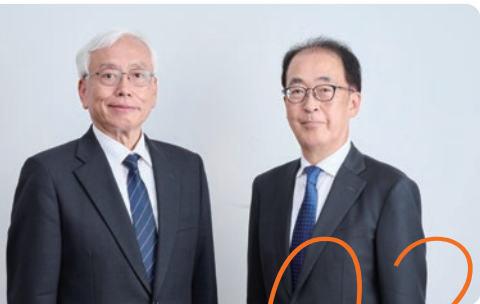


130年の想いを、ひとつの印に

ニッポンは2026年、創立130周年を迎えました。永年にわたり支えてくださったステークホルダーの皆様への感謝と、未来への決意を込めて、その想いを130周年記念ロゴというひとつの印に託しました。この節目の一年を、新たな時代への第一歩とし、ニッポンはこれからも歩みを進めていきます。



CONTENTS



02

ニッパングループの ありたい姿

- 02 理念体系
- 03 At a Glance
- 05 会長メッセージ
- 06 社長メッセージ
- 07 会長×社長対談
- 11 財務担当役員メッセージ
- 14 価値創造プロセス
- 15 価値創造の仕組み

中長期戦略

17

- 17 長期ビジョン2030と
中期目標
- 19 財務戦略
- 23 製粉事業
- 24 業務用食品事業
- 25 家庭用食品事業
- 26 中食事業
- 27 ヘルスケア事業
- 28 海外事業
- 29 その他事業
- 30 特集:無形資産の強化
研究開発
- 35 特集:無形資産の強化
ブランド戦略



37

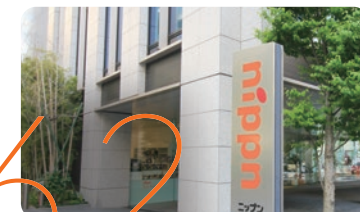
サステナビリティ 経営戦略

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

51

コーポレート・ガバナンス/ リスクマネジメント

- 51 コーポレート・ガバナンス
- 56 前社外取締役メッセージ
- 57 取締役一覧
- 59 リスクマネジメント
- 61 コンプライアンス



62

会社概況

- 62 企業情報／株式情報
- 63 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、会長、社長および取締役からのメッセージを通じて、当社の全体像や戦略、事業の方向性をわかりやすく示しています。2026年度版では、当社が掲げる中期目標の達成に向けた進捗と成果を中心テーマとして編集し、長期ビジョン2030に向けた価値創造の流れをより明確にお伝えする構成としています。

特に、成長のカギとなる無形資産の強化は前年度に引き続き特集ページを設け、取り組みと成果を具体的に紹介しています。これにより、投資家・従業員をはじめとするステークホルダーの皆様にも、当社の成長戦略と将来の価値創造の姿をご理解いただけるよう工夫しています。本報告書の内容は、多くの皆様にご覧いただけるよう、当社ホームページにも掲載しています。

対象期間:2025年4月1日～2026年3月31日

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

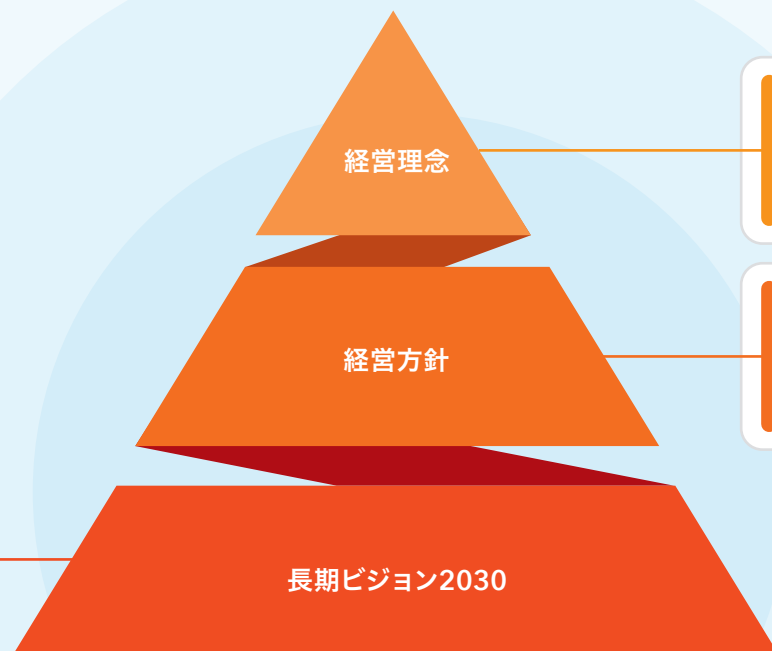
本統合報告書に記載している将来に関する記述は、不確定要素や仮定に基づいており、実際の事実や結果とは異なる可能性があります。将来見通しに関する内容については、全面的な依拠はお控えいただきますようお願いいたします。また、当社は本報告書に含まれる情報を更新または改訂する義務を負うものではありません。

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(気候関連財務情報開示タスクフォース)ガイダンス
- TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)提言
- 価値協創ガイダンス2.0



理念体系



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



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

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。



「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。

「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。

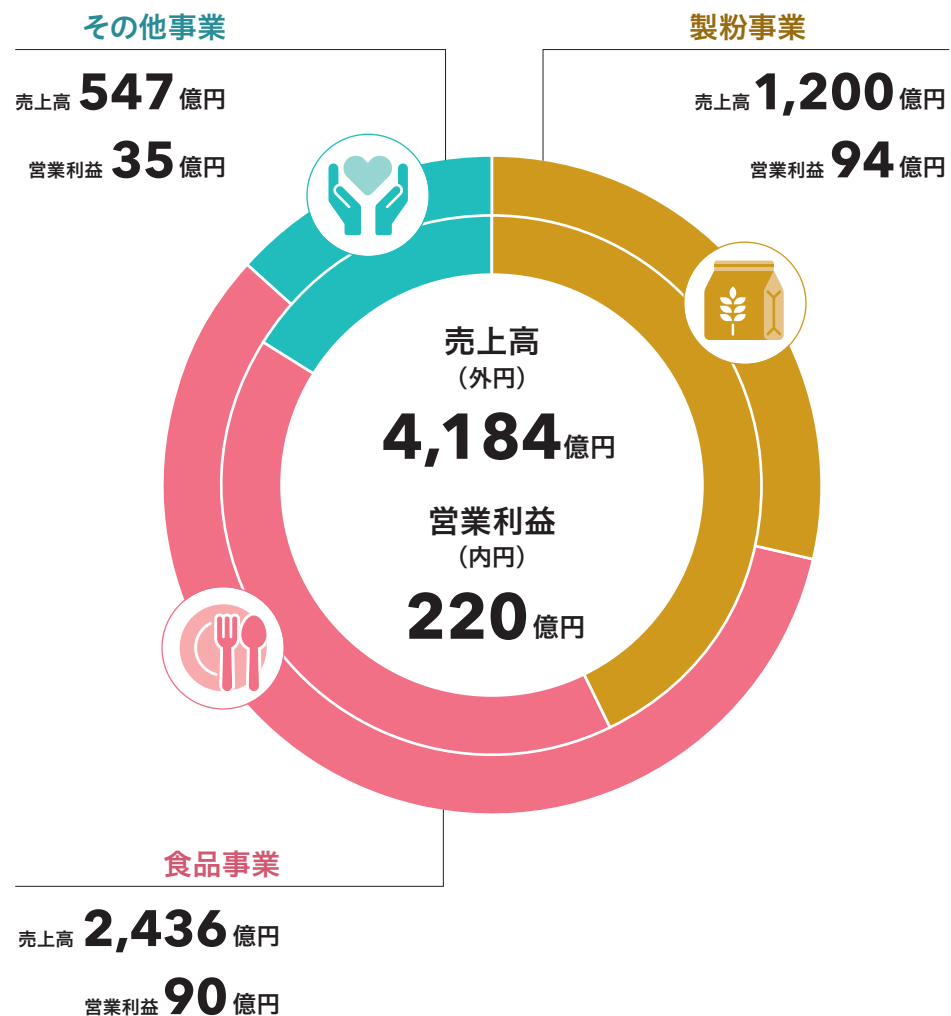
「食」は、生活者と社会を支える仕事。

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、多様な人財が集まります。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。

At a Glance

ニッポングループのビジネス

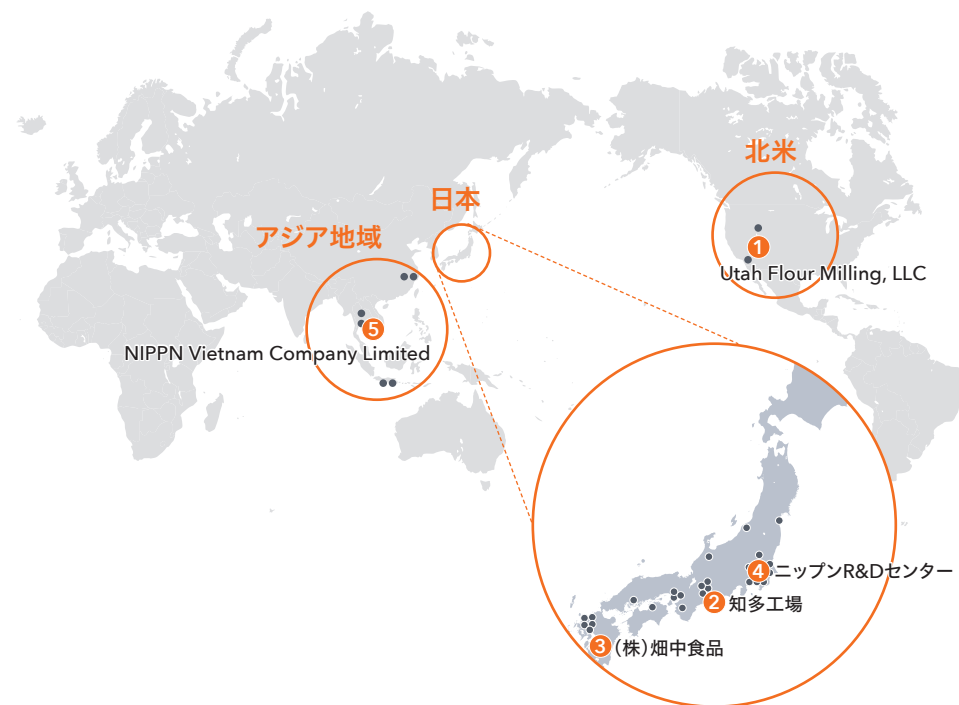
ニッポングループは、製粉事業を祖業とし、食品素材・加工食品・冷凍食品・中食・健康食品・ペットフードなど総合食品企業として、幅広い分野で人々のウェルビーイング(幸せ・健康・笑顔)に貢献する食品を提供しています。



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
- 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



従業員数	単体生産・販売拠点数	グループ企業数
3,935名	30か所	子会社59社および関連会社21社

ニッポングループの事業



製粉事業

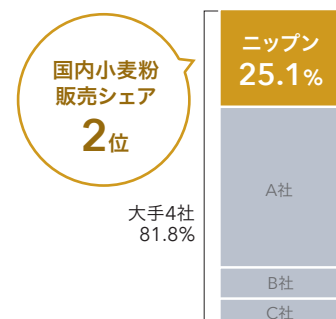
→ P.23

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産小麦の拡充など、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。



製粉

製粉事業の市場シェア※



主要な子会社
松屋製粉(株)
ニッポン商事(株)

※ 日刊経済通信社調(酒類食品統計月報 2026年8月号)

主な商品

小麦粉(パン用、菓子用、うどん用、パスタ用など)、そば粉、ふすま



食品事業

→ P.24

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起点の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。



食品素材



加工食品

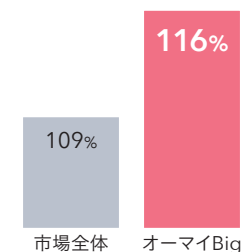


冷凍食品



中食

冷凍パスタ成長率※



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

※ 出典インテージSCI 2025年4月-2026年3月 100人あたり購入金額 前年比 冷凍個食パスタ計、オーマイBigブランド計

主力ブランド

オーマイ、オーマイプレミアム、彩りごはん。シリーズ



その他事業(ヘルスケア事業)

→ P.27

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。



ヘルスケア

主な植物由来素材

アマニ由来リグナン
(女性ホルモン様作用)米/コーン由来セラミド
(肌の保湿・バリア機能)オリーブ由来マシリン酸
(筋肉・関節ケア・疲労感軽減)

主な商品

北海道産 金のアマニ、潤つやセラミド、筋肉キープ



会長メッセージ

モニタリングに徹しながら、 執行側をサポートします



代表取締役会長
前鶴 俊哉

成長に向けた基礎づくりに注力した6年間

私が当社の社長に就任したのは2020年、新型コロナウイルス感染症のパンデミックの時期で、ほとんど外へ出かけることができないという変則的な状況下でした。以来6年間の任期の中で強く印象に残っているのが、2021年7月に発生した大規模なシステム障害です。システムが全く使えず、全社を挙げて人手で商品を出荷するような状況でした。幸いお客様をほとんど失うことがなく事業を継続できましたが、社長としての大きな試練でした。

2021年、創立125年を機に行った社名変更は、私の就任以前から決まっていたことですが、それを受け、約1年をかけて取り組んだのが、経営理念の策定です。会社として従業員が一丸とされるメッセージを定め、それを社外にも発信したいという思いでした。「ウェルビーイングという表現は英語のままでもいいのか」といった細かいことまで熱心に議論したのを覚えています。もちろん、理念や方針は言葉を作って終わりではありませんから、その後はそれを実行・実現することに注力してきました。継続的に取り組んでいくべき課題ですが、将来の成長への基礎として一定の成果は挙げられたと感じています。

成長に向けた具体的な取り組みとしては、まず、知多工場やR&Dセンターなど、必然性の高い投資を思い切って実行してきました。建築費など投資のコストが上昇する中、数年後には必ず「あの時点で投資をしておいてよかった」と評価されることを確信しています。さらに、マーケティング本部やサステナビリティ推進部、原材料調達部などの組織づくりを行ったほか、社外取締役の多様性向上や各種ルールの整備を含めて、今の時代に適合したコーポレート・ガバナンス体制の強化にも取り組みました。投資を確実に成果へと結びつけ、組織を柔軟に機能させていくという極めて重要な役割は、大田尾社長を中心とする新たな経営陣に託すことになります。私は会長として、その取り組みが着実に前へ進むよう、できる限りの支援をしていく考えです。

従業員に「この会社でよかった」と言ってもらいたい

ニッパングループが持続的に成長していくためには、経営判断

の質とスピードを一段と高めることが欠かせません。その上で、会長と社長の二人体制とすることで、対外的な関係構築や中期戦略の推進、社内の意思疎通など、重要な役割をより効果的に分担し、経営全体の機動力を高めることができます。

私自身、長年にわたり培ってきた経験を基に、会長として新社長を力強く支える体制になることはよいことだと思っています。

ただし、社長経験者がいつまでも口を出すという形は望ましくありません。私は取締役会の議長という立場でもありますので、基本的には経営の執行はしっかり社長に任せ、私はルールがきちんと守られているかのモニタリングに徹したい。それがガバナンスのあり方として望ましい形です。

責任者という意味で社長の役割というのは非常に重いものですが、大田尾社長の、何があっても判断を誤らない冷静な対応力には信頼を置いています。最終的には、従業員に「この会社で働いてよかった」と言ってもらえるような会社にしたいというのが、私の長年の思いです。けっして簡単なことではありませんが、大田尾社長とともにその願いをかなえられるように努めます。

新しいことにアグレッシブに取り組む

ニッパングループには、食のインフラを担う企業として“社会に安定的に食を届け続ける”という揺るぎない使命があります。同時に、株主・お客様・従業員をはじめとするステークホルダーの皆様を選ばれ続けるための“企業価値の向上”も、経営に課された重要な使命です。

私は、この二つの使命を確実に果たすため、事業の継続性と成長性のバランスを取りながら、戦略的な成長投資を進めていきます。特に、将来の成長余地が大きい海外事業を中心に、成長領域への投資を重点的に行い、挑戦を恐れず新たな価値創出に取り組みます。

持続的な企業価値の向上を通じて株価の着実な改善を図り、ステークホルダーの皆様から寄せられる期待に応えてまいります。これからもニッパングループにご支援を賜りますようお願い申し上げます。

社長メッセージ

事業課題は挑戦の機会。 「一念、天に通ず」の言葉を胸に 取り組みます



代表取締役社長
社長執行役員
大田尾 亨

これまでの経験すべてが大きな財産

私は1987年、バブル直前の入社です。経理部に配属され、本社のほか、地方の工場や支店に勤務しました。工場長に予算や決算の説明をする場で鍛えられたり、工場や営業の人たちとの人脈を広げることができたりと、非常によい経験でした。本社では会計や税務など経理実務の根幹を担当してスキルを磨きました。ひとつの転機になったのは2013年、経理とは関係のない秘書室長を命じられたことです。当時の会長・社長から薫陶も受けましたし、支店長や工場長などとの人脈もできる、ありがたい立場でした。その後再び経理財務に戻り、今度はファイナンスやIRにも携わりました。投資家など外部の方々と接するのはプレッシャーもありましたが、新しい見方を学べる機会でもありました。さらに経営企画にも携わったのち、このたび社長を拝命したわけですが、振り返ってみれば、これまで経理・財務、秘書、経営企画、IRと、多くの領域を経験してきました。どの仕事も私にとって大切な財産であり、経営を考える上での視野を広げてくれたと実感しています。一方で、営業や技術・研究開発など、直接お客様やモノづくりの最前線に向き合う経験が十分ではないことも自覚しています。だからこそ、今一度、現場とより深く対話し、足りない部分を補いながら、経営全体をリードする覚悟です。

仕事と向き合う際は、「一念、天に通ず」を座右の銘としています。信念をもって努力すれば、願いは天に届き、どんな困難も乗り越えられる、という意味です。過去に、会計制度が大きく変わる「会計ビッグバン」と、社内の会計システム導入が重なった年がありました。慣れない中で必死に業務に当たっていたのですが、私はそこで重大なミスをしてしまった。決算発表の直前だったのですが、日頃から私の仕事を見守ってくれていた当時の上司や監査法人の方に助けていただき、なんとか事なきを得ました。今でも忘れられない体験です。そんなふうに人に助けられたことは多々ありますし、逆にこちらから支援をしたこともあります。真面目に努力する姿を見せれば、そうした相互に支え合う関係／互いに力を与え合う関係が自然と生まれるんですね。仕事をしていて努力の方向性に確信が持てない場面では、「一念、天に通ず」という言葉を思い出すようにしています。

めざす姿と現状とのギャップを埋める

当社グループの収益力は直近で着実に向上しています。今こそ、ニッパングループがめざす姿と現状とのギャップを埋め、次の成長段階へ踏み出す好機だととらえています。私は、資本効率の向上と事業ポートフォリオの最適化を軸に、事業構造そのものをより強靱で持続的なものへ進化させていきます。その実行力を高めるため、事業データに基づく経営判断の精度を磨き、経営陣自らが業績の先を見通し、課題を迅速につかむ体制づくりを進めていきます。

一方で、自発型の企業風土を醸成し、変化できる会社、挑戦することを楽しむ集団に進化させたいとも考えています。業績が向上している今は、できることの選択肢が広がっている時でもあります。従業員には自ら手を上げて挑戦してほしい。それが将来的な企業価値向上につながると確信していますので、繰り返し呼びかけていきたいと思います。

皆様から選ばれる企業へ

現在、サプライチェーンや原料価格の変動、消費者ニーズの多様化など、事業環境はこれまでにないスピードで複雑化しています。こうした変化の中でこそ、ニッパングループは自らの強みを再定義し、果敢に新たな成長機会を切り開いていきます。

国内では、グループシナジーを最大限に引き出しながら競争優位領域をさらに深め、海外では成長ドライバーである北米・ASEAN市場への展開を一段と加速します。加えて、デジタル化による経営基盤の強化、サステナビリティ経営の推進、新たな食の価値を創出する研究開発、そして多様な人財が実力を発揮できる組織づくりにも全社を挙げて取り組みます。

直面する課題は決して小さくありませんが、私はそのすべてを“未来を拓く挑戦”だととらえています。これらの挑戦を確実に乗り越え、持続的成長を実現することで、ステークホルダーの皆様から真に選ばれる企業へと進化してまいります。

安定した収益基盤を維持しつつ、新たな価値創造によって成長のスピードを一段と高めていくことを、ここにお約束します。ニッパングループのこれからに、どうか大いにご期待ください。

会長×社長対談

代表取締役会長
前鶴 俊哉



代表取締役社長
社長執行役員
大田尾 亨



「お客様の期待を超えるイノベーションの実現」をめざして

2026年6月、株式会社ニップンの代表取締役社長・社長執行役員の交代がありました。2020年から6年間にわたり社長を務め、このほど代表取締役会長となった前鶴俊哉と、社長の職を引き継いだ大田尾亨が、今後への意気込みやニップングループの事業運営について語り合いました。

社長交代の背景

指名・報酬委員会で議論を重ね
総合的な判断により新社長を選任

Q 今回の社長選任はどのような流れで行われたのでしょうか。

前鶴 大田尾社長は、財務を中心に秘書室や経営企画、IRなどのキャリアを積んできたこと、また冷静な判断力やリーダーシップといった人格・能力面などを総合的に検討した上で、会社経営の継続性を確実なものにできると判断して、選任しました。当社のサクセッションプランはまだ策定の途上なのですが、私の後任については、私が指名するといった形にせず、ここ数年、指名・報酬委員会で議論を重ねてきました。今回はそれを踏まえて候補者を絞り、面談など選任の過程を経て指名・報酬委員会としての結論を出し、最終的に取締役会で決定したものです。

大田尾 私は財務、IR、経営企画などを通じて当社グループの経営基盤作りに携わってきました。一方でキャリアの浅い営業や研究開発などの現場に近い領域については、これから現場との対話を通じて理解を深め、経営に活かしていきます。2代前の社長も財務畑で、私は当時秘書としてその苦勞を間近で見ていたこともあり、今回の指名に関しては慎重に構えておりましたが、前鶴会長（当時は社長）や過去の社長経験者の方から「覚悟を持ってやってください」という言葉をもらって、引き受けることを決めました。今後、サクセッションプランの策定に当たっては、私自身の歩んできた経験の省察を活かしていくことも必要だと思っています。

前鶴 私の在任中は幸い業績が好調で、大きな投資も重ねてきました。大田尾社長にはその投資を持続的な成長につなげるという仕事に当たってもらうことになります。売上・利益だけでなく、サステナビリティなども含め、多くの課題をしっかりと引き継いでもらえると期待しています。

大田尾 前鶴会長は、安全・安心な製品の安定供給と、海外を含めた成長領域への挑戦という、守りと攻めの両面で事業発展を、正攻法の経営により実現してきました。それを受けて私には、IRなどで培った対外的な見識を活かした、より俯瞰的でアグレッシブ

会長×社長対談

シブな経営を推進し、グループ全体の成長を主導します。2026年も大型投資を積極的に進めますが、これらを着実に成長へ結び付け、新たなステージへの飛躍を実現することが私の使命だと考えています。

前 鶴 製造系や営業系の方も取締役として当社の経営を支えてくれています。その中で、特にIRで社内外のステークホルダーとの交渉に当たってきた大田尾社長の経験は、経営に活かせる強みだと思っています。

中長期的課題と解決への取り組み

キャッシュ創出力と資本効率の両面の向上に注力

Q 中長期的な経営課題と、その解決に向けた取り組みについてお聞かせください。

大田尾 事業環境の変化が見通せない中、企業として安定的な経営を行いながら事業成長を図るためには、売上やシェアの拡大と同時に、生産性向上・コスト競争力強化・投資効果の最大化を実現すること、さらに高付加価値商品の提供で利益率を高める必要があります。すなわち、キャッシュ創出力と資本効率の両面の向上を図ることが、経営課題の根幹となります。さらに、そうした課題を解決する力の源泉となる人財への投資も不可欠です。限られたリソースで最大の投資効果を生むための「選択と集中」に注力していきます。

そうした当社グループの課題感を投資家の皆様に丁寧に説明し、理解していただくことが、経営陣の役割だと考えています。成長ドライバーをどのように具体化するか、投資をどのように収益に結びつけていくかを明確な成長ストーリーとして示すことで、より高い市場評価の獲得をめざします。

前 鶴 そうした意味では、投資家をはじめとするステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを今まで以上に充実させることが求められるでしょう。ニッポングループには食のインフラを支えるという社会的役割があり、その責任を果たし続けるためには、成長投資とともに更新投資も必要になります。財務に関してはこれまでも大田尾社長の意見を聞きながら進めてきたので心

配はしていませんが、実際の事業運営は社長だけでできることはありません。執行のメンバーとよくコミュニケーションを取りながら、経営のかじ取りをしてもらえたらと思います。

大田尾 成長ドライバーである冷凍食品や中食、海外事業については、供給能力の拡大だけでなくM&Aやアライアンスの検討、マスターブランド強化のための人財強化と適切な人員配置、ブランド認知向上に向けたプロモーション戦略といった課題があります。また財務面でいえば資本効率性を高めるためのバランスシートマネジメントなどについて、時間軸を明確にした成長ストーリーを示すことが重要だと考えています。現在、次の中期経営計画の策定に取り組んでいます。全従業員に共通言語として認識してもらうことを前提に、高い収益構造を備えた“強いニッポングループ”への進化を加速するための「筋肉質」な計画の策定を進めます。

長期ビジョン実現に向けて

次期中期経営計画の策定に速やかに取り組む

Q 長期ビジョンの実現に向け、どのような取り組みが必要とお考えでしょうか。

大田尾 「長期ビジョン2030」の実現に向けては、なによりも中期経営計画の策定を速やかに進めることが重要と考えています。その骨格として考えていることがいくつかあります。まずは、経済的価値の向上に資する一貫性のある成長ストーリーを明確に描くこと。また、体系的・論理的に説明可能で、すべてのステークホルダーに理解していただけるものとする。着実な進捗管理ができるよう施策の定量化を図ること——などです。長期ビジョンで掲げている「社会的価値と経済的価値の同時実現」のための具体的な施策、ストーリーが、現在の中期目標では不十分と感じていますので、その点もより明確にしていきます。

事業ポートフォリオ最適化や、成長加速と資本効率向上を中長期的視野で実現するため、勝てる事業領域にヒト・モノ・カネを集中させるとともに、新規事業の創出やDX・SXの推進を通じた持続的成長と収益性向上に注力していきます。短期的な業績にこだわり過ぎると先々息切れしてしまいかねませんので、必要



な投資は無理に絞らず計画的に実施し、中長期的な業績と企業価値の向上につなげていきたいと考えています。

前 鶴 現在の長期ビジョンは2030年をめざしたもののですが、策定中の中期経営計画は、それにとどまらず、さらにその先の将来に向けた種まきになるようなことも入れたいですね。今すぐにはものにならなくても、将来的に付加価値として花開くかもしれないシーズを社内にとっておけたら、そのこと自体が価値と言えます。基礎研究に携わる従業員には、何年かかってもいいから会社の将来の持続的成長に貢献できるような種をしっかりと育ててほしいと伝えています。

その意味では、2030年以降にめざす姿も、ある程度描いておくべきだと考えています。私としては、食のインフラを支える企業として、やはり社会に貢献することを大切にしたい。食べ物を通じて、世の中の人々の健康に寄与する企業でありたいという思いがあります。安全で、楽しく豊かな食生活を実現するために何をすればよいかを具体的に考えることから、将来のめざす姿が見えてくるように思います。

会長×社長対談

人的資本の強化

従業員一人ひとりの成長が会社全体の成長に直結

 人的資本の強化や企業風土改革について考えをお聞かせください。

前鶴 私は以前から人財の重要性を意識し、国内での研修に加え、海外研修などの充実にも取り組んできました。昨今、人的資本への投資が注目されてきているのは、当社が進めてきた人財戦略の正しさを改めて確信させるものであり、今後の成長に向けて大きな弾みになると考えています。

大田尾 ニッポングループは食のインフラを支える企業として、健康経営にも力を入れており、じっくり腰を据えて長く働ける環境が整っています。子育て支援や働き方改革も積極的に進めています。グローバル人財やDX人財の育成にも取り組んでいますが、既存の枠にとらわれず新しいことに挑戦する企業風土づくりは、まだこれからです。当社グループが求める人財像を明確にするため2025年に策定したのが、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」です。これに基づいて、挑戦心と自発性を持ち多様性に満ちた人財集団をめざしていきます。最近注目されている心理的安全性を高めながら、会議の場でも日常会話でも、固定概念にとらわれないのびのびとした意見が自然と飛び交う組織風土にしたいと考えています。

前鶴 商品開発など自由な発想が必要なときには、否定から入るようなことをしないよう心がけてきました。「では、やってみよう!!」といった姿勢があるのは当社グループのよいところであり、実際それによって新しい発想の商品も生まれてきています。そうした組織風土はさらに伸ばしてほしいですね。そして従業員には、会社に入ってから勉強・努力を続け成長してほしいと願っています。

大田尾 一人ひとりの従業員が日々の業務でも常に効率向上を考え、改善を実行すれば、その小さな積み重ねが大きな変化につながります。お客様や市場の声に耳を傾け、どのような付加価値を提供できるかを考える姿勢も重要です。そのためにも、自己成長を怠らず、新しいスキルや知識の習得に挑戦してほしいですし、会社もそれをサポートしたいと考えています。従業員の成長

はおのずと会社全体の成長に直結するというのを、繰り返し従業員に訴えていきたいと考えています。

研究開発の重要性

将来的成長の糧を生み出す「ニッポン R&Dセンター」

 研究開発の意義について考えをお聞かせください。

大田尾 メーカーにとって研究開発は、新商品の開発や既存製品の改善に加え、新カテゴリーの創出や新規分野への進出を通じて市場競争力を強化し、企業として継続的に成長するための基盤です。市場変化への対応や競合他社との差別化を図るためには、研究開発への継続的な投資が不可欠です。実際、研究開発投資が盛んな企業ほど、新製品の市場投入スピードが速まり、市場での優位性を確立しやすくなります。当社グループでも、「オーマイプレミアム」においては開発とマーケティングを統合することによって顧客ニーズの変化に迅速な対応を図り、付加価値の高い商品の開発から販売までを実現しました。

その一方で、研究開発によるイノベーションは、自社だけでなく産業全体を支える側面もあります。自社の研究成果が、関連のサプライチェーン全体の技術水準向上につながるといった場合です。企業内の研究開発には、日本の産業競争力を底上げするこうした連鎖効果も期待されていると感じています。

前鶴 私は研究開発も担当していたので、「研究開発で何をすべきか」をずっと突き詰めて考えてきました。得た利益を研究開発にしっかりと使いたいという発想は、私以前の経営者から長くあったものです。研究開発を継続的に行うことが、この会社の将来的な価値を決める大きな要素になります。このほど横浜で開設する「ニッポン R&Dセンター」では、従来よりもレベルを上げた応用的な研究開発が可能になりますから、それは必ず将来の成長の糧になるはずです。むしろ、そうしなければニッポングループの将来の価値向上はないくらいの覚悟でやっていきたいと考えています。

大田尾 新たなR&Dセンターでは、多様なアイデアが創出される環境が整い、成長分野である冷凍食品での高付加価値製品の

開発など、顧客満足度向上に寄与することが見込まれます。また、外部の技術や異業種とのコミュニケーション活性化を通じたオープンイノベーションも促進されます。当社グループが製粉や食品加工で培ってきた独自のコア技術との掛け合わせによる、全く新しい価値の創出が可能になると期待しています。

マーケティングの重要性

マーケティング施策の成功は
中長期的な経営の安定にも寄与 マーケティングについてはどのような点に注力していくのでしょうか

前鶴 マーケティングに関しては、「オーマイプレミアム」の取り組みが大きな実績となりました。株式会社刀との協業によるマーケティング施策は、投資額としては小さくありませんでしたが、マーケティング強化を課題としていた当社にとっては必要な経営判断でした。特筆すべきは、本取り組みがトップダウンの指示ではなく、現場の「挑戦したい」という自発的なボトムアップの熱意に応える形で、経営陣が迅速に後押しして始動した点にあります。

本気でモノを作って売るためには何をしたらよいか。消費者目線に立つためのノウハウを、刀社から教えていただき、私たちも一緒に考えながら取り組みました。

大田尾 当時、刀社のメンバーの方が現場に入り込んで、マーケティングの様々なノウハウの移植と実践を行っていただいた結果、当社は本社から現場までが消費者起点の組織に生まれ変わった実感しました。実際、社内外から高い評価を得ています。マスターブランドである「オーマイプレミアム」のブランド価値向上がプレミアム価格での販売を可能とし、売上高と営業利益・利益率の拡大につながりました。マーケティングの成功によって営業キャッシュフローが改善され、さまざまな大型投資の原資として活用できるという好循環が生まれています。

前鶴 マーケティングの基盤は「人」にほかなりません。この取り組みは当社の未来に向けた人的投資そのものでした。その成果として、次代を担う人財が着実に育っており、これからは当社

グループ独自のマーケティング手法を構築し、実践していく新たなステージへと移行します。

大田尾 今後まず必要なのは、戦略的なキャンペーンやプロモーションを中心とする各施策の費用対効果を厳密に測定しながら、限られた予算で最大の利益を生み出す体制を構築することです。移植されたノウハウを全従業員が活用できるよう、更なる自走化を進めていきます。全社的なマーケティング強化で既存顧客のロイヤリティ向上とリピート購入の促進を図り、それによって新規顧客の獲得コストを回収することで、中長期的なキャッシュフローの安定に寄与することができたらと考えています。

持続可能性向上への取り組み

経済的価値と社会的価値の同時実現を着実に推進

Q 経済的価値と社会的価値をどのように両立させていくお考えでしょうか。

大田尾 「長期ビジョン2030」では、経済的価値と社会的価値の同時実現をめざしています。社会的価値への取り組みがどのように経済的価値につながるかは、ニッポングループが掲げるマテリアリティを例に考えることができます。

例えば「環境保護への取り組み」でいえば、省エネルギー設備



の導入は、生産効率向上と製造エネルギーコストの削減につながります。気候変動や自然災害リスクに対して強靱なサプライチェーンの構築による原材料の安定調達、業績変動リスクを軽減させます。ESG投資やサステナブルファイナンスの対象になれば、資金調達の円滑化や資本コストの低減も期待できます。

また、「食によるウェルビーイングの追求」において、健康志向や環境配慮ニーズをとらえた高付加価値商品を投入すれば、売上単価と利益率の向上が見込まれますし、顧客の支持を獲得して新たな売上の柱を確立することも可能になります。さらに、「人的資本への取り組み」によって従業員のエンゲージメントが高まれば、1人あたりの生産性が向上するでしょうし、多様なバックグラウンドを持つ人材が活躍するようになれば、新しい食の創造にもつながるはずです。

このように、経済的価値と社会的価値の同時実現は、間違いなく当社グループの持続的な成長を支える土台になると考えています。

前鶴 サステナビリティへの取り組みは、ともすると一部の担当部署による限定的な活動と受け止められがちです。そうではなく、それぞれの従業員が「社会のために何ができるか、何をすればいいか」を考えながら日々の仕事に当たることが大切であり、そうした意識の浸透にも努めてきました。気候変動対策などは、単に投資家の皆様向けの説明のためにコストをかけて取り組んでいるわけではありません。社内的には「何のためにするのか」を常に意識してほしい。一人ひとりが「持続可能な社会の実現に貢献したい」という思いで取り組むことが、自然と経済的価値にもつながっていくようになるといいですね。

ステークホルダーへのメッセージ

将来あるべき姿からさかのぼって
今すべきことを導き出す

Q ステークホルダーの皆様メッセージをお願いします。

前鶴 企業価値を向上させ、投資家をはじめとするステークホルダーの皆様の期待にお応えすること、これが私にとってもっと

も大事な責務のひとつです。そして、そのためには会社を成長させなければなりません。そこで成長に向けた投資を、執行側には着実に進めてもらいたい。リスクを見極めながら、会社を成長の方向へと導いてもらい、私はそれをしっかり見守って、必要なら軌道修正を図ります。食のインフラを支える企業というのがニッポングループの存在価値ですから、成長とともに継続も重要。そのバランスを取りながら事業運営に努めていきますので、今後のニッポングループにもぜひご期待ください。

大田尾 「ニッポングループは、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」というのが当社グループの経営理念です。それに向けて私たちは、製粉事業で培った穀物の知見を活かしながら、多様なステークホルダーとの協働を通じて、持続的な企業価値向上に注力しています。具体的には、「長期ビジョン2030」を軸に、冷凍食品をはじめとする成長領域への積極投資と、グローバル化に向けた事業展開を躊躇なく進めていきます。また、PBR1倍割れを解消すべく資本効率の向上を図り、安定的かつ持続的な利益還元にも努めます。

社会に認められる企業になるためには、何より長期的な視野に立たなければなりません。足元では現中期目標の目標達成に力を注ぎますが、これに続く中期経営計画の策定に当たっては、2030年よりさらに先の、将来あるべき姿を目標として描き、そこからさかのぼって今すべきことを導き出したいと考えています。

お客様の期待を超えるイノベーションを創出し、深く透明性の高い対話を通じて真のニーズを的確にとらえ、持続可能な社会の実現に資するソリューションを提供し続けますので、ステークホルダーの皆様には、これからもご理解・ご支援をいただければ幸いです。なにとぞよろしくお願い申し上げます。



執行役員
経理・財務部長

原 英修

成長投資と資本効率を両立し企業価値向上への道筋を描く

2025年度の成果と課題

5期連続増収増益を達成し 収益力向上へ課題に向き合う

2025年度は、売上高、営業利益、経常利益が5期連続の増収・増益となり、それぞれ過去最高を更新しました。製粉事業では、小麦価格の下落に伴う販売単価の影響はあったものの、販売数量は堅調に推移しました。食品事業では、インバウンド需要や外食需要の拡大、マーケティング戦略を駆使した販売促進などが寄与しました。その他事業でも、ペットケアや外食事業などが堅調に推移し、本業の収益力は着実に高まっていると受け止めています。

一方、課題も明確です。特に家庭用食品では、物価上昇に伴う消費者の節約志向の強まりにより、需要面で難しい局面がありました。人件費、物流費、原材料費などのコスト上昇も続いており、価格改定だけで吸収しきれない部分もあります。家庭用食品は、価格や価値の違いが消費者の購買行動に直接影響を与えるため、そのバランスをより丁寧に設計していく必要があります。

2026年度は、引き続き販売は堅調に推移すると見込む一方、新工場稼働に伴う減価償却費の増加などにより、営業利益は一時的に減益を見込んでいます。事業の基礎的な稼ぐ力を示す償却前営業利益は過去最高を見込んでおり、成長に向けた基盤は着実に強化されていると考えています。今後は、販売数量の拡大に加え、商品価値を高めるマーケティング、コスト上昇に対応した適正な価格政策、生産性向上を組み合わせ、収益力をさらに高めます。

中期目標に対しては、一部施策の進捗が当初想定より遅れていることや、コスト上昇などの外部環境の影響により、2026年度の業績予想との間に差があります。しかし、長期ビジョン2030の実現に向けた方向性に変更はありません。中期目標は、長期的

な成長へ向けた通過点であり、足元の課題に向き合いながら、収益力を高める施策を着実に積み重ねていきます。

3つの基本方針を起点に成長と還元の好循環を築く

財務戦略の基本方針として、ニッポングループは「効率よく稼ぐ力の追求」「財務健全性と資本効率を両立した資金調達」「株主還元の維持・強化」の3つを掲げています。これらは、資本市場との対話を通じて寄せられた期待や課題認識も踏まえ、企業価値向上に向けて財務面から重視すべき点を整理したものです。

まず重要なのは、効率よく稼ぐ力を高めることです。ROEやROICを向上させるためには、単に資産を圧縮するだけではなく、事業そのものの利益率を高め、投下した資本から確実にリターンを生み出す必要があります。販売数量の拡大、価格改定の浸透、生産性の向上、マーケティングの高度化を通じて、収益力を一段と高めていきます。特に、需要の変化をとらえた商品開発や、消費者起点の販売戦略を強化することで、価格競争に陥らない事業構造をつくることが重要です。

同時に、財務健全性の維持も欠かせません。ニッポングループは、食の安定供給を支える社会インフラとしての役割を担っています。老朽化した生産設備の更新やBCP対応、食品安全性の徹底に向けた投資は、短期的な利益拡大に直結しない場合がありますが、事業を中長期に継続するために不可欠です。長期発行体格付けAフラットを維持できる財務基盤を前提に、自己資本比率やネットD/Eレシオを管理し、必要な外部資金調達も活用していきます。

さらに、株主還元の維持・強化も重要な経営課題です。成長投資と更新投資に資金を振り向けながらも、特殊・特別な損益を除外して算定した配当性向30%以上を目安に、安定的かつ持続的な配当を維持していく考えです。当社は長年にわたり安定配当を重視してきました。今後も、利益成長に応じた配当額の増加を

財務担当役員メッセージ

めざすとともに、自己株式の取得についても、資本構成の適正化や株価の状況、投資案件の進捗などを総合的に勘案し、機動的に検討していきます。

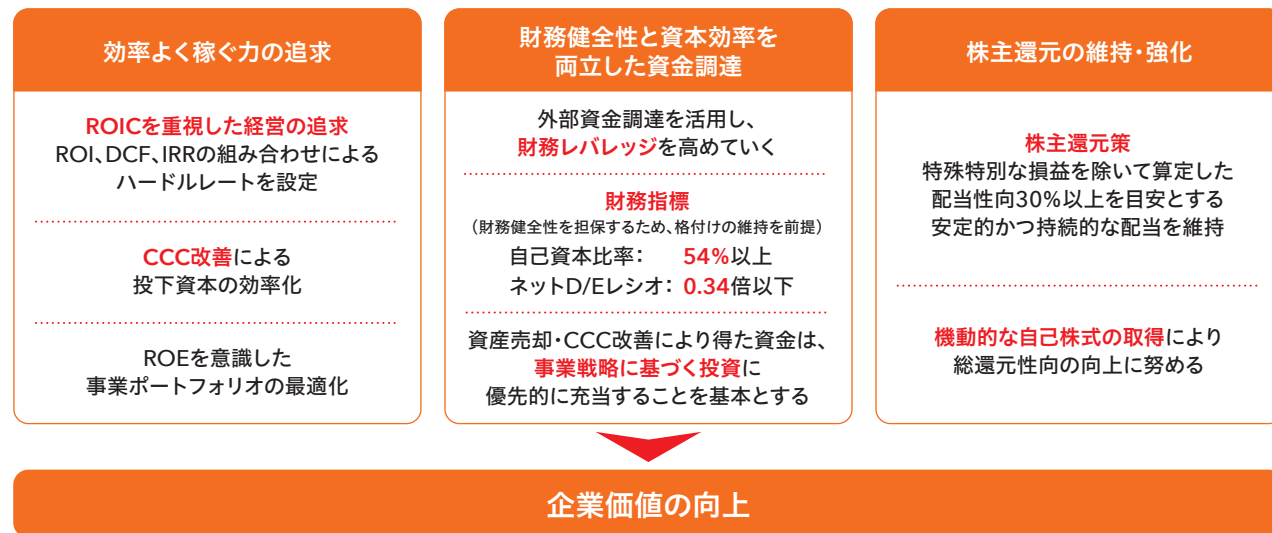
この3つの基本方針は、それぞれが独立した施策ではありません。効率よく稼ぐ力を高めることでキャッシュ・フローを創出し、財務健全性を維持しながら成長投資と株主還元に分配し、企業価値の向上につなげる。この循環を強めることが、財務戦略の基本的な考え方です。

成長投資で将来の収益基盤を厚くする

中長期の成長を見据えて
資本を重点領域へ配分する

現在は成長投資と基盤強化投資を同時に進める局面にあるため、現中期目標期間では、過去と比べても大きな規模の投資を進めています。投資額を増やすことが目的ではなく、長期的な競争力とキャッシュ創出力を高めるための投資です。

財務戦略の基本方針



代表的な取り組みの一つが、知多工場の新設です。中京圏における小麦粉の安定供給体制を強化し、BCP対応を高める長年の課題に対応する投資であり、製粉事業の生産性向上にも寄与すると考えています。製粉事業は当社グループの基盤領域であり、安定した供給力と効率的な生産体制の維持は、食品素材や加工食品、外食、ペットケアなど、関連事業全体を支えることにもつながります。

また、畑中食品の冷凍食品新工場建設も重要な投資です。フンプレート商品ははじめ、需要が拡大する冷凍食品分野で供給能力を高め、中期的な収益成長につなげていきます。冷凍食品は、家庭内での時短・簡便ニーズや品質向上を背景に市場が拡大している分野です。供給体制の強化、商品開発力の向上、ブランド価値の訴求を進めることで、成長領域としての収益性を高める余地があると考えています。

海外では、ユタ製粉への投資を通じて北米事業の可能性を広げています。現時点では将来の成長に向けた準備段階ですが、北米市場での事業拡大は長期的な成長領域の一つです。国内

市場の成熟が進むなか、海外での事業機会を着実に取り込み、当社グループの収益源を多様化していくことは、長期ビジョン2030の実現に向けても重要なテーマです。

加えて、DXや広告・マーケティングへも投資を振り向けます。DXは単なるシステム導入ではなく、業務そのものを見直し、従業員がより付加価値の高い仕事に取り組むための基盤づくりと考えています。マーケティングでも、消費者起点で商品の価値を磨き、販売につなげる力を高めます。

当社は、中長期的な将来を見据えた様々な投資候補を視野に入れています。企業価値の着実な向上と長期的な事業継続性を最優先に、財務健全性を保ちながら各候補の成長性・収益性・リスクを丁寧に吟味し、実行すべき投資を厳選していきます。短期的な還元だけを重視するのではなく、中長期的な価値創出につながる投資を積み重ね、その成果を株主・投資家の皆様へ適切に還元していくことが、当社の基本的な資本配分方針です。

ROIC向上をめざし投資規律をさらに高める

投資の拡大局面にあるからこそ、投資規律はこれまで以上に重要になります。当社では、投資回収期間に加え、ROI、IRR、NPVなどの指標を用い、資本コストを意識した投資判断を行っています。中期目標ではROIC5%以上を掲げており、投下資本に対してどれだけ効率的に利益を生み出せるかを、経営上の重要な視点に位置づけています。

社内では、投融資委員会を通じて、各部門の投資案件を横断的に確認しています。案件ごとに投資目的、想定収益、需要動向、為替などの外部要因、リスクを精査し、優先順位を議論します。その上で、経営会議や取締役会での審議・決議につなげています。各部門から上がってきた案件を積み上げるだけでなく、全社の資本配分の観点から必要性和妥当性を確認することが重要です。

設備の老朽化対応でも、現在の需要や将来の市場性、投資リターンを確認し、実施時期や規模を見直すことがあります。成長投資でも、想定利率が十分でない場合には、事業条件の見直しや投資額の圧縮、実行時期の再検討を行います。こうした議論

を通じて、限られた資金を効果的に配分し、資本効率の向上につなげています。

事業ポートフォリオについては、ROICの数値だけで事業の方向性を一律に判断するのではなく、より幅広い視点で検討しています。当社の事業は、小麦粉を起点に食品素材、加工食品、冷凍食品、中食、外食、ヘルスケア、ペットケアなどが相互につながっています。小麦粉は多くの事業の基礎となる原料であり、研究開発や生産技術、販売チャネルもグループ内で連携しています。そのため、個別事業の数値だけで判断せず、グループ全体にどのような価値をもたらすかを見極める必要があります。

また、当社が展開する各分野には相互に補完し合う領域が多く、供給体制の強化やブランド力の向上、研究開発の成果の共有などによって、それぞれの事業が新たな価値を生み出す可能性を持っています。こうした連携効果を踏まえ、各事業が持つ潜在力をどのように引き出し、収益性の向上とグループ全体の価値創出につなげるかを重視して取り組んでいます。当社にとってのROIC経営は、各事業の役割と相互関係を踏まえながら、全体として資本効率を高めていく取り組みです。基盤領域で安定的にキャッシュを創出し、成長領域に規律をもって投資し、低収益領



域では収益性改善に取り組む。この積み重ねにより、グループ全体のROIC向上をめざします。

投資家対話を経営に活かし価値向上へ

BSマネジメントを通じて 資本効率とPBR向上をめざす

バランスシート・マネジメントでは、財務健全性と資本効率の両立を重視しています。自己資本比率を高めれば財務の安定性は増しますが、一方で資本効率は低下します。反対に、過度なレバレッジは財務リスクを高めます。重要なのは、格付けを維持できる範囲で適切に財務レバレッジを活用し、資本構成を最適化することです。

そのために、政策保有株式の縮減を継続しています。保有意義を銘柄ごとに検証し、取引先との関係にも配慮しながら、縮減を進めています。2026年度末までに連結純資産比率20%未満とする目標に向け、引き続き取り組みます。政策保有株式の縮減は、単なる資産圧縮ではありません。資産を効率的に活用し、創出した資金を成長投資や株主還元へ振り向けることで、バランスシート全体をより稼ぐ構造へ変えていく取り組みです。

また、キャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善も重要です。製粉事業では従来から在庫管理を徹底してきましたが、今後は食品事業を含め、販売計画から生産、在庫管理までを一気通貫で見直す必要があります。需要予測の精度向上や需給管理の標準化などにより在庫の適正化を進めることで、投下資本の効率化とキャッシュ創出力の向上につなげていきます。

PBR1倍割れについても、当社は重く受け止めています。その背景には、資本コストを上回るROEを十分に実現できていないことに加え、中長期的な成長ストーリーを資本市場に伝え切れていないことがあると認識しています。投資家の皆様が知りたいのは、どの領域に投資し、それがいつ、どの程度の収益として表れるのかという点です。私たちは、投資の進捗や成果を分かりやすく示し、資本市場の理解を高める必要があります。

ROEの向上に向けては、利益率の改善、資産効率の向上、財務レバレッジの適正化を一体で進めます。PERの向上に向けては、成長領域の収益化、事業ポートフォリオ管理の高度化、IR・SR活動の強化を通じて、将来の成長期待を高めていきます。PBR1倍以上の実現は、単に株価指標を改善することではなく、ニッパグループが持続的に資本コストを上回るリターンを生み出す企業へ進化するのだと考えています。

株主還元と成長投資を両立し 中長期の企業価値向上へ進む

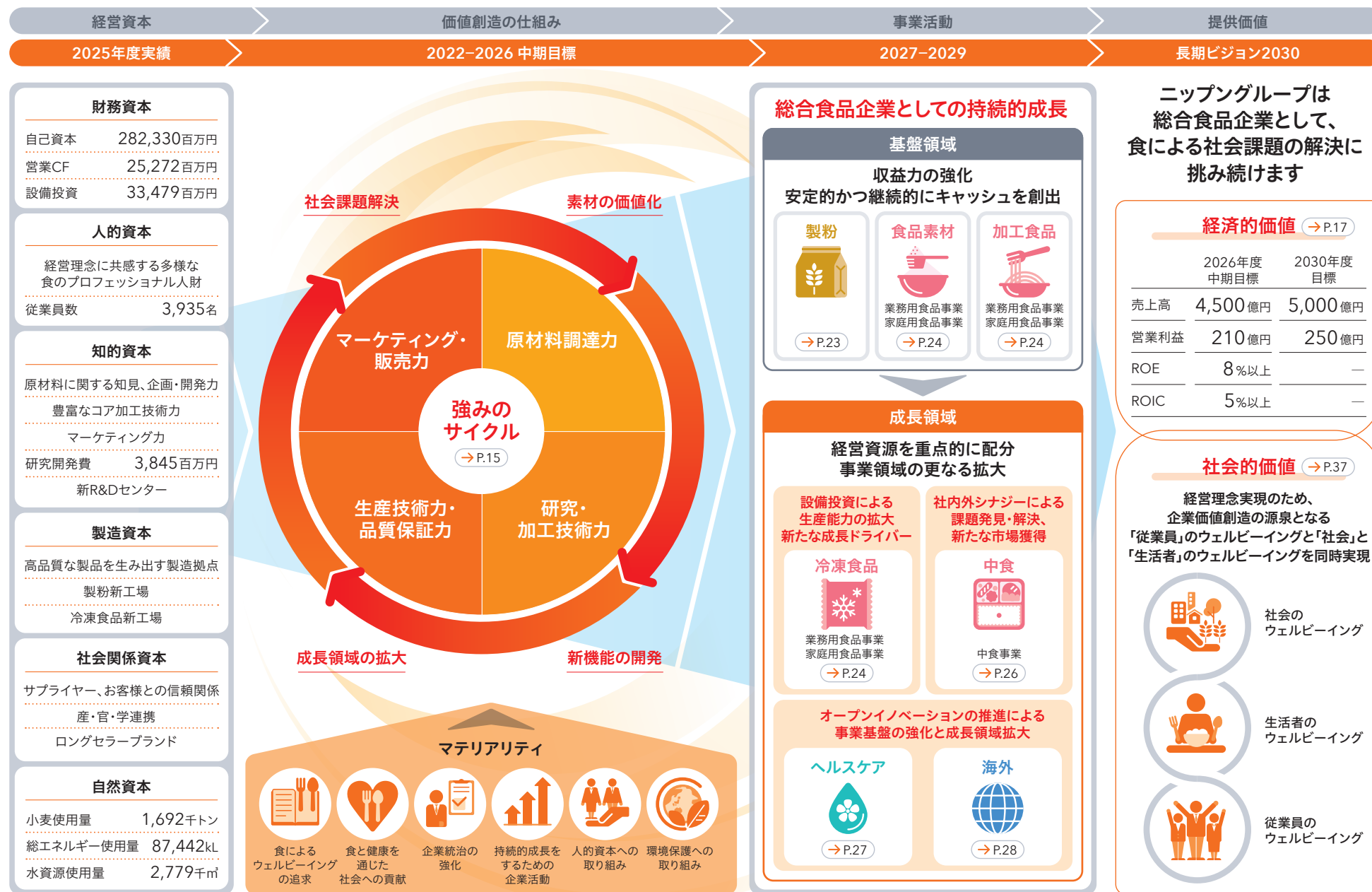
企業価値の向上には、株主・投資家の皆様との建設的な対話が不可欠です。当社では、機関投資家との個別ミーティング、決算説明会、新商品発表会への招待、工場見学会など、対話の機会を広げています。海外投資家への情報発信を強化するため、スポンサード・リサーチの活用も進めています。

投資家の皆様からは、株主還元の充実、政策保有株式の縮減、資本効率の改善、成長投資の具体的な成果などについて、多くのご意見をいただいています。これらの声は、経営会議や取締役会にも共有し、資本政策や事業戦略の検討に活かしています。対話は単なる説明の場ではなく、外部の視点を経営に取り込む重要な機会です。

ニッパグループは、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、安定供給という社会的責任を果たしながら、持続的な成長を実現していきます。そのためには、短期的には負担が先行する投資も必要です。しかし、それらは将来の収益基盤を支える投資であり、中長期の企業価値向上に不可欠な取り組みです。

株主還元については、配当性向30%以上を目安に安定的な配当を継続し、自己株式の取得も機動的に活用していきます。同時に、成長に必要な投資を着実に実行し、その成果を利益成長と株価向上につなげることで、株主・投資家の皆様の期待に応えてまいります。短期的な視点だけでなく、中長期的な視点でニッパグループの成長をご理解いただき、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

価値創造プロセス



価値創造の仕組み

ニッパングループは、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。

原材料調達力

安全・安心かつ機能的で、安定的な調達活動に加え、普遍的価値である「おいしさ」の提供と、社会の変化に対応する、簡便性や環境配慮といった社会的価値、効率化や収益性といった経済的価値の両面に資する調達活動に取り組んでいます。

主な資本

人的資本	市場ニーズに合致した製品開発に適應する原材料を選定する人財
知的資本	安全性の高い原材料を選定する知見／環境や需要変化に応じた企画力や代替素材の開発力
社会関係資本	幅広いサプライヤーとの経験・知見などの情報共有による、多岐にわたる原材料調達とリスク分散による安定調達
自然資本	水／エネルギー／原材料など

特長・強み

- 社会関係資本を活用した幅広い取引先や顧客、グループ会社との連携による、多岐にわたる原材料調達力
- 原材料調達部が持つサプライヤーの情報と、開発部門が持つ市場ニーズやアイデア・発想をマッチングさせ、製品開発に必要な原材料の発見力
- 冷凍食品事業の拡大による、農産物、水産物、畜肉などの原料取引の拡大を通じた、品質担保の管理手法や、探索力

進化・強化に向けた取り組み

サプライチェーンマネジメント強化

サステナブル調達

- 専門的な知識、経験、ノウハウや技術力の蓄積と学びによる原材料調達力の強化

研究・加工技術力

小麦原料の品質確認から新規系統の小麦の開発、野菜などの育種技術の開発、植物由来の機能性食品の素材開発、原材料の加工性、冷凍技術の基礎研究に加え、近年は、食品ロス削減のための包材技術の開発、健康増進のための減塩への取り組みや肉代替品の開発への取り組みを強化しています。

主な資本

人的資本	幅広い領域の研究開発人財
知的資本	原料分析、育種技術、解析技術、素材製造技術、冷解凍技術など豊富なコア技術力／食品加工技術と製法に関する特許
社会関係資本	国・大学・研究機関との連携／顧客との連携／新R&Dセンター／技術センター
自然資本	水／エネルギー／原材料など

特長・強み

- プレミックスの開発など小麦粉に関連した加工技術
- グループ会社の加工技術と当社の素材開発技術の双方を活用する開発力
- 特長のある小麦粉の開発技術
- 製品ごとに使い分ける冷凍技術
- 副産物のアップサイクル技術
- お客様満足度・市場競争力・将来性を見据えた商品開発

進化・強化に向けた取り組み

オープンイノベーションの推進

フードテックによる食の可能性拡大

サステナブルな代替商品開発

- 栄養と健康促進においさとたのしさを加える技術開発
- 食品ロス削減のための研究

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、ニッポ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。

生産技術力・品質保証力



安全・安心な製品の安定供給を第一に、基盤領域はもちろん、冷凍食品事業などの成長領域についても、生産技術の強化、環境負荷低減のための新技術導入、人材育成などを行い、生産コストの低減と生産効率の向上をめざしています。近年では、包装技術を軸としたバリューチェーン全体へ展開する取り組みも行っています。

主な資本

人的資本 生産・品質管理を担う技術人材／食品安全・品質管理専門人材／包装技術の専門知識を有する人材

知的資本 生産技術ノウハウの蓄積／品質保証体制／包装技術ノウハウの獲得

社会関係資本 業界団体との協力関係／非競争分野での同業他社との協業／包装資材メーカーとの協力関係

製造資本 国内外の生産ネットワーク／自動化などの生産機器導入／食品安全に関する設備、情報インフラ

自然資本 水／エネルギー／原材料など

特長・強み

- 一貫性のある効率的な製造管理と品質保証による安定供給
- 技術力に基づくローコストオペレーションや環境対応の推進
- 他企業、他団体とのアセットの相互活用
- 委託先企業との連携

進化・強化に向けた取り組み

DX推進

- 包装に関する技術力の向上
- 委託先との信頼関係強化

従業員の健康・安全への配慮

- 生産・技術のイノベーション推進

マーケティング・販売力



バリューチェーン(マーケティング・開発・販売)の連携を強みに、一貫したブランディングとお客様の満足度の向上に取り組んでいます。業務用食品ではお客様の課題に対してニッポンが持つ幅広い原材料と加工技術で最適なソリューションをご提案します。家庭用食品ではお客様目線に立った商品開発・ブランド育成を通じて、消費者や社会に寄り添う価値を創出します。そして、お客様、消費者の皆様、社会に真剣に向き合うことで確かな支持と経済的価値の持続的な向上を実現していきます。

主な資本

人的資本 お客様の課題を自らの課題ととらえ、周囲と協働しながら解決策を提示する人材／マーケティングに基づいた市場分析とデータ活用に向けた人材

知的資本 消費者インサイトの分析とデータを蓄積するプラットフォーム運用／CRMとBIツールに基づく行動分析

社会関係資本 顧客との信頼関係／業界団体内連携／ブランド力

自然資本 水／エネルギー／原材料など

特長・強み

- お客様の課題を自らの課題としてとらえ、解決に取り組む食のプロフェッショナル
- 知的資本を活用した課題解決型営業による社会的価値の創出
- 社会課題の解決に貢献する、幅広い加工度の多様な商品群
- お客様の課題を多角的に分析する、部門間の連携体制

進化・強化に向けた取り組み

ブランド価値、想起の向上

- 既存事業の収益力強化
- 製販管による需給予測精度の向上と効率的な経営の実践

海外事業の拡大

長期ビジョン2030と中期目標

長期ビジョン2030

総合食品企業としてめざす長期ビジョン

ニッポングループの価値創造の原点は、食によるウェルビーイングの実現です。生活者の健康と利便性、社会全体の持続性、そして従業員がいいきと働ける環境という3つのウェルビーイングを同時に高めることこそが、ニッポングループが提供すべき本質的価値であるととらえています。

ニッポングループの強みは、製粉事業を祖業としながらも「原材料」の取扱い幅が小麦にとどまらず多岐にわたり、膨大な知見を有していることにあります。そして「加工技術」を武器に、バリューチェーンの川上から川下までビジネスを展開することで、特に生活者のウェルビーイングに貢献するとともに、自らも事業を拡大してきました。「原材料×加工技術」のシナジーにより成長を続ける「総合食品企業」として更なるウェルビーイングの実現をめざすため、長期ビジョン2030において、売上高5,000億円・営業利益250億円を定量目標として掲げています。

これらは単なる数値目標ではなく、「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」というスローガンを体現するための節目と位置づけています。具体的には、重点事業に据えている冷凍食品事業と海外事業を成長ドライバーとして、中長期の事業基盤を再構築する姿勢を表しています。

成長領域への戦略投資

冷凍食品事業と海外事業を成長領域ととらえている背景には、外部環境の変化があります。

国内の家庭用食品市場においては、単身・共働き世帯の増加や生活スタイルの変化を背景として時短・簡便ニーズが急拡大しており、冷凍食品への期待は引き続き高まっています。業務用食品市場においても、外食事業をはじめとして慢性的な人手不足や人件費の高騰、食品ロス対策を背景に、調理オペレーションを省力化・簡便化するニーズが顕在化しています。

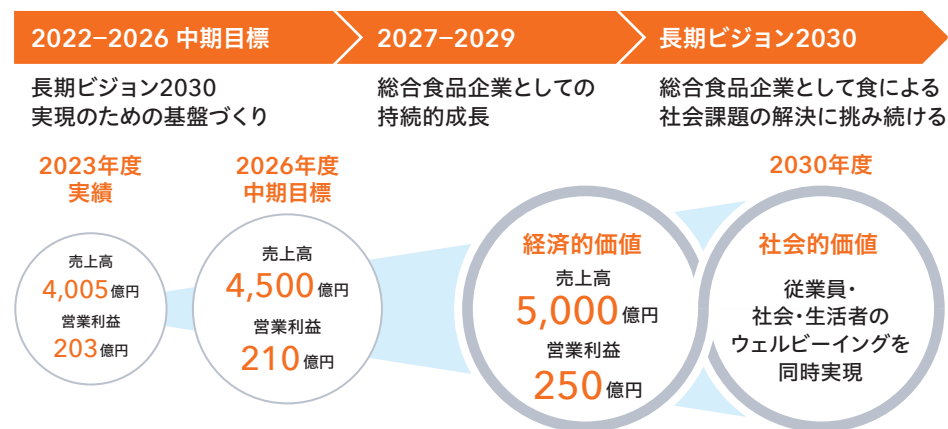
こうした社会課題に対して、ニッポングループは冷凍食品の加工技術を用いて解決をめざします。高加工度商品、とりわけ冷凍食品の需要拡大が見込まれるなか、ニッポングループの株式会社畑中食品では、2026年度末に冷凍食品新工場の稼働を予定しており、グループ最大規模の生産能力によって需要拡大へ対応できる体制を整えます。供給面の不安を取り除くとともに、マーケティングのノウハウ活用によって消費者ニーズを深くとらえた商品開発を推進し、さらにおいしく付加価値の高い商品を提供することで、ウェルビーイングの実現と事業の拡大につなげていきます。

また、海外市場においては、人口増や経済成長による所得水準の上昇などを背景として、市場の成長が続いています。そうした中で食文化の変化や健康志向の高まり等により、日本の食が評価され、海外市場での展開も活発になっています。そこではニッポングループが培ってきた知見と技術の活用が期待でき、商品供給と雇用創出の両面で国境を越えたウェルビーイングの追求につながります。2025年9月に米国のUtah Flour Milling, LLCの新工場が本格稼働を開始しましたが、今後もインオーガニックを含めた成長を取り込み、社会的価値と経済的価値の両立を果たしていきます。

中期目標の戦略と取り組み

中期目標の位置づけ

2024年5月、ニッポングループは長期ビジョン2030を策定するとともに、これを達成するためのマイルストーンとして、2026年度を最終年度とする中期目標を設定しました。中期目標においては、売上高4,500億円・営業利益210億円を定量目標に掲げています。



業績予想と中期目標の比較

2026年5月に公表済みの2026年度業績予想は、売上高4,300億円・営業利益195億円としています。これは中期目標で掲げる定量目標に対して未達となっていますが、インオーガニック成長の時期のずれ込みを除くと、全体としては計画通りに進行しています。

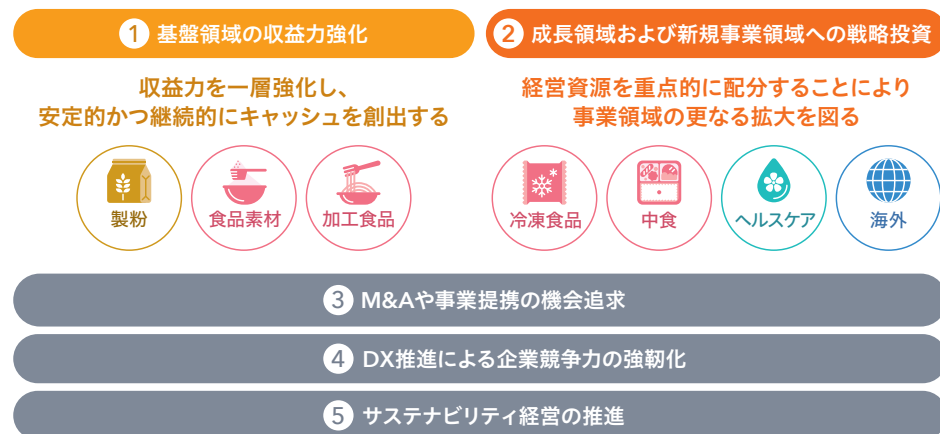
過去最高の実績で着地した2025年度（売上高4,184億円・営業利益220億円・償却前営業利益334億円）と比較すると、営業利益は償却負担増により前年を下回るものの、売上高・償却前営業利益では前年を上回る予想としています。

(単位: 億円)

	2024年度 実績	2025年度 実績	2026年度 業績予想	2026年度 中期目標
売上高	4,108	4,184	4,300	4,500
営業利益	214	220	195	210
減価償却費	108	113	142	148
償却前営業利益	323	334	337	358

中期目標における戦略の基本方針

成長領域へ経営資源を重点的に配分するためには、不安定な環境下でも持続的な価値を生み出せる基盤の整備が必要です。長期ビジョン2030の達成は、成長領域のみに依存するものではなく、既存の各事業も含めた両輪の成長によってはじめて可能となることから、中期目標では戦略の基本方針を以下の通り定めています。これらの着実な実行によって、外部環境に左右されにくい収益構造へ転換し、将来的な長期ビジョン2030の達成へつなげていきます。



基盤領域の戦略と取り組み状況

製粉事業

2026年2月、知多工場が新たに稼働を開始しました。製粉事業における臨海工場比率の向上による原料調達コストの削減や、最新鋭の技術導入による生産効率向上が図れます。同工場は自然災害に強く、BCP・環境に配慮した工場であり、いっそう安定的かつ継続的なキャッシュ創出への貢献が見込まれます。また、全粒粉や国内産小麦といった高付加価値商品の開発や、DXによる営業・物流の高度化に取り組んでいます。

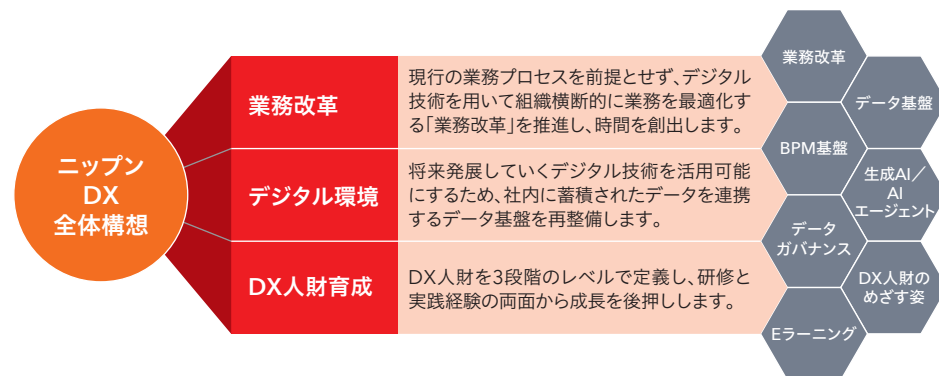
食品事業

業務用事業で培った課題解決力と、家庭用事業で培ったマーケティング力のシナジーによる「消費者インサイトを起点とする提案力」に磨きをかけるとともに、DXによる採算管理を徹底しています。また、家庭用事業では「いつも」を「すごい!」にする「オーマイプレミアム」ブランドの育成と認知度向上、販促連動を推進しています。「オーマイプレミアム=おいしい」という差別化によって、価格ではなく価値を提供するブランドとして価格競争を回避する戦略により、販売と収益を拡大しています。

DXによる事業進化の展望

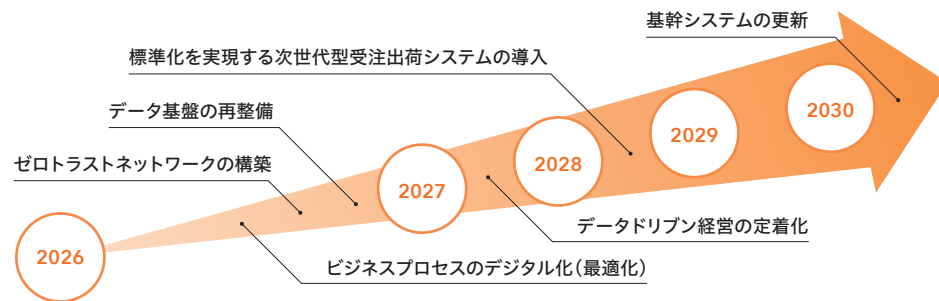
DX全体構想の策定

中期目標で掲げる基本方針のなかでも、DX推進による企業競争力の強靱化は、一過性の施策ではなく、グループ全体において部門を問わず成長を実現するための重要な取り組みだと位置づけています。これまでもアナログデータのデジタル化や、業務の自動化・見える化を段階的に進めてきましたが、より本質的なDXにシフトアップするため、2024年にDX戦略室を設置、2025年には以下の「ニッポンDX全体構想」を策定して、今後の指針を明確化しました。



DXを通じてめざす姿

ニッポングループがDXを通じて実現したいことは、単なる業務改善にとどまりません。既存事業を進化させるとともに、新規事業の創出へつなげ、最終的にウェルビーイングを実現することがDX推進の目的となります。その目的を果たすためには、挑戦する時間と人材を生み出すことが必要不可欠であることから、生成AI・AIエージェントなど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、長期ビジョン2030の達成を牽引します。



財務戦略

基本的な考え方

ニッパングループは、持続的な企業価値向上に向け、資本効率の向上と機動的な資本配分を両立させる財務戦略を推進しています。「効率よく稼ぐ力の追求」によるキャッシュ・フローの最大化を起点に、基盤・成長領域への戦略的投資と株主還元を最適に配分するサイクルを確立し、中長期的な収益拡大をめざします。投資判断においては、ROICを重視した厳格な基準を適用することで規律ある資本配分を徹底。また、政策保有株式の縮減を通じた資産効率の向上と健全な財務基盤の維持を並行し、PBR1倍超の実現と持続的な株主価値の向上に邁進していきます。

成長への投資と資本効率の追求

ニッパングループは、2022-2026中期目標において、持続的な企業価値向上に向けた過去最大規模の投資を計画しています。現在は、将来のキャッシュフロー創出力を最大化させるべく、厳格な投資規律に基づき3か年累計で1,080億円の実行を見込んでいます。資本効率の向上と資本コストを意識し、企業価値の最大化をめざします。

将来の収益基盤を構築する戦略投資

確保した原資は、3か年累計で1,080億円にのぼる事業戦略に基づいた投資へ最優先に配分します。その内訳は、収益成長を直接牽引する「成長投資」に240億円、安定供給体制の維持・向上とBCP強化を担う「設備更新・増強」に695億円、そして成長ポテンシャルを高める「戦略投資」に145億円としています。具体的には、需要が拡大する冷凍食品分野における畑中食品新工場の建設、ユタ製粉社への資本参加を通じた米国製粉事業への参入など、収益成長に直接つながる成長領域への投資を推進しています。また、食品を取り扱う企業として不可欠なBCPの強化、食品安全性の徹底、安定供給体制の維持・向上に対する投資など短期的に収益拡大に直結しないものの、社会インフラ企業としての責務を果たし、中長期の事業の持続性と信頼性を支える基盤となる「設備更新・増強」投資も引き続き進めます。加えて、次世代R&Dセンターの建設やDX推進、広告マーケティングへの投資を通じて、ブランド価値の向上と業務の高度化を図り、中長期的な競争優位性を構築していきます。

積極的な投資を実行する一方で、株主還元の充実も重要な経営課題として位置づけています。配当性向30%以上を目安とした安定配当の継続に加え、2025年度には約40億円の自己株式の取

投資規律

当社は、投資規模の拡大を目的化せず、資本効率（ROIC）を重視した投資を進めています。マクロ環境の変化や金利動向を注視し、資本コストを上回るリターンを投資の条件としています。審査においては、従来の回収期間法に加えROI（投資利益率）、NPV（正味現在価値）やIRR（内部収益率）などの多角的な指標を導入し、客観的かつ厳格な意思決定を行っています。

新工場の稼働に伴い短期的には減価償却費が増加しますが、事業の本質的な稼ぐ力を示すEBITDAは、2025年度には過去最高である334億円となり、2026年度は337億円を見込んでいます。投資をキャッシュフローへ変えるサイクルは着実に進捗しており、拡大した原資を成長領域や還元へつなげることで、持続的な企業価値向上を実現していきます。

得を実施し総還元性向の向上にも努めております。今後も利益成長に応じた配当額の増加をめざすとともに、資本構成の適正化や

株価の状況を勘案した機動的な還元施策を検討し、総還元性向の向上と株主価値の最大化に努めていきます。

キャッシュイン				キャッシュアウト							
	2024年度実績	2025年度実績	2026年度見込み	事業戦略に基づく投資	2024年度実績		2025年度実績		2026年度見込み		
営業CF	220億円	280億円	210億円		成長投資	ユタ製粉への投融資	50億円	冷食新工場ほか	70億円	冷食新工場	120億円
					設備更新増強	知多工場	90億円	知多工場	120億円	知多工場	35億円
資産売却	135億円	70億円	100億円		設備更新増強	設備更新・増強	110億円	設備更新・増強	130億円	設備更新・増強	210億円
					戦略投資	DX・広告マーケティング投資ほか	30億円	DX・広告マーケティング投資ほか	40億円	R&Dセンター	30億円
資金調達	調達は実施せず	455億円	投資が見込を上回る場合は調達を実施							DX・広告マーケティング投資	45億円
合計	355億円	805億円	310億円		計	280億円	360億円	440億円			
株主還元	配当	55億円					配当	54億円	配当および機動的な自己株式取得	56億円以上	
				自己株式取得			40億円				
社債償還							116億円				
合計						335億円	570億円	500億円			

資本コストや株価を意識した経営の推進

現在、当社のPBRが1倍を下回っている状況を真摯に受け止め、その早期回復を経営の最優先課題に掲げています。具体的な目標として「ROEの向上」「PERの向上」を目安に設定し、資本収益性の向上と市場評価の最大化に向けた施策を断行していきます。

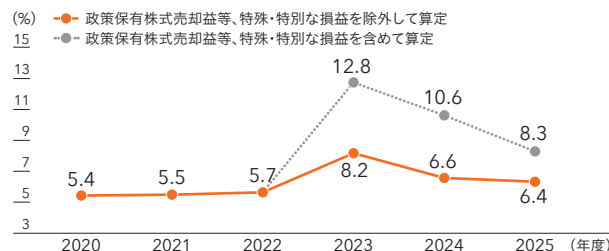
ROEの向上については、「収益性・効率性・財務レバレッジ」を三位一体で推進します。収益性においては、マーケティング本部主導の販売強化やDXによる生産性向上を通じ、コスト構造の

変化に応じた適正な利益率を追求します。効率性では、需要予測の精度向上や需給管理の標準化によるCCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）の短縮に加え、政策保有株式の縮減を進めることで、資産のスリム化を推進します。さらに、資産売却や資金効率化で創出した原資に外部調達を適切に組み合わせ、これらを事業戦略に基づく投資へ配分します。財務健全性を維持しつつ、資本構成の最適化と安定的で持続的な株主還元を維持

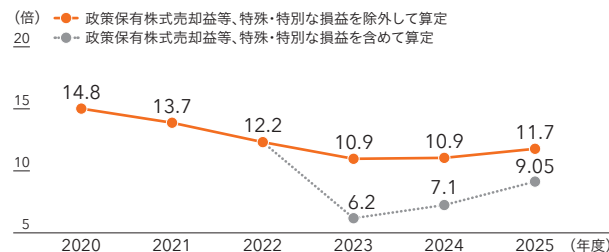
することで、資本効率の最大化を図ります。

一方、PERの向上の達成に向け、事業ポートフォリオ管理の強化を通じて市場の成長期待を高めるとともに、安定配当を中心とした株主還元の充実により投資家の期待に応えていきます。あわせて、IR開示の拡充とエンゲージメント活動を深化させ、資本市場からのフィードバックを経営陣へ還元する対話の循環を確立することで、持続的な企業価値の向上に邁進していきます。

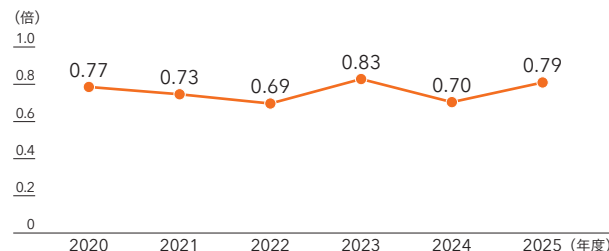
ROEの推移



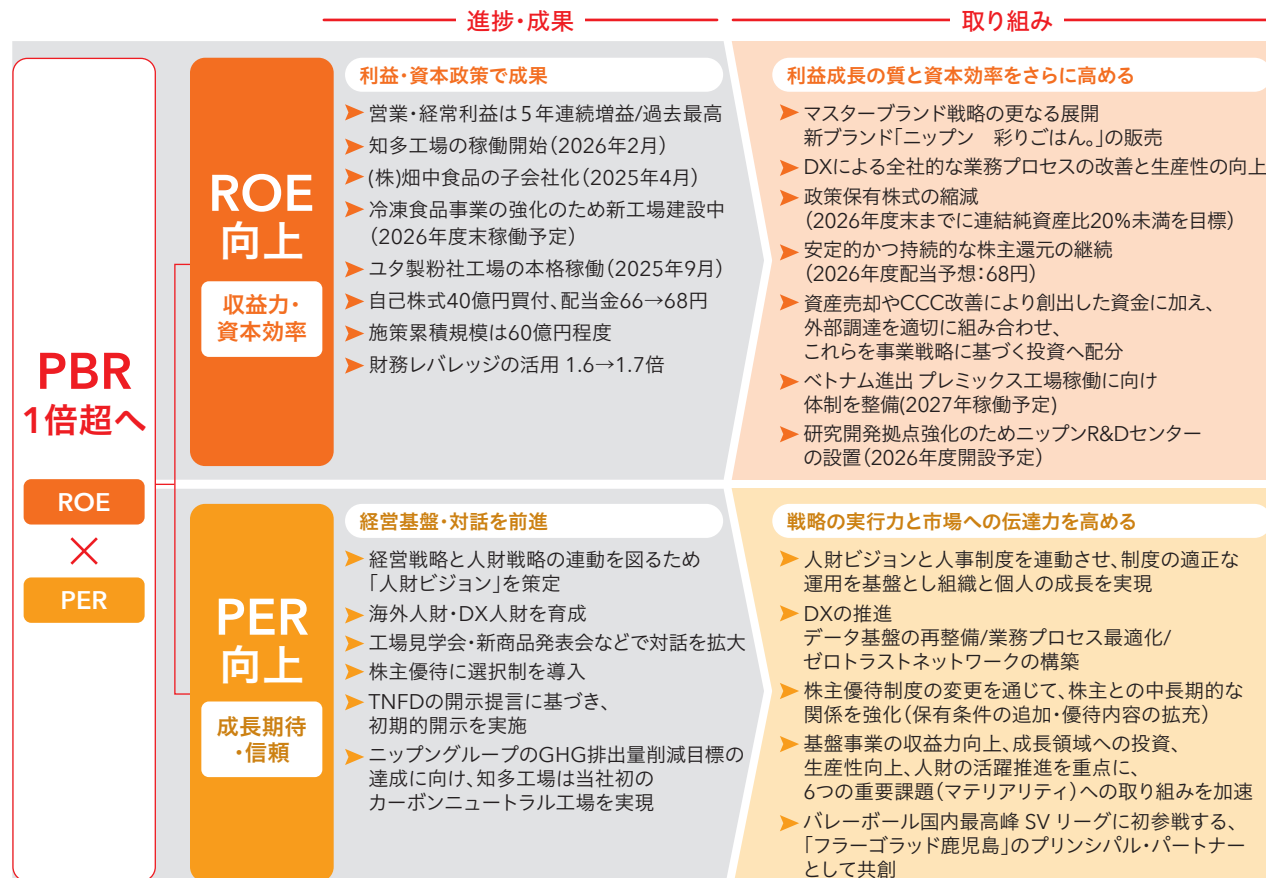
PERの推移



PBRの推移



PBR1倍超に向けた「進捗・成果」と「継続取り組み」

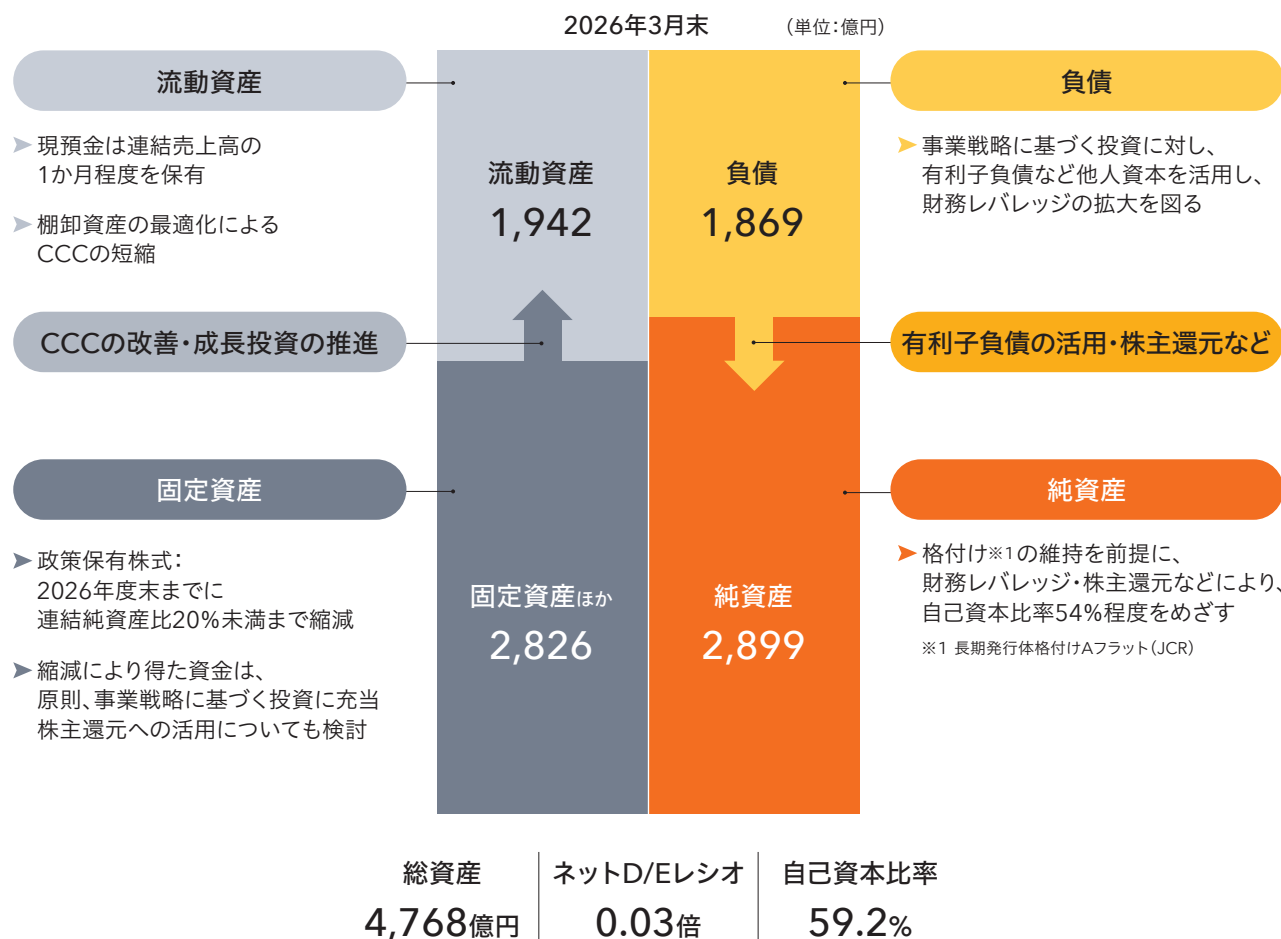


バランスシート・マネジメント(資産の最適化)

ニッパングループは、持続的な成長を支える財務健全性の維持と、資本効率の最大化を両立させるバランスシート・マネジメントを推進しています。長期発行体格付け「Aフラット(JCR)」を維持できる強固な財務基盤を前提としつつ、適切な財務レバレッジを活用することで資本構成を最適化し、企業価値の最大化をめざします。

具体的には、自己資本比率54%程度、ネットD/Eレシオ0.34

倍以下を管理指標の目安とし、健全性を担保しながら成長領域への投資に必要な資金を機動的に供給できる体制を整えています。また、需要予測の精度向上による在庫の適正化や需給管理の標準化を通じて、CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)の短縮に注力。棚卸資産などの流動性を高め、徹底した資金効率の向上を図ることで、財務体質の改善と成長投資の推進を両立させていきます。



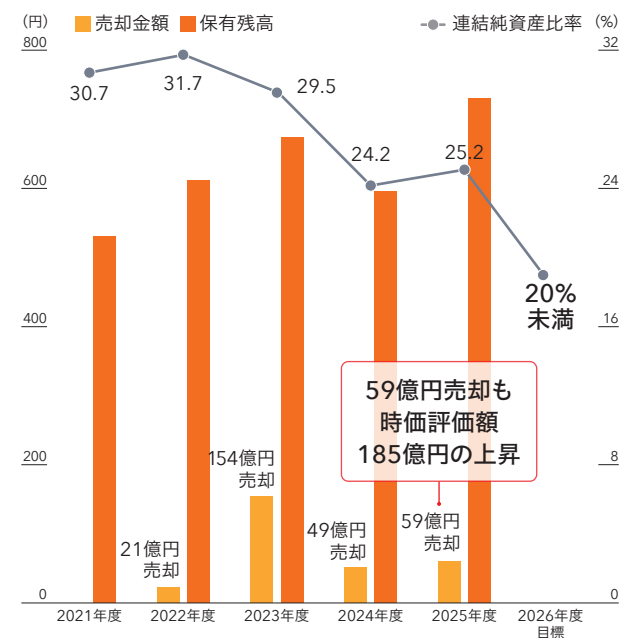
政策保有株式の縮減

資本コストや株価を意識した経営を具現化するため、引き続き政策保有株式の縮減を進めていきます。当社は、銘柄ごとに保有意義を検証し、保有合理性が認められない株式については縮減を進める方針です。

2025年度においては、約59億円の売却を実施しました。株価上昇に伴う時価評価額の上昇もありましたが、中期目標の最終年度である2026年度末までに、連結純資産比率20%未満まで縮減することを必達目標としています。

売却によって得られた資金を将来の収益源となる成長投資や株主還元へ充当することで、単なる資産の圧縮に留まらず、資産構成そのものを「稼ぐポートフォリオ」へと進化させます。今後も発行体との建設的な対話を通じて縮減を継続し、資産のスリム化と資本効率の向上を同時に追求することで、ステークホルダーの皆様の期待に応えていきます。

政策保有株縮減の推移



株主・投資家の皆様との エンゲージメント強化

持続的な企業価値の向上を果たすためには、株主・投資家の皆様との建設的な対話を通じた信頼関係の構築が不可欠と考えています。当社は、経営戦略や財務状況、サステナビリティに関する取り組みについて、透明性の高い情報開示と積極的なエンゲージメントを推進しています。決算説明会や国内外の投資家との個別面談に加え、当社の事業への理解を深めていただくため、新商品発表会への招待や工場見学会の実施など、対話の機会を多角的に推進しています。

これらのエンゲージメント活動を通じて得られた貴重な意見や市場の評価は、定期的に経営会議や取締役会へ報告し、経営施策の策定やガバナンスの強化に反映させるサイクルを進めていきます。市場からのフィードバックを真摯に受け止め、双方向のコミュニケーションを深化させることで、資本市場との認識の乖離を解消し、適正な市場評価の獲得と持続的な成長の実現をめざしていきます。

エンゲージメント実施状況

	実施回数		
	2023年度	2024年度	2025年度
機関投資家向け決算説明会	2回	2回	2回
個人投資家向け会社説明会	2回	2回	1回
個別ミーティング	70回	84回	80回
新商品発表会への招待	実施無し	1回	1回
機関投資家向け工場見学会	実施無し	実施無し	1回

株主還元

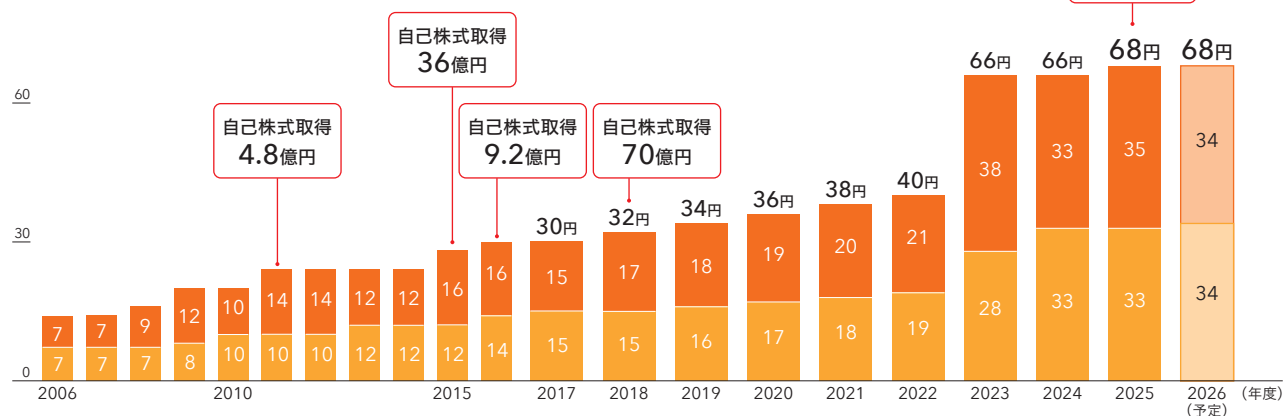
ニッパングループは、株主様への利益還元を経営の最重要課題の一つと位置づけ、将来の成長に向けた内部留保の確保と、適切な利益配分の両立を図っています。配当については、資産売却などによる特殊要因を除いた連結配当性向30%以上を目安に、安定的な配当の継続と、中長期的な利益成長に応じた配当額の増加をめざしています。2025年度においては、1株当たり年間配当を前年から2円増配し、68円としました。また、資本構成の最適化と資

本効率の更なる向上を目的とし、約40億円の自己株式取得を実施しました。

その結果、特殊要因を除いた総還元性向は39.7%となりました。引き続き、機動的な資本政策を遂行します。今後も市場環境や株価水準、投資案件の状況を総合的に勘案しながら、還元施策を進め、中長期的な株主総利回り(TSR)の向上に努めていきます。

配当金の推移

(円) ■ 期末配当 ■ 中間配当
20



※ 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	年率	累積	年率	累積	年率
ニッパングループ	128.2%	175.5%	120.6%	180.5%	112.5%	170.4%	105.5%
配当込みTOPIX	134.6%	187.4%	123.3%	202.2%	115.1%	328.2%	112.6%
配当込みTOPIX食料品	123.8%	153.6%	115.4%	180.6%	112.5%	187.4%	106.5%

※ TSR(Total Shareholder Return、株主総利回り)・・・キャピタルゲインと配当をあわせた総合投資収益率

※ TSRの計算は、ニッパングループは累積配当額と株価変動により、TOPIXは配当の株価指数により算出



製粉事業

中期目標達成に向けた戦略



取締役常務執行役員
製粉事業本部長

佐藤 高宏

製粉事業本部は中期目標の達成に向け、「成長」「差別化」「コスト競争力」の三本柱を戦略の中核に据え、持続的な事業基盤の強化を推進します。

第一の柱「成長」戦略では、顧客セグメントの深耕とチャネルの多様化により国内需要を確実に取り込みます。並行して、アジア圏への小麦粉輸出や米国のUtah Flour Milling, LLCの本格稼働に伴う同国内での拡売を通じ、グローバル市場でのシェア拡大を図ります。

第二の柱「差別化」戦略では、「全粒粉」や「やわら小麦」の活用を筆頭に、品質・機能性・用途に応じた高付加価値提案を行います。研究開発とマーケティングを高度に連動させ、顧客の課題解決に直結するソリューションを提供することで、圧倒的なブランド価値を構築します。

第三の柱「コスト競争力」戦略では、最新鋭の知多工場を中核とする中京・近畿地区の拠点再編を通じコストダウンを図るとともに、生産・物流の運用改善や在庫の最適化を進めます。さらに、DXによる業務プロセスの標準化・自動化を推し進め、構造的な効率化を実現します。

2025年度の進捗

2025年度、製粉事業本部は着実な成長と事業基盤の強化を実現し、出荷量は過去最高水準、販売シェアは25.1%※を達成するなど、市場での存在感を一段と高めました。

製品面では、2025年2月に発売した、でんぶんの老化を遅らせる特性を持つ「やわら小麦」配合の小麦粉2品が、新たな高付加価値製品として順調に販売を伸ばしました。お客様から二次加工製品の品質保持（老化抑制）への貢献が高く評価され、市場での認知も着実に広がっています。

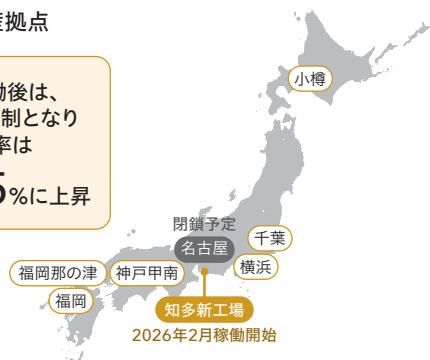
生産体制としては、2026年2月に知多工場が稼働を開始し、中京・近畿地区の拠点再編を大きく推進しました。自動化技術やDX活用による高い生産性と自然災害への強靭性を備え、環境負荷低減に向けた当社初のカーボンニュートラル対応を実現するなど、新たな取り組みを結集した最新鋭の工場となっています。

海外事業においては、米国Utah Flour Milling, LLCが本格稼働しました。最新鋭設備に加え、小麦産地に隣接した立地の優位性を活かして米国内での販売を大きく伸ばしており、海外事業の更なる拡大に向けて着実に前進しています。

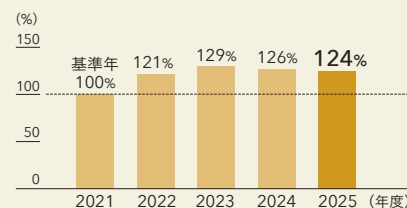
製粉事業の生産拠点

新工場稼働後は、
全国7工場体制となり
臨海比率は

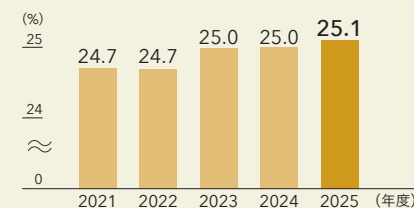
83%から**95%**に上昇



2021年を基準とした売上高の推移



ニッポンのシェアの推移※



※ 出典：日刊経済通信社調（酒類食品統計月報）

課題と今後の展開

前述の通り、2025年度は計画通りの成果をあげた一方で、当社事業を取り巻く環境は一段と厳しさを増しています。国内では物流諸問題の顕在化に加え、地政学的リスクにより市場の不確実性が高まっており、今後の事業運営において、原材料や物流などの各種コストの負担増加が引き続き見込まれます。

そこで、顕在化した課題に対しては、事象を短期的課題と中長期的課題へと分類し、優先順位を定めた上で確実な解決を図っていきます。

また、懸念されるコスト増加に対しては、製造拠点の集約効果を最大限に引き出し、生産体制の構造的な効率化と継続的なコストダウンを両立させる強靭な仕組みを構築します。

同時に、これら戦略を力強く推進する基盤として、人材ビジョンと連動した育成に注力します。そして個々の人材が持つ力を中期目標の三本柱を牽引する「実行力」という組織能力へと昇華させることで、いかなる不確実な環境下においても決して揺るがず、社会への価値提供と持続的な成長を実現し結果を出し続ける組織を作り上げていきます。



知多工場



業務用食品事業

中期目標達成に向けた戦略



常務執行役員
業務用食品事業本部長

曾我 時久

業務用食品事業では、急激な環境変化への対応を軸に、事業価値の最大化に取り組んでいます。具体的には、基盤事業であるプレミックスのシェア拡大に加え、社会的ニーズの高まりに応える機能性プレミックスの開発を推進しています。また、シーズニング事業では、プレミックス事業で培ってきた技術と新設備を活用し、顧客接点の拡大と高付加価値領域での競争力強化を図っています。さらに、米粉・コーン・植物蛋白といった食品素材領域において、新たな機能やニーズを探索し、販売チャネルの拡大を進めています。

一方、社会環境の変化やコストアップの進行を踏まえ、現場運営を支える冷凍商品の開発を強化し、積極的な設備投資によって商品カテゴリーの拡充を進めています。これにより、多様化する顧客ニーズに柔軟に応える体制を構築しています。また、事業本部内の技術・情報を連携させ、食品素材系事業とのシナジー効果を創出することで、価値創造のスピードと質の向上につなげています。

グローバル市場に向けては、各国の法規に適合した輸出商品の開発を進めるとともに、ベトナムのプレミックス工場の稼働開始にあわせて海外トレンドをいち早く把握し、デジタル技術を活用した情報収集と市場対応を強化しています。これらの取り組みを通じて、当事業は「安全・安心で価値ある食品の提供」による社会貢献を継続し、持続可能な事業成長をめざしていきます。

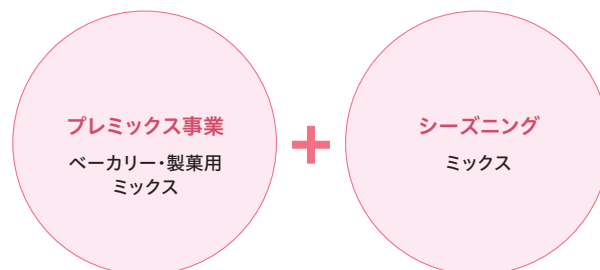
2025年度の進捗

2025年度は、国内外の地政学リスク、原材料価格やエネルギーコストの高止まり、消費者の節約志向が続くなど、厳しい事業環境となりました。そのような状況下でも、既存顧客の事業成長と当社の提案活動が着実に成果につながり売上高は前年比103.1%、営業利益は前年比105.5%と、増収・増益を達成しました。

売上面では、課題解決型の提案営業により既存顧客との取引が堅調に推移しました。利益面では、生産品目の集約や製品歩留の改善、採算管理の強化に加え、シーズニングをはじめとした付加価値商品の増加が収益への貢献度を高めました。

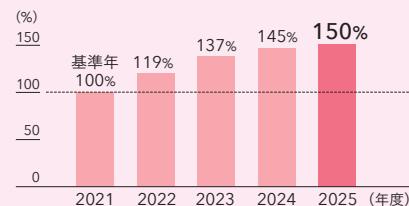
2026年度は、営業活動の強化により販売数量の増加を見込んでいます。一方で、エネルギー・原材料コストの高止まりは続くと考えられ、依然として厳しい事業環境が想定されます。こうした状況下にあっても、当社は提案力と開発力を核とした基盤事業としての取り組みを着実に積み重ね、業務の効率性向上もあわせて進めることで、安定的に成果を生み出す事業運営を継続していきます。

2025年度の進捗

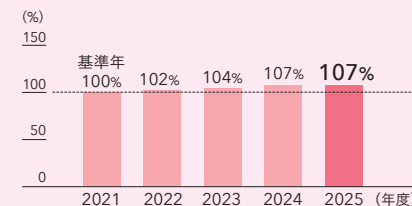


既存事業である
プレミックスの配合・原材料・ブレンドノウハウを応用し、
シーズニング事業に参入

2021年を基準とした売上高の推移



出荷数量(プレミックス+加食+冷食の総トン数)推移



課題と今後の展開

当事業を取り巻く環境は、人口減少や労働力不足、消費者ニーズの多様化など、事業運営に大きな影響を与える変化が進んでいます。一方で、工場や飲食店における工程削減・省人化のニーズに加え、健康志向の高まりをはじめとした生活者の価値観を踏まえた新たな提案の余地も拡大しています。

今年度はプレミックス新商品の製パン市場への投入、ビュッフェ・インバウンド需要に対応した冷凍焼成品の新商品発売など、生活者起点の市場づくりにも取り組みながら、顧客の生産性向上や品質向上につながる提案活動と開発力の磨き込みを図ります。また、当社の技術やマーケティングのノウハウを活かした付加価値商品の提供を強化し、顧客の現場課題に応える幅広いソリューションを展開し、基盤事業の強化を進めています。

利益面では、デジタル技術を活用した業務効率化、採算管理の徹底、生産体制の最適化を継続し、変化の大きい環境下でも安定して成果を出せる事業基盤づくりを推進します。加えて、製品カテゴリーごとの成果と収益性を見極め、将来にわたり持続的に発展できる事業構造の構築を進めていきます。

ソイルプロ



ベジカフェガトーショコラ



多様化する食のニーズに応える製品を提供

※ ソイルプロ・ベジカフェガトーショコラは動物性原料を使用しないプラントベースフードです



家庭用食品事業

中期目標達成に向けた戦略



執行役員
家庭用食品事業本部長

篠山 康司

当社家庭用食品事業は乾燥マカロニ、ロングパスタで市場に参入し70年以上が経ちます。そして1994年には冷凍食品で家庭用市場に本格参入し、個食冷凍パスタを中心にお弁当パスタ、スナック類など多くの商品を上市してきました。その間、時代のトレンドやお客ニーズの変化にあわせた商品開発、提案を軸とし市場に定着させてきました。特に冷凍食品は、共働き世帯の増加、家庭内の個食化、人手不足など社会環境の変化とともに注目されるようになり、当社においても成長領域と位置付け、冷凍個食パスタ市場では「オーマイプレミアム」、「オーマイ Big」シリーズを中心に積極的な新商品の投入を推進し事業を拡大して参りました。2023年秋にはマスターブランド戦略とし、オーマイプレミアムをリブランディング、従来「時短、簡便」をアピールしていた戦略から、徹底した消費者起点の商品開発、おいしさで選ばれるブランドづくりを進めています。2024年春には加工食品においてもオーマイプレミアム「もちっとおいしいスパゲッティ」を発売。温度帯を超えたブランド戦略を推進しています。今後は国内市場におけるパスタ市場の活性化、近年注目されている冷凍ワンプレート市場の更なる拡大をめざしていくとともに、冷凍食品をアジア、北米など海外への販売を強化し、よりグローバルな市場で展開していきます。将来的には海外での製造、販売も視野に入れています。

2025年度の進捗

2025年度は、前年度から続く原材料や資材の高騰、エネルギーコスト上昇による値上げ、店頭販売価格上昇により消費者の節約志向が顕著に表れ、特に上期は販売数量減に苦しんだ年でありました。しかし販売数量確保のために安易な低価格販売をしてブランド価値を落とさず、価格以上の価値、おいしさを訴求し続けた結果、冷凍パスタメーカーシェアでNo.1を獲得することができました※2。また当社が冷凍パスタの次の柱にすべく2015年に家庭用冷凍食品市場ではじめて発売した冷凍ワンプレートについても、市場に競合商品が多数販売される中、同カテゴリーのトップシェアを獲得しました※3。2025年度は売上高前年比約+18億円(前年比104%)の増収を達成しました。

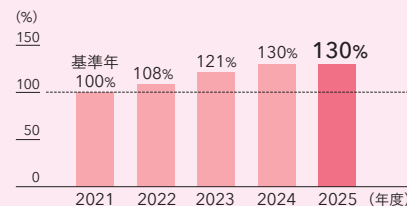
また加工食品においてもオーマイプレミアムシリーズ乾麺の認知度、店頭配荷率アップに努め、さらには消費者がより使いやすいよう密封チャック付きパッケージへの変更など改良リニューアルを行い、当社が狙う温度帯を超えたマスターブランド戦略が確実に進んでいることを証明する1年となりました。

※2 出典:インテージSCI 冷凍パスタ スナック・軽食用市場 2025年4月-2026年3月 購買金額シェア

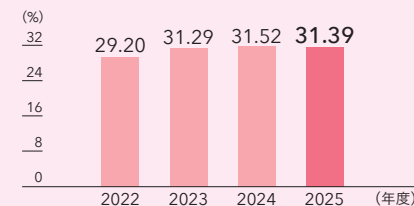
※3 出典:インテージSCI 冷凍セット物市場 2025年4月-2026年3月 購買金額シェア



2021年を基準とした売上高の推移



個食冷凍パスタのシェア推移※1



※1 出典:インテージSCI 冷凍パスタ スナック・軽食用市場 2022年4月-2026年3月 購買金額シェア

課題と今後の展開

中期目標として2030年度冷凍食品は売上高2025年度比約153%、加工食品は同110%をめざしています。冷凍食品においては2025年4月、冷凍パスタの委託製造先であった鹿児島(株)畑中食品をグループ会社とし、供給能力増強のため2027年春稼働をめざし現在新工場を建設中です。新工場では市場伸長している冷凍ワンプレート商品の製造を中心に、1番の柱である冷凍パスタなどフレキシブルな製造が可能な工場となる予定です。新工場の稼働を控えた今秋には、冷凍ワンプレート商品のリブランディングを予定しており、よりお客様が選びやすく、毎日食べていただけるブランドに育てるべく、商品ラインアップもさらに充実させます。TVCMをはじめとした広告宣伝も積極的に展開していきます。また冷凍ワンプレートの海外輸出専用商品を開発、発売し海外への販売にも注力していきます。加工食品においては今春発売したオーマイプレミアムパスタソースを今秋には、レンジ調理対応可能な仕様にリニューアル、おいしさもさらにアップさせ発売します。消費者起点でのモノづくりを継続し、持続的な発展ができる事業構造の構築を進めていきます。



畑中食品新工場完成予想図(イメージ)



中食事業

中期目標達成に向けた戦略

ニッポングループの中食事業は、主にコンビニエンスストア向けの弁当、調理麺、惣菜などの製造・販売を手掛けています。米飯から冷凍食品まで網羅するフルラインナップの供給体制、グループシナジーを最大限に活用した商品開発、多様化する消費者ニーズへの細やかな対応が当社の強みです。今後は外部環境の変化に対応しつつ、これらの強みを活かした3つの戦略を推進します。

一つ目は、中食事業の「稼ぐ力」の再構築です。市場の変化にあわせ、おいさと生産効率を両立した設備投資や、グループ内でのシステム共通化に向けた議論を深め、生産能力の拡大や業務の効率化を進めています。

二つ目は、収益構造改善に向けた生産体制の構築です。製造工程の多くが手作業であることから、従業員の熟練度を高めるとともに、従業員の雇用条件の見直しや福利厚生充実などの待遇改善により人財の定着化を図っています。また人手不足による供給体制に及ぼす影響を最小化するため、協働ロボットや画像認識技術などの自動化ラインの導入による省人化を進めています。原材料費や人件費の高騰、労働力不足という厳しい環境に対し、労働環境の整備と人材育成に加えて自動化の推進により生産性と収益改善を進め、事業の競争力と持続可能性を向上させていきます。

三つ目は、既存市場の深耕と新たなマーケットの開拓です。時短・まとめ買い需要に応える賞味期限延長の研究開発や付加価値商品の提案を強化します。あわせて、M&Aによるインオーガニック成長も視野に入れ、供給エリアの拡大と事業の多角化を推進することで、新たなビジネスチャンスを実践につかんでいきます。

2025年度の進捗

2025年度は、コスト上昇という厳しい環境下、収益構造の改善を最重要課題として取り組みました。

生産面では、生産拠点およびアイテムの最適化に加え、人員配置や製造工程の徹底した見直しなどにより、生産能力の拡大と収益の向上を実現しました。併せて最新鋭の生産設備と画像認識設備を順次導入し、「おいしさ」と「生産効率」の両立、およびさらに精度の高い品質管理と省人化を実現しました。

また成長の要である人財面では、外国人技能実習生の積極採用に加え、賃金体系の見直しや福利厚生の拡充により、雇用の定着化と労働環境の整備に注力しました。現場の習熟こそが生産性向上と競争力の源泉であるという認識の下、強固な人財基盤の構築を加速させています。

さらに販売面においては、既存領域の深耕に加え、人手不足を補い調理を省人化する業務用冷凍食品の販路拡大を進め、新たな成長領域として着実に進展させています。

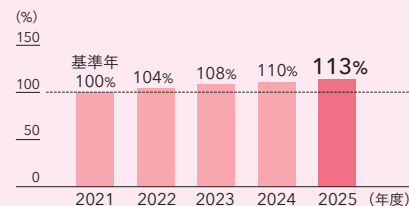
これらの施策を通じて変化に強い事業体質を構築し、中食事業の持続的な成長と更なる企業価値の向上に邁進していきます。

中食事業の生産拠点

4社9工場を展開



2021年を基準とした売上高の推移



課題と今後の展開

中食事業を取り巻く環境は、原材料費や物流費の高騰、深刻化する人手不足、多様化する消費者ニーズなど、かつてないほど厳しさを増しています。これらの課題を克服し持続的な成長を実現するため、以下の取り組みを進めています。

まず、生産ラインの自動化や省人化、グループ内の管理システム共通化を通じた構造改革を加速し、デイリーメーカー事業の「稼ぐ力」の再構築を推進します。あわせて工場の生産能力の増強と生産品目の拡充を図り、市場競争力と収益基盤をさらに強化していきます。

営業・開発面では、既存市場の深耕に加えて、社会的課題解決に取り組み、提案型営業による新たな需要の創出をめざします。また、安全・安心かつおいしさを追求した独自の商品開発を加速し、消費者の多様なニーズに的確に応えていきます。

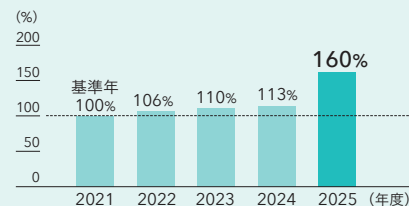
環境面では、賞味期限延長に関する研究開発や、食材残渣の飼料・燃料への資源化の取り組みを強化します。食品ロス削減を通じて社会へ貢献するとともに、経済的価値と社会的価値を両立させ、持続可能な事業運営の実現を図ります。



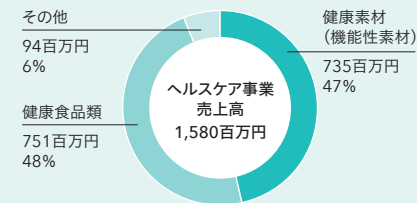


ヘルスケア事業

2021年を基準とした売上高の推移



2025年度の売上



中期目標達成に向けた戦略



ヘルスケア事業部長
久保田 雅人

ヘルスケア事業は、ニッポングループの経営理念の下、人々の健康維持・増進を支え、健康寿命の延伸に貢献することを使命として取り組んでいます。中期目標においては、最終年度である2026年度の売上高および営業利益目標の達成が見込まれており、現在は先の長期ビジョン実現に向け、価値創造の基盤強化を進めています。

サプリメントや食品に用いる<健康素材>では、既存素材と既存市場での拡大を継続しつつ、新たな成長領域の開拓を進めています。成長が著しい「ペットフード」市場への参入をはじめ、アジア圏での輸出拡大に向けた「ハラール認証」取得、飲料市場へ対応する「水溶性」素材の拡充、既存素材の用途を広げる新たな健康機能の付加、新規素材の投入など、素材価値の向上に向けた取り組みを段階的に進めています。

また、「健康素材」を原材料とする<健康食品類>では、当社ECモール「ニッポンダイレクト」やTV通販における売上基盤の強化を進める一方、外部ECモールやプライベートブランドなど、多様な販売チャネルの獲得にも取り組んでいます。これらの取り組みを通じ、生活者に寄り添う健康価値の提供を拡大し、持続的成長に向けた事業基盤を整えています。

2025年度の進捗

当社ヘルスケア事業は、案件ごとの採用効果や採用確率に基づく優先順位付けを徹底し、重点領域に営業活動を集中させる体制へと進化させてきました。この取り組みが成果を上げ、2025年度は売上高160%、営業利益360%と大きく進捗しました。

<健康素材>事業では、主力素材である「セラミド類」を中心に、サプリメントや飲料向けの大口案件を数多く獲得しました。さらに、優先度の高い現地代理店との連携強化により、北米・台湾・韓国といった主要輸出地域で売上が拡大しました。また、原材料や製造工場の見直しを進め、既存素材のコスト競争力向上にも取り組んでいます。

一方、<健康食品類>では、2024年10月に健康食品類と家庭用冷凍食品類のECモールを統合し、顧客層のクロスセル効果が売上増につながりました。加えて、TV通販では主力商品の紹介方法の改善や新商品投入が奏功し、販売拡大に寄与しました。

課題と今後の展開

2024年の紅麹問題を受けて機能性表示食品に関する制度が大きく見直される中、当社では求められる基準に適切に対応し安全性を最優先とした運用体制の強化を進めています。今後も国内制度の改正や輸出先各国の規制に即し、迅速かつ確実な対応を続けていきます。

一方、国際情勢の変動により、原材料・エネルギー・物流費などのコスト上昇や供給制限が懸念されています。当社は「安全・安心な安定供給」を使命とし、原材料調達を含む供給体制の整備や、原材料・製造工場の見直しによるコストダウンを推進しています。

さらに、今後の事業成長には供給量の安定確保が不可欠であることから、生産能力の強化や原材料調達体制の拡充を進めています。これらの取り組みを通じて、品質を担保しながら、お客様に安心してご使用いただける商品を継続的に提供していきます。

主な植物由来 健康素材

セラミド

肌の保湿・バリア機能

myoceram®



アマニ

オメガ3・たんぱく質・
食物繊維・リグナン



マスリン酸

筋肉・関節ケア



主な健康食品類

アマニ油効果



アマニ油& DHAプレミアム リッチ



ハイガッツEX





海外事業

中期目標達成に向けた戦略



理事 海外事業本部長
南部 剛史

海外事業本部では、中期目標として海外売上高400億円（2023年度比200%）、海外売上比率8.9%の達成を掲げています。

持続的な人口増加と旺盛な消費意欲に支えられた巨大市場である北米においては、既存の2拠点に加え、2025年9月に稼働を開始したUtah Flour Milling, LLCが加わったことで、製粉・プレミックス・パスタ事業における強固な事業基盤が構築されました。今後はこれらの経営資源を最大限に活用し、各事業会社での販路拡大を図るとともに、事業間シナジーの創出を強力に推進していきます。

アジア地域においては、2024年7月にベトナム現地法人を設立し、2027年のプレミックス新工場稼働に向けた建設工事が順調に進捗しています。すでに事業展開しているタイ・インドネシア・中国の各拠点とあわせ、成長著しいASEAN地域の経済発展を当社事業の成長ドライバーとして確実に取り込むべく、最適な供給・販売体制の構築と拠点間連携の強化を通じた事業規模の拡大を進めていきます。

加えて、グローバル人材育成やリスクマネジメント強化により、海外経営基盤の強化を進めていきます。

2025年度の進捗

2025年度は、海外事業における中期目標の達成に向けた極めて重要な年度と位置づけ、売上拡大と利益確保の高次元での両立をめざして積極的に事業を推進してきました。

北米事業のうち、NIPPON California Inc. およびPasta Montana, L.L.C.においては、引き続き底堅く推移する経済環境や、通商政策の変更に伴う米国産品への回帰などを強力な追い風とし、新規顧客の獲得や販売エリアの拡大を実現いたしました。また、2025年9月に稼働を開始したUtah Flour Milling, LLCにおいても順調に業容を拡大しており、ニッパングループ全体の製粉事業における総合力の底上げに大きく貢献しています。

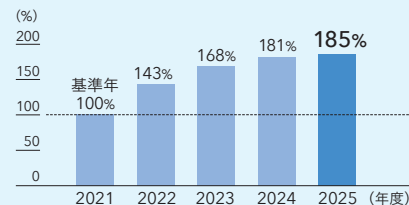
アジア地域においては、日本食文化が引き続き力強い広がりを見せるなか、食感や機能性に特長のある新製品の積極的な投入や、現地の多様な顧客ニーズに寄り添ったきめ細かい提案活動を行い、同地域におけるニッパングループの存在感向上に寄与しました。

さらに、将来の持続的な成長を支える経営基盤として、海外派遣研修「グローバルチャレンジプログラム」の開催、海外大学院への留学派遣および海外グループ会社への研修員の派遣などを実施し、海外事業拡大を牽引する「グローバル人材」の継続的な育成および人材プールの拡大に努めました。

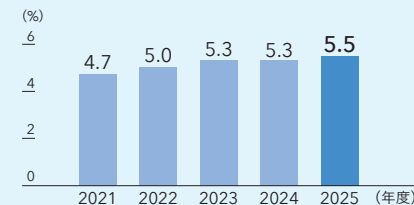


米国Utah Flour Milling, LLC

2021年を基準とした売上高の推移



海外売上高比率



課題と今後の展開

当社の海外事業は着実な成長を遂げている一方で、持続的な企業価値向上に向けた海外経営基盤の更なる強化を今後の重要課題と位置づけています。

北米事業においては、既存2拠点において更なる事業拡大のための戦略的投資を加速するとともに、Utah Flour Milling, LLCの持続的な成長を支える最適な事業基盤の構築に向け、パートナーとの協議を継続し、現地製粉業界における確かな地位の確立を進めていきます。

アジア地域においては、2027年に稼働予定のベトナム新工場の円滑な立ち上げに向け、強固な販売スキームの構築や生産体制の整備に注力します。さらに、次なる成長への布石として、欧州をはじめとする未進出地域における市場調査や輸出拡大策を推進するとともに、インオーガニック戦略を通じた事業機会の探索や、将来的な現地拠点の設置も視野に入れた多角的な検討を進めていきます。

また、事業規模の拡大に伴うガバナンスおよびリスクマネジメントの高度化も不可欠です。地政学的リスクや為替変動リスクへの機動的な対応や海外拠点における情報セキュリティ体制の強化を推進するとともに、多角的な育成プログラムを通じてグローバル人材のプールを継続的に拡大し、世界市場での事業展開を力強く牽引する盤石な組織体制を構築していきます。



ベトナム新工場完成予想図(イメージ)



その他事業



その他事業では、前述のヘルスケア事業をはじめ、ペットフード事業、エンジニアリング事業、ドーナツショップなどの外食事業、不動産賃貸事業、スポーツ事業など、多様な事業を展開しています。

ペットフード

ニップ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するとともに、犬や猫の平均寿命の伸長にも寄与しました。事業開始当初は、名古屋工場の1拠点でしたが、2008年に千葉工場が竣工し、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を増設し、国内でも有数の生産規模を誇っています。

近年、飼い主とペットが家族としてともに生活するライフスタイルが定着し、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へ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。こうした市場環境の変化に対応するため、ニップングループでは新規ペットフードの研究・開発に加え、嗜好性や健康志向を重視した原材料の研究・開発を進めています。



エヌピーエフジャパン(株)千葉工場

エンジニアリング

ニップ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、昨今の人手不足対策としての省人化システムや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。

プラント事業

高い安全・衛生基準を満たす食品工場において、生産性と作業性を飛躍させる高度なシステム設計を提供しています。本年度は、自社開発機器(アルティメットシフターや布サイロなど)や省人化装置(協働パレタイザーなど)を最適に組み込んだ独自のエンジニアリング技術が高く評価されました。多数の大型バルクシ



協働パレタイザー

ステムや原料供給設備の新設工事を確かな施工技術で完遂し、顧客の効率的な生産環境構築に大きく貢献しています。

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通じ、顧客工場の安全・安心な運営を技術面から底支えています。清掃や燻蒸作業と組み合わせ、防虫・異物混入防止を徹底した質の高い専門的なメンテナンスを継続提供し、設備の安定稼働を維持しています。

当社はこれらの事業を通じて食品業界の発展を支え、持続可能な社会の実現に邁進していきます。

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などを関東、関西、九州の地域で展開しています。各地域の店舗は、持株会社の傘下にある4つの事業会社が運営しており、事業会社間で人財活用、資金調達、営業戦略の面でシナジーを創出しています。今後も拡大が期待される分野です。



ニップンドーナツ(株)



フードリサーチセンター長
田中 智樹

執行役員
開発本部長
浅野 雄一

執行役員
中央研究所長兼
イノベーションセンター長
間 和彦

事業開発部長
多湖 康子

中央研究所副所長兼
研究企画センター長
上野 隆宏

※ 各メンバーの役職は、インタビュー当時(2026年8月)のもの

130年積み重ねた知と未来の可能性をひとつに。 「Open Collaboratory」が拓く、ニッポンR&Dの次章

2027年3月、横浜市に新たな研究開発拠点「ニッポン R&D センター」が誕生します。コンセプトは「Open Collaboratory」。オープンな知の交流を軸に、研究・商品開発・事業開発、さらには社外パートナーまで、多彩な人財が自然につながり、新たな発想と価値を生み出すことをめざす場です。

今回の座談会で語られたのは、単なる研究所の移転ではありませんでした。

現場で顧客の課題に即応してきた開発力。その経験知を、原因追及やメカニズム解明によって科学知へ変える研究力。新たな事業の「種」を探し、社会実装へつなげていく事業開発力。

そして、それらを知財や研究戦略、人財の面から支える企画機能。

ニッポンの研究開発は今、「現在を支える力」と「未来を育てる力」を、より強く結びつけようとしています。R&Dセンターは、その変化を加速させる装置となるはずだ。

研究・開発・事業開発・研究企画を担うメンバーが、それぞれの現在の役割、部門を超えた連携、そしてOpen Collaboratoryに込めた期待を語りました。



ニッポンR&Dセンター

顧客の困りごとを、 すぐ商品価値に変える開発の現場力

はじめに語られたのは、「何を研究しているか」ではなく、それぞれの組織が会社の中でどんな価値を支えているのか、という問いでした。

食品開発部の浅野さんは、ニッポングループの「現場力」をこう語ります。

浅野 食品開発部では、主に業務用商品と家庭用商品の開発を担当しています。

業務用商品では、営業がお客様へ提案できる商品を短期間で仕上げるのが求められます。いわば、日々の売上につながる商品を開発する、短期決戦型部署です。

家庭用商品では、最近になってマーケティング本部がとらえた消費者ニーズを、食品開発部が具体的な商品へ落とし込む取り組みが増えてきました。以前は「よい商品をつくれれば売れる」というプロダクトアウトの発想が中心だったのですが、今は「お客様が何を求めているか」を起点に商品を考える場面が増えてい

す。ようやくマーケットインの考え方で商品をつくれるようになってきたと感じています。

こうした現場力は、新たな事業のヒントにもなります。

多湖 事業開発部の立場から見ても、商品開発の現場で見えてきたニーズは、新しい事業の出発点になり得ます。「この技術は別の市場でも活用できるのではないか」「新しい価値として届けられるのではないか」といった発想が、現場との対話から生まれることが少なくありません。開発現場との距離の近さは、ニッポンの大きな強みだと感じています。

浅野 業務用商品と家庭用商品では開発の進め方も大きく異なります。家庭用商品は多くのお客様に受け入れられる商品づくりですが、業務用商品はお客様ごとに求められる品質や製造条件が違います。「もっとふんわり上げたい」「作業性を改善したい」など、細かなご要望にあわせて配合を組み立てるので、一つとして同じ開発はありません。

多湖 「市場を見る」という姿勢は、私たちも同じです。事業開発部は、市場ニーズや社会課題を起点にテーマを探索し、必要な技術開発を行いながら、新しい事業として社会へ届けることが役割です。

技術が優れているだけでは事業にはなりません。「誰に、どのような価値を届けるのか」「社会のどのような課題を解決できるのか」という視点を持ちながら研究部門と議論することで、新し



い可能性が見えてくることもあります。

浅野 お客様から「来週の商談で提案したい」「できれば数日後には試作品を持ってきてほしい」とご相談いただくことも珍しくありません。以前は本当に「あさって持ってきてください」というようなご依頼もよくありました(笑)。

簡単なことではありませんが、お客様の困りごとをそのまま持ち帰るのではなく、「まずやってみよう」と動き出すのが食品開発部の文化です。お客様からいただく課題は毎回違います。そのたびに試行錯誤を繰り返し、「まずやってみよう」という積み重ねが、新しい技術やノウハウにもつながっています。開発現場で培った経験知は、私たちにとって大きな財産です。限られた時間の中で試作を重ね、お客様と一緒に商品をつくり上げていく。その積み重ねが、ニッポンの開発力につながっているのだと思います。

経験知を科学知へ。 現場の課題が、次の開発力に変わる

スピードが求められる開発現場では、必ずしも「なぜその現象が起きるのか」まで十分に掘り下げられるとは限りません。その部分を中長期の視点で担うのが、フードリサーチセンターです。

田中 フードリサーチセンターには、大きく3つの柱があります。ひとつは、穀物をはじめとする食品素材の加工技術や、それを活用した商品の調査・研究・開発。次に、微生物試験や栄養成分表示に関わる分析業務。そして、グループ会社と連携したペットフードの開発です。

研究所という立場ですので、目の前のトラブルシューティングだけではなく、少し長い視点でトライ・アンド・エラーを重ねながら技術を積み上げていくことを大切にしています。

食品開発で蓄積された経験やノウハウを、どう再現性のある技術へ高めていくのか。そこに、現場と研究の連携が生まれます。

浅野 商品開発では、小麦粉をベースに配合を組むことが多いのですが、「こんな小麦粉があれば、もっと幅広い商品開発ができるのに」と小麦粉自体の開発が必要とを感じる場面がよくあります。



ほかにも冷凍食品の保管中に発生する退色や霜付きなど、本当はそうした現象の原因まで深く追究したいのですが、開発スケジュールや人的リソースの制約もあり、現場だけではなかなか踏み込めないことも少なくありません。だからこそ、フードリサーチセンターとの連携は非常に重要です。

田中 応急処置的な対応であれば、食品開発部の中에서도できます。ただ、「なぜその現象が起きるのか」という科学的・物理的なメカニズムまで明らかにできれば、同じ問題の再発を防ぎ、事前対策につなげることができます。

一つの現象の原因が分かれば、その商品の課題を解決できるわけではありません。同じような現象が起こり得る別の商品にも応用できますし、新しい商品の設計にも活かせます。原因追究やメカニズム解明の結果を開発部門へフィードバックしていくことが、フードリサーチセンターの大事な役割だと考えています。

こうして蓄積された知見を、一人ひとりの経験で終わらせず、組織の力へ変えていくことも重要です。

上野 研究企画センターでは、人や知財、研究テーマをつなぎながら、新しい研究が継続的に生まれる環境づくりを進めています。経験が技術になり、さらに組織の財産になっていく。その流れを設計し、支えていくことが私たちのミッションです。

浅野 食品開発部は、商品を生み出す部署であると同時に、人材を育てる場でもあります。海外や生産現場、本社部門など、様々

なキャリアにつながっています。だからこそ、職人技だけに頼るのではなく、「なぜそうなるのか」という原理原則まで理解できるようにすることが大切です。経験を科学的な知見として積み重ねることで、若い人財がより早く力を発揮できるようになり、その知見を次の世代に引き継いでいくことができます。

現場の経験だけに頼るのではなく、科学で支える。そこに、ニッポンの研究開発の奥行きが生まれています。

既存事業を支えながら、 未来の事業の可能性を育てる

中央研究所は、「現在を支える研究」と「未来を育てる研究」の両方を担っています。

問 中央研究所としての役割は、大きく二つあります。一つは、商品開発を下支えする技術や、事業活動の中で生まれる様々な課題を解決すること。これはフードリサーチセンターが中心となって担っています。

もう一つが、将来の事業や新しい分野につながる技術シーズを育てることです。そのための組織がイノベーションセンターで、機能性食品素材、小麦育種、植物育種など、新しい可能性を探りながら研究を進めています。すぐに商品化につながるテーマばかりではありませんが、10年後、20年後のニッポンを支える技術



を育てるという視点で取り組んでいます。

その象徴的な成果のひとつが、「やわら小麦®」です。

国の研究機関との共同研究を起点に、でん粉の老化が遅く、パンが硬くなりにくい性質を持つ小麦の開発へとつながりましたが、最初から順調だったわけではありません。もともとは別の特徴を持つ小麦の研究から始まり、研究の過程では商業的に思うような成果につながらなかったテーマもありました。

しかし、研究を続ける中で兄弟系統を詳しく調べていくと、新たな特性を持つ小麦が見つかりました。そこから約10年かけて育種を進め、ようやく製粉し、お客様の商品として使っていただけの段階まで来ています。一見すると遠回りに見える研究でも、振り返ると「あの研究があったから今につながった」と思えることがたくさんあります。研究は時間がかかり、すぐに成果が見えないことも多いですが、その積み重ねが将来の新しい価値を支えていくのだと感じています。

こうした技術シーズが生まれても、それだけで事業になるわけではありません。そこに橋を架けるのが、事業開発部の役割です。

専門性が交わることで、新しい可能性が広がる

研究成果を社会へ届けるためには、研究だけでも、開発だけでも十分ではありません。それぞれの専門性が重なり合うことで、新しい発想や価値が生まれます。議論は自然と、部門や組織を越えた連携へと広がっていきます。

多湖 事業開発部として感じるのは、早い段階から議論できるというということです。

技術開発や市場検証がある程度進んでから相談するよりも、「こんな可能性がある」「こんな市場ニーズがある」という段階で話ができれば、「この技術は別の用途にも使えるのではないか」といった発想も生まれます。研究の初期段階から市場や社会課題を共有することは、大きな意味があると思います。

また、新しい商品や事業を立ち上げて、他社に模倣されたり、十分に差別化できなかったりすれば、社会にも会社にも大きな価



値を残すことはできません。だからこそ、テーマの初期段階から知財の可能性を意識し、早期に権利化していくことが重要です。研究、知財、事業開発が早い段階から連携することで、技術シーズを模倣されにくい価値へ育て、社会実装につなげていきたいと考えています。

問 私もそう思います。研究は一人で完結するものではありません。

例えば大学や国の研究機関、企業との共同研究では、自分たちだけでは思いつかなかった視点を得られることがありますし、社内でも食品開発部や事業開発部と話すことで、新しいテーマが見えてくることがあります。

研究を続けていると、「もっといろいろな人と議論したい」と感じる場面は本当に多いですね。専門分野が違うからこそ、新しい発想が生まれることも少なくありません。

上野 そうした人と人とのつながりを、仕組みとして支えていくことも研究企画センターの役割です。

研究者が研究に集中できる環境を整えるだけでなく、人や知財、研究テーマを結び付け、必要に応じて社外ともつながっていく環境があってこそ、新しい研究や事業が継続的に生まれていくのだと思います。

多湖 研究、食品開発、知財、事業開発が、それぞれの段階で関わるのではなく、最初から同じ方向を向いて議論できれば、研

研究成果を社会へ届けるまでの流れも大きく変わります。

部署間での視点が早い段階から重なれば、技術シーズをより大きく育てられると思っています。

Open Collaboratoryという挑戦：部署の壁を、空間から変える

R&Dセンターは、単なる「建物」ではありません。Open Collaboratoryというコンセプトの下、研究開発の進め方そのものを変えていく挑戦でもあります。

この言葉は、プロジェクトの初期に所員から言葉を公募し、投票で選ばれたものです。「Open」「Collaboration」「Laboratory」を組み合わせ、「オープンな気持ちで一緒に新しいものをつくり上げていこう」「社内外の知見やノウハウを活かし、新たな価値を社会に届けていこう」という思いが込められています。

多湖 R&Dセンターでは、設備の配置を「部署別」から「機能別」に見直します。これまでは、研究部門にもオープンがあり、開発部門にも別のオープンがあるというように、部署ごとに設備を持っていましたが、同じようにパンを焼くのであれば、一つの場所に集約した方がよいと考えました。

パンを焼く、揚げる、試作する、評価する。そうした機能ごとに人が集まる空間をつくることで、「今日は何を試しているのですか」「その方法は面白いですね」「こういう素材を使ったらどうでしょう」といった会話が自然に生まれることを期待しています。

また、研究開発部門の約180人が一つの大きな居室に集まり、フリーアドレスで働くことも予定されています。毎日隣に座る人が変われば、普段接点のなかった人と話す機会が生まれます。異なる専門性や視点を持つメンバーが交わることで、アイデアが活性化し、研究開発の可能性が広がるはずだと。

間 Open Collaboratoryで一番実現したいのは、人が自然につながることです。今までも部門間で連携はしてきましたが、R&Dセンターでは、「ちょっと相談したい」「一緒に考えてみよう」というやり取りが、もっと日常的になると考えています。

研究は計画どおりに進むものばかりではありません。何気ない会話から新しいテーマが生まれたり、異なる専門分野の人との議論から思いがけないアイデアが生まれたりすることがあります。そうした偶然が、これからはもっと増えていくのではないかと期待しています。

Open Collaboratoryは、「人と知が交わる場」です。完成した施設そのものが価値を生むのではなく、そこで人が集まり、議論し、新しいテーマが生まれ、それが商品や事業となって社会へ届く。その循環をつくることこそが、このセンターに込めた一番の思いです。

ラボから工場へ、市場へ。 社会実装の確度を高める仕組み

R&Dセンターでは、空間だけでなく、研究開発プロセスそのものにも新しい仕組みを取り入れていきます。

上野 厚木から横浜へ建物が変わるだけで終わらせてはいけないと考えています。R&Dセンターの開設を機に組織そのものも機能的にすべく見直しの議論を進めています。

また、研究開発の支援体制を強化することも考えています。

これまでの中長期研究開発プロジェクトは、成功か失敗かで評価されがちでした。一見すると失敗ととらえられる研究開発で



も、第三者が適切な支援をすることで成功に近づくケースもあります。研究評価を単なる成否の判断にとどまらず、個々のテーマについて、必要な支援を精査する機会ととらえることで、研究開発の効率を高めたいと考えます。支援体制の強化により、粘り強く研究開発を続ける組織風土の定着をめざします。

多湖 ラボと工場生産の中間に位置づけられるテストプラントの整備も計画されています。

ラボでの試作品を工場生産へスケールアップする場合に、ラボでは成功したものが工場では再現できないという壁が立ちはたかる時があります。

R&Dセンターでは、実際の生産現場に近い環境を整え、小さく、短期間で検証できる仕組みをつくらうとしています。保健所の検査を通し、製品として仮出荷できるような仕組みも整える予定です。このテストプラントは事業開発部だけでなく、ほかの研究部門も含め誰でも使えるスペースにしたいと考えています。ラボから工場へ、そして市場へとつなぐプロセスをスピードアップし、差別化につながる商品をより早く生み出していきたいと思っています。

研究成果を技術で終わらせず、工場へ、市場へ、社会へ届ける。その確度を高める「橋渡しの仕組み」が、R&Dセンターの中で形になろうとしています。

社外の知と交わり、食の可能性をひらく

Open Collaboratoryは、社内の連携にとどまりません。社外の研究者、企業、スタートアップ、異業種のパートナーとの共創も視野に入れています。

間 新しいものを開発していくには、私たちだけでは難しい面があります。世の中の技術がこれだけ発展している中で、社内はもちろん、社外とも積極的にコラボレーションしていかなければいけないと感じています。

多湖 R&Dセンターでは、エントランスの隣に商談コーナーを設ける予定です。オープンに話せるスペースから、個別に商談できる部屋まで、商談の進展に応じて使い分けられる場所を用

意思です。

また、会議室を備えたキッチンのようなスペースも想定しています。外部の方に資材を持ってきていただき、その場で実演していただく。そこで一緒に試作をしてみる、次の可能性を話し合う。そうした作業が気軽にできる場所をつくりたいと考えています。

食を扱う会社にとって、実際に触り、焼き、揚げ、食べ、確かめることができる共創空間は、紙の上の議論では得られない発想をもたらします。AIやロボット、データ、素材、装置、家電、流通など、異なる分野の知と交わることで、食の未来の可能性はさらに広がっていきます。

現場の力を、未来の種へ。 Open Collaboratoryが描くR&Dの未来

最後に、座談会のメンバーは、R&DセンターとOpen Collaboratoryに託す思いを語りました。

浅野 食品開発部としては、今までにない事業を生み出していきたいと思っています。現状の延長線上だけで会社が成長し続けられるわけではありません。第3、第4、第5の新たな事業につながる商品や技術を、研究部門や事業開発部と一緒につくっていききたいですね。

田中 フードリサーチセンターとしては、原因追究やメカニズム解明を通じて、科学的根拠に基づく商品開発をこれからも支えています。栄養成分表示や微生物データなどは、生活者の皆様に安心して商品を選んでいただくための重要な裏付けです。ニッポングループの商品が安全で信頼できるものであることを、科学の面から支えていきたいと思っています。

問 イノベーションセンターとしては、お客様がびっくりするような新しい食品を開発したいですね。そのためには、新しい技術や素材の開発が欠かせません。社内はもちろん、社外の方々と積極的に連携し、世の中の新しい知見を取り入れていきたいと考えています。研究は時間がかかり、すぐに成果が見えないこともありますが、その積み重ねが10年後、20年後のニッポンを

支えているかもしれない。そう考えると、一つひとつの研究に取り組む意味も変わってきます。

上野 ニッポンの経営理念にある「人々のウェルビーイング」の追求を、社会のニーズとうまく結びつけていくためには、マーケットインの視点が重要です。一方で、プロダクトアウト型で世の中にインパクトを与えるような、思わず笑顔になっていただける商品も生み出していきたい。R&Dセンターは、その両方を実現するための場になるはず。また実は、研究企画センターでは「ニッポン栄養情報サイト」を運営し、専門家のご協力の下食品や栄養に関する役に立つ正しい情報の発信にも努めています。そのような消費者コミュニケーションはこれからも継続していきます。

多湖 R&Dセンターは、ニッポングループの研究開発をさらに強くする拠点になると考えています。健康・栄養、サステナビリティ、食の安全・安心といった社会課題に対して、フードテックを含む最新技術を着実に社会実装していく。その積み重ねによって、激しく変化する社会の中でも、人々の暮らしに柔軟に寄り添うことができるはずです。



現場の困りごとに即応する力と、未来の食を構想する力。経験を科学に変え、技術を事業へつなぎ、知財や外部連携も含めて社会実装へ運ぶ力。

Open Collaboratoryは、そのすべてを結びつける「人と知が交わる場」として、ニッポンのR&Dの次の章を開こうとしています。現場の力を未来の種へと育て上げるニッポンらしい価値創造が、横浜から新たに動き出します。

聞き手
株式会社未来舎
代表・Intelligence Evangelist
高内 章

基本的な 考え方

ニッポングループは、祖業である製粉事業を開始して以来130年にわたり、技術力と品質へのこだわりを基盤に日本の食を支え、信頼を築いてきました。現在、「オーマイプレミアム」をはじめとする商品ブランドは、市場で高い評価を得ている一方で、「企業としてのニッポン」の姿や、当社がめざす方向性については、商品ブランドと比較して十分に伝わっていないことが課題となっています。

ニッポングループは創業130周年を機に、商品と企業価値を一体で伝えるブランド戦略へと進化させます。日々の食卓に「小さな驚きと笑顔」を届け続けるという当社の存在意義を一貫して発信し、ステークホルダーからの共感と信頼をさらに高め、次なる成長につなげていきます。

コーポレートブランド価値の向上に向けて

コーポレートブランドの現状と提供価値の再定義

株式会社ニッポンは、社名変更から5年を迎え、テレビコマーシャルをはじめとした企業広告施策により、企業認知度を着実に高めてきました。一方で、企業としての本質的な価値や強みに関する社会的理解には、なお拡大の余地があり、これからの成長に向けた大きなポテンシャルが残されています。

現在、当社の商品ブランドは「オーマイプレミアム」を筆頭に、市場で高い評価と販売実績を獲得しています。しかし、「商品をよく知っているが、企業ニッポンとしての存在感は強く意識していない」という顧客層が一定数存在します。これは裏を返せば、商品ブランドに対する確かな信頼を企業ブランドへと転換し、企業価値を飛躍的に高める余地が明確に残されていることを意味します。

こうした市場環境を成長機会ととらえ、当社は企業価値を中長期で安定的に向上させるため、一貫したコミュニケーション軸の構築に着手しました。当社がこれまで培ってきた競争優位性、提供価値、ブランド資産を改めて整理・可視化し、ステークホルダーに対してより戦略的に発信していくためです。

ニッポンは130年にわたり、製粉事業を中心に多彩な事業領域で堅実に事業基盤を築き、日本の食を支える企業として成長してきました。“おいしさ”と“笑顔”を生み出す技術力、研究開発力、品質へのこだわりは当社のコアコンピタンスであり、長期的な収益力とブランド力を支える重要な資産です。

この確かな基盤を踏まえ、当社は新たに『わたしたちの価値』を明確化し、それを市場と社会に効果的に届けるためのコミュニケーション軸を制定しました。これにより、ブランド価値の強化、顧客接点の深化、事業シナジーの最大化を図り、持続的な企業価値向上へとつなげていきます。

わたしたちの価値

- 1 130年の実績が築く「揺るぎない信頼」
- 2 日本の食を広く支える「多彩な事業領域」
- 3 食のプロを支える「確かな技術力」
- 4 新しいおいしさを生む「研究開発力」
- 5 日常に笑顔を届ける「多様な商品ラインナップ」

新たなコミュニケーション軸

ニッポンは食を支え、
笑顔を生み出す企業だ

CIとBIの連動による新たなコミュニケーション戦略

さらに、新たなコミュニケーション軸である「ニッポンは食を支え、笑顔を生み出す企業だ」を訴求するためのタグラインとして、「おいしさに、サプンライズを。」を定めました。

これは、驚きを表す「サプンライズ」に、ニッポンならではの「プン」を掛け合わせた当社独自の造語です。いつの時代も食に新しい驚きをつくってきたこと、そしてこれからも笑顔を生み出す企業であり続けるという決意を込めています。

2026年以降の企業広告では、新タグライン「おいしさに、サプンライズを。」を据え、広く親しまれている商品の力とニッポンという企業名を強く結びつける、すなわちCI（コーポレートアイデンティティ）とBI（ブランドアイデンティティ）を連動させた企業広告を展開し、コーポレートブランドの浸透と価値向上を推進します。

2026年夏から放映予定の企業CMでは、「オーマイプレミアム」と「ニッポン」が連動するストーリーを展開します。さらに同年秋からは、男子バレーボールの最高峰リーグ「SVリーグ」に参戦する「フラッグラッド鹿児島」のプリンシパル・パートナーとして、チームのユニフォーム胸部に「オーマイプレミアム」と「ニッポン」のロゴを掲出します。

商品ブランドの強さを企業価値へと確実に昇華させ、生活者や投資家をはじめとするステークホルダーに、当社の姿勢と強みをより深くお伝えしていくことで、中長期にわたる企業ブランド価値の着実な向上を図っていきます。

企業CM



社名ロゴと商品ロゴの併記



東京ドーム看板



SVリーグ フラッグラッド鹿児島

基本的な考え方

ニッポングループは、「長期ビジョン2030」の実現に向け、「ウェルビーイング」を起点とした価値創造を進めています。

徹底した「消費者起点」のマーケティングにより、消費者自身も気づいていない潜在的なニーズをとらえ、素材から食卓まで一貫して価値を届ける「確かな技術力」と掛け合わせることで、新たな商品・サービスを創出します。収益拡大にとどまらない「社会価値（ウェルビーイング）」を創出し、社会課題の解決と持続的な成長の両立をめざします。

マスターブランド戦略の推進

事業成長に向けた投資を戦略的に特定ブランドへと注ぎ込み、効率的かつ力強い成長を実現する「マスターブランド戦略」が、当社の成長エンジンとして確かな成果を生み出しています。

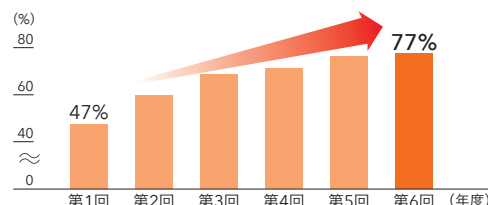
躍進する『オーマイプレミアム』

パスタ市場において「おいしさ」という価値にフォーカスし、冷凍・常温の両温度帯で横断的に展開しています。特に、当社の製粉・加工技術を結集して独自の食感を追求した乾燥パスタ「もちっとおいしいスパゲッティ」は、発売から2年足らずで累計1億食を突破しました。テレビCMや店頭キャンペーンが奏功し、2026年2月時点でのブランド認知率は77%に到達しています。また、2026年春には同ブランドから「至極のパスタソース」も発売し、パスタとソースの併売によって“おいしい一皿”までを届けるブランドへと進化しました。今後もパスタカテゴリー全体を牽引する存在として成長を続けていきます。

新ブランド『ニッポン 彩りごはん。』の上市

次なるマスターブランドとして、冷凍ワンプレートの『ニッポン 彩りごはん。』を市場に投入します。2015年発売の「よくばりシリーズ」でカテゴリーの成長を牽引してきた当社が、No.1メーカーとして更なる飛躍をめざし、「オーマイプレミアム」で培った“消費者起点”のリブランディング手法を発展させたブランドです。2026年秋からの大規模な広告展開により、市場における当社の存在感を一層確固たるものにしていきます。

オーマイプレミアム認知率※1



※1 オーマイプレミアム認知率（※対象者：18～69歳のPGS（家庭の食材を主に自分で買う人）／全国、n=1,000）本グラフは第1回～第6回（2023年9月以降、年2回（9月・2月）実施）の結果に基づく

マーケティング思考の展開

家庭用（BtoC）領域で培った「消費者起点」のアプローチは、業務用（BtoB）領域や社内の組織風土の変革においても、強力な競争優位性として進化しています。

業務用領域への拡大

消費者起点のアプローチをBtoB領域にも展開し、最終消費者のインサイトを踏まえたソリューション提供やデータに基づく提案を実施しています。

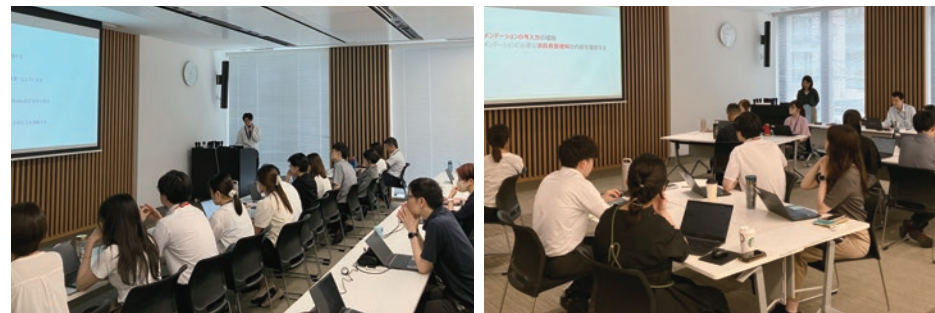
単なる「素材提供」にとどまらず、顧客企業と戦略を共有しながら、「食の未来」をともに創り上げる取り組みを推進しています。

「消費者起点」の浸透と組織文化の醸成

消費者起点で価値を創造するマーケティング思考を全社に根付かせるため、実践的な社内研修を継続的に行っています。マーケティング部門に加えて事業部門にも対象を広げ、組織全体で同じ視点を持てる体制づくりを推進しています。

また、受講者が次世代の講師となることで、学びの循環と自律的なマーケティング人材の育成を進めています。

こうした取り組みにより、ブランド価値の向上と変化に強い組織基盤の構築をめざしています。



社内研修の様子

サステナビリティ経営の推進

基本的な考え方

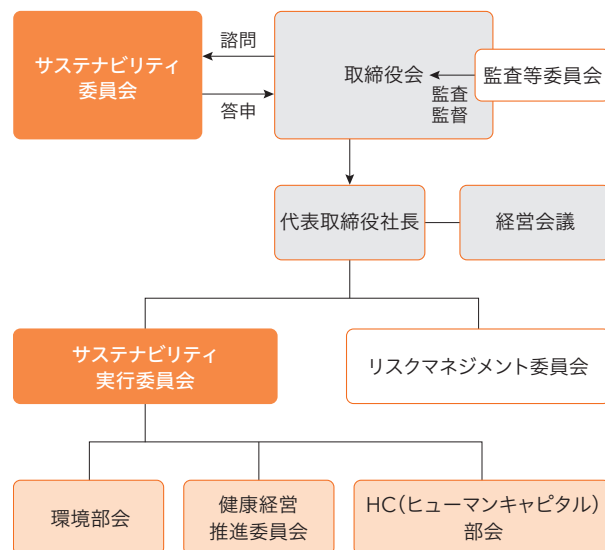
ニッポングループは「長期ビジョン2030」において、総合食品企業として食を通じた社会課題の解決に挑む姿を掲げています。事業成長による経済価値と、「従業員」・「社会」・「生活者」のウェルビーイングといった社会的価値の両立を価値創造の基盤ととらえ、サステナビリティ経営を推進しています。2026年の中期目標では、基盤事業の収益力向上、成長領域への投資、生産性向上、人財の活躍推進を重点に、6つの重要課題（マテリアリティ）への取り組みを加速。社会課題の解決と企業価値向上を同時に実現し、持続可能な社会への貢献をめざします。

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	2025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	▲●	高付加価値原料やわら小麦®の開発と実用化	P39	
	ステークホルダーコミュニケーション/地域貢献	●	中部技術センターでのフォカッチャ作り体験教室	P40	
	食の多様性への取り組み	●	福岡工場にけるハラル認証の取得	P40	
	品質管理体制の強化	▲	製品の安全・品質への取り組み	P40	
 食と健康を通じた社会への貢献	食育活動で人々のウェルビーイングの実現に貢献	●	出前授業・企業訪問学習	P41	
	食に関する研究支援	●	一般社団法人「平山・ニッポン財団」設立	P41	
	地域支援活動	●	国連WFP協会への支援	P42	
	地域とのコミュニケーション	●	本社のある東京都千代田区での取り組み	P42	
 環境保護への取り組み	環境マネジメント体制	▲	環境マネジメント体制の構築	P43	
	気候変動対応	▲●	TCFD提言に基づく情報開示	P43	
	GHG排出量削減の取り組み	▲●	新工場知多工場の環境配慮取り組み	P44	
	生物多様性へアプローチ	▲	TNFD提言に基づく情報開示	P44	
 人的資本への取り組み	長期ビジョン2030の実現に向けて	▲●	「人財ビジョン」について	P45	
	求める人財像の整理と育成に必要な施策の展開	▲●	自律的学習とキャリア形成の支援強化、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	P46	
 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	▲●	人権リスクへの対応	P49	
	ロボットによる自動化・省人化	▲●	盛り付け自動化ロボット「美膳®」の開発	P50	
	人の安全と製品の安全への継続的な取り組み	▲	VR（バーチャル・リアリティ）安全教育ツールの導入	P50	
 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	P51	
	リスクマネジメントの強化	▲	リスクの特定とリスクマップの作成	P59	
	コンプライアンスの強化	▲	2025年度のコンプライアンス推進の取り組み	P61	

サステナビリティ推進体制

ニッポングループでは、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」、「健康経営推進委員会」、「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。

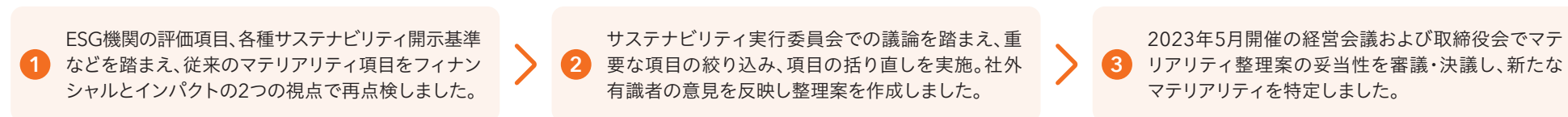


マテリアリティのつながり

「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」を両立させ、相互に価値が循環する仕組みをつくります。その実現に向けて、生活者の多様なニーズに応える価値創造や、次世代育成、地域・国際社会、NGO・NPOとの連携を通じたコミュニティ形成に取り組めます。これらの活動を、「環境保護」「人的資本」「持続的成長」「企業統治」の4つのマテリアリティと結びつけ、変化に強い経営基盤を構築し、持続可能な社会と経営理念の実現につなげます。



マテリアリティの特定プロセス



食によるウェルビーイングの追求

基本的な考え方

ニッポ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

高付加価値原料やわら小麦®の開発と実用化

当社は、でんぷんの老化が遅く（硬くならない）、作りたてのような食感を長持ちさせる特性を持つ国内産小麦「やわら小麦®」を農研機構と共同研究しました。やわら小麦®の開発と実用化が評価され、2026年2月には「農林水産省農林水産技術会議会長賞」を受賞しました。また、業務用小麦粉2品に続き、やわら小麦®を配合した家庭用強力小麦粉「つぎの日もやわらか」を商品化し、「焼きたてはもちろん翌日以降もやわらかな食感が楽しめる」という新たな消費者価値を提供しました。

本商品がより広く認知され、やわら小麦®の更なる普及拡大に向けて取り組みを進めることで、国内産小麦の需要の喚起をめざします。



2026年3月に開設した当社ファンコミュニティ「ニッポン おれんじ商店街」でも早速話題に。

 ニッポンおれんじ商店街



山口県産小麦の需要拡大

当社は、山口県および山口県農業協同組合の三者間で2024年10月に「農業分野の振興に係る3者連携協定」を締結しました。これを契機とし、当社の主要取引先である石丸製麺株式会社（本社：香川県）が、山口県産小麦100%の新たな商品、うどん・そうめん（乾麺）の開発を進め、県内量販店の株式会社丸久において販売を開始しました。

今後も協定に基づき、「県農業の生産振興」、「県産農林水産物およびその加工品の需要拡大」、「県の農業分野に積極的に参画する人財育成」などを推進し、地域経済の活性化につながる取り組みを継続していきます。

また、本取り組みの一環として、製パンの県内加工事業者を主な対象とした県産小麦の魅力を体感していただくための講習会を開催しました。講習会には県内の製パン加工業者20団体から約40人の方にご参加いただきました。

講習会では、当社の中央技術センターから講師を派遣し、県産小麦の「せときらら」を使ったコッペパンの作り方を紹介しました。

参加者からは「山口県産のせときららの特徴を知ることができたのでこれからのパン作りに活かせたいなと思いました」などの声が寄せられました。



（左から）（株）ニッポン堀内俊文常任顧問、石丸製麺（株）石丸芳樹社長、山口県村岡副政知事、（株）丸久 田中康夫会長、JA山口県 横山秀美常務理事



ステークホルダーコミュニケーション／地域貢献

中部技術センターでのフォカッチャ作り体験教室

2024年に名古屋駅近くに移転した中部技術センターの役割は、小麦をはじめとする、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。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機能するよう設計されています。

2025年12月には、小学生の親子を対象とした、お絵描きフォカッチャ作りの体験教室を実施（協力：中日新聞社）。参加者からは、「発酵後の生地が大きく膨らんで驚いた!」と楽しそうな声が寄せられました。ここでの体験をきっかけに、食を通じた家族の時間が増えることを期待しています。



北海道産小麦の取り組み

国内産小麦の振興には生産者とのコミュニケーションが欠かせません。国内産小麦の主要生産地である北海道を応援すべく、当社は「ほっかいどう応援団会議」に参加し、北海道庁と連携して小麦の収量と品質向上に取り組んでいます。2025年12月、2026年3月に小麦生産者向けに「小麦の成分が加工製品に与える影響」をテーマとした研修会を開催しました。

小麦は製粉を経てパンや麺などに加工されるため、生産者が自ら育てた小麦の評価を直接把握しにくい特徴があります。そこで本研修会では、石狩管内のJAしんしのつ、JA北石狩の小麦生産者に、同一品種でタンパク質含有量が異なる小麦から作ったうどんやパンを食べ比べていただき、食感の違いなどを体験していただきました。原材料をつくる生産者と、料理に欠かせない小麦粉を提供する製粉会社が、同じ方向を向き、品質向上への意欲を高める機会となりました。



講師を務めた当社製粉業務部の社員

食の多様性への取り組み

福岡工場におけるハラール認証の取得

当社は、2025年11月25日に福岡工場Aミル・Bミルで日本ハラール協会によるハラール認証を取得しました。ハラール認証小麦粉の供給体制を強化することは、多様な食文化・宗教的背景を持つ人々が、安心して日本産小麦粉を選択できる環境づくりにつながります。当社のハラール認証小麦粉は、日本食文化の海外展開を見据えつつ、シンガポールやマレーシアのように認証が販売の前提となる国だけでなく、中国をはじめとする東アジア諸国で高まる需要にも対応する、素材型原料としての役割を担っています。これまで横浜工場のみであったハラール対応を福岡工場にも拡大することで、輸出事業のレジリエンスとBCPの強化を図りながら、現地の食をより豊かにする高品質な日本産小麦粉の安定供給を通じて、「食によるウェルビーイング」の実現に貢献していきます。

品質管理体制の強化

製品の安全・品質への取り組み

ニッポングループは、すべてのお客様から信頼される企業となることを使命とし、行動規範の中でも、「すべてのお客様に安全で高品質な商品・サービスを提供しつづけます。」を、第一に掲げています。本規範に則り、「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。開発段階では、デザインレビューによる製品リスクの総合評価を実施し、商品化にあたっては法令に従った正しくわかりやすい表示の作成への取り組みを行っています。製造段階では、グループ会社、製造委託工場を含む全工場で当社独自の「製造工場品質管理規定」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、製造過程の共通の基準やルールを定めた「ニッポン食品安全基準（NiFoSS）」を制定するほか、従業員向けには食品安全教育を定期的に実施し、従業員の食品安全に対する意識向上を図るとともに、食品防御・食品偽装防止への取り組みを強化しています。

また、ニッポングループではJFS-C規格を中心としたGFSI（国際食品安全イニシアチブ）認証やCodex-HACCPに基づいたJFS-B規格認証を取得し、海外事業所も含めた食品安全・品質保証体制の標準化を進めています。定期的な認証監査では各事業所の結果を本社で統括し、食品安全のマネジメントが適切に維持・管理されるよう取り組んでいます。

主な食品安全マネジメント認証

（2025年度）

	ニッポン	海外事業所	ニッポングループ
JFS-C	10	1	5
FSSC22000		3	4
BRC		1	
ISO22000		1	
JFS-B			12

注）数字は認証事業場の数

食と健康を通じた社会への貢献

基本的な考え方

ニッポングループは、長期ビジョン2030の達成に向け、「経済的価値」と「社会的価値」の同時実現をめざし、食を通じた社会課題の解決に挑み続けています。社会的価値創造の取り組みは、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、次世代育成に向けた学習機会の提供や食生活・健康な身体づくりの支援に加え、飢餓撲滅、生活困窮者支援、高齢者支援などに地域社会と連携して課題解決に取り組んでいます。これからも、人々のウェルビーイング実現に向けた多様な貢献活動に取り組み、企業価値の更なる向上に努めていきます。



食育活動で人々のウェルビーイングの実現に貢献

食の知識・大切さ・楽しさを伝える食育活動・次世代育成

当社は、食と農への理解を深めてもらうことを目的に、「小麦・小麦粉」をテーマとした食育授業や、主に中高生を対象に将来の職業意識や進路選択の幅を広げることを目的としたキャリア学習を実施しています。地域の学校や教育団体などからの要望にお応えし、食への興味喚起や将来の進路選択に対する理解促進に寄与しています。

出前授業・企業訪問学習

当社研究所では「小麦・小麦粉」をテーマに、地域の学校や教育機関と連携した継続的な食育プログラムを実施しています。講義で小麦の品種、各種小麦粉の特性や栄養の意義を分かりやすく解説するとともに、当社商品や小麦粉を用いた調理実習を通じて五感で学べる体験を提供しています。理論と実践を組み合わせることで、児童・生徒から大学生・大人まで食への関心喚起や主体的な学び、食に対する意識変化の契機となるよう育成を図っています。2025年度は、13校、1,000名以上に実施しました。



当社本社では修学旅行や校外学習、夏休みの機会を利用して中高生を中心に当社を訪問いただき、事業や業務内容を直接知っていただくキャリア学習およびSDGs学習を実施しています。若手従業員が講師になり、自身の仕事や体験を話すことで生徒さ



らちに職業意識や進路選択の視野を広げ理解を深めていただいています。2025年度は、10校、合計116名に実施しました。

工場見学

当社は複数の工場で地域の小・中学生を対象とした工場見学を実施し、ものづくりの現場と食の背景を直接体験していただく場を提供しています。例としてオーマイ(株)加古川工場が実施した親子サマースクールでは、参加者がパスタの製造工程を実際に見学した後、太さの異なるパスタを食べ比べる試食会を行い、原料や製法の違いが風味や食感に与える影響を確認していただきました。こうした体験は、子どもたちの食育に資するだけでなく、保護者との共同体験を通じて地域とのつながりを深める機会にもなっています。



オーマイ(株)加古川工場親子サマースクール

食に関する研究支援

一般財団法人「平山・ニッポン財団」設立

当社は1896年9月の創立以来、食を通じた社会課題の解決を企業使命の中核に据えてきました。2022年に経営理念・経営方針を策定し、その実現に向け6つの重要課題(マテリアリティ)を定め、サステナビリティ経営を推進しています。しかし、食による社会課題の解決には、教育機関・研究機関による基礎研究・応用研究の発展が不可欠であり、一個人や一企業のみで解決することが困難な課題も存在します。この認識の下、当社は食分野の研究支援を通じて社会的課題の解決に寄与することを重要と考え、関西の実業家であり当社と交流のあった故・平山美江氏が生前に共有していた社会貢献の構想を踏まえ、2025年7月30日に一般財団法人「平山・ニッポン財団」を設立しました。本財団の設立は、当社が掲げる長期的な成長戦略および「食と健康を通じた社会への貢献」を促進する重要な施策であり、今後も研究支援を通じて経済的価値と社会的価値の同時実現に寄与していきます。

地域支援活動

ユニセフ支援

当社は創立100周年を迎えた1996年から、継続的な社会貢献活動を重要な企業責任として取り組んでいます。従業員による給与控除による定期寄付や事業所への募金箱設置を通じて、社内外に広く寄付の機会を呼びかける仕組みを定着させてきました。このような従業員参加型の資金調達は、従業員の社会貢献意識を高めるとともに、企業としての一貫した支援姿勢を示すものです。

対外支援の例としては、ユニセフ支援ギフト（経口補水塩（ORS）および浄水剤）への継続的な協力や、地域イベントであるウォークラリーへの協賛など、国内外の人道支援・地域支援に幅広く貢献しています。

認定NPO法人 国連WFP協会支援

当社は、2005年の認定NPO法人 国連WFP協会（日本における国連WFPの公式支援窓口）の発足当初より、継続的に支援を行っています。「レッドカップキャンペーン」マークを付した商品の販売による売上の一部寄付のほか、従業員とその家族が参加するチャリティイベントへ参加をしています。2023年からは「WFPウォーク・ザ・ワールド」横浜・大阪・名古屋に従業員・家族で参加し、参加費の一部は国連WFPの「学校給食支援」に役立てられています。こうした取り組みは、食を取り巻く課題解決に資する具体的な支援であると同時に、従業員の社会貢献意識の醸成にもつながっています。



自社商品提供による支援

当社は、文京区こども宅食、認定NPO法人セカンドハーベストジャパン、各自治体や地域のフードバンクと連携し、加工食品や冷凍食品を必要とする施設・団体、ならびに災害被災地へ継続的に寄贈しています。これらの取り組みは、物資供給を通じて生活支援を行うと同時に、食品の有効活用を促進し食品ロス削減にも寄与する取り組みにもなっています。



地域とのコミュニケーション

本社のある東京都千代田区での取り組み

本社のある東京都千代田区と連携し、高齢者の生活支援や介護予防に寄与するサービスの実施に関する基本的な事項について協定を結ぶほか、千代田区で実施されるイベントなどにも積極的に取り組んでいます。当社は、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」と通じるところがあると考え、地域社会に溶け込んだ活動に取り組んでいます。

アクティブシニア塾

2024年度から、本社のある千代田区と地域の高齢者支援に関する連携協定を締結し、「ちよだアクティブシニア塾」に協力しています。同塾は、高齢者が地域社会につながるきっかけづくりや趣味の仲間づくり、介護予防対策などを目的として、地域の高齢者団体などに民間企業の講師を無償で派遣する出張講座です。2025年度は手打ちうどん教室、手作りピザ教室、小麦粘土で作る「パンの花教室」を開催しました。

番町SJEマルシェ

「番町SJEマルシェ」は、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」（一般社団法人HAKKEN）が主催するイベントで、ダウン症などの知的障がいのある方々の就労体験を通じて、地域の子どもたちとの交流や街の活性化をめざしています。当社はこのマルシェの趣旨に賛同し、協賛をしています。

ちよだ学びフェス

千代田区主催の小中学生向け職業体験イベント「ちよだ学びフェス」に参加し、小麦についての説明と、石臼を用いて小麦粒を挽き小麦粉を作る体験を実施しました。石臼で小麦を挽く体験がはじめての生徒が多く、楽しみながら小麦を学んでいたイベントとなっています。



地域清掃活動の取り組み

各事業場のある地域で実施される清掃活動に参加しています。ニッパングループ本社のある千代田区が実施する年2回の「千代田区一斉清掃の日」への協力や、隔年で開催される「山王祭」にも従業員が神輿の担ぎ手として参加しています。本社以外の事業場でも地域の清掃活動やお祭りなどのイベントに参加することで、地域社会に貢献することはもちろん、地域住民の方々と積極的なコミュニケーションを図っています。

環境保護への取り組み

基本的な考え方

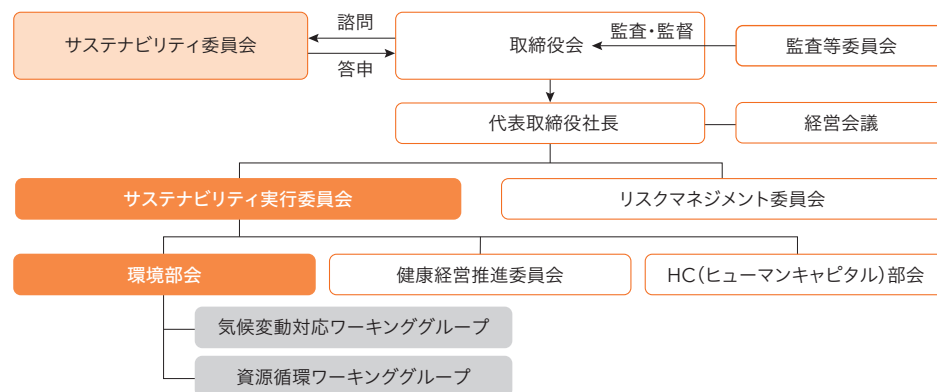
ニッポングループは、穀物や野菜、魚介類などの地球の恵みを基盤に事業を展開しています。これらの調達から製造、物流、加工に至るサプライチェーン全体の事業活動が環境に重要な影響を及ぼしていることを認識しています。サステナブルな食料システムの維持に向け、「気候変動対応」「生物多様性の保全」「循環型社会の実現」を通じて、食の持続可能性に対する負のインパクトの低減に取り組むことは、ニッポングループの事業継続における重要課題です。経営理念の実現に向け、事業全体を通じて環境保護への取り組みを推進します。



愛知県知多工場の太陽光発電設備

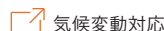
環境マネジメント体制

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。



気候変動対応

TCFD提言に基づく情報開示



ガバナンス 気候変動への対応はグループ会社を含めた、全社的な課題としてとらえ、取締役会の監督の下環境部会が中心となり具体的な取り組みを進めています。

戦略 ニッポングループは、「長期ビジョン2030」の実現に向け、6つのマテリアリティの具体的な活動に丸一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ます。気候変動への取り組みについては、TCFDに賛同し、1.5℃シナリオ・4℃シナリオを用いてシナリオ分析を行い、リスク・機会の財務的影響を評価しています。

気候変動によるリスク

分類	ニッポングループへの影響	対応策
移行リスク	炭素価格の上昇によるサプライチェーン全体のコスト上昇	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 インターナルカーボンプライシング導入
物理リスク	異常気象の激甚化による風水害の増加 平均気温上昇による農産物の栽培適地の変化、収量低下、品質劣化、価格上昇	風水害に対応する設備投資 複数購買先の確保 干ばつにつよい品種の育種 風水害に強いエリアの特定と対応

気候変動による機会

分類	想定される事象	対応策
製品・サービス	新技術の利用	環境負荷の低い製品やフードロス削減対応商品の開発
市場	生活者の行動・嗜好の変化	代替タンパク(PBF)製品への需要拡大 冷凍食品などの簡便調理や時短商品の需要拡大

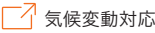
リスク管理 気候変動関連を含めた、自然資本関連分析と対応策については、対応する部会およびワーキンググループ、タスクフォースにおいて検討し、サステナビリティ実行委員会に報告され、議論され、取締役会の監督のもと、経営に反映されます。

指標と目標 気候変動に関する主な指標と目標は以下の通りです。

指標	目標	
Scope 1, 2 排出量削減(2021年度比)	2030年	42%削減
	2050年	カーボンニュートラル

GHG排出量削減の取り組み

新工場知多工場の環境配慮の取り組み



2026年2月に稼働を開始した知多工場に、当社国内工場で4例目となる太陽光発電設備を導入しました。また、使用電力の100%を実質再生可能エネルギーを採用し、ZEB Readyの取得など、高い省エネルギー性能を実現した、ニッパングループのGHG 排出量削減目標の達成に向けた当社初のカーボンニュートラル工場です。

太陽光発電導入実績

再生可能エネルギーの利用を促進するため、2025年度までに国内外で7か所の工場に太陽光発電を導入しました。今後も省エネルギー設備の導入、再生可能エネルギー設備の導入、再エネ電力の調達に関するロードマップの的確な見直しを行い、着実なGHG 排出量削減に努めていきます。

年度	2023	2024	2025	2026(予定)
設置拠点数(累計)	4	5	7	7
発電量(MWh)	1,870	2,811	3,082	4,677
CO ₂ 排出削減量(t-CO ₂)	920	1,509	1,648	2,315

GHG排出量推移

(千t-CO₂)

年度	2021	2022	2023	2024	2025
Scope1	47	47	47	46	48
Scope2	113	115	118	113	120

	Cat1	Cat2	Cat3	Cat4	Cat5	Cat6
Scope3	3135.0	102.9	12.4	489.9	1.0	3.3
	Cat7	Cat9	Cat10	Cat11	Cat12	合計
	2.8	15.9	556.4	39.3	0.3	4359.1

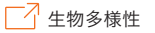
Scope1,2:当社および連結子会社

Scope3:当社製粉事業および食品事業

※ 非化石証書の利用により実質的に再生可能エネルギー100%としています。

生物多様性へアプローチ

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。

想定されるリスクと機会(抜粋)

対象	分類	具体的な内容	主な対応策
原材料 生産	物理リスク	- 調達コストの上昇 - 調達量の減少 - 追加的コストの発生	- 気候変動対応可能な品種育種 - 複数調達先の確保 - 事業活動でのGHG排出量削減
	移行リスク	- 規制対応のための追加的コスト - 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
	機会	- レピュテーション向上 - 原材料生産基盤の安定化	- 低環境負荷農業への取り組み - 気候適応かつ高付加価値な小麦品種の育種
製粉・ 食品加工 (国内工場)	物理リスク	- 降雨量の変化、水量の減少、水質悪化など工場取水が不安定化 - 追加的コストの発生	- 操業エリアの水管理とリスク評価 - 水利用に関する従業員の意識啓発
	機会	- 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 - 節水やリユース水の利用

生物多様性への理解促進と持続可能性への貢献

日本製紙木材株式会社と森林経営活動に関する覚書を締結

ニッパングループは日本製紙グループとの長年の取引の中から、従業員や取引先の環境意識への高まりを期待した新たな取り組みとして2024年から、日本製紙グループの社有林、須田貝山林(群馬県みなかみ町)にて、植林活動を行っています。林の持つ多面的機能、水資源の維持、生物多様性の保全の重要性について、知識向上と意識啓発を図ることを目的に、勉強会も実施しています。本取り組みは群馬県が推進する、「ぐんまネイチャーポジティブ推進プラットフォーム」の先導モデルとして認定されています。

ニッポン四季の森

北海道深川市で当社グループ会社が保有する遊休地を2011年から「ニッポン四季の森」として整備し、地域に開放するとともに、従業員と周辺住民の皆様との植樹活動を続けています。

人的資本への取り組み

基本的な考え方

ニッポングループは、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2030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。

人事担当役員メッセージ



取締役 常務執行役員
小浦 浩司

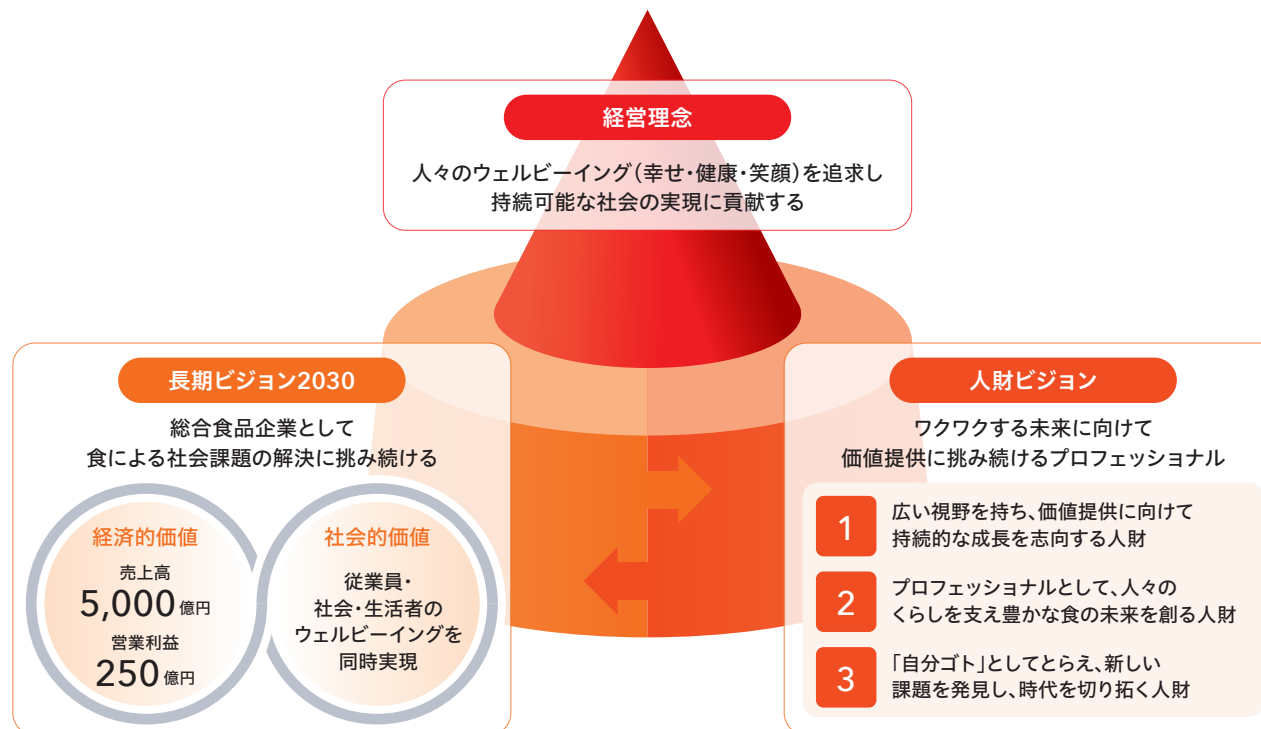
ニッポングループがこれからの不確実な時代を勝ち抜き、2030年を見据えた長期ビジョン、さらにその先の持続的な成長を遂げるためには、これまで以上に「人財」の力を引き出し、結集することが不可欠です。新たな価値創造の源泉となるのは、多様性と挑戦を重んじる組織カルチャーにほかなりません。私たちが掲げる人財ビジョンは、「ワクワクする未来に向けて価値提供に挑み続けるプロフェッショナル」です。この実現に向けて、既存の枠を超え、次世代のイノベーションを生み出すために、私たちは風土変革に取り組んでいます。国籍や年齢、キャリアの違いなど多様な知見が交じり合い、誰もが心理的安全性が担保された中で「半歩踏み出す挑戦」を賞賛される環境や、一人ひとりが自律的に学びキャリアを描き、専門性をアップデートし続ける人財が躍動する舞台を創ることが我々の使命です。そして、すべての挑戦を支える土台は、従業員とご家族の心身の健康にあります。一人ひとりが人生を豊かにし、溢れるエネルギーをもって仕事に向き合えるよう、健康経営や柔軟な働き方をさらに進化させていきます。我々は、食の領域から社会課題の解決に取り組むため、プロフェッショナルたちが共鳴し合い、日々ワクワクしながら新しい食の未来を力強く切り拓いていくことに挑戦し続けます。

長期ビジョン2030の実現に向けて

当社は、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育成、人事制度改定、組織風土づくりなどに取り組んでいます。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していかな

ければならないと考えています。

当社は、従業員と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を議論し、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」を策定しています。



求める人財像

「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。

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 強い探究心と向上心を持ち、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

「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5つ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。

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
2 専門能力と創造的思考力の向上	専門性に基いた高度な戦略実行力強化
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
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
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づけて推進

1 自律的学習とキャリア形成の支援強化

教育体系

当社は、従業員の成長を最重要課題として人財育成に取り組んでいます。多様な人財の自律と能力発揮を促し、エンゲージメント向上を通じて組織力を最大化することで、経営理念の実現をめざしています。育成の基本となる職場OJTに加え、階層別研修による内省機会の創出や、選択型研修、通信教育やUdemy Businessといったeラーニングの活用などを通じ、リスキリング・リカレント教育にも力を入れています。また、マネジメント層には、1on1研修などを通して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ます。

サクセッションプラン

次世代経営人財には、高い視座を備え、会社を取り巻く社会環境を幅広く見渡し、事業環境変化を見通す力が求められています。エグゼクティブリーダーに求められる高度な「分析力」「構想力」を身に付け、経営の方向性を示す力を強化するとともに、変革の実践者となり、次世代経営人財としてのマインドセットを醸成するため、主に事業場長クラスの層を対象にプログラムを実施しました。

2025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)
56,139	11,095	114,710	1,244	92.2	45.1

人財情報の活用による成長支援と組織力向上

HRDX活用の一環として、保有資格の登録や、研修受講履歴などの人財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ています。また、従業員のキャリアアプランシートを分析し、ジョブローテーションや、転勤に支障がある従業員の状況把握につなげることで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。

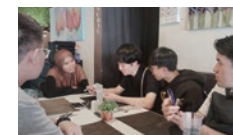
2 専門能力と創造的思考力の向上

人財要件定義の一層の明確化

人財ビジョンや求める人財像を下に、既存の等級基準や評価基準を明確化します。評価制度に組み込み、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。

グローバル人財の創出

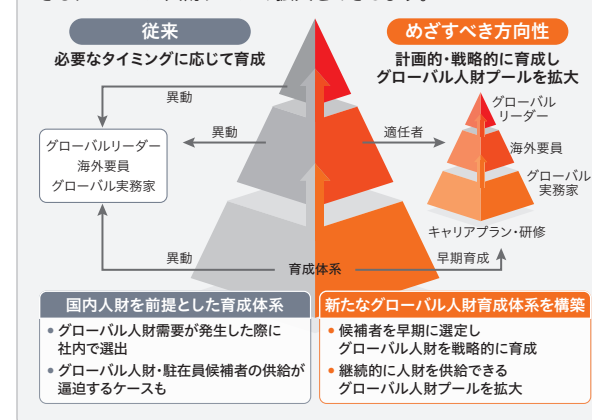
2023年度よりマレーシア・タイへの越境体験を通じた海外現地研修や、グローバルマインドを醸成するための国内研修を行い、様々なプログラムを行いながらグローバル人財育成を図っています。異業種交流から生まれる新たな価値観を持ち帰ることで、個のキャリア自律促進と組織の再活性化をめざしています。



グローバルチャレンジプログラム研修：インタビューの様子

Topics / グローバル人財育成

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財を計画的・戦略的に育成しています。
新たなグローバル人財戦略体系として、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、継続的に人財を供給できるグローバル人財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

ダイバーシティマネジメント教育

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研修を全従業員向けに実施しました。今後もお互いの多様性を理解し、尊重しあえる職場づくりをめざします。

ワーク・ライフ

仕事と生活のバランスを保つことは、従業員のウェルビーイング(幸福・健康・笑顔)に直結し、ひいては企業の持続的な成長を支える重要な基盤と考えています。一人ひとりが自らのライフステージに適した働き方を選択できるよう環境整備を進めた結果、育児休業取得率の向上や所定外労働の削減、年次有給休暇の取得促進などにおいて次世代育成支援対策推進法の基準を満たし、2025年11月に「プラチナくるみん」の認定を受けました。また、女性活躍推進においても「採用」「継続就業」「労働時間等の働き方」「管理職比率」「多様なキャリアコース」の全5項目で基準を満たし、2026年2月に「えるぼし(3つ星)」認定を取得しました。今後は仕事と不妊治療の両立支援といった新たな取り組みも強化し、それぞれの最上位である「プラチナくるみんプラス」「プラチナえるぼし」の取得をめざします。



女性管理職比率／育児休業取得率(目標)

		2024年度実績	2025年度実績	2026年度目標
女性管理職比率		10.0%	10.0%	12.0%
育児休業取得率	男性	88.2%	93.9%	100.0%
	女性	100.0%	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

ニッポンでは、ハラスメントのない健全な職場づくりを重要な経営課題として位置付けています。役員を含む全従業員に対して

ハラスメント防止教育やLGBTQ、障がい者への理解促進の機会を設け、相談体制の強化や早期対応にも取り組んでいます。多様性を尊重し、誰もが安心して働ける職場環境の実現をめざします。

キャリア採用強化/シニア/障がい者雇用

2025年度には33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ました。キャリア採用者一人ひとりの経験と強みを尊重し、組織と個人が互いに学び合い成長する関係を築くことで、長期的な価値創造と主体的なキャリア形成を促進しています。多様な経験を持つ人財が増える中、早期活躍には受け入れ側の理解が不可欠です。今後は、キャリア採用者向けの研修のみならず、受け入れる側である管理職・リーダーに対するフォロー研修も行い、相互に協力し合える環境をめざしていきます。

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。

また、障がい者雇用においては働きがい向上を重視し、企業を越えた障がい者同士の交流会である「エッキョウサミット」に参加しました。仕事における課題や工夫を共有し、互いの成長と意欲向上につなげています。

実際に働いている従業員の声

周囲の理解や配慮に支えられ、安心して働き続けられています。日々、感謝を大切に、周囲と協力し助け合いながら一つひとつの業務に丁寧に取り組んでいます。今後も経験を積み、職場づくりに貢献していきたいです。

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

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。



組織開発プログラムの様子

インナーコミュニケーション活性化

前鶴社長(当時)と従業員による懇談会を実施しました。前鶴社長からは、経営方針や経営状況について説明があり、その後は従業員から会社や経営に対する日ごろの思いや意見を聞く時間を設け、近い距離でのコミュニケーションを図りました。

また、従業員同士がより気軽にタイムリーなコミュニケーションを取ることができる社内SNS「WAKURU」を開設しました。通常の業務での連絡のみならず、お互いの部署や役職を越えた日常的な交流の場を提供することで、社内活性化を図っていきます。



社長懇談会の様子

女性活躍推進プログラム

当社では女性活躍の一層の推進に向け、2025年度より、管理職層および管理職候補層を対象に、上司推薦と本人希望に基づ

人的資本への取り組み

き外部研修へ派遣しています。他社の方との交流による視野拡大や実践的な学びに加え、女性が抱えやすいキャリア上の悩みや課題を共有し合える点も大きな特徴です。こうした機会を通じて、キャリア形成の後押しと意欲・能力の向上につなげています。

労働安全性

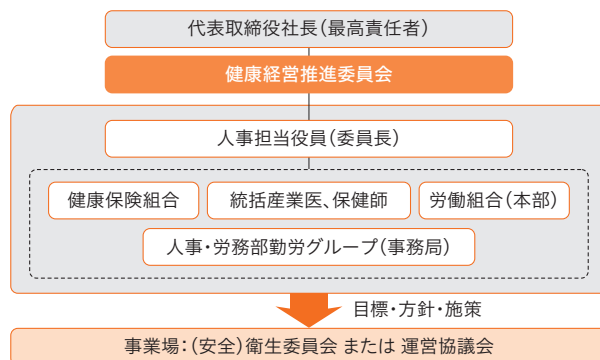
当社は、事業場ごとに（安全）衛生委員会を設置し設備・機器の安全性チェックや労働安全教育などの実施、「全国安全週間」にあわせた安全意識の向上運動など、労働安全衛生関係法令を遵守し、安全衛生活動を推進しています。

5 健康経営の推進

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

健康経営に関する体制図

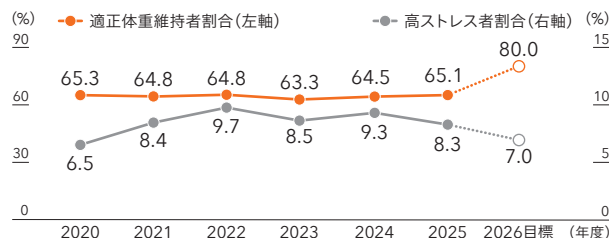


を中心に事業場独自の取り組みを進めることで、全社一丸となって健康経営を推進しています。

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日以上の子休取得」などの取り組みを進めています。

健康経営に関するKPI



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、スポーツジムと法人契約しており、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。食事・睡眠施策として、外部講師によるセミナーを実施し、規則正しい食事・睡眠時間の重要性について従業員ひとりひとりが考えるきっかけになりました。



チャリティウォークの様子

食事・睡眠セミナー参加者の声

- 毎日朝食を摂ることの重要性が理解でき、自身の生活習慣を見直すきっかけになった。
- 休日に寝すぎないことで休み明けの体調が整い、仕事の効率が上がった。
- 生活リズムがメンタルヘルスにも影響することに驚いた。朝型の生活を心がけようと思った。

生活習慣に関連する目標指標とその実績値

項目	直近の実績			2026年度の目標
	2023年度	2024年度	2025年度	
「睡眠で休養が十分とれている人」の割合	54.9%	53.6%	56.2%	70%
「1日30分以上の軽く汗をかく運動を週2日以上、1年以上実施している人」の割合	31.0%	31.6%	31.6%	50%
「朝食を抜くことが週3回以上ある人」の割合	28.7%	28.9%	30.0%	15%
「現在、たばこを習慣的に吸っている人」の割合	18.8%	17.7%	16.8%	15%

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、従業員参加型の組織開発コンサルティングを導入するなど、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9年連続で認定されました。引き続き、従業員が活き活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。



ストレス対策研修の様子

持続的成長をするための企業活動

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などに適用します。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、年2回開催される「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。

→ P.59

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。

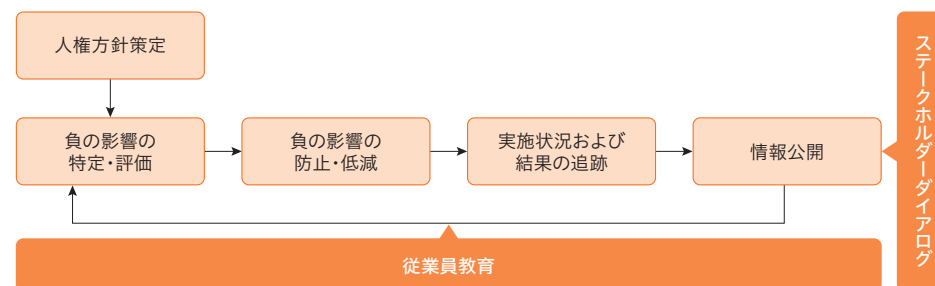
研修名	開催頻度	対象者
ハラスメント研修	年1回	全従業員
LGBTQに関する理解促進研修	年1回	新任役職者 (年度によっては全従業員)
障がい者に対する理解促進研修	年1回程度	2024年度全従業員
ビジネスと人権に関する研修	年1回程度	全従業員 (グループ会社を含む)
人権に関するeラーニング	通年	全従業員 (グループ会社を含む)

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ダンスに沿って取り組んでいます。

昨年は、当社ビジネスが広がるセクター、サプライチェーン、地域について俯瞰と整理を行い、先ず、ニッパングループ内の人権への負の影響の特定を目的に、人権デュー・ディリジェンスを実施し、ニッパン単体53部門および、グループ会社34社から回答を得ています（回答率100%）。

今後は、結果を元に、課題の特定、評価結果の社内プロセスへのフィードバックと適切な措置の実施と情報公開を行うとともに、サプライチェーン全体の評価も進めて行きます。



サステナブル調達の推進

2024年に創部した原材料調達部では、不確実性が高まり調達環境が悪化する中、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。

今後も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。

盛り付け自動化ロボット「美膳®」の開発

三井化学とニッポン 中食事業の人手不足解消に貢献

人手不足が深刻化する中食工場の盛り付け工程の自動化に向けて、当社は三井化学株式会社と共同で盛り付け自動化ロボット「美膳®」の開発に取り組み、2026年3月に初号機をグループ工場へ導入しました。

本件は、三井化学の高機能樹脂技術と当社が培ってきた食品製造現場のノウハウが融合した異業種連携の成果です。三井化学はコア技術である樹脂材料の「軽量・安全」という特長を活かし、新たな事業領域としてロボット市場への参入を模索してきました。一方、当社は、食材の形状や硬さのばらつき、頻繁なメニュー切り替えといった要因から自動化が難しいとされてきた盛り付け工程において、将来の人手不足を見据えた新たな生産モデルの構築を課題としていました。

両者の出会いは三井業際研究所の「ロボット共生未来調査研究委員会」でした。中食分野の自動化ニーズと樹脂製アームの用途探索というニーズが合致し、連携が本格化しました。開発プロセスにおいて当社は、現場目線での具体的な要件整理を徹底し、小型化を前提に実物大モックアップで検証を重ね、機械操作に不慣れな従業員でも直感的に扱えるタッチパネル画面の仕様を検討するなど、既存の作業環境との親和性を追求しました。三井化学は、こうした要件を反映しながら樹脂製アームの軽量化を活かしてモータの小型化や高速動作を実現し、稼働を止めることなく安全に食材補充を行うための機構など、現場の実務に根差したアイデアをロボットに実装しました。

完成した「美膳®」は、業界最速レベルとなる1時間あたり2,000食の盛り付け能力を達成し、人手による作業に匹敵する生産性を実現しました。導入後も安定稼働を続けており、今後はパートナー企業とともに事業化・拡販を進めることで、食品業界全体の人手不足解消と生産性向上・省人化に貢献していきます。

当社は今後も、食品製造現場の高度化と人手不足の解消につながる技術の導入により、食の安定供給体制構築に取り組んでいきます。



ニッポンが開発・実用化に協力した 三井化学「美膳®」

VR(バーチャル・リアリティ)安全教育ツールの導入

人の安全と製品の安全への継続的な取り組みに向けて

ニッポングループにとって、生産性や原価低減の追求は重要な経営課題である一方で、その陰で「人の安全」への意識が薄れてはなりません。特に冷凍食品工場のような大量生産の現場では、納期や効率を優先するあまり、「少しくらいなら大丈夫」「いつもやっているから問題ない」といった意識が生まれやすくなります。結果として、ヒューマンエラーや労働災害につながるリスクが常に存在します。安全は、効率と引き換えに一時的に犠牲にしてよいものではなく、むしろ持続的な生産活動を支える前提条件であるという考えの下、「人を守る仕組み」を強化する必要があると考えています。

多くの作業者が働く冷凍食品工場では、外国人労働者も含まれます。入職時や作業手順の説明時に安全教育を実施していますが、限られた時間の中で、全員に対して「なぜこのルールがあるのか」「守らなかったときに何が起きるのか」という本質的な意味まで十分に伝えられていないという課題がありました。紙や口頭での説明だけでは、文化や言語の違いから危険を具体的にイメージしにくく、「ルールとして覚える」にとどまり、行動変容に必ずしも結びつかない場面も少なくありません。

こうした状況を踏まえ、VR(バーチャル・リアリティ)を活用した体感型の安全教育システムを導入しました。VR上で、実際の工場環境を模した災害シナリオを疑似体験することで、単に映像を見るだけでなく、複数の感覚を通じて「危険性の大きさ」や「ヒヤリハット」を身体で感じることができます。これにより、経験年数や国籍にかかわらず、誰もが共通の実感をもって危険を認識し、「自分ごと」として安全ルールの意味を理解できることをめざしています。また、VR体験の前後に対話や振り返りを行うことで、一度きりの取り組みで終わらず、日々の作業行動の見直しにつなげています。

このVR安全教育の導入を、「生産性が安全か」という二者択一の発想から脱却し、「人の安全と製品の安全を同時に高める」ための投資と位置づけています。作業員一人ひとりの危険察知能力が高まり、



VRを活用した安全教育ツールRiMM

自らと仲間の安全を守る行動が現場に根づくことは、結果としてヒューマンエラーや不適切な作業を減らし、安定した品質と信頼される食品づくりにつながります。

ニッポングループは、今後も人を大切にする企業として、安全を生産活動の土台に据え、テクノロジーも活用しながら、持続的で、誰もが安心して働ける職場環境の実現をめざしていきます。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

ニッポングループは、最良のコーポレート・ガバナンスの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

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
取締役の多様性											
取締役の人数	14名	15名	15名	14名	15名	15名	15名	15名	13名	12名	12名
社外取締役の人数	2名					5名					
社外取締役の比率	14.3%	13.3%	13.3%	14.3%	33.3%	33.3%	33.3%	33.3%	38.5%	41.7%	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%	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)ストックオプション導入						業績連動型株式報酬導入	業績連動の指標・固定報酬割合の見直し			
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変更				諮問委員会を指名・報酬委員会に改編	
機関設計②										バリュアアップ・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			グループセキュリティポリシー策定・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、業務執行を行っています。

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、報酬などについて取締役会に答申しているほか、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、バリュアアップ・タスクフォースと独立社外取締役会議を設置しています。

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
2025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 高岡 美佳
2025年度開催回数	8回

株主総会に付議する取締役候補者および取締役会に付議する取締役の報酬、取締役の個人別報酬など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。

取締役の選解任と指名の方針、手続

当社は、指名・報酬委員会による答申に基づき、取締役の選解任に関するガイドラインを策定しております。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取締役の職務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、指導力などを有する者とし、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

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 大田尾 亨
2025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。

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) 
委員長	代表取締役社長 大田尾 亨
2025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。

経営会議

構成	9名
委員長	代表取締役社長 大田尾 亨
2025年度開催回数	23回

重要な経営事項に関する協議機関として原則毎月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 
委員長	社外取締役 熊谷 日登美
2025年度開催回数	2回

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。

きる専門性および経験を有し、かつ優れた人格、見識を備えた者としします。

代表取締役の選任および取締役の指名は、代表取締役・そのほか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。

取締役会の実効性評価

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。前年に引き続き2025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、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、モニタリング機能の比重を上げていくこと、および役員に求められているトレーニングの機会の充実化に向けたプロセスを継続しています。

2025年度の取り組み内容および評価と今後の方針

2025年度の課題と取り組み内容	取締役会の実効性について、2025年度の評価を2026年3月に、監査等委員でない取締役9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12名を対象として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。
2025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ており、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。前回実施した実効性評価では、経営の個別案件の意思決定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、および役員に求められているトレーニングの機会の充実化が課題として抽出されましたが、引き続き改善を要する重点課題として認識されました。
2026年度の方針	本年度においても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、中長期的業績連動報酬としての株式報酬により構成します。

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%としていましたが、2026年5月開催の取締役会決議に基づき、2026年7月より概ね固定報酬55%、インセンティブ報酬25%、株式報酬20%に変更しました。

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）などの業績および個人の業績など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。なお、業績の指標について、2026年5月開催の取締役会決議に基づき、2026年7月より連結償却前営業利益率を追加しました。

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。

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)	247	143	38	65	7
監査等委員 (社外取締役を除く)	20	20	－	－	1
社外取締役	60	60	－	－	5

- (注) 1. 上記には、2025年6月27日開催の第201回定株主総会終結の時をもって取締役を退任した1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2025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	22,082百万円
	株主資本利益率(ROE)	6.43%※
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。

グループガバナンス

当社は、ニッパングループ会社運営規程に基づき、グループ会社毎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。

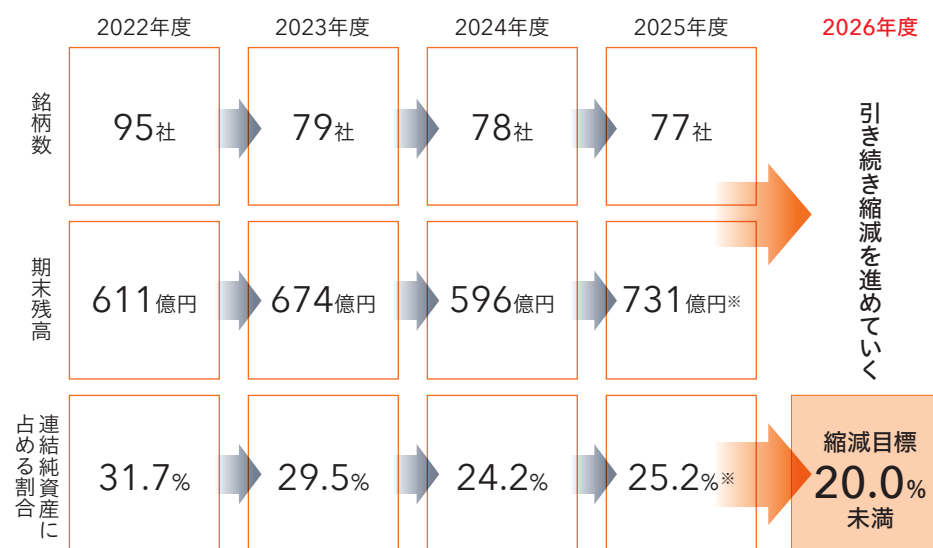
- ① 子会社の取締役等および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制
 - グループ会社の取締役に對し、適宜コンプライアンス研修等を実施する。
 - グループ会社に対し、連結財務報告に係る内部統制評価に必要な体制整備への協力を義務付ける。
- ② 子会社取締役等の職務執行に係る事項の会社への報告に関する体制
 - グループ会社に対し、グループ会社管理の規程およびグループ会社と締結する契約において定める重要事項について、当社への報告を求める。
- ③ 子会社損失の危険管理に関する規程その他の体制
 - ニッパングループの業務執行に関わるリスクについては発生頻度、大きさを分析、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、損失の拡大を抑止する。
- ④ 子会社取締役等の職務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資案件は、投融資委員会で協議し、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などを踏まえ、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などを総合的に検討した上で判断します。



※ 2025年度について、売却を進め保有銘柄数は減少したものの、時価評価額の上昇により期末残高および連結純資産に占める割合は増加。

前社外取締役メッセージ

透明性・客観性のあるガバナンスで支える 次代への継承



前 社外取締役
前 指名・報酬委員会
委員長
川俣 尚高

略歴

1994年 4月	弁護士登録
1994年 4月	丸の内総合法律事務所入所
2008年 1月	丸の内総合法律事務所パートナー（現任）
2014年 6月	当社監査役
2017年 6月	当社取締役

2026年6月の株主総会で当社の社外取締役を退任いたしました。私は2019年の就任以来、指名・報酬委員会（諮問委員会）に委員として参画し、2024年からは委員長を務めてまいりました。

当社では、企業統治・ガバナンスの実効性確保の観点から、2019年に諮問委員会を設立しました。社内取締役2名と独立社外取締役3名の体制で発足し、設立当初から独立社外取締役が過半数を占める体制を整え、透明性の高い議論を重ねてまいりました。

設立当初こそ指名・報酬委員会（諮問委員会）の運営について試行錯誤を重ねたものの、外部の客観的な目線による建設的な議論が徐々に定着し、2021年には委員長を社外取締役が務める体制へと移行しました。さらに2025年からは諮問委員会から指名・報酬委員会へと改組し、その役割をより明確化しています。このように議論が進むにつれて今では諮問委員会設立当初より年間の開催回数も増えてまいりました。

指名・報酬委員会の重要な役割の1つは、役員人事の恣意的な運用を廃し、客観性・透明性のある運用を図ることにあります。この方針の下、経営トップ及び取締役を求める資質及びその選任・退任に関するルール明確化・文章化を進めました。また、これらの資質を備えるために必要な経験・知見を取得させるための養成ルートについても議論を重ね、一定の成果を得ることができました。

具体的な役員人事にも指名・報酬委員会は関与してきました。2026年の社長交代に際しては、時間的余裕をもって主体的に候補者を検討し、社内取締役のみならず社外取締役においても、それら候補者について、社長としてふさわしいかどうかを相当期間注視することとしました。その上で、候補者から、将来のニッポン像とそのための方策などについて改めてその意向を聴取し、最終的に指名・報酬委員会として、取締役会に対し現社長の大田尾氏を推薦いたしました。

また、当社では、人事・報酬領域に限らず、重要な経営課題についても外部の視点を取り入れています。取締役会・経営会議とは別に、任意の機関として、バリューアップ・タスクフォースを設置し、社外取締役も構成員として審議を重ねることで、社内だけでは得られない観点からの検討を進めています。

食品業界を取り巻く環境は厳しく、少子高齢化の進展につれ国内消費量の漸減が見込まれる中、生産設備が更新時期を迎えていることは、当社も他社と同様であります。私は、2026年6月を以て社外取締役を退任いたしましたが、今後も社外取締役の多様な知見を企業統治・ガバナンスに積極的に活かし、当社が持続的に成長していくことを期待しています。

取締役一覧



代表取締役会長
前 鶴 俊哉
保有株式数:22,800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
2026年 6月 当社代表取締役会長(現任)



代表取締役社長
社長執行役員
大田尾 亨
保有株式数:5,500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
2026年 6月 当社代表取締役社長
社長執行役員(現任)



取締役 専務執行役員
川崎 裕章
保有株式数:11,700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
2026年 6月 当社取締役 専務執行役員
(現任)



取締役 常務執行役員
小浦 浩司
保有株式数:4,400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 常務執行役員
阿部 直樹
保有株式数:10,800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 常務執行役員
佐藤 高宏
保有株式数:6,200株

1989年 4月 当社入社
2023年 6月 当社執行役員
東京第1支店長
2025年 6月 当社上席執行役員
製粉事業本部長
兼製粉事業本部製粉営業
部長
2026年 6月 当社取締役 常務執行役員
製粉事業本部長(現任)



取締役(社外取締役)
熊谷 日登美

1990年 4月 日本大学農獣医学部
(現生物資源科学部)助手
1994年 4月 日本大学農獣医学部
(現生物資源科学部)
専任講師
2002年 4月 日本大学生物資源科学部
助教授
2011年 3月 日本大学生物資源科学部
教授
2022年 6月 当社取締役(現任)
2025年 4月 日本大学生物資源科学部
特任教授(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(社外取締役)
安藤 嘉規

1986年 4月 三井石油化学工業株式会社
(現 三井化学株式会社)入社
2021年 4月 三井化学株式会社
専務執行役員 人事部、
グローバル人材部、
関係会社支援部および
海外地域統括会社担当
2022年 6月 同社取締役 専務執行役員
CHRO 人事部、グローバル
人材部、関係会社支援部
および海外地域統括会社担当
2026年 4月 同社取締役 参与
2026年 6月 当社取締役(現任)

取締役一覧



取締役 監査等委員
青沼 孝明
保有株式数:14,100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 監査等委員
(社外取締役)
吉田 和彦
保有株式数:5,500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)

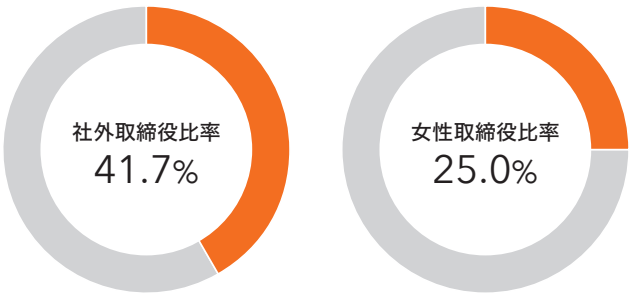


取締役 監査等委員
(社外取締役)
葉山 良子

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
2015年 1月 葉山良子公認会計士事務
所代表 (現任)
2016年 8月 日本公認会計士協会専門
研究員
2024年 6月 当社取締役 (監査等委員)
(現任)

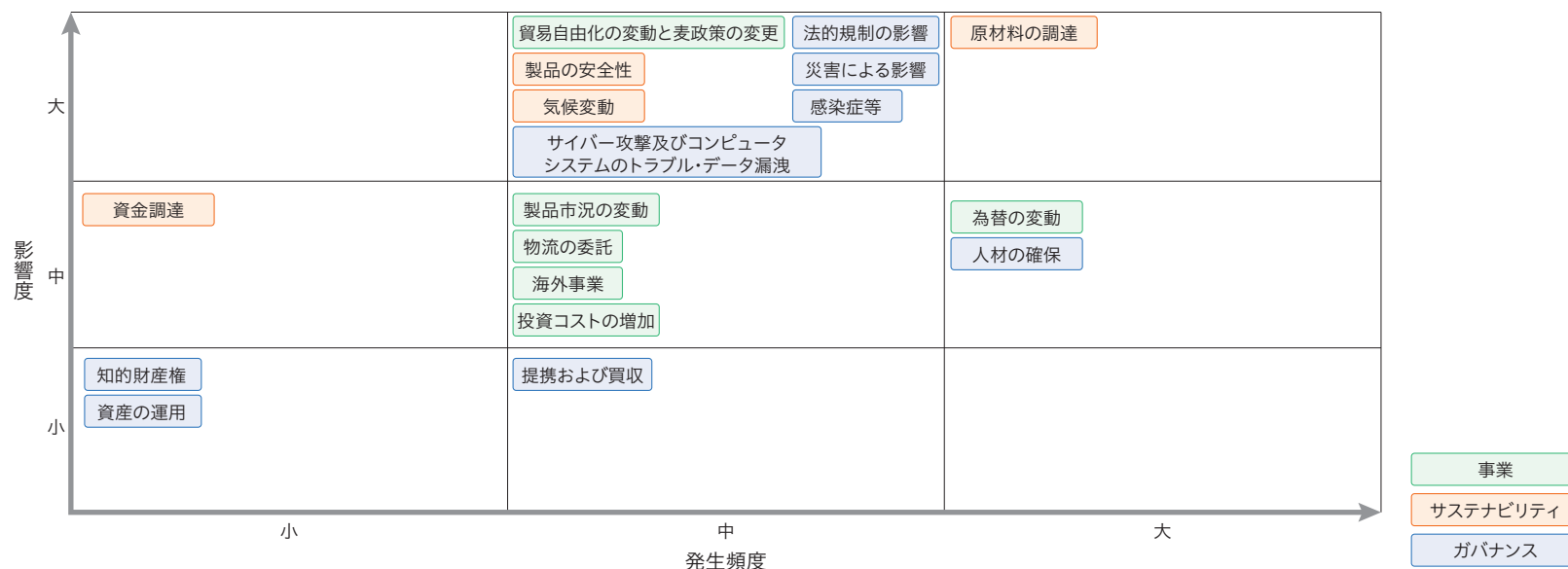
取締役会の実効性向上に向けたスキルマトリックスの活用

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・人財マネジメント	法務・リスクマネジメント	DX推進
前鶴 俊哉	●	●		●	●		●		●
大田尾 亨	●			●		●		●	
川崎 裕章	●		●		●				
小浦 浩司	●			●			●	●	
阿部 直樹	●	●		●					●
佐藤 高宏	●		●						●
熊谷 日登美		●		●	●				
高岡 美佳	●		●	●	●	●			
安藤 嘉規	●			●	●		●		
青沼 孝明	●					●		●	
吉田 和彦	●			●	●		●	●	
葉山 良子				●		●		●	

ニッポングループのリスクマップ



リスクと対応策の一例

	リスク	対応策
事業	為替の変動	
	海外から調達する原材料・商品のコストは、為替相場の急激な変動に大きく影響を受けます。加えて、在外子会社の損益・財務状況は円貨換算時の評価差により変動し、業績に影響を及ぼす可能性があります。為替変動がサプライチェーン全体に及ぶことで、調達コスト増や在庫評価への影響が生じる場合もあります。	為替予約ルールや市場動向の注視により調達影響を低減するとともに、原材料・商品の価格転嫁を適宜行うことで、業績変動の抑制に努めております。また、在外事業の為替影響を踏まえた財務管理を実施し、変動リスクの最小化を図っております。
サステナビリティ	原材料の調達	
	地球温暖化・自然災害によって動植物の収穫量が減少したり、エネルギーコストや人件費の高騰、為替の変動等によって調達コストが上昇したり、紛争、政治情勢の不安定化、疫病の蔓延等による物流障害によって、原材料の調達が難しくなる可能性があります。また、原材料の変動コストを適切に商品原価に転嫁しないと、業績に悪影響を及ぼす可能性があります。調達に際して環境・人権問題等の社会的課題に適切に対応しなかった場合、ニッポングループのブランド毀損や業績に悪影響を及ぼす可能性があります。	ニッポングループでは、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、産地分散による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おります。
ガバナンス	サイバー攻撃及びコンピュータシステムのトラブル・データ漏洩	
	ニッポングループでは、システムにトラブルが起こった場合、業務に支障をきたすことが考えられます。また、個人情報を含むデータの漏洩やデータ暗号化の被害等があった場合、対応費用が発生します。	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おります。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おります。

コンプライアンス

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。

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、経営会議メンバーなどに報告がなされています。

2025年度の取り組み

ガバナンスおよびコンプライアンス体制の強化に向け、当社は各種施策を進めました。契約プロセスの透明性向上とリスク管理の高度化を目的に電子契約システムを導入し、契約情報の一元管理と手続の適正化を実現しました。また、改正下請法への対応として社内体制を整備するとともに勉強会を実施し、適切な取引実務の定着を図りました。さらに、生成AI活用に伴うリスクを管理するためAIガイドラインを策定し、全社説明会を通じて理解の浸透を促しました。加えて、インサイダー取引防止、独占禁止法、個人情報保護法など主要法令に関する研修を行い、役職員の法令遵守意識の向上に取り組みました。なお、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情報発信を継続しています。

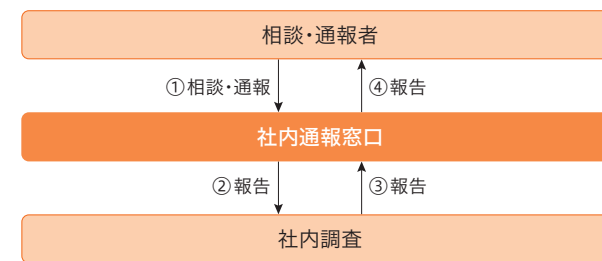
内部通報窓口の設置

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。2025年度の内部通報件数は5件でした。

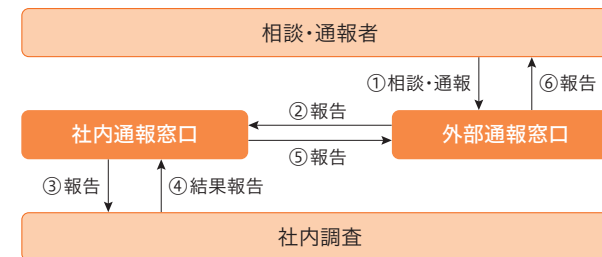
内部通報件数(件)

2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
0	4	5	7	5

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／株式情報

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 など 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 など 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 など
代表者	代表取締役社長 大田尾 亨
資本金	186.7億円(2026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	3,935人(2026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、知多、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、エヌピーエフジャパン(株)、ニップドーナツ(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 (2026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	84,727,163株
株主数	47,504名(前期末比3,013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)	9,165	11.0
ニッポン取引先持株会	4,404	5.3
大樹生命保険株式会社	3,497	4.2
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,370	4.1
株式会社ダスキン	2,510	3.0
三井物産株式会社	1,932	2.3
さぬき丸一製麺株式会社	1,755	2.1
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	1,749	2.1
東洋水産株式会社	1,697	2.0
伊藤忠商事株式会社	1,125	1.4

※ 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。

自己株式名義

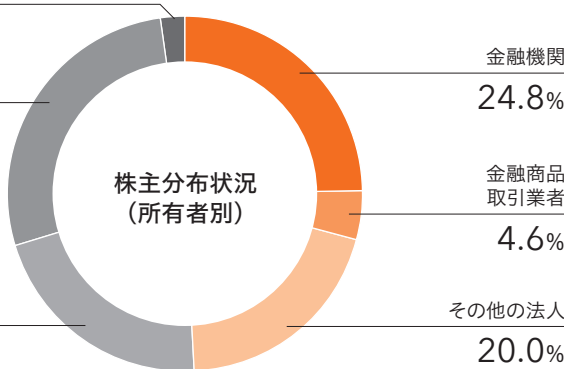
2.0%

個人その他

27.6%

外国法人等

21.0%



財務・非財務データ

財務データ

	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	2025年度
(百万円)											
業績状況											
売上高	311,628	312,932	323,495	335,399	344,839	329,566	321,317	365,525	400,514	410,878	418,425
営業利益	11,093	11,574	10,060	11,222	11,101	10,331	11,282	12,288	20,340	21,486	22,082
償却前営業利益	18,658	19,290	17,852	18,650	19,477	19,351	21,514	22,254	30,655	32,381	33,412
経常利益	12,666	13,162	11,862	13,065	12,740	12,620	14,270	14,816	23,280	24,393	24,874
親会社株主に帰属する当期純利益	8,222	8,934	7,651	8,455	8,941	8,608	9,327	10,260	26,367	24,757	21,803
セグメント情報											
食品事業	売上高	177,417	182,231	191,643	195,696	204,399	196,514	185,911	204,796	226,661	238,353
	営業利益	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(%)	3.8	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	103,071	96,940	97,752	102,736	102,621	97,653	96,934	117,604	125,316	121,663
	営業利益	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(%)	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	31,139	33,760	34,099	36,966	37,818	35,398	38,471	43,123	48,536	50,861
	営業利益	367	831	374	439	547	1,034	996	1,263	2,799	3,171
	営業利益率(%)	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	25	11	35	21	31	(70)	4	45	0	(171)
財政状態											
純資産合計	135,743	147,446	156,905	154,986	158,581	169,126	178,697	192,613	228,285	246,484	289,877
総資産合計	247,919	252,074	273,328	293,392	290,428	308,017	325,869	344,606	386,692	399,226	476,826
キャッシュ・フロー											
営業キャッシュフロー	20,675	17,391	15,217	17,063	15,532	14,804	11,975	15,055	24,022	18,768	25,272
投資キャッシュフロー	(6,336)	(12,646)	(11,941)	(14,614)	(14,130)	(12,585)	(10,103)	(5,026)	(9,489)	(7,807)	(27,088)
フリーキャッシュフロー	14,339	4,745	3,276	2,449	1,402	2,219	1,872	10,029	14,533	10,961	(1,815)
財務キャッシュフロー	(6,210)	(11,137)	2,824	7,135	(759)	2,553	(4,278)	(8,402)	(7,241)	(10,533)	24,467
その他											
設備投資額	7,413	12,023	10,119	15,911	13,067	16,197	11,246	8,154	21,160	20,959	33,479
研究開発費	2,805	2,971	3,187	3,346	3,381	3,330	3,352	3,444	3,606	3,647	3,845
財務指標											
自己資本比率(%)	52.7	56.8	55.7	51.2	52.9	53.3	53.4	54.8	58.0	60.7	59.2
ROE(%)	6.25	6.53	5.18	5.59	5.89	5.41	5.51	5.66	12.78	10.62	8.31
総資産利益率ROA(%)	3.31	3.57	2.91	2.99	3.06	2.88	2.94	3.06	7.21	6.30	4.98
ROIC(%)	3.6	3.8	3.2	3.3	3.3	2.9	3.0	3.1	4.8	4.7	4.3
1株当たり指標											
EPS 1株当たり当期純利益(円)	100.99	111.40	95.34	108.78	116.71	112.27	121.59	132.16	338.20	317.27	262.51
BPS 1株当たり純資産(円)	1625.29	1784.44	1897.64	1961.17	2006.14	2141.16	2268.3	2421.48	2874.28	3102.27	3415.52
株式情報											
期末株価	1,850	1,644	1,649	1,900	1,687	1,657	1,663	1,660	2,372	2,170	2,713
配当性向(%)	27.7	26.9	31.5	29.4	29.1	32.0	31.3	30.3	30.3	33.3	33.5
PER株価収益率(倍)	18.32	14.76	17.30	17.47	14.45	14.76	13.68	12.16	6.23	7.05	9.05
PBR(倍)	1.14	0.92	0.76	0.97	0.84	0.77	0.73	0.69	0.83	0.70	0.79

※ 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)などを適用

財務・非財務データ

非財務データ

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
社会					
お客様センター相談件数(件)	11,249	11,210	11,261	11,637	10,487
従業員数 連結(人)	3,775	3,848	3,829	3,863	3,935
従業員数 単体(人)※ 出向者除く [外 平均臨時雇用者数]	1,137 [217]	1,156 [201]	1,173 [209]	1,210 [209]	1,244 [236]
女性従業員数	320	334	349	376	410
女性従業員比率(%)	25.4	26.3	29.2	28.4	30.0
採用人数(人)	81	71	72	96	109
女性採用人数(%)	39.5	32.4	34.7	43.8	45.9
女性管理職比率(%)	7.8	7.9	9.2	10.0	10.0
再雇用者数(人)	17	21	24	27	37
離職率(%)	2.9	2.7	2.3	2.8	2.5
育児休業制度取得率 男性(%)※1	51.4	44.4	83.3	88.2	93.9
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(%)	2.26	2.26	2.39	2.30	2.30
平均残業時間(時間)	17.0	15.8	15.7	15.5	14.4
有給休暇取得率(%)	67.6	69.0	72.5	83.6	77.1
ストレスチェック受検率(%)	95.2	97.3	98.1	97.7	97.3
高ストレス者割合(%)	8.4	9.7	8.5	9.3	8.3
労働災害度数率	0.84	0.42	0.41	0.40	0.79
労働災害強度率	0.04	0.02	0.01	0.01	0.02
研修費用(千円)	32,634	51,394	71,932	104,987	114,710
一人当たり研修費用(千円)	29.1	44.5	61.3	86.8	92.2
一人当たり研修時間(時間)	7.7	16.8	35.0	39.4	45.1

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
環境					
CO ₂ 排出量 Scope1(千t-CO ₂)	47	47	47	46	48
CO ₂ 排出量 Scope2(千t-CO ₂)	113	115	118	113	120
CO ₂ 排出量 Scope3(千t-CO ₂)※2	—	3,120	3,930	4,260	4,359
総エネルギー使用量(kL)	87,073	85,478	86,469	81,585	87,442
総消費電力量原単位(kWh/t)※3	138.0	136.3	135.3	136.4	143.5
廃棄物等総排出量(t)	44,868	46,885	41,948	39,763	41,349
廃棄物等再資源化率(%)	96.5	95.9	96.8	98.2	98.1
化学物質使用量(L)	8,420	10,210	8,728	8,717	8,132
総水使用量(千m ³)	2,681	2,679	2,720	2,686	2,779
総排水量(千m ³)	2,128	2,089	2,116	2,138	2,205

※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

nippn

株式会社 ニップン

表紙作品「美味しいみのりとハート」

作家：鈴木俊太郎さん(番町SJEマルシェ実行委員)

ぼくは、小さいころから、山や川をながめながら、全国の畑に行き、太陽を浴びながら、汗をかいて、作物を植えたり、収穫を手伝うのが大好きです。

自然のめぐみ、生産者さんにありがとうの気持ちをこめて、ハートをいっぱい描きました♡

番町SJEマルシェでは、地域の人たちとたくさんお話ししながら、仕事体験をするのが楽しいです。

みなさんも遊びにきてください。

発行・お問い合わせ：サステナビリティ推進部

〒102-0083 東京都千代田区麹町4-8

TEL： 03-3511-5370

FAX： 03-3237-3550

<https://www.nippn.co.jp/>



この印刷製品
は、環境に配慮
した資材と工場
で製造されて
います。

