



2013年3月期 決算説明会

2013年5月16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大枝でございます。この度は、弊社決算説明会にご出席を賜りまして、誠にありがとうございます。

一昨年4月にグループ本社社長に就任し、昨年4月より日清製粉の社長を兼務しております。昨年4月に中期経営計画「NNI-120、スピードと成長、拡大」をスタートしましたが、初年度を振り返ると、苦戦したことで順調に進んだことの両方がございました。

まず、苦戦したことは、足元の収益において、主要事業会社7社の収益はまだ模様で、計画通り収益を上げた会社もある一方で、苦戦した会社もあり、グループトータルでは減益となりました。私としてもまことに残念であり、皆様にもお詫び申し上げます。

順調なこととしては、中期経営計画に沿って、いくつかの具体的成果を出せたことです。海外の製粉会社2社の買収、トオカツフーズへの資本参加、国内製粉工場の建設着手等であり、また製粉事業では目に見える形で国内の小麦粉販売シェアを上げることが出来ました。

中期経営計画2年目の今年度は、まずは業績予想を達成できるように、全社一丸となって取り組み、足元の収益をしっかりと固め、平行して、リスクを取って、将来に向けた成長、拡大のための種蒔きを、引き続き積極的に行っていきたいと考えております。

目 次

I. 小麦相場・TPP

II. 2013年3月期 実績

III. 中期経営計画 具体的成果(2012年度)

IV. 中期経営計画(2013～2015年度)

I . 小麦相場・TPP

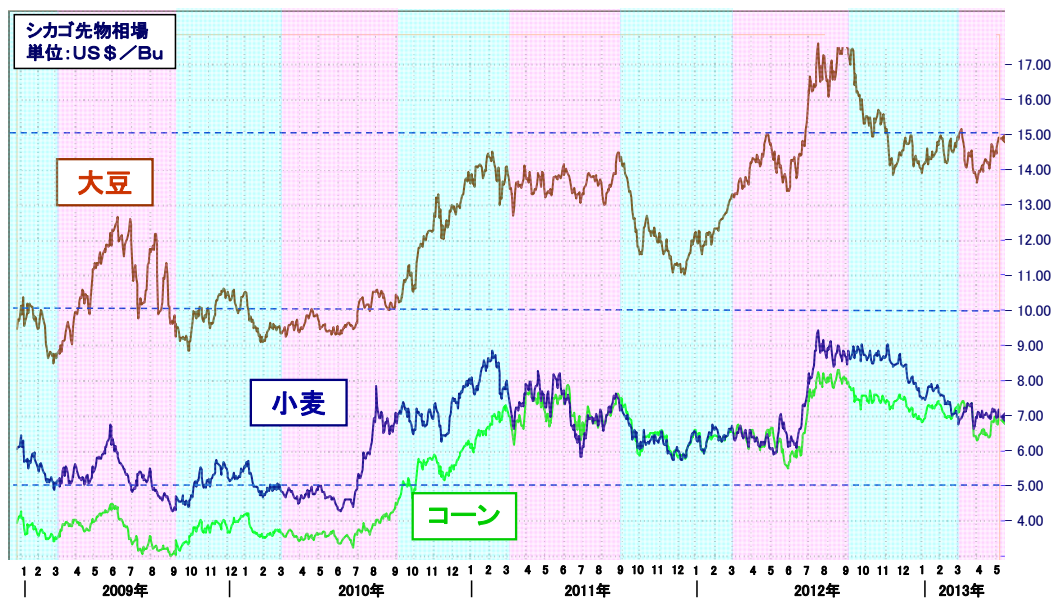
1. 小麦相場の状況①

健康と信頼をお届けする



日清製粉グループ

【穀物相場推移】



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

3

小麦相場の状況についてご説明します。

昨年6月からアメリカで大干ばつがありコーン、大豆が急騰したことに伴い小麦相場も上昇しました。その後9月頃から南米のコーン、大豆の豊作、また小麦の作柄自体も世界的に良好な状況となり、以後、軟調に推移しています。

1. 小麦相場の状況②

健康と信頼をお届けする



- ・ 昨年6月、米国の大旱魃によるコーン・大豆相場急騰に連動し、更にはロシアでの小麦減産見通しにより、小麦相場が高騰
- ・ その後、9月以降は南米産コーン・大豆の豊作見通しにより、穀物相場全体が下落し、小麦相場も収穫高の見通し改善等もあり軟調に推移
- ・ 一方で昨年12月頃からの円安により、政府買付け価格が上昇

2013年4月 1日～ 輸入小麦政府売渡価格9.7%値上げ
2013年6月20日～ 日清製粉(株) 業務用小麦粉の値上げ

今後 2013年10月 輸入小麦政府売渡価格改定(予定)

上昇要因

- ・ 米国の乾燥天候、低温によるコーン、大豆の作付遅延
- ・ 豪州東部の乾燥天候懸念
- ・ 中国の小麦作付け懸念
- ・ 為替相場(円安)の影響

下落要因

- ・ 黒海沿岸諸国(ロシア、ウクライ他)での豊作見込み
- ・ 比較的潤沢な世界小麦在庫水準
- ・ 予想を上回る米国産コーン、大豆の在庫

4

一方、昨年の12月以降、円安が急速に進み、政府による輸入小麦の買付け価格が上昇し、結果として今年の4月から輸入小麦の政府売渡し価格が9.7%引き上げられました。これを受け、日清製粉は6月20日出荷分より業務用小麦粉の値上げを発表しました。

今年の10月には次の麦価改定があります。まだ麦価の算定期間である6ヶ月間のうち2ヶ月が終わったところであり、最終的にどうなるかは現時点では分かりませんが、引き上げとなる可能性が高いと思っています。

また、中国・インドを含め世界的な小麦需要は増加が続いていくと見ており、中長期的な小麦相場は、将来に向けて横ばいよりも少し右肩上がりに推移していくものと考えています。

2. TPPについて

健康と信頼をお届けする



日清製粉グループ

TPP交渉参加への経緯

2013年2月22日 日米首脳会談でTPPが「聖域なき関税撤廃が前提ではない」ことを確認

2013年3月15日 日本政府がTPP交渉参加を表明

2013年4月20日 交渉参加11カ国が日本の参加を正式承認→7月の交渉から参加

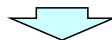
.....
* 政府・自民党

「農林水産分野の重要5品目(米、**麦**、牛肉・豚肉、乳製品、砂糖)の聖域の確保を最優先する」との考え

＜TPPに対する視点＞

①現在日本で使用されている小麦の9割は輸入に頼っており、国民の主要食糧としての安定確保が可能かどうかの検証

②小麦は幅広い食品の原料に使用されており、小麦生産者、製粉産業、食品産業、消費者、すべての段階での影響を検証



当社グループは、国民の豊かで安全・安心な食生活への貢献を目指し
安全・安心な製品の生産・供給とコスト競争力の強化の両立を推進していく

5

TPPについて簡単にご説明申し上げます。

現在、政府・自民党は、重要5品目を聖域にすることを基本として考えています。品目数で見ると、この5品目は全品目の約6%を占めておりますが、TPP交渉の基本は全ての品目の自由化であり、この5品目の取扱いを含め今後の交渉を注視していきたいと考えます。

一方で小麦はコメと並ぶ国民の主要食糧の一つであり、その9割が輸入であることを踏まえ、常に安定確保の視点が重要であると考えております。

また、小麦粉はパン・麺・菓子・スパゲティー等の原料として幅広く使われており、小麦生産者、製粉会社、食品会社、消費者と、全ての段階で想定される様々な影響や、さらに国内の食料自給率の向上というテーマもあり、これらの観点を含め検証していく必要があります。

当社としては、将来、日本国内で製粉業が出来ないということが絶対にないように、海外と国内で同じ土俵で勝負が出来る状態になることを希望しています。そして、従来から、自由化を見据えて、いろいろな施策を打ってきており、今後さらにスピードをあげて取り組んでまいります。

Ⅱ. 2013年3月期 実績

1. 2013年3月期実績①

健康と信頼をお届けする



Miller Milling社買収効果もあり売上は前年比103.1%
 食品事業における拡売費増加等により営業利益は前年比94.1%
 当期純利益は前年比102.7%

(単位:百万円)

	2013年3月期 実績	業績見通し		前年	
		見通し	見通し比	前年実績	前年比
売上高	455,566	459,100	▲0.8%	441,963	+3.1%
営業利益	21,740	23,500	▲7.5%	23,113	▲5.9%
経常利益	24,742	26,300	▲5.9%	26,132	▲5.3%
当期純利益	13,688	14,600	▲6.2%	13,326	+2.7%

7

次に実績です。

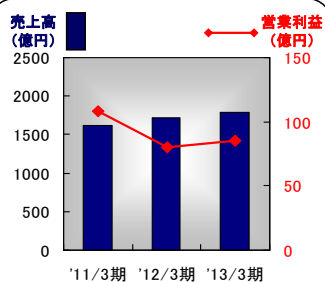
売上高が前年比103.1%、営業利益が94.1%、当期純利益が102.7%となりました。減益の主な要因は、食品事業において拡売費の増加があったこと等です。

2. 2013年3月期実績(セグメント別)

健康と信頼をお届けする



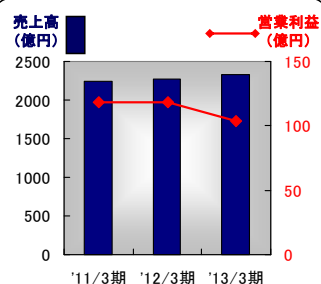
製粉事業



◆売上
国内小麦粉出荷が前年を上回り、Miller Milling社の連結効果もあり71億円増加

◆営業利益
コストダウン及びふすま価格の堅調等により5億円増加

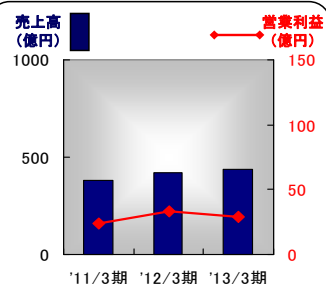
食品事業



◆売上
冷凍食品、中食・惣菜、医薬品原薬「EPA-E」の出荷増大により52億円増加

◆営業利益
加工食品の拡販費用の増加等により▲14億円減少

その他事業



◆売上
エンジニアリング事業の好調により12億円増加

◆営業利益
ペットフードの販売条件悪化等により▲4億円減少

セグメントごとの実績と主要因です。



Ⅲ. 中期経営計画 具体的成果 (2012年度)



続きまして、中期経営計画の2012年度の具体的成果についてご説明いたします。

1. 海外事業の拡大①

健康と信頼をお届けする



チャンピオン製粉買収

オセアニアの大手食品企業Goodman Fielder社のニュージーランド^{*} (以下NZ)の製粉事業を51百万NZドルで買収(約35億円*)

売上: 150百万NZドル(約100億円*)、NZ国内シェア: 1位(55%)

生産能力: 760トン/日(2工場合計、原料小麦ベース)

* 日本円は概算で買収当時のレート1NZドル≒68円で換算

【買収の目的】

- ・当社ノウハウとのシナジーによる出荷拡大(小麦粉、ミックス他)
- ・日本で使用されている小麦の主産地オーストラリアにおける原料調達(品種・購買)ノウハウの蓄積
- ・Goodman Fielder社との関係強化

クライストチャーチ工場



生産能力
240トン/日
(小麦ベース)



マンガヌイ工場



生産能力
520トン/日
(小麦ベース)

10

まず、海外事業の拡大についてです。

海外事業の拡大施策の一つとして、ニュージーランドのチャンピオン製粉を本年2月に約35億円で買収しました。売上高は約100億円、ニュージーランド国内では第1位で55%のシェアを持っています。同社は12月決算の会社なので、今期は10か月分(3月～12月)が連結対象になります。

1. 海外事業の拡大②

健康と信頼をお届けする



日清製粉グループ

海外製粉工場の生産能力増強

(生産能力は原料小麦ベース)

◆Miller Milling社(米国) 2012年3月買収

- ・PMI*を推進し、生産効率改善等のシナジー追及
- ・生産能力増強: 1,725トン/日→2,235トン/日 (30%増強)
(2013年2月完工)



ベーカリーを中心に拡販施策を推進

* PMI(Post Merger Integration)・・・M&A後の統合プロセス

◆日清STC製粉(タイ)

- ・生産能力増強: 240トン/日→280トン/日 (20%増強)
(2013年1月完工)



高品質を求めるユーザーへの出荷、アジア近隣諸国への輸出
増加により出荷拡大

11

昨年3月に買収したミラー・ミリング社では、買収直後から30%の生産能力の増強を実施し、この施策を含めてPMIの取組みを推進しています。

日清STC製粉でも、20%の生産能力の増強を行い、本年の1月に完成しております。

1. 海外事業の拡大③

健康と信頼をお届けする



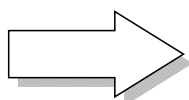
製粉海外生産比率

(生産能力は原料小麦ベース)

<2012年初め>



2014.2 福岡新工場稼働(予定)
(鳥栖工場、筑後工場 閉鎖予定)



2012.3 Miller Milling社買収
2013.1 日清STC製粉 生産能力増強
2013.2 Miller Milling社 生産能力増強
2013.2 チャンピオン製粉買収

<2014年度>

(福岡工場稼働、鳥栖・筑後工場閉鎖後)



12

以上の3社にカナダのロジャーズ・フーズ社を加え、海外の製粉子会社は4社になりますが、ミラー・ミリング社買収前の2012年初めに原料ベースで約8%であった海外の小麦粉生産能力は、福岡新工場が稼働する2014年度には約30%まで高まることになります。

私としては、近い将来に国内と海外で同じ生産能力を保有するところまで持って行きたいと考えています。

1. 海外事業の拡大④

健康と信頼をお届けする



日清製粉グループ

各社の海外事業の取組み

◆ オリエンタル酵母工業

2012年1月に**インド**現地法人設立、**バイオ製品(診断薬原料等)の拡販推進**

2012年1月に**シンガポール**駐在事務所を設立し、**東南アジア**食品市場の開拓・調査推進

◆ NBCメッシュテック

インドネシア工場の**製造能力倍増(投資額5億円)完工**
(2012年12月)

生産コスト低減 + **アセアン・中国向け輸出競争力強化**

13

他の事業でも海外展開を進めており、オリエンタル酵母工業では、インドの現地法人やシンガポール駐在事務所を作り、事業拡大に向けた取組みを進めています。

NBCメッシュテックでも、インドネシア工場の製造能力の倍増工事を実施し、昨年12月に完成いたしました。

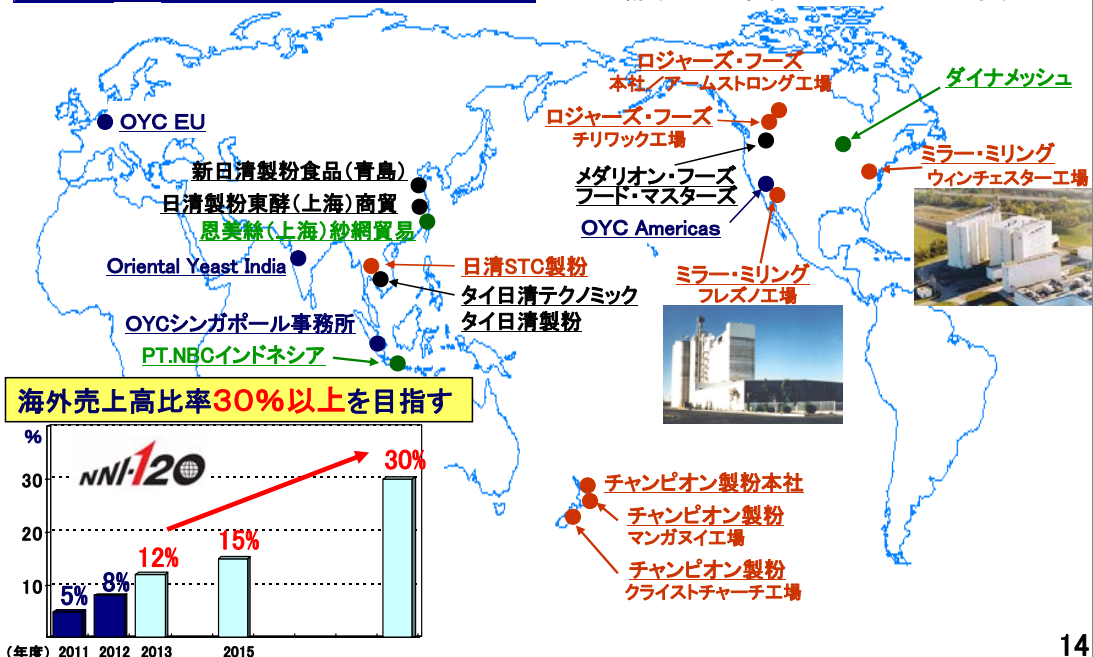
1. 海外事業の拡大⑤

健康と信頼をお届けする



主な海外拠点

- : 製粉事業
- : 食品事業
- : 酵母・バイオ事業
- : メッシュクロス事業



現在の海外の主な拠点は、図にある通りです。

中期経営計画では、海外売上高比率30%以上を目指しており、2011年度が5%、2012年度が8%と着実に高まってきており、今期は12%を見込んでおります。

2. 国内製粉工場の生産集約①

健康と信頼をお届けする



日清製粉グループ

福岡新工場建設に着工

(生産能力は原料小麦ベース)

- 設備投資額: 約100億円
- 生産能力 550^ト/日(2ライン)
- 2012年5月着工、**2014年2月完工**
(鳥栖・筑後2工場閉鎖)



(建設中の福岡新工場 2013.4撮影)

知多工場ライン増設決定

- 設備投資額: 約60億円
- 生産能力 660^ト/日(2ライン) → 980^ト/日(3ライン)
- 2013年秋着工 **2015年夏完工**(名古屋工場一部ライン停止)



臨海大型・最新鋭工場への生産集約によるコスト競争力強化
「ローコスト体制」と「安全・安心、安定品質の製品製造」を両立

15

国内では製粉工場の生産集約に取り組んでおり、2つのことを同時に進めています。

一つは福岡の新工場の建設であり、約100億円の工事で来年の2月には完工の予定で、そのタイミングで内陸の小規模工場を閉鎖します。

もう一つは愛知県にある知多工場に320トン／日のラインを約60億円で増設します。2015年夏頃完成の予定であり、これに伴い内陸にある名古屋工場の一部ラインを停止し、生産集約によるローコスト体制の構築を進めていきます。

2. 国内製粉工場の生産集約②

健康と信頼をお届けする

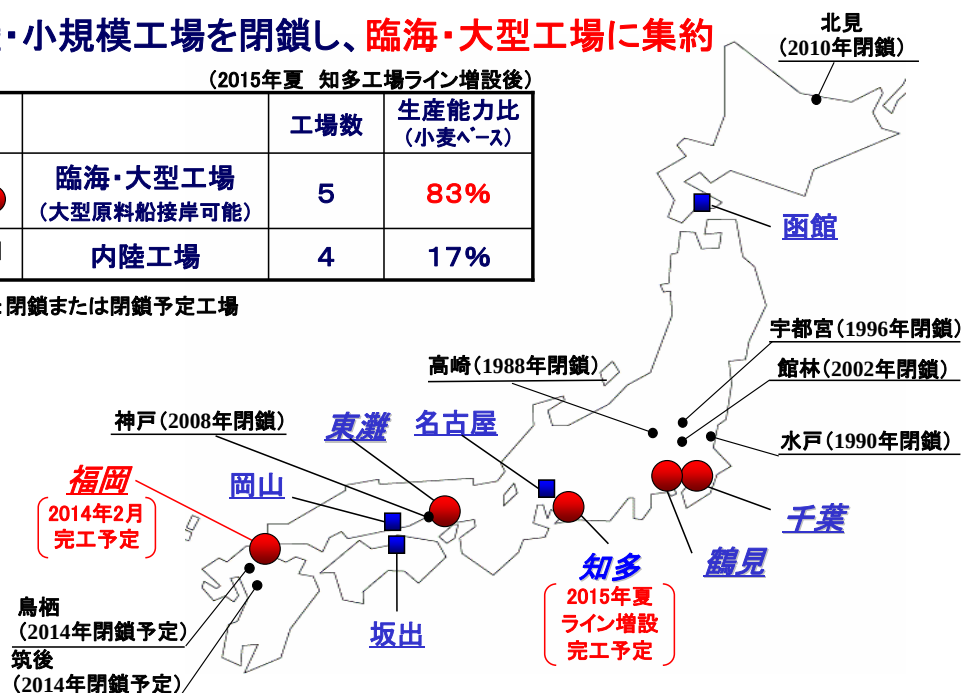


◆内陸・小規模工場を閉鎖し、臨海・大型工場に集約

(2015年夏 知多工場ライン増設後)

		工場数	生産能力比 (小麦ベース)
●	臨海・大型工場 (大型原料船接岸可能)	5	83%
■	内陸工場	4	17%

●: 閉鎖または閉鎖予定工場



16

図は国内の製粉工場のロケーションです。

1988年以降、閉鎖予定も含めて8工場を閉鎖し、臨海大型工場に集約してきました。

福岡工場と知多工場の工事が完了すると、臨海大型工場の比率が現在の約70%から83%まで高まります。国内の製粉事業において、当社はこれまでコスト面では若干他社に引けをとっているところもありましたが、コスト以外の「品質の安定」、「研究開発力」、「安全・安心」、「営業力」等については、絶対に他社に負けないと自負を持っておりました。今回の施策が完了することで、全ての面で国内では他社に負けない体制を築けることになると思っています。

但し、将来的には海外からの輸入小麦粉と競争していくことになることを前提に、更なるローコストな生産体制を構築していく考えであります。

3. 中食・惣菜事業の強化

健康と信頼をお届けする



日清製粉グループ

トオカツフーズ(株)に出資

◆トオカツフーズ(株)に出資(2012年12月)

- ・普通株49%他取得(持分法適用会社)、投資額:約75億円強
- ・既存のイニシオフーズ(株)に加え、同社との**提携強化**により、**中食・惣菜事業の拡大**を図る

中食・惣菜市場は約8兆円超の成長市場

トオカツフーズ(株)概要

- ・国内有数の中食・惣菜サプライヤー
- ・売上高:約900億円
- ・全国に惣菜工場16工場 冷凍食品工場2工場保有
- ・コンビニエンス・ストアを中心に弁当・惣菜・サンドイッチ・おにぎり等を販売

トオカツフーズ

- ・全国的な生産拠点
- ・幅広い生産ノウハウ

+

当社グループ

- ・商品開発力
- ・品質管理ノウハウ

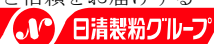
17

続いて、中食・惣菜事業の強化です。

昨年12月にトオカツフーズの普通株式49%を、75億円強で取得しました。現在、当社グループでは、中食・惣菜事業を成長分野の柱と位置づけて、イニシオフーズが事業を行っていますが、トオカツフーズとのシナジーを創出し、事業の拡大を図って行きたいと考えています。

4. 各社の取り組み①

健康と信頼をお届けする



日清製粉プレミックス㈱設立

- 2012年10月新会社設立、資本金4億円
- 国内・海外で業務用プレミックスの開発、製造、販売を一体で行うグローバルカンパニー



プレミックス事業の国内外の事業拡大をスピードアップ

日清ファルマ「EPA-E」新規出荷

- 昨年7月より、Amarin社の高脂血症治療薬「Vascepa™」(米国FDA承認)向けに医薬品原薬「EPA-E」の出荷を開始し、順調に推移



上田工場の能力増強を計画し、更なる出荷拡大を目指す

18

その他では、国内・海外において、プレミックスの開発、製造、販売を一体で行う新会社、日清製粉プレミックス株式会社を設立いたしました。

また、日清ファルマの医薬品原薬「EPA-E」の出荷は順調に継続しており、売上、利益ともに今期以降の貢献が期待できます。

4. 各社の取り組み②

健康と信頼をお届けする



日清製粉グループ

オリエンタル酵母工業

総菜工場新設

- 2012年2月稼働、能力倍増(800トン/月)
- 新設備(高温クッカー等)を活用した新製品開発力アップ
- ベーカリーだけでなく、**ビガーマーケット**(ベーカリー以外の市場)への拡販強化



総菜工場(千葉県富里市)

補酵素生産棟新設

- 2012年12月稼働、**能力40%アップ**
- 新興国を中心に需要が増大する**診断薬原料市場**向けに、更なる拡販を図る



長浜研究所 補酵素生産棟
(滋賀県長浜市)

19

オリエンタル酵母工業では、総菜工場と補酵素の生産棟を新設しました。

4. 各社の取り組み③

健康と信頼をお届けする



日清製粉グループ

日清エンジニアリング

- **ホソカワミクロン(株)との提携**による新規市場の開拓
- 新規コアテクノロジーとしてビューラー社の**アンローダー**（穀物搬送設備）の取り扱いを開始
- FPI (Food Plant Innovation: 食品工場)、CIA (Cosmetic Innovation Approach: 化粧品工場)の独自ノウハウの確立



日清エンジニアリング **売上高過去最高**を達成

日清ペットフード

- **プレミアムペットフードメーカー**として地位確立を目指す
- **療法食**市場へ新規参入
“国産”療法食「JPスタイル ダイエティクス」ブランドを販売



JPスタイル
ダイエティクス

20

日清エンジニアリングの業績は、ホソカワミクロンとの連携も含めて、順調に推移しており、売上高は過去最高を達成しました。今期もさらに拡大していきたいと考えています。

日清ペットフードにつきましては、プレミアムペットフードメーカーとしての地位の確立を目指し取り組んでおり、昨年度は新たに療法食市場への参入を行いました。



IV. 中期経営計画(2013～2015年度)



当社グループの中期経営計画は、一年毎にローリングを行い、常に3年間の計画を作ることとしております。新たな3ヵ年計画の概要について簡単にご説明申し上げます。

1. 基本戦略

健康と信頼をお届けする



日清製粉グループ

～2020年に向けた基本戦略～

1. **トップライン(売上高)の拡大と海外事業の拡大を最優先戦略**
と位置付け、重点分野に経営資源を集中的に投入
2. **コア事業の基盤強化と、成長分野の積極的拡大**
3. **M&A、アライアンスをスピード感を持って積極的に実行**
4. **安全・安心な製品を生産・供給するとともに、コスト競争力の確保・強化に取り組む**



22

2020年に向けた基本戦略は資料の通りで、設定当初から特に変更はございません。

2. 数値目標

健康と信頼をお届けする



NNI120
(2013~2015年度)

	2012年度 実績	2013年度 業績予想	2015年度 計画	近い将来の 数値目標
売上高	4,555億円	4,900億円 (107.6%)	6,300億円 (138.3%)	1兆円
海外売上高 比率	8%	12%	15%	30%以上
営業利益	217億円	237億円 (109.0%)	310億円 (142.6%)	500億円
ROE	4.6%	5.1%	6.8%	8%以上

()は2012年度比

中期経営計画はローリング方式を採用しており、1年ごとに経営環境を踏まえて個別戦略のレビューを行い、常に3年間の経営戦略・数値目標を設定する

23

3ヵ年計画の数字ですが、2013年度の業績予想は、売上高は4,900億円、営業利益は237億円です。冒頭も申し上げましたが、2013年度につきましては、利益の低落傾向に歯止めをかけ、反転して利益を上げていきたいと考えており、増収・増益を目指します。

2015年度につきましては、売上高6,300億円、営業利益310億円としております。

2. 数値目標②

健康と信頼をお届けする



セグメント別 売上高・営業利益

(単位:億円)

	2013年度 業績予想		2015年度 計画		差 異	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
製粉事業	2,028	92	2,050	94	+22	+2
食品事業	2,392	111	2,740	145	+348	+34
その他事業	480	34	590	49	+110	+15
新規事業			920	22	+920	+22
合 計	4,900	237	6,300	310	+1,400	+73

その他事業にはセグメント間取引消去等を含む

24

セグメント別で、2015年度に向けて、特に売上・利益ともに伸ばしていくところは、食品事業、新規事業と考えています。食品事業については冷凍食品、中食・惣菜、酵母・バイオ、医薬品原薬「EPA-E」、健康食品などの成長分野を伸ばして行きたいと思っています。また、新規事業についても、積極的に取り組んで行く考えです。

2013年度は、製粉事業の売上高・営業利益が、グループ内において約40%の構成比となっていますが、グループとして成長、拡大していく中で、2015年度の段階では、売上高を約33%、営業利益を約30%と製粉事業の比率を下げ、総合食品メーカーとして発展していくことを、基本的な考え方として持っています。



見通しに関する注意事項

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。