

取組みの開示（アップデート）

日東ベスト株式会社



中期経営計画 Reborn & Growing 2028 の進捗状況（1期目）

2025年8月8日

中期経営計画

計画期間 FY2024 – FY2028
(2025年3月期–2029年3月期)

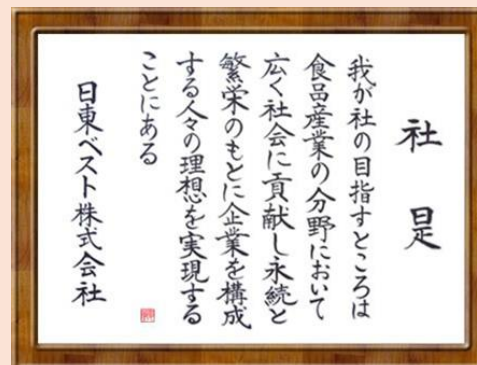
中期経営計画

Reborn & Growing 2028

経常利益20億円以上
を確保する基盤づくり

販売数量拡大×事業価値創出

「社是の実現」



目次

FY2024決算概要

計画 1 期目
中期経営計画の進捗

資本コストや株価を意識した
経営の実現に向けた対応

中長期の取り組み

FY2024決算概要

計画 1 期目 中期経営計画の進捗

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

中長期の取り組み

連結経営指標等（貸借対照表）

【注】本スライドの記載金額は、百万円単位未満を切り捨てて表示しております

- 利益計上により純資産は前連結会計年度比2.4%増
- 前連結会計年度末日が金融機関の休日にあたり、その影響もあり総資産(現金及び現金同等物を含む)が減少

	FY2022 前々連結会計年度	FY2023 前連結会計年度	FY2024 当連結会計年度	FY2025 第1四半期
純 資 産 額	15,493	16,189	16,583	16,382
1株当たり純資産額	1,248.93円	1,302.56円	1,328.66円	—
総 資 産 額	40,321	42,612	39,886	40,775
現金及び現金同等物の期末残高	3,666	5,695	3,500	—
自 己 資 本 比 率	37.5%	37.0%	40.3%	39.0%
財務レバレッジ 1÷自己資本比率	2.66倍	2.70倍	2.48倍	2.56倍
DEレシオ 借入金÷純資産額	0.74倍	0.70倍	0.66倍	—
政策保有株式の純資産比率 貸借対照表計上額の合計額で計算	6.3%	8.3%	7.8%	—

連結経営指標等（損益計算書）

【注】本スライドの記載金額は、百万円単位未満を切り捨てて表示しております

- 営業利益は前連結会計年度比13.8%増、経常利益は持分法による投資利益等の減少で6.5%減
- 【課題認識】資本収益性(ROE,ROIC)の改善は道半ば、資本コストを上回る水準まで追い付いていない

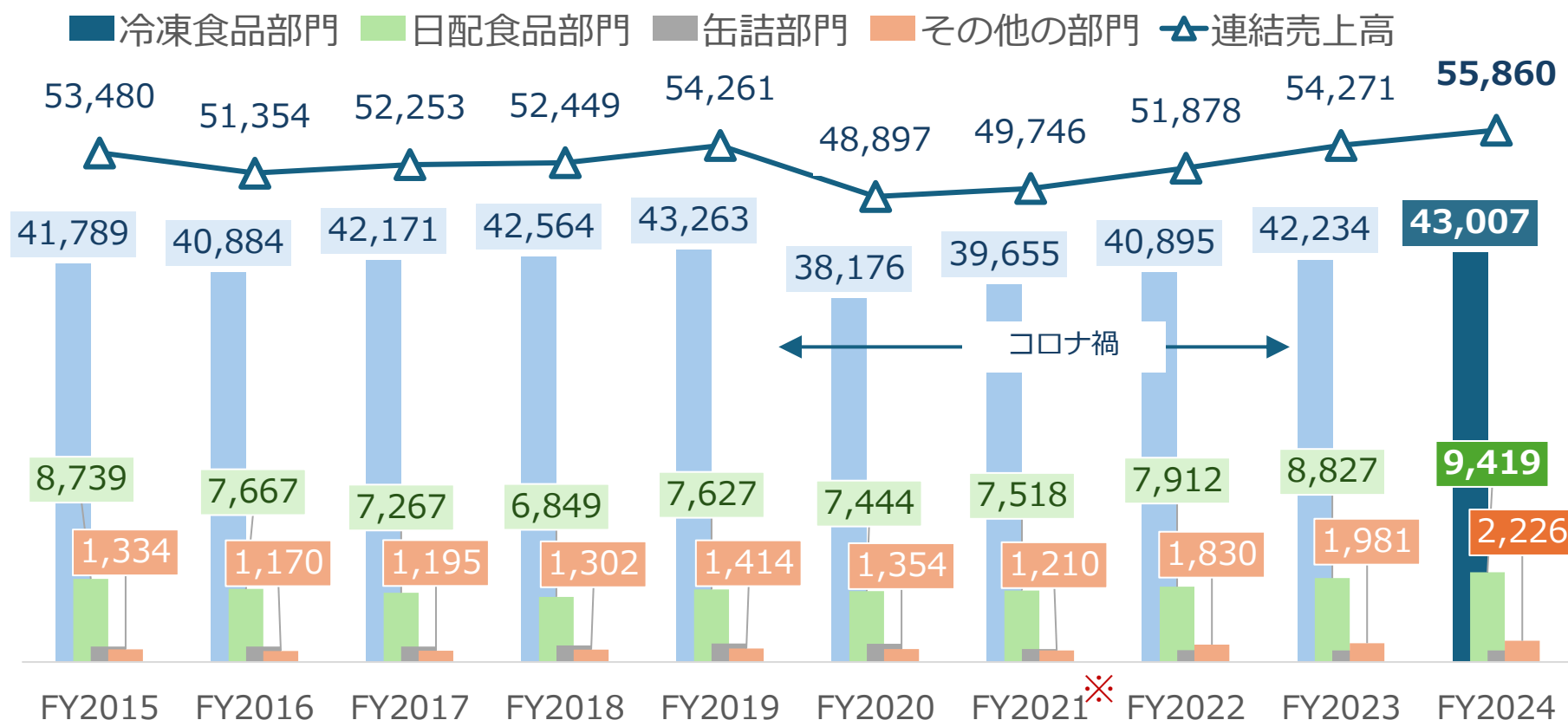
	FY2022 前々連結会計年度	FY2023 前連結会計年度	FY2024 当連結会計年度	FY2025 第1四半期	<参考> FY2024 第1四半期
売上高	51,878	54,271	55,860	14,015	13,447
営業利益	380	504	574	8	5
経常利益	434	546	510	8	▲5
親会社株主に帰属する当期純利益	243	411	384	24	▲8
1株当たり当期純利益金額	20.09円	34.03円	31.80円	2.06円	▲0.71円
ROE 自己資本利益率	1.6%	2.7%	2.4%	—	—
ROIC 投下資本利益率※	0.9%	1.2%	1.7%	—	—
PER 株価収益率	36.8倍	24.5倍	23.9倍	—	—

※ROIC（投下資本利益率）は、資金調達サイドに着目して、簡易的に「（営業利益－法人税等合計）÷（借入金＋株主資本）」により計算しております

(参考) 部門別売上高の状況

- 介護食(冷凍食品)、日配食品、その他の部門(海外子会社を含む)が伸長

単位：百万円



※2021年4月から「収益認識に関する会計基準」を適用しています

FY2024実績

冷凍食品部門

売上構成比率 77.0%

43,007 百万円
前年同期比 +1.8%

日配食品部門

売上構成比率 16.9%

9,419 百万円
前年同期比 +6.7%

その他の部門

売上構成比率 4.0%

2,226 百万円
前年同期比 +12.3%

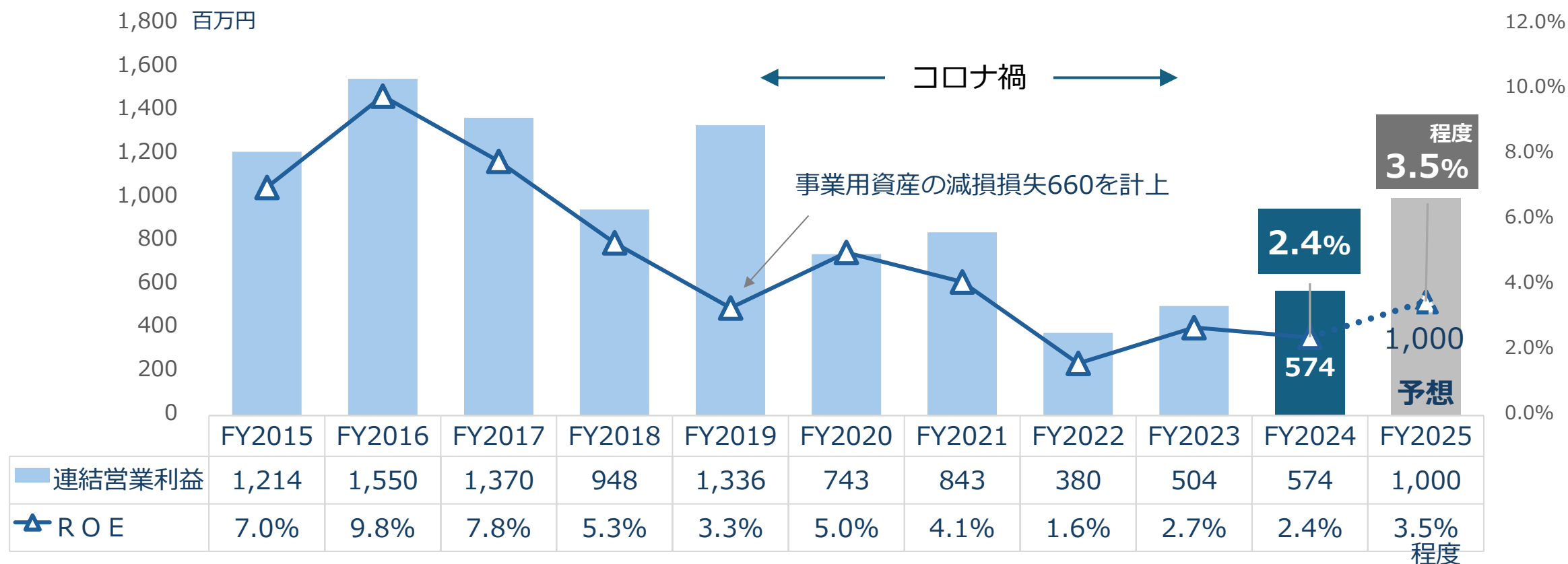
缶詰部門

売上構成比率 2.1%

1,206 百万円
前年同期比 ▲1.7%

(参考) 連結営業利益及びROE(自己資本利益率)の状況

- コロナ禍後もなお続く原材料高騰やエネルギー・物流費上昇、円安などのあらゆるコスト増加の影響に対して、販売数量の回復ピッチが弱く、値上げや原価低減等の改善効果が、まだ追い付いていない状況



連結経営指標等（キャッシュ・フロー計算書）

【注】本スライドの記載金額は、百万円単位未満を切り捨てて表示しております

- 前連結会計年度末日が金融機関の休日、その影響で営業活動によるキャッシュフローが大きく減少
- 上記によるキャッシュ・フローの減少に対して、現金及び現金同等物を充当、さらに借入削減を実施

	FY2022 前々連結会計年度	FY2023 前連結会計年度	FY2024 当連結会計年度
【注】▲はキャッシュ・フローの減少を表す			
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,180	3,599	48
（うち運転資本の増減）	(▲1,041)	(520)	(▲1,482)
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲1,495	▲1,049	▲1,554
（うち有形固定資産の取得による支出）	(▲1,751)	(▲1,000)	(▲1,498)
財務活動によるキャッシュ・フロー	529	▲516	▲692
（うち借入金の増減）	(861)	(▲216)	(▲410)
（うち配当金の支払額）	(▲144)	(▲145)	(▲146)
現金及び現金同等物の増減額	224	2,029	▲2,195
現金及び現金同等物の期末残高	3,666	5,695	3,500



FY2024決算概要



計画 1 期目 中期経営計画の進捗



資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応



中長期の取り組み

【リマインド】中期経営計画Reborn & Growing 2028 の位置付け

業績回復の重し

原材料高騰やエネルギー・物流費上昇などコスト増
物価高の影響で高まる食費節約意識 等

稼ぐ力の強化／社是の実現

- コロナ禍で減速した販売数量挽回
- 適正価格の訴求（値上げ、原価低減等）
- 最終消費者への直接販売等の事業価値創出

コロナ禍

前・中期経営計画
Change & Reborn 2025

利益改善×基盤の再構築

中期経営計画
Reborn & Growing 2028

経常利益20億円以上
を確保する基盤づくり

年度方針
FY2024

年度方針
FY2025

年度方針
FY2026

年度方針
FY2027

年度方針
FY2028

環境変化への対応強化のため、
毎期、中期経営計画をベースに年度方針・予算策定

【リマインド】中期経営計画Reborn & Growing 2028 の基本方針

**販売数量
拡大**

冷凍食品部門
の立て直し



**事業価値
創出**

本業の稼ぐ力
の強化



社是の実現

ステークホルダー満足の実現

持続的な成長

企業価値向上

重点方針

- ✓ 技術力の強化と他社が追随できない高度な品質の実現
- ✓ 重点分野/注力商品群の明確化による**冷凍食品部門の立て直し**
- ✓ 組織/業務の見直しと意識改革及び行動変容の促進による組織力の強化
- ✓ 従業員満足の上昇と人材育成・強化推進による人的資本の向上
- ✓ 環境変化への適切な対応によるサステナビリティの確保

進捗に対する現状評価と取り組み状況

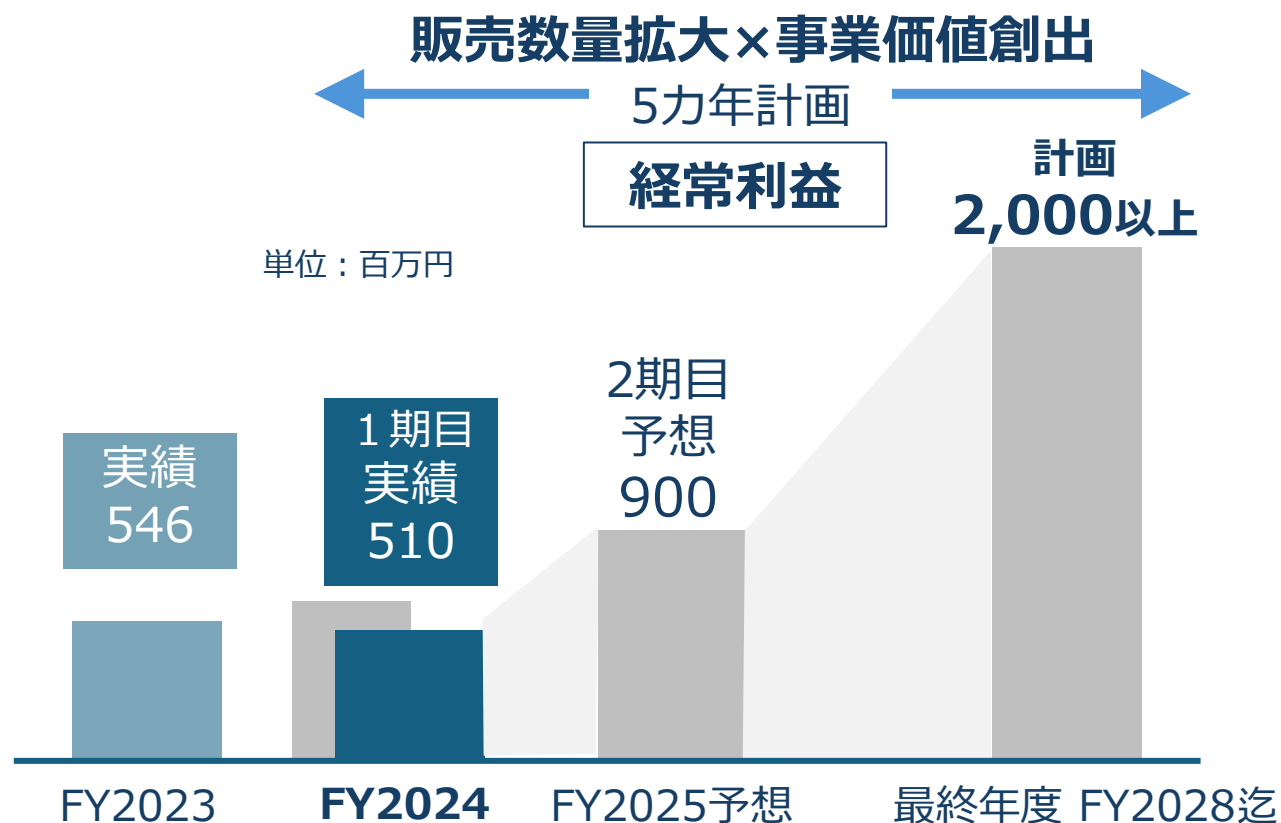
【注】本スライドの記載金額は、百万円単位未満を切り捨てて表示しております

- FY2024は、予想を若干下回る厳しい結果 円安・物価高を巡る事業環境の不確実性が重しとなる1年であった
- FY2025も、大きな事業環境の好転は見込めないが、計画達成に向けてしっかり取り組んでいく

連結ベース	FY2024		FY2025	計画の達成に向けた取り組み状況
	予想	実績	予想	
売上高	56,000	55,860 FY2023比 2.9%増	60,000 FY2024比 7.4%増	■ 重点3分野(次頁に記載)を中心に販売数量挽回、うち外食分野はビュッフェ・バイキング用ニーズ掘り起こしを強化 ■ 物価高に対応した適正価格の訴求(値上げ等)を継続
営業利益	600	574	1,000	■ 原価低減活動、経費節減は継続 ■ 物価高の影響で高まる食費節約意識に対応する商品の開発・ローンチを急ぐ
経常利益	600	510	900	■ IoT等のデジタル技術を活用した自動化・効率化による生産性向上
親会社株主に帰属する 当期純利益	450	384	600	■ 販売数量に応じた生産計画の最適化による工場稼働率向上 等

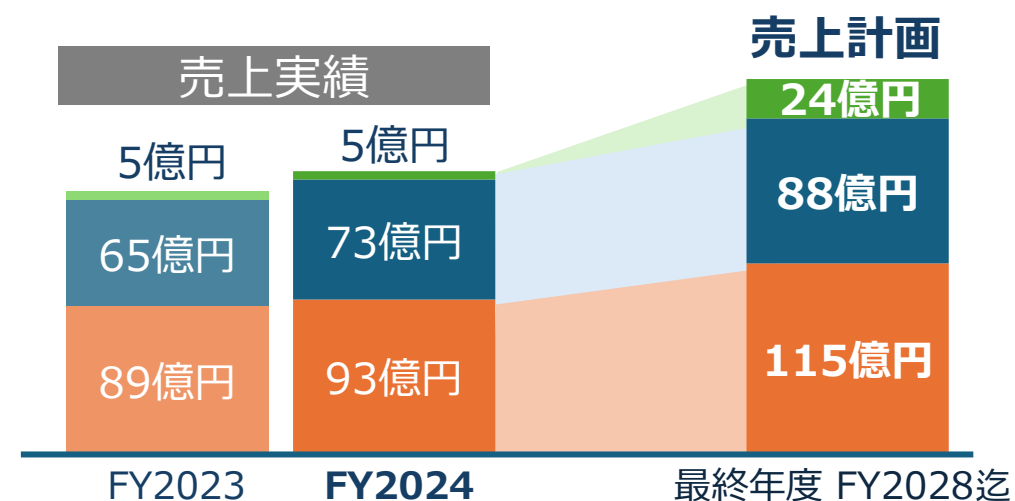
利益目標と進捗

- 冷凍食品部門の立て直しを主軸とした利益目標の達成に向けて、戦略的に重点3分野の強化を推進



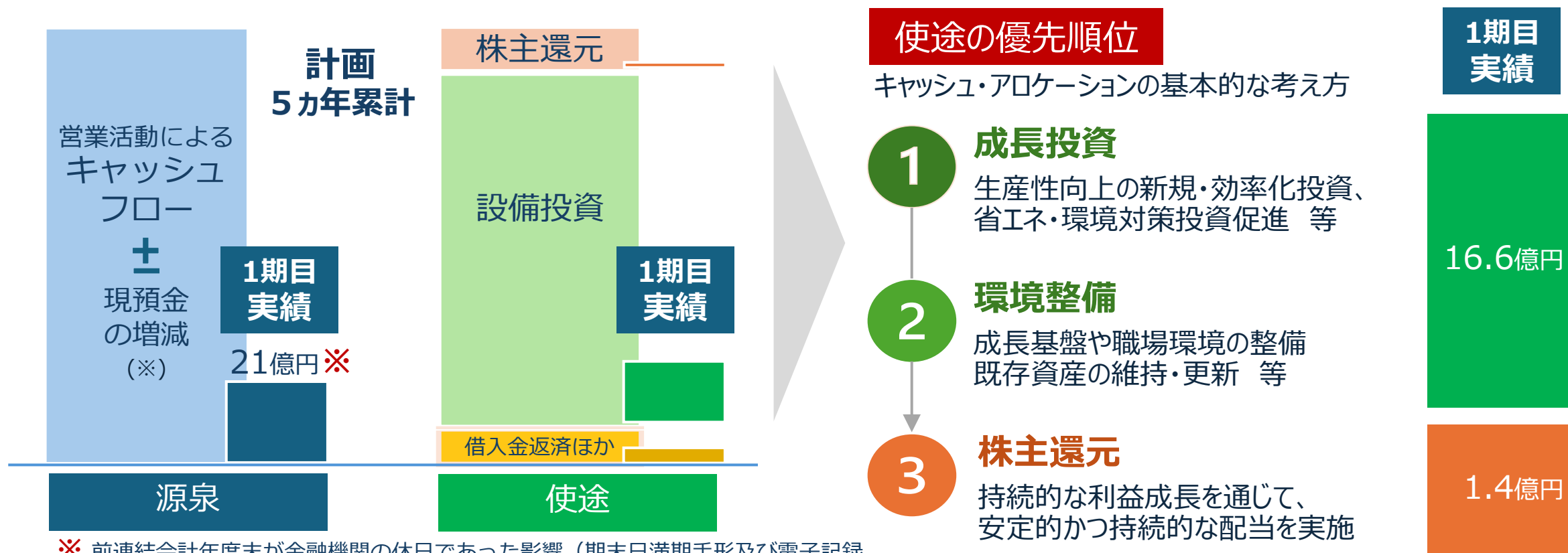
重点3分野で売上高42%増、約68億円の積上げを計画

重点分野	注力商品群
市販・直販向け	最終消費者向け販売 ■ アレルゲン対応商品 ■ 商品ラインアップ拡充
病院・施設向け	やわらか介護食商品
外食向け	畜肉商品（ハンバーグ等）



キャッシュ・アロケーション（資金配分）の状況

- 持続的成長に向けて、生産性や品質改善、稼ぐ力の強化やコスト削減効果が見込める設備投資の増強を計画
- 利益目標の達成は道半ば、その進捗の向上を通じて設備投資の上積みを積極的に実行していく



※ 前連結会計年度末が金融機関の休日であった影響（期末日満期手形及び電子記録債務14.6億円の決済等）による現金及び現金同等物の減少を含めています

【注】本資料は連結キャッシュ・フロー計算書等をもとに、内容を要約して作成しています



FY2024決算概要



計画 1 期目 中期経営計画の進捗



資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応



中長期の取り組み

現状把握

- 株価が上昇していない中で、1株当たり純資産額は増加し、PBRは1倍割れが続いている
- PBRの改善は道半ばで継続課題と認識、中期経営計画の実行を通じてROEの改善・向上に取り組む

	前5年 FY2019-FY2023	FY2024	目指す方向性 FY2024 – FY2028 中期経営計画
P B R 株価純資産 倍率	単純平均は0.68倍程度 長期的に1倍を下回る状況	継続課題 0.57倍程度 0.57倍～0.64倍で推移	PBRの1倍以上の水準 を目指す ROE×PERの相乗効果によるPBR の向上に取り組む
R O E 自己資本利 益率	単純平均は3.3%程度 資本コストを上回る資本収益性 を達成できていない状況	改善途上 2.4%	5～7%以上の水準 を目指す 資本コストを上回る資本収益性の 確保を目指す
P E R 株価収益率	13.5倍～36.8倍程度 安定的な市場評価 が得られていない状況	目標水準以上 23.9倍	15～20倍以上の水準 を目指す 情報開示や株主還元策の拡 充等の取り組みを前進する

PBRの1倍割れの要因を、ROEとPERの両面から分析

- PBRをROEとPERに分解、PERは目標水準を上回ることから、PBRの改善は、ROEの改善・向上がキーとなる

PBR

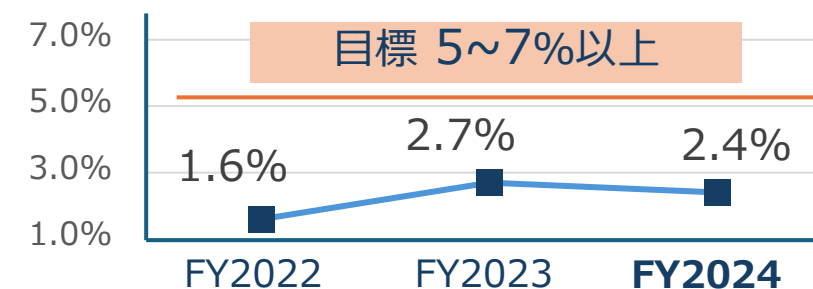
3年間の推移

最低：0.57倍～最高：0.69倍



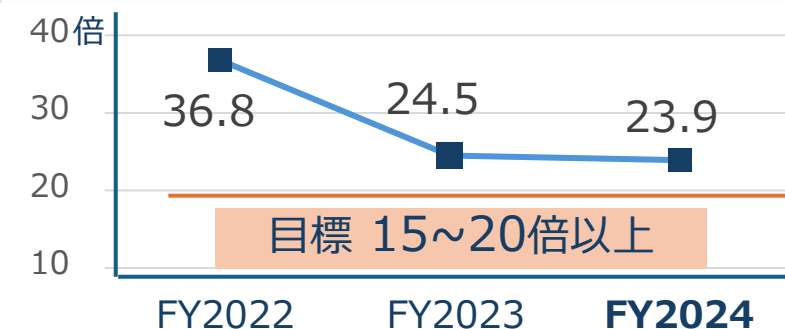
ROE

目標水準を**下回る**



PER

目標水準を**上回る**



ROE（自己資本利益率）の実績と評価

- 収益性の改善が必要、中期経営計画の施策の着実な実行を通じて、ROEの改善・向上に取り組む

	FY2024-FY2028 中期経営計画 最終年度までの目標と取り組みポイント		【計画1期目】 FY2024 実績と評価	
ROE 自己資本利益率	5~7% 以上	資本コストを上回る資本収益性の確保を目指す	2.4%	改善途上 資本コストを下回る状況 ■ FY2025は3.5%程度(予想)
収益性 売上高純利益率	1.5% 以上	■ 中期経営計画の着実な推進	0.7%	重点課題として認識 ■ 経常利益予想600>実績510 ■ FY2025は1.0%程度(予想)
×				
資本効率性 総資産回転率	1.3倍 以上	■ 売上拡大、ネット運転資本の圧縮 ■ 政策保有株式の縮減 ■ 有形固定資産の効率的活用	1.4倍	目標水準を上回る ■ 売上高は2.9%増 ■ 総資産は6.3%減※
×				
財務レバレッジ	2.8倍 程度	■ 設備投資への優先的な資金配分 ■ 成長性と健全性の両利きのキャッシュ・アロケーション計画の遂行	2.5倍	目標水準を下回る ■ 自己資本比率40.3%、前連結会計年度比3.3ポイント増

※前連結会計年度末が金融機関の休日であった影響を含む

ROE（自己資本利益率）の改善に向けた取り組み状況

- 収益性の改善において、資本収益性は資本コストを下回る状態のため、引き続き下記取り組みを検討していく

FY2024-FY2028 中期経営計画 最終年度までの目指す方向性

- 資本コスト分析・評価の向上
- 資本コストの活用に向けた社内体制や経営判断プロセス等の構築
- 効果・効率的な投資判断と財務管理の実施



【計画1期目】

FY2024 取り組み状況

- 資本コストはCAPM(資本資産価格モデル)を用いて算出
CAPMは基礎となるデータの期間や前提により多様な解釈があるため、具体的な数値は開示しておりません
- 投資者の視点を踏まえた算出は、先ずはCAPMを用いた資本コストを上回る資本収益性(ROE等)の達成を優先、その後検討
- 資本コストは取締役会で決定
- 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応を取締役会において評価・分析
- 政策保有株式の保有の合理性の検証に際して資本コストを考慮
- ROE(自己資本利益率)やROIC(投下資本利益率)の経営指標化、設備投資の採算性評価などへの活用は今後の検討課題
- バランスシートをベースとする収益力・資本効率等の財務管理のあり方について調査・研究中

PER（株価収益率）の実績と評価

- 目標水準を上回るが、継続的・安定的な市場の評価を得られるよう、引き続き下記取り組みを進めていく

	FY2024-FY2028 中期経営計画 最終年度までの目標と取り組みポイント		【計画1期目】 FY2024 実績と評価	
PER	15～20倍 以上	安定的な市場評価の醸成に 向けた取り組みを前進	23.9倍	目標水準を上回る

II

情報開示	■ 中期経営計画公表 ■ 資本収益性や市場評価の改善に向けた対応状況の更新 ■ サステナビリティ情報の自主的開示 ■ IR機能の推進	取り組み中 ■ 中期経営計画公表＋資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応を初回開示 ■ 2025年8月個人投資家向けオンライン会社説明会初参加
株主還元策	■ 配当方針の明確化、DOE 導入検討 ■ ファン株主の醸成、株主優待制度の維持・改善	重点課題として認識 ■ DOE(株式資本配当率)を含めた配当方針検討中、株主優待制度継続
ガバナンス強化	■ コーポレートガバナンス・コードへの適切な対応 ■ 資本コスト低減を目指すガバナンス体制の整備 ■ 役員向け自社株報酬制度の導入検討	継続課題 ■ ガバナンス報告書更新、引き続きコーポレートガバナンス・コードの各原則に関する取り組み前進



FY2024決算概要



計画 1 期目 中期経営計画の進捗



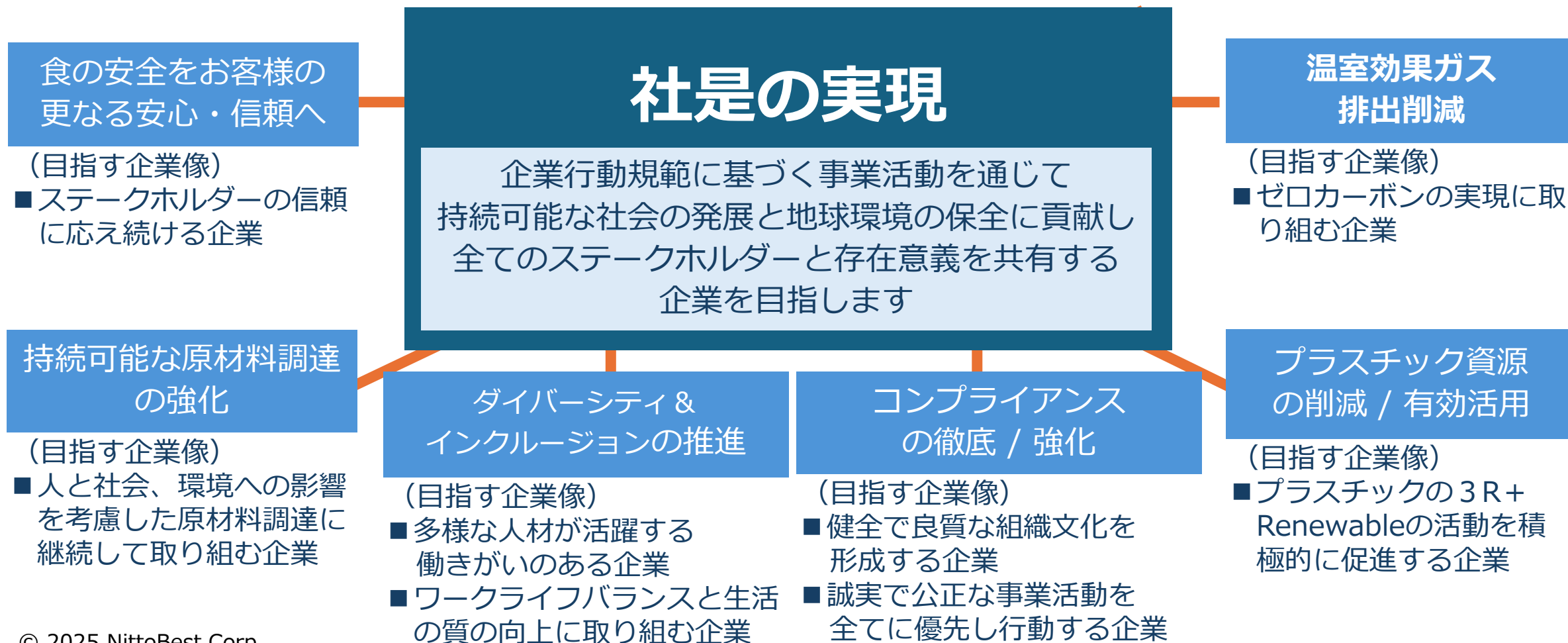
資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応



中長期の取り組み

サステナビリティ基本方針と6つの優先課題

- 2022年に基本方針を策定し、持続的成長と企業価値向上を目指す経営の姿勢を明確化



サステナビリティに関する取り組み例①：温室効果ガス排出削減

- 再生可能エネルギーの利用や非化石エネルギーへの転換を通じて、CO₂を含む温室効果ガスの削減に取り組んでいます

山形工場	太陽光パネルを設置
神町工場	使用電力の全量を、水力発電所由来の非化石エネルギー（再生可能エネルギー）に転換
東根工場	自然冷媒タイプの急速冷凍設備に更新

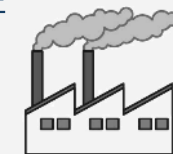


温室効果ガス排出削減

2018年 → 2024年

自社排出量

19.1% 削減



山形工場の太陽光パネル



神町工場のエネルギー転換効果

従来

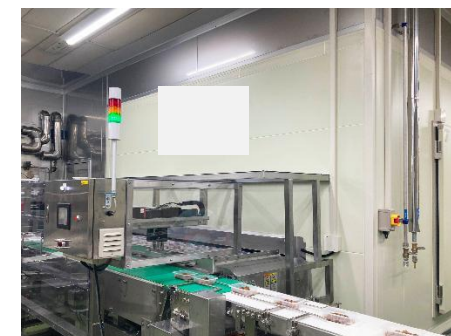
約**1000**
t-CO₂

再エネ由来
の電気に
切り替え

現在

0
t-CO₂

東根工場の自然冷媒タイプの冷凍設備



サステナビリティに関する取り組み例②：ダイバーシティ&インクルージョンの推進

- 管理職に占める女性労働者の割合の向上を推進、男女間賃金差異の改善にも取り組んでいます

日東ベスト株式会社単体	FY2022 前々連結会計年度	FY2023 前連結会計年度	FY2024-FY2028 中期経営計画 最終年度までの 目標	FY2024 当連結会計年度
平均年齢／平均勤続年数	43.9歳/13.9年	44.1歳/13.9年	—	44.2歳/13.7年
管理職に占める女性労働者の割合	11.7%	14.2%	20%以上	13.4%
労働者の男女間賃金差異	56.9%	58.2%	—	62.6%
男性労働者の育児休業取得率	94.7%	85.7%	—	80.0%
有給休暇取得率（管理職を除く）	91.7%	100.0%	—	88.7%
正規雇用労働者の中途採用比率	71%	80%	—	72%

※女性の職業生活における活躍の推進に関する法律等の規定に基づき算出しています

- 本資料に記載されている情報は、現時点の経済情勢や市場環境等の状況をもとに、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいております。
- 本資料には、将来の業績や見通しに関する記述が含まれております。これらの記述は、その内容を保証するものではなく、様々なリスクや不確定要素の変動及び経済環境の変化等による不確実性が含まれております。
- その結果、将来の実際の業績等がこれらの記述と大きく異なる場合がありますので、ご注意ください。

日東ベスト株式会社
経営企画室
総務人事部 法務・コンプライアンス課
電話 0237-86-2100（代表）