

2024年3月期 第2四半期決算説明会

2023年10月31日
株式会社日清製粉グループ本社

日清製粉グループ本社の社長の瀧原です。

昨年社長に内定した際に、まさにウクライナ問題が起きました。私としては、当社にとって食糧管理法が導入された1942年以來の80年ぶりの有事と受け止め、社長として昨年1年間対処してきました。

そしてこの上期の間に、3年半にわたって当社グループを苦しめてきたコロナウイルスも5類となりました。ウクライナ問題は決着していませんが、今年の10月の麦価引下げを踏まえ、食糧インフレについてもそろそろ山が見えてきています。

そういった意味では、2023年度は当社グループにとっても苦しかったこれまでの3年間に終止符を打ち明るさが戻ってきています。この環境をうまく活かしていくようにしたいと考えています。

本日は、第2四半期の実績と2023年度の業績予想、さらには中期経営計画達成に向けた今年の一丁目一番地施策の進捗を中心に説明します。



目 次



- I. 第2四半期実績、及び通期業績予想
- II. 中期経営計画達成に向けた今期の一丁目一番地施策の進捗
- III. ESGの取組み

I. 第2四半期実績、及び通期業績予想

P3をご覧ください。

まず、第2四半期実績と2023年度の業績予想についてご説明します。

1. 第2四半期実績

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改定の実施、熊本製粉(株)の新規連結効果、食品事業や中食・惣菜事業の価格改定の実施等により、**増収**
- ▶ 営業利益は、各事業において前期にコスト上昇に対して価格転嫁が遅れた部分も含めた価格改定の実施、国内製粉事業のふすま価格の堅調な推移や熊本製粉(株)の新規連結効果、豪州製粉事業の償却費負担減少、中食・惣菜事業の堅調な業績等により、**増益**

※金額は億円未満四捨五入

(単位：億円)	2024年3月期 第2四半期 実績	業績予想 (5月公表)		前年実績	
			比		比
売上高	4,269	4,100	+4.1%	3,887	+9.8%
海外売上高比率	31.0%	-	-	32.6%	-
営業利益	255	190	+34.3%	159	+60.3%
経常利益	265	192	+38.1%	172	+53.9%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	184	125	+47.6%	▲378	-

4

P4をご覧ください。

第2四半期の決算です。増収増益となり、業績見通しも上回っています。

製粉事業と中食・惣菜事業で大幅増益となりました。

今期の「一丁目一番地施策」のひとつである「豪州製粉事業」も、償却費負担の減少分を除いても増益となり、着実に進捗しています。また「食糧インフレへの対応」においても、お客様の理解を頂きながら適切な価格改定を実施するとともに、コスト上昇に価格改定が後追いとなっていた事業も価格改定がコスト上昇に追いつきました。

この上期は各事業の頑張りでほぼパーフェクトな業績となっております。出来すぎと受け止めています。

2. 第2四半期 実績 事業別評価

健康と信頼をお届けする



■ 第2四半期 実績 事業別評価（営業利益 前年差で評価）

前年以上↑	製粉（国内）、製粉（海外）、 加工食品、中食・惣菜、 メッシュクロス
前年以下↓	酵母・バイオ、健康食品、 エンジニアリング

5

P5をご覧ください。各事業別の評価です。

前年以下は食品セグメントに入っている酵母・バイオ事業と健康食品事業とエンジニアリング事業です。酵母・バイオ事業は国内の出荷減、インドイースト事業の立ち上げ費用などで、健康食品事業は医薬品原薬の出荷減でマイナスとなりましたが、これらの事業も業績の底打ちをしています。エンジニアリング事業は前期の好調な業績の反動によるものです。

一方で、製粉事業は、国内はふすま価格堅調、熊本製粉の新規連結効果、海外は豪州製粉事業の減損に伴うのれん等の償却負担減少等により、非常に好調でした。

加工食品事業はコストへの追い付きも果たし、巻き返しを図れました。

中食・惣菜事業も製品価格改定、生産性改善等により好調でした。また、メッシュクロス事業も好調でした。

健康と信頼をお届けする
日清製粉グループ

3. 第2四半期 営業利益 前年差分析

■ 営業利益 増減分析 (前年差) ■ 増益 ■ 減益

'22年度上期実績		159億円	【増減益の主要因】
製粉事業 +76億円	販売収益	+7億円	: 人流の増加やインバウンド需要の回復等により製品ミックスが改善
	ふすま価格	+12億円	: ふすま価格の堅調な推移
	コスト関連他	+16億円	: 熊本製粉㈱の新規連結効果が増益の主要因。前期のコスト上昇にも対応した適切な価格改定の実施等も増益に寄与
	海外営業利益	+41億円	: 豪州の償却費負担減少等
食品事業 +6億円	販売収益	0億円	: 出荷数量が前年を下回ったものの、製品ミックスの改善等でカバー
	コスト関連他	+10億円	: 前期のコスト上昇にも対応した適切な価格改定の実施等
	海外営業利益	▲4億円	: インドイースト事業の立上げ費用の発生等
中食・惣菜事業		+18億円	: 価格改定の実施、付加価値製品の提案、生産性向上等
その他事業 他		▲4億円	: メッシュクロス事業は増益ながらエンジニアリング事業は減益
'23年度上期実績		255億円 (前年差 +96億円)	

P6をご覧ください。

今、ご説明しました各事業別の営業利益の評価を、セグメントごとに増減要因を示すと、この表のとおりです。

マイナスの部分となっている要因についてもそのインパクトは大きくなく、全体的にかなり良かったと評価しています。

4. 2024年3月期 業績予想

健康と信頼をお届けする



- ▶ 売上高は、下期に麦価改定に伴う小麦粉価格の引き下げを予定するものの、熊本製粉(株)の新規連結効果、加工食品事業や中食・惣菜事業の価格改定の実施等により、増収を見込む
- ▶ 営業利益は、国内製粉事業におけるふすま価格の堅調な推移、熊本製粉(株)の新規連結効果、海外製粉事業における豪州の償却費負担減少、加工食品事業の業績回復、中食・惣菜事業の堅調な業績等により、増益を見込む
- ▶ 業績予想は、上期実績を踏まえ、売上高、営業利益、経常利益、当期純利益ともに上方修正

※金額は億円未満四捨五入

(単位：億円)	2024年3月期 業績予想	業績予想 (5月公表)		前年実績	
			比		比
売上高	8,500	8,200	+3.7%	7,987	+6.4%
海外売上高比率	31.4%	28.9%	-	32.8%	-
営業利益	460	390	+17.9%	328	+40.1%
経常利益	470	395	+19.0%	331	+42.2%
親会社株主に帰属する 当期純利益	300	260	+15.4%	▲104	-

7

P7をご覧ください。

通期の業績見通しは5月の公表に対して、売上高、営業利益、経常利益、当期純利益とも上方修正しました。この数字の達成に向けて取り組んでいきます。

それぞれの事業が課題を克服し、これから進捗を説明する2023年度一丁目一番地施策を遂行すれば、この利益は十分に達成可能であると考えています。

5. 2024年3月期 業績予想 営業利益

健康と信頼をお届けする

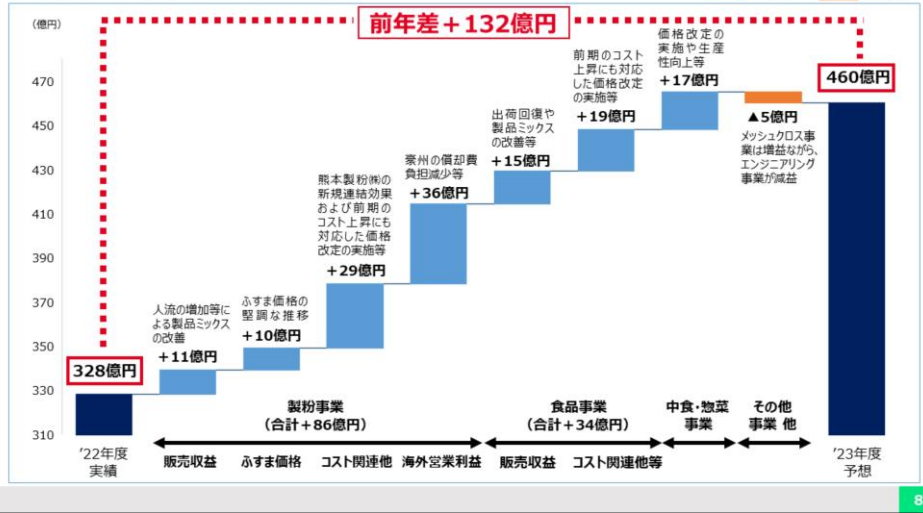


通期業績予想の営業利益は390億円から460億円に上方修正（+70億円の上方修正）。

前年差+132億円の増益見通し

■業績予想 営業利益（前年差）

■ : 増益 ■ : 減益



P8をご覧ください。

2023年度業績見通しについて、前年差で要因を示しています。前年差でプラス132億円、5月に公表した通期業績予想と比べてもプラス70億円と大きく上方修正しました。

6. 中期経営計画 数値目標の進捗

健康と信頼をお届けする

日清製粉グループ

'23年度の業績は、一丁目一番地施策の着実な実行で順調に進捗。中期経営計画最終年度目標の達成も視野に入る

■ '23年度業績予想の中期経営計画に対する進捗

	'21年度 実績 (中計基準年度)	'22年度 実績	'23年度 業績予想	'26年度 目標 (中計最終年度)
売上高	6,797億円	7,987億円	8,500億円	9,000億円
営業利益	294億円	328億円	460億円	480億円
EPS	59円	▲35円	101円	110円
ROE	4.0%	▲2.4%	6.9%	7.0%

P9をご覧ください。

中期経営計画については、2022年度、2023年度と順調に進捗しています。

中期経営計画の最終年度となる2026年度目標として、売上高9,000億円、営業利益 480億円、1株当たり当期純利益は 110円、ROE 7%を目指していきます。

II. 中期経営計画達成に向けた今期の一丁目一番地施策の進捗

P10から、中期経営計画達成に向けた今期の一丁目一番地施策の進捗を説明します。

会社として取り組むべき施策が沢山ある中で、最重要である施策については、当社グループとして一丁目一番地施策と定め取り組んでいます。

この一年で多くの戦略、施策が完遂できたとしても、この一丁目一番地施策が遂行できなければ、会社としての評価は×になると考えています。そうした意味も込めた施策であり、私が先頭に立って、取り組んでいます。

1. 今期の一丁目一番地施策	健康と信頼をお届けする 日清製粉グループ
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	
②食糧インフレへの対応	
③豪州製粉事業の業績回復	
④環境政策	
⑤デジタル戦略	

P11をご覧ください。

2023年度は、中期経営計画の基本方針の1番目である「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」に加えて、「食糧インフレへの対応」、「豪州製粉事業の業績回復」、「環境政策」、「デジタル戦略」の5つを最重要の一丁目一番地施策としています。



P12から「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」について記載しています。各事業において、どのように収益を確保し、成長していくのか、主要な事業での取組み内容をご説明します。

コア事業である国内製粉事業については、この1年で収益を格段に高めていくように取り組んでいます。ふすま価格の堅調という外的要因はありますが、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ます。

熊本製粉については、4月と7月に現地を訪問し、社長を含めてすべての経営陣と面談し、また工場幹部ともひざ詰めで議論しました。各マネージメントが当社グループの下で、明るい未来を共有していることをはっきりと実感しました。記載の通り各バリューチェーンでの取組みは、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、シナジーを発揮していきます。

水島工場の新設工事も順調に進んでいます。国内での製粉工場の新工場建設は約10年ぶりです。この10年間の技術革新をしっかりと取り入れた工場を建設します。世界最先端の技術については、単に水島工場だけではなく、日本の他工場、さらには海外に展開する各工場への技術展開も図っていきます。

①-2. 海外製粉事業

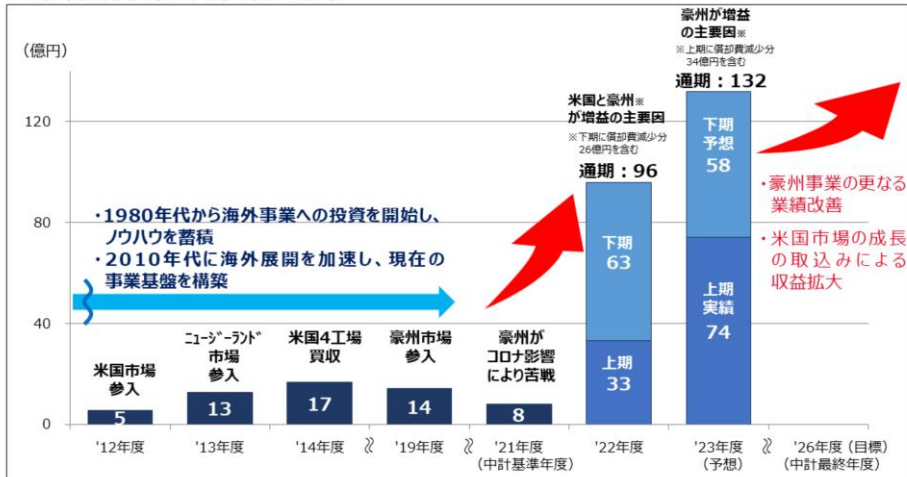
一丁目一番地施策①
主要事業の取組み

健康と信頼をお届けする

日清製粉グループ

海外製粉事業は当社グループの利益成長のドライバー。豪州は中期経営計画の目標通り業績回復中。米国やその他の国は高収益の維持、強化に取り組む

■ 海外製粉事業の営業利益の推移



P13をご覧ください。

海外製粉事業の営業利益成長を示したグラフです。

2012年以降海外投資を加速しています。投資後の事業運営については必ずしも良好でないところもあり、減損損失の計上もありました。

1980年代から海外投資を始めて、会社としての厳しい環境への対処も含めて、ノウハウを蓄積し、現状について収益貢献が図れてきたと考えています。

豪州製粉事業の改善、北米製粉事業の規模拡大などの取組みをしっかりと実行して、今後も利益成長ドライバーとしての役割を果たしたいと考えています。

①-3. 米国製粉事業

一丁目一番地施策①
主要事業の取組み

健康と信頼をお届けする
日清製粉グループ

'23年度は業績予想を上方修正。現在、市場成長が見込め、高い稼働率のロサンゼルス工場、およびサギノー工場を増設中であり、高収益の維持、強化を図る

■ 中計期間中の生産能力増強

◆ロサンゼルス工場	150トン/日 ('23年12月に稼働)
◆サギノー工場	600トン/日 ('24年冬に稼働)
合計	750トン/日 (生産能力が14%UP)

▶ それぞれ稼働初年度から利益貢献する見込みであり、高収益の維持、強化を図る

■ 米国市場の販売競争激化に関する当社の考え

① 米国事業の商圏で他社の増設の動きは見られない

② 増設中の工場が立地するカリフォルニア州、テキサス州は今後も成長が見込める市場

③ 全米においても人口が増加しており、需要も増加

米国事業の増設が競争激化を招く可能性は低い

■ テキサス州の市場環境とサギノー工場増設による効果

テキサス州の市場成長性	▶ 人口は'50年まで年率2%のペースで増加予測 (出典: Texas Demographic Center)	<p style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px; font-weight: bold;">米国製粉事業におけるサギノー工場増設の効果</p> <div style="border: 1px solid #0056b3; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p style="font-weight: bold; color: white;">① 生産・販売</p> <p style="font-size: x-small;">生産能力が11%向上。市場成長に対応した出荷を実現</p> </div> <div style="border: 1px solid #0056b3; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p style="font-weight: bold; color: white;">② 市場プレゼンス</p> <p style="font-size: x-small;">生産能力が米国市場で4位にUP (現在5位)</p> </div> <div style="border: 1px solid #0056b3; padding: 5px;"> <p style="font-weight: bold; color: white;">③ 利益成長</p> <p style="font-size: x-small;">償却費は年間数億円程度。稼働初年度から出荷増による利益貢献を見込む</p> </div>
テキサス州の競争環境	▶ 州内の小麦粉生産量は'15年以降、年率2%成長 (出典: USDA NASS)	
サギノー工場の稼働率	▶ 小麦粉需要量の約3割がテキサス州外からの供給であり、テキサス州内では小麦粉の供給過多による過当競争が起きにくい	

▶ '19年に生産能力増強 (600トン/日) を実施したものの、既にフル稼働であり、生産余力がほとんどない状況

14

P14をご覧ください。

米国製粉事業は、2022年度は調達、生産、販売とパーフェクトな環境でした。2023年度はさすがにここまでの収益維持は困難と判断し、減益計画としましたが、現地での努力もあり、高収益を維持しています。

米国の製粉業界では、当社も含めて増設の動きは出ていますが、人口増加など市場成長もあり、十分に吸収していけると考えています。当社のサギノー工場においても、稼働後に着実に拡販を図り、数年単位の時間をかけてフル稼働させていくことで、米国製粉事業のさらなる拡大に貢献していきます。

9月に日本でミラーリング社の取締役会を開催し、社長はじめ経営陣と議論しましたが、現状の収益水準を今後もできる限りに維持していくように取り組んでいくことを確認しています。米国はインフレ環境にありますが、コスト増加を吸収して、事業拡大を進めていきます。



P15をご覧ください。

加工食品事業は2022年度にコストインフレの後追いと出荷減で収益を落としてしまいましたが、今年の上期中にコストへの追い付きを果たしました。

下期に向けても、小麦粉価格も含めて、コストに応じた価格政策を柔軟に遂行していくことで、昨年度までのコストへの後追い、需要減退という流れを逆回転していきます。

また、中期経営計画期間中に業務用事業、冷凍食品事業を強化し、そこでの利益貢献を実現していきますが、業務用製品でも様々な提案を行っています。その代表的な取り組みとしては、冷凍パスタの自動販売機設置、業務用での人手不足緩和に向けた商品提案を行い、業務用市場に向けたテレビコマーシャルなども制作しています。

①-5. インドイースト事業	一丁目一番地施策① 主要事業の取組み	健康と信頼をお届けする 日清製粉グループ
'23年度末にインド市場でのシェア2割獲得に向けて取組み中。一方、原材料価格の上昇、エネルギーコストが依然として高く、 利益貢献は当初想定から遅れる見通し		
■インド市場の状況		
▶ 人口は14億人で世界1位。パン市場は 年率4～6%程度で伸長 する見通し		
■インドイースト事業の強み、課題		
(強み) 競合他社製品と比べ 品質の優位性 (強み) 日本で培ったきめ細やかな 提案型営業 の展開による顧客開拓力 (課題) 主原材料のコストは前期に比べ上昇、エネルギーコストも依然として高い状況 (課題) 新規参入のインドにおいて 率先して値上げがしにくい状況		
今期の営業利益予想は下方修正 （修正後の通期予想は 前年並 、下期予想は 増益 ）		
■今後の対応		
①販売シェアの拡大	▶	'23年度中に シェア2割を獲得 。中計期間中に シェア3割を目指す
②コスト上昇に対応した価格改定	▶	インド市場参入から1年が経過。顧客との関係性を考慮し、個別に実施
③生産性の更なる改善	▶	日本で培った生産技術を活用し、生産性の更なる改善に取り組む
中期経営計画の最終年度目標の達成を目指す （'21年度差+10億円程度の 増益 ）		

P16をご覧ください。インドイースト事業についてご説明します。

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。昨年度末にはシェア1割を達成しています。大手ベーカリーへの拡販も進め、本年度末にはシェア2割を目指し、中期経営計画期間中にはシェア3割、フル稼働を目指していきます。

この規模は、日本でのシェア5割を有するオリエンタル酵母工業にとっても、インドの生産能力は日本の1.5倍となります。当然ではありませんが、インドにおいても、外からの参入に対しては、競合他社は価格面を含め対策を仕掛けてきます。そのため、今後シェアを3割にし、収益を出していくのには、少し時間をいただきたいと考えています。

当社としては、まずは拡販を進めることを最優先として、日本からのパンの技術者派遣にも力を入れ、インドのベーカリー事業でのプレゼンスを高めていくようにしています。今期の利益貢献は下方修正となりますが、豪州製粉事業と合わせて私の方でもしっかりと見ていくようにします。

①-6. 中食・惣菜事業1

一丁目一番地施策①
主要事業の取組み

健康と信頼をお届けする

日清製粉グループ

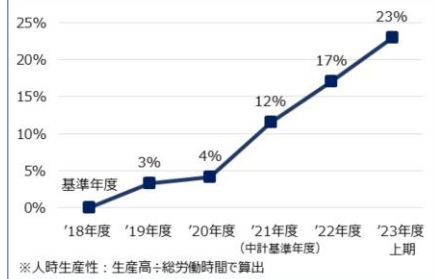
当社グループの成長事業として、研究開発力の強化、生産性向上に向けたDX、自動化を推進することで競争力を強化し、成長を継続

■ 中食・惣菜事業の成長（営業利益（額・率）の推移）



■ 中食・惣菜事業の人時生産性向上

(トオカツアズ㈱ '18年度を基準年度とした推移)



利益成長は、DXや自動化の推進による生産性向上が大きく貢献



17

P17をご覧ください。上期は中食・惣菜事業での利益貢献が大きく寄与しました。コスト増加はありましたが、価格改定効果に加えて、生産性の向上をしっかりと実現しました。


下期は価格改定効果が一巡し、人件費の上昇も見込まれます。そうした事業環境ですが、人時生産性改善に向けては不断の努力を継続するとともに、採算性がよくない商品での生産性改善にも取り組むことで、収益を維持していくように取り組みます。

私は今年も中食の工場をいくつか訪問していますが、当社の強みとしては、大手食品企業の知見を発揮できる可能性が高い点にあると考えています。自動化技術を労働集約型のこの事業で発揮し、研究開発の成果によって、品質の向上、差別化を実現することを目指します。

また、製粉、加工食品事業との連携による小麦粉、ミックス、パスタを始めとする食に関する開発力を背景に当社グループ全体での売上拡大に貢献することもできると考えています。

自動化の取り組み例は次ページに示しています。

①-6. 中食・惣菜事業2

一丁目一番地施策① 健康と信頼をお届けする
主要事業の取組み 

■DXの推進（トオカツフーズ株）

トオカツフーズの特長

多様なデータと管理

・多品種で少量～大量の変量生産
・生産状況に適応した多数の従業員の適切な配置

豊富なデジタル人材

・以前からデジタル人材の育成・強化に取り組んできた


データ重視の経営体制

独自で生産管理システムを構築
→ 日々の経営管理指標の見える化を実現


データに基づく確・迅速な経営判断

→

人時生産性向上を継続

▶ 経済産業省が定める「DX認定取得事業者」に認定  DX認定（中食・惣菜業界として初の認定）

■自動化の推進（工程の自動化により省人化を推進、今後は盛り付け工程の自動化研究にも着手）

①おむすび成型・海苔巻き機導入	⇒ 約2名減/ライン	 おにぎり用海苔巻き機
②マヨネーズなどのソース等の充填機導入	⇒ 約1名減/ライン	
③コールスローサラダ充填機導入	⇒ 約2名減/ライン	
④成分表示・賞味期限シール画像検査装置導入	⇒ 約1名減/ライン	

18

P18をご覧ください。

トオカツフーズでのDX推進による生産性向上の取組みを説明します。同社の特性として、1日3便の短いサイクルで、見込み製造を行い、最終的に製造量を確定させています。また、多品種で少量から大量生産の幅広い商品を製造します。それに合わせて必要な労働力が変動します。

トオカツフーズでは、デジタルに長けた人材が豊富におり、中食事業の特性に合わせた生産管理システムを構築しています。完全にAI化するのではなく、人間の判断も柔軟に反映できる仕組みとしています。この生産管理の仕組みに加えて、収益管理機能、勤怠管理機能も装備することで人時生産性を改善してきています。

まずは基幹工場に導入し、順次各工場に横展開しており、今後さらには収益改善に向けて貢献していきます。

①-7. エンジニアリング・メッシュクロス事業

一丁目一番地施策① 健康と信頼をお届けする
主要事業の取組み

両事業は、世界的に高い技術力、知見を有しており、独自成長を果たすとともに、両事業の顧客が重なる領域では、事業連携を行いシナジー効果を発揮

■ 両事業の特長と成長性

- ▶ 高度な技術力を背景とした高い収益性が両事業の特長
- ▶ 日清製粉グループの一員であるという、市場からの信用・信頼も競争優位につながる
- ▶ 脱炭素社会の実現に向け、独自技術で貢献しており、今後も成長市場での業績拡大が見込める

当社グループの事業ポートフォリオで重要な位置づけ

■ その他事業の営業利益の推移

年度	営業利益 (億円)	営業利益率 (%)
'21年度 (中計基準年度)	52	11.5%
'22年度	57	13.2%
'23年度 (予想)	53	13.3%

■ 両事業のシナジー発揮分野

<エンジニアリング事業>

- ・高度な粉体技術を必要とするプラント建設
- ・食品等の工場建設

EV・電子部品、食品生産ラインのプラント建設等で連携

<メッシュクロス事業>

- ・高精細化したメッシュ
- ・ナノテクノロジー、表面処理技術
- ・環境、衛生、EV関連の製品、技術

19

P19をご覧ください。

その他セグメントに入っている特長的な事業を紹介します。エンジニアリング事業、メッシュクロス事業はそれぞれ製粉事業から派生していますが、独自に進化を遂げて、この領域では強い競争力を有しています。両事業ではお客様が重なる部分がありますので、そこでの連携を進めています。

私はこの両事業の社長含めた経営陣と議論していますが、当社グループに在ることのプラス効果は大きいとの認識です。例えば、グループ本社の法務、企画、知財などの専門機能によるサポートは各社で大いに活用されています。また、経営者育成に向けたグループでの研修なども一緒に行い、切磋琢磨し、研究も含めて様々な分野での人材交流も進んでいます。私としては日清製粉グループとして、この両事業をさらに飛躍できるように、人的、物的、資金的に支援したいと考えています。

①-8. メッシュクロス事業

一丁目一番地施策①
主要事業の取組み

健康と信頼をお届けする

日清製粉グループ

高い技術力を活かし開発した製品の販売を通じ、**持続可能な社会の実現に貢献**。環境課題の解決を事業機会の拡大につなげ、更なる事業成長を目指す

■ 持続可能な社会の実現に貢献する製品を開発・販売

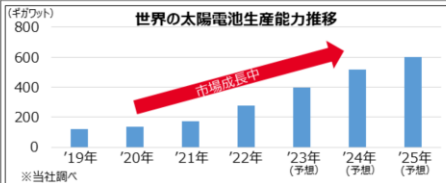
- ・太陽電池向け高精細金属メッシュ
- ・水素製造装置用メッシュ
- ・EVを含めた車用の成形フィルター
- ・バイオマス樹脂使用のメッシュ製品等



今後も需要拡大が見込まれる

環境課題の解決につながる製品で
事業機会を拡大

■ 太陽電池市場規模の予測



メッシュクロス事業は太陽電池向け金属メッシュにおいて世界市場の約4割のシェアを保有

利益成長を実現し、中期経営計画の目標達成を目指す

20

P20をご覧ください。

メッシュクロス事業について、さらに深掘して説明します。もともとは製粉の一つの工程の篩網の生産からスタートしました。技術的にはその篩のメッシュを極めていく中で、幅広い事業領域に活用されているようになっていきます。

私は8月に同社の基幹工場である山梨都留工場に訪問しました。20年前にも訪問しましたが、その際には微細な糸をつむぐ工程について、工員が2人1組で糸を通していった労働集約型の印象でした。今は、そうした分野も含めて自動化が図られています。環境、水処理、EV、5Gなど成長市場の各分野に向けて、差別化された高機能製品を開発し、拡販しており、今後もさらなる成長が期待されます。

先日も同社の研究者と議論しましたが、メッシュクロス技術を活用できる領域によっては、さらに大化けする可能性もあると感じました。チャンスを逃さないようにグループとしても最大限支援していきます。

健康と信頼をお届けする
日清製粉グループ

② 食糧インフレへの対応

一丁目一番地施策②

前期に価格転嫁が後追いとなった国内コア事業は、適切な価格改定の実施により、**上期中にコスト上昇に価格改定が追い付いたことで収益基盤を確保**

■ 食糧インフレの今後の見通しと対応

- ◆ 当社グループの主原料である輸入小麦の政府売渡価格が**本年10月に▲11.1%引き下げ**（3年ぶりの引き下げ）
- ◆ ウクライナ情勢は未決着ながら、**食糧インフレの山は見えてきた**

**下期以降はこれまでの環境（価格改定の後追い、需要減退等）を
逆回転させるチャンスと捉える**

■ 国内のコア事業（製粉、加工食品、酵母事業）におけるコスト上昇への対応

- ◆ '22年度実績：コスト上昇に価格改定が後追いとなり、前年差▲29億円の減益
- ◆ '23年度予想：製粉事業と食品事業の「コスト関連他」の合計は前年差+44億円※の増益予想 ※製粉事業の「コスト関連他」に熊本製粉㈱の新規連結効果を含む

'22年度に発生した価格転嫁遅れによる減益分は、'23年度に全て取り戻せる見通し

21

P21をご覧ください。

一丁目一番地施策の2つ目は「食糧インフレへの対応」です。昨年度、価格転嫁が後追いとなった国内コア事業である製粉、加工食品、酵母・バイオ事業で、上期中にその部分を取り戻し、収益基盤を確保しました。

そして先ほど述べたように、本年10月の麦価引き下げを踏まえて今後は市場が回復していくことが期待される中で、しっかりと拡販に取り組んでいきます。

もちろん、様々なコストが上がっていくコストインフレの環境自体には変化はないと考えますが、企業としては業績の拡大を行うとともに、賃上げも実行し、良い経済循環が実現できるように取り組んでいきます。

健康と信頼をお届けする
日清製粉グループ

③ 豪州製粉事業の業績回復

一丁目一番地施策③

中期経営計画の増益目標に沿って業績は回復中。今期は価格改定、生産性改善等の効果により、業績予想を達成する

■ '23年度 営業利益 上期実績、通期予想（前年差 除く償却費負担減少分）

	上期実績 (前年差)	通期予想 (前年差)	備考
①粗利の増加	+2億円	+6億円	価格改定効果等
②販管費の上昇	▲3億円	▲8億円	物流費、人件費等の上昇
③コスト削減施策の効果	+3億円	+10億円	生産性改善、物流効率改善等
合計	+2億円	+8億円	期初計画（+8億円）を達成する見通し

※'23年度（通期予想）の為替レート：93円/AUDを使用

■ 中期経営計画達成に向けた主な取組み

売上拡大	×	収益改善
<p>◆ インストアペーカリー向け売上拡大施策</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ コスト上昇に見合った価格改定の実施 ▶ 新規拡販（新たな製品等） ▶ 値上げにより停滞する売り場活性化に向けた提案強化による出荷拡大 ▶ 職人不足解消による出荷拡大に向け、ペーカリー育成トレーニングプログラムを実施 		<p>◆ 継続的なコスト削減</p> <p>生産ラインの改廃、生産のロス削減、自動化等による生産性向上、輸送の効率化等</p> <p>◆ 不採算製品からの撤退や採算改善の実施</p> <p>◆ 高付加価値製品の強化</p> <p>豪州で高食物繊維小麦粉の独占販売契約を締結</p>

22

3つ目は「豪州製粉事業の業績回復」です。

中期経営計画でお示した増益目標達成に向けて、価格改定や生産性改善等の効果により、業績を回復させていきます。私も定期的に現地を訪問していますが、4月に就任した日清製粉の海外事業本部長が毎月現地を訪問し、その状況を踏まえて必要な打ち手を取るようになっています。

豪州市場は、度重なる価格改定もあり、需要はやや伸び悩んでいます。そうした中、コスト、価格改定、需要、当社の中期経営計画に織り込んだ施策の4つの変数をどうマネージしていくか、柔軟に対策を取っています。厳しい環境であるのは間違いありませんが、しっかりと業績改善に向けた道筋を付けて行くように下期に向けても取り組んでいきます。

健康と信頼をお届けする
日清製粉グループ

④ 環境政策 一丁目一番地施策④

'30年度グループの自社拠点におけるCO₂排出量50%削減（'13年度比）に向け、大規模なオフサイトPPAの導入も決定。今後もロードマップに沿って環境投資を計画的に実行

■ 今期の主な取組み

① 本年11月から、製粉工場として国内最大規模を誇る鶴見工場がオフサイトPPAと非化石証書を活用し使用電力を100%実質再生可能エネルギーに変更

- 発電設備 8 MWクラス（最終予定出力。本年11月より段階的に導入）から再生可能エネルギー電力の供給を受ける
- CO₂削減効果：年間約27千トン強（'13年度換算：年間約32千トン強）

② 自社工場に太陽光発電などの再生可能エネルギー導入を推進

- 国内外の拠点で太陽光発電設備の導入 ⇒ 14事業場で導入済（'23年3月末時点）
- 再生可能エネルギー由来電力の利用 ⇒ 3事業場で導入済（'23年3月末時点）

input

- 中期経営計画における環境投資枠
150億円（当社として中期経営計画で初めて設定）
- '23年度 環境投資計画
22億円（前期差+10億円）

ロードマップに沿って計画的に環境投資を実行

output


年度	排出量 (千t)
'13年度	474
'21年度	381
'22年度	356
'30年度目標	237
'50年計画	0 (実質ゼロ)

23

4つ目は「環境政策」です。気候変動への対応として、対外公表した当面の目標である2030年度までに2013年度比でCO₂排出量50%削減について、ロードマップに基づいて進めていますが、今から毎年計画性を持って投資、コスト投入をしていかない限りには実現できません。

今年度はその布石を打てるように、戦略的な施策を検討しました。その一つとして日本の小麦粉生産の1割を供給し、当社の国内の製粉事業の1/4の生産能力を誇る鶴見工場において、丸紅と連携して、オフサイトPPAを活用し、使用電力を100%実質再生可能エネルギーに切り替えます。

今後も各事業、各拠点において個別に施策を検討していきます。

⑤ **デジタル戦略** 健康と信頼をお届けする
一丁目一番地施策⑤ 

「自動化・効率化」「標準化」「顧客提案力の強化」「販売チャネルの拡充」等を軸に、DXテーマを設定・遂行。各バリューチェーンで具体的な成果がではじめている

■ 各バリューチェーンにおける主な取組みテーマと成果事例

インフラ（デジタルツール活用/セキュリティ強化/人材育成等）
バックオフィス（経理・財務・人事・総務等）

研究開発
● 最適生産条件のモデル構築

調達
● デジタル化による業務効率化


生産
● 生産工程見える化による品質安定・生産効率向上

需給
● AI・データ活用による需給業務の標準化・効率化

営業/マーケ
● 情報・ノウハウ蓄積・共有による顧客提案力強化

経営高度化
● 経営データの見える化とPDCA

具体的な成果事例

会社	製粉事業	製粉事業 / 中食・惣菜事業
<p>企業版ChatGPT導入・活用</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 業務効率化を目的として、当社専用のクローズドな環境で安全に利用できる企業向けChatGPTを導入 ✓ 文章要約や社内文書ドラフト作成等の基本的な用途から順次活用開始 ✓ 活用事例やAIプロンプト（命令/指示文）のコツ紹介など、継続的に社員の習熟や活用拡大を図っていく 	<p>ナレッジデジタル化と顧客提案強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 技術知見、営業ノウハウ等の関連ナレッジをデータベース化した上で、AIを活用した高速かつ高精度の情報検索プログラムを構築 ✓ 社内蓄積データの中から、必要な情報へ迅速なアクセスが可能となり、顧客対応の強化を実現 <p>（画面イメージ） 文章類似度 A 検索</p> 	<p>経営データ見える化とPDCA</p> <p>【製粉事業】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ BIツール等を用いて、生産・在庫・販売など、経営関連データの見える化を推進 <p>【中食・惣菜事業】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 独自の生産管理システムを構築し、経営管理指標・データに基づく、的確・迅速な経営判断を可能に（P.18参照）

24

5つ目は「デジタル戦略」です。

現在、各事業会社においてDXを含む取り組みを積極的に行っており、生産・販売を含めたバリューチェーン全体の効率化について、目に見える成果として早期に実現したいと考えています。

先ほど業績の説明の通り、中食・惣菜事業での生産性の改善は、デジタル技術の取り組みによる効果も寄与しています。

Ⅲ. ESGの取組み

P25からESGの取組みを説明します。

健康と信頼をお届けする
日清製粉グループ

1. 資本効率を意識した経営の推進 (G) 資本政策

'23年度より、資本効率の指標としてROEと併せてROICの活用を開始。事業ごとのROICを定期的に確認することで課題を認識し、改善につなげていく

■ 資本効率を意識した経営の推進の考え方

- ▶ 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より、**利益成長を実現**
- ▶ 投資において、各事業の**資本コストを上回るリターンが得られる投資を実行**
(= NPVが正となる投資を行うことで、ROICを高めていく)
- ▶ 遊休、低稼働、低収益・非事業資産の処分
- ▶ 不採算、低収益事業の整理 等

■ 今期の資本効率改善の取組み

① 収益性改善	▶ 食糧インフレへの対応 ▶ 豪州製粉事業の業績回復（価格改定、生産性改善等） 等
② 成長投資	▶ 熊本製粉(株)（本年1月買収）におけるシナジー効果創出等
③ 低稼働工場 の集約	▶ 酵母・バイオ事業にて老朽化し稼働率が低下した埼玉工場を閉鎖 (本年12月に埼玉工場を閉鎖し、びわ工場に生産を集約)

'23年度のROEは6.9%の見通し

26

P26をご覧ください。
資本政策についてご説明します。

5月の決算説明会で、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するとの報告しました。

事業ごとのROICを半年ごとに確認し、改善につなげていきます。
各事業においては、資本コストを意識して、ROICを向上させていきます。

まだ、取組みを開始したばかりですので、具体的な成果に向けてはお時間をいただきたく願います。

2. 株主還元

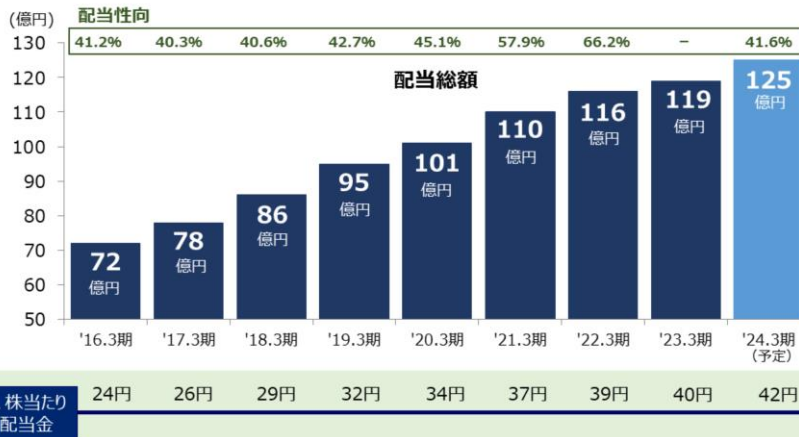
(G) 資本政策

健康と信頼をお届けする

日清製粉グループ

■ 配当総額と配当性向の推移

- ・配当性向は40%以上を基準とし、増配はタイミングを見据えて常に積極的に検討
- ・'24年3月期の年間配当は前期から1株当たり2円の増配を予定（当初予想から1株当たり1円増加）
⇒実質的に11期連続増配を予定



27

P27をご覧ください。

当社は主要食糧を扱うビジネスであり、ある程度の財務の安定性を確保していくことは前提と考えていますが、これ以上キャッシュを積み上げる必要はないと考えています。

中期経営計画期間中に得られる営業キャッシュフローや資産売却等で得られるキャッシュは投資、株主還元で使い切ります。

これまで説明したように、2023年度も投資を積極化させています。まずは環境、デジタル含めた戦略的な投資にキャッシュを使いますが、増配による株主還元も進めていきます。

5月の時点では、2024年3月期も1円増配としましたが、業績を踏まえて、2円増配としました。

健康と信頼をお届けする
日清製粉グループ

3. 人材戦略 (S) 人材

本年6月に人事・労務本部を新設。人材戦略のスピードアップと強化を目指す

■ 人材戦略

社是・企業理念	『信を万事の本と為す』『時代への適合』『健康で豊かな生活づくりに貢献する』				
人事の基本理念	『人間尊重』『相互信頼』－会社と社員は成長と発展を共有するパートナーである－				
人材戦略	人材力向上	時代の変化に即応して、挑戦・変革をリードする人材の確保・育成	組織力向上	多様な人材がやりがいを持って能力を最大限発揮できる環境づくり	
	ダイバーシティの推進 多様性を認め、お互いを尊重しあう企業風土醸成によるグループ総合力の発揮				
人材戦略で重視する価値観(求める人材像)	自律 : 自ら学び、考え行動し、結果と向き合う 挑戦 : 時代を先取りし、失敗を恐れず新しいことに挑み続ける 信頼 : 社内外から信頼され、また周囲を信頼して任せられることができる 協働 : 多様な他者と協働して新しい価値を生み出す				
人材戦略を実現するための施策の方向性	採用力強化	採用活動のグループ連携強化	採用系統の多様化	採用広報戦略の強化	リアル等、新たな採用手法の導入
	育成力強化	事業経営者等の計画的育成・配置	自律的学習支援施策の強化	デジタル・グローバル人材育成の強化	人材情報可視化の拡充
	活用力強化	グループ人材交流の促進	グループ内公募の実施	キーポジション要件の明確化	シニア人材活用の見直し
	働き方改革 風土改革	生産性向上に根差した総労働時間削減	グループ一体感醸成施策の展開	多様な働き方に応える取り組みの強化	心理的安全性の向上
	人事賃金制度の見直し	年功を排し、適性や意欲を重視した賃金制度の実現	求める人材を生み出し続ける評価制度の実現	評価を適正に反映し分かりやすい賃金制度の実現	価値観の多様化に対応した雇用制度の実現
人的資本開示への対応 (KPIとして定点観測)		人権への取り組みの推進			

28

P28をご覧ください。

社長就任時にステークホルダーの考え方として社員に対して、「適正な報酬と職場環境を提供し、加えてスキル向上に向け会社として支援をしていく」ことを明言しました。このことを社員が実感できるように私自身もそうした風土を作っていきたいと考えています。

人材は会社の力の源泉であり、人事賃金制度含めて適切な見直しを行い、人材戦略の強化を進めていきます。

4. 環境課題中長期目標の進捗		(E) 環境	健康と信頼をお届けする 日清製粉グループ
■ 環境課題中長期目標とその進捗			
取組みテーマ	目標	'22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)	25%削減	
	'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	41%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)	4%削減	

29

P29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の通りです。

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。