ひらけ、ごまの可能性。
KADOYA
SINCE 1858

# FY26　上半期決算説明会

かどや製油株式会社
TSEコード：2612

2026年11月10日

# 本日のアジェンダ

ひらけ、ごまの可能性。
KADOYA
SINCE 1858

1 **FY26上半期決算概要／通期業績予想**

常務執行役員　コーポレート本部長　佐藤　幹央

2 **中期経営計画の進捗**

代表取締役社長　北川　淳一

3 **当社の買収に関する提案の検討状況**

代表取締役社長　北川　淳一

# 本日のアジェンダ

ひらけ、ごまの可能性。
KADOYA
SINCE 1858

1 **FY26上半期決算概要／通期業績予想**

常務執行役員　コーポレート本部長　佐藤　幹央

2 **中期経営計画の進捗**

代表取締役社長　北川　淳一

3 **当社の買収に関する提案の検討状況**

代表取締役社長　北川　淳一

# FY26上半期決算の概要

ひらけ、ごまの可能性。
KADOYA
SINCE 1858

**前年同期比で売上高＋0.7%、営業利益＋6.0%、経常利益＋6.8%と増収増益。**

- 海外ごま油：　前年同期はトランプ関税発動前の駆け込み需要あり、この一過性要因を除くと概ね順調に推移。
- 国内ごま油：　家庭用向け「純正ごま油」の価値訴求が浸透、販売量は前年同期比で+5.9%。
- 食品ごま　：　市場縮小による価格競争が激化、前年同期比で営業利益▲15.1%と苦戦。

| （億円） | | | 売上高 | | 営業利益※ | | 営業利益率 | | 販売数量（トン） | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 実績 | 増減率 | 実績 | 増減率 | 実績 | 増減 | 実績 | 増減率 |
| ごま油 | 海外 | | 43.7 | ▲3.7% | 14.9 | － | 34.2% | － | 3,361 | ▲8.9% |
| | 国内 | 家庭用 | 59.6 | ＋3.2% | 4.9 | － | 8.2% | － | 5,110 | ＋5.9% |
| | | 業務用 | 53.7 | ＋0.1% | 5.5 | － | 10.2% | － | 6,470 | ＋1.1% |
| 脱脂ごま・D2C他 | | | 5.9 | ▲1.0% | ▲1.0 | － | ▲16.9% | － | 12,584 | ▲5.1% |
| **小計** | | | **162.9** | **＋0.1%** | **24.3** | **＋8.1%** | **14.9%** | **＋1.1pt** | **27,525** | **▲2.3%** |
| 食品ごま | | | 44.7 | ＋3.2% | 1.7 | ▲15.1% | 3.8% | ▲0.8pt | 6,143 | ＋1.7% |
| **合計** | | | **207.7** | **＋0.7%** | **26.0** | **＋6.0%** | **12.5%** | **＋0.6pt** | **33,668** | **▲1.6%** |
| | | | | 経常利益 | 26.5 | ＋6.8% | | | | |
| | | | | 当期純利益 | 19.0 | ＋12.4% | | | | |

※セグメント別の営業利益・営業利益率の増減は、前年同期の営業利益が非開示のため「－」で表示。小計はごま油（海外・国内）と脱脂ごま・D2C他の合算値（現行開示セグメントに準拠）。

# FY26 通期業績の見通し

ひらけ、ごまの可能性。
KADOYA
SINCE 1858

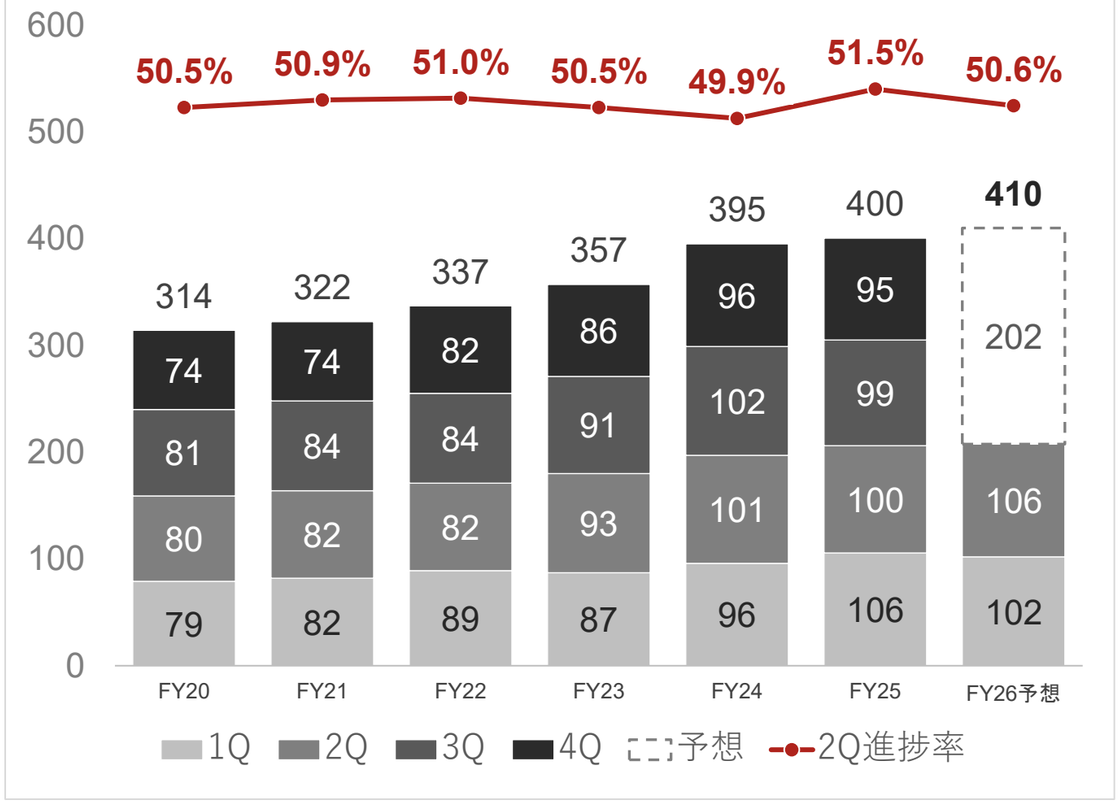
**下半期は新商品「ISOLETTA」の認知獲得等のマーケティング投資、新基幹システム導入等のIT投資、脱脂ごま付加価値化等の研究開発投資など、中経達成に向けた販管費投下を当初計画通り予定。これら計画に変更なく、通期業績見通しは据え置く。**

| | （億円） | FY25 | FY26 | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 通期実績 | 通期見通し | 前年度比 | |
| 連結 | 売上高 | 400.3 | **410.0** | +9.7 | +2.4% |
| | 販管費 | 75.0 | **97.0** | **+22** | **+29.4%** |
| | 営業利益 | 38.2 | **29.0** | ▲9.2 | ▲24.0% |
| | 営業利益率 | 9.5% | **7.1%** | － | ▲2.4pt |
| | 経常利益 | 40.6 | **30.0** | ▲10.6 | ▲26.1% |
| | 経常利益率 | 10.1% | **7.3%** | － | ▲2.8pt |
| | 当期純利益 | 27.2 | **20.5** | ▲6.7 | ▲24.7% |
| | 当期純利益率 | 6.8% | **5.0%** | － | ▲1.8pt |

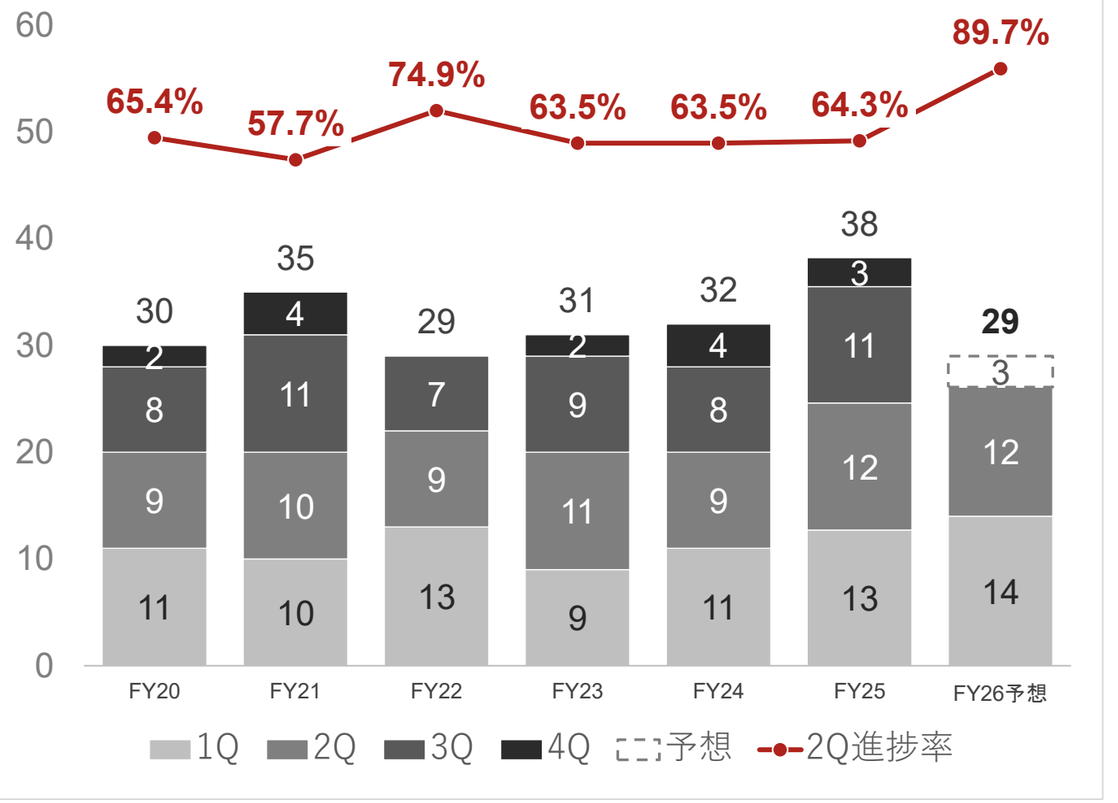
# 参考）四半期毎の売上高・営業利益推移

ひらけ、ごまの可能性。
KADOYA
SINCE 1858

## 売上高・2Q進捗率（億円）




## 営業利益・2Q進捗率（億円）



# 本日のアジェンダ

ひらけ、ごまの可能性。
KADOYA
SINCE 1858

1 FY26上半期決算概要／通期業績予想
常務執行役員 コーポレート本部長　佐藤 幹央

2 中期経営計画の進捗
代表取締役社長 北川　淳一

3 当社の買収に関する提案の検討状況
代表取締役社長 北川　淳一

# コーポレートブランドの刷新

11月5日、昨年4月に策定したパーパス・ビジョン・バリューに基づき、
“168年の伝統”とロングセラー商品「純正ごま油」で家庭用市場を創造した”イノベーションを起こすDNA”をつなぎ、
世界を舞台に未来を拓く当社の意志を示したデザインへ刷新。

かどや製油株式会社
私たちは、お客様につねに感謝の心を持ち、
安心・安全かつ価値ある
ごま製品を提供することで
健康でより豊かな食生活に貢献します。

KADOYA BRAND

ひらけ、ごまの可能性。
KADOYA
SINCE 1858

Open Sesame, Open the Future
KADOYA
SINCE 1858

**パーパス（存在意義）**
ごまの価値を極限まで高めることで、世界に貢献する。

**ビジョン（ありたい姿）**
「ごま」を通じて社会課題の解決に取り組み、
社員と会社の両方が持続的に成長する。

**バリュー（大切にする価値観）**
ご：ごまのパイオニア
ま：まずは、お客様第一主義
せ：誠実、公平、偽りなく行動
さ：差別なく、異なる考え方、文化、社会に敬意
み：自ら挑む、常に変化を生む

コーポレートムービー（1分30秒）：https://youtu.be/6ZlqzHX3WZc?si=h9KJX1W7-iw5Oo8Q

# 新商品を継続的に創出するための基盤構築

ひらけ、ごまの可能性。
KADOYA
SINCE 1858

本年に入ってから、使い切りパック(個包装ごま油)・ごま油卵かけ醤油・秘伝のごま油調味料ボトル・ISOLETTA・純正金ごま油など、多様な新商品・コラボ商品を展開。
こうした取り組みを通じ、小ロットでの試作から大量生産までを機動的につなぐ生産・開発体制の必要性が一層明確に。
新商品を継続的かつ機動的に市場投入できる企業への進化を目指し、低採算の食品ごま事業の生産体制を含め、
小豆島・袖ケ浦・寝屋川の各拠点の役割、研究開発機能及び国内外の設備投資の在り方を一体的に検討中。

**使い切りパック（個包装商品）**
4 月発売




**ごま油卵かけ醤油**
4 月発売

KADOYA SINCE 1858 × フンドーキン




**秘伝のごま油調味料ボトル**
8 月数量限定取扱

KADOYA SINCE 1858 × NISSIN 日清食品




**ISOLETTA**
9 月発売




**純正金ごま油**
限定100本・11月抽選開始

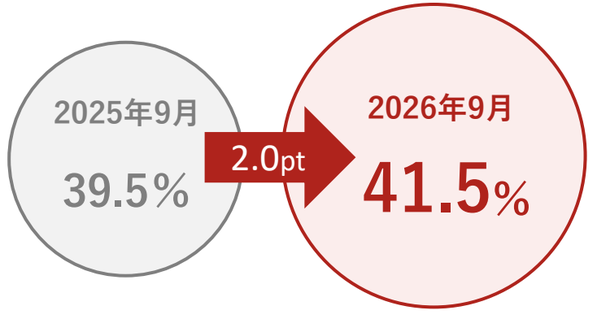


# 「純正ごま油」の価値を伝える顧客コミュニケーション

ひらけ、ごまの可能性。
KADOYA
SINCE 1858

「純正ごま油」と「ごま油60%＋菜種油40%のブレンド油」との違いの訴求を上半期も継続、
当社の家庭用市場シェアは前年同期比2%アップ。
本年11月からは「個包装ごま油」の大手コンビニエンスストアでの採用が決定。
個包装パッケージ裏面を「ブレンド油との違いを訴求するメディア」として活用しつつ、Web動画等を継続展開し
「ちょいがけ需要」の開拓を促進。

## 当社家庭用市場シェア

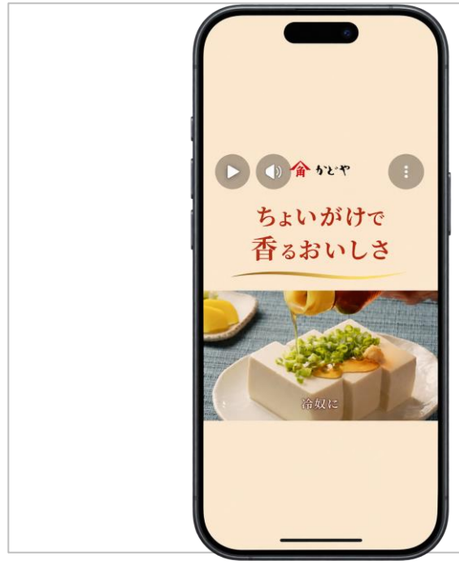



出典：インテージ社 SRI+

## 使い切りパックのパッケージ(裏面拡大)




## 「純正ごま油」ショート動画



# 「ISOLETTA（イゾレッタ）」による新市場の創造

ひらけ、ごまの可能性。
KADOYA
SINCE 1858

**「ごま油は中華・韓国料理に使うもの」という従来の常識を変える、サラダ・パン・パスタ・カルパッチョなどの洋食にも合う新しいごま油「ISOLETTA」を本年9月に上市。**
**「オイルファースト」への関心の高まりも背景に、洋食・生食用オイル市場を開拓。**
**数年後には家庭用オリーブ油市場の約1割に相当する約50億の売上達成を目指す。**

## 「オイルファースト」*への関心の高まり

### 専門家の提唱を起点に、書籍・健康誌・SNS・研究報道へと情報発信が拡大

| 2025年3月 | 2025年6月 | 2025年7月 | 2025年夏以降 |
|---|---|---|---|
| 専門家による情報発信 | 理論・実践をまとめた書籍刊行 | 一般向け健康誌で特集 | SNS・専門家の議論へ波及 |

* 食事の最初にオイルをスプーン1杯程度、料理にかけることで胃の消化を遅らせ、 満腹感を長持ちさせ、食後の血糖値急上昇（血糖値スパイク）を抑える効果を 獲得するとの考え方。

**イゾレッタは、オリーブオイルのように使える新しいごま油**



# 「ISOLETTA」の導入は順調、定着はこれから

ひらけ、ごまの可能性。
KADOYA
SINCE 1858

**流通バイヤーから高い評価を獲得し、全国で配荷が進展。2026年10月末時点で全国約9,000店舗に導入。**
**今後、生活者に手に取っていただき、継続購入につなげる取り組みを加速。**
**広告展開に加え、実際に試食していただく機会を提供していく。**

## 流通バイヤーによる投票で新製品ランキング1位を獲得




加藤産業様の新製品展示会では
新製品1,212品の中から1位に選出









## 全国主要駅での広告展開

交通広告、テレビ・WebCMの展開により、
新商品の認知獲得・市場浸透を促進










## 消費者との直接接点による商品体験の創出

2026年3月実施の「純正ごま油」の
キッチンカーイベントと同水準の提供食数を達成









2026年10月に東京、11月に大阪で開催。
11月27日・28日には名古屋で開催予定。

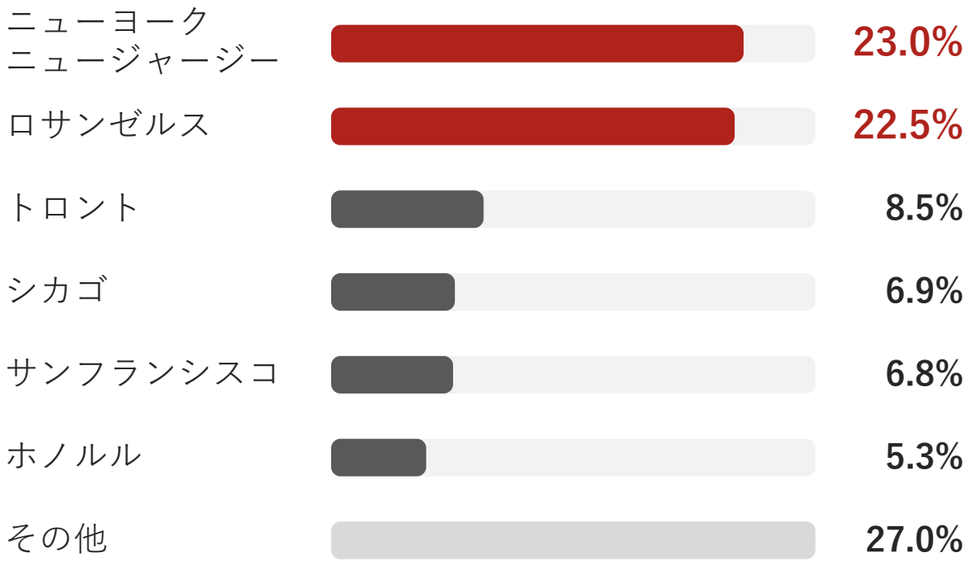
# 北米市場の開拓に向けた基盤構築

ひらけ、ごまの可能性。
KADOYA
SINCE 1858

**2026年8月に新設したKadoya America Inc.に駐在員2名を派遣。**
**既存の販売基盤を足掛かりに、メインストリーム市場の開拓に向けて、チャネル・地域・商品別の受容性調査を開始。**

## 既存の北米販売基盤

北米主要都市別　販売数量構成比　（2025年度 当社実績）




**全米をカバーする販売基盤**

## メインストリーム市場の開拓

ISOLETTAの北米プレミアム油市場での受容性調査も開始。

**米国の家庭用オリーブ油市場は、日本の約8倍**

| 米国 家庭用オリーブ油市場 | | 日本 家庭用オリーブ油市場 |
|---|---|---|
| 約3,900億円 | 約8倍 | 486億円 |
| 2025年推計※1 | | 2024年推計※2 |

**拡大する米国のオリーブ油市場**

2020～2025年
市場成長率
（金額ベース）※3
**+12%**




※1 Mordor Intelligence「米国オリーブオイル市場規模・シェア分析」（2026年）を基に当社作成
※2 食品新聞（2024年12月2日）を基に当社作成
※3 Ken Research「US Olive Oil Market」（2026年）を基に当社作成

# 脱脂ごま付加価値化

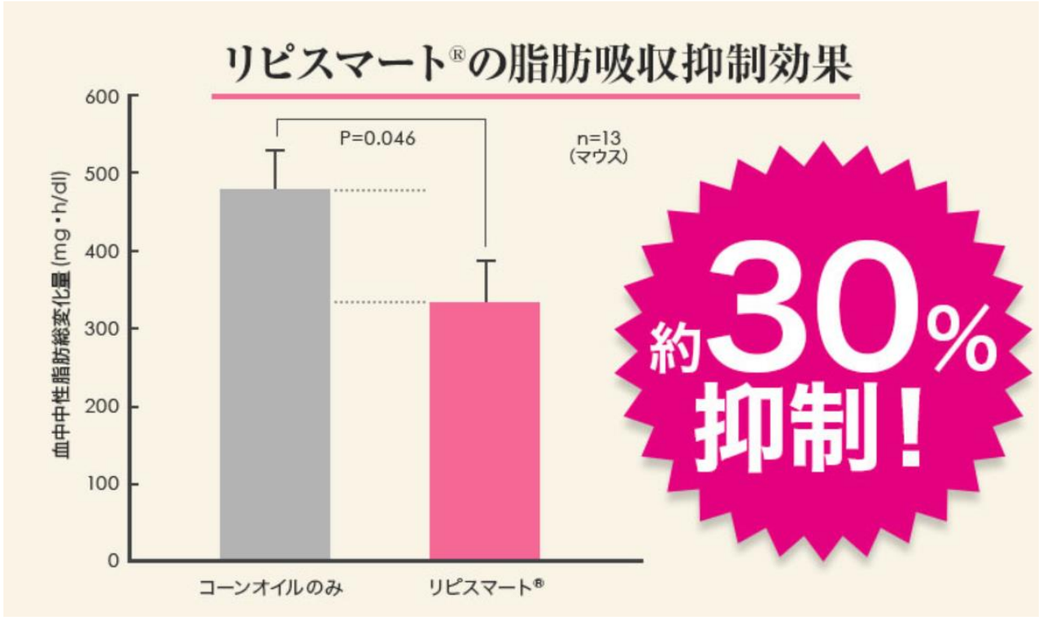
ひらけ、ごまの可能性。
KADOYA
SINCE 1858

**2026年11月、ファーマフーズ社と、ごま由来の機能性素材「リピスマート® 」に関する特許・商標・研究データ等を譲受する契約を締結。これら無形資産も活用し、脱脂ごまの高付加価値化を通じ、食品素材・加工食品等の新たな市場開拓を目指す。**

**リピスマート®とは**

DM三井製糖株式会社とファーマフーズ社が共同開発、ごまの良いところを
残したまま特殊加工することにより、脂肪の吸収を抑える用途を持った原料。




出所：ファーマフーズ株式会社 ウェブサイト

# 本日のアジェンダ

ひらけ、ごまの可能性。
KADOYA
SINCE 1858

1 FY26上半期決算概要／通期業績予想

常務執行役員　コーポレート本部長　佐藤　幹央

2 中期経営計画の進捗

代表取締役社長　北川　淳一

3 **当社の買収に関する提案の検討状況**

代表取締役社長　北川　淳一

# 当社の株主・グループ構成

## 三菱商事・三井物産・創業家株主が合計約66%を有する

※小澤物産11.5%/小澤商事4.7%/小澤一彦氏0.3%

| 三菱商事 | 三井物産 | 創業家株主※ | その他株主 |
|---|---|---|---|
| 約27% | 約22% | 約17% | 約34% |
| 筆頭株主 | 第2位株主 | 第3位株主 | 機関投資家・法人・個人等 |

**主要株主3者 合計 約66%　各主要株主の保有方針が本件の実現可能性に影響**

**かどや製油株式会社**

- カタギ食品株式会社（100%子会社）
- KADOYA AMERICA, INC.（100%子会社）

# 今回の検討はどのように始まったのか

ひらけ、ごまの可能性。
KADOYA
SINCE 1858

## 当社が自ら非公開化を企図したものではなく、A社からの具体的な買収提案が検討の起点

### 1 2025年9月以前

**従来の株主構成と上場を維持し、中長期的な成長戦略を実行**

本資料では、この選択肢を「スタンドアローン」と表記。

### 2 2025年9月

**A社が三菱商事・三井物産に当社買収への関心を表明**

両株主は、A社からの提案内容及び当社方針を踏まえて、現状維持/株式売却等を検討する旨を表明。

### 3 2025年11月19日

**当社はA社より法的拘束力の無い買収提案（NBO）を受領**

後日、A社は創業家株主に対しても当社買収への関心を表明（詳細次項）。

### 4 2025年12月15日

**当社において特別委員会を設置**

●経済産業省の指針を踏まえ、企業価値向上・株主共同の利益の観点から、A社提案の真摯な検討を開始。

●独立社外取締役3名で構成される特別委員会を設置するとともに、外部FA・LAを起用。

**A社からの提案を契機として、経済産業省の指針を踏まえ、スタンドアローンとの比較検討を開始**

※NBO：Non-Binding Offerの略。　※FA：ファイナンシャル・アドバイザーの略　※LA：リーガル・アドバイザーの略
※経済産業省「企業買収における行動指針」：企業価値の向上及び株主共同の利益の確保に資するよう、真摯な買収提案について、取締役会が真摯に検討すること等を示した指針

# インテグラルと創業家株主による提案の経緯※

※インテグラル・創業家株主による開示情報及び当社特別委員会が受けた説明に基づく

## 特定の事業会社の一部門ではなく、自主独立を維持しながら成長する選択肢の提示

### 2024年5月頃

1

**将来の株式売却への備え**

三菱商事による他の上場企業株式の売却事例を契機に、創業家株主が当社株式の将来売却の可能性を意識

創業以来の伝統と自主独立性の維持を重視

### 2024年9月～11月

2

**複数PEファンドの比較検討**

自主独立性を維持しながら成長を支援できるパートナー候補を検討

複数社を比較し、投資先の経営方針を尊重する姿勢等からインテグラルとの対話を開始

### 2024年11月

3

**具体的な検討をいったん保留**

当時は、三菱商事及び三井物産の当社株式に係る今後の保有方針が必ずしも明らかでなかったことから、非公開化について関心を有しつつも、具体的な検討を進める状況には至らず、議論はいったん保留。

### 2025年12月23日

4

**A社提案を受け、提案を提出**

2025年12月18日、創業家株主はA社より、当社の株式取得に関する提案を受領。創業家株主は保有する当社株式を売却する意向はない旨を伝達。
2025年12月23日、創業家株主は当社の自主独立を維持する選択肢として、インテグラルと共同で当社に非公開化を提案。

※PEファンド：投資家から集めた資金等を用いて企業へ投資し、経営支援を行う投資ファンド

# B社/C社からも提案を受領した経緯

ひらけ、ごまの可能性。
KADOYA
SINCE 1858

**当社及び特別委員会は、2026年5月22日、三菱商事・三井物産と面談。両社から「より広範な選択肢の中から候補者を選択することが必要であり、検討対象とする候補者を追加すべき」との意向が示された。**

## B社｜三井物産からの面談設定要請

| ステップ | 内　容 |
|---|---|
| 5/20 | 三井物産はB社と行っていた協議を踏まえ、<br>5月20日、B社が当社株式の取得に関心を有している<br>ことから、B社と面談するよう当社に要請 |
| 5/27 | 当社がB社と面談を実施、同日NBOを受領<br>他候補者を上回る評価には至らず |
| その後 | B社が価格を引き上げたNBOを再提示<br>DD・経営陣インタビューの機会を付与 |
| 9/7 | B社よりBOを受領<br>インテグラル＆創業家BOと正式比較 |
| 9/14 | 価格を含む総合評価で<br>インテグラル＆創業家が優位と判断 |

## C社｜三菱商事によるマーケット・チェック

| ステップ | 内　容 |
|---|---|
| 取引意向確認 | 三菱商事が事業会社2社・ファンド5社へ<br>自社持ち分の取得に関する関心有無を打診 |
| 提案受領 | 三菱商事が、C社を含む2社からNBOを受領 |
| 7/8 | 三菱商事が、C社より当社株式の全部の取得を前提とする<br>具体的な価格水準を含むNBOを受領 |
| 7/10 | 当社及び特別委員会は、三菱商事よりC社NBO概要の共有<br>を受ける。三菱商事は、C社に本検討手続への参加機会及<br>びDDの機会を付与することを当社に要請 |
| 8/17 | C社から、当社株式の非公開化に関するNBOを受領。<br>C社へDD・経営陣インタビューの機会を付与 |

※DD：デューデリジェンスの略。事業・財務・法務等の調査
※マーケット・チェック：M&Aにおいて他の潜在的な買収者による対抗的な買収提案が行われる機会を確保すること

# 9/14時点でインテグラルと創業家株主の提案に賛同・応募推奨した理由

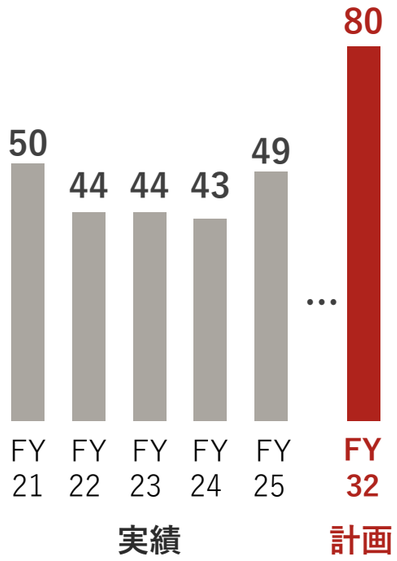
ひらけ、ごまの可能性。
KADOYA
SINCE 1858

**①スタンドアローン　②B社　③インテグラル・創業家株主、の3ケースを比較検討。**
**9/14時点で、A社/C社からはBO未受領であったが、③のBO有効期限が9/14で失効することも踏まえ判断。**
**尚、③のBOはA社/C社からのNBOよりも価格を含めて優位であり、A社/C社から追ってBO受領した場合には真摯に検討する旨を明示。**

## スタンドアローンの株式価値

**スタンドアローン事業計画**

EBITDA（億円）




**スタンドアローン事業計画に基づく１株当たり株式価値**

**DCF法：2,203～3,970円**

DCF法による算定レンジは、一定の前提に基づく将来キャッシュ・フローから算定された株式価値の範囲であり、具体的な売却機会または売却価格を示すものではない。

計画実現に伴うリスクと時間を踏まえ、インテグラル＆創業家の支援によって企業価値実現の確度と速度を高める選択肢が優位と判断。

## 9/14時点の総合判断

- **インテグラル＆創業家のBOを失効させた場合、その後、他社からより優位な提案が提出されなければ、株主の具体的な売却機会を失うリスク。**
- **9/7付B社最終提案は、価格面でも8/27付のインテグラル・創業家株主の提案を上回らず。**
- **価格以外の要素（主要株主との協議・合意状況、資金調達、取引実行の確実性、企業価値向上施策、財務負担等）も含め比較検討を実施。**
- **インテグラル＆創業家BOの有効期限である9/14時点で、③が企業価値向上・株主共同利益の観点から最も優位と判断。**

※BO：Binding Offer（法的拘束力を有する提案）
※第三者算定機関による１株当たり株式価値の算定結果：市場株価法(基準日・期間の異なる算定) 1) 1,672～1,793円、2) 1,713～2,384円／類似上場会社比較法 1,378～1,711円／DCF法 2,203～3,970円。
本スライドでは、スタンドアローン事業計画に基づく将来計画を示すため、DCF法の算定結果を本文に記載。

# TOB開始後の状況

ひらけ、ごまの可能性。
KADOYA
SINCE 1858

**A社 ： 今後BOを出す予定はない旨を当社に通知（11/4）**
**B社 ：「適格対抗提案」に該当しない再提案を当社に送付（11/2）**
**C社： BOを当社に提出（10/27）**
**インテグラル・創業家株主：変更提案を当社に提出（11/6）**

| 10/27 | 10/28 | 11/2 | 11/4 | 11/6 |
|---|---|---|---|---|
| **C社よりBO受領** | **公開買付契約に従い、インテグラル・創業家にTOB価格の変更協議を申し入れ** | **B社より再提案を受領** | **A社より検討終了通知を受領** | **インテグラル・創業家株主より公開買付価格の変更提案を受領（次頁参照）** |
| 価格だけでなく、法的拘束力・資金調達・実行可能性等を満たす「適格対抗提案」 | インテグラル・創業家はマッチアップ権※を行使、TOB期間を延長（TOB期間終了日は10/30⇒11/13に延長） | B社の再提案は、「適格対抗提案」には該当しない | A社より法的拘束力ある提案（BO）を提出する予定はない旨の通知を受領 | C社提示価格を上回る価格を提示されたことから、インテグラル・創業家株主への賛同意見表明を維持 |

| **B社再提案への評価** | ① 既に法的拘束力を有する提案を行った候補者からの再提案は、公開買付契約上、適格対抗提案に該当しない。<br>② B社再提案の価格引上げも認識した上で、買収後の財務負担、必要な成長投資への影響、シナジーの具体性・実現可能性、当社ブランド及び経営の自律性への影響等を総合評価した結果、当社の企業価値向上に資するとの判断には至らず。 |
|---|---|

※マッチアップ権：公開買付契約で規定されている、適格対抗提案を受けた場合に、対象者が当該適格対抗提案に応じる前に、既存の公開買付者が当該適格対抗提案以上の条件へ変更することができる権利。

# 現時点の合意状況に基づく価格比較

ひらけ、ごまの可能性。
KADOYA
SINCE 1858

**インテグラル・創業家株主は、11/6付変更提案書（BO）において、**
***“創業家・小澤としましては…(中略)…仮に私ども以外の候補者が最終的に本件の実施を進めることになった場合、他候補者との間の不応募契約の締結には応じないことを本書にて表明いたします”***
**と明記していることから、下表⑧はその実現可能性が合理的に存在するとは言えず、比較対象とすることは適切ではないと判断。**

**<インテグラル・創業家株主とC社の比較>**
**上限価格：インテグラル・創業家株主の方が37円高い（下表④ vs ⑦）**
**下限価格：インテグラル・創業家株主の方が1円高い（下表① vs ⑤）**

| 自己株式取得スキーム※1への同意 | インテグラル・創業家株主 | C社 | B社【ご参考】※2 |
|---|---|---|---|
| 主要株主3者ともに同意なし | - | ⑤2,654 | - |
| 創業家のみ同意 | ①2,655 | - | - |
| 三井物産・創業家のみ同意 | ②2,777 | - | - |
| 三菱商事・創業家のみ同意 | ③2,806 | ⑥2,872 | 2,914 |
| 三菱商事・三井物産のみ同意 | - | ⑦2,907 | 2,950 |
| 主要株主3者ともに同意 | ④2,944 | ⑧3,000 | 3,044 |

※1：三菱商事・三井物産・創業家株主（小澤物産/小澤商事）は、TOBに応募すると売却益に課税される。一方、TOBに応募せず、当社による自己株式取得に応じると、売却額の一部が「みなし配当」となり税メリットがある。この税メリットを一般株主を含めたTOB価格へ反映している。
※2：B社は適格対抗提案の条件を満たしておらず、また、提案内容が当社の企業価値向上に資するとの判断には至っていないことから、参考として表記。

ひらけ、ごまの可能性。
KADOYA
SINCE 1858

# APPENDIX
## （2026年5月26日 FY25決算説明会資料の再掲）

かどや製油株式会社

# 2026年3月期(FY25) 決算説明会

2026年5月26日
TSEコード:2612




ひらけ、ごまの可能性。

ごまの価値を極限まで高めることで、小豆島から、世界に貢献していく。

# 本日お伝えしたいこと　～今期(FY26)は中経達成に向けて「かがむ年」～

ひらけ、ごまの可能性。
かどや

**FY25(26/3月期)実績**

- 国内は適正価格浸透とシェア上昇、海外は北米で数量成長を維持し、売上高400億円・営業利益38億円と増収増益。
- 一方、食品ごま事業等、成長に向けた課題も明確になった年。

**FY26(27/3月期)予想**

- FY28を最終年度とする中経達成に向けて「かがむ年」と位置づけ、事業開発／市場開発／経営基盤構築への先行投資を実行。
- DOE導入により、利益減でも株主還元の安定性は確保。

**FY28を最終年度とする中経達成に向けた重点施策**

① 「かける需要」の掘り起こしによる既存事業の充実
② 「洋食に合うごま油」投入による新たな需要創造
③ 副産物(搾りかす等)の付加価値化

＋ 基盤構築

# 本日のアジェンダ

ひらけ、ごまの可能性。

1 FY25決算概要／FY26通期業績予想

常務執行役員 コーポレート本部長　佐藤 幹央

2 中期経営計画の進捗と今期の重点施策

代表取締役社長 北川　淳一

# 本日のアジェンダ



1 FY25決算概要／FY26通期業績予想

常務執行役員 コーポレート本部長　佐藤 幹央

2 中期経営計画の進捗と今期の重点施策

代表取締役社長 北川　淳一

# FY25決算の概要

・売上高は初の400億円を突破。営業利益は前年比2割増となる38億円と増収増益を達成。
- 海外ごま油：販売数量は前年比2%増加したものの、トランプ関税影響への対応費用により営業利益は同▲5%減少。
- 国内ごま油：業務用は販売堅調に加え適正価格浸透により増益。家庭用はマーケティング関連費用増で減益。
- 食品ごま　：価格競争が激化し、営業利益は同▲22%減少。

| （億円） | | | 売上高 | | 営業利益 | | 営業利益率 | | 販売数量 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 実績 | 増減率 | 実績 | 増減率 | 実績 | 増減 | 実績 | 増減率 |
| ごま油 | 海外 | | 87.5 | +0.3% | 26.3 | ▲5.3% | 30.1% | ▲1.8pt | 7,056 | +1.9% |
| | 国内 | 家庭用 | 109.6 | +1.1% | 3.0 | ▲23.4% | 2.7% | ▲0.9pt | 9,303 | +5.4% |
| | | 業務用 | 106.0 | +3.4% | 6.7 | +60.3% | 6.4% | +1.7pt | 12,723 | +2.1% |
| 食品ごま | | | 86.1 | +4.2% | 1.8 | ▲21.7% | 2.1% | ▲0.7pt | 11,922 | +2.4% |
| 脱脂ごま他 | | | 11.1 | ▲18.9% | 0.2 | - | 1.8% | - | 25,598 | +3.0% |
| 合計 | | | 400.3 | +1.4% | 38.2 | +20.5% | 9.5% | +1.5pt | 66,601 | +2.9% |
| | | | | 経常利益 | 40.6 | +19.6% | | | | |
| | | | | 当期純利益 | 27.2 | +15.5% | | | | |

%表記は前年同期比増減率

# FY26業績見通し

ひらけ、ごまの可能性。
かどや

- FY28を最終年度とする中期経営計画の達成に向けて、FY26は成長投資（かける需要掘り起こし／新商品投入／副産物付加価値化）と基盤投資（新基幹システム等）の実行により、販管費が前年対比22億円増加。
（新商品／市場開発関連+15億円、基盤関連+7億円）
⇒営業利益はFY25実績比▲9億円の29億円となる見通し。

| （億円） | | FY25 | FY26 | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 通期実績 | 通期見通し | 前年度比 | |
| 連結 | 売上高 | 400.3 | **410** | +9.7 | +2.4% |
| | 販管費 | 75.0 | **97** | +22 | +29.4% |
| | 営業利益 | 38.2 | **29** | ▲9.2 | ▲24.0% |
| | 営業利益率 | 9.5% | **7.1%** | ― | ▲2.4pt |
| | 経常利益 | 40.6 | **30** | ▲10.6 | ▲26.1% |
| | 経常利益率 | 10.1% | **7.3%** | ― | ▲2.8pt |
| | 当期純利益 | 27.2 | **20.5** | ▲6.7 | ▲24.7% |
| | 当期純利益率 | 6.8% | **5.0%** | ― | ▲1.8pt |

# 中東情勢の影響

- 中東情勢の影響によりナフサを原料とした資材価格の上昇が見込まれ、それに伴うFY26のコスト増は現時点では約2億円程度を見込む。

## コスト増影響

- 2026年3月期の電気、ガス、包材などのコストアップ影響額は約2億円程度
- 1Qより資材等の価格変更があり。
  2Q以降に本格的にコストが上昇する可能性。

## 安定調達への影響

- 原料調達：現時点では大きな影響なし。
- 資材調達：タフテナが内袋不足により供給不安あり、一斗缶への変更にて対応中（右写真）。

タフテナは内袋が不足し
調達不安あり、一斗缶へ切り替え対応中



# (参考)FY26 セグメント別予想

| | | | 売上高 | | 営業利益 | | 営業利益率 | | 販売数量 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 予想 | 増減率 | 予想 | 増減率 | 予想 | 増減 | 予想 | 増減率 |
| (億円/トン) | | | | | | | | | | |
| ごま油 | 海外 | | 89.8 | +2.7% | 23.3 | ▲11.5% | 25.9% | ▲4.2pt | 7,348 | +4.1% |
| ごま油 | 国内 | 家庭用 | 120.4 | +9.8% | 1.7 | ▲42.3% | 1.4% | ▲1.3pt | 9,899 | +6.4% |
| ごま油 | 国内 | 業務用 | 102.1 | ▲3.6% | 5.5 | ▲18.8% | 5.4% | ▲1.0pt | 12,646 | ▲0.6% |
| 食品ごま | | | 86.7 | +0.8% | ▲1.0 | - | ▲1.2% | ▲3.3pt | 12,139 | +1.8% |
| 脱脂ごま他 | | | 10.9 | ▲1.7% | ▲0.5 | - | ▲4.7% | ▲6.9pt | 26,039 | +1.7% |
| 合計 | | | 410.0 | +2.4% | 29.0 | ▲24.0% | 7.1% | ▲2.4pt | 64,127 | ▲3.7% |

%表記は前年同期比増減率

# 本日のアジェンダ



1 FY25決算概要／FY26通期業績予想

常務執行役員 コーポレート本部長　佐藤 幹央

2 中期経営計画の進捗と今期の重点施策

代表取締役社長 北川　淳一

# 中期経営計画(FY23～28)の骨子

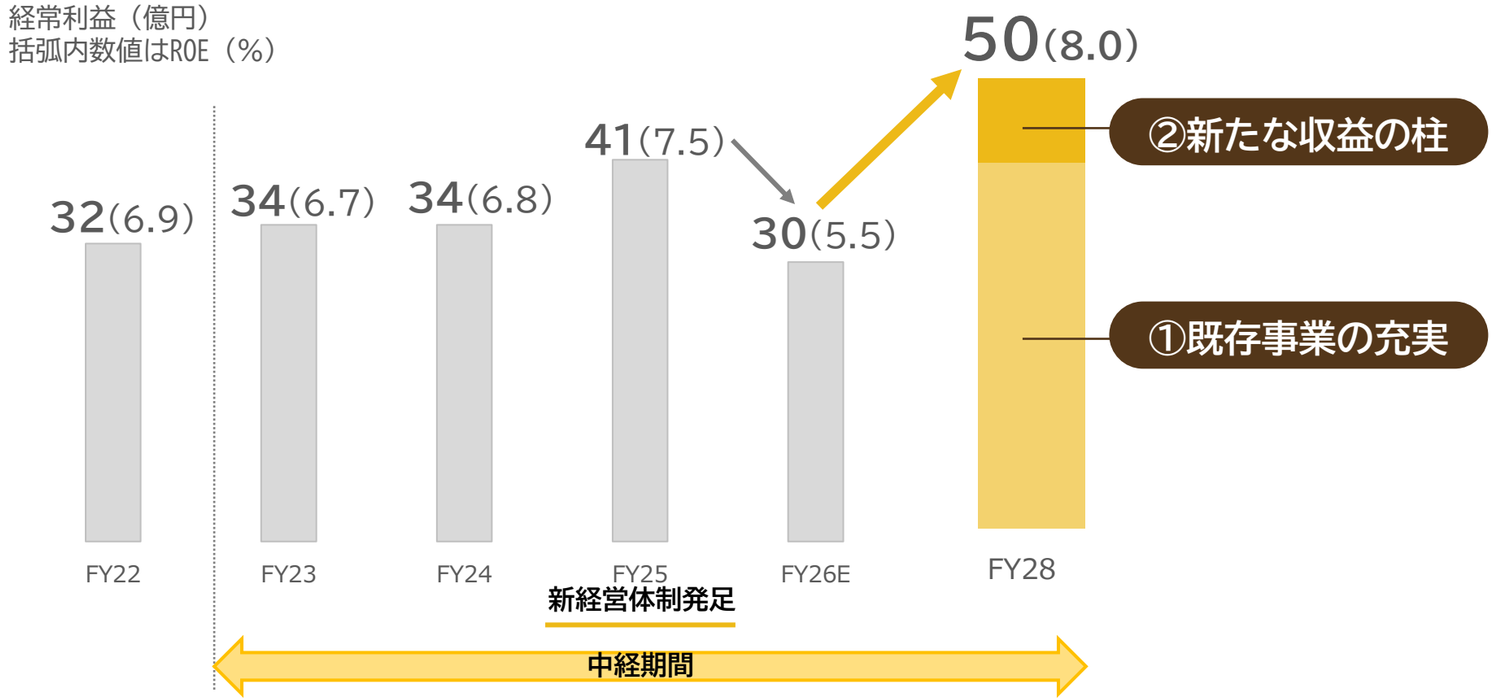
ひらけ、ごまの可能性。
かどや

- ①既存事業の充実、②新たな収益の柱の創造、③ファンベース経営※基盤の構築により、
  FY28に経常利益を50億円／ROE8%を達成する

(*) 当社が大切にする価値を支持してくれる人(ファン)を社内外で増やしファンをベースにして企業価値を高める経営

## ③ファンベース経営基盤の構築

**中長期KPI：卓上設置店舗数／米国数量シェア／新商品売上高比率／副産物売上高等**




## 当社が大切にする価値

**パーパス(存在意義)**
ごまの価値を極限まで高めることで、世界に貢献する。

**ビジョン(在りたい姿)**
「ごま」を通じて社会課題の解決に取り組み、
社員と会社の両方が持続的に成長する。

**バリュー(大切にする価値観)**
ご：ごまのパイオニア
ま：まずは、お客様第一主義
せ：誠実、公平、偽りなく行動
さ：差別なく、異なる考え方、文化、社会に敬意
み：自ら挑む、常に変化を生む



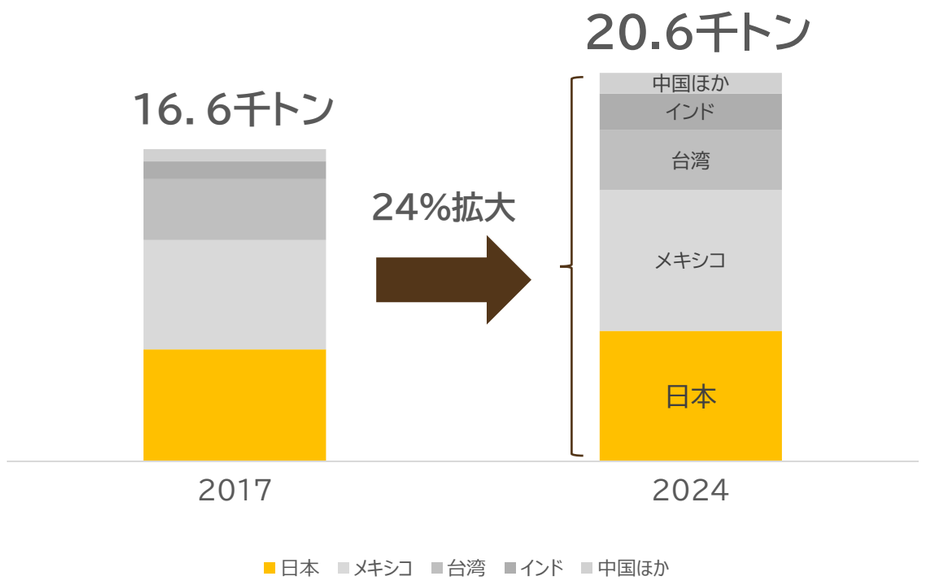

当社は、醤油が世界に広がったように、「ごま」の価値を極限まで高め、
美味しさと健康を世界に届け、「KADOYAごま油」が世界中の食卓に並ぶ未来を切り拓く

# 1 既存事業の充実

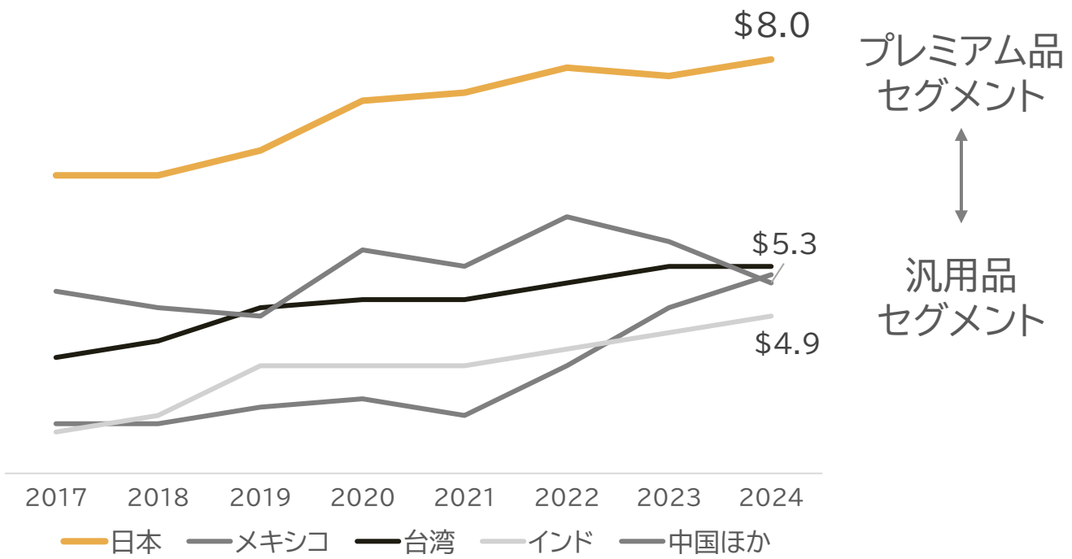
# 海外ごま油セグメント／北米(米国＋カナダ)

- 当社輸出の約8～9割を占める北米ごま油市場は、ほぼ100%輸入品で構成されている。
  国別シェア： メキシコ36%／日本34%／台湾15%／インド9%／中国他5%(重量ベース)
  輸入価格 ： 日本産が約$8/kg／メキシコ他は$5前後/kgと市場は二極化(プレミアム品と汎用品)。
- 当社は日本産において約7割程度のシェアで安定推移 (KADOYA ＝ プレミアム市場の代表ブランド)
- FY25は日本産にトランプ関税15%がかかり、同関税がかかっていないメキシコ産との価格差が拡大したものの、
  アジア系米国人ファンの方々に指名買いを継続頂き、販売数量は前年比で増加。
- FY26は昨年12月に新設した100%子会社のKADOYA AMERICA INCを起点に、ファンとのコミュニケーションを
  深める施策を実施予定。

## 米国ごま油市場規模推移




## ごま油の価格推移(ドル/kg)




出所:World Integrated Trade Solution(WITS)

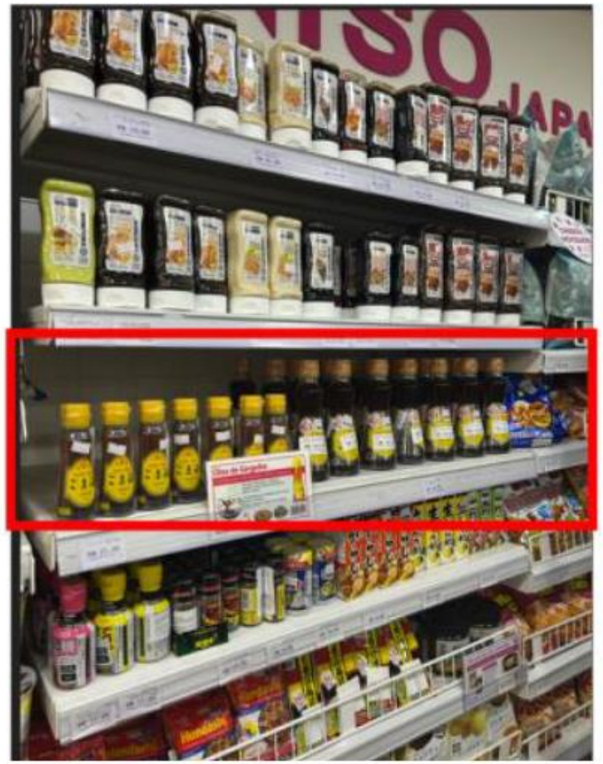
# 海外ごま油セグメント／ブラジル

- 2023年にダイソーブラジル様にトライアル設置。店内でポップコーン×ごま油の体験を提供する等を行った結果、2026年5月現在、当社ごま油の棚におけるプレゼンスが大きく拡大（以下写真参照）。
  - ➢ ブラジルは日系人が270万と世界最大で、人口は2023年2.16億人⇒2050年2.31億人と拡大する見通し。
  - ➢ FY26は市場開発を加速させる方針。

2023年にトライアル設置




2026年3月現在



店内でポップコーンxごま油の体験を提供











# 国内ごま油セグメント／家庭用

- 世界市場で競争力を高めるうえで、「日本No.1」のブランド力は重要な競争優位の源泉。
- 家庭用200g製品を軸に価値伝達を強化、新たな使用機会の提案を通じ需要の掘り起こしを実行。

## 主力商品を軸に、ブランド価値強化と価値理解促進を推進

- 「かどやのごまたび」の体験接点を通じ、純正ごま油のおいしさを訴求
- 「かける美味しさ」を体験できるキッチンカーを全国9か所で展開。
- メディア総リーチ約8,000万人*を獲得。
- 個包装ごま油とパッケージ表示により、利用シーン拡大と価値理解を促進
- 純正ごま油への理解不足：2024年3月75.9%→2026年3月67.5%へ改善

※TV、新聞、雑誌、Web、SNS等のメディアによる総リーチ数




## “かける”用途提案による新たな需要創造

- フンドーキン様と協業し、新商品「かけるだけで食欲そそる朝ごはん～ごま油卵かけ醤油」を上市。
- 日本の朝食欠食率は13.5%、年間1.8兆円分の朝食が食べられていない。「時間がない」という理由が最多。
  こうした社会課題の解決にも寄与したいとの想いで開発。

出所：https://www.nippon-access.co.jp/news/detail/id=1663






# 国内ごま油セグメント／業務用

**質的拡大**

当社の価値（香り・品質）を認めて頂き、指名買いをしてくださる叙々苑様のようなファンを増やすべく、
お取引先の顧客（最終消費者）にお届けできる価値の訴求力を高め、適正価格の浸透を推進。

**量的拡大**

国内にある約50万の飲食店のうち、1/4で当社ごま油が卓上に常設され、1店平均4卓／1卓あたり200g製品を月に1本消費頂くと仮定すると、年間約1,200トンの新規需要が創出される（売上換算で約25億円規模）。
引き続き「かける調味料」としての価値伝達を軸に、チャネル開発に取り組む。

## 当社社員社員向け　PVV*ブックへの叙々苑様の寄稿

*パーパス・ビジョン・バリューの略

叙々苑

**業務用取扱店からの声**

「高級であるより一流でありたい」。
創業以来、その想いでお客様と向き合ってきた叙々苑にとって、
かどや製油のごま油は、料理の「決め手」となる欠かせないものとなっています。
一流の味を作るには、歴史と実績に裏打ちされた一流の食材が必要です。

例えば、創業時からの看板メニュー「叙々苑サラダ」。
味の改良は数十回と重ねてきましたが、風味の要となるごま油だけは、一度も変えたことがありません。
また、焼肉の命とも言える「モミダレ」にも必ず使用し、タレや薬味と調和した最高のハーモニーを生み出しています。

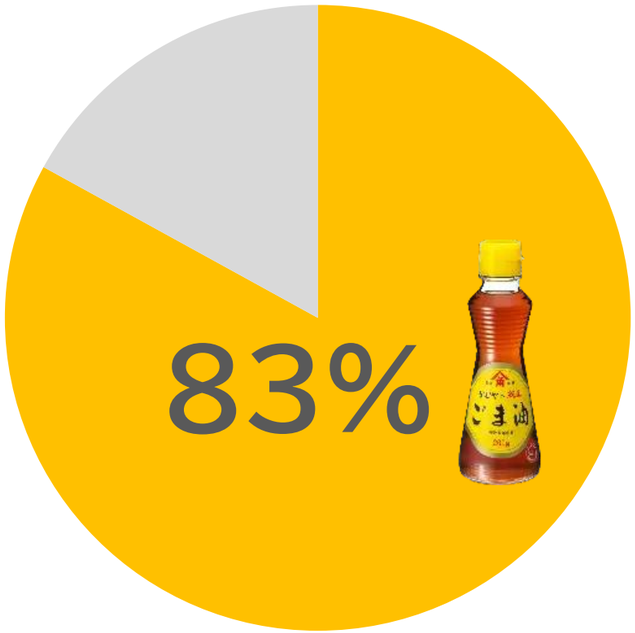
「料理は味だけでなく、風味も大切な要素」。
そう考える私たちにとって、かどや製油の香りと品質は、絶対の信頼を寄せるパートナーです。
これからも安心安全でハイクオリティなごま油を、私たちの厨房に届け続けてください。

## 飲食店での試験的な設置での反応は上々



# （参考）かどやごま油の美味しさ

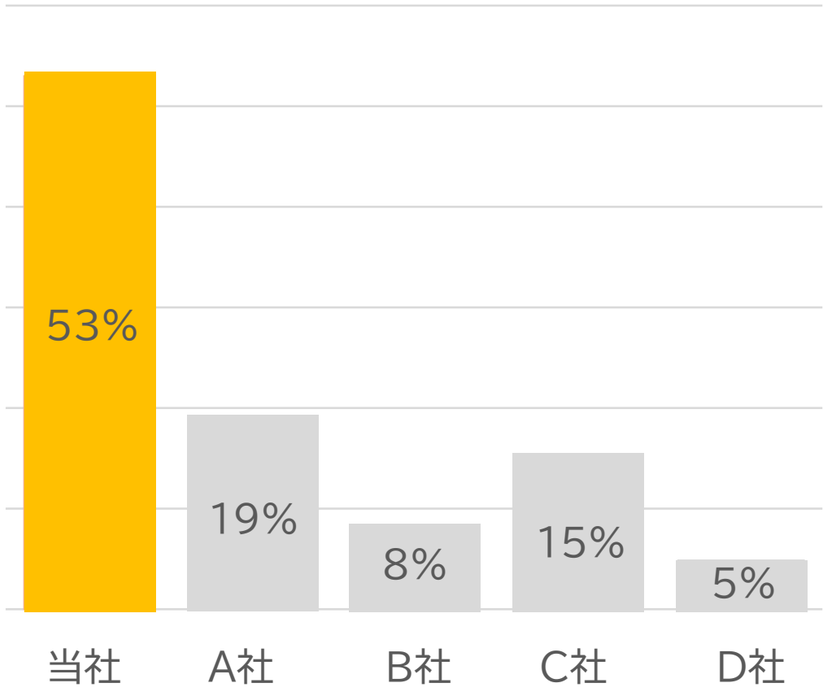
純正ごま油の香りを好ましいと感じる割合




100%純正ごま油の香りを83%が好意的に評価

※油のみの絶対評価　※好ましい、やや好ましいの合算値

最もおいしいと感じる割合（もやしナムル）

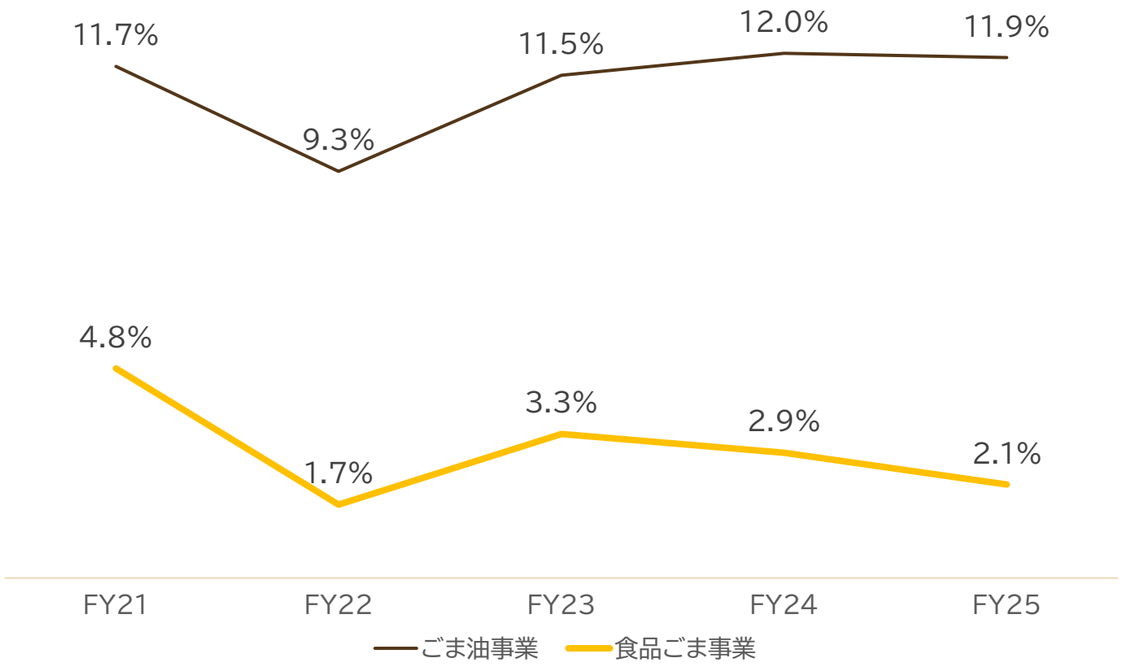



2026年2月 当社試食調査 N=100

# 食品ごまセグメント

- 食品ごま市場は、プレイヤー数が多く、商品の付加価値化が難しく競争が厳しい。品質管理等のコストも増加傾向。
- FY26は食品ごま／ごま油／脱脂ごま各セグメントの将来性等も勘案の上、経営資源配分や小豆島／寝屋川工場の機能・役割の再定義等に関する検討を加速させる。

## セグメント別　営業利益率推移




## 一人当たり営業利益

| （連結ベース） | 人員数 | 営業利益 | 一人当たり営業利益 |
|---|---|---|---|
| 食品ごま事業 | 200 | 2 | 100万円 |
| ごま油事業 | 350 | 36 | 1,030万円 |
| 合計 | 550 | 38 | |

約10倍

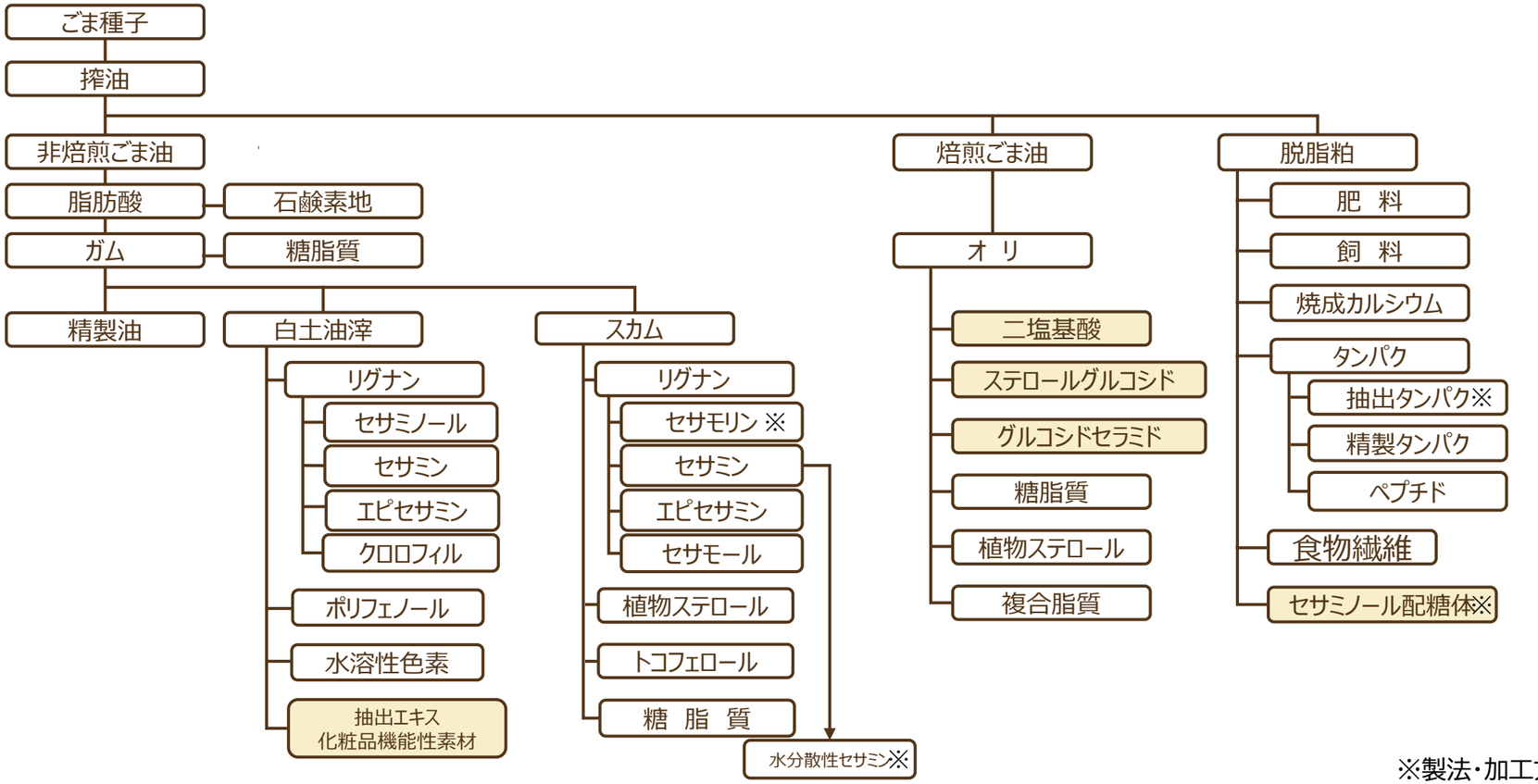
*食品ごま事業の人員数はカタギ食品約120名＋かどや製油約80名
営業利益の単位は億円（FY25実績）

## 2 新たな需要の創造

# 副産物(搾りかす等)の付加価値化

- FY25は、脱脂ごまを利用してパン・麺類・菓子・飲料等の試作品を製作。需要家より一定の関心を得ている。
  更に市場性評価を進め、FY26中に粉砕・充填等の設備投資を行う予定。
- FY25に研究開発本部を設置したことに伴い、ごまの持つ機能性成分の可能性に着目した非食用領域(化粧品原料等)の
  商品開発についても検討開始。

## ごまの副産物から得られる有効成分




※製法・加工方法の特許取得済み

# 洋食に合うごま油の上市

・ 60年前に家庭用ごま油で市場を切り拓いた実績を踏まえ、FY26は洋食領域への展開により新市場創造を目指す

## 60年前に家庭用市場を開拓

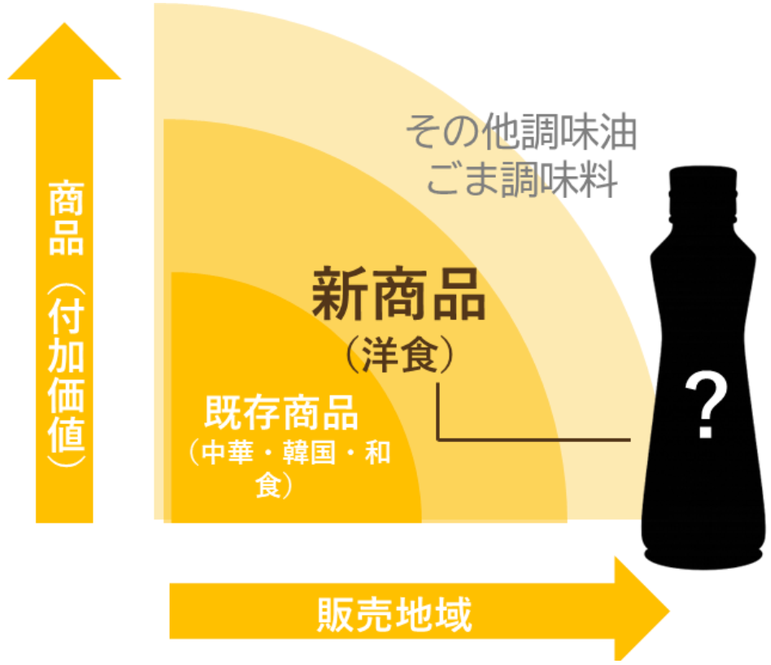
当時の社長・小澤直平は、同業者から
「家庭でごま油は使わない」と笑われながらも、
家庭用ごま油を上市し、「ごま油＝業務用」という常識を変えて
新たな市場を切り拓いた。






## ごま油の常識を変える新商品投入

当社技術を活かし、「ごま油＝韓国・中華料理に使われるもの」
という常識を変える「洋食に合うごま油」を上市予定。
需要創造を通じ、収益基盤拡大を目指す。
（参考：家庭用オリーブ油市場の金額規模は486億円（出所：富士経済））



# 3 ファンベース経営基盤の構築

# 挑戦と成長を促す新たな人事制度の導入

- 事業ライフステージにおける「成熟期」の課題が顕在化している状況を踏まえ、
- FY25に「パーパス・ビジョン・バリューと整合性の取れた新人事制度」を策定、FY26より導入を開始。
  - ➢ 技能職群／事業推進職群を設置、単線型⇒複線型のキャリアパスを導入。多様な貢献を可視化。
  - ➢ 手当中心の報酬体系を見直し。等級間の報酬差を明確化、上位職責への動機づけを強化。

| 創業期 | 拡大期 | 成熟期 | 再生期 |
|---|---|---|---|
| • 夢やビジョンに共感でき、自主自立で様々な業務を担える「同士」を集めることが必要 | • 事業拡大に伴い社員増、組織の分化による複雑性が進行<br>• 増大する社員のマネジメントが困難になり、管理者の力量が問われるようになる | • 組織全体の統一が図り難くなり、社員の当事者意識が薄れる<br>• 各事業や部署ごとに独自の文化が形成され、多様な価値観が社内に生まれる結果としてセクショナリズムが横行する | • 新たなシステムの構築と旧来のやり方との間で摩擦が発生<br>• 事業環境の変化により、複雑な状況の中で、前例踏襲が横行する |

出所：戦略的人事制度のつくりかた（フィールドマネジメント・ヒューマンリソース著）

## 等級体系

管理職群（MG） ⇔ 事業推進職群（SP）　（相互転換）

▲ 昇格 ▼ P・Tいずれからも MG・SPどちらも選択可能

総合職群（P） ⇔ 技能職群（T）　（転換可能）

## 評価・報酬体制

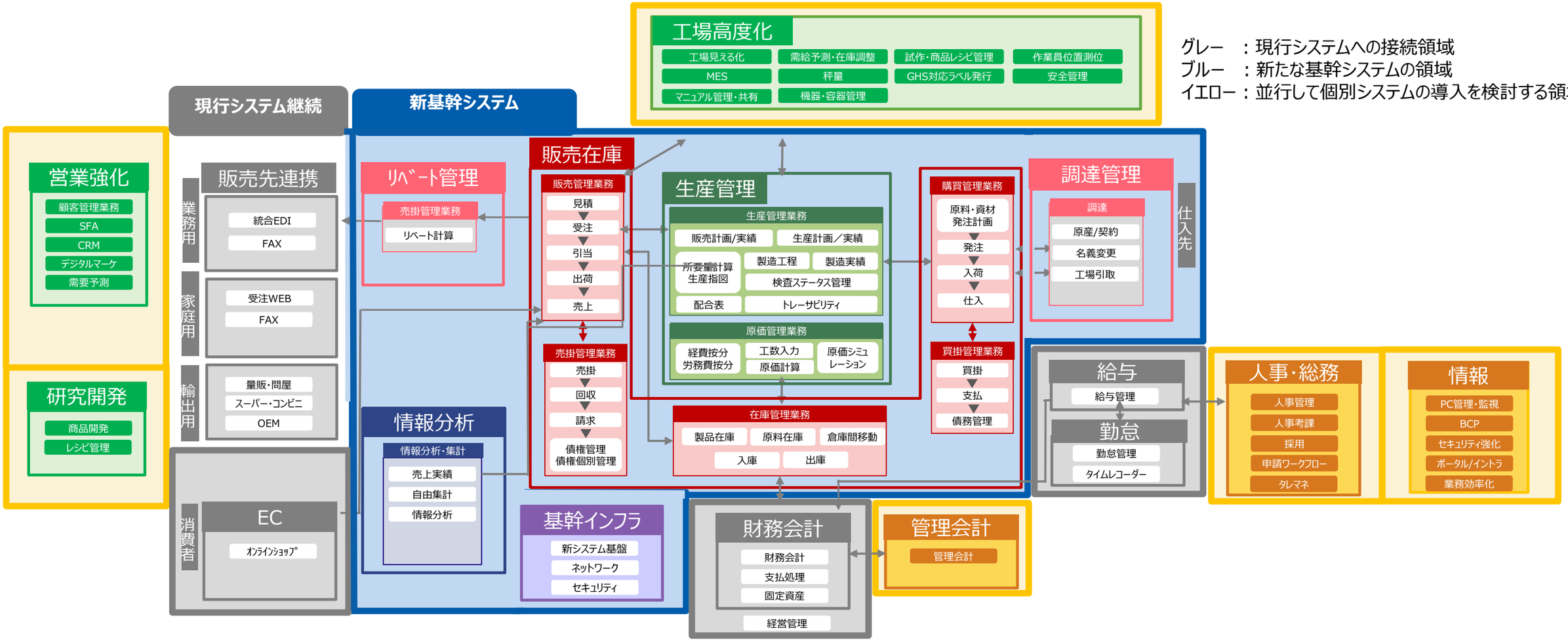
**旧制度**
- 賞与：能力+成果の混合
- 昇給：年功的運用
- 手当分散・レンジ重複

⇒

**新制度**
- 賞与＝**成果100%**（相対評価）
- 昇給＝行動100%（絶対評価）
- 役割ベース報酬（手当統合）

# 新たな基幹システムの導入

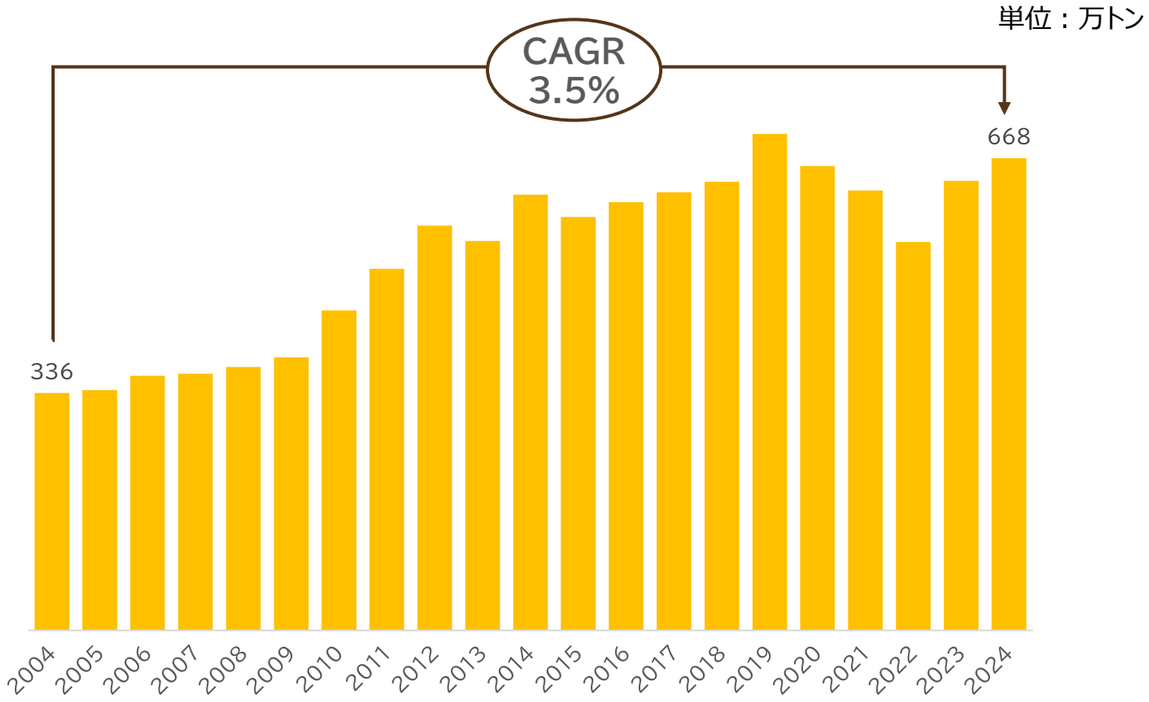
- 投資額10～15億円を投じ、FY26中に新たな基幹システムを導入予定。（FY25にベンダー起用済）
  - ➢ 生産現場における「手書きによる管理」から脱却、データとAI活用による「暗黙知」の「形式知」化に挑む
  - ➢ 並行して、新基幹システムとクラウド経営管理システム「ログラス」接続によるROIC経営基盤を構築する



# SCM本部の新設

- 国内需要は原料ベース年間約15万トン程度で横ばい推移。一方、世界需要は同約20年間で約2倍となる約700万トンに拡大。
- ブラジルでは機械収穫可能な品種が定着。過去5年間で略ゼロ⇒30～40万トン規模に生産量が拡大中。
  ⇒ 供給面での不安が和らぎ、世界需要は一層拡大する可能性。
- FY26より海外本部／国内本部／生産本部内に置かれていた原料調達／資材調達／物流機能を集約し新設したSCM本部が変容する世界需給環境に対応する持続可能なサプライチェーンの構築を進める。

## 世界のごま生産量推移
（2004-2024）




出典：国際連合食糧農業機関（FAO）

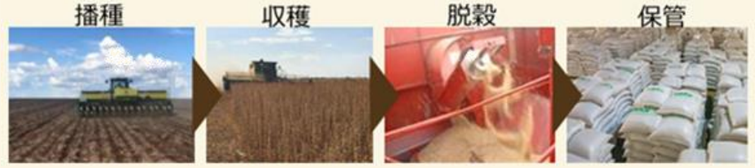
## 生産量増加を下支えする機械収穫可能な品種

作物特性から労働集約的な農作業が必要なごま栽培が、
機械収穫可能な品種の普及によって生産量増加に貢献。
ブラジルでは過去5年間で生産量はほぼゼロから30～40万トン規模に拡大

### アフリカ等での伝統的なごま栽培（手収穫）

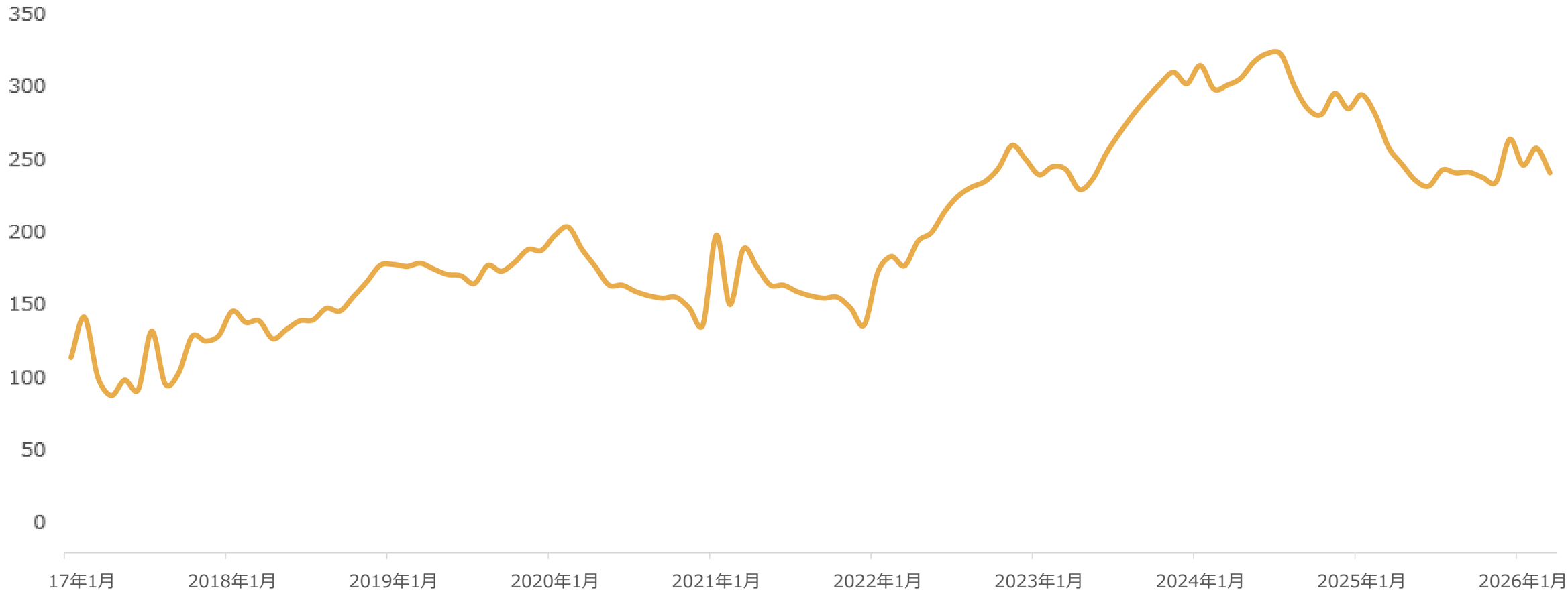



### 南米での大規模生産によるごま栽培（機械収穫）



# (参考)ごま輸入通関統計価格(2017年～2026年3月)

単位：円/KG




出所:財務省貿易統計

# 従業員・地域・株主との関係強化

ひらけ、ごまの可能性。

・ FY25は基盤整備、FY26は展開・実装を進め、社内外のファン化を推進

| | FY25 | FY26 |
|---|---|---|
| 従業員 | **PVV浸透の基盤整備**<br>・PVVブック配布と幹部向けワークショップにより、PVV浸透の基盤を整備 | **PVV浸透の拡大と健康施策の導入**<br>・対象拡大と健康施策導入により、PVV浸透を深化 |
| 地域 | **小豆島における体験型施設構想の継続検討**<br>・小豆島における体験型施設構想に遅れ。継続検討 | **地域との関係性強化と商品化の前進**<br>・工場長機能を地域連携へシフト<br>・コーポレートコミュニケーション室新設により検討を加速<br>・小豆島で地域と栽培した金ごまの商品化を予定 |
| 株主 | **安定還元方針の明確化と投資しやすい環境整備**<br>・DOE導入と株式分割により、安定還元と投資しやすい環境整備を推進 | **情報開示と投資家対話の強化**<br>・統合報告書策定と投資家向け説明会実施により、情報開示と対話を強化 |

| | FY21A | FY22A | FY23A | FY24A | FY25A | FY26E |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 純利益（億円） | 28 | 22 | 23 | 24 | 27 | 21 |
| １株あたり配当額（円） | 110 | 100 | 100 | 100 | 137 | 141 |
| 配当性向 | 37% | 42% | 41% | 39% | 46% | 63% |

*FY26Eの１株当たり配当額は分割前ベース。分割後ベースでは47円/株。






# （参考）株主優待の考え方～ファン株主の創出～

ひらけ、ごまの可能性。
かどや

- 単なる還元ではなく、商品体験を通じてファン化を促進し、長期保有と安定的な株主構成の構築につなげる
  ⇒ファンになっていただくことで、長期保有の促進と安定的な株主構成の構築を図る

**商品体験を起点に、利用頻度向上・継続購入を通じたファン化を促進**

株主優待 → 商品体験（使って良さを実感） → 利用頻度（かける需要） → 継続購入（ファン化）

**3,000株以上**
より深いブランド接点を提供




**300株以上**
商品体験の入口を提供




- 新商品・限定商品・小豆島特産品等を組み合わせて提供
- 保有株数に応じて優待内容を拡充

# （参考）過去5年の要約財務諸表及び今期予想

※2026年4月1日付の株式分割（1株→3株）に伴い、EPSを遡及調整しております。FY26予想の１株当たり配当額は分割後の金額としております。

ひらけ、ごまの可能性。 かどや

| | （百万円） | FY21 | FY22 | FY23 | FY24 | FY25 | FY26予想 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 連結PL | 売上高 | 32,185 | 33,690 | 35,680 | 39,450 | 40,030 | 41,000 |
| | 売上総利益 | 10,163 | 9,712 | 9,781 | 10,146 | 11,317 | - |
| | 売上高総利益率 | 31.6% | 28.8% | 27.4% | 25.7% | 28.3% | - |
| | 営業利益 | 3,450 | 2,914 | 3,117 | 3,166 | 3,818 | 2,900 |
| | EBITDA | 5,049 | 4,426 | 4,418 | 4,295 | 4,884 | - |
| | 売上高営業利益率 | 10.7% | 8.7% | 8.7% | 8.0% | 9.5% | 7.1% |
| | 経常利益 | 3,968 | 3,229 | 3,409 | 3,394 | 4,060 | 3,000 |
| | 売上高経常利益率 | 12.3% | 9.6% | 9.6% | 8.6% | 10.1% | 7.3% |
| | 親会社株主に帰属する当期純利益 | 2,769 | 2,219 | 2,255 | 2,357 | 2,724 | 2,050 |
| | EPS（円） | ※100.33 | ※80.40 | ※81.71 | ※85.37 | ※98.66 | ※74.24 |
| | 1株当たり配当額(円) | 110 | 100 | 100 | 100 | 137 | ※47 |
| | ROE | 9.2% | 6.9% | 6.7% | 6.8% | 7.5% | 5.5% |
| 連結BS | 流動資産 | 23,705 | 26,091 | 28,206 | 30,369 | 34,404 | – |
| | 現金及び預金 | 6,148 | 6,886 | 8,696 | 7,881 | 11,983 | – |
| | 有形固定資産 | 12,760 | 12,006 | 10,992 | 10,234 | 9,452 | – |
| | 無形固定資産 | 348 | 229 | 141 | 73 | 44 | – |
| | 投資その他の資産合計 | 2,546 | 3,163 | 3,330 | 2,859 | 3,445 | – |
| | 資産合計 | 39,361 | 41,490 | 42,671 | 43,536 | 47,346 | – |
| | 流動負債 | 6,148 | 6,603 | 6,071 | 6,018 | 7,663 | – |
| | 固定負債 | 2,061 | 2,155 | 2,244 | 2,252 | 2,241 | – |
| | 負債合計 | 8,210 | 8,759 | 8,316 | 8,271 | 9,905 | – |
| | 株主資本合計 | 30,277 | 31,494 | 32,832 | 34,268 | 36,076 | – |
| | その他の包括利益累計額合計 | 873 | 1,236 | 1,522 | 997 | 1,364 | – |
| | 純資産合計 | 31,150 | 32,731 | 34,354 | 35,265 | 37,440 | – |
| | 負債純資産合計 | 39,361 | 41,490 | 42,671 | 43,536 | 47,346 | – |
| 連結CF | 税金等調整前当期純利益 | 3,950 | 3,221 | 3,406 | 3,384 | 3,947 | – |
| | 営業活動によるキャッシュ・フロー | 4,542 | 2,460 | 2,972 | 384 | 5,688 | – |
| | 投資活動によるキャッシュ・フロー | ▲473 | ▲720 | ▲239 | ▲258 | ▲671 | – |
| | 財務活動によるキャッシュ・フロー | ▲781 | ▲1,002 | ▲922 | ▲925 | ▲920 | – |
| | 現金及び現金同等物の期末残高 | 6,133 | 6,871 | 8,681 | 7,881 | 11,983 | – |
| その他 | 設備投資 | 809 | 594 | 196 | 304 | 590 | – |
| | 減価償却費 | 1,599 | 1,512 | 1,301 | 1,129 | 1,066 | – |
| | 研究開発費 | 100 | 123 | 111 | 126 | 238 | – |

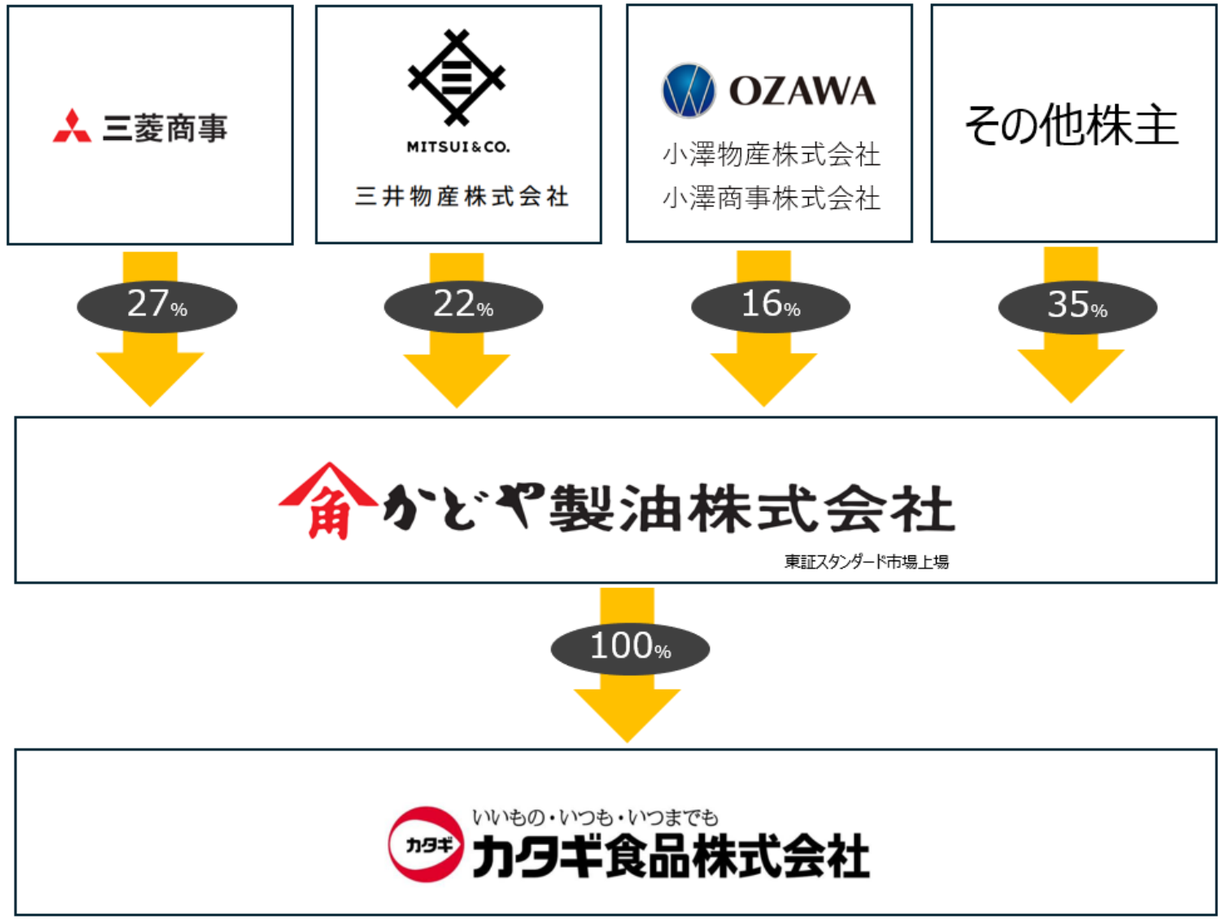
# 補足資料

## 新体制による取組方針

2025年5月 決算説明会資料の再掲

# 当社概要

安政5年(1858年)より一貫して小豆島でごま油を製造。 ごま油市場において、日本のみならず米国でもシェアNo.1。

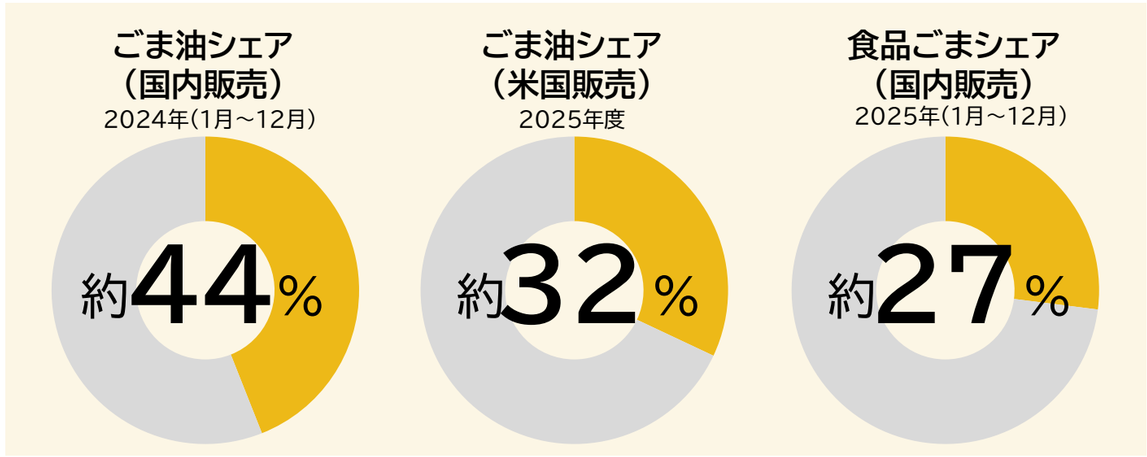



売上高 26年3月期実績
400億円

経常利益 26年3月期実績
41億円

従業員数 26年3月末現在
407人

創業
168年




当社調べ

出所:Global Trade Atlasより
当社試算

当社調べ

# 当社グループ生産拠点と生産量

24年度生産量(単位:トン)




**香川**
**小豆島工場**　ごま油　23千トン　食品ごま　8千トン



**千葉**
**袖ケ浦工場**　ごま油　6千トン







**大阪**
**寝屋川工場(カタギ食品)**食品ごま　4千トン

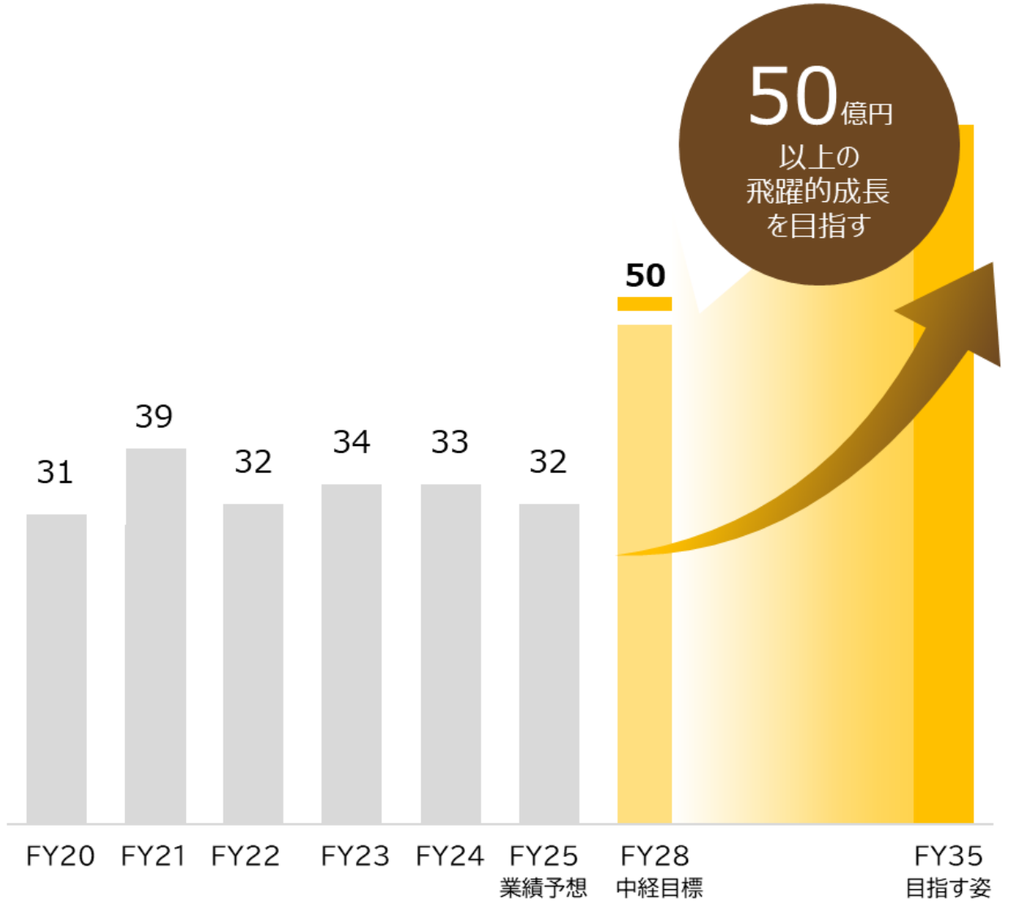
# 実現したい未来

醤油が世界に広がったように、「ごま」の持つ価値を極限まで高め、美味しさと健康を届ける。
「KADOYAごま油」が世界中の食卓で並んでいる未来を創造する。

## ごまの価値を極限まで高める




## 中期経営計画を通過点として成長を実現させる



# 環境認識

・当社が手がける「ごま油」は、健康と美味しさを兼ね備えた、世界に誇れる調味料。
　まるで「醤油」のように、世界中の食卓に欠かせない存在になる可能性を秘める。
・これまで食用ではなかった「脱脂ごま（搾りかす）」も、栄養価の高い新たな食品素材となり得る。

**当社の取組に対して世界中の人々に共感していただき、ファンになっていただきたい**

| | |
|---|---|
| **強み**<br>**（模倣困難な要素）** | **弱み**<br>**（変革への一歩）** |
| ・日本で唯一、ごま油の製造で抽出工程を<br>　使いこなせる高い技術力<br>・167年間の歴史に裏打ちされた、信頼とブランド力<br>・高品質なたんぱく質の供給力<br>・**日米両市場における「KADOYAファン」の存在**<br>・大株主のリソースを有効活用できる可能性 | ・過去の成功にとらわれない、変化に挑む力の必要性<br>・低採算取引の見直しなどに対する対応力の強化<br>・ **ごまの価値を伝えるための更なる発信力の必要性** |
| **機会**<br>**（広がるチャンス）** | **脅威**<br>**（乗り越えるべき課題）** |
| 国内：かける調味料として人気が高まる<br>米国：**人口増加／日本・韓国の食文化の浸透**<br>共通：植物たんぱく需要の増加／<br>　　サステナビリティ意識の高まり／AIの進化 | 国内：少子高齢化／競合商品（調合ごま油）の台頭<br>米国：トランプ関税の影響による消費減退の可能性<br>共通：・地政学リスクの高まりによる原料の安定調達<br>　　・**世界的に情報過多の時代となり「伝える」<br>　　ことの難しさが増大** |

S W O T

# 環境認識を踏まえた取組方針　～ファンベース経営の実践～

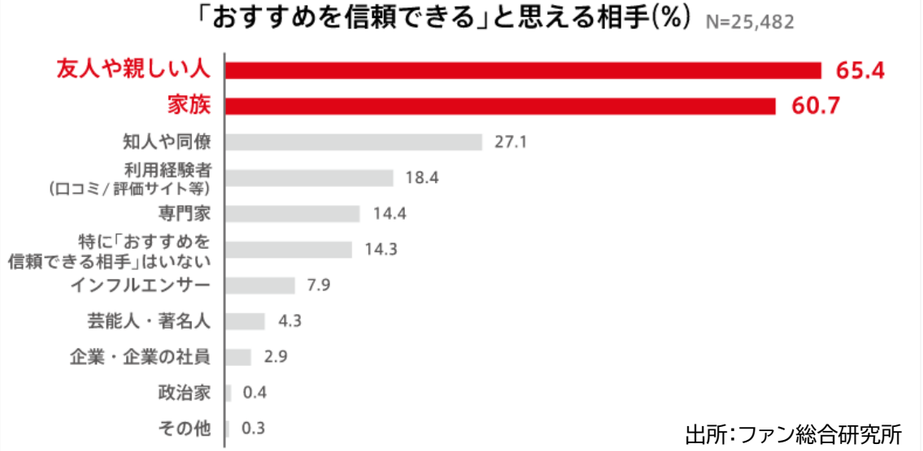
当社が大切にする価値を支持してくれる人（＝ファン）を社内外で増やし、ファンを基盤にして企業価値を高める経営（＝ファンベース経営）を実践する。

## 環境変化の要因

環境の変化
社会・経済の変化
人口動態の変化
ﾃｸﾉﾛｼﾞｰの変化

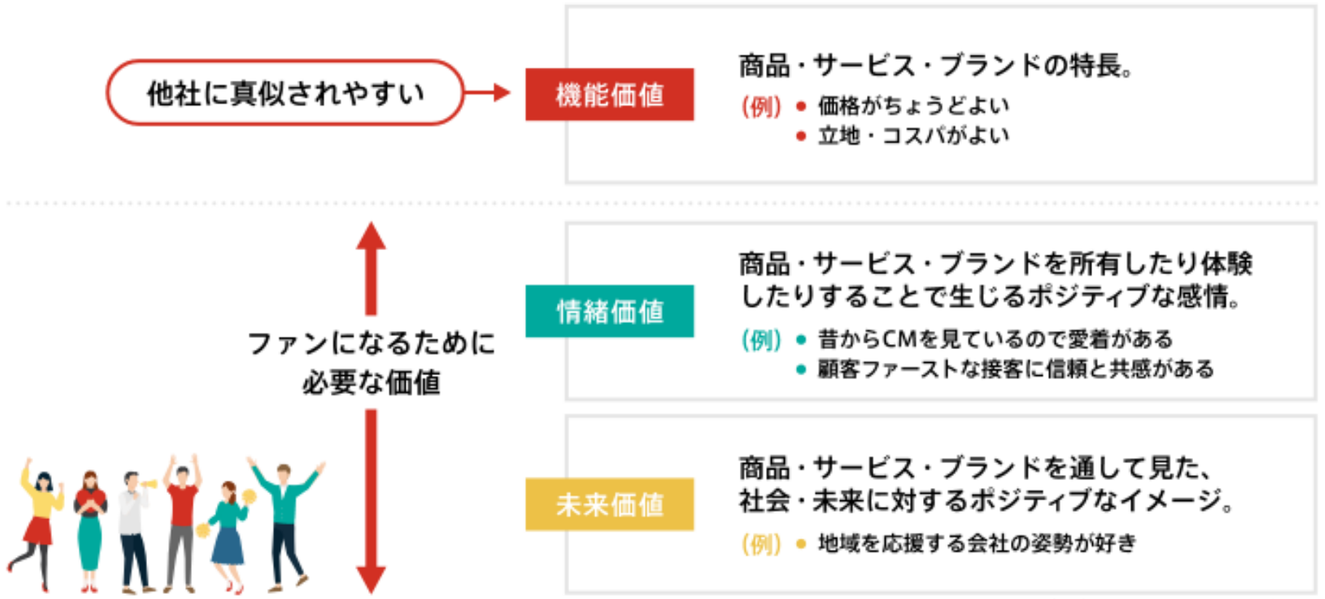
▶ 価値観の変化 ▶ 消費行動の変化

## 推奨度の信頼性




出所：ファン総合研究所

## ファンにとっての特別な存在を目指す




出所：ファンベースカンパニー

ファンが次のファンを生む

ファンの熱量が伝播する

ファンと社員が共鳴する

# ファンベースの前提となる「当社が大切にする価値」をパーパス・ビジョン・バリューとして整理

全社員対象のアンケートや社員各階層が参加するワークショップでの「当社が捨てるべきもの・守るべきもの・加えるべきもの」等に関する議論を経て、2025年4月にパーパス・ビジョン・バリューを制定。



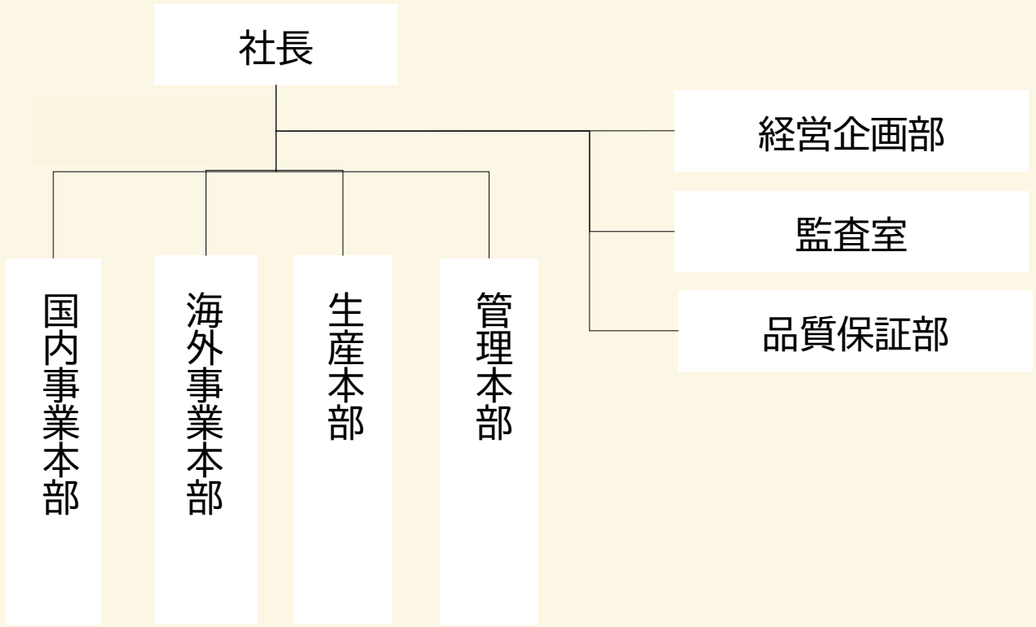

## 社内ワークショップの様子



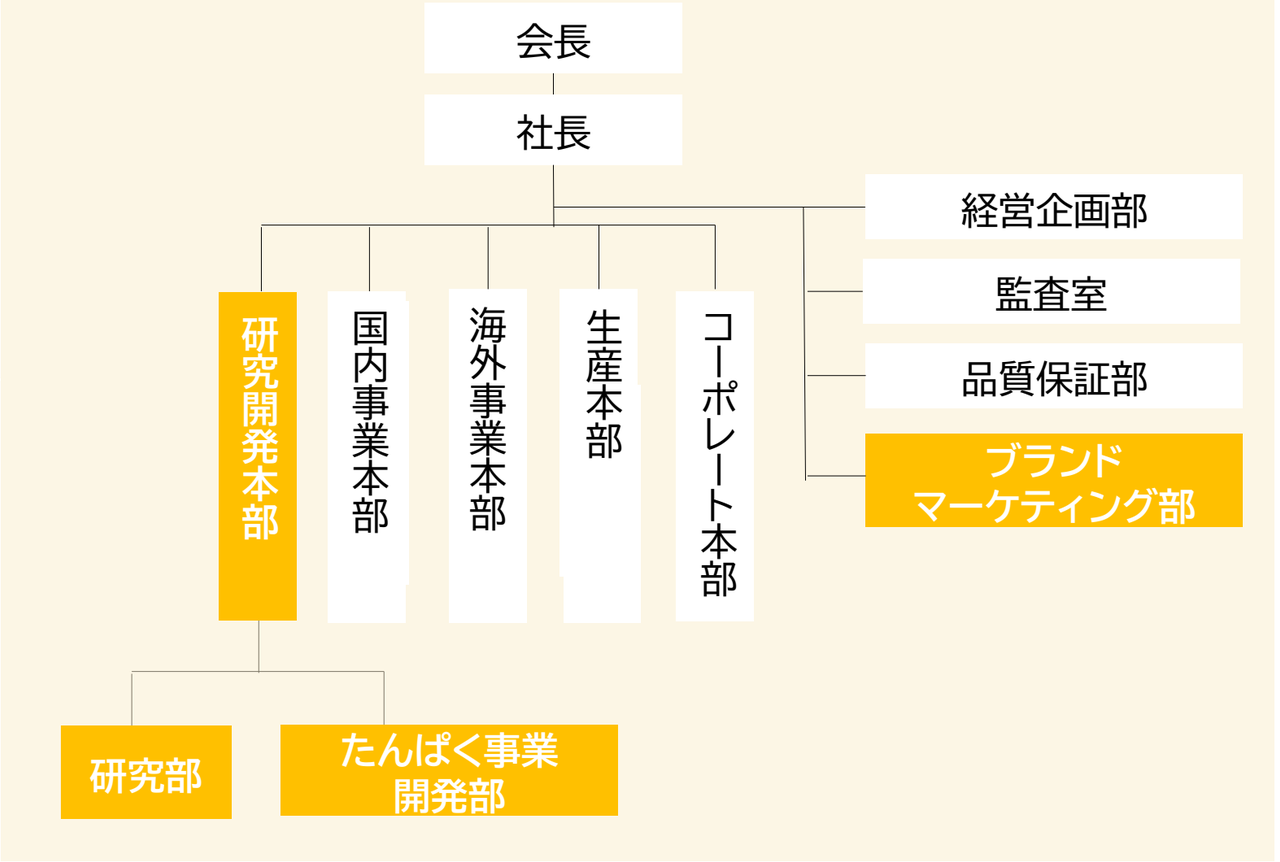
# 組織体制の見直し(2025年4月1日付)

・ファンベース経営の推進を担う「ブランドマーケティング部」を社長直轄組織として新設。
・“ごまの価値を極限まで高める”べく「研究開発本部」を新設。
・米国市場の成長取り込み加速に向けて、本年度中を目途に米国かどや製油(仮称)設立を検討中。

## 2025年3月31日



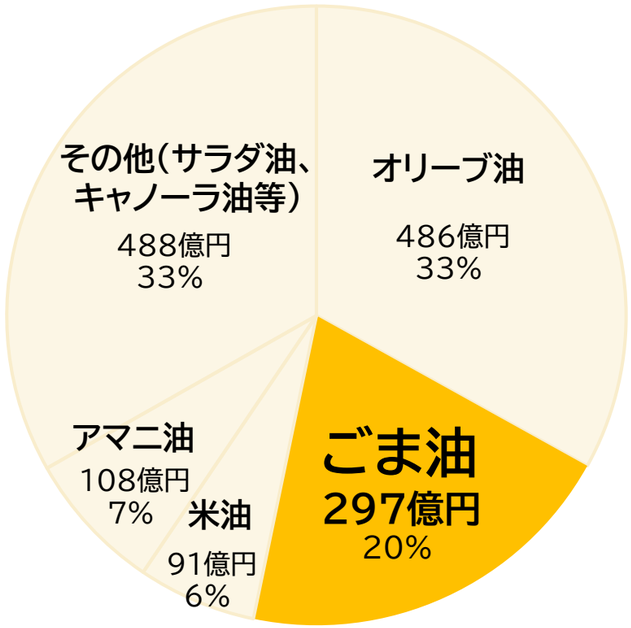

## 2025年4月1日現在



# ごま油の新たな需要創造にむけた施策

・ごま油は家庭用食用油カテゴリーにおいて、オリーブ油と同様、調味料としての用途が定着しつつある。
・「味変」ニーズを掘り起こすべく、飲食店の卓上への設置を働きかけると共に、洋食にも合う風味の新たなごま油の開発にも取り組む。

## 家庭用食用油の販売額構成・比率（ 2024年見込み）




出所：富士経済．2025年　食品マーケティング便覧 No.4

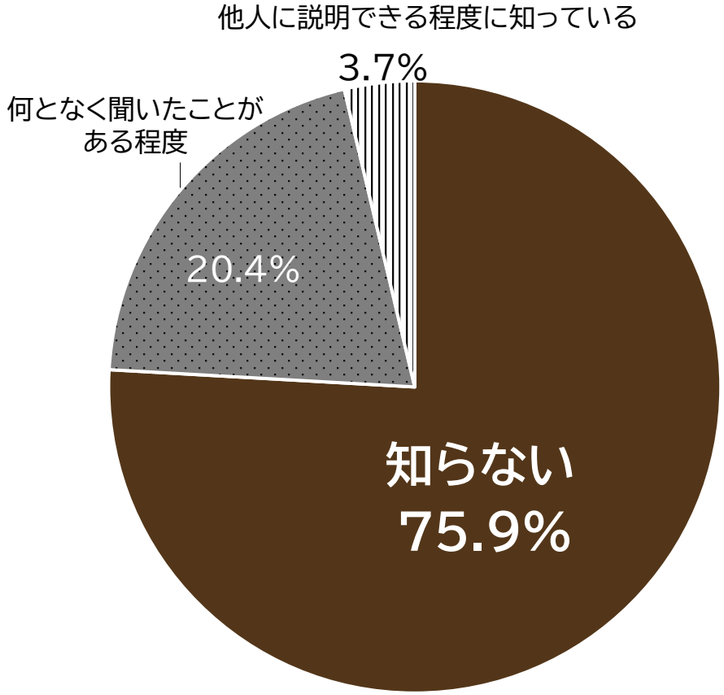



ごまら一油／ごま油＆塩で、洋食や唐揚げ等をお楽しみ頂く機会なども提案

# 国内市場における価値伝達の取組

・家庭用調合ごま油を「ごま油100%」と誤解している消費者が75%にも達する（当社調べ）。
・ごま油100%であることが、大切な価値である「おいしさ」の理由であることをしっかりとお伝えし、ファンの皆様のご理解を深めていく活動にも注力する。

## 75%の消費者が純正と調合の違いを知らない




出所：自社調べ 2024年3月消費者調査（n=65,653）

純正ごま油　　一般的な調合ごま油




ごま油
100%

ごま油　菜種油
60%　40%

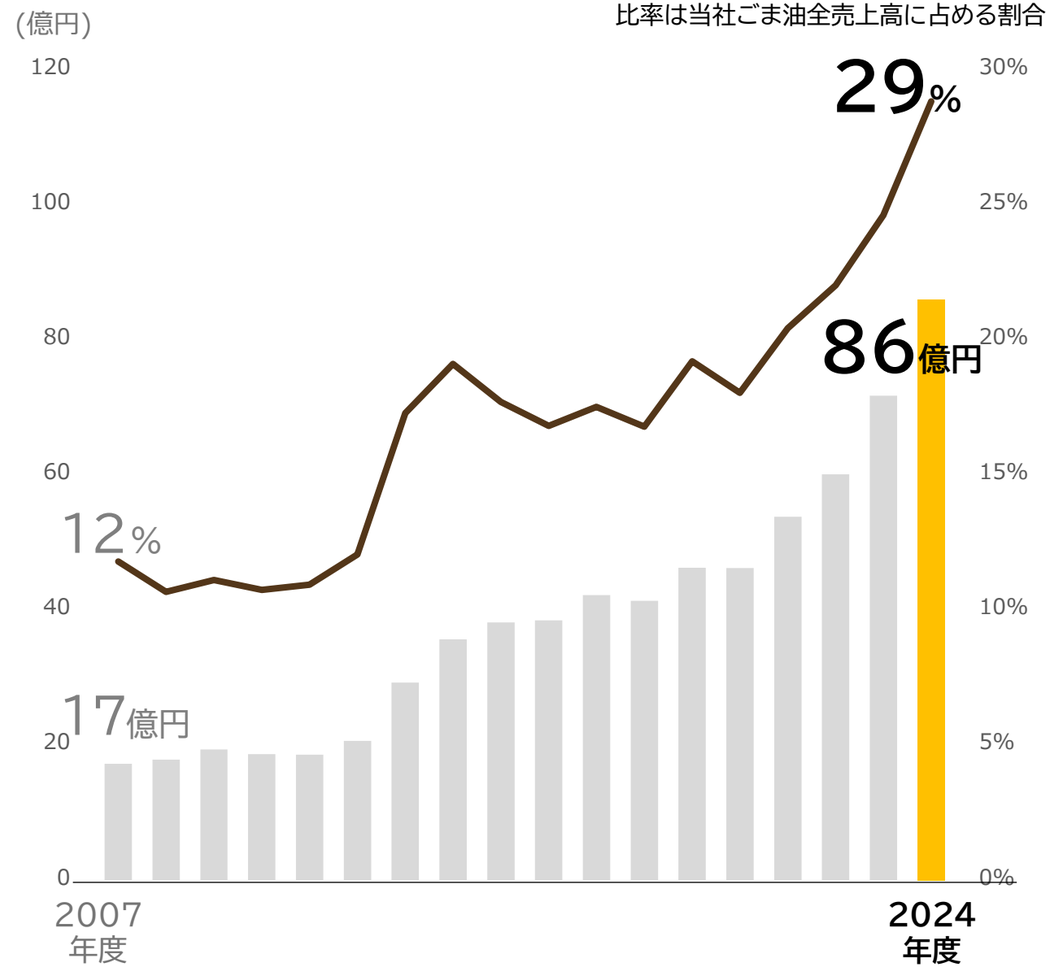
## 純正ごま油のおいしさを伝える動画



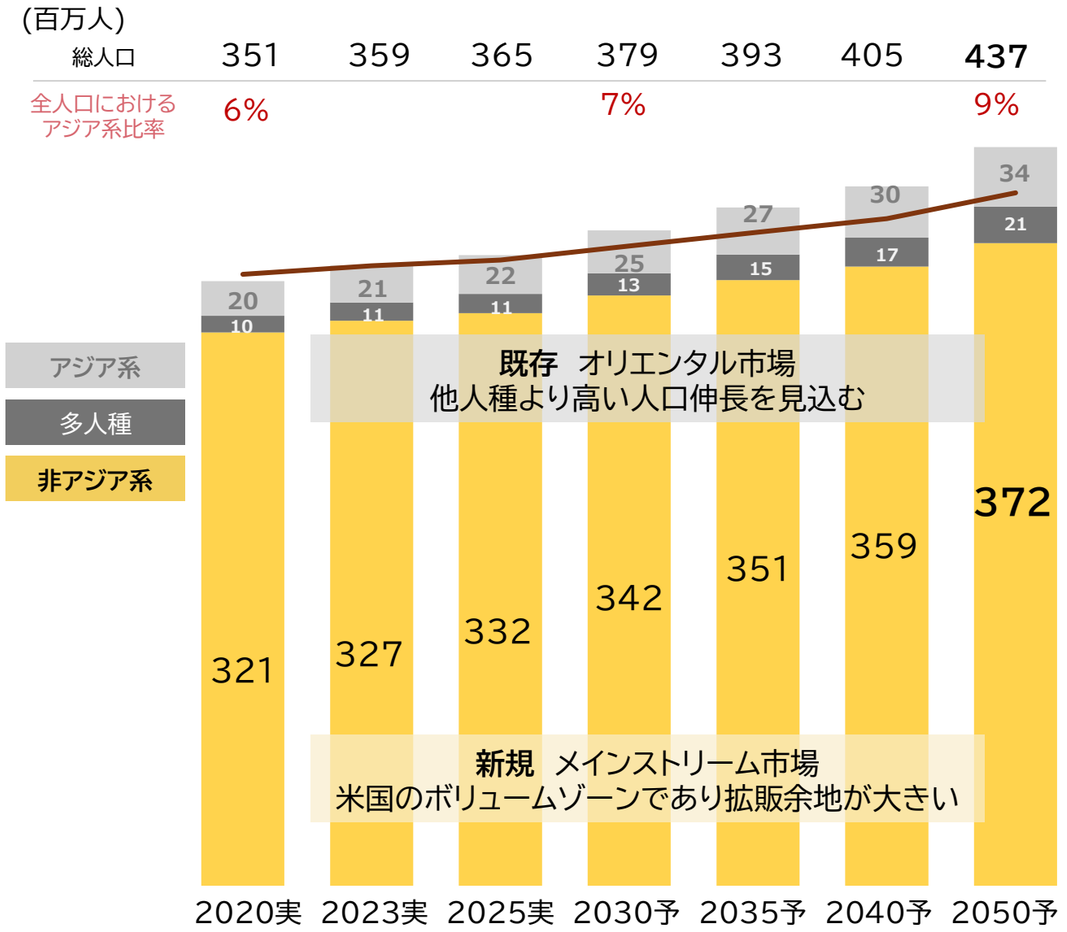
# 米国市場における更なる成長の取り込み

- 米国市場では、アジア系人口の増加とアジア食の拡がりを背景に、ごま油の需要が着実に拡大。
- 現在主戦場としているオリエンタル市場（2,000万人）に加え、メインストリーム市場（3億人超）も開拓。

## 海外ごま油売上高・比率の推移



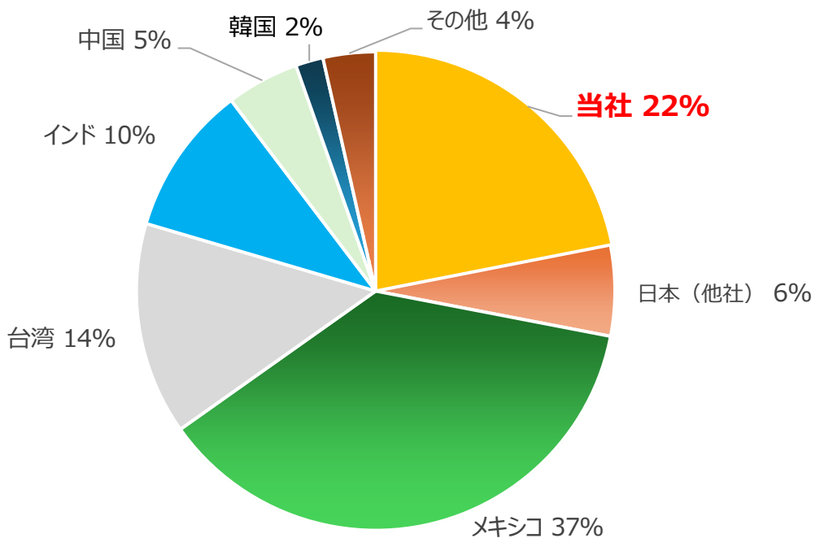

## 米国　人口動態予測




(2023/the United States Census Bureau)

# 米国市場におけるシェアの状況および市場動向

## 米国ごま油市場全体における当社のシェア＊

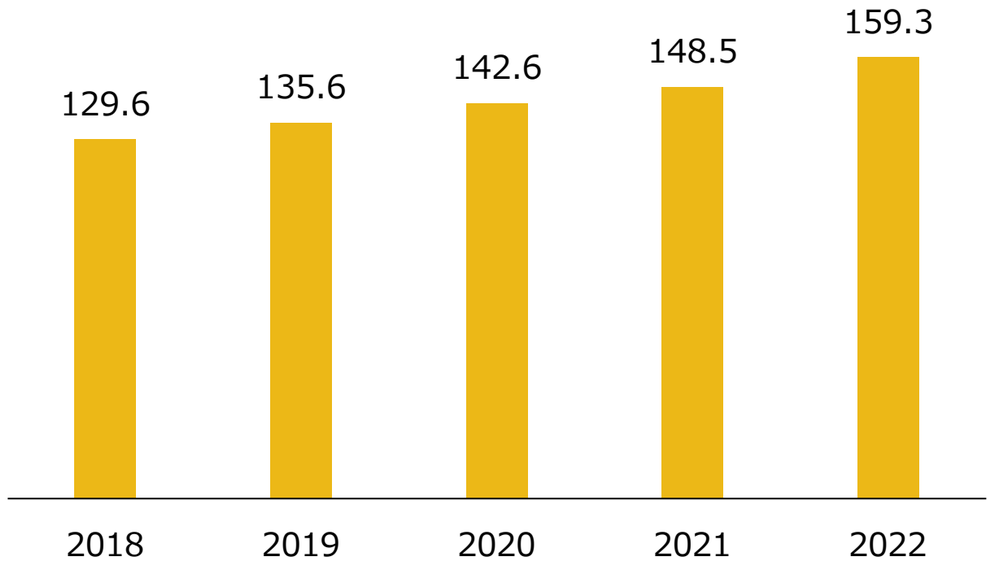



出所：Global Trade Atlasをもとに当社作成
（2023年1月～12月分データ）

＊当社が認識する限り米国にはごま油製造メーカーは略存在しておらず、
市場は日本・メキシコ・ 台湾等からの輸入品で構成されております。

## 米国ごま油市場は拡大傾向

単位：百万米ドル




出所：Persistence Market Research

# 脱脂ごま(搾りかす)の食品利用に向けた取組

・100%非遺伝子組換の脱脂ごまには、良質なたんぱく質が約4割含まれる。また、強い抗酸化作用を持つセサミノール配糖体や、焙煎ごま香味も有しており、食品に利活用できる高い潜在力を有する。

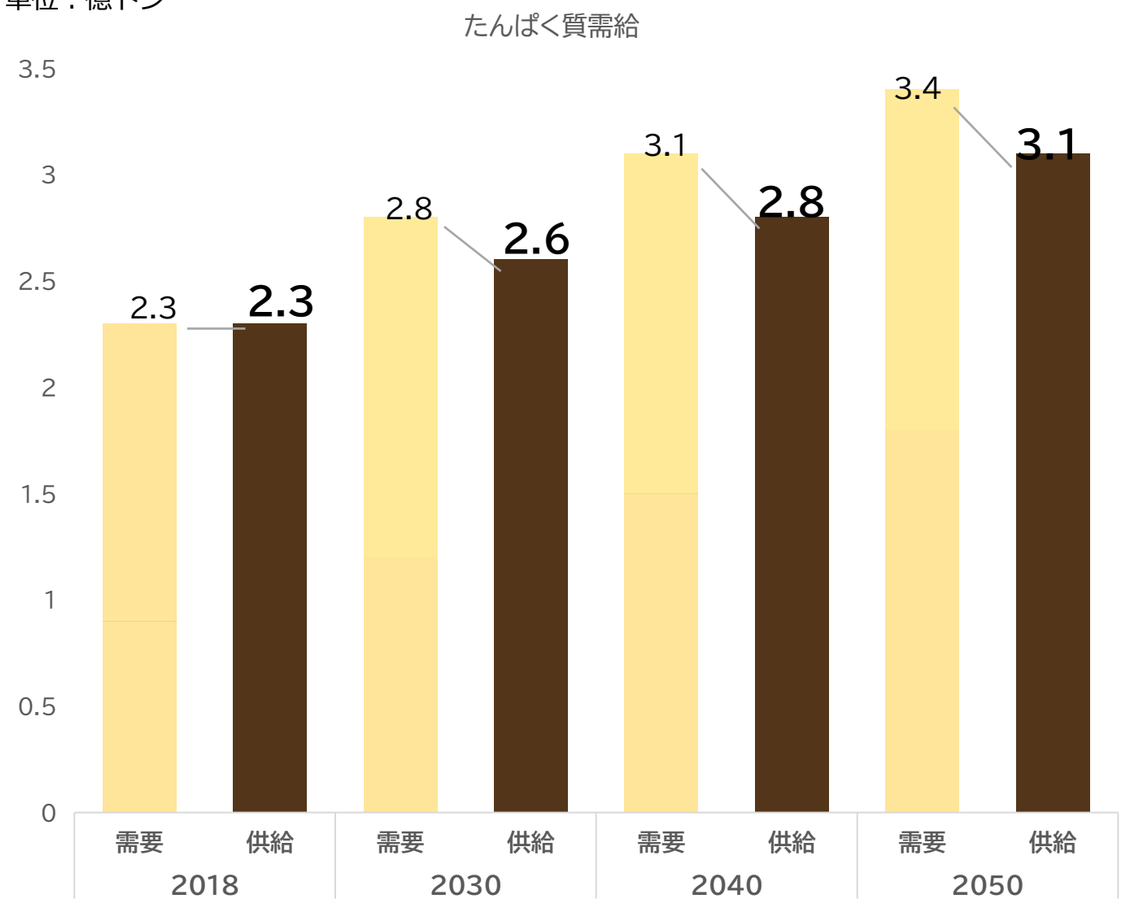
## 2025年3月
## 脱脂ごまを利用したグラノーラをオリゼ社と共同で上市




1袋(200g)1,500円(税込)で当社通販サイトで発売

## 世界のたんぱく質需要が供給を上回る
## ”たんぱく質危機“が懸念されている

単位：億トン



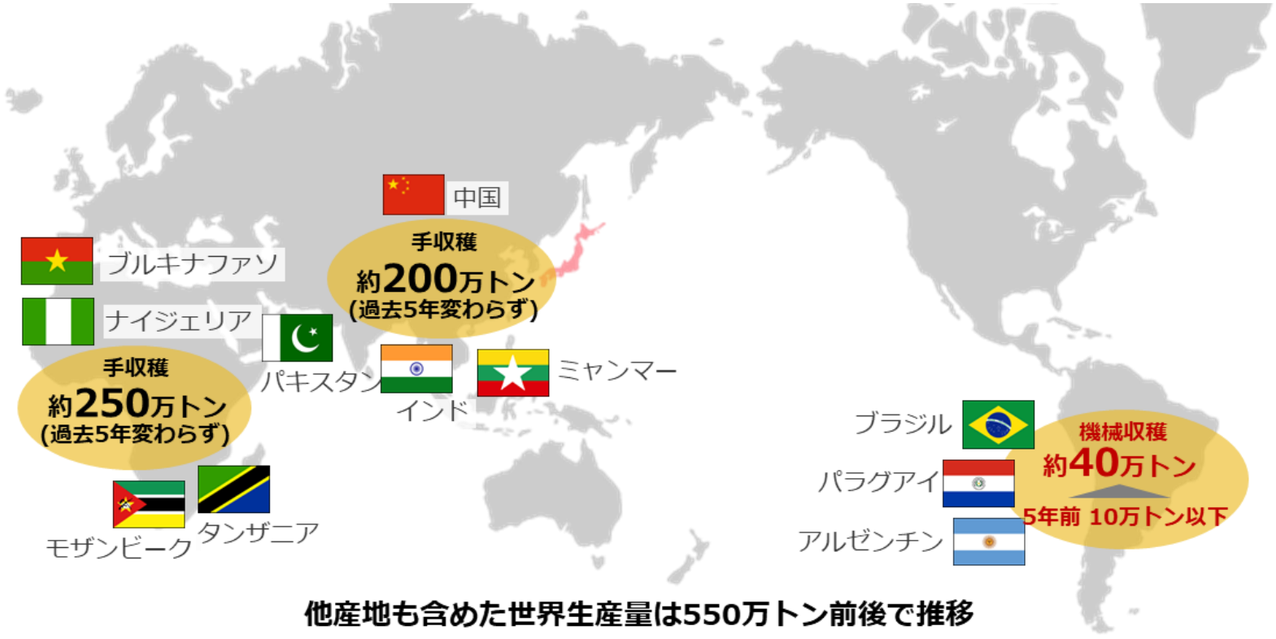

出所：ニューススイッチ.（ 2024年05月02日）. 三井物産・双日・兼松…商社がたんぱく質確保に走る理由. https://newswitch.jp/p/41410

# 地政学リスクに強い持続可能な原料調達戦略

・ブラジル等の南米において、大規模農家による機械収穫ごま品種を利用した生産が拡大中。
・南米からの安定調達スキームを構築し、相対的に地政学リスクが高いアフリカへの依存度低減を図る。

## 世界の主要地域におけるごま生産量

数量は2024年クロップ、国名は主要産




**他産地も含めた世界生産量は550万トン前後で推移**

(Oil World他から当社試算)

## アフリカ等での伝統的なごま栽培(手収穫)

播種　収穫　脱穀　保管



## 南米での大規模生産によるごま栽培(機械収穫)

播種　収穫　脱穀　保管



# 社会課題解決に向けた取り組み：JTB 20年先の小豆島をつくるプロジェクトへの参画

・小豆島は1950年代から始まった人口減少が止まらず、地域の持続可能性に懸念がある。
・“日本の縮図”ともいえる社会課題を抱える小豆島における最大企業として、「JTB 20年先の小豆島をつくるプロジェクト」に参画し、観光・教育・環境の各分野で課題解決に取り組んでいく。

## 観　光

小豆島工場にある歴史資料館「今昔館」の移設およびリニューアルの検討を進め、観光としての立ち寄り場所の1つとなることを目指す。
国内外からの観光誘致場所となり得る、レストランやお土産の販売、体験型の工場見学の併設等の可能性も含め、観光事業での連携を検討。




## 教　育

将来を担う小豆島の子どもたちの未来へ、健やかな笑顔のきっかけづくりとして、かどやの食育活動「ごまんぞく給食」を実施。ごまを通じて、食の大切さを学ぶ機会を提供。



## 環　境

ごまでつながる持続可能な島を目指した地域創生プロジェクト
「ごまのみらい小豆島プロジェクト」を立ち上げ、行政・地域との連携によりごまを栽培し、収穫したごまを使用した商品化を計画。
持続可能な地産地消を目指す。



# 社会課題解決に向けた取り組み： ごま生産地における農家支援

・2021年より、現地サプライヤーと共に、現地農家の生産性と生活の質を高める営農指導に注力している。
・収穫量と品質の向上を支援することで当社にとっての安定調達の実現に加えて、農家の自立を促し持続可能なサプライチェーンを強靭化している。

## ナイジェリア

独学で学んでいたごま農家へ農業技師を派遣。約2000haの圃場で実施し、単位あたりの収穫を改善。




## タンザニア

農業技師が2,000戸の農家を訪問し、栽培マニュアル配布などを実施。2年目以降も連続して参加する農家も多い。




## パラグアイ

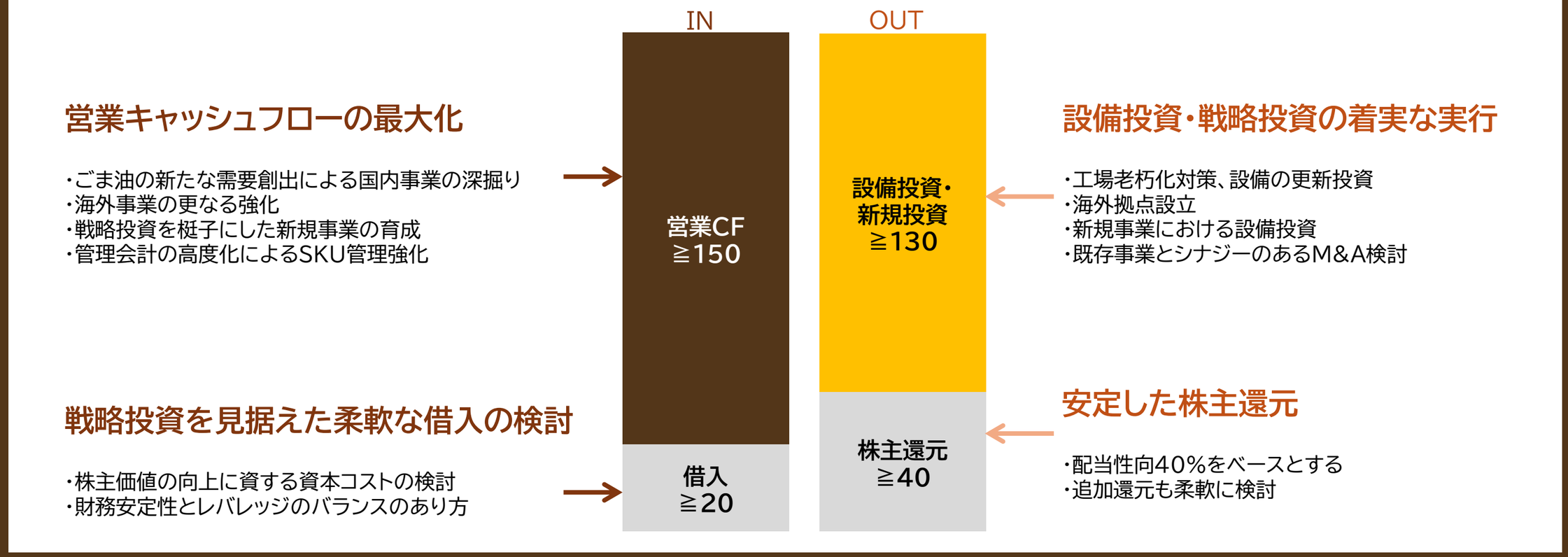
生活水準の引き上げのため、政府がごま栽培を推奨しており、現地サプライヤーと共に技術指導を実施。



# 財務政策の考え方

- 小豆島／袖ケ浦／寝屋川(カタギ食品)の国内3工場における老朽化対策や低採算取引の見直しに加え、将来的な米州での生産なども見据え、生産体制の在り方を検討の上、戦略投資を実行。
- 配当性向40%を基準とし、安定した株主還元を実行(投資進捗や資本コストを踏まえた追加還元も検討)。
- 成長の実現に向けて、財務安定性を棄損しない範囲での有利子負債活用も検討。
- 戦略投資により稼ぐ力を底上げし、営業キャッシュフローを最大化。

## 2024～28年度累計キャッシュフローのイメージ （単位:億円）





ひらけ、ごまの可能性。

KADOYA

SINCE 1858

Copyright © Kadoya Sesame Mills Inc. All rights reserved.

この資料は、かどや製油株式会社（以下「当社」）が作成したものであり、投資家の皆様に対する情報提供を目的としています。本資料に含まれる情報は、現時点での当社の見解や予測に基づいており、将来の業績を保証するものではありません。市場環境や経済状況の変化により、実際の業績が予測と異なる可能性があります。

本資料に記載されている情報は、信頼できると判断した情報源から得たものですが、その正確性や完全性を保証するものではありません。また、本資料に含まれる情報は、予告なしに変更されることがあります。

投資に関する最終的な判断は、投資家ご自身の責任で行っていただくようお願い申し上げます。当社は、本資料に基づいて行われた投資判断に関して、一切の責任を負いません。