

# 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



代表取締役社長 COO  
高木 政紀

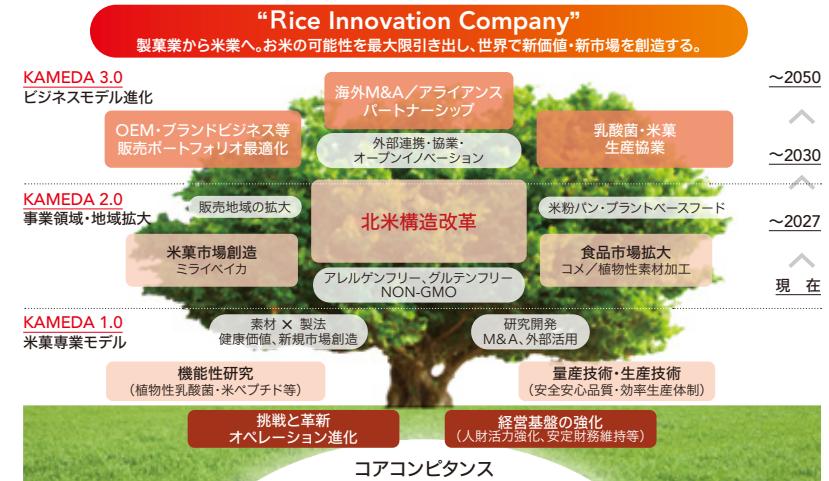
### 独自価値創造型企業への転換で ニューノーマルに挑む

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、自らの未来を問い合わせました。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、筋肉質で強靭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くます。

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開拓し、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と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。

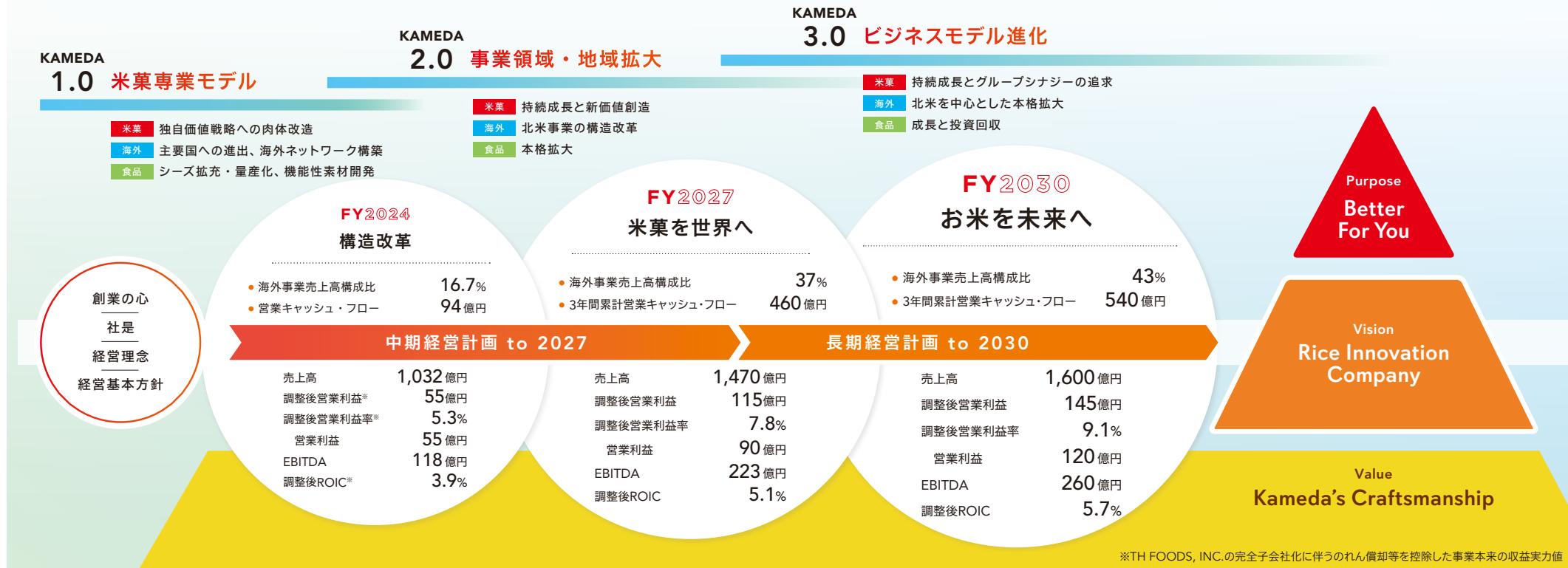
その先に見据える「KAMEDA3.0」では、独自のビジネスモデルを確立します。お米という普遍的な素材の可能性を極限まで引き出し、多様な世界に新しい価値と市場を創造していきます。サステナビリティ、健康、食文化の多様性といった社会的テーマにも応え、未来の食生活を豊かにする存在であり続けます。

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 ー 米菓を世界へ、お米を未来へ ー

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。



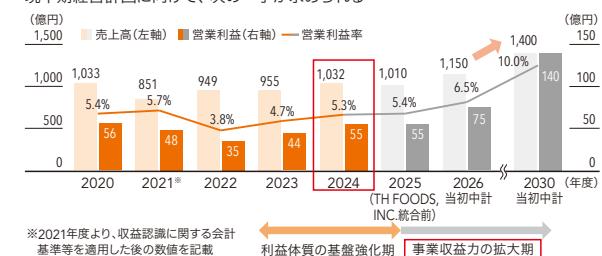
## 中期経営計画後期（2025～2027）に向けた環境認識

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、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づき始めています。

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	
これまで	これから
<b>国内米菓の一本柱</b> グループ会社は売上高100億円未満の集合体	<b>国内米菓と海外米菓の二本柱</b> 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
<b>個別資源配分</b> 個社・拠点別に、機会に応じて投資	<b>選択と集中の資源配分</b> 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
<b>個社による成長</b> 個別施策の集合体	<b>グループシナジーの追求</b> 日本・北米・アジアにおける役割の再整理と協力体制構築
<b>配当方針</b> 安定配当、連結配当性向30%目安	<b>着実なコミットメントを伴う配当方針</b> 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

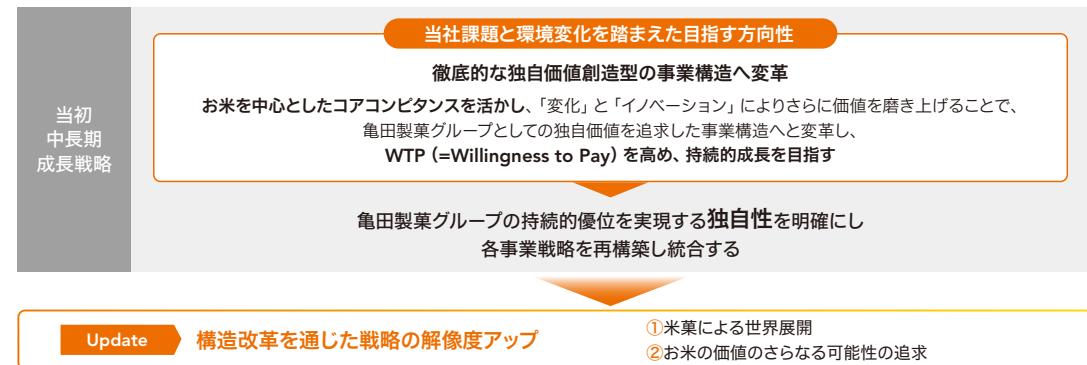
### 各事業の成果と課題サマリー（2024年度まで）

各事業の成果と課題サマリー（2024年度まで）		課題
国内 米菓事業	成果	課題
海外事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>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%）</li> <li>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%)）</li> <li>グループ会社を通じた新たな販売チャネル強化</li> </ul>	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）
食品事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>セグメント初の営業利益黒字化（2024年度：1.3億円）</li> <li>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）</li> <li>アジア事業が好調に推移（自社ブランド、OEM）</li> </ul>	北米事業の再構築への着手 アジア事業の収益力強化

#### 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)



# 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』『こつぶっこ』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縮減を実現
- 「HAPPY SHOP」や「かきたねキッキン」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

### 2025年度

#### Update 重点ブランド

2024年秋以降における  
コメ価格環境変化への対応  
全品対象の価格改定を含めた  
ブランド基盤固め

#### Upgrade イノベーション

別カテゴリーへ進出する新価値米菓  
・チョコ代替需要を獲得する甘い系米菓の継続的な新商品提案  
・米菓製法×スナック素材による新しい美味しさ価値を提案するスナックの継続的提案  
お米ならではの健康価値米菓  
・自社乳酸菌を活用した機能性米菓商品の上市と定番への確実な定着  
・菓子ならでは、米菓ならではの健康価値を有する米菓受容性の継続的なトライ＆エラー

#### ONE KAMEDA (国内グループ会社 との連携)

### 2026年度



#### 主要ブランドのダブル周年施策

亀田製菓  
設立70周年施策



#### 継続的な商品改善

- 『亀田のつまみ種』の食シーン拡大を通じたブランド価値の向上
- 『無限』シリーズの包装新規格と収益性の改善



#### 主要ブランドのダブル周年施策

亀田製菓  
設立70周年施策



### 2027年度

新製法による米菓製造イノベーション  
・米菓新製法による新商品上市

主要ブランドのダブル周年施策



### 中長期成長戦略2030 グループVision



ブランド価値を  
グループ連携で最大化  
するとともに、  
「お米」の菓子を通じた  
新価値・新市場を  
各社が持続的に  
創造している状態

# 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（合弁事業パートナー、取引先）
- ・グローバルリテー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

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。

## 中長期での戦略骨子

### 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販し、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（ソイソイバオ）』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。

### 2030年度（目標）

売上高  
**680億円**  
調整後営業利益率  
**10.6%**  
(営業利益率 6.9%)

利益成長  
ドライバー

安定  
収益基盤

利益成長  
ドライバー

安定  
収益基盤

### 2027年度（目標）

売上高  
**548億円**  
調整後営業利益率  
**11.5%**  
(営業利益率 6.9%)

- ・日本の開発技術のノウハウ投入、アジア拠点活用によるイノベーション（味、生地形状、食感などの多様化と付加価値向上）
- ・新たな製品バリエーションの拡大
- ・新規顧客のOEM案件取り込み
- ・日本の開発技術とマーケティングの連携によるローカライズ深化、イノベーション
- ・アライアンス、パートナーシップ拡大
- ・新規顧客のOEM案件取り込み
- ・新北米戦略を支える生産能力の提供

### 2024年度（実績）

売上高  
**172億円**  
営業利益率  
**0.8%**

#### 北米National Brand

- ・『CRUNCHMASTER』ブランドの配荷拡大とバリエーション拡張（味、パッケージ）

#### 北米OEM・バルク

- ・新規顧客の開拓
- ・既存取引先との取引拡大

#### アジア 現地市場向け販売 ベトナム／中国

- ・重点チャネル・エリアの攻略
- ・既存商品の拡販

#### アジアOEM タイ／カンボジア

- ・既存パートナー取引拡大
- ・生産効率性の向上

2024年度

KAMEDA2.0への変革

2027年度

KAMEDA3.0への変革

2030年度

# 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 純一



## 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強化
- ・コアコンピタンスにもとづく新商品開発、販売体制強化

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な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む
- ・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)カッパラーメン用と、カップ焼きそば向け『ミシマシの種』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
- ・米ペチチの機能性表示取得に向けた取り組み推進

## 2030年度（目標）

売上高  
**157億円**  
営業利益率  
**13.4%**

・トップブランドとして  
新市場拡大

- ・機能性エビデンス・機能性素材の拡充
- ・新規パートナーとの海外販路拡大

- ・「尾西食品ブランド」を強化し、圧倒的ポジションを確立

### 事業拡大フェーズ

新領域

長期  
保存食

## 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

#### 2024年度（実績）

売上高  
**90億円**  
営業利益率  
**7.2%**

タイナイ  
マイセン  
ファンフード

機能性素材

尾西食品

2024年度

KAMEDA2.0への変革

2027年度

KAMEDA3.0への変革

2030年度

# 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みます。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事業およびパ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 イリノイ州ラブズパーク

#### 〈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



イリノイ州ラブズパーク本社・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、パッギングボックス、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



売上高(百万米ドル)



## 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。

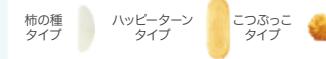
今後も成長が見込まれる米国のBetter For You市場において、当グループの総合力をTH FOODS, INC.に注入することで、同市場の拡大と同時にTH FOODS, INC.の事業規模の拡大に挑戦していきます。

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

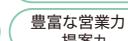


#### TH FOODS, INC.の強み

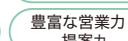
##### 米菓生産技術や開発ノウハウの蓄積



##### 北米網羅の物流体制



##### 大口顧客とのつながり



##### 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・開発技術を有しています。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歩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、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より、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実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

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 (当初計)
売上高	億円 1,032	1,375	1,470	1,600	1,400
調整後営業利益 <sup>*1</sup>	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 <sup>*2</sup> %	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 <sup>*3</sup>	4.4	5.5	10.0

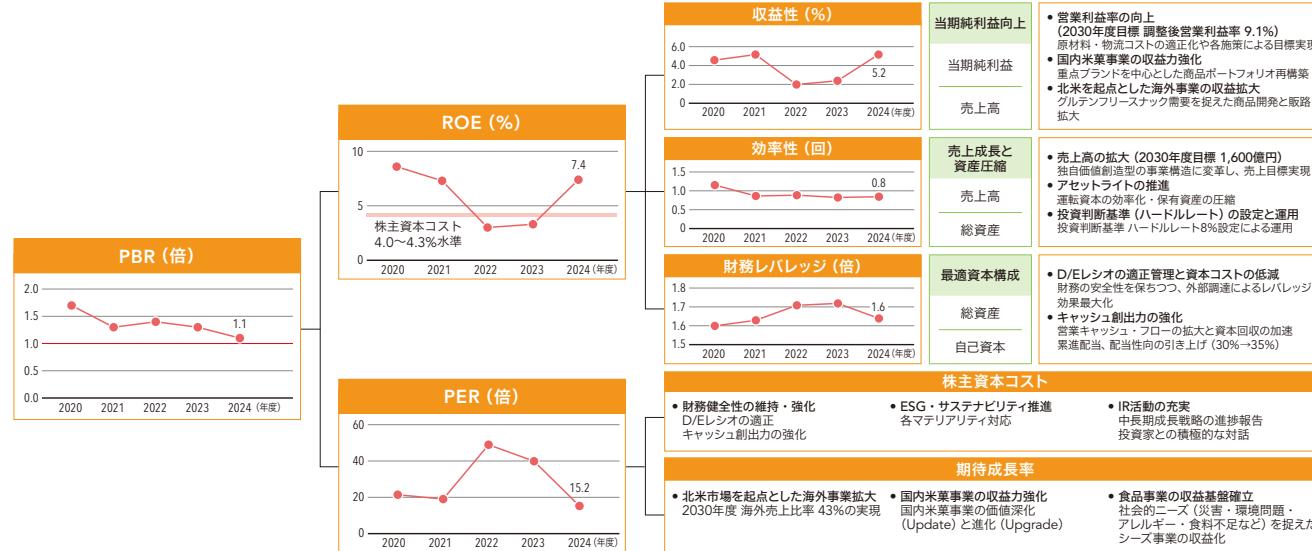
\*1 調整後営業利益 : TH FOODS, INC.完全子会社化に伴うのれん償却等を控除した実質ベースの営業利益

\*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 ブース出展
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。

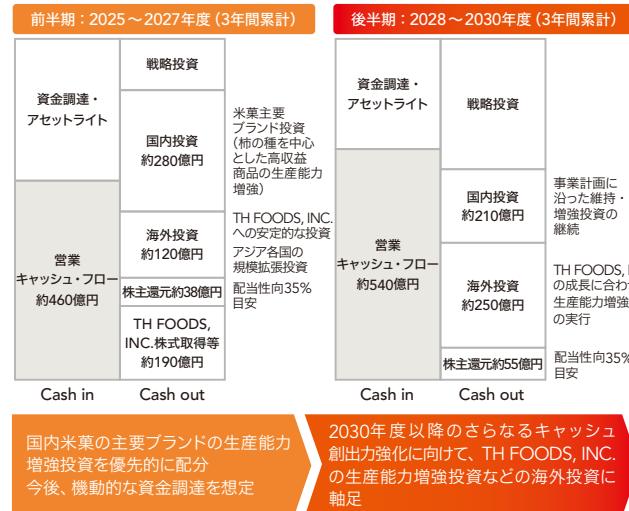
当グループでは、資本効率の指標であるROIC（投下資本利益率）の現状から、過去の投資に対する回収が決して十分ではないと認識しています。こうした問題意識のもと、投資判断におけるハードルレートを8%に設定し、投資回収ルールの厳格化を図っています。このハードルレートは、投資案件ごとの可否判断に加え、投資効果の振り返りや事業別の資本効率性のマネジメントを通じて、投資回収の促進や資本効率向上のための基準として機能しています。

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

- 外部資金調達の活用を前提に、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%を自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當していましたが、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。従来の中長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



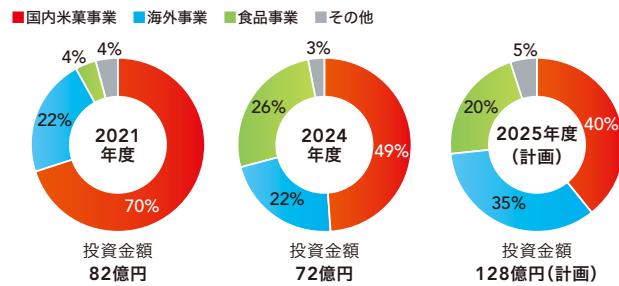
42%を国内米菓事業以外で創出する体制の構築を目指します。

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みます。

#### 事業別設備投資額の推移



#### 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、資本資産価値モデル(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

#### 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%を目標に累進配当			
	配当性向	%	52.3	22.2				

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)<sup>\*</sup>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)<sup>\*</sup>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、戦略的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%を目標に実施しています。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」

# 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



## 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

米菓を中心とした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

幅広い流通網で網羅的に展開

国内米菓事業

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を提供

## アウトカム

日本の伝統的な食文化である米菓

すべての世代に応え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

地域社会との調和

安全・安心な食の提供

食のバリアフリー化

豊かで健康的な生活への貢献

米をベースとした食文化の発展

ものづくりによる環境負荷低減

循環型社会への貢献

多様な人材の活躍



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<sup>※</sup>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の具体的な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)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・グループ化したうえで、最終的に47のマテリアリティ候補に集約。

### STEP 03

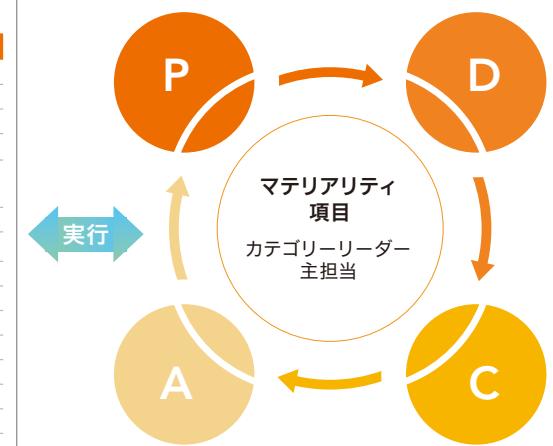
#### 役員および社外ステークホルダーによる重要度評価

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

持続可能性  
向上のための  
取り組み  
(マテリアリティの  
取り組み)

## 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**
  - ミライペイカ（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・コーチャ対応商品の強化

**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

- 当社調達方針の共有

- 施策**
  - 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認証バーム油使用促進

- 課題** 安定調達の強化・実現

- 調達先の分散化

- 施策**
  - 原材料産地における環境リスクの把握と代替品調査

- 課題** アグリ事業への参入（合同会社ナイススマイル設立）

- 施策**
  - 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

- 温室効果ガス総排出量の削減

- 施策**
  - 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

- 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アイテム、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

**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**
  - お客様相談室の設置

- 課題** 「喜び・潤い」「健康」「おいしさ」「感動」を与える食の提供
- 施策**
  - ミライペイカ（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

- 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・コーチャ対応商品の強化

**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	安全品質設計	商品決定	生産
<ul style="list-style-type: none"><li>マーケティング</li><li>商品企画</li><li>・技術アイデア</li><li>・コンセプト</li></ul> <p>事例：商品開発部門主催のアイデア祭</p>  <p>事例：発明発掘会・発明考案審査委員会の様子</p> 	<ul style="list-style-type: none"><li>手づくり試作</li><li>・ライン試作</li><li>・品質確認</li></ul> <p>事例：手づくり試作</p>  <p>事例：ライン全体を最適化するための設備設計</p> 	<ul style="list-style-type: none"><li>リスク検討会</li><li>・販売計画</li><li>・プロモーション検討</li><li>・テスト生産（製造条件の確定）</li></ul> <p>事例：リスク検討会の様子</p>  <p>事例：テスト生産</p> 	<p>事例：生産ライン</p> 

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



#### 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、おいし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。

## ① 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バ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応えています。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求し続け、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

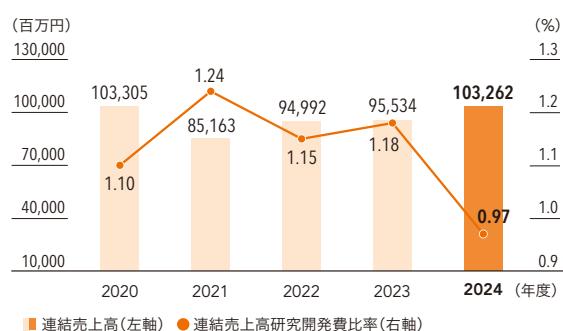
現在、お米総合研究所では、機能性素材の基礎研究、米粉パン、プラントベースフード、長期保存食の商品開発、技術研究、米菓を中心とした素材やおいしさの研究、オートメーション化を目指した技術研究を行っています。



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



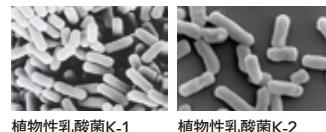
### お米総合研究所の特許保有数

	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。

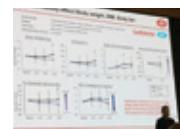


2024年6月発売  
『お米由来のペプチドKP-1』  
お米由来のペプチドの特許を国内外で取得

## 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、当社はタイのカサタート大学主催「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、各種知財資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



图形商標 2024年2月出願  
登録 第6873695号



图形商標 2024年2月出願  
登録 第6873694号



图形商標 2025年1月出願  
登録 第6964167号



图形商標 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。

## バリューチェーンの進化

### 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
- ・ビーナッツ調達（栽培・加工・調達）
- ・RSPO認証バーム油使用
- ・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<sup>※</sup>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みます。
- ④ 私たちはお客様に商品の安全性をお伝えすることと、お申し出情報をもとに改善を積み重ねることで、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

#### 品質保証委員会について

委員長：品質保証部長  
委員：亀田製菓工場長および委員長が指名した者  
事務局：品質保証部  
開催頻度：原則として四半期に1回以上



亀田製菓各工場

亀田製菓関連事業部／食品事業本部

亀田製菓海外事業部

国内グループ会社

海外グループ会社

グループ品質保証担当者会議 (主催者:品質保証部長)

### 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。

