

2023年3月期 第2四半期決算説明会

2022年10月28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。

6月末に社長就任以降、食糧インフレへの対応、豪州製粉事業への対応、それを踏まえて中期経営計画策定に注力してきました。

また、10月19日には豪州製粉事業で大きな減損を公表しました。これほどの赤字決算となり、投資家、アナリストの皆様にご心配をお掛けしたことを、社長として大変に重く受け止めるとともに、この難局を乗り越えていくために、私が先頭に立ってグループ全体を率いていく覚悟を新たにしています。今回の危機感を踏まえて、どんな逆境にも打ち勝っていく決意を新たにしています。

当社グループはこの苦難を乗り越えて、さらに企業成長させていける有無形の財産と企業体力を有しています。

今日は等身大の当社グループの現在及び今後の姿をご理解いただきたく、決算説明会を開催します。どうぞよろしくお願いいたします。



目 次



1. 第2四半期実績、及び通期業績予想
2. 日清製粉グループ 中期経営計画2026
 - 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

1. 第2四半期 実績、及び通期業績予想

3

まず、第2四半期実績と通期業績予想についてご説明します。

1. 豪州製粉事業（AP社）の減損損失について

健康と信頼をお届けする



コロナ禍で変化した市場や足元の事業環境を精査し、豪州製粉事業の事業計画について、実現可能性を慎重に検証し、新たな事業計画を策定した結果、当初の事業計画から乖離することとなり、2023年3月期第2四半期にて、減損損失を計上

■減損損失

600百万豪ドル（558億円）

【内訳】

■のれん : 314億円

■無形固定資産 : 77億円

■有形固定資産 : 167億円

※豪州製粉事業以外の当社グループの業績には影響しない

■減損に至った主な要因

- ▶ 豪州における厳格なコロナ対策の影響による市場の変化（AP社の主要得意先であるインスタペーカリー市場の低迷によるAP社の業績低迷等）
- ▶ コロナに起因したサプライチェーンの混乱やウクライナ情勢に起因した資源や穀物相場の高騰等による想定を超える様々なコスト上昇の影響（価格転嫁対応の遅れ等）

■今後の豪州製粉事業の業績見通し

- ▶ 中期経営計画2026において説明

■連結業績への影響

- ▶ 業績予想の修正（上期：四半期純利益の下方修正、通期：営業利益、経常利益の上方修正、当期純利益の下方修正）
- ▶ 償却費負担の減少額（年間60億円程度の見通し（'22年度は26億円程度の見通し））
- ▶ 年間配当は当初予想から修正しない（前期から据え置き1株当たり39円を予定）

4

P4をご覧ください。

8月に私自身、豪州に訪問し、現地のCEOと一週間近くにわたって腹を割って議論をしました。

豪州市場は当社が2019年にAP社を買収した当時とは、コロナ影響、ウクライナ問題影響等により、記載のように市場、環境が大きく変容しており、当初想定していた事業計画の達成は難しいと判断しました。

一方で、現地のCEOは、大手小売としっかりと関係構築し、また社員をグリップしており、厳しい環境の中でも業績改善を実現していけると確信しています。その前提でCEOと合意した事業計画を踏まえて、日本でもその検証を進めた結果、減損計上が必要と判断しました。

減損損失としては日本円で558億円と大変に大きなものとなりました。一方で、今期キャッシュが流出するものではなく、またコアとなる事業基盤もしっかりとしていることから、配当については据え置きで年間39円としています。

2. 第2四半期 実績

健康と信頼をお届けする



- ▶ 売上高は、国内製粉事業の麦価改定に伴う小麦粉価格改定の実施、海外製粉事業の小麦相場上昇や為替換算の影響、中食・惣菜事業の順調な売上等により、**増収**
- ▶ 営業利益は、国内製粉事業のふすま価格の堅調な推移、海外製粉事業の好調な業績等により、**増益**
- ▶ 四半期純利益は、豪州製粉事業において、豪州の厳格なコロナ対策の影響による市場の変化等を踏まえ、事業計画を再検証した結果、減損損失を計上したことにより、**赤字**

※金額は百万円未満切り捨て

(単位：百万円)	2023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	388,742	370,000	+ 5.1%	325,727	+ 19.3%
海外売上高比率	32.6%	—	—	26.5%	—
営業利益	15,919	15,000	+ 6.1%	15,568	+ 2.3%
経常利益	17,220	15,500	+ 11.1%	17,425	▲ 1.2%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	▲ 37,795	9,000	—	9,957	—

5

P5をご覧ください。

第2四半期実績は、売上高は国内の小麦粉価格改定、海外製粉事業の相場上昇、為替影響等もあり、3,887億円と増収となりました。

営業利益は、国内製粉事業のふすま価格堅調、海外製粉事業の業績好調により159億円と増益となりました。

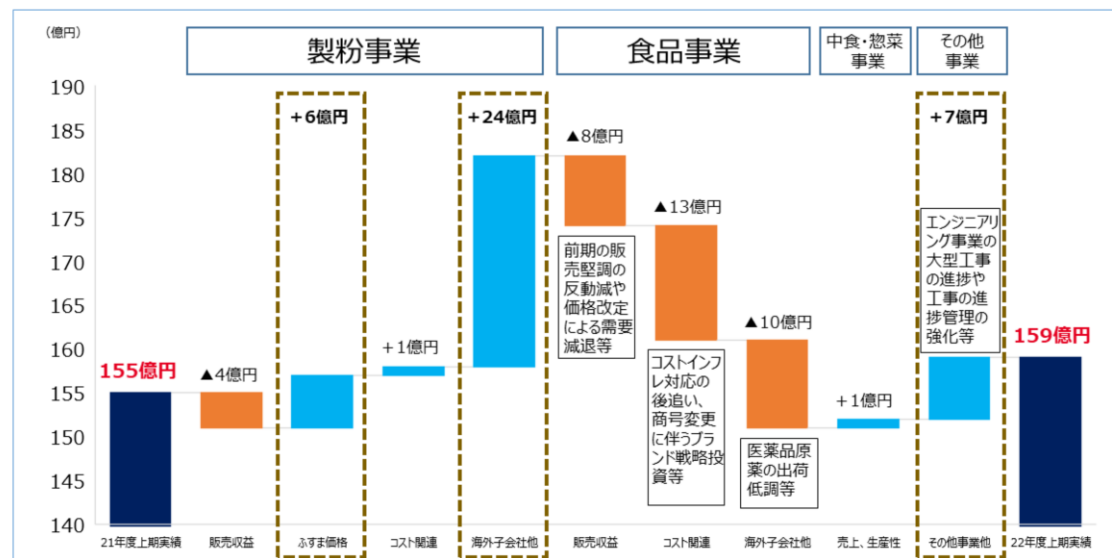
しかしながら、先ほどご説明しましたように、豪州製粉事業での減損損失計上により、四半期純利益は▲378億円の赤字となりました。

3. 第2四半期 営業利益 前年差

健康と信頼をお届けする



▶ 営業利益は前年差 **+4億円**の増益。国内の製粉、加工食品事業で需要減退の発生や食品事業においてコストインフレ対応の後追い、医薬品原薬の出荷減少等があったものの、国内製粉事業のふすま価格の堅調な推移、海外製粉事業の好調な業績、エンジニアリング事業が上期は順調に推移し、**増益**



P6は、営業利益の増減要因を示したものです。

食品事業でのコストインフレ対応の後追い、医薬品原薬出荷減少等があったものの、製粉事業のプラスでカバーして、増益となっています。

4. 食糧インフレ、コストインフレの状況

健康と信頼をお届けする



食糧インフレ、コストインフレは'22年度の課題と捉えていたが、今回（10月）の麦価据え置きにより、'23年度も継続することを前提に引き続き最優先課題として対応。国内の加工食品事業、酵母事業、豪州製粉事業は価格転嫁が後追いとなっているが、最終的には追い付かせる

【輸入小麦の政府売渡価格 5銘柄加重平均（税込価格）の推移】



【国内企業物価指数 電力・都市ガス・水道の推移】



※出典：日本銀行「企業物価指数」

【輸入物価指数 石油・石炭・天然ガスの推移】



※出典：日本銀行「企業物価指数」

7

P7をご覧ください。

5月の決算説明会にて、2022年度は食糧インフレ、コストインフレとの闘いに勝たなければならないと申し上げました。

国際小麦相場は一旦は落ち着きを見せておりますが、為替の円安影響もあり、本来であれば10月の輸入小麦価格は2割程度の上げとなる予定でした。今回政府の緊急措置で据え置きとなりましたが、今年上がった分は来年4月の麦価に反映される見込みです。

そのため、当初は食糧インフレとの闘いは2022年度と考えていましたが、2023年度も継続していくことになります。価格改定をしっかりと行い、この闘いに勝っていきます。

尚、事業特性から、加工食品事業、酵母事業、豪州製粉事業はコストが先に顕在化して、それに対して後追いで価格転嫁をしていますので、2022年度としては利益に対してマイナス影響となります。この部分は必ず追いつき、取り戻していきます。

5. 穀物相場、為替相場の推移

健康と信頼をお届けする



【穀物相場】 シカゴ先物相場 右軸

【為替相場】 円/US\$ 左軸



注) グラフの背景の色は、農水省の輸入小麦売渡価格算定期間ごとに色分けしている

8

P8をご覧ください。

国際小麦相場は、ウクライナ・ロシア情勢の緊迫化が継続しており、引き続き高値圏となっています。

6. 2023年3月期 業績予想

健康と信頼をお届けする



- ▶ 売上高は、上期実績と同様の影響が継続し、**増収**を見込む
- ▶ 営業利益は、国内製粉事業のふすま価格の堅調な推移、海外製粉事業の好調な業績や豪州製粉事業での減損実施による償却費負担の減少により、**増益**を見込む
- ▶ 当期純利益は、下期に投資有価証券売却による特別利益計上を見込むものの、豪州製粉事業において減損損失を計上したことにより、**赤字**
- ▶ 業績予想は、10月19日に公表済。営業利益、経常利益は**上方修正**、当期純利益は**下方修正**を実施

※金額は百万円未満切り捨て

(単位：百万円)	2023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	780,000	760,000	+ 2.6%	679,736	+ 14.8%
海外売上高比率	31.1%	29.9%	－	27.3%	－
営業利益	33,000	30,000	+ 10.0%	29,430	+ 12.1%
経常利益	35,000	31,000	+ 12.9%	32,626	+ 7.3%
親会社株主に帰属する 当期純利益	▲ 18,500	18,500	－	17,509	－

※2023年3月期の業績予想は10月19日に公表した業績予想から変更していない

9

P9をご覧ください。

通期の業績予想については、こちらの表の通りです。

売上高は増収、営業利益は食品事業のマイナスはあるものの、国内製粉事業のふすま価格堅調、海外製粉事業の業績好調に加えて、豪州製粉事業での減損により償却費負担が減少し、増益を見込んでいます。

しかしながら、当期純利益は、投資有価証券売却益をある程度織り込むものの、豪州製粉事業での減損損失計上により、赤字を見込んでいます。

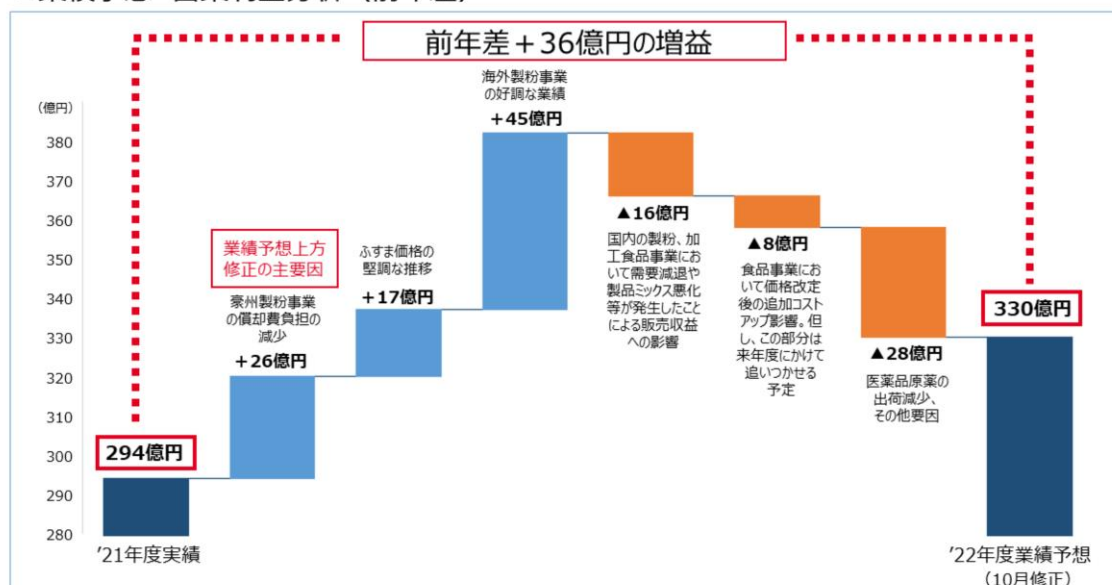
7. 通期業績予想 営業利益

健康と信頼をお届けする



▶ 通期業績予想の営業利益は**330億円に上方修正**（前年差 + 36億円の増益）。この主要因は豪州製粉事業の減損実施による償却費負担の減少によるもの

■ 業績予想 営業利益分析（前年差）



P10は、通期業績予想の営業利益の前年実績からの増減要因を示したものです。

主に豪州製粉事業での減損により償却費負担が減少し、増益を見込んでいます。

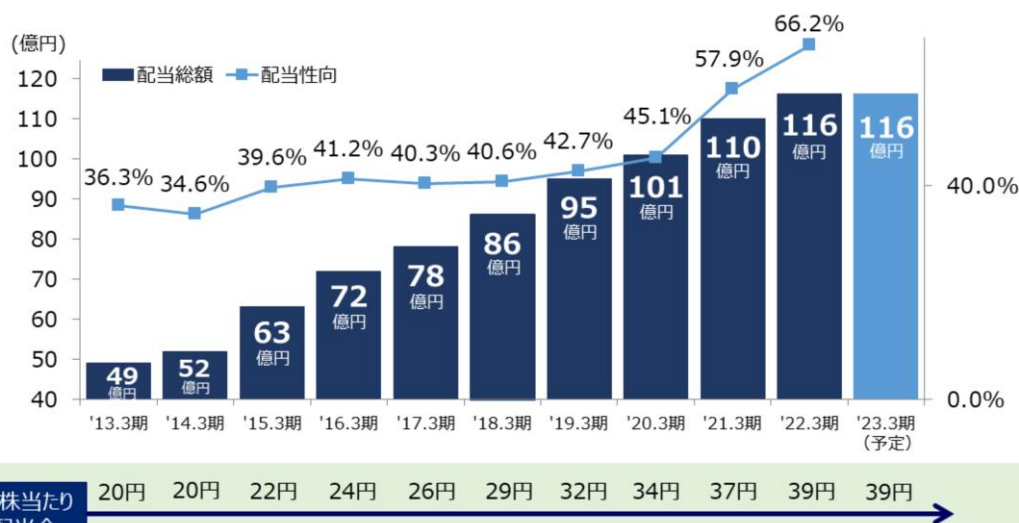
8. 株主還元

健康と信頼をお届けする



■ 配当総額と配当性向の推移

- ・2023年3月期の年間配当は1株当たり**39円の予想から修正しない**（前期から据え置き）
- ・配当性向40%以上を基準に、**減配はできる限り回避**し、業績を踏まえ配当水準を決定
- ・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**



P11をご覧ください。

冒頭にも申し上げましたが、当社のキャッシュポジション、コアとなる事業基盤は揺らいでおらず、配当については据え置きとします。また、今後中期経営計画の進捗を踏まえて、増配について常に前向きに検討していきます。

2. 日清製粉グループ 中期経営計画 2026

12

続いて、中期経営計画についてご説明します。
2022年度から2026年度までの5年間の計画です。

I. 基本方針

1. 数値目標（2026年度）

健康と信頼をお届けする



(※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%
E P S	59円	90円	110円
5年 CAGR	—	—	13.3%
R O E	4.0%	6.4%	7.0%

14

P14をご覧ください。

数値目標は、基準年となる2021年度に対してこの表の通りです。

2026年度目標は、売上9,000億円、営業利益480億円、EPS110円、ROEは7%です。

この内容は、各事業会社とも議論を行い、積み上げたものであり、目標は、全社が一丸となって対応すれば達成可能であると考えています。

2. 中期経営計画2026の位置づけ

健康と信頼をお届けする



■ 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



15

P15の図は今回の中期経営計画の位置付けです。

3. 基本方針

健康と信頼をお届けする



「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

16

P16をご覧ください。

基本方針は、私が目指す当社グループの姿として、5月の決算説明会でも示したこの3つです。

食の中心企業であり続けられるよう尽力します。

4. 基本方針（1）

健康と信頼をお届けする



（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

（P20～参照）

研究開発戦略

（P35参照）

新規事業開発・M&A戦略

（P36参照）

デジタル戦略

（P37参照）

■ 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

17

P17をご覧ください。

基本方針の一つ目、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、事業競争力強化戦略、研究開発戦略、新規事業開発・M&A戦略、デジタル戦略の4つに基づいて進めていきます。

4. 基本方針（2）

健康と信頼をお届けする



（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（P38参照）

18

P18をご覧ください。

基本方針の二つ目、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ですが、食の安定供給をしっかりと果たしていき、世の中から信頼される企業を目指していきます。

株主に対しては長期的な企業価値向上を図ることで、適切なTSRを実現していくことが役割だと考えています。

また、分社体制の中ですが、私がグループ全体の統率者として、お客様、取引先と直接に関係強化を図っていきます。

4. 基本方針（3）

健康と信頼をお届けする



（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）（P39～参照）

- ▶ 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

19

P19をご覧ください。

基本方針の三つ目は、ESGを経営方針に取り込み、社会の動きに合わせて実行です。特にEの環境を経営の最重要課題とします。

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

20

P20をご覧ください。

事業ポートフォリオ再構築に向けた考え方ですが、「（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、トップになるうる事業」を基準として選択と集中を進めていきます。

当社グループは、これまでもこの考え方で事業ポートフォリオの再構築を着実に進めてきました。今後も継続していくことで、事業競争力をさらに高めていきたいと考えています。

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



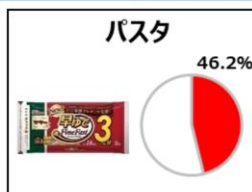
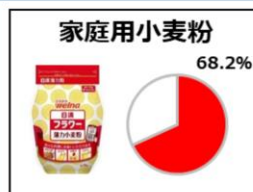
■ 国内酵母事業 (圧倒的なシェア)

■ イースト国内生産量シェア



■ 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



出所：インテージ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）

21

P21をご覧ください。

コア事業である国内製粉、加工食品、酵母事業は高いシェアと生産性改善を積み重ねて、コストインフレの中にあっても安定した収益を稼いでいけると考えています。お客様から得ている高い信頼が貴重な財産です。

2. コア事業の役割

健康と信頼をお届けする



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



22

P22をご覧ください。

コア事業は今後も安定的に成長し、引き続きキャッシュを創出していく力があります。

その基盤において、2010年代は国際貿易協定との闘いでした。その結果として、原料小麦と小麦関連製品の国境措置の整合性がある程度確保されたので、今後も長期間にわたって、安定した事業運営が可能と判断しております。

それを踏まえて、ここ数年で国内のコア事業への投資を積極化させています。水島新工場、熊本製粉買収、全農との業務提携はその具体的な施策です。今後も国内投資を進めていきます。

そしてもう一つ強調しておきたいのは、食糧インフレの中にあっても、これらコア事業の収益は揺らいでいないということです。ある程度の需要減退、コスト転嫁の後追いがありますが、このことは私から皆様に明確にお伝えします。

3. 国内製粉事業の重点テーマ

健康と信頼をお届けする



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	■ 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 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%） ②生産工場にデジタル技術を導入し、自動化技術確立させ、 更なる省人化を実現
M&A	■ 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 ➤ 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

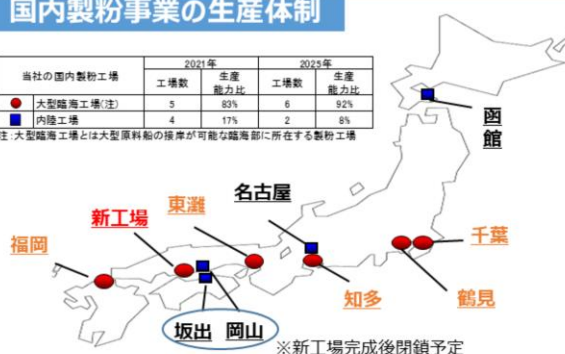
新工場の概要

- ◆総工費：約140億円
- ◆生産能力：550トン/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		2023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



23

P23をご覧ください。

中期経営計画において、国内製粉事業の最重要施策は、水島新工場、熊本製粉買収案件です。両方とも私が日清製粉で担当をしていた事案です。両方ともしっかりと仕上げていくように私も関与していきます。

熊本製粉は製粉業界では数少ない有力企業であり、当社グループが知見を有していない、米粉、そば粉などもグループとして取り込んでいきます。また、九州におけるコスト競争力をさらに高めていきます。

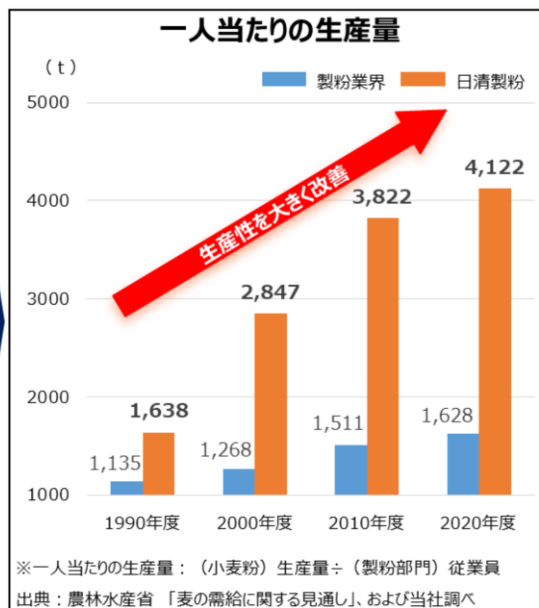
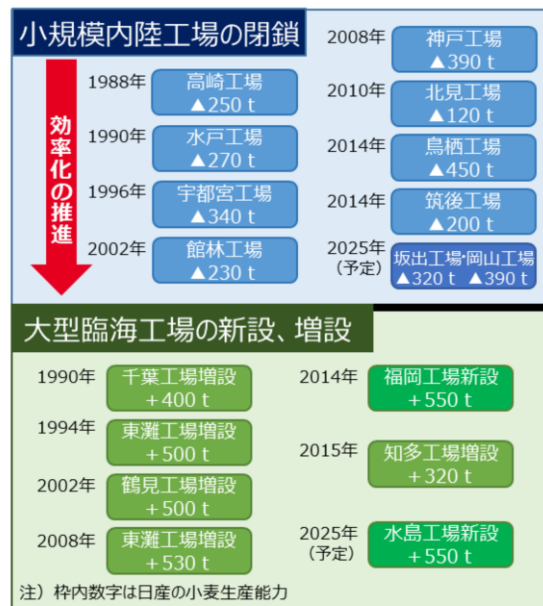
4. 国内製粉事業の競争力の源泉

健康と信頼をお届けする



■ 競争力強化に向けた構造改善の取組み実績

■ 業界平均を大幅に上回る生産性を実現



P24をご覧ください。

国内製粉事業は、約30年かけてシェアを1/3程度から約4割まで高めてきました。また、この期間、製粉工場の構造改善を進め、内陸小規模工場の臨海大型工場への集約を進めてきました。

その結果、右のグラフに記載のように、一人当たりの小麦粉生産量も飛躍的に伸びています。

5. 国内加工食品事業の重点テーマ

健康と信頼をお届けする



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	■ '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確実に実現する
生産体制の整備とコストダウン	■ 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 ▶ 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	■ 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 中計期間中の目標 ▶ 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	■ 「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 中計期間中の目標 ▶ 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

25

P25をご覧ください。

国内加工食品事業は、2022年1月の社名変更施策を確実に遂行し、ブランド力を高めていきます。

また、生産拠点についてはこれまでもグローバルでの最適生産体制を推進してきましたが、今後もさらなる需要拡大をにらんで、国内外に必要な投資を進めていきます。

特に冷凍食品事業、業務用事業での売上拡大を中期経営計画期間中に実現していきます。

6. 海外事業（現地完結型）の成長戦略

健康と信頼をお届けする



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、強化に向けた取り組み

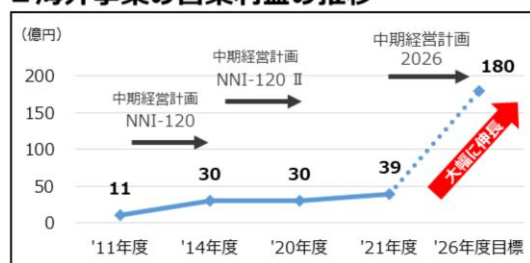
2. 海外加工食品事業

- ▶ 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）



P26をご覧ください。

コア事業は、これまで築き上げてきた競争優位の源泉であるコスト競争力、調達力、お客様提案などを活かして、海外事業での成長を実現していきます。

海外事業は、豪州事業の業績回復、償却負担減に加えて、インドイースト事業のフル稼働効果などを実現し、中期経営計画最終年度である2026年度に売上高2,700億円、営業利益180億円と伸長させていきます。

7. 海外製粉事業

健康と信頼をお届けする



‘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P28、29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



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

27

P27をご覧ください。

その中でも最も競争力があるのは製粉事業です。今回豪州での減損はありましたが、海外事業を経営していく力は、グループの事業群でもNo. 1です。

米国の製粉事業は市場環境にも支えられて、高収益となっておりますが、その維持、強化に向けて、事業成長やコスト削減を目指し新たな投資を検討していきます。

また、新規投資についても今後中期計画期間中に稼ぎ出すキャッシュも活用して、当社グループの強みを活かせる地域において検討を進めていきます。

8. 海外製粉事業（豪州製粉事業）①

健康と信頼をお届けする



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

28

P28をご覧ください。

さて、豪州製粉事業です。

業績改善施策を推進し、加えて減損によるのれん等の償却負担減少の影響があり、2026年度には、103億円の増益効果を実現します。

豪州の市場については、私も直接確認し、人流は戻ってきていますが、小売のインスタベーカリー市場の変化、コストアップに加えて、最大の課題は労働力不足に起因するサプライチェーンの混乱です。

その中で、確実に実施していくべき施策について議論して取りまとめました。現地、日本両面で全力で取り組まなければ、この数字の達成は容易ではないと考えていますが、2026年度の数字については現地CEOが私にコミットしたものです。

今後施策自体の入れ替えはあると考えますが、私としては全力を挙げて、実現させるよう努力します。

8. 海外製粉事業（豪州製粉事業）②

健康と信頼をお届けする



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
▶ コロナ禍で増加したコストへの対応 ▶ 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 ▶ 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	▶ 小麦粉 ▶ 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 ▶ 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）
▶ 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 ▶ 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	▶ 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

29

P29をご覧ください。

今回取りまとめた業績改善施策の内容です。

コスト削減、主力製品での売上拡大、収益性の高い市場への取組み、ブランド化を進めていくことで、前ページの効果を実現します。

尚、10月19日の減損公表の後、現地CEOとは改めて今回見直した事業計画を連携して実現していこうと話をしています。CEOからも困難な事業環境ではあるものの、この計画の数字を完遂できると確信していると返答がありました。

施策の中身は環境変化を踏まえて、多少入れ替えていくことになりますが、私も計画の数字の達成に向けて主体的に関与していきます。

9. 海外加工食品事業

健康と信頼をお届けする



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

30

P30をご覧ください。

海外加工食品事業についても、次なる投資を検討、実行していきます。

また、各拠点はプレミックス以外は日本向けの生産拠点の位置付けが強くなっていますが、中期経営計画中に現地販売を推進していきます。

日本の高品質な加工食品に対する需要、ニーズがあると考えており、その取組みを進めていきます。

10. インドイースト事業

健康と信頼をお届けする



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）



31

P31をご覧ください。

インドのイースト事業は今年8月に稼働を開始し、生産、販売、配送を実行しています。この工場は日本のイースト生産能力を上回る規模ではありますが、インド市場は輸入のドライイーストが多く使用されており、品質の高い、生イーストに対する需要があります。

お客様開拓にはある程度の時間を要しますので、しばらくは収益的にはマイナスインパクトにはなりますが、拡販により稼働率を高めていくことで、中期経営計画期間中にフル稼働を実現していきます。その結果、2026年度の利益貢献も果たしていきます。

私自身12月に現地に行き、現地幹部とフル稼働に向けた認識共有を図っていきたいと考えています。

1 1. 中食・惣菜事業の成長戦略

健康と信頼をお届けする



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、ブレックス、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

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】

(億円) 【中食・惣菜事業の子会社】
①(株)三幸 '99年～'05年 (イニシオフーズ(株)が吸収合併)
②イニシオフーズ(株) '04年～
③(株)ジョイアス・フーズ '16年～
④トオカツフーズ(株) '19年～



* '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



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

32

P32をご覧ください。

国内で事業成長が最も期待されるのが、中食・惣菜事業です。この10年でも市場は約2割成長しており、食の外部化が進む中で、今後も成長を実現していきます。

当社グループがこの事業に取り組む意義としては、これまで培ってきた自動化技術を、労働集約型のこの事業で発揮できること、研究開発の成果によって品質の向上を実現することにあります。

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。

実際に私自身、中食の工場をいくつか見て、その実現に対して確信を持っており、自信を持って中期経営計画にもその内容を織り込んでいます。

■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（AGEs）**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（P36）に記載

P33をご覧ください。

これ以外にも当社グループは大変に有望な事業があります。バイオ事業は国内の医薬品メーカー、大学などの研究機関において使用している様々な研究素材に必要不可欠であり、この分野では他社が参入できない競争優位を持っています。その中でも診断薬原料については、その知見を踏まえて、健康食品事業と連携が可能であると考えており、この取組みは中期経営計画で実現していきます。

また、エンジニアリング事業、メッシュクロス事業は製粉事業から派生していますが、独自に進化を遂げて、この領域で強い競争力を持っています。この両事業ではお客様が重なる分野がありますので、そこでの連携を進めていきます。

また、新規事業もスタートアップ企業との協業、M&Aなど進めていきます。

Ⅲ. グループの成長を促進する主要戦略

P34からはそれ以外の主要戦略についてまとめています。

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

35

P35をご覧ください。

企業の競争力の源泉となる研究開発戦略は、健康機能性素材、中食・惣菜加工技術、フードテック、自動化を重点領域として進めていきます。

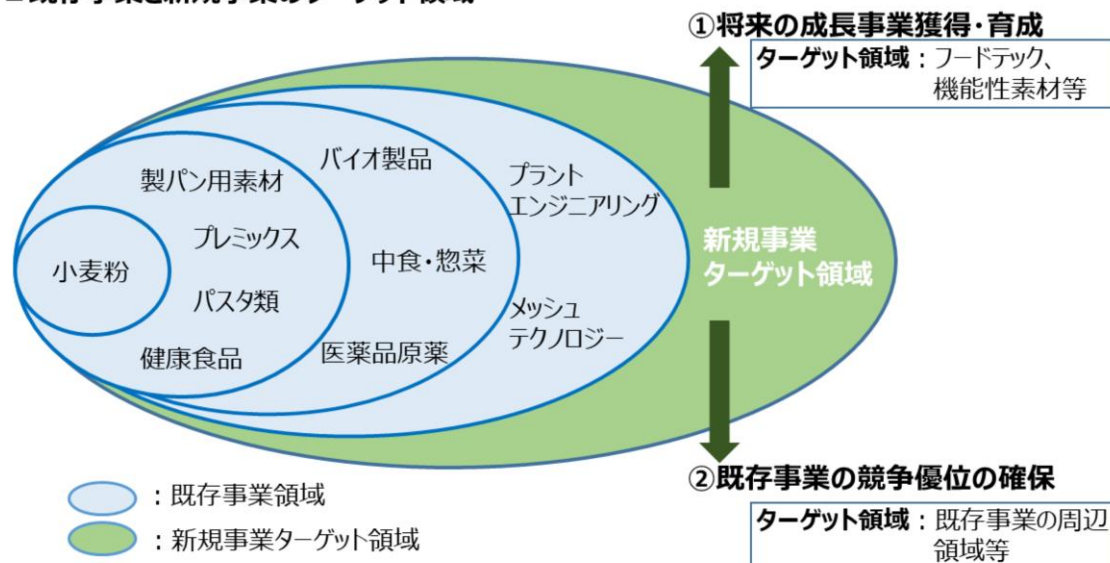
2. 新規事業開発・M&A戦略

健康と信頼をお届けする



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



P36をご覧ください。

先ほど新規事業へのチャレンジでご説明しましたが、当社グループの技術はこのように派生してきており、その領域を広げていくようにします。

3. デジタル戦略

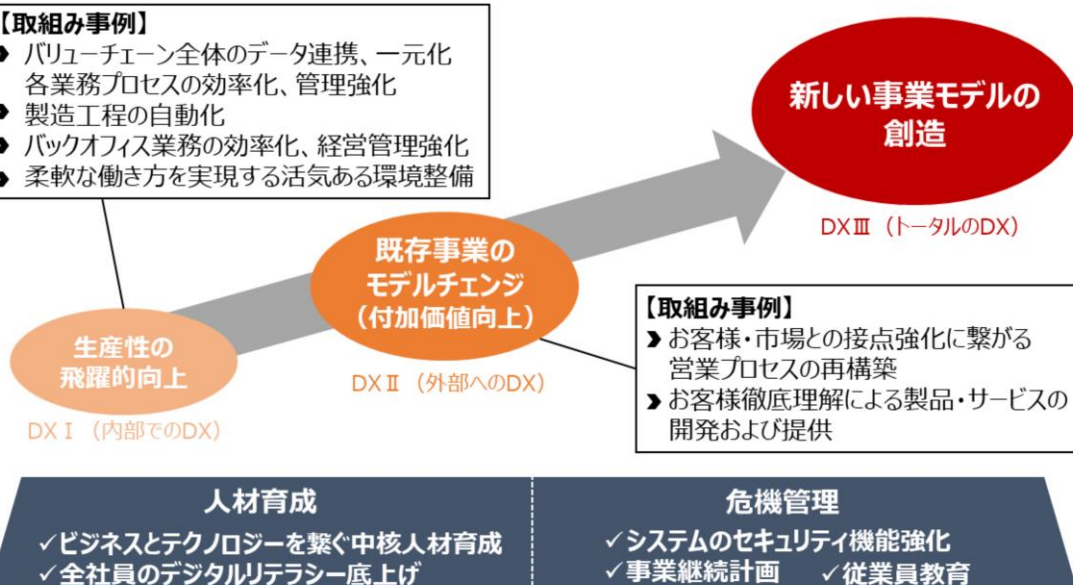
健康と信頼をお届けする



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



37

P37をご覧ください。

デジタル戦略については、グループ本社、各事業会社に専門部隊を設けて進めていますが、データを一元化し、生産、販売での応用を目指していきます。

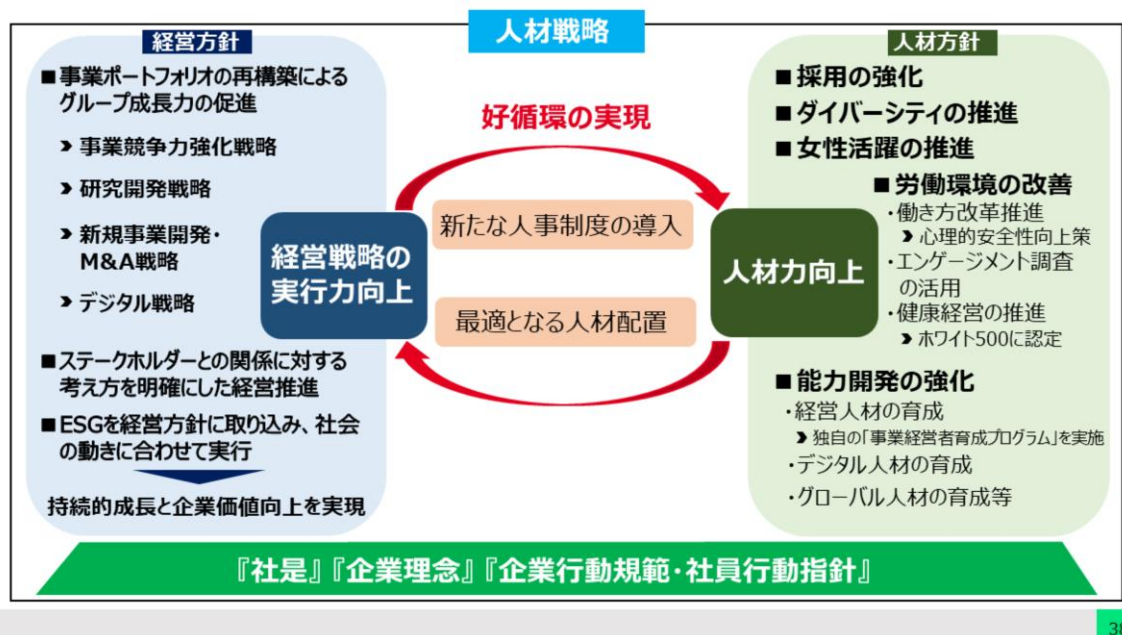
そのための人材育成も急ピッチで進めていきます。また、ディフェンスとしてのサイバーセキュリティ対応も進めます。

4. 人材戦略

健康と信頼をお届けする



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



38

P38をご覧ください。

人材戦略も重要であります。分社化の中、グループ全体で最適人材配置となるように、私も人材の見極め、各事業社長と最適配置を議論して実行していきます。

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）

健康と信頼をお届けする



社会の変化と日々向き合いながら、事業を通し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

健康と信頼をお届けする



■ 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CO ₂ 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CO ₂ 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**

41

P41をご覧ください。

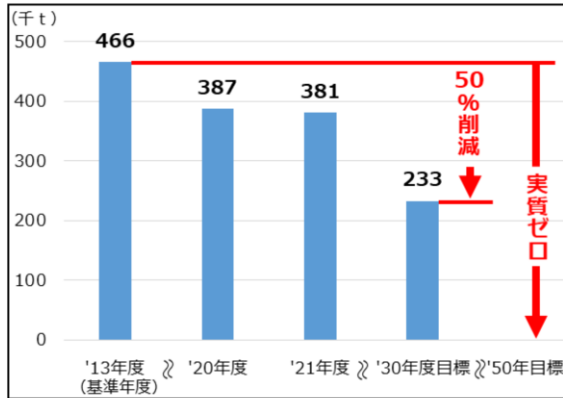
環境施策については、中期経営計画で独立した項目としましたように、重要であると考えています。

私としては、今の延長では、ここに記載の2050年に自社拠点におけるCO₂排出実質ゼロを目指す長期目標、2030年度までに2013年度比で50%削減することの達成は難しいと考えています。

現在グループ内で議論を深めており、どうしたらこれが実現できるかを検討して、必要な投資、コストをかけていくようにします。具体的な内容は、本日は時間の関係で割愛しますが、実際に検討が進みましたら改めてご説明します。

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



目標達成
を目指す

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



V. 資本政策

1. 資本政策の考え方

健康と信頼をお届けする



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**

44

P44をご覧ください。

資本政策について、これまでと基本的な考え方は変えていません。

私としては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は投資、株主還元で使い切ります。

また、皆様からいつもご指摘いただいている政策保有株式についても、相手との関係性も踏まえながら、縮減していきます。

尚、資本コストを意識した経営、投資を明確にしていくように考えており、具体的な施策の検討に着手しています。

ROICのみに捉われず、当社グループの各事業を成長させ企業価値を高める戦略を進められるよう考えています。

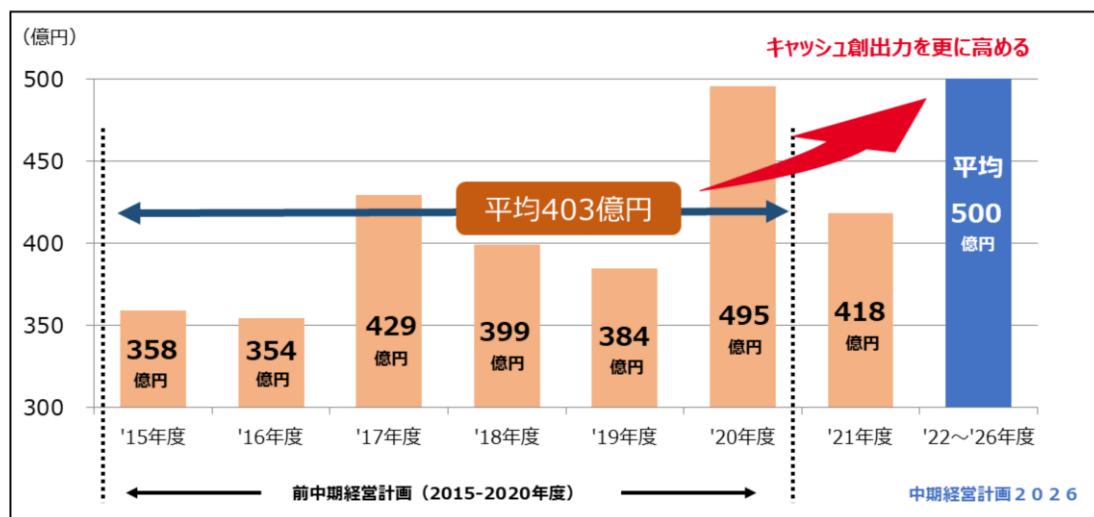
2. 営業キャッシュ・フロー計画

健康と信頼をお届けする



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



P45をご覧ください。

稼ぎ出す営業キャッシュフローの水準は、中期経営計画期間中にさらに一段と高まっていく見通しです。

3. 中期経営計画 5年間のキャッシュ・フロー計画

健康と信頼をお届けする



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



■ 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

46

P46をご覧ください。

今ご説明した内容を模式的にしたものがこちらの図です。
環境、デジタル、さらには研究施設については意識して投資を進めていきたいと考えています。

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

健康と信頼をお届けする



■ 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%
E P S	110円	13.3% (6.9%) ※2	90円	59円
R O E	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）

48

P48をご覧ください。

数値目標について、P14でご説明しました内容を、このページで改めて示しています。

2. 最終年度 数値目標② 海外事業

健康と信頼をお届けする



■ 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）

49

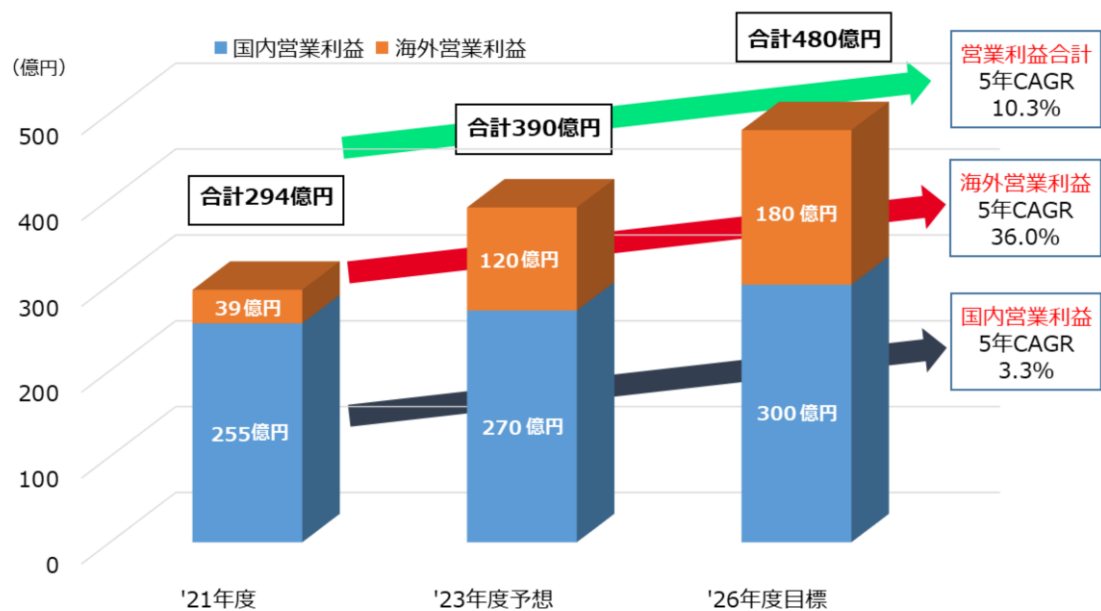
P49をご覧ください。

海外事業についての数値目標もご説明してきた通りですが、2026年度の海外比率は売上高で30%、営業利益で37.5%を目標としております。

私からの説明は以上です。

3. 最終年度 数値目標③ 営業利益（国内、海外）

健康と信頼をお届けする

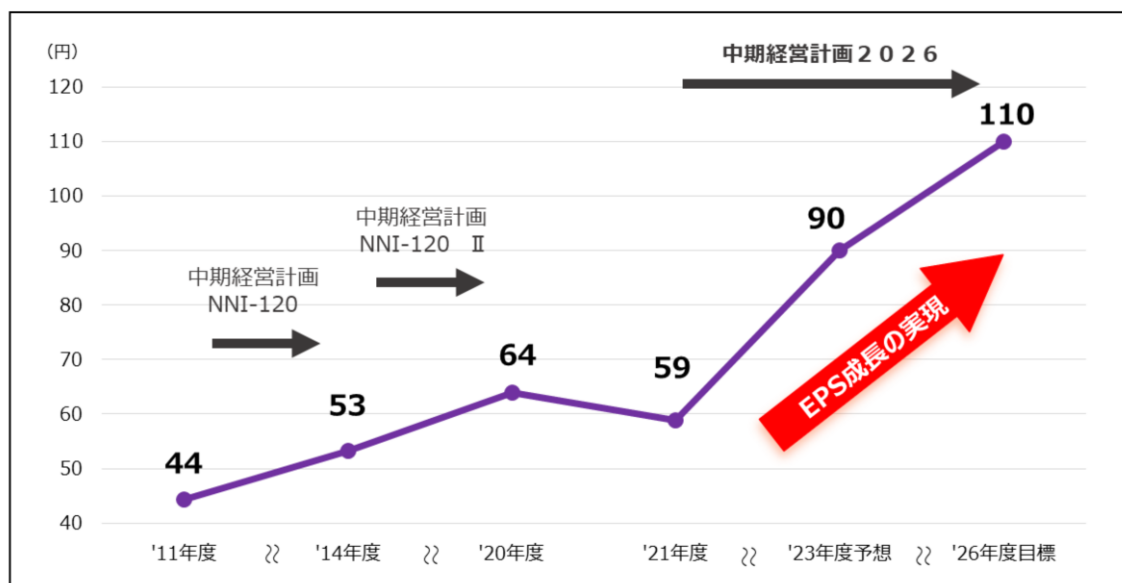


4. 最終年度 数値目標④ EPS

健康と信頼をお届けする



■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。