

2025年3月期 第2四半期(中間期)決算説明会

2024年11月1日
株式会社日清製粉グループ本社

◎ 中期経営計画期間中のさらなる成長と

その先も見据えた成長について

- 意欲的な目標を掲げ取り組んできた中期経営計画について、最終年度（'26年度）数値目標に対する進捗が順調なため、上方修正を実施
- 中期経営計画期間（5年間）において営業利益は1.9倍、年平均成長率は14.1%となる見通し
- さらに、海外製粉事業をはじめとして、現中期経営計画後の成長を見据えた取組みについても実行

◎ 資本政策

- 資本市場との対話を通じて、株主還元をさらに積極化
- 政策保有株式についても、新たな目標を立て、年度ごとの縮減額を増額。中期経営計画期間以降も取組みを進めていく

日清製粉グループ本社の社長の瀧原です。

5月の決算説明会において示した経営戦略について、皆様に十分に理解されていなかったと考えました。資本市場の声も踏まえた上で、当社グループの等身大の姿を示したいと思い、この半年間社内で議論を進めた内容をお示しします。本日は当社グループの変化をご理解いただきたいと考えています。

中期経営計画の最終年度目標については、今期の通期業績予想がすでに目標を上回って順調であり、上方修正します。基盤事業である国内製粉事業での収益水準確保を行い、各成長事業での利益成長を目指していくことで、新たな目標達成を目指します。そして、2027年度以降の利益成長を踏まえた施策を今後2年半実行していきます。

また、資本政策については、さらなる株主還元として配当性向に対する考え方を変更し、増配を進めていきます。政策保有株式については、単に中計期間にとどまらず、より長期的なスパンで毎年売却を進めていきます。この点はしっかりと実績で示していきます。



目 次



- I. 第2四半期（中間期）実績、及び通期業績予想
- II. 中期経営計画2026 数値目標の上方修正
- III. 資本政策
- IV. ESGの取組み

P3をご覧ください。

プレゼンの目次です。

特に、中期経営計画2026 数値目標の上方修正、資本政策を重点的に説明させていただきます。

I. 第2四半期（中間期）実績、及び通期業績予想

4

P4をご覧ください。

まず、2024年度第2四半期実績と通期業績予想についてご説明します。

1. 第2四半期（中間期）実績

健康と信頼をお届けする



- ▶ 売上高は、海外製粉事業における出荷増および為替換算の影響、酵母・バイオ事業における販売増等により、**増収**
- ▶ 営業利益は、各事業において原材料費や輸送費、労務費等のコスト上昇が継続する中、海外製粉事業およびメッシュクロス事業の業績が堅調に推移したこと等により、**増益**
- ▶ 第2四半期の業績は、**業績予想に沿って順調に進捗**

※金額は億円未満四捨五入

(単位：億円)	2025年3月期 第2四半期（中間期） 実績	業績予想（7月公表）		前年実績	
			比		比
売上高	4,295	4,300	▲0.1%	4,269	+0.6%
海外売上高比率	32.0%	—	—	31.0%	—
営業利益	260	255	+2.0%	255	+2.0%
経常利益	271	265	+2.2%	265	+2.1%
親会社株主に帰属する 中間純利益	204	200	+1.8%	184	+10.4%

5

P5をご覧ください。

2024年度第2四半期決算概況です。増収増益となり、7月に上方修正した業績予想も達成しました。

利益面では、コスト上昇する中ではありましたが、海外製粉事業、メッシュクロス事業が堅調となり、増益となりました。

2. 第2四半期（中間期）営業利益 前年差分析

健康と信頼をお届けする



■ 営業利益 増減分析（前年差）

■ : 増益 ■ : 減益

'23年度上期実績		255億円	【増減益の主要因】
製粉事業 +7億円	販売収益	+1億円	: 外食需要等の回復、拡販取組み効果等による出荷数量の増加
	ふすま価格	+0億円	: ふすま価格は前年同期並で推移
	コスト関連他	▲7億円	: 物流費や労務費をはじめとしたコストの上昇等
	海外営業利益	+13億円	: 豪州等で出荷が堅調に推移したことに加え、為替換算影響もあり増益
食品事業 ▲8億円	販売収益	+0億円	: 拡売費の減益を出荷数量の増加でカバー
	コスト関連他	▲8億円	: 為替影響による輸入コストの増加、輸送費の上昇等
	海外営業利益	▲0億円	: 医薬品原薬の出荷減があったものの、プレミックス事業の販売数量増加等によりカバー
中食・惣菜事業		+0億円	: 原材料費、労務費等のコスト上昇があったものの、販売増や人時生産性の向上等によりカバー
その他事業 他		+6億円	: メッシュクロス事業の出荷好調、エンジニアリング事業の工事効率の改善等により増益
'24年度上期実績		260億円（前年差+5億円）	

6

P6をご覧ください。

第2四半期の各事業別の営業利益の増減要因を示すと、この表のとおりです。

前期は上期の業績が特に好調でありましたが、今期は全体としては、コスト増加要因等を各事業での頑張りで吸収して、好調であった前期を上回って増益となっています。

3. 2025年3月期 業績予想

健康と信頼をお届けする



- ▶ 売上高は、国内製粉事業における麦価改定に伴う小麦粉価格引下げの影響はあるものの、海外製粉事業における為替換算の影響やメッシュクロス事業における出荷増等により、**増収**を見込む
- ▶ 営業利益は、国内製粉事業は減益ながら、海外製粉事業、食品事業や中食・惣菜事業の増益、メッシュクロス事業における出荷増等により、**増益**を見込む
- ▶ 業績予想は、政策保有株式の更なる縮減を織り込み、親会社株主に帰属する当期純利益を**上方修正**

※金額は億円未満四捨五入

(単位：億円)	2025年3月期 業績予想	2024年3月期 実績	前年差	前年比
売上高	8,700	8,582	+118	+1.4%
海外売上高比率	32.8%	31.3%	－	－
営業利益	510	478	+32	+6.7%
経常利益	530	500	+30	+6.0%
親会社株主に帰属する 当期純利益	390	317	+73	+22.9%

7

P7をご覧ください。

5月に業績予想を公表した際には、2023年度は想定以上のペースで業績が拡大したことを踏まえて、各事業のそれぞれの実力値を冷静に見極めていくために、グループ全体では前年並みとしましたが、資本市場の期待・目線感とのギャップを認識いたしました。

その点を踏まえ、第1四半期の堅調な業績等から、7月に上期、通期とも当初予想を上方修正しています。

上期の業績予想を達成し、順調に推移しており、売上高、営業利益、経常利益は7月に修正した予想を据え置いております。

また、政策保有株式売却方針の変更を踏まえて、当期純利益のみ10億円の上方修正をしました。

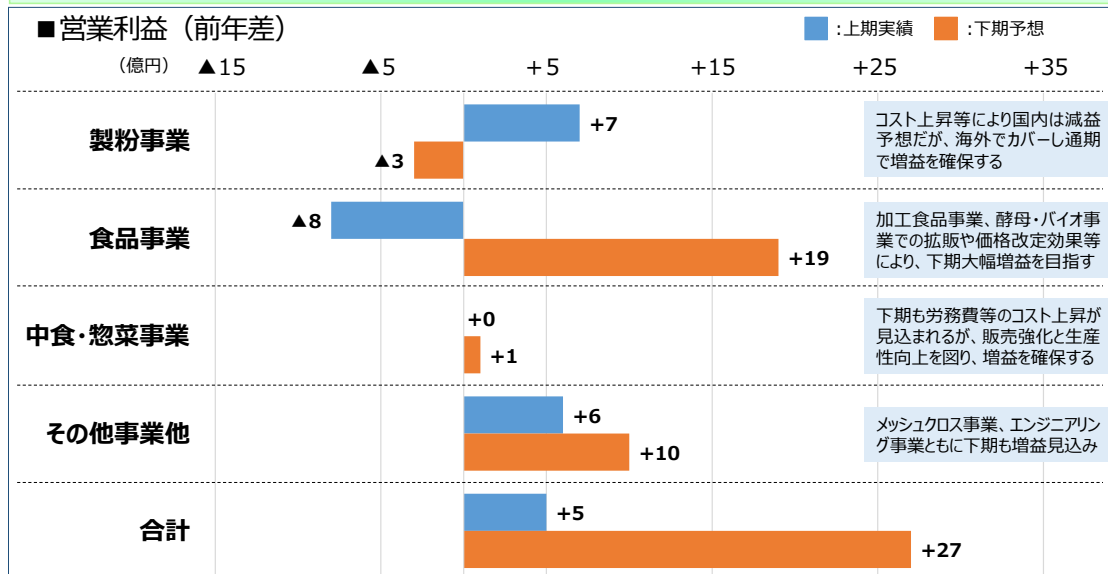
しっかりとこの数字を目指していきます。

4. 事業別営業利益 上期実績・下期予想 前年差

健康と信頼をお届けする



'24年度下期は上期に比べ増益幅が大きいが、前年下期に事業成長に向けた戦略経費を投入したこと等が要因。下期はその戦略経費投入効果を発揮し、**通期業績予想の達成を目指す**



通期予想（営業利益）に対する進捗はインライン

8

P8をご覧ください。

各セグメントの上期実績と下期業績予想の前年差の数字です。ご覧の通り、上期に比べて下期の増益額が大きくなっておりませんが、2023年度の下期は事業成長に向けた種まきとして戦略経費投入なども行ってきたため、上下のバランスでは、上期の業績が相対的に好調でした。

2024年度については、そうした種まきの成果も発揮していくことで、下期での増益を達成してまいります。特に、食品事業では急激な円安により、上期はコスト増が先行していましたが、この部分も価格改定が追い付き、新製品や販促施策の効果も踏まえて、下期は大きく増益を見込んでおります。

①事業ポートフォリオの再構築によるグループ成長力の促進

製粉事業は、国内では、水島工場新設が順調に進捗。米国では、サギノー工場増設が順調に進捗し、現在ウィンチェスター工場の増強にも着手。メッシュクロス事業は設備増強を図り、太陽光パネルの需要増に着実に対応

②豪州製粉事業・インドイースト事業の業績回復施策の推進

豪州製粉事業は、販売が堅調に推移するとともに製品価格の改定を実施。インドイースト事業は、販売は堅調であるものの、コスト上昇に伴う価格改定が遅れている状況

③研究開発戦略における目に見える成果の実現

高食物繊維小麦粉「アムリア」の健康機能性に関するエビデンスの取得を進める。加工食品事業においては、新製品等（※）の販売が堅調に推移

（※）パスタソース：マ・マー TAPPRINOシリーズ
冷凍食品：マ・マー THE PASTA 贅沢野菜シリーズ

④自動化省人化施策の効果発現

製粉事業では、水島工場へ導入する新技術の完成度を向上中。国内外の工場への横展開も視野に進める。中食・惣菜事業では、ロボット技術を使用した具材の盛り付け自動化設備を開発

P9をご覧ください。

2024年度における当社グループの一丁目一番地施策をこの4つとしており、上期の振り返りのポイントを記載しております。

①事業ポートフォリオの再構築によるグループ成長力の促進

業績が堅調な製粉事業では国内外での投資を進めていくとともに、メッシュクロス事業では、急速に市場拡大が進む太陽光向けのスクリーン印刷用資材の設備増強に向けて着実に投資を進めてきております。

②豪州製粉事業・インドイースト事業の業績回復施策の推進

改善に向けて取り組みを進めています。

③研究開発戦略における目に見える成果の実現

ヒット商品を世の中に出していきたいと考えており、特に日清製粉ウェルナでは商品開発体制の組織変更も実行しております。しっかりと成果を出してまいります。

④自動化省人化施策の効果発現

当社グループは製粉事業を祖業として、高い生産性を確立してまいりました。限られた人的資源を有効に活かしていくためにも、これまでグループとして培ってきたノウハウを踏まえた自動化、省人化を加速したいと考えており、各事業で取り組みを進めています。

Ⅱ．中期経営計画２０２６ 数値目標の上方修正

10

P10をご覧ください。

中期経営計画２０２６の数値目標の上方修正について説明いたします。

尚、中期経営計画について、その中に織り込んだ施策の実行については、まだまだ取り組むべきことがあり、中期経営計画自体を見直したり、新たな中期経営計画の策定を早める考えはございません。

一方で、中期経営計画の最終年度となる2026年度目標の達成がほぼ確実な中、この上期検討をし、上方修正いたしました。

1. 中期経営計画 最終年度数値目標 上方修正

健康と信頼をお届けする



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	—

11

P11をご覧ください。

当社は2022年10月に2022年度～2026年度までの5か年の中期経営計画2026を公表しました。その内容を振り返りますと、基準年である2021年度に対して、営業利益を294億円から480億円に増益させ、合わせてEPS、ROEの成長を目指すものでした。意欲的な目標を掲げたものでしたが、この数値目標の達成が見込まれ、その進捗が順調であるため、今回各項目とも上方修正します。

売上高は500億円上方修正し、9,500億円とします。これは2021年度に対しては2,703億円の増収となります。

営業利益は90億円上方修正し、570億円とします。これは2021年度に対しては276億円の増益となります。

EPSは30円上方修正し、140円とします。これは2021年度に対しては81円の増額となります。

ROEは1.0%上方修正し、8.0%とします。これは2021年度に対しては4.0%のプラスとなります。

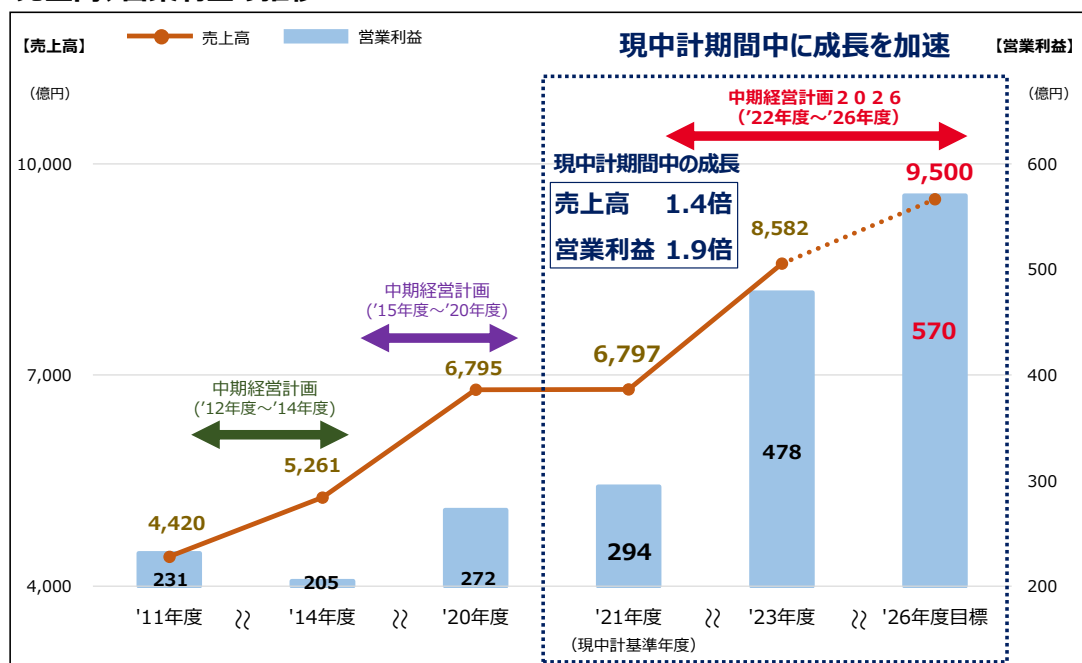
今回の上方修正により、当社グループは今後もさらなる企業成長を目指して取り組みを進めていくことをご理解いただきたいと思います。

2. 売上高、営業利益の推移

健康と信頼をお届けする



売上高、営業利益の推移



12

P12をご覧ください。

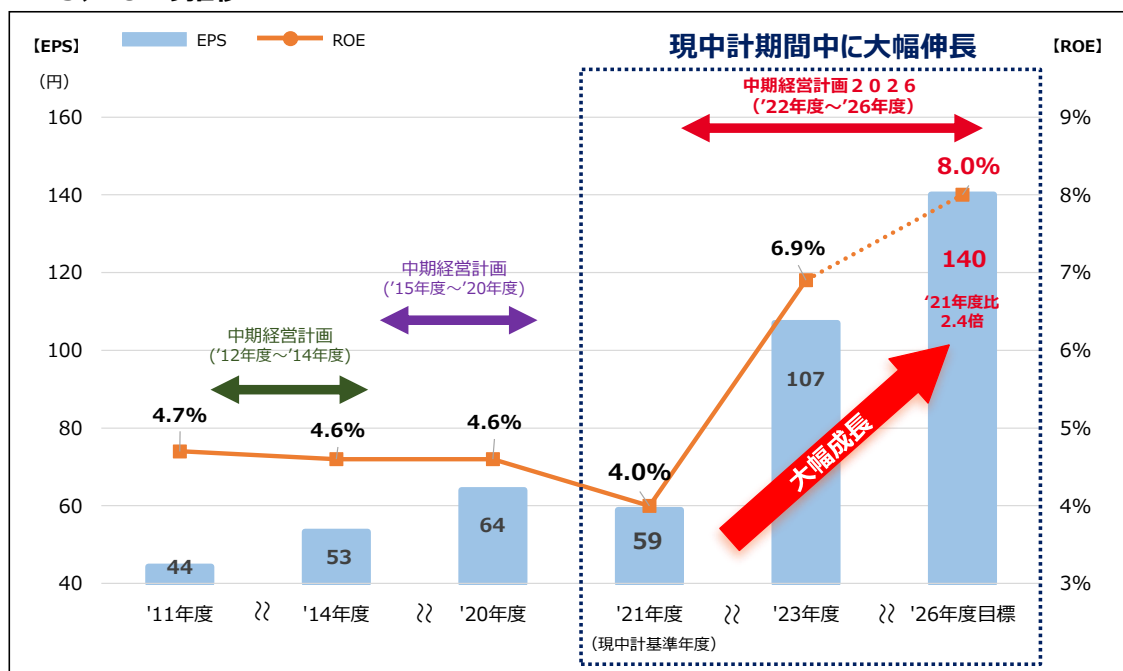
過去の中期経営計画と比較いただいても、売上高、営業利益とも格段に成長を目指していくことがご理解いただけると考えます。

3. EPS、ROEの推移

健康と信頼をお届けする



EPS、ROEの推移



13

P13をご覧ください。

EPS、ROEについても、同様に大きな拡大を実現し、さらに高みを目指していくことがご理解いただけると考えます。

4. 数値目標見直しにおける検証内容

健康と信頼をお届けする



■ 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）



14

P14をご覧ください。

2023年度に大きく収益向上させた国内製粉事業は今期減益見込みですが、今後どう収益基盤を確保するのか、議論をいたしました。また、中期経営計画に織り込んでおります、2～6の成長シナリオの各項目が今後どう見通せるのか、議論をしました。その結果としてお示しするものです。

尚、中期経営計画ではセグメント別の数字は開示しておりませんが、ここに記載の1～6の各項目について、当初の中期経営計画に織り込んだ目標利益に対して、今回の修正のインパクトを定性的に矢印で示しました。当然にそれぞれの事業ごとの収益水準に差があるため、ベクトルの角度が同じでも、全体に与える影響度は異なりますが、国内製粉事業、米国製粉事業、メッシュクロス事業での上方修正のインパクトが大きなものとなっております。

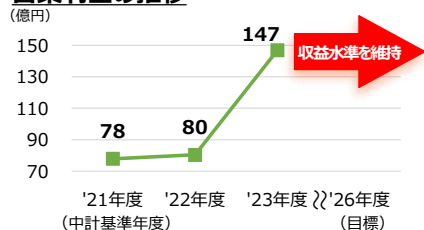
4-1. 国内製粉事業

健康と信頼をお届けする



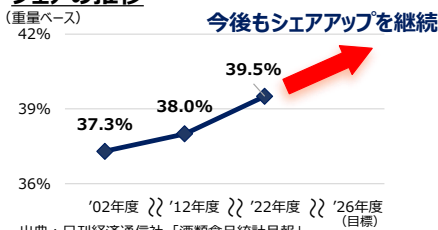
水島工場新設を含め、さらなる生産性向上に取り組むとともに、シェアアップや付加価値製品の拡販を推進し、**コア事業として高い収益水準を維持**

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「アミリア」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

P15をご覧ください。

国内製粉事業については、2023年度に格段に収益を高めました。水島工場の新設投資、熊本製粉買収など、必要な投資を進め、事業ポートフォリオを強化してきております。

2025年度に水島工場が稼働するため、その減価償却費負担はありますが、2026年度に向けては、そのインパクトを吸収し、高い収益水準を維持していきます。

シェアアップや高付加価値製品の拡販を継続し、生産性向上を図るとともに、その技術を世界に広がる当社の各工場に展開していきます。

また、熊本製粉の連結化でその収益を取り込みましたが、買収に際して検討してきましたシナジー効果の発揮はこれからとなります。シナジーは熊本製粉への収益貢献だけではなく、日清製粉にとっても販売、生産、物流、研究開発など様々な面で効果が期待され、双方で高めあうことができるテーマが沢山あると考えております。

4-2 ①. 豪州製粉事業の業績改善

健康と信頼をお届けする



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）



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だが、**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**

16

P16をご覧ください。

豪州製粉事業については、中期経営計画期間中に40億円の増益を目指していく予定としておりますが、まだ成果の発現は途上となっています。

これまでの2年半は、販売面での強みのある商品の開発、提案を図り、また様々なコストアップに対して必要な価格改定を進めてきました。販売基盤の確立により、出荷増が継続できるようになってきました。

また、昨年4月から日清製粉で海外事業本部長を務めている役員にて事業構造についての解析が完了し、今後は生産の合理化にも着手していくこととしています。

今期はERPの導入による一過性のコストが発生しておりますが、システム導入による効果も含めて、今後利益成長を加速できると考えております。

また、そうした取組みで豪州製粉事業の収益改善は中期経営計画期間以降も継続し、中期的なグループ全体の収益拡大に貢献できると考えております。

4-2 ②. インド イースト事業の業績改善

健康と信頼をお届けする



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

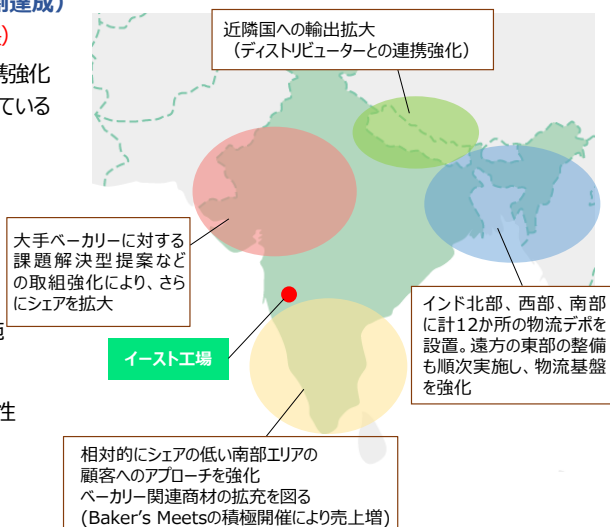
④ 生産性の高いイースト株の開発

- 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



17

P17をご覧ください。

インドイースト事業は、損益は赤字ではありますが、今後拡販を継続し、2023年度をボトムに改善をすることで、中期経営計画に利益貢献を目指していきます。

事業環境としては、当社が短期間で2割のシェアを確保した結果、競争環境が激化しました。また主原料の糖蜜などのコストも高止まりしています。そうした中、当社製品の品質の良さが認知され、引き続きシェア拡大を継続できております。また、コスト面でも糖蜜価格の低減が今後想定されております。

シェアが高い地域から拡販のスピードを考えて、価格改定も実施していきます。また、オリエンタル酵母のイースト株の保有は世界的にも有数であり、生産性向上に資する株の開発なども進め、コストダウンにも取り組んでいきます。

インド市場は世界最大の人口を有し、パンの需要も急速に伸びています。この市場の有望度に対する見方には何ら変化はなく、少し時間がかかりますが、しっかりと業績改善を進めていきます。

4-3. 米国製粉事業の成長

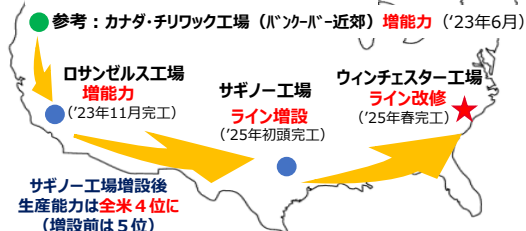
健康と信頼をお届けする



‘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



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。穀物相場変動に相關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

18

P18をご覧ください。

米国製粉事業は、中期経営計画期間中に大きく収益を拡大してきました。今後については、米国市場の様々なコスト上昇、ふすま相場の軟調などのマイナス要素はありますが、お客様との関係強化を図ります。また成長する市場での成長投資を実行することで拡販を図り、現在の高い収益水準を維持していきます。

ロサンゼルス工場は昨年増能力を完了し、現在はテキサス州サギノー工場の新ライン増設工事の完了が間もなくとなっています。加えて、バージニア州のウィンチェスター工場ではライン改修を行うことで生産能力を向上させていきます。

これらの生産能力増強に際しては、販売マージンが悪化しないように、年月をかけて拡販を進めていくこととしており、その効果は時間をかけて発現していくことになります。

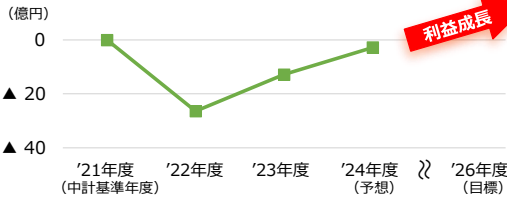
そのため、中期経営計画期間以降の業績拡大への寄与も期待できます。

今後も、米国市場の成長性を踏まえて、チャンスを見極めてさらなる投資機会についても検討していきます。

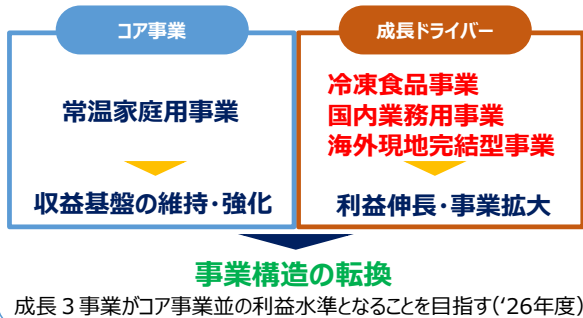
4-4. 加工食品事業の収益向上①

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



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

P19をご覧ください。

加工食品事業は常温家庭用事業で、家庭用小麦粉、天ぷら粉、唐揚げ粉、パスタなど非常に高いシェアを有する強い事業であります。この収益を維持した上で、成長ドライバーとして冷凍食品事業、業務用事業、海外現地完結型事業で利益成長を目指して行きます。そのためには、常温家庭用事業、成長事業の両方において、新製品開発の強化や販売チャネルの開拓を図っていきます。今年度中に、そのための大型販促施策も検討しており、この点は期待してお待ちいただければと考えております。

また、中期経営計画期間中に投資等を実行することで、生産性向上も目指して行きます。

当社グループの中では、製粉事業に次ぐ強い競争力を有しており、拡販とコストダウン両面で利益成長が期待できる事業です。

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

P20をご覧ください。

今年度は、加工食品事業でまずはベトナムでの現地販売をスタートさせました。ベトナムの生産工場を活用し、パスタソース、プレミックス等の現地販売を進めていきます。

私も7月にベトナムを訪問しましたが、外資系の外食チェーンではフライドチキンにパスタを添えて食べる習慣があり、今後パスタ消費の広がりが期待されます。

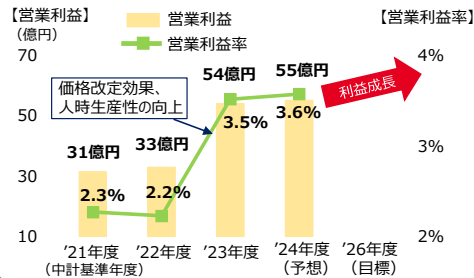
早めに市場でのプレゼンスを確保できるようにしたいと考えております。

また、早ゆでスパゲティは日本で需要が大きく伸長しておりますが、各製造拠点からの供給によって、現地販売の取組みを開始したところです。

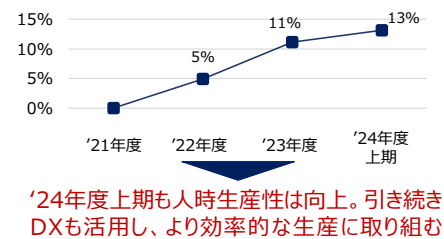
4-5. 中食・惣菜事業の収益向上

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)）



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

P21をご覧ください。

中食・惣菜事業は2023年度に大きく利益伸長しました。
この市場は食の外部化が進む中で、国内で成長が期待されます。
今後も安定的に利益を拡大させていけると考えております。

この事業は、労働集約型ではありますが、その点、自動化の効果が大きく期待されます。例えば、既におにぎりの生産工程は相当な省人化を実現できています。こうした成果を各工場に横展開するとともに、それ以外の商品群においても、自動化を進めてまいります。

また、製品開発において、日持ち技術の活用や、小麦粉、ミックス、パスタなど食に関する大手食品メーカーの知見も活かして、商品開発に取り組んでいます。

さらに、「おせち」において強みを有しておりますが、そのノウハウを活かした冷凍惣菜の開発にも注力して、売上拡大を進めていきます。

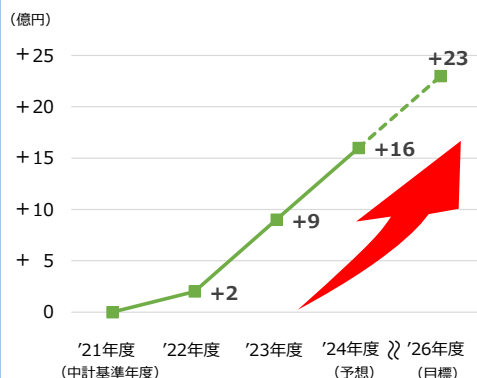
4-6. メッシュクロス事業の成長

健康と信頼をお届けする



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

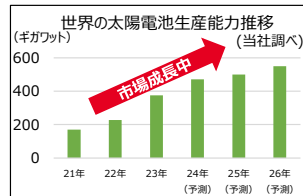
最終年度目標達成に向けた取組み

● 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繊メッシュ
- 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

22

P22をご覧ください。

メッシュクロス事業は2022年度以降大きく収益を拡大してきました。太陽電池市場は今後も成長が期待でき、当社製品への需要も中期的に拡大していくと考えております。

中期経営計画期間中にメッシュクロス事業の利益成長は23億円の増益を見込んでいますが、市場成長に合わせた技術革新を進めてくことで、その先の成長も期待できます。

事業成長に向けては、機械の導入だけで売上拡大を図れるものではなく、熟練の職人の技が必要です。投資と社員教育を並行して進める体制を構築しているところが、強みとなっております。

また、繊維メッシュ、金属メッシュの両方を有する企業として、太陽光以外の分野での売上増加も目指しております。そのことで一本足打法による事業集中リスクも回避していきます。

Ⅲ. 資本政策

P23をご覧ください。

資本政策について説明いたします。

■ 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**

P24をご覧ください。

当社グループは長らく配当性向40%以上という株主還元方針をとってきましたが、今後の収益拡大について自信を深める中で、今回の中期経営計画の最終年度の数値目標の変更と併せて、一段の株主還元を進めることとします。

具体的には、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%目安に引き上げることとします。今期から50%目安に向けて配当性向を引き上げてまいります。

1. 株主還元の強化②

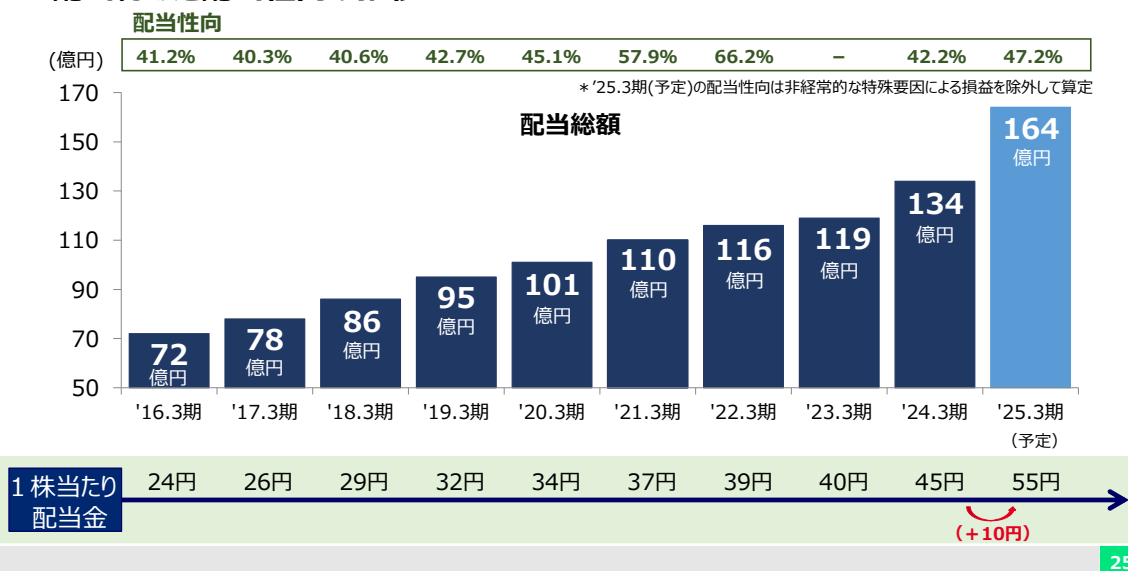
健康と信頼をお届けする



■ 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



P25をご覧ください。

このグラフはこの10年間の株主還元の強化の推移です。業績を大きく向上させてきたことを踏まえて、2023年度、2024年度と増配のペースを早めています。今期2024年度についても、当初5円の増配を予定していましたが、さらに5円増配し、10円増配を予定しております。これにより、非経常的な特殊要因を除いたベースの配当性向は47.2%を予定しており、先ほど述べた中期経営計画期間中の50%目安に近づけていきます。

株主還元は今後もタイミングを見据えて積極的に検討してまいります。

■ 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 _(※)	700億円以上

(※) '24年9月末時点の株価水準で計算

P26をご覧ください。

政策保有株式の縮減についても、さらに積極化していきます。この課題については、中期経営計画中に完了するものではなく、より長期にわたって取り組んでまいります。そのため、これまでは、今後中計3年間の間に150億円以上の縮減としておりましたが、今後5年間の間に400億円以上、年平均で80億円程度の縮減を図ることとします。

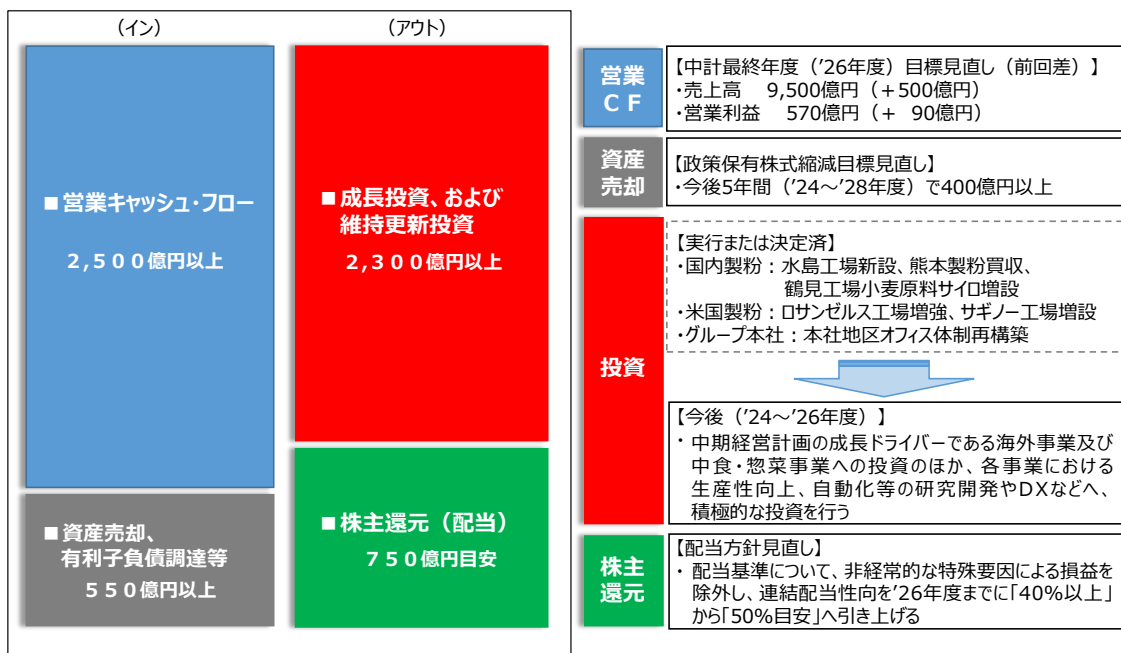
今後、相手との話し合いを進め、その進捗にもよりますので、年度ごとに変動もありますが、この目標に対して、さらなる上積みを図れるように注力してまいります。

3. 今後の投資について

健康と信頼をお届けする



■ 中計5年間（'22～'26年度）のキャッシュ・フロー計画



27

P27をご覧ください。

今後の投資についてご説明します。中計5年間で稼ぐ営業キャッシュフローと政策保有株式売却等の資産売却で得られるキャッシュは3,050億円以上になると見込んでおりますが、高い投資水準と積極的な株主還元で、すべて使い切りたいと考えております。

投資水準については中期経営計画以前と比べると高い水準になっております。中期経営計画中に投資決定した大型投資だけでも、記載の通りです。国内では水島工場新設、熊本製粉買収、さらには鶴見工場の小麦原料サイロの増設を進めていきます。海外では米国製粉工場の増設を進めております。また、本社地区のオフィス再編も実施いたします。

今後についても、事業ポートフォリオの再構築を進めていく上で、さらに積極的な投資を各事業で進めていきます。将来の成長に向けた投資を行い、売上拡大や生産性向上につなげていきます。それらの投資については、単に中期経営計画期間中の効果だけを見据えたものではなく、2027年度以降の事業成長に資するものを検討し、実行していきます。

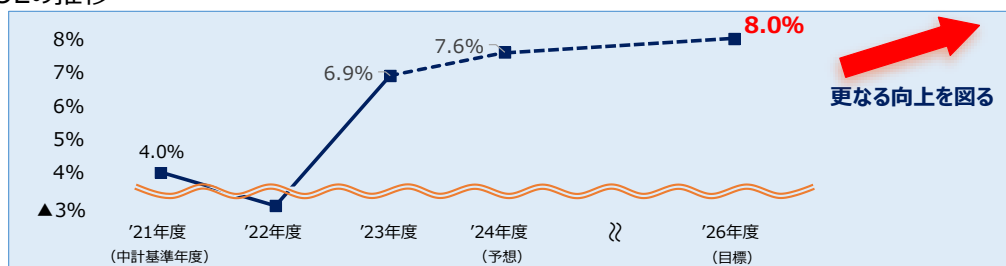
4. 資本効率を意識した経営の推進

健康と信頼をお届けする



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

28

P28をご覧ください。

ROEについては各事業で収益性向上を図るとともに、政策保有株式の売却、資本効率の悪い設備、資産等の整理を行っていくことで水準を高めていきます。

また、資本効率の指標として、ROICについても、グループとしてしっかりと確認していきます。具体的には投資に際しては、投資案件ごとのリスクを確認し、投資効率を意識して、各事業ごとのROICを向上させていきます。

IV. ESGの取組み

P29をご覧ください。

ESGについて説明いたします。

持続的成長を支える人材と組織づくりに向けて、以下の取組みを実行

人材力の向上

採用力強化

(※1) 2025年卒より導入。

対象は (株)日清製粉グループ本社、日清製粉(株)、(株)日清製粉ウエルナ、(株)日清製粉デラフロンティアの4社の新卒採用

採用ブランディングの強化
グループ一括採用、職種別採用 (※1)
リファラル (社員紹介) 採用の導入

育成力強化

経営人材候補者向けの育成施策強化
DX、グローバル人材育成のための施策強化
主体的・継続的な学習機会の支援拡充

組織力の向上

活用力強化

人材交流の促進
ポジションに求める要件の整備

生産性向上

DE&I (※2) の推進

(※2) ダイバーシティ (多様性)、エクイティ (公正性) & インクルージョン (包含性)
公平性を担保し、個々の個性を互い尊重しながら、成長できる環境づくりを目指す考え方

ワークエンゲージメント向上による生産性向上
多様な人材の活躍推進

人事賃金制度の見直し

人材活用を支えるための制度構築

役割と成果に報いる等級・評価制度
市場競争力を意識した報酬制度
多様な人材の確保に対応した雇用制度

当社グループの持続的成長戦略の実現に貢献

P30をご覧ください。

企業として永続的に成長していく上では、人材確保が重要です。2025年4月の新卒採用からグループ一括採用を開始しました。学生からは、職種別採用のメニューやグループとしての多様性を理解できるようになったと評価されており、採用力が高まったと考えております。

また、人事賃金制度については、社長就任以降、検討を重ねてきましたが、まずは管理職において進め、役割に応じた給与体系を徹底していきます。

2. 環境課題中長期目標の進捗①

(E) 環境

健康と信頼をお届けする



■環境課題中長期目標とその進捗

取組みテーマ	目標	'23年度実績 (基準年度対比)
気候変動への対応	'30年度 グループの自社拠点でCO ₂ 排出量50%削減 ('13年度比)	13%削減 (OYI (※)含む) 29%削減 (OYI含まず) ※Oriental Yeast India Pvt.Ltd.
	'50年 カーボンニュートラルに向けてグループの自社拠点 でCO ₂ 排出量実質ゼロ	
	サプライチェーンにおけるCO ₂ 排出量の削減	
食品廃棄物への対応	'30年度 原料調達からお客様納品までの食品廃棄物の 50%以上削減 ('16年度比、惣菜3社は '19年度比) ※対象は国内グループ会社	60%削減
容器包装廃棄物への対応	'30年度 化石燃料由来のプラスチック使用量の25%以上 削減 ('19年度比) ※対象は国内グループ会社	10%削減
水資源への対応	'40年度 工場の水使用量原単位30%削減 ('21年度比)	3%削減

・現時点において上記に熊本製粉㈱の新規連結分は未集計

31

P31は環境の中長期目標とその進捗を記載しました。

CO₂排出量削減の主な取組み①

製粉事業

- 鶴見工場でオフサイトPPAによる太陽光発電設備の導入と非化石証書により、使用電力を100%実質再生可能エネルギー化（'23年11月～）
- 現在建設中の水島工場（'25年5月～予定）においても、オンサイトPPAによる太陽光発電設備の導入を計画

約27千トン/年の
CO₂削減

太陽光発電設備 導入スケジュール

2023年 2月	福岡工場	オンサイトPPA開始
2023年 11月	鶴見工場	オフサイトPPA開始
2025年 5月	水島工場	オンサイトPPA開始（予定）



オフサイトPPA 太陽光発電設備（一部）

製粉事業の'30年度CO₂排出量50%削減目標（'13年度対比）を'24年度に前倒しで実現する見込み。引き続き、再生可能エネルギーの積極的な活用を進めCO₂削減に取り組む

P32とP33は各事業における取組み進捗の内容です。製粉事業、加工食品事業、メッシュクロス事業の事案を記載しましたが、それ以外の事業でも着実に取組みが進んでいます。

2023年度に、グループの一丁目一番地施策として環境政策を掲げて、私が旗振りをしてまいりました。その中で日本最大の製粉工場である当社の国内の小麦粉生産の1/4を占める鶴見工場での使用電力を100%再生可能エネルギーとする決定をしたことを踏まえて、各事業で環境への関心が高まり、今では各事業が競い合うように取組みを進めています。

私からの説明は以上です。

2. 環境課題中長期目標の進捗②

(E) 環境

健康と信頼をお届けする



CO₂排出量削減の主な取組み②

加工食品事業

- 海外6拠点（※）での非化石証書の導入による電力100%実質再生エネルギー化（'24年度中）
（※）タイ日清製粉、タイ日清テクノミック、ベトナム日清製粉、ベトナム日清テクノミック、トルコ日清製粉、新日清製粉食品（青島）
約11千トン/年のCO₂削減
- マ・マーマカロニ(株)神戸工場のカーボンニュートラル化（'24年7月～）
（バイオマス発電や非化石証書等を活用した再生エネルギー由来の電力の使用）
約5.2千トン/年のCO₂削減

加工食品事業の'30年度CO₂排出量50%削減目標（'13年度対比）を'24年度に前倒しで実現する見込み

メッシュクロス事業

- 静岡菊川工場において、静岡県産CO₂排出量ゼロの電気を導入（'24年4月～）
約1.0千トン/年のCO₂削減
- 山梨都留工場、静岡菊川工場に続き、本社（東京都日野市）においても再生可能エネルギー由来のCO₂フリー電力へ切替（'24年5月～）

国内全拠点における電力使用に伴うCO₂排出量が実質ゼロになる見込み

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。