

2026年3月期 決算説明会

株式会社日清製粉グループ本社
2026年5月18日



目 次



- I. 2026年3月期 実績
- II. 2027年3月期 業績予想
- III. 今後の経営の方向性について
- IV. 企業価値向上への取組み
- Appendix

I. 2026年3月期 実績

3

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。
私から2026年3月期実績と社長として取り組んできたことをご報告いたします。

業績予想、今後の経営の方向性等は新社長となる永木副社長から説明させていただきます。

1. 2026年3月期 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、加工食品事業及び酵母・バイオ事業の出荷増等、中食・惣菜事業の販売堅調等により、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、海外製粉事業及びメッシュクロス事業における出荷減等があったものの、加工食品事業及び酵母・バイオ事業の出荷増及び価格改定の実施、エンジニアリング事業の受注増等により、増益
- ▶ 当期純利益は、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での固定資産の減損損失計上により、減益

※金額は億円未満四捨五入

(単位：億円)	2026年3月期 実績	前年実績		業績予想	
			比		比
売上高	8,650	8,515	+1.6%	8,700	▲0.6%
海外売上高比率	29.2%	30.8%	－	29.9%	－
営業利益	467	464	+0.7%	470	▲0.7%
経常利益	514	492	+4.4%	500	+2.8%
親会社株主に帰属する 当期純利益	326	347	▲6.0%	300	+8.6%

4

P4をご覧ください。

営業利益は業績予想は下回りましたが、増益となりました。豪州製粉事業、メッシュクロス事業で減益となりましたが、北米製粉事業、加工食品事業、酵母・バイオ事業等の増益でカバーしております。

減益となった事業では立て直しに向けて取組みを進めてきましたが、改善状況は、まだ道半ばとなっております。

2. 2026年3月期 下期（10－3月）実績

健康と信頼をお届けする



- ▶ 売上高は、エンジニアリング事業における大型工事の増加や、加工食品事業で国内・海外ともに出荷が増加したことに加え、北米製粉事業での小麦粉出荷の増加等もあり、**増収**
- ▶ 営業利益は、加工食品事業での出荷増や上期に実施した価格改定の効果発現、及び北米製粉事業での小麦粉出荷増加に伴う堅調な業績の推移等により、**増益**

※金額は億円未満四捨五入

(単位：億円)	2026年3月期 下期実績 (10-3月)		前年同期 実績	
			差	比
売上高	4,337	4,220	+117	+2.8%
海外売上高比率	30.2%	29.6%	+0.5%	—
営業利益	241	204	+37	+18.1%
経常利益	266	221	+45	+20.2%
親会社株主に帰属する 当期純利益	223	143	+79	+55.5%

5

P5をご覧ください。

第3四半期累計では営業利益は減益となりましたが、10月から12月までの第3四半期単体では3四半期ぶりに増益に転じました。そして、この表の通りに下期も増益となり、上期の減益分をカバーしました。

長く厳しい業績が続いていた加工食品事業の日清製粉ウェルナで価格効果が発現し、プラスに転じたことは大きな前進と考えております。また、増能力をしてきた北米製粉事業での拡販効果が発揮できております。

前期は、日清ファルマの事業終了施策を進めてまいりました。

EPA-Eの医薬品原薬事業は終了しますが、健康食品事業は、健康・バイオ事業としてオリエンタル酵母工業に事業移管することで、さらなる成長を目指していきます。

3. 2026年3月期 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 実績	2026年3月期 実績			
			前年差	前年比	業績予想差	業績予想比
売上高 (うち、海外売上高)	8,515 (2,622)	8,650 (2,525)	+135 (▲98)	+1.6% (▲3.7%)	▲50 —	▲0.6% —
製粉	4,436	4,285	▲151	▲3.4%	—	—
食品	2,063	2,166	+104	+5.0%	—	—
中食・惣菜	1,561	1,646	+85	+5.4%	—	—
その他	456	553	+97	+21.4%	—	—
営業利益 (うち、海外営業利益)	464 (171)	467 (155)	+3 (▲16)	+0.7% (▲9.1%)	▲3 —	▲0.7% —
製粉 (前年実績補正後) ※	281 (294)	277	▲4 (▲17)	▲1.4% (▲5.7%)	—	—
食品 (前年実績補正後) ※	64 (55)	82	+18 (+27)	+28.4% (+49.6%)	—	—
中食・惣菜 (前年実績補正後) ※	58 (56)	57	▲2 (+1)	▲2.6% (+2.1%)	—	—
その他 (前年実績補正後) ※	63 (62)	55	▲8 (▲7)	▲12.3% (▲10.9%)	—	—
調整 (セグメント間取引消去等)	▲2	▲4	▲2	—	—	—
経常利益	492	514	+22	+4.4%	+14	+2.8%
親会社株主に帰属する当期純利益	347	326	▲21	▲6.0%	+26	+8.6%

※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。

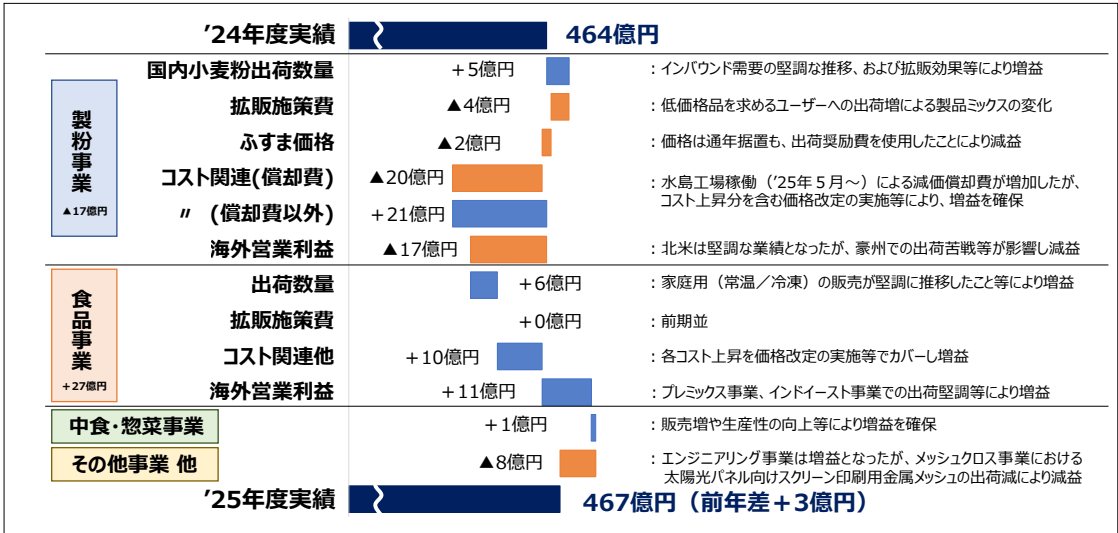
4. 2026年3月期 営業利益 前年差分析

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



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。

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インフレ環境での人件費を含むコスト増加への対応****③豪州製粉事業の収益拡大と新戦略による構造改革****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****⑤自動化省人化施策のスピードアップ**

8

P8をご覧ください。2025年度はこの5項目に注力しました。

1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、先ほど申し上げた健康食品事業での事業再編を進め、伸ばしていく事業についての投資の検討、実行を進めました。特に北米製粉事業、中食・惣菜事業での投資を加速していくように致します。

2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、2024年度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コスト増加に対して適切な価格改定を進めました。また製粉事業で人件費を含めた価格転嫁が実行できたことも大きな成果でありました。

一方で、3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、2026年度に向けて立て直しに取り組んでいます。

また、4つ目の「インドイースト事業」については、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、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、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。減価償却費の低減効果も踏まえて、業績回復に取り組んでまいります。

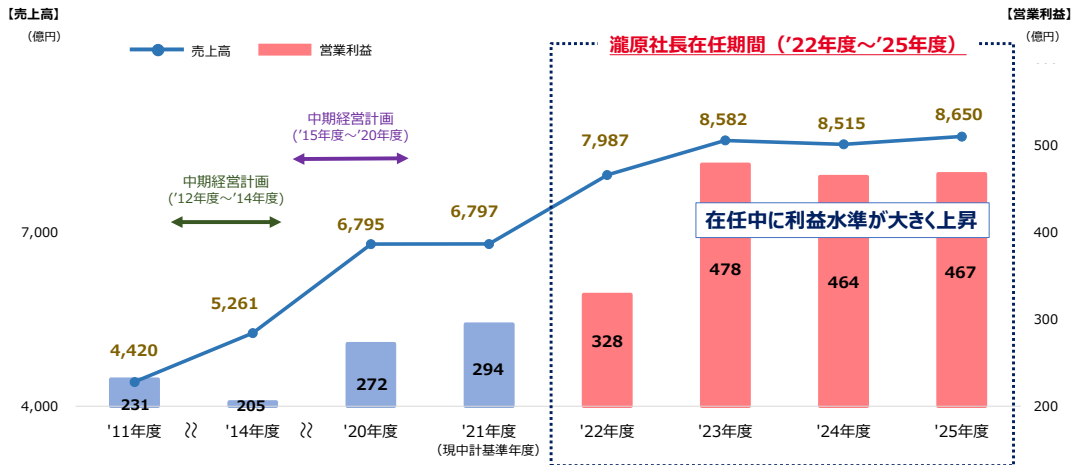
5つ目の「自動化省人化施策」については、中食・惣菜事業での効果実現に向けて、京都のノムラフーズでの新工場建設を決定し、最先端の自動化技術を導入していく予定です。

6. 社長交代－瀧原社長在任中の利益成長（売上高・営業利益）

健康と信頼をお届けする



「中期経営計画 2026」に盛り込んだ各施策の着実な実行により、中計期間中に大きく業績が伸長。'26年度は現中計最終年度となるが、次期経営戦略は永木新社長の下で検討していくことが望ましいと考え、次の世代にバトンを渡す



9

P9をご覧ください。

ご案内の通り、私自身は今年の株主総会で社長を退任いたしますが、社長としてやるべきは実行できたと考えており、次の世代にバトンをつないでいきます。

ここで社長として取り組んできたことについて、少しご報告させていただきます。

まず数値面では、これまで当社は長い間営業利益ベースで200億円台のボックス圏にありましたが、ご覧の通りに400億円台後半の水準まで引き上げられました。

2026年度に、私が就任して策定した中期経営計画の最終年度を迎えますので、次期経営戦略については新しい社長の下で策定していくのが良いと考えて、このタイミングで、次の世代にバトンを渡すことにいたしました。

7. 社長交代 – 在任中に実行してきたこと

様々な施策を実行してきた中で、代表的な取組みは以下の通り

- 食糧インフレ、コストインフレへの対応
- 国内製粉事業の基盤強化(水島工場稼働、熊本製粉買収)
- 豪州製粉事業・インドイースト事業への対応
- 米国製粉事業の拡大（積極的な成長投資の推進）
- 加工食品事業における現地販売（海外現地完結型事業）への取組み加速
- 自動化・省人化推進による生産性の向上
- 日清ファルマ(株)の事業活動終了

10

P10をご覧ください。

社長として実行してきたことについて、簡単に触れさせていただきます。
 社長就任時にウクライナ問題の荒波で小麦価格の高騰だけでなく、安定調達に対するリスクすら感じましたが、これ乗り越えることができました。そして、自分が日清製粉の業務本部長時代に手掛けた案件である水島工場建設、熊本製粉買収について、社長時代にその成果につなげることができました。
 豪州製粉事業、インドイースト事業については、減損という形にはなりましたが、次期社長を身軽にしてバトンを渡していきます。

今後当社グループが大きく成長していくためには北米での投資が重要です。社長在任中も積極的に進め、この事業を担当してきた永木氏にグループ経営を任せることで、さらに投資のスピードアップを進めていけると思っています。
 加工食品事業の海外拠点は、日本向けの生産拠点との位置づけが強かったのですが、日本で培ったノウハウを踏まえて、世界に当社の製品を展開したいとの思いを中計に盛り込み、具現化しました。まだ、緒に就いたところですが、今後の成長の柱となります。
 自動化・省人化は製粉事業での一定時間無人化へのチャレンジや、中食・惣菜事業での導入を進めてきました。今後、次の世代で大きく成果を出していくことを期待しています。

最後に、日頃は投資家、アナリストの皆様から様々なご意見をいただき、私としても気づきをいただいたことに感謝を申し上げます。

◎ '26年度業績予想

- 緊迫化する中東情勢は終わりが見えず未だ不透明な状況が続く。経営環境は明らかに有事の状況にあるが、当社は、安定供給を最優先に、コスト高にも対処していく。こうした中、'26年度の業績予想については、有事における経営管理の定石を踏まえ、想定可能な影響を極力織り込み策定。ただし、一時的に影響が生じた場合でも、状況変化に順次適合し適正な利益確保に努め、成長への歩みを維持していく方針

◎ 今後の経営の方向性について

- 政治・経済・社会の世界的な変化、また技術革新の大きな波動が、企業行動に様々な影響を生じさせている。こうした経営環境の中で、『長期的な企業価値の極大化』を実現する事業基盤を確立すべく、「事業競争力の強化」に一点集中していく。そのための経営戦略の方向性は、競争市場を超える収益を生み出す「潜在的な競争力の覚醒」、経営のスピードと質を高めるガバナンス改革を柱とした「経営インフラの再設計」、競争戦略の実行力を支える「支援機能の最適化」の3点である

11

日清製粉グループ本社の永木です。

数年前にIR責任者を6年勤めておりましたので、本日は、当時お世話になったアナリストや機関投資家の方々も多数いらっしゃると思いますが、初めてお目にかかる方も含め、改めましてよろしくお願い申し上げます。

本日は足元の業績予想の考え方、そして私が考える「今後の経営の方向性」について、少しお話をさせていただきます。

6月の株主総会以降、私、そして同時にCF0も交代し、新たな体制で経営を進めてまいります。

事業戦略は、今後どんどん前進させていくつもりですが、どのようなルートで進み、どんな走り方で実行していくのかについて、本日は短い時間ですがお話出来ればと考えています。

では、まずは足元の話として、今期業績予想の考え方をご説明いたします。

こちらにも記載しましたが、現在、当社では中東情勢が緊迫化する中で、相当な危機感を持って、経営レベルでリスクマネジメントに当たっています。

具体的には、安定供給を最優先として、資材の確保に目途をつけながら、グループ全体で情報を共有し、安定供給とコスト対策を講じています。

以前の新型コロナの時は、需要変動の想定が相当難しかった訳ですが、今回は現物の手当てやコストアップの時期と幅が非常に読みにくい状況になっています。

こうした危機の中で、今期の業績予想をターゲットとして纏めるべきなのか、或いはバジェットとすべきなのか、相当に迷いましたが、やはり今は有事であると考え、一旦はバジェットとして議論し、策定させていただきました。

Ⅱ. 2027年3月期 業績予想

1. 2027年3月期 業績予想

健康と信頼をお届けする



- ▶ 緊迫化する中東情勢を踏まえ、経営レベルでリスクマネジメント体制を維持。'27年3月期については、各事業において安定供給と生産性改善を最優先としつつ、原材料価格やエネルギー価格、その他資材のコスト上昇リスク等を現状から可能な範囲で想定。コスト転嫁のタイムラグ等、有事対応を勘案した上で業績予想を策定
- ▶ 売上高は、各事業の価格改定効果や食品事業の出荷増等で増収。営業利益は、中東情勢に伴うコスト転嫁のタイムラグの影響を▲15億円と試算し、減益を予想。事態の変化に適切に対応しコストアップの吸収に努めていく
- ▶ 当期純利益については、前期減損損失の反動及び政策保有株式の縮減等により、増益を予想

※金額は億円未満四捨五入

(単位：億円)	2026年3月期 実績	2027年3月期 業績予想	前年差	前年比
売上高	8,650	8,700	+50	+0.6%
海外売上高比率	29.2%	30.1%	—	—
営業利益	467	460 (内、中東影響▲15)	▲7	▲1.5%
経常利益	514	490	▲24	▲4.7%
親会社株主に帰属する 当期純利益	326	410	+84	+25.8%

13

P13をご覧ください。

業績予想の数字をこちらに纏めていますが、現時点の状況から可能な範囲でリスク想定を行い、コストが先行する部分を業績予想に織り込んでいます。

コストアップは、エネルギー価格や包装資材等のコストが該当しますが、当社では総額約100億円、そのうち15億円のコストアップが一旦先行すると見ました。

営業利益予想は460億円で、1.5%の微減益としましたが、当然ながら事態は刻一刻と変化すると思いますので、極力臨機に対応し、コストアップの吸収に努めていくつもりです。

従いまして、社内では各事業部門のシミュレーションと、対応策の方向性をトップマネジメントで予め確認しておき、その上で事業の責任者が臨機に動けるような体制を作り、柔軟に対処していきます。

先週は加工食品の値上げを発表しましたが、まずは上期に想定されるコスト先行への手を打ち、多少の時間差があっても着実に回収を図るのが、今年の基本形と思っています。

こうした特別な状況下では、価格改定やプロモーションなど複合的な対抗策が必要になると思っており、今後の情勢次第ではシナリオも変化するでしょうから、まずは、この業績予想をスタートに適宜対処して参ります。

2. 2027年3月期 業績予想（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)	2026年3月期 実績	2027年3月期 業績予想	前年差	前年比
売上高 (うち、海外売上高)	8,650 (2,525)	8,700 (2,622)	+ 50 (+ 97)	+ 0.6% (+ 3.9%)
製粉	4,285	4,310	+ 25	+ 0.6%
食品	2,166	2,190	+ 24	+ 1.1%
中食・惣菜	1,646	1,660	+ 14	+ 0.9%
その他	553	540	▲ 13	▲ 2.3%
営業利益 (うち、海外営業利益)	467 (155)	460 (174)	▲ 7 (+ 19)	▲ 1.5% (+ 12.0%)
製粉	277	274	▲ 3	▲ 1.1%
食品	82	81	▲ 1	▲ 1.1%
中食・惣菜	57	57	+ 0	+ 0.0%
その他	55	51	▲ 4	▲ 7.1%
調整 (セグメント間取引消去等)	▲ 4	▲ 3	+ 1	—
経常利益	514	490	▲ 24	▲ 4.7%
親会社株主に帰属する当期純利益	326	410	+ 84	+ 25.8%

P14はセグメント別となります。

Ⅲ. 今後の経営の方向性について

15

P15からは「今後の経営の方向性について」、その概要をご説明させていただきます。

- 現在は向かうべき方向性も定まらぬ世界的変化が、予測を超えるスピードとスケールで進行している。それは国際秩序や人類の価値観にまでも大きな揺らぎを生み出し、社会機能の一部である企業の行動にも多大な影響を生じさせている。
- 企業は変化することによってのみ生存し発展できる、「時代への適合」という当社のコーポレートバリューの重要性が一層高まっている時代である。

1) 現代社会を象徴する世界のキーワード

世界の地域的人口急増／先進国の人口減・少子高齢化／気候変動／激甚災害／戦争・紛争／食料安全保障／世界的なインフレと金利変動／反グローバリズム／ポピュリズム／国際社会の分断／二極化／ダイバーシティ／サステナビリティ

2) 多方面における目覚ましい技術革新のキーワード

AI／ロボット／ネットワーク／量子コンピュータ／サイバー領域と物理領域の融合（スマートシティ／スマートファクトリー／デジタルツイン／自動運転）／再生可能エネルギー／ナノテクノロジー／バイオテクノロジー／フードテック／遺伝子研究と生命科学／宇宙開拓

まず、P16は環境認識です。

今年度は紛争の中で混迷のスタートとなりましたが、他にも現代を象徴する重要なキーワードは枚挙にいとまがありません。

いつの時代も、人間は自分が生きている時代こそが特別だと考えるものだと思いますが、実際、僅か50年で世界人口が倍増し40億人も増えた訳であり、やはり今は、歴史的にも本当に特別な時代なのではないかと思っています。

2) は技術革新のキーワードですが、ここに挙げたような技術の進歩は、当社も含めた企業のオペレーションを当然大きく変えるはずであり、こうした変化への適合、或いは、場合によっては先取りすることが生存の条件になるだろうと思っています。

従って、当社の社是である「時代への適合」、私自身もこのバリューが最大限に発揮されるよう経営に当たっていきたいと考えております。

2. ステークホルダーへの基本姿勢

健康と信頼をお届けする

日清製粉グループ

コーポレートバリューの追求

当社は、**食と健康を起点に生活インフラを担う企業グループ**として、社会と事業の共生の中でライフバリューを創発していく。ステークホルダーに対する基本姿勢は、一貫して「**信を万事の本と為す**」ところであり、世界の変化に対応し自らを柔軟に「**時代適合**」させていく。

事業が生み出す利益は事業に再投資し、有益な製品・サービスの提供を通じて、顧客・取引先を始めとする全てのステークホルダー、ひいては社会全般に還元していく。すなわち「**社会との共有価値の創発**」である。

株主価値の最大化

事業の持続的発展と利益還元の循環を通じ、経営の基盤を支える株主の皆様の信頼と期待に応えていく。定常的な環境下における連結配当性向50%を基本とした安定的な株主還元をめると共に、**持続性と効率性にコミットした規律ある経営**を守り、「**株主価値の最大化**」を目指す。

※ 連結配当性向 50%を基準とは、非経常的な特殊要因による損益を除外したものとする

人材価値の最大化

自らの意思で挑戦する人材には、**創出価値に応じた公正な利益配分と能力開発の機会**、そして**その能力を最大限に発揮できる環境**を用意する。各世代の優れた人材プールが自らの役割に誇りを持ち、ステークホルダーへの価値創出に力を尽くすことができる場とすることで、「**事業競争力の持続性**」を確保していく。

17

P17は、ステークホルダーへの基本姿勢ですが、これは記載の通りです。

当社は「食と健康を起点に生活インフラを担う企業グループ」であり、経営において、「信を万事の本と為す」と「時代への適合」この2つの社是を大切にしています。この下にステークホルダーとの共有価値を作ること、こうしたコーポレートバリューを常に忘れずに、追求したいと考えています。

この基盤として、事業の持続的発展と利益還元の循環の中で規律ある経営を守り、「株主価値の最大化」を目指します。

また、当社を構成する大切な従業員についても、自らの意思で挑戦する人にこそ、公正に報いるシステムや環境を用意し「人材価値の最大化」に努めたいと思っています。

この基本姿勢の下で、自身のミッションとして為すべきことをP18に書き出しました。

3. 為すべきこと

健康と信頼をお届けする



Mission 新たな時代に向き合い為すべきこと

『長期的な企業価値の極大化』を実現する事業基盤の確立

これは次世代への責任でもあり、**今後数年間の1stステップ**は、モノづくり企業の原点に立ち返り、あらゆる企業行動や組織運用の仕組みを『**事業競争力**※』に**集中**する



Strategy 日清製粉グループ・イノベーション（Nisshin Innovation）の再点火

潜在的な競争力の覚醒に向けたブレイクスルー戦略の推進

※『**事業競争力**』の定義：健全なガバナンスと危機管理能力を備え、競争市場（競合）を超える**相対収益を生み出す力**

18

P18をご覧ください。

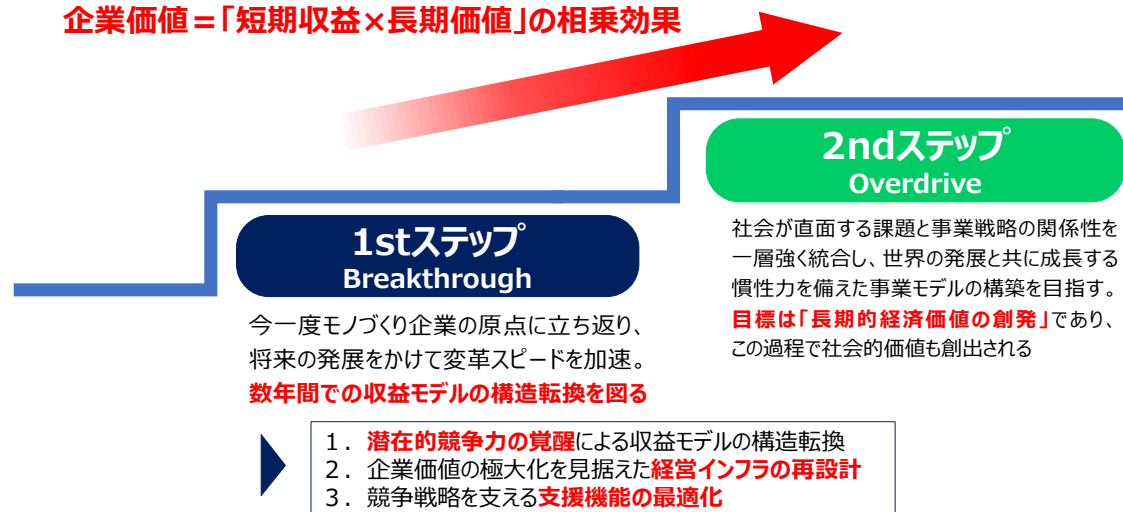
赤字で書いた通り、為すべきことは「長期的な企業価値の極大化」、そしてこれを実現する事業基盤の確立であり、これは自分をはじめとする当社経営陣にとって、次世代への責任でもあると考えています。

今後、それほど長くない数年間を1stステップとして、当社の企業行動を「事業競争力」の一点に集中させていく事に集中したいと思っています。

一言で言えば、「潜在的な競争力の覚醒に向けたブレイクスルー」でありまして、当社を長く見て頂いている方はご存じかも知れませんが、当社の伝統でもある Nissin Innovation、これをNIと呼びますが、この行動原則を戦略ベースで再点火していきます。

経営戦略の方向性

企業価値 = 「短期収益 × 長期価値」の相乗効果



19

P19は道筋の概念図ですが、私自身は、「企業価値」を「短期収益」と「長期価値」の掛け算と捉えています。つまり、このどちらかがゼロだと企業価値は立ち行かないということでもあります。

まずは「短期収益力」をグリップする力、そして「長期価値」を創造する強い意思、この両方を持つことが、経営の必要条件であると考えています。

冒頭お話した、今後当社が走るルートの全体像であります。まず、今後数年間を「1stステップ」と位置づけ、競争力と収益力を引き上げるための変革を進めます。

そして、1stステップで得られた成果を基盤に、次の「2ndステップ」では、社会課題と事業戦略をより強く統合していきます。このように「長期的経済価値」をステークホルダーと共に作っていくことを「創発」と言いますが、ここに繋げてまいりたいと思っています。

では、1stステップをどのように走るのか、次の頁からポイントを3点ご説明いたします。

1. 潜在的競争力の覚醒による収益モデルの構造転換

企業価値は「短期収益」と「長期価値」の相乗効果と考えることができるが、1stステップでは「長期価値」を見据えながらもまずは「**短期収益**」を引き上げる**収益モデルの構造転換**を図る。

- 各事業は内在する事業ポートフォリオの競争優位を再確認し、その上で**既存の戦略オプションを再設計**し競争力を固め直す。そして、そこから**勝ち筋が見える戦略に優先的に経営資源（人・モノ・金）を集中投下**することで、当社グループの成長を決定づける変化を起こしていく。
- 事業の「選択と集中」、「選択と拡張」等の道を選択する中で、各事業は目線を上げ**自己ベストの壁を越えた成功**を目指す。また、グループ本社とともに他事業会社との連合ストラクチャーの仕組みも調整し、**グループ全体のリソースを最適化**していく。



本戦略最大のテーマは「自立と連合」の実践である

20

P20をご覧ください。

1stステップの1点目として掲げるのは、「潜在的競争力の覚醒による収益モデルの構造転換」です。

まず競争戦略の最初のポイントとして、グループに内在する個別事業の競争優位を改めて確認し、その上で既存の戦略オプションを再設計していきます。

機会ロスを極力減らすために、勝ち筋が見える戦略に重点的に資源投入を行い、まずはグループの成長を決定づける変化を起こしたいと考えています。

同時にグループの各事業がパラレルに独自路線を走るだけでなく、それぞれの自己ベストの壁を越えた成長を目指します。

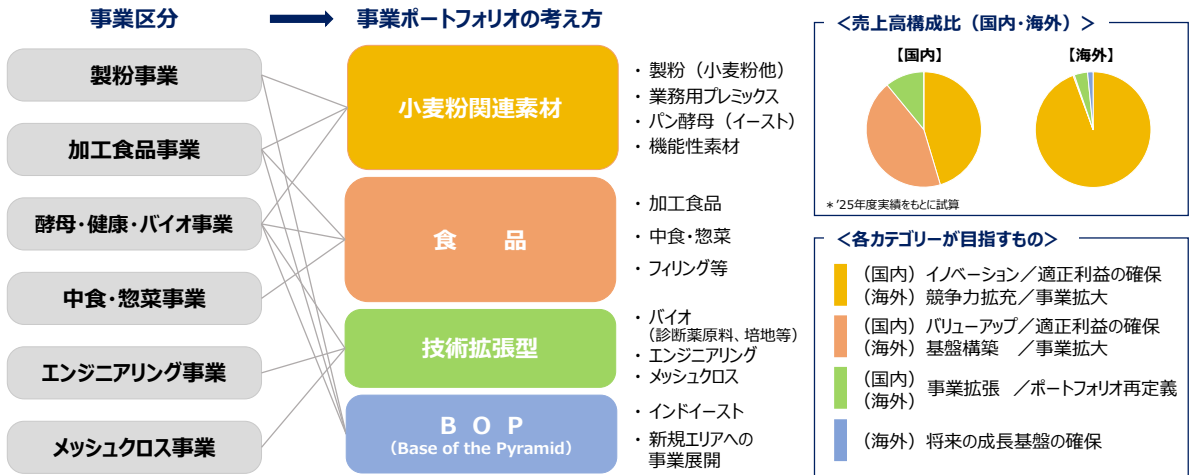
この成功のキーワードが「自立と連合」であり、必要ならばグループのストラクチャーも作り直します。そして、グループ全体のリソースを最適化し、個別事業会社のユニットを超えた戦い方で、一段と強くなっていきたいと考えています。

4. 経営戦略の方向性

健康と信頼をお届けする

日清製粉グループ

<事業ポートフォリオ・フレームワーク>



事業区分に加え、事業ポートフォリオの視野を持って競争戦略を立案。R&D・DXを含め優先すべき成長分野への投資や事業の連合・撤退等、必要な打ち手が遅れないように適切にマネジメントしていく

21

P21が「連合」のイメージです。資料には、現在の当社の事業ポートフォリオを一覧にしましたが、私は比較的シンプルな4つの分類で捉えています。また、それぞれが目指すべき方向性は、右下に記載の通りです。

収益基盤である国内の素材事業は、強い競争力を背景に適正利益を確保し続けることが大事で、これをイノベーションに投じることで、顧客サービスの質を高め、装置産業としての競争力も圧倒的に高めていきます。

海外では、右上の円グラフが示す通り、素材事業が大勢です。豪州が今のところは苦戦しておりますが、一時苦労した北米でも、まだ途上ではありますが、戦い方を学び、力を付けた事で、海外が連結売上高の約1/3を稼ぐようになっていきます。今後、食品の素材領域で、日本を代表するグローバル企業に発展したいと思っておりますが、同時に瀧原社長の意思を継ぎ、もう一つの柱である食品事業の海外展開も進めたいと考えています。

食品事業では、加工食品や中食・惣菜、業務用フィリング等を広く展開しています。食品の3つの事業群には、トップブランドや多様な販売チャネル、生産技術等にそれぞれ固有の強みがありますので、この領域全体でバリューチェーンの最適化を図っていきたくと思っています。

次の技術拡張型は、グループ無形資産の最大活用を狙った事業ですが、付加価値を軸に、今後のポートフォリオの重要領域として再定義していきます。

最後は、Base of the Pyramid、ここは高成長の魅力に引き付けられた海外の有力プレイヤーが集まる相当タフな市場で、私自身は通常の海外事業とは全く別物と捉えています。しかし、インドでは既にイースト業界2位のシェアを確保していますので、まずはこの収益を安定させ、将来の成長を掴みたいと思っています。

図表ではグレーの線が沢山交差していますが、この中にこそグループの潜在力が隠れています。「事業連合」のストラクチャーを使い、当社ならではの成長戦略を進めていく考えです。

2. 企業価値の極大化を見据えた経営インフラ再設計

事業環境が激変する中で、企業価値の極大化を導く**相対収益の創出**を目指すためには、想定外の危機に伴う収益のダウンサイドリスクを極小化する基盤が必要となることを鑑み、**ガバナンス改革を実行**

グループ経営のガバナンス改革

- 経営理念の確立や戦略的方向づけを担う取締役会を改革し、従前のマネジメント・ボードの強みを生かしながら、**監督機能をより強化したモニタリング・ボード体制**に移行する。イノベーションを掲げる経営戦略の方向性に整合的な経営体制に変革することで、**リスク対応力**を高めながら**経営のスピードアップ**を図る。
- 取締役会の体制移行と対になる改革として、**業務執行の最高意思決定機関**として「**グループ経営会議**」を設置する。「グループ経営会議」は、これまで以上に**質の高い議論**と**迅速かつ柔軟な意思決定**のための陣容とし、経営情報の共有を目的とする「グループ連絡会議」との機能分担を図り、グループの**経営の質と効率性**を高めていく。

(従来の「グループ運営会議」を廃止する)

海外経営体制の再構築

- 海外拠点の経営は、現地の市場・文化・ルールに精通し迅速な意思決定を推進する**現地人トップ**と、グループ戦略との整合やリスクの現地統制、及びグループの知的優位の拡張や連合を担う**駐在員トップ**による**2トップ体制**を基本とする。この役割と責任を明確化して、**事業の成長スピード**を速め、同時に**本社の危機管理能力**を一段高めていく。

22

P22をご覧ください。

次は「企業価値の極大化を見据えた経営インフラ再設計」、つまりガバナンス改革の考え方です。

前の頁でお話をした一つ目の戦略で、競合を上回る収益の創出を目指すにあたり、事業環境が激変する中で、イノベーションを進めるには、経営のスピードアップとダウンサイドリスクへの対応力が必須です。

そこで、本年6月の株主総会以降、取締役会は、従来のマネジメントボードの強みを残しつつも、監督機能を強化したモニタリングボード体制に移行します。

次の頁では図で示しておりますが、社内取締役を8名から5名に削減し、陣容を見直すことで、議論の質を高めていきます。

また、これと対になる改革として、業務執行の最高意思決定機関として「グループ経営会議」を新たに設置し、執行体制を見直します。

新しい会議は「質の高い議論」と「迅速かつ柔軟な意思決定」が出来るように、経営のコアメンバーのみで構成します。質と効率性を高め、スピード重視の執行体制を作り、運営していく考えです。

2点目は海外経営体制ですが、グローバル化のアクセルをもう一段踏み込むためには、現地と本社で共に体制強化が必要だと考えています。

現地では、ローカルトップと駐在員トップのコンビネーションで、事業の成長スピードを速め、一方で本社の管理体制を強化し、危機管理能力を引き上げることで、全体のスピードを上げていきます。

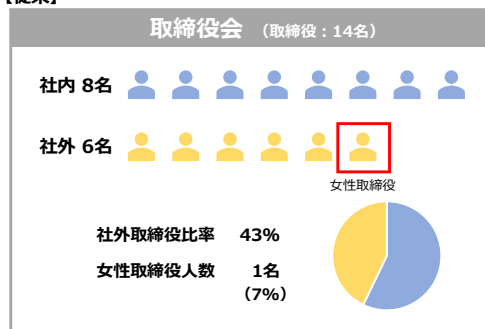
4. 経営戦略の方向性

健康と信頼をお届けする

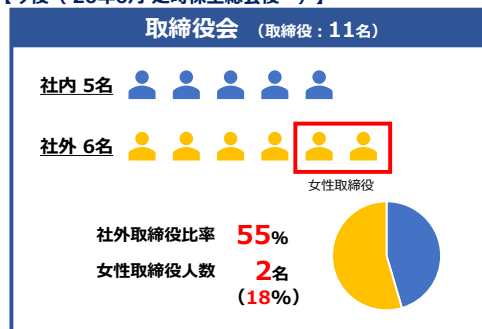


<モニタリング・ボードへの移行>

【従来】



【今後（'26年6月 定時株主総会後～）】



- 本経営戦略の方向性は、現状をブレイクスルーするための戦略オプションの段階的な意思決定の連続であり、その実行においては、外的変化に対する社外取締役の豊富な知見・経験と危機へのレジリエンスがより一層重要となる。

取締役会の過半数を社外取締役とするガバナンス体制へ移行

23

P23とP24は、今ご説明したガバナンス体制を纏めたものです。

4. 経営戦略の方向性

<業務執行における新たな経営体制の構築>

取締役会

グループ運営会議

- ・原則として毎月2回開催し、当社グループおよびグループ各社の業務執行に関する重要事項の協議、情報交換を実施。
- ・執行役員を中心としたメンバーで構成。



グループ運営会議を廃止し2つの会議体に分けることで、**経営の質と効率**を高め、より一層、**迅速・果断な意思決定**ができる体制としていく。

取締役会

- 社外取締役を過半数とした構成に変更。（'26年6月定時株主総会后より）
- 取締役会の決議事項は、法定決議事項や経営上の最重要事項に厳選する。

グループ経営会議

（新設）

- 執行側の**意思決定のための最高機関**として新たに設置。
- 出席メンバーをグループ経営の中核を担う陣容に絞り、**意思決定の迅速性、柔軟性、機動力を確保**する。
- 取締役会決議事項以外の重要な業務執行は、原則**グループ経営会議で意思決定**する。

グループ連絡会議

（新設）

- 執行側の**経営情報の共有**を目的として新たに設置。（毎月1回）
- 出席メンバーは、上記グループ経営会議メンバーに加え、社長が指名した者とする。

3. 競争戦略を支える支援機能の最適化①

成長性・効率性・持続性を見据えた立体的な資本政策の推進

- 資本政策は、企業の発展を支える基盤づくりであり、長期視点が重要となる。このことも踏まえ、資本政策の根本として、**Purpose**（事業目的の遂行）と**Performance**（再投資と利益還元の原資獲得）の2つを統合的に捉え、企業の社会的使命の遂行と株主の皆様との長期的な信頼関係を整合させていく。
- 政策目標は、**EPS（一株当たり利益）の成長**、および資本効率と事業基盤の堅牢性を示す**ROIC（投下資本利益率）の向上**、そして経営の持続性を担保する**規律あるバランスシートのマネジメント**であり、この立体運用の中で適切な株主還元を図る。
- **政策保有株式**については、縮減に舵を切った「中期経営計画2026」の方向性に変更はない。現在の縮減計画（'24年度から'28年度までの5年間で400億円以上の縮減）を進めつつ、**引き続き重要課題として取り組んでいく**。
- 当社グループは、食と健康を起点とした生活インフラを担う社会的責任の中に企業価値の源泉がある。従って、長期視点に立った企業活動を支える安定性を備えたバランスシートの維持が不可欠である。その前提で、成長投資・更新投資における資金調達に関しては、**ネットD/Eレシオ0.3倍をガイドライン**とし、これを投資等資金需要に対する規律として運用していく。
- 利益配分については、事業投資に優先的に振り向けながら、定常的な環境下における株主還元は**配当性向50%**を基本に実施する。長期保有株主に公正に報い、**事業投資と株主還元の最適なバランス**の下であらゆるオプションを考慮し**長期的な企業価値の極大化**を図っていく。

P25をご覧ください。

最後は「競争戦略を支える支援機能の最適化」として、資本政策の考え方からご説明します。

資本政策は、元来企業の発展を支える基盤作りであると考えています。従って、PurposeとPerformance、この2つのPを常に統合的に見ていかなければならないと思っています。

政策目標はEPSの成長とROICの向上、そして規律あるバランスシートのマネジメントです。この3つは共に関連しておりますので、これを立体的に捉え政策運用することで、適切な株主還元と企業価値の向上に繋げていきます。

本日お話しした1点目は、利益の成長力を引き上げる戦略の話、そして2点目が、この前提として、事業基盤の堅牢性やリスク耐性を高め、資本コストを下げるためのガバナンス改革でした。その結果が積み重なるバランスシートについて、今、自身が留意すべきと捉えている事項が、次の3項目です。

まず、政策保有株式については、縮減方向に向かう現在の方針に変更はありません。丁寧に、そして着実に進め、引き続き重要課題として取り組んでいきます。

次は投資規律についてですが、モノづくりにおいて成長投資と更新投資は必須です。今後も投資を積極的に行って参りますが、現在掲げる中長期的なネットD/Eレシオ0.3倍という目安は、バランスシートの規律を守るためのガイドラインとして運用していきます。

最後は株主還元ですが、当社は現在、定常的な環境下での配当性向の目安を50%としています。長期保有の株主様に報いたいという思いではありますが、今後も投資と還元の最適バランスの下であらゆるオプションを考慮します。

これも先程触れた立体運用の思考である訳ですが、経営全体を俯瞰し、企業価値の極大化を目指していきたくと思います。

3. 競争戦略を支える支援機能の最適化②

オプション思考の投資意思決定アプローチ

- 投資意思決定においては、**複数の選択肢（オプション）**を可能な限り検討し、施策の潜在価値を高め、**投資機会の最大化とダウンサイドリスクの最小化**を図る。実行面では、**時間軸方向の定点観測**の下、**柔軟で最適な意思決定**を継続的にを行い、意思決定の回数を増やすことで、将来の不確実性に対抗していく。

競争戦略上の事業ユニットとモニタリングの最適化

- 断続的に起こる重要な変化の予兆に気づく能力の活性化を図り、事業会社内のモニタリングユニットを市場ベースで細分化する。**市場ベースで競争戦略の具体策を立案**し、優先すべき成長分野への投資や事業の連合・撤退等、必要な打ち手が遅れないように適切にマネジメントしていく。

組織や仕組みの複雑性の排除と経営資源の最適配分

- 社会の要請に基づく外的変化や事業ポートフォリオの内的変化に伴う組織運営の複雑性に対応し、**事業経営のスピードや正確性を高める**べく、業務の期待スเปックを見直し**社内システムのリフレッシュ**を行う。優先順位を踏まえた**仕組みの最適化**を進め、必要に応じて組織の最適化を図る。

26

P26では、投資意思決定と経営管理の考え方をお話します。

1点目は「投資意思決定アプローチ」です。昨今の「変化の時代」の投資判断では、複数の戦略オプションを持つことが、とても重要になっていると考えています。DCFのベースシナリオで静的な直線的判断をするのではなく、ここに複数オプションを乗せることで施策の価値を高め、そして時間軸方向のモニタリングの中で、柔軟な意思決定の回数を増やしていく方法です。機会の最大化とリスクの最小化を目指して、成長戦略に取り組みたいと考えています。

2点目は、経営のモニタリングです。今後、事業会社の中に内在する戦略上意味ある個別の事業ユニットに、一層フォーカスします。そして、市場の変化や成長機会をよりの確に捉えられる形へと変化させていきたいと考えています。

さらに、3点目に記載の通り、組織や仕組みの複雑性を極力排除し、経営資源を本当に必要な領域に配分することで、経営のスピードと実行力を高めるように努めます。

今後の経営の方向性については以上ですが、冒頭お話した通り、今後数年は潜在的競争力の覚醒に一点集中したいと思っています。キーワードは「自立と連合」。各事業が自己ベストを超えて、競争市場に勝ち抜く収益モデルへの転換を図っていきます。

投資家の皆様から、かつてアルファを探すというお話を伺いました。これはそれに近い趣旨であり、2つ目にお話した経営インフラの再設計は、ある意味ベータを引き下げるためのガバナンス改革と言えます。そして、3つ目はこうした動きを加速するための支援戦略という建付けです。

以上が、本日時点でお話しできる今後の方向性です。経営を立体的に描きつつも、個別施策はスピードと質を大切にしながら運営していければと思っております。

IV. 企業価値向上への取組み

1) グループの成長に向けた '26年度の取組み

2) 資本政策の実行

3) サステナビリティ戦略

P27以降は、足元の事業施策と資本政策について、簡単にご説明いたします。

①複合的なインフレ対抗策の実行

- 厳しいコスト環境下でも収益の維持・拡大に向け、多面的に施策を展開

②事業ポートフォリオの再評価と成長戦略の実行

- 競争上の優位性を見極め、持続的成長に向けた投資と資源配分を最適化

③危機対応力に優れたガバナンス体制の構築

- 経営の複雑性を見直し、リスク対応力と効率性を備えた体制整備を推進

1) - 1. 国内製粉事業

当社グループの基盤事業として、'26年度もトップラインの維持・拡大とコスト構造の改善に向けた取組みを積極的に推進する

'25年度の成果と課題

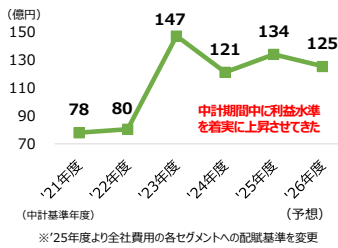
【成果】

- ・インバウンド需要増、拡販施策の推進による小麦粉販売数量の増加
- ・小麦粉価格改定の実施
→前期コスト増加分を含め'25年度に取り戻し

【課題】

- ・製品ミックスの改善
→高付加価値製品の拡販に向けた取組み

<営業利益推移>



持続的成長に向けた'26年度の取組み

トップラインの維持・拡大に向けて

- 営業組織体制の見直し
→市場環境の変化に合わせ組織を再編し、お客様へのアプローチ、関係強化を図る
- 高付加価値製品（アムリア、国内産小麦使用粉等）の拡販

シェアアップに向けた販売力強化と販売収益の更なる拡大



小麦粉価格改定（'26年6月～）の実施

- '26年6月の小麦粉価格改定においては、小麦価格の変動分に加えて、輸送費、人件費等の上昇を加味した改定内容を公表
→'26年度もお客様のご理解を得ながら、価格改定を着実に進めていく

コストダウン／生産性の向上

- 水島工場は順調に稼働中。'26年度は本格的に集約効果の発現を図る
- 自動化・省人化の推進
 - ・製造ライン無人化検討（一定時間）
 - ・包装出荷関連

数年以内の運用開始に向け
各自動化技術の開発・導入を推進
製品荷揃えロボット、無人フォークリフト等



製品荷揃えロボット

AI技術も活用し、自社製粉工場への横展開を積極的に進めていく

1) - 2. 海外製粉事業（米国製粉事業）

新規顧客の獲得を進め販売拡大を図るとともに、北米市場での持続的成長に向け、新たな成長戦略の検討を進めていく

'25年度の成果と課題

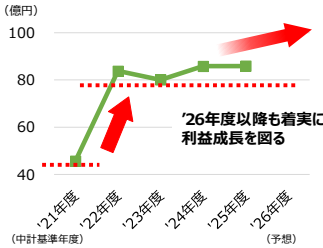
【成果】

- 工場増設／増強による新規需要の獲得が進み、出荷は前年を超え堅調に推移
- コスト上昇が続く中、'25年度も高い販売マージンを確保

【課題】

- インフレ及び不確実な情勢下での市場競争力強化
- 北米事業の次代に向けた成長戦略

<営業利益推移>



持続的成長に向けた'26年度への取り組み

出荷拡大（新規需要の取り込み等）

- サギノー工場ライン増設分の出荷拡大をターゲットユーザー向けに継続（4～5年後のフル稼働に向け拡販施策を推進）
- ITC（イノベーション＆テクニカルセンター）の活用
→テクニカル・サポート、品質情報提供等によるコミュニケーションの深化



ITCでの試作の様子

新たな成長投資（検討）について

当社が事業展開するエリアは高い需要があり、今後も更なる成長が期待できる

（東部）

- コスト競争力強化に向けた設備増強
- 更なる需要獲得、トップライン拡大に向けた設備投資を検討中

（西部）～カナダ含む～

- 工場の能力増強後も高い操業が継続
- 政策動向を勘案し、供給体制の強化に向けた次の投資戦略を固めていく

北米市場での更なるプレゼンス向上

（南部）

- 市場成長の中で拡販の推進と次なる成長戦略の検討を継続

30

P30が北米製粉事業です。

この事業は、私が以前IR業務を担当していた2010年代の後半は、大変苦労した事業でしたが、そこから大幅な収益改善を果たし、直近も順調に新規顧客の獲得を進めています。

戦略投資による数億円の償却費負担もしっかり吸収し、高収益を維持しており、現在は次の成長投資の検討に入っていますので、急ぎ進めていきます。

1) - 3. 海外製粉事業（豪州製粉事業）

健康と信頼をお届けする



事業を取り巻く市場環境の厳しさは継続すると予想されるが、適正な利益確保と構造改革により、収益構造の立て直しを図る

‘25年度の成果と課題

【成果】

- ・高食物繊維小麦粉ブランド『Wise Wheat®』の販売が堅調に推移
- ・構造改革プラン（A、B）の実行
→ 一部製造ラインの集約・製造効率化
バルク車大型化による配送効率向上

【課題】

- ・市況低迷、競争激化による出荷苦戦
- ・インフレによるコスト上昇継続に対する適切な価格改定の実施
- ・穀物相場変動に伴う収益機会の変化



（*）豪州西部に位置するノースマントル製粉工場

老朽化対策と能力向上を同時に進め、新規需要の獲得に取り組む

持続的成長に向けた‘26年度への取り組み

トップラインの強化に向けた取り組み

- ブランド・カテゴリー戦略：『Wise Wheat®』の更なるブランド価値の向上等
- 製品リニューアルの実施（収益性を重視した製品ラインナップ）



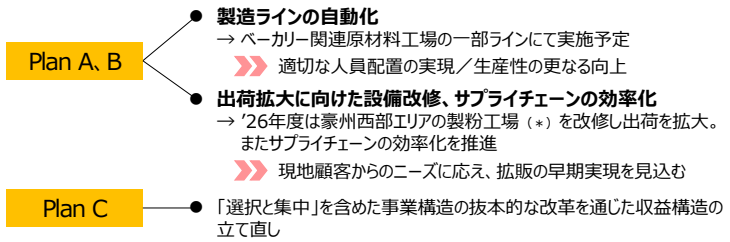
販売チャネルの拡大

製品／価格競争力の強化

コスト上昇に対応した製品価格改定

- 持続可能な価格体系を構築し、適正な利益を確保すべく価格改定を実行

構造改革プラン（‘26年度～）の実行



健康訴求食品の中で高評価商品に与えられるアワードを受賞するなど、『Wise Wheat®』ブランドは市場に着実に浸透

31

P31をご覧ください。

豪州はマクロ経済の波が非常に大きく、難しい舵取りを余儀なくされています。

昨年は低調な需要と、コスト上昇の価格転嫁に苦戦し、下期には穀物相場の変動に伴い調達メリットの減少も生じ、大きく減益となりました。

現在は価格改定による適正利益の確保と、生産体制やサプライチェーンの構造的な改革を進めており、再び増益基調に戻すべく取り組んでいきます。

1) - 4. 国内加工食品事業

コスト上昇に応じた価格改定、コストダウンを実行。営業力と開発力の更なる強化で収益向上を図る

'25年度の成果と課題

【成果】

- ・ '25年度下期より価格改定効果が発現
- ・ パスタ、プレミックス等の家庭用商品を中心に出荷が堅調に推移
- ・ 「マ・マー」リブランディング効果

【課題】

- ・ 今後も予測される原材料費をはじめとする各コスト上昇への適切な対応
- ・ コストダウン施策の加速
→ SKU削減（'25年度：10%）

<早ゆでスパゲティ 出荷数量（前年比）推移>



持続的成長に向けた'26年度への取り組み

価格改定施策の遂行

- 常温／冷食ともにコスト上昇に対応した価格改定を推進
→ 数量（需要変動）と収益を考慮したアイテムごとのメリハリのある対応

コストダウン施策の推進

- 原材料、包材のコストダウン
→ 牛肉の産地見直しや、海外包材現地供給化により、コストダウンを図る
- SKU削減
→ 効率的な生産・販売体制の実現に向け、引き続きマーク削減施策に取り組む

高付加価値製品の拡販と販売プロモーションの更なる強化

- '26年度も大谷翔平選手を起用したCM等のプロモーションを展開
- 「青の洞窟」リブランディング ～更なるブランド拡張～

'95年に誕生し、昨年30周年を迎えた「青の洞窟」リブランディングにより、プレミアムブランドとしての地位をより強固にし、付加価値化と市場の成長を促進



- 「生パスタ市場」創造戦略の継続

→ 当社の技術力を存分に活かし、「おいしさ」と「利便性」の両立を図る

→ 「青の洞窟 生パスタ」も新たに発売。市場活性化を推進



高付加価値製品（家庭用・業務用）の拡販を進め、収益拡大を図る

1) - 5. 海外加工食品事業

‘25年度の業績は順調に伸長。’26年度もBtoB、BtoC両事業の更なる成長に向け、各施策を着実に実行していく

‘25年度の成果と課題

【成果】

- ・ 日本向け、現地向けの業務用プレミックス製品の出荷がそれぞれ堅調に推移
- ・ ベトナムBtoC市場でのプレゼンス向上

【課題】

- ・ 日本からの輸出ならびに海外製造拠点を活用した、海外事業のさらなる拡大
- ・ 「HAYAYUDE」パスタの更なる販路拡大

持続的成長に向けた’26年度への取り組み

業務用プレミックス事業（BtoB事業）の収益拡大

- 現地販売の拡大
 - ベーカリー／B & Bミックスを中心に現地企業へのアプローチを強化
 - 製品ラインナップの拡充
 - 当社製造拠点以外のASEAN市場、欧州市場への販路拡大

<供給体制の整備・強化>



ベトナムの製造拠点

堅調な販売増加に伴い
能力増強工事を実施
（’26年3月完工）

BtoC事業の更なる推進

- ベトナム BtoC事業
’24年9月に市場参入して以来、出荷は順調に推移。導入店舗数も拡大

レトルトソース
(パスタソース・炊き込みご飯の素)

冷凍パスタ

プレミックス
パスタ（早ゆで）

’25年秋、製品ラインナップを全22品に拡充
今後も市場ニーズを踏まえた製品を投入予定

天ぷら粉世界戦略の推進と輸出事業の拡大

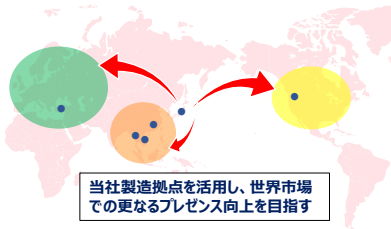
- 天ぷら粉世界戦略推進

海外展示会への出展などを行いながら、北米・欧州・中東など、海外における天ぷら粉の販売を強化



- 輸出事業拡大

日本で支持されている商品を海外仕様にアレンジした「輸出専用品」の品揃えを増強し、輸出事業を拡大



1) - 6. インドイースト事業

業績の改善に向けて、'26年度も更なる販売シェアの拡大、製品価格改定、コストダウン等の各施策を進めていく

'25年度の成果と課題

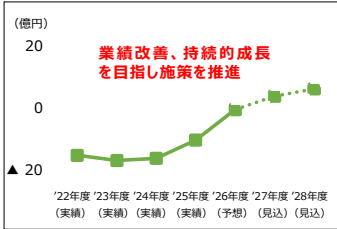
【成果】

- ・パン酵母（イースト）の堅調な出荷
- ・第2四半期での減損計上後、新たな事業計画に沿って、計画通り進捗

【課題】

- ・エタノール用酵母の拡販ベース加速
- ・製品価格改定と製造コストの低減に向けた継続的な取り組みの推進

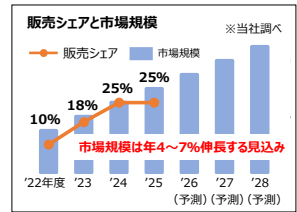
<営業利益 実績・予想推移>



持続的成長に向けた'26年度への取り組み

販売シェアの拡大

- パン酵母（イースト）
 - 西部地域、南部地域でのシェアアップに向けた施策推進
- エタノール用酵母
 - 製品改良に向けた研究開発体制、販売体制の強化
- その他商材
 - 製パン改良剤、ケーキジェルの拡販、粉末酵母／粉末エキスの上市



製品価格改定の実行

- 大手製パンメーカーを中心とするキアアカウントに対して、継続的な価格改定対応を実施

コストダウン施策の推進

- 生産効率の改善
 - 繁忙期や気候変化に伴う需要変動に順応した生産体制の確立（例：バルクイーストの活用）
- 物流コストの見直し
 - 大型車の活用、積載率の向上、エリアごとの配送ルート最適化（物流会社と交渉）



事業環境の変化に合わせて各施策を推進し、着実に業績改善を進めていく

P34をご覧ください。

インドイースト事業は、2025年度に減損を計上した後、新たな事業計画に基づいて、取り組みを着実に進めてきております。

先ほどお話した通り、この事業は当社の他の事業とは異なり、もともと競争の激しい成長市場です。

一定のシェアを確保し、現在は収益化を最優先に進めていますが、今を勝ち抜くことでインドという大国の将来の成長を掴みたいと思っており、そのためにも粘り強く業績改善を進めてまいります。

1) - 7. 中食・惣菜事業

更なる成長に向け組織運営体制を変更。事業と戦略の一体化により、事業の基盤強化と規模拡大のスピードアップを図る

'25年度の成果と課題

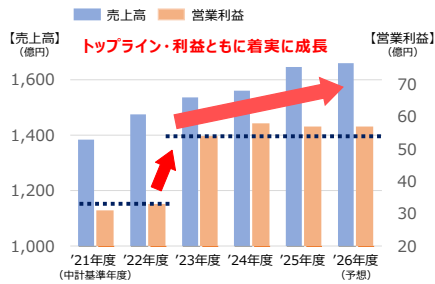
【成果】

- ・新たな商圏獲得、適切な価格改定による
トップラインの順調な拡大

【課題】

- ・継続的なコスト上昇（人件費／原材料費等）
への対応

<売上高・営業利益推移>



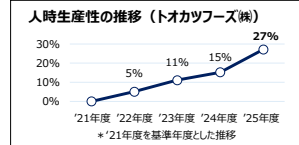
持続的成長に向けた'26年度への取り組み

組織改編：トオカツフーズ(株)を事業持株会社とする事業体制の構築

- (株)日清製粉デリカフロンティア（中間持株会社）を吸収合併（'26年6月25日予定）
- 事業環境の変化に迅速に対応し、中食・惣菜事業の成長スピードを加速
→ 事業と戦略の一体化を進め、事業拡大のスピードアップを図る

生産性の向上のための施策推進

- DXの取り組み強化
→ DXを活用した取組みで事業基盤を更に強化
- 自動化・省人化施策の継続
→ 生産性の改善を更に加速させていく



冷凍食品事業（冷凍惣菜）の拡大

- (株)ノムラフーズ 冷凍食品新工場の建設は順調に進捗（'27年6月完工予定）
- 新工場稼働に向けて、新しい商品群の開発を強化
'26年度中に新商品のテスト販売を予定

➤ 新工場の垂直立ち上げに向けた取組みを強化

完成予想図



総工費：約80億円
生産能力：180万食/年
稼働予定：'27年6月頃

1) - 8. メッシュクロス事業

太陽光パネル向けの金属メッシュは量的踊り場にあるが、高付加価値製品の出荷拡大を進めることで、業績を成長軌道に戻していく

'25年度の成果と課題

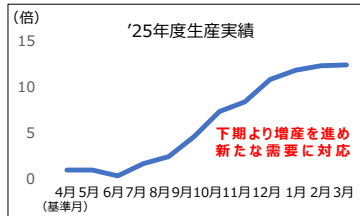
【成果】

- ・ 太陽光パネル向け超高精細金属メッシュ（新スペック対応）の増産を推進
→'25年度下期以降、新製品の出荷は堅調に推移

【課題】

- ・ 太陽光パネル（旧スペック品）の在庫消化の遅れ、稼働率の低下
- ・ 太陽光パネル向け金属メッシュ以外の製品（金属・合繊）の拡販
- ・ 原材料価格上昇への対応（価格改定）

<超高精細金属メッシュ（新製品）の生産実績>



持続的成長に向けた'26年度取組み

販売拡大に向けた取組み

当社の技術力に磨きをかけ高品質な製品を安定的に生産し、販売を拡大させていく

● 太陽光パネル向け

- 超高精細(極細線)新製品の開発・量産と拡販
- 生産能力の更なる強化に向け
 - ・設備／人材(育成)投資
 - ・原材料調達力の強化を推進

● 水素・燃料電池関連

- 欧州・中国メーカーへの導入に向けた取組み強化

● 化成品関連

- 自動車部品（各種フィルター）の拡販

● 音響分野

- スマートフォン等の先端市場向け差別化製品の開発、拡販。大手メーカーへのアプローチ強化

コストダウン施策／製品価格改定

- 生産拠点（合繊：インドネシア、化成品：菊川工場、タイ）の強化、自動化・省人化の推進によるコスト削減
- 原材料価格（金属・合繊・樹脂）、光熱費等の上昇に伴う、製品価格改定の実行

研究開発体制の強化

- 技術革新に伴う高精細なメッシュクロスへの需要に確実に応えるべく、社内体制を強化
- 精密印刷技術、脱臭触媒フィルター等 新技術の開発を推進
- 今後より一層の需要増加が予想される、電子部品向け高機能製品の開発・拡販

IV. 企業価値向上への取組み

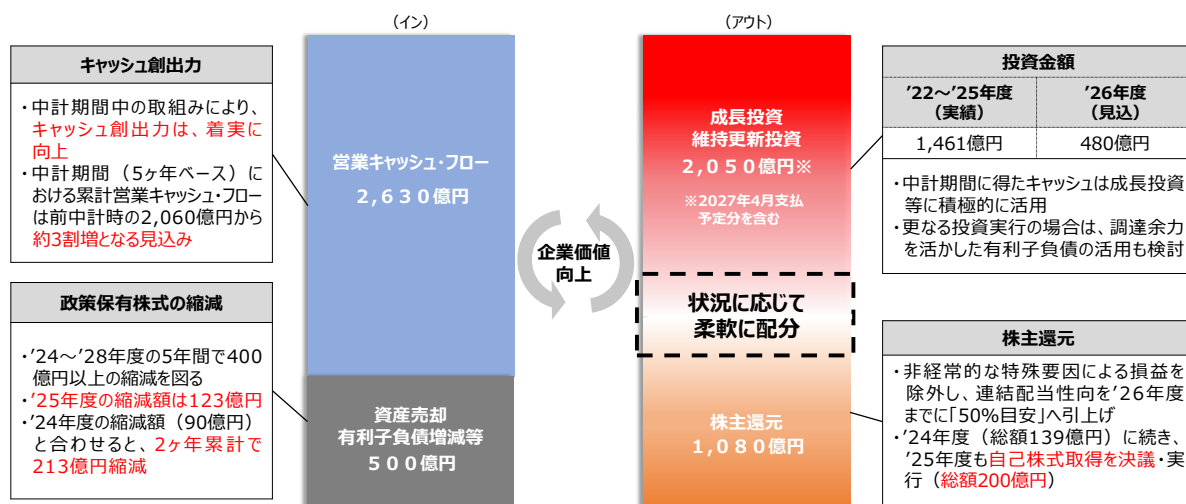
1) グループの成長に向けた '26年度の取組み

2) 資本政策の実行

3) サステナビリティ戦略

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



38

最後にP38をご覧ください。

こちらには、5年間のキャッシュ・フロー計画を纏めていますが、営業キャッシュ・フローの創出力は着実に向上し、政策保有株式も2022年度から昨年までに約500億円を縮減しました。

また株主還元は、直近2年で総額339億円の自己株式の取得を実施し、配当については、今期で実質14期連続増配を予定しています。

今後も資本政策につきましては、先程もお話した通り、企業を支える基盤作りとして、EPSの成長と資本の効率性、そして規律あるバランスシートマネジメントの3点を意識していきたいと思っています。

これは私が考える経営の方向性でもあります。必ず新しい時代に適合した企業として発展させて参りたいと思っています。

私自身にはまだまだ足りないところもありますが、着実に前進させて参りますので、引き続きご支援賜りますよう、どうぞよろしくお願い申し上げます。

私からのご説明は以上です。

2) - 2. 資本政策（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。'25年度は123億円の縮減を実施。5年間で400億円の縮減を最優先で実現していくが、前倒しでの達成も視野に入れ、**重要な課題として継続的に取り組んでいく**

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	'26～'28年度	'22～'28年度 合計
308億円	90億円	123億円	240億円程度 ^(※)	750億円以上

(※) '26年3月末時点の株価水準で計算

- ・ '25年度も縮減方針に沿って、**着実に縮減を実行**
- ・ 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**



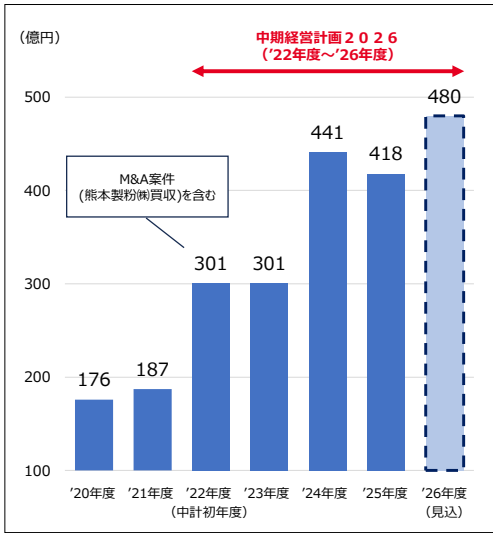
縮減により得られたキャッシュは、成長投資等へ活用し、資本効率の向上を図っていく

2) - 3. 資本政策 (投資)

健康と信頼をお届けする



成長投資、および維持更新投資の推移



投資金額 (実績・見込)

	投資金額		中計期間中の主な投資内容
	'22~'25年度	'26年度	
製粉SG	891億円	190億円	➢国内製粉 水島工場新設、熊本製粉買収 鶴見工場小麦原料サイロ増設
食品SG	241億円	60億円	➢米国製粉 3工場の増強／増設 (ロサンゼルス・サギノー・ウィンチェスター)
中食・惣菜SG	179億円	100億円	➢食品 ベトナムプレミックス工場1ライン増設
その他※	150億円	130億円	➢中食・惣菜 ノムラフーズ冷凍食品新工場建設
全 社	1,461億円	480億円	➢その他 開発新拠点建設 (世田谷区用賀)

※その他SG+グループ本社+連結消去

- 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
- 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

2) - 4. 資本政策 (株主還元)

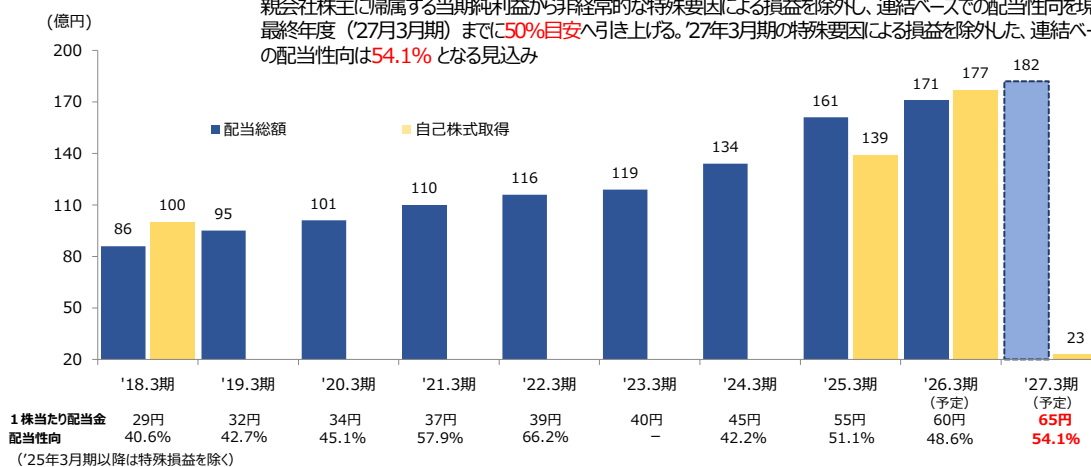
株主還元の更なる充実と資本効率の向上を目的に、**2期連続で自己株式取得を実施 (総額339億円※)**
 '27年3月期はさらに5円増配し、**実質的に14期連続増配**を予定

※'26年4月取得 23億円を含む

株主還元の推移

■配当方針

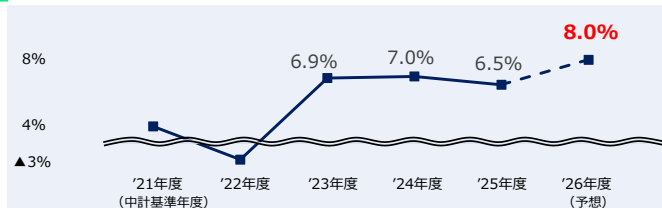
親会社株主に帰属する当期純利益から非経常的な特殊要因による損益を除外し、連結ベースでの配当性向を現中計最終年度 ('27年3月期) までに**50%目安**へ引き上げる。'27年3月期の特殊要因による損益を除外した、連結ベースでの配当性向は**54.1%**となる見込み



2) - 5. 資本効率を意識した経営の推進

'26年度の予想ROEは8.0%を見込む。引き続き資本コストを上回る資本収益性を意識し、エクイティスプレッドの拡大に向け取り組む

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
- 積極的な還元施策の推進
- 調達余力を活かした有利子負債の活用

ROICの内訳

	'24年度実績	'25年度実績
製粉SG	6.3%	5.6%
食品SG	3.3%	5.0%
中食・惣菜SG	7.4%	7.5%
その他(*)	5.4%	5.8%
全社	5.7%	5.7%

'24年度実績は本社費配賦額見直し後の数字で算出
(*) その他SG+全社資産

<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拡充を継続
- 優先順位を付けたうえで一部事業において製品群別ROICの算出を実施し、当該事業内における事業ポートフォリオの検討を実施。また、資本効率向上のために在庫水準の妥当性に関する検討などを進め、個別課題への適用も開始
- 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

IV. 企業価値向上への取組み

- 1) グループの成長に向けた '26年度の取組み
- 2) 資本政策の実行
- 3) サステナビリティ戦略

3) - 1. 人材戦略

事業戦略の実現に向けた人材戦略に則り、中長期の視点で、人材力、組織力向上に資する取り組みに優先順位を付けて実行

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、「人材の確保」を前提に、「人材のシフト」を成立させる。

具体的には、採用力の強化や育成施策を通じて必要な人材を継続的に確保するとともに、既存人材を適材適所で配置・登用することで、事業戦略や事業ポートフォリオの変化に対応した人材ポートフォリオの実現を目指す。

組織力向上

多様な経験・価値観を前提に、挑戦・変革に柔軟に対応できる「人材を活かすレジリエントな組織づくり」を進める。

具体的には、マネジメントの高度化、働き方改革、人事賃金制度の見直しなどを通じて、人材が能力を発揮しやすい環境を整えていくとともに、組織としての実行力・持続力を高めていく。

①採用力強化

事業戦略に基づき、基盤事業及び新規・成長領域に必要な人材を継続的に確保する。

グループ一括採用、職種別採用の高度化

採用ブランディングの強化

早期活躍・定着支援施策の充実

②育成力強化

環境変化を見据え、人材の能力・専門性を高め、次の役割を担える人材を計画的に育成する。

経営人材候補者向けの育成施策の強化

DX、グローバル人材育成等、重点分野の施策強化

主体的・継続的な学習を支援する仕組みの整備

③活用力強化

人材を可視化するとともに、適材適所での配置・登用を通じて、人材の価値を最大限に引き出す。

グループ内人材交流施策（公募を含む）の促進

ポジションに求める役割・要件の明確化

タレントマネジメントシステムによる人材可視化の推進

④働き方改革

生産性向上と多様な人材の活躍の両立のため、柔軟で持続可能な就業環境を整備する。

生産性向上とDE&Iの推進

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制度・環境の整備

⑤人事賃金制度の見直し

組織の持続的な成長を支える基盤を構築する。
管理職を対象にした新制度を'26年中に導入予定。

役割と成果に報いる資格・評価制度への見直し

採用、育成、活用を支えるメリハリある処遇制度

全員活躍に向けた仕組みの構築

3) - 2. 環境課題中長期目標の進捗

健康と信頼をお届けする



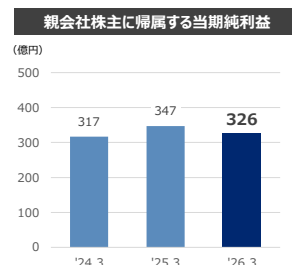
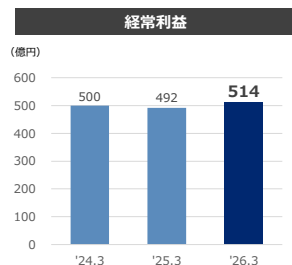
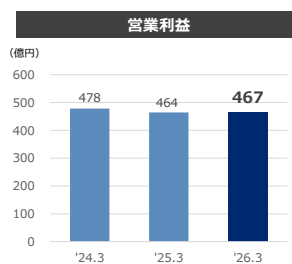
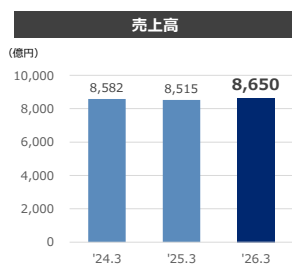
環境課題中長期目標とその進捗

取組みテーマ	目 標	上段 '24年度実績 下段 '25年度見通し (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 27%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 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	14%削減 17%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 2%削減

* '25年度より熊本製粉グループ分も含め実績を管理

Appendix

1. 2026年3月期 実績



※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、加工食品事業及び酵母・バイオ事業の出荷増等、中食・惣菜事業の販売堅調等により、**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、海外製粉事業及びメッシュクロス事業における出荷減等はあったものの、加工食品事業及び酵母・バイオ事業の出荷増及び価格改定の実施、エンジニアリング事業の受注増等により、**増益**

▶ 当期純利益は、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での固定資産の減損損失計上により、**減益**

売上高	：前年比	＋ 1.6%
営業利益	：同	＋ 0.7%
経常利益	：同	＋ 4.4%
親会社株主に帰属する		
当期純利益	：同	▲ 6.0%

2. セグメント別 実績分析①

売上高分析（前年差）

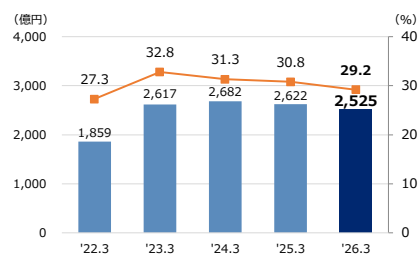
(単位：億円)

製粉	▲151億円
国内小麦粉出荷（出荷前年比101%）	+24
麦価改定に伴う粉価改定他	▲66
ふすま価格	▲2
海外売上高	▲107

食品	+104億円
加工食品売上	+58
家庭用小麦粉売上	+2
ブレミックス売上	+5
パスタ関連売上	+11
冷凍食品売上	+11
加工食品海外売上	+22
その他	+7
オリエンタル酵母工業売上	+47
日清ファルマ売上	▲1

中食・惣菜	+85億円
中食・惣菜売上	+85
その他	+97億円
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）	+115

【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 ▲17億円

国内小麦粉出荷数量	+ 5
拡販施策費	▲ 4
ふすま価格	▲ 2
コスト関連他	+ 1
海外営業利益	▲17

食品 +27億円

出荷数量	+ 6
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)	+ 11

* 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)

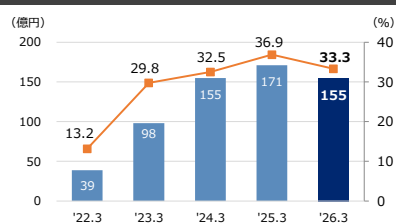
中食・惣菜 + 1億円

売上	+ 10
コスト関連他	▲ 9

その他 ▲ 7億円

売上	+ 3
コスト関連他	▲10

【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）

健康と信頼をお届けする



（単位：億円）

	前年実績	2026年3月期 実績	前年差	備考
【営業外損益】				
金融収支戻	5	10	+ 5	
持分法による投資損益	16	22	+ 6	
その他	7	15	+ 7	
営業外損益収支	28	47	+ 19	
【特別損益】				
投資有価証券売却益	74	107	+ 33	政策保有株式売却差
減損損失	▲ 1	▲ 88	▲ 87	(当年) インドイースト事業
事業構造再構築費用	▲ 23	－	+ 23	(前年) ファインケミカル事業
工場閉鎖損失	－	▲ 20	▲ 20	日清製粉岡山・坂出工場等
その他	▲ 10	▲ 2	+ 8	
特別損益収支	41	▲ 2	▲ 43	

※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		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	552	692	税金等調整前当期純利益 + 512、減価償却費 + 266、 運転資金の減少 + 44、法人税等の支払額 ▲160	+ 140	
投資活動によるＣＦ	▲350	▲325	設備投資（支払ベース）▲412 投資有価証券売却 + 126	+ 24	
財務活動によるＣＦ	▲354	▲408	配当金の支払額 ▲174 自己株式の取得 ▲179	▲54	
現金及び現金同等物に係る換算差額	▲ 5	35		+ 41	
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 当期末残高	920	914		▲ 6	手元資金* 1,002

* 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 実績	前年差	主な内容
設備投資（工事ベース）	416	395	▲22	
減価償却	238	266	+ 28	日清製粉水島工場稼働

※金額は億円未満四捨五入

5. 2027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	4,310	+ 25
食 品	2,190	+ 24
中食・惣菜	1,660	+ 14
その他	540	▲ 13
合 計	8,700	+ 50

製 粉 + 25億円

国内小麦粉出荷（出荷前年比99%）	▲ 11
麦価改定に伴う粉価改定他	▲ 9
ふすま価格	+ 0
海外売上高	+ 45

食 品 + 24億円

加工食品国内売上	+ 7
加工食品海外売上	+ 15
オリエンタル酵母工業売上	+ 2

中食・惣菜 + 14億円

中食・惣菜売上	+ 14
---------	------

その他 ▲ 13億円

N B C メッシュテック売上	+ 21
設備工事売上他（日清インダコアリング他）	▲ 34

(単位：億円)

5. 2027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
製 粉	274	▲ 3
食 品	81	▲ 1
中食・惣菜	57	+ 0
その他	51	▲ 4
調 整*	▲3	+ 1
合 計	460	▲ 7

* セグメント間取引消去等

製 粉 ▲ 3億円

国内小麦粉出荷数量	▲ 2
拡販施策費	▲ 3
ふすま価格	+ 0
コスト関連他	▲ 4
海外営業利益	+ 6

食 品 ▲ 1億円

出荷数量	+ 3
拡販施策費	+ 0
コスト関連他	▲16
海外営業利益	+12

中食・惣菜 + 0億円

売上	+ 3
コスト関連他	▲ 3

その他 ▲ 4億円

売上	+ 2
コスト関連他	▲ 6

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。