健康と信頼をお届けする
日清製粉グループ

２０２５年３月期　決算説明会

株式会社日清製粉グループ本社
2025年5月19日

目　次

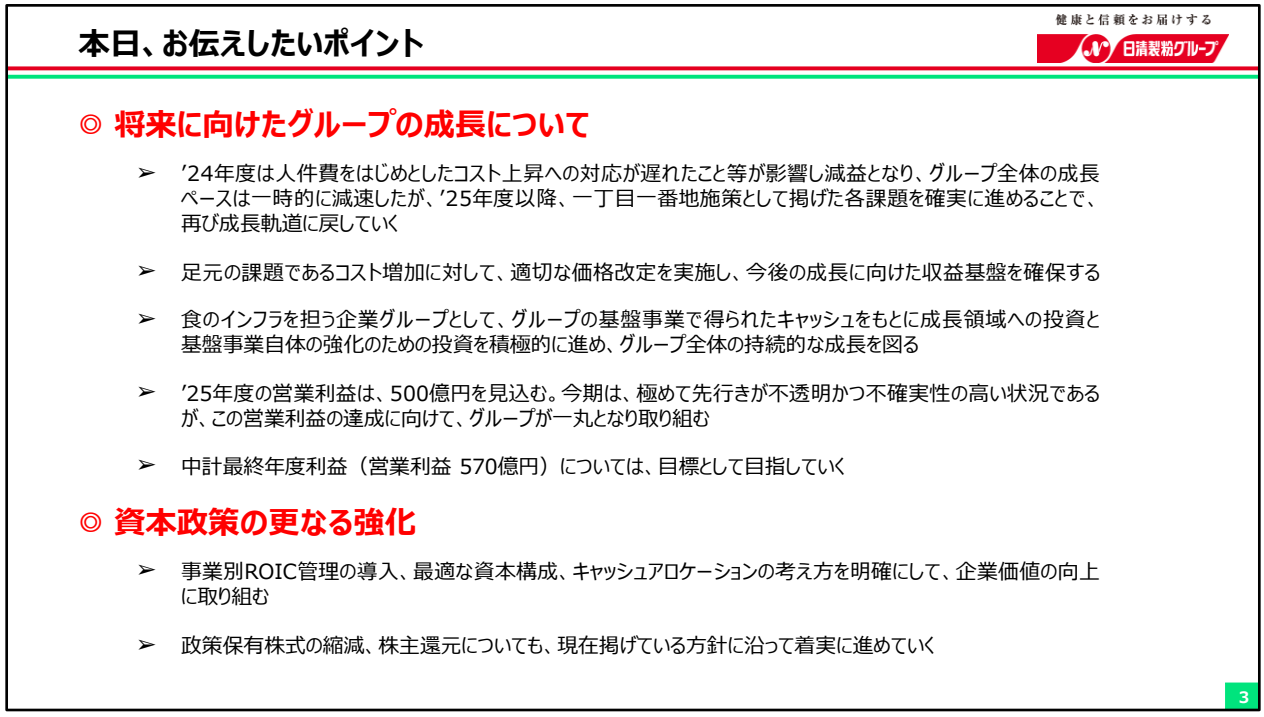
Ⅰ．２０２５年３月期　実績

Ⅱ．２０２６年３月期　業績予想

Ⅲ．中期経営計画の進捗

Ⅳ．企業価値向上への取組み

Appendix

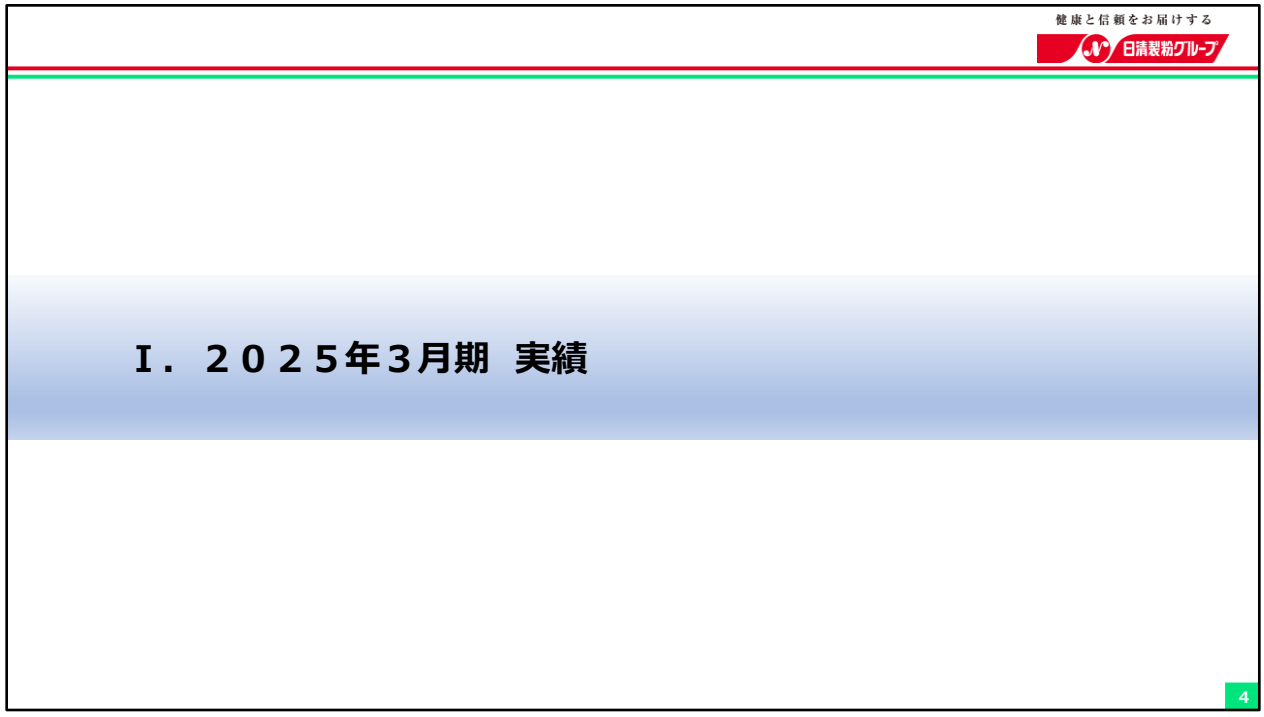


日清製粉グループ本社社長の瀧原です。P3をご覧ください。

2024年度の決算は業績予想を未達し、また前年に対しても減収減益となりました。皆様のご期待に沿えなかった点を反省し、2025年度は改めて業績を成長軌道に戻すことに取り組んでまいります。
非常に先行きが不透明な事業環境ではありますが、グループの一丁目一番地施策に人件費を含むコスト増加への対応を設定し、これまでのマイナス分も含めて取り戻していきます。

中期経営計画の最終年度目標については、昨年10月に上方修正して以降、環境変化もあり、ハードルとしては高いですが、まだ2年ございます。目標として目指していきます。

また、皆様からご指摘をいただいてきた資本政策については、事業別ROIC管理を導入するとともに、中長期的に目指すべきバランスシートについても社内で議論し、有利子負債の活用を進めていきます。さらに、増配も行っていきます。キャッシュの使い道については、積極的な投資と株主還元を進めていきますが、その配分は柔軟に対応してまいります。



P4をご覧ください。

まず、2024年度実績についてご説明いたします。

１．２０２５年３月期 実績

健康と信頼をお届けする 日清製粉グループ

- 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や、海外製粉事業における小麦相場下落の影響等により、減収
- 営業利益は、海外製粉事業、中食・惣菜事業及びエンジニアリング事業の業績は堅調に推移したものの、各事業における原材料費や輸送費、労務費等のコスト上昇の継続、医薬品原薬の出荷減等により、減益
- 当期純利益は、日清ファルマ㈱の事業活動終了に伴う事業構造再構築費用を計上したものの、政策保有株式縮減に伴う投資有価証券売却益により、増益

※金額は億円未満四捨五入

（単位：億円）	2025年３月期 実績	前年実績	比	業績予想	比
売上高	8,515	8,582	▲0.8%	8,700	▲2.1%
海外売上高比率	30.8%	31.3%	–	32.8%	–
営業利益	464	478	▲3.0%	510	▲9.1%
経常利益	492	500	▲1.6%	530	▲7.2%
親会社株主に帰属する当期純利益	347	317	+9.3%	390	▲11.1%

5

P5をご覧ください。

冒頭申し上げましたように、2024年度は減収減益となり、業績予想も大きく下振れしました。主力の国内製粉事業、加工食品事業でコスト増加への対応が不十分であり、加えて健康食品事業での医薬品原薬の出荷減がその主因となっています。
それらの課題に対しては、2025年度しっかりと対処していきます。

２．２０２５年３月期 実績（セグメント別）

健康と信頼をお届けする 日清製粉グループ

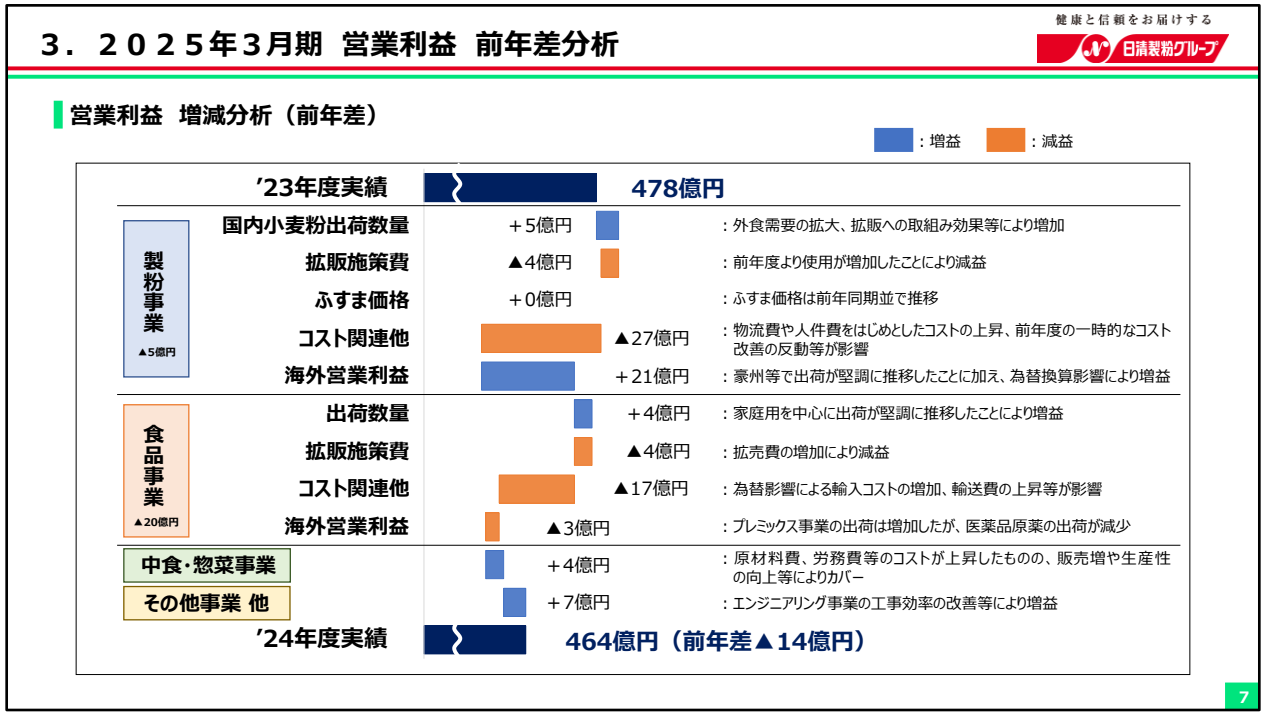
（単位：億円）	前年実績	2025年3月期 実績	前年差	前年比	業績予想差	業績予想比
売上高 (うち、海外売上高)	**8,582 (2,682)**	**8,515 (2,622)**	▲68 (▲60)	▲0.8% (▲2.2%)	▲185 (▲228)	▲2.1% (▲8.0%)
製 粉	4,582	4,436	▲146	▲3.2%	▲184	▲4.0%
食 品	2,011	2,063	+52	+2.6%	▲17	▲0.8%
中食･惣菜	1,536	1,561	+25	+1.6%	+21	+1.3%
その他	454	456	+2	+0.4%	▲4	▲0.9%
営業利益 (うち、海外営業利益)	**478 (155)**	**464 (171)**	▲14 (+15)	▲3.0% (+10.0%)	▲46 (▲15)	▲9.1% (▲8.1%)
製 粉	286	281	▲5	▲1.6%	▲9	▲3.0%
食 品	84	64	▲20	▲23.3%	▲31	▲32.6%
中食･惣菜	54	58	+4	+8.1%	+3	+6.0%
その他	54	63	+8	+15.5%	▲6	▲9.4%
調整*	1	▲2	▲3	–	▲3	–
経常利益	**500**	**492**	▲8	▲1.6%	▲38	▲7.2%
親会社株主に帰属する当期純利益	**317**	**347**	+29	+9.3%	▲43	▲11.1%

＊セグメント間取引消去等

※金額は億円未満四捨五入

6

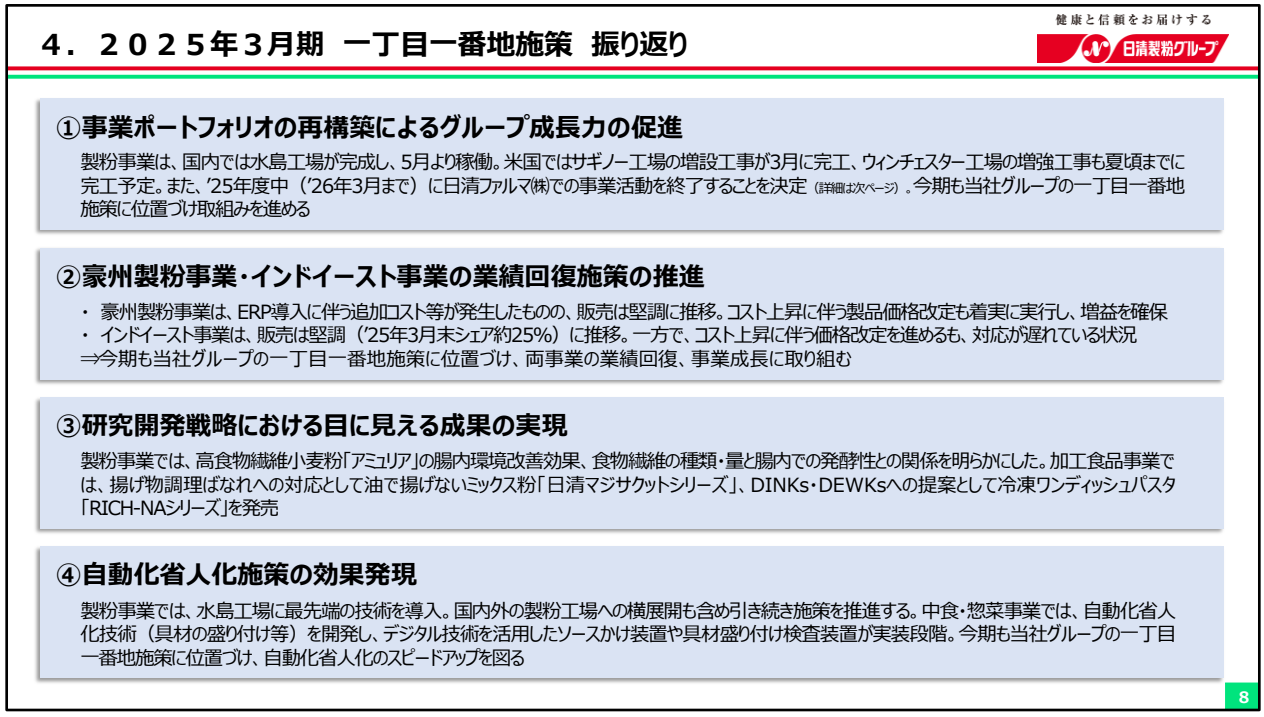
P6はセグメント別の実績です。



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。

国内製粉事業及び加工食品事業のコストへの対応が不十分であることが減益の主因であったと、この分析からも示されています。



P8をご覧ください。

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

①事業ポートフォリオの再構築によるグループ成長力の促進
事業の選択と集中を進め、伸ばしていく事業は投資を進め、一方でグループとして不採算の事業については、再編を進めていく判断をしております。
②豪州製粉事業・インドイースト事業の業績回復施策の推進
それぞれの事業の状況を踏まえて改善の取り組みを進めてきましたが、その改善のステージが異なることから2025年度はこの2つを独立した項目の一丁目一番地施策として取り組みます。
③研究開発戦略における目に見える成果の実現
この一年、研究者と自分たちの役割は何か議論を重ねてきました。成果につながる芽が出てきておりますので、2025年度以降の新製品上市につなげていきます。
④自動化省人化施策の効果発現
製粉事業の水島工場は最大限省人化技術を取り入れた工場となります。中食・惣菜事業でも幅広く自動化の開発を進めてきました。

5．日清ファルマ株式会社　事業活動終了

健康と信頼をお届けする 日清製粉グループ

中計の達成及びその先の持続的成長に向けて、グループ事業ポートフォリオの再構築を検討、推進。事業の選択と集中の観点より、日清ファルマ㈱の事業を整理（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）

■日清ファルマ㈱が行う事業及び事業活動終了の背景

- ファインケミカル事業
  （医薬品（高脂血症等治療薬）原薬の製造・販売）
- 健康食品事業
  （サプリメント製品の製造・販売）

› 販売低迷により厳しい事業環境が継続
› 更なる発展に向けた対策が必要な状況

» '24年度の当社グループ業績苦戦の主要因。'25年度以降も厳しい状況が継続すると判断

・ファインケミカル事業は終了し、健康食品事業は当社グループのオリエンタル酵母工業㈱に移管
・健康食品事業は、長年に亘りお客様にご愛顧いただいているブランドや製品を保有。食品素材の開発力があるオリエンタル酵母工業㈱に移管し、健康食品事業の資産を有効活用することで、事業をさらに発展させる

■今後の予定

- ファインケミカル事業　→ '25年度中に事業終了予定
  → 主力生産品である医薬品原薬の製造は、'25年10月末に終了予定
- 健康食品事業　→ '26年度（'26年4月）よりオリエンタル酵母工業㈱にて事業を開始予定

■連結業績への影響

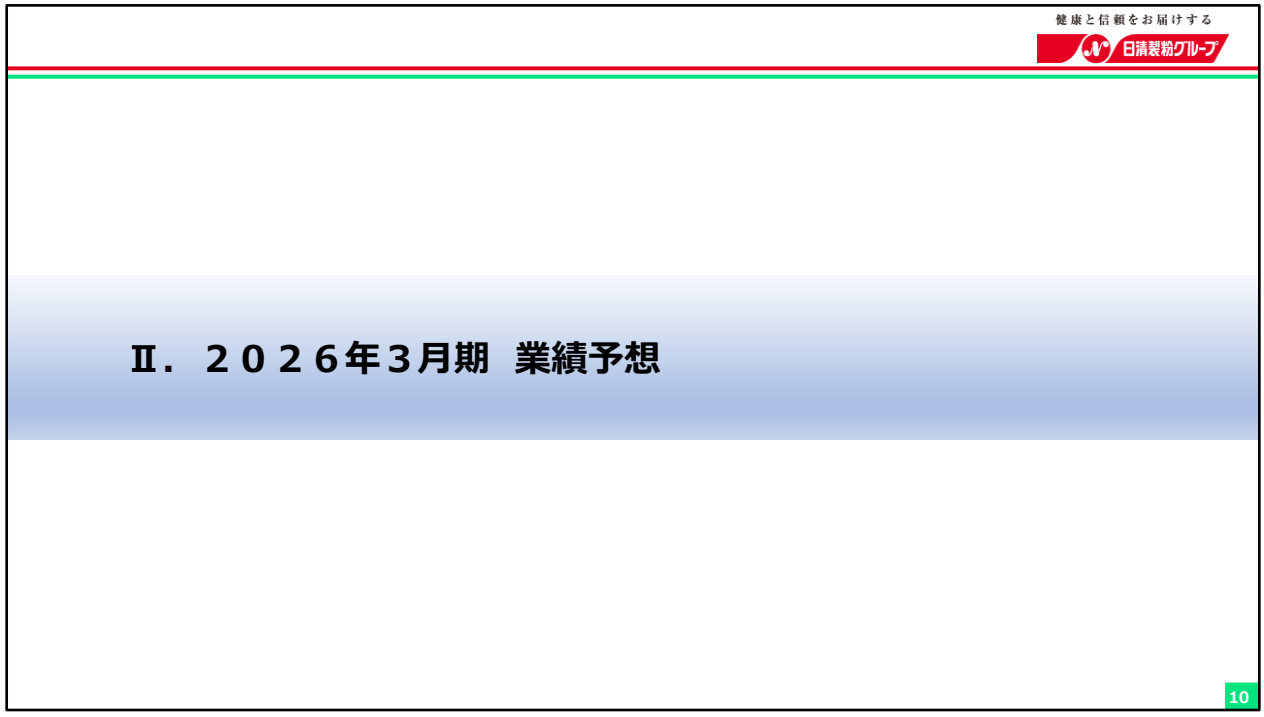
- ファインケミカル事業の棚卸資産の評価切下げ等による特別損失（2,275百万円）を'25年3月期に計上
- '26年３月期の連結業績予想には、本施策の影響を織り込み済

9

P9をご覧ください。

日清ファルマは医薬品原薬ビジネスのファインケミカル事業とサプリメントビジネスの健康食品事業で構成されています。
特にファインケミカル事業は販売環境が厳しく、今後改善の見込みが立たないことから終了とします。
一方で健康食品事業は中期経営計画の事業ポートフォリオ再構築の中で健康・バイオ事業としてオリエンタル酵母工業との連携を進めてきました。今後健康食品事業を同社に移管することで、事業成長が可能であると判断しております。

2024年度に棚卸資産の評価切下げ等で特別損失を計上し、業績インパクトとしては、2024年度をボトムに改善していけると考えております。



P10をご覧ください。

2025年度業績予想についてご説明いたします。

１．２０２６年３月期　業績予想

健康と信頼をお届けする 日清製粉グループ

- ’25年度は、米国関税政策等を巡る各国の対応により、当社グループを取り巻く環境の先行きは極めて不透明な状況にあることから、現時点において以下の通り見通している
- 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、加工食品事業における拡販施策、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、豪州製粉事業の収益拡大及び食品事業での出荷伸長に加え、各事業における価格改定の実施等により、増益を見込む
- 当期純利益は、経常利益の増益に加えて、政策保有株式の更なる縮減により、増益を見込む

※金額は億円未満四捨五入

（単位：億円）	2025年3月期 実績	2026年3月期 業績予想	前年差	前年比
売上高	8,515	8,700	＋185	＋2.2%
海外売上高比率	30.8%	30.1%	－	－
営業利益	464	500	＋36	＋7.8%
経常利益	492	530	＋38	＋7.7%
親会社株主に帰属する当期純利益	347	390	＋43	＋12.4%

11

P11をご覧ください。

今後の米国の関税政策等による影響によって、事業環境としては先行きが非常に不透明でありますが、その中で2025年度は再び成長軌道に戻していきます。
国内製粉事業では水島工場稼働に伴い約20億円の減価償却費負担増が生じますが、各事業でコスト転嫁の遅れを取り戻し、豪州製粉事業、加工食品事業の業績回復等で増益を見込んでおります。

２．２０２６年３月期　業績予想（セグメント別）

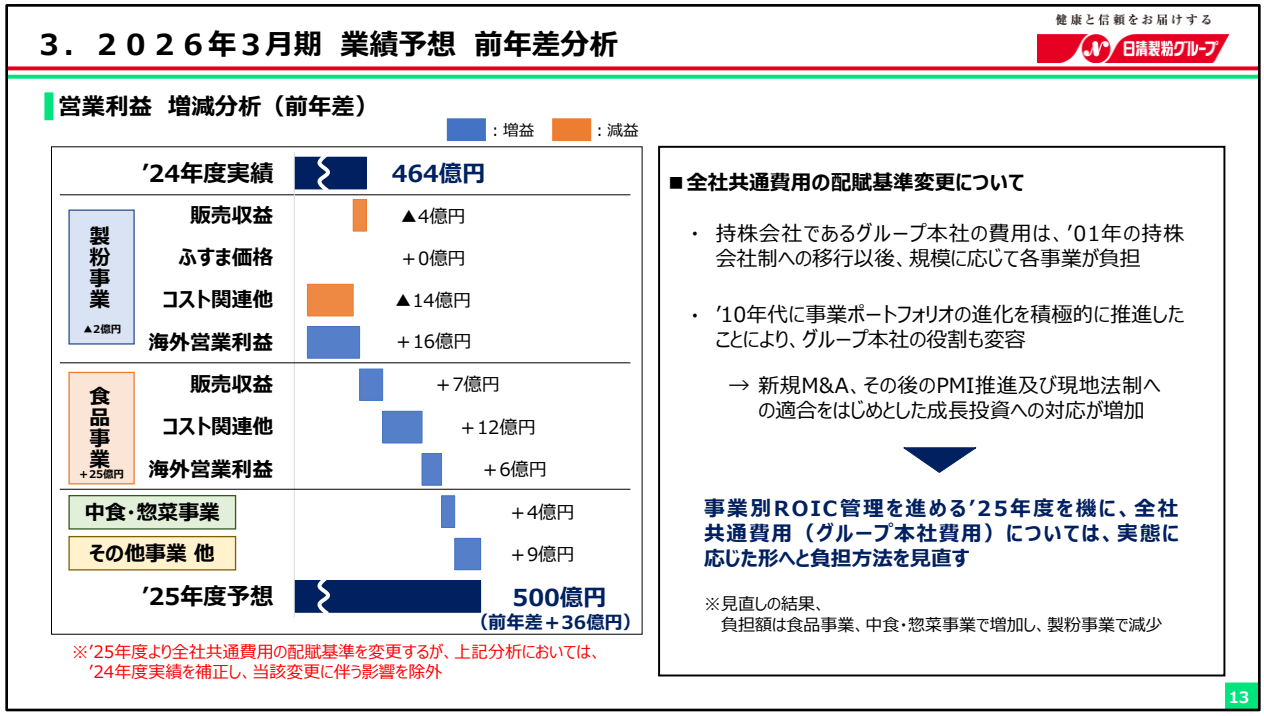
健康と信頼をお届けする 日清製粉グループ

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
売上高（うち、海外売上高）		**8,515 (2,622)**	**8,700 (2,622)**	+185 (▲0)	+2.2% (▲0.0%)
	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)**	**500 (195)**	+36 (+24)	+7.8% (+14.1%)
	製　粉（前年実績補正後）※	281 (294)	292	+11 (▲2)	+3.8% (▲0.7%)
	食　品（前年実績補正後）※	64 (55)	80	+16 (+25)	+24.9% (+45.5%)
	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)	68	+5 (+6)	+8.8% (+10.5%)
	調整（セグメント間取引消去等）	▲2	0	+2	–
経常利益		**492**	**530**	+38	+7.7%
親会社株主に帰属する当期純利益		**347**	**390**	+43	+12.4%

※2026年度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

12

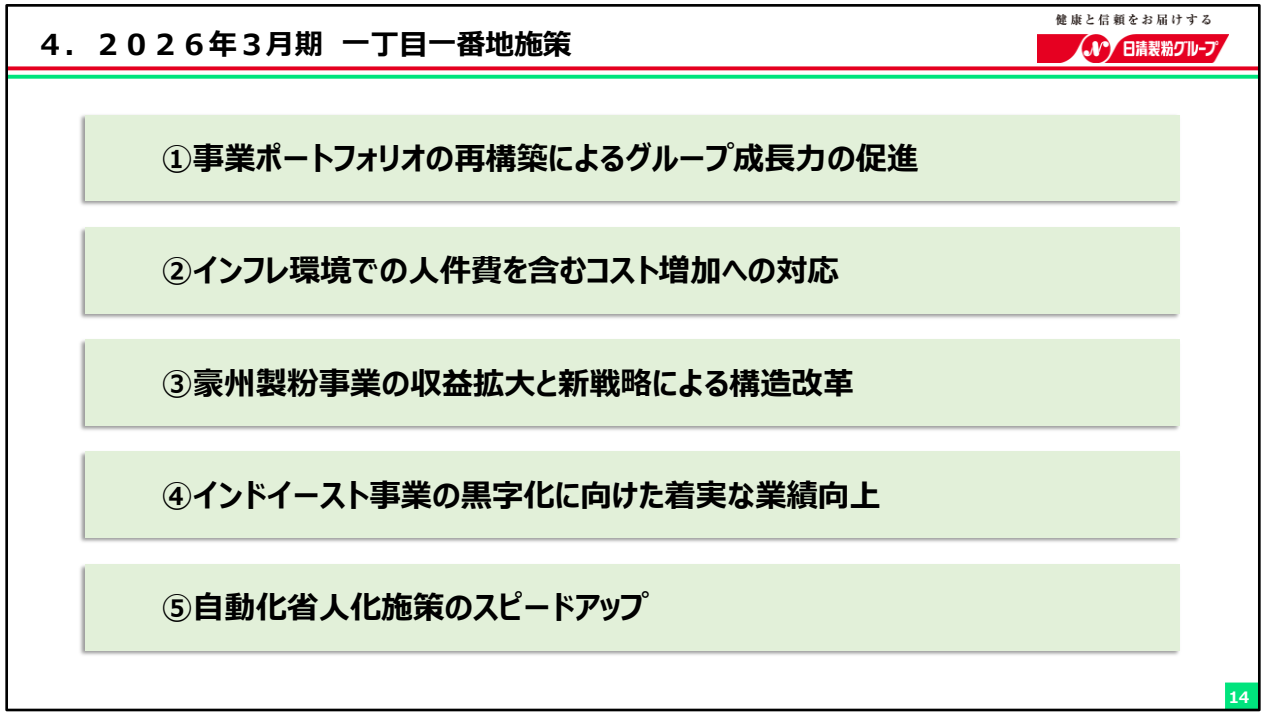
P12はセグメント別の業績予想です。



P13をご覧ください。

業績予想の各事業別の営業利益の増減要因を示すと、この表の通りです。

全社共通経費、つまりグループ本社の経費の配賦基準について、今期より見直しをしております。実際の各事業の受益者負担の考え方を加味した方法にすることで、食品事業、中食・惣菜事業は負担が増加し、製粉事業は負担が減少します。



P14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。

2024年度の一丁目一番地施策を継続するテーマに加えて、新たに設定するテーマもあります。また、先ほどもお伝えしましたように、豪州製粉事業とインドイースト事業については、これまで合わせて一つのテーマとしていましたが、それぞれの業績改善のステージが変わってきており、独立した項目として設定し、戦略、施策を明確にして進めていきます。
自動化省人化施策の一丁目一番地施策については、今後数年でその進捗を大きく進め、業界における当社グループの競争優位の確立が求められている中食・惣菜事業に特に注力して取組みを加速します。

Ⅲ．中期経営計画の進捗

P15から中期経営計画の進捗について説明いたします。

1．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

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	'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	500	570
EPS (円)	59	117	135	140
ROE (%)	4.0	7.0	7.9	8.0

- 成長ドライバーと位置付ける海外製粉事業、中食・惣菜事業は、'24年度も増益を確保し、当社グループの業績を牽引。この中計期間中に大きく事業規模が拡大
- 一方で、'24年度は人件費をはじめとしたコスト上昇への対応が遅れたこと等が影響し減益となり、グループ全体の成長ペースは一時的に減速
- '25年度以降、一丁目一番地施策として掲げた各課題を確実に進め、再び成長軌道に戻していく

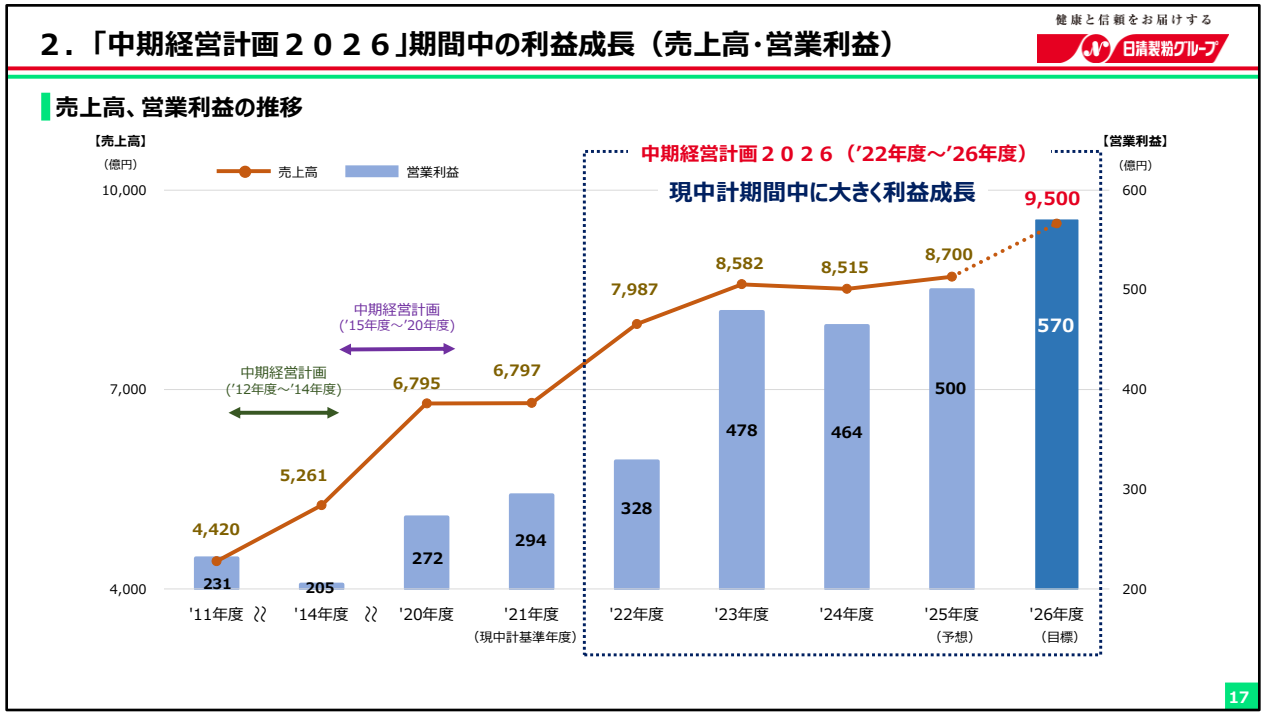
中計最終年度利益（営業利益570億円）については、目標として目指す

16

P16をご覧ください。

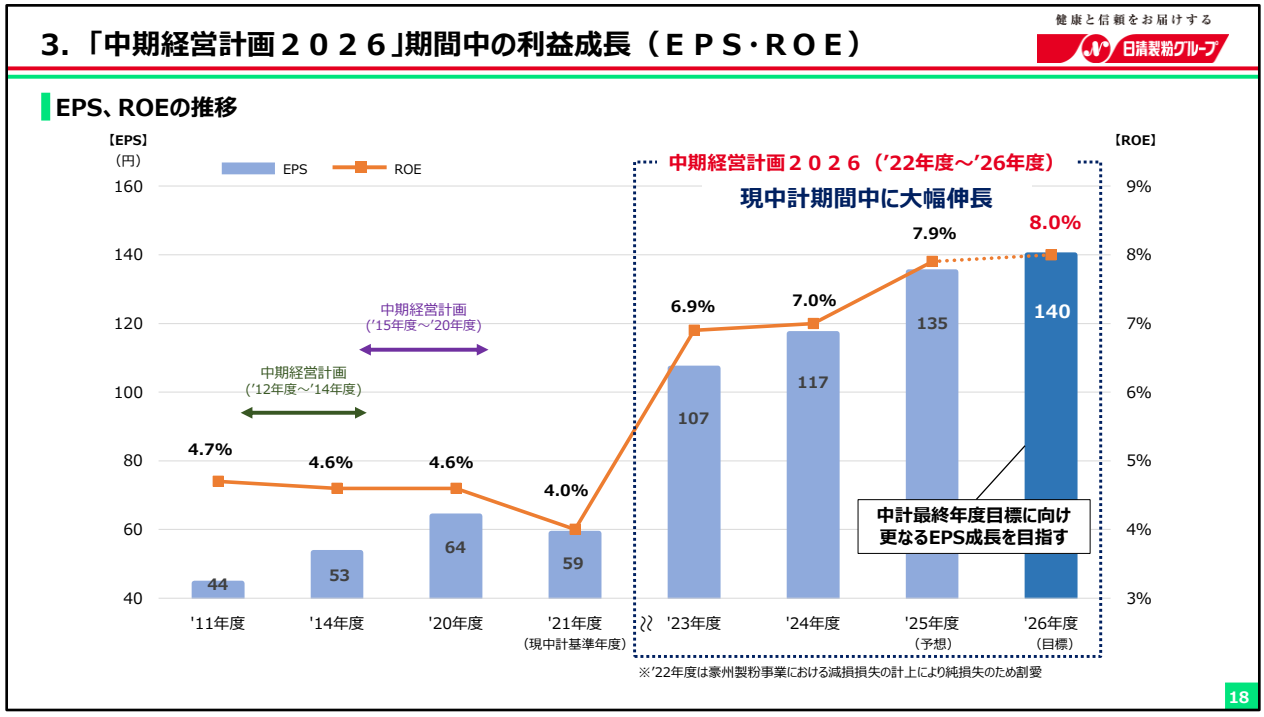
当社は2022年10月に2022年度～2026年度までの5か年の中期経営計画2026を公表し、昨年10月にその進捗を踏まえて、各項目を上方修正しました。しかしながら、2024年度下期は想定以上のコスト増加や医薬品原薬の販売不振等があり、業績は足踏み状態となりました。2025年度はご説明してきたような施策を講じて、再び成長軌道に戻してまいります。

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、まだ2年あると考えており、目標として目指してまいります。



P17をご覧ください。

過去の中期経営計画の達成度と比較いただいても、売上高、営業利益とも格段に高い成長を目指していくこととしていますが、既にここまでの実績でも大きく利益成長を実現しております。今後2年間、目標達成に向けて様々な施策を講じてまいります。



P18をご覧ください。

EPS、ROEについても、中期経営計画の最初の3年間で大きく拡大しております。今後、さらに高みを目指してまいります。

Ⅳ．企業価値向上への取組み

１）将来に向けたグループの成長について

２）グループの成長を牽引する主な事業の戦略

３）資本政策の更なる強化

４）ＥＳＧの取組み

P19から企業価値向上に向けた取組みをご説明します。

1）－1．収益基盤の確保　一丁目一番地施策②

健康と信頼をお届けする 日清製粉グループ

’24年度以降、顕著になってきた人件費を含めたコスト上昇に対して、’25年度は適切な価格改定を実行し、持続的成長に向けた収益基盤を確保していく

国内事業におけるコスト上昇への対応　（’25年度の計画に織り込んでいる内容）

(A) ’24年度 コスト上昇分の 価格転嫁遅れ	(B) ’25年度 コスト上昇想定	(C) ’25年度 製品価格転嫁	(B+C) 今期の増益貢献
▲15 億円	▲33 億円	＋48 億円	＋15 億円

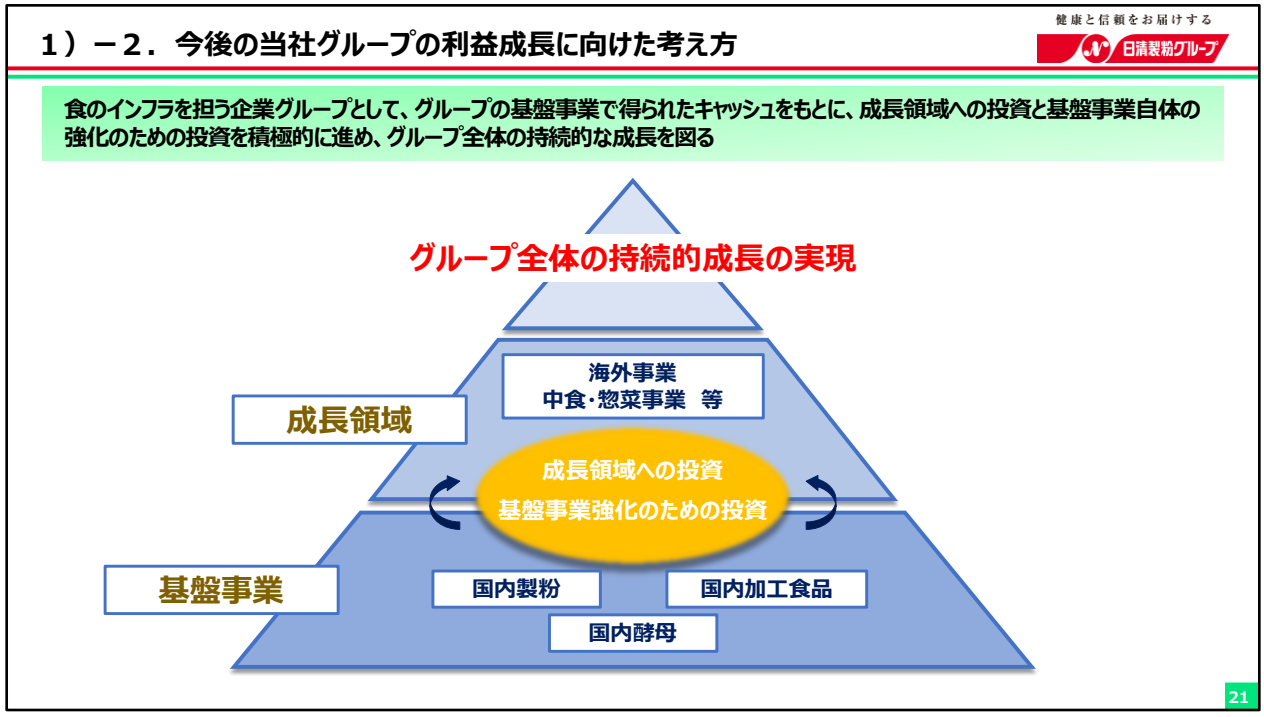
- ’24年度までのコスト上昇分については、中期経営計画最終年度となる’26年度を見据えて、全て取り戻しを図る
- 国内主要各事業にて、’25年7月、8月からの製品価格改定において、人件費を含むコスト上昇分を踏まえた改定を実施
- コスト増加に対しては、生産性の改善に継続して取り組んでいくが、自社努力で補いきれないコスト増加分については、今後も適切に製品価格へ転嫁していく

20

P20をご覧ください。

2025年度の一丁目一番地施策に、人件費を含むコスト増加への対応を掲げて、グループ一丸となって取り組んでいきます。

主力の製粉事業、加工食品事業では、すでにその方針に沿って、価格改定をアナウンスしています。厳しい交渉となりますが、お客様のご理解をいただけるよう進めていきます。
これまでのコスト転嫁の遅れ分も含めて対応していきます。実際に成果を出せるように取り組み、次回の中間決算説明会で良いご報告ができるようにしたいと考えております。



P21をご覧ください。

これは、グループのさらなる成長に向けた考え方をお示した図です。

当社は基盤事業である国内製粉事業、国内加工食品事業、国内酵母事業で安定した収益を確保し、そのキャッシュを成長事業に投入していきます。
この前提では、基盤事業が今後も安定した事業運営をしていくことが重要となります。事業基盤維持のための投資を行いながら、成長投資も進めていきます。

Ⅳ．企業価値向上への取組み

１）将来に向けたグループの成長について

２）グループの成長を牽引する主な事業の戦略

３）資本政策の更なる強化

４）ＥＳＧの取組み

P22からはグループの成長を牽引する主な事業戦略をご説明します。

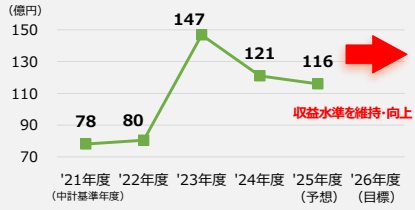
2）－1．国内製粉事業①

基盤事業

健康と信頼をお届けする 日清製粉グループ

当社グループの営業利益の約1/4を占めるコアビジネスであり、日本の主要食糧を担う安定事業。将来にわたり安定した収益基盤を確保すべく、各施策を着実に進めていく

営業利益の推移



'25年度は水島工場稼働に伴う減価償却費増(約20億円)の影響もあり減益予想とするが、各取組みを着実に遂行し、収益水準の維持・向上を図る

■'24年度の成果、課題

【成果】

・インバウンド需要増、拡販施策効果による出荷数量の拡大

・ふすま価格の維持

【課題】

・人件費、物流費等の各コスト上昇への対応
→価格改定の実施と更なる生産性向上への取組み

持続的成長に向けた'25年度の取組み①

麦価改定を踏まえた小麦粉価格改定の実施

・'25年7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、人件費等を加味した改定内容を公表

→生産性の向上、経費削減の取組みを継続的に行っていく一方で、コスト上昇傾向は今後も継続するものと認識。お客様の理解を得ながら価格改定の取組みを進めていく

生産性の更なる向上

➢水島工場稼働

・'25年5月より稼働開始。閉鎖する内陸工場（岡山工場、坂出工場）は'25年度途中まで稼働継続

'26年度以降、本格的に工場集約による生産効率化、原料輸送コスト・人物件費の削減効果が発現

・当社国内外の製粉工場で検証を行ってきた最新技術を水島新工場に集約　（例：包装資材の自動搬送など）

・デジタル化、ＡＩ活用による各管理の最適化、生産プロセスの自動化・標準化を推進（「つながる工場」の実現）
→更なる自動化・省人化へのステップ



生産能力：550ｔ／日
（原料ベース）
投資額　：約180億円
臨海工場比率：83%→92%
（日清製粉）

23

P23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す。全体の収益の約1/4を占めるだけではなく、例えば海外製粉事業への横展開など、国内製粉事業で収益基盤を確保していくことは非常に重要であります。

2024年度は人件費をはじめとしたコスト増加が先行し、収益が低下しました。また、2025年度は水島工場が稼働するため、減価償却費負担が増加する見込みです。
そうした中、持続的な成長に向けて、価格改定をしっかりと進めていきます。また、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。

2）－1．国内製粉事業②　基盤事業

健康と信頼をお届けする 日清製粉グループ

持続的成長に向けた'25年度の取組み②

シェアアップの実現

熊本製粉を含めた当社シェアは **40%**（＊）を超過

（＊）当社調べ

▼

'25年度以降も更なるシェアの拡大を図り、市場でのプレゼンスをより一層高めていく

【シェアアップに向けた取組み】

・高食物繊維小麦粉「アミュリア」による新たな市場（健康市場）づくりの推進
　→特設ECサイトの開設、展示会への積極出展等



・価値営業の深化
　→人材育成（顧客との対話力・提案力の強化）
　→グループ間（加工食品事業／酵母事業）の連携強化

熊本製粉との連携による全体最適への取組み

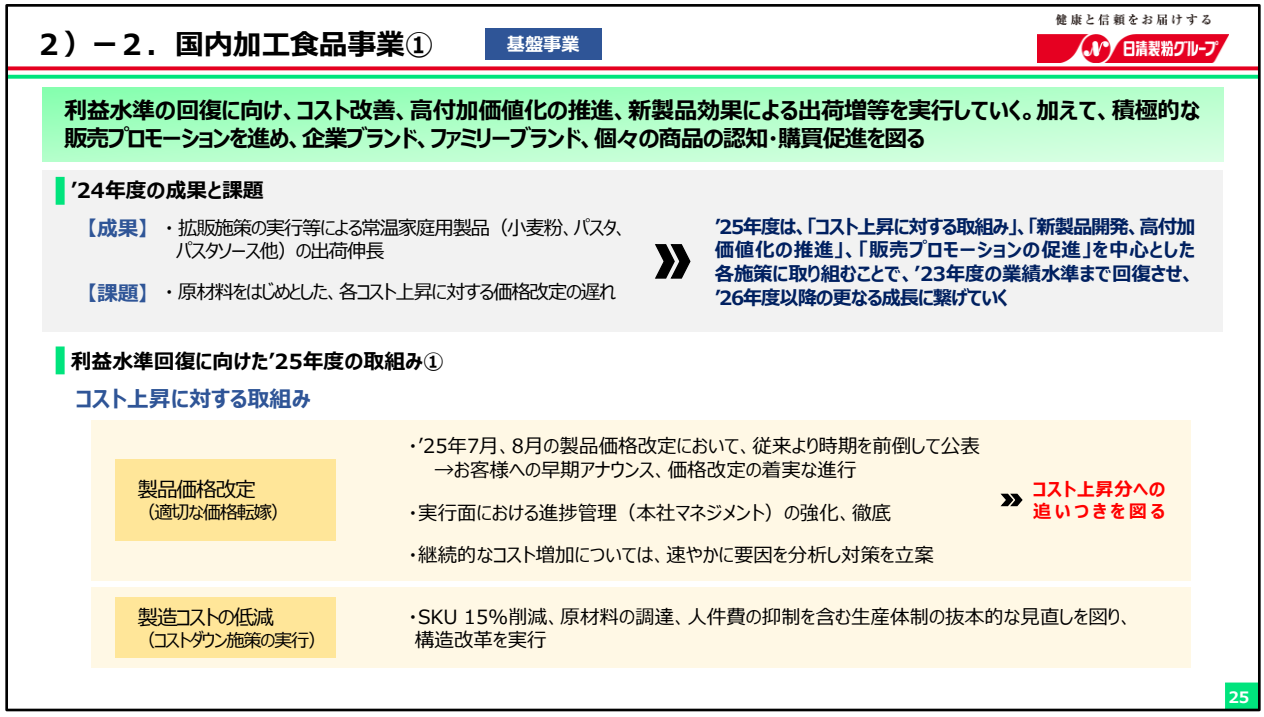
	取組み	振り返り／今後
生産	・九州エリアにおける最適生産体制の構築 ・熊本製粉の生産性向上	・'24年度は情報交換会等の相互交流を定期的に実施。今期は実ラインへのノウハウ投入を進め、生産効率の向上を図っていく
販売	・日清製粉グループの販売チャネルを活用した販売拡大 ・日清製粉による米粉等の全国販売の検討	・'25年2月に熊本製粉の米粉を使用した業務用プレミックス製品を上市。今後も各事業の販売網を活用した積極的な販売活動を展開する
開発	・技術情報、ノウハウの共有と連携強化による技術開発力、提案力の強化 ・両社の共同開発製品の上市	・相互製品の特性評価を実施し、共有を図りながら、差別化商品の二次加工テスト評価やアプリケーション開発に継続して取り組む
調達	・共同購買、物流連携等による調達コスト削減 ・安定的な原材料の調達による安定供給の推進	・日清製粉の物流ネットワーク（トラック輸送、船回漕等）を熊本製粉とも共有し、調達コストの削減を推進。今期も継続的に取組みを推進

24

P24をご覧ください。

国内製粉事業は熊本製粉買収によって、シェア4割を超えております。また、熊本製粉の連結化でその収益を取込みましたが、買収に際して検討してきたシナジー効果の発揮はこれからが本番となります。

シナジーは熊本製粉への収益貢献だけではなく、日清製粉にとっても販売、生産、物流、研究開発など様々な面で効果が期待され、双方で高めあうことができるテーマが沢山あると考えております。
特に九州における最適生産体制の構築を実現できれば、その効果はとても大きなものになると考えております。



P25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が遅れて、収益を大きく落としました。
その反省を踏まえて、2025年度の価格改定では、確実な価格転嫁を進めていきます。お客様への価格改定アナウンスを早めて、ご理解をいただくとともに、本社においては、コストと価格改定効果の進捗管理を責任者を明確にして進めていきます。

尚、単にお客様に価格改定をお願いするだけではなく、価格を上げる商品もあれば、下げる商品もあります。さらに、自社でのコスト吸収に向けて、コストダウン施策も準備して進めていきます。

2）－2．国内加工食品事業②

基盤事業

健康と信頼をお届けする 日清製粉グループ

利益水準回復に向けた'25年度の取組み②

新製品開発、高付加価値化の推進

✓「本格」「簡便」「健康」「環境」をテーマに、当社の技術力を活かした製品の開発

✓消費の二極化、多様化した食のニーズに対応した付加価値製品の上市

✓人手不足等に対応した、業務用高付加価値製品のラインナップ拡充

◆家庭用製品

・揚げ物ばなれへの提案（小麦粉加工技術）



・新たな食感ニーズ、タイパ需要への提案（製粉技術×早ゆで技術）



・DINKs・DEWKsへの提案（素材のこだわり、袋のままレンジ調理対応包装）



◆業務用製品

・人手不足対応への提案（プレミックス技術×自然解凍技術）



新製品効果として、年間売上高７０億円を目指す

販売プロモーションの促進

➢ 企業ブランド、各商品の認知拡大・購買促進に向けた取組み

◎マ・マー　リブランディング

生活スタイルや価値観の変化等を踏まえ、誕生７０周年を機に新たなデザイン、コンセプトに刷新

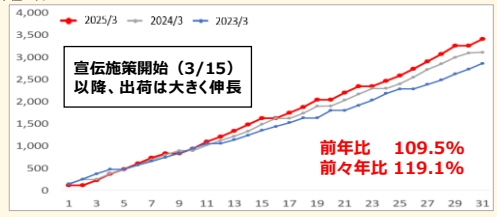
パスタのおいしさを、すべての人へ マ・マー

企業ブランドとファミリーブランド（※）との連動を強化する広告施策を展開。
ブランド戦略を強化し、企業／製品両ブランドの価値を相互に高める

（※）複数の商品カテゴリーにわたり使用されるブランド

◎「家庭用パスタ」日次出荷進捗（'25年3月）

単位：トン



26

P26をご覧ください。

加工食品事業の販売面では、新製品上市を進めていき、お客様に価値を認めていただけるように取組みを進めています。
2025年度に上市していく次なる新製品もご期待ください。

また、プロモーションも積極的に進めていきます。
実際にプロモーションを開始した3月の出荷は大きく伸長しました。

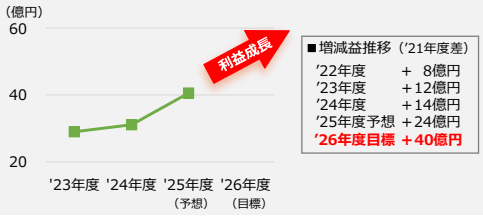
2）－3．豪州製粉事業

一丁目一番地施策③　成長事業

健康と信頼をお届けする 日清製粉グループ

'25年度は、前期に取り纏めた新たな戦略を実行し、中計期間中およびその先を見据えて着実に事業を成長させていく

豪州製粉事業　営業利益の推移



■増減益推移（'21年度差）
'22年度　＋ 8億円
'23年度　＋12億円
'24年度　＋14億円
'25年度予想　＋24億円
'26年度目標　＋40億円

■'24年度の課題、成果

【課題】・新ＥＲＰ導入に伴う追加コストの発生と一時的な生産効率の低下等
・人件費、物件費および一部の原材料コストアップの継続

【成果】・3つの基幹システムを新ERPに統合。一時的な追加コストが生じたが増益を確保
・厳しいインフレの中、値上げと新規拡販を実施　（小麦粉出荷数量：前年比103.7%）

'24年度は、新ERPへの統合と同時並行で、事業の収益性と競争力分析を実施し新戦略として構造改革プランを策定。既に設備の自動化や生産体制の効率化策がスタートし実行フェーズに移行

»　**事業競争力を次のステージに引き上げていく**

新戦略「Allied Pinnacle　構造改革プラン」

新戦略は、事業の効率化(Transformation)を中心に、付加価値化も想定し編成した実行プラン。実現性と難易度を踏まえた3段階（Plan A、B、C）のオプションで構成

Plan A、B　（難易度でA,Bに分類。今後2年で実現に目途をつける）
・サプライチェーンの効率化 ～ 生産と物流システムの合理化
・自動化投資による生産工程の効率化

Plan C
・将来に向けた最適化プラン

➢**'25年度 行動計画**
・構造改革の第1弾として、既存拠点をベースに立案したPlan Aに既に着手。投資額は少額（約9百万AU$）ながら、効果創出の見込み（ROI 43%）
・Plan Bについて詳細の設計を開始し、順次着手
・高付加価値製品の拡販
→ 高食物繊維小麦粉ブランド『Wise Wheat®』を市場投入（'25年1月）。独占販売権を活かしたブランド戦略で販促を強化



豪州最大のスーパーマーケットのインストアベーカリー約700店舗でWise Wheatミックスを使用したパンを販売

27

P27をご覧ください。
豪州製粉事業は、2024年度はERPの導入による一過性のコストが発生するとともに、導入に際してオペレーション効率が低下し、収益へのマイナス影響がありました。また、コスト環境が厳しい状況は継続しており、価格改定を適切に進めてきました。

中期経営計画をスタートして以降、新たな経営陣の体制を整えてきました。私も3年前の社長就任前に現地を訪問し、この5月も訪問してきましたが、とても素晴らしい経営体制になってきたと実感しております。
その体制の中、2024年度は、単なる業績改善の計画ではなく、さらなる事業成長に向けた構造改革を進めていくことを計画し、すでに着手してきております。具体的な内容については、労務対応などもありますので、お伝え出来ませんが、サプライチェーンの見直し・合理化を進めるとともに、労働集約型の事業での自動化も進めていきます。
さらに、この事業はB to Bビジネスでありますが、今般「Wise Wheat」のブランドを付した製品を上市し、高い収益効果も期待できます。豪州の厳しいインフレ環境を踏まえて、ブランド戦略については、次なる取組みも検討している所です。
そうした取組みで豪州製粉事業の収益改善は中期経営計画期間以降も継続し、中期的なグループ全体の収益拡大に貢献できると考えております。

2）－4．インドイースト事業

一丁目一番地施策④　成長事業

健康と信頼をお届けする 日清製粉グループ

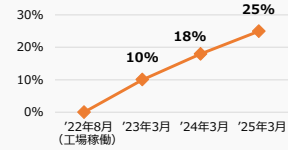
中期経営計画期間中の工場フル稼働に向け、販売拡大に向けた施策を進めるとともに、製品価格の改定および生産性向上のためのコストダウンに取り組む

'24年度の成果と課題

【成果】・販売シェアは'25年3月末時点で約25%獲得　※当社調べ
・全国規模の大手ベーカリーでの採用拡大
・Baker's meet の積極的な開催による当社プレゼンスの拡大

【課題】・糖蜜価格の高止まり等によるコストの増加
・製品価格改定の遅れ　→シェアの高いエリアでは価格改定を実施

販売シェア推移　※当社調べ





Baker's meet（製パン講習会）
'24年度は計17回開催

業績改善に向けた'25年度の取組み

販売シェアの拡大

➢ベーカリー用イースト
・大手ベーカリー等との取組みを更に強化
・相対的にシェアの低い南部地区を中心に継続的なアプローチを実施

【拡販の取組み】
✓製パン改良剤の上市
✓ベーカリー関連商材の新規発売（ケーキミックス、ケーキジェル）

➢エタノール用イースト
・インド国内のバイオエタノール製造量の増加に伴い、エタノール用イースト市場も規模が拡大中
・販売強化に向け、現地ディストリビューターと新たに契約
・当社製品に対する顧客の品質評価も良好

ラインナップ拡充、新市場の開拓等を進め、更なる販売拡大を図る

製品価格改定

製品価格改定に対し、競合他社は追随しない状況であるが、引き続き市場環境や顧客との関係性を見極め、価格改定を実施

各コスト増に対する取組みを着実に実行

製造コストの低減

・各生産工程におけるコストダウンの実施
✓発酵力の高い菌株へのリニューアルによる生産性の向上
→日本の技術者によるサポート
✓包装資材の見直し　等

28

P28をご覧ください。

インドイースト事業は、稼働後3年経たないうちに、インドのベーカリーイーストのシェア約25%を達成しました。但し、そのことによって競争環境が激化しました。そのためコスト増加に対する価格改定に遅れが生じています。

この対応としては、一つには当社技術力をベースにした、高い発酵力のある菌株を上市し、お客様にとってもさらなるメリットが生まれることで、価格改定を進めやすくしていきます。
また、エタノール市場が今後拡大が見込まれており、その市場向けのイースト投入も進めていきます。

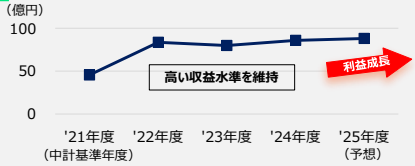
インド市場は世界最大の人口を有し、パンの需要も急速に伸びています。この市場の有望度に対する見方には何ら変化はなく、少し時間がかかりますが、しっかりと業績改善を進めていきます。

2）－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

西部（カリフォルニア）、南部（テキサス）、東部（バージニア）の全事業エリアでの増強を実施。投資コスト（償却費）が増える中、'25年度も高い利益水準を維持するとともに、更なる事業拡大に向けた成長投資を検討していく

営業利益の推移



✓ふすま相場の軟調はあったものの、高い販売マージンを確保し、'22年度に高まった利益水準を維持

✓供給体制の強化による出荷増を図り、'25年度も収益基盤の維持、拡大を図る

生産体制強化の進捗

ロサンゼルス工場（西部）

'23年11月にライン増強工事が完了（生産能力＋150t/日）
投資額：約14億円
自社近隣工場からの製造集約を実現し、輸送コストの縮減に貢献

サギノー工場（南部）

'25年3月にライン増設工事が完了
（生産能力＋600t/日、40%向上）
投資額：約60億円
初年度より利益貢献見込。需要状況を見極めつつ、5年を目途にフル稼働体制にする



ウィンチェスター工場（東部）

'25年夏頃までに増強（既存ラインの改修）工事が完了見込み
投資額：約14億円
現地顧客からの供給要請もあり、稼働後すぐの出荷伸長を見込む

今後の成長戦略

➢事業展開エリアでのコスト競争力を基盤に、着実に出荷拡大を目指す

➢イノベーション＆テクニカルセンターが'25年3月に開設。
ハードとソフトの両面で市場プレゼンスを向上
→競合他社が追随できない日本で培った技術力とサポート力をさらに発揮

➢更なる事業成長に向けた成長投資の検討（M＆A含む）

イノベーション＆テクニカルセンター（ITC）

【ITC新設効果】

・顧客との製品テスト(試作/試食)の充実化
・顧客の課題に沿ったテクニカルサポート、改善提案の推進
・製品開発に関する専門情報の提供
・北米事業のデーター元化（原料・製品等）



ITC（サギノー工場内に併設）

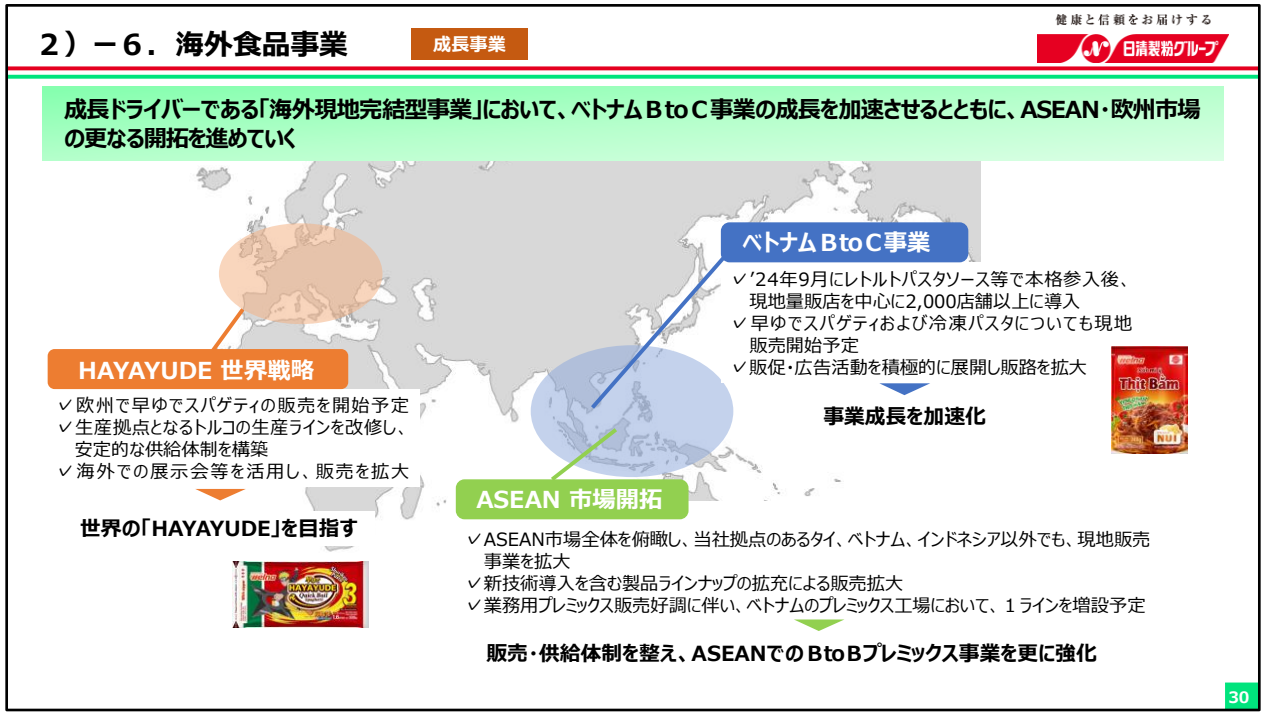
29

P29をご覧ください。

米国製粉事業は、中期経営計画期間中に大きく収益を拡大してきました。今後については、米国市場の様々なコスト上昇、ふすま相場の軟調などのマイナス要素はあります。そうした中、お客様との関係を強化し、成長する市場での工場増設を行うことで拡販を図り、現在の高い収益水準を維持していきます。

ロサンゼルス工場、テキサス州サギノー工場の増設が完了し、間もなく、バージニア州のウィンチェスター工場ではライン改修を行うことで生産能力を向上させていきます。
これらの生産能力増強に際しては、販売マージンが悪化しないように、年月をかけて拡販を進めていくこととしており、その効果は時間をかけて発現していくことになります。
そのため、中期経営計画期間以降の業績拡大への寄与も期待できます。

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



P30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、その生産工場を活用して現地販売を加速していきます。
2024年度は、ベトナムにおいて、パスタソース等の販売を開始しました。
今後、商品ラインナップも拡充してまいります。

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、トルコからの供給によって、欧州での販売を予定しております。

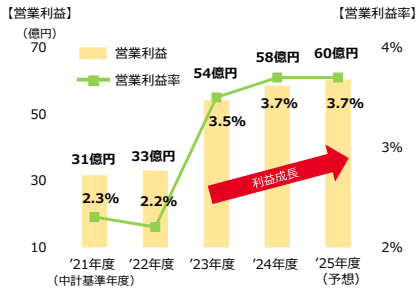
2）－7．中食･惣菜事業

成長事業

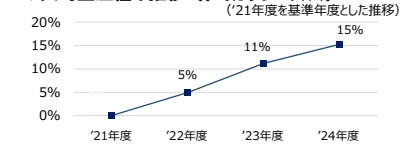
健康と信頼をお届けする 日清製粉グループ

自動化･省人化の実現スピードを加速して人時生産性を高め、事業基盤の強化と利益率の更なる向上に取り組む

営業利益の推移



◆人時生産性の推移（トオカツフーズ㈱）



'24年度も人時生産性の向上を実現

事業成長に向けた'25年度の取組み

トップラインの拡大

◆新たな商圏を獲得。製品開発力/提案力を高め、売上規模の拡大を図る

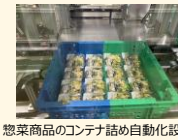
'25年度　売上高予想　1,640億円（前年差＋79億円、 前年比105.1%）

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）

◆当社グループの中でも中食･惣菜事業における取組みを優先し、成果の発現を加速

・盛付工程、検査工程の自動化など17のテーマを選定。
'25年度中の導入完了を目標に実行中

・トオカツフーズ㈱がDXの取組みを「DXレポート2024」として公表。
今後もDX推進を強化するとともに、事業内外の人材交流も
活発化させ、横展開を進めていく


惣菜商品のコンテナ詰め自動化設備

生産性の改善余地は十分あり、人時生産性の更なる向上を目指す

冷凍惣菜の強化

◆商品の差別化、付加価値化を図り、冷凍惣菜事業を「第２の柱」としていく

＜新カテゴリーの製品開発＞

・電子レンジ加熱用冷凍調理パン　→「アミュリア」を活用した冷凍パンの開発他

・冷蔵解凍でおいしく食べられる「冷凍弁当」　→ 付加価値向上のための冷凍技術開発

31

P31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、5%売上成長が期待されています。
この市場は食の外部化が進む中で、国内で成長が期待され、今後も安定的に利益を拡大させていけると考えております。

また、この事業は労働集約型であり、自動化の効果が期待されます。私は社長就任直前の2022年におにぎりを生産する工場を訪問しましたが、先日その工場を改めて訪問しました。同じ工程でも相当な省人化を実現できていることを確認しました。こうした成果を各工場に横展開するとともに、それ以外の商品群においても、自動化を進めてまいります。

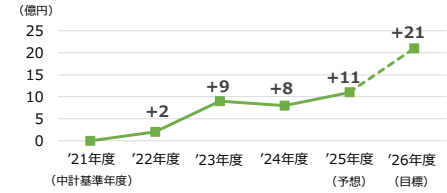
さらに、大手食品メーカーの知見を活かして、冷凍惣菜で新しい商品提案を進めていきます。例えば、当社は「おせち」で高いプレゼンスを有しており、そのノウハウを活かした冷蔵解凍で食べられる冷凍弁当の開発も期待できます。

2）－8．メッシュクロス事業

健康と信頼をお届けする 日清製粉グループ

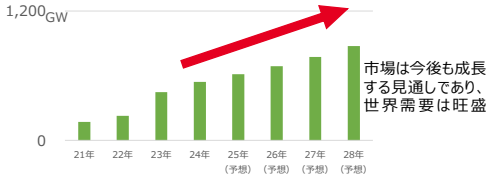
今後も成長が見込まれる太陽電池市場において、金属メッシュの高精細製造技術を活かし、更なる利益成長に向けた取組みを推進

営業利益 増益推移 （'21年度を基準）



'24年度は太陽光パネルのスペック変更と過剰生産による在庫調整により出荷が停滞したが、'25年度は下期に出荷回復の見込。成長軌道に乗せ、最終年度利益目標の達成を目指す

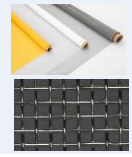
◆世界の太陽電池の需要推移 （当社調べ）



持続的成長に向けた'25年度の取組み

太陽電池向け金属メッシュ：

- ✓ 当社技術力を駆使した超高精細新製品の新規投入、販売拡大
- ✓ 設備増強投資（'25年度は約10億円予定） ›› 製造技術力の更なる強化
- ✓ 人的投資／人材育成 ›› 生産能力、組織力の強化
- ✓ 研究所の機能強化 ›› 顧客提案力の強化



世界市場シェア（約４割）の維持･拡大

水素･燃料電池製造関連：

･ターゲット市場（欧州／中国／国内）への高性能メッシュクロスの拡売
→ 攻略に向けた新素材製品開発、販売、製造体制強化

EV関連（Electric Vehicle）：

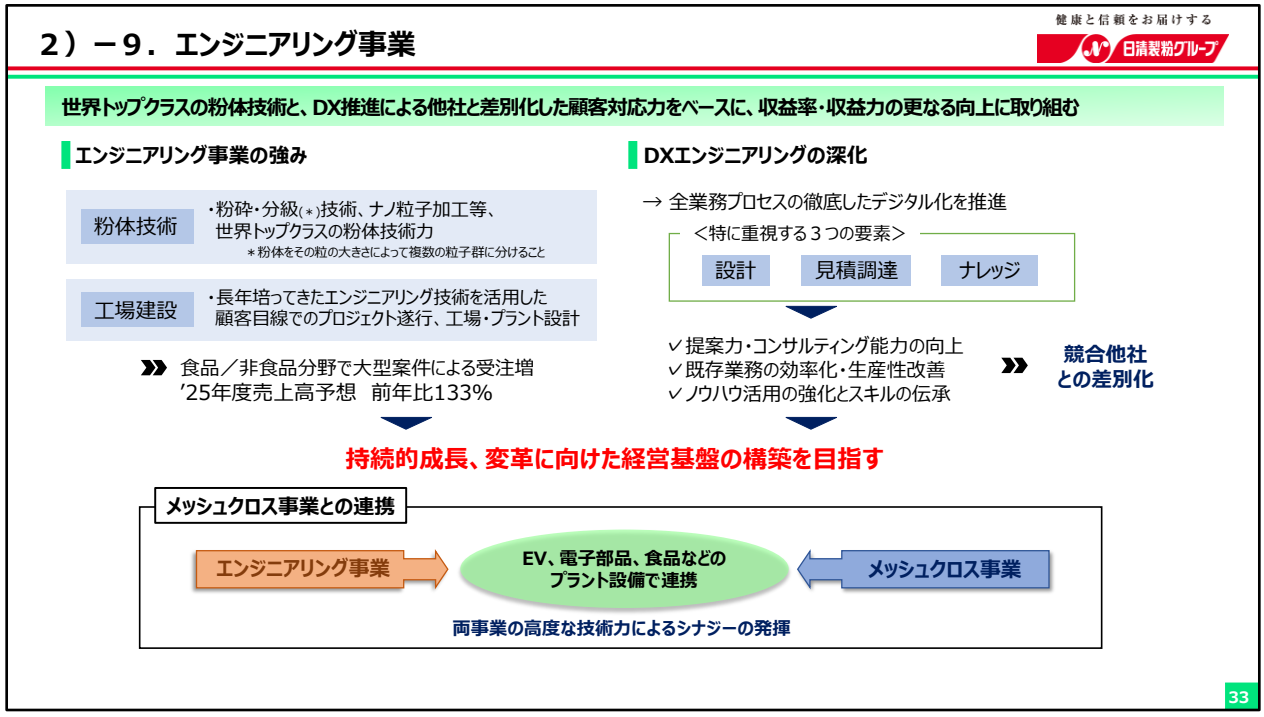
- EV車用高機能フィルターの新規ユーザー開拓
- EV電池材料製造プロセスにおける高機能･差別化商品の市場投入

32

P32をご覧ください。

メッシュクロス事業は、太陽電池向け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、2024年度下期は過剰生産により出荷が停滞しました。しかしながら、太陽電池生産能力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おります。
2025年度上期は回復傾向となり、下期には拡大が期待されます。

事業成長に向けては、必要な投資に加えて、熟練の職人の技の継承が必要です。投資と社員教育を並行して進める体制を構築しております。
今回の過剰生産による需要低迷期においては、企業の競争力の差により、業界での淘汰が加速していくと考えておりますが、当社は生き残っていける企業であると考えております。
しっかりとお客様と連携していきます。



P33をご覧ください。

エンジニアリング事業は、人手不足などが顕著な業界環境の中で、DXエンジニアリングを進めており、他社にない提案力を発揮しております。そのため、2024年度は大きく収益を伸ばしましたが、2025年度もさらなる売上、利益拡大が期待されています。

また、メッシュクロス事業との共同の取組みを中期経営計画の中で進めていくこととしており、着実に成果につながってきております。

Ⅳ．企業価値向上への取組み

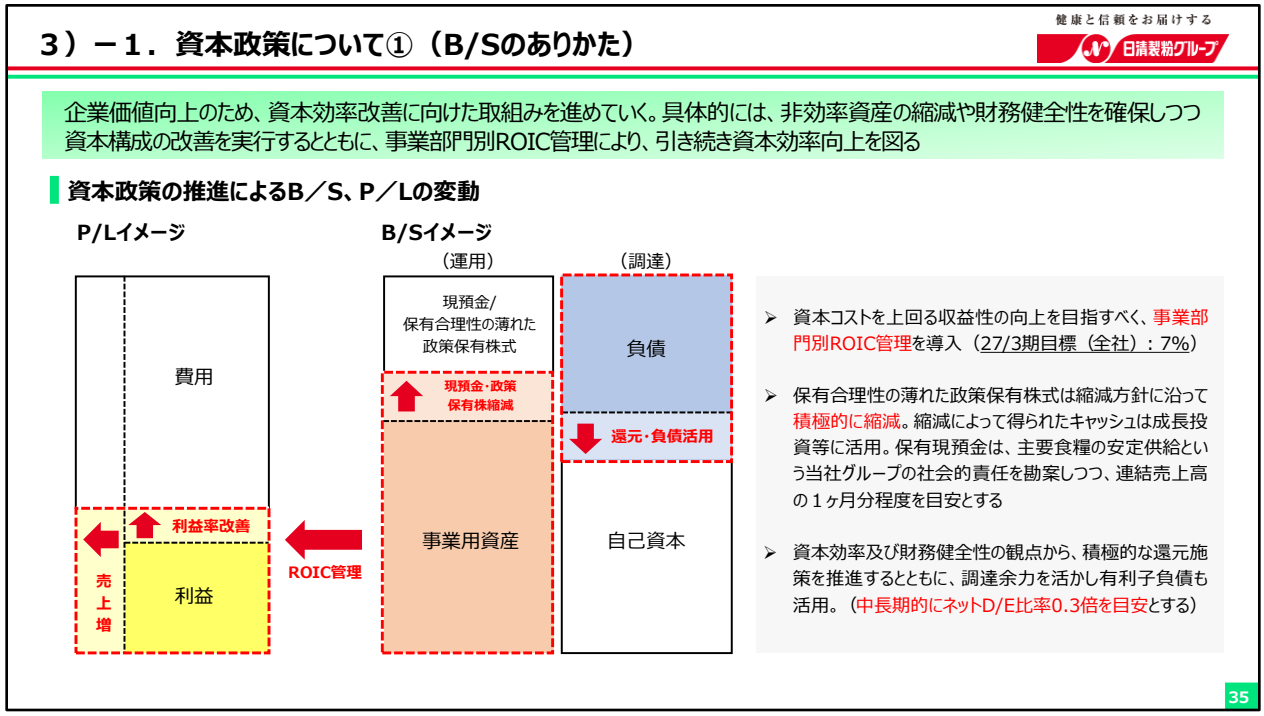
１）将来に向けたグループの成長について

２）グループの成長を牽引する主な事業の戦略

３）資本政策の更なる強化

４）ＥＳＧの取組み

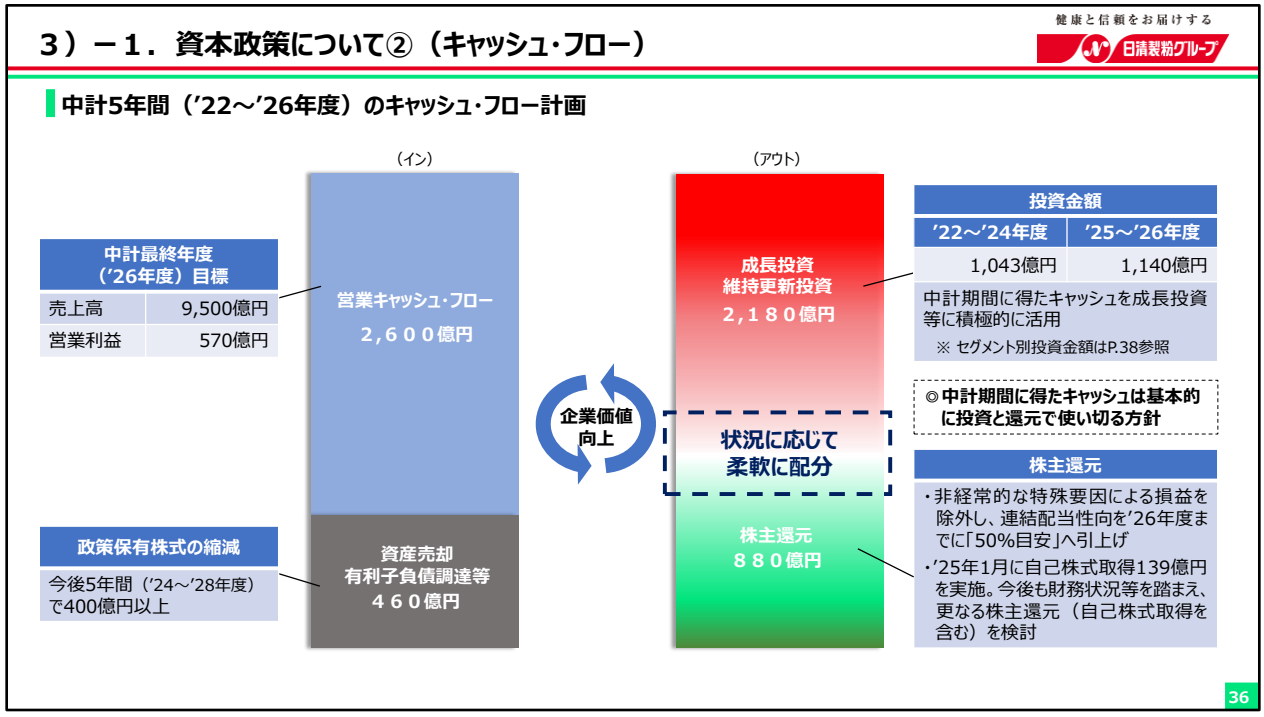
P34からは資本政策についてご説明します。



P35をご覧ください。

これまで決算説明会等で、小麦粉をはじめとする主要食糧の安定供給のため、危機に備えてある程度の資本を保持していくことをお伝えしてきました。
その考え方自体は変化しておりませんが、資本効率を意識した取組みを進めていくためにB/Sに対する考え方を整理しました。

まずは部門別のROIC管理を導入し、2027年3月期に7%を目指します。これまでも社内的にROICのレビューは行ってきましたが、一歩踏み込んでいきます。
そして、すでにご説明しておりますように、政策保有株式の縮減を進め、資本効率の改善を図ります。また、保有現預金については売上高の1か月程度を目安にいたします。
加えて、積極的な株主還元を進め、資本効率向上の観点から調達余力を活かした有利子負債の活用も進めます。現在ネットD/E比率が0に近いですが、中長期的にはこれを0.3倍までは許容して、積極的な成長投資を進めていきたいと考えております。



P36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。キャッシュインは、稼ぎ出す営業キャッシュフロー2,600億円と政策保有株式売却等の資産売却で得られるキャッシュ460億円を合わせて3,060億円程度になると見込まれております。
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、高い投資水準と積極的な株主還元で、すべて使い切りたいと考えております。

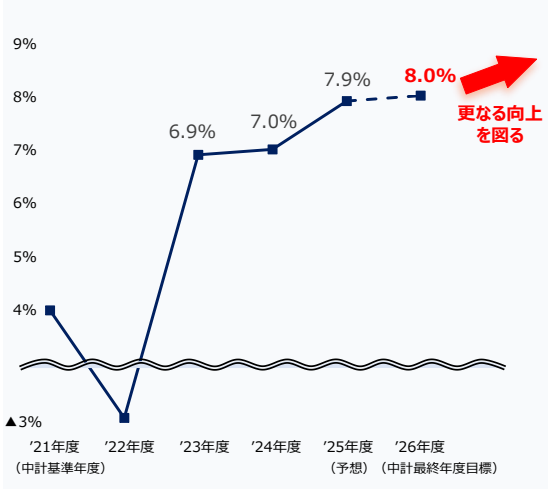
投資については、中計の最初の3年間で1,000億円以上使いましたが、残りの2年間でも同水準の投資を見込んでいます。この点については、今後投資判断をしていくものもありますので、最終的に株主還元と投資の配分については柔軟に判断してまいります。
また、先ほども申し上げましたように、中長期的にネットD/E比率を0.3倍まで許容しますので、追加でキャッシュが必要な場合は、有利子負債での調達を進めてまいります。キャッシュアウトが膨らめば、キャッシュインの資産売却や有利子負債調達を増やしていくように考えております。

3）－2．資本効率を意識した経営の推進

健康と信頼をお届けする 日清製粉グループ

資本コストを上回る資本収益性を継続的に達成し、エクイティスプレッドの更なる拡大に向けて取り組む

ROEの推移



株主資本コスト

CAPMベースによる当社試算は5%程度。一方で、期待利回り（PER逆数、 7～8%程度）および資本市場の要求水準はそれよりも一段高いと想定

当社のROEは資本コストを上回っていると認識しているものの、更なる向上を図る必要がある。中計のROE目標（最終年度：8.0%）を超えたその先を見据えた取組みを進める

ROIC の内訳

	'23年実績	'24年実績	各事業でのROIC改善の取組み
製粉SG	7.2%	6.5%	➢ 豪州製粉事業、インドイースト事業の業績改善 ➢ 原材料費、輸送費、労務費等のコスト上昇への対応 ➢ 成長分野への積極的な投資 ➢ 不採算事業の整理
食品SG	5.6%	4.1%	
中食・惣菜SG	7.6%	7.8%	
その他（＊）	3.0%	3.3%	
全 社	6.2%	5.7%	

（＊）その他SG＋全社資産

37

P37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するため、ROEの向上を進めていきます。

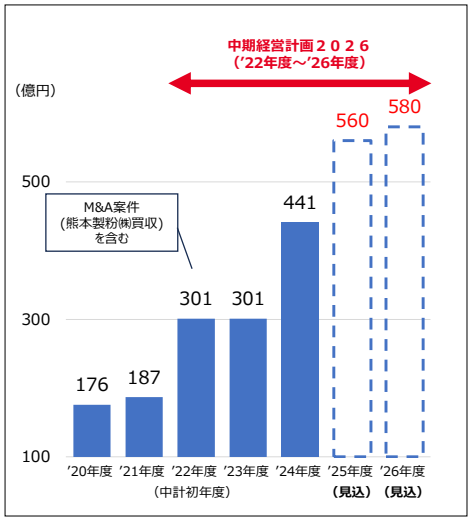
当社として株主資本コストは5%程度と試算していますが、皆様からの期待はそれよりも一段と高いと想定しています。現在、中期経営計画ではROE8%を目指しておりますが、その水準をさらに超えていくような取組みを進めていきたいと考えております。

そのためにも事業別のROICの向上も図っていきます。セグメントごとのROICの実績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、コストアップ分の価格転嫁を進めます。価格転嫁はこれまでの不足分の取返しも含めます。加えて、成長領域への投資や今般公表しました健康食品事業のポートフォリオの再構築など不採算事業の整理も進めます。

3）－3．今後の投資について

健康と信頼をお届けする 日清製粉グループ

成長投資、および維持更新投資の推移



投資金額（実績・見込）

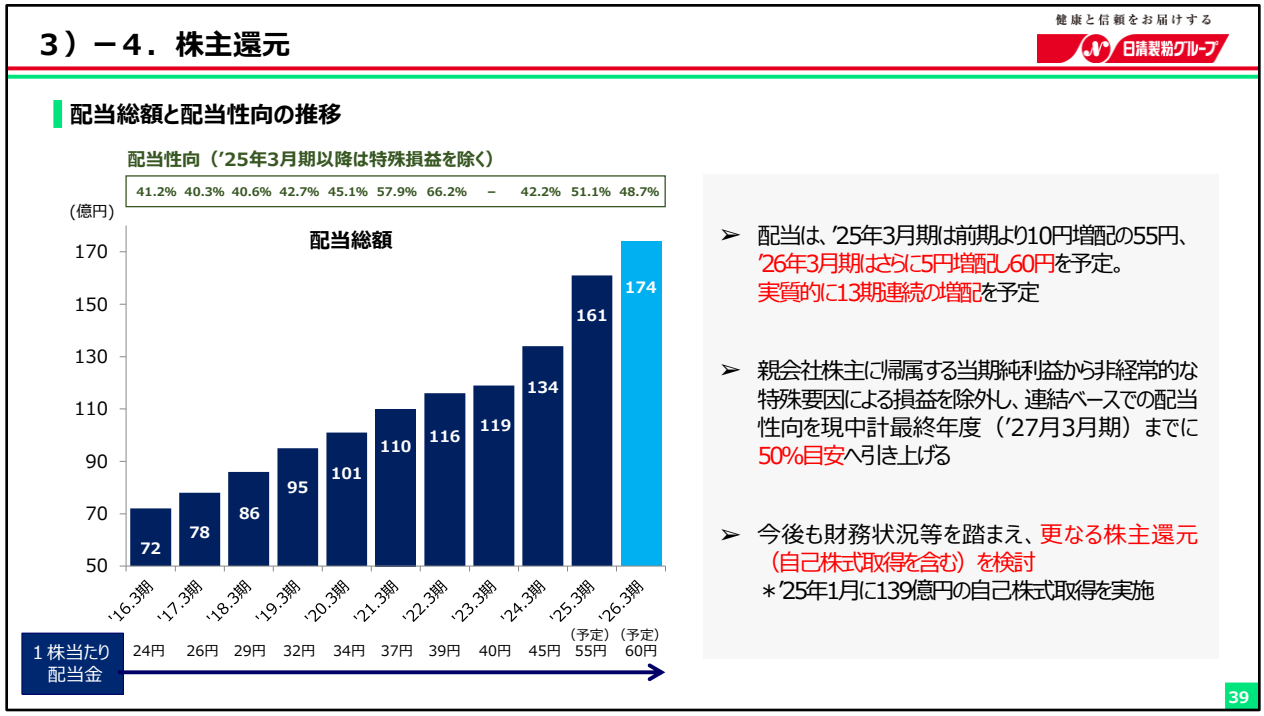
	投資金額		主な内容
	'22～'24年度	'25～'26年度	
製粉SG	688億円	540億円	➢国内製粉 水島工場新設、熊本製粉買収、 鶴見工場小麦原料サイロ増設 ➢米国製粉 ３工場の増強／増設 （ロサンゼルス・サギノー・ウィンチェスター） 更なる成長投資も検討 ➢グループ本社 本社地区オフィス体制再構築 中食・惣菜事業、加工食品事業においても成長投資を実行。各事業でプレゼンスの向上、市場獲得に向けた投資を進めていく
食品SG	175億円	250億円	
中食・惣菜SG	110億円	160億円	
その他	70億円	190億円	
全　社	1,043億円	1,140億円	

- 投資案件の意思決定に際しては対象国や事業内容を踏まえた割引率を適用（従前どおり）
- '25～'26年度は各事業の事業環境等を踏まえ、柔軟に配分

38

P38をご覧ください。

P37でご説明したように、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～2026年度の見込みは記載の通りです。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、成長事業での投資も進めてまいります。特に、これまで投資がやや遅れていた食品、中食・惣菜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した収益性が期待できる事業には、どのような投資を進めていくと収益貢献が最も期待できるのか、しっかりと社内で議論して投資決定をしていきます。



P39をご覧ください。

当社グループは長らく配当性向40%以上との株主還元方針を取ってきましたが、昨年の中間決算のタイミングで、非経常的な特殊要因による損益を除外し、連結ベースでの配当性向を現中計最終年度までに50%目安に引き上げることとしました。前期から50%目安に向けて配当性向を引上げております。

このグラフはこの11年間の株主還元の強化の推移です。業績を大きく向上させてきたことを踏まえて、2023年度、2024年度と増配のペースを早めました。今期2025年度についても、さらに5円増配し、一株60円の配当を予定しております。

増配は今後もタイミングを見据えて積極的に検討してまいります。

3）－5．政策保有株式の縮減

健康と信頼をお届けする 日清製粉グループ

縮減目標に沿って、'24年度は着実に政策保有株式の縮減を実施。中計期間を超えて継続的に縮減を図っていく

政策保有株式の縮減額実績／目標

'22年度（中計初年度）	'23年度	'24年度	'25～'28年度	合計
294億円	15億円	90億円	320億円以上（※）	700億円以上

（※）'25年3月末時点の株価水準で計算

政策保有株式縮減目標

'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）

- '24年度は目標に沿って着実に縮減を実行
- '25年度も保有合理性の有無を確認の上、縮減を進める

政策保有株式の縮減によるキャッシュの使途

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

40

P40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年度からの5年間で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。その初年度となる2024年度は90億円の縮減を行いました。

今後、相手との話し合いを進め、その進捗にもよりますので、年度ごとに変動はありますが、2025年度も同規模の縮減を進めていきます。この目標に対して、さらなる上積みを図れるように注力してまいります。

Ⅳ．企業価値向上への取組み

１）将来に向けたグループの成長について

２）グループの成長を牽引する主な事業の戦略

３）資本政策の更なる強化

４）ＥＳＧの取組み

P41からESGの取組みを簡潔にご説明します。

4）－1．人材戦略①

健康と信頼をお届けする 日清製粉グループ

事業戦略の実現に向けた人材戦略に則り、人材の確保、人材のシフト、レジリエントな組織風土の醸成に資する施策を中長期視点で実行

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－			
事業戦略の実現に向けた **人材戦略**	**『人材力向上』『組織力向上』** －基盤事業の深化と新規・成長領域の発展を支える為の「**人材の確保**」と「**人材のシフト**」 －多様な経験、価値観を活かし、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 求める人材像：時代の変化に即応して、挑戦・変革をリードする人材 **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** －質的・量的な人員増強の実現	人材ポートフォリオにあわせた採用強化	採用ブランディングの取組み強化	多様な人材確保につながる採用チャネルの拡充
	育成力強化 －会社の成長を牽引する人材の育成	中長期的視点での経営人材候補の育成強化	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拡充
	活用力強化 －グループ全体視点での更なる人材活用	人的シナジーの創出に向けた人材交流の促進	ポジションマネジメントの強化	人材情報の更なる有効活用
	働き方改革 －生産性向上とDE＆Iの推進	生産性向上施策の推進（DX活用による効率化）	エンゲージメント向上施策	多様な人材の活躍推進（女性活躍,人権DD等）
	人事賃金制度の見直し －人材活用を支える魅力ある人事賃金制度	外部競争力を意識した報酬制度	多様な人材の確保に対応した雇用制度	役割と成果に報いる等級・評価制度

42

P42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。

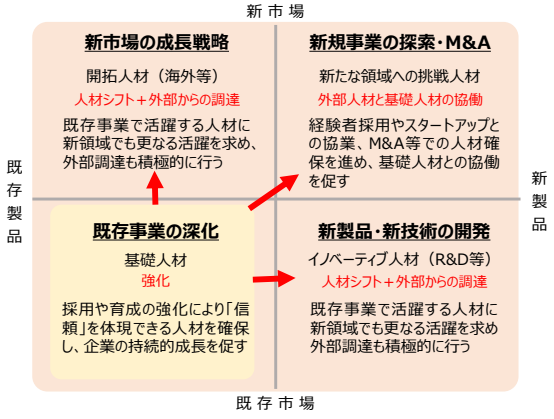
4）－1．人材戦略②

健康と信頼をお届けする 日清製粉グループ

人材ポートフォリオ実現の為の人材の確保とシフト

当社グループの持続的成長を実現するため、各事業ポートフォリオにおいて必要な**人材の確保**を進めるとともに、既存事業で研鑽を積み当社グループのDNAを体得した人材を、今後の注力領域を担いうる**人材へとシフト**させていく

事業戦略を実現するための人材ポートフォリオ



女性活躍の更なる推進

女性の活躍推進を経営戦略上の重要な柱の1つと位置付け、多様な人材が活躍し続けられる**環境づくり**を継続するとともに、経営やビジネスの意思決定に関与する女性社員の育成に向けて、**タレントパイプライン**（＊）の更なる強化を図っていく

（＊）特定の人材を常に確保するために人材候補のプールを用意する仕組み

取り組みを継続

【多様な人材が活躍し続けられる環境づくり】

・総労働時間削減取組みの継続
・両立支援に向けた勤務制度の整備
・DE＆I推進の為の啓蒙活動の継続

＋

取り組みを拡充

【タレントパイプラインの強化】

・次世代経営候補者に対する個別育成計画の作成・更新
・キーポジションへの社内外女性人材の抜擢推進
・社外メンター制度の導入
・女性管理職比率のKPI設定

43

P43をご覧ください。

企業として永続的に成長していく上では、人材確保が重要です。この4月の新卒採用からグループ一括採用を開始しました。グループとしての多様な人材ニーズがある中、記載のような方針でしっかりと人材確保を進めていきます。

4）－2．環境課題中長期目標の進捗

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	上段 ’23年度実績 下段 ’24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）	13%削減 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	60%削減 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	10%削減 13%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 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行う予定

44

P44は環境の中長期目標とその進捗を記載しました。

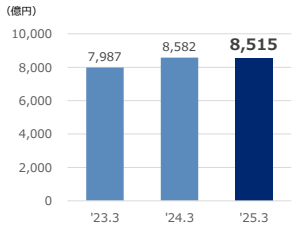
私からの説明は以上となります。

Appendix

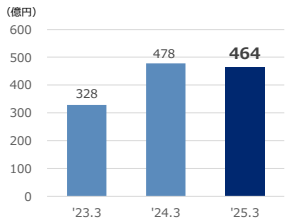
1．2025年3月期 実績

健康と信頼をお届けする 日清製粉グループ

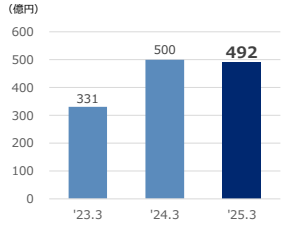
売上高



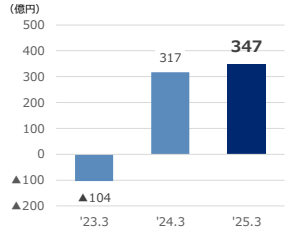
営業利益



経常利益



親会社株主に帰属する当期純利益



※金額は億円未満四捨五入

- 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や、海外製粉事業における小麦相場下落の影響等により、減収
- 営業利益は、海外製粉事業、中食・惣菜事業及びエンジニアリング事業の業績は堅調に推移したものの、各事業における原材料費や輸送費、労務費等のコスト上昇の継続、医薬品原薬の出荷減等により、減益
- 当期純利益は、日清ファルマ㈱の事業活動終了に伴う事業構造再構築費用を計上したものの、政策保有株式縮減に伴う投資有価証券売却益により、増益

売上高	：前年比	▲ 0.8%
営業利益	：同	▲ 3.0%
経常利益	：同	▲ 1.6%
親会社株主に帰属する当期純利益	：同	＋ 9.3%

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　▲146億円

国内小麦粉出荷（出荷前年比101%）	＋28
麦価改定に伴う粉価改定他	▲104
ふすま価格	＋ 0
海外売上高	▲70

食 品　＋52億円

加工食品売上	＋35
家庭用小麦粉売上	＋1
プレミックス売上	＋6
パスタ関連売上	＋18
冷凍食品売上	＋4
加工食品海外売上	＋14
その他	▲ 8
オリエンタル酵母工業売上	＋39
日清ファルマ売上	▲22

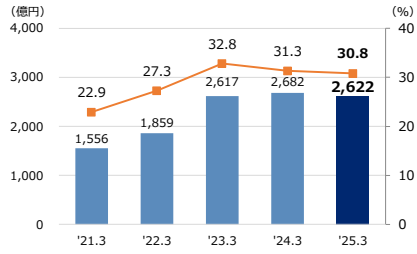
中食・惣菜　＋25億円

中食・惣菜売上	＋25

その他　＋ 2億円

NBCメッシュテック売上	＋ 2
設備工事売上他（日清ｴﾝｼﾞﾆｱﾘﾝｸﾞ他）	＋ 0

【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

健康と信頼をお届けする 日清製粉グループ

営業利益分析（前年差）

（単位：億円）

製 粉　▲ 5億円

国内小麦粉出荷数量	＋ 5
拡販施策費	▲ 4
ふすま価格	＋ 0
コスト関連他	▲27
海外営業利益	＋21

食 品　▲20億円

出荷数量	＋ 4
拡販施策費	▲ 4
コスト関連他	▲17
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

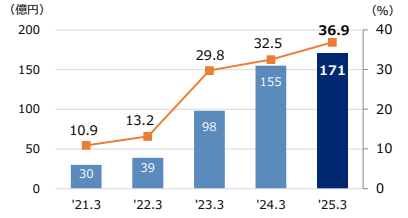
中食・惣菜　＋ 4億円

売上	＋ 6
コスト関連他	▲ 2

その他　＋ 8億円

売上	＋ 3
コスト関連他	＋ 5

【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 日清製粉グループ

（単位：億円）

	前年実績	2025年3月期 実績	前年差	備考
【営業外損益】 金融収支尻	▲ 5	5	＋10	
持分法による投資損益	18	16	▲ 2	
その他	9	7	▲ 2	
営業外損益収支	22	28	＋ 6	

【特別損益】 投資有価証券売却益	4	74	＋70	政策保有株式売却差
減損損失	▲13	▲ 1	＋12	(前年)酵母･バイオ事業の工場閉鎖
事業構造再構築費用	－	▲23	▲23	(当年)ファインケミカル事業の終了決定
その他	▲ 3	▲10	▲ 6	
特別損益収支	▲11	41	＋52	

※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 日清製粉グループ

（単位：億円）

	前年実績	2025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	830	1,077		+247	手元資金* 1,095
営業活動によるＣＦ	732	552	税金等調整前当期純利益 ＋533、減価償却費 ＋238、運転資金の増加 ▲66、法人税等の支払額 ▲95	▲180	
投資活動によるＣＦ	▲309	▲350	設備投資（支払ベース）▲415 投資有価証券売却 ＋90	▲40	
財務活動によるＣＦ	▲195	▲354	配当金の支払額 ▲146 自己株式の取得 ▲141	▲159	
現金及び現金同等物に係る換算差額	20	▲ 5		▲25	
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	1,077	920		▲157	手元資金* 961

＊手元資金：３ヶ月超預金、運用債券も含める

	前年実績	2025年3月期 実績	前年差	主な内容
設備投資（工事ベース）	310	416	＋107	水島工場新設
減価償却	230	238	＋ 8	

※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 日清製粉グループ

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99%）	▲11
麦価改定に伴う粉価改定他	▲40
ふすま価格	＋ 0
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	＋12
設備工事売上他（日清ｴﾝｼﾞﾆｱﾘﾝｸﾞ他）	＋82

51

5．2026年3月期 業績予想②

健康と信頼をお届けする 日清製粉グループ

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	292	+11	▲ 2
食 品	80	+16	+25
中食･惣菜	60	+ 2	+ 4
その他	68	+ 5	+ 6
調 整*1	0	+ 2	+ 2
合 計	500	+36	+36

製 粉 ▲ 2億円

国内小麦粉出荷数量	▲ 2
拡販施策費	▲ 2
ふすま価格	+ 0
コスト関連他	▲14
海外営業利益	+16

食 品 +25億円

出荷数量	+ 5
拡販施策費	+ 2
コスト関連他	+12
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）	+ 6

（単位：億円）

中食･惣菜 + 4億円

売上	+ 8
コスト関連他	▲ 4

その他 + 6億円

売上	+17
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の変更を予定しており、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。