

# 亀田製菓グループ 中長期成長戦略

2030 Update

—米菓を世界へ、お米を未来へ—

# AGENDA

- ① 亀田製薬グループが目指す姿
- ② 業績と中期経営計画の振り返り
- ③ 中長期成長戦略 2030 Update

1

# 亀田製菓グループが目指す姿

# 亀田製菓グループの理念体系

2023年に再構築したグループ理念体系に沿って、  
“Rice Innovation Company”の実現を目指す

**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  
最高のアイデアと技術をこめる  
新しい挑戦を楽しむ

Full of Humanity  
Be Professional  
Enjoy the Challenge

Vision(目指す姿)

# Rice Innovation Company

—米菓を世界へ、お米を未来へ—

## 国内米菓事業

重点6ブランドを中心とした  
独自性の高い米菓ラインナップを展開



カジュアルギフト・実店舗での体験価値  
心の豊かさに直結するワクワク・ユーモア



## 海外事業

北米ヘルシー snack 領域への拡大



グループの製造技術を活かし、各国の  
ニーズに合致した米菓商品を提供



## 食品事業

いつでもどこでも美味しい  
防災備蓄や行動食



機能性表示食品制度対応の  
お米由来の乳酸菌・健康価値が高い  
米粉パンやプラントベースフード

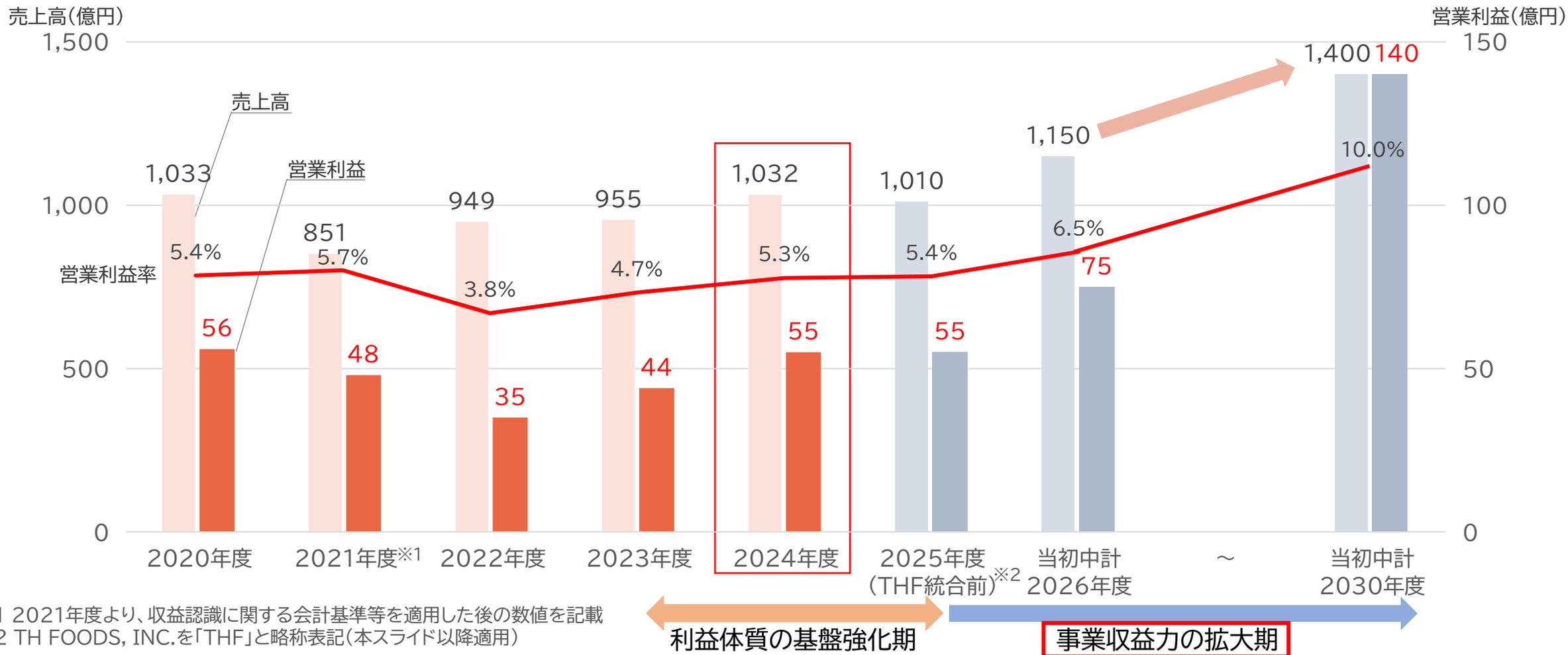


2

## 業績と中期経営計画の振り返り

# 業績振り返り（2024年度迄）

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、24年度までは中計通りの進捗  
 現中期経営計画に向けて、次の一手が求められる



# 各事業の成果と課題サマリー（2024年度迄）



## 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 21年度58%⇒24年度65%)
- ・独自価値の訴求による収益力強化  
(平均販売単価※ 21年度150円⇒24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  
更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

※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

3

## 中長期成長戦略 2030 Update

# 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

#### 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

#### **個別**資源配分

個社・拠点別に、機会に応じて投資

#### **個社**による成長

個別施策の集合体

#### 配当方針

安定配当、連結配当性向**30%**目安

### これから

#### 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

#### **選択と集中**の資源配分

収益・CFの成長余地が高い事業を見極めリソース配分

#### **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

#### **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株当たり配当金の対前年度実績して、配当維持又は増配を行うもの

# 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～



## “ 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。

～2050

### KAMEDA 3.0

ビジネスモデル進化

海外M&A/アライアンス  
パートナーシップ

外部連携・協業・オープンイノベーション

OEM・ブランドビジネス等  
販売ポートフォリオ最適化

乳酸菌・米菓  
生産協業

～2030

### KAMEDA 2.0

事業領域・地域拡大

販売地域の拡大

北米構造改革

米粉パン・  
プラントベースフード

～2027

米菓市場創造  
ミライベイカ

アレルギーフリー・グルテンフリー  
NON-GMO

食品市場拡大  
コメ/植物性素材加工

現在

### KAMEDA 1.0

米菓専門モデル

素材 × 製法  
健康価値、新規市場創造

研究開発  
M&A、外部活用

機能性研究

(植物性乳酸菌・米ペプチド等)

量産技術・生産技術

(安全安心品質・効率生産体制)

挑戦と革新  
オペレーション進化

経営基盤の強化  
(人財活力強化、安定財務維持等)

コアコンピタンス

# 長期的な方向性と事業構想 Update

当初中計

当社課題と環境変化を踏まえた目指す方向性

## 徹底的な独自価値創造型の事業構造へ変革

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、亀田製菓グループとしての独自価値を追求した事業構造へと変革し、WTP(=Willingness to Pay)を高め、持続的成長を目指す

亀田製菓グループの持続的優位を実現する独自性を明確にし  
各事業戦略を再構築し統合する

<Update> 構造改革を通じた戦略の解像度アップ

① 米菓による世界展開

② お米の価値のさらなる可能性の追求

# さらなる事業成長に向けた“2本の大黒柱を含む3本柱”の確立

## 北米事業を起点とした海外事業拡大

- ・THFと亀田製菓が有する米菓技術のシナジー
- ・THFとアジア各国拠点との連携創出

## 国内米菓事業各社の収益力強化

- ・多様化する菓子需要の獲得を実現する、米菓グループのシナジー
- ・国内米菓事業の価値深化(Update)と進化(Upgrade)

## 食品事業の収益基盤確立

- ・災害、環境問題、食物アレルギー、食料不足などの社会的ニーズを捉えたシーズ事業の収益化

# 中長期成長戦略2030 Update 一米菓を世界へ、お米を未来へ

	2024年度 実績	2025年度 予想	2027年度 目標	2030年度 目標	当初中計
連結売上高	1,032億円	1,375億円	1,470億円	1,600億円	1,400億円
海外売上比率	17%	35%	37%	43%	—
調整後営業利益 <sup>※1</sup>	55億円	95億円	115億円	145億円	140億円
調整後営業利益率	5.3%	6.9%	7.8%	9.1%	10.0%
調整後ROIC <sup>※2</sup>	3.9%	5.3%	5.1%	5.7%	8.0%
EBITDA	118億円	185億円	223億円	260億円	256億円
EBITDAマージン	11.5%	13.5%	15.2%	16.3%	18.3%
営業利益	55億円	70億円	90億円	120億円	140億円
ROIC	3.9%	3.9%	4.1%	5.0%	8.0%

Rice Innovation Company

海外事業売上高比率 43%  
3年間累計営業CF 540億円

2030年度  
グローバル化  
の進展

2024年度  
海外事業売上高比率 17%  
単年営業CF 94億円

現在地

- ✓北米事業の構造改革
- ✓国内米菓の持続成長と新価値創造
- ✓食品事業の本格拡大

海外事業売上高比率 37%  
3年間累計営業CF 460億円

2027年度  
成長基盤  
の確立

- ✓北米を中心とした海外事業の本格拡大
- ✓国内米菓事業の持続成長とグループシナジーの追求
- ✓食品事業の成長と投資回収

KAMEDA 2.0

KAMEDA 3.0

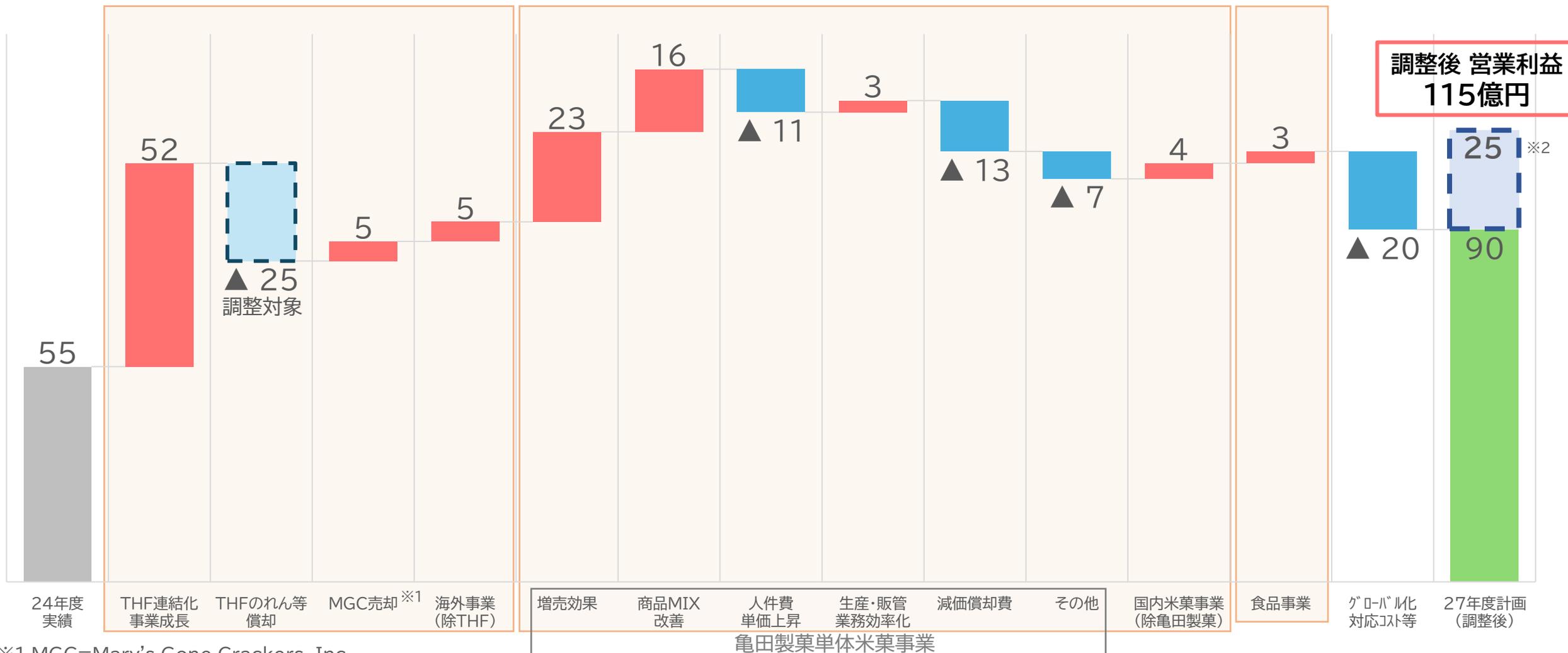
# 2024-2027年度 連結営業利益達成に向けた全体像

北米事業を起点とした  
海外事業拡大

国内米菓事業各社の収益力強化

食品事業  
基盤確立

(単位:億円)



調整後 営業利益  
115億円

※2

亀田製菓単体米菓事業

※1 MGC=Mary's Gone Crackers, Inc.

※2 調整後営業利益: THF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

## 北米事業を起点とした海外事業拡大

- ・THFと亀田製菓が有する米菓技術のシナジー
- ・THFとアジア各国拠点との連携創出

## 国内米菓事業各社の収益力強化

- ・多様化する菓子需要の獲得を実現する、米菓グループのシナジー
- ・国内米菓事業の価値深化(Update)と進化(Upgrade)

## 食品事業の収益基盤確立

- ・災害、環境問題、食物アレルギー、食料不足などの社会的ニーズを捉えたシーズ事業の収益化

# TH FOODS, INC.を基軸とする北米事業の構造改革

## “TH FOODS, INC.”の全株式取得



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

### 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%
E B I T D A	46億円	45億円	61億円

※3月期決算

### TH FOODS, INC.の北米におけるプレゼンス

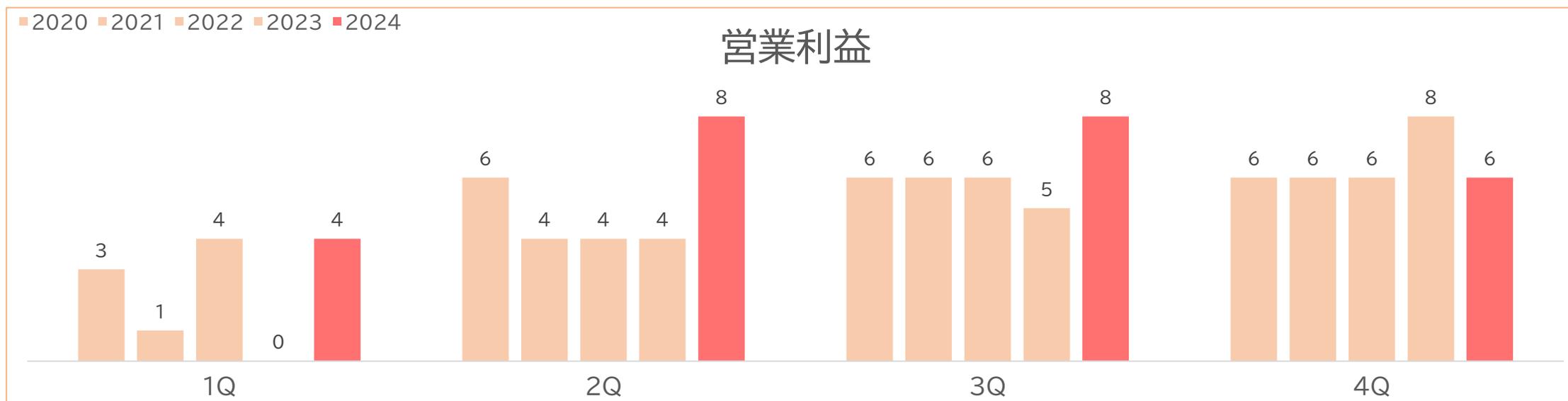
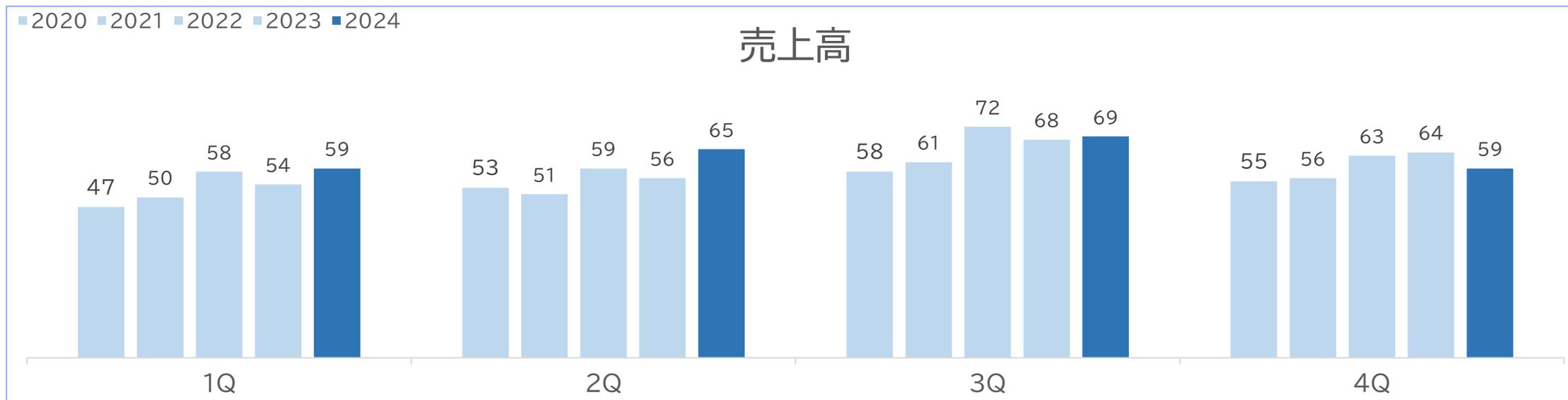
#### 北米唯一の大規模米菓製造会社

- 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  
(ネバダ州、イリノイ州に工場保有)

【自社ブランド: CRUNCHMASTER】



# THF業績トラッキング(過去5年の四半期比較) 単位:百万米ドル



# THF事業拡大施策

(単位:百万米ドル)

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



# 亀田製菓グループとTHFの具体的な協業・シナジー

亀田製菓の米菓製造ノウハウ × THF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  
強み

THF  
強み

多様な生地・テクスチャ

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

大口顧客との繋がり

豊富な営業力・提案力

日本(亀田製菓)

- ・米菓加工技術
- ・量産化ノウハウ
- ・多様な専門人材

クラフトマンシップ

アジア

- ・生産キャパシティの活用
- ・シナジーによる商品力向上

生産基盤

北米(THF)

- ・北米における盤石な事業基盤
- ・多様な可能性を有するR&D
- ・北米網羅の物流

事業基盤

柿の種  
タイプ

ハッピーターン  
タイプ

こつぶっこ  
タイプ



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

## 北米事業を起点とした海外事業拡大

- ・THFと亀田製菓が有する米菓技術のシナジー
- ・THFとアジア各国拠点との連携創出

## 国内米菓事業各社の収益力強化

- ・多様化する菓子需要の獲得を実現する、米菓グループのシナジー
- ・国内米菓事業の価値深化(Update)と進化(Upgrade)

## 食品事業の収益基盤確立

- ・災害、環境問題、食物アレルギー、食料不足などの社会的ニーズを捉えたシーズ事業の収益化

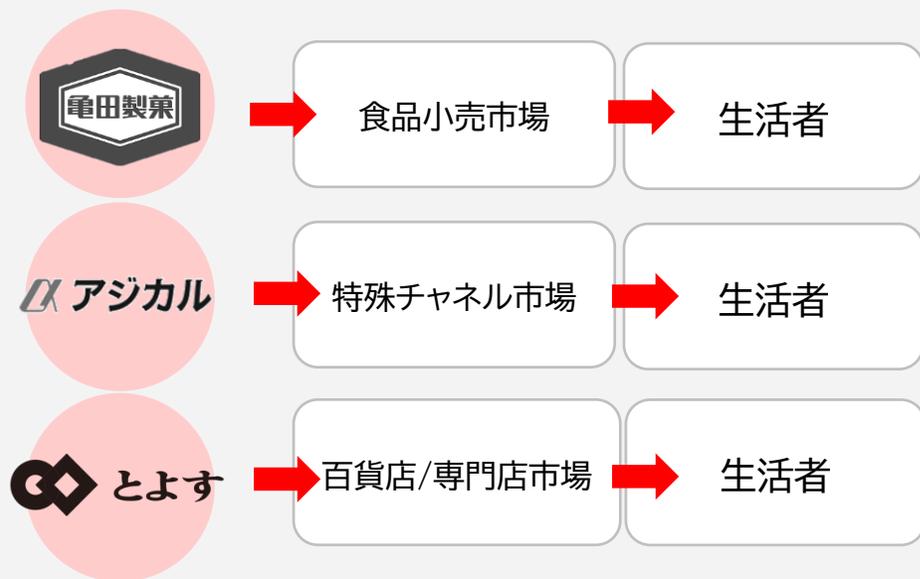
# 国内米菓事業のグループシナジー強化

国内米菓各社の生産面・販売面等の連携拡大により、多様化する生活者需要に柔軟対応  
 個社得意分野による生活者への個別アプローチ体制から、グループ横断でブランドを展開し、  
 顧客需要の確実な取り込みを可能とする一体体制を構築

## ONE KAMEDA for ONE MARKET

多様化する国内菓子市場を一つにとらえ、生活者起点でグループ結束によるシナジーを発揮し対応

< これまで >



< 2025年度以降の考え方 >



# 生活者の変化と需要獲得機会のポイント

## 長期的な人口減少フェーズの中で新たに広がる価値観や変化

当社の独自価値を高め需要拡大につながる生活変化のポイント＝機会

**個**

超ソロ社会への対応

単身世帯の急増  
家庭内個食(家族バラバラ)の台頭

**外**

外出需要×外国人

脱コロナで外側に行動の軸が  
移った中での機会

**間**

隙間時間/ながら消費

タイパ重視の生活行動の中で  
隙間時間やながら消費

**健**

お手軽な健康習慣

スティックではなく手軽に  
日常生活に取り入れられる健康

**楽**

菓子の普遍的情緒価値

心の豊かさに直結する  
楽しさ・ワクワク・ユーモア

対応可能な  
打ち手

適量・適包装  
EC

カジュアルギフト  
インバウンド需要

0.5食(菓子以上食事未満)  
オフィス需要

米粉・自然素材  
お米由来の乳酸菌

コミュニケーション  
体験価値(実店舗)

# 生活者の価値観・消費行動に基づいた国内事業会社連携

ブランド力を活かしながら、多様化する菓子需要の獲得をグループ各社のシナジーにより最大化



## 北米事業を起点とした海外事業拡大

- ・THFと亀田製菓が有する米菓技術のシナジー
- ・THFとアジア各国拠点との連携創出

## 国内米菓事業各社の収益力強化

- ・多様化する菓子需要の獲得を実現する、米菓グループのシナジー
- ・国内米菓事業の価値深化(Update)と進化(Upgrade)

## 食品事業の収益基盤確立

- ・災害、環境問題、食物アレルギー、食料不足などの社会的ニーズを捉えたシーズ事業の収益化

# 食品事業:2030年度に向けた計画



KAMEDA

災害、環境問題、食物アレルギー、食料不足などの社会的ニーズに適合した  
美味しさ・感動・健康の事業を成長発展させる

## ビジョン

## 重点施策

長期  
保存食  
(尾西食品)

長期保存食市場におけるトップメーカーとして「尾西ブランド」を強化、圧倒的ポジションを確立

- 防災需要拡大に対応できる生産体制の整備
- 高付加価値商品のラインナップ強化

乳酸菌等  
機能性素材  
(亀田製菓)

機能性表示食品制度活用による国内販売拡大とパートナー企業との協業による海外展開拡大

- 新たな機能性エビデンスの取得
- 新たなパートナー企業との提携
- 欧米およびアジアへの販路拡大

米粉パン  
(タイナイ)

米粉100%パンのNo.1メーカーとして市場を拡大、確固たるブランドを確立

- タイナイブランド浸透に向けた露出強化
- DtoCビジネスの拡大

プラント  
ベース  
フード  
(マイセン)

プラントベースフード市場開拓による販売量拡大

- 消費者の価値変化を捉えた商品の拡充
- 協業によるBtoBビジネスの拡大

< 2030年度 >

売上高 **157**億円  
CAGR 12.0%成長  
(25年-30年)

営業利益 **21**億円

営業利益率13.4%

# 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THF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 <sup>※1</sup>	億円	55	95	115	145	140
	営業利益	55	70	90	120	140
	THFのれん等影響額	-	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: THF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 THF買収に伴う段階取得に係る差益による一過性収益を含む

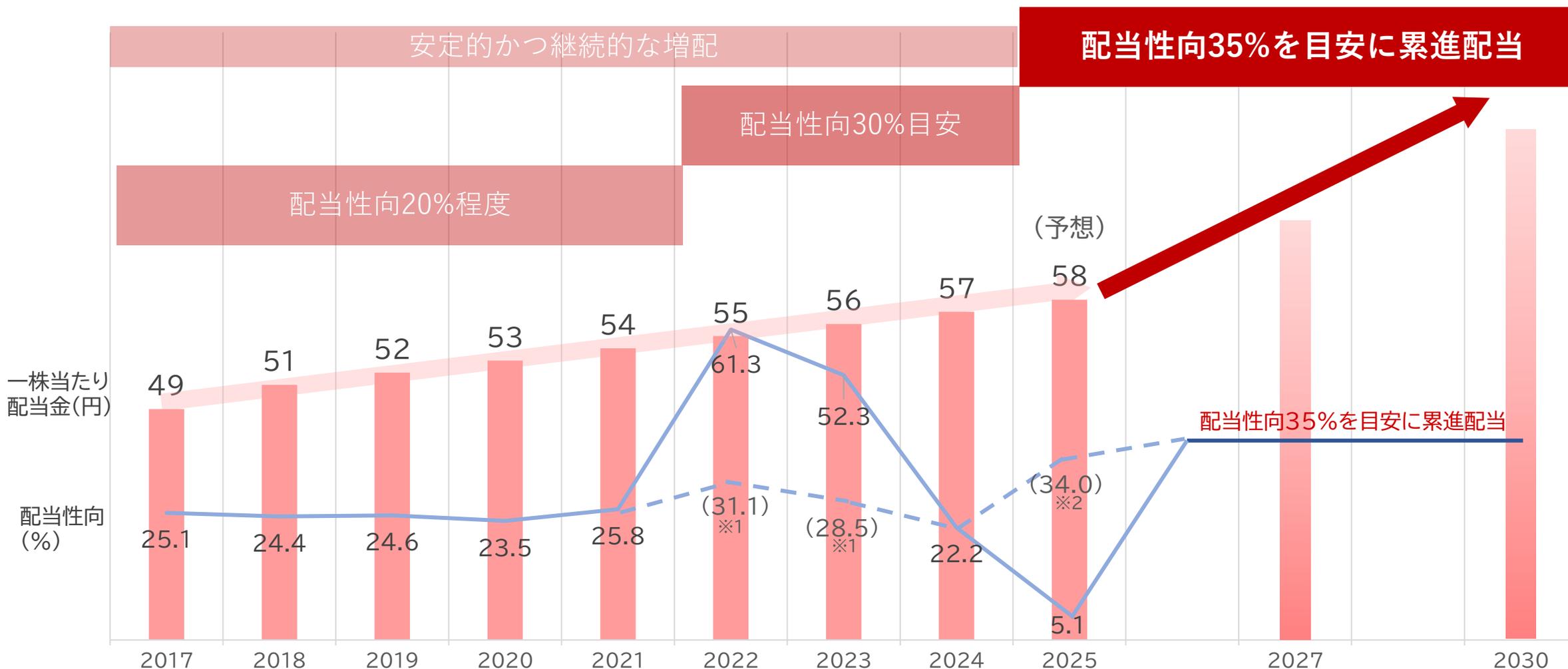
# セグメント情報

		単位	23年度 (実績)	24年度 (実績)	25年度 (予想)	27年度 (目標)	30年度 (目標)	CAGR 25-27	CAGR 25-30
国内 米菓	売上高	億円	663	697	727	780	844	3.5%	3.0%
	調整後営業利益	億円	43	44	48	60	70	13.0%	8.3%
	営業利益率	%	6.5	6.4	6.4	7.7	8.3	-	-
海外 (THF)	売上高	億円	-	-	366	406	520	5.4%	7.3%
	調整後営業利益	億円	-	-	39	52	60	12.4%	7.7%
	営業利益率	%	-	-	11.4	12.9	11.6	-	-
海外 (アジア等)	売上高	億円	150	172	117	141	159	10.0%	6.4%
	調整後営業利益	億円	▲4	1	3	10	11	79.0%	29.2%
	営業利益率	%	-	0.8	2.7	7.2	7.2	-	-
食品	売上高	億円	72	90	90	120	157	16.1%	12.0%
	調整後営業利益	億円	1	6	3	10	21	216.2%	83.8%
	営業利益率	%	2.1	7.2	1.1	8.3	13.4	-	-

※連結数値は、各セグメント数値の合計にグローバル化対応費用を含む全社費用および将来のリスク調整値を反映しているため不一致

# 株主還元

次なるステージとして、連結配当性向35%を目安とした累進配当へ



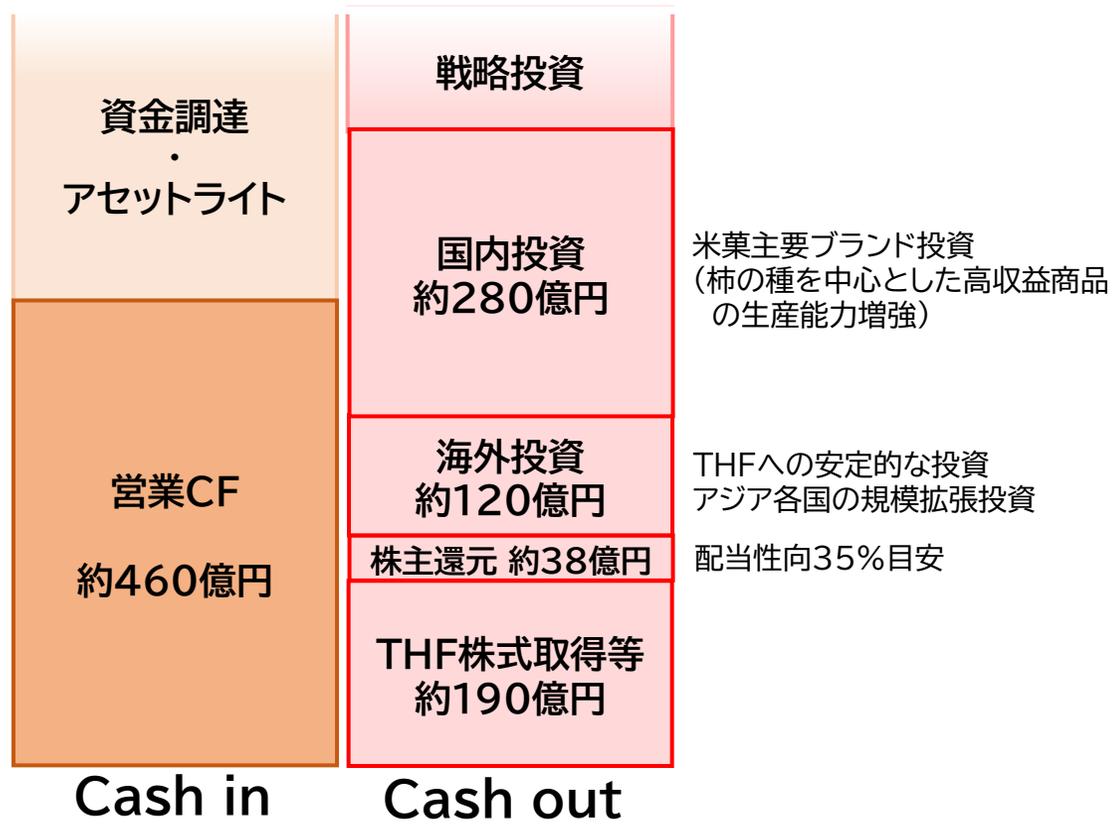
※1 売却済子会社(Mary's Gone Crackers, Inc.)の減損を控除した数値

※2 該年度の当期純利益見込額242億円より、一過性の特別利益である段階取得に係る差益206億円を除いた当期純利益上の配当性向。

# キャッシュアロケーション

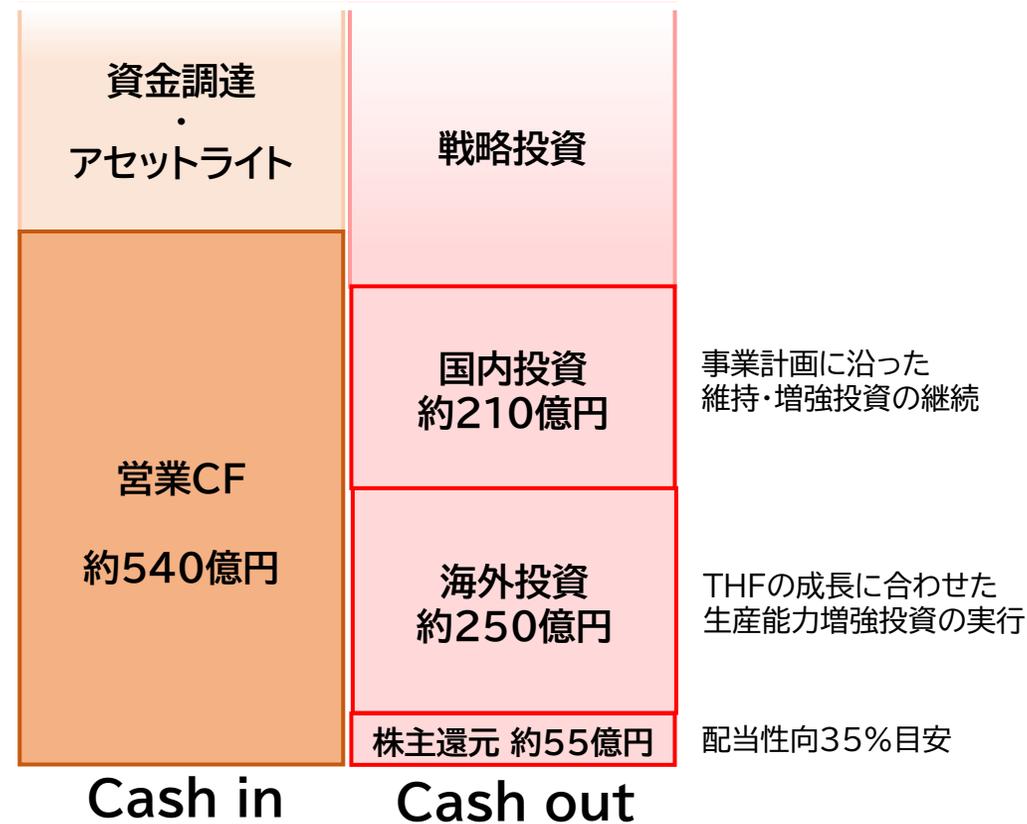
- ✓外部資金調達を活用を前提に、営業CFは株主配当・THFおよび国内米菓事業の成長に向けた投資に配分。
- ✓配当方針を明確化し、連結配当性向35%を目安に累進配当とする。

前半期:2025年度~2027年度(3年間累計)



国内米菓の主要ブランドの生産能力増強投資を優先的に配分。  
今後、機動的な資金調達を想定。

後半期:2028年度~2030年度(3年間累計)



2030年度以降のさらなるキャッシュ創出力強化に向けて、  
THFの生産能力増強投資などの海外投資に軸足。

# 財務計画



		単位	23年度 (実績)	24年度 (実績)	25年度 (予想)	27年度 (目標)	30年度 (目標)	30年度 (当初中計)
BS	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
CF	営業CF	億円	97	94	146	160	187	205
	投資CF	億円	▲81	▲78	▲325	▲151	▲105	▲140
	FCF	億円	15	16	▲179	9	81	64
	財務CF	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				

# サステナビリティ経営の推進

『変化』と『イノベーション』でバリューチェーン全体を通じてサステナブルな社会に貢献  
 戦略実行を通してリスクの軽減と機会を獲得し、Rice Innovation Companyへ進化

## マテリアリティ(重要課題)と主要KPI



### Better For You食品を通じた食と健康の創造

喜び・潤い、健康、美味しさ、感動、安全安心、食文化、食の多様性  
 (30年度目標)

- ミライバイカの商品ラインアップ拡充
- 商品の塩分相当量の削減 **15%削減** (21年度比)
- 食品事業の海外比率拡大 **15%**
- アレルギーフリー、ハラール/コーシャ対応



### 環境に配慮したものづくり

環境負荷低減、環境資源保全、脱プラ  
 (30年度目標)

- 温室効果ガス排出量削減 **40%削減** (17年度比)
- 水使用量削減 **10%削減** (17年度比)
- プラスチック使用料削減 **30%削減** (17年度比)



### 持続可能な調達活動

人権尊重、安定調達、食糧不足対応  
 (30年度目標)

- 主要原材料の分散調達シナリオ策定
- プラントベースフードの拡大
- RSPO認証パーム油比率 **100%**



### 人的資本経営

健康経営、DE&I、人材育成  
 (30年度目標)

- セルフケア・ラインケアの充実
- 女性管理職・監督職比率 **30%**
- 人材育成投資の推進 **2.4倍以上** (21年度比)



### 亀田製菓らしいガバナンス

コーポレートガバナンスの強化  
 リスクマネジメントの徹底

- 取締役会の適正な運用を通じた企業価値向上
- リスクマップによる見える化と対策の実施
- 情報セキュリティの体制強化



### 地域社会との調和

地域雇用拡大、地域農業との連携、食育  
 (30年度目標)

- 海外拠点の人員拡大 **2,500名**
- 新潟県産米100%のお米パン拡充 **950トン**
- 食を通じたコミュニケーションの推進

※上記マテリアリティは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。

# サステナビリティの取り組み

## 環境に配慮したものづくり

### ●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3工場すべての基幹設備で都市ガスへエネルギー転換。さらに、水力発電で100%発電されたCO<sub>2</sub>フリーの再生可能エネルギー電気を活用。加えて、太陽光発電システムの導入や、エネルギー使用量の可視化、省エネ活動の継続により、温室効果ガス総排出量削減40%※を目指す。 ※2017年度比2030年度目標



### ●循環型社会構築への取り組み

米菓の賞味期限延長や食品廃棄物削減、エコフィード活動などに加え、製造過程で発生する副産物の再利用を目的に、アップサイクルプロジェクト「Re Kameda」を始動。おこめ名刺、紙袋、除菌ウェットティッシュと新たな価値をもつ製品へ展開し、最終廃棄物の削減を推進。さらに、ECOパッケージ化の継続的な取り組みにより、廃棄物削減に取り組む。



## 持続可能な調達活動

### ●(同)ナイスライスファームの設立

地域農業との連携および持続可能なお米の調達を目的に、地元農家との共同出資により設立。地域農業の活性化と耕作放棄地の抑制を通じて、持続可能な調達の構築に取り組む。



## 地域社会との調和

### ●食育活動

地域の小学生を対象とした食育活動として「工場見学」や米菓の作り方について学んでもらう「出前授業」を実施。地域や子どもたちの未来に繋がる活動を展開。



### ●地域に根差した活動

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。さらに、地元のお客様への自社製品販売イベントなどに取り組む。



米菓を世界へ、お米を未来へ



KAMEDA