



目次・編集方針

Contents

Section 1 目指す未来・概要

- 02 企業理念体系
- 03 価値創造の歴史
- 05 At a Glance
- 07 社長メッセージ

Section 2 価値創造ストーリー

- 11 価値創造プロセス
- 12 マテリアリティ
- 13 バリューチェーン
- 14 バリューチェーンの強化
- 15 バリューチェーンの深化① 研究開発
- 16 バリューチェーンの深化② 生産体制
- 17 特集① 広がる理研ビタミンの価値提供
- 18 特集② 理研ビタミンの技術

Section 3 持続的な成長に向けた戦略

- 19 中期経営計画2027
- 23 財務資本戦略
- 27 事業戦略
- 34 対談 ソリューション営業のビジネスモデル
- 36 企業価値向上へ向けたサステナビリティの取り組み
- 37 TCFD提言に基づく情報開示
- 38 気候変動への対応／自然資本
- 39 サーキュラーエコノミーへの移行
- 40 人権の尊重／サプライチェーン
- 41 人財戦略
- 43 品質保証への取り組み
- 44 知的財産

Section 4 ガバナンス

- 45 社外取締役メッセージ
- 46 コーポレート・ガバナンス
- 49 リスクマネジメント
- 50 コンプライアンス
- 51 役員一覧

Section 5 データ

- 53 10カ年財務・非財務サマリー
- 54 株式情報
- 55 会社情報

目次・編集方針

- Section 1
 - 目指す未来・概要
- Section 2
 - 価値創造ストーリー
- Section 3
 - 持続的な成長に向けた戦略
- Section 4
 - ガバナンス
- Section 5
 - データ

編集方針

本統合報告書は、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションツールとして発行するものです。理研ビタミングループについて一層の理解を深めていただくことを目指し、下記の編集方針に基づいて制作しました。

- 当社グループの企業価値評価につながる財務・非財務の情報を、短期・中期・長期の視点でわかりやすく開示する
- 課題も含めた当社の実状をできるだけオープンに開示する

また、報告書制作のプロセスを通して統合思考を醸成し、経営戦略や新たな企業文化の構築に向けた議論を活性化することも発行の目的としています。制作にあたっては、IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参考にしました。

報告対象範囲

理研ビタミン株式会社およびグループ会社

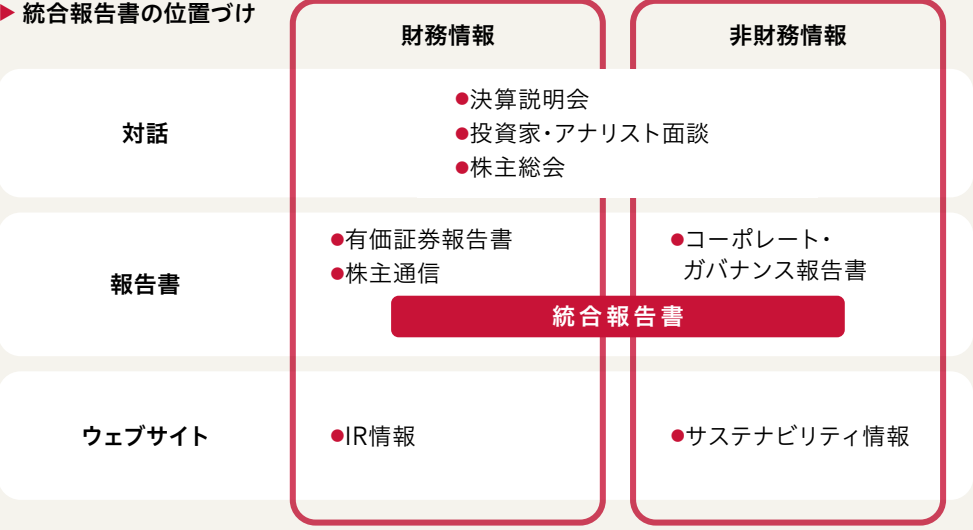
報告対象期間

主に2024年度(2024年4月1日～2025年3月31日)を対象としています。発行時点の最新情報も可能な限り掲載しています。

将来の見通しに関する注意事項

本報告書における業績予測や将来の予測に関する記述は、現在入手可能な情報をもとに当社が計画・予測したものであり、潜在的なリスクや不確実性その他の要因が内在されています。したがって、さまざまな条件・要素により、計画や見通しは異なる場合があります。本報告書は計画の実現を確約したり、保証するものではないことをご承知おきください。

統合報告書の位置づけ





➤ 企業理念

天然物の有効利用を図る技術と商品で、
人々の健康と栄養に寄与し、社会に貢献する

➤ 経営理念

1. 社会に対し、食を通じて健康と豊かな食生活を提供する
2. コンプライアンス精神に基づいた事業活動を行い、社会的責任を果たす
3. フレキシビリティのある、かつ創造性に溢れた企業として発展する
4. 事業活動の視点・範囲を海外にも向け「世界の理研ビタミン」としてのブランドを高める
5. 人間尊重の思想に基づき魅力ある職場をつくる

➤ 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

目次・編集方針

Section 1

➤ 目指す未来・概要

企業理念体系

価値創造の歴史

At a Glance

社長メッセージ

Section 2

➤ 価値創造ストーリー

Section 3

➤ 持続的な成長に向けた戦略

Section 4

➤ ガバナンス

Section 5

➤ データ

価値創造の歴史

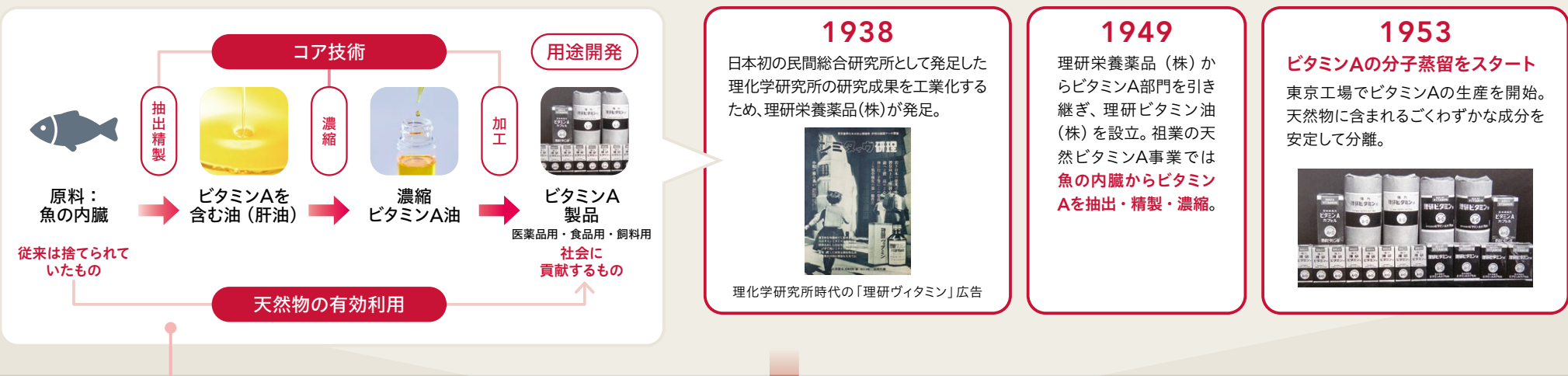
ビタミンAの抽出・精製・濃縮技術を軸に、時代のニーズ・課題に応え事業を展開

当社グループは、1917年に設立された理化学研究所をルーツとしています。魚の内臓から天然ビタミンAを抽出する事業が当社の祖業であり、社名の由来でもあります。その後、合成ビタミンAの登場をきっかけとして事業の多角化に舵を切りました。コア技術によって生み出された製品と、時代に合わせた用途開発によって事業を拡大し、幅広い事業を通じて皆さまの生活に貢献しています。

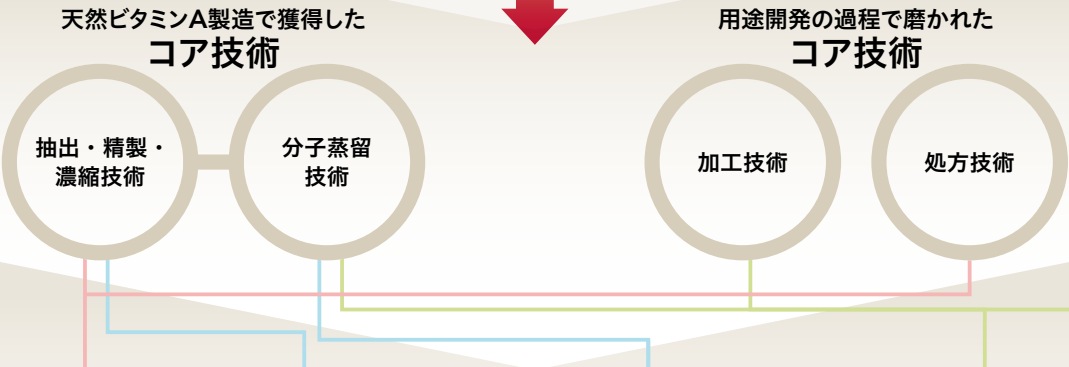
▶ 理研ビタミンのルーツ



▶ 創業～1950年代のビタミンA事業で培った コア技術 と 用途開発



ビタミンAの原料（魚の内臓）
調達から、
水産資源ルーツが生まれる



P.18 理研ビタミンの技術

目次・編集方針

Section 1 ▶ 目指す未来・概要

企業理念体系

価値創造の歴史

At a Glance

社長メッセージ

Section 2 ▶ 価値創造ストーリー

Section 3 ▶ 持続的な成長に向けた戦略

Section 4 ▶ ガバナンス

Section 5 ▶ データ

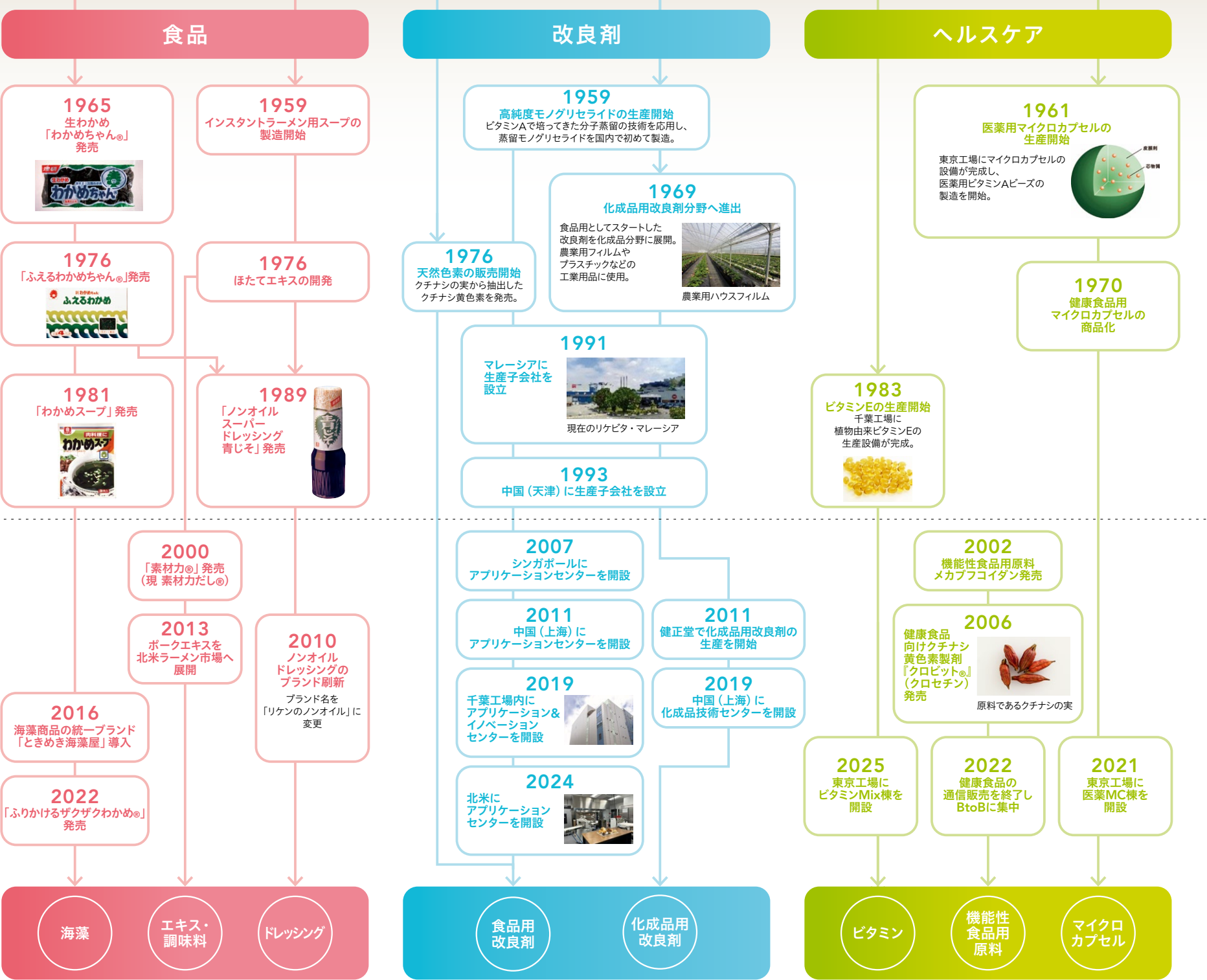
目次・編集方針

Section 1
➤ 目指す未来・概要

企業理念体系
価値創造の歴史
At a Glance
社長メッセージ

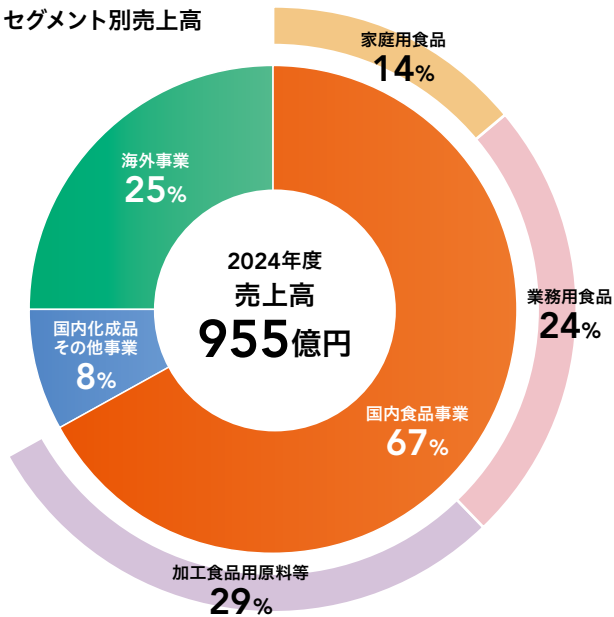
- Section 2
➤ 価値創造ストーリー
- Section 3
➤ 持続的な成長に向けた戦略
- Section 4
➤ ガバナンス
- Section 5
➤ データ

2000

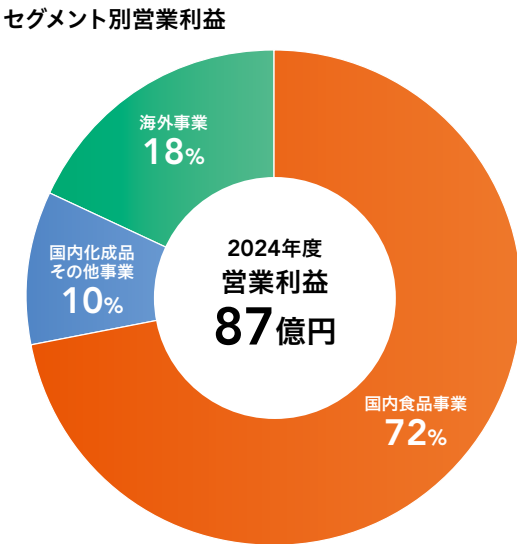


At a Glance

▶ セグメント別売上高



▶ セグメント別営業利益



※売上高および営業利益の構成比はセグメント調整前の数値をもとに算出しています。

▶ 製品分野と主要製品群

食品

- 海藻
- エキス・調味料
- ドレッシング



改良剤

- 食品用改良剤
 - ・ 乳化剤
 - ・ ビタミン（酸化防止）
 - ・ 色素
- 化成品用改良剤



ヘルスケア

- ビタミン（栄養強化）
- 機能性食品用原料
- マイクロカプセル



目次・編集方針

Section 1

▶ 目指す未来・概要

企業理念体系

価値創造の歴史

At a Glance

社長メッセージ

Section 2

▶ 価値創造ストーリー

Section 3

▶ 持続的な成長に向けた戦略

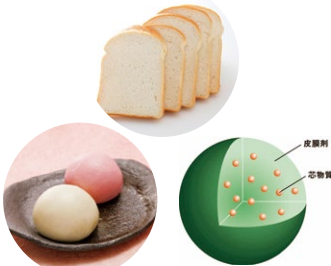
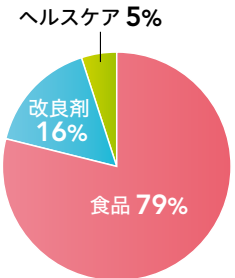
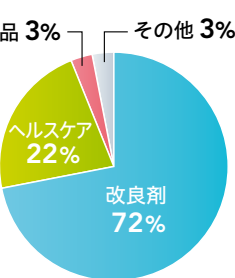
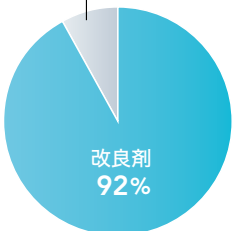
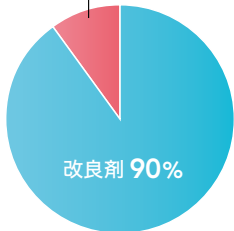
Section 4

▶ ガバナンス

Section 5

▶ データ

At a Glance

B to C		B to B			
国内食品事業			国内化成品その他事業	海外事業	
主な販売製品	家庭用食品 ● リケンのノンオイル ● ふえるわかめちゃん® ● わかめスープ ● 素材力だし® 	業務用食品 ● エキス・調味料 ● 海藻類 ● ドレッシング ● 食品用改良剤 ● ビタミン 	加工食品用原料等 ● 食品用改良剤 ● ビタミン ● 機能性食品用原料 ● マイクロカプセル 	● 化成品用改良剤 ● 飼料用添加物 	● 食品用改良剤 ● 化成品用改良剤 ● エキス・調味料 
	製品分野別売上構成比※				
					
主な販売先					
● スーパーマーケット ● ドラッグストア	● 産業給食 ● 学校給食 ● 外食産業 ● コンビニエンスストア ● 加工食品メーカー	● 加工食品メーカー ● 健康食品メーカー ● 医薬品メーカー	● 化成品メーカー	● 海外加工食品メーカー ● 海外化成品メーカー ● 海外外食産業	

※ビタミンは用途にかかわらずヘルスケア分野の売上に含めています。

目次・編集方針

Section 1

＞ 目指す未来・概要

企業理念体系

価値創造の歴史

At a Glance

社長メッセージ

Section 2

＞ 価値創造ストーリー

Section 3

＞ 持続的な成長に向けた戦略

Section 4

＞ ガバナンス

Section 5

＞ データ

社長メッセージ



変化を恐れず挑戦すること、
スペシャリティな製品・サービスを
生み出し続けることで企業価値を高めます

代表取締役社長

望月 敦

目次・編集方針

Section 1

＞ 目指す未来・概要

企業理念体系

価値創造の歴史

At a Glance

社長メッセージ

Section 2

＞ 価値創造ストーリー

Section 3

＞ 持続的な成長に向けた戦略

Section 4

＞ ガバナンス

Section 5

＞ データ

社長メッセージ

社長としてのミッション

2025年6月に代表取締役社長に就任しました望月です。私はこれまで、海外営業、海外子会社の経営、海外生産拠点の統括を経験し、取締役に就任してからもグローバルな視点と現場視点の双方を持って経営に携わってきました。このたび、山木前社長からバトンを託されたのは、私のこれまでの経験が、当社グループの成長ドライバーである海外展開を加速するために、最も必要な資質であると評価されたものと受け止めています。

山木前社長は2016年就任以来、当社の中長期的な成長にむけた基盤づくりを、着実に進めてこられました。多くの困難な状況に直面しながらも、前中期経営計画(以下、前中計)においては、掲げた目標をすべて達成し、ガバナンス体制の強化にも尽力されました。こうした成果を踏まえ、次の成長ステージに向けた新体制への移行を図るべきタイミングと判断され、私がそのバトンを受け取ることとなりました。



新体制においても、山木前社長には会長として、特に国内事業を力強く支えていただく考えです。

当社グループの今後の成長を語るうえで、海外事業の成長は欠かせない要素です。これまで国内で築いてきた事業基盤を土台として、海外事業の成長を上乘せしていくのが当社グループ全体の成長戦略です。その鍵となるのが、国内事業で培ってきた経験や知見の活用です。例えば、食品分野では、国内の多様なニーズに対応してきた知恵を海外市場で積極的に活用し、それぞれの地域における食生活の豊かさの向上に貢献していきます。これまでも開発部門などでは、国内外での人事交流や知見の共有化を進めてきました。しかしバックオフィス部門においては、国内事業と海外事業との間に組織的な隔たりが残っており、山木会長もここ2～3年はこの点に強い課題意識を持っていました。そして、海外での本格的な成長のためには、グループ全体の経営資源を、海外事業の成長に積極的に振り向ける姿勢が必要だという結論に至りました。私自身はこれまで、生産・販売・開発・管理といった部門と良好な関係を築き、各部門を巻き込みながら事業の拡大に努めてきました。今後はこうした経験を活かし、海外事業の成長に邁進したいと考えています。

理研ビタミンの企業文化と強み

昨年の統合報告書で山木会長も語っていましたが、当社グループには、国内産業の発展に資する研究のために設立された理化学研究所から受け継いだ文化が備わっています。それは、旺盛なチャレンジ精神と自由闊達さ、言い換えれば

「野性味」のある企業文化です。私自身のこれまでの体験を振り返ってみても、この企業文化の存在を強く感じます。私は1985年に当社に入社し、すぐに海外事業を経験する機会を得ました。業務を一つひとつ習得しながら経験を積み、数カ月後には営業担当の職務に就く希望ができませんでした。その後も、マレーシアでの工場設立や、シンガポールでの営業拠点の設立などのプロジェクトに自ら手を挙げて、それらの業務に携わることができました。挑戦する姿勢を尊重しつつ、機会を与えてくれる社風の中で、多くの経験を積むことができたのです。

これまでの当社グループを見ても、変化を恐れずにチャレンジし、常に進化することを思い描きながら、変革と成長を追求してきたように思います。ユニークなアイデアを受け入れることで、社内にはワクワクしながら働く人が増え、大きなエネルギーを生み出してきました。こうした企業文化が、当社グループの未来にとっても、不可欠な要素であることは間違いありません。チャレンジしなければ、未来のヒット商品や高付加価値ブランドを生み出すことはできません。ただ、近年は慎重な姿勢が目立つようになってきた印象があります。私は社長として、これまで培ってきた野性味、すなわち旺盛なチャレンジ精神と自由闊達な企業文化を再認識し、組織を活性化することに力を注ぎたいと考えています。自らの仕事を責任を持ってやり抜く「自工程完結」を徹底しつつ、全体最適を考えて他部門の領域にも関与する「健全なる領域侵犯」の両輪が必要だというのが私の持論です。また、仕事をするうえでは「口角を上げる」ことを意識することは重要です。笑顔で仕事をしていれば、おのずと周囲の人々との信頼関係が生まれ、前向きな職場になっていくものです。

目次・編集方針

Section 1 ➤ 目指す未来・概要

企業理念体系

価値創造の歴史

At a Glance

社長メッセージ

Section 2 ➤ 価値創造ストーリー

Section 3 ➤ 持続的な成長に向けた戦略

Section 4 ➤ ガバナンス

Section 5 ➤ データ

社長メッセージ

野性味のある企業文化を礎とした、競争優位性の高い技術開発力。そして長い年月をかけて培ってきた、国内および海外のお客さまとの信頼関係。これらが、当社グループにとっての最大の強みであり、競争力の源泉です。仕事に対して常に正直かつ誠実に向き合うことが、長期的な信頼の獲得につながります。それが、企業価値の向上をもたらすものだと思います。こうした価値観を共有し、社員一人ひとりが共感してくれることで、より強い組織づくりにつながると考えています。

2035年のありたい姿と 中期経営計画2027について

2025年4月にスタートした「中期経営計画2027」（以下、中計2027）について、まずはその前提となる前中計の成果と課題をご説明します。前中計期間を一言で表すなら、外部環境の変化への対応に、多くの時間と経営資源を費やした期間と言えるでしょう。その対応に多くのリソースを割く必要がありましたが、一方で中計2027へとつながる重要な取り組みも着実に進展しました。また、業績目標をすべて達成できたことは大きな成果です。ただし、将来のさらなる成長を実現するには、国内外ともに、より積極的な投資が必要な段階にきています。前中計で掲げた4つの基本方針は一定の成果を上げましたが、中計2027の枠組みで解決すべき課題も残されています。経営基盤の強化では、政策保有株式の縮減や女性取締役の増員など、ガバナンスの強化を進めました。しかし、株価やPBRなど資本市場からの評価をさらに高めるには、引き続き努力が必要だと認識しています。アジ



ア・北米での展開加速については、中国・天津の新工場への投資をはじめ、グローバルでの展開を加速させました。一方で、海外でのスペシャリティ製品の生産体制強化など、いくつかの課題は積み残されています。国内の深掘りと新領域への挑戦では、コスト高の中で値上げや品目の見直しを断行したほか、家庭用のヒット商品を生み出すことができました。ただし、消費者の生活防衛意識が高まる中で、事業展開のスピード感がやや鈍っている点は、懸念材料です。サステナブル経営の推進においても、必要な打ち手を講じてきましたが、女性管理職比率の目標未達など、いくつかの課題が残りました。中計2027では、前中計を終えて明らかとなったこれらの課題に、真摯に取り組む考えです。

中計2027のスタートとともに、中長期ビジョンのゴール

を2030年度から2034年度に変更し、新たに定量目標も掲げました。中長期的な重要テーマは、海外事業の拡大です。具体的には、10年後の海外売上高比率を10ポイント伸ばし、35%とする目標を設定しました。これは、2024年度の海外売上高のほぼ2倍の水準です。中長期ビジョンの実現に向けて、中計2027では「国内で持続的に稼ぐための体制強化」と「海外での将来の飛躍に向けた新体制の構築」という2つのテーマにスピード感を持って取り組みます。

事業戦略については、「食品」「改良剤」「ヘルスケア」の3つをコア事業と位置づけ、BtoBとBtoCの両輪で、人々の生活を支える事業を推進していくという考え方に変わりはありません。当社グループでは、各事業が多様な業態を相手に、さまざまなビジネスを展開しています。それぞれの事業が独立

目次・編集方針

Section 1

➤ 目指す未来・概要

企業理念体系

価値創造の歴史

At a Glance

社長メッセージ

Section 2

➤ 価値創造ストーリー

Section 3

➤ 持続的な成長に向けた戦略

Section 4

➤ ガバナンス

Section 5

➤ データ

社長メッセージ

して動くのではなく、互いに連携し、総合力を発揮することで、価値創造型の商品・サービスを生み出していく。そこに、当社グループならではの競争優位性があると考えています。その象徴的な事例が、家庭用食品として新たに発売した「パッとジュッと®」です。既存市場とは少し離れたところに新たな市場を開拓する発想と、家庭用食品の味つけノウハウの上に改良剤事業で培った知見を重ね合わせたことで生まれた商品です。このような開発手法は当社独自のものであり、新たな市場を創造し展開することで、独自のポジションを築いていけるものでもあります。当社グループならではの価値を生み出すことが、企業価値の向上に寄与すると考えています。



そして、付加価値の高い事業活動を支えるのは人財です。当社は2025年1月に、人財方針として「個性を尊重し、高めあうこと」「主体的に考え、行動すること」を定めました。この方針のもと、社員一人ひとりが自らのスペシャリティを発揮し、組織全体が「考える組織」として進化し続けることで、持続的な成長が実現できると考えています。

企業価値評価の向上に向けた対話の充実

定量目標とともに中長期のビジョンを描き、中計2027の期間中に取り組むべきことを整理したうえで、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに対して、積極的な情報発信に努めています。株主還元を強化したこともあり、中計2027発表後に株価水準は上昇しました。しかし、未来に向けた当社グループの成長ストーリーは、まだ十分に説得力を持って伝えできていません。加工食品業界は“成熟産業”として、成長余地が限られているとみられがちな側面があります。それでも、当社グループは国内外でユニークな取り組みを進めており、その成長ポテンシャルを、より丁寧にお伝えしていきたいと考えています。“本業の成長性をどう示すか”、“資本コストを意識した経営をどう進めるか”といった点については、投資家の皆さまとの対話を通じて、より深くご理解いただけるよう努めてまいります。こうした取り組みの一環として、2025年4月には広報IR部を経営企画部から独立させ、企業価値の“見える化”と対話の質の向上を図っています。今後はさらに、私自身が皆さまと直接対話する機会を、積極的に設けることが大切だと感じています。

社長として、私が最も大切にしたいと考えているのは、現場から真摯に学ぶこと、そして人の声に耳を傾けることです。もちろん、耳を傾ける以前に、誰もが自由に発言できる環境、すなわち心理的安全性が担保された環境を用意することが大前提です。立場や職位とは関係なく、率直な意見や提案が交わされる組織であることは、極めて重要です。この考え方は、海外事業の現場に長く身を置いていた頃から、常に胸のうちにありました。自由闊達な組織の中で、変化を恐れずに挑戦することの大切さを、今なお強く感じています。変化の激しい時代、さまざまなリスクが顕在化する時代が訪れていますが、変化しながら挑戦を繰り返すことこそが、進化を続けるための最大のリスク回避策だと考えています。競争優位性の高い事業を展開し、新たな価値を生み出すことで、企業価値の向上につなげていく。当社グループの今後の成長に、ぜひご期待ください。

目次・編集方針

Section 1 ➤ 目指す未来・概要

企業理念体系

価値創造の歴史

At a Glance

社長メッセージ

Section 2 ➤ 価値創造ストーリー

Section 3 ➤ 持続的な成長に向けた戦略

Section 4 ➤ ガバナンス

Section 5 ➤ データ

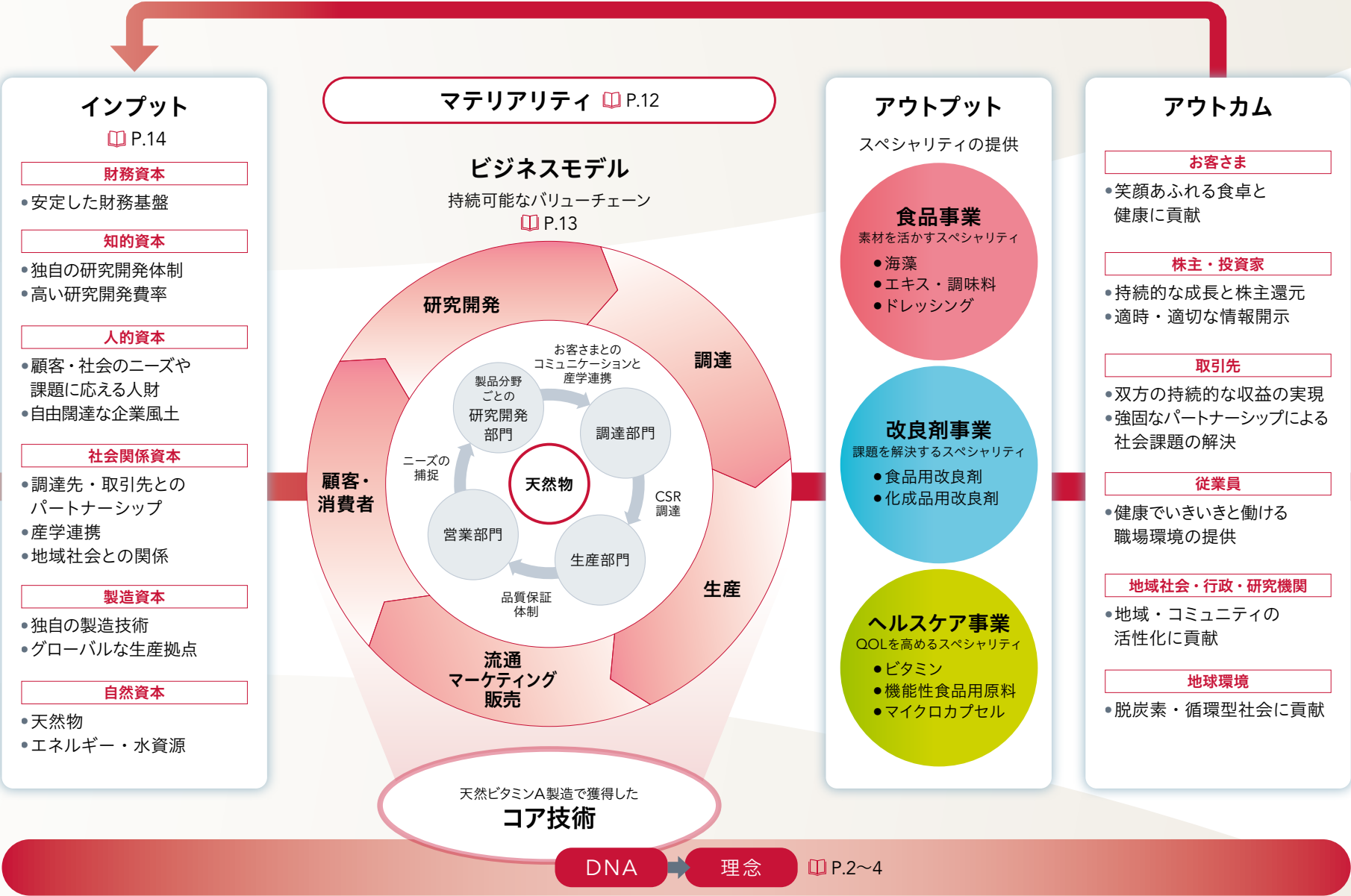
価値創造プロセス

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る

外部環境

グローバル
●人口動態の変化
●気候変動
●地政学的リスクの顕在化

日本国内
●労働力・担い手不足
●食の在り方の多様化
●安全・安心、健康志向の高まり



マテリアリティ

当社は、2024年にマテリアリティの見直しを行いました。新たに特定した8つのマテリアリティは、経営会議と取締役会の承認を経て、経営上の重点課題と位置づけています。

今後は、マテリアリティへの取り組みを通して環境、社会価値の創出とともに企業価値の向上を目指していきます。

マテリアリティ特定プロセス

STEP 1

取り組むべき社会課題の把握と集約

- SDGsなどから社会課題・動向の洗い出し
- 事業と社会課題・動向の関係性整理

STEP 2

経営幹部による議論、見直し案作成

- 経営幹部へのヒアリング・議論をもとに、社会課題・動向ごとに事業における機会・リスクの洗い出し
- 見直し案作成

STEP 3

外部有識者による妥当性評価

- 見直し案について、第三者意見として2名の外部有識者※にヒアリングを実施

※LRQAサステナビリティ株式会社 代表取締役 冨田 秀実 氏
立教大学経営学部 教授・博士(経済学) 高岡 美佳 氏

STEP 4

取締役会での承認

- 見直し案の最終化
- 取締役会への上申



地球環境への
貢献

サーキュラーエコノミー (循環経済) への移行

フードロスの削減や環境負荷低減に役立つ製品や技術により、サーキュラーエコノミーへの移行を推進します。



12.2 / 12.3

気候変動への対応

GHG排出量の削減や脱炭素化に向けた製品の提供により気候変動の緩和に貢献します。また、気候変動への適応に向けた技術の開発を推進します。



13.1 / 13.3



14.2

研究開発による 価値の創出

研究開発型企業として、持続可能な社会を支える新技術と新用途、新製品の開発を推進します。



9.4 / 9.5

安全で安心な 製品の提供

安全で高品質な製品と、幅広いお客さまの安心につながる適切な情報を提供します。



12.8

技術を基盤とした 価値創出



健康と豊かな 食生活への貢献

スペシャリティな製品とサービスの提供により、すべての人々の健康と豊かな食生活に貢献します。



2.2

レジリエントな サプライチェーンの構築

ステークホルダーとともに、人権、環境、生物多様性にも配慮したレジリエント(柔軟で強靱)なサプライチェーンの構築を目指します。



8.7



12.2

安全で健康的な 職場環境の整備

健康と栄養に貢献する企業として、心身ともに健康で、安心して意欲的に活躍できる安全かつ健全な環境を整備します。



3.4



8.8

ダイバーシティ& インクルージョンの推進

多様性を尊重し、個々の能力を活かし伸ばすことで、持続的に成長できる企業を目指します。



5.1 / 5.4 / 5.5



8.5



10.3

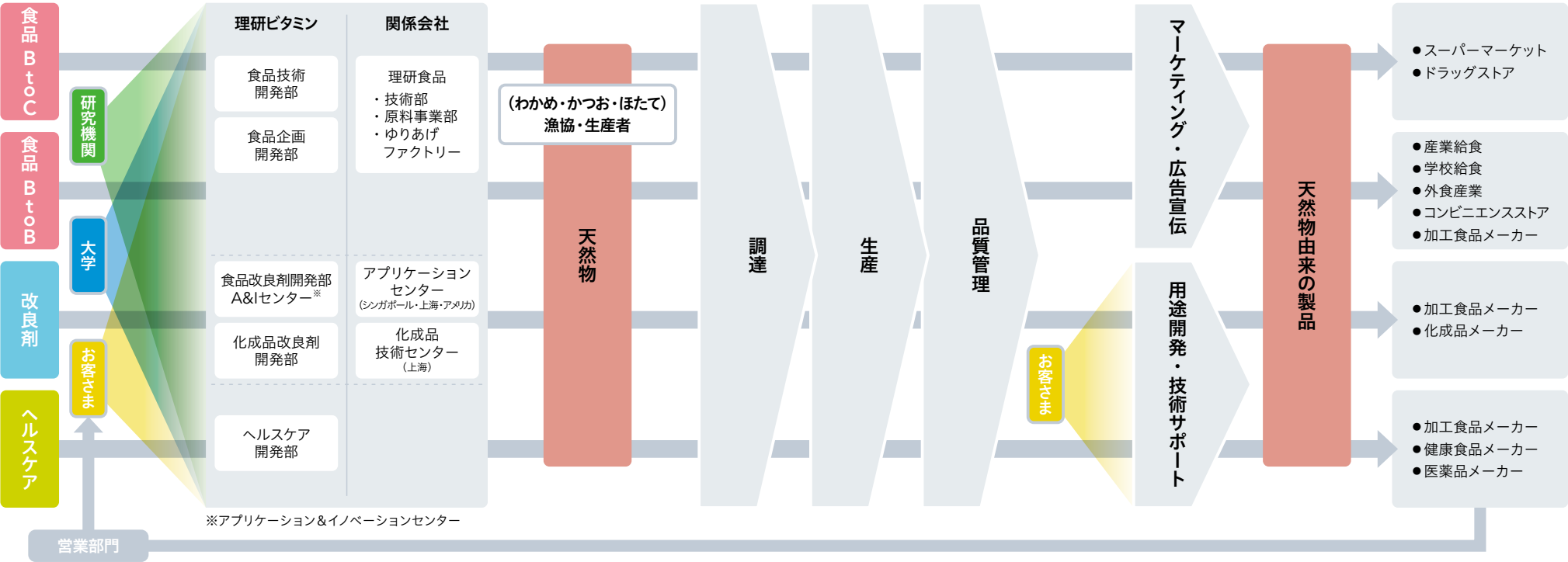
人と社会の ウェルビーイング



バリューチェーン

天然物を有効利用する技術で付加価値を生み出す

	研究開発	調達	生産	流通・マーケティング・販売	顧客・消費者
概要	 理化学研究所をルーツとして、「天然物の有効利用を図る技術と商品で、人々の健康と栄養に寄与し、社会に貢献する」という企業理念のもと、研究開発活動に注力しています。	 水産資源をはじめとした天然物を調達するための調達ネットワークを保有しています。この調達ネットワークと天然物への知見により、多様な事業展開を実現しています。	 祖業であるビタミンA事業に始まる「抽出・精製・濃縮技術」をコア技術としています。濃縮技術の一つである「分子蒸留技術」が事業の多角化の実現に大きく貢献しました。	 改良剤では、幅広い顧客とのコミュニケーションにより、課題とニーズを把握し、顧客への提案営業とカスタマイズされた製品の開発を実現しています。	 食品、改良剤、ヘルスケアの3つの分野の製品を持ち、その用途也多岐にわたっています。結果、幅広い顧客基盤を持ち、お客さまに多様な提案を可能としています。
強み	研究開発力	天然物の調達ルート	天然物を有効活用する技術	ソリューション力	幅広い顧客基盤 家庭用商品のブランド



目次・編集方針

Section 1

➤ 目指す未来・概要

Section 2

➤ 価値創造ストーリー

価値創造プロセス

マテリアリティ

バリューチェーン

バリューチェーンの強化

バリューチェーンの深化①

研究開発

バリューチェーンの深化②

生産体制

特集①

広がる理研ビタミンの価値提供

特集② 理研ビタミンの技術

Section 3

➤ 持続的な成長に向けた戦略

Section 4

➤ ガバナンス

Section 5

➤ データ

バリューチェーンの強化

各活動の主要な資本とさらなる強化のための取り組み

	研究開発	調達	生産	流通・マーケティング・販売	顧客・消費者
強み	研究開発力	天然物の調達ルート	天然物を有効活用する技術	ソリューション力	幅広い顧客基盤 家庭用商品のブランド
	● 独自の研究開発体制 ● 高い研究開発費率	● 原料調達に有利なマレーシアに改良剤の生産拠点を保有 ● 漁協や漁業者との信頼関係	● コア技術による天然物の有効利用と事業展開 ● 食品分析グループによる統計解析の活用	● 顧客との信頼関係に基づく確な課題抽出 ● 研究開発力を活かした課題解決提案	● 幅広い事業展開と顧客基盤で得た知見による多様な価値提案の実現
関連する資本	財務資本	財務資本	財務資本	財務資本	
	知的資本	知的資本	知的資本	知的資本	知的資本
	人的資本			人的資本	
	社会関係資本	社会関係資本	社会関係資本	社会関係資本	社会関係資本
			製造資本		製造資本
		自然資本	自然資本		
関連するマテリアリティ	研究開発による価値の創出 安全で安心な製品の提供 健康と豊かな食生活への貢献	サーキュラーエコノミー（循環経済）への移行 気候変動への対応		安全で安心な製品の提供 健康と豊かな食生活への貢献	
	レジリエントなサプライチェーンの構築／ダイバーシティ&インクルージョンの推進／安全で健康的な職場環境の整備				
強化のための取り組み	独自の研究開発体制 ● 製品分野ごとの研究開発部門で知見を蓄積 ● 研究発表会による知見の社内共有 ● A&Iセンターと海外アプリケーションセンターの連携 高い研究開発費率 ● 売上高研究開発費率：3.8% 東証プライム市場食料品セクター 当社を除く66社平均：約1.0% ※2025年3月までに終了した直近決算期	安定調達の取り組み ● 漁業会社・漁協との連携によるわかめの大規模養殖の支援 ● 種苗供給による海藻の安定調達 ● サプライヤーとの連携強化 社内体制の強化 ● 関連部署との連携による開発購買の推進	海外工場の生産能力増強 ● 中国：食品用改良剤新工場建設（2025年5月稼働開始） ● 米国：ポークエキス製造設備増強（2026年夏稼働開始予定） 国内工場の再構築 ● 東京工場：ビタミンMix棟建設（2025年12月稼働開始予定） ※プロジェクト全体の完了は2027年度の予定	幅広いソリューションの提案・提供 ● 提案力強化 部門を跨いだ人事異動で幅広い商品知識を持つ営業員を育成 ● 提案幅強化 生産時のロス低減と最終製品の廃棄低減の双方向から提案を推進 海外でのソリューション提案強化 ● 理研ビタミンUSA アプリケーションセンターの開設（2024年6月） ● 中国で化成品向け汎用品の製造を終了 高付加価値製品によるソリューション提案にリソースを集中	

目次・編集方針

Section 1

➤ 目指す未来・概要

Section 2

➤ 価値創造ストーリー

価値創造プロセス

マテリアリティ

バリューチェーン

バリューチェーンの強化

バリューチェーンの深化①

研究開発

バリューチェーンの深化②

生産体制

特集①

広がる理研ビタミンの価値提供

特集② 理研ビタミンの技術

Section 3

➤ 持続的な成長に向けた戦略

Section 4

➤ ガバナンス

Section 5

➤ データ

バリューチェーンの深化① 研究開発

中長期的視点に立った産学連携による基礎研究の推進



強み 独自の研究開発体制・高い研究開発費率

次世代放射光施設「NanoTerasu(ナノテラス)」を活用した改良剤の作用機序の解明

「NanoTerasu(ナノテラス)」は、東北大学青葉山新キャンパス内に建設され、2024年4月に稼働を開始した世界最高水準の放射光施設です。太陽光の10億倍以上明るく指向性の高いX線を用いることで、物質内部の微細構造や元素組成、元素の状態(価数や化学結合)などをマイクロ～ナノスケールで観察することができます。

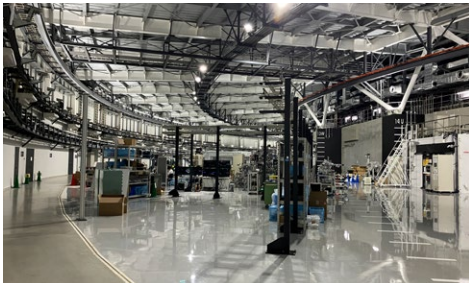
当社はナノテラスを優先的に利用できる「コアリションメンバー」に加入しており、東北大学と共同研究契約を締結して、食品および化成品に対する改良剤の添加効果の解析を進めています。改良剤の作用機序を明らかにすることで、新技術・新製品の開発および既存技術・既存製品の用途拡大につなげていきたいと考えています。



ナノテラス外観



実験風景



ナノテラス内部

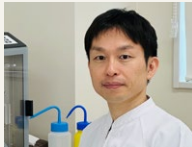


実験装置

▶ 研究事例

研究の一例として、「製パンにおける乳化剤の作用機序解明」を目標とした放射光測定を進めています。乳化剤は製パン用改良剤として世界中で利用されており、これまでさまざまな方法で研究が行われていますが、作用機序の十分な解明には至っていません。そこで、パンや小麦粉ゲルを対象にX線散乱法(SAXS・WAXS、XPCS)やX線吸収・発光分光法(XAS・XES)による測定を行い、乳化剤添加による内部構造変化の解析を試みています。パンを対象とした放射光測定は参考のできる研究事例がほとんどないため、試行錯誤しながら測定を進める必要がありますが、従来とは異なる新しいデータが得られると期待しています。

ナノテラスを活用した共同研究について



食品改良剤開発部
開発グループ
安部 孝紀

食品は「水分を含み、構造が不均一」であることが多く、この特徴が食品のおいしさに重要な役割を果たしています。一方で、水分や不均一さといった特徴は、精密な測定を難しくする要因にもなります。ナノテラスでは新しい測定手法にも挑戦していますが、食品の測定は一筋縄ではいかず、悩みは尽きません。しかし、共同研究先の先生方と議論を重ねながら課題を解決していく過程は、食品をより深く理解する貴重な機会となっています。

また、測定を通じて当社化成品部門の技術者と協働する機会も多く、部門間連携の促進にもつながっていると感じています。

今後も新しい発見を楽しみながら、研究を進めていきたいと考えています。

目次・編集方針

Section 1

▶ 目指す未来・概要

Section 2

▶ 価値創造ストーリー

価値創造プロセス

マテリアリティ

バリューチェーン

バリューチェーンの強化

**バリューチェーンの深化①
研究開発**

バリューチェーンの深化②
生産体制

特集①

広がる理研ビタミンの価値提供

特集② 理研ビタミンの技術

Section 3

▶ 持続的な成長に向けた戦略

Section 4

▶ ガバナンス

Section 5

▶ データ

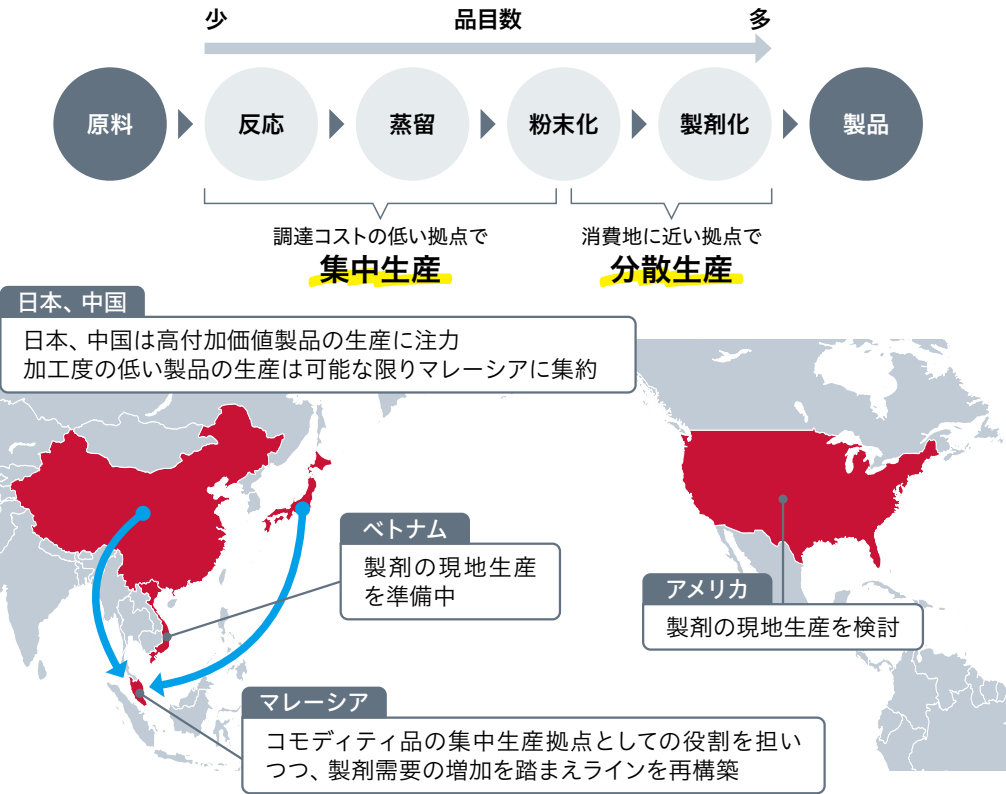
バリューチェーンの深化② 生産体制

立地特性を活かした生産体制の全体最適化



改良剤生産体制の再構築

既存の改良剤生産拠点(日本、マレーシア、中国)の役割を明確化するとともに、加工度の高い製剤の需要地である東南アジアと北米では製剤の現地生産を計画しています。製品の加工度や品目数に応じて集中生産と分散生産を使い分けることで、コスト低減と顧客ニーズへの柔軟な対応を可能とし、持続的に発展できる生産体制の構築を目指します。



生産体制の強化について



常務執行役員
四塚 武雄

従来、当社では国内事業と海外事業を分けて考える傾向がありました。しかし、持続的発展のためには各生産拠点の立地特性を活かしたグループ全体での最適化が不可欠です。そこで、改良剤生産体制の抜本的な再構築に着手しました。

具体的には、加工度の低いコモディティ品は調達コストの低い地域で集中生産することで競争力を高めます。逆に加工度が高く少量多品種生産が求められるスペシャリティ品は、消費地に近い拠点で分散生産し、顧客ニーズへの対応の迅速化を図ります。このように各拠点の役割を明確化したうえで、生産品目の移管や役割に沿った投資を進めます。

例えば、リケビタ・マレーシアでは、コモディティ品の集中生産を担う一方、東南アジア向けのスペシャリティ品の増産も必要です。そこで、中計2027では製剤化工場の刷新に約50億円を投じます。単なる設備増強ではなく新たな設備を導入することで省人化を実現し、生産技術の進化や深化にもつなげるのが狙いです。

こうしたプロジェクトの推進にはグローバルかつ長期的な視点を持った人財が欠かせません。今後は海外勤務経験者を増やすなど業務のボーダーレス化を進め、グローバルなサプライチェーンを管理できる人財を育成したいと考えています。

目次・編集方針

Section 1

➤ 目指す未来・概要

Section 2

➤ 価値創造ストーリー

価値創造プロセス

マテリアリティ

バリューチェーン

バリューチェーンの強化

バリューチェーンの深化①

研究開発

バリューチェーンの深化② 生産体制

特集①

広がる理研ビタミンの価値提供

特集② 理研ビタミンの技術

Section 3

➤ 持続的な成長に向けた戦略

Section 4

➤ ガバナンス

Section 5

➤ データ

特集① 広がる理研ビタミンの価値提供

幅広い事業展開とソリューション力による多様な価値提供

こんなところに理研ビタミン



PICK UP

よりおいしく簡単に

「パッとジュッと®」シリーズ

お肉を冷凍ストックし、解凍なしで焼ける「下味冷凍用おかずの素」。共働き世帯をターゲットにした商品で、時短や節約のニーズに応えています。

身近な便利を支える

相溶化剤 (化成品用改良剤)

木粉などの充填剤をプラスチックに均一に混合 (相溶) させるための改良剤。ウッドデッキなどの製品に使用され、樹脂と充填剤の相溶性を向上させることで、製品の強度や耐久性の向上に貢献しています。

毎日の健康をサポート

クロビット® (クロセチン)

クチナシの果実に含まれる健康成分「クロセチン」の含量を規格化した機能性食品用原料。クロセチンは「良質な眠り」や「目のピント調節」をサポートすることが報告されています。

目次・編集方針

Section 1

➤ 目指す未来・概要

Section 2

➤ 価値創造ストーリー

価値創造プロセス

マテリアリティ

バリューチェーン

バリューチェーンの強化

バリューチェーンの深化①
研究開発

バリューチェーンの深化②
生産体制

特集①

広がる理研ビタミンの価値提供

特集② 理研ビタミンの技術

Section 3

➤ 持続的な成長に向けた戦略

Section 4

➤ ガバナンス

Section 5

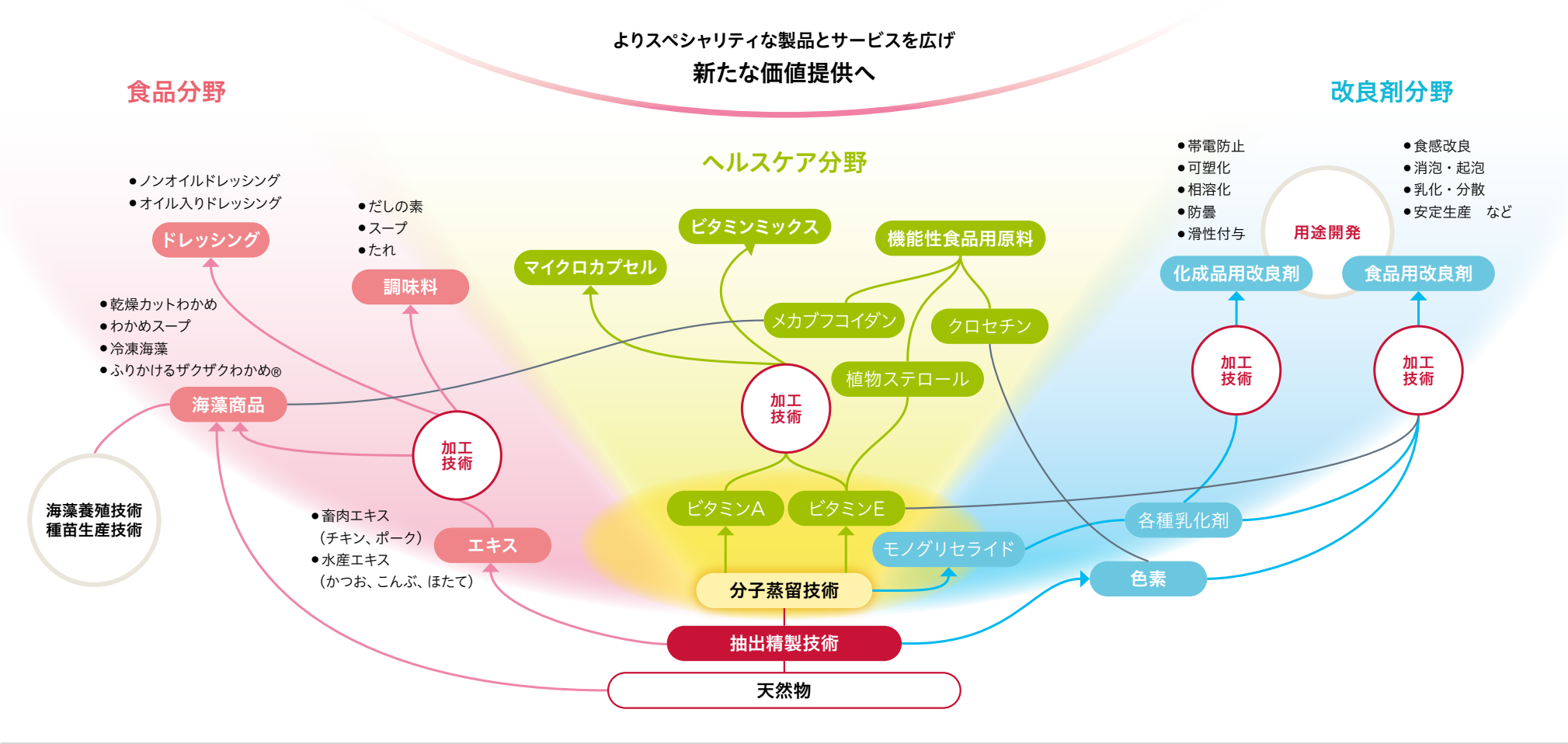
➤ データ

特集② 理研ビタミンの技術

理研ビタミンでは、抽出精製や分子蒸留、加工技術といった独自の特殊技術を駆使し、食品からヘルスケア、改良剤分野に至るまで、多様な事業展開を実現しています。

各技術が互いに連携しながら付加価値を高めることで、新たな市場ニーズに応える商品開発へとつながっています。

今後も、事業多角化の歴史の中で培ってきた技術を継承しつつ、新たな価値の創出に向けた新技術の開発に力を入れていきます。



抽出精製技術

有用な成分を取り出す

天然物に含まれる各種の成分をさまざまな製品の原料として有効利用

分子蒸留技術

濃縮して純度を高める

特定の成分だけを選択的に分離・回収し、品質の向上や安定化を実現

加工技術

付加価値をつける

粉末化、可溶化、カプセル化など、形態を変えることでさまざまなニーズに対応

目次・編集方針

Section 1

➤ 目指す未来・概要

Section 2

➤ 価値創造ストーリー

価値創造プロセス

マテリアリティ

バリューチェーン

バリューチェーンの強化

バリューチェーンの深化①
研究開発

バリューチェーンの深化②
生産体制

特集①

広がる理研ビタミンの価値提供

特集② 理研ビタミンの技術

Section 3

➤ 持続的な成長に向けた戦略

Section 4

➤ ガバナンス

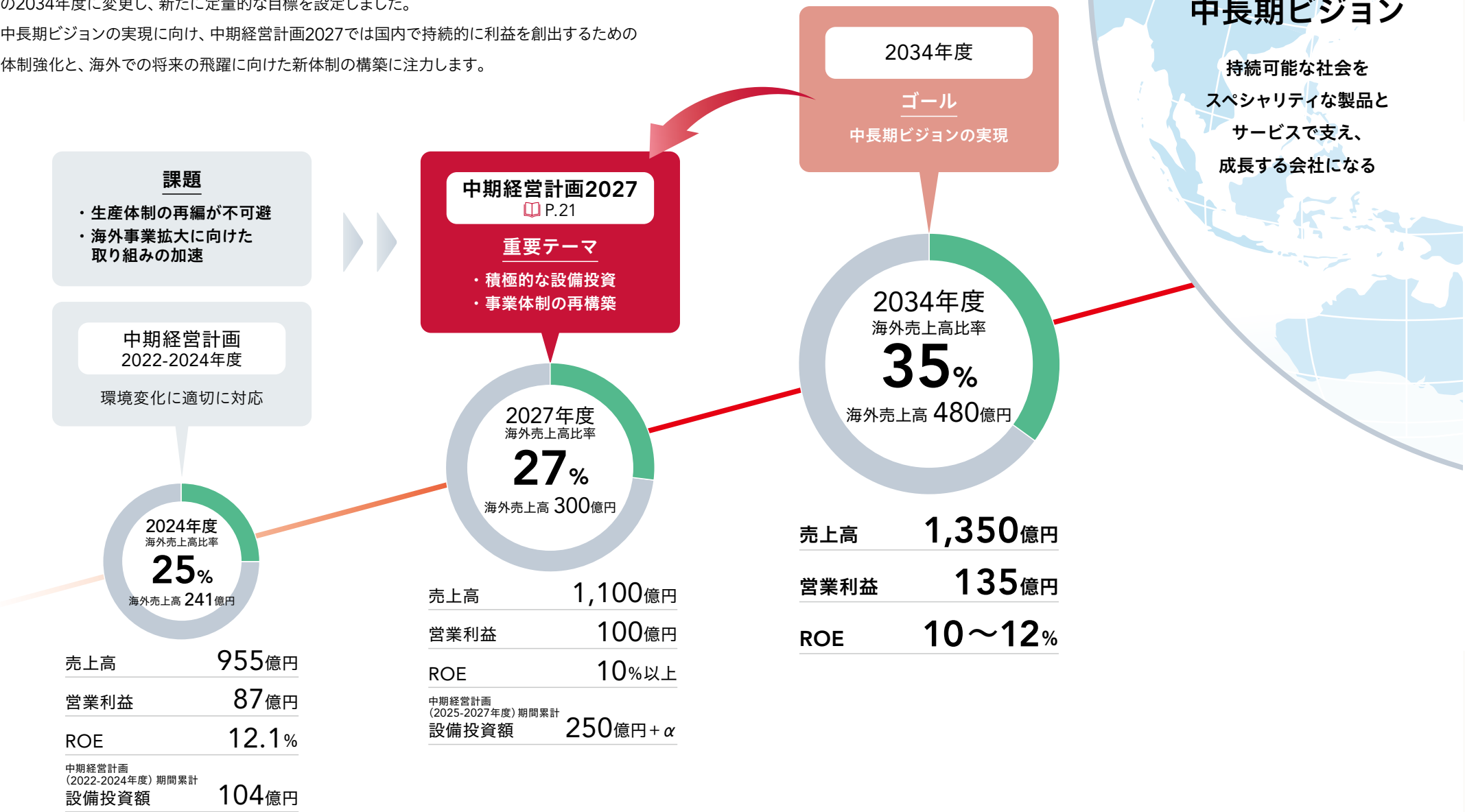
Section 5

➤ データ

中期経営計画2027の位置づけとロードマップ

中期経営計画2027の策定にあたり、従来2030年度としていた中長期ビジョンのゴールを10年後の2034年度に変更し、新たに定量的な目標を設定しました。

中長期ビジョンの実現に向け、中期経営計画2027では国内で持続的に利益を創出するための体制強化と、海外での将来の飛躍に向けた新体制の構築に注力します。



目次・編集方針

Section 1

➤ 目指す未来・概要

Section 2

➤ 価値創造ストーリー

Section 3

➤ 持続的な成長に向けた戦略

中期経営計画2027

財務資本戦略

事業戦略

対談
ソリューション営業の
ビジネスモデル

企業価値向上へ向けた
サステナビリティの取り組み

TCFD提言に基づく情報開示

気候変動への対応／自然資本

サーキュラーエコノミーへの移行

人権の尊重／サプライチェーン

人財戦略

品質保証への取り組み

知的財産

Section 4

➤ ガバナンス

Section 5

➤ データ

中期経営計画(2022-2024年度)の振り返り

中期経営計画(2022-2024年度)総括

前中期経営計画ではコロナ禍や地政学的要因に伴う事業環境の変化に対応し、収益力を強化できたと評価しています。サステナビリティの観点でも、環境・社会・ガバナンスのそれぞれで一定の成果を上げることができました。今後は、工場の老朽化や海外事業の拡大に向けた体制整備などの課題への取り組みを加速する必要があると認識しています。

成果と課題

	経営基盤(ガバナンス)の強化	アジア・北米での展開を加速	国内の深掘りと新領域への挑戦	サステナブル経営の推進
成果	●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	●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(2025年4月営業開始) ●グローバル展開のための国内組織改編	●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	●ブルーカーボンの研究を推進 ●GHG排出量削減(2023年度、2021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(2025年4月)
課題	●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 ●取締役会是人財戦略の適切な監督と多様性に引き続き議論が必要	●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 ●地政学的リスクの拡大 ●アメリカを中心とした関税の影響	●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	●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り組み開示要請の拡大 ●人権問題への対応

事業環境認識

人口の変化 日本は人口減少・高齢化 世界は人口増加	気候の変化 原材料調達リスク・ 自然災害リスクの増加	ライフスタイルの変化 加工食品市場は 緩やかに拡大	不確実性の高まり 将来の予測が ますます困難に
---------------------------------	----------------------------------	---------------------------------	-------------------------------

中期経営計画2027へ

目次・編集方針

Section 1

➤ 目指す未来・概要

Section 2

➤ 価値創造ストーリー

Section 3

➤ 持続的な成長に向けた戦略

中期経営計画2027

財務資本戦略

事業戦略

対談
ソリューション営業の
ビジネスモデル

企業価値向上へ向けた
サステナビリティの取り組み

TCFD提言に基づく情報開示

気候変動への対応／自然資本

サーキュラーエコノミーへの移行

人権の尊重／サプライチェーン

人財戦略

品質保証への取り組み

知的財産

Section 4

➤ ガバナンス

Section 5

➤ データ

中期経営計画2027

中長期ビジョンの実現に向けて、「中期経営計画2027」では、国内で持続的に稼ぐための体制強化、海外事業成長に向けた新体制の構築の2つを大きなテーマとします。
あわせて、バランスシートや株価を意識する経営にシフトし、株式市場との対話を進めることで、中長期的な企業価値向上を目指します。

企業価値向上への考え方



数値目標

	経営目標	2024年度実績	2027年度目標
成長性	売上高	955億円	1,100億円
収益性	営業利益	87億円	100億円
	EBITDA	119億円	142億円
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

キャッシュアロケーション

営業キャッシュ・フローに加え、政策保有株式の縮減による売却益や現預金を活用し、積極的な投資と株主還元を実行します。現中計期間中の設備投資予定額は、前中計の約2.5倍となる250億円です。さらに、インオーガニックを含む戦略投資については、必要に応じて負債も活用していく方針です。財務の健全性を維持しつつ、持続的な成長に向けた戦略的な資源配分を推進していきます。

詳細は、財務資本戦略 (P.23) をご参照ください。

目次・編集方針

Section 1

➤ 目指す未来・概要

Section 2

➤ 価値創造ストーリー

Section 3

➤ 持続的な成長に向けた戦略

中期経営計画2027

財務資本戦略

事業戦略

対談
ソリューション営業の
ビジネスモデル

企業価値向上へ向けた
サステナビリティの取り組み

TCFD提言に基づく情報開示

気候変動への対応／自然資本

サーキュラーエコノミーへの移行

人権の尊重／サプライチェーン

人財戦略

品質保証への取り組み

知的財産

Section 4

➤ ガバナンス

Section 5

➤ データ

中期経営計画2027 各戦略

事業戦略

国内食品事業	●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	P.28～30
国内化成品その他事業	●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	P.31
海外事業	●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 ●東南アジア・中国・北米におけるエリア別拡大戦略に注力	P.32～33

非財務戦略

主な取り組み

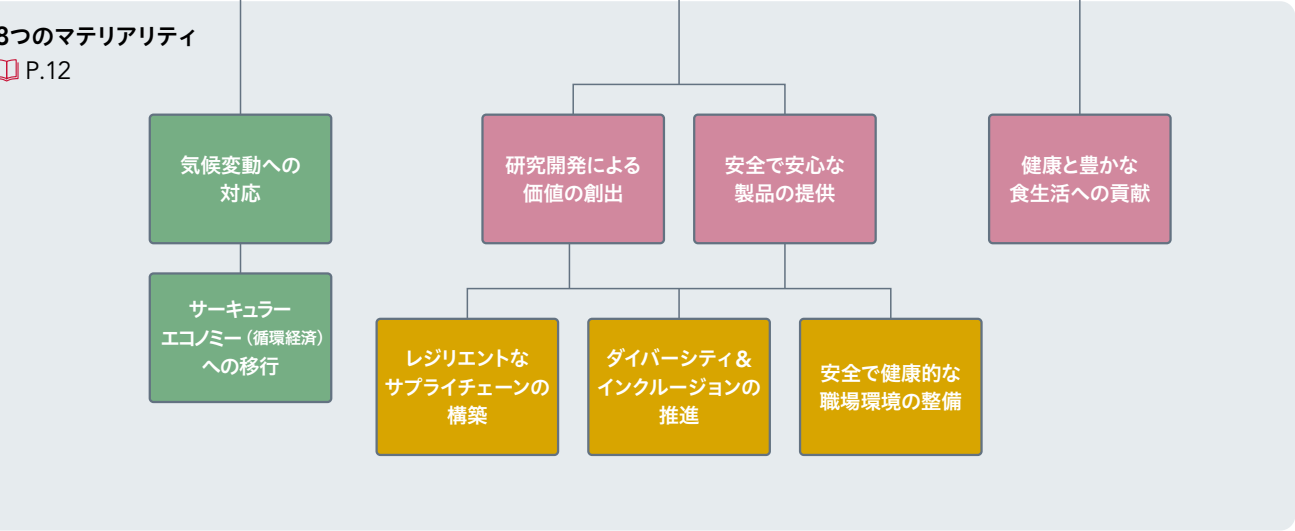
●中長期的テーマも含めた研究開発の推進 P.15
食品・改良剤・ヘルスケアの各分野で市場ニーズに対応した技術や製品の開発を進めつつ、ブルーカーボン研究の事業化検討やナノテラスを活用した基礎研究といった中長期的なテーマにも継続的に取り組んでいきます。

●人財方針に基づく人事制度の構築 P.41～42
個性を持つ人々が集まり、対話し協働することで企業価値が高まるという考えに基づき、従業員一人ひとりの個性を伸ばすための人財育成制度の構築や、誰もが働きがいを感じられる環境整備に取り組めます。

●ガバナンス強化 P.46
報酬委員会の開催回数を増やし、役員の業績連動報酬の指標見直しなどについて議論していきます。また、海外事業の拡大に向けたグループ・ガバナンスの強化に力を入れていきます。

中長期ビジョンと関連するマテリアリティ

中長期ビジョン 持続的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



目次・編集方針

Section 1

➤ 目指す未来・概要

Section 2

➤ 価値創造ストーリー

Section 3

➤ 持続的な成長に向けた戦略

中期経営計画2027

財務資本戦略

事業戦略

対談

ソリューション営業の
ビジネスモデル

企業価値向上へ向けた
サステナビリティの取り組み

TCFD提言に基づく情報開示

気候変動への対応／自然資本

サーキュラーエコノミーへの移行

人権の尊重／サプライチェーン

人財戦略

品質保証への取り組み

知的財産

Section 4

➤ ガバナンス

Section 5

➤ データ

財務資本戦略

バランスシートを意識した
財務戦略に転換し、
持続的な成長と
確かな還元を見据えた
資本配分を実行します

常務取締役 冨取 隆浩



前中期経営計画(2022-2024年度)の振り返り

前中期経営計画(以下、前中計)は初めてKPI(重要業績評価指標)をすべて達成する結果となりました。振り返ると、前中計期間中には業績にマイナスの影響を及ぼすイベントが多数ありました。外部環境としては、コロナ禍やロシアのウクライナ侵攻、それらに伴う物流の滞り(スエズ運河、パナマ運河の通行止めなど)といった事案があり、当社に固有の事情としても、前中計策定時点では不適切な会計処理が生じた中国子会社に起因する影響を引きずっていました。こうした状況下での目標達成は、会社全体の自信の向上につながりました。

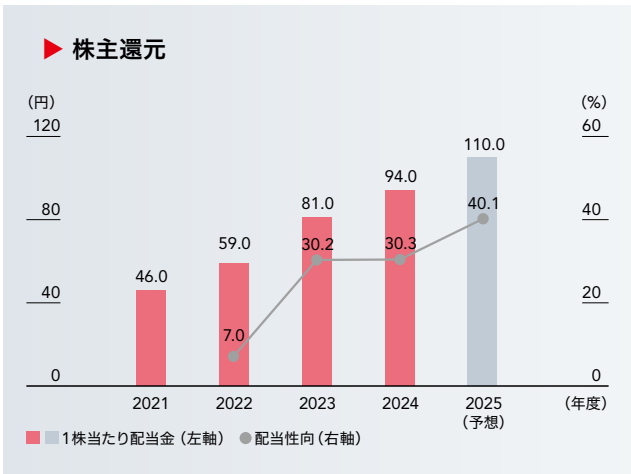
近年の特筆すべき環境変化にコストの増加が挙げられます。原材料をはじめ、人件費や物流費、エネルギー費などあら

ゆる費用が上昇しました。国内食品事業を主な対象に価格改定にも踏み切りました。最終的にトップライン(売上高)を積み上げ、営業利益も上げることができたのは、経営層も一丸となり、前例に捉われずに粘り強く価格改定交渉に取り組んだ結果であると考えています。

株主還元の部分では、「配当性向30%以上かつ安定配当」を重視しました。1株当たり配当金は、当期純利益の増益を反映し、前中計開始前の2021年度の42円から、2022年度59円、2023年度81円、2024年度94円と大幅な増配を実現しています。

財務面では、課題であった政策保有株式の縮減に強い使命感を持って取り組みました。純資産比率20%未満を目標とし、2023年度には約30億円を売却したものの、保有株式の株価上昇の影響により純資産比率は増加しました。2024年度にさらに55億円を売却した結果、最終的な比率は19%となりまし

た。前中計においては業績目標と並ぶ重要課題であったため、財務責任者としては胸をなでおろしています。



目次・編集方針

Section 1

➤ 目指す未来・概要

Section 2

➤ 価値創造ストーリー

Section 3

➤ 持続的な成長に向けた戦略

中期経営計画2027

財務資本戦略

事業戦略

対談

ソリューション営業の
ビジネスモデル

企業価値向上へ向けた
サステナビリティの取り組み

TCFD提言に基づく情報開示

気候変動への対応／自然資本

サーキュラーエコノミーへの移行

人権の尊重／サプライチェーン

人財戦略

品質保証への取り組み

知的財産

Section 4

➤ ガバナンス

Section 5

➤ データ

財務資本戦略

中計2027における
投資を主とする財務方針

新たに取り組む「中期経営計画2027」（以下、中計2027）は、2034年度をゴールとする中長期ビジョンの目標達成に向け、積極的な設備投資と事業体制の再構築を進める期間となります。ポイントの一つは積極的な設備投資です。営業キャッシュ・フロー280億円、政策保有株式の縮減から得る資金90億円を主な原資とし、前中計の約2.5倍となる250億円を設備投資に振り向けます。キャッシュアウトの部分では、株主還元にも124億円超を費やすほか、戦略投資も計画中です。

設備投資250億円の内訳としては、主に改良剤の基幹工場であるマレーシアにおいて、今後のスペシャリティ品の販売拡

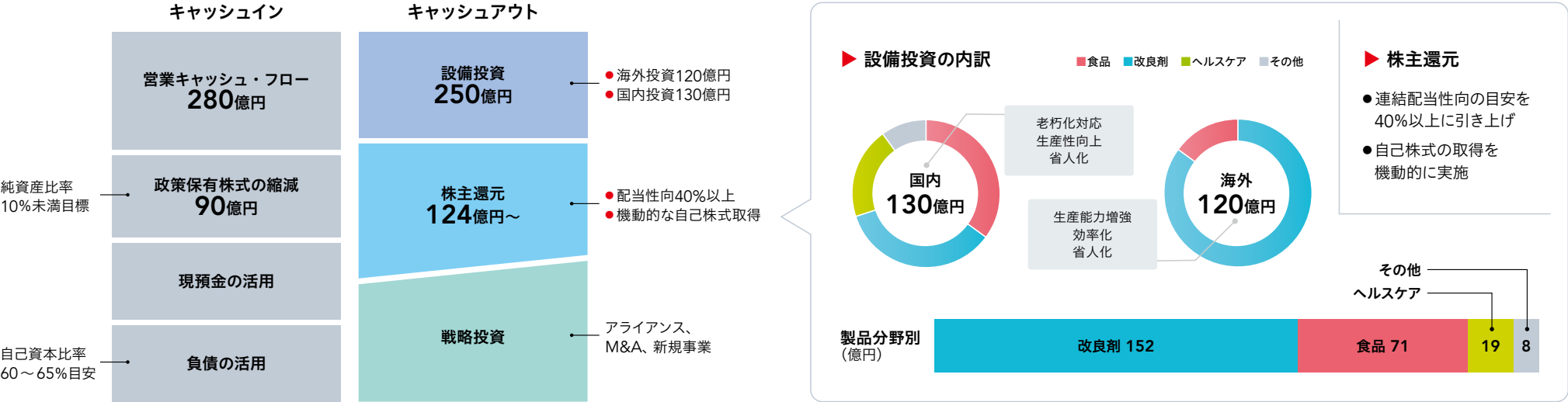
大を見越した生産能力向上を進めます。国内では、食品・改良剤・ヘルスケアの各分野の工場で効率性の向上と省人化、老朽化対策を検討しています。工場社員の確保が難しくなる中、少ない人数で稼働できる設備も不可欠となるからです。

投資は設備投資に限らず、M&Aやアライアンス、新規事業開発などインオーガニックな戦略投資にも取り組む考えです。ただし、戦略投資には慎重さも重要であり、今の事業から大きく離れた事業を手がける考えはありません。既存事業の周辺にある事業を主なターゲットに、投資内容を見極めていきます。なお、現在公表している中計2027および中長期ビジョンの業績目標にはインオーガニックな成長は織り込んでいません。

投資が増えると、当然のことながら減価償却費も増加します。中計2027では前中計と比べて多額の投資を予定してお

り、各段階の利益への影響が想定されます。この点に対しては、EBITDAをKPIとし、減価償却費考慮前の利益額を注視していく方針です。投資家の皆さまから多く質問を受けるROICについては、製品群ごとに計算しています。当社の決算セグメントは複数の製品群に跨り視点が異なるため、ROICの対外的な発表はしていませんが、社内では製品群の課題を議論する際の指標の一つとして活用しています。

政策保有株式の縮減は継続し、純資産比率10%未満を目指します。株主還元については、前中計期間中30%以上としてきた配当性向を10%引き上げ、40%以上とします。配当金総額は3年間で104億円を見込んでいます。さらに、2025年4月30日に発表した20億円の自己株式取得に加え、今後も流動性への影響などに目を配りつつ機動的に自己株式取得を行っていく予定です。



目次・編集方針

Section 1

➤ 目指す未来・概要

Section 2

➤ 価値創造ストーリー

Section 3

➤ 持続的な成長に向けた戦略

中期経営計画2027

財務資本戦略

事業戦略

対談
ソリューション営業の
ビジネスモデル

企業価値向上へ向けた
サステナビリティの取り組み

TCFD提言に基づく情報開示

気候変動への対応／自然資本

サーキュラーエコノミーへの移行

人権の尊重／サプライチェーン

人財戦略

品質保証への取り組み

知的財産

Section 4

➤ ガバナンス

Section 5

➤ データ

財務資本戦略

資本コストと
株価を意識した経営

資本コストと株価を意識した経営にも注力しています。まず、現在の当社の資本コストを7～8％と算定しています。これはCAPMで4.6％程度、投資家の方々へのヒアリングの結果が6～10％程度、その他食品セクター各社が公表している情報を参考にして割り出した値です。一方で、前中計期間中のデータを見ると、ROEは、2022年度9.3％、2023年度11.8％、2024年度12.1％と着実に向上してきました。この水準は、前中計策定時の目標であった8％を上回っているだけでなく、相応に

高い水準です。ROEが継続的に10％を超えている状態は、資本コストを上回る収益力を備えていると考えられます。しかし、一定の成果を上げているにもかかわらず、2024年度において当社のPBRは0.9倍程度で推移していました。

資本コストを上回る収益力がありながら株価が割安な状態が続いてきた背景には、PER、すなわち投資家の方々からの当社に対する成長期待の低さがあると見ています。その理由として、国内食品市場全体の成長見込みが低いことがあるでしょう。加えて、当社は業態・業容が幅広く、企業の全体像を掴みにくいと思われる点があるかもしれません。当社の発行済株式数があまり多くないことも相まって、流動性リスクを懸念す

る傾向もあるようです。機関投資家との面談においては「これまでに蓄積した自己資本を成長への活動に活かし切っていないのではないか」「バランスシートマネジメンが弱いのではないか」とのご意見をいただいています。

分析結果を踏まえ、具体的な施策を進めています。財務面では、バランスシートマネジメンを見直すこととしました。中計2027で重視する積極的な投資に関して、営業キャッシュ・フローと政策保有株式の縮減のほかに、現預金と負債も活用していく計画です。当社の現預金は、2024年度末222億円、月商80億円の約2.7カ月分あります。健全性に留意しつつ、もう少し資金効率を重視して使い道を検討できる水準であると見ています。負債の活用に関しては、キャッシュポジションを勘案しながらレバレッジを効かせていく方針です。2024年度末の自己資本比率は70.1％でしたが、60～65％を目安に引き下げていきたいと考えています。

経営面では、海外事業の拡大を明確にしました。2024年度末時点で25％であった海外売上高比率を、中長期ビジョンのゴールとなる2034年度に35％まで高める計画がスタートしています。金額ベースでは2024年度実績の241億円から約2倍となる480億円まで伸ばす計画です。

当社ではこれまでも海外事業を成長ドライバーと位置づけてきましたが、成長を加速させるべく、中計2027を機に事業体制を再構築していきます。まず、2025年6月より、長年にわたり海外事業に携わってきた望月氏が代表取締役社長に就任しました。当社で海外事業担当が社長になるのは初めてです。望月氏がトップとして全社経営にあたることで、海外事業のさ

目次・編集方針

Section 1

➤ 目指す未来・概要

Section 2

➤ 価値創造ストーリー

Section 3

➤ 持続的な成長に向けた戦略

中期経営計画2027

財務資本戦略

事業戦略

対談

ソリューション営業の
ビジネスモデル

企業価値向上へ向けた
サステナビリティの取り組み

TCFD提言に基づく情報開示

気候変動への対応／自然資本

サーキュラーエコノミーへの移行

人権の尊重／サプライチェーン

人財戦略

品質保証への取り組み

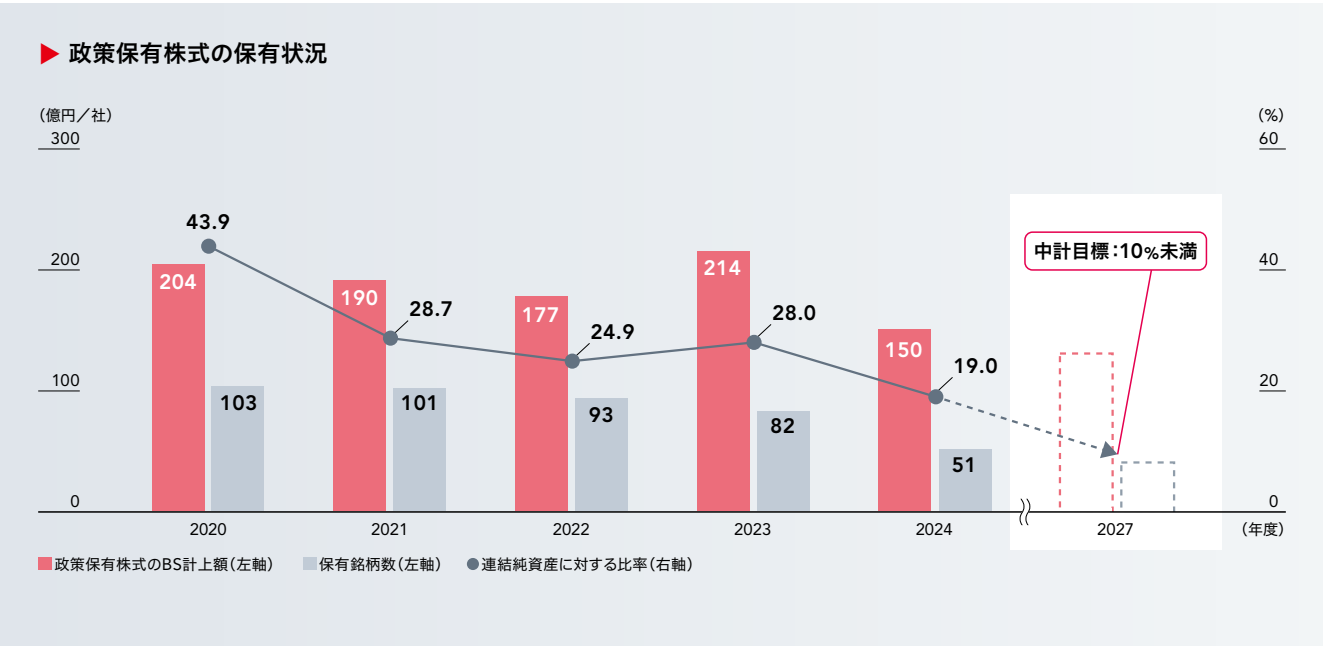
知的財産

Section 4

➤ ガバナンス

Section 5

➤ データ



財務資本戦略

らなる飛躍を目指します。一方で、10年後も売上高や営業利益は国内事業の方が大きい想定のため、国内での稼ぐ力は今後も引き続き強化していきます。

事業体制の再構築の一環として、バックオフィス業務も見直しています。これまで海外関連会社には主として、生産・営業・開発部門の社員が赴任していましたが、今後はバックオフィス部門の社員の海外赴任も増やしていくつもりです。中計2027の中で「生産能力の拡大」「グローバル人財の育成・投入」と並ぶ柱として「バックオフィス業務の支援強化」に力を入れることで、業務とガバナンスの精度を高め、グローバルポジションの確立につなげていく考えです。

投資家との対話と開示方針について

期待成長率を高めていくためには投資家の方々との対話も重要です。前中計の3年間は、それ以前と比べて大幅に対話の拡充を図りました。まず取り組んだのは、統合報告書の発行です。統合報告書をまとめたことで、投資家をはじめとするステークホルダーからの当社への理解を得られたと感じています。今回が3回目の発行となりますが、機関投資家とのコミュニケーションのベースとして、より深い対話に結び付けていきたいと考えています。

IRの活動範囲も拡大しました。2024年10月には英国と米国を訪れ、初めて現地で複数の海外投資家と対話しました。リモートではない生の投資家の声から得る気づきは多く、各社が何を重視しているのか、当時策定中であった当社の中計に何を期待するのか、より具体的に理解する機会となりました。地道なIR活動がいかに重要かを実感しています。個人投資家向け

説明会も毎年複数回開催し、山木前社長（現会長）または広報IR部長が登壇しました。結果として、個人株主は増加傾向にあります。

投資家との対話は、中計2027でも注力していきます。面談機会の増加だけでなく、各種イベントによって当社への理解を深めていただきたいと考えています。2025年度は、千葉工場内にある食品用改良剤の研究施設「A&Iセンター（アプリケーション&イノベーションセンター）」の施設見学会を開催する予定です。食品用改良剤は食品製造において非常に重要な役割を果たしているのですが、ドレッシングや海藻加工品といった食品事業に比べて理解いただきにくい面があります。投資家の皆さまに実際に見ていただき、ビジネスの内容をご説明することで、当社への投資判断の一助にしていきたいと存じます。

開示方針については引き続き、フェアディスクロージャールールは当然のことながら、可能な限り情報を開示し、多くのステークホルダーの皆さまに当社を正しくご理解いただけるよう努力していく所存です。

▶ 活動実績

	2022年度	2023年度	2024年度
アナリスト・機関投資家向け決算説明会	2回	2回	2回
個人投資家向け説明会・オンラインフェア出展	3回	2回	4回
個別ミーティング	54回（うちSR9回）	68回（うちSR8回）	98回（うちSR8回）

目次・編集方針

Section 1
▶ 目指す未来・概要

Section 2
▶ 価値創造ストーリー

Section 3
▶ 持続的な成長に向けた戦略

中期経営計画2027
財務資本戦略
事業戦略
対談
ソリューション営業の
ビジネスモデル
企業価値向上へ向けた
サステナビリティの取り組み
TCFD提言に基づく情報開示
気候変動への対応／自然資本
サーキュラーエコノミーへの移行
人権の尊重／サプライチェーン
人財戦略
品質保証への取り組み
知的財産

Section 4
▶ ガバナンス

Section 5
▶ データ

事業戦略

セグメント別 組織概要

当社は、国内においては製品のマーケット分野別に営業体制をとっており、取り扱う製品についての戦略を各営業本部が立案し、事業活動を展開しています。また、海外においては国内で製造した製品および海外の生産子会社で製造した製品について、国際統括本部が戦略を立案し、海外の販売子会社が販売しています。したがって、当社のセグメントは国内と海外の地域別に構成されており、国内事業の「国内食品事業」「国内化成品その他事業」と、「海外事業」の3つを報告セグメントとしています。各セグメントの組織概要は右図のとおりです。



代表取締役専務
仲野 隆久



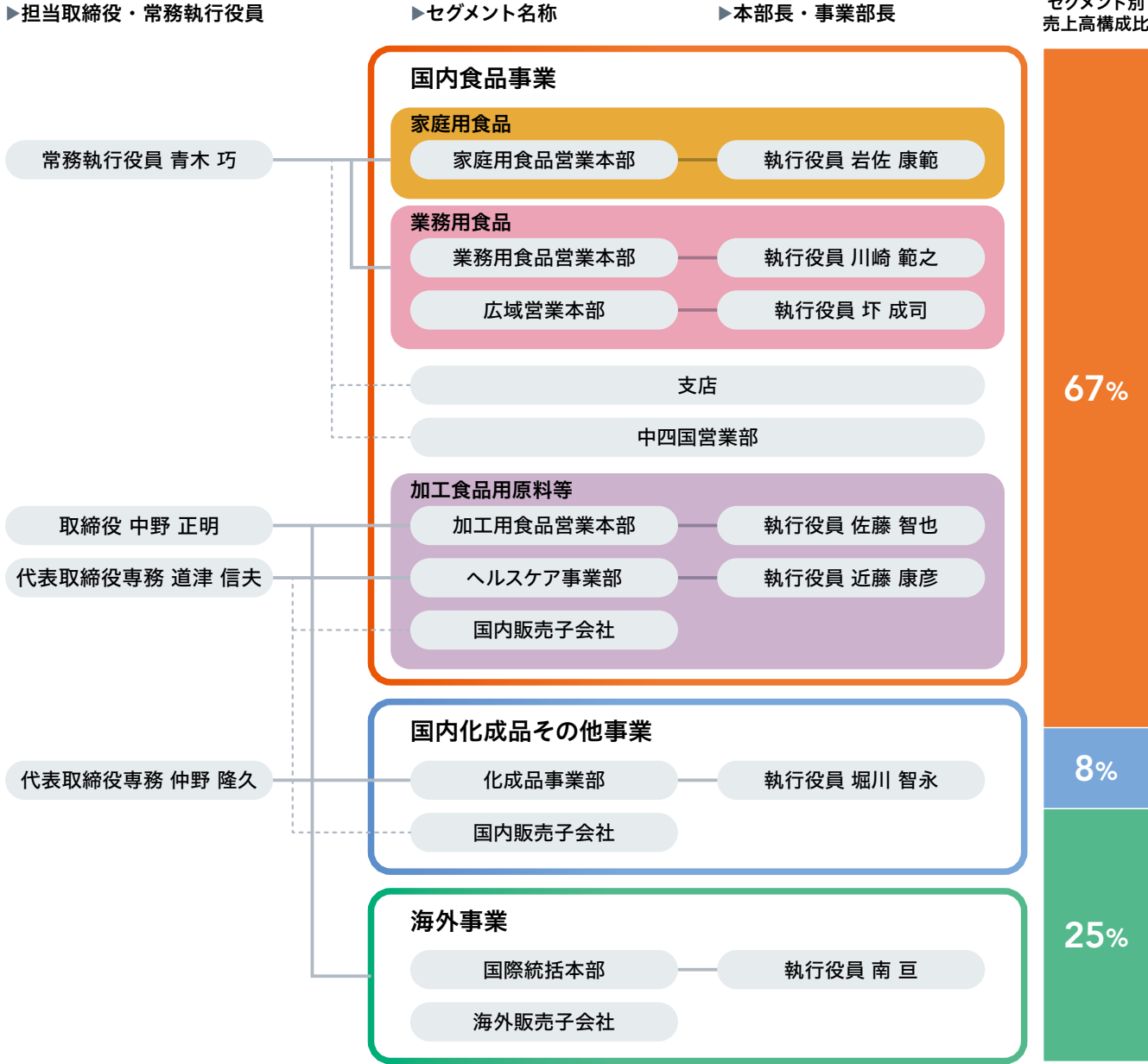
代表取締役専務
道津 信夫



取締役
中野 正明



常務執行役員
青木 巧



目次・編集方針

Section 1

➤ 目指す未来・概要

Section 2

➤ 価値創造ストーリー

Section 3

➤ 持続的な成長に向けた戦略

中期経営計画2027

財務資本戦略

事業戦略

対談
ソリューション営業の
ビジネスモデル

企業価値向上へ向けた
サステナビリティの取り組み

TCFD提言に基づく情報開示

気候変動への対応／自然資本

サーキュラーエコノミーへの移行

人権の尊重／サプライチェーン

人財戦略

品質保証への取り組み

知的財産

Section 4

➤ ガバナンス

Section 5

➤ データ

事業戦略

国内食品事業 家庭用食品

商品カテゴリーごとに攻めと守りを使い分け、
戦略的な営業活動により持続的な売上拡大を目指します。

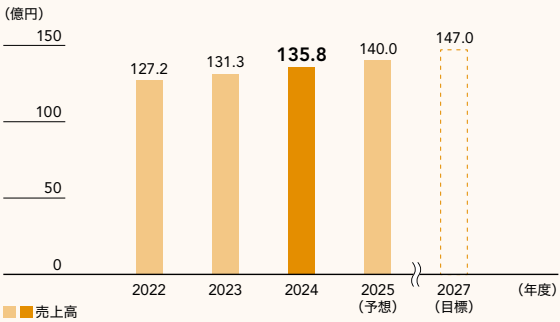


執行役員 家庭用食品営業本部長
岩佐 康範

事業内容

ドレッシング(リケンのノンオイル、リケン サラダデュオ®、インドカレー屋さんの謎ドレッシング®)、海藻製品(ふえるわかめちゃん®、わかめスープ)、和風調味料(素材力だし®)、レトルト食品など、一般ご家庭向け商品を製造・販売しています。

▶ 売上高の推移と中計目標



強み・特色

ノンオイルドレッシング、乾燥カットわかめ、わかめスープといったサブカテゴリー分野でトップシェアを獲得しています。既存市場とは少しずらしたカテゴリーで独自性のある新商品を開発し、他社が容易に参入できない新たな市場を創造することを目指しています。

事業環境認識

近年、急激な物価上昇により、比較的割安なプライベートブランド商品などの需要が増しています。一方で「インドカレー屋さんの謎ドレッシング®」のようなユニークな商品は価格よりも価値で受け入れられる傾向があります。物価高の今こそ、価格ではなく商品価値による差別化が重要だと認識しています。

機会

- 減塩など、消費者の健康志向の高まり
- 価格ではなく価値で受け入れられる商品の提供
- ドラッグストアなどを含む販売チャネルの多様化

リスク

- 中長期的な国内人口の減少
- 物価上昇による消費者の節約意識の高まり
- 各種製造・販売コストの上昇
- 中食・惣菜市場の拡大による家庭内調理機会の減少

中計2027を踏まえた方針

前中計期間中は、2022年の「ふりかけるザクザクわかめ®」を皮切りに、「インドカレー屋さんの謎ドレッシング®」「洋食屋さんのただただおいしいドレッシング」「割るだけスープ」シリーズと、新商品が立て続けに市場関係者から高い評価を獲得しました。その一方で、既存商品の多くはコスト増を受けた価格改定や市場低迷などにより販売数量が減少し、全体の売上高は伸び悩みました。結果的に当初の中計目標である売上高143億円を達成できず、悔しさの残る3年間となりました。

目標未達の要因の一つに、営業力不足があったと分析しています。中計2027では、人員配置の適正化や取組先の選択と集中、三層営業手法による顧客との関係強化などを進め、より戦略的な営業活動を行う方針です。また、各商品カテゴリーの位置づけを明確にし、攻めと守りを明確にして販売数量の回復・伸長を図ります。

コスト増への対応としては、市場動向や消費者意識の変化を見極めながら慎重な価格改定と品目構成の見直しを行い、セグメント全体の粗利率向上を図ります。

既存商品でしっかりと基盤を固めつつ、新商品を成長ドライバーとして3年間で8.2%の売上拡大を目指します。

目次・編集方針

Section 1

▶ 目指す未来・概要

Section 2

▶ 価値創造ストーリー

Section 3

▶ 持続的な成長に向けた戦略

中期経営計画2027

財務資本戦略

事業戦略

対談

ソリューション営業の
ビジネスモデル

企業価値向上へ向けた
サステナビリティの取り組み

TCFD提言に基づく情報開示

気候変動への対応／自然資本

サーキュラーエコノミーへの移行

人権の尊重／サプライチェーン

人財戦略

品質保証への取り組み

知的財産

Section 4

▶ ガバナンス

Section 5

▶ データ

事業戦略

国内食品事業 業務用食品

市場環境の変化に対応し、成長が見込まれる市場やユーザーへの提案に注力することで成長を目指します。



執行役員 業務用食品営業本部長
川崎 範之

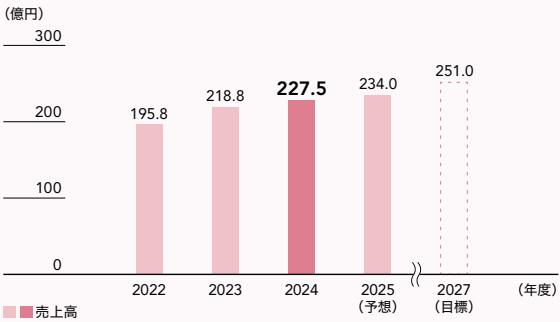


執行役員 広域営業本部長
冨 成司

事業内容

学校給食や外食産業にドレッシング、海藻商品、和風・洋風・中華風の調味料やスープ、天然由来エキスといった加工食品を提供。中食・内食・即食市場に関連する加工食品メーカーの課題に対し、食品原材料および食品用改良剤を提案しています。

売上高の推移と中計目標



強み・特色

食品分野では調味料類だけでなく、冷凍海藻、海藻惣菜など海藻商品のラインナップも豊富な点に独自性があります。さらに、改良剤、ヘルスケア分野も含めた幅広い商品群を活かし、お客さまの原材料調達、品質、工場の生産性に関するさまざまな課題に対し、提案型のソリューション営業を展開しています。

事業環境認識

人口減少や共働き世帯の増加、高齢化に伴う社会構造の変化があっても、簡便、おいしいなどのニーズに応えられる中食市場、高齢者向け食品市場は成長市場だと捉えています。また、外食産業では人手不足やコスト増への対応としてセントラルキッチン化が進むなど、既存市場でもニーズが変化しつつあります。

機会

- 中食市場、高齢者施設向けの需要拡大
- 栄養バランスに配慮した商品の増加
- 調理直後のおいしさの維持や、人手不足、フードロス削減に伴う生産性改善ニーズの増大

リスク

- 気候変動などによる原材料調達の不安定化
- 物流費、人件費などの上昇による利益圧迫
- 少子化に伴う学校給食市場の縮小など、国内食品市場の成長性の低下

中計2027を踏まえた方針

前中計はコロナ禍で傷んだ業績を回復させるところからスタートしました。コスト上昇への対応に追われる厳しい3年間でしたが、2023年度は行動制限解除による外食需要の回復、2024年度は業界各社の新商品開発の活発化に対応した新規提案の採用が業績に寄与しました。最終的に中計目標の売上高 207 億円を達成できたことは前向きに評価しています。

ただし、外食産業・給食産業は人口減少や人手不足などにより中長期的には厳しい環境にあり、今後はセントラルキッチン化による効率化を図れる大手企業への集約が進むと予想されます。成長市場である中食市場でも冷凍弁当の普及などにより新たな需要が生まれ、市場環境は変化しています。中計 2027 ではそういった変化に対応し、より成長が期待できる分野に向けた商品開発と提案にリソースを割いていきます。

同様に、加工食品メーカー向けの取引でも提案先の選択と集中を進めます。各カテゴリーのトップメーカーやトップブランドに対する提案に注力し、市場全体よりも少し高い売上成長率を目指します。

また、各分野で多様化するニーズに応えるためには、食品・改良剤・ヘルスケアの各商材をバランスよく提案できる人財が必要です。引き続き部門間交流などを通じて、商品知識の豊富な人財を育成していきます。

目次・編集方針

Section 1

➤ 目指す未来・概要

Section 2

➤ 価値創造ストーリー

Section 3

➤ 持続的な成長に向けた戦略

中期経営計画2027

財務資本戦略

事業戦略

対談

ソリューション営業の
ビジネスモデル

企業価値向上へ向けた
サステナビリティの取り組み

TCFD提言に基づく情報開示

気候変動への対応／自然資本

サーキュラーエコノミーへの移行

人権の尊重／サプライチェーン

人財戦略

品質保証への取り組み

知的財産

Section 4

➤ ガバナンス

Section 5

➤ データ

事業戦略

国内食品事業

加工食品用原料等

改良剤分野は継続して人財育成に取り組み、業界全体のソリューション活動に注力していきます。ヘルスケア分野は将来に向けた研究開発を進めます。



執行役員 加工用食品営業本部長
佐藤 智也

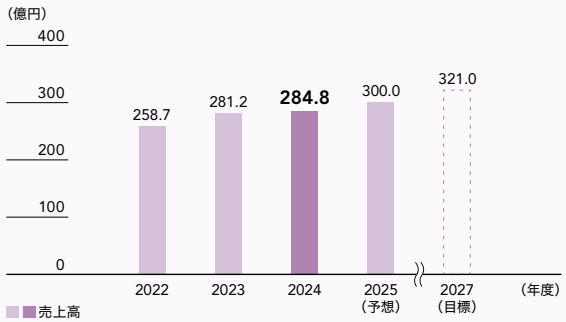


執行役員 ヘルスケア事業部長
近藤 康彦

事業内容

加工食品メーカー向けに食品用改良剤・色素・ビタミンなどを、また、医薬品・健康食品メーカー向けにはビタミンや機能性食品用原料などのヘルスケア素材をそれぞれ幅広く展開しています。

▶ 売上高の推移と中計目標



強み・特色

国内トップシェアの食品用乳化剤を中心とした改良剤により顧客の課題を解決するソリューション提案に強みがあります。ヘルスケア分野では、国内シェア40%以上を占めるビタミンEをはじめとしたビタミン製品、機能性食品用原料、マイクロカプセルなどで独自の地位を確立しています。

事業環境認識

人口減少とともに改良剤の使用対象である加工食品の生産量は減少するものの、金額ベースでの市場規模は緩やかに拡大し、改良剤の需要も堅調に推移すると予想されます。また、高齢化や健康志向の高まりにより、ヘルスケア市場も拡大を見込んでいます。

機会

- フードロス削減など課題の多様化
- 高齢化や健康志向の高まりによる医薬品・健康食品の需要増加
- 顧客のコストダウン、生産性改善ニーズの増大

リスク

- 人口減やフードロス対策による食品生産量の減少
- 地政学的要因や気候変動などによる社内外における原料調達リスクの増大
- 健康食品のブームによる需要変動

中計2027を踏まえた方針

前中計期間中は、原材料の価格高騰や調達不安の影響から業界全体で新商品開発が鈍化し、当社においても改良剤の商談は価格交渉やコストダウン要望への対応が中心となり、結果的に新たな価値の提案が減少してしまいました。ヘルスケア分野では、コロナ禍に端を発した健康ブームにより、ビタミンや睡眠の質を改善するクロセチンの販売が好調に推移しました。ただし、足元ではビタミンのトレンドの変化に応じた対応の強化が必要であることや、クロセチンに続く機能性食品用原料の育成が途上であることなど、課題も抱えています。

中計2027では、中長期の成長に向けた取り組みに注力する方針です。改良剤分野では、業界各社の新商品開発やリニューアルの活発化に合わせ、あらためて改良剤による提供価値を訴求します。フードロスや原材料の調達課題などは業界全体の共通課題となっており、それらの解決に貢献することが中長期的な成長につながると考えています。

ヘルスケア分野では、2025年12月に稼働を開始するビタミンMix棟をはじめ生産体制の再構築を進める一方、新たな機能性食品用原料や医薬マイクロカプセルなどの開発にも注力します。健康食品や医薬品は開発スパンが長いため、5～10年後を見据えた種まきが重要だと考えています。

目次・編集方針

Section 1

▶ 目指す未来・概要

Section 2

▶ 価値創造ストーリー

Section 3

▶ 持続的な成長に向けた戦略

中期経営計画2027

財務資本戦略

事業戦略

対談
ソリューション営業の
ビジネスモデル

企業価値向上へ向けた
サステナビリティの取り組み

TCFD提言に基づく情報開示

気候変動への対応／自然資本

サーキュラーエコノミーへの移行

人権の尊重／サプライチェーン

人財戦略

品質保証への取り組み

知的財産

Section 4

▶ ガバナンス

Section 5

▶ データ

事業戦略

国内化成品その他事業

得意分野にリソースを集中して市場を深掘りし、
将来の成長に向けて強みを磨いていきます。

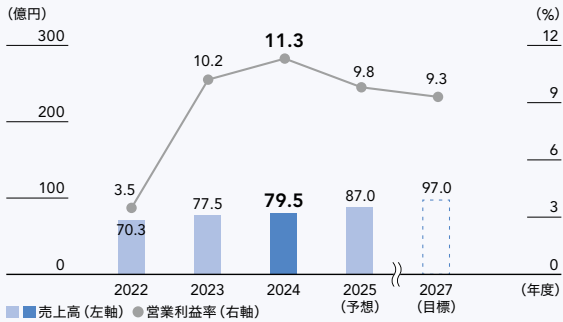


執行役員 化成品事業部長
堀川 智永

事業内容

化学メーカー向けに、プラスチック製品、ゴム、化粧品、農業用フィルム、食品包装材などへの機能性付与や加工性向上に効果的な改良剤を提供しています。その他事業としては飼料用油脂などを販売しています。

▶ 売上高・営業利益率の推移と中計目標



強み・特色

食品用改良剤を化成品に応用してスタートした事業のため、植物由来の油脂を主原料とするバイオマス度の高い改良剤を多数ラインナップしています。農業用フィルムや食品包装用ラップといった食品に関連する製品向けで高いシェアを獲得しています。

事業環境認識

環境意識の高まりなどに伴い、樹脂製品全体の生産量は緩やかに減少していくと予想されます。ただし、バイオマスプラスチックや生分解性プラスチックなどの環境対応製品の構成比が拡大することで、当社の改良剤の需要は中長期的に高まる可能性があります。

機会

- 脱炭素市場の拡大
- エシカル消費の拡大
- サプライチェーンの不安定化を受けた取引先業界各社での国内回帰の動き

リスク

- 環境規制の強化による既存化成品市場の縮小
- サステナビリティ関連市場の競争激化
- 原材料費など各種コストの上昇

中計2027を踏まえた方針

前中計期間においては、初年度に急激な原材料価格の高騰に対応できず、利益率が大きく落ち込みました。その後、価格改定を推し進めたことにより2023年度、2024年度は業績を回復させることができましたが、市場環境は厳しい状況が続き、販売数量は伸び悩みました。結果的に、利益面では中計の最終目標を達成できたものの、売上高は未達となりました。

中計2027では得意分野にリソースを集中し、販売数量の拡大を図ります。当セグメントは当社グループの中でも小規模なため、あらゆる分野に手を広げすぎると市場の深掘りにつながりません。したがって、防曇剤、帯電防止剤、滑剤、相溶化剤などの既存製品で培った知見を見つめ直し、それらを活かせる分野に注力することで着実な成長を図ります。ただし、既存分野以外であっても、他社との協業などにより伸ばせる可能性があれば積極的に挑戦していくつもりです。

現中計期間中に市場環境が大幅に好転するとは考え難いですが、化成品業界では中長期的に環境対応製品へのシフトが進むと予想しています。その流れに乗って当社グループも成長できるよう、しっかりと強みを磨いていきます。

目次・編集方針

Section 1

▶ 目指す未来・概要

Section 2

▶ 価値創造ストーリー

Section 3

▶ 持続的な成長に向けた戦略

中期経営計画2027

財務資本戦略

事業戦略

対談
ソリューション営業の
ビジネスモデル

企業価値向上へ向けた
サステナビリティの取り組み

TCFD提言に基づく情報開示

気候変動への対応／自然資本

サーキュラーエコノミーへの移行

人権の尊重／サプライチェーン

人財戦略

品質保証への取り組み

知的財産

Section 4

▶ ガバナンス

Section 5

▶ データ

事業戦略

海外事業

海外売上高比率35%への拡大を目標に、
生販開管のすべてにおいて事業基盤の強化を図ります。

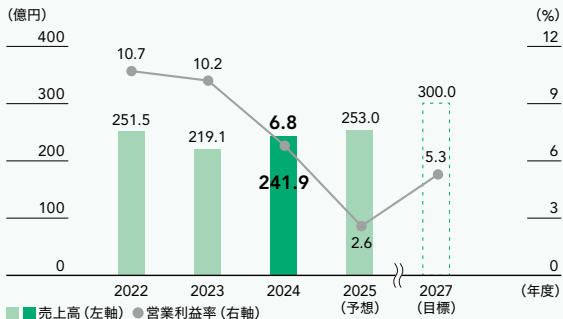


執行役員 国際統括本部長
南 亘

事業内容

食品用・化成品用の改良剤、エキス・調味料を海外拠点で生産・販売しています。販売先はアジア・北米を中心に、世界の数十カ国にわたっています。

売上高・営業利益率の推移と中計目標



強み・特色

日本で培った技術を活かした付加価値提案に強みがあります。研究開発拠点のアプリケーションセンター（中国・シンガポール・アメリカ）と化成品技術センター（中国）では、現地顧客のニーズに合わせて各種の改良剤を配合した製剤の開発を行っています。

事業環境認識

人口や市場規模の観点から、中国を含むアジアと北米を重点エリアと位置づけています。足元では中国の景気後退の影響を受けアジア圏では高付加価値製品の需要が減少しているほか、アメリカの関税政策の影響なども懸念されますが、中長期的には成長が見込める市場だと考えています。

機会

- 世界の人口増加、新興国の経済成長
- 日本の食文化に対する評価の高まり
- フードロスへの関心や環境意識の高まり

リスク

- 世界各国の景気後退に伴う需要の縮小やコモディティ品の競争激化
- サプライチェーンに影響を与える地政学的リスクの増加
- グローバル人材の確保・育成の遅れ

中計2027を踏まえた方針

前中計期間中は外部環境の変化に伴い業績が大きく変動しました。2022年度は地政学的要因によるサプライチェーンの混乱から特需となり、売上高・営業利益とも大幅に増加しました。しかし、その後は特需の反動や世界的な景気低迷に伴い市場環境は厳しさを増し、2023年度は利益率をある程度維持したものの、販売数量が大きく減少しました。

2024年度は販売数量を意識した戦略に転換したことに加え、原材料費や物流費など各種コストの増加が利益を圧迫しました。その結果、利益率は前年度を下回りましたが、前中計に掲げた営業利益の目標金額は達成しました。海外事業は成長ドライバーであり、現在は依然としてトップラインや販売数量の拡大を優先する方針です。中計2027では、将来のさらなる成長に向けた事業基盤の整備を着実に進めていきます。

重点エリアであるアジアと北米で生産能力を強化するとともに、営業や開発の人員も増やしスペシャリティ品の販売拡大に注力します。また、人事・品質保証・法務などバックオフィス部門との連携を強化することで事業運営の安定化を図ります。グローバル企業としての基盤を整備し、2024年度は25%だった海外売上高比率を2034年度には35%まで拡大することを目指します。

目次・編集方針

Section 1

➤ 目指す未来・概要

Section 2

➤ 価値創造ストーリー

Section 3

➤ 持続的な成長に向けた戦略

中期経営計画2027

財務資本戦略

事業戦略

対談

ソリューション営業の
ビジネスモデル

企業価値向上へ向けた
サステナビリティの取り組み

TCFD提言に基づく情報開示

気候変動への対応／自然資本

サーキュラーエコノミーへの移行

人権の尊重／サプライチェーン

人財戦略

品質保証への取り組み

知的財産

Section 4

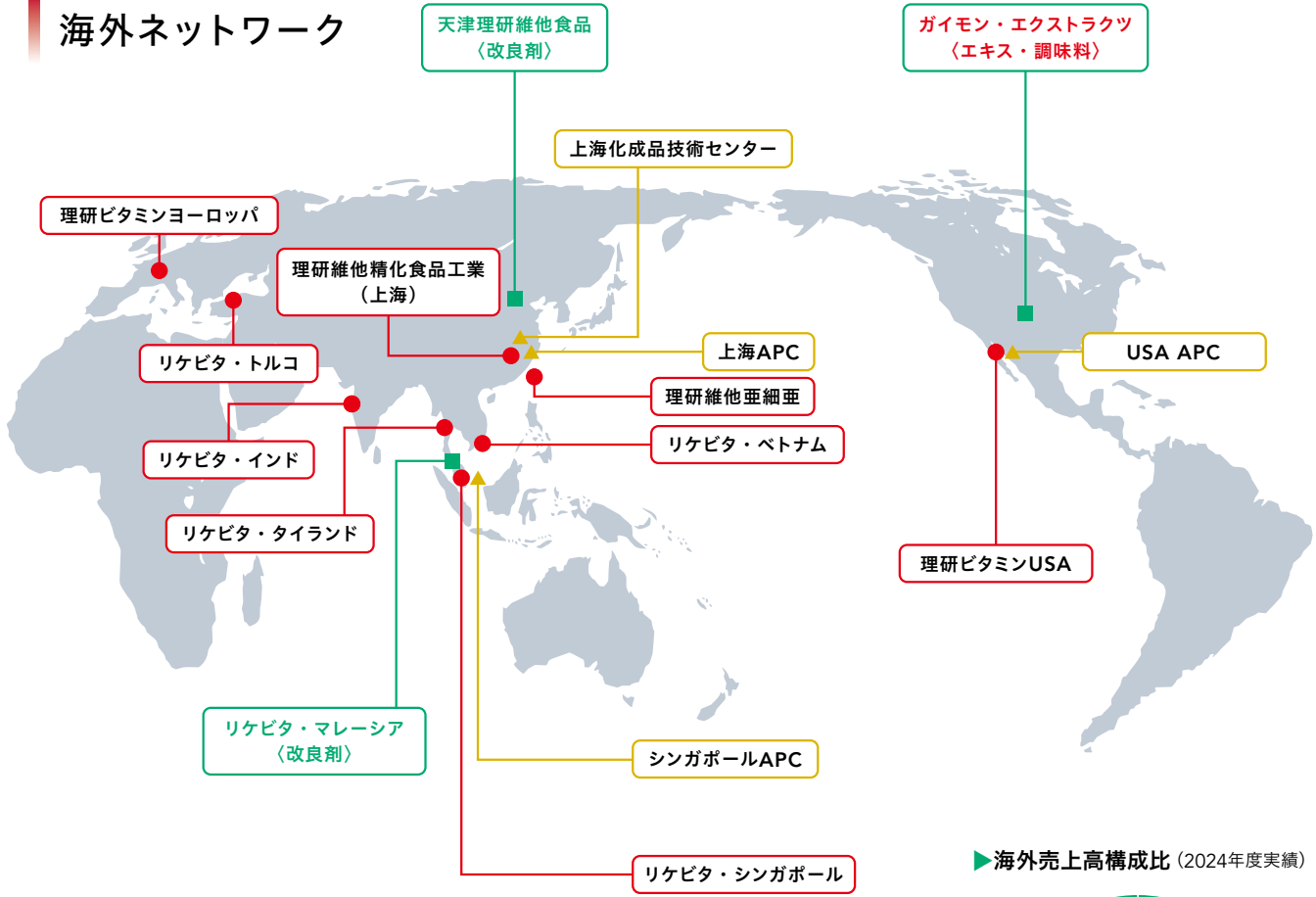
➤ ガバナンス

Section 5

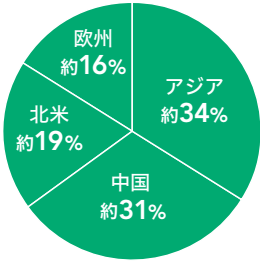
➤ データ

事業戦略
海外事業

海外ネットワーク



▶ 海外売上高構成比（2024年度実績）



コモディティからスペシャルティへの転換期



理研維他精化食品工業（上海）有限公司
総経理
姫井 智彦

理研維他精化食品工業(上海)は、中国で食品用改良剤・化成品用改良剤の販売を行っています。顧客ニーズにスピーディーに対応するため、併設のアプリケーションセンター・化成品技術センターを通じ、営業と開発が一体となって品質改良の提案活動を展開しています。

当社グループでは、2025年度に生産会社の天津理研維他食品で化成品向けのコモディティ品の生産を停止、食品用改良剤の新工場が稼働を開始しました。スペシャルティ品に軸足を置いた生産体制へのシフトに合わせ、私たちもお客さまへの付加価値提案に注力していきます。ここ数年中国の景気は低迷していますが、それでも高付加価値製品を求め中～上流層は一定数おり、魅力的な市場であることに変わりはありません。コモディティ品の生産停止は短期的には減収要因になりますが、その分のリソースをスペシャルティ品に回すことで中長期的な成長につなげたいと考えています。

中長期的な成長へ向け、食品用改良剤においてはコア事業であるベーカリー分野の深掘りと同時に、新規分野の開拓に取り組んでいきます。また、化成品用改良剤においてはポートフォリオ見直しによる事業基盤の再構築を図っていきます。

目次・編集方針

Section 1

▶ 目指す未来・概要

Section 2

▶ 価値創造ストーリー

Section 3

▶ 持続的な成長に向けた戦略

中期経営計画2027

財務資本戦略

事業戦略

対談
ソリューション営業の
ビジネスモデル

企業価値向上へ向けた
サステナビリティの取り組み

TCFD提言に基づく情報開示

気候変動への対応／自然資本

サーキュラーエコノミーへの移行

人権の尊重／サプライチェーン

人財戦略

品質保証への取り組み

知的財産

Section 4

▶ ガバナンス

Section 5

▶ データ

対談 ソリューション営業のビジネスモデル

理研ビタミンの生販開が一体となった
ソリューション営業力に一層磨きをかけ
お客さまの課題に
ともに取り組んでいきます

国内の加工食品メーカー向けのソリューション営業を担う2名の本部長がお客さまの課題解決にどのように取り組んでいるかなどについて語り合いました。

理研ビタミンの営業体制とソリューション提供について

坏：私たちは、国内食品事業の中の「業務用食品」と「加工食品用原料等」のサブセグメントでそれぞれ活動しています。どちらも主に加工食品メーカー向けの取引を担当する部門です。私が所属する広域営業本部は食品事業部門に属しており、調味料などの売上構成比率が高いですが、お客さまのニーズに合わせて食品用改良剤なども販売し、食品と改良剤の両輪で幅広いソリューションを提供しています。

佐藤：食品改良剤事業部門に属する私たち加工用食品営業本部は主に加工食品メーカー向けに食品用改良剤のソリューション提案を中心に行っていますが、広域営業本部同様、お客さまのニーズに応じて、当社がバルクで販売できるような海藻や調味料といった食品原材料についても柔軟に取り組っていま



執行役員 広域営業本部長 坏 成司

執行役員 加工用食品営業本部長 佐藤 智也

す。担当業界は非常に幅広く、製パン、製菓、和洋菓子、飲料、乳業・アイスクリーム、製粉、製麺、製糖、豆腐、油脂をはじめ、食品用改良剤や食品原材料を扱う素材メーカーへの販売も担っています。

坏：広域営業本部では、大まかに3つの市場に関連する加工食品メーカーを担当しています。まず、調理済みの食品を購入し、自宅や職場などで食べる中食関連（冷凍食品、水産加工品、畜肉加工品、コンビニエンスストアの惣菜など）、自宅で食材を調理して食事をする内食関連（味噌、醤油、カレーパウダーなど調味料系加工食品、エキス製品など）、そして即席めんやスナック菓子などの即食関連です。特に中食・即食市場は「簡単・便利・おいしい」というニーズに応えられることから、社会構造の変化にも適応しやすく、将来的にも成長市場となっていくことが見込まれています。新規開拓というよりは、既存取引先のニーズを深掘りして、新たなテーマの提案や課題解決に取り組んでいます。

佐藤：担当業界によってある程度棲み分けはしていますが、幅広い商品群を取り扱っていることもあり、仕事を進めるうえで他部門と連携するケースが非常に多いです。商談前に、坏さんの広域営業本部のテリトリーの相談をするケースなどもありますし、共通する販売店もあります。理研ビタミンとして一つの見解を提示できるよう、縦割り意識にとらわれずお客さまにとって最善の方策を考えて社内調整を行っています。

理研ビタミンのソリューション提供の強み

佐藤：食品用改良剤はさまざまな課題を解決できるスペシャリティ製品です。多岐にわたる業界を担当する中で、1人の営業担当者が複数の業界を担当するクロス営業体制を構築し、業界横断的な知見を活かした課題解決を可能としています。具体的には、点で攻める方法と面で捉える方法ということで、例えば、1つの

目次・編集方針

Section 1

➤ 目指す未来・概要

Section 2

➤ 価値創造ストーリー

Section 3

➤ 持続的な成長に向けた戦略

中期経営計画2027

財務資本戦略

事業戦略

対談

ソリューション営業の
ビジネスモデル

企業価値向上へ向けた
サステナビリティの取り組み

TCFD提言に基づく情報開示

気候変動への対応／自然資本

サーキュラーエコノミーへの移行

人権の尊重／サプライチェーン

人財戦略

品質保証への取り組み

知的財産

Section 4

➤ ガバナンス

Section 5

➤ データ

対談 ソリューション営業のビジネスモデル

課題があった時に、これはその業界特有のことなのか、もしくは異なる業界にも活かせるテーマなのか、チームで意見交換して進めていくことを意識的に行っています。

疋：今、佐藤さんから食品用改良剤の話が出ましたので、私たちの部門の市場と関連づけて食品用改良剤の用途についてお話ししたいと思います。成長市場である中食市場を例に挙げると、外食や家庭で調理されたものとは異なり、調理してから食べるまで時間が経過していることも多く、また食べる前に電子レンジで再加熱することも想定されます。そのため、食品用改良剤の主要な用途の一つとして、調理した直後のおいしい品質を保つことが挙げられます。もう一つは、弁当や惣菜など中食の商品の大半は工場で作られるため、さまざまな生産設備や機械で大量生産する際の生産性向上を目的に食品用改良剤が使われます。当社はもともと天然物からエキスを抽出・精製・濃縮する技術や、そのエキスをキー原料とする調味料の処方技術に強みを持っています。さらに、食品用改良剤で培った技術を調味料にも応用し、調理感を付与できる機能性調味料や素材の風味を活かした和洋中のだしなども展開しています。これらの技術や商品群を活かしてお客さまである食品メーカーの事業プロセ



ス全体を俯瞰し、商品開発・原料調達・製造・流通・消費までの各段階における課題解決に対応する全工程対応型の営業スタイルが強みであると思っています。

佐藤：疋さんの話にもあったように、私たちも現場密着型の営業活動を行っています。特に、ここ数年は急激な物価高騰を受け、お客さま側の商品計画にも変化が見られ、新商品のアイテム数が減る一方、既存商品の魅力度を高める、商品のブラッシュアップへのニーズが高まる傾向にありました。こうしたお客さまの課題に対しては、品質向上・コスト削減・賞味期限の延長・廃棄削減などを中心に、製造・流通・消費の各段階での改善提案を行っています。お客さまを取り巻く環境変化にともなわかって最善策を提案することにより、当社の食品用改良剤の効果を再認識していただいていると実感しています。特に最近の鶏卵不足問題で、お客さまのさまざまな課題（ボリューム、色、風味など）に対してトータル提案を行えたことは良い実例と思っています。また、私たちのお客さまとの協業・共創の取り組みや、当社A&Iセンターなどでの共同試作・評価を通じて、理研ビタミンの製品だけでなく、必要に応じて他社製品も活用しながら、最適な提案を導く柔軟性も私たちの強みです。

疋：そうですね。当社の特長として、研究開発部門や生産部門と密に連携していることが実現可能性の高いソリューション提供につながっていると考えています。私は、お客さまからヒアリングした内容を記録しておくことは、大変重要だと思っています。製品の味・食感・保存条件などの品質ニーズ、原料の安定調達や価格変動リスクへの対応、また工場での生産性向上など、細かくヒアリングした商談記録を食品用改良剤や原材料の提案につなげています。正確な記録に基づく提案が信頼関係の礎を築くものであると確信しています。



今後の展望および課題

疋：当社グループの生販開一体となった営業活動の推進、すなわちスペシャリティなサービスの提供に引き続き注力していきます。加えて、「中期経営計画2027」の成長戦略の柱の一つである海外事業の加速についても、国内事業部門という枠を超えて海外にも視野を広げ、海外部門との人事交流を通じて国内外で活躍できる人財を育成したいと考えています。

佐藤：そうですね。一緒になって“世界で戦える人財”をつくっていきたいと思っています。このたびの中長期ビジョンを実現するためには、何より10年後を担う若手社員が活躍できるように育成することが重要だと考えています。営業力のスキルアップを図るべく、社内外の研修に力を入れる方針です。先行して、自社工場設備の見学をはじめ、主要な製品群の特徴などをまんべんなく学ぶ勉強会を今年度よりスタートしています。

疋：海外との人事交流では、海外に出た後、元の部門に戻ってくることで、国内外が一体化した、真のグローバル企業になれるのではないかと考えています。

目次・編集方針

Section 1

➤ 目指す未来・概要

Section 2

➤ 価値創造ストーリー

Section 3

➤ 持続的な成長に向けた戦略

中期経営計画2027

財務資本戦略

事業戦略

対談
ソリューション営業の
ビジネスモデル

企業価値向上へ向けた
サステナビリティの取り組み

TCFD提言に基づく情報開示

気候変動への対応／自然資本

サーキュラーエコノミーへの移行

人権の尊重／サプライチェーン

人財戦略

品質保証への取り組み

知的財産

Section 4

➤ ガバナンス

Section 5

➤ データ

企業価値向上へ向けたサステナビリティの取り組み

サステナブル経営の推進

当社グループは「天然物の有効利用を図る」というポリシーのもと、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」を掲げています。2024年に特定した「技術を基盤とした価値創出」「地球環境への貢献」「人と社会のウェルビーイング」という3領域・8つのマテリアリティへの取り組みを通して、持続可能な社会への貢献を目指します。



社内浸透

当社では、一人ひとりがサステナビリティ課題を自分事として捉え、取り組みを実践していくために、経営層から新入社員までの幅広い層を対象にさまざまな研修・教育を行っています。全従業員に向けてはeラーニングを実施しているほか、社内報やイントラネットでサステナビリティ関連情報を発信し、サステナビリティに関する意識の向上や理解の促進を図っています。

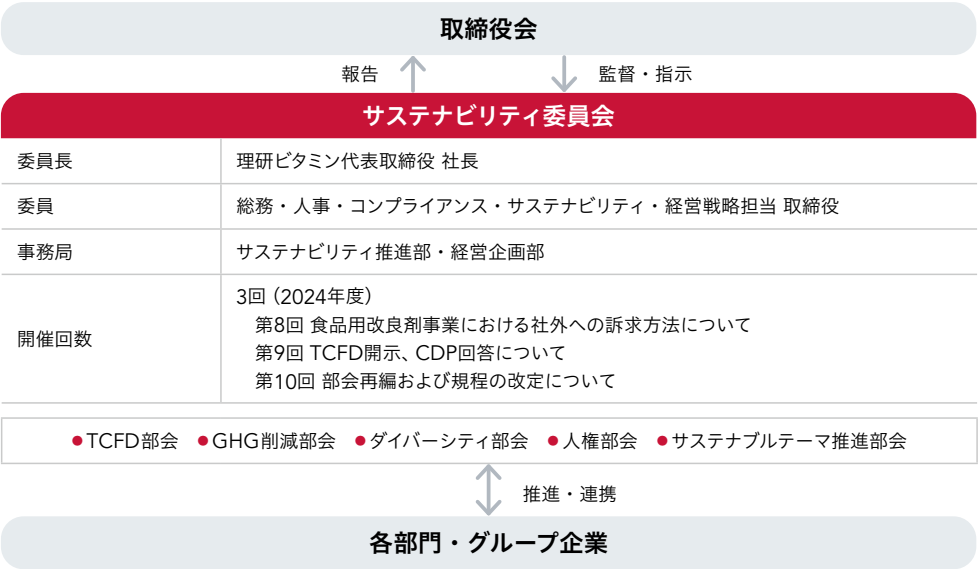
▶ 階層別研修（2024年度）

新入社員	管理職層	役員層
新入社員研修 テーマ：SDGs・CSR 参加者：39名	新任役職者研修 テーマ：SDGs・CSR 参加者：23名	
	サステナビリティ研修会（2025年7月開催） テーマ：「サステナビリティ経営を考える」 参加者：349名（国内外子会社社長含む）	
eラーニング テーマ：『「人権方針」ってなんですか？』 参加者：1,106名 テーマ：『「マテリアリティ」ってなんですか？』 参加者：1,069名 ※範囲：理研ビタミングループ		

推進体制

当社グループでは、代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置し、サステナビリティ課題への取り組みを進めています。サステナビリティ委員会では、テーマごとに「TCFD」「GHG削減」「ダイバーシティ」「人権」「サステナブルテーマ推進」の部会を設けて議論し、取締役会に適時報告しています。取締役会では委員会の活動内容や施策の進捗などを監督し、必要な場合は委員会への指示などを行っています。

▶ 体制図



▶ 各部会の概要

部会名称	主な議題	主な参加部署
TCFD部会	TCFD提言に基づく情報開示	広報IR部、経理部、サステナビリティ推進部
GHG削減部会	GHG排出量の削減	生産推進本部
ダイバーシティ部会	ダイバーシティ&インクルージョンの推進	人事部、総務部、経営企画部、サステナビリティ推進部、コンプライアンス推進部、広報IR部
人権部会	ステークホルダーの人権を尊重した事業活動の推進	サステナビリティ推進部、調達部
サステナブルテーマ推進部会	食品用改良剤の機能やフードロス削減などの社会的役割の周知	加工用食品営業本部、食品改良剤開発部、広域営業本部、サステナビリティ推進部

目次・編集方針

Section 1

▶ 目指す未来・概要

Section 2

▶ 価値創造ストーリー

Section 3

▶ 持続的な成長に向けた戦略

中期経営計画2027

財務資本戦略

事業戦略

対談

ソリューション営業の
ビジネスモデル

企業価値向上へ向けた
サステナビリティの取り組み

TCFD提言に基づく情報開示

気候変動への対応／自然資本

サーキュラーエコノミーへの移行

人権の尊重／サプライチェーン

人財戦略

品質保証への取り組み

知的財産

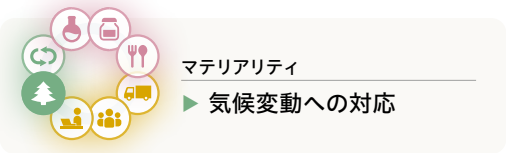
Section 4

▶ ガバナンス

Section 5

▶ データ

TCFD提言に基づく情報開示



当社グループは農産物や水産物を主要な原材料として使用しており、気候変動への対応を重要な経営課題と認識しています。この認識に基づき、当社は気候変動に伴うリスク・機会の分析と対応策の検討を行い、適切な開示に努めています。しかしながら、2024年度の株主・投資家との対話98件のうち、TCFDに触れたのは3件にとどまりました。このことから、当社の気候変動関連開示への投資家の関心は限定的であると考えています。2025年度はサステナビリティ開示基準（SSBJ基準）と現行の開示とのギャップ分析を行います。分析結果を踏まえ、SSBJ基準の開示義務化などの動向に留意しながら、対応策を検討していきます。

ガバナンス

気候変動にかかわるリスクと機会、対応策については、サステナビリティ委員会の下部組織であるTCFD 部会においてグループ横断的な議論を行い、必要に応じて経営会議において方針や計画についての協議を行っています。取締役会は、それらの内容について担当取締役から報告を受け、活動状況を監督しています。

戦略

2022 年度に当社事業のうち、植物油脂を主要原料とし国内外で生産する「改良剤」、および海藻・ドレッシング・スープなど国内で生産する「食品」についてリスクと機会の特定を行いました。特定にあたっては、パリ協定の目標である 1.5℃／2℃シナリオと、温暖化が進行する 4℃シナリオを中心に財務影響度を評価しました。その結果、移行・物理的リスクの両面で原料調達に及ぼす影響と、物理的リスクが生産拠点に及ぼす影響が大きいことがわかりました。2023 年度から対応策の検討を進めており、中長期の事業戦略に反映しています。

リスク管理

当社グループでは、業務執行に関連するリスクの評価、予防および発生時の対処のために、リスク管理委員会を設置しています。特定した気候変動にかかわるリスクについても全社のリスクマネジメント体制において管理しています。

指標と目標

2030 年度までにグループの GHG 排出量 (Scope1・2) を 2018 年度比で 40 % 削減、2050 年度に実質排出ゼロにするカーボンニュートラルを目指しています。

また、2023 年度に Scope3 の算定を開始しました。排出量の多いカテゴリについて算定を進めるとともに、GHG 排出量削減目標の再設定を検討していきます。

シナリオ分析に基づくリスクと機会の一例

分類		変動要因	事業への影響	影響度		対応策	機会
				1.5℃ /2℃	4℃		
移行リスク	政策・法規制	炭素税の導入	全般的なコストの上昇	中	小	●省エネ活動の徹底 ●再生可能エネルギーの導入 ●バイオマス燃料の活用	●植物由来化成品用改良剤の需要増加（環境対応プラスチック・化粧品）
	技術	脱炭素設備・生産方法への置き換え	生産体制の脱炭素化に向けた大規模な設備導入による設備投資費用の増加	中	小		
	市場	バイオ燃料の需要拡大	植物油調達コストの上昇、代替商品開発コストの発生	大	中	●調達地域の複数確保 ●代替商品の研究開発	
		持続可能性を重視した顧客の購買行動	パーム油などの認証品調達コストの上昇	小	小	●徐々に増加する顧客ニーズへの対応	
物理的リスク	評判	エシカル消費の拡大	持続性に配慮した製品に対応できなかった場合の売上高減少	小	小	●市場ニーズの変化に対応した商品開発 ●多角的な経営を行うことによるリスク分散 ●各事業分野で高付加価値製品の開発・拡販による差別化	●気候変動に対応した種苗供給による海藻の安定調達 ●海藻の大規模養殖や、ブルーカーボンに関する研究成果の事業化
	気温・海水温の上昇	原材料の生産量減少	調達コストの上昇、調達先切替コストの発生、代替商品開発コストの発生	大	大	●複数の安全かつ安定的な供給先確保 ●長期見通しに基づく原料切替 ●計画的な在庫確保 ●顧客とのリスク情報共有	
	水調達リスク	生産拠点の水ストレス悪化	原材料調達先の操業停止、生産拠点の操業停止による売上高減少	小	小	●調査継続	
異常気象の激甚化	洪水・豪雨の頻度上昇		サプライチェーンの寸断、生産拠点の操業停止による売上高減少	小	小	●事業継続計画（BCP）の見直し ●安否確認システムの導入 ●従業員に対する訓練・マニュアル配布による啓発 ●設備の耐震補強	
			生産拠点の固定資産への被害発生による既存資産の減損および新規資産取得に伴う再投資	小	中		

目次・編集方針

Section 1

➤ 目指す未来・概要

Section 2

➤ 価値創造ストーリー

Section 3

➤ 持続的な成長に向けた戦略

中期経営計画2027

財務資本戦略

事業戦略

対談
ソリューション営業の
ビジネスモデル

企業価値向上へ向けた
サステナビリティの取り組み

TCFD提言に基づく情報開示

気候変動への対応／自然資本

サーキュラーエコノミーへの移行

人権の尊重／サプライチェーン

人財戦略

品質保証への取り組み

知的財産

Section 4

➤ ガバナンス

Section 5

➤ データ

気候変動への対応

気候変動の緩和と適応

GHG（温室効果ガス）排出量削減の中長期計画

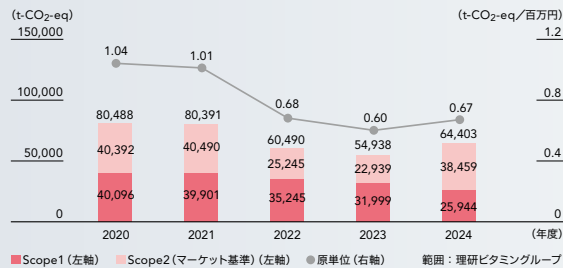
当社グループでは、2030年度までにGHG排出量（Scope1・2）を2018年度比で40%削減、2050年度に実質排出ゼロにするカーボンニュートラルを目指しています。また、2023年度からScope3の算定に着手しています。

理研ビタミングループ

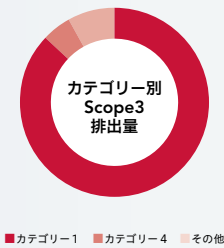
2030年度GHG排出量：
40%削減
(Scope1・2,2018年度比)

2050年度
カーボンニュートラル
を目指す

▶ GHG排出量および売上高原単位の推移



範囲：理研ビタミングループ



生産拠点における取り組み

▶ 再生可能エネルギー利用率の向上

当社グループでは、工場の屋上などへ太陽光発電システムを設置し、CO₂排出量の削減と再生可能エネルギーの利用に取り組んでいます。2025年4月には、草加工場で太陽光発電設備（100kW）の追加にあわせてリチウムイオン型蓄電池（200kWh）を導入・連携させることで、発電した電力をムダなく活用できるようにしています。

▶ 熱中症対策

当社では、気温上昇による作業環境の悪化を防ぐべく、屋上散水や遮熱塗装を採用しているほか、スポットクーラーの設置や空調服、塩分タブレットの配布など、熱中症対策にも取り組んでいます。



リチウムイオン型蓄電池（草加工場）



フォークリフトにスポットクーラーを取り付け（千葉工場）

自然資本

水資源

当社グループでは、農産物や水産物を主要な原材料として使用しており、水は欠かすことのできない資源の一つです。「理研ビタミングループ環境方針」でも「サステナブルな資源利用」として水資源の効率的な利用を目指しており、水の3R（リデュース、リユース、リサイクル）による効率的な利用や、活性汚泥処理やメタン発酵処理などの排水処理設備を用いて、排水による環境負荷の低減に取り組んでいます。

水リスク調査

当社では、世界資源研究所(WRI)の「Aqueduct Water Risk Atlas」を用いて、国内の生産拠点の水リスクを評価しています。Aqueductによる結果で、総合水リスクが「Extremely high risk」とされた国内の生産拠点はありませんでした。今後も、生産拠点における水リスクを把握するため、定期的に「Aqueduct Water Risk Atlas」を用いた調査を行っていきます。

水の効率的な利用

草加工場では、生産ラインからの排水の一部は殺菌・ろ過処理し、中水（雑用水）として再利用しています。年間約42,000m³の中水を屋上・屋根や空調室外機へ散水し、水のカスケード（多段階）利用を行っています。



中水設備（草加工場）



散水風景

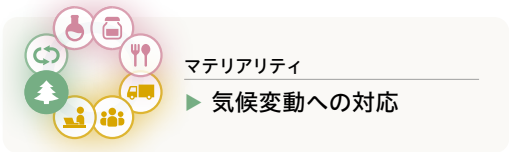
生物多様性の保全

当社グループでは、天然原料の恵みを受ける企業として、原材料調達をはじめとする事業活動においても、生物多様性の保全と持続可能な利用への取り組みが重要なことを認識しています。

取り組みの一環として、当社は陸前高田市（岩手県）および公益財団法人Save Earth Foundationと「企業等による森づくり制度」の活動に関する協定を締結しました。今後、陸前高田市から提供された区画を「企業の森」として、従業員の環境教育に活用していく予定です。



活動地から広田湾を望む



目次・編集方針

Section 1

▶ 目指す未来・概要

Section 2

▶ 価値創造ストーリー

Section 3

▶ 持続的な成長に向けた戦略

中期経営計画2027

財務資本戦略

事業戦略

対談

ソリューション営業の
ビジネスモデル

企業価値向上へ向けた
サステナビリティの取り組み

TCFD提言に基づく情報開示

気候変動への対応／自然資本

サーキュラーエコノミーへの移行

人権の尊重／サプライチェーン

人財戦略

品質保証への取り組み

知的財産

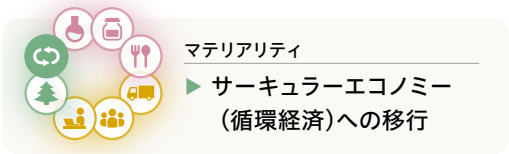
Section 4

▶ ガバナンス

Section 5

▶ データ

サーキュラーエコノミーへの移行



パッケージの環境負荷低減

当社グループでは、「持続可能な社会をスペシャルティな製品とサービスで支え、成長する会社になる」という中長期ビジョンのもと、環境に配慮した包装容器の採用拡大に取り組んでいます。



▶ 再生PET原料を使用したボトルを採用

再生PET原料を30%使用したボトルを採用し、新たなプラスチック使用量を年間96トン削減見込※(2025年～)

※2023年度出荷実績に基づく当社試算

対象商品：「リケン」のノンオイル」シリーズなど190ml品

▶ シュリンクフィルムの薄肉化

ボトルとキャップのシュリンクフィルムを約10%薄肉化し、プラスチック使用量を削減(2025年～)

対象商品：「リケン」のノンオイル」シリーズ380ml品

「理研ビタミンのeco」マーク

環境負荷低減への取り組みを行った商品に対し、2023年秋より導入している当社独自のマークです。「生物が安心して棲めるきれいな環境を目指す」「生き物に優しい、人に優しい、地球に優しい」をコンセプトにデザインしています。

フードロスの削減

当社の食品事業は、まだ捕鯨が盛んだった時代、鯨肉の加工後に食肉とされず残った部位の肉を利用してエキスを生産したことから始まりました。天然物の有効利用をポリシーに、創業以来培ってきた抽出・精製・濃縮技術や加工技術を活かし、未利用資源を有効活用することによってサステナブルで豊かな食生活に貢献していきます。

原料開発

未利用部位の活用

ホクト株式会社と共同で、バナシメジの未利用部位や規格外品を活用したきのこエキスを開発し、2024年に特許(特許第7588471号)を取得しました。開発したエキ스는当社商品の自社原料として使用しています。

開発したエキスをを使用した商品の例

製造

製造時のムダ削減

生産性の高い製造設備の導入や、QC(品質管理)活動をはじめとする業務改善に取り組み、フードロスの発生抑制につなげています。製造工程で生じた廃油やだしがらは、発電エネルギー源や飼料・肥料化によって、循環資源としての利用に取り組んでいます。

新規搬送設備の導入によるロス削減(草加工場)

流通・消費

賞味期限の年月表示

賞味期限の年月表示は、フードロスの削減だけでなく、物流や流通段階における在庫管理の効率化にもつながる、サプライチェーン全体にかかわる取り組みです。これまでに、家庭用市販品の「ふえるわかめちゃん®」「わかめスープ」「素材力だし®」シリーズの賞味期限表示を「年月日」から「年月」表示に変更しています。

表示変更イメージ

目次・編集方針

Section 1

▶ 目指す未来・概要

Section 2

▶ 価値創造ストーリー

Section 3

▶ 持続的な成長に向けた戦略

中期経営計画2027

財務資本戦略

事業戦略

対談

ソリューション営業の
ビジネスモデル

企業価値向上へ向けた
サステナビリティの取り組み

TCFD提言に基づく情報開示

気候変動への対応／自然資本

サーキュラーエコノミーへの移行

人権の尊重／サプライチェーン

人財戦略

品質保証への取り組み

知的財産

Section 4

▶ ガバナンス

Section 5

▶ データ

人権の尊重

人権方針

企業理念である「天然物の有効利用を図る技術と商品で、人々の健康と栄養に寄与し、社会に貢献する」には、事業のあらゆる場面において人権の尊重が欠かせません。そのため、「理研ビタミングループ 行動規範」や「CSR 基本方針」にて掲げている人権尊重の考え方について、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいてあらためて整理し、取締役会の承認を経て「理研ビタミングループ 人権方針」を定めました。この方針に沿って、グループ全体で人権尊重への取り組みを推進していきます。

③ 人権方針
<https://www.rikenvitamin.jp/corporate/sustainability/human-rights/>

▶「理研ビタミングループ 人権方針」のポイント

事業活動の根幹	企業理念、行動規範を踏まえ、人権に関する最上位の方針として、当社の事業活動の根幹に位置づけています。
国際基準を参照	企業活動における人権尊重の指針である、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」を参照し、策定しました。
ステークホルダーとの協働	当社グループの構成員だけでなく、ビジネスパートナーやサプライヤーにも、人権の尊重を働きかけていきます。

推進体制

代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」の人権分科会を「人権部会」に格上げ・設置し、人権に配慮した事業活動に取り組んでいます。  P.36

▶ 従業員への教育・研修

当社では、経営層および従業員に「人権方針」を浸透させ、事業活動の中で実践していくために、eラーニングを実施しました。また、コンプライアンス学習会の教材としても、DVDや資料を提供しています。



▶ 人権に関する相談・通報

当社グループでは、内部通報制度を整備しており、人権に関する内容も含めて相談・通報を受け付けています。  P.50

サプライチェーン

CSR調達

当社では、CSR 調達を推進してサステナブルな社会を実現していくことを目指し、「CSR 調達基本方針」を策定しています。「CSR 調達基本方針」に基づき、サプライヤーの皆さまとサステナブルな社会の実現に向けて取り組みを進めるため、理研ビタミンの原料サプライヤーを対象にCSR 調達アンケートを実施しました。今後も定期的にアンケートを実施してサプライチェーンにおける課題の把握に努め、サプライヤーの皆さまとともにCSR 調達を推進していきます。

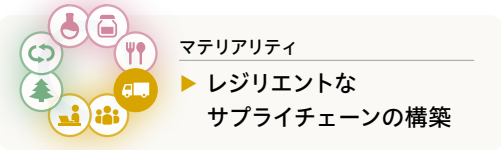
③ CSR調達基本方針
https://www.rikenvitamin.jp/corporate/sustainability/supply_chain/

▶ 調達部門における教育・研修

当社では、CSR 調達を推進するため、調達業務に携わる従業員を対象に、定期的な教育・研修を実施しています。また、年に1回、本社と各工場の調達業務担当者が集まる全体会議を開催し、情報の共有やCSR 調達をはじめとする知識の向上を図っています。新たに調達業務に携わる従業員向けには、オリエンテーションを開催し、関連法令をはじめ調達業務の教育を行っています。

天然資源の安定調達に向けて

当社グループでは、わかめの研究成果を養殖現場での安定的な生産に活用しています。「ゆりあげファクトリー」では、わかめの種苗生産を開始しています。優良種苗の安定生産により、その後の海上におけるわかめ養殖の生産性向上につながります。また、わかめ養殖では生育初期に枯死する「芽落ち」が生産量減少の原因となっていることから、種苗生産条件の最適化で得た知見を活かして種苗のストレス耐性に関する研究を継続して実施しており、養殖技術改善につながる結果が得られつつあります。そのほか、「早生種苗」や「晩生種苗」の系統を併用することで、わかめの収穫時期を分散させ、収穫作業の負担を軽減する提案も行っています。



目次・編集方針

Section 1

▶ 目指す未来・概要

Section 2

▶ 価値創造ストーリー

Section 3

▶ 持続的な成長に向けた戦略

中期経営計画2027

財務資本戦略

事業戦略

対談
ソリューション営業の
ビジネスモデル

企業価値向上へ向けた
サステナビリティの取り組み

TCFD提言に基づく情報開示

気候変動への対応／自然資本

サーキュラーエコノミーへの移行

人権の尊重／サプライチェーン

人財戦略

品質保証への取り組み

知的財産

Section 4

▶ ガバナンス

Section 5

▶ データ

人財方針の制定

当社は経営理念の一つとして「人間尊重の思想に基づき魅力ある職場をつくる」ことを掲げ、バイタリティに溢れた企業として、社員一人ひとりの創意工夫を尊重しています。この考え方にに基づき、2025年1月に「個性を尊重し、高めあうこと」と「主体的に考え、行動すること」という人財方針を定めました。人財方針を指針として人財育成や環境整備に取り組むことで、人財のスペシャリティ※向上や、組織の活性化につながり、永続的に成長できる企業風土が醸成されると期待しています。

※人財のスペシャリティ:生まれ持った多様性や入社後に習得または伸長した経験・知識・スキルなどを含む個性のこと



マテリアリティ

- ▶ ダイバーシティ&インクルージョンの推進
- ▶ 安全で健康的な職場環境の整備

人財方針の制定と人財戦略について



執行役員 人事部長
田中 俊行

事業環境の変化が激しい現代社会で生き残っていくためには、社内の人財が同質性の高い「粒揃い」ではなく、多様性に富んだ「粒違い」であることが必要です。こうした背景を踏まえ、「個性を尊重し、高めあうこと」と「主体的に考え、行動すること」という人財方針を定めました。個性には生まれ持ったものだけでなく知識やスキルなども含まれ、これらはさまざまな経験を通じて伸ばすことができます。そこで、当社では近年、部門を跨いだ異動を増やしています。当社は幅広い事業を有していることから、複数の事業部門を経験することが可能であり、その経験が大きな学び（成長）にもつながります。一人ひとりに期待をかけて、本人の希望も尊重し、ジョブローテーションを行うことで、従業員の主体的な挑戦を後押ししています。また、より実践的な挑戦を奨励するため、中計2027では人事評価制度の見直しを行う予定です。業務の成果だけでなく個々人の成長も評価対象とし、挑戦に対するインセンティブを明確化することで従業員エンゲージメントの向上を図ります。企業の持続的発展において「人の成長」は必要不可欠です。今後も人財方針に基づき人事制度を改善し、人財のスペシャリティ（個性）を向上させることで、当社の企業価値向上につなげていきます。

目次・編集方針

Section 1

▶ 目指す未来・概要

Section 2

▶ 価値創造ストーリー

Section 3

▶ 持続的な成長に向けた戦略

中期経営計画2027

財務資本戦略

事業戦略

対談
ソリューション営業の
ビジネスモデル

企業価値向上へ向けた
サステナビリティの取り組み

TCFD提言に基づく情報開示

気候変動への対応／自然資本

サーキュラーエコノミーへの移行

人権の尊重／サプライチェーン

人財戦略

品質保証への取り組み

知的財産

Section 4

▶ ガバナンス

Section 5

▶ データ

人財戦略

人財方針における各種施策

① 人財育成

人財最適化検討会による人財配置と育成プラン（ジョブローテーション）

当社は、人事担当役員が主導する「人財最適化検討会」において各部門幹部と連携し、経営戦略に沿った計画的採用と戦略的ジョブローテーション（部門・拠点・海外間）を進め、経験値豊かな人財と後継者を育成しています。さらに、社員は年1回の「自己申告」でキャリアを棚卸しし、希望や将来プランを提示し、その意向を配置に反映しています。

経験値の高い後継者育成

▶ グローバル人財の育成

海外を成長ドライバーと位置づけ、グローバル視点を持つ人財の育成に注力しています（グローバル人財比率 2024年度実績：13.0%、2030年度目標値：20%）。入社1年目の社員に海外を体験させ、興味を引き視野を広げる「海外フレッシュ研修」や、年齢制限を設けずに社員全員を対象とした「グローバル人財育成制度」を導入しています。また、英語を含む多言語の通信教育や語学学校の通学費用を補助しています。さらに、海外赴任が決定した際には、赴任先に応じた赴任前研修を実施し、全面的なサポートを行っています。



▶ 教育訓練の強化と自己啓発支援制度

人財育成の主軸は、「職場内研修（OJT）と自己啓発」です。人事部主催の年次・等級・役職別の経営幹部研修・階層別研修ではその立場に合ったマインドや一般教養・スキルの獲得を支援しています（1人当たり投資額 2024年度実績：81,628円、前年実績：72,304円）。自己啓発においては「主体的に考え、行動すること」の方針に沿った手挙げ制の「自己啓発支援制度」や「会社奨励資格」を設け、費用補助を行っています。



② 働きがい（環境整備）

当社では、個性を持つ人々が集まり、対話し協働することで企業価値が高まると考え、そのための環境整備に取り組んでいます。

ダイバーシティ&インクルージョン

当社では2015年度から「ダイバーシティ推進」を掲げ、多様な人財の採用・育成を進め、「全員活躍」を目指した環境整備をしています。多様な経験や考えを持つ従業員が互いに意見を言い合える、心理的安全性の高い職場づくりに取り組んでいます。これによりイノベーションを促進し、新たな価値を創造する企業を目指しています。

▶ 女性活躍の推進

多様な視点のもとに意見を言い合える風土づくりのため、より多くの女性社員が組織運営に参画することが必要と認識しています。女性がより責任のある立場で活躍することを目指し、以下の目標を定めて環境の整備を進めています。



	2023年度 実績	2024年度 実績	2024～2026年度 目標
女性採用比率	25.4%	24.6%	35%
女性係長比率	13.0%	14.0%	15%
女性管理職比率	4.9%	4.0%	10%
男女の勤続年数の格差	1.8 年	1.4 年	1.2 年

（注）「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（平成27年法律第64号）の規定に基づき算出

▶ 男性の育児休業取得

当社は男女の仕事と家庭の両立を支援するため、男性の育休平均取得目標を「1カ月以上」に設定し、環境整備を進めています。また、39日以上の子育休取得を促す「育休応援39キャンペーン」を実施し、取得者を支えた同僚にもお祝い金を贈ることで、育児を応援する職場づくりを推進しています。

労使間のコミュニケーション

従業員と会社のコミュニケーションには、従業員の意見を集約し、共有するための仕組みづくりが欠かせません。当社は、労働組合と定期・不特定の対話の機会を設けており、従業員の代表が経営者に対話する手段となっています。また、自己申告制度によって従業員からの直接的な意見を取り入れています。



マテリアリティ

- ▶ ダイバーシティ&インクルージョンの推進
- ▶ 安全で健康的な職場環境の整備

目次・編集方針

Section 1

▶ 目指す未来・概要

Section 2

▶ 価値創造ストーリー

Section 3

▶ 持続的な成長に向けた戦略

中期経営計画2027

財務資本戦略

事業戦略

対談
ソリューション営業の
ビジネスモデル

企業価値向上へ向けた
サステナビリティの取り組み

TCFD提言に基づく情報開示

気候変動への対応／自然資本

サーキュラーエコノミーへの移行

人権の尊重／サプライチェーン

人財戦略

品質保証への取り組み

知的財産

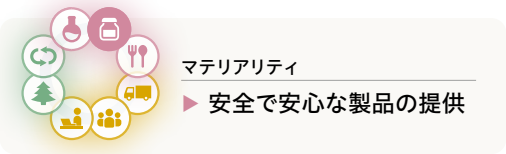
Section 4

▶ ガバナンス

Section 5

▶ データ

品質保証への取り組み

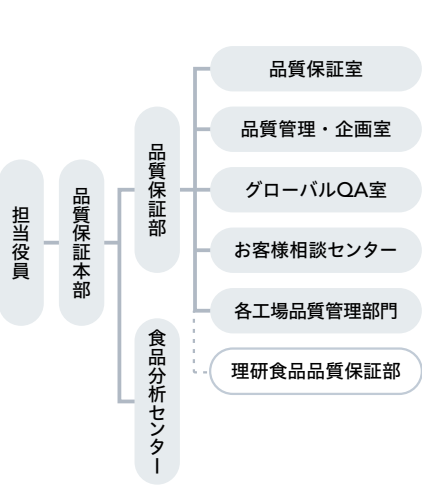


品質保証体制

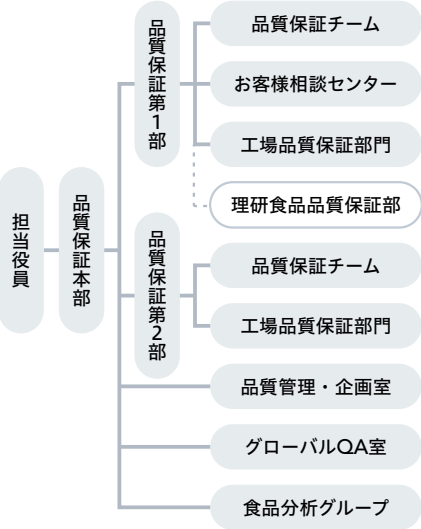
当社グループでは、品質保証部門を他部門から独立させ、客観的かつ一元的な品質保証体制を構築しています。

2024年10月より、専門性を向上させ、商品のカテゴリーに応じた品質保証業務を行う目的で、品質保証本部を2部に再編しました。品質保証第1部は食品分野を担当し、品質保証第2部は改良剤およびヘルスケア分野を担当しています。これらの部門はそれぞれの役割を果たしながらも、相互に情報を共有することで、グループ全体の品質保証体制を強化しています。

組織図（～2024年9月）



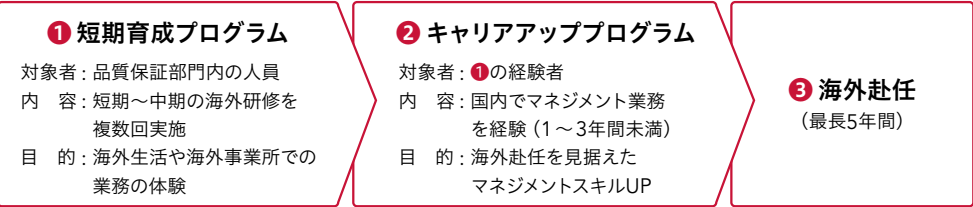
組織図（2024年10月～）



各部署の役割	
品質保証第1部	食品分野の品質保証を担当する。
品質保証第2部	改良剤およびヘルスケア分野の品質保証を担当する。
品質管理・企画室	戦略的な品質管理推進を行う。
グローバルQA室	海外拠点を含めた当社グループ全体の品質保証強化を行う。
食品分析グループ	先進的な分析技術を活用し、社内検査のレベルアップを図る。

海外キャリア人財育成計画

当社グループは海外事業を成長の主要な推進力と位置づけ、海外売上高比率を2024年度の25%から2034年度には35%まで拡大する計画です。売上規模の拡大に伴い、品質保証体制の強化が必要となります。品質保証本部では、2025年度より将来のマネージャーとして海外赴任、国内にて海外事業を支援する人財の育成プログラムを開始しました。対象者の選抜は、上長の推薦やグローバルQA室の指名に加え、自主的な立候補も受け付けており、近い将来では教育プログラムの一つとして機能させていく予定です。



執行役員
品質保証本部長
木村 博美

未来を担う品質保証体制の構築に向けて（グローバル展開と成長の鍵）

品質保証部門の使命は、品質を維持し、お客さまへ安全で安心な商品をお届けすることと認識し、厳格に遂行しています。一方で、マネジメントとしては、部門や当社グループ全体の未来を見据えた体制構築と人財育成に注力する必要性を強く感じています。

今後、海外事業を拡大していくにあたり、海外拠点の品質保証部門のサポート強化は不可欠です。M&Aやアライアンスを行う際には品質面のデューデリジェンスも重要です。それに伴い、国内の従業員もさまざまな形で海外事業にかかわる機会が増えていくと考えられます。海外事業を特別なものと捉えるのではなく、日本もグローバルサプライチェーンの中の一つと位置づけ、当社グループの持続的な成長を支える品質保証体制の構築を目指していきます。

目次・編集方針

Section 1

➤ 目指す未来・概要

Section 2

➤ 価値創造ストーリー

Section 3

➤ 持続的な成長に向けた戦略

中期経営計画2027

財務資本戦略

事業戦略

対談
ソリューション営業の
ビジネスモデル

企業価値向上へ向けた
サステナビリティの取り組み

TCFD提言に基づく情報開示

気候変動への対応／自然資本

サーキュラーエコノミーへの移行

人権の尊重／サプライチェーン

人財戦略

品質保証への取り組み

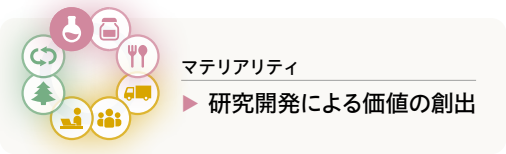
知的財産

Section 4

➤ ガバナンス

Section 5

➤ データ



知的財産についての考え方

当社は、知的財産権について企業活動の維持および活性化に不可欠なものであると認識し、当社グループの事業活動の自由度を損わないよう権利の取得を行っています。ブランドを保護し、また優れた技術やデザインの創造を奨励するため、特許、実用新案および意匠を対象とした報奨制度を整備しています。出願時および登録時に定額の報奨金を発明者または創作者に支払うほか、特許権の実施が業績に寄与した場合にはその実績に応じた報奨金を発明者に支払っています。

各事業分野における知的財産の活用

当社は事業分野ごとに異なるアプローチで知的財産を活用し、競争優位性を獲得しています。食品分野では味づくりの決め手となる技術をノウハウ化して他社と差別化しつつ、商標登録によりブランド価値を確立しています。改良剤分野では幅広い技術分野に対応した特許を保有し、高い優位性を持つ改良剤を提供することで、お客さまに価値を提供しています。ヘルスケア分野では研究成果を特許化して機能性の根拠として活用しています。

産業財産権の保有状況 (2025年3月31日現在)

産業財産権 国内／海外内訳

	国内	海外
特許	219 件	21 件
商標	575 件	47 件
意匠	7 件	1 件



食品分野における商品価値保護の事例

インドカレー屋さんの謎ドレッシング®

商品名や容器の形状など商品の外観から認識されるものは商標権や意匠権で保護しています。

また、製法をノウハウとして秘匿することにより、品質面でも他社が容易に模倣できない商品となっています。



今後の方向性

現在、当社グループが海外で登録している特許や商標は少数ですが、今後、海外事業の拡大に伴って権利化すべき案件や対象国も増加すると見込まれます。また、これまでは国内の研究開発員が発明した技術を国際出願するケースがメインでしたが、将来的には海外での職務発明も想定した知財管理体制の構築が必要になると考えています。

知財管理を担当する理研ビタミン法務部の強化や、関係会社を含めたグループ全体の知財リテラシーの向上、社内規程の整備などの課題に取り組んでいきます。

目次・編集方針

Section 1

➤ 目指す未来・概要

Section 2

➤ 価値創造ストーリー

Section 3

➤ 持続的な成長に向けた戦略

中期経営計画2027

財務資本戦略

事業戦略

対談

ソリューション営業の
ビジネスモデル

企業価値向上へ向けた
サステナビリティの取り組み

TCFD提言に基づく情報開示

気候変動への対応／自然資本

サーキュラーエコノミーへの移行

人権の尊重／サプライチェーン

人財戦略

品質保証への取り組み

知的財産

Section 4

➤ ガバナンス

Section 5

➤ データ

社外取締役メッセージ



取締役会では
自由闊達な雰囲気の中で、
さまざまな視点から
経営の健全性を監視しています

社外取締役 監査等委員
末吉 亙

理研ビタミンの 取締役会の状況と実効性について

2021年6月に当社の社外取締役に就任し、中国子会社の会計処理の問題の影響から立ち直るプロセスと一緒に歩んできました。こうした経験も踏まえ、私たち社外取締役の役割は、執行側や社内取締役とは違う視点から検証し、“心配すること”であると思っています。「理研ビタミンの経営判断に盲点はないか、リスクマネジメントは万全であるか」といったさまざまな観点から検証していくことだと捉えています。取締役会では私たち社外取締役も疑問点や意見を遠慮なく発言でき、自由闊達な雰囲気が建設的な議論につながっています。

最近印象的だったことは、「中期経営計画2027」の議論において、社内の事業戦略会議や経営会議にオブザーバーとしてオンライン参加できたことです。取締役会の前に意思決定の過程を見ることで、何が論点になっているかを把握でき、非常に合理的であると感じました。

理研ビタミンの 知的資本、人的資本について

私は偶然が重なって弁護士になりましたが、学生時代から理系が得意で知的財産に興味を持った面があります。そういう点では、独自の強みを活かしたスペシャリティな製品とサービスの提供を掲げている理研ビタミンの知的財産には非常に関心を持って助言などを行っています。中でも、「ふえるわかめちゃん®」「中華百選® マボちゃん®」などのロングセラー商品の戦略は何であったのか、過去の成功事例から紐解く必要があるように思っています。知的財産を含む無形資産とは、形式知だけでなく暗黙知・組織文化を含む複合体です。最近のヒット商品でも、製法、素材、ネーミング、ブランド、開発者の経験や勘など、複数の知が絡み合って製品価値が生まれており、さまざまな知財

戦略を見て取ることができます。また、BtoB事業では、お客さまとのコミュニケーションから生まれた営業秘密も非常に重要な財産であると捉えています。

一方、当社の大きな課題は人財育成と多様性だと認識しています。例えば、生産現場では従業員が自発的に勉強会を行って改善に努めているものの、現場の工夫だけでは不十分です。多様な人財が活躍できる職場を実現するには、個人の技能や体力に依存しない生産の自動化への投資が欠かせません。長年培ってきた暗黙知と最先端のテクノロジーを融合させた、効率的な生産体制の構築を期待します。また、海外ではさらに多様な人財に働いてもらう必要があるため、現地の法令や言語に対応した社内規程の整備が不可欠です。グローバル・ガバナンスの強化には前中計期間でも注力しましたが、国・地域に応じた価値観や営業秘密の流出などのリスクへの対応が不可欠であり、グローバル経営の基盤強化の必要性を感じています。

企業価値向上に向けて 期待すること

「中期経営計画2027」では、生産体制の再編および海外事業拡大など、企業価値向上に向けた取り組みを重点的に行うこととしています。当然、短期リターンと長期リターンをバランス良く獲得していくことになるわけですが、このバランスと軌道修正を図っていく「修正力」が大事になってくるとしています。その点、理研ビタミンには事業環境に即応して新しいものを取り入れ、改善していく姿勢があります。一方で、理研ビタミンのDNAともいうべきものは大切に継承していくひたむきさもあります。この温故知新の精神を持った組織力を企業価値として定義し、ストーリーとして示すことも重要です。変化が激しい事業環境にあっても、こうした強みを発揮することにより、企業価値向上の実現につながるものと期待しています。

目次・編集方針

Section 1

➤ 目指す未来・概要

Section 2

➤ 価値創造ストーリー

Section 3

➤ 持続的な成長に向けた戦略

Section 4

➤ ガバナンス

社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

コンプライアンス

役員一覧

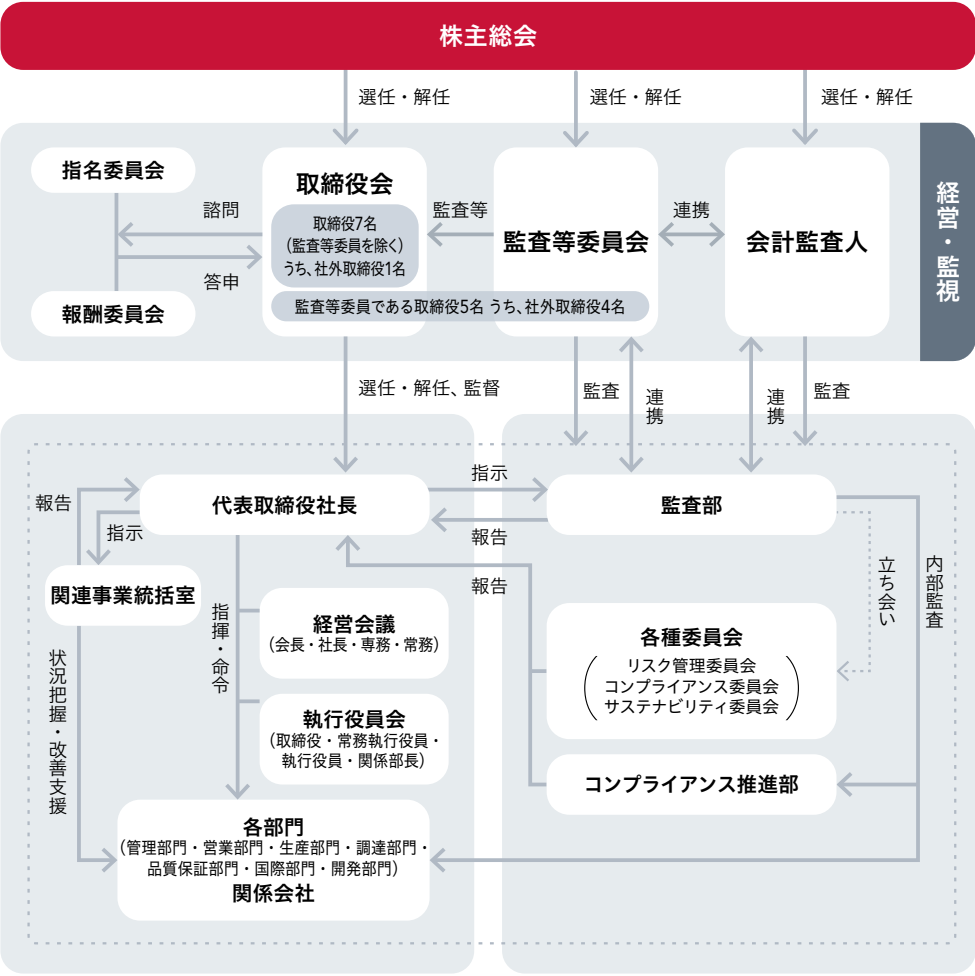
Section 5

➤ データ

コーポレート・ガバナンス

当社は、経営理念に立脚した事業活動を通じて、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指しています。その実現のため、迅速・果断かつリスクを勘案した意思決定を行える体制の構築と、株主をはじめとするさまざまなステークホルダーからの信頼の獲得に努めていくことをコーポレート・ガバナンスの基本的な考え方とします。

体制図 (2025年6月24日現在)



取締役会の実効性評価

当社は、2016年度より各取締役による自己評価と、監査等委員会や社外取締役の意見を踏まえ、取締役会の実効性について分析・評価しています。2024年度の評価としては、以下項目で構成されたアンケートを2025年4月に実施し、その結果について監査等委員会から意見を受領したうえで、2025年5月14日の取締役会で取締役会全体の実効性について分析・評価しました。

評価項目：1. 取締役会の構成と運営、2. 経営戦略と事業戦略、3. 企業倫理とリスク管理、4. 経営陣の評価と報酬、5. 株主等との対話

2024年度評価結果	取締役会の基本的な運営や政策保有株式縮減への取り組みなど、コーポレート・ガバナンスの基礎を支える事項を中心に高い評価となったほか、その他の経営・事業戦略に関する事項など、取締役会で議論してきた事項には評価の上昇がみられ、実効性は総じて確保されているものと判断されました。
------------	---

▶ ガバナンス強化の変遷

年度	体制・制度	その他の取り組み
2005	退職慰労金制度の廃止	—
2006	執行役員制度の導入	—
2007	—	買収防衛策の導入（株主総会決議）
2008	—	買収防衛策の導入（株主総会決議）
2009	—	買収防衛策の廃止
2015	社外取締役の選任、女性監査役の選任	—
2016	—	取締役会実効性評価の開始
2017	指名・報酬委員会（任意）の設置 業績連動型株式報酬制度の導入	—
2019	常務執行役員制度の導入	—
2021	監査等委員を除く取締役に社外取締役を選任 指名・報酬委員会の議長を社外取締役に変更	—
2022	—	政策保有株式の縮減目標を決定
2023	女性取締役を1名から2名に増員	外部機関による実効性評価の実施
2024	—	政策保有株式の縮減目標を達成

目次・編集方針

Section 1

▶ 目指す未来・概要

Section 2

▶ 価値創造ストーリー

Section 3

▶ 持続的な成長に向けた戦略

Section 4

▶ ガバナンス

社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

コンプライアンス

役員一覧

Section 5

▶ データ

コーポレート・ガバナンス

スキル・マトリックス

当社の取締役求められる人物像については、コーポレートガバナンス・ガイドラインにて定め、全体のバランス、多様性、規模の適正化を図っています。各取締役の知識・経験・能力などを表すスキルとしてはマテリアリティとの関連性も踏まえて10項目を挙げ、以下のスキル・マトリックスを策定しています。

▶ マテリアリティと取締役スキルの関係性

スキル	マテリアリティ								スキルの定義
	技術を基盤とした 価値創出			地球環境 への貢献		人と社会の ウェルビーイング			
	研究開発による 価値の創出	安全で安心な製品 の提供	健康と豊かな食生活 への貢献	気候変動への対応	サーキュラーエコノミー (循環経済) への移行	レジリエントな サプライチェーンの構築	ダイバーシティ＆ インクルージョンの推進	安全で健康的な 職場環境の整備	
企業経営	○	○	○	○	○	○	○	○	当社・当社子会社および他社における会社 代表者としての経験
グローバル		○	○			○			当社子会社等の海外法人代表者や監査経験 および海外関連部門の部門長や管掌役員 等の経験
法務・ リスクマネジメント		○		○		○		○	弁護士等の士業の法律に関する知見および 関連する部門の部門長や監査等委員・管掌 役員等の経験
財務・会計				○	○	○			税理士・公認会計士等の財務・会計に関す る知見および経理関連部門の部門長や管掌 役員等の経験
人事・総務					○		○	○	当社や他社における人事権・施設管理権限 および人事・総務関連部門の部門長や管掌 役員等の経験
サステナビリティ・ ESG				○	○	○	○	○	サステナブル経営推進に係る社内委員会へ の参画および関連する部門の部門長や管掌 役員等の経験
営業・ マーケティング		○	○			○			生産・調達、販売、開発、品質管理等に関 連する部門の部門長や管掌役員等の経験
開発	○	○	○	○	○				
生産・調達	○	○	○	○	○	○			
品質保証	○	○	○			○			

▶ スキル・マトリックス

氏名	当社での役割	スキル										
		企業経営	グローバル	法務・リスクマネジメント	財務・会計	人事・総務	サステナビリティ・ESG	営業・マーケティング	開発	生産・調達	品質保証	専門性
山木 一彦	取締役会長	○	○	○		○	○	○				
望月 敦	代表取締役社長	○	○					○	○	○		
仲野 隆久	代表取締役専務	○		○		○	○	○	○		○	農学博士
道津 信夫	代表取締役専務			○			○	○	○	○	○	
富取 隆浩	常務取締役			○	○		○					
中野 正明	取締役		○					○	○			
平野 伸一	社外取締役	○	○			○		○				
牧之段 武彦	取締役 常勤監査等委員			○						○	○	
藤永 敏	社外取締役 常勤監査等委員	○	○	○		○						薬剤師
末吉 永久	社外取締役 監査等委員			○								弁護士
末吉 互	社外取締役 監査等委員			○								弁護士
氏原 亜由美	社外取締役 監査等委員		○	○	○		○					公認会計士
小山 真一	常務執行役員		○				○			○		
青木 巧	常務執行役員							○	○			
四塚 武雄	常務執行役員	○	○				○			○		

目次・編集方針

Section 1

➤ 目指す未来・概要

Section 2

➤ 価値創造ストーリー

Section 3

➤ 持続的な成長に向けた戦略

Section 4

➤ ガバナンス

社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

コンプライアンス

役員一覧

Section 5

➤ データ

役員報酬

役員報酬の決定方針

当社は、2021年2月25日開催の取締役会に基づき、役員報酬の決定方針を以下のとおり定めています。

- 1. 役員報酬制度は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上への貢献意欲を高める目的で設計する。
- 2. 役員報酬は、株主総会で決議された報酬総額の限度内で決定する。取締役の報酬は、社外取締役が過半数を占める報酬委員会での審議を経て取締役会で決定する。
- 3. 各取締役の報酬は、従業員給与の最高額を基礎に役位別報酬基準額を求め、世間水準および会社業績、本人貢献度、従業員給与とのバランス等を総合的に考慮のうえ決定し、支給する。

役員報酬決定のプロセス

役員報酬の決定にあたっては、客観性と透明性の確保を図るため、取締役会の諮問機関である報酬委員会が原案について決定方針との整合性を含め多角的に審議したうえで取締役会に答申し、取締役会がその答申を尊重して個人別の報酬額等を承認する体制としています。

社外取締役の報酬体系

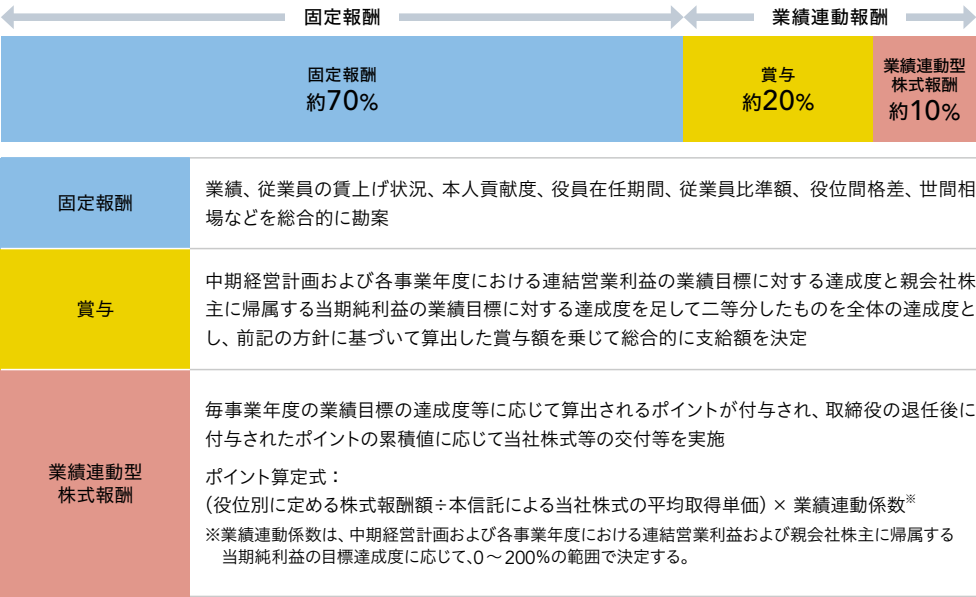
社外取締役の報酬については、固定報酬のみを支給しています。

監査等委員である取締役の報酬体系

監査等委員である取締役の報酬については固定報酬のみを支給することとし、個別報酬額については監査等委員である取締役の協議により決定します。

取締役（監査等委員を除く）の報酬体系

▶ 報酬の割合（目標達成時の支給率を100%とした場合）



取締役の報酬等の総額（2024年度実績）

役員区分	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	業績連動報酬		
			賞与	非金銭報酬等	
取締役（監査等委員を除く）	223	153	45	24	6
（うち、社外取締役）	10	7	2※	—	1
取締役（監査等委員）	68	68	—	—	5
（うち、社外取締役）	50	50	—	—	4

※取締役（監査等委員を除く）のうち社外取締役については、固定報酬を毎月支給するものと年2回定められた時期に支給するものに分割して支給しています。上表では便宜上後者を賞与欄に記載していますが、支給額は業績に連動しません。

目次・編集方針

Section 1

▶ 目指す未来・概要

Section 2

▶ 価値創造ストーリー

Section 3

▶ 持続的な成長に向けた戦略

Section 4

▶ ガバナンス

社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

コンプライアンス

役員一覧

Section 5

▶ データ

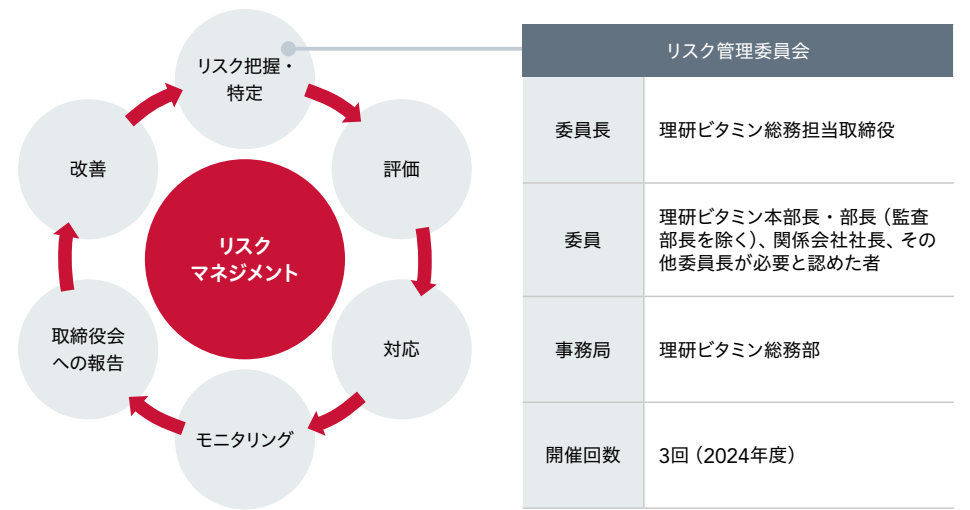
リスクマネジメント

当社は、事業にかかわる潜在的な重大リスクに適切に対応するためのリスクマネジメント体制を整備しています。この体制のもと、平時はリスクの発生予防に努め、経営的危機発生時には当社グループの資産の保全、業務の有効性や経営の効率性の確保、当社グループの信頼性の維持を図ります。

重要リスクの特定とモニタリング体制

当社グループでは、財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性のある主要なリスクとして、以下の9つのリスクを特定しています。

- 市況変動のリスク
 - 為替変動のリスク
 - 自然災害等のリスク
- 安全性のリスク
 - 知的財産権のリスク
 - 法的規制のリスク
- 原材料の調達リスク
 - 情報、管理システムのリスク
 - 海外事業におけるリスク



事業継続計画（BCP）について

当社グループでは、重大な経営的危機が発生した場合においても従業員およびその家族の安全を確保しながら当社グループの事業を適切に継続・運営するため、事業継続計画（BCP）を整備しています。これまでは事業の継続に影響を及ぼす重大な経営的危機として大地震や新型インフルエンザの流行を想定し、有事の際の対応指針などを定めていました。しかし、昨今では気候変動や地政学的要因などにより、経営に影響を及ぼしうるリスクが多様化しています。このような状況を踏まえ、当社は2025年度よりBCPの抜本的な見直しに着手しました。今後、外部専門家の支援を受けつつ現状の課題の調査などを行い、より実効性のある危機対策体制の整備を進めます。

メディアトレーニングの実施

当社グループでは、商品回収や工場火災などの有事の際に、公表の遅れなどによる批判的な報道を招かないため、コンサルティング会社支援のもと2年に1回メディアトレーニングを実施しています。2024年度は、製造現場での爆発事故を想定したシナリオを組み、工場長や製造課長などの管理職層が模擬的な囲み取材と記者会見の対応に取り組みました。トレーニング後はマニュアルの見直しを行い、実際に発生した場合にも各部門が連携し、正確かつ迅速な対応ができる体制を整えています。



実施月：2024年9月 場所：千葉工場

メディアトレーニングを経験して



執行役員
生産推進本部長
(当時：千葉工場長)
柴田 毅

2024年9月に模擬記者会見の対応を経験しました。トレーニングを通して、「メディアがどう受け取るかを考えながら誤解なく伝えることの難しさ」「発言を訂正することの難しさ」「組織として話しても良いラインを明確にしておくことの重要性」など、多くの気づきと反省がありました。迅速かつ適切な情報整理と開示の在り方を見直す良い機会となり、マネジメント層の実務経験としても有意義なトレーニングであったと考えます。

目次・編集方針

Section 1

➤ 目指す未来・概要

Section 2

➤ 価値創造ストーリー

Section 3

➤ 持続的な成長に向けた戦略

Section 4

➤ ガバナンス

社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

コンプライアンス

役員一覧

Section 5

➤ データ

コンプライアンス

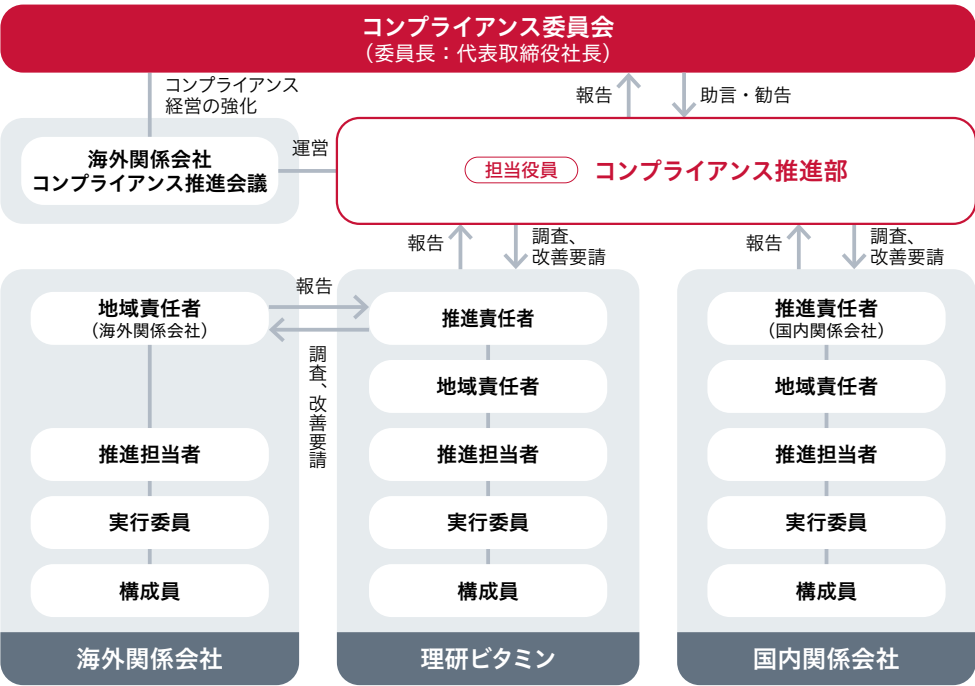
当社グループでは、コンプライアンス実践の基準として「行動規範」を定め、コンプライアンスのマネジメントシステムであるコンプライアンス・プログラムを策定し、このプログラムに沿って、全構成員へ継続的な教育・啓発を行っています。

③ 行動規範
<https://www.rikenvitamin.jp/corporate/sustainability/compliance/#head09>

推進体制

当社グループでは、代表取締役社長を委員長とする「コンプライアンス委員会」を設置し、四半期ごとに体制の整備が適切に行われているかについての評価などを行っています。また、各部署には、コンプライアンスの推進責任者や実行委員を配置し、コンプライアンス活動の実践やコンプライアンス意識の維持・向上に取り組んでいます。海外関係会社については、「海外関係会社コンプライアンス推進会議」を開催し、連携を強化しています。

▶ 体制図



教育・啓発

当社グループでは、コンプライアンス実行委員を中心に「コンプライアンス学習会」を定期的に開催しているほか、研修や教材資料の配布などを通じてコンプライアンス意識の向上を図っています。また、国内外のグループ会社を含めて「コンプライアンス意識調査」を毎年実施し、行動規範の遵守状況や浸透度合いを確認しています。

▶ 階層別研修・意識調査 (2024年度)

新入社員	管理職層	役員層
新入社員研修 テーマ：コンプライアンス・SNSリスク 参加者：39名 ※「行動規範」遵守宣誓	新任役職者研修 テーマ：ハラスメント 参加者：23名 CSR研修会 テーマ：「情報セキュリティとSNS投稿リスク」 参加者：322名 テーマ：「ダイバーシティ経営の実践－アンコンシャス・バイアスを超えよう！」 参加者：314名	
コンプライアンス学習会		
コンプライアンス意識調査 主な調査項目：コンプライアンス学習会の開催状況、職場の心理的安全性、ホットラインの認知 回答者：1,856名 (91.3%) ※範囲：理研ビタミングループ		

内部通報制度

当社グループでは、ハラスメントやコンプライアンス違反などの相談ができる「企業倫理ホットライン」を、「社内／外受付窓口」、現地語に対応した「グローバル受付窓口」、監査等委員が対応する業務執行ラインから独立した「監査等委員会受付窓口」で運営しています。プライバシーの保護に配慮し、相談は匿名でも可能なほか、相談者に不利益な扱いがないよう社内規定で定めています。

▶ 通報・懲戒処分件数

	内容	2022年度	2023年度	2024年度
通報件数	ハラスメント	5	8	5
	職場環境	2	4	3
	贈収賄・優越的地位の濫用	0	0	0
	その他	2	1	1
懲戒処分件数	けん責・減給	0	0	0
	出勤停止・降職・降格	0	0	0
	諭旨退職・懲戒解雇	0	0	0

範囲：理研ビタミングループ

目次・編集方針

Section 1

➤ 目指す未来・概要

Section 2

➤ 価値創造ストーリー

Section 3

➤ 持続的な成長に向けた戦略

Section 4

➤ ガバナンス

社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

コンプライアンス

役員一覧

Section 5

➤ データ

役員一覧

(2025年6月24日現在)



1 取締役会長
山木 一彦

2 代表取締役社長
望月 敦

3 代表取締役専務
管理部門(コンプライアンス・総務・
人事)、化成事業部門担当
仲野 隆久

4 代表取締役専務
事業戦略部門、調達部門、
ヘルスクエア事業部門担当
道津 信夫

5 常務取締役
経営戦略部門、管理部門
(サステナビリティ・経理・システム)担当
富取 隆浩

6 取締役
食品改良剤事業部門、
国際事業部門担当
中野 正明

7 社外取締役
平野 伸一

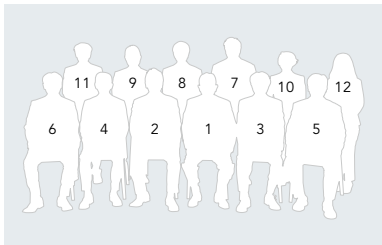
8 取締役
常勤監査等委員
牧之段 武彦

9 社外取締役
常勤監査等委員
藤永 敏

10 社外取締役
監査等委員
末吉 永久

11 社外取締役
監査等委員
末吉 互

12 社外取締役
監査等委員
氏原 亜由美



目次・編集方針

Section 1

➤ 目指す未来・概要

Section 2

➤ 価値創造ストーリー

Section 3

➤ 持続的な成長に向けた戦略

Section 4

➤ ガバナンス

社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

コンプライアンス

役員一覧

Section 5

➤ データ

役員一覧



1 取締役会長
山木 一彦

取締役在任年数：16年目
取締役会出席回数：16回／16回



2 代表取締役社長
望月 敦

取締役在任年数：4年目
取締役会出席回数：16回／16回



3 代表取締役専務
管理部門(コンプライアンス・総務・人事)、化成品事業部門担当
仲野 隆久

取締役在任年数：14年目
取締役会出席回数：16回／16回



4 代表取締役専務
事業戦略部門、調達部門、ヘルスケア事業部門担当
道津 信夫

取締役在任年数：4年目
取締役会出席回数：16回／16回



5 常務取締役
経営戦略部門、管理部門(サステナビリティ・経理・システム)担当
富取 隆浩

取締役在任年数：5年目
取締役会出席回数：16回／16回



6 取締役
食品改良剤事業部門、国際事業部門担当
中野 正明

取締役在任年数：1年目



7 社外取締役
平野 伸一

取締役在任年数：5年目
取締役会出席回数：16回／16回
重要な兼職の状況
●ギグワークス(株) 社外取締役
●新晃工業(株) 社外取締役



8 取締役
常勤監査等委員
牧之段 武彦

取締役在任年数：1年目



9 社外取締役
常勤監査等委員
藤永 敏

取締役在任年数：9年目
(社外監査役在任期間からの通算：11年目)
取締役会出席回数：16回／16回
監査等委員会出席回数：15回／15回



10 社外取締役
監査等委員
末吉 永久

取締役在任年数：9年目
(社外監査役在任期間からの通算：11年目)
取締役会出席回数：16回／16回
監査等委員会出席回数：15回／15回
重要な兼職の状況
●向井法律事務所



11 社外取締役
監査等委員
末吉 亙

取締役在任年数：5年目
取締役会出席回数：16回／16回
監査等委員会出席回数：15回／15回
重要な兼職の状況
●KTS法律事務所パートナー
●三菱地所(株) 社外取締役



12 社外取締役
監査等委員
氏原 亜由美

取締役在任年数：3年目
取締役会出席回数：16回／16回
監査等委員会出席回数：15回／15回
重要な兼職の状況
●氏原亜由美公認会計士事務所所長
●ヤマハ発動機(株) 社外監査役
●かがやき監査法人社員
●(株)マキタ社外取締役(監査等委員)

常務執行役員



小山 真一
管理部門(法務)、品質保証部門担当



青木 巧
食品事業部門担当



四塚 武雄
生産部門担当

目次・編集方針

Section 1

➤ 目指す未来・概要

Section 2

➤ 価値創造ストーリー

Section 3

➤ 持続的な成長に向けた戦略

Section 4

➤ ガバナンス

社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

コンプライアンス

役員一覧

Section 5

➤ データ

10カ年財務・非財務サマリー

2021年度の期首から「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）等を適用しています。

	単位	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	2024 年度
経営成績											
売上高	百万円	88,072	87,181	89,515	89,024	82,974	77,722	79,231	88,750	91,484	95,582
営業利益	百万円	6,007	6,820	5,424	4,580	5,307	1,367	5,840	7,158	9,371	8,724
経常利益	百万円	5,321	6,248	4,587	4,388	5,045	1,652	6,182	7,723	10,296	9,417
親会社株主に帰属する当期純利益又は純損失（△）	百万円	4,107	4,089	4,800	2,623	△ 8,933	△ 1,618	21,582	6,414	8,755	9,388
財政状態											
総資産	百万円	109,030	109,342	110,994	109,706	101,853	106,535	102,660	105,223	118,776	112,999
純資産	百万円	74,341	53,611	58,919	59,229	46,789	46,674	66,539	71,371	76,643	79,200
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	8,377	8,126	5,753	6,689	5,850	7,660	6,823	7,835	10,451	7,892
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 6,389	△ 3,080	△ 1,617	△ 3,388	△ 4,282	△ 2,322	△ 3,661	△ 2,034	△ 554	353
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 3,140	△ 1,881	△ 5,869	△ 2,490	△ 3,051	△ 180	△ 7,565	△ 4,578	△ 7,084	△ 9,965
現金及び現金同等物の期末残高	百万円	13,154	16,207	14,488	15,157	13,604	18,655	15,064	16,656	20,141	18,835
1株当たり指標											
1株当たり当期純利益又は純損失（△）	円	93.22	127.50	146.94	80.04	△ 272.48	△ 49.36	657.98	195.51	268.44	310.08
1株当たり純資産額	円	1,677.13	1,670.30	1,783.14	1,792.07	1,411.87	1,407.47	2,027.84	2,174.39	2,523.84	2,649.95
1株当たり配当金	円	33.00	33.00	35.50	40.50	42.00	42.00	46.00	59.00	81.00	94.00
配当性向	%	35.4	25.9	24.2	50.6	—	—	7.0	30.2	30.2	30.3
財務指標											
自己資本比率	%	67.7	48.5	52.7	53.5	45.5	43.3	64.8	67.8	64.5	70.1
自己資本当期純利益率（ROE）	%	5.5	6.4	8.6	4.5	—	—	38.3	9.3	11.8	12.1
株価収益率（PER）	倍	21.5	15.8	14.0	21.9	—	—	2.5	9.8	9.6	7.8
非財務指標（単体）											
期末在籍従業員数	名	912	923	935	945	934	942	958	957	966	997
男女別内訳	男性	721	725	735	741	729	737	738	735	736	757
	女性	191	198	200	204	205	205	220	222	230	240
GHG 排出量（グループ）	Scope1	—	—	—	37,052	40,315	40,096	39,901	35,245	31,999	38,459
	Scope2（マーケット基準）	t-CO ₂ -eq	—	—	—	47,533	44,055	40,392	40,490	25,245	22,939
	Scope2（ロケーション基準）	—	—	—	48,902	45,490	41,784	42,783	40,826	38,827	41,498
廃棄物等総排出量	t	4,325	4,041	3,981	3,853	3,506	3,557	3,960	4,304	3,956	3,889
食品リサイクル率	%	90.1	95.0	96.7	95.7	94.7	92.2	93.5	94.5	95.2	94.4
水使用量	千立米	451	464	422	400	381	386	374	383	386	378

（注）当社は、2020年4月1日を効力発生日として、普通株式1株につき2株の株式分割を行っています。上記1株当たり指標は当該株式分割後の水準で記載していますので、ご注意ください。

（注）データの見直しにより、2023年度の廃棄物等総排出量を修正しています。

目次・編集方針

Section 1

➤ 目指す未来・概要

Section 2

➤ 価値創造ストーリー

Section 3

➤ 持続的な成長に向けた戦略

Section 4

➤ ガバナンス

Section 5

➤ データ

10カ年財務・非財務サマリー

株式情報

会社情報

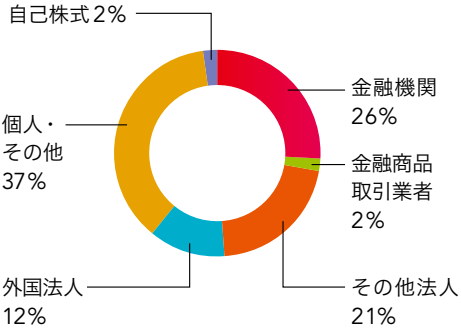
株式情報

(2025年3月31日現在)

株式基本情報

発行可能株式総数：160,000,000株
発行済株式総数：30,705,100株
株主総数：33,883名
上場証券取引所：東京証券取引所 プライム市場
証券コード：4526
単元株式数：100株
株主名簿管理人：三菱UFJ信託銀行株式会社
会計監査人：有限責任 あずさ監査法人

株主構成

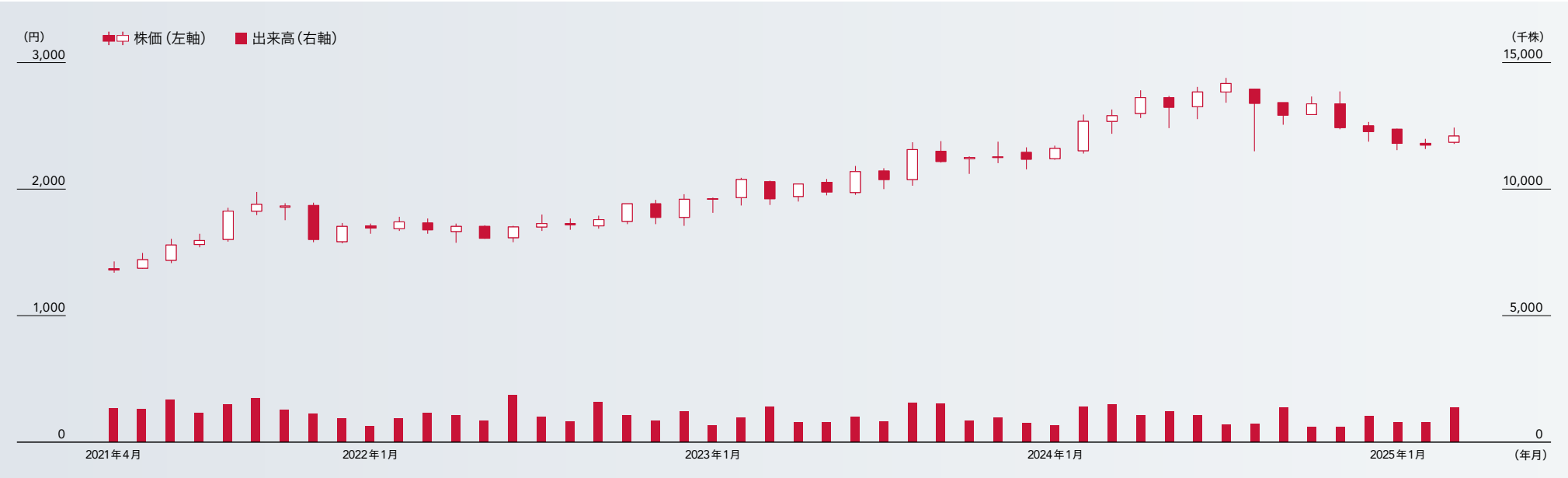


大株主の状況

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
理研ビタミン取引先持株会	3,250	10.80
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	2,098	6.97
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(ミヨシ油脂株式会社退職給付信託口)	1,080	3.59
株式会社みずほ銀行	1,039	3.45
理研ビタミン社員持株会	750	2.49
住友生命保険相互会社	726	2.41
三菱UFJ信託銀行株式会社	504	1.67
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	487	1.61
株式会社三菱UFJ銀行	442	1.47
朝日生命保険相互会社	438	1.45

※当社は、自己株式632千株を保有していますが、上記大株主から除いています。
なお、自己株式632千株には、役員報酬BIP信託および株式付与ESOP信託が保有する当社株式198千株は含んでいません。
※持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

株価・出来高の推移



目次・編集方針

Section 1

＞ 目指す未来・概要

Section 2

＞ 価値創造ストーリー

Section 3

＞ 持続的な成長に向けた戦略

Section 4

＞ ガバナンス

Section 5

＞ データ

10カ年財務・非財務サマリー

株式情報

会社情報

会社情報

(2025年3月31日現在)

会社概要

商号	理研ビタミン株式会社
本社所在地	〒160-0004 東京都新宿区四谷一丁目6番1号
設立年月	1949年8月
資本金	25億3,700万円
従業員数	997名（連結1,858名）
事業内容	家庭用食品、業務用食品、加工食品用原料、食品用改良剤、 化成品用改良剤、ビタミン類などの製造・販売

国内拠点	事務所・販売拠点	本社、さいたまオフィス、大阪支店、札幌支店、仙台支店、名古屋支店、 福岡支店、栄研商事株式会社、新研産業株式会社
	生産拠点	草加工場、千葉工場、東京工場、京都工場、大阪工場、理研食品株式会社、 株式会社健正堂、サニー包装株式会社
	研究開発拠点	プレゼンテーションセンター、アプリケーション&イノベーションセンター

📍 <https://www.rikenvitamin.jp/corporate/info/domestic/>

海外拠点	販売拠点	理研維他精化食品工業（上海）有限公司、理研維他亜細亜股份有限公司、 リケビタ・シンガポール、リケビタ・タイランド、リケビタ・ベトナム、リケビタ・ インド、リケビタ・トルコ、理研ビタミンヨーロッパ、理研ビタミン USA
	生産拠点	天津理研維他食品有限公司、リケビタ・マレーシア、 ガイモン・エクストラクツ

📍 <https://www.rikenvitamin.jp/corporate/info/overseas/>



▶ 理研ビタミン企業情報サイト

<https://www.rikenvitamin.jp/corporate/>

IR情報やサステナビリティ情報に加え、
理研ビタミンの企業活動全般を
網羅的にご紹介しています。



▶ 社外からの評価



2021年
「プラチナくるみん認定」
（厚生労働省）



2025年
「健康経営優良法人2025
（大規模法人部門（ホワイト500））」
（経済産業省、日本健康会議共同主催）

目次・編集方針

Section 1

▶ 目指す未来・概要

Section 2

▶ 価値創造ストーリー

Section 3

▶ 持続的な成長に向けた戦略

Section 4

▶ ガバナンス

Section 5

▶ データ

10カ年財務・非財務サマリー

株式情報

会社情報