

2026年3月期 第2四半期(中間期) 決算説明会

株式会社日清製粉グループ本社
2025年10月31日



目 次



I．第2四半期（中間期）実績、及び通期業績予想

II．企業価値向上への取組み

Appendix

◎ 業績回復に向けた取組み進捗 – 回復の遅れはあるものの確実に前進 –

- '25年度上期は減益、業績予想未達。減益、未達の主因は海外製粉事業、加工食品事業、メッシュクロス事業。海外製粉事業では拡販、コストダウンで下期に巻返しを図る。加工食品事業は回復の遅れはあるものの、上期で底打ち。メッシュクロス事業も下期から回復軌道へ
- '24年度の減益の主因であったコスト増加への対応が不十分であったこと、健康食品事業での医薬品原薬の減益低迷については、今上期中に対応施策を実行中。今後、効果が期待される
- 通期業績予想は海外製粉事業、加工食品事業、メッシュクロス事業の回復の遅れで減額するものの、下期は施策効果で大幅増益を目指す

◎ インドイースト事業での減損実施

- 今後も市場成長は期待できるが、当面は厳しい競争環境が想定されることから、事業計画を見直し、減損を実施。中長期的なスパンでの事業成長を目指していく

◎ 資本効率の改善に向けた取組み

- 更なる資本効率の改善に向け、200億円（上限）の自己株式取得を実施する。自己株式の取得については、財務状況を踏まえ、今後も機動的に対応する。また、配当についても、期初に公表した通りの増配を予定
- 中計期間中に稼ぎ出すキャッシュについては、投資と株主還元で使い切る

日清製粉グループ本社社長の瀧原です。P3をご覧ください。
本日お伝えしたい3つのポイントをご報告します。

一つ目は、5月の決算説明会で申し上げてまいりました業績回復に向けた取組みの進捗について、回復の遅れはあるものの確実に前進しております。遅れが生じている点については私の責務として対処しております。2025年度上期は減益となり、また業績予想も未達となりました。減益・未達の主因は海外製粉事業、加工食品事業、メッシュクロス事業です。海外製粉事業では拡販、価格改定、コストダウンで下期巻返しを図り、加工食品事業は上期で底打ちし、メッシュクロス事業も下期から回復軌道に乗せていきます。

また、2024年度の減益の主因であったコスト増加への対応が不十分であったこと、及び健康食品事業での医薬品原薬の出荷低迷については、上期に対応施策を実行しており、今後効果を出していきます。

通期業績予想は海外製粉事業、加工食品事業、メッシュクロス事業の回復の遅れで減額するものの、下期は施策効果で大幅増益を目指します。

二つ目は、インドイースト事業での減損を実施しました。今後も市場成長は期待できますが、当面は厳しい競争環境が想定されることから、事業計画を見直し、減損を実施し、中長期的なスパンでの事業成長を目指します。

三つ目は、業績面は厳しいものの、増配見通しは変更せず、更なる資本効率の改善に向け、200億円を上限とする自己株式取得を実施し、お示ししてきたように中計期間中に稼ぎ出すキャッシュは、投資と株主還元で使い切ります。

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、2025年度第2四半期実績、通期業績予想についてご説明させていただきます。

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小麦相場の下落や為替換算の影響等があったものの、エンジニアリング事業における大型工事の増加や酵母・バイオ事業、及び中食・惣菜事業等の販売が堅調に推移したことにより、**増収**
- ▶ 営業利益は、国内製粉事業における水島工場稼働に伴う立上げ費用の発生、海外製粉事業での出荷減及び為替換算の影響等による減益、加工食品事業におけるコスト上昇等の影響、及びメッシュクロス事業における出荷減等により、**減益**
- ▶ 中間純利益は、政策保有株式の縮減を進めたものの、インドイースト事業の減損損失の計上により、**減益**

※金額は億円未満四捨五入

(単位：億円)	2026年3月期 第2四半期（中間期） 実績	前年実績		業績予想（5月公表）	
			比		比
売上高	4,313	4,295	+0.4%	4,350	▲0.8%
海外売上高比率	28.2%	32.0%	－	－	－
営業利益	226	260	▲13.0%	240	▲5.7%
経常利益	248	271	▲8.5%	260	▲4.7%
親会社株主に帰属する 中間純利益	103	204	▲49.3%	190	▲45.7%

5

P5をご覧ください。

冒頭申し上げましたように、2025年度第2四半期は増収ではありましたが減益となりました。

売上高は、海外製粉事業における小麦相場の下落や為替の影響等がありましたが、エンジニアリング事業の増収や酵母・バイオ事業、中食・惣菜事業の販売が堅調に推移し、増収となりました。

利益面では国内製粉事業での水島工場立上げ費用の発生に加えて、海外製粉事業での出荷減と為替換算影響、加工食品事業でのコスト上昇、メッシュクロス事業での出荷減等により、営業利益、経常利益は減益となりました。

また、中間純利益は政策保有株式の売却益の計上はありましたが、インドイースト事業での減損損失の計上で大きく減益となりました。

2. 第2四半期（中間期）実績（セグメント別）

健康と信頼をお届けする



（単位：億円） （億円未満四捨五入）	前年実績	2026年3月期 第2四半期（中間期） 実績	前年差	前年比	業績予想差 （5月公表）	業績予想比 （5月公表）
売上高 （うち、海外売上高）	4,295 (1,372)	4,313 (1,216)	+18 (▲156)	+0.4% (▲11.4%)	▲37 —	▲0.8% —
製粉	2,287	2,117	▲171	▲7.5%	—	—
食品	1,019	1,085	+66	+6.5%	—	—
中食・惣菜	785	843	+58	+7.3%	—	—
その他	203	268	+65	+32.1%	—	—
営業利益 （うち、海外営業利益）	260 (94)	226 (70)	▲34 (▲24)	▲13.0% (▲25.2%)	▲14 —	▲5.7% —
製粉 （前年実績補正後）※	155 (161)	131	▲23 (▲30)	▲15.1% (▲18.5%)	—	—
食品 （前年実績補正後）※	39 (35)	37	▲2 (+2)	▲6.1% (+6.1%)	—	—
中食・惣菜 （前年実績補正後）※	34 (33)	34	+0 (+2)	+0.5% (+4.6%)	—	—
その他 （前年実績補正後）※	32 (32)	26	▲6 (▲6)	▲20.0% (▲18.7%)	—	—
調整（セグメント間取引消去等）	▲0	▲2	▲2	—	—	—
経常利益	271	248	▲23	▲8.5%	▲12	▲4.7%
親会社株主に帰属する中間純利益	204	103	▲100	▲49.3%	▲87	▲45.7%

※2026年3月期より全社費用の各セグメントへの配賦基準を変更。参考として当該変更影響補正後の前年実績・前年差・前年比を併記

P6はセグメント別の実績です。

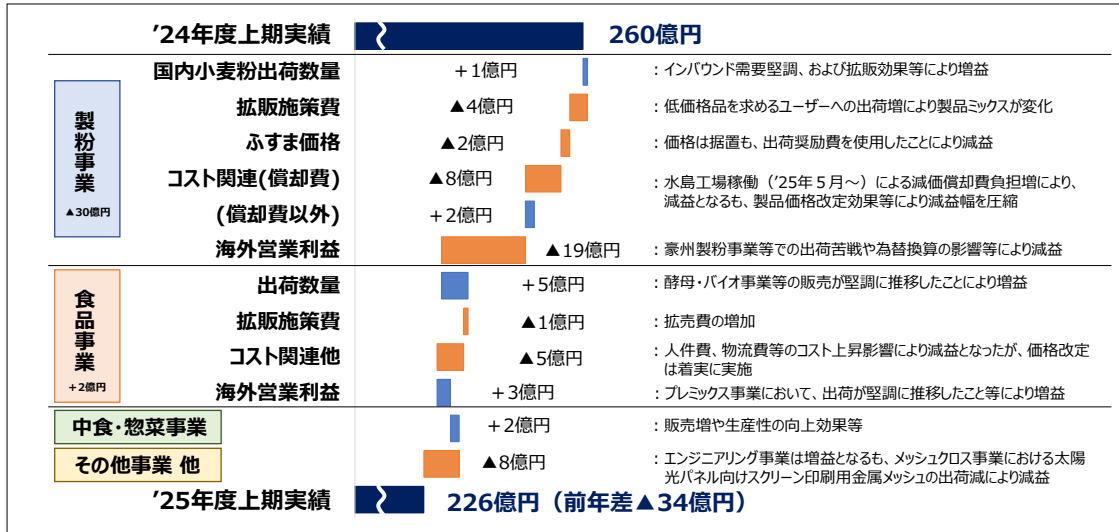
3. 第2四半期（中間期）営業利益 前年差分析

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



7

P7をご覧ください。

各セグメント別の営業利益の増減要因を示すと、この表の通りです。

海外製粉事業とその他事業に含まれるメッシュクロス事業でのマイナスが主因となっております。

4. 今期の一丁目一番地施策 上期振り返り

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、水島工場の稼働に伴い岡山工場、坂出工場をそれぞれ7月、9月に閉鎖。米国では7月にウィンチェスター工場の増強工事が完了。また、'26年3月までの日清ファルマ㈱の事業整理を推進中（ファインケミカル事業＝終了、健康食品事業＝グループ内移管）

②インフレ環境での人件費を含むコスト増加への対応

国内主要各事業にて、'25年7月、8月からの製品価格改定で人件費を含むコスト上昇分を踏まえた改定を着実に実施。期中での改定のため、上期での価格改定効果は限定的となるも、下期はフルに発現する見込み

③豪州製粉事業の収益拡大と新戦略による構造改革

今上期は、厳しいインフレ環境の長期化を背景とした消費の減退により、出荷が苦戦。コスト上昇も続く中、業績は前年を大きく下回った。下期は上期中に準備した拡販に向けた各施策や製品価格改定、コスト改善施策を実行していくことで、業績回復を図る

④インドイースト事業の黒字化に向けた着実な業績向上

足元の事業状況を精査し、事業計画について再検証を行った結果、当該事業計画を下方修正することとし、当第2四半期にて固定資産の減損損失を計上（詳細は次ページ）

⑤自動化省人化施策のスピードアップ

水島工場に新技術（製造工程における自動制御装置、自動荷揃えロボット等）を導入。中食・惣菜事業では、サンドイッチ等の製造工程や各検査工程の自動化テーマが進展。また、㈱ノムラフーズにおいて「次世代型冷凍工場」（新工場）の建設を決定。最先端の自動化技術を導入する予定

8

P8をご覧ください。

2025年度における当社グループの一丁目一番地施策をこの5つとしております。

この中で、一つ目の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については、健康食品事業での事業再編を進め、また伸ばしていく事業についての投資の検討、実行を進めております。

二つ目のインフレ環境での人件費を含むコスト増加への対応については、前期の減益の主要因であったことを踏まえて、これまでの遅れ分も含めて、今期はコスト増加に対して適切な価格改定を進めております。

また、五つ目の自動化省人化施策については、中食・惣菜事業での効果実現に向けて、京都の㈱ノムラフーズでの新工場建設を決定し、最先端の自動化技術を導入していく予定です。

一方で三つ目の豪州製粉事業については、新戦略は進めているものの、市場環境の厳しさもあり、業績が低迷しており、下期に向けて立て直しに取り組んでいます。

また、四つ目のインドイースト事業については、前述の通り、事業計画の見直しを行い、減損損失を計上しました。減価償却費負担の減少も踏まえて、来年度の黒字化を目指してまいります。

5. インドイースト事業の減損損失について

足元の厳しい利益水準をベースに、現在のインドイースト事業の事業計画について実現可能性を慎重に検証し、新たな事業計画を策定した結果、当初の事業計画から大きく乖離することとなり、2026年3月期第2四半期にて減損損失を計上

■ 減損損失

- ・ 51億ルピー（約87億円）

■ 減損に至った主な要因

- ・ ウクライナ情勢等を背景とした各種イースト原材料、および燃料関連相場の高止まり
- ・ 競争環境の激化に伴う、製品価格転嫁の遅れ
- ・ 直近でのエタノール用イーストの販売低迷等（年度当初に想定し得なかった施策の進捗遅れ）

■ 今後のインドイースト事業の業績見通し

- ・ 減価償却費負担の減少もあり、'26年度に黒字化する見通し

■ 連結業績への影響

- ・ 業績予想の修正（通期連結業績予想の下方修正）
- ・ 減価償却費負担の減少額（年間約7億円の見通し、'25年度は半分の約3億円の見通し）
- ・ 年間配当は当初予想から修正なし（前期から5円増配し、1株当たり60円を予定）

P9をご覧ください。

ご説明してきましたようにインドイースト事業で減損損失約87億円を計上しました。

インドイースト事業は2022年8月に稼働を開始し、順調にシェア拡大を進めてきましたが、様々なコスト上昇の中、製品価格転嫁が遅れ、また新たに取組みを開始したエタノール用イーストの販売が低迷しており、今般事業計画の見直しを行ったことにより、減損損失を計上しました。

これにより上期実績、通期予想の純利益が大きく減益となりますが、年間配当については修正いたしません。

6. 2026年3月期 業績予想

健康と信頼をお届けする



- ▶ インドイースト事業の減損損失計上のほか、海外製粉事業、加工食品事業、メッシュクロス事業での業績回復の遅れ等により、本年5月15日に公表した当初業績予想を修正
- ▶ 売上高は、国内製粉事業において麦価改定に伴う小麦粉価格の引下げはあるものの、中食・惣菜事業における販売増、エンジニアリング事業における大型プラント工事の増加等により、増収を見込む
- ▶ 営業利益、経常利益は、国内製粉事業において水島工場稼働に伴う立上げ費用が発生しているが、各事業における拡販、価格改定及びコスト削減等の改善策効果が下期に発現することにより、増益を見込む
- ▶ 当期純利益は、政策保有株式の縮減を進めるが、インドイースト事業での減損損失計上により、減益を見込む

※金額は億円未満四捨五入

(単位：億円)	2026年3月期 業績予想 (10月公表)	前年実績			業績予想（5月公表）		
			差	比		差	比
売上高	8,700	8,515	+185	+2.2%	8,700	±0	0.0%
海外売上高比率	29.9%	30.8%	－	－	30.1%	－	－
営業利益	470	464	+6	+1.3%	500	▲30	▲6.0%
経常利益	500	492	+8	+1.6%	530	▲30	▲5.7%
親会社株主に帰属 する当期純利益	300	347	▲47	▲13.5%	390	▲90	▲23.1%

10

P10をご覧ください。

通期業績予想については、インドイースト事業での減損損失の計上に加えて、海外製粉事業、加工食品事業、メッシュクロス事業での業績回復の遅れを踏まえて、営業利益、経常利益、当期純利益とも減額しております。

しかしながら、下期は各事業での施策効果を踏まえて大きく増益を見込み、通期でも営業利益、経常利益は前年をクリアする見込です。

7. 2026年3月期 業績予想（セグメント別）

（単位：億円） （億円未満四捨五入）	前年実績	2026年3月期 業績予想	前年差	前年比	業績予想差 （5月公表）	業績予想比 （5月公表）
売上高 （うち、海外売上高）	8,515 (2,622)	8,700 (2,599)	+185 (▲23)	+2.2% (▲0.9%)	－ (▲23)	－ (▲0.9%)
製粉	4,436	4,340	▲96	▲2.2%	－	－
食品	2,063	2,170	+107	+5.2%	－	－
中食・惣菜	1,561	1,640	+79	+5.1%	－	－
その他	456	550	+94	+20.7%	－	－
営業利益 （うち、海外営業利益）	464 (171)	470 (173)	+6 (+2)	+1.3% (+1.2%)	▲30 (▲22)	▲6.0% (▲11.3%)
製粉 （前年実績補正後）※	281 (294)	278	▲3 (▲16)	▲1.1% (▲5.4%)	▲14	▲4.8%
食品 （前年実績補正後）※	64 (55)	77	+13 (+22)	+20.2% (+40.1%)	▲3	▲3.7%
中食・惣菜 （前年実績補正後）※	58 (56)	60	+2 (+4)	+2.9% (+7.8%)	－	－
その他 （前年実績補正後）※	63 (62)	55	▲8 (▲7)	▲12.0% (▲10.6%)	▲13	▲19.1%
調整（セグメント間取引消去等）	▲2	0	+2	－	－	－
経常利益	492	500	+8	+1.6%	▲30	▲5.7%
親会社株主に帰属する当期純利益	347	300	▲47	▲13.5%	▲90	▲23.1%

※2026年3月期より全社費用の各セグメントへの配賦基準を変更。参考として当該変更影響補正後の前年実績・前年差・前年比を併記

P11はセグメント別の業績予想です。

8. 営業利益（事業別） 上期実績・下期予想 前年差

健康と信頼をお届けする



上期は減益となったが、下期は価格改定効果の発現、各施策の実行等により、前期大きく低下した利益水準を回復させていく

営業利益（前年差）

（億円）

▲30

▲15

0

+15

+30

：上期実績

：下期予想

国内製粉事業

▲11

▲5

水島工場稼働に伴う減価償却費の増加により下期も減益を見込むが、減益幅の圧縮に引き続き取り組む

海外製粉事業

▲19

+19

上期中に進めた拡販、コストダウン施策の効果発現により、下期は業績が回復する見込み

食品事業

+2

+20

加工食品事業において、上期は限定的だった価格改定効果等が、下期に発現する見込み

メッシュクロス事業

▲16

+2

上期業績をボトムに下期は金属メッシュ（新スベック品）の販売拡大により、業績回復を見込む

小計

▲44

+36

全社計

▲34

+40

12

P12は事業別営業利益の上期、下期の前年差です。

下期は大きく利益を回復する見通しとしております。海外製粉事業、食品事業、メッシュクロス事業において、前期下期に大きく収益を落としましたが、そこからの回復を見込んでおります。

国内製粉事業については、水島工場稼働に伴う減価償却費負担があるものの、それ以外の施策でマイナスを減じます。

海外製粉事業においては、豪州での拡販、価格改定、コストダウン効果の発現と、米国での出荷増加が見込まれており、増益に転じていきます。

食品事業について、加工食品事業は前期に価格改定の遅れ等で大きく収益を落としていましたが、コストへの追付きを果たすとともに、新製品を含めた拡販効果を発現させます。また、インドイースト事業の減損に伴う償却費の負担減少に加え、健康食品事業における事業再編の効果も表れてきます。

メッシュクロス事業は、太陽光パネル向けスクリーン印刷用金属メッシュで高機能製品の生産体制が整い、その売上貢献により上期で業績が底打ちし、回復に転じます。

9. 中期経営計画 数値目標の進捗

中期経営計画の最終年度目標に対する進捗

	'21年度 実績 (中計基準年度)	'24年度 実績	'25年度 予想 (10月修正)	'26年度 目標 (中計最終年度)
売上高 (億円)	6,797	8,515	8,700	9,500
営業利益 (億円)	294	464	470	570
EPS (円)	59	117	104	140
ROE (%)	4.0	7.0	6.3	8.0

- 成長ドライバーと位置付ける海外製粉事業は、この中計期間中に大きく事業規模を拡大させてきたが、'25年度上期は、豪州製粉事業において業績が苦戦
- 中計期間中に大幅な利益伸長、事業規模の拡大を目指す加工食品事業においても、現状、業績が低迷
- メッシュクロス事業は、'23年度以降成長を遂げてきたが、主力のスクリーン印刷用金属メッシュの販売数量減の影響により減益

▼
'25年度通期業績予想の下方修正もあり、グループ全体の成長ベースはやや減速しているが、各事業において施策を推進し、下期以降業績を回復させ、再び成長軌道に戻していく

13

P13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、昨年10月にその進捗を踏まえて、各項目を上方修正しました。しかしながら、2024年度下期は想定以上のコスト増加や医薬品原薬の販売不振等があり、また本年度上期も豪州製粉事業、メッシュクロス事業等の業績が低迷し、全体として足踏み状態となりました。2025年度下期以降はご説明した施策を講じて、再び成長軌道に戻してまいります。

中期経営計画の最終年度目標については、ハードルとしては高いですが、目標として目指してまいります。

Ⅱ．企業価値向上への取組み

1) グループの成長を牽引する各事業の進捗

2) 資本政策の更なる強化（進捗）

3) E S Gの取組み

P14から企業価値向上に向けた取組みをご説明します。

1) - 1. 国内製粉事業

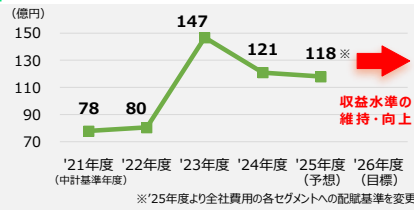
基盤事業

健康と信頼をお届けする



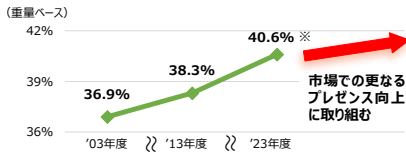
コスト構造の改善に向けた不断努力とトップラインの維持・拡大に向けた継続的な取組みにより、当社グループの基盤事業として、その事業基盤を確固たるものにしていく

営業利益の推移



今期は水島工場稼働に伴う減価償却費負担(約20億円)により減益予想だが、除却償却費負担では各施策を進め、増益を目指す

<販売シェア推移>



出典：日経経済通信社「酒類食品統計月報」

'25年度の収益確保、および持続的成長に向けた取組み

小麦粉価格改定（'25年7月～）の実施

お客様のご理解をいただき、小麦価格の変動分に加えて、輸送費、人件費等のコスト上昇分を踏まえた価格改定を実施
→前年に発生したコスト増加（収益影響）分を含め、今期中に取り戻せる見込み

コスト構造の改善

水島工場稼働／岡山工場、坂出工場閉鎖

水島はIoT、AI、ロボット等を駆使した「スマート工場」として、広範囲に亘る業務で自動化を実現

→一定時間（夜間等）の製造ラインの無人化対応等、
ローコストオペレーションの確立に向けた取組みを推進



'25年5月に竣工した水島工場は順調に稼働。内陸2工場の閉鎖も予定通り完了（岡山工場：7月、坂出工場：9月）

水島工場稼働によるプラス効果は、'26年度以降中期的に時間をかけて発現

トップラインの維持・拡大 ～食文化の創発～

- ・高食物繊維小麦粉「アムリア」をはじめとした高付加価値製品の拡販
- ・価値提案型の営業活動の更なる強化



15

P15をご覧ください。

国内製粉事業は、当社グループのコア事業で、国内におけるトップシェアと競争力を有しております。

今期については水島工場が稼働し、減価償却費負担がありますが、さらなる拡販とコストダウンを推進し、そのマイナス幅をできる限り減じていきます。そして、今期は人件費等のコスト増加を含めた価格改定も実施しております。今後も基盤となる収益水準を維持、拡大していきます。また、安定的にキャッシュを稼ぎ出し、そのキャッシュをグループの成長に活用していきます。

水島工場は当社グループの技術だけでなく、世界最先端の技術も取り入れ、省人化が極めて進んだ工場となります。そのノウハウを全世界に広がる製粉工場にも展開していきます。

1) - 2. 国内加工食品事業

基盤事業

健康と信頼をお届けする



前期大きく低下した利益水準をコスト上昇に応じた製品価格改定、コスト改善施策、付加価値のある新製品等による出荷増で利益向上を目指していく中、その回復の進捗に遅れはあるものの、上期で底打ち、利益水準の早期回復を目指す

利益水準の回復に向けた'25年度の取組み進捗

コスト上昇に対する取組み

- 製品価格改定の実施（適切な価格転嫁）
→ 従来の手法を変更し、着実に価格改定対応を遂行
 - ・本社での進捗管理体制の見直し・強化による効果
 - ・お客様への早期改定アナウンスにより、今まで以上に丁寧な説明とスケジュール管理を実現
- ➡ '25年度下期に価格改定効果が発現してくる
- 製造コストの低減（コストダウン施策の実行）
→ 生産体制の抜本的な改革に向け、取組み進行中
 - ・SKU削減
：通期目標（15%削減）達成に向けて、上期より施策を推進
 - ・原材料の調達見直し等
：CPTPPなどの経済連携協定を活用した原材料調達へシフト

新製品開発、高付加価値化の更なる推進

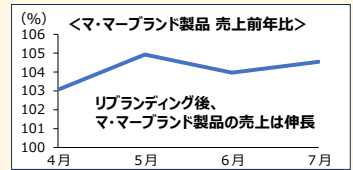
- 多様化・細分化するニーズに対応した製品投入
 - 新たなパスタ文化の創造（生パスタ市場の拡大） ➡ 年間売上高目標 70億円（新製品効果として）
- 節約 × 時短 × 本格
- 「おいしさ」と「利便性」の両立
「簡便」ニーズへの対応
- ◆ 家庭用製品
即食・食感ニーズへの対応と市場拡大
- ◆ 業務用製品
「おいしさ」「本格」ニーズへの対応

販売プロモーションの強化

- マ・マーブランディング／広告宣伝施策
大谷選手を起用したCMなどを展開



→ '25年3月の開始以降、確かな販売効果を確認。下期以降も積極的に施策を推し進める



各施策の取組み効果の発現により、'25年度下期は業績を回復させていく

16

P16をご覧ください。

加工食品事業は2024年度にコスト上昇への対応と新製品上市の対応が遅れ、収益を大きく落としました。

その反省を踏まえて、2025年度の7月、8月と価格改定を実施し、コスト転嫁を進めました。

新製品開発についても、今期は生パスタに注力し、常温、冷凍の両方の温度帯で画期的な新製品を上市いたしました。

大谷選手を活用した販売プロモーションと連動して拡販を図っていきます。

回復の進捗に遅れはあるものの、上期で底打ちし、下期は前期大きく落とした業績を回復させていきます。

厳しいインフレが継続し住宅価格も過去最高を更新、失業率もコロナ禍以降の高水準となる中、家計負担は大幅に悪化。消費減退の影響で上期業績は前年実績を大きく下回った。下期は、プロモーションによる需要喚起や値上げ効果に加え、コストダウン施策を着実に進め、巻き返しを図っていく

営業利益の推移



上期の事業状況を踏まえ、通期業績予想を下方修正したが、上期に取り組んだ各施策の効果が下期より発現する見込み

■ '25年度上期の課題と成果

- ・ 厳しいインフレ環境による、需要状況の悪化 (家計負担の増加→消費動向の停滞)
- ・ 人件費や物流費、一部の原材料費のコスト上昇が継続
- ・ 前期に導入した新ERPは順調に稼働

下期の業績回復に向けた施策

トップラインの拡大

- ・ 重要顧客（インスタアベーカー）との取組み強化
- ・ 製品リニューアルの実施（ラインナップ見直し・アイテム増加）
- ・ 高食物繊維小麦粉ブランド『Wise Wheat®』のアイテム拡充

▶▶ プロモーションを強化し、出荷回復・拡大を進める

製品価格改定の実施

- ・ 継続するコスト増加に対応した製品価格改定を実行。下期に効果発現を見込む

構造改革プランの進捗

- ・ 新ERPの更なる活用も含めた業務プロセスの再設計を進め、効率的な組織体制へ移行
- ・ 生産と物流システムの合理化に向け、各プラン（Plan A、B）を実行中
 - 小麦粉バULK車の大型化や連結配送による効率向上と物流費等のコスト改善
 - 一部ソフト系小麦粉製品の製造工場移管・集約による生産性の向上

インスタアベーカー商品リニューアルの取組み



WISE WHEAT

2025年のHealthy Food Awardを受賞。ラインナップを拡充し、更なる拡販を推進



大型バULK車が10月から順次稼働

厳しい事業環境が続いているが、各施策を進め業績回復を図る

P17をご覧ください。

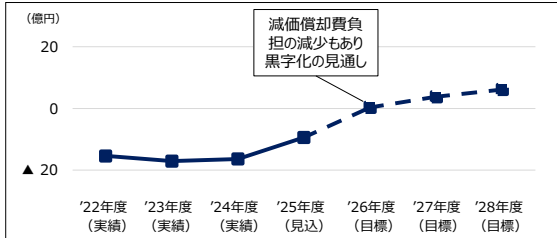
豪州製粉事業は、2025年度に大きく収益拡大をしていく計画としていました。しかしながら、上期については厳しい市場環境の中、出荷が低調に推移し、増益貢献を果たせませんでした。

市場ニーズに合わせたお客様への提案等について、これまでうまく成果に結びつかなかった反省を踏まえて改めて販促施策を進めております。また、コスト上昇に対する価格改定、それに加えて前期から進めてきたさらなる事業成長に向けた構造改革の実行により、下期はその効果の発現が見込まれております。

上期のマイナスは取り戻せないものの、しっかりと腰を据えて業績向上を目指していきます。

インドイースト事業を取り巻く環境は、異常気象による主原料（糖蜜）価格の高騰やロシア・ウクライナ情勢に伴う世界的な燃料費の高騰、ならびに競合他社との競争激化等により、新規参入当時の想定から状況は大きく変化。この変化を踏まえ、目下現在進めている業績改善に向けた各施策の進捗も反映した上で、新たな事業計画を策定

営業利益 実績／見込推移



<事業計画の再検証で整理した主な事業環境>

- ・ 競合他社との競争激化
→ 当社参入後、急速にシェアを伸ばしたことによる競合の防衛意識と価格攻勢の増加
- ・ 主原料（糖蜜）価格の高騰やエネルギーコストの上昇
→ 競争激化に伴う製品価格への転嫁の遅れ
- ・ インドのパン酵母市場の成長性
→ 今後、年率7%で成長する見込み

- 世界最大の人口を有するインドにおけるパン酵母（イースト）市場が今後も有望であるとの見方に変化はない
- 各施策（イースト製品の更なる販売拡大、及び製品価格改定、製造コストの低減等）を着実に実行するとともに、その他様々な施策に注力することで、インドイースト事業の継続的な業績改善と収益貢献を進めていく

P18をご覧ください。

ご説明してきましたように、インドイースト事業では減損損失を計上しました。しかしながら、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、しっかりと見直した事業計画に基づいて業績改善を進めていきます。

業績改善・収益貢献に向けた主な取組み

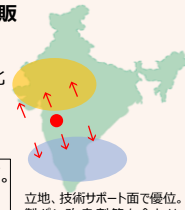
販売シェアの更なる拡大

①「ベーカリー用イースト（パン酵母）」の拡販

- ・大手ベーカリーとの関係強化
→販売数量は着実に増加中。更なる関係強化に向け、今後も取組みを推進
- ・南部地区、西部地区へのアプローチ

品質の高さ、技術サポート力は市場から高評価。
この強みを活かし、拡販の取組みを継続

立地、技術サポート面で優位。
製パン改良剤等を含ませ
製品提案を展開



②「エタノール用イースト」の拡販

- ・現地ディストリビューター（契約済み）との協働・販売強化
→ユーザートライアルへ品質改良のサイクルを速め、新規開拓を推進

エタノール用イーストは今後も成長が見込まれる市場。インド特有の使用環境を踏まえた製品供給体制を整えていくことで、販売拡大を図っていく

新製品の上市（'25年7月～）

日本で長年培ってきた技術力を活かし、さらに発酵力の高い菌株を使用したパン酵母製品へリニューアル

お客様の生産性向上等の付加価値化を推進し、当社の市場プレゼンスを更に高める



製品価格改定

- ・新製品の市場投入に合わせ、価格改定交渉を加速
→交渉が遅れていた地域も開始
- ・競合他社は追随しない状況が続くが、新製品の性能優位性をもとに、着実に価格改定を実行

製造コストの低減

- ・新製品は自社の製造においても生産性向上に寄与
→下期以降、増益を見込む
- ・稼働率向上による固定費の吸収
- ・イースト培養、包装、排水処理等の各工程におけるコスト削減施策（例：包装資材の見直し）

事業環境の変化に合わせて必要な施策を実施することで、着実に業績を改善させていく

19

P19をご覧ください。

インドイースト事業の改善に向けた具体的な事業計画ですが、販売面では引き続き拡販を図り、取組みが進んでいないエタノール向けのイースト拡販については、現地で販売会社と連携して、丁寧に市場開拓を進めていきます。

また、日本で培ってきた技術を踏まえて、発酵力の高いイースト株開発による新製品提案を行い、お客様にとっても、当社にとってもプラス効果が生まれるように取り組んでいきます。その取組みも踏まえて価格改定も進めております。

1) - 5. 米国製粉事業

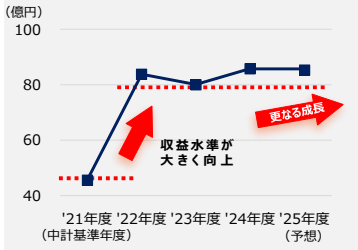
成長事業

健康と信頼をお届けする

日清製粉グループ

南部テキサス州サギノー工場の新ライン増設に続き、東部バージニア州でも増強工事が完了。新規顧客の獲得も投資計画に基づき順調に進捗。出荷構成の向上も寄与し、高い販売マージンを持続

営業利益の推移



■'25年度上期の課題と成果

- ・ 出荷は前年を下回って推移した一方で収益重視の方針の下、引き続き高い販売マージン単価を確保
- ・ 米国市場もインフレ環境にあるが、供給体制強化に伴う新規需要の取り込みを進め、出荷と収益基盤の維持、拡大を図る

生産体制の強化

参考：カナダ・チリワック工場（バンカー・近郊）ライン増強（'23年6月）

ロサンゼルス工場
（カリフォルニア州）
ライン増強（'23年11月）
生産能力：+150 t/日
投資額：約14億円

サギノー工場
（テキサス州）
ライン増設（'25年3月）
生産能力：+600 t/日
投資額：約60億円

ウィンチェスター工場
（バージニア州）

- ・ '25年7月末に増強工事が完了（既存ラインの改修）
- ・ 投資額：約14億円
- ・ 稼働後（8月～）すぐに新規需要分の出荷が開始
- ・ 下期の新規販売契約も順調に進捗

市場プレゼンスを高める取組み

- ・ イノベーション&テクニカルセンター（ITC）の活用
 - ✓ 小麦原料の品位分析の早期化
→ 良品質な原料の確保・調達
 - ✓ 顧客の課題解決に向けたサポート力の強化



ITC（サギノー工場内に併設）



事業基盤の拡大に向けた更なる成長投資を検討、実行していく

20

P20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。ロサンゼルス工場、テキサス州サギノー工場の増設、そしてバージニア州のウィンチェスター工場で行ったライン改修を図ることで生産能力を向上させております。

これらの生産能力増強に対しては、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ます。実際に各工場では新規のユーザー獲得も進んでいますが、一方で米国の小麦粉市場自体はインフレ環境の中、全体としては伸びておりません。この上期はそうした影響もあり、小麦粉出荷は低調に推移しました。

そうした中、9月下旬に現地を訪問してきましたが、お客様とのさらなる関係強化が図れたこともあり、9月より出荷は回復してきたと直接報告を受けました。下期以降出荷も堅調になると見込んでおり、高い収益水準を維持、向上していけると考えております。

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次の投資機会についても検討しており、現地訪問に際しても様々な選択肢について議論を交わしてきました。今後期待していただければと考えております。

1) - 6. 海外食品事業

成長事業

健康と信頼をお届けする

日清製粉グループ

成長ドライバーである「海外現地完結型事業」は、'25年度上期も着実に施策を推進。海外での製品展開を加速し、更なる市場開拓、事業成長を図るべく取組みを強化していく

欧州市場開拓

- ✓ 欧州最大規模の総合食品見本市「Anuga 2025」に初出展（'25年10月、ドイツ ケルンで開催）
- ✓ 日本食レストランの増加を踏まえ、天ぷら粉を中心に乾麺、パスタ（早ゆで）など幅広いラインナップで海外顧客へ訴求



欧州市場への展開拡大を図る

HAYAYUDE 世界戦略

- ✓ 欧州で早ゆでスパゲティの販売を開始（'25年9月～）
- ✓ 引き続き欧州での拡販を進めるとともに、ベトナムでも販売開始予定（'25年11月～）
- ✓ トルコの生産ラインを活用し、販売エリアの拡大を図る



ベトナム B to C 事業

- ✓ '24年9月に本格参入以降、現地量販店を中心に既に約3,000店舗に導入
- ✓ デジタル広告の投入効果もあり、販売は堅調に推移
- ✓ 新製品発売を予定（'25年11月～）
冷凍パスタやプレミックスなど品揃えを22品まで拡大
- ✓ 業務用においても、供給体制の強化に向けたプレミックス工場のライン増設工事が順調に進捗



事業成長に向けた施策を推進

21

P21をご覧ください。

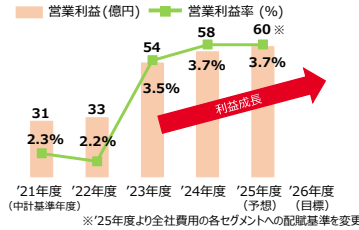
加工食品事業では、日本で培ってきた商品力を活用し、現地販売も中期経営計画期間中に推進していきます。

もともとは日本向けの生産拠点として、ベトナム、トルコ等に拠点を有しておりますが、それらの生産工場を活用して現地販売を加速していきます。

ベトナムにおいて、パスタソース、冷凍パスタ、ミックス等の販売を進めております。また、早ゆでスパゲッティは日本で需要が大きく伸長しておりますが、欧州、ベトナムでの販売を開始しています。

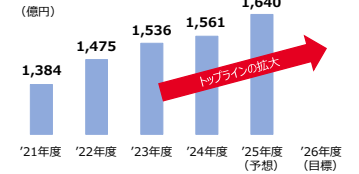
トップラインの拡大と事業基盤の強化を着実に実行。更なる事業成長に向けた取組みも推進

営業利益の推移



新たな商圏獲得による販売エリアの拡大、及び販売増に向けた提案活動の強化等により、上期業績は堅調に推移

売上高の推移



商品提案力の強化を図り、売上規模を更に拡大

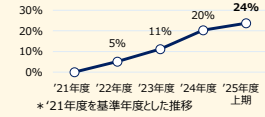
事業成長に向けた'25年度の取組み進捗

自動化省人化施策のスピードアップ（一丁目一番地施策⑤）

- ・自動化省人化施策は実現度の高いテーマに絞り込んでスピードアップを図っている。
- ・トオカツでは、「トオカツDXレポート2024」で紹介のDX推進により事業基盤が更に強化され、生産性も着実に改善。

▶▶トオカツの管理手法を他事業会社でも応用し、グループ全体の事業基盤強化を推進

人時生産性の推移（トオカツワーズ株）



冷凍惣菜の強化

◆（株）ノムラフーズ 冷凍食品新工場 建設

長年培ってきた製造ノウハウに、最新の自動化・省人化技術を融合→環境にも配慮した「次世代型冷凍食品工場」

<新たな商品開発にも挑戦>

【冷蔵解凍弁当（例）】

冷凍惣菜（おせち含む）
事業で培った
ノウハウやブランド力

冷蔵解凍でもおいしさを
維持できる炊飯技術
（特許出願済）

大阪・関西万博で紹介
の冷蔵解凍弁当



総工費：約80億円
生産能力：180万食/年
生産品目：冷凍食品
（おせち料理類、和惣菜類）
着工：'25年12月頃
稼働：'27年6月頃

冷凍事業で新たな市場を開拓し、更なる事業成長を目指す

P22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、その後も着実に成長しております。2025年度も新たな商圏を獲得しており、今期も売上、利益とも成長を見込んでおります。

この事業は労働集約型であり、自動化とDXでの取組みが重要です。既存工場での取組みも進めておりますが、今般京都の（株）ノムラフーズでは冷凍食品新工場の建設に着手しました。（株）ノムラフーズは京都ブランドのおせちで高いプレゼンスがあり、また京都ブランドのおばんざい等でも強みがあります。新しい工場においては、最先端の自動化技術を取り入れて効率化を図っていく予定です。

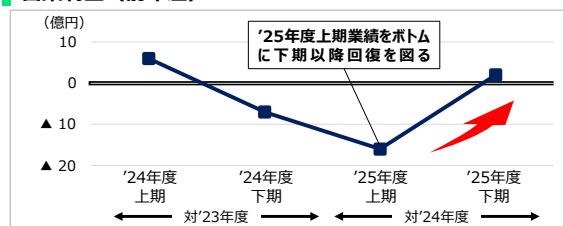
また、冷蔵解凍弁当という新たなジャンルでの市場創造も期待できます。冷凍弁当については電子レンジでの解凍技術はありますが、電子レンジでは大量の弁当を解凍することは困難です。その課題に対して、当社は冷蔵解凍しても美味しさを保てる技術開発を進めており、その製品を大阪・関西万博でも試験的に提供し、大変好評を博しました。

新工場によりコスト低減と新製品展開が大いに期待できます。

1) - 8. メッシュクロス事業

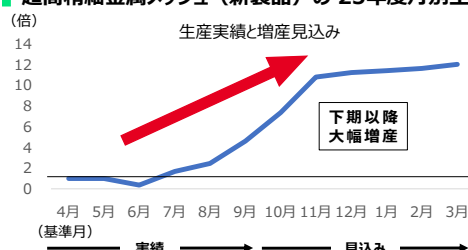
'25年度下期以降、太陽光パネル向けスクリーン印刷用金属メッシュの新スベック品の出荷回復により、事業を再び成長軌道に乗せていく

営業利益（前年差）

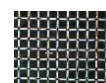


- ・ '25年度上期は、前期から続く太陽光パネルのスベック変更と過剰生産に伴う在庫調整により、当社主力製品であるスクリーン印刷用金属メッシュの出荷が大きく停滞
- ・ 上期の実績を踏まえ、通期業績予想は大きく下方修正するが、**上期業績をボトムとして下期は新スベック品の販売拡大を図り、業績を回復させていく**

超高精細金属メッシュ（新製品）の'25年度月別生産見込み



- ・ 太陽光パネルの新スベックに対応した金属メッシュの出荷を開始。旧スベック品の在庫調整も継続の中、新スベック品の需要が増加
- ・ 新製品の増産体制の構築に目途。販売シェアの更なる拡大を図る
 - ✓ 設備増強投資による生産技術力の向上
 - ✓ 人材育成による生産能力の向上
- ・ 太陽光パネルの世界需要は拡大しており、市場は今後も成長する



新スベック品
タンダステン9μ660メッシュ

金属メッシュの出荷回復により、再び成長軌道に

23

P23をご覧ください。

メッシュクロス事業は、太陽光パネル向けスクリーン印刷用金属メッシュの供給拡大で、2022年度以降大きく収益を拡大してきましたが、前年度下期から今年度上期にかけて、過剰生産により出荷が停滞しました。しかしながら、この市場は今後も成長が期待でき、当社に対する需要の引き合いも中期的に拡大していくと考えています。

今上期、出荷は停滞しましたが、その中でも高品質の金属メッシュの引き合いは強かったため、この上期中に生産体制の整備と熟練の職人の育成を進めてきました。下期から高品質の金属メッシュの出荷増で業績にプラス貢献していく見込みです。

1) - 9. エンジニアリング事業

健康と信頼をお届けする



粉体技術とプラント建設技術の強化、DXエンジニアリングによる顧客価値の向上を図り、収益率・収益力の安定化を一層高めていく

'25年度上期 業績進捗

食品分野における大型案件の受注が増加し、順調に推移したことで、**'25年度上期の業績は前年を大幅に上回り順調に推移**。下期も確実にプロジェクトを進行させ、通期での業績を着実に伸長させていく

◎ '25年度上期 売上高実績 前年比 195%

- ・生産拠点の更新や集約、生産性の向上を目的とした案件の大型化に加え、建設工事費の高騰を背景に、**食品工場建設**案件の売上が大幅に増加
- ・工場建設以外においても、分級機や粉砕機などの**粉体機器**の販売も堅調に推移



<DXエンジニアリングの推進>

全業務プロセスの徹底したデジタル化を図り、①提案力・コンサルティング能力の向上、②既存業務の効率化・生産性改善、③ノウハウ活用の強化とスキルの伝承を推進

» 競合他社との差別化

持続的成長が可能な経営基盤の構築を目指す

メッシュクロス事業との連携

エンジニアリング
事業



メッシュクロス
事業

EV、電子部品、
食品などのプラント設備

両事業の高度な技術力によるシナジー
の発揮を目指し取組みを進める

■ 産業展への合同出展

- ・毎年開催される日本最大級の専門産業展に合同で出展
- ・両事業が長年培ってきた粉体技術やメッシュテクノロジーを活かした製品や技術の紹介



「POWTEX*2025大阪」
に合同出展（'25年10月）

P24をご覧ください。

エンジニアリング事業は、上期順調にプラント工事の受注、完工が進み、収益を大きく伸ばしました。

当社の強みとしては、粉体に対する知見を有していることで、食品プラントだけでなく、幅広い分野でのプラント受注が進んでおり、また高い技術力を背景に収益性も確保できております。

今後も高い受注が見込まれており、収益を維持拡大していく予定です。

また、この事業はメッシュクロス事業との連携を中計期間中に進めていくこととしております。まずはそれぞれの事業のお客様に双方の技術、製品の紹介などを進めており、連携が着実に進んでおります。

Ⅱ．企業価値向上への取組み

1) グループの成長を牽引する各事業の進捗

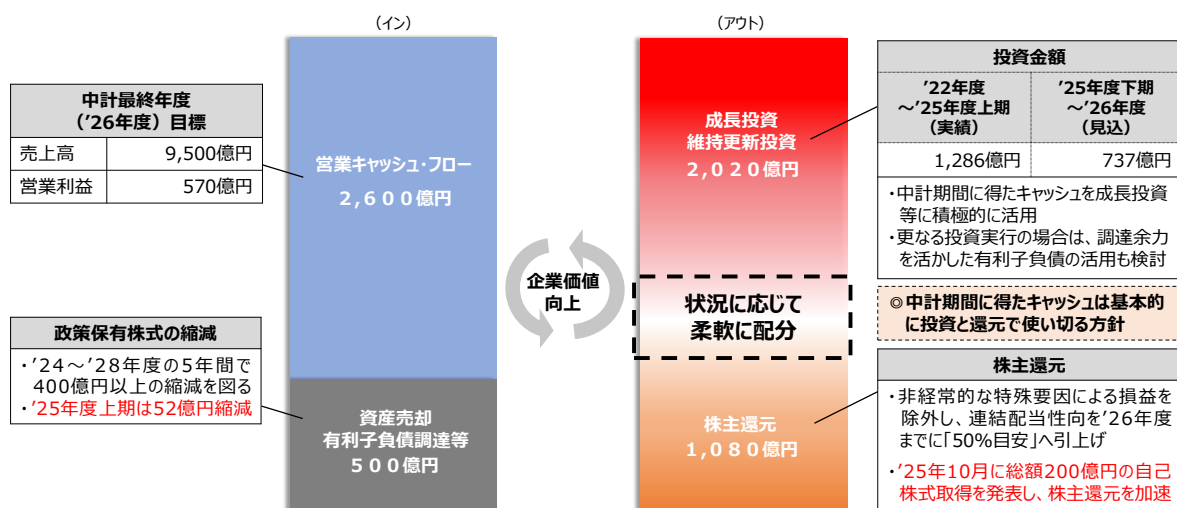
2) 資本政策の更なる強化（進捗）

3) ESGの取組み

P25からは資本政策についてご説明します。

2) - 1. 資本政策（キャッシュ・フロー）

中計5年間（'22～'26年度）のキャッシュ・フロー計画



26

P26をご覧ください。

中計5年間のキャッシュフロー計画をご説明します。稼ぎ出す営業キャッシュフローと政策保有株式等の資産売却で得られるキャッシュを合わせると、少なくとも3,100億円程度になると見込まれます。

これらの資金については、これまでご説明してきましたように、積極的な投資と株主還元で、全て使い切りたいと考えております。

投資については、中計の最初の3年間で1,000億円以上使いましたが、残りの2年間でも同水準の投資を見込んでいます。この点については、今後投資判断をしていくものもありますので、最終的に株主還元と投資の配分については柔軟に判断してまいります。

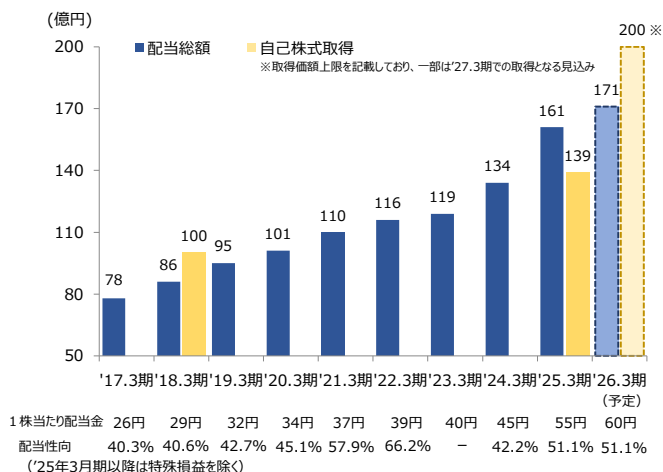
その株主還元について、今回200億円を上限とする自己株式取得を決定しており、5月の決算説明会時よりも、株主還元のピッチを上げております。

また、当社は中長期的にD/Eレシオを0.3倍まで許容しますので、追加でキャッシュが必要な場合は、有利子負債での調達も検討してまいります。

2) - 2. 資本政策（株主還元）

株主還元の充実及び資本効率の向上、経営環境を踏まえた資本政策遂行を目的に、200億円の自己株式取得を発表。増配に加え、2期連続での自己株式取得を実施

株主還元の推移



➤ '26年3月期の配当は、前期より5円増額の60円を予定しており、**実質的に13期連続の増配**を予定

➤ 2025年10月30日発表の自己株式取得
 取得株数：**1,500万株**（上限）
 *発行済株式総数（自己株式除）の**5.18%**
 取得価額：**200億円**（上限）
 取得期間：2025年11月5日～2026年6月23日
 取得方法：信託方式による市場買付け

➤ 今後も財務状況等を踏まえ、更なる株主還元を検討

27

P27をご覧ください。

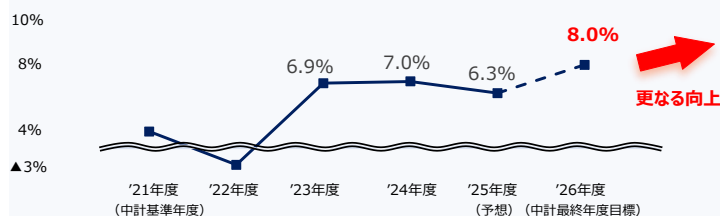
当社グループは、非経常的な特殊要因による損益を除外し、連結ベースでの配当性向を現中計最終年度までに50%目安に引き上げることとしております。今期はインドイースト事業の減損に加えて、業績が下振れしていることから、配当性向は57%、非経常的な特殊要因を除いたベースの配当性向は51%を見込んでおります。

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も踏まえて、2023年度、2024年度と増配のペースを早めました。今期2025年度についても、さらに5円増配し、1株当たり60円の配当を予定しております。

また、自己株式取得も前期に続いて、今期も200億円を上限として実施します。今期中に自己株式取得が完了した場合の総還元性向は120%程度となります。

2) - 3. 資本効率を意識した経営の推進

ROEの推移



<ROE向上の取組み>

- 事業別ROIC管理により、事業ごと及び連結全体の資本収益性を高める取組みを推進
- 積極的な還元施策を推進するとともに、調達余力を活かし有利子負債も活用

ROIC (全社) 実績/見込

'23年度 (実績)	6.2%
'24年度 (実績)	5.7%
'25年度 (見込)	5.9%
'26年度 (目標)	7%

<ROIC管理の取組み状況>

- 資本効率向上の考え方の一層の浸透を図り、各事業の各階層とのコミュニケーションを拡充
- 優先順位をつけ、一部の事業において製品群別のROICを試算し、経営資源を適切に配分すべく議論を開始。今後、当該事業における検討をより詳細に進めるとともに、対象範囲を他の事業にも広げていく
- 全社として、保有合理性の薄れた政策保有株式の縮減を積極的に実施

P28をご覧ください。

資本効率を意識した経営の推進についてご説明します。まず、資本コストを上回る収益性を継続的に達成していくようにROEの向上を進めていきます。

2025年度はインドイースト事業の減損があり水準が低下しますが、中期経営計画の最終年度の来期2026年度はROE8%を目指しております。私としてはその水準をさらに超える取組みを進めていきたいと考えております。

そのために事業別のROICの向上も図っていきます。年度別のROICの実績、見込はこの表の通りですが、具体的には、課題の豪州とインドの改善を進めます。また、収益向上に向けて遅れていたコストアップ分の価格転嫁を着実に進めております。加えて、成長領域への投資や事業ポートフォリオの再構築、政策保有株式の縮減も進め、投下資本を適切にコントロールしていきます。

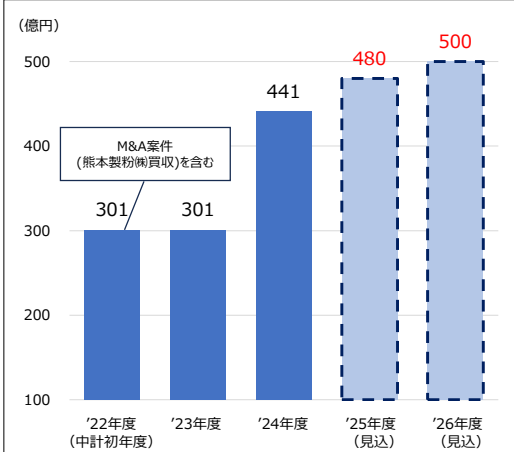
2) - 4. 資本政策（投資）

健康と信頼をお届けする



営業キャッシュ・フローと資産売却等で得たキャッシュは、持続的な成長に向けた投資に引き続き積極的に活用。
'25年度上期は、中食・惣菜事業での最新の自動化・省人化技術を融合した新工場建設（約80億円）を決議、下期着工予定

成長投資、および維持更新投資の推移



'25年度の投資金額（実績・計画）

	上期実績	通期計画	主な内容
製粉SG	128億円	238億円	▶ 製粉 水島工場新設（25年5月稼働） 鶴見工場小麦原料サイロ増設
食品SG	35億円	84億円	▶ 食品 ベトナムプレックス工場1ライン増設
中食・惣菜SG	37億円	80億円	▶ 中食・惣菜 ノムラフーズ冷凍食品新工場建設
その他※	43億円	78億円	▶ その他 本社地区オフィス体制再構築
全社	243億円	480億円	

※その他SG+グループ本社+運送部

各事業でプレゼンスの向上、市場獲得に向けた投資を進めていく

29

P29をご覧ください。

先ほども申し上げましたが、設備投資については、中計の最初の3年間で1,000億円以上使いましたが、残りの2年間でも同水準の投資を見込んでいます。

セグメント別の投資内容について、2025年度上期実績と通期計画は記載の通りです。収益基盤となる国内事業での維持更新投資を進めながら、成長投資も進めてまいります。今期については中食・惣菜事業の(株)ノムラフーズでの投資も決定しております。

今後も、これまで投資がやや遅れていた加工食品事業、中食・惣菜事業等では成長に向けた投資も検討して、投資判断のスピードアップを図っていきたいと考えております。また、北米製粉事業をはじめとする収益性が期待できる事業には、今後どのような投資を進めていくと効率よく収益貢献ができるのか、しっかりと社内で議論して投資決定を進めていきます。

2) - 5. 政策保有株式の縮減

健康と信頼をお届けする



当社グループの縮減方針に沿って、政策保有株式の縮減を実行中。目標達成に向けて、今後も着実に縮減を進めていく

■ 当社グループの政策保有株式 縮減方針

‘24年度から‘28年度までの**5年間**で**400億円以上**の政策保有株式を縮減
(年平均80億円程度)

■ 政策保有株式の縮減額実績／目標

‘22～‘23年度 (中計初年度)	‘24年度	‘25年度 (見込)	‘26～‘28年度	‘22～‘28年度 合計
308億円	90億円	100億円以上 (※)	240億円程度 (※)	700億円以上

(※) ‘25年9月末時点の株価水準で計算

- ・ ‘25年度も目標に沿って**着実に縮減を実行**（‘25年度上期は52億円縮減）
- ・ 保有の適否を継続的に検証し、保有合理性がないと判断したものについては、**積極的に縮減を進める**
→ 5年間で400億円の縮減を最優先で実現していくが、更なる縮減について社内で議論していく
- ・ 政策保有株式の縮減により得られたキャッシュは、**成長投資等に活用していく**

30

P30をご覧ください。

政策保有株式の縮減についても、積極化しております。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、2024年度から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した。

2024年度は90億円の縮減を行いました。また、今期は100億円の縮減を見込んでおります。

この縮減目標については、さらなる上乗せができるように、保有先との話し合いを丁寧に進めてまいります。

Ⅱ．企業価値向上への取組み

1) グループの成長を牽引する各事業の進捗

2) 資本政策の更なる強化（進捗）

3) ESGの取組み

P31からESGの取組みを示しています。

3) - 1. 人材戦略

健康と信頼をお届けする



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

人材戦略を実現するための施策

人材力向上

基盤事業の深化と新規・成長領域の発展を支えるための「人材の確保」と「人材のシフト」

①採用力強化

質的・量的な人員増強の実現

グループ一括採用、職種別採用

採用ブランディングの強化

オンボーディング（早期定着支援）施策

②育成力強化

会社の成長を牽引する人材の育成強化

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

③活用力強化

グループ全体視点での人材活用強化

グループ内人材交流の促進

ポジションに求める要件の整備

タレントマネジメントシステムの活用

④働き方改革

生産性向上とDE&Iの推進

業務プロセス改革と長時間労働是正

エンゲージメント調査の活用による組織改善

多様な人材が活躍し続けられる環境づくり

⑤人事賃金制度の見直し

人材活用を支える魅力ある制度

役割と成果に報いる等級・評価制度

人材の確保・定着に資する賃金制度

多様な人材の確保に対応した雇用制度

組織力向上

多様な経験・価値観を生かし、挑戦・変革に柔軟に対応できる「レジリエントな組織風土」の醸成

32

P32は人材戦略の取組みメニューを一覧にまとめたものです。

3) - 2. 環境課題中長期目標の進捗①

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	'24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)	24%削減 ※Oriental Yeast India Pvt. Ltd. 含む
	'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	66%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	14%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

* 熊本製粉グループ分は除く。'25年度より同社分も含めた実績管理を開始

33

P33からP35は環境の中長期目標とその進捗を記載しました。

私からの説明は以上となります。

3) - 2. 環境課題中長期目標の進捗②

健康と信頼をお届けする



CO₂排出量削減の主な取り組み

製粉事業

- ・ '25年5月に稼働した「水島工場」に太陽光発電設備を導入。非化石証書を活用し、使用電力の100%を実質再生可能エネルギー化

■ 製粉事業における太陽光発電設備の導入

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



日清製粉(株) 水島工場 ('25年5月稼働)

メッシュクロス事業

- ・ N B C メッシュテック(株)では、再生可能エネルギー由来のCO₂フリー電力への切り替えを進め、山梨都留工場、静岡菊川工場に本社（東京都日野市）を加え、国内全拠点での導入を完了。その他海外子会社においても、積極的にCO₂削減の取り組みを推進
- ・ NBCメッシュテック(株)のタイ子会社（NBCメッシュテック（タイ） Co., Ltd.）において、再生可能エネルギー電力証書（I-REC※）による使用電力の100%実質再生可能エネルギー化を実現

※ International Renewable Energy Certificate

NBCグループ全体で
約8.5千トン/年のCO₂削減
('13年度排出量の70%に相当)

約0.3千トン/年のCO₂削減
→実質ゼロ

3) - 2. 環境課題中長期目標の進捗③

健康と信頼をお届けする



CO₂排出量削減の主な取組み（続き）

加工食品事業

～北海道地区の共同配送における「モーダルコンビネーション」※1 のトライアル輸送実施～

国内食品メーカー6社※2と物流企業 F-LINE が、トラックドライバー不足への対応および環境負荷の低減を目的として、'25年9月より鉄道とトラックを組み合わせたトライアル輸送を実施

▶▶ 持続可能な物流体制の実現に向けた他社との協業

トラック輸送→一部鉄道への切替により、当該幹線輸送（札幌～帯広間）におけるCO₂排出量の約43%の削減を見込む

※1：トラック、鉄道、船舶など、複数の輸送手段を組み合わせることで最適な輸送を行う方法

※2：(株)日清製粉ウエルナ、味の素(株)、カゴメ(株)、日清オイリオグループ(株)、ハウス食品グループ本社(株)、(株)Mizkan

食品廃棄物削減／化石燃料由来資源の使用量削減

加工食品事業

～「パスタデミライ」アップサイクルプロジェクト～

製造切替や選別の際に発生するパスタの端材や、輸送中の包装破損品等、食品ロスとなるパスタに新たな可能性を発見して活用するプロジェクト

従来の飼料等としてのリサイクルだけではなく、付加価値のある製品への活用方法（アップサイクル）の可能性拡大を目指す

プロジェクト第1弾「パスタデブラ」

丸紅フォレストリンクス(株)、(株)コバヤシとの協業により、食品ロスとなるパスタからプラスチック素材「パスタデブラ」を開発

試作例



ハンガー



カトラリー

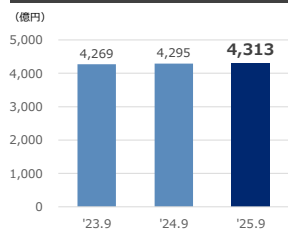


三角コーン

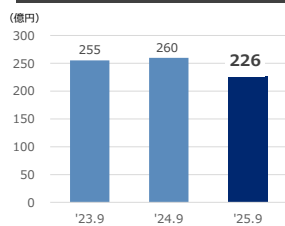
Appendix

1. 第2四半期（中間期）実績

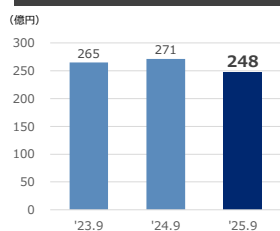
売上高



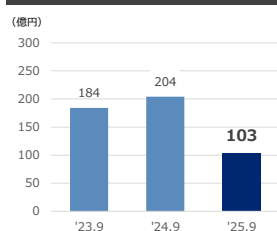
営業利益



経常利益



親会社株主に帰属する中間純利益



※金額は億円未満四捨五入

▶ 売上高は、海外製粉事業における小麦相場の下落や為替換算の影響等があったものの、エンジニアリング事業における大型工事の増加や酵母・バイオ事業、及び中食・惣菜事業等の販売が堅調に推移したことにより、増収

▶ 営業利益は、国内製粉事業における水島工場稼働に伴う立上げ費用の発生、海外製粉事業での出荷減及び為替換算の影響等による減益、加工食品事業におけるコスト上昇等の影響、及びメッシュクロス事業における出荷減等により、減益

▶ 中間純利益は、政策保有株式の縮減を進めたものの、インドイースト事業の減損損失の計上により、減益

売上高	：前年比	＋ 0.4%
営業利益	：同	▲ 13.0%
経常利益	：同	▲ 8.5%
親会社株主に帰属する		
中間純利益	：同	▲ 49.3%

2. セグメント別 実績分析①

売上高分析（前年差）

製粉 ▲171億円

国内小麦粉出荷（出荷前年比101%）	+ 5
麦価改定に伴う粉価改定他	▲26
ふすま価格	▲ 2
海外売上高	▲148

食品 +66億円

加工食品売上	+28
家庭用小麦粉売上	+1
プレミックス売上	+5
パスタ関連売上	+6
冷凍食品売上	+4
加工食品海外売上	+8
その他	+4
オリエンタル酵母工業売上	+39
日清ファルマ売上	▲ 1

（単位：億円）

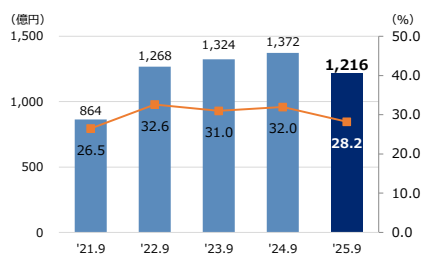
中食・惣菜 +58億円

中食・惣菜売上	+58
---------	-----

その他 +65億円

NBCメッシュテック売上	▲18
設備工事売上他（日清エンジニアリング他）	+83

【参考】海外売上高 *折れ線は海外売上高比率



2. セグメント別 実績分析②

営業利益分析（前年差）＊

製粉 ▲30億円

国内小麦粉出荷数量	+ 1
拡販施策費	▲ 4
ふすま価格	▲ 2
コスト関連他	▲ 6
海外営業利益	▲19

食品 + 2億円

出荷数量	+ 5
拡販施策費	▲ 1
コスト関連他	▲ 5
海外営業利益 (オリエンタル酵母工業、日清ファルマ輸出含む)	+ 3

＊2026年3月期より全社費用の各セグメントへの配賦基準を変更しており、前年差分析においては当該変更影響を除外。

(単位：億円)

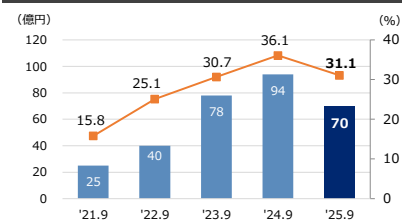
中食・惣菜 + 2億円

売上	+ 7
コスト関連他	▲ 5

その他 ▲ 6億円

売上	+ 3
コスト関連他	▲ 9

【参考】海外営業利益 ＊折れ線は海外営業利益比率



3. 営業外損益・特別損益（実績）

（単位：億円）

	前年実績	2026年3月期 第2四半期（中間期） 実績	前年差	備考
【営業外損益】				
金融収支戻	▲ 0	4	+ 4	
持分法による投資損益	10	14	+ 3	
その他	0	4	+ 3	
営業外損益収支	11	22	+ 11	
【特別損益】				
固定資産売却益	－	14	+ 14	
投資有価証券売却益	43	47	+ 5	
減損損失	▲ 1	▲ 87	▲ 87	(当年)インドイースト事業
工場閉鎖損失	－	▲ 16	▲ 16	(当年)日清製粉 岡山・坂出工場
その他	▲ 2	▲ 8	▲ 5	
特別損益収支	39	▲ 49	▲ 89	

※金額は億円未満四捨五入

4. キャッシュ・フロー計算書（実績）

健康と信頼をお届けする



（単位：億円）

	前年実績	2026年3月期第2四半期（中間期）		前年差	
		実績	主な内容		
現金及び現金同等物の期首残高	1,077	920		▲157	手元資金* 961
営業活動によるＣＦ	318	345	税金等調整前中間純利益 +198、減価償却費 +128、 運転資金の減少 +62、法人税等の支払額 ▲79	+27	
投資活動によるＣＦ	▲147	▲266	設備投資（支払ベース）▲237	▲119	
財務活動によるＣＦ	▲196	▲181	配当金の支払額 ▲87 短期借入金(運転資金目的)等の減少 ▲66	+15	
現金及び現金同等物に係る換算差額	▲8	3		+11	
連結子会社の決算期変更に伴う 現金及び現金同等物の増減額	0	－		▲0	
現金及び現金同等物の 中間期末残高	1,045	821		▲224	手元資金* 948

* 手元資金：3ヶ月超預金、運用債券も含める

	前年実績	2026年3月期 第2四半期（中間期） 実績	前年差	主な内容
設備投資（工事ベース）	176	216	+40	
減価償却	115	128	+13	

※金額は億円未満四捨五入

5. 2026年3月期 業績予想①

健康と信頼をお届けする



セグメント別 売上高

(単位：億円)

	業績予想	前年差
製粉	4,340	▲96
食品	2,170	+107
中食・惣菜	1,640	+79
その他	550	+94
合計	8,700	+185

製粉 ▲96億円

国内小麦粉出荷（出荷前年比101%）	+11
麦価改定に伴う粉価改定他	▲56
ふすま価格	▲6
海外売上高	▲45

食品 +107億円

加工食品国内売上	+49
加工食品海外売上	+24
オリエンタル酵母工業売上	+34
日清ファルマ売上	+0

(単位：億円)

中食・惣菜 +79億円

中食・惣菜売上	+79
---------	-----

その他 +94億円

NBCメッシュテック売上	▲18
設備工事売上他（日清インシアリング他）	+112

5. 2026年3月期 業績予想②

健康と信頼をお届けする



セグメント別 営業利益

(単位：億円)

	業績予想	前年差	前年差*2 (補正後)
製粉	278	▲3	▲16
食品	77	+13	+22
中食・惣菜	60	+2	+4
その他	55	▲8	▲7
調整*1	0	+2	+2
合計	470	+6	+6

製粉 ▲16億円

国内小麦粉出荷数量	+3
拡販施策費	▲2
ふすま価格	▲6
コスト関連他	▲11
海外営業利益	▲0

食品 +22億円

出荷数量	+4
拡販施策費	+0
コスト関連他	+10
海外営業利益 (オリエンタル酵母工業、 日清ファルマ輸出含む)	+8

中食・惣菜 +4億円

売上	+8
コスト関連他	▲4

その他 ▲7億円

売上	+4
コスト関連他	▲11

*1 セグメント間取引消去等

*2 2026年3月期より全社費用の各セグメントへの配賦基準を変更しており、当該変更影響を補正した前年差。前年差分析においては当該変更影響を除外。

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。