

# 中期経営計画 2026

## 数値目標の上方修正

2024年11月1日  
株式会社日清製粉グループ本社



# 目次



I. 中期経営計画 2026 数値目標の上方修正

II. 資本政策

# I. 中期経営計画 2026 数値目標の上方修正

# 1. 中期経営計画 最終年度数値目標 上方修正

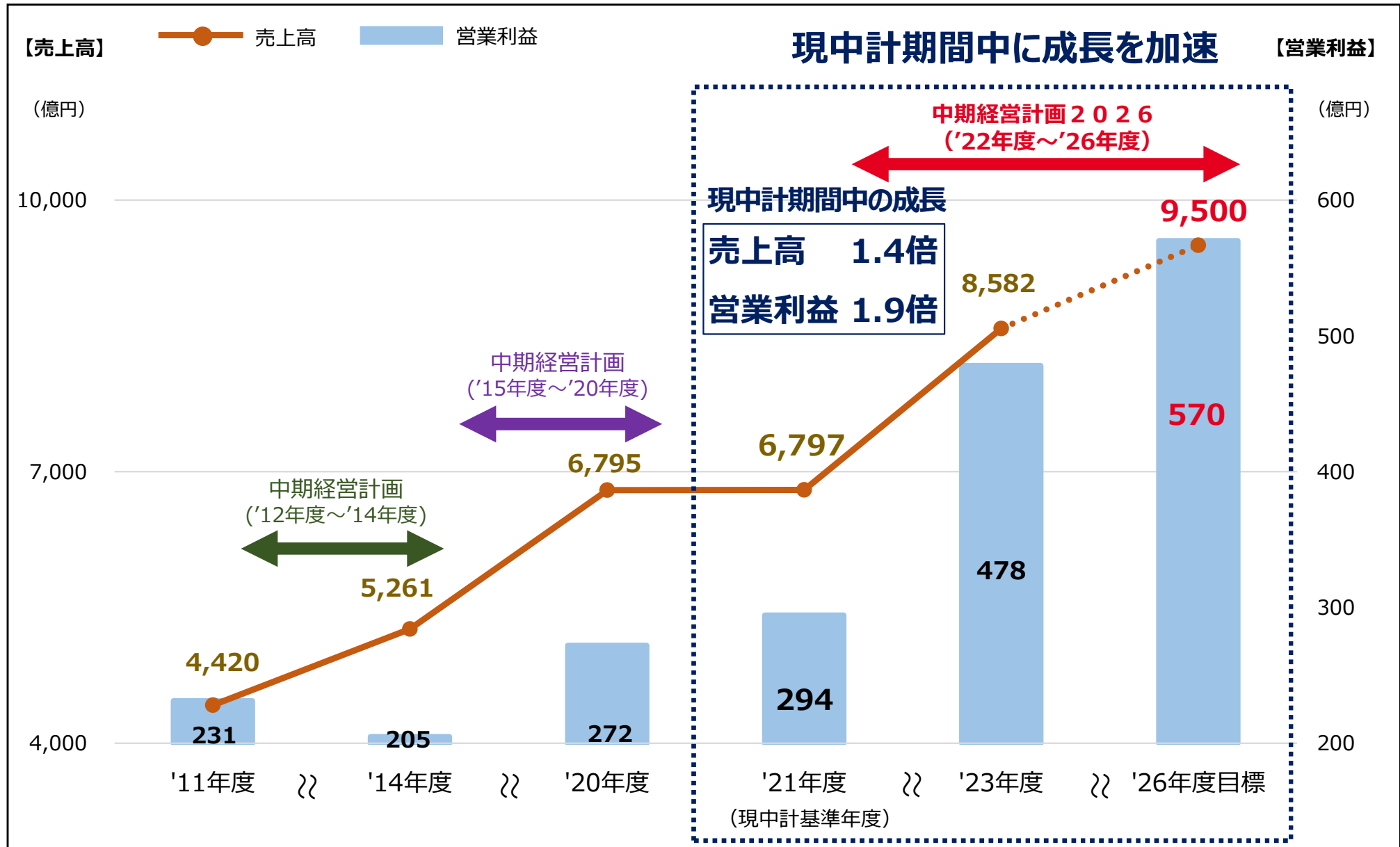
意欲的な目標を掲げていた中期経営計画について、最終年度数値目標に対する進捗が順調なため上方修正を行う

## ■ 新たな最終年度目標

	中計基準 年度実績 (‘21年度)	当初 最終年度 目標 (‘26年度)	新たな 最終年度 目標 (‘26年度)	上方修正額	新たな 最終年度 目標 (‘21年度差)	年平均 成長率 '21~'26年度
売上高 (億円)	6,797	9,000	9,500	+500	+2,703	6.9%
営業利益 (億円)	294	480	570	+90	+276	14.1%
EPS (円)	59	110	140	+30	+81	18.9%
ROE (%)	4.0	7.0	8.0	+1.0	+4.0	—

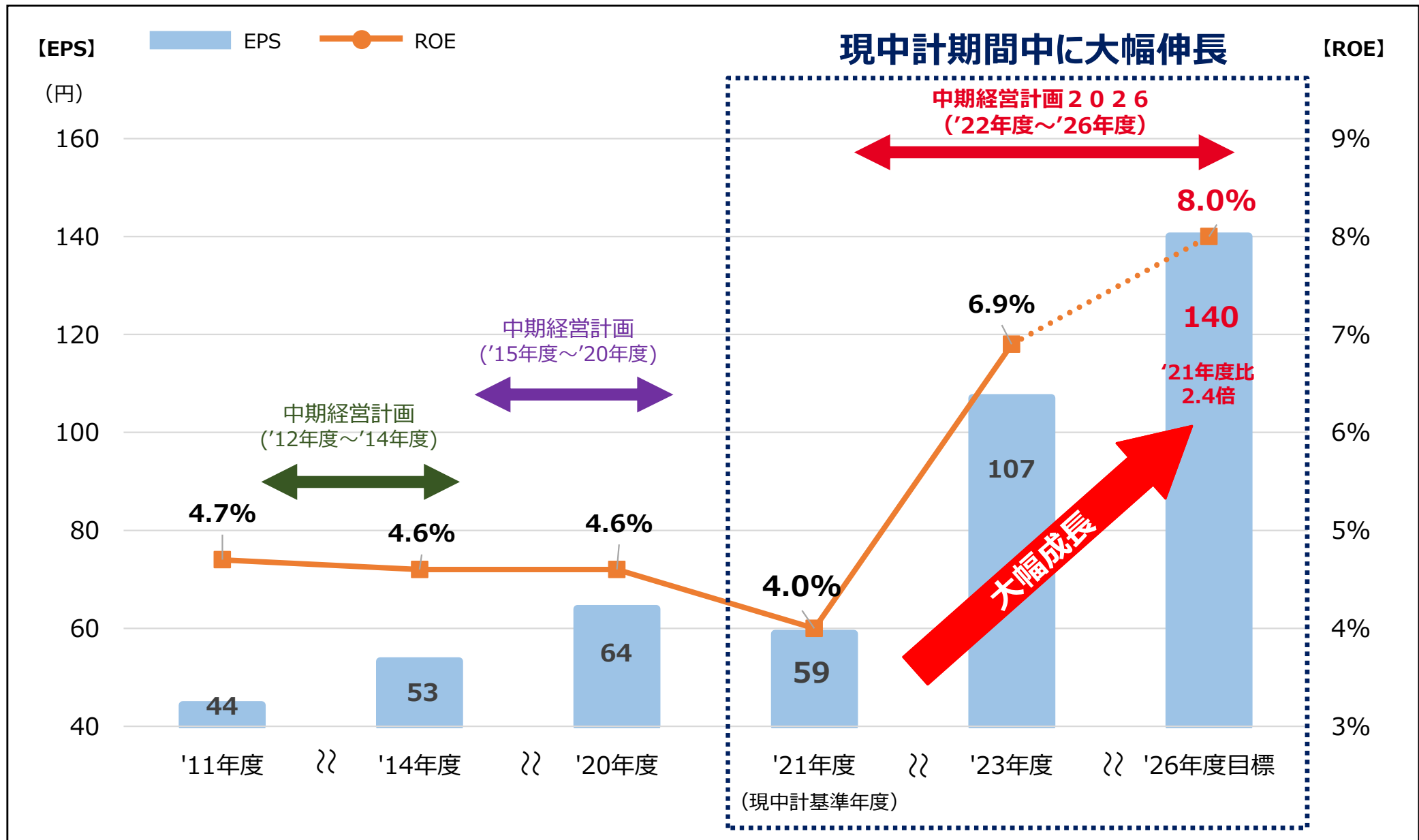
## 2. 売上高、営業利益の推移

### 売上高、営業利益の推移



# 3. EPS、ROEの推移

## EPS、ROEの推移



## 4. 数値目標見直しにおける検証内容

### ■ 検証内容

現中計最終年度 営業利益目標  
上方修正 (+90億円) 貢献度

1. 国内製粉事業のコア事業としての高い  
収益基盤の確保



2. 海外事業の業績改善  
(豪州製粉事業、インドイースト事業)



3. 米国製粉事業の成長  
(’25年度以降のサギノー工場の増設効果等による成長)



4. 加工食品事業の収益向上  
(新製品、事業構造の転換、生産性向上等)



5. 中食・惣菜事業の収益向上  
(付加価値製品の開発、生産性向上等)



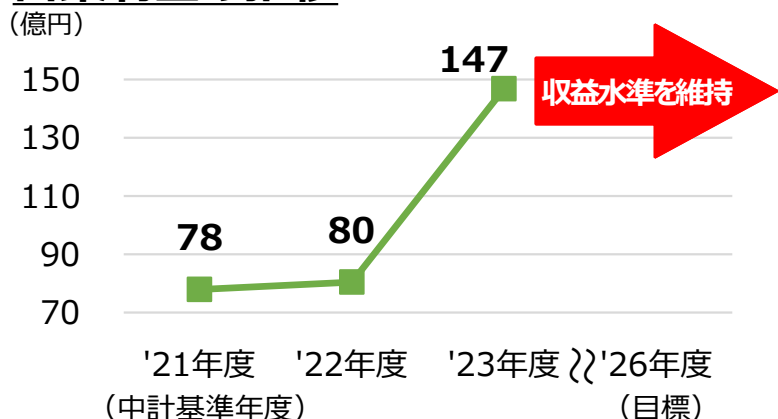
6. メッシュクロス事業の成長  
(太陽電池をはじめとした成長市場への対応)



# 4-1. 国内製粉事業

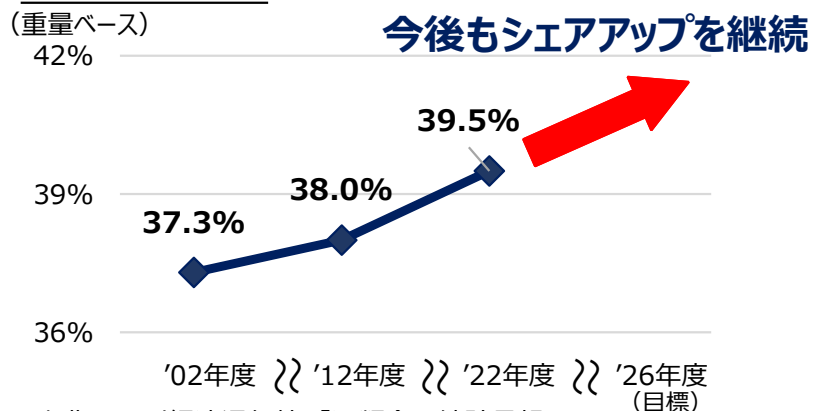
水島工場新設を含め、さらなる生産性向上に取り組むとともに、シェアアップや付加価値製品の拡販を推進し、**コア事業として高い収益水準を維持**

## 営業利益の推移



- 水島工場稼働で減価償却費増 ('25年度:約20億円)
- シェアアップ、生産性向上、熊本製粉とのシナジー創出等を図り**高い収益水準を維持**

## シェアの推移



出典：日刊経済通信社「酒類食品統計月報」

## 最終年度目標達成に向けた取組み

### ● シェアアップ

- 価値営業（グループの連携）の深化による顧客とのコミュニケーション頻度向上と提案力向上
- 差別化製品の高食物繊維小麦粉「アムリア」を通じた新たな健康市場創造

» **新規顧客開拓**  
» **顧客内シェアアップ**

» **付加価値製品の拡販**

### ● 生産性向上

- 水島工場を臨海部に新設、老朽化した既存2工場を閉鎖し、効率化を推進
- 原料搬入～生産～包装～出荷の各工程において自動化に向け新たな技術を確立



建設中の水島工場には新技術を導入

### ● 熊本製粉とのシナジー創出

- 製粉事業をはじめとした当社グループ各事業（国内・海外）との連携による製品開発の推進と販売の拡大
- 製粉工場間の製造移管推進による九州エリアの最適生産体制構築の実現

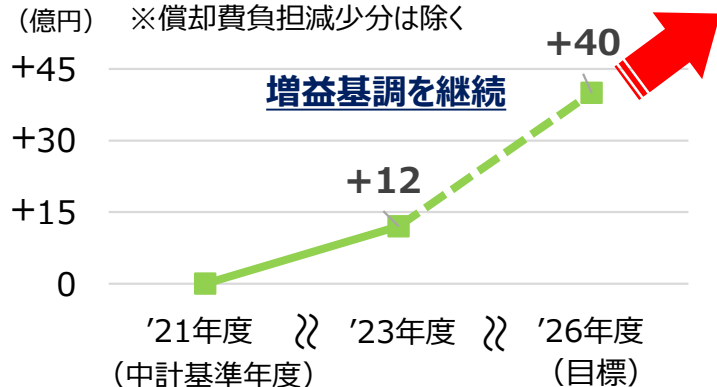


## 4-2 ①. 豪州製粉事業の業績改善

業績回復に向けて取り組んできた各施策の効果が着実に現れてきた。中期経営計画の増益目標を超えたその先のさらなる成長も見据え、**新たな戦略施策を実行していく**

### 営業利益 増益推移（'21年度を基準）

（億円） ※償却費負担減少分は除く



当初の増益目標（+40億円）を  
通過点としてさらなる増益を目指す

### '24年度これまでの成果

- プロモーションや販路拡大により、インフレによる消費不透明感が漂うマーケット環境下でも、**堅実に出荷増を継続**
- '24年度はERP導入に伴うコスト増が生じ、当初予想から増益幅は縮小する見通したが、**販売収益の拡大とコスト改善により事業基盤は確実に強化**

業績安定化のための道筋は付けられた  
次のステージに向け新たな施策に取り組む

### 次のステージに向け軸となる戦略施策

- 拡販に向けた**収益力のある新製品開発・上市**（評価基準を明確にした確度の高いR&D）
- 確実性の高い需要を狙い、市場の成長機会を獲得する**戦略投資の実行**
- 生産ラインの**合理化・構造改善**による抜本的なコスト削減の断行
- 人件費、物件費等のコスト上昇に対応した、継続的な**価格改定と生産性の改善**

## 4-2②. インドイースト事業の業績改善

インド市場でのシェア3割獲得（現在シェア2割を確保）に向けた取組みを推進。**中期経営計画**期間中での利益貢献を目指す

### 最終年度目標達成に向けた取組み

#### ① 販売シェアの拡大（中計期間中のシェア3割達成）

◆パン市場は年率4～6%で伸長する見通し（市場成長）

- 大手ベーカリーへの拡販、ディストリビューター等との連携強化
- 米国資本大手外食チェーン等への販売で成長しているベーカリーへのアプローチ
- テクニカルスタッフによるサポート体制強化

#### ② 販売基盤強化（物流基盤の強化）

- 機動的な冷蔵配送のための物流デポの整備

#### ③ 製品価格改定

- 市場環境や顧客との関係性を考慮し個別に実施

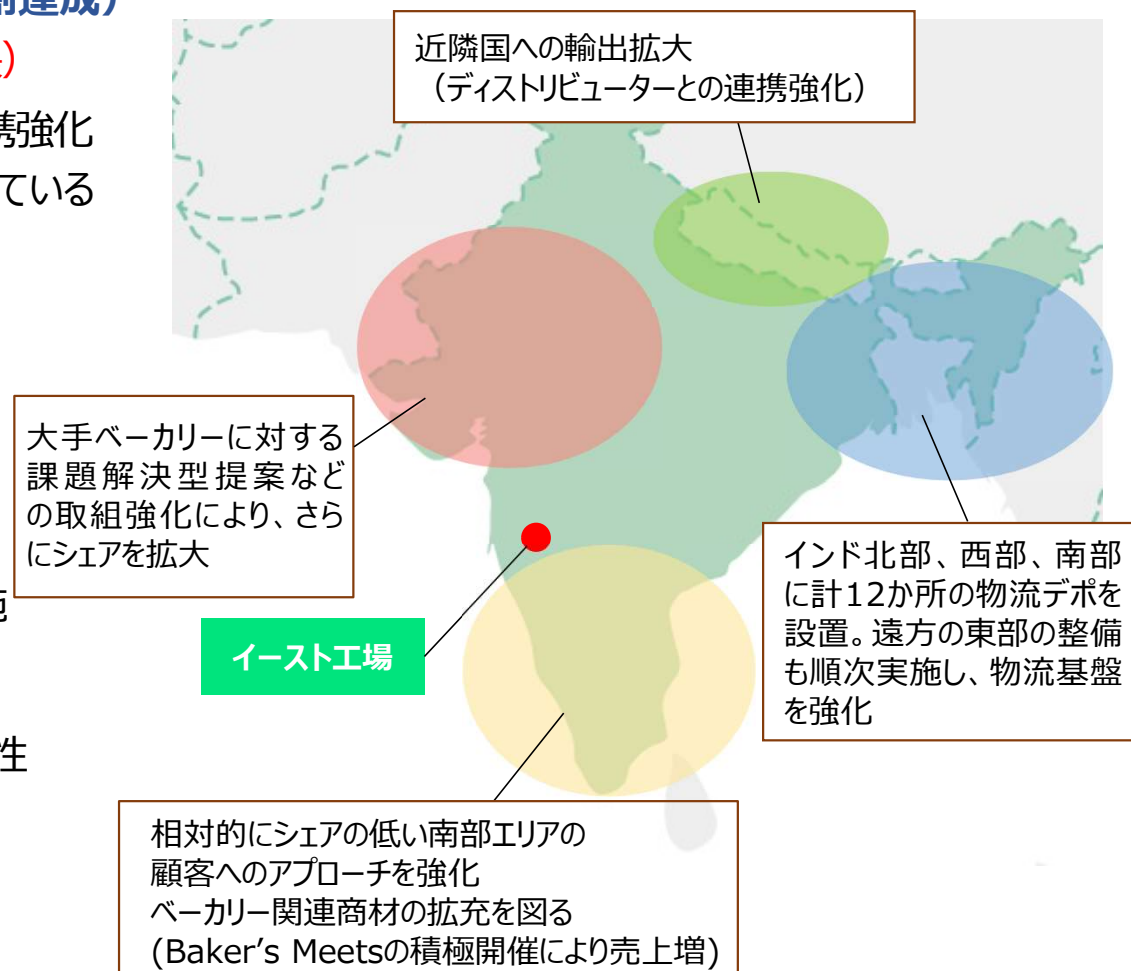
#### ④ 生産性の高いイースト株の開発

- 日本で培った開発技術を活かし、高品質で生産性に優れたイースト株を開発

#### ⑤ 原材料相場の安定化

- 高騰していた主原料の糖蜜相場の落ち着き

### ● エリア別動向



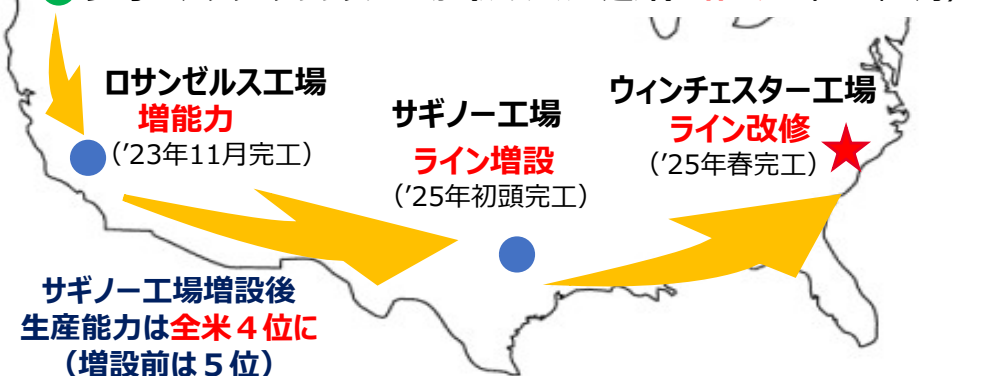
## 4-3. 米国製粉事業の成長

'23年11月以降、カリフォルニア（西部）、テキサス（南部）、バージニア（東部）と、**全ての事業エリアで成長投資を連続して実行**。収益拡大基盤を強化し、長期的な利益成長を目指す

### 中計期間中の米国の生産体制強化

**米国製粉事業の高い利益水準の維持、向上のための体制が整う**

● 参考：カナダ・チリワック工場（バンクーバー近郊）**増能力**（'23年6月）



インフレによるコスト上昇、ふすま相場の軟調等を見込むが、各工場の増能力による生産・販売体制強化で、**中計期間において高い利益水準を維持する**。また、**中計以降も収益を伸ばし、事業をさらに成長させていく**

### ★ウィンチェスター工場生産ライン改修（'25年春完工）

- ウィンチェスター工場が立地するバージニア州も小麦粉需要の高いエリアであり、西部・南部に続き、成長投資を実行
- 需要の高い小麦粉製品を増産し、販売拡大を図るべく既存の生産ラインを改修
- 投資額は**約14億円**

### 中計期間中の事業戦略と利益成長の方向性

#### 事業戦略

3工場への投資で**生産能力は14%向上し、米国市場で4位にアップ**（現在5位）  
'24年内にはイノベーション&テクニカルセンターも開設予定。**ハードとソフトの両面で市場プレゼンスを向上**

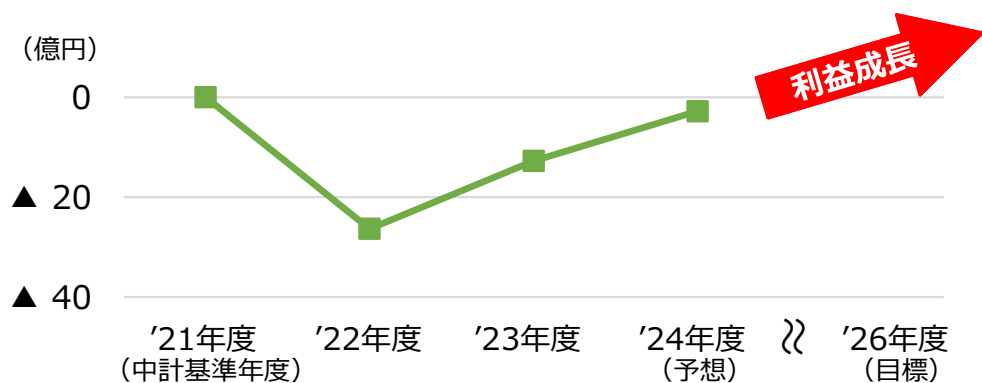
#### 利益成長

**拡大する市場で投資を積極化し、中長期の利益成長を実現**。穀物相場変動に相関する収益機会の変化に留意しつつ、**長期的な利益成長サイクルを確保していく**

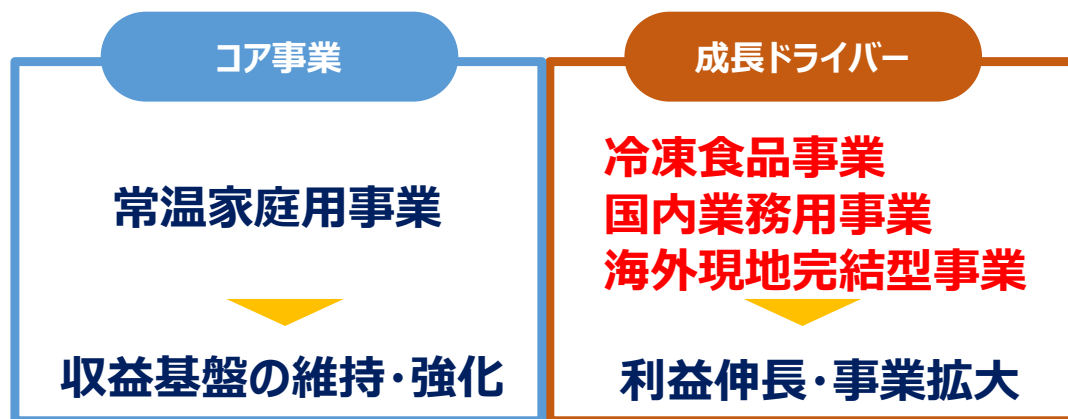
## 4-4. 加工食品事業の収益向上①

付加価値製品の開発、生産性向上、海外加工食品事業等の強化を推進し、事業成長の実現に取り組む

### 営業利益 増減推移（'21年度を基準）



### 加工食品事業の成長戦略



### 事業構造の転換

成長3事業がコア事業並の利益水準となることを目指す('26年度)

### 最終年度目標達成に向けた取組み

#### ① 販売拡大に向けた取組み

- 新製品の開発強化による出荷増
  - ▶ 「簡便」「本格」「健康」「環境」の4軸を追求し製品の付加価値化を推進
  - ▶ 消費の二極化に対応した製品開発の強化（冷凍食品、パスタソース等のラインナップを強化）
- 販売チャネルの開拓
  - ▶ 新たな需要獲得に向けた販売戦略の構築

拡販のための大型販促施策を検討中

#### ② 適切な製品価格改定およびコストダウン

#### ③ 生産能力増強と生産性の向上

- ▶ 冷凍食品、プレミックス等において設備投資を実施

#### ④ 海外現地完結型事業の出荷増

- ▶ ベトナム B to C事業、輸出事業等

## 4-4. 加工食品事業の収益向上②

## 海外事業への取組み

## ベトナムBtoC市場 本格参入

- ▶ 2013年よりベトナムに進出し、2つの生産拠点から業務用製品の販売を行い、ベトナム市場の深耕を図ってきた
- ▶ 現在、急激に経済成長を遂げている同国は、人口も多く消費国としてもさらなる成長が期待できる市場

日本で培った技術・製品開発の知見を活用し、現地の嗜好に合った製品を開発



パスタソース



炊き込みご飯の素



プレミックス

※3つのカテゴリーで、11月までに計11品の製品を上市予定

## HAYAYUDE世界戦略

- ▶ 「マ・マー 早ゆでスパゲティ」は、日本のパスタ市場でシェア約20%にまで大きく成長した商品
- ▶ 海外調査において、パスタの時短ニーズを確認
- ▶ 3つの製造拠点からアジア市場、アメリカ市場、ヨーロッパ市場へ展開



日本の「早ゆで」から世界の「HAYAYUDE」へ

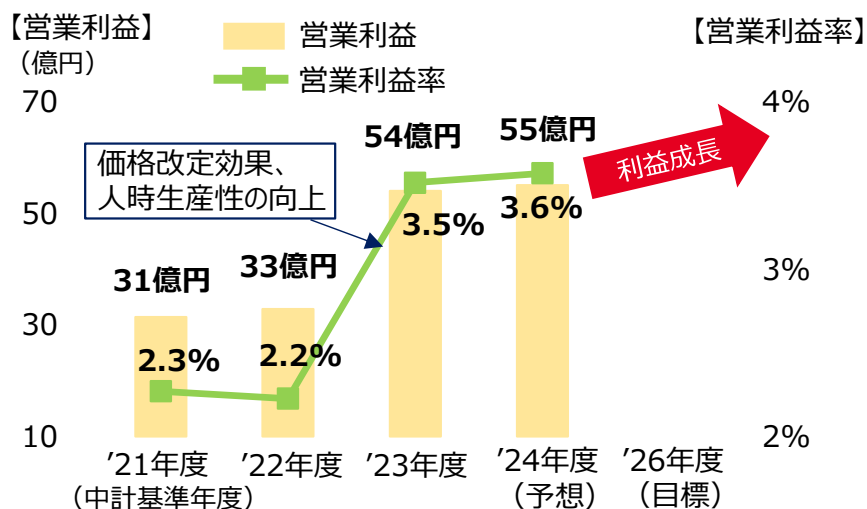


※'24年度はヨーロッパ市場、ベトナム市場をターゲットに展開

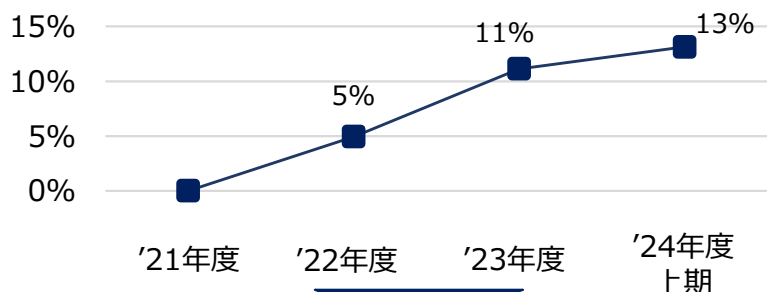
## 4-5. 中食・惣菜事業の収益向上

人時生産性の向上、自動化・省人化に向けた取組みを継続するとともに、**冷凍惣菜（おせち含む）の強化等を図り、さらなる事業成長を目指す**

### 中食・惣菜事業 営業利益の推移



### 人時生産性の推移 (トオカツフーズ(株))



'24年度上期も人時生産性は向上。引き続きDXも活用し、より効率的な生産に取り組む

### 最終年度目標達成に向けた取組み

- ◆ 自動化・省人化、DX等による生産性の向上を図りコスト競争力を高める
- ◆ 売上拡大に向け、製品開発（新製品、リニューアル）の推進と新たな需要獲得に向けた販売強化を図る

➤ 必要となる設備増強を計画的に実施

#### ① 冷凍惣菜の強化

- 冷凍惣菜に対するニーズの高まり  
(人手不足解消や食品廃棄ロスの削減等の観点)
- 出来立てのおいしさをそのまま残すことができる当社独自の技術開発力と製品開発力

既存日配惣菜に次ぐ 第2の柱として事業拡大を図る

#### ② 研究開発力の強化 ～商品の差別化と付加価値化の推進～

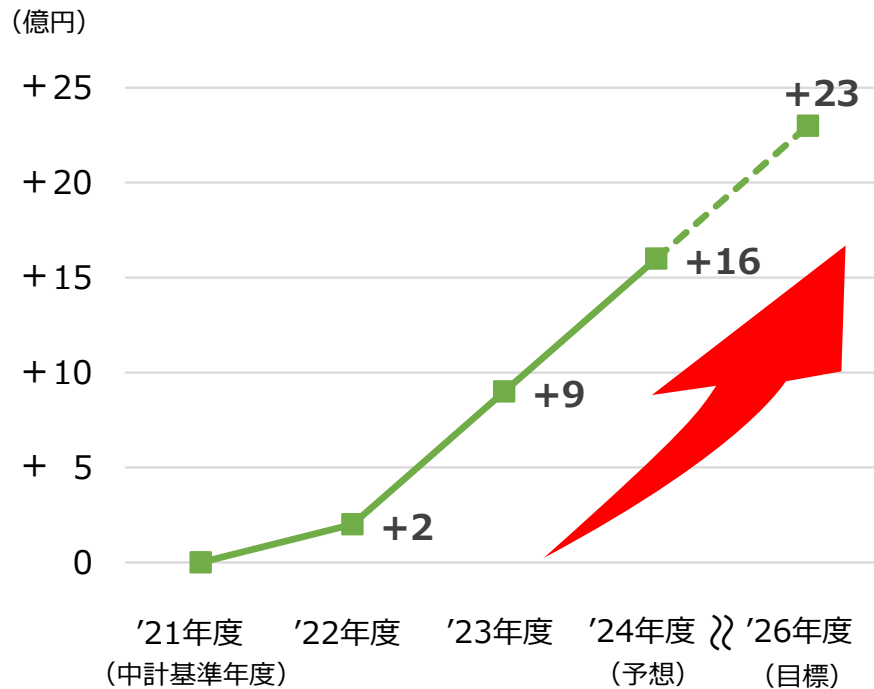
「独自のおいしさ」の実現に向け、3つの視点で注力する

- 差別化視点 ➤➤ 調理・加工技術の新規開発
- 健康視点 ➤➤ 素材そのもののおいしさを引き出す技術
- 環境視点 ➤➤ 冷凍技術の深化

## 4-6. メッシュクロス事業の成長

太陽電池向けスクリーン印刷用金属メッシュをはじめ、成長市場である環境関連等のメッシュクロス需要を取り込み、持続的成長を実現

### 営業利益 増益推移 (’21年度を基準)



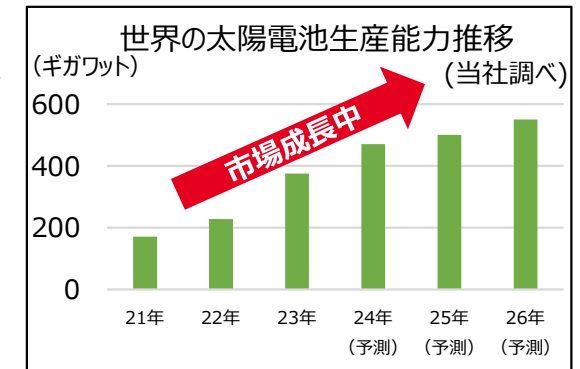
メッシュクロス需要が今後も大きく拡大する見通しを踏まえ、'26年度営業利益目標を上方修正  
実行面において、さらなる増益を図っていく

### 最終年度目標達成に向けた取組み

#### ● 太陽電池向け高精細金属メッシュのさらなる出荷拡大

- 今後も市場拡大が見込まれる中、需要の増加に対応した生産体制を構築
- ▶▶ 設備と人材、研究開発への投資を実行中

'26年度に売上倍増を目指す ('23年度対比)



#### ● その他メッシュクロス製品の販売体制強化

- 電子部品向け高精細金属メッシュ (AI半導体向け等)
- 水素製造関連装置用向け合織メッシュ
- EV・HV・FCVを含めた車用成形フィルター

持続的成長を実現するための体制を構築

## Ⅱ. 資本政策



# 1. 株主還元強化①

## ■ 株主還元方針（本年5月時点）

親会社株主に帰属する当期純利益から非経常的な特殊要因による損益を除外し、連結ベースでの配当性向40%以上を基準として配当を行う

## 株主還元方針を更に強化

### 新たな株主還元方針

配当方針を

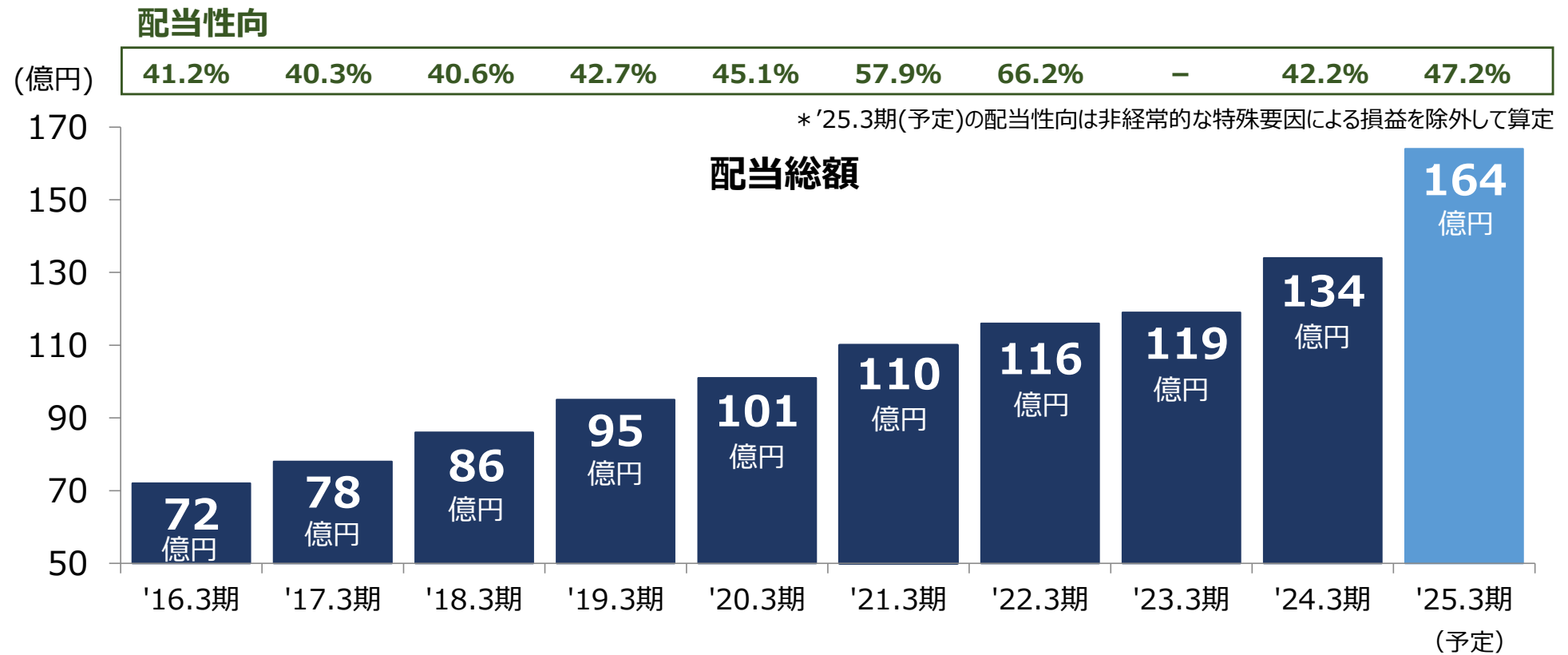
親会社株主に帰属する当期純利益から非経常的な特殊要因による損益を除外し、連結ベースでの配当性向を現中計最終年度までに50%目安へ引き上げる

# 1. 株主還元の強化②

## ■ 今期の配当の上方修正

- ▶ 今期の配当は、前期から5円増配し50円を予定していたが、**更に5円増配し55円を予定**
- ▶ '25年3月期は実質的に**12期連続の増配**を予定

## ■ 配当総額と配当性向の推移



1株当たり  
配当金

24円 26円 29円 32円 34円 37円 39円 40円 45円 55円

(+10円)

## 2. 政策保有株式の縮減

### ■ 政策保有株式の縮減について（本年5月時点）

中期経営計画5年間の政策保有株式の縮減目標は既に達成しているものの、'24年度から'26年度の3年間で更に150億円以上の縮減を図る

### 政策保有株式縮減を加速

#### 新たな政策保有株式縮減目標

**今後5年間（'24年度～'28年度）で400億円以上（年平均80億円程度）の縮減を図る**

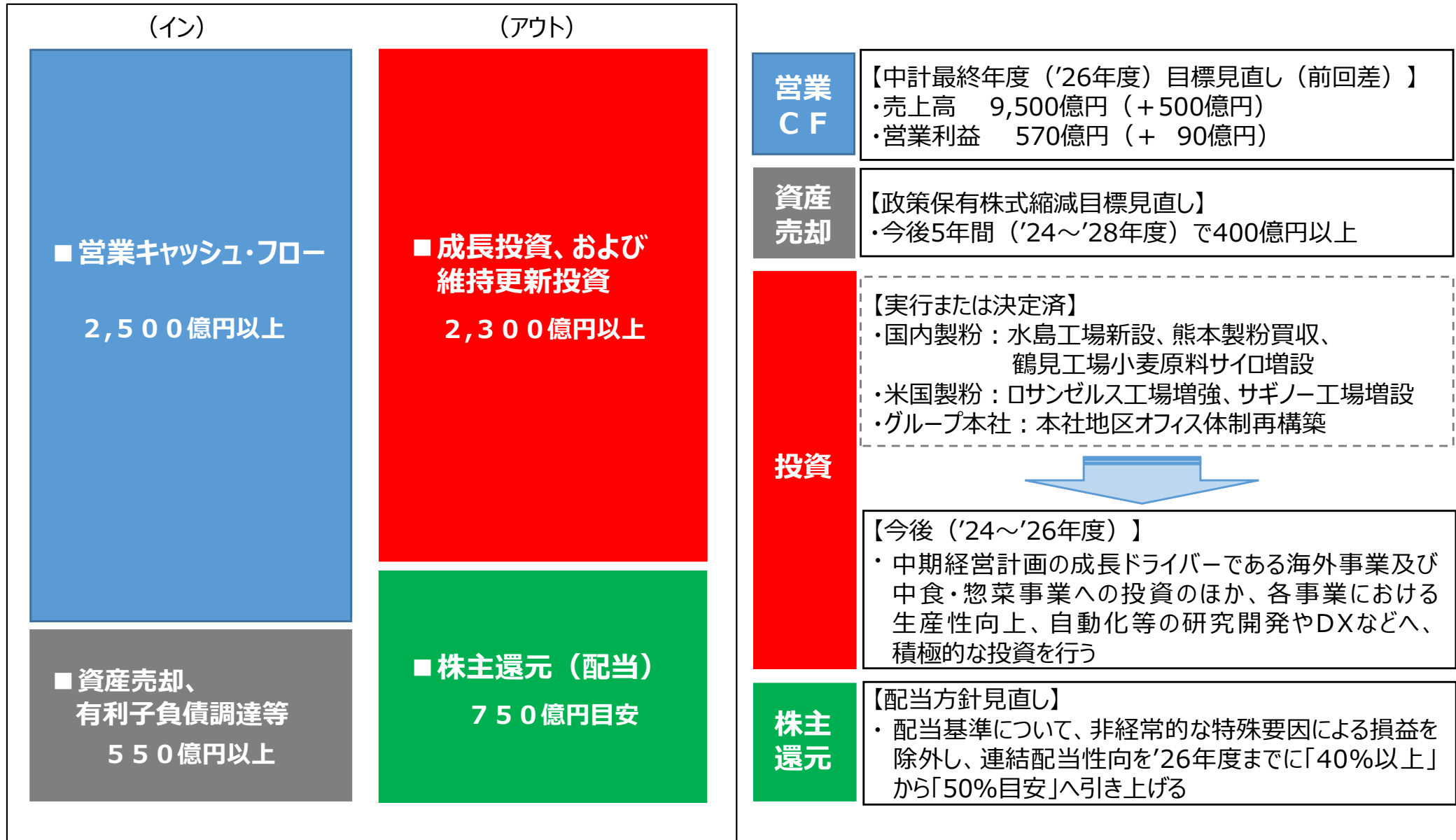
#### ■ 縮減額の推移

'22～'23年度実績	'24～'28年度目標	合計
308億円	400億円以上 <sub>(※)</sub>	700億円以上

(※) '24年9月末時点の株価水準で計算

# 3. 今後の投資について

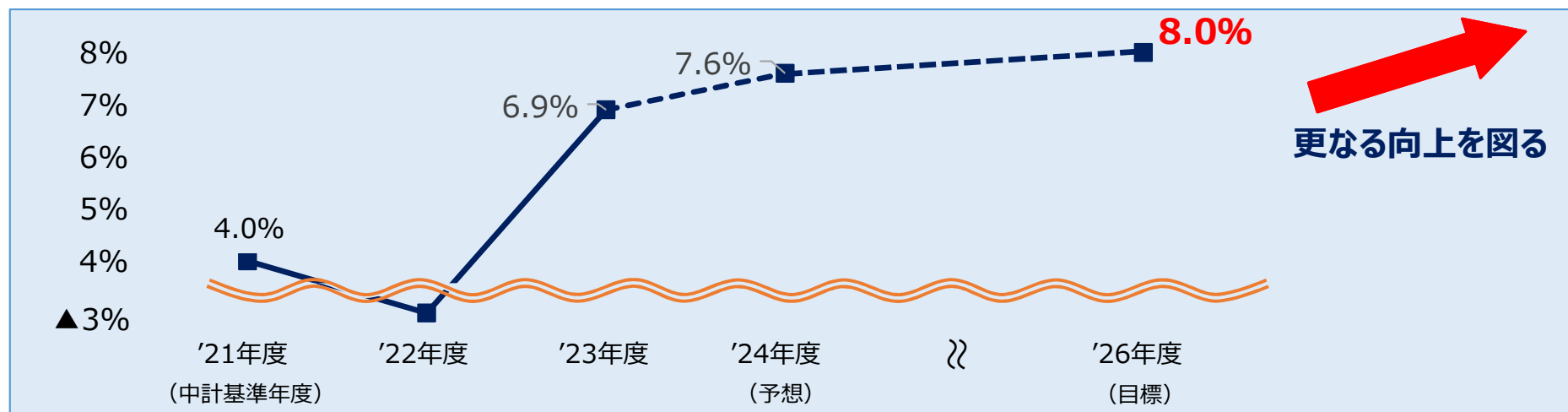
## ■ 中計5年間（'22～'26年度）のキャッシュ・フロー計画



## 4. 資本効率を意識した経営の推進

中計最終年度（'26年度）のROE目標を7%から8%へ上方修正。ROICのモニタリング等を通じて、**更なるROE向上に継続して取り組む**

### ■ ROEの推移



### 【資本効率向上に向けた取り組み】

#### 収益性 (売上高利益率)

- ・コスト上昇に対応した適切な価格改定の実施
- ・豪州製粉事業及びインドイースト事業の業績改善
- ・加工食品事業の新製品開発・事業構造の転換・生産性向上
- ・中食・惣菜事業の付加価値製品開発・生産性向上 など

#### 効率性 (総資産回転率)

- ・国内外各事業のシェアアップ・出荷・売上高増
- ・政策保有株式の一部を含む非事業資産の売却など、全社資産を縮減

#### 財務レバレッジ

- ・配当基準について、非経常的な特殊要因による損益を除外し、連結配当性向を'26年度までに「40%以上」から「50%目安」へ引き上げる

## 記載内容に関する注意事項

当資料に記載されている内容は、種々の前提に基づいたものであり、記載された将来の計画数値、施策の実現を確約したり、保証するものではありません。