



第68期定時株主総会

招集ご通知

開催日時
2025年6月17日(火曜日)
午前10時 受付開始:午前9時

開催場所
亀田製菓株式会社 本社 5階会議室
新潟県新潟市江南区亀田工業団地3丁目1番1号
※末尾の「株主総会会場のご案内」をご参照ください。

議案
第1号議案 剰余金の処分の件
第2号議案 定款一部変更の件
第3号議案 取締役賞与支給の件
第4号議案 当社株式の大規模買付行為に関する
対応方針(買収への対応方針)の継続の件

●お土産のご用意はございません。



本招集通知は、パソコン・
スマートフォンでも主要な
コンテンツをご覧いただけます。
<https://p.sokai.jp/2220/>



郵送およびインターネットによる
議決権行使期限

2025年6月16日(月曜日) 午後5時まで



ハッピーワールドの
ターン王子
©KAMEDA

株主総会資料の電子提供および決議通知郵送廃止のお知らせ

- 本総会の招集につきましては、株主総会資料の電子提供措置制度(ウェブサイトから閲覧する方法により総会資料を提供する制度)に即した方法にてご通知しております。株主総会参考書類等の内容である情報(電子提供措置事項)につきましては、当社ウェブサイトおよび東証ウェブサイトからご確認ください。
- また決議通知につきましても、地球・環境等を配慮した省資源化の観点から、今回より書面によるご送付を取りやめ、当社ウェブサイトへの掲載のみとさせていただきますので、あらかじめご了承賜りますようお願い申し上げます。

当社ウェブサイトおよび東証ウェブサイトは、本招集ご通知3ページでご案内のURLにアクセスしてご確認いただけます。

企業理念

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。

社是

製菓展道立己

(せいいかてんどうりっき)

「展」とは「ひらく」「のびる」という意味を持っています
製菓という事業に従事し、日々研鑽・努力することで
社会に貢献し、自己の人生を確立するということです

経営理念

- 会社にまつわるすべての者の要望に応える

- 会社の永劫の存続をはかる

経営基本方針

- 民主経営で行く

- 会社を私物化しない

- 計画経営に徹する

亀田製菓グループのPurpose/Vision/Value



株主の皆様へ



代表取締役会長 CEO
ジュネジャ・レカ・ラジュ
Lekh Raj Juneja

代表取締役社長 COO
高木 政紀
Masanori Takagi

平素より格別のご支援を賜り、厚く御礼申し上げます。

第68期定期株主総会を6月17日に開催いたしますので、ここに招集のご通知をお届けいたします。

株主総会の議案および2024年度の事業の概要について、ご報告申し上げますので、ご高覧いただきたくお願い申し上げます。

亀田製菓グループは、お米を中心としたコアコンピタンスを強みに、「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、持続的成長を目指します。創業以来、変わらない価値観として大切にしてきた「創業の心」「社是」「経営理念」「経営基本方針」はしっかりと引き継ぎつつ、時代の変化に合わせて変えるべきものとして、2023年、「Purpose」「Vision」「Value」を定義し、亀田製菓グループの理念体系として再構築しました。

全役員・従業員の心を一つにして、「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。

株主の皆様におかれましては、今後とも一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

目 次

株主の皆様へ……………	2	添付書類	<ご参考>
招集ご通知……………	3	事業報告……………	トピックス…………… 67
株主総会参考書類……………	7	連結計算書類……………	株主様アンケートのご報告… 69
		計算書類……………	株主優待制度・株主メモ… 70
		監査報告……………	61



証券コード 2220
2025年5月27日

株主各位

新潟県新潟市江南区亀田工業団地3丁目1番1号

亀田製菓株式会社
代表取締役社長 COO 高木 政紀

第68期定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、当社第68期定時株主総会を下記により開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報(電子提供措置事項)について電子提供措置をとっており、インターネット上の以下の各ウェブサイトに掲載しておりますので、いずれかのウェブサイトにアクセスのうえ、ご確認くださいますようお願い申し上げます。

当社ウェブサイト(株主総会情報) <https://www.kamedaseika.co.jp/ir/shareholders/>



東京証券取引所ウェブサイト(東証上場会社情報サービス)

..... <https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>



(上記の東証ウェブサイトにアクセスいただき、「銘柄名(会社名)」に「亀田製菓」または「コード」に当社証券コード「2220」を入力・検索し、「基本情報」「縦覧書類/PR情報」を順に選択して、「縦覧書類」にある「株主総会招集通知/株主総会資料」欄よりご確認ください。)

敬具

議決権行使について

5ページ～6ページの「議決権の行使のご案内」をご参照ください。

当日ご出席される方へ

株主総会当日は議決権行使書用紙をお持ちいただき、会場受付にご提出ください。

書面により
議決権を行使される方へ

議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示いただき、**2025年6月16日(月曜日)午後5時**までに到着するようご返送ください。

インターネット等により
議決権を行使される方へ

議決権行使ウェブサイト(<https://soukai.mizuho-tb.co.jp/>)にアクセスいただき、**2025年6月16日(月曜日)午後5時**までに議案に対する賛否をご入力ください。

記

日 時

2025年6月17日（火曜日）午前10時（受付開始：午前9時）

場 所

新潟県新潟市江南区亀田工業団地3丁目1番1号

亀田製菓株式会社 本社 5階会議室

(末尾の「株主総会会場のご案内」をご参照ください。)

目的事項

- 報告事項**
1. 第68期(2024年4月1日から2025年3月31日まで)
事業報告の内容、連結計算書類の内容ならびに会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件
 2. 第68期(2024年4月1日から2025年3月31日まで)
計算書類の内容報告の件

決議事項

- 第1号議案 剰余金の処分の件**
第2号議案 定款一部変更の件
第3号議案 取締役賞与支給の件
第4号議案 当社株式の大規模買付行為に関する対応方針(買収への対応方針)の継続の件

以上

- ~~~~~
- 当日のご出席は議決権を有する株主様ご本人または代理人(議決権を有する株主)の方1名に限ります。その際には、代理権を証明する書面のご提出が必要となりますのでご了承ください。
 - 書面交付請求をいただいた株主様には、電子提供措置事項を記載した書面をあわせてお送りいたしますが、以下の事項につきましては、法令および定款の規定にもとづき、インターネット上の各ウェブサイトに掲載しておりますので、当該書面には記載しておりません。

- | |
|---|
| ① 事業報告の「業務の適正を確保するための体制および当該体制の運用状況」「会社の支配に関する基本方針」 |
| ② 連結計算書類の「連結株主資本等変動計算書」「連結注記表」 |
| ③ 計算書類の 「株主資本等変動計算書」「個別注記表」 |

なお、監査役が監査した事業報告ならびに監査役および会計監査人が監査した連結計算書類および計算書類は、当該書面に記載の各書類のほか、インターネット上の各ウェブサイトに記載している上記①、②および③の事項となります。

- 電子提供措置事項に修正が生じた場合は、インターネット上の各ウェブサイトにその旨、修正前および修正後の事項を掲載させていただきます。

議決権の行使のご案内

株主総会における議決権は、株主の皆様の重要な権利です。後記の株主総会参考書類(7ページ～30ページ)をご検討のうえ、議決権の行使をお願い申し上げます。
以下の3つの方法により行使いただくことができます。

株主総会への出席による議決権行使



同封の議決権行使書用紙をご持参いただき、株主総会当日に会場受付にご提出ください。

株主総会開催日時 2025年6月17日(火曜日) 午前10時

場所 亀田製菓株式会社 本社 5階会議室

(末尾の「株主総会会場のご案内」をご参照ください。)

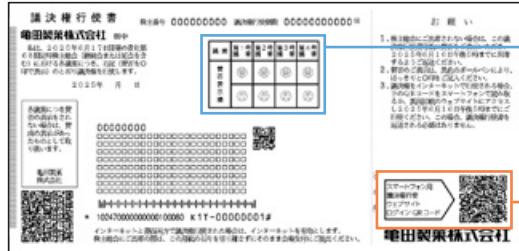
郵送(書面)による議決権行使



同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示のうえ、ご投函ください。

行使期限 2025年6月16日(月曜日) 午後5時到着分まで

議決権行使書用紙のご記入方法のご案内



こちらに、議案に対する賛否をご記入ください。

第1号議案～第4号議案

● 賛成の場合 ▶「賛」の欄に○印

● 否認する場合 ▶「否」の欄に○印

スマートフォンによる議決権行使に必要となる、QRコード*が記載されています。

議決権の行使のお取り扱いについて

議決権行使書用紙において、各議案につき賛否のご表示のない場合は、「賛」の意思表示があったものとして取り扱うこととさせていただきます。

*QRコードは株式会社デンソーウエーブの登録商標です。

インターネット等による議決権行使



当社指定の議決権行使ウェブサイトにアクセスしていただき、画面の案内にしたがい、議案に対する賛否をご入力ください。
(インターネット等による議決権行使方法のご案内については次ページをご参照ください。)

行使期限 2025年6月16日(月曜日) 午後5時まで



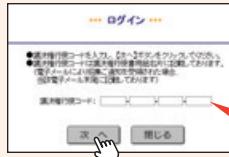
パソコンからも、
スマートフォンからも
ご利用いただけます。

インターネット等による議決権行使の手順



パソコンから

- 1 <https://soukai.mizuho-tb.co.jp/> 左記のURLを入力し、議決権行使ウェブサイトにアクセス。
- 2 「インターネットによる議決権行使について」をお読みいただき、「次へすすむ」をクリック。
- 3 「議決権行使コード」を入力し、「次へ」をクリック。パスワード変更画面が出ますので、初期パスワードを入力し、株主様がご使用になるパスワードを登録してく
議決権行使
コードを入力
ださい。
- 4 以降、画面の案内にしたがって賛否をご入力ください。



スマートフォンから

カンタンに行使できます！

- 1 QRコード*を読み取る
- 2 議決権行使方法を選ぶ
 - すべての議案について「賛成」する
 - 各議案について個別に指示する

議決権行使方法は2つ
- 3 行使完了
 - この内容で行使する
 - 前の画面に戻る

*QRコードは株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

ご注意

- パスワードは、ご投票される方が株主様ご本人であることを確認する手段です。本株主総会終了まで、大切に保管ください。お電話などによるパスワードのご照会には、お答えすることができません。
- パスワードは一定回数以上間違えるとロックされ使用できなくなります。ロックされてしまった場合、画面の案内にしたがってお手続きください。
- 議決権行使ウェブサイトは一般的なインターネット接続環境にて動作確認を行っておりますが、ご利用の機器によってはご利用いただけない場合もございます。

ご了承いただく述項

- 画面とインターネットにより、二重に議決権行使された場合は、インターネットによる行使を有効な行使としてお取り扱いいたします。
- インターネットで複数回数、議決権行使をされた場合は、最後の行使を有効な行使としてお取り扱いいたします。
- インターネットによる議決権行使で、パソコンの操作方法などがご不明の場合は、下記にお問い合わせください。

お問い合わせ先について

みずほ信託銀行 証券代行部 インターネットヘルプダイヤル

電話 0120-768-524 (フリーダイヤル) (受付時間 9:00~21:00 年末年始を除く)

●機関投資家の皆様は、株式会社ICJの運営する議決権電子行使プラットフォームをご利用いただけます。

以上

第1号議案 剰余金の処分の件

当社は、「ライスイノベーションカンパニー」の実現に向けた国内外での投資と株主の皆様に対する利益還元のバランスを考慮しながら、中期経営計画を実行し収益の拡大を図り、利益配分を安定的に拡大することを目指しております。

上記方針にもとづき、当期の期末配当金につきましては、以下のとおり1株につき42円(前期に比べ1円増配)とさせていただきたく存じます。

1 配当財産の種類 ▶ 金銭

2 配当財産の割当に関する事項およびその総額 ▶

当社普通株式1株につき金42円(前期に比べ1円増配)

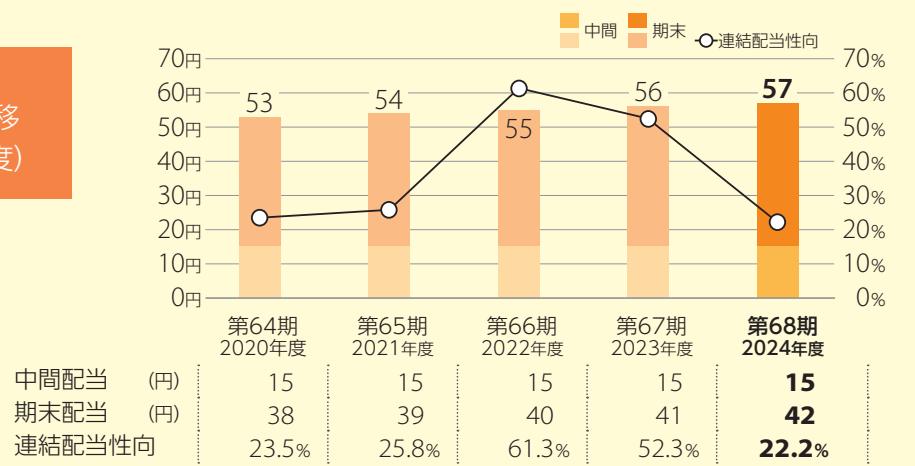
(ご参考)中間配当金を含めた年間配当金は、1株につき金57円(前期に比べ1円増配)となります。

配当総額 885,499,860円

3 剰余金の配当が効力を生じる日 ▶ 2025年6月18日

(ご参考)

配当額・配当性向の推移
(2020年度 - 2024年度)



第2号議案 定款一部変更の件

1 提案の理由

当社の事業内容の拡大および今後の事業展開に備えるため、現行定款第2条(目的)につきまして目的事項を追加するものであります。

2 変更の内容

変更の内容は、次のとおりであります。

(下線を付した部分は、変更箇所を示します)

現行定款	変更案
第1条 (条文省略) (目的)	第1条 (現行どおり) (目的)
第2条 (条文省略) 1～6 (条文省略) (新設)	第2条 (現行どおり) 1～6 (現行どおり) <u>7 米穀等農作物の生産、加工、販売</u> <u>8 (現行どおり)</u>
<u>7</u> (条文省略)	

第3号議案

取締役賞与支給の件

2024年度末時点の取締役9名のうち、業務執行から独立した立場である社外取締役5名を除く4名に対し、2024年度の連結業績等を勘案して、取締役賞与総額1億2,000万円を支給させていただきたいと存じます。

なお、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かかる決定方針を定めており、その概要は52ページから53ページに記載のとおりであります。本議案は、当該方針に沿うものであることから、相当なものであると判断しております。

第4号議案**当社株式の大規模買付行為に関する対応方針(買収への対応方針)の継続の件**

当社は、当初2007年4月21日開催の取締役会決議で当社株式の大規模買付行為に関する対応策を導入し、直近では2022年6月14日開催の当社第65期定時株主総会において株主の皆様のご承認をいただき継続しておりますが(以下、継続後の「当社株式の大規模買付行為に関する対応策(買収防衛策)」を「現プラン」といいます。)、その有効期限は、2025年6月開催予定の当社第68期本定時株主総会(以下、「本株主総会」といいます。)の終結の時までとなっております。当社では、現プラン継続後も社会・経済情勢の変化、買収防衛策を巡る諸々の動向および様々な議論の進展を踏まえ、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を確保・向上させるための取り組みの一つとして、本株主総会における株主の皆様のご承認を条件に、現プランを継続することといたしました(以下、更新後の「当社大規模買付行為に関する対応方針(買収への対応方針)」を「本プラン」といいます。)。なお、当該取締役会には当社監査役全員が出席し、いずれも本プランの具体的運用が適正に行われることを条件として、本プランへの継続に賛成する旨の意見を述べております。

本株主総会に提案させていただきます本件方針は、特定株主グループの議決権割合を20%以上とすることを目的とする当社株式等の買付行為、または結果として特定株主グループの議決権割合が20%以上となる当社株券等の買付行為(以下、係る買付行為を「大規模買付行為」といい、係る買付行為を自ら単独でまたは他の者と共にないし協調して行うまたは行おうとする者を「大規模買付者」といいます。)に関する対応方針であります。なお、現時点において、当社は、大規模買付に関する打診および申し入れ等は受けておりませんが、今後、大規模買付行為に関する打診および申し入れ等があった際に、株主の皆様が、必要かつ十分な情報と時間のもとにご判断いただけるよう、本件方針を定めております。

なお、本件方針の内容は以下のとおりであります。

記**I 当社の財務および事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針**

当社は、当社株式の大規模な買付けが行われる場合において、それに応じるか否かは、最終的には株主の皆様のご判断に委ねられるべきであると考えます。

しかしながら、株式の大規模な買付行為や買付提案の中には、買収の目的等が、企業価値ひいては株主共同の利益に対する明白な侵害をもたらすおそれのあるもの、株主に株式の売却を事実上強要するおそれがあるもの、対象会社の取締役会や株主が当該買付の内容を検討・判断し、あるいは対象会社の取締役会が代替案を提示するための必要な時間や情報を与えることなく行われるもの、買付けの対価の価額、買付けの手法等が対象会社の企業価値および株主に対して不適当なもの、対象会社と対象会社を巡るステークホルダーとの関係の悪化をもたらすおそれのあるものなど、企業価値ひいては株主共同の利益に資さないと考えられるものもあると認識しております。

当社は、このような当社の企業価値およびブランド価値ひいては株主共同の利益に反するおそれのある大規模の買付行為や買付提案等を行う者は、当社の財務および事業の方針の決定を支配する者として不適切であると考えます。

II 基本方針の実現に資する取り組み

1. 企業価値の源泉について

(1) 企業理念および「パーカス(存在意義)、ビジョン(目指す姿)、バリュー(価値観・行動指針)」

当社は、1957年の会社設立以来、企業理念にもとづき、米菓の製造技術を探求し、より高品質な商品をお客様に提供することを通じて、社会へ貢献することを目指してまいりました。その中で、株主の皆様をはじめとするステークホルダー(利害関係者)の皆様から高い信頼とご支持をいただきてまいりました。

●企業理念

【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。

【社是】

製菓業道立己(せいかてんどうりっさ)

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

【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

また、「中長期成長戦略2030」策定にあたり、当社を取り巻く経営環境の変化を踏まえ、持続的成長を図るべく、これまでの理念体系を時代に即したより亀田らしい内容へと再構築し、ステークホルダーの皆様と共にするとともに、持続可能な社会の実現に向けて取り組んでおります。

●亀田製菓グループのパーカス/ビジョン/バリュー

【パーカス(存在意義)】Better For You(ベターフォーユー)

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

【ビジョン(目指す姿)】Rice Innovation Company(ライスイノベーションカンパニー)

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。

【バリュー(価値観・行動指針)】Kameda's Craftsmanship(カメダズクラフトマンシップ)

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

(2)当社の強み

米菓は、稻作文化とともに発展し受け継がれてきた日本古来のお菓子であります。当社は、いち早く米菓の量産化技術、販売ネットワークを確立するとともに、伝統的な米菓にとどまらず、「亀田の柿の種」や「ハッピーターン」など様々なブランドを発売することで、日本国内における米菓市場の拡大に努め、トップメーカーとして長年にわたり高いシェアを維持していました。

当社は、①お米に関する高度な加工技術ならびに、これに支えられた商品開発力、②職人の手作業であった米菓づくりにおいて量産技術を確立し、高品質な製品を安定的に提供し続けてきた製造ノウハウ、③米菓No.1メーカーとして認知されている「亀田製菓」、ロングセラーとして支持されている「亀田の柿の種」、「ハッピーターン」等が持つブランド力、④安全・安心な商品をお届けするための品質保証体制とその仕組み、⑤当社の企業理念および“ミッション・ビジョン”を十分に理解し、体現できる人材等を強みであると考えております。

海外においても1989年に北米で米菓製造・販売を開始し、近年は北米で拡大するオーガニック、グルテンフリーといった健康を意識した“Better For You”市場に向けた事業展開を加速させるとともに、アジアではクロスボーダービジネスの生産拠点に加え、将来の米菓需要拡大の可能性を見据え、各国で事業展開を進めております。

また、長期保存食であるアルファ米、食物アレルギーをお持ちの方に対応したアレルギー特定原材料28品目不使用の米粉パン、お米由来の植物性乳酸菌、米菓の加工技術を活用したプラントベースフード(植物性代替肉)等、強みであるお米に関する知見を最大限活かすとともに、社会課題の解決に向けた食品事業の取り組みを強化しております。

これらの企業価値の源泉にもとづく強みを活かし、長期的な視点に立った経営を進めることができが当社の企業価値ひいては株主共同の利益の向上に資するものと考えております。

2. 中期経営計画にもとづく企業価値向上へ向けた取り組み

当社は「中長期成長戦略2030」の実行に向けて取り組んでおります。当社の存在意義は、お米の恵みを美味しさ・健康・感動という価値に磨き上げ、お客様の健やかなライフスタイルに貢献する“Better For You”と位置づけ、お米の可能性を最大限に引き出し、世界で新価値・新市場を創造する姿、ビジョン“ライスイノベーションカンパニー”的実現を通じて持続的な成長と企業価値向上を目指しております。

国内米菓事業は、商品性にこだわり、独自価値訴求型の競争戦略への転換を加速するとともに、安定したサプライチェーンマネジメントの確立を図ることで、収益基盤の強化に取り組んでおります。また、事業活動によって発生する廃棄物量を抑制するとともに、資源の効率的な使用に取り組むことで、社会課題解決の実現へ貢献してまいります。

海外事業は、グルテンフリー・スナック需要を捉えたグローバル展開を推進し、北米・アジアの売上拡大を継続するとともに、事業構造の変革による収益力の強化に取り組んでおります。

食品事業は、災害・環境問題、アレルギー、食料不足などの社会的ニーズを捉えたシーズ事業の収益化に取り組むとともに、海外領域へも挑戦してまいります。

3. コーポレート・ガバナンスの強化に向けた取り組み

当社は、グローバル化等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・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、自主判断により、取締役会について取締役の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に、執行役員制度を導入しております。また、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おります。

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觀性・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よく充実させるため、取締役会の任意の諮問機関として「指名・報酬委員会」を設置しております。これらの取り組みを通じて、当社は企業価値およびブランド価値ひいては株主共同の利益の確保・向上を図っております。

Ⅲ 基本方針に照らして不適切な者によって当社の財務および事業の方針の決定が支配されることを防止するための取り組み

1. 本プラン継続の目的

近年の資本市場において、投資目的等について株主の皆様や投資家等に十分な情報開示がなされることなく株式等を大量に買付ける動きも見られ、結果として企業価値・株主共同の利益が毀損される買収(濫用的買収)の可能性も低くないと考えております。

金融商品取引法によって、濫用的な買収を規制する一定の対応はなされておりますが、現行の金融商品取引法では、公開買付けが開始される前における情報提供と検討時間を法的に確保することおよび市場内での大規模買付行為を法的に制限することがいずれもできないなど、必ずしも有効に機能しないと考えられます。

当社に対する大規模買付行為が行われようとする場合には、株主の皆様が大規模買付行為に応じるべきか否かについて適切な判断を行い、あるいは当社取締役会が株主の皆様に代替案を提案するために、必要な情報や時間を確保し、買付者等との交渉が一定の合理的なルールに従って行われることが、企業価値ひいては株主共同の利益に合致すると考えます。

以上の理由から、当社は、大規模買付時における情報提供と検討時間の確保に関する一定のルール(以下、「大規模買付ルール」といいます。)を設定することとし、基本方針に照らして不適切な者によって当社の財務および事業の方針の決定が支配されることを防止するための取り組みの一環として、本株主総会における株主の皆様のご承認を条件に、本プランとして継続することといたしました。

本プランの概要(フロー)については、別紙1をご参照ください。

2. 本プランの対象となる当社株式の買付

本プランの対象となる当社株式の買付とは、

- ① 特定株主グループ(注1)の議決権割合(注2)を20%以上とすることを目的とする当社株券等(注3)の買付行為、
- ② 結果として特定株主グループの議決権割合が20%以上となる当社株券等の買付行為、または
- ③ 上記①若しくは②に規定される各行為の実施の有無にかかわらず、当社の特定株主グループが、当社の他の株主(複数である場合を含みます。以下本③において同じです。)との間で行う行為であり、かつ、当該行為の結果として当該他の株主が当該特定株主グループの共同保有者に該当するに至るような合意その他の行為、又は当該特定株主グループと当該他の株主との間にその一方が他方を実質的に支配し若しくはそれらの者が共同ないし協調して行動する関係(注4)を樹立

するあらゆる行為(注5)(但し、当社が発行者である株券等につき当該特定株主グループと当該他の株主の議決権割合の合計が20%以上となるような場合に限ります。)を意味します(いずれについてもあらかじめ当社取締役会が同意したものを除き、また市場取引、公開買付け等の具体的な買付方法の如何を問いません。以下、係る買付行為を「大規模買付行為」といい、係る買付行為を自ら単独で又は他の者と共同ないし協調して行う又は行おうとする者を「大規模買付者」といいます。)。

注1：特定株主グループとは、(i)当社の株券等(金融商品取引法第27条の23第1項に規定する株券等をいいます。)の保有者(同法第27条の23第1項に規定する保有者をいい、同条第3項にもとづき保有者に含まれる者を含みます。以下同じとします。)およびその共同保有者(同法第27条の23第5項に規定する共同保有者をいい、同条第6項にもとづく共同保有者とみなされる者を含みます。以下同じとします。)、(ii)当社の株券等(同法第27条の2第1項に規定する株券等をいいます。)の買付け等(同法第27条の2第1項に規定する買付け等をいい、取引所金融商品市場において行われるものも含みます。)を行う者およびその特別関係者(同法第27条の2第7項に規定する特別関係者をいいます。)、(iii)上記(i)又は(ii)の者の関係者(これらの者との間にフィナンシャル・アドバイザリー契約を締結している投資銀行、証券会社その他の金融機関その他これらの者と実質的利害を共通にしている者、公開買付代理人、弁護士、会計士その他のアドバイザー若しくはこれらの者が実質的に支配し又はこれらの者と共同ないし協調して行動する者として当社取締役会が合理的に認めた者を併せたグループをいいます。)、並びに(iv)上記(i)ないし本(iv)に該当する者から市場外の相対取引又は東京証券取引所の市場内立会外取引(ToSTNeT-1)により当社の株券等を譲り受けた者を意味します。

注2：議決権割合とは、(i)特定株主グループが、注1の(i)記載の場合は、当該保有者の株券等保有割合(金融商品取引法第27条の23第4項に規定する株券等保有割合をいいます。この場合においては、当該保有者の共同保有者の保有株券等の数(同項に規定する保有株券等の数をいいます。以下同じとします。)も加算するものとします。)または、(ii)特定株主グループが、注1の(ii)記載の場合は、当該大規模買付者および当該特別関係者の株券等所有割合(同法第27条の2第8項に規定する株券等所有割合をいいます。)の合計をいいます。

各議決権割合の算出にあたっては、発行済株式の総数(同法第27条の23第4項に規定するものをいいます。)および総議決権の数(同法第27条の2第8項に規定するものをいいます。)は、有価証券報告書、半期報告書および自己株券買付状況報告書のうち直近に提出されたものを参照することができるものとします。

注3：株券等とは、金融商品取引法第27条の23第1項に規定する株券等または同法第27条の2第1項に規定する株券等のいずれかを意味します。

注4：「当該特定株主グループと当該他の株主との間にその一方が他方を実質的に支配し若しくはそれらの者が共同ないし協調して行動する関係」が樹立されたか否かの判定は、新たな出資関係、業務提携関係、取引ないし契約関係、役員兼任関係、資金提供関係、信用供与関係、デリバティブルや貸株等を通じた当社株券等に関する実質的な利害関係等の形成や、当該特定株主グループ及び当該他の株主が当社に対して直接・間接に及ぼす影響等を基礎として行うものとします。

注5：本文の③所定の行為がなされたか否かの判断は、当社取締役会が合理的に判断するものとします(かかる判断に当たっては、独立委員会の勧告を最大限尊重するものとします。)。なお、当社取締役会は、本文の③所定の要件に該当するか否かの判定に必要とされる範囲において、当社の株主に対して必要な情報の提供を求めることがあります。

3. 独立委員会の設置

大規模買付ルールが遵守されたか否か、あるいは大規模買付ルールが遵守された場合でも、当該大規模買付行為が当社の企業価値ひいては株主共同の利益を著しく損なうものであることを理由として対抗措置を講じるか否かについては、当社取締役会が最終的な判断を行いますが、本プランを適正に運用し、当社取締役会によって恣意的な判断がなされることを防止し、その判断の客觀性および合理性を担保するため、現プランと同様に独立委員会を設置いたします（独立委員会規程の概要については、別紙2をご参照ください。）。独立委員会の委員は3名以上とし、公正で中立的な判断を可能とするため、当社の業務執行を行う経営陣から独立している社外取締役、社外監査役ならびに社外有識者（注）の中から選任します。独立委員会の委員には、[三宅峰三郎氏、金井孝行氏、井植敏雅氏、青木和義氏、伊藤彰浩氏の5氏]が就任いたします（各委員の略歴については別紙3をご参照ください。）。

独立委員会は大規模買付者が大規模買付ルールを遵守したか否かの判断、対抗措置の発動・不発動の判断、いったん発動した対抗措置の停止など、当社取締役会の諮問に対して勧告するものとし、当社取締役会は、独立委員会の勧告を最大限尊重するものとします。独立委員会の勧告内容については、その概要を適宜公表することとします。

なお、独立委員会の判断が、当社の企業価値ひいては株主共同の利益に資するようになされることを確保するために、独立委員会は、当社の費用で、必要に応じて独立した第三者である外部専門家（ファイナンシャル・アドバイザー、公認会計士、弁護士、コンサルタントその他の専門家）等の助言を得ることができるるものとします。

注：社外有識者とは、経営経験豊富な企業経営者、官庁出身者、投資銀行業務に精通する者、弁護士、公認会計士、会社法等を主たる研究対象とする学識経験者、またはこれらに準ずる者をいいます。

4. 大規模買付ルールの概要

（1）大規模買付者による意向表明書の当社への事前提出

大規模買付者が大規模買付行為を行おうとする場合には、大規模買付行為または大規模買付行為の提案に先立ち、まず、当社代表取締役宛に、大規模買付ルールに従う旨の法的拘束力を有する誓約文言を含む以下の内容等を日本語で記載した意向表明書をご提出いただきます。

- ① 大規模買付者の名称、住所
- ② 設立準備法
- ③ 代表者の氏名
- ④ 国内連絡先

- ⑤ 提案する大規模買付行為の概要等
- ⑥ 本プランに定められた大規模買付ルールに従う旨の誓約

当社取締役会が、大規模買付者から意向表明書を受領した場合は、速やかにその旨および必要に応じその内容について公表いたします。

(2) 必要情報の提供

当社取締役会は、前記(1)の意向表明書を受領した日の翌日から起算して10営業日以内に、大規模買付者から当社取締役会に対して、株主の皆様の判断および当社取締役会としての意見形成のために提供いただくべき必要かつ十分な情報(以下、「本必要情報」といいます。)のリスト(以下、「必要情報リスト」といいます。)を記載した書面を当該大規模買付者に交付し、大規模買付者には、必要情報リストの記載に従い、本必要情報を当社取締役会に書面にて提出していただきます。その具体的な内容は大規模買付者の属性および大規模買付行為の内容によって異なりますが、いずれの場合も株主の皆様のご判断および当社取締役会としての意見形成のために必要かつ十分な範囲に限定するものとします。

本必要情報の一般的な項目は以下のとおりです。

- ① 大規模買付者およびその者が属する特定株主グループ(共同保有者、特別関係者および組合員(ファンドの場合)その他構成員を含みます。)の詳細(名称、事業内容、経歴または沿革、資本構成、財務内容等を含みます。)
- ② 大規模買付行為の目的、方法および内容(大規模買付行為の対価の価額・種類、大規模買付行為の時期、関連する取引の仕組み、大規模買付行為の方法の適法性、大規模買付行為およびその関連する取引の実行可能性等を含みます。)
- ③ 大規模買付行為における買付価格の算定根拠(算定の前提となる事実、算定方法、算定に用いた数値情報および大規模買付行為に係る一連の取引により生じることが予想されるシナジーの内容を含みます。)
- ④ 大規模買付行為における買付資金の裏付け(資金の提供者(実質的提供者を含みます。)の具体的な名称、調達方法、関連する取引の内容を含みます。)
- ⑤ 大規模買付行為の完了後における当社および当グループの役員候補(当社および当グループの事業についての経験等に関する情報を含みます。)、経営方針、事業計画、資本政策および配当政策等
- ⑥ 大規模買付行為の完了後における当社および当グループの取引先、顧客、従業員その他の当社に係るステークホルダーと当社および当グループとの関係に関する変更の有無およびその内容

当社取締役会は、大規模買付ルールの迅速な運営を図る観点から、必要に応じて、大規模買付者に対し情報提供の期限を設定することがあります。ただし、大規模買付者から合理的な理由にもとづく延長要請があった場合には、その期限を延長することができるものとします。なお、前記にもとづき、当初提供していただいた情報について当社取締役会が精査した結果、当該必要情報が大規模買付行為を評価・検討するための情報として不十分と認められる場合には、当社取締役会は、大規模買付者に対して本必要情報が揃うままで、適宜期限を定めた上で(最初に本必要情報を受領した日から起算して60日を上限とします。)追加的に情報提供を求めることがあります。

当社取締役会は、大規模買付行為を評価・検討するために必要十分な情報の全てが大規模買付者から提供されたと判断した場合には、その旨を大規模買付者に通知するとともに、公表することとします。また、当社取締役会が本必要情報の追加的な提供を要請したにもかかわらず、大規模買付者から当該情報の一部について情報の提供がなされないことについての合理的な説明がある場合には、当社取締役会が求める本必要情報が全て揃わなくても、大規模買付者との情報提供に係る交渉等を終了し、その旨を公表するとともに後記(3)の当社取締役会による評価・検討を開始する場合があります。当社取締役会に提供された本必要情報は、速やかに独立委員会に提出するとともに、株主の皆様の判断のために必要であると認められる場合には、当社取締役会が適切と判断する時点で、その全部または一部を公表します。

(3)当社取締役会による評価・検討等

当社取締役会は、大規模買付行為の評価等の難易度に応じ、大規模買付者が当社取締役会に対し本必要情報の提供を完了した後、対価を現金(円貨)のみとする公開買付による当社全株式の買付の場合は最長60日間、その他の大規模買付行為の場合は最長90日間を上限として、当社取締役会による評価・検討・交渉・意見形成・代替案立案のための期間(以下、「取締役会評価期間」といいます。)を設定します。取締役会評価期間中、当社取締役会は、必要に応じて独立した第三者である外部専門家(ファイナンシャル・アドバイザー、公認会計士、弁護士、コンサルタントその他の専門家)等の助言を受けながら、提供された本必要情報を十分に評価・検討し、独立委員会からの勧告を最大限尊重した上で、当社取締役会としての意見を慎重にとりまとめ、公表します。また、必要に応じ、大規模買付者との間で大規模買付行為に関する条件改善について交渉し、当社取締役会として株主の皆様に対し代替案を提示することもあります。

5. 大規模買付行為がなされた場合の対応方針

(1)大規模買付者が大規模買付ルールを遵守した場合

大規模買付者が大規模買付ルールを遵守した場合には、当社取締役会は、仮に当該大規模買付行為に反対であったとして

も、当該買付提案についての反対意見を表明したり、代替案を提示することにより、株主の皆様を説得するに留め、原則として当該大規模買付行為に対する対抗措置はとりません。大規模買付者の買付提案に応じるか否かは、株主の皆様において、当該買付提案および当社が提示する当該買付提案に対する意見、代替案等をご考慮の上、ご判断いただくことになります。

ただし、大規模買付ルールが遵守されている場合であっても、当該大規模買付行為が、例えば以下の①から⑧のいずれかに該当し、結果として当社に回復し難い損害をもたらすなど、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を著しく損なうと当社取締役会が判断する場合には、例外的に当社取締役会は、取締役の善管注意義務にもとづき、新株予約権の無償割当て等、会社法その他の法律および当社定款が認める対抗措置を講じることができます。

- ① 真に当グループの経営に参加する意思がないにもかかわらず、ただ株価をつり上げて高値で株式を当社の関係者に引き取らせる目的で当社株式の買収を行っている場合(いわゆるグリーンメーラーである場合)
- ② 当グループの経営を一時的に支配して当社の事業経営上必要な知的財産権、ノウハウ、企業秘密情報、主要取引先や顧客等を大規模買付者やそのグループ会社等に移譲させるなど、いわゆる焦土化経営を行う目的で当社株式の買収を行っていると判断される場合
- ③ 当グループの経営を支配した後に、当グループの資産を大規模買付者やそのグループ会社等の債務の担保や弁済原資として流用する予定で当社株式の買収を行っていると判断される場合
- ④ 当グループの経営を一時的に支配して当グループの事業に当面関係していない不動産、有価証券など高額資産等を売却等処分させ、その処分利益をもって一時的な高配当をさせるかあるいは一時的高配当による株価の急上昇の機会を狙つて株式の高価売り抜けをする目的で当社株式の買収を行っていると判断される場合
- ⑤ 大規模買付者の提案する当社株式の買付方法が、いわゆる強圧的二段階買収(最初の買付で当社の株式の全部の買付を勧誘することなく、二段階目の買収条件を不利に設定し、あるいは明確にしないで、公開買付等の株式の買付を行うことをいいます。)等の、株主の皆様のご判断の機会または自由を制約し、事実上、株主の皆様に当社株式の売却を強要するおそれがあると判断される場合
- ⑥ 大規模買付者の提案する当社株式の買付条件(買付対価の種類および金額、当該金額の算定根拠、その他の条件の具体的な内容、違法性の有無、実現可能性等を含みますがこれに限りません。)が当社の企業価値に照らして著しく不十分または不適切であると判断される場合
- ⑦ 大規模買付者による支配権獲得により、株主の皆様はもとより、顧客、従業員、地域社会その他の利害関係者との関係を破壊する等によって、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を著しく損なうと判断される場合

- ⑧ 大規模買付者による買付後の経営方針等が不十分または不適当であるため、当社事業の成長性・安定性が阻害され、当社の企業価値ひいては株主共同の利益の確保・向上に重大な支障をきたすおそれがあると判断される場合

(2) 大規模買付者が大規模買付ルールを遵守しない場合

大規模買付者により、大規模買付ルールが遵守されなかった場合には、具体的な買付方法の如何にかかわらず、当社取締役会は、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を守ることを目的として、新株予約権の無償割当て等、会社法その他の法律および当社定款が認める対抗措置を講じることにより、大規模買付行為に対抗する場合があります。なお、大規模買付ルールを遵守したか否かを判断するにあたっては、大規模買付者側の事情も合理的な範囲で十分勘案し、少なくとも本必要情報の一部が提出されないことをもって大規模買付ルールを遵守しないと認定することはしないものとします。

(3) 取締役会の決議、および株主総会の開催

当社取締役会は、前記(1)または(2)において対抗措置の発動の是非について判断を行う場合は、独立委員会に諮問を行い、その勧告を最大限尊重し、対抗措置の必要性、相当性等を十分検討した上で対抗措置発動または不発動等に関する会社法上の機関としての決議を行うものとします。

具体的にいかなる手段を講じるかについては、その時点で当社取締役会が最も適切と判断したものを選択することとします。当社取締役会が具体的対抗措置の一つとして、例えば新株予約権の無償割当てを行う場合の概要は原則として別紙4に記載のとおりですが、実際に新株予約権の無償割当てを行う場合には、議決権割合が一定割合以上の特定株主グループに属さないことを新株予約権の行使条件とするなど、対抗措置としての効果を勘案した行使期間およびその他の行使条件を設けることがあります。ただし、この場合、大規模買付者が有する新株予約権の取得の対価として金銭を交付することを想定しておりません。

また、当社取締役会は、独立委員会が対抗措置の発動について勧告を行い、発動の決議について株主の皆様の意思を確認するための株主総会(以下、「株主意思確認総会」といいます。)の開催を要請する場合には、株主の皆様に本プランによる対抗措置を発動することの可否を十分にご検討いただくための期間(以下、「株主検討期間」といいます。)として最長60日間の期間を設定し、当該株主検討期間中に株主意思確認総会を開催することができます。

当社取締役会において、株主意思確認総会の開催および基準日の決定を決議した場合、取締役会評価期間はその日をもって終了し、ただちに、株主検討期間へ移行することとします。

株主意思確認総会の開催に際しては、当社取締役会は、大規模買付者が提供した必要情報、必要情報に対する当社取締役会の意見、当社取締役会の代替案その他当社取締役会が適切と判断する事項を記載した書面を、株主の皆様に対し、株主総会招集通知とともに提供し、適時・適切にその旨を開示いたします。

株主意思確認総会において対抗措置の発動または不発動について決議された場合、当社取締役会は、当該株主総会の決議に従うものとします。本株主総会が対抗措置を発動することを否決する決議をした場合には、当社取締役会は対抗措置を発動いたしません。

また、株主意思確認総会の終結をもって株主検討期間は終了することとし、当該株主総会の結果は、決議後適時・適切に開示いたします。

(4) 大規模買付行為待機期間

株主検討期間を設けない場合は、前記Ⅲ.4.(1)「大規模買付者による意向表明書の当社への事前提出」に記載の意向表明書が当社取締役会に提出された日から取締役会評価期間終了までを、また株主検討期間を設ける場合には取締役会評価期間と株主検討期間をあわせた期間終了までを大規模買付行為待機期間とします。そして大規模買付行為待機期間においては、大規模買付行為は実施できないものとします。従って、大規模買付行為は、大規模買付行為待機期間の経過後にのみ開始できるものとします。

(5) 対抗措置発動の停止等について

前記(3)において、当社取締役会または株主総会において具体的対抗措置を講ずることを決議した後、当該大規模買付者が大規模買付行為の撤回または変更を行った場合など、対抗措置の発動が適切でないと当社取締役会が判断した場合には、独立委員会の意見または勧告を十分に尊重した上で、対抗措置の発動の停止または変更を行うことがあります。

対抗措置として、例えば新株予約権の無償割当てを行う場合において、権利の割当てを受けるべき株主が確定した後に、大規模買付者が大規模買付行為の撤回または変更を行うなど対抗措置の発動が適切でないと当社取締役会が判断した場合には、独立委員会の勧告を最大限尊重した上で、当該新株予約権の効力発生日の前日までの間は、新株予約権の無償割当てを中止することとし、また新株予約権の無償割当て後においては、行使期間開始日の前日までの間は、当社による当該新株予約権の無償取得(当社が新株予約権を無償で取得することにより、株主の皆様の新株予約権は消滅します。)等の方法により対抗措置発動の停止等を行うことができるものとします。

このような対抗措置の発動の停止等を行う場合は、独立委員会が必要と認める事項とともに、法令および当社が上場する金融商品取引所の上場規則等に従い、当該決定について適時・適切に開示します。

6. 大規模買付ルールの適用開始、有効期間、継続および廃止

本プランは、本株主総会での承認をもって同日より発効することとし、有効期限は2028年6月に開催される当社第71期定時株主総会終結の時までとします。

また、本プランは、本株主総会により継続が承認された後であっても、①当社株主総会において本プランを廃止する旨の決議が行われた場合、②当社取締役会により本プランを廃止する旨の決議が行われた場合には、その時点で廃止されるものとします。また、本プランの有効期間中であっても、当社取締役会は、企業価値ひいては株主共同の利益の向上の観点から隨時見直しを行い、当社株主総会の承認可決を得て本プランの変更を行うことがあります。このように、当社取締役会が本プランについて継続、変更、廃止等の決定を行った場合には、その内容につきまして速やかに開示します。

なお、当社取締役会は、本プランの有効期間中であっても、本プランに関する法令、金融商品取引所の規則等の新設または改廃が行われ、係る新設または改廃を反映するのが適切である場合、誤字脱字等の理由により字句の修正を行うことが適切である場合等、株主の皆様に不利益を与えない場合には、必要に応じて独立委員会の賛同を得た上で、本プランを修正または変更する場合があります。

補足説明

本プランの内容は前記のとおりですが、(1)本プランによる株主の皆様に与える影響、および(2)本プランの合理性についてはそれぞれ以下のとおりです。

(1)本プランが株主・投資家に与える影響等

① 大規模買付ルールが株主・投資家に与える影響等

大規模買付ルールは、株主の皆様が大規模買付行為に応じるか否かを判断するために必要な情報や、現に当社の経営を担っている当社取締役会の意見を提供し、株主の皆様が代替案の提示を受ける機会を確保することを目的としています。これにより株主の皆様は、十分な情報および提案のもとで、大規模買付行為に応じるか否かについて適切なご判断をすることが可能となり、そのことが当社の企業価値ひいては株主共同の利益の保護につながるものと考えます。従いまして、大規模買付ルールの設定は、株主・投資家の皆様が適切なご判断を行う上での前提となるものであり、株主・投資家の皆様の利益に資するものであると考えております。

なお、前記5.「大規模買付行為がなされた場合の対応方針」に記載のとおり、大規模買付者が大規模買付ルールを遵守するか否かにより大規模買付行為に対する当社の対応方針が異なりますので、株主・投資家の皆様におかれましては、大規模買付者の動向にご注意ください。

② 対抗措置発動時に株主・投資家の皆様に与える影響

当社取締役会は、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を守ることを目的として、前記5.「大規模買付行為がなされた場合の対応方針」に記載した対抗措置をとることがありますが、当社取締役会が具体的な対抗措置をとることを決定した場合には、当該決定について法令および当社が上場する金融商品取引所の上場規則等に従い、適時・適切に開示します。

対抗措置の発動時には、当該対抗措置の仕組み上、株主の皆様(大規模買付ルールを遵守しない大規模買付者および会社に回復し難い損害をもたらすなど当社株主全体の利益を損なうと認められるような大規模買付行為を行う大規模買付者を除きます。)が、法的権利または経済的側面において格別の損失を被るような事態は想定しておりません。対抗措置として、例えば新株予約権の無償割当てを行う場合は、新株予約権の割当期日において株主名簿へ記録されている株主の皆様は、対価を払い込みすることなく、その保有する株式数に応じて、新株予約権が割り当てられます。また、当社が、当該新株予約権の取得の手続きをとることを決定した場合は、株主の皆様(大規模買付ルールを遵守しない大規模買付者および会社に回復し難い損害をもたらすなど当社株主全体の利益を損なうと認められるような大

規模買付行為を行う大規模買付者を除きます。)は、当社による当該新株予約権の取得の対価として当社株式を受領するため、法的権利または経済的側面において格別の不利益は発生しません。

なお、当社取締役会が当該新株予約権の割当ての中止または割当てを行った新株予約権の無償取得(当社が新株予約権を無償で取得することにより、株主の皆様の新株予約権は消滅します。)を行う場合には、当社株式の1株当たりの価値の希釈化が生じることを前提にして売買等を行った株主または投資家の皆様は、株価の変動により相応の損害を被る可能性があります。

大規模買付者等については、大規模買付ルールを遵守しない場合や、大規模買付ルールを遵守した場合であっても大規模買付行為が当社の企業価値および株主共同の利益を著しく損なうと判断される場合には、対抗措置が講じられることにより、結果的にその法的権利または経済的側面において不利益が発生する可能性があります。本プランの公表は、大規模買付者が大規模買付ルールに違反することがないようにあらかじめ注意を喚起するものであります。

③ 対抗措置発動に伴って株主の皆様に必要となる手続き

対抗措置の一つとして例えば新株予約権の無償割当てが行われる場合には、新株予約権の割当期日において株主名簿に記録されている株主の皆様に対して割当てが行われます。株主の皆様は引受けの申込みを要することなく新株予約権の割当てを受け、また当社が新株予約権の取得の手続きをとることにより、新株予約権の行使価額相当の金銭を払い込むことなく、当社による新株予約権の取得の対価として当社株式を受領することになるため、申込みや払込み等の手続きは必要となりません。ただし、この場合当社は、新株予約権の割り当てを受ける株主の皆様に対し、別途ご自身が大規模買付者等ではないこと等を誓約する当社所定の書式による書面のご提出を求めることがあります。

これらの手続きの詳細については、実際に新株予約権の無償割当てを行うことになった際に、法令および当社が上場する金融商品取引所の上場規則等に従い、適時・適切に開示します。

(2) 本プランが、会社の支配に関する基本方針に沿うものであり、当社の企業価値ひいては株主共同の利益に合致し、当社の会社役員の地位の維持を目的とするものではないことについて

当社取締役会は、以下の理由から、本プランが基本方針に沿い、当社の企業価値・株主共同の利益を損なうものではなく、かつ当社経営陣の地位の維持を目的とするものではないと判断しております。

① 買収への対応方針に関する指針の要件を完全に充足していること

本プランは、経済産業省および法務省が2005年5月27日に発表した「企業価値・株主共同の利益の確保または向上のための買収防衛策に関する指針」の定める三原則(企業価値・株主共同の利益の確保・向上の原則、事前開示・株主

意思の原則、必要性・相当性確保の原則)および経済産業省が2023年8月31日に発表した「企業買収における行動指針—企業価値の向上と株主利益の確保に向けてー」の定める3つの原則(企業価値・株主共同の利益の原則、株主意思の原則、透明性の原則)を完全に充足しています。また、経済産業省に設置された企業価値研究会が2008年6月30日に発表した報告書「近時の諸環境の変化を踏まえた買収防衛策の在り方」および東京証券取引所が2015年6月1日に公表した「コーポレートガバナンス・コード」(2021年6月11日最終改訂)の「原則1-5いわゆる買収防衛策」の内容も踏まえたものとなっております。

② 株主共同の利益の確保・向上の目的をもって継続されていること

本プランは、前記Ⅲ. 1.「本プラン継続の目的」に記載のとおり、当社株式に対する大規模買付行為がなされた際に、当該大規模買付行為に応じるべきか否かを株主の皆様が判断し、あるいは当社取締役会が代替案を提示するために必要な情報や時間を確保し、または株主の皆様のために買付者等と交渉を行うこと等を可能とすることにより、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を確保し、向上させるという目的をもって継続したものです。

③ 株主意思を重視するものであること

本プランは、本株主総会での株主の皆様のご承認により発効することとしており、本株主総会にて本プランについて株主の皆様の意思を問う予定であることから、その継続について株主の皆様のご意向が反映されることとなっております。また、本プラン継続後、有効期間の満了前であっても、当社株主総会において本プランを廃止する旨の決議が行われた場合には、本プランはその時点で廃止されることになり、株主の皆様のご意向が反映されます。

④ 独立性の高い社外者の判断の重視

本プランにおける対抗措置の発動等の判断に際しては、当社の業務執行から独立している委員で構成される独立委員会へ諮問し、同委員会の勧告を最大限尊重するものとされており、当社の企業価値ひいては株主共同の利益に資するべく本プランの透明な運営が行われる仕組みが確保されています。

⑤ 合理的な客観的要件の設定

本プランは、あらかじめ定められた合理的な客観的要件が充足されなければ、対抗措置が発動されないように設定されており、当社取締役会による恣意的な発動を防止するための仕組みが確保されています。

⑥ 独立した外部専門家の意見の取得

独立委員会は、当社の費用で、独立した第三者である外部専門家(ファイナンシャル・アドバイザー、公認会計士、弁護士、コンサルタントその他の専門家)等の助言を得ることができます。これにより、独立委員会によ

る判断の公正さ、客觀性がより強く担保される仕組みとしております。

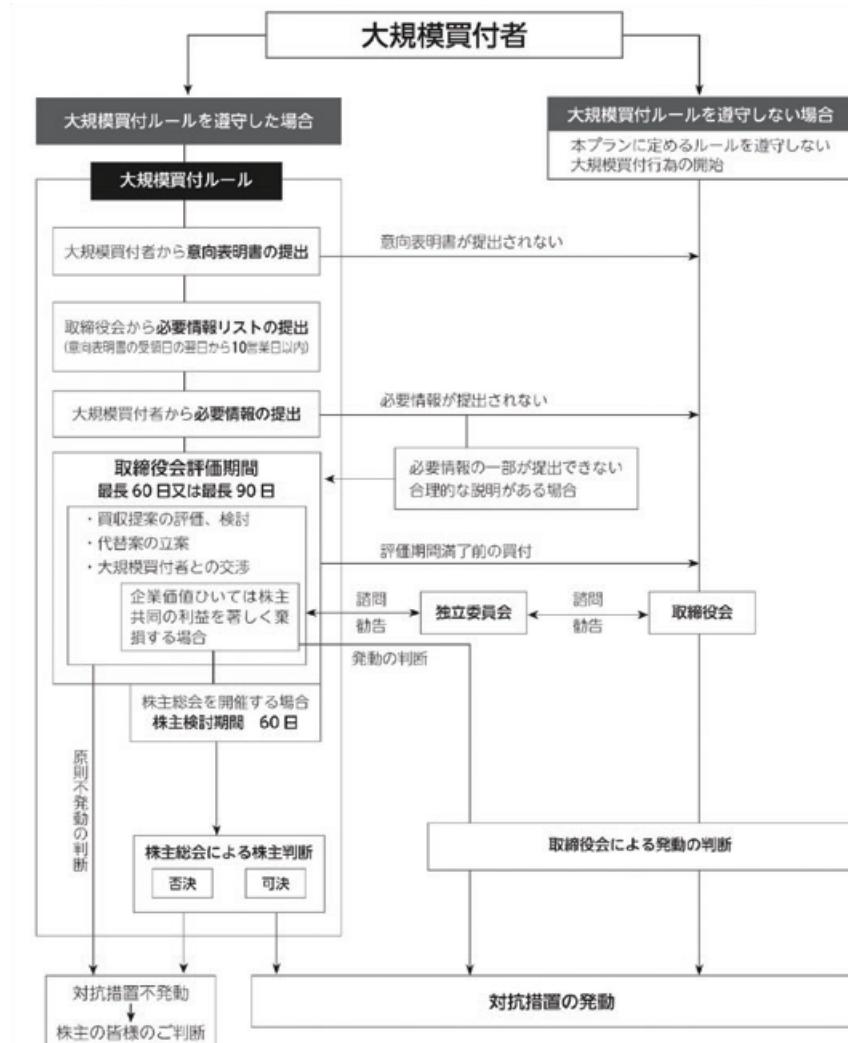
⑦ デッドハンド型やスローハンド型の対応方針ではないこと

本プランは、当社の株主総会で選任された取締役で構成される取締役会により、いつでも廃止することができるものとされており、当社の株式を大量に買付けようとする者が、自己の指名する取締役を当社株主総会で選任し、係る取締役で構成される取締役会により、本プランを廃止することが可能です。従って、本プランは、デッドハンド型の対応方針(取締役会の構成員の過半数を交替させてもなお、発動を阻止できない対応方針)ではありません。また、当社は取締役の任期を2年としておりますが、当該任期については期差任期制を採用していないため、スローハンド型の対応方針(取締役会の構成員の交替を一度に行うことができないため、その発動を阻止するのに時間を要する対応方針)でもありません。

以上

本プランの概要 大規模買付開始時のフロー

(別紙1)



(注)本図は、本プランのご理解に資することを目的として、代表的な手続きの流れを図式化したものであり、必ずしも全ての手続きを示したものではありません。詳細については、本文をご覧ください。

以上

(別紙2)

独立委員会規程の概要

- 独立委員会は取締役会の決議により設置される。
- 独立委員会の委員は3名以上とし、公正で中立的な判断を可能とするため、当社の業務執行を行う経営陣から独立している社外取締役、社外監査役または社外有識者（経営経験豊富な企業経営者、官庁出身者、投資銀行業務に精通する者、弁護士、公認会計士、会社法等を主たる研究対象とする学識経験者、またはこれらに準ずる者）の中から、取締役会が選任する。
- 独立委員会の委員の任期は、本プランの有効期限までとする。ただし、社外取締役および社外監査役である委員の任期は、その社外役員としての任期が本プランの有効期限より以前に到来する場合は、社外役員の任期と同じとする。
なお、当社取締役会または株主総会において本プランの廃止が決議された場合、委員の任期は本プランの廃止と同時に終了する。
- 独立委員会は、取締役会から諮詢を受けた場合、原則としてその決定の内容を、その理由および根拠を付して取締役会に対して勧告する。なお、委員は決定にあたって、当社の企業価値ひいては株主共同の利益に資するか否かの観点からこれを行うことを要す。
- 独立委員会は、必要に応じて独立した第三者である外部専門家（ファイナンシャル・アドバイザー、公認会計士、弁護士、コンサルタントその他の専門家）等から、当社の費用負担による助言を得ることができる。
- 独立委員会決議は、委員の過半数が出席し、その過半数をもってこれを行う。

以上

独立委員会委員の候補者および略歴

(別紙3)

氏名	略歴
三宅 峰三郎 (1952年7月22日生) 社外取締役 独立役員	1976年 4月 キューピー株式会社入社 2003年 2月 同社取締役 2010年 2月 同社常務取締役 2011年 2月 同社代表取締役社長 株式会社中島董商店取締役 2017年 2月 株式会社中島董商店取締役会長 2018年 6月 当社社外取締役(現任)
金井 孝行 (1959年4月16日生) 社外取締役 独立役員	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 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 2016年 3月 同社代表取締役社長COO 2017年 3月 当社社外取締役(現任) 2020年 6月
井植 敏雅 (1962年12月3日生) 社外取締役 独立役員	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 2019年 4月 当社経営を考える懇談会アドバイザー 2020年 6月 当社社外取締役(現任)
青木 和義 (1955年12月24日生) 社外監査役 独立役員	1979年 4月 花王石鹼株式会社(現 花王株式会社)入社 2003年 3月 同社家庭品国際事業本部コントローラー 2005年 3月 花王(中国)投資公司副総經理兼副董事長 2007年 5月 花王株式会社会計財務部門管理部長 2012年 6月 同社執行役員会計財務部門統括 2022年 6月 当社社外監査役(現任)
伊藤 彰浩 (1960年12月19日生) 社外監査役 独立役員	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 6月 当社社外監査役(現任)

以上

新株予約権無償割当ての概要

(別紙4)

1. 新株予約権無償割当ての対象となる株主およびその割当方法

当社取締役会で定める一定の日(以下、「割当期日」といいます。)における最終の株主名簿に記録された株主に対し、その所有する当社普通株式(ただし、当社の所有する当社普通株式を除く。)1株につき1個の割合で新たに払込みをさせないで新株予約権を割り当てる。

2. 新株予約権の目的となる株式の種類および数

新株予約権の目的となる株式の種類は当社普通株式とし、新株予約権1個当たりの目的となる株式の数は1株とする。ただし、当社が株式分割または株式併合を行う場合は、所要の調整を行うものとする。

3. 株主に割り当てる新株予約権の総数

当社取締役会が定める割当期日における当社発行可能株式総数から当社普通株式の発行済株式の総数(当社の所有する当社普通株式を除く。)を減じた株式数を上限とする。当社取締役会は、複数回にわたり新株予約権の割当てを行うことがある。

4. 各新株予約権の行使に際して出資される財産およびその価額

各新株予約権の行使に際して出資される財産は金銭とし、その価額は1円以上で当社取締役会が定める額とする。なお、当社取締役会が新株予約権を取得することを決定した場合には、行使価額相当の金額を払い込むことなく、当社による新株予約権の取得の対価として、株主に新株を交付することがある。

5. 新株予約権の譲渡制限

新株予約権の譲渡による当該新株予約権の取得については、当社取締役会の承認を要する。

6. 新株予約権の行使条件

議決権割合が20%以上の特定株主グループに属する者(ただし、あらかじめ取締役会が同意した者を除く。)でないこと等を行使の条件として定める。詳細については、当社取締役会において別途定めるものとする。ただし、新株予約権の行使が認められない者が有する新株予約権の取得の対価として金銭を交付することを想定していない。

7. 新株予約権の行使期間等

新株予約権の割当てがその効力を生ずる日、行使期間、取得条項その他必要な事項については、当社取締役会が別途定めるものとする。なお、取得条項については、前記6.の行使条件のため新株予約権の行使が認められない者以外の者が有する新株予約権を当社が取得し、新株予約権1個につき当社取締役会が別途定める株数の当社普通株式を交付することができる旨や、当社が新株予約権に当社株式を交付することなく無償にて新株予約権を取得する旨の条項を定めることができる。

以上

《ご参考》 連結業績ハイライト

売上高	1,032億62百万円 (前期比 8.1%増)	営業利益	55億00百万円 (前期比 23.1%増)
経常利益	69億16百万円 (前期比 1.7%増)	親会社株主に 帰属する当期純利益	54億17百万円 (前期比 140.0%増)

■ 第68期定期株主総会招集ご通知 添付書類

事業報告 (2024年4月1日から2025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

当連結会計年度におけるわが国経済は、雇用・所得環境が引き続き堅調に推移する一方で、物価高の長期化を受けた節約志向の強まりもあって個人消費の拡大は力強さを欠いています。不安定さが続く国際情勢、原材料・エネルギー価格の高止まりや物流コスト・人件費の上昇など、異なる消費マインドの冷え込みを引き起こす懸念もあり、景気の先行きが不透明な状況が続いています。

国内の食品企業においては、これらの経営環境を踏まえ厳しい舵取りが続いております。さらに米菓業界においては、原料米の価格高騰も重なり大変厳しい状況となっています。

こうした中、当グループは、「中長期成長戦略2030」の実行に向けて取り組んでいます。お米の恵みを美味しい・健康・感動という価値に磨き上げ、お客様の健やかなライフスタイルに貢献する“Better For You”をパーソナリティとして位置づけ、お米の可能性を最大限に引き出し、世界で新価値・新市場を創造する姿、ビジョン(目指す姿)である“ライスイノベーションカンパニー”的実現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。

2024年度は、“ライスイノベーションカンパニー”的実現を目指して、独自価値創造型企業への基盤を固めるため、国内米菓事業の独自価値訴求によりキャッシュ創出力を高めるとともに、成長エンジンとなる海外事業と食品事業

の拡大を図るための事業ポートフォリオ再構築に向けた様々な施策に取り組みました。

当連結会計年度の売上高は、国内米菓事業においては独自価値訴求型の競争戦略への転換を加速し、重点ブランドへの集中を図ることで収益基盤の強化に取り組みました。海外事業においては、北米・アジアの売上拡大の継続、事業構造変革による収益力の強化に取り組みました。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強化し、事業成長に向けて取り組みました。以上の結果、グループ全体の売上高は前期を上回りました。

営業利益については、北米のMary's Gone Crackers, Inc.が下半期において黒字化を実現したほか、単体米菓における一部商品の価格改定や生産効率向上への継続的な取り組み、また百貨店向け商品や土産物用商品、長期保存食を製造販売するグループ会社の堅調な業績が寄与した結果、前期を上回りました。

経常利益については、為替差損益による利益の減少の一方で、営業利益の増加および持分法による投資利益の増加により前期を上回りました。親会社株主に帰属する当期純利益は、前期に計上したMary's Gone Crackers, Inc.における減損損失および当期において繰延税金資産計上による法人税等調整額(益)を計上したことにより、前期を大幅に上回りました。

国内米菓事業

売上高
構成比率

67.5%

売上高
69,748 百万円
(前期比 5.2% 増)

営業利益
4,442 百万円
(前期比 2.6% 増)

営業利益率
6.4%



国内米菓事業については、商品性にこだわり、独自価値訴求型の競争戦略への転換を加速し、重点ブランドへの集中を図ることで収益基盤の強化に取り組みました。具体的には投資効率を高めるため、「亀田の柿の種」「ハッピーターン」「亀田のつまみ種」「無限」シリーズ「技のこだ割り」「こつぶっこ」の重点6ブランドに集中して消費者コミュニケーション強化、ブランド価値強化に努めました。

「亀田の柿の種」は親子で楽しめるスナック需要への拡張を目指し、「うましお」をメインにしたプロモーションとこれに連動した店頭露出の強化を図るなどブランド価値深化に努めました。「ハッピーターン」は5年ぶりのリニューアルを実施、「ハッピーターンスパイス」の強化を通じたおつまみ需要へのブランド拡張に加えて、「無限」シリーズと共に人気テレビアニメとのコラボレーション企画を実施するなど若年層への訴求を強化しました。「亀田のつまみ種」は季節限定商品の販売に加え「午後のつまみ種」のテレビCMを投入するなど新規顧客獲得に取り組みました。「技のこだ割り」はこだわりの製法を伝えるテレビCMを放映、「こつぶっこ」は期間限定商品の展開を開始するなど重点6ブランドの価値向上に向けた取り組みを推し進めました。また、お米の価値を訴求した商品展開によるCVSチャネル強化や、長年にわたり研究開発を進めてきたお米由来の「植物性乳酸菌K-1」を添加した機能性表示

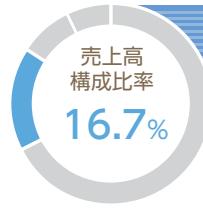
食品となる米菓を発売するなど、顧客起点でブランド・商品の独自性に磨きをかける取り組みを進めました。加えて、商品戦略に連動する形で生産能力増強や適正価格販売、販売促進費用の効率的な執行等、価値訴求に軸足を置いた活動を展開しました。これらの取り組みの結果、重点6ブランドの売上高については、「無限」シリーズが前期を下回った一方、「亀田の柿の種」「ハッピーターン」「亀田のつまみ種」「技のこだ割り」「こつぶっこ」は前期を上回りました。

また、百貨店向け商品や土産物用商品を製造販売するグループ会社は、コロナ禍後の需要回復は一巡したものの新規店舗の出店効果もあり堅調に推移しました。

これらの結果、国内米菓事業全体の売上高は前期を上回りました。

営業利益については、単体米菓において原材料・エネルギー価格の高騰に対応して10月に「ハッピーターン」など17品目の価格改定を実施しました。また、重点6ブランドへの集中化による筋肉質なポートフォリオへの転換、販売促進費用の効率的な執行、不採算ラインの整理・集約や外部生産委託の活用による生産効率の向上など各種施策に継続的に取り組みました。また、百貨店向け商品や土産物用商品を製造販売するグループ会社の堅調な業績が加わり、国内米菓事業全体の営業利益は前期を上回りました。

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
17,239 百万円
(前期比 14.2%増)

営業利益
135 百万円
(前期比 ー)

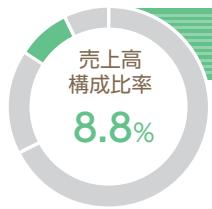
営業利益率
0.8%



海外事業については、北米・アジアの売上拡大の継続、事業構造変革による収益力の強化に取り組みました。北米のMary's Gone Crackers, Inc.は消費者の購入促進を企図して発売した小容量品が大手小売業に採用されたことに加えて、販路開拓にも進展が図られたことで下半期において大幅増収を確保しました。また、アジア地域は総じて好調に推移し、タイのSingha Kameda (Thailand) Co., Ltd.が輸出拡大による好調を維持、ベトナムのTHIEN HA KAMEDA,JSC.も主力ブランド「ICHİ」の強化策に取り組

んだことで、海外事業全体の売上高は前期を上回りました。

営業利益については、タイのSingha Kameda (Thailand) Co., Ltd.における輸出の拡大や中国の青島亀田食品有限公司の業績改善効果など、アジア地域が総じて好調に推移し、同地域では大幅な利益成長を果たしました。さらに、Mary's Gone Crackers, Inc.が製造原価低減活動の効果により下半期において黒字化を実現した結果、通期では初の黒字を確保しました。



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あります。

売上高
9,068 百万円
(前期比 24.6%増)

営業利益
654 百万円
(前期比 323.2%増)

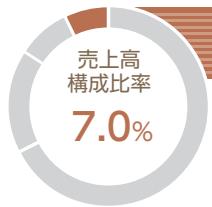
営業利益率
7.2%



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強化し、事業成長に向けて取り組みました。長期保存食は震災による備蓄需要の増加により前期を大きく上回りました。また、米粉パンは予てより取り組んできた新工場での本格生産を開始し、販路拡大に向けた取り組みを進めています。さらに、植物性乳酸菌についても、機能性を訴求し差別化を図ることで販路拡大に取り組み、前期に比べ増収となりました。一方で、プラントベースフードは植物性原料100%の「植物生まれのグリーンチキン」の販路拡大やBtoB

市場開拓を継続して行ったものの減収となりましたが、「植物生まれのグリーンチキン」のリブランドに加えて、カップめん用の新商品を上市するなど来期に向けた取り組みを進みました。これらの結果、食品事業全体の売上高は前期を上回りました。

営業利益については、米粉パンの規模拡大に向けた先行投資負担の増加を長期保存食の増益効果が補い、前期を上回りました。



その他

※「その他」の主な内容は、貨物運送等であります。

売上高
7,205 百万円
(前期比 5.2%増)

営業利益
268 百万円
(前期比 32.2%減)

営業利益率
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により、売上高は前期を上回りました。営業利益については、適正料金の収受に向け継続的に取り組みましたが、エネルギー価格の高止まりや人件費上昇などのコスト増を補いきれず、前期を下回りました。



1.企業集団の現況

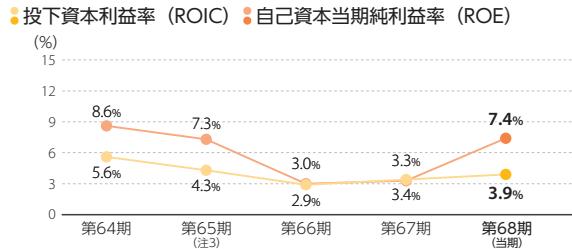
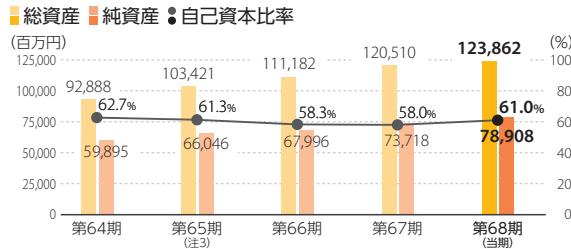
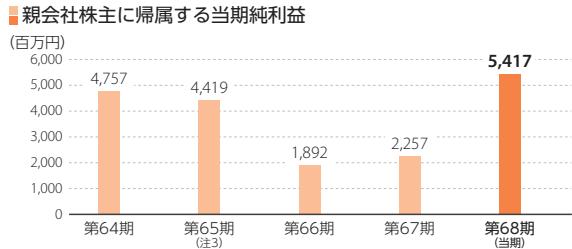
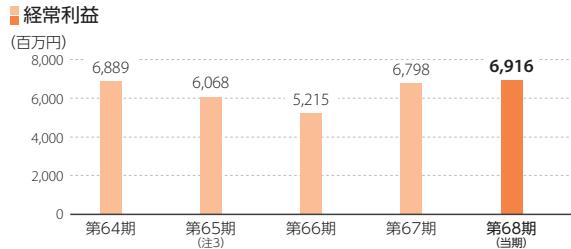
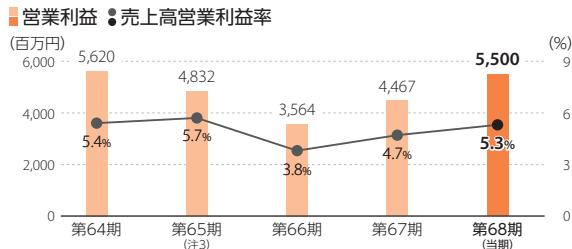
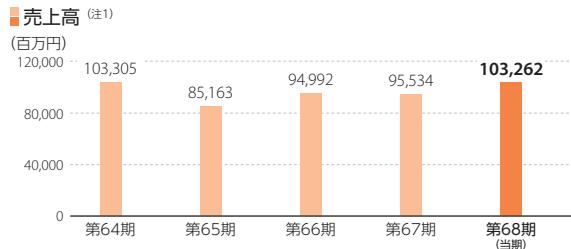
(2) 財産及び損益の状況

		第64期 (2021年3月期)	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)
売上高 ^(注1)	(百万円)	103,305	85,163	94,992	95,534	103,262
営業利益	(百万円)	5,620	4,832	3,564	4,467	5,500
売上高営業利益率	(%)	5.4	5.7	3.8	4.7	5.3
経常利益	(百万円)	6,889	6,068	5,215	6,798	6,916
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	4,757	4,419	1,892	2,257	5,417
1株当たり当期純利益	(円)	225.62	209.63	89.78	107.06	256.98
総資産	(百万円)	92,888	103,421	111,182	120,510	123,862
純資産	(百万円)	59,895	66,046	67,996	73,718	78,908
1株当たり純資産	(円)	2,761.24	3,007.78	3,076.11	3,317.24	3,585.50
自己資本比率	(%)	62.7	61.3	58.3	58.0	61.0
投下資本利益率(ROIC)	(%)	5.6	4.3	2.9	3.4	3.9
自己資本当期純利益率(ROE)	(%)	8.6	7.3	3.0	3.3	7.4
総資産経常利益率(ROA)	(%)	7.7	6.2	4.9	5.9	5.7
EBITDA ^(注2)	(百万円)	10,306	10,017	9,656	10,650	11,850
EBITDAマージン	(%)	10.0	11.8	10.2	11.1	11.5

(注) 1. 第65期の期首より「収益認識に関する会計基準」等を適用しております。

2. EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却額

3. 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。



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。

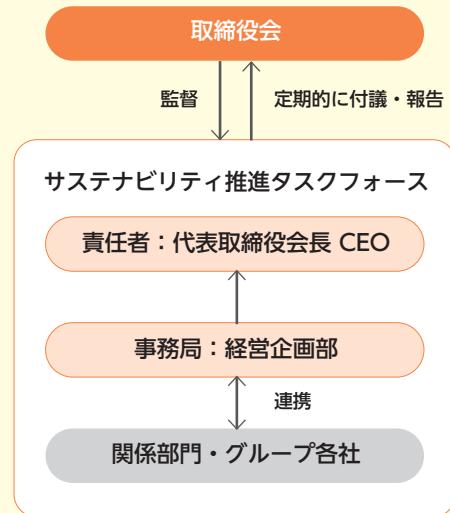
サステナビリティ推進体制

当グループは、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、サステナビリティに関する取り組みについてさらなる推進を図ることとしました。サステナビリティ推進タスクフォースは、代表取締役会長CEOを責任者とし、サステナビリティに関する方針や各種課題の解決に向けた詳細な目標の設定、それらを実践するための体制および具体的な実行方法の立案、各種施策の運用状況のモニタリングなどを行っています。なお、サステナビリティ推進タスクフォースの活動内容については、定期的に取締役会に付議・報告するとともに、必要に応じてステークホルダーの視点も取り入れながら、より客觀性および実効性の高い取り組みを進めています。

*2023年11月、当グループの理念体系再構築に伴い、現基本方針に改定

サステナビリティ推進体制図



亀田製菓グループ統合報告書2024



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。

<https://www.kamedaseika.co.jp/ir/library/integrated-report/>

当社ウェブサイト サステナビリティページ



<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、各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いきます。

マテリアリティ(重要課題)と主要KPI



Better For Youの食を通じた 健やかなライフスタイルへの貢献

喜び・潤い、健康、美しさ、感動、安全
安心、食文化、食の多様性
[FY2030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 (FY2021比)]
- 食品事業の海外比率拡大[30%]
- アレルゲンフリー、ハラル／コーチャ対応



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
[FY2030目標]

- 温室効果ガス排出量削減[40%削減 (FY2017比)]
- 水使用量削減[10%削減 (FY2017比)]
- プラスチック使用量削減[30%削減 (FY2017比)]



持続可能な調達活動

人権尊重、安定調達、食糧不足対応
[FY2030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認証バーム油比率[100%]



人的資本経営

健康経営、DE&I、人材育成
[FY2030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[80%増加 (FY2021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

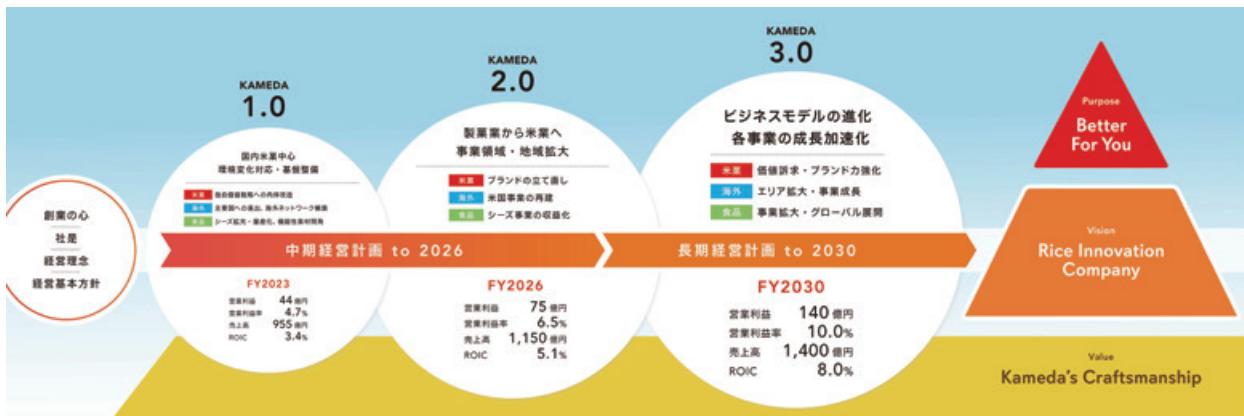
地域雇用拡大、地域農業との連携、食育
[FY2030目標]

- 海外拠点の人員拡大[2,500名]
- 新潟県産米100%の米粉パン拡充[1,200トン]
- 食を通じたコミュニケーションの推進

1.企業集団の現況

(3) 対処すべき課題

●事業規模の成長のロードマップ



当グループの中長期戦略2030について

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」を発表。同時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、ALL KAMEDAに向けてスタートしました。

当社は、創業以来、米菓の量産技術を磨き、おいしさと感動をお客様に提供する商品を生み出してきました。それは商品ブランドとして、また技術、ノウハウとして社内に蓄積され、強い事業基盤を築いてきました。国内米菓事業を中心としたビジネスモデルをKAMEDA1.0とすれば、事業領域・地域の拡大は、KAMEDA2.0と言えるものです。この間、従前の米国、中国、タイ、ベトナムに加え、カンボジアやインドへも事業展開するとともに、国内では、プラントベースフードや米粉パンを事業領域に加えていきました。この段階では、海外での有力パートナーとの連携やM&Aといった外部の力を取り込む戦略も推し進めましたが、製造業として、設備投資を重ねながら事業拡大するという基本的なビジネスモデルに変わりはありません。さらに先を見通すと、固定資産である工場、設備投資を重ねながら、グローバルに事業領域を拡大していくことは、資金的にも、人的リソース的にも限界が見えてきます。そこで、KAMEDA3.0においては、アセットライト*、固定資産から無形資産へ、がキーワードであり、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といったところが視野に入ってきます。初期投資が小さく、利益率の高いモデルの実現に向け、無形資産である強いブランドや技術・ノウハウの創出、蓄積に全力を挙げ、「Rice Innovation Company」として社会に大きな価値をもたらす企業グループになることを目指します。

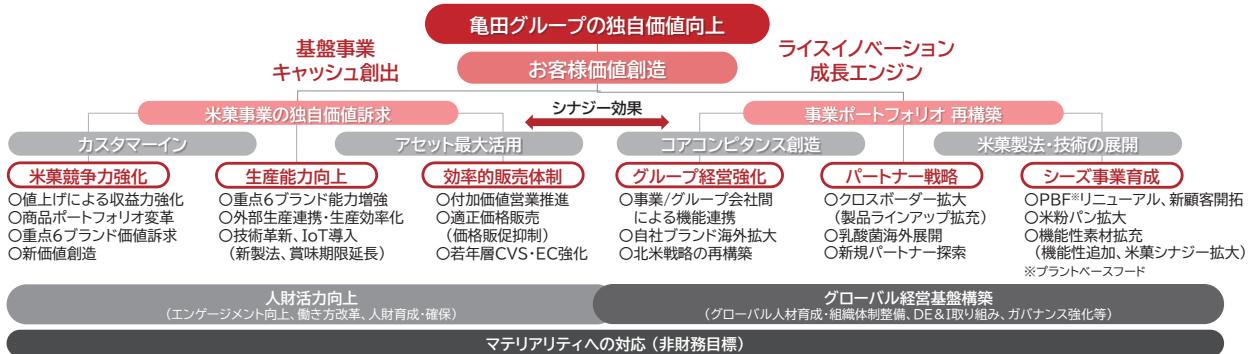
なお、米国事業戦略の再構築を検討する中で、TH FOODS, INC. の成長に経営資源を集中することが、更なる効果的なシナジー創出になると判断し、当社は、2025年4月にMary's Gone Crackers, Inc. の全株式を譲渡し、連結子会社から除外しました。当グループはこうしたインオーガニックな成長も加え、中長期成長戦略でパーカス(存在意義)として掲げる“Better For You”的観点から、お米の可能性を最大限に引き出し、世界で新価値、新市場を創造する「Rice Innovation Company」の実現を目指して、米国市場における更なる米菓の活性化を取り組んでまいります。

*企業が保有する資産を最小限に抑えて、財産負担を軽くすることを目指す経営手法。

●中期経営計画骨子

Rice Innovation Company

激変する環境下で持続的な成長を果たすために、“Rice Innovation Company”として
グループの力を結集・統合し、独自価値創造型の経営戦略への変革をスタートする



新中期経営計画 to 2026

中期経営計画の大きな柱は、「基盤事業におけるキャッシュ創出」の強化と、「ライスイノベーションによる成長エンジン」の加速です。お客様価値向上の観点から、基盤事業である国内米菓事業は商品・生産・販売の連動により「キャッシュ創出」をより向上させるとともに、グループ経営強化、パートナー戦略によるアジア地域の拡大、食品事業はシーズ事業の育成・拡大を通じて、当グループの独自性を磨き、「強さ」に転化することで、グローバルな競争にも打ち勝つ「Rice Innovation Company」を目指していきます。

●2025年度の取り組み

経営目標

連結売上高 1,010億円 営業利益 55億円 (営業利益率 5.4%)
資本効率性 ROIC 3.9% ROE 5.4% / キャッシュ創出 EBITDA 121.8億円

各事業の施策は以下の通りとなります。

【国内米菓事業】

「亀田の柿の種」「ハッピーターン」「亀田のつまみ種」「無限」シリーズ「技のこだ割り」「こつぶっこ」の重点6ブランドの強化、生産効率化やDX化を通じた生産能力向上、適正価格販売の推進
・原材料・エネルギー価格の高騰など、外部環境変化に対応した収益基盤の構築

【海外事業】

・アジア地域における投資を抑制し製造能力を最大限活用した収益性の向上
・北米におけるTH FOODS, INC.の子会社化を踏まえた新たな成長戦略の構築・米菓事業の拡大

【食品事業】

・長期保存食における小売業など民需を中心とした販路拡大と新工場の円滑な立ち上げ
・米粉パンとプラントベースフードにおける既存品リニューアルや新商品の育成を通じた売上拡大
・機能性素材における国内での抗肥満効果(植物性乳酸菌K-2)を活用した販路拡大及び、海外展開強化

1.企業集団の現況

(4) 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。

	第67期 (2024年3月)	第68期 (2025年3月)	増減額	増減率
設備投資額(百万円)	7,348	7,267	△81	△1.1%

当連結会計年度の主な投資内容は、亀田製菓株式会社の亀田工場における増産、生産性向上のための合理化投資および当社の連結子会社である尾西食品株式会社における新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・撤去または滅失はありません。

(5) 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。

(6) 重要な子会社の状況 (2025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
Mary's Gone Crackers, Inc.	米国 ネバダ州	40千米ドル	100.0%	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.	タイ国 サムットプラーカーン県	349,540千THB	100.0%	菓子の製造販売
Singha Kameda (Thailand) Co., Ltd.	タイ国 サムットプラーカーン県	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
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
株式会社タイナイ	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. LYLY KAMEDA CO., LTD.は、2024年4月に当社の議決権比率を変更しております。

3. 株式会社マイセンおよび株式会社マイセンファインフードは、2024年12月に当社の議決権比率を変更しております。

4. 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。

5. 2025年6月で、持分法適用関連会社であるTH FOODS, INC. (米国イリノイ州) およびその子会社であるWatch City Properties, LLC. (米国イリノイ州) を連結子会社化する予定です。

(7) 主要な事業内容 (2025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。

(8) 主要な事業所等 (2025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
グローバルライス 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) 北関東(東京都) 南関東(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) 2025年4月1日付で広域支店を新設しております。また「南関東支店」を再編し、「東関東支店」「西関東支店」を新設しております。

(9) 従業員の状況 (2025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
4,090(1,100)名	50(△21)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 915(224)名	19(△31)名	42.0歳	18.3年
女性 503(287)名	△5(+ 5)名	40.0歳	18.6年
合計 1,418(511)名	14(△26)名	41.3歳	18.4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。

(10) 主要な借入先の状況 (2025年3月31日現在)

借入先	借入額
株式会社第四北越銀行	5,676百万円
株式会社みずほ銀行	7,618百万円
株式会社三井住友銀行	3,208百万円
株式会社三菱UFJ銀行	2,741百万円

2. 株式の状況

2. 株式の状況 (2025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	18,116名 (前期末比+2,530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	9.96%
KAMEDA共栄会	1,851千株	8.78%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	1,670千株	7.92%
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)	878千株	4.16%
株式会社みずほ銀行	571千株	2.71%
亀田製菓従業員持株会	429千株	2.03%
株式会社原信	414千株	1.96%
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。

株主分布状況

所有株式数



株式数 比率

株主数



株主数 比率

ご参考 ●

当社が保有する株式に関する事項 (2025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 (2025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	ジュネジヤ・レカ・ラジュ	
代表取締役社長 COO	高木政紀	
専務取締役 CFO	小林章	管理本部長 株式会社タイナイ*取締役
常務取締役	古泉直子	グループ会社・ダイバーシティ担当 アジカル株式会社*取締役 とよす株式会社*取締役 株式会社日新製菓*取締役会長 尾西食品株式会社*取締役 株式会社マイセン*取締役 株式会社マイセンファインフード*取締役 株式会社タイナイ*取締役
取締役	三宅峰三郎	富士製薬工業株式会社社外取締役 株式会社FOOD & LIFE COMPANIES社外取締役
取締役	伊藤好生	日本電気硝子株式会社社外取締役
取締役	金井孝行	株式会社八十二銀行社外取締役
取締役	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	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 とよす株式会社*監査役
常勤監査役	佐々木淳	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	青木和義	
監査役	伊藤彰浩	キユ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

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、監査役伊藤彰浩氏の7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、同取引所に届出しております。
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. 2025年4月1日付組織変更で、管理本部を廃止しております。
9. 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。

2025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	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	管理本部経営企画部長
常務執行役員	金 子 浩 之	管理本部総務部長
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	食品開発研究所長
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
執行役員	三 宅 隆 介	マーケティング戦略部長

(注) 2025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)
真 山 靖 宏	米菓事業統括 兼 営業本部長	営業本部長
鳥 越 敬	経営企画部長	管理本部経営企画部長
金 子 浩 之	人事総務本部長 兼 人事部長	管理本部総務部長
高 橋 肇	お米総合研究所長	食品開発研究所長
三 宅 隆 介	マーケティング戦略本部長 兼 マーケティングデザイン部長	マーケティング戦略部長

《ご参考》取締役・監査役のスキルマトリックス(専門性と経験)

		専門性と経験								指名・報酬委員会
		企業経営 注1	グローバル	ダイバーサティ	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	ジュネジヤ・レカ・ラジュ 男性	●	●	●		●				●
	高木 政紀 男性	●		●	●	●				●
	小林 章 男性					●	●	●	●	
	古泉 直子 女性			●		●			●	
	三宅 峰三郎 男性 社外	●		●	●					(委員長)
	伊藤 好生 男性 社外		●			●			●	●
	金井 孝行 男性 社外	●	●				●			●
	井植 敏雅 男性 社外	●	●	●						●
	尚山 勝男 男性 社外	●		●	●					●
監査役	佐々木 淳 男性				●		●	●		
	田辺 真理 女性		●	●			●			
	青木 和義 男性 社外		●				●		●	
	伊藤 彰浩 男性 社外		●				●	●		

(注)1. 企業経営は上場企業の社長経験者(これに準ずる者を含む)。

2. 上記は、各氏の経験等を踏まえて、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。

3.会社役員に関する事項

ご参考●取締役について(2025年3月31日現在)

取締役候補者の指名方針と手続き

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おります。

取締役候補者の指名については、以下の基準に従って、任意の独立した指名・報酬委員会での審議を経て、代表取締役会長CEOが提案し、株主総会議案として上程しております。

【取締役候補者の指名基準】

基本的な取締役の資質は、以下のとおりであります。

〔取締役共通〕

- 心身ともに健康でバイタリティがあり、人望・人脈・品格・倫理観を有していること
- 高度かつ広範な経営知識と客觀的判断能力を有するとともに、先見性・洞察力に優れていること
- 取締役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
- 法令等に定める欠格事由に該当しないこと
- その他、上場会社として経営の健全性と透明性の向上を図るコーポレートガバナンス構築の観点から、取締役に求められる資質を有していること

上記に加え、社内取締役および社外取締役のそれぞれの資質は、以下のとおりであります。

〔社内取締役〕

- 企業価値向上に資する能力・知識・経験・実績を有するとともに、業務全般を把握し活動ができるバランス感覚と決断力を有すること

〔社外取締役〕

- 当社の目指すべき姿に掲げる「製菓業から食品業」への事業領域拡大の実現に向け、経営者として豊富な経験と高い見識を有していること
 - グローバルな観点で豊富な経験と高い見識を有していること
 - 当社取締役として職務を遂行するための十分な時間が確保できること
 - 独立した立場から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・提言ができる資質を有していること
- これらの基準をもとに、社内取締役については、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、独立社外取締役が過半数を占める指名委員会への諮問・答申を経て、取締役会にて決定いたします。

(取締役の解任方針)

取締役については、上記指名基準を欠く場合には、任期を全うできるかどうか、任意の独立した指名・報酬委員会を経て、取締役会にて検討いたします。

CEO・COOの選解任基準

当社は、次のとおりCEO・COOの選解任基準を定めております。

(CEO・COOの選任基準)

〔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、自己に不足する資質は、他者と連携することで補う姿勢をもつこと
これに加え、当社は、CEO・COO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取締役会にて毎期検討し、当該育成計画の検討内容とCEO・COO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、任意の独立した指名・報酬委員会での審議を経て、取締役会にてCEO・COOを決定いたします。

(CEO・COOの解任基準)

以下の場合には、独立社外取締役が過半数を占める指名委員会への諮問・答申を経て、取締役会にてCEO・COOの解任について議論し、決定いたします。

- CEO・COOがその機能を十分に発揮していないと認められる場合
- 社会的不祥事等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
- 上記選任基準に対する適格性を欠くこととなった場合

ご参考 ● 監査役について（2025年3月31日現在）

監査役候補者の指名方針と手続

当社の監査役会は、監査役の機能強化を図るために上限を5名とし、その半数以上を独立性の高い社外監査役で構成することを基本スタンスとしております。

監査役候補者の指名については、以下の基準に従って代表取締役会長CEOが提案し、監査役会で協議し同意を得た上で、株主総会議案として上程しております。

[監査役候補者の指名基準]

基本的な監査役の資質は、以下のとおりであります。

(監査役共通)

- 心身ともに健康でバイタリティがあり、人望・人脈・品格・倫理観を有していること
- 常に公正不偏の態度を保持し、自らの信念にもとづき行動できること
- 監査品質の向上のため常に自己研鑽に努めることができること
- 経営的知識と客觀的判断能力を有し、経営全般の見地から経営課題を認識することができること
- 監査役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
- 財務および会計に関する相当程度の知見、または、得意とする専門分野における能力・知識・経験を有していること
- その他、上場会社として経営の健全性と透明性の向上を図るコーポレートガバナンス構築の観点から、監査役に求められる資質を有していること

上記に加え、常勤監査役および社外監査役のそれぞれの資質は、以下のとおりであります。

(常勤監査役)

- 監査役会の役割・責務を十分に果たす上で、必要な情報収集能力を有していること

(社外監査役)

- 出身の各分野における豊富な経験と高い見識を有していること
- 当社監査役として職務を遂行するための十分な時間が確保できること
- 独立した立場から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・提言ができる資質を有していること

(監査役の解任方針)

監査役については、上記指名基準を欠く場合には、任期を全うできるかどうか、取締役会にて検討いたします。

3.会社役員に関する事項

ご参考●独立社外役員について(2025年3月31日現在)

社外役員の独立性判断基準

当社は、経営の意思決定における客觀性を高め、健全性と透明性のより一層の向上を図るため、取締役会では、株式会社東京証券取引所が定める独立役員の要件に加え、社外役員の独立性に関する基準を以下のように定めております。

[社外役員の独立性に関する基準]

社外役員(その候補者も含む。以下同様)が次の項目のいずれかに該当する場合は、当社にとって十分な独立性を有していないものとみなします。

1.当社またはその連結子会社の出身者

2.当社またはその連結子会社を主要な取引先とする者またはその業務執行者

※当社またはその連結子会社を主要な取引先とする者とは

(1)直前事業年度における当該取引額が、連結売上高の2%以上の場合

(2)当社またはその連結子会社が負債を負っている取引先で、直前事業年度末における全負債額が、連結総資産の2%以上の場合

3.当社またはその連結子会社の主要な取引先またはその業務執行者

※当社またはその連結子会社の主要な取引先とは

(1)直前事業年度における当該取引額が、連結売上高の2%以上の場合

(2)当社またはその連結子会社に対して負債を負っている取引先で、直前事業年度末における全負債額が、連結総資産の2%以上の場合

(3)メインバンクまたはその業務執行者

4.当社またはその連結子会社が議決権ベースで10%以上の株式を直接または間接的に保有する企業等の業務執行者

5.当社の主要株主(議決権ベースで10%以上の株式を直接または間接的に保有する者)またはその業務執行者

6.当社またはその連結子会社から多額の寄付を受けている者またはその業務執行者

※多額の寄付とは

直前事業年度において年間1,000万円または当該組織の売上高もしくは総収入金額の2%のいずれか高い方の額を超える場合

7.社外役員の相互就任関係となる他の会社の業務執行者

8.当社またはその連結子会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家(当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者をいう)

9.過去5年間において、上記2.から8.までのいずれかに該当していた者

10.上記1.から9.までのいずれかに該当する者の二親等内の親族または同居の親族

11.その他、当社と利益相反関係が生じ得る特段の事由が存在すると認められる者

(注)上記2.から7.までの「業務執行者」においては「重要な業務執行者」、8.に所属する者においては「重要な業務執行者」およびその団体が監査法人や法律事務所等の会計や法律の専門家団体の場合は、公認会計士、弁護士等の専門的な資格を有する者に限る。

ご参考●執行役員の選任方針と手続き(2025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CEOが候補者を提案し、取締役会で決議しております。

【執行役員の選任基準】

● 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、当たり前のことを当たり前にできる
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

【執行役員の解任方針】

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) Mary's Gone Crackers, Inc.およびKAMEDA USA, INC.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および決定方法

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かか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かか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
103,262百万円	5,500百万円	5,417百万円	7.4%

(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、透明性および客觀性を確保するため、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	5	143	120
	社外取締役	6	63	—
	計	11	206	120
監査役	社外監査役を除く	3	36	—
	社外監査役	2	24	—
	計	5	60	—
	合計	16	266	120
				386

- (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。上記には、2024年6月18日開催の第67期定時株主総会終結の時をもって退任された取締役2名および監査役1名が含まれます。
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、2024年度の業績等を勘案したものであり、2024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3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・提言を行っています。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2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	64百万円
当社および子会社が会計監査人に支払うべき金銭	64百万円
その他の財産上の利益の合計額	

- (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、実質的にも区別できませんので、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

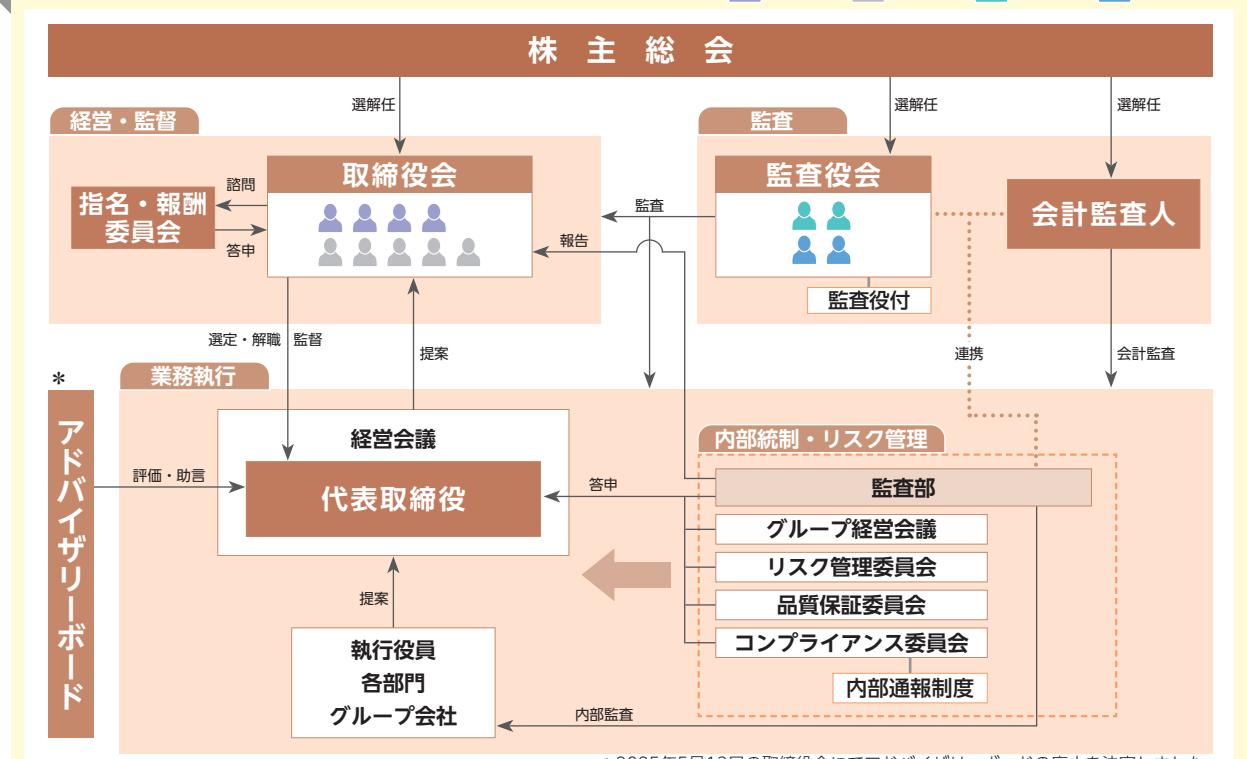
4.会社の体制および方針

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 (2025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、本募集ご通知の1ページに掲載しております。

ご参考 体制図



* 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。

連結計算書類

連結貸借対照表

(単位：百万円)

科 目	第68期 (2025年3月31日現在)	科 目	第68期 (2025年3月31日現在)
(資産の部)		(負債の部)	
流動資産	33,275	流動負債	25,081
現金及び預金	10,098	支払手形及び買掛金	4,862
受取手形、売掛金及び契約資産	14,459	電子記録債務	2,895
商品及び製品	3,620	短期借入金	6,401
仕掛品	865	リース債務	713
原材料及び貯蔵品	3,300	未払法人税等	828
その他	947	賞与引当金	1,704
貸倒引当金	△16	役員賞与引当金	148
固定資産	90,587	資産除去債務	78
有形固定資産	54,034	その他	7,446
建物及び構築物	18,810	固定負債	19,873
機械装置及び運搬具	19,501	長期借入金	15,417
土地	7,263	リース債務	2,188
リース資産	3,318	繰延税金負債	1,319
建設仮勘定	4,123	退職給付に係る負債	613
その他	1,015	資産除去債務	303
無形固定資産	5,039	その他	29
のれん	1,911	負債合計	44,954
リース資産	4	(純資産の部)	
顧客関係資産	712	株主資本	65,260
商標資産	631	資本金	1,946
技術資産	391	資本剰余金	719
その他	1,388	利益剰余金	64,498
投資その他の資産	31,513	自己株式	△1,903
投資有価証券	18,096	その他の包括利益累計額	10,333
繰延税金資産	301	その他有価証券評価差額金	1,001
退職給付に係る資産	11,656	繰延ヘッジ損益	△0
その他	1,492	為替換算調整勘定	6,657
貸倒引当金	△34	退職給付に係る調整累計額	2,674
資産合計	123,862	非支配株主持分	3,314
		純資産合計	78,908
		負債純資産合計	123,862

連結損益計算書

(単位：百万円)

科 目	第68期 (2024年4月1日から2025年3月31日まで)
売上高	103,262
売上原価	75,197
売上総利益	28,064
販売費及び一般管理費	22,564
営業利益	5,500
営業外収益	
受取利息	130
受取配当金	71
持分法による投資利益	1,524
その他	298
	2,024
営業外費用	
支払利息	136
為替差損	180
和解金	63
雑損失	121
その他	106
	608
経常利益	6,916
特別損失	
固定資産処分損	193
減損損失	643
	837
税金等調整前当期純利益	6,079
法人税、住民税及び事業税	1,543
法人税等調整額	△1,345
当期純利益	197
非支配株主に帰属する当期純利益	5,882
親会社株主に帰属する当期純利益	464
	5,417

「連結株主資本等変動計算書」及び「連結注記表」につきましては、3ページに記載の電子提供措置をとっている各ウェブサイトに掲載しております。

計算書類

貸借対照表

(単位：百万円)

科 目	第68期 (2025年3月31日現在)	科 目	第68期 (2025年3月31日現在)
(資産の部)		(負債の部)	
流動資産	15,212	流動負債	20,967
現金及び預金	1,798	支払手形	1
売掛金	7,988	電子記録債務	2,361
商品及び製品	2,304	買掛金	3,259
仕掛品	603	短期借入金	6,650
原材料及び貯蔵品	1,725	1年内返済予定の長期借入金	2,500
前払費用	166	リース債務	90
その他	626	未払金	1,555
貸倒引当金	△1	未払費用	555
固定資産	65,588	未払法人税等	244
有形固定資産	31,246	預り金	81
建物	11,313	賞与引当金	1,029
構築物	588	役員賞与引当金	118
機械及び装置	13,307	資産除去債務	50
車両運搬具	20	その他	2,470
工具、器具及び備品	673	固定負債	15,538
土地	4,981	長期借入金	15,250
リース資産	246	リース債務	181
建設仮勘定	114	資産除去債務	89
無形固定資産	1,110	その他	18
特許権	33	負債合計	36,506
商標権	60	(純資産の部)	
ソフトウエア	1,002	株主資本	43,297
リース資産	0	資本金	1,946
その他	12	資本剰余金	486
投資その他の資産	33,231	資本準備金	486
投資有価証券	2,584	利益剰余金	42,768
関係会社株式	13,086	その他利益剰余金	42,768
出資金	3	別途積立金	20,400
関係会社出資金	1,208	繰越利益剰余金	22,368
関係会社長期貸付金	14,381	自己株式	△1,903
長期前払費用	109	評価・換算差額等	996
前払年金費用	7,360	その他有価証券評価差額金	997
繰延税金資産	925	繰延ヘッジ損益	△0
その他	362	純資産合計	44,294
貸倒引当金	△6,791	負債純資産合計	80,800
資産合計	80,800		

損益計算書

(単位：百万円)

科 目	第68期 (2024年4月1日から2025年3月31日まで)	
売上高		62,529
売上原価		46,069
売上総利益		16,459
販売費及び一般管理費		13,936
営業利益		2,523
営業外収益		
受取利息	168	
受取配当金	1,104	
賃貸料	177	
その他	144	1,594
営業外費用		
支払利息	121	
賃貸費用	79	
貸倒引当金繰入額	762	
為替差損	157	
その他	52	1,173
経常利益		2,944
特別損失		
固定資産処分損	163	
減損損失	175	338
税引前当期純利益		2,605
法人税、住民税及び事業税	435	
法人税等調整額	△1,314	△878
当期純利益		3,484

「株主資本等変動計算書」及び「個別注記表」につきましては、3ページに記載の電子提供措置をとっている各ウェブサイトに掲載しております。

監査報告

連結計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2025年5月19日

亀田製菓株式会社
取締役会御中

有限責任監査法人トーマツ

新潟事務所

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 水上圭祐

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 神代勲

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、亀田製菓株式会社の2024年4月1日から2025年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、亀田製菓株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するためには経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかど

うかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。
連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・ 連結計算書類に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2025年5月19日

亀田製菓株式会社
取締役会御中

有限責任監査法人トーマツ

新潟事務所

指定有限責任社員
業務執行社員
公認会計士水上圭祐
指定有限責任社員
業務執行社員
公認会計士神代勲

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、亀田製菓株式会社の2024年4月1日から2025年3月31日までの第68期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懷疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

監査役会の監査報告

監査報告書

当監査役会は、2024年4月1日から2025年3月31日までの第68期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の結果、監査役全員の一致した意見として、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、監査の方針、監査計画等を定め、内部統制システムの構築・運用状況及びグループ会社における社内管理体制の整備・運用状況等を重点監査項目として設定し、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査の方針、監査計画等に従い、電話回線又はインターネット等を経由した手段も活用しながら、取締役、内部監査部門、その他の従業員等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方で監査を実施いたしました。
 - ① 取締役会、経営会議、その他重要な会議に出席し、取締役及び従業員等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、常勤監査役が一部の国内子会社の監査役を兼務するほか、計画的な往査による状況調査や、各子会社の取締役・監査役等との意思疎通及び情報の交換を行い、必要に応じて子会社管理の所管部門から管理状況の報告を受け、さらに、内部監査部門から主要な子会社に対する監査の実施状況及び結果の報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
 - ② 常勤監査役、会計監査人、内部監査を担当する監査部長が出席する会議を定期的に開催し、それぞれの監査状況について報告・協議を行い、三様監査全体としての監査環境の整備及び実効性向上に努めました。
 - ③ 事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制、その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役及び従業員等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。なお、財務報告に係る内部統制については、取締役等及び会計監査人から当該内部統制の評価及び監査の状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
 - ④ 事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第3号イの基本方針及び同号ロの各取組みについては、取締役会その他における審議の状況等を踏まえ、その内容について検討を加えました。
 - ⑤ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方針に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）並びに計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。
また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、財務報告に係る内部統制を含め、指摘すべき事項は認められません。
- ④ 事業報告に記載されている会社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針については、指摘すべき事項は認められません。事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第3号口の各取組みは、当該基本方針に沿ったものであり、当社の株主共同の利益を損なうものではなく、かつ、当社の会社役員の地位の維持を目的とするものではないと認めます。

(2) 連結計算書類の監査結果

会計監査人有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2025年5月19日

亀田製菓株式会社	監査役会
常勤監査役 佐々木 淳	㊞
常勤監査役 田辺 真理	㊞
社外監査役 青木 和義	㊞
社外監査役 伊藤 彰浩	㊞

トピックス

地元新潟の米農家と共同出資し、 合同会社ナイスライスファームを設立 持続可能な稻作の実現に貢献します

日本において稻作は重要な産業の1つですが、稻作農業従事者は高齢化が進んでおり平均年齢は70歳近くと言われています。若い世代の担い手が不足しており、離農者および耕作放棄地の増加も課題となっています。

この課題に対し、地元新潟の農家とともに持続可能な稻作の実現および国内の米の消費量拡大を推進すべく、合同会社ナイスライスファームを設立しました。初年度となる2025年は、約34ヘクタールでの米の栽培を計画しています。地元農家の知見や技術を活用し、地域に根差した取り組みを進めてまいります。

将来的には、ナイスライスファームで収穫した米を使用した新しい価値のある商品や気候変動に強い品種の開発、環境保護に配慮した農業手法の導入なども視野に入れています。また、地元農家に加え、JA新潟かがやきあがのアグリセンターや地元自治体とも協力し、地域全体の農業振興や課題解決に取り組みます。

●合同会社ナイスライスファーム詳細 www.kamedaseika.co.jp/news/20250129_22958/



合同会社ナイスライスファームの田圃

米粉パンの魅力を世界へ

亀田製菓グループは、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パーソナリティとして掲げています。2023年度に策定した新たな中長期成長戦略では、国内米菓事業・海外事業・食品事業の3本柱で事業の拡大を図り、お米の可能性を最大限引き出し、世界で新価値・新市場を創造することを目指しています。株式会社タイナイの米粉パン事業は、食品事業を支える新たなシードに位置付けており、2024年4月に新工場での本格生産を開始し、販路拡大に向けた取り組みを強化しております。

本工場は農林水産省補助金を導入し、新たに冷凍倉庫を導入することで冷凍対応が可能となります。これまでではスーパー・ECでの販売が中心でしたが、冷凍技術を活用することで業務用への対応が可能になります。また、主力商品である『おこめ食パン』の製造ラインも新たに設置し、ラインナップの拡充を予定しております。これまで以上に幅広いシーンでお客様に米粉パンをご提供してまいります。



新商品

亀田製菓グループの “お米”の研究開発と技術力を大豆にも

亀田製菓が創業以来培ってきたお米の研究開発力と加工技術力を“大豆”にも活かした新商品3品を亀田製菓および株式会社マイセンファインフードから順次発売しました。

時代の潮流とともに変化するお客様のライフスタイルやワークライフバランスなどを考慮し、お客様の健康面に少しでも貢献できるよう、お米や大豆がもつ栄養を手軽に摂取できる商品を開発しました。

➤ 亀田製菓グループの大豆を使った新商品 <



54g 热風焙煎 大豆チップス

『熱風焙煎 大豆チップス』 亀田製菓株式会社

“おなかの調子を整える” “お肌の潤いを維持する” 独自開発の乳酸菌K-1配合機能性表示食品
 ●スペシャルサイト www.kamedaseika.co.jp/special/neppubaisen/



ソイプロテインプラス 『SOY PROTEIN+』

株式会社マイセンファインフード

「乳酸菌×大豆」でおいしくプラスな新習慣、大豆生まれの新しいPROTEINバー

- ・スパイシーカレー/てりやき/柚子こしょう
- ・各バータイプ、ブロックタイプ 計6品

●スペシャルサイト <https://joygreen.jp/>



マシマシの種 ミンチタイプ

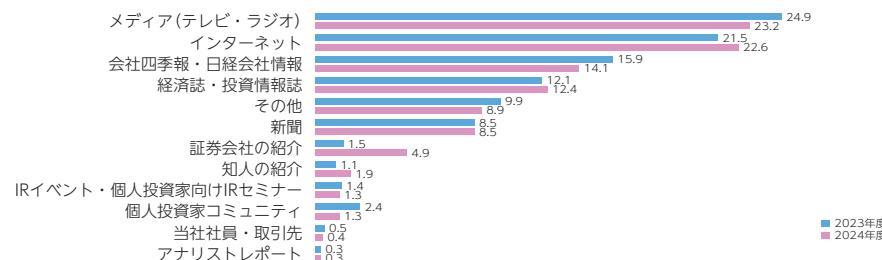
『マシマシの種』 株式会社マイセンファインフード

「カップめん」はよく食べるけど、具の少なさや栄養面が気になる…というお悩みを解消!
 カップめんにそのまま入れて使える、“カップめん”専用大豆ミート商品
 ●スペシャルサイト <https://joygreen.jp/pages/mashimashinotane>

株主様アンケートのご報告

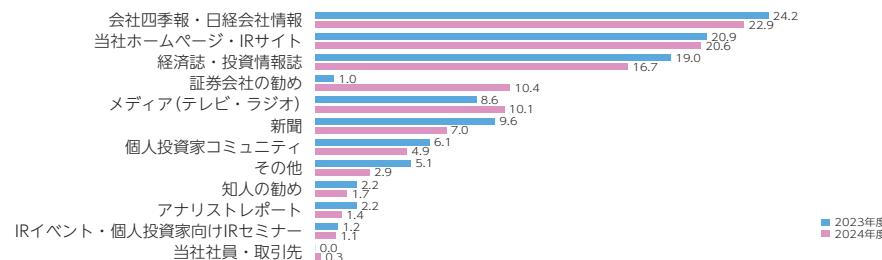
2024年度の中間株主通信にてご案内、566名の株主様からご回答をいただきました。
ご協力にまことにありがとうございました。ここに集計結果の一部を紹介させていただきます。

あなたは当社をどこで知りましたか？(複数選択可)



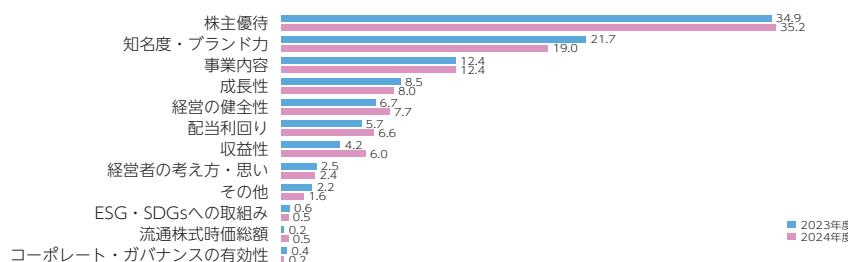
- 「メディア」「インターネット」が高い比率。
- 前年との比較では、「証券会社の紹介」が最も上昇。

当社への投資を決める際に参考にした情報源は何ですか？(複数選択可)



- 「会社四季報・日経会社情報」「当社ホームページ・IRサイト」が高い比率。
- 前年との比較では、「証券会社の紹介」が最も上昇。

当社に投資する決め手となったポイントは何ですか？(複数選択可)



- 「株主優待」「知名度・ブランド力」が高い比率。
- 前年との比較では、「収益性」が最も上昇。

《ご参考》

株主優待制度

贈呈対象

毎年9月30日現在の100株以上ご所有の株主様に、当グループ製品の詰め合わせを贈呈させていただきます。

贈呈基準

100～999株



1,000円相当の詰め合わせ

贈呈時期

12月中旬頃

1,000株以上



3,000円相当の詰め合わせ

画像は詰め合わせ製品例です

《ご参考》

株主メモ

株主メモ

事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで		
手続き	問い合わせ先		
証券会社に口座をお持ちの場合	特別口座の場合		
株主確定日	定時株主総会の議決権 每年3月31日 期末配当金 每年3月31日 株主優待品 每年9月30日 ※中間配当を行う場合は 每年9月30日	株主名簿に記載の住所・氏名などの変更 単元未満株式の買取請求 配当金振込指定 マイナンバーに関する問い合わせ その他手続きに関する事項	みずほ信託銀行 株式会社 証券代行部 ☎ 0120-288-324 (フリーダイヤル)
定時株主総会	毎年6月開催		
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目3番3号 みずほ信託銀行株式会社		
公告の方法	電子公告 (公告アドレス: https://www.kamedaseika.co.jp/ir/public/)	特別口座から 証券会社の口座への振替申請 特別口座の残高照会 支払期間経過後の配当金の支払請求	みずほ信託銀行株式会社 証券代行部 ☎ 0120-288-324 (フリーダイヤル)
証券コード	2220(東証プライム)	※特別口座について 株券電子化前に証券保管振替制度を利用されなかった株主様には、株主名簿管理人であるみずほ信託銀行株式会社に特別口座を開設します。特別口座についてのご照会は、みずほ信託銀行株式会社 証券代行部までお問い合わせください。	

株主総会会場のご案内

開催日時

2025年6月17日(火曜日)
午前10時(受付開始:午前9時)

場所

亀田製菓株式会社 本社 5階会議室
新潟県新潟市江南区亀田工業団地3丁目1番1号
電話 025-382-2111(代表)

交通手段

車を利用される方

- 日本海東北自動車道「新潟亀田IC」より約5分
- 亀田バイパス「鶴ノ子IC」より約5分
- 新潟駅より約20分
- 亀田駅より約10分

路線バスを利用する方

- 新潟駅バスターミナルより新潟交通
路線バス「15番線」
長潟線(弁天橋・イオンモール新潟南経由)南部営業所 ゆき
「イオンモール新潟南(所要時間約16分)」下車 徒歩10分

路線バス
時刻表

新潟駅
8:40/8:43/8:46/8:49/8:53/8:57/
9:00/9:06/9:09/9:13/9:18



亀田製菓株式会社

〒950-0198 新潟県新潟市江南区亀田工業団地3丁目1番1号
電話 025-382-2111(代表)
<https://www.kamedaseika.co.jp>



この招集ご通知は、環境に配慮し、ペジタブルインキを使用しています。

