



亀田製菓株式会社

亀田製菓グループ 統合報告書

INTEGRATED REPORT

2025



目次

イントロダクション

理念体系

- 1 Rice Innovation Companyとは
- 2 グローバルネットワーク
- 4 数字で見る亀田製菓グループ
- 5 価値創造のあゆみ
- 6 CEO Message

企業価値向上ストーリー

- 8 COO Message
- 10 中長期成長戦略Update
- 12 亀田製菓グループを支える事業
- 13 事業戦略
- 16 特集：TH FOODS, INC.連結子会社化による北米戦略の深化
- 18 CFO Message
- 20 財務戦略
- 22 価値創造プロセス
- 23 マテリアリティ（重要課題）の特定
- 24 バリューチェーンの進化

亀田製菓グループのサステナビリティ

- 29 サステナビリティ担当役員メッセージ
- 30 マテリアリティ（重要課題）の取り組みと進捗
- 31 マテリアリティカテゴリーリーダーからのメッセージ
- 32 環境
- 35 社会

ガバナンス

- 42 役員一覧
- 44 社外監査役対談
- 48 コーポレートガバナンス
- 53 コンプライアンス
- 54 リスクマネジメント

データ

- 57 財務ハイライト（連結）
- 58 非財務ハイライト
- 59 11カ年の財務・非財務ハイライト（連結）
- 60 株主・投資家情報
- 61 会社情報

編集方針

亀田製菓グループでは、2021年度より「統合報告書」を発行しています。本報告書は、当グループのビジネスモデルや目指す姿、価値創造に向けた取り組みについて、ステークホルダーの皆様にわかりやすくお伝えすることで、よりよいコミュニケーションを創出し、さらなる価値創造につなげることを目的としています。制作にあたっては、IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参考にしました。

※本報告書における表示単位未満の端数については、金額および所有株式数は切り捨て、各種比率は四捨五入にて表示しています。

報告対象範囲

亀田製菓株式会社および連結子会社
報告対象期間：
2024年4月1日～2025年3月31日
※一部、対象期間以前・以後の情報も含んでいます。

将来見通しに関する注意事項

本報告書における業績予測などの将来に関する記述は、制作時点で入手可能な情報にもとづき当社が判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実性その他の要因が内包されています。したがって、さまざまな要因の変化により、実際の業績は、見通しと大きく異なる可能性があります。あることをご承知おください。

理念体系

創業の心

戦後間もない食糧難の時代に「男性はとふるくて気晴らしが出来るが、女性や子供には楽しみといえるものがない。なにか生活に喜びと潤いを届けたい」という想いから未経験の水飴づくりに挑戦しました。それが創業の心となり、亀田製菓は生まれました。

社是

製菓展道立己（せいかてんどうりつき）
菓子の製造販売を業として、その道を展く、即ち製造技術、商品開発、市場開拓を始め経営諸般の研鑽に努め伸展をはかることで己を立てる。
己とは会社そのものであり、会社を構成する社員個々であります。共に、社会的、経済的地位を向上させようとするのであります。

経営理念

1. 会社にまつわるすべての者の要望に応える
1. 会社の永劫の存続をはかる

経営基本方針

1. 民主経営で行く
1. 会社を私物化しない
1. 計画経営に徹する



亀田町農産加工農業協同組合時代の事務所
亀田製菓はここから始まりました。



1965年頃の製造風景
1957年に株式会社として設立以来、他社に先駆けて米菓の量産体制を築き上げました。

Purpose
(存在意義)
Better For You

お米の恵みを美味しさ・健康・
感動という価値に磨き上げ健やかな
ライフスタイルに貢献する

Vision
(目指す姿)

Rice Innovation Company

製菓業から米業へ
お米の可能性を最大限引き出し、
世界で新価値・新市場を創造する

Value
(価値観・行動指針)

Kameda's Craftsmanship

人と自然を愛する気持ちを大切に Full of Humanity
最高のアイデアと技術をこめる Be Professional
新しい挑戦を楽しむ Enjoy the Challenge

Rice Innovation Company

とは

当グループは、お米を中心としたコアコンピタンスを活かし、「変化」と「イノベーション」によりさらに価値を磨き上げることで、独自価値を追求した事業構造へと変革し、持続的成長を目指すために「Rice Innovation Company」というVision（ビジョン）を2023年に策定しました。

当社はこれまで、米菓の工業化を推し進めて、全国、世界のお客様に米菓をお届けしてきました。アルファ米、お米由来の植物性乳酸菌やペプチド、米粉パンやクッキーなど、お米の可能性にこだわり、その価値を引き出してきました。さらに、その加工技術を活かし、大豆と玄米を原料とするプラントベースフードにも事業領域を広げています。

お米に関する長年の研究開発による知見・ノウハウを強みに、お米の可能性を最大限に引き出し、社会に貢献し、事業を広げていく、製菓業から米業[※]へ、それに携わるすべての役員、従業員が主役となり、当社の本質を追求するビジョンを持って、持続的な成長に取り組めます。

※お米の可能性を最大限に引き出し、価値につなげる事業のこと

**NICE!
RICE!**

みんなの願いを叶えさせる。

亀田製菓グループのさまざまな Rice Innovation

当グループは「Rice Innovation Company」の実現に向けて、ALL KAMEDAで力を合わせるためのスローガン「NICE! RICE! みんなの願いを叶えさせる。」を策定しました。当グループのさまざまな「Rice Innovation」をスローガンと合わせたポスターで表現し、工場や社屋に掲示するとともに、当社ウェブサイトには「NICE! RICE!」ステートメントムービー[※]を公開するなど、「NICE! RICE!」活動を展開しています。

※「NICE! RICE!」ステートメントムービー：https://youtu.be/oOmCH-D_FXs



国内米菓

子どももおとなも
みんなで一緒に楽しめる

おやつにも、
おつまみにもなって
NICE!



米粉パン

グルテンフリーで
アレルギーフリー[※]

米粉100%のパンで
NICE!

※アレルギー特定原材料等28品目不使用



長期保存食

災害時やアウトドアなど、
どこでもずっと安心で
おいしい

長期保存できて
NICE!



お米由来の乳酸菌

からだにうれしい
機能がいろいろ

お米由来の乳酸菌で
NICE!



プラントベースフード

身体にも環境にも優しい。
玄米と大豆生まれのお肉

プラントベースフードで
NICE!



海外事業

日本代表のお米のお菓子
世界中に広がって

NICE!

グローバルネットワーク (2025年11月1日現在)

当グループには多彩な企業が存在し、それぞれが独自の強みを持っています。
私たちはその総合力を活かし、ALL KAMEDAでRice Innovation Companyを目指していきます。

海外のネットワーク



国内のネットワーク

● 国内米菓事業 ● 海外事業 ● 食品事業 ● その他

● 日本 新潟県

亀田製菓株式会社



亀田製菓本社

新潟県

新潟輸送株式会社
亀田トランスポート株式会社
株式会社エヌ.エイ.エス

当社商品を含む菓子共配をコア事業とした物流サービスを行っています。



新潟県

株式会社タイナイ

アレルギー特定原材料等28品目不使用の米粉パン・玄米パンなどの製造販売を行っています。



福井県

株式会社マイセン
株式会社マイセンファインフード

玄米などの通信販売事業およびプラントベースフードの製造販売を行っています。



新潟県

アジカル株式会社

お土産用やテーマパーク向け、ノベルティ商品など、多様なチャネル向けに米菓の製造販売を行っています。



栃木県

株式会社日新製菓

高級スーパーマーケット向けや贈答用米菓の製造販売を行っています。



東京都

尾西食品株式会社

アルファ米・パン・ライスクッキーなど長期保存食の製造販売を行っています。



大阪府

とよす株式会社

創業明治35年（1902年）。『かきたねキッチン』などの百貨店向けブランドを展開しています。



三重県

株式会社マスヤ*

2022年に資本業務提携。2023年に持分法適用関連会社となりました。50年以上の歴史を誇るロングセラーブランド『おにぎりせんべい』などを展開しています。



(注) *印は、持分法適用関連会社です。

数字で見る亀田製菓グループ

※集計範囲：亀田製菓および連結子会社

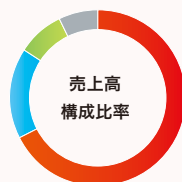
(2025年3月31日現在)

当グループは、お米の恵みを美味しさ・健康・感動という価値に磨き上げ健やかなライフスタイルに貢献する Better For You企業となるために、挑戦し続けています。

財務

売上高

103,262 百万円



国内米菓事業 67.5%
海外事業 16.7%
食品事業 8.8%
その他 7.0%

営業利益

5,500 百万円



国内米菓事業 80.8%
海外事業 2.5%
食品事業 11.9%
その他 4.9%

売上高営業利益率

5.3%



EBITDA

11,850 百万円



EBITDAマージン

11.5%

ROE

7.4%



ROIC

3.9%

非財務

国内米菓市場でのシェア※

33.0%

※株式会社インテージ「SRI+」（全国小売店パネル調査）より算出しています。なお、算出範囲は、当社および国内連結子会社



従業員数

4,090 名

亀田製菓単体
1,418 名

グループ会社

20 社

(2025年11月1日現在)

連結子会社

18 社 国内 10 社 海外 8 社

持分法適用関連会社

2 社 国内 1 社 海外 1 社

発売から50年以上の
ロングセラーブランド数

6 ブランド



売上高50億円以上の
ブランド数

4 ブランド



特許権利保有数

60 件

国内 24 件 海外 36 件

商標権利保有数

989 件

国内 840 件 海外 149 件



価値創造のあゆみ

戦後間もない食糧難の時代、「人々の生活に喜びと潤いを届けたい」という想いで水飴をつくり始めたことから、亀田製菓グループの歴史は始まりました。お米の恵みを美味しさ・健康・感動という価値に磨き上げ、健やかなライフスタイルに貢献することを亀田製菓グループの存在意義とし、世界の人々に愛され、信頼されるブランドを目指しています。食品企業を取り巻くあらゆる環境変化を踏まえ、これからも、持続的な成長と企業価値の向上に取り組んでいきます。

1946年

戦後間もない食糧難の時代、水飴の委託加工所として創業



1950年頃の直売所

1950年代～

1957年に株式会社として設立以来、急速に成長し米菓売上高日本一に事業の基盤を形成

国内米菓事業



1990年代～

「グローバル・フード・カンパニー」を目指し、海外展開を積極化

国内米菓事業



海外事業



2010年代～

製菓業から食品業へ提供価値を“Better For You”に進化

国内米菓事業



食品事業

2023年～

製菓業から米業へグループの理念体系を再構築し、Rice Innovation Companyとしてスタート

2024年度 売上高
103,262百万円

売上高の推移※

1946年～1980年代

創業後、急速に成長し米菓売上高日本一に。事業の基盤を形成。

1946年に水飴の委託加工所として創業。1957年に株式会社として設立以来、他社に先駆けた米菓の量産体制の確立や全国販売網の整備、研究室の開設による技術開発により飛躍的な成長を遂げ、1975年には米菓売上高日本一に。1984年には米菓業界で初の株式上場を果たしました。時代背景に合った商品開発や強固な物流網などの強みを活かし、リーディングカンパニーとしての地位を確立しました。

1990年～2000年代

「グローバル・フード・カンパニー」を目指し、海外展開を積極化。

1990年代は、バブル崩壊による景気の後退や米騒動による市場の伸び悩みにより業績が低迷。構造改革の実行とともに、持続的な成長を目的に海外市場の開拓を開始しました。1989年の米国SESMARK FOODS, INC. (現 TH FOODS, INC.) との資本業務提携を皮切りに、ベトナムでのジョイントベンチャー設立、中国・米国での連結子会社設立など海外展開を加速させました。

2010年～2022年

製菓業から食品業へ。提供価値を“Better For You”に進化。

米国における“Better For You”の先駆けとして、Mary's Gone Crackers, Inc.の連結子会社化によるさらなる海外展開や、2018年度の中期経営計画では、米菓以外の食品分野への事業拡大のため、プラントベースフード、米粉パンなどの製造販売会社である、株式会社マイセン、株式会社マイセンファインフード、株式会社タイナイを連結子会社化。また、コーポレートガバナンスの強化にも積極的に取り組みました。

2023年～

製菓業から米業へ。Rice Innovation Companyとしてスタート。

外部環境の劇的な変化により、2022年度は、2018年度策定の中期経営計画の利益計画が未達となりました。事業戦略の再考が必要となり、2023年8月、中長期成長戦略を発表。同時に、企業活動の原点となる亀田製菓グループの理念体系を再構築しました。さらに、2025年度には、Mary's Gone Crackers, Inc.の全株式を譲渡する一方で、TH FOODS, INC.を連結子会社化し、北米を軸としたグローバル戦略を見直すとともに、中長期成長戦略を再構築し、さらなる事業拡大に向けてスタートしました。

※2001年度より連結売上高を、2021年度より「収益認識に関する会計基準」等を適用した後の数値を記載しています。



米菓を世界へ、お米を未来へ

CEO Message

代表取締役会長 CEO
ジュネジャ レカ ラジュ

これまでの振り返りと「Rice Innovation Company」の実現に向けたアップデート

亀田製菓グループは、2023年度から「Rice Innovation Company」の実現をVision（ビジョン）に掲げ、新たな中長期成長戦略をスタートさせました。私たちは世界中のお客様に、美味しさと健康、そして感動を届ける企業であることを目指し、各事業の強化に取り組んでいます。

まず、国内米菓事業は急速に進行したインフレへの対応を最

優先課題とし、原材料費や物流費の上昇に直面しながらも、価格改定や生産効率改善を進め、収益力の回復を実現しました。アジア事業は現地ニーズに即した商品展開と販売チャネルの拡充により、安定的に収益を生む段階へと成長しました。さらに尾西食品では、長期保存食や海外市場向け商品への需要拡大を見据え、大規模な工場投資を実行しています。これら3つの事業セグメントはいずれも黒字化を達成し、当初掲げていた2026年度の連結営業利益75億円という目標に対し、2024年度には55億円まで回復するとともに、収益認識に関する新会計基準の導入後において、売上高は過去最高額を記録しました。

しかしながら、環境変化は続いており、このまま従来の事業構造を延長するだけでは、2026年度目標や2030年度に向けた長期的な成長ビジョンの達成は難しいと判断しました。世界の食品市場では健康志向やサステナビリティへの関心が高まり、従来型の米菓ビジネスだけでは十分に応えられません。そこで、長年収益を圧迫してきた北米子会社を売却し、代わって米国でグルテンフリーのクラッカー事業を展開する持分法適用会社TH FOODS, INC.を完全子会社化するなど、大胆な北米構造改革に踏み切ったのです。

私たちは創業以来、米菓にこだわり続け、技術を磨き上げることで独自のノウハウを蓄積してきました。米菓に限らず、植物性乳酸菌や長期保存食のアルファ米へと技術の裾野を広げてきたこの挑戦こそが、当グループの価値の源泉であり「Kameda's Craftsmanship」と呼ぶにふさわしいものです。今後もその強みを最大限に活かし、お米の可能性を広げることでビジョンの実現を追求していきます。

TH FOODS, INC.完全子会社化の意義

今回の北米構造改革の柱となるのが、2025年6月に実現したTH FOODS, INC.の完全子会社化です。総額315億円の投資を行い、米国Better for You スペシャルティ・スナック市場で40%超の生産シェアを持つ同社をグループに迎え入れました。

当社の海外展開は1989年、同社の前身であるSESMARK FOODS, INC.への出資から始まりました。以来、TH FOODS, INC.は米菓をベースにしたBetter for You スペシャルティ・スナックを展開し、北米で成長を遂げてきました。うす焼の米菓技術を応用し、さまざまなフレーバーと組み合わせることで市場を拡大し、自社ブランド『CRUNCHMASTER』に加え、大手企業向け

OEMやプライベートブランドでも高い評価を得ています。



完全子会社化の狙いは「商品」と「地域」の2つのシナジーにあります。

第一に「商品」では、これまで北米ではうす焼タイプのみを展開してきましたが、当社の持つソフトな食感の米菓やあられといった多様な生地技術を導入し、現地ニーズに合わせた新商品を開発していきます。これにより、商品領域を拡張し、より幅広い顧客に価値を届けられる体制を築きます。さらに、グルテンフリーや高タンパク質、プラントベースといった健康志向の潮流に合わせ、既存ブランドとの掛け合わせによる新カテゴリーへの展開も構想しています。

第二に「地域」では、北米での拡大を足がかりに、アジアの生産拠点を活用するとともに、将来的な欧州市場への展開も視野に入れています。世界各地で多様な食文化に合わせた商品開発を進めることにより、グループ全体の成長機会を広げることが可能です。

現在、PMI※の途上にあります。北米構造改革は、必ずや今後の事業成長の変曲点になりうると確信しています。今後、業務や経営の統合に加え、両社の強みを尊重しながら「ALL KAMEDA」の意識を醸成することが重要だと考えています。

※ PMI (Post Merger Integration) : M&A (合併・買収) 後の統合プロセス

“Better For You”の実現に向けて

当グループは、“Better For You”を存在意義に掲げています。お米の恵みを「美味しさ」「健康」「感動」という価値に磨き上げ、多様な人々に届けることを通じて、持続可能な社会に貢献する

ことを基本方針としています。

具体的には、尾西食品株式会社に展開する5年間保存可能なアルファ米の『携帯おにぎり』は災害時の安心を支えています。株式会社タイナイはアレルギー特定原材料等28品目不使用の米粉パンを開発し、食物アレルギーに悩む人々に新たな選択肢を提供しています。株式会社マイセンファインフードはプラントベースフードの開発に取り組み、人口増加や食料危機に備えています。さらに、合同会社ナイスライスファームを設立し、地域社会との共生を重視した持続可能なサプライチェーンの構築にも挑戦しています。

長期保存食『携帯おにぎり』



米粉パン



ナイスライスファーム



新入社員が田植えに挑戦

プラントベースフード



こうした取り組みは単なる事業活動にとどまりません。当社が大切にしているのは「社会課題の解決を通じた成長」です。健康志向、環境問題、食料危機といったグローバルな課題に対して、お米を素材とした独自のアプローチで解決策を提供することが、当社にしかできない価値創造であると考えています。

また、これらを支えるのが人材です。当社はグローバルに通用する人材の育成を目指し、海外拠点との交流や研修を強化しています。多様な人材が能力を発揮できる環境を整備し、安全・安心な職場づくりを進めるとともに、ガバナンスを効かせたマネジメント体制を構築し、企業としての持続的成長を支える基盤を



整えています。あわせて、当グループのPurpose、Vision、Valueを全従業員が理解し、日々の業務の中で実践できるよう、継続的な対話や教育などを通じてその浸透を図っています。

▶ 詳細は P.30 マテリアリティ（重要課題）の取り組みと進捗

持続的成長への決意

私たちを取り巻く経営環境は日々変化しており、経営の舵取りも絶えず軌道修正が求められます。しかし、長年培った技術力と強固な事業基盤を武器に、独自価値を追求し、唯一無二の「Rice Innovation Company」として世界に挑戦し続けることが当社の使命です。

無限の可能性を秘めたお米の価値を最大限に引き出し、“Better For You”を徹底的に追求することで、ビジネスモデルを進化させ、持続的な成長を実現します。今回アップデートした中長期成長戦略「米菓を世界へ、お米を未来へ」のテーマのもと、私たちは新たな挑戦を積み重ねていきます。

ステークホルダーの皆様には、引き続き当グループへのご理解とご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。



代表取締役社長 COO
高木 政紀

COO Message

価格から価値へ、その価値を世界へ 独自価値創造型企業への挑戦

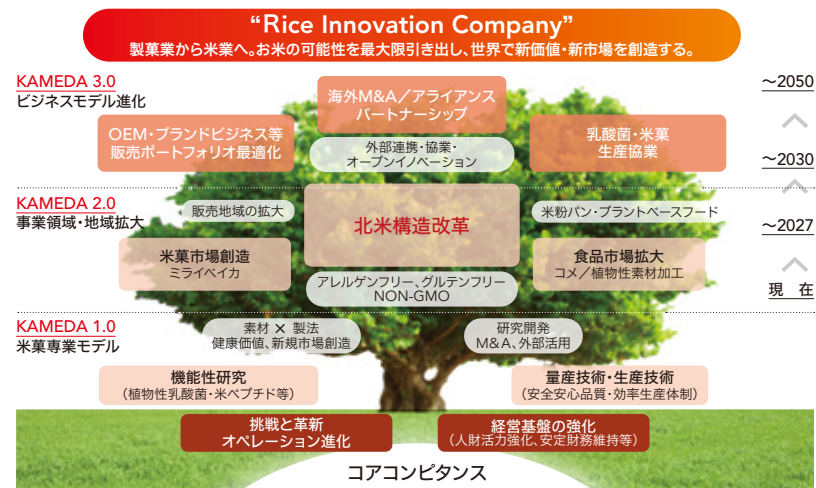
独自価値創造型企業への転換で ニューノーマルに挑む

ポストコロナのニューノーマルにおいて、事業環境はかつてないスピードで変化しています。急速なインフレ、多様な働き方の浸透、人口減少に伴う人手不足。さらに、原材料や燃料コストの上昇も重なり、従来の延長では持続的成長は望めません。モノ余りの時代は終わりを告げ、お客様は「安さ」ではなく「真に価値ある商品」を求めています。

こうした市場環境の変化を受け、当グループは立ち止まることなく、自らの未来を問い直しました。何を提供し、どのように世界と向き合うのか——その真剣な議論の末にたどり着いた答えが「独自価値創造型企業」への転換です。単なる価格競争から脱却し、ほかにはない価値を提供する企業へと進化することを決意しました。

私たちは、Vision（ビジョン）として「Rice Innovation Company」を掲げ、事業領域と展開地域の拡大に挑んでいます。そしてその先、「KAMEDA3.0」としてビジネスモデルを進化させ、世界市場において独自の存在感を示していきます。

亀田製菓グループ「進化と勝ち筋」～変化とイノベーション体系図～



収益構造改革の成果

中期経営計画の柱は、収益構造改革です。インフレが進む2024年度、20億円を超えるコスト増が発生しましたが、当社は価格改定・原価改善・商品価値向上に徹底して取り組みました。その結果、収益性は着実に改善し、改革の実効性を確信できる一年となりました。

国内米菓事業では、重点6ブランドに経営資源を集中投下し、価格の適正化、効率的な費用執行、生産改善を推進。結果として、筋肉質で強靱な収益構造へと転換しました。海外事業ではMary's Gone Crackers, Inc.を売却し、TH FOODS,

INC.の完全子会社化を実現。食品事業では尾西食品株式会社の長期保存食需要が拡大し、米粉パンやプラントベース領域の投資回収も進展しました。3事業すべてで改革の成果を確認できたことは、当社の挑戦が確かな方向性を持つ証です。

重点6ブランド



日本の技術を世界へ

「KAMEDA2.0」の狙いは、日本市場からの撤退ではありません。むしろ日本の工場で培われた高度な技術とノウハウを強みに、世界で新たな価値を生み出すことです。創業以来積み重ねてきた「Kameda's Craftsmanship」を各地域にローカライズし、世界市場でシナジーを創出していきます。

国内市場にも依然として大きな可能性があります。当社の商品は嗜好品に分類されますが、独自の乳酸菌を組み合わせた健康価値の高い商品開発や、『亀田の柿の種』『ハッピーターン』を常食として提案することで、嗜好品を必需品へと進化させることができます。この発想の転換によって、国内市場に新たな需要を創造します。また、北米やアジア市場で培った強みを日本の技術と掛け合わせることで、さらなる高付加価値を実現し、グローバルな成長につなげます。

北米戦略の中核：TH FOODS, INC.

北米における成長の要はTH FOODS, INC.です。米菓文化のない市場でグルテンフリークラッカーを展開し、OEM事業を含めて事業規模を380億円超にまで拡大しました。この成果は、日本食品企業の米国展開としても極めて独自性が高く、当社の強みを象徴するものです。

今後は当社の技術とTH FOODS, INC.の市場基盤を融合させ、新たなイノベーションを創出します。すでに、日本やアジアで生産する揚げ米菓で兆しが見えており、今後はTH FOODS, INC.を基軸に、日本とアジアの技術シナジーや商品投入を加速させます。その実効性を高めるため、M&A後のPMIでは「人づくり」と「人の融和」に特に注力。多様な人材が力を発揮し、真のシナジーを生み出す仕組みを構築していきます。



TH FOODS, INC.での意見交換



デジタル活用と技術継承

当社の大きな課題は、自前主義からの脱却とデジタル活用です。米粒の粒度や水分量に応じた焼成・揚げ工程の最適化といった高度な技術を蓄積してきましたが、その多くは属人的であり、グローバル展開や世代を超えた継承の壁となりつつあります。

私たちはこれを打破し、デジタル化とオートメーション化を積極的に導入します。すべてを単純化するのではなく、ブランド力を支える部分は守りながら効率化を進めることで、技術の継承と進化を両立させます。これにより、世界に通用する生産体制を確立し、持続的成長の基盤を築きます。



社会価値の創造と人材戦略

当社が目指す成長は、単なる規模の拡大ではありません。私たちは「お米」という素材の持つ健康価値に注目し、腸内環境を

整える乳酸菌配合商品や、低アレルゲンの米粉食品など、社会課題解決に直結する商品開発に取り組んでいます。嗜好品から必需品へ、そして健康を支える食品へと進化させることにより、社会全体に貢献できる存在を目指します。

また、人材は最大の資産です。多様な人材が個性を発揮しながら協働できる環境を整え、グローバル人材の育成とダイバーシティ経営を推進しています。特に、海外拠点における現地スタッフのリーダーシップ育成は、世界展開を支える鍵となります。人の成長なくして企業の成長はなく、当社は人材投資を惜しみません。



亀田製菓グループのファンをつくる会

お米の可能性を未来へ

2024年度、当社は売上高1,032億円、営業利益55億円を達成し、過去最高水準の売上を記録しました。これは確かな回復の証でありながら、私たちにとってはあくまで「通過点」にすぎません。次なる挑戦は、北米市場での事業規模を現在の10倍に拡大することです。

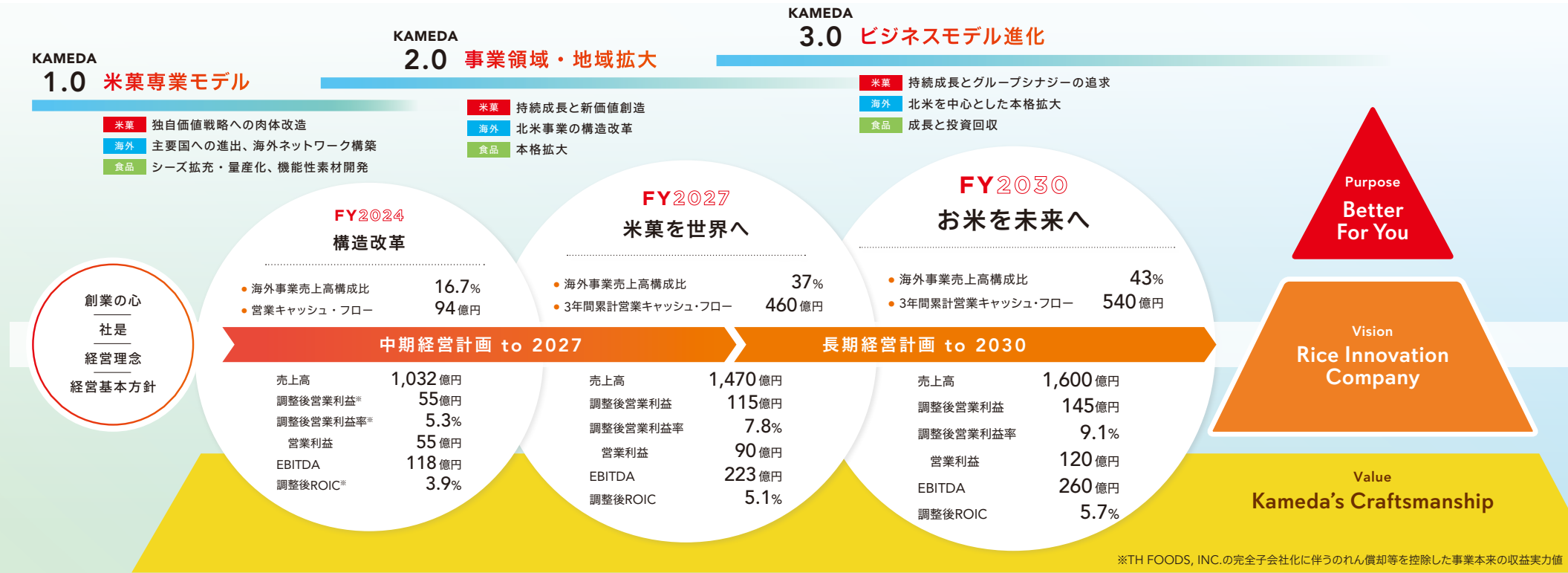
その先に見据える「KAMEDA3.0」では、独自のビジネスモデルを確立します。お米という普遍的な素材の可能性を極限まで引き出し、多様な世界に新しい価値と市場を創造していきます。サステナビリティ、健康、食文化の多様性といった社会的テーマにも応え、未来の食生活を豊かにする存在であり続けます。

私たちは挑戦を恐れません。変化を受け入れるのではなく、自ら変化を創造し、世界の食市場に新しい潮流を生み出します。亀田製菓グループは断固たる決意を持って未来を切り拓いていきます。ぜひ、これからの私たちの挑戦にご期待ください。

中長期成長戦略Update

中長期成長戦略2030Update — 米菓を世界へ、お米を未来へ —

当社は、変化を続ける外部環境に打ち勝ち、2023年8月に公表した「亀田グループ中長期成長戦略2030」で打ち出した長期目標を達成するべく、北米構造改革を実行しました。大型構造改革を通じて、当社の原点である米菓の強みを再認識し、その世界展開を加速し、無限の可能性を秘めるお米で未来を切り拓くという趣旨から中長期成長戦略をアップデートしました。再構築した成長戦略の中で、「KAMEDA2.0」においては、事業領域および地域の拡大を力強く推進し、次フェーズ「KAMEDA3.0」の実現に向けては、日本・北米・アジアの3極でのシナジーを追求するとともに、食品事業の拡大を図ることで、ビジネスモデルを進化させ、サステナブルな事業体制を確立します。



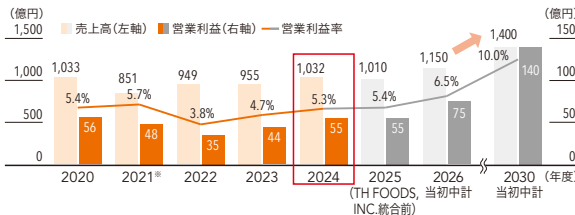
中期経営計画後期（2025～2027）に向けた環境認識

当グループは、製菓業から米業への転換を見据えたVision（ビジョン）「Rice Innovation Company」の実現を柱とする収益構造改革に取り組んでいます。2024年度は想定を上回るインフレの進行により20億円を超えるコスト増が発生しましたが、原価改善、価格改定、さらに商品価値の向上に徹底して取り組んだ結果、収益性は着実に改善し、改革の手応えをつかんだ一年となりました。

国内米菓事業では、重点6ブランドに経営資源を集中投下して収益性を高めるとともに、価格の適正化や生産性の改善を推進したことで、筋肉質で強固な収益構造への転換を果たし、今後の成長に向けた確かな基盤を築くことができました。海外事業では、北米を中心とするポートフォリオ改革を着実に進め、収益性と成長性の両立を図っています。食品事業では、長期保存食品の需要拡大を背景に売上が堅調に推移

業績振り返り

激変する外部環境に対し、“価格訴求型”から“価値訴求型”へビジネスモデルチェンジ筋肉質な利益体質への転換を加速させて、2024年度までは中期経営計画どおりの進捗現中期経営計画に向けて、次の一手が求められる



し、乳酸菌等の機能性素材の販売チャネルの拡大を実現しました。また、米粉パン・プラントベースフード事業の拡大に向けた設備投資を完了しました。結果として3事業すべてにおいて改革の成果が確認され、当初掲げた構造改革の方針が確実に組織に根付き始めています。

一方、原料米の調達リスクや製造コストの上昇、人材確保の厳しさなど、事業環境は計画策定当初の想定を超える変化を見せています。加えて、2025年5月のMary's Gone Crackers, Inc.の売却および同年6月のTH FOODS, INC.の連結子会社化を踏まえ、中期経営計画の再検討を行い、これまでの改革で得た手応えをさらに確かなものとすべく、持続的な成長を支える事業基盤の徹底的な強化を図ります。

長期的な方向性と事業構想

亀田製菓グループの方針明確化

米菓の力で世界へ 亀田製菓は次章へ		● 大胆な構造改革で戦略の解像度を向上 ● 選択と集中、シナジー追求で世界へ
これまで	これから	
国内米菓の一本柱 グループ会社は売上高100億円未満の集合体	国内米菓と海外米菓の二本柱 米菓を軸に集約、北米を中心とする海外事業の収益力強化	
個別資源配分 個社・拠点別に、機会に応じて投資	選択と集中の資源配分 収益、キャッシュ・フローの成長余地が高い事業を見極めリソース配分	
個社による成長 個別施策の集合体	グループシナジーの追求 日本・北米・アジアにおける役割の再整理と協力体制構築	
配当方針 安定配当、連結配当性向30%目安	着実なコミットメントを伴う配当方針 連結配当性向35%を目安に累進配当※ ※1株当たり配当金の前年度実績に対して、配当維持または増配を行うもの	

原材料や燃料価格の高騰、人口減少に伴う人手不足や多様な働き方の浸透などにより、従来の事業展開をただ続けていくだけでは高い成長は望めません。当グループは、ニューノーマルな社会への変化に合わせて、徹底した独自価値創造型企業への転換を引き続き強力に推し進めていきます。

当グループには、お米を中心としたコアコンピタンスがあります。「お米」の研究開発力、加工・生産技術力、原料調達から販売に至るまでのネットワークなど、米を基軸にした技術にとどまらない、価値創出力を有しています。これまで培ってきた知見に加え、外部からの新しい視点も取り入れながらイノベーションを推進し、多様な社会変化に対

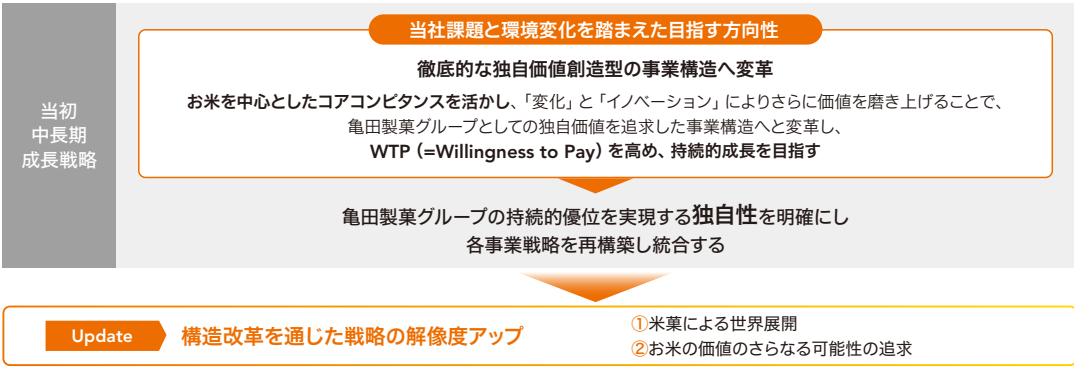
各事業の成果と課題サマリー（2024年度まで）

	成果	課題
国内米菓事業	● 重点ブランド構成比上昇による収益基盤の整備（重点6ブランド比率 2021年度58% ⇒2024年度65%） ● 独自価値の訴求による収益力強化（平均販売単価※ 2021年度150円⇒2024年度175円（+17%）） ● グループ会社を通じた新たな販売チャネル強化	亀田製菓単体 米菓事業のさらなる事業成長と収益力強化（インフレによる事業環境変化に対応）
海外事業	● セグメント初の営業利益黒字化（2024年度：1.3億円） ● ALL KAMEDA体制を活かしたシナジー創出（ベトナム子会社自社ブランドのリニューアル等） ● アジア事業が好調に推移（自社ブランド、OEM）	北米事業の再構築への着手 アジア事業の収益力強化
食品事業	● 長期保存食の需要拡大取り込み（売上高過去最高） ● 乳酸菌等の機能性素材の販売チャネル拡大 ● 次世代シーズ事業への設備投資を完了	尾西食品を中心とした各事業投資の確実な回収

主要3事業の黒字転換

※株式会社インテージ「SRI+」米菓市場
2021年4月～2022年3月・2024年4月～2025年3月
平均販売単価

長期的な方向性と事業構想におけるUpdate



応した当グループならではの価値創造に取り組んでいきます。そして、持続的優位性を備えた独自性のあるビジネスモデルの構築を通じて、KAMEDA3.0フェーズへの進化を図ります。次世代への成長に向け、現在、3つの視点で重点施策を推進しています。

第1の施策は、国内米菓事業のさらなる事業成長と収益力強化です。重点ブランドへの経営資源集中による国内米菓事業の価値の深化（Update）と、新価値創造と新製法によるイノベーションによる進化（Upgrade）を継続して取り組み、グループ全体のシナジーを発揮することで、多様化する菓子需要の獲得を実現していきます。

第2の施策は、北米を起点とした海外事業の拡大です。TH

FOODS, INC.と当社の米菓技術とのシナジーを活かすとともに、TH FOODS, INC.と当グループのアジア拠点との連携を通じて、北米事業の拡大を推進し、グローバル展開の加速を図ります。

そして第3の施策は、食品事業の収益基盤を確立することです。災害・環境問題・食物アレルギー・食料不足問題といった社会課題に対応し、そのニーズを的確に捉えたシーズ事業の収益化を進め、事業基盤の強化を図ります。

これらの取り組みが相乗的に作用することで、当グループのコアコンピタンスはさらに強化され、目指すべき独自価値の創出が実現すると考えています。

亀田製菓グループを支える事業 (2025年3月31日現在)

国内米菓事業

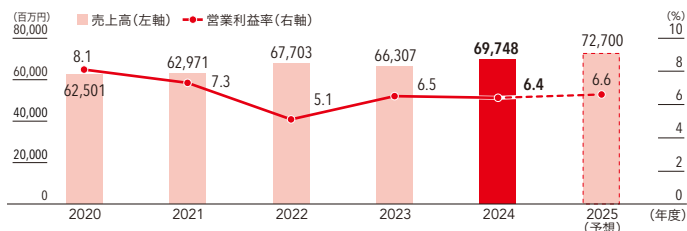
重点6ブランド 65%※

幅広い流通網で網羅的に展開
すべての生活者にさまざまな
米菓価値提供



※亀田製菓単体米菓売上高比率

事業別売上高 **69,748** 百万円 事業別営業利益 **4,442** 百万円
売上高構成比率 **67.5%** 営業利益率 **6.4%**

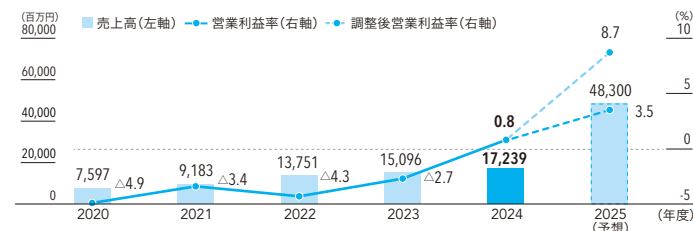


海外事業

米菓を中心に世界の
お客様ニーズに応える商品の提供



事業別売上高 **17,239** 百万円 事業別営業利益 **135** 百万円
売上高構成比率 **16.7%** 営業利益率 **0.8%**



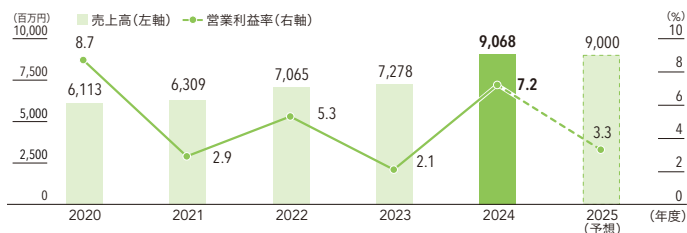
売上高
103,262
百万円

食品事業

米の加工技術・機能性を
活用した付加価値の高い
食品・機能性素材を提供



事業別売上高 **9,068** 百万円 事業別営業利益 **654** 百万円
売上高構成比率 **8.8%** 営業利益率 **7.2%**

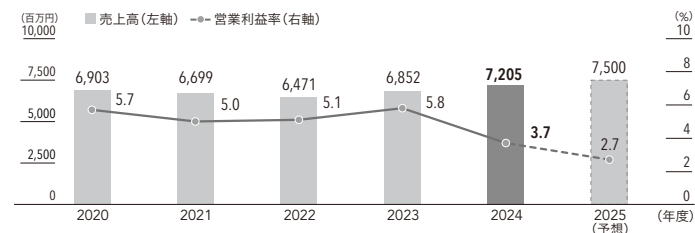


その他 (貨物運送等)

当社商品を含む菓子共配をコア事業とした
物流サービスを展開



事業別売上高 **7,205** 百万円 事業別営業利益 **268** 百万円
売上高構成比率 **7.0%** 営業利益率 **3.7%**



事業戦略（国内米菓事業）

多様化する顧客に

価値で選ばれる存在となるべく、
変化への対応と独自価値の強化の
両立により持続的成長を目指します

専務執行役員
米菓事業統括 兼 営業本部長
真山 靖宏



競争優位性

- 国内米菓市場シェアNo.1
- ブランド力、ロングセラー商品保持
- 安全・安心（品質保証）
- 国内グループ会社が連携し、スーパーマーケット・コンビニエンスストア・ドラッグストア・百貨店・おみやげ店等すべてのチャネルに対応
- すべての世代に対応する商品ラインアップ
- 米菓の量産化技術と重点ブランドを中心とした効率的な生産体制
- 自社物流による柔軟な供給体制
- 高い参入障壁（複雑で緻密な製造工程）
- 市場の話題づくり・活性化

戦略

Update（価値深化）とUpgrade（進化）

商品戦略

- 顧客視点に立脚したブランド・商品の独自価値の訴求
- 重点ブランドを中心とした商品ポートフォリオ再整備
 - 新価値商品「ミライベイカ」による新領域拡張

販売戦略

- 米菓購買顧客の拡大と亀田製菓ブランドの価値向上
- チャネルの拡大や若年層獲得に向けた施策強化
 - 価格および規格の改定にあわせて、ブランド需要の喚起に向けた施策を実施

生産戦略

- 国内グループ生産拠点との連携と新技術活用による最適化・高効率化
- 重点6ブランドへの成長投資
 - 新製法の活用、IoT導入による現場の見える化

中長期での戦略骨子

国内米菓事業では、中長期成長戦略2030に掲げる「独自価値重視の重点ブランド×新価値創造」を基本方針に、中期経営計画の前半で着実に進めてきた「価格から価値への転換」をさらに推し進め、今後は消費動向をより精緻に捉えることで、ブランド価値の向上と適正な価格形成の両立を図ります。これにより、外部環境の変化に強い強固なブランドポートフォリオを構築していきます。具体的には、多様化する国内米菓市場に対し、生活者の価値観や消費行動を踏まえ、従来の個別対応型から国内子会社との連携を強化することで、亀田製菓グループとしての結束を図り、スーパーマーケット・コンビニエンスストア・ドラッグストア・百貨店・お土産市場など各チャネルとの連携を推進します。コスト上昇や価値観の多様化といった環境変化に即応し、全チャネルへの対応力を高めることで堅実な成長を目指すとともに、生産・SCM[®]の最適化を進め、ブランドの独自価値を磨きながら需要の掘り起こしを図っています。『亀田の柿の種』『ハッピーターン』『こつぷっこ』など重点6ブランドの成長加速に取り組み、国内米菓事業の競争力強化を推進します。

※サプライチェーンマネジメント

2024年度の実績

独自価値訴求型の競争戦略への転換に向けて、ブランドの価値深化と新価値創造に注力。
重点ブランドを中心に増収。価格改定や営業・生産の効率化でコスト上昇を吸収し、増益を確保。

商品戦略

- ・重点ブランドの拡張により新規需要獲得を推進
- ・原材料価格高騰への対応として随時価格改定と規格見直しを実施
- ・お米の独自価値を訴求した商品展開を強化

販売戦略

- ・重点ブランドを中心とした売上成長、適正価格販売による販売コスト削減を実現
- ・「HAPPY SHOP」や「かきたねキッチン」など、プレミアム価値対応の新事業および商品の強化を推進

生産・SCM戦略

- ・重点ブランドの生産能力増強を継続して実施
- ・パレット物流促進での効率化

2025年度の計画

価値訴求への転換を踏襲しつつ、増収・生産性改善、価格改定・規格変更によって原材料など各種コスト高を吸収し、中期的な利益創出体制を構築。

商品戦略

- ・28品目を価格改定・規格変更（2025年7月、9月）
- ・重点6ブランドを中心に生活者の嗜好の変化を捉えたブランド強化策を展開
- ・定番ブランドの底支えを企図した需要促進策

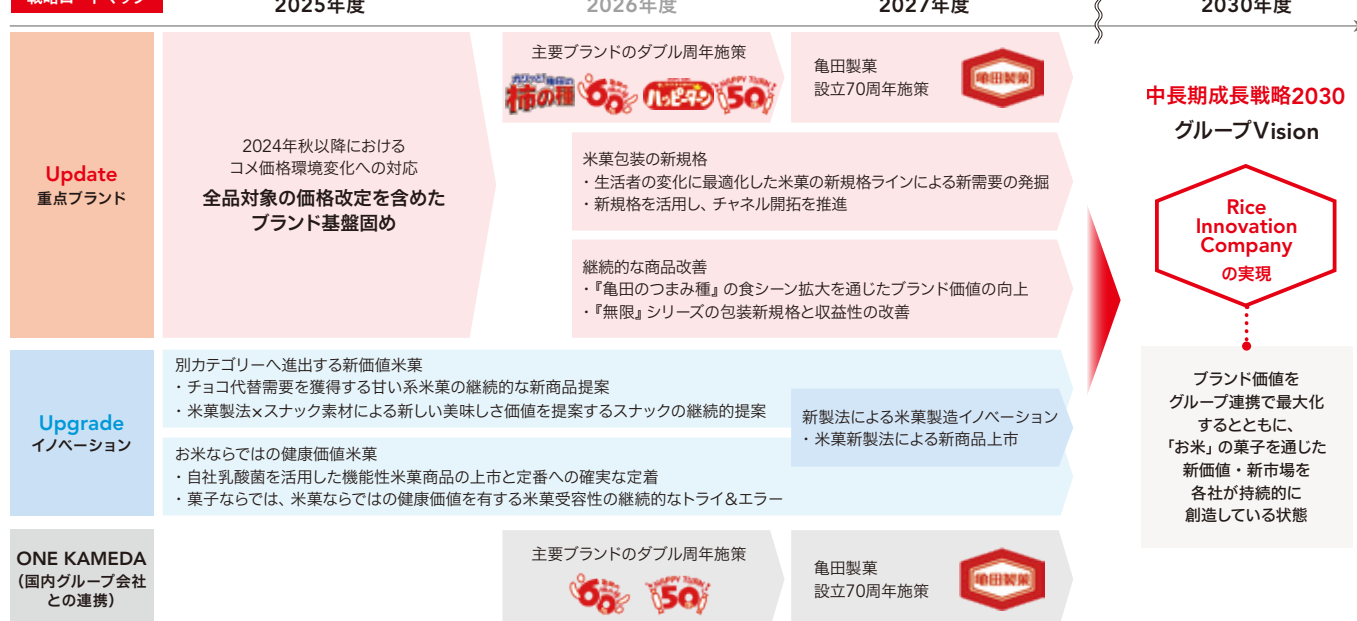
販売戦略

- ・重点6ブランドの成長維持と価格改定後の需要促進、新規定番商品の配荷活動
- ・効率的販売体制の取り組み継続（適正価格販売の推進、販売促進費の効率化）
- ・グループ会社連携によるブランド活用推進
- ・コンビニエンスストア・ドラッグストアチャネルの取り組み強化、都市型小型店等への対応

生産・SCM戦略

- ・重点ブランドに集中した生産能力増強
- ・生産最適化の推進（ライン再編・外部連携など）
- ・製造プロセスの変革によるコスト低減
- ・ダンボールモジュール化推進

戦略ロードマップ



事業戦略（海外事業）

北米事業基盤を軸に、
グルテンフリー・スナック需要を捉えた
成長とシナジー創出を加速させ、
OEM事業の収益で
「自社ブランド」を育成します

執行役員 海外事業部長
堀部 宏幸



競争優位性

- 世界規模でのBetter For You市場の拡大
- 亀田製菓の米の加工技術（ノウハウ）と生産技術
- 海外拠点の高い生産能力と多様な製品対応力
- 海外企業との幅広いネットワーク（合併事業パートナー、取引先）
- グローバルリーテラーや大手食品メーカーの取引基準を満たす品質保証体制を備えた生産拠点

戦略

グルテンフリースナック需要を捉えた収益貢献へのシフト

- 北米戦略：TH FOODS, INC.を基軸とした事業拡大・経営資源投入
- アジア戦略：現地市場向け販売およびOEM拡大に向けた生産キャパシティのフル活用
- グローバル戦略製品によるブランド展開と米菓製法・技術を活用したOEMのハイブリッド経営
- M&A、アライアンス等による規模拡大

中長期での戦略骨子

海外事業では、「Rice Innovation Company」の実現に向け、各国の多様な食文化や市場ニーズから事業機会を発掘し、当社の製品・技術と結びつけて事業化することを目指します。地域ポートフォリオ最適化を軸に、北米ではTH FOODS, INC.のPMIと当社のうす焼開発力による新商品創出、アジアでは為替・市況の逆風に対応して収益性の回復を図ります。北米事業規模10倍構想（2024年度北米売上対比）としては、自社ブランドとOEMの両軸による事業拡大に加え、新市場に向けた商品開発や新たな売場・ユーザーの獲得を通じて、事業規模の拡大を図ります。これに伴う生産能力の確保については、アジア子会社の活用と北米への投資の両面から検討を進め、柔軟かつ持続可能な供給体制の構築を目指します。これらの取り組みを通じて、米菓の新たな食文化を世界に創造し、感動を届けていきます。

2024年度の実績

海外事業として初のセグメント黒字化を達成。
北米は下期に黒字転換、アジアは引き続き好調。

北米

- ・Mary's Gone Crackers, Inc.：一般スーパーマーケット向け商品の上市や大手小売業との取引再開により売上は順調に推移し、下期は黒字を実現
- ・TH FOODS, INC.：自社ブランドが安定して推移し、BtoB事業の復調もあり、大幅増益を確保

アジア

- ・ベトナム：揚げ米菓「ICHi」のブランド強化による増収
- ・タイ・カンボジア：OEM需要が堅調に推移し、生産効率改善とコスト削減に注力
- ・中国：輸出事業の伸長により業績は回復

クロスボーダー

- ・現地で売れる仕組み（流通戦略・店頭活動）づくりのため、ローカル代理店開拓に取り組み売上拡大
- ・輸出先における規制問題が発生するなど、対応方針の見直しを検討

2025年度の計画

北米はTH FOODS, INC.のPMIを通じた事業基盤確立。
アジア事業、クロスボーダー事業は2028年度以降の次期成長戦略の社内およびパートナーとの協議、策定に取り組む。

北米

- ・TH FOODS, INC.のPMI実行と中期経営計画の達成を目指す。ブランド事業では既存品の配荷拡大などにより拡大し、OEM事業では新規顧客の開拓および既存取引先との取引拡大を図る。

アジア

- ・キャッシュ・フローを重視し、製造能力を最大限活用。中国・ベトナムは内販に力点を置き、成長投資と利益のバランスを考慮しながら、売上とシェアを拡大。中国は『柿の種』『脆脆宝（ツイツイバオ）』を軸に大手流通業との新規取り組みによる配荷拡大。ベトナムは『ICHi』『ICHi Mini』の販路・販売地域を拡大。



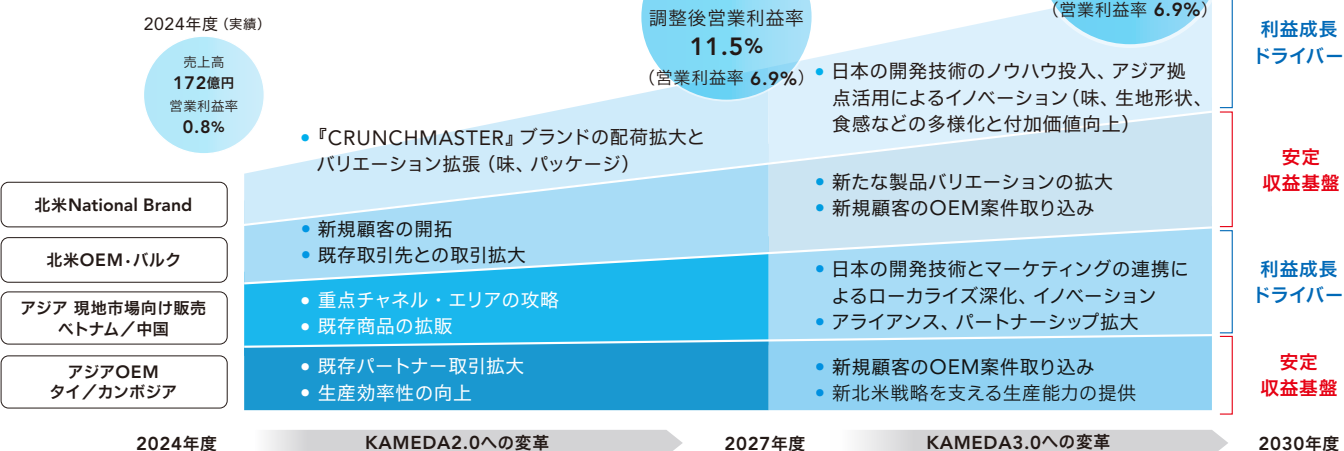
クロスボーダー

- ・単純な規模拡大や販売先の拡大を追求せず、東アジア（韓国、台湾、香港）および東南アジアを中心とした優先国とパートナーを選定し、協業による販売体制を構築。各国の取引額の増加を通じて、営業利益の維持を図る。

戦略骨子

Better for youニーズ・スナック需要を捉えたグローバル展開

- ・TH FOODS, INC.を軸とした北米事業戦略の再構築
- ・新たなグループ協業・シナジー創出による成長の加速



事業戦略（食品事業）

災害・環境問題・アレルギー・
食料不足などの社会的ニーズに
適合した美味しさ・感動・健康の
商品を展開し、米菓以外の
収益源を確立します

常務執行役員
食品事業本部長 兼 食品事業部長
古澤 紳一



競争優位性

- お米の研究と技術力、お米由来の商品開発
(お米および植物性素材に関する知見・ノウハウを活かした健康を軸とした商品開発)
- SDGsやタンパク質クライシスを背景とした玄米と大豆ミックスによるプラントベースフード
- アレルギー特定原材料等28品目不使用の米粉パン・クッキー、長期保存食
- ハラル・ベジタリアン・グルテンフリーなどの食の多様化への対応
- 防災意識の向上への対応
- 美味しさと簡便性を両立した長期保存食
- 海外展開の可能性

戦略

シーズ事業の収益基盤確立

- 長期保存食品：個人消費需要開拓による安定成長
- 米粉パン・プラントベースフード：生産体制確立、アプリケーション拡充
- 機能性素材：新規得意先開拓、新機能性素材上市
- 海外展開モデルの確立
- グループシナジーの創出、パートナーシップの増強
- コアコンピタンスにもとづく新商品開発、販売体制強化

中長期での戦略骨子

食品事業では、「Rice Innovation Company」の実現に向け、米菓で培った米加工技術を核に、災害・環境問題・アレルギー・食料不足といった世界的課題を解決する製品を創出し、世界中の人々の暮らしへ確かに届けることを目指します。2023年度から2025年度にかけて、プラントベースフード、米粉パン、長期保存食の新工場建設を通じて生産基盤の強化を進めてきました。加えて、乳酸菌についても国内外での需要拡大に対応し、生産拠点の拡充を図っています。株式会社マイセンファンフードのプラントベースフードは、代替肉市場の縮小を受け、植物性タンパク補給食品として新たな市場創成へと戦略転換を進めています。これらの取り組みを通じて、健やかなライフスタイルに貢献し、持続的成長と企業価値の向上を目指していきます。

2024年度の実績

第4四半期（1～3月）は前年度から反動減も、通期を通して好調に推移し大幅増益。

長期保存食

- ・震災による備蓄需要の高まりで、売上高・営業利益ともに過去最高を更新
- ・介護施設・救助活動従事者向け商品などの商品ラインアップを拡充
- ・新工場は2025年5月に竣工、設備導入を進め下期に稼働予定



米粉パン

- ・主力の食パン群の販売拡大は順調に進む一方、個食タイプの取り扱いは伸び悩み
- ・角食パンを製造する新工場は11月より稼働、歩留まり向上に向けた取り組みを推進

プラントベースフード

- ・大手流通との取組商品の発売
- ・代替肉訴求から植物性タンパク補給商品への転換
(例)『グリーンチキン』を『SOY PROTEIN+ (ソイプロテインプラス)』にリブランド

機能性素材

- ・植物性乳酸菌K-1は、機能性表示を活用し国内売上が伸長
- ・植物性乳酸菌K-2は、機能性表示拡充（抗肥満）
- ・北米・欧州市場への本格参入に向けたパートナー企業との取り組み推進

2025年度の計画

ALL KAMEDAで成長投資の効果を最大化。長期保存食は、前年度急成長の反動減を最小限に抑え、米粉パンおよびプラントベースフードは、事業規模の拡大を図る。機能性素材（乳酸菌）は、販路拡大と欧米展開の本格化を推進。

長期保存食

- ・前年度の需要急増に対する反動減を小売業取り扱いによる個人需要増加でカバー
- ・原材料米の高騰に対する価格改定の実施（2025年7月～）
- ・新工場の円滑な立ち上げ（2025年下期稼働予定）

米粉パン

- ・新工場の稼働を活かし、『おこめ食パン』の販路拡大に注力
- ・新規顧客獲得を目指したパッケージリニューアル
- ・EC体制の構築

プラントベースフード

- ・代替肉訴求から植物性タンパク補給商品への転換促進
(例) カップラーメン用と、カップ焼きそば向け『マシマシの種』を発売
- ・BtoB市場への取り組み強化（外部企業との連携と商品開発）

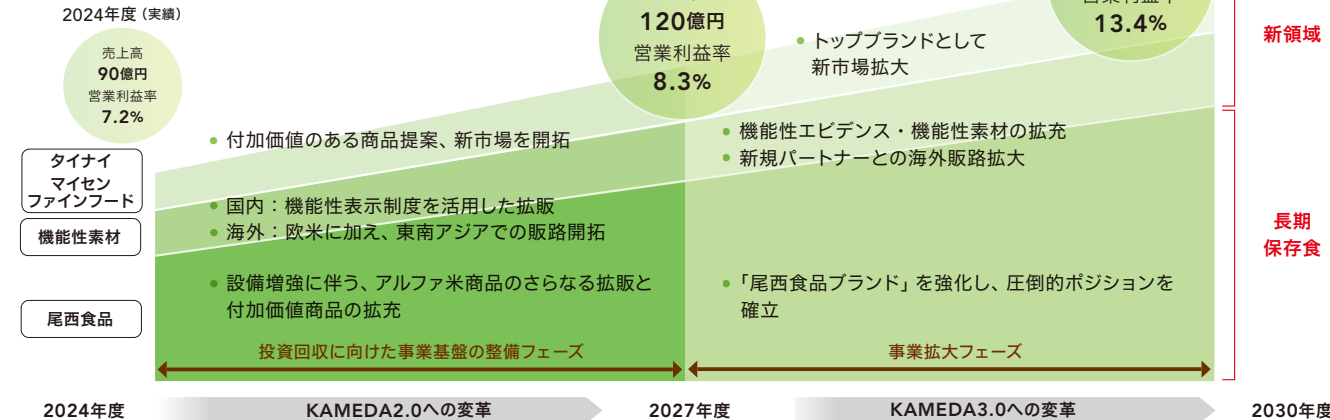
機能性素材

- ・植物性乳酸菌の欧米市場への本格参入に向けたパートナー企業との協働と販路拡大
- ・植物性乳酸菌K-2の「抗肥満効果」を活用した新規顧客開拓
- ・米ヘブチドの機能性表示取得に向けた取り組み推進

戦略骨子

社会的ニーズに適合した各シーズ事業の収益基盤確立

- 災害・環境問題・アレルギー・食料不足などの社会的ニーズに適合した、美味しさ・健康・感動をもたらす事業を展開、収益化を目指す



TH FOODS, INC. 連結子会社化による北米戦略の深化

海外事業における 北米の位置づけ

当社は、健康志向が高く、グルテンフリーを含む Better for You分野において市場成長が継続している北米市場を海外事業における最重要市場と位置づけています。

北米市場の開拓にあたっては、日本で培った開発・製造技術による「お米」を主原料とした多様な新商品の開発推進に加え、Better for You商品の強化、M&Aおよびブランド統合による効率的な成長と相乗効果の創出を図り、差別化と新たな市場ニーズの開拓に取り組めます。また、成長可能性の高い事業領域への経営資源の集中投下と、非中核事業の見直しを進める「選択と集中」の方針を加速することで、北米市場における強固な市場基盤の構築を効率的かつ迅速に推進します。

これらの取り組みを通じて、グローバル展開のさらなる加速と、中長期的な持続的成長の実現を目指します。

TH FOODS, INC. 概要

TH FOODS, INC.は1984年に米国イリノイ州で設立され、1989年には当社および三菱商事株式会社が資本参加しました。以降、当社の米菓製造技術を導入し、うす焼タイプの米菓事業を開始。米国におけるグルテンフリーブームの先駆的存在として市場を牽引してきました。

TH FOODS, INC.は、自社ブランドの『CRUNCHMASTER』の製造・販売に加え、OEM事業およびバルク事業を展開しており、北米における唯一の大規模米菓製造企業として、イリノイ州およびネバダ州に生産拠点を有しています。2025年6月には、当社の100%連結子会社となり、今後は当社の技術力と知見をこれまで以上に投入することで、2030年代前半に売上高を現在の2倍規模にすることを目標としています。

TH FOODS, INC.のビジョンと沿革

〈ビジョン〉

Believe in Better

差別化された付加価値のある製品を提供する卓越したスナック企業となり、お客様に楽しい食のひとときを提供するとともに、よりよい世界づくりに貢献する

〈沿革〉

- 1984年 セサミスティック製造販売会社として設立
- 1989年 当社と三菱商事株式会社が資本参加
- 2004年 社名をTH FOODS, INC.に変更
- 2020年 当社出資比率を50%に引き上げ
(当社と三菱商事株式会社・米国三菱商事会社の株式持分50:50)
- 2025年 当社の100%連結子会社化

〈本社所在地〉

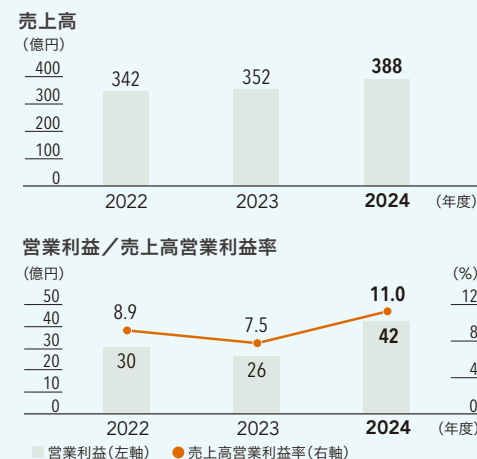
米国 イリノイ州ラプズパーク

〈生産拠点〉

米国 イリノイ州 2拠点
ネバダ州 1拠点



TH FOODS, INC. 業績・成長推移

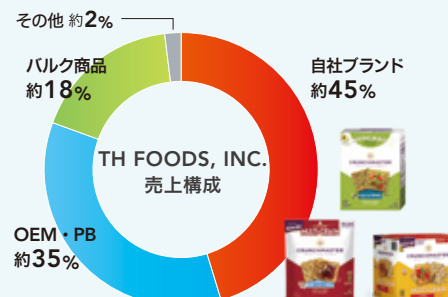


イリノイ州ラプズパーク本社・工場



ネバダ州ヘンダーソン工場

売上構成



米国での自社ブランドシェア



※出所：Circana
Total US-Multi Outlet-Latest
52 Weeks Ending 08-10-25

北米市場における亀田製菓グループの成長可能性

TH FOODS, INC.の100%連結子会社化により、従来のうす焼製造技術に加え、当社の多様な製造技術・ノウハウをTH FOODS, INC.に投入します。これにより、既存の『CRUNCHMASTER』ブランド、OEM事業、バルク事業において、味付け・生地形状・食感などの面で商品の多様化と付加価値向上を図ります。

さらに、当社およびアジアの連結子会社の製造ラインを活用し、米国市場向け商品の開発・供給を行うことで、TH FOODS, INC.の事業領域は一層拡大します。これにより、同社の競争力に加え、アジアの連結子会社においても稼働率の向上と米国市場への販売拡大が可能となり、グループ全体としての成長基盤の強化につながります。

35年以上にわたる相互理解と信頼関係

- 2025年6月 全株式取得
- 1989年 資本業務提携開始
- 1984年 設立

TH FOODS, INC.の北米におけるプレゼンス

北米唯一の大規模米菓製造会社

- 自社ブランドに加え、多様な流通別商品ラインアップ
- 多様な包装形態への対応
(トレイ、バッグ、スタンドアップパウチ、バッグインボックス、バルク等)
- 全米を効率的にカバーすることを念頭に置いた拠点の展開
(イリノイ州、ネバダ州に工場保有)

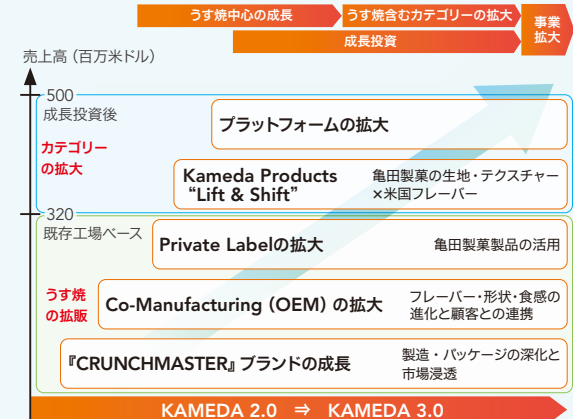
強固な財務体質・高収益ビジネスモデルを構築

	2022年度	2023年度	2024年度
総資産	245億円	285億円	309億円
自己資本比率	86.1%	86.7%	86.3%
売上高	342億円	352億円	388億円
営業利益	30億円	26億円	42億円
営業利益率	8.9%	7.5%	11.0%
EBITDA	46億円	45億円	61億円

※3月期決算

事業拡大施策

損益計画	2025年度	2027年度	2030年度	2030年代前半
売上高	252	280	360	500
営業利益	28	36	41	50



亀田製菓グループのノウハウを活かしたシナジー

当社は、長年培ってきた米菓加工技術、効率的な生産体制を支える米菓製造技術、商品開発力、そしてクラフトマンシップにおいて、豊富な知見と実績を有しており、日本国内に加え、アジア5カ国に生産拠点を展開しています。各拠点はそれぞれ異なる特性を持っており、TH FOODS, INC.は今後、これらの技術・生産力を活用することで、従来の「うす焼」中心の製品構成から、味付け・生地形状・食感などの多様性を備えた商品群へと拡張が可能となります。すでに、TH FOODS, INC.は、米国の有力量販店に、当社とのシナジーを含めた新たな商品展開の提案を開始しています。

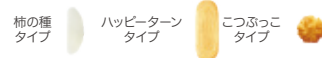
今後も成長が見込まれる米国のBetter For You市場において、当グループの総合力をTH FOODS, INC.に注入することで、同市場の拡大と同時にTH FOODS, INC.の事業規模の拡大に挑戦していきます。

亀田製菓の米菓製造ノウハウ×TH FOODS, INC.の事業基盤×アジアの生産基盤 亀田製菓グループの総合力を結集し、北米食文化に根差した現地化商品を展開

グループとしての重要アクションプラン：Kameda Products "Lift & Shift"

亀田製菓の強み

多様な生地・テクスチャー



TH FOODS, INC.の強み

米菓生産技術や開発ノウハウの蓄積

大口顧客とのつながり

北米網羅の物流体制

豊富な営業力・提案力

現地市場調査にもとづき、多様な生地・テクスチャーの中から、迅速な効果発揮の期待が高い3タイプに資源集中



技術展開による北米事業の成長加速と投資効果の最大化

TH FOODS, INC.に対して、これまで当社が導入してきた技術は「うす焼」米菓に特化したものでしたが、当社はそれ以外にも多様かつ世界基準の米菓製造・開発技術を持っています。今後は、北米市場の特性やポテンシャルに応じて、当社の技術力と知見をTH FOODS, INC.に段階的に展開することで、商品の幅と付加価値を拡大し、TH FOODS, INC.のキャッシュ創出力の向上を図っていきます。これにより、TH FOODS, INC.の事業基盤強化と北米市場における競争力向上を実現し、当グループ全体としての投資効果の最大化と持続的な企業価値向上につなげていきます。

CFO Message

企業の進化と 財務戦略の高度化

専務取締役 CFO
小林 章



2024年度の振り返り

中期経営計画の2年目となる2024年度は、売上高・営業利益ともに期初予想を上回る成果を収め、計画にもとづき着実に進むことができました。構造改革の継続による収益体質の改善が結実し、「国内米菓事業」「海外事業」「食品事業」のいずれもが過去最高の売上を更新しました。

連結売上高は前年度比8.1%増の1,032億円となり、収益認識に関する新会計基準を導入した2021年度以降、初めて1,000億円を突破しました。利益面では、海外事業の黒字転換が寄与し、営業利益は同23.1%増の55億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同2.4倍の54億円となり、大幅な増益を達成しました。売上高営業利益率は5.3%と0.6ポイント改善し、収益性を重視した経営への転換が確実に進展しています。

主力の国内米菓事業は、重点ブランドである『亀田の柿の種』『ハッピーターン』などへの投資強化と価格改定により、原材料・

物流コストの上昇を吸収しながら44億円の営業利益を計上しました。海外事業ではアジア圏の好調に加え、北米が下期に黒字化したことで、初の営業黒字を実現しました。さらに食品事業では、震災を契機とした備蓄需要が追い風となり、尾西食品株式会社が手がける長期保存食の販売が拡大し、営業利益は4.2倍の6.5億円へと急伸びしました。

2025年度の進捗

2025年度は、米国TH FOODS, INC.を完全子会社化したことに伴い、6月に通期業績予想を上方修正しました。修正後の見通しは、売上高が前年度比33.2%増の1,375億円、営業利益が同27.3%増の70億円、親会社株主に帰属する当期純利益は、株式取得に伴う特別利益計上により4.5倍の242億円を見込んでいます。

期初は、引き続きコスト上昇への対応を主眼に、価格改定および業務効率化を推進しました。その結果、第2四半期（中間期）の

実績は、海外事業規模の拡大に加え、国内米菓事業および食品事業の堅調な推移により、売上高・利益ともに計画を上回りました。国内米菓事業では、重点ブランドへの集中投資と値上げによる収益性改善を同時に進め、計画以上の成果を上げています。9月までにグループ全体で商品の値上げを実行しましたが、販売数量への影響は限定的で、売上・利益ともに改善基調が続いています。

海外事業では、TH FOODS, INC.の連結効果により規模や利益が拡大し、同社自体の業績も堅調に推移しています。米国においては政権交代後の通商政策、とりわけ関税動向が不確定要因ではありますが、当社はアジアを含む複数拠点を持つことでリスクを分散しており、現時点では影響は限定的とみています。食品事業については、前年度の備蓄需要の反動減を想定して減益計画を立てていましたが、実際には売上高・利益ともに計画を上回る進捗を見せています。

今後も原材料高や為替変動などの外部要因を慎重に見極めつつ、適切な情報開示と柔軟な対応を通じて、持続的な成長の実現を図ります。

構造改革後の財務戦略

2024年度から2025年度にかけての構造改革の最大のテーマは北米事業の再構築でした。長年、利益改善が課題であったMary's Gone Crackers, Inc.を売却する一方、持分法適用関連会社であったTH FOODS, INC.を完全子会社化することで、事業ポートフォリオを刷新しました。総額315億円という過去最大規模の投資を実行し、連結財務諸表において資産と負債が大きく拡大する結果となりました。

買収資金の一部として259億円を借入したことで、2025年9月末のD/Eレシオは0.52倍となりました。当社は財務規律としてD/Eレシオを0.3倍程度に維持する方針を掲げていますが、成長に必要な投資を果断に実行しつつ、拡大するキャッシュ・フ

ローを基盤に速やかな回収を進めてまいります。

また、過去にMary's Gone Crackers, Inc.で3回の減損を経験した教訓を踏まえ、資本コストを強く意識した投資基準を整備しました。現在は8%のハードルレートを設け、厳格な投資判断を行っています。特にTH FOODS, INC.の買収に伴い多額ののれんが発生していることから、今後はROEやROICに加え、調整後ROICを指標とし、加重平均資本コスト（WACC）を上回る資本効率の実現に注力していきます。

キャッシュアロケーションについても見直しを行い、株主還元や負債削減と並行して、Vision（ビジョン）である「Rice Innovation Company」の実現に資する戦略投資を継続していきます。2030年度を一つの通過点と捉え、持続的成長を実現するため、拡大するキャッシュ・フローを「良質な投資」に振り向け、さらなる企業価値向上を図ります。

2030年度を見据えたグループ財務目標

事業本来の収益実力値を把握することを目的に、会計上の営業利益からTH FOODS, INC.のれん償却等の影響を控除した“調整後営業利益”を財務目標として採用。投資先行フェーズの現状において、キャッシュ・フロー拡大による持続成長と、中長期的視点で更なる資本効率性の向上を目指す

	単位	2024年度 (実績)	2025年度 (予想)	2027年度 (目標)	2030年度 (目標)	2030年度 (当初中計)
売上高	億円	1,032	1,375	1,470	1,600	1,400
調整後営業利益 ^{※1}	億円	55	95	115	145	140
営業利益	億円	55	70	90	120	140
TH FOODS, INC. のれん等影響額	億円	—	25	25	25	—
調整後営業利益率	%	5.3	6.9	7.8	9.1	10.0
EBITDA	億円	118	185	223	260	256
EBITDAマージン	%	11.5	13.5	15.2	16.3	18.3
調整後ROIC ^{※2}	%	3.9	5.3	5.1	5.7	8.0
(参考)						
ROIC	%	3.9	3.9	4.1	5.0	8.0
ROE	%	7.4	28.4 ^{※3}	4.4	5.5	10.0

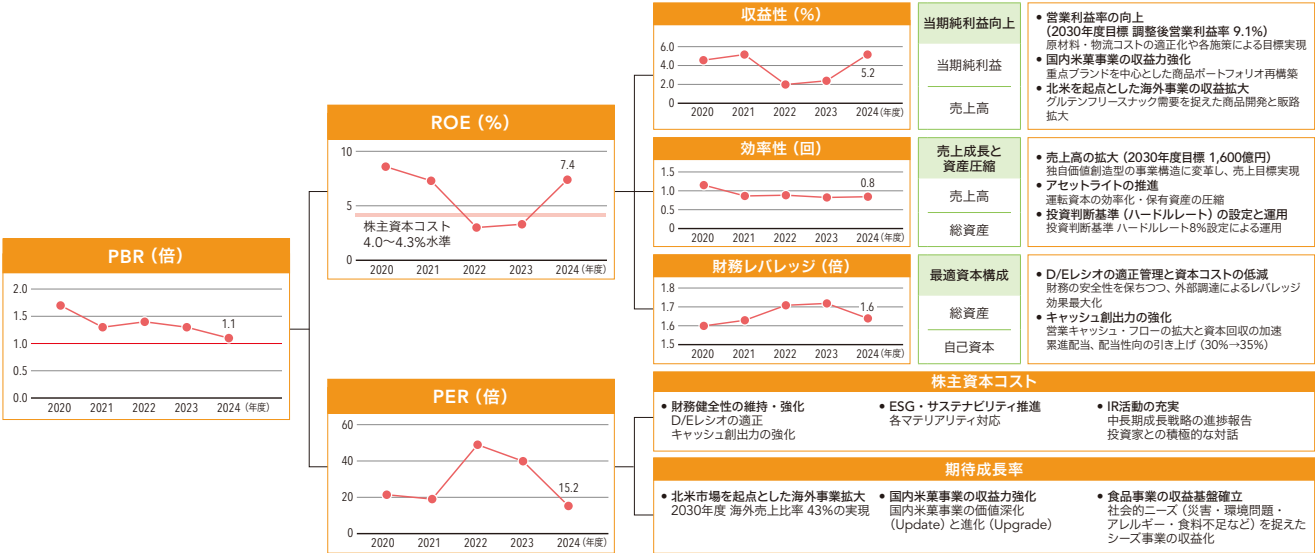
※1 調整後営業利益：TH FOODS, INC.完全子会社化に伴うのれん償却等を控除した実質ベースの営業利益

※2 調整後ROIC＝（当期調整後営業利益×（1－実効税率））÷（有利子負債＋自己資本の直近2期平均）

※3 TH FOODS, INC.買収に伴う段階差益に係る差益による一過性収益を含む

株主の皆様へのメッセージ

当社のPBRは依然として1倍前後で推移しています。資本効率向上と株主還元の充実は喫緊の課題であり、過去における目標



未達や減損計上といった事実を真摯に受け止め、財務目標の達成に全力を尽くします。

TH FOODS, INC.への大型投資は財務諸表に大きな変化をもたらしました。株主・投資家の皆様に対しては、この投資の意義や戦略的狙いを丁寧に説明する責務があると考えています。そのため、株主や機関投資家、アナリストの皆様との対話機会を増やし、CEOをはじめとした経営陣が直接説明する場を拡充してきました。今後は海外IRも積極的に展開し、「Rice Innovation Company」の実現に向けた歩みを国内外に発信していきます。

さらに、個人投資家層の拡大にも応えるべく、財務戦略に関する情報発信をこれまで以上にわかりやすく行っていきます。お客様として、また株主として、当社の商品と企業活動の両面からご満足いただけるよう、誠実な経営と透明性の高い報告を重ねていく所存です。

株主・投資家の皆様と信頼を共有し、期待に応え続けることが、当社の持続的成長と企業価値向上につながると確信しています。これからも財務の健全性と資本効率の向上を軸に、挑戦と進化を続けてまいります。

IRフェア



株主・投資家の皆様との対話

当社は、経営企画部にIR担当者を設置し、IR活動に取り組んでいます。

株主・投資家の皆様との対話実施状況（2024年度）

	活動内容	スピーカー
個人投資家	• 個人投資家向IRフォーラム	ブース出演
国内 機関投資家	• 証券会社主催IRカンファレンス	CFO
	• 決算説明会（決算・中間）	CEO / COO / CFO
	• 個別面談	IR担当 / CFO
海外 機関投資家	• 海外投資家カンファレンス	CEO
	• 海外ロードショー（米国）	CEO / 経営企画部長

※2024年度は年間86件の面談・ミーティングを実施しました。
2025年度は年間100件の面談・ミーティングを予定しています。

財務戦略 新たな成長シナリオ実行に向けた財務戦略の再構築

中長期成長戦略の財務戦略

当社は、北米構造改革の実行と同期する形で戦略の見直しを図った中長期成長戦略を公表しました。北米への大型投資を起点に2030年度に向けた事業ポートフォリオの見直しに着手しており企業価値向上の観点から、財務戦略を再構築し、計画実行を確かなものとしていきます。

キャッシュアロケーションの基本方針と今後の財務戦略

世界各地でくすぶる地政学リスクや気候変動、自然災害など、各種リスクの高まりを背景に、原材料価格の先高観が強まっています。また、先進国を中心としたウェルネス志向やエシカル消費への関心の高まりなど、お客様ニーズは変化しており、食品業界を取り巻く競争環境は厳しさを増しています。

こうした環境下、当社は財務戦略の基本方針として機動性を重視し、変化への対応力と投資効率の最適化を図ることで持続的な成長を目指します。これまでの投資は、主力事業の米菓に関する国内外の生産能力の増強、維持・メンテナンスを目的としたコア投資、新たな事業基盤の確立を目指す食品事業を中心とした成長投資、人的・知的資本の強化を目的とした人材育成および研究開発（R&D）投資の3つに分類され、営業キャッシュ・フローの範囲内での投資を原則としてきました。M&Aなどの戦略投資については、適宜、外部資金を活用する方針のもと、企業価値の源泉であるキャッシュ創出力の強化に取り組みました。

新たな中長期成長戦略のキャッシュアロケーションの考え方は、2025～2027年度を前半期、2028～2030年度を後半期と定め、期間ごとの方針の違いを明確化しました。前半期においては、累積の営業キャッシュ・フローは約460億円を見込み、2025年6月に実施した米国TH FOODS, INC.の完全子会社化に伴う借入金増加への対応として、拡大するキャッシュ・フローを財務体質の改善と将来の投資に備えるべく、連結キャッシュ・フローを整理しました。前半期の営業キャッシュ・フローの使途については、株主還元および借入金返済を優先的に充当した上で、国内米菓の主要ブランドの生産能力増強投資に配分します。その他の投資については、残余資金および一部外部調

達により実施し、資本効率の向上を図ります。国内米菓事業においては、高収益の主力ブランドの能力増強に選択と集中を推進します。

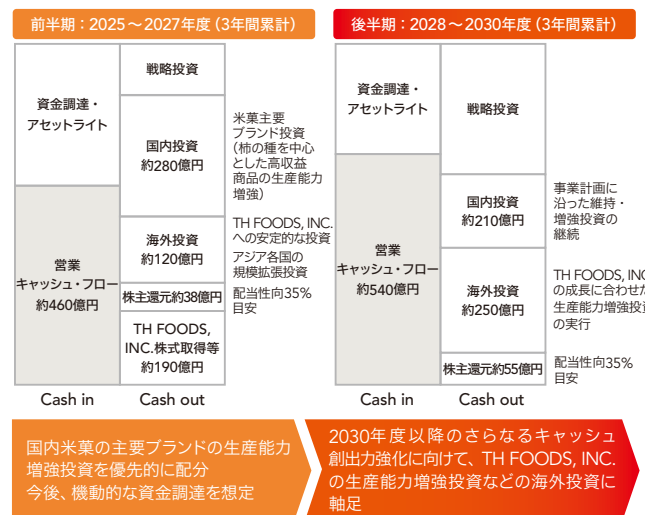
当グループでは、資本効率の指標であるROIC（投下資本利益率）の現状から、過去の投資に対する回収が決して十分ではないと認識しています。こうした問題意識のもと、投資判断におけるハードルレートを8%に設定し、投資回収ルールの厳格化を図っています。このハードルレートは、投資案件ごとの可否判断に加え、投資効果の振り返りや事業別の資本効率性のマネジメントを通じて、投資回収の促進や資本効率向上のための基準として機能しています。

また、外部生産委託の活用やロイヤリティビジネスの展開を通じて、運転資本および保有資産の圧縮を図るアセットライトを推進します。同時に、人的資本経営にもとづく人材育成投資や、技術継承・ノウハウ蓄積を目的とした研究開発（R&D）投資は継続的に強化していきます。

後半期においては、TH FOODS, INC.の収益拡大を起点としたグループ全体の資本効率向上およびキャッシュ創出力の強化に取り組

キャッシュアロケーションの考え方

- 外部資金調達を活用を前提に、営業キャッシュ・フローは株主配当・TH FOODS, INC.および国内米菓事業の成長に向けた投資に配分
- 配当方針を明確化し、連結配当性向35%を目安に累進配当とする



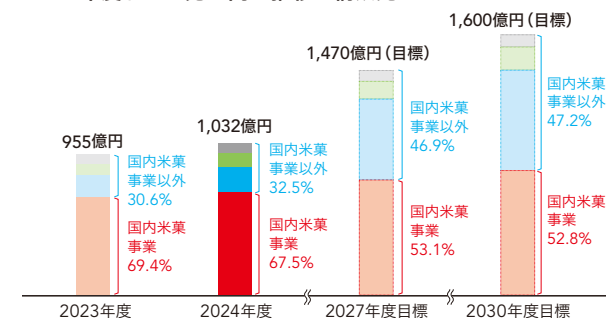
み、営業キャッシュ・フローは約540億円を見込んでいます。前半期同様に、株主還元および借入金返済を拡大するとともに、成長ポテンシャルの高い北米市場への事業拡大投資に軸足を置いて、中長期的な企業価値向上に資する投資行動を徹底します。

事業ポートフォリオの再構築に向けた設備投資

当社は、持続的成長の実現に向けた事業ポートフォリオの再構築に伴い、設備投資の事業別配分を段階的に見直しています。2021年度には、グループ全体の設備投資額82億円のうち約70%を占める57億円を国内米菓事業に充当していましたが、2024年度には設備投資額72億円のうち約49%（35億円）にとどめ、海外事業に約22%、食品事業に約26%を割り当てました。2025年度の設備投資額は128億円を計画しており、国内米菓事業40%、海外事業35%、食品事業20%の割合で配分する予定です。

将来的には、国内米菓事業と、海外・食品・その他事業を合計した国内米菓事業以外の売上高構成比を50：50とする事業ポートフォリオの確立を目指しています。従来の中期経営計画初年度である2023年度時点では、国内米菓事業が売上高の約70%を占めていましたが、2030年度には売上高目標1,600億円のうち、国内米菓事業が約53%、国内米菓事業以外が約47%となる計画であり、おおむね50：50の構成比を見込んでいます。利益面では、2023年度時点で国内米菓事業が営業利益の約97%を占めていましたが、2024年度には海外事業が初の黒字化を達成しており、2025年度以降は、TH FOODS, INC.の連結子会社化による事業拡大も含め、2030年度には営業利益の約

2030年度までの売上高の推移と構成比



42%を国内米菓事業以外で創出する体制の構築を目指します。

海外事業においては、TH FOODS, INC.を軸とした北米事業戦略の再構築が成長の鍵となります。市場拡大が見込まれる北米においては、資本効率を意識した設備投資を継続し、機動的な経営資源の投入を通じて成長を加速していきます。

食品事業は、長期保存食、米粉パン、プラントベースフードなど次期成長商品群の生産能力増強および新商品開発を目的とした新工場の建設投資が一巡し、今後は投資回収に軸足を移します。

主力事業の国内米菓事業においては、収益性・生産性の向上に資する合理化投資や、安全・安心な生産環境整備を目的とした工場改修を中心に、効率化を重視した投資を推進しています。生産量に応じた最適化を図るとともに、外部企業との協業による委託生産の活用により、生産効率および資本効率の改善に取り組んでいます。加えて、プロモーションなどのブランド投資についても、重点6ブランドを基軸に、より効率的かつ積極的な展開を通じて、魅力的な商品提案に取り組めます。

事業別設備投資額の推移

■国内米菓事業 ■海外事業 ■食品事業 ■その他

年度	国内米菓事業	海外事業	食品事業	その他	投資金額
2021年度	70%	22%	4%	4%	82億円
2024年度	49%	22%	26%	3%	72億円
2025年度(計画)	40%	35%	20%	5%	128億円(計画)

収益重視の経営と株主還元

2025年6月のTH FOODS, INC.連結子会社化に伴い借入を実施した結果、同年6月末時点でのD/Eレシオは0.53倍となり、同年3月末時点の0.33倍から財務の安全性が一時的に低下しました。こうした外部資金調達によるM&Aは、中長期成長戦略における財務戦略の一環として事前にシミュレーションを重ねており、当社の財務状況に照らして許容範囲と判断しています。今後、財務の健全化に向けては、TH FOODS, INC.を含む投資案件からの資金回収の早期化が不可欠と考えています。

当社は、D/Eレシオを中長期的に0.3倍程度に維持する方針を掲げて

おり、2030年度には2025年9月末の0.52倍から0.4倍以下へと改善する計画です。この実現に向けて、2030年度にはキャッシュ創出力を示すEBITDAを260億円（2024年度比2.2倍）まで拡大させ、キャッシュ創出力の加速を図ることで、安全性の高い財務体質の確立を目指します。

また、資本効率を意識し、ROE（自己資本利益率）とROIC（投下資本利益率）を重視しています。2024年度のROEは7.4%、ROICは3.9%であり、資本資産価格モデル（CAPM）により当社が算定した株主資本コストおよび加重平均資本コスト（WACC）との比較では、ROEは株主資本コストを、ROICはWACCを上回る結果となりました。

2025年度は、TH FOODS, INC.の連結子会社化に伴う段階取得差益の影響により、ROEが28.4%、ROICが3.9%（調整後ROIC 5.3%）となる見通しですが、2027年度には一時的にのれん償却等の影響もありROEが4.4%まで低下する計画です。2030年度にはROEが5.5%、ROICが5.0%（調整後ROIC 5.7%）まで回復する見通しであり、当初中長期成長戦略の目標値であるROE10%およびROIC8%には届かないものの、キャッシュ創出力の拡大を通じて資本効率の改善を着実に進めていきます。

株主・投資家の皆様へ

資本市場の視点から企業価値を評価する指標であるPBR（株価純

資産倍率）は、足元で1倍前後を推移しており、2024年度末の実績は1.1倍となりました。これは、当社の過去5年間の平均実績である1.5倍を下回り、さらにプライム市場の食料品平均PBR（1.2倍）※に劣後しています。

このPBRの低下は、構成要素の一つであるPER（株価収益率）の低下が主因と考えられます。2024年度末のPERは15.2倍と、当社の過去5年間の平均実績である30.5倍を大きく下回り、同様にプライム市場の食料品平均PER（18.3倍）※よりも下回る結果となりました。PERは市場の期待を反映する指標であり、当社としては、戦略の解像度を高めることで成長の蓋然性を向上させ、企業価値の持続的な向上につなげていくことが重要であると認識しています。

株主・投資家の皆様に当社への理解をより深めていただくため、IR活動のさらなる拡充に加え、サステナビリティ推進など資本コストの低減につながる取り組みを継続的に強化していきます。

株主還元については安定的かつ継続的な配当を基本方針とし、配当性向35%を目安に実施しています。資本の効率的な活用によりキャッシュの創出力を高め、配当原資の拡大を図るとともに、中長期的には自社株式の取得も含めた株主還元のさらなる充実を目指し、企業価値の向上に努めてまいります。

※出所：日本証券取引所グループ「規模別・業種別PER・PBR（連結・単体）一覧」

財務計画

		単位	2023年度	2024年度	2025年度 (予想)	2027年度 (目標)	2030年度 (目標)	2030年度 (当初中計)
バランス シート	総資産	億円	1,205	1,238	1,728	1,896	2,064	1,559
	純資産	億円	737	789	993	1,083	1,267	1,112
	有利子負債	億円	237	247	518	544	449	195
	自己資本比率	%	58.0	61.0	55.3	54.7	58.3	67.4
	D/Eレシオ	倍	0.34	0.33	0.54	0.53	0.37	0.18
キャッシュ・ フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	億円	97	94	146	160	187	205
	投資活動によるキャッシュ・フロー	億円	△81	△78	△325	△151	△105	△140
	フリー・キャッシュ・フロー	億円	15	16	△179	9	81	64
	財務活動によるキャッシュ・フロー	億円	△12	△12	252	60	△97	—
株主 還元	1株当たり配当金	円	56	57	連結配当性向35%を目安に累進配当			
	配当性向	%	52.3	22.2				

価値創造プロセス

事業環境

- 世界的な人口動態の変化
- 人口の増加による食糧不足の可能性
- 地球環境問題の深刻化、自然災害の増加
- 安全・安心、健康意識の高まり
- 価値観の多様化
- 食の在り方の多様化
- 地政学リスクの顕在化
- 各国の輸出入に関する規制強化
- デジタル技術の進化

インプット

財務資本

安定的なキャッシュ・フロー
創出力、財務体質
(自己資本比率61.0%)

製造資本

国内外の生産拠点
(国内9、海外8)
自社物流機能
(国内2)

知的資本

米菓・お米に関する
知見およびノウハウ
商品開発・生産加工技術
機能性素材に関する特許

人的資本

多様な人材
(連結従業員数4,090名、
女性管理職比率13.6%)
従業員の健康と安全の追求
人材育成投資を活用し成長
し続ける人材
自由闊達、風通しの良い
企業風土
安全・安心な商品を
支える品質管理体制

社会関係資本

ロングセラーブランド
お客様との信頼関係
調達先・取引先との
パートナーシップ
産学官連携
地域社会との関係
品質と安全性

自然資本

自然の恵みである原材料
(お米・ピーナッツなど)
エネルギー・水資源

目指す姿

Rice Innovation Company

製菓業から米業へ。お米の可能性を最大限引き出し、
世界で新価値・新市場を創造する。

経営理念

三本柱による成長の方向性

海外事業
米菓を中心に世界のお客様ニーズに
応える商品の提供

米の
研究開発力

調達・販売
ネットワーク

米の加工・
生産技術力

食品事業
米の加工技術・機能性を利用した
付加価値の高い食品を提供

国内米菓事業
幅広い流通網で網羅的に展開

アウトプット

日本の伝統的な
食文化である米菓

すべての世代に
対応する
商品ラインアップ

アレルギー対応
商品

グルテンフリー商品

長期保存食

プラントベース
フード

お米由来の
植物性乳酸菌

ECOパッケージ商品

アウトカム

安全・安心な
食の提供

豊かで健康的な
生活への貢献

ものづくりによる
環境負荷低減

多様な人材の
活躍

地域社会との
調和

食の
バリアフリー化

米を
ベースとした
食文化の発展

循環型社会への
貢献

マテリアリティ



Better For Youの
食を通じた健やかな
ライフスタイルへの貢献



環境に配慮した
ものづくり



持続可能な
調達活動



人的資本経営



亀田製菓らしい
ガバナンス



地域社会との
調和

マテリアリティ（重要課題）の特定

当グループでは、中長期的な企業価値の向上の観点から、サステナビリティに対する取り組みを重要な経営課題と認識しています。2021年に新たに策定したサステナビリティ基本方針[※]のもと、サステナビリティ推進タスクフォースを発足しました。なお、2025年6月に、環境・社会・ガバナンス(ESG)の視点を経営に本格的に取り入れることで、グローバル企業としての信頼性をさらに高め、ステークホルダーとの関係強化を図り、持続可能な成長と企業価値向上を目的に、サステナビリティ推進タスクフォースのトップに代表取締役会長CEO、責任者に常務取締役サステナビリティ推進担当、事務局にサステナビリティ経営推進担当部長とした体制に変更し、サステナビリティ経営推進体制を再整備しています。(体制は下図を参照)

また、2022年度に経営全体のマテリアリティ(重要課題)をまとめ、6つのカテゴリー・19の具体的課題に取りまとめています。

※2023年11月、亀田製菓グループの理念体系再構築に伴い、現基本方針に改定しました。
なお、2024年度のマテリアリティの進捗結果と、2025年度の進捗状況および課題をCEOに報告するため、2025年9月にサステナビリティ推進タスクフォース報告会を開催しました。本報告会を経て、経営会議および取締役会に報告しました。

サステナビリティ基本方針

亀田製菓グループは、Better For You(お米の恵みを美味しさ・健康・感動という価値に磨き上げ健やかなライフスタイルに貢献する)の企業グループとして、「Rice Innovation Company」の実現を通じて持続可能な社会に貢献していきます。

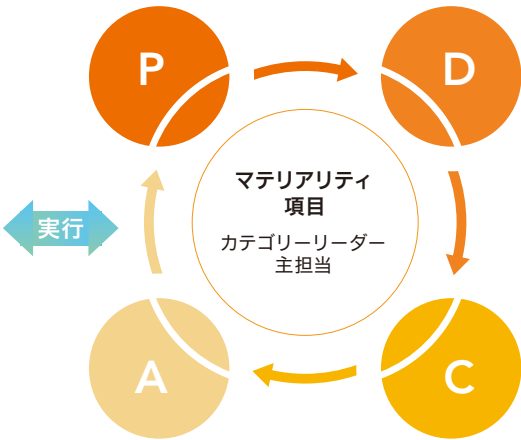
サステナビリティ推進体制

サステナビリティ推進タスクフォース



マテリアリティ（重要課題）の特定プロセス

- STEP 01 社内ワークショップによる課題の抽出**
中長期的な事業リスクと成長機会に着目し、当グループの独自性や競争優位性を維持・強化していく観点でマテリアリティの候補となる課題を抽出するため、社内にてワークショップを実施。
- STEP 02 マテリアリティ候補の整理と集約**
ワークショップで抽出された課題を、2021年度に特定したサステナビリティ重要課題を参考に整理・グループ化し、最終的に47のマテリアリティ候補に集約。
- STEP 03 役員および社外ステークホルダーによる重要度評価**
整理・集約した47のマテリアリティ候補の中から、当グループの中長期的な成長に重要な項目を絞り込むため、社内外の役員および社外ステークホルダーに対し、アンケート形式で重要度評価を実施。
- STEP 04 経営陣による審議と承認**
重要度評価を実施し絞り込まれたマテリアリティ案は、経営会議でその妥当性について審議を重ねたうえで決議され、2022年11月開催の取締役会に報告。



バリューチェーンの進化

強み

強みと
関連する
経営資本

研究開発・知財戦略

お米の可能性を広げる研究開発と知財戦略

- 蓄積した米菓・お米、お米の加工技術に関する知見・ノウハウ
- 商品開発・生産加工技術・機能性素材に関する知的財産管理
- 商品ブランド戦略

人 的 資 本

- 多様な顧客ニーズに応える多彩な人材
- イノベーション創出に向け、協働する組織
- 安全・安心な商品を支える品質管理体制

知 的 資 本

- お米の可能性を引き出す技術・ノウハウ

社 会 関 係 資 本

- 産学官連携による共同研究
- 品質と安全性



Better For Youの食を通じた 健やかなライフスタイルへの貢献

課題

「喜び・潤い」「健康」「おいしさ」「感動」を与える食の提供

施策

- ミライベイカ（新価値・新製法によるイノベーション）の商品ラインアップの拡充
- 販売商品の塩分相当量の削減

課題

お米をベースとした食文化の発展

施策

- お米の可能性を広げる研究開発（お米由来の植物性乳酸菌、米タンパク質、米ペプチド）

課題

食にまつわる多様な価値観への対応

施策

- アレルギー対応商品の多様化
- ハラル・コーシャ対応商品の強化



持続可能な調達活動

課題

将来的な食糧不足への対応

施策

- タンパク質クライシスへの対応、プラントベースフードの拡大

調達

持続性と安全・安心を有する原材料調達

- 原材料などのグループ調達・協働
- 関連団体との連携
- グローバルな調達体制
- 調達マネジメント（原材料規格保証書、受け入れ検査、供給者評価会）
- サプライヤーとの強固な関係

社 会 関 係 資 本

- 地域社会や海外拠点と連携した調達体制
- 品質と安全性
- 調達先とのパートナーシップ



持続可能な調達活動

課題

調達先の人権尊重

施策

- 当社調達方針の共有
- 調達先への人権リスクを含むCSR調査と供給者評価会の実施
- RSPO認証パーム油使用促進

課題

安定調達の強化・実現

施策

- 調達先の分散化
- 原材料産地における環境リスクの把握と代替品調査
- アグリ事業への参入（合同会社ナイスライスファーム設立）
- ビジネスパートナーとの良好な関係構築



環境に配慮したものづくり

課題

環境資源の保全

施策

- FSC認証ダンボールの使用継続



Better For Youの食を通じた 健やかなライフスタイルへの貢献

課題

安全・安心な食の提供

施策

- 調達品の受け入れ検査
- 調達先の品質監査

製造・物流

優れた生産技術・生産体制と品質管理

- 職人技であった米菓づくりの機械化・量産化
- 安全・安心、いつも変わらぬおいしさを実現する製造技術
- 品質管理体制（製品の安全・安心の確保）
- 物流子会社の保有
- グローバルな生産体制（国内外の生産拠点）

人 的 資 本

- お米に特化した安全・安心・高品質の加工・生産技術
- 安全・安心な商品を支える品質管理体制

知 的 資 本

- レジェンド技術者による継承

社 会 関 係 資 本

- 品質と安全性
- 取引先とのパートナーシップ

製 造 資 本

- グローバル生産拠点



環境に配慮したものづくり

課題

事業活動による環境負荷低減

施策

- 温室効果ガス総排出量の削減
- モーダルシフトの推進
- ダブル連結トラックの活用

課題

環境資源の保全

施策

- 水使用量の削減
- FSC認証ダンボールの使用継続

課題

フードロスの削減

施策

- 廃棄物排出量の削減
- リサイクル率の向上
- 賞味期限延長への取り組み

課題

脱プラスチック社会への適用

施策

- プラスチック使用量の削減



Better For Youの食を通じた 健やかなライフスタイルへの貢献

課題

安全・安心な食の提供

施策

- 第三者認証の取得
- 生産工程・出荷までの品質管理体制

販売・消費

国内米菓市場での高いシェアを維持する マーケティング力と販売ネットワーク

- 国内米菓市場シェアNo.1（2025年3月31日現在33.0%）
- お客様との双方向コミュニケーション
- ビジネスパートナーとの良好な関係構築
- 多様な販売チャネルに対応するための効率的な営業体制
- 長年蓄積した亀田製菓ブランドの信頼（発売から50年以上のロングセラー5ブランド、2025年3月31日現在、亀田製菓単体）
- 国内外におけるパートナーシップ

人 的 資 本

- 事業領域や地域を拡大させる対応力を持つ人材
- お客様の声を商品・サービス改善につなげる体制

社 会 関 係 資 本

- ロングセラーブランド
- 品質と安全性



環境に配慮したものづくり

課題

脱プラスチック社会への適用

施策

- プラスチック使用量の削減

課題

フードロスの削減

施策

- 賞味期限延長への取り組み

課題

「喜び・潤い」「健康」「おいしさ」「感動」を与える食の提供

施策

- ミライベイカ（新価値・新製法によるイノベーション）の商品ラインアップの拡充
- 重点ブランドの売上拡大

課題

お米をベースとした食文化の発展

施策

- お米由来の機能性素材の拡大
- グローバル展開
- 長期保存食、米粉パンの拡大



食にまつわる多様な価値観への対応

課題

アレルギー対応商品の多様化

施策

- ハラル・コーシャ対応商品の強化



地域社会との調和

課題

「楽しい」「おいしい」「健康」食育の提案

施策

- 食を通じたコミュニケーションの推進（出前授業、工場見学）

バリューチェーン

当グループは、持続可能な企業価値向上を目指しています。その基盤となる「研究開発・知財戦略」「調達」「製造・物流」「販売・消費」の各活動および一連の事業活動において、強みを有しています。製品の安全性・品質を高いレベルで維持するとともに、社会や環境に配慮しながら、世界で新価値・新市場を創造する「Rice Innovation Company」の実現を目指します。

研究開発・知財戦略

お客様へBetter For Youの食を通じた健やかなライフスタイルへの貢献を目指し、研究開発・商品開発・設備開発と相互に連携して商品をお届けしています。

技術開発

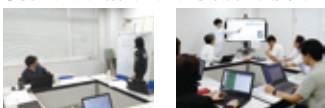
商品設計

- マーケティング
- 商品企画
- 技術アイデア
- コンセプト

事例：商品開発部門主催のアイデア祭



事例：発明発掘会・発明考案審査委員会の様子



安全品質設計

- 手づくり試作
- ライン試作
- 品質確認
- 原価確認
- 特許・商標確認
- おいしさ調査

事例：手づくり試作



事例：ライン全体を最適化するための設備設計



商品決定

- リスク検討会
- 販売計画
- プロモーション検討
- テスト生産（製造条件の確定）

事例：リスク検討会の様子



事例：テスト生産

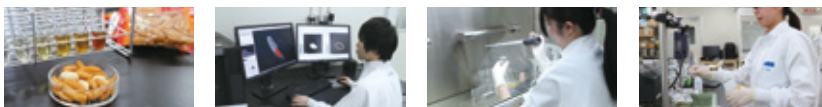


生産

事例：生産ライン



基礎研究



喜び・潤い、健康、おいしさ、感動を与える食の提供

当社は、マテリアリティ「Better For Youの食を通じた健やかなライフスタイルへの貢献」として、販売商品の塩分相当量の削減に取り組んでいます。

2024年度も、リニューアル商品の減塩対応や食塩相当量の低い新商品の発売などに取り組み、その結果、当社で販売している米菓・スナック商品の塩分相当量については、2021年度比で5.6%削減できました。

また、当社は2021年度より、厚生労働省の「健康的で持続可能な食環境戦略イニシアチブ」に参画しています。2024年度は、当社の減塩商品への取り組みが子ども向け減塩普及啓発資料「別冊 知っていますか？食塩のとりすぎ問題」に掲載、同イニシアチブ特設サイトに公開され、子ども向け減塩ワークショップなどに活用されました。当社においても工場見学や、食育事業の際に、当社の取り組みを紹介する資料として活用していきます。

減塩商品



164g減塩
亀田の柿の種 6袋詰



83g減塩
ハッピーターン



子ども向け
減塩普及啓発資料



別冊



主担当執行役員メッセージ



執行役員 米菓スナック開発部長
兼 グローバル技術開発部長
飯田 浩一

米菓は比較的健康的なイメージを有していますが、食塩相当量の高さが課題であると認識しています。単純に減塩しても「おいしさ」をお届けできない。米菓スナック開発部では2007年より、おいさを維持した減塩商品の研究に取り組んできました。いくつかの「減塩」を強調した商品を発売しては終売を繰り返し、試行錯誤を重ねた結果、自社商品ブランド力を活かした再挑戦により、2016年に『減塩 亀田の柿の種』、2021年に『減塩 ハッピーターン』が生まれました。

当グループは、お米の可能性を最大限に引き出すべく、お米総合研究所を中心に多様な研究・開発に取り組んでいます。

研究開発

お米の可能性を引き出すための研究開発の特徴と優位性ポイント

当社は、従来のお米利用とは異なり、新たなお米の可能性に着目し、30年前よりお米のタンパク質やお米由来の乳酸菌に関する機能性研究を開始しました。米タンパク質由来の米ペプチドには、認知機能改善の可能性を、お米由来の乳酸菌には整腸・保湿・免疫賦活作用などを見出し、60年以上にわたるお米に関する知見の蓄積と、未開拓分野への先駆的な取り組みにより、お米の新たな価値を引き出しています。さらに、お米はアレルギー特定原材料等28品目に該当せず、アレルギーのある方でも安心して食べられるパリアフリー食品であり、当社の商品開発における競争優位性の源となっています。

Rice Innovation Companyに向けた研究開発の役割・戦略

当グループは、「Rice Innovation Company」の実現に向け、お米の可能性を最大限に引き出す研究開発を推進しています。お米総合研究所を中心に、植物性乳酸菌K-1・K-2や米ペプチドの機能性研究、長期保存食・米粉パン・プラントベースフードの開発を通じて、健康・防災・アレルギー対応など多様な社会課題に役立てています。これらの成果は知的資本として国内外で権利化を進めており、2030年にはアライアンスやコンサルティング契約を通じたグローバル展開を目指しています。今後も、お米の新たな可能性を探索し続け、社会と未来に貢献する価値創造を加速させていきます。


 亀田製菓のお米総合研究所
<https://www.kamedaseika.co.jp/research/>

お米総合研究所の開発体制とテーマ

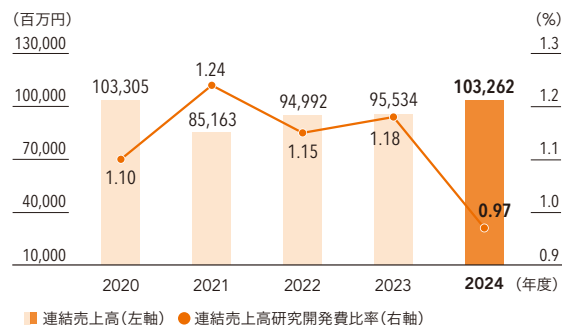
現在、お米総合研究所では、機能性素材の基礎研究、米粉パン、プラントベースフード、長期保存食の商品開発、技術研究、米菓を中心とした素材やおいしさの研究、オートメーション化を目指した技術研究を行っています。



執行役員 お米総合研究所長
高橋 肇



連結売上高に対する研究開発費比率



お米総合研究所の特許保有数

	特許保有数	詳細	件数
国内	16件	植物性乳酸菌関連	4件
		米タンパク質関連	5件
		米ペプチド関連	4件
		長期保存食関連	1件
		プラントベースフード関連	1件
海外	28件	菓子関連	1件
		植物性乳酸菌関連	15件
		米ペプチド関連	13件
合計	44件		

具体的な取り組み

事例1：植物性乳酸菌

長年の研究により、お米由来の「植物性乳酸菌K-1」には、便通を改善する整腸作用と肌の潤いを維持する保湿効果があることが判明しました。また、酒粕由来の「植物性乳酸菌K-2」には、抗アレルギー作用が確認されており、アトピー性皮膚炎や花粉症の症状緩和など免疫機能に働きかけるほか、抗肥満効果も見出し、2024年8月に機能性表示を取得しました。



植物性乳酸菌K-1



植物性乳酸菌K-2

事例2：お米由来ペプチド

お米から抽出・精製された米タンパク質には、血中コレステロールの改善や血糖値の上昇抑制などの健康機能が報告されており、当社ではその可能性に着目し、米タンパク質を米ペプチドにすることで、機能性の研究に取り組んでいます。疲労感や緊張・不安感の低減、認知機能の改善効果がわかり、2024年6月には『お米由来のペプチドKP-1』を発売。日本食の中心である米の成分として、健康長寿への貢献が期待される素材として、食品用途への展開に向けて開発を進めています。

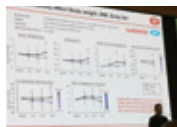


2024年6月発売
『お米由来のペプチドKP-1』
お米由来のペプチドの特許を国内外で取得

全体トピックス

「ICRF（お米の未来国際会議）」で当社の多彩な取り組みを講演

2024年11月、当社はタイのカサート大学主催「ICRF2024」にて、お米の可能性を最大限に引き出す研究開発の取り組みについて講演を行いました。お米総合研究所長の高橋が登壇し、米菓製造方法、米粉パン、長期保存食、植物性乳酸菌や米ペプチドの機能性など、当社が推進する多彩な研究開発事例を紹介しました。本講演を通じて、当社の技術力と素材開発の幅広さを国際的に発信し、グローバル展開に向けた認知度向上を図りました。



知財戦略

知財戦略に関する基本的な考え方

当グループでは、お米に関する長年の研究開発による知見・ノウハウを活かし、お米による新価値・新市場を創造するため、新たな知的財産の創造、適切な保護、積極的な利活用を進めています。また、他社の知的財産を尊重し、侵害することがないように十分に配慮しています。

知財戦略

当グループ中長期成長戦略では、2030年にKAMEDA3.0「ビジネスモデルの進化」を実現することを掲げています。食品業界の特徴に応じた特許、ノウハウ、ブランドなど各種知財を組み合わせた「知財ミックス」の観点で、当グループの中長期戦略と連動させた「知財戦略」を構築し、各種知財産の形成とその保護・利活用を進めています。また、製造技術やノウハウの可視化と継承を通じ、事業の持続的な成長を支える活動を行っています。これらの活動を通じて国内米菓、食品、海外の各事業での当グループの強みを抽出し、知財を活用したビジネスモデルの構築とその実現を図っています。

特許戦略

研究開発の成果により創出された発明を積極的・戦略的に特許出願、権利化しています。事業戦略、技術戦略、そして知財戦略のコアとなる特許戦略の三位一体化により、新たな技術の創出と事業に資する特許権の取得を推進しています。

ノウハウ戦略

独自の技術で優位性を確保するため、当グループの強みであるノウハウの可視化と適切な管理、そしてその利活用の推進体制と仕組みを構築しています。

ブランド戦略

当グループが国内外で展開するブランドを適切に保護し、価値を高めるための商標出願と権利化を推進しています。地域拡大や商品ラインアップの拡張、ライセンスなど、先を見据え、事業戦略と連動した積極的な商標権の取得を推進しています。また、ブランド価値を維持するための模倣品対策については、年2回模倣品対策強化月間を設けて店頭調査を実施し、法的措置を含め対応しています。

ブランド保護・模倣品対策の事例

事例：『亀田の柿の種』

当社は、『亀田の柿の種』の商品パッケージにおいて、オレンジ色をベースに両サイドの赤色、左上の青色リボン、そして『亀田の柿の種』ロゴを組み合わせた独自の配色デザインを採用しています。これらは、お客様が商品を識別・購入する際の重要な目印となっており、ブランド認知度の向上に寄与しています。

当社では、このパッケージデザインを保護し、模倣品対策として複数のパターンで商標を出願・取得することで、ブランド価値の維持・向上と市場での競争力強化に取り組んでいます。



直近の『亀田の柿の種』商標出願・登録事例



図形商標 2024年2月出願
登録 第6873695号



図形商標 2024年2月出願
登録 第6873694号



図形商標 2025年1月出願
登録 第6964167号



図形商標 2025年1月出願
登録 第6961181号

『亀田の柿の種』に関する国内商標登録数は2025年3月31日現在で64件あり、現在は海外にも出願しています。

調達

安全・安心な原材料の安定供給に向けて、グローバルな調達体制と強固なサプライヤー関係を築いてきました。品質管理や人権・環境への配慮を通じて、責任ある調達を推進しています。

具体的な取り組み ▶ 詳細は P.40

- 持続可能な調達
- ・ 合同会社ナイスライスファーム設立
- ・ ピーナッツ調達（栽培・加工・調達）
- ・ RSPO認証パーム油使用 ・ FSC認証ダンボールの使用 ・ CSR調査

製造・物流

安全・安心で変わらぬおいしさをお届けするために、確かな品質管理と製造技術を磨いてきました。国内外の拠点と物流体制を活かし、安定した供給を実現しています。

具体的な取り組み ▶ 詳細は P.33

- 温室効果ガス総排出量削減への取り組み
- ・ 当社3工場すべてに再生可能エネルギー電気導入
- ・ GRIC※に太陽光発電システム導入 ・ ダブル連結トラック、コンテナ輸送
- 水使用量の削減 ● 廃棄物の削減

※GRIC (Global Rice Innovation Center)：研究開発棟

販売・消費

お米の価値をもっと多くの人のもとへ届けるために、私たちは国内外でのブランド展開や販売チャネルの拡充を進め、多様な食のニーズに応えていきます。

具体的な取り組み ▶ 詳細は P.34, 41

- 国内外における米菓シェアの拡大
- 食に関する多様な課題に対応する、お米をベースとした食品シェア拡大
- プラスチック使用量の削減 ● 賞味期限の延長
- お客様相談室によるお客様とのコミュニケーション
- 食を通じた地域社会とのコミュニケーション

Better For Youの食を通じた健やかなライフスタイルへの貢献

品質保証体制

当グループは、原材料の調達から消費に至るまでの段階において安全性を担保し、お客様に安全・安心な商品をお届けすることが食品企業としての使命であると考え、品質方針および製品安全方針を制定しています。いつも変わらぬおいしさをお届けできるよう品質保証の仕組みづくりを行うとともに、さらなる品質・安全性の向上に取り組んでいます。



品質への取り組み
<https://www.kamedaseika.co.jp/quality/>

品質方針／製品安全方針

- ① 私たちはお客様の立場で、原材料の調達から消費に至るまでのフードチェーンを対象に、法令・規制要求事項を満たした商品を提供します。
- ② 私たちはお客様に安全・安心な商品をお届けするために、FSSC22000などの国際規格にもとづいた品質管理体制を運用することにより、品質保証の仕組みづくりを推進します。
- ③ 私たちはお客様に安全で安心していただける商品を提供できるように、グループ各社の品質保証部門と連携し、品質の向上に取り組めます。
- ④ 私たちはお客様に商品の安全性をお伝えすること、お申し出情報をもとに改善を積み重ねること、お客様満足度の向上につなげます。

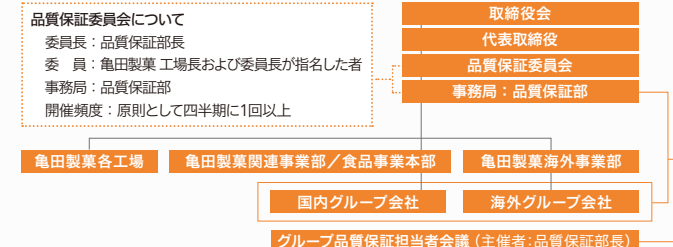
品質保証体制

当グループでは、「亀田製菓グループ品質保証管理規程」にもとづき、品質保証委員会を中心に品質保証体制の強化を推進しており、同委員会を原則として四半期に1回以上開催し、品質保証上の基本政策

の審議や、品質安全確保における課題提起および改善対応の効果検証などを行っています。なお、2024年度は同委員会を4回開催しました。さらに、グループ会社においても、品質保証体制の強化を目的にグループ品質保証担当者会議を開催し、各社の課題の把握とその対応策の検討を行っています。

また、食品安全管理体制構築のための取り組みとして、グループ内の各工場において、FSSC22000などの国際規格の認証取得および維持を推進しています。

品質保証体制



品質／製品安全 事例

『亀田の柿の種』製造工程 製造の全工程において、商品の品質と安全性向上に取り組んでいます。



サステナビリティ担当役員メッセージ

サステナビリティ経営を 本格化させ、 世界に健やかな食を届けます

常務取締役 古泉 直子



亀田製菓が今、 サステナビリティを本格化させる理由

このたび、サステナビリティ担当役員に就任いたしました。私はこれまでダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）の推進を担ってきましたが、DE&Iはサステナビリティ経営の一要素であり、今後はより広い視点での取り組みが求められます。サステナビリティ経営とは、環境やガバナンスだけでなく、ステークホルダーとの健全で有益な関係を長期的に築いていくことが本質です。「会社にまつわるすべての者の要望に応える」「会社の永劫の存続をはかる」という創業時からの経営理念は、まさに持続可能性の根幹を成すものであり、これを基盤に全社的な取り組みをさらに強化していきます。特に主原料であるお米については、気候変動による不安定化や農業従事者の高齢化といった課題が顕在化

していることから、米づくりの上流から関与し、持続可能な生産の仕組みづくりをスタートしました。そのために、まずは社内で「サステナビリティは当社の経営理念そのものである」ことを共有し、マテリアリティのカテゴリーリーダーから現状の課題を聞き取り、今後のあるべき姿について議論を重ねています。

当社のグローバル展開が北米・アジアを中心に進展する中、社会的要請も大きく変化しています。人権、環境、食品安全といった課題は事業拡大とともにより向き合うべきテーマとなっており、TH FOODS, INC.の完全子会社化を契機に、グループ全体の人権方針を策定し、サプライチェーンにおける人権侵害リスクの把握・防止・軽減を図ります。また、マテリアリティにもとづき、環境課題に対しては、プラスチック使用量や温室効果ガス総排出量の削減を進めるとともに、社会課題に対しては、健康志向の商品を国内外で展開して

います。さらに、FSSCやSQFなど世界標準の食品安全規格の認証を取得することで、安全・安心な商品づくりと品質保証体制を一層強化していく考えです。

マテリアリティの推進を通じて 「お米の価値」を未来につなぐ

当グループのマテリアリティは、「環境」「社会」「ガバナンス」のESG3要素をバランスよく考慮しています。マテリアリティの推進を通じて、当グループの事業活動や業績にESGの視点を組み込み、経済価値と社会価値の両立が持続的成長の鍵であり、役職員に理解と浸透を図ることが重要であると考えています。カテゴリーリーダーへのヒアリングをもとに進捗を把握し、事業戦略会議やサステナビリティ推進タスクフォース報告会におけるCEOへの報告を経て、経営会議・取締役会で議論する体制を整えています。こうした仕組みを通じてマテリアリティの本質を共有し、全従業員が自分事として取り組む土壌を築いていきます。中でも「お米をベースとした食文化の発展」は当社の独自性を活かす重要な課題であり、ステークホルダーからの期待も高いテーマです。食品事業の海外売上高比率拡大はその第一歩にすぎず、今後さらに深化させることで、より健康な食品を世界に届けていきます。

私はサステナビリティ推進担当として、経営理念を実践すべく、ステークホルダーの皆様と丁寧に対話し、信頼関係の構築を重視しながら、長期的視点で最適解を探り続けます。経済価値と社会価値を両立させ、持続可能な社会の実現に向けて、皆様とともに歩みを進めてまいります。

マテリアリティ（重要課題）の取り組みと進捗

当グループが取り組むべき 重要な社会・環境課題	施策 (主担当)	実績と目標		
		2024年度実績	2026年度目標	2030年度目標
 Better For Youの食を通じた健やかなライフスタイルへの貢献		カテゴリーリーダー：食品事業本部長		
安心・安全な食の提供	第三者認証の取得推進・維持 (FSSC22000、JFS、AIBなど) ※亀田製菓グループ (品質保証部長)	亀田製菓グループ会社取得率		
		100%	100%維持	100%維持
「喜び・潤い」「健康」「おいしさ」 「感動」を与える食の提供	ミライベिका(新価値・新製法による イノベーション※1)の商品ラインアップ 拡充 ※亀田製菓単体 (マーケティング戦略部長)	単体米菓・スナックに対する構成比		
		2.2%	3.5%	5.0%
		ミライベिका上市商品数※1		
		2SKU	2SKU以上	2SKU以上
販売商品の塩分相当量の削減 ※亀田製菓単体 (米菓スナック開発部長)		2021年度比		
		5.6%削減	7%削減	15%削減
お米をベースとした食文化の 発展	食品事業の海外売上高比率の拡大 (食品事業本部長)	海外売上高比率		
		1.6%	3%※2	15%※2
食にまつわる 多様な価値観への対応	食品事業のハラル・コーシャ対応強化 (食品事業本部長)	● 食品事業商品(一部商品)のハラル認証取得		
		● 輸出用の植物性乳酸菌のハラル・コーシャ認証取得 ● プラントベースフードのハラル認証取得		
 環境に配慮したものづくり		カテゴリーリーダー：生産本部長		
事業活動による環境負荷低減	温室効果ガス総排出量(Scope1・2)の削減 ※亀田製菓・アジカル (生産本部長)	2017年度比		
		38.3%削減	20%削減	40%削減
環境資源の保全	水使用量の削減 ※亀田製菓・国内連結子会社 (生産本部長)	2017年度比		
		9.4%削減	6%削減	10%削減
フードロスの削減	賞味期限延長への取り組み ※亀田製菓 (米菓スナック開発部長)	重点ブランドの賞味期限延長商品拡大		
		4SKUの賞味期限延長	賞味期限延長商品拡大	賞味期限延長商品拡大
脱プラスチック社会への適応	プラスチック使用量の削減 ECOパッケージ化推進など ※亀田製菓・国内連結子会社 (マーケティング戦略部長・米菓スナック開発部長)	2017年度比		
		13%削減	15%削減	30%削減
 持続可能な調達活動		カテゴリーリーダー：購買部長		
調達先の人権尊重	RSPO認証パーム油比率 ※亀田製菓※3 (購買部長)	13.4%	30%	100%
安定調達の強化・実現	主要原材料の分散調達シナリオの策定 ※亀田製菓 (購買部長)	調達先・代替品検証	調達先・代替品の確定と生産検証	調達先・代替品の確定・実行
将来的な食糧不足への対応	タンパク質クライシスへの対応、 プラントベースフードの拡大 (食品事業本部長)	プラントベースフード売上高		
		0.7億円	4億円※4	18億円

(注) 今回の中長期成長戦略Updateで、財務計画は、2027年度、2030年度の区切りでの公表となっていますが、マテリアリティの目標については、基本シナリオに変更がないことから、2026年度、2030年度の区切りを継続しています。 ※1 ミライベिकाの定義とKPI・目標を変更中長期成長戦略Updateに合わせ、ミライベिकाの定義を「新価値・新製法によるイノベーション」に変更し、KPIと目標値を売上比率から上市

マテリアリティの取り組みと進捗 フルバージョン
https://www.kamedaseika.co.jp/wp-content/uploads/2025/11/web_materiality_full_20251119_.pdf

マテリアリティカテゴリーリーダーからの
メッセージ

P.31

当グループが取り組むべき 重要な社会・環境課題		施策 (主担当)	実績と目標		
			2024年度実績	2026年度目標	2030年度目標
人的資本経営 カテゴリーリーダー：人事総務本部長					
従業員の心と体の健康経営	セルフケア・ラインケアの充実 内部通報・相談窓口設置 安全で快適な職場 ※亀田製菓 (人事総務本部長)	● 定期健康診断 100%実施 ● 内部通報・相談窓口の 社内周知・浸透 ● 労働安全衛生 ・安全衛生委員会に よる職場巡視活動 ・強度率 0.12	● 定期健康診断 100%実施 ● 内部通報・相談窓口の 社内周知・浸透 ● 労働安全衛生 ・安全衛生委員会に よる職場巡視活動 ・強度率 0.05※5	● 定期健康診断 100%実施 ● 内部通報・相談窓口の 社内周知・浸透 ● 労働安全衛生 ・安全衛生委員会に よる職場巡視活動 ・強度率 0.05※5	
ダイバーシティ・エクイティ& インクルージョン	女性管理職・監督職比率 ※亀田製菓 (人事総務本部長)	女性管理職比率			
		13.6%	20%	30%	
		女性監督職比率			
事業基盤を支える人材の育成	人材育成投資の推進 ※亀田製菓 (人事総務本部長)	2021年度比(1人当たりの年間平均教育投資額)			
		135.1%増加 (2.4倍)	2.4 倍以上※6 ▶ 詳細は P.35～36	2.4 倍以上※6 ▶ 詳細は P.35～36	
亀田製菓らしいガバナンス カテゴリーリーダー：経営企画部長					
コーポレートガバナンスの 強化	取締役会の適正な運用を通じた 企業価値の向上 第三者機関による定期的な評価を 継続 ※亀田製菓 (経営企画部長)	● 第三者機関による評 価実施と評価結果の 課題対応 ● 執行体制と役員報酬 設計の見直し着手	● 第三者機関による評 価と課題抽出、 改善活動ローリング	● 第三者機関による評 価と課題抽出、 改善活動ローリング	
リスクマネジメントの徹底	リスクマップによる見える化と 対策の実施 ※亀田製菓・連結子会社 (経営企画部長)	● リスクマップ更新 ● リスク管理委員会 4回実施 ● 危機管理セミナー 2回実施 ● 危機管理対策本部の 開催	● リスクマップによる見 える化と、社内規程・ マニュアルにもとづい た対応および見直しの 継続	● リスクマップによる見 える化と、社内規程・ マニュアルにもとづい た対応および見直しの 継続	
情報セキュリティの体制強化 ※亀田製菓・連結子会社 (経営企画部長)		業務に重大なインシデントの発生			
		0件	0件	0件	
地域社会との調和 カテゴリーリーダー：経営企画部長					
地域雇用の拡大	海外拠点の人員拡大 ※海外連結子会社 (海外事業部長)	1,504名	2,000名	2,500名	
地域農業との連携	新潟県産米100%の米粉パン商品 販売拡充 (食品事業本部長)	新潟県産米使用量			
		286トン	450トン※7	950トン※7	
「楽しい」「おいしい」「健康」 食育の提案	食を通じたコミュニケーションの 推進 出前授業、地域の小学生の工場見学 ※亀田製菓・連結子会社 (経営企画部長)	● 食育(出前授業実施) ● 社会科学習	食育の継続	食育の継続	

商品数に変更 ※2 目標変更 中長期成長戦略Updateに合わせ、目標値修正 ※3 対象範囲の変更 連結子会社の変動に伴い、亀田製菓単体に対象範囲変更 ※4 目標値の変更 2024年度実績等を踏まえ、2026年度目標値下方修正 ※5 目標追加 強度率の目標値を追加 ※6 目標値の変更 目標値を増加 ※7 目標変更 米粉パンの売上見直しと原材料事情による数量調整等

マテリアリティカテゴリーリーダーからのメッセージ



Better For Youの食を通じた
健やかなライフスタイルへの貢献

食品事業本部長

常務執行役員
食品事業本部長
兼 食品事業部長
古澤 紳一



環境に配慮したものづくり

生産本部長

執行役員
生産本部長
古泉 明男



持続可能な調達活動

購買部長

購買部長
五十嵐 晃



人的資本経営

人事総務本部長

常務執行役員
人事総務本部長 兼
人事部長
金子 浩之



亀田製菓
らしい
ガバナンス



地域社会
との調和

経営企画部長

常務執行役員
経営企画部長
鳥越 敬



食を取り巻く環境に劇的な変化が起きている今、お米をベースとしながら、災害・環境問題・アレルギー・食料不足などの社会的なニーズに対応した、美味しさ・健康・感動の食品事業を推進することで、亀田製菓グループの“Better For You”を目指しています。

例えば、社会のいかなる人も当社商品を楽しめるように、アレルギーフリー・ハラル認証の災害食やお米パンなどの積極的な取り組み、将来のタンパク質クライシス対応へのプラントベースフード事業や、プラスチック使用量削減などにつながるECOパッケージなどの環境配慮商品も拡大しています。

さらに、長年研究してきた動物性ではない、お米から生まれた乳酸菌がやっと羽ばたき始めました。最終的には、海外の方々にも当社の食品事業の商品を通じて、この想いを届けてまいります。

当グループのValue、価値観・行動指針は「Kameda's Craftsmanship」。私たちは、「人と自然を愛する気持ち」をどう具現化するかを常に考え行動しています。

ISO14000取得以前より、省エネルギー活動は進化・深化させていますが、現在は、働きがいであるエンゲージメントを組み込んだ、新たな取り組みも実施しています。例えば、より安全に働くことができる環境の整備、技術継承や現場改善のための教育に時間を設けるなどの活動です。また、生産DXも推進しています。生産データを蓄積・解析し、可視化できれば、新しい視点で生産効率化と環境改善ができます。

亀田製菓グループとして、環境にどう向き合い、お客様のために私たちに何ができるかを問い続け、生産本部、グループ会社、委託先との連携をさらに強化し、この先もチャレンジしながら、より魅力的な商品をお客様に提供していきます。

“Better For You”のPurposeのもと、安全・安心で、「喜び・潤い」「健康」「おいしさ」「感動」を与える商品づくりを支えるため、原材料の品質・安全性、そして持続可能性を重視した調達活動に取り組んでいます。

例えば、当社ではすべての調達先に対してCSRアンケートを実施し、人権尊重の状況を確認。さらに、RSPO認証パーム油を使用することで、森林破壊や人権問題などの社会課題への対応にも取り組んでいます。気候変動や地政学リスクへの備えとしては、原材料の調達分散を推進。加えて、主原料であるお米の持続可能な調達と国内米農家の高齢化や離農に対応するため、農家と合同会社ナイスライスファームを設立し、アグリビジネスにも参入しました。

今後も、持続可能で安定した原材料調達を通じ、環境と社会に配慮した商品をお届けしてまいります。

「Rice Innovation Company」を実現するために、事業基盤を支える人材育成に取り組んでいます。特に、「変革を推進する経営人材」「技術革新を支える専門人材」「異文化に対応できるグローバル人材」の育成に注力しています。あわせて、人材育成を通じた多様性の強化、健康経営やダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進を通じて、全従業員が最大限にパフォーマンスを発揮できる環境整備に取り組んでいます。

人材育成の進捗は、個人の挑戦と成長を支える自己啓発費や人材育成への投資額を評価指標として管理し、環境づくりの施策としては、生き生きと働ける職場の整備や女性管理職比率の向上を評価指標としています。

さらに、人権に関しては、リスク評価と研修による啓発強化により、企業としての責任を果たしてまいります。

企業価値を高めるためには、透明性と迅速な意思決定・実行が不可欠であり、特に地政学的な不安定性やレピュテーションリスクへの対応など、ビジネスリスクも大きく変化しています。こうした中で、当社の経営理念や経営基本方針には、ステークホルダーの皆様への配慮や、計画経営を重視したサステナビリティの基盤となる考え方が示され、それが深く根づいています。積み重ねてきた事業の輪郭をあらためて見つめ直し、これからの時代に求められる企業統治の在り方を皆様とともに考えていきたいと思います。

また、私たちの米菓は、それぞれの地域に根づいた食文化とともに育まれてきた暮らしに寄り添う食品です。事業の舞台が世界へと広がる中でも、お客様との対話を大切にしながら、地域とともに、社会とともに、持続的な成長を目指してまいります。

環境方針・マネジメント

亀田製菓グループ環境方針

- ① お客様に「おいしさ」「健康」「感動」をお届けすることを使命とします。
- ② 企業市民として、エコ活動を通して地域社会への貢献と調和を図ります。

環境マネジメントシステム

当グループでは、環境方針にもとづき、サステナビリティ推進タスクフォースとEMS事務局を中心に環境マネジメントを推進しています。亀田製菓本社およびGRIC※（設備開発部）、亀田工場、水原工場、白根工場では、2002年12月にISO14001（環境マネジメントシステム）を取得しています。認証取得拠点では、毎月開催する環境委員会を通じて各拠点の環境課題に取り組むとともに、EMS事務局主催による全拠点合同のEMS会議を毎月開催し、環境目標の策定と進捗管理を行っています。

※GRIC(Global Rice Innovation Center)：研究開発棟

気候変動対応

温室効果ガスの総排出量
(2030年度目標)



当社は、気候変動が事業活動に及ぼす影響を重要な経営課題と捉え、2030年度の温室効果ガスの総排出量を2017年度比で40%削減することを目標に掲げています。製造工程における排出量を抑制する取り組みに加え、モーダルシフトの推進など、

輸送時の排出削減にも積極的に取り組んでいます。これらの活動を含め、サプライチェーン全体での排出量の算定および削減のための施策立案に取り組んでいます。

TCFDフレームワークにもとづく開示

TCFD提言への賛同

当グループでは、2018年度に開始した中期経営計画から、サステナビリティ対応の強化を掲げ、持続的な成長と企業価値の向上に取り組んでいます。

農産物を主原料とする当社にとって、サプライチェーンに重大な影響を与える可能性のある気候変動への適切な対応は、優先度の高い重要課題であると考え、2021年11月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言への賛同を表明するとともに、賛同企業や金融機関が議論する場である「TCFDコンソーシアム」に加入しています。



TCFD提言への取り組み

<https://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS01309/b528593e/cf78/4c9a/a891/8a7cde32e7d/20220615172940462s.pdf>

ガバナンス

当社の気候変動を含むサステナビリティ課題への対応は、経営層が主導する体制のもとで推進しています。2025年6月には、ESG（環境・社会・ガバナンス）の視点を経営に本格的に取り入れるため、サステナビリティ推進タスクフォースの体制を再整備しました。代表取締役会長CEOがトップを務め、常務取締役サステナビリティ担当が責任者として指揮を執り、事務局にはサステナビリティ経営推進担当部長を配置しています。サステナビリティ推進タスクフォースの活動内容は、定期的に報告会および経営会議を経て取締役会に付議・報告し、取締役会がその対応状況を監督しています。

2024年度の主な審議・報告内容

2024年9月 サステナビリティ推進タスクフォース報告会

温室効果ガス総排出量やモーダルシフト化率の進捗など気候変動課題を含むマテリアリティの進捗状況について、各カテゴリーリーダー・主担当より代表取締役会長CEOへ報告を行い、意見交換を実施。

2024年10月 経営会議および取締役会

サステナビリティ推進タスクフォース報告会で報告されたマテリアリティの進捗状況および課題について報告・審議。

その他

経営会議では、気候変動に伴う原材料の調達・価格状況について随時報告し、議論を通じて調達リスクの低減に取り組んでいます。また、リスク管理委員会においても、原材料調達に関する気候変動関連リスクと対応策を共有し、継続的な対応を実施しています。

戦略（シナリオ分析）

当グループでは、商品・サービスの調達から生産・供給までのバリューチェーン全体を対象に、気候変動による影響を評価しています。将来の気温上昇を想定した「4℃シナリオ」と、温暖化抑制が進む「2℃シナリオ」の2つのシナリオをもとに世界観を整理し、2030年時点におけるリスクと機会を特定しました。

リスクとしては、異常気象による原材料の品質低下や価格高騰、物流コストの上昇などが挙げられます。

機会としては、主原料であるお米について、外部機関の将来予測によれば、空気中のCO₂濃度の上昇が光合成を促進し生育に寄与するほか、気温上昇により栽培可能地域が拡大することで、収穫量の増加や販売価格の安定化が期待されます。これにより、安定的な原材料供給の可能性が広がるとともに、コスト競争力の向上が期待されます。また、お客様の嗜好変化への対応として、健康志向や環境配慮への関心、防災意識の高まりに対応した商品開発の加速が見込まれます。

これらに対応するため、製造工程での省エネルギー化や設備改善、プラスチック使用量の削減などに加え、モーダルシフトの推進、ダブル連結トラックの活用、他社との共配など、輸送時の

温室効果ガス排出削減にも取り組み、環境負荷低減施策を推進しています。また、米菓の減塩への取り組みや、プラントベースフード、アレルギー特定原材料等28品目不使用の米粉パン、植物性乳酸菌など、社会課題の解決に寄与する商品に加え、災害時の備蓄や非常食としての役割を果たす長期保存食は、社会的安全保障および社会的レジリエンスの観点からも重要であり、当グループの事業機会として位置づけています。

○ リスク管理

気候変動に関連するリスクは、全社的なリスク管理体制に統合し、当社のリスク管理委員会が中心となって対応しています。同委員会は原則として四半期に1回以上開催し、審議内容は取締役会に報告します。

原材料調達リスクは「リスクマップ」において高リスクと位置づけており、調達先の分散、品種・産地が特定される原材料の複数年契約の活用などの対応策を講じています。サステナビリティ推進タスクフォースでも「持続可能な調達活動」をマテリアリティとして特定し、安定調達の強化に取り組んでいます。

2024年度は、2023年度産の高温障害による主食米の不作を契機に、2024年度産も主産地における異常気象の影響で国内在庫が大幅に減少。市場価格の高騰に伴い、調達リスクが顕在化しました。これらの状況は、経営会議やリスク管理委員会に随時報告・協議し、対応策を速やかに検討・実施しました。さらに、国産原料米の調達リスクに対応するためのアグリ事業への参入や、長粒米のほか代替原料の研究・開発も進めています。

各シナリオにおける当グループへの影響と主要インパクト

分類	リスク項目	事業への影響	影響度 4℃ 2℃	
移行 リスク	炭素価格の導入	炭素税や排出権取引の導入に伴い、操業コストや原材料コストが増加する。	小	大
	電力価格の上昇	再生可能エネルギー発電への移行に伴い、電力コストが上昇する。	小	中
	包材コストの上昇	石油由来のプラスチック製包材コストが化石燃料価格の増加やプラスチック使用規制の施行により上昇する。	中	中
	お客様の嗜好変化	お客様のエシカル消費をはじめとして消費者意識が高まり、従来品の需要に影響を及ぼす。	中	大

分類	リスク項目	事業への影響	影響度 4℃ 2℃	
物理 リスク	異常気象の激甚化	台風や豪雨による直接的な被害や物流網の寸断により、損失や対応コストが発生する。	大	大
	気温上昇／気象パターンの変化	お米やピーナッツといった当グループの主要な原材料の品質低下などをはじめとして、仕入れ量や仕入れコストに影響が生じる。	大	中

具体的な取り組み

温室効果ガス総排出量・エネルギー使用量の削減

新潟県内の3工場すべてにおいて、基幹設備のLPガスから都市ガスへのエネルギー転換を実施しました。さらに、東北電力株式会社が提供する、水力発電所で100%発電されたCO₂フリーの再生可能エネルギー電気「よりそう、再エネ電気」を、2022年8月に亀田工場、2023年8月に水原工場、そして2025年4月に白根工場に順次導入し、3工場すべてで活用しています。

加えて、生産切り替えに伴うエネルギーロス削減、生産設備の省エネルギー部品への入れ替え、エネルギー使用量の可視化、省エネルギー活動の継続などを通じて、米菓製造工程におけるエネルギー使用量の削減に取り組んでいます。

また、2025年1月にはGRIC※1の屋上に太陽光発電システムを導入し、再生可能エネルギーのさらなる活用を推進しています。



よりそう、再エネ電気契約証明書



GRIC※1に太陽光発電システムを設置



米菓製造装置における遮熱シート活用



エアリークカメラ導入による空気漏れの可視化

これらの取り組みの成果として、2024年度の当社およびアジカル株式会社（新潟県生産拠点）における温室効果ガス総排出量（Scope1・2）は、2017年度比で2030年度の40%削減目標に対し、38.3%の削減※2を達成しました。

なお、当社は経済産業省の「事業者クラス分け評価制度」（2024年度提出分）において、最高ランクの優良事業者（Sクラス）を取得しています。

※1 GRIC(Global Rice Innovation Center)：研究開発棟 ※2 白根工場の再生可能エネルギー電気導入は2025年4月のため、当該年度の実績には含まれていません。
〈参考〉経済産業省「事業者クラス分け評価制度」
https://www.enecho.meti.go.jp/category/saving_and_new/saving/enterprise/overview/institution/

温室効果ガス総排出量

Scope1+2 温室効果ガス総排出量、削減率

亀田製菓・アジカル（新潟県生産拠点）					
	単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
計	千t-CO ₂	72	70	52	46
Scope1	千t-CO ₂	46	46	37	35
Scope2	千t-CO ₂	26	24	15	10
Scope1+2総排出量の2017年度比	%	△3.6%	△5.8%	△30.3%	△38.3%

〈参考〉

亀田製菓・国内連結子会社					
	単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
計	千t-CO ₂	94	95	74	66
Scope1	千t-CO ₂	65	68	55	52
Scope2	千t-CO ₂	29	27	18	14
Scope1+2総排出量の2021年度比	%	—	1.1%	△21.3%	△29.4%

物流における環境負荷低減の推進

当社は、環境負荷低減の取り組みの一環として、トラック輸送からCO₂排出量の少ない鉄道貨物輸送への切り替えを推進しており、「エコレールマーク」取り組み企業として認定されています。2024年度は、鉄道貨物輸送を継続するとともに、九州および北海道方面へのフェリーによる船舶輸送を拡大した結果、モーダルシフト化率は2030年度目標である30%以上に対し、30.4%を達成しました。

その他の環境負荷低減策として、2024年10月には2拠点に分かれていた倉庫を1拠点に集約し、従来の3倍以上の広さを有する名古屋配送センターに移転したことで、配送効率の向上を実現しました。加えて、商品を工場から直接拠点へ出荷したり、お取引先様に直接納品することで中間輸送を省略し、トラック総使用台数の削減にも取り組んでいます。

さらに、従前より配送センター内で使用するすべてのフォークリフトを電気式に変更し、物流倉庫の照明を順次LEDに切り替えるなど、施設内での環境負荷低減にも継続的に取り組んでいます。2025年6月には、連結子会社である新潟輸送株式会社がダブル連結トラックを使用した定期運行を開始しました。これらにより、輸送効率の向上とともに、環境負荷低減に努めています。



ダブル連結トラック



船舶輸送



名古屋配送センター外観（赤枠部分が当センター）

循環型社会構築への取り組み

当グループでは、持続可能な事業活動の実現に向けて、限りある資源を有効に活用し、環境への負荷を低減する循環型社会の構築が不可欠であると考えています。食を扱う企業として、自然の恵みや生産者への感謝を忘れず、サプライチェーン全体における原材料および食品の廃棄抑制、資源の効率的な使用に取り組むことで、循環型社会の実現に貢献していきます。

○ 酒米の使用について

日本酒の原料である酒米の精米時に発生する米粉を『亀田の柿の種』の原料として活用するなど、自然の恵みであるお米を余すことなく使用しています。

○ プラスチック使用量の削減

海洋プラスチックごみの増加や焼却時の温室効果ガス排出など、ワンウェイプラスチックに対する課題意識が世界的に高まる中、当グループではプラスチック使用量の削減を重要課題と位置づけています。2030年度には、全商品のECOパッケージ化などを通じて、当社および国内連結子会社のプラスチック使用量を2017年度比で30%削減することを目標としています。2024年度は、価格改定による販売個数の減少に加え、プラスチックトレーの薄肉化やノントレー化、包装サイズの短縮、個包装に頼らない商品開発・拡売などの取り組みにより、2017年度比で13.0%削減しました。

引き続き、包材使用量の見直しや商品設計の工夫により、プラスチック使用量の削減に取り組めます。



トレーの薄肉化



ノントレー化

○ 賞味期限延長への取り組み

フードロス削減の一環として、米菓の賞味期限延長に取り組んでいます。2024年度は、2023年度の重点ブランド3SKUに続き、さらに4SKUの賞味期限を延長。一部商品では「年月日」表示から「年月」表示への変更も実施しました。

〈参考〉https://www.kamedaseika.co.jp/wp-content/uploads/2025/01/NR2501_賞味期限表示の変更および賞味期間延長に関するお知らせ.pdf

○ 食品廃棄物・最終廃棄物の削減

当グループでは、製造工程で発生する食品廃棄物の削減に継続的に取り組んでいます。米菓製造時に生じる米菓くずは、家畜飼料としてリサイクル（エコフィード）するほか、フードバンクへの寄贈や直売店での廉価販売を通じて、フードロスの抑制を図っています。

さらに、製造過程で発生する副産物の再利用促進を目的として、2024年5月にアップサイクルプロジェクト「Re Kameda」を立ち上げ、新たな価値を持つ商品の開発を進めています。



亀田製菓 直売店(新潟県阿賀野市)



○ 水資源の効率的利用

水は、お米の生育や製造工程において不可欠な資源です。気候変動による水資源への影響を踏まえ、効率的な利用を重要課題と位置づけています。2030年度には、当社および国内連結子会社の水使用量を2017年度比で10%削減することを目標としています。2024年度の当社および国内連結子会社の水使用量については、清掃を伴う製造ラインの品種切替回数の削減や、清掃時の節水活動、生産現場における節水部品の入れ替え、配管の老朽化補修などの取り組みにより、2017年度比で9.4%削減しました。

また、製造工程で発生する排水については、関連法令にもとづき水環境への負荷低減と法令遵守の両立を図っています。

具体的な取り組み

アップサイクルの取り組み

2024年5月に立ち上げたアップサイクルプロジェクト「Re Kameda」では、食べられなくなったお米を原料とした紙を使用した「おこめ名刺」に続いて「おこめ紙袋」を制作しました。さらに、当社の代表商品『ハッピーターン』の製造過程で発生する規格外の生地を活用し、『ハッピーターン』から作った除菌ウェットティッシュを開発しました。製造工程で発生する『ハッピーターン』の規格外生地は、商品として使用できず、従来は飼料としてリサイクルしていましたが、本プロジェクトではアップサイクルによって、除菌ウェットティッシュとして新たな価値を持つ商品へと生まれ変わらせました。

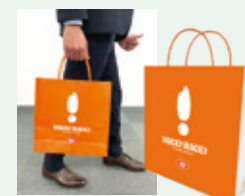
〈参考〉亀田製菓のアップサイクルプロジェクト「Re Kameda」
<https://www.kamedaseika.co.jp/sustainability/re-kameda/>



アップサイクル製品マーク



おこめ名刺



おこめ紙袋



『ハッピーターン』から作った
除菌ウェットティッシュ

〈参考〉亀田製菓株式会社のアップサイクル『Re Kameda』始動
お米が名刺に生まれ変わります
https://www.kamedaseika.co.jp/news/20240522_21550/

規格外の『ハッピーターン』が「除菌ウェットティッシュ」に変わっターン！
亀田製菓のアップサイクル『Re Kameda』の取り組み
https://www.kamedaseika.co.jp/news/20241129_22688/

人的資本経営

人的資本経営の重要課題

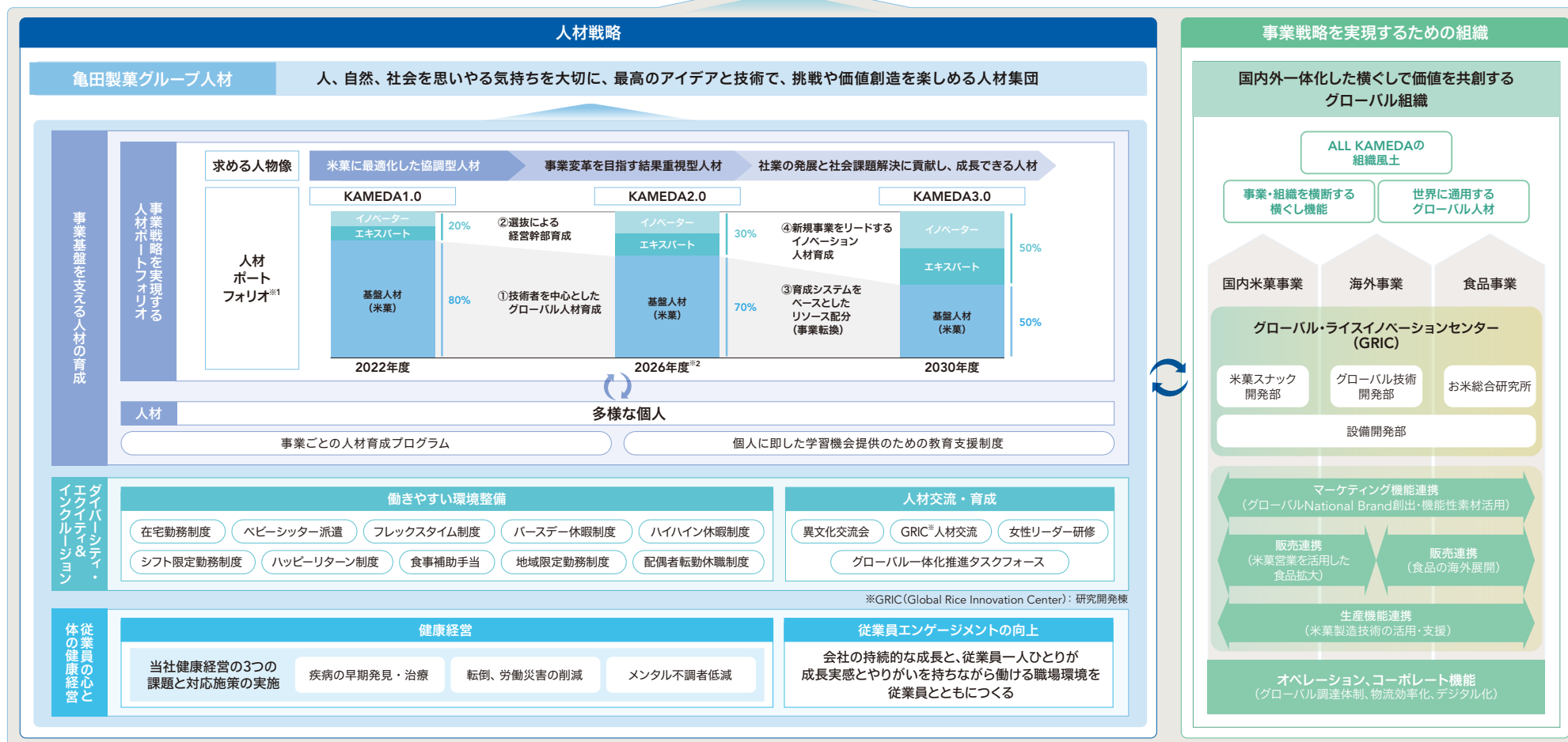
当グループは、「人、自然、社会を思いやる気持ちを大切に、最高のアイデアと技術で、挑戦や価値創造を楽しめる人材集団」の形成を目指し、人的資本を中長期的な企業価値向上の源泉と位置づけています。

この目指す姿の実現に向けて、当グループでは「事業基盤を支える人材の育成」「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン」「従業員の心と体の健康経営」の3項目をマテリアリティ（重要課題）として特定。各施策にKPIを設定し、PDCAサイクルを通じて継続的な改善を図るとともに、中長期成長戦略と連動した人材戦略を推進しています。

これらの取り組みを通じて、持続可能な人材価値の創出を図り、当グループが掲げる「Rice Innovation Company」の実現へとつなげていきます。

Rice Innovation Companyの実現

製菓業から米業へ。お米の可能性を最大限引き出し、世界で新価値・新市場を創造する。



※1 「人材ポートフォリオ」における当グループが考える人材について

●イノベーター: 変革を推進する経営人材 ●エキスパート: 技術革新を支える専門人材 ●基盤人材(米業): これまで培ってきた知識・技術を活かして成果に結びつけられる人材

なお、全従業員を対象に、異文化理解力の向上を図る育成施策によるグローバル人材の基盤強化に取り組んでいます。

※2 今回の中長期成長戦略Updateで、財務計画は、2027年度、2030年度の区切りでの公表となっていますが、人材戦略については、基本シナリオに変更がないことから、2026年度、2030年度の区切りを継続しています。

事業基盤を支える人材の育成

人事基本方針

従業員全員の活躍実感、成長実感を高める

当社では、人事方針にもとづき、従業員一人ひとりの成長に
応じた教育体制を整備するとともに、中長期成長戦略に掲げる
「KAMEDA3.0」の実現に向け、各事業の人材課題に対応した
育成プログラムを策定・実施しています。さらに、個々のキャリ
ア志向やスキル習得ニーズに即した学習機会の提供を通じて、自
律的な成長を支援しています。

事業ごとの人材育成プログラムでは、「変革を推進する経営人
材」「技術革新を支える専門人材」「異文化に対応できるグロー
バル人材」の3領域を重要育成分野として位置づけ、これらを社
内で「イノベーター」および「エキスパート」と定義。人事情報シ
ステムを活用し、経験・スキルの見える化を進めることで、人材
ポートフォリオの最適化と戦略的人材配置を推進しています。

2024年度実績

1人当たりの年間平均教育投資額

2.4倍 (2021年度比)

2024年度は、人材ポートフォリオに合わせた育成計画を推進
した結果、1人当たりの年間平均教育投資額が増加しました。今
後も増加する見込みであることから、再度、2026年度および
2030年度の目標値を2021年度比2.4倍以上に変更しました。

事業ごとの人材育成プログラム

	国内米菓事業	海外事業	食品事業
人事課題	<ul style="list-style-type: none">● マネジメント・クリエイティブ人材育成● 生産技術やノウハウの継承● 異能異才人材の活用（イノベーション創出）● 女性活躍推進（生活者視点の理解）	<ul style="list-style-type: none">● グローバル技術者の育成● 海外グループ会社マネジメント人材の育成● グローバルマインドの醸成 (ALL KAMEDA、異文化・多言語)	<ul style="list-style-type: none">● 事業領域に精通した専門人材獲得● 食品グループ会社マネジメント人材の育成● 起業家精神の醸成 (ゼロからのビジネス構築力)
重点施策 イノベーター エキスパート	トップセッション／次世代経営リーダープログラム／MBA・MOTプログラム／CFO研修／リベラルアーツ教育		
	360度評価制度／マネジメント研修／KAMEDAチャレンジプログラム（次世代経営幹部教育）		
	女性リーダー研修（ロールモデル交流会、異業種交流会研修、グループダイバーシティ推進活動）		
	チャレンジ試験制度／社内公募制度		
	技術学校	GRIC人材交流（拠点人材受け入れ）	イントレプレナー [※] プログラム
	多能工教育（OJT）	語学力／選抜グローバル教育	オープンイノベーション
	グローバルマインド研修／海外トレーニー制度／キャリア研修／eラーニング		
システム基盤	KAMEDA ステップアッププラン（自己啓発・教育支援制度）／新入社員研修／ブラザー・シスター制度／階層別研修		
	タレントマネジメントの高度化（人事情報システムのフル活用、経験やスキルの見える化。人材発掘と適所配置）		

※社内起業家

人材育成プログラムによるイノベーター、エキスパートの育成状況

	人材育成テーマ	実行施策	KAMEDA 1.0		KAMEDA 2.0	KAMEDA 3.0
			2022年度	2024年度	2026年度	2030年度
イノベーター	次世代 マネジメント リーダー	・ 経営者育成研修へ派遣	16名	26名	40名	70名
		・ KAMEDAチャレンジ プログラム	72名	153名	170名	200名
		・ 技術経営研修	—	8名	30名	70名
	新規事業 イントレプレナー	・ イントレプレナー プログラム	0名	1名	3名	10名
エキスパート	女性マネジメント リーダー	・ 異業種女性交流研修	32名	42名	50名	70名
		・ 食品メーカー 女性交流研修	—	—	—	—
	米菓製造工程 エキスパート	・ 技術学校（年間）	28名	49名	60名	100名
		・ 短期コースの新設と 拡充	—	53名	60名	100名
計	海外事業 技術者プール	・ 選抜語学教育	0名	23名	30名	60名
		・ 海外派遣研修	—	—	—	—
	海外事業現地 技術者の育成	・ GRICへの人材受け入れ・教育	0名	1名	7名	20名
計	イノベーター エキスパート	・ 採用人材要件の変更見直し	148名	356名 (25.1%)	450名	700名
		・ 人事制度・成果指標の 見直し	—	—	—	—

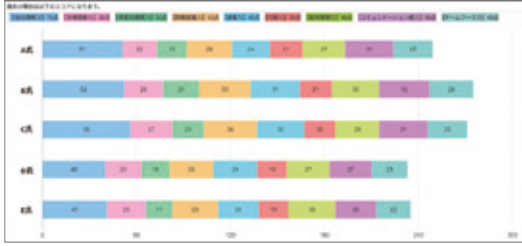
※2024年度時点で、イノベーター向け研修受講者230名（亀田製菓従業員の16.2%）、エキスパート向け研修受講者126名（同8.9%）、イノベーターとエキスパート合計356名（同25.1%）
人材ポートフォリオのグラフで、2026年度のイノベーターとエキスパートの合計比率は30%目標としています。研修受講者の比率とはなりますが、2024年度時点で25.1%と目標達成できる水準にあります。

人事情報システムによる見える化事例

タレントマネジメントシステムを活用し、社員のスキルの見える化に取り
組んでいます。



各人のスキルを比較することで人材育成に活用しています。

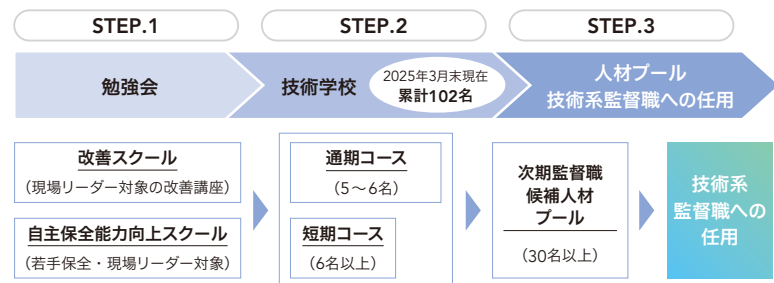


技術者の育成

当社は、ものづくりを牽引するリーダーや専門性の高いエキスパート人材の育成を目的に、技術学校を開校し、米菓づくりに関する理論と実践的スキルの習得に向けた体系的な教育を実施しています。2024年度は第5期生11名が約1年間のカリキュラムを修了し、次期監督職候補として各部署に配置されました。

加えて、英会話研修や異文化理解プログラム、海外派遣研修などを通じて、グローバルに対応できる技術者の育成にも注力しています。2024年度はベトナムの連結子会社THIEN HA KAMEDA, JSC.より技術開発者1名が、2025年度は中国の連結子会社青島亀田食品有限公司より5名が当社各部署で研修を行い、人材交流と技術力の向上を図っています。

計画的な技術者育成のフロー



次世代経営幹部の育成

当社では、将来の経営幹部の育成を目的に、「KAMEDAチャレンジプログラム」を実施しています。2024年度は、自己認識、経営戦略、財務戦略、DX、企業変革などを学んだ20名が当社の経営課題とその解決策について経営者に発表を行いました。

KAMEDAチャレンジプログラム スケジュール (概要)

DAY 1	セルフアウェアネス	●自己認識・私とは何者か
DAY 2		自己理解と自己表現を軸に、経営リーダーとしての個人目標設定など
DAY 3	すごい会議	●経営インパクトを出す技術
DAY 4		付加価値創出と経営戦略思考を学ぶ
DAY 5	ビジネス イノベーション ①	●イノベーションの日常化
DAY 6		実践的な課題解決・創造・協働を学ぶ
DAY 7	ビジネス イノベーション ②	●プロフェッショナルとしての基礎
DAY 8		財務戦略・DX・課題解決力を学ぶ
DAY 9	ハイパフォーマンス マネジメント	●プロとしての成果を出し続ける武器
DAY 10		成果創出力と創造・発信力を学ぶ
DAY 11	プレゼンテーション	●世界をエンロールするリーダーへ
DAY 12		創造力・発信力・レジリエンスを磨くための中間報告会



技術学校卒業式の様子



技術学校の実習風景



改善スクールの様子



人権尊重

当グループは、事業活動に関わるすべての人の人権を尊重することを企業として果たすべき重要な社会的責任と認識しています。この考えにもとづき、「亀田製菓グループ行動規範」および当社内規である「亀田製菓（株）行動規範・細則」を定め、従業員への人権意識の浸透を目的とした人権教育を継続的に実施しています。また、リスク管理委員会の主導のもと、各部門において人権に関するリスクの洗い出しや対応策の検討を行っています。

さらに、当社では、「調達方針」および「調達方針を実現するための行動規範」を定め、お取引先様との関係においても人権尊重の考え方の浸透に努めています。

▶ 詳細は **P.40**

亀田製菓グループ行動規範

4. 人権を尊重し、差別やセクシュアルハラスメント・パワーハラスメントは行いません。

亀田製菓（株）行動規範・細則

4. 人権の尊重、差別と嫌がらせの禁止について

4-1 基本的人権の尊重

基本的人権を尊重し、性別、年齢、国籍、人種、民族、思想、信条、宗教、学歴、身体・知的機能のハンディキャップなどの理由によって人を差別しません。

4-2 ハラスメントの禁止

相手の人格を尊重し、相手に対する言葉や態度が不快感や恐怖感などを与えないように注意をはらい、セクハラ行為、パワハラ行為を行いません。

4-3 プライバシーの保護

職場や業務を通して知り得た、他の社員の個人的情報を本人の同意無しに社内外に開示しません。

4-4 健全な労使関係

労働者の権利を尊重し、健全な労働関係の維持に努めます。

4-5 職場風紀の確保

職場の健全な風紀、環境、秩序を乱すような公序良俗に反する行為を行いません。

カスタマーハラスメントへの対応

当社では、従業員の就業環境を守るため、2025年3月に「カスタマーハラスメント対応方針」を制定しました。お客様の声を真摯に受け止め、商品・サービスの改善・開発に反映させる取り組みを推進し、お客様の満足と信頼を得られるようにこれからも努めていく一方で、ハラスメント行為には毅然と対応する姿勢を社内外に示しています。

カスタマーハラスメント対応方針

<https://www.kamedaseika.co.jp/customer/harassment/>

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

亀田製菓らしいダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DE&I) とは、当グループのPurpose・Vision・Valueに掲げる Value、「人」を中心とした価値観に根差しています。一人ひとりが自らの強みに焦点を絞り、それをひたむきに磨く。当グループも「お米」という強みに焦点を絞り、その強みを磨くことが唯一無二の存在として世界に価値を届けることにつながります。

Vision (ビジョン) である「Rice Innovation Company」の実現に向けて、従業員一人ひとりが自分らしく輝き、強みを発揮できる組織風土の醸成を目指し、働きやすい職場環境の整備と人材交流・育成を軸としたDE&I施策を推進しています。多様な人材が互いの違いを尊重し合いながら活躍できる環境づくりを通じて、企業としての価値観の進化と人的資本の最大化を図っていきます。

2024年度の各施策の状況 (亀田製菓単体)

	区分	目標 (2030年度)	進捗	実施内容
人材	女性管理職 女性監督職	30%	管理職 13.6% 監督職 18.8%	・ロールモデル交流会 ・異業種女性交流研修 ・ナナメンター制度導入 ^{※1}
	外国籍 従業員	—	25名	・新卒、中途社員の採用強化 ・留学生インターンシップ受け入れ
	シニア 雇用率	定年後 希望者再雇用 100%	定年後 希望者再雇用 ^{※2} 100%	・再雇用者の処遇改善 ・定年退職者説明会の前倒しと 内容の充実 ・スキルマップの作成と運用
	障がい者 雇用	3.0%	2.6%	・採用合同説明会への参加 ・支援学校実習生の受け入れ
働き方	男性育児 休業取得率	80%	75.0% ^{※3}	・育休対象者面談の実施 ・ベビシッター派遣制度の導入
	男女間 賃金格差	・正規雇用 85% ・非正規雇用 75% ・全体 80%	・正規雇用 71.2% ・非正規雇用 54.6% ・全体 66.3%	・女性管理職登用のための研修実施 ・登用の拡大 パートからパートナー社員 ^{※4} へ パートナー社員 ^{※4} から正社員へ
	働き方改革	—	—	・各種制度導入 ▶ 詳細は P.39
	文化	風土づくり	—	・異文化交流 (各国食社会) ・英会話教室

※1 キャリア形成上の課題解決や悩み事解消の支援を行うために実施した執行役員と選抜女性管理職とのメンター制度

※2 シニア雇用率は95.2%ですが、希望者再雇用率は100%

※3 男性育児休業取得率は75.0%ですが、希望者取得率は100%

※4 パートナー社員制度は、製造職においてパートから転換できる制度

2025年度の重点課題と施策 (亀田製菓単体)

1. 多様な人材

課題：女性のキャリア構築
施策：メンター制度の対象拡大 (部長職・執行役員へのパイプづくり)

2. 多様な働き方

課題：育児と仕事の両立支援の拡充
施策：育児短時間勤務の延長検討 在宅勤務の取得日数拡大検討

3. 多様な文化

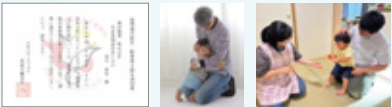
課題：従業員一人ひとりがDE&Iを自分事化、部署間の壁をなくす
施策：GRIC[※]人材交流 (海外連結子会社から人材を受け入れ、派遣研修を実施)
外部講師によるDE&Iセミナーの実施

※GRIC (Global Rice Innovation Center)：研究開発棟

具体的な取り組み

ブラチナくるみ認定を取得

2024年3月、当社は「ブラチナくるみん」認定を取得しました。2018年に子育てサポート企業として「くるみん」認定を取得以後、さらに、男性従業員の育児休業取得促進や、在宅勤務制度など働きやすい環境整備に取り組んできました。2024年度は、男性が育児休業を取りやすくなるための面談や、ベビシッター派遣制度を導入しました。



えるぼし認定3つ星を取得

当社は、女性の活躍推進に関する取り組み状況が優秀な企業として、2023年3月に「えるぼし認定」の3つ星 (3段階目) を取得しました。女性限定の異業種交流研修や、他社の管理職など社外で活躍する女性にお話いただくロールモデル交流会などの取り組みを続けることで、女性従業員の意識改革を進めています。

2024年度は、女性営業職に特化したロールモデル交流会を実施し、さらに新潟県内企業異業種交流研修へは当社子会社も含め10名を派遣しました。



新潟県内企業異業種交流研修

留学生インターンシップ

当社は、採用活動およびダイバーシティ推進の一環として、昨年に続き、2025年5月に留学生インターンシップを実施しました。参加者は米菓スナック開発部、お米総合研究所、品質保証部にて1カ月間の実習を通じて、業務内容や当社の職場環境への理解を深めました。



インターンシップ最終日のプレゼンテーションの様子

グローバル化推進タスクフォース

当社では、2020年7月より「グローバル化推進タスクフォース」を立ち上げ、従業員のグローバル意識の向上、グループ間のシナジー創出、DE&Iの推進に取り組んでいます。2024年度は、同タスクフォース主催による異文化交流会の実施に加え、社内報を通じた海外グループ会社情報の発信や、外国籍従業員の寄稿支援、海外関連情報の英語翻訳による情報共有を推進し、グローバルな一体感の醸成を図っています。



中国・ベトナムの旧正月ランチ会

障がい者雇用、シニア雇用

障がいのある方や60歳以上のシニア人材の力を企業成長の活力にすべく、適した人材配置を行っています。

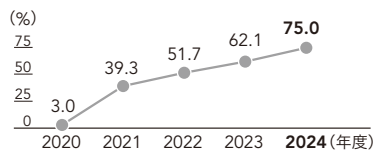
2024年度実績



働き方改革／仕事と生活の両立支援

従業員がやりがいや充実感を感じながら働き、健康で豊かな生活が送れるよう、仕事と生活の双方の調和を実現できる環境づくりを目指し、取り組みを行っています。

男性育児休業取得率



※2024年度の男性育児休業取得率は75.0%ですが、希望者取得率は100%

従業員の心と体の健康経営

当グループでは、すべての従業員が自分らしく働き、自らの考えを安心して発信できる組織風土の醸成が亀田らしい人材戦略を推進するうえで不可欠であると考えています。心身ともに健康であることが従業員エンゲージメントの向上につながり、ひいては中長期的な企業価値の向上に寄与すると捉え、経営陣と従業員が一体となって健康経営に取り組んでいます。

心と体の両面からの健康維持とエンゲージメントの向上を重点課題とし、従業員一人ひとりが安心して力を発揮できる職場環境の整備を進めることで、持続可能な人材基盤の構築と、当グループの価値創造につなげていきます。

健康経営

亀田製菓 健康経営宣言

亀田製菓はお米の恵みを「美味しさ・健康・感動」という価値に磨き上げ、健やかなライフスタイルに貢献する“Better For You”をPurpose（存在意義）としています。

また、お米の可能性を最大限引き出し、世界で新価値・新市場を創造する「Rice Innovation Company」を目指しています。

これを実現するためには、従業員一人ひとりが心身ともに健康で、最大限のポテンシャルを発揮できる環境作りが重要課題と捉えています。

健康でハッピーな従業員が生み出すお米の価値を世界中にお届けできるよう、経営と従業員が一体となって、会社の健康経営を推進してまいります。



当社では、従業員が心身ともに健康で、その能力を最大限に発揮できる職場環境の整備を目的に、2023年12月より「健康経営プロジェクト」を立ち上げ、「疾病の早期発見・治療」「転倒、労働災害の削減」「メンタル不調者低減」の3つを重点課題とした健康経営戦略マップを策定しました。従業員一人ひとりが心身の健康状態を自ら認識し、健康への意識と行動の変化を促すことを目的に、全社的な健康施策の方針を策定し、各施策に取り組んでいます。

2025年3月、当社は経済産業省および日本健康会議が共同で選定する「健康経営優良法人2025（大規模法人部門）」に認定されました。さらに同年5月には、当社産業看護師が日本産業衛生学会において、当社の健康経営に関する取り組みを発表しました。

日本産業衛生学会での発表の様子

健康経営（戦略マップ・推進体制）
<https://www.kamedaseika.co.jp/sustainability/health/>



働きやすい環境整備の具体的な取り組み※

ハッピーリターン制度

結婚・妊娠・出産・育児・介護・看護・私傷病・配偶者の転勤などにより退職した従業員に対し、再採用する機会を優先的に設けることにより、多様な働き方を支援する制度です。

ハイハイン休暇制度

配偶者が出産した従業員に対し、年次有給休暇のほかに育児のための特別休暇を3日間付与する制度です。子どもの世話や配偶者の退院、検診の付き添いなどに利用することができます。

シフト限定勤務制度

育児・介護・私傷病などにより、三交替勤務ができない従業員に対し、勤務シフトを固定した働き方を選択できる制度です。育児の場合は、小学3年生修了時まで利用することができます。

パースデー休暇制度

ワークライフバランスのとれた働きやすい職場環境の整備を目的に、「パースデー休暇」制度を導入しています。誕生月に1日、特別休暇を取得できる制度です。

フレックスタイム制度

従業員の柔軟な働き方を支援する目的で、一部の従業員を除いてフレックスタイム制度を導入しています。始業・終業時刻は労使協定に定める時間帯の中で、各従業員が自主的に決定することができます。

在宅勤務制度

従業員一人ひとりが柔軟に働き、生産性を高めることを目的に、2023年4月より一部の従業員を除いて在宅勤務制度を導入しました。

地域限定勤務制度

結婚・育児・介護などによる理由で勤務する「地域」の限定を希望する従業員（管理職などを除く正社員）に対し、転居を伴う配置転換を免除する制度を2024年4月より導入しました。地域を限定して勤務できる期間は1回の申請で2年間とし、申請回数は3回までとしています。

配偶者転勤休職制度

従業員の仕事と家庭の両立を支援することを目的として、当社勤務の配偶者が海外赴任になった場合、同行する当社従業員に対し、休職する機会を設ける制度を2024年4月より導入しました。休職期間は、原則として配偶者の赴任日から帰国日の翌日から2週間後までとして、その休職期間は5年間までとしています。

ベビーシッター派遣制度

仕事と育児の両立支援の一環として、2025年1月よりベビーシッター派遣制度を導入しました。乳幼児または小学3年生までの児童、もしくは、身体障がい者手帳または療育手帳の交付を受けている小学6年生までの児童を持つ当社従業員を対象に、利用料金の一部を補助します。

食事補助手当

会社の社員食堂を利用できない事業所に勤務する者に対して手当を支給しています。本社（新潟県新潟市）では、社員食堂を提供しています。

失効年次有給休暇の積立用途拡大

2025年4月より失効した年次有給休暇を積み立てる特別休暇の使用目的を私傷病限定から育児（看護含）・介護・不妊治療にも拡大しました。

通勤時間60分以内の推奨

2024年4月より、公共交通機関通勤の場合は、通勤時間が60分を超える場合、借上宅の転居や単身赴任を認めています。

健康経営 具体的な取り組み

疾病の早期発見・治療

- 定期健康診断予約一元管理システムの活用により、受診率100%継続
- 健康行動習慣アプリの利用
- 「健康経営」について学び、実践につなげる勉強会の実施（講演会）
- 野菜の摂取量測定
- 社員食堂によるスマートミールランチ*の提供

*スマートミールランチは、厚生労働省の「生活習慣病予防とその他の健康増進を目的として提供する食事の目安」を基本とした基準に適合しているメニューです。



野菜の摂取量測定



講演会の様子



スマートミールランチ

転倒、労働災害の削減

- 安全衛生委員会による職場巡視活動
- 転倒予防セミナーの開催
- VRを活用した危機予知訓練
- 骨密度測定



転倒予防セミナー



VRを活用した
危機予知訓練



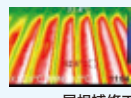
骨密度測定

メンタル不調者低減

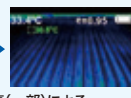
- ストレスチェックの活用
- 内部通報・相談窓口の周知
- ウェルビーイング支援サービス導入

その他

- 職場環境の改善
- ホワイト物流
推進運動への賛同



屋根補修工事（一部）による
工場内温度低減と職場環境改善



パレチゼーション

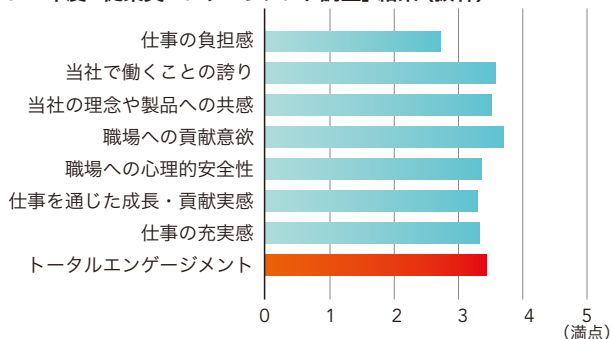
従業員エンゲージメントの向上

当社ではこれまで、「従業員意識調査」を通じて、職場環境や制度に対する従業員の満足度を把握し、PDCAサイクル（計画・実行・評価・改善）にもとづく職場改善に取り組んできました。また、その進捗状況を社内で共有し、見える化にも努めてきました。しかし近年、少子高齢化の加速による労働人口の減少、働き方や価値観の多様化、自律的なキャリア形成への関心の高まりなど、社会環境は大きく変化しています。さらに、当グループのValue「Kameda's Craftsmanship」は、人的資本の活用の重要性を掲げています。

こうした背景を踏まえ、会社が従業員の声に一方的に応えるだけでなく、従業員と会社が互に関わり合い、ともに成長していく関係性が求められると考えました。そのため、従来の「従業員意識調査」から、従業員と会社のつながりの強さや、仕事への熱意・貢献意欲を測る「従業員エンゲージメント調査」へと2024年度から切り替えました。

今後も、「従業員エンゲージメント調査」の結果をもとに、従業員エンゲージメントプロジェクトを通じてPDCAサイクルによる改善活動を継続し、より働きがいのある職場づくりを進めていきます。

2024年度「従業員エンゲージメント調査」結果（抜粋）

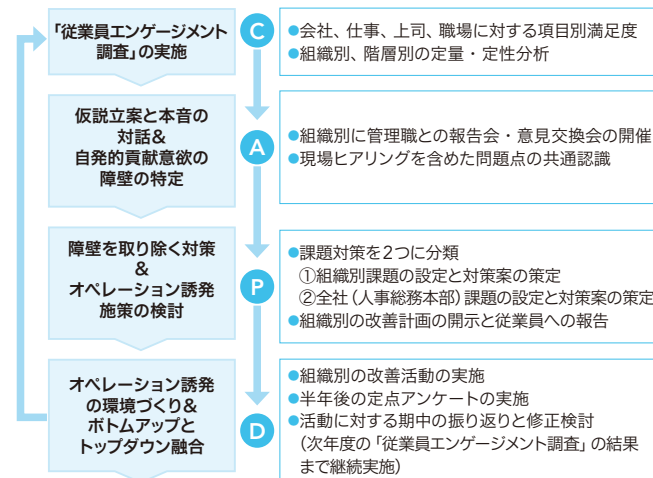


2024年度の「従業員エンゲージメント調査」の結果から、優先的に取り組むべき課題が明らかになりました。

重点ターゲット層	「製造技能職全体」と「再雇用者を含むシニア層」
全社的な課題	「評価制度の運用」と「マネジメント層の課題解決力」

これらの結果を受けて、人事総務本部と各部門メンバーで構成される従業員エンゲージメントプロジェクトでは、各部門長と連携しながら、PDCAサイクル（計画・実行・評価・改善）にもとづいた職場改善活動を進めています。

従業員エンゲージメントプロジェクトによる職場改善活動



持続可能な調達に向けた取り組み

当グループは、お客様に安全・安心な商品をお届けするべく、調達方針および調達方針を実現するための行動規範を制定するとともに、調達方針の浸透によりお取引先様と協働することで、サプライチェーン全体での取り組みを進めています。

調達方針

“Better For You”「お米の恵みを美味しさ・健康・感動という価値に磨き上げ健やかなライフスタイルに貢献する」企業として、お取引先様と相互に信頼関係を構築し、安全・安心な商品をお届けするとともに、環境や社会に配慮した原材料・サービスなどの調達を行います。

調達方針を実現するための行動規範

- ① お客様に「美味しさ」「健康」「感動」をお届けするため、安全で安心な高品質の原材料を安定的かつ継続的に調達します。
- ② 地球環境の保護のために、環境に配慮した素材の利用や、省エネルギー、温室効果ガスの排出量削減に積極的に取り組みます。
- ③ 法令・規則・ルールなどを遵守し、社会良識に従った公正な調達活動を行います。

- ④ 人権や多様性を尊重し、労働環境や安全衛生の向上に配慮した調達活動を推進します。
- ⑤ お取引先様に公正・公平・透明な参入機会を提供するとともに、契約のもとづく誠実な取引を通じて、相互の繁栄・存続を図りながら長期的な信頼関係を構築します。
- ⑥ お取引先様とともに、地域社会との共生と調和を図り、持続可能な社会の実現に貢献します。
- ⑦ お取引先様へのCSR調査や監査の実施を通じて、持続可能性の確保に向けた取り組み状況を確認するとともに、持続可能な社会の実現に向けて、相互に社会的責任を果たすよう努力します。

具体的な取り組み

RSPO認証パーム油の使用

当社および連結子会社は、2019年3月に「RSPO」（持続可能なパーム油のための円卓会議）に加盟しました。

当社では、2020年度から認証パーム油を使用しており、2024年度の認証パーム油使用比率は13.4%でした。

※2025年5月のMary's Gone Crackers, Inc.売却に伴い、RSPO認証パーム油比率の対象範囲を当社および連結子会社から、亀田製菓単体での使用量に変更しています。

アグリ事業への参入

当社は、稲作農家の高齢化や離職者の増加による国産原料米の調達リスクに対応するため、2025年2月に地域農家と共同で合同会社ナイスライスファームを設立しました。これにより、地域農業の活性化と耕作放棄地の抑制、離職者支援を通じて、持続可能な調達の構築に取り組んでいます。

また、同社と共同で、農業の省力化・環境負荷低減などを目指す取り組みや、気候変動に強く米菓適性の高い品種の研究にも取り組む予定です。2025年度は、収量性に優れた品種「あきあかね※」を作付けし、収穫しました。今後、収穫米を活用した新たな価値を持つ商品の研究開発を進める予定です。

※コシヒカリより2週間以上収穫期が遅い、晩生の極良食味品種

〈参考〉
みんなの願いを叶らせる。NICE! RICE! FARM
<https://www.kamedaseika.co.jp/sustainability/nice-rice-farm/>



新入社員による
稲刈りの様子

ピーナッツの調達

当社では、ピーナッツの安定調達と品質確保に向けた体制を強化しています。購買部が契約圃場における生育状況を定期的に視察し、その内容を経営会議に報告することで、調達プロセスの透明性と信頼性を確保しています。さらに、品質管理については、2019年に中国・威海に設立した開発センターにて、出荷前の品質検査を徹底することで、安全性と品質の担保を図っています。さらに、児童労働や低賃金労働などの人権侵害がないか、2カ月ごとに現地生産者に確認を行い、問題がないことを継続的に確認しています。これらの取り組みにより、品質と人権の両面から責任ある原材料調達は推進しています。



種まき後



生育状況



収穫



開発センター(中国・威海)

FSC認証ダンボールの使用

当社は、商品の梱包に使用するダンボールについて、当社の全商品でFSC認証を取得したダンボールを使用しています。

地域社会との 調和

当グループは、事業を活かした活動や、地方自治体および地域団体との協働により地域を活性化することが経営環境の向上につながるの考えのもと、食育をはじめとした社会との共生に向けた取り組みを行っています。

○ 地域雇用の拡大

当社は、地域との共生を重視したグローバル展開の一環として、海外拠点の人員拡大を進めています。特に東南アジアでは、増産体制に対応するため増員を強化しています。



LYL KAMEDA CO., LTD.
従業員誕生日会

○ 地域農業との連携

当社は、本社所在地である新潟県において、地域農家と共同で合同会社ナイスライスファームを設立し、稲作の振興や国産米の消費拡大、持続可能な原材料米の調達体制の構築に取り組んでいます。さらに、連結子会社である株式会社タイナイ（新潟県胎内市）では、新潟県産米100%使用の米粉パンの販売拡大を推進し、株式会社マイセン（福井県鯖江市）では、福井県産米の販売を通じて地域農業の活性化に取り組んでいます。

○ 食育の取り組み

当グループでは、地域とのつながりを深める取り組みとして、近隣の小学生などを対象とした工場見学を実施するとともに、保育園・学童クラブ・小学校への訪問を通じて、クイズなどを交えながらお米や米菓の魅力を伝える食育活動を行っています。また、連結子会社の尾西食品株式会社では、防災や備えの大切さを伝える啓発活動にも取り組んでいます。



食育授業の様子

○ 地域に根差した活動

当社は、1996年よりプロサッカークラブ「アルビレックス新潟」のユニフォームスポンサーとして地域スポーツを応援するとともに、子どもたちをホームゲームに招待する地域貢献活動を継続しています。連結子会社においても、地元のお客様への感謝を込めた自社商品の販売イベントを定期的に実施しています。さらに、ベトナムのTHIEN HA KAMEDA, JSC.では、自社商品の贈呈を通じて病院の子どもたちに笑顔を届ける活動を行うなど、国内外で地域とのつながりを大切にしたい取り組みを推進しています。



亀田製菓サンクスデー



THIEN HA KAMEDA, JSC.による病院訪問



日新製菓による地域イベント

○ SDGs達成への取り組み

当社はSDGsのもとづく企業活動と地域づくりの推進を目的に、一般社団法人地域創生プラットフォームSDGsにいがたに参画しています。連結子会社の株式会社マイセンおよび株式会社マイセンファインフードにおいても独自の「マイセンのSDGs」を策定し、「ふくいSDGsパートナー」および「さばえSDGsローカルクラブ」に登録されています。



めがねのまちさばえ
SDGsフェスの様子

役員一覧 (2025年11月1日現在)

取締役

代表取締役会長 CEO
ジュネジャ
レカ ラジュ

1989年 9月 太陽化学株式会社入社
1996年 6月 同社取締役研究部長
2000年 6月 同社常務取締役
2003年 6月 同社代表取締役副社長
2014年 4月 ロート製薬株式会社入社
2014年 6月 同社取締役副社長海外事業・技術担当 兼 チーフヘルスオフィサー (最高健康責任者)
2020年 6月 当社代表取締役副社長
2022年 6月 当社代表取締役会長 CEO (現任)

代表取締役社長 COO
高木 政紀

1990年 4月 当社入社
2014年11月 当社白根工場長
2017年 6月 当社総務部長
2018年 6月 当社執行役員総務部長
2020年 4月 当社執行役員業務改革チーム部長
2021年 7月 当社常務執行役員営業本部長
2022年 6月 当社代表取締役社長 COO (現任)

専務取締役 CFO
小林 章

1984年 3月 当社入社
2013年 7月 当社執行役員経営企画部長
2014年11月 当社執行役員業務推進部長
2016年 6月 当社常務執行役員米菓事業グループ生産本部長
2017年 6月 当社常務執行役員管理本部長
2018年 6月 当社取締役管理本部長
2021年 4月 当社取締役 CFO 兼 管理本部長
2022年 6月 当社専務取締役 CFO 兼 管理本部長
2025年 4月 当社専務取締役 CFO (現任)

常務取締役
サステナビリティ担当
古泉 直子

1998年 4月 当社入社
2003年 6月 当社取締役商品開発本部長
2013年 7月 当社取締役米菓事業グループ品質保証部長
2017年 6月 当社取締役新規事業グループ統括
2018年 4月 当社取締役お米研究所長
2018年 7月 当社取締役グループ会社・ダイバーシティ担当
2022年 6月 当社常務取締役グループ会社・ダイバーシティ担当
2025年 6月 当社常務取締役 サステナビリティ担当 (現任)

社外取締役 独立役員
三宅 峰三郎

1976年 4月 キュービー株式会社入社
2003年 2月 同社取締役
2010年 2月 同社常務取締役
2011年 2月 同社代表取締役社長 (2017年2月退任)
株式会社中島董商店取締役
2017年 2月 株式会社中島董商店取締役会長 (2021年2月退任)
2018年 6月 当社社外取締役 (現任)

社外取締役 独立役員
伊藤 好生

1973年 4月 松下電器産業株式会社 (現 パナソニックホールディングス株式会社) 入社
2009年 4月 同社役員
2013年 4月 同社常務役員
2014年 4月 同社専務役員
2014年 6月 同社代表取締役専務
2017年 4月 同社代表取締役副社長
2017年 6月 同社代表取締役副社長執行役員 (2019年6月退任)
2020年 6月 当社社外取締役 (現任)

社外取締役 独立役員
金井 孝行

1982年 4月 株式会社日本債券信用銀行 (現 株式会社あおぞら銀行) 入行
2008年10月 同行執行役員
2010年10月 西本貿易株式会社入社
専務取締役
2012年 3月 同社代表取締役社長
2016年 3月 西本 Wismettacホールディングス株式会社
取締役グループ事業統括本部長
2017年 3月 同社代表取締役社長 COO (2020年3月退任)
2020年 6月 当社社外取締役 (現任)

社外取締役 独立役員
井植 敏雅

1989年 4月 三洋電機株式会社入社
2002年 6月 同社代表取締役副社長
2005年 6月 同社代表取締役社長
2011年 4月 株式会社 LIXIL
取締役副社長
2016年 6月 株式会社 LIXIL グループ
取締役 (2017年6月退任)
2019年 4月 当社経営を考える懇談会
アドバイザー
(2020年4月退任)
2020年 6月 当社社外取締役 (現任)

社外取締役 独立役員
尚山 勝男

1978年 4月 アサヒビール株式会社 (現 アサヒグループホールディングス株式会社) 入社
2008年 9月 同社理事東関東統括本部長
2011年 6月 同社執行役員中国統括本部長
2013年 3月 株式会社エルビー
代表取締役社長
2016年 3月 アサヒグループ食品株式会社
専務取締役
2017年 3月 同社代表取締役社長 (2021年3月退任)
2022年 6月 当社社外取締役 (現任)

監査役

常勤監査役
佐々木 淳

1986年10月 当社入社
2007年 4月 当社カスタマーサービス部
お客様相談室マネージャー
2013年 7月 とよす株式会社管理本部長
2015年 7月 亀田製菓企業年金基金
常務理事
2016年 6月 当社監査部長
2019年 6月 当社常勤監査役 (現任)

常勤監査役
田辺 真理

1981年 4月 当社入社 (1986年9月退職)
1992年10月 当社入社
2014年 6月 当社経理部長
2016年 6月 当社執行役員経理部長
2017年12月 THAI KAMEDA CO., LTD.
Managing Director
2019年 7月 当社執行役員関連事業部長
2020年 6月 新潟輪送株式会社
取締役経営企画部長
2024年 6月 当社常勤監査役 (現任)

社外監査役 独立役員
青木 和義

1979年 4月 花王石鹸株式会社 (現 花王株式会社) 入社
2003年 3月 同社家庭品国際事業本部
コントローラー
2005年 3月 花王 (中国) 投資会社副総経理
兼 副董事長
2007年 5月 花王株式会社会計財務部門
管理部長
2012年 6月 同社執行役員会計財務部門
統括 (2017年1月同社退職)
2022年 6月 当社社外監査役 (現任)

社外監査役 独立役員
伊藤 彰浩

1983年 4月 キリンビール株式会社 (現 キリンホールディングス株式会社) 入社
2013年 1月 同社執行役員グループ財務
担当ディレクター
2014年 3月 同社取締役 CFO
2015年 3月 同社取締役常務執行役員
2016年 4月 ブラジルキリン社取締役
2018年 3月 キリンホールディングス
株式会社常勤監査役
(2022年3月退任)
2022年 6月 当社社外監査役 (現任)

スキル・マトリックス※1

		出席状況 (2024 年度)		指名・報酬委員会	スキル・マトリックス							
		取締役会	監査役会		企業経営※2	グローバル	ダイバーシティ	営業・マーケティング	生産・開発・研究開発・品質	財務・会計・ファイナンス	法務・コンプライアンス・リスク管理	サステナビリティ・ESG
取締役	ジュネジャ レカ ラジュ	100%		○	○	○	○		○			
	高木 政紀	92%		○	○		○	○	○			
	小林 章	100%							○	○	○	
	古泉 直子	100%					○		○		○	
	三宅 峰三郎 社外	100%		○ (委員長)	○		○	○				
	伊藤 好生 社外	100%		○		○			○		○	
	金井 孝行 社外	100%		○	○	○			○			
	井植 敏雅 社外	100%		○	○	○		○				
尚山 勝男 社外	100%		○	○		○	○					
監査役	佐々木 淳	100%	100%					○		○	○	
	田辺 真理	100%	100%			○	○			○		
	青木 和義 社外	100%	100%			○				○	○	
	伊藤 彰浩 社外	100%	100%			○				○	○	

※1 上記は、各氏の経験などを踏まえて、より専門性が発揮できる領域を記載しており、有するすべての知見を表すものではありません。 ※2 上場企業の社長経験者（これに準ずる者を含む）

社外役員に関する事項

		独立役員	当社における主な活動内容
社外取締役	三宅 峰三郎	○	食品企業経営者としての豊富な経験と高い見識にもとづき、営業戦略、ダイバーシティ等、幅広い視点から発言を行うなど、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っており、社外取締役に求められる役割・責務を十分に果たしています。 また、任意の指名・報酬委員会委員長として、今後の経営体制や報酬等に関する議論を進めています。
	伊藤 好生	○	企業経営者としての豊富な経験と高い見識にもとづき、海外展開やものづくりにおける現場力向上の観点から発言を行うなど、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っており、社外取締役に求められる役割・責務を十分に果たしています。
	金井 孝行	○	企業経営者および長年の金融機関経験者として、食品事業の海外展開に関する豊富な経験と高い見識にもとづき、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っており、社外取締役に求められる役割・責務を十分に果たしています。
	井植 敏雅	○	企業経営者としての豊富な経験と高い見識にもとづき、海外展開やものづくりを起点にした経営品質向上、市場拡大に関する発言を行うなど、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っており、社外取締役に求められる役割・責務を十分に果たしています。
	尚山 勝男	○	企業経営者として、特に国内食品市場に関する豊富な経験と高い見識にもとづき、経営戦略、ダイバーシティ等、幅広い視点から発言を行うなど、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っており、社外取締役に求められる役割・責務を十分に果たしています。
社外監査役	青木 和義	○	上場企業の会計財務部門の責任者として培ってきた豊富な経験と高い見識にもとづき、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための発言を行っています。また、監査結果についての意見交換、監査に関する重要事項の協議等を行っています。
	伊藤 彰浩	○	上場企業のCFOとして培ってきた豊富な経験と高い見識にもとづき、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための発言を行っています。また、監査結果についての意見交換、監査に関する重要事項の協議等を行っています。

企業経営	製菓業から米業への事業領域・地域拡大に向け、企業経営に関する知識・経験・能力をバランスよく兼ね備えた取締役が必要であるため
グローバル	お米の可能性を最大限引き出し、世界で新価値・新市場を創造するためには、海外での事業マネジメント経験や知見、海外文化への理解がある取締役が必要であるため
ダイバーシティ	多様な人材が持つあらゆる魅力を最大限に発揮できる環境を整え、企業の発展や成長活力としていくうえで、ダイバーシティに関する理解と知見が必要であるため
営業・マーケティング	食品製造業として、お客様のニーズを正確に捉え、生活様式や消費スタイルの変化に対応し中長期的に成長するためには、営業・マーケティングに関する知識と経験が必要であるため
生産・開発・研究開発・品質	食品製造業として、安全・安心な商品を通じて美味しさ・健康・感動を提供し続けるうえで、生産・開発・研究開発・品質に関する知識と経験が必要であるため
財務・会計・ファイナンス	適正な財務報告はもちろん、強固な財務基盤の構築、効率的な資産配分、持続的な発展と企業価値向上に資する成長投資を実現させるうえで、財務・会計・ファイナンスに関する知識と経験が必要であるため
法務・コンプライアンス・リスク管理	遵法はもちろんのこと、倫理的に正しい方向で事業活動を遂行することは、持続的な成長および企業価値向上の基盤であり、法務・コンプライアンス・リスク管理に関する知識と経験が必要であるため
サステナビリティ・ESG	事業の持続的な発展と中長期的な企業価値の向上を目指すうえで、リスクと機会を適時・的確に捉え、経営に反映するためには、サステナビリティ・ESGに関する理解、知見が必要であるため

執行役員

役名	氏名	担当
専務執行役員	真山 靖宏	米菓事業統括 兼 営業本部長
常務執行役員	古澤 紳一	食品事業本部長 兼 食品事業部長
常務執行役員	鳥越 敬	経営企画部長
常務執行役員	金子 浩之	人事総務本部長 兼 人事部長
執行役員	飯田 浩一	米菓スナック開発部長 兼 グローバル技術開発部長
執行役員	高橋 肇	お米総合研究所長
執行役員	古泉 明男	生産本部長
執行役員	堀田 弘幸	SCM部長
執行役員	堀部 宏幸	海外事業部長

社外監査役対談

亀田製菓グループの新たな挑戦と 企業価値向上を支えるガバナンス

大きな経営転換期を迎える亀田製菓グループ。
社外監査役は、独立した立場からも経営の一員として、
挑戦を支え、健全な成長の方向を示しています。
本対談では、北米事業の戦略転換やガバナンス改革、
人的資本経営・サステナビリティの推進など、
企業価値を高めるための実践的な議論を振り返ります。



社外監査役
青木 和義

社外監査役
伊藤 彰浩

亀田製菓グループのガバナンスの特徴と 取締役会の実効性

伊藤 当グループの取締役会は社外取締役が過半数を占めるなど、先進的なガバナンス体制となっています。社外取締役は経営者で構成されていますが、バックグラウンドはマーケティングや海外、生産など多様な専門性を有しています。インド出身のCEOジュネジャ氏をはじめ、女性役員の登用などダイバーシティも積極的に推進しています。取締役会は社外取締役が過半数となっていることで、監督機能の客観性や経営の透明性が確保され、予定調和に陥ることなく、各取締役の

多様な視点から本質的な議論が行える環境が整っていると思います。

青木 取締役会メンバーの構成に加え、自由闊達な議論ができる雰囲気は非常に良いと感じています。私がこれまで在籍してきた企業でも、自由な議論はガバナンスの実効性を高めるうえで不可欠でした。ガバナンスは形式だけでなく、議論を含む監督の役割が実態としてどう機能しているかが重要です。例えば、提案の際は利点ばかりでなく、負の影響やリスクなどの側面にも目を向け、バランスのとれた議論を行うことが求められます。今後さらに取締役会の実効性を高めるには、

とりわけネガティブな側面の議論はもっと深掘りされるべきだと思います。より活発に賛成・反対の両面から議論できる環境が整えば、これまで以上に質の高い意思決定が可能になります。

伊藤 実際に2024年度の実績では、北米事業の戦略転換として、米国TH FOODS, INC.の完全子会社化やMary's Gone Crackers, Inc.の売却といった大きな経営判断がありました。特に、TH FOODS, INC.の買収には相当の規模の負債を抱えることになる側面がありますが、M&Aには相手もあることです。取締役会がタイミングを捉えた意思決定を

しっかりサポートできたと思っています。私も飲料メーカーでM&Aや海外現地法人の取締役などを経験してきました。海外企業との合併会社設立や医薬事業の合併、PMI※1にも関し、文化の異なる会社との融合など、さまざまな経営課題に対処してきました。このような経験を活かしながら、北米事業をはじめとする当グループのグローバル展開やガバナンス体制の構築状況を監査するとともに、必要に応じて気づきなどを発言していきたいと思っています。

青木 北米などの海外市場だけでなく、国内市場においても現場の情報や市場の動向、競合他社の状況など、幅広い情報をもとに議論することがガバナンスの本質だと考えています。私は化学メーカーで長く会計・財務分野を担当し、EVA※2（経済的付加価値）を重視する経営や資本コスト管理に深く関わってきました。中国駐在の経験を通じて海外事業のリスク管理やグローバル標準化の推進にも取り組んできましたので、そうした知見からも当グループのガバナンス向上に貢献していきたいと思っています。

※1 PMI（Post Merger Integration）：M&A（合併・買収）後の統合プロセス
※2 EVA（Economic Value Added）：米国スターン・スチュワート社が考案した経営指標で、同社の登録商標

北米事業を中心とする グループ経営戦略の転換

伊藤 監査役の立場から見ても、米国のTH FOODS, INC.

買収とMary's Gone Crackers, Inc.売却を決定・議論した2024年度は、北米事業だけでなく、グループ全体にとっても大きな経営戦略の転換の年だったと捉えています。TH FOODS, INC.の完全子会社化では250億円超の資金調達が必要となりましたが、同社は安定したキャッシュ・フローを生み出している会社です。そのため、私も取締役会では、負債の規模だけでリスクを判断するのではなく、TH FOODS, INC.を含むグループ全体のキャッシュ・フローで負債を許容できるか考えてみてはどうかと伝えました。

青木 私は今回のような大規模な投資や、戦略の大きな転換は企業価値向上のための重要なチャンスだと考えています。変化がなければ、企業価値の向上は少しずつしか実現できません。さらなる価値を生み出すには、何もしないのではなく、積極的に挑戦する姿勢が大切だと思います。一方で、大きなチャレンジには大きなリスクが伴うことも事実です。だからこそ、いかにリスクをコントロールしていくかが重要となります。リスクコントロールの点で一つ大事なことは、中長期的な視点で計画を練ることです。あわせて、常に市場の分析や情報収集を徹底し、実態と乖離があれば柔軟に軌道修正することができる機動力が不可欠です。

伊藤 もう一つの転換として、売却を決定したMary's Gone Crackers, Inc.は、私が監査役に就任した時から業績は不振でした。その後の議論で業績改善への猶予期限を区切って意思決定を行うことになり、今回の売却に至ったという背景が

あります。同社に関しては、どちらかと言うと投資家的なスタンスで現地マネジメントに経営を任す傾向が強かったのですが、今後は、グループの主力事業としてTH FOODS, INC.には積極的な支援を行い、意識の統合なども含め考えていくとよいと思います。同社のPMIを取締役会がしっかりモニタリングし、現地の独立性も尊重しながら、権限委譲の明確化や技術・R&D支援を進めることが重要だと考えます。

青木 北米に限らず海外展開では文化や市場の違いもあり、現地の実態把握が難しいですが、グローバルな標準化の推進や、会計基準・ITシステムといったインフラ強化について全体最適を図ることが成功の鍵だと思います。例えば、米国市場も一枚岩ではなく、地域ごとに消費者の嗜好や競合状況が異なるため、現地の情報収集と分析は不可欠です。よく調べてみると、購入しているのは現地の日本人だったというケースもあり、日本にいてはわからない実態の把握が重要となります。そういった課題に対応するためにも、現地とのコミュニケーションを密にとりながら、リーダーシップを発揮していくことが大切です。

伊藤 日本の食品セクターを見ても、成功している同業他社は北米事業の強化が業績向上の鍵となっています。今回、当グループはTH FOODS, INC.という、すばらしい資産を獲得することができたので、まずはPMIを着実に進めてほしいと思います。標準化などハード面での統合に加え、パーパスを含む意識面での融合を図っていくことも大事ですね。

社外監査役対談

青木 同時に、昨年は「Rice Innovation Company」というビジョンのもとで経営が動き出したタイミングでもありました。具体的な戦略や施策はこれから打ち出していくことになると思いますが、どこに焦点を当てていくか、どういった面で当グループの特長を世の中に提示していくかが重要になります。必要に応じて、社外との比較検討や指標面からのチェックも行いながら、グループの戦略や進むべき道の考え方が磨き込まれていくと期待しています。

ガバナンスに関する新たな取り組みの進捗

伊藤 ガバナンスに関連して、指名・報酬委員会が代表取締役

役2名と社外取締役という構成で2024年2月に設置されました。私たちはメンバーではありませんが、定期的にどのようなディスカッションが行われたかについては、取締役会に報告があります。今後、サクセッションプラン（後継者育成計画）などについても議論が進むものと期待しています。社外監査役としての認識は、当グループは歴史的にややトップダウンの文化が強く、人事面でもその傾向があったとみていました。昨年、役員の指名・報酬については、より透明性・客観性の高い意思決定の仕組みを構築したほうが好ましいという課題認識のもと、指名・報酬委員会が設置されました。また、人事部門においても人材育成体系の構築、エンゲージメント調査の有効活用など、さまざまな施策に取り組んでいると認識しています。

青木 サクセッションプランについて一番のポイントは、多様な側面から議論することだと考えています。というのは、サクセッションプランといっても役員や部長職といった上位クラスに限らず、マネジャーや若手層まで含めて体系的に育成すべきということです。私の前職での経験では、後任候補の選定・育成を早期から始め、必要なスキルや経験を明確化することで、長期的な人材育成の体系を確立していました。ただ、そうした仕組みはすぐに整備できるものではありませんので、当グループでも数年かけるつもりで人材育成の体系を改善・定着させていく必要があると思います。特に、若

手層の育成には、実務経験だけでなく、語学力や異文化理解などグローバル展開に対応できるスキルの習得も求められるでしょう。

伊藤 このような人的資本の取り組みに加え、2025年6月には、取締役会のメンバーである常務取締役の古泉直子氏が新設のサステナビリティ担当に就任しました。ダイバーシティのみならず、サステナビリティ全体をリードされると期待しています。

青木 サステナビリティやESG（環境・社会・ガバナンス）に関して、何を会社として社外にアピールしていくかということも重要です。当グループの個性としては、まず食品の会社であり、特に米菓がメインであると言えます。そのため、例えばお米について、環境をはじめESG視点の考え方をもとにいかに取り組んでいくかを考える必要があると思います。

伊藤 気候変動など環境に配慮した経営の実行はもちろんですが、当グループならではの取り組みというのは大事ですね。2024年度に公表した特徴的な施策に、米農家の方々と共同出資で合同会社ナイスライスファームを立ち上げ、地元農家と連携した取り組みがあります。また、米粉パンやプラントベースフードといった製品をいかに事業として自立させていくか、という戦略もESGの観点で意義があると考えています。



社外監査役としての役割と 企業価値向上への貢献

伊藤 私が監査役に就任したのは2022年です。前CEOの田中氏からは、監査役だからといって単に執行を監査するのではなく、気がついたことがあれば、取締役会で発言してもらって構わない、とのお話をいただきました。開かれた取締役会で、違和感がある時は躊躇せず発言していますし、議案に関連する往査で得た気づきなども伝えるようにしています。

青木 社外監査役として、資本コストや戦略の実現可能性を重視し、計画の実現可能性を常に検証・修正することの重要性を訴えています。企業価値の向上というのは単なる利益の積み上げではなく、将来への期待や持続可能性に裏打ちされたものであるべきです。EVA経営の視点では、利益だけでなく価値の成長、社会的責任、サステナビリティへの取り組みが企業価値を左右します。サステナビリティは日本語では持続可能性と訳されるように、企業価値の向上には将来にわたって土台となる環境・社会・ガバナンスへの考え方、そして持続可能な成長戦略と社会的責任を果たす姿勢が不可欠です。単年度の利益もちろん大事ですが、将来への期待が反映された価値の重要性については今後も指摘していきたいと思います。

伊藤 私も財務戦略やM&Aの経験を活かし、健全な経営に貢献していきたいと考えています。現場の状況を取締役に

伝えることは、より現場の実態に即した経営判断につながると思います。当社の社外監査役は、常勤監査役の事業所の往査に同行しています。年間30カ所近くの部署・事業所を訪問し、現場の課題や意見を聴いています。これらを必要に応じて取締役会で伝え、より現場の声を反映した意思決定につながればと思っています。

ステークホルダーの皆様へのメッセージ

伊藤 当グループは、北米事業の戦略転換にとどまらず、アジアでの展開の拡大や国内米菓のさらなる成長、食品事業の展開を進めていきます。また、地域農業との連携など、さまざまなサステナビリティに関する施策にチャレンジしていきます。主力事業の強化と同時にサステナビリティの諸施策を進めることが、ESG経営を実現することにつながると考えます。社外監査役としては今後も国内外の事業所を往査し、事業のベースとなる内部統制などを確認していくとともに、現場が抱えている課題や意見を聴いていきたいと思っています。必要に応じて、そのような現場の声を取締役会に伝えることにより、現場の実態に即した判断につながればと思っています。また、今まで培った知見からの気づきなども取締役会で共有し、企業価値の向上につなげていきたいと考えています。このような活動を通して、ステークホルダーの皆様の期待に応えていきたいと思っています。



青木 有用な情報開示は、企業の信頼性や持続可能性を示すうえで不可欠です。ESGのうち、環境と社会はもちろん、ガバナンスについても資本コストをいかにコントロールするか、という観点を意識して取り組む企業こそがこれからの時代に生き残ると考えます。また、サステナビリティなどの情報開示の強化には、半面では、情報を読み解く側にも発信する側にも大きな負担が伴うと思われます。そのため、情報の質や有用性を常に見直し、投資家をはじめとするステークホルダーの皆様にとって真に価値のある内容を追求していくことが重要です。私は社外監査役として、ステークホルダーの皆様にとってよりわかりやすく、実効性の高い情報開示や発信の在り方を模索しながら、当グループの企業価値向上に貢献していきたいと思っています。

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

当社におけるコーポレートガバナンスとは、企業理念にもとづき、創業以来一貫して志向してきた企業経営のあるべき姿（当社を取り巻くすべての関係者との良好な関係を築き、社会の要請に応えることで事業の持続的発展と企業価値の向上を目指すこと）の実現のために、経営の透明性・公平性・計画性・迅速性を確保し、業務執行と監督が有機的に結びついて適時的確に機能させるための仕組みです。












当社は、コーポレートガバナンスの強化および充実が重要な経営課題の一つであると位置づけ、実効的な体制の構築に向けて、継続的に取り組んでいます。

コーポレートガバナンス・ポリシー
<https://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS01309/8adfab51/e410/4b48/b0d3/6c2dee7fa9f1/20250306181618420s.pdf>

当社は、グローバル化などに伴うリスクの高まりに対し健全に牽制する経営体制の構築および社外取締役による高度なモニタリングモデルの実現を図るため、2014年6月より、取締役会について、過半数を独立性の高い社外取締役で構成するとともに、経営監督と執行機能の役割分担を明確にし、業務執行の迅速化を図るために、執行役員制度を導入しています。さらに、監査役会設置会社として、監査役の機能を有効に活用しながら経営に対する監査・監視機能の強化を図っています。

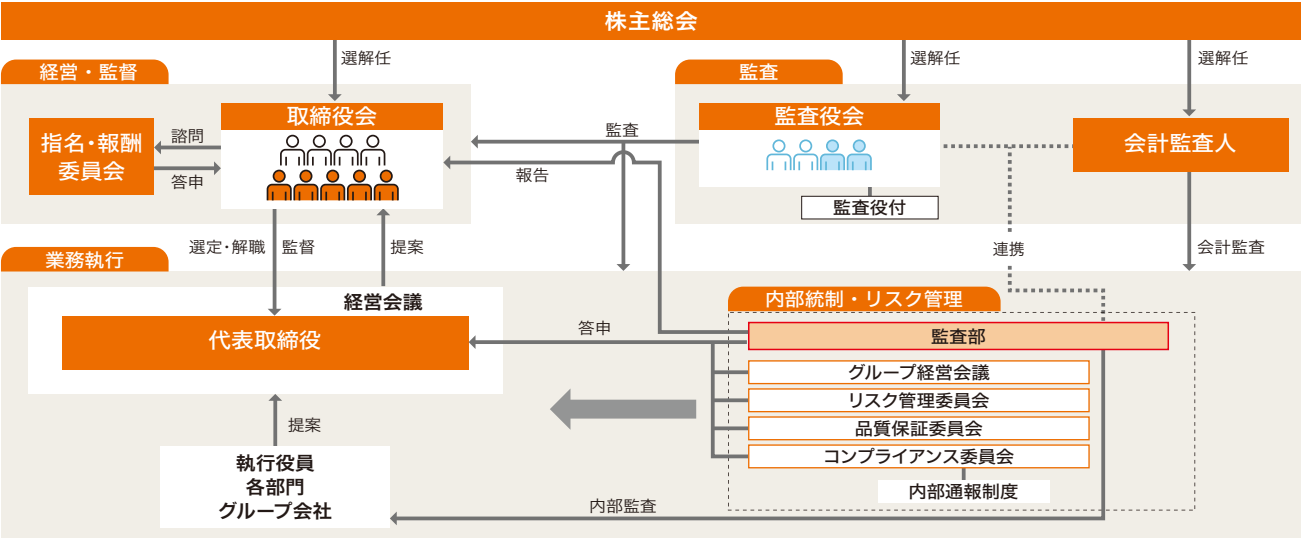
加えて、取締役の指名ならびに報酬等に関する手続きのさらなる客観性・透明性・公平性を確保するとともに、コーポレートガバナンス体制をより充実させるため、2024年2月に取締役会の直下に任意の独立した「指名・報酬委員会」を設置しました。なお、「指名・報酬委員会」は、取締役会の諮問に応じて、取締役の指名ならびに報酬に係る基本方針と決定方法等に関する事項を審議し取締役会に対して答申を行います。

コーポレートガバナンス強化の変遷

	内容	取締役構成	社外取締役比率
2002年度	アドバイザリーボード発足		
2003年度	執行役員制度の導入		0%
2006年度	社外取締役制度の導入		40%
2014年度	社外取締役過半数へ		57%
2015年度	チーフオフィサー制の導入（CEO、COO）		57%
2016年度	社外取締役の増員		63%
2018年度	コーポレートガバナンス・ポリシー制定		60%
2020年度	取締役の増員		54%
2021年度	第三者機関による実効性評価の実施		54%
2022年度	経営体制の変更		55%
2023年度	任意の独立した指名・報酬委員会の設置		55%
2025年度	アドバイザリーボード廃止		56%

※2025年5月の取締役会にて、2021年度以降休止していたアドバイザリーボードの廃止を決定しました。

コーポレートガバナンス体制



 社内取締役  社外取締役  社内監査役  社外監査役

主要会議体の概要

(2025年11月1日現在)

	人数構成	独立性	開催状況	2024年度の主な審議内容
取締役会	議長：代表取締役会長 CEO ジュネジャ レカ ラジュ 社内取締役4名 社外取締役5名	56%	原則 毎月1回	<div>① 中長期成長戦略の検討</div> <ul style="list-style-type: none">・「中長期成長戦略2030」の進捗モニタリング・北米事業の構造改革 <div>② 各事業戦略上の課題の検討</div> <ul style="list-style-type: none">・国内米菓事業：収益体制強化の検討、設備投資の検討と振り返り・海外事業：北米戦略 (Mary's Gone Crackers, Inc.の売却とTH FOODS, INC.の株式取得の検討など) アジアを中心とした事業シナジー検討・食品事業：低タンパク質米飯事業の将来性検討 プラントベースフード事業の収益改善検討 <div>③ 財務戦略</div> <ul style="list-style-type: none">・事業遂行に伴う資金調達方針についての検討 <div>④ サステナビリティ課題への対応</div> <ul style="list-style-type: none">・取締役会の実効性評価報告および課題検討（戦略議論の充実ほか）・人的資本経営の検討・品質保証、リスク管理、コンプライアンス各委員会報告・マテリアリティ進捗報告 <div>⑤ IR活動の進捗および政策保有株式の検証</div> <ul style="list-style-type: none">・投資家との対話状況、説明会の開催、アナリスト対応など、IR活動の進捗報告・政策保有株式の保有目的および妥当性の検証
監査役会	議長：常勤監査役 佐々木 淳 常勤監査役2名 社外監査役2名	50%	原則 毎月1回	業務監査関連：監査計画、監査活動報告、取締役会議案の事前確認 会計監査関連：期中・期末監査レビュー、KAM [※] の検討、会計監査人に関する評価
経営会議	議長：代表取締役会長 CEO ジュネジャ レカ ラジュ 社内取締役4名 執行役員9名 (常勤監査役はオブザーバーとして参加)	—	原則 毎月2回	意思決定内容：政策（商品政策、販売政策など）、設備投資ほか取締役会上程事項の審議 報告検討内容：事業報告モニタリング（業績、お客様情報、購買・在庫状況など）、マテリアリティ進捗状況報告・審議ほか
指名・報酬委員会	委員長：三宅 峰三郎 社外取締役5名 代表取締役2名	71%	原則年4回	指名および報酬に関する現状把握・課題抽出 指名プロセス要件と報酬設計の見直し

※KAM (Key Audit Matters)：監査上の主要な検討事項

取締役会

取締役会は、経営の根幹を成す経営方針・経営計画を策定するとともに、業務執行の管理・監督と重要案件の審議・決定、ならびにグループ会社の重要案件の監督を通じて、コーポレートガバナンスの確立を図っています。

監査役会

当社は、監査役会設置会社の形態を採用しています。監査役会では、監査方針および年間監査計画の決定、監査内容のレビュー、会計監査人および監査部からの報告、聴取、討議などを行っています。監査役は、取締役会をはじめとする重要な会議に出席するほか、各部門や子会社の監査を実施しています。なお、監査役の職務を補助する使用人を置くことで、監査役監査の機能強化を図っています。

経営会議

原則として毎月2回開催し、社内取締役および執行役員で、業務執行に係る重要事項の決定や取締役会への付議事項の審議を行っています。

グループ経営会議

原則として半期に1回開催し、社内取締役および常勤監査役などとグループ各社の社長で構成し、グループ各社の業務執行状況の報告を受けるほか、内部統制の強化などグループ共通の課題について討議を行っています。

指名・報酬委員会

取締役会の任意の諮問機関として、2024年2月に設置。取締役会の諮問に応じて、取締役の指名ならびに報酬に係る基本方針と決定方法などに関する事項を審議し、取締役会に対して答申を行います。

品質保証委員会・リスク管理委員会・コンプライアンス委員会

各委員会はそれぞれ原則として四半期に1回以上開催し、グループ全体における品質保証、リスク管理、コンプライアンスの確保を目的として、グループにおける諸課題の解決にあたっています。

取締役会の多様性について

当社の取締役会は、性別・国籍などにかかわらず、多様な価値観を持つ役員で構成することとしています。

取締役会は、活発な審議と迅速な意思決定ができるように取締役の過半数を独立性の高い社外取締役で構成することを基本スタンスとしています。社内取締役においては、業務全般を把握し活動できるバランス感覚と実績、決断力を有し、多様な専門性を持ったメンバーで構成されることが必要であると考えています。

また、社外取締役においては、「Rice Innovation Company」の実現に向け、ものづくりの企業経営者を主に登用することで、さまざまな知識・経験・能力をバランスよく備える体制とします。多様な視点、豊富な経験、高い見識と専門性を持った独立性のある企業経営者で構成されることにより、社外取締役による高度なモニタリングモデルが期待でき、グローバル化などのリスクの高まりに対し、健全に牽制する経営体制の構築ができると考えています。

さらに、当社商品は女性の購買率が高いことなどから、食を扱うメーカーとして女性の価値観や発想は重要であり、取締役会構成メンバーに女性が入ることも必要であると考えています。

社外取締役の体制

当社は、取締役の過半数を独立性の高い社外取締役で構成しており、この特徴を最大限に発揮するために右記のような運用をしています。

当社は、次の理由から「独立社外者のみを構成員とする会合」を設置していません。

- 「独立社外者のみを構成とする会合」は、取締役のうち社外取締役の人数が少なく、当該意見が反映されづらい環境を是正するために有効と考えますが、当社は社外取締役を5名選任しており、社外取締役が発言しやすく、当該意見が反映されやすい環境にあると考えます。
- 社外取締役はそれぞれ卓越した知見を有しており、それを個々に発揮することが求められていますが、「独立社外者のみを構成員とする会合」を設置することにより、ある種の共通認識が形成され、当該認識に対する反対意見を述べづらくなるなど、その独立性を弱める可能性があると考えます。
- 社外取締役に対し、当社の重要会議の議事録・報告などを同じ分量・内容で提供し、個々によってばらつきが出ないように配慮することで、認識の共有は十分に図られると考えます。

当社は、次の理由から「筆頭独立社外取締役」を定めていません。

- 「筆頭独立社外取締役」を定めることで、独立社外取締役間の序列意識、筆頭者に依存する意識を醸成する可能性があります。
- 社外取締役はそれぞれ卓越した知見を有しており、個々にその持ち味を発揮することが求められていることから、必ずしも社外取締役間で意見が統一される必要はないと考えています。

取締役の選任・解任

取締役候補者の指名方針

当社の取締役会は、活発な審議と迅速な意思決定ができるよう上限を14名とし、過半数を独立性の高い社外取締役で構成することを基本スタンスとしています。

取締役候補者の指名については、当社指名基準に従って代表取締役会長CEOが提案し、指名・報酬委員会での審議および取締役会での候補者決議を経て株主総会議案として上程しています。

指名・報酬委員会では、取締役会の諮問に応じて、取締役の指名ならびに報酬に係る基本方針と決定方針等に関する事項を審議しています。

CEO・COOの選解任基準 (CEO・COOの選任基準)

当社は次のとおり、CEO・COOの選任基準を定めています。

能力

- 当社の企業理念を理解し、実践できること
- グローバル社会の中長期的な潮流をかぎ分け、それに合わせて中長期的な計画を組み立て、自ら実行する力を備えていること

リーダーシップ

- 役員・従業員と本音のコミュニケーションが図れること
- 自ら率先して汗をかけること

人間力

- 人間的魅力・胆力・奥深さ・度量を備えていること
- 自己の力量を正しく把握し、自分に不足する資質は、他者と連携することで補う姿勢を持つこと

また、CEO・COOを念頭に入れた後継者育成計画を策定しており、その運用状況と結果について指名・報酬委員会での審議を経て取締役会にて毎年度検討し、当該育成計画の検討内容とCEO・COOの選任基準と照らし合わせ、経営陣幹部・社外役員の意見、360度評価などのアセスメントを考慮し、取締役会にてCEO・COOを決定します。

(CEO・COOの解任基準)

当社は、次のとおり、CEO・COOの解任基準を定めています。

CEO・COOがその機能を十分に発揮していないと認められる場合、社会的不祥事などのコーポレートガバナンス上の重大な懸念が発生した場合、業績が著しく悪化した場合、CEO・COO選任基準に対する適格性を欠くこととなった場合には、指名・報酬委員会での審議を経て取締役会にてCEO・COOの解任について議論し、決定します。

後継者育成計画

当社は、業務執行での評価、指定の研修のほか、360度評価などのアセスメント、社外取締役との個人面談などを含めた後継者育成計画を策定し、この運用状況と結果（プロセス）について、毎年度取締役会にて検証しています。

取締役会の実効性評価

当社は、年に1回程度、取締役会の実効性について分析・評価を行い、その概要を開示することとしており、2024年度は第三者機関が関与する評価を実施しました。

取締役会実効性評価（2024年度）

評価方法	<ul style="list-style-type: none">第三者機関によるアンケートの作成、取締役・監査役全員(13名)による回答第三者機関によるアンケートの結果の取りまとめ・分析
調査項目およびその内容など	<ul style="list-style-type: none">① 取締役会の在り方・モニタリング機能(取締役会の在り方、機関設計についての議論)② 取締役会の構成・規模(規模、員数、専門性、および多様性)③ 取締役会の運営(取締役会の開催回数や時間、資料提供、議事運営)④ 社内・社外取締役のパフォーマンス(報告、説明、役割を果たしているか)⑤ 取締役・監査役のトレーニング(トレーニングの機会)⑥ 株主・投資家との関係(株主・投資家との対話の体制、取締役会に対する株主・投資家意見のフィードバックなど)⑦ 指名・報酬委員会の運営(建設的な議論や意見交換がされているか)
評価結果	当社取締役会は、独立社外取締役を過半数とし、上場会社経営経験者を多数擁するなど、スキル・経験などの多様性を確保し、独立社外監査役を含め、独立役員による活発な意見具申がなされていること、任意の独立した指名・報酬委員会を設置したことなどが評価されており、取締役会の実効性は確保されていると評価されました。一方、前回の取締役会の実効性の評価で挙げられた課題と同様に機関設計の在り方、取締役会の構成、当社の資本コストや資本収益性の内容、市場評価に関する現状分析や改善方針などの議論をより活発化させることが、引き続き取り組むべき課題として挙げられました。
評価結果を受けた取り組み	<ul style="list-style-type: none">取締役会議案の年間計画化取締役会権限に関する執行側への一部委譲取締役会の実効性向上サイクルの設定 <p>年2回の改善取り組みの進捗確認や、3年に1回程度の第三者機関によるアンケート・インタビューを通じた実効性評価の実施など</p>

社外役員のサポート・役員トレーニング

社外役員のサポート

- 当社は、取締役会の円滑な運営を確保し、審議の活性化を図るため、経営企画部に取締役会事務局を設置し、社外取締役および社外監査役に対し、その必要と思われる情報について、重要会議の内容などを提供しています。

なお、取締役会資料は、原則、開催の3日前までに配付し、案件によっては事前説明を行います。

- 当社は、監査役補助担当者1名を設置し、監査役会資料の作成補助や、求めに応じて各種調査や資料の監査補助を行っています。
- 当社は、取締役会の年間スケジュール、年間の主な審議項目を決定し、十分な審議が可能となるよう、会日・案件ごとに審議時間を確保します。

なお、2021年度に実施した第三者機関による取締役会の実効性評価結果を受け、取締役会の議案数を減らし、議論時間の十分な確保に取り組んでいます。

- 同様に、2021年度に実施した実効性評価結果を受け、取締役会を定期的に当社および連結子会社の生産拠点にて実施することで、取締役の生産拠点視察の定期化に取り組んでいます。
- なお、2024年度は、11月に連結子会社の株式会社タイナイの工場視察後に、取締役会を行いました。

役員トレーニング

当社は、社外取締役・社外監査役を当社に迎えるに際し、工場見学をはじめ、当社が属する業界、当社の歴史、事業概要・財務情報・経営戦略、組織などについて必要な知識の習得のための研修を行っています。さらに、取締役・執行役員は、より高いリーダーシップと経営戦略を培う能力を開発するため、外部機関などを活用し、経営スキルを習得する研修を実施しています。また、監査役においても、各種研修会や他業種との意見交換会

に積極的に参加し、業務および会計に関する監査スキルの向上に努めています。

役員報酬

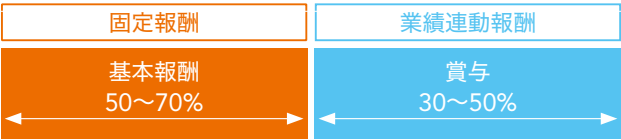
基本的な考え方

当社の役員報酬に関する基本方針は次のとおりであり、任意の独立した指名・報酬委員会での審議を経て、取締役会で審議・決議しています。

- 企業価値の向上と持続的な成長を通じて、株主重視の経営意識を高めるものであること
- 会社業績の目標達成を動機づける業績連動性の高いものであること
- 報酬の決定手続きは透明性・客観性の高いものであること

報酬制度の概要

当社の業務執行権を持たない取締役、および社外取締役を除く取締役の報酬は、固定報酬である「基本報酬」と業績連動報酬である「賞与」によって構成しています。



基本報酬

取締役の役割と責任に応じて職位を定め、職位ごとに金額を決定し、株主総会において定められた範囲内で月額固定報酬として支給しています。

業務執行権を持たない取締役、業務執行から独立した立場である社外取締役、監査役（社内および社外）の報酬はそれぞれ固定報酬のみ支給しています。

賞与

当グループの会社業績ならびに企業価値および株主価値と連動することを重視し、連結売上高・連結営業利益・連結自己資本当期純利益率（ROE）・親会社株主に帰属する当期純利益を評価指標としています。

支給額は目標達成度合いに応じて算出され、目標達成時を100%として0～150%の範囲で変動し、その総額を対象事業年度に関する定時株主総会に上程し、決議後速やかに支給する仕組みとしています。

報酬比率

総報酬に占める業績連動報酬の比率は、職位などに応じ上位職位ほど高くなるように設計しており、業績目標達成時の業績連動比率はおおむね30～50%としています。

報酬の決定手続き

報酬の水準および報酬額の妥当性について、透明性および客観性を確保するため、取締役会の直下に任意の独立した指名・報酬委員会を設置しています。委員の構成は、5名以上の取締役とし、その過半数を独立社外取締役としており、当該独立社外取締役である委員の中から委員長を選定しています。同委員会での審議を経て、取締役会の審議・決議により決定します。

その他の中長期的な業績連動報酬や自社株報酬については、現在実施していません。当社は、経営陣の報酬について従業員の生活水準の向上とバランスをとるべきと考えており、業務執行取締役に対しては、業績にもとづいた賞与を株主総会に上程し支払う現行の制度で適切であると考えています。

なお、これら報酬制度の在り方に関し、業績貢献に連動して支払われるインセンティブなど、指名・報酬委員会において、取締役会の諮問に応じて、取締役の指名ならびに報酬に係る基本方針と決定方法などに関する事項として審議する予定です。

役員報酬などの総額（2024年度）

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	基本報酬 (百万円)	業績連動報酬 (百万円)	非金銭 報酬等	員数 (名)
取締役 (社外取締役を除く)	263	143	120	—	5
監査役 (社外監査役を除く)	36	36	—	—	3
社外役員	87	87	—	—	8

政策保有株式

当社は、良好な取引関係の維持・発展など政策的な目的により株式を保有します。また、株式保有の意義が認められない銘柄については、都度、保有の見直しを図っています。

政策保有株式については、保有先企業との取引関係の見直しなどの検証を行うとともに、保有に伴う便益やリスクが、当社の資本コストに見合っているかなどを精査し、保有の適否の検証を毎年度取締役会にて実施しています。

当社は、適切な議決権行使が投資先企業の中長期的な価値向上と持続的成長につながる観点から、原則としてすべての政策保有株式について議決権を行使します。なお、議決権の行使にあたっては、議案に対する賛否を個別具体的に判断します。

純資産に占める政策保有株式比率

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
連結純資産 (a) (百万円)	59,895	66,046	67,996	73,718	78,908
連結貸借対照表 計上額 (b) (百万円)	2,178	2,262	2,113	2,625	2,598
比率 (b÷a)	3.6%	3.4%	3.1%	3.6%	3.3%

コンプライアンス

基本的な考え方

今日の企業には、単に法律を守ることだけでなく、よりよい企業人、よりよい社会人としての価値観・倫理観にもとづいた行動が求められています。

当グループの存在意義は、お米の恵みを美味しさ・健康・感動という価値に磨き上げ健やかなライフスタイルに貢献することであり、よりよい商品とサービスの創造は、事業活動に関わる各種の法令や社内規程をはじめ企業倫理、社会規範を守る一人ひとりの行動に裏打ちされて成し遂げられるものと考えています。

当グループでは「亀田製菓グループ行動規範」を定め、その内規として、当社は「亀田製菓（株）行動規範・細則」を定めています。これらにもとづき、不正行為などの防止および早期発見と是正を図り、コンプライアンス経営の強化に資することを目的に「亀田製菓グループコンプライアンス規程」を定めています。当社代表取締役社長COOが委員長を務めるコンプライアンス委員会は、コンプライアンス経営の推進を行うとともに、コンプライアンス違反事案が発生した場合には、社内規程にもとづき、懲戒処分を含め、厳正に対処しています。なお、2024年度は同委員会を16回開催しました。



また、「亀田製菓グループ行動規範」から「7つのキーワード」を制定し、職場での掲示などにより、コンプライアンス意識の浸透を図っています。

当社および国内連結子会社の役員・従業員には、「コンプライアンスガイドブック」を配付し、コンプライアンス意識の醸成につなげるよう、周知・徹底を図っています。

海外連結子会社においては、現地語に翻訳した「亀田製菓グループ行動規範」や「7つのキーワード」を周知するとともに、各社に即した「従業員ハンドブック」の配付や、「コンプライアンス規程」の整備・運用によりコンプライアンスの周知・徹底を図っています。

7つのキーワード

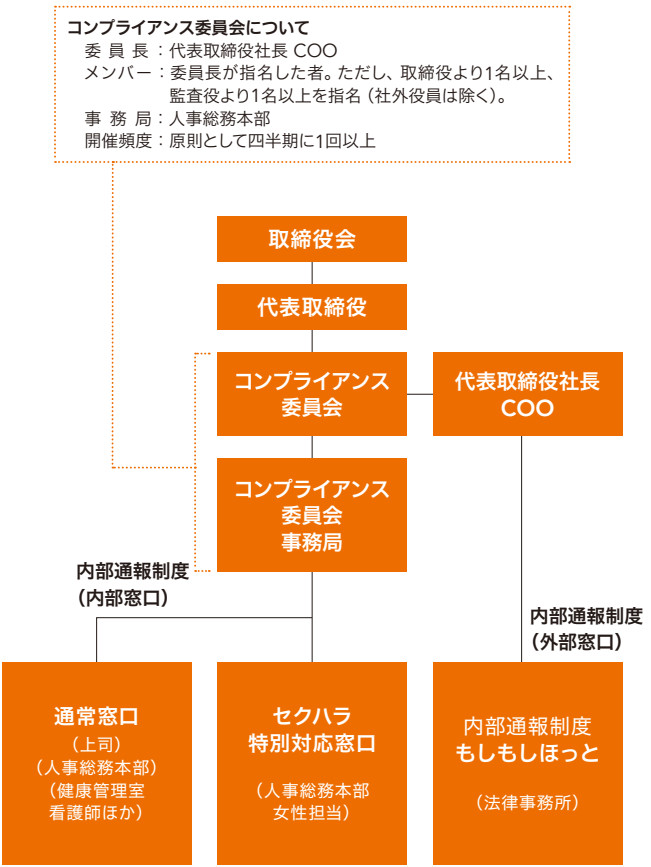
①お客様を大切にする	⑤嘘をつかない、隠さない
②自然を大切にする	⑥公正な取引関係と公正な人間関係を築く
③ルールを守る	⑦不正はしない、させない、見逃さない
④公私の区別をつける	

事例：Singha Kameda (Thailand) Co., Ltd.で周知されているタイ語の7つのキーワード

< Kameda Seika Group's Code of Conduct – 7 keywords >
< หลักจริยธรรมกลุ่มบริษัทคามาเดะเซिका – 7 คำสำคัญ >

1. ครองใจลูกค้า
2. รักษาธรรมชาติสิ่งแวดล้อม
3. ปฏิบัติตามกฎหมาย
4. แยกแยะระหว่างเรื่องส่วนตัวกับส่วนรวม
5. ไม่พูดปด, ไม่ซ่อนความจริง
6. สร้างธุรกิจสัมพันธ์ที่ยึดธรรมและสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
7. ไม่โกง, ไม่สนับสนุนการโกง, ไม่เปิดช่องให้เกิดการโกง

コンプライアンス体制



贈収賄防止の取り組み

当グループは、グループ行動規範として、事業活動における法令の遵守、特定の者に対する不当な利益・便宜の供与の禁止、および公正・誠実な取引の実施を表明するとともに、世界的潮流として贈収賄の防止の強化が要請されていることを踏まえ、「贈収賄防止ポリシー」を制定しています。

日本国内および事業を展開するすべての国・地域において、「贈収賄防止ポリシー」にもとづいた贈収賄の防止に取り組み、社会の皆様との、より一層の信頼の維持と向上に取り組んでいます。



内部通報制度

法令違反・不正行為などの未然防止・早期発見と是正を目的として、内部通報に関する体制を整備し、通報・相談を受け付ける窓口を社内・社外に設置し、匿名であっても本窓口を利用できることとしています。内部通報制度の運用については、「亀田製菓グループ内部通報に関する内部規程」のグループウェアへの掲示、「コンプライアンスガイドブック」の配付により、役員・従業員に周知しています。なお、外部窓口を法律事務所に設置し、「もしもしほっと」として周知しています。

通報・相談に関しては、当社および国内連結子会社各社のコンプライアンス委員会や関連部門の責任者が必要な調査を行い、当社の代表取締役社長COOおよび必要に応じて取締役会にその結果を報告します。調査結果にもとづき、当社の

代表取締役社長COO、国内連結子会社各社の代表取締役社長および担当役員が必要な是正措置を講じます。

また、「亀田製菓グループ内部通報に関する内部規程」により、法令にもとづく場合などの正当な理由がない限り、対象事案に関する情報の秘密を厳守するとともに、通報窓口利用者が不利益な扱いを受けない旨を規定しています。

- 適用範囲※
- 亀田製菓の役員・従業員（退職日が通報の日から1年以内に従業員であった者を含む）
 - 国内連結子会社の役員・従業員（通報の日から1年以内の従業員であった者を含む）

※海外連結子会社においては、各社で当該制度を設置しています。

外部窓口「もしもしほっと」への相談件数

2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
1件	3件	2件	4件	3件



社内掲示ポスター



コンプライアンスガイドブック

リスクマネジメント

基本的な考え方

当グループでは、事業活動に関わるさまざまなリスクに対し、企業の持続可能性および経営目標の達成に向けてリスク特性に応じた適切な対応策を講じることで、経営の安定化を図っています。経営に重大な影響を及ぼす可能性があるリスクを抽出し、「損害影響度」と「発生確率」の両面から優先度を設定したうえで、対策を講じています。

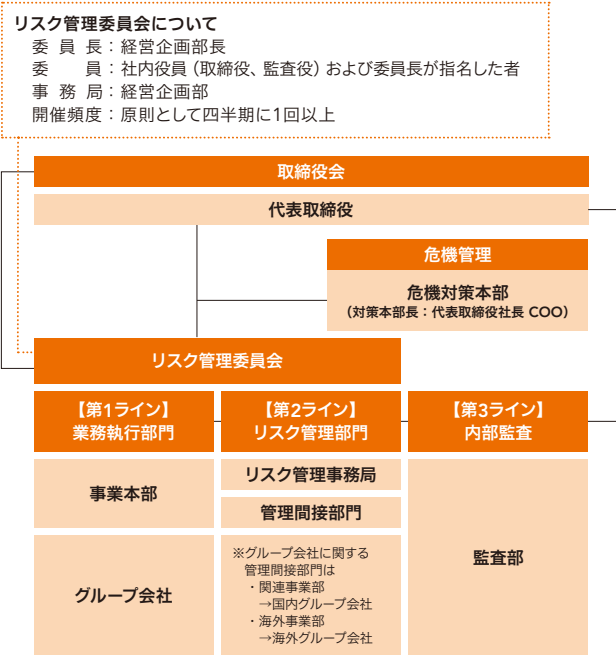
近年では、気候変動による農作物への影響、豪雨による工場の浸水、地震による物流および交通網の遮断など、環境・社会に係るサステナビリティリスクを企業活動を脅かす重大なリスクとして認識しています。当グループでは、リスクを「基幹プロセスリスク」「災害・事故リスク」「外部環境リスク」「コンプライアンスリスク」の4区分に整理し、それぞれに対するリスク低減活動を継続的に推進しています。

リスクマネジメント体制は、国際的に認知された「3つのラインモデル」に沿って構築しており、事業部門やグループ会社が発行業務の中でリスクを直接管理する第1ライン、これを支援・助言・監視する管理間接部門を第2ライン、第2ラインにはリスク管理機能に加えて業務推進機能も含まれるため、第1・第2ラインからの報告を受け、組織全体のリスク状況を統合的に把握・評価するリスク管理委員会、そして、第1・第2ラインの活動を独立した立場から評価し、その妥当性を検証・保証するとともに、必要な助言を行う監査部門を第3ラインと位置づけ、諸規程にて責任の所在を明確にしています。監査部では、リスク評価にもとづき年度内部監査計画を作成し、リスクベースの監査を実行しています。

リスク管理委員会は、第1・第2ラインからの報告を受け、組織全体のリスク状況を統合的に把握・評価するとともに、

重大リスクや新たなリスクへの対応方針を審議しています。リスクが顕在化することを想定し、「危機管理マニュアル」の導入、リスク別対応フロー・BCP（事業継続計画）などの策定やシミュレーション訓練を実施することで、迅速な対応を可能とし、被害を最小限に抑える取り組みを進めています。さらに、外部専門家を講師とする「危機管理セミナー」を年2回開催し、役職員の危機対応への意識向上に努めています。万一、リスクが顕在化した場合には、直ちに危機対策本部を設置し、「危機管理マニュアル」に定められた手順に沿って、迅速に適切な対応と情報開示を行うこととしています。

リスクマネジメント体制



リスク管理委員会は、「亀田製菓グループリスク管理規程」にもとづき、四半期に1回以上の定期開催と、委員長の経営企画部長が必要と認めた場合に随時開催しています。さらに、毎年定期的に組織全体のリスク対応について取締役会に報告しています。

BCP（事業継続計画）

当社では、商品の供給に支障が生じないようにするため、異物混入、不祥事、災害などが発生した際の行動計画（BCP）を策定しています。

主な取り組み

①従業員の安否確認

当社では、安否確認システムを導入しています。地震などの災害が発生した場合に、安否確認メールが役員および従業員に一斉送信され、それらの情報を上長とリスク管理担当者で閲覧し、状況を確認できるシステムです。なお、不測の事態に備え、定期的に安否確認システムのテストを実施しています。

また、海外における事件、自然災害などのさまざまなリスクに対し、海外グループ会社の駐在員とその家族などの安全を確保するためのシステムを導入し、当社海外事業部にて管理する体制をとっています。

②備蓄について

当社では、国内の各拠点に災害用の電話の設置や防災備蓄品の完備などを行っています。

③情報システムのBCP

過去の災害事例を踏まえ、情報システムにおけるBCP対策を進めています。

情報システムの一極集中を避けるための対応や、受注・出荷システムの対応、災害によるデータ消失に備えた対応、停電時に備えた発電機でのシステム稼働対応などに取り組んでいます。

情報セキュリティ

当グループでは、情報セキュリティリスクへの対応を重要な経営課題（マテリアリティ）として、機密情報の漏洩や不適切な情報管理の未然防止に向けた体制整備と啓発活動を継続的に推進しています。

具体的には、システム開発担当者を対象としたセキュリティ研修の実施に加え、「文書保存規程」「個人情報保護管理規則」「亀田製菓グループ情報管理規程」「亀田製菓グループ情報システム規程」など、情報の適切な保存・管理に関する社内規程を整備しています。また、役職員に対する情報管理意識の向上を目的とした啓発活動も定期的に行っています。

情報技術の活用を推進する中で、グループ全体の情報システム管理におけるセキュリティ対策を重要施策と位置づけています。定期的にセキュリティ専門会社による外部評価を受け、その結果を踏まえた個別対策を実施、老朽化した通信機器の更新、役員および従業員向けの情報セキュリティ教育など、多面的な取り組みを展開しています。さらに、国内外のグループ会社においてもセキュリティ調査を実施し、現状の把握と課題の抽出を行ったうえで、必要な対応策の検討・実施を進めています。

リスクマネジメント

事業に関する特に重要なリスク

項目		リスク	対応策	
基幹プロセス リスク	原材料および 商品の安全	<ul style="list-style-type: none">原材料や製造工程のトラブルによる生産活動の停止上記に起因した商品の回収や販売の中止など	<ul style="list-style-type: none">品質保証委員会を中心とした品質保証体制の強化グループ品質保証担当者会議の開催役員・従業員向けの定期的な品質管理に関する教育の実施	<ul style="list-style-type: none">食品安全管理体制構築のための「FSSC22000」などの国際規格の認証取得・維持商品の安全性確保のための装置導入原材料仕入先、製造委託先の評価・点検 ▶ 詳細は P.28
	情報 セキュリティ	<ul style="list-style-type: none">災害などによるシステムの作動不能や内部データの消失想定外のサイバー攻撃や不正アクセス、コンピューターウイルスの感染などによる社内情報の漏洩、改ざんなどシステム変更によるシステム停止、障害など	<ul style="list-style-type: none">情報の適切な保存・管理に向けた「文書保存規程」「個人情報保護管理規則」「亀田製菓グループ情報管理規程」「亀田製菓グループ情報システム規程」など各種規程の整備定期的なセキュリティ専門会社による外部評価の実施と評価にもとづく個別対応	<ul style="list-style-type: none">老朽化した通信機器の定期交換役員・従業員向けの定期的な個人情報保護を含む情報セキュリティ教育の実施旧システムとの並行稼働
	災害・ 事故リスク	<ul style="list-style-type: none">自然災害、パンデミック、大規模な事故	<ul style="list-style-type: none">「危機管理マニュアル」の整備リスク別対応フロー、BCP（事業継続計画）の策定および随時見直し従業員安否確認システムの導入および定期的な訓練の実施	<ul style="list-style-type: none">生産拠点など主要施設の耐震補強火災や自然災害などを想定した防災訓練の実施 これらの対応策を超えた被害が発生するリスクについても継続して研究を行い、可能な限り被害を最小化し、当グループの業績および財政状態への影響を低減することに努めています。
	環境	<ul style="list-style-type: none">気候変動への対応	▶ 詳細は P.32～33 TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）フレームワークにもとづく開示	
外部環境 リスク	サプライ チェーン	<ul style="list-style-type: none">主な原材料の農産物における、気候・作柄・相場などによる、調達量や調達価格への影響原材料全般における、需要動向や原油価格などによる調達価格への影響物流起因による商品供給の不安定化	<ul style="list-style-type: none">原材料の品種や産地などの分散調達による安定した数量の確保と特定の調達先への集中回避品種や産地が特定される原材料などの複数年契約	<ul style="list-style-type: none">在庫の分散化デジタル化推進による物流効率化パレット輸送の推進共同配送ダブル連結トラックの活用モーダルシフトの推進アグリ事業への参入
	流通の変化と 競合など	<ul style="list-style-type: none">業界や特定企業の経営状態や販売政策などの変化による販売機会の減少、販売価格の低下競合企業による新商品の導入や販売促進活動による商品の陳腐化、販売機会の減少	<ul style="list-style-type: none">フィールドスタッフを配置することによる小売店へのきめ細かなフォロー	<ul style="list-style-type: none">提案型営業によるお客様目線での売場づくりとサポート新商品開発体制の強化
	海外事業の 状況	<ul style="list-style-type: none">国または地域における経済状況、政治、社会情勢などの著しい変化、食品の安全性、気候変動、自然災害による需要の減少、操業の中断、供給不足など為替レート変動に伴う業績変動	<ul style="list-style-type: none">亀田製菓から海外グループ会社への基幹人材の派遣亀田製菓海外事業部による、海外グループ会社の管理・統括・運営面でのサポート	<ul style="list-style-type: none">亀田製菓監査部による海外子会社の監査体制強化金融商品の市場リスク管理会議の定期的な開催 ▶ 詳細は P.36～37
	人材確保・ 育成	<ul style="list-style-type: none">雇用情勢の変化や国内の少子高齢化による労働人口の減少事業活動に必要な優秀な人材の確保難や育成計画の遅れ	<ul style="list-style-type: none">外部人材や多様な国籍の人材の活用、性別・年齢にかかわらず能力を発揮できる組織体制の構築多様な価値観を尊重し、挑戦を後押しする組織風土の醸成働きやすい環境整備（在宅勤務、フレックスタイム制度、シフト限定、ハッピーリターン制度など）	<ul style="list-style-type: none">イノベーター・エキスパート人材の育成グローバルKAMEDAで活躍できる人材の育成ものづくりを牽引するリーダーの養成を目的とした「技術学校」の継続ホワイト物流[®]の推進 ※物流業界全体の労働環境を改善し、持続可能な物流システムを構築するための取り組み
コンプライアンス リスク	法的規制等	<ul style="list-style-type: none">海外進出先の現地法令を含む法的規制の強化、新たな規制の施行などによる事業活動の制限重大な法令、規則違反企業イメージの毀損・風評被害人権問題（強制労働、ハラスメントなど）による、訴訟の発生や退職者の増加	<ul style="list-style-type: none">亀田製菓関連部門によるサポート亀田製菓および連結子会社各社のコンプライアンス委員会の開催亀田製菓監査部による監査体制強化	<ul style="list-style-type: none">外部研修への参加内部通報の体制整備カスタマーハラスメントの対応方針SNS等のモニタリングと専門会社によるサポート役員・従業員向けの定期的なコンプライアンス、人権、内部者取引防止に関する教育の実施

リスクマップ

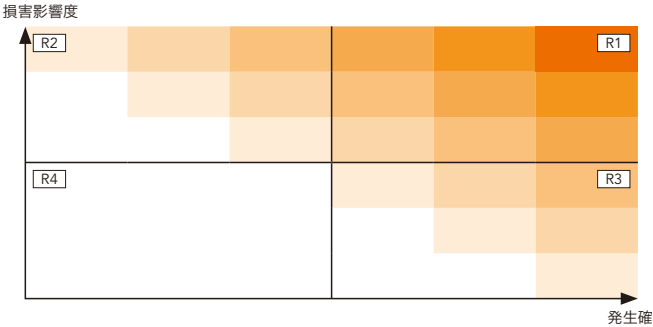
社内外の経営環境の変化から想定されるリスクを当グループへの「損害影響度」と「発生確率」の2軸で評価し、その重要度をリスク1（R1）からリスク4（R4）に分類しています。

さらに、各種リスクを「基幹プロセスリスク」「災害・事故リスク」「外部環境リスク」「コンプライアンスリスク」の4つに分類し、リスクマップを作成しています。

なお、上記「事業に関する特に重要なリスク」は、リスクマップのリスク1（R1）からリスク4（R4）を網羅しています。

リスクマップは、当社および連結子会社各社で対応すべきリスクを選定して作成し、各社リスク管理委員会は、リスクマップにもとづきリスク低減活動に努め、定期的に見直しを行っています。

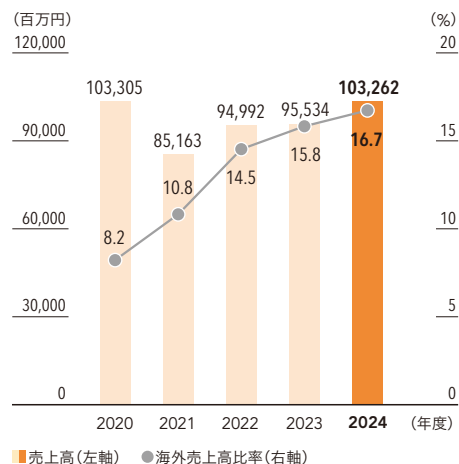
当社リスク管理委員会は、年1回、当社取締役会にてグループ全体のリスク低減活動などについて報告しています。



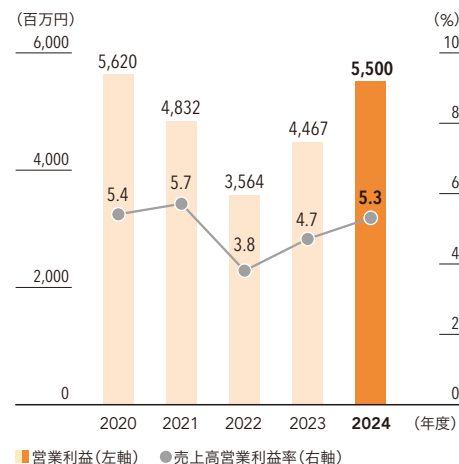
財務ハイライト(連結)

(注) 2021年度より、収益認識に関する会計基準等を適用した後の数値を記載しています。

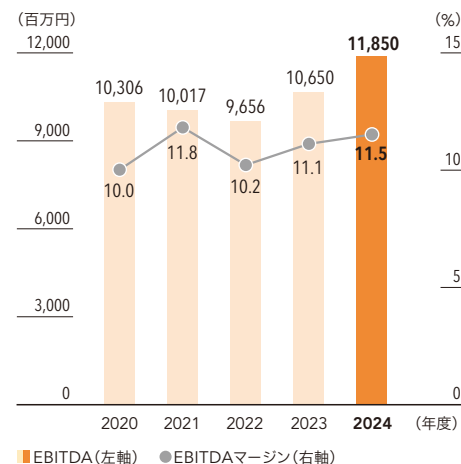
売上高／海外売上高比率



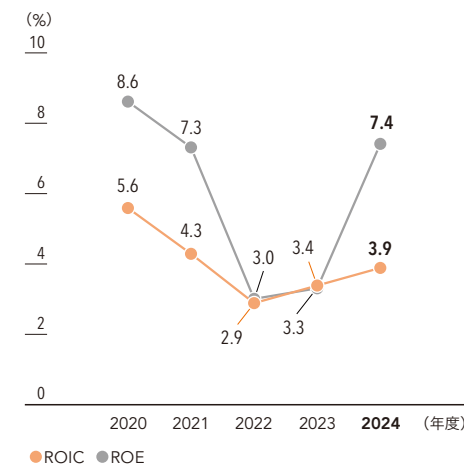
営業利益／売上高営業利益率



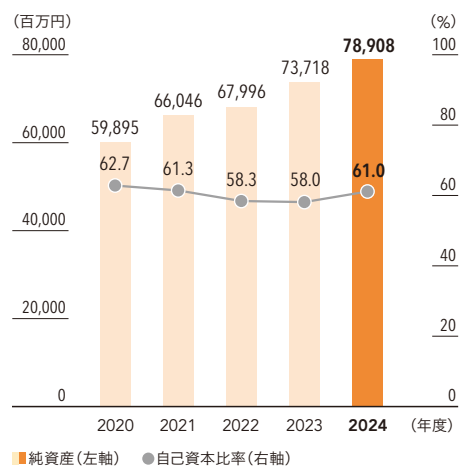
EBITDA／EBITDAマージン



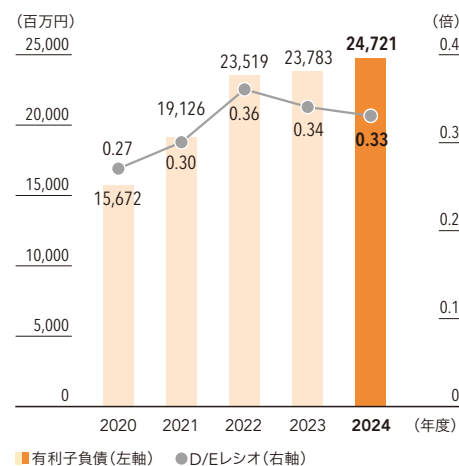
ROIC／ROE



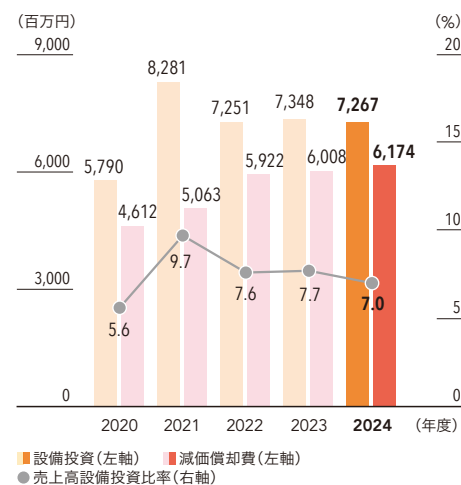
純資産／自己資本比率



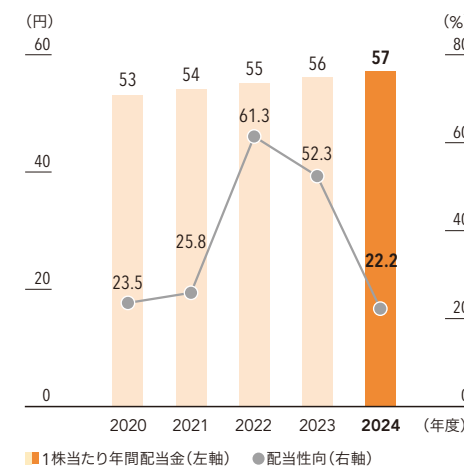
有利子負債／D/Eレシオ



設備投資／減価償却費／ 売上高設備投資比率

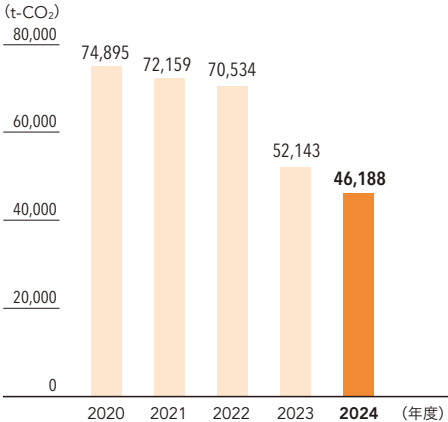


1株当たり年間配当金／配当性向



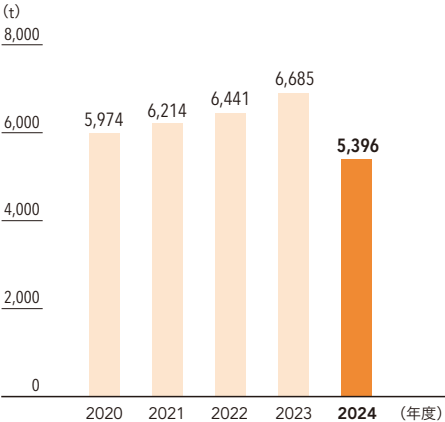
非財務ハイライト

温室効果ガス総排出量 (Scope1・2)



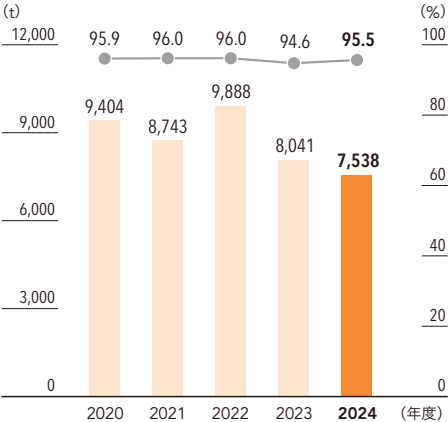
※集計範囲：亀田製菓株式会社、アジカル株式会社、2021年度までとよす株式会社（新潟工場）を含む

プラスチック使用量



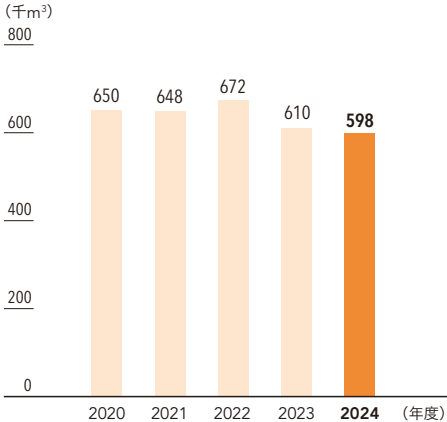
※集計範囲：亀田製菓株式会社、国内連結子会社

廃棄物排出量／リサイクル率



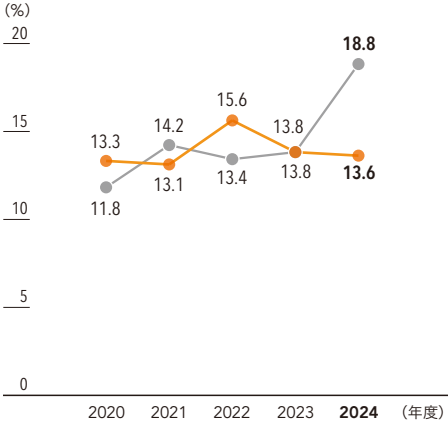
■ 廃棄物排出量 (左軸) ● リサイクル率 (右軸)
※集計範囲：亀田製菓株式会社、国内連結子会社

水使用量



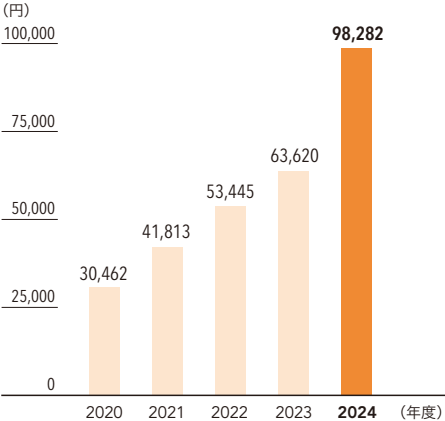
※集計範囲：亀田製菓株式会社、国内連結子会社

女性管理職比率／女性監督職比率



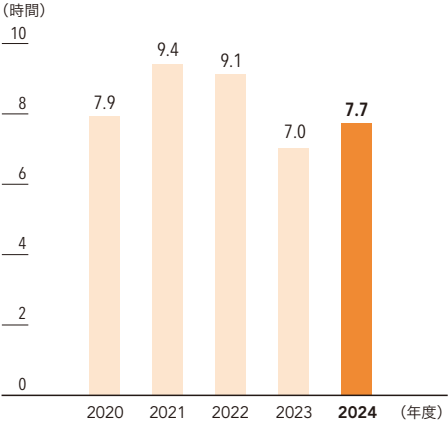
● 女性管理職比率 ● 女性監督職比率
※集計範囲：亀田製菓株式会社

1人当たりの年間平均教育投資額



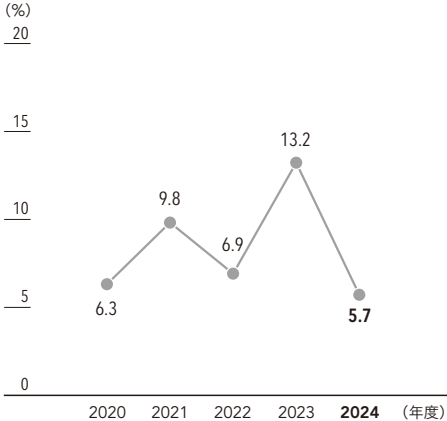
※集計範囲：亀田製菓株式会社

1人当たり月平均残業時間



※集計範囲：亀田製菓株式会社

新規学卒就職者の3年以内の離職率



※集計範囲：亀田製菓株式会社

11カ年の財務・非財務ハイライト(連結)

3月31日に終了した各会計年度

(注) 2021年度より、収益認識に関する会計基準等を適用した後の数値を記載しています。

	単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
経営成績												
売上高	(百万円)	94,849	97,316	98,206	99,522	100,041	103,808	103,305	85,163	94,992	95,534	103,262
営業利益	(百万円)	4,001	4,579	5,618	5,007	5,338	5,813	5,620	4,832	3,564	4,467	5,500
売上高営業利益率	(%)	4.2	4.7	5.7	5.0	5.3	5.6	5.4	5.7	3.8	4.7	5.3
経常利益	(百万円)	5,127	6,108	7,122	6,451	6,573	6,909	6,889	6,068	5,215	6,798	6,916
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	3,317	3,953	2,702	4,110	4,402	4,463	4,757	4,419	1,892	2,257	5,417
財務状況												
総資産	(百万円)	67,167	72,597	72,606	77,052	83,251	85,825	92,888	103,421	111,182	120,510	123,862
純資産	(百万円)	43,000	43,451	44,319	48,005	52,056	53,902	59,895	66,046	67,996	73,718	78,908
自己資本比率	(%)	63.2	59.4	60.8	62.0	61.3	61.6	62.7	61.3	58.3	58.0	61.0
総資産経常利益率	(%)	7.7	8.7	9.8	8.6	8.2	8.2	7.7	6.2	4.9	5.9	5.7
有利子負債	(百万円)	5,679	7,594	7,958	10,429	13,089	14,177	15,672	19,126	23,519	23,783	24,721
D/Eレシオ	(倍)	0.13	0.18	0.18	0.22	0.26	0.27	0.27	0.30	0.36	0.34	0.33
ROE	(%)	8.3	9.2	6.2	8.9	8.9	8.6	8.6	7.3	3.0	3.3	7.4
ROIC	(%)	5.6	6.0	7.6	6.3	6.1	6.2	5.6	4.3	2.9	3.4	3.9
キャッシュ・フロー												
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	7,637	6,473	7,435	7,351	6,964	8,048	8,671	8,305	8,285	9,730	9,442
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△4,722	△5,539	△8,558	△8,324	△7,283	△7,631	△6,337	△9,841	△8,442	△8,140	△7,830
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△2,595	224	△1,001	1,376	755	△161	△257	1,198	972	△1,255	△1,215
フリー・キャッシュ・フロー	(百万円)	2,915	934	△1,123	△973	△318	416	2,333	△1,535	△157	1,590	1,611
1株当たりの指標												
1株当たり当期純利益	(円)	157.32	187.51	128.17	194.95	208.78	211.71	225.62	209.63	89.78	107.06	256.98
1株当たり純資産	(円)	2,011.81	2,046.26	2,092.11	2,267.58	2,418.97	2,508.48	2,761.24	3,007.78	3,076.11	3,317.24	3,585.50
1株当たり年間配当金	(円)	31.00	36.00	42.00	49.00	51.00	52.00	53.00	54.00	55.00	56.00	57.00
配当性向	(%)	19.7	19.2	32.8	25.1	24.4	24.6	23.5	25.8	61.3	52.3	22.2
その他												
設備投資額	(百万円)	4,496	6,262	9,917	7,466	7,452	5,136	5,790	8,281	7,251	7,348	7,267
減価償却費	(百万円)	4,310	4,390	4,494	4,082	4,001	4,652	4,612	5,063	5,922	6,008	6,174
研究開発費	(百万円)	976	1,036	935	956	1,003	1,117	1,139	1,056	1,091	1,124	1,004
売上高研究開発費比率	(%)	1.03	1.07	0.95	0.96	1.00	1.08	1.10	1.24	1.15	1.18	0.97
非財務指標												
従業員数	(名)	3,043	3,049	3,152	3,428	3,197	3,379	3,362	3,776	3,858	4,040	4,090
女性従業員比率※	(%)	35.1	35.4	35.4	41.4	39.7	39.3	38.7	40.9	42.4	44.0	43.7
女性管理職比率※	(%)	6.5	8.4	11.0	10.6	10.4	14.7	13.3	13.1	15.6	13.8	13.6

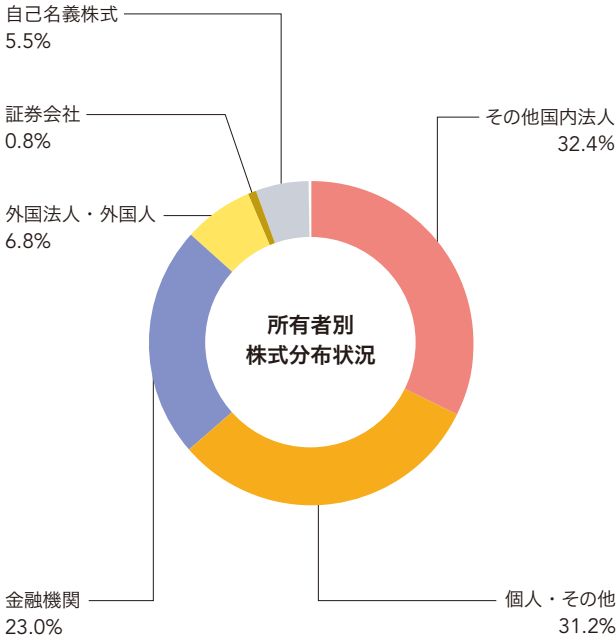
※女性管理職比率および2014年度から2016年度までの女性従業員比率については、当社のみ(亀田製菓単体)の数値を記載しています。

株主・投資家情報 (2025年3月31日現在)

株式状況

上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	2220
発行可能株式総数	59,251,000株
発行済株式の総数	22,318,650株
株主数	18,116名

所有者別株式分布状況



大株主^{※1}

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%) ^{※2}
株式会社エイケイ	2,102	9.96
KAMEDA共栄会	1,851	8.78
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	1,670	7.92
株式会社第四北越銀行	1,039	4.92
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	878	4.16
株式会社みずほ銀行	571	2.71
亀田製菓従業員持株会	429	2.03
株式会社原信	414	1.96
キッコーマン株式会社	347	1.64
第四北越リース株式会社	325	1.54

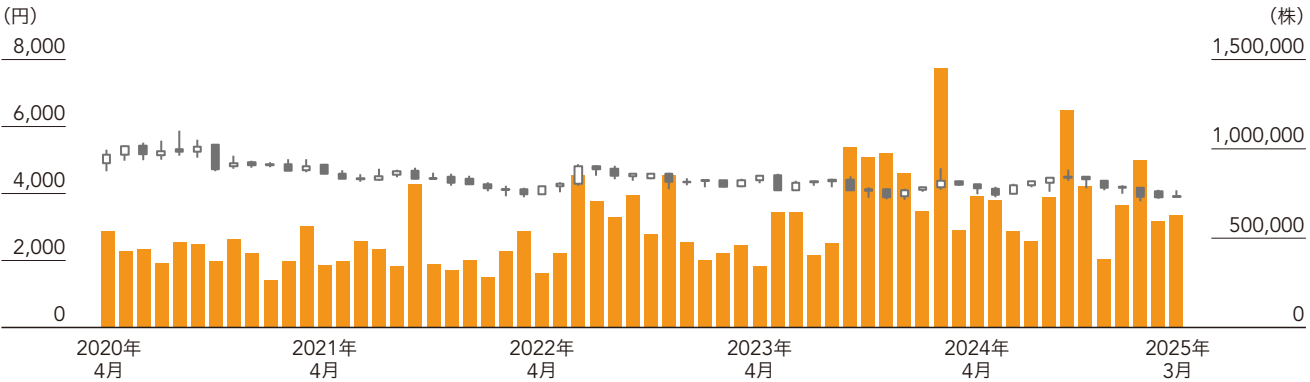
※1 当社は自己株式1,235千株を保有していますが、上記大株主からは除いています。
※2 持株比率は自己株式を控除して計算しています。

株価・出来高の推移

TSR (株主総利回り) (%)

	2021年3月	2022年3月	2023年3月	2024年3月	2025年3月
株主総利回り	98.5	82.5	92.2	90.8	84.5
比較指標：TOPIX (東証株価指数)	142.1	145.0	153.4	216.8	213.4

■ 株価 (左軸) ■ 出来高 (右軸)



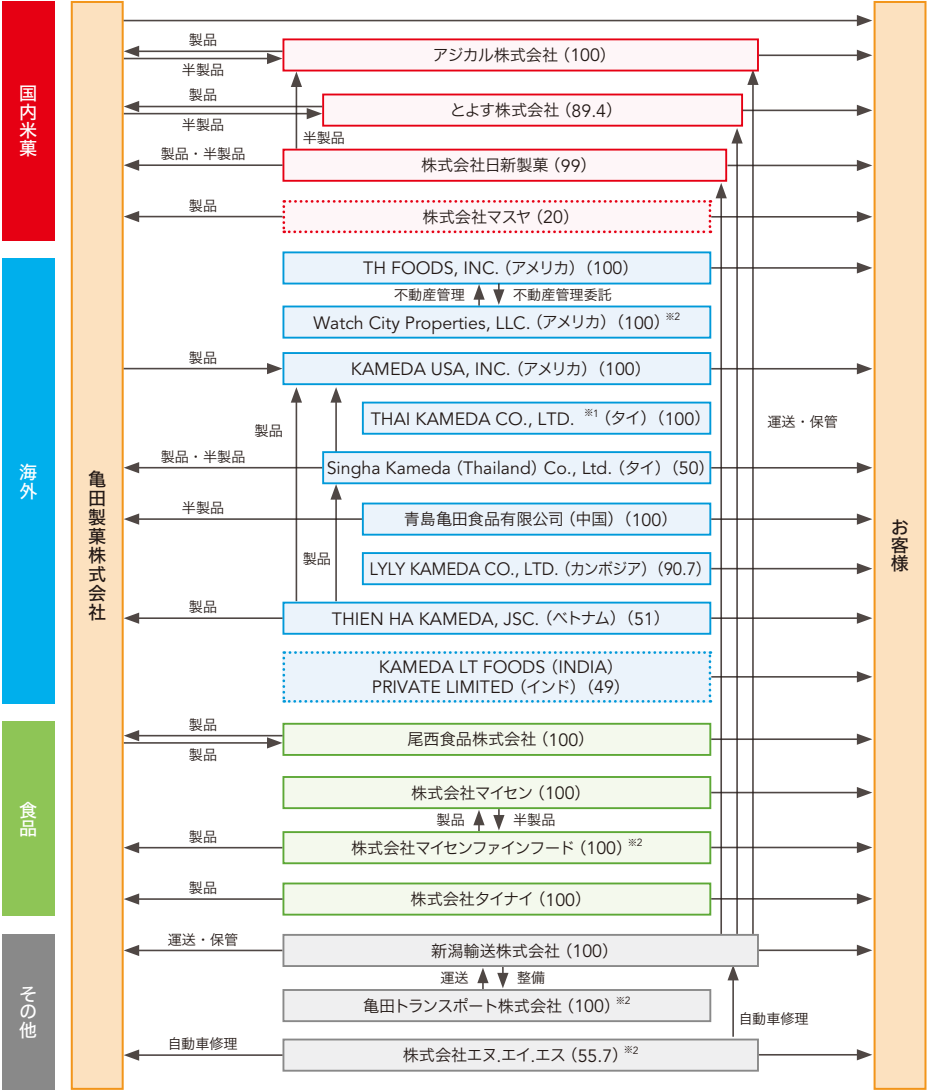
会社情報 (2025年11月1日現在)

沿革

1946年	「亀田郷農民組合委託加工所」創業
1950年	「亀田町農産加工農業協同組合」に改組
1957年	「亀田製菓株式会社」設立 社是、経営理念、経営基本方針を策定
1960年	研究室を開設
1966年	『ピーナッツ入り柿の種』発売
1975年	国内米菓市場で売上高日本一に
1976年	『ハッピーターン』発売
1984年	新潟証券取引所に上場
1989年	SESMARK FOODS, INC. (現 TH FOODS, INC.) と資本業務提携
1992年	新潟輸送 (株)、アジカルフーズ (株) (現 アジカル (株)) を連結子会社化
1993年	SESMARK FOODS, INC. (現 TH FOODS, INC.) を関連会社化 (株) ユーノロード新潟 (現 (株) エヌ.エイ.エス) を連結子会社化
1996年	HAIHA-KAMEDA JOINT VENTURECO., LTD.に出資 (1998年に解消)
2000年	東京証券取引所市場第二部に上場
2003年	連結子会社青島亀田食品有限公司設立
2004年	とよす (株)、(株) 日新製菓を連結子会社化
2005年	新潟輸送 (株) 100%子会社の亀田トランスポート (株) 設立 関連会社天津亀田食品有限公司設立 (2012年に全持分譲渡)
2008年	連結子会社KAMEDA USA, INC.設立
2009年	SMTc Co., Ltd. (現 THAI KAMEDA CO., LTD.) を連結子会社化
2012年	東京証券取引所市場第一部に指定替え Mary's Gone Crackers, Inc.を連結子会社化 (2025年に全株式譲渡)
2013年	尾西食品 (株) を連結子会社化、関連会社THIEN HA KAMEDA, JSC.設立
2015年	Mission (ミッション)、Vision (ビジョン) を策定
2017年	関連会社Daawat KAMEDA (india) Private Limited (現 KAMEDA LT FOODS (INDIA) PRIVATE LIMITED) 設立
2018年	連結子会社LYLY KAMEDA CO., LTD.設立
2019年	(株) マイセン、(株) マイセンファインフードを連結子会社化
2020年	Singha Kameda (Thailand) Co., Ltd. および Singha Kameda Trading (Thailand) Co., Ltd.を連結子会社化 (2023年にSingha Kameda Trading (Thailand) Co., Ltd.は清算結了)
2021年	(株) タイナイ、THIEN HA KAMEDA, JSC.を連結子会社化
2022年	東京証券取引所プライム市場に移行
2023年	(株) マスヤを関連会社化 Purpose (パーパス)、Vision (ビジョン)、Value (バリュー) を策定
2025年	TH FOODS, INC.およびWatch City Properties, LLC.を連結子会社化

事業系統図

当グループは、当社と連結子会社18社および持分法適用関連会社2社で構成され、「国内米菓事業」「海外事業」「食品事業」の3事業と、当該事業に関連する運送などの活動を展開しています。



□ 連結子会社 ▨ 持分法適用関連会社 () 内は当社の議決権比率 (%) です。

*1 THAI KAMEDA CO., LTD. は清算手続きを進めています。
*2 Watch City Properties, LLC.、株式会社マイセンファインフード、亀田トランスポート株式会社、株式会社エヌ.エイ.エスは間接所有

会社情報 (2025年11月1日現在)

商 号 亀田製菓株式会社

創 業 1946年9月

設 立 1957年8月

資本金 19億46百万円

主な事業内容 (連結)

米菓、長期保存食、植物性乳酸菌、米粉パン、プラントベースフード
などの菓子・食品の製造販売

工 場

亀田工場 (新潟県新潟市江南区) 水原工場 (新潟県阿賀野市)
白根工場 (新潟県新潟市南区)

従業員数 (2025年3月31日現在)

連結 4,090名 / 単体 1,418名

営業拠点

全国3営業部8支店 (仙台、東京、名古屋、大阪、福岡)

本社・グローバル・ライスイノベーションセンター

〒950-0198 新潟県新潟市江南区亀田工業団地3丁目1番1号
TEL.025-382-2111 (代表)

東京オフィス

〒104-0042 東京都中央区入船3丁目3番8号
ヒューリック築地イーストビル2階・3階・4階
TEL.03-6858-7473 (経営企画部)

より詳細な情報は下記ウェブサイトをご覧ください。

▶ ホームページ



www.kamedaseika.co.jp

亀田製菓株式会社

www.kamedaseika.co.jp

