



理研ビタミン株式会社

証券コード：4526

中期経営計画2027

2025年5月23日

1. 前中期経営計画の振り返り
2. 中期経営計画2027の位置づけ
3. 経営目標・財務戦略
4. 事業戦略
5. 非財務戦略

- 掲げた業績目標を全て達成
- 当期純利益は政策保有株式の売却も影響し、大幅な超過

(億円・%)	2021年度 実績	2024年度 実績	2024年度 当初計画
売上高	792	955	940
営業利益	58	87	80
営業利益率	7.4%	9.1%	8.5%
経常利益	61	94	82
親会社株主に帰属する当期純利益	215*	93	65
ROE	38.3%*	12.1%	8.0%以上
政策保有株式純資産比率	28.7%	19.0%	20%未満

*子会社の連結除外に伴う異常値

前中計の成果

経営基盤 (ガバナンス) の強化

- ✓ 政策保有株式の縮減目標達成
- ✓ 外部機関による取締役会の実効性評価を実施
- ✓ 統合報告書などの開示やIR/SR面談内容の経営層へのフィードバック拡充
- ✓ 女性取締役を1名増やし2名体制へ

アジア・北米での 展開を加速

- ✓ サプライチェーンの混乱や急激なインフレに対し地域別戦略の実行
- ✓ 中国天津の新工場、北米エキス工場への投資実行
- ✓ 北米アプリケーションセンターを開設
- ✓ タイ・ベトナムに拠点開設（25年4月営業開始）
- ✓ グローバル展開のための国内組織改編

国内の深掘りと 新領域への挑戦

- ✓ 急激なコスト上昇に対し値上げや品目の見直しで対応
- ✓ 差別化された家庭用新商品が新市場を創出
- ✓ 拡大する中食市場へ食品・改良剤の両面で提案
- ✓ フードロスやエッグショックなどの課題解決につながる提案実行

サステナブル経営の 推進

- ✓ ブルーカーボンの研究を推進
- ✓ GHG排出量削減（23年度、21年度比▲32% ※Scope1,2）
- ✓ 家庭用商品の再生PET使用や紙パッケージ化など環境に配慮した包装容器の採用拡大
- ✓ 2年連続「ホワイト500」認定
- ✓ 執行役員で初の生え抜き女性登用（25年4月）

新中計に向けた課題

経営基盤 (ガバナンス) の強化

- ✓ 株価とPBR・PERは頭打ちの状態
- ✓ 政策保有株式のさらなる縮減
- ✓ 取締役会は人材戦略の適切な監督と多様性に引き続き議論が必要

アジア・北米での 展開を加速

- ✓ 海外スペシャリティ品の生産体制・営業基盤拡大に向けた人財不足
- ✓ サプライチェーンの混乱
- ✓ 地政学リスクの拡大
- ✓ アメリカを中心とした関税の影響

国内の深掘りと 新領域への挑戦

- ✓ 価格改定優先により市場の深掘りや新領域への挑戦に遅れ
- ✓ 工場の老朽化と人手不足が進行
- ✓ 知財戦略

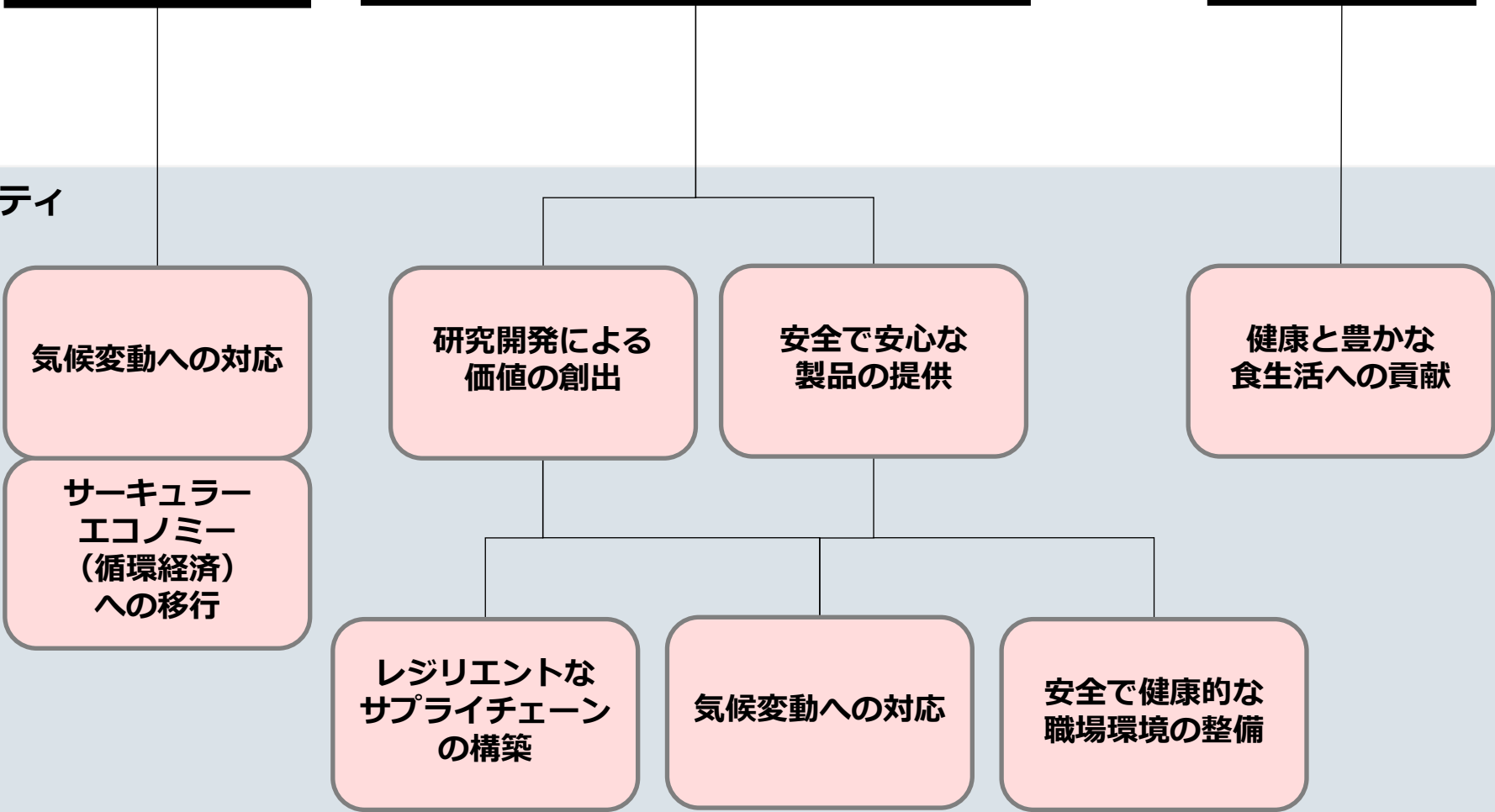
サステナブル経営の 推進

- ✓ 女性管理職比率の目標未達
- ✓ サステナビリティ課題への取組み開示要請の拡大
- ✓ 人権問題への対応

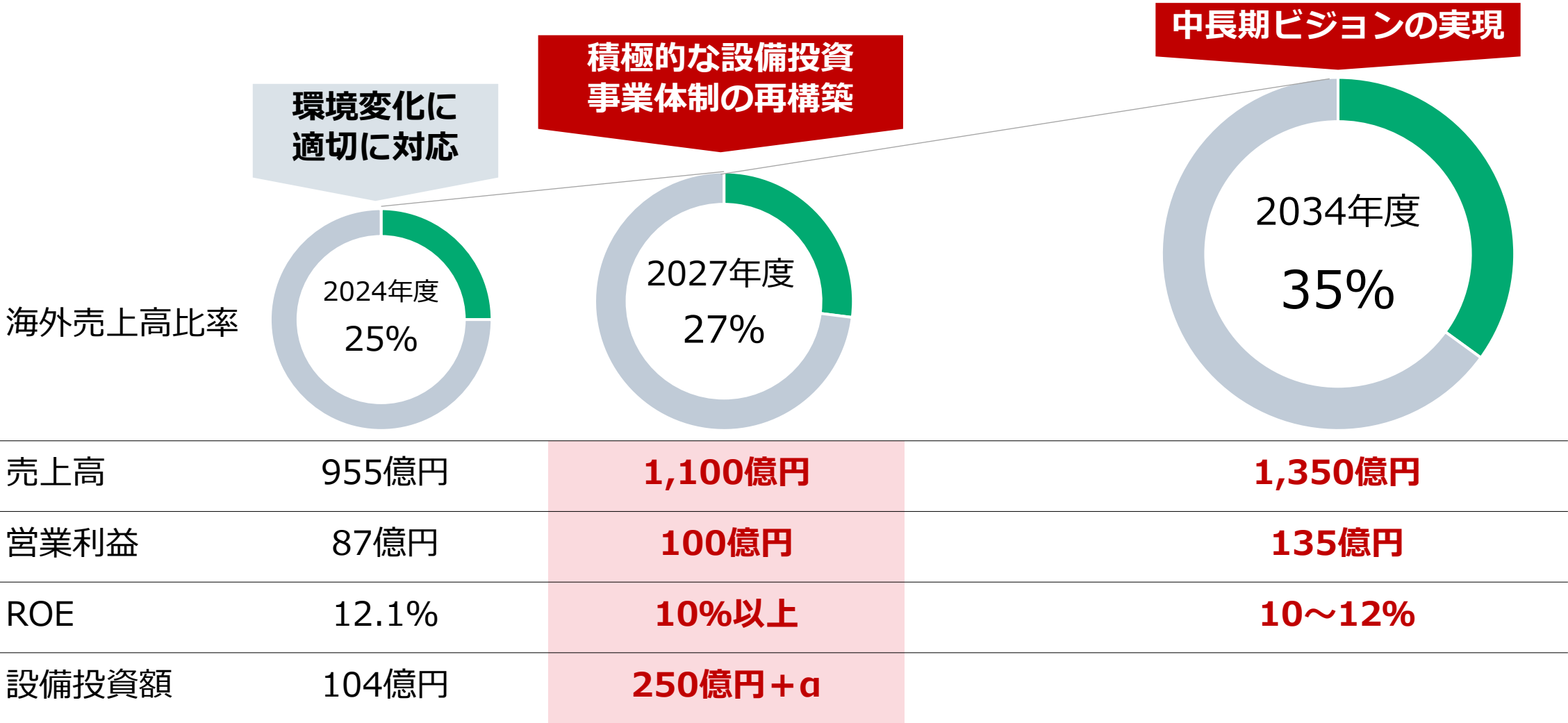
1. 前中期経営計画の振り返り
2. **中期経営計画2027の位置づけ**
3. 経営目標・財務戦略
4. 事業戦略
5. 非財務戦略

中長期ビジョン **持続可能な社会をスペシャリティな製品とサービスで支え、成長する会社になる**

8つのマテリアリティ



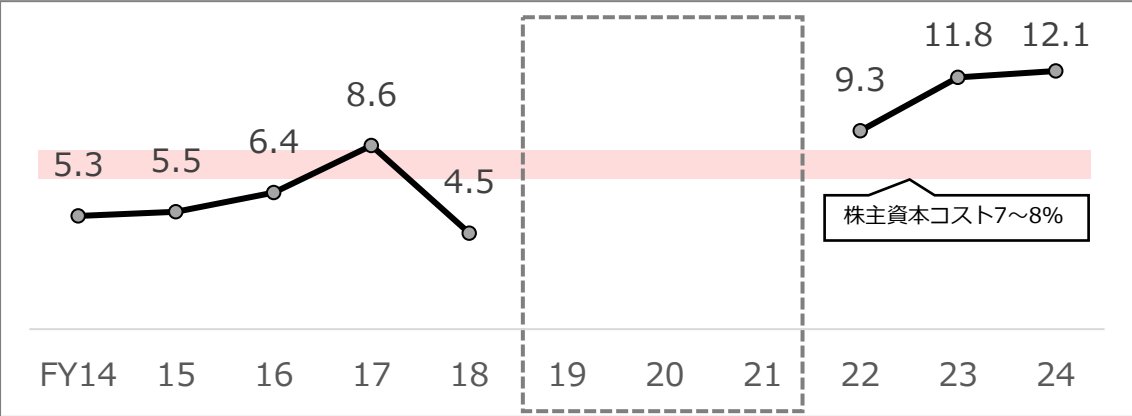
- ・ 中長期のゴールを2030年度から2034年度に変更し、定量目標を設定
- ・ 人口動態の変化を見越して事業体制を再構築し、持続的な成長を目指す



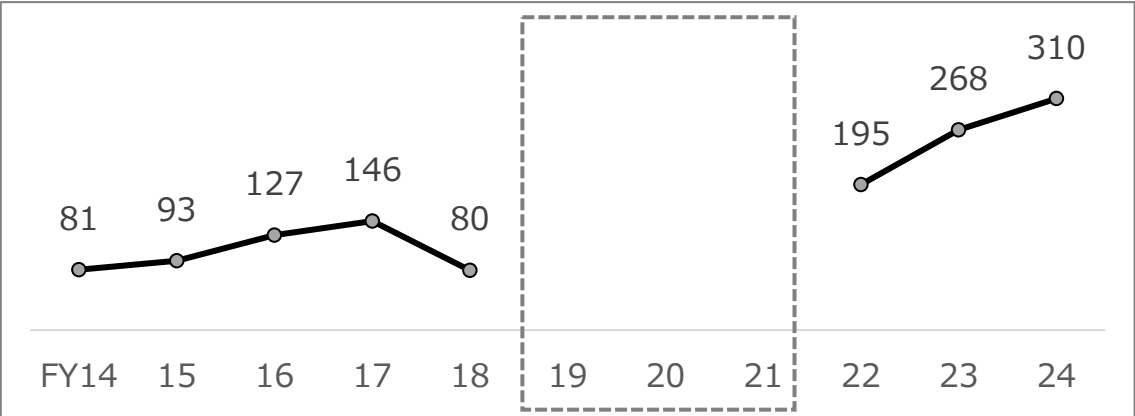
1. 前中期経営計画の振り返り
2. 中期経営計画2027の位置づけ
3. **経営目標・財務戦略**
4. 事業戦略
5. 非財務戦略・IR

- ・ 営業利益の増加と政策保有株式売却等によりROEとEPSは向上
- ・ 株価は伸びておらずPBRは1倍割れ、PERは低水準が続く

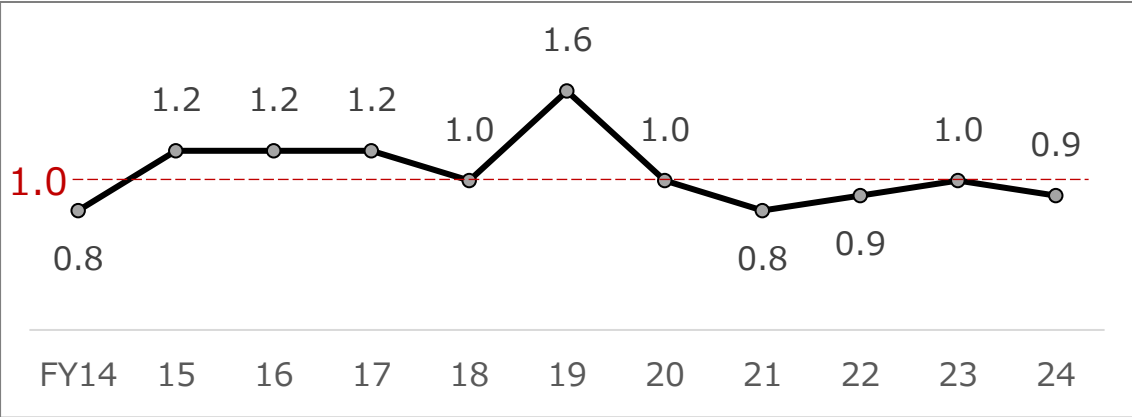
ROE (%)



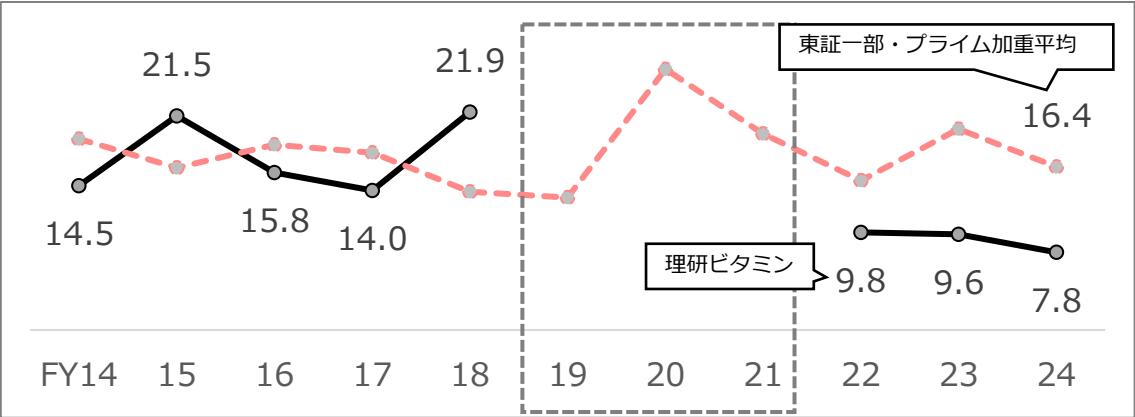
EPS (円)



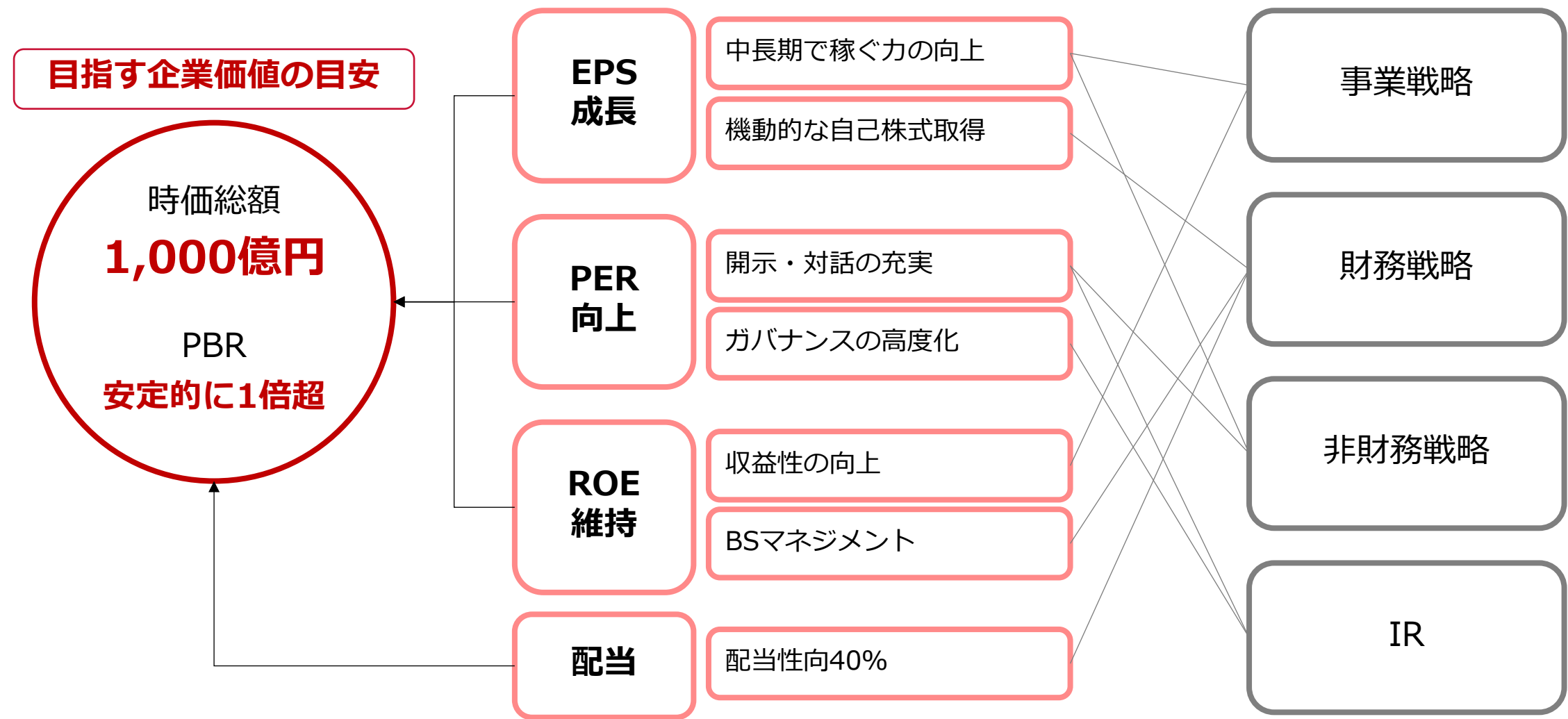
PBR (倍)



PER (倍)

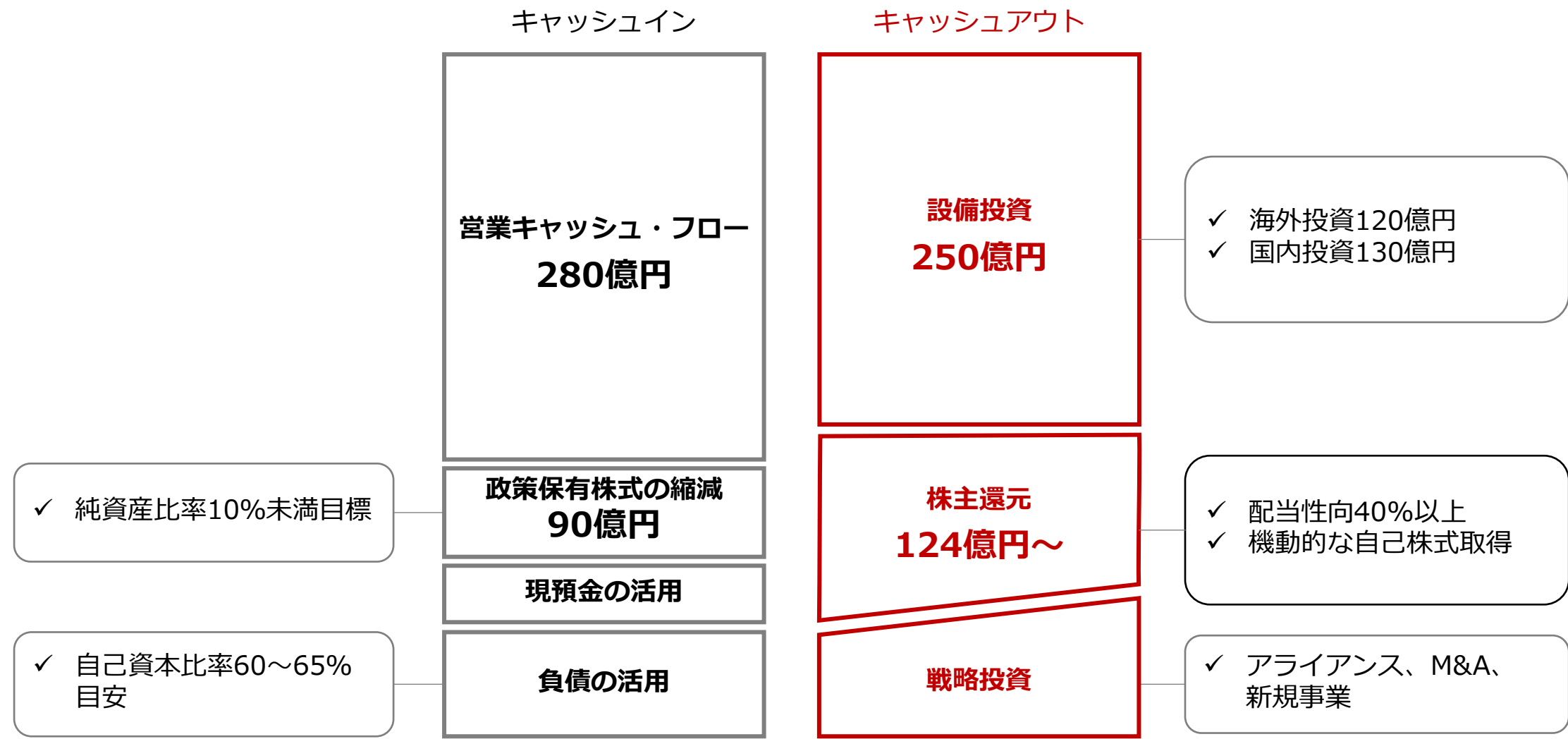


- 当社の課題はPER
- EPS成長・ROEの維持とIR活動により、期待成長率を上げていく

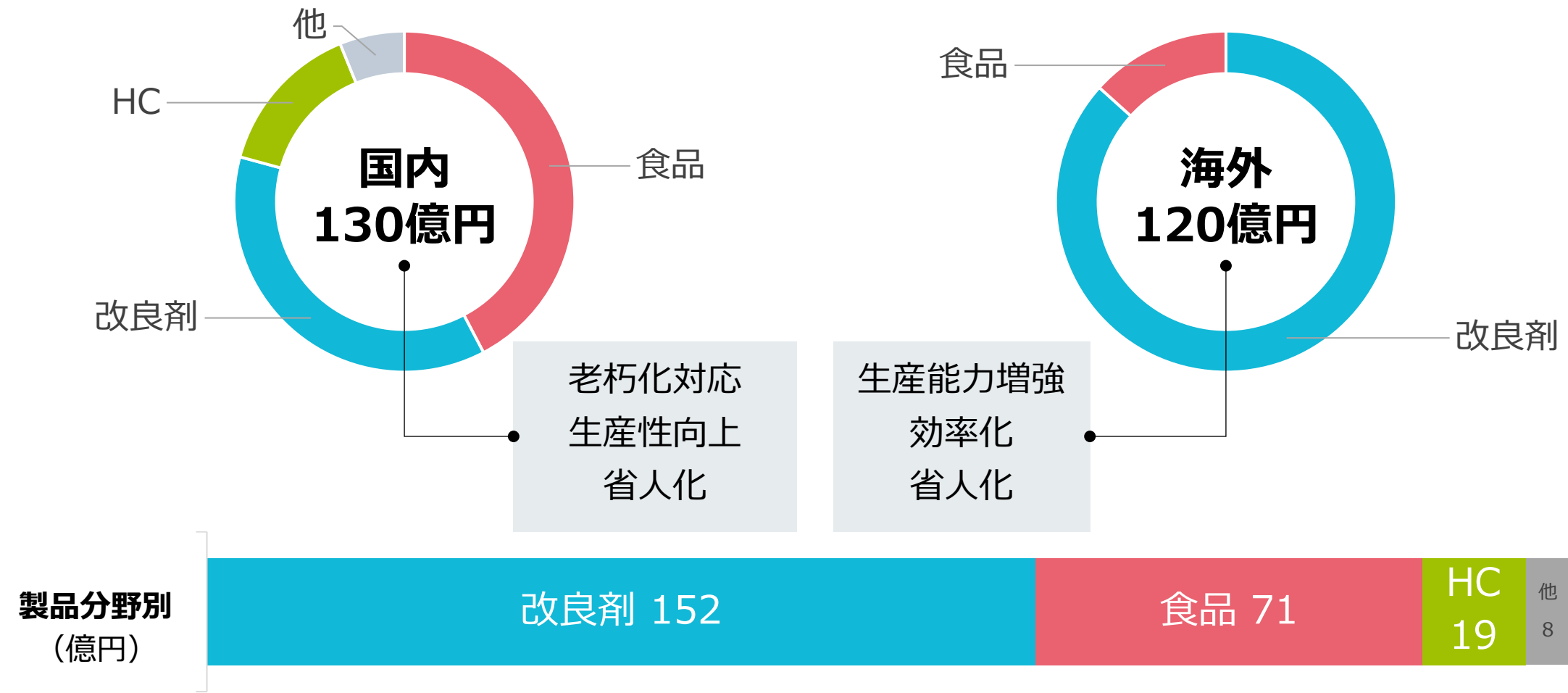


	(億円・%)	2024年度 実績	2027年度 目標
成長性	売上高	955	1,100
収益性	営業利益	87	100
	営業利益率	9.1%	9.1%
	EBITDA (営業利益 + 減価償却費)	119	142
効率性	ROE	12.1%	10%以上
株主還元	配当性向	30.3%	40%以上
財務規律	自己資本比率	70.1%	60～65%
ガバナンス	政策保有株式純資産比率	19.0%	10%未満

- 営業CFと政策保有株式縮減で得た資金で積極的な投資と株主還元の拡充を実行
- インオーガニックな戦略投資は必要に応じて負債を活用



- 国内の基盤投資、海外の成長投資により最適生産体制構築を図る
- 改良剤分野に重点的に資金を配分



- ・ 連結配当性向の目安を引き上げ
- ・ 自己株式の取得を機動的に実施

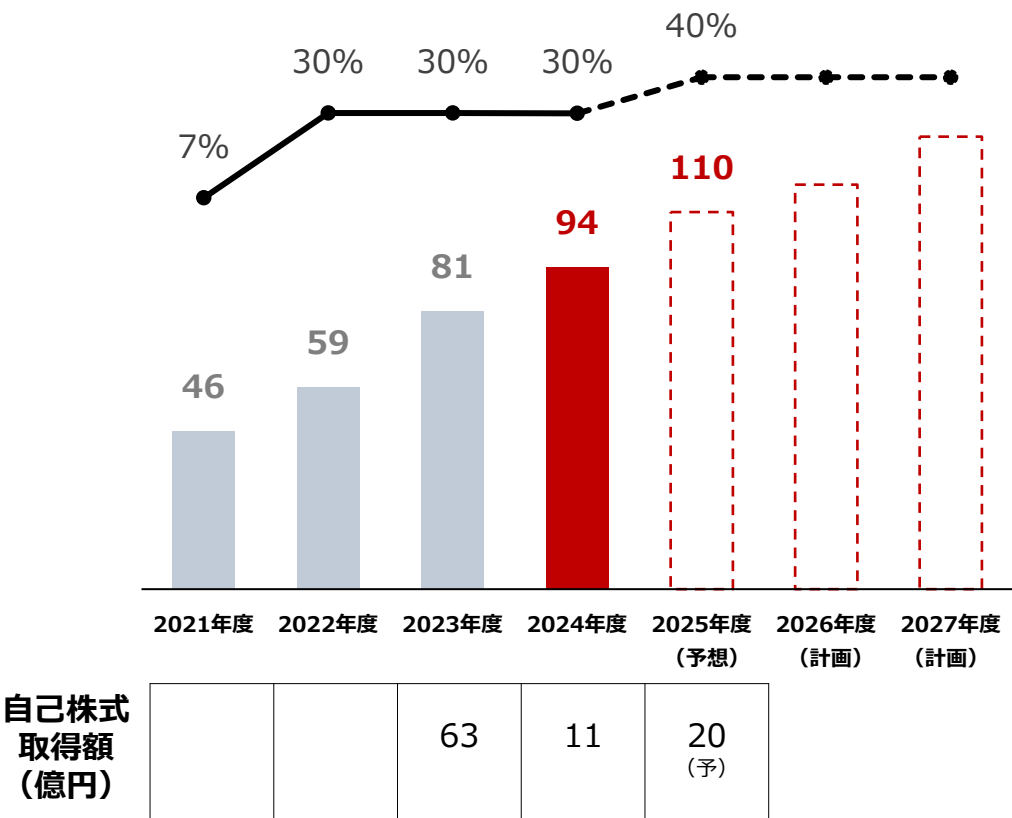
■ 配当方針

連結配当性向 40%以上

■ 自己株式の取得

適切な局面で機動的に実施
2025年度は20億円の取得枠を設定

■ 1株当たり配当金(円)と配当性向の推移



1. 前中期経営計画の振り返り
2. 中期経営計画2027の位置づけ
3. 経営目標・財務戦略
- 4. 事業戦略**
5. 非財務戦略

- 大きな認識は前中計と変わらない
- 環境課題、社会課題の解決が成長につながる

人口の変化

日本は人口減・高齢化、
世界人口は増加

ライフスタイルの変化

加工食品市場はゆるやかに拡大

気候の変化

原材料調達リスク・
自然災害リスクの増加

不確実性の高まり

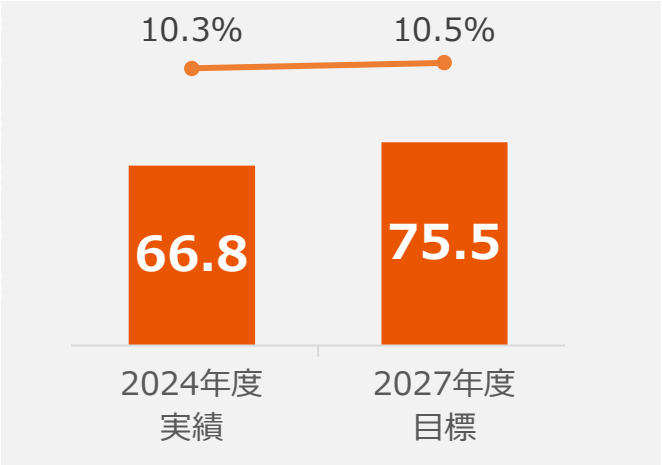
将来の予測がますます困難に

- ・ 人口減少に伴う市場変化、原料事情や人手不足に伴うコスト増に対応
- ・ 加工食品市場の動きに影響を受けるが、市場全体より少し高い伸び率を目指す

■ 売上高 (億円)



■ 営業利益・率 (億円・%)



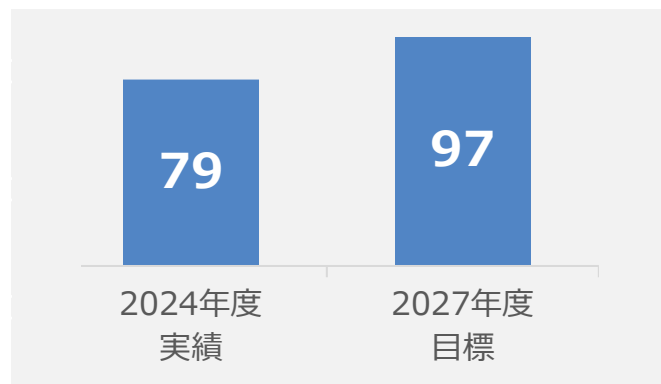
■ サブセグメント別戦略／共通戦略

家庭用 +11億円	✓ 市場創造型商品の育成・開発 ✓ 既存商品群の活性化
業務用 +23億円	✓ 中食・即食市場への提案 ✓ 人手不足の中で拡大する市場への提案
加工食品用 原料等 +36億円	✓ 顧客のメインブランドへの導入 ✓ 調達不安定な原料の代替機能、生産効率向上、フードロス削減につながる提案 ✓ 健康関連市場への提案強化

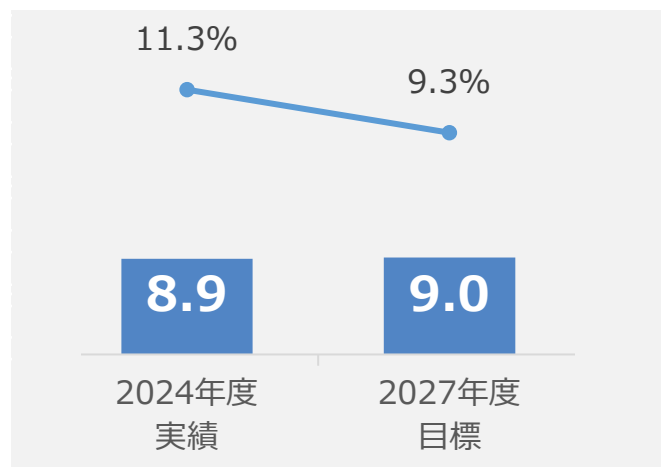
- ✓ 適切な価格改定
- ✓ 営業・開発ターゲットの絞り込み
- ✓ 品目数削減
- ✓ 調達力強化
- ✓ 省人化投資

- ・ 化成品の国内市場縮小に対応し、得意分野に絞り込んだ市場の深掘り
- ・ 海外展開する日系企業への提案強化

■ 売上高 (億円)



■ 営業利益・率 (億円・%)



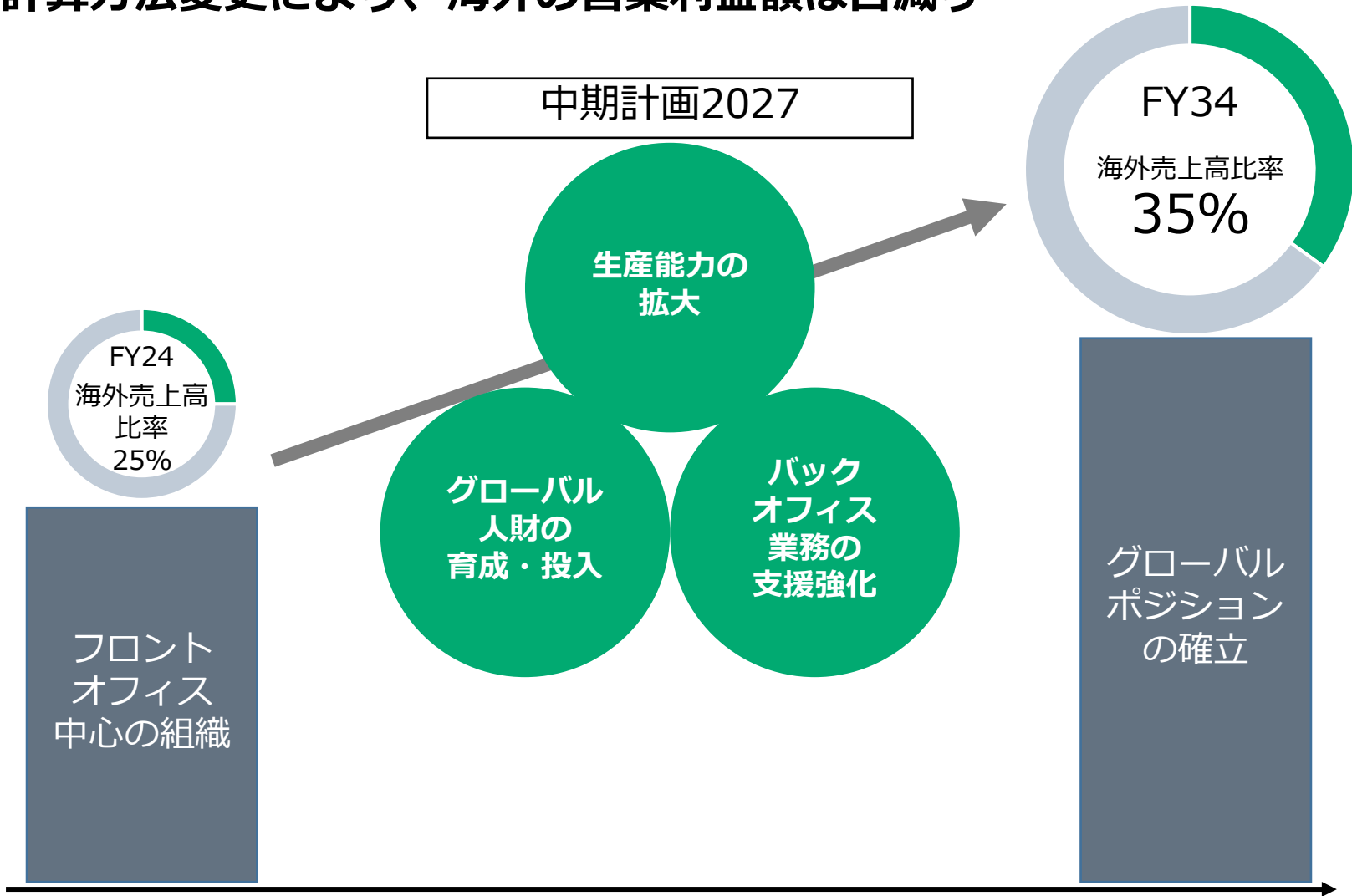
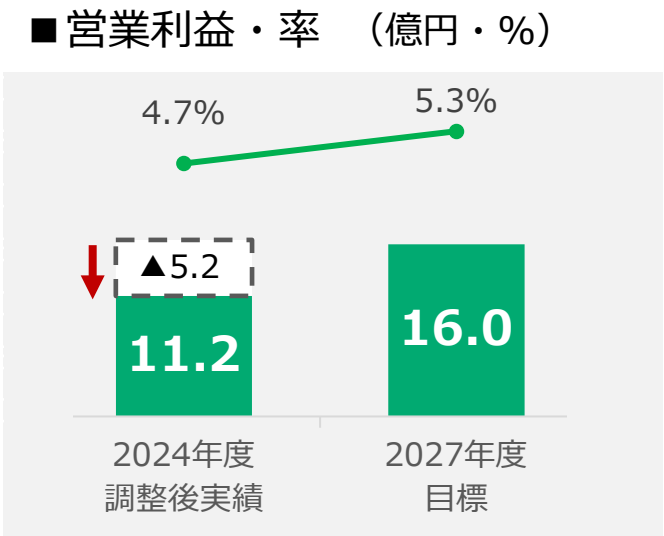
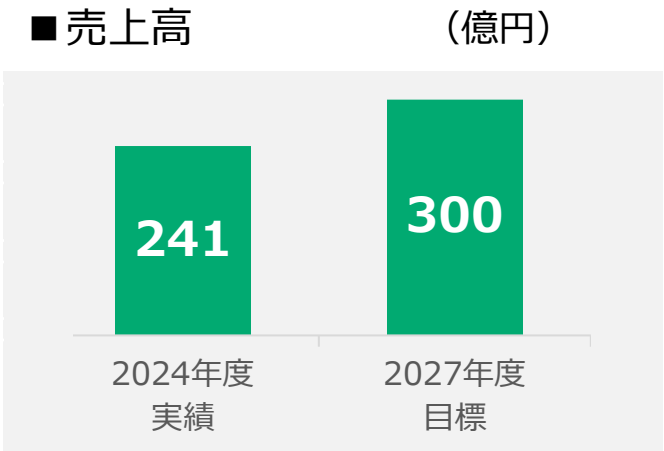
■ 化学業界の事業環境



■ 事業戦略

- ✓ 滑剤、防曇剤、可塑剤、帯電防止剤などの既存領域に営業・開発リソースを集中し、付加価値化を促進
- ✓ バイオマス原材料の強みを活かし環境配慮製品の拡大
- ✓ 非集中領域では他社との協業による効率性向上を図る
- ✓ 海外の化成品用改良剤営業・開発への支援拡大

- ・ 将来の加工食品市場拡大を念頭に、成長投資と新体制構築
- ・ セグメント利益調整額の計算方法変更により、海外の営業利益額は目減り



・ 注力エリアは東南アジア・中国・北米。エリア別拡大戦略を実行

東南アジア



- ✓ コモディティ品の生産効率化
- ✓ 将来に向けスペシャリティ品の生産体制を構築
- ✓ 東南アジア各国に根差した営業基盤整備

中国



- ✓ 食品用改良剤新工場が稼働
- ✓ 化成品向け汎用品ラインを停止し、新工場に従業員をシフト
- ✓ 景気は厳しいが消費市場の潜在力は大きく、高付加価値品の拡大に注力

北米



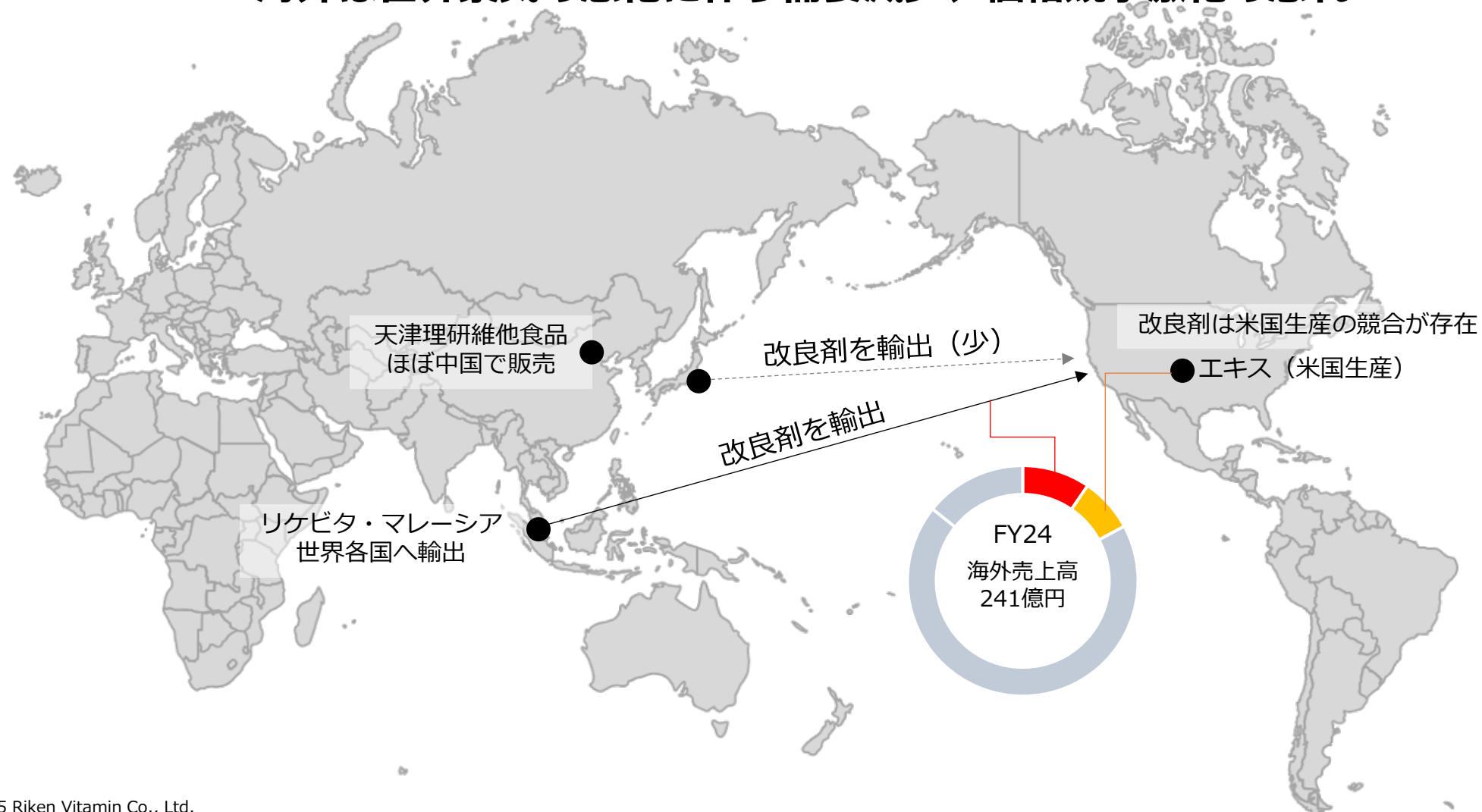
- ✓ APC*を活用し、ベーカリー分野への提案強化
- ✓ 通商問題には情報収集の上柔軟に対応

- ✓ ポークエキス生産能力増強 (FY26)
- ✓ 商品ラインナップ拡大



*APC : アプリケーションセンター

- 直接的な影響：マレーシアから米国に輸出する改良剤の数量減
- 間接的な影響：国内はコモディティ品の相場変動や円高の影響により不透明
海外は世界景気の悪化に伴う需要減少、価格競争激化の恐れ



1. 前中期経営計画の振り返り
2. 中期経営計画2027の位置づけ
3. 経営目標・財務戦略
4. 事業戦略
5. **非財務戦略**

研究カテゴリー	短期テーマ	中長期テーマ
 調味料・エキス	✓ 効率的開発と付加価値向上の両立 ✓ 戦略的な原料確保	✓ 未利用資源の活用 ✓ 新たな加工技術の開発
 海藻	✓ 優良種苗供給による原料安定調達 ✓ 陸上養殖の収益化	✓ ブルーカーボン研究の事業化 ✓ 大量養殖技術の開発と産業実装
 食品用改良剤	✓ 品質向上、フードロス削減、コストダウンなどへのソリューション強化	✓ ナノテラスを活用したイノベーション ✓ 海外法規に適合した新製品開発
 化成品用改良剤	✓ 研究領域の絞り込み ✓ 社内外との共同研究・協業推進	✓ 環境対応分野での新規技術の開発
 ヘルスケア	✓ 医薬マイクロカプセルの機能性探求 ✓ 既存原料の製品ラインナップ拡充	✓ 新たな機能性食品用原料開発

・ 人財のスペシャリティ*を向上させ、企業価値を高める

*生まれ持った多様性や入社後に習得または伸ばした経験・知識・スキルなどを含む個性のこと

■ 2025年1月に人財方針を制定

- 個性を尊重し、高めあうこと
- 主体的に考え、行動すること

中計2027での取り組み

- ✓ 人財方針に基づく人事制度の確立
- ✓ グローバル人財の育成
- ✓ ダイバーシティ推進

人財の「スペシャリティ」向上

組織の活性化

永続的に成長できる企業風土の醸成

■ 政策保有株式の縮減

純資産比率

FY2024 FY2027
19.0% → 10%未満へ

■ 役員報酬制度

**業績連動報酬の指標見直しについて
議論を進める**

■ グループ・ガバナンス

**グループ会社の内部統制整備と
教育・研修の拡充**

■ 取締役会の構成

2025年6月24日開催の定時株主総会承認後を想定

- ✓ 新社長に望月が就任予定
- ✓ 現社長の山木は取締役会長へ



取締役会構成

社内取締役 7名（58%）



社外取締役 5名（42%）



監査等委員 5名



男性 10名（83%）



女性 2名（17%）

持続可能な社会を スペシャリティな製品とサービスで支え、 成長する会社になる



本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、本資料の発表日現在において入手可能な情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その実現を当社として約束する趣旨のものではありません。実際の業績等は今後さまざまな要因により、大きく異なる結果となる可能性があります。

お問い合わせ先：広報 I R 部 pr_ir@rikenvitamin.jp

補足資料

(百万円)		2024年度 実績	2027年度 目標	増減額
国内食品事業	売上高	64,821	71,900	+ 7,078
	営業利益	6,681	7,550	+868
	営業利益率	10.3%	10.5%	+0.2pt
	家庭用食品	売上高	14,700	+ 1,113
	業務用食品	売上高	25,100	+ 2,344
	加工食品用原料等	売上高	32,100	+ 3,619
国内化成品その他事業	売上高	7,959	9,700	+ 1,740
	営業利益	895	900	+ 4
	営業利益率	11.3%	9.3%	▲2.0pt
海外事業	売上高	24,199	30,000	+ 5,800
	営業利益*	1,644	1,600	▲44
	営業利益率	6.8%	5.3%	▲1.5pt

*セグメント利益調整額の計算方法変更により、営業利益が減少

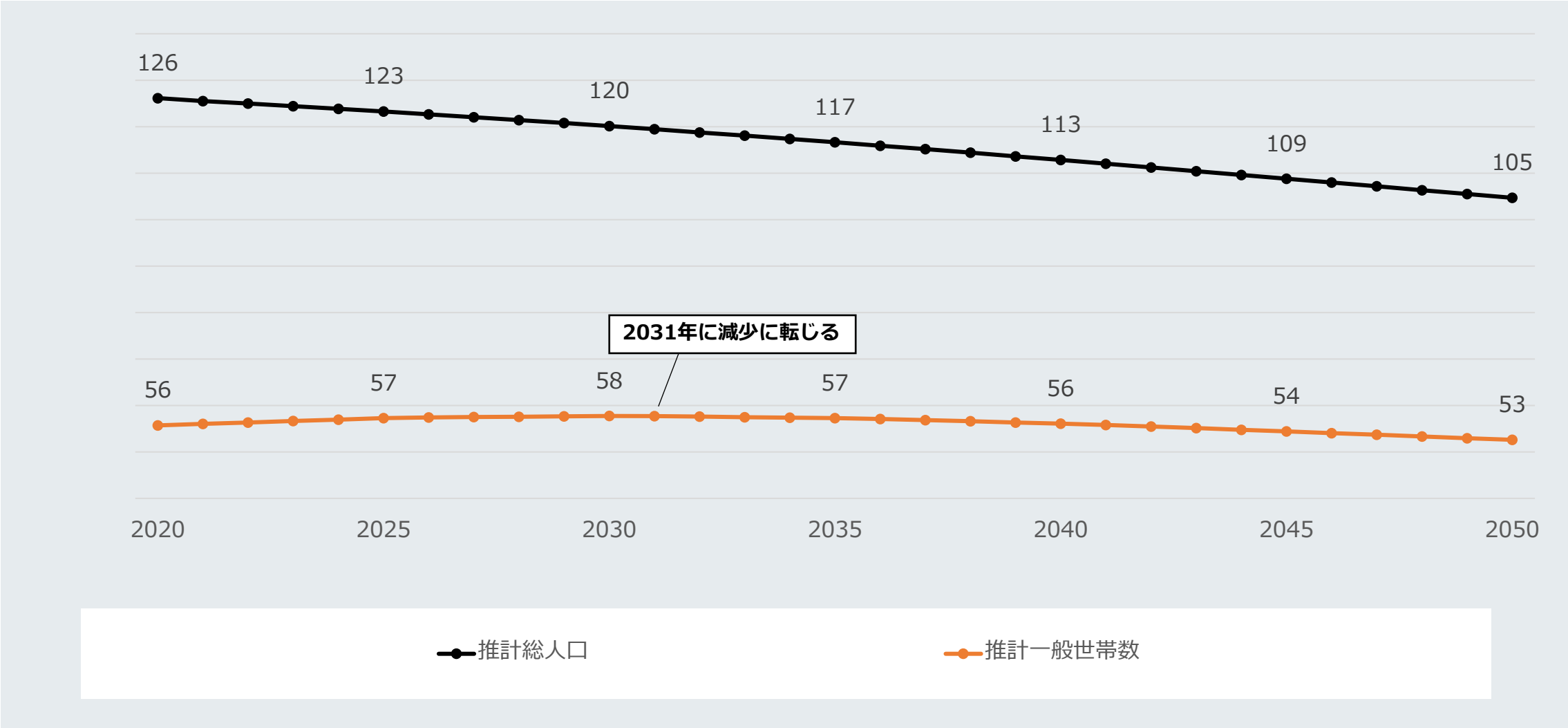
- 業績上振れと株価上昇によりキャッシュインは増加
- 設備投資は計画通り、借入金返済は効率性の観点からプラン変更



	現在の主な製品群	1950-	1970-	1990-	2010-	将来
東京工場	MC*・ビタミンミックス	1953移転新設			再構築中	持続的な 利益創出
京都工場	機能性食品用原料・色素		1985新設		老朽化対応 生産性向上 省人化 投資	
大阪工場	食品用・化成品用改良剤	1960新設				
千葉工場	食品用改良剤・ビタミンE		1973新設			
草加工場	調味料	1968新設				
理研食品	海藻製品・エキス	1964設立				
国内他				1991サニー包装	2010健正堂**	成長 ドライバー
マレーシア	食品用・化成品用改良剤			1991設立	成長投資	
天津	〃			1995設立	2025新工場	
ガイモン	エキス			2004設立	増設中	

*MC:マイクロカプセル **健正堂:化成品用改良剤に業態変更

(単位：百万・四捨五入)



引用データ：国立社会保障・人口問題研究所 「日本の将来推計人口」（2023）「日本の世帯数の将来推計」（2025）

