

2026年5月19日



2025年度
決算説明会

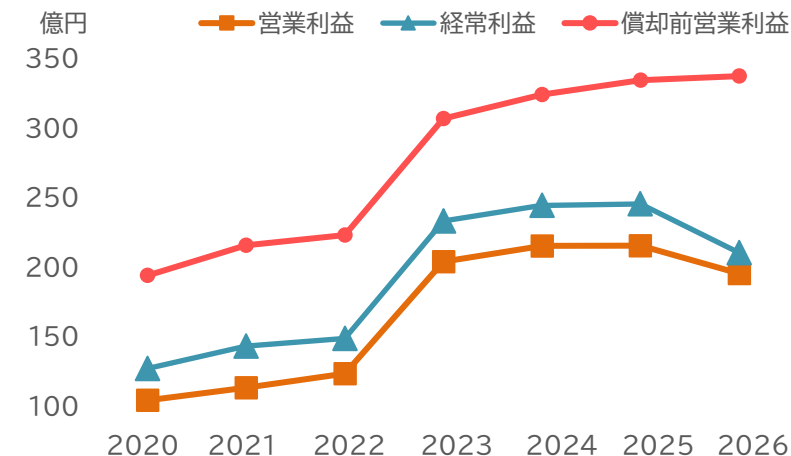
証券コード 2001

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

I	ダイジェスト	p3
II	2025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	p15
IV	財務戦略	p29
V	Appendix	p37

2025年度決算概要 及び 2026年度業績予想

- ▶ 2025年度連結業績は、**売上高・営業利益・経常利益**が**5期連続増収・増益**となり、それぞれ過去最高を更新
- ▶ 2026年度連結売上高は、**6期連続増収**を見込む
償却前営業利益は販売数量伸長等により**増益**の見込み



株主還元の強化と 資本効率の改善に向けた 取り組み

- ▶ 配当金: 2025年度の1株当たり配当金は、66円から68円へ**2円の増額**を予定。利益成長に応じた株主還元の充実を図る
- ▶ 自己株式の取得: 2025年度は**40億円**の取得、2026年度以降も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引き続き機動的に実施していく
- ▶ 政策保有株式: 2025年度は**59億円**の売却、2026年度は連結純資産比20%未満の実現に向け、引き続き売却を進める

Ⅱ 2025年度決算概要 及び 業績予想

2025年度 実績



売上高

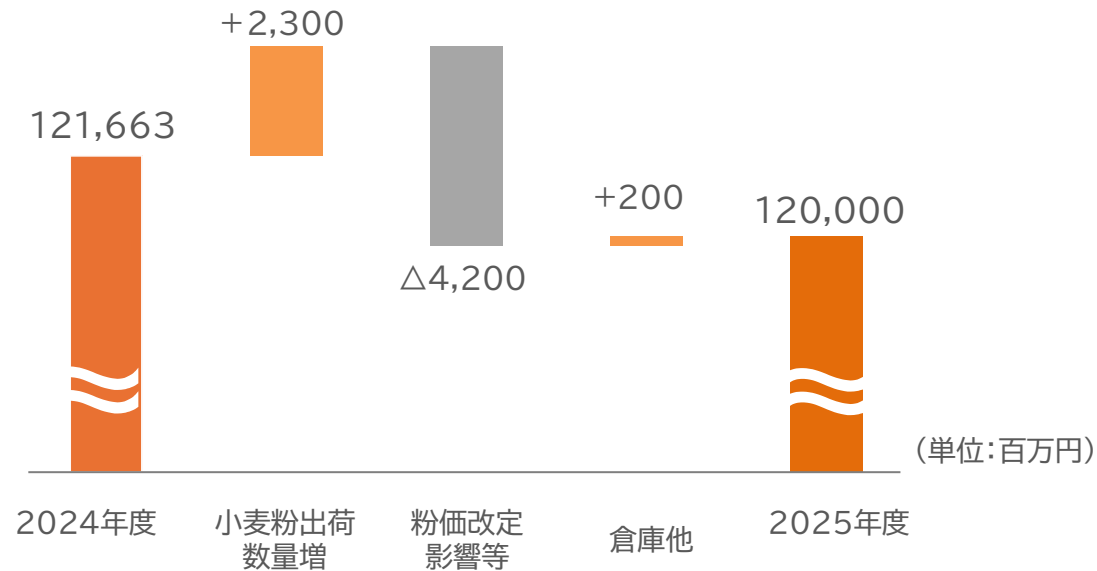
インバウンド需要の拡大やマーケティング戦略を駆使した販売促進、並びに諸コストの上昇に伴い実施した価格改定により、**前期比+75億円の増収**

営業利益

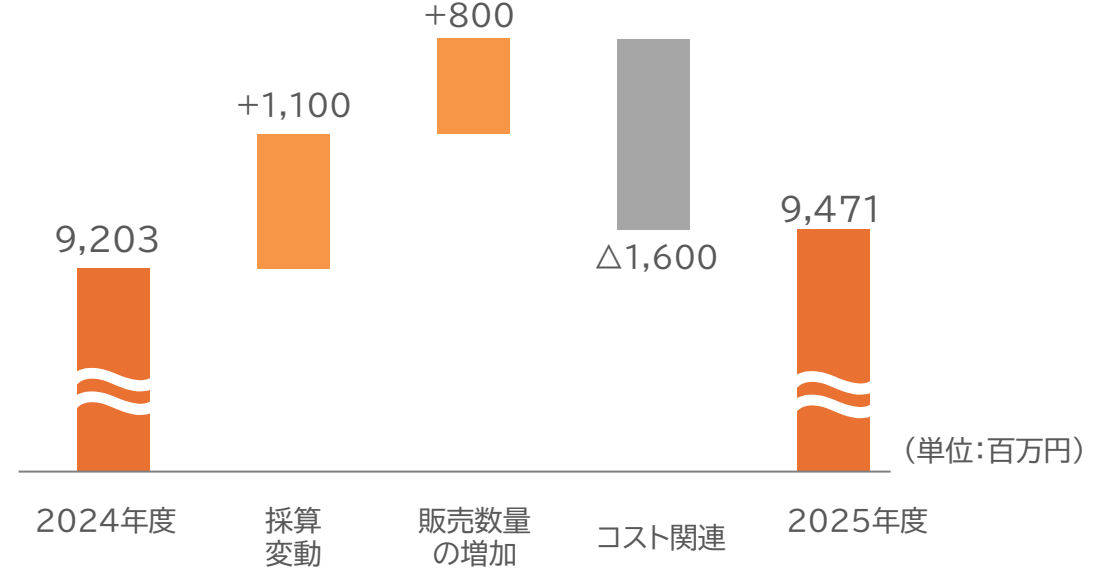
各事業において人件費および物流費を始めとした諸コストの増加があったものの、販売が堅調に推移したことにより、**前期比+6億円の増益**

(単位:百万円)		2024年度		2025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	121,663	29.6%	120,000	28.7%	△1,663	△1.4%		
	食品事業	238,353	58.0%	243,694	58.2%	5,340	2.2%		
	その他事業	50,861	12.4%	54,730	13.1%	3,869	7.6%		
	計	410,878	100.0%	418,425	100.0%	7,546	1.8%	△5,574	△1.4%
営業利益	製粉事業	9,203	7.6%	9,471	7.9%	267	2.9%		
	食品事業	9,283	3.9%	9,065	3.7%	△217	△2.3%		
	その他事業他	3,000	5.9%	3,545	6.5%	544	18.1%		
	計	21,486	5.2%	22,082	5.3%	595	2.8%	582	2.7%
償却前営業利益		32,381	7.9%	33,412	8.0%	1,031	3.2%		
経常利益		24,393	5.9%	24,874	5.9%	481	2.0%	374	1.5%
親会社株主に帰属する当期純利益		24,757	6.0%	21,803	5.2%	△2,953	△11.9%	1,603	6.5%

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(1.4%の減収)

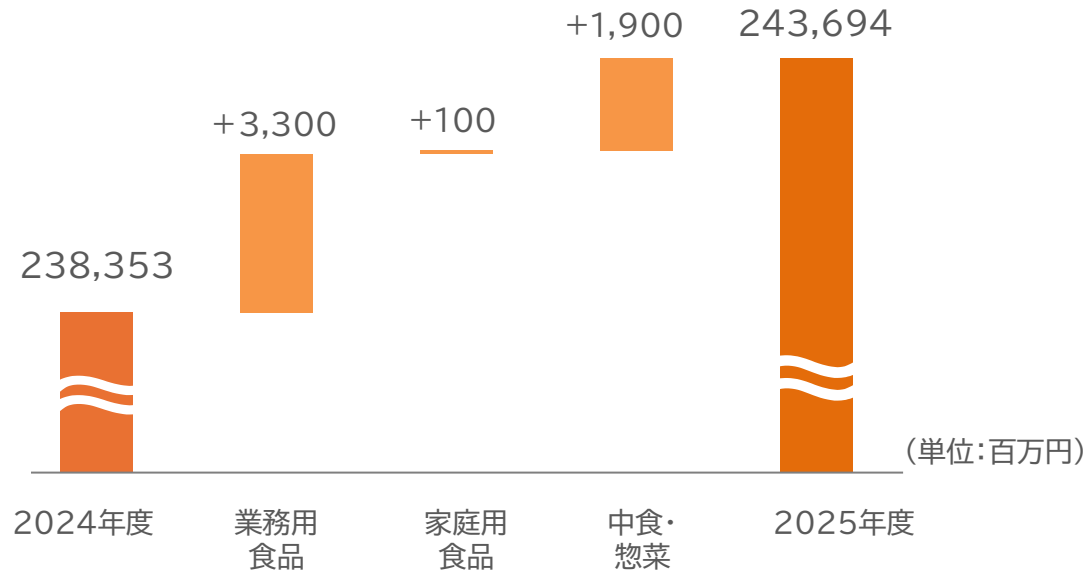
販売は堅調に推移し、小麦粉の出荷量は前年を上回ったものの、外国産小麦の政府売渡価格が引き下げられたことに伴う価格改定の影響があったことにより減収



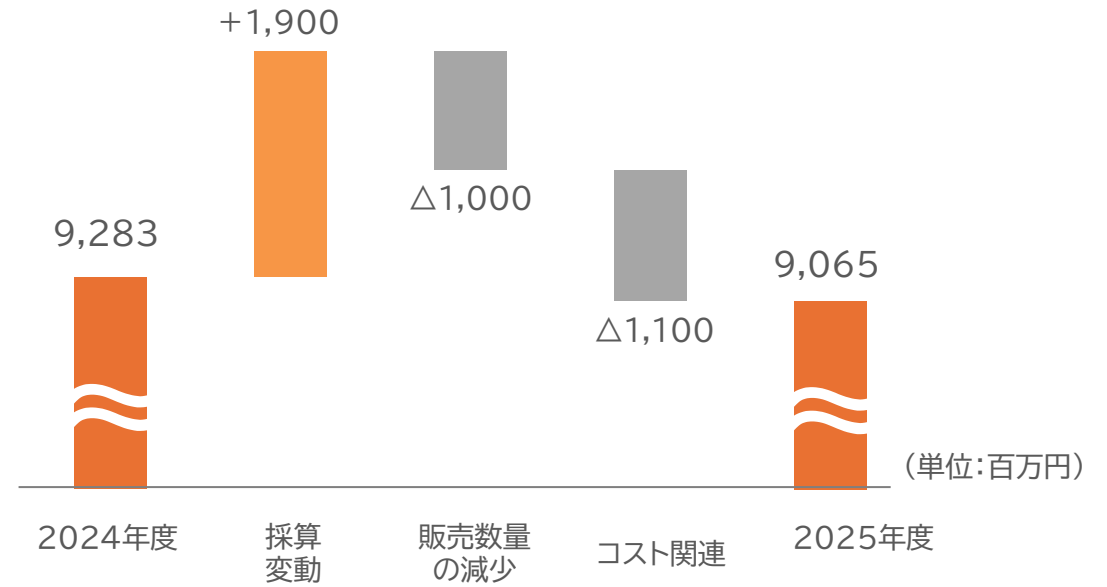
前年同期比: $+267$ 百万円(2.9%の増益)

知多工場の減価償却費や、物流費等のコスト増加があったが、生産性向上と販売数量の増加により増益

売上高増減要因分析



営業利益増減要因分析



前年同期比: +5,340百万円(2.2%の増収)

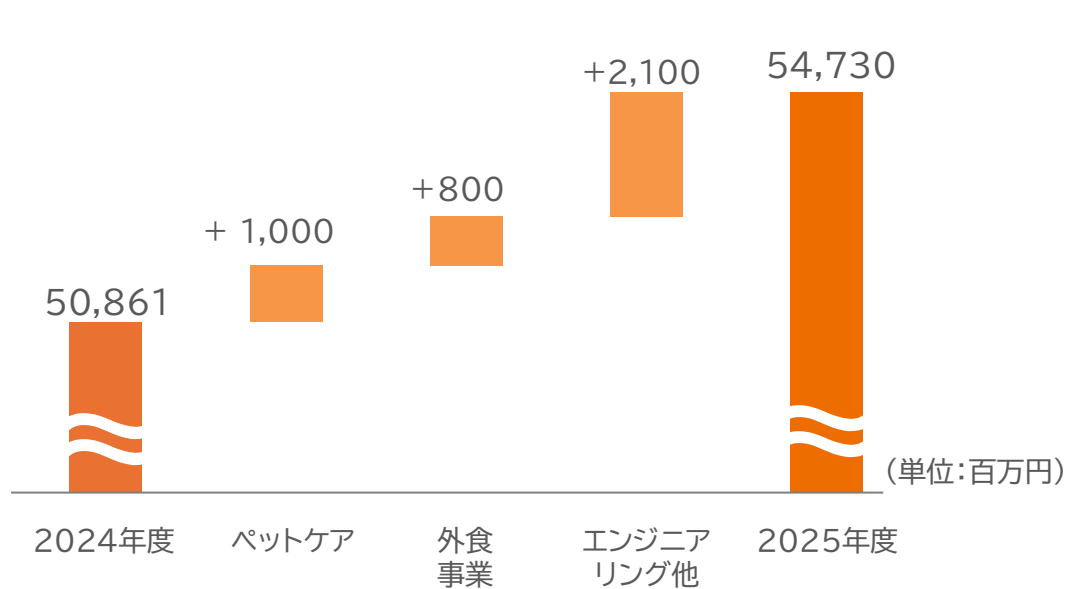
業務用食品は、インバウンド消費の拡大や海外事業が堅調に推移し増収
 家庭用食品は、マーケティング戦略推進による販売力強化により増収
 中食・惣菜は、消費者の節約志向の強まりがあったものの、原材料等のコスト上昇に伴う価格改定により増収



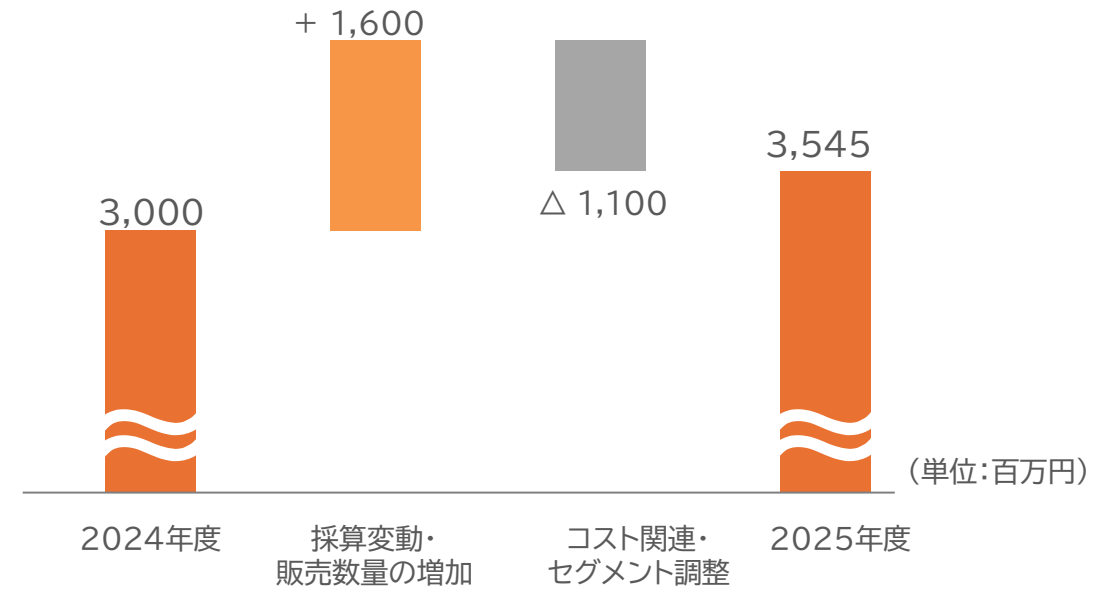
前年同期比: △217百万円(2.3%の減益)

諸コストの上昇に伴い価格改定に努めたものの、人件費や物流費等の増加と物価上昇に伴う需要減の影響により減益

売上高増減要因分析



営業利益増減要因分析



前年同期比: +3,869百万円(7.6%の増収)

ペットケアは販売数量の伸長により増収
 外食事業は販売が好調に推移したこと、及び価格改定を実施したことにより増収
 エンジニアリング事業は大口工事の引き合いが増加したことにより増収

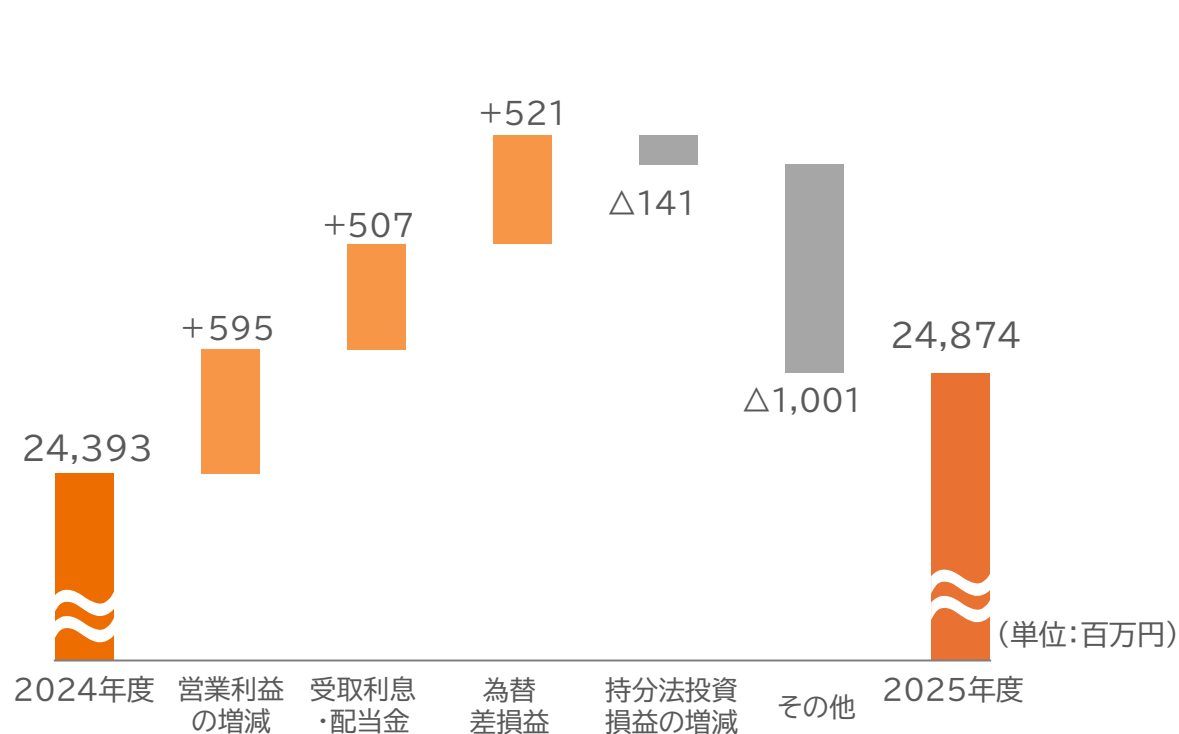


前年同期比: +544百万円(18.1%の増益)

人件費等の諸コストが上昇したものの、販売数量が伸長したことにより増益

経常利益・当期純利益の増減要因分析

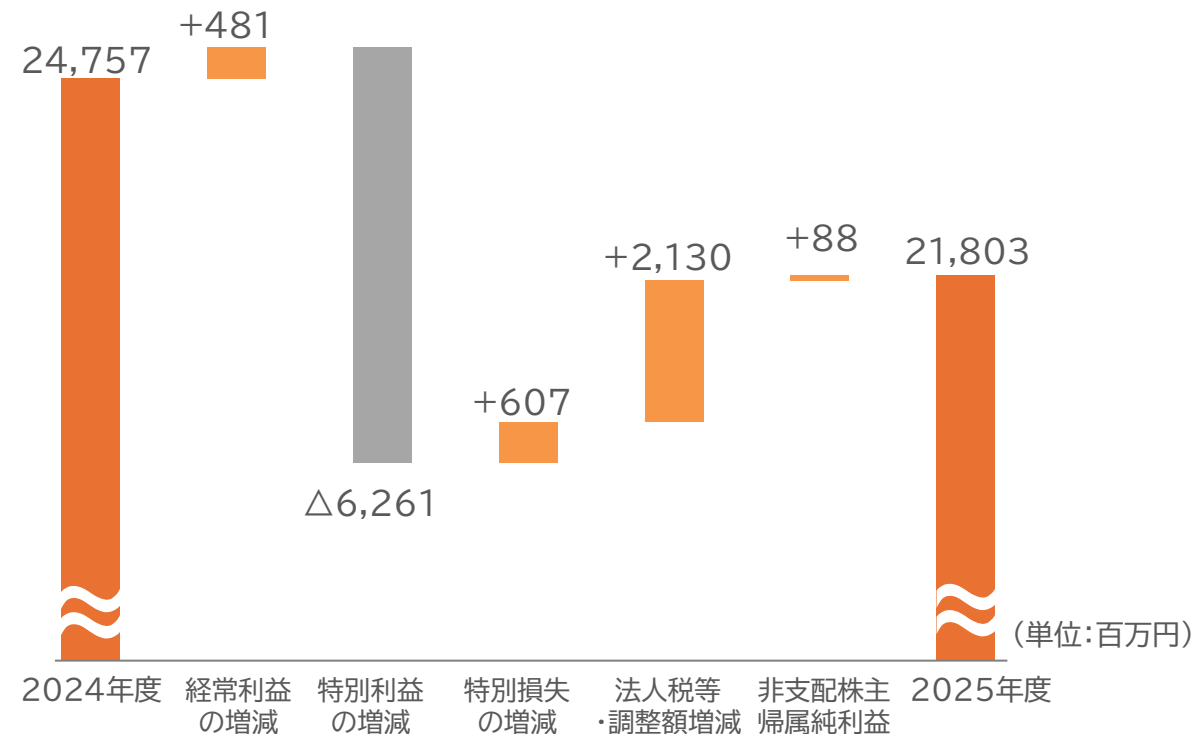
経常利益の増減要因分析



前年同期比: +481百万円(2.0%の増益)

営業利益の増加や受取配当金・為替差損益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: △2,953百万円(11.9%の減益)

固定資産売却益が減少したことにより減益

2026年度 業績予想



売上高

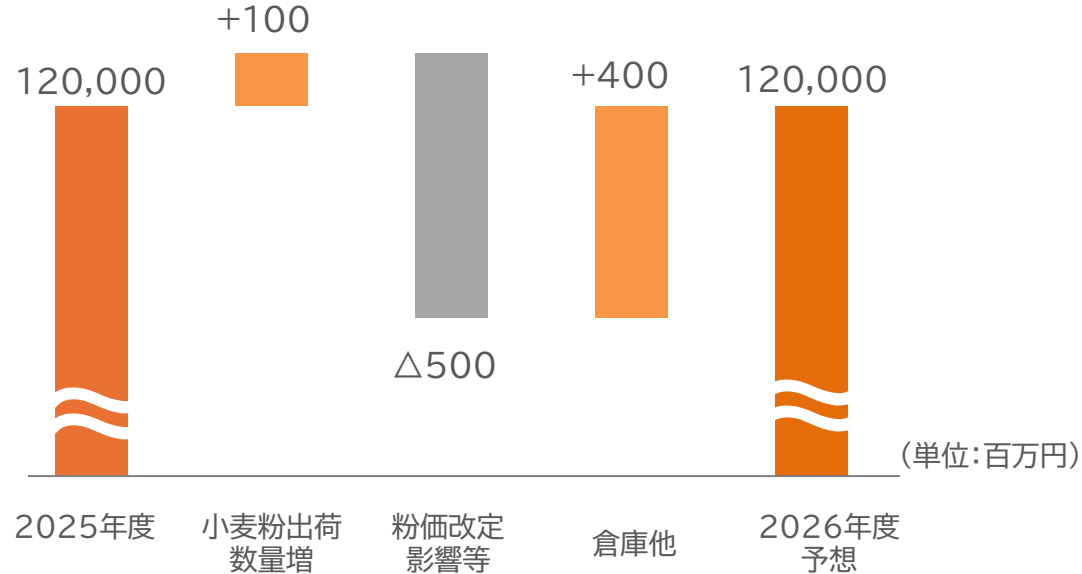
売上高は、販売が引き続き堅調に推移すると見込まれることから、**過去最高となる4,300億円**を予想

営業利益 償却前営業利益

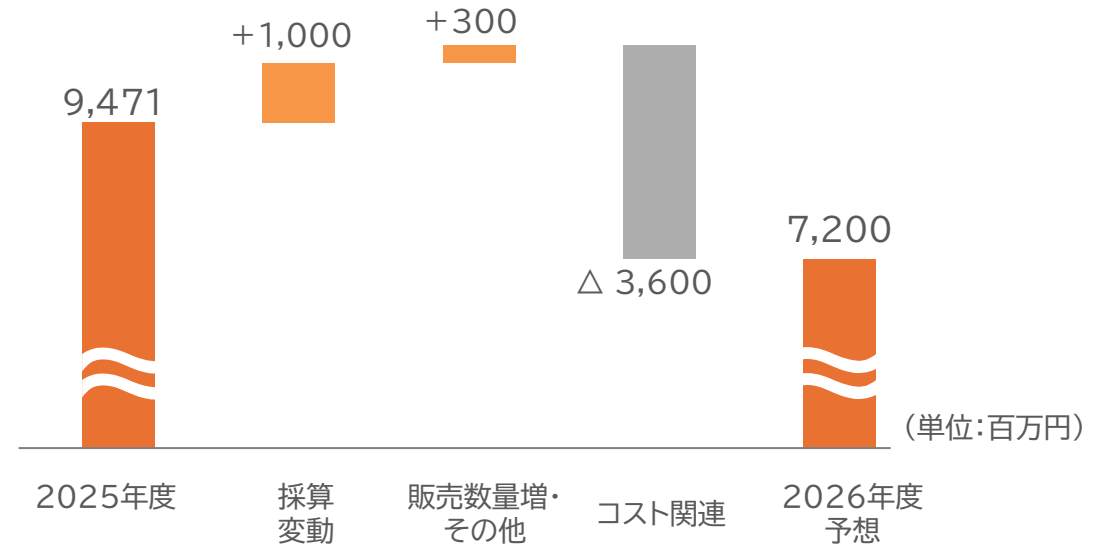
営業利益は人件費や物流費、原材料費を始めとした諸コストの増加、新工場稼働等に伴う償却負担増等により減益を予想する一方、**償却前営業利益**は拡販に伴う販売数量の伸長が見込まれること等により、**過去最高となる337億円**を予想

(単位:百万円)		2025年度		2026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	120,000	28.7%	120,000	27.9%	0	0%
	食品事業	243,694	58.2%	254,000	59.1%	10,306	4.2%
	その他事業	54,730	13.1%	56,000	13.0%	1,270	2.3%
	計	418,425	100.0%	430,000	100.0%	11,575	2.8%
営業利益	製粉事業	9,471	7.9%	7,200	6.0%	△2,271	△24.0%
	食品事業	9,065	3.7%	8,800	3.5%	△265	△2.9%
	その他事業他	3,545	6.5%	3,500	6.3%	△45	△1.3%
	計	22,082	5.3%	19,500	4.5%	△2,582	△11.7%
償却前営業利益		33,412	8.0%	33,700	7.8%	288	0.9%
経常利益		24,874	5.9%	21,000	4.9%	△3,874	△15.6%
親会社株主に帰属する 当期純利益		21,803	5.2%	21,200	4.9%	△603	△2.8%

売上高増減要因分析



営業利益増減要因分析



前年同期比:0百万円

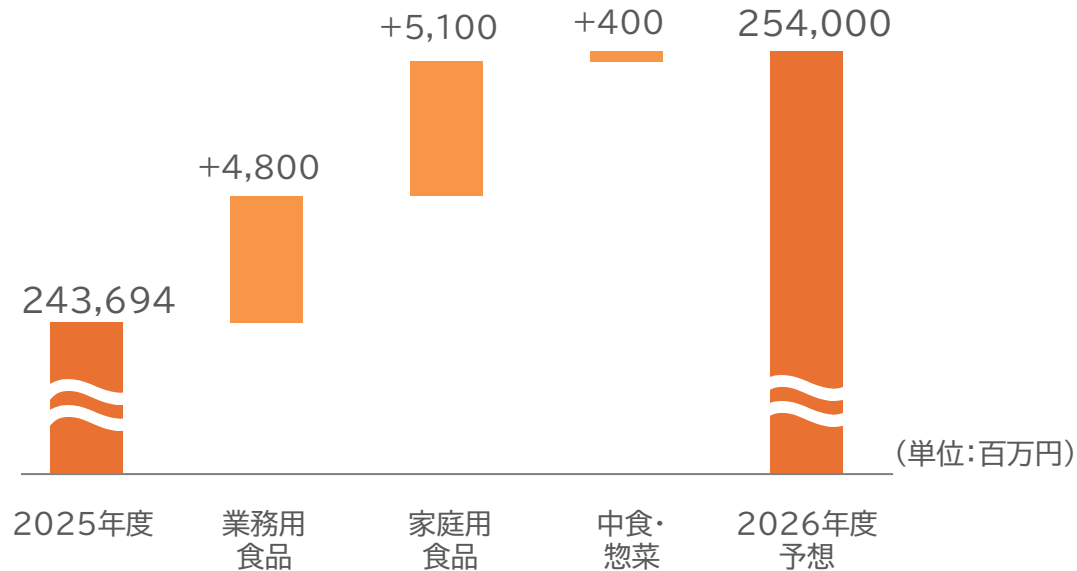
小麦粉の販売数量は増加する一方、前期中に実施した価格改定により、当期の販売単価が前期を下回る見込みであることから、売上高は前年並みとなる見通し



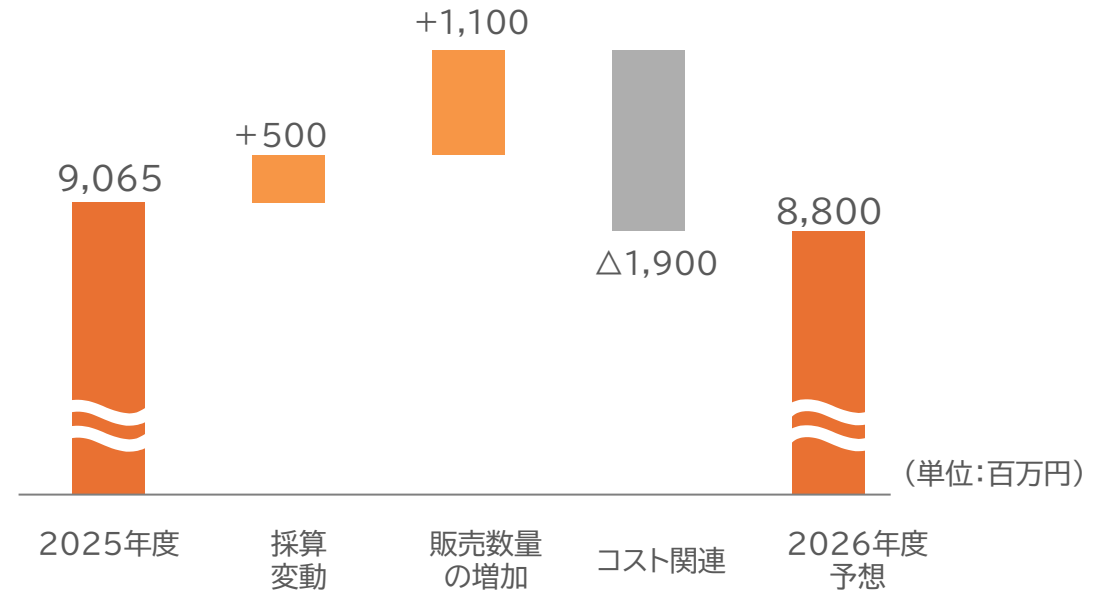
前年同期比:△2,271百万円(24.0%の減益)

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: +10,306百万円(4.2%の増収)

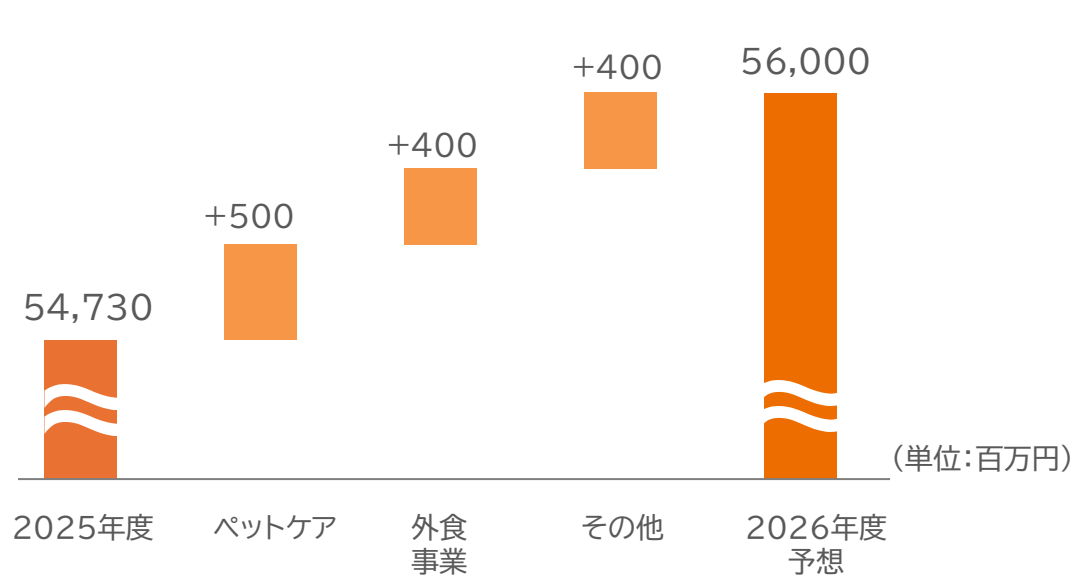
業務用食品は、プレミックスや冷凍食品の販売数量増とコスト上昇に伴う価格改定により増収、
家庭用食品は、加工食品と冷凍食品の販売数量増とコスト上昇に伴う価格改定により増収、
中食・惣菜は、販売諸施策の推進により増収の見通し



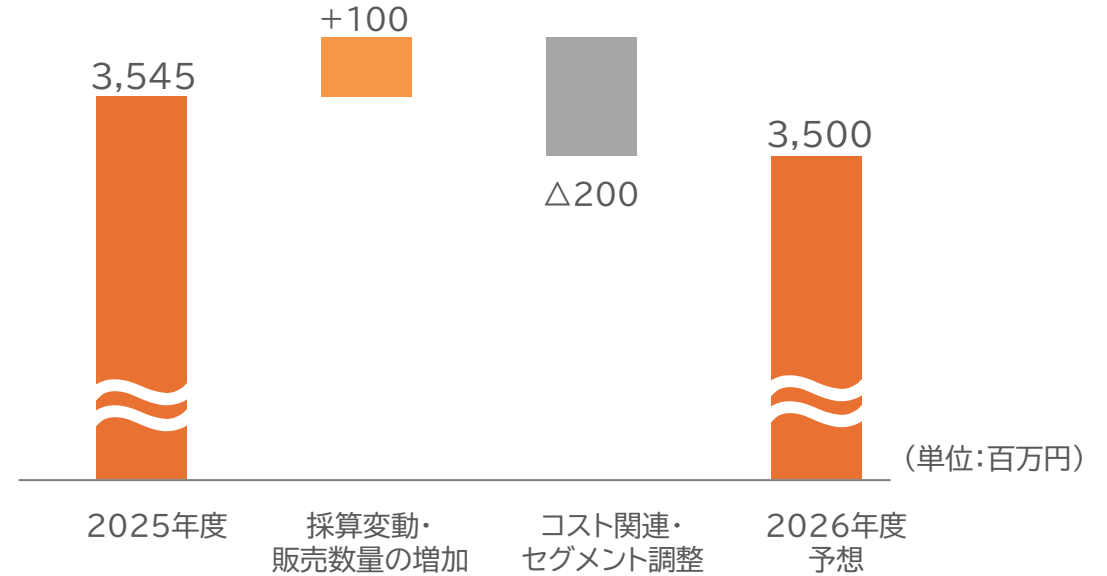
前年同期比: △265百万円(2.9%の減益)

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が見込まれるものの、
物流費や人件費等の増加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: +1,270百万円(2.3%の増収)

ペットケア及び外食事業は、販売の堅調な推移を見込み増収の見通し
 その他では、ヘルスケア等が増収の見通し

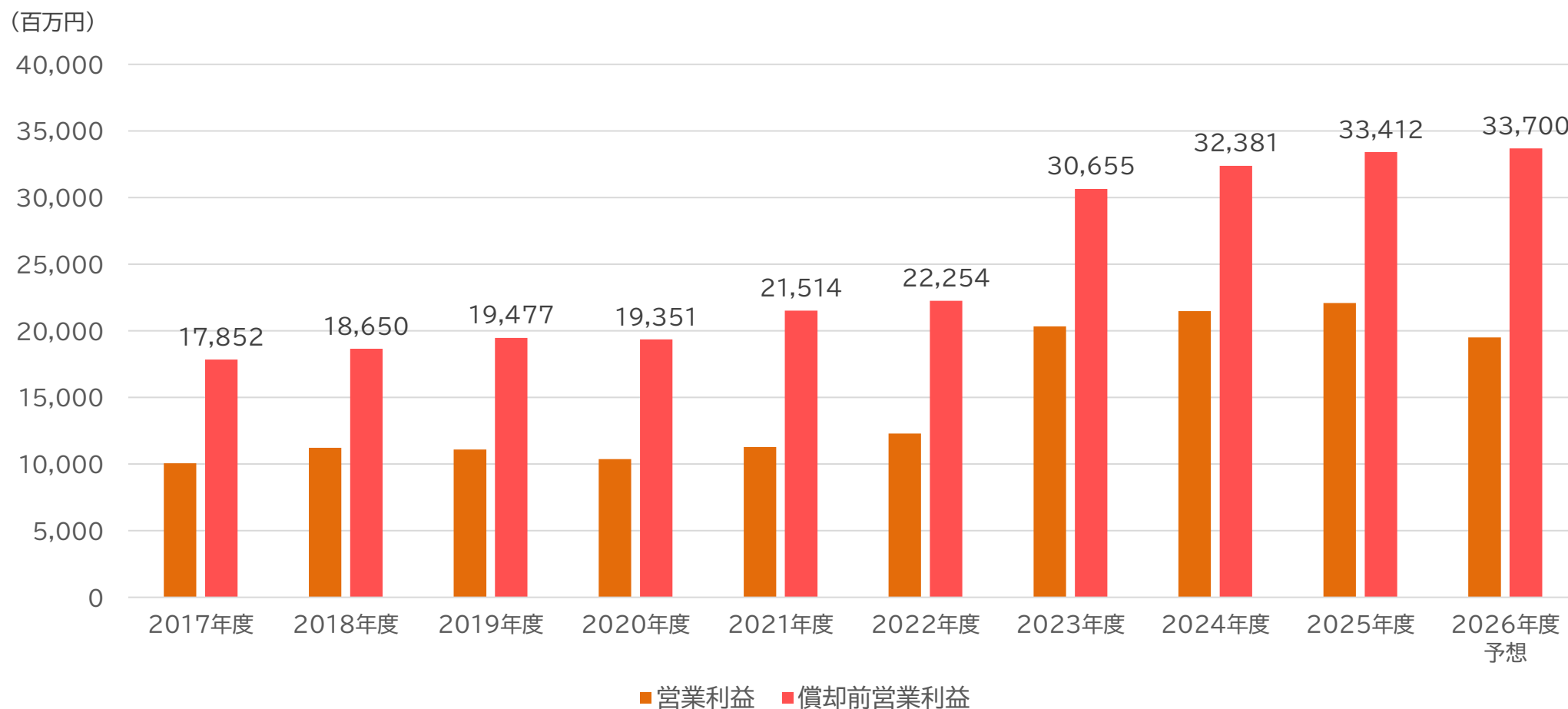


前年同期比: △45百万円(1.3%の減益)

ペットケア及び外食事業において、堅調な販売を見込むものの、人件費等の固定費が増加することにより減益の見通し

営業利益・償却前営業利益の推移

当社の営業利益および償却前営業利益は着実に成長を続けてきた。直近では新工場稼働などに伴う償却費の増加により営業利益は一時的に減益となる予想であるが、償却前営業利益は引き続き過去最高を更新する予想であり、事業の基礎的な収益力は堅調に拡大している

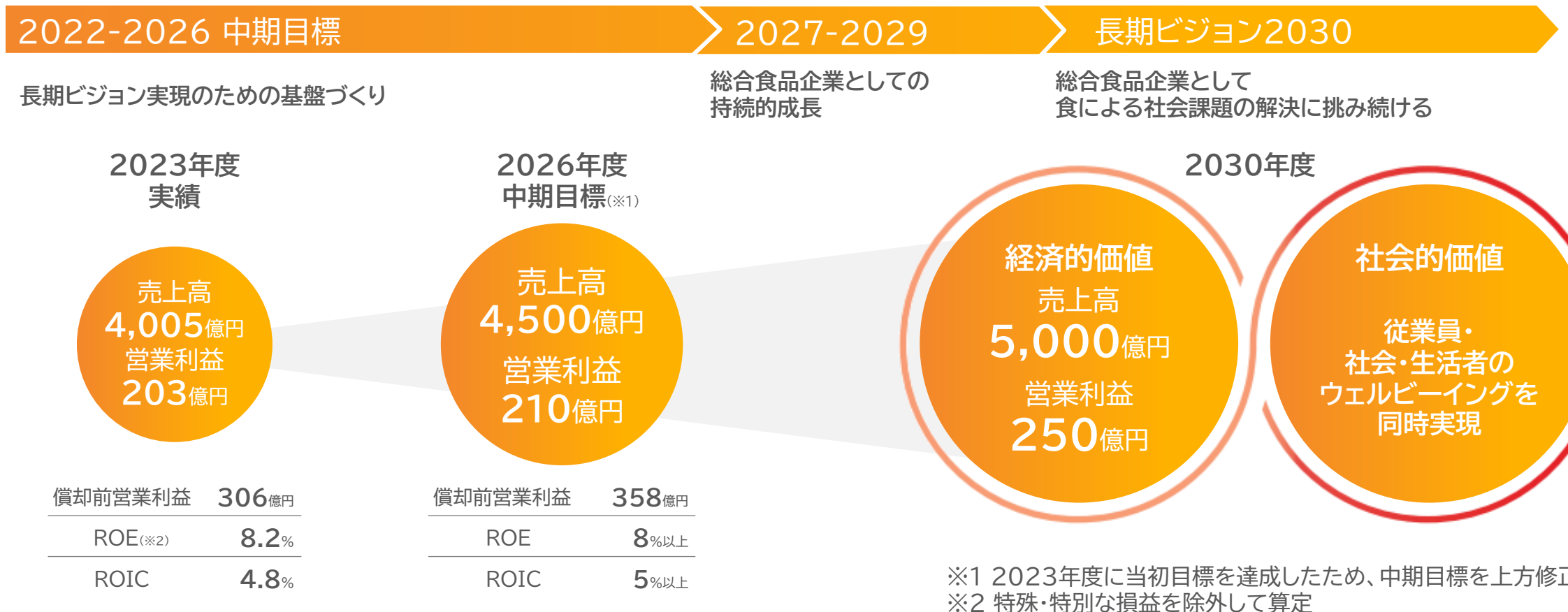


Ⅲ

中期目標達成のための戦略の実施

長期ビジョン2030に向けた歩み

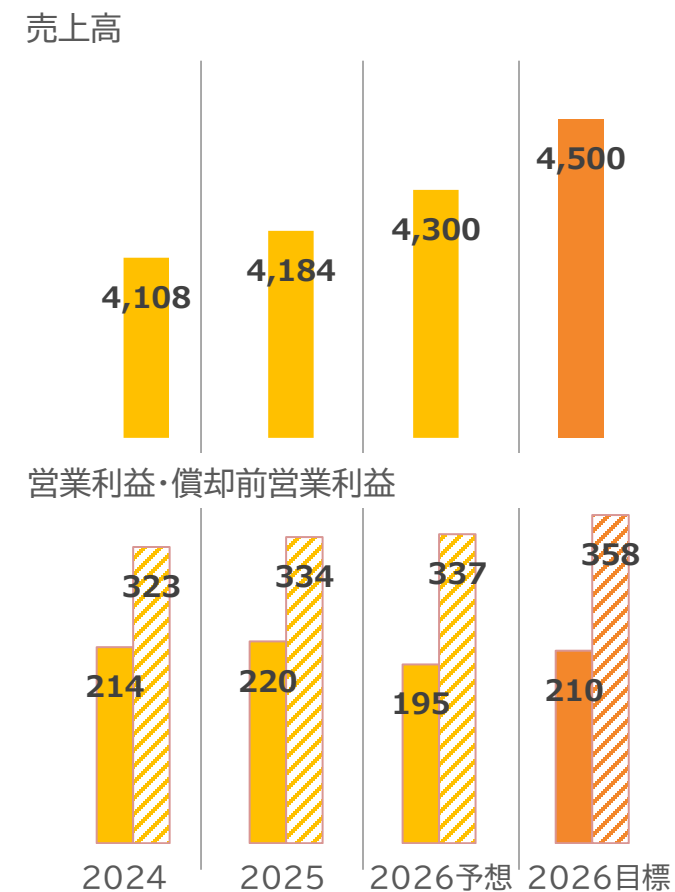
経営理念の達成に向けて、2024年5月に長期ビジョン2030を策定
同時に、経済的価値を実現するためのマイルストーンとして位置付ける2022-2026中期目標の上方修正を実施
基盤領域は収益力を一層強化し安定的にキャッシュを創出、成長領域においては更なる事業領域の拡大を図る



中期目標のセグメント別内訳



		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	製粉事業	1,216	1,200	1,200	1,390
	食品事業	2,383	2,436	2,540	2,610
	その他事業	508	547	560	500
	計	4,108	4,184	4,300	4,500
営業利益	製粉事業	92	94	72	68
	食品事業	92	90	88	114
	その他事業他	30	35	35	28
	計	214	220	195	210
減価償却費		108	113	142	148
償却前営業利益		323	334	337	358
ROE	補正前	10.6%	8.3%	-	8%以上
	補正後(※)	6.6%	6.4%	-	
ROIC		4.7%	4.3%	-	5%以上



(単位:億円)

※特殊・特別な損益を除外して算定

中期目標における戦略の基本方針

① 基盤領域の収益力強化

- ▶ 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

② 成長領域 および 新規事業領域への戦略投資

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

製粉

食品
素材

加工
食品

冷凍
食品

中食

ヘルス
ケア

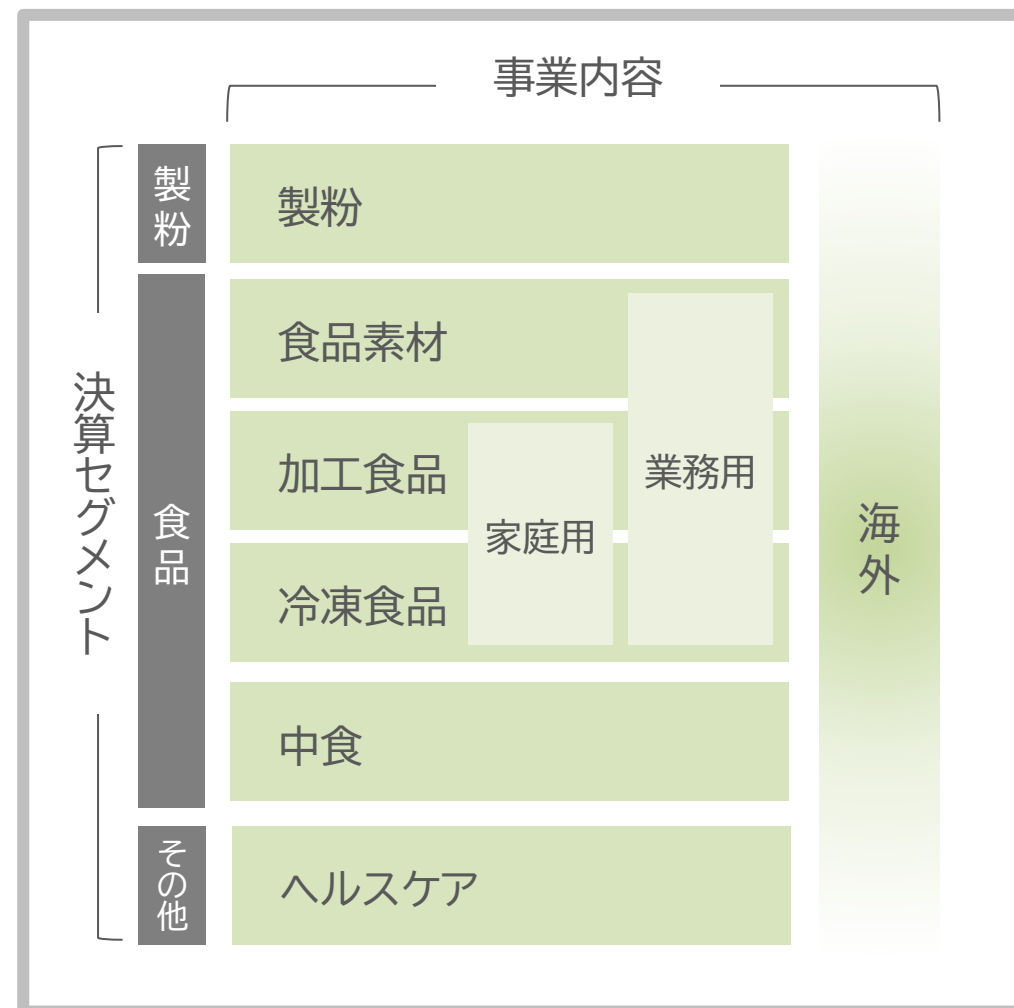
海外

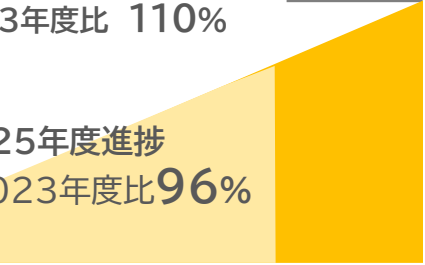
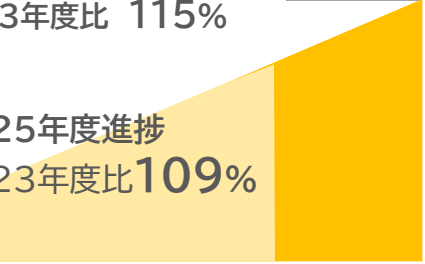
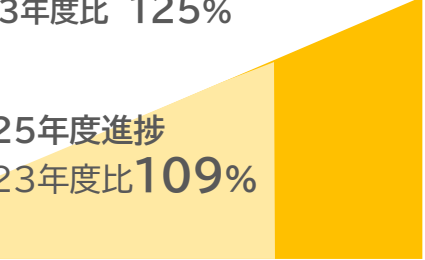
③ M&Aや事業提携の機会追求

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

(参考) 決算セグメントと各事業のつながり



<p>製粉事業</p>	<p>2026年度売上高目標 2023年度比 110%</p>  <p>2025年度進捗 2023年度比96%</p>	<p>市場拡大に向けた取り組みと生産性向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ◎ 売価は麦価に連動して下落も、<u>出荷数量は過去最高</u>を記録 ◎ <u>知多新工場26年2月稼働開始</u>により生産効率向上・SDGs貢献を実現 ◎ やわら小麦など“<u>価値訴求型</u>”商品を上市、さらなる開発・拡販で差別化
<p>食品事業 (業務用)</p>	<p>2026年度売上高目標 2023年度比 115%</p>  <p>2025年度進捗 2023年度比109%</p>	<p>マーケティングを活用した営業・開発の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ◎ マーケティングを活用した営業・開発で<u>顧客との相互利益最大化</u>へ ◎ 当社ノウハウを活かした商品差別化による販路拡大 ◎ DXで営業活動や採算管理の高度化を実現、高付加価値提案へ集中
<p>食品事業 (家庭用)</p>	<p>2026年度売上高目標 2023年度比 125%</p>  <p>2025年度進捗 2023年度比109%</p>	<p>マスターブランド構築と供給体制増強</p> <ul style="list-style-type: none"> ◎ マスターブランド化が進展、<u>温度帯を越えたブランド商品開発</u>を継続 ◎ ブランド認知度が向上、広告宣伝活動と連動して販促を推進 ◎ 畑中食品新工場の建設工事が進行、需要拡大を捉えた供給体制を整備

<p>中食事業</p>	<p>2026年度売上高目標 2023年度比 115%</p> <p>2025年度進捗 2023年度比 105%</p>	<p>デリーメーカー事業の生産体制整備</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ <u>生産拠点・生産体制の最適化を継続実施</u> ◦ システムの構築や共通化によるグループ力の強化 ◦ 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
<p>ヘルスケア 事業</p>	<p>2026年度売上高目標 2023年度比 180%</p> <p>2025年度進捗 2023年度比 117%</p>	<p>機能性素材の拡販、健康食品類の販路拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ <u>機能性素材の順調な採用拡大</u>、既存素材の高付加価値化を推進 ◦ ローストアマニ市場の先行開拓を継続、新規素材の投入 ◦ EC事業の拡大、新規市場の開拓
<p>海外事業</p>	<p>2026年度売上高目標 2023年度比 200%</p> <p>2025年度進捗 2023年度比 116%</p>	<p>拠点内外の市場開拓、海外事業拡大へ向けて取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ <u>ユタ新工場25年9月本格稼働</u>、事業拡大へ向けた取り組みの検討 ◦ 既存進出国および近隣諸国の販路拡大 ◦ ベトナム新工場稼働に向けた体制整備

2026年2月:知多工場が稼働開始 安定供給と収益性を支える生産体制の構築

原料小麦の直接搬入による原料調達コストの削減

- ▶ 大型穀物船が接岸可能な立地、知多埠頭の原料サイロに隣接
- ▶ 製粉事業の臨海工場比率は83%→95%に向上

スマートファクトリー化の推進

- ▶ 流量・製品分析・製品切替などの自動化による作業負荷軽減
- ▶ 立体自動倉庫にてロボットでの自動仕分けにより無人化を推進

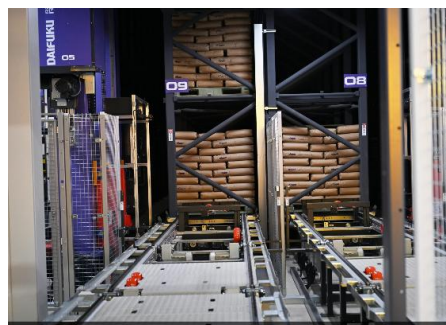
自然災害対策・環境配慮

- ▶ 建物1階床レベルの嵩上げ等、浸水被害のリスク低減
- ▶ 実質再エネ100%※で当社初の「カーボンニュートラル工場」を実現

※非化石証書利用による



工場外観



立体自動倉庫

従来にはない「でんぷん老化耐性」の特徴を有した 高付加価値原料やわら小麦®の開発と実用化

- ▶ 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を農研機構と共同研究
- ▶ やわら小麦®の商標を取得、2025年2月に業務用小麦粉として商品化
- ▶ 開発と実用化が評価され、令和7年度の「農林水産省農林水産技術会議会長賞」を受賞
- ▶ 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を商品化。翌日ももちり柔らかい作りたてのような美味しさを実現

業務用2品(2025.2~)



「やわらエール」



「やわらのチカラ」

家庭用新商品(2026.3.2~)



「つぎの日もやわらか強力小麦粉」

冷凍食品・加工食品で温度帯を越えたマスターブランド「オーマイプレミアム」商品の展開に注力
今後さらにマーケティングの活用領域を拡大して持続的成長を実現

冷凍食品事業

- 23年10月～マスターブランド戦略を開始
- 具材にもこだわり“驚きのおいしさ”を追求
- CM・キャンペーンでブランド価値を訴求

加工食品事業

- 24年春～常温でも同ブランド商品を展開
- 食感を軸に“おいしさ”で選ばれるパスタへ
- 26年春～「至極の」パスタソース上市

全社への展開

- 25年4月～商品開発・営業支援の機能を統合したマーケティング本部が始動
- 「消費者起点のマーケティング」を全社に展開

温度帯を横断したブランド商品の開発・展開



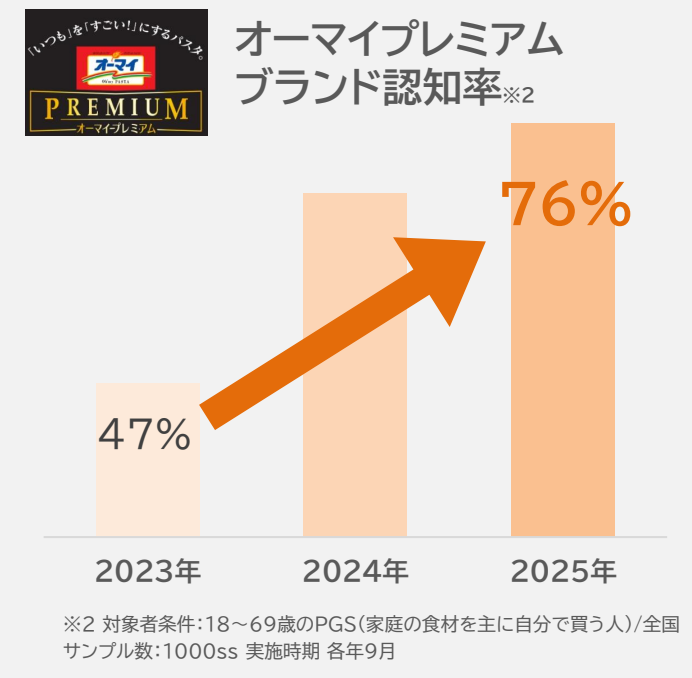
CM・キャンペーンによるブランド価値訴求



パスタ(冷凍+乾燥) 成長率※1



※1 マクロミルQPR 15～79歳市場(100人あたり金額ベース)
対象カテゴリ: 冷凍個食パスタ+乾燥ロングパスタ
対象期間 2025年11月～2026年4月(対前年比)



※2 対象者条件: 18～69歳のPGS(家庭の食材を主に自分で買う人)/全国サンプル数: 1000ss 実施時期 各年9月

重点事業の取組状況① 冷凍食品事業

冷凍食品



目標

拡大する冷凍食品の需要を着実に取りこみ
2030年度 売上高 900億円 を目指す

市場動向

業務用	<p>外食やインバウンドにより、需要は堅調 人件費上昇や人手不足を背景に、店舗調理の簡便化が課題</p>
家庭用	<p>時短・簡便ニーズや品質向上により市場は継続的に拡大 ▶ 中でもワンプレートを含む冷凍調理セット物市場が急成長</p>

供給戦略

業務用	<p>既存拠点の生産性向上、製造アイテム最適化 ユーザーの人手不足へ対応する商品の製造</p>
家庭用	<p>畑中食品新工場を新設 伸長するワンプレート商品の製造ライン増強 自動化技術の導入により生産性向上</p>



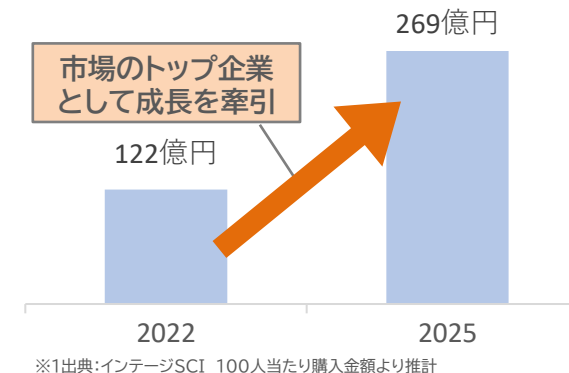
- 畑中食品新工場
- 2026年度末稼働(予定)
 - 当社グループ最大規模の冷凍食品生産能力

販売戦略

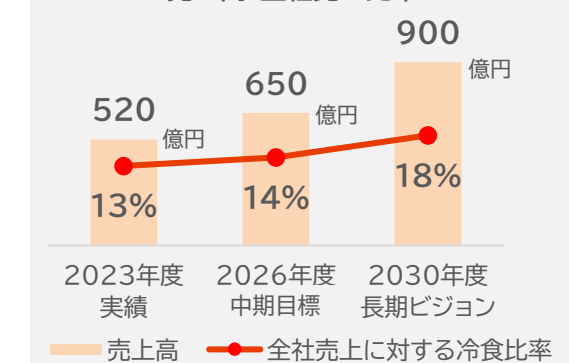
業務用	<p>家庭用のマーケティング・開発ノウハウ活用で差別化 製粉・中食部門と連携して大手ユーザーへの提案強化</p>
家庭用	<p>「マスターブランド戦略」を継続し、消費者ニーズを反映した商品展開 トップシェアのワンプレート商品においてもブランドの再構築を検討</p>

当社の戦略

冷凍調理セット物の市場規模※1



冷凍食品事業の売上高・全社売上比率



目標

拠点内外の市場開拓と海外への積極投資により
2030年度 売上高 600億円 を目指す

北米地域とアジア地域での事業拡大

北米

ユタ製粉社工場の運営への参画

- ▶ Utah Flour Milling, LLCの新工場に当社が25%出資、2025年9月に本格稼働
- ▶ 米国市場での販路拡大、優位性のある商品供給を実現
- ▶ 北米市場における事業の成長性を見極めつつ、さらなる事業拡大を検討していく



アジア

ベトナム進出・事業拡大

- ▶ 2024年7月現地法人を設立、2027年プレミックス工場稼働に向け体制を整備
- ▶ 対日向け案件獲得と国内事業拡大
- ▶ ASEAN域内での供給体制の強化



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、新規輸出国も開拓して高品質な小麦粉の拡販を図る
- ▶ 各国のニーズに合った食品素材や冷凍食品等の販売ルート拡大
- ▶ 小麦粉輸出版売に係る既存商流の活用や、グループ会社等との連携強化

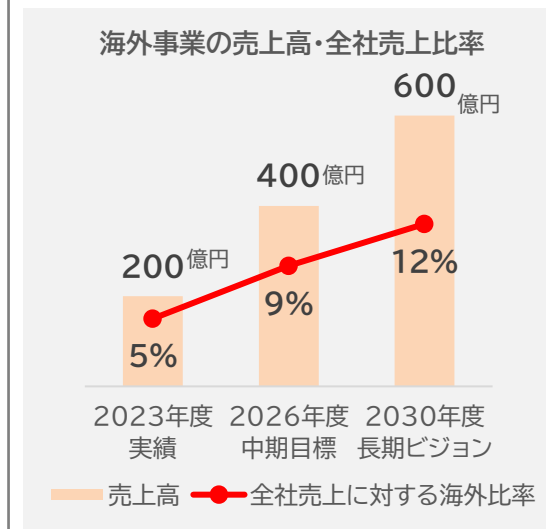
グローバル人材育成

【方針】

- ▶ グローバル人材育成体系の構築
- ▶ 継続的な人材供給のプール拡大

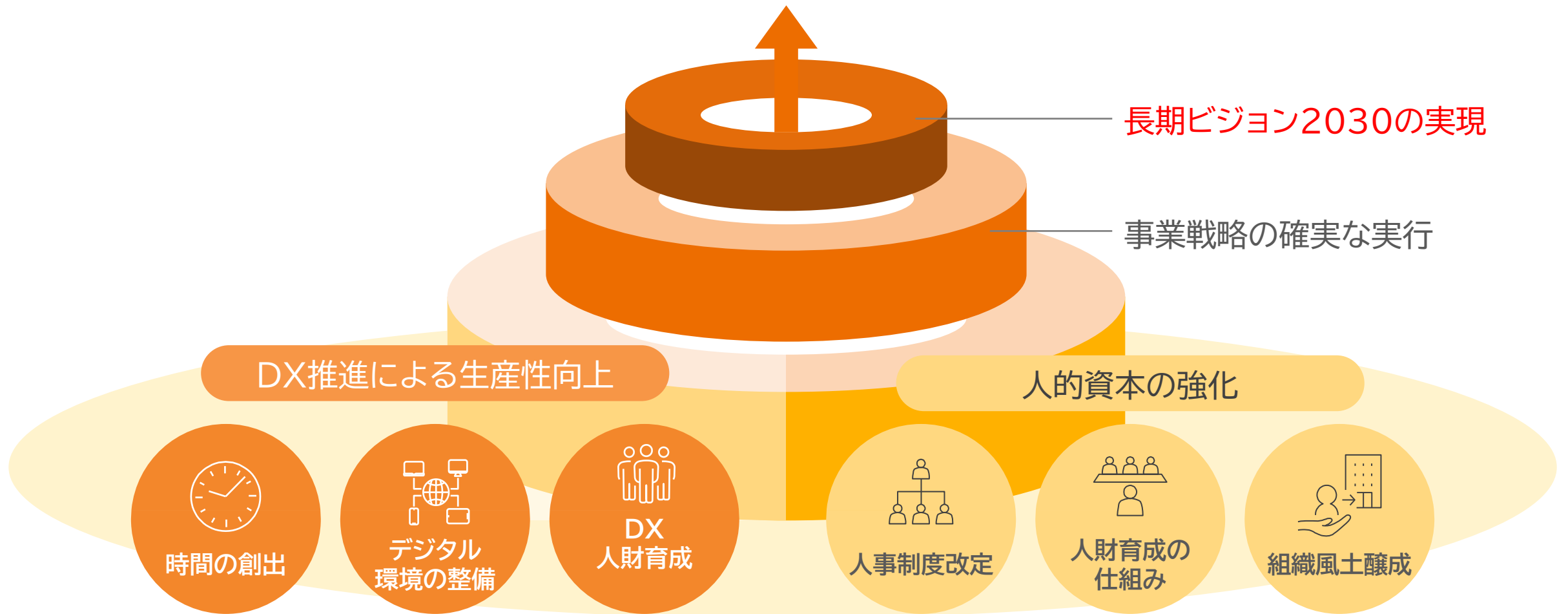
【実績】

- ▶ マレーシア・タイ現地研修
- ▶ 日本での海外スタッフ集合研修
- ▶ 海外子会社実務研修



長期ビジョン2030の実現に向けた経営基盤の強化

長期ビジョン2030の実現に向けた事業戦略を確実に実行するため、全社横断で業務効率化・高度化を支える基盤整備は不可欠。特に、DX推進による生産性向上と、自律的に挑戦し価値を生み出す人的資本の強化は、全事業に共通する最重要テーマとなる



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

ニッポンDX全体構想

時間の創出

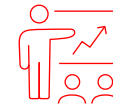
現行の業務プロセスを前提とせず、デジタル技術を用いて組織横断的に業務を最適化する「業務改革」を推進する

デジタル環境の整備

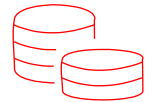
将来発展していくデジタル技術を活用可能にするため、社内に蓄積されたデータを連携するデータ基盤を再整備する

DX人財育成

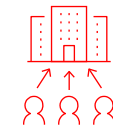
DX人財を3段階のレベルで定義し、研修と実践経験の両面から成長を後押しする



業務改革



データ基盤



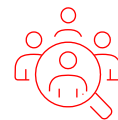
BPM基盤



生成AI
AIエージェント



データガバナンス



DX人財の
目指す姿



Eラーニング

ニッポンDX全体構想実現のための取組み

当社グループは、アナログデータのデジタル化(デジタイゼーション)や業務の自動化・見える化(デジタルイゼーション)を段階的に推進してきたが、より本質的なDXにシフトアップするため、2024年に情報システム推進部内にDX戦略室を設置し、2025年には「ニッポンDX全体構想」を策定。2026年以降はニッポンDX全体構想を実現するため、各種取組みを推進する

2026-2027

2027-2028

2028-2029

2030-

ニッポンDX全体構想実現のための取組み

- ▶ データ基盤の再整備
- ▶ ビジネスプロセスのデジタル化(最適化)
- ▶ ゼロトラストネットワークの構築

- ▶ データドリブン経営の定着化

- ▶ 標準化を実現する次世代型受注出荷システムの導入

- ▶ 基幹システムの更新

目標とする成果

- ▶ 社内に蓄積されたデータを連携する基盤の再整備
- ▶ 業務の抜本的な見直しによる時間と人財の創出
- ▶ 過激化の一途をたどるサイバー攻撃への対応

- ▶ データ駆動型の迅速かつ精度の高い意思決定

- ▶ SCM(サプライチェーンマネジメント)の強化
- ▶ 業界標準への適応
- ▶ 柔軟な働き方への対応

- ▶ 海外展開も含めた事業成長に耐えうる拡張性の確保
- ▶ 老朽化及び複雑化に伴う運用リスクの低減

人財ビジョンを主軸に、求められる人財創出につながる人事制度改定や人財パイプラインづくりとしての人財育成、イノベーション創出基盤としての組織風土醸成に取り組んでいく

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

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

「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



人事制度改定 —挑戦と専門性の強化—

自律的キャリア形成と、成果・挑戦の適性評価による納得感のある処遇と生産性向上

- ◆ 職群統合
- ◆ 複線型キャリアシステム
- ◆ 評価基準の高度化
- ◆ 転勤運用の見直し

人財育成の仕組み —次世代経営人財と専門人財の創出—

経営戦略に連動した次世代リーダーと専門人財の育成パイプライン構築

- ◆ 育成体系への組み込み
- ◆ サクセッションプランとの連動
- ◆ リスキングプログラム

組織風土醸成 —イノベーション基盤—

多様な知の融合による付加価値の創出基盤づくり

- ◆ ダイバーシティマネジメント強化
- ◆ エンゲージメント向上への取り組み進化
- ◆ インナーコミュニケーション活性化

IV 財務戦略

資産の効率的な運用並びに財務健全性と資本効率を両立した資金調達により、企業価値の向上を推進するとともに、株主還元の維持・拡大に努めていく

効率良く稼ぐ力の追求

ROICを重視した経営の追求
ROI、DCF、IRRの組み合わせによる
ハードルレートを設定

CCC改善による
投下資本の効率化

ROEを意識した
事業ポートフォリオの最適化

財務健全性と資本効率を 両立した資金調達

外部資金調達を活用し、
財務レバレッジを高めていく

財務指標
(財務健全性を担保するため、格付の維持を前提)
自己資本比率:54%以上
ネットD/Eレシオ:0.34倍以下

資産売却・CCC改善により得た資金は、
事業戦略に基づく投資に優先的に充当
することを基本とする

株主還元の維持・強化

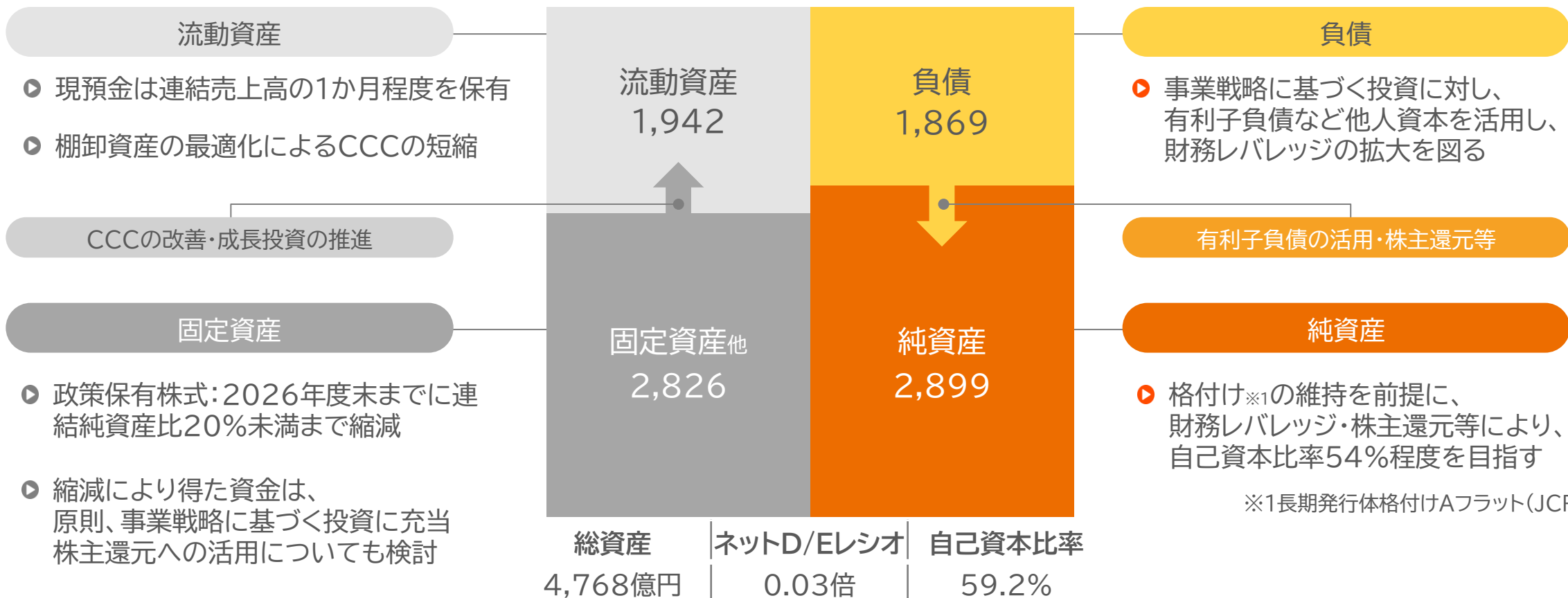
株主還元策
特殊特別な損益を除いて算定した
配当性向30%以上を目安とする
安定的かつ持続的な配当を維持

機動的な自己株式の取得により
総還元性向の向上に努める

〔 企業価値の向上 〕

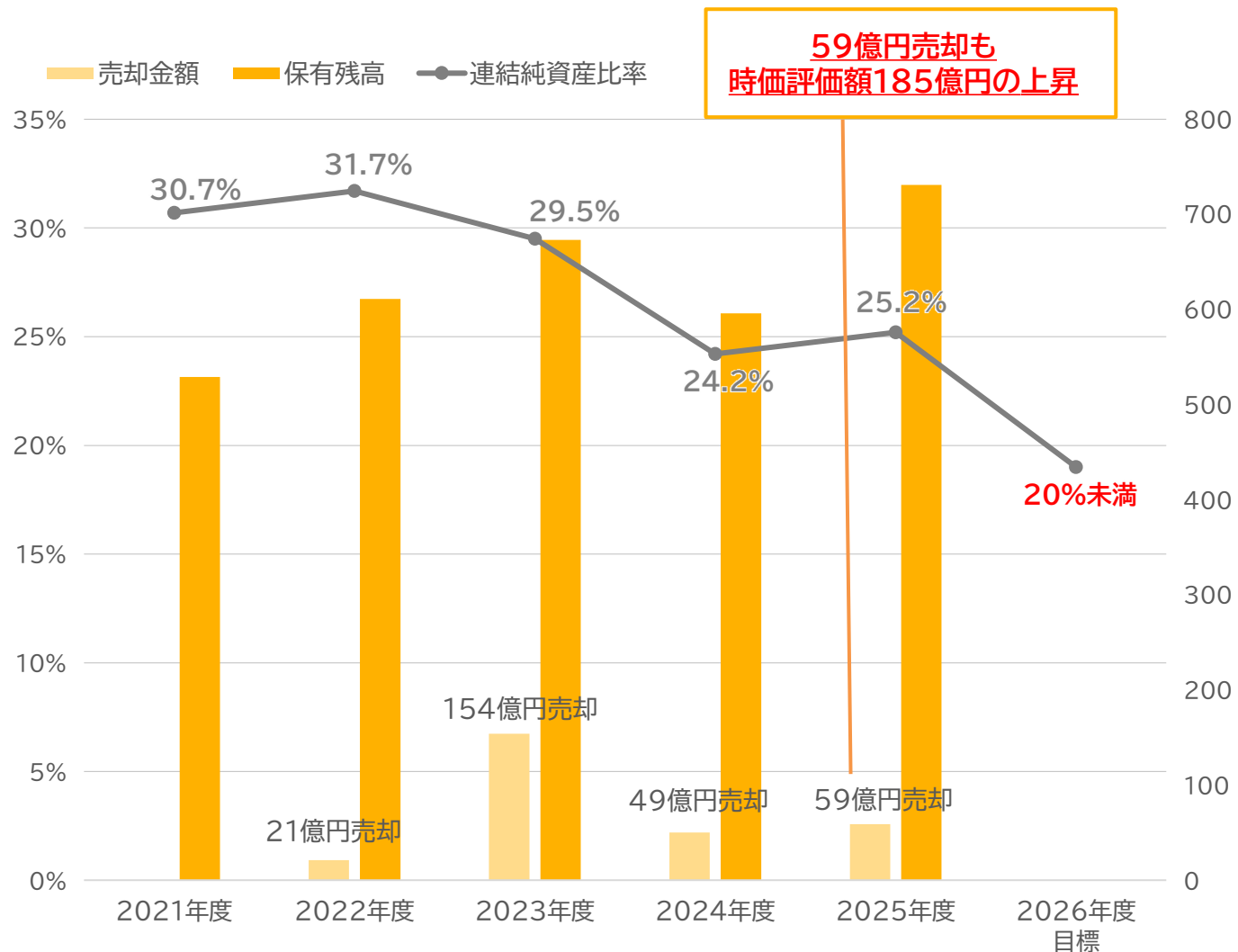
財務レバレッジの活用や自己株式の取得により自己資本比率の引き下げを進めるとともに、非事業用資産の売却に伴い得た資金は事業戦略に基づく投資に充当して利益の拡大を図り、バランスシートの効率性を向上させる

2026年3月末 単位: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



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

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

	2024年度実績	2025年度実績	2026年度見込
営業CF	220億円	280億円	210億円
資産売却	135億円	70億円	100億円
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
合計	355億円	805億円	310億円

キャッシュアウト

		2024年度実績	2025年度実績	2026年度見込
事業戦略に基づく投資	成長投資	ユタ製粉等への投融資 50億円	冷食新工場他 70億円	冷食新工場 120億円
	設備更新・増強	知多工場設備更新・増強 90億円 110億円	知多工場設備更新・増強 120億円 130億円	知多工場設備更新・増強 35億円 210億円
	戦略投資	DX・広告マーケティング投資 30億円	DX・広告マーケティング投資他 40億円	R&DセンターDX・広告マーケティング投資 30億円 45億円
	計	280億円	360億円	440億円
株主還元	配当	55億円	配当 自己株式取得 54億円 40億円	配当及び機動的な自己株式取得 56億円以上
社債償還			116億円	
合計		335億円	570億円	500億円

成長投資

事業成長を牽引する新工場建設、新製品ライン、既存事業の拡張領域など収益成長に直接つながる領域への投資

設備更新・増強

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投資

戦略投資

事業領域の拡大や新たな価値創出を目的とし、将来の成長ポテンシャルを高めるための投資

株主還元について①・・・自己株式の取得終了(2026年3月24日)

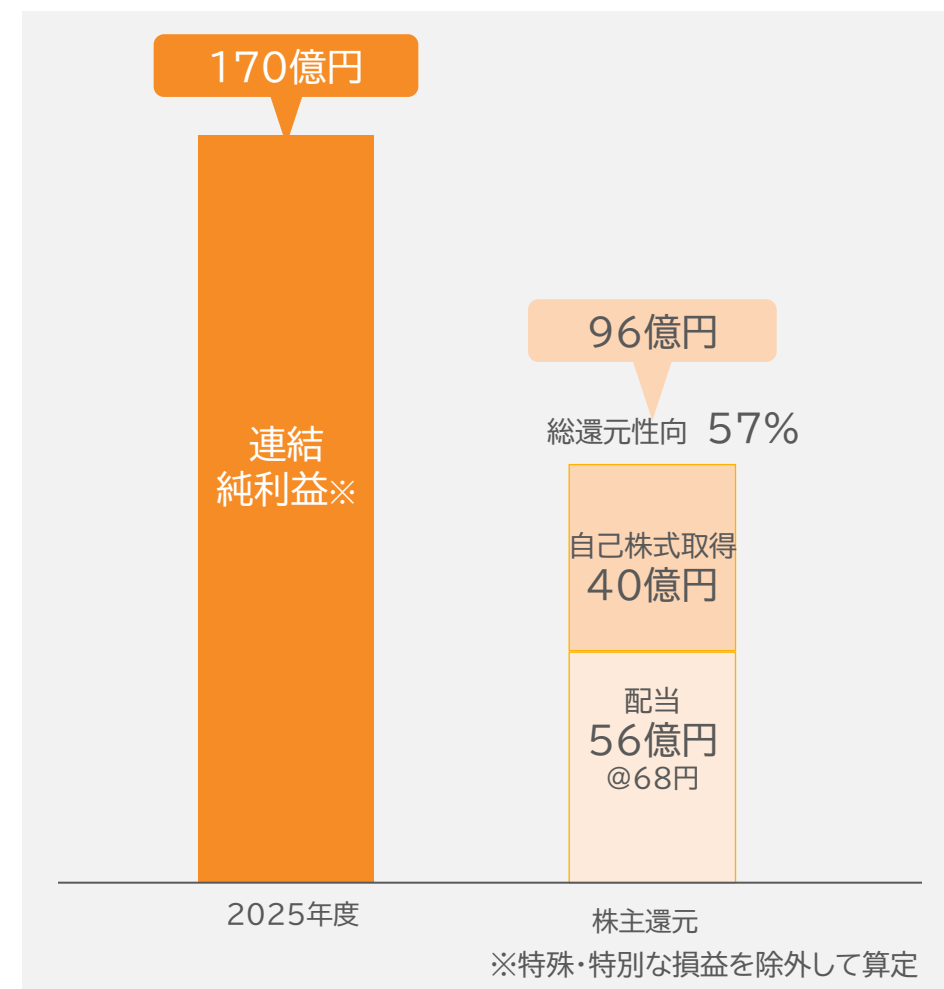
目的

- 01 1株当たりの価値向上による株主還元の拡充
- 02 資本効率の向上:ROEの向上(0.05%)に寄与
- 03 当社普通株式の売出し実施に伴う当社株式需給への影響を緩和

自己株式取得の概要

取得対象株式の種類	当社普通株式
取得した株式の総数	1,555,800 株
株式の取得対価の総額	3,999,814,261 円
取得期間	2025年11月25日～2026年3月24日
取得方法	株式会社東京証券取引所における市場買付け

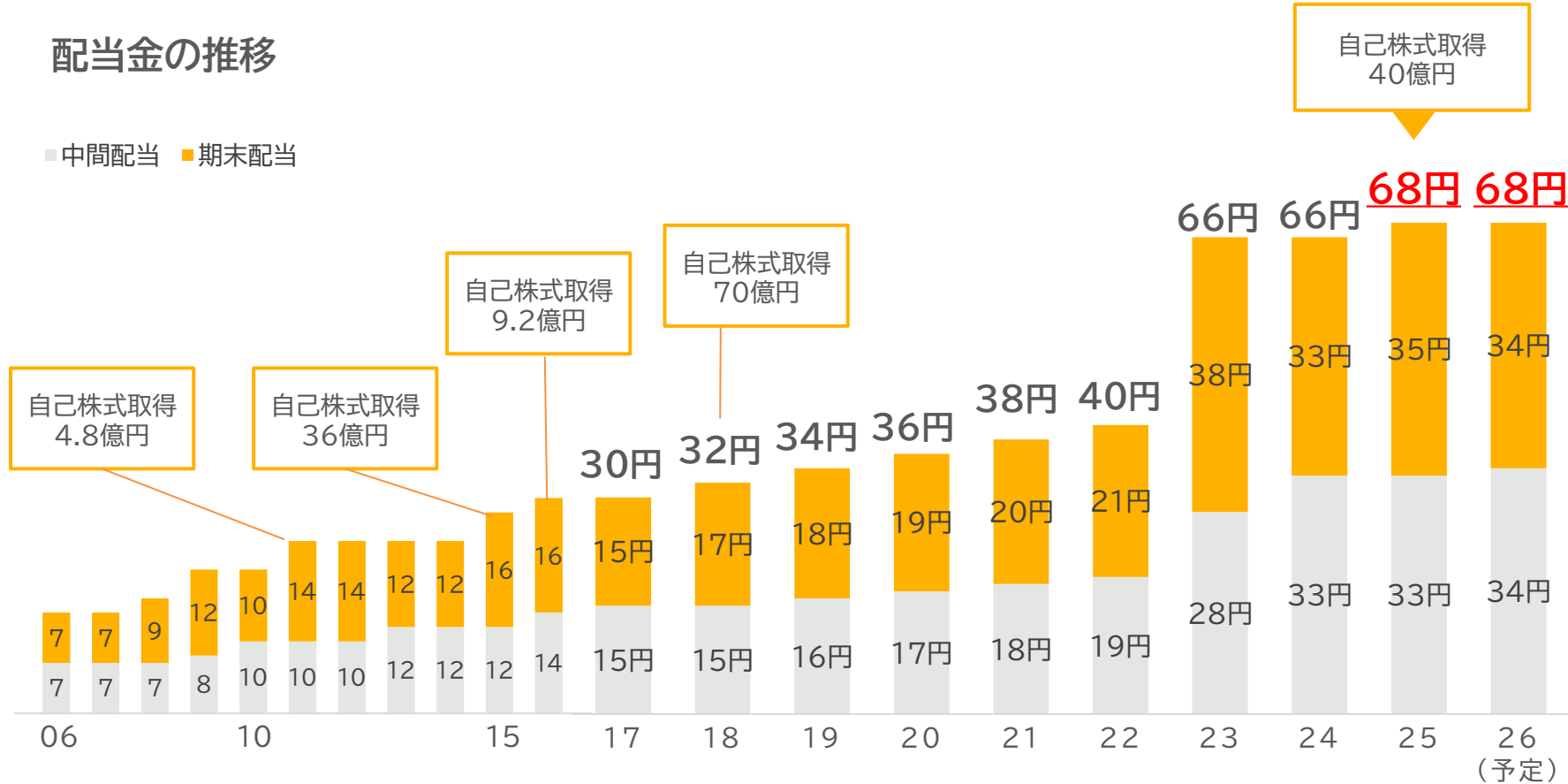
2025年度に対する株主還元



株主還元について②・・・配当金の推移

配当金の推移

■ 中間配当 ■ 期末配当



連結配当性向	31.5%	29.4%	29.1%	32.0%	31.3%	30.3%	30.3%	33.3%	33.5%	39.7%
総還元性向	31.5%	112.2%	29.1%	32.0%	31.3%	30.3%	30.3%	33.3%	57.2%	39.7%

(2016年10月1日に株式併合(2株→1株)が実施のため、2016年中間期以前の配当金は2倍に補正して記載)

(23年度・24年度・25年度・26年度の連結配当性向・総還元性向は特殊・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引き続き機動的に実施していく

株主・投資家とのエンゲージメント実施状況

投資家からの意見を踏まえた課題と改善対応

課題

改善対応



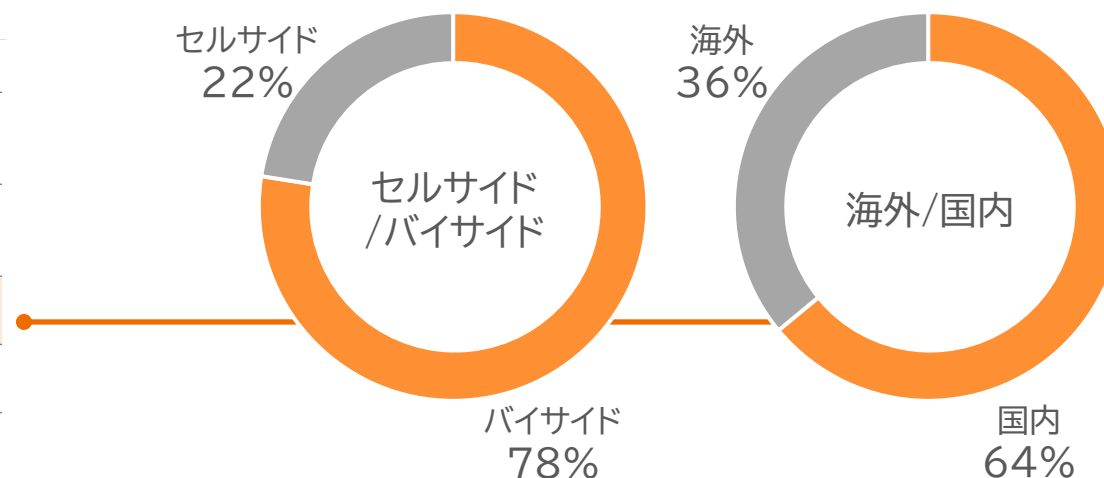
株主還元の充実の検討
資本効率性の向上
取締役会への報告
エンゲージメントの拡大
カバレッジの不足

- ▶ 配当金の増額(66円→68円)、自己株買いの実施(40億円)、株主優待に選択制の導入
- ▶ 政策保有株式縮減(2025年度:59億円売却)、財務レバレッジの活用(2024年度:1.6倍→2025年度:1.7倍)
- ▶ エンゲージメント実施内容を定期的に取り締役に報告
- ▶ 機関投資家向け工場見学会を実施
- ▶ スポンサードリサーチの活用

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

面談した投資家の属性



V Appendix

連結貸借対照表



(単位:百万円)	2024年度末		2025年度末			
	(2025.3.31)	構成比	(2026.3.31)	構成比	前年比	増減率
流動資産	159,014	39.8%	194,203	40.7%	35,189	22.1%
有形資産	134,412	33.7%	157,502	33.0%	23,090	17.2%
無形資産	2,023	0.5%	2,869	0.6%	846	41.8%
投資等	103,775	26.0%	122,161	25.6%	18,386	17.7%
固定資産	240,210	60.2%	282,534	59.3%	42,323	17.6%
その他の繰延資産	1	0.0%	88	0.0%	87	8,700%
資産合計	399,226	100.0%	476,826	100.0%	77,599	19.4%
流動負債	104,407	26.2%	82,786	17.4%	△21,621	△20.7%
固定負債	48,334	12.1%	104,162	21.8%	55,828	115.5%
負債合計	152,742	38.3%	186,949	39.2%	34,207	22.4%
自己資本	242,140	60.7%	282,330	59.2%	40,189	16.6%
新株予約権	115	0.0%	98	0.0%	△17	△14.8%
非支配株主持分	4,227	1.1%	7,448	1.6%	3,220	76.2%
純資産合計	246,484	61.7%	289,877	60.8%	43,392	17.6%
負債・純資産合計	399,226	100.0%	476,826	100.0%	77,599	19.4%

連結損益計算書



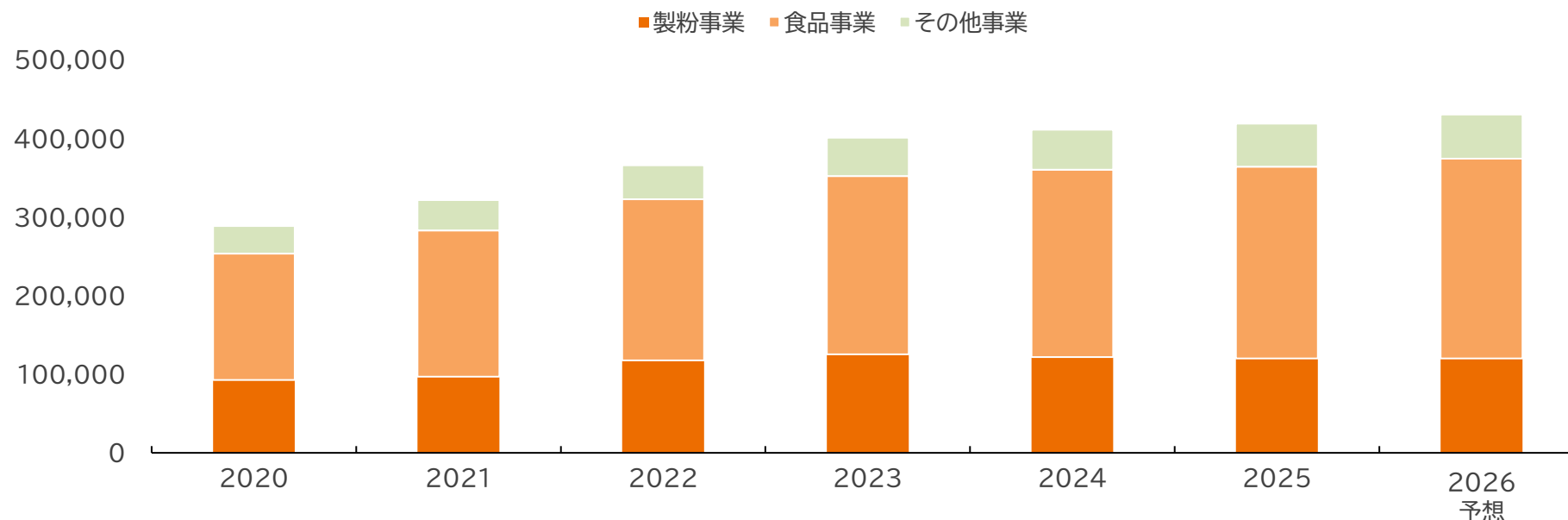
(単位:百万円)	2024年度		2025年度 期初予想		2025年度					
	実績	売上比	予想	売上比	実績	売上比	前年比	増減率	予想比	増減率
売上高	410,878	100.0%	424,000	100.0%	418,425	100.0%	7,546	1.8%	△5,574	△1.4%
売上原価	311,288	75.8%			313,658	75.0%	2,370	0.8%		
売上総利益	99,590	24.2%			104,766	25.0%	5,176	5.2%		
販売費・一般管理費	78,103	19.0%			82,684	19.8%	4,580	5.9%		
営業利益	21,486	5.2%	21,500	5.1%	22,082	5.3%	595	2.8%	582	2.7%
営業外収入	3,520	0.9%			4,425	1.1%	905	25.7%		
営業外費用	614	0.1%			1,633	0.4%	1,019	166.0%		
経常利益	24,393	5.9%	24,500	5.8%	24,874	5.9%	481	2.0%	374	1.5%
特別利益	13,399	3.3%			7,138	1.7%	△6,261	△46.7%		
特別損失	913	0.2%			306	0.1%	△607	△66.5%		
税金等調整前当期純利益	36,879	9.0%			31,707	7.6%	△5,172	△14.0%		
法人税等及び調整額	11,802	2.9%			9,671	2.3%	△2,130	18.0%		
非支配株主に帰属する 当期純利益	320	0.1%			232	0.1%	△88	△27.5%		
親会社株主に帰属する 当期純利益	24,757	6.0%	20,200	4.8%	21,803	5.2%	△2,953	△11.9%	1,603	6.5%

(単位:百万円)	2024年度	2025年度	
	実績	実績	増減
営業活動によるキャッシュ・フロー	18,768	25,272	6,503
投資活動によるキャッシュ・フロー	△7,807	△27,088	△19,281
財務活動によるキャッシュ・フロー	△10,533	24,467	35,000
現金及び現金同等物に係る換算差額	315	99	△215
現金及び現金同等物の増減額	743	22,751	22,007
現金及び現金同等物の期首残高	40,728	41,471	743
現金及び現金同等物の期末残高	41,471	64,222	22,751

(単位:百万円)	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度 予想
製粉事業	92,595	96,934	117,604	125,316	121,663	120,000	120,000
食品事業	160,751	185,911	204,796	226,661	238,353	243,694	254,000
その他事業	34,977	38,471	43,123	48,536	50,861	54,730	56,000
計	288,324	321,317	365,525	400,514	410,878	418,425	430,000

※「収益認識に関する会計基準」等の適用に伴い、2020年度は遡及適用後の数値

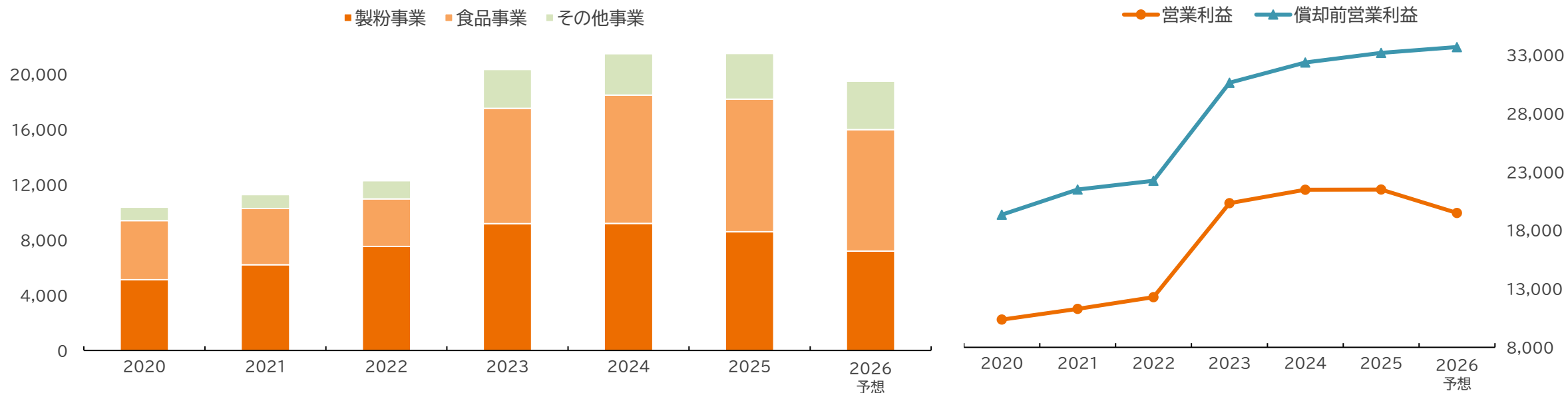
(単位:百万円)



営業利益推移

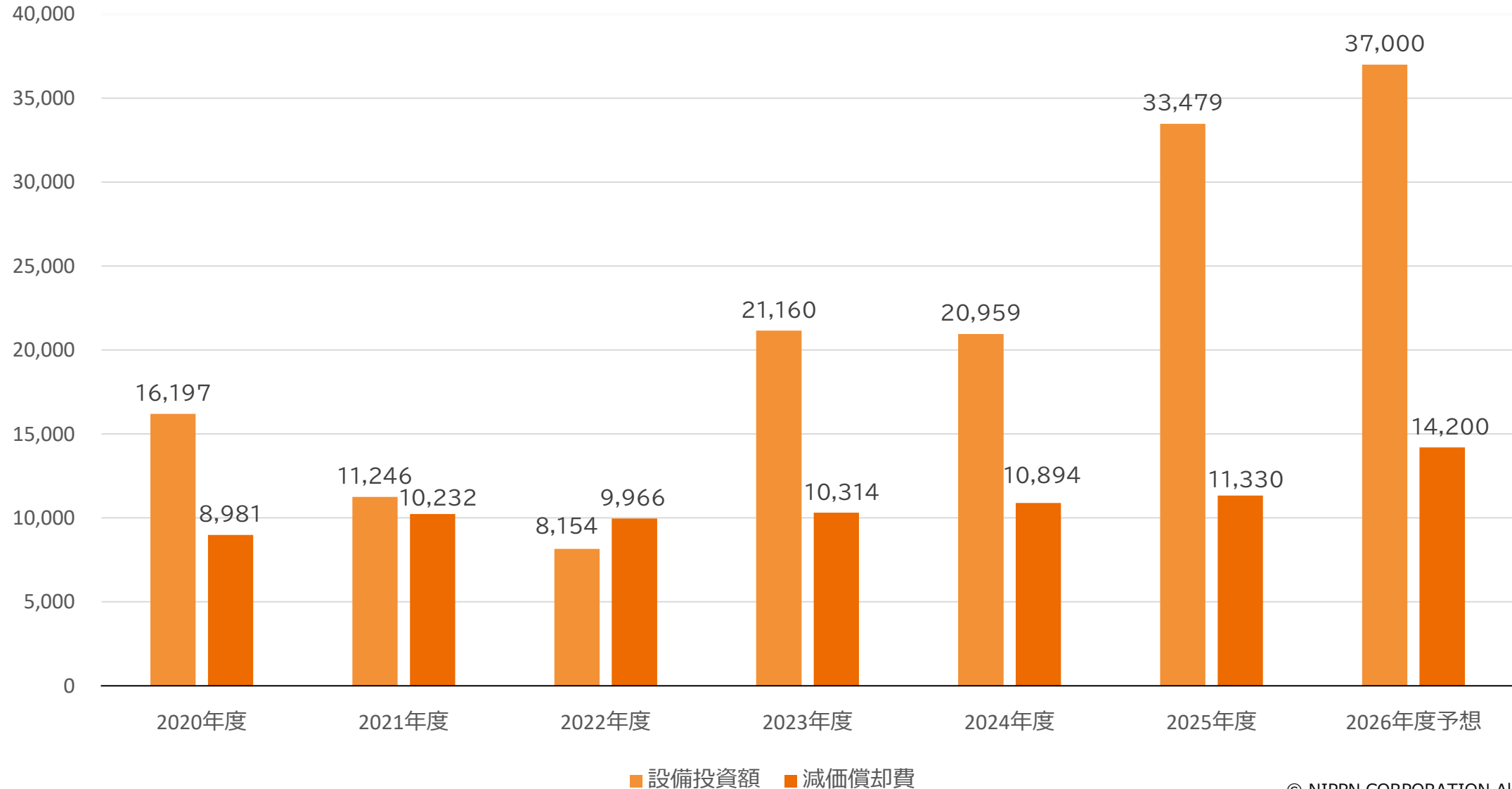
(単位:百万円)	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度 予想
製粉事業	5,133	6,211	7,528	9,186	9,203	9,471	7,200
食品事業	4,272	4,068	3,449	8,354	9,283	9,065	8,800
その他事業他	965	1,000	1,309	2,799	3,000	3,545	3,500
営業利益	10,370	11,282	12,288	20,340	21,486	22,082	19,500
償却前 営業利益	19,351	21,514	22,254	30,655	32,381	33,412	33,700

(単位:百万円)



設備投資額・減価償却費推移

(単位:百万円)





長期ビジョン「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」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すものである。「長期ビジョン2030」が役員、従業員に浸透することで、サステナビリティ経営に対する意識も高まり新たな事業機会の獲得や、ニッパングループの価値向上につながっていくものとする

マテリアリティのつながり



- 「食によるウェルビーイングの追求」と「食と健康を通じた社会への貢献」の2つのマテリアリティの両立と好循環の継続
 「食によるウェルビーイングの追求」
 ⇒ 多種多様な社会課題と、生活者の消費行動やライフスタイルの多様化、ニーズの細分化等に対する新たな価値創造
 「食と健康を通じた社会への貢献」
 ⇒ 次世代育成のための学習機会の提供や国際・地域社会を支える自治体等との連携による食を真ん中にしたコミュニティづくりや体験を通じた課題解決

- 4つのマテリアリティ「環境保護への取り組み」「人的資本への取り組み」「持続的成長をするための企業活動」「企業統治の強化」による急激な環境変化に柔軟に対応するための体制強化と経営理念の実現



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た。今後は多様化する食シーンへの対応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」を目指す

国内初水性フレキシ印刷とノンソルベントラミネートを活用したレトルト殺菌・電子レンジ対応パッケージ

- ▶ 「環境配慮」と「レンジ対応」を両立した新包材を「オーマイ2人前パスタソース」で国内初採用
- ▶ 一般的なアルミ仕様パウチから本パウチに切り替えることで製造時のCO₂排出量を約21%削減※
※TOPPAN社による、一般的なアルミ仕様パウチとの比較算出。CO₂排出量の算定範囲はパッケージに関わる①原料の調達・製造、②製造、③輸送、④リサイクル・廃棄。
- ▶ これまで課題であった、レンジ対応によるレトルト食品の利便性向上、電子レンジ加熱時や輸送時に包材の破損リスク、環境配慮の同時実現をTOPPAN株式会社との実証試験により実現



中部技術センターでのステークホルダーコミュニケーション

- ▶ 昨年名古屋駅近くに移転した中部技術センターは、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を提供
- ▶ 加えて周辺地域との調和し、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る
- ▶ 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る





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、事業を展開している。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る。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、喫緊の課題である

生物多様性TNFD提言に基づく開示 生物多様性初期的開示

- 2025年「ニッポングループ生物多様性基本方針」を制定し、自然資本に関する認識や行動を明確化
- TNFDの開示提言に基づき、事業と自然資本のかかわりについて分析を行い、「ガバナンス」、「戦略」、「リスクと影響の管理」について初期的開示を実施
- 想定されるリスクと機会(抜粋)

対象	分類	想定される機会とリスク	具体的な内容	主な対応策
原材料生産	物理リスク(慢性)	温暖化による栽培適地の変化	<ul style="list-style-type: none"> 調達コストの上昇 調達量の減少 追加的コストの発生 	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動に対応可能な品種の育種 複数調達先の確保 GHG排出量削減
	物理リスク(急性)	農業における天候被害の頻発		
	移行リスク	肥料・農薬など農業資材利用に関する規制強化	<ul style="list-style-type: none"> 追加的コストの発生 レピュテーション低下 	<ul style="list-style-type: none"> 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	持続可能な農業への貢献を通じたサプライチェーンの安定化	<ul style="list-style-type: none"> レピュテーション向上 原材料生産基盤の安定化/持続化 	<ul style="list-style-type: none"> 生産者と協力した環境負荷の低い農業への取り組み 国内の気候に適応かつ高付加価値な小麦品種の育種

新工場知多工場の環境配慮取り組み

- 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。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、高い省エネ性能を実現

※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

- 当社グループの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



知多工場太陽光パネル



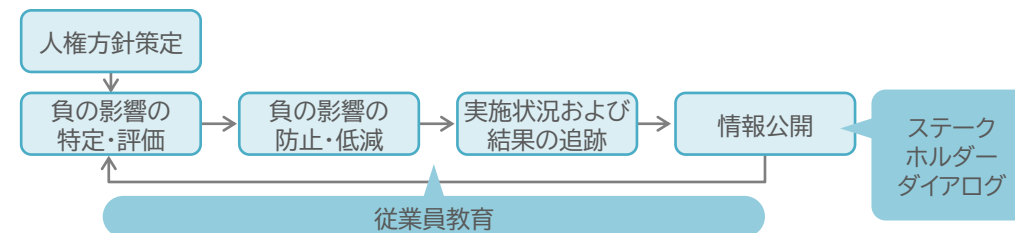
当社グループは、社会的価値と経済的価値の両立を追求し、事業と社会の持続可能性を高めるための活動を推進、強化している。社会的価値の追求では環境や人権にも配慮した持続可能なサプライチェーンの構築を推進し、調達プロセスにおいても、社会的責任を果たしていく。経済的価値の追求においては、急激に変化する市場環境に対応するために煩雑化する業務に対する効率化や生産性の向上のため、DXビジョンの元、AIシフト／データシフトを実現とそれを実現するためのDX人材の育成に取り組んでいる

事持続可能なサプライチェーンの構築

- 2025年に持続可能なサプライチェーン構築のためのタスクフォースを立ち上げ、「人権方針」および「調達基本方針」の見直しを実施
- 専門家の助言と、ステークホルダーとの対話を経て、「国際人権章典」、ILOの「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」などの要求を満たす内容とし、ニッポングループのすべての役員および従業員に適用

人権リスクへの対応

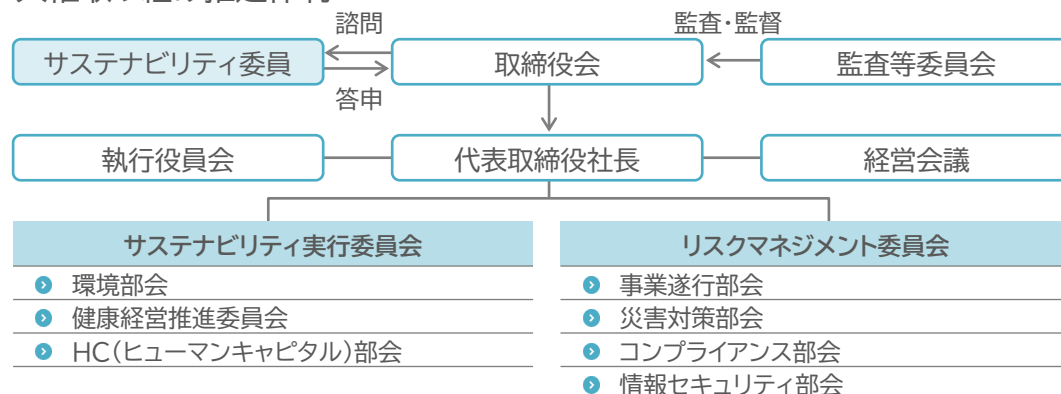
- バリューチェーン上の人権リスクに向き合うための実行プロセスとして、人権デュー・ディリジェンスガイダンスに沿った、セルフアンケートを実施。



- ニッポングループ従業員は、ニッポ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推進

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に対する理解促進研修	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	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)

人権取り組み推進体制



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