健康と信頼をお届けする
日清製粉グループ

２０２７年３月期
第2四半期(中間期）決算説明会

株式会社日清製粉グループ本社
2026年10月30日

日清製粉グループ本社の永木です。本日は、当社の決算説明会にご出席賜り、誠にありがとうございます。

6月の株主総会で社長に就任してから4か月ですが、現在は前回の説明会で皆様に共有させていただいた「今後の経営の方向性」について、さまざまな議論を進めております。

ディスラプションとまでは申しませんが、25年前の分社以降、自立した強い事業を目指してきた各事業体とともに、その「連合」に本気で取り組む訳ですから、戦略議論ではさまざまな意見があります。

しかし、それこそ本気の議論であり、今はチームでその向こう側に見える当社の解像度をしっかり上げていく時期であり、私自身もこれを全力で進めています。

本日は、足元の業績報告とあわせ、こうした中で進む具体的施策についてお話しさせていただきますので、どうぞよろしくお願い申し上げます。

目　次

Ⅰ．２０２７年３月期 第２四半期（中間期）実績

Ⅱ．２０２７年３月期 通期業績予想

Ⅲ．持続的成長に向けた経営戦略

Appendix

本日、お伝えしたいポイント

健康と信頼をお届けする 日清製粉グループ

◎ 2027年3月期 第2四半期実績・通期業績予想

- コスト上昇が続く中、海外事業の成長により上期は増収増益を確保し、業績予想を上回って着地した。先行きの不透明感を踏まえた上で、通期利益予想は据え置くが、実行面において拡販施策を着実に実行し、利益の上積みを目指す。また、200億円の自己株式取得を実施する。成長投資と株主還元の両立を図り、持続的な企業価値向上につなげていく

◎ 持続的成長に向けた経営戦略

- 1stステップ「Breakthrough」のもと、3つの基本戦略「潜在的競争力の覚醒」「経営インフラの再設計」「支援機能の最適化」を一体で進め、事業競争力の強化と変革スピードの加速を図る
- グループの「連合」と戦略投資の実行により新たな成長機会を切り拓き、持続的な利益成長と企業価値の向上を目指す

3

P3をご覧ください。本日お伝えしたいポイントは大きく2点です。

1つ目は、上期決算ですが、上期は中東影響のコストが先行する中での増収増益を何とか確保し、業績予想もクリアできました。
環境としては波乱の上期ではありましたが、事態はグリップできておりますので、財務の状況も鑑み、200億円の自己株式取得も決定しました。

一方、事業別の業績には、まだら模様の部分もあり、また下期は値上げ後の需要変動リスクも勘案し通期予想は据え置きとしています。

2つ目は、経営戦略ですが、冒頭お話したとおり、今は経営方針に基づく議論を進めています。まだまだ粗削りですが、内容がまとまった具体的な投資案件も出てきましたので、ご説明できる範囲で、概況を共有させていただきたいと思います。それではP5より始めさせていただきます。

Ⅰ．２０２７年３月期 第２四半期（中間期）実績

1．第２四半期（中間期）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、海外製粉事業における米国の生産体制強化による出荷増、及び為替換算の影響等により、増収
- 営業利益は、各事業において中東情勢影響によるコスト上昇、及び天候不順を主因とした中食・惣菜事業の販売減はあったものの、海外製粉事業における出荷増、及び為替換算の影響や酵母・健康・バイオ事業における出荷増等により、増益
- 中間純利益は、政策保有株式を予定通り縮減したこと、及び前期のインドイースト事業における減損損失計上の反動等により、大幅増益

※金額は億円未満四捨五入

（単位：億円）	2027年３月期 第2四半期（中間期）実績	前年実績	比	業績予想（5月公表）	比
売上高	4,418	4,313	+2.4%	4,300	+2.7%
海外売上高比率	32.1%	28.2%	–	–	–
営業利益	228	226	+0.8%	220	+3.7%
経常利益	240	248	▲3.0%	230	+4.5%
親会社株主に帰属する中間純利益	182	103	+75.8%	170	+6.8%

5

P5は、第2四半期の実績となりますが、連結全体では売上高は前年比＋2.4%、営業利益は、中東影響で約10億円のコスト先行がある中で、＋0.8%と小幅ながら、増益となりました。

業績予想に対してもご覧のとおり、売上高から純利益まで全項目でクリアしており、事業別にはややまだら模様ですが、コア事業は、しっかりしていると思っています。

2．第２四半期（中間期）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）（億円未満四捨五入）		前年実績	2027年3月期 第2四半期（中間期）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）		**4,313 (1,216)**	**4,418 (1,416)**	+104 (+200)	+2.4% (+16.5%)	+118 –	+2.7% –
	製　粉	2,117	2,279	+162	+7.7%	–	–
	食　品	1,085	1,088	+3	+0.3%	–	–
	中食･惣菜	843	812	▲31	▲3.7%	–	–
	その他	268	238	▲30	▲11.1%	–	–
営業利益（うち、海外営業利益）		**226 (70)**	**228 (89)**	+2 (+19)	+0.8% (+27.2%)	+8 –	+3.7% –
	製　粉	131	140	+8	+6.3%	–	–
	食　品	37	45	+8	+22.1%	–	–
	中食･惣菜	34	24	▲11	▲30.9%	–	–
	その他	26	23	▲3	▲11.0%	–	–
	調整（セグメント間取引消去等）	▲2	▲3	▲1	–	–	–
経常利益		**248**	**240**	▲8	▲3.0%	+10	+4.5%
親会社株主に帰属する中間純利益		**103**	**182**	+78	+75.8%	+12	+6.8%

6

P6はセグメント別ですが、

製粉事業は、価格改定のタイムラグで国内は微減益ですが、海外業績は順調で、セグメントでも＋6.3%の増益でした。為替の上乗せもありますが、北米では競合に勝ち抜いており、相当強いと見ています。豪州はまだ上がりませんが、下期に向けては、少し手応えも出ていますので、後ほどご説明いたします。

食品事業は、国内はコスト先行で減益となりました。しかし、これは想定内であり、グリップは効いています。セグメント利益を増益にしたのは海外ですが、プレミックスも伸びており、良い兆候と見ています。

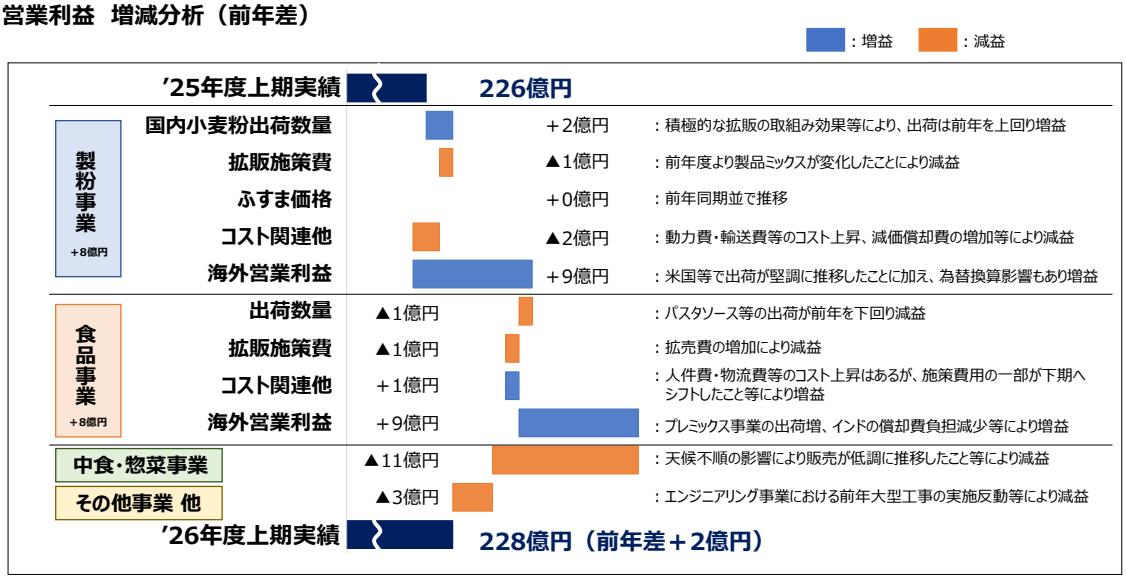
問題は、11億円の減益となった中食・惣菜事業ですが、上期の悪天候等で、弁当・調理麺の売れ行きが大きく減少しました。これが生産効率にも影響し、損益分岐点の上昇にもつながっています。

グループ連結では、このマイナスをコア事業が吸収しましたが、中食・惣菜事業では、製品設計の見直し等にも入っていますので、急ぎ増益基調に戻すべく取り組みます。

3．第２四半期（中間期）営業利益　前年差分析

健康と信頼をお届けする 日清製粉グループ

営業利益　増減分析（前年差）



Ⅱ．２０２７年３月期 通期業績予想

１．２０２７年３月期 業績予想

健康と信頼をお届けする 日清製粉グループ

- 業績予想については、為替レートが当初予想より円安基調であることや小麦相場が高騰していること等を踏まえ、売上高を9,000億円（前期比104.0%）に上方修正
- 営業利益、経常利益及び親会社株主に帰属する当期純利益は、本年５月に公表した業績予想を据え置き
- 中東情勢に伴うコスト影響は、当初想定から変更なく▲15億円を見込む。価格改定は想定通りに進めている一方で、今後の需要への影響等を考慮。実行面では、広告宣伝費も活用した拡販施策を推進し、販売数量の上積みを図っていく

※金額は億円未満四捨五入

（単位：億円）	2027年３月期 業績予想（10月公表）	前年実績	差	比	業績予想（5月公表）	差	比
売上高	9,000	8,650	+350	+4.0%	8,700	+300	+3.4%
海外売上高比率	32.2%	29.2%	–	–	30.1%	–	–
営業利益	460	467	▲7	▲1.5%	460	–	–
経常利益	490	514	▲24	▲4.7%	490	–	–
親会社株主に帰属する当期純利益	410	326	+84	+25.8%	410	–	–

9

次はP9にまいりまして、こちらは業績予想ですが、為替や小麦相場の高騰を踏まえ、売上高を引き上げました。

一方、営業利益は据え置きとしていますが、この背景は、製品価格改定後の需要変動を考慮したためです。

今回は相当大きな値上げとなりますので、下期は、需要喚起のプロモーション費用等も用意して備えています。過去最大規模の値上げのインパクトを抑えながらも、来期以降にもつながるよう、効果的な販売戦略を上手く進めていきたいと考えています。

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 日清製粉グループ

（単位：億円）（億円未満四捨五入）		前年実績	2027年3月期 業績予想	前年差	前年比	業績予想差（5月公表）	業績予想比（5月公表）
売上高（うち、海外売上高）		**8,650 (2,525)**	**9,000 (2,902)**	+350 (+377)	+4.0% (+15.0%)	+300 (+280)	+3.4% (+10.7%)
	製　粉	4,285	4,660	+375	+8.7%	+350	+8.1%
	食　品	2,166	2,190	+24	+1.1%	–	–
	中食・惣菜	1,646	1,610	▲36	▲2.2%	▲50	▲3.0%
	その他	553	540	▲13	▲2.3%	–	–
営業利益（うち、海外営業利益）		**467 (155)**	**460 (181)**	▲7 (+26)	▲1.5% (+16.5%)	– (+7)	– (+4.0%)
	製　粉	277	286	+9	+3.2%	+12	+4.4%
	食　品	82	81	▲1	▲1.5%	–	–
	中食・惣菜	57	45	▲12	▲20.8%	▲12	▲20.8%
	その他	55	51	▲4	▲6.9%	–	–
	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%	–	–

Ⅲ．持続的成長に向けた経営戦略

１）基本構想

２）基本戦略（１ｓｔステップ）の概要

３）基本戦略の進捗

４）事業基盤を支える環境・調達の取組み



P12をご覧ください。

ここからは、当社グループが進めていく経営戦略となります。

この図が基本構想ですが、今年5月の説明会で「今後の経営の方向性」としてお示ししたとおり、当社は2段階の戦略構造で進めてまいります。

まず、今後数年間の1stステップでは、収益モデルの構造転換を目指し、Breakthroughをキーワードに取り組みます。

その柱は、「潜在的競争力の覚醒」「経営インフラの再設計」「支援機能の最適化」の3つであり、社内でもこの3つの因果関係の解像度を上げる具体的な議論を通じて、組織全体の変革スピードを一段と早めたいと考えています。

2ndステップは、社会課題と事業戦略をより強く結びつけ、会社の成長を世界の発展とリンクさせるような事業モデルをつくり上げたいと考えています。

こちらはまだビジョンの段階ですが、当社の事業モデルなら可能だと考えており、着実に前進していきたいと思います。

Ⅲ．持続的成長に向けた経営戦略

１）基本構想

２）基本戦略（１ｓｔステップ）の概要

３）基本戦略の進捗

４）事業基盤を支える環境・調達の取組み

2）持続的成長に向けた経営戦略 ～ 基本戦略（１ｓｔステップ）の概要

健康と信頼をお届けする 日清製粉グループ

将来の発展をかけて変革スピードを速めることを基本構想として、経営戦略の１ｓｔステップを進めていく

① 潜在的競争力の覚醒（相対収益の拡大）

- **グループ連合**による新たな競争力の創出
- インフレ環境を前提とした**適正な利益確保**
- イノベーション・ブランド強化を伴う**高付加価値化**
- イノベーションを伴う**コスト競争力強化**
- **海外市場**における成長機会の獲得

② 経営インフラの再設計（リスク耐性の強化）

- グループ経営の**ガバナンス改革**
- **海外経営体制**の再構築

③ 支援機能の最適化（戦略実行の加速）

- 成長性・効率性・持続性を見据えた**立体的な資本政策**
- **オプション思考の投資意思決定**アプローチ
- 競争戦略上の事業ユニットと**モニタリングの最適化**
- 組織や仕組みの**複雑性の排除**と**経営資源の最適配分**

14

P14に挙げたのは、今お話した1stステップで進める、3つの基本戦略の概要です。

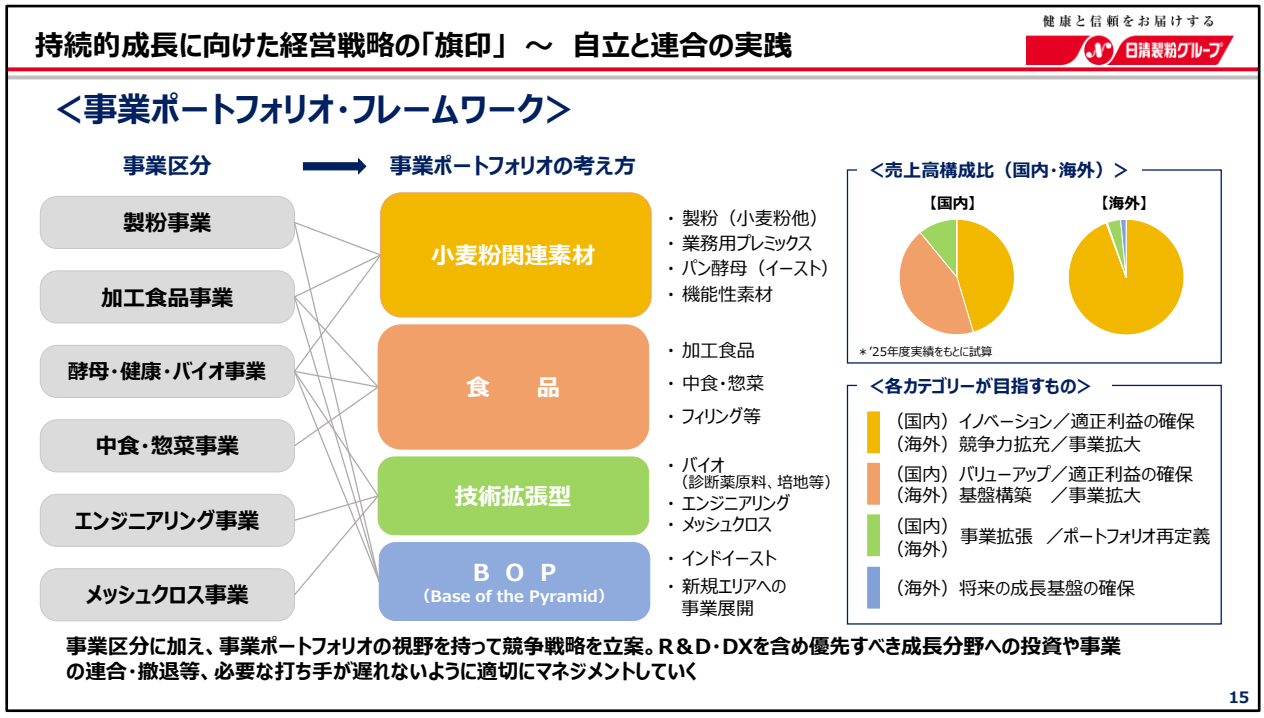
1つ目は競合を上回る相対収益の拡大を目指す「①潜在的競争力の覚醒」です。

取り組むべき施策は左の5つですが、成果を生むための第一の仕掛けは、各事業の「グループ連合」であり、この仕組みがイノベーションやブランド強化、また、海外での成長戦略にも働くことで、新たな競争力の局面を作り出します。

2つ目は「②経営インフラの再設計」ですが、本年実施したガバナンス改革で経営の質を一層高め、海外でも新たな挑戦を加速するための体制固めを継続的に進めていきます。

そして「③支援機能の最適化」では、経営を支える資本政策や新たな投資意思決定の考え方、そして業績モニタリングなど、こういった経営の支援機能を一段と向上させたいと思っています。そのプロセスで、組織や仕組みの複雑性を排除し、経営資源を勝ち筋のある領域へ迅速に配分していきます。

この3つは、それぞれ、収益力、リスク耐性、スピードに働きかける戦略であり、同時並行で進めていきます。



次のP15は、5月にもお示しした事業ポートフォリオの全体像です。

繰り返しますが、今後の当社の旗印は「自立と連合」です。
現在の6つの事業区分を、「小麦粉関連素材」「食品」「技術拡張型」「ＢＯＰ」の4つの事業群として捉え直し、事業連合の中で、新たな競争戦略を生み出していきたいと思っています。

この数か月の議論は、ある意味では戦略枠組のディスラプションなので、議論に摩擦がないわけではありませんが、楽しみな新しいアイデアも出てきています。

施策の具体化に伴い、順次、皆様にもご説明し、将来の成長期待を共有させていただければと思っておりますので、引き続き注目いただけますと幸いです。

Ⅲ．持続的成長に向けた経営戦略

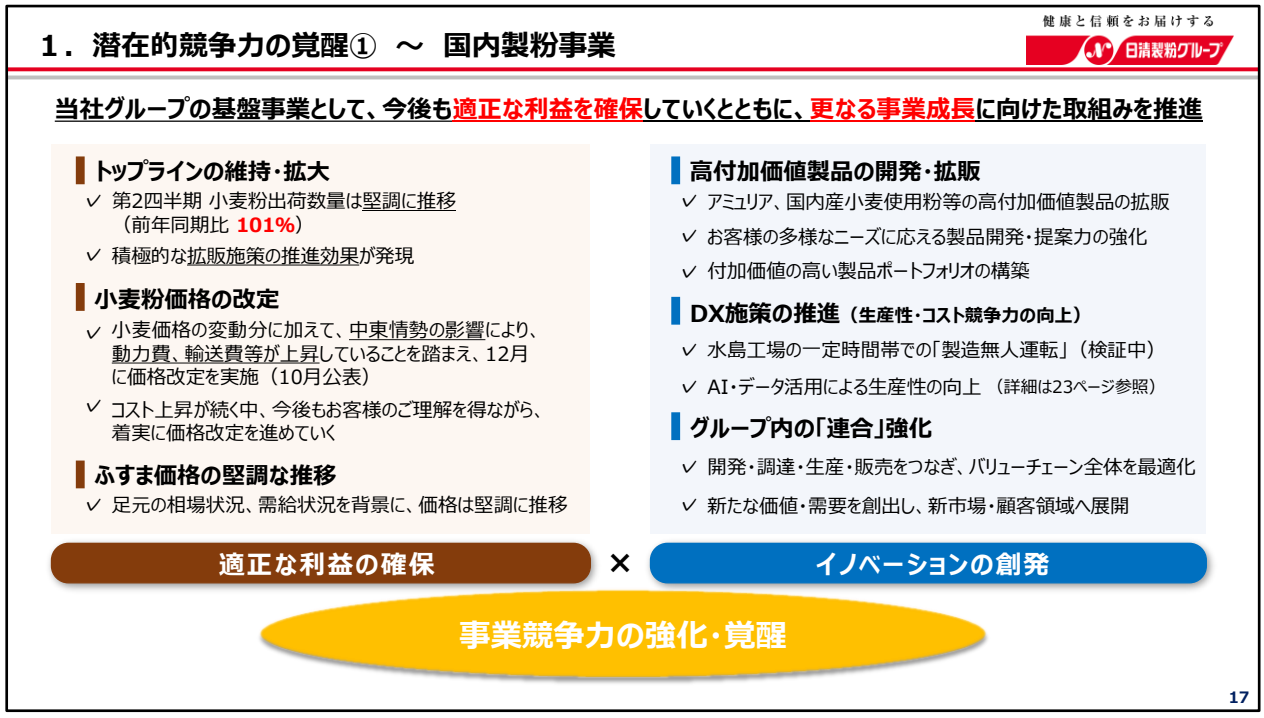
１）基本構想

２）基本戦略（１ｓｔステップ）の概要

３）基本戦略の進捗

４）事業基盤を支える環境・調達の取組み

P16からは、個別施策の議論の状況や具体的案件について、ポイントをご説明します。



まずはP17から、7つの施策をご説明します。

最初は、国内製粉事業ですが、技術革新の時代に入ったことで、装置産業である製粉事業が生み出すイノベーションは、国内市場でのシェアを高め、同時にグループの質的成長をリードしていくと考えています。

資料の左側に記載の通り、販売拡大・必要な価格改定・副産物価格など、足元の課題対応は順調であり、供給責任を果たし続けるための適正な利益確保に努めています。

そして、この基盤に右側のイノベーションを掛け合わせることで、事業の質を高め、成長を実現していくつもりです。

例えば、高食物繊維小麦粉「アミュリア」は、当社に独占販売権があります。
また、DXは、水島工場での最新技術の実装を通じて、製粉工場の在り方そのものに変革をもたらすと感じています。

総本山であるコア事業のこうした動きは、事業連合を通じて、グループの生産性や顧客サービスの質といった、国内外の競争力強化に直結していくと考えています。

1．潜在的競争力の覚醒② ～ 海外製粉事業の競争力拡充

健康と信頼をお届けする 日清製粉グループ

＜海外製粉事業（北米）＞

持続的な利益成長の実現に向けて更なる成長投資を実施。米国・カナダの両市場で着実に事業基盤を強化

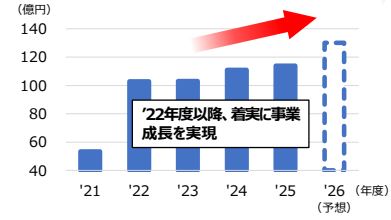
第2四半期 業績

米国・カナダともに業績は堅調に推移

米 国
- 出荷数量は製パン用、製麺用を中心に大きく前年を上回り、好調に推移
- 増設・増強した各工場の稼働率も上昇

カナダ
- 米国と同様、製パン向けを中心に出荷が堅調に推移
- 工場の高い稼働率が継続

＜北米（米国・カナダ計）営業利益推移＞



更なる成長に向けた取組み

米国ミラーミリング社 ウィンチェスター工場 競争力強化投資

成長する米国東部エリアの需要を取り込み、市場での競争力を大幅に強化



ウィンチェスター工場 全景



東部エリアのポテンシャル
- ➢米国の人口トップ10州のうち5州が同エリアに立地
- ➢食品需要も高く、今後も小麦粉消費の伸長が期待される市場

3つの投資を同時に進行（2028年までに順次完工予定）

① 原料サイロ増設
- 原料輸送費・保管料の低減
- 原料調達・運用の効率化

② フスマ出荷設備増強
- 出荷オペレーションの自動化
- 出荷構成の最適化によるマージン改善

③ 包装ライン／製品保管倉庫新設
- 包装品の出荷開始（ウィンチェスター工場での新カテゴリー）
- トップラインの拡大
- 顧客ポートフォリオの拡充・多様化

攻めと守りの投資（総額約90億円）を実行し、東海岸での新たな顧客層の開拓と同工場のコスト優位性を確立

戦略投資を次の事業成長につなげるとともに、北米でのプレゼンスを拡大させていく

18

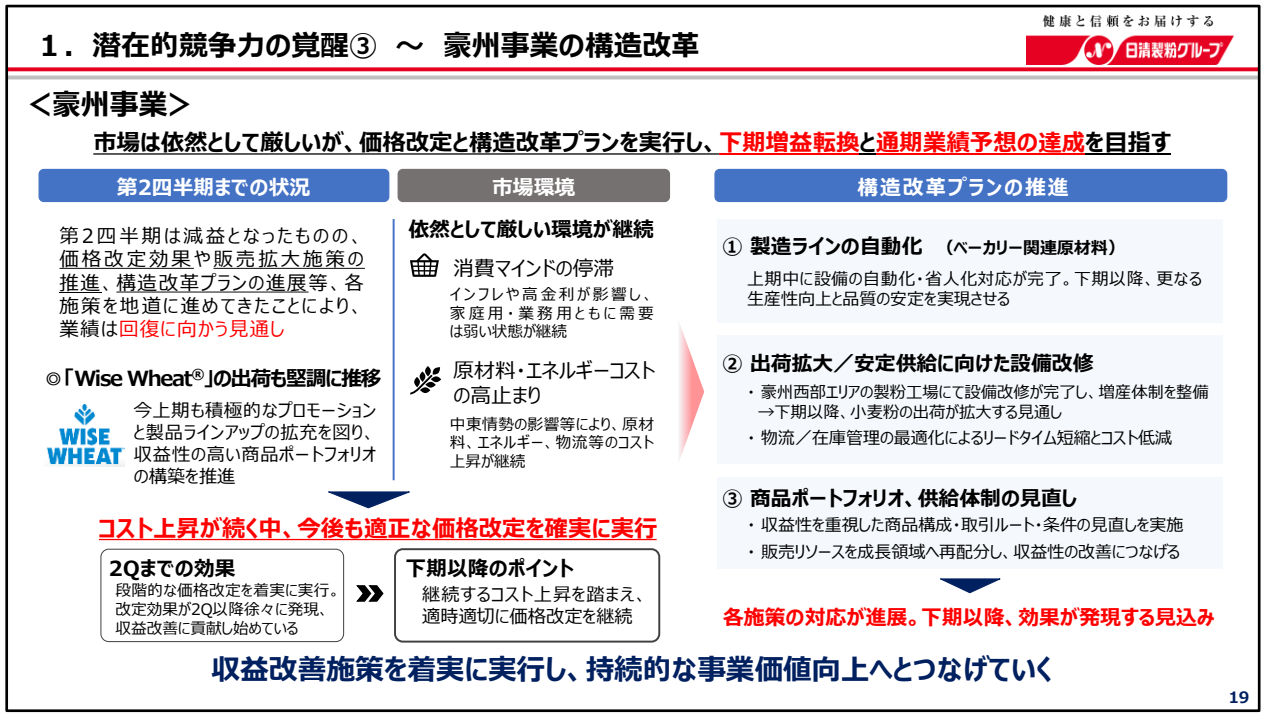
P18は、北米の製粉事業ですが、

第2四半期の業績は、記載の通り、米国、カナダともに堅調に推移しました。穀物相場が大きく変動する中、調達面でメリットを出してきたこともありますが、増強した新ラインの稼働率も順調に高まっており、出荷数量も前年を1割程度上回っています。

右側には、次の投資として、アメリカ東海岸の主力であるウィンチェスター工場の増強投資を掲載しています。
ここは東海岸最大の製粉工場ですが、コスト競争力を左右する原料サイロの増設やふすま出荷設備の増強、そして、高マージンの顧客向けに袋物製品の供給を新たに始めるための新規投資を行います。

投資額は約90億円ですが、複数の戦略オプションを持たせており、成長機会とリスクコントロールの両方に目配せしたプランとしています。

今後の経営方針では、不確実性に対し、複数のシナリオを入れたオプション思考の投資意思決定アプローチで対抗する、としておりますが、この投資にもこうした考え方を取り入れています。



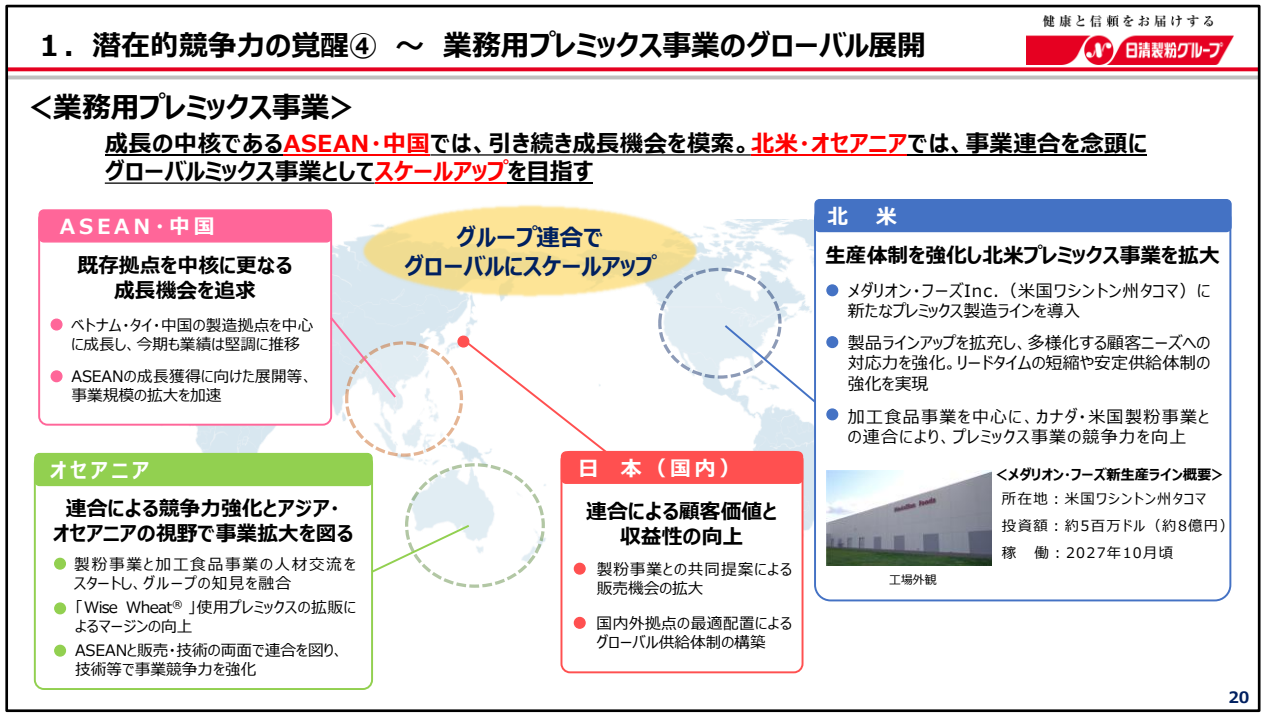
続いて、P19は豪州事業ですが、

豪州では、インフレや高金利といったマクロ環境の波が本当に大きく、消費の弱さや、これに中東情勢に伴うコストアップ対応等も加わっており、これが足元の課題です。

こうした中、第2四半期単体は、まだ減益ではありますが、価格改定や供給体制の合理化が進んでおり、下期には、利益水準自体が上昇し、増益反転してくると見込んでいます。

具体的には、適正な価格改定の継続に加えて、資料の右側に記載のとおり、上期に完了した製造ラインの自動化効果や、西オーストラリアで、お客様との協力で進む製粉工場の増産体制が整い、新規出荷が始まる予定もあります。

昨年来、議論してきた商品の改廃や取引ルートの大幅な変更なども進んでいますので、選択と集中の構造改革の中で、何としても回復軌道に乗せていきます。



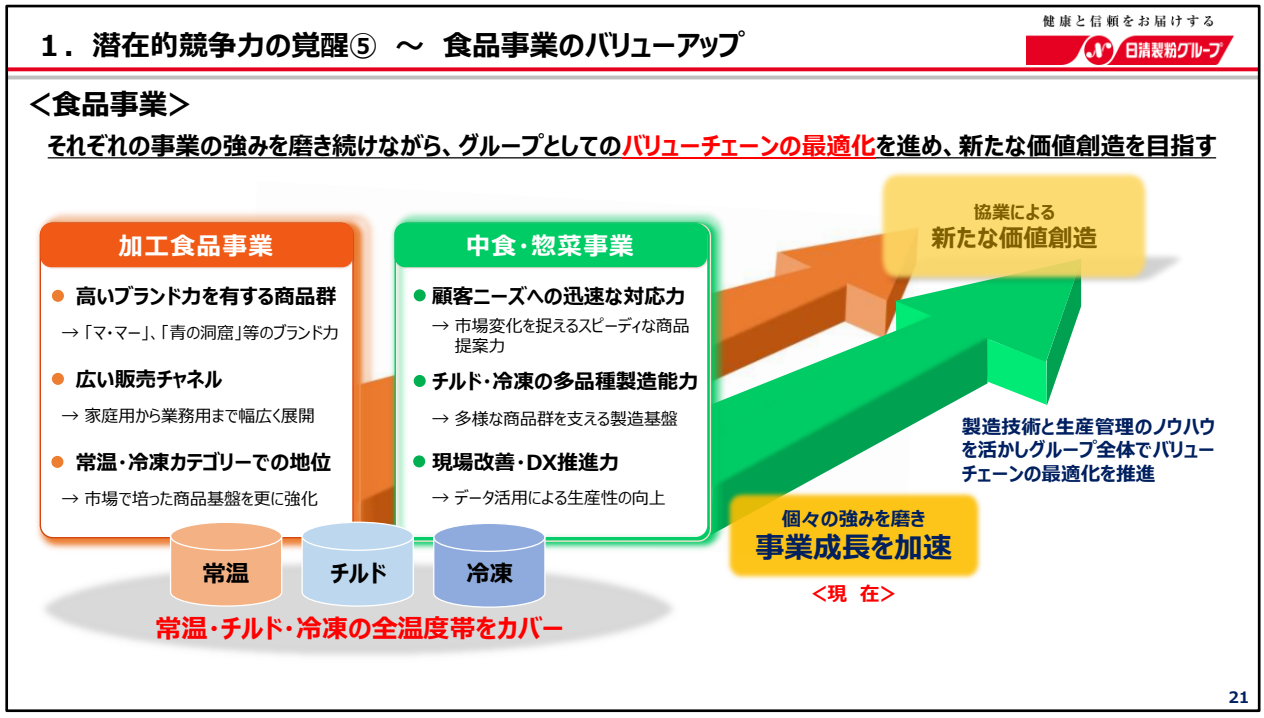
P20をご覧ください。
4番目は、業務用プレミックス事業のグローバル展開です。

右側に記載のとおり、今般、加工食品事業が、米国ワシントン州の拠点メダリオン・フーズにプレミックスの新ラインを建設し、製品群を拡充することで、新たな販売先の開拓を進めます。

一方、北米は製粉事業が先行し、既に大きな事業基盤を持っていますので、北米のグループ連合を構築し、成長スピードを増幅させていきたいと考えています。

また、アジアとオセアニアのプレミックス事業においても、技術・販売面での協業検討が始まっており、各地域でプレミックス事業と製粉事業の連合施策を進めます。

そして、製粉に続き、高収益なプレミックス事業のグローバルでのスケールアップを目指します。



P21は、食品事業ですが、

加工食品事業と中食・惣菜事業のそれぞれの強みを磨きながら、グループの食品事業としてのバリューチェーンを最適化していきます。

加工食品事業は「マ・マー」や「青の洞窟」等のブランドや、広い販売チャネルを持ち、中食・惣菜事業は、顧客ニーズへの迅速な対応力や、チルド・冷凍での多品種製造能力を持ちますので、この2つには広い補完関係があると思っています。従って、現在バリューチェーンの全体最適の視点を持って、戦略議論を進めているところです。

経済がインフレ転換した以上、競争が激しい国内の食品産業は、今後の投資戦略をはじめとして、中長期の視点が極めて重要になってくると考えていますので、しっかりと基盤固めを行っていきます。

1．潜在的競争力の覚醒⑥ ～ ＢＯＰ事業戦略

健康と信頼をお届けする 日清製粉グループ

<インドイースト事業>

現地企業との事業提携により、更なる出荷拡大と収益性の向上を図り、持続的な成長を目指す

事業の進捗と収益改善への取組み

◎出荷数量は堅調に推移

インド各地域で需要を着実に取り込み、第2四半期累計のパン酵母の出荷数量は、前年同期比104%と着実に伸長

<パン市場>
年率 7～8%で成長

<パン酵母市場>
年率 5～7%で成長

» インドは中長期で成長が継続する有望な市場

◎中東情勢の影響等によるコスト上昇

主要原材料（糖蜜等）やエネルギー価格の上昇に加え、物流コストの増加により、今期もコスト負担が継続

●各施策を推進し収益を確保

- ☞ 価格改定の継続により、コスト上昇分を適切に転嫁
- ☞ コスト低減施策を実行し、生産性の向上を実現
- ☞ パン酵母（イースト）以外の製品拡販の推進

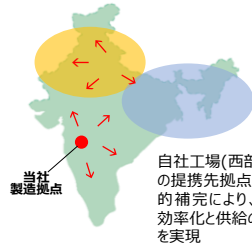
【新たな施策】 現地イースト企業との事業提携

① 販売・物流面の連携
インド北部・東部を中心に物流競争力と製品供給力を強化

② 生産設備の活用
提携先の設備を活用し、ドライイースト等の製品ラインアップを拡充。新たな製品・市場領域を開拓

③ 技術サポート
当社の技術支援により、製品の品質・性能を改善

■供給／物流体制の再構築



自社工場(西部)と北部の提携先拠点との地理的補完により、物流の効率化と供給の安定化を実現

提携による主なメリット

物流競争力の向上	収益力の強化	生産効率の向上	製品供給の安定化
北部・東部での物流コストの削減とリードタイムの短縮	販売拡大とコストの最適化による収益性の向上	設備稼働率の向上と固定費の効率化	二拠点体制化による安定供給体制の更なる強化

顧客基盤を拡大し、カスタマー・ロイヤリティを高めることで、収益力と事業価値を向上させる

22

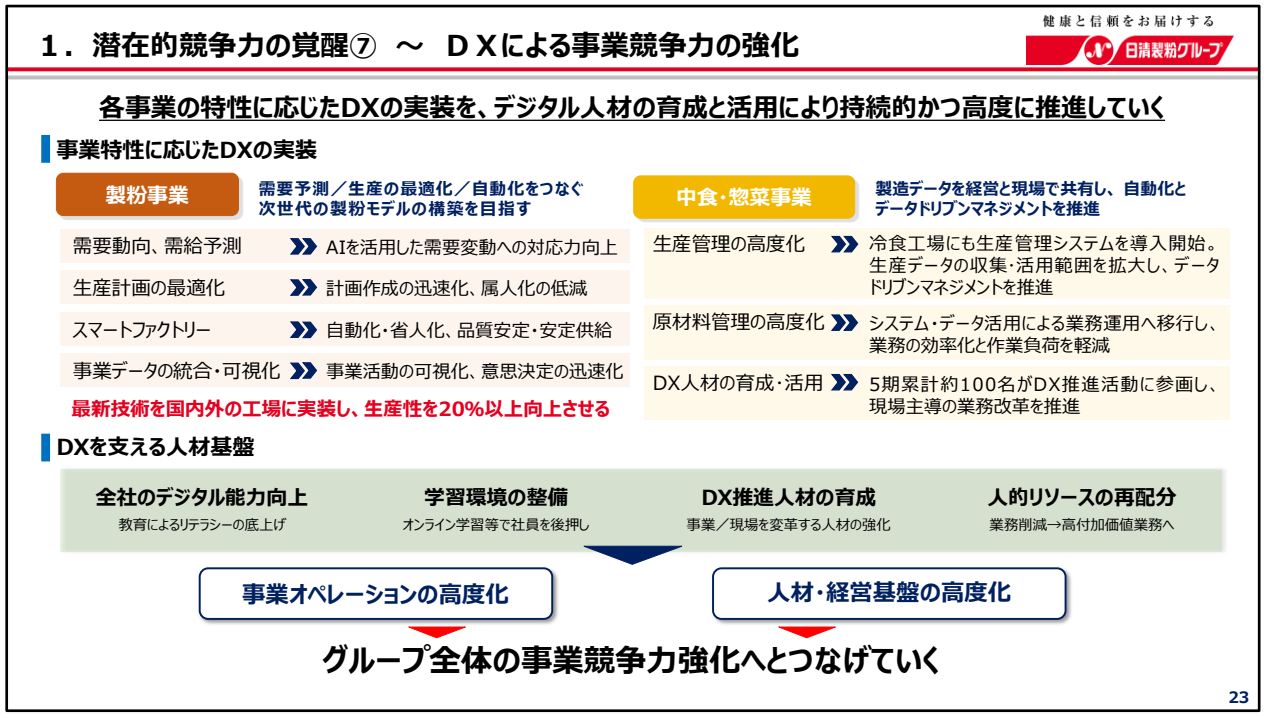
次のP22は、インドイースト事業ですが、

この事業は、当社の戦略ポートフォリオ上、ＢＯＰ事業群として切り出しました。
インドは、高成長の魅力に引き付けられた海外の有力プレーヤーと戦うタフな市場ですが、マーケットシェア25%で業界2位まで漕ぎつけましたので、現在は収益の早期安定化を目指しています。

そのための次の打ち手として、今月現地イーストメーカーとの事業提携を決めました。
当社の工場はムンバイ寄りのインド西部にありますが、ニューデリーに近い北部のパートナーの供給力を確保することで、北部・東部への物流コストとリードタイムを圧縮した、言わば2拠点による安定供給体制を作りました。

国内のコストアップは依然として厳しいですが、しかし出荷は着実に伸び、カスタマー・ロイヤリティも徐々に高まってきています。

今回作った現地での新たな一手を生かし、収益化に目途をつけながら、利益成長の足場をしっかり固めたいと思っています。



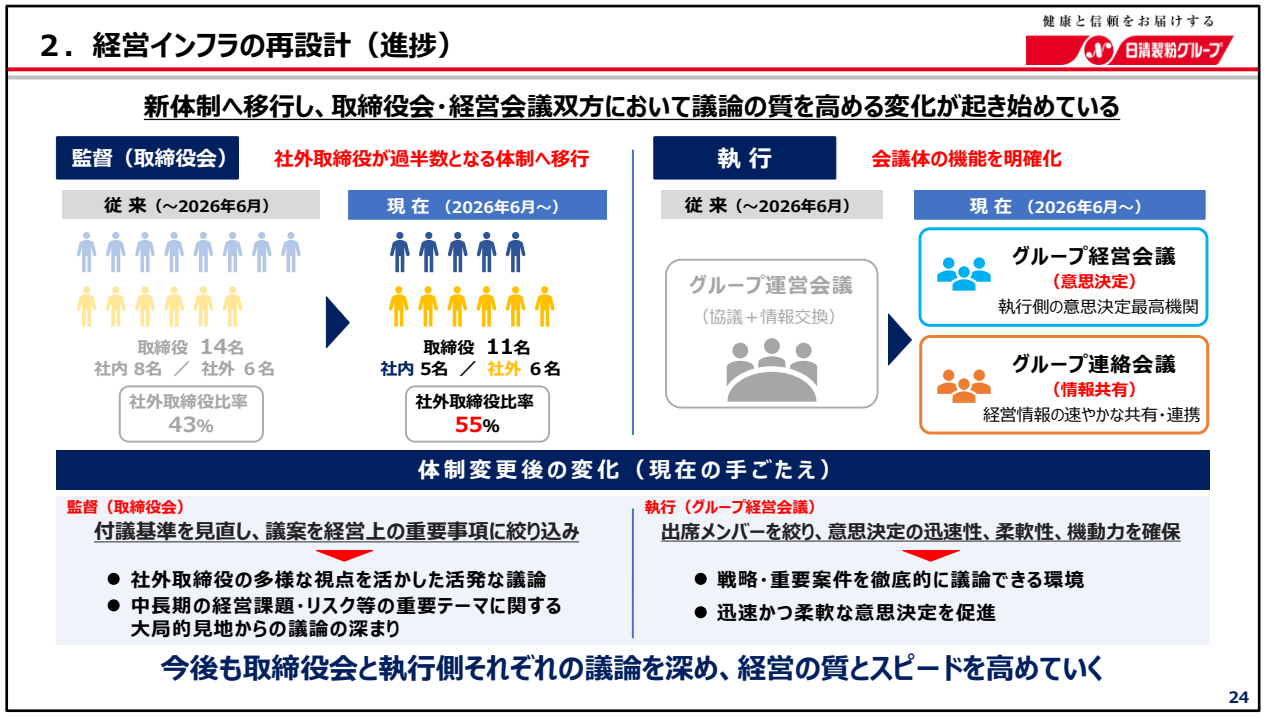
P23をご覧ください。

最後は、DXによる事業競争力の強化ですが、資料では、グループで最も先行している2つの事業の事例を掲載しています。

製粉事業では、AIを活用した需要予測から始まるスマートファクトリー化を進めています。次世代のオペレーションモデルを目指す最新鋭の水島工場の技術や知見、これを国内外の工場へ展開し、まずは製粉事業で20%の生産性向上を目指します。

また、中食・惣菜事業では、今まで共通データ基盤を整備することで、生産管理を強化し、損益分岐点を引き下げながら、利益を拡大してきました。今期は需要低迷に苦戦していますが、惣菜というカテゴリーは、日本の社会構造的に考えれば、今後も成長すると思いますので、手を緩めずに、生産性の優位確立を目指します。

皆様ご認識のとおり、デジタル領域は「規模の経済」が働く分野ですので、トップメーカーの優位性を生かせるところを先行して進めています。
社員の能力向上にも力を入れており、この変革を継続的に進めていきたいと考えています。



P24は、2つ目の柱である「経営インフラの再設計」についてですが、本日は、体制変更後の手応えなどを少しお話いたします。

まず、取締役会につきましては、議案を重要事項に絞り込み、経営課題の案件に関する、社外取締役の方々との議論が一層活発になっています。大局的見地からのご助言を通じて、業務執行において重大な気付きを多く得ており、大変有意義な場となっています。

また、執行側の意思決定の場である経営会議も同様で、白熱した徹底的な議論ができています。

当社グループの視野を一層広げ、経営力を磨いていくことで、長期的な企業価値を着実に高めていけるように努めます。

３．支援機能の最適化 ～ 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、中長期の視点で人材力、組織力向上に資する取組みに優先順位をつけて実行

人材力向上

**自ら挑戦し、事業競争力の向上と
価値創出を牽引する人材を確保・育成し、
その能力を最大限に生かす取組み**

組織力向上

**多様な人材が自身の役割に誇りを持ち、
能力を発揮し続けられる
環境・風土・制度を整える取組み**

❶採用力強化 質的・量的な人員増強の実現	採用競争力の強化 早期活躍・定着支援施策の充実
❷育成力強化 会社の成長を牽引する人材の育成強化	次世代リーダー育成 成長領域を担う専門人材の育成 主体的な学習の支援
❸活用力強化 グループ全体視点での人材活用強化	グループ内人材交流 タレントマネジメントシステムの活用
❹人事制度改革 挑戦と貢献に報いる魅力ある人事制度へ	管理職制度の改正 次頁で詳細 非管理職・高年齢雇用者制度の改正
❺組織基盤強化 挑戦を支える組織基盤の強化	生産性向上と働きやすさの両立 DE＆Iの推進 キャリア継続と活躍機会の拡大

25

P25からは、3つ目の柱である「支援機能の最適化」ですが、はじめに直近で行った人事制度改革について、ご説明いたします。

P26をご覧ください。

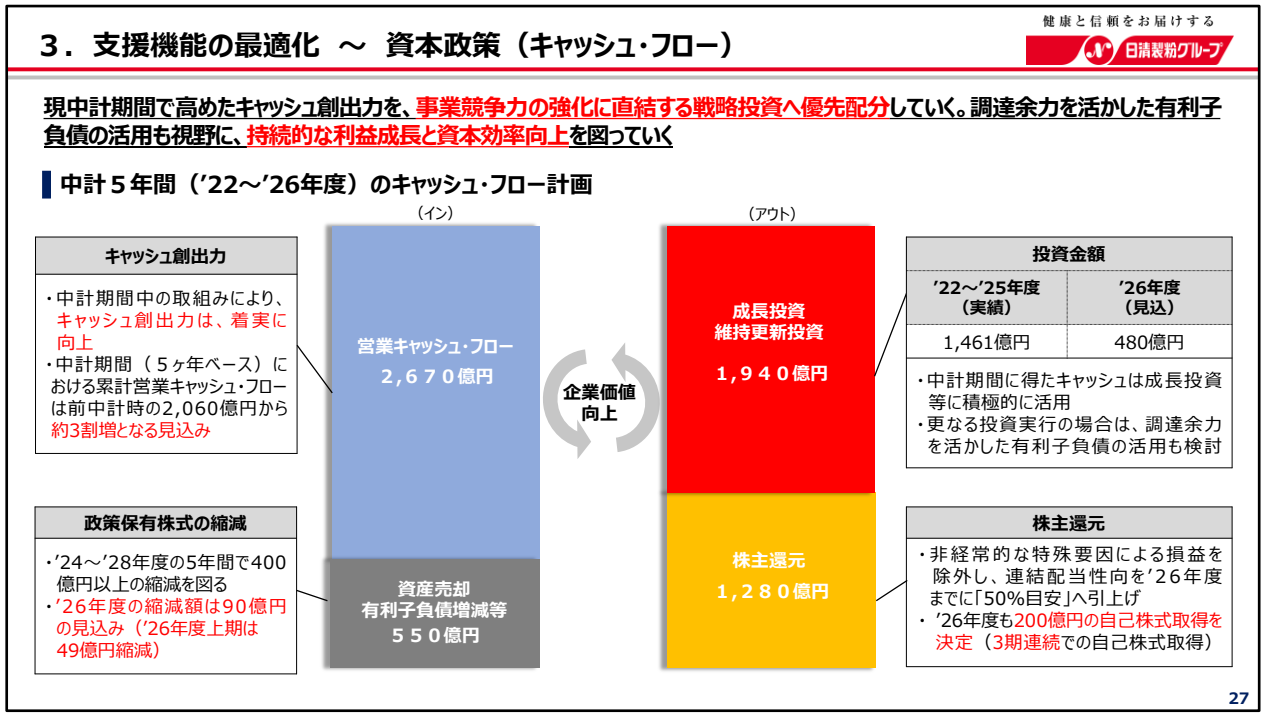


こちらにまとめたのは、10月に改正した管理職の人事制度になります。

今回の改正では、年功制を廃し、役割等級への一本化を決めましたが、自らの意思でより大きな役割に挑戦する人材に、機会を提供するとともに、年齢によらず、適切に成果を評価し処遇する仕組みとしています。

経営方針にも記しましたが、会社は人にやる気を求めるだけではなく、挑戦できる機会と、能力を十分に発揮できる環境を用意することが、経営の役割だと考えています。

今回の改正を、単なる人事制度の変更で終わらせず、意欲ある人を後押しする人材配置や、組織全体のスピードアップにつなげてまいります。

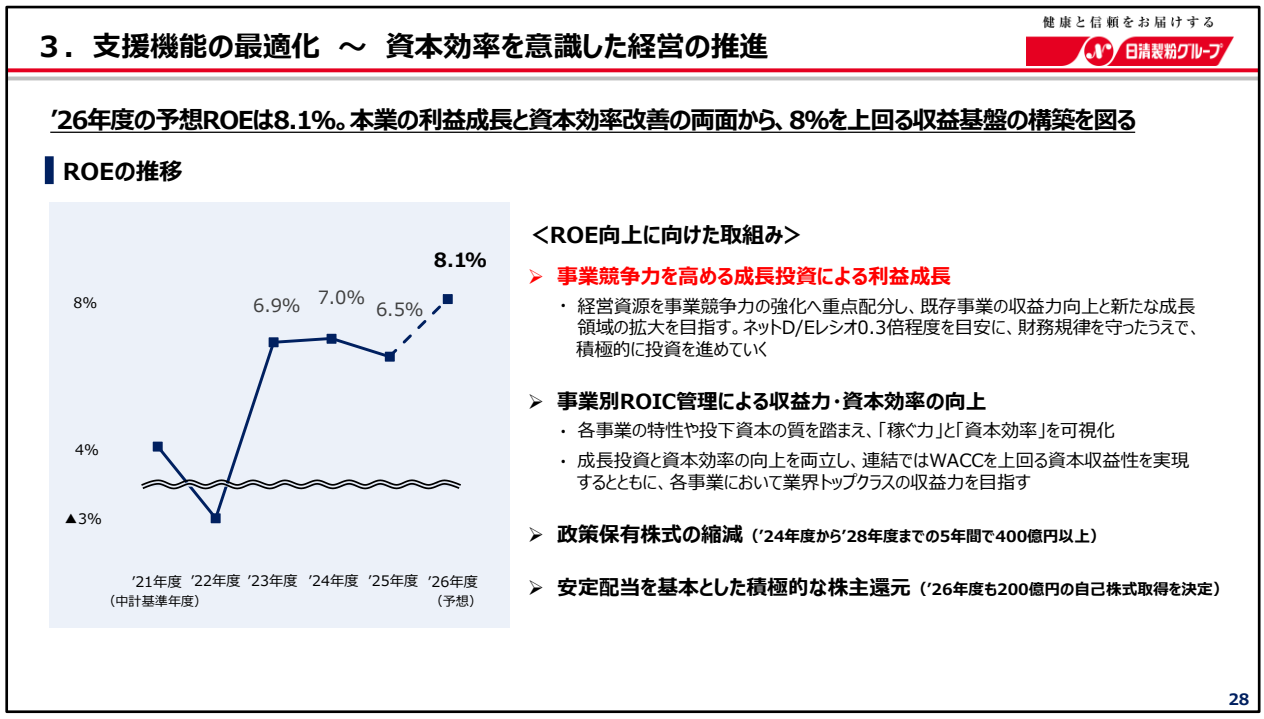


次はP27に参りまして資本政策ですが、ここに概要として、直近5年間のキャッシュアロケーションの図表を掲載しています。

概観すると、営業キャッシュ・フロー約2,670億円と、政策保有株式の売却等約550億円で、キャッシュインの合計は約3,220億円を見込んでいます。
これを、投資約1,940億円と株主還元約1,280億円に配分するバランスとなっています。

投資額は平均すると年間400億円と、以前と比べると大きくなってきましたが、経済がインフレ転換する中で、今後はどの企業も投資額そのものが大きくなっていくでしょう。従って、当社の場合は、グループの連合効果をしっかり生かし、「成長期待」と「投資効率」を最大限に高めるような進め方をしていきたいと考えています。

こうした中、政策保有株式の売却の流れも、引き続き踏み込んでいきます。株主還元については、本年は5円増配予定ですが、今回の決算では、現在の財務状況を踏まえ、200億円の自己株式取得も決定しました。
もちろん、将来に向けた成長投資はメーカーとして最優先であり、今後も加速していきますが、そのためにもこれを支える資本政策について、企業価値向上の視点で立体的にしっかり考えてまいります。



次のP28以降には、それぞれの内容をまとめておりますので、ご参照ください。

ROEも今期は8%を超える見込みですが、これは政策保有株式の売却益などが含まれている数字です。今後、収益拡大や事業効率を高める投資を進め、この数字を安定的に引き上げていけるように努めてまいります。

資料のご説明は以上とさせていただきますが、日本経済がインフレに転換した中、国内市場の競争は一層激しくなると考えています。

競合に対するコスト差があれば、それはどんどん開く時代です。生き残り、発展するためには、技術の力や資本の力を含む、企業の実力が試される時代だとも思っています。

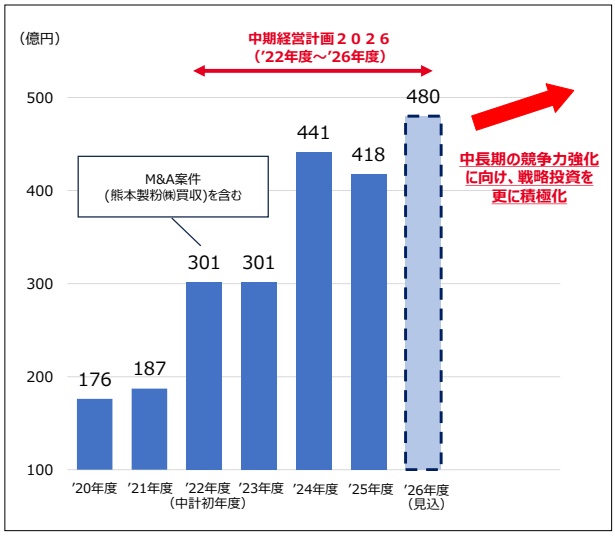
当社は、トップメーカーとしての強みを最大限に引き出し、国内外のお客様に選ばれることで、成長を勝ち取っていくように努めてまいります。

こうした施策を着実に進めてまいりますので、引き続きご注目いただき、皆様のご支援を賜りますよう、何とぞよろしくお願い申し上げます。

私からの説明は以上です。

3．支援機能の最適化 ～ 資本政策（投資）

成長投資、及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）	中計期間中の主な投資内容
製粉SG	1,085億円	➢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） ➢食品 ベトナムプレミックス工場ライン増設 ➢中食・惣菜 ノムラフーズ冷凍食品新工場建設 ➢その他 開発新拠点建設（世田谷区用賀）
食品SG	300億円	
中食・惣菜SG	270億円	
その他※	286億円	
全　社	1,941億円	

※その他SG+グループ本社+連結消去

- 経営資源を事業競争力の強化へ重点的に配分。海外を中心としたM&Aも活用し、成長領域を拡大
- 環境変化に応じて段階的に意思決定する「オプション思考」を取り入れ、投資機会の最大化とダウンサイドリスクの抑制を両立

3．支援機能の最適化 ～ 資本政策（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

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。'26年度上期は49億円の縮減を実施。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年度	'27～'28年度	'22～'28年度 合計
308億円	90億円	123億円	90億円（※）	160億円程度（※）	750億円以上

（※）'26年9月末時点の株価水準で計算

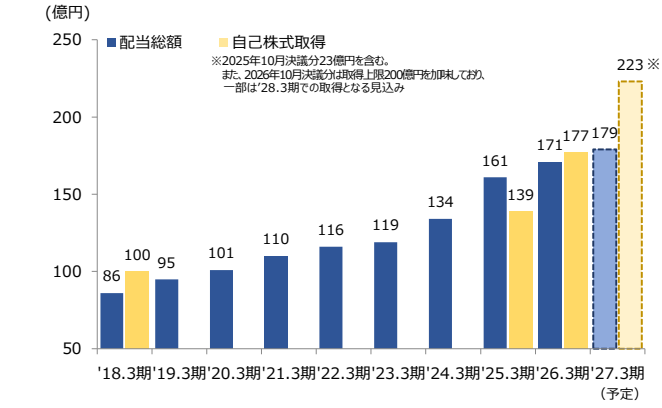
- '26年度も縮減方針に沿って、着実に縮減を実行（'26年度上期は49億円縮減）
- 保有の適否を継続的に検証し、保有合理性がないと判断したものについては、積極的に縮減

縮減により得られたキャッシュは、成長投資等へ活用し、事業競争力の強化と資本効率の向上につなげる

3．支援機能の最適化 ～ 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等、経営状況を踏まえた資本政策遂行を目的に、200億円の自己株式取得を決定

株主還元の推移



	'18.3期	'19.3期	'20.3期	'21.3期	'22.3期	'23.3期	'24.3期	'25.3期	'26.3期	'27.3期(予定)
1株当たり配当金	29円	32円	34円	37円	39円	40円	45円	55円	60円	**65円**
配当性向	40.6%	42.7%	45.1%	57.9%	66.2%	－	42.2%	51.1%	48.6%	**53.6%**

（'25年3月期以降は特殊損益を除く）

- '27年3月期の配当は、前期より5円増額の65円を予定しており、実質的に14期連続の増配を予定
- 2026年10月28日発表の自己株式取得
  - 取得株数：1,400万株（上限）
    （発行済株式総数（自己株式除）の5.00%）
  - 取得価額：200億円（上限）
  - 取得期間：2026年11月2日～2027年6月23日
  - 取得方法：信託方式による市場買付け

Ⅲ．持続的成長に向けた経営戦略

１）基本構想

２）基本戦略（１ｓｔステップ）の概要

３）基本戦略の進捗

４）事業基盤を支える環境・調達の取組み

1．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	’25年度実績（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）	26%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
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	18%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）	4%削減

＊’25年度より熊本製粉グループ分も含め実績を管理

33

2．自然資本・生物多様性への取組みと持続可能な原材料調達

健康と信頼をお届けする 日清製粉グループ

自然の恵みに支えられる当社グループの事業基盤を将来にわたり維持していくために、自然資本への依存度合いや影響、重要なリスク・機会を把握し、持続可能な原材料調達及び生産活動を推進する

TNFD提言に基づく分析・情報開示

TNFDフォーラムに参画（2025年12月） → 自然資本への依存・影響分析（事業と自然資本との関係把握） → リスク・機会の評価 → 対応策・指標等の検討（重要課題の整理と目標設定） → 情報開示の高度化（情報開示の段階的充実）

2026年9月時点

TNFDの情報開示フレームワークに基づき、自然資本・生物多様性に関する取組みと情報開示を段階的に推進

持続可能な安定調達

小 麦

国内事業
関係先との連携により、北海道産小麦の安定供給・安定調達に向けた検討を推進

海外事業
生産者等とのパートナーシップを通じて、持続可能な農業を推進

パーム油

- ✓ **RSPO加盟（2026年）**
  持続可能なパーム油調達に向けた基盤を整備
- ✓ **責任ある調達**
  環境・人権に配慮した安全かつ安定的な調達を推進
- ✓ **今後の取組み**
  当社グループの調達ガイドラインに基づき施策を推進

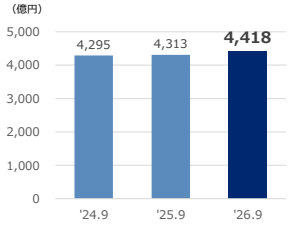
自然資本との関係を把握・評価し、事業の根幹を支える原材料の持続可能な安定調達につなげる

Appendix

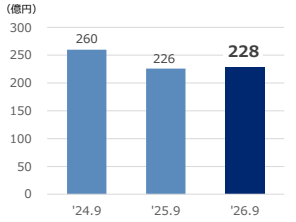
1．第２四半期（中間期） 実績

健康と信頼をお届けする 日清製粉グループ

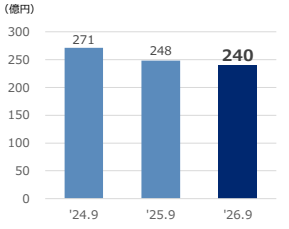
売上高



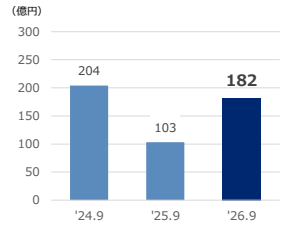
営業利益



経常利益



親会社株主に帰属する中間純利益



※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米国の生産体制強化による出荷増、及び為替換算の影響等により、増収
- 営業利益は、各事業において中東情勢影響によるコスト上昇、及び天候不順を主因とした中食・惣菜事業の販売減はあったものの、海外製粉事業における出荷増、及び為替換算の影響や酵母・健康・バイオ事業における出荷増等により、増益
- 中間純利益は、政策保有株式を予定通り縮減したこと、及び前期のインドイースト事業における減損損失計上の反動等により、大幅増益

売上高	：前年比	＋ 2.4%
営業利益	：同	＋ 0.8%
経常利益	：同	▲ 3.0%
親会社株主に帰属する中間純利益	：同	＋ 75.8%

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　＋162億円

国内小麦粉出荷（出荷前年比101%）	＋12
麦価改定に伴う粉価改定他	▲23
ふすま価格	＋ 0
海外売上高	＋173

食 品　＋3億円

加工食品売上	＋14
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	＋5
冷凍食品売上	＋1
加工食品海外売上	＋16
その他	▲3
オリエンタル酵母工業売上	▲11

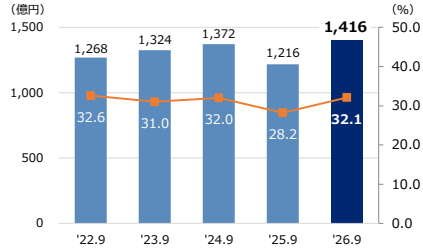
中食・惣菜　▲31億円

中食・惣菜売上	▲31

その他　▲30億円

NBCメッシュテック売上	＋6
設備工事売上他（日清ｴﾝｼﾞﾆｱﾘﾝｸﾞ他）	▲36

【参考】海外売上高　＊折れ線は海外売上高比率



※金額は億円未満四捨五入

2. セグメント別 実績分析②

営業利益分析（前年差）

（単位：億円）

製 粉　＋ 8億円

国内小麦粉出荷数量	＋ 2
拡販施策費	▲ 1
ふすま価格	＋ 0
コスト関連他	▲ 2
海外営業利益	＋ 9

食 品　＋ 8億円

出荷数量	▲ 1
拡販施策費	▲ 1
コスト関連他	＋ 1
海外営業利益	＋ 9

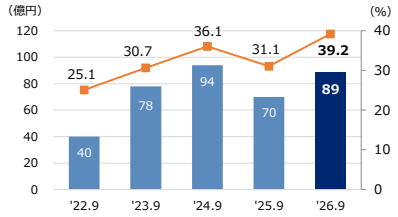
中食・惣菜　▲11億円

売上	▲ 6
コスト関連他	▲ 5

その他　▲ 3億円

売上	▲ 1
コスト関連他	▲ 2

【参考】海外営業利益　＊折れ線は海外営業利益比率



※金額は億円未満四捨五入

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	2027年3月期 第2四半期（中間期）実績	前年差	備考
【営業外損益】 金融収支尻	4	1	▲ 3	
持分法による投資損益	14	9	▲ 5	
その他	4	2	▲ 2	
営業外損益収支	22	12	▲ 9	

【特別損益】 固定資産売却益	14	–	▲14	
投資有価証券売却益	47	43	▲ 4	
減損損失	▲87	–	＋87	(前年)インドイースト事業
工場閉鎖損失	▲16	▲ 4	＋12	(前年)日清製粉 旧岡山・坂出工場
その他	▲ 8	▲ 5	＋ 2	
特別損益収支	▲49	34	＋84	

※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	2027年3月期第2四半期（中間期）		前年差	
		実績	主な内容		
現金及び現金同等物の期首残高	920	914		▲ 6	手元資金* 1,002
営業活動によるＣＦ	345	326	税金等調整前中間純利益 ＋275、減価償却費 ＋136、運転資金の減少 ＋2、法人税等の支払額 ▲104	▲19	
投資活動によるＣＦ	▲266	▲270	設備投資（支払ベース）▲250	▲ 5	
財務活動によるＣＦ	▲181	▲182	配当金の支払額 ▲84、自己株式の取得 ▲25、借入金(運転資金目的等)の減少 ▲44	▲ 1	
現金及び現金同等物に係る換算差額	3	▲10		▲12	
現金及び現金同等物の中間期末残高	821	778		▲43	手元資金* 924

＊手元資金： 3ヶ月超預金、運用債券も含める

	前年実績	2027年3月期 第2四半期（中間期） 実績	前年差	主な内容
設備投資（工事ベース）	216	226	＋10	
減価償却	128	136	＋ 8	

※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 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	4,660	+375
食 品	2,190	+24
中食･惣菜	1,610	▲36
その他	540	▲13
合 計	9,000	+350

（単位：億円）

製 粉 +375億円

国内小麦粉出荷（出荷前年比100%）	+ 2
麦価改定に伴う粉価改定他	+42
ふすま価格	+ 6
海外売上高	+325

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 ▲36億円

中食･惣菜売上	▲ 36

その他 ▲13億円

ＮＢＣメッシュテック売上	+21
設備工事売上他（日清ｴﾝｼﾞﾆｱﾘﾝｸﾞ他）	▲34

5．2027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
製　粉	286	＋9
食　品	81	▲1
中食･惣菜	45	▲12
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　＋ 9億円

国内小麦粉出荷数量	＋0
拡販施策費	▲4
ふすま価格	＋6
コスト関連他	▲9
海外営業利益	＋16

食　品　▲ 1億円

出荷数量	＋1
拡販施策費	▲3
コスト関連他	▲8
海外営業利益	＋9

（単位：億円）

中食･惣菜　▲12億円

売上	▲6
コスト関連他	▲6

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。