



Rice Innovation Company



代表取締役社長
高木 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て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

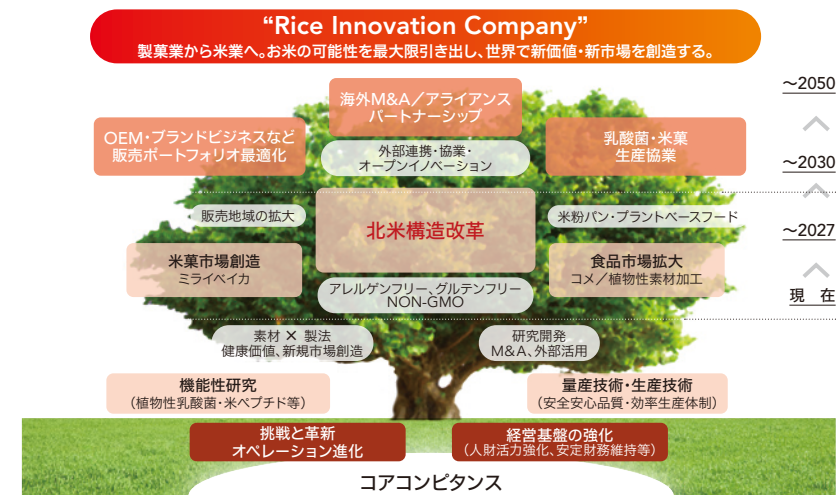
ら計画を策定し、実践する体制です。ここにきて、エンゲージメント調査では、部門内の意思決定が早くなり、部門間の連携も高まったという結果も出ています。例えば、民主経営は理念ではなく競争力の源泉です。市場環境が大きく変化する中、現場起点で迅速に意思決定できる組織を構築することで、顧客価値創造と収益力向上を実現し、中長期的な企業価値向上につなげていきます。

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。

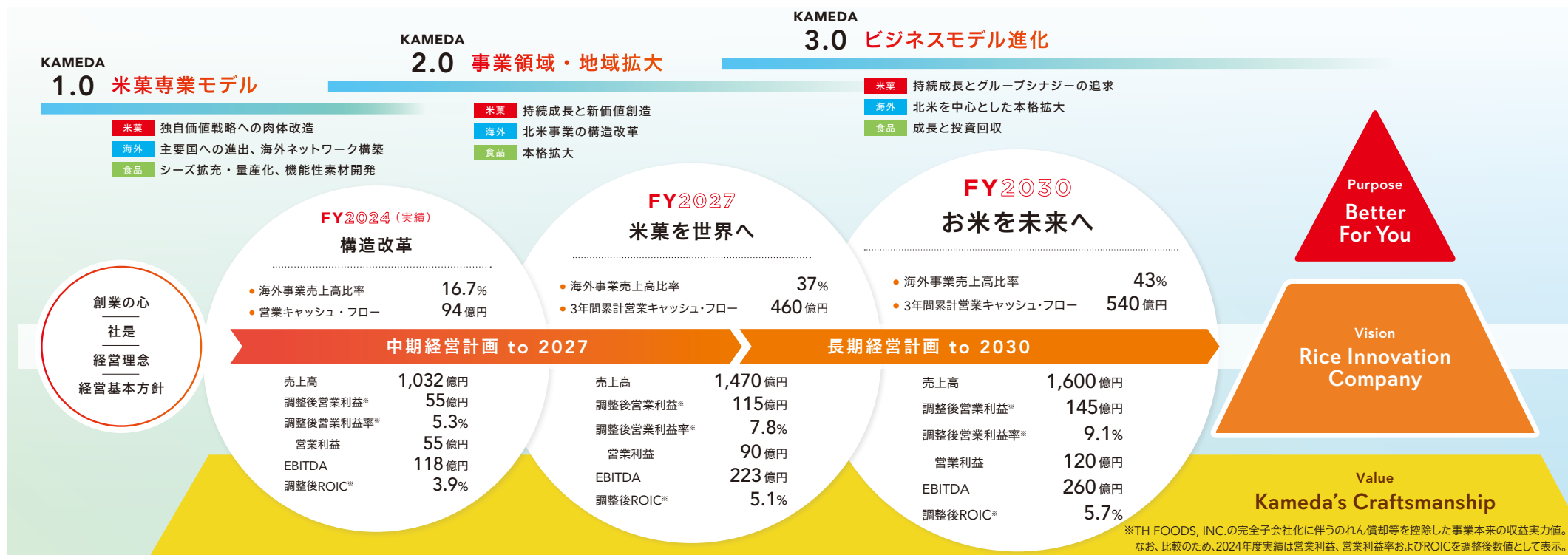
先述した3本柱を成長させ、収益力を強化することで早期の投資回収を行っていきます。また、国内外のグループ会社間で、その垣根を越えた融合を進め最適な事業ポートフォリオの実現を推進します。その際、撤退ガイドラインにもとづき判断基準も明確にして曖昧にせず、迅速な意思決定を行う考えです。

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めます。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。



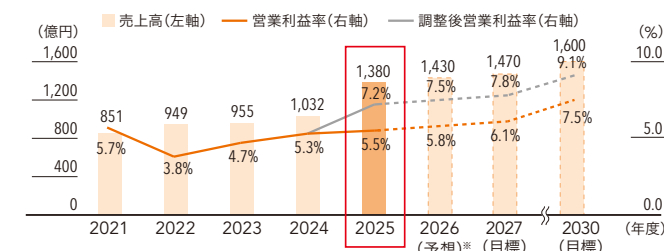
中期経営計画後期 (2025～2027) に向けた環境認識

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示しており、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。



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靱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。

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 - 次世代サイ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

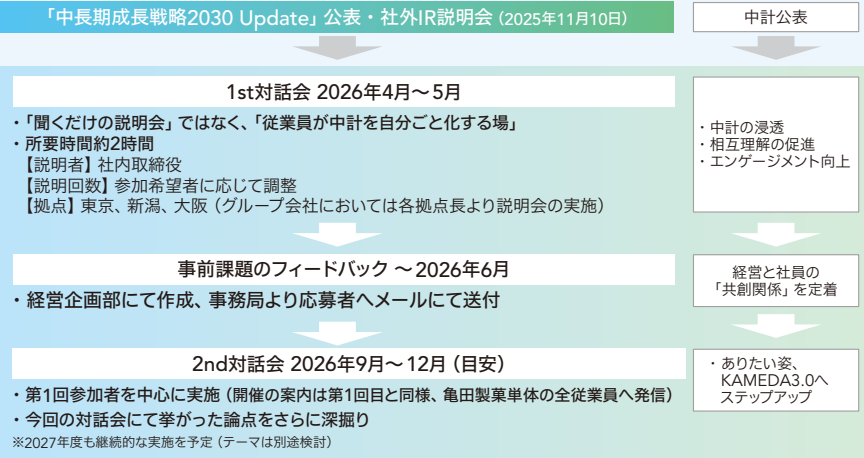
<https://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS01309/81101ab8/c0ec/4896/8be7/abc3fabe92f5/140120251107592032.pdf>

「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



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

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

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

経営理念

三本柱による成長の方向性

海外事業
米菓を中心に世界のお客様ニーズに
応える商品の開発・展開

米の
研究開発力

コアコンピタンス
米菓製造を
科学する力
P.12～13

調達・販売
ネットワーク

米の加工・
生産技術力

食品事業
米の加工技術・機能性を活用した
付加価値商品の創出・提供

幅広い流通網を活かし、
多様な需要に応える商品を展開

国内米菓事業

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

地域社会との
調和
P.32～33、P.43

安全・安心な
食の提供
P.26、P.32～33

食の
バリアフリー化
P.21、P.24～26、
P.32～33

豊かで健康的な
生活への貢献
P.16～26、
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

ものづくりによる
環境負荷低減
P.32～36

循環型社会への
貢献
P.32～33、P.36

多様な人材の
活躍
P.32～33、
P.37～42

持続可能な
原材料の確保
P.26、P.32～33、
P.42～43

※2026年3月31日現在

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が強みに、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・納期短縮を可能にできました。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の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。

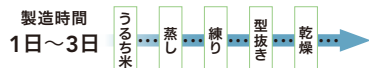
米菓製造の基本

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。

うるち米菓



もち米菓



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

形状 × 食感 × 味・風味



条件の組み合わせ

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

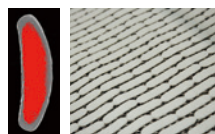
新価値創出力

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

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

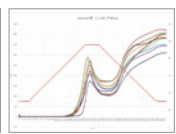
独自の生地・食感と味



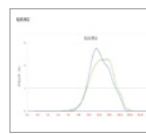
長粒米



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



国内米菓事業での活用

米菓事業における活用
(シナジー創出)

海外事業での活用



食品事業への連動性確認

米菓事業以外に向けた活用
(シナジー開拓)



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

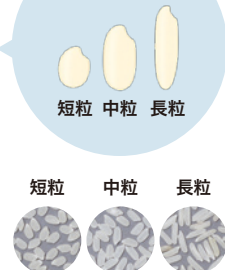
海外展開国

30 カ国以上の国と地域

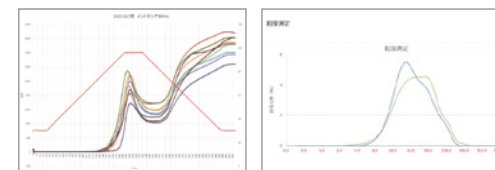
2026年3月31日現在



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

米は粒の長さや形により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。

米粉の粒度

米粉の粒度は、米の糊化特性と密接に関連しています。最適な粒度を確保することで、米菓の食感と品質を向上させます。

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。

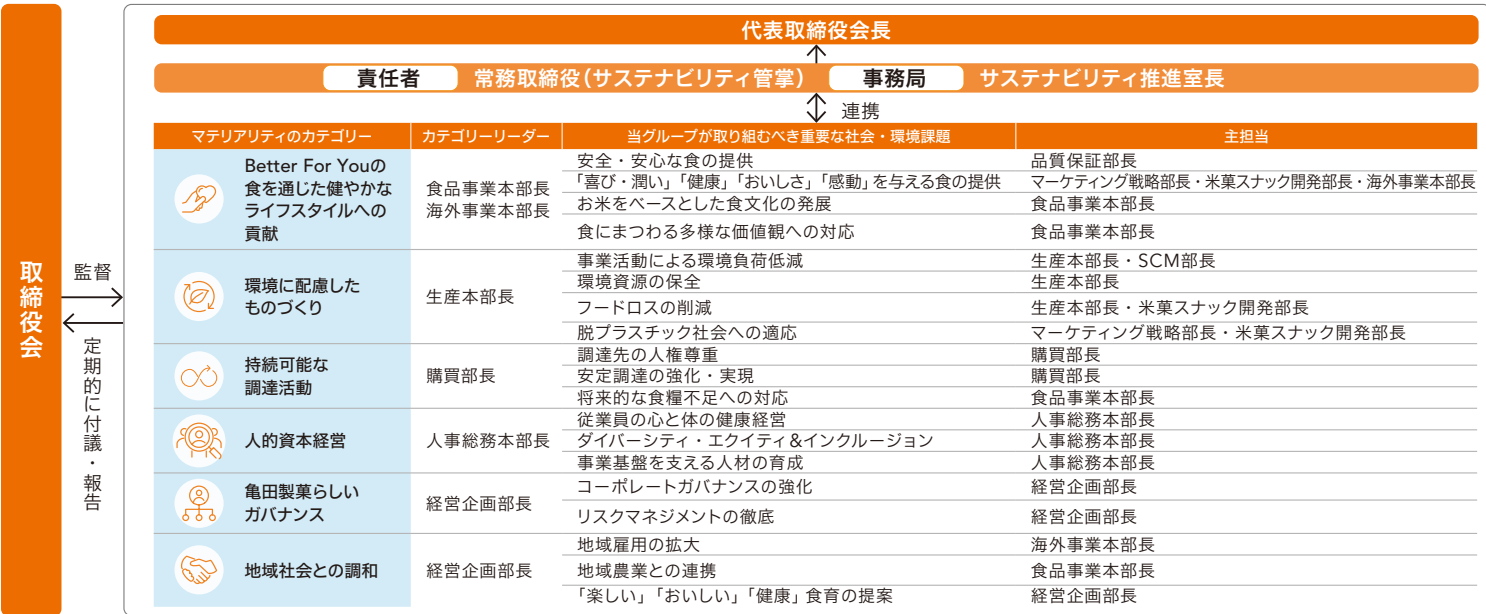
^{*}2023年11月、亀田製菓グループの理念体系再構築に伴い、現基本方針に改定しました。

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。

サステナビリティ推進体制

サステナビリティ推進タスクフォース



マテリアリティ（重要課題）の特定プロセス

STEP 01 社内ワークショップによる課題の抽出

中長期的な事業リスクと成長機会に着目し、当グループの独自性や競争優位性を維持・強化していく観点でマテリアリティの候補となる課題を抽出するため、社内にてワークショップを実施。

STEP 02 マテリアリティ候補の整理と集約

ワークショップで抽出された課題を、2021年度に特定したサステナビリティ重要課題を参考に整理・グループ化し、最終的に47のマテリアリティ候補に集約。

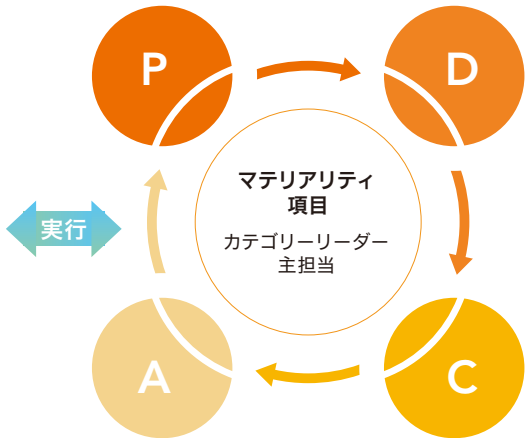
STEP 03 役員および社外ステークホルダーによる重要度評価

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



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

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

重点6ブランド 66.2%※

※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

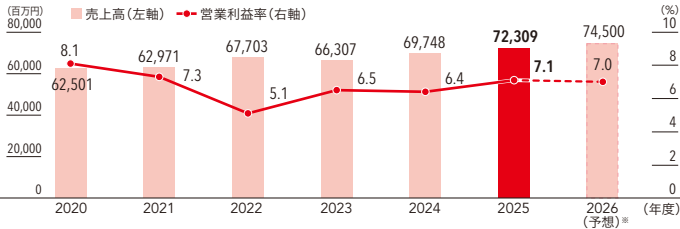
5,139 百万円

売上高構成比率

52.4%

営業利益率

7.1%



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

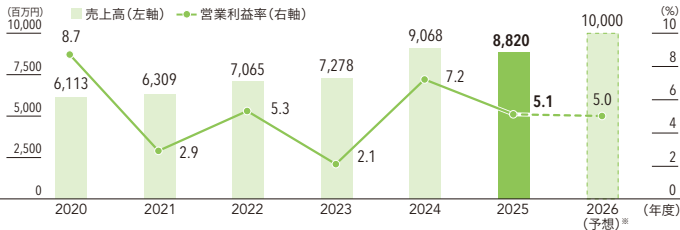
451 百万円

売上高構成比率

6.4%

営業利益率

5.1%



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

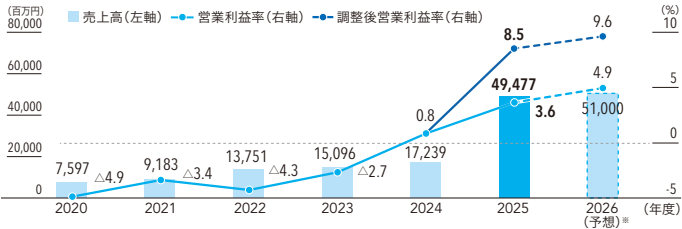
1,792 百万円

売上高構成比率

35.8%

営業利益率

3.6%



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

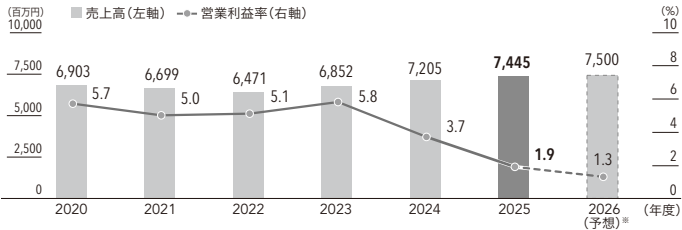
143 百万円

売上高構成比率

5.4%

営業利益率

1.9%



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、パルク事業において、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。

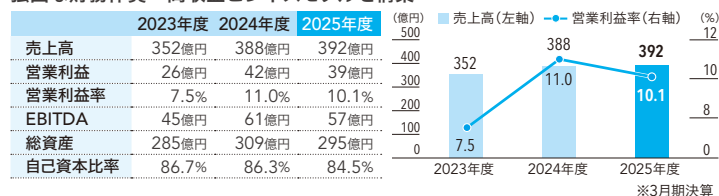
35年以上にわたる相互理解と信頼関係

- 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、パルクなど)
- 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

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”

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

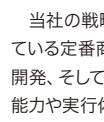
点から線へ、線から面へ。亀田製菓グループ各社とTH FOODS, INC.がそれぞれ培ってきた「米菓」の開発・生産・マーケティングに関する知見を融合し、新たな価値創造へと発展させる。これまでにない取り組みを加速できると考えています。



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。



Steve

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。

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。

Steve



“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。

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。

大澤



“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。

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。

Matthew



“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。

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。

大澤



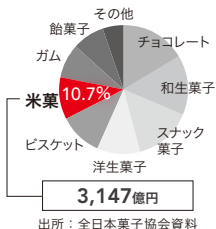
事業戦略（国内米菓事業）

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、2025年 菓子生産金額シェア 収益面への圧力が增大
- 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



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。

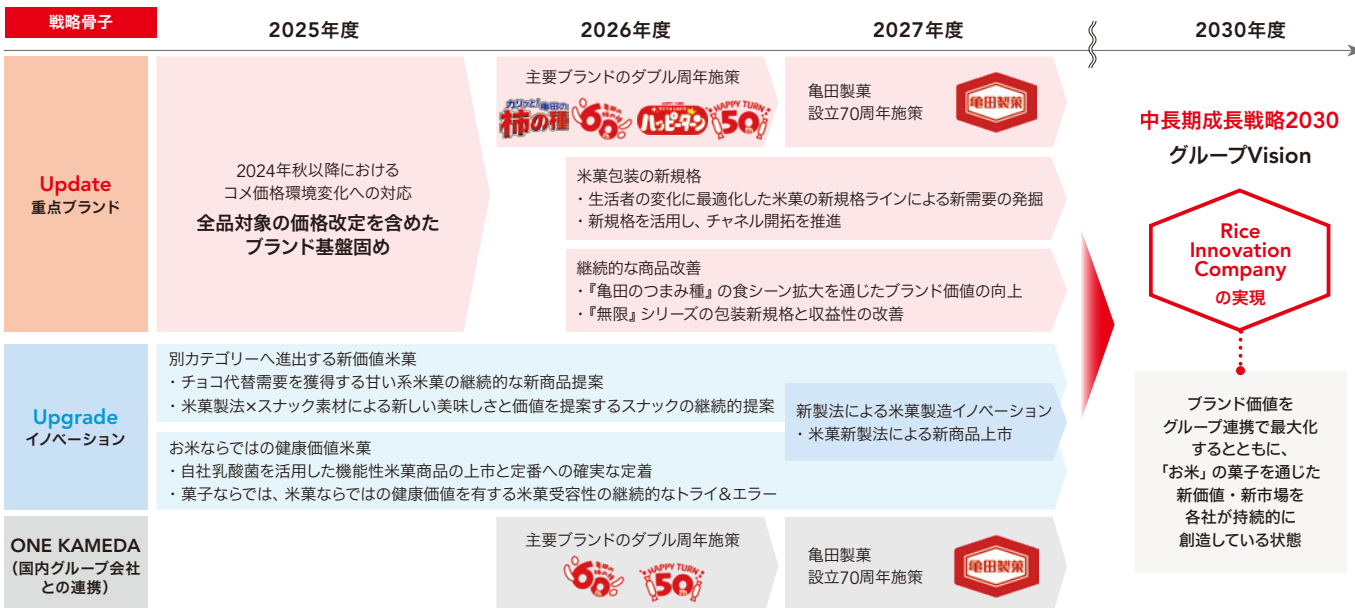
2025年度の振り返り

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』『ぼたぼた焼』『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



戦略ロードマップ



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。

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・販売機能連携を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



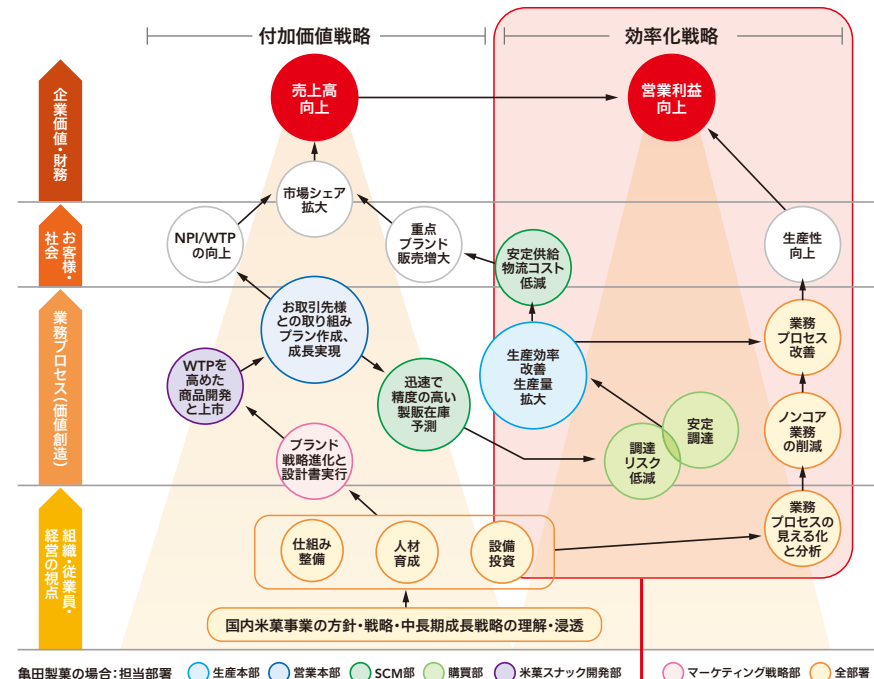
価値を支える基盤 生産連携

- 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

※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いい」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推進し、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伝える品質保証基盤

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

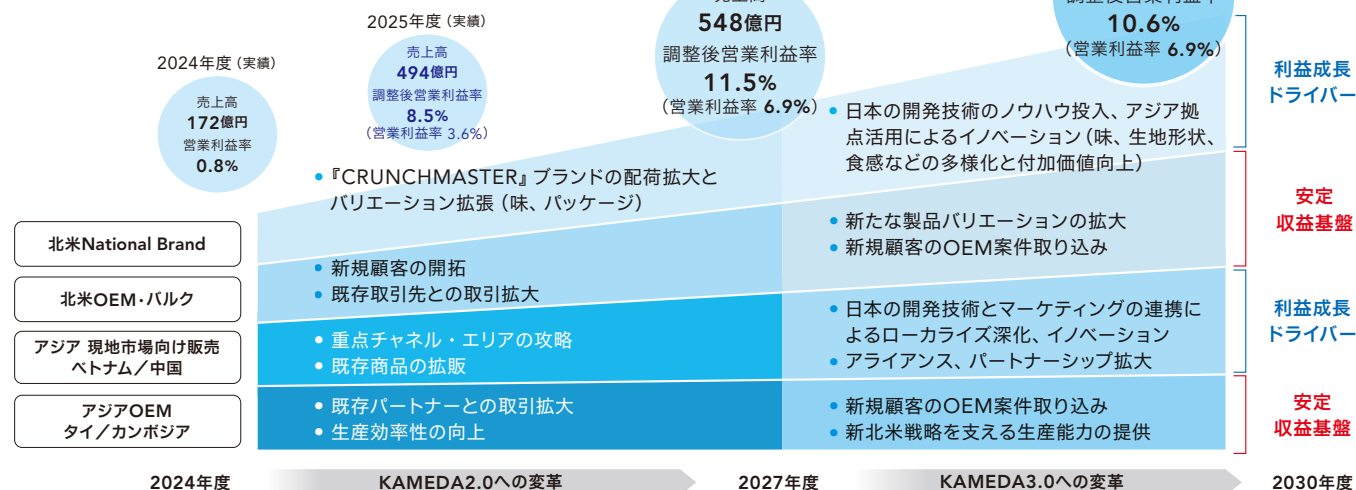


戦略ロードマップ

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



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。

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 純一

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%

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。

- 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



尾西食品株式会社第2工場



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



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出を進めます。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。

※2026年度予想値は、2026年10月1日現在の予想です。

バリューチェーンの進化

強み

強みと
関連する
経営資本

研究開発・知財戦略

お米の可能性を広げる研究開発と知財戦略

- 蓄積した米菓・お米、お米の加工技術に関する知見・ノウハウ
- 商品開発・生産加工技術・機能性素材に関する知的財産管理
- 商品ブランド戦略

人 的 資 本

- 多様な顧客ニーズに応える多彩な人材
- イノベーション創出に向け、協働する組織
- 安全・安心な商品を支える品質管理体制

知 的 資 本

- お米の可能性を引き出す技術・ノウハウ

社 会 関 係 資 本

- 産学官連携による共同研究
- 品質と安全性



Better For Youの食を通じた
健やかなライフスタイルへの貢献

課題

「喜び・潤い」「健康」「おいしさ」「感動」を与える食の提供

施策

- ミライベイカ（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

調達

持続性と安全・安心を有する原材料調達

- 原材料などのグループ調達・協働
- 関連団体との連携
- グローバルな調達体制
- 調達マネジメント（原材料規格保証書、受け入れ検査、供給者評価会）
- サプライヤーとの強固な関係

社 会 関 係 資 本

- 地域社会や海外拠点と連携した調達体制
- 品質と安全性
- 調達先とのパートナーシップ



持続可能な調達活動

課題

調達先の人権尊重

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ズファーム）
- 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

製造・物流

優れた生産技術・生産体制と品質管理

- 職人技であった米菓づくりの機械化・量産化
- 安全・安心、いつも変わらぬおいしさを実現する製造技術
- 品質管理体制（製品の安全・安心の確保）
- 物流子会社の保有（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）

人 的 資 本

- お米に特化した安全・安心・高品質の加工・生産技術
- 安全・安心な商品を支える品質管理体制

知 的 資 本

- レジェンド技術者による継承

社 会 関 係 資 本

- 品質と安全性
- 取引先とのパートナーシップ

製 造 資 本

- グローバル生産拠点



環境に配慮したものづくり

課題

事業活動による環境負荷低減

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

販売・消費

国内米菓市場での高いシェアを維持する マーケティング力と販売ネットワーク

- 国内米菓市場シェアNo.1（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

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



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



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、おいさと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



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

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。

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

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。

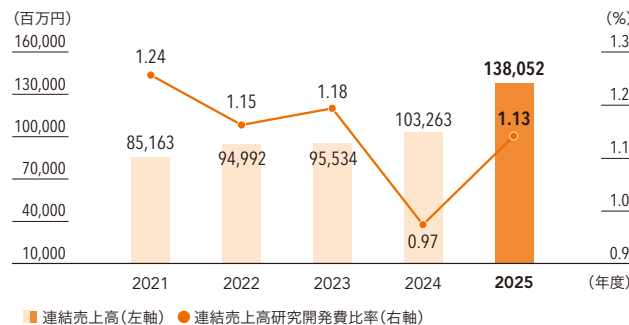


商品開発・技術研究チーム

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
海外	29件	設備関連	2件
		植物性乳酸菌	15件
		米ペプチド	14件
合計	49件		

具体的な取り組み

事例1：植物性乳酸菌

長年の研究により、お米由来の「植物性乳酸菌K-1」には、便通を改善する整腸作用と肌の潤いを維持する保湿効果があることが確認されました。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

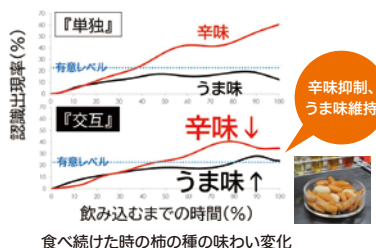
お米から抽出・精製された米タンパク質には、血中コレステロールの改善や血糖値の上昇抑制などの健康機能が報告されており、当社ではその可能性に着目し、米タンパク質を米ペプチドにすることで新たな機能性の研究に取り組んでいます。その研究成果として、疲労感や緊張・不安感の低減、認知機能の改善効果を確認するとともに、お米由来のペプチドに関する特許を国内外で取得するなど、知的財産の創出にもつなげています。2024年6月には『お米由来のペプチドKP-1』を発売し、健康長寿への貢献が期待されるお米由来素材として、食品用途への展開を進めています。



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

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ます。



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に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。

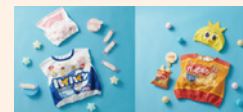
当社が保有する『亀田の柿の種』や『ハッピーターン』などのブランド資産は、商標権等により適切に保護するとともに、ライセンス事業やコラボレーションを通じて新たな顧客接点の創出に取り組んでいます。

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

製造・物流

- 持続可能な調達
 - ・合同会社ナイスライズファーム
 - ・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

販売・消費

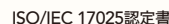
- 国内外における米菓シェアの拡大
- 食に関する多様な課題に対応する、お米をベースとした食品シェア拡大
- プラスチック使用量の削減 ● 賞味期限の延長
- お客様相談室によるお客様とのコミュニケーション
- 食を通じた地域社会とのコミュニケーション

品質保証体制

 品質への取り組み
<https://www.kamedaseika.co.jp/quality/>

- 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進めます。
- 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、お申し出情報をもとに改善を積み重ねること、お客様満足度の向上につなげます。

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。



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

組織構成

- 取締役会
 - 代表取締役
 - 品質保証委員会
 - 事務局：品質保証部
 - 亀田製菓各工場
 - 亀田製菓経営企画部／食品事業本部
 - 国内グループ会社
 - 海外グループ会社
 - 亀田製菓海外事業本部

グループ品質保証担当would会議（主催者：品質保証部長）

『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。

