

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 債値創造のあゆみ
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 債値創造プロセス
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

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、債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、さらなる債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」とおよび経済産業省「債値協創のための統合的開示・対話ガイドンス」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。

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力年の財務・ 非財務ハイライト（連結）
60 株主・投資家情報
61 会社情報

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ることをご承知ください。

理念体系

創業の心

戦後間もない食糧難の時代に「男性はどろぼくで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（せいかてんどうりっき）

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考えるのであります。

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



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



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



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



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。

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いました。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みます。

*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!

みんなの願いを実らせる。

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! みんなの願いを実らせる。」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

こどももおとなも
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
アレルゲンフリー^{*}
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



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い・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



営業利益

5,500 百万円



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



売上高の推移*

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



2010年代～

製菓業から食品業へ
提供価値を
“Better For You”に進化



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

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”的先駆けとして、Mary's Gone Crackers, Inc.の連結子会社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、環境変化は続いている、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開開してきましたが、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^{*}の途上にありますが、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、尾西食品株式会社で展開する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』



ナイスライスファーム



新入社員が田植えに挑戦

米粉パン



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。