

日清製粉グループ

中期経営計画 2026

2022年10月28日
株式会社日清製粉グループ本社



目次



- I. 基本方針
- II. 事業競争力強化戦略の重点テーマ
- III. グループの成長を促進する主要戦略
- IV. 環境政策
- V. 資本政策
- VI. 最終年度数値目標の詳細

I. 基本方針

1. 数値目標 (2026年度)

(※年平均成長率)	基準年度 (2021年度実績)	次年度 (2023年度)	最終年度 (2026年度)
売上高	6,797億円	8,400億円	9,000億円
5年 CAGR※	—	—	5.8%
営業利益	294億円	390億円	480億円
5年 CAGR	—	—	10.3%
EPS	59円	90円	110円
5年 CAGR	—	—	13.3%
ROE	4.0%	6.4%	7.0%

2. 中期経営計画 2026 の位置づけ

■ 外部環境認識

2012～2014年度

中期経営計画
NNI-120

【主な外部環境】

- ・日本が人口減少に転じる (2011年)
- ・TPP協定交渉に日本が参加 (2013年)
- ・日本では長引くデフレ環境

2015～2020年度

中期経営計画
NNI-120 II

【主な外部環境】

- ・経済連携協定の締結 (TPP11、日EU経済連携協定 日米貿易協定等)
- ・パリ協定採択 (2015年)
- ・SDGs採択 (2015年)
- ・新型コロナウイルス感染症の世界的な流行

2022～2026年度

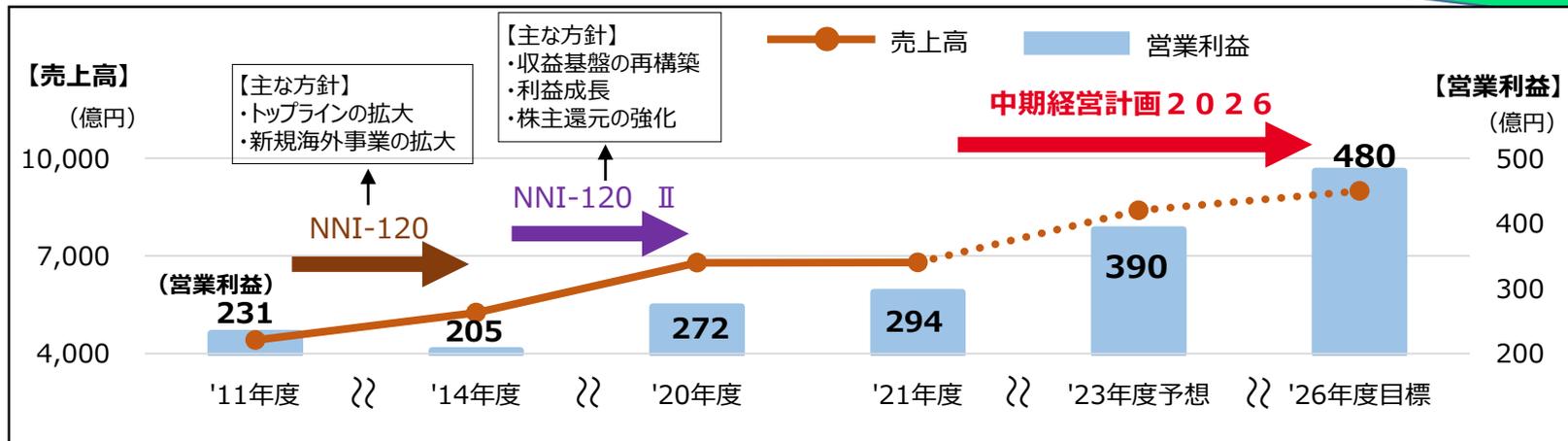
中期経営計画
2026

【想定される主な外部環境】

- ・食糧インフレ、コストインフレの継続
- ・国内の人口減少、高齢化
- ・技術革新の進展
- ・社会の持続可能性に関わる地球温暖化、人権問題等への対応の重要性の高まり

長期ビジョン
の実現へ

■ 売上高、営業利益の推移



3. 基本方針

「信を万事の本と為す」「時代への適合」を社是に、「健康で豊かな生活づくりに貢献する」を企業理念として、**事業を通じて社会貢献を果たし、食の中心企業として成長を継続していく**

■ 基本方針

(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) ステークホルダーとの関係に対する考え方を明確にした経営推進

(3) ESGを経営方針に取り込み、社会の動きに合わせて実行

4. 基本方針（1）

（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

当社グループの強みを活かせる事業領域において、今後も事業ポートフォリオの再構築を行い、4つの戦略を柱にグループ全体、および各事業において競争力を高める

■ 4つの戦略

事業競争力強化戦略 (P10～参照)

研究開発戦略 (P25参照)

新規事業開発・M&A戦略 (P26参照)

デジタル戦略 (P27参照)

■ 事業競争力強化戦略の重点テーマ

1. 国内製粉、加工食品、酵母事業のコアビジネスとしての継続、発展
2. 海外事業（現地完結型）の成長戦略
3. 中食・惣菜事業の成長戦略
4. 健康・バイオ事業の方向性
5. エンジニアリング・メッシュクロス事業の方向性
6. 新規事業へのチャレンジ

稼ぐ力、売る力を高めて事業成長を進め、積極的な戦略投資を促進し、EPS成長を継続

4. 基本方針（2）

（2）ステークホルダーとの関係に対する考え方を明確にした経営推進

主要食糧である小麦粉や小麦粉関連製品を含めた「食」の安定供給が、当社グループの存在意義の1番目にあることを認識し、**すべての関係者を大切に、世の中からも信頼される企業を目指す**

株主	長期的企業価値の向上を図り、適切なT S R（株主総利回り）を実現する
顧客	製品・サービスあらゆる面で期待以上の価値を提供する
社員	適正な報酬と職場環境を確保し、必要なスキルの習得を支援する
取引先	公平・公正かつ倫理観を持って対応し、イコールパートナーとなる
社会	社会との共生を図り、環境にやさしい企業となる

■重点テーマ

- ①持株会社であるグループ本社と全事業会社が一体となり、**お客様や取引先の皆様から信頼が得られるように尽力する**
- ②**人材戦略を推進**し、当社グループの総和で最適となる人材配置、経営人材の育成、女性活躍推進、働き方改革等、組織・人材の活性化に取り組む（P28参照）

4. 基本方針（3）

（3）ESGを経営方針に取り込み、社会の動きに合わせて実行

企業価値の極大化を目指し、経営トップの責務として主体的に取り組む。特に世界の持続性に関わるE（環境）を経営の最重要事項と位置付ける

E（環境）（P29～参照）

- ▶ 気候変動に関する環境課題中長期目標達成に向け、最大限の省エネ設備や再生可能エネルギーの導入を行うとともに、オフサイトの設備への投資や出資によるエネルギー調達も検討

S（社会）

- ▶ 基本方針（2）ステークホルダーとの関係に対する考え方を遂行
- ▶ 品質保証を含めた事業活動全般において、「消費者視点から説明できるのか」を合言葉に安全で安心な製品を安定的にお届けしていくという社会的使命を今後も果たしていく
- ▶ サプライチェーンを含む人権デューデリジェンスの実施により、人権課題の把握、人権リスクの軽減に取り組む

G（ガバナンス）

- ▶ コーポレートガバナンスのあり方について、今後も経営で議論し、必要な改善を行う風土を維持
- ▶ リスクについては常に見直し、対応策も平時において準備する。尚、有事においては、グループ本社社長、事業会社社長が陣頭指揮を執り、最悪事態を回避すべく取り組む

Ⅱ. 事業競争力強化戦略の重点テーマ

『（競争上意義のある区分で）**一定の事業領域においてトップ**であるか、**トップになりうる事業**』を基準として選択と集中を推進し、**事業競争力を強化していく**

1. 国内製粉、加工食品、酵母事業のコアビジネスとしての 継続、発展

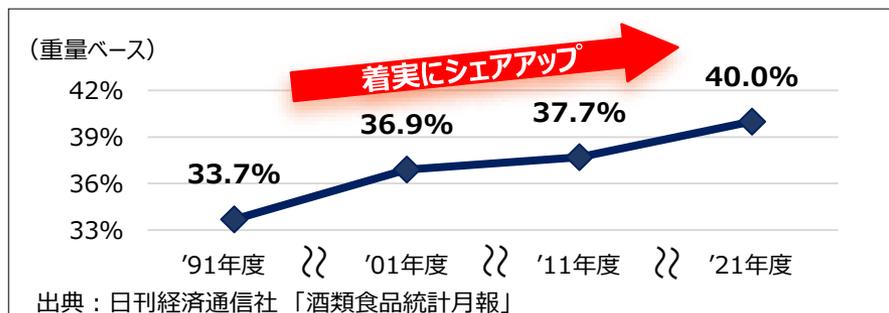
健康と信頼をお届けする



お客様からの信頼を得て、国内市場において**圧倒的なシェアを保有**。各事業で培ってきた強みを発揮し、**新たな価値の提供によりシェアを高め**、適正な価格を維持する。また、**異次元のコスト削減を実行**することで高い水準の利益を確保し、今後も当社グループの中心的な役割を果たす

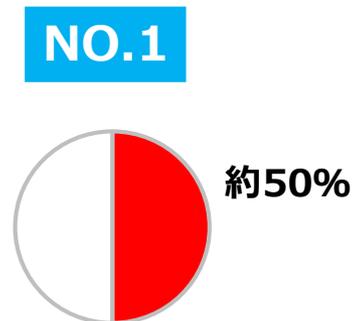
■ 国内製粉事業 (国内トップシェア)

■ 当社の業務用小麦粉国内販売シェアの推移



■ 国内酵母事業 (圧倒的なシェア)

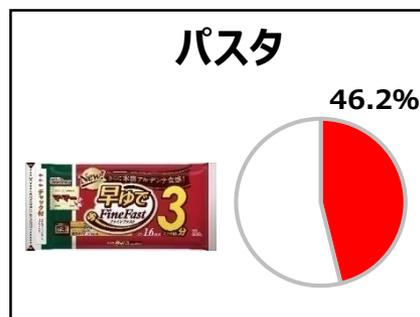
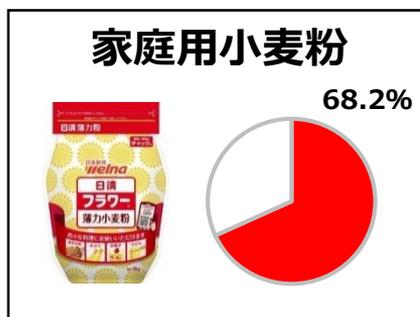
■ イースト国内生産量シェア



※当社調べ ■ 当社シェア

■ 国内加工食品事業 (充実したトップブランドのラインアップ)

各事業で培ってきた強みを連携し、**市場・顧客に新たな価値を提供**



■ 当社シェア

出所：インタージSRI+ 上記パーセンテージは各カテゴリーの金額シェア 2021年度 (4-3月)

2. コア事業の役割

コア事業は**安定した利益成長を実現**しており、当社グループの**安定したキャッシュ創出力の基盤**。コア事業の事業基盤強化により利益成長の継続およびキャッシュ創出力を更に高め、**成長投資に積極的に活用**することでEPS成長を継続する

■ コア事業の前提となる事業基盤・収益基盤の安定確保

- ▶ 国際貿易協定において、原料小麦のマークアップと小麦二次加工品の関税が共に段階的に引き下げられ、ある程度国境措置の整合性が確保されることが確定。**日本においてコア事業の安定した事業運営が長期間に亘り可能**であると判断した。**国内での投資を積極化**させる

(決定済案件) 『水島新工場の建設』、『熊本製粉の買収』、『全農との業務提携』等

- ▶ **食糧インフレの中でもコア事業の収益基盤は揺らいでいない**。加工食品事業、酵母事業のコストアップ分の価格転嫁は今後追いつく予定。また、需要減退も中期的には回復を想定

■ コア事業の営業利益の推移と目標



3. 国内製粉事業の重点テーマ

当社グループにおいて**最も競争力が強い事業**であり、その競争力を更に高める

重点テーマ	取組み内容と期待する効果
生産体制の整備とコストダウン	<p>■ 国際競争に対応できるローコスト生産体制に向けた整備</p> <p>① '25年度に新工場が竣工、2工場閉鎖。大型臨海工場比率が上昇（83%→92%）</p> <p>② 生産工場にデジタル技術を導入し、自動化技術を確立させ、更なる省人化を実現</p>
M&A	<p>■ 熊本製粉の買収および買収後のPMI実施とシナジー効果の創出</p> <p>➤ 九州地区のコスト競争力強化、熊本製粉が製造する異種穀粉市場への進出等</p>

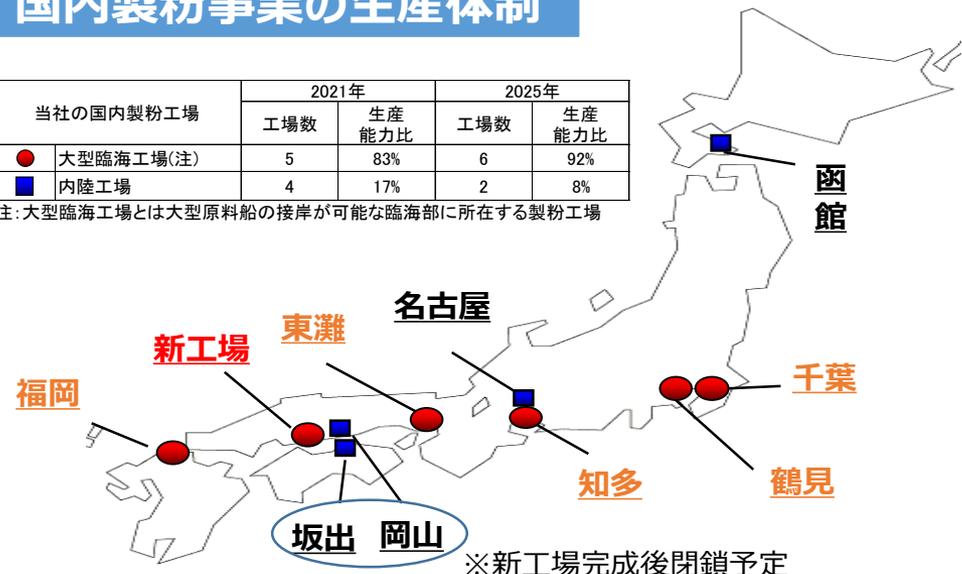
新工場の概要

- ◆ 総工費 : 約140億円
- ◆ 生産能力 : 550ト/日 (原料ベース)
- ◆ 着工 : 2023年5月頃
- ◆ 稼働予定 : 2025年5月頃
- ◆ 最新の**自動化、デジタル技術**を導入し、**太陽光発電設備を設置した環境配慮型のスマート工場**
- ◆ 大型穀物船が接岸できる小麦サイロと直結しており、原料輸送に関し**ローコストオペレーションを実現**。また**BCP対策も強化**

国内製粉事業の生産体制

当社の国内製粉工場	2021年		2025年	
	工場数	生産能力比	工場数	生産能力比
● 大型臨海工場(注)	5	83%	6	92%
■ 内陸工場	4	17%	2	8%

注: 大型臨海工場とは大型原料船の接岸が可能な臨海部に所在する製粉工場



4. 国内製粉事業の競争力の源泉

■ 競争力強化に向けた構造改善の取組み実績

小規模内陸工場の閉鎖



1988年	高崎工場 ▲250 t	2008年	神戸工場 ▲390 t
1990年	水戸工場 ▲270 t	2010年	北見工場 ▲120 t
1996年	宇都宮工場 ▲340 t	2014年	鳥栖工場 ▲450 t
2002年	館林工場 ▲230 t	2014年	筑後工場 ▲200 t
		2025年 (予定)	坂出工場・岡山工場 ▲320 t ▲390 t

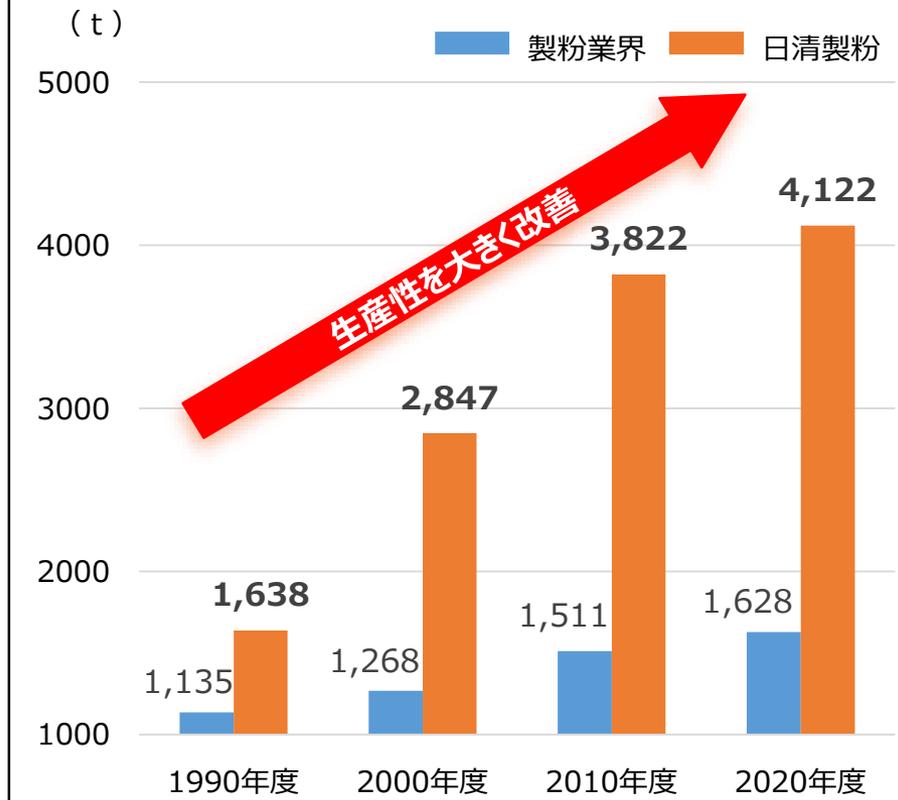
大型臨海工場の新設、増設

1990年	千葉工場増設 +400 t	2014年	福岡工場新設 +550 t
1994年	東灘工場増設 +500 t	2015年	知多工場増設 +320 t
2002年	鶴見工場増設 +500 t	2025年 (予定)	水島工場新設 +550 t
2008年	東灘工場増設 +530 t		

注) 枠内数字は日産の小麦生産能力

■ 業界平均を大幅に上回る生産性を実現

一人当たりの生産量



※一人当たりの生産量：(小麦粉)生産量÷(製粉部門)従業員

出典：農林水産省「麦の需給に関する見通し」、および当社調べ

5. 国内加工食品事業の重点テーマ

日清製粉ウェルナブランドの育成・浸透を図り、「トップブランド」に磨きをかける

重点テーマ	取組み内容と期待する効果
新ブランドの定着	<ul style="list-style-type: none"> ■ '24年度までブランド戦略投資を継続することで露出度を高め、認知度の定着、拡大を図るとともに、社名変更で企図した効果を実現する
生産体制の整備とコストダウン	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国内の生産拠点を含めたグローバルでの最適生産体制によるコスト競争力の強化 <ul style="list-style-type: none"> ➤ 国内外の生産工場の新設・増設・生産移管等の実施
事業構造の転換	<ul style="list-style-type: none"> ■ 収益基盤である常温家庭用事業を維持・強化しつつ、業務用事業、冷凍食品事業を強化 <ul style="list-style-type: none"> 中計期間中の目標 <ul style="list-style-type: none"> ➤ 業務用事業の売上高を拡大 ➤ 冷凍食品事業の売上高を拡大
R&D 新規事業	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「簡便」「本格」「健康」を追求した製品の付加価値化、SDGs、Z世代にも対応した製品の拡大により「価値の創造」を図る <ul style="list-style-type: none"> 中計期間中の目標 <ul style="list-style-type: none"> ➤ 家庭用付加価値品の利益構成比の拡大 ➤ 今後成長が見込まれる市場への対応

6. 海外事業（現地完結型）の成長戦略

中期経営計画における利益成長のドライバー。中期経営計画最終年度である'26年度には**海外事業の営業利益構成比38%を目指す**（'21年度は13%）。新規投資については、国内における当社グループの強みを活かせることを確認した上で進める

■重点テーマ

1. 海外製粉事業

- ▶ 豪州製粉事業の業績改善
- ▶ 米国製粉事業等の高収益の維持、強化に向けた取組み

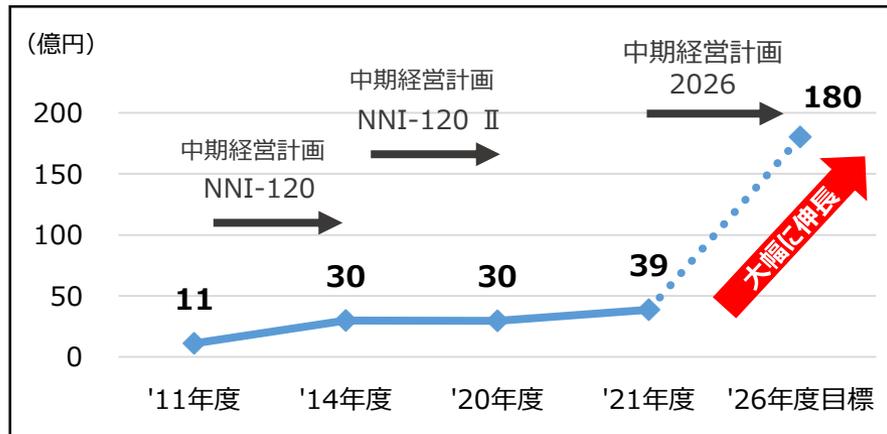
2. 海外加工食品事業

- ▶ 次なる投資の検討（プレミックス、パスタ、パスタソース、冷凍食品）
- ▶ 日本向け加工食品の海外生産拠点を活用した現地販売の推進

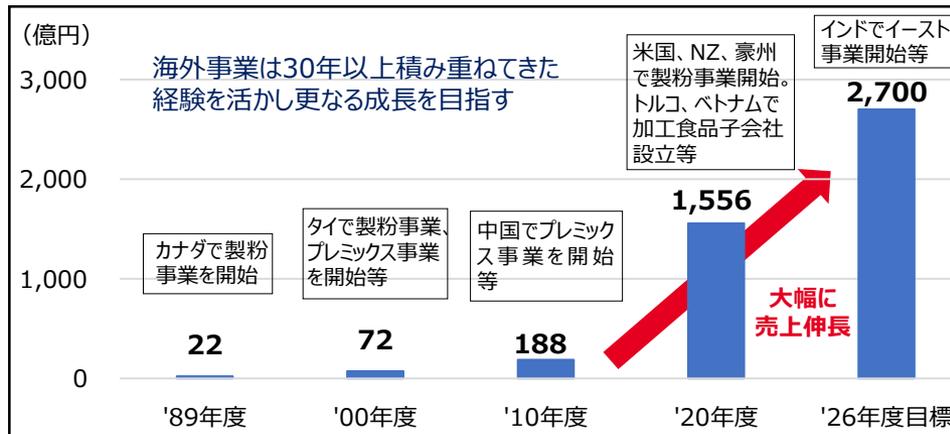
3. インドイースト事業

- ▶ 事業の順調な立ち上げ、およびフル稼働による利益成長の実現

■海外事業の営業利益の推移



■海外事業の推移（売上高）



7. 海外製粉事業

'26年度の営業利益目標は'21年度差で**大幅増益を見込む**。新規投資については、これまでの経験を活かして、投資機会を検索し、検討を進める

■ 重点テーマ

① 豪州製粉事業

■ 再検証した事業計画に沿った業績改善

▶ 詳細はP18、19に記載

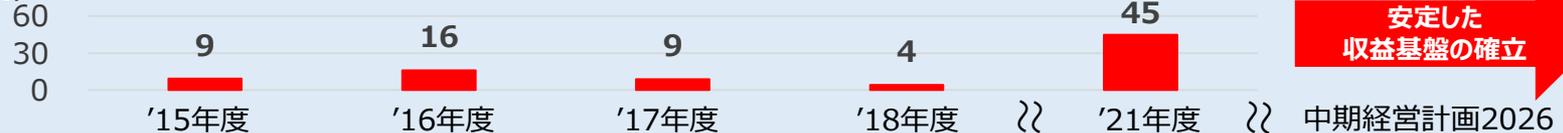
② 米国をはじめとする海外製粉事業

■ 高収益の維持、強化に向けた取組み

▶ 利益水準の急激な変動を回避するために、事業成長、コスト削減に向けた必要な投資、新たな事業領域への展開を図る

■ 米国製粉事業 Miller Milling Company, LLC の経常利益の推移

(億円)



③ 新エリアでの投資機会の検索

■ 新規投資の検討

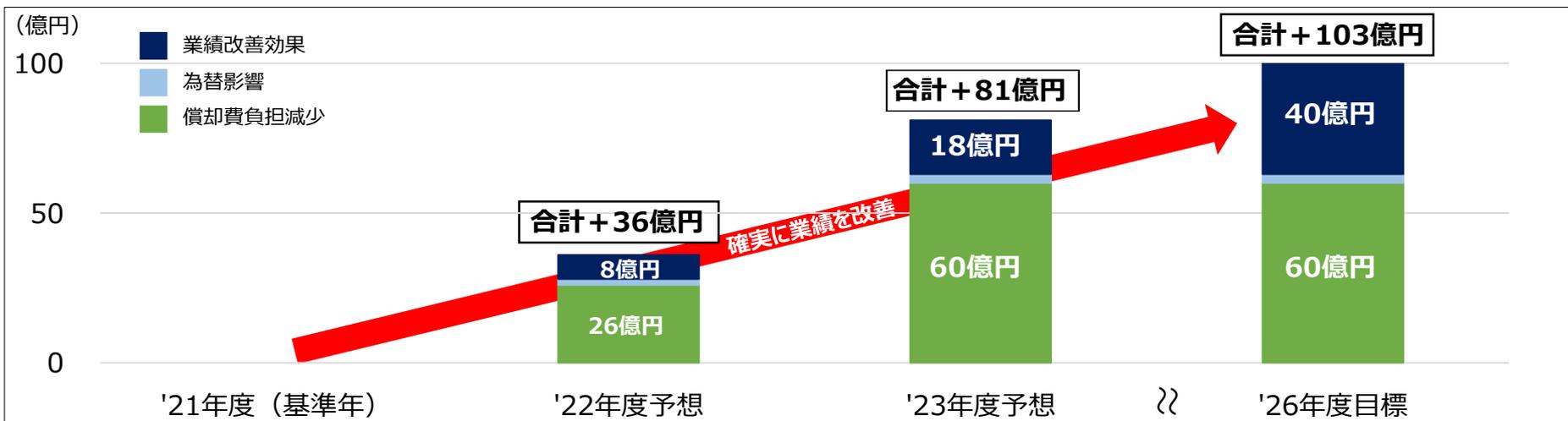
▶ 新規投資については、国内における当社グループの強みを活かせることを確認した上で実行。また、いつでも実行できる体制を構築

8. 海外製粉事業 (豪州製粉事業) ①

豪州ではコロナ禍の約2年間、国境封鎖やロックダウン等の厳格なコロナ対策を実施したことで**主要得意先のインスタベーカリー市場が大きく変化**。この変化等を踏まえ、東京本社と現地で連携を深めて、現地のCEOと議論を重ね、事業計画を再検証した。**新たな事業計画に基づき確実に業績を改善させる**

■ 営業利益 増益額目標 (21年度差)

※'23年度以降の為替レートは95.0円/AUDを使用



■ 新たな事業計画で考慮した主な事業環境

▶ 主要得意先のインスタベーカリー市場の変化

インスタベーカリー市場は、コロナ禍前の5年間（'13-'18年）は年率約6%（販売金額ベース）で成長。コロナ禍の2年間（'20-'21年）は年率1%未満の成長に留まっており、販売数量は減少

▶ 労働力不足による生産コストの上昇、コストインフレの継続

▶ 豪州国内の人流回復

8. 海外製粉事業 (豪州製粉事業) ②

豪州製粉事業において、安定した収益基盤を有する小麦粉については、引き続き市場シェアナンバーワン（約4割）の地位を堅持していく。その上で**業績回復に向けて4つの取組みを実施**

■ '26年度の営業利益目標達成に向けた主な取組み

① 継続的なコスト削減	② 強みを活かせる主力製品での売上拡大
<ul style="list-style-type: none"> ▶ コロナ禍で増加したコストへの対応 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 適切な製品価格への転嫁を実施 ▶ コスト削減に向けた継続的な取組みの実施 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 生産ラインの改廃、生産のロス削減、生産性の向上、輸送の効率化等 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 小麦粉 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 大手需要家と取引強化等 ▶ プレミックス、ベーカリー関連原材料 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 比較的利益率が高く、市場で強みを持つ製品群のラインアップ拡充によるインスタアベーカリー向け売上拡大
③ 収益性の高い市場の選択	④ ブランド化（ベーカリー関連原材料）
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 不採算製品からの撤退や採算改善の実施 ▶ プレミックスはベーカリー専門店、小麦粉では中小ベーカリーやフランチャイズ等を中心に販売注力 ▶ 付加価値の高い製品の強化や製品設計の実施 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 高食物繊維小麦の商業化、特殊粉（オーガニック小麦粉、ライ麦粉等）、冷凍生地等 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 冷凍生地等の開発力や製品力を強化し、競合他社製品よりも品質優位性を確保していくことで、注力する製品群のブランド力を強化し、売上拡大につなげる

9. 海外加工食品事業

プレミックス、パスタ、パスタソース、冷凍食品において、自社のノウハウを活かし、**次なる投資を検討**。あわせて、海外生産拠点において『日清製粉ウェルナ』ブランドで**現地販売を推進**

■ 重点課題

① 次なる投資の検討

▶ 海外に生産拠点を持つプレミックス、パスタ、パスタソース、冷凍食品について事業拡大のために**次なる投資を検討**

② 海外生産拠点での現地販売（B to C）

▶ トルコとアメリカではパスタ、タイとベトナムではパスタソースや冷凍食品等を生産しており、それらの**現地販売を推進**



海外拠点一覧 ● : 現地販売のプレミックス拠点 ● : 日本向け加工食品の生産拠点

10. インドイースト事業

インドのイースト事業は、コロナ禍で工場の稼働開始が2年遅れたものの、'22年8月から稼働を開始。事業を順調に立ち上げ、中期経営計画の期間中にフル稼働による利益貢献を実現する

■ インド市場の成長性

- ▶ インドの人口は約14億人（世界第2位）。今後も増加が見込まれる
- ▶ '23年以降のパン市場は年6%程度伸長するものと予測
- ▶ 主に生イーストを使用する大手ベーカリーの生産量は増加を予測（インドイースト事業は生イーストを製造）

■ インドイースト事業のインド市場での目標プレゼンス

- ▶ インド市場において第2位（シェア3割）を目指す※1

※1：当社がフル生産に達し、競合他社の生産量が変わらない場合

- ▶ 生産能力：33,000 t /年

▶ 国内の生産能力は約24,000 t であり、国内の生産能力を上回る

■ 営業利益増益額の目標（21年度差）



1.1. 中食・惣菜事業の成長戦略

惣菜市場は、国内食品業界における数少ない成長マーケット。事業を統括するため設立した(株)日清製粉デリカフロンティアを中心に、競合他社との競争に勝てるコスト競争力を確保する

■ 事業特性と当社グループの強み

和惣菜の特長、およびチルド流通を活かし、輸入品に脅かされない強みを持ち、当社グループが培ってきた省人化技術を発揮できる領域

■ 重点テーマ 当社グループ総和として成長を目指す

■ 研究開発力の強化

チルド・冷凍の惣菜、消費期限延長等

■ 自動化による省人化の推進

労働力不足への対応、コスト削減

■ 製粉、加工食品事業との連携

小麦粉、プレミックス、パスタを始めとする食に関する開発力の活用

研究開発戦略のテーマ



*'99年に中食・惣菜市場に参入 (株)日清製粉デリカフロンティア

惣菜市場規模と市場成長

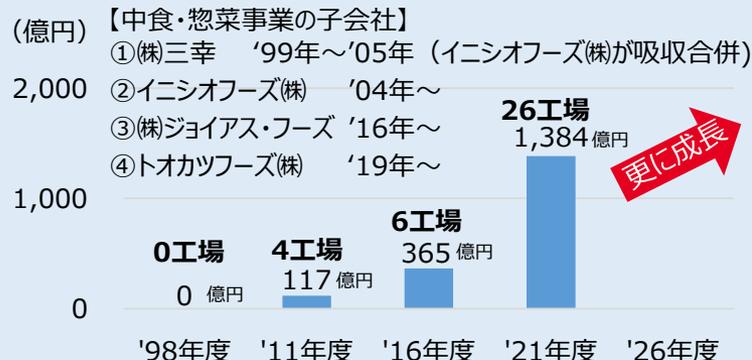
(2021年実績)

▶ 惣菜市場規模 10.1兆円

▶ 市場成長 21%伸長
(2011年比)

* 日本惣菜協会資料より当社推計

中食・惣菜事業の成長 【売上高】



生産体制の再構築、調達力強化等、中食・惣菜事業の成長に向けた事業基盤の強化を推進し、コスト競争力も確保

1 2. その他

■ 健康・バイオ事業の方向性

- ▶ 健康食品事業が取り組む**パーソナルニュートリション（各個人専用の健康食品等の提案）**と、バイオ事業が進める**バイオマーカー（A G E s）**等との**シナジーを図り**、健康・バイオ事業の成長実現を目指す

■ エンジニアリング・メッシュクロス事業の方向性

- ▶ 両事業は、**世界的に見ても高い技術力、知見を有している**。今後、自前もしくは外部との連携で、さらなる業容拡大を目指していくが、電子部品市場など両技術が活用されている顧客領域での取組みにおいては事業連携を実施
- ▶ メッシュクロス事業は、販売する製品を通じて**環境貢献や持続可能な社会づくりへの貢献**が期待できる点も踏まえつつ、技術優位性を武器に利益成長を図っていく

■ 新規事業へのチャレンジ

- ▶ 新規事業開発・M&A戦略（P26）に記載

Ⅲ. グループの成長を促進する主要戦略

1. 研究開発戦略

国内、海外における競争優位性を確保し、**グループの成長を支える**とともに、**事業を通じて社会課題を解決する循環成長を生み出し企業価値向上につなげていく**

■ 重点研究開発領域の研究テーマ

健康機能性素材

小麦の成分を中心に、メタボリックシンドロームの予防効果、脳機能、アンチエイジングに関する効果等、各種の健康機能性の研究開発を推進し、事業を通じて**健康寿命の延伸に貢献する**

中食・惣菜加工技術

惣菜類の味、香り、色、食感等おいしさを向上させる調理加工技術や消費期限の延長（サプライチェーンを含めた廃棄物の削減）につながる微生物抑制技術等の研究開発を推進し、**競争力強化を図る**

フードテック

タンパク質クライシスの懸念やフードロス等の食に関する課題を解決する技術の研究開発に、スタートアップ企業との協業も視野に取り組み、**新規事業開発、および既存事業の競争優位の確保につなげていく**

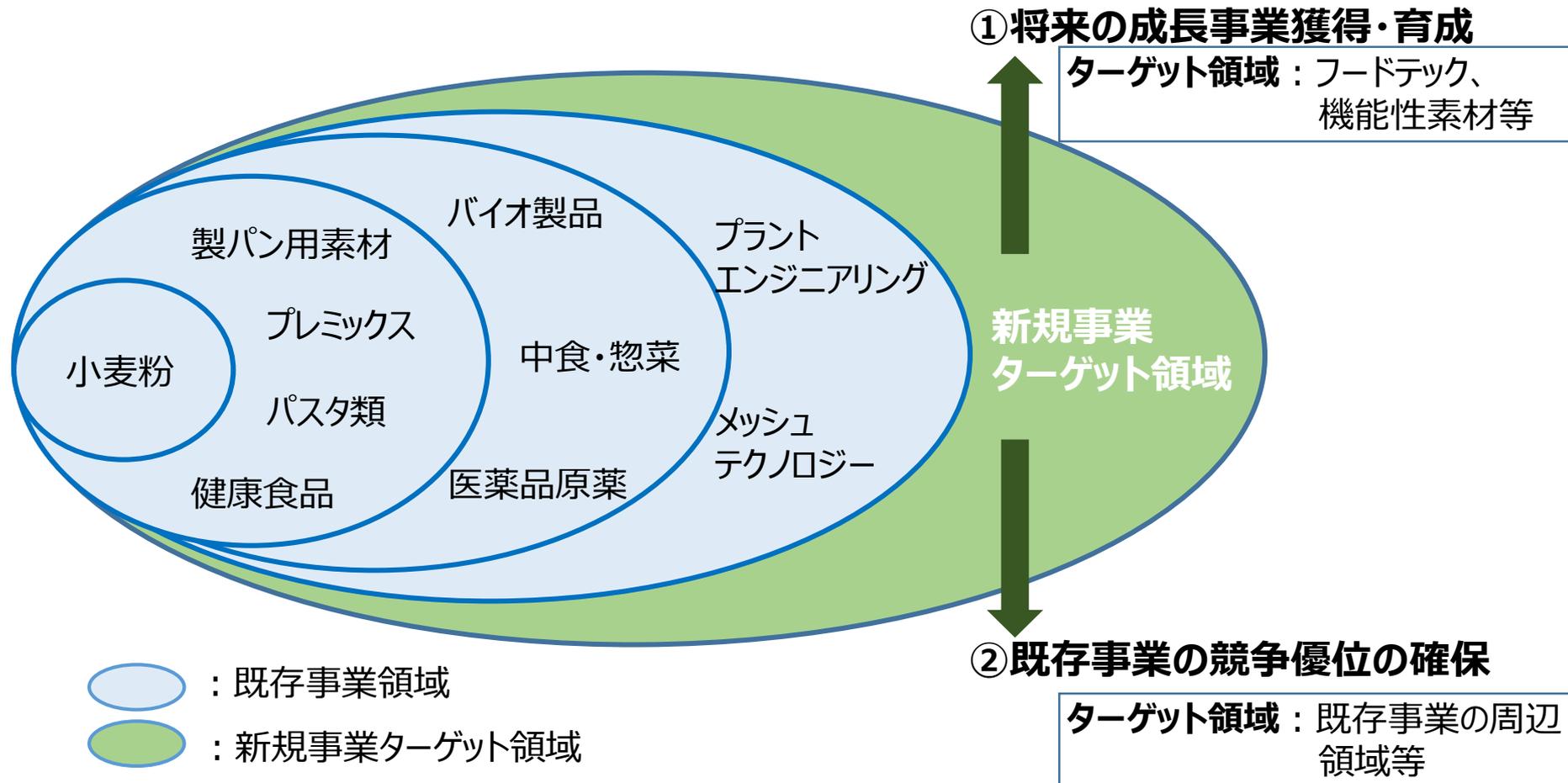
自動化

デジタル技術（AI、IOT）やロボット技術を活用し、中食・惣菜事業、製粉事業等の**更なる省人化・省力化を実現する**

2. 新規事業開発・M&A戦略

既存事業の競争優位の確保、製粉、加工食品、酵母、中食・惣菜事業に次ぐ将来の屋台骨となる事業の獲得・育成、更にはフードテックや機能性素材等の新領域における将来のイノベーションを見据え、スタートアップ等との協業やM & Aを通じて新規事業開発を推進

■ 既存事業と新規事業のターゲット領域



3. デジタル戦略

デジタル技術を積極的に取り入れ、生産性の飛躍的向上、既存事業のモデルチェンジ、新しい事業モデルの創造を図り、各ステークホルダーに対する価値を創出。持続的な競争力強化を目指す。また、土台となる人材育成の推進と危機管理の体制強化を図る

【取組み事例】

- ▶ バリューチェーン全体のデータ連携、一元化
各業務プロセスの効率化、管理強化
- ▶ 製造工程の自動化
- ▶ バックオフィス業務の効率化、経営管理強化
- ▶ 柔軟な働き方を実現する活気ある環境整備

新しい事業モデルの
創造

DXⅢ（トータルのDX）

既存事業の
モデルチェンジ
(付加価値向上)

DXⅡ（外部へのDX）

【取組み事例】

- ▶ お客様・市場との接点強化に繋がる
営業プロセスの再構築
- ▶ お客様徹底理解による製品・サービスの
開発および提供

生産性の
飛躍的向上

DXⅠ（内部でのDX）

人材育成

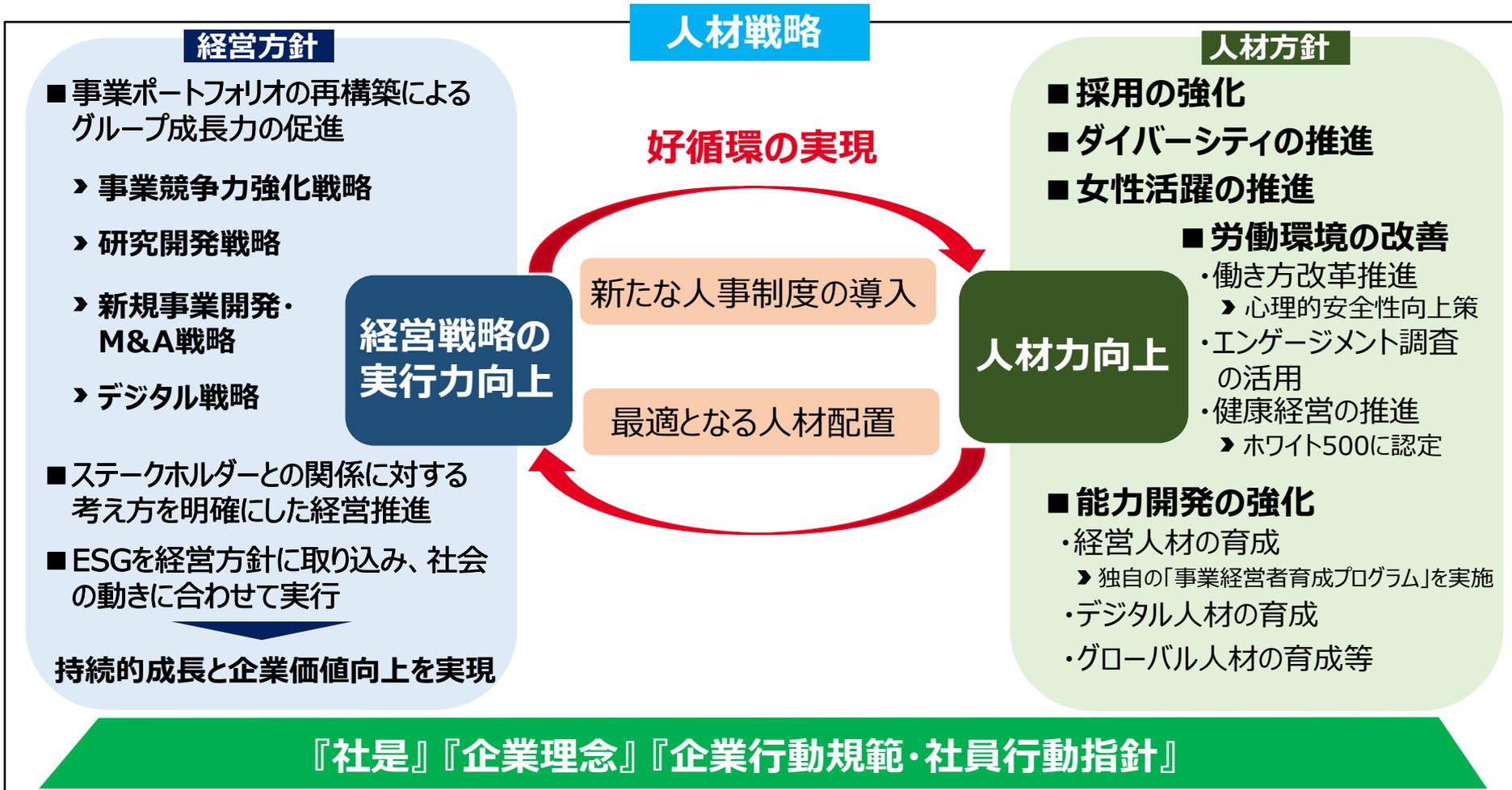
- ✓ ビジネスとテクノロジーを繋ぐ中核人材育成
- ✓ 全社員のデジタルリテラシー底上げ

危機管理

- ✓ システムのセキュリティ機能強化
- ✓ 事業継続計画
- ✓ 従業員教育

4. 人材戦略

経営戦略の実行力を高めるとともに、すべてのステークホルダーを大切に、世の中から信頼される企業を目指すための基盤として人材戦略を推進



IV. 環境政策

1. 当社グループのマテリアリティ（CSR重要課題）

社会の変化と日々向き合いながら、**事業を通じて社会課題の解決に貢献し**、持続可能な社会の実現と企業価値向上の両立を図る

5つの重要課題

SDGsへの貢献分野

■ 安全で健康的な食の提供と責任ある消費者コミュニケーション

- ・ 食品安全の確保
- ・ 責任ある消費者コミュニケーション
- ・ 健康的な食生活への貢献



■ 安定的かつ持続可能な原材料の調達推進

- ・ 小麦の安定的な調達
- ・ 持続可能な原材料調達



■ 食品廃棄物、容器包装廃棄物への対応

- ・ 食品廃棄物の削減
- ・ 容器包装廃棄物への取組み



環境課題
中長期目標を
2021年8月に策定

■ 気候変動及び水問題への対応

- ・ 気候変動への適応とその緩和
- ・ 水資源への取組み



■ 健全で働きがいのある労働環境の確保

- ・ 多様性の尊重
- ・ 人材育成
- ・ 従業員の労働環境と健康



2. 環境課題中長期目標と気候変動への対応

■ 環境課題中長期目標

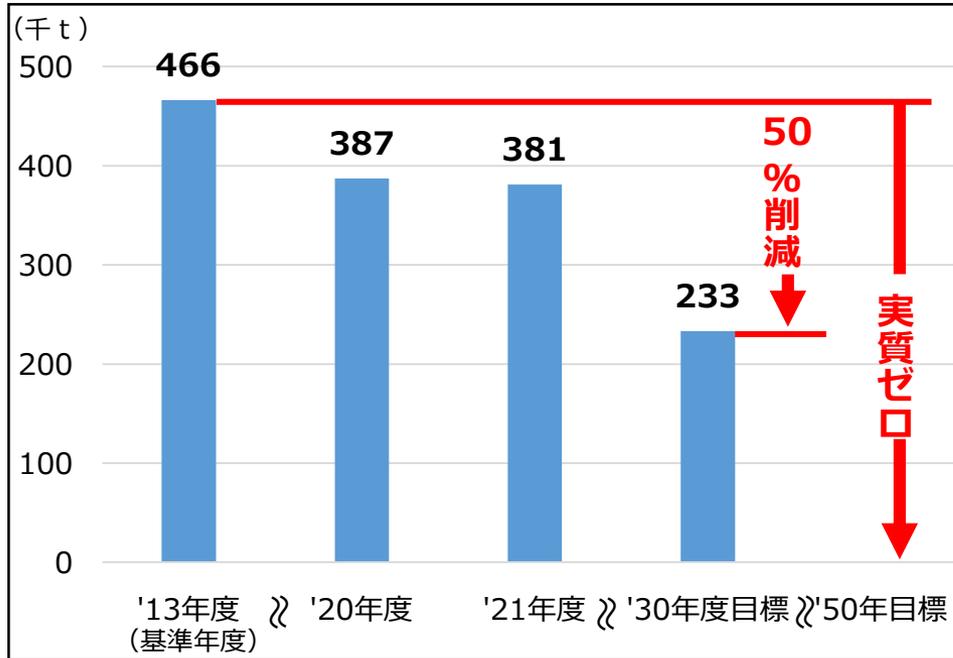
気候変動への対応	2030年度 グループの自社拠点で CO₂排出量50%削減 (2013年度比) 2050年 カーボンニュートラルに向けてグループの自社拠点で CO₂排出量実質ゼロ
水資源への対応	2040年度 工場の水使用量原単位 30%削減 (2021年度比)
食品廃棄物への対応	2030年度 原料調達からお客様納品までの 食品廃棄物の50%以上削減 (2016年度比)
容器包装廃棄物への対応	2030年度 化石燃料由来のプラスチック使用量の 25%以上削減 (2019年度比)

■ CO₂排出量削減の考え方 (目標達成に向け、通常の企業活動の延長線では困難と考え、次の2点に取り組む)

- ▶ 省エネ活動や自社設備の動力源を再生可能エネルギーに振り替えるだけでなく、**オンサイトへの最大限の省エネ設備および再生可能エネルギー設備を導入**
- ▶ 加えて、この分野の技術革新やスキームについて最先端の情報を収集し、**オフサイトへの投資、または出資により、再生可能エネルギー電力を調達することも検討**

3. 2030年度CO₂削減目標達成に向けた取組み

■ CO₂排出量の推移と削減目標 (Scope1、2)



■ 各事業のCO₂削減に向けた主な取組み

製粉事業

- ・2025年に環境配慮型スマート新工場を新設
- ・既存の老朽化した2工場を閉鎖

加工食品事業

- ・太陽光発電設備を国内外の工場に導入

酵母・バイオ事業

- ・太陽光発電設備を国内外の工場に導入

中食・惣菜事業

- ・エネファームの実用化、新たな熱源の検討

メッシュクロス事業

- ・使用電力の再生可能エネルギー化

■ 2030年度CO₂排出量削減目標達成に向けた取組み

2030年度目標達成に向けた
ロードマップを策定

ロードマップに沿い「CO₂削減
に資する設備投資」を実施

ICPを導入 (2022年度～)
※5,000円/ t - CO₂

CO₂ 削減施策に関する投資
を促進

目標達成
を目指す

V. 資本政策

1. 資本政策の考え方

小麦粉をはじめとした主要食糧の安定供給という社会的責任を十分に勘案し、資本効率の向上と財務の安定性のバランスを取りながら資本構成を適切にコントロールする

■ EPSの成長、適切なTSR実現

- ▶ 中期経営計画の5年間で得られる営業キャッシュ・フロー、および資産売却額等を、積極的に成長投資に活用し、**EPSの成長を継続していく**
- ▶ その結果としてROEを高め、**適切なTSR（株主総利回り）を実現する**

■ 利益還元

- ▶ **配当性向40%以上**を保持し、業績を踏まえ配当水準を決定。**連続増配の旗印は取り下げるものの**、EPS成長を目指す中、**増配はタイミングを見据えて常に積極的に検討**。投資資金が余剰になった場合などは、更なる還元を検討する

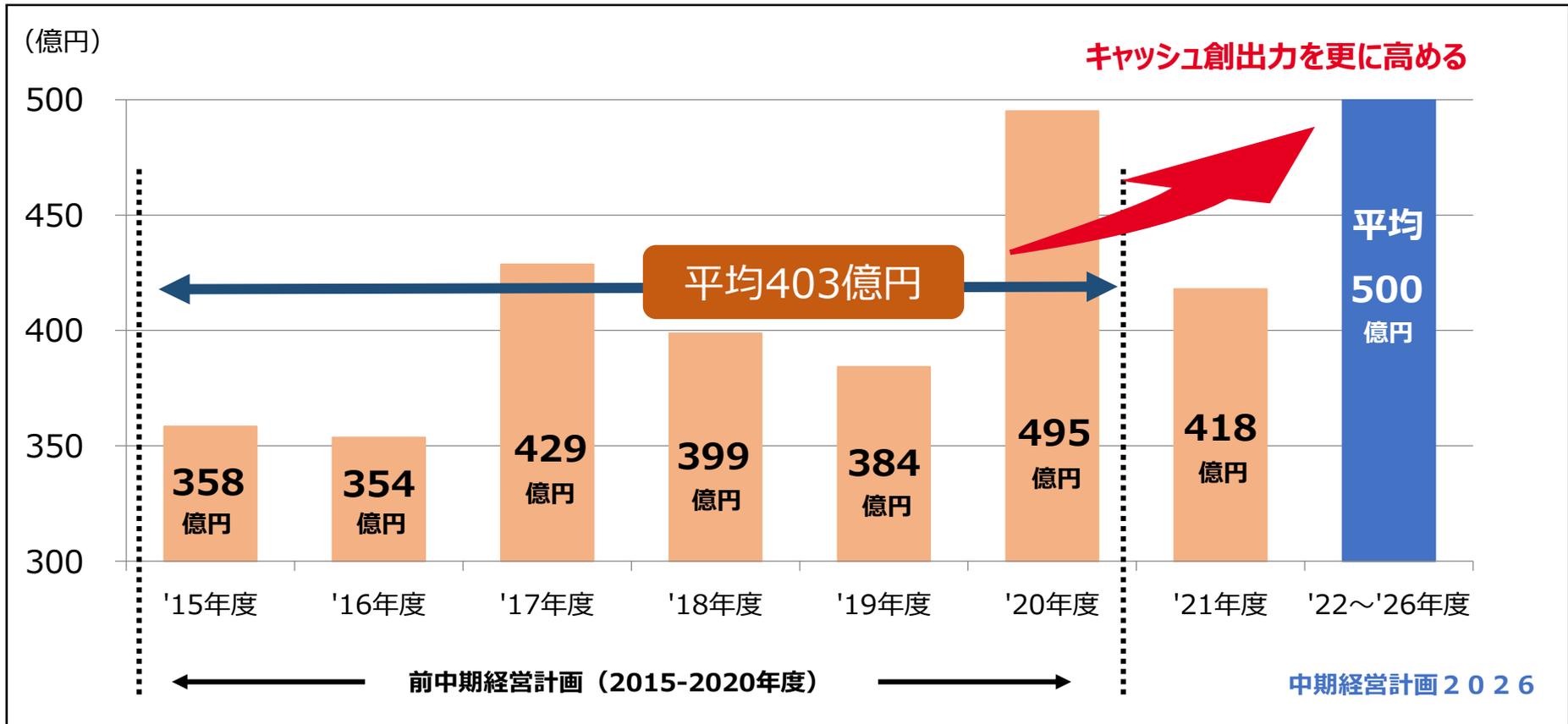
■ バランスシート（資本構成）について

- ▶ 当社グループの事業の社会性を勘案し、激甚災害を踏まえた事業継続等も考慮した**財務の安定性を確保する**
- ▶ 政策保有株式については、業務提携や共同事業の強化等の取引関係の構築を踏まえつつ見直しを行い、**着実に縮減していく**

2. 営業キャッシュ・フロー計画

コア事業の事業基盤の強化、海外事業や中食・惣菜事業等の事業成長によりキャッシュ創出力を更に高め、成長投資に積極的に活用することでEPS成長を継続する

■ 当社グループの営業キャッシュ・フローの推移と目標



3. 中期経営計画5年間のキャッシュ・フロー計画

EPS成長を継続するために、営業キャッシュ・フローに加え、資産売却や必要に応じ有利子負債等も活用し、積極的な成長投資を促進し、最適なキャッシュアロケーションを行う

■ 5年間累計のキャッシュ・フロー計画

■ 営業キャッシュ・フロー

2,500億円程度

■ 資産売却
有利子負債活用 等

■ 成長投資、および 維持更新投資

2,200億円以上
(内 成長投資
1,100億円以上)

■ 株主還元

■ キャッシュアロケーションの考え方

- 営業キャッシュ・フローの創出力強化、資産売却等により投資原資を確保
- 持続的成長、EPS成長を実現するために成長投資に積極的に活用
- 成長投資には環境投資、デジタル投資新規事業開発・M&A投資、研究開発投資、人材育成を含めており、これらの成長投資により事業競争力強化を実現
- 投資資金が不足した場合は、負債での調達を基本とし、投資資金が余剰となった場合は、将来の資金需要を勘案したうえで、更なる株主還元を検討

成長投資の内数として環境投資枠150億円、デジタル投資枠150億円を設定

VI. 最終年度数値目標の詳細

1. 最終年度 数値目標① グループ全体

■ KGI

項目	2026年度 目標	5年 CAGR ※1 ()は3年CAGR	(参考) 2023年度 予想	(基準年度) 2021年度 実績
売上高	9,000億円	5.8%	8,400億円	6,797億円
営業利益	480億円	10.3% (7.2%) ※2	390億円	294億円
営業利益率	5.3%	—	4.6%	4.3%
EPS	110円	13.3% (6.9%) ※2	90円	59円
ROE	7.0%	—	6.4%	4.0%

※1：年平均成長率

※2：'23年度から'26年度の3年CAGR（年平均成長率）

2. 最終年度 数値目標② 海外事業

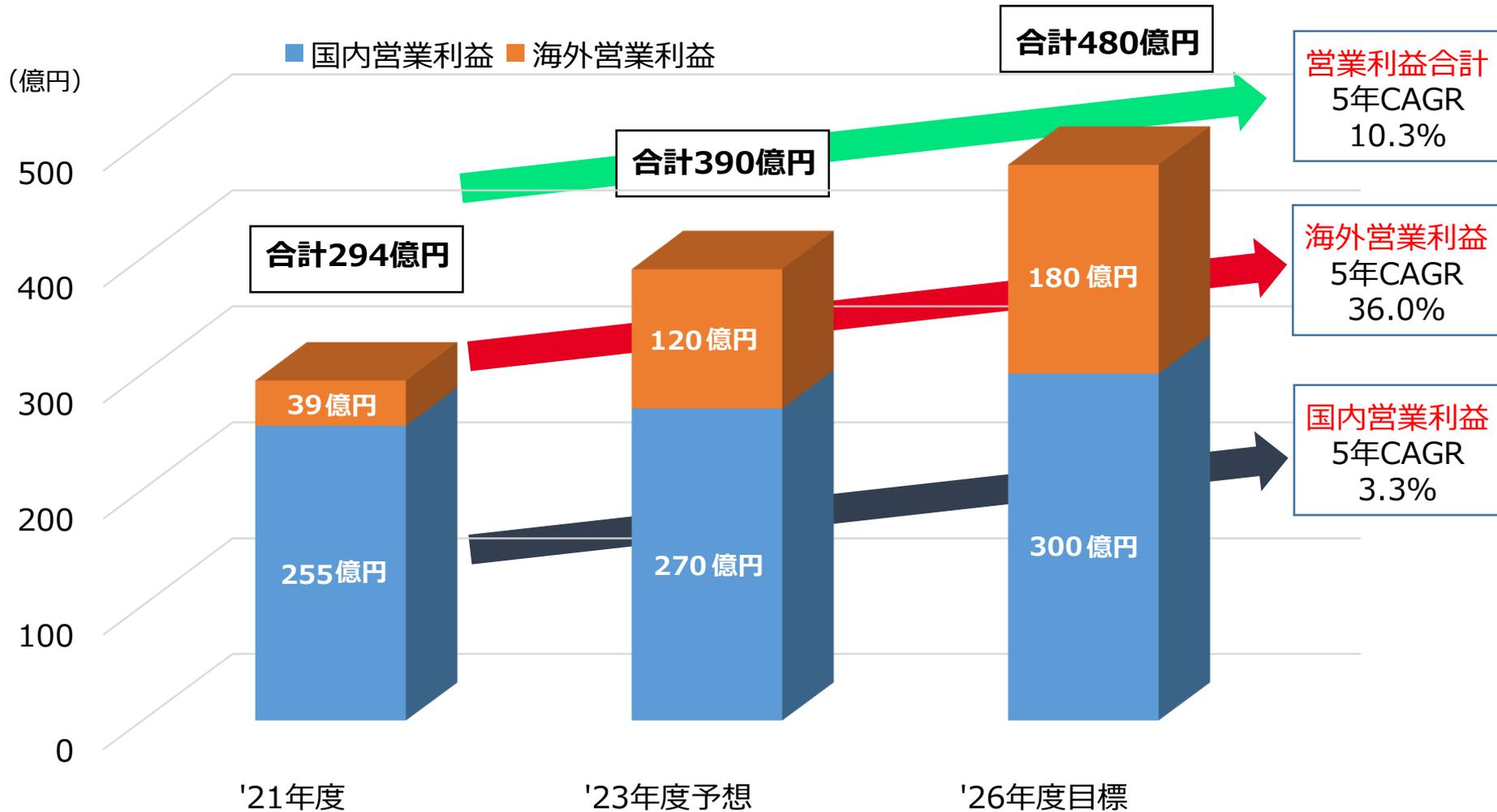
■ KGI

項目	2026年度 目標	5年 CAGR ※1 () は3年CAGR	(参考) 2023年度 予想	(基準年度) 2021年度 実績
海外売上高	2,700億円	7.8%	2,400億円	1,859億円
海外売上高 構成比	30.0%	—	28.6%	27.3%
海外営業利益	180億円	36.0% (14.5%)※2	120億円	39億円
海外営業 利益率	6.7%	—	5.0%	2.1%
海外営業利益 構成比	37.5%	—	30.8%	13.2%

※1：年平均成長率

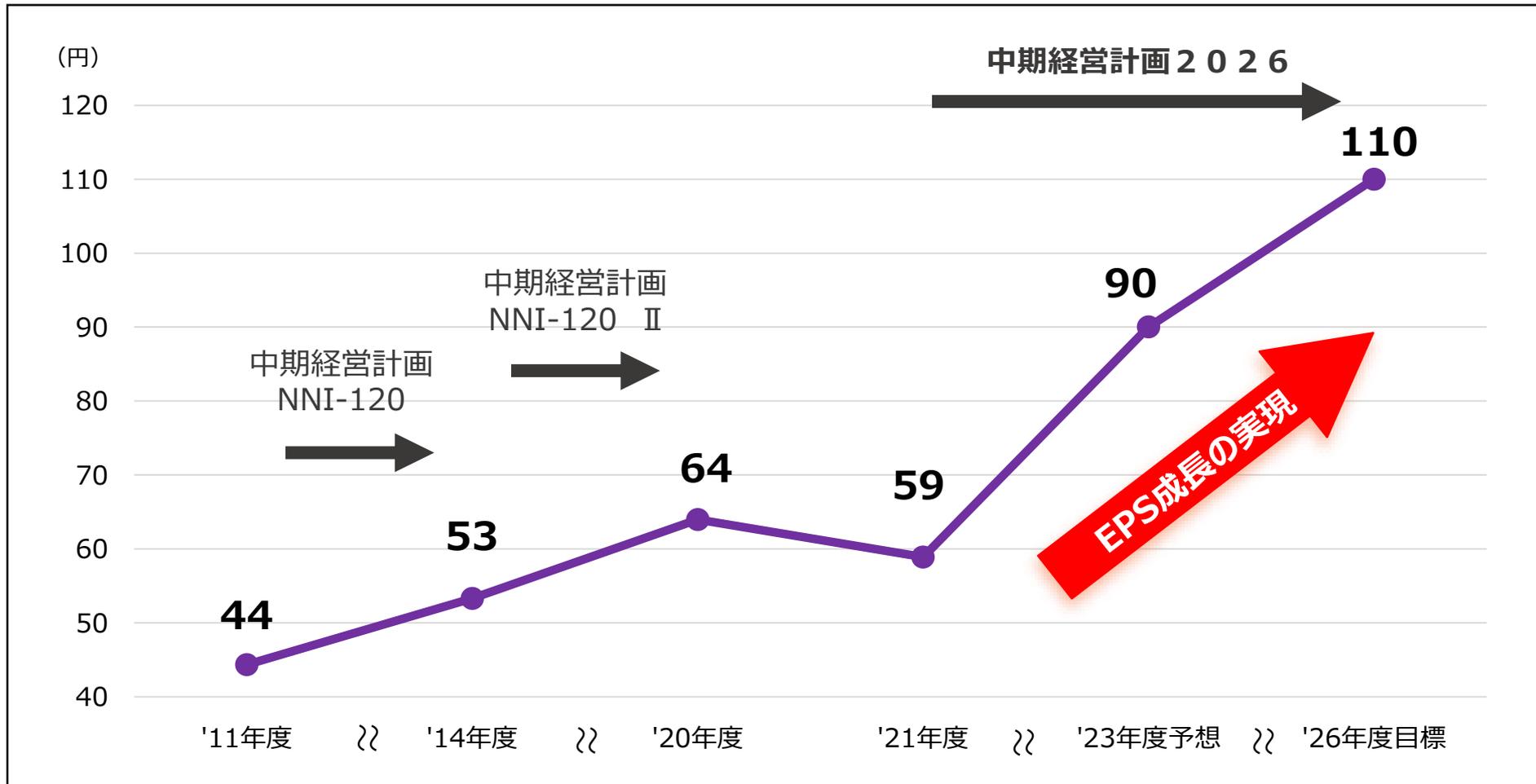
※2：'23年度から'26年度の3年CAGR（年平均成長率）

3. 最終年度 数値目標③ 営業利益（国内、海外）



4. 最終年度 数値目標④ EPS

■ EPSの推移と目標



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。