

2025年5月21日



2024年度 決算説明会

証券コード 2001

株式会社ニッポン(NIPPNCORPORATION)
<https://www.nippon.co.jp>

I

ダイジェスト p3

II

2024年度決算概要及び業績予想 p4

III

中期目標達成のための戦略の実施・進捗状況 p14

IV

長期ビジョン2030の経済的価値 実現に向けて p24

V

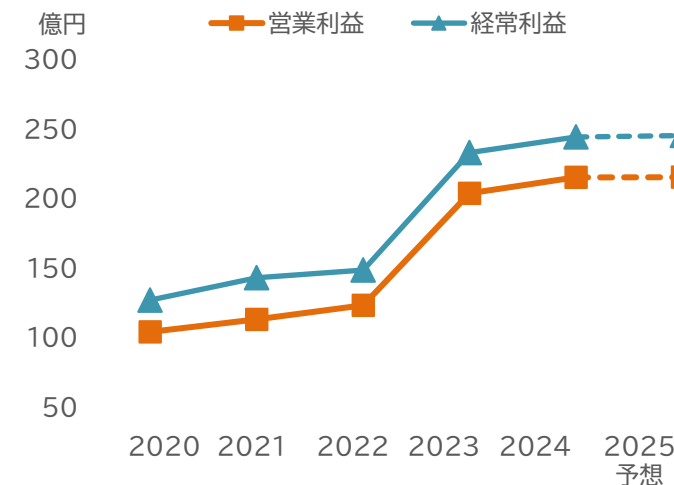
資本コストや株価を意識した経営への取り組み、財務戦略 p32

VI

Appendix p40

2024年度決算概要 及び 2025年度業績予想

- ▶ 2024年度連結業績は、**売上高・営業利益・経常利益が過去最高を更新**しました。
- ▶ 2025年度連結業績は、**売上高・営業利益・経常利益が過去最高(5期連続増)**になるものと予想しております。引き続き政策保有株式の売却も進める予定です。



中期目標達成のための 戦略の実施・進捗状況

- ▶ 長期ビジョン2030のマイルストーンと位置付ける2022-2026中期目標への取り組みについては、各事業セグメントにおいて、**着実に達成に向けた施策を積み上げています。**

長期ビジョン2030の 経済的価値実現に向けて

- ▶ 長期ビジョン2030で定めた経済的価値を実現するため、「**冷凍食品事業**」と「**海外事業**」を注力事業と位置付け、売上及び利益の拡大に取り組みます。

Ⅱ

2024年度決算概要及び業績予想

2024年度 実績



売上高

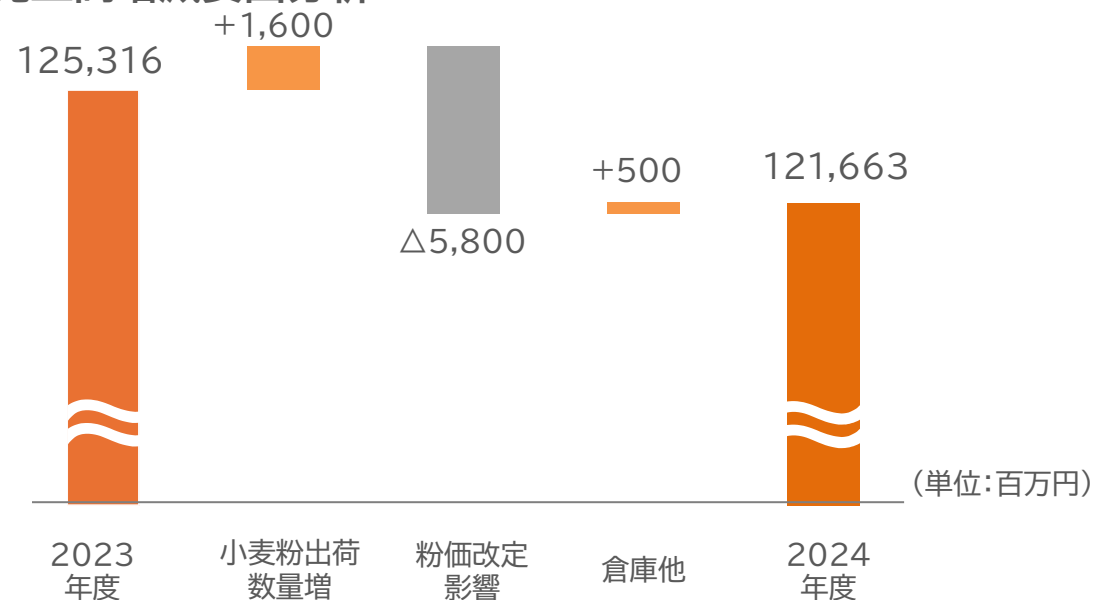
外食需要やインバウンド需要の拡大、昨年度および今年度を実施した価格改定、並びにマーケティング戦略の強化によるオーマイプレミアムブランドの販売数量伸長等により、**前期比+103億円の増収。**

営業利益

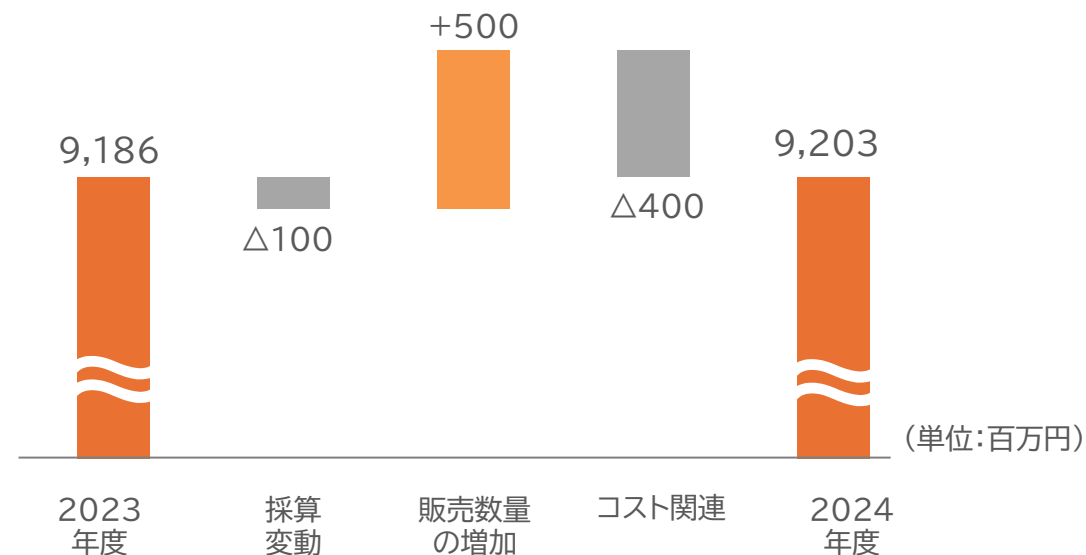
各事業において人件費および物流費を始めとした諸コストの増加があったものの、製粉事業・食品事業ともに販売数量の増加があったことにより、**前期比+11億円の増益。**

(単位:百万円)		2023年度		2024年度					
		実績	構成比・利益率	実績	構成比・利益率	前年比	前年比増減率	業績予想比	業績予想比増減率
売上高	製粉事業	125,316	31.3%	121,663	29.6%	△3,652	△2.9%	663	0.5%
	食品事業	226,661	56.6%	238,353	58.0%	11,691	5.2%	△1,647	△0.7%
	その他事業	48,536	12.1%	50,861	12.4%	2,324	4.8%	△139	△0.3%
	計	400,514	100.0%	410,878	100.0%	10,364	2.6%	△1,121	△0.3%
営業利益	製粉事業	9,186	7.3%	9,203	7.6%	16	0.2%	503	5.8%
	食品事業	8,354	3.7%	9,283	3.9%	928	11.1%	183	2.0%
	その他事業他	2,799	5.8%	3,000	5.9%	200	7.1%	300	11.1%
	計	20,340	5.1%	21,486	5.2%	1,145	5.6%	986	4.8%
償却前営業利益		30,654	7.7%	32,380	7.9%	1,726	5.6%	-	-
経常利益		23,280	5.8%	24,393	5.9%	1,112	4.8%	1,893	8.4%
親会社株主に帰属する当期純利益		26,367	6.6%	24,757	6.0%	△1,610	△6.1%	757	3.2%

売上高増減要因分析



営業利益増減要因分析



前年同期比: $\Delta 3,652$ 百万円($\Delta 2.9\%$ の減収)

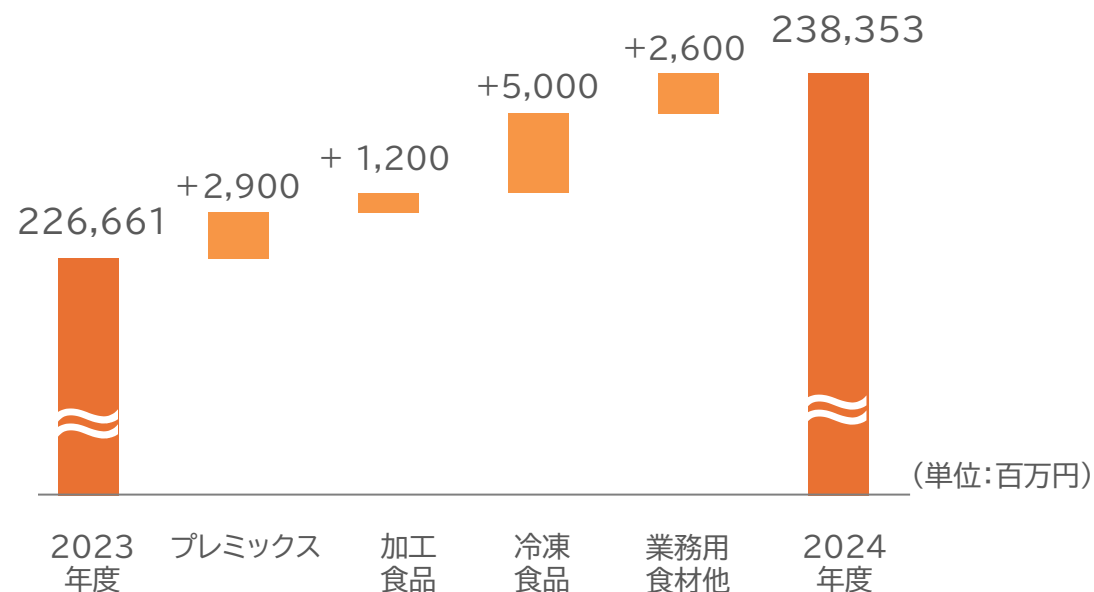
小麦粉の販売数量増やそば粉・そばMIX・倉庫等の売上増によるプラス要因はあったものの、粉価改定影響が大きく前年同期比で減収。



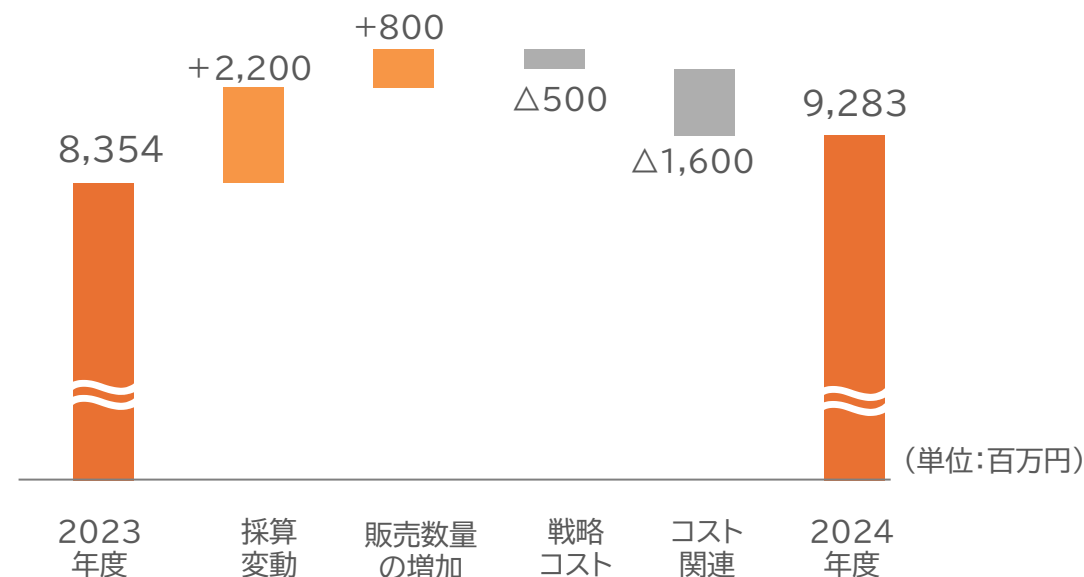
前年同期比: $+16$ 百万円($+0.2\%$ の増益)

物流費や減価償却費等のコストアップがあったが、販売数量が伸長したことに伴い前年同期比で増益。

売上高増減要因分析



営業利益増減要因分析



前年同期比: +11,691百万円(+5.2%の増収)

個人消費及びインバウンド消費の回復等による需要増もあり、前年同期比で増収。
特に、プレミアムは外食向けの販売数量が増加。
冷凍食品は冷凍パスタ・ワンプレート商品が好調を維持し、販売数量が増加。



前年同期比: +928百万円(+11.1%の増益)

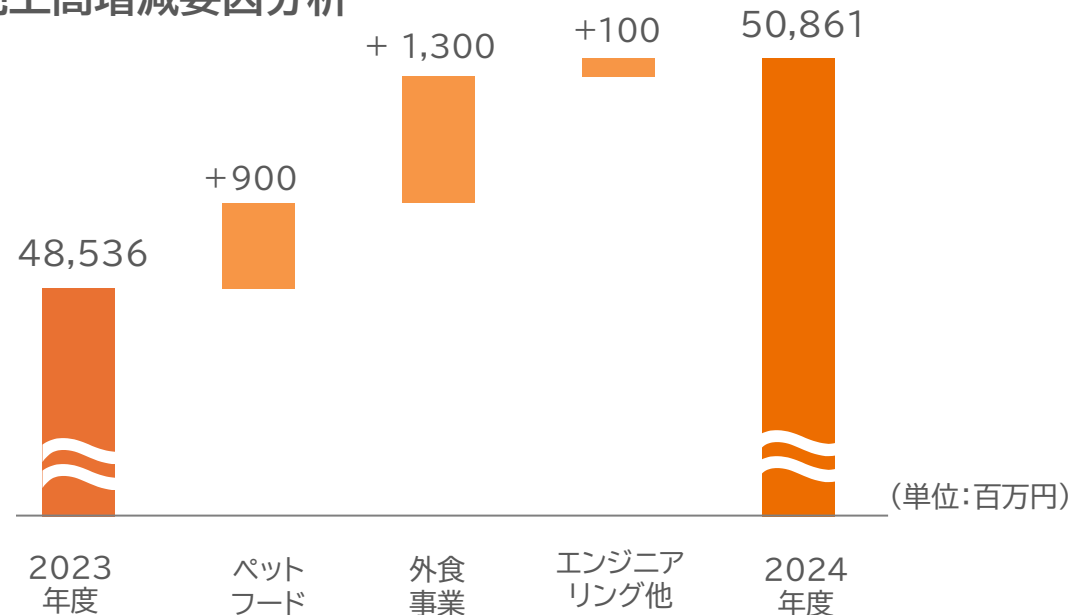
物流費や労務費、戦略コスト等が増加したが、原材料価格の上昇に伴う価格改定及び販売数量の伸長により前年同期比で増益。

売上高・営業利益の増減要因分析

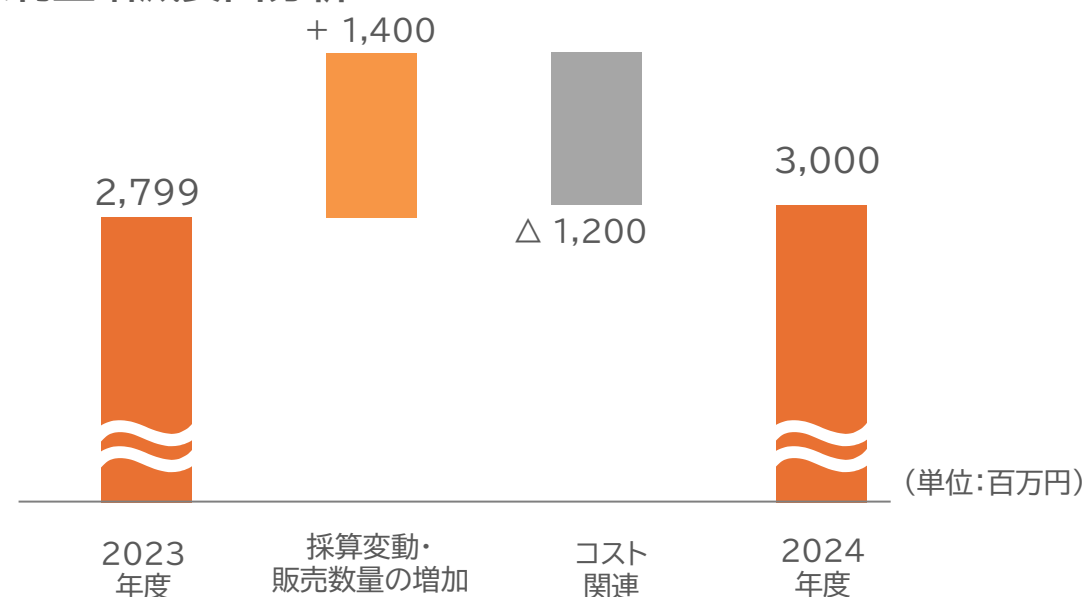
その他事業



売上高増減要因分析



営業利益増減要因分析



前年同期比: +2,324百万円(+4.8%の増収)

ペットフードは販売数量の増加や価格改定の実施により増収。
また、外食事業は価格改定と来店客数の増加により増収となり、その他事業全体で増収。

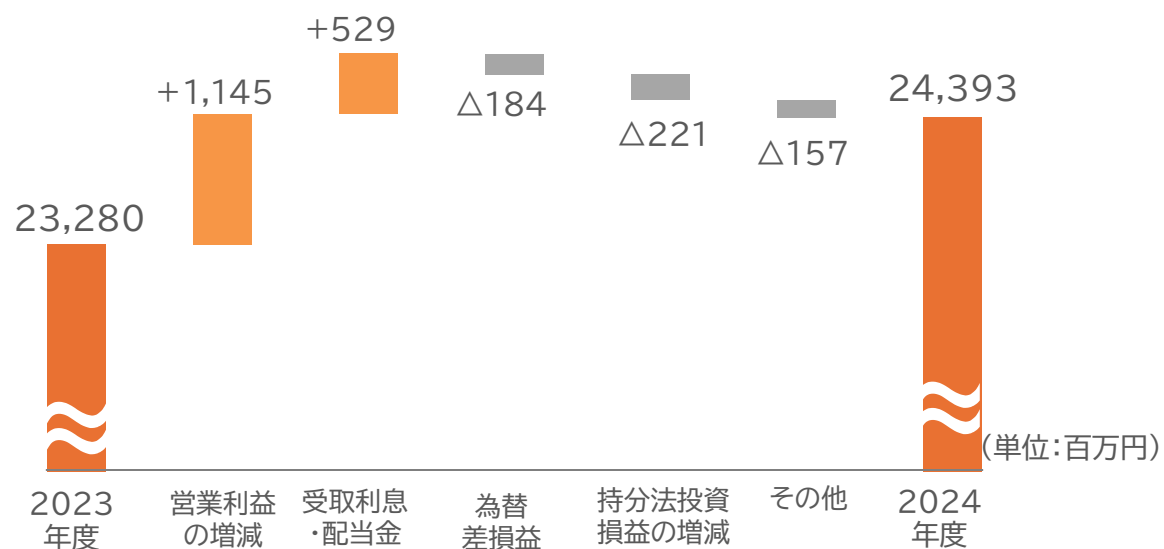


前年同期比: +200百万円(7.1%の増益)

人件費等が上昇したものの、販売数量が増加したことや価格改定を実施したことに伴い、前年同期比では増益。

経常利益・当期純利益の増減要因分析

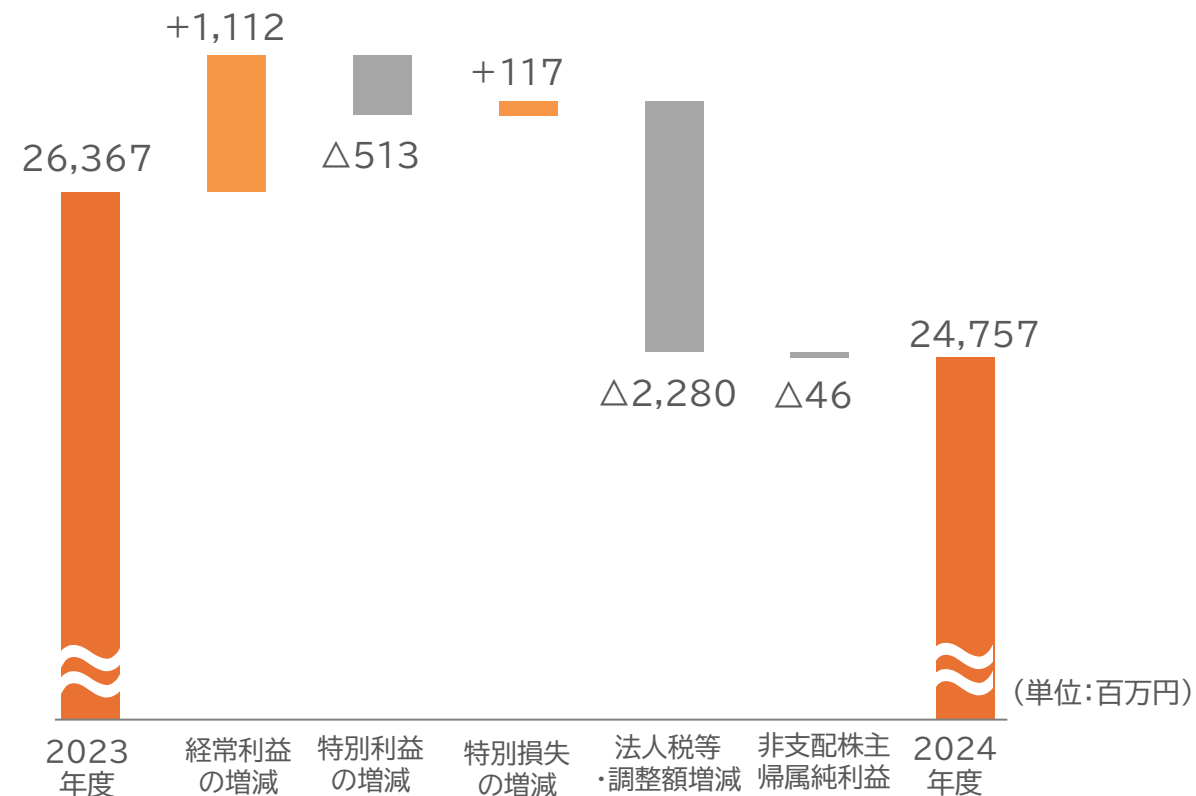
経常利益の増減要因分析



前年同期比: +1,112百万円(+4.8%の増益)

営業利益の増加や受取配当金の増加等を要因として増益。

当期純利益(※)の増減要因分析 (※)親会社株主に帰属する当期純利益



前年同期比: △1,610百万円(△6.1%の減益)

経常利益は増加したものの、投資有価証券売却益が減少したことや法人税等が増加したことに伴い減益。

2025年度 業績予想



売上高

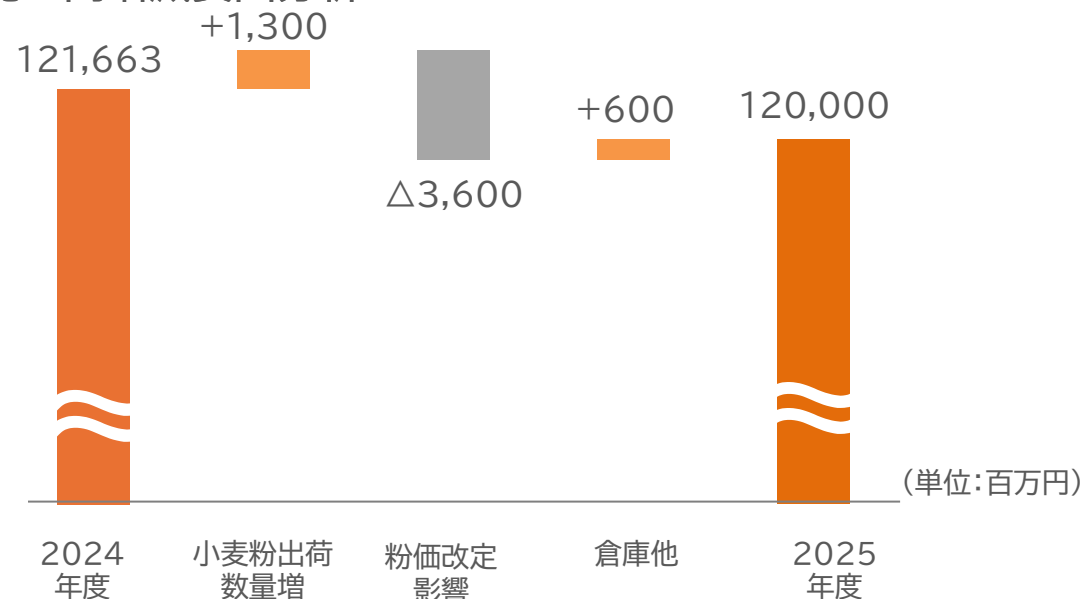
売上高は、消費者の需要が引き続き堅調に推移すると見込まれることから、**過去最高となる4,240億円**を予想。

営業利益

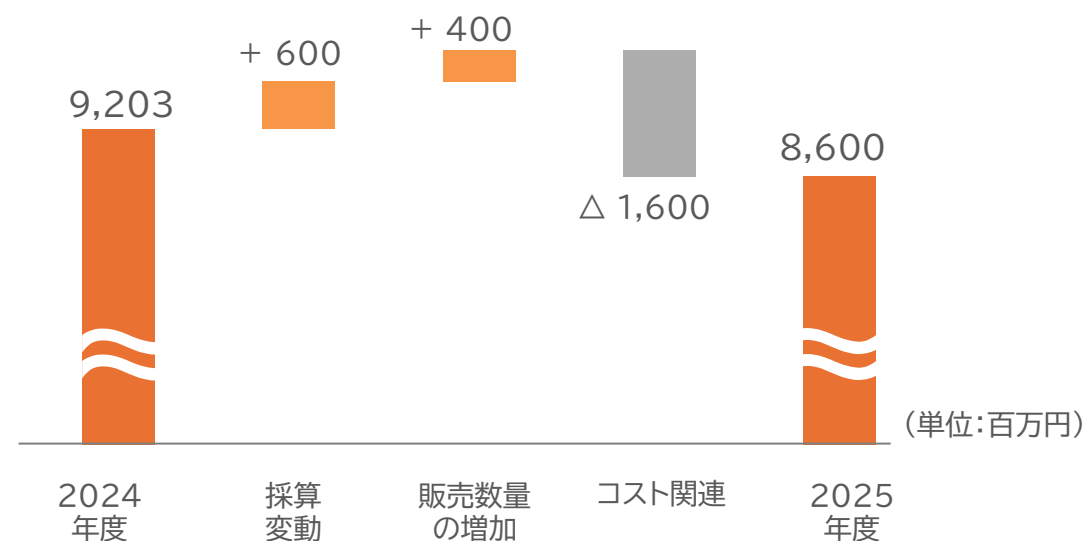
人件費や物流費、原材料費を始めとした諸コストの増加、新工場稼働等に伴う償却負担増等が見込まれるものの、拡売に伴う販売数量伸長等により、**過去最高となる215億円**を予想。

(単位:百万円)		2024年度		2025年度			
		実績	構成比・利益率	予想	構成比・利益率	前年比	前年比増減率
売上高	製粉事業	121,663	29.6%	120,000	28.3%	△1,663	△1.4%
	食品事業	238,353	58.0%	250,500	59.1%	12,147	5.1%
	その他事業	50,861	12.4%	53,500	12.6%	2,639	5.2%
	計	410,878	100.0%	424,000	100.0%	13,122	3.2%
営業利益	製粉事業	9,203	7.6%	8,600	7.2%	△603	△6.6%
	食品事業	9,283	3.9%	9,600	3.8%	317	3.4%
	その他事業他	3,000	5.9%	3,300	6.2%	300	10.0%
	計	21,486	5.2%	21,500	5.1%	14	0.1%
償却前営業利益		32,380	7.9%	33,200	7.8%	820	2.5%
経常利益		24,393	5.9%	24,500	5.8%	107	0.4%
親会社株主に帰属する 当期純利益		24,757	6.0%	20,200	4.8%	△4,557	△18.4%

売上高増減要因分析



営業利益増減要因分析



前年同期比: $\Delta 1,663$ 百万円 ($\Delta 1.4\%$ の減収)

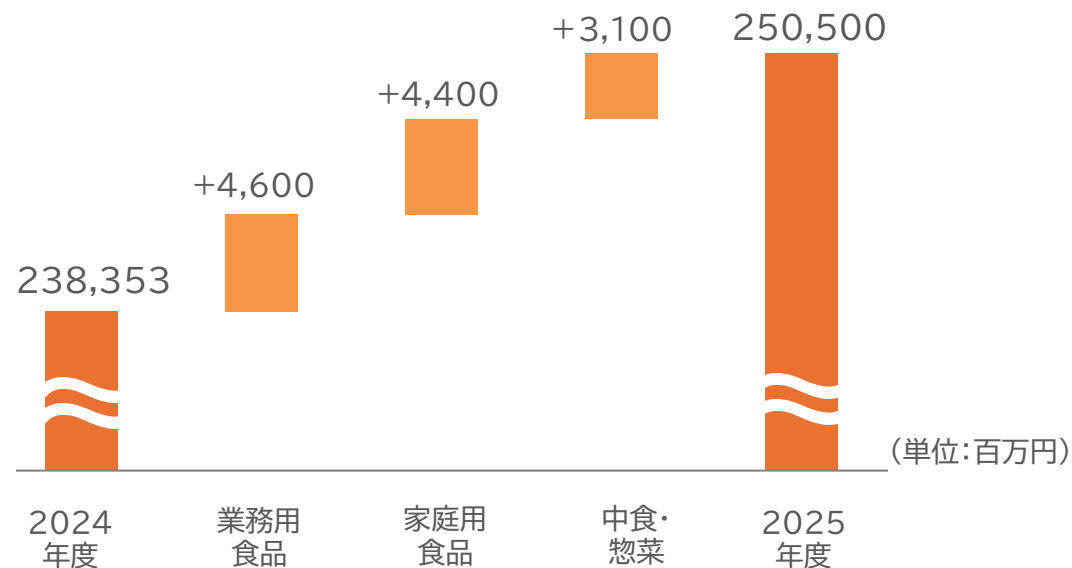
販売数量は増加する計画である一方、輸入小麦の政府売渡価格引き下げに伴い業務用小麦粉の価格改定を実施予定であることから減収の見通し。



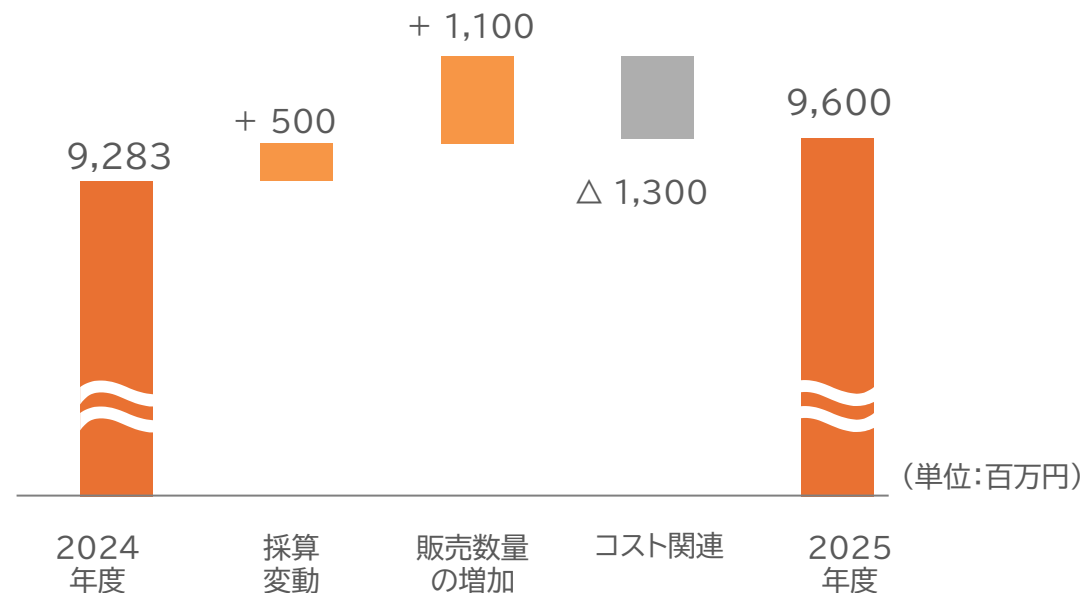
前年同期比: $\Delta 603$ 百万円 ($\Delta 6.6\%$ の減益)

小麦粉の生産性向上や販売数量増に伴うプラス要因はあるものの、知多新工場稼働に伴う減価償却費の増加等により減益の見通し。

売上高増減要因分析



営業利益増減要因分析



前年同期比: +12,147百万円(+5.1%の増収)

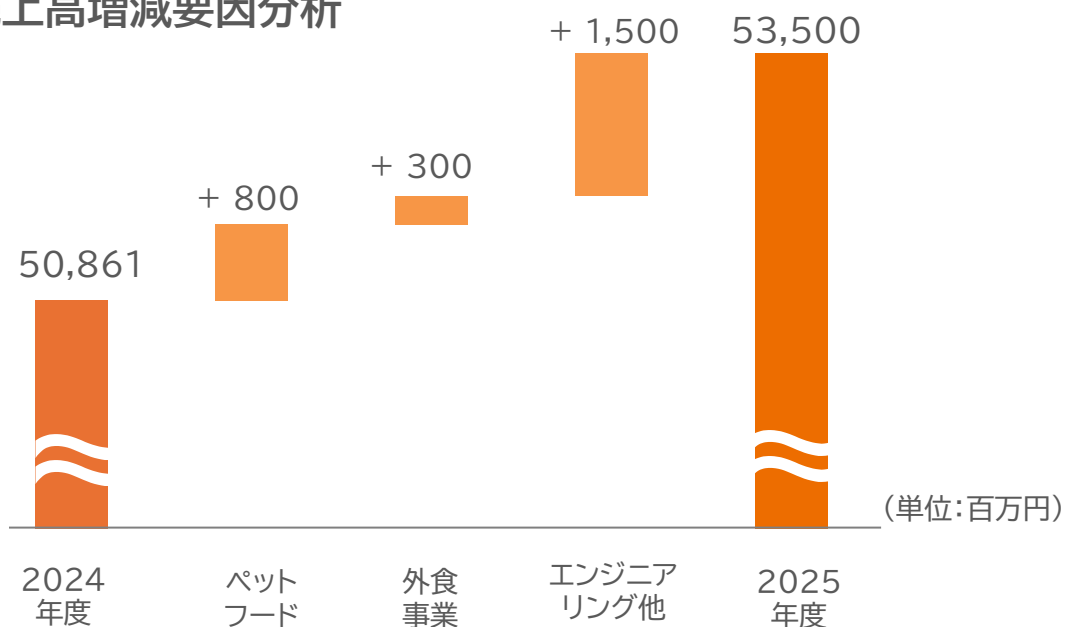
業務用食品は、プレミックスや冷凍食品の販売数量増加を見込み増収、
家庭用食品は、加工食品と冷凍食品の販売数量増とコスト上昇に伴う価格改定により増収、
中食・惣菜は、販売の堅調な推移を見込み増収の見通し。



前年同期比: +317百万円(+3.4%の増益)

人件費や修繕資材費、減却償却費等の増加が見込まれるものの、家庭用食品の採算良化やプレミックスを始めとする業務用食品の販売数量増加等により増益の見通し。

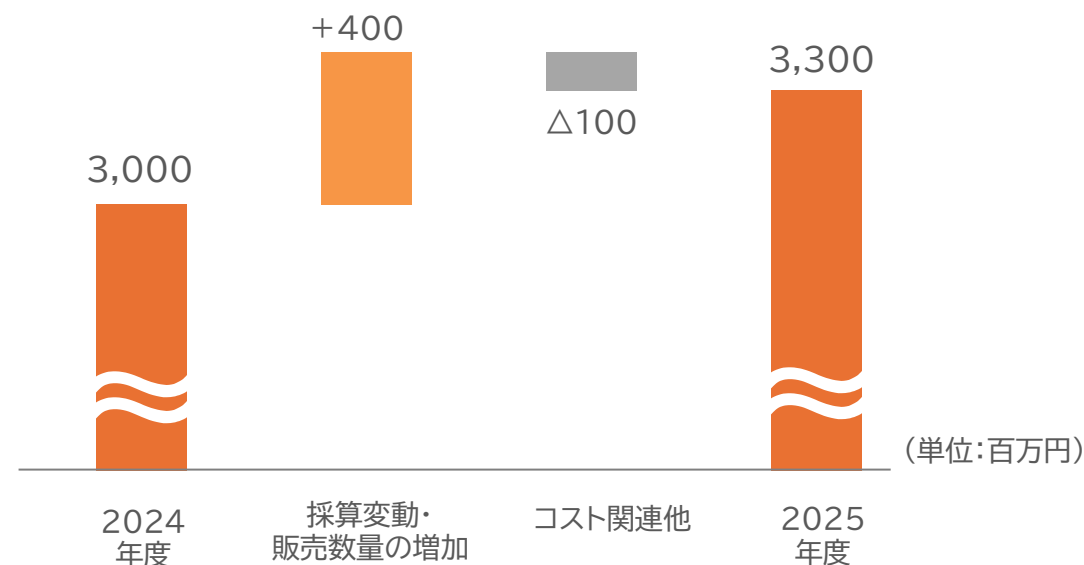
売上高増減要因分析



前年同期比: +2,639百万円(+5.2%の増収)

ペットフード及び外食事業は、販売の堅調な推移を見込み増収の見通し。
エンジニアリング、ヘルスケア等についても増収の見通し。

営業利益増減要因分析



前年同期比: +300百万円(+10.0%の増益)

人件費等の固定費が増加するものの、採算変動や販売数量の増加がプラス要因となり増益の見通し。

Ⅲ

中期目標達成のための戦略の実施・進捗状況

長期ビジョン2030に向けた歩み

経営理念の達成に向けて、2024年5月に長期ビジョン2030を策定。
同時に、経済的価値を実現するためのマイルストーンとして位置付ける2022-2026中期目標の上方修正を実施。
基盤領域においては収益力を一層強化し、安定的かつ継続的にキャッシュを創出、成長領域においては事業領域の拡大を図る。

2022-2026 中期目標

長期ビジョン実現のための基盤づくり

2023年度 実績

売上高
4,005億円
営業利益
203億円

償却前営業利益	306億円
ROE(※2)	8.2%
ROIC	4.8%

2026年度 中期目標(※1)

売上高
4,500億円
営業利益
210億円

償却前営業利益	358億円
ROE	8%以上
ROIC	5%以上

2027-2029

総合食品企業としての
持続的成長

長期ビジョン2030

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

2030年度

経済的価値
売上高
5,000億円
営業利益
250億円

社会的価値
従業員・
社会・生活者の
ウェルビーイングを
同時実現

※1 2023年度に当初目標を達成したため、中期目標を上方修正
※2 政策保有株式売却益を補正後の値

① 基盤領域の収益力強化

収益力を一層強化し、
安定的かつ継続的にキャッシュを創出する

- ▶ マーケティング戦略の推進
- ▶ 生産拠点整備
- ▶ 生産効率向上・物流改善の推進

製粉

食品
素材

加工
食品

② 成長領域 および 新規事業領域への戦略投資

経営資源を重点的に配分することにより
事業領域の更なる拡大を図る

- ▶ 販路の拡大
- ▶ 生産能力の増強
- ▶ 付加価値商品の開発・提供

冷凍
食品

中食

ヘルスケア

海外

③ M&Aや事業提携の機会追求

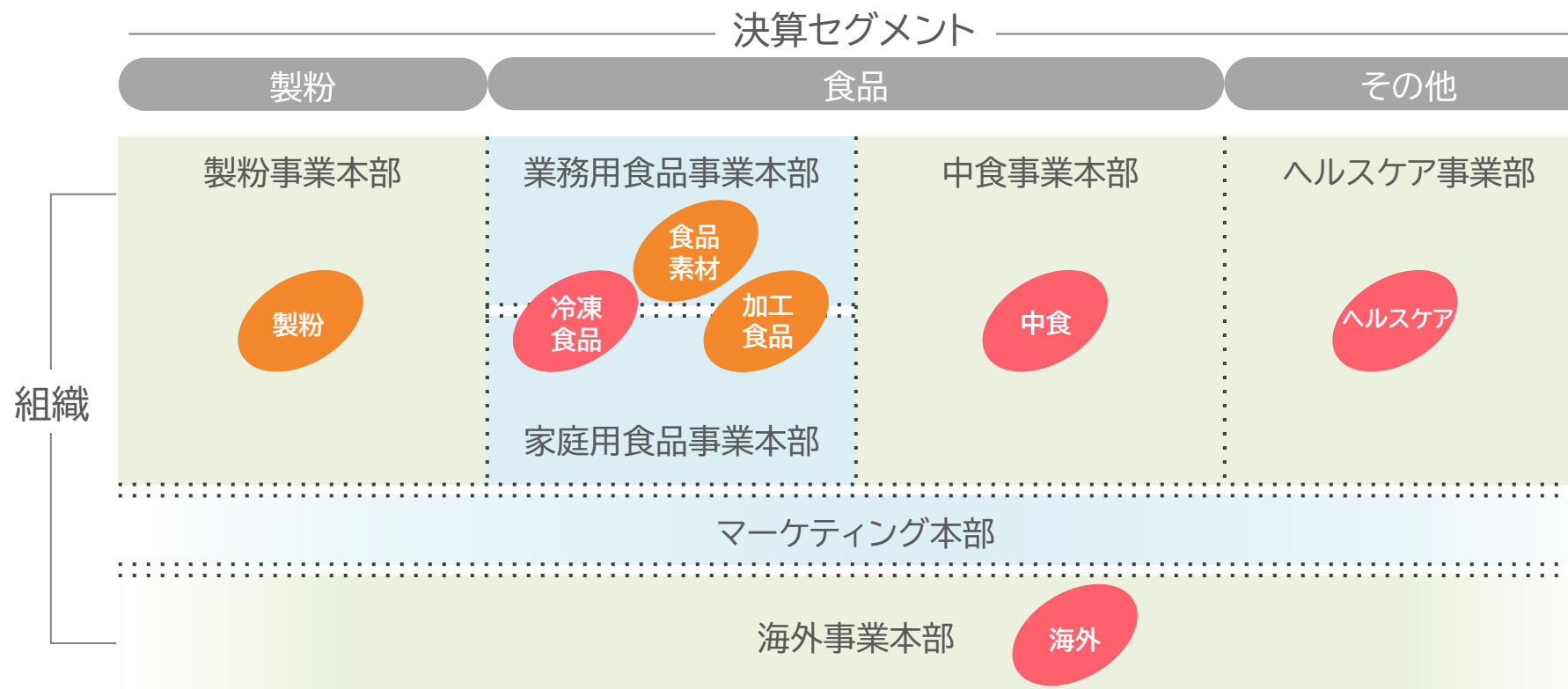
④ DX推進による企業競争力の強靱化

⑤ サステナビリティ経営の推進

決算セグメントと各事業のつながり および 食品事業における機構改革

中期目標戦略の着実な遂行のため 2025年4月 食品事業における機構改革を実施

- ▶ プロダクト起点の組織を脱却し、お客様起点による統一した戦略立案と迅速な意志決定を図るために、温度帯で分かれていた事業本部を整理・統合し、「家庭用食品事業本部」と「業務用食品事業本部」に改編。
- ▶ 新設したマーケティング本部に、商品開発と営業支援活動を組み込み、セールスサイドとの連携を深め、統合的に売上拡大につなげる。

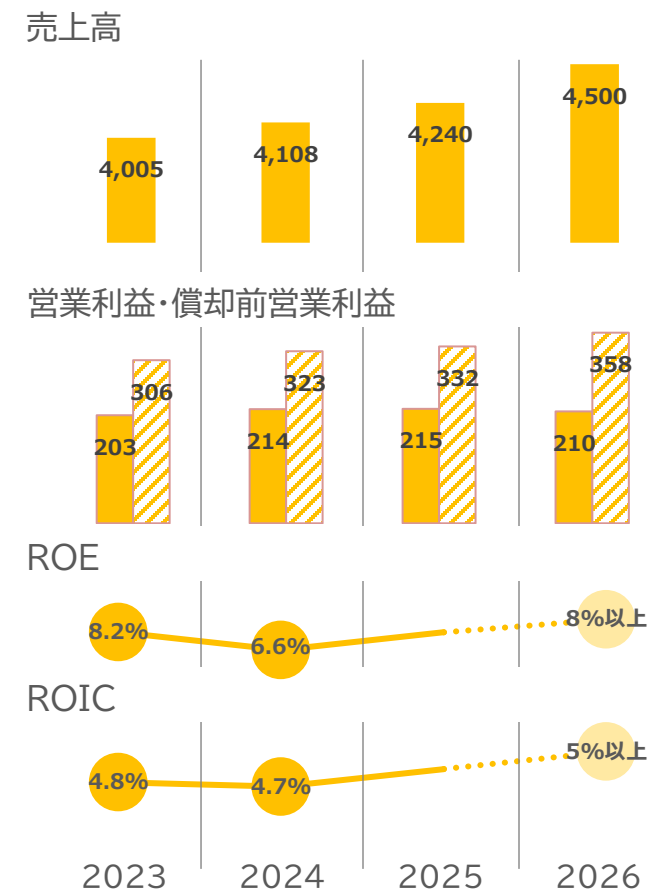


中期目標のセグメント別内訳

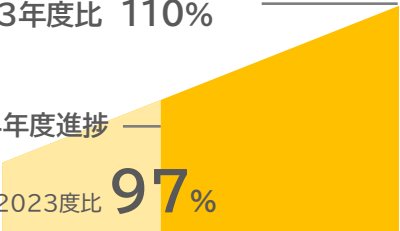
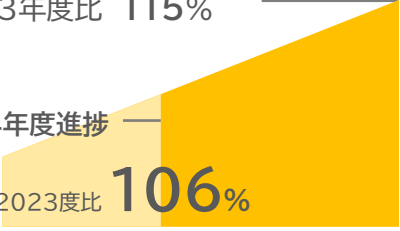
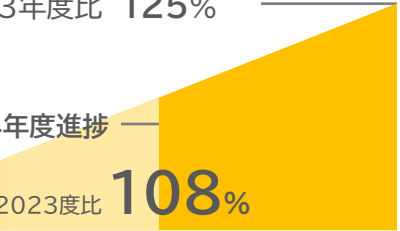
		2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 業績予想	2026年度 中期目標
売上高	製粉事業	1,253	1,216	1,200	1,390
	食品事業	2,266	2,383	2,505	2,610
	その他事業	485	508	535	500
	計	4,005	4,108	4,240	4,500
営業利益	製粉事業	91	92	86	68
	食品事業	83	92	96	114
	その他事業他	27	30	33	28
	計	203	214	215	210
減価償却費		103	108	117	148
償却前営業利益		306	323	332	358
ROE		8.2%※1	6.6%※1	-	8%以上
ROIC		4.8%	4.7%	-	5%以上

(単位:億円)

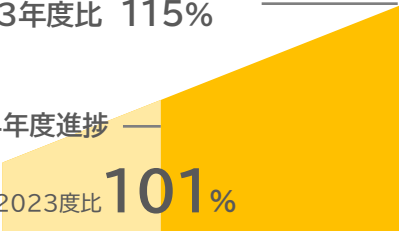
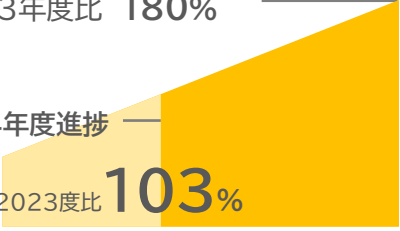
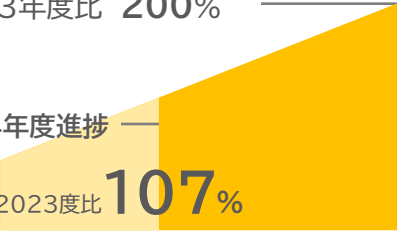
※1 政策保有株式売却益を補正後の値



2026年度に向けた主な戦略と具体的施策

製粉事業	2026年度売上高目標 2023年度比 110%  2024年度進捗 2023年度比 97%	市場拡大に向けた取り組みと製造拠点の新設・再配置による生産性向上 - 知多新工場への最新鋭の技術導入による生産効率向上・SDGs貢献 - 全粒粉や国内産小麦など、お客様にとって価値があり共感頂ける、独自の商品の開発と拡売 - DXを駆使した生産性の高い営業活動の実践や無駄の排除及び物流改善
食品事業 (業務用)	2026年度売上高目標 2023年度比 115%  2024年度進捗 2023年度比 106%	マーケティングを活用した拡売推進と成長市場における取組強化 - 消費者目線に基づくマーケティングノウハウの活用やオペレーション省力化提案などによる、顧客との相互利益最大化に向けた営業・開発活動 - プレミックスやシーズニングにおいて当社ノウハウを活かした商品差別化による市場拡大 - DXを通じた見える化等による採算管理の徹底
食品事業 (家庭用)	2026年度売上高目標 2023年度比 125%  2024年度進捗 2023年度比 108%	マスターブランド構築と成長分野における拡売・供給体制増強 - マーケティング戦略に基づくオーマイプレミアムブランドの深耕と育成 - TVCMをはじめとする効果的な広告宣伝活動によるブランド認知度向上と販促強化 - 株式会社畑中食品新工場稼働による冷凍食品事業における供給能力の拡大

2026年度に向けた主な戦略と具体的施策

中食事業	2026年度売上高目標 2023年度比 115%  2024年度進捗 2023年度比 101%	デリーメーカー事業の「稼ぐ力」の再構築と生産体制整備 ▶ 生産ラインにおける最新鋭の設備導入による<u>生産能力拡大および生産効率向上</u> ▶ 生産管理システム構築や各種システム共通化によるグループ力の向上 ▶ 付加価値商品の開発・提案や、消費期限延長のための取り組み継続
ヘルスケア事業	2026年度売上高目標 2023年度比 180%  2024年度進捗 2023年度比 103%	機能性素材の拡売と独自素材を活かした健康食品類の販路拡大 ▶ 機能性素材の水溶化やハラル認証取得、ローストアマニの認知拡大など、<u>付加価値の高い植物由来機能性素材の販路拡大</u> ▶ 通販チャンネルにおける新商品開発・育成や新規販売チャンネルの開拓
海外事業	2026年度売上高目標 2023年度比 200%  2024年度進捗 2023年度比 107%	拠点内外における市場開拓と海外事業拡大へ向けた設備投資 ▶ 日本や各国拠点のある市場だけでなく、<u>近隣諸国の市場開拓に向けた活動を強化</u> ▶ <u>ユタ新工場稼働</u>を踏まえた米国既存2拠点とのシナジー効果創出 ▶ ニッポンベトナム新工場稼働に向けた事業拡大のための体制整備

成長戦略① マーケティング戦略の推進



冷凍食品事業

加工食品事業

家庭用・業務用全領域への展開

2023年10月～

2024年3月～

2025年度～

- ▶ 先行してブランド No.1※1の冷凍パスタにおける施策開始

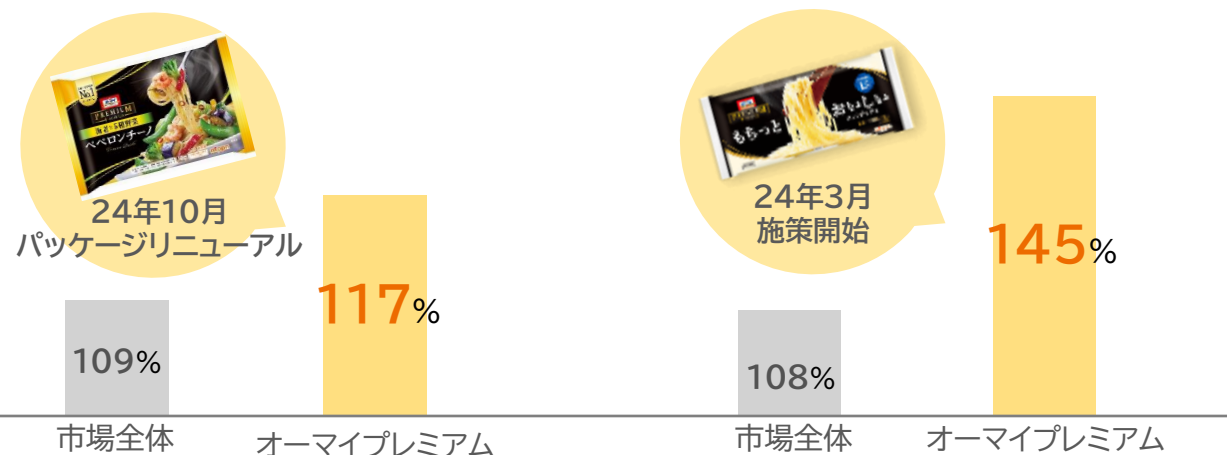
- ▶ 乾燥パスタでも一貫した“おいしさを実感できる”新商品を展開

- ▶ 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
- ▶ 本社における広告・開発・営業などを集約したマーケティング本部の立ち上げ

オーマイプレミアムブランドにおける継続成長

冷凍パスタ成長率※2
(2024年度)

乾燥パスタ成長率※3
(2024年度)



「人的投資」として(株)刀のマーケティングノウハウを当社組織全体に移植し、組織力を高め、ブランド認知の更なる向上と収益拡大につなげる



※1 インテージ SCI(15～79歳)冷凍パスタ市場 2019年4月～2024年10月ブランド別累計購買金額ベース
 ※2 インテージSCI(15～79歳)冷凍個食パスタ市場、2024年4月～2025年3月100人当たり購入金額ベース前年同期比、冷凍個食パスタ計 オーマイプレミアムブランド計
 ※3 マクロミルQPR乾燥ロングパスタ市場、2024年4月～2025年3月100人当たり購入金額ベース前年同期比、乾燥ロングパスタ市場計 オーマイプレミアム、オーマイブランド計

成長戦略② 生産拠点の新設・再配置(国内)

2026年2月(予定) 知多新工場稼働

基盤領域の収益力強化

製粉



- ▶ 2023年に着工した知多新工場が2026年2月稼働予定。
- ▶ 大型穀物船が接岸できる立地から原材料調達コストの削減が可能となり、最新の自動化技術やDXの活用によるスマートファクトリー化推進により、収益基盤を強化。
- ▶ 自然災害に強く、BCP・SDGs に配慮した最先端の製粉工場の設立を目指す。

2026年10月(予定) 「ニッポンR&Dセンター」への研究開発拠点移転

R&D・サステナビリティ



- ▶ 研究開発拠点を、現在の神奈川県厚木市から神奈川県横浜市都筑区に移転。
- ▶ 社内外の方々とのコミュニケーションを活性化し、オープンイノベーションを推進することで、多様なアイデアや意見を取り込み新しい価値の創造を図る。
- ▶ 研究開発スペースを拡張、研究員のオフィス環境を整備することで、研究開発機能を強化。

2026年度末(予定) 株式会社畑中食品新工場竣工

成長領域への戦略投資

冷凍食品



- ▶ 2025年4月に連結子会社化した(株)畑中食品において、冷凍食品工場の建設に着手。
- ▶ オーマイプレミアムをはじめとする個食パスタや1食完結型のワンプレート商品の出荷伸長を受け、成長領域である冷凍食品事業における、今後の需要拡大を見据えた供給体制の増強を図る。
- ▶ 当社グループの冷食工場では最大規模となり、自動化技術の導入による更なる省力化を推進。

成長戦略② 生産拠点の新設・再配置(海外)



2025年

Utah Flour Milling, LLC 新工場稼働

製粉

海外

基盤領域の収益力強化

成長領域への戦略投資



- ▶ 2023年5月、Utah Flour Milling, LLC に25%出資し、米国製粉事業へ参入。
- ▶ 2024年より建設中であった新工場は、2025年2月より稼働開始。(付帯工事は継続中)
- ▶ 当社グループにおける製粉事業の総合力を高め、当社の既存米国2拠点とのシナジー創出により、海外事業の更なる拡大を目指す。

2027年(予定)

NIPPN Vietnam Company Limited 新工場稼働

食品
素材

海外

基盤領域の収益力強化

成長領域への戦略投資

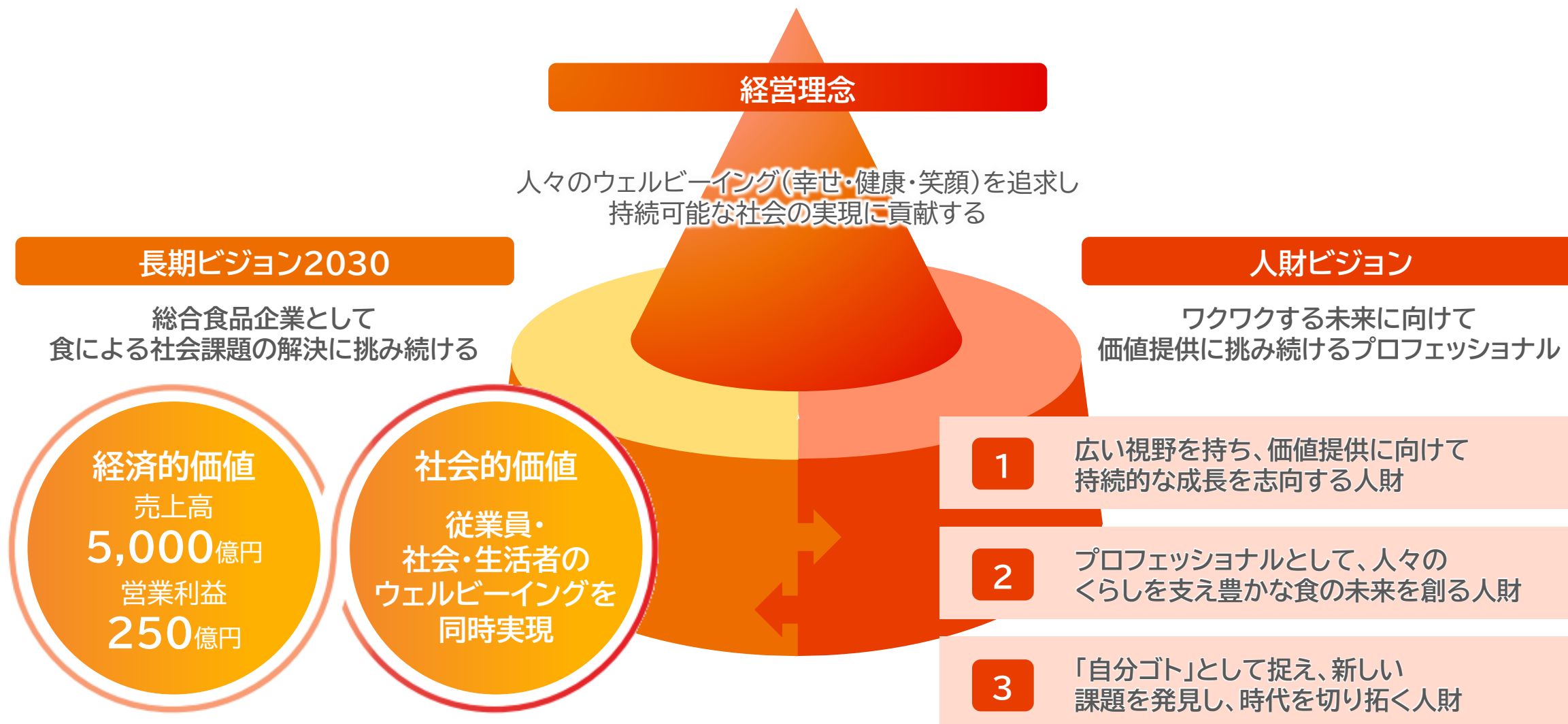


- ▶ 高いGDP成長率が続き、中長期的な経済成長・市場拡大が期待されるベトナムにおいて、2024年7月現地法人を設立。
- ▶ ベトナム市場での拡売・事業拡大を推進、ASEAN域内での供給体制の強化と、より一層の安定供給を実現する。
- ▶ 2027年にはプレミックス新工場が竣工、稼働開始予定。

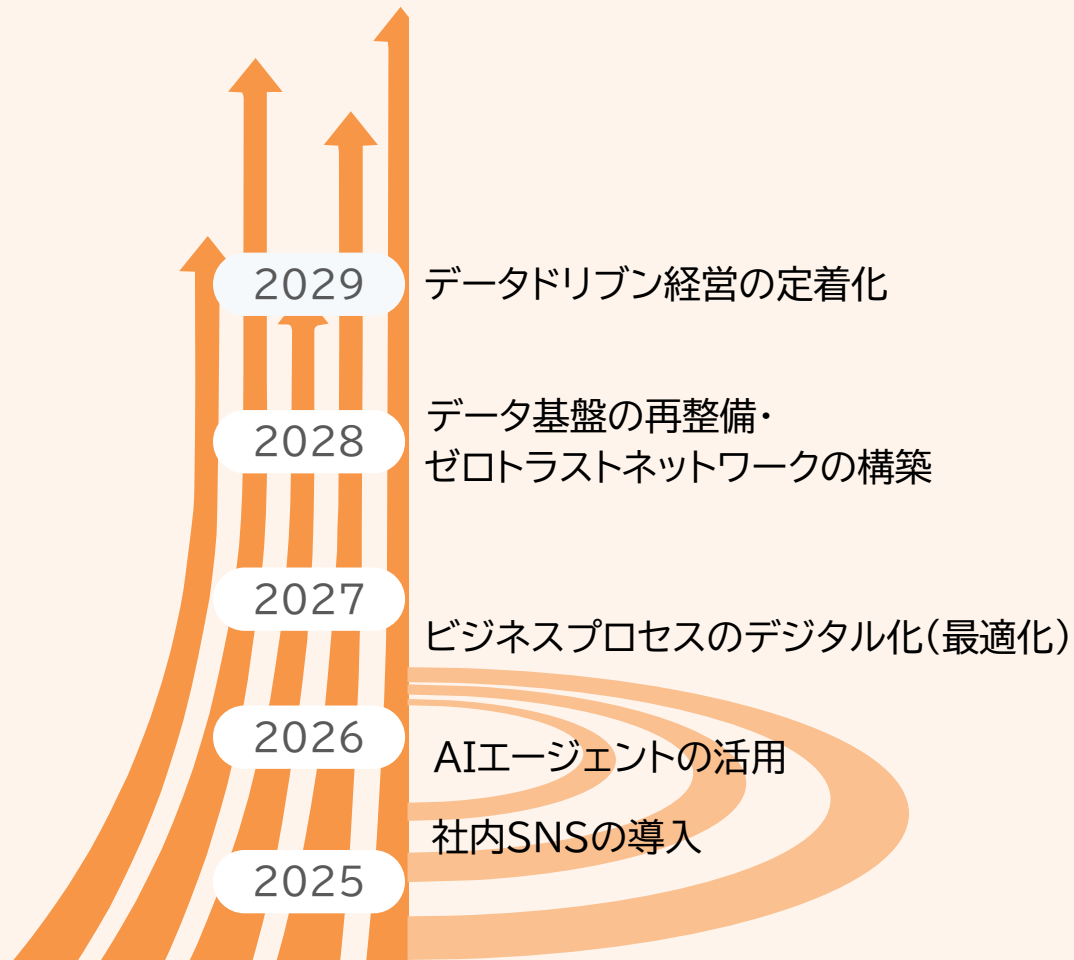
IV

長期ビジョン2030の経済的価値 実現に向けて

長期ビジョン2030の実現に向けて・・・経営戦略と人財戦略の連動



長期ビジョン2030の実現に向けて…DXによる事業進化の新たな展望 **nippon**



経営基盤の強靱化

目まぐるしく変遷する社外情勢の中で既存事業の進化、新規事業の展開、ウェルビーイングの実現のために、業務を抜本的に効率化・高度化し、経営基盤を強靱化する。

DXビジョン

DXを一過性の取り組みではなく、将来にわたり各社員が自ら最適な業務プロセスを常に追い求め、必要なデータを使って分析し、AIや最新テクノロジーを活用する。

AIシフト／データシフト

AIシフト／データシフトを実現し、既存業務の在り方にとらわれずに生成AIをはじめとする将来発展していくデジタル技術をシームレスに活用可能な環境を構築する。

DX人材開発とDX文化形成

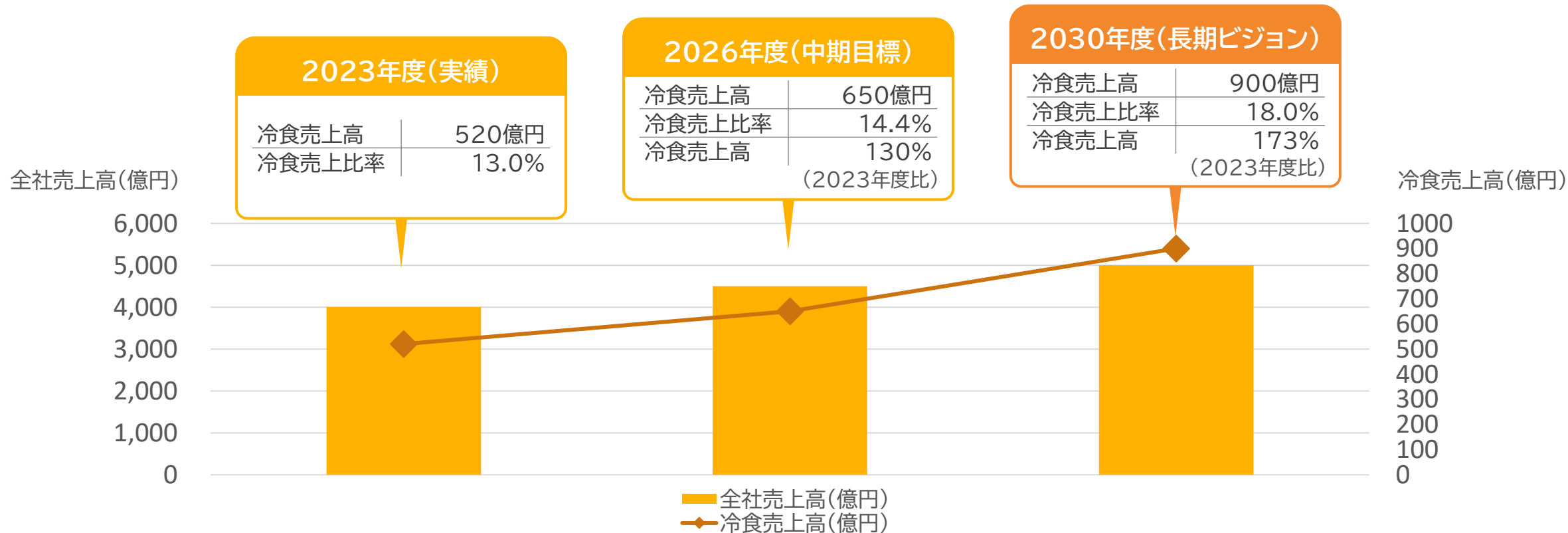
デジタル技術を活用し、自ら考えチャレンジして業務やビジネスを発展させることができる人材を創出し、それが当たり前となる文化を形成する。

長期ビジョン2030実現のための重点取り組み 冷凍食品事業①



冷凍食品事業において2030年までに売上900億円/年を目指す

ニッポン全社売上高・冷凍食品売上高・比率推移



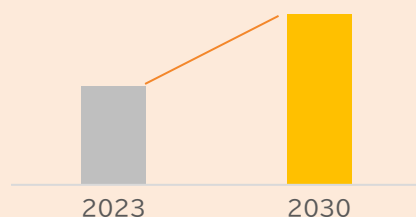
目指す姿の実現に向けた取り組み

冷凍食品事業の目指す姿

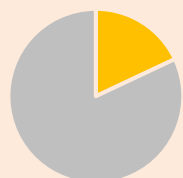
2030年までの目標

売上高

900億円/年



2023年度比
173%



売上比率
18%

01 家庭用冷凍食品

- ▶ 個食米飯・ワンプレート商品市場拡大に向けた施策
 - ・畑中食品新工場(26年度末稼働予定)による増産体制の構築 (26年度比約160%)
 - ・TVCMの投入、消費者キャンペーン実施による認知拡大、回転率アップ
 - ・個食米飯、ワンプレート商品のブランド再構築を検討
- ▶ 個食パスタ シェア拡大に向けた施策
 - ・拡大する個食パスタ市場に対応するため、製造工場の供給能力増強 (26年度比約120%)
 - ・「オーマイプレミアム」のブランド戦略継続、「オーマイBig」のブランド再構築
 - ・海外製造拠点取得、企業M&A等の検討

02 業務用冷凍食品

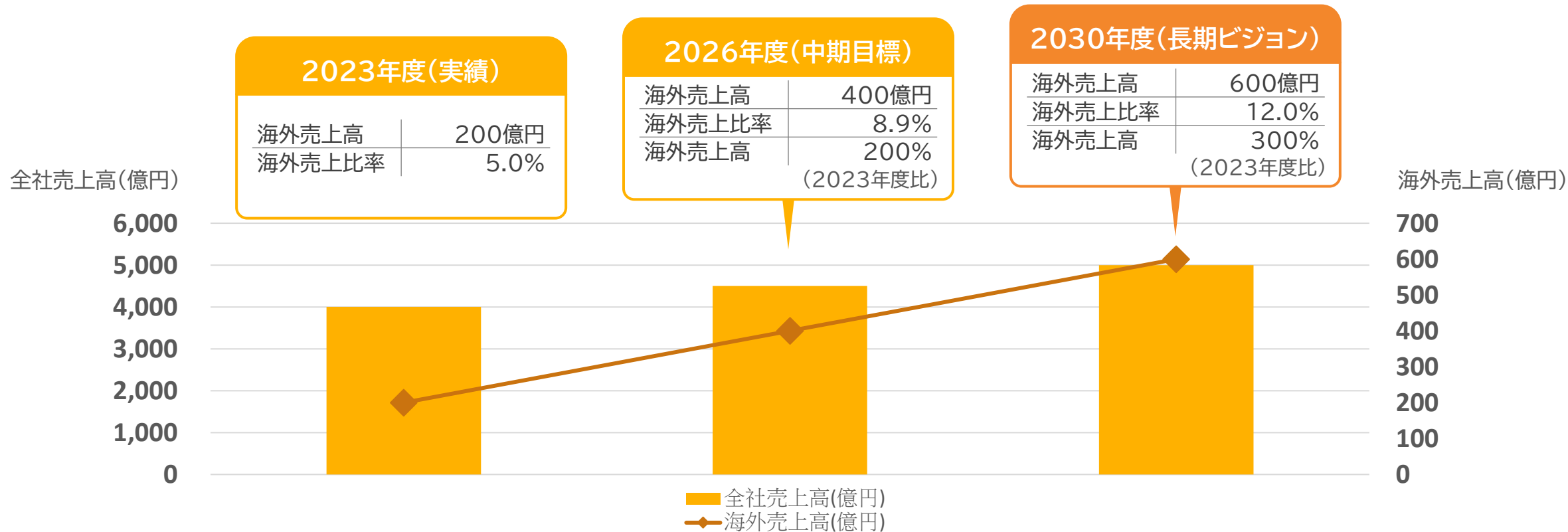
- ▶ 好調な外食需要やインバウンド需要に対応
 - ・供給能力を増強し、外食向け商材の売上拡大
 - ・海外製造拠点取得、企業M&A等の検討

長期ビジョン2030実現のための重点取り組み 海外事業①



海外事業において2030年までに売上600億円/年を目指す

ニッポン全社売上高・海外売上高・比率推移

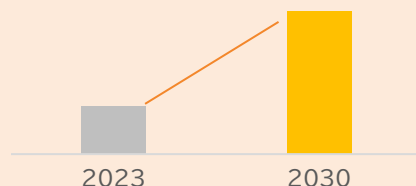


目指す姿の実現に向けた取り組み

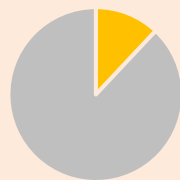
海外事業の目指す姿

2030年までの目標

海外売上高
600億円/年



2023年度比
300%



海外売上比率
12%

01 既存進出国での事業拡大

- ▶ アジア地域
 - ・供給体制の最適化・LCO(低コスト稼働)徹底
 - ・グループ間連携強化・第3国輸出拡大
- ▶ 北米地域
 - ・カテゴリー間シナジー創出(製粉・パスタ・ミックス)
 - ・拠点拡大(西側⇒東海岸・中西南部)

02 クロスボーダーM&Aを含む積極的投資

03 新規需要地域への販売拡大

- ▶ 欧州・中東・アフリカ各地向けの販売拡大を目指し、近隣エリアからの供給を想定

04 日本製品の輸出拡大

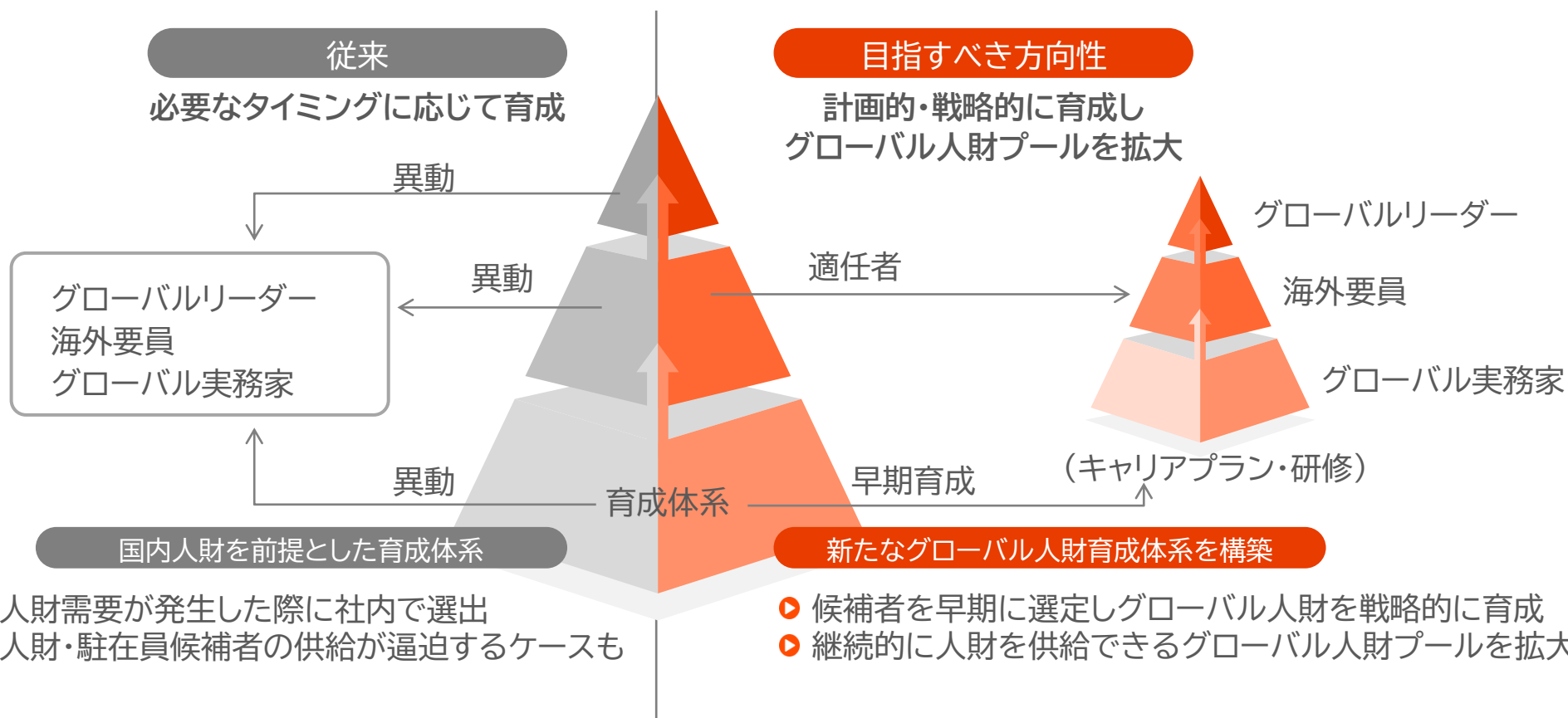
- ▶ 経済発展の著しいアジア諸国を中心に、高品質な小麦粉の拡売を図る
- ▶ 小麦粉の輸出拡売と並行し、各国のニーズに合った食品素材や冷凍食品等の販売ルートの開拓に注力



人財戦略

グローバル人財育成

- ▶ 海外事業拡大に必要なグローバル人財を計画的・戦略的に育成していく



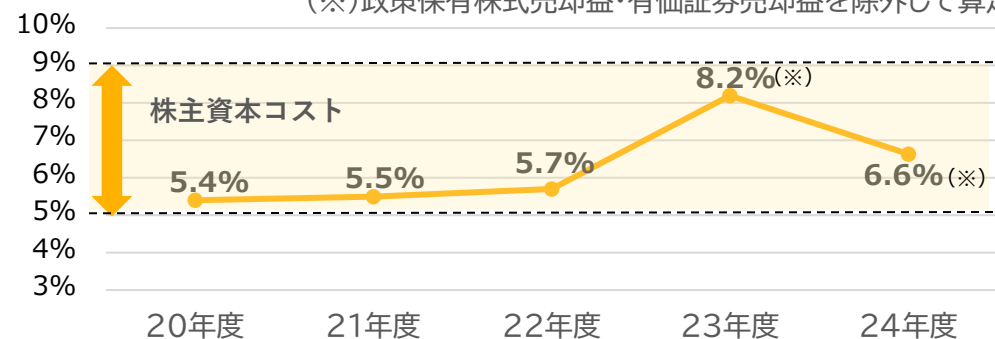
V

資本コストや株価を意識した経営への取り組み、財務戦略

- ▶ 特別利益の影響を除外した実力ベースの2025年3月末ROEは6.6%となる。株主資本コストは、CAPM及び株式益利回りにより5～9%程度と推定。**利益率の向上や資本構成の見直しが必要**な状況にある。
- ▶ 特別利益の影響を除外して算定した2025年3月末PERは10.9倍となり、プライム上場企業の平均値(16倍程度)を下回る状況。**中長期的な成長への期待値を高める必要がある。**
- ▶ 利益剰余金の増加によりBPSが前期末比で228円増加した一方、株価は202円下落したことに伴い、2025年3月末のPBRは0.7倍(▲0.13p)となった。

ROEの推移

(※)政策保有株式売却益・有価証券売却益を除外して算定

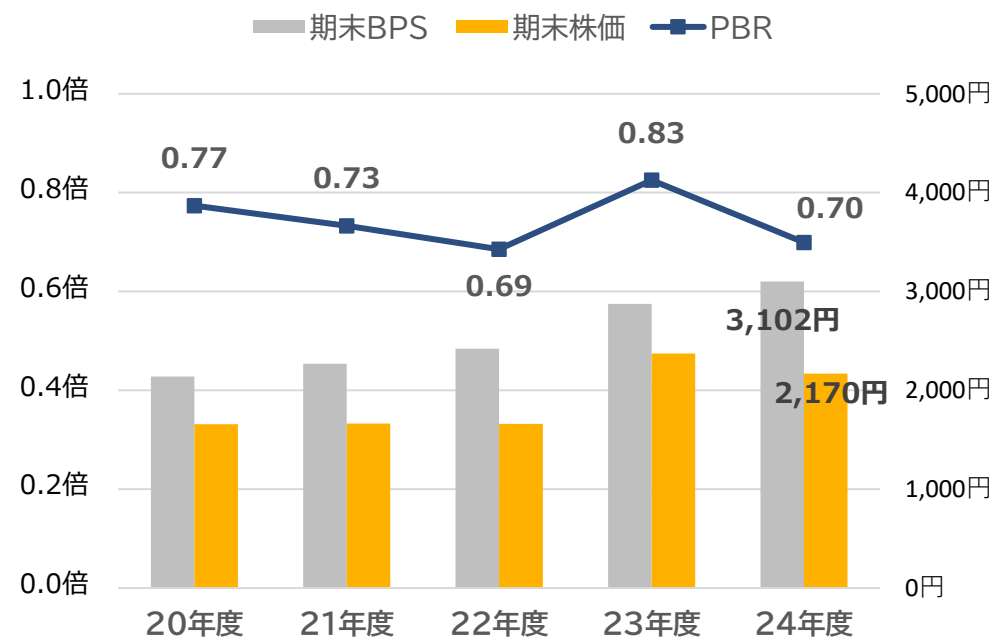


PERの推移

(※)政策保有株式売却益・有価証券売却益を除外して算定



PBR・期末BPS・期末株価の推移



足もとの取組実績

ROEの向上

当期純利益の向上

総資産回転率の向上

財務レバレッジの適正化

【利益の向上・・・業績は順調に推移】

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

【財務戦略・資本政策】

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

【経営戦略実現のための施策】

- ▶ 人的資本経営への取組み推進
- ▶ 人財ビジョンの策定、海外人財育成

今後の取組内容

【利益の向上】

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

【財務戦略・資本政策】

- ▶ 政策保有株の縮減
- ▶ 自己株式の取得による総還元性向の向上

【経営戦略実現のための施策】

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

PERの向上

株主資本コストの抑制

期待成長率の向上

【事業リスクの低減】

- ▶ 投資案件のハードルレートを明確化
- ▶ GHG排出量の削減目標策定

【IR/SR活動の活性化】

- ▶ 長期ビジョン2030の策定
- ▶ 投資家との面談会数増加

【キャッシュアロケーションの最適化】

- ▶ 戦略投資、株主還元、自己資本水準のバランスをコントロール

【事業リスクの低減】

- ▶ 生物多様性保全、持続可能なサプライチェーンの構築

【IR/SR活動の活性化】

- ▶ 明確な成長戦略の発信

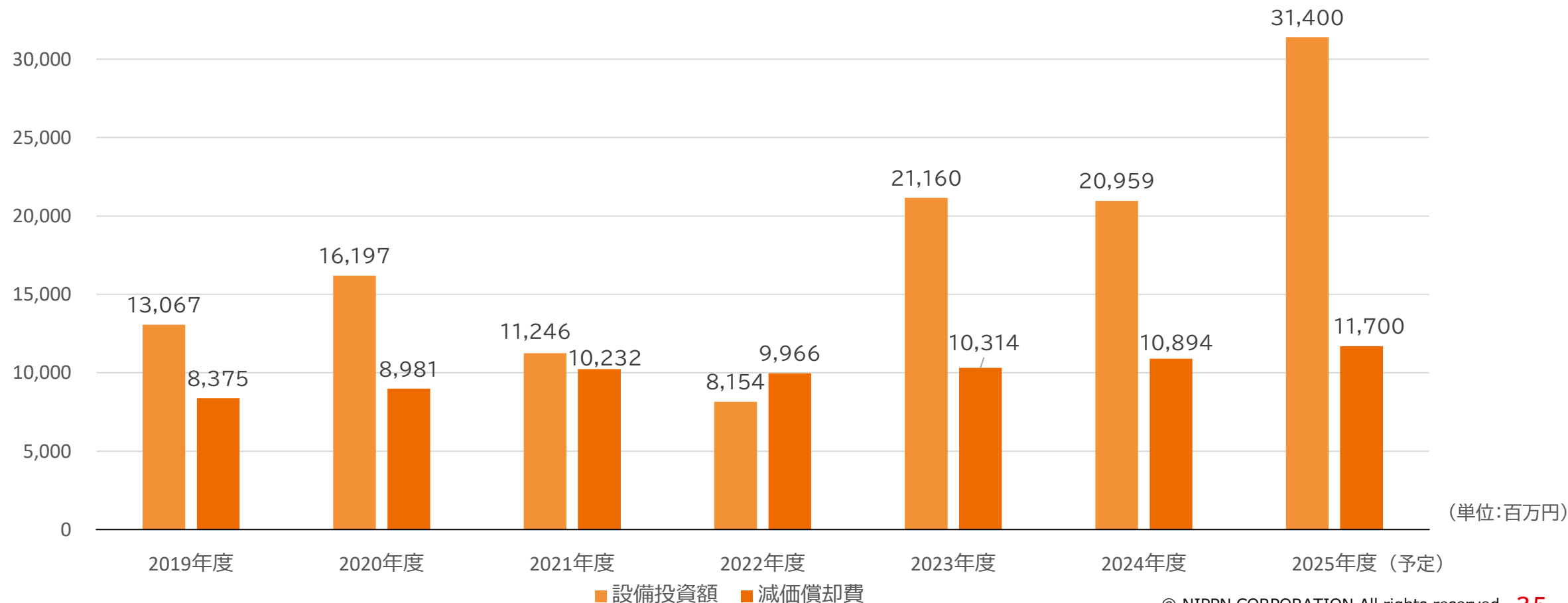
設備投資額・減価償却費推移

設備投資額

知多新工場建設や神戸甲南工場の増強工事により、2024年度の設備投資額は**209億円**となった。2025年度は、知多新工場建設や畑中食品新工場建設により、**過去最高額の314億円**となる予定。

減価償却費

設備投資に伴い、2024年度の減価償却費は**過去最高額の108億円**となった。2025年度は知多新工場の減価償却開始等に伴い、**117億円**となる予定。



中期目標期間中のキャッシュ・アロケーション



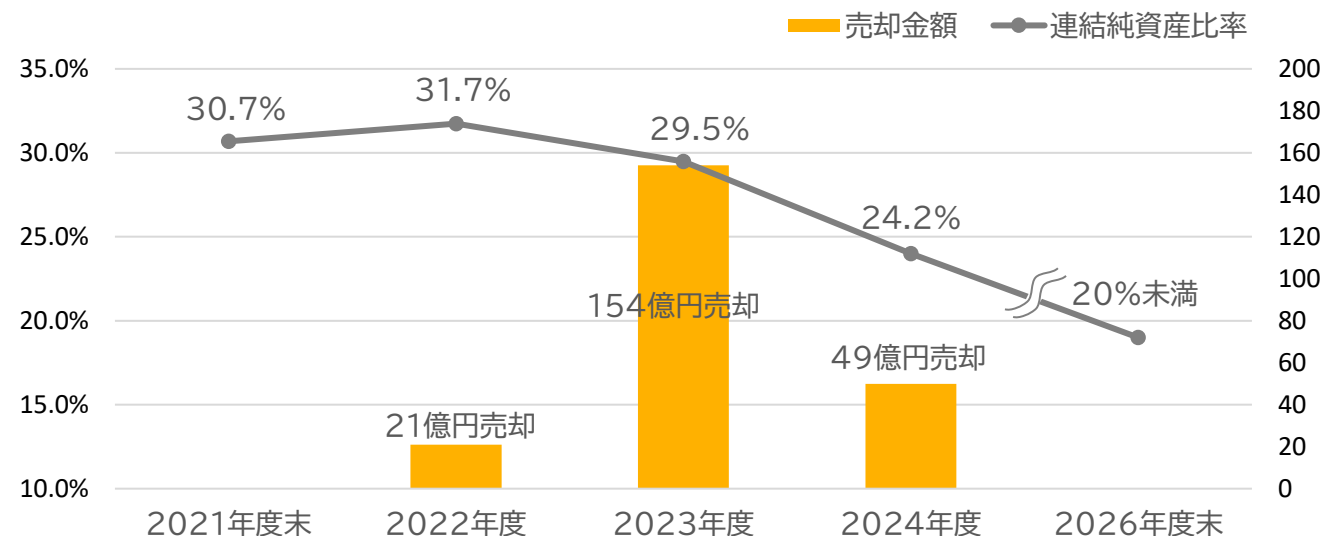
キャッシュイン

キャッシュアウト

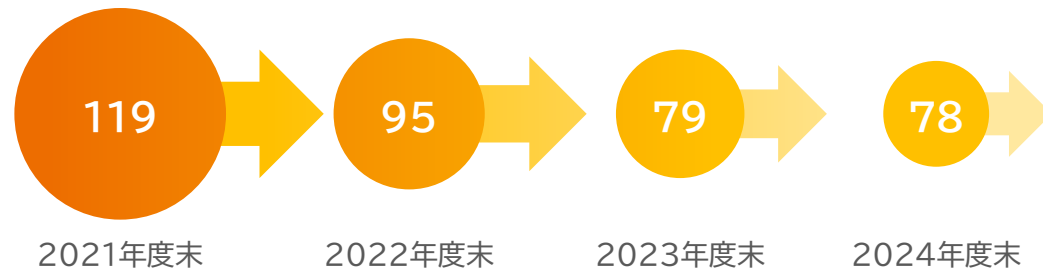
2024-2026年度 計画	2024年度 実績	2024-2026年度 計画		2024年度 実績		2025-2026年度 見込	
営業CF 700億円以上	営業CF実績 (戦略投資前) 220億円	事業戦略に 基づく投資 1,400億円程度	成長 投資	ユタ製粉への投融資 パスタモンタナライン増強	40億円 10億円	冷凍食品新工場の建設 その他成長投資	200億円 120億円
			生産体制 再配置・ 更新投資	知多工場建設 生産設備増強 更新投資等	90億円 35億円 75億円	知多工場建設 生産体制再配置・設備増強 更新投資等	160億円 350億円 180億円
資産売却 300億円程度	遊休資産売却 85億円 株式売却 50億円		戦略 投資	DX・広告マーケティング 投資	30億円	R＆Dセンター関連投資 DX・広告マーケティング 投資	50億円 60億円
資金調達 800億円程度	調達は 実施せず	株主還元 150億円以上		安定配当維持	50億円	安定配当維持 機動的な自己株式取得	100億円 以上
		社債償還 250億円				250億円	

政策保有株式の縮減に向けた取り組み

政策保有株縮減の推移



銘柄数



縮減目標

中期目標の最終年
(2026年度末)までに

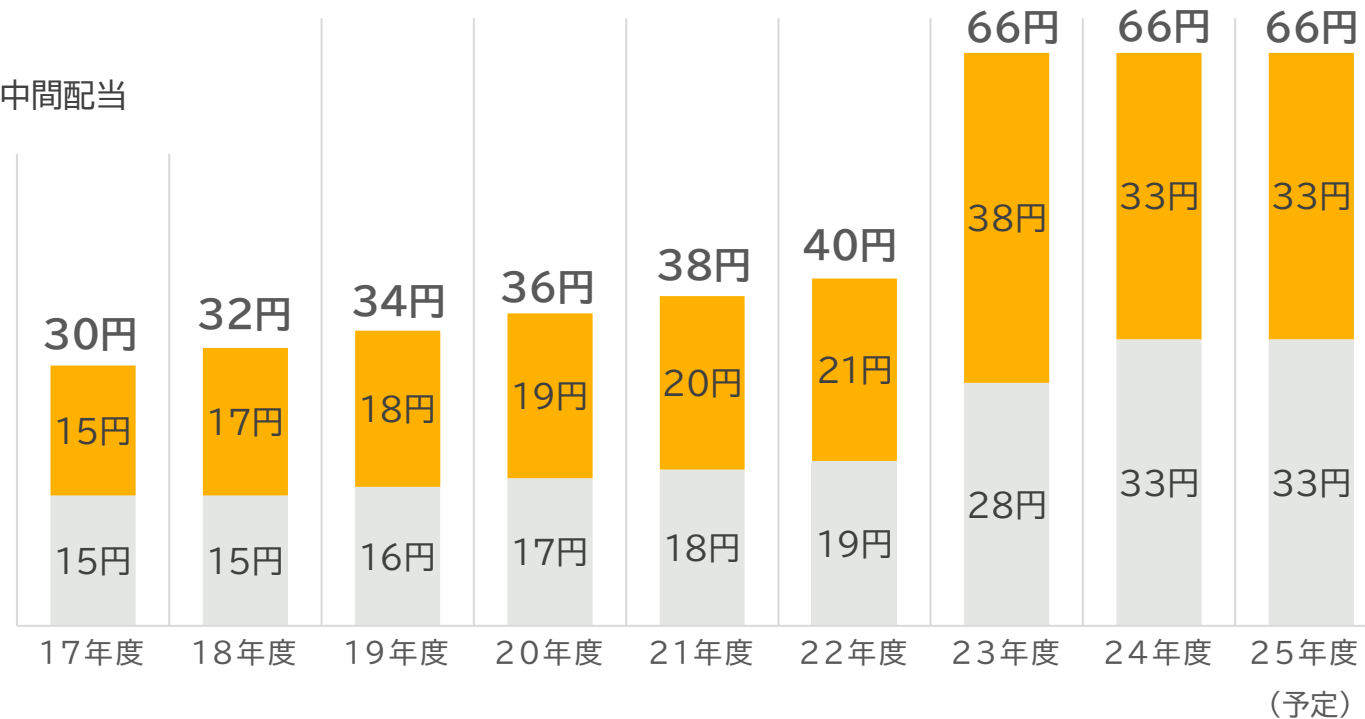
政策保有株式を
連結純資産比20%未満まで縮減する

- ▶ 資本コストを意識した上で銘柄ごとに保有意義を検証し、保有合理性が薄れたと判断した株式については縮減を進めていく
- ▶ 引き続き発行体(取引先企業)との対話を進めており、当期以降も纏まった規模の縮減を進めていく

配当金の推移

■ 期末配当

■ 中間配当



連結配当
性向

31.5% 29.4% 29.1% 32.0% 31.3% 30.3% 30.3% 33.3% 30.6%

(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)

配当の基本方針

将来成長に向けた投資に
必要な内部留保の確保



安定的かつ持続的な
配当を維持しながら、
総還元性向の向上に努めていく

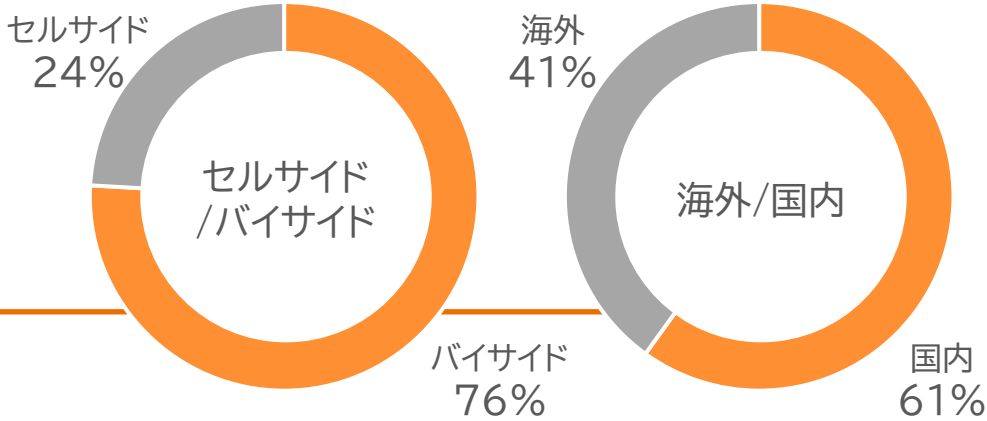


- 資産売却等による特殊・特別な損益を除外し算定した配当性向30%以上を目安に、利益成長による配当額増加を目指す
- 自己株取得は資本構成適正化に加え、投資案件や株価の状況等を総合的に勘案して検討・実施する

エンゲージメント実施状況

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

面談した投資家の属性



投資家からの意見を踏まえた課題と改善対応



課題

資本効率性の向上
株主還元の充実の検討
エンゲージメントの拡大
サステナビリティ課題
ガバナンス体制の強化
取締役会への報告

改善対応

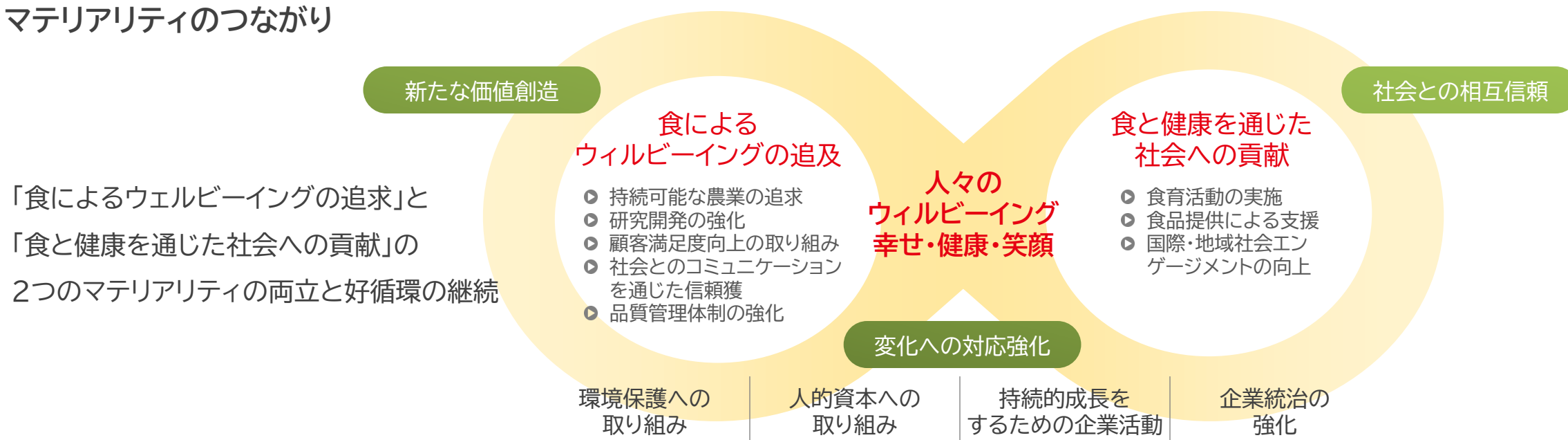
- 政策保有株式縮減(2024年度は49億円売却)、遊休不動産を売却
- 配当性向30%を目安に、配当額増加への取り組み
- 新商品発表への招待を追加。来年度は工場見学会なども検討
- マテリアリティの再特定、GHG排出削減目標の制定
- 2024年6月より、取締役の人員減、独立社外取締役比率の向上
- エンゲージメント実施内容を定期的に取り締役会に報告

VI Appendix



長期ビジョン「ニッポングループは、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」は、事業の成長による経済価値の創出と、価値創出の源泉となる社会的価値である、「従業員」「社会」「生活者」のウェルビーイングを同時に実現する、総合食品企業としての成長戦略を示したものです。「長期ビジョン2030」が役員、従業員に浸透することで、サステナビリティに対する意識も高まり新たな事業機会の獲得や、ニッポングループの価値向上につながっていくものと考えています。

マテリアリティのつながり



6つの重要課題(マテリアリティ)の実現には、持続可能な社会に向けた外部環境の変化への対応がますます重要となり、当社グループが事業を通じて解決すべき社会課題を事業目標と連動させ、ニッポングループの社会的価値と経済価値の向上に直結させることが重要と考えています。ニッポングループは総合食品企業として、持続的に企業価値を向上させ、サステナビリティ経営を実現していきます。

食によるウェルビーイングの追求 ①



当社グループはこれまで小麦から米、大豆、トマトなど他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」を目指していきます。

高付加価値原料の開発

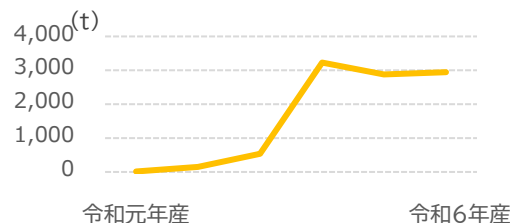
持続可能な農業

<ブレッドテスト>



焼成後3日目のパン 左)通常タイプの小麦使用 右)やわら小麦使用

<生産量推移>



かねてから研究をつづけている、でんぷんの老化の進行が遅く、時間が経っても加工製品が硬くなりにくく、作りたてのような食感が長持ちする特性を持つ小麦の総称を「やわら小麦®」として商標を取得。

この小麦の特性を生かした、小麦粉2品を2025年2月より業務用小麦粉として商品化し販売を開始。消費者や食品加工メーカーの皆さまのニーズに合わせた機能性のある小麦としてより多くご使用いただき、国内小麦の需要の喚起と、さらなる品種拡大と、作付け拡大を目指す。

農業分野の振興に係る連携協定締結

持続可能な農業



左から順に
当社 代表取締役社長 前鶴 俊哉
山口県知事 村岡 嗣政 氏
山口県農業協同組合 平岡 武 氏

地産地消を推進する山口県および農産物の生産拡大を目指すJA山口県と、県産小麦の安定供給体制の維持・拡大を目的に、三者で連携協定を締結。

生産振興・需要拡大・人材育成の3分野で協力し、当社は生産者への技術指導や、山口県立農業大学校への講師派遣を通じて担い手不足の解消にも貢献する。今後も自治体等と連携し、サステナブルな食糧システムの構築と地域経済の活性化を目指す。

健康に寄与する機能性食品の具体的開発事例

研究開発の強化

植物由来の原料や食品工場副産物を活用し、それらに含まれる健康機能性成分の調査・分析・安全性・健康機能の評価研究を行い、素材製造法を開発して機能性食品素材の開発を推進。

主な植物由来素材



米／コーン由来セラミド
(肌の保湿・バリア機能)



オリーブ由来マスリン酸
(筋肉・関節ケア・疲労感軽減)



アマニ由来リグナン
(女性ホルモン様作用)



ブドウ由来オレアノール酸
(口腔ケア)



ローズマリーエキス
(ストレス緩和)



素材選定



素材化



商品化



市場投入



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

太陽光発電設備の増設

気候変動への対応



国内工場に続いて、海外工場に太陽光発電設備を導入し稼働を開始。2025年は千葉工場への設置、稼働を予定。また、千葉工場は「千葉市脱炭素パートナーシップ」に登録し、脱炭素社会実現に向けさらなる機運醸成に貢献する。

設置年度	2022年	2023年	2024年予測	2025年予定
設置拠点数(累計)	2	4	5	6
発電量(MWh)	253	1,870	2,993	3,513
CO ₂ 排出削減量(t-CO ₂)	110	920	1,702	1,904

環境配慮型商品の開発

気候変動への対応

「ニッポン いまどきごはん」シリーズの新商品2品に採用されている、新モウルドトレイは、利便性や環境配慮といった外部ニーズと、生産工程適性や商品開発のしやすさ等の内部ニーズに応えることを目標として素材・製法・形状にこだわり、サプライヤーとゼロから共同開発。



環境に配慮した新モウルドトレイ



バリューチェーンを通じた自然関連分析

生物多様性の保全

LEAPアプローチのscopingとlocate分析を開始(分析の切り口、優先分析対象、優先地域の選定)。分析の対象とするバリューチェーンは製粉および食品加工とし、主要原材料については、小麦、サトウキビ、鶏肉、コメ、パーム油、トウモロコシを分析対象として選定。国内工場においては工場が自然に与えるインパクトを重視した分析を開始。



国内工場と自然保護区



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

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

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

広い視野

協働・共創

成長志向

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

プロフェッショナル

暮らしを支える誇り

未来志向

「自分ゴト」として捉え、
新しい課題を発見し、時代を切り拓く人財

自律・自責

楽しむ力

決断力

人財戦略上の重点テーマと具体的施策案

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

- 自己啓発支援制度の拡充
- キャリア支援・マネジメント力強化
- キャリアプランシートの有効活用
- タレントマネジメントシステム連携

②専門能力と
創造的思考力の向上

専門性に基づいた高度な
戦略実行力強化

- スキル要件定義の明確化
- 国内外の越境学習機会の創出
- フェロー・マイスター制度の検討
- 高い専門性保有人財の採用と育成

③戦略実行力を高める
DE&Iの推進

新たな価値創造を促すための
人財マネジメント

- ダイバーシティマネジメント教育
- 管理職外部派遣研修
- イクボス講演会
- 新たな障がい者雇用促進施策の展開
- ハラスメント防止／LGBTQ理解促進

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

- 各種両立支援策の促進
- インナーコミュニケーション活性化
(社内SNS／社内支援コミュニティー)
- 組織開発ワークショップ展開
- 褒賞・表彰制度の拡充／賞賛の仕組み

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推進

この資料には、当社の現在の計画や業績見通しなどが含まれております。

それら将来の計画や予想数値などは、入手可能な情報をもとに、当社が計画・予測したものであります。

実際の業績などは、様々な条件・要素によりこの計画や予想数値とは異なる結果になることがあります。

この資料はその実現を確約したり、保証するものではありません。

株式会社ニッポン・IR室

TEL 03(3511)5316 FAX 03(3237)3552