






亀田製菓株式会社










INTEGRATED REPORT 2026

亀田製菓グループ 統合報告書











Philosophy 理念体系

亀田製菓の理念は、戦後の食糧難の中でも、食を通じて人々の暮らしに喜びと潤いを届けたいという創業者の想いに始まります。
利益のみを目的とせず、会社を社会の中で永く存続する存在と捉え、
お米の価値を引き出すものづくりと、社員が主体的に学び合う組織づくりを重視してきました。
社是「製菓展道立己」に象徴されるこの思想は、今も事業と意思決定を導き、「永劫の存続」を支える経営の根幹です。

- 経営の目的は、利益ではない。会社は、関わるすべての人の要望に応えるものである
- 会社は、私物ではなく、永続する社会的存在である
- 人は管理される存在ではなく、ともに考え、育ち合う存在である

企業は所有者のものであり、「効率」「管理」「利益最大化」を重視する経営が当時の主流であった時代にあっても、
亀田製菓の創業者・古泉榮治が掲げた経営哲学は、会社に関わるすべての人の幸福と会社の永続を見据えたものでした。
ステークホルダー経営や長期志向を先取りしたその精神は、
グローバル化を進める今もなお、亀田製菓の意思決定を支える原点であり強みです。



1960年頃
創業者　古泉榮治



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。

理念体系

創業の心

戦後間もない食糧難の時代に**「男性はどぶろ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。

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

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

Contents 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 会長メッセージ

企業価値向上ストーリー
7 社長メッセージ
9 中長期成長戦略
11 価値創造プロセス
12 亀田製菓グループのコアコンピタンス
14 マテリアリティ（重要課題）の特定
15 亀田製菓グループを支える事業
16 特集 TH FOODS, INC.
18 事業戦略
22 バリューチェーンの進化

企業価値向上を実現する財務戦略
27 財務担当役員メッセージ
28 財務戦略

亀田製菓グループのサステナビリティ
31 サステナビリティ担当役員メッセージ
32 マテリアリティ（重要課題）の取り組みと進捗
33 マテリアリティカテゴリーリーダーからのメッセージ
34 環境
37 社会

ガバナンス
44 役員一覧
46 社外役員対談
49 新任社外役員メッセージ
50 コーポレートガバナンス
55 コンプライアンス
56 リスクマネジメント

データ
59 財務ハイライト（連結）
60 非財務ハイライト
61 11カ年の財務・非財務ハイライト（連結）
62 株主・投資家情報
63 会社情報

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、「米菓製造を科学する力」をコアコンピタンスとして定義し、「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。
これは、創業の原点から通ずる考え方です。
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

統合報告書2026でお伝えしたいこと

1 国内米菓事業を中心とする企業から、グローバル企業へ

国内米菓事業で培った強みを基盤に、海外事業と食品事業を成長の柱へと育成。国内・海外・食品の事業と機能をつなぎ、グローバルな成長を目指す変革の方向性を示します。

▶ P.7 社長メッセージ

2 コアコンピタンス「米菓製造を科学する力」を定義

米の特性を知り尽くし、食感・形状・味・品質を自在に設計する米菓製造の技術力を、亀田製菓グループの競争優位性として明確化。さらなる技術応用につなげます。

▶ P.12 亀田製菓グループのコアコンピタンス

3 成長投資を、具体的な成果へつなげる道筋

TH FOODS, INC.の完全子会社化をはじめとする成長投資について、開発・生産・販売の連携強化、商品化、収益貢献、投資回収までの道筋を示し、企業価値向上につなげる考え方をお伝えします。

▶ P.27 財務担当役員メッセージ

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：
2025年4月1日～2026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おきください。

グローバルネットワーク（2026年10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

アメリカ

TH FOODS, INC.

2025年に持分法適用関連会社から連結子会社化。
「うす焼」タイプのグルテンフリーライスクラッカーなどを製造・販売しています。



※当グループには、TH FOODS, INC.の100%子会社 Watch City Properties, LLC.も含まれます。

ベトナム

THIEN HA KAMEDA, JSC.

2013年にジョイントベンチャーとして設立、2021年に連結子会社化。ベトナム国内および近隣諸国に向け、揚げ米菓『ICHi』の製造販売を行っています。



中国

青島亀田食品有限公司

2003年に設立。日本向け米菓の製造および中国国内向けに米菓の製造販売を行っています。



インド

KAMEDA LT FOODS (INDIA) PRIVATE LIMITED*

2017年にジョイントベンチャーとして設立。
インドにおいて米菓の製造および国内外への販売を行っています。



※保有全株式譲渡により、2026年10月下旬に当グループの持分法適用関連会社から除外される予定です。

アメリカ

KAMEDA USA, INC.

2008年に設立。北米向けクロスボーダー取引の販売会社としての役割を担っています。

タイ

Singha Kameda (Thailand) Co., Ltd.

2020年に連結子会社化。豪州や北米、日本など、世界に向けたクロスボーダー取引拠点として、米菓の製造販売を行っています。



※2009年に連結子会社化したTHAI KAMEDA Co., Ltd.は清算手続きを進めています。

カンボジア

LYLY KAMEDA CO., LTD.

2018年にジョイントベンチャーとして設立し、連結子会社化。PepsiCo ANZ Holdings Pty Ltd. のグループ会社向けに米菓などのOEM供給を行っています。



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



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29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
（2026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。

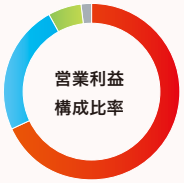
財務

売上高
138,052百万円



国内米菓事業	52.4%
海外事業	35.8%
食品事業	6.4%
その他	5.4%

営業利益
7,528百万円



国内米菓事業	68.3%
海外事業	23.8%
食品事業	6.0%
その他	1.9%

売上高営業利益率
5.5%

EBITDA
17,995百万円

EBITDAマージン
13.0%

ROE
27.6%

ROIC
4.1%

非財務

国内米菓市場でのシェア※
32.5%

※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
4,533名

亀田製菓単体
1,404名

グループ会社
20※社

※2026年10月下旬で、持分法適用関連会社は1社、グループ会社数は19社となる予定です。

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
7ブランド



総売上高50億円以上のブランド数
4ブランド



※ブランド数は総売上高ベースで集計しています。

特許権利保有数
51件

国内 22件　海外 29件

商標権利保有数
1,047件

国内 867件　海外 180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～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～

「Rice Innovation Company」として成長を加速。

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するとともに、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.を完全子会社化しました。これらを踏まえ、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2030 Update」を策定し、「Rice Innovation Company」として持続的な成長と企業価値向上に取り組んでいます。

※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」などを適用した後の数値を記載しています。

Message from the Chairman



代表取締役会長
ジュネジャ レカ ラジュ

亀田製菓が持つ可能性を、確かな企業価値へ

理念を体現したガバナンス制度を機能させていく

今年、『亀田の柿の種』は発売60周年、『ハッピーターン』は50周年を迎えます。来年の創業70周年を前に、その重みを改めて実感し、当社を支えていただいているすべてのステークホルダーの皆様に感謝を申し上げたいと思います。

私たち亀田製菓グループにとって、2025年度は、次なる成長ステージへ向かう大きな転換点となる一年でした。なかでもTH FOODS, INC.の完全子会社化は、これまで進めてきた事業構造改革を象徴する取り組みであり、グローバルな食品企業への進化に向けた重要なマイルストーンとなりました。私たちはここ数年、国内外の事業ポートフォリオを見直しながら、経営資源の選択と集中を進めてきました。いわばスクラップ&ビルドを繰り返しながら、将来に向けた成長基盤を構築してきました。その結果、国内米菓事業では収益力の回復が進み、食品事業も着実な成長軌道に乗りました。さらに海外事業では北米を中心に事業規模を拡大し、「国内米菓」「海外」「食品」の三つの成長の柱が確立しつつあります。これまで進めてきた構造改革がいよいよ仕上げの段階を迎え、次世代へ持続的な成長のバトンをつなぐ局面に入ったと認識しています。

こうした事業環境を踏まえ、当社は2026年度よりチーフ・オフィサー制度を廃止し、新たな経営体制へ移行しました。私は代表取締役会長として、取締役会議長の立場からガバナンスを中心に会社をリードしていきます。グローバル化が進む中で求められるのは、これまで以上に迅速な意思決定と高い透明性の両立です。変革期の企業経営には、果敢な挑戦を後押しする力と、その方向性を見極める規律の双方が不可欠です。取締役会は、事業成長に向けたリスクテイクを促進する「アクセル」であると同時に、構造改革や経営規律を支える「ブレーキ」としても機能しなければなりません。この二つの役割を適切に使い分け、持続的な企業価値向上につなげていきます。

さらに、取締役の任期を2年から1年へ短縮し、株主の皆様からの信任を毎年問う仕組みへと改めました。経営陣と取締役会の双方により高い緊張感と説明責任を求めるためです。あわせて、豊富な経験と多様な視点を持つ社外役員を迎え、グローバル経営、人材戦略、サステナビリティ、M&A、技術革新などについて、踏み込んだ議論を行っています。

しかし、ガバナンスは制度を整えるだけでは機能しません。重要なのは、当社が掲げる理念体系を経営の意思決定や事業活動に反映し、経営が正しい方向へ進んでいるかを継続的に監督することです。私は建設的かつ中立的な立場から、事業ポートフォリオの最適化や成長投資におけるリスクテイクを見極めながら、監督機能を果たしていきます。

その際に重視するのが、資本効率です。構造改革の目的は、単に規模の拡大ではありません。限られた経営資源をより競争優位性の高い領域へ重点的に配分し、持続的な価値創出を実現することにあります。ROICをはじめとする資本効率指標を活用しながら、各事業が資本コストを上回る価値を創出しているかを検証し、成長分野への投資には積極的に資本を投入する一方で、期待する資本効率を実現できない事業や資産については不断の見直しを行い、経営資源の最適配分を追求していきます。

米菓製造をコアコンピタンスに据えて、企業価値向上に邁進する

当社の企業価値向上の源泉は、設立以来培ってきた技術力にあります。私たちはその強みを、コアコンピタンス「米菓製造を科学する力」として定義しました。長年蓄積してきた製造技術や品質管理技術は、単に米菓をつくるためのものではありません。新たな価値創造を支える競争優位性そのものであり、当グループの成長を支える重要な経営資産です。一方で、技術は保有しているだけでは価値になりません。重要なのは、その強みをいかに活用し、収益に結びつけるかです。現在進めている日本・北米・アジアの三極による事業体制のもとで、技術やノウハウをグローバルに共有しながら、新たな成長機会の創出につなげるとともに、亀田製菓ならではの成長モデルを確立していきます。

私の役割は、短期的な成果だけを追うことではありません。長期的な視点で会社の進むべき方向を示し、10年、20年を見据えた成長基盤を築くことにあります。現在の当社における大きな課題の一つは、技術力やブランド価値、グローバル成長への可能性が、資本市場から十分に評価されていないことだと考えています。

だからこそ、私たちは将来への夢を語るだけでなく、それを着実に成果へ結びつけなければなりません。約束した数字を実現し、実績を積み重ねることこそが経営の責任であり、株主・投資家の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様からの信頼につながると考えています。

当グループは、変革への挑戦を続けます。すべてのステークホルダーの皆様との信頼関係を大切にしながら、次世代へ誇れる企業を築き、持続的な成長と企業価値向上の実現を目指してまいります。

Rice Innovation Company



代表取締役社長
髙木 政紀

Message from the President

価格から価値へ、その価値を世界に広げる3本柱の戦略

創業の精神を羅針盤として、今の経営に引き継ぐ

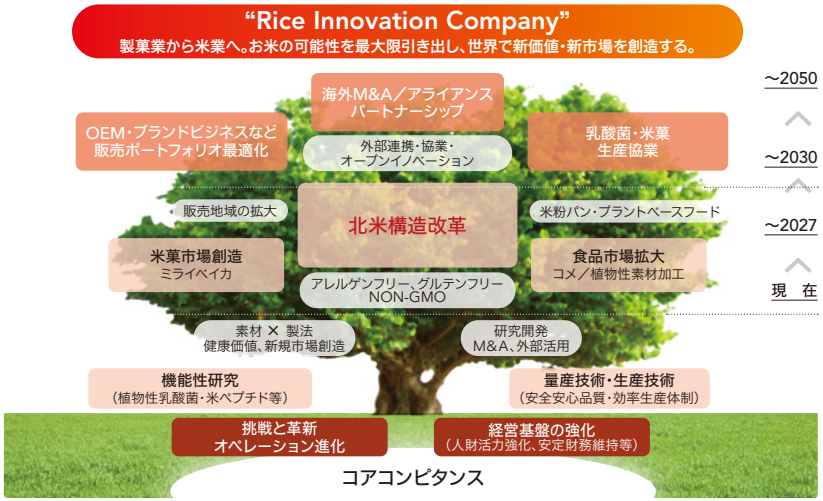
亀田製菓は設立から多くの時を重ね、2027年には70周年を迎えます。当社は、戦後間もない食糧難の時代、生活に喜びと潤いを提供したいと水飴づくりからスタートしました。その間、事業の姿は変わり続けていますが、創業の精神はしっかりと引き継がれています。また、「民主経営で行く」「会社を私物化しない」「計画経営に徹する」という経営基本方針は、現在の経営を支える土台となっています。変化が激しい時代に、目の前の業績にばかりとらわれていては、未来への道筋を描けませんし、経営者一人の考えだけでは自ずと限界もあります。全従業員約4,500人が主役となってアイデアを結集する必要があり、そこに、民主経営、会社を私物化しない、計画経営の徹底が生きてきます。

こうした観点から、各部門やグループ会社に一定の裁量権をゆだね、自主・自律型で独自の価値を生み出す経営を進めています。執行役員や事業責任者が、グループ会社と連携しながら自ら計画を策定し、実践する体制です。ここにきて、エンゲージメント調査では、部門内の意思決定が早くなり、部門間の連携も高まったという結果も出ています。例えば、民主経営は理念ではなく競争力の源泉です。市場環境が大きく変化する中、現場起点で迅速に意思決定できる組織を構築することで、顧客価値創造と収益力向上を実現し、中長期的な企業価値向上につなげていきます。

価格ではなく、価値で選ばれる会社になるために

こうした経営体制のもと、「中長期成長戦略2030」をアップデートしました。その中で掲げているのが、「お米の価値のさらなる可能性の追求」です。価格ではなく、価値で選ばれる会社への転換に向けた想いを示しています。私自身、率先して「価格から価値へ動こう」と社内に伝えてきました。「価値とは何だろうか」と社員が自ら考え、取り扱う商品を用いてストーリーとして提案していく、商品がどのような場面で役立つのかまで考えて伝えられる社員が増えてきました。例えば、小売業への提案

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～



にも変化があります。多様な商品の試食やワークショップを通じてお米の可能性を感じられる体験型イベント「NICE！RICE！FES！！！」を開催し、好評を得ています。もちろん、商品やビジネスモデル自体が進化するには、もう一段の努力が必要ですが、ボトムアップで商品の価値を考えるイベントが立ち上がるのは大きな変化の兆しとみています。私たちが目指しているのは、単なる販売数量の拡大ではありません。お客様から価値で選ばれるブランドを育成することで、価格競争に依存しない収益構造を構築し、持続的な利益成長につなげることなのです。

その実現には、根源的な強み、コアコンピタンスの再認識が重要です。私たちは、亀田製菓のコアコンピタンスを「米菓製造を科学する力」と定義しています。お米の種類や性質に応じて加工条件を変え、商品に仕立てる技術ですが、その前提に科学的アプローチがあります。変化が激しい時代において、ニーズを捉えてスピーディーに対応できる技術は、その重要性を増しています。他社にない強みに磨きをかけて、価値で選ばれる商品づくりを目指します。

国内・海外・食品の3本柱を育てる

国内米菓では、重点6ブランドを柱としてさらに強化していきます。6ブランドを個別に強化するのではなく、それぞれの商品を横に拡大し、味や形、売り方などの広がりをつくっていく考えです。これまでも土産物用途などに主力ブランドを活用してきましたが、生地や味付けの工夫により、グループ会社を含め、横展開をしていきます。そうすることで、米菓市場にも成長の余地が生まれ、米菓に携わる多様な企業が技術を掛け合わせて切磋琢磨し、業界全体で可能性を広げていくようなことも考えられます。当社はこの業界全体での成長をリーディングカンパニーとして牽引していく構えです。

さらに、海外事業、特に北米の成長によって、当社は国内米菓と海外米菓の2事業が頭一つ抜けており、しっかりした2本柱が構築されています。TH FOODS, INC.は北米市場での事業拡大に加え、日本・アジアとの技術・商品開発のシナジー創出を担う重要な基盤です。買収による規模拡大ではなく、グループ全体の収益性向上につながる統合効果の創出を重視しています。

食品事業は、今後、当グループの3本目の柱へと成長させていきたい事業です。長期保存食品のトップメーカーである尾西食品株式会社や、米粉パンの株式会社タイナイ、プラントベースフードの株式会社マイセンファインフードなど個性にあふれ魅力ある事業が控えています。お米は災害時の食糧として有用であるだけでなく、環境保全にも資するなど、社会課題の解決にも貢献できる可能性を秘めています。お米を活用した食品事業を強化することで、こうした社会価値の創出にも努めていきたいと考えています。

国内米菓事業と海外事業の双方で安定的なキャッシュ創出と成長エンジンの役割を果たしつつ、食品事業を将来の収益の柱として育成することで、事業ポートフォリオの多様化と持続成長、企業価値向上を図ります。

「Rice Innovation Company」の実現に向けた3本柱



P.15～21

戦略を支える、人材・生産・DX

この多様な戦略を推進するには、冒頭で触れた自主・自律型の人材が不可欠です。マネジメントの役割は、社員が力を発揮できる環境を整え、裁量を与えて任せること。このような考えのもと、人材育成を進めています。また、事業フィールドが北米をはじめ海外に広がる中、国内外を一体で捉え、亀田製菓グループ全体の成長を担う人材も育成していきます。生産では、自前主義にこだわらず外部も積極的に活用しながら競争力を高めていきます。DXも単なるコスト削減ではなく、国内のマザー工場・マザー技術を強化し、その強みを海外展開につなげるための投資と位置づけています。収益を確保し、その利益をDXに再投資する好循環を生み出すことで、競争力をさらに高めていきます。

ステークホルダーの皆様へ

TH FOODS, INC.の完全子会社化によりグローバル戦略の道筋を描けるようになった一方で、投下資本に見合うリターンの創出が重要な経営課題であると認識しています。

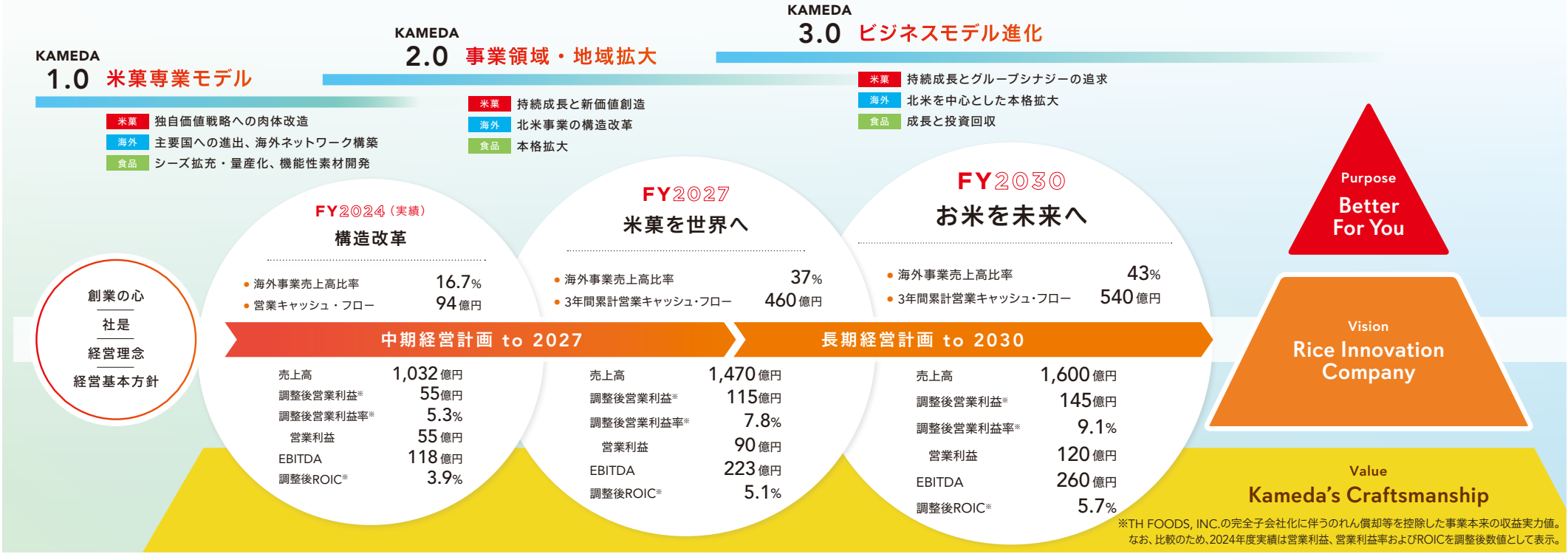
先述した3本柱を成長させ、収益力を強化することで早期の投資回収を行っていきます。また、国内外のグループ会社間で、その垣根を越えた融合を進め最適な事業ポートフォリオの実現を推進します。その際、撤退ガイドラインにもとづき判断基準も明確にして曖昧にせず、迅速な意思決定を行う考えです。

私は、収益力の向上と資本効率の改善を両輪として企業価値向上に取り組みます。創業から受け継いできた精神と、新たな成長戦略を結びつけることで、株主・お客様・従業員をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様に対し、持続的な価値創造を実現してまいります。

中長期成長戦略

中長期成長戦略2030 Update　― 米菓を世界へ、お米を未来へ ―

当社は、Rice Innovation Companyの実現に向けて、2025年11月に公表した「亀田製菓グループ中長期成長戦略2030 Update」で打ち出した長期目標を達成するべく、事業構造改革に取り組み、企業価値向上を目指しています。当社のコアコンピタンスを内包する米菓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いていきます。北米構造改革を通じ、海外事業の本格拡大に確かな一歩を刻んでおり、国内米菓事業に比肩する事業の柱となりつつあります。今後、日本・北米・アジア3極でのシナジー追求とともに、アルファ米を核とした食品事業の拡大を通じ、ビジネスモデルを進化させ、持続可能な事業成長を果たしていきます。

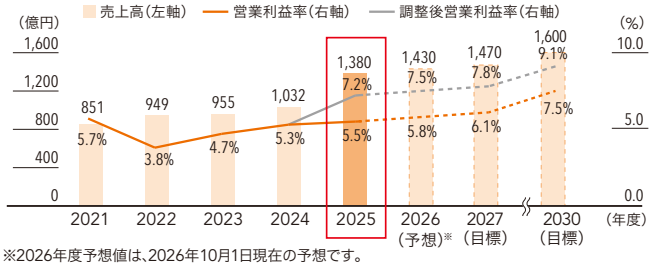


中期経営計画後期（2025～2027）に向けた環境認識

当グループは、Vision「Rice Innovation Company」の実現に向け、これまで推進してきた収益構造改革を新たな成長ステージへと発展させています。2025年度は、原料米価格やエネルギーコスト、人件費の上昇など厳しい事業環境が続く中、国内米菓事業におけるブランド価値向上、価格適正化、生産性向上への取り組みを着実に進めることで、増収増益を達成しました。また、Mary's Gone Crackers, Inc.の売却およびTH FOODS, INC.の完全子会社化を通じてグローバル事業ポートフォリオの再構築を推進し、収益性と成長性を両立する事業基盤の強化を大きく前進させることができました。私たちは、この成果を単なる業績改善ではなく、「選択と集中」を軸とした経営改革が着実に成果へ結びつき、当グループの競争力と企業価値の向上につながり始めた証であると捉えています。国内米菓事業では、重点ブランドへの経営資源集中によって収益基盤の強化が進み、海外事業では将来の成長を見据えた事業ポートフォリオの最適化が着実に進展しました。さらに食品事業においても、新たな米価値の創造に向けた取り組みが広がりを見せており、3つの事業それぞれで成長に向けた土台づくりが

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、中期経営計画の目標に向けて、次の一手が求められる。



※2026年度予想値は、2026年10月1日現在の予想です。

進んでいます。一方で、地政学的リスクの高まりやコスト上昇、人材確保の課題など、当社を取り巻く経営環境は従来の想定を上回るスピードで変化しています。加えて、国内市場の成熟化やグローバル競争の激化など、持続的な成長を実現するためには、変化への対応力を一層高めていく必要があります。こうした環境認識のもと、私たちは収益力の強化と成長投資の両立を図りながら、事業基盤のさらなる強靭化を進めていきます。今後は、国内米菓事業におけるブランド戦略の深化と収益性向上を継続するとともに、海外事業の成長加速、食品事業における新たな米価値創造への挑戦を通じて、「お米の可能性」を世界へ広げていきます。構造改革によって培った収益力を成長投資の原資へと転換し、「中長期成長戦略2030 Update」の実現に向けた取り組みをさらに加速させることで、「Rice Innovation Company」として持続的な成長と企業価値向上を目指していきます。

中期経営計画の進捗状況

事業	成果（2024年度まで）	課題	2025年度実績・進捗
国内米菓事業	● 重点ブランド構成比上昇による収益基盤整備 ● 独自価値訴求による収益力強化 ● グループ会社を通じた新たな販売チャネル強化	● 亀田製菓単体における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）	● 重点ブランド中心に価格改定を実施 ● インバウンド需要を取り込み売上拡大 ● 販促費適正化、生産効率化によるコスト改善を推進
海外事業	● セグメント初の営業利益黒字化 ● アジア事業の成長 ● ALL KAMEDA体制を活かしたシナジー創出	● 北米事業の再構築とアジア事業の収益力強化	● TH FOODS, INC.の取り込みによる北米事業の収益改善 ● OEM収益改善等による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 ● 機能性素材の販路拡大 ● 次世代シーズ事業への設備投資完了	● 尾西食品を中心とした各事業投資の確実な回収	● 長期保存食の需要拡大に向けた増産投資の完工 ● 乳酸菌事業の海外展開を加速 ● プラントベースフード、米粉パンの販売拡大

中長期成長戦略2030 Update
https://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS01309/81101ab8/c0ec/4896/8be7/abc3fabe92f5/140120251107592032.pdf

亀田製菓グループ中長期成長戦略に関する対話会について

当社では、2025年度にアップデートした中長期成長戦略の浸透および経営陣と従業員の相互理解の深化を目的として、浸透活動の一環として対話会を実施しました。従来の全社員向け説明会に代わり、今回は戦略をより深く理解し、一人ひとりが自身の業務とのつながりを考える機会とするため、事前課題の提出を条件とした挙手制の少人数対話会を2026年4月から5月にかけて、東京、新潟、関西で計10回開催しました。経営陣からの説明にとどまらず、双方向の対話を通じて、戦略の「自分ごと化」と主体的な行動変容につなげることを目指しました。

対話会には約120名の従業員が参加し、事業間・国内外でのシナジー創出、人材育成や組織の在り方、各事業戦略の方向性などについて活発な意見交換が行われました。参加後アンケートでは約90%が満足と回答し、経営陣の考えや意思決定の背景への理解が深まったことに加え、他部門の視点や課題認識に触れることで視野が広がったとの声が寄せられました。

一方で、創業の想いや理念、当社の歩みをはじめ、企業の在り方（Purpose）、具体的な戦略や自身の業務とのつながりについて、より踏み込んだ対話を求める声も寄せられました。こうした声を踏まえ、2026年度下期には各取締役がそれぞれテーマを設定した対話会を継続実施し、対話の質の向上を図るとともに、中長期成長戦略のさらなる浸透と従業員エンゲージメントの向上につなげていきます。

「中長期成長戦略2030 Update」のポイント

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

今後のマイルストーン

「中長期成長戦略2030 Update」公表・社外IR説明会（2025年11月10日）　中計公表

1st対話会 2026年4月～5月
- 「聞くだけの説明会」ではなく、「従業員が中計を自分ごと化する場」
- 所要時間約2時間
【説明者】社内取締役
【説明回数】参加希望者に応じて調整
【拠点】東京、新潟、大阪（グループ会社においては各拠点長より説明会の実施）

・中計の浸透
・相互理解の促進
・エンゲージメント向上

事前課題のフィードバック ～2026年6月
- 経営企画部にて作成、事務局より応募者へメールにて送付

経営と社員の「共創関係」を定着

2nd対話会 2026年9月～12月（目安）
- 第1回参加者を中心に実施（開催の案内は第1回目と同様、亀田製菓単体の全従業員へ発信）
- 今回の対話会にて挙がった論点をさらに深掘り

※2027年度も継続的な実施を予定（テーマは別途検討）

・ありたい姿、KAMEDA3.0へステップアップ



高木社長による事業全体を中心とした中長期成長戦略対話会



小林専務取締役による財務戦略を中心とした中長期成長戦略対話会

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
- 気候変動による自然災害の深刻化
- 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
- 持続可能な社会の実現に向けた要請の高まり
- デジタル技術・AI技術の進展

目指す姿 P.1

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。

国内米菓事業：P.15、P.18～19
海外事業：P.15、P.16～17、P.20
食品事業：P.15、P.21

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54.7%）
P.28～30

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）
P.2～3、P.63

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
P.12～13、P.23～26

人的資本
多様な人材
（連結従業員数4,533名、女性管理職比率 14.3%）
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
P.26、P.37～42

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
P.22～26、P.42～43

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
P.34～36、P.42～43

※2026年3月31日現在



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 P.26、P.32～33
- 豊かで健康的な生活への貢献 P.16～26、P.32～33
- ものづくりによる環境負荷低減 P.32～36
- 多様な人材の活躍 P.32～33、P.37～42
- 地域社会との調和 P.32～33、P.43
- 食のバリアフリー化 P.21、P.24～26、P.32～33
- 米をベースとした食文化の発展と普及 P.21、P.24～26、P.32～33
- 循環型社会への貢献 P.32～33、P.36
- 持続可能な原材料の確保 P.26、P.32～33、P.42～43

マテリアリティ P.14、P.32

- 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

亀田製菓グループのコアコンピタンス

1957年の亀田製菓株式会社設立以来、亀田製菓は米菓製造における原料変動に適応しながら、最適な品質を追求してきました。お米をはじめとする各種原材料について、工程ごとの物性の変化を科学的に解明し、実現したい食感と味を生み出す開発・生産方式を有しています。これまでに蓄積してきた1万件以上の原材料・配合・製造データを保有し、適宜活用することで、安定した品質と再現性の高いものづくりを支えています。当グループは、お米の可能性を最大限に引き出し、世界で新価値・新市場を創造するという「Rice Innovation Company」のビジョンのもと、中長期成長戦略の実行に向けて、コアコンピタンスの解像度を高め、その本質を明確化しました。その結果、亀田製菓が長年培ってきた強みを「米菓製造を科学する力」と整理し、当グループのコアコンピタンスとして位置付けました。これを基盤に、お客様が求める食感や味を追求し、価値の提供を目指しております。60年以上にわたり蓄積してきたお米に関する研究と、原料物性の制御や調味を支える設備設計技術を強みに、制御が難しいお米のでんぷんを扱いながら、構造・食感・味の成立条件を開発・生産・設備が一体となって具現化しています。

設立以来の米菓製造におけるトライ&エラーの積み重ねは、より高いレベルの安定品質・コスト削減・納期短縮を可能にしてきました。さらに、技術を次世代へ継承・進化させるため、技術学校などの育成機関を通じて、米菓づくりに関する理論と実践的スキルを体系的に育成する仕組みを有していることも、当社の大きな強みです。

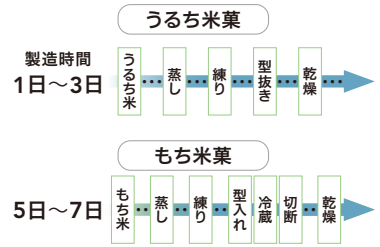
また、これらの「米菓製造を科学する力」は、米菓にとどまらず、海外市場への展開や新たな価値創出、食品事業への応用など、幅広い領域に展開可能な汎用的技術基盤となっております。

米菓製造の基本

米菓の製造は、お米の浸漬から乾燥、焼成（フライ）、味付けに至るまで多くの工程を経る必要があります。気温や湿度の影響を受けやすい原料の状態を見極めながら、長時間の乾燥や熟成を行うため、完成までに丸一日以上を要することも珍しくありません。こうした複雑かつ変動の大きい製造条件のもとで、最適な条件を導き出し、意図した食感や味を安定的に再現しながら量産できる技術は容易に模倣できるものではなく、当社の参入障壁の形成につながっています。

米菓の基本的な製造フロー

米菓は、完成までに多くの工程を経て製造されます。また、使用する米の種類によって製造工程も異なります。



お客様が求める米菓にするための条件

お客様が求める米菓	条件の組み合わせ
形状 × 食感 × 味・風味	原料 × 環境 × 技術



気候・湿度・米の産地・品種・粒形・粒度、水分量、焼成方法、乾燥温度など、無数にある条件を最適化

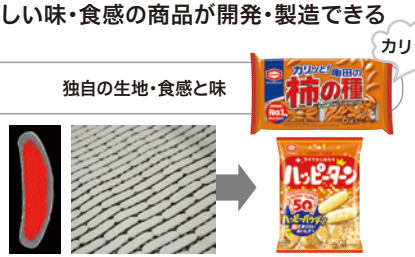
コアコンピタンス
米菓製造を科学する力

独自技術

新価値創出力

創意工夫があるから、消費者の嗜好に合った新しい味・食感の商品が開発・製造できる

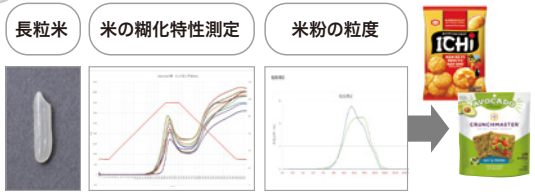
独自の生地・食感と味



海外への展開力

お米の特性を熟知しているから、海外種米でも米菓製造を再現できる

長粒米　米の糊化特性測定　米粉の粒度



再現技術

長年の米菓製造におけるトライ&エラーによるノウハウ蓄積で、大量生産と安定品質を継続

Q 品質の安定化を実現

工程管理により品質のばらつきを最小限に抑え、安定した品質を実現

C 高生産性と低コストの実現

設備の工夫で生産性を上げ低コストを実現

D 短時間製造の実現

複数工程と時間を要する米菓製造を、製法の工夫により短時間化



独自商品価値



亀田製菓グループのコアコンピタンス活用事例 ～新価値創出力と海外への展開力～

新価値創出力

米菓は、お米の浸漬から乾燥、焼成（フライ）、味付けに至るまで多くの工程を経て製造されますが、その条件や細部設計は商品ごとに異なります。こうして製造される米菓は形状だけでなく食感も多様であり、当社はその違いを生み出す要因として、米菓の「内部構造」に着目しました。

医療分野で脳の断層撮影などに用いられるX線マイクロCT（Computed Tomography）を活用し、米菓の中身を可視化し、微細構造を観察するとともに、官能評価（人の感覚を使った評価）を組み合わせることで、構造と食感の関係を多角的に研究しています。これにより、米の特性に加え、原材料の配合や工程条件の違いがどのように食感へ影響するかを体系的に捉え、多様な食感表現につなげています。

さらに味付けにおいては、レシピを緻密に設計し、口に入れた瞬間の印象、咀嚼中の味の広がり、飲み込んだ後の余韻までを意識した味付けを実施。

構造・食感・味わいを一体として設計することで、これまでにない米菓の価値創出に取り組んでいます。

国内・海外 米菓売上高

1,217億円

2026年3月31日現在

米菓ロングセラーブランド数

30年以上販売継続 **15ブランド**

うち、**6ブランド**は、**50年以上継続**

2026年3月31日現在

『亀田の柿の種』ができるまで



蒸米　練り・成型

原材料特性に応じた蒸練と水分制御

原材料特性にもとづき蒸練条件と水分量を管理し、品質と食感の安定化を図っています。



冷蔵　切断

切断の厚さによる食感設計

生地の状態を見極めながら切断の厚さを制御し、焼成時のふくらみと食感を最適化しています。



乾燥　焼成

乾燥・焼成による水分最適化と品質の均一化

乾燥工程では水分のばらつきを抑え、最適な水分量まで乾燥させます。焼成工程では人の目で確認しながら温度を調整し、熱風で一気に焼き上げます。



味付け・乾燥

味付けの均一性と仕上がり品質

回転制御により秘伝のタレを均一に付着させ、味のブレを抑えた安定した品質を実現しています。

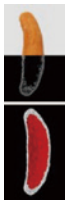


ピーナッツ充填・包装

配合バランスと品質保持

食味検査後、柿の種とピーナッツの配合比率を調整し、窒素ガス環境下で包装することで、酸化を防ぎ品質を保持しています。

X線マイクロCTにより米菓の内部構造を可視化



X線マイクロCTで内部構造を可視化し、空洞構造と食感の関係を分析しています。亀田の柿の種は赤色で示した空洞割合が大きいほど、「カリッと！」した食感が高まることがわかっています。

海外への展開力

海外拠点では、「地産地消」の考え方のもと、各国で生産される米を使用した米菓づくりに取り組んでいます。

各国で入手可能な多様な米の特性を見極め、独自の加工技術によって最適な食感と風味を引き出し、安定した品質のおいしい米菓を製造しています。新たな国での展開や原料米を変更する場合は、米菓適性が見込まれる現地米を対象に、糊化特性分析によるスクリーニングや米粉粒度の測定などの科学的評価を実施しています。さらに、試作を重ねながら最適な原料と条件の特定を行い、品質が安定した製品づくりにつなげています。

例えば、カンボジア、タイといった国では、雨季・乾季があり、年中高温多湿な気候条件のもと、長粒米など現地特有の原料を活用し、原料特性や気候の影響、原料の配合条件などを踏まえた製造条件を確立。これにより現地での品質の安定と米菓の量産を実現しています。さらに、北米ではグルテンフリー需要への適合、ベトナムでは揚げ米菓嗜好への対応など、地域ごとの食文化やニーズに応じた商品展開が受け入れられています。こうした取り組みは、コアコンピタンスによって可能となっており、日本の伝統的な米菓を各地域に適合させながら価値として提供しています。

また、当社は2025年度に長粒米の米菓加工に関する特許を取得しており、さらなる技術高度化と将来の海外展開を支える基盤技術としての取り組みを進めています。

海外売上高

494億円

2026年3月31日現在

海外展開国

30カ国以上の国と地域

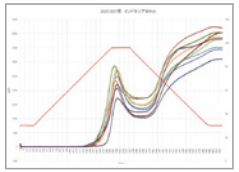
2026年3月31日現在



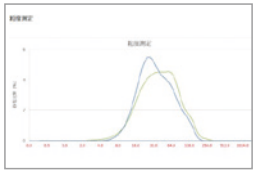
お米の代表的な品種



米の米菓適性評価



米の糊化特性測定



米粉の粒度

米は粒の長さと形により3種類に大別されます。海外各拠点では、現地米の特性を検証し、米菓適性を評価したうえで、安定した米菓製造を行っています。

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向上の観点から、サステナビリティへの取り組みを重要な経営課題と認識しています。2021年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、重要課題の特定および各種施策の推進に取り組んでいます。

2022年度に経営全体のマテリアリティ（重要課題）を整理し、6つのカテゴリー・19の具体的課題として特定しています。特定したマテリアリティへの取り組みを通じて社会課題の解決を図るとともに、事業戦略の推進や事業基盤の強化を通じて、持続的な成長と企業価値向上を目指しています。

なお、2026年7月には、サステナビリティ経営の推進およびESG対応の強化を通じた企業価値向上を目的として、経営企画部内に「サステナビリティ推進室」を新設しました。あわせて、サステナビリティ推進タスクフォースについて、トップを代表取締役会長、責任者を常務取締役（サステナビリティ管掌）、事務局をサステナビリティ推進室長とする体制へ見直し、サステナビリティ経営の推進体制を再整備しています（下図参照）。

なお、2026年5月の経営会議および同年9月のサステナビリティ推進タスクフォース報告会において、2025年度の進捗状況や課題を確認しています。報告会での議論内容については、経営会議で共有するとともに、取締役会へ報告する予定です。

※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。

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。

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・グルーピングしたうえで、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。

各カテゴリー、施策の選定理由については「統合報告書2022」のP.18～19をご参照ください
https://www.kamedaseika.co.jp/wp-content/uploads/2025/02/KAMEDASEIKA_integrated_report2022.pdf

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

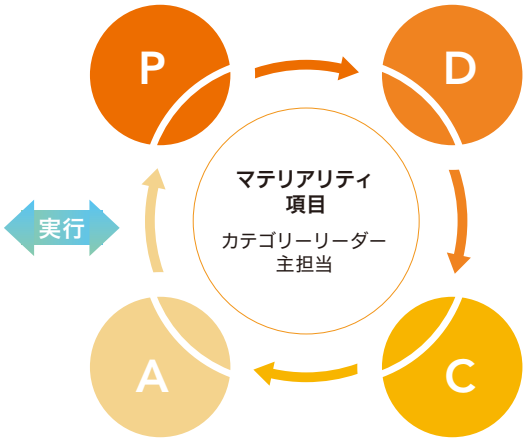
取締役会 ⇔ 監督 / 定期的に付議・報告

代表取締役会長

責任者：常務取締役（サステナビリティ管掌）　事務局：サステナビリティ推進室長

連携

マテリアリティのカテゴリー	カテゴリーリーダー	当グループが取り組むべき重要な社会・環境課題	主担当
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 海外事業本部長	安全・安心な食の提供	品質保証部長
		「喜び・潤い」「健康」「おいしさ」「感動」を与える食の提供	マーケティング戦略部長・米菓スナック開発部長・海外事業本部長
		お米をベースとした食文化の発展	食品事業本部長
		食にまつわる多様な価値観への対応	食品事業本部長
環境に配慮したものづくり	生産本部長	事業活動による環境負荷低減	生産本部長・SCM部長
		環境資源の保全	生産本部長
		フードロスの削減	生産本部長・米菓スナック開発部長
		脱プラスチック社会への適応	マーケティング戦略部長・米菓スナック開発部長
持続可能な調達活動	購買部長	調達先の人権尊重	購買部長
		安定調達の強化・実現	購買部長
		将来的な食糧不足への対応	食品事業本部長
人的資本経営	人事総務本部長	従業員の心と体の健康経営	人事総務本部長
		ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョン	人事総務本部長
		事業基盤を支える人材の育成	人事総務本部長
亀田製菓らしいガバナンス	経営企画部長	コーポレートガバナンスの強化	経営企画部長
		リスクマネジメントの徹底	経営企画部長
地域社会との調和	経営企画部長	地域雇用の拡大	海外事業本部長
		地域農業との連携	食品事業本部長
		「楽しい」「おいしい」「健康」食育の提案	経営企画部長



亀田製菓グループを支える事業（2026年3月31日現在）

※2026年度予想値は、2026年10月1日現在の予想です。

国内米菓事業

重点6ブランド　66.2%※

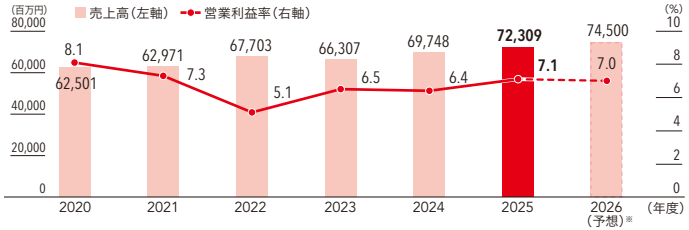
幅広い流通網で網羅的に展開
すべての生活者にさまざまな
米菓価値提供



※亀田製菓単体米菓売上高比率

事業別売上高　**72,309**百万円　　事業別営業利益　**5,139**百万円

売上高構成比率　**52.4**%　　営業利益率　**7.1**%



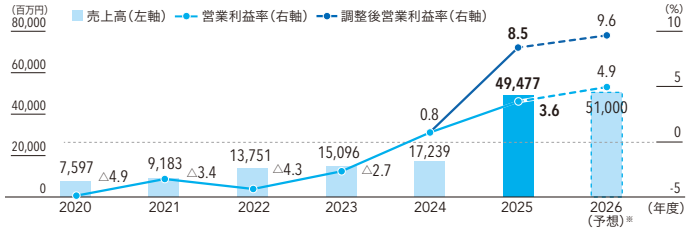
海外事業

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　**49,477**百万円　　事業別営業利益　**1,792**百万円

売上高構成比率　**35.8**%　　営業利益率　**3.6**%



売上高
138,052
百万円

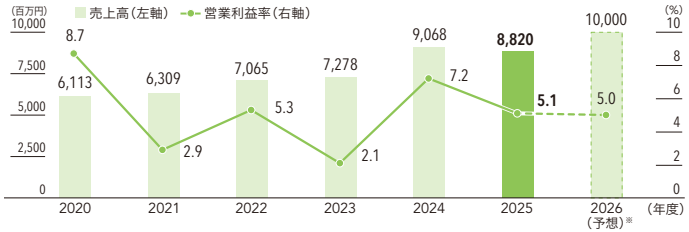
食品事業

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　**8,820**百万円　　事業別営業利益　**451**百万円

売上高構成比率　**6.4**%　　営業利益率　**5.1**%



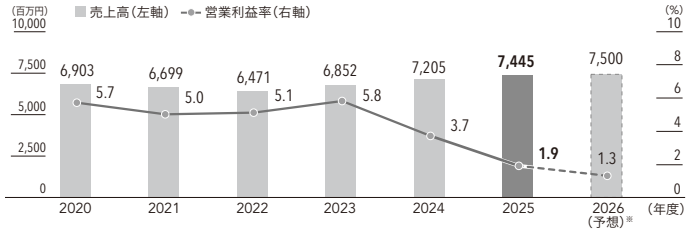
その他（貨物運送等）

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　**7,445**百万円　　事業別営業利益　**143**百万円

売上高構成比率　**5.4**%　　営業利益率　**1.9**%



特集

TH FOODS, INC.

2025年6月、亀田製菓は北米Better For Youスナック市場で確固たる地位を築くTH FOODS, INC.を完全子会社化しました。同市場を牽引して成長を続けてきたTH FOODS, INC.と、亀田製菓グループの技術・ノウハウを結集し、北米市場における事業拡大と持続的な成長の実現を目指します。

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.の完全子会社化により、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

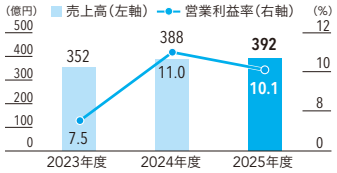
TH FOODS, INC.の北米におけるプレゼンス

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、バルクなど）
- 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

	2023年度	2024年度	2025年度
売上高	352億円	388億円	392億円
営業利益	26億円	42億円	39億円
営業利益率	7.5%	11.0%	10.1%
EBITDA	45億円	61億円	57億円
総資産	285億円	309億円	295億円
自己資本比率	86.7%	86.3%	84.5%



※3月期決算

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4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スナック市場において、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



TH FOODS, INC. 経営陣が語る未来

現在と未来



大澤 敏志
Chief Executive Officer & Chairperson of the Board
亀田製菓株式会社北米統括　兼務

2022年6月よりTH FOODS, INC.に出向。当社執行役員海外事業本部長、海外事業グループ統括、TH FOODS, INC.統合プロジェクトを経て現職。TH FOODS, INC.完全子会社化に貢献。



Micheal Hoffa
President & Chief Operating Officer

2007年5月よりTH FOODS, INC.に在籍。生産運営、管理業務、ならびにエンジニアリングにおいて重要な役割を担い、豊富な経験を有する。



Matthew D. Ptacek
Executive Vice President, Business Strategy & Analysis

2025年6月よりTH FOODS, INC.に復帰。同社で培った知見を活かし、ビジネス分析戦略を長期的な事業目標と整合させる体制を整備。財務・経理・IT部門を統括。



Steve Polonowski
Executive Vice President, Growth Strategy & Innovation

2025年6月にTH FOODS, INC.に入社。Better For Youカテゴリーにおける豊富な知識と経験を有し、成長戦略を推進。営業、マーケティング、研究開発部門を統括。

グループ入りへの期待と北米の成長戦略

大澤



点から線へ、線から面へ。亀田製菓グループ各社とTH FOODS, INC.がそれぞれ培ってきた「米菓」の開発・生産・マーケティングに関する知見を融合し、新たな価値創造へと発展させる。これまでにない取り組みを加速できると考えています。

Micheal



亀田製菓グループへの参画により、より強固な事業基盤のもとで成長を加速させる機会を得ています。

亀田製菓が持つ米由来技術やイノベーション力、グローバルな視点と、TH FOODS, INC.が持つ顧客との強固な関係、製造ノウハウ、北米消費者に対する深い理解を組み合わせることで、新たな成長を実現していきます。

当社の戦略は明確です。中核事業の強化、既にお客様のご支持をいただいている定番商品を現地ニーズに合わせて展開、新たな米菓プラットフォームの開発、そしてB2B事業の拡大を着実に進めていきます。投資についても、生産能力や実行体制、持続的な収益性とのバランスを取りながら進めていきます。

“北米市場で、TH FOODS, INC.は どのような成長機会と捉えているのか”

Matthew



北米市場には多面的かつ大きな成長機会があると考えています。
グルテンフリークラッカー市場は、ニッチ市場から主流市場へと移行が進んでおり、今なお大きな成長余地があります。また、当社の中核事業であるクラッカー事業に加え、亀田製菓グループの幅広い商品群を米国消費者の嗜好や購買行動に合わせてローカライズし、展開していく機会があります。
さらに、当社ブランドとの親和性が高い関連技術領域や周辺カテゴリー、米や穀物由来素材の活用領域にも成長機会があります。加えて、フライ製品や焼成製品を含むB2B事業の拡大も見込んでいます。中核事業の強化、ローカライズされたイノベーション、B2B事業の拡大、そして新たな成長領域への着実な展開を成長の柱として、持続的かつ多角的な成長を実現していきます。

Steve



北米のスナック市場では、優れた味わい、シンプルな原材料、そして健康価値を兼ね備えた商品を求める消費者が増加しており、市場構造そのものが大きく変化しています。
TH FOODS, INC.は、自社ブランドと有力小売業向け商品開発を通じて、Better For You スナック市場で強固な基盤を築いてきました。
今後は、イノベーションの加速に加え、小売・クラブストア・新興チャネルでの展開を強化するとともに、亀田製菓の商品開発力とTH FOODS, INC.の営業力、製造力を融合し、差別化された商品をより迅速に市場へ投入することで、北米におけるBetter For Youスナック市場の拡大と、お客様から選ばれるパートナーとしての地位のさらなる強化を目指します。

“TH FOODS, INC.を通じて、亀田製菓グループの北米戦略を どのように進化させるのか”

Steve



TH FOODS, INC.の完全子会社化は、亀田製菓グループの北米における長期的な成長戦略の基盤そのものです。
TH FOODS, INC.が培ってきた顧客基盤、営業力、製造力、「Better For You」ブランド群と、亀田製菓の米菓技術や商品開発力、イノベーション文化を融合し、北米市場向けに最適化した商品展開と価値創造を加速していきます。
グローバルな知見とローカル市場への深い理解を活かし、それぞれ単独では実現できない新たな価値を創出していきます。
売上成長にとどまらず、小売パートナー、消費者、従業員、地域社会、株主の皆様に対して持続的な価値を提供できる、より強固で革新的な事業体を構築していきます。

大澤



TH FOODS, INC.は、1984年、「ゴマと小麦粉」が主原料のスナック菓子メーカーとして、設立しました。1989年からは、亀田製菓、三菱商事が資本参加し、「うるち米」の粉体を主原料とした「うす焼」タイプのグルテンフリークラッカーの製造販売にも取り組んできました。
完全子会社化により可能となった亀田製菓本社やアジア各国拠点との連携を通じて、主原料では「もち米」、製造プロセスでは「冷蔵」「ネカセ」「フライ」などを通じて生み出される「揚げ」「ソフト」「あられ」などを、TH FOODS, INC.の「ローカルフィット」視点で現地の嗜好に合わせて「ローカライズ」した価値を提供し、北米事業の拡大を目指します。

“亀田製菓グループとのシナジーによって、 どのように収益力を高めていくのか”

Micheal



TH FOODS, INC.は、北米における亀田製菓グループの成長と事業拡大を担う中核企業への進化を目指しています。
収益力の向上に向けては、亀田製菓の商品開発力や生産技術を活用するとともに、実績ある商品を北米市場向けに最適化して展開していきます。さらに、技術・調達面での知見共有や、グループ全体最適の視点による資本配分を通じて、シナジー創出を図ります。同時に、TH FOODS, INC.の強みである迅速な意思決定力、顧客との密接な関係性、高い事業運営力は維持していきます。こうした取り組みにより、ブランド事業、クラブストア向け事業、B2B事業の基盤強化に加え、生産能力の有効活用を図り、収益性とキャッシュ・フローの安定化を図り、持続的成長を実現していきます。

Matthew



私たちは、商品、オペレーション、販路拡大の3つの領域でシナジーを創出できると考えています。
商品面では、亀田製菓グループの幅広い商品群を米国市場向けにローカライズし、新たな製品ラインを一から構築することなく効率的にラインアップを拡充できます。オペレーション面では、技術知見や製造ノウハウの共有により、生産効率の向上が期待できます。販売面では、TH FOODS, INC.が築いてきた全米小売業との強固な関係が、亀田製菓グループの商品展開を支える基盤となります。
これらのシナジーを活かし、既存インフラや顧客基盤をより効率的に活用することで収益性を高め、利益率の改善と収益基盤の強化につなげていきます。

“TH FOODS, INC.の競争力を維持・強化するPMIを、 どのように進めているか”

Micheal



私たちは、明確なガバナンス体制のもと、経営陣同士の継続的な対話と、商品開発、製造、品質、IT、財務、サプライチェーンなど各分野の実務協働を通じて、PMIを着実に進めています。
価値創出につながる領域ではグループ共通の仕組みやプロセスの標準化を進める一方、顧客や従業員に近い領域では現地主体の意思決定を維持しています。また、技術・ノウハウの共有や北米向け商品開発も進めています。
こうしたグループの総合力と現地主体の経営の両立が、当社の競争力を高め、次の成長段階への自信につながっています。

大澤



TH FOODS, INC.が事業規模の拡大を遂げる転機は、黎明期のグルテンフリークラッカー市場への参入でした。2007年に自社ブランド『CRUNCHMASTER』を発売し、2009年には大口顧客向けOEM生産を開始しました。TH FOODS, INC.の先人達は、将来の変化を予測する洞察力と外部環境を客観視する観察力を駆使し、顧客ニーズの変化を先取りしたリスクテークを実践してきたと考えています。こうした挑戦者精神は、米菓や長期保存食品、お米由来の乳酸菌などを生み出してきた亀田製菓のDNAとも深く共鳴します。
私たちは、この共通する挑戦者精神を基盤に、両社の連携をさらに強化し、100年先を見据えた新たな将来像を共に描いていきます。

事業戦略（国内米菓事業）

原材料高や需要変化に機動的に対応し、
重点ブランドの価値深化と
事業基盤の強化で
持続的な成長を目指します。

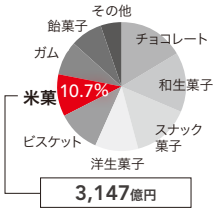


専務執行役員
国内米菓事業統括 兼 営業本部長
真山 靖宏

市場環境認識

- 原材料・コメ価格の上昇が続き、収益面への圧力が増大
- 価格改定が相次ぐ中、生活者の購買行動・選別意識が変化
- ニーズ・チャネルの多様化で、独自価値による需要創出が重要に

2025年 菓子生産金額シェア



出所：全日本菓子協会資料

競争優位性

- 国内米菓市場シェアNo.1とロングセラーの強いブランド資産
- 重点ブランドを支える量産技術と効率的な生産・供給基盤
- 国内グループ連携による幅広い販売チャネルへの対応力

業績推移

	2024年度（実績）	2025年度（実績）	2026年度（予想）※
事業別売上高	697億円	**723億円**	745億円
事業別営業利益	44億円	**51億円**	52億円
営業利益率	6.4%	**7.1%**	7.0%

※2026年度予想値は、2026年10月1日現在の予想です。

2025年度の振り返り

原材料・コメ価格の高騰や生活者の購買行動の変化が続く中、価格改定・規格変更を進める一方、重点ブランドの価値訴求と需要喚起を強化しました。『亀田の柿の種』では需要喚起策、おせんべい系商品では既存ブランドのラインアップ拡充が奏功し、出荷数量・金額とも前年を上回り、営業利益も計画を超過。一方、年末には想定を上回る需要から一部商品を休止するなど、安定供給に向けたサプライチェーン上の課題も顕在化しました。

- 『亀田の柿の種』『ぽたぽた焼』『ソフトサラダ』などの価格改定を実施
- 『亀田の柿の種』で需要喚起策を展開し、価格改定後の需要を下支え
- おせんべい系商品は既存ブランドのラインアップ拡充が販売拡大に寄与
- 出荷数量・金額とも前年を上回り、営業利益も計画以上を達成
- 需要急増により一部商品を休止し、安定供給・SCM面に課題



2026年度の計画

- 重点ブランドの価値向上に向け、商品・販促施策の実行精度を向上
- 商品設計精度と開発プロセスを高め、新価値商品の投入・育成を強化
- 生販計画と在庫フローを改善し、安定供給と効率化を推進
- ノンコア業務の削減など業務プロセスを見直し、生産性を向上
- 「ONE KAMEDA for ONE MARKET」のもと、生産連携と市場情報共有を強化

課題と今後の方向性

市場環境の変化に柔軟に対応しながら、安定的な利益創出に向け「価格から価値へ」の転換を一段と進めます。重点ブランドの価値向上に向け、商品設計や施策の精度を高めるとともに、チャネルに応じた新価値商品を継続的に投入・育成し、新たな需要を開拓します。また、生販計画・在庫フローや業務プロセスを見直し、生産性と収益性を向上。「ONE KAMEDA for ONE MARKET」のもと、グループ各社との生産連携や市場情報の共有を強化し、市場対応力を高めます。2030年度目標の達成に向け、重点ブランドの成長と事業基盤の効率化を両輪に、売上成長と営業利益率向上の両立を目指します。

戦略ロードマップ

戦略骨子	2025年度	2026年度	2027年度	2030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**	主要ブランドのダブル周年施策 米菓包装の新規格 ・生活者の変化に最適化した米菓の新規格ラインによる新需要の発掘 ・新規格を活用し、チャネル開拓を推進 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	亀田製菓 設立70周年施策	**中長期成長戦略2030 グループVision** Rice Innovation Company の実現 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
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と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	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		
ONE KAMEDA （国内グループ会社との連携）		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	

特集

国内米菓事業特集

国内米菓事業のグループシナジー強化

国内米菓事業では、「ONE KAMEDA for ONE MARKET」のもと、グループ各社の強みをさらに結集し、多様化する生活者ニーズへの対応力を高めています。コロナ禍で激変した世界の中で事業基盤を守る段階を経て、現在は事業構造改革と成長に向けた攻めの仕組みづくりを進めています。まずは、これまでの個社・チャネルごとの最適化から、グループ横断でブランド・生産・販売機能を連携させる体制へ進化することで、市場変化への対応力を強化し、顧客需要のさらなる獲得を目指しています。

国内米菓事業ステージ

これまで（2018年度～2024年度） 2018年度※　売上高803億円（営業利益率7.2%） 2024年度　売上高697億円（営業利益率6.4%） ※2020年度以前の数値は収益認識基準適用前	コロナ禍で激変した世界で、事業基盤を守る
これから（2025年度～2027年度） 2025年度　売上高723億円（営業利益率7.1%） 2027年度（目標）　売上高780億円（営業利益率7.7%）	事業構造改革・成長へ向けた攻めの仕組みづくり
その先（2028年度～2030年度） **2030年度（目標）売上高844億円（営業利益率8.3%）**	新成長領域での競争へ移行

ONE KAMEDA for ONE MARKET による価値創造モデル

価値創出の起点となる「ブランドの磨き込み」により、生活者起点で主力ブランド価値と魅力を高めるとともに、WTP（Willingness To Pay）※を起点とした商品・ブランド設計を推進します。また、その価値を支える基盤として「生産連携」を強化し、グループ横断での供給最適化や生産性向上、安定供給を実現します。さらに、「お客様への価値提供」として重点ブランドの強化や販売拡大を進め、多様な接点で新たな価値を創出します。この3つの取り組みを循環させ、ブランド価値向上と事業効率化を両立し、グループ全体の成長と収益力向上を目指します。

HAPPY SHOP



超ハッピーターン



価値を市場で実現
お客様への価値
- **重点ブランド力の強化**
  - ・米菓の新価値創造
  - ・定番米菓による既存需要堅持
- **ブランドを活用した「限定」価値**
  - ・人流が集まる場所での開拓
- **ブランドの「超プレミアム」価値**
  - ・リアル店舗によるコト体験価値

かきたねキッチン



1 価値創出の起点
ブランドの磨き込み
- **グループ横断でブランド展開**
  - ・各ブランドに向き合いながらグループシナジーの最大化
- **WTP起点の商品開発**
  - ・WTP起点による商品・ブランド設計

ONE KAMEDA for ONE MARKET
～グループシナジーの最大化～

2 価値を支える基盤
生産連携
- **グループ連携による供給効率化と収益性向上**
  - ・生産効率の改善
  - ・安定供給、物流最適化
  - ・業務プロセス改善

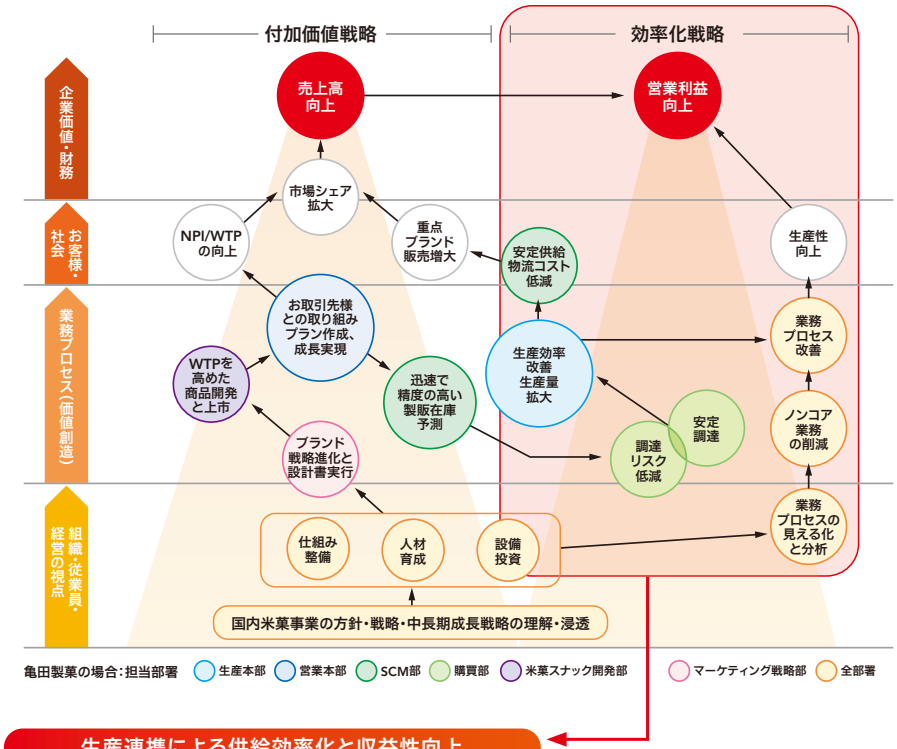


3 価値を市場で実現
お客様への価値
- **重点ブランド力の強化**
  - ・米菓の新価値創造
  - ・定番米菓による既存需要堅持
- **ブランドを活用した「限定」価値**
  - ・人流が集まる場所での開拓
- **ブランドの「超プレミアム」価値**
  - ・リアル店舗によるコト体験価値

※消費者が製品やサービスに対して「これくらいなら支払ってもよい」と感じる、支払う意思のある最大金額

ONE KAMEDA for ONE MARKETに向けた国内米菓事業戦略マップ

本戦略マップは、「ONE KAMEDA for ONE MARKET」による価値創造モデルを具体的な戦略に落とし込み、2030年度目標の達成に向けた成長の道筋を示したものです。ブランドの付加価値向上と生産・SCM改革による効率化を両輪として、重点ブランドの成長、供給最適化、生産性向上を推進し、売上成長と営業利益率向上の両立を目指します。また、グループシナジーを最大限に発揮し、限られた供給能力や経営資源を最適活用することで、持続的な成長につなげていきます。



生産連携による供給効率化と収益性向上

「ONE KAMEDA for ONE MARKET」のもと、亀田製菓では重点ブランドの成長を支えるため、生産・SCM機能の高度化を進めています。事業構造改革・成長に向けた仕組みづくりを進める現在のステージにおいて、これまで各部門で進めてきた改善活動をバリューチェーン全体の視点で再整理し、部門間の連携強化や現場主体のボトムアップによる権限委譲を進めながら、成果指標の継続的なモニタリングと改善サイクルの強化に取り組んでいます。

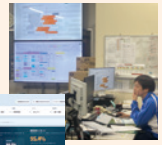
生産面では、製品特性や需要動向に応じて生産ラインの役割を最適化する「ラインポートフォリオ」の構築や、設備・包装仕様の共通化を進める「ラインモジュール化」を推進し、生産効率の向上と供給体制の柔軟性強化を図っています。また、販売計画と生産計画を連動させる需給管理の強化や業務ルール・管理基準の見直しを進め、安定供給と需要変動への対応力向上に取り組んでいます。

今後は国内米菓グループ各社との生産連携をさらに強化するとともに、OEMパートナーとの協働や海外グループ会社の生産ライン活用を進め、グループ全体で供給能力と経営資源を最適活用することで、生産性向上、供給最適化、収益力強化につなげていきます。





グループとの連携ミーティングの様子







データ活用による生産・物流の見える化

事業戦略（海外事業）

北米を成長の軸に、
OEMと自社ブランドの両輪で
収益基盤を強化し、
グローバル成長を加速します。



執行役員
海外事業本部長 兼 アジア統括
堀部 宏幸

市場環境認識

- グルテンフリー・Better For Youスナック需要が世界的に拡大
- 北米で量販店・クラブストアを通じたブランド成長機会が拡大
- アジアは現地需要が伸長する一方、OEM受注・為替変動がリスク

競争優位性

- TH FOODS, INC.が有する北米の販売ネットワークとブランド
- 現地適合力と亀田製菓の多様な米菓加工技術の組み合わせ
- 海外生産拠点の多様な製品対応力とグローバル企業に応える品質保証基盤

業績推移

	2024年度（実績）	2025年度（実績）	2026年度（予想）※
事業別売上高	172億円	**494億円**	510億円
調整後事業別営業利益	—	**41億円**	49億円
調整後営業利益率	—	**8.5%**	9.6%
営業利益	1億円	**17億円**	25億円
営業利益率	0.8%	**3.6%**	4.9%

※2026年度予想値は、2026年10月1日現在の予想です。

2025年度の振り返り

北米ではTH FOODS, INC.の自社ブランド事業が前年比15%増と伸長し、一般スーパーマーケットでの自社ブランド『CRUNCHMASTER』配荷拡大、クラブストアでの拡売が業績を牽引。完全子会社化後はPMIを進め、経営基盤統合と商品開発協業に着手しました。アジアでは、ベトナムの『ICHi』シリーズ、中国内販が成長。OEMは注文減・為替影響で減収減益となったものの、事業撤退コストを除く営業利益は計画を上回りました。

- 海外事業の営業利益は、事業撤退コストの影響を除き計画を上回る着地
- TH FOODS, INC.の自社ブランド売上が前年比15%増と大きく成長
- TH FOODS, INC.のPMIを推進し、経営基盤の統合と商品開発面でのシナジー創出が進展
- ベトナム『ICHi Mini』の売上高が前年比59%増、増産に向けた生産体制も強化
- 中国の現地販売が前年比70%増の一方、アジアOEMは受注減などで減収減益



2026年度の計画

- 北米・ベトナムへ経営資源を重点投入し、成長を加速
- 現地の販売力・ブランド力と米菓加工技術を融合した商品開発を推進
- OEM事業では、顧客・市場ニーズを踏まえた新商品提案とコスト改善を通じて、顧客との協業関係を深化し、収益改善を図る。
- 戦略国への輸出拡大と現地パートナーとの協業を通じて、将来の事業展開に向けた勝ち筋を探索
- 海外での研究開発・マーケティング機能強化やアライアンスなどを検討

課題と今後の方向性

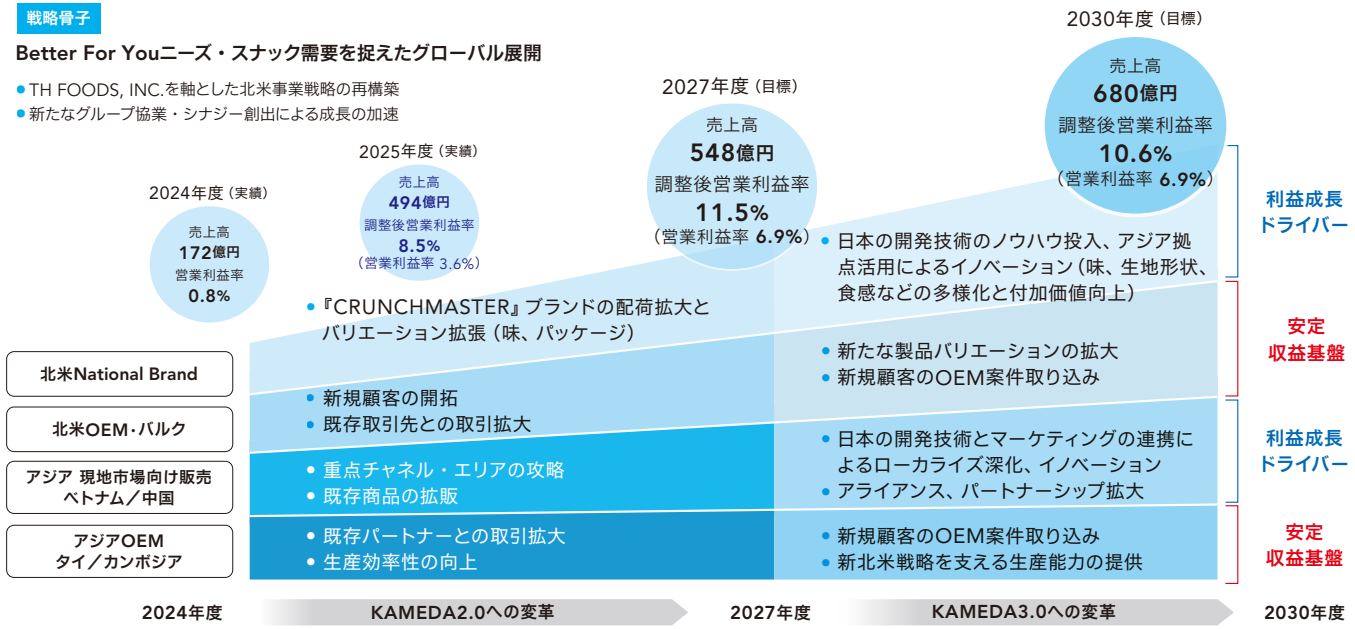
北米とベトナムを最注力エリアとし、販売ネットワーク・ブランド認知・現地適合商品と亀田製菓の米菓加工技術を掛け合わせ、非連続な成長を目指します。OEM事業では受け身の受注から脱却し、新商品提案やコストダウンなど取引先との協業を強化、自社ブランドとの両輪で収益基盤を拡大します。加えて、輸出事業で次の戦略国を探索し、現地パートナーとの展開から勝ち筋を見極めます。それらを通じ、資本効率の高い事業ポートフォリオへ最適化。将来的には海外の研究開発・マーケティング機能を強化し、市場トレンドを捉えた事業化力向上も検討します。

戦略ロードマップ

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）

社会課題を捉えたお米由来の価値を磨き、生産基盤を活かした事業拡大で新たな収益柱を育成します。



常務執行役員
食品事業本部長　兼　食品事業部長
古澤 紳一

市場環境認識

- 災害発生による需要変動への対応と、平時における需要創出が課題
- コメ価格・原材料価格の上昇が続き、収益確保の重要性が増大
- アレルギー、宗教、健康意識など、多様化する食に対するニーズへの対応

競争優位性

- 米の研究・加工技術を基盤とした、お米由来の商品開発力
- 食品事業子会社の生産基盤を活かした、多様な商品の量産対応力
- 長期保存食から機能性素材まで、社会課題に応える事業ポートフォリオ

業績推移

	2024年度（実績）	2025年度（実績）	2026年度（予想）※
事業別売上高	90億円	**88億円**	100億円
事業別営業利益	6億円	**4億円**	5億円
営業利益率	7.2%	**5.1%**	5.0%

※2026年度予想値は、2026年10月1日現在の予想です。

2025年度の振り返り

長期保存食市場では、前年の能登半島地震や南海トラフ地震臨時情報による需要急増の反動減に加え、低タンパク質米飯の終売も影響し、食品事業全体の売上は前年を下回りました。一方、お米由来の乳酸菌を展開する機能性素材事業や米粉パン事業は伸長。尾西食品では第2工場を新設し供給体制を強化したほか、コメ価格をはじめとするコスト上昇に対して価格改定を実施するなど、収益力の確保にも取り組みました。



尾西食品株式会社第2工場

- 長期保存食の需要反動減や低タンパク質米飯の終売により、事業売上は前年割れ
- 米粉パンと、お米由来の乳酸菌を中心とする機能性素材が売上を伸長
- 尾西食品がヘリポートを備えた第2工場を新設し、災害時の供給体制を強化
- 尾西食品・タイナイでコスト上昇に対応した2度の価格改定を実施
- プラントベースフードを植物性タンパク質補給商品へ再定義し、市場創出を推進



2026年度の計画

- 尾西食品の新工場を活用し、新たな災害食の提案と事業拡大を推進
- タイナイで『おこめ食パン』に続く玄米食パンなどの商品育成・拡販を強化
- マイセンで植物性タンパク質商品の品揃えを拡充し、新市場を創出
- 乳酸菌K-2の新機能や米ペプチドを活用し、国内外の新規顧客を開拓
- ALL KAMEDAで商品開発・販売連携を進め、グループシナジーを収益成長へつなげる

課題と今後の方向性

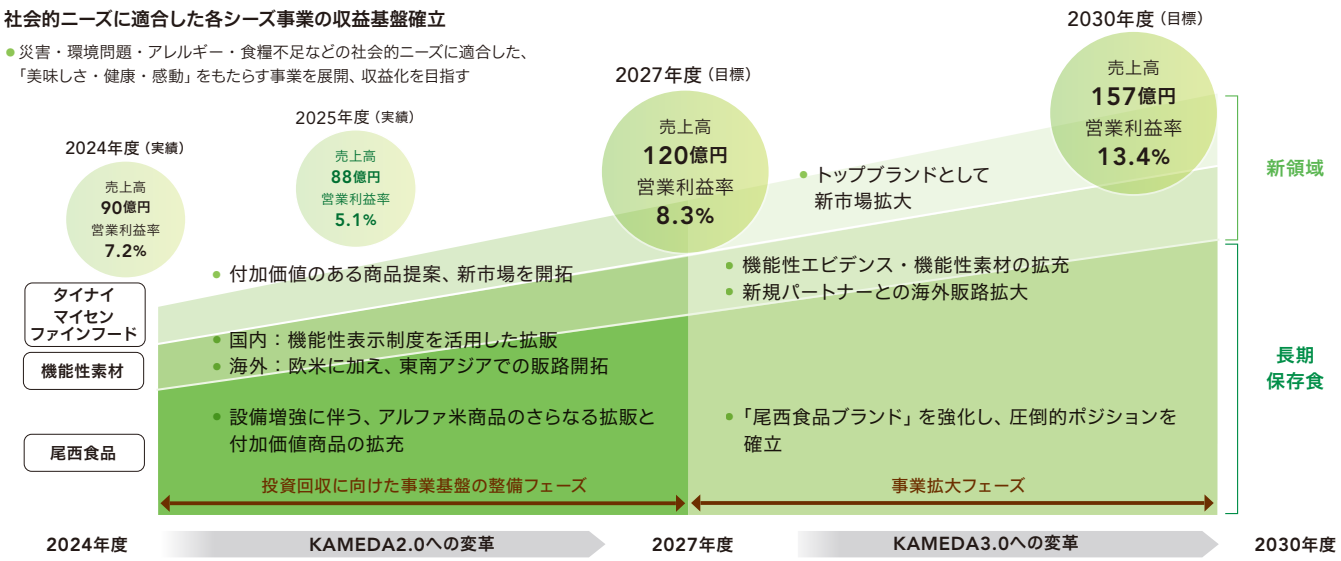
お米を基軸に、災害・環境問題・アレルギー・食糧不足などの社会課題に応える商品・素材を提供し、亀田製菓グループならではの「Better For You」を追求します。生産基盤の整備を活かし、尾西食品では新たな災害食、タイナイでは玄米食パンなど米粉パンの品揃えを拡充。マイセンでは植物性タンパク商品の市場創成を進めます。さらに、国内外で成長するお米由来の乳酸菌について新たな機能価値の展開を図るとともに、米タンパク由来ペプチドも加え、機能性素材事業のラインアップを拡充し、国内外でのさらなる成長につなげます。

戦略ロードマップ

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・食糧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



バリューチェーンの進化

	研究開発・知財戦略	調達	製造・物流	販売・消費
強み	**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	**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	**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（物流品質管理・安定供給体制） ●グローバルな生産体制（国内外の生産拠点）	**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（2026年3月31日現在32.5%） ●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ブランド数6ブランド、2026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
強みと関連する経営資本	**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	**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	**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	**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 ●お客様との信頼関係
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）	**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	**持続可能な調達活動** 課題：調達先の人権尊重 施策：●「亀田製菓グループ人権方針」策定・浸透 ●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） ●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	**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応 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	**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応 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 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 **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）

バリューチェーンの進化

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。コアコンピタンスである「米菓製造を科学する力」の維持・強化をしながら、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、「米菓製造を科学する力」を基盤に、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
- 価値創造活動（主な取り組み）
  - ・アイデア祭
  - ・ゼロイチ会議
  - ・失敗共有ミーティング

価値創造活動の主な取り組み

事例：アイデア祭



事例：経営と技術の対話



事例：ゼロイチ会議



事例：
失敗を共有するミーティング



事例：次世代技術者育成
（米菓技術講習会）

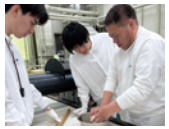


安全品質設計

- 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

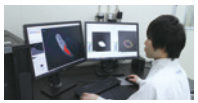


生産

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



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



『減塩亀田の柿の種』



『減塩ハッピーターン』

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」の実現に向け、販売商品の塩分相当量の削減に取り組んでいます。おいしさと健康価値の両立は、当社の技術開発における重要な使命です。減塩を訴求した商品開発に加え、既存商品の減塩化も継続的に推進しており、2025年度には販売商品の塩分相当量を2021年度比で5.2%削減しました。2030年度には同15%削減を目標としており、さらなる減塩技術の開発に取り組んでいます。単に塩分を減らすだけではお客様の満足につながらず、おいしさとの両立が大きな課題となります。そのため、素材・製法・味づくりの技術を磨きながら、健康価値を高めても変わらないおいしさを実現する研究開発を進めています。また、お客様に安全・安心に商品をお届けするため、品質を維持しながら賞味期限の延長にも取り組み、フードロスの削減や持続可能な食環境への貢献を推進しています。一方で、当社では年間100SKUの新商品を市場に投入していますが、その多くは既存ブランドの拡張や改良商品です。市場環境やお客様の価値観が変化する中、既存ブランドの枠を超えた新たな価値創造も重要なテーマとなっています。その実現に向けて、技術者の自由な発想を活かす「アイデア祭」やマーケティング部門と連携した「ゼロイチ会議」などを通じて新しい価値の探索に挑戦しています。また、「失敗を共有するミーティング」を通じて、失敗を責めるのではなく学びとして活かす組織風土づくりを進めています。さらに、ベテラン技術者が培ってきた知見やノウハウを若手へ継承し、次世代の技術者育成を進めるとともに、経営層との対話を通じて技術課題と経営課題を結び付け、新たな価値創造に向けた研究開発テーマを推進しています。



厚生労働省「健康的で持続可能な食環境戦略イニシアチブ」で当社の減塩の取り組みを紹介

今後も、健康価値の向上とおいしさの両立を追求するとともに、価値創造活動や技術継承を通じて培った知見を活かし、お客様がまだ気づいていない潜在的なニーズを捉えた新たなブランドの創出に挑戦します。これまでにない食の価値を提供していくことが、これからの技術開発の目指す姿です。

P.32、P.36

研究開発・知財戦略

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年以上前より米タンパク質やお米由来の乳酸菌に関する機能性研究を進めてきました。米タンパク質由来の米ペプチドには緊張・不安感の改善作用を、お米由来の乳酸菌には整腸・保湿・抗肥満作用などを見出しています。こうした成果の背景には、60年以上にわたり培ってきたお米に関する知見と、コアコンピタンスである「米菓製造を科学する力」にもとづく研究開発があります。お米の特性を科学的に解析し、原料・加工・機能の関係性を体系的に理解することで、お米が持つ潜在的な価値を見出し、食品や機能性素材など新たな領域へ展開しています。また、お米はアレルギー特定原材料等29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す。当社は、長年にわたり蓄積したお米に関する知見と研究成果を活用することで、健康課題や食の多様化に対応した商品・素材開発を推進し、当社の参入障壁につながる独自の価値創出を進めています。

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、「米菓製造を科学する力」を基盤として、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に加え、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の解決に取り組んでいます。

また、これまでの米菓事業で培ってきた原料評価技術や食品設計に関する知見を応用し、お米由来の機能性素材の開発や食品事業への展開を進めることで、新たな価値創出を実現しています。これらの研究成果は知的資本として国内外で権利化を進めており、この成果を活用して、アライアンスなどを通じたグローバル展開を進めます。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

お米総合研究所では、機能性素材研究チームと商品開発・技術研究チームを中心に、お米の新たな価値創造に向けた研究開発を推進しています。澱粉やタンパク質などお米の成分・構造・機能に関する分析技術を深化させることで、お米の特性への理解を深め、知的財産の創出や新たな技術の開発を通じて、お米の可能性をさらに引き出しています。



お米総合研究所長
伊藤 彰

お米総合研究所

機能性素材研究チーム

植物性乳酸菌、米タンパク質、米ペプチドに関する基礎研究や新たな機能性素材の探索を行うとともに、多くの大学や研究機関と連携し、それぞれの機能性に関する共同研究を推進しています。
また、米タンパク質については、加工技術の開発や新商品開発などの応用研究にも取り組んでいます。

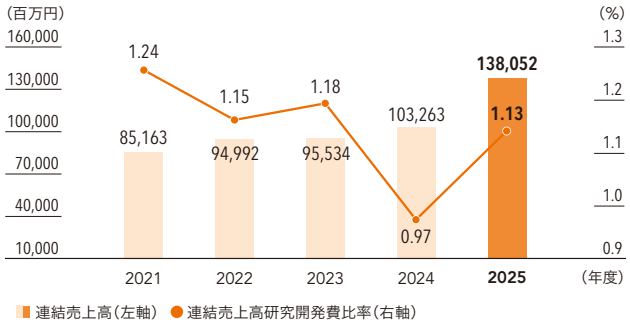


商品開発・技術研究チーム

米菓製造のオートメーション化や官能評価支援、各種お米の米菓製造適性評価、米菓の基礎技術研究を行うとともに、食べやすさを追求したおかゆの技術開発および商品開発に取り組んでいます。
また、米粉パンや米粉クッキー、プラントベースフード、長期保存食などの商品開発をグループ会社と共同で行っています。



連結売上高に対する研究開発費比率



亀田製菓の特許権利保有数

	特許保有数	詳細	件数
国内	20件	植物性乳酸菌	3件
		米タンパク質	5件
		米ペプチド	4件
		長期保存食	1件
		プラントベースフード関連	1件
		菓子関連	4件
		設備関連	2件
海外	29件	植物性乳酸菌	15件
		米ペプチド	14件
合計	49件		

研究開発・知財戦略

具体的な取り組み

事例1：植物性乳酸菌


植物性乳酸菌K-1


植物性乳酸菌K-2

植物性乳酸菌入り商品



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確認されました。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、機能性を表示（2024年8月）できるようになりました。

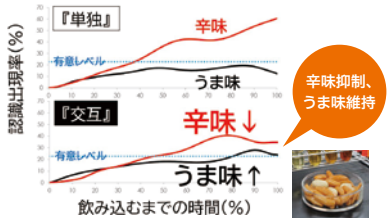
事例2：お米由来ペプチド


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

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新たな機能性の研究に取り組んでいます。その研究成果として、疲労感や緊張・不安感の低減、認知機能の改善効果を確認するとともに、お米由来のペプチドに関する特許を国内外で取得するなど、知的財産の創出にもつなげています。2024年6月には『お米由来のペプチドKP-1』を発売し、健康長寿への貢献が期待されるお米由来素材として、食品用途への展開を進めています。

事例3：「やみつき感」の研究

「なぜ柿の種とピーナッツはやめられないおいしさを生み出すのか」を解明するため、時系列官能評価（M-TDS法）による研究を実施しました。その結果、両者を組み合わせて食べることで、柿の種の辛味の蓄積が抑えられるとともに、うま味の知覚が維持され、単独で食べ続ける場合よりも飽きにくいことが確認されました。この知見は、柿の種とピーナッツの組み合わせが、うま味を持続させながら「飽きにくさ」や「やみつき感」を生み出していることを科学的に裏付けるものです。当社は今後も感覚科学と官能評価技術を活用し、新たな食体験の創出に取り組んでいきます。



食べ続けた時の柿の種の味わい変化

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。知的財産の戦略的な保護・利活用を通じて、当社のコアコンピタンスの維持・強化を図り、持続的な競争優位の実現を目指しています。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。

IP戦略事例　～ブランドIP活用による価値創出～

当社は、中長期成長戦略「KAMEDA3.0」において、2030年に向けた「ビジネスモデルの進化」を掲げています。その実現に向け、長年培ってきたブランドやキャラクターなどの知的財産を重要な経営資源と位置づけ、その活用を推進しています。

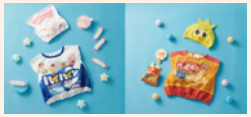
当社が保有する『亀田の柿の種』や『ハッピーターン』などのブランド資産は、商標権等により適切に保護するとともに、ライセンス事業やコラボレーションを通じて新たな顧客接点の創出に取り組んでいます。

2025年度には、ブランドライセンスや企業・ブランドとのコラボレーション案件を約90件展開しました。食品分野に加え、文具や生活雑貨など多様なカテゴリーで主力ブランドやキャラクターを活用した商品を展開し、菓子市場以外にもブランドとの接点を創出しています。

これらの取り組みにより、ブランド認知の向上とファン層の拡大を図っています。

取り組み事例

- 帽子つきベスト（株式会社赤ちゃん本舗様）



- LEPSIMブランド（株式会社アダストリア様）



- TJ MOOK※（株式会社宝島社様）


『HAPPY TURN ツイてるしあわせ ハッピーターン 50th ANNIVERSARY BOOK』（宝島社）

※2026年度実施

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.42～43

- 持続可能な調達
  - ・合同会社ナイスライスファーム
  - ・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.34～36

- 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.15～21、P.36、P.43

- 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すべて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

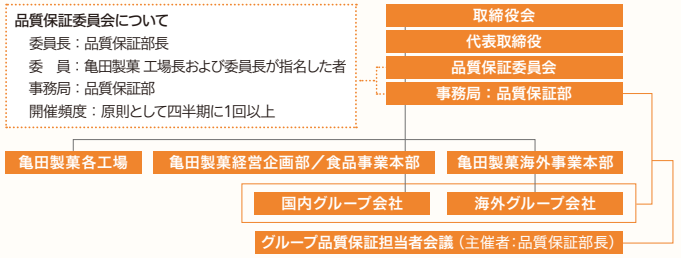
当グループでは、「亀田製菓グループ品質保証管理規程」にもとづき、品質保証委員会を中心に品質保証体制の強化を推進しており、同委員会を原則として四半期に1回以上開催し、品質保証上の基本政策の審議や、品質安全確保における課題提起および改善対応の効果検証などを行っています。なお、2025年度は同委員会を4回開催しました。さらに、グループ会社においても、品質保証体制の強化を目的にグループ品質保証担当者会議を開催し、各社の課題の把握とその対応策の検討を行っています。

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。さらに、グローバル展開を支える品質保証体制の強化を目的に、2026年4月にISO/IEC 17025認定を取得し、輸出先国の品質要求事項への迅速な対応や分析・技術力の向上に取り組んでいます。



ISO/IEC 17025認定書

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。



財務担当役員メッセージ

Message from the Head of Finance

大型投資が一巡し成果を出すフェーズへ



専務取締役
小林 章

中長期成長戦略2030 Updateの進捗

当グループは2025年11月、米国TH FOODS, INC.（以下、THF）の完全子会社化をはじめとする構造改革を通じて戦略の解像度を高めた「中長期成長戦略2030 Update」を公表しました。

アップデート後の初年度となる2025年度は、売上高1,380億円（前期比33.7%増）、営業利益75億円（前期比36.9%増）と、いずれも過去最高を更新しました。売上高は2030年度の当初目標であった1,400億円に迫る水準まで成長しています。

セグメント別では、海外事業はTHFの完全子会社化を含む北米事業の構造改革が奏功し、グループ全体の成長を牽引しました。国内米菓事業も重点ブランドへの集中や価格改定、生産効率向上などにより前期比増収増益となりました。食品事業は、長期保存食における原料米価格の高騰や個人需要の反動減などの影響により前期比では減収減益となりましたが、計画に対しては増益を確保しました。また、さらなる成長に向けて建設した長期保存食の新工場が2026年1月に稼働を開始しています。

なお、親会社株主に帰属する当期純利益は、THF完全子会社化に伴う段階取得に係る差益により前期比4.5倍の246億円となりました。

2026年度は売上高1,430億円、営業利益83億円を計画しています。不透明な経営環境は続きますが、これまでの投資で構築した成長基盤は収益創出フェーズへ移行しつつあります。今後も収益力とキャッシュ創出力の強化を通じて、中長期成長戦略の実現を目指してまいります。

亀田製菓グループの財務課題認識と財務戦略

THFの完全子会社化や国内外への積極投資により成長基盤は大きく拡充しました。一方で、投下資本の増加が先行した結果、ROEやROICなどの資本効率指標は依然として資本コストを十分に上回る水準には至っていません。当社は現在、成長投資フェーズから投資成果を実現するフェーズへ移行しており、資本効率の改善を最重要財務課題として位置づけています。

そのために、グループ全体の独自技術や生産キャパシティを最大限活用し、収益力と投資効率のさらなる向上を図ります。特に北米では、THFと国内外グループ会社との連携を強化し、既存設備や経営資源を有効活用することで、効率的な成長を実現していく考えです。

また、THFの完全子会社化に伴う資金需要に対し、収益性、安全性および株主の皆様への影響を総合的に勘案した結果、借入を中心とした資金調達を選択しました。金融機関とも緊密に連携しており、返済についても十分な見通しを有しています。一方で、財務体質の改善は重要な課題であり、D/Eレシオは2025年度末時点で0.49倍から、将来の成長投資に備え、2030年度までには0.3倍台への改善を目指します。

今後も人的資本やブランド価値向上に向けた投資など、成長に不可欠な領域への投資は継続しながら、ROEやROICを意識した経営を徹底していきます。収益力の向上に加え、これまでの成長投資の成果創出と資本効率の改善を通じて企業価値を高め、中長期成長戦略の目標達成と持続的な株主還元の実現に向けた取り組みを推進してまいります。

株主・投資家の皆様との対話

当社は、経営企画部にIR担当者を配置し、IR活動に取り組んでいます。

2025年度における株主・投資家の皆様との対話実施状況

	活動内容	スピーカー
個人投資家	・個人投資家向けIRフォーラム	ブース出展
	・個人投資家向け会社説明会（Web）	財務担当役員
国内機関投資家	・証券会社主催IRカンファレンス	財務担当役員
	・決算説明会（決算・中間）	会長／社長／財務担当役員
	・個別面談	IR担当／財務担当役員
海外機関投資家	・海外投資家カンファレンス	会長／財務担当役員

※2025年度は年間106件の面談・ミーティングを実施しました。
2026年度は年間120件の面談・ミーティングを予定しています。

財務戦略

2025年11月に公表した「中長期成長戦略2030 Update」は、2023年8月の策定以降に生じた事業環境の変化を踏まえ、米国TH FOODS, INC.（以下、THF）の完全子会社化をはじめとする事業ポートフォリオの見直しや原材料価格高騰の影響を反映したものです。

2030年度の主要な財務目標として売上高1,600億円、調整後営業利益145億円※1、EBITDA 260億円を掲げています。また、THFの完全子会社化に伴うバランスシートの拡大を踏まえ、調整後ROIC※2目標を5.7%に再設定するとともに、キャッシュアロケーションや資本効率向上に向けた施策についても見直しを行いました。

M&Aを含む事業ポートフォリオの見直しにより財務構造や事業構成が変化したことを踏まえ、当社は事業本来の収益力をより適切に把握するため、会計上の営業利益からTHFののれん償却等の影響を控除した調整後営業利益を重要な経営指標として位置づけています。投資先行フェーズにおいては、キャッシュ・フロー創出力の強化を通じて持続的な成長を実現するとともに、その後は中長期的な視点で資本効率の向上を図りながら、各施策を着実に実行することで、財務目標の達成と企業価値の持続的な向上を目指します。

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、中長期的視点でさらなる資本効率性の向上を目指す

	単位	2024年度（実績）	2025年度（実績）	2026年度（予想）※4	2027年度（目標）	2030年度（目標）	（参考）2030年度（当初中計）
売上高	億円	1,032	1,380	1,430	1,470	**1,600**	1,400
調整後営業利益※1	億円	55	99	107	115	**145**	140
営業利益	億円	55	75	83	90	**120**	140
調整後営業利益率	%	5.3	7.2	7.5	7.8	**9.1**	10.0
EBITDA	億円	118	179	197	223	**260**	256
EBITDAマージン	%	11.5	13.0	13.8	15.2	**16.3**	18.3
調整後ROIC※2	%	3.9	5.5	4.9	5.1	**5.7**	8.0
〈参考〉							
ROIC	%	3.9	4.1	3.8	4.1	**5.0**	8.0
ROE	%	7.4	27.6※3	4.2	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.買収に伴う段階取得に係る差益による一過性収益を含む
※4 2026年度予想値は、2026年10月1日現在の予想です。

キャッシュアロケーションと財務規律

現在の中長期成長戦略では、2030年度の目標達成に向けて、2025～2027年度の前半期と2028～2030年度の後半期の各3年間を対象としたキャッシュアロケーション計画を策定しています。当面の資金配分においては、①有利子負債の圧縮、②ROIC向上に資する成長投資、③安定的な株主還元を重要項目として運営します。

成長投資は、従来の個社・拠点別の機会に応じた資源配分から、選択と集中を軸とする方針へ転換し、収益およびキャッシュ・フロー（以下、CF）の成長余地が大きい事業を見極めながら資源配分を実施します。

前半期の2025～2027年度におけるキャッシュインは、3年間の累計で約460億円の営業CFに加えて、外部からの資金調達や協業・委託などのアセットライト施策を原資として計画しています。一方、キャッシュアウトについては、すでに実施したTHF株式取得等に係る約190億円に加え、同社への継続的な投資やアジア各国での事業拡大に向けた海外投資として約120億円を見込んでいます。また、国内では米菓の主要ブランドを中心に約280億円を投資するとともに、配当性向35%を目安とする株主還元には約38億円を充当する計画です。さらに、有力な投資案件には機動的な資金調達も活用しながら、戦略投資を適宜実行していきます。投資判断に際しては、資本コストを上回る収益性を確保するため、従来からのハードルレート8%を維持し、投資実行や撤退の決定を厳格に行っています。

THFの完全子会社化により、2025年度の営業CFは前期比で26.0%増の118億円となりました。創出した営業CFは有利子負債の返済に充てると同時に、さらなる収益創出力の向上や株主還元の充実に活用していきます。

国内においては、米菓の主要ブランドへの重点投資を進めています。2025年度は『亀田の柿の種』が発売60周年、『ハッピーターン』が50周年を迎えました。これらの高収益ブランドについては生産能力の増強に加えて、周年施策などブランド価値向上に向けた広告宣伝投資も積極的に実施しています。

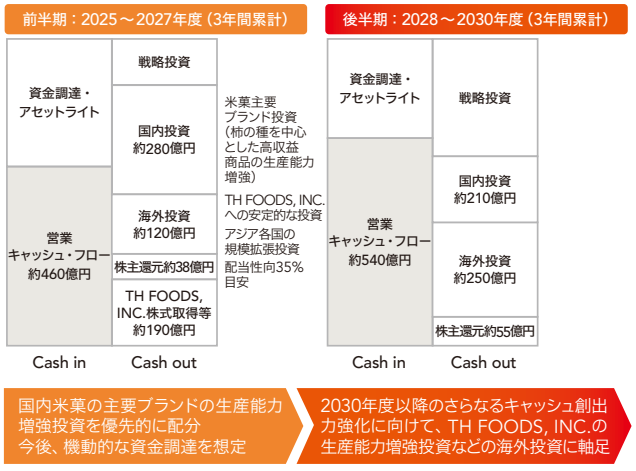
持続的な成長を支える投資として、広告宣伝やブランド投資に加えて、研究開発投資や人的資本投資、IT投資も継続して行います。当グループは、今年度新たに定義したコアコンピタンスとして「米菓製造を科学する力」を掲げており、商品開発や海外展開を支える研究開発投資の重要性はこれまで以上に高まっています。また、長期的な成長の実現には、高い専門性を持つ従業員が継続的に能力を発揮できる環境づくりが不可欠という考えのもと、人的資本の強化や働きやすい職場環境の整備にも必要な投資を行っていきます。

後半期の2028～2030年度には、キャッシュインの中心を占める営業CFを3年間累計で約540億円まで拡大する計画です。

キャッシュアウトについては、海外投資に約250億円、国内投資に約210億円、株主還元に約55億円を充てる計画です。こう

キャッシュアロケーションの考え方

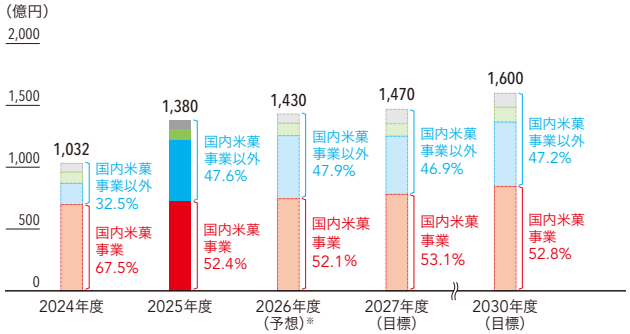
- 外部資金調達の活用を前提に、営業キャッシュ・フローは株主配当・TH FOODS, INC.および国内米菓事業の成長に向けた投資に配分
- 配当方針を明確化し、連結配当性向35%を目安に累進配当とする



した国内外への戦略的な資金配分を通じて、将来的には「国内事業」と、それ以外の「海外・食品・その他事業」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ます。

当グループは、成長投資の実行と財務規律の維持を両立させることを財務運営の基本方針としています。外部環境の変化が大きい時代だからこそ、必要な投資を機動的に実行できる財務余力を確保するとともに、過度な財務リスクを抑制しながら持続的な成長を支える資本構成の実現を目指しています。財務規律の観点では、D/EレシオはTHF完全子会社化前の0.3倍台が当グループにとって望ましい水準と認識しています。今後も成長投資を継続しながら、D/Eレシオの改善を進め、自己株式の取得を含む株主還元のさらなる拡充や、将来の大型投資機会に迅速かつ柔軟に対応できる財務基盤の構築を進めていきます。

2030年度までの売上高の推移と構成比



※ 2026年度予想値は、2026年10月1日現在の予想です。

資本効率の改善

当グループは資本効率の改善に向けてROEとROICを重視しています。特に、THF完全子会社化に伴い多額ののれんが発生したことを踏まえ、事業本来の収益力と投下資本の関係をより適切に把握するため、のれん償却等を考慮した営業利益にもとづく調整後ROICを重要な経営指標として位置づけています。現状のROICは資本コストを下回る水準にあると認識しています。まずは、2030年度までに5.7%を達成し、その後は資本コストを安定的に上回る水準への向上を目指します。

2025年度のROEは、THF完全子会社化に伴う段階取得に係る差益を除いた実質ベースで4.5%となりました。株主資本コストはCAPM（資本資産価格モデル）では4～5%、投資家との対話を踏まえた推計では6～7%の水準と認識しており、現状のROEについても期待される水準を下回っていると認識しています。近年は北米構造改革や成長投資によりバランスシートの規模拡大が先行してきましたが、グループ全体の事業ポートフォリオを継続的に見直し、資本収益性の低い事業・資産については改善または再配置を進める等、今後はより資本効率を意識した経営に軸足を移し、ROEおよびROICの向上に取り組んでいきます。今後は新規投資の実行だけでなく、これまで実施した大型投資の成果創出と投資回収を重視します。特に、THFについては、グループシナジーの創出や収益性改善を通じて、ROICの向上を図っていきます。

ROEを構成する収益性・効率性・財務レバレッジのうち、当グループは収益性と効率性の向上を重視しています。収益性の面では、『亀田の柿の種』や『ハッピーターン』をはじめとする主要ブランドへの経営資源の集中を進めています。販売規模の小さい商品については外部生産委託の活用を進める一方、高価格帯商品や海外市場など高収益が期待できる領域への投資を強化しています。また、長期保存食を扱うグループ会社である尾西食品も収益性の高い事業基盤を有しています。選択と集中を通じて定めたこれらの重点領域の拡大により、グループ全体の収益性向上を図ります。

利益の安定化に向けては、金融リスク管理委員会を中心に為替リスクの管理を行っています。北米事業の拡大により為替変動の影響は高まっていますが、金融機関からの情報も活用しながら、必要に応じて為替予約を実施し、外部環境の変化に迅速かつ適切に対応していきます。

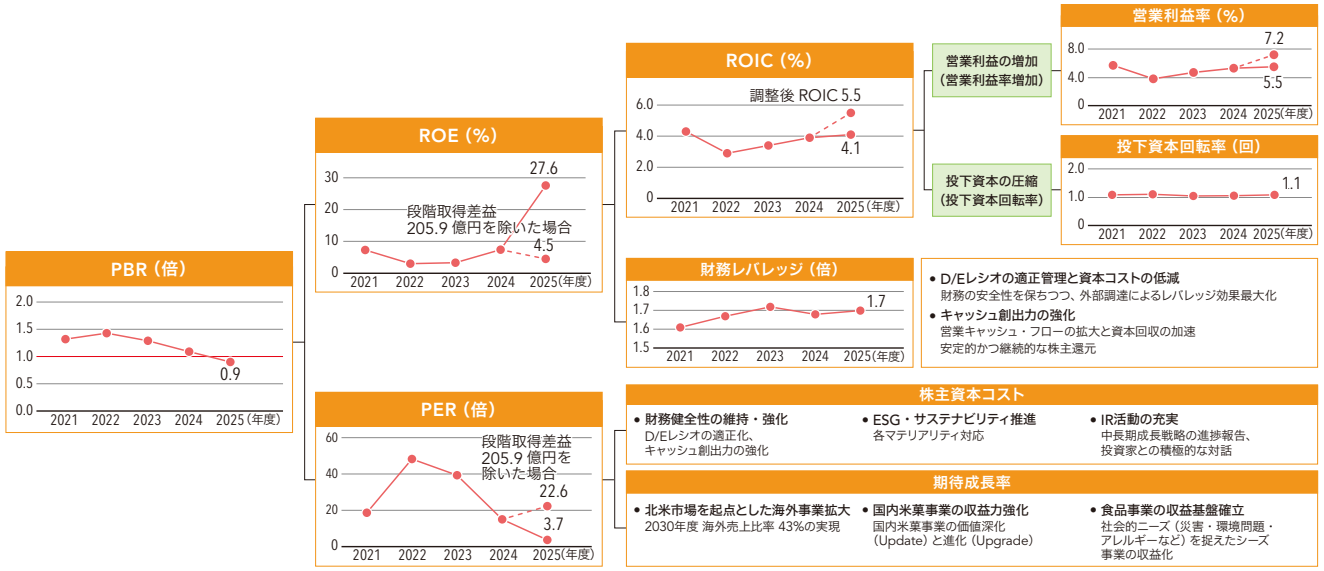
効率性の面では、遊休資産や政策保有株式の売却に加えて、在庫削減による運転資本の圧縮を進めており、棚卸資産回転率などの指標を重視しています。これまで進めてきた設備投資により、生産能力や物流機能の強化は進んだことから、今後は生産計画の高度化や需要予測精度の向上、自社倉庫の有効活用を通じて在庫関連コストを削減し、投下資本の圧縮につなげていきます。

現在、当グループは事業別ROICを公表していませんが、社内では経営幹部を対象にROIC改善に向けた議論を開始しています。加えて、生産DXの推進やDX人材の育成を通じて生産性向上を図り、収益性の向上と投下資本の効率化に取り組んでいます。また、ROICを活用することで、投下資本に対する収益性を共通の尺度で把握できるようになり、グループ全体の資源配分の最適化にもつながります。限られた経営資源を成長性と収益性の高い領域へ重点的に投入することで、企業価値の向上を目指していきます。事業別ROICの算出に向けては整理すべき課題もありますが、

財務推移と計画

		単位	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度（予想）※1	2027年度（計画）	2030年度（計画）	（参考）2030年度（当初中計）
バランスシート	総資産	億円	1,205	1,238	1,882	1,777	1,896	2,064	1,559
	純資産	億円	737	789	1,064	1,068	1,083	1,267	1,112
	有利子負債	億円	237	247	501	462	544	449	195
	自己資本比率	%	58.0	61.0	54.7	57.8	54.7	58.3	67.4
	D/Eレシオ	倍	0.34	0.33	0.49	0.45	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	118	166	160	187	205
	投資活動によるキャッシュ・フロー	億円	△81	△78	△260	△113	△151	△105	△140
	フリー・キャッシュ・フロー	億円	15	16	△141	52	9	81	64
	財務活動によるキャッシュ・フロー	億円	△12	△12	235	△73	60	△97	—
株主還元	1株当たり配当金	円	56	57	66	24※2	連結配当性向35%を目安に累進配当		
	配当性向	%	52.3	22.2	5.6	35.3			

※1 2026年度予想値は、2026年10月1日現在の予想です
※2 2026年4月1日付で普通株式1株につき3株の株式分割を実施しており、分割前ベースの年間配当金は72円



可能な限り早期の開示を目指して検討を進めていきます。事業別ROICの開示は、当グループの事業への理解促進や資本コストの低減にもつながるものと考えています。

株主還元と企業価値向上に向けて

当グループのPBRは現在1倍を下回る水準で推移していますが、今後、ROIC・ROEの改善による収益力向上を最優先課題とし、事業別資本効率の可視化や資本市場との対話強化を通じて、成長性に対する市場理解の向上を図ります。PBRの構成要素のうち、ROEについては前述の通り、収益性と効率性を中心とした改善施策を進めています。また、業績の成長を反映するPERについては、THFの完全子会社化をはじめとする戦略投資の成果を着実に創出し、各年度の業績目標および中長期成長戦略の達成につなげることが、市場からの信頼獲得に向けて最も重要と考えています。

企業価値向上に向けては業績の改善だけでなく、その取り組みや成果を資本市場に適切に伝えることも不可欠と認識しており、当グループは資本市場との対話の充実にも取り組んでいます。戦略の方向性や進捗状況を適切かつわかりやすく発信するIR活動を継続するとともに、マテリアリティへの取り組みを着実に推進することにより、企業価値向上への理解促進と資本コストの低減を図っていきます。また、投資家との対話を通じて得られたご意見やご期待を経営に反映し、中長期的な企業価値向上につなげていくことも重要な役割であると認識しています。

2025年度の株主還元は、2024年度比で9円の増配となる66円の年間配当を実施しました。また、2026年4月1日を効力発生日として1株を3株にする株式分割を実施しており、2026年度は株式分割を考慮した実質ベースで前年度比6円増配となる年間72円の配当を計画しています。中長期成長戦略では、配当性向35%を目安とする累進配当を基本方針として掲げています。株主還元は企業価値向上の成果を株主の皆様と共有する重要な手段であり、今後も株主還元の充実と持続可能な成長投資の両立を図りながら、収益性の向上を通じて還元原資の拡大に努めていきます。

「中長期成長戦略2030 Update」では、中長期の経営方針や目指す姿に加え、成長投資や株主還元を含む資本配分の考え方を明確化しました。これは、東京証券取引所が要請する「資本コストや株価を意識した経営」で重視されているポイントを意識したものです。一方で、こうした取り組みが現時点では十分に株価へ反映されているとは言えず、今後は戦略の着実な実行に加えて、その進捗や成果を適切に伝えるIR活動のさらなる強化が重要と認識しています。財務情報に加えて、事業戦略やブランド価値、人的資本やサステナビリティへの取り組みなど、将来の成長につながる非財務情報についても積極的な情報開示を進めていきます。

足元では、機関投資家との対話に加え、個人投資家への情報発信を強化しています。新たな取り組みとして個人向けのIR説明会をオンライン形式で開催したほか、株式分割の実施により投資単位の引き下げも実現しました。株主優待の充実とあわせて、当グループへの理解を深めていただく機会を増やし、より幅広い投資家層との接点拡大を図っています。日頃から当社商品をご愛顧いただいているお客様に投資家としても関心を持っていただくことで、企業価値への理解がより一層深まることを期待しています。

また、海外事業の規模拡大を背景に、海外投資家向けのIR活動にも注力しています。現地での投資家面談やスモールミーティングに加え、最近は工場見学への関心も高まっており、当グループの事業や強みを直接理解いただく機会の拡大に取り組んでいます。北米をはじめとする海外市場では、米菓市場そのものや日本における米菓の位置づけや健康的な食品としての価値が十分に認知されているとは言えません。IR活動を通じて当グループの事業の独自性や成長可能性への理解を促進し、国内外における投資家層の拡大と企業価値向上につなげていきます。

サステナビリティ担当役員メッセージ

「米菓製造を科学する力」で挑む Rice Innovation サステナビリティと事業成長を推進し、持続的な企業価値向上へ



常務取締役 古泉 直子

創業時の理念「すべての者の要望に応える」を原点とするサステナビリティ経営

亀田製菓グループにとって、サステナビリティ経営は社会貢献活動ではなく、持続的な成長を実現するための経営そのものです。私は、創業以来の理念である「会社にまつわるすべての者の要望に応える」という考え方こそ、当社のサステナビリティ経営の原点であると考えています。お客様、生産者、お取引先様、地域社会、従業員、株主など、あらゆるステークホルダーとの信頼関係を長期的に築くことが、事業のレジリエンス向上につながるという認識は、年々その重要性を増しています。

当社は「米」を主原料とする企業として、気候変動による農業への影響や原材料の安定調達、食品安全、人権といった課題を常に経営課題として捉えています。国内外から原料米を安定的に調達し、それぞれの特性を見極めて商品価値へとつなげる技術力は当社の競争力の源泉です。

2025年度は、マテリアリティ推進の仕組みがより実効性を高めた1年であったと評価しています。サステナビリティタスクフォースのもと、カテゴリーリーダーとの議論を経営会議で深め、取締役会でモニタリングする体制が定着しました。各リーダーが自発的に目標の追加や見直しを行うなど、自走化が着実に進展しています。また、TH FOODS, INC.の完全子会社化に伴い、当グループの事業ポートフォリオは大きく変化しました。これを受けてマテリアリティの見直しを行い、「Better For Youの食を通じた健やかなライフスタイルへの貢献」カテゴリーに海外売上高比率を新たな指標として追加しました。サステナビリティにもとづく事業成長が企業価値向上につながることを、より明確に示せる内容になったと考えています。

個別テーマでは、工場における温室効果ガス総排出量削減への取り組みが着実に進展し、エネルギー利用効率向上に向けた具体的な工夫が現場で実践されています。

一方で、人的資本については、人権方針の策定や人権デュー・ディリジェンスに関する理解促進を進めたものの、実践の深化は今後の重要課題です。そこで当社では、人的資本を全カテゴリーの中の最優先テーマと位置づけ、エンゲージメントやDE&Iに関する指標を役員共通目標に組み込みました。あわせて、グローバル展開の加速を見据え、人権方針のグループ展開と人権デュー・ディリジェンスを強力に推進し、責任あるサプライチェーンの構築を図ってまいります。

「米菓製造を科学する力」で創り出す、社会価値と経済価値の両立

亀田製菓グループらしいサステナビリティとは、当社のコアコンピタンスである「米菓製造を科学する力」を活かし、お米を起点とした新たな価値を創出し続けることだと考えています。経営陣で議論を重ね、その中核となる強みが「米菓製造を科学する力」であることを改めて共有しました。この議論を通じて、研究開発力、米の加工・生産技術力、調達・販売ネットワークという当社の強みへの理解が深まり、将来の事業ポートフォリオや投資判断についても共通認識を持つことができました。今後は、この強みをさらに発展させ、上流の米づくりにおける新たな挑戦や、お米の栄養価値・機能性に関する研究開発を強化していきます。特に、米粉を100%活用したグルテンフリー商品や米粉パンの技術開発は、当社の競争優位性を高めるだけでなく、アレルギーをお持ちの方や健康志向のお客様に新たな価値を提供するものです。こうした取り組みこそが、当社が掲げる「Rice Innovation」の実践であり、将来の成長を支える基盤となります。

グローバル展開が進む中、食品安全においてはルール整備にとどまらず「品質・安全を最優先する企業文化」の醸成とその可視化を進め、環境面では脱プラスチックと温室効果ガス削減を重点的に推進してまいります。私たちは、サステナビリティ活動と事業活動を両輪として一体的に推進し、2030年に向けては、すべてのステークホルダーの期待に応えながら、「Rice Innovation」を通じて社会価値と経済価値の両立を実現し、持続的な成長を遂げる企業グループを目指してまいります。

マテリアリティ（重要課題）の取り組みと進捗

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/2026/10/materiality_JP_2026.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.33

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 2025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／海外事業本部長**			P.15～21、P.23～26
安全・安心な食の提供	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	米菓を世界へ、お米を未来へ（ビジョンの実現）※1 グローバル事業拡大による価値創造※1 TH FOODS, INC.の完全子会社化を通じ、北米事業拡大 ※亀田製菓・海外連結子会社（海外事業本部長）	海外事業売上高比率 ※連結売上高比率 35.8%	35.7%	43%
	ミライベイカ（新ブランド＋お米ならではの独自価値＋新オケージョン）の商品ラインアップの拡充※2※亀田製菓単体（マーケティング戦略部長）	ミライベイカ上市商品数 9SKU（参考）売上高3.3億円	7SKU以上	4SKU以上（KGI）売上高20億円達成
	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 5.2%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 3.1%	3%	15%
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	• 米粉パンのハラル認証取得
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**			P.34～36、P.60
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 49.3%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 15.9%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6SKU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 15.3%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**			P.42～43
調達先の人権尊重	RSPO認証パーム油比率 ※亀田製菓（購買部長）	11.6%	18%※3	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 0.8億円	4億円	18億円

（注）「中長期成長戦略2030 Update」では財務目標を2027年度・2030年度に見直していますが、マテリアリティ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年度の目標区分を継続しています。
※1 TH FOODS, INC.の完全子会社化に伴い、海外事業売上高比率を新規指標として追加。「中長期成長戦略2030 Update -米菓を世界へ、お米を未来へ-」のもと、国内外の米菓事業の成長を一体的に管理。
※2 ミライベイカの定義を見直し、2026年8月の事業戦略会議にて、「新ブランド」「お米ならではの独自価値」「新オケージョン」を備え、市場を創造する商品群へ変更。

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 2025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**			P.37～42、P.56、P.60～61
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 ・外部窓口「もしもしほっと」相談件数2件 • 労働安全衛生 ・安全衛生委員会による職場巡視活動 ・労働災害強度率0.00	• 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 ・労働災害強度率0.05未満※4	• 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 ・労働災害強度率0.05未満※4
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 14.3%	18.5%※5	30%
		女性監督職比率 21.2%	24.5%※5	30%
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） 2.2倍	2.4倍以上	2.4倍以上
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**			P.44～58
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	• 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**			P.43
地域雇用の拡大	海外拠点の人員拡大 ※海外連結子会社（海外事業本部長）	2,023名 米国：633名 アジア：1,390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 347トン	450トン	950トン
「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）	• 食育活動 ・出前授業 ・ものづくりイベント出展 ・社会科見学 ・校外学習	食育の継続	食育の継続

※3 RSPO認証パーム油比率の2026年度目標値を下方修正。
※4 2025年度の労働災害強度率が0.00となったことから、2026年度および2030年度の目標値に「未満」を追加し修正。
※5 女性管理職・監督職比率の状況を鑑み2026年度の目標値を下方修正。

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

当社の食品事業は、お米をベースとしながら、災害・環境問題・アレルギー・食糧不足などの社会的ニーズに対応した商品を提供することで、亀田製菓グループの「Better For You」を目指しています。

昨年度は長期保存食を展開する尾西食品が第2工場を完成させ、今後の大きな需要増に応えられる供給体制を実現しました。その前に供給体制を整えたマイセン・タイナイ社を含め、当グループで新しい商品の発売や社会的ニーズに対応した商品の充実も図ることで、さらなる成長を目指していきます。また、「ミライベイカ」による国内での新規需要創出に加え、TH FOODS, INC.を中心とした北米グルテンフリー事業の成長を重要な価値創出機会と位置づけ、海外売上高比率をマテリアリティ指標に追加しました。

さらに、当社のお米から生まれた乳酸菌は、機能性素材事業として海外を含め大きく成長しています。当社の乳酸菌は、植物性で生菌ではない不活化菌体（ポストバイオティック）でありながら高い効果を有し、国内外のさまざまな商品への採用が広がる注目の素材となっています。

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

亀田製菓グループの生産メンバーは、Value（行動指針）である「Kameda's Craftsmanship」のもと、「人と自然を愛する気持ち」をどのように具現化するかを常に考え、生産活動に取り組んでいます。

環境に配慮したものづくりは、当グループの持続的成長を支える重要な経営基盤です。その土台の上に生産能力向上と新価値創造を両立させることが生産活動に不可欠です。

生産現場では、省エネルギー活動や品質向上に対して、生産DXによる設備データ活用を進め、生産性向上と安定供給体制の強化を図っています。品質面では、お客様からのご指摘も減少傾向にあり、取り組みの成果が着実に表れています。

温室効果ガス排出量や水使用量削減は計画を上回る水準で進展し、再生可能エネルギー活用も拡大しています。

今後は、プラスチック使用量削減や生産技術の高度化を推進するとともに、国内外のグループ会社との連携を強化し、環境価値と経済価値を両立する持続可能な生産体制の構築を通じて、企業価値向上に貢献してまいります。

持続可能な調達活動

購買部長



購買部長
五十嵐 晃

当グループは、お取引先様との協働を通じて持続可能な調達を推進し、お客様に安全・安心な商品をお届けするとともに、企業価値の向上に取り組んでいます。

近年は気候変動や地政学リスクの高まりにより、原材料調達を取り巻く環境が大きく変化しています。当グループでは、主要原材料のリスク把握を進めるとともに、海外を含む調達先の分散や複数購買の推進により、安定調達体制の強化に取り組んでいます。

また、人権を尊重した調達活動の実現に向け、サプライチェーン全体での対話や確認活動を継続しています。主原料であるお米については、合同会社ナイスライスファームを通じて農地集積や規模拡大を進めるとともに、スマート農業の導入による作業効率化や、新たな品種・栽培方法への挑戦を進めています。将来的な食糧不足や農業従事者の高齢化といった課題への対応にも取り組んでいます。

今後もお取引先様と協働し、持続可能な調達基盤の構築を進めていきます。

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
金子 浩之

「Rice Innovation Company」 の実現に向け、人的資本は当グループの持続的成長を支える重要な経営基盤です。

私たちは、「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」を目指し、「従業員の心と体の健康経営」「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）」「事業基盤を支える人材育成」を重点課題として推進しています。2025年度は各施策の実行を通じて組織力の向上を実感するとともに、多様な人材が活躍できる環境づくりを進めてきました。健康経営ではメンタル不調者の低減や労働災害の削減に取り組み、DE&Iでは心理的安全性の向上やキャリアと期待役割の明確化を通じて働きがいを高めています。また、人材育成ではサクセッションを軸に、変革を推進する経営人材、技術革新を支える専門人材、グローバル人材の育成を進めています。

今後も従業員一人ひとりの成長と活躍を支え、持続的な企業価値向上につなげてまいります。

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

私が担当するマテリアリティは、当社の中長期的な企業価値向上を支える重要な基盤です。

2025年度は、チーフオフィサー制度の廃止や役員任期の1年化などガバナンス改革が進展し、会長が取締役会議長として実効性向上を主導することで、機動的かつ実効性の高い経営体制の構築が図られています。

TH FOODS, INC.の統合に向け、規程や報告ルール等の整備を進め、グループ経営基盤強化、リスクマネジメントと北米事業とのシナジー創出に取り組んでいます。

地域社会との調和では、農業への理解と関与を一層深めるべく農業連携を推進するとともに、新潟を中心とした雇用創出や生産拡大にも努めています。

このようにマテリアリティと経営は一体で推進されており、今後はグローバルで理念と価値観の共有を進めながら、各地域との共生の取り組みを可視化し、サステナビリティ経営と事業成長の両立を実現していきます。

環境 Environment

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およびEMS（環境マネジメントシステム）事務局を中心とした環境マネジメントを推進しています。環境課題への対応については、マテリアリティとして特定した「環境に配慮したものづくり」に関する目標を設定し、進捗状況のモニタリングと継続的な改善に取り組んでいます。

亀田製菓本社およびGRIC※(生産技術部)、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）の認証を取得しています。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会議を開催し、環境目標の設定・進捗管理および改善活動の共有を行っています。

※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総排出量（Scope1・2）を2017年度比40%削減することを目標に掲げています。再生可能エネルギー電気の導入拡大や省エネルギー活動の推進に加え、モーダルシフトの推進など輸送時の排出削減にも取り組み、サプライチェーン全体での環境負荷低減を進めています。また、温室効果ガス排出量の算定を通じて気候変動リスクや機会を把握し、排出量削減に向けた施策の立案・推進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 TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

TCFD提言への取り組み
https://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS01309/b528593e/cf78/4c9a/a891/8a7cfde32e7d/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）の視点を経営に一層取り入れるため、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。代表取締役会長がトップを務め、常務取締役が責任者として活動を統括し、事務局にはサステナビリティ推進室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では、気候変動を含むサステナビリティ課題に関する方針や目標、施策の検討・推進を行っています。また、その活動内容は定期的に報告会および経営会議で審議され、取締役会へ付議・報告されることで、取締役会が対応状況の監督を行っています。

2025年度の主な審議・報告内容

2025年6月 事業戦略会議

サステナビリティ経営のこれまでの取り組みを振り返るとともに、企業価値向上の観点からマテリアリティや中長期戦略の在り方について当社経営者で議論しました。あわせて、事業成長とサステナビリティの連動に向け、人材、ガバナンス、リスク管理などの重要課題を共有し、今後の方向性を確認しました。

2025年9月 サステナビリティ推進タスクフォース報告会

マテリアリティにもとづく施策・目標の進捗を確認し、各カテゴリーにおける重点課題について2024年度実績および2025年度の取り組み状況を報告しました。あわせて、中長期目標やKPIの見直し、人権方針の策定、生物多様性への対応など今後の課題について議論し、グループ全体でサステナビリティ推進を強化していく方針を確認しました。

2025年10月 経営会議／2025年12月 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や施策・目標の変更内容について報告・審議。あわせて、人材育成、持続可能な調達、気候変動対応などの重要課題について共有しました。

その他

経営会議では、気候変動や市場環境の変化に伴う主原料米や副原料の調達・価格動向について継続的に報告・議論し、調達リスクの低減に取り組んでいます。また、リスク管理委員会では、気候変動等による原材料の安定調達リスクと対応策を共有するとともに、主原料米やピーナッツをはじめとする主要原材料の調達体制強化に向けた取り組みを継続的に実施しています。

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CO_2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29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、調達先の分散や安定調達に向けた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。

2025年度は、気候変動や市場環境の変化に伴う原材料の調達・価格動向について経営会議で継続的に報告・議論し、主原料米やピーナッツをはじめとする主要原材料の安定調達に向けた対応を推進しました。また、気候変動による将来的な原料調達環境の変化に対応するため、アグリ事業への参入を進めるとともに、世界的に生産量の多い長粒米を主原料とした米菓製法の特許を取得するなど、多様な原料の活用に向けた研究開発を推進しています。

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℃	影響度 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
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

環境に配慮した生産活動の推進

新潟県内の3工場では、基幹設備のLPガスから都市ガスへのエネルギー転換を完了しており、東北電力株式会社が提供する、水力発電由来のCO_2フリー電力「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、2025年4月に白根工場へ順次導入し、すべての生産拠点で再生可能エネルギー電気を活用しています。さらに、2025年1月にはGRIC※の屋上に太陽光発電システムを導入し、2025年度は95.8t-CO_2eの温室効果ガス削減効果を創出し、電力調達コストの抑制にも寄与しています。

こうした取り組みに加え、生産切替時のエネルギーロス削減や各工場におけるEMS活動を推進するとともに、生産設備において省エネルギー部品への更新を進めています。また、製造設備への遮熱シート設置などの省エネルギー施策を実施し、継続的なエネルギー使用量の削減に取り組んでいます。加えて、監督職・担当者を対象とした省エネルギー教育を実施するとともに、半期ごとの生産本部方針説明会を通じて、環境と品質を両立する考え方の浸透を図っています。

これらの活動の成果として、2025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49.3%削減となり、2030年度目標である40%削減を前倒しで達成しました。また、生産重量当たりのエネルギー原単位は前年比1.76%削減、作業生産高当たりでは6.24%削減となるなど、着実な改善を実現しています。こうした継続的な取り組みが評価され、経済産業省資源エネルギー庁の「事業者クラス分け評価制度」（2025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2期連続で取得しました。

今後は、さらなる都市ガス使用量の削減に向けた技術検証を進めるとともに、省エネルギー活動の継続やエネルギー使用量の見える化推進、人材育成や意識啓発の強化などを通じて、生産性向上と環境負荷低減の両立を目指していきます。

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


よりそう、再エネ電気契約証明書


GRIC屋上の太陽光発電システム


米菓製造設備への遮熱シート設置



エアリークカメラによる圧縮空気漏れの可視化


省エネルギー教育の実施

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	2025年度
計		千t-CO_2e	72	70	52	46	37
	Scope1	千t-CO_2e	46	46	37	35	35
	Scope2	千t-CO_2e	26	24	15	10	2
Scope1・2総排出量の2017年度比		%	△3.6	△5.8	△30.3	△38.3	△49.3

〈参考〉Scope1・2 温室効果ガス総排出量、削減率

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	2025年度
計		千t-CO_2e	94	95	74	66	62
	Scope1	千t-CO_2e	65	68	55	52	56
	Scope2	千t-CO_2e	29	27	18	14	6
Scope1・2総排出量の2021年度対比		%	—	+1.1	△21.3	△29.4	△34.0

物流における環境負荷低減の推進


エコレールマーク認定商品

当社は、環境負荷低減の取り組みとして、トラック輸送から鉄道や船舶など環境負荷の少ない輸送手段への転換を推進しており、「エコレールマーク」取組企業として認定されています。2025年度は、鉄道コンテナ輸送や船舶輸送の活用拡大に加え、輸送効率向上に取り組んだ結果、モーダルシフト化率は32.7%となり、2030年度目標(30%以上)を達成するとともに、前年度実績の30.4%から2.3ポイント向上しました。具体的には、鉄道コンテナ輸送および船舶輸送の利用拡大を進めるとともに、従来の12フィートコンテナと比較して約2倍以上の積載が可能となる31フィートコンテナの活用を検討し、輸送効率の向上とCO_2排出量削減に取り組みました。また、2025年6月からは連結子会社である新潟輸送株式会社においてダブル連結トラックによる高効率輸送を開始しました。加えて、関連部署と連携し、商品外装やダンボール仕様の見直しなどを通じて積載効率の向上を図り、輸送に伴う環境負荷低減を推進しています。

今後も、31フィートコンテナの本格導入や利用ルートの拡大、船舶輸送のさらなる活用、積載効率向上施策の推進に加え、主力商品へのエコレールマーク展開も検討し、サプライチェーン全体での環境負荷低減に取り組んでいきます。


ダブル連結トラックによる高効率輸送

鉄道輸送用コンテナ輸送


船舶輸送


標準化パレットによる積載効率向上

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に加え、水や包装資材などの資源の効率的な利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。

2025年度は、生産量の変動に加え、包装サイズの短縮や商品規格変更に伴う包材使用量の削減、包装ロス削減活動などを推進しました。また、『白い風船』のトレー削減や包装形態変更のテスト販売、株式会社タイナイにおける食パン包装用緩衝材の削減などに取り組んだ結果、当社および国内連結子会社のプラスチック使用量は2017年度比15.3%削減となりました。

今後も、個包装に依存しない商品の開発・拡販やECOパッケージ商品の拡大、包材の薄肉化、包装仕様の見直しなどを推進し、プラスチック使用量のさらなる削減に取り組みます。また、環境負荷低減に向け、再生原料由来の包材活用についても検討を進めていきます。



ECOパッケージ化でプラスチック使用量約43%削減

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。2025年度は、『亀田の柿の種』ブランドにおいて、賞味期限表示を「年月日」から「年月」表示へ変更するとともに、賞味期限を6カ月（180日）から7カ月（210日）に延長しました。賞味期限の延長は、流通・販売段階における廃棄ロスの削減や商品供給の効率化につながる取り組みであり、食品ロス削減への貢献が期待されます。

今後は、主力ブランドを中心に賞味期限延長の検証を進めるとともに、さらなる賞味期限延長に向けた品質評価や保存試験を実施し、フードロス削減の取り組みを推進していきます。

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。

また、製造工程における品種切替時の製品ロス削減や計画保全、保全教育の実施に加え、監督職・担当者を対象とした社内研修を通じて、廃棄物排出量削減に向けた改善活動を推進しています。さらに、製品ロス削減に向けて、規格外品の有効活用やアップサイクルの検討を進めるなど、資源の有効利用にも取り組んでいます。

2025年度は、一部製造設備におけるトラブルの影響により食品廃棄物が増加したものの、ISO14001にもとづく廃棄物削減活動や製品ロス低減に向けた改善活動を継続した結果、当社および国内連結子会社における廃棄物排出量は2017年度比11.4%削減となりました。また、グループ会社を含めたリサイクル推進活動や有価物化の取り組みなどにより、リサイクル率は96.4%となりました。

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月に立ち上げたアップサイクルプロジェクト「Re Kameda」を推進しています。

今後も、製品ロス削減活動や設備改善、アップサイクルの活用に加え、廃プラスチックの有価物化や再資源化の検討を進め、廃棄物排出量の削減と資源の有効活用に取り組んでいきます。


亀田製菓　米菓直売店


アジカル 米菓直売店


日新製菓　米菓直売店


リサイクルへの取り組み

具体的な取り組み

アップサイクル

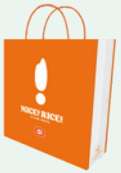
2024年5月に立ち上げたアップサイクルプロジェクト「Re Kameda」では、食べられなくなったお米を活用した「おこめ名刺」や「おこめ紙袋」の制作に加え、『ハッピーターン』の製造過程で発生する規格外生地を活用した除菌ウェットティッシュ『ハッピーターンから作った除菌ウェットティッシュ』を制作しました。本製品には、規格外生地から製造したエタノールを使用しています。これにより、従来は飼料としてリサイクルしていた規格外生地を新たな価値を持つ製品へとアップサイクルしました。

当グループは、アップサイクルプロジェクト「Re Kameda」を通じてアップサイクルの輪を広げ、お米の恵みを新たな価値へとつなげることで、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



アップサイクル製品マーク


「ハッピーターンから作った除菌ウェットティッシュ」


おこめ紙袋


おこめ名刺

〈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/

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。お米を原料とする当グループにとって、安定的な水資源の確保は事業継続の基盤であり、気候変動による渇水や水資源への影響も踏まえ、水資源の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。

2025年度は、清掃を伴う製造ラインの品種切替回数削減の継続に加え、生産体制の見直しや製造拠点間での生産最適化、節水部品への更新、漏水防止に向けた配管補修などに取り組みました。また、製造現場における省エネルギー・省資源活動の継続や、グループ会社における効率生産の推進などにより、水使用量の削減を進めました。その結果、当社および国内連結子会社の水使用量は2017年度比15.9%削減となり、2030年度目標を上回る水準で推移しています。

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。

社会 Social



人的資本経営の重要課題

当グループは、Valueである「Kameda's Craftsmanship」にもとづき、「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。

人材戦略

亀田製菓グループ人材　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

事業基盤を支える人材の育成

事業戦略を実現する人材ポートフォリオ

求める人物像：米菓に最適化した協調型人材 → 事業変革を目指す結果重視型人材 → 社業の発展と社会課題解決に貢献し、成長できる人材

人材ポートフォリオ※1

	KAMEDA1.0	KAMEDA2.0	KAMEDA3.0
	イノベーター エキスパート 基盤人材（米菓）	イノベーター エキスパート 基盤人材（米菓）	イノベーター エキスパート 基盤人材（米菓）
	20%：②選抜による経営幹部育成 80%：①技術者を中心としたグローバル人材育成	30%：④新規事業をリードするイノベーション人材育成 70%：③育成システムをベースとしたリソース配分（事業転換）	50% 50%
	2022年度	2026年度※2	2030年度

人材：多様な個人

- 事業ごとの人材育成プログラム
- 個人に即した学習機会提供のための教育支援制度

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

働きやすい環境整備
- 在宅勤務制度
- ベビーシッター派遣
- フレックスタイム制度
- バースデー休暇制度
- ハイハイン休暇制度
- シフト限定勤務制度
- ハッピーリターン制度
- 食事補助手当
- 地域限定勤務制度
- 配偶者転勤休職制度

人材交流・育成
- 異文化交流会
- GRIC※人材交流
- 女性リーダー研修
- グローバル一体化推進タスクフォース

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

従業員の心と体の健康経営

健康経営
- 当社健康経営の3つの課題と対応施策の実施
  - 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

従業員エンゲージメントの向上
- 会社の持続的な成長と、従業員一人ひとりが成長実感とやりがいを持ちながら働ける職場環境を従業員とともにつくる

事業戦略を実現するための組織

国内外一体化した横ぐしで価値を共創するグローバル組織

- ALL KAMEDAの組織風土
- 事業・組織を横断する横ぐし機能
- 世界に通用するグローバル人材

国内米菓事業　海外事業　食品事業

グローバル・ライスイノベーションセンター（GRIC）
- 米菓スナック開発部
- グローバル技術開発部
- お米総合研究所
- 生産技術部

- マーケティング機能連携（グローバルNational Brand創出・機能性素材活用）
- 販売連携（米菓営業を活用した食品拡大）
- 販売連携（食品の海外展開）
- 生産機能連携（米菓製造技術の活用・支援）

オペレーション、コーポレート機能（グローバル調達体制、物流効率化、デジタル化）

※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（米菓）：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2030 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。

2025年度実績

1人当たりの年間平均教育投資額

2025年度（実績）	2030年度（目標）
2021年度比 **2.2倍**	2021年度比 **2.4倍以上**

eラーニングによる階層別基礎教育の継続実施に加え、技術者、グローバル人材、次世代経営幹部、DX人材の育成に注力し、人材への投資を強化しました。人材育成投資の拡大を通じて、海外事業を担うグローバル人材やイノベーション人材の育成を加速するとともに、多様な人材の活躍による新たな価値創造や意思決定の質向上につなげています。

2030年度には2021年度比2.4倍以上を目標としています。

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	●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	●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）	●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	トップセッション／次世代経営リーダープログラム／MBAプログラム／CFO研修／リベラルアーツ教育		
	KAMEDA 次期経営リーダー養成塾※1／KAMEDAチャレンジプログラム※1／技術経営研修／DX 研修		
	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		
エキスパート	技術学校	GRIC※人材交流（拠点人材受入） ※GRIC（Global Rice Innovation Center）：研究開発棟	イントレプレナー※2プログラム
	多能工教育（OJT）	海外赴任者研修	オープンイノベーション
	グローバルマインド研修／海外派遣研修／選抜語学研修／海外トレーニー制度／キャリア研修／eラーニング		
	KAMEDA ステップアッププラン※3／新入社員研修／ブラザー・シスター制度／階層別研修		
システム基盤	タレントマネジメントの高度化（人事情報システム基盤、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）		

※1 次世代経営幹部教育、※2 社内起業家、※3 自己啓発・教育支援制度

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	2025年度	2026年度（予定）	2030年度（予定）
イノベーター	次世代マネジメントリーダー	・経営者育成研修への派遣	16名	33名	40名	68名
		・KAMEDA次期経営リーダー養成塾 ・KAMEDAチャレンジプログラム	72名	172名	172名	200名
		・技術経営研修	—	17名	24名	66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	2名	2名	4名
	女性マネジメントリーダー	・異業種女性交流研修 ・食品メーカー ・女性交流研修	32名	57名	71名	111名
エキスパート	米菓製造工程エキスパート	・技術学校（年間）	28名	58名	68名	108名
		・短期コースの新設と拡充	—	56名	66名	106名
	海外事業人材プール	・選抜語学教育 ・海外派遣研修	0名	31名	37名	61名
	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	6名	6名	6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 ・人事制度・成果指標の見直し （亀田製菓単体従業員数に対する比率）	148名	432名（30.8%）	486名	730名

人事情報システムによる見える化事例

【スキルマップ】
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。



【適性検査】
適性検査を活用し、社員一人ひとりの能力特性や強みの見える化に取り組み、人材配置や人材育成に活用しています。



※2025年度、2026年度および2030年度の各人数は、2022年度以降の累計受講者数です。2025年度時点で、イノベーター向け研修受講者281名（亀田製菓従業員の20.0%）、エキスパート向け研修受講者151名（同10.8%）、イノベーターとエキスパート合計432名（同30.8%）。人材ポートフォリオでは、イノベーターとエキスパートの合計比率について、2026年度30%、2030年度50%を目標としています。2025年度時点の研修受講者比率は30.8%となり、2026年度目標水準を上回っています。

具体的な取り組み

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、米菓製造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。2025年度は第6期生9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。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りました。

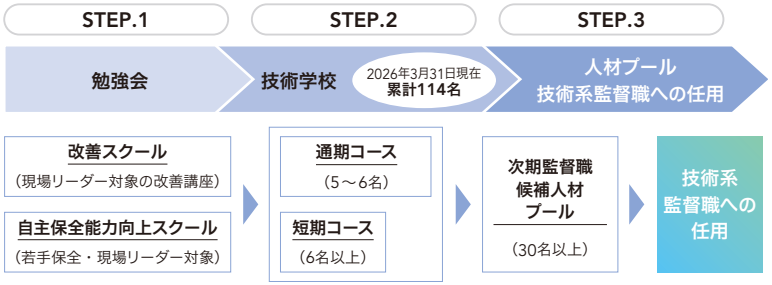


技術学校卒業式の様子



技術学校の実習風景

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。2025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





人権尊重

当グループは、経営理念を礎とし、「亀田製菓グループ行動規範」において人権の尊重を重要な行動原則の一つとして定めています。TH FOODS, INC.の完全子会社化も契機とし、事業活動に関わるすべての人の人権を尊重し、その責任を果たしていくため、2026年8月に「亀田製菓グループ人権方針」を制定しました。本方針は、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」にもとづき、国際的人権原則を支持・尊重するとともに、人権デュー・ディリジェンスを通じた人権リスクの特定･評価、予防･軽減、効果検証および情報開示を継続的に実施することを定めています。今後は、当社および連結子会社への浸透を図りながら、人権尊重の取り組みを推進していきます。なお、本方針の策定にあたっては、株式会社日本総合研究所からレビューおよび助言を受けています。

人権尊重の取り組みの関連内容

- **「亀田製菓グループ行動規範」**
  4.人権を尊重し、差別やあらゆるハラスメントは行いません。
  亀田製菓グループ行動規範
  https://www.kamedaseika.co.jp/company/compliance/

- **「亀田製菓グループ人権方針」**
  （要旨）
  ・国連「ビジネスと人権に関する指導原則」を踏まえ、国際的人権原則を支持・尊重
  ・差別・ハラスメント、強制労働・児童労働を禁止
  ・安全で衛生的な職場環境と適正な労働条件の確保
  ・サプライチェーンを含む事業活動全体で人権課題への対応を推進
  ・人権デュー・ディリジェンスを継続的に実施
  ・人権侵害に関する相談・通報窓口を整備し、適切な救済と再発防止に取り組む
  亀田製菓グループ人権方針
  https://www.kamedaseika.co.jp/company/policy/human-rights/

- **亀田製菓（株）行動規範・細則**
  （要旨）
  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
  4-2. ハラスメントの禁止
  4-3. プライバシーの保護
  4-4. 健全な労使関係
  4-5. 職場風紀の確保

- **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、2026年10月施行の法改正を踏まえて方針を改定するとともに、社内対応体制を明文化しました。お客様の声を真摯に受け止めながら、カスタマーハラスメントには毅然と対応し、従業員が安心して働ける職場環境の整備に取り組んでいます。
  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「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を磨き、その力を最大限に発揮することが、新たな価値を創造する原動力になると考えています。

Vision である「Rice Innovation Company」の実現に向け、従業員一人ひとりが自分らしく輝き、活躍できる組織風土の醸成を推進しています。働きやすい職場環境の整備や人材交流・育成に加え、障がいのある方やシニア人材の活躍推進、仕事と生活の両立支援に取り組み、多様な人材が互いの違いを尊重しながら成長できる環境づくりを通じて、人的資本価値の向上を目指しています。

2025年度の各施策の状況（亀田製菓単体）

区分		目標（2030年度）	進捗（2025年度実績）	2025年度の取り組み	2026年度の取り組み計画
人材	女性管理職 女性監督職	30％	管理職 14.3％ 監督職 21.2％	・異業種女性交流研修 ・食品メーカー女性合同研修 ・ロールモデル交流会 ・ナナメンター制度の対象拡大	・異業種女性交流研修 ・食品メーカー女性合同研修 ・キャリアの種を見つける交流会 ・ナナメンター制度の対象拡大 ・外部メンター制度 ・経営者と女性管理職との対話会
人材	外国籍従業員	—	21名	・新卒、中途社員の採用強化 ・留学生、インターンシップ受入れ	・新卒・中途採用強化 ・留学生・インターンシップ受入れ
人材	中途採用	—	24名	・各部門強化のため中途採用実施	・各部門強化のための中途採用
人材	シニア雇用率	希望者再雇用率 100％	定年後再雇用率 95.3％ 希望者再雇用率 100％	・スキルマップの導入 ・再雇用者の処遇改善（報酬の見直し等） ・定年退職者説明会	・スキルマップの運用 ・再雇用制度の見直し ・シニア社員制度策定、説明会開催 ・定年退職者説明会
人材	障がい者雇用	3.0％	2.6％	・採用合同説明会への参加 ・受入れ職種拡大の検討	・見学会やトライアル雇用の実施 ・受入れ職種拡大
働き方	男性育児休業取得率	希望者取得率 100％	取得率 63.6％ 希望者取得率 100％	・育児対象者面談の実施 ・育児介護在宅勤務制度の導入	・育児対象者面談の実施 ・育児介護在宅勤務制度
働き方	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 76.5％ 非正規雇用 53.7％ 全体 69.8％	・登用の拡大 ・パートからパートナー社員への登用 ・パートナー社員から正社員への登用 ・女性管理・監督職者の登用	・登用の拡大 ・パートからパートナー社員への登用 ・パートナー社員から正社員への登用 ・女性管理・監督職者の登用
働き方	働き方改革	—	—	・各種制度導入 ・エンゲージメントの向上施策 ・健康経営施策の推進	・各種制度導入 ・エンゲージメントの向上施策 ・健康経営施策の推進
文化	風土づくり	—	—	・グローバル一体化推進タスクフォース主催のランチ交流会 ・社内報の活用 ・亀田製菓グループのファンをつくる会 ・全従業員向けと管理職向け介護セミナー実施 ・管理職向けDE&I推進セミナー実施	・グローバル一体化推進タスクフォース主催のランチ交流会 ・社内報の活用 ・亀田製菓グループのファンをつくる会 ・監督職向け DE&I 推進セミナーを実施

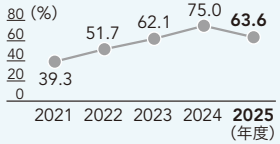
具体的な取り組み

プラチナくるみん認定を取得

当社は、2024年3月に子育て支援に関する優れた取り組みが評価され、「プラチナくるみん」認定を取得しました。男性従業員の育児休業取得促進やベビーシッター利用支援制度、在宅勤務制度など、仕事と育児の両立を支援する環境整備に取り組んでいます。また、お子様が生まれた従業員へ当社商品『ハイハイン』『野菜ハイハイン』を贈呈しています。さらに、結婚や出産などのライフイベントを迎えた従業員を対象に、オリジナル『ハッピーターン』を無料で作成できるサービスを提供しています。その結果、2025年度の育児休業取得率は女性100%、男性は63.6%、男性の希望者取得率は100%でした。さらに、2025年度には育児・介護との両立支援として在宅勤務制度を拡充するなど、働きやすい環境づくりを推進しています。



男性育児休業取得率



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、ロールモデル交流会、直接上司ではない部長職と女性管理職とのナナメンター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。





異業種交流会の様子

キャリアの種を見つける交流会

当社は、DE&I推進活動の一環として「ロールモデル交流会」を「キャリアの種を見つける交流会」としてリニューアルし、2026年7月に第1回を開催しました。第1回は当社初の海外赴任者が登壇し、参加者が多様な経験や価値観に触れ、自身のキャリア形成について考える機会を提供しました。





キャリアの種を見つける交流会

亀田製菓グループのファンをつくる会

当グループでは、2024年より「亀田製菓グループのファンをつくる会」が活動しています。従業員が自ら参加し、Z世代や外国人、子どもたちなどを対象としたファンづくりを通じて、組織カルチャーの変革や課題解決に取り組んでいます。





「令和7年度新潟市二十歳のつどい」の協賛企業として参加



「ミライシゴトランド EXPO in Niigata2026」に参加

グローバル一体化推進タスクフォース

当社では、2020年より「グローバル一体化推進タスクフォース」を設置し、グローバルマインドの醸成とDE&Iの推進に取り組んでいます。異文化交流会の開催や、社内報による海外グループ会社情報の発信を通じて、相互理解の促進とグループ一体感の醸成を図っています。



Xmas ランチ会の様子



フィリピンランチ会

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づく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。

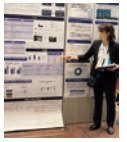


当社では、従業員が心身ともに健康で能力を最大限に発揮できる職場環境の実現を目指し、2023年12月に「健康経営プロジェクト」を立ち上げました。

「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、健康経営を推進しています。また、プロジェクトメンバーによる定期的な会議を通じて、健康経営に関する施策の検討や進捗確認を行うとともに、精密検査受診率の向上や管理職向けラインケア研修の実施などを通じて、従業員の健康保持・増進に取り組んでいます。

2026年5月には、日本産業衛生学会において、当社の産業保健師と看護師が「転倒労災への取り組み」と「健康診断事後措置に関する考察」をテーマに発表を行い、健康経営に関する取り組み成果を社外へ発信しました。

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



日本産業衛生学会での発表の様子

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。

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。

住宅取得支援制度
従業員の生活基盤の安定を支援するため、住宅ローンの利子補填や転勤者持ち家支援制度を設けています。

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。

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。

在宅勤務制度
生産性向上と柔軟な働き方の実現を目的に在宅勤務制度を導入しています。さらに、育児・介護との両立支援として在宅勤務制度を拡充し、多様な働き方を支援しています。

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、借上社宅の転居や単身赴任を認めています。

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。

バースデー休暇制度
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、「バースデー休暇」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。

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。

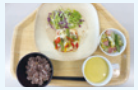
失効年次有給休暇の積立用途拡大
2025年4月より失効した年次有給休暇を積み立てる特別休暇の使用目的を私傷病限定から育児（看護含）・介護・不妊治療にも拡大しました。

※亀田製菓単体

健康経営の具体的な取り組み

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る受診率100%継続
- 精密検査受診向上に向けた「受診催促書兼結果報告書」の導入
- 健康行動習慣アプリの利用　● 野菜の摂取量測定の実施
- 社員食堂によるスマートミールランチの提供
- 減塩活動の推進


スマートミールランチ



本社食堂前にて減塩活動


野菜の摂取量測定

転倒労働災害の削減

- 安全衛生委員会による職場巡視　● 安全表彰の実施
- 長時間労働是正に向けた警告アラートおよび就労管理システムの活用
- VRを活用した危険予知訓練　● 骨密度測定の実施
- 取引先工事関係者を対象とした安全勉強会の実施
- ホワイト物流推進運動への賛同


お取引先様への安全勉強会の様子


骨密度測定の様子


VRを活用した危険予知訓練


巻き込まれ災害防止訓練

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の利用促進
- 管理職向けメンタルケア研修（ラインケア）の実施



社内報に毎号掲載している内部通報・相談窓口情報


産業医による新任管理者向けラインケア研修

従業員エンゲージメントの向上

当グループVision「Rice Innovation Company」を実現するためには、社員一人ひとりの主体的な挑戦と成長が不可欠です。私たちは、人を大切にする価値観のもと、多様な声を活かした対話と協働を促進し、挑戦を楽しむ企業文化の醸成に取り組んでいます。従業員エンゲージメントの向上を通じて組織力を高め、持続的な成長と新たな価値創造の実現を目指しています。その一環として「従業員エンゲージメント調査」を実施し、従業員の会社に対する期待度や満足度を把握するとともに、組織ごとの優先課題を特定し、継続的な改善活動につなげています。

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

2025年度の結果を踏まえ、人事総務本部と各部門メンバーで構成する従業員エンゲージメントプロジェクトにおいて、各部門長と連携しながら、PDCAサイクル（計画・実行・評価・改善）にもとづく職場改善活動を推進しています。全社共通の課題と各職場固有の課題を整理し、それぞれの課題に応じた改善施策を実行しています。これらの取り組みの結果、エンゲージメントスコアは2025年度の47.7から、2026年度速報値では48.3へ向上しました。

2025年度「従業員エンゲージメント調査」結果（抜粋）

強み	● 米菓市場における業界内での影響力 ● 従業員の自主性を尊重しボトムアップ型のマネジメントを実行する、上司の判断・支援行動、職場内の連携
弱み	● 施設環境面への投資と、業務負荷のばらつき ● 現場と経営との意思疎通

エンゲージメントスコアの実績値・目標値

2025年度実績 47.7 ▶ 2030年度目標 55.0

C	A	P	D
「従業員エンゲージメント調査」の実施	仮説立案と本音の対話&自発的貢献意欲の障壁の特定	障壁を取り除く対策&オペレーション誘発施策の検討	オペレーション誘発の環境づくり&ボトムアップとトップダウン融合
●会社、仕事、上司、職場に対する項目別期待度・満足度 ●職種別、階層別、部署別の定量・定性分析	●組織別に管理職との報告会・意見交換会の開催 ●現場ヒアリングを含めた問題点の共通認識	●課題対策を2つに分類 ①組織別課題の設定と対策案の策定 ②全社（人事総務本部）課題の設定と対策案の策定 ●組織別の改善計画の開示と従業員への報告	●組織別の改善活動の実施 ●半年後の定点アンケートの実施 ●活動に対する期中の振り返りと修正検討 （次年度の「従業員エンゲージメント調査」の結果まで継続実施）

持続可能な調達に向けた取り組み

当グループは、米やピーナッツなどの農作物を主要原料としており、事業活動は自然資本に大きく依存しています。気候変動や生物多様性の損失などによる原材料の収量・品質への影響や調達コストの上昇など、調達リスクの高まりを踏まえ、お客様に安全・安心な商品を安定的にお届けするため、調達方針および行動規範を制定しています。また、お取引先様と協働しながら原材料の安定調達と品質確保を図るとともに、持続可能なサプライチェーンの構築に取り組んでいます。

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、契約に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。2020年度からRSPO認証パーム油を使用しており、2025年度の認証パーム油使用比率は11.6%となりました。2025年度は、パーム油価格の高止まりによるコスト増加などの課題もあり、前年を下回る結果となりました。今後も持続可能な調達と事業運営の両立を図りながら、認証パーム油の利用拡大に向けた検討を継続していきます。

アグリ事業への参入

当社は、稲作農家の高齢化や離農の増加に伴う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。離農者の受け皿として農地の集積化・大区画化を進めるとともに、2026年度には約50ha規模への拡大を目指し、生産基盤の強化に取り組んでいます。また、ドローンを活用した効率的な営農を推進するとともに、2025年度には多収穫品種の栽培・収穫および米菓適性の検証を実施しました。さらに、2026年度は気候変動への対応を見据え、高温耐性や早期収穫性に優れた新品種の実証栽培を進めるなど、安定生産と原料品質の向上に向けた研究・開発にも取り組んでいます。
これらの取り組みを通じて、地域農業の持続的な発展に貢献するとともに、米菓に適した原料米の安定確保と新たな価値創出を目指し、持続可能なサプライチェーンの構築を推進しています。


ドローンの活用

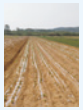

V溝乾田直播※による省力化
※乾いた田んぼに種子と肥料を直接まく、省力化に資する栽培方法


新入社員による田植えの様子

〈参考〉NICE! RICE! FARM
https://www.kamedaseika.co.jp/sustainability/nice-rice-farm/

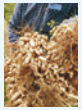
ピーナッツの調達

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。購買部による契約圃場の定期視察や経営会議への報告を通じて、調達プロセスの透明性向上に努めています。また、中国・威海の開発センターにおいて出荷前の品質検査を実施し、安全性と品質を確保しています。さらに、現地生産者に対する定期的な確認を通じて、人権侵害の防止に取り組んでいます。加えて、将来の供給リスクに備え、調達先の多様化や代替原料の活用可能性について継続的な評価・検証を行い、サプライチェーンのレジリエンス向上に取り組んでいます。これらの取り組みにより、品質・人権・安定供給の観点から責任ある原材料調達を推進しています。


種まき後


生育状況


収穫前


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。

将来的な食糧不足への対応

当社は、気候変動や人口動態の変化に伴う将来的な食糧・タンパク質供給の課題に対応するため、プラントベースフードの開発・拡大に取り組んでいます。非動物性タンパク質分野は日本政府も成長戦略17分野の一つに掲げており、将来的な成長が期待されています。2025年度は『サクサクたんぱく』および『ごはんでたんぱく』を発売し、プラントベースフード売上高は0.8億円となりました。また、『サクサクたんぱく』は2026年3月の「新商品グランプリ2026年春夏」※において、トレンド賞および加工食品部門第6位を受賞しました。
今後も、おいしさと栄養価を両立した商品開発を通じて、持続可能なタンパク質資源の活用と新たな市場の創出に取り組んでいきます。
※株式会社日本アクセス様主催


『サクサクたんぱく』 『ごはんでたんぱく』


株式会社マイセンファインフード
代表取締役社長 村井 龍昭
受賞式の様子

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との考えのもと、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。

食育の取り組み

当グループは、食文化の形成や将来の購買層との接点創出を通じた企業価値向上を目指し、食育活動に取り組んでいます。近隣の小学生を対象とした工場見学や、保育園・学童クラブ・小学校への出前授業を通じて、お米や米菓の魅力を伝えています。また、連結子会社の尾西食品株式会社では防災意識の向上に向けた啓発活動を実施しているほか、アジカル株式会社の「HAPPY SHOP」では地域の中学生の校外学習を受け入れるなど、食や防災に関する学びの機会の提供に取り組んでいます。


食育授業


工場見学前の説明


「HAPPY SHOP」での校外活動

地域に根差した活動

当社は、プロサッカークラブ「アルビレックス新潟」の支援や地域交流イベントなどを通じて、地域社会とのつながりを深めています。連結子会社においても、国内外で地域のお客様への感謝を込めた自社商品の販売イベントの開催や商品の寄贈などを実施しています。尾西食品株式会社では、宮城第2工場に物流支援や救命救急に活用可能なヘリポートを設置し、防災訓練にも協力するなど、地域の防災・減災機能の強化に寄与できるよう取り組んでいます。こうした取り組みを通じて、地域との信頼関係を深めるとともに、事業継続力の向上と企業価値の創出につなげています。


亀田製菓サンクスデー




尾西食品宮城工場での防災訓練

役員一覧（2026年10月1日現在）

取締役



代表取締役会長
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
2026年 4月　当社代表取締役会長（現任）



代表取締役社長
髙木 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
2026年 4月　当社代表取締役社長（現任）



専務取締役
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
2026年 4月　当社専務取締役（現任）



常務取締役
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
2026年 4月　当社常務取締役（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）



社外取締役　独立役員
内田 和成

1974年 4月　日本航空株式会社入社
1985年 1月　ボストン・コンサルティング・グループ入社
2000年 6月　同社日本代表
2006年 4月　早稲田大学商学学術院教授
2023年 4月　早稲田大学名誉教授（現任）
2023年 4月　東京女子大学特別客員教授（現任）
2026年 6月　当社社外取締役（現任）

監査役



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　新潟輸送株式会社 取締役経営企画部長
2024年 6月　当社常勤監査役（現任）



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）



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）



社外監査役　独立役員
藤井 佳子

1988年 4月　オリエント・リース株式会社（現 オリックス株式会社）入社
2018年 1月　同社執行役
2018年 4月　同社執行役 兼 ROBECO INSTITUTIONAL ASSET MANAGEMENT ADVISORS（オランダ） Supervisory Board Member
2020年 1月　日本電産株式会社（現 ニデック株式会社）入社
2021年 6月　同社執行役員
2022年 6月　株式会社エネウィル執行役員CFO
2026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（2025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%		○	○	○	○		○			
	髙木 政紀	100%		○	○		○	○	○			
	小林 章	100%							○	○	○	
	古泉 直子	100%					○		○			○
	伊藤 好生 社外	100%		○		○			○			○
	金井 孝行 社外	100%		○（委員長）	○	○				○		
	井植 敏雅 社外	100%			○	○		○				
	尚山 勝男 社外	100%		○	○		○	○				
	内田 和成※3 社外	—	—			○		○			○	
監査役	田辺 真理	100%	100%			○	○			○		
	佐々木 淳	100%	100%					○		○	○	
	伊藤 彰浩 社外	100%	100%			○				○	○	
	藤井 佳子※3 社外	—	—			○				○	○	

※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）
※3 内田和成氏および藤井佳子氏は、2026年6月開催の定時株主総会において就任したため、出席状況は「—」で表示しています。

スキル設定の考え方

当社は、グローバル展開の拡大や事業ポートフォリオ変革などの経営課題を踏まえ、取締役会が実効的にその役割を果たすために必要な知識・経験・専門性を整理し、「企業経営」「グローバル」「財務・会計・ファイナンス」「サステナビリティ・ESG」などを重要スキルとして設定しています。

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

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	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。
	内田 和成	○	経営コンサルタントおよび企業経営者としての豊富な経験と高い見識にもとづき、経営戦略、成長戦略等に関する発言を行うなど、幅広い視点から取締役会の議論の充実に貢献しており、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・提言を行うなど、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	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。
	藤井 佳子	○	財務・投資に関する豊富な実務経験と高い専門性、ならびに経営管理に関する知見にもとづき、財務・会計、リスク管理等の観点から発言を行い、取締役会の意思決定の妥当性・適正性の確保に努めています。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。

執行役員

役名	氏名	担当
専務執行役員	**真山 靖宏**	国内米菓事業統括 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
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	**古泉 明男**	生産本部長
執行役員	**堀部 宏幸**	海外事業本部長 兼 アジア統括

社外役員対談

グローバル成長を支える ガバナンスと経営基盤の強化

グローバルな成長に向け、
事業構造の変革を進める亀田製菓グループ。
その挑戦を持続的な企業価値向上につなげるため、
社外役員には、独立した視点から経営と現場をつなぎ、
健全な変革を後押しする役割が求められています。
本対談では、米国事業の成長と資本効率を意識した経営、
経営理念の継承、人材基盤や取締役会の実効性向上など、
グローバル成長を支える経営基盤の在り方について議論します。



成長を支える取締役会へ

伊藤取締役　当グループは今、国内米菓事業の強化に加え、米国を中心としたグローバル成長の実現が大きなテーマになっています。私自身、ものづくりの現場や海外展開に携わってきた経験においても、取締役会の果たすべき役割は、最終的には「風通しの良い会社をつくること」に尽きると考えています。特に重要なのは、悪い情報ほど早く報告する「バッドニュースファースト」が徹底される組織風土をつくり上げ、現場の課題を潜在化させることなく、早め早めに手を打つサイクルを確立することです。そのために、取締役会としても、経営会議での議論を把握するとともに、国内外のグループ会社トップからの定期的な報告や執行役員との直接対話を大切にしています。社外取締役として、経営課題の把握は形式的なものにとどめず、事業の最前線で何が起きているのか、「現場」「現物」「現実」の三現主義で、得られる違和感、気付きをもって取締役会で議論することを重視しています。現場に潜在する小さな兆しを見逃さず、早期に手を打つことこそ、持続的成長実現の要諦と認識しています。

伊藤監査役　2025年度は米国事業でTH FOODS, INC.の完全子会社化とMary's Gone Crackers, Inc.の売却を同時に実行した大きな変化の年でした。TH FOODS, INC.の完全子会社化以降、取締役会での報告等を通じ、PMI（買収後の統合作業）は順調に進んでいると見ています。しかし、これからの成長戦略については説明しているものの、実績としてその成長軌道をまだ示しきれておらず、株式市場からの十分な評価にはつながっていないと見ています。当社としては、米国での成長戦略を着実に軌道に乗せることを優先課題とし、取締役会でも十分な議論を行い、後押しをしていくことが重要と考えています。また、当グループの財務指標は、米国でのM&Aや事業売却といった構造改革による一時的な特別利益の計上やバランスシートの変化が生じたことで、実態が見えづらくなっています。現状と成長の道筋を定量的にわかりやすく示すために、のれん償却前営業利益など、成長の実態が伝わる見せ方に工夫は見られますが、経営陣に対しては、もう一段、キャッシュ・フローを含めて成長の実態をよりわかりやすく伝えるため、ステークホルダーとの対話を充実させる必要があるとの意見をしています。

伊藤取締役　企業は変化に対応して持続的成長を果たすことが使命です。そのためには、定量的な評価に即した事業の見える化が不可欠であり、時にはスクラップ&ビルドが求められます。昨年度は、事業の撤退基準をガイドラインとして明確化しましたが、こうした基準も含めて、事業のリスクマネジメントを

していくことも取締役会の役割と考えており、これについてもスピード感をもって対応するよう求めています。

経営理念を今に読み解く意義

伊藤取締役　亀田製菓は2027年に会社設立70周年を迎えるにあたり、創業の理念を読み解くプロセスを進めています。創業者が会社を築いていくうえでの思いや考え方を、今の時代にいかに引き継ぐのかが論点です。ゼロから事業を興した創業者の言葉や経営理念には重みがありますが、浸透には理解と解釈を伴い、その考え方を十分に共有できるまでにすることは、決して簡単ではありません。私が過去に在籍した企業でも創業者が積極的に発信したメッセージが残っていますが、理念はそのまま受け継ぐのではなく、若い世代や海外のメンバーにも伝わるよう、現代の言葉に翻訳していく必要がありました。例えば、社是である「製菓展道立己」という表現も、その思いの根幹を丁寧に読み解き、民主経営や自己実現といった言葉に置き換え伝えていくことが大切です。



伊藤監査役　先般、創業者の肉声が記録された録音データを聞く機会がありました。生の声を通じて経営理念に込められた想いを聞くと、さらに理解が深まる気がします。今後、グローバル企業として成長していく中においても、当社の原点である経営理念に立ち返る意味は非常に大きいと考えています。前年度に売却したMary's Gone Crackers, Inc.では、現地の経営陣や従業員と本社との意思疎通や認識の共有が十分ではなかった面もありましたが、TH FOODS, INC.の完全子会社化においてはPMIの一環として早い段階で経営理念の共有を行っています。こうした取り組みは米国に限らず、海外全体、さらには国内の関係会社にも広げていく意義があります。

伊藤取締役　米国を中心にグローバルで事業の拡大を進めてきたことで、これまで以上に従業員を含むステークホルダーが多様化しており、当社には、変化への対応力が一層求められています。そうした中で、経営理念をあらためて読み解き、社是や創業の心、当グループのパーパスやビジョンとどうつなげるかを整理し軸をブラさないことが重要です。理念体系を再構築し、深掘りしていくことにより、従業員に腹落ちする形で言葉や考え方が伝わり、当グループの成長を支える土台になると考えています。

グローバル成長に向けたガバナンスと人材基盤の強化

伊藤監査役　グローバルな成長に向けたM&Aや構造改革の進展に伴い、当グループの事業構成も大きく変化してきています。そうした中で、事業ポートフォリオの在り方や見直しの考え方は、これまで以上に重要になっていると感じています。先ほども言及のあった事業撤退に関するガイドラインでは、例えば営業赤字が連続した場合には、売却等も含めて検討する対象とするなど、一定の判断基準を整備しました。対象事業については、将来的な収益改善の見通しや当グループとしてのシナジーの有無などを社内役員全員が出席する会議で議論したうえで、取締役会に報告や付議する仕組みとしています。今後は、この枠組みを実効的に運用していくことが重要です。ROICや資本コストといった財務的な視点に加え、その事業を当グループが保有する意義や社会的価値も含め、多面的な議論を重ねていく必要があると考えています。また、監査の観点では、内部監査部門と監査法人が連携し、それぞれの専門性や視点を活かしながら、効率的かつ実効性の高い監査を行うことも重要です。グローバル展開が進むほど、こうした統制と検証の積み重ねが持続的な成長を支える基盤になると考えています。

伊藤取締役　国内はもちろん、グローバル展開を進めるうえでは、事業プロセス全体を通じて、複数の機能を横断しながらマネジメントできる人材の育成が不可欠だと考えています。日本から海外赴任するケースでは、単一の専門性だけで成果を上げることは難しく、全体を俯瞰できる視点が求められます。また、工場長同士が経験や知見を共有し、互いに学び合う場づくりは非常に有効です。今後は海外拠点間においても、そうした交流の機会をさらに充実させていくべきだと思います。加えて、本社のルールや考え方を一方的に押し付けるのではなく、現地の状況や文化を理解し、現場に寄り添いながら課題解決を進めていく姿勢も重要です。

伊藤監査役　国内外を問わず、工場長をはじめとする現場人材が十分に力を発揮するためには、それを支えるガバナンス体制の整備も重要です。TH FOODS, INC.では、髙木社長自らがボードメンバーに加わるなど、現地経営のガバナンス強化を進めてきました。今後はそれに加えて、本社の

支援体制をより充実させていく必要があります。品質保証、生産、エンジニアリングといった本社機能が現地経営への深い理解をベースに必要に応じて現地に入り込み、当グループ全体で海外事業の成長を支える体制を構築していくことが重要です。こうした取り組みを着実に進めるとともに、将来的に海外グループ会社の経営を担う人材の育成にも継続的に取り組んでいく必要があると考えています。

伊藤取締役　そうした将来を見据えた人材育成においては、まず「どのような人材を育成したいのか」を明確にすることが出発点です。例えば、海外拠点の責任者や次世代の経営人材を育成したいのであれば、複数の分野を経験させたうえで海外へ送り出すことが有効でしょう。一方で、専門分野によっては、頻繁な異動が必ずしも望ましくない領域もあります。研究開発のように長い時間をかけて専門性を蓄積していく分野では、短いサイクルで人を入れ替えることで、かえって開発の継続性が損なわれる可能性があります。また、生産現場に課題があるのであれば工場全体を俯瞰できる人材が必要ですし、マーケティングに課題があるのであれば市場や顧客を深く理解した人材が求められます。ただし、マーケティングと一口に言っても、米国と東南アジアでは市場環境や消費者の価値観が大きく異なります。万能の解があるわけではありません。大切なのは、育成したい人材像を明確にしたうえで、その実現に必要な経験や訓練を計画的に積ませていくことだと考えています。



取締役会の実効性向上に向けて

伊藤取締役　取締役会の実効性をさらに高めるためには、中長期成長戦略や経営計画の策定段階から、執行側だけでなく取締役会メンバーも参画していく必要があると考えています。戦略や計画が固まった後の進捗確認だけでは、取締役会として十分な監督機能を果たすことは難しいためです。また、社外役員への情報提供についても改善の余地があります。例えば、経営会議については、結論だけではなく、議論の中身やプロセスについてもう一段の可視化を求めています。

伊藤監査役　資本コストや資本収益性という観点では、国内外の設備投資について加重平均資本コスト（WACC）をベースに、ハードルレートを設定して投資判断を行っており、資本コストを意識した意思決定の考え方は着実に定着してきていると考えています。Mary's Gone Crackers, Inc.の売却やTH FOODS, INC.の買収においても、米国の金利水準や事業リスクを反映したWACCにもとづいて価値評価を行い、株式の売却や追加取得の判断を行ってきました。また、設備投資についても、この1～2年で投資後の振り返りを行う仕組みが整い、個々の案件について想定したリターンが得られているかを確認する取り組みが進んでいます。国内米菓事業では専用設備を導入するケースもありますが、必ずしも想定どおりの成果につながるとは限りません。そのため現在は、設備の汎用性を高める視点も重視しながら、リスクを踏まえた投資判断が行われるようになってきていると認識しています。

伊藤取締役　設備投資では、期待した成果に結び付かず、結果として減損処理に至るケースもあります。しかし、重要なのは、結果だけを見るのではなく、なぜその結果に至ったのかをしっかり分析し、次の意思決定に活かしていくことです。新商品開発についても同じで、まずは「誰に価値を届けるのか」という顧客起点で考え、商品開発からマーケティング、販売促進までを一貫して検討する必要があります。また、同じ商品であっても、お客様の対象を見直すことで大きく成長する可能性があります。狙った顧客層に価値が届いているかを検証しながら、必要に応じて軌道修正していくことが大切です。加えて、国内の設備は老朽化も進んでいます。今後は保守・更新の在り方についても、取締役会で議論を深めるべき重要なテーマになると考えています。

伊藤監査役　さらに、取締役会として今注視すべきリスクの一つがサイバーセキュリティです。食品業界においてもその重要性は年々高まっており、当社ではIT戦略に関する報告を通じて、対策状況を定期的に確認しています。また、AIの活用が急速に進む中で、著作権への配慮や不適切な利用の防止など、AIガバナンスについても今後検討を深めていく必要があります。さらに、原材料調達に関するリスクも重要な経営課題です。地政学リスクも含め、調達環境や価格動向が事業に及ぼす影響については取締役会にも報告されており、引き続き注視していく必要があります。サステナビリティについては、水使用量の削減や女性管理職比率の向上など、具体的な目標を設定したうえで、その進捗を取締役会で確認する体制が整っています。コンプライアンスについても、発生した事案を定期的に取締役会へ報告するとともに、実際の事例を活用した管理職研修を実施するなど、実効性の向上に向けた取り組みが進められています。

社外役員として果たすべき役割

伊藤監査役　2025年度は国内企業においても不正会計事案が相次ぎ、あらためて監査の重要性が問われた年でした。監査役としては、まず取締役の職務執行を適切に監査することが基本であり、それは株主から付託された責務でもあります。その役割を着実に果たしていくことが出発点だと考えています。また、当社の社外監査役の特長は、常勤監査役とともに国内外の事業所へ往査を行っていることです。年間30カ所近くを訪問しますが、現場で把握した経営課題については速やかに代表取締役へ共有し、必要に応じて取締役会にも提起しています。そうした取り組みを通じて、課題への迅速な対応につなげていくことが重要だと考えています。工場や支店を訪れると、現場ならではの切実な声も数多く聞こえてきます。そうした声を経営課題として適切に拾い上げ、しかるべき場で議論につなげていくことも、監査役の重要な役割だと考えています。

伊藤取締役　私が社外取締役に就任してから6年になりますが、新潟の本社工場を初めて訪れた時と比べると、現場は大きく変化したと感じています。生産現場における5S（整理・整頓・清潔・清掃・しつけ）は、食品を扱うものづくり企業にとって欠かすことのできない基本です。就任当初は改善の余地も見られましたが、一つひとつ課題を洗い出し、継続的な改善を積み重ねてきた結果、現在では国内工場における定置管理や清掃の徹底など、基本的な取り組みがしっかり定着してきたと感じています。ただし、それは決して到達点ではありません。工場は常に環境変化に適応し続ける存在でなければならないと思います。少子高齢化に伴う労働力不足への対応、需要変動への対応、省人化や自動化の推進など、製造業を取り巻く課題はこれからも変化し続けます。工場だけでなく、物流も含めたサプライチェーン全体を見渡しながら、ものづくりの改革を継続していく必要があります。私が取締役として果たしたい役割は、そのような変化を前提に、現場が改善を続けられるよう後押しすることです。工場が「できた」で終わるのではなく、「次に何を変えるか」を問い続ける。そうした変化を続ける現場こそが、持続的な成長を支える原動力になると考えています。

ステークホルダーへのメッセージ

伊藤取締役　製造業では、経営課題が最終的に現場に表れます。だからこそ、現場起点で課題を捉えることが重要です。私は社外取締役として、ものづくりや生産現場で培ってきた知見や経験を執行側へ伝承し、企業価値向上につながる議論に貢献していきたいと考えています。そして、当社が社会にとって欠かせない価値を提供する米菓企業であり続けるために、現状に安住することなく変化を続け、持続的な成長の実現に向けて取り組んでまいります。

伊藤監査役　私は常勤監査役とともに国内外の事業所を訪問し、現場の声に直接耳を傾けています。そうした声に加え、エンゲージメント調査の結果なども踏まえながら組織風土を確認し、内部統制の土台が健全に機能しているかを見ていくことが重要だと考えています。当グループは、創業者が戦後の食糧難の時代に抱いた「生活に喜びと潤いを届けたい」という想いを原点として発展してきました。その想いから生まれた事業は、現在では米国や東南アジアへと広がっています。会社設立70周年という節目を迎えるにあたり、その創業の精神を大切に受け継ぎながら、これからも世界の人々の暮らしに喜びと潤いを届け続けられるよう、役員・従業員が一丸となって取り組んでまいります。

新任社外役員ご就任メッセージ



社外取締役
内田 和成
2026年6月
当社社外取締役就任

米を軸にして人々に幸せを提供する企業というのが私の第一印象です。

亀田製菓グループが掲げる「Rice Innovation Company」への進化は、国内で培った米菓事業の強固な基盤を土台に、TH FOODS, INC.の完全子会社化や海外事業強化を通じてグローバルな食品企業へ飛躍しようとする、意欲的な挑戦だと受け止めています。品質へのこだわりと現場力は際立った強みであり、これをいかに海外市場での競争優位につなげるかが今後の鍵だと感じています。一方で、収益性に関しては課題が大きいと感じており、社外取締役としては成長戦略へのアドバイスに加えてブランド力の向上や付加価値化についてのアドバイスができれば良いと思っています。その際には経営コンサルタントとしての経験やビジネススクールにおける戦略論の研究成果が活きるものと確信しています。



社外監査役
藤井 佳子
2026年6月
当社社外監査役就任

亀田製菓グループにとって成長戦略、中期計画の着実な進捗が大きな軸であると考えます。統一した方向性と価値観を中心に取締役会での議論、また執行でのさまざまな判断や活動がタイムリーに行われているか、が監査役の視点でも重要と考えます。

また、当グループは2025年に米国TH FOODS, INC.を完全子会社化するという大きなステップを踏み出しました。海外を含む統一的な内部統制が着実に強化されていることも成長の基盤として注目しなければと思っています。

自身の日本企業のグローバルな企業統治における経験、また海外機関投資家との対話から学んだ視点を大切にしながら、歴史ある亀田製菓の長く培われた企業文化や価値観がさらに企業成長につながるよう努力してまいります。

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、業務執行と監督を有機的に結びつけ、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/AS01309/80ff9100/e72d/4453/a8d7/9f20b7a0a6e8/20260401153605305s.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。

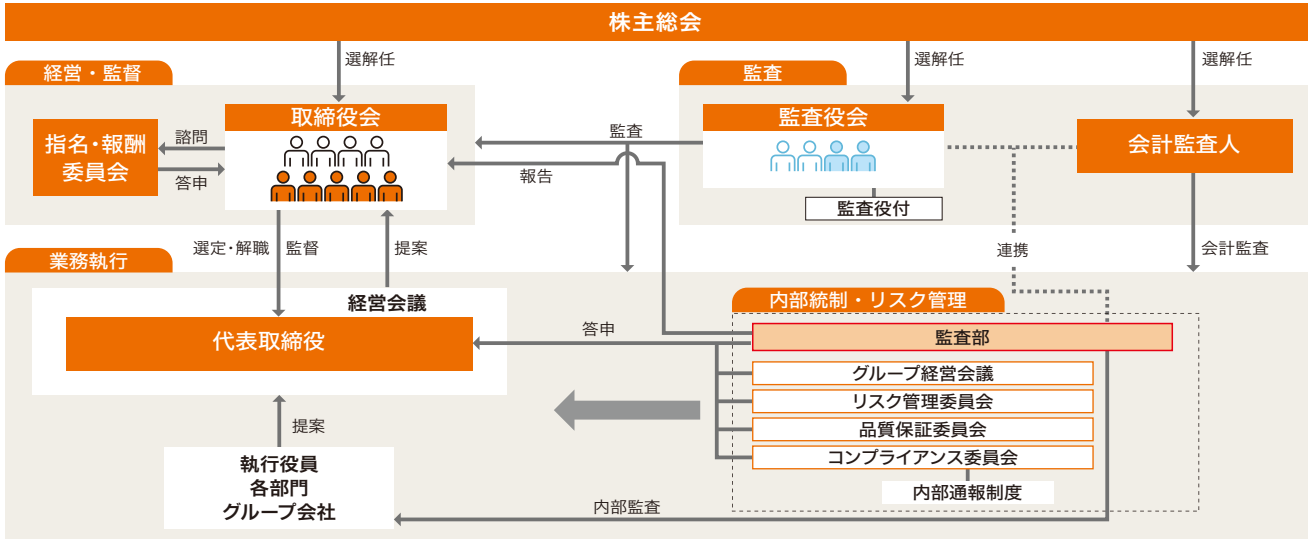
加えて、取締役の指名ならびに報酬等に関する手続きのさらなる客観性・透明性・公平性を確保するとともに、コーポレートガバナンス体制をより充実させるため、2024年2月に取締役会の直下に任意の独立した「指名・報酬委員会」を設置しました。なお、「指名・報酬委員会」は、取締役会の諮問に応じて、取締役の指名ならびに報酬に係る基本方針と決定方法等に関する事項を審議し、取締役会に対して答申を行います。

また、2026年4月には、中長期成長戦略の実現と企業価値のさらなる向上を目指し、急速に変化する経営環境への対応力を高めるため、業務執行取締役の役割を再定義・明確化するとともに、チーフオフィサー制度を廃止しました。これにより、経営の透明性と迅速性を一層高め、戦略実行力およびコーポレートガバナンスのさらなる強化を図っています。

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%
2026年度	チーフオフィサー制の廃止		56%

コーポレートガバナンス体制



主要会議体の概要

（2026年9月30日現在）

	人数構成	独立性	開催状況	2025年度の主な審議内容	
取締役会	議長：代表取締役会長 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	① 中長期成長戦略の検討 ・「中長期成長戦略2030」の見直し 2025年11月「中長期成長戦略2030 Update」公表 ② 各事業戦略上の課題の検討 ・国内米菓事業：収益体制強化の検討 生産拠点効率化検討 ・海外事業　：北米戦略 TH FOODS, INC.の完全子会社化と PMI ・食品事業　：プラントベースフード事業の収益改善検討	③ 財務戦略 ・事業投資の振り返り ・資本政策・資本効率の検討 ④ サステナビリティ課題への対応 ・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 ⑤ IR活動の進捗および政策保有株式の検証 ・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 田辺 真理 常勤監査役 2名　社外監査役 2名	50%	原則 毎月1回	① 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	② 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 ※KAM（Key Audit Matters）：監査上の主要な検討事項
経営会議	議長：代表取締役社長 髙木 政紀 社内取締役 4名　執行役員 7名 （常勤監査役はオブザーバーとして参加）	—	原則 毎月2回	① 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	② 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：社外取締役 金井 孝行 社外取締役 3名　代表取締役 2名	60%	原則 年4回	・業務執行体制の再構築 ・取締役構成、サクセッションプランの前提条件整備	・指名プロセス要件の見直し ・取締役の報酬設計の見直し

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員とする会合」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。

会長・社長の選解任基準

（会長・社長の選任基準）

当社は次のとおり、会長・社長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、会長・社長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会長・社長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、取締役会にて会長・社長を決定します。

（会長・社長の解任基準）

当社は、次のとおり、会長･社長の解任基準を定めています。

会長・社長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、会長・社長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会長・社長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、毎年、取締役会の実効性について分析・評価を実施し、その概要を開示しています。2025年度は、第三者機関の支援を受け、取締役および監査役を対象としたアンケートおよびインタビューを実施し、取締役会の構成や運営、議論の実効性などについて多面的な評価を行いました。

取締役会実効性評価（2025年度）

評価方法	●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およびインタビュー結果の取りまとめ・分析 ●アンケート結果を踏まえ、第三者機関による取締役・監査役へのインタビュー実施
調査項目およびその内容など	❶ 取締役会の在り方・構成（取締役会の役割、機関設計についての議論・員数・専門性および多様性） ❷ 取締役会の運営（適切な議題設定・資料提供・議案運営） ❸ 取締役会の議論、モニタリング機能（中長期的な経営戦略に関する議論、資本コストや市場評価に関する議論、後継者育成計画） ❹ 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） ❺ 取締役・監査役のトレーニング（トレーニングの機会と内容） ❻ 株主・投資家との対話（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） ❼ 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含む多様な知識・経験を有する取締役で構成されています。取締役会においては、独立社外監査役を含む独立役員から活発な意見・提言がなされており、取締役会の実効性はおおむね確保されていると評価されました。 一方で、前回の実効性評価に引き続き、中長期的な経営戦略や企業価値向上に関する議論、自社の資本コストや資本収益性を踏まえた議論のさらなる充実、および社外役員への情報提供の一層の充実が今後の課題として認識されました。
評価結果を受けた取り組み	●取締役会の年間審議計画を見直し、投資案件のモニタリング、DX、サステナビリティ、グループ経営などの重要テーマについて計画的に議論する体制を強化 ●株主・投資家との対話の充実および、その内容を経営や取締役会の議論へ反映する仕組みを強化 ●取締役会におけるモニタリング機能や機関設計の在り方について、継続的に議論する機会を設定 ●中長期成長戦略の実行力向上と経営の透明性・迅速性の向上を目的として、業務執行取締役の役割を再定義し、2026年4月にチーフオフィサー制度を廃止 ●AI議事録の活用などを通じて社外役員への情報提供の充実を図り、監督機能のさらなる向上を推進 ●指名・報酬委員会の年間計画および重点テーマを取締役会へ共有し、取締役会実効性評価の結果を委員会運営へ反映する仕組みを強化

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て、必要な情報や重要会議の内容を適時提供しています。なお、取締役会資料は原則として開催3日前までに配付し、案件によっては事前説明を行っています。
- 当社は、監査役補助担当者1名を配置し、監査役会資料の作成補助や、監査役の求めに応じた調査・資料作成などの監査活動を支援しています。
- 当社は、取締役会の年間スケジュールおよび年間の主要審議事項をあらかじめ定め、十分な審議時間を確保しています。また、第三者機関による取締役会実効性評価の結果を踏まえ、議案数の適正化を図るとともに、経営戦略や資本政策、人材戦略などの重要テーマを年間計画に組み込み、より充実した議論を行うための時間確保に取り組んでいます。
- また、取締役会実効性評価の結果を踏まえ、取締役会を当社および連結子会社の生産拠点で開催するなど、取締役による現場視察を定期的に実施しています。2025年度は3月に連結子会社である尾西食品株式会社の工場視察を実施し、その後、同拠点において取締役会を開催しました。

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

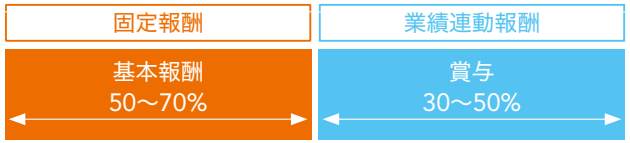
基本的な考え方

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。



なお、当社は「中長期成長戦略2030 Update」の実現に向け、2026年度より役員報酬制度を見直しました。基本報酬を「監督報酬」と「執行報酬」に再構成し、経営の監督機能と業務執行責任を明確化しています。また、TH FOODS, INC.完全子会社化後の資本効率向上を重視する観点から、業績評価指標をROEからROICへ変更するとともに、株価、エンゲージメントおよびDE&I指標を導入し、中長期的な企業価値向上との連動性を強化しています。

基本報酬

基本報酬は、「監督報酬」と「執行報酬」によって構成され、職位および役割・責任に応じて報酬額を決定し、株主総会で定められた範囲内で月額固定報酬として支給することとしています。

業務執行権を持たない取締役および社外取締役には監督報酬のみを支給することとしています。監査役（社内および社外）は取締役の職務執行を監督する職責であるため、固定の月額報酬のみとし、業績連動報酬は設けていません。

2026年度からの変更点

監督報酬（役位によらず固定額で設定） ＋ 執行報酬（職位別の基準額にもとづき設定）

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の連動性を重視し、より企業価値向上との連動性を高めることを目的として、評価指標および算定方法の一部を見直しています。

支給額は、目標達成時を100%として0～200%の範囲で変動し、その総額を対象事業年度に係る株主総会に上程し、決議後速やかに支給することとしています。

2026年度からの変更点

評価構造



※役員共通目標（7項目）

区分	評価指標	価値創造との関係
財務指標	・連結売上高 ・連結営業利益 ・親会社株主に帰属する当期純利益 ・連結投下資本利益率（ROIC）	企業価値の直接的なドライバーを重視
市場価値	・株価	市場からの外部評価を補完
非財務目標	・エンゲージメント指標 ・DE&I指標	持続可能性・組織力を反映

報酬比率

総報酬に占める業績連動報酬の比率は、職責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報酬比率はおおむね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株式報酬については、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。

取締役および監査役の報酬等の総額（2025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）	224	132	92	—	4
監査役（社外監査役を除く）	36	36	—	—	2
社外役員	84	84	—	—	7

コンプライアンス

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政策保有株式を保有しています。保有にあたっては、保有先企業との取引関係の見通しなどを検証するとともに、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総合的に精査し、毎年度、取締役会において保有の適否を検証しています。また、保有意義が認められない銘柄については、都度、保有の見直しを行っています。

当社は、適切な議決権行使が投資先企業の中長期的な企業価値向上および持続的成長につながると考え、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ています。なお、議決権の行使にあたっては、各議案の内容を個別に精査し、賛否を判断しています。

純資産に占める政策保有株式比率

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
連結純資産（a）（百万円）	66,046	67,996	73,718	78,908	106,466
連結貸借対照表計上額（b）（百万円）	2,262	2,113	2,625	2,598	3,211
比率（b÷a）	3.4%	3.1%	3.6%	3.3%	3.0%

基本的な考え方

今日の企業には、法令の遵守に加え、より良い企業人・社会人としての価値観や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を存在意義としており、その実現には、一人ひとりが法令や社内規程、企業倫理、社会規範を遵守して行動することが不可欠であると考えています。

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。また、不正行為などの未然防止と早期発見・是正を目的として、「亀田製菓グループコンプライアンス規程」を整備し、コンプライアンス経営の強化を推進しています。

当社代表取締役社長を委員長とす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および違反事案への対応を担っており、事案発生時には社内規程にもとづく調査・是正措置および再発防止策の検討を行い、厳正に対処しています。また、委員会の体制・運営状況、年間の重点活動の実施状況、次年度の重点活動計画、相談・内部通報制度の運用状況等を取締役会へ定期的に報告し、その実効性を確認しています。さらに、安全で快適な職場環境の維持・向上に向け、時間外労働の状況についても継続的にモニタリングしています。

また、「亀田製菓グループ行動規範」の内容をわかりやすく従業員へ浸透させるため、「7つのキーワード」を活用した啓発活動を継続しています。職場での掲示などを通じて、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」を配付するなど、コンプライアンス意識の醸成に向けた周知・啓発活動を継続しています。

2025年度は、4月にコンプライアンス専任担当者を設置し、グループ全体のコンプライアンス推進体制を強化しました。また、コンプライアンス委員会を16回開催するとともに、実際のコンプライアンス違反事案や是正対応事例を活用した研修を実施し、違反行為の未然防止とコンプライアンス意識の向上に努めました。

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」の周知に加え、各社の実態に即した「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。

亀田製菓グループ行動規範
www.kamedaseika.co.jp/company/compliance/

7つのキーワード

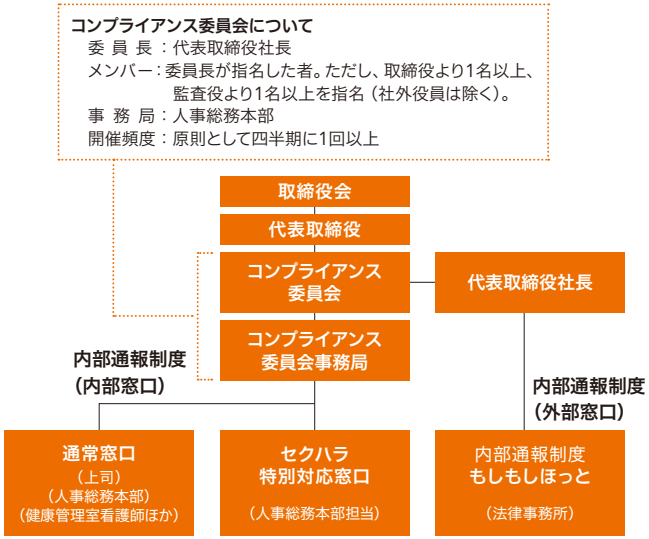
❶お客様を大切にする
❷自然を大切にする
❸ルールを守る
❹公私の区別をつける
❺嘘をつかない、隠さない
❻公正な取引関係と公正な人間関係を築く
❼不正はしない、させない、見逃さない

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 >
< หลักจริยธรรมกลุ่มบริษัทคาเมะดะเซกะ – 7 คำสำคัญ >

1. ครองใจลูกค้า
2. รักษ์ธรรมชาติสิ่งแวดล้อม
3. ปฏิบัติตามกฎระเบียบ
4. แยกแยะระหว่างเรื่องส่วนตัวกับส่วนรวม
5. ไม่พูดปด,ไม่ซ่อนความจริง
6. สร้างธุรกิจสัมพันธ์ที่ยุติธรรมและสร้างมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี
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。

贈収賄防止ポリシー
www.kamedaseika.co.jp/company/policy/anti-bribery/

内部通報制度

法令違反や不正行為などの未然防止・早期発見および是正を目的として、内部通報制度を整備し、通報・相談を受け付ける窓口を社内・社外に設置しています。また、匿名での通報・相談も受け付けています。

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」を定めるとともに、「コンプライアンスガイドブック」の配付などを通じて、当社および国内連結子会社の役員・従業員への周知・徹底を図っています。なお、外部窓口は法律事務所に設置し、「もしもしほっと」として運用しています。

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係部門の責任者が必要な調査を行い、その結果を当社代表取締役社長へ報告するとともに、必要に応じて取締役会へ報告します。調査結果にもとづき、当社代表取締役社長、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ています。

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取り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（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年以内に従業員であった者を含む）

なお、海外連結子会社においても内部通報制度を設置・運用しており、当グループ全体でコンプライアンス上の問題の早期発見および是正に取り組んでいます。

外部窓口「もしもしほっと」への相談件数

2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
3件	2件	4件	3件	2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。

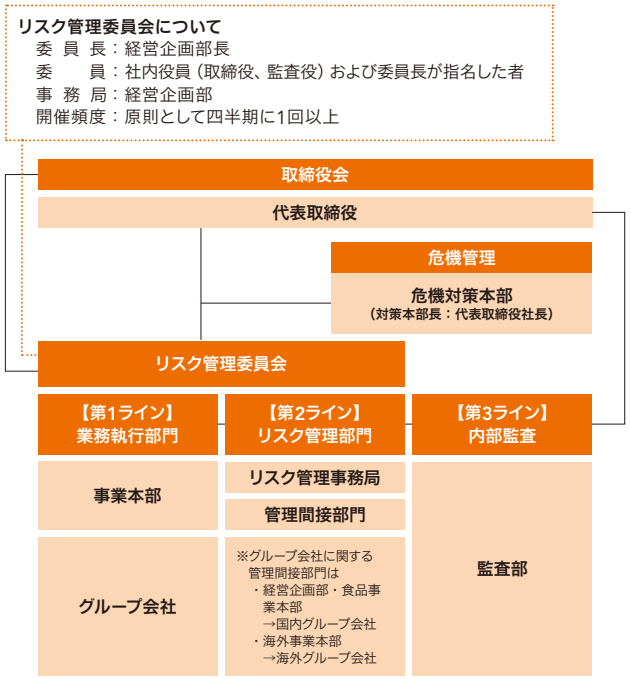
リスクマネジメント体制は、国際的に認知された「3つのラインモデル」に沿って構築しており、事業部門やグループ会社が日常業務の中でリスクを直接管理する第1ライン、これを支援・助言・監視する管理間接部門を第2ライン、第2ラインにはリスク管理機能に加えて業務推進機能も含まれるため、第1・第2ラインからの報告を受け、組織全体のリスク状況を統合的に把握・評価するリスク管理委員会、そして、第1・第2ラインの活動を独立した立場から評価し、その妥当性を検証・保証するとともに、必要な助言を行う監査部門を第3ラインと位置づけ、諸規程にて責任の所在を明確にしています。監査部では、リスク評価にもとづき年度内部監査計画を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

リスクマネジメント体制



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、当社海外事業本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電話の設置や防災備蓄品の完備などを行っています。また、2025年度には従業員へ防災セットを配布し、災害への備えと防災意識の向上に努めました。

③生産拠点のBCP



2025年4月、生産本部内にBCPチームを設置し、生産拠点における事業継続力の向上に取り組んでいます。工場設備・建物の保守管理支援をはじめ、防災対策活動計画の策定・実行や教育を推進しています。また、グループ会社への定期的な訪問や支援を通じて、各社のBCP対策強化を図り、グループ全体の事業継続力向上に取り組んでいます。

④情報システムのBCP

災害発生時においても重要業務を継続できるよう、情報システムのBCP対策を推進しています。情報システム基盤は一極集中を避け分散配置するとともに、受注・出荷などの重要データは遠隔地でバックアップを実施しています。また、停電時においても重要システムを稼働できるよう、非常用電源設備を整備しています。

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）と位置づけ、機密情報や個人情報の適切な管理およびサイバーセキュリティ対策の強化に取り組んでいます。

具体的には、「亀田製菓グループ情報管理規程」をはじめとする、情報の適切な保存・管理に関する社内規程を整備し、定期的な見直しを通じて適切な運用を図っています。また、システム開発担当者向けの専門研修に加え、役員および従業員を対象とした情報セキュリティ教育や標的型攻撃メール訓練などを継続的に実施し、情報セキュリティ意識の向上に努めています。

技術的対策として、第三者機関によるセキュリティ調査・診断やインターネット上に公開するシステム・ウェブサイトに対する脆弱性診断、端末の暗号化を実施するとともに、サイバー攻撃を想定したインシデント対応机上訓練や生成AIガイドラインを整備しています。

さらに、グループ全体のセキュリティ監視体制の強化、データ管理基盤の整備、ネットワーク環境の改善に取り組み、安全かつ安定したIT基盤の構築を進めています。加えて、2026年7月には危機管理セミナーを開催し、「直近のサイバーセキュリティ事案について」をテーマに、経営層として認識すべきサイバーリスクや実践的な対応について理解するなど、サイバー攻撃による事業継続リスクの低減に努めています。

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	・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	・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	・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
災害・事故リスク	情報セキュリティ	・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 ・サイバー攻撃や不正アクセス、コンピュータウイルスの感染などによる社内情報の漏洩・改ざん・暗号化など ・システム変更によるシステム停止、障害など	・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 ・定期的な外部診断と評価にもとづく脆弱性対応	・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 ・システム刷新時の旧システムとの並行稼働
	自然災害、パンデミック、大規模な事故	・経営インフラが新潟県下越地方に集中することによる、生産拠点および販売拠点の喪失や、従業員等の安全被害、サプライチェーンの寸断など ・火災などの大規模事故による信用低下	・「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	・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	・気候変動への対応	▶ 詳細は P.34～35 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	・主な原材料である農産物における、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	・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	・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	・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	・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	・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	・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	・亀田製菓から海外グループ会社への基幹人材の派遣 ・亀田製菓海外事業本部による、海外グループ会社の管理・統括・運営面でのサポート	・亀田製菓監査部による海外連結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
	人材確保・育成	・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 ・事業活動に必要となる優秀な人材の確保難や育成計画の遅れ	・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）	・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	・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	・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 ・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 ・亀田製菓グループ人権方針の策定・周知 ・人権リスクマップにもとづく重点人権課題への対応

リスクマップ

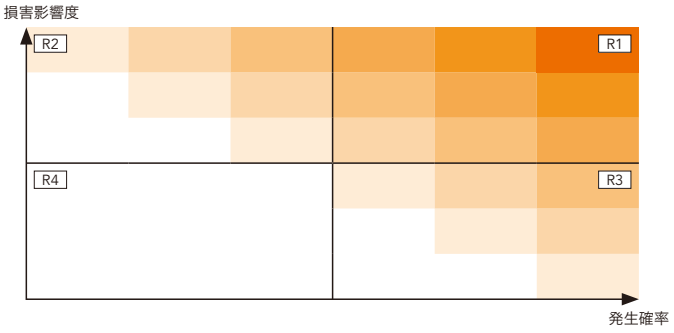
社内外の経営環境の変化から想定されるリスクを当グループへの「損害影響度」と「発生確率」の2軸で評価し、その重要度をリスク1（R1）からリスク4（R4）に分類しています。

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。

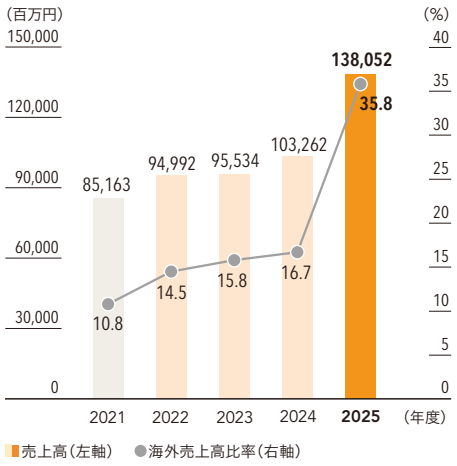
リスクマップは、当社および連結子会社各社で対応すべきリスクを選定して作成し、各社リスク管理委員会は、リスクマップにもとづきリスク低減活動に努め、定期的に見直しを行っています。

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。また、2025年度に実施した人権リスクの洗い出し結果をもとに、2026年度は「亀田製菓グループ人権方針」の策定にあたり、人権リスクマップを作成するとともに、その結果にもとづき重点人権課題を特定しました。

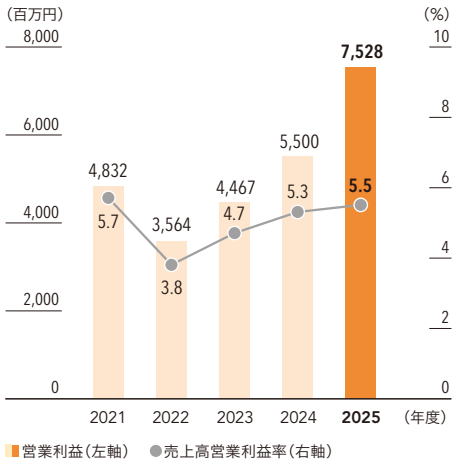


財務ハイライト（連結）

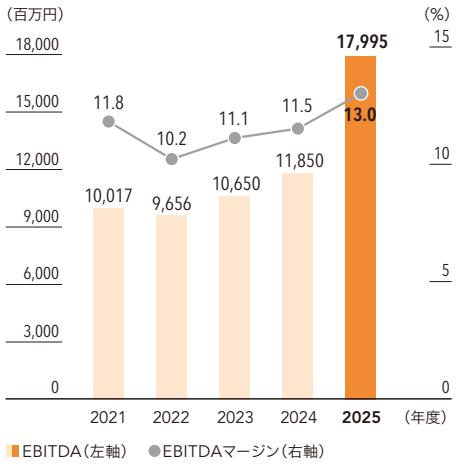
売上高／海外売上高比率



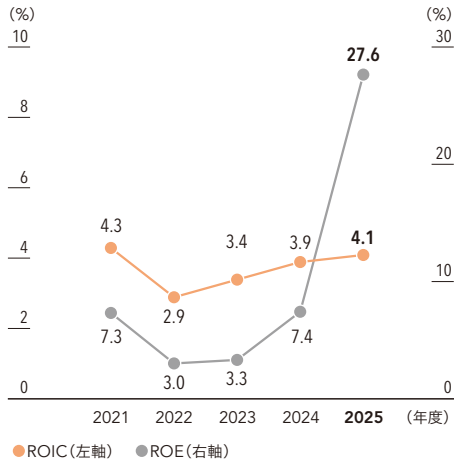
営業利益／売上高営業利益率



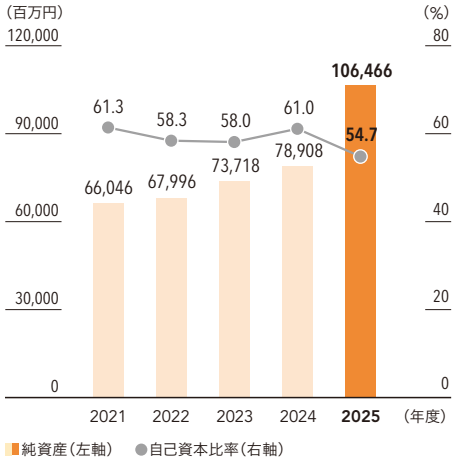
EBITDA／EBITDAマージン



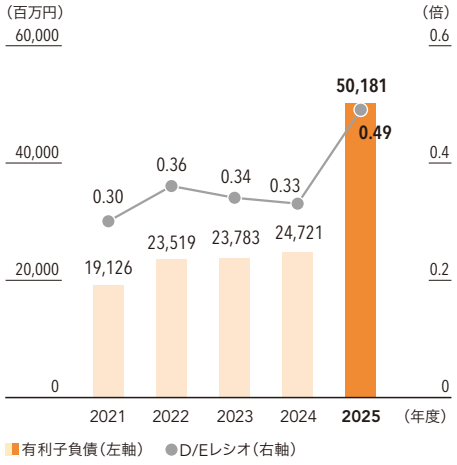
ROIC／ROE



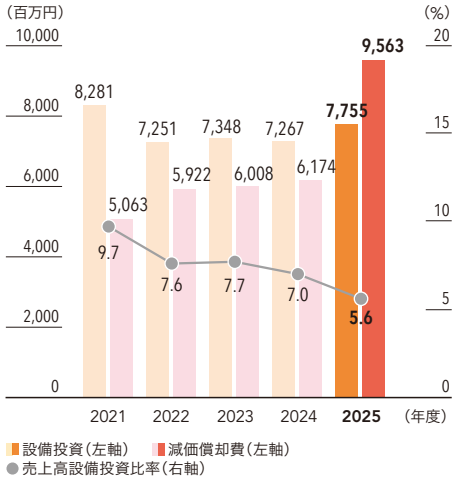
純資産／自己資本比率



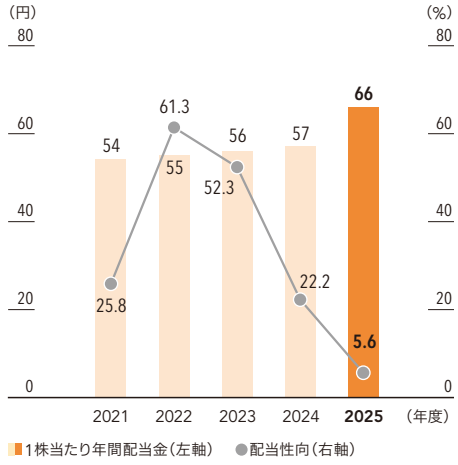
有利子負債／D/Eレシオ



設備投資／減価償却費／売上高設備投資比率

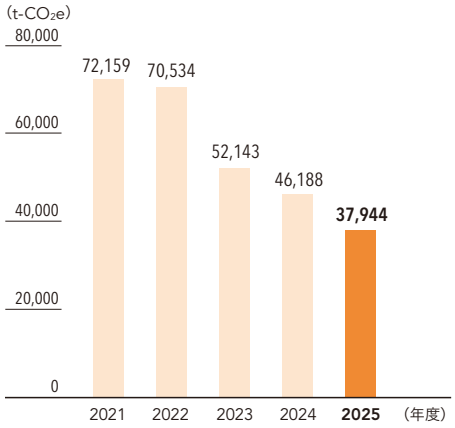


1株当たり年間配当金／配当性向



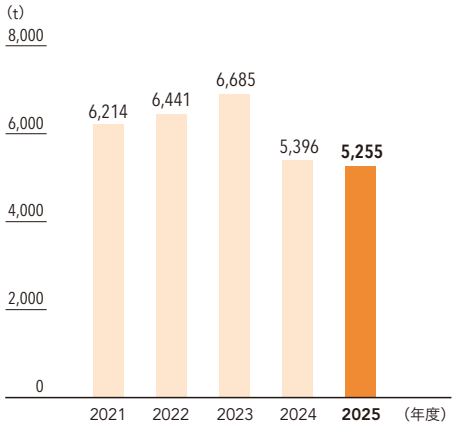
非財務ハイライト

温室効果ガス総排出量（Scope1・2）



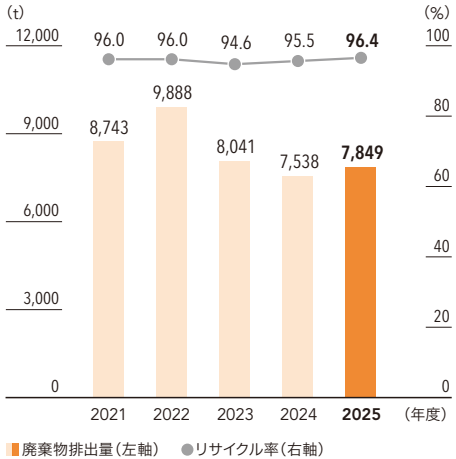
※集計範囲：亀田製菓株式会社、アジカル株式会社、2021年度までとよす株式会社（新潟工場）を含む

プラスチック使用量



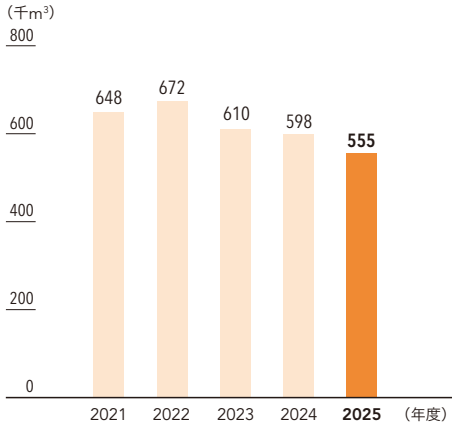
※集計範囲：亀田製菓株式会社、国内連結子会社

廃棄物排出量／リサイクル率



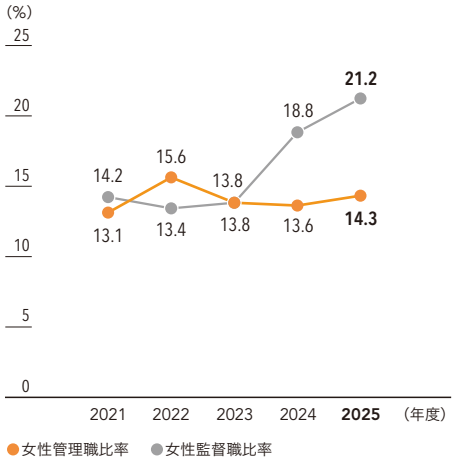
※集計範囲：亀田製菓株式会社、国内連結子会社

水使用量



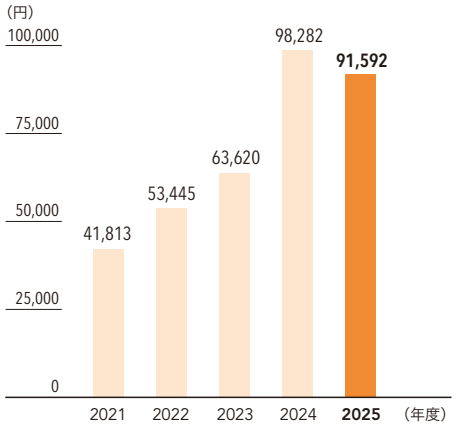
※集計範囲：亀田製菓株式会社、国内連結子会社

女性管理職比率／女性監督職比率



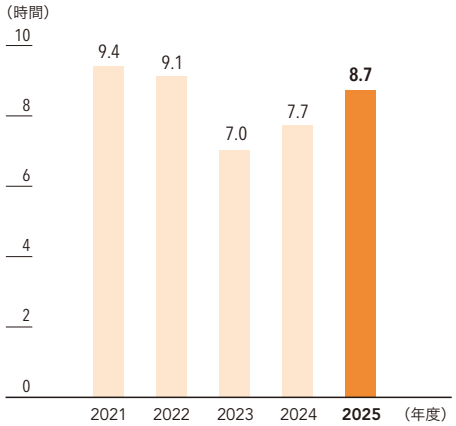
※集計範囲：亀田製菓株式会社

1人当たりの年間平均教育投資額



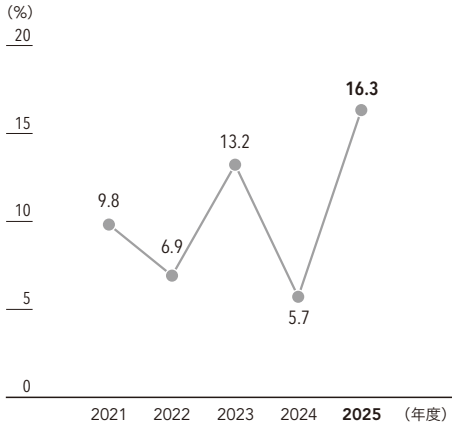
※集計範囲：亀田製菓株式会社

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	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	**2025年度**
経営成績												
売上高	（百万円）	97,316	98,206	99,522	100,041	103,808	103,305	85,163	94,992	95,534	103,262	**138,052**
営業利益	（百万円）	4,579	5,618	5,007	5,338	5,813	5,620	4,832	3,564	4,467	5,500	**7,528**
売上高営業利益率	（%）	4.7	5.7	5.0	5.3	5.6	5.4	5.7	3.8	4.7	5.3	**5.5**
経常利益	（百万円）	6,108	7,122	6,451	6,573	6,909	6,889	6,068	5,215	6,798	6,916	**7,501**
親会社株主に帰属する当期純利益	（百万円）	3,953	2,702	4,110	4,402	4,463	4,757	4,419	1,892	2,257	5,417	**24,647**
財務状況												
総資産	（百万円）	72,597	72,606	77,052	83,251	85,825	92,888	103,421	111,182	120,510	123,862	**188,223**
純資産	（百万円）	43,451	44,319	48,005	52,056	53,902	59,895	66,046	67,996	73,718	78,908	**106,466**
自己資本比率	（%）	59.4	60.8	62.0	61.3	61.6	62.7	61.3	58.3	58.0	61.0	**54.7**
総資産経常利益率	（%）	8.7	9.8	8.6	8.2	8.2	7.7	6.2	4.9	5.9	5.7	**4.8**
有利子負債	（百万円）	7,594	7,958	10,429	13,089	14,177	15,672	19,126	23,519	23,783	24,721	**50,181**
D/Eレシオ	（倍）	0.18	0.18	0.22	0.26	0.27	0.27	0.30	0.36	0.34	0.33	**0.49**
ROE	（%）	9.2	6.2	8.9	8.9	8.6	8.6	7.3	3.0	3.3	7.4	**27.6**
ROIC	（%）	6.0	7.6	6.3	6.1	6.2	5.6	4.3	2.9	3.4	3.9	**4.1**
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）	6,473	7,435	7,351	6,964	8,048	8,671	8,305	8,285	9,730	9,442	**11,897**
投資活動によるキャッシュ・フロー	（百万円）	△5,539	△8,558	△8,324	△7,283	△7,631	△6,337	△9,841	△8,442	△8,140	△7,830	**△26,024**
財務活動によるキャッシュ・フロー	（百万円）	224	△1,001	1,376	755	△161	△257	1,198	972	△1,255	△1,215	**23,507**
フリー・キャッシュ・フロー	（百万円）	934	△1,123	△973	△318	416	2,333	△1,535	△157	1,590	1,611	**△14,127**
1株当たりの指標												
1株当たり当期純利益※1	（円）	62.50	42.72	64.98	69.59	70.57	75.21	69.88	29.93	35.69	85.66	**389.69**
1株当たり純資産※1	（円）	682.09	697.37	755.86	806.32	836.16	920.41	1,002.59	1,025.37	1,105.75	1,195.17	**1,627.34**
1株当たり年間配当金	（円）	36.00	42.00	49.00	51.00	52.00	53.00	54.00	55.00	56.00	57.00	**66.00**
配当性向	（%）	19.2	32.8	25.1	24.4	24.6	23.5	25.8	61.3	52.3	22.2	**5.6**
その他												
設備投資額	（百万円）	6,262	9,917	7,466	7,452	5,136	5,790	8,281	7,251	7,348	7,267	**7,755**
減価償却費	（百万円）	4,390	4,494	4,082	4,001	4,652	4,612	5,063	5,922	6,008	6,174	**9,563**
研究開発費	（百万円）	1,036	935	956	1,003	1,117	1,139	1,056	1,091	1,124	1,004	**1,559**
売上高研究開発費比率	（%）	1.07	0.95	0.96	1.00	1.08	1.10	1.24	1.15	1.18	0.97	**1.13**
非財務指標												
従業員数	（名）	3,049	3,152	3,428	3,197	3,379	3,362	3,776	3,858	4,040	4,090	**4,533**
女性従業員比率※2	（%）	35.4	35.4	41.4	39.7	39.3	38.7	40.9	42.4	44.0	43.7	**42.7**
女性管理職比率※2	（%）	8.4	11.0	10.6	10.4	14.7	13.3	13.1	15.6	13.8	13.6	**14.3**

※1 2026年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を実施しています。2015年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、1株当たり当期純利益および1株当たり純資産を算定しています。
※2 女性管理職比率および2015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。

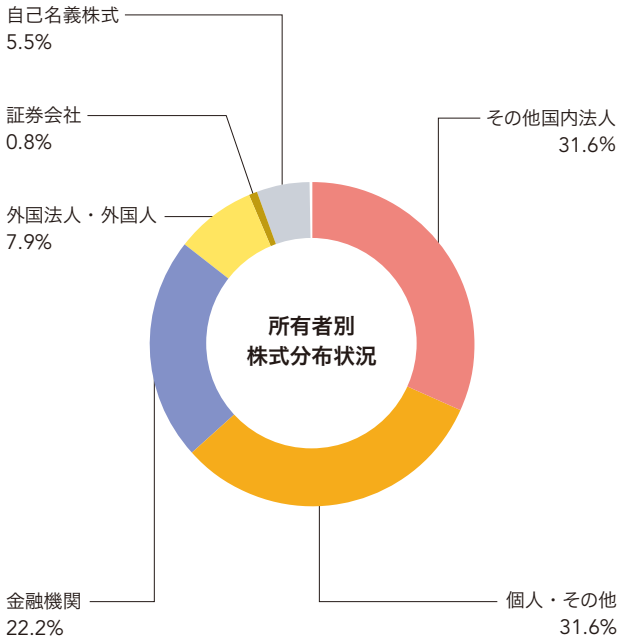
株主・投資家情報（2026年3月31日現在）

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※1
発行済株式の総数	22,318,650株※2
株主数	19,317名（前期末比+1,201）

※1 2026年4月1日付の株式分割に伴う定款変更により、発行可能株式総数は177,753,000株となっています。
※2 2026年4月1日付の株式分割により、発行済株式総数は66,955,950株となっています。

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	9.97
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	1,815	8.61
KAMEDA共栄会	1,790	8.49
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）	785	3.72
亀田製菓従業員持株会	427	2.02
株式会社原信	414	1.96
株式会社みずほ銀行	381	1.80
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

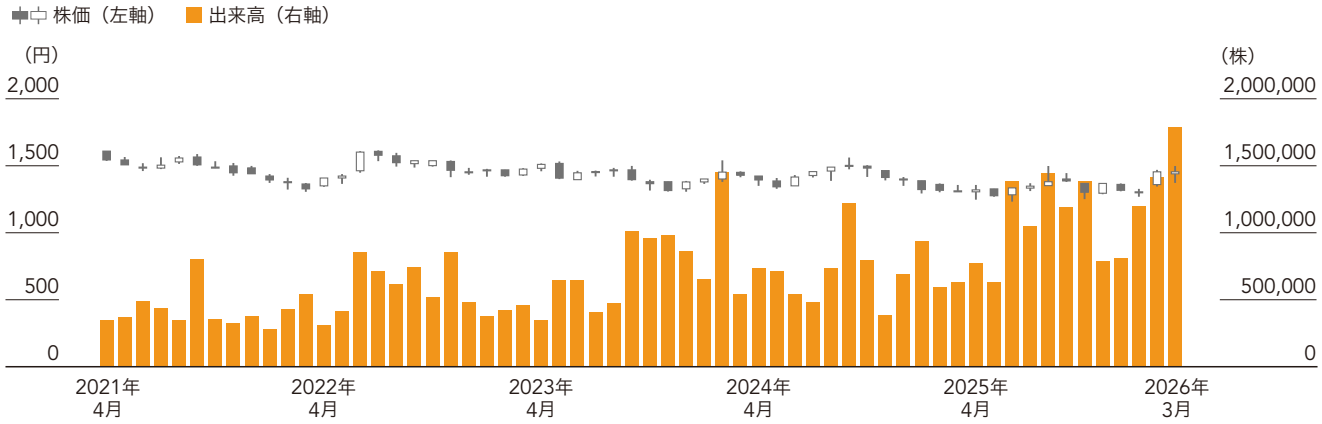
※1 当社は自己株式1,235千株を保有していますが、上記大株主からは除いています。
※2 持株比率は自己株式を控除して計算しています。
※ 2026年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っていますが、上記株式数については、当該株式分割前の株式数を記載しています。

株価・出来高の推移

TSR（株主総利回り）（%）

	2022年3月	2023年3月	2024年3月	2025年3月	2026年3月
株主総利回り	83.6	93.4	92.0	85.6	96.2
比較指標：TOPIX（東証株価指数）	102.0	107.9	152.5	150.2	202.2

当社のTSRは2026年3月31日現在で96.2%となりました。今後もROICを重視した経営の推進、収益力の向上および資本効率の改善を通じて、中長期的な企業価値・株主価値の向上を目指します。



※2026年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行いました。表示期間の期首に当該株式分割が行われたと仮定して株価を表示しています。

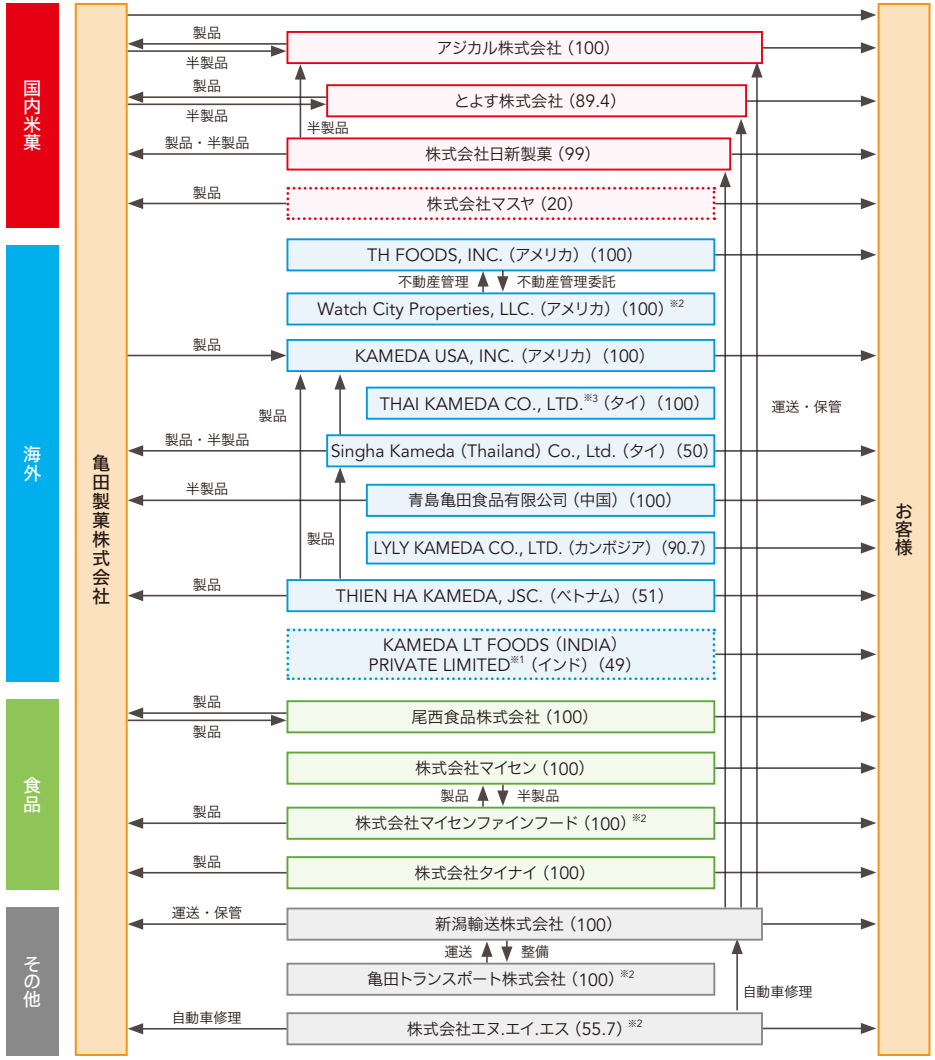
会社情報（2026年10月1日現在）

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）ユーノスロード新潟（現（株）エヌ.エイ.エス）を連結子会社化
1996年	HAIHA-KAMEDA JOINT VENTURE CO., 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（2026年10月下旬に株式譲渡予定）
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[※1]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。なお、本図は主な取引関係を示しています。



□ 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 KAMEDA LT FOODS (INDIA) PRIVATE LIMITEDは、2026年10月下旬予定の株式譲渡に伴い、持分法適用関連会社から除外され、当グループの持分法適用関連会社は1社となる予定です。
※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。
※3 THAI KAMEDA CO., LTD.は清算手続きを進めています。

会社情報（2026年10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（2026年3月31日現在）

連結 4,533名／単体 1,404名

営業拠点

全国3営業部7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

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

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