



「人々のウェルビーイング」の追求と サステナビリティ経営の実現に向けて



Contents

03 ニッパングループの ありたい姿

- 03 At a Glance
- 05 経営理念・経営方針・
長期ビジョン2030
- 07 長期ビジョン2030
- 09 トップメッセージ
- 15 価値創造プロセス
- 17 価値創造の源泉
- 19 価値創造の軌跡

21 事業戦略

- 21 中期目標と戦略の基本方針
- 23 財務戦略
- 27 製粉事業
- 29 食品事業
- 31 その他事業
- 32 マーケティング・ブランディング
- 33 成長領域特集 | 冷凍食品事業
- 35 成長領域特集 | 中食事業
- 37 成長領域特集 | ヘルスケア事業
- 39 成長領域特集 | 海外事業

41 サステナビリティ 経営戦略

- 41 サステナビリティ経営の推進
- 43 食によるウェルビーイングの追求
- 47 食と健康を通じた社会への貢献
- 49 環境保護への取り組み
- 53 人的資本への取り組み
- 61 持続的成長をするための
企業活動

65 コーポレート・ ガバナンス/ リスクマネジメント

- 65 コーポレート・ガバナンス
- 70 社外取締役メッセージ
- 71 取締役一覧
- 73 リスクマネジメント
- 75 コンプライアンス

76 会社概況

- 76 企業情報 / 株式情報
- 77 財務・非財務データ

編集方針

本統合報告書では、ニッパングループの財務情報と非財務情報を幅広く掲載しています。社長や取締役のメッセージを掲載し、ニッパンの全体像や戦略、事業の方向性を具体的に示しています。長期ビジョン2030を通じて、投資家・従業員などのステークホルダーに将来の価値創造を訴求するべく、成長のカギとなる成長領域については特集ページを設けるなどページ構成を意識しました。ニッパングループが持続的成長に向けて取り組む姿について、ご理解を深めていただく一助になれば幸いです。多くの皆様にご理解をいただくために、本報告書の内容は当社ホームページにも掲載しています。

対象期間：2024年4月1日～2025年3月31日 ただし、必要に応じて当期間の前後についても言及しています。
対象組織：ニッパングループ(株式会社ニッポンおよび主要関係会社)

※一部の環境・社会関連データは株式会社ニッポンおよび子会社(文中に明記)

将来見通しに関する注意事項

本統合報告書に記載のある将来に関する記述は、不確定な要素・仮定に基づくものであり、実際の将来の事実や結果と大幅に異なる可能性があります。本統合報告書に記載のある、将来の見通しに関する記述については、全面的な依拠はお控えいただくようお願いいたします。

また当社は、本統合報告書に含まれるいかなる情報についても、更新または改訂する責任を負うものではありません。

参照したガイドライン

- 国際統合報告(IR)フレームワーク
- GRIスタンダード
- TCFD(気候関連財務情報タスクフォース)ガイドランス
- TNFD(自然関連財務情報タスクフォース)提言
- 価値協創ガイダンス2.0



表紙の作品について

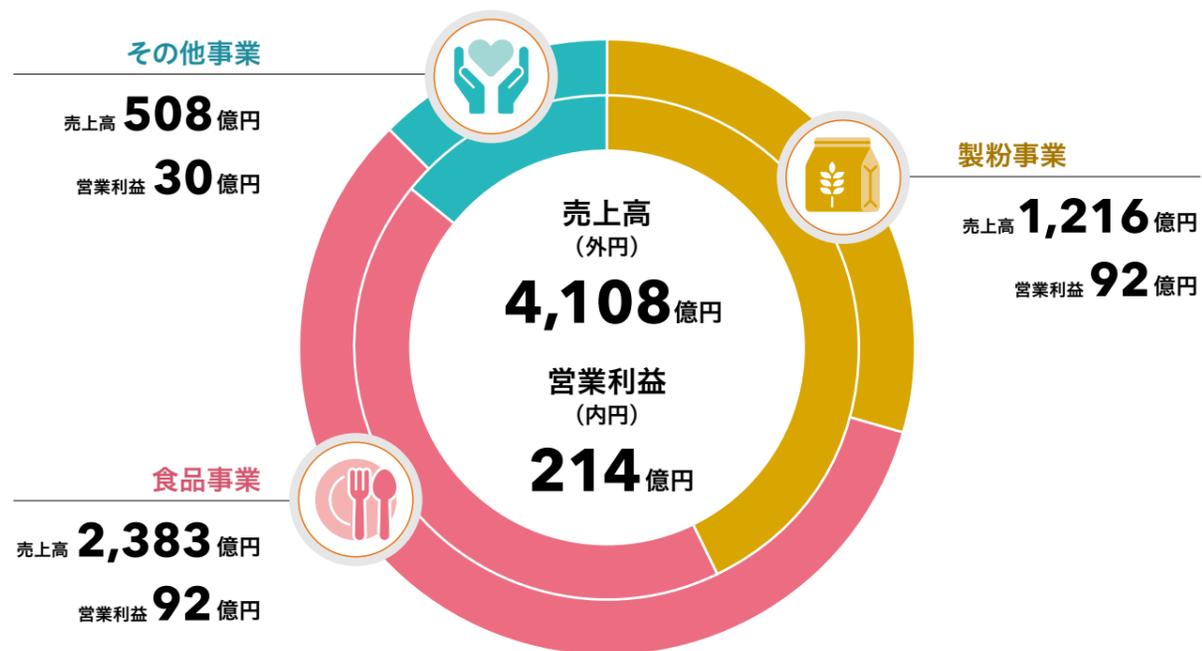
作品タイトル：ハートがとんでいくよ Part2
作家：鈴木俊太郎さん
(番町SJEマルシェ実行委員)

「僕の手は、いつも「あったかいね」と言われます。この手のひらに、命の温もりを感じる大きなハートや、友だちやまわりの人たちと手をつなぎながら、空に向かって、しあわせを届けるために飛んでいる小さなハートを描いてみました。」



● ニッパングループのビジネス

ニッパングループは、製粉事業を祖業とし、食品素材・加工食品・冷凍食品・中食・健康食品・ペットフードなど総合食品企業として、幅広い分野で人々のウェルビーイング(幸せ・健康・笑顔)に貢献する食品を提供しています。



● 成長を支える基盤

更なる事業拡大に向けて

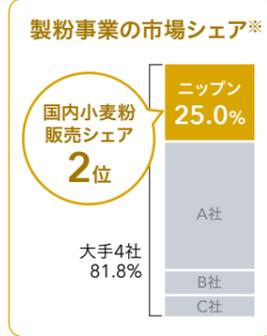
- 2025年 Utah Flour Milling, LLC 新工場稼働
- 2026年 知多工場稼働予定
- 2026年 (株)畑中食品新工場竣工予定
- 2027年 ニッポンR&Dセンター開設予定
- 2027年 NIPPON Vietnam Company Limited 新工場稼働予定



製粉事業

→ P.27

1896年の創立以来、小麦粉の安定供給と、小麦粉食文化の発展をリード。製粉業界のパイオニアとして国内小麦の拡充など、皆様に共感いただける高付加価値商品の開発と拡売の取り組みを強化しています。



主な商品

小麦粉(パン用、菓子用、うどん用、パスタ用等)、そば粉、ふすま



主要な子会社
松屋製粉(株)
ニッポン商事(株)

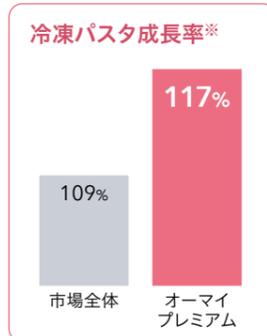
※ 2024年度/日刊経済通信社調(酒類食品統計月報2025年9月号)



食品事業

→ P.29

多様化する社会のニーズにあわせた原材料調達力と加工技術力で冷凍食品を中心に成長。家庭用領域での徹底した消費者視点マーケティングを業務用領域にも拡大し、顧客価値の最大化に取り組んでいます。



主カブランド

オーマイ、オーマイプレミアム、よくばりシリーズ



主要な子会社
オーマイ(株)
瑞穂食品(株)
オーケー食品工業(株)
(株)ファーストフーズ

※ インテージSCI(15~79歳)冷凍個食パスタ市場、2024年4月~2025年3月100人当たり購入金額ベース前年同期比、冷凍個食パスタ計 オーマイプレミアムブランド計



その他事業(ヘルスケア事業)

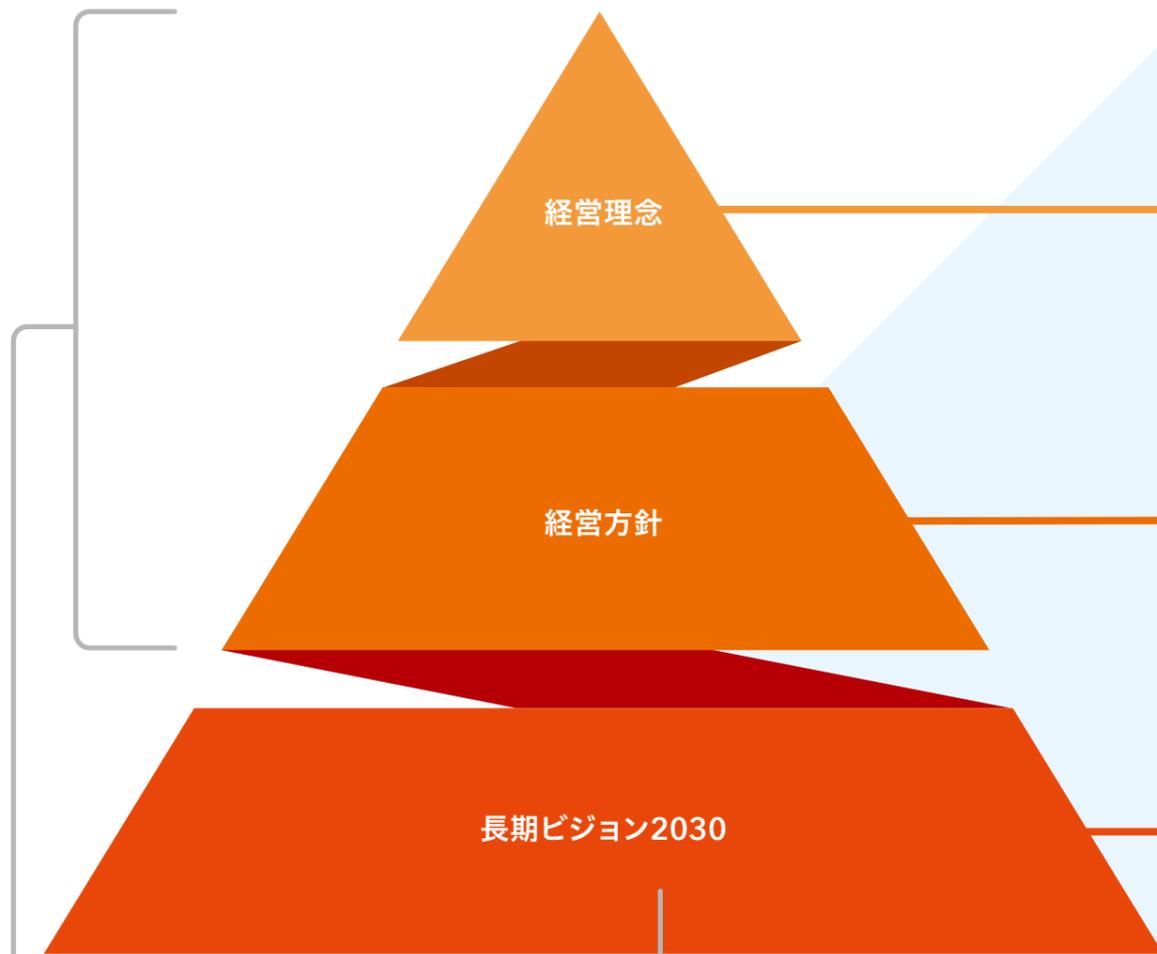
→ P.37

健康のために有効な成分を植物原料から抽出し、独自の機能性をもつ食品素材を開発。健康寿命の延伸や美容のサポートをめざし、多くの方々に商品をお届けするため、販路の拡大にも取り組んでいます。



主な商品





経営理念

ニッパングループは、人々のウェルビーイング(幸せ・健康・笑顔)を追求し、持続可能な社会の実現に貢献します

経営方針

ニッパングループは、経営理念を実現するためにお客様、従業員、株主、社会をはじめとするステークホルダーとともに、未来につながる価値を創出します

長期ビジョン2030

ニッパングループは総合食品企業として、食による社会課題の解決に挑み続けます

● 2022年5月、ニッパングループの「経営理念」「経営方針」を新たに策定しました。今後さらに事業領域を広げ持続的成長を図ることがその策定の背景です。様々な場面で当社商品が愛用され、食を通じてすべての人々に幸せ、心身の健康、笑顔をお届けする企業をめざします。また、ステークホルダーとともに未来につながる価値を創出し経営理念を実現させることを経営方針として策定しました。

● 2024年に策定した長期ビジョン2030は、「食による社会課題の解決に挑み続ける総合食品企業」として、ニッパングループが持つ経営資源を最大限に活かし、事業の成長による経済価値の創出と、社会的価値創出の源泉である「従業員」「社会」「生活者」のウェルビーイングを同時に実現する成長戦略を示したものです。経済的価値と社会的価値を両輪として、持続的な成長を遂げることで、ニッパングループが掲げる「人々のウェルビーイング(幸せ・健康・笑顔)を追求し、持続可能な社会の実現に貢献します」の理念の実現をめざしていきます。



売上高 **5,000** 億円
営業利益 **250** 億円

経営理念実現のため、企業価値創造の源泉となる「従業員」のウェルビーイングと「社会」と「生活者」のウェルビーイングを同時実現

総合食品企業として、食による社会課題の解決に挑み続けます。

ニッパングループは、創業以来、小麦をはじめ、大豆、米、そば、コーン、野菜、アマニなどの多種多様な原材料を取り扱い、膨大な加工技術に関するノウハウを活かし、川上から川下まで様々なビジネスを展開している優位性を有しています。また、業務用事業での課題解決力と、家庭用事業でのマーケティング力、それぞれで培った強みを相互に活かし事業領域を拡大。近年は、国内産小麦の育種やプラントベースフードなど、より社会的価値の高い商品の開発にも取り組んでいます。

私たちはこのようなユニークなビジネスモデルを「総合食品企業」と定義し、「経済的価値」と「社会的価値」の同時実現をめざしながら、食による社会課題の解決に挑み続けています。



Our Statement

大地の恵みに感謝し、自然のチカラで人を幸せに。
ニッパンは「食」が社会にできることを一つひとつ形にしていきます。

社会のウェルビーイング

「食」はすべて、この地球上の自然の恵み。
この想いから、私たちは食の持続可能性に対する負のインパクト軽減に取り組み、その解決に尽くします。食は、様々な国や地域に育まれて文化となり、人々をつなぐ体験にもなる。私たちがめざすのは、そんな食のもつ多様性を信じる企業です。過去から受け継いできた大地の恵みを、先の世代に受け渡していくために。ニッパンは、食を健全な社会のハブとして豊かな未来を創造していきます。

生活者のウェルビーイング

「食」は、人が幸せでいられることの源。
この信念の下、私たちは生活者の身体と心を満たす食について考え続けます。世代や生活スタイルにより多様化するニーズや価値観。その変化を見つめ、食のチカラで新しい製品やサービスを生み出していきます。また、食を真ん中にしたコミュニティづくりや体験を通じて、人々の食における課題にも向き合います。誰もがよりよく生きることを求める、これからの時代。ニッパが食を通じてお届けしたいのは、生涯感じられる幸せ・健康・笑顔です。

従業員のウェルビーイング

「食」は、生活者と社会を支える仕事。
このミッションを胸に、食で幅広く社会に役立ちたいと志す、多様な人材が集まります。それぞれが半歩踏み出していく挑戦に、やりがいをもって取り組める場がある。自らが学び、成長する機会がある。それが実を結ぶのは、ニッパンという大地です。よいワーク&ライフから生まれる、よい発想や提案。ニッパンで働く一人ひとりが食のプロとしての誇りをもち、社会のエネルギーとなります。

● 従業員エンゲージメント

経営陣による長期ビジョン2030策定説明会

長期ビジョン2030を発表後、2024年7月～11月の5か月間をかけ、社長をはじめ経営陣が自らの言葉でビジョン策定の意義や想いを従業員に伝えるため、全国計9か所の事業場を巡り説明会を実施しました。フリーディスカッションの場面では、経済的価値実現に向けた、インオーガニック戦略の具体的イメージに関する質問が出されたほか、社

会的価値実現の原動力となる「従業員のウェルビーイング」に関連した若手従業員の育成、育児休業取得率、人財戦略や、操業地域における従業員の社会貢献活動への参加に至るまで、様々なテーマを巡って心理的安全性に基づいた双方向のコミュニケーションが行われました。

Topics Special Talk

代表従業員と社長による座談会を開催しました。長期ビジョン2030への理解を深め、Our Statementにある、「それぞれが半歩踏み出していく挑戦」について語っていただきました。

グループ会社との連携が不可欠

今回の長期ビジョンの中に「ニッパングループは」と出ているように、経済的価値の目標を達成するためにはグループ会社の力が不可欠。グループ全体で方向性を共有することが大事。

経営企画部 | S.K

従業員個人の成長が重要

社会と生活者のウェルビーイングを実現するためには、従業員のウェルビーイングが欠かせないというお話が印象的でした。生産年齢人口が減少する中で企業が成長し続けていくためには、従業員個人の成長がより重要になると考えています。

食品業務部 | K.M

従業員のウェルビーイング

長期ビジョン策定プロジェクトに携わりました。「従業員が大事」という社長からのメッセージはプロジェクトメンバーとして常に意識していました。

品質保証部 | U.D

広く伝えエンゲージメントを高めたい

従業員のやりがいはエンゲージメントという言葉で表現されます。学び続けて欲しいという社長のメッセージは、従業員自身の成長やスキルアップにつながり、より高いレベルでのエンゲージメントを保つ環境をつくると思います。人事・労務部としてもそのメッセージを広く伝えたい。

人事・労務部 | Y.M

総合食品企業をめざす私たちの使命は「おいしいものを食べて喜びと満足を感じていただく、といった食を通じたウェルビーイングを提供すること」です。これは、皆さん一人ひとりが持つ能力をしっかりと発揮することで実現するものです。だからこそ、皆さんのウェルビーイングが非常に大切なのです。

社長 | M.T

2024年8月実施

「人」を基軸にした経営と食にかかわる各事業をベースに、柔軟な発想とお客様起点で新たな成長領域を切り拓きニッポングループらしい「総合食品企業」をめざす



代表取締役社長
社長執行役員
前鶴 俊哉

2024年度の振り返り

厳しい事業環境のなか、前年度に続き過去最高の業績を更新

2024年度を振り返ると、日本経済は個人消費やインバウンド消費の拡大によって需要が増加したものの、円安による為替相場の影響に加え、米国の政策動向が見通しのきかない状況となるなど、ニッポングループにとって厳しい事業環境となりました。

製粉事業における輸入小麦の価格に影響を与える国際相場は比較的安定傾向にあり、直近では価格が少しずつ低下しています。しかし、小麦以外の原材料については輸入品が多く、円安で価格が高止まりしています。さらにエネルギーや資材、物流、人件費なども高騰しており、コスト増をはじめ事業に様々な影響が及んでいます。

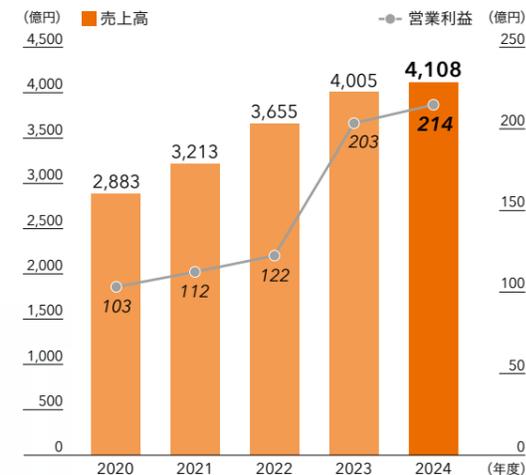
このような厳しい事業環境のなか、2024年度の業績は前年度に続き過去最高を更新し、売上高は4,108億円、営業利益は214億円となりました。

主な要因のひとつとして、継続したマーケティング戦略によるオーマイプレミアムブランドの拡大が挙げられます。なかでも家庭用冷凍食品は、「手軽さ」と「おいしさ」を両立させた技術力の進化による付加価値の高さと、「時短」や「簡便さ」を重視するニーズがマッチし、売上が伸びています。また、外食産業に目を向

けると、人手不足が深刻な課題となっており、このようなニーズに応える製品として業務用のプレミックスや冷凍食品が伸長しました。

これら以外にも、外食需要やインバウンド需要の拡大に伴い、製粉事業・食品事業ともに販売数量の増加があったこと、各種コスト増を踏まえて昨年度および今年度を実施した価格改定の影響もあり、業績が大きく伸長した前年度の勢いを持続し、2024年度も力強く成長できたと考えています。

売上高／営業利益



中期目標の達成に向けて

ニッポングループは2024年5月に長期ビジョン2030を策定し、2030年までに売上高5,000億円・営業利益250億円を達成するという目標を掲げています。そのマイルストーンとして中期目標を2024年度に上方修正し、2026年度までに売上高4,500億円、営業利益210億円を達成するという中期目標を設定しました。営業利益については、すでに2024年度に前倒しで達成しています。今後減価償却費等のコストが上昇する要素はありますが、現在取り組んでいる戦略を継続・強化することにより、中期目標はもちろん、長期ビジョン2030における目標の達成も可能であるという手応えを得ています。

強みは「原材料調達力」と「加工技術力」

ニッポングループの強みは、原材料の調達力と加工技術により、基盤となる製粉事業と、食品事業という2つの事業の柱をもっていることにあります。

製粉事業は、1896年の創立から祖業として手掛けています。現在、国内の製粉市場は成熟しているものの、今後も安定的な需要が見込まれます。また事業特性として、製粉工場などの大規模な設備投資が必要であり、新規参入は容易ではありません。市場の安定性と参入障壁の高さの両面で、ニッポングループを支える基盤となっています。

製粉事業は、食品が人々に届くまでのサプライチェーンのなかで欠かすことができない重要な領域であり、国民の主食を支えるために常に安定供給が求められています。その意味で当社は、日本において「食」の安全保障を担っている自負があります。この大きな役割を担うことは、まさに社会的価値の実現であり、従業員を含めた我々の仕事のやりがいにもなっています。

食品事業は、1950年代に加工食品分野への進出を皮切りに、1969年にはヘルスケア事業、1973年には冷凍食品事業へ参入するなど、早くから事業拡大を図ってきました。現在では、売上構成比において当事業が6割近くを占めるほどに成長しています。

当社の食品事業の強みは、小麦をはじめ、大豆、米、そば、コーン、野菜、アマニなど幅広い「原材料」にまつわる膨大な知見と、これらの原材料をもとにプレミックス、パスタ、ソース、中食、冷凍食品、ヘルスケア食品など様々な食品へ「加工」できる技術を組み合わせることで生まれます。

小売業のお客様について考えてみますと、まず当社は、店頭に並ぶ多様な加工食品をラインアップしています。店内などで惣菜をつくる場合には、原材料を提供します。人手不足という課題に対しては、調理を簡略にする業務用プレミックス、さらには業務用冷凍食品といった分野の製品を揃えています。このように、お客様の課

題解決につながる多くの引き出しをもっていることが、当社の競争優位性、すなわち強みになっています。

長期ビジョン2030の中で、「総合食品企業」という言葉を掲げています。これまでお話ししたように、「製粉」と「食品」という2つの事業の柱を国内外において川上から川下までさらに幅広く展開するとともに、ヘルスケア事業の拡大ほかによる新しい柱を創出する戦略を進め、ニッパングループらしい「総合食品企業」をめざしていきます。

競争優位性を維持すべく、資本を強化する

2025年4月に、食品事業の機構改革を実施しました。加工度や温度帯で分かれていた商品ごとの事業本部を整理・統合し、家庭用と業務用に改編しました。さらに、マーケティング本部を新設し、商品開発と営業支援機能を組み込みました。営業、マーケティングを含む各機能間の連携を深めるとともに、お客様起点による統一した戦略立案と迅速な意思決定を図ります。

マーケティングの強化においては、オーマイプレミアムブランドへ注力し、成果も出始めています。TVCMによるブランド認知度向上と販促活動の連動といった施策を、2023年10月から冷凍パスタにおいて、2024年3月から乾燥パスタで始めています。その結果、2024年

度の両カテゴリーの売上高の成長率は、市場全体の成長率を大きく上回っています。これは、ブランド力という当社の社会関係資本が強化されている証ととらえています。今後は機構改革で立ち上げた「マーケティング本部」が中心になり、対象カテゴリーを広げながら、ブランド力強化の取り組みをさらに加速させていきます。

また、拡大する商品の販売数量に見合う供給体制を構築するため、製造資本の強化、つまり設備投資も着実に実行しております。

国内では、愛知県知多市で製粉事業の新工場建設を進めています。この工場は太平洋沿岸に位置し、大型穀物船の接岸地に近く、原材料調達コストを削減できます。また、最新鋭の技術を導入して生産効率向上を図ります。家庭用食品では、2025年4月、株式会社畑中食品を連結子会社とし、鹿児島県出水市において新工場建設の計画を進めています。新工場では、デジタル技術の導入によって自動化・省人化を推進します。ニッパングループの冷凍食品工場としては最大規模となる予定で、冷凍食品の更なる需要増に 대응していきます。

詳しくは後ほどお話ししますが、海外では、米国ユタ州のUtah Flour Milling, LLCに出資しており、

2025年2月、製粉事業の新工場が稼働しました。またベトナムでは、2024年7月に現地法人を設立し、プレミックス工場の新設を進めています。

研究開発機能の拡大による知的資本の強化にも力を入れています。現在、旧来の拠点を移転し、新たな研究開発拠点となる「ニッパ R&Dセンター」の建設を進めています。新拠点では、研究開発スペースを拡張し、研究員のオフィス環境の充実を図るとともに、多様なアイデアを創出するための仕組みを取り入れます。社内外の様々な人たちとのコミュニケーションを活性化させるオープンイノベーション機能も充実させます。

国内産小麦やトマトなどの育苗研究といった、ニッパグループが現在手掛ける事業よりも川上に位置する領域にも取り組み、その成果を事業に活かすことはもちろん、日本農業の発展にも貢献していきたいと考えています。このような基礎研究に加えて、「食」のバリューチェーンの川上から川下まで、新規性があり付加価値の高い消費者目線の商品開発も展開していきます。製品に関わるものばかりでなく、例えば、ロボットやIT、AI等を活かした生産技術のブラッシュアップにも取り組みます。

長期ビジョン2030の実現に向けて

長期ビジョン2030で定めた経済的価値を実現するため、冷凍食品事業と海外事業を注力事業と位置付け、売上および利益の拡大に取り組みます。また、人材やDX推進、サステナビリティ経営の推進といった非財務の取り組みも経済的価値、社会的価値の両方の実現において重要と考えています。

時短・簡便ニーズをとらえて成長へ

冷凍食品事業には家庭用、業務用の2つのビジネスがあります。先にも述べましたが、特に家庭用冷凍食品において、単身世帯の増加、時短・簡便ニーズの広がりが、今後の成長機会となります。直近でも、オーマイプレミアムをはじめとする個食パスタや1食完結型のワンプレート商品が好調に売上を伸ばしています。今後もマーケティングや商品力の強化に取り組み、販売の拡大に取り組んでいきます。また、市場規模や当社シェアの拡大にあわせて、工場の供給体制

の増強も図っていきます。

業務用冷凍食品においては、人手不足や食品ロス対策への対応というニーズがあり、冷凍食品を活用することにより簡便なオペレーションを実現できるメリットもありますので、まだまだビジネスチャンスは多いと考えています。家庭用、業務用ともおいしさが認知されつつありますので、さらにおいしく付加価値の高い商品づくりへと磨きをかけます。

一方、冷凍食品には一般的に「安価」という商品イメージがあり、消費者の節約志向もあいまって、価格設定の難度が高い状況ではありますが、事業を持続的に成長させていくためには、資材・人件費などの高騰などを適正に反映することができるよう、丁寧に説明を行いながら価格の改定を進めていきます。

こうした施策を通じて、冷凍食品事業では、2030年までに年間売上高900億円(2023年度比173%増加)、売上構成比18%をめざしています。

原材料の広がりから川上から川下までの加工技術



人口増と経済成長をとらえて世界へ

海外市場は、世界の人口増や東南アジアを中心とした経済成長による所得水準の上昇や食文化の欧米化等を背景に拡大しており、今後も更なる成長が見込まれます。

当社は、特に北米と東南アジアにおいて積極的な展開を進めています。北米では、モンタナ州のパスタ製造・販売拠点、カリフォルニア州のプレミックス販売拠点、ユタ州の小麦粉製造・販売新拠点、この3拠点間のシナジーを創出する取り組みを進めるほか、東海岸や中西南部への販路拡大も視野に米国市場の成長性に合わせた事業拡大を進めます。東南アジアでは、すでにタイとインドネシアで製造・販売拠点を置いていますが、これに加えて、ベトナムにも現地法人を設立し、プレミックス工場新設を予定しています。ベトナムは、高いGDP成長率が続き、中長期的な経済成長・市場拡大が期待されています。

最近では、インバウンド観光客の増加とともに、日本の食の評価が高まっており、海外市場での展開も活発になっています。なかでも冷凍食品の手軽さ、おいしさは海外の市場でも認知され始め、輸出も拡大しています。日本食の広がりとともに、小麦粉やプレミックス等の輸出機会も増やせると考えています。チャンスがあれば、プレミックス周辺素材や冷凍食品の海外製造拠点も検討していきたいと考えています。

こうした施策を通じて、海外事業では、2030年度までに年間売上高600億円(2023年度比200%増加)、売上構成比12%をめざしています。



長期ビジョン2030と連動した「人財ビジョン」を策定・推進

優れた人財を確保・育成し、一人ひとりが思う存分に能力を発揮できる環境を整えていくことは、社長である私が担うべき重要な役割です。

当社には元々、個々のチャレンジに寛容な懐の広い組織風土と、柔軟で自由な発想をもつ人財が備わっていると考えています。

例えば、以前に業務用向けに店内で解凍・加熱するタイプの冷凍弁当の事業に取り組んでいました。当時は販路拡大に至りませんでした。その時に培った技術や設備が、最近の人気商品「よくばり」や「いまどきごはん」シリーズのワンプレート商品に活かされています。その時には結果が出なくても、チャレンジから次につながる技術を生み出せることは、当社の「人」が作り出す競争優位性であると考えています。

2025年5月、新たに「人財ビジョン」を策定しました。本ビジョンに基づき、長期ビジョン2030の実現に必要な人財を確保するべく、人財育成、人事制度改定、組織風土づくりなどに取り組みます。

特に力を入れるのは、グローバル人財とマーケティング人財の育成です。グローバル人財育成については、海外事業拡大に必要な人財を計画的・戦略的に育成し、人財プールを充実させることで、必要な時に適材適所な配置ができる体制をめざします。

マーケティング人財については、そのノウハウを蓄積し、自社のみで推進できる人財を育成することを目的に、マーケティングの専門的知見をもつ株式会社刀との協業を続けてきました。この取り組みは人的資本への投資と考えており、今後はそのノウハウを身につけた人財の活躍に期待しています。

私は、若い従業員へ「会社に入ってからでも勉強を続け、成長への意欲を大切にしてほしい」と話しています。言うまでもなく、努力をしなければ成長もあり得ません。努力を続けることで働きがいを見出すことができ、この会社で仕事をしてよかったと思うようになります。それが従業員から従業員へと受け継がれ、会社の持続的な成長につながるのだと考えています。

長期視点の取り組みで、経営基盤を強化

当社は、DX 推進を長期ビジョン2030実現への重要な経営基盤強化の一環ととらえ、長期的な視点で取り組みを進めています。

具体的には、AIや最新テクノロジーを活用した業務プロセスの最適化や、生成AIをはじめとする新たな技術を従業員が活用できる環境づくり、デジタル技術を活用できる人財と組織風土を育てることなどです。こうした取り組みを通じ、デジタル技術を用いた既存ビジネスの変革と、新規事業領域の創出につなげます。

事業活動と一体で人々のウェルビーイングを実現

サステナビリティ経営は、経営の根幹となる取り組みであり、事業活動と一体になって継続的に進めていくことが重要です。「食」を通じて暮らしを支えていく事業を通じて、多様な人々のウェルビーイングを実現したいと考えています。

サステナビリティの取り組みにあたって、ニッポングループでは6つのマテリアリティ(重要課題)を策定

しています。

マテリアリティのうち、「食によるウェルビーイングの追求」、「食と健康を通じた社会への貢献」の分野では、お客様によるこんでいただける満足度の高い商品を開発・販売し続けることを基本として、自治体と連携した高付加価値原料の開発や人財育成を通じた農業振興、育種やスマート農業の研究等を通じた持続可能な農業への貢献、出張授業等の積極的な食育活動、世界の飢餓撲滅のための活動やフードバンク等への食品提供など、サステナブルな食料システムの構築と地域経済の活性化にも取り組んでいます。

「環境保護への取り組み」の分野では、国内・海外工場への太陽光発電設備の導入や、冷凍食品のトレーをプラスチック製から森林認証紙の紙トレーへの置き換えを通じ、GHG排出量削減につなげています。スピードを上げて、各商品において更なる脱プラスチックに取り組みます。

「持続的成長をするための企業活動」の分野における取り組みの一つとして、人権方針・調達基本方針を国際的な基準に沿えるよう改定しました。また、人権デュー・デリジェンスによるグローバルサプライチェーン上の人権リスクの把握にも着手しています。

ステークホルダーの皆様へ

企業価値の向上については、中長期的な視点による取り組みが重要であると考えています。PBRは、1倍に満たない状況が続いており、改善を図っていくためには利益率向上の継続的な取り組みが必要です。製粉事業における新工場建設やその他の設備投資により、ここしばらくは償却負担が増加する見込みですが、これらの設備投資は、将来にわたる利益成長に貢献します。

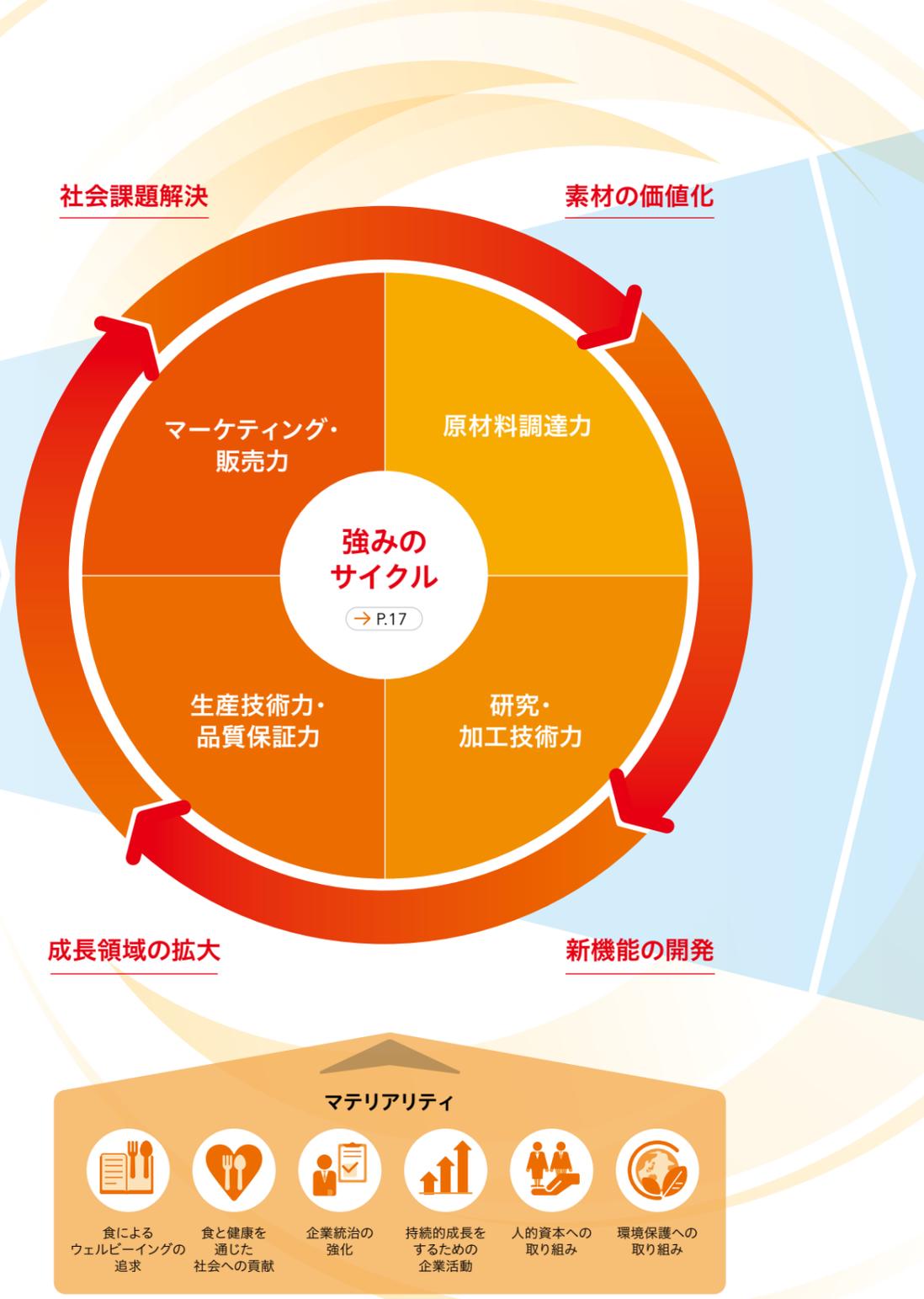
このような状況の下、株主還元については、日頃のご支援に報いるよう各種施策を検討していきます。株主の皆様には、ぜひ中長期的な視線でニッポングループに期待を寄せていただきたいと思っています。ご信頼にお応えしていくために、企業情報の発信にも積極的に取り組んでいきます。

サステナビリティの取り組みが事業活動と一体であるべきなのと同じように、企業としての価値を高めしていくためには、経済的ばかりでなく、社会的な価値の追求も非常に大切となります。この2つの価値は密接にリンクしており、社会的な価値を高めることによって中長期的には経済的な価値も高まります。

そして、この要となるのは、やはり「人」だと私は考えています。ニッポングループを、従業員たちがやりがいをもって仕事に向き合い、健やかで幸せな人生を過ごせる企業グループへと成長させていきたいと思っています。従業員一人ひとりの力を一つにし、ステークホルダーの皆様とともに歩みながら、持続的な成長をめざしていきます。



財務資本	
自己資本	242,140百万円
営業CF	18,768百万円
設備投資	20,959百万円
人的資本	
経営理念に共感する多様な食のプロフェッショナル人財	
従業員数	3,863名
知的資本	
原材料に関する知見、企画・開発力	
豊富なコア加工技術力	
マーケティング力	
研究開発費	3,647百万円
新R&Dセンター	
製造資本	
高品質な製品を生み出す製造拠点	
製粉新工場	
冷凍食品新工場	
社会関係資本	
サプライヤー、お客様との信頼関係	
産・官・学連携	
ロングセラーブランド	
自然資本	
小麦使用量	1,406千トン
総エネルギー使用量	82,520kL
水資源使用量	2,686千㎡



総合食品企業としての持続的成長

基盤領域

収益力の強化
安定的かつ継続的にキャッシュを創出

製粉 → P.27	食品素材 → P.29	加工食品 → P.29
--------------	----------------	----------------

成長領域

経営資源を重点的に配分
事業領域の更なる拡大

設備投資による生産能力の拡大 新たな成長ドライバー 冷凍食品 → P.33	社内外シナジーによる課題発見・解決、新たな市場獲得 中食 → P.35
オープンイノベーションの推進による事業基盤の強化と成長領域拡大	
ヘルスケア → P.37	海外 → P.39

ニッパングループは総合食品企業として、食による社会課題の解決に挑み続けます

経済的価値 → P.21

	2026年度 中期目標	2030年度 目標
売上高	4,500億円	5,000億円
営業利益	210億円	250億円
ROE	8%以上	—
ROIC	5%以上	—

社会的価値 → P.41

経営理念実現のため、企業価値創造の源泉となる「従業員」のウェルビーイングと「社会」と「生活者」のウェルビーイングを同時実現

- 社会のウェルビーイング
- 生活者のウェルビーイング
- 従業員のウェルビーイング

ニッパングループのありたい姿

事業戦略

サステナビリティ経営戦略

コーポレートガバナンス/リスクマネジメント

会社概況

価値創造の源泉

ニッングループは、小麦をはじめ、大豆、米、そば、コーン、野菜、アマニなどの幅広い取り扱い原材料と、製粉からプレミック
スや加工食品、冷凍食品などの食に関する川上から川下の事業における加工技術が一体となってシナジーを生み出す事業モ
デルを総合食品企業と定義しています。

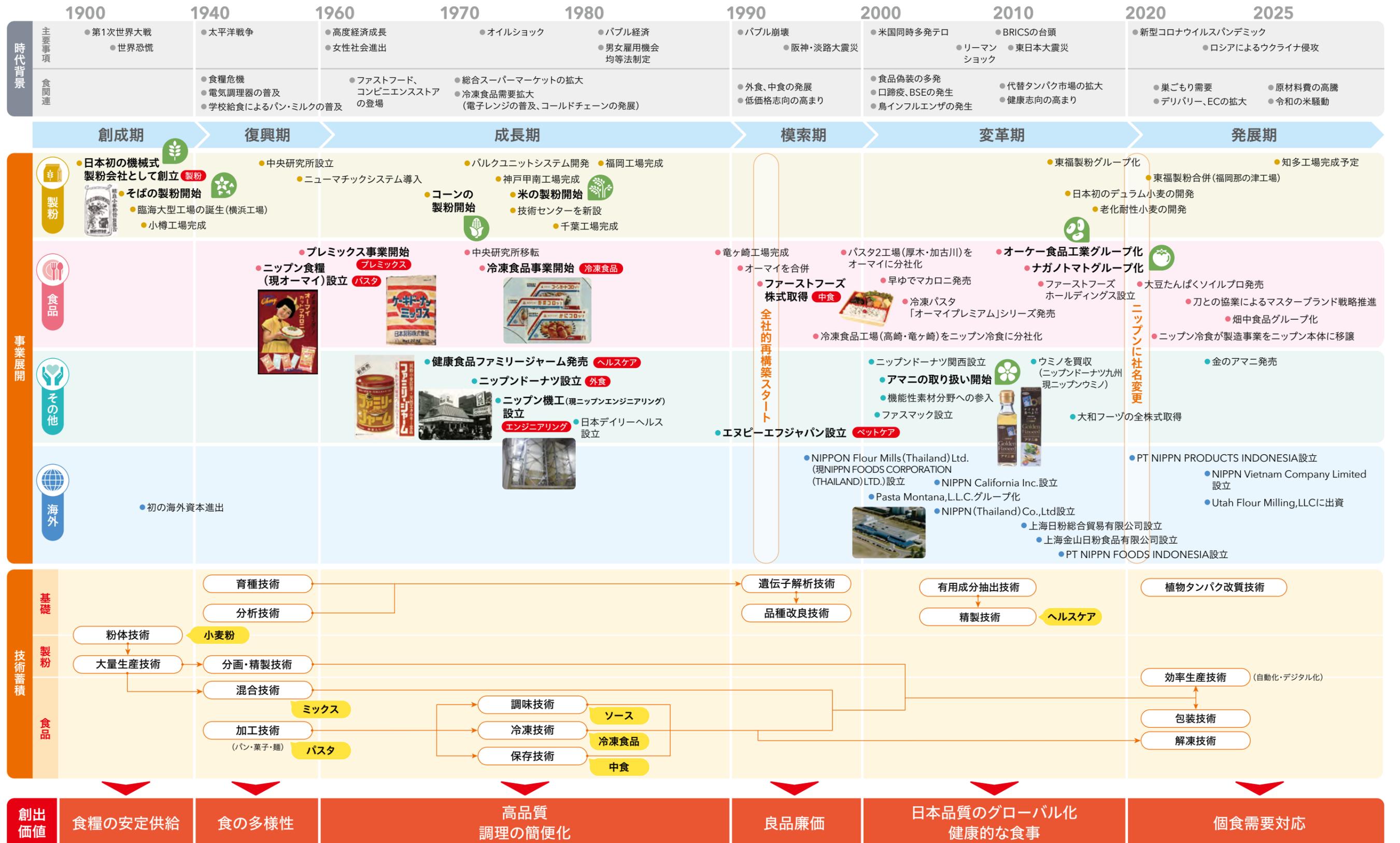
市場環境の変化に対応し、新規事業開発やオープンイノベーションを通じて、食の新たな可能性を追求しながら市場拡大を
図ります。さらに、その先にある社会的課題の解決に向け、バリューチェーンの連携を強化し、ニッピンならではの価値あるソ
リューションを提供していきます。



価値創造の軌跡

ニッングループは、創業以来130年以上、日本の食文化とともに歩んできました。小麦粉事業を祖業とし、取り扱い原料を大豆、米、そば、コーン、野菜、アマニまでに広がっています。

さらには、事業展開もプレミックス、パスタ、冷凍食品、中食の食品事業、ヘルスケアを含むその他事業へと拡大と成長を続けています。そこには、確かな技術の積み重ねがあり、時代の変化とともに多様な価値を創出しています。



※ 小麦、そば、コーン、米、大豆、野菜、アマニなどのアイコンは、各イベントにより広がった取り扱い原料や事業を表しています。

中期目標と戦略の基本方針

● 中期目標の位置付け・戦略の基本方針

ニッパングループは、長期ビジョン2030で設定した売上高5,000億円・営業利益250億円を達成するためのマイルストーンとして、2026年度までに売上高4,500億円・営業利益210億円の達成をめざす中期目標を策定しています。またその実現に向けて、中期目標における戦略の5つの基本方針を、以下の通り定めています。



● 中期目標の進捗サマリー

2024年度実績では、売上高4,108億円、営業利益214億円となり、過去最高を更新しています。

2025年度も増収増益を見込んでおり、成長領域においては引き続き、海外および冷凍食品事業に注力し更なる販売拡大を進めることで、2026年度売上目標の達成は可能と見込んでいます。

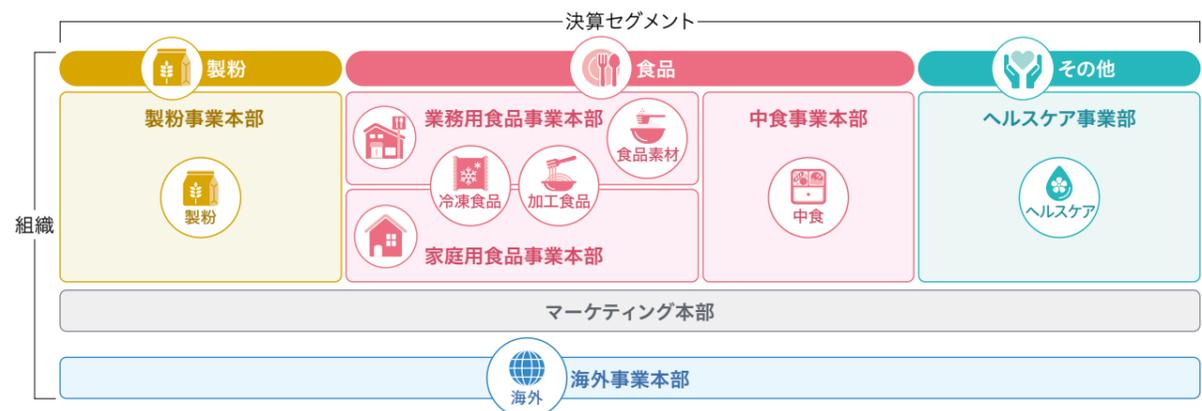
2026年度は、大型の設備投資による減価償却費の増加を織り込み、営業利益目標を210億円としています。償却前営業利益では大きく伸長する計画としています。

		(単位:億円)		
		2024年度実績	2025年度業績予想	2026年度中期目標
売上高	製粉事業	1,216	1,200	1,390
	食品事業	2,383	2,505	2,610
	その他事業	508	535	500
	計	4,108	4,240	4,500
営業利益	製粉事業	92	86	68
	食品事業	92	96	114
	その他事業他	30	33	28
	計	214	215	210
減価償却費		108	117	148
償却前営業利益		323	332	358

● 決算セグメントと各事業のつながりおよび食品事業における機構改革

中期目標戦略の着実な遂行のため2025年4月に食品事業における機構改革を実施しました。温度帯で分かれていた事業本部を整理・統合し、「家庭用食品事業本部」と「業務用食品事業本部」に改編しています。プロダクト起点の組織を脱却し、お客様起点による統一した戦略立案と迅速な意思決定を図っていきます。

新設したマーケティング本部においては、商品開発と営業支援活動を組み込み、セールスサイドとの連携を深め、統合的な売上拡大につなげていきます。



● 事業別の取組方針(主な戦略)

製粉事業

市場拡大に向けた取り組みとして、全粒粉や国内産小麦など、お客様にとって価値があり共感いただける独自の商品の開発と拡売を進めます。知多新工場においては、最新鋭の技術導入による生産効率向上を図ります。またDXを駆使した生産性の高い営業活動の実践や物流改善を進めていきます。

食品事業(業務用)

消費者目線に基づくマーケティングノウハウの活用やオペレーション省力化提案などにより、お取引先さまとの相互利益最大化に向けた営業・開発活動を進めています。プレミックスやシーズニングにおきましては、当社ノウハウを活かした商品差別化による市場の拡大を図ります。同時に、DXを通じた見える化などにより、採算管理を徹底していきます。

食品事業(家庭用)

冷凍食品などの成長分野において、マーケティング戦略に基づく、オーマイプレミアムブランドの深耕と育成を図ります。また、TVCMをはじめとする効果的な広告宣伝活動によりブランド認知度向上と販促強化を進めていきます。

● 成長戦略の取組事例(生産拠点の新設・再配置)

国内では、2026年2月に知多新工場の稼働を予定しています。大型穀物船が接岸できる立地から原料調達コストの削減に加えて、最新の自動化技術やDXの活用によるスマートファクトリー化の推進により、収益基盤を強化していきます。2026年度末には、連結子会社化した(株)畑中食品の新工場が竣工予定となっています。ニッパングループの冷凍食品工場では最大規模となり、オーマイプレミアムをはじめとする個食パスタや1食完結型のワンプレート商品など、冷凍食品市場における今後の需要拡大を見据えた供給体制の増強を図っていきます。2027年3月には、「ニッパンR&Dセンター」への研究開発拠点移転を予定しています。社内外のコミュニケーションを活性化し、オープンイノベーションを推進することで、新しい価値の創造を図ります。

中食事業

生産体制の整備として、最新鋭の設備導入による生産能力拡大および生産効率向上を図ります。また、生産管理システム構築や各種システム共通化により、グループ力を向上させ、事業の「稼ぐ力」を再構築していきます。付加価値商品の開発・提案や、消費期限延長にも取り組んでいきます。

ヘルスケア事業

独自の機能性素材における水溶化やハラール認証取得、ローストアマニの認知拡大など、付加価値の高い植物由来機能性素材において、販路拡大に取り組めます。通販チャンネルにおいても、新商品開発・育成や新規販売チャンネルの開拓を進めていきます。

海外事業

2025年2月に米国のUtah Flour Milling, LLCの新工場が稼働しました。製粉事業の総合力を高めるとともに、既存米国2拠点(パスタモンタナ社、ニッパンカリフォルニア社)とのシナジー創出により、海外事業の更なる拡大をめざします。また、日本や各国拠点のある市場は元より、近隣諸国を含めた拠点内外における市場開拓を強化していきます。



2026年2月(予定):知多製粉新工場稼働



2026年度末(予定):株式会社畑中食品冷凍食品新工場竣工



2025年:Utah Flour Milling, LLC製粉新工場稼働



2027年(予定):NIPPON Vietnam Company Limited プレミックス新工場稼働

ニッポングループは、持続可能な成長基盤の構築に向けて、財務の健全性を維持しながら、基盤領域と成長領域に資本を最適に配分するとともに株主還元を充実させていきます。よりアグレッシブに諸施策を実行するとともに、中長期的な成長戦略の発信や情報開示を通じて資本市場から信頼を獲得しながら企業価値の向上をめざしていきます。



取締役 常務執行役員 大田尾 亨

● 事業環境の認識

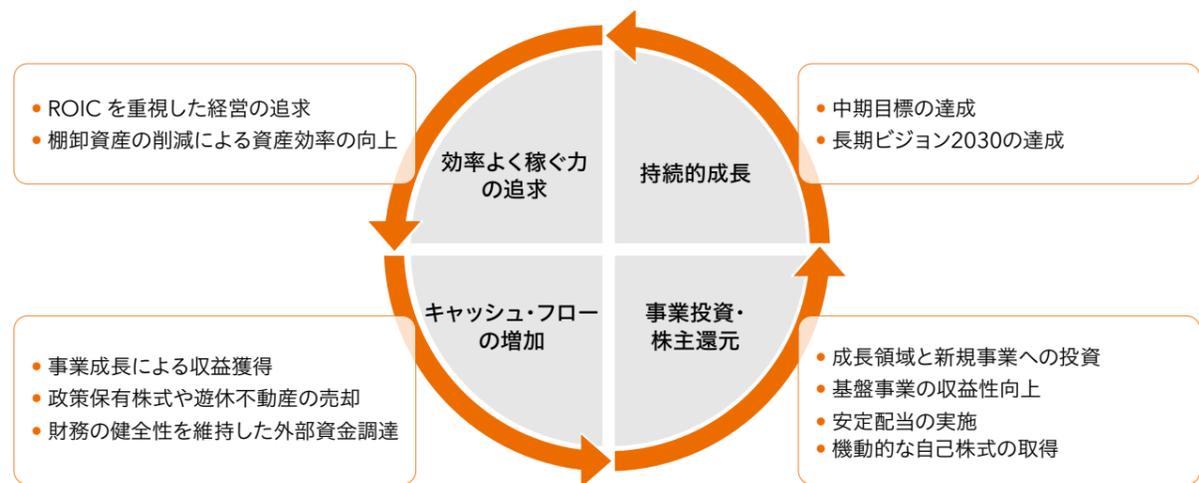
2024年度における我が国経済は、雇用・所得環境の改善による内需の拡大やインバウンド需要の増加により、緩やかに回復しましたが、為替相場の影響を受けた原材料価格およびエネルギー価格の高止まりや物価上昇による消費者の節約志向の高まり、アメリカの通商政策の変化など、ニッポングループの経営環境について、注意を払う状況が続きました。2025年度においては、経済活動の活性化に伴い、ニッ

ングループを取り巻く経営環境は引き続き堅調に推移し、市場についても拡大するものと見込んでいます。利益面では、各事業において人件費および物流費を始めとする各種コストが上昇しておりますが、自社でのコスト削減努力で吸収できない分については、お客様のご理解を頂きながら、価格反映に努めています。また、マーケティングを用いた拡販や生産性の向上を進めています。

● 資本効率と株価を重視した財務戦略

ニッポングループは、「効率よく稼ぐ力の追求」⇒「キャッシュ・フローの増加」⇒「事業投資・株主還元」⇒「持続的成長」を一つのサイクルとしてとらえ、企業価値の最大化をめざしています。ハードルレートに則した投資の実施によりROICの向上を図るとともに、適正在庫の維持を通じて効率よく稼ぐ力を追求することで、収益性を高め、安定した利益を確保します。効率よく稼ぐ力の追求により営業キャッシュ・フローの増加を図るとともに、政策保有株や遊休不動産の売却、長期発行体格付けの維持を前提とした資金調達を通じて、企業

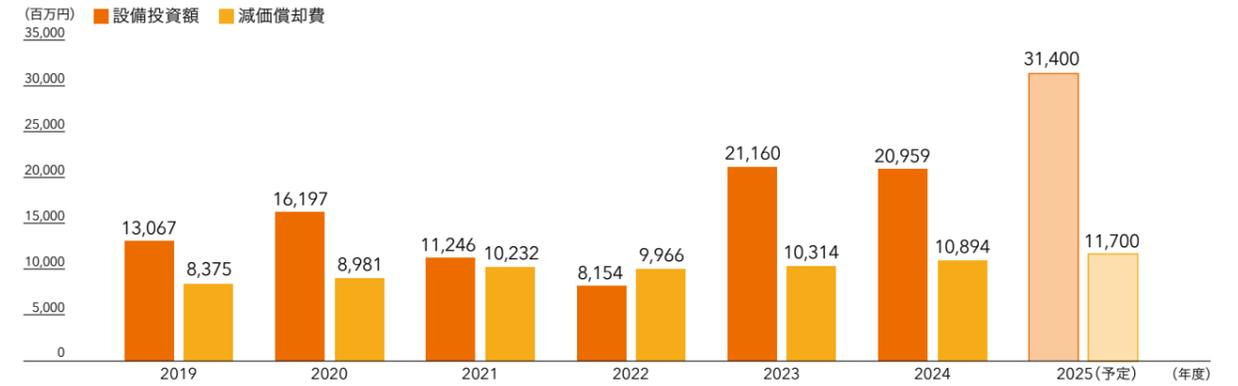
の財務基盤を強化します。増加したキャッシュ・フローは、事業戦略に基づく投資と株主還元を活用します。事業投資に関しては、成長投資や生産体制強化のための投資など、中期目標期間に最大1,400億円の投資を計画しています。株主還元においては、利益成長による配当の増加や自己株式の取得による総還元性向の向上に努めていく必要があるものと認識しています。このサイクルを通じて、持続的な成長を実現し、ステークホルダーの期待に応えることをめざしています。



● 設備投資額・減価償却費推移

現中期目標では、「長期ビジョン2030」の売上高5,000億円、営業利益250億円の達成に向け、事業戦略に基づき投資を進めています。機関決定済みの案件と検討中の案件をあわせて、2024年度～2026年度の3年間で最大1,400億円程度と、過去にない規模を想定しています。

投資指標に関して、従来の投資回収期間に加え、新たにROI(投資利益率)、IRR(内部収益率)、NPV(正味現在価値)を重視し、投資規律を今まで以上に徹底することで、投資の効果をより正確に評価し、資本の効率的な配分を実現することをめざします。



● キャッシュ・アロケーション

現中期目標期間においては、知多新工場や冷凍食品新工場の建設など、最大で1,400億円程度の投資を行う計画です。投資の原資は、営業キャッシュ・フローを基本とし、営業キャッシュ・フローを超える投資額は、政策保有株式や遊休不動産の売却によって充当し、不足分は長期発行体格

付けAフラット(JCR)の維持を前提に必要に応じて資金調達を進めていきます。株主還元については、配当性向30%以上による安定配当の実施に加えて、資本構成の最適化や株価の状況を勘案の上、機動的な自己株式取得も検討します。

キャッシュイン		キャッシュアウト			
2024-2026年度計画	2024年度実績	2024-2026年度計画	2024年度実績		2025-2026年度見込
営業CF 700億円以上	営業CF実績(戦略投資前) 220億円	事業戦略に基づく投資 1,400億円程度	成長投資	ユタ製粉への投融資 40億円 パスタモンタナライン増強 10億円	冷凍食品新工場の建設 200億円 その他成長投資 120億円
資産売却 300億円程度	遊休資産売却 85億円 株式売却 50億円		生産体制再配置・更新投資	知多工場建設 90億円 生産設備増強 35億円 更新投資等 75億円	知多工場建設 160億円 生産体制再配置・設備増強 350億円 更新投資等 180億円
資金調達 最大800億円程度	調達は実施せず		戦略投資	DX・広告マーケティング投資 30億円	R&Dセンター関連投資 50億円 DX・広告マーケティング投資 60億円
		株主還元	安定配当維持 55億円	安定配当維持 110億円以上 機動的な自己株式取得	
		社債償還	—	116億円	

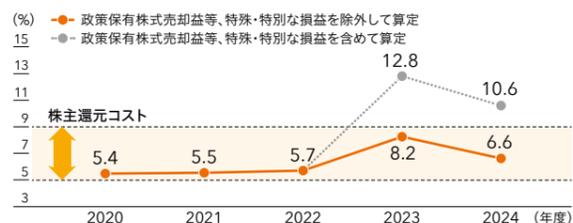
● 資本コストや株価を意識した経営の推進

2025年3月末のPBRは0.70倍となっており、PBR1倍に向けて資本効率の向上や株価上昇への取り組みが必要な状況にあるものと認識しています。なお、2025年3月末は政策保有株の売却益・遊休資産の売却益を計上したことに伴い、ROEは10.6%、PERは6.84倍となりました。売却益の影響を補正した場合のROEは6.6%、PERは10.9倍となります。補正後のROEは株式益回りに基づく資本コスト(9%)を下回り、PERもプライム上場企業の平均(約16倍)を下回っています。PBRの向上を図るため、次の施策により、ROEとPERの向上に取り組んでいきます。

ROEについては、成長投資および生産能力増強投資の着実な実行や、マーケティング戦略の横展開、ROEを意識した事業ポートフォリオ管理等により「利益の向上」を図ることに加えて、自己株式の取得等による「財務戦略・資本政策」、人事制度改定等の「経営戦略実現のための施策」の着実な実行に努め、ROEの向上を進めていきます。

PERについては、戦略投資、株主還元、自己資本水準のバランスをコントロールし、「キャッシュ・アロケーションの最適化」を進めるとともに、サステナビリティ施策の実施等による「事業リスクの低減」および「IR/SR活動の活性化」に努め、PERの向上を図ります。

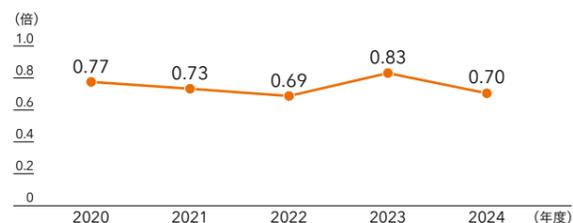
ROEの推移



PERの推移



PBRの推移



PBR1倍以上への向上に向けた施策

足もとの取組実績

今後の取組内容

ROEの向上

- 当期純利益の向上
- 総資産回転率の向上
- 財務レバレッジの適正化

利益の向上

- 生産拠点再編(中京・関西地区)
- 成長事業の拡大施策を推進(ユタ製粉稼働)
- マーケティング戦略の高度化

財務戦略・資本政策

- 政策保有株式の縮減、遊休資産売却
- 適正在庫の維持
- 安定的・持続的な配当還元の実施

経営戦略実現のための施策

- 人的資本経営への取り組み推進
- 人財ビジョンの策定、海外人財育成

利益の向上

- 成長投資、生産能力増強投資等の着実な実行
- マーケティング戦略の横展開
- ROEを意識した事業ポートフォリオ管理
- M&A等を活用した企業価値向上、DX推進 等

財務戦略・資本政策

- 政策保有株式の縮減
- 自己株式の取得による総還元性向の向上

経営戦略実現のための施策

- 人事制度改定(生産性・活カ・エンゲージメント向上)
- 海外人財・DX人財の育成

PERの向上

- 株主資本コストの抑制
- 期待成長率の向上

事業リスクの低減

- 投資案件のハードルを明確化
- GHG排出量の削減目標策定

IR/SR活動の活性化

- 長期ビジョン2030の策定
- 投資家との面談回数増加

キャッシュ・アロケーションの最適化

- 戦略投資、株主還元、自己資本水準のバランスをコントロール

事業リスクの低減

- 生物多様性保全、持続可能なサプライチェーンの構築

IR/SR活動の活性化

- 明確な成長戦略の発信

● 株主・投資家の皆様とのエンゲージメント強化

ニッパグループは、株主や投資家とのエンゲージメントが企業価値の向上に不可欠であると考えています。建設的な対話を継続的に行い、寄せられた様々な意見や要望を経営会議や取締役会にフィードバックし、経営施策の検討に活用しています。さらに、投資家やアナリストとの個別ミーティングを通じて得た重要なポイントに基づき、IR活動の改善とエンゲージメントの強化に努めています。また、2024年度からは新たに機関投資家向けに新商品発表会への招待を行い、更なる関係構築をめざしています。

エンゲージメント実施状況

	実施回数	
	2023年度	2024年度
機関投資家向け決算説明会	2回	2回
個人投資家向け会社説明会	2回	2回
個別ミーティング	70回	84回
新商品発表会への招待	実施無し	1回

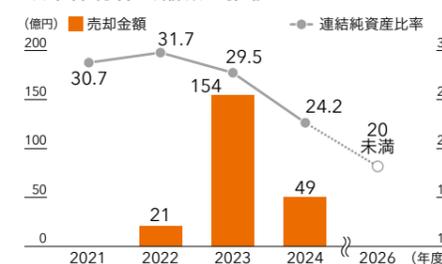
● 政策保有株式の縮減

当社は、資本コストや株価を意識した経営の実現に向け、銘柄ごとに保有意義を検証し、保有合理性等を含め総合的に勘案した上で縮減を進めています。

2024年度は49億円の政策保有株を売却し、2025年3月末における連結純資産比率は24.2%となりました。

引き続き発行体(取引先企業)との対話を進めており、2025年度以降も纏まった規模の縮減を進め、2026年度末までに、連結純資産比20%未満まで縮減することを目標としています。

政策保有株式縮減の推移



● 株主還元

株主還元は重要な経営課題のひとつとして位置付けており、資産売却等による特殊・特別な損益を除外して算定した連結配当性向30%以上を目安に、利益成長による配当額増加をめざします。安定的かつ持続的な配当を維持しながら、総還元性向の向上にも努めています。自己株式の取得は資本構成適正化に加え、投資案件や株価の状況等を総合的に勘案して検討・実施していきます。

なお、10年間の株主総利回り(TSR)は、TOPIX全体としては同程度なものの、TOPIX食料品では上回っています。

配当金の推移



* 23年度・24年度の連結配当性向は特殊・特別な損益を除外して算定

株主総利回り(TSR※)推移

投資期間	1年		3年		5年		10年	
	累積/年率	累積	累積	年率	累積	年率	累積	年率
ニッパ	94.3%	140.8%	112.1%	143.2%	107.4%	216.3%	108.0%	
配当込みTOPIX	98.5%	147.2%	113.8%	213.4%	116.4%	217.4%	108.1%	
配当込みTOPIX食料品	99.3%	145.0%	113.2%	160.1%	109.9%	163.3%	105.0%	

※ TSR(Total Shareholder Return、株主総利回り)・・・キャピタルゲインと配当を合わせた総合投資収益率
 ※ TSRの計算は、ニッパは累積配当額と株価変動により、TOPIXは配当込の株価指数により算出



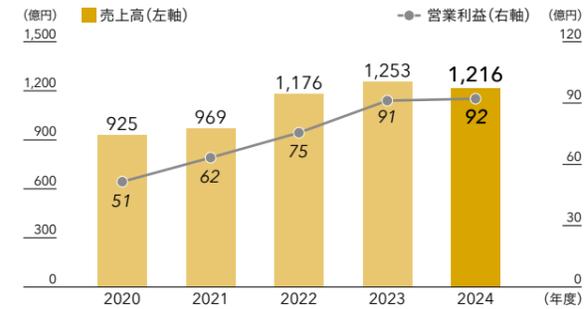
製粉事業

小麦粉は私たちの食生活に欠かせない重要な食糧です。
安全・安心な小麦粉を安定的に供給することは、
生活者一人ひとりの健康で豊かな暮らしを支える基盤となっています。
ニッパングループは、小麦粉が持つ無限の可能性を通じて、
お客様の課題を的確に解決し、小麦粉市場の拡大や
新たな需要を創造することで、より豊かな社会作り貢献していきます。

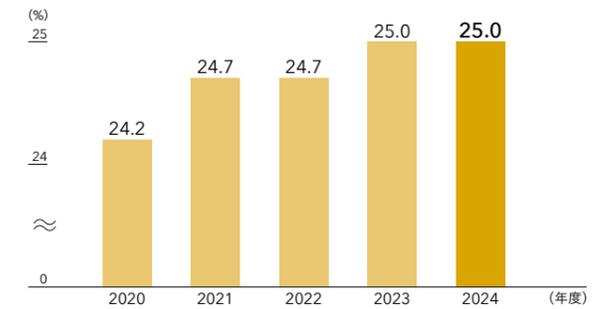


上席執行役員 製粉事業本部長 佐藤 高宏

売上高／営業利益



ニッパンのシェアの推移



製粉事業の概要

2024年度は、課題解決型の提案営業の継続により出荷数量は前年を上回り、4期連続の増益を達成しました。諸コスト増嵩、物価高などの社会課題に対して、多種多様な小麦粉関連製品の創出・拡大とともに製造拠点の新設・再配置を図り、更なる成長を実現します。また、高付加価値小麦粉の輸出拡大、海外拠点の強化により、日本国内のみならずグローバル市場を見据えた事業構造の転換をめざしていきます。

成長の方向性

市場拡大に向けた取り組みと製造拠点の新設・再配置による生産性向上

製造拠点の新設・再配置

2026年2月に知多新工場が稼働予定となっています。知多新工場は、大型穀物船が接岸できる立地から原材料調達コストの削減が可能となり、最新の自動化技術やITの活用によるスマートファクトリー化推進により、収益基盤の更なる強化につながります。生産性向上のみならず、自然災害に強く、BCP・環境に配慮した最先端の製粉工場となります。

独自の商品の開発と拡売

全粒粉や国内産小麦など、お客様にとって価値があり共感いただける、独自の商品の開発と拡売を行います。
そしてニッパンは価値ある独自商品をお客様と作り上げLTV(=顧客生涯価値)向上を通じて人々のウェルビーイング(幸せ・健康・笑顔)な社会の実現に取り組んでいきます。

高付加価値原料の開発

当社は、農産物の持続可能性を維持するため、国内産小麦の開発などを通じ、農業の発展に貢献することを重要課題として位置付けています。以前から研究をつづけている「やわら小麦®」(でんぷんの老化を遅らせる小麦)を使った小麦粉2品を商品化しました。

今後も消費者や食品加工メーカーの皆様のニーズに合わせた高付加価値小麦の開発に取り組んでいきます。

DXの推進

CRM・BIツールとマネジメントシステムを連携しお客様に対してより質の高い営業を行います。
AIと自動化技術を駆使し需要予測や物流改善に取り組みコスト削減に努めます。

海外事業展開・輸出促進

2023年5月、Utah Flour Milling, LLCに25%出資し、米国製粉事業へ参入しました。同社は2025年2月より稼働開始しています。ニッパングループにおける製粉事業の総合力を高め、当社の既存米国2拠点とのシナジー創出により、海外事業の更なる拡大をめざします。
また、経済発展の著しいアジア諸国を中心に、高品質な小麦粉の拡売に注力していきます。

山口県・JA山口県と農業分野の振興にかかる連携協定

2024年10月に、地産・地消を推進する山口県と農産物の生産拡大をめざすJA山口県、同県産小麦の安定的な供給体制を維持・拡大をしていきたい当社の考えが一致し、3者で農業分野の振興に係る連携協定を締結しました。これにより、山口県の農業分野における生産振興・需要拡大・人材育成に関する取り組みを、これまで以上に協働して推進することとしており、安定的な国内産小麦粉の供給を行います。

強み

- 小麦や穀物等に関する創業以来の豊富な知見
- 高い生産技術
- 他事業とのシナジーを発揮した課題解決型営業
- 生産拠点の再配置
- 事業エリアの拡大

機会

- 健康志向と嗜好の多様化
- 国内産小麦の需要伸長
- アグリテックの進歩

リスク

- 国内人口の減少
- 諸コストの増加
- 世界的な気候変動による小麦生産および品質への影響

製粉事業の生産拠点



事業方針と主な戦略

事業方針	製粉事業を通じて社会に貢献する企業へ 製粉事業を通じて個人が成長する企業へ
主な戦略	<ul style="list-style-type: none"> 市場拡大への貢献 生産拠点の再配置 DXの推進による生産性の向上とコストダウン 事業エリアの拡大

今後の取り組み

米国Utah Flour Milling, LLCは2025年2月に製造を開始し小麦粉の出荷も始まっており、2026年にはいよいよ知多新工場が稼働します。

我々は約130年の歴史で培われた製粉ノウハウを活かし、日本で世界で新たな需要を創造していきます。単に小麦粉を製造・販売するだけでなく、常に消費者目線に立ちマーケットインで考えた提案を行い、人々のウェルビーイングに貢献します。



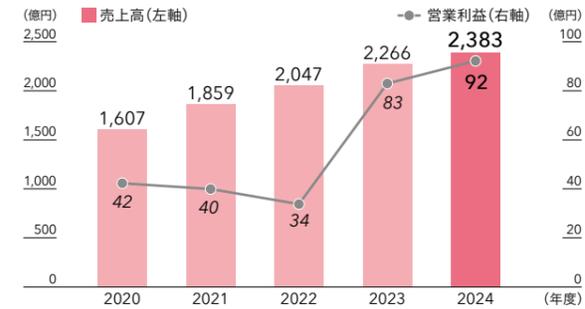
食品事業

歴史の中で磨きかけた二次加工技術や開発力がニッパングループ最大の武器であり、川上から川下まで、幅広い食品産業界で市場を形成していることが事業の安定と持続的成長につながっています。家庭用食品で培った徹底した消費者起点マーケティングのノウハウを、業務用食品事業にも拡大し、すべての人の食シーンに笑顔を生み出せるよう「おいしさ」の魅力を訴求していきます。そして、より多くの豊かな食シーンを実現できる企業としてグローバルな成長をめざします。

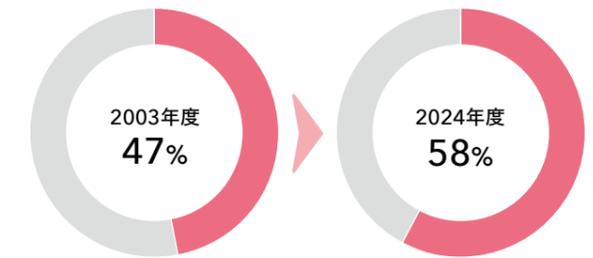


取締役 常務執行役員 川崎 裕章

売上高／営業利益



売上高構成比



食品事業の概要

2024年度は、課題解決型の提案営業の継続により出荷数量は前年を上回り、2期連続の増収増益を達成しました。諸コスト増嵩、物価高などの社会課題に対して、多種多様な小麦粉関連製品の創出・拡大とともに製造拠点の新設・再配置を図り、更なる成長をめざします。

外部環境の認識

個人消費の回復と旺盛なインバウンド需要に支えられる形で、外食市場は活況であったと認識しています。原材料や人件費などのコスト上昇分について、市場では販売価格への転嫁が進む環境下で、当社も業務用商品については、内部努力で吸収しきれない上昇コストの価格転嫁に取り組み、一定の成果があったと評価しています。

家庭用商品については、物価上昇に対する警戒感から、消費者の価格志向が顕著な環境下ではありませんでしたが、マーケティング戦略の強化により、「オーマイプレミアム」シリーズを始めとした、価格より価値を提供するブランド戦略に取り組むことで、価格競争を回避し、売上と収益の拡大を実現しました。

食品素材事業

ブレミックスを中心とした業務用素材

国内外問わず、厳選された原材料と長年の配合ノウハウの蓄積により、製菓・製パンのお客様にブレミックス商品の特長である、新規性、製品作りの簡便性、安定性、経済性を提供しています。

加工食品事業

ドライパスタを中心とした家庭用食品群

長年にわたり幅広い世代の皆様へ親まれてきたパスタブランド「オーマイ」と、「いつも」を「すごい!」にする「オーマイプレミアム」ブランドを通じ、お客様の様々な調理や食シーンにお応えしています。また、小麦粉やブレミックスをはじめ、素晴らしい栄養成分をもつアマニなど多彩なラインナップで食卓を彩り、豊かな食生活に貢献しています。

冷凍食品事業

簡便性とおいしさを兼ねそなえた冷凍食品群

簡便性をベースに、ワンランク上のおいしさ、ご家庭や外食店などのお客様のニーズにお応えした付加価値ある商品をお届けしています。冷凍パスタやパスタソース、ワンプレート商品、惣菜、スナック、デザート、外食向け食材など、様々な食シーンでお客様にご満足いただける商品開発に取り組んでいます。

中食事業

コンビニエンスストア向けお弁当・調理麺・惣菜の製造

飲食店での食事(外食)と家庭内での食事(内食)の中間に位置付けられる「中食」。弁当、惣菜、調理パン、調理麺等をグループシナジーを活用して開発し、便利で豊かな食生活に貢献する多くの商品を提供しています。

「中食」の製造工場を各地に配置し、先進の設備と衛生的な環境の下、時代の要求にあった製品を日々製造しています。

事業ポートフォリオの再編

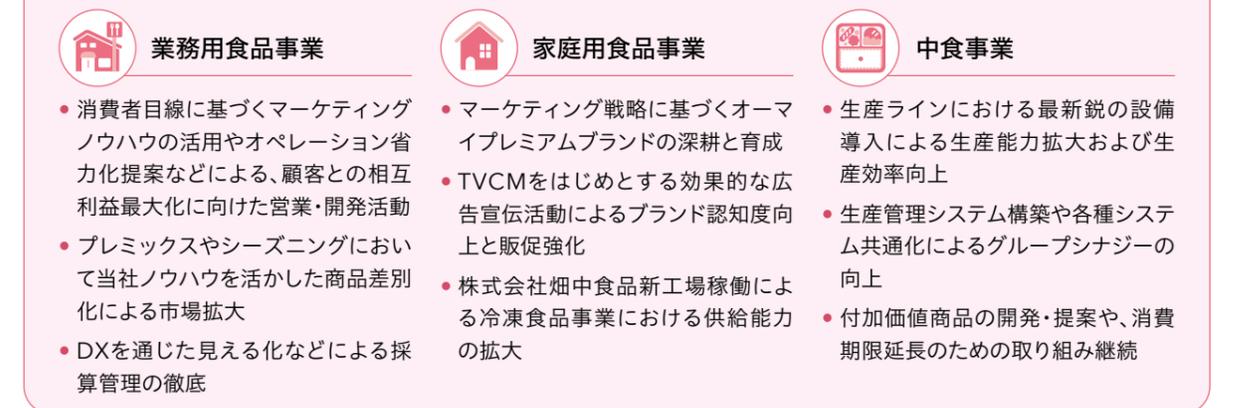
食品事業における機構改革を実施、温度帯で分かれていた事業本部を「家庭用食品事業本部」と「業務用食品事業本部」に整理・統合することで、プロダクト起点の組織を脱却し、お客様起点による迅速な意思決定を図ります。同時に、新設したマーケティング本部に、商品開発と営業支援活動を組み込み、セールスサイドとの連携を深め、統合的に売上拡大につなげます。



現状分析



食品事業戦略





その他事業

その他事業では、成長領域の1つとして注力するヘルスケア事業(後に詳述)をはじめ、ペットフード事業、エンジニアリング事業、ドーナツショップ等の外食事業、不動産の賃貸事業、スポーツ事業等を展開しています。

ペットフード

ニッパングループのペットフード事業は、1970年代に商品開発・販売がスタートし、1989年にエヌピーエフジャパン株式会社を設立、OEM製造を開始しました。以来、安全・安心で低コストのドライペットフードの供給に努め、ペットフードの充足率向上に貢献し、犬、猫の健康増進の一助になったものと考えています。事業開始当初は、名古屋工場の1拠点でしたが、2008年に同社千葉工場が竣工し、東西2拠点となりました。2018年には小ロット製造のニーズに対応するべく、千葉工場に新ライン増設を行い、国内では有数の生産規模を誇っています。

近年は飼い主とペットが家族として生活するライフスタイルが定着しています。安全・安心はもちろん、より高品質で嗜好性の高いペットフードの需要が高まっています。

また「フード」としてだけでなく「コミュニケーション・ツール」としての役割を担うペットフードも台頭しています。こういった流れに対応するため、ニッパングループでは新規ペットフードの研究・開発や嗜好性・健康を意識した資材の研究・開発を行っています。



エヌピーエフジャパン(株)千葉工場

エンジニアリング

ニッポンエンジニアリング株式会社は食品関連プラントの設計および施工を専門とするトータルエンジニアリング企業です。粉粒体ハンドリング工場や食品工場において、新システムのコンサルティングから設計、施工、試運転、メンテナンス、オペレーション指導に至るまで、一貫したプロジェクト体制を構築し、最適なエンジニアリングサービスを提供しています。また、既存システムの分析、診断、改造にも対応し、顧客のニーズに応じた高品質なソリューションを実現しています。

メンテナンス事業

食品貯蔵用タンクや周辺機器の整備を行い、清掃や燻蒸作業と組み合わせた、防虫および異物混入防止のための有効な対策や質の高いサービスを提供し、顧客の安全・安心な運営をサポートします。



ニッポンエンジニアリング(株)が施工した布サイロ

プラント事業

顧客の要求に応じた高い安全・安心レベル、衛生基準、環境基準を満たす食品工場や粉粒体パルクハンドリング設備を提案しています。生産性と作業性に配慮した設計を行い、効率的かつ持続可能な生産環境を提供します。また、自社開発した粉粒体機器(アルティメットシフター、布サイロなど)の活用提案により、高い付加価値を提供します。

ニッポンエンジニアリング株式会社は、これらの事業を通じて、食品業界の発展に寄与し、持続可能な社会の実現に向けて邁進していきます。

外食(ドーナツショップ)

当社製造のプレミックスを使用するドーナツショップ等を関東、関西、九州の地域で展開しています。各地域の店舗は持株会社の傘下の4つの事業会社が運営しており、事業会社間で人材活用、資金調達、営業戦略の面でシナジーを生み出しています。今後も拡大が期待される分野となっています。



ニッポンドーナツ(株)

マーケティング・ブランディング

2025年4月にマーケティングに関わる機能を集約してマーケティング本部を創設しました。今後は、徹底した「消費者起点のマーケティング」の展開を図り、ブランド認知の更なる向上と収益拡大につなげていきます。マーケティング活動は、短期的な売上の向上から、中長期的なブランド価値の構築、さらには組織全体の成長に至るまで、企業の持続的な発展に不可欠な役割を果たします。

刀社との協業は、「人的投資」と位置づけ、同社ノウハウの習得によって、自力でマーケティング活動を効率的に行えるように組織力を高め、組織改革を進めていきます。

執行役員 マーケティング本部 本部長 村瀬 康彦



● マーケティング・ブランディング活動の概要

各部の役割

マーケティング本部内に、マーケティング部・ソリューション営業部・商品開発部の3部を設置しました。商品開発と営業支援を統合的に運用していきます。

マーケティング部

インサイトを探る「調査・分析」、ブランド開発を担う「企画」、認知・購買効果を高める「広告・販促」、業務用データ加工・提案書作成を担う「業務用サポート」の4チームで活動しています。

ソリューション営業部

主にリテール企業へ、ブランド価値を伝える新たな提案手法により、カテゴリ成長を目的とした提案を推進します。

商品開発部

モノ作りとマーケティングの親和性を高め、市場ニーズとのズレをなくして成功確率を高めます。変化へ対応できる柔軟性のある組織化をめざします。

実際の活動内容

成熟市場において、限られたリソースを特定のブランドに集中投資し、効率的に成長を達成する『マスターブランド戦略』を進めています。対象ブランドは、冷凍・常温の両温度帯でカテゴリエントリーしているパスタ保有ブランド「オーマイプレミアム」としました。消費者本能、己の強み、競合との違いを活かし、オーマイプレミアム=おいしいという価値認識の獲得に向け活動しています。

- STEP 1 ● 冷凍パスタ市場No.1の『オーマイプレミアム』において、「具がゴロゴロ大きくておいしさを実感できる」新商品発売
- STEP 2 ● 乾燥パスタにおいて、「食感と風味でおいしさを実感できる」新商品発売
- STEP 3 ● 温度帯横断で“おいしさ”で選ぶならオーマイプレミアムというマスターブランドを構築
- 一貫した“おいしさ”の価値に集中投下し、ブランド構築

マスターブランド対象品

オーマイプレミアム

冷凍パスタ



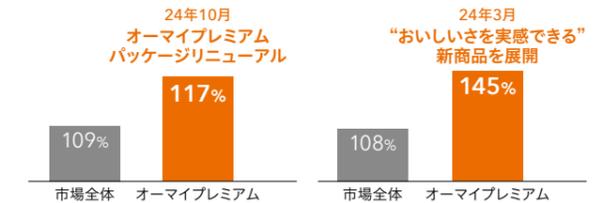
乾燥パスタ



現時点での成果

オーマイプレミアムブランドにおける継続成長
(購入金額前年同期比)

冷凍パスタ成長率^{※1}(2024年度) 乾燥パスタ成長率^{※2}(2024年度)



24年10月 オーマイプレミアム パッケージリニューアル
24年3月 “おいしさを実感できる” 新商品を展開

今後の進め方

引き続きマスターブランド戦略を進めつつ、家庭用ブランド全般および業務用にも活動範囲の拡大を図ります。ブランド推進とJBP(当社と顧客が相互の目標と戦略について結ぶパートナーシップ) 締結企業の獲得を目的として、各支店と連携した活動を進めます。

社内教育およびマーケティング普及活動として、現在実施しているマーケティング研修等も引き続き実施します。

経営理念である人々のウェルビーイングのために、ニッポン独自の価値を見出せるブランド開発を進めます。社内シーズの活用検討や新ジャンルへも挑戦していきます。



冷凍食品事業

市場の拡大とともに競争環境も厳しさを増す冷凍食品事業の取り組みについて、執行役員 家庭用食品事業本部 副本部長の篠山康司と、冷凍食品統括部 営業統括チームで営業支援などを担当する入社13年目の久保田静に話を聞きました。

個食化で広がる冷凍食品市場

冷凍食品事業を取り巻く外部環境についてどのようにお考えでしょうか。

篠山 コロナ禍以降、在宅勤務の拡大や外食店の営業時間短縮などによって個食化が進んだことは、冷凍食品の喫食機会を増やす大きな要因になりました。中でも当社の商品はトレー入りであるため、電子レンジで温めてすぐに食べたい、食器を汚したくないといったニーズにマッチして、市場の伸長率以上に大きく売上を伸ばすことができました。

新型コロナウイルス感染症が落ち着いた後も市場は高止まりしていますが、諸物価高騰を受けて各社値上げを行わざるを得ず、お客様の商品を選ぶ目が厳しさを増しています。特に当社のトレー入り商品は、具材が多く見た目も美しいのが売りである半面、どうしても人手がかかり、コストにも影響します。価格以上に価値があると認められる商品の提供が、これからの生き残りの条件になってくるでしょう。



篠山 康司 執行役員 家庭用食品事業本部 副本部長

久保田 私は全国の冷凍食品営業担当者へ向けた営業支援や販売促進業務を行っていますが、各地の営業担当者の声を聞いていると、やはり価格競争が厳しくなっているようです。また、トレー入りのワンプレート商品に他社が追随してくるなど、競合も増えてきました。価格競争に巻き込まれず競合に勝てるような商品やプロモーションが必要だと感じています。そのためには、商品開発からプロモーションまでを徹底的な消費者調査に基づいて行うことが不可欠だと考えます。

「オーマイプレミアム」のマスターブランド戦略

お客様に選ばれるために、どのような取り組みを行っていますか。

篠山 お客様に選んでいただくには何が必要か、マーケティング部を中心に調査した結果、お客様の選ぶポイントは「価格の安さよりもおいしさ」という原点でした。そこで、冷凍パスタブランドNo.1である「オーマイプレミアム」のおいしさを訴求するマスターブランド戦略を、2023年秋から実施しました。冷凍パスタから乾燥パスタにも同ブランドを展開し、「オーマイプレミアム=おいしい」という認知をお客様に浸透させる取り組みが功を奏して、昨年度も値上げしたにもかかわらず、売上数量は伸び続けました。

久保田 営業担当者が「オーマイプレミアム」に注力して小売等のお客様にプレゼンを行うことで、店頭での配荷もより増加しました。多岐にわたる新商品をただ紹介するにとどまらず、集中的に「オーマイプレミアム」の魅力を伝えるのに成功したことで得られた結果だと思います。

篠山 2023年秋からTVCMも「オーマイプレミアム」に特化して認知度向上を図りました。以前のCMが時短・簡便をアピールしていたのに対して、シズル感でおいしさを伝える内容にしたところ、放映時には販売数量の伸び率が上が

るという効果がありました。

ただ、物価高騰が続く中、お客様の節約志向が強まっているのも確かです。2024年秋に再び価格改定をした後には、低価格帯の商品が選ばれる傾向が出てきました。CM放映と店頭プロモーションの連動を強化させ「オーマイプレミアム」の購入者が増えるよう取り組んでいきたいと考えています。

久保田 2024年度は、「オーマイプレミアム」のテレビCMと店頭の消費者キャンペーンが相乗効果を上げていたように思います。これからもTVCMと連動させながら、お客様が店頭で商品に触れ、おいしさを実感できる機会を増やしていく必要があると思います。

徹底した消費者調査を強みとして

ニッポンの冷凍食品の強みや差別化ポイントについてお聞かせください。

篠山 20年以上前から導入している紙トレーは、当社の差別化ポイントの一つです。環境への配慮という点で評価をいただくことも増え、「紙トレーだからニッポンの商品を買います」といった声もいただきます。ただ一番の当社の強みは、やはり具材の豊富さやおいしさなど、中身そのものにあると考えます。商品開発の過程で、マーケティング部が中心となって消費者への調査を行っています。数百人の消費者にアンケートを行い、「A社商品より評価が20%高かった」「当社の既存品より購入意向が10%上がった」といったデータの裏付けが取れて初めて発売できるというルールになっています。「よくばりシリーズ」というワンプレート商品の主食とおかずの組み合わせなども、消費者調査結果で最終的には決めています。

久保田 そうした消費者調査のデータは営業用資料にも展開されますから、小売り等のお客様へのプレゼンの説得力が増し、導入実績にもつながっています。

篠山 また「よくばり御膳」シリーズは、ワンプレートに10品目以上の食材の使用をルールにして、手間をかけずにバランスのよい食事を楽しんでいただけるよう工夫されています。簡単においしく満足できる食事を提供することをめざし、常にお客様の「嬉しい」「助かる」を大切にした商品開発を行うことが当社の強みです。

心の健康・幸せを社会に広げたい

冷凍食品事業を通じて、ステークホルダーにどのような価値を提供できるとお考えですか。

篠山 個食化により冷凍食品の需要は今後も伸長すると推測される中、単に時短・簡便にとどまらない、個々の食の選択の豊かさが必ず求められます。おいしさと豊かさをお届けすることで、一人でも多くの方のウェルビーイングに貢献することが私たちニッポングループの使命です。「ニッポンの商品っておいしいよね」と多くの方々から言ってもらえれば、従業員は誇りに思うことができますし、企業イメージ・企業価値の向上、ひいては株主・投資家の皆様への還元にもつながるはずです。

久保田 私自身、子育てをしながら働いているので、手間をかけずにおいしく食べられる当社の冷凍食品に助けられています。食事の用意をする負担が軽くなることで心の余裕が生まれ、またそのおいしさに、食事の楽しみ・幸せを感じます。私が感じているような、ただ空腹を満たす以上の心の健康・幸せを社会に広げていきたいと思っています。

篠山 冷凍食品事業では、家庭用・業務用あわせて2030年までに2023年度比173%の売上をめざしています。それを実現するためにも、私たちは、冷凍食品を通じた価値創造、人々のウェルビーイングの追求にこれからも取り組んでいきたいと考えています。



久保田 静 家庭用食品事業本部 冷凍食品統括部 営業統括チーム

主な製品
冷凍パスタやパスタソース、ワンプレート冷凍食品、惣菜、弁当用惣菜、スナック、デザート、冷凍生地

主力商品

家庭用冷凍食品(ワンプレート冷凍食品)

業務用冷凍食品

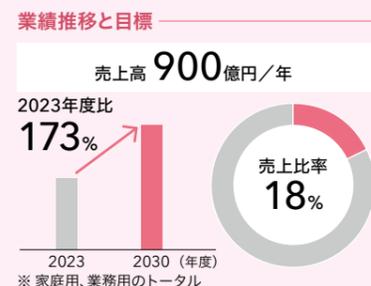
冷凍パン・パイ生地、冷凍スナック

当社の強み

- ・トレー入り商品による他社製品との差別化
- ・紙製トレーへの仕様変更による環境配慮商品の推進
- ・高い商品力と豊富な品揃え

事業環境

<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ・気候変動による原材料価格の高騰 ・労働人口減少に伴う人手不足 ・諸コストの増加 	<p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ・冷凍食品市場の拡大 ・食品ロス削減の流れ ・時短・簡便ニーズの高まり
--	--



戦略と課題

家庭用冷凍食品

- ・マスターブランド構築と成長分野における拡売・供給体制増強
- ・マーケティング戦略に基づくオーマイプレミアムブランドの深耕と育成
- ・TVCMをはじめとする効果的な広告宣伝活動によるブランド認知度向上と販促強化
- ・株式会社畑中食品新工場稼働による冷凍食品事業における供給能力の拡大

業務用冷凍食品

- ・マーケティングを活用した拡売推進と成長市場における取組強化
- ・消費者目線に基づくマーケティングノウハウの活用やオペレーション省力化提案などによる、顧客との相互利益最大化に向けた営業・開発活動
- ・プレミックスやシーズニングにおいて当社ノウハウを活かした商品差別化による市場拡大
- ・DXを通じた見える化などによる採算管理の徹底

成長領域 特集



中食事業

消費者ニーズの変化・多様化で市場拡大が見込まれる中食事業。更なる成長に向けた戦略について、ご紹介します。

市場は簡便性・手軽さの追求で拡大

中食市場は、少子高齢化や単身世帯・共働き世帯の増加といったライフスタイルの変化に伴う、調理時間短縮や簡便性・手軽さの追求といった消費者ニーズに対応し成長してきました。市場規模はコロナ禍の影響で2020年は前年を下回ったものの、2021年には需要が回復し、現在まで拡大基調で推移しています。

市場の成長は今後も加速するとみています。主な要因として、消費者ニーズの多様化と細分化の進展、食の安全・安心への意識の高まりやサステナビリティへの関心といった消費者の価値観の変化、テクノロジーの進化による中食の利便性の向上が挙げられます。

市場が成長する一方で、事業環境は厳しさを増しています。課題として、国内人口の減少や労働人口減少に伴う人手不足、原材料・エネルギーコストや人件費の上昇などに加え、異業種の参入による競争激化に直面しています。

これらの外部環境の変化に的確に対応することが、ニッパングループの中食事業の持続的成長につながると考えています。

中食事業の生産拠点



生産拡大、省人化、事業領域の拡大で成長へ

ニッパングループの中食事業では、主にコンビニエンスストア向けの弁当、調理麺、惣菜、調理パンなどの製造・販売を手掛けています。その強みは、米飯から惣菜、麺類、冷凍食品などのフルラインナップで商品を供給できる体制、グループシナジーを最大限に活用した商品開発、そして多様化する消費者ニーズへのきめ細かな対応にあります。強みの活用と外部環境変化への対応を通じて、新たなビジネスチャンスをつかんでいきます。具体的には、以下の3つの戦略を推進していきます。

1つめはデイリーメーカー事業の『稼ぐ力』の再構築です。単なるコスト削減や生産効率向上にとどまらず、市場の変化と顧客ニーズに合わせ、最新鋭の設備導入や生産能力の拡大を進めます。2024年度は、おいしさと生産効率の向上を両立させた最新鋭の生産設備を導入し、お客様満足度の向上と生産能力の拡大を進めました。また生産管理システムや各種システムの共通化に向けたシステム担当者間の議論を深化させる場を新たに設け、直面している課題へのアプローチにも取り組みました。

2つめは収益構造改善に向けた生産体制の再構築です。近年、人件費、原材料費、物流費など様々なコストが上昇し、収益を圧迫しています。また、人手不足も深刻化しつつあります。これらに対処するため、省人化を進めるとともに生産管理システムや各種システム共通化によるグループ力の向上を図り、生産体制の最適化を推進します。2024年度は、原材料の表示ミスを検出する画像認識設備を各工場に順次導入し、省力化と安全・安心への対応を進めました。また従業員の雇用定着化のため、雇用形態や手当の見直し、福利厚生制度の充実といった施策を実行し始めました。雇用を定着化させ、従業員の熟練度と生産効率を高

めることは、収益の安定、事業の競争力強化、持続可能性向上につながります。

3つめは既存マーケットの深耕および新たな中食マーケットの開拓です。付加価値商品の開発ならびに商品提案や、賞味期限延長のための研究開発に積極的に取り組んでいきます。賞味期限延長については、コンビニエンスストアにおけるストック需要やまとめ買い需要の高まりに対応するものです。お客様のライフスタイルが変化し続けるなか、「時間と労力を節約したい」というニーズは高まっており、実際、冷凍食品や日持ちする食品の需要が増加傾向にあります。

また、既存事業を拡大させるだけでなく、M&Aなどによるインオーガニック成長も視野に、供給エリアの拡大と事業の多角化を推進していきます。

中食事業が実現するウェルビーイング

中食事業の成長を通じて、単に便利な食事を提供するだけでなく、食にまつわる現代社会の様々な課題解決に貢献することをめざしています。

例えば、生産管理システムや各種システム共通化によるグループ力の向上は、商品供給におけるサプライチェーンの最適化につながり、製造段階での食品ロスをも最小限に抑制し、貴重な食資源を無駄なく活用できるようになるため、社会に対して環境負荷の低減に貢献できます。

またお客様である生活者の皆様には、日々の生活を豊かにし、ウェルビーイングの向上につながる価値を提供することができます。現代社会は共働き世帯や単身世帯が増え、多忙を極めています。これまで家庭で時間や手間がかかった料理も、おいしさと生産効率の向上を両立させた最新鋭の生産設備の導入を推進していくことで、コンビニエンスストアを通じていつでも高品質でおいしい商品をお届けすることができ、食の楽しみが広がります。さらに、生産効率が高まることで、安定した品質で安全・安心の商品を提供できるでしょう。

結果として、お客様は食事準備に費やしていた時間をより価値のあることに充てるできるようになります。この時間的なゆとりが、精神的な充足感と生活全体のウェル

ビーイング向上につながると考えています。

労働集約型である中食事業にとって、従業員の方々へのかけがえのない財産です。だからこそ、ニッパングループで働くことを選んでもらう、働き続けたいと感じられるような環境づくりが大切です。人手不足が深刻化するなか、雇用の定着化のための施策を推進することは、働きがいという価値の提供につながると考えています。

従業員に対しては、安全・安心でおいしさを追求した価値のある商品開発や技術開発を推進していく過程のなかで、多岐にわたるキャリアの構築とスキルアップの機会を提供しています。

中食市場における差別化と新たな需要の開拓は、経済的価値創出において非常に重要です。主にコンビニエンスストアの中食市場に対する強固な事業基盤や、省人化・省力化技術の積極導入などの取り組みは、競合他社との差別化となり、収益力向上につながります。また、賞味期限延長に対応した高付加価値商品の提供に向け研究開発を進めることで、ストック需要やまとめ買い需要といった新たなニーズを取り込み、事業領域を拡大させることができます。その結果、中食事業の収益性を確保しつつ、ニッパングループの企業価値を高め、持続的な成長に貢献できると考えています。



工場での盛り付けの様子

主な製品
コンビニ向け弁当、おにぎり、寿司、サンドイッチ、惣菜、麺類等

当社の強み

- グループシナジーを活用した商品開発
- 弁当・おにぎり・寿司・サンドイッチ・惣菜・麺類・冷凍食品等のフルラインナップでの商品供給体制
- 東日本から中部・東海地区までをカバーした生産拠点

事業環境

リスク

- 諸コストの増加
- 労働人口減少による人手不足
- 異業種の参入による競争激化

機会

- 嗜好の多様化に伴う個食化等の新しいライフスタイル
- 高齢化、少人数世帯の増加による食の簡易化ニーズ
- 共働き世帯、女性の社会進出増加に伴う家事の負担軽減ニーズ



戦略と課題

デイリーメーカー事業の『稼ぐ力』の再構築

- 最新鋭の生産機器の導入による生産能力の拡大
- グループ共通の生産管理システム構築

収益構造改善のための生産体制構築

- 生産ラインへのロボットやシステムの導入による、更なる業務効率化と省力化
- 生産性向上のための人材育成、賃金の見直し、福利厚生制度の充実

既存マーケットの深耕および新たな中食市場の開拓

- やわら小麦、ベジペーストなどの付加価値商品の拡売
- 賞味期限延長ニーズへのチャレンジ

成長領域 特集



ヘルスケア事業

植物由来の健康素材を強みとして、高齢化などを背景に伸長が見込まれるヘルスケア事業。今後に向けた取り組みなどについて、ヘルスケア事業部長の久保田雅人と、同営業チームで入社6年目の小松真也に話を聞きました。

国内外で拡大する3つの“ケア”市場

ヘルスケア事業を取り巻く外部環境についてどのようにお考えでしょうか。

久保田 ヘルスケアに関わる事業環境としては、3つの“ケア”が挙げられます。1つ目は、社会の高齢化に伴って問題となっているフレイルやロコモに対するケア。2つ目は、仕事や人間関係、経済や将来への不安などからくるストレスのケア。3つ目は、多くの人々が自分磨きとして行う、体やお肌などのセルフケアです。これらのケアをめぐる市場は今後もさらに拡大すると見ています。もちろん人口減少の進行によって国内の全体的な市場の縮小は避けられませんが、海外に目を向ければ、先進国では同様の課題を抱えていますし、経済成長著しいアジア圏にもそうした市場は広がっていくと考えています。

小松 友人など私の周りの男性にも化粧品を使う人が多いなど、自分磨き、セルフケアの市場は伸びつつあるように思います。その観点でいうと、ヘルスケアの領域は製品の幅

が広く、今後の市場発展に可能性を感じています。

久保田 これらのケアに役立つ健康素材を使っていたことで、社会課題の解決に貢献するのが私たちの使命であり、そのためにはそれら健康素材の認知度を上げていかなければなりません。また、健康食品やサプリメントを消費者に直接お届けするBtoCだけでなく、他の企業と一緒に社会課題の解決を図るようなBtoBの取り組みも重要であると考えています。

既存素材の物性改良で新規用途開発に取り組む

今後に向けてどのような取り組みを進めているか、お聞かせください。

久保田 当社のヘルスケア事業は、もともと小麦を製粉する際に出る副産物から有効成分を取り出すところから始まり、研究を積み重ねてきた植物由来の健康素材を強みとしてきました。今後の更なる成長に向けては、健康素材の高付加価値化にも取り組んでいます。

例えば、筋肉ケア素材である「オリーブ果実マスリン酸」は、水に溶けない素材で、メーカーのお客様から「よい素材だが、使いにくい」といった声をいただいていた。そこで当社では、マスリン酸の水分散性(水の中で均一に分散する性質)を向上させるとともにコストダウンも実現した「クリアマスリン」を、2024年度に上市。これにより、従来マスリン酸の用途はサプリメントが中心だったところ、グミやゼリー、粉末飲料などにも使えるようになりました。今後はプロテインドリンクや筋肉ケアドリンクなど、市場規模の大きい飲料への販路拡大をめざします。こうした「水溶化」をはじめ既存素材の物性を改良することで、健康素材の用途の裾野を広げることが可能になります。

さらに、中央研究所イノベーションセンターと連携して、これまでにない新規素材の開発にも注力しています。

ECサイト統合でクロスセルをめざす

売上拡大のためのマーケティングについては、どのような取り組みを進めていますか。

久保田 限られた人員で効果の最大化を図るべく、優先順位をつけてターゲットを絞ったマーケティングに努めています。大きな市場が取れるもの、早く成果の出るものを優先して取り組んでいます。

また、当社には従来、健康食品などを扱う「ニッポン健康通販」と、家庭用食品などを扱う「ニッポンダイレクト」という2つのECサイトがありましたが、これを2024年10月に「ニッポンダイレクト」に統合しました。2つの購買層を合わせることで、クロスセルによる売上拡大をめざすもので、すでに一定の効果が出ています。さらに、「ニッポンダイレクト」専用のヘルスケア新商品の開発も進めています。

販売チャネルでいえば、今後は自社サイトだけでなく、サプリメントなどを扱う他のECサイトなどの開拓も必要になってくると考えています。また、小売業やサービス業など多くの消費者と接しているお客様のプライベートブランドの共同開発といった、様々な販路チャネルを模索しているところです。

小松 いま話があったように、現在私はあるお客様と新規サプリメントの共同開発に取り組んでいます。また、様々なお客様に「当社の健康素材で新商品を作りませんか」という提案活動をさせていただいています。ただ、テーマとして機能性表示食品に関心はあっても、具体的なアイデアはお持ちでない場合もあり、私自身がもっと企画力をつけて、お客様に訴求できるご提案ができるようにならなければと考えています。

久保田 今後の販路としては北米やアジア圏など海外も重要です。特にアジア圏で拡大するには、イスラム文化圏も多く、健康素材のハラール認証取得も予定しています。

食育を通じた啓発活動や自治体との連携も

ヘルスケア事業を通じて、人々にどのようなウェルビーイングを提供したいとお考えですか。

久保田 人生を豊かに生きるための健康の維持・増進や健

康寿命の延伸によって人々のウェルビーイングに貢献するのが、ヘルスケア事業のパーパスであると考えています。

そのために、例えば、サステナビリティ推進部が取り組んでいる「母子保健セミナー」で母体にもよいアマニを紹介するなど、食育を通じた啓発活動を行ったり、北海道の士別市・旭川市と包括連携協定を結び、北海道産アマニを軸とした地域の健康増進・地域創生にも取り組んでいます。また、健康経営の一環として従業員向けに、人事・労務部と連携した社内向けのウェルネスセミナーなども実施しています。

小松 当事業部のメンバーは皆、ヘルスケア事業でお客様のウェルビーイングに貢献するという考えをもってると、自信をもって言えます。私の目標は以前所属していた業務用小麦粉を販売する部門での経験を活かし、総合食品メーカーとして、健康食品やサプリメントだけでなく一般の食品にも健康素材を取り入れてもらえるような提案をしていければと考えています。

久保田 ヘルスケア事業で人々のウェルビーイングをサポートすることが、当社の長期ビジョン達成にも貢献するのだと、事業部のメンバーにはいつも伝えています。これからもそれを共通認識として、パーパス実現に向けて取り組んでいきたいと思っています。



久保田 雅人 ヘルスケア事業部長



小松 真也 ヘルスケア事業部 営業チーム

主な製品
健康素材(セラミド、アマニ油、マスリン酸等)、健康食品類、食用小麦胚芽・ふすま類

当社の強み
● 基礎研究から先端研究まで幅広く行う体制
● 社会変化に対応した商品開発力
● 付加価値の高い“植物由来”健康素材

事業環境
リスク
● 諸コストの増加
● 新規事業者の参入による競争激化
● 関連法令の制度改定

機会
● 健康寿命延伸意識の向上に伴うヘルスケア商品市場の拡大
● EC市場の拡大
● サーキュラーフードの広がり



戦略と課題
付加価値の高い“植物由来”健康素材の販路拡大
● 市場規模が大きい飲料への販路拡大に向けた、健康素材の水溶性
● 東南アジア、中東への販路拡大を見据えたハラール認証の取得
● ローストアマニの認知を広げるためのセミナーや販促の実施
健康素材を使用した健康食品類の売上拡大
● 自社ECサイト「ニッポンダイレクト」のクロスセル効果拡大
● 通販チャネルにおける新商品開発・育成
● お客様プライベートブランドへの商品開発協力

成長領域 特集



海外事業

既存事業の拡大とともに新市場の開拓を積極的に進める海外事業。その現状と今後の取り組みについて、海外事業本部 国際部長の新井嗣人と、海外事業部でベトナム事業を担当する入社9年目の杉原杏菜に話を聞きました。

北米・アジア地域での市場伸長に期待

海外事業のうち、既存の拠点を中心としたオーガニック分野の取り組みについてお聞かせください。

新井 世界的な健康志向の高まりや和食ブームなどを追い風に、海外における当社商品の提供機会は増えていくと考えています。当社は現在、アメリカ・中国・タイ・インドネシア・ベトナムに進出し、事業拡大に注力しています。中でもアジア地域は、経済成長に伴う市場の大きな伸長が見込まれます。アメリカにおいては、2024年度にパスタモンタナの製造ラインを更新し、製造能力が向上しました。今後はパスタ・製粉・プレミックスなどのカテゴリーを超えたシナジーの創出を図ります。また、従来西海岸が中心だった販売エリアを今後は東海岸や中西部・南部へと広げていきます。

アジア地域について2024年度は、インドネシアでは販売チャネルの拡大により売上高が増加しました。中国では販売エリアを拡大した一方で、工場への太陽光パネルの導入

などによるコスト削減で、競争力が強化されました。また、タイの拠点からASEAN諸国およびアフリカ地域など向けの輸出拡大を実現しました。今後もアジア地域では、グループ間連携を強化することで、各拠点から近隣第三国への輸出増に注力するとともに、供給体制の最適化とLCO(低コスト稼働)徹底を図りたいと考えています。

新規事業についてはいかがでしょうか。

杉原 2024年度にベトナムの現地法人「ニッポンベトナム」が設立されましたが、私は現在、そのベトナム事業を担当しています。同社ではプレミックス工場の建設準備を進めており、2027年度の稼働開始を予定しています。中長期的な経済成長が期待されるベトナムでの着実な事業展開を進めるとともに、ASEAN地域内での供給体制を強固なものにしていきます。

北米では新拠点を含みシナジー効果を創出

インオーガニック分野の新規事業についてはいかがでしょうか。

新井 海外初の製粉事業として2023年度に出資し、建設を進めてきたユタ製粉の工場が2025年2月に稼働を開始しました。今後は、安定稼働を継続的にサポートしながら、アメリカの既存2拠点とのシナジー効果を創出することで、中期目標に掲げている北米ビジネスの拡大を推し進めます。我が国は主要小麦生産国であるアメリカから多くの小麦を輸入しており、アメリカ国内の小麦関連情報のタイムリーな把握とともに、小麦育種の研究が可能となるというメリットもあります。

新規の海外展開にあたっては、クロスボーダー M&A の機会を慎重かつ積極的にかがっていく考えです。さらに、欧州・中東・アフリカ各地向けの販売拡大をめざすにあつ

ては、進出済み近隣エリアからの商品供給も想定しています。国内において好調な冷凍食品事業を、北米やアジア地域に展開することも検討しています。

グローバル人材の計画的・戦略的育成

グローバル人材の育成に向けては、どのような取り組みをしていますか。

新井 今後の海外事業の展開を牽引する次世代リーダー候補者を早期に選定し、計画的・戦略的に育成することで、グローバル人材プールを拡大する取り組みを進めています。そのためにまず、リーダーシップや異文化適応力、コミュニケーション能力などグローバル人材に求められる資質・能力について経営幹部や海外駐在経験者などで要件定義を行いました。そしてそれに基づいて2023年度から、入社2~7年目の若手を10人ほどマレーシアに1週間派遣する「グローバルチャレンジプログラム」を開始しました。マレーシア人の大学生と2対2で組んだグループで街に出て、英語でのコミュニケーションの難しさや面白さを現地で学び、当社のビジネス機会を創出する研修です。参加者の行動変容・意識変化に関わる成果については手応えを感じており、今後も定期的に継続していきます。

杉原 グローバル人材育成の取り組みの一環として、私も2024年度の1年間、中国の現地法人で実務研修を受けました。最初の4か月間は語学研修、残りの期間は業務研修として現地法人の営業部に所属し、現地のお客様への提案活動などを行いました。中国企業の競争力も上がってきている中、当社商品の価値をお伝えし、拡売していくことの想像以上の難しさを知ると同時に、海外事業のやりがいも一層強く感じるようになりました。

新井 日本の従業員を海外に派遣するのは逆に、海外のローカルスタッフを日本に呼ぶ「グローバルタレントプログラム」も2022年度から年に1回行っています。社長との面談を含め、1週間かけてニッポン品質の素晴らしさを知り、ローカルスタッフのエンゲージメントを高めてもらうという研修で、異なる国のスタッフ同士の横のつながりもできるなど、参加者には貴重な経験の機会となっています。

「ウェルビーイング」は世界共通の考え方

海外事業を通じて、ステークホルダーにどのような価値を提供できるとお考えですか。

新井 私たちが携わっている海外事業においては、海外市場に進出し、ニッポンの商品を提供することで、現地の社会や生活者のウェルビーイング向上に貢献することをめざしています。また、現地で雇用を生み出し、従業員の生活や幸福追求を支えることも、私たちの大きな役割です。さらに、そうした事業を通じてニッポンの企業価値向上をめざしています。「長期ビジョン2030」では海外事業の売上高600億円、売上比率12%という目標を掲げていますが、それを実現することで、株主・投資家の皆様のご期待にも応えていきたいと思っています。

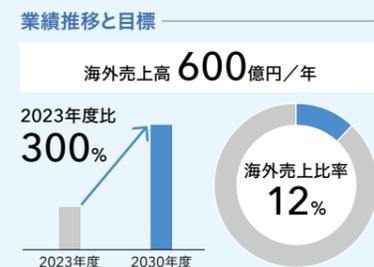
杉原 当社の経営理念にある「ウェルビーイング」という考え方、特に食とウェルビーイングの関係は、世界共通であると思います。もちろん、食の嗜好や課題は国によって異なりますから、各市場の動向や特性を理解した上で、ニーズに合わせたアプローチを考えなければなりません。私は現在、ベトナム事業を担当していますので、ベトナムの方々にも少しでも多くの笑顔や幸せを届けられるよう、まずは事業基盤の整備を着実に進めていきたいです。当社が世界各地で経営理念を実践する、その一端を担いたいと考えています。



新井 嗣人 海外事業本部 副本部長 兼 国際部長



杉原 杏菜 海外事業本部 海外事業部



- 戦略と課題**
- 既存進出国での事業拡大**
- アジア地域**
- 供給体制の最適化
 - 低コスト稼働の徹底
 - グループ間連携強化
 - 第三国輸出の拡大
- 北米地域**
- 3拠点でのシナジー創出
 - 販売エリアの拡大 (米国東海岸・中西部・南部)
- 新規需要地域への販売拡大**
- 欧州・中東・アフリカ各地向けの販売拡大をめざし、近隣エリアからの供給を検討
- 日本製品の輸出拡大**
- 経済発展の著しいアジア諸国を中心に、高品質な小麦粉の拡売を図る
 - 各国のニーズに合った食品素材や冷凍食品等の販売ルート開拓
- グローバル人材の育成**
- 「グローバルチャレンジプログラム」「グローバルタレントプログラム」の推進

サステナビリティ経営の推進

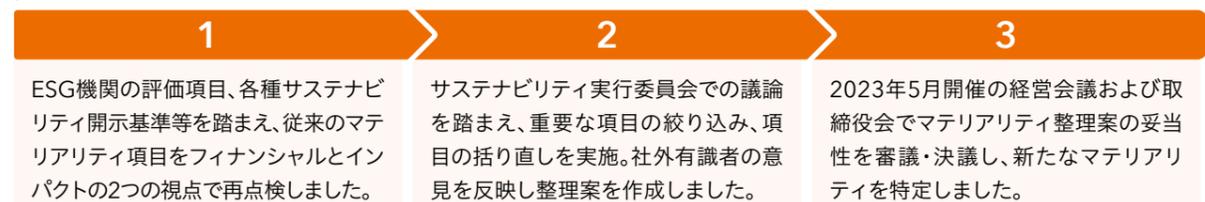
ニッパングループは、2024年に「長期ビジョン2030」を公表しました。グループの経営理念を実現するため、2030年にめざす姿を「ニッパングループは、総合食品企業として、食による社会課題の解決に挑み続けます」としました。このビジョンは、事業の成長による経済価値の創出と、価値創出の源泉となる社会的価値である、「従業員」「社会」「生活者」のウェルビーイングを同時に実現する、総合食品企業としての成長戦略を示したものです。「長期ビジョン2030」が役員、従業員に浸透することで、サステナビリティに対する意識も高まり、新たな事業機会の獲得やニッパングループの価値向上につながっていくものと考えています。

6つの重要課題(マテリアリティ)の具体的な活動に丸となって取り組むことで、企業としての持続的成長を図りながら持続可能な社会の実現に貢献していきます。

重要課題(マテリアリティ)の取り組み

マテリアリティ	主な取り組み	▲リスク ●機会	2024年度の主な活動	詳細ページ	対応するSDGs
食によるウェルビーイングの追求	持続可能な農業の追求	▲●	山口県と山口県農業協同組合と連携協定	P43	1, 2, 3, 8, 12, 13, 14, 15
	品質管理体制の強化	▲	ニッポン製品の安全・安心への取り組み	P43	
	研究開発の強化	●	研究拠点更新による研究開発の強化	P44	
	顧客満足度向上の取り組み	●	カスタマー・ハラスメント対策基本方針制定	P45	
	社会とのコミュニケーションを通じた信頼獲得	●	共生社会の実現のための障がい者支援の取り組み	P46	
食と健康を通じた社会への貢献	食育活動の実施	●	食育活動で人々のウェルビーイングの実現に貢献	P47	1, 2, 3, 4, 5, 6, 17, 18
	食品提供による支援	▲●	食品寄贈による生活者支援とフードロス削減	P48	
	国際・地域社会エンゲージメントの向上	●	国連WFPへの支援	P48	
環境保護への取り組み	環境マネジメント体制の構築	▲	環境マネジメント体制の構築	P49	7, 11, 12, 13, 14, 15
	気候変動への取り組み	▲●	TCFD提言に基づく情報開示	P49	
	商品の環境配慮への取り組み	▲●	適性包装化への取り組み	P51	
	生物多様性への取り組み	▲●	TNFD提言に基づく情報開示	P52	
人的資本への取り組み	長期ビジョン2030の実現に向けて一経営戦略と人財戦略の連動	▲●	「人財ビジョン」の策定について	P53	5, 8
	人財ビジョンと求める人財像	▲●	求める人財像の明確化	P54	
	5つの重点テーマに基づく施策	▲●	キャリア形成支援強化、専門能力と創造的思考力の向上、DE&Iの推進、エンゲージメント向上、健康経営の推進	P55	
持続的成長をするための企業活動	持続可能なサプライチェーンの構築	▲●	人権方針・調達方針の改定	P62	2, 3, 8, 12
	生産体制の強化	▲●	国内外での生産体制の強化	P63	
	DXによる事業進化の新たな展望	▲●	ニッポンDX全体構想取り組み	P64	
	ロボットによる自動化・省人化	●	生産現場の自動化の推進	P64	
企業統治の強化	コーポレート・ガバナンスの強化	▲	コーポレート・ガバナンス強化の変遷	P65	10
	リスクマネジメントの強化	▲	主要なリスクと2024年度のリスクへの対応	P74	
	コンプライアンスの強化	▲	2024年度のコンプライアンス推進の取り組み	P75	

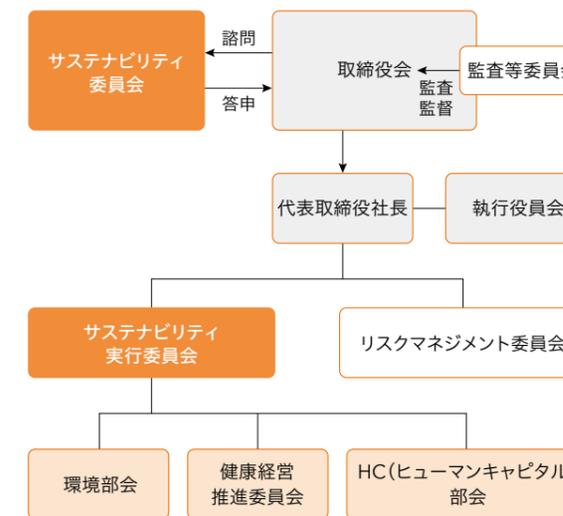
マテリアリティの特定プロセス



サステナビリティ推進体制

ニッパングループでは、経営における最高責任者である当社代表取締役社長を委員長とした「サステナビリティ委員会」を取締役会の諮問機関として設置し、執行機関として「サステナビリティ実行委員会(委員長:代表取締役社長)」とその傘下に「環境部会」、「健康経営推進部会」、「HC部会」を設置し、グループ全体の環境を含めた、多様なサステナビリティ課題に取り組む体制を構築しています。

「サステナビリティ委員会」は、年2回開催、長期的視点に立ち社会のサステナビリティを多角的に検討し、ニッパングループのサステナビリティに関する方向性、マテリアリティや戦略のあり方について議論し、取締役会へ答申します。「サステナビリティ実行委員会」はサステナビリティ経営を推進するため、マテリアリティに則した施策の立案、施策の進捗管理、各部門、事業計画への提案、支援、取りまとめを行います。



マテリアリティのつながり

「食によるウェルビーイングの追求」と「食と健康を通じた社会への貢献」の2つのマテリアリティの両立と好循環を継続することが使命と考えます。

「食によるウェルビーイングの追求」では、多種多様な社会課題と、生活者の消費行動やライフスタイルの多様化、ニーズの細分化等に対し、新たな価値創造で食へ貢献します。

「食と健康を通じた社会への貢献」としては、次世代育成のための学習機会の提供や、国際・地域社会を支える自治

体、NGO、NPO等との連携により、社会との相互理解の下、食を真ん中にしたコミュニティづくりや体験を通じた社会課題解決に貢献していきます。

「環境保護への取り組み」「人的資本への取り組み」「持続成長をするための企業活動」「企業統治の強化」の4つのマテリアリティにより、急激な環境変化に柔軟に対応するための体制を強化し、経営理念の実現をめざしています。



基本的な考え方

ニッパングループは長期ビジョンの策定にあたり「総合食品企業」の定義を明確化しました。これまで小麦から米、大豆、トマトなど多種多様な原材料を素材とし、加工技術を探求することで事業領域を拡大してきました。今後はプラントベースフードの開発や国内産小麦の育種など、更なる価値を生み出しながら「人々のウェルビーイング」に資するビジネスの展開も含めた「総合食品企業」をめざしていきます。「食によるウェルビーイングの追求」は経営理念の実現に向けたもっとも重要なマテリアリティであることを認識し、食を中心とした社会課題の解決に挑んでいきます。

持続可能な農業の追求

山口県と山口県農業協同組合と連携協定

地産地消の推進と県産加工品の需要拡大をめざす山口県および、農産物の生産拡大をめざす山口県農業協同組合と、山口県産小麦の安定供給体制の維持・拡大を目的に、三者間連携協定を締結しました。三者は、生産振興・需要拡大・人材育成の3分野で協力します。

当社は生産者への技術指導や、山口県立農業大学校への講師派遣を通じて担い手不足の解消に貢献するとともに、地域経済の活性化の繋がる取り組みを実施していきます。



左から代表取締役社長・山口県村岡県知事・山口県農業協同組合経営管理委員会平岡会長

高付加価値原料の商品化による農業活性化

農研機構と育種の段階から共同研究したでんぷんの老化を遅らせる特性をもつ国内産小麦を「やわら小麦®」と命名し商標を取得しました。「やわら小麦®」は加工品が硬くなりやすく、常温商品だけではなく、チルド商品、冷凍生地でもその効果を発揮します。

2025年2月からは業務用小麦粉「やわらエール」と「やわらのチカラ」の2品を発売しました。消費者や食品加工メーカーの皆さまのニーズに合わせた機能性のある小麦としてより広く認知、活用されることで、国内産小麦の需要を喚起し、より多くご使用いただけるよう、更なる作付拡大をめざしています。



やわらエール やわらのチカラ

品質管理体制の強化

ニッポン製品の安全・安心への取り組み

ニッパングループは、お客様から信頼される企業となることを使命とし「食の安全・安心」の確保に向けた体制整備と、様々な取り組みを推進しています。

生産段階では、グループ会社、生産委託会社を含む、ニッポン製品を製造する全工場、当社独自の「ニッポン製造工場品質管理規程」をベースに定期的なインスペクションを実施し、品質管理水準のレベルアップに努めています。

品質保証部内に設置している食品安全統括室では、重要な製造過程における共通の基準やルールを定めた「ニッ

ン食品安全基準(NiFoSS)」を制定するほか、工場が発生したトラブル事例の情報をデータベースアプリに集約、活用することで情報の共有化、作業の標準化を進めています。

主な食品安全マネジメント認証 (2024年度)

	ニッポン	海外事業所	ニッパングループ
JFS-C	10	1	5
FSSC22000		3	4
BRC		1	
ISO22000		1	
JFS-B			10

注) 数字は認証事業場の数

研究開発の強化

R&Dセンターの開設

研究開発機能の強化と利便性向上を図るため、現在の神奈川県厚木市から横浜市都筑区に研究開発拠点を移転し、2027年3月に「ニッポンR&Dセンター」の開設を予定しています。

研究員がオープンマインドをもって、社内外と積極的に交流することで、様々な「Collaboration」が生まれる「Laboratory」をめざし、「Open Collaboratory - 未来へつづく、新しい食の共創空間」をコンセプトとした拠点づくりに取り組みます。魅力的な製品を開発し、おいしさや新しい食の可能性を探求し続ける場所となるよう、研究開発スペースを拡張するほか、オフィス環境を整え、研究員間の連携強化を図ります。

さらに、お客様はもちろんのこと、社内外の異なる技術領域の方々とのコミュニケーションを活性化し、オープンイノベーションを推進することで、多様なアイデアや意見を取り込み新しい価値の創造を図っていきます。

中部技術センター移転

これまで名古屋工場に併設していた中部技術センターを名古屋駅に近い名古屋市中村区に移転しました。当センターの役割は、小麦粉をはじめとする、当社の食品素材を使用した商品開発や、お客様の商品開発に関するソリューション提供を行うことです。今回の移転によりこれまで以上に社内外のステークホルダーとのコミュニケーションを高め、変化の速い時代に合わせた食の可能性を探求し、食を中心とした社会課題の解決に貢献していきます。

また、当センターは一部に環境配慮素材を使用、従業員にとっての働きやすさや、ウェルビーイングにつながるエシカルデザインを採用しています。加えて周辺地域と調和し、企業の取り組みを効果的に発信するメディアセンターとしても機能するように設計されています。



プレゼンテーションエリア(左)と試作エリア(右)が一体となった新技術センター



「ニッポン R&Dセンター」の概要
所在地：神奈川県横浜市都筑区牛久保3-9-2
規模：土地面積 約9,800㎡
延床面積 約18,000㎡
地上5階、地下1階
事業開始予定：2027年3月

「農芸化学女性企業研究者賞」を受賞

国の研究機関や大学との共同研究を推進し、学術論文の発表や学会での発表を行っています。

2024年度には、中央研究所イノベーションセンターの嶋津京子・機能性素材チームマネージャーが、機能性食品素材(セラミド、オリーブ)の有効成分となる植物脂質の研究とその成果をニッポンの機能性食品素材の開発・実用化につなげた点が評価され、日本農芸化学会「農芸化学女性企業研究者賞」を受賞しました。

「農芸化学女性企業研究者賞」は、企業において農芸化学分野の優れた研究あるいは商品開発における顕著な成果に貢献した女性正会員に授与されるものです。

学会発表 (13件)	<ul style="list-style-type: none"> パスタ加工適性に優れたデュラム小麦新品種の育成 アマニグナンによる中高年女性の更年期症状緩和効果 ウリ類栽培で問題となるウイルスを検出するイムノクロマトキットの開発、他
学術論文 (4件)	<ul style="list-style-type: none"> ローズマリーエキスの認知機能改善効果 パミスエキス摂取による歯周病菌増殖抑制効果 デュラム小麦の赤さび病抵抗性遺伝子、他
講演 (9件)	<ul style="list-style-type: none"> 植物脂質の食品機能性研究とそれらを活用した機能性食品素材の開発 「やわら小麦」の取り組み、他
受賞 (2件)	<ul style="list-style-type: none"> 日本農芸化学会「農芸化学女性企業研究者賞」 日本農芸化学会 2025年度大会「トピックス賞」
出版物 (1件)	<ul style="list-style-type: none"> 米と米粉「米粉の利用方法とその品質に関わる原料米や加工法の影響について」

● 顧客満足度向上の取り組み

お客様の声の収集と社内発信

I. 収集

お客様センターでは、電話、メールのほか、24時間365日対応のFAQシステムやチャットボットをホームページ上に設置し、お客様からのご意見やご要望を受け付けています。インターネット上のリスクについては、SNSモニタリングを実施し、いち早く感知できる仕組みを作っています。お客様からのご意見・ご要望は、当センターシステムのDX機能により、すべて自動的に登録し、社内関連部署に連携しています。

II. 社内発信

お客様からのご指摘は、システムを活用し、工場の調査・報告等の連携を行うほか、役員、事業関係者には週報・月報で全件、内容を報告しています。

工場と支店には、1回/年、当センター員が巡回し、最近の問い合わせ傾向の説明、お客様の生の声(録音)を聴き、お客様視点の気づきを得る機会となっています。

カスタマーハラスメント対策基本方針制定

2025年4月に「カスタマーハラスメント対応基本方針」を制定しました。「お客さま対応マニュアル2023年9月版」にも基本方針と難事案対応を記載し、家庭用営業やグループ会社向けに説明会を開催しています。また、顧客対応eラーニング(基本編、応用編、カスハラ編)を作成し、従業員がいつでも学べる環境を整備しています。

📄 カスタマーハラスメント対応基本方針 | 株式会社ニッポン

カスタマーハラスメント対応基本方針

ニッポングループは、食を通じて、皆さまの健康と明るい社会づくりに貢献してまいります。お客さまに対しても真摯に対応し、常にお客さまの信頼を得られるように日々努力を続けます。

一方で、お客さまからの社会通念上相当な範囲を超えた要求や言動の中には、従業員の人格を否定する言動や尊厳を傷つけるものもあり、これらの行為は、職場環境の悪化を招く、ゆゆしき問題と捉えております。

当社グループは、従業員の人権を尊重するため、これらの要求や言動に対しては、お客さまに、誠意をもって対応しつつも、毅然とした態度で対応いたします。さらに、悪質と判断した場合は、警察や弁護士と相談のうえ、適切に対処させていただきます。このような対応により、お客さまとの健全な関係を維持すべく、お客さまから社会通念上相当な範囲を超えた要求や言動があった場合の基本的な方針を定めました。

商品品質改善検討会

お客様の声を社内にフィードバックし、改善取り組み検討の中心的組織としての「商品品質改善検討会(CS検討会)」は、1回/月開催し、検討結果は、経営幹部にも報告し、改善事例はホームページで公表しています。

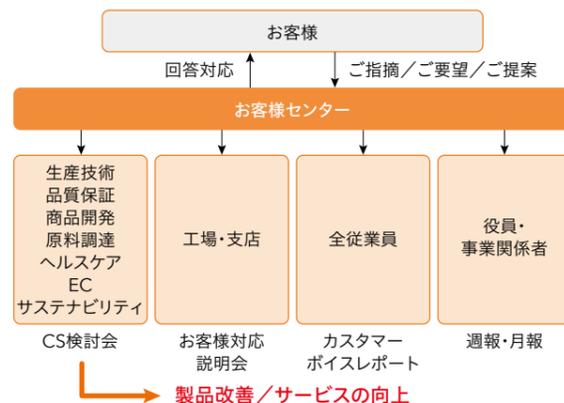
📄 改善事例 | お問い合わせ窓口 | 株式会社ニッポン

カスタマーボイスレポート

おほめの声やご要望は、カスタマーボイスレポートとして社内掲示板や社内報、工場の食堂などに設置する卓上三角POPなど様々なツールで発信し、従業員からは「モチベーションになる」と大変好評です。



お客様の声のフロー図



● 社会とのコミュニケーションを通じた信頼獲得

北海道産「金のアマニ」を軸とした、健康増進、地域経済の活性化への取り組み

当社は20年以上のアマニ事業において、2023年11月に天塩川流域の良質な「ゴールデン種アマニ」を使用した「金のアマニ」の発売を機に、アマニの生産地士別市と道北玄関口の旭川市と包括連携協定を締結し、様々な活動を通じて支援しています。

旭川市との市民の健康サポートの取り組み

旭川市民の健康づくり支援アプリ「あさひかわ健康アプリ」は、毎日の健康づくり活動がポイントになる旭川市公式の健康づくり支援アプリです。この活動に協賛し、獲得ポイントに応じてニッポン 北海道産「金のアマニ」関連セットをご提供しています。また、スポーツを通じた市民の健康づくりを推進する市主催の「けんスポ!」に共催し、「ニッポン スポーツ栄養セミナー」を開催しました。



あさひかわ健康アプリ



ニッポンスポーツ栄養セミナー

士別市との地域の活性化の取り組み

「幻の亜麻の花バスツアー」を実施し、日の出から数時間で散ってしまう亜麻の花畑見学やアマニ弁当の試食を行い亜麻の魅力を紹介しました。また、「士別ハーフマラソン大会」に協賛し、協賛品提供や当社ブースで地元企業の「アマニアイス」の販売も行いました。



幻の亜麻の花バスツアー



士別ハーフマラソン大会

共生社会の実現のための障がい者支援の取り組み

番町SJEマルシェの支援

千代田区のボランティア団体「番町SJEマルシェ実行委員会」(現一般社団法人HAKKEN)主催のダウン症などの知的障がいのある方の就労体験と地域の子どもたちとの交流、街の活性化を目的とした地域企業参加型イベント(2回/年開催)に2023年から協賛しています。

障がいのある方の就労体験として、当社のボランティアスタッフ従業員が商品サンプリングを一緒に行うことで、地域の人々との交流と、多くの学びを得る機会になっています。



番町SJEマルシェ2024秋

視覚障がい者のパン・料理教室を支援

横浜市のボランティア団体「KAMEの会」(代表当社クッキングアドバイザー兼重崇子氏)主催の視覚障がい者向けの「パン・料理教室」を支援しています。

視覚に障がいをお持ちの方とサポートするガイドの方が、一緒にパン作りを通じてコミュニケーションを楽しんでいます。すべての人が相互に人格と個性を尊重し合いながら共生する社会の実現につなげたいと考えています。



「KAMEの会」

「チャレンジドカップ」支援

横浜地区のNPO法人「NGBC(ニュージェネレーションベーカリークラブ)」主催の福祉施設の利用者と職員を対象としたパン・菓子事業支援(障がい者の自立支援)を目的とした講習会やコンテストに第1回(2003年)から協賛しています。

基本的な考え方

ニッパングループは、長期ビジョン2030の達成に向けて、経済的価値の追求と社会的価値の創造を両輪とする経営を重視しています。社会的価値の創造の取り組みは、マテリアリティである「食と健康を通じた社会への貢献」をテーマに、次世代育成のための学習機会の提供や健やかな身体作りのための食とスポーツのサポート、飢餓撲滅や生活困窮者支援、高齢者支援などを、国際・地域社会と連携して取り組んでいます。これからも、人々のウェルビーイングの実現に向けて様々な貢献活動に取り組み、社会から必要とされる企業をめざしていきます。

食育活動で人々のウェルビーイングの実現に貢献

ニッパ 食と水泳教室

健やかな身体作りに深く関わる食とスポーツに注目し、子どもの食育に取り組んできました。その一環として、2022年より公益財団法人日本水泳連盟と共催で「ニッパ 食と水泳教室」を2回/年、これまでに計6回開催しています。

「ニッパ 食と水泳教室」では、食べることの大切さやスポーツの楽しさ、それがもたらす心身の健全な発達を小学生や中学生などを対象に伝えています。オリンピックをゲスト講師に招き、食育教室と水泳教室の2部構成で、食育教室は、ゲスト講師の子ども時代や学生時代、オリンピック出場時の食事等のお話を伺いながら、栄養バランスや食事の重要性について伝えます。水泳教室は、オリンピックから直接泳ぎの指導をうけます。この取り組みを通じて次世代の食生活への貢献と健康な身体づくりをサポートしています。

当社は、2014年4月から競泳・アーティスティックスイミング・水球の水泳日本代表のオフィシャルスポンサーを務めています。2017年4月からは飛込とオープンウォータースイミングも加わりました。



食と水泳教室2024

中高生へキャリア学習・SDGs学習 (企業訪問学習受入)

修学旅行や校外学習の機会に、当社に来社する全国の中高生を対象にキャリア学習やSDGs学習をテーマにした勉強会を実施しています。若手従業員が講師役となり、小麦粉の知識や当社の事業内容、食に係る自分の仕事の説明や質疑応答を通して、食や食品に係る仕事への興味付けをしています。この活動は、次世代育成の場の提供だけでなく、若手従業員本人が自分の仕事に誇りを持ち自己啓発の機会にもなっています。2024年度は12校・121人を受け入れました。



企業訪問学習

2024年度企業訪問学習学校リスト

テーマ	校名	学年	人数
キャリア学習	石川県 金沢市立 鳴和中学校	中学3年生	10
	山形県 山形市立 金井中学校	中学3年生	5
	岐阜県 海津市立 城南中学校	中学3年生	5
	福岡県立 京都高等学校	高校2年生	6
	岡山県立 瀬戸高等学校	高校2年生	12
	長崎県立 西陵高等学校	高校2年生	7
	茨城県 清真学園高等学校	高校1年生	18
SDGs学習	東京都 葛飾区立 平井中学校	中学1年生	9
	長崎県立 佐世保西高等学校	高校2年生	20
	愛知県 豊橋市立 牟呂中学校	中学3年生	12
小麦学習	愛知県 岡崎市立 矢作中学校	中学3年生	11
	埼玉県 上尾市立 上尾東中学校	中学2年生	6

国際・地域社会エンゲージメントの向上

認定NPO法人国連WFP協会支援

2005年のWFP(World Food Programme 認定NPO法人国連WFP協会)の設立時から、飢餓と貧困撲滅の活動を支援しています。2023年から「WFPウォーク・ザ・ワールド」横浜・大阪・名古屋に従業員とその家族等で参加し、飢餓撲滅のチャリティウォークを続けています。

学校給食支援として、「レッドカップキャンペーン」マーク付き「オーマイパスタ」3商品※を販売し、売り上げの一部を寄付する活動も行っています。



※対象商品



ユニセフ協会支援

世界中のより多くの子どもたちの健やかな成長への願いを込めて、創立100周年の1996年からユニセフを通じて世界の子どもたちへの支援活動を続けています。従業員が毎月の給与から定期的に寄付を行っているほか、ユニセフ支援ギフト(「経口補水塩(ORS)」と「浄水剤」)、ウォークラリー協賛などの支援にも取り組んでいます。

千代田区の高齢者生活支援に協力

高齢者への生活支援等サービスの実施に関する基本協定を千代田区と締結しました。同区が取り組む生活支援体制整備事業の一環として発足した「ちよだアクティブシニア塾」に協力企業として参加しています。

「ちよだアクティブシニア塾」では、各種料理教室や小麦粘土で作る「パンの花」教室を開催していきます。また、千代田区とは「高齢者の栄養管理食生活で健康を」をテーマに、ニッパウェルネスセミナーを共催で実施しました。

このような活動を通じて、地域社会の活性化に貢献していきます。



千代田区共催「ニッパウェルネスセミナー」

食品提供による支援

食品寄贈による生活者支援とフードロス削減

2019年から認定NPO法人(文京区こども宅食コンソーシアム、セカンドハーベスト・ジャパン)、各地のフードバンクを通じて、必要としている施設や団体、個人世帯、災害被災地等へ加工食品や冷凍食品を寄贈する活動をしています。

特に、毎月定期便で支援しているセカンドハーベスト・ジャパンからは、福祉施設や提携フードパントリー、児童養護施設、炊き出しなどの団体や必要としている個人に食品を提供し、能登地震被災者支援も連携して行いました。

2024年度実績は、約78t、前年比115%。表示変更や納品期限切れなどで出荷できなくなった商品のロス削減にもなっています。



文京区こども宅食「感謝状」

食で自治体を支援

ニッパスポーツ社のある小山市と食を通じてこども支援活動促進の連携協定を締結し、同市内の「こどもの居場所、こども食堂」へ当社品を毎月寄贈しています。

包括連携協定を締結している旭川市のフードバンクや製粉工場のある神戸市、その他支店の近隣自治体の施設などにも寄贈を行い、地域に根差した活動を続けています。



おやまっ子応援マルシェ「こども食堂」

食で学生を支援

白鷗大学や十文字学園女子大学などの学生向けに、食品ロス削減の啓発の取り組み支援、自治体とのフードドライブ支援などを行っています。

基本的な考え方

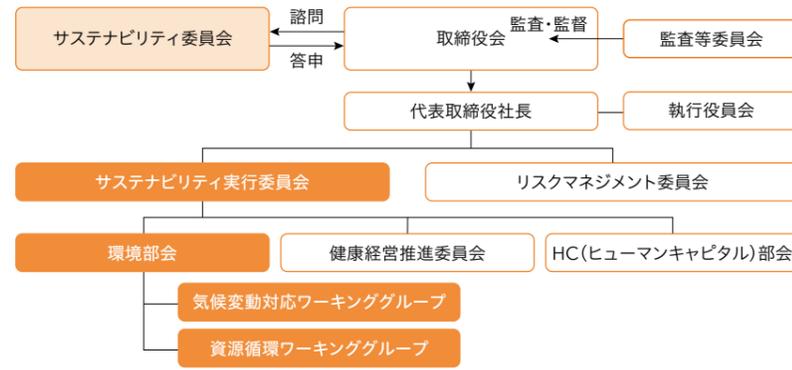
ニッパングループは、穀物や野菜、魚介類など、多くの地球の恵みの恩恵を受け、事業を展開しています。これらの素材の調達から製造、物流、加工等のサプライチェーン全体の事業活動が環境に大きな影響を与えていることを認識しています。サステナブルな食料システムの維持のため、「気候変動対応」「生物多様性の保全」「循環型社会の実現」を通じ、食の持続可能性に対する負のインパクトを軽減することは、ニッパングループの事業継続において、喫緊の課題です。

経営理念「人々のウェルビーイング(幸せ・健康・笑顔)を追求し、持続可能な社会の実現に貢献します」の実現のため、事業全体を通じて、環境保護への取り組みを推進していきます。

環境マネジメント体制

事業に関わる環境課題については、「サステナビリティ実行委員会」の傘下に設置している「環境部会」で適切に管理・対応しています。部会長はサステナビリティ担当役員が務めており、部会の傘下に「気候変動対応ワーキンググループ」と「資源循環ワーキンググループ」を設置し、関係部門がメンバーとなり、指標・目標の設定および、目標達成のための具体的なアクションプランについて広く議論を行っています。

環境マネジメント体制図



気候変動への取り組み(TCFD提言に基づく情報開示)

ガバナンス

ニッパングループは経営における最高責任者である当社代表取締役社長を委員長とした「サステナビリティ委員会」にて、「長期ビジョン2030」の実現に向けた、事業の成長による経済価値の創出と、社会的価値である、「従業員」「社会」「生活者」のウェルビーイングの同時実現に向けた、多様なサステナビリティ課題に関する審議を行うための体制を構築しています。「サステナビリティ委員会」は年に2回開催され、ニッパングループのサステナビリティに関する方向性、マテリアリティ戦略のあり方について議論し、取締役会に答申します。特に重要な案件については取締役会で審議・決議されます。

☞ 気候変動対応

戦略

1896年の創立以来、多くのお客様、お取引先さまをはじめとしたステークホルダーの皆様とともに歩み、小麦製粉から始まり総合食品企業へと成長し続ける中で、様々なシナジーを発揮してきました。ニッパングループの総合力は、ステークホルダーの皆様が抱える様々な課題を解決する、ニッパ独自のビジネスモデルであり、特徴的で特殊な原材料を安定して調達する「調達力」、お客様の要望に柔軟かつ多彩に対応する高い「研究・開発力」と長年の知見と経験から培った「生産・製造力」に裏打ちされた「高い加工技術」、お客様の様々な要望に対応するグループシナジーを活かした「営業・マーケティング力」、確実にお客様のもとに製品をお届けする「物流力」、高水準な品質管理ノウハウとトレーサビリティ体制の下の「品質保証・顧客対応力」によって成り立っています。今後も長い信頼関係で培った知見と実行力で、ステークホルダーの皆様とともに総合食品企業として、食による社会課題の解決に挑み続けることで、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

リスク管理

気候変動関連を含めた、自然資本関連の分析と対応策については、対応する部会および、ワーキンググループ、タスクフォースにおいて検討し、サステナビリティ実行委員会に報告され、議論されます。その他の様々なリスクとともに、グループ全体の視点で、「リスクマネジメント委員会」が管理を行います。サステナビリティ実行委員会と、リスクマネジメント委員会の両委員会での決議事項は、経営会議、取締役会へ報告され、「サステナビリティ委員会」で協議され、重要事項に関する決定を行っています。また、両委員会ともに代表取締役社長が委員長を務め、経営トップから全社一体となった体制を整えています。

指標と目標

気候変動への対応は経営理念を実現するための重要な課題の一つととらえています。食の持続可能性に対する負のインパクトを軽減するため、GHG 排出量の削減に取り組むことの重要性を認識し、2030 年度までに、Scope 1、2 の GHG 排出量を総量で 2021 年度比 42%削減する目標を策定しました。2050 年カーボンニュートラルの実現に向けて、具体的な取り組みを実行に移していきます。Scope3 に関してはGHG プロトコルに整合し、11カテゴリで算定を行っています。今後は算定精度の向上を図り、サプライチェーン上の削減に貢献することをめざします。

シナリオ分析

		4°C	1.5°C
使用した主なシナリオ	移行シナリオ IEA World Energy Outlook(WEO)2022	STEPS	NZE
	物理シナリオ IPCC 第5次評価報告書	RCP8.5 RCP6.0	RCP1.9
世界観を想定した時間軸	2030年および2050年		
分析対象	日本国内の製粉事業・食品事業(冷凍食品、食品素材、加工食品)		

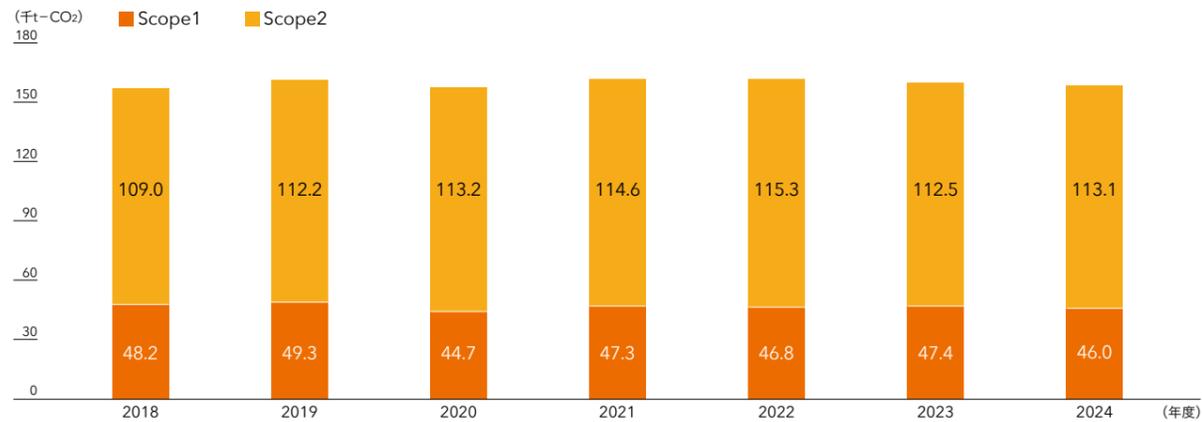
財務影響が大きいと評価されたリスク(一部抜粋)

分類	想定される事象	具体的な内容	対応策
移行リスク	規制 炭素税・炭素価格	炭素価格の上昇により、サプライチェーン全体(原料調達、製造、物流、エネルギー、廃棄等)のコストが幅広く上昇	<ul style="list-style-type: none"> 太陽光発電設備の導入 再生可能エネルギーへの切り替え 高効率設備への切り替え インターナルカーボンプライシング導入による財務影響の見える化
	市場 脱炭素社会への対応	環境意識の高まりによる低炭素商品への需要増加による当社シェアの低下	<ul style="list-style-type: none"> 低炭素商品の開発 認証材の調達化
	評判 ステークホルダーからの評価	気候変動対応が不十分な場合、ステークホルダーからの評判が低下	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動対応と適切な情報開示
物理リスク	急性 異常気象の激甚化	<ul style="list-style-type: none"> 風水害被害による工場の操業停止による収益減少 複数購買先の確保 干ばつに強い品種の育種 穀物産地での深刻な水不足による生産効率の低下 風水害被害エリアの特定と対応 	<ul style="list-style-type: none"> 風水害被害に対応する設備投資 複数購買先の確保 干ばつに強い品種の育種 風水害被害エリアの特定と対応
	慢性 平均気温の上昇	<ul style="list-style-type: none"> 気温上昇や降水不順等の慢性化により、栽培適地の変化、農作物の収量低下、品質劣化が発生し、原材料価格や製造コストが上昇 	<ul style="list-style-type: none"> 複数購買先の確保 干ばつに強い品種の育種 風水害被害エリアの特定と対応

機会(一部抜粋)

分類	想定される事象	具体的な内容	対応策
資源の効率	効率的な輸送手段の利用、効率的な生産・流通プロセス	<ul style="list-style-type: none"> 効率的な輸送手段への切り替えや、車載積載効率を向上させることによる輸送コストの削減 	<ul style="list-style-type: none"> モーダルシフトへの転換 製品荷姿の標準化推進
製品・サービス	新技術の利用	<ul style="list-style-type: none"> 環境負荷の低い製品や、フードロス削減への需要に対応した製品の売上増加 	<ul style="list-style-type: none"> 環境配慮型商品の開発や技術開発
市場	生活者の行動・嗜好の変化	<ul style="list-style-type: none"> 国内の健康ニーズの高まりやエシカル志向の拡大による、代替タンパク(PBF)製品の需要拡大 気温上昇により冷凍食品などの簡便調理や、調理時間の短い商品の需要が拡大する 	<ul style="list-style-type: none"> 代替タンパク製品の開発 持続可能な原材料活用商品の使用 環境配慮型製法や製品の開発

GHG 排出量推移



※対象:当社および連結子会社

Scope3カテゴリ	GHG排出量(千t-CO ₂)	Scope3カテゴリ	GHG排出量(千t-CO ₂)
1 購入した製品サービス	3140.2	7 雇用者の通勤	2.4
2 資本財	19.4	9 輸送、配送(下流)	15.3
3 Scope1,2以外の燃料等	12.3	10 販売した製品の加工	540.4
4 輸送、配送(上流)	494.7	11 販売した製品の使用	30.9
5 事業から出る廃棄物	1.0	12 販売した製品の廃棄	0.3
6 出張	3.0	合計	4259.9

GHG排出削減の取り組み

太陽光発電設備の導入

再生可能エネルギーの利用を促進するため、2024年度までに国内外の5か所の工場に太陽光発電設備を導入しました。2025年には千葉工場への設置、稼働を予定しています。

☑ 気候変動対応

年度	2022	2023	2024	2025 予定
設置拠点数(累計)	2	4	5	6
発電量(MWh)	253	1,870	2,811	3,253
CO ₂ 排出削減量(t-CO ₂)	110	920	1,509	1,737

適正包装化への取り組み

容器包装に使用するプラスチック量の削減や、輸送積載効率の最適化など、これまで行ってきた適正包装化への取り組みを引き続き推進していきます。特にプラスチック使用量の削減においては、軟包材の厚みを必要最低限に抑えることはもちろん、紙などの環境配慮素材を積極的に活用しております。一部の商品には PEFC、FSC 森林認証紙を採用し、より環境に優しい素材の選択も進めています。

2025年3月に新発売した、家庭用冷凍食品「いまだきごはんスープカレー／スンドゥブ」にも環境配慮型容器として新しいパルプモールドトレイを採用しました。主原料として紙素材(木材パルプ)を使用することで、同形状のプラスチック容器と比べて、プラスチック使用量を約85%削減することができ

ました。また、紙素材の持つ高い保温性で、食品の温かさを長時間保持できる設計となっています。これらの特長が評価され、本商品は「2025日本パッケージングコンテスト」で「食品包装部門賞」を受賞しました。



生物多様性への取り組み(TNFD提言に基づく情報開示)

ニッパングループはTNFD提言に基づいた情報開示を開始しました。2025年度は初期的開示とし、今後はバウンダリーを広げ、より精度の高い開示をめざしていきます。

ガバナンス

(1)体制

自然資本、生物多様性に関する取り組みは、社内横断の生物多様性関連タスクフォースで議論され、環境部会で全部門に共有後、サステナビリティ委員会に報告を行っています。サステナビリティ委員会は年に2回開催され、ニッパングループのサステナビリティに関する方向性、マテリアリティ戦略のあり方について議論し、取締役会に答申します。特に重要な案件については取締役会で審議・決議されます。

(2)ステークホルダーとの関わり

自然との相互作用にも配慮した持続可能なサプライチェーンの構築には、様々なステークホルダーとの適切な協働が不可欠となります。ニッパングループは、「ニッパングループ調達基本方針」を制定し、その中では人権・労働安全衛生への配慮や環境負荷低減、生物多様性への配慮等を掲げています。加えて、サプライヤーの皆様との適切な協働の推進に向けて「サプライヤーの皆様へのお願い」を制定し、その中で生物多様性への配慮など、環境に関するお願い事項を設定し、関係者に対し協働を求めています。

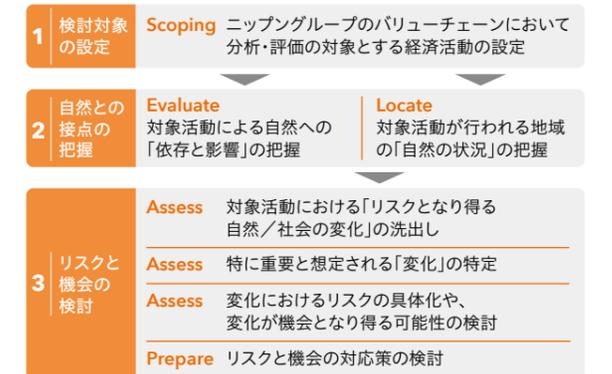
☑ 生物多様性

戦略 ー自然関連分析と「リスクと機会」の検討ー

TNFDが推奨するLEAPアプローチ※1を踏まえて検討を行いました。まずは、ニッパングループのバリューチェーンのなかで「検討対象とする経済活動」を絞り込んだ結果、今回の評価では「原材料生産」と「製粉・食品加工(国内工場)」に焦点を当てることとしました。なお、今回の評価では、原材料生産については、特に注目する品目として、調達金額が大きく、かつ自然への依存や影響が特に大きいと想定される5つの作物(小麦、サトウキビ、コム、トウモロコシ、パーム)を設定しました。そして、対象活動による自然への「依存と影響」についてのENCORE※2を用いた評価や、活動地域の「自然の状況」を踏まえ、「リスクと機会」の検討を行いました。

※1 LEAPアプローチ:TNFDが推奨する自然関連のリスクや機会を評価するためのプロセス。Locate, Evaluate, Assess, Prepareの4フェーズで構成。

※2 ENCORE:経済が自然にどのように依存しており、影響する可能性があるのか、環境の変化がどのようにビジネスのリスクを生み出すかを可視化するためのツール。



想定されるリスクと機会

対象	分類	想定される機会とリスク	具体的な内容	主な対応策
原材料生産	物理リスク(慢性)	温暖化による栽培適地の変化	● 調達コストの上昇 ● 調達量の減少	● 気候変動に対応可能な品種の育種 ● 複数調達先の確保 ● 事業活動におけるGHG排出量削減
	物理リスク(急性)	農業における天候被害の頻発	● 水リスクや気候変動リスク対応のための追加コスト	● 生産者と協力した環境負荷の低い農業への取り組み
	移行リスク	肥料・農業など農業資材利用に関する規制強化	● 規制対応のための追加コスト ● 対応が不十分な場合のステークホルダーからのレピュテーション低下	● 生産者と協力した環境負荷の低い農業への取り組み
製粉・食品加工(国内工場)	機会	持続可能な農業への貢献を通じたサプライチェーンの安定化	● ステークホルダーからのレピュテーション向上 ● 原材料生産基盤の安定化/持続化	● 国内の気候に適切かつ高付加価値な小麦品種の育種
	物理リスク(慢性/急性)	工場の取水流域の劣化	● 取水流域付近での開発、降雨量の変化で水量の減少や、水質悪化などが生じることによる工場での取水の不安定化 ● 水リスク対応のための追加コスト	● 工場での水使用量の把握と、操業エリアの水リスク評価 ● 水利用に関する従業員の意識啓発(節水、水涵養等)
製粉・食品加工(国内工場)	機会	節水活動や水源涵養による水ストレスの低減	● ステークホルダーからのレピュテーション向上 ● 水利用の効率化と削減	● 流域での水源涵養 ● 工場における節水やリユース水の利用

基本的な考え方

ニッパングループは、長期ビジョン2030において「総合食品企業として、食による社会課題の解決に挑み続ける」と定めました。経済的価値を追求する事業成長戦略と社会価値創造戦略の両輪を原動力に長期ビジョンの達成をめざします。社会価値創造戦略においては、経営理念実現に向け、企業価値創造の源泉となる「従業員」のウェルビーイングと、「社会」と「生活者」のウェルビーイングの同時実現を図っていきます。

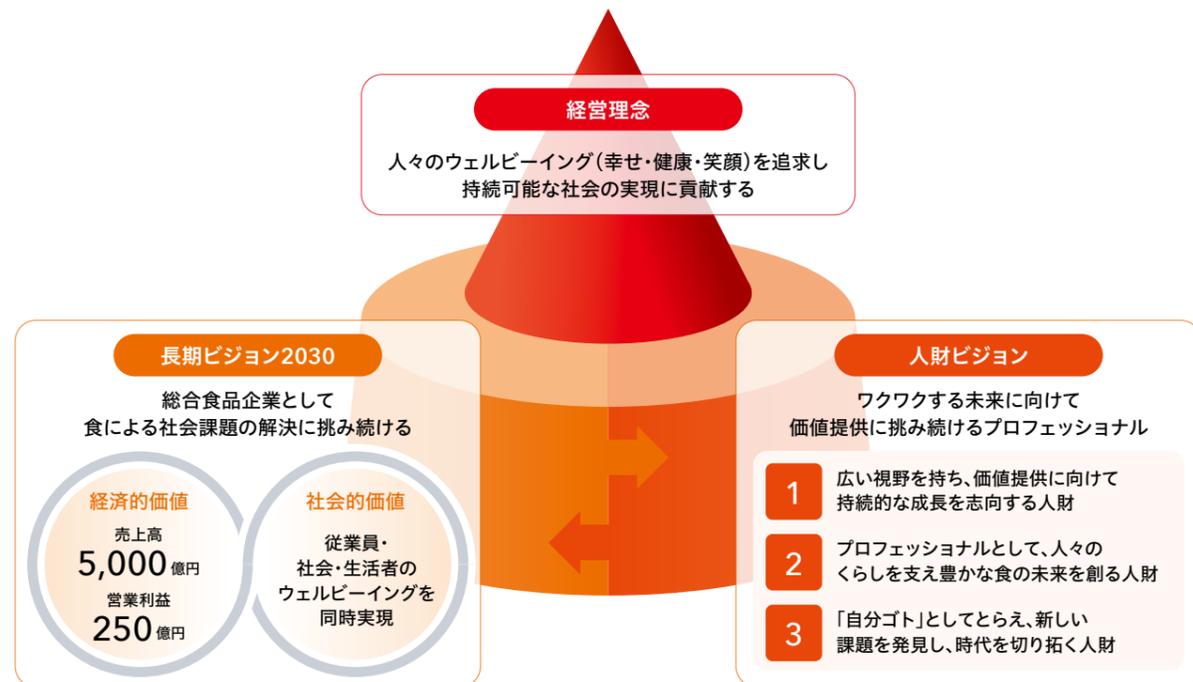
従業員とその家族が心身ともに健康で自分の能力を最大限に発揮できる環境をつくること。自ら学びイノベーションを起こす多様な従業員が集い、半歩踏み出す挑戦を促し、やりがいをもって取り組める場があること。そんな従業員が食のプロフェッショナルとしての誇りをもって、社会や生活者のウェルビーイングに貢献することで、総合食品企業としての持続的な成長をめざしていきます。

● 長期ビジョン2030の実現に向けて —— 経営戦略と人財戦略の連動

企業価値創造の源泉となる「従業員」のウェルビーイング実現に向け経営戦略と人財戦略の連動を図るため「人財ビジョン」を策定しました。人財ビジョンを主軸とし、求められる人財創出につながる人財育成、人事制度改定、組織風土づくりなどに取り組んでいきます。

人財ビジョン「ワクワクする未来に向けて価値提供に挑み続けるプロフェッショナル」を策定

当社の強みとなる企業文化、組織風土、共通価値観は何か。長期ビジョンの実現に向けた人財ビジョンや人財像とはどのようなものなのか。経営戦略と人財戦略を連動させる人的資本のあり方や、経営戦略の実現に求められる人財像を明確にするため、「人財ビジョン策定プロジェクト」を発足しました。経営層、管理職層も含めた従業員に対しインタビューやワークショップを実施し、双方向コミュニケーションを通じて組織運営・業務遂行に求められる能力・スキル・コンピテンシーなどの人財要件定義に必要な情報を集約、議論し、人財ビジョン「ワクワクする未来に向けて価値提供に挑み続けるプロフェッショナル」を策定しました。



● 人財ビジョンと求める人財像

人財ビジョン策定の過程で、役員や従業員へのインタビューを通して見えてきた「求める人財像」として、①広い視野を持ち、価値提供に向けて持続的な成長を志向する人財。②プロフェッショナルとして、人々の暮らしを支え豊かな食の未来を創る人財。③「自分ゴト」としてとらえ、新しい課題を発見し、時代を切り拓く人財。といった3つのカテゴリーと、それに紐づいた9つの要素(行動特性、思考特性)に整理・集約しました。

● 人財ビジョン ●
ワクワクする未来に向けて価値提供に挑み続けるプロフェッショナル

求める人財像

		構成要素(思考・行動)	
1	広い視野を持ち、価値提供に向けて持続的な成長を志向する人財	① 広い視野	フードバリューチェーン全体にアンテナを張り巡らせ、高い感度を有する人財
		② 協働・共創	現在の立場にとらわれることなく、新たな価値提供に向けて協力し合う人財
		③ 成長志向	何事からも学ぶ姿勢を持ち、現状に妥協せず、持続的な成長を志向する人財
2	プロフェッショナルとして、人々の暮らしを支え豊かな食の未来を創る人財	① プロフェッショナル	強い探求心と向上心を持ち、専門性を磨き続ける人財
		② 暮らしを支える誇り	食を通じて生活者と社会を支える仕事に誇りを持ち、やりきる熱量を持った人財
		③ 未来志向	ありがたい姿を起点に今何をすべきか考え、未来に挑戦する人財
3	「自分ゴト」としてとらえ、新しい課題を発見し、時代を切り拓く人財	① 自律・自責	価値提供に向けて主体性を発揮し、責任をもって思考を実践に活かす人財
		② 楽しむ力	過去の成功体験にとらわれず、自ら変化を創造し、楽しむ人財
		③ 決断力	不確実性が伴う中でもスピード感をもって決断する人財

人財戦略上の5つの重点テーマ

「求める人財像」に相応しい人財を育成し、活躍してもらうために必要な人財戦略上の重点テーマを定め、それぞれのテーマを実現するための具体的な施策を展開していきます。



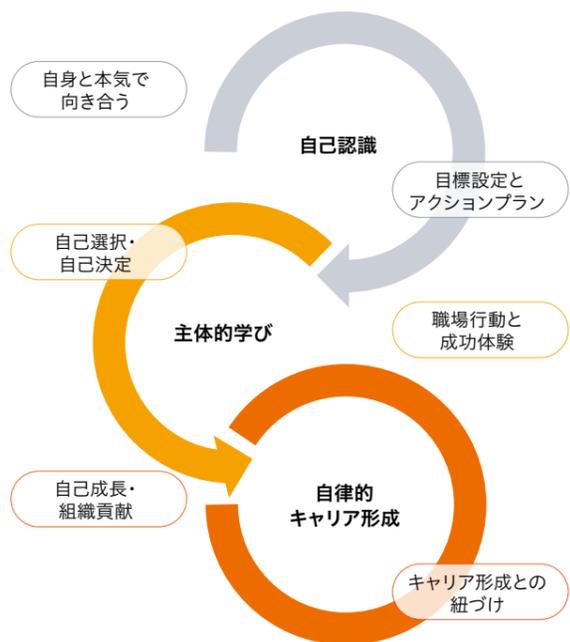
5つの重点テーマに基づく施策

1 自律的学習とキャリア形成の支援強化

～主体性を前提としたキャリアデザインと自律的な学びの促進～

人的資本経営の推進を通じて総合食品企業として持続的な成長を図るうえで、従業員の成長が最重要との指針の下、人材育成に取り組めます。多様な従業員の自律を促し、個々の能力発揮の極大化に向け伴走するとともに、エンゲージメントの向上を図ることで組織能力を最大化し、経営理念の実現をめざしていきます。従業員が自身と向き合い、経験学習サイクルを通じて主体的に学び、自律的にキャリア形成できるよう、多くの学びの機会を提供していきます。

経験学習サイクルを自律的に回し続ける



自己啓発支援制度とキャリア教育の拡充

ビジネス環境の変化が激しく、職業人生が長期化・多様化する中、自身のキャリアを積極的・継続的に開発していくことが求められています。通信教育やeラーニングの拡充、従業員一人ひとりが自身のキャリアに主体性をもって取り組む意識と行動力を高める「キャリア研修」の実施などを通じ、リスキリング・リカレント教育に力を入れています。



マネジメント力強化

従業員の多様な可能性と意欲を引き出し人財価値を最大発揮するには、戦略を共創できるマネジメント層の早期育成が重要だと考えます。1on1研修や、受講者育成研修を中心に、従業員一人ひとりの能力とキャリアビジョンを引き出し、総じて組織力を向上できるマネジメント力の醸成を図っていきます。

タレントマネジメントシステムを活用したキャリア支援

HRDX活用の一環として、人材データを一元化して評価や異動、育成やキャリア支援に活用することで、従来の集団管理型マネジメントから個を引き出すマネジメントへの進化を進めます。こうした取り組みにより、個々の従業員の成長を促し、組織全体のパフォーマンス向上につなげていきます。

研修体系概要

職場OJTを育成の基本に置き、適宜OFF-JT形式で階層別の集合研修を実施することで内省の時間を設け成長機会を高めています。さらに、選択型研修による能力開発、多様な自己啓発支援ツールを取り入れ、多様化する学習ニーズや学びへの自発性に応える環境整備を進めることで、人材育成に取り組んでいます。

2024年度研修実績

総研修時間(時間)	延べ受講者数(人)	研修費用(千円)	従業員数(人) ※出向者除く	一人当たり 研修費用(千円)	一人当たり 研修時間(時間)
47,658	3,594	104,987	1,210	86.8	39.4

2 専門能力と創造的思考力の向上

～専門性に基づいた高度な戦略実行力強化～

人材要件定義の一層の明確化

人材ビジョン、求める人材像に示した3つのカテゴリーと9つの要素をもとに、既存の等級基準や評価基準を一層明確化します。評価制度に組み込むことで育成と評価の双方に活用するなど、人事制度との連動性を意識した取り組みを進めていきます。

他業種との交流機会／越境体験の創出

約3か月間、異業種混合チームでベンチャー・スタートアップ・NPOなどの課題解決にチャレンジする、越境学習プログラムを実施しています。自己の客観化、異業種交流から生まれる新たな価値観を持ち帰ることで、個のキャリア自律促進と組織の再活性化をめざしています。また、2023年度よりマレーシア・タイへの越境体験を通じた海外現地研修や、早期からグローバルマインドを醸成するための国内研修を行い、早期からグローバル人材育成のための施策を行っています。

グローバル研修受講者数(人)

2023年度実績	2024年度実績	2025年度目標
11	24	35



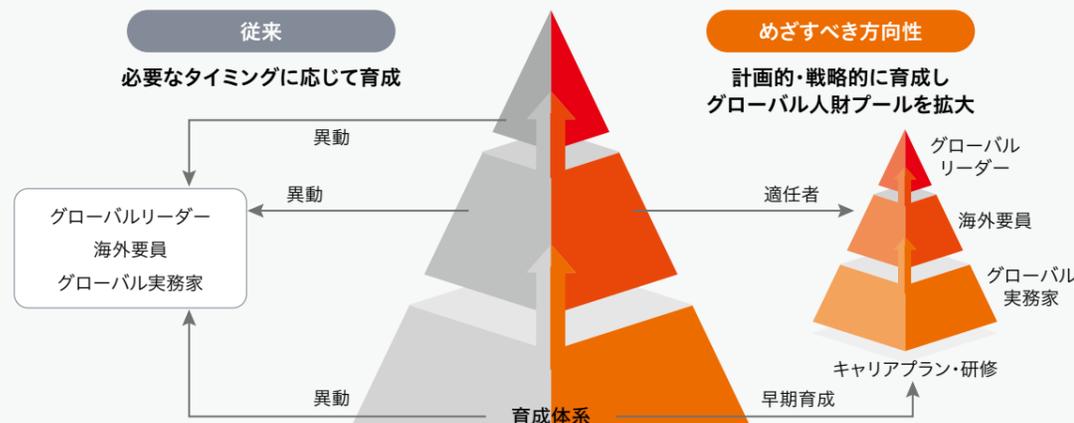
グローバルチャレンジプログラム研修の様子

Topics

グローバル人材育成

長期ビジョン実現のための重点取り組みとして掲げている海外事業拡大施策と連動し、戦略実現に必要なグローバル人材を計画的・戦略的に育成しています。

新たなグローバル人材戦略体系として、候補者を早期に選定・育成しキャリア形成につなげる仕組みづくりと、継続的に人材を供給できるグローバル人材プールの拡大をめざします。



3 戦略実行力を高めるDE&Iの推進
～新たな価値創造を促すための人財マネジメント～

ダイバーシティマネジメント教育

従業員一人ひとりが、自らの業務がどのようにニッポングループのめざす理念につながり、社会に還元されるのかを理解していることが働きがいを感じる上で重要と考えています。そのためには、職場のメンバー同士のコミュニケーションの活性化が不可欠です。2025年度は、DE&Iの更なる推進に向け、ダイバーシティマネジメントに関する全社研修を実施し、すべての従業員が多様性を理解し、尊重しあえる職場づくりをめざしていきます。

ワーク・ライフ

仕事と生活のバランスを保つことは、従業員の幸せ・健康・笑顔に直結する重要な要素と考えています。その取り組みの一例として、男性の育児休業を推進しています。男性が積極的に家事や育児をすることで家庭内の負担を分担し、より豊かな家庭生活を築くことができると同時に、女性が働き続けやすい環境を整備できると考えています。

さらに、年次有給休暇の取得促進や残業時間の削減にも力を入れ、年休取得促進月間の設定や、在宅勤務やフレックスタイム、短時間勤務など、多様な働き方を用意し、それぞれのワーク・ライフに適した選択ができるよう環境を整えています。

このような制度拡充を進めたことにより、当社は子育て支援に積極的に取り組む企業として「くるみん」の認定を受けています。



女性管理職比率／育児休業取得率(目標)

	2024年度実績	2025年度目標	2026年度目標
女性管理職比率	10.0%	11.0%	12.0%
育児休業取得率	男性	88.2%	100.0%
	女性	100.0%	100.0%

※ 育児休業取得者には、年度内に産後休業を開始した者も含む。

ハラスメント／人権尊重

人権尊重の重要性を認識し、全従業員に対しハラスメント研修やLGBTQ、障がい者に対する理解促進の機会を設けています。これにより、多様性を尊重し、誰もが安心して働ける職場環境をめざしています。今後も、従業員一人ひとりが互いの違いを理解し、ともに成長できるよう努めていきます。

キャリア採用強化／障がい者雇用／シニア

多様な人財の活躍を重視し、キャリア採用、障がい者雇用、シニア人財の活用を推進しています。2024年度には42名のキャリア採用を行い、オンボーディング研修を実施して早期活躍を支援しています。

障がい者雇用の一層の促進のため、それぞれの障がいの特性や配慮事項について、従業員に対して研修やセミナーを通じて学ぶ機会を設けています。講演会やユニバーサルデザイン研修を通じて従業員の意識向上を図り、同時に既存業務の見直しと業務再設計による雇用創出を進めています。

シニア人財には、フルタイムのグリーンスタッフ制度と短時間勤務のエルダースタッフ制度を設け、再雇用を推進し、従業員一人ひとりのライフスタイルにあわせた働き方を選択できるようにし、定年退職後もそれまでのキャリアで培った知識や技能を活かして働けるように制度を整えています。



管理職ダイバーシティ研修の様子

4 挑戦する環境と心理的安全性を備えたエンゲージメント向上
～多様な価値観の受容によるエンゲージメント・働きがい創出～

従業員エンゲージメント

従業員が健康で働きがいをもって仕事に取り組めるような職場環境の整備に向け、組織の状態を確認し課題を把握するべく、エンゲージメント調査を実施しています。

エンゲージメント調査結果

	2023年度	2024年度	2025年度
総合スコア	70.4 (他社平均対比 +2.1)	72.3 (他社平均対比 +2.8)	73.1 (他社平均対比 +1.9)
回答率	91.5%	94.5%	94.4%

組織開発プログラムの展開

挑戦や変革を進める組織風土の醸成のためには、心理的安全性が担保され、多様な意見が尊重される職場環境の構築が必須です。組織風土の醸成には、管理職のリーダーシップやマネジメント力が大きく寄与しますが、同時に、職場のメンバー全員のふるまいや関わりの積み重ねによってつくられるものでもあります。双方向の対話を通じて、全員が職場の課題やありたい姿について本音で話し合える場作りを、組織開発プログラムとして実施しています。

インナーコミュニケーション活性化

多様な人財の活躍を推進し、企業としての競争力を高めるため、管理職を対象にダイバーシティマネジメント研修を実施しています。2024年度は、アンコンシャスバイアスや多様な価値観への理解を深め、職場における心理的安全性を高めるコミュニケーション方法など、実践的スキルを学ぶ研修を実施しました。同時に、理念浸透や組織開発の取り組みを進めています。具体的には、長期ビジョンについて、社長がこの背景や理念に込めた想いを直接伝える機会や、人財ビジョンについて、全職場に直接説明する機会を設けました。また、社内SNSを新設し、より気軽にタイムリーな従業員間のコミュニケーションを促す仕組み作りを進めています。

相互支援の場づくり

女性活躍推進を目的として、昨年に引き続き女性組合員を対象にキャリア研修を実施しました。キャリア形成に対する不安解消、職場で活躍するための実践的なスキル獲得、部門を超えた従業員同士の横のつながりを推進するネットワークづくりに注力し、従業員の主体的な成長と活躍を後押ししています。今後は仕事と子育ての両立支援を目的とした社内研修や交流の機会の提供、女性ロールモデルの育成を目的とした社外研修への派遣などを通じて、従業員がともに支えあい、学びあう風土の醸成に取り組んでいきます。



女性活躍推進研修の様子

労働安全性

当社では、労働災害を予防し、安全に働くことができる職場環境の整備に努めることを行動指針に定めています。事業場ごとに(安全)衛生委員会を設置し、この指針の下、設備・機器の安全性チェックや労働安全教育などの実施、「全国安全週間」にあわせた安全意識の向上運動など、労働安全衛生関係法令を遵守し、安全衛生活動を推進しています。労働災害関連数値は次の通りです。

労働災害度数率／強度率の推移

年度	2020	2021	2022	2023	2024
度数率※1	0.00	0.84	0.42	0.41	0.40
強度率※2	0.00	0.04	0.02	0.01	0.01

※1 度数率：100万延べ労働時間あたりの死傷者数割合。災害の頻度を表します。
※2 強度率：1,000延べ労働時間あたりの休業日数割合。災害の重さを表します。障害認定されることにより、通って変更される場合があります。

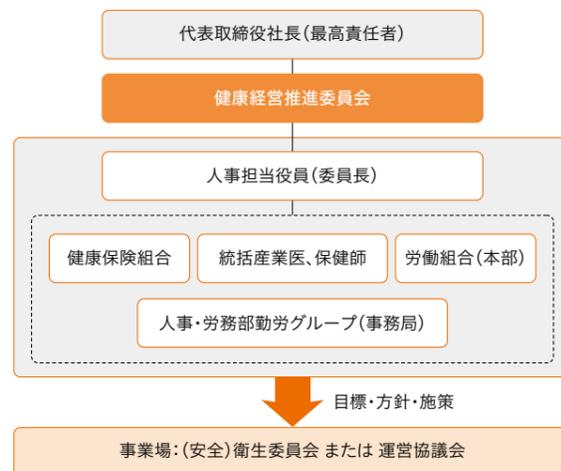
5 健康経営の推進 ～従業員と家族の心身の健康が全ての基盤と位置つけて推進～

推進体制

当社は、従業員とその家族が心身ともに健康であることがすべての基盤になるという考えの下、代表取締役社長を最高責任者とする「健康経営推進委員会」を設置して、健康保険組合や産業保健スタッフなどと一体になって取り組みを推進しています。また、職場の健康づくりを主体的に推進するため、各事業場に健康経営推進担当者を配置しています。

健康経営推進委員会では、実行した施策の効果検証を行い、今後の活動方針を決定して全事業場に展開し、事業場においては、全社取り組みに加え、推進担当者を中心に事業場独自の取り組みを進めることで、全社一丸となって健康経営を推進しています。

健康経営に関する体制図



体制整備・働く環境の改善

社内外に相談窓口を設置し、健康問題や悩みごとについて気軽に安心して相談できる環境を整え、相談員からの定期発信や相談体験記の公開などを通じて利用を促しています。また、メリハリのある働き方で心身のリフレッシュを図るため、労働組合と連携して「毎月1日以上」の年休取得などの取り組みを進めています。

生活習慣の見直し

運動・食事・睡眠・禁煙の4つをテーマとして掲げ、KPIと定める「適正体重維持者割合」との相関が強い「運動習慣の定着」を重要なポイントとして位置づけています。運動施策として、健康保険組合と連携して春と秋にウォーキングラリーを実施し、健康アプリでのポイント付与やチーム対抗などの促進策により年々参加者を増やしています。また、従業員からの要望を踏まえ、今年度からスポーツジムと法人契約し、全国の事業場で多くの従業員が活用して自らの健康保持・増進に取り組んでいます。

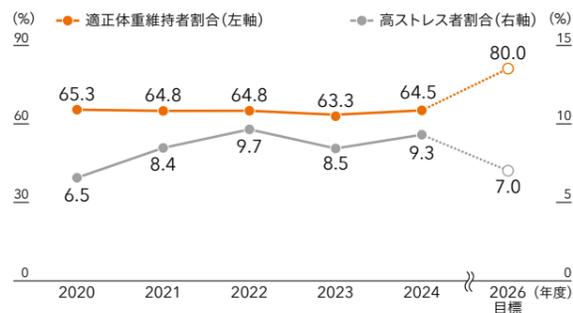


チャリティウォーク



スポーツジムの様子

健康経営に関するKPI



疾病の発生予防・重症化予防

ストレスチェックでは、高ストレス者の産業医面談に加え、結果が気になる従業員に対して保健師との面談を促し、高ストレス者が多い階層に向けて「ストレスとの付き合い方」をテーマに研修を実施するなど、心の健康の維持・改善に努めています。また、健保組合による人間ドック費用補助の事業に加え、満35歳および40歳の従業員を対象に全額会社負担で人間ドック受診を奨励し、疾病の早期発見・重症化予防とヘルスリテラシー向上につなげています。

これらの取り組みが評価され、当社は「健康経営優良法人」に8年連続で認定されました。引き続き、従業員が生き生き働くことにより経営理念の実現、企業価値の向上につながるよう健康経営の活動を進めます。



メンタルヘルスマネジメント研修の様子

人事担当役員メッセージ

人財ビジョンを基盤に経営戦略の実現に貢献し、長期ビジョンの達成をめざす

取締役 常務執行役員 小浦浩司



私たちは人財ビジョンを中心に据え、経営戦略と連動した人財育成、評価、登用の仕組みを構築することをめざしています。人財ビジョンは、人的資本の観点から企業の持続的成長を支えるための基盤です。具体的には、従業員の能力とやりがいを最大限に引き出し、組織全体のパフォーマンスを向上させることを目的としています。これにより、経営戦略の実現に貢献し、長期ビジョンの達成をめざします。

ビジョン策定の過程で、ニッポンの将来在りたい姿を議論しながら「As is to Beギャップ」を課題として洗い出し、人財戦略上の重点テーマとして絞り込みました。人財ビジョンを形骸化させないためにも、各重点テーマに則り、課題解決に向けた具体的な施策を展開していきたいと考えています。

例えば、相互の対等な関係に基づく従業員の主体的な貢献に対するコミットメントと、会社側の育成支援の両立が挙げられます。自律した従業員が、自身のめざすキャリアの実現に向け、自ら学びを深め成長を促す支援を進めます。さらに、新たな事業分

野の開拓や社会課題解決に資するビジネスの創出などに向け、専門性や創造性を育む取り組みを推進します。新たな価値提供を促すためには、同質性だけでなく多様性を尊重する価値観やマネジメント力の醸成が必要です。そして、それらを支える基盤として、従業員のエンゲージメント向上やウェルビーイングの実現も同時に達成していきたいと考えています。評価制度の見直しや登用プロセスの改善を通じて、従業員一人ひとりが自身の成長を実感できる環境を整備し、働きがいのある職場を提供します。これにより、従業員が心身ともに健康で充実した生活を送ることができるようサポートします。

こうした一連の取り組みを通じて、ニッポングループはより強固な組織となり、信頼性の高い企業としての価値を社会や生活者の皆さんに提供できると確信しています。今後も、従業員の成長を支援し、企業の持続的な発展に寄与するための取り組みを続けることで、すべての従業員が誇りをもって働ける環境を築いていきます。

基本的な考え方

ニッパングループは、社会的価値と経済的価値の両立を追求し、事業と社会の持続可能性を高めるための活動を推進、強化しています。社会的価値の追求では環境や人権にも配慮した持続可能なサプライチェーンの構築を推進し、調達プロセスにおいても、社会的責任を果たしていきます。経済的価値の追求においては、急激に変化する市場環境に対応するために煩雑化する業務に対する効率化や生産性の向上のため、DXビジョンの下、AIシフト/データシフトの実現とそれを実現するためのDX人材の育成に取り組んでいます。

● 持続可能なサプライチェーンの構築

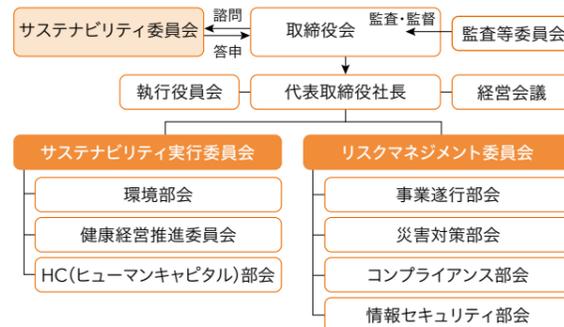
ニッパングループは、「行動規範・行動指針」の中で、安全に働ける職場環境確保、個々の従業員の人格・個性の尊重、高い倫理意識と法令の遵守、国際社会の一員として、国内外の地域発展に努めることを明記しています。

2025年に社内タスクフォースを立ち上げ、社外からの専門的な助言と、ステークホルダーとの対話を経て、「国際人権章典」(世界人権宣言および国際人権規約) および国際労働機関(ILO)の「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」など、これらの要求を満たすため、「ニッパングループ人権方針」を改定しました。本方針は、ニッパングループすべての役員および従業員等に適用します。また、サプライチェーンにおける、すべてのニッパングループのお取引先さまに対し、本方針を支持し、人権の尊重に努めていただくよう働きかけ、協働して人権尊重を推進します。

基本方針

人権取り組み推進体制

事業に関わる人権課題については、「サステナビリティ実行委員会」と「リスクマネジメント委員会」を設置し、方針策定や人権デュー・ディリジェンスの実行、事業活動との連携、リスクの特定、評価に対応しています。両委員会での決議事項は、経営会議、取締役会へ報告され、「サステナビリティ委員会」で協議され、重要事項に関する決定を行っています。また、両委員会ともに代表取締役社長が委員長を務め、経営トップから全社一体となった体制を整えています。



人権リスクへの対応

ニッパングループのバリューチェーン上の人権リスクに向き合うための実行プロセスとして、人権デュー・ディリジェンスガイドラインに沿って取り組んでいます。



人権に関する社内啓発の取り組み

経営理念に基づき、企業活動全体において、すべての人が生まれながらに持つ生存権と自由を確保し、社会において幸福な生活を営むために欠かすことのできない人間の尊厳に基づく人権を尊重する責務を果たすことの重要性を認識しています。ニッパングループの従業員は、ニッパングループ人権方針に基づき、サプライチェーン全体での人権尊重の理解促進と実践を進めていきます。

研修名	開催頻度	対象者
ハラスメント研修	年1回	全従業員
LGBTQに関する理解促進研修	年1回	新任役職者 (年度によっては全従業員)
障がい者に対する理解促進研修	年1回程度	2024年度全従業員
ビジネスと人権に関する研修	年1回程度	全従業員 (グループ会社を含む)
人権に関するeラーニング	通年	全従業員 (グループ会社を含む)

人権方針・調達方針改定についてのステークホルダーダイアログ



前列左から代表取締役社長 前鶴 俊哉、(一財)CSOネットワーク 代表理事 古谷 由紀子氏、ILO駐日事務所、プログラムオフィサー 渉外、労働基準専門官 田中 竜介氏。後列左から取締役常務執行役員 小浦 浩司、サステナビリティ推進部 副部長 大上 夏子。

当社は、これまでの人権方針・調達方針を改定するにあたって、ステークホルダーダイアログを実施しました。2025年2月には、国際労働機関(ILO)駐日事務所のプログラムオフィサーで渉外、労働基準専門官を務める田中竜介氏と一般財団法人CSOネットワークの代表理事(当時)を務める古谷由紀子氏の2名をお招きし、当社の前鶴俊哉代表取締役社長、小浦浩司取締役常務執行役員、大上夏子サステナビリティ推進部副部長の3名とともに、当社の人権や調達方針の取り組みについて意見交換を行いました。そのステークホルダーダイアログの一部を抜粋する形で以下にご紹介します。

人権方針・調達方針改定の背景

前鶴 ニッパングループは、小麦をはじめ原材料の7~8割を輸入に依存しています。事業の拡大にともない海外からの問い合わせも増えていることから、サプライチェーン全体における諸課題への対応強化を目的として、原材料調達部を創設しました。これまで認証材の採用など対応をすすめていましたが、今後は組織的な方針の下、サプライヤーの皆様と協働しながら、持続可能な調達体制を構築していきます。

小浦 国内での人権の取り組みは、健康経営を起点とした従業員のウェルビーイングの追求と、法令順守の活動が中心でしたが、社会的にサステナビリティに関する取り組みが重要視される中、人権をベースとした大きな枠組みの中で、人的資本経営についても“人権”を基軸として再構築を進めています。

大上 方針の改定の背景には、現行の人権方針・調達方針が、国際的な基準の要件を満たしていないことがありました。食品事業の拡大に伴いサプライチェーンがグローバルに広がる中で、特に上流工程においてトレーサビリティの限界もあり、人権リスクの把握と対応が難化しているのが現状です。国際競争力を高めるためにも、「ビジネスと人権に関する指導原則」などに則った方針策定を契機に、従業員教育の充実による意識向上と、対応力の強化につなげたいと考えています。

有識者からの意見

田中 国際的に食品業界は課題が多いとされています。企業の事業活動がサプライチェーンに負荷をかけているかもしれないという視点をもっていただくことが重要で、ビジネスと人権の原点となっています。事業を拡大される中で、ある食材の調達量の全体に占める割合がどんなに小さくとも、人権リスクが顕在化すれば企業の説明責任は問われ、行動を起こせなかった場合は批判の対象となります。国際機関の立場から申し上げますと、水産業などサプライチェーンの把握が困難な分野にも目を向けていただきたいです。取引を通じてグローバルサプライチェーンにつながること

は、現地の方々にとっては、インフォーマルからフォーマルなビジネス環境に変われるきっかけとなり得ます。こうした理由からも「リスクがあるから取引をしない」という対応は好ましくありません。人権方針を形骸化させないためには、声を上げることのできない脆弱な立場の人々をイメージし、その人権リスクから措置を講じていくことが社会的責任を果たすことにつながります。

古谷 食品産業は、サプライチェーンが非常に長く、最終的な調達先が把握できないことも多いと聞いています。しかし、たとえ調達量が少量であっても、人権リスクが高いところもあることから優先順位をつけ、必要に応じてアンケートなどを行ってはどうでしょうか。ただ、中小のサプライヤー企業からはアンケートの内容が理解できない、という声も聞きます。一緒に改善・解決に取り組むといった姿勢をもって、アンケートを行うことが大切だと思いますし、社会問題を解決する企業に求められる姿勢です。日本の消費者はリスクゼロを求めがちですが、リスクをゼロにすることはできません。問題発生時の対応も想定しながら、情報開示を含めたリスクマネジメント体制も検討しておく必要があります。

今後の取り組み

大上 人権方針は当社で働くすべての従業員が理解できるよう複数の言語に翻訳します。また、人権に対する社内理解を高めるため、教育の充実、人権デュー・ディリジェンスを起点とした社内外との継続的な対話を展開していきます。

前鶴 食品業界は外国人労働者の存在なしには成り立たない状況です。ニッパングループの工場だけではなく、お客様である、小売業界や飲食業界にも多くの外国人労働者の方が働かれています。サプライチェーンにおけるこれら部分にも目を配る必要があると考えています。当社が最重要視する製品の安全は、サプライチェーン上のすべての方の安全・人権と両立するものでなければならず、様々な施策に人権の視点を取り込む形で、体制の強化を図っていきます。

サステナブル調達の推進

ニッパングループは2024年に原材料調達部を創部しました。不確実性が高まり調達環境が悪化する中、原材料調達部は、顧客の要望や市場ニーズに適合する原材料を選定する情報収集力、安全性を担保するための知識や経験、環境や需要変化を見極める対応力の強化に努めています。加えて、幅広いお取引先さまや顧客、グループ会社との連携を通じて安定的な原材料を確保しています。

また、今後サステナブル調達を推進していく上で欠かすことの出来ない、お取引先さまとの協働関係をより深める必要性を認識し、「調達基本方針」ならびに、「サプライヤーの皆様へのお願い」を制定しました。

サプライヤーの皆様とともに、調達基本方針に基づき、公平・公正・誠実な調達活動に取り組んでいきます。

物流効率の改善／配送車両に係わる取り組み

2024年4月からのドライバーの労働環境改善を目的とした法改正や、ドライバー不足による輸送能力不足などの物流課題に対応するため、荷主間の協業による共同物流の推進や積み込み・納品時間短縮に向けて、専用システムの導入や運送会社と協力して対応に取り組んでいます。さらに、関係者の社外セミナーへの参加、社外の専門家に依頼した当社向け勉強会を開催しています。

一方、物流段階での品質管理強化の実現と安全な商品をお客様にお届けするための取り組みも行っています。一例として、運送会社と共同で車両の実態調査を行い問題点や改善策の共有・実施を確認、過去に発生したトラブル事例と改善対策の情報を共有し、物流部門・工場・運送会社で定期的に物流会議を開催しています。さらに、従業員を対象とした研修会を行い、安全に対する知識と意識の伝承を行っています。

国内外での生産体制の強化

今後の業容の拡大に備えるとともに生産の合理化、設備更新のための設備投資を行っています。

国内では、新工場建設、および名古屋工場(愛知県名古屋市港区)と大阪工場(大阪府大阪市大正区)の閉鎖を決定し、併せて神戸甲南工場(兵庫県神戸市東灘区)の設備増強を行い、名古屋工場と大阪工場の生産は新工場と一部神戸甲南工場に移管します。新工場である知多工場は、隣接する大型穀物船が接岸できる知多埠頭株式会社とコンベヤラインで直結され、トラックによる原料移送エネルギーを削減します。

また、これまで蓄積した技術力に最新の自動化技術等を組み合わせ、DXの活用によるスマートファクトリー化を推進するとともに、自然災害に強く、環境に配慮した最先端の製粉工場をめざします。

海外では、2023年5月に海外事業の更なる拡大へつなげていくため、Utah Flour Milling, LLC(ユタ製粉)へ25%出資し米国製粉事業に参入しました。新工場は2025年2月より稼働を開始しました。ユタ製粉社は米国で製粉事業を中心に展開するPHM Brands, LLC(以下PHM社)が出資する製粉会社で、ユタ製粉社が製粉工場を新設するにあたり、当社はユタ製粉社に出資するとともに、事業・戦略パートナーとして同工場の運営に参画しました。ユタ製粉社は先進的な製粉技術を導入する最新鋭の工場になると同時にPHM社傘下のEnergis Solutions™社が所有する微生物低減処理に関する特許技術も活用する予定です。

完工済の投資

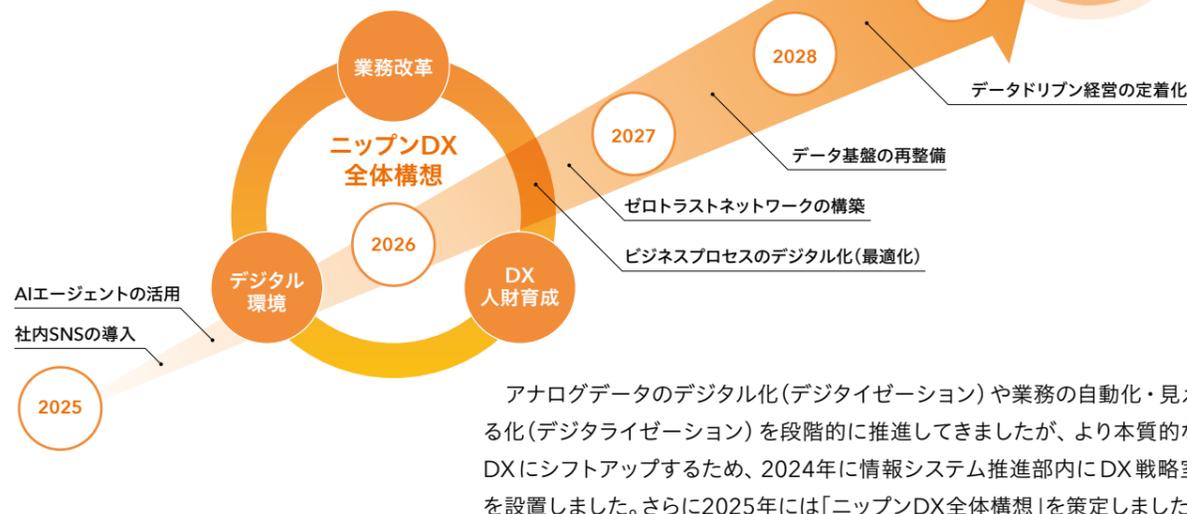
完工年	投資内容	事業部門
2024年	Pasta Montanaライン増強	海外
2024年	オーケー食品工業ライン増強	食品
2024年	神戸甲南工場設備増強	製粉
2025年	Utah Flour Milling新工場	海外

今後の主な投資計画

稼働予定	投資内容	事業部門
2026年	知多新工場	製粉
2026年	畑中食品新工場	食品
検討中	パスタ供給能力拡大	食品
検討中	プレミックス供給能力の拡大	食品
2027年	NIPPON Vietnam Company Limited 新工場	食品

DXによる事業進化の新たな展望

ニッパングループは、既存事業の進化・新規事業創出・ウェルビーイング実現のため、業務を抜本的に効率化・高度化し、挑戦する時間と人財を生み出すDXを推進します。生成AI・AIエージェント等の新規技術と全社的に蓄積されたデータをシームレスに連携して活用できる基盤を整え、従業員が自ら最適な業務プロセスを追求し継続改善する企業文化を形成します。



DX全体構想取り組み

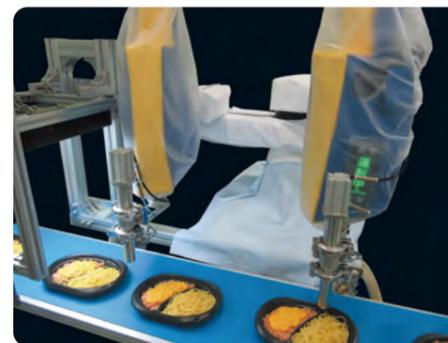
業務改革	現行の業務プロセスを前提とせず、デジタル技術を用いて組織横断的に業務を最適化する「業務改革」を推進する。
デジタル環境	将来発展していくデジタル技術を活用可能にするため、社内に蓄積されたデータを連携するデータ基盤を再整備する。
DX人材育成	DX人材を3段階のレベルで定義し、研修と実践経験の両面から成長を後押しする。

ロボットによる自動化・省人化

工場が抱える重要な社会課題である「労働力不足」に対して、生産現場を中心に様々な自動化・省人化に取り組んでいます。2016年にプラント部内に技術開発チームを設置し、取り組みの加速化・水平展開を図っています。

これまでの自動化事例として、中食工場などの労働集約型工場に活用できる人協働型トッピングロボット「ニトロ

ン」を開発し、作業者の省人化を実現しました。最近では、2024年物流問題に対応するため、これまで培ったロボットハンド・画像処理・AIの最新技術を結集させたパレタイジングロボットを開発し、人の手作業で実施している大袋(25kg)のはい付け作業を自動化しました。



トッピングロボット「ニトロ」



パレタイジングロボット

基本的な考え方

ニッパングループは、最良のコーポレート・ガバナンスに向けた継続的な充実に取り組み、経営理念・経営方針に基づき、持続的成長と中長期的な企業価値の向上をめざします。また経営基盤の整備を進め、ステークホルダーの皆様の信頼に応えていきます。

コーポレート・ガバナンス強化の変遷

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
取締役の多様性											
取締役の人数	13名	14名	15名	15名	14名	15名	15名	15名	15名	13名	12名
社外取締役の人数	2名					5名					
社外取締役の比率	15.4%	14.3%	13.3%	13.3%	14.3%	33.3%	33.3%	33.3%	33.3%	38.5%	41.7%
スキルマトリックス								策定			スキル項目の見直しと定義化
女性取締役の人数						1名		2名	1名	3名	
女性取締役の比率						6.7%	6.7%	13.3%	6.7%	23.1%	25.0%
取締役の実効性向上											
取締役会実効性評価		社内アンケート									第三者機関によるアンケート
役員報酬	(2014年)ストックオプション導入										業績連動型株式報酬導入
機関設計①				指名・報酬の諮問委員会設置		監査等委員会設置会社への移行		諮問委員会委員長を社外取締役に變更			諮問委員会を指名・報酬委員会に改編
機関設計②											バリューアップタスクフォースおよび独立社外取締役会議の設置
内部統制											
リスクマネジメント								リスクマネジメント委員会設置			
サステナビリティ								サステナビリティ委員会設置	TCFD提言		
情報セキュリティ						情報セキュリティ基本方針・管理規程の制定		情報セキュリティ管理規程改定、内部監査実施			

コーポレート・ガバナンス体制

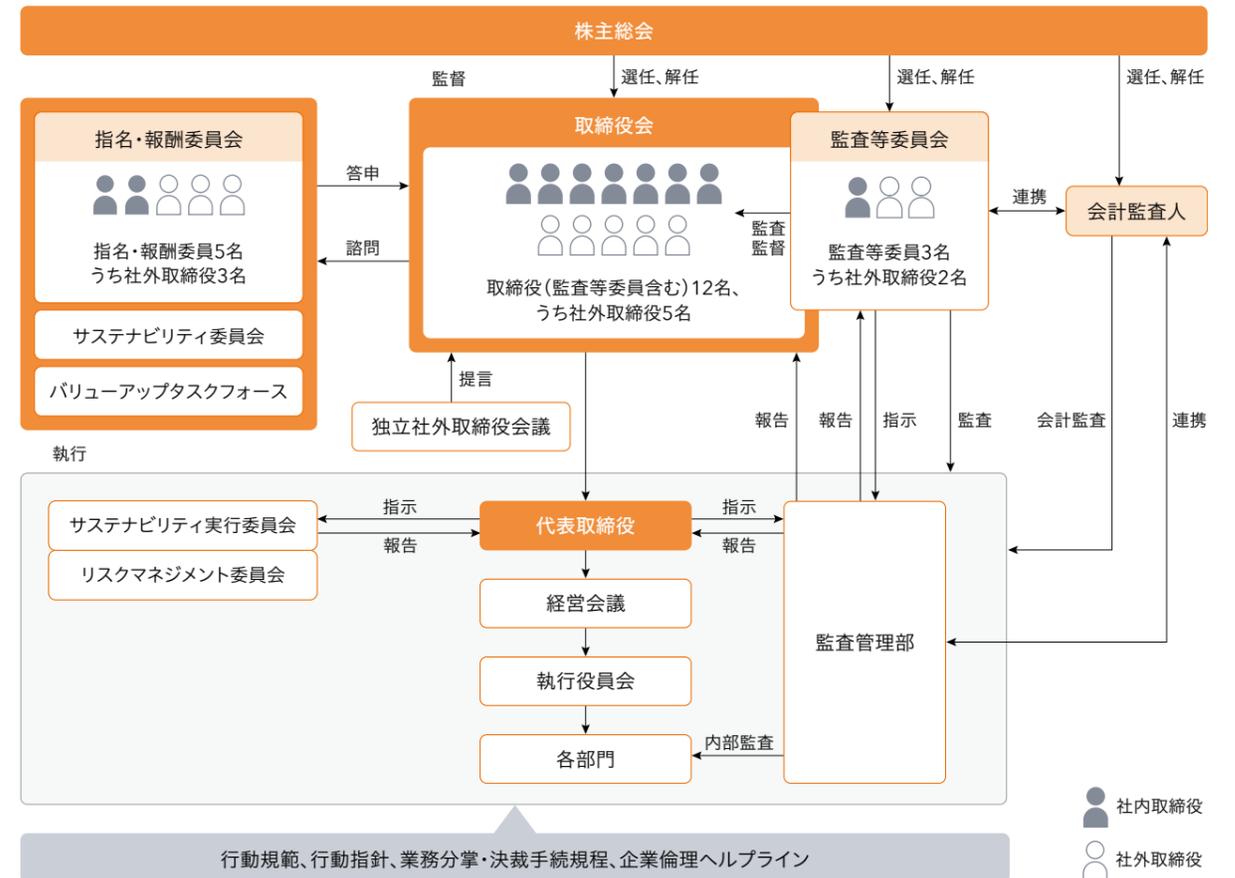
当社は、監査等委員会設置会社制度を採用しています。監査等委員である取締役に取締役会における議決権を付与することで、監査・監督機能を強化し、コーポレート・ガバナンス体制をより一層充実させ、更なる企業価値向上を図ることを目的とするものです。

執行役員制も導入し、執行役員は取締役会の授権の下業務執行を行い、業務執行に関する重要事項の協議のため社

内取締役と執行役員による執行役員会を設置しています。

また、社外取締役を主要構成員とする指名・報酬委員会を設置し、取締役の選任、報酬等について取締役会に答申している他、更なる企業価値向上を図る目的で取締役会への答申・提言を行う機関として、バリューアップタスクフォースと独立社外取締役会議を新たに設置しています。

コーポレート・ガバナンス体制図



取締役会

構成	12名(うち独立社外取締役5名、監査等委員3名)
議長	代表取締役社長 前鶴 俊哉
2024年度開催回数	16回

会議体の役割・目的

取締役会は重要な業務執行決定と業務執行監督を行い、原則毎月1回開催し、必要に応じて臨時取締役会を開催します。構成は監査等委員である取締役を含む取締役12名で、うち社外取締役は5名です。

2024年度の主な審議内容

- 長期ビジョン2030の策定、中期目標の修正
- 社内組織の改編・業務分掌
- 政策保有株式について(保有目的、縮減状況など)
- 会社の支配に関する基本方針の改定
- セキュリティロードマップ、システム更新
- 取締役会規程の改定、運用の見直し
- 設備投資計画
- 資産売却
- 研究開発施設の移転
- 国内出資案件
- 海外事業案件
- 取締役の報酬

● 会社各機関について

監査等委員会

構成	3名(うち独立社外取締役2名) 
委員長	取締役監査等委員 青沼 孝明
2024年度開催回数	14回

取締役のうち監査等委員である取締役は3名で、透明性と客観性を担保するために社外取締役は過半数である2名です。監査等委員である取締役は、重要会議に出席するなどして十分な情報を入手でき、取締役の業務執行を監督・監査できる体制を整備しています。

指名・報酬委員会

構成	5名(うち独立社外取締役3名) 
委員長	社外取締役 川俣 尚高
2024年度開催回数	9回

株主総会に付議する取締役候補者および取締役に付議する取締役の報酬、取締役の個人別報酬等の内容に係る決定方針、取締役のスキルの組み合わせなどを検討し取締役会に答申します。

バリューアップタスクフォース

構成	5名(うち独立社外取締役2名) 
議長	代表取締役社長 前鶴 俊哉
2024年度開催回数	2回

事業を通じて経済的価値と社会的価値を共創する取り組みを推進するために、ニッパングループの企業価値向上や中長期的な経営戦略に関する事項を議論し、取締役会に答申します。

● 取締役の選解任と指名の方針、手続

社内取締役の候補者は、取締役として業務執行に関する意思決定および他の取締役の職務の執行の監督を遂行する能力を有し、かつ最良の経営判断を行う先見性、洞察力、指導力等を有する者とし、社外役員候補者は、経歴、専門性、人格のほか独立性を考慮しています。

監査等委員である取締役の候補者は、取締役の業務執行に対する監査、監督を公正に行うことのできる専門性および

サステナビリティ委員会

構成	7名(うち独立社外取締役3名) 
委員長	代表取締役社長 前鶴 俊哉
2024年度開催回数	2回

サステナビリティ委員会はサステナビリティ基本方針やマテリアリティ(重要課題/リスク・機会)の特定や実現に向けた提言について審議し、その結果を取締役に答申します。

経営会議

構成	10名
議長	代表取締役社長 前鶴 俊哉
2024年度開催回数	20回

重要な経営事項に関する協議機関として原則として毎月2回開催しています。

独立社外取締役会議

構成	独立社外取締役5名 
議長	社外取締役 川俣 尚高
2024年度開催回数	-

社外取締役および監査等委員である社外取締役の間において、経営上の重要な事項等に関する情報交換および認識共有を図り、企業価値向上に向けて取締役会へ各種提言を行います。

び経験を有し、かつ優れた人格、見識を備えた者として。代表取締役の選任および取締役の指名は、代表取締役・その他の取締役の提案を社外役員を主要な構成員とする指名・報酬委員会に諮問の上、取締役会で指名・報酬委員会の答申を踏まえて審議し、決定します。

監査等委員である取締役の指名は、取締役会で審議して決定し、監査等委員会の同意を得ます。

● 取締役の実効性評価

当社では、取締役会の機能を向上させるため、取締役会の実効性につき、自己評価・分析を実施しています。2024年度は客観性を担保するために外部機関のサポートを受け、取締役会の構成員であるすべての取締役を対象にアンケート調査を実施し、その集計結果の報告を踏まえた上で、

分析・評価を行いました。前回の実効性評価で明らかになった課題に対応するため、重要な決議事項のフォローアップを充実させることや、決議事項を絞り込み議論のための時間を確保する等、改善を行いました。

2024年度の取り組み内容および評価と今後の方針

2024年度の課題と取組内容	取締役会の実効性について、2024年度の評価を2025年3月に、監査等委員ではない取締役10名(うち社外3名)と監査等委員である取締役3名(うち社外2名)合計13名を対象にアンケート調査を実施し、自己評価を行い、課題について認識されました。
2024年度の評価結果	取締役会が実効的に機能しているかについてはおおむね肯定的な評価が得られ、取締役会全体の実効性については確保されていると評価しています。一方、モニタリング機能に比べ、経営の意思決定に費やされる時間の比重が高いことから、モニタリング機能の比重を上げていくこと、役員に求められているトレーニングの機会の充実化など課題も抽出されました。
2025年度の方針	実効性評価について、課題について十分な検討を行った上で、取締役会の運営の充実を図るための改善に活用していきます。

● 役員報酬について

社外取締役および監査等委員である取締役を除く取締役の報酬は、各役位・職責、事業年度の業績、社会情勢などを総合的に勘案した基本報酬、短期業績に基づき変動するインセンティブ報酬、中長期の業績連動報酬としての株式報酬により構成します。

づき、一定の範囲内で決定し、賞与として毎年一定の時期に支給します。

種類別の報酬割合については、概ね固定報酬65%、インセンティブ報酬15%、株式報酬20%、社外取締役および監査等委員である取締役の報酬は、固定報酬のみとします。

株式報酬は、中長期的な業績向上と企業価値向上への士気を高める目的で、中期目標の連結営業利益の目標値に対する達成度合いに応じて算出したポイントを毎年一定の時期に付与し、退任時に付与した累計ポイントに相当する当社株式および一定割合の金銭にて支給します。

インセンティブ報酬は、単年度業績に対する取締役のコミットメントとして位置付け、連結営業利益、株主資本利益率(ROE)等の業績および個人の業績等への貢献度に基づき、一定の範囲内で決定し、賞与として毎年一定の時期に支給します。

取締役報酬は審議プロセスの客観性・透明性を高めるため、社外取締役を委員長とした指名・報酬委員会での審議、答申を踏まえ、株主総会で決議された報酬枠の範囲内で、取締役会の決議により決定しています。

役員報酬の総額

区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数(人)
		固定報酬	インセンティブ報酬	非金銭報酬等 株式給付信託	
取締役(監査等委員および社外取締役を除く)	308	164	77	66	11
監査等委員(社外取締役を除く)	20	20	-	-	2
社外取締役	57	57	-	-	7

- (注) 1. 上記には、2024年6月27日開催の第200回定時株主総会終結の時をもって取締役を退任した4名および取締役(監査等委員)を退任した3名を含めています。
 2. 取締役の報酬等の額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。
 3. インセンティブ報酬の額は、当期における費用計上額です。なお、支給予定額および2024年6月に支給したインセンティブ報酬の総額と前事業年度の事業報告にて開示した支給予定額の差額が含まれています。
 4. 非金銭報酬等の株式給付信託の額は、当期における費用計上額です。
 5. 業績連動報酬等であるインセンティブ報酬および株式給付信託の算定において基礎となる業績指標の実績は、以下のとおりです。

インセンティブ報酬	連結営業利益	21,486百万円
	株主資本利益率(ROE)	6.64%*
株式給付信託	連結営業利益	同上

* 資産売却等による特殊・特別な損益を除外した補正值です。

6. 上記のほか、2014年6月27日開催の第190回定時株主総会決議に基づく役員退職慰労金打切支給として、2024年6月27日開催の第200回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役(監査等委員)1名に10百万円を支給し、その支給額には、当期前の事業年度に係る事業報告において記載した役員退職慰労金の引当額が含まれています。

● グループガバナンス

当社では、ニッパングループ会社運用規程に基づき、グループ会社ごとに所管部署を決定し、個々の申請・報告事案について各社からのレポートラインを定めています。

本社管理部門はその専門性に基づき、所管部署やグループ会社の支援を行うとともに、経営層にグループの全体像を示す役割を担っています。

運用状況

会社法において、親会社に構築を義務付けている「企業集団における業務の適正を確保するための体制」について次のとおり実施しています。

- ① 子会社の取締役等および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制
 - グループ会社の取締役に対し、適宜コンプライアンス研修等を実施する。
 - グループ会社に対し、連結財務報告に係る内部統制評価に必要な体制整備への協力を義務付ける。

② 子会社の取締役等の職務の執行に係る事項の会社への報告に関する体制

- グループ会社に対し、グループ会社管理の規程およびグループ会社と締結する契約において定める重要事項について、当社への報告を求める。

③ 子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- ニッパングループの業務執行に関わるリスクについては発生頻度、大きさを分析、評価し、その把握と管理のための体制を構築する。
- グループ会社に対し、ニッパングループの信用失墜につながるような重大な法令違反事件等が発生した場合の報告を求め、迅速かつ適切に対応し、損失の拡大を抑制する。

④ 子会社の取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- グループ会社の業績を毎月レビューし、業績管理を行う。
- グループ会社の投融资案件は、投融资委員会で協議し、経営資源の適切な配分を行う。

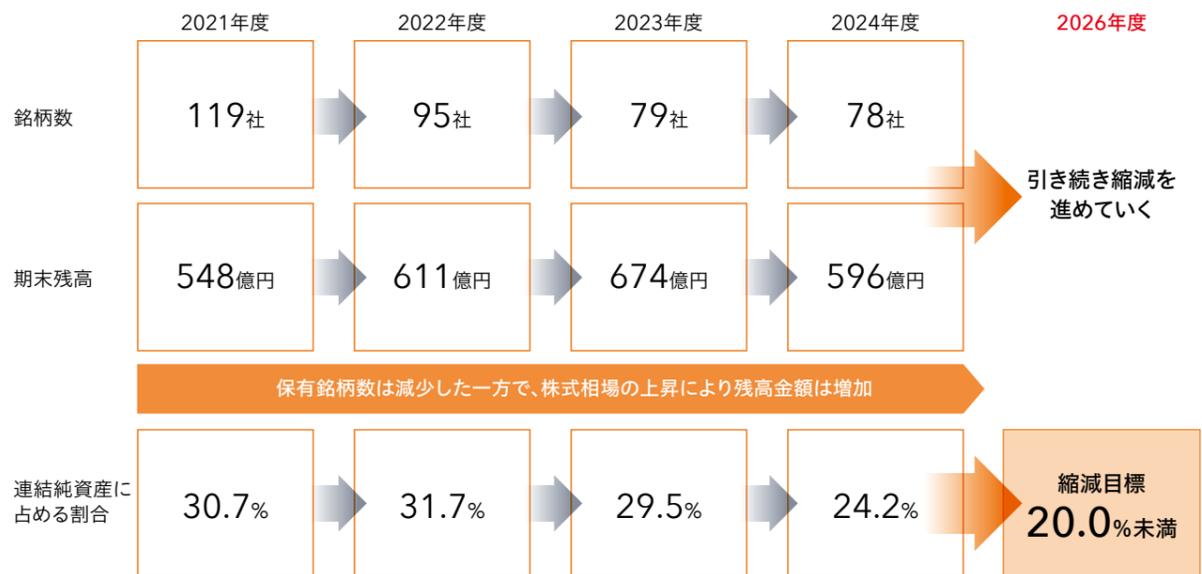
● 政策保有株式について

当社は、持続的成長と中長期的な企業価値向上のため、投資先企業との関係強化が重要であることから、事業上の関係を総合的に勘案して、政策保有株式を保有しています。

個別の株式の保有については、取得・保有の意義や資本コスト等を踏まえ、保有の適否を毎年取締役会において検証を行い、検証の結果、保有の妥当性が認められない場

合には原則として売却対象とします。中期目標の最終年度(2026年度)までに、保有額を連結純資産比20%未満に縮減することをめざします。

政策保有株式の議決権行使については、当社および投資先企業の中長期的な企業価値の向上に資するか否かなどを総合的に検討した上で判断します。



社外取締役メッセージ

社外取締役としての役割についてお考えをお聞かせください。

私は大学や大学院で、国内・海外における食品やアパレル製品の流通と販売について教えています。また、フランチャイズ・ビジネスも専門領域の一つであり、飲食店や小売店を営むフランチャイズ企業の社外役員を務めた経験があります。

ニッパンの取締役会は、知識・経験・能力において大変バランスの取れた構成になっていると感じます。その中で、社外取締役は、少数株主の意見を代弁する客観的な立場から議論に参加し、職務執行の監督機能を果たしています。私自身も国内および海外の飲食・小売経営に関する専門知識や経営に関わった経験をふまえて、ニッパンの中長期的な企業価値の向上に資するアドバイスができるよう心がけています。

取締役会の実効性についてエピソードを交えて教えてください。

ニッパンの取締役会では、取締役会議長である前鶴社長のお人柄もあり発言しやすい雰囲気が醸成されています。ニッパンの場合は社内・社外を問わず取締役会の構成メンバーが活発に意見を交わしています。

昨年度の取締役会の中で、特に印象に残ったのは、キャッシュ・アロケーションに関する議論です。ニッパンは製粉事業をコア事業としながら、食品事業と海外事業を成長ドライバーとして位置付けています。成長のためには、基盤強化のための投資に加えて積極的な成長投資が不可欠であり、一方で2022-2026年の中期目標期間の投資額は1,400億円程度を予定していますので、投資に優先順位をつけて取り組まなくてはなりません。当然のことながら、十分な株主還元も実施する必要があります。取締役会では、優先順位付けの基準の一つとなる投下資本に対するリターン算出方法の適正性や成長投資と株主還元のバランスの取り方に始まり、昨今の債券市場等の資金調達環境の変化をふまえた最適な資金調達方法に至るまで、白熱した議論が交わされました。

取締役会は、個別の業務執行に関する意思決定を行うのではなく、業務執行を監視・評価するモニタリング・ボードへと位置付けが変化しています。常に情報をアップデートして、今後もモニタリング機能を発揮し、実効性を高めていきたいと考えます。

長期ビジョンの実現に向けた取り組みに対する評価および今後のニッパンの課題を教えてください。

2024年5月に策定・公表した「長期ビジョン2030」においては、経済的価値(売上高5,000億円、営業利益250億



社外取締役
高岡 美佳

円) と社会的価値(従業員・社会・生活者のウェルビーイングを同時実現)に分けて目標が掲げられています。

社会的価値に関しては、ここ数年、サステナビリティ推進部を中心に全社的に取り組みが加速しており、その点を高く評価しています。気候変動や生物多様性保全への対応はもちろんのこと、本年5月には「人権方針」や「調達基本方針」を策定し、持続可能なサプライチェーンの構築が進んでいます。また、食育活動の実施やフードバンク/こども宅食などの食品提供による支援など、食品会社ならではの取り組みも継続中です。

一方で、経済的価値については、2030年度の全売上高と営業収益、ROE、ROICの目標値を開示しましたが、中期目標の最終年度である2026年度の数値は売上高4,500億円、営業利益210億円ですから、4年間で売上高で500億円、営業利益で40億円をどの事業で積み増す必要があります。そのためどのように入財を育成し、いくら投資するのか早い段階で公表することが必要だと考えます。

あわせて、「資本コストや株価を意識した経営」についてもさらに徹底すべきでしょう。現在、ニッパンの株価のPERはプライム市場平均値を大きく下回っています。長期ビジョンで掲げた施策を着実に実行して常に資本コストを上回るリターンを獲得すること、そしてレバレッジを効かせた経営を行いROEを向上させると同時に、それらをIRやSRを通じてステークホルダーにお伝えしてニッパンの将来に高い期待を抱いていただく必要があります。

このように課題はいくつかありますが、人々の生活に密接に関わる「食」を扱う会社であり、身近な「食」を通じて社会貢献できるため従業員のモチベーションも高いと感じます。2030年度に向けて海外での事業展開が本格化すれば、製粉・食品ともにマーケットとビジネスチャンスが拡大します。社外取締役として、ニッパンの企業価値向上に寄与していきたいと思えます。

取締役一覧



代表取締役社長
社長執行役員

前鶴 俊哉

保有株式数:20,800株

1983年 4月 当社入社
2017年 6月 当社取締役 常務執行役員
生産・技術本部長
兼生産・技術本部生産・
技術部長
2019年 12月 当社取締役 常務執行役員
生産・技術本部長兼商品
開発委員会委員長
2020年 4月 当社取締役 専務執行役員
生産・技術本部長兼商品
開発委員会委員長
2020年 6月 当社代表取締役 社長
社長執行役員(現任)



代表取締役 専務執行役員
社長補佐

木村 富雄

保有株式数:4,600株

1984年 4月 当社入社
2020年 6月 当社常務執行役員
製粉事業本部長
兼製粉事業本部製粉営業
部長
2021年 6月 当社上席執行役員
製粉事業本部長
2022年 6月 当社取締役 常務執行役員
製粉事業本部長
2024年 6月 当社取締役 専務執行役員
製粉事業本部長
2025年 6月 当社代表取締役 専務執行
役員(現任)



取締役(社外取締役)

高岡 美佳

2001年 4月 大阪市立大学(現大阪公
立大学)
経済研究所助教授
2002年 4月 立教大学経済学部助教授
2006年 4月 立教大学経営学部助教授
2007年 4月 立教大学経営学部准教授
2009年 4月 立教大学経営学部教授
(現任)
2024年 6月 当社取締役(現任)



取締役 監査等委員

青沼 孝明

保有株式数:14,000株

1982年 4月 当社入社
2019年 6月 当社取締役 執行役員
経理・財務部長
2020年 6月 当社取締役 常務執行役員
2023年 6月 当社取締役 専務執行役員
2024年 6月 当社取締役(監査等委員)
(現任)



取締役 常務執行役員

川崎 裕章

保有株式数:9,100株

1986年 4月 当社入社
2022年 1月 当社上席執行役員
食品事業本部長
兼食品事業本部食品業務
部長
2022年 4月 当社上席執行役員
食品事業本部長
2022年 6月 当社取締役 常務執行役員
食品事業本部長
2024年 6月 当社取締役 常務執行役員
(現任)



取締役 常務執行役員

小浦 浩司

保有株式数:2,600株

1987年 4月 当社入社
2020年 6月 当社執行役員 人事・労務
部長
2023年 6月 当社取締役 執行役員
2024年 6月 当社取締役 常務執行役員
(現任)



取締役 監査等委員
(社外取締役)

吉田 和彦

保有株式数:5,000株

1990年 4月 弁護士登録
1990年 4月 中村合同特許法律事務所
入所
2001年 1月 中村合同特許法律事務所
パートナー
2017年 1月 中村合同特許法律事務所
代表 パートナー(現任)
2017年 6月 当社監査役
2020年 6月 当社取締役(監査等委員)
(現任)



取締役 監査等委員
(社外取締役)

葉山 良子

1990年 10月 監査法人トーマツ(現有
限責任監査法人トーマツ)
入所
1994年 3月 監査法人トーマツ 公認会
計士
2007年 1月 新日本監査法人(現EY新
日本有限責任監査法人)
入所 公認会計士
葉山良子公認会計士事務
所代表(現任)
2015年 1月 日本公認会計士協会専門
研究員(現任)
2016年 8月 日本公認会計士協会専門
研究員(現任)
2024年 6月 当社取締役(監査等委員)
(現任)



取締役 常務執行役員

大田尾 亨

保有株式数:3,900株

1987年 4月 当社入社
2022年 6月 当社執行役員 経理・財務
部長
2024年 6月 当社取締役 執行役員
2025年 6月 当社取締役 常務執行役員
(現任)



取締役 常務執行役員

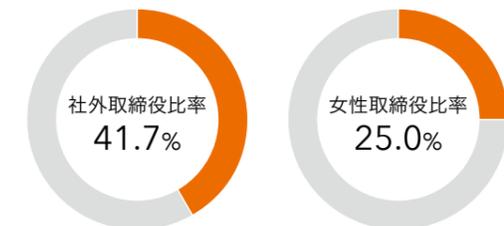
阿部 直樹

保有株式数:8,800株

1988年 4月 当社入社
2022年 6月 当社執行役員
生産・技術本部副本部長
兼生産・技術本部生産・
技術第1部長
2022年 10月 当社執行役員
生産・技術本部副本部長
2024年 6月 当社取締役 執行役員
生産・技術本部長
2025年 6月 当社取締役 常務執行役員
(現任)

取締役会の実効性向上に向けたスキルマトリックスの活用

当社は、グループの経営理念の下、持続可能な成長と企業価値の向上に取り組んでおり、取締役はこの取り組みを進めていく上で必要な知見・経験を有し、その専門性の発揮が期待できると考えています。なお、社外取締役については、多様性・知識・経験・能力を考慮し選定しています。

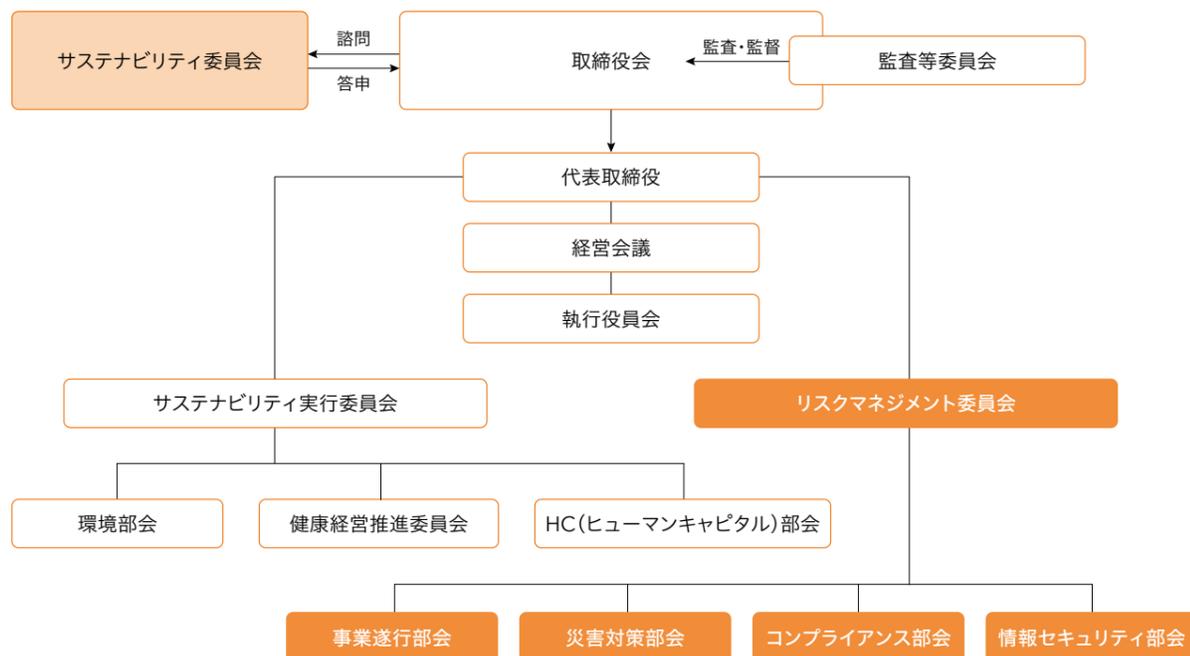


氏名	企業経営	研究・開発・生産	営業・マーケティング	サステナビリティ	グローバル	財務・会計	人事・人材マネジメント	法務・リスクマネジメント	DX推進
前鶴 俊哉	●	●		●	●		●		●
木村 富雄	●		●			●			●
川崎 裕章	●		●		●				
小浦 浩司	●			●			●	●	
大田尾 亨	●			●		●		●	
阿部 直樹	●	●		●					●
川俣 尚高	●			●	●		●	●	
熊谷 日登美		●		●	●				
高岡 美佳	●		●	●	●	●			
青沼 孝明	●					●		●	
吉田 和彦	●			●	●		●	●	
葉山 良子				●		●		●	

基本的な考え方

気候変動関連を含め、様々なリスクが事業に及ぼす影響について対応するため、「リスクマネジメント委員会」を設置しています。未知のリスクに対する対応を求められる中で、可能性を含めニッパングループが直面するリスクについて洗い出し、重要リスクの優先順位付けとその対策を立案します。本委員会は、事業遂行部会、災害対策部会、コンプライアンス部会、情報セキュリティ部会の4部会で構成しており、各部会においてそれぞれ担当の事案を検証し、必要に応じて対応します。同委員会は年2回開催し、その内容を取締役に報告します。

リスクマネジメント体制



リスクの特定、評価

主要リスク特定

ニッパングループの事業活動は、国内外、事業の川上から川下に広がっており、想定されるリスクは多岐にわたりますが、重要性の高い代表的なリスクとして18項目を挙げ、その内容と発生可能性、影響度を勘案して、ニッパングループの経営成績、株価および財務状況等に影響を及ぼす可能性のあるリスクを挙げて、各項目におけるリスク軽減策とあわせてまとめています。なお、ニッパングループが、2024年度時点において、顕在化した場合の経営成績への影響が大きい特に重要なリスクと認識しているものは、①事業、②サステナビリティ、③ガバナンスの3カテゴリー、6項目となっています。

リスク軽減策

当社は、グループ経営と内部統制を機能させるために、明文化した基本方針に基づくリスク管理体制を構築しています。主要リスクについては、リスクの選別、分析、評価を行い、対処すべきリスクを特定する他、リスクマネジメント委員会の下、事業遂行、災害対策、コンプライアンス、情報セキュリティの各部会を設置し、各部門・各事業所のリスクに関し、定められた報告制度により管理しています。また、万一当該リスクが顕在化した際には迅速かつ適切な措置を講じることにより、影響の軽減を図っています。

● 主要なリスクと2024年度のリスクへの対応

ニッパングループの経営成績、株価および財務状況等に影響を及ぼす可能性のあるリスクには以下のようなものがあります。なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが、顕在化した場合の経営成績への影響が大きい特に重要なリスクと認識しています。

リスク項目	対応策
① 事業	
貿易自由化の変動と小麦政策の変更	輸入関税の国境措置の低下による小麦粉関連製品の輸入増加や関連制度変更などに対応するため、国内小規模工場の閉鎖と臨海大型工場へ生産集約によるコスト競争力の強化、競争力があり差別化が可能な製品の開発、海外事業の拡大などにより、リスクの低減を図っています。
物流の委託	2024年4月の物流法改正により顕著となった輸配送能力縮小への対応として、難作業・トラックの長時間待機・荷役時間の状況を把握し改善に向けた取り組みを実施しています。また共同物流の拡大、積載重量の増加などの物流効率向上策を進めています。
② サステナビリティ	
気候変動	当社はサステナビリティ委員会およびサステナビリティ実行委員会を設置しており、気候変動に関するニッパングループのリスクに包括的かつ具体的に対応する体制を整えています。また、2023年2月には、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」に賛同を表明し、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」における提言に沿って取り組み、リスクの低減を図っていきます。
原材料の調達	ニッパングループでは、環境・人権等に配慮しながら、安全で価格競争力のある原材料を探し出し、様々な変化やリスクを踏まえて、複線化した調達体制を確保し、原材料の変動コストを適切に商品原価に転嫁して、リスクの低減を図っています。
③ ガバナンス	
サイバー攻撃/システムのトラブル・データ漏洩	情報セキュリティ基本方針、情報セキュリティ管理規程等を制定し、従業員教育や訓練を実施しています。外部からの攻撃に対するハード面、ソフト面の強化を図るとともに、情報機器についてはデータへのアクセス制御やパスワードの厳重管理を徹底し、取締役会が定期的に情報セキュリティの管理状況をモニタリングしており、リスク低減を図っています。
災害による影響	リスクマネジメント委員会の下部組織である災害対策部会が、全社的な体制の検討を行います。設備・機器の安全性チェックや防災訓練などを実施し、安全な操業や事故防止体制の確立を図るとともに、従業員の安否確認システムの導入や初動対応計画の作成、事業継続計画の見直し、通信手段、情報ツールの導入、防災用品の拡充、食料の備蓄、損害保険の付保などによりリスクの低減を図っています。

基本的な考え方

当社では、「行動規範」「行動指針」を制定し、その遵守を徹底するコンプライアンス活動を推進しています。「行動規範」および「行動指針」はホームページで公開しています。また、研修などを通してコンプライアンスの意味と重要性の理解の浸透を図っています。

📄 行動規範

● コンプライアンスの推進

ニッパングループでは代表取締役社長を議長とするリスクマネジメント委員会の下、コンプライアンス管掌役員を部会長とするコンプライアンス部会を設置し、コンプライアンスの推進を行っています。部会の内容については、リスクマネジメント委員会を通じて、経営会議メンバー等に報告がなされています。

● 2024年度の取り組み

インサイダー取引防止規程を策定するとともに、役員、管理職へ向けて、金融商品取引法およびインサイダー取引に関する勉強会を実施しました。また、2024年11月1日から新設・施行されたフリーランス・事業者間取引適正化等法へ対応をするため、社内でのルールを策定するとともに、

従業員に対し、勉強会を実施しました。その他、下請法、個人情報保護法、景品表示法、商標法等、業務に関連する法律の勉強会を実施しました。また、社内の電子掲示板(イントラネット)においても、コンプライアンスに関する周知を行っています。

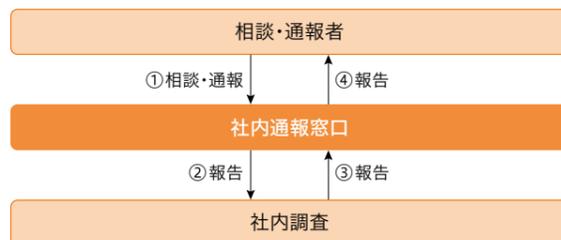
● 内部通報窓口の設置

ニッパングループの職場での法令違反や社内不正など企業倫理や法令に抵触する行為を防止もしくは早期発見し、是正することを目的として、従業員が相談もしくは通報する窓口として、企業倫理ヘルプライン(内部通報制度)を設置しています。通報窓口は、内部窓口と外部窓口の2か所設置しており、通報したことにより不利益を被らないよう、運用規程を定め、匿名性と機密性を担保しています。2024年度の内部通報件数は7件でした。

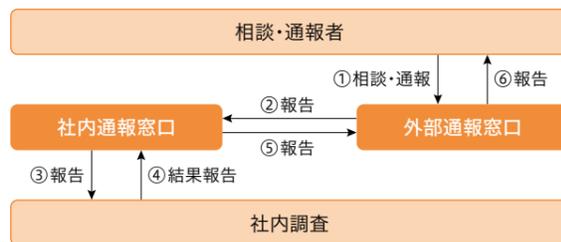
内部通報件数(件)

2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
0	0	4	5	7

内部窓口に相談・通報した場合



外部窓口に相談・通報した場合



● 腐敗行為・贈収賄防止に向けた取り組み

ニッパングループでは、行動規範・行動指針において、グループ全体として腐敗行為・贈収賄防止に取り組むことを対外的に示しています。すべての役員・従業員が高い倫理意識を持ち、法令を遵守することを明確にしています。

● 企業情報

会社名	株式会社ニッポン(商号 株式会社ニッポン)
会社名(英文名)	NIPPON CORPORATION
創立	1896年(明治29年)9月
事業内容	製粉事業: 小麦粉、ふすま、倉庫業、港湾運送事業等 食品事業: プレミックス類、コーン製品、米粉、家庭用小麦粉、パスタ類、パスタソース、オリーブ油、アマニ、乾麺、冷凍食材、冷凍食品、中食事業等 その他事業: ヘルスケア事業、ペットフード事業、バイオ関連事業、エンジニアリング事業等
代表者	代表取締役社長 前鶴 俊哉
資本金	122.4億円(2025年3月現在)
決算期	3月31日(年1回決算)
本店所在地	〒102-0083 東京都千代田区麹町四丁目8番地
従業員数	3,863人(2025年3月31日現在)
支店	東京第1、東京第2、関東、仙台、名古屋、大阪、広島、福岡、札幌
工場	横浜、千葉、伊勢崎、竜ヶ崎、竜ヶ崎冷食、名古屋、神戸甲南、福岡、福岡那の津、小樽
研究開発拠点	中央研究所、開発本部
主なグループ会社	松屋製粉(株)、ニッポン商事(株)、オーマイ(株)、日本リッチ(株)、(株)ファーストフーズ、オーケー食品工業(株)、(株)ナガノトマト、エヌビーエフジャパン(株)、ニッポンドーナツ(株)、ニッポンエンジニアリング(株)
海外拠点	米国、中国、タイ、インドネシア

● 株式情報

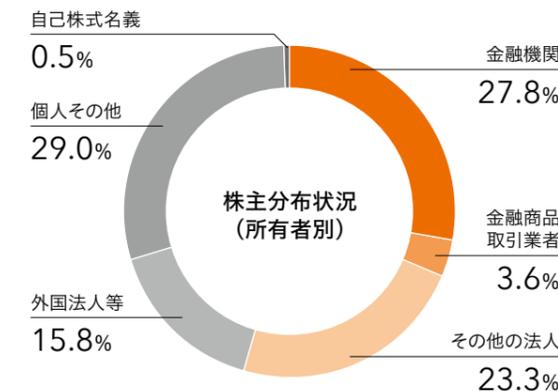
(2025年3月31日現在)

発行可能株式総数	300,000,000株
発行済株式の総数	78,824,009株
株主数	44,491名(前期末比11,355名増)

大株主(上位10名)

株主	持株数(千株)	持株比率※(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	7,554	9.6
ニッポン取引先持株会	4,429	5.6
大樹生命保険株式会社	3,497	4.5
株式会社ガスキン	2,510	3.2
三井物産株式会社	2,350	3.0
株式会社三井住友銀行	2,246	2.9
農林中央金庫	2,060	2.6
三井住友海上火災保険株式会社	1,879	2.4
さぬき丸一製麺株式会社	1,755	2.2
東洋水産株式会社	1,697	2.2

※ 持株比率は自己株式を控除して計算し、小数第2位以下を四捨五入しています。



財務・非財務データ

財務データ

(百万円)

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	
業績状況												
売上高	298,511	311,628	312,932	323,495	335,399	344,839	329,566	321,317	365,525	400,514	410,878	
営業利益	8,406	11,093	11,574	10,060	11,222	11,101	10,331	11,282	12,288	20,340	21,486	
償却前営業利益	16,436	18,658	19,290	17,852	18,650	19,477	19,351	21,514	22,254	30,655	32,381	
経常利益	9,807	12,666	13,162	11,862	13,065	12,740	12,620	14,270	14,816	23,280	24,393	
親会社株主に帰属する当期純利益	6,981	8,222	8,934	7,651	8,455	8,941	8,608	9,327	10,260	26,367	24,757	
セグメント情報												
食品事業	売上高	166,581	177,417	182,231	191,643	195,696	204,399	196,514	185,911	204,796	226,661	238,353
	営業利益	5,676	6,781	6,726	4,435	5,221	4,865	4,264	4,068	3,449	8,354	9,283
	営業利益率(%)	3.4	3.8	3.7	2.3	2.7	2.4	2.2	2.2	1.7	3.7	3.9
製粉事業	売上高	101,673	103,071	96,940	97,752	102,736	102,621	97,653	96,934	117,604	125,316	121,663
	営業利益	2,295	3,918	4,005	5,216	5,538	5,657	5,102	6,211	7,528	9,186	9,203
	営業利益率(%)	2.3	3.8	4.1	5.3	5.4	5.5	5.2	6.4	6.4	7.3	7.6
その他事業	売上高	30,256	31,139	33,760	34,099	36,966	37,818	35,398	38,471	43,123	48,536	50,861
	営業利益	384	367	831	374	439	547	1,034	996	1,263	2,799	3,171
	営業利益率(%)	1.3	1.2	2.5	1.1	1.2	1.4	2.9	2.6	2.9	5.8	6.2
	営業利益調整額	50	25	11	35	21	31	(70)	4	45	0	(171)
財政状態												
純資産合計	137,535	135,743	147,446	156,905	154,986	158,581	169,126	178,697	192,613	228,285	246,484	
総資産合計	248,890	247,919	252,074	273,328	293,392	290,428	308,017	325,869	344,606	386,692	399,226	
キャッシュ・フロー												
営業キャッシュフロー	11,803	20,675	17,391	15,217	17,063	15,532	14,804	11,975	15,055	24,022	18,768	
投資キャッシュフロー	(8,653)	(6,336)	(12,646)	(11,941)	(14,614)	(14,130)	(12,585)	(10,103)	(5,026)	(9,489)	(7,807)	
フリーキャッシュフロー	3,150	14,339	4,745	3,276	2,449	1,402	2,219	1,872	10,029	14,533	10,961	
財務キャッシュフロー	(2,813)	(6,210)	(11,137)	2,824	7,135	(759)	2,553	(4,278)	(8,402)	(7,241)	(10,533)	
その他												
設備投資額	6,206	7,413	12,023	10,119	15,911	13,067	16,197	11,246	8,154	21,160	20,959	
研究開発費	2,688	2,805	2,971	3,187	3,346	3,381	3,330	3,352	3,444	3,606	3,647	
財務指標												
自己資本比率(%)	53.3	52.7	56.8	55.7	51.2	52.9	53.3	53.4	54.8	58.0	60.7	
ROE(%)	5.56	6.25	6.53	5.18	5.59	5.89	5.41	5.51	5.66	12.78	10.62	
総資産利益率ROA(%)	2.94	3.31	3.57	2.91	2.99	3.06	2.88	2.94	3.06	7.21	6.30	
ROIC(%)	2.6	3.6	3.8	3.2	3.3	3.3	2.9	3.0	3.1	4.8	4.7	
1株当たり指標												
EPS 1株当たり当期純利益(円)	42.22	100.99	111.40	95.34	108.78	116.71	112.27	121.59	132.16	338.20	317.27	
BPS 1株当たり純資産(円)	1604.38	1625.29	1784.44	1897.64	1961.17	2006.14	2141.16	2268.3	2421.48	2874.28	3102.27	
株式情報												
期末株価	1,188	1,850	1,644	1,649	1,900	1,687	1,657	1,663	1,660	2,372	2,170	
配当性向(%)	28.4	27.7	26.9	31.5	29.4	29.1	32.0	31.3	30.3	30.3	33.3	
PER株価収益率(倍)	14.07	18.32	14.76	17.30	17.47	14.45	14.76	13.68	12.16	6.23	7.05	
PBR(倍)	0.74	1.14	0.92	0.76	0.97	0.84	0.77	0.73	0.69	0.83	0.70	

※ 2018年度から「税効果会計に係る会計基準」の一部改正(企業会計基準第28号 2018年2月16日)を適用

※ 2023年度の連結配当性向は特殊・特別な損益を除外して算定 ※ 2021年度から「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用

非財務データ

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
社会					
お客様センター相談件数(件)	13,939	11,249	11,210	11,261	11,637
従業員数 連結(人)	3,880	3,775	3,848	3,829	3,863
従業員数 単体(人) ※ 出向者除く	1,070	1,137	1,156	1,173	1,210
[外 平均臨時雇用者数]	[190]	[217]	[201]	[209]	[209]
女性従業員数	293	320	334	349	376
女性従業員比率(%)	24.1	25.4	26.3	29.2	28.4
採用人数(人)	93	81	71	72	96
女性管理職比率(%)	7.4	7.8	7.9	9.2	10.0
再雇用者数(人)	17	17	21	24	27
離職率(%)	2.5	2.9	2.7	2.3	2.8
育児休業制度取得率 男性(%) ※1	34.5	51.4	44.4	83.3	88.2
育児休業制度取得率 女性(%) ※1	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
障がい者雇用率(%)	1.94	2.26	2.26	2.39	2.30
平均残業時間(時間)	15.4	17.0	15.8	15.7	15.5
有給休暇取得率(%)	62.7	67.6	69.0	72.5	83.6
ストレスチェック受検率(%)	99.4	95.2	97.3	98.1	97.7
高ストレス者割合(%)	6.5	8.4	9.7	8.5	9.3

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
労働災害率	0	0.84	0.42	0.41	0.40
研修費用(千円)	33,124	32,634	51,394	71,932	104,987
一人当たり研修費用(千円)	30.9	29.1	44.5	61.3	86.8
一人当たり研修時間(時間)	10.3	7.7	16.8	35.0	39.4
環境					
CO ₂ 排出量 Scope1(千t-CO ₂)	45	47	47	47	46
CO ₂ 排出量 Scope2(千t-CO ₂)	113	115	115	113	113
CO ₂ 排出量 Scope3(千t-CO ₂) ※2	-	-	3,120	3,930	4,260
総エネルギー使用量(kL)	84,235	87,073	85,478	86,469	81,585
総消費電力量原単位(kWh/t) ※3	136.2	138.0	136.3	135.3	136.4
廃棄物等総排出量(t)	41,180	44,868	46,885	41,948	39,763
廃棄物等再資源化率(%)	95.4	96.5	95.9	97.0	98.2
化学物質使用量(L)	9,504	8,420	10,210	8,728	8,717
総水使用量(千m ³)	2,750	2,681	2,679	2,720	2,686
総排水量(千m ³)	2,218	2,128	2,089	2,116	2,138

※1 年度内に産後休業または育児休業を取得した人数/年度内に本人または配偶者が出産した人数で算出

※2 集計範囲は株式会社ニッポン製粉事業、食品事業(冷凍食品事業・食品素材事業・加工食品事業) 排出係数は環境省排出原単位データベースVer3.4を使用

※3 当社および製造部門をもつ連結子会社