

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。社は「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であっても、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。

理念体系

創業の心

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

社は

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するのであります。

経営理念

1. 会社まつわるすべての者の要望に応える
1. 会社の永劫の存続をはかる

経営基本方針

1. 民主経営で行く
1. 会社を私物化しない
1. 計画経営に徹する



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。

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

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ベブチド、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



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



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



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

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より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



亀田製菓本社

新潟県

新潟輸送株式会社
亀田トランスポート株式会社
株式会社エヌ.エイ.エス

当社商品を含む菓子共配をコア事業とした物流サービスを行っています。



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

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。



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。



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。



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。



(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。

(百万円)
160,000

1946年

戦後間もない食糧難の時代、水飴の委託加工所として創業



1950年頃の直売所

120,000

80,000

40,000

0

売上高の推移※

1950年代～

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

国内米菓事業



1990年代～

「グローバル・フード・カンパニー」を目指し、海外展開を積極化

国内米菓事業



海外事業



2010年代～

製菓業から食品業へ提供価値を「Better For You」に進化

国内米菓事業



海外事業



食品事業



2023年～

グループの理念体系を再構築し、「Rice Innovation Company」として成長を加速

国内米菓事業



海外事業



食品事業



2025年度 売上高
138,052百万円

1946年～1980年代

創業後、急速に成長し米菓売上高日本一に。事業の基盤を形成。

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

1990年～2000年代

「グローバル・フード・カンパニー」を目指し、海外展開を積極化。

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

2010年～2022年

製菓業から食品業へ。提供価値を「Better For You」に進化。

米国における「Better For You」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。



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頼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。