

《ご参考》 連結業績ハイライト

売上高 **1,380億52**百万円
(前期比 33.7%増 ↗)

経常利益 **75億1**百万円
(前期比 8.5%増 ↗)

営業利益 **75億28**百万円
(前期比 36.9%増 ↗)

親会社株主に
帰属する当期純利益 **246億47**百万円
(前期比 354.9%増 ↗)

■ 第69期定時株主総会招集ご通知 添付書類

事業報告 (2025年4月1日から2026年3月31日まで)

1. 企業集団の現況

(1) 事業の経過およびその成果

当連結会計年度のわが国経済は、雇用・所得環境の改善を背景に底堅く推移した一方、物価高の長期化により個人消費の回復は緩やかなものにとどまりました。加えて、国際情勢の不安定化、原材料価格の高止まり、物流コストおよび人件費の上昇などにより、事業環境の先行きは依然として不透明な状況が続いております。

このような環境下、当グループは「中長期成長戦略2030」の実現に向け、“お米の恵み”を「美味しさ」「健康」「感動」という価値へ高め、健やかなライフスタイルに貢献する“Better For You”をPurposeとして掲げ、お米の可能性を世界へ広げる“Rice Innovation Company”の実現を目指しております。

2025年度は、「事業基盤の強化」と「本格的なグローバル展開」を基本方針とし、国内米菓事業では独自価値の訴求を通じた収益力強化を推進しました。海外事業では、TH FOODS, INC.の完全子会社化を軸に北米戦略の再構築を進め、食品事業においては成長分野への重点的な取り組みを行いました。

当連結会計年度の売上高は、食品事業が前期を下回ったものの、国内米菓事業における重点ブランドの成長や、海外事業におけるTH FOODS, INC.の完全子会社化により、グループ全体では前期を上回りました。

営業利益につきましては、食品事業において前期好調に推移した尾西食品株式会社の反動減があったものの、国内米菓事業における価格改定の効果による収益性回復や、海外事業において完全子会社化したTH FOODS, INC.が堅調に推移したことから、前期を上回りました。

経常利益につきましては、TH FOODS, INC.の連結子会社化に伴い、従来計上していた持分法による投資利益が減少したものの、本業の収益改善による営業利益の増加により、前期を上回る水準を確保いたしました。

また、親会社株主に帰属する当期純利益につきましては、TH FOODS, INC.の連結子会社化に伴い、第1四半期に段階取得に係る差益を計上したことから、前期を大きく上回りました。

売上高
構成比率

52.4%

国内米菓事業

売上高

72,309 百万円

(前期比 3.7%増 ↗)

営業利益

5,139 百万円

(前期比 15.7%増 ↗)

営業利益率

7.1 %

(前期 6.4%)



国内米菓事業の取り組みと成果

国内米菓事業では、独自価値訴求型の競争戦略への転換を進め、原料米価格の高騰など変化する事業環境に柔軟に対応できる、収益性の高い事業構造の確立に取り組みました。

重点6ブランドを軸としたブランド強化を継続するとともに、価格改定局面においては、定番ブランドの需要底支えにも注力し、売上構成の最適化を図りました。

「亀田の柿の種」では、スナック需要への拡張を目的とした商品展開を進め、「ハッピーターン」や「亀田のつまみ種」では、新たな喫食シーンの提案を通じて需要の拡大に取り組みました。また、「無限」シリーズの刷新や定番商品の品揃え強化など、顧客起点でブランド・商品の独自性を高める施策を展開しました。あわせて、重点6ブランドの生産能

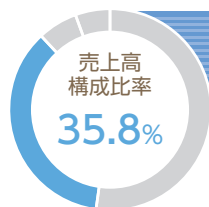
力増強や、販売促進費用の効率的な執行を進め、価値訴求に軸足を置いた事業運営を行いました。

その結果、多くの主要ブランドにおいて売上が前期を上回りました。

また、百貨店向け商品や土産物用商品を展開するグループ会社においては、インバウンド需要の拡大を捉えた新規チャネル開拓を継続し、国内米菓事業全体の売上拡大に寄与しました。

営業利益につきましても、価格改定やプロダクトミックスの改善、生産効率の向上、販売促進費用の最適化などの取り組みにより収益性が大きく改善しました。あわせて、グループ会社においても価格改定や生産効率向上による収益改善が進み、国内米菓事業全体として堅調な利益成長を実現しました。

1. 企業集団の現況



海外事業

※「海外事業」は、海外子会社に加え、国内の輸出入取引を含んでおります。

売上高
49,477 百万円
(前期比 187.0%増 ↗)

営業利益
1,792 百万円
(前期比 1,223.1%増 ↗)

営業利益率
3.6 %
(前期 0.8%)



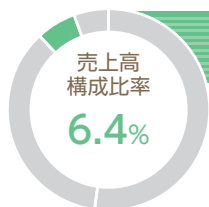
海外事業の取り組みと成果

海外事業については、北米戦略の再構築およびアジア地域における持続的成長を通じ、成長性と収益性の強化に取り組みました。北米においては、6月に連結子会社化したTH FOODS, INC.が堅調に推移し、事業規模の拡大を牽引しました。

一方、アジア地域では、OEM事業(LYLY KAMEDA CO., LTD.・Singha Kameda (Thailand) Co., Ltd.)において一部調整があったものの、自社ブランド事

業(THIEN HA KAMEDA, JSC.)は引き続き安定した成長を維持しました。

営業利益につきましては、北米において戦略再構築の効果が着実に表れ、収益性が大きく改善しました。アジア地域では、一部市場環境や為替変動の影響を受けたものの、海外事業全体としては増収増益を確保し、成長事業としての基盤強化が進展しました。



食品事業

※「食品事業」の主な内容は、長期保存食や植物性乳酸菌に加え、米粉パン、プラントベースフードなどです。

売上高
8,820 百万円
(前期比 2.7%減 ↘)

営業利益
451 百万円
(前期比 31.0%減 ↘)

営業利益率
5.1 %
(前期 7.2%)



食品事業については、亀田製菓本体とグループ会社の連携を通じ、成長投資の効果を引き出すべく事業拡大に取り組んでまいりました。

長期保存食については、官公庁・企業向け需要が堅調に推移した一方で、拡大基調にあった個人需要の反動減により、微減収となりました。災害時などの突発的な需要への対応余力を高め、さらなる成長に備えて建設した新工場は、2026年1月に稼働を開始しております。

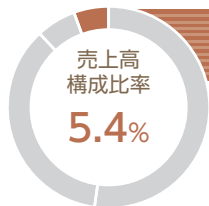
また、米粉パンでは「おこめ食パン」の販路拡大を通じた事業成長に取り組みました。さらに、植物性乳酸菌についても、機能性の訴求を通じた販路拡大を継続するとともに、欧米市

場への本格参入に向けたKerry Group plc(アイルランド)との協働も順調に進捗しております。

加えて、プラントベースフードは、コンセプトを「代替肉」から「植物性たんぱく質食材」へと改め、商品の販路拡大やBtoB市場の開拓に継続的に取り組んでまいりました。

これら各事業の売上高は前期を上回っておりますが、前期に販売を終了した「低たんぱく質米飯」による減収分を補うには至らず、食品事業全体の売上高は減収となりました。

営業利益につきましては、投資先行フェーズにあるプラントベースフードや米粉パンに加え、尾西食品株式会社が想定を超える原料米高騰の影響を受けたこともあり、減益となりました。



その他

※「その他」の主な内容は、貨物運送等です。

売上高
7,445 百万円
(前期比 3.3%増 ↗)

営業利益
143 百万円
(前期比 46.3%減 ↘)

営業利益率
1.9 %
(前期 3.7%)

新規荷主の獲得および食品卸売業との連携による業務拡大を進めた結果、売上高は前期を上回りました。一方、営業利益につきましては、適正料金の収受に向けた取り組みを継続したものの、エネルギー価格の高止まりや人件費の上昇といったコスト増の影響を吸収するには至らず、前期を下回りました。



1. 企業集団の現況

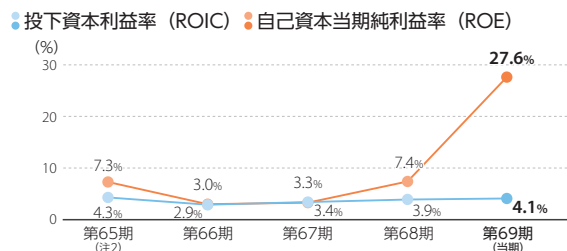
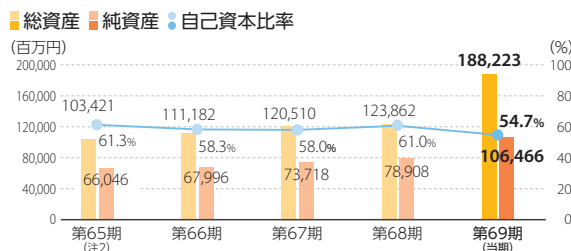
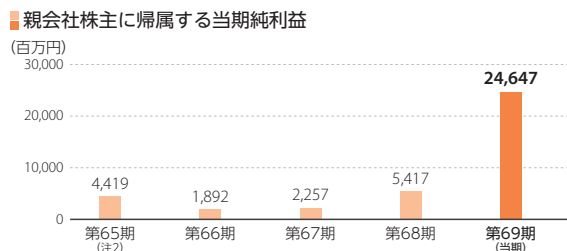
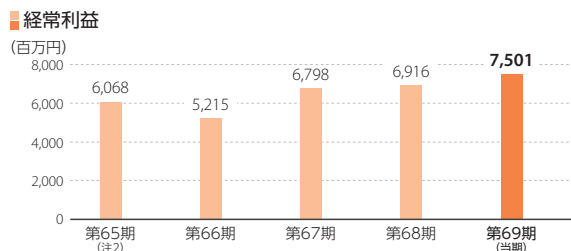
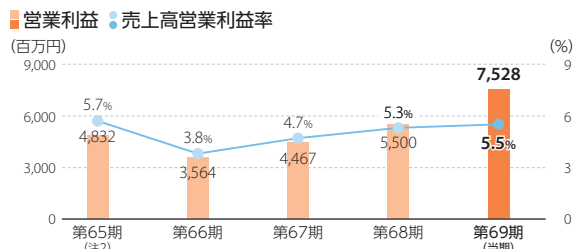
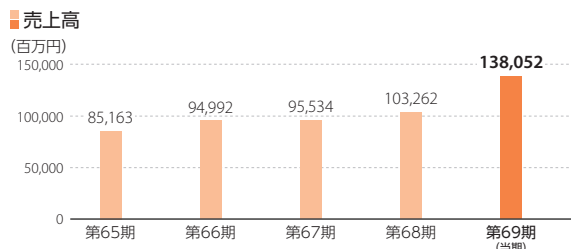
(2) 財産及び損益の状況

		(注2) 第65期 (2022年3月期)	第66期 (2023年3月期)	第67期 (2024年3月期)	第68期 (2025年3月期)	第69期 (2026年3月期)
売上高	(百万円)	85,163	94,992	95,534	103,262	138,052
営業利益	(百万円)	4,832	3,564	4,467	5,500	7,528
売上高営業利益率	(%)	5.7	3.8	4.7	5.3	5.5
経常利益	(百万円)	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)	4,419	1,892	2,257	5,417	24,647
1株当たり当期純利益 ^(注3)	(円)	69.88	29.93	35.69	85.66	389.69
総資産	(百万円)	103,421	111,182	120,510	123,862	188,223
純資産	(百万円)	66,046	67,996	73,718	78,908	106,466
1株当たり純資産 ^(注3)	(円)	1,002.59	1,025.37	1,105.75	1,195.17	1,627.34
自己資本比率	(%)	61.3	58.3	58.0	61.0	54.7
投下資本利益率 (ROIC)	(%)	4.3	2.9	3.4	3.9	4.1
自己資本当期純利益率 (ROE)	(%)	7.3	3.0	3.3	7.4	27.6
総資産経常利益率 (ROA)	(%)	6.2	4.9	5.9	5.7	4.8
EBITDA ^(注1)	(百万円)	10,017	9,656	10,650	11,850	17,995
EBITDA マージン	(%)	11.8	10.2	11.1	11.5	13.0

(注) 1. EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却額

2. 第66期において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、第65期に係る各数値については、暫定的な会計処理の確定後の数値となっております。

3. 当社は、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おります。第65期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及び1株当たり純資産を算定しております。



サステナビリティに対する取り組み

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。

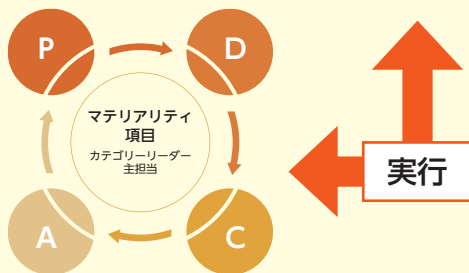
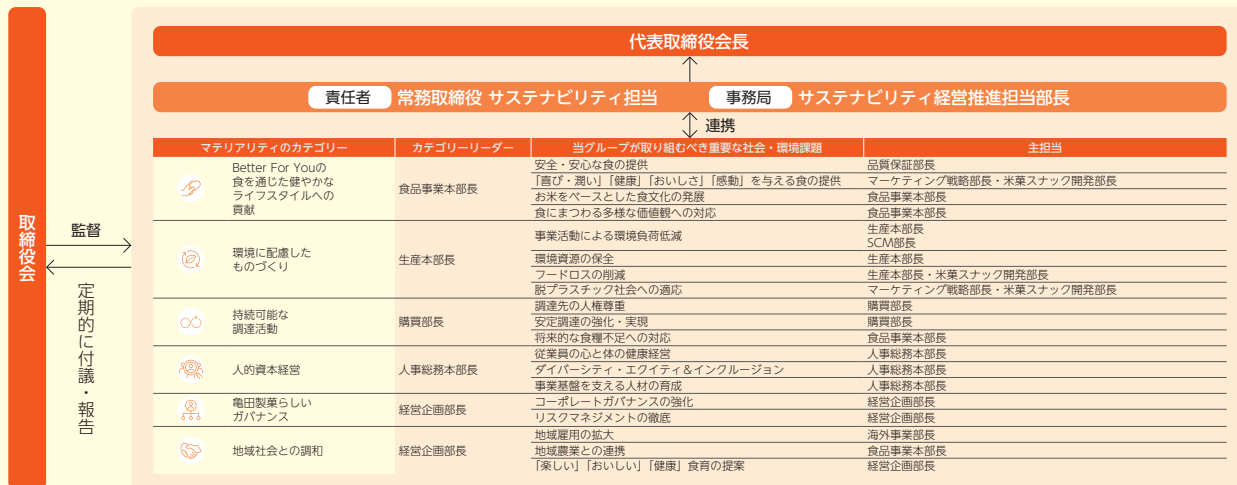
当グループでは、中長期的な企業価値の向上の観点から、サステナビリティに対する取り組みを重要な経営課題と認識しています。2021年に新たに策定したサステナビリティ基本方針のもと、サステナビリティ推進タスクフォースを発足しました。

なお、2025年6月に、環境・社会・ガバナンス(ESG)の視点を経営に本格的に取り入れることで、グローバル企業としての信頼性をさらに高め、ステークホルダーとの関係強化を図り、持続可能な成長と企業価値向上を目的に、サステナビリティ推進タスクフォースのトップに代表取締役会長、責任者に常務取締役サステナビリティ担当、事務局に常務取締役サステナビリティ担当、事務局にサステナビリティ経営推進担当部長とした体制に変更し、サステナビリティ経営推進体制を再整備しています。(体制は下図を参照)

また、2022年度に経営全体のマテリアリティ(重要課題)をまとめ、6つのカテゴリー・19の具体的課題に取りまわっています。

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



当社ウェブサイトや「亀田製菓グループ統合報告書」では、サステナビリティへの取り組みを詳しく紹介しております。ぜひご覧ください。

当社ウェブサイト



統合報告書



<https://www.kamedaseika.co.jp/sustainability/>

マテリアリティ(重要課題の取り組み)

当グループでは、中長期的な企業価値向上の観点から、サステナビリティに対する取り組みを重要な経営課題と認識し、2022年度に経営全体のマテリアリティ(重要課題)として、6つのカテゴリー・19の具体的な課題を取りまとめ、サステナビリティ推進タスクフォースのもと、カテゴリーごとに目標およびKPIを設定しました。今後も、中長期的な企業価値向上を目指して、各取り組みを推進してまいります。

Better For You食品を通じた食と健康の創造

喜び・潤い、健康、美味しさ、感動、安全安心、食文化、食の多様性

(30年度目標)

- ミライベイカの商品ラインナップ拡充
- 商品の塩分相当量の削減 15%削減 (21年度比)
- 食品事業の海外比率拡大 15%
- アレルゲンフリー、ハラール/コーシャ対応

環境に配慮したものづくり

環境負荷低減、環境資源保全、脱プラ

(30年度目標)

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

持続可能な調達活動

人権尊重、安定調達、食糧不足対応

(30年度目標)

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



人的資本経営

健康経営、DE&I、人育成

(30年度目標)

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

亀田製業らしいガバナンス

コーポレートガバナンスの強化
リスクマネジメントの徹底

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

地域社会との調和

地域雇用拡大、地域農業との連携、食育

(30年度目標)

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



※ 当社のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方は48ページを参照

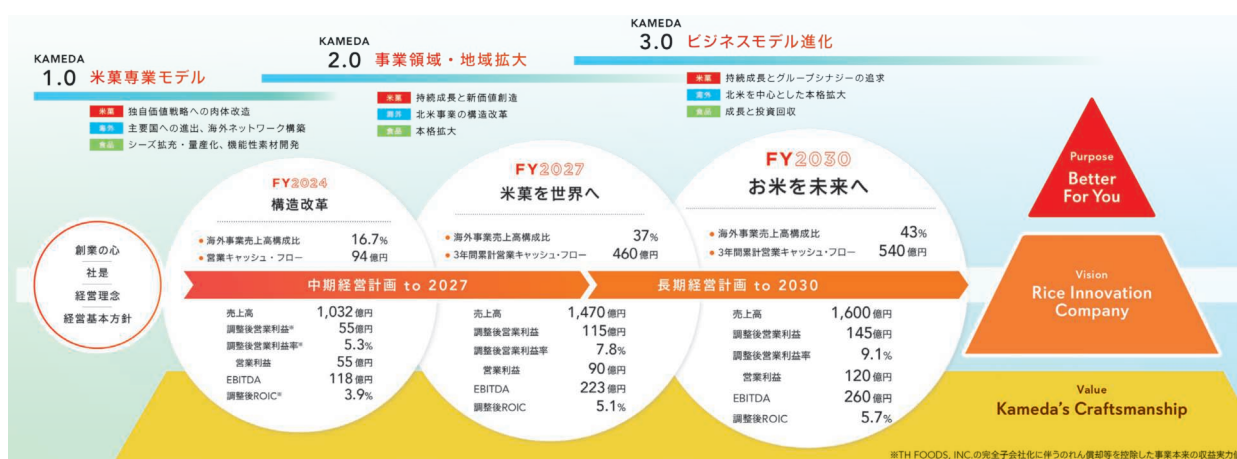


地域に根差した活動



(3) 対処すべき課題

● 事業規模の成長のロードマップ



当グループは、2023年8月に「亀田グループ中長期成長戦略2030」を公表するとともに、企業活動の原点となる当グループの理念体系を再構築し、「ALL KAMEDA」としての歩みを開始しました。

当社は創業以来、米菓の量産技術を磨き上げ、おいしさや感動をお届けする商品を数多く創出してまいりました。これらは商品ブランドとして、また技術やノウハウとして社内に蓄積され、強固な事業基盤を形成しております。国内米菓事業を中核とするビジネスモデルをKAMEDA 1.0と位置付けるならば、事業領域および地域の拡大を進めてきた段階はKAMEDA 2.0といえます。

KAMEDA 2.0の段階においては、従来の米国、中国、タイ、ベトナムに加え、カンボジアやインドへと事業展開を拡大するとともに、国内ではプラントベースフードや米粉パンなど新たな事業領域を加えてまいりました。この過程では、海外における有力パートナーとの連携やM&Aを通じた成長戦略も推進してきましたが、製造業を基盤とし、設備投資を積み重ねながら事業規模を拡大するという基本的なビジネスモデルに大きな変更はありませんでした。

一方で、将来を見据えると、固定資産である工場や設備投資を重ねながらグローバルに事業を拡大していく従来型モデルには、資金面および人的リソースの両面で制約が生じる可能性があります。そこで、当グループは次の成長段階であるKAMEDA 3.0において、「アセットライト※」を重要なキーワードとして掲げ、固定資産中心の成長から、無形資産を軸とした成長モデルへの転換を図ってまいります。

KAMEDA 3.0では、パートナーシップのさらなる強化やライセンスビジネスの展開なども視野に入れ、初期投資を抑えつつ高い収益性を実現するビジネスモデルの確立を目指します。そのため、無形資産である強いブランド、技術、ノウハウの創出と蓄積に注力し、「Rice Innovation Company」として社会に大きな価値を提供する企業グループへの進化を進めております。

米国事業戦略の再構築を検討する中で、当グループは、TH FOODS, INC.の成長に経営資源を集中することが、さらなるシナジー創出につながると判断しました。この方針のもと、2025年4月にMary's Gone Crackers, Inc.の全株式を譲渡し、連結子会社から除外しております。

当グループは、こうしたインオーガニックな成長戦略も組み合わせながら、中長期成長戦略においてPurpose(存在意義)として掲げる“Better For You”の考え方のもと、お米の可能性を最大限に引き出し、世界で新たな価値と市場を創造する「Rice Innovation Company」の実現を目指し、米国市場のさらなる活性化に取り組んでまいります。

※アセットライト:企業が保有資産を最小限に抑え、資本負担の軽減を図る経営手法。

(4) 当グループを取り巻く事業環境と重点課題

●2026年度の取り組み

経営 目標

連結売上高 1,430億円
調整後営業利益 107億円 (調整後営業利益率 7.5%) / 営業利益 83億円 (営業利益率 5.8%)
資本効率性:調整後ROIC 4.9% ROE 4.2% / 参考指標 EBITDA 197.2億円

当グループを取り巻く事業環境は、原材料価格や物流コストの高止まり、為替変動、国内市場の成熟化に加え、海外事業拡大に伴う経営の複雑化などにより、引き続き不確実性の高い状況が続いております。このような環境下において、中長期的な成長と企業価値の向上を実現するため、当グループは以下の重点課題に取り組んでまいります。

① 国内米菓事業における持続的な収益力の強化

国内米菓事業では、市場成熟が進む中、コスト構造の変化への対応が重要な課題となっております。重点ブランドへの資源集中や価格改定の定着を図るとともに、生産効率の向上や商品構成の最適化を通じ、安定的かつ持続的な収益基盤の強化に取り組めます。

また、一つの市場(国・地域・顧客層)に対して、グループを挙げて一体で取り組む「ONE KAMEDA for ONE MARKET」の考え方のもと、単体米菓を中心にアジカル株式会社・とよす株式会社・株式会社日新製菓との事業連携を深化させ、国内米菓市場を一体として捉えたシナジー創出を進めてまいります。

② 北米を起点とした海外事業の収益拡大と経営基盤の確立

海外事業は、当グループの成長を牽引する重要な領域と位置付けております。

TH FOODS, INC.を中核とする北米事業においては、買収後の統合を着実に進め、グループシナジーの早期顕在化と収益力の強化を図ります。

アジア地域では、ベトナムを中心とした自社ブランド事業の拡大に加え、OEM事業の戦略再構築やパートナーシップの深化を通じ、収益性の向上に取り組めます。

③ 食品事業における成長投資の回収と収益基盤の確立

長期保存食、機能性素材、米粉パン、プラントベースフードなどの食品事業は、社会的ニーズの高まりを背景に成長余地を有する一方、投資回収と安定的な収益創出が課題となっております。尾西食品株式会社の事業拡大を通じた投資回収を進めるとともに、株式会社タイナイ・株式会社マイセン・株式会社マイセンファインフードの新規顧客開拓や乳酸菌ビジネスの拡大を通じ、食品事業を第三の収益基盤として確立してまいります。

④ グループ経営の高度化と資本効率の向上

事業領域および地域の拡大に伴い、グループ全体の経営管理体制の高度化が求められております。選択と集中を軸とした資源配分を徹底し、ROICをはじめとする資本効率を重視した経営を推進することで、持続的なキャッシュ・フロー創出と株主還元の両立を図ってまいります。

1. 企業集団の現況

(5) 設備投資の状況

当連結会計年度中の設備投資の内訳は、次のとおりであります。

設備投資額(百万円)	第68期	第69期	増 減	
	(2025年3月)	(2026年3月)	増減額	増減率
	7,267	7,755	487	+6.7%

当連結会計年度における主な投資内容は、亀田製菓株式会社 白根工場およびTH FOODS, INC. における増産・生産性向上を目的とした合理化投資、ならびに尾西食品株式会社における生産能力増強を目的とした宮城第二工場の建設等であります。

なお、生産能力に重要な影響を及ぼす固定資産の売却、撤去または減失はありません。

(6) 資金調達の状況

当連結会計年度において、金融機関からの借入による資金調達を行いました。その他の増資、社債発行等による資金調達は行っておりません。

(7) 重要な子会社の状況 (2026年3月31日現在)

会社名	所在地	資本金	当社の議決権比率	主要な事業内容
アジカル株式会社	新潟県新潟市江南区	100百万円	100.0%	菓子の製造販売
とよす株式会社	大阪府池田市	73百万円	89.4%	菓子の製造販売
株式会社日新製菓	栃木県宇都宮市	100百万円	99.0%	菓子の製造販売
KAMEDA USA, INC.	米国カリフォルニア州	3,000千米ドル	100.0%	菓子の販売
THAI KAMEDA CO., LTD.	タイ王国 サムットプラカーン県	349,540千THB	100.0%	菓子の製造販売
Singha Kameda (Thailand) Co., Ltd.	タイ王国 サムットプラカーン県	228,760千THB	50.0%	菓子の製造販売
青島亀田食品有限公司	中国 山東省	12,500千米ドル	100.0%	菓子の製造販売
LYLY KAMEDA CO., LTD.	カンボジア王国プノンペン市	16,153千米ドル	90.7%	菓子の製造販売
THIEN HA KAMEDA, JSC.	ベトナム フンイエン省	105,000百万VND	51.0%	菓子の製造販売
TH FOODS, INC.	米国イリノイ州	3,361千米ドル	100.0%	菓子の製造販売
Watch City Properties, LLC.	米国イリノイ州	10,590千米ドル	100.0% (100.0%)	不動産管理
尾西食品株式会社	東京都港区	30百万円	100.0%	長期保存食の製造販売
株式会社マイセン	福井県鯖江市	10百万円	100.0%	農産物の生産、加工販売
株式会社マイセンファインフード	福井県鯖江市	50百万円	100.0% (100.0%)	食料品の製造、販売 および輸出入
株式会社ダイナイ	新潟県胎内市	10百万円	100.0%	米粉パン、米パン粉の製造販売
新潟輸送株式会社	新潟県新潟市江南区	100百万円	100.0%	貨物運送、倉庫業
亀田トランスポート株式会社	新潟県新潟市江南区	90百万円	100.0% (100.0%)	貨物運送
株式会社エヌ.エイ.エス	新潟県阿賀野市	190百万円	55.7% (55.7%)	自動車の販売、修理

(注) 1. 「当社の議決権比率」欄の()内は間接所有を示し内数であります。

2. 2025年4月で、Mary's Gone Crackers, Inc. は当社の連結子会社から除外しております。

3. 2025年4月で、持分法適用関連会社であるTH FOODS, INC. およびその子会社であるWatch City Properties, LLC. を連結子会社化しました。

4. THAI KAMEDA CO., LTD. は清算手続きを進めています。

(8) 主要な事業内容 (2026年3月31日現在)

当グループは、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等の菓子・食品の製造販売を行っております。

(9) 主要な事業所等 (2026年3月31日現在)

亀田製菓株式会社	
本社	新潟県新潟市江南区亀田工業団地3丁目1番1号
グローバルライズ イノベーションセンター	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	東京都中央区入船3丁目3番8号
支店 ^(注)	東日本(宮城県) 広域(東京都) 北関東(東京都) 東関東(東京都) 西関東(東京都) 中部(愛知県) 関西(大阪府) 西日本(福岡県)
工場	亀田工場(新潟市江南区) 白根工場(新潟市南区) 水原工場(新潟県阿賀野市)

(注) 2026年4月1日付で「東関東支店」と「西関東支店」を統合し、「首都圏支店」を新設しております。

(10) 従業員の状況 (2026年3月31日現在)

■ 企業集団の従業員の状況

従業員数	前連結会計年度末比増減
4,533(1,057)名	443(△43)名

(注) 従業員数は就業員数であり、パートおよび嘱託社員は()内に年間の平均人員を外数で記載しております。

■ 当社の従業員の状況

	従業員数	前連結会計年度末比増減	平均年齢	平均勤続年数
男性	911(222)名	△4(△2)名	41.7歳	17.8年
女性	493(259)名	△10(△28)名	39.8歳	17.8年
合計	1,404(481)名	△14(△30)名	41.0歳	17.8年

(注) 従業員数は就業員数であり、パートおよび嘱託社員は()内に年間の平均人員を外数で記載しております。

(11) 主要な借入先の状況 (2026年3月31日現在)

借入先	借入額
株式会社第四北越銀行	13,932百万円
株式会社みずほ銀行	14,642百万円
株式会社三井住友銀行	7,467百万円
株式会社三菱UFJ銀行	7,057百万円

2. 株式の状況

2. 株式の状況 (2026年3月31日現在)

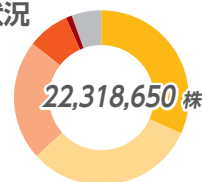
- (1) 発行可能株式総数 59,251,000株
 (2) 発行済株式の総数 22,318,650株
 (3) 株主数 19,317名
 (前期末比+1,201名)
 (4) 大株主 (上位10位)

株主名	持株数	持株比率
株式会社エイケイ	2,102千株	9.97%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	1,815千株	8.61%
KAMEDA共栄会	1,790千株	8.49%
株式会社第四北越銀行	1,039千株	4.92%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	785千株	3.72%
亀田製菓従業員持株会	427千株	2.02%
株式会社原信	414千株	1.96%
株式会社みずほ銀行	381千株	1.80%
キッコーマン株式会社	347千株	1.64%
第四北越リース株式会社	325千株	1.54%

- (注) 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おります。
 2. 持株比率は、自己株式を控除して計算しております。
 3. その他株式に関する重要な状況
 当社は、2026年2月18日開催の取締役会決議に基づき、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。

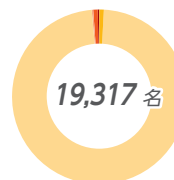
株主分布状況

所有株式数



	株式数	比率
その他国内法人	7,074千株	31.6%
個人・その他	7,072千株	31.6%
金融機関	4,967千株	22.2%
外国法人・外国人	1,785千株	7.9%
証券会社	183千株	0.8%
自己名義株式	1,235千株	5.5%

株主数



	株主数	比率
その他国内法人	185名	0.9%
個人・その他	18,928名	97.9%
金融機関	20名	0.1%
外国法人・外国人	155名	0.8%
証券会社	28名	0.1%
自己名義株式	1名	0.0%

ご参考

当社が保有する株式に関する事項 (2026年3月31日現在)

当社の政策保有に関する方針

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株式を保有いたします。また、株式保有の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図っております。

政策保有株式については、保有先企業との取引関係の見直し等の検証を行うとともに、保有にともなう便益やリスクが、当社の資本コストに見合っているか等を精査し、保有の適否の検証を毎期取締役会にて実施しております。

当社の政策保有株式の議決権行使の基準

当社は、適切な議決権行使が投資先企業の中長期的な価値向上と持続的成長につながる観点から、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いたします。また、議決権の行使に当たっては、議案に対する賛否を個別具体的に判断いたします。

3. 会社役員に関する事項

3. 会社役員に関する事項

(1) 取締役および監査役の状況 (2026年3月31日現在)

会社における地位	氏名	担当および重要な兼職の状況
代表取締役会長CEO	ジュネジャ・レカ・ラジュ	
代表取締役社長COO	高 木 政 紀	TH FOODS, INC.*取締役
専務取締役CFO	小 林 章	TH FOODS, INC.*取締役
常務取締役	古 泉 直 子	尾西食品株式会社*取締役 株式会社日新製菓*取締役会長 LYLY KAMEDA CO., LTD.*取締役
取締役	社外 三 宅 峰 三 郎	株式会社FOOD & LIFE COMPANIES社外取締役
取締役	社外 伊 藤 好 生	日本電気硝子株式会社社外取締役
取締役	社外 金 井 孝 行	株式会社八十二長野銀行社外取締役
取締役	社外 井 植 敏 雅	株式会社エンプラス社外取締役(監査等委員) 株式会社TAKARA&COMPANY社外取締役 株式会社西島製作所社外取締役
取締役	社外 尚 山 勝 男	アニコムホールディングス株式会社社外取締役
常勤監査役	佐 々 木 淳	とよす株式会社*監査役 株式会社日新製菓*監査役 尾西食品株式会社*監査役
常勤監査役	田 辺 真 理	株式会社マイセン*監査役 株式会社マイセンファインフード*監査役 株式会社タイナイ*監査役 新潟輸送株式会社*監査役 亀田トランスポート株式会社*監査役 株式会社エヌ.エイ.エス*監査役
監査役	社外 青 木 和 義	
監査役	社外 伊 藤 彰 浩	キューピー株式会社社外監査役 ライオン株式会社社外監査役

(注) 2026年4月1日付で業務執行取締役の役割を再定義し、チーフオフィサー制を廃止しております。

3. 会社役員に関する事項

- (注) 1. 当社は、取締役三宅峰三郎氏、取締役伊藤好生氏、取締役金井孝行氏、取締役井植敏雅氏、取締役尚山勝男氏、監査役青木和義氏、監査役伊藤彰浩氏を株式会社東京証券取引所の定める独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。
2. その他の社外役員の重要な兼職先と当社との間に記載すべき特別な関係はありません。
3. 常勤監査役佐々木淳氏は、当社グループ会社の管理部門責任者を経験しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。
4. 常勤監査役田辺真理氏は、当社経理部長、グループ会社社長、グループ会社の管理部門責任者等を経験しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。
5. 監査役青木和義氏は、上場企業の会計財務部門責任者を経験しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。
6. 監査役伊藤彰浩氏は、上場会社のCFO(最高財務責任者)を経験しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。
7. 取締役および監査役の兼職先に*の記載がある会社は当社の連結子会社であります。
8. 当社では、取締役会による経営監督と業務執行機能の役割分担を明確にし、迅速な意思決定を図るため、執行役員制度を導入しております。

2026年3月31日現在の執行役員は次のとおりです。

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
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	高橋 肇	お米総合研究所長
執行役員	古泉 明男	生産本部長
執行役員	堀田 弘幸	SCM部長
執行役員	堀部 宏幸	海外事業部長

(注) 2026年4月1日付で、次のとおり執行役員の担当変更を行っております。

(氏名)	(異動後)	(異動前)
堀部 宏幸	海外事業本部長 兼 アジア統括 兼 海外事業部長	海外事業部長

(注) 高橋 肇氏は、2026年4月1日付で執行役員を退任しております。

(注) 堀田 弘幸氏は、2026年4月1日付で執行役員を退任しております。

ご参考 ● 執行役員を選任方針と手続き (2026年3月31日現在)

当社執行役員は、取締役会で決定した経営の基本方針にもとづき、経営・業務の執行を、責任をもって行う者と定義しており、その選任については、以下の基準に従って代表取締役会長が候補者を提案し、取締役会で決議しております。

【執行役員を選任基準】

- 以下の資質を備えること
 - ・ 人間力: 周囲への好影響を与え、尊敬・憧れられる存在であること
自分以外の誰かのために、汗を流すことができる
相手を思いやり、当たり前前を当たり前前までできる
自己内省し、常に成長しようと研鑽している
仕事に面白さを感じている
 - ・ 視座の高さ: 経営視点でものごとを捉える力を備えていること
中長期的な経営戦略を具体化し、大胆にチャレンジして企業目的に貢献できる
次世代の幹部候補育成に貢献できる
企業経営に関する基本的な知識(経営戦略・財務・会計・法務など)を有している
 - ・ 実行力: 成果を生み出すリーダーシップを備えていること
組織のモチベーションを高めるリーダーシップを有し、責任をもって最後まで業務を遂行できる
リスクに対して大胆にスピードをもってチャレンジできる
得意とする専門分野における豊富な能力・知識・経験・実績を有している
- 次の世代を担うことができる年齢で、心身ともに健康でバイタリティがあること
- 困ったときに相談できる外部人材が5人以上いること
- 執行役員の職務執行に影響を及ぼすおそれのある利害関係・取引関係がないこと

【執行役員了解任方針】

執行役員については、上記選任基準を欠くこととなった場合には解任いたします。

3. 会社役員に関する事項

(2) 責任限定契約の内容の概要

当社と各社外取締役・各社外監査役は、会社法第427条第1項の規定にもとづき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。

なお、当該契約にもとづく損害賠償責任の限度額は、法令が定める額としております。

(3) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、保険料は全額当社が負担しております。

当該保険契約は、被保険者が業務に起因して損害賠償請求がなされたことにより負担することになる損害賠償金および争訟費用等の損害を填補することとしています。

当該保険契約の被保険者は、当社および子会社^(注)の取締役、監査役および執行役員等の主要な業務執行者です。

(注) KAMEDA USA, INC.、青島亀田食品有限公司、THIEN HA KAMEDA, JSC.、TH FOODS, INC.、Watch City properties, LLC.
は除く。

(4) 取締役および監査役の報酬等に関する事項

① 役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針の内容及び決定方法

当社は、2024年8月21日開催の取締役会において、役員の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を決議しております。

また、取締役会は、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等について、任意の独立した指名・報酬委員会での審議を経て、報酬等の内容の決定方法および決定された報酬等の内容が取締役会で決議された決定方針と整合していることを確認しており、当該決定方針に沿うものであると判断しております。

役員の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の内容は次のとおりです。

(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、任意の独立した指名・報酬委員会での審議を経て、独立社外取締役が過半数を占める取締役会で審議・決議しております。

- ・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付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

(報酬水準)

当社の業務執行取締役の報酬水準については、外部調査機関の役員報酬調査データ等を参考に、業界あるいは同規模の他企業の水準を勘案した上で設定しております。

(報酬構成)

当社の業務執行取締役の報酬は、固定報酬である「基本報酬」と業績連動報酬である「賞与」によって構成しております。

[基本報酬]

取締役の役割と責任に応じて職位を定め、職位ごとに金額を決定し、株主総会において定められた範囲内で月額固定報酬として支給しております。

業務執行権を持たない取締役、業務執行から独立した立場である社外取締役、監査役(社内および社外)の報酬はそれぞれ固定報酬のみを支給しております。

[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連動することを重視し、連結売上高・連結営業利益・連結自己資本当期純利益率(ROE)・親会社株主に帰属する当期純利益を評価指標としております。

支給額は目標達成度合いに応じて算出され、目標達成時を100%として0%~150%の範囲で変動し、その総額を対象事業年度に関する定時株主総会に上程し、決議後速やかに支給する仕組みとしております。

3. 会社役員に関する事項

【賞与にかかる業績指標と実績】

売上高	営業利益	親会社株主に 帰属する当期純利益	ROE
138,052百万円	7,528百万円	24,647百万円	27.6%

(報酬比率)

総報酬に占める業績連動報酬の比率は、職責等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概ね30%～50%としております。

(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、独立社外取締役が過半数を占める報酬委員会への諮問・答申を経て、取締役会の審議・決議により決定いたします。

② 取締役及び監査役の報酬等の総額

		支給人数(名)	報酬(百万円)	賞与(百万円)	支給総額(百万円)
取締役	社外取締役を除く	4	132	92	224
	社外取締役	5	60	—	60
	計	9	192	92	284
監査役	社外監査役を除く	2	36	—	36
	社外監査役	2	24	—	24
	計	4	60	—	60
合計		13	252	92	344

- (注) 1. 当事業年度末現在の取締役は9名(うち社外取締役5名)、監査役4名(うち社外監査役2名)であります。
 2. 2020年6月17日開催の第63期定時株主総会において、取締役の報酬額は月額26百万円以内と決議いただいております。当該定時株主総会終結時点の取締役の員数は13名(うち社外取締役は7名)です。
 3. 2010年6月23日開催の第53期定時株主総会において、監査役の報酬額は月額6百万円以内と決議いただいております。当該定時株主総会終結時点の監査役の員数は4名(うち社外監査役は2名)です。
 4. 上記の賞与は、2025年度の業績等を勘案したものであり、2025年度末時点の社外取締役を除く取締役4名に対し、本株主総会の第6号議案「取締役賞与支給の件」の承認を得ることにより支払う予定の額であります。

(5) 社外役員に関する事項

当該事業年度における社外役員の主な活動状況

地位	氏名	取締役会 および 監査役会 出席回数	発言状況および期待される役割に関して行った職務の概要
取締役	三宅 峰 三 郎	取締役会 12回/12回 ^注	食品企業経営者としての豊富な経験と高い見識にもとづき、営業戦略、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・提言を行っております。また指名・報酬委員会の議長として、委員会の開催とサクセッションプランにもとづく活動を行っており、社外取締役に求められる役割・責務を十分に果たしております。
	伊藤 好 生	取締役会 12回/12回 ^注	企業経営者としての豊富な経験と高い見識にもとづき、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おります。
	金井 孝 行	取締役会 12回/12回 ^注	企業経営者として、特に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おります。
	井植 敏 雅	取締役会 12回/12回 ^注	企業経営者としての豊富な経験と高い見識にもとづき、ものづくりを起点にした経営品質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おります。
	尚山 勝 男	取締役会 12回/12回 ^注	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、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おります。
監査役	青木 和 義	取締役会 12回/12回 ^注 監査役会 14回/14回	上場企業の会計財務部門の責任者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おります。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おります。
	伊藤 彰 浩	取締役会 12回/12回 ^注 監査役会 14回/14回	上場会社のCFO(最高財務責任者)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おります。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おります。

(注) 上記当事業年度開催の取締役会のほか、会社法第370条にもとづく書面によるみなし決議を3回行っております。

3. 会社役員に関する事項

会計監査人の状況

■ 会計監査人の名称

有限責任監査法人トーマツ

■ 報酬等の額

区 分	報酬等の額
当事業年度に係る会計監査人としての報酬等の額	83百万円
当社および子会社が会計監査人に支払うべき金銭 その他の財産上の利益の合計額	83百万円

- (注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法にもとづく監査と金融商品取引法にもとづく監査の監査報酬等の額を明確に区分しておらず、実質的にも区分できませんので、当事業年度に係る会計監査人としての報酬等の額にはこれらの合計額を記載しております。
2. 監査役会は、日本監査役協会が公表する「会計監査人との連携に関する実務指針」を踏まえ、監査項目別監査時間および監査報酬の推移ならびに過年度の監査計画と実績の状況を確認し、当事業年度の監査時間および報酬額の見積りの妥当性を検討した結果、会計監査人の報酬等につき、会社法第399条第1項の同意を行っております。
3. 当社の一部の連結子会社につきましては、当社の会計監査人以外の監査法人の監査を受けております。

■ 非監査業務の内容

該当事項はありません。

■ 会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

監査役会は、会計監査人の職務の執行に支障がある場合等、その必要があると判断した場合は、株主総会に提出する会計監査人の解任又は不再任に関する議案の内容を決定いたします。

また、会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める項目に該当すると認められる場合は、監査役全員の同意により、会計監査人を解任いたします。この場合、監査役会が選定した監査役は、解任後最初に招集される株主総会において、会計監査人を解任した旨およびその理由を報告いたします。

4. 会社の体制および方針

4. 会社の体制および方針

当社のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方 (2026年3月31日現在)

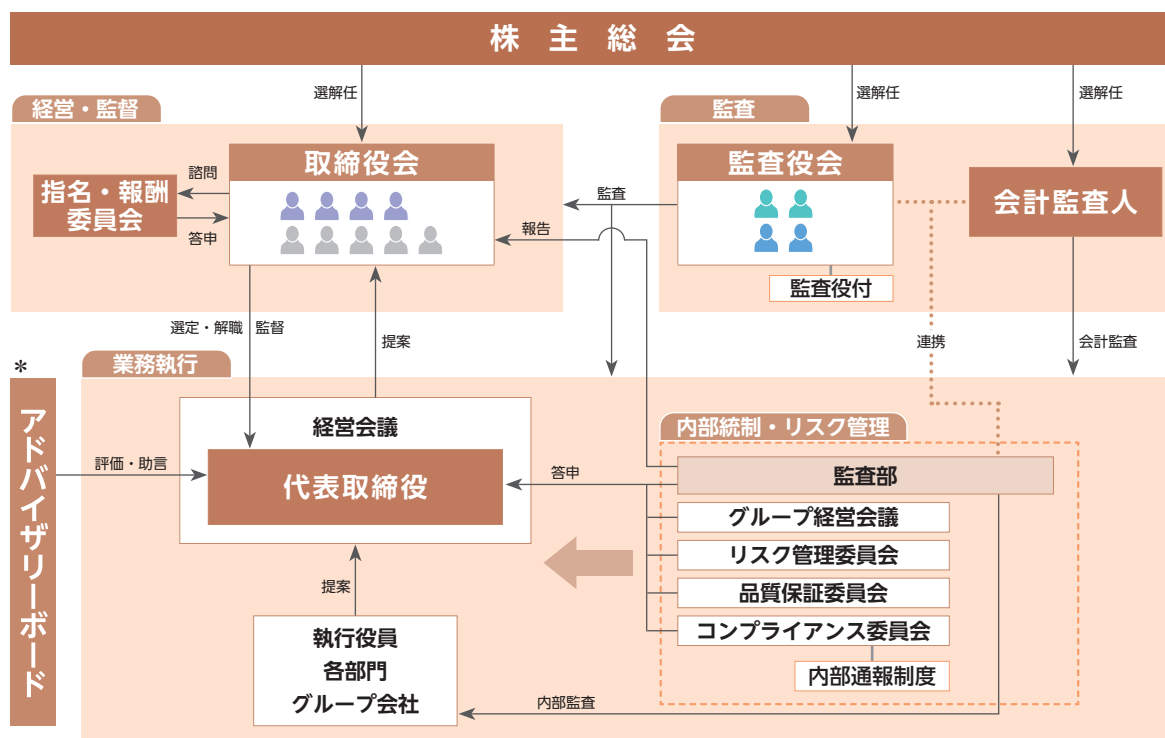
当社におけるコーポレートガバナンスとは、企業理念にもとづき、創業以来一貫して志向してきた企業経営のあるべき姿(当社を取り巻くすべての関係者との良好な関係を築き、社会の要請に応えることで事業の持続的発展と企業価値の向上を目指すこと)の実現のために、経営の透明性・公平性・計画性・迅速性を確保し、業務執行と監督が有機的に結びついて適時的確に機能させるための仕組みです。

※企業理念は、本招集ご通知の2ページに掲載しております。

ご参考

体制図

社内取締役 社外取締役 社内監査役 社外監査役



* 2025年5月13日の取締役会にてアドバイザリーボードの廃止を決定しました。

本事業報告中の記載金額は、表示単位未満を切り捨てて表示しております。