

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた
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

（FY2024－FY2028／2期目）

2026年8月10日
東証スタンダード市場
証券コード 2877

「中期経営計画 Reborn & Growing 2028」の概要

計画期間 **5** 年

年度方針 FY2024
2025年3月期

年度方針 FY2025
2026年3月期

年度方針 FY2026
2027年3月期

年度方針 FY2027
2028年3月期

年度方針 FY2028
2029年3月期

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**

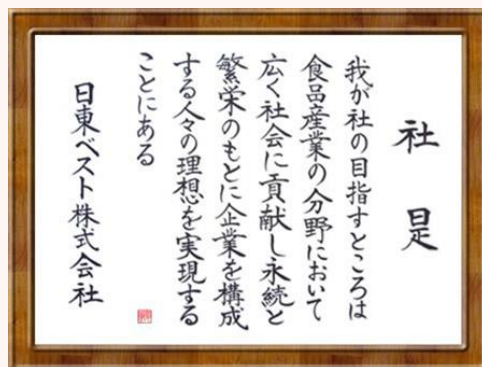
経常利益**20**億円以上を確保する基盤づくり

稼ぐ力の強化

社是の実現

永続と繁栄のもとに、企業を構成する
人々の理想を実現

- ・ 持続的成長と企業価値向上を推進
- ・ ステークホルダーの満足の実現



目次

- 決算概要FY2025
- 計画2期目 中期経営計画
の進捗サマリー
- 資本コストや株価を意識
した経営

■ 決算概要FY2025

■ 計画 2 期目 中期経営計画の進捗サマリー

■ 資本コストや株価を意識した経営

(注)

1. 本書中の記載金額は、原則として**単位未満を切り捨て**て表示しております
2. 本書中の割合（％）は、原則として**小数点第 2 位以下を切り捨て**て表示しております。なお、各項目の割合を加算して100.0%にならない場合も、合計欄は100.0%と表示しております

■ 決算概要FY2025

1. 連結経営指標等（損益計算書）

売上高は前年度比**2.9%**増、営業利益は前年度比**12.7%**増

今後 引き続き**収益力の向上、物価高・サプライチェーン維持に伴うコスト増への対応**を進める

単位：百万円	FY2023 前々連結会計年度	FY2024 前連結会計年度	FY2025 当連結会計年度	補足説明
売上高	54,271	55,860	57,492	増収 - 販売数量の確保と価格改定の両立推進 - 病院・介護施設向け等 - 冷凍食品部門が前年度比2.2%増 - 日配食品部門が前年度比7.2%増
営業利益	504	574	647	
EBITDA ※1	2,299	2,302	2,321	
経常利益	546	510	686	
親会社株主に帰属する 当期純利益	411	384	514	
1株当たり当期純利益金額	34.03円	31.80円	42.53円	増益 売上原価率が前年度比0.2%減
ROE 自己資本利益率	2.7%	2.4%	3.1%	課題認識 資本コスト水準に達していない状況 →さらなる収益性向上が必要
ROIC 投下資本利益率 ※2	1.2%	1.7%	1.7%	

※1 EBITDAは、簡易計算式（営業利益＋減価償却費）による数値です

※2 ROICは、資金調達サイドに着目した簡易計算式（（営業利益－法人税等合計）÷（借入金＋株主資本））による数値です

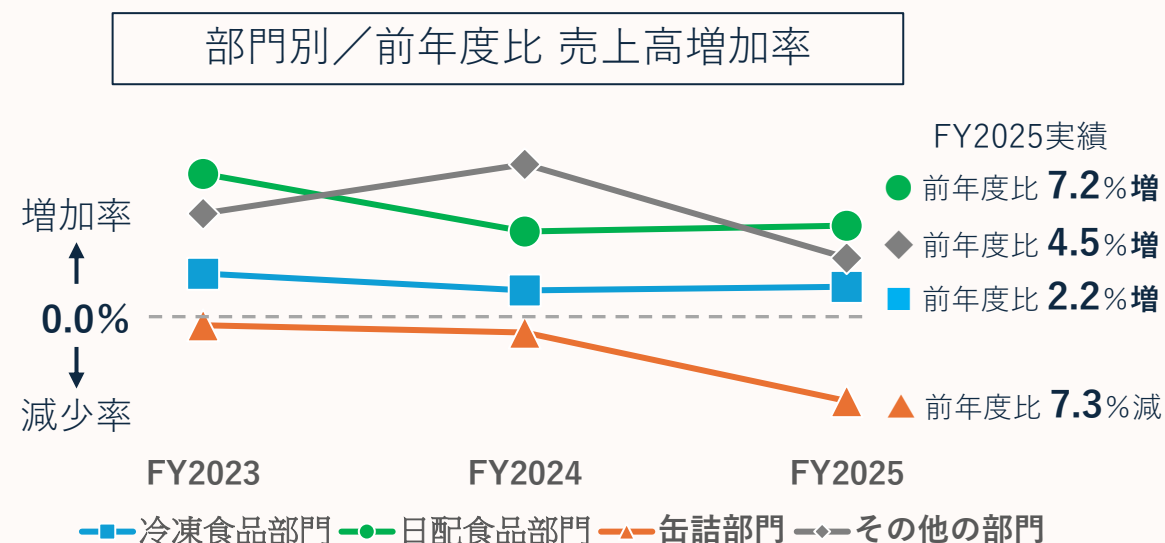
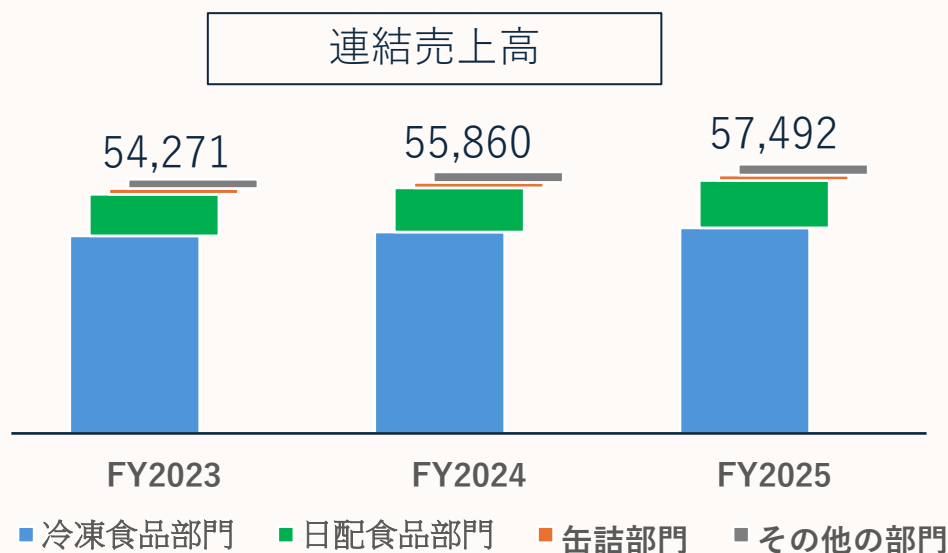
■ 決算概要FY2025

2. (参考) 部門別売上高

- 冷凍食品部門の前年度比**2.2%**増は、**中期経営計画の重点3分野がけん引** (→P11)
- 子会社が担う日配食品部門も、需要の底堅さから高い成長率を持続

単位：百万円

連結売上高 構成比率 100.0%	冷凍食品部門 構成比率 76.4%	日配食品部門 構成比率 17.5%	缶詰部門 構成比率 1.9%	その他の部門 構成比率 4.0%
57,492 前年度比 2.9% 増	43,944 前年度比 2.2% 増	10,101 前年度比 7.2% 増	1,117 前年度比 7.3% 減	2,328 前年度比 4.5% 増



■ 決算概要FY2025

3. 連結経営指標等（貸借対照表）

純資産額は前年度比 **4.1%** 増（株主資本は前年度比 **2.3%** 増）

今後 PBR向上策の取組みを通じて、時価ベースの自己資本比率の改善にも取り組んでいく

単位：百万円	FY2023 前々連結会計年度	FY2024 前連結会計年度	FY2025 当連結会計年度	補足説明
純 資 産 額	16,189	16,583	17,277	純資産額 ・株主資本は約 3.7 億円増加（前年度比 2.3% 増） ・株価・金利上昇を背景に差額金・調整金は増加（税効果考慮後）
1 株 当 た り 純 資 産 額	1,302.56円	1,328.66円	1,383.86円	
総 資 産 額	42,612	39,886	41,201	
現金及び現金同等物の期末残高	5,695 ※1	3,500	4,279	
自 己 資 本 比 率	37.0%	40.3%	40.6%	政策保有株式の対連結純資産比率 ・保有株式数は3銘柄縮減 ・株価上昇により保有株式の時価総額が増加
（時価ベースの自己資本比率）	(23.7%)	(23.0%)	(21.8%)	
財 務 レ バ レ ッ ジ ※2	2.7倍	2.4倍	2.4倍	
政 策 保 有 株 式 の 対 連 結 純 資 産 比 率	8.3%	7.7%	8.8%	

※1 連結会計年度末日は金融機関の休日のため、期末日満期の支払手形と電子記録債務の未決済分1,465百万円が含まれています

※2 財務レバレッジは、簡易計算式（1 ÷ 自己資本比率）による数値です

■ 決算概要FY2025

4. 連結経営指標等（キャッシュ・フロー計算書）

サプライチェーン維持に伴うコスト増や法令への対応の結果、
一時的に運転資本増（営業活動によるキャッシュ・フロー減少）

今後 資金効率の向上※1で運転資本を最適化、成長
投資を軸とした**投資活動への資金配分**を進める

【注】▲はキャッシュ・フローの減少を示します。

単位：百万円

	FY2023 前々連結会計年度	FY2024 前連結会計年度	FY2025 当連結会計年度	(参考) 3期累計
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,599	48	2,735	6,383
（うち運転資本の増減）※2	（ 520）	（▲1,482）	（▲978）	（▲1,940）
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲1,049	▲1,554	▲1,348	▲3,953
（うち有形固定資産の取得による支出）	（▲1,000）	（▲1,498）	（▲1,442）	（▲3,941）
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲516	▲692	▲595	▲1,804
（うち借入金・社債の増減）	（ ▲216）	（ ▲410）	（ ▲340）	（ ▲968）
（うち配当金の支払額）	（ ▲145）	（ ▲146）	（ ▲143）	（ ▲435）
現金及び現金同等物の増減額	2,029	▲2,195	779	613
現金及び現金同等物の期末残高	5,695 ※3	3,500	4,279	4,279

※1 営業活動に伴う現金投入から回収までの期間の適切な水準の確保に努めます

※2 運転資本の増減は、簡易計算式（売上債権の増減額＋棚卸資産の増減額－仕入債務の増減額）による数値です

※3 連結会計年度末日は金融機関の休日のため、期末日満期の支払手形と電子記録債務の未決済分1,465百万円が含まれています

■ 決算概要FY2025

■ 計画2期目 中期経営計画の進捗サマリー

■ 資本コストや株価を意識した経営

(注)

1. 本書中の記載金額は、原則として**単位未満を切り捨て**て表示しております
2. 本書中の割合(%)は、原則として**小数点第2位以下を切り捨て**て表示しております。なお、各項目の割合を加算して100.0%にならない場合も、合計欄は100.0%と表示しております

■ 計画2期目 中期経営計画の進捗サマリー

1. 基本方針

計画策定時の市場環境（業績回復の重し）

コロナ禍後の**経営環境の不確実性**

- 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



重点目標（稼ぐ力の強化／社是の実現）

- 販売数量の拡大（コロナ禍で減速した販売数量の挽回）
- 適正価格の訴求
- B to B（事業者間取引）に加え、家庭用（一般消費者市場）へ進出、さらなる販売チャネルの創出に挑戦



経常利益**20**億円以上を確保する基盤づくり

基盤づくりのための重点方針を策定（→P10）

■ 計画 2 期目 中期経営計画の進捗サマリー

2. 重点方針の主な取組み

収益力の向上に直結する顕著な成果はまだ限定的

今後

利益目標の達成を支える基盤づくりは前進、**重点方針を具体化する取組みを一段と推進**していく

重点方針	主な取組み
技術力の強化と他社が追随できない 高度な品質 の実現	• 食品安全国際規格FSSC22000 認証を取得・継続（子会社を含む国内全工場） • 物価高やサプライチェーン維持に伴うコスト増への対応のほか、付加価値を創出する商品開発を加速 • 多品種量産能力の維持向上と安全・安心の高品質なモノづくりをさらに追求
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	• 重点 3 分野を設定→P 11 • 重点 3 分野の売上増が冷凍食品部門の売上増（前年度比2.2%増）を後押し
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	• B to B（事業者間取引）に加え、家庭用（一般消費者市場）へ進出 • B to C（市販）営業体制の強化と、D to C（直販）専業子会社の立ち上げを通じてコンシューマー領域の成長基盤を整備 • 管理本部の設置による機能強化（I R体制の明確化を含む）
従業員満足の向上と人材育成・強化推進 による人的資本の向上	• 役割と成長に応じて報酬が連動する給与体系と評価制度の定着・浸透 • 健康経営の促進（健康経営優良法人2026（大規模法人部門）の認定）
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	• 再生可能エネルギーへのシフトを含む環境負荷低減活動の推進（温室効果ガス排出量の可視化・削減への取組みも前進）

■ 計画2期目 中期経営計画の進捗サマリー

3. 冷凍食品部門の立て直しを後押しする「重点3分野」

FY2023を基準年度に重点3分野で売上高**42%**増、約**68**億円の積上げを計画

FY2025の実績は基準年度比**12%**増（計画進捗率**28%**程度）

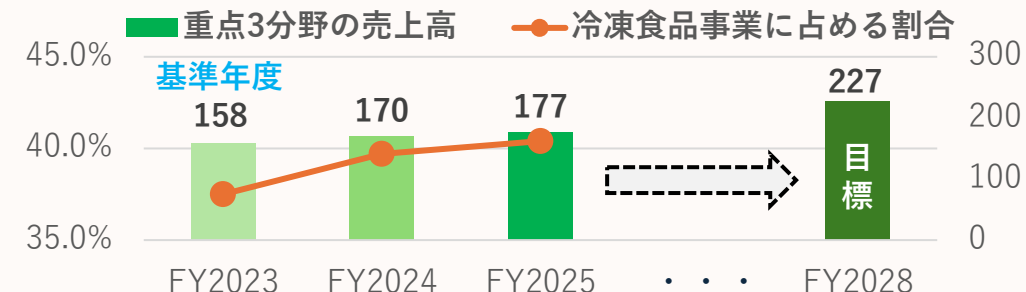
現時点では収益力の向上につながる顕著な成果は限定的であるが、**当社の強み**を活かして、引き続き**社会課題への対応と調理省力化ニーズ**を取り込んでいく

重点3分野 注力商品群

市販・直販 向けチャンネル	B to B(事業者間取引)に加え、家庭用（一般消費者市場）へ進出 さらなる販売チャンネルの創出に挑戦 - 専用ブランド・商品の導入・拡大 - アレルギー対応商品を含む業務用商品の横展開
病院・施設 向けチャンネル	高齢者の健康維持を支える技術で、医療・介護の現場の人手不足対策をサポートする商品を提供 独自の技術を活かした、3段階の硬さから選べるやわらか介護食
外食産業 向けチャンネル	労働力不足と人件費上昇が進む外食産業の省人化やオペレーションの効率化をサポートする商品を提供 ハンバーグ・焼肉・トンカツ等の畜肉商品からデザート・麺類等の幅広いジャンルを誇る商品群

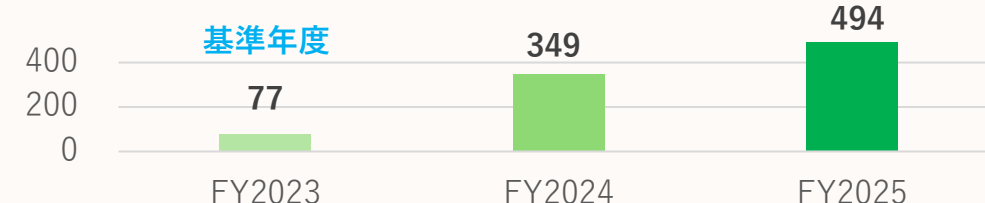
重点3分野の売上高は着実に増加

単位：億円



日東ベスト単体 経常利益の増加に貢献

単位：百万円



計画 2 期目 中期経営計画の進捗サマリー

4. (参考) 「重点 3 分野」の商品 (一例)

市販・直販向けチャネル

病院・施設向けチャネル

外食産業向けチャネル



■ 計画2期目 中期経営計画の進捗サマリー

5. (参考) 中期経営計画の実行を取り巻く経営環境の変化

(現状) 1996年店頭登録以来、連続して有配・安定配当実施、赤字決算は2003年3月期(1期)のみ

- ・ 事業の核となる冷凍食品部門の立て直しが、稼ぐ力の強化を推進する鍵となる
- ・ 子会社が主力の日配食品部門等は、引き続き安定した利益を計上し連結ベースの利益を押し上げ



(直近) 中東情勢の緊迫化の影響も重なり、**計画策定**

時の想定を大きく上回る経営環境の変動が進み、

一段と業績回復を妨げる不確実性が増している

計画の達成の実現に影響を及ぼす変動リスクが増大



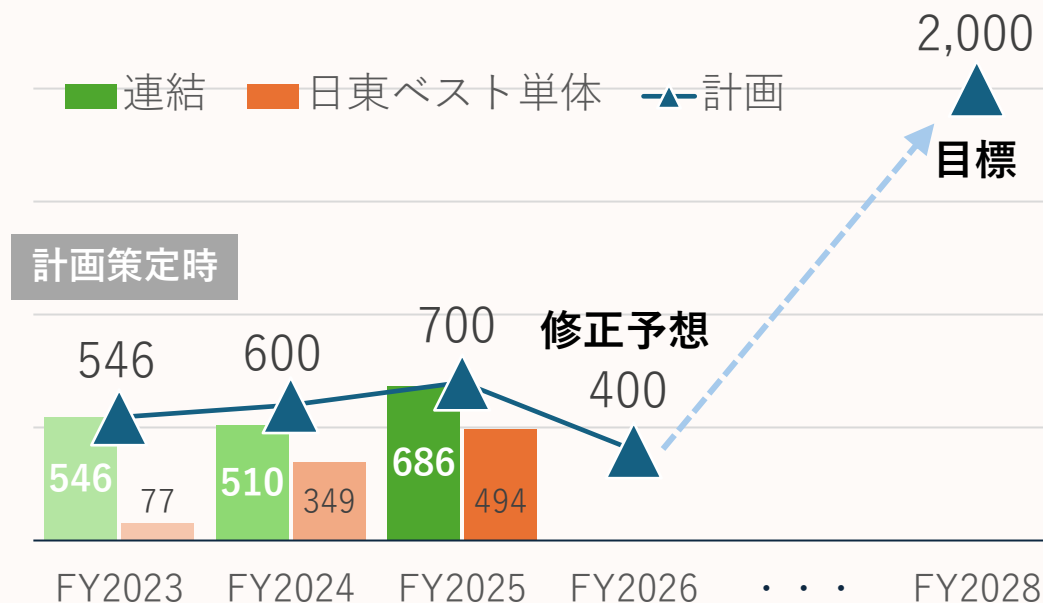
(今後) こうした変動リスクに対応して、

持続性と実効性を一段と高めた計画への再構築

が必要と認識し、その準備を進める

経常利益の計画と実績

単位：百万円



■ 計画2期目 中期経営計画の進捗サマリー

6. FY2026（計画3期目）の予想

FY2025（計画2期目）：修正後の業績予想水準で着地、EPS（1株当たり当期純利益）は増加

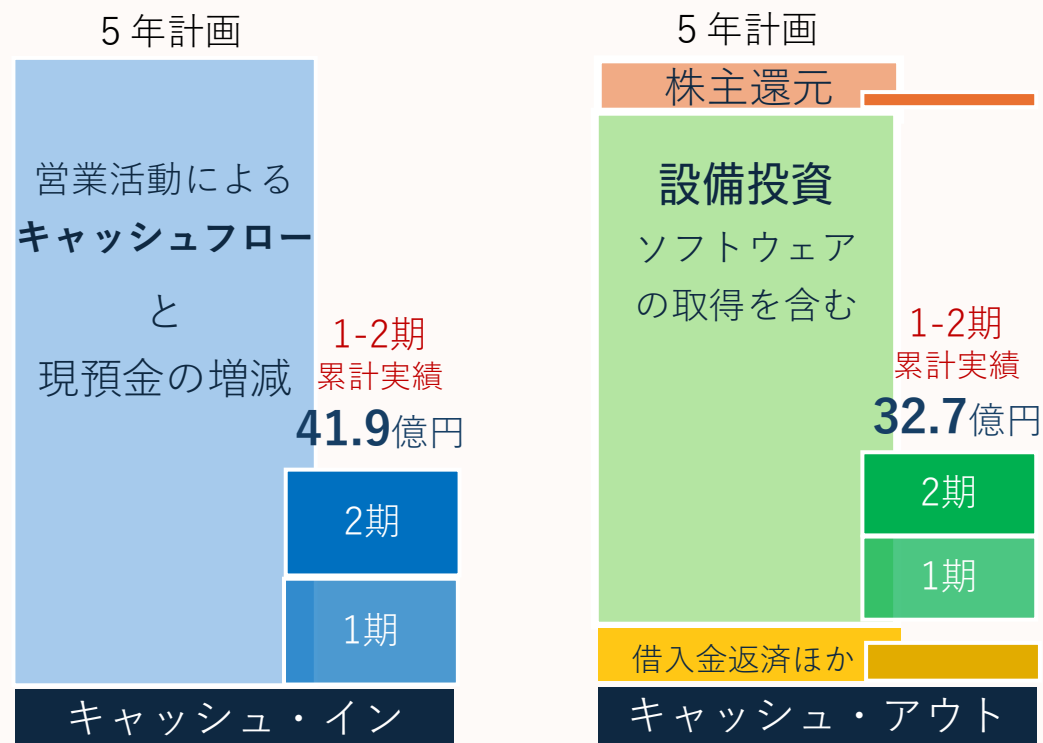
FY2026（計画3期目）：経営環境に内在する不確実性や変動リスクの深刻化を踏まえ、サプライヤーとの持続的な協働関係のもとで商品の安定供給を確固として維持し、適切なコスト管理と資金配分を徹底することで、収益力の向上に向け粘り強く取り組む。

連結ベース 単位：百万円	FY2025			FY2026	(参考) 第1四半期の実績		
	当初予想	修正予想	実績	修正予想	FY2024	FY2025	FY2026
売上高	60,000	58,000	57,492	58,000	13,447	14,015	13,974
営業利益	1,000	700	647	400	5	8	▲155
経常利益	900	700	686	400	▲5	8	▲152
親会社株主に帰属する 当期純利益	600	400	514	200	▲8	24	▲151
EPS（1株当たり当期純利益）	49.60円	33.06円	42.53円	16.53円 ※1	▲0.71円	2.06円	▲12.52円

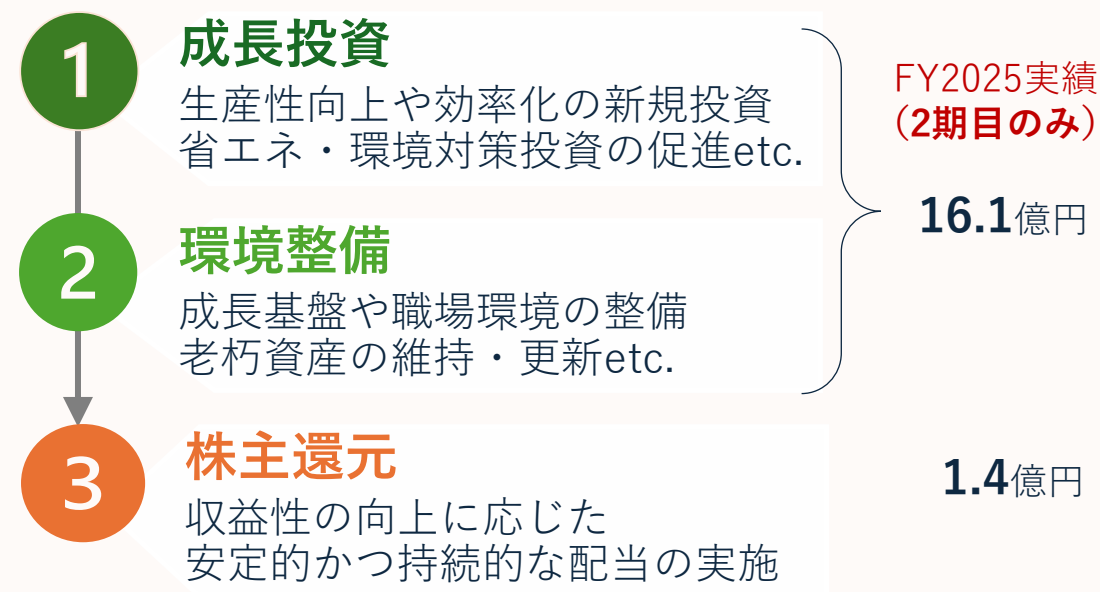
■ 計画2期目 中期経営計画の進捗サマリー

7. 資金配分※1（キャッシュ・アロケーション）の計画と実績

収益性の向上と資金効率の向上を通じて、**キャッシュ・インの増加（キャッシュ創出力の改善）**を図る
成長性を重視した設備投資を軸に適切な**資金配分の枠組みを整備**し、収益強化につなげていく



資金配分の基本的な考え方（優先順位）



■ 決算概要FY2025

■ 計画 2 期目 中期経営計画の進捗サマリー

■ 資本コストや株価を意識した経営

(注)

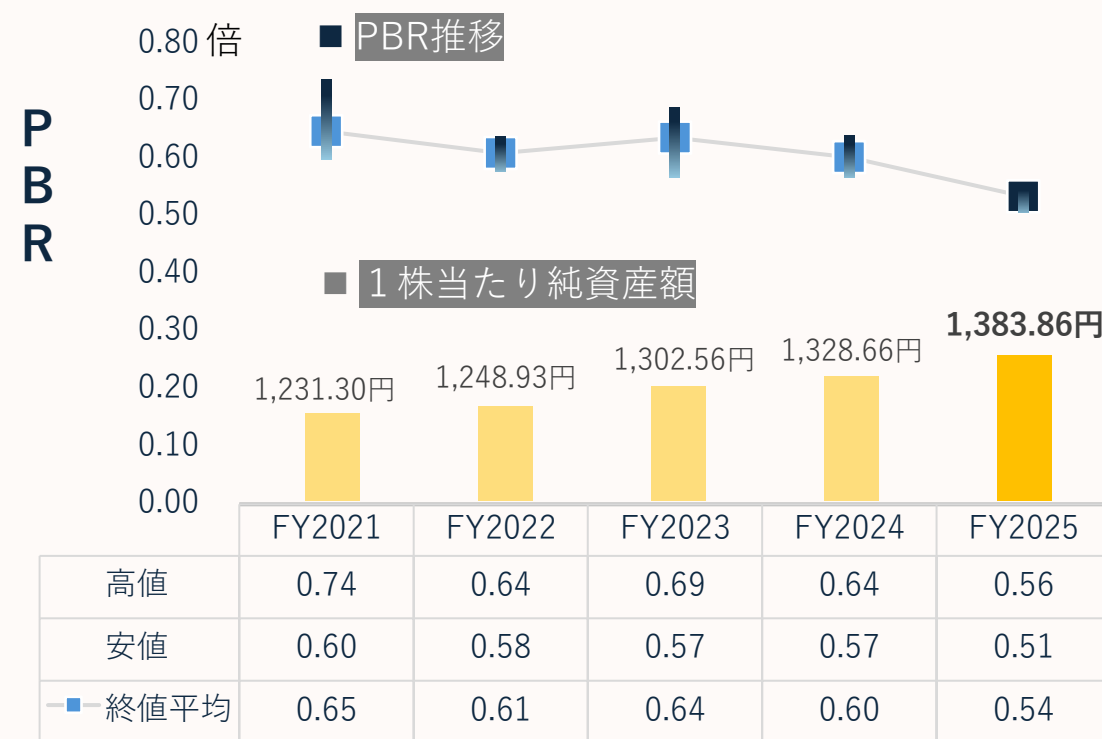
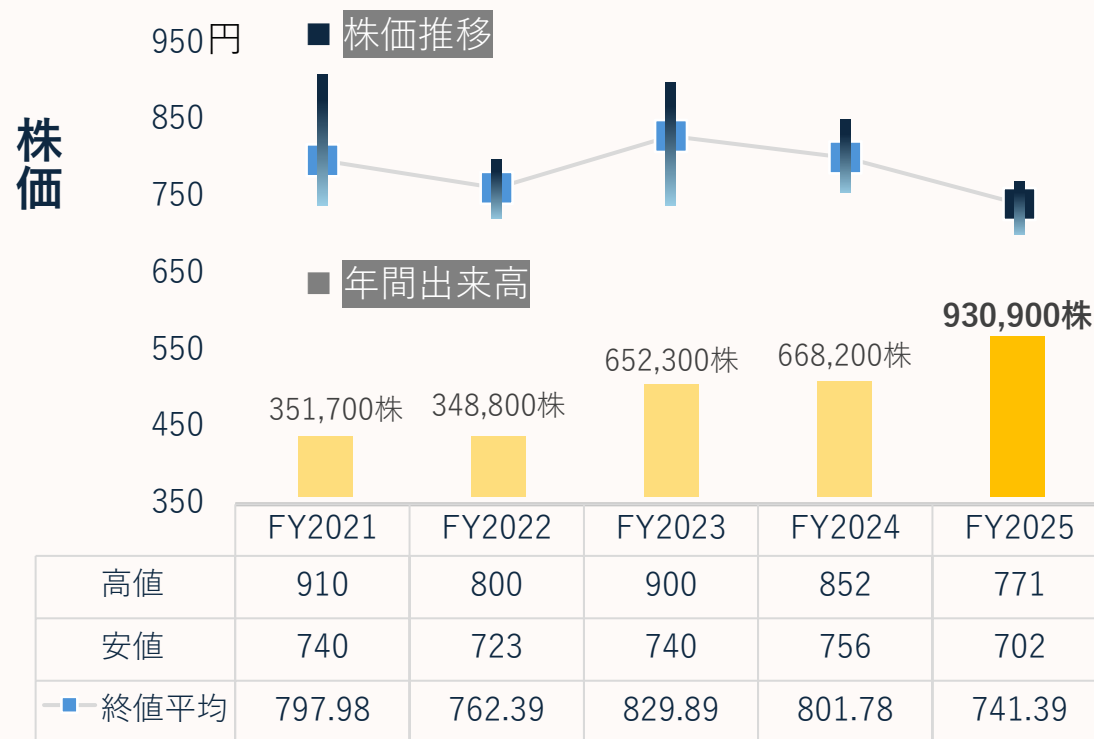
1. 本書中の記載金額は、原則として**単位未満を切り捨て**て表示しております
2. 本書中の割合（％）は、原則として**小数点第 2 位以下を切り捨て**て表示しております。なお、各項目の割合を加算して100.0%にならない場合も、合計欄は100.0%と表示しております

■ 資本コストや株価を意識した経営

1. 株価とPBR（株価純資産倍率）の現状

- 株価は700円台で小動き、年間出来高（売買高）は増加
- PBRは1倍割れが続く、1株当たり純資産額は増加

資本コストを上回る収益性の確保と成長性
 に対する**市場評価の向上**を課題として認識



■ 資本コストや株価を意識した経営

2. （参考）株式構成の状況

大株主に大きな変動なく、個人株主が多い株主構成

- ・「大株主（上位10位）」の所有株式数の割合※1は、**大きな変動なく安定的**に推移
- ・「個人・その他」の所有株式数の割合は、全国4証券取引所上場会社の平均**23.2%**※2を上回る水準
- ・「1単元以上保有株主数」は増加基調

	FY2023 前々連結会計年度	FY2024 前連結会計年度	FY2025 当連結会計年度
「大株主10名」の所有株式数の割合	50.0%	48.0%	48.6%
「個人・その他」の所有株式数の割合	52.7%	52.7%	55.1%
1単元以上保有株主数	1,517名	1,759名	2,296名

※1 発行済株式（自己株式を除く）の総数に対する割合

※2 出典：2025年度株式分布状況調査の調査結果について <レポート編>（日本証券所グループ）

< <https://www.jpx.co.jp/markets/statistics-equities/examination/t13vrt000001irna-att/j-bunpu2025.pdf> > より引用

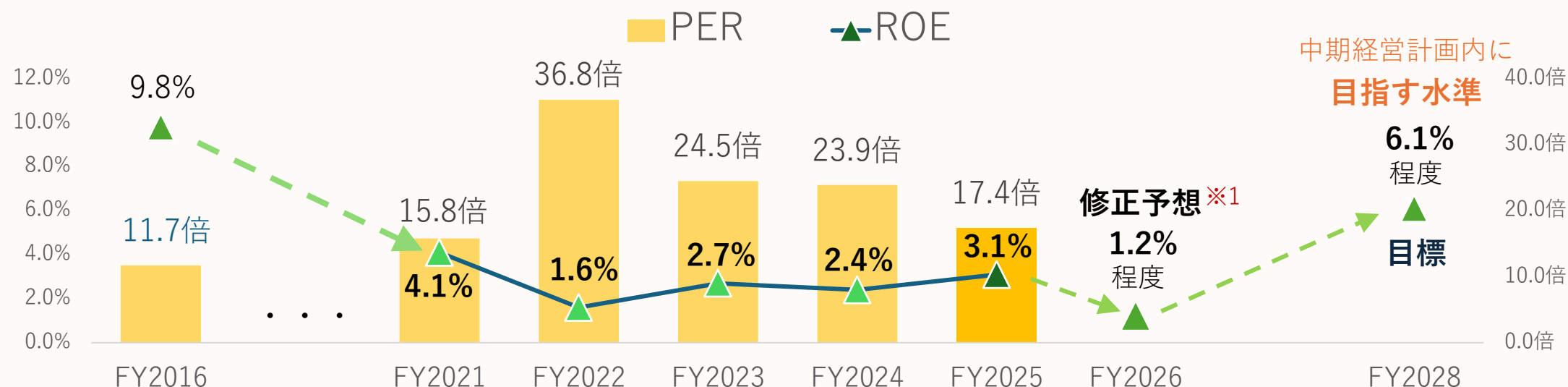
■ 資本コストや株価を意識した経営

3. PBRを構成する「ROE」（自己資本利益率）と「PER」（株価収益率）の推移

- ROEは改善の兆しにある一方、依然として資本コストを上回る水準に達していないと認識
- 資本コストは毎期見直しを実施、株主資本コストはCAPM（資本資産価格モデル）でも6%相当を考慮
- PERは15倍以上を維持する一方、株価への反映は限定的であり、引き続き市場評価の向上が必要と認識



資本コストを上回る収益性の確保に向けた取組みと適切な市場評価を得られる取組みを推進



■ 資本コストや株価を意識した経営

4. PBRの1倍以上の確保に向けたROE・PERの目標水準

PBRの構造を踏まえ、「**ROE×PER**」の相乗効果で、PBRの向上に取り組む



ROEの改善・向上が鍵となる

冷凍食品部門の立て直しを後押しする「重点3分野」（→P11）を成長の軸に、中期経営計画最終年度（FY2028）までにROEの**6.1%**程度の確保を目指す

	PBR		ROE		PER
	株価純資産倍率		自己資本利益率		株価収益率
目 標	1 倍 以上の水準	=	5 ~ 7 % 以上の水準	×	15~20倍 以上の水準
	▼		▼		▼
FY2025 実 績	0.54倍相当 0.51倍~0.56倍	=	3.1%	×	17.4倍
	未達成 (継続課題)		未達成 (改善途上)		目標水準

■ 資本コストや株価を意識した経営

5. ROE（自己資本利益率）の実績と評価

ROEの改善・向上の鍵は、**収益性の向上**

加えて**資金効率の向上**と**適切な資金配分**に取り組む

資本コストを上回る収益性の確保

貸借対照表を考慮した財務管理手法の整備を進める

FY2024

	ROE		収益性		資本効率性		財務レバレッジ
	自己資本利益率		売上高純利益率		総資産回転率		1 ÷ 自己資本比率
目 標	5 ～ 7 % 以上の水準	=	1.5 % 以上の水準	×	1.3 倍 以上の水準	×	2.8 倍 程度の水準
	資本コスト※1を上回る資本収益性の確保を目指す		中期経営計画の着実な推進を図る		- 資金効率の向上※2 - 政策保有株式縮減 - 設備生産性の向上		成長性を重視した資本配分の枠組みを整備
FY2025 実績	3.1 % 未達成	=	0.9 % 未達成	×	1.4 倍 目標水準	×	2.4 倍 未達成

※1 資本コストは、每期見直しを実施、株主資本コストはCAPM（資本資産価格モデル）でも 6 %相当を考慮します

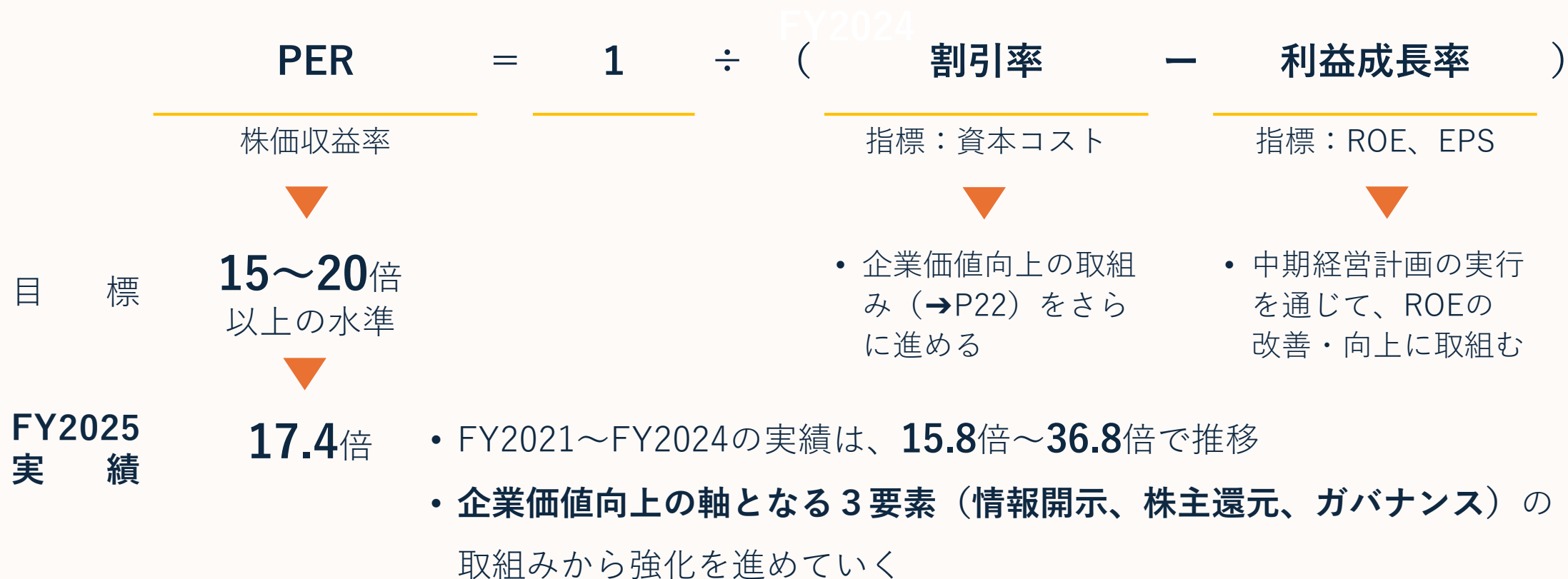
※2 営業活動に伴う現金投入から回収までの期間の適切な水準の確保に努めます

■ 資本コストや株価を意識した経営

6. PER（株価収益率）の実績と評価

割引率（資本コスト）の低減を図るため、企業価値向上に取り組む

企業価値向上の取組みを通じて、成長性に対する市場評価の向上に努める



■ 資本コストや株価を意識した経営

7. （参考）PER（株価収益率）を高める企業価値向上の軸となる3要素の取組み

情報開示

株主還元

ガバナンス

主な取組み

- 個人投資家向け会社説明会に初参加
- 中期経営計画の公表及び資本コストや株価を意識した経営の取組みの開示
- IR推進体制の明確化
- 有価証券報告書の総会前開示

- 株主優待制度の維持・改善
- 配当方針の明確化

- コーポレートガバナンス・コードの各原則に対する取組みの評価及び対応の検討
- 内部統制システムの確立



継続検討課題

- 中期経営計画及び資本コストや株価を意識した経営の着実な実行とその体制強化
- サステナビリティ情報の適切な開示とさらなる充実化

- 収益性の向上に応じた適切な資金の検討及びDOE（株主資本配当率）の導入を含めた株主還元方針の整備
- 株主優待制度の価値向上に向けた検討

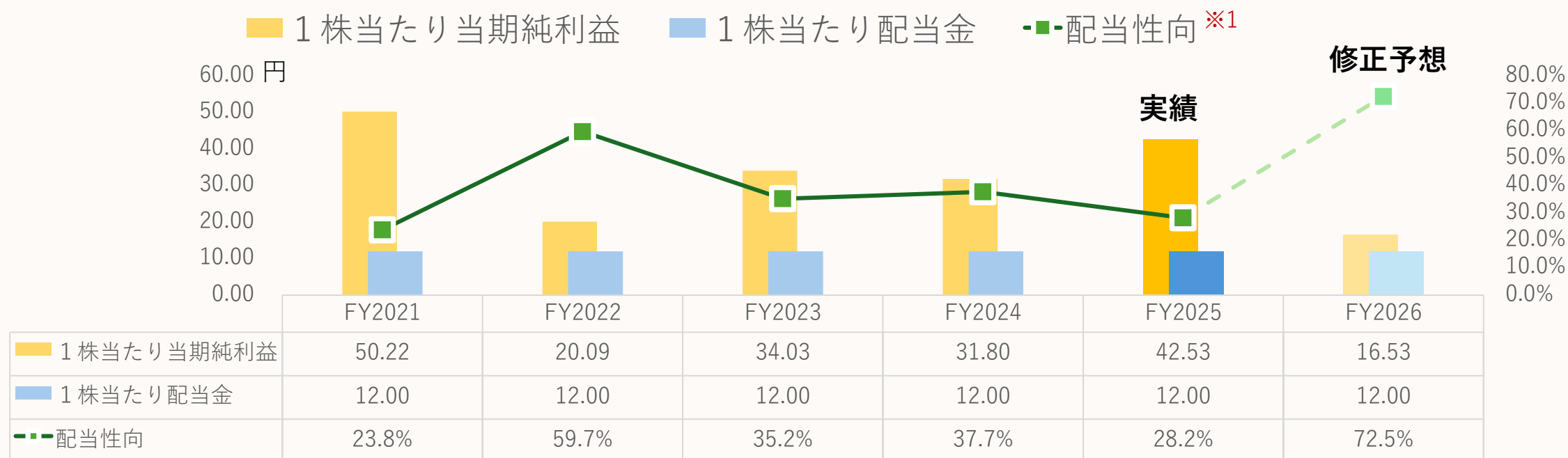
- コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく実効性の向上
- 透明性と客観性を備えたガバナンス体制や役員報酬の適切な制度設計の検討

■ 資本コストや株価を意識した経営

8. 配当方針

安定的な配当の継続を経営の重要課題とし、今後の事業展開や株主資本の充実等を踏まえた長期的な視点と業績を勘案して実施

1996年店頭登録以降、連続して有配・安定配当実施、赤字決算は2003年3月期（1期）のみ



- ※ 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。
- ※ 本資料は投資勧誘の目的のための資料ではありません。また、将来にわたる部分につきましては、予想に基づくものであり、確約や保証を与えるものではありません。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)