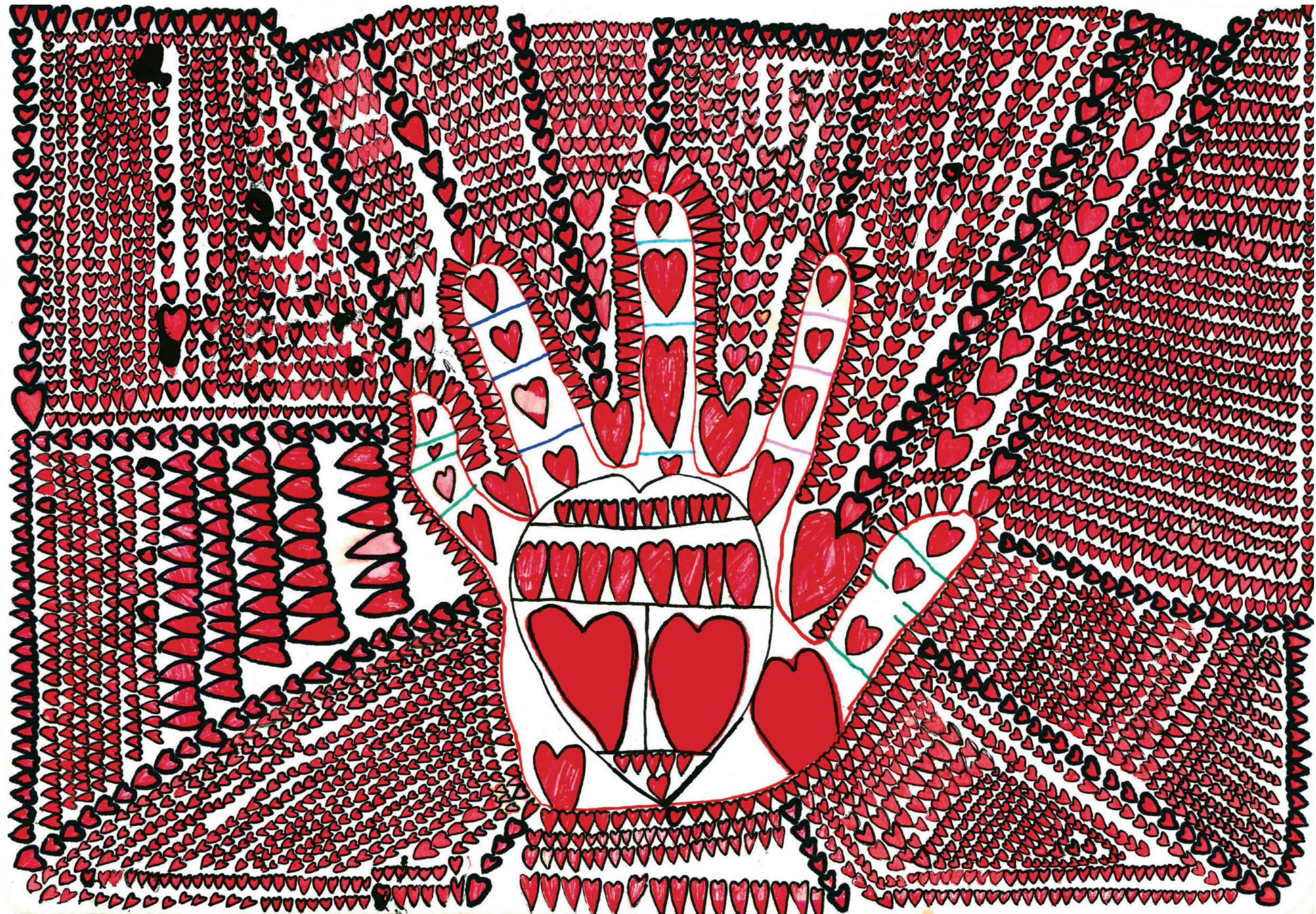




「人々のウェルビーイング」の追求と サステナビリティ経営の実現に向けて



CONTENTS

経営理念・経営方針・長期ビジョン2030	03	サステナビリティ経営戦略	
At a Glance	05	サステナビリティ経営の推進	43
トップメッセージ	07	食によるウェルビーイングの追求	45
		食と健康を通じた社会への貢献	49
価値創造戦略		環境保護への取り組み	51
価値創造の軌跡	13	人的資本への取り組み	57
価値創造プロセス	15	持続的成長をするための企業活動	63
価値創造の源泉	17		
長期ビジョン2030	19	コーポレート・ガバナンス／リスクマネジメント	
中期目標	21	コーポレート・ガバナンス	65
戦略の基本方針	23	社外取締役座談会	71
		取締役一覧	73
事業別戦略		リスクマネジメント	75
グループ事業の概況	25	コンプライアンス	77
食品事業	27		
製粉事業	33	会社概況	
その他事業	35	財務・非財務データ	79
特集 ニッパンの海外展開	37	企業情報	81
財務戦略	39	》表紙の作品について	82

編集方針

本統合報告書では、ニッパングループの財務情報と非財務情報を幅広く掲載しています。社長や取締役のメッセージを掲載し、ニッパンの全体像や戦略、事業の方向性を具体的に示しています。長期ビジョン2030を通じて、投資家・従業員などのステークホルダーに将来の価値創造を訴求するようページ構成を意識しました。

多くの皆様にご理解をいただくために、本報告書の内容は当社Webサイトにも掲載しています。

対象期間：2023年4月1日～2024年3月31日
ただし、必要に応じて当期間の前後についても言及しています。
対象組織：ニッパングループ（株式会社ニッポンおよび主要関係会社）
※一部の環境・社会関連データは株式会社ニッポンおよび子会社（文中に明記）

将来見通しに関する注意事項

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

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

参照したガイドライン：
・国際統合報告（IR）フレームワーク
・GRIスタンダード
・TCFD（気候関連財務情報タスクフォース）ガイドライン
・価値協創ガイダンス2.0





2022年5月、ニッパングループの「経営理念」「経営方針」を新たに策定しました。

今後さらに事業領域を広げ持続的成長を図ることがその策定の背景です。様々な場面で当社商品が愛用され、食を通じてすべての人々に幸せ、心身の健康、笑顔をお届けする企業を目指します。

また、ステークホルダーとともに未来につながる価値を創出し経営理念を実現させることを経営方針として策定しました。

2024年に策定した長期ビジョン2030は、「食による社会課題の解決に挑み続ける総合食品企業」として、当社グループが持つ経営資源を最大限に活かし、事業の成長による経済価値の創出と、社会的価値創出の源泉である「従業員」「社会」「生活者」のウェルビーイングを同時に実現する成長戦略を示したものです。

経済的価値と社会的価値を両輪として、持続的な成長を遂げることで、当社グループが掲げる「人々のウェルビーイング(幸せ・健康・笑顔)を追求し、持続可能な社会の実現に貢献します」の理念の達成を目指していきます。



At a Glance

ニッパングループは、製粉事業を祖業とし、食品素材・加工食品・冷凍食品・中食・健康食品・ペットフードなど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。

総合食品企業

ニッパングループの事業内容

その他事業

売上高 **485**億円

構成比 **12**%

- ・健康食品
- ・ペットフード
- ・エンジニアリング
- ・不動産賃貸

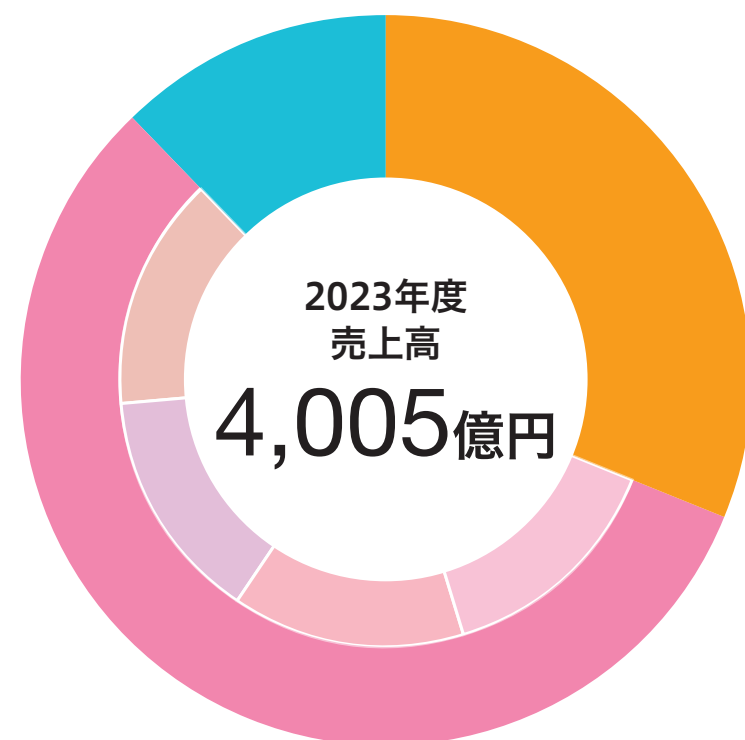


製粉事業

売上高 **1,253**億円

構成比 **31**%

- ・業務用小麦粉
- ・そば粉



食品事業

売上高 **2,266**億円

構成比 **57**%

- ・食品素材
- ・加工食品
- ・冷凍食品
- ・中食

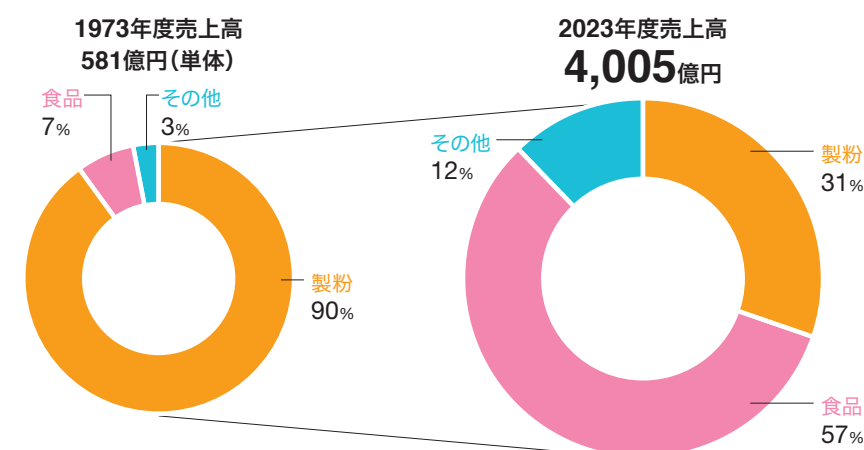


持続的成長

1896年創立

原材料広がり
加工技術探求
事業間シナジー

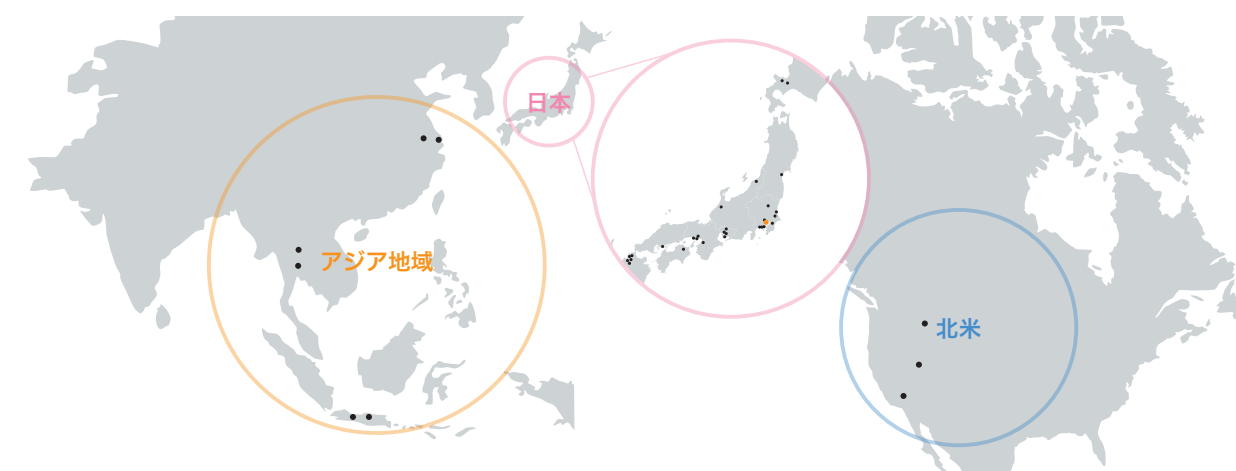
ブランド力
グローバル化



50年間売上高
CAGR3.9%の
着実な成長

食品事業の
川下化・高度化

成長を支える基盤



従業員数
3,829名

単体生産・販売拠点数：32か所
グループ企業数：子会社60社および関連会社21社

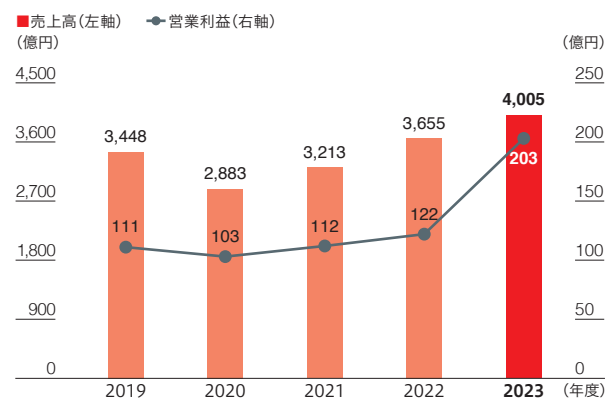
「長期ビジョン」の実現に向けて サステナビリティ経営を着実に推進し、 社会、生活者、従業員のウェルビーイングを 目指します。

2023年度は過去最高の売上高・利益を達成

2023年度を振り返りますと、個人消費およびインバウンド消費の回復による需要の増加など外部環境に恵まれたことに加え、原材料価格および各種コストの上昇に伴って実施した価格改定などにより多くの部門が業績改善を果たした結果、2026年の中期目標を前倒しで達成し、当社グループとして過去最高となる売上高4,005億円（前年度比109.6%）、営業利益203億円（同165.5%）を確保することができました。

私たちは、幅広い原材料を取り扱う素材メーカーである一方、加工した食品のメーカーとして多くの加工品も開発・提供しており、この2つの領域を手掛けることで大きな強みを有しています。素材メーカーとして長年蓄積してきた強みを活かすとともにマーケティングの強化により家庭用商品の領域も拡大させており、業務用のビジネスで培った力と加工技術の組み合わせが私たちの基盤を形成しています。この組み合わせの強みを活かした多くの事業が着実に

売上高／営業利益



成長を遂げていますが、これは突如として成し遂げられたものではありません。1896年の創立以来の過去の失敗と成功の繰り返しに対する誠実な取り組みの積み重ねが花開き、現在の業績拡大につながったものと考えています。

長期ビジョン2030を策定

私は2020年に社長に就任し、2021年に株式会社ニッポンと社名を変更しました。さらに2022年には経営理念・経営方針を制定しました。ニッポングループの未来像を描き、私たちが培ってきた事業精神を次世代につなげていくためには、この経営理念が従業員の一人ひとりの心に響き、さらなる活躍ができる企業にしたいと考えてきました。経営理念制定の検討の過程で、特にウェルビーイング、すなわちニッポングループのあらゆるステークホルダーをいい状態にしたいという強い思いを理念として盛り込みたいとの考えと、社会や生活者、消費者の方に対しても、事業を通じてウェルビーイングな状態になるような働きかけをしたいという方向性が念頭にありました。さらに、この理念の根底には従業員が経営と一体となってウェルビーイングを実現していくことを明確に示そうと思い、今回新たにニッポングループが目指す具体的な姿である長期ビジョン2030を策定しました。

長期ビジョン2030には、経営理念の達成のための具体的な取り組みを盛り込みました。そして、何よりも世の中の人々に貢献したいという意味と、持続可能な社会の実現に向けた様々な活動によって社会的価値を生み出していくことを重要なテーマとして掲げています。経営理念に掲げる「人々のウェルビーイングを追求し、持続可能な社会の実現に貢献します」の“ウェルビーイング”とは、英語ではあるものの、“well”と“being”からなるとても分かりやすく、普遍的な言葉で、社内外の方に伝わりやすいものだ

nippon



代表取締役社長
社長執行役員
前鶴 俊哉

と思います。このウェルビーイングの実現のためにニッパングループの一人ひとりが経営理念を自らの重要な関心事として捉え、それを目指す姿を実感できるようにしたいという思いがあります。

長期ビジョン 2030 を実現するためのポイントは、第1に時間軸の設定、第2に総合食品企業の定義の明確化、そして最後に経済的価値と社会的価値の両立を明確にしたことです。特に時間軸の設定は、ニッパングループの経営にとって最も重要と考えています。売上高が3,000億円水準の当時からスローガンとして売上高5,000億円、営業利

益250億円の規模を目指すメッセージを発信してきましたが、目標のハードルが高かったこともあり、具体的な期限を設定できませんでした。様々な努力の積み重ねにより、2023年度には売上高4,000億円、営業利益200億円を超える水準を達成したことで、従来のターゲットが視界に入るようになり、改めて期限を区切ることにしました。経営理念を実現するためには、グループ一体となって取り組むことを明確に示すことも必要でした。こうした背景により、具体的な達成時期を2030年と設定し、さらなる持続的な成長を目指していくことといたしました。これによ

り、私たちの目指すべき経済的価値も具体的に示し、既存事業において成長事業をしっかりと育成することを当面の重要課題として取り組みます。

長期ビジョン 2030 の実現のためには、既存事業に加えて、非連続的な成長すなわちインオーガニックな新しい取り組みによって事業を創出していく必要があります。北米の事業については、今後の成長に向けて追加の投資を検討しています。冷凍食品においては自社での製造のほか、委託先との連携をさらに深めることで新たな事業を創していく計画です。ベトナムの事業は内容としては既存事業に位置づけられますが、インオーガニック的な性質を着実に取り組みながら、グループ全体の事業拡大に取り組んでいきます。さらに、事業領域を拡大することで新たな社会貢献も可能になります。例えば、新しい素材を開発することで従来とは異なる視点で健康に貢献することが可能になり、消費者の皆様の課題解決を目指すことができます。私は、消費者を中心とする生活者のウェルビーイングに目を向けた取り組みが、今後さらに必要になると考えています。農業分野における育種の取り組みでは、新しい品種を外部の研究機関と共同で開発し事業化することで、日本の農業の活性化に貢献することができます。また、国産のアマニ生産を普及させることで、地域社会への貢献とともに国産の農産物の拡大につなげることができます。食品事業においても、これからさらに進展する高齢社会において、高齢者向けの冷凍宅配ビジネスなどを推進することで介護分野の支援にもつながる可能性があります。このように、視点を変え、私たちが自ら企業価値の向上に努めることがサステナブルな社会の実現にもつながっていくと考えています。

次に、私たちは当社のことを「総合食品企業」と表現してきましたが、この定義についても掘り下げました。創立以来、小麦から米、大豆、アマニ、トマトなどの多種多様な原材料を取り扱い、膨大なノウハウを蓄積しています。さらに祖業である製粉事業を起点とした食品素材、加工食品、冷凍食品、中食、ヘルスケアなど、バリューチェーンの川上から川下まで素材と様々なレベルの加工食品のメーカーとしてビジネスを展開し、現在に至っています。このような幅広い原材料を取り扱う素材メーカーと加工した食品のメーカーという双方を展開している優位性に加え、業務用商品で培った強みを家庭用商品に展開することで新たなシナジーを創出しています。さらに将来的には、国内産小麦の育種やプラントベースフードなどの開発に取り組み、ステークホルダーの皆様への社会的な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商品の開発を目指していきます。このような私たちのユニークなビジネス

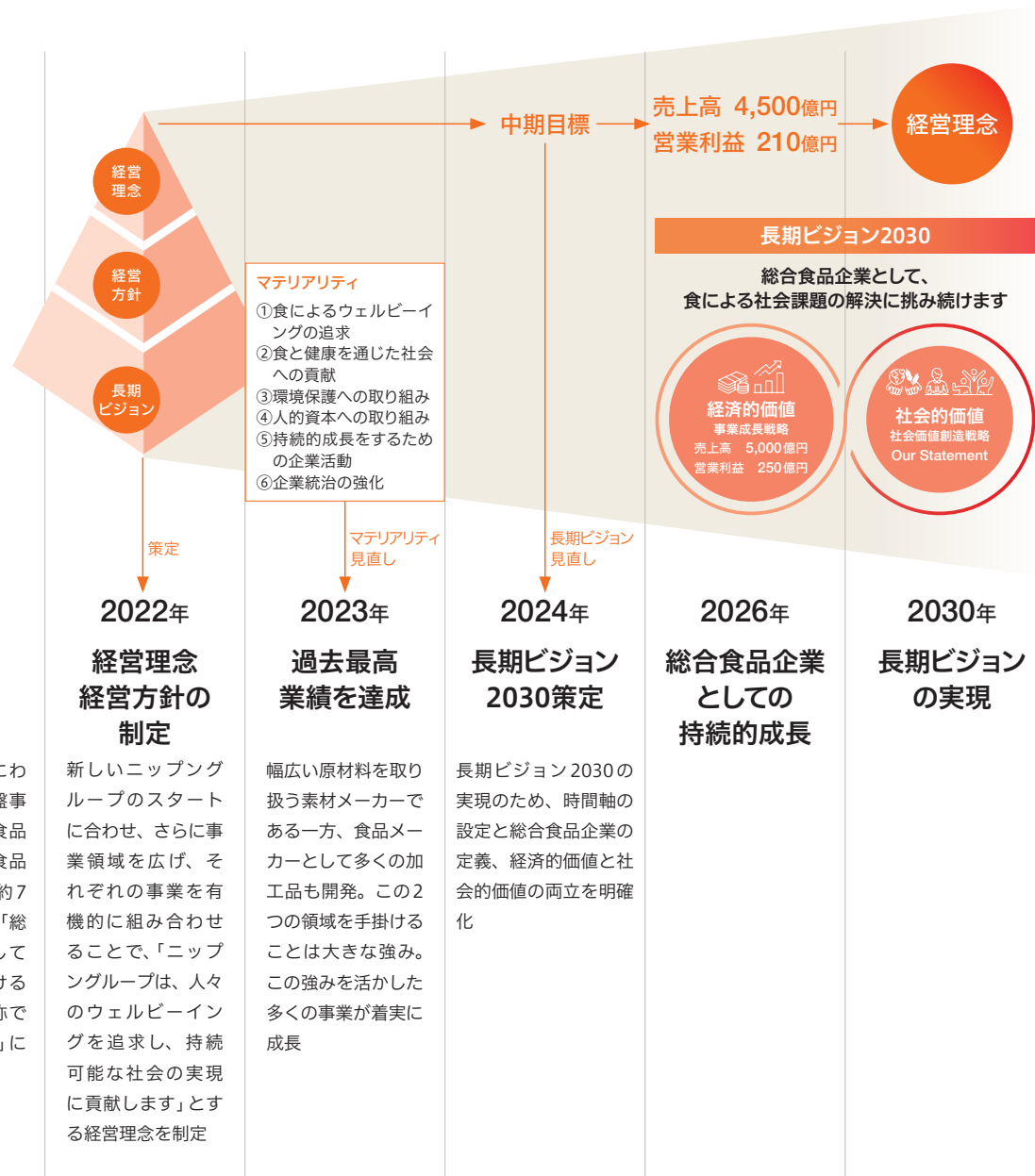
モデルを簡潔に伝えるためには、どう表現したら良いのかを社内でも様々な視点から意見を交換し、議論の末にたどり着いたのが、上記のようなビジネスを展開していく「総合食品企業」という定義でした。

そして、第3に「経済的価値」と「社会的価値」の両立です。持続可能な社会へ貢献し続けていくためには、企業そのものが持続的な成長を遂げなければ、社会的な価値を生み出すことはできません。ニッパングループのDNAである日々の業務を着実にやり遂げる愚直な努力の積み重ねで、この難しい目標にチャレンジしていきます。その結果として、経済的価値だけではなく、社会的価値、すなわち、ステークホルダーの皆様のウェルビーイングも同時に実現できると考えています。そのためには、従業員の存在・活躍が不可欠です。従業員と会社が一体となってウェルビーイングの実現に邁進していきます。ニッパングループの一人ひとりが明確な指針のもとに行動できるように共通の言葉でまとめたものが長期ビジョンにおける「Our statement」すなわち「大地の恵みに感謝し、自然のチカラで人を幸せに。ニッパングループは「食」が社会にできることを一つひとつ形にしていきます。」なのです。

中期目標2026年度の達成への方針と施策

2023年度実績において2026年度までの当初の中期目標を前倒しで達成したことから、この中期目標を修正するとともに、長期ビジョンについても2030年度までのロードマップを策定しました。新たな数値目標としては、2026年度までに売上高4,500億円、営業利益210億円としていますが、戦略の基本方針は不変としています。持続可能な社会の実現に向けてニッパングループが貢献していくためには、持続的に成長しサステナブルな存在になる必要があります。そのためには経済的価値の向上が不可欠であり、長期ビジョン 2030 につながる中期目標 2026 を確実に達成していく施策を実行し、基盤事業を維持向上させながら新規事業に投資して大きな成長を目指していきます。今後3年間は、「長期ビジョン 2030」の達成やその先の将来の当社グループの持続的成長に向けて、戦略の基本方針である基盤領域の収益力の強化、成長領域および新規領域への戦略投資などにタイムリーかつスピード感をもって取り組んでいきます。

成長領域の推進にあたっては、特に冷凍食品分野と海外展開に力を入れていきます。冷凍食品を展開して30年以上が経過しますが、業務用からスタートし、家庭向けへの展開と試行錯誤を繰り返しながら、ノウハウを蓄積・拡大してきました。冷凍食品は、新型コロナウイルスの感染



が広がる中、ご家庭でも手軽でおいしいとその商品価値が見直され、市場を拡大しています。ニップンの特色であるワンプレートの冷凍食品はトレーつきにこだわっており、環境対応などを考慮すると紙トレーはコスト的には厳しいものがありますが、弁当のように手軽でおいしい商品にこだわった甲斐もあり、お客様から高い評価を得ています。冷凍食品は、中期目標において、2023年度比130%の売上拡大を目指していきます。

海外展開は、主に東南アジアと北米においてターゲットを明確にした戦略を推進していきます。東南アジアでは、これまでタイとインドネシアの2工場が稼働していますが、これに加え、2024年7月、2027年の稼働を目指してベトナムにプレミックス工場の新設を発表しました。同地域では業務用商品を中心に展開していく計画ですが、今後の人口動態や粉食文化の拡大を考えると、さらなる成長拡大を期待しています。また、北米市場では基盤領域の製粉事業を中核とした展開を図っていきます。製粉事業の原材料の8割以上は海外からの輸入小麦で、その大部分が北米からの輸入です。当社グループは、原料調達地に近い米国ユタ州のUtah Flour Milling, LLCへの出資により、製粉事業の安定化、食料安全保障対応に加えて、北米で活況を呈しているラーメンやうどん向けのビジネス拡大につなげていくことも視野に入れています。

なお、基盤領域の拡大に向けては、収益力の改善と知多新工場への投資がポイントとなります。製粉業は、国民の主食を支えるためにつねに安定供給が求められています^{*}。国内において、建築費の高騰はあるものの、安定的な収益基盤の構築およびBCP対応の観点から、知多新工場投資は製粉会社である私たちの使命であると認識しており、しっかりと取り組んでいきます。

※日本の食を支えるため、1942年の食糧管理法以降、1995年の主要食糧の需給及び価格の安定に関する法律に基づき事業を推進。食料安定供給のため、約2.3カ月分の民間備蓄を実施

サステナビリティ経営の実現に向けて

2023年度の統合報告書では、「『人々のウェルビーイング』の追求とサステナビリティ経営の実現に向けて」をテーマとしていましたが、この考え方は変わることはありません。もちろん、大きな環境変化があれば、変化を敏感に捉えて、経営の重要課題(マテリアリティ)には見直しの対応が必要になることもあります。経営の根幹となる取り組みは軸をずらすことなく進めていきます。

私が長年担当していた工場では、具体的な改善施策として先を見た新たな展開を進めています。操業の安全確保や食品安全の取り組み、労働安全衛生などにおける取り

組みについては、今も昔も変わらぬ姿勢で臨んでいます。私は、サステナビリティ経営は決して経営の根幹から離れてはならず、事業活動と一体となってやるべきことを愚直に、継続的に実行することが大事だと思っています。私たちは食品を提供する事業者として、事業を通して生活者の皆様のウェルビーイングを実現したいと考えています。

ニップングループは、2023年5月にマテリアリティを改定しました。6つのマテリアリティはすべて重要なテーマですが、特に経営理念や長期ビジョンに基づいた観点から、「食によるウェルビーイングの追求」が重要であると認識しています。当社グループが順調な成長を遂げた要因のひとつには冷凍食品の拡大がありますが、これはトレー入りの商品でした。世の中でサステナビリティが取り上げられるかなり以前から、このトレーを森林認証紙を使用した紙トレーに変更してきました。一部の食品トレーは、本来プラスチックでなければ難しい形状のものですが、これをモールドトレー紙化することに成功したのです。この紙化のステップは、近い将来もう一段レベルを上げ、全商品の脱プラスチックの実現まで進めていく考えです。このように、私たちは事業と連動しながらサステナビリティにも貢献する活動を展開しており、これは長期ビジョン2030で掲げた「社会のウェルビーイング」の視点と合致するものです。また、営業部門においても環境を意識しながら生産効率を高めるために、在庫管理における最小の管理単位であるSKUの見直しを図っています。さらに、お客様の声を踏まえ、プラントベース食品の開発やフードロス削減につながる冷凍食品の拡大の取り組みなども、私たちの事業活動そのものに連動するテーマとして、推進していきます。

今後、取り組む最重要課題のひとつが、人的資本の充実です。経済的な成長がなければ事業は継続せず、持続的な成長を実現するために、企業活動とサステナビリティをつねにリンクさせていく必要があり、その実現のためには人の存在が何よりも重要です。「この会社で働いてよかった」という働きがいをもっとも重要だと考えています。やりがいがあって、そのやりがいに対してリターンもある状態をつくり上げることが、私たち経営陣の役割です。さらに、従業員の健康を維持する健康経営も重視し、それを支える会社の体制をしっかりと整備する必要があります。

また、やりがいのある仕事をしてもらうための教育研修にも取り組んでいます。社外研修に加え、様々な資格の取得を会社で推奨しています。資格は、自分の財産になり、努力して取得することで知見も広がります。働き方に関する教育研修も、従業員のレベルが上がり、成長につなげるために、もう一段ステップアップした取り組みを着実に実施していきたいと思います。私自身も、「会社に入っ

てからも勉強して力をつけてほしい」と若い従業員によく話をします。そうすることで、働きがいのある仕事を見つける確率が確実に上がるはず。会社に入ってから努力したかどうかはきわめて大事です。人は努力し続けなければ成長しません。努力を続けることで働きがいを見つけられれば、この会社でこの仕事をやってよかったと思えるようになります。それが従業員から従業員に受け継がれ、会社の成長にもつながるのだと考えています。

当社グループは、2024年6月に世界初のマーケティングノウハウのライセンスカンパニーである株式会社刀と組織改革、マーケティング戦略の構築に関する協業を発表しました。私はこれも人的資本投資のひとつと捉えており、積極的に協業プロジェクトを推進しています。例えば、マーケティング強化については、単に研修を実施して終わりではなく、マーケティングを理解したコア人材をしっかりと育て、その人材が将来のコア人材を生み出し、働き方改革まで一緒に取り組むことで、人的資本の創出が組織資本や知的資本を形成するレベルにまで達するのだと考えています。



ステークホルダーの皆様へ

私たちの事業活動が、株主や投資家の皆様から評価をいただくことは非常に重要です。特にPBR向上においては、ROE、株主資本コストを上回るリターンを獲得することが最優先であると考えています。私は、これまで長く製造・生産に携わってきましたが、事業の核心にある考え方として、企業成長、ステップアップは投資なくして実現できないという思いがあります。投資の実行にあたっては、新たな投資が事業活動に直結し、将来にわたる継続的な成長に貢献する各事業の収益性の改善につながるか確認していく必要性を重視しています。投資のリスクも把握した上で、ROICを意識した取り組みを進めていきます。さらに、資本効率向上のための遊休資産の売却や政策保有株式の削減も着実に進めていきます。

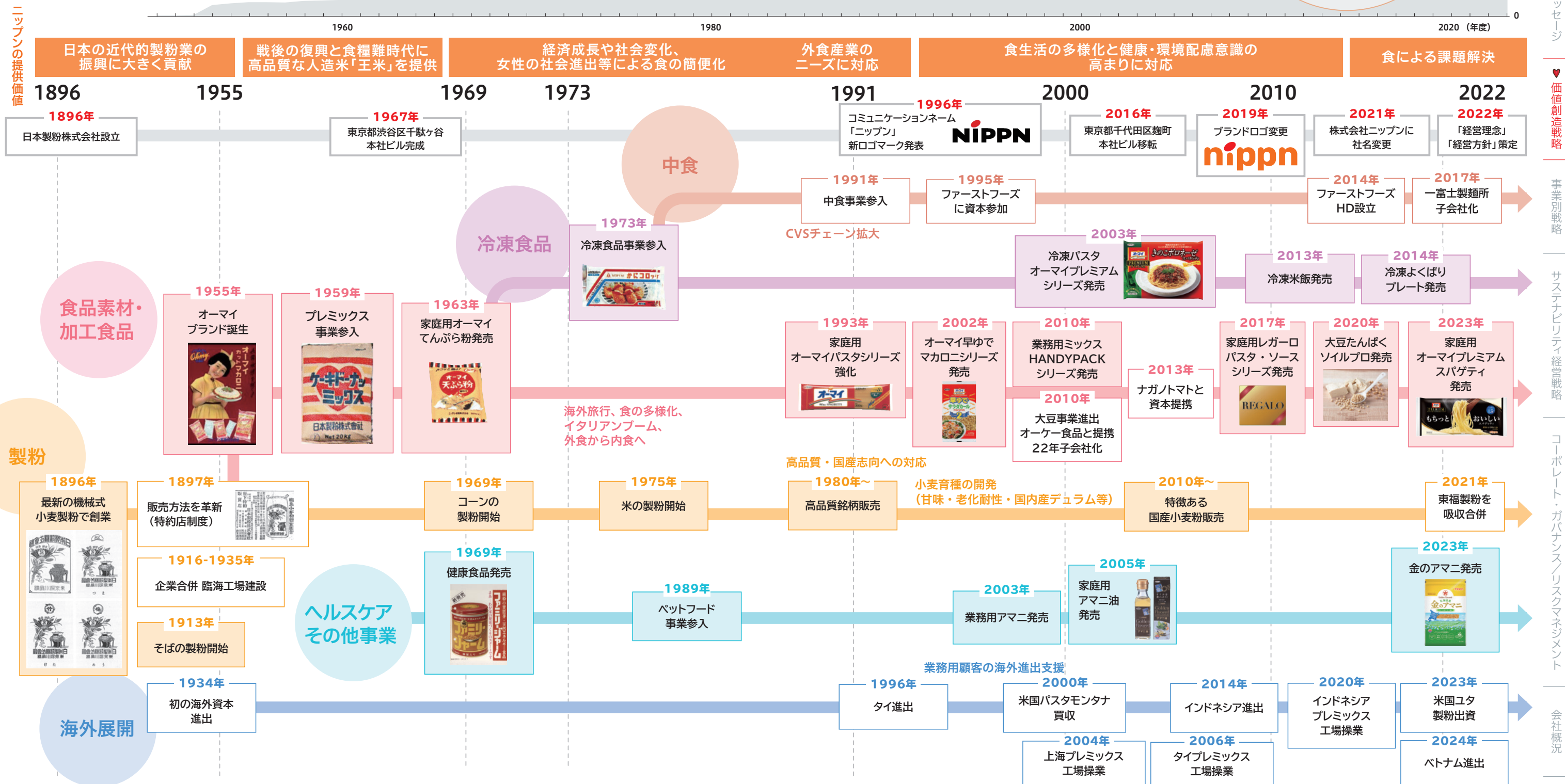
ニップングループは、ステークホルダーの皆様の期待に応えるため、社会や生活者のウェルビーイングの実現、さらには従業員の働きがい、エンゲージメントの向上や健康経営等に取り組み、経営および従業員が一体となって、経営理念の実現と長期ビジョン2030実現のために着実に取り組んでまいります。

今後ともステークホルダーの皆様にはご理解、ご支援をお願いいたします。

価値創造の軌跡

ニッングループは、創立以来125年以上にわたり、小麦製粉事業を基盤に数々の挑戦を重ね、それぞれの時代に適した商品・サービスの提供をおこなって発展してきました。そしてこれからも、総合食品企業として、食による社会課題解決に挑み続けます。

※1998年度以前は単体、1999年度以降は連結売上高数値



価値創造プロセス

理念体系

経営理念	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	長期ビジョン 2030	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 売上高 5,000 億円・営業利益 250 億円の規模まで成長していくことを目指します
経営方針	経営理念を実現するためにお客様、社員、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		

INPUT BUSINESS MODEL OUTPUT OUTCOME

外部環境

環境問題の
深刻化

責任ある
企業行動の
社会的要請

ライフスタイル
の多様化

少子高齢化
による
国内消費人口
の減少

諸コストの高騰

食品市場の
競争激化

労働力不足

デジタル化の
進展

経営資本
※数値の記載があるものは
2024年3月期実績

財務資本
・自己資本
224,115 百万円
・営業CF
24,022 百万円
・設備投資
21,160 百万円

知的資本
・研究開発費
3,606 百万円
・特許出願件数(単体)
52 件

製造資本
・国内外の生産拠点
38 か所
国内 34 か所
海外 4 か所
他研究開発 2 か所

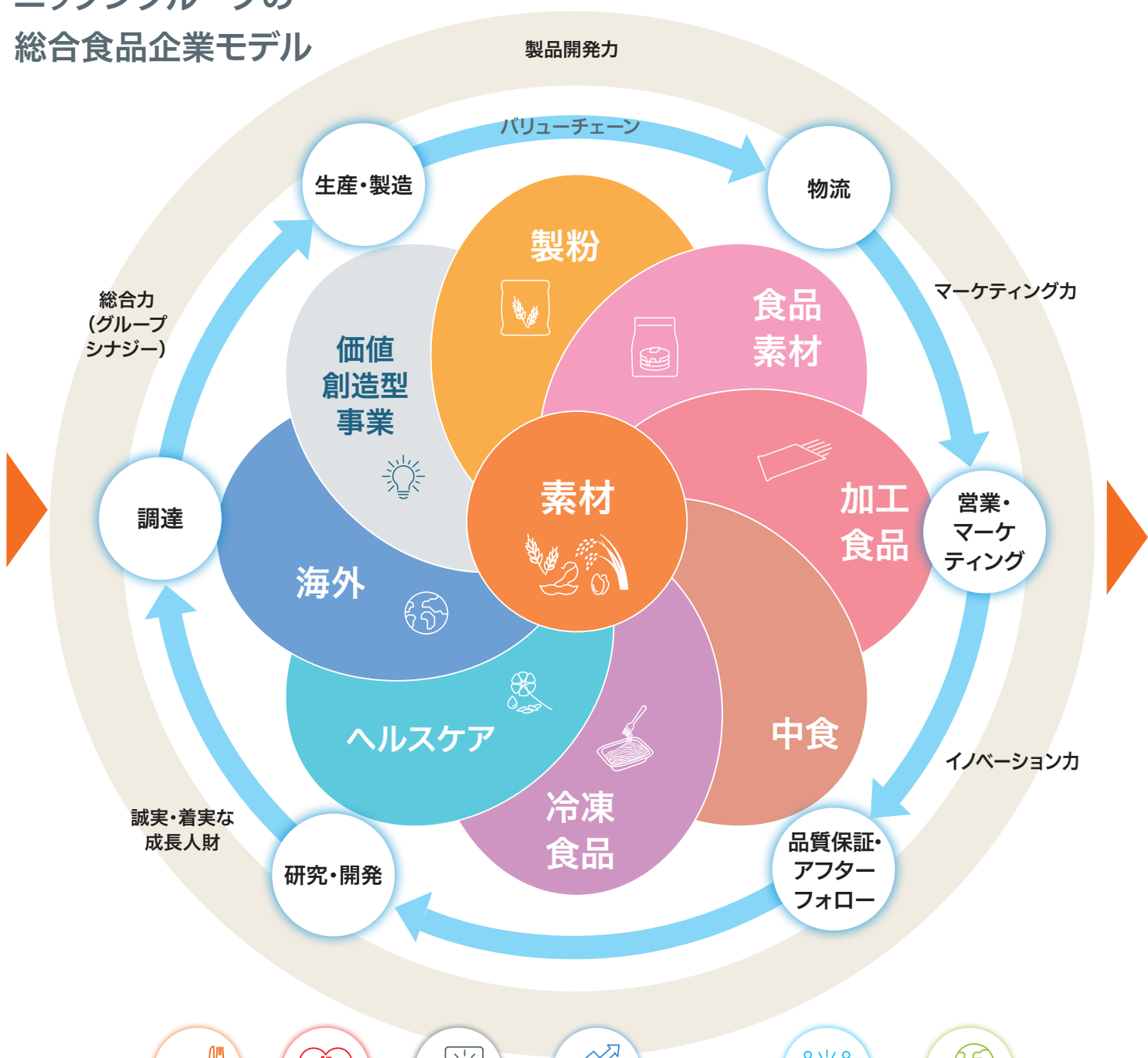
人的資本
・従業員数
3,829 名

社会関係資本
・長年の歴史で培ったお
客様との信頼関係
・ロングセラーブランド
「オーマイ」
「オーマイプレミアム」
・産学官連携
・自治体との健康増進活
動、商品開発の推進

自然資本
・小麦使用量
1,380 千トン
・総エネルギー使用量
86,469kℓ
・水資源使用量
2,720 千 m³

ニッポングループの
総合食品企業モデル

価値創造の源泉と強化ポイント



マテリアリティ
(重要課題)
P.43

食による
ウェルビーイング
の追求

食と健康を
通じた
社会への貢献

企業統治の
強化

持続的成長を
するための
企業活動

人的資本への
取り組み

環境保護への
取り組み

経済的価値

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

社会的価値 P.19-20

社会の
ウェルビーイング

生活者の
ウェルビーイング

従業員の
ウェルビーイング

人々の
ウェルビーイング
(幸せ・健康・笑顔)
と持続可能な
社会の実現

価値創造の源泉

ニッパングループでは、小麦をはじめに米・そば粉等の取り扱い原材料を広げ、さらに、製粉からミックスや加工食品、冷凍食品等の食に関する川上から川下の事業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。

ニッパングループは、1896年の創立以来、多くのお客様、お取引様をはじめとしたステークホルダーの皆様とともに歩み、小麦製粉から始まり総合食品企業へと成長し続ける中で、様々なシナジーを発揮してきました。

当社グループの総合力は、ステークホルダーの皆様が抱える様々な課題を解決する、ニッポン独自のビジネスモデルです。

特徴的で特殊な原材料を安定して調達する「調達力」、お客様の要望に柔軟かつ多彩に対応する高い「研究・開発

力」と長年の知見と経験から培った「生産・製造力」に裏打ちされた「高い加工技術」、お客様の様々な要望に対応するグループシナジーを活かした「営業・マーケティング力」、確実にお客様のもとに製品をお届けする「物流力」、高水準な品質管理ノウハウとトレーサビリティ体制もとの「品質保証・顧客対応力」。

今後も長い信頼関係で培った知見と実行力で、人々のウェルビーイングの追求と持続可能な社会の実現に貢献していきます。



物流品質向上のための改善に取り組む物流力

- 国内外の物流会社とのネットワーク
- スケールメリットを活かした効率的な運送の実現
- 物流品質向上のための専門部署と物流会社との協働



お客様との長期的な信頼関係と商品ブランドへの信頼力

- お客様の様々な要望に対応できるグループシナジーを活かした営業体制
- 長年の事業活動による商品ブランドへの信頼と高い認知度
- グループの知見を活かした原材料勉強会開催などを通じたお客様とのリレーション



特徴的な素材を安定的に調達する調達力

- 特徴的・特殊な原材料の安定した調達
- 小麦やコーンといった輸入原料を効率的に調達・加工する臨海部への工場配置
- 強固な取引関係とスケールメリットを活かした調達力



お客様の要望に柔軟かつ多彩に対応する高い研究・開発力

- 基礎研究から先端研究まで幅広く行いシナジーを発揮できる体制
- 海外に有する研究開発設備を活用した海外ニーズへの対応
- 大学等との積極的な協働研究



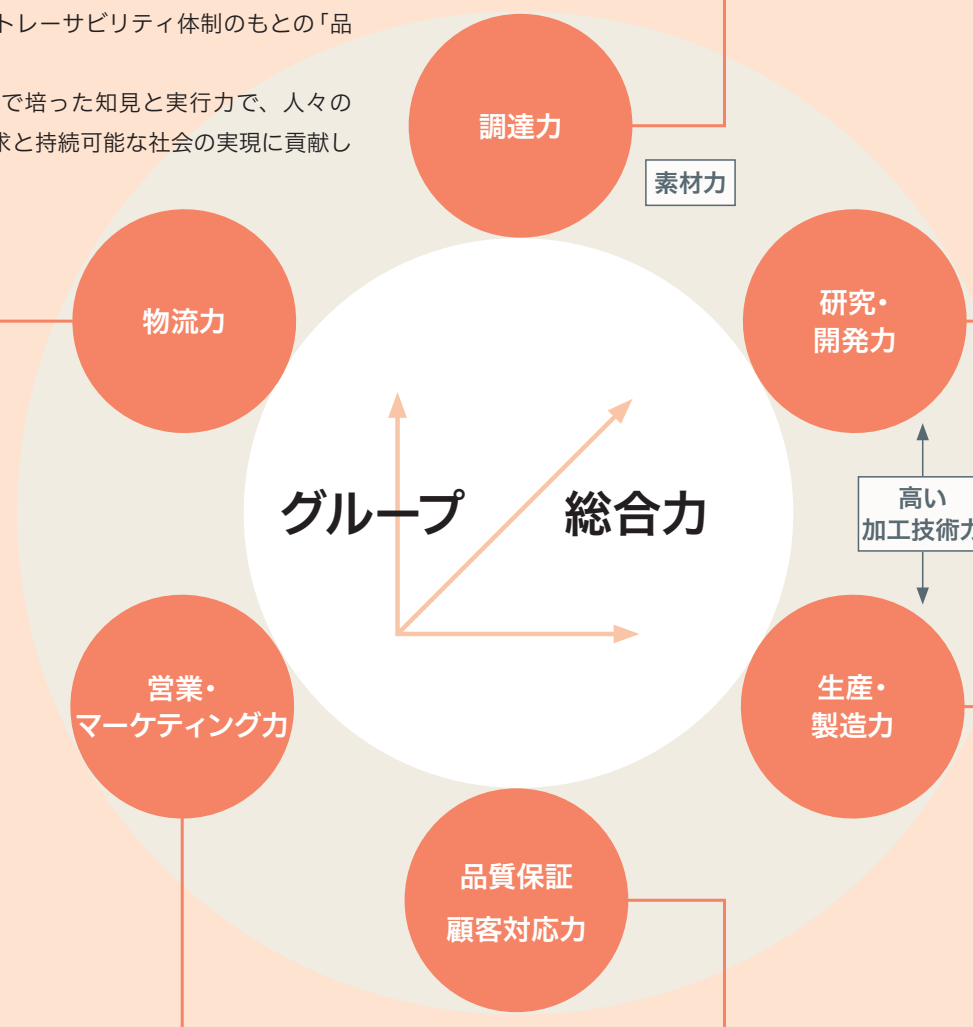
長年の知見と経験から培った生産・製造力

- 安定的かつ高い生産・加工技術
- 食品安全マネジメント規格JFS規格の認証取得
- DXの推進・デジタル技術等最先端技術を活用した生産・製造
- お客様の要望に柔軟に対応できるコスト競争力のある生産体制



商品品質改善検討会の実施による商品開発力

- 高水準の品質管理ノウハウとトレーサビリティ体制の構築
- 消費者の声を社内へ発信・共有
- 業務用商品に対する、お客様の様々なニーズのヒアリングと社内における情報共有体制の構築



長期ビジョン2030

ニッパングループは、経営理念の達成に向けて、2024年5月に長期ビジョン2030を策定しました。長期ビジョン2030で示した内容は、まず実現時期を2030年と設定したこと、経済的価値の追求と併せて社会的価値の創造の両輪で企業価値の向上を図ること、そして当社の「総合食品企業」の定義を明確にしポートフォリオの再構築を行っていくことの3点です。

特に社会的価値の創造については、ソーシャルデザインの考え方を取り入れることで、課題の本質を理解し、産官学・自治体など多様なステークホルダーと連携した創造的アプローチにより、社会全体にポジティブな影響を生み出すプロセスが必要と考えています。

このように長期ビジョン2030実現のためには、イノベーションを起こす人財育成やDXの推進なども必要であり、そのための全社的な改革を進めてまいります。

取締役 専務執行役員 香川 敬三



2022-2026年度

長期ビジョン実現のための基盤づくり

戦略の基本方針

- 基盤領域の収益力強化
- 成長領域および新規領域の戦略投資
- M&Aや事業提携機会追求
- DX推進による企業競争力の強靱化
- サステナビリティ経営の推進

マイルストーン

売上高 4,500億円
営業利益 210億円

2027-2029年度

総合食品企業としての持続的成長

事業領域拡大

- 素材と加工技術の探求
- ブランディング強化による既存事業拡大
- 事業の横展開、M&A、事業提携による事業領域拡大
- ウェルビーイング実現のための社会課題解決型事業創出

長期ビジョン2030策定

機会

- 健康寿命の延伸による市場拡大
- 幸福や健康に対する価値観の多様化
- デジタル経済圏の普及による新たな事業創出

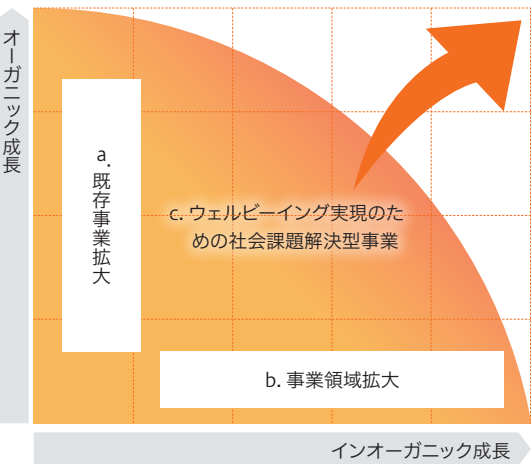
リスク

- 従業員に求めるものや在り方の変化
- 広範な価値観やニーズへの対応
- 環境変化や生産者減少による製品供給への影響
- 気候変動や人権課題への対応の遅れ

経済的価値
a.b. 事業領域拡大の方向性

社会的価値
c. ありたい姿の追求

企業価値向上



社会

- 食の持つ極めて豊かな多様性を守る
- 食のサプライチェーン上にある経営上の社会課題を解決する
- 食の持続可能性に対する負のインパクトを軽減する
- 農業分野を含めサステナブルな食料システムを構築し、食を健全な社会のハブとして豊かな未来を創造する

生活者

- 多様化するニーズ、変化に食のチカラで貢献する
- 食を真ん中にしたコミュニティづくりや体験を通じた社会課題へ貢献する
- 生涯感じられる幸せ・健康・笑顔を届ける

従業員

- 組織、個人のダイバーシティを推進し、自ら学びイノベーションを起こす人財集団
- 自ら半歩踏み出し挑戦し、やりがいを持って取り組める場をつくる
- 食のプロフェッショナルとしての誇りを持って、社会のウェルビーイングに貢献する

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ます



経済的価値
事業成長戦略

売上高 5,000億円
営業利益 250億円



社会的価値
社会価値創造戦略
Our Statement

Our Statement

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



社会の
ウェルビーイング

「食」はすべて、この地球上の自然の恵み。
この思いから、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。私たちが目指すのは、そんな食のもつ多様性を信じる企業です。過去から受け継いできた大地の恵みを、先の世代に受け渡していくために。ニッパンは、食を健全な社会のハブとして豊かな未来を創造していきます。



生活者の
ウェルビーイング

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



従業員の
ウェルビーイング

「食」は、生活者と社会を支える仕事。
このミッションを胸に、食で幅広く社会に役立ちたいと志す、多様な人財が集まります。それぞれが半歩踏み出していく挑戦に、やりがいを持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。それが実を結ぶのが、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持ち、社会のエネルギーとなります。

中期目標

中期目標の位置付け

当社グループは、長期ビジョン2030達成に向けたマイルストーンとして、2026年度までに売上高4,500億円・営業利益210億円の達成を目指す中期目標を策定しております。

基盤領域の製粉・食品素材・加工食品の3事業において一層の収益力強化を図るとともに、成長領域の冷凍食品・

中食・ヘルスケア・海外の4事業において事業領域の拡大を図り、持続的成長を実現していきます。

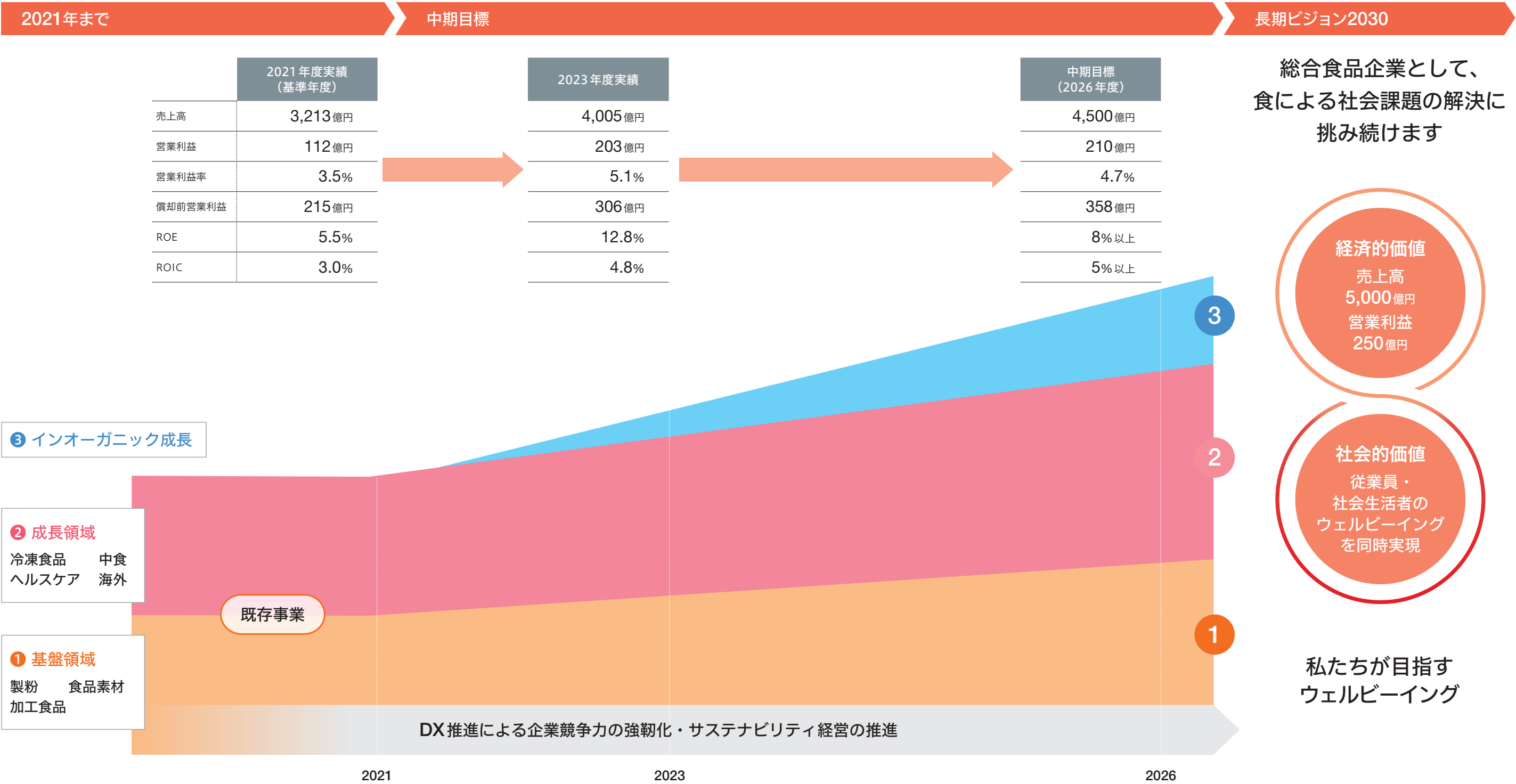
また、新規領域への戦略投資やM&A・事業提携を通じた事業の多角化を図ることで、インオーガニック成長を推進し、中期目標の達成を目指します。

中期目標(2026年度)までの環境認識

当社グループを取り巻く事業環境は、個人消費やインバウンド消費の拡大、雇用・所得環境の改善など、景気回復の動きが見られる一方、原材料やエネルギー価格の高騰、人手不足の深刻化、国内の金融政策の動向および為替相場の変動リスクにより、依然として先行きが不透明な状況が続くものと考えています。

中期目標達成に向け、戦略の基本方針にそった販売の拡大、生産効率の向上などの施策を着実に実行していきます。

戦略の基本方針



戦略の基本方針

戦略の基本方針

当社グループの「戦略の基本方針」は、中期目標の前倒し達成を踏まえてもなお、2022年に策定した5つの柱は変わることなく推進していきます。

背景には、中期目標は個人消費およびインバウンド消費の回復等による需要増に加えて生産性の向上による結果、前倒し達成したものの、2022年策定時のオーガニック成長による数量増（+ 400 億円）、インオーガニック成長による領域拡大（+ 400 億円）には伸びしろがあるとの判断があります。

5つの柱

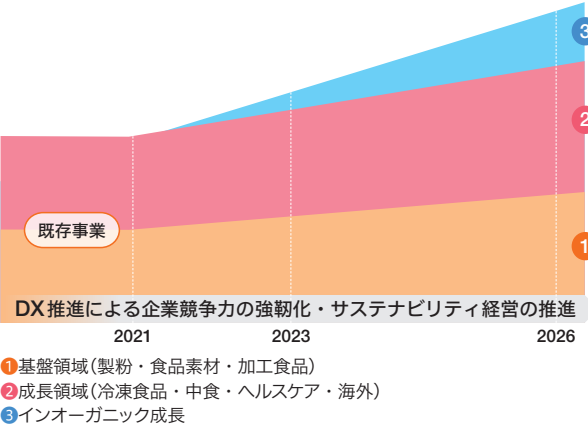
- ・ 基盤領域の収益力強化
- ・ 成長領域および新規領域への戦略投資
- ・ M&Aや事業提携の機会追求
- ・ サステナビリティ経営の推進  P.43
- ・ DX推進による企業競争力の強靱化

基盤領域の収益力強化

当社グループを取り巻く事業環境は、国内市場では人口の減少、健康志向の高まり、嗜好の多様化、諸コストの増加など激しく変化しています。コロナ禍を脱し、全般的

2026年度までの3年、各事業毎に立案の戦略の基本方針をふらさず着実に取り組むことにより、中期目標4,500億円、営業利益210億円の達成を目指します。

特に事業推進面では、基盤領域の収益拡大が重要と考えています。既にいくつかの施策を公表していますが、この他にも検討中の事業プランを、当社グループのDNAである誠実かつ着実に取り組むことで成果へとつなげていきます。



に国内需要は回復してきましたが、より一層の成長戦略を推し進めるには基盤領域におけるコスト競争力の向上、収益基盤の強化が不可欠となっています。

事業方針



製粉事業

物流費をはじめとした諸コストの上昇を、拡売、生産効率向上、物流改善等を実現することで、2023年度並みの償却前営業利益を維持する。



食品素材事業

顧客目線を重視したマーケティング展開、拡大市場での取り組み強化、生産・物流工程における不断のコストダウン継続により、顧客提供価値ならびに収益性の向上を図る。



加工食品事業

家庭用ドライグロサリー市場における消費者からの高いエンゲージメントの獲得。マスターブランド戦略への資本集中投下によりトップラインを拡大し、規模の経済性を効かせて収益力の強化を図る。

成長領域および新規領域への戦略投資

冷凍食品事業はコロナ禍を経て、購買層が広がり、さらなる成長が見込まれる領域であり、激しい競争下にある冷凍食品市場においてライフスタイルの変化に対応した商品を展開しています。中食事業ではデリーメーカー事業の「稼ぐ力」を再構築し、かつ販売先の多角化を図っていき

ます。ヘルスケア事業は機能性表示食品を主軸ブランドとして育成、伸長し、独自の素材を活かした健康通販事業を拡充してまいります。海外事業では一層の経営基盤強化を図りながら、既進出地域の周辺エリアにおける事業展開により海外売上高比率の拡大を目指していきます。

事業方針



冷凍食品事業

各種マーケティング施策と販路拡大により拡売を推進。様々なユーザーニーズに応える商品開発体制及び需要拡大を見据えた供給体制の構築により、2026年度売上高は2023年度比130%を目指す。



中食事業

生産体制強化により収益構造を改善すると同時に、既存マーケットの深耕および新たな中食市場の開拓を進める。



ヘルスケア事業

付加価値の高い機能性素材の販路拡大と機能性表示食品の主軸ブランド育成および健康通販事業の拡充により、2026年度売上高は2023年度比180%を目指す。



海外事業

各国事業拠点の底上げと近隣諸国への拡大、事業拡大に向けた設備投資、海外経営基盤の強化により、2026年度売上高は2023年度比200%を目指す。

M&Aや事業提携の機会追求

M&Aや事業提携は、長期ビジョンの達成に向けた基本戦略のひとつであり、インオーガニックによる成長スピードを加速させ、事業規模を拡大していくために、重要な位置付けにあります。総合食品企業として、既存の各事業・各分野でのシナジー発揮を念頭に置いたソーシングを推進

しています。

中でも、成長戦略の重点領域である冷凍食品・中食・ヘルスケアの各事業、海外事業はエリアのポテンシャル等に留意しながら、検討機会を追求しています。こうした取り組みを通じて成長戦略の具現化に努めていきます。

DX推進による企業競争力の強靱化

当社グループはDX推進を長期ビジョン達成への重要な経営基盤強化の一環と捉え、5つの取り組み課題に対して長期的な視点から進めてきています。

これらの取り組みを通じ、デジタル技術を用いた既存ビジネスモデルの変革と、新規事業領域の創出を目指します。

- ・ 経営の高度化
- ・ 業務プロセスの変革
- ・ DX人材育成
- ・ セキュリティ基盤の強化
- ・ コミュニケーション強化

グループ事業の概況

ニッポングループでは、総合食品企業として、製粉をはじめプレミックス等の食品素材やワンプレート弁当等の冷凍食品等、川上から川下まで事業を展開、小麦、米、そば、コーン、野菜、アマニ等の幅広い原材料を取り扱いしています。今後も世の中やお客様の課題解決を起点に、高付加価値食品の開発、食品加工製造技術の活用、生産性向上により、更なる企業成長を目指します。

食品事業

パスタブランドの更なる成長を実現するため、マーケティング強化を進めました。2024年2月にはおうちパスタを革新するオーマイプレミアムの新ブランド戦略を発表し、家庭用食品・家庭用冷凍食品の更なる販売強化に取り組んでおります。



(2023年度実績)
売上高
2,266億円

売上高構成比
57%

製粉事業

2023年度は2023年6月および2024年1月の小麦粉の価格改定並びに副製品のふすまの販売価格の堅調な推移等により、売上高は前年を上回りました。国内では、愛知県知多市の新たな製粉工場建設に着工し、海外では米国の製粉会社 Utah Flour Milling, LLCへ出資しました。



(2023年度実績)
売上高
1,253億円

売上高構成比
31%

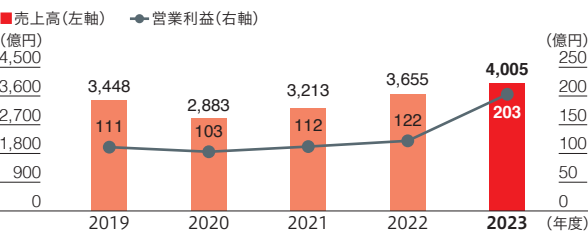
その他事業

ペットフード事業については、出荷増に加えて原材料等のコスト上昇に伴う価格改定を実施したことや外食事業については、人流の回復に伴う需要の増加に加えて販売が好調に推移したことにより、その他事業の売上高は前年を上回り、営業利益も前年を上回りました。

(2023年度実績)
売上高
485億円

売上高構成比
12%

売上高／営業利益



2023年度は、行動制限の緩和による個人消費およびインバウンド消費の回復等による需要の増加に加え、原材料価格および各種コストの上昇に伴い実施した価格改定や生産性改善によるコストダウン等により、売上高4,005億円（前年度比109.6%）、営業利益は203億円（同165.5%）となり、過去最高の業績を更新しました。

事業成長の方向性

ニッポングループは、1896年創業の製粉事業を起点に、取扱い原材料を小麦から米・そば・コーン、大豆、野菜、アマニ他に広げています。さらに、事業展開もプレミックス等の食品素材、パスタ等の加工食品、オーマイプレミアム、ワンプレート食品等の冷凍食品、デイリーメーカーとしての中食等へ広げながら、個別事業が特色をもちながら、事業間でのシナジーを創出し、売上高4,000億円を確保するまでに成長してまいりました。

今後は、既存事業の一層の成長確保、新規事業領域の拡大や海外展開での成長に加えて、長期ビジョン2030にて定めた「ウェルビーイング実現のための社会課題解決型事業」の取り組みにより、各事業の自律性とシナジー、連携を推進しながら、「総合食品企業として、食による社会課題解決に挑み続け」、2030年には売上高5,000億円、営業利益250億円規模まで成長してまいります。





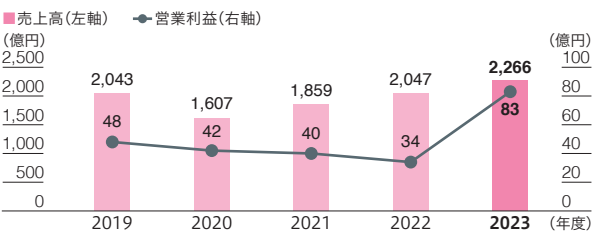
食品事業

ニッパングループでは、原材料価格等のコスト上昇は続いているものの、個人消費やインバウンド需要の回復を捉え、消費者インサイトにアプローチした商品開発によって家庭用と業務用のシナジーを活かしながら、成長、基盤の両領域において、更なる収益拡大を目指していきます。

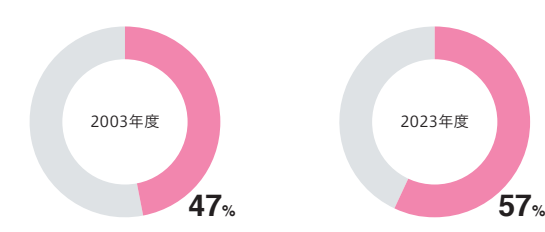
取締役 常務執行役員 川崎 裕章



売上高／営業利益



構成比



食品事業の概要

当社グループにおける食品事業は連結売上高比率で2023年度は約57%となっています。食品事業の全事業に占める割合は着々と伸びており、20年前の2003年度からは1割程度食品事業の比率が増加しています。製粉事業を祖業としてその延長線上にある食品事業は、その中でも食品素材、加工食品、冷凍食品、中食の各事業が有機的に結びついています。また加工食品、冷凍食品では業務用と家庭用の双方の商品を扱っており、業務用、家庭用いずれの

商品においても顧客の要望に当社の高い研究・開発力を用いて柔軟かつ多彩に対応しています。様々なライフスタイルや環境意識の高まりといった価値観の変化により、食の場面でもこれまでにない商品が求められるようになってきています。当社グループはこれまで顧客と築いてきた信頼関係を基盤として社会や個人の多様に変化するニーズに的確に対応していきます。

外部環境の認識

2023年度は、個人消費およびインバウンド商品の回復等による業務用商品の需要が増加し、市場全体は拡大基調で推移しました。一方、原材料価格や各種コストの上昇も継続しており、コスト上昇分の吸収に加えて、戦略分野、商品の拡販による売上拡大と、生産性向上によるコストマネジメントが重要であると認識しています。

中期目標達成に向けて、冷凍食品、海外事業等の成長

領域は勿論のこと、基盤領域である食品素材等においても調理簡素化、時短可能な食品素材の需要増も期待できる状況にあり、総合食品企業としての豊富な事業シナジーを活用、積極的な設備投資による生産性向上、供給能力の拡大や消費者インサイトを起点とするマーケティング推進による更なる業容拡大を目指します。

現状分析

強み	- 事業シナジー（製粉と食品素材、業務用と家庭用における知見、ノウハウの共有） - 製品開発力、生産力 - 消費者インサイトを起点とする提案力
機会	- 家事負担軽減ニーズの増加 - 労働力不足による調理簡素化、時短可能な食品素材ニーズ増 - 健康、本物志向の増加

課題	- 家庭用分野の更なる拡大 - 業容拡大にあわせた生産、供給能力の拡大
脅威	- 労働人口の減少 - 競合他社との競争激化

食品事業の事業戦略

成長領域

冷凍食品

- 成長分野における拡売の促進
- 市場ニーズに合致した商品開発と提案
- 需要拡大を見据えた供給体制の増強及び生産性の向上

中食

- デイリーメーカー事業の「稼ぐ力」の再構築
- 収益構造改善のための生産体制構築
- 既存マーケットの深耕および新たな中食市場の開拓

基盤領域

食品素材

- マーケティングを活用した顧客視点での拡売推進
- 技術活用、商品差別化による拡大市場における取り組み強化
- 生産・物流の見直しに伴うコストダウンの推進

加工食品

- マスターブランド構築に向けた組織再編とシステム強化
- 消費者に支持される強いナショナルブランドの育成と拡売に向けた販促強化
- 取り扱い商品の整理による利益率の改善

バリューチェーン



食品事業

冷凍食品

事業環境の認識

家庭用においては、少人数・単身世帯の増加、時短・簡便ニーズの高まりにより、1食完結型のワンプレート商品や個食の Pasta や米飯の出荷が大きく伸長しています。各カテゴリーにおいて、おいしさを追求した新商品やリニューアル品を投入してラインアップを強化し、市場の拡大に努めています。

業務用においても、新型コロナウイルス感染症 5 類移行に伴う行動制限の緩和やインバウンド需要の回復、お客様における人手不足を背景とした時短・簡便ニーズの高まりを受け、需要が増加しています。お客様のニーズを的確に捉えた提案活動に注力することで、拡売に努めています。

また、家庭用包装容器の紙トレーへの切り替えによる脱プラを推進しており、環境保護に向けた取り組みも推進しています。

- 強み

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

 - 冷凍食品市場の拡大
 - 食品ロス削減の流れ
 - 時短・簡便ニーズの高まり
- リスク

 - 気候変動による原材料価格の高騰
 - 労働人口減少に伴う人手不足
 - 諸コストの増加



事業方針と主な戦略

- 事業方針

各種マーケティング施策と販路拡大により拡売を推進。様々なユーザーニーズに応える商品開発体制、および需要拡大を見据えた供給体制の構築により、2026 年度売上高は 2023 年度比 130% を目指す。
- 主な戦略

 - 成長分野における拡売の推進
 - 市場ニーズに合致した商品開発と提案
 - 需要拡大を見据えた供給体制の増強および生産性の向上

今後の取り組み

お客様の時短・簡便ニーズの高まりから、今後も冷凍食品市場は拡大が見込まれます。お客様のニーズに応えた新商品の開発、マーケティング活動に基づく販促の強化を図り、一層の事業の拡大に努めます。ワンプレート商品はさらなるメニュー拡充を、個食米飯商品はトレー入りならではのメニュー開発を行い、新たな顧客層獲得に向けた新商品を市場に投入します。

今後の需要拡大に応えるため、製造ラインの増設や自動化・省人化を図り、供給能力の拡大および生産性の向上を図ります。

また、大豆たんぱく質のプラントベースフードの提案・拡売の推進、包装容器の紙トレー化による脱プラの推進により、環境保護への取り組みを強化します。

中食

事業環境の認識

新型コロナウイルス感染症の 5 類移行に伴う行動制限の緩和により需要が回復してきましたが、国内人口の減少、人手不足、原材料・エネルギーコストの高騰など、中食の事業環境は依然として厳しい状況が続いています。一方で、少子高齢化、少人数世帯の増加、女性の社会進出増加により、中食へのニーズが高まる中、既存マーケットでの競争力を強化するとともに、新たな中食市場の開拓を推進しています。

また、深刻化している人手不足問題への対応として、生産ラインの自動化を推進するとともに、食品ロス削減に向けた賞味期限延長への取り組みを強化するなど、社会問題への対応も進めていきます。

- 強み

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

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

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



事業方針と主な戦略

- 事業方針

生産体制強化により収益構造を改善すると同時に、既存マーケットの深耕および新たな中食市場の開拓を進める。
- 主な戦略

 - デリーメーカー事業の『稼ぐ力』の再構築
 - 収益構造改善のための生産体制構築
 - 既存マーケットの深耕および新たな中食市場の開拓

今後の取り組み

生産ライン自動化による省人化の推進や、当社グループ内の管理システム共通化による構造改革の実施などの各種施策を実行し、デリーメーカー事業の『稼ぐ力』の再構築を行います。

安全、安心でおいしさを追求した商品開発や技術開発を推進するとともに、既存工場における生産能力および生産品目を拡大し、収益力・競争力の向上を図ります。

また、賞味期限の延長や、食材残渣や未利用資材などを資源とした飼料やエネルギー・燃料等への変換に取り組み、食品ロスの削減に努め、社会問題の解決に貢献します。

食品事業

食品素材

事業環境の認識

お客様における人手不足、技術者不足により、時短・簡便ニーズが高まっており、主力のプレミックス事業の需要は今後増加が見込まれます。お客様の作業工程短縮を訴求した課題解決型提案営業の推進により、販売の維持拡大を図ります。

シーズニング事業、米粉事業、コーン・植物性蛋白事業においても、当社が長年培ってきた商品の研究開発力を最大限に活用して、新規ユーザーへの提案を進めていきます。

また、諸コストの増加に対して、生産効率向上、物流見直しなどのコストダウンに向けた取り組みを推進していきます。

強み	- 幅広い顧客からのニーズをヒアリングできる営業体制 - 顧客ニーズに対応できる高い商品開発力 - 国内外工場の安定した製造体制
機会	- 健康・国産・本物志向の高まり - 国内外の需要拡大 - 調理の簡素化・時短化が可能になる素材のニーズ拡大
リスク	- 国内人口の減少 - 諸コストの増加



事業方針と主な戦略

事業方針	顧客目線を重視したマーケティング展開、拡大市場での取り組み強化、生産・物流工程における不断のコストダウン継続により、顧客提供価値ならびに収益性の向上を図る。
主な戦略	- マーケティングを活用した顧客視点での拡売推進 - 技術活用、商品差別化による拡大市場における取り組み強化 - 生産・物流の見直しに伴うコストダウン推進

今後の取り組み

主力のプレミックス事業においては、人手不足対応による調理の時短化・簡素化のニーズが高まる中、市場ニーズに対応した新商品を開発・提案するとともに、お客様の作業工数軽減等のメリットを訴求した営業活動を継続し、販売の拡大を図ります。

シーズニング事業については、長年のプレミックス事業で培った当社の技術・強みを活かして、特徴のある高品質な商品開発を行います。

米粉事業については、米の産地・品種にこだわった商品で差別化を図るとともに、グルテンフリー商品を投入し、拡売を進めます。また、コーン・植物性蛋白事業に関しては、それぞれで新たな用途の開拓を進め、新規ユーザーへの提案を行います。

加工食品

事業環境の認識

消費者のライフスタイルやニーズが多様化する中、マーケティング戦略と組織改革を本気で実行し、「もちっとおいしいスパゲッティ」を導入し、成熟している家庭用パスタ市場において、消費者が本当に求める価値を提供して市場に変化を起こすことに本気で取り組んでいます。

オーマイプレミアムなどのマスターブランドの価値を高めるとともに、商品開発力を活かしておいしさで消費者に支持されるブランドに育成し、拡売に向けた販促を強化することで、事業の拡大を図っていきます。

また、社会的課題解決に向け、包装資材の脱プラ化や食品ロス削減に向けた賞味期限表示の見直しなどにも取り組んでいます。

強み	- ブランドへの信頼 - グルーブシナジーを活用した商品開発力 - 高品質、安全な商品供給体制
機会	- ニーズの多様化 - 食品ロス削減の流れ - 消費者のライフスタイルの変化
リスク	- 国内人口の減少 - 諸コストの増加 - 競争激化に伴う採算低



事業方針と主な戦略

事業方針	家庭用ドライパスタ市場における消費者からの高いエンゲージメント獲得。マスターブランド戦略への資本集中投下によりトップラインを拡大し、規模の経済性を効かせて収益力の強化を図る。
主な戦略	- マスターブランド構築に向けた組織再編とシステム強化 - 消費者に支持される強いナショナルブランドの育成と拡売に向けた販促強化 - 取り扱い商品の整理による利益率の改善

今後の取り組み

「オーマイプレミアム」「オーマイ」「ニッポン」ブランドの浸透を図るとともに、消費者視点での商品開発や積極的な販促活動を展開し、消費者に『おいしさ』で支持されるブランドに育成します。今後も、マーケティング戦略およびマスターブランド戦略に注力するとともに、全国規模のチャネル構築・EC事業・輸出の推進にも取り組み、一層の収益力の強化を図ります。

また、WFP国連世界食糧計画の飢餓と貧困撲滅の活動を支援するため、「レッドカップキャンペーン」に参加するなど、オーマイパスタを通じた社会貢献活動に取り組むとともに、包装資材の脱プラ化を推し進めて環境保護にも取り組んでいます。



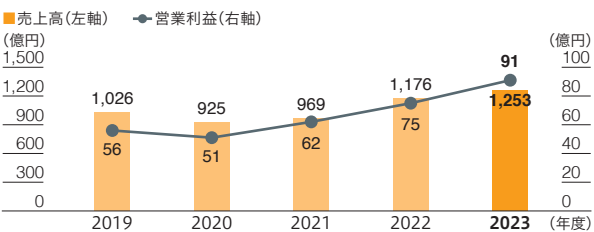
製粉事業

ニッパングループは安全・安心な品質の小麦粉を供給すること
が、最も大切な使命と考えています。
食を通じて社会に貢献し、おいしさや健康にも考慮した商品をお届けしていきます。

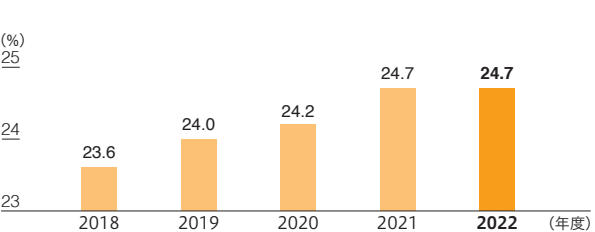
取締役 専務執行役員 木村 富雄



売上高／営業利益



ニッパンのシェアの推移



製粉事業の概要

2023年度はコスト上昇の影響があったものの提案営業を継続し、3期連続の増収増益を達成しました。小麦粉消費量は令和に入り若干の減少傾向が続きましたが、小麦粉

関連業界の継続した努力により消費は再び増加傾向にあります。私たちは長期的な視野で製粉市場の創造・拡大、業態の変革に取り組んでまいります。

成長の方向性

業務用の小麦粉市場ではお客様の課題を解決することによって事業領域を拡大してまいりました。課題のあるところには機会があるという意識で挑戦を続けます。

近年は人手不足・人財不足への対応を解決する素材へのニーズが高まっています。時短メニューや工程の短縮への提案をご評価いただいています。小麦粉製品だけではなく粉体エンジニアリング分野でも工場建設から自動化に関

わる機械設備の相談まで、お客様の幅広い課題に挑戦し続けます。

小麦の育種への取り組みも本格化しています。創業以来の知見を基に「澱粉の老化を遅らせる小麦」の開発に成功し市場で販売を拡大しています。大きな差別化が難しい小麦粉の市場で、お客様が優位性のある商品を市場に供給することに貢献しています。

製粉事業を通じて社会に貢献する企業へ

私たちは経営理念の中で「ウェルビーイング(幸せ・健康・笑顔)」を掲げています。

この理念に基づき日々の業務を行っています。
一例をあげれば、全粒粉を使用したメニューの提案により健康面での貢献を図っています。1970年代以降は国民の摂取カロリーは減少傾向です。また運動習慣のある人も近年は増加傾向にあります。しかしながら肥満や糖尿病の割合は増加の一途です。厚生労働省発表の「日本人の食事摂取基準(2020年度版)」によると成人の食物繊維の摂

取量は1955年から3割も減少しています。主食から食物繊維をとることで摂取量を増加させて健康への効果を期待しています。また、社員が若い頃から社会課題に取り組むことで個人としての成長の機会となっています。

環境への配慮は企業が事業を継続していくために大事な課題です。植物由来の資源を原料に使用したバイオマスインキの小麦粉包材への使用を拡大しており、ナショナルブランド銘柄の半数以上の切り替えを実施しています。

強み

- 小麦や穀物等に関する創業以来の豊富な知見
- 高い生産技術
- 他事業とのシナジーを発揮した課題解決型営業

機会

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

リスク

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

製粉事業の生産拠点

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



事業方針と主な戦略

- | | |
|------|---|
| 事業方針 | 製粉事業を通じて社会に貢献する企業へ
製粉事業を通じて個人が成長する企業へ |
| 主な戦略 | <ul style="list-style-type: none">市場拡大への貢献デジタル化によるコストダウン生産拠点の再配置事業エリアの拡大 |

今後の取り組み

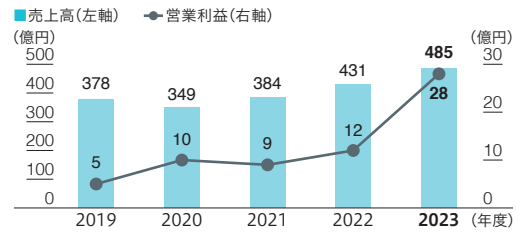
2026年に知多新工場が稼働します。新工場は技術的に最先端であることはもちろん、環境を含めSDGsに配慮した工場となります。稼働後は全国7工場体制となり臨海比率は95%を越えます。

2025年には25%を出資した米国ユタ州のUtah Flour Milling, LLCが稼働します。米国での製粉工場への出資により事業エリアの拡大の足掛かりとします。



その他事業

売上高／営業利益



2023年度は、その他事業全体売上高485億円(前年比112.6%)、営業利益28億円(同221.5%)と伸長しました。その要因は、ペットフード事業が出荷数量増加や原材料等のコスト上昇に伴う価格改定・採算変動等、外食事業が人流の回復に伴う需要の増加による販売数量増加等によるものです。

その他事業の概要

その他事業では、ヘルスケア事業、ペットフード事業、エンジニアリング事業、ドーナツショップ等の外食事業、不動産の賃貸事業、スポーツ事業等を展開しています。

外食

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



ニップドーナツ(株)

ペットフード

ペットフードのOEM供給を始めたのが本格的なスタートになり、ペットフードの製造販売を事業目的として発足した事業会社において2工場体制で供給をしています。近年のペットに対するニーズの高まりとともに嗜好性や健康に配慮した主食用ペットフードや副食用ペットフードを開発し、小ロット商品の生産も手掛けています。



エヌピーエフジャパン(株)千葉工場

エンジニアリング

食品関連プラントの設計、施工を行っており、粉粒体ハンドリング工場・食品工場のトータルエンジニアリング企業として、新システムのコンサルティング、設計、施工、試運転、メンテナンス、オペレーション指導から既存システムの分析、診断、改造まで一貫したプロジェクト体制で最適なエンジニアリングを提供しています。



ニップンエンジニアリング(株)が施工した廃水処理設備プラント



ヘルスケア事業

事業環境の認識

国内の少子高齢化が進行する中、健康寿命延伸が社会的課題となっており、今後もヘルスケア市場の伸長が期待されます。高齢化社会に対応した健康機能研究を取り進めて新素材の開発を進めるとともに、アマニ、マスリン酸、セラミド等の既存素材の新規用途開発に取り組み、付加価値の高い機能性表示を訴求した商品の開発・販売を推進しています。

強み

- 基礎研究から先端研究まで幅広く行う体制
- 社会変化に対応した商品開発力
- 付加価値の高い“植物由来”機能性素材

機会

- 健康寿命延伸意識の向上に伴うヘルスケア商品市場の拡大
- フェムテックへの関心の拡大
- サーキュラーフードの広がり

リスク

- 諸コストの増加
- 新規事業者の参入による競争激化
- 関連法令の制限拡大



事業方針と主な戦略

事業方針

付加価値の高い機能性素材の販路拡大と機能性表示食品の主軸ブランド育成および健康通販事業の拡充により、2026年度売上高は2023年度比180%を目指す。

主な戦略

- 付加価値の高い機能性素材の販路拡大
- 機能性表示食品の主軸ブランド育成
- 独自素材を活かした健康通販事業の拡充

今後の取り組み

新素材の開発を積極的に進めるとともに、アマニなど既存の機能性素材の新規用途開発に取り組みます。国内では、付加価値の高い機能性表示訴求を活かした商品開発により、売上拡大を図ります。海外では、既存輸出国での売上拡大に加え、ベトナムなどの東南アジアへの拡売を推進

します。

今後も健康素材の研究開発を通して、人々が豊かに生きるための心身の健康維持・増進をサポートするとともに、社会的課題である健康寿命延伸への貢献を目指していきます。

ニッパングループの海外事業

ニッパングループでは、国内の人口動態の減少や国内の各事業での技術力、知見を活かすべく、2026年度までに2023年度比200%の海外売上高を目指します。

成長戦略

海外事業では、2026年度までに2023年度比200%の海外売上高を目指す為に、オーガニック分野では既存の拠点を起点とした近隣諸国への展開といった新たな領域への販路拡大に努めます。さらに、生産能力増強・効率化への設備投資を行い、事業の発展を支える安定供給の礎を確立します。

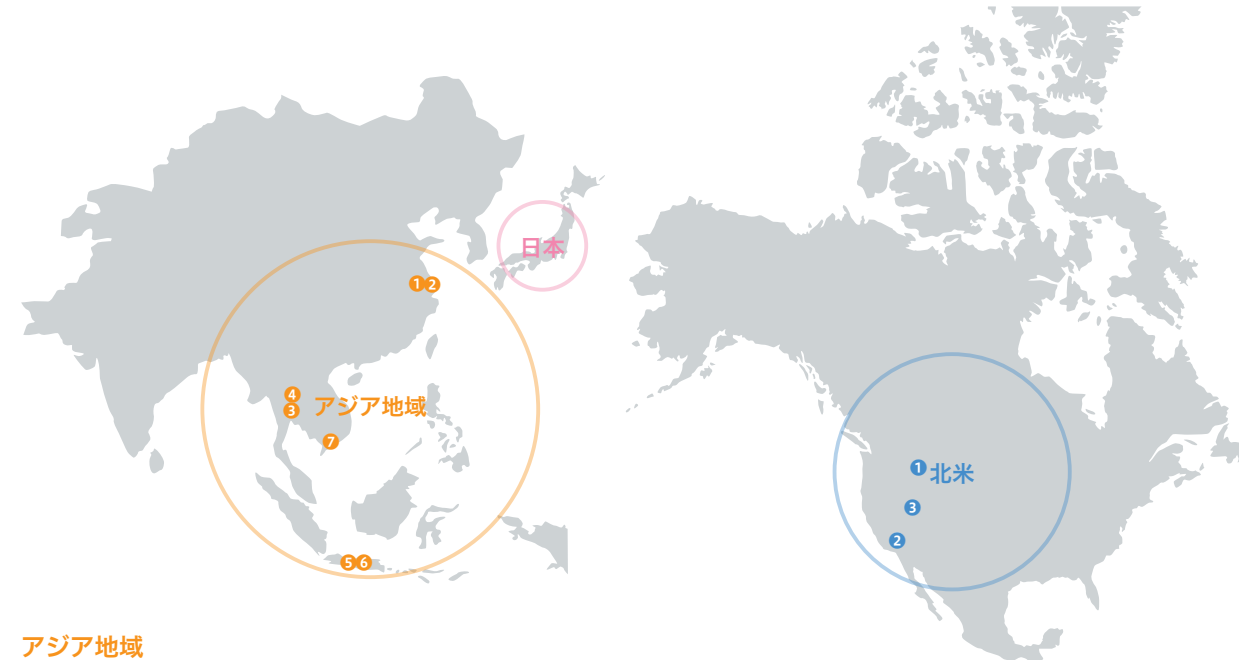
インオーガニック分野では米国およびベトナムで投資を行いました。引き続き積極的に北米・ASEAN地域におけるクロスボーダーM&Aの機会を追求するとともに、冷凍食品や新規素材の代替たんぱく・健康素材・機能性素材などの新規事業を海外でも展開していきます。

また、グローバル人材の育成や海外リスク管理の強化に取り組み、海外経営基盤の強化を図ります。

主な取り組み

各国で原材料や人件費など各種コストは増加しているものの、需要回復や適切な価格改定により海外事業は堅調に推移しております。2023年度は売上高、営業利益等で2022年度を大きく上回る結果となりました。また、2023年5月には海外での初の製粉事業となるユタ製粉に出資し、ASEAN地域では2023年9月にインドネシアで製造拠点が稼働開始、2024年7月にはベトナムで現地法人を設立するなど事業拡大に取り組んでいます。一方、全社的にサステナビリティ経営を目指す中、タイおよび中国の製造拠点に太陽光発電設備を導入致しました。

今後設備投資も積極的に進めていきます。



アジア地域

- ① 上海日粉総合貿易有限公司（販売拠点）
- ② 上海金山日粉食品有限公司（プレミックス製造拠点）
- ③ NIPPON FOODS CORPORATION (THAILAND) LTD.（販売拠点）
- ④ NIPPON (Thailand) Co., Ltd.（プレミックス・冷凍生地製造拠点）
- ⑤ PT NIPPON FOODS INDONESIA（販売拠点）
- ⑥ PT NIPPON PRODUCTS INDONESIA（プレミックス製造拠点）
- ⑦ NIPPON Vietnam Company Limited（プレミックス製造・販売拠点）※

※2027年稼働予定

北米

- ① Pasta Montana, L.L.C.（パスタ製造・販売拠点）
- ② NIPPON California Inc.（販売拠点）
- ③ Utah Flour Milling, LLC（小麦粉製造・販売拠点）※

※2025年稼働予定

海外展開の戦略

外部環境の認識

日本国内の市場は少子高齢化や人口減を背景に縮小傾向にある一方で、海外市場については世界の人口増、およびASEAN地域を中心とした経済成長による所得水準の上昇や食文化の欧米化等を背景に拡大しており、今後もさらなる成長が見込まれます。

一方で、世界的な人件費・エネルギー価格などの上昇により製造・輸送等の各種コストは依然として高止まりの状況にあるものの、ロシアによるウクライナ侵攻後に高騰した穀物相場は沈静化し安定的に推移しています。

複雑化する国際情勢および為替相場の変動リスク等、今後の状況は不透明であるものの、持続的な海外展開を実現するため、左記の成長戦略を着実に実行していきます。

TOPICS 1 ベトナム現地法人「NIPPON Vietnam Company Limited」の設立

2024年7月、ASEAN地域における当社グループの業務用商品等の販売拡大を図るため、ベトナム社会主義共和国南部ドンナイ省に現地法人NIPPON Vietnam Company Limited (NIPV社)を設立しました。プレミックス工場は2027年度の稼働を予定しています。

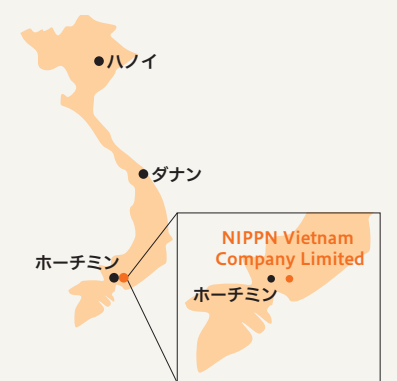
NIPV社の概要

所在地:ベトナム社会主義共和国ドンナイ省
事業内容:プレミックス製品の製造および販売（輸出入業務も含む）

NIPV社プレミックス工場の概要

敷地面積: 17,767㎡ 生産能力: 約4,300t/年
生産品目: 各種業務用プレミックス 稼働時期: 2027年（予定）

NIPV社所在地



TOPICS 2 北米製粉事業の取り組み

2023年5月に当社グループ全体の製粉事業の総合力をより一層高め、海外事業の更なる拡大へつなげていくため、Utah Flour Milling, LLC（ユタ製粉）へ25%出資しました。

ニッパングループの米国事業



米国における既存事業

- ① Pasta Montana, L.L.C. パスタの製造・販売
- ② NIPPON California Inc. プレミックス等の販売
- ③ Utah Flour Milling, LLC 小麦粉の製造・販売

この取り組みにより、米国の既存2拠点とのシナジーを発揮し、中期目標で掲げている北米のビジネス拡大を前進させ、インオーガニック成長戦略の推進を含めた事業展開を具現化していきます。



工場完成予想図

③Utah Flour Milling, LLCの概要

設立時期: 2023年2月 事業内容: 小麦粉の製造・販売
工場所在地: 米国ユタ州 稼働時期: 2025年
生産能力: 約340t/日(小麦粉ベース)
敷地面積: 約21,000㎡

財務戦略

当社グループは、財務の基本方針に則り、
成長領域と新規事業への積極的な投資および
資本効率の向上に向けた資本コストと株価を意識した
経営の両立を推進し、持続的成長を図ります。



取締役 執行役員 大田尾 亨

事業環境の認識

2023年度は、原材料・エネルギー価格の高騰による製造・輸送コストは依然として高止まりの状況にあるものの、ロシアによるウクライナ侵攻後に高騰した穀物相場は沈静化し安定的に推移しています。経済の先行きは依然として不透明ながらも、経済活動の正常化に伴い、当社グループを取り巻く経営環境は緩やかに改善し、市場が引き続き拡大するものと見込んでいます。

利益面では、原油、為替、穀物相場の影響を受け、原材料および物流費をはじめとする各種コストが上昇しておりますが、拡販や生産性の向上を進めています。コストアップ要因についてお客様のご理解をいただきながら、価格反映に努めています。

本中期目標の期間では、営業キャッシュ・フローを上回る積極的な投資を計画しており、保有資産の最適化によるキャッシュ創出とともに、金利上昇局面を念頭においた適切な資金調達が重要と認識しています。

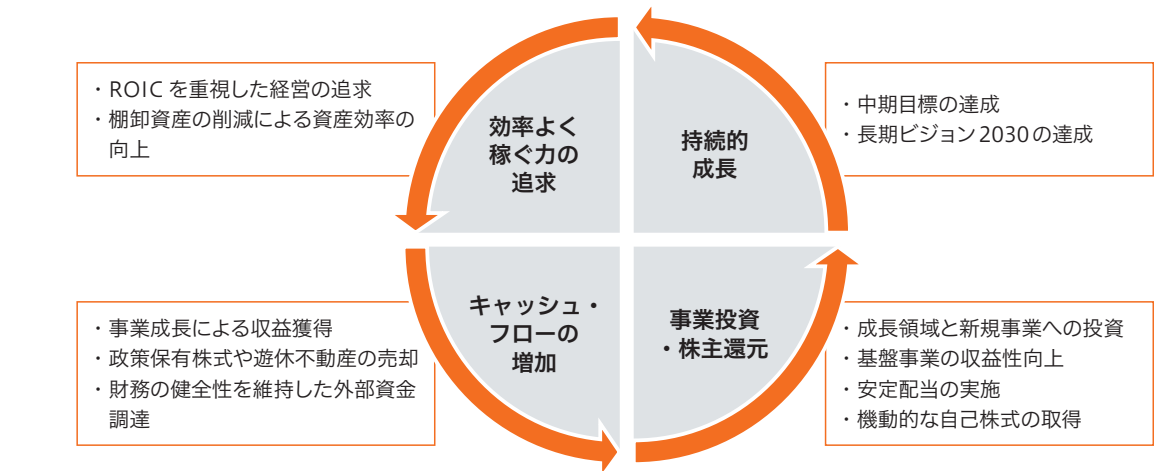
財務の基本方針

- 資本効率を意識した経営と事業成長から創出されたキャッシュを最適配分する
- バランスシートの効率化により資本効率の向上および財務体質の強化を図る
- 株主還元策として、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する

当社グループは、投資モニタリングの一環としてSBU[※]毎にROICを試算し、全社のWACC(加重平均資本コスト)を上回っているかを検証するとともに、SBU毎の採算改善に活用しています。棚卸資産は、品目の絞り込みや在庫マネジメントを徹底し、資産の効率化を進めています。な

お、ROICはSBUの採算管理に有用ですが、当社グループの強みであるシナジーや新規事業のアーリーステージに活用するため、引き続き、高度化を図っていきます。

[※] SBU: Strategic Business Unit の略で、例えば食品事業における「食品素材」「加工食品」「冷凍食品」「中食」にあたります。

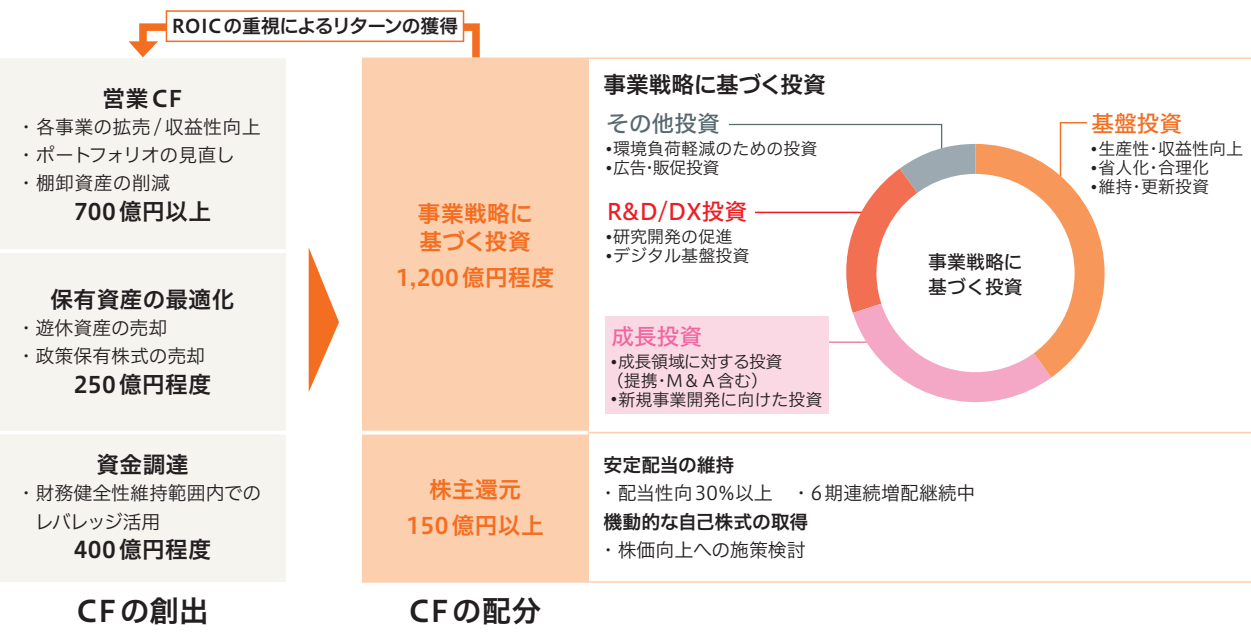


キャッシュ・アロケーション

現中期目標では、「長期ビジョン2030」の売上高5,000億円、営業利益250億円の達成に向けた布石づくりのため、知多工場の新設投資などの基盤投資に加え、成長領域と新規事業の投資を拡大するため、期間中に最大1,200億円の投資を計画しています。

営業キャッシュ・フローを超える投資額は、政策保有株式や遊休不動産の売却によって充当し、不足分はA-の長期発行体格付け(JCR)の維持を前提に資金調達も必要に応じて進めていきます。

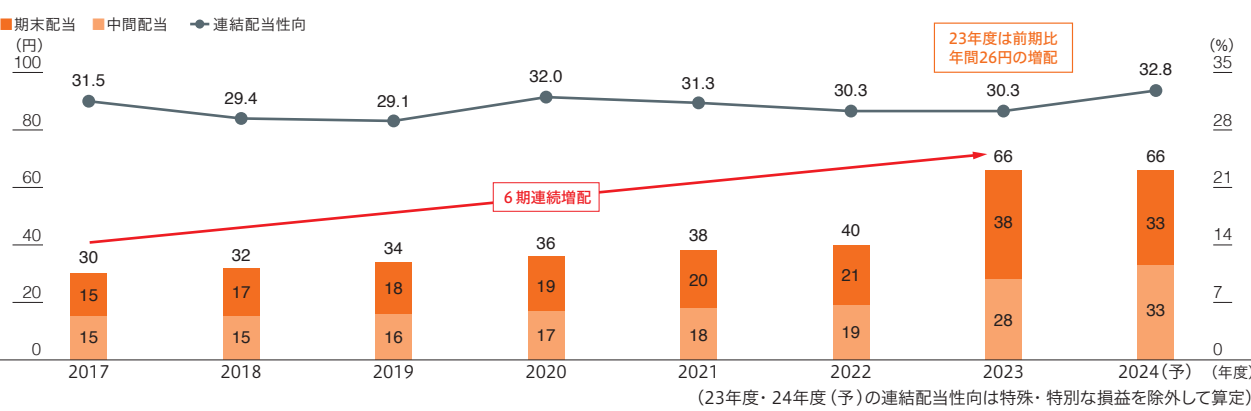
株主還元は、安定配当(30%以上)を前提に機動的な自己株式の取得も検討します。



株主還元

株主還元は重要な経営目標課題のひとつとして位置付けており、「資産売却等による特殊・特別な損益」を除外して算定した連結配当性向30%以上を目安に配当額を決定しています。

2023年度の期末配当は、当初予想を上回る業績となったことから、前回予想より10円増配の1株当たり38円とし、年間配当金は中間配当金とあわせて1株当たり66円といたしました。その結果、連結配当性向は19.5%となりましたが、「特殊・特別な損益である政策保有株式の売却益」を除外して算定した連結配当性向は30.3%となりました。



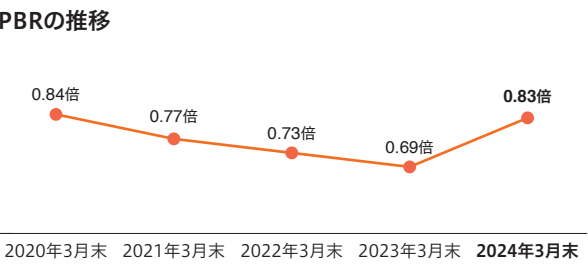
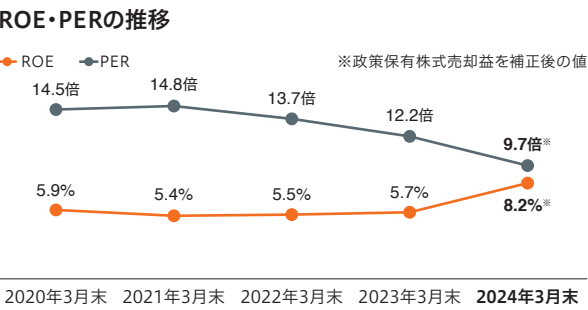
財務戦略

資本コストや株価を意識した経営の推進

当社のPBRは、堅調な業績と株式相場全体の成長を背景とする株価の上昇により、2024年3月末において0.83倍まで上昇しました。今後はPBR1倍に向けてさらなる資本効率の向上や株価上昇への取り組みが必要と認識しています。なお、2024年3月末は政策保有株式の売却益を計上したことに伴い、ROEは12.8%、PERは6.2倍となりました。売却益の影響を補正した場合のROEは8.2%、PERは9.7倍程度となります。補正後のROEは修正中期目標の8%を上回る状況にある一方で、PERはプライム上場企業の平均値(18倍程度)を下回っています。

PBR向上には、ROEの向上と成長期待値であるPERの引き上げの双方が重要と考えています。投資家の皆様の期待が高いROEについては、基盤事業の収益力強化のための投資ならびに成長領域への戦略的投資による「稼ぐ力の訴求」と政策保有株式や遊休資産売却などによる資産回転率の向上を進めるとともに財務レバレッジの適正化に取り組めます。

PERの向上に対しては、成長領域の投資を着実に遂行し、サステナビリティへの取り組みによる事業リスクの低減およびディスクロージャーの充実、株主・投資家の皆様とのエンゲージメントによる経営の高度化を図ります。



当社グループは、着実に業績を拡大させていますが、前記の取り組みに加え、市場からの信頼性を高めるため、業績や配当を毎年着実に積み上げる必要性を認識し、財務戦略に活かしていく考えです。

株主・投資家の皆様とのエンゲージメント強化

当社グループは、株主や投資家の皆様とのエンゲージメントが企業価値向上に必須と考えています。建設的な対話を継続的に実施しつつ、様々な意見や要望等は経営会議や取締役会にフィードバックし、経営施策の検討に活用しています。さらに、投資家やアナリストとの個別ミーティングを通じて認識した主要ポイントに沿って、IR活動の改善とエンゲージメントの強化を図っています。

2023年度の投資家エンゲージメントを踏まえた取り組み強化のポイント

エンゲージメント・テーマ	取り組み強化内容
成長ストーリーの明示	2024年5月の決算説明会にて、長期ビジョン2030の制定、中期目標の上方修正を公表
資本効率性の向上	政策保有株式縮減(154億円減少)、遊休不動産の売却を公表、実施
株主還元の充実の検討	30%の配当性向以上と業績向上による1株あたり配当額の増加への取組みの確認
サステナビリティ課題への取組み	マテリアリティの再設定の実施
ガバナンス体制の強化	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

政策保有株式の縮減

当社は、資本コストや株価を意識した経営の実現に向け、政策保有株式の縮減を進めています。個別銘柄毎に保有意義を検証しながら資本効率性を改善させていきます。

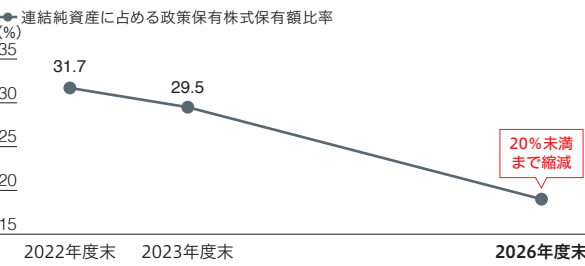
2023年度は154億円の政策保有株式を売却しましたが、株式相場の上昇により縮減効果が相殺されている状況です。今後も引き続き政策保有する企業との対話を進め、縮減に向けて注力します。

具体的には、中期目標の最終年度である2026年度までに、連結純資産比20%未満に縮減することを目標としています。

投資家エンゲージメントの概要

	実施回数	内容
機関投資家向け説明会	2回	社長がプレゼンターとして決算説明とあわせて実施
個人投資家向け説明会	2回	オンラインによる説明会を実施
個別ミーティング	70回	個別取材申し込みに基づく個別ミーティング対応

2026年度までの縮減イメージ



今後の取り組み

当社は「長期ビジョン2030」で「総合食品企業としての持続的成長」という新たなステージを設定し、連結売上高5,000億円、営業利益250億円の達成に向けて、資本コストと株価を意識した経営を進めていきます。具体的には成長に向けた投資、資産効率を意識した政策保有株式や遊休不動産の圧縮などを通じてROEの向上を目指し、指標としてはROICも重視していきます。

さらに、この統合報告書の開示や決算説明会の開催等を通じ、当社が「社会への価値を提供し続けるポテンシャルと実力を兼ね備えた会社」であることを株主・投資家ほかステークホルダーの皆様に明確にお伝えしていきます。また、エンゲージメント活動での気づきを経営へ反映させていくことにより、企業価値の向上へ向けた取り組みを進めていきます。

PBR向上施策 → ROEとPERの向上に取り組み、PBR1倍以上を目指す

重点施策	ROEの向上 効率よく稼ぐ力の強化			PERの向上 成長期待値の引き上げ
取組内容	売上高当期純利益率の向上	総資産回転率の向上	財務レバレッジの適正化	成長性の向上 事業リスクの低減
	■中期目標達成 ■資本効率を重視した業績管理のレベルアップ ■事業ポートフォリオの最適化を意識した経営の強化 ■冷食事業等、成長領域への重点投資による利益成長 ■ブランド力強化によるシェア向上 ■インオーガニック分野での利益獲得	■2026年度末までに政策保有株式を連結純資産比20%未満に縮減 ■遊休資産の売却 ■棚卸資産の削減による資産効率の向上 ■機動的な自己株式の取得	■長期債務格付けの維持を前提とした財務レバレッジの活用 ■成長投資に向けた最適資本構成を意識した低コストの資金調達	■サステナビリティ課題への継続的な取り組みによる事業リスクの低減 ■開示情報の充実や投資家との接点拡大によるIRの強化 ■投資家による意見・評価を経営に適切にフィードバック ■安定的な配当水準の継続

サステナビリティ経営の推進

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

6つの重要課題（マテリアリティ）の実現には、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、ニッパ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。

ニッパ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。

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	2023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	▲	高付加価値原料の開発による農業活性化	45	
	研究開発の強化	●	健康に寄与する機能性食品の具体的開発事例	47	
	顧客満足度向上の取り組み	●	お客様の声の収集・対応のデジタル化	48	
	品質管理体制の強化	▲	ニッパン製品の安全・安心への取り組み	45	
	社会とのコミュニケーションを通じた信頼獲得	▲	アマニを軸とした健康増進、地域経済活性化の取り組み	46	
食と健康を通じた 社会への貢献	食育活動の実施	●	食育活動で人々のウェルビーイングに貢献	49	
	食品提供による支援	▲●	食品寄贈による生活者支援とフードロス削減	50	
	国際・地域社会エンゲージメントの向上	●	国連WFP協会支援活動	50	
環境保護への 取り組み	環境マネジメント体制の構築	▲	環境マネジメント体制	51	
	気候変動への対応	▲	GHG排出量削減	52	
		▲●	TCFDへの対応	53	
	水資源の保全	▲	水資源の保全	55	
	食品ロスおよび廃棄物等の削減	▲●	商品の環境配慮への取り組み	56	
	生物多様性の保全	▲	生物多様性の保全	55	
人的資本への 取り組み	人財ビジョン	▲●	「人財ビジョン」の策定について	57	
	人権保護・ダイバーシティの推進	▲●	DE&Iの推進	60	
	働きがい、働きやすい職場環境づくり	▲●	働きがいある・働きやすい職場づくり	61	
持続的成長をする ための企業活動	生産体制の強化	▲●	国内外での生産体制	63	
	事業多角化を通じた新しい価値の提供	●	ヘルスケア事業今後の取り組み	36	
	持続可能なサプライチェーンの構築	▲	原材料調達部の創部	63	
	資本市場での信認向上	●	株主・投資家の皆様とのエンゲージ強化	42	
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	65	
	リスクマネジメントの強化	▲	主要なリスクと2023年度のリスクへの対応	76	
	コンプライアンスの強化	▲	内部通報窓口の設置	78	

マテリアリティの特定のプロセス

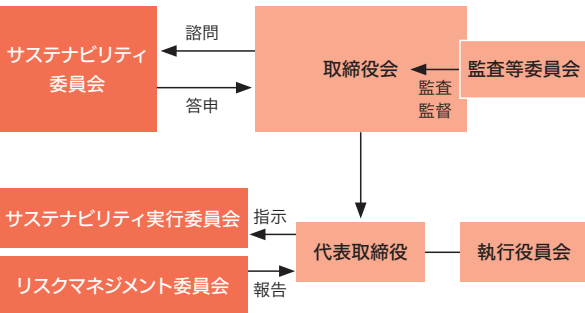
1 ESG評価機関の評価項目、各種サステナビリティ開示基準等を踏まえ、従来のマテリアリティ項目をフィナンシャルとインパクトの2つの視点で再点検しました。	2 サステナビリティ実行委員会での議論を踏まえ、重要な項目の絞り込み、項目の括り直しを実施。社外有識者の意見を反映し整理案を作成しました。	3 2023年5月開催の経営会議および取締役会でマテリアリティ整理案の妥当性を審議・決議し、新たなマテリアリティを特定しました。
---	--	---

サステナビリティ推進体制

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

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

ティ視点での提案、支援、取りまとめを行います。



マテリアリティのつながり

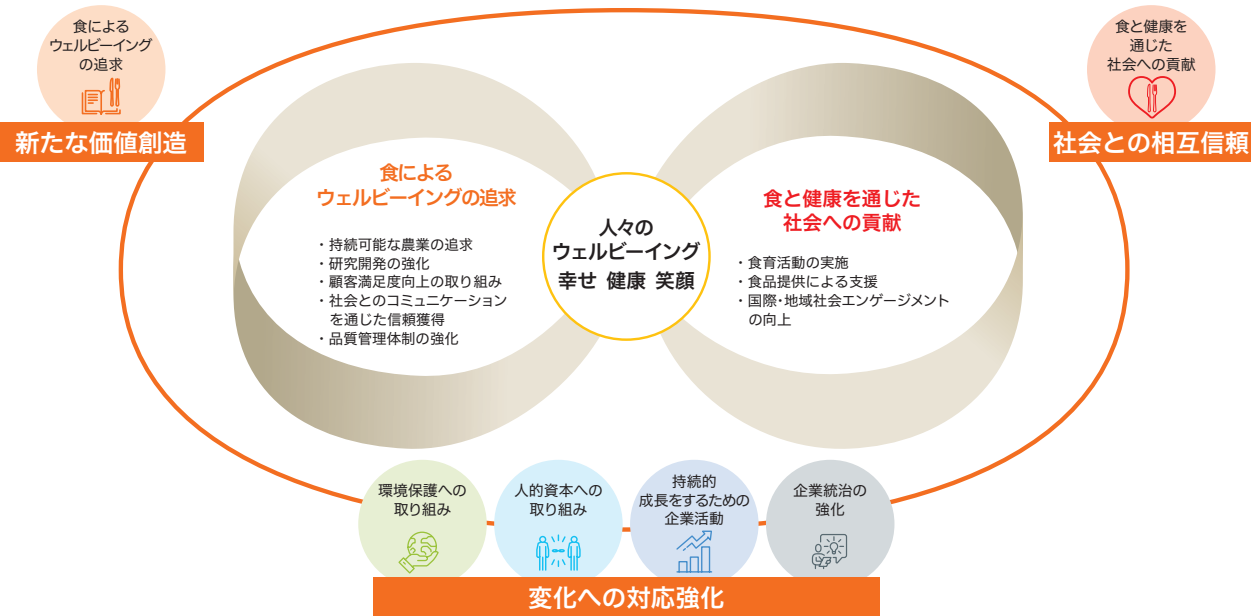
当社グループは総合食品企業として、「食によるウェルビーイングの追求」と「食と健康を通じた社会への貢献」の2つのマテリアリティの両立と好循環を継続することが使命と考えています。

「食によるウェルビーイングの追求」では、多種多様な社会課題と、生活者の消費行動やライフスタイルの多様化、ニーズの細分化等に対し、新たな価値を創造し食の力で貢献していきます。

「食と健康を通じた社会への貢献」としては、次世代育

成のための学習機会の提供や、国際・地域社会を支える自治体、NGO、NPO等との連携により、社会との相互理解のもと、食を真ん中にしたコミュニティづくりや体験を通じた社会課題解決に貢献していきます。

「環境保護への取り組み」「人的資本への取り組み」「持続的成長をするための企業活動」「企業統治の強化」の4つのマテリアリティは、急激な環境変化に柔軟に対応するための体制強化を推進し、経営理念の実現を目指してまいります。



食によるウェルビーイングの追求

基本的な考え方

当社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」を目指していきます。「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最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まいります。

持続可能な農業の追求

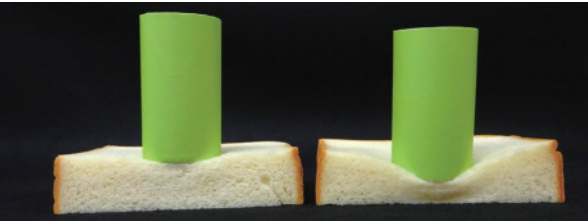
高付加価値原料の開発による農業活性化

自然の恵みである、原料小麦をはじめとした、農産物の持続可能性を維持するため、国産小麦の開発や、植物育種の研究を推進し農業の発展に貢献することは、総合食品企業としての当社の重要課題です。

でんぷんを構成する成分「アミロース」と「アミロペクチン」の比率や構造が通常と異なる小麦の研究を、農研機構と共同で行いました。

その結果、アミロースの割合が低く、アミロペクチンの構造が単純なでんぷんを持つ小麦から、通常より柔らかく、かつ、時間がたっても硬くなりなく、おいしさが持

続するパンができることを明らかにしました。このような特徴があり、各産地に適した品種を、現在は東北・中国・九州で栽培していただいています。これらの小麦を総称して「やわら小麦」と名付け、その価値を広め、国産小麦の需要を喚起していきます。



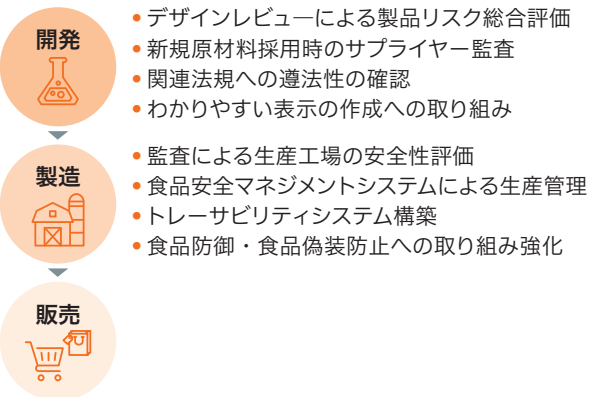
焼成後3日目のパン 左)通常タイプ的小麦使用 右)やわら小麦使用

品質保証体制の強化

ニッポン製品の安全・安心への取り組み

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、「すべてのお客様さま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。この規範に則り、「食の安全・安心」の確保に向けた体制整備と、さまざまな取り組みを推進しています。

商品化フローのポイント



ニッポン製品を製造するニッポングループ製造工場と生産を委託する協力会社では、当社独自のニッポン製造工場品質管理規程をベースに各種の食品安全マネジメントシステムも用いながら品質管理水準のレベルアップに日々努めております。

2023年度には品質保証部内に食品安全統括室を新たに設置。各地の工場への食品安全活動のサポート、食品安全教育の強化を行っています。また、原材料の調達・品質管理を一元的に管理する、原材料調達部を新たに発足させ、ニッポン製品の安全管理をさらに強化しています。

主な食品安全マネジメント認証

注) 数字は認証事業場の数

	ニッポン	海外グループ会社	ニッポングループ
JFS-C	9	1	5
FSSC22000		3	4
BRC		1	
ISO22000		1	
JFS-B			9

(2024年4月時点)

社会とのコミュニケーションを通じた信頼獲得

北海道産アマニを軸とした健康増進、地域経済の活性化の取り組み

当社は約20年にわたりアマニ事業に取り組む中、天塩川流域で育まれた良質な「ゴールデン種のアマニ」を使用した北海道産「金のアマニ」を2023年11月に販売したことを機に、アマニの生産地士別市、道北玄関口の旭川市と包括連携協定を締結しました。

士別市とは、同市内で生産される「アマニ」を当社で初の国産原料として取り扱いを開始しました。

旭川市とは、市民の主体的な健康づくりを推進する市の「スマートウェルネスあさひかわプラン」をサポートし、「健幸福祉都市」の実現に貢献します。



アマニ収穫風景

北海道の社会課題を食でサポート

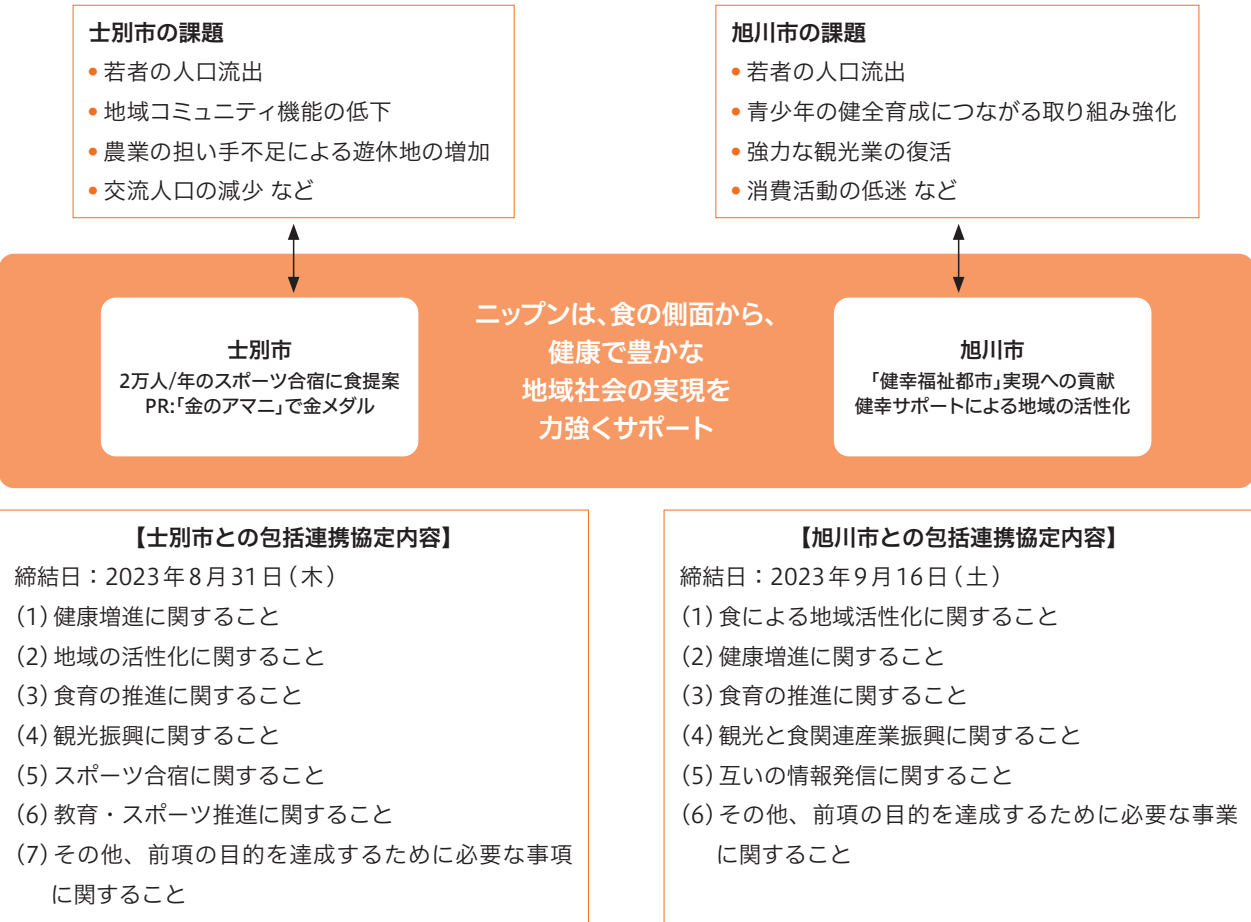
地方が抱える課題「人口減少」は、耕作放棄地の拡大やコミュニティ機能の低下、税収減などに影響を与えています。ニッポンは「食」の側面から、自治体と連携して市民の健康増進に向けたサービスの向上や、地域の魅力をPRし訪問客増大に向けた取り組みを行うなど、地域経済の活性化をサポートしていきます。



前鶴社長と今津旭川市長



渡邊士別市長と香川専務



食によるウェルビーイングの追求

研究開発の強化

基本的な考え方

スピーディーに変化する時代に合わせ、おいしさ、健康、安心安全を基本に、食の持つ可能性を探索し、研究を通じて得られる新技術を、地球に優しく、お客様に密着した商品開発に活かしています。

研究テーマと研究開発体制

お客さまや市場からの要求は、おいしさ、利便性、健康・栄養、SDGsなど多種多様です。それらの社会課題解決の価値提供を行うために、総合食品企業として、基盤領域である製粉技術、成長領域である食品加工技術、冷凍技術、食品保存技術、食品分析技術などの研究を社内の各部署と連携を取って進めています。

新規分野は、健康に寄与する機能性食品素材の開発、上流にも遡った小麦の総合的な研究、植物育種、新規シーズ探索、社外の大学や国の研究機関、他の企業とも連携を取りながらチャレンジしています。これら研究に必要な連携の推進、特許による技術の権利化や人材育成を強化しています。

健康に寄与する機能性食品の具体的開発事例

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・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を開発しています。



主な植物由来素材

- ・ニップンセラミド(肌の保湿・バリア機能)
- ・ニップンアマニリグナン(女性ホルモン作用)
- ・ニップンローズマリーエキス(ストレス緩和)
- ・有機小麦若葉(鉄・葉酸補給素材)

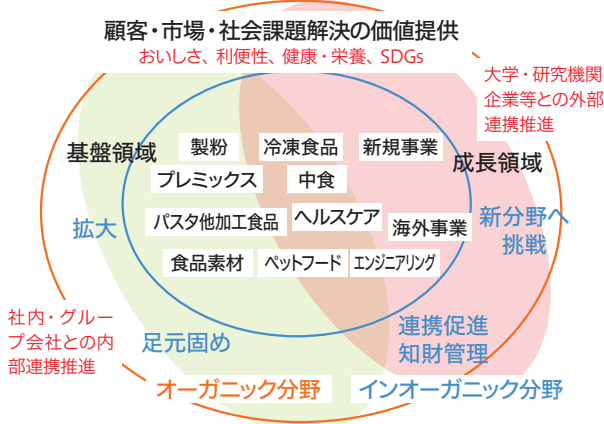
主な研究開発の成果

外部の研究機関や大学等との共同研究を推進し、商品以外で学術論文や学会発表を行っています。2023年度は日本農芸化学会「企業研究者活動表彰」「農芸化学女性研究者賞」(当社寄付講座)を受賞しました。

今後もさらなる価値創造の研究と探求を続けていきます。



ニップンの研究開発活動



フェムテック市場への参入

このノウハウを活かし、2023年10月「femgoo フェムグー」*ブランドを立ち上げ、女性特有の健康やライフステージの悩みを解決する製品・サービスのフェムテック市場に参入しました。第一弾の機能性表示食品「めぐりモイスト」は、女性の悩みで多い肌のうるおい・冷え・むくみへのトリプルアプローチを実現したサプリメントです。国産米から高純度に抽出・精製したグルコシルセラミド「ニップンセラミド RPS」1.8mgとコショウ科の植物・ヒハツ由来ペリリン類120 μ gが含まれます。※すべての女性がグッドな毎日を送れるように、の願いをこめたメッセージ「わたし、はればれ。femgoo」ブランドです。



学会発表(8件)	スライカモザイクウイルス検出用イムノクロマトの開発、セラミドの人の代謝物への影響、他
学術論文(5件)	ローズマリーエキス摂取によるストレス軽減効果検証、アマニに含まれるリグナン摂取による男性へのコレステロール低減効果、他
講演(8件)	機能性食材と食品工場副産物の活用事例、ニップンの小麦研究、炭水化物と運動の関係、他
受賞(2件)	日本農芸化学会「企業研究者活動表彰2023年度」、「農芸化学女性研究者賞」
出版物(2件)	トコトンやさしい小麦粉の本、製粉企業の研究者から見た国内産小麦品種開発の現状と課題-「セトデュール」を事例として-

顧客満足度向上の取り組み

基本的な考え方

お客様にご満足いただくために、常に「お客様視点」を持ち、お客様の声を聴き、商品・サービスに活かすことを基本としています。具体的には、お客様からいただいたご意見・ご要望を分析し、社内関係部署に伝達、商品・サービスの開発や改善につなげる取り組みを日々実践しています。

お客様の声の収集・対応のデジタル化

社会のデジタル化、高齢化、コミュニケーションの変化などに対応するお客様対応のデジタル化の取り組みを進めています。

①収集

電話、メールに加え、24時間365日対応できるFAQシステムやチャットボットをホームページ上に設置し、受付時間内に問い合わせが難しい若い世代に向けた自己解決の促進につながっています。

②対応

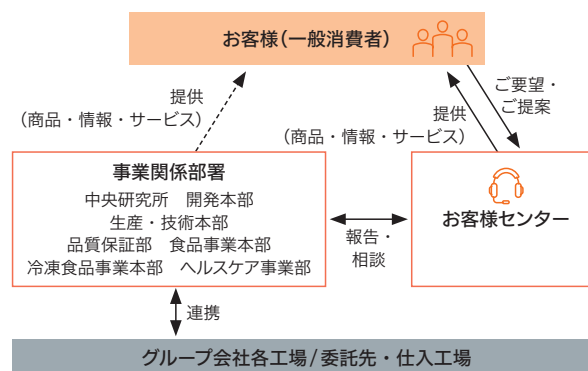
お客様からいただいたご意見・ご要望は、お客様センターのシステムのDX機能により、すべて自動的に登録し即時に社内関係部署へフィードバックし迅速な対応をしています。また、お客様からの問い合わせにも、お待たせすることなくご案内できます。

システムを活用し、お客様対応から工場との調査・報告等の連携もスムーズにできます。

③報告

ご指摘等は商品品質改善検討会のテーマとし、おほめの声は営業活動に活かすと共に社内イントラネットに掲載し従業員のモチベーションアップにつながっています。

お客様の声を社内に共有するフロー図



継続的な「商品品質改善検討会」の実施

お客様の声を社内にフィードバックし、改善取り組み検討の中心的組織として「商品品質改善検討会(CS検討会)」があります。開発・品質・購買・生産・サステナビリティといった関係部署が参加し、毎月1回開催しています。検討結果は、経営幹部にも報告し、改善した事例はホームページで公表しています。

2023年度の主な改善事例



一部商品の栄養成分に糖質量を追加記載

全支店・工場でのお客様対応説明会の開催

全社的な顧客満足度向上活動を強化するため、毎年1回、全国の支店と工場を回り、最新の消費者関連情報や事例の説明とおお客様の声(録音)を聞いていただく勉強会を開催しています。

営業向けには、ご指摘対応の基本説明から訪問対応のロールプレイングも実施し、お客様対応スキルの向上を図っています。

工場向けには、異物絶滅月間に合わせて開催し、自分の仕事が常におお客様の食卓や食事につながっていることを理解し、安全安心でおいしい商品をお届けする使命感や意識づけの啓発機会となっています。

参加従業員の声

大多数は言わずに去る方がほとんどだと思います。二度と同じクレームは許されないと感じました。

日々、目の前の仕事(計量など)をしっかりとやることだけを考えていたが、その先にお客様がいることがわかった。

アップルパイを子どもたちに作っている女性の話は、製造業に携わっている人間として、あらためて良いものを提供し、多くの人に感動をあたえたいと強く思いました。

お客様からのおほめの言葉を聞き、自分が日々の営業活動で販売している商品が実際にお客様の手元に届き、お客様の生活を豊かにしているものだということにあらためて気づかされました。

食と健康を通じた社会への貢献

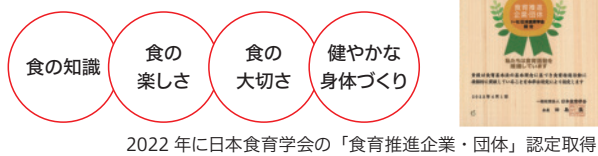
基本的な考え方

当社グループは、創立以来、食の安定供給と生活者の健康に寄与する商品の提供を第一に事業拡大に取り組んでいます。一方で、国民の健康を預かる食品企業の使命として、食の大切さ・正しい栄養情報、母子保健向上などの食育活動や飢餓に苦しむ国への海外支援や国内の生活困窮者

への食品寄贈による支援などの取り組みも推進しています。豊かな食の提供とすべての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する理念で、これからもさまざまな社会貢献活動に取り組んでいきます。

食育活動で人々のウェルビーイングに貢献

ニッパンの食育は、「食の知識」「食の楽しさ」「食の大切さ」「健やかな身体づくり」の学びを通して、人々のウェルビーイングの実現に貢献します。



食の知識

「食」に関する幅広い知識を身につけ、自ら選ぶ力を醸成します。

「ニッポン栄養情報サイト」きちんと栄養を知ろう！

食の専門家の協力のもと、客観的で科学的な視点で各世代の生活者がおいしく、健康的な食生活に役立つ記事や栄養コラムやレシピ情報を随時掲載しています。

<https://www.nippon.co.jp/BrandB/eiyou/>

「ニッポンHPに小麦に親しめるコンテンツ掲載」

製粉・パスタ・冷凍食品のバーチャル工場見学や小麦を育てる記事を掲載しています。

慶應義塾大学医学部・井上浩義先生の出張講座を後援

中高校生向け出張講座で、講義と資料の提供を行い、全粒粉や食物繊維を軸に栄養の正しい摂り方を指導しています。



食の大切さ

「食」の持つ栄養学的側面以外の、QOLや社会性を高める食文化や食環境などの側面の理解を促進します。

「企業訪問学習受入れ」

社員が講師となって、中高生向けに小麦の種類や流通、加工、様々な形で食卓に届けられていること、食品企業で働くやりがいなどを伝える内容の「食とキャリア」や「食とSDGs」についての勉強会を行っています。

「地産地消」の食育推進

初の国産デュラム小麦「セトデュール」のパスタを兵庫県の小中学校給食で使い、地産地消を広めています。



食の楽しさ

食べることの楽しさ、作る楽しさを広めるため、パン教室や料理教室を開催しています。小学生から、親子、シニアなど各世代の方に、粉から作る料理体験等を通して、食への興味を広げています。



ガーデンフォカッチャ教室

健やかな身体づくり

「食」と運動や心と身体の健康づくりを様々な講座を通して伝えています。

「食と水泳教室」

小学生等を対象に公益財団法人日本水泳連盟と共催でオリンピックをゲスト講師に迎え水泳教室と正しい食事の摂り方の食育教室を開催しています。



食と水泳教室

「ニッポンヘルスケアセミナー」

国民の健康寿命の延伸に向けて、ヘルスケアに関する情報について継続的な発信を行っています。

母子保健向上の支援「母子保健セミナー」

公益財団法人母子衛生研究会の活動を支援し、母子保健指導者向けに正しい情報を伝えるセミナーを2019年度から毎年共催しています。

国際・地域社会エンゲージメントの向上

国連WFP協会支援活動

2005年のWFP(World Food Programme 国連世界食糧計画)の設立時から、飢餓と貧困撲滅活動を支援しています。2023年から「WFPウォーク・ザ・ワールド」横浜・大阪・名古屋に、社員とその家族で参加し飢餓撲滅のチャリティウォークを行っています。

2023年9月に「レッドカップキャンペーン」マークを付けた「オーマイ」3商品※を発売し、売上の一部を学校給食支援へ寄付する活動も行っています。

2021年度はウクライナ、2022年度はトルコ・シリア地震、2023年度はパレスチナ・ガザにそれぞれ緊急支援の寄付を行いました。



食品提供による支援

食品寄贈による生活者支援とフードロス削減

2019年から認定NPO法人(セカンドハーベスト・ジャパン、文京区こども宅食、各地のフードバンク)を通じて、必要としている施設や団体、個人世帯、能登半島地震被災者等に、加工食品や冷凍食品を寄贈する活動をしています。2023年度実績は、約68t・前年比113%。表示変更や納品期限切れなどで出荷できなくなった商品のロス削減にもなっています。



トルコ料理教室でトルコ南部地震支援

1997年に日本・トルコ協会に入会して以来、様々な活動を通じてトルコと日本の友好的な関係の構築に携わっています。1998年から「トルコ料理教室」に協賛し、2016年からはトルコ産パスタを輸入しています。2023年7月には、「第68回トルコ料理教室」を日本・トルコ協会と共同で開催し、集まった参加費は全額トルコ南部地震の復興支援に寄付しました。

2024年に国交樹立100周年を迎えた日本・トルコ両国のさらなる関係強化のため、食文化をはじめ今後も多様な形でトルコと日本の関係を発展させられるよう取り組んでいます。



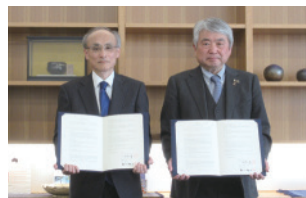
トルコ料理店「イズミル」のオーナーシェフの調理実演



写真左：被災地域に関する写真等の展示
写真右：トルコの郷土料理をテーマにした当日のメニュー

食で自治体を支援

ニッポンスポーツ社のある小山市と食を通じて子ども支援活動促進の連携協定を締結し、同市内の「こどもの居場所」・「こども食堂」へ当社商品を定期的に寄贈しています。同社は、1990年より同市でスポーツクラブ「イーグルスポーツプラザ小山」を運営し、地域に根ざした事業展開をし、本活動をサポートしています。



2024年3月11日 右：小山市浅野正富氏 左：当社香川専務



環境保護への取り組み

基本的な考え方

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。

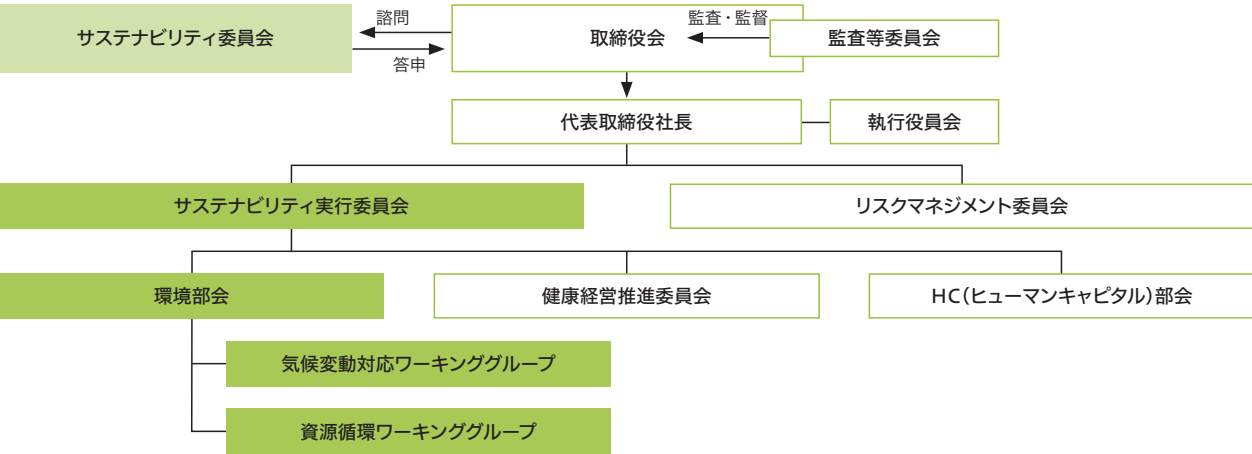
経営理念「人々のウェルビーイング(幸せ・健康・笑顔)を追求し、持続可能な社会の実現に貢献します」の実現のため、事業全体を通じて、環境保護への取り組みを推進していきます。

環境マネジメント体制

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

なお、環境課題を含む当社グループのサステナビリティ全体に対しては、活動方針およびマテリアリティ等の重要事項を協議・決定することを目的とする「サステナビリティ委員会」、さらにその方針を受け、サステナビリティに関する事項を実行する「サステナビリティ実行委員会」を組織しています。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。

環境マネジメント体制図



イニシアティブへの参画

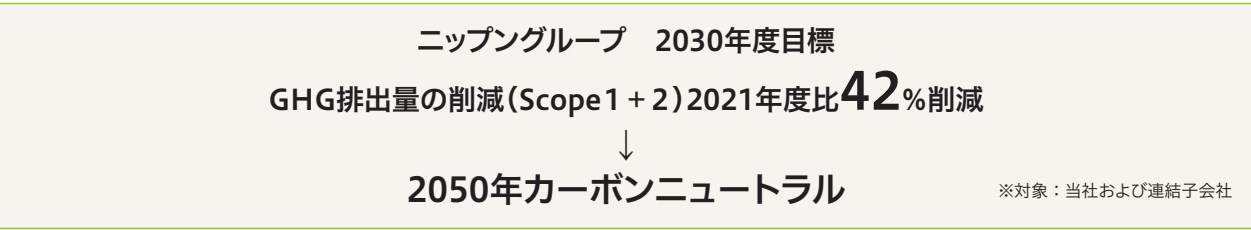
環境・社会課題への対応は自社のみで達成できるものではなく、多くのステークホルダーとのパートナーシップを形成することが重要と認識しています。当社グループでは国内外の様々なイニシアティブに参画しながら取り組みを推進しています。



GHG排出量削減

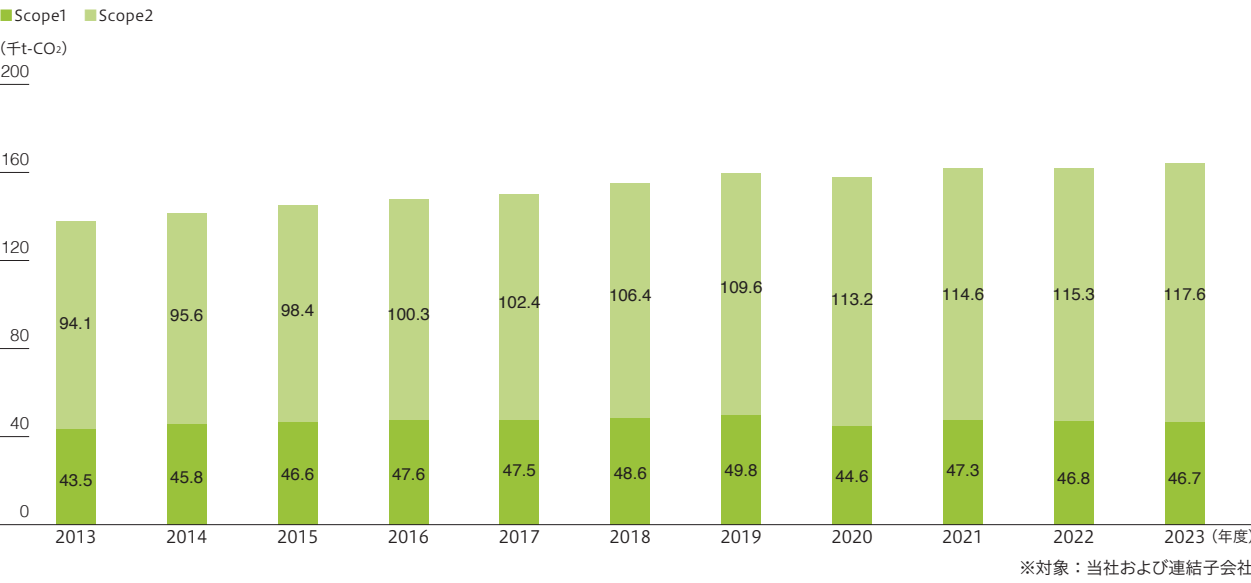
当社グループは気候変動への対応を企業理念を実現するための重要な課題のひとつと捉えています。食の持続可能性に対する負のインパクトを軽減するため、GHG排出量の削減に取り組むことの重要性を認識し、2030年度

までに、スコープ1,2のGHG排出量を総量で2021年度比42%削減する目標を策定しました。2050年カーボンニュートラルの実現に向けて、具体的な取り組みを実行に移していきます。



GHG排出量推移

ニッパングループGHG排出量の推移



ニッパングループのカテゴリ別Scope 3

Scope 3 カテゴリ	GHG 排出量 (千 t-CO ₂ e)
カテゴリ 1：購入した製品サービス	2,839.15
カテゴリ 2：資本財	37.63
カテゴリ 3：Scope 1/2 以外の燃料等	11.87
カテゴリ 4：輸送配送 (上流)	450.87
カテゴリ 5：事業から出る廃棄物	0.87
カテゴリ 6：出張	2.07

※対象は、株式会社ニッパンの国内事業場とオーマイ株式会社

Scope 3 カテゴリ	GHG 排出量 (千 t-CO ₂ e)
カテゴリ 7：雇用者の通勤	0.86
カテゴリ 9：輸送配送 (下流)	15.49
カテゴリ 10：販売した製品の加工	537.61
カテゴリ 11：販売した製品の使用	33.19
カテゴリ 12：販売した製品の廃棄	0.26

環境保護への取り組み

TCFDへの対応

当社グループは持続可能な事業の継続により価値を創造し続け、持続可能な社会を実現するためには気候変動によるリスクと機会に関連する事業インパクトを評価し、対応策を立案、実行していくことが重要であると認識し、2023年2月に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言への賛同も表明するとともに、「TCFDコンソーシアム」に参加しました。

また、ニッポンが取り組むべき6つの重点課題(マテリアリティ)のひとつとして、「環境保護への取り組み」を掲げ、事業活動による環境負荷を低減することで人と環境の調和を目指し、持続可能な社会の実現に貢献していくことを取り組みテーマとしています。

ガバナンス

当社グループはサステナビリティ課題への取り組みを経営課題と捉え、代表取締役社長を委員長とし、専門的知識を持つ社外取締役も含めて構成される「サステナビリティ委員会」を取締役会の直属組織として設置し、サステナビリティ関連のリスクおよび機会を監視、統制を図っています(2023年度は2回開催)。

シナリオ分析

2023年より基幹事業である製粉事業の範囲でシナリオ分析を開始し、2024年は分析範囲を食品事業に拡げ、2100年における世界の気温上昇が産業革命時期比で1.5℃上昇、4℃上昇の世界観を想定し、2030年および2050年における気候変動リスクと機会の抽出を行いました。

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

2023年よりシナリオ分析を開始し、製粉事業のリスク・機会の抽出、重要度評価、対応策の策定を進め、2024年は分析カテゴリーを食品事業に拡大し、気候変動のリスク・機会に対してより具体的な対応策を経営戦略に反映していきます。また、TCFDの提言に基づき、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4項目について、積極的に情報開示を推進していきます。



リスク管理

気候変動に関するリスクは、「サステナビリティ実行委員会」の下部組織である「環境部会」で議論し、全社的なリスクを扱う「リスクマネジメント委員会」と共有しており、当社グループが直面するリスクについて洗い出し、重要リスクの優先順位付けとその対策を立案しています。事案に応じて、「リスクマネジメント委員会」内の事業遂行部会、災害対策部会、コンプライアンス部会、情報セキュリティ部会の4部会で対応しています。

リスク・機会の抽出、重要度評価、対応策の策定を進め、気候変動のリスク・機会に対してより具体的な対応策を経営戦略に反映し、2030年度のGHG削減目標達成のための削減対策を推進していきます。

戦略

財務影響が大きいと評価されたリスク(一部抜粋)

分類		想定される事象	具体的な内容	対応策
移行リスク	規制	炭素税・炭素価格	・炭素価格の上昇により、サプライチェーン全体(原料調達、製造、物流、エネルギー、廃棄等)のコストが幅広く上昇	・太陽光発電設備の導入 ・再生可能エネルギーへの切り替え ・高効率設備への切り替え ・インターナルカーボンプライシング導入による財務影響の見える化
	市場	脱炭素社会への対応	・環境意識の高まりによる低炭素商品への需要増加による当社シェアが低下	・低炭素商品の開発 ・認証材の調達
	評判	ステークホルダーからの評価	・気候変動対応が不十分な場合、ステークホルダーからの評判が低下	・気候変動対応と適切な情報開示
物理リスク	急性	異常気象の激甚化	・風水害被害による工場の操業停止による収益減少 ・穀物産地での深刻な水不足による生産効率の低下	・風水害被害に対応する設備投資 ・複数購買先の確保 ・干ばつに強い品種の育種 ・風水被害エリアの特定と対応
	慢性	平均気温の上昇	・気温上昇や降水不順等の慢性化により、栽培適地の変化、農作物の収量低下、品質劣化が発生し、原材料価格や製造コストが上昇	・複数購買先の確保 ・干ばつに強い品種の育種 ・風水被害エリアの特定と対応

機会(一部抜粋)

分類		想定される事象	具体的な内容	対応策
資源の効率		効率的な輸送手段の利用 効率的な生産・流通プロセス	・効率的な輸送手段への切り替えや、車載積載効率を向上させることによる輸送コストの削減	・モーダルシフトへの転換 ・製品荷姿の標準化推進
製品・サービス		新技術の利用	・環境負荷の低い製品や、フードロス削減への需要に対応した製品の売上増加	・環境配慮型商品の開発や技術開発
市場		生活者の行動・嗜好の変化	・国内の健康ニーズの高まりやエシカル志向の拡大による、代替タンパク(PBF)製品の需要拡大 ・気温上昇による冷凍食品などの簡便調理や、調理時間の短い商品の需要が拡大する	・代替タンパク製品の開発 ・持続可能な原材料活用商品使用 ・環境配慮型製法や製品の開発



環境保護への取り組み

GHG排出量削減の取り組み

太陽光発電設備の導入

再生可能エネルギーの利用を促進するため、冷凍食品を製造する国内の伊勢崎工場と竜ヶ崎工場に続いて、タイのプレミックス・冷凍生地製造拠点 NIPPN Thailandと中国

のプレミックス製造拠点の上海金山日粉食品有限公司に太陽光発電設備を導入し稼働を開始しました。年間の発電量は2拠点あわせて約1,580MWhを想定しており、CO₂排出量は年間1,160t-CO₂の削減を見込んでいます。今後も自社および国内外グループ会社への導入を推進していきます。

太陽光発電量とCO₂削減量推移

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



NIPPN Thailandの太陽光発電設備



上海金山日粉食品有限公司の太陽光発電設備

水資源の保全

気候変動による気温上昇や降水不順等の慢性化は、干ばつや洪水を招き、農業用水、飲料水の不足は、年々顕著になってきています。当社グループの原材料の栽培には、水は欠かせない資源であり、水資源の不足は大きなリスクとなるため、水リスクの高いエリアの特定や高潮リスクの調査などを進めています。

事業継続への影響を把握するため、国際環境NGOの世界資源研究所(WRI:World Resources Institute)が公開しているAqueduct(Ver4.0)を用いて、国内外の原材料調達および製造拠点(4か国37拠点)における水リスクの評価を定期的に実施しています。原材料調達においては、オーストラリアの水リスクが高いことを把握しています。

国内の事業場においては、水の使用量削減や従業員への意識啓発、環境教育を通じた節水意識の向上を推進して、節水に取り組んでいます。また、排水処理に関しては法令に従い、適切な処理を行い水質保全に努めています。

原材料調達地域の水リスク評価:国別

国名	Total Score
日本	1.97
カナダ	1.23
アメリカ	2.60
オーストラリア	2.91

生物多様性の保全

当社グループは「生物多様性基本方針」を策定しており、方針に沿った活動を展開しています。これまでも北海道にあるグループ所有の遊休地を「ニッポン四季の森」として整備・開放するなど、生物多様性の保全に対する取り組みを進めてきました。

また、「経団連生物多様性宣言」に賛同し、同イニシアチブにも参加し、経団連自然保護基金への資金支援も行っています。

今後は、自然関連の依存・影響・リスクの分析を進め、生物多様性の保全に主体的に取り組んでいきます。



ニッポン四季の森(北海道深川市)

商品の環境配慮への取り組み

プラスチック使用量の削減

容器包材の紙化、プラスチックトレーの紙トレーへの切替など、環境に配慮した包装資材を積極的に使用し、プラスチックの使用量の削減に取り組んでいます。紙トレーの採用には、PEFC森林認証紙を活用するなど、より環境にやさしい包装資材の選択を進めています。



パッケージの紙化



トレーの紙化(PEFC 森林認証紙)



小容量パッケージ

パッケージ形状変更による積載効率の向上

近年の物流ニーズの多様化や人手不足、EC物流量の増加などを背景に、製造業や運送業では、より一層の輸送効率向上が求められています。その施策のひとつが、トラックの積載効率向上です。また、積載効率向上は製品輸送時のCO₂排出量削減にも貢献します。

当社グループは、「強力小麦粉ゆめちからブレンド」と、「ふっくらパン強力小麦粉」のパッケージ形状を変更しました。チャック付きで使いやすさはそのままに上部幅をスリムに、コンパクト化することで、積載効率が130%以上向上しました。

UVレーザー印字機の導入

UVレーザー印字機は紫外線を照射することで、瞬時に硬化・乾燥する「UVインキ」を使用した印刷手法です。従来の方法では、不要になったラベルを再利用する際、インクやコーティング剤を分離するための洗浄処理工程が必要でしたが、この印刷手法を用いると、洗浄処理が不要となり、リサイクル性の向上や省資源化にも貢献します。

また、UVレーザー印字機はインクリボンを使用しないため廃棄物の削減にもつながります。当社はこの印刷手法を竜ヶ崎冷凍食品工場に導入しました。



従来品



仕様変更品

トラックの積載効率比較

	従来品	仕様変更品
パレット表面占有率	88.6%	95.2%
1パレット当たり段数	4段	6段
1パレット当たり商品数	432袋	576袋

人的資本への取り組み

基本的な考え方

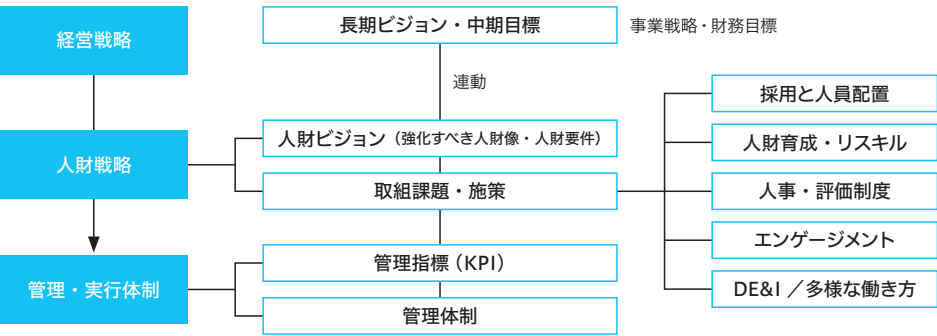
ニッパングループは、長期ビジョン2030において「総合商品企業として、食による社会課題の解決に挑み続けます」と決めました。経済的価値を追求する事業成長戦略と社会価値創造戦略の両輪が原動力となり、長期ビジョンの達成を目指します。社会価値創造戦略においては、経営理念実現に向け、企業価値創造の源泉となる「従業員」のウェルビーイングと、「社会」と「生活者」のウェルビーイングの同時実現を図っていきます。

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、やりがいを持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持って、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目指します。

「人財ビジョン」の策定について

長期ビジョン2030の実現に向け、人財戦略との連動を図る目的で、人財ビジョン策定プロジェクトを立ち上げ、2024年度内の完成を目指しています。今後策定する人財ビジョンにおいては、求められる人財像を定義し、それらの

人財創出に向けた人財育成、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。また、取り組み課題を抽出し優先順位を定めた上で、追加的にKPIを設定します。



人的資本への取り組み内容

創造性と多様性を育み、何事にも積極的に取り組める職場環境の構築により、個人と組織双方の持続的な成長を目指します。

人財の採用・育成

従業員一人ひとりが自ら学び自律的なキャリアを切り開く機会を提供し、自身の能力を最大限に発揮できる環境をつくる

DE&Iの推進

多様性に溢れた従業員が生き活きと働ける職場をつくり、心理的安全性が担保された組織風土を醸成する

働きがいがある・働きやすい職場環境づくり

従業員とその家族の心身の健康保持・増進を支援し、組織の生産性・活力・エンゲージメントを向上する

人的資本経営推進体制の整備

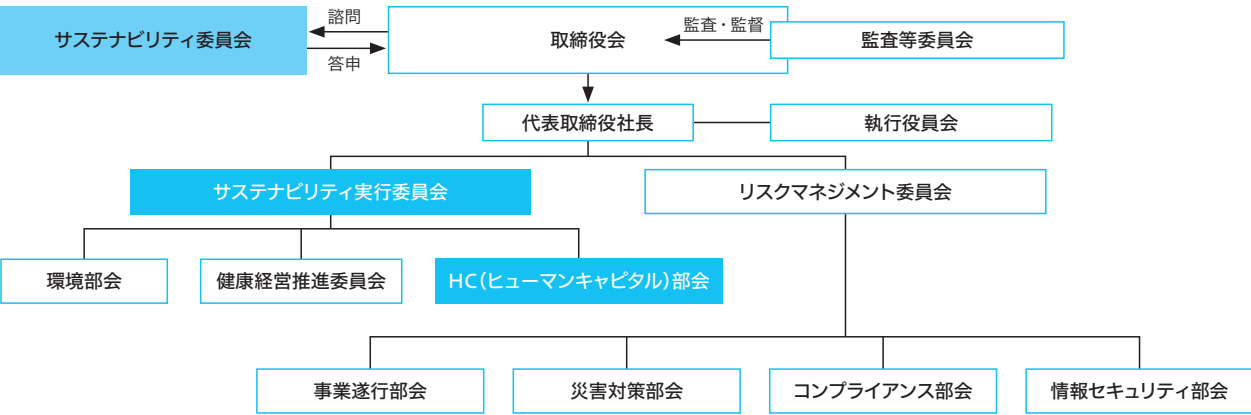
HC(ヒューマンキャピタル)部会

当社グループは、サステナビリティ関連のリスクおよび機会を識別、評価、管理するため、代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ実行委員会」を設置し、環

境、健康経営、HC(ヒューマンキャピタル)の3分野について実務的な検討、具現化を図っています。

中でもHC(ヒューマンキャピタル)部会においては、各部門代表から構成されたメンバーで人的資本経営に向けた方針策定や具体策の検討を進めています。

人的資本経営の体制図



人財戦略室設置

人財を「資本」と捉え、その価値を最大限引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる人的資本経営の基

本的な考え方に則り、中長期目標に連動した人財戦略を設計する専門組織として、2024年4月に人財戦略室を設置しました。

HC(ヒューマンキャピタル)部会長コメント

人的資本経営の推進により 総合食品企業としての持続的成長を目指す

経営環境と事業成長戦略の大きな変化は、今までとは異なった人財を要請しています。求められる人財マネジメント・人財育成の在り方も変化していると言えます。加えて、生産年齢人口の減少や働き手の価値観の多様化は、組織と個人の関係性にも変化をもたらしています。その様な時代だからこそ、あらためて長期的視点に立った人財ビジョンや人財戦略を再構築する必要があります。

先般「長期ビジョン2030」において、変化の時代にもぶれることのない私たちの経営理念実現につながる目指すべき姿を示しました。現在進めている人財ビジョン策定プロジェクトは、長期ビジョンや中期目標との連動を強固なも

のとし、人的資本を量と質の両面から、その実現可能性を高めていく取り組みです。

戦略目標実現のために、すべての従業員が多様な能力を発揮できる人財戦略や、従業員のエンゲージメントを高め、自ら貢献したいと思える人財マネジメントが求められます。一人ひとりに寄り添った育成・配置を行い、自律的な成長を支援することで、個の成長につながり、多様性を尊重した全員活躍推進に向けた取り組みが、一人ひとりの人財価値の最大化を図り、組織の成長につながると考えています。

私たちは人的資本経営の推進を通じて、総合食品企業としての持続的な成長を目指してまいります。

取締役 常務執行役員 小浦 浩司



人的資本への取り組み

①人財の採用・育成

採用

（新卒採用）

学生との丁寧な対話をベースに相互理解を深めることを重視し、採用職種ごとにインターンシップを実施しているほか、グループワーク、工場見学、先輩従業員との交流会など多彩な機会を通じて、企業風土や事業内容、キャリアパスの理解促進に努めています。

また、女性活躍推進の観点から、積極的に女性総合職の採用を進め、2024年度の新卒総合職採用予定者における女性比率は43.8%となりました。

育成

企業や個人を取り巻く環境変化に対応し持続的な成長を図るためには、個の力を高め組織力強化につなげる人財育成が不可欠だと考えます。当社では、従業員の自主性を尊重した多様な教育機会を提供しています。

研修体系（概要）

		全社共通							部門別									
階級・等級		組織機能強化	個の自律・成長支援／個別テーマ対応															
		階層別研修	キャリア研修	グローバル研修	選択研修	テーマ別研修	外部・自己啓発											
管理職	GM層	新任GM層研修	30代向け キャリア研修	考課者育成研修	インバ スケッ ト研 修	タイム マネジ メント （管 理者 向け）	DX研 修	ユニバ サル デザ イン 研 修	組 織 開 発 プ ロ グ ラ ム	ダイバ シテ ィ施 策プ ロ グ ラ ム	三井業 際研 究所 主催 セミ ナ ー	グロ ービ スス ク ー ル	TOE IC受 験補 助	通 信 教 育 ／ e ラ ー ニ ン グ	各 種 部 門 別 研 修			
	新任役職者研修																	
	M層	新任M層研修																
	新任考課者研修																	
組合員	6級 5級	ベーシックマネジメント研修	20代向け キャリア研修	語学 異文化理解	グロ ーバ ル研 修 （国 内）	グロ ーバ ル チャ レン ジ P G	会 社 の 数 字	越境 プ ロ グ ラ ム	タイム マネジ メント （組 合員 向け）	DX研 修	ユニバ サル デザ イン 研 修	組 織 開 発 プ ロ グ ラ ム	ダイバ シテ ィ施 策プ ロ グ ラ ム	三井業 際研 究所 主催 セミ ナ ー	グロ ービ スス ク ー ル	TOE IC受 験補 助	通 信 教 育 ／ e ラ ー ニ ン グ	各 種 部 門 別 研 修
	4級 3級	OJTリーダー研修																
	中堅社員研修																	
	2年目フォローアップ研修																	
	2級 1級	新入社員フォロー研修																
	新卒・中途新入社員研修																	

（キャリア採用）

複雑化する事業環境に柔軟に対応し、グローバル展開やDX推進などの戦略を実現するためには、多様な人財の活躍が必要と考え、専門スキルや知識・経験を持つキャリア人財の採用を進めています。

2023年度は、様々な部門で30名を新規採用いたしました。キャリア採用者の早期活躍をサポートするため、キャリア入社者向けにオンボーディング研修も開始しています。

②DE&Iの推進

基本的な考え方

DE&Iの推進は、企業としての競争力を高めるとともにイノベーション創出の源泉となる取り組みであると認識しています。そのためには、多様な価値観を受け入れ、従業員一人ひとりが何事にも積極的に取り組める職場環境を構築することが重要です。ニッパングループはDE&Iを実現するべく、多様性を育み、さらにはそれを新たな事業領域への挑戦につなげていきます。

女性活躍推進

女性活躍推進には、男女双方の意識改革、従業員育成のためのマネジメント力強化、および多様な人財が働きやすい環境づくりが必要であると考えています。従来から、女性従業員の職務領域拡大やキャリア形成のための施策を展開してまいりましたが、2023年度は、意識改革、および部下育成マネジメント力強化に向けて、全管理職を対象にアンコンシャスバイアス研修を実施しました。また、キャリア形成に対する不安の解消および意識の向上を図るため、全女性組合員を対象にキャリア研修を実施しています。

各研修受講者の声

『自分のこれまでの振る舞いを振り返ってみるとバイアスがかかっていることを認識できた』
『自分の潜在意識を変えるには普段からの意識づけが重要であるので今後は気を付けていきたい』
（アンコンシャスバイアス研修）

『自身のキャリアを自律的に考えるきっかけになった』
『他部署のメンバーとの交流を通じて視野を拡げることができた』
（女性組合員向けキャリア研修）



（目標および進捗状況）

2026年度までに女性管理職比率を10%にすることを目標に掲げています。また、将来的には女性管理職比率を30%とするべく、管理職の母集団である女性総合職の割合を30%以上にすることを目標に掲げ、総合職採用における女性割合を一定以上とする取り組みを進めています。

指標および目標

	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績
女性管理職比率	7.8%	7.9%	9.2%
女性総合職比率	25.5%	27.2%	28.2%
女性総合職採用比率	35.7%	24.1%	30.8%

人権啓発

当社グループは、「行動規範」において、従業員の人格・個性を尊重するとともに、一人ひとりが能力を十分に発揮できる労働環境を提供することを掲げています。毎年12月の人権週間には、全従業員に対し研修を実施しており、2023年度は「パワハラを防ぐアンガーマネジメント」をテーマに実施しました。

シニア

当社では、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もらいたいと考え、再雇用制度を2種類用意しています。ひとつが、定年前と同様フルタイムで働くグリーンスタッフ制度、もうひとつが1週間の勤務日数もしくは1日の就業時間を短くするエルダースタッフ制度です。従業員一人ひとりのライフスタイルに合わせた働き方を選択できるよう制度を整えています。

障がい者雇用

当社の障がい者雇用率は2.39%と昨年を上回っているものの、法定雇用率は未達です。持続的な法定雇用率充足のためには、障がい者の働きがい向上や能力開発、組織貢献といった障がい者雇用の本質的実現が重要です。当社としては、共に働く従業員の意識底上げを図るべく、講演会の開催やユニバーサルデザイン研修の実施などに取り組んでいます。

LGBTQ

LGBTQの取り組みを行う上で、まずは正しい知識を習得することが重要と考えています。当社では、全従業員向けに社内報や動画を通じてLGBTQに関する基礎理解を図るだけでなく、新任役職者には研修も実施し、意識啓発に取り組んでいます。また、当社行動規範にLGBTQを含め人権を尊重し、差別しない旨を定めています。

人的資本への取り組み

③働きがいある・働きやすい職場づくり

従業員エンゲージメント

従業員が健康で働きがいを持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ため、2022年度より従業員のエンゲージメント調査を開始しました。エンゲージメント調査結果に基づき課題を抽出し、全管理職を対象に説明会を実施しました。調査結果を通じて明らかになった職場環境の課題に対して、制度面の見直しを進めると同時に、職場での1on1ミーティングを施策として展開し、環境整備の基盤づくりを進めました。また、対話を進化させるために1on1スキル研修を実施し、コミュニケーション力の向上にも取り組んでいます。

エンゲージメント調査結果

	前回	直近
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)
回答率	91.5%	94.5%

社内コミュニケーション活性化

従業員一人ひとりが働きがいを感じながら仕事をするためには、自ら担当する業務が、ニップングループが目指す理念や戦略の実現にどのようにつながり、社会に還元されるのかを理解することが求められます。そのためには、1対1のコミュニケーションだけでなく、職場のメンバーを巻き込んだ幅広いコミュニケーション機会が重要と考え、理念浸透の取り組みや組織開発の取り組みを進めています。

具体的には、経営理念の実現に向けて新たに策定した長期ビジョンについて、社長をはじめ経営幹部が、それらの背景や理念に込めた想いを直接伝える機会を設けています。

また、それを踏まえて自組織の存在意義や課題を職場メンバー間で対話する組織開発ワークショップの実施を検討しています。

労働安全性

当社では、「労働災害を予防し、安全に働くことができる職場環境の整備に努めます」と行動指針に定めています。この指針のもと、設備・機器の安全性チェックや労働安全教育などの実施、発生した労災事故情報を社内ネットワークで自動共有する仕組みの構築、「全国安全週間」に合わせた安全意識の向上運動など、労働災害の防止に努めています。

労働災害関連数値は次の通りです。

労働災害度数率／強度率の推移

年度	2019	2020	2021	2022	2023
度数率 ^{※1}	1.39	0.00	0.84	0.42	0.41
強度率 ^{※2}	0.01	0.00	0.04	0.02	0.01

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

ワーク・ライフ

従業員のウェルビーイング実現には、従業員一人ひとりのワーク・ライフが充実していることが重要と考えています。その実現のため、以下の取り組みを進めています。

(多様な働き方)

在宅勤務制度やフレックスタイム制度、ウェブ会議システム、オンライン研修などを導入し、多様な働き方ができるよう環境整備を進めています。また、労使による「就業効率向上委員会」を設置し、有給休暇取得の促進や長時間労働防止のための対策を講じています。その結果、2023年度は有給休暇取得率72.5%（前年度69.0%）、平均残業時間15.7時間（前年度15.8時間）となりました。

(育児休業・勤務)

誰もがライフスタイルに応じて働き続けられるよう、育児と仕事の両立支援制度を整えています。特に男性が育児休業を取得しやすい職場環境および風土を醸成することが全従業員のワーク・ライフの向上およびエンゲージメント向上にもつながると考えており、子どもが誕生される従業員に上司から声がけしたり育児休業取得者の声を社内報で発信する等し、育児休業を取得しやすい環境を整えています。また、このような取り組みの結果、子育てサポート企業として「くるみん認定」を受けています。



育児休業取得率(目標)

	2023年度実績	2024年度目標	2026年度目標
男性	83.3%	90.0%	100.0%
女性	100.0%	100.0%	100.0%

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もと、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等と一体となって取り組みを推進しています。また、職場の健康づくりを主体的に推進するため、各事業場に健康経営推進担当者を配置しています。

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

(具体的な取組内容)

健康経営に関するKPIとして、フィジカル面では「適正体重維持者割合」、メンタル面では「高ストレス者割合」を設定して、以下の活動に取り組んでいます。

①体制整備・働く環境の改善

社内外に健康相談窓口を設置し、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、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「月1日（年12日）以上の年休暇取得」等の取り組みを進めています。

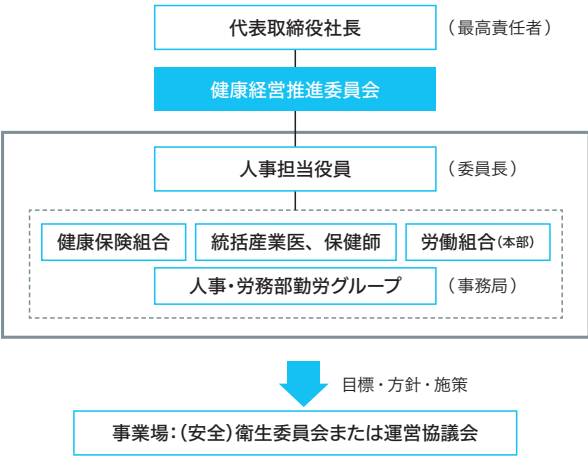
②生活習慣の見直し

運動・食事・睡眠・禁煙の4つをテーマとして掲げ、その中でも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により、参加を促しています。また、グループ会社のニップンスポーツ社と共同で、職場や自宅で簡単にできるストレッチ・エクササイズ動画を作成し、従業員とその家族向けに公開しています。さらに、健康増進に加えて社内コミュニケーションの活性化を図るため、事業場の枠を超えたスポーツ大会を開催しており、全国の事業場から多くの従業員および家族が参加しました。



健康経営推進委員会

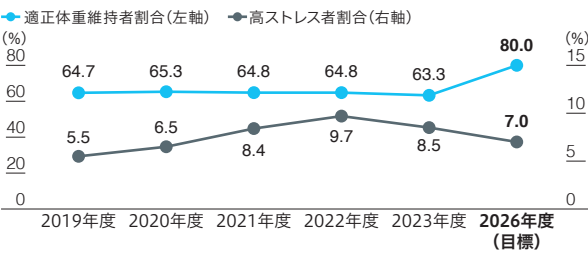


③疾病の発生予防・重症化予防

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、心の健康の維持・改善に努めています。また、健康保険組合による人間ドック費用補助の事業に加え、満35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。

これらの継続的な取り組みが評価され、当社は「健康経営優良法人」に7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。

健康経営に関するKPI



持続的成長をするための企業活動

基本的な考え方

お客様、従業員、株主、そして社会といった多様なステークホルダーの要請に応えながら社会課題に対応し、着実な取り組みを重ねていきます。事業の多角化を通して新しい価値を創出し、事業領域・エリアの拡大を図ります。そのため経営資源を適正に配分し、積極的な投資を継続していきます。さらに、これらの取り組みについての情報開示を進めていきます。これにより、ステークホルダーの理解と信頼を得ながら社会・環境課題の解決を図り、持続可能な社会の実現を目指していきます。

生産体制の強化

国内外での生産体制

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

国内では、新工場建設、および名古屋工場（愛知県名古屋市港区）と大阪工場（大阪府大阪市大正区）の閉鎖を決定し、併せて神戸甲南工場（兵庫県神戸市東灘区）の設備増強を行い、名古屋工場と大阪工場の生産は新工場と一部神戸甲南工場に移管します。新工場である知多工場は、隣接する大型穀物船が接岸できる知多埠頭株式会社とコンベヤラインで直結され、トラックによる原料移送エネルギーを削減します。この度の再編によって、当社の臨海工場比率は現在の83%から95%に引き上がります。これまで蓄積した技術力に最新の自動化技術等を組み合わせ、DXの活用によるスマートファクトリー化を推進するとともに、自然災害に強く、環境に配慮した最先端の製粉工場を目指します。

当期完工済みの投資

投資内容	事業部門
Utah Flour Millingへの投資	海外
伊勢崎工場ライン改修	冷凍商品
インドネシア プレミックス新工場	海外
研究拠点用地の取得	研究開発

持続可能なサプライチェーンの構築

原材料調達部の創部

ニッパングループは、原材料・包装資材を調達する目的で、2024年4月に原材料調達部を創部しました。

地球温暖化に伴う気候変動により、洪水、暴風雨、熱波、干ばつが頻発し、生態系への影響、農作物の不作が急増していることや、世界が政治的にも経済的にも不安定化したこと、日本の購買力低下が創部の背景にあります。

海外では、2023年5月に当社グループ全体の製粉事業の総合力をより一層高め、海外事業の更なる拡大へ繋げていくため、Utah Flour Milling, LLC（ユタ製粉）へ25%出資しました。ユタ製粉社は米国で製粉事業を中心に展開するPHM Brands, LLC（以下PHM 社）が出資する製粉会社で、ユタ製粉社が製粉工場を新設するにあたり、当社はユタ製粉社に出資するとともに、事業・戦略パートナーとして同工場の運営に参画しました。ユタ製粉社は先進的な製粉技術を導入する最新鋭の工場になると同時にPHM社傘下のEnergies Solutions™ 社が所有する微生物低減処理に関する特許技術も活用する予定です。

決定済みの投資計画

稼働予定	投資内容	事業部門
2024年	Pasta Montana ライン増強	海外
2024年	オーケー食品工業ライン増設	食品
2024年	Utah Flour Milling 新工場	海外
2024年	神戸甲南工場設備増強	製粉
2026年	知多新工場	製粉
検討中	冷凍食品供給能力拡大	冷凍食品
検討中	パスタ供給能力拡大	食品
検討中	プレミックス供給能力の拡大	食品
検討中	海外プレミックス供給能力拡大	食品

不確実性が高まり調達環境が悪化する中、原材料調達部は、開発から購買まで原材料を一元管理することで調達機能を最適化し、気候変動や多様化する顧客ニーズに適応したサプライチェーンを構築し、サステナブル調達を進めます。

法令を遵守し、公平・誠実な取引を行い、環境保全・人権などに配慮し、社会的な責任を果たしながら、社会課題の解決と、企業価値向上に努めていきます。

物流効率の改善／配送車両に関わる取り組み

2024年4月からのドライバーの労働環境改善を目的とした法改正や、ドライバー不足による輸送能力不足等の物流課題に対応するため、荷主間の協業による共同物流の推進や、運送会社と協力しての積み込み・納品時間短縮に取り組むなど物流効率の改善を図っています。また、物流部

門・工場・運送会社で定期的に物流会議を行い、過去に発生したトラブル事例と改善対策の情報を共有して同様のトラブル防止を図るとともに、運送会社と共同で車両の実態確認を行い、物流段階での品質管理強化の実現と、安全・安心な商品をお客様にお届けするための取り組みを継続しています。

DX推進による企業競争力の強靱化

当社グループはDX推進を長期ビジョン達成への重要な経営基盤強化の一環と捉え、5つの取り組み課題に対して長期的な視点から進めてきております。

これらの取り組みを通じ、デジタル技術を用いた既存ビジネスの変革と、新規事業領域の創出を目指します。

経営の高度化

データドリブン経営を推進し、経営指標の見える化を実現します。これにより、迅速かつ的確な意思決定を可能とし、企業全体のパフォーマンス向上を図ります。

業務プロセスの変革

最新のITツールを活用して既存の業務プロセスを抜本的に見直し、データに基づき判断することで精度とスピードを向上させます。そして各種業務の生産性向上やお客様接点の拡大を実現します。

DX人財育成

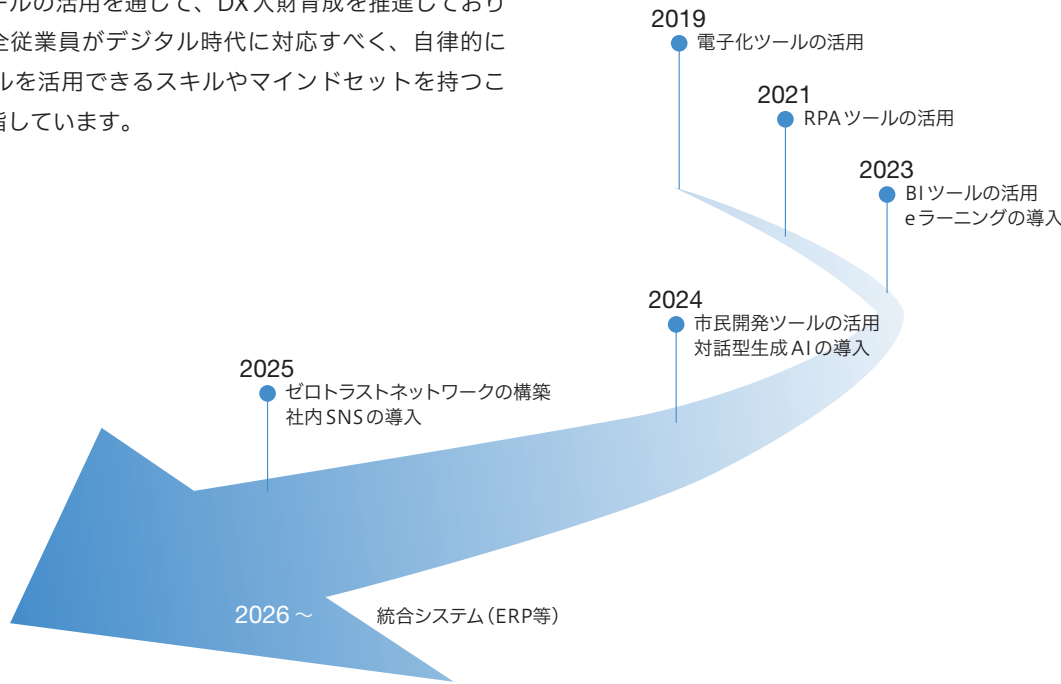
DXを推進する上で最も重要な人財育成については、nipn デジタルスキル標準を策定し、eラーニングや市民開発ツールの活用を通じて、DX人財育成を推進しております。全従業員がデジタル時代に対応すべく、自律的にITツールを活用できるスキルやマインドセットを持つことを目指しています。

セキュリティ基盤の強化

次世代のセキュリティ基盤へ見直しを行い、持続的成長に繋がるIT基盤の整備を進めていきます。

コミュニケーション強化

社内外コミュニケーションの活性化を図り、オープンでフェアな企業文化の醸成に取り組んでおります。経営理念でもある人々のウェルビーイング(幸せ・健康・笑顔)を追求し、イノベーションが促進する環境を整えることで持続可能な社会の実現に貢献します。



コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

ニッパングループは、最良のコーポレート・ガバナンス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目指します。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

	(年度)										
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
《取締役の多様性》											
（取締役の人数）	11名	13名	14名	15名	15名	14名	15名	15名	15名	15名	13名
社外取締役の人数	2名						5名				
社外取締役の比率	18.2%	15.4%	14.3%	13.3%	13.3%	14.3%	33.3%	33.3%	33.3%	33.3%	38.5%
スキルマトリクス									策定		
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%
《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	ストックオプション導入							業績連動型株式報酬制度導入			
機関設計					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		
《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	
内部統制										内部統制基本方針	
情報セキュリティ								情報セキュリティ基本方針・管理規程の制定	情報セキュリティ管理規程改定、内部監査実施		

コーポレート・ガバナンス体制

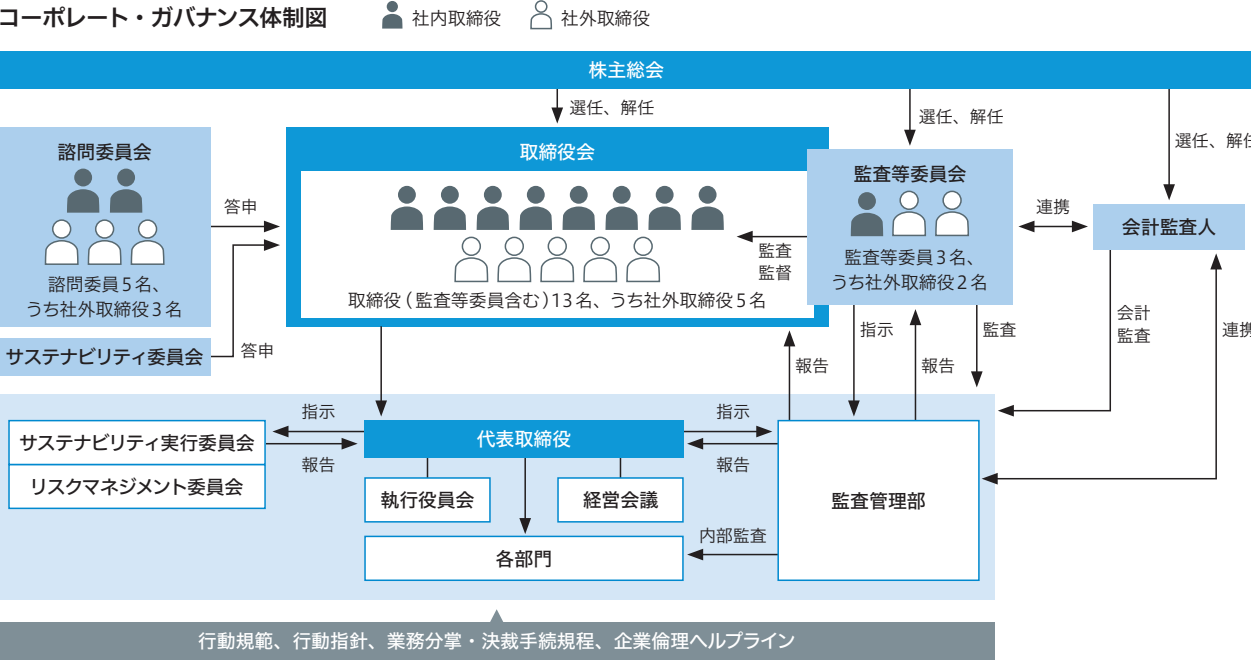
当社は、監査等委員会設置会社制度を採用しています。監査等委員である取締役に取締役会における議決権を付与することで、監査・監督機能を強化し、コーポレート・ガバナンス体制をより一層充実させ、さらなる企業価値向上を図ることを目的とするものです。

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

め、社内取締役と執行役員による執行役員会を設置しています。

また、社外取締役を主要構成員とする諮問委員会を設置し、取締役の選任、報酬等について取締役に答申しています。

コーポレート・ガバナンス体制図



取締役会

構成	13名(うち独立社外取締役5名、監査等委員3名)	●●●●●○○○○○
議長	代表取締役社長 前鶴 俊哉	
2023年度開催回数	16回	

会議体の役割・目的

取締役会は重要な業務執行決定と業務執行監督を行い、原則毎月1回開催し必要に応じて、臨時取締役会を開催します。構成は監査等委員である取締役を含む取締役13名で、うち社外取締役は5名です。

2023年度の主な審議内容	
○社内組織の改編・業務分掌	○設備投資計画
○政策保有株式について(保有目的、縮減状況等)	○海外事業案件
○財務報告に係る内部統制の評価基本計画書の構築および基本方針の改定	○取締役の報酬
○マテリアリティ優先順位決定	○業績連動型株式報酬制度の導入に伴う第三者割当による自己株式処分
○システム対応状況	○長期ビジョン2030策定
○TCFD提言への対応開示	○人的資本について

コーポレート・ガバナンス

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
2023年度開催回数	13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名であります。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。

諮問委員会

構成	5名(うち独立社外取締役3名) 
委員長	社外取締役 川俣 尚高
2023年度開催回数	3回

株主総会に付議する取締役会候補者及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等の内容に係る決定方針、取締役のスキルの組み合わせ等を検討し取締役会に答申します。

役員トレーニング／社外取締役のサポート

取締役就任の際には、会社法および関連法令並びにコーポレートガバナンスに関する理解を求める機会を設けるとともに当該知識を更新する機会を設けています。社外取締役にには会社の情報を的確に提供できるように社内との連絡・調整が必要となる場合は取締役会が窓口となりサポー

サステナビリティ委員会

構成	7名(うち独立社外取締役3名) 
委員長	代表取締役社長 前鶴 俊哉
2023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。また、HC部会、健康経営推進委員会、環境部会について報告しています。

経営会議

構成	11名
議長	代表取締役社長 前鶴 俊哉
2023年度開催回数	20回

中期目標や長期ビジョンの修正などの重要な経営事項に関する協議機関として原則として毎月2回開催しています。

トをしています。

取締役会の開催に際し、重要な決裁事項に関しては事前説明と決議事項に係わる資料を提出しています。

また、工場、支店、子会社でのヒアリングに対し、説明・報告がなされています。

取締役の実効性評価

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

で、分析・評価を行いました。

その結果、当社は、取締役会の審議に必要な時間が確保され、取締役会では必要な情報が網羅されていることが確認されました。一方、取締役会の構成等の取締役会の機能の更なる向上、議論の活性化に向けた課題が抽出されました。

(1) 評価のプロセス



(2) 主な評価項目

- 取締役会の構成
(知識・経験・専門性、ジェンダー、国際性、職歴、年齢等の観点での多様性)
 - 取締役会の議論
(経営戦略・経営計画と会社の持続的成長等)
- 取締役会の運営
 - 取締役会のモニタリング
 - 取締役に対する支援体制
 - 後継者候補育成の適切な監督
 - 株主(投資家)との対話

(3) 2023年度の取り組み内容および評価と今後の方針

2023年度の課題と取り組み内容	取締役会の実効性について、2023年度の評価を2024年3月に、監査等委員でない取締役11名(うち社外2名)、監査等委員である取締役4名(うち社外3名)、合計15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。
2023年度の評価結果	取締役会の審議に必要な時間は十分に確保され、取締役会資料は必要な情報が網羅されているなど、概ね肯定的な評価。一方、取締役会の構成、取締役会による重要な決議事項のフォローアップの不足、内部監査部門との連携体制の不足、計画的な後継者候補育成等の今後の課題も抽出されました。
2024年度の方針	実効性評価や、課題について十分な検討を行った上で、取締役会の運営の充実を図るための改善に活用していきます。

取締役の指名の方針、手続

社内取締役の候補者は、当社の経営を的確・公正に行うことがで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、社外役員候補者は、経歴、専門性、人格のほか独立性を考慮しています。

監査等委員である取締役の候補者は、取締役の業務執行に対する監査、監督を公正に行うことのできる専門性および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、代表取締役の提案を社外役員を主要な構成員とする諮問委員会に諮問の上、取締役会で諮問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。

コーポレート・ガバナンス

役員報酬について

役員報酬に関する基本的な考え方

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

社外取締役および監査等委員である取締役の報酬は、基本報酬のみとします。

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%とします。

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

期に支給します。

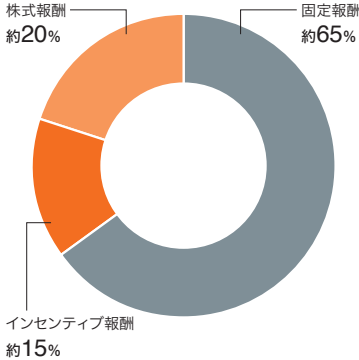
業績連動型株式報酬は、中長期的な業績向上と企業価値向上への貢献意欲や士気を高める目的で、中期目標の連結営業利益の目標値に対する達成度合いに応じて算出したポイントを毎年一定の時期に付与し、退任時に付与した累計ポイントに相当する当社株式および一定割合の金銭にて支給します。

役員報酬の決定方法

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、委員長を社外取締役とし、社内取締役2名と社外取締役3名で構成される諮問委員会の審議、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。

役員報酬の構成

	固定的な報酬（約65%）		変動報酬（約35%）
	基本報酬	インセンティブ報酬	株式報酬
位置付け	固定報酬	短期インセンティブ報酬	中長期インセンティブ報酬
支給対象	・取締役（社外取締役・監査等委員を除く） ・社外取締役 ・監査等委員	・取締役（社外取締役・監査等委員を除く）	・取締役（社外取締役・監査等委員を除く）
評価・付与方法	—	単年度業績に応じ、賞与として毎年一定の時期に付与	役員株式給付規程に基づき役位、業績達成度等を勘案してポイントを付与



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	ストックオプション	
取締役 (監査等委員および社外取締役を除く)	362	210	62	73	16	10
監査等委員(社外取締役を除く)	20	20	－	－	－	1
社外取締役	55	55	－	－	－	5

（注）1. 上記には、2023年6月29日開催の第199回定時株主総会終結のときをもって退任した取締役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2023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有価証券報告書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. スtockオプションの額は、2023年6月29日をもって廃止した株式報酬型ストックオプション制度の当期における費用計上額です。
6. 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は、以下のとおりです。

インセンティブ報酬	連結営業利益	20,340百万円
	株主資本利益率(ROE)	8.22%※
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

当社では、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。

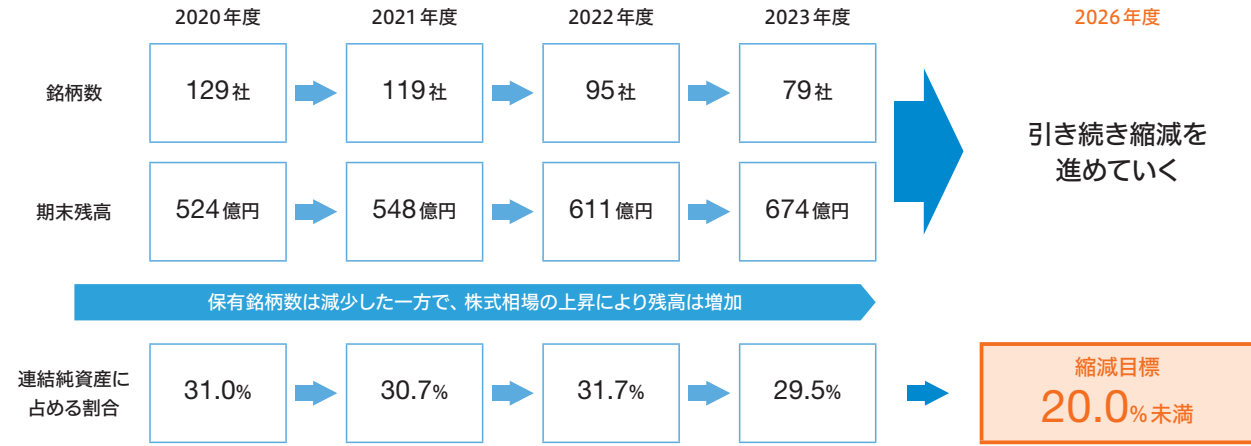
- ①子会社の取締役等および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制
- ・グループ会社の取締役に對し、適宜コンプライアンス研修等を実施する。
- ・グループ会社に対し、連結財務報告に係る内部統制評価に必要な体制整備への協力を義務付ける。

- ②子会社の取締役等の職務の執行に係る事項の会社への報告に関する体制
- ・グループ会社に対し、グループ会社管理の規程およびグループ会社と締結する契約において定める重要事項について、当社への報告を求める。
- ③子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制
- ・当社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、当社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子会社の取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
- ・グループ会社の業績を毎月レビューし、業績管理を行う。
- ・グループ会社の投融資案件は、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等を踏まえ、保有の適否を毎年取締役会において検証を行い、検証の結果、保有の妥当性が認められない場

合には原則として売却対象とします。中期目標の最終年度（2026年度）までに、保有額を連結純資産比20%未満に縮減することを目指します。政策保有株式の議決権行使については、当社および投資先企業の中長期的な企業価値の向上に資するか否かなどを総合的に検討した上で判断します。



社外取締役座談会

当社グループの経営およびガバナンスのあり方について、3名の社外取締役による座談会を実施し、ニッポンの取り組みや課題、今後への期待について率直に意見を交わしました。



取締役（社外取締役）
熊谷 日登美

取締役（社外取締役）
高岡 美佳

取締役（社外取締役）
川俣 尚高

社外取締役としての役割と成長

川俣 私は、社内の視点の延長線上ではない第三者視点で助言し、意思決定を促すことが社外取締役としての重要な役割だと考えており、その点は就任当時から一貫して取り組んできました。例えば、2022年に「総合食品企業」と再定義した際には、ニッポンは製粉事業から始まり、他には例のない確固たる地位を占め、その成功体験も有していますが、一方で、その延長線での発想に捉われず、従来とは異なる事業展開を意識する必要があることを伝えてきました。さらに、これまでのビジネスをベースとして、経営資源を投入していく複数の分野に適切な優先順位をつけていく重要性について、第三者としてのフラットな視点で意見を述べています。

熊谷 社外取締役として3年目になりますが、研究者としての見地から当社の研究開発を見ると多くの発見があります。就任前は製粉企業の側面しか見えていませんでしたが、小麦に限らずさまざまな食材の成分・効用の研究をしていることに驚きを覚えています。また、基礎的な知見を

応用分野へ着実に展開していると思います。今の段階では開発に重きが置かれている印象ですが、研究所がもう少し基礎的なところに注力すれば、将来に向けて種をまくことができますと感じています。

高岡 私は今年就任したばかりですが、大学で小売業の経営やフランチャイズビジネスに携わっています。専門分野である経営学の知見や他社における社外取締役の経験をベースに、特に資本コストを意識した経営を実現する上での助言やモニタリングに取り組みたいと考えています。また、企業価値の向上とは中長期の経営戦略であると認識しており、それを支えるガバナンスの仕組みなどに不十分な点があれば適切に助言することを含め、当社の企業価値の向上に寄与したいと思います。資本コストについては、当社はすでに事業別のROICの算出と運用に着手しており、総合食品企業としてポートフォリオが複雑化している中で、各事業の実態・特性を見ながら、運用の高度化にも助言していきたいと考えています。例えば、安定的な基盤事業である製粉事業と、成長領域にある他事業とでは運用の仕方が異なる点を整理していく必要があると思います。

川俣 取締役会では、長期ビジョンや中期経営計画についても議論が交わされています。連結売上高5,000億円等の長期ビジョンで掲げている目標達成のためには、既存事業のオーガニックな成長に加えて、海外を含めたインオーガニックな成長が不可欠だと認識しており、従来のビジネス延長線上における着実な成長に加え、もう一歩進んだ成長を目指す重要性を強く感じています。グループ内への設備投資だけではなくM&Aなどの投資を積極的に遂行する必要があり、その際、より効果的な投資とは何かを検討しなければなりません。取締役会としてはそのフォローアップ、つまりモニタリングも求められると考えています。

高岡 売上高5,000億円という目標に期限を設定したことは経営としての覚悟を示したものだと思っています。ただし、2030年まであと5年と考えると、スピード感を持った経営推進が必要だと感じています。また、目標達成に向けてはM&Aで単にグループを拡大してポートフォリオを管理するだけではなく、イノベティブな発想が生まれるような土台作りが重要です。特に、若い世代の従業員の発案を事業化ができるような仕組みが求められ、それをうまく活用し実現につなげていくことで、目標は十分達成可能だと思います。

ガバナンス強化の進捗と課題点

川俣 当社はこの数年間で、取締役会の構成員変更や役員報酬制度の改定などガバナンスの強化を進めてきました。取締役会は、構成員の減員とともに、会社経営全体を俯瞰して議論する場として再定義しました。また、社外取締役が業務執行の現状について事前に十分な情報提供を受けた上で取締役会に臨めるように担保しています。こうした取り組みの結果として、取締役会では会社法規定事項の審議に加えて、長期視点での経営戦略のモニタリングへの移行を進めています。私は、一連のガバナンス強化は一朝一夕になされたものではないと感じています。経営陣がガバナンス上の課題に向き合い、着実にステップアップしてきた結果だと評価しています。課題としては、内部監査部門との連携体制の不足が挙げられます。当社の内部監査部門は金融商品取引法関連を重視する傾向がある一方で、業務監査の重要性については社内共通の認識となっており、取締役会における問題認識に応じた業務監査を通じて、フォローアップの実効性も高まってくるものと期待しています。

熊谷 私は、アカデミアの世界で女性活躍の推進役を担っており、当社でも機会を捉えてダイバーシティ戦略に関して助言してきました。現在、女性活躍の支援が社内より活発になってきたと感じています。女性の管理職比率や総

合職の女性比率も目標に向けて成果が出つつあり、多様な意見が交わされることでイノベーションも生まれやすくなっています。今後はこれらの多様性を活かした製品開発につながっていくことに期待したいと思います。

川俣 今後の経営を担う人財に関して言えば、サクセッションプランの構築を重要な課題として認識しており、諮問委員会で議論をしているところです。多くの企業では数年ごとに経営トップが替わっており、当社にとっても計画的に後継者を育成し、引き継いでいくことは重要なことだと考えています。諮問委員会においても、この点は明示的に認識の上、議論を進めているところです。

高岡 従来は、目標が設定されていても期限が示されていませんでした。今回、2030年と明らかにしたことはとても評価できます。目標達成のためには、M&Aを含めて大きな投資をして大きなリターンを得る非連続の成長が必要で、まず第一にそのスピード感が重要だと思います。加えて、グループ会社が多すぎる現状では、投資の撤退基準、投融資の基準をもっとブラッシュアップし、事業特性をきちんと見極めた上で判断するべきだと考えています。

成長への期待と社外取締役としての抱負

熊谷 2年間取締役を務めてきた中で、ニッポンの積極的に挑戦して変わっていくという姿勢・勢いを感じています。研究開発等、会社のポテンシャルはきわめて大きく、ステークホルダーの皆様には、さらなる企業成長に期待してもらいたいと思います。

高岡 社外取締役として、基本的には少数株主の皆様の利益に資する立場の活動をしていきたいと考えています。当社には、まだまだ成長の伸びしろがあるという印象を持っており、さらなる企業価値向上に向けた取り組みを後押ししていきたいと思っています。

川俣 当社の社外役員については、専門的知見の高い職種の方が選任されてきており、他社の経営経験を有する方はまだ就任されていません。適任者を見つけることは容易ではありませんが、当社はこのような方を独立社外取締役に選任することに前向きなため、今後とも検討を進めていく必要があると思います。私自身は社外取締役として一歩引いた立場から俯瞰して、時には疑問や示唆を提供することで経営のモニタリングに寄与し、当社の成長に寄り添っていききたいと考えています。

取締役一覧



代表取締役社長
社長執行役員

前鶴 俊哉

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



取締役 専務執行役員

木村 富雄

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



取締役 常務執行役員

小浦 浩司

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 執行役員

阿部 直樹

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(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
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(現任)
2022年 6月 当社取締役(現任)



取締役 専務執行役員

香川 敬三

1984年 4月 当社入社
2018年 6月 当社執行役員
経営企画部長
2020年 6月 当社取締役 常務執行役員
経営企画部長
2021年 6月 当社取締役 常務執行役員
2024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

川崎 裕章

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



取締役 執行役員

大田尾 亨

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
(現任)



取締役 (社外取締役)

川俣 尚高

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(現任)



取締役 (社外取締役)

高岡 美佳

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



取締役 監査等委員

青沼 孝明

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)

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(現任)
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

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)

取締役会の実効性向上に向けたスキルマトリクスの活用

当社は、グループの経営理念のもと、持続的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・経験等を有し、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。

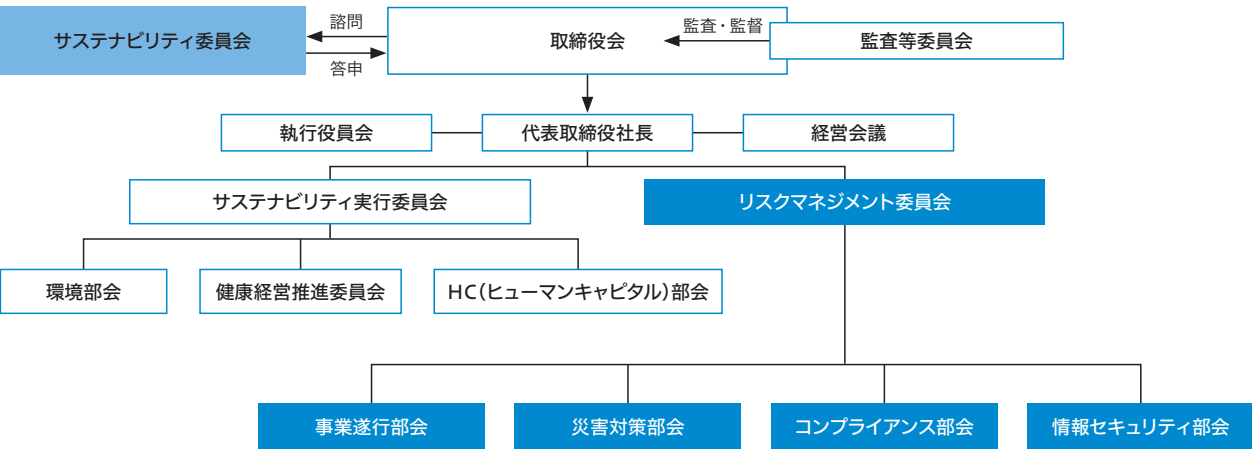
	企業 経営	生産・ 調達	営業・ マーケティング	研究・ 開発	サステナビリティ	グローバル	財務・ 会計	人事・人財 マネジメント	法務・リスク マネジメント	情報 システム
前鶴 俊哉	●	●		●	●	●		●		●
香川 敬三	●				●		●		●	●
木村 富雄	●		●				●			
川崎 裕章	●	●	●			●				
小浦 浩司	●				●			●	●	
大田尾 亨	●						●		●	
阿部 直樹	●	●		●	●					
川俣 尚高	●				●	●		●	●	
熊谷 日登美				●	●	●				
高岡 美佳	●		●		●		●			
青沼 孝明	●						●		●	
吉田 和彦	●				●	●		●	●	
葉山 良子					●		●		●	

リスクマネジメント

基本的な考え方

気候変動関連を含め、さまざまなリスクが事業に及ぼす影響について対応するため、「リスクマネジメント委員会」を設置しています。いわゆる「VUCA」が一層強まり変化のスピードが従来以上に加速され、また未知のリスクに対する対応も求められる中で、可能性を含め当社グループが直面するリスクについて洗い出し、重要リスクの優先順位付けとその対策を立案します。本委員会は、事業遂行部会、災害対策部会、コンプライアンス部会、情報セキュリティ部会の4部会で構成しており、各部会においてそれぞれ担当の事案を検証し、必要に応じて対応します。同委員会は年2回開催し、その内容を取締役に報告します。

リスクマネジメント体制



リスクの特定、評価

主要リスク特定

当社グループの事業活動は、国内外、事業の川上から川下に広がっており、想定されるリスクは多岐にわたりますが、重要性の高い代表的なリスクとして18項目を挙げ、その内容と発生可能性、影響度を勘案して、当社グループの経営成績、株価および財務状況等に影響を及ぼす可能性のあるリスクを上げて、各項目におけるリスク軽減策とあわせてまとめています。なお、当社グループが、2023年度時点において、顕在化した場合の経営成績への影響が大きい特に重要なリスクと認識しているものは、①事業、②サステナビリティ、③ガバナンスの3カテゴリー、6項目となっています。

リスク軽減策

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

主要なリスクと2023年度のリスクへの対応

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

リスク項目	対応策
① 事業	
貿易自由化の視点と小麦政策の変更	輸入関税の国境措置の低下による小麦粉関連製品の輸入増加や関連制度変更等に対応するため、国内小規模工場の閉鎖と臨海大型工場への生産集約によるコスト競争力の強化、競争力があり差別化が可能な製品の開発、海外事業の拡大等により、リスクの低減を図っています。
物流の委託	2024年4月の物流法改正により顕著となる配送能力縮小への対応として、物流拠点の見直し、難作業・待機状況の改善などに取り組んでいます。またローリーを含めた共同物流の拡大、積載量の増加などの物流効率向上策を進めています。
② サステナビリティ	
気候変動	当社はサステナビリティ委員会およびサステナビリティ実行委員会を設置しており、気候変動に関する当社グループのリスクに包括的かつ具体的に対応する体制を整えています。また、2023年2月には、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」に賛同を表明し、「ガバナンス」「リスク管理」の枠組みを通じて、今後、「戦略」「指標および目標」に取り組み、リスクの低減を図っていきます。
原材料の調達	当社グループでは、環境・人権に配慮しながら、安全で価格競争力のある原材料・海外調達品を安定的に調達できる調達先を確保し、適正な在庫を維持するとともに、調達リスク等に見合う適正な価格での販売に努めることでリスクの低減を図っています。
③ ガバナンス	
サイバー攻撃／システムのトラブル・データ漏洩	情報セキュリティ基本方針、情報セキュリティ管理規程等を制定し、従業員教育や訓練を実施しています。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、取締役会が情報セキュリティの管理状況をモニタリングしており、リスク低減を図っています。
災害による影響	リスクマネジメント委員会の下部組織である災害対策部会が、全社的な体制の検討を行います。設備・機器の安全性チェックや労働安全教育などを実施し、安全な操業や事故防止体制の確立を図るとともに、従業員の安否確認システムの導入や避難手順書の作成、食料の備蓄、損害保険の付保等によりリスクの低減を図っています。

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Webサイトで公開しています。

また、研修等を通してコンプライアンスの意味と重要性の理解の浸透を図っています。

行動規範	
行動規範 1	行動規範 4
すべてのお客さまに安全で高品質な商品・サービスを提供しつづけます。	安全に働ける職場環境を確保すると共に、個々の従業員の人格、個性を尊重します。
行動規範 2	行動規範 5
常にお客さまの信頼を得られるように日々努力をつづけます。	高い倫理意識を持ち、法令を遵守します。
行動規範 3	行動規範 6
常にチャレンジ精神を持ち、成長しつづけます。	環境問題に真摯にとりくみます。
	行動規範 7
	国際社会の一員として、国内外の地域発展に努めます。

コンプライアンスの推進

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

また、従業員に対し、コンプライアンス意識の醸成を目的に、仕入れ担当者向けに下請法の勉強会、ECや広告にかかわる部署を対象にEC・広告にかかわる勉強会、ステルスマーケティング対策としてガイドラインの作成、グループ会社に対し個人情報の勉強会等を実施しています。

2023年度の取り組み

コンプライアンスでの留意点をまとめた「コンプライアンスガイドブック」を作成し、事業場長、事業場管理職、グループ会社役員等に対し、配布による周知または研修を行いました。

また、仕入業務の担当者向けに下請法の勉強会を実施

しました。個人情報取り扱いについて事業場担当者およびグループ会社担当者向けに勉強会を実施しました。

その他、社内の電子掲示板（イントラネット）においても、コンプライアンスに関する周知を行っています。

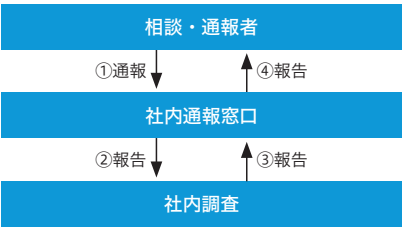
内部通報窓口の設置

当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）を設置しております。社内通報窓口と外部通報窓口の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

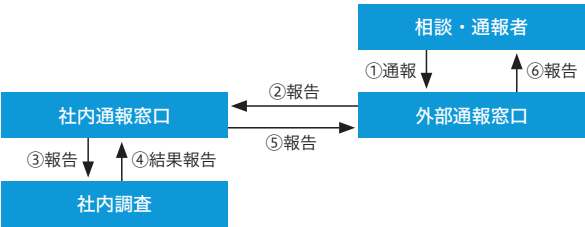
規定を定め、匿名性と機密性を担保しています。2023年度の内部通報件数は5件でした。

内部通報件数					(件)
2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	
0	0	0	4	5	

社内窓口相談・通報した場合



外部窓口相談・通報した場合



腐敗行為・贈収賄防止に向けた取り組み

ニッポングループでは、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。

財務・非財務データ

財務データ(百万円)		2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
■業績状況												
売上高		287,109	298,511	311,628	312,932	323,495	335,399	344,839	329,566	321,317	365,525	400,514
営業利益		10,808	8,406	11,093	11,574	10,060	11,222	11,101	10,331	11,282	12,288	20,340
経常利益		12,248	9,807	12,666	13,162	11,862	13,065	12,740	12,620	14,270	14,816	23,280
親会社株主に帰属する当期純利益		7,810	6,981	8,222	8,934	7,651	8,455	8,941	8,608	9,327	10,260	26,367
■セグメント情報												
食品事業	売上高	158,974	166,581	177,417	182,231	191,643	195,696	204,399	196,514	185,911	204,796	226,661
	営業利益	6,191	5,676	6,781	6,726	4,435	5,221	4,865	4,264	4,068	3,449	8,354
	営業利益率(%)	3.9	3.4	3.8	3.7	2.3	2.7	2.4	2.2	2.2	1.7	3.7
製粉事業	売上高	100,129	101,673	103,071	96,940	97,752	102,736	102,621	97,653	96,934	117,604	125,316
	営業利益	4,148	2,295	3,918	4,005	5,216	5,538	5,657	5,102	6,211	7,528	9,186
	営業利益率(%)	4.1	2.3	3.8	4.1	5.3	5.4	5.5	5.2	6.4	6.4	7.3
その他事業	売上高	28,005	30,256	31,139	33,760	34,099	36,966	37,818	35,398	38,471	43,123	48,536
	営業利益	448	384	367	831	374	439	547	1,034	996	1,263	2,799
	営業利益率(%)	1.6	1.3	1.2	2.5	1.1	1.2	1.4	2.9	2.6	2.9	5.8
営業利益調整額		20	50	25	11	35	21	31	△70	4	45	0
■財政状態												
純資産合計		121,636	137,535	135,743	147,446	156,905	154,986	158,581	169,126	178,697	192,613	228,285
総資産合計		226,803	248,890	247,919	252,074	273,328	293,392	290,428	308,017	325,869	344,606	386,692
■キャッシュ・フロー												
営業活動によるキャッシュ・フロー		15,487	11,803	20,675	17,391	15,217	17,063	15,532	14,804	11,975	15,055	24,022
投資活動によるキャッシュ・フロー		△13,349	△8,653	△6,336	△12,646	△11,941	△14,614	△14,130	△12,585	△10,103	△5,026	△9,489
フリーキャッシュ・フロー		2,138	3,150	14,339	4,745	3,276	2,449	1,402	2,219	1,872	10,029	14,533
財務活動によるキャッシュ・フロー		△123	△2,813	△6,210	△11,137	2,824	7,135	△759	2,553	△4,278	△8,402	△7,241
■その他												
設備投資額		13,374	6,206	7,413	12,023	10,119	15,911	13,067	16,197	11,246	8,154	21,160
研究開発費		2,660	2,688	2,805	2,971	3,187	3,346	3,381	3,330	3,352	3,444	3,606
■財務指標												
自己資本比率(%)		52.2	53.3	52.7	56.8	55.7	51.2	52.9	53.3	53.4	54.8	58.0
ROE(%)		6.80	5.56	6.25	6.53	5.18	5.59	5.89	5.41	5.51	5.66	12.78
総資産計上利益率ROA(%)		3.54	2.94	3.31	3.57	2.91	2.99	3.06	2.88	2.94	3.06	7.21
ROIC(%)		3.5	2.6	3.6	3.8	3.2	3.3	3.3	2.9	3.0	3.1	4.8
■1株当たり指標												
EPS 1株当たり当期純利益(円)		47.23	42.22	100.99	111.40	95.34	108.78	116.71	112.27	121.59	132.16	338.20
■株式情報												
配当性向(%)		25.4	28.4	27.7	26.9	31.5	29.4	29.1	32.0	31.3	30.3	30.3
PER 株価収益率(倍)		11.96	14.07	18.32	14.76	17.30	17.47	14.45	14.76	13.68	12.16	6.23
PBR(倍)		0.79	0.74	1.14	0.92	0.76	0.97	0.84	0.77	0.73	0.69	0.83

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

※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

非財務データ		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
■社会						
お客様センター相談件数(件)		14,429	13,939	11,249	11,210	11,261
従業員数 連結(人)		3,737	3,880	3,775	3,848	3,829
従業員数 単体(人)※出向者除く [外 平均臨時雇用者数]		1,025 [182]	1,070 [190]	1,137 [217]	1,156 [201]	1,173 [209]
女性従業員比率(%)		24.1	24.1	25.4	26.3	29.2
採用人数(人)		84	93	81	71	72
女性採用比率(%)		32.1	24.7	39.5	32.4	34.7
女性管理職比率(%)		7.2	7.4	7.8	7.9	9.2
再雇用者数(人)		14	17	17	21	24
離職率(%)		2.3	2.5	2.9	2.7	2.3
育児休業制度取得率 男性(%)※1		43.2	34.5	51.4	44.4	83.3
育児休業制度取得率 女性(%)※1		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
障がい者雇用率(%)		1.89	1.94	2.26	2.26	2.39
平均残業時間(時間)		15.4	15.4	17.0	15.8	15.7
有給休暇取得率(%)		75.5	62.7	67.6	69.0	72.5
ストレスチェック受検率(%)		98.7	99.4	95.2	97.3	98.1
高ストレス者割合(%)		5.5	6.5	8.4	9.7	8.5

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
労働災害度数率	1.39	0	0.84	0.42	0.41
研修費用(千円)	58,473	33,124	32,634	51,394	71,932
一人当たり研修費用(千円)	57.1	30.9	29.1	44.5	61.3
一人当たり研修時間(時間)	20.8	10.3	7.7	16.8	35.0
■環境					
CO ₂ 排出量 Scope1(千t-CO ₂)	－	45	47	47	47
CO ₂ 排出量 Scope2(千t-CO ₂)	－	113	115	115	113
CO ₂ 排出量 Scope3(千t-CO ₂) ^{※2}	－	－	－	3,120	3,930
総エネルギー使用量(kℓ)	86,438	84,235	87,073	85,478	86,469
総消費電力量原単位(kWh/t) ^{※3}	136.5	136.2	138.0	136.3	135.3
廃棄物等総排出量(t)	47,139	41,180	44,868	46,885	41,948
廃棄物等再資源化率(%)	95.2	95.4	96.5	95.9	97.0%
化学物質使用量(ℓ)	10,827	9,504	8,420	10,210	8,728
総水使用量(千m ³)	2,784	2,750	2,681	2,679	2,720
総排水量(千m ³)	2,101	2,218	2,128	2,089	2,116

※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

企業情報

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 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 その他事業：ヘルスケア事業、ペットフード事業、バイオ関連事業、エンジニアリング事業 等
代表者	代表取締役社長 前鶴 俊哉
資本金	122.4億円(2024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	3,829人(2024年3月31日現在)
支店	東京第1、東京第2、関東、仙台、名古屋、大阪、広島、福岡、札幌
工場	横浜、千葉、伊勢崎、竜ヶ崎、竜ヶ崎冷食、名古屋、神戸甲南、福岡、福岡那の津、小樽
研究開発拠点	中央研究所、開発本部
主なグループ会社	松屋製粉(株)、ニッポン商事(株)、オーマイ(株)、日本リッチ(株)、(株)ファーストフーズ、オーケー食品工業(株)、(株)ナガノトマト、エヌピーエフジャパン(株)、ニッポンドーナツ(株)、ニッポンエンジニアリング(株)
海外拠点	米国、中国、タイ、インドネシア

国内外の拠点

国内



アジア



アメリカ



株式情報 (2024年3月31日現在)

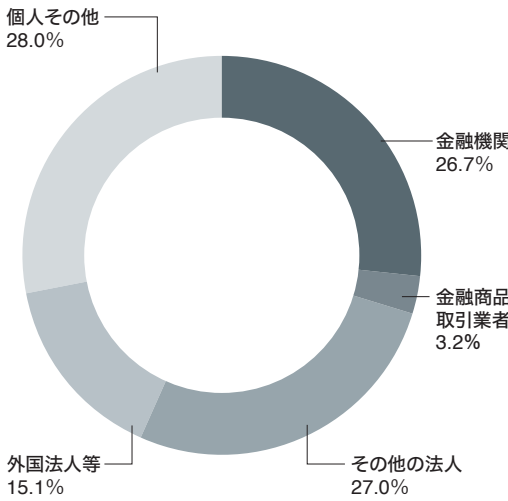
発行可能株式総数	300,000,000株
発行済株式の総数	78,824,009株
株主数	33,136名(前期末比3,083名増)

大株主(上位10名)

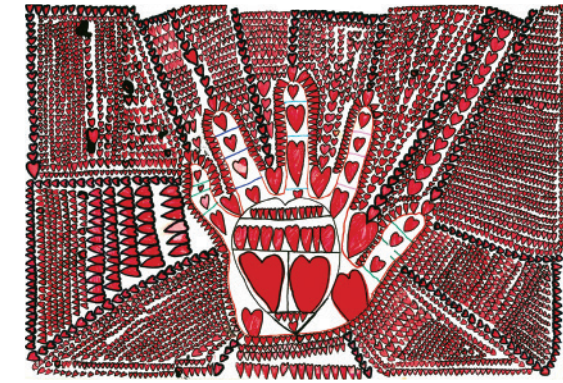
株主名	持株数(千株)	持株比率*(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	6,724	8.6
ニッポン取引先持株会	4,464	5.7
大樹生命保険株式会社	3,497	4.5
三井物産株式会社	3,349	4.3
株式会社ダスキン	2,510	3.2
伊藤忠商事株式会社	2,250	2.9
株式会社三井住友銀行	2,246	2.9
農林中央金庫	2,060	2.6
三井住友海上火災保険株式会社	1,879	2.4
さぬき丸一製麺株式会社	1,755	2.2

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

株主分布状況(所有者別)



表紙の作品について



作品タイトル:ハートがとんでいくよ

作家 鈴木俊太郎さん(番町SJEマルシェ実行委員)

僕のでのひらには、家族や友だち、周りの人たちから貰ったたくさんのしあわせがつまっています。僕のしあわせな気持ちをハートにしてみんなに届けたい、みんながハッピーな気持ちになれたらうれしいです。ハートが大好きでハートをモチーフに描いています。

※当社経営理念「ウェルビーイングの追求」に合致したデザインを採用しました(事務局)

ニッポンは「番町SJEマルシェ」に協賛しています

本マルシェは、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」(現 一般社団法人HAKKEN)主催のダウン症などの知的障がいのある方の就労体験と地域の子もたちとの交流、街の活性化を目的とした地域企業参加型イベント(2回/年開催)です。当社は2023年度から協賛し、地元での企業価値向上とボランティアスタッフ社員が就労体験者や地域の人々との交流で学びを得る機会になっています。



番町SJEマルシェ 2024-Spring