

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り組み
- Appendix

本日、お伝えしたいポイント

◎ 将来に向けたグループの成長について

- '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したが、'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ることで、再び成長軌道に戻していく
- 足元の課題であるコスト増加に対して、適切な価格改定を実施し、今後の成長に向けた収益基盤を確保する
- 食のインフラを担う企業グループとして、グループの基盤事業で得られたキャッシュをもとに成長領域への投資と基盤事業自体の強化のための投資を積極的に進め、グループ全体の持続的な成長を図る
- '25年度の営業利益は、500億円を見込む。今期は、極めて先行きが不透明かつ不確実性の高い状況であるが、この営業利益の達成に向けて、グループが一丸となり取り組む
- 中計最終年度利益（営業利益 570億円）については、目標として目指していく

◎ 資本政策の更なる強化

- 事業別ROIC管理の導入、最適な資本構成、キャッシュアロケーションの考え方を明確にして、企業価値の向上に取り組む
- 政策保有株式の縮減、株主還元についても、現在掲げている方針に沿って着実に進めていく

I. 2025年3月期 実績

1. 2025年3月期 実績

- ▶ 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(株)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		業績予想	
			比		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%

2. 2025年3月期 実績（セグメント別）

(単位：億円)	前年実績	2025年3月期 実績	2025年3月期			
			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

3. 2025年3月期 営業利益 前年差分析

営業利益 増減分析（前年差）

■ : 増益 ■ : 減益

'23年度実績		478億円	
製粉事業 ▲5億円	国内小麦粉出荷数量	+5億円	■ : 増益
	拡販施策費	▲4億円	■ : 減益
	ふすま価格	+0億円	
	コスト関連他	▲27億円	■ : 減益
	海外営業利益	+21億円	■ : 増益
食品事業 ▲20億円	出荷数量	+4億円	■ : 増益
	拡販施策費	▲4億円	■ : 減益
	コスト関連他	▲17億円	■ : 減益
	海外営業利益	▲3億円	■ : 減益
中食・惣菜事業		+4億円	■ : 増益
その他事業 他		+7億円	■ : 増益
'24年度実績		464億円（前年差▲14億円）	

4. 2025年3月期 一丁目一番地施策 振り返り

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

製粉事業は、国内では水島工場が完成し、5月より稼働。米国ではサギノー工場の増設工事が3月に完工、ウィンチェスター工場の増強工事も夏頃までに完工予定。また、'25年度中（'26年3月まで）に日清ファルマ(株)での事業活動を終了することを決定（詳細は次ページ）。今期も当社グループの一丁目一番地施策に位置づけ取組みを進める

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

- ・ 豪州製粉事業は、ERP導入に伴う追加コスト等が発生したものの、販売は堅調に推移。コスト上昇に伴う製品価格改定も着実に実行し、増益を確保
- ・ インドイースト事業は、販売は堅調（'25年3月末シェア約25%）に推移。一方で、コスト上昇に伴う価格改定を進めるも、対応が遅れている状況
⇒今期も当社グループの一丁目一番地施策に位置づけ、両事業の業績回復、事業成長に取り組む

③研究開発戦略における目に見える成果の実現

製粉事業では、高食物繊維小麦粉「アムリア」の腸内環境改善効果、食物繊維の種類・量と腸内での発酵性との関係を明らかにした。加工食品事業では、揚げ物調理ばなれへの対応として油で揚げないミックス粉「日清マジサケットシリーズ」、DINKs・DEWKsへの提案として冷凍ワンディッシュパスタ「RICH-NAシリーズ」を発売

④自動化省人化施策の効果発現

製粉事業では、水島工場に最先端の技術を導入。国内外の製粉工場への横展開も含め引き続き施策を推進する。中食・惣菜事業では、自動化省人化技術（具材の盛り付け等）を開発し、デジタル技術を活用したソースかけ装置や具材盛り付け検査装置が実装段階。今期も当社グループの一丁目一番地施策に位置づけ、自動化省人化のスピードアップを図る

5. 日清ファルマ株式会社 事業活動終了

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(株)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(株)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) | ➤ | 販売低迷により厳しい事業環境が継続 | ➤➤ | '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 |
| ・ 健康食品事業
(サプリメント製品の製造・販売) | ➤ | 更なる発展に向けた対策が必要な状況 | | |

- ・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(株)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(株)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(株)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

Ⅱ. 2026年3月期 業績予想

1. 2026年3月期 業績予想

- ▶ '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%

2. 2026年3月期 業績予想（セグメント別）

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	2026年3月期	
			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

3. 2026年3月期 業績予想 前年差分析

営業利益 増減分析（前年差）

 : 増益  : 減益

'24年度実績			464億円
製粉事業 ▲2億円	販売収益		▲4億円
	ふすま価格		+0億円
	コスト関連他		▲14億円
	海外営業利益		+16億円
食品事業 +25億円	販売収益		+7億円
	コスト関連他		+12億円
	海外営業利益		+6億円
中食・惣菜事業			+4億円
その他事業 他			+9億円
'25年度予想			500億円 (前年差+36億円)

※'25年度より全社共通費用の配賦基準を変更するが、上記分析においては、'24年度実績を補正し、当該変更に伴う影響を除外

■ 全社共通費用の配賦基準変更について

- ・ 持株会社であるグループ本社の費用は、'01年の持株会社制への移行以後、規模に応じて各事業が負担
- ・ '10年代に事業ポートフォリオの進化を積極的に推進したことにより、グループ本社の役割も変容

→ 新規M&A、その後のPMI推進及び現地法制への適合をはじめとした成長投資への対応が増加



事業別ROIC管理を進める'25年度を機に、全社共通費用（グループ本社費用）については、実態に応じた形へと負担方法を見直す

※見直しの結果、負担額は食品事業、中食・惣菜事業で増加し、製粉事業で減少

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

Ⅲ. 中期経営計画の進捗

1. 中期経営計画 数値目標の進捗

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

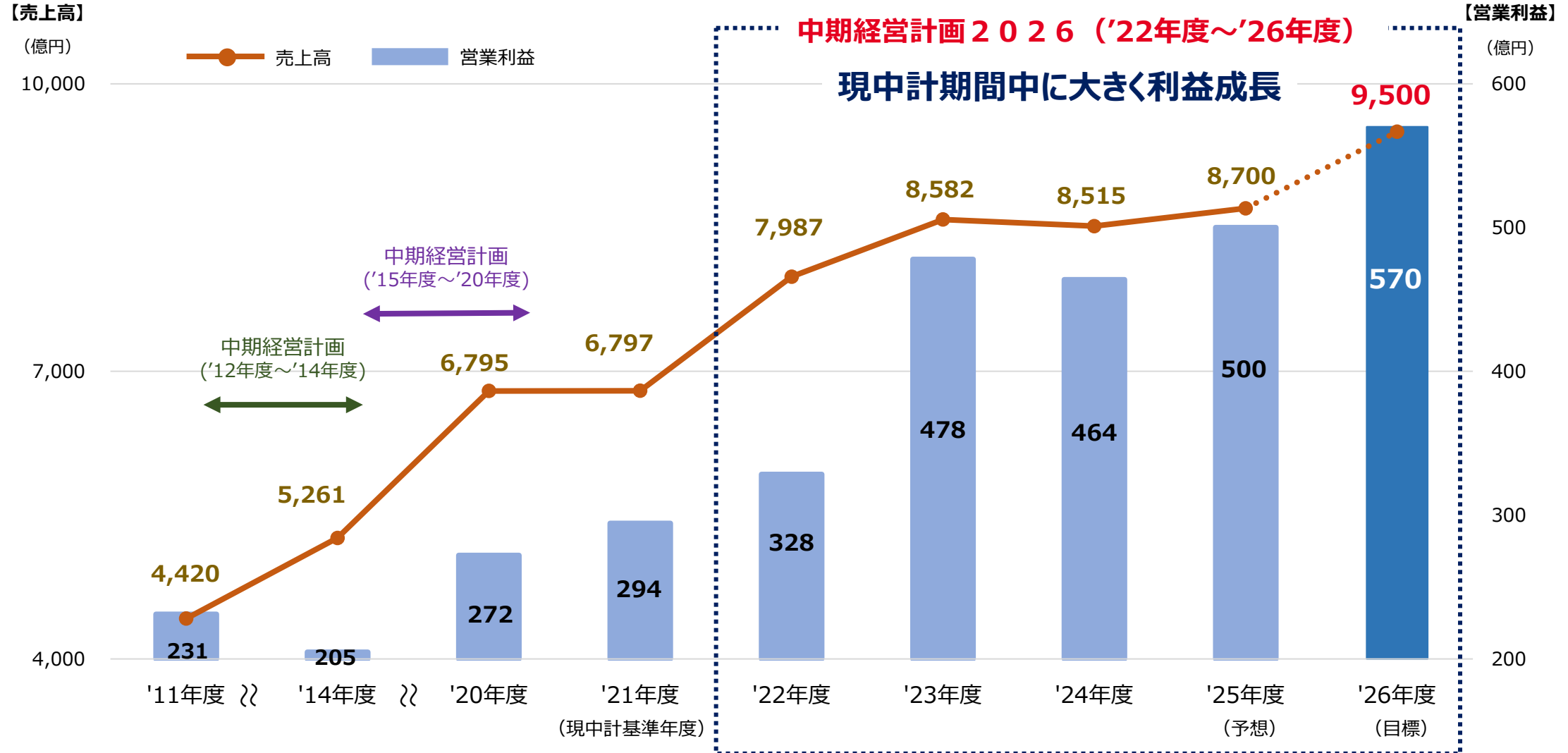
- 成長ドライバーと位置付ける海外製粉事業、中食・惣菜事業は、'24年度も増益を確保し、当社グループの業績を牽引。この中計期間中に大きく事業規模が拡大
- 一方で、'24年度は人件費をはじめとしたコスト上昇への対応が遅れたこと等が影響し減益となり、グループ全体の成長ペースは一時的に減速
- '25年度以降、一丁目一番地施策として掲げた各課題を確実に進め、再び成長軌道に戻していく



**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**

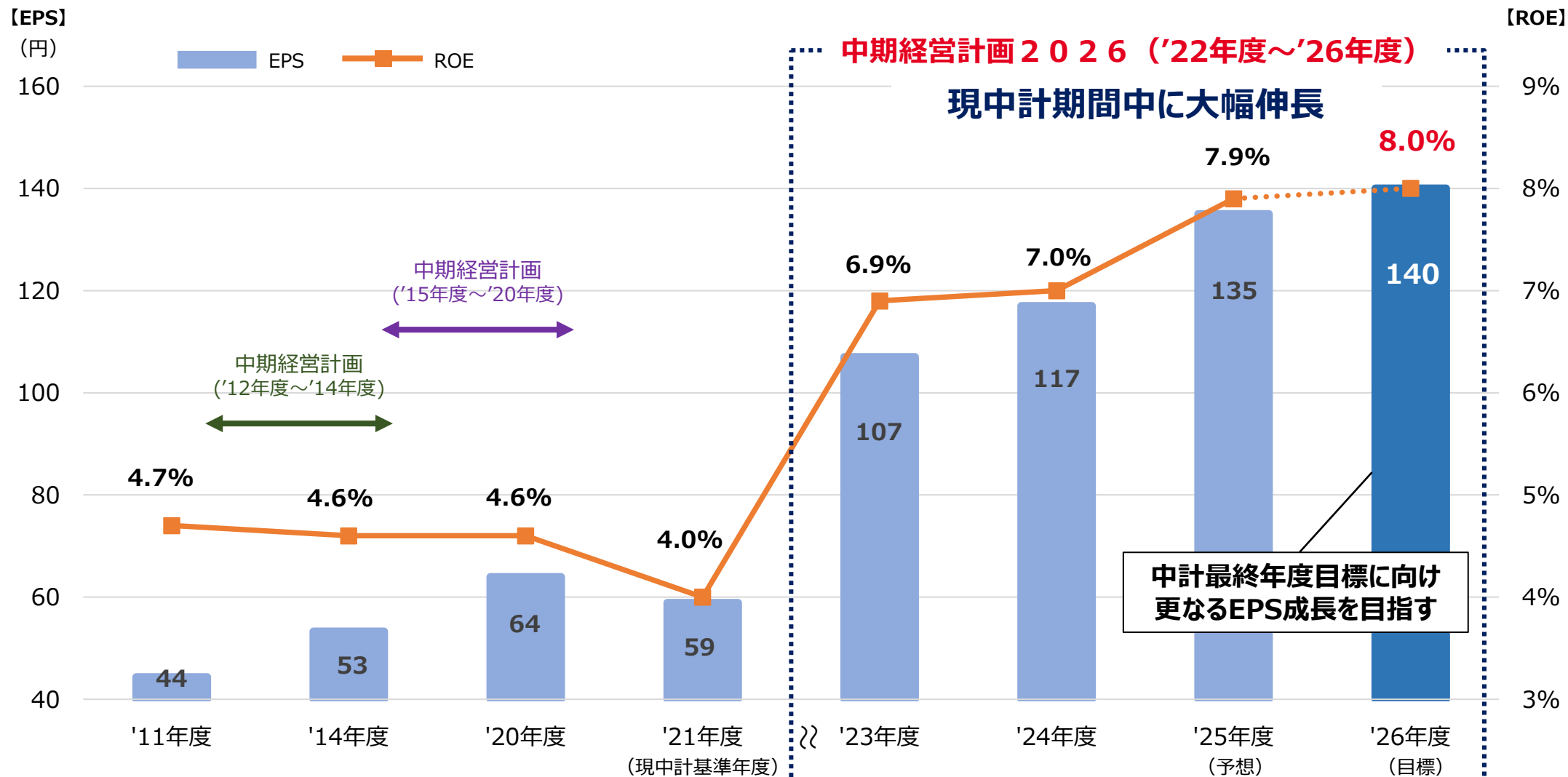
2. 「中期経営計画2026」期間中の利益成長（売上高・営業利益）

売上高、営業利益の推移



3. 「中期経営計画2026」期間中の利益成長（EPS・ROE）

EPS、ROEの推移



※'22年度は豪州製粉事業における減損損失の計上により純損失のため割愛

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) E S Gの取組み

1) - 1. 収益基盤の確保

一丁目一番地施策②

‘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

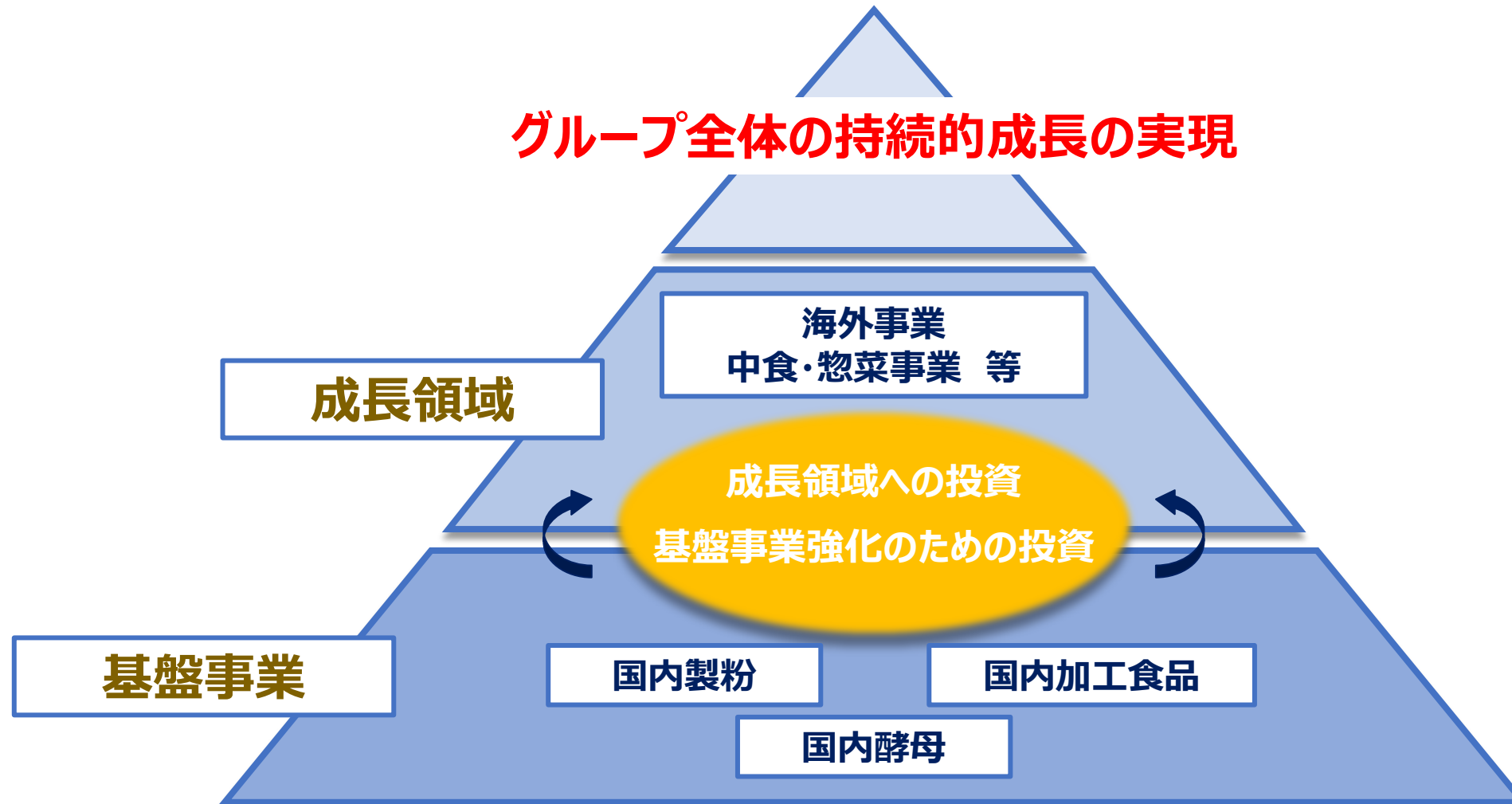
国内事業におけるコスト上昇への対応（‘25年度の計画に織り込んでいる内容）

(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

1) - 2. 今後の当社グループの利益成長に向けた考え方

食のインフラを担う企業グループとして、グループの基盤事業で得られたキャッシュをもとに、成長領域への投資と基盤事業自体の強化のための投資を積極的に進め、グループ全体の持続的な成長を図る



IV. 企業価値向上への取組み

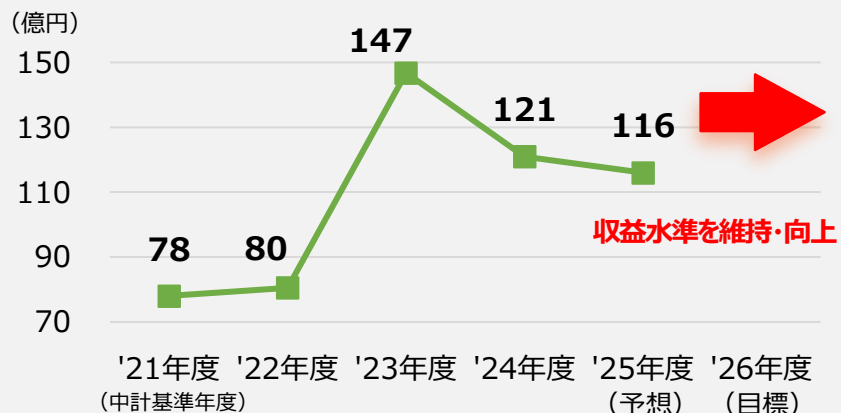
- 1) 将来に向けたグループの成長について
- 2) グループの成長を牽引する主な事業の戦略**
- 3) 資本政策の更なる強化
- 4) E S Gの取組み

2) - 1. 国内製粉事業①

基盤事業

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、A I 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：550 t / 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)

2) - 1. 国内製粉事業②

基盤事業

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「アムレリア」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を実施。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

2) - 2. 国内加工食品事業①

基盤事業

利益水準の回復に向け、コスト改善、高付加価値化の推進、新製品効果による出荷増等を実行していく。加えて、積極的な販売プロモーションを進め、企業ブランド、ファミリーブランド、個々の商品の認知・購買促進を図る

'24年度の成果と課題

【成果】・拡販施策の実行等による常温家庭用製品（小麦粉、パスタ、パスタソース他）の出荷伸長

【課題】・原材料をはじめとした、各コスト上昇に対する価格改定の遅れ



'25年度は、「コスト上昇に対する取組み」、「新製品開発、高付加価値化の推進」、「販売プロモーションの促進」を中心とした各施策に取り組むことで、'23年度の業績水準まで回復させ、'26年度以降の更なる成長に繋げていく

利益水準回復に向けた'25年度取組み①

コスト上昇に対する取組み

製品価格改定
(適切な価格転嫁)

- ・'25年7月、8月の製品価格改定において、従来より時期を前倒して公表
→お客様への早期アナウンス、価格改定の着実な進行
- ・実行面における進捗管理（本社マネジメント）の強化、徹底
- ・継続的なコスト増加については、速やかに要因を分析し対策を立案



コスト上昇分への
追いつきを図る

製造コストの低減
(コストダウン施策の実行)

- ・SKU 15%削減、原材料の調達、人件費の抑制を含む生産体制の抜本的な見直しを図り、構造改革を実行

2) - 2. 国内加工食品事業②

基盤事業

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、タイプ需要への提案
(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

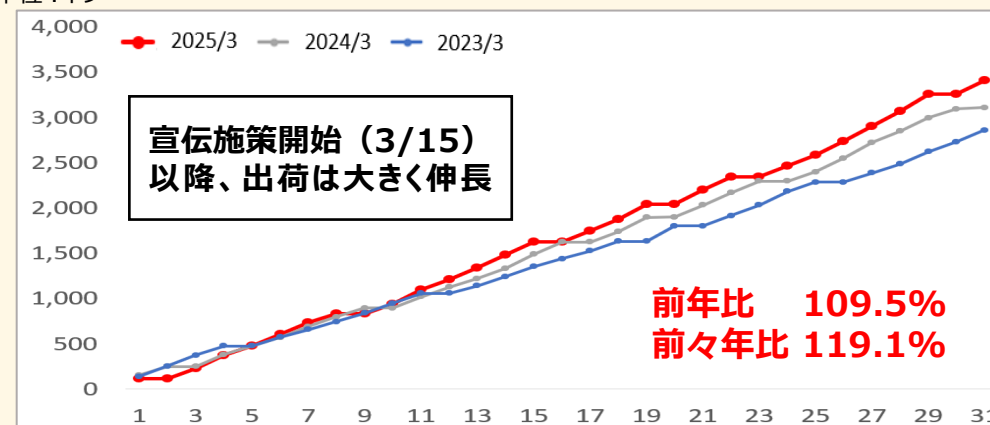


企業ブランドとファミリーブランド(※)との連動を強化する広告施策を展開。ブランド戦略を強化し、企業／製品両ブランドの価値を相互に高める

(※) 複数の商品カテゴリーにわたり使用されるブランド

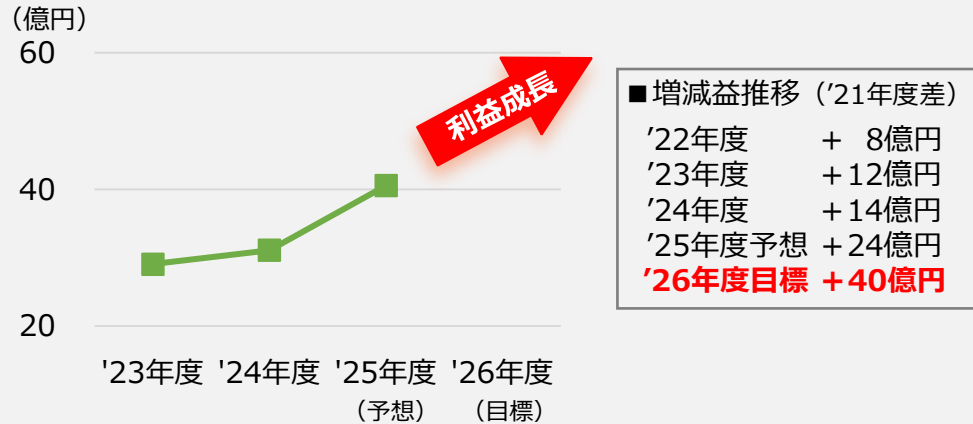
◎「家庭用パスタ」日次出荷進捗('25年3月)

単位：トン



'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



■ '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ドル)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

WISE
WHEAT®



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

2) - 4. インドイースト事業

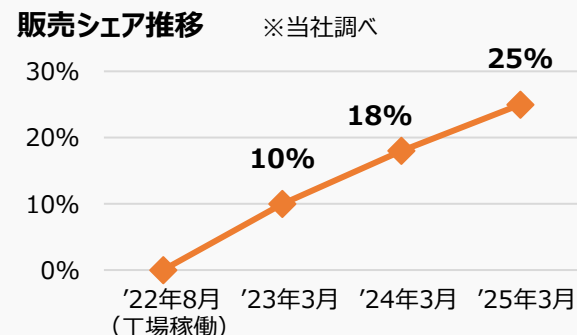
一丁目一番地施策④

成長事業

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



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

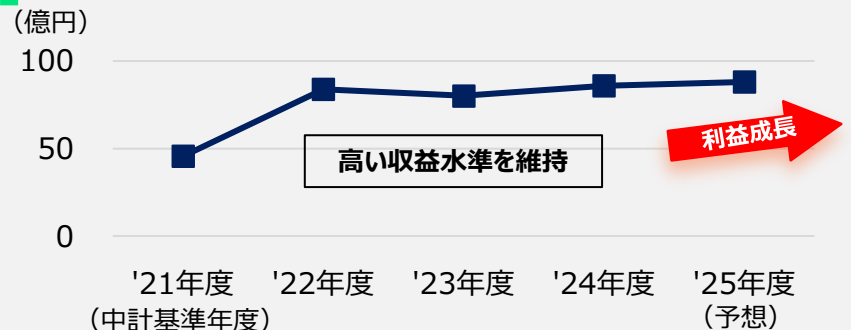
- ・各生産工程におけるコストダウンの実施
 - ✓ 発酵力の高い菌株へのリニューアルによる生産性の向上 → 日本の技術者によるサポート
 - ✓ 包装資材の見直し 等

2) - 5. 米国製粉事業

成長事業

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
- ・北米事業のデータ一元化（原料・製品等）



ITC（サギノー工場内に併設）

2) - 6. 海外食品事業

成長事業

成長ドライバーである「海外現地完結型事業」において、ベトナム B to C 事業の成長を加速させるとともに、ASEAN・欧州市場の更なる開拓を進めていく

HAYAYUDE 世界戦略

- ✓ 欧州で早ゆでスパゲティの販売を開始予定
- ✓ 生産拠点となるトルコの生産ラインを改修し、安定的な供給体制を構築
- ✓ 海外での展示会等を活用し、販売を拡大

世界の「HAYAYUDE」を目指す



ベトナム B to C 事業

- ✓ '24年9月にレトルトパスタソース等で本格参入後、現地量販店を中心に2,000店舗以上に導入
- ✓ 早ゆでスパゲティおよび冷凍パスタについても現地販売開始予定
- ✓ 販促・広告活動を積極的に展開し販路を拡大

事業成長を加速化



ASEAN 市場開拓

- ✓ ASEAN市場全体を俯瞰し、当社拠点のあるタイ、ベトナム、インドネシア以外でも、現地販売事業を拡大
- ✓ 新技術導入を含む製品ラインナップの拡充による販売拡大
- ✓ 業務用プレミックス販売好調に伴い、ベトナムのプレミックス工場において、1ラインを増設予定

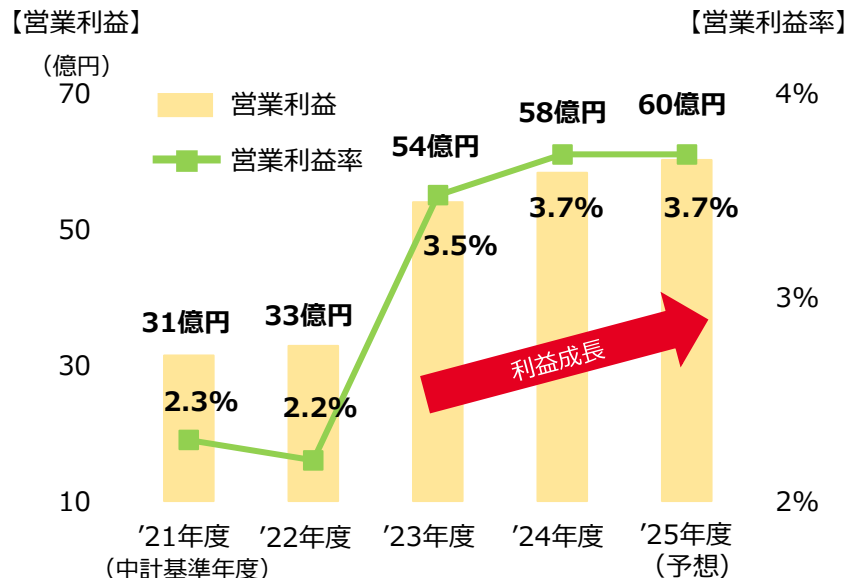
販売・供給体制を整え、ASEANでの B to B プレミックス事業を更に強化

2) - 7. 中食・惣菜事業

成長事業

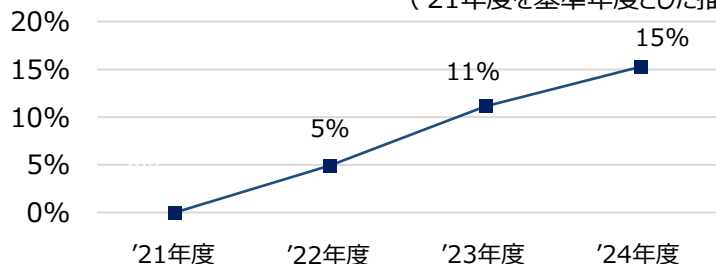
自動化・省人化の実現スピードを加速して人時生産性を高め、事業基盤の強化と利益率の更なる向上に取り組む

営業利益の推移



◆人時生産性の推移 (トオカツフーズ(株))

('21年度を基準年度とした推移)



'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(株)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

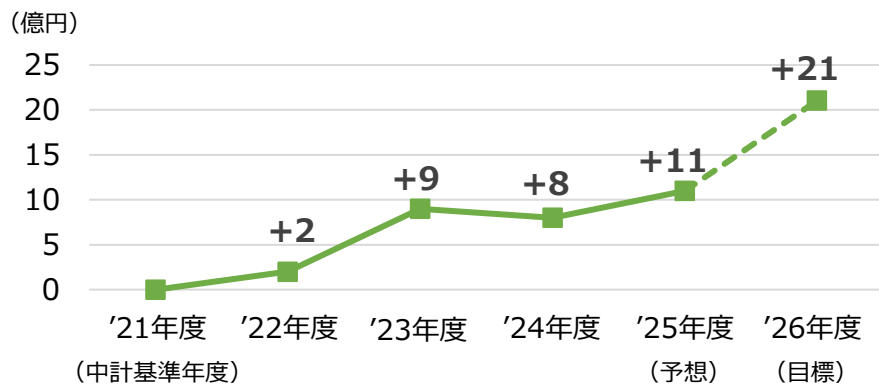
＜新カテゴリーの製品開発＞

- ・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

2) - 8. メッシュクロス事業

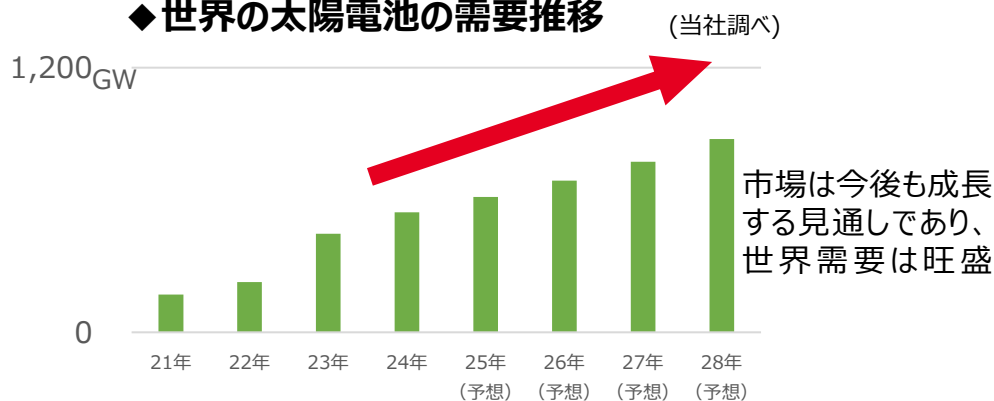
今後も成長が見込まれる太陽電池市場において、金属メッシュの高精細製造技術を活かし、更なる利益成長に向けた取組みを推進

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**

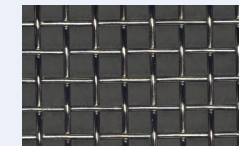
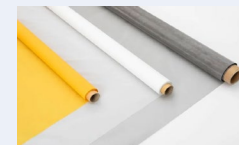
◆世界の太陽電池の需要推移



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

2) - 9. エンジニアリング事業

世界トップクラスの粉体技術と、DX推進による他社と差別化した顧客対応力をベースに、収益率・収益力の更なる向上に取り組む

エンジニアリング事業の強み

粉体技術

- ・粉砕・分級(*)技術、ナノ粒子加工等、世界トップクラスの粉体技術力
- * 粉体をその粒の大きさによって複数の粒子群に分けること

工場建設

- ・長年培ってきたエンジニアリング技術を活用した顧客目線でのプロジェクト遂行、工場・プラント設計

➤ 食品／非食品分野で大型案件による受注増
'25年度売上高予想 前年比133%

DXエンジニアリングの深化

→ 全業務プロセスの徹底したデジタル化を推進

＜特に重視する3つの要素＞

設計

見積調達

ナレッジ

- ✓ 提案力・コンサルティング能力の向上
- ✓ 既存業務の効率化・生産性改善
- ✓ ノウハウ活用の強化とスキルの伝承

➤ 競合他社との差別化

持続的成長、変革に向けた経営基盤の構築を目指す

メッシュクロス事業との連携

エンジニアリング事業

EV、電子部品、食品などの
プラント設備で連携

メッシュクロス事業

両事業の高度な技術力によるシナジーの発揮

IV. 企業価値向上への取組み

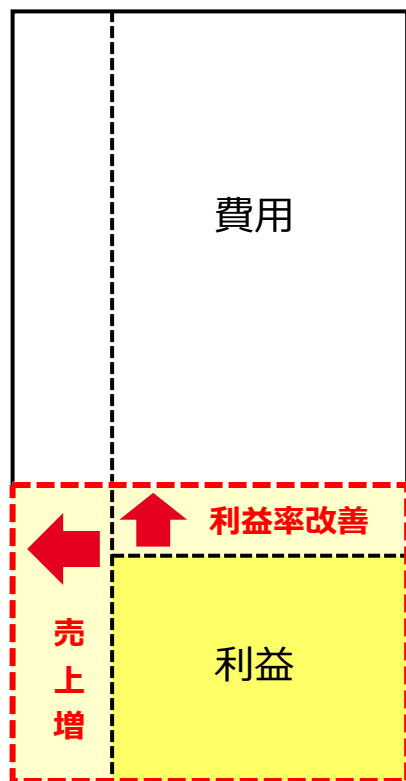
- 1) 将来に向けたグループの成長について
- 2) グループの成長を牽引する主な事業の戦略
- 3) 資本政策の更なる強化**
- 4) E S Gの取組み

3) - 1. 資本政策について① (B/Sのありかた)

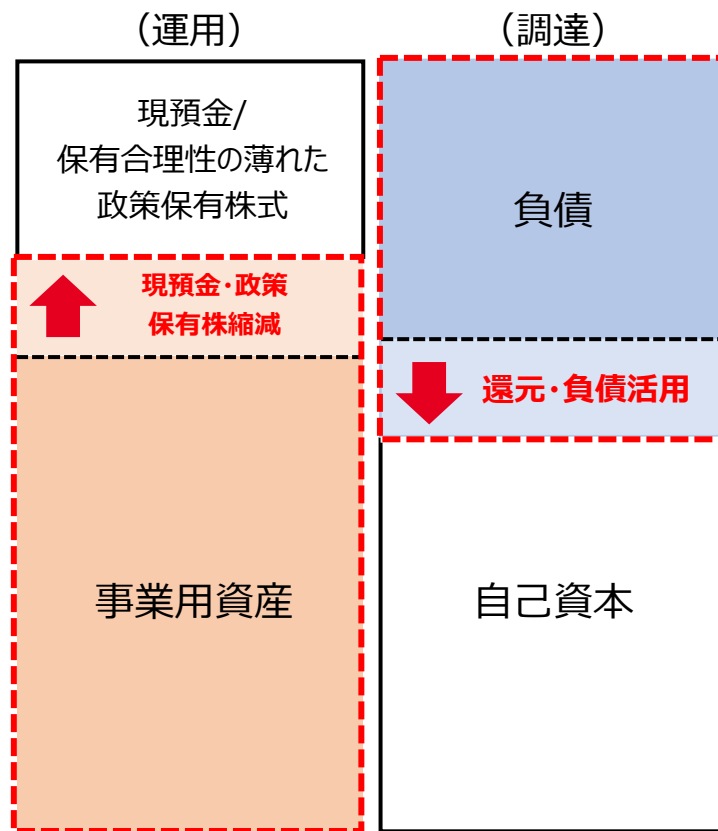
企業価値向上のため、資本効率改善に向けた取組みを進めていく。具体的には、非効率資産の縮減や財務健全性を確保しつつ資本構成の改善を実行するとともに、事業部門別ROIC管理により、引き続き資本効率向上を図る

資本政策の推進によるB/S、P/Lの変動

P/Lイメージ



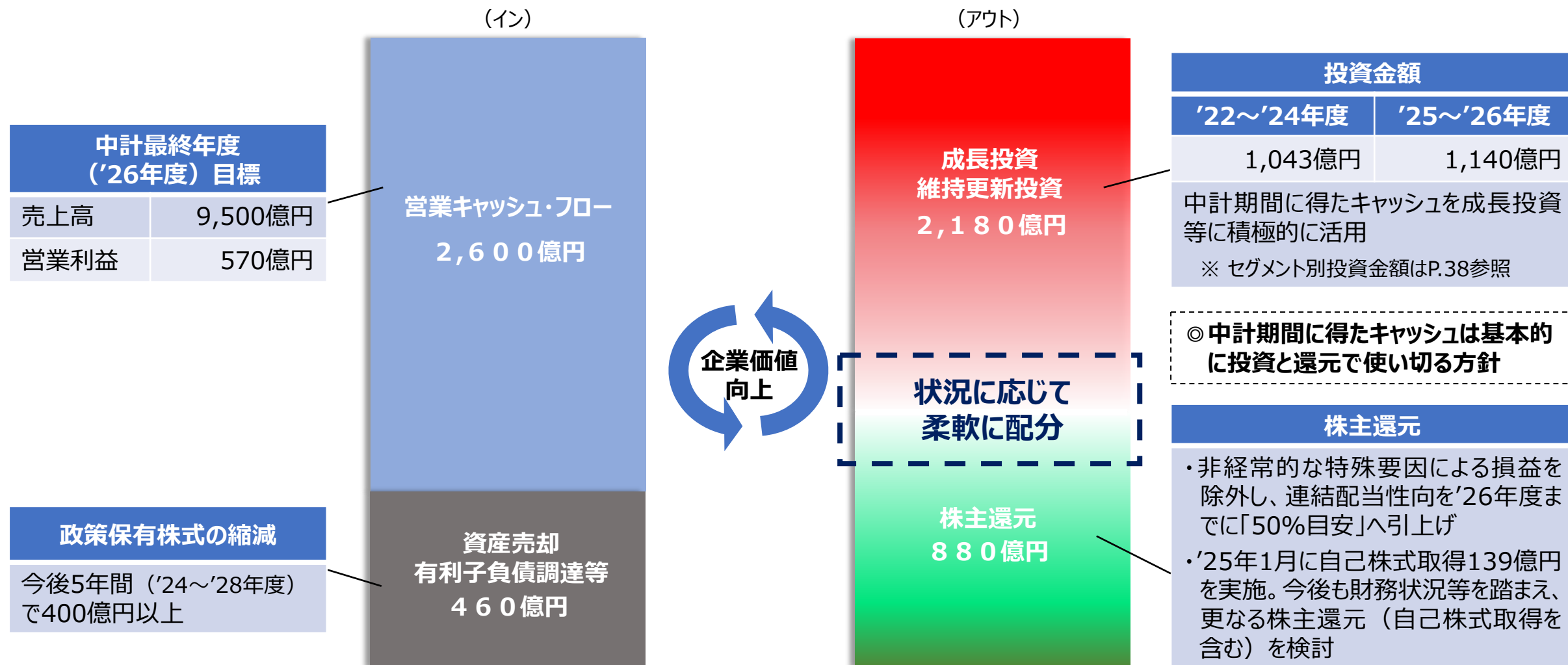
B/Sイメージ



- 資本コストを上回る収益性の向上を目指すべく、**事業部門別ROIC管理**を導入（27/3期目標（全社）：7%）
- 保有合理性の薄れた政策保有株式は縮減方針に沿って**積極的に縮減**。縮減によって得られたキャッシュは成長投資等に活用。保有現金は、主要食糧の安定供給という当社グループの社会的責任を勘案しつつ、連結売上高の1ヶ月分程度を目安とする
- 資本効率及び財務健全性の観点から、積極的な還元施策を推進するとともに、調達余力を活かし有利子負債も活用。（**中長期的にネットD/E比率0.3倍を目安とする**）

3) - 1. 資本政策について② (キャッシュ・フロー)

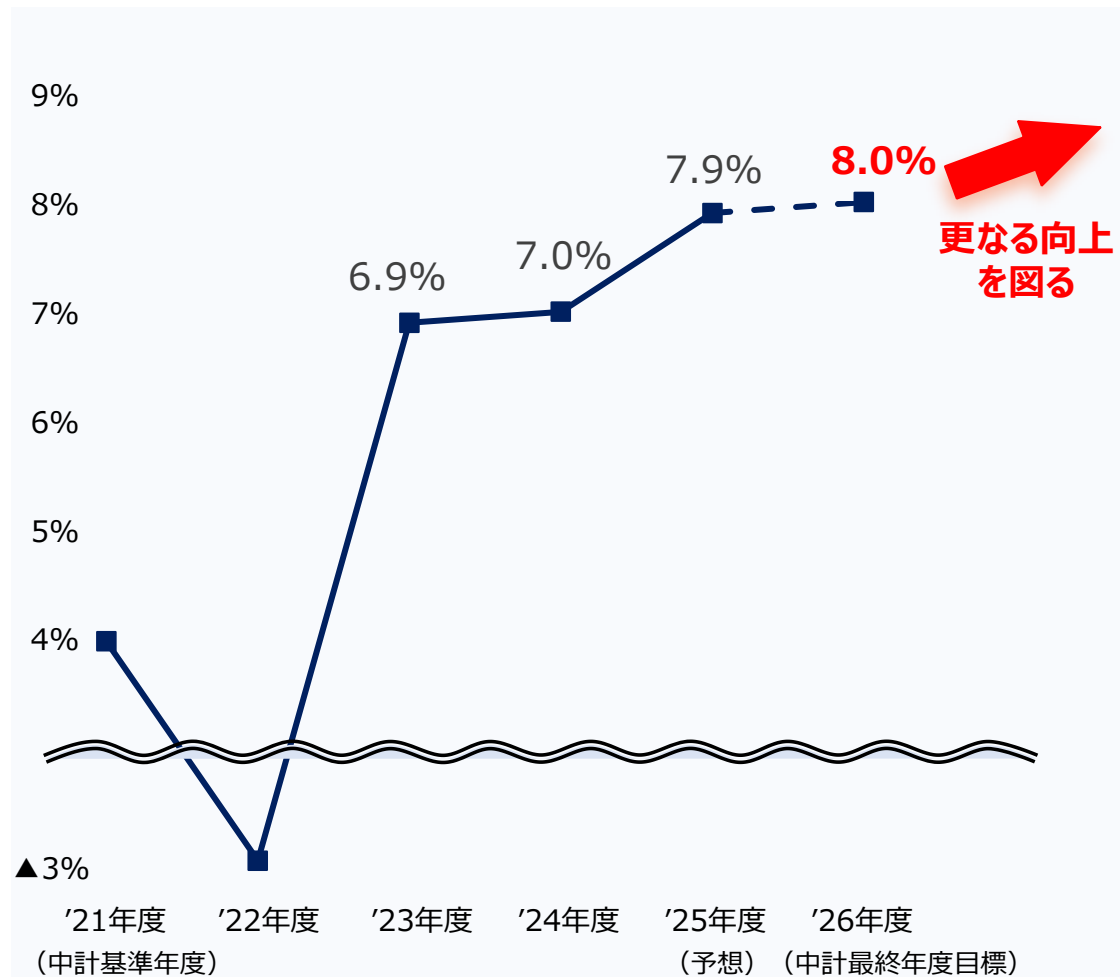
中計5年間（'22～'26年度）のキャッシュ・フロー計画



3) - 2. 資本効率を意識した経営の推進

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

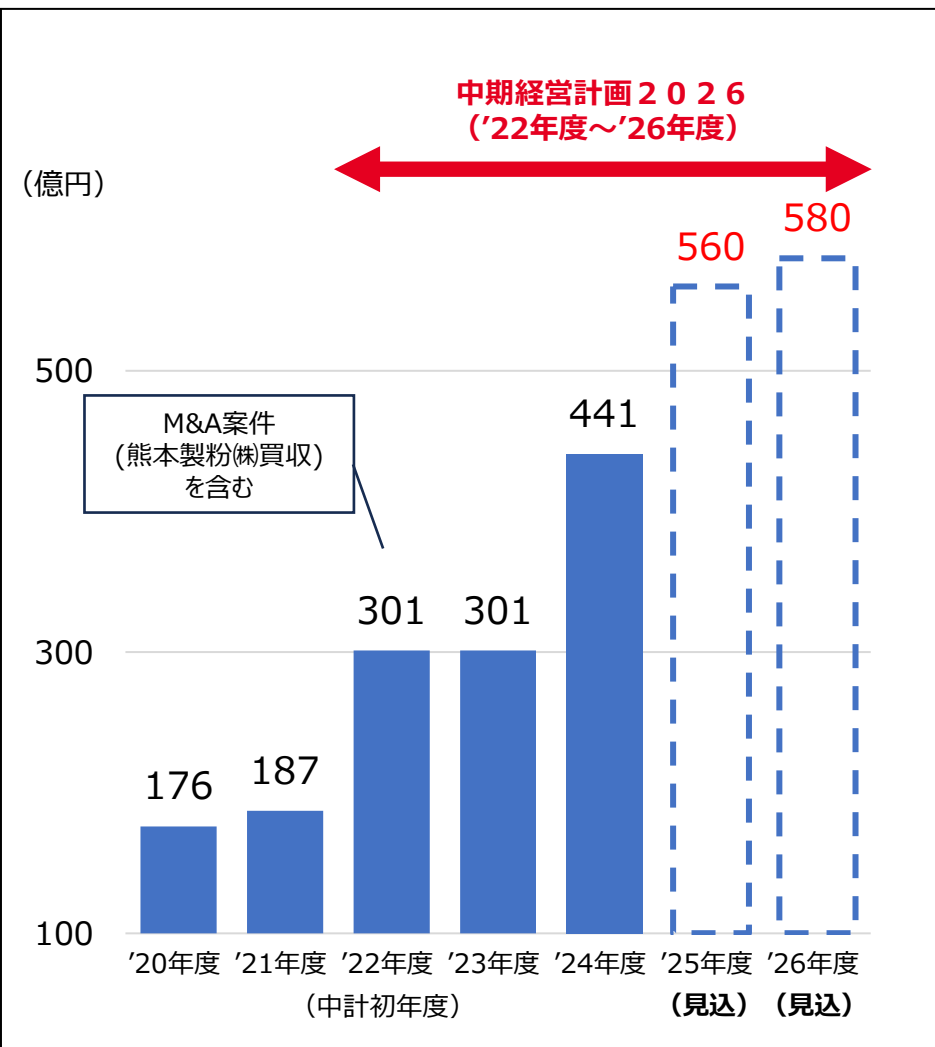
ROICの内訳

	'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

3) - 3. 今後の投資について

成長投資、および維持更新投資の推移



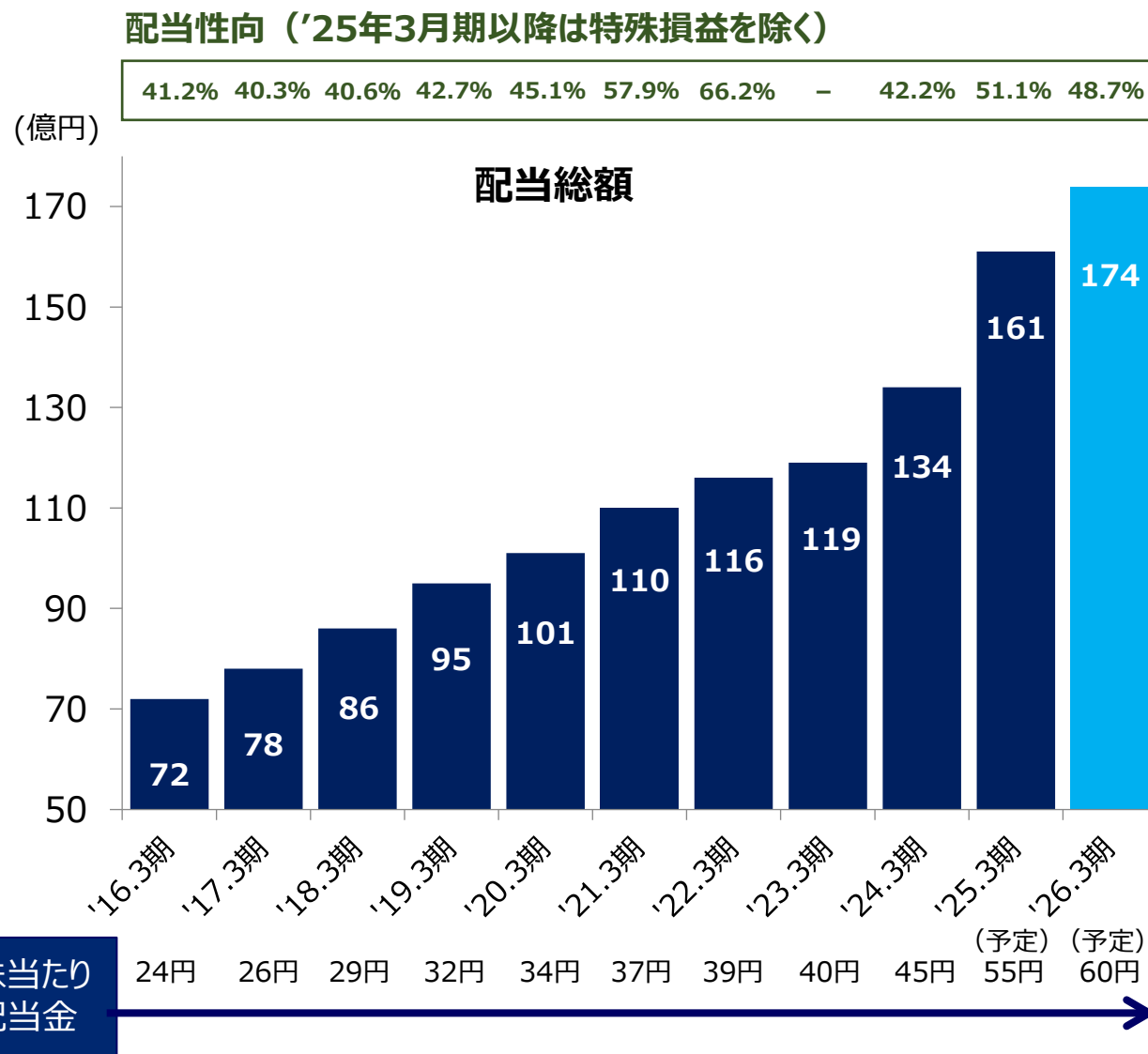
投資金額（実績・見込）

	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

3) - 4. 株主還元

配当総額と配当性向の推移



- 配当は、'25年3月期は前期より10円増配の55円、'26年3月期はさらに5円増配し60円を予定。
実質的に13期連続の増配を予定
- 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月3月期）までに50%目安へ引き上げる
- 今後も財務状況等を踏まえ、更なる株主還元（自己株式取得を含む）を検討
* '25年1月に139億円の自己株式取得を実施

3) - 5. 政策保有株式の縮減

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

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**

4) - 1. 人材戦略①

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

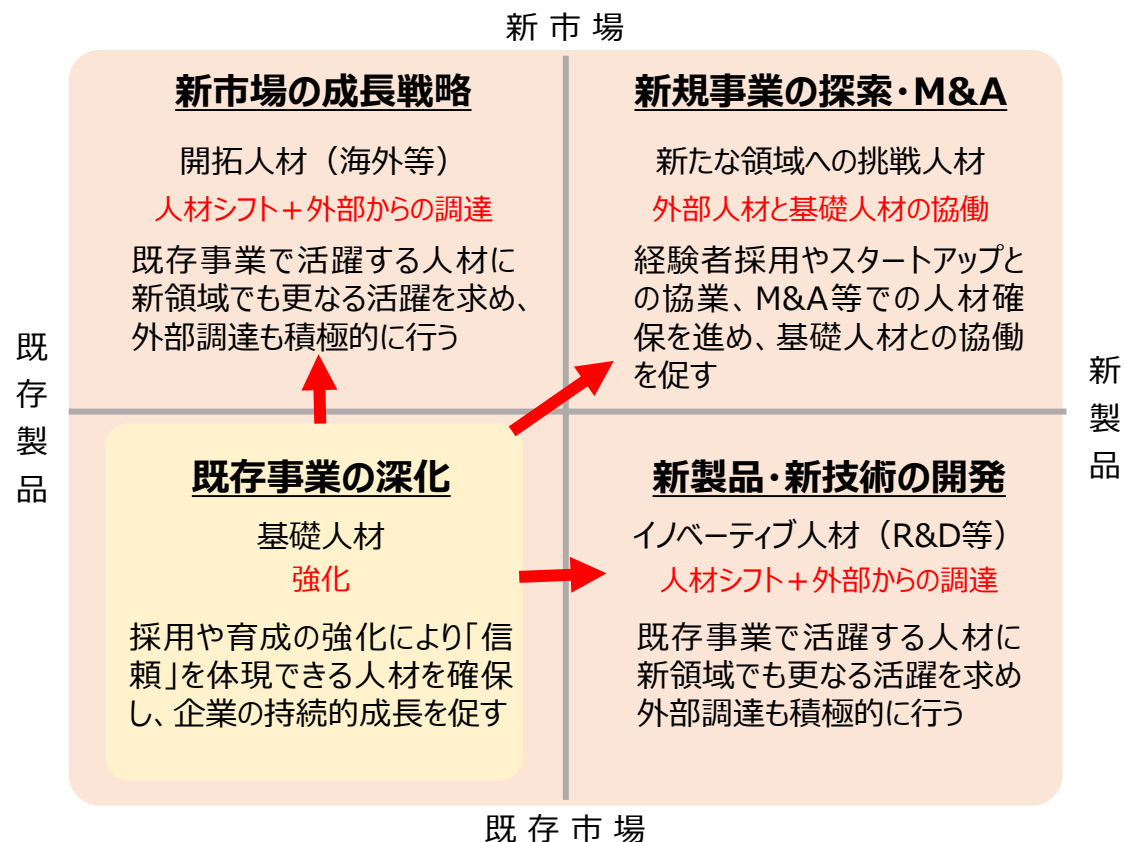
役割と成果に報いる
等級・評価制度

4) - 1. 人材戦略②

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

4) - 2. 環境課題中長期目標の進捗

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

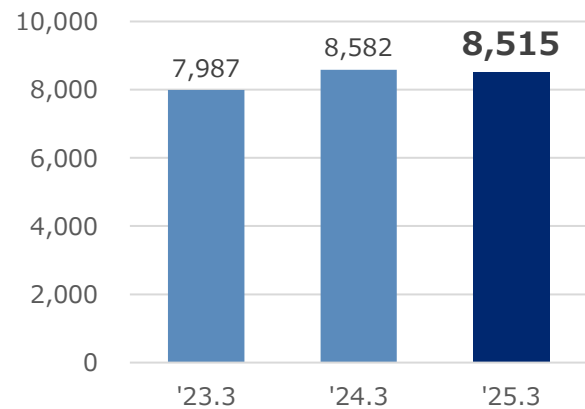
* 熊本製粉グループ分は除く。'25年度より同社分も含めた実績管理を行う予定

Appendix

1. 2025年3月期 実績

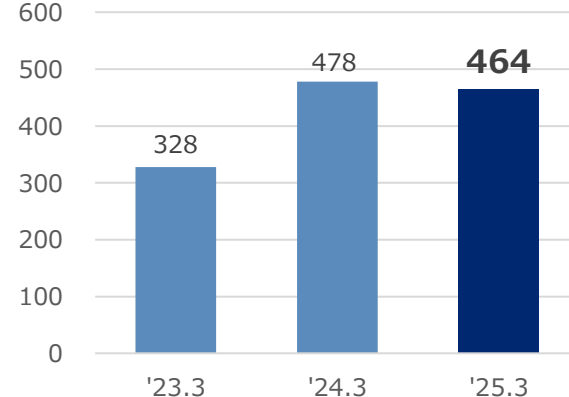
売上高

(億円)



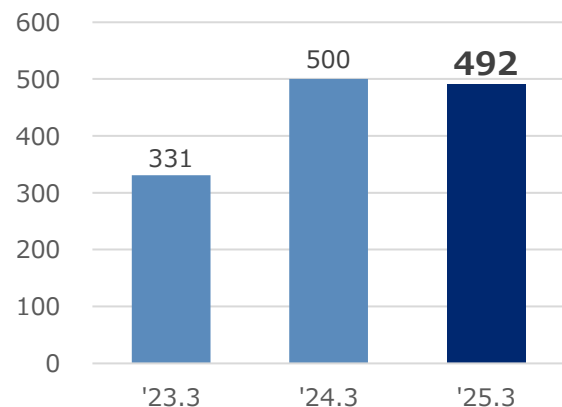
営業利益

(億円)



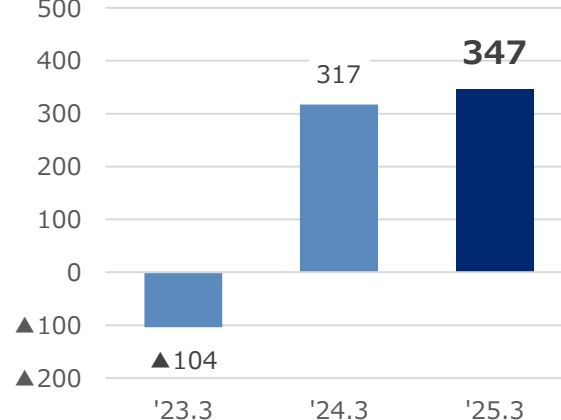
経常利益

(億円)



親会社株主に帰属する当期純利益

(億円)



※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(株)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

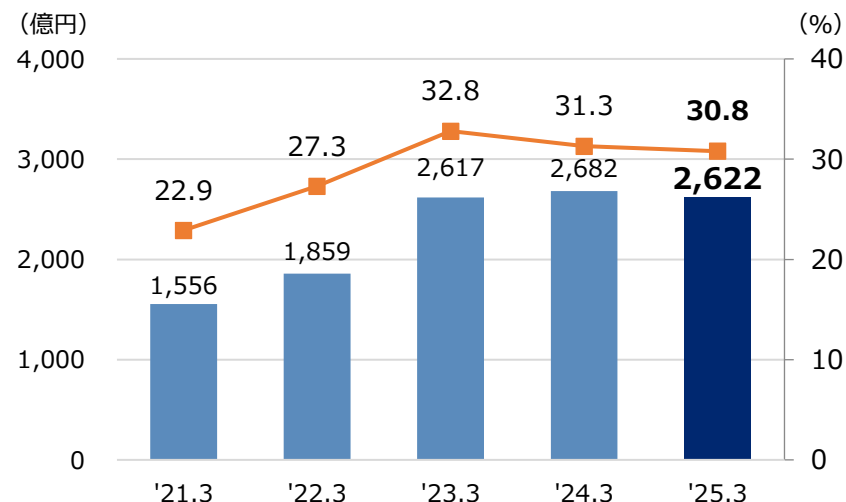
中食・惣菜 +25億円

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（日清エンジニアリング他）	+ 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

営業利益分析（前年差）

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

(単位：億円)

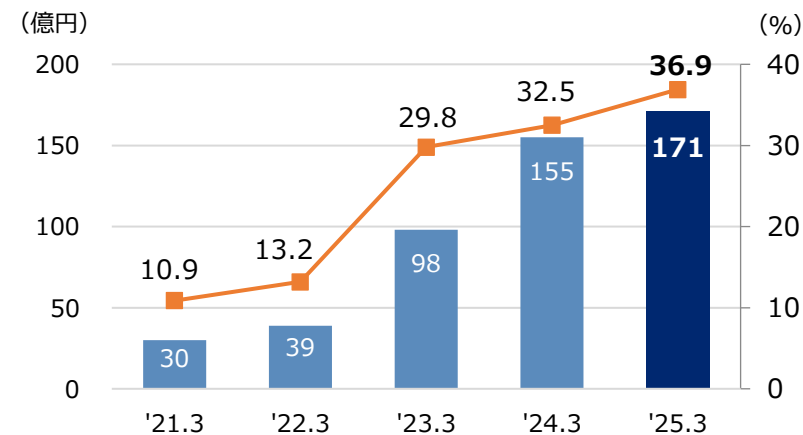
中食・惣菜 + 4億円

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）

（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）

（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C F	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C F	▲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C F	▲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

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

N B C メッシュテック売上	+12
設備工事売上他（日清エンジニアリング他）	+82

5. 2026年3月期 業績予想②

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。