

日清製粉グループ 長期ビジョン

NNI “Compass for the Future”

新しいステージに向けて

～総合力の発揮とモデルチェンジ

2018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見目でございます。本日は、当社グループの決算説明会にご出席を賜り誠にありがとうございます。

2018年3月期の業績につきましては、掲げた施策を着実に実行したことで、過去最高益を達成することができました。これからも引き続き一層の成長に向け努力を積み重ねていきたいと思っておりますので、宜しくお願い致します。

本日は、まず日清製粉グループの長期ビジョンの説明をさせていただき、その後簡単に決算についてご説明させていただきます。

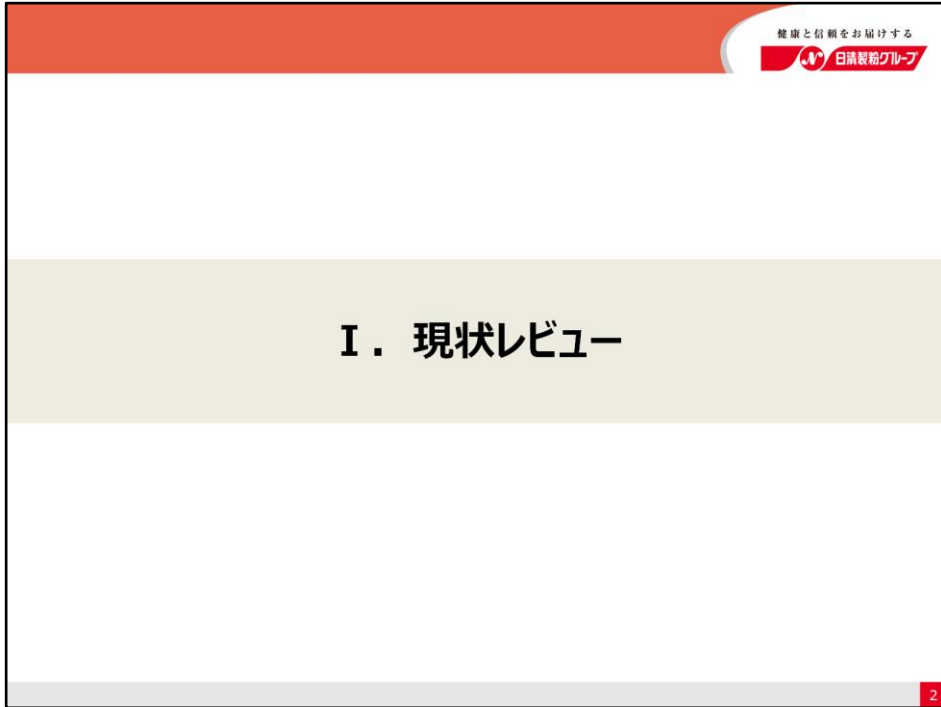
まず、長期ビジョンについてですが、当社グループは、今般、社会全体の10年後、20年後の構造変化を見据え、現在の経営計画「NNI-120 II」を通過点に更なる成長を実現するために、「NNI “Compass for the Future” 新しいステージに向けて～総合力の発揮とモデルチェンジ」を策定しました。当社グループは、これを未来に向けた羅針盤として、ニュー・ニッシン・イノベーション（NNI）活動を推進してまいりたく考えております。



目 次



- I. 現状レビュー
- II. 未来に向けた事業環境認識
- III. 長期ビジョン *NNI "Compass for the Future"*
- IV. 10年後、20年後を見据えたグランド・デザイン



まず、初めに当社グループの現状レビューをご説明致します。

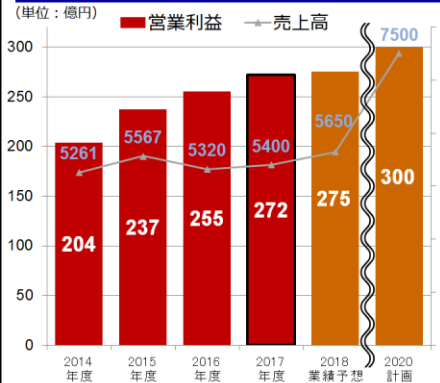
現状レビュー

健康と信頼をお届けする

日清製粉グループ

- ▶ 「NNI-120 II」を開始して3年が経過し、高付加価値製品の拡充を含むボトムライン（利益）重視の販売政策、製品・人等の安全管理と両立したコスト競争力の強化、成長分野への積極的な戦略投資等を実行し、過去最高益を達成
また、株主還元強化にも積極的に取り組み、連続増配と自己株式取得を実施
- ▶ 一方、トップライン（売上高）のオーガニック成長は鈍化しており、将来の環境変化を見据えた新たな取組みが必要となっている

連結売上高、連結営業利益 推移



開発・販売

- 高付加価値製品の開発・上市による製品ミックス(出荷構成)改善
- 効果的な販促施策

高付加価値製品の拡充



生産

- 最適生産体制の構築と効率運用
- 生産性改善に向けたあらゆるコストダウン

最適生産体制の構築

- 日清製粉備知多工場Cミル(小麦粉)
- マ・マーマカロニ製冷凍食品工場
- トルコ日清製粉A.S. (パスタ)
- ベトナム日清製粉Co.,Ltd.(パスタソース)

事業開発・再編

- 成長分野の積極的な事業展開
- M & Aの実行と事業ポートフォリオの最適化

ポートフォリオの最適化

- 米国 ミラー・ミリング・カンパニー-LLC 4工場買収
- 韓国ジョイアス・フーズ買収
- 大山ハム販売却



「NNI-120 II」を開始して3年が経過しました。ここに成長に向けた各施策を記載しましたが、これらが順調に推移した結果、今期は過去最高益を達成することができました。

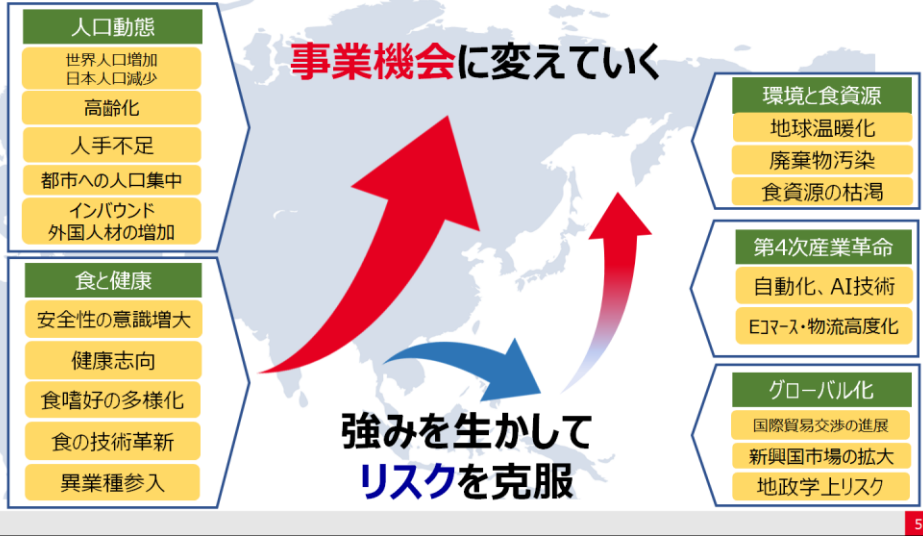
同時に株主還元にも積極的に取り組み、連続増配、自己株式の取得も行いました。

一方で、トップラインのオーガニック成長は若干鈍化しており、将来の環境変化を見据えた新たな取組みが必要となっています。

Ⅱ. 未来に向けた事業環境認識

次に当社グループを取り巻く事業環境認識について、ご説明致します。

更なる複雑化・高速化が予測される社会全体の
10年後、20年後の構造変化を見据え、



人口動態、食と健康、環境と食資源、第4次産業革命、グローバル化といった、当社グループを取り巻く環境は、今後更に複雑化・高速化が予測されます。当社グループとしては、これらの環境変化を受けた社会全体の10年後、20年後の構造変化、及び、それらに伴う機会と脅威を見据え、当社グループの優位性、強みを生かしてリスクを克服し事業機会に変えていくことを念頭に置き、長期ビジョン実現に向けた取組みをスタートしていきます。

Ⅲ. 長期ビジョン NNI “Compass for the Future”



1. 長期ビジョン ～ 創業以来の価値観

健康と信頼をお届けする

日清製粉グループ

『信を万事の本と為す』と『時代への適合』は、当社グループが守るべき2つの社是。この下に事業を展開する夫々の国・地域で『健康で豊かな生活づくりに貢献する』ことを企業理念に掲げ、当社グループのDNAとも言える『信』、『変革と実行』の精神を以って成長戦略を推進し、『**長期的な企業価値の極大化**』に努めている。

創業

1900年10月
「館林製粉(株)」として**創業**
1908年2月
「日清製粉(株)」を合併し社名を**改称**



館林製粉(株)開業式(群馬県館林町:現館林市)

これは過去100年以上に亘り、**事業を通じた社会への貢献**を基本思想として守り抜いてきた、**当社グループ固有の不変の価値観**である。



完成当時の鶴見工場

↑ 現在、日本最大の日清製粉(株)鶴見工場は、1926年に当時東洋一の**臨海製粉工場**として完成。1957年には生産ラインにニューマ(空気搬送)方式を導入し、小麦製粉に**技術革新**をもたらした

長期ビジョンの内容についてご説明致します。

ビジョン策定に当たっては、始めに自社を見つめ直すべく、創業以来の価値観を再確認しました。当社グループは、『信を万事の本と為す』と『時代への適合』の2つの社是のもと『健康で豊かな生活づくりに貢献する』ことを企業理念に掲げ、長期的な企業価値の極大化に努めてまいりました。

過去100年以上に亘り、事業を通じた社会への貢献、今でいうESGという考え方になりますが、これを基本思想として守り抜いてきました。この当社グループ不変の価値観をベースに、未来に向けて目指す姿を実現するべく行動していきます。

健康と信頼をお届けする
日清製粉グループ

2. 長期ビジョン ～ 未来に向けて目指す姿

未来に向けて目指す姿

▶ 「安全・安心」を最優先に、多様な製品やサービスをお客様・消費者の皆様に**安定的**にお届けする



▶ 「グループ総合力」を結集した**イノベーション**を通じ社会に新たな価値を提供し続ける

各種食品素材



高付加価値加工食品 健康食品 高付加価値加工食品 健康食品 各種食品素材 プラント建設 高性能メッシュクロス ←療法食 ペットフード Nafitec

▶ 自由な発想とボーダレスな思考に溢れた**活気ある企業グループ**として、新たなことに挑戦する風土を改めて醸成し、高い収益性と着実な成長性を生み出す原動力としていく



“未来に向かって、「健康」を支え「食のインフラ」を担う**グローバル展開企業**”
として、更なる発展を目指す

当社グループの未来に向けて目指す姿として3つ掲げています。

1つ目は、「安全・安心」を最優先に、多様な製品やサービスをお客様・消費者に**安定的**にお届けすること。

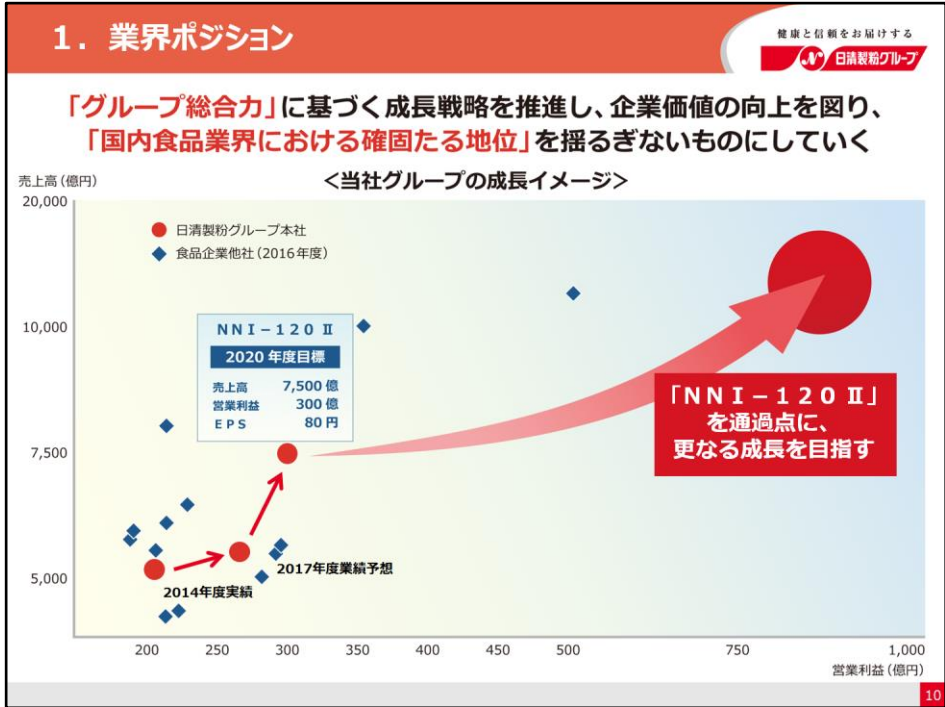
2つ目は、「グループ総合力」を結集した**イノベーション**を通じ社会に新たな価値を提供し続けること。

3つ目は、自由な発想とボーダレスな思考に溢れた**活気ある企業グループ**であり続けること。

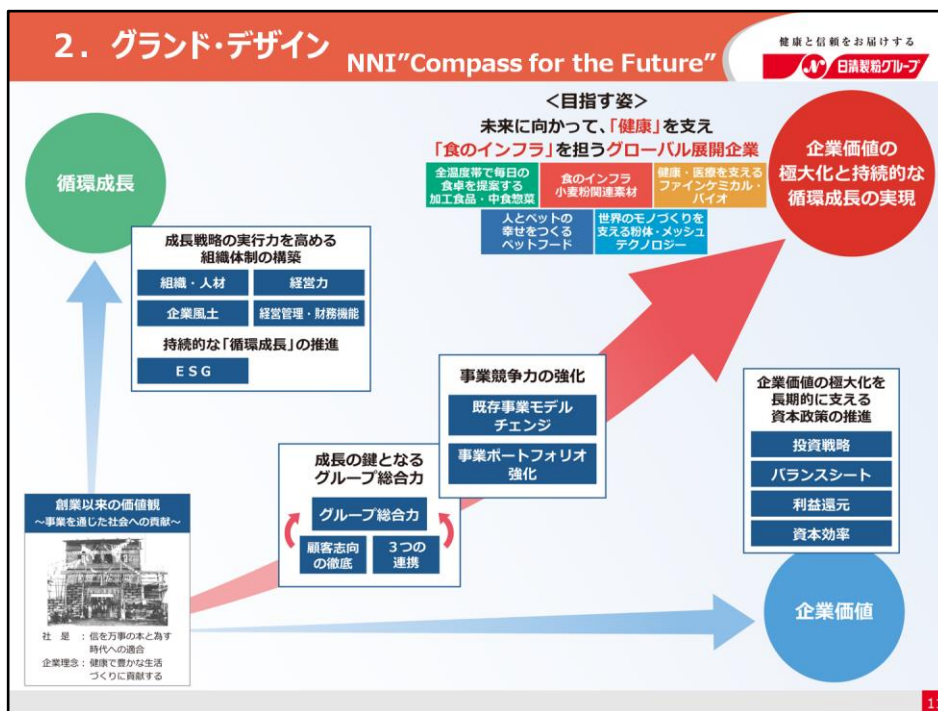
そして、これらを踏まえ、“未来に向かって、「健康」を支え「食のインフラ」を担う**グローバル展開企業**”として更なる発展を目指していきたいと考えています。

IV. 10年後、20年後を見据えたグランド・デザイン

ビジョン達成のために、これから何を実行していかなければならないのかという点をグランド・デザインとして取り纏めましたので、ご説明させていただきます。



まずは食品業界におけるポジションですが、当社グループは改めて顧客志向を徹底し、環境変化の中にビジネスチャンスを見つけ、グループ総合力に基づく成長戦略を推進していきます。「NNI-120 II」を通過点に企業価値の向上を図り「国内食品業界における確固たる地位」を揺るぎないものにしていきます。大きな赤丸を目指していくということでご認識いただけたらと思います。



こちらがグランド・デザインの全体図です。

企業価値と循環成長をそれぞれ横軸と縦軸として、このバランスを取りながら、創業以来の価値観をベースに成長の鍵となる「グループの総合力」、「モデルチェンジ」あるいは「事業ポートフォリオ強化」といった事業競争力の強化を実行します。また、これらの活動を支える「資本政策の推進」、「組織体制の構築」あるいは「ESG」の取組みを進め、目指す姿に向かって「企業価値の極大化と持続的な循環成長の実現」を果たしていきます。

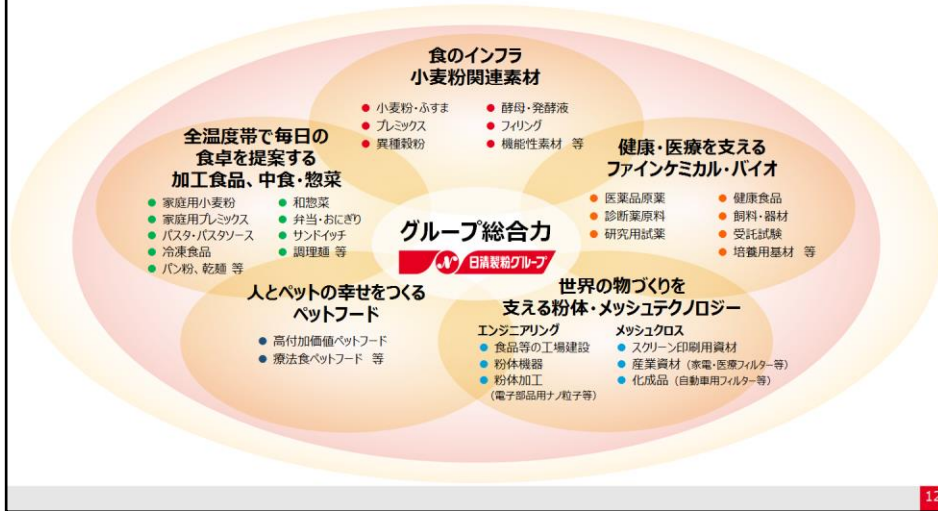
3. 成長の鍵となるグループ総合力（1）

～ 3つの連携 ～

健康と信頼をお届けする



「グループ総合力」は小麦の製粉から始まった当社グループの経営資源の結集。
各事業がグループの「事業内」、「事業間」、及び「外部」のチカラを利用する
3つの連携を推進し、総合力の最大化を図る



続いて「グループ総合力」についてご説明致します。

「グループ総合力」は、当社グループが保有する様々な経営資源の結集であり、事業戦略推進の基盤と位置付けています。各事業がグループの「事業内」、「事業間」、及び「外部」のチカラを利用する3つの連携により総合力の最大化を図っていきたいと思っています。

3. 成長の鍵となるグループ総合力（2）

～ 顧客志向の徹底と新たなクロス・バリューチェーンの構築 ～

健康と信頼をお届けする

日清製粉グループ

改めて顧客志向を徹底し、開発・調達・生産・物流・販売・品質保証の各分野における強い連携の下、バリューチェーンを強化し、事業競争力を高めていく

従来型バリューチェーン

- ・顧客や市場ニーズとの接点は限定的
- ・価値創造の取組みも各部署のベストプラクティスの範囲を超えられない



新たなクロス・バリューチェーン

- ・全ての事業において、顧客や市場ニーズ、社会全体の課題に対して距離を最短に縮め、事業課題を早期に認識する
- ・マーケティングと研究開発の機能融合を更に深め、顧客や社会の課題を抽出。経営レベルで共有し価値創出を促進する
- ・課題解決は、事業活動の中で事業間、部署間が連携し随時立案、実行。戦略遂行力が強力に発揮される形を作る



各事業では強みや優位性を明確に認識した上で、改めて「顧客志向を徹底」し、開発・調達・生産・物流・販売・品質保証の各分野において外との連携、すなわち情報やニーズをインプットしながら、また事業間での強い連携を基に従来型の直線的なバリュー・チェーンから、資料に記載した新たなクロス・バリューチェーンへと仕組みを強化し、事業競争力を一層高めていきたいと考えています。

4. 事業競争力の強化－ビジネスモデル／事業ポートフォリオ（1）

～ 強靱な収益基盤を確立する既存事業のモデルチェンジ～

健康と信頼をお届けする

日清製粉グループ

▶ 強靱な収益基盤を確立する既存事業のモデルチェンジ

〔モデルチェンジは、既存事業について、これまでの延長線上の施策だけでなく、**会社の構造を大きく変えるような施策、事業領域の軸足を大きく変えるような施策など、思い切った変革**を指す〕

- ①各事業は、国内の人口減少、国際貿易交渉の進展等、喫緊の経営課題に対応すべく、成長戦略の前提となる既存事業の再構築を実行
- ②その上で、**グループ全体**の共通テーマとして、将来の環境変化を見据えた以下の「**持続的成長を可能とするための事業戦略**」を推進

環境変化	主な施策
消費者の年齢構成や働き手の変化	■シルバー向け市場開拓、健康・簡便等の多様なニーズを追求した 製品開発 や サービスの本格展開
人手不足と技術革新	■ロボット、自動化、A I等の新技術による 業務／生産プロセス・イノベーション
E C・物流の高度化	■E Cビジネス、デジタルマーケティングによる ビジネスモデルの変革
当社グループの事業ポートフォリオの見直しに伴う変化	■ 新たな領域や地域 での事業展開における成長の加速に伴うリスクの最小化に向けた 経営機能の強化 (海外統治体制、労務管理、生産・品質保証等)


14

次にモデルチェンジあるいはポートフォリオ強化による事業競争力の強化についてご説明致します。

1つ目が、「強靱な収益基盤を確立する既存事業のモデルチェンジ」です。ここでいうモデルチェンジとは、既存事業についてこれまでの延長線上の施策だけでなく、会社の構造を大きく変えるような施策、あるいは事業領域の軸足を大きく変えるような思い切った変革を念頭に置いており、現在、グループ全体で様々な働きかけを行っているところであります。

各事業は人口減少、国際貿易交渉の進展等、喫緊の経営課題に対応した成長戦略の前提となる既存事業の再構築、モデルチェンジを行うとともに、その上で、持続的成長を可能にするための事業戦略をグループ全体で実行していくこととなります。

4. 事業競争力の強化－ビジネスモデル／事業ポートフォリオ（2）
 ～ 企業価値の極大化に繋がる事業ポートフォリオの強化 ～

健康と信頼をお届けする


▶ 企業価値の極大化に繋がる事業ポートフォリオの強化

① コア事業

小麦粉関連素材事業 (※)
 家庭用食品事業

(※) 小麦粉関連素材事業は、当社固有の経営資源である小麦粉を始めとした幅広い食品素材事業のシナジー効果を重視した新たなビジネスモデル

② 成長ドライブ事業

中食・惣菜事業
 国内外の酵母・バイオ事業

海外事業
 - 製粉
 - 加工食品

③ グループの強みを活かすことで発展が期待できる事業

健康食品・医薬品原薬
 ペットフード、エンジニアリング
 メッシュクロスの各事業

④ 収益性・成長性が見込めない事業は、速やかに再編

① コア事業は、圧倒的な競争力を有する「小麦粉関連素材事業」と「家庭用食品事業」であり、グループ総合力の核として、**将来に亘るグループの収益基盤**であり続ける

② 成長を牽引する事業は、市場成長が見込め当社グループの技術基盤を生かせる各事業であり、**重点的に資源を投入**していく

③ グループの強みを活かすことで発展が期待できる各事業は、**グループ総合力をより強く意識した事業展開**で成長に寄与していく

④ 収益性・成長性が見込めなくなった事業は、**速やかに再編を進めて**行く

15

2つ目の「企業価値の極大化に繋がる事業ポートフォリオの強化」についてご説明致します。

コア事業として位置付けているのは、国内で圧倒的な競争力を有する「小麦粉関連素材事業」と「家庭用食品事業」です。「小麦粉関連素材事業」では、日清製粉の小麦粉、日清フーズのプレミックス、オリエンタル酵母工業のイースト・品質改良剤・フィリング等の幅広い食品素材事業をグループ総合力の核として位置づけ、これらのシナジー効果を重視した取り組みを行いながら将来に亘ってグループの収益基盤としていきたいと考えています。

次に、グループの成長を牽引する事業については、中食・惣菜、国内外の酵母・バイオ事業、海外の製粉、加工食品の各事業に重点的に資源を投入していきます。

グループの強みを活かすことで発展が期待できる事業である健康食品、ペットフード、エンジニアリング、メッシュクロスの各事業に関しては、これまで以上にグループ総合力をより強く意識した事業展開で、グループの成長に寄与するよう取り組んでまいります。

また、収益性や成長性が見込めなくなった事業は、これまで同様、速やかに再編を進めていきます。

5. 企業価値の極大化を長期的に支える資本政策の推進（1）

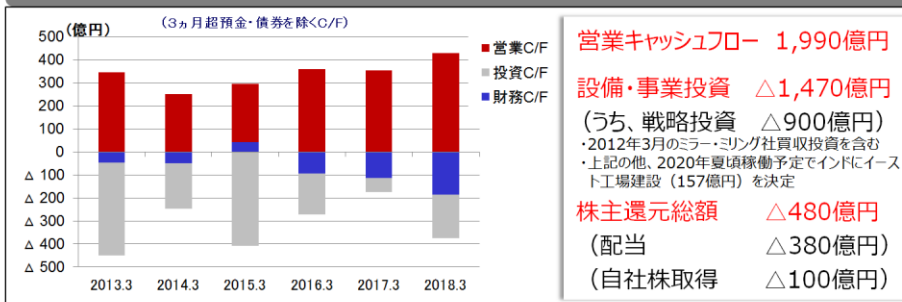
健康と信頼をお届けする

日清製粉グループ

投資戦略の考え方

- ▶ 持続的な利益成長を達成するための**グループの資産の充実**を第一義とする
- ▶ **設備投資、M & A、人材育成、技術開発**等の各領域に計画的、継続的に資金を配分
- ▶ 一層の利益成長に向け、**戦略的な投資を今後さらに積極的に加速**させる

N N I - 1 2 0 スタートから6年間のキャッシュ・フロー推移



16

当社グループの成長戦略を支える資本政策の推進についてご説明致します。まず、投資戦略の考え方です。

グループの資産の充実を第一義として戦略的な設備投資、M&A、人材育成、技術開発等に計画的に資金を配分していきます。2017年度までの6年間で900億円程度の戦略投資を実行してきましたが、一層の利益成長、企業価値向上に向けて、戦略的な投資を今後さらに積極的に加速させていきます。

バランスシート（資本構成）の考え方

- ▶ 戦略的な投資拡大と主要食糧の安定供給という社会的責任を充分に勘案し、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していく
- ▶ 業務提携や共同事業の強化、長期的・安定的な取引関係の構築等の視点に立ち、事業競争力と資本効率の向上を睨みながら、政策保有株式の見直しを積極的に進め、計画的に縮減していく

利益還元の考え方

- ▶ 「創業以来の価値観」を共有して下さる株主の皆様は長期的スタンスで安定的に利益還元を強化。具体的には、連続増配を継続し中長期的な配当性向は40%以上を基準とし、自己株式取得はキャッシュフローや戦略的な投資資金需要を勘案したうえで、機動的に実施していきたいと考えている

資本効率の考え方

- ▶ 利益成長と資本政策の両面からEPSの成長を第一義とし、当社グループの「社会的使命」と「事業モデル」を勘案したあらゆるステークホルダーに向けた収益性指標として、資本コストを安定的に上回るROEの確保、向上に努めていく

バランスシート（資本構成）の考え方は、資料に記載しました通り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、適切にコントロールしていきます。また、事業競争力と資本効率向上を睨みながら、政策保有株式の見直しも積極的に進め計画的に縮減していきたいと考えています。

利益還元については、長期的スタンスで安定的に利益還元を強化するのが基本的な考え方です。具体的には、連続増配を継続し、中長期的な配当性向は40%以上を基準とし、自己株式取得についても機動的に実施していきたいと考えています。

資本効率については、利益成長と資本政策の両面からEPSの成長を第一義とし、収益性指標として資本コストを安定的に上回るROEの確保、向上に努めていきます。

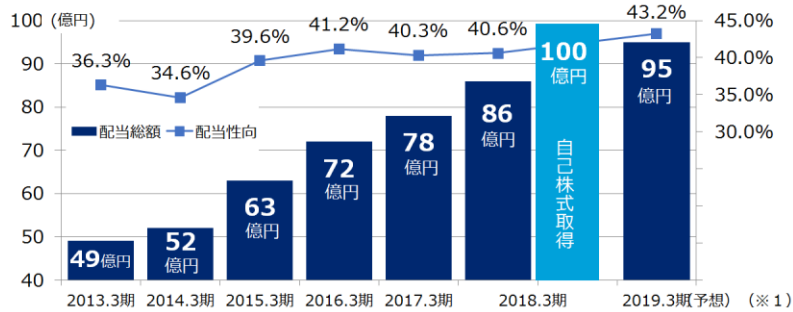
5. 企業価値の極大化を長期的に支える資本政策の推進（3）

健康と信頼をお届けする



配当総額と配当性向の推移

- ・配当性向の基準を40%以上に引き上げ実質的に**6年連続**となる**増配**を実施予定
- ・2018.3期は**100億円の自己株式取得**を実施



1株当たり
配当金

20円 20円 22円 24円 26円 29円 32円

実質的に6年連続の増配を実施予定 (※1)

2年連続で1株を1.1株に株式分割し、実質増配 (※2)

(※2) 2013年10月1日付け、2014年10月1日付けにて、1株を1.1株に株式分割を実施。1株当たり配当金を据え置き実質増配

(※1)
2018年3月期は、
中間配当で1株当たり
1円増配実施、期末
配当は同2円増配
予定
2019年3月期年間
配当も同3円増配を
予定

18

6年間の配当総額と配当性向の推移です。これまでの利益還元の規模の拡大についてご理解いただければと思います。

6. 成長戦略の実行力を高める組織体制の構築

健康と信頼をお届けする

日清製粉グループ

組織・人材の活性化

働き方の改革、職場環境の充実により組織・人材の活性化を図る

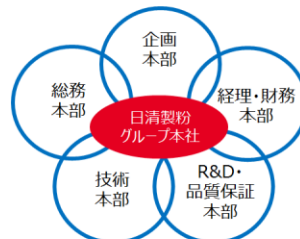


- ・人事制度改正
- ・ダイバーシティ・インクルージョン（多様性・包摂）

取組みを労働生産性の向上に繋げ、時間資源を有効活用することで、組織が生み出す付加価値の増大を図る

戦略実行に注力する企業風土の醸成

持株会社（日清製粉グループ本社）は、グループ戦略立案と事業会社支援機能を強化



各事業戦略・グループ横断テーマを実現していくための施策を確実に実行

各事業は、新しい取組みに果敢に挑戦していく風土を改めて強化し、競争優位を支える戦略実行力をレベルアップしていく

19

資本政策とともに、「グループ総合力」と「事業競争力の強化」を支えるもう1つの施策である組織体制の構築について、2つの取組みを掲げています。

これらの施策については、持株会社であるグループ本社が主導して実行していきたいと考えています。

1つ目が組織・人材の活性化です。様々な取組みを生産性向上に繋げ、組織が生み出す付加価値の増大を図っていきます。

2つ目は企業風土の醸成であり、グループ本社の戦略立案、事業会社支援機能を強化し、各事業が戦略実行に注力する企業風土を改めて醸成することで、各事業の戦略実行力のレベルアップを図っていききたいと考えています。

7. 持続的な「循環成長」の推進 – ESG

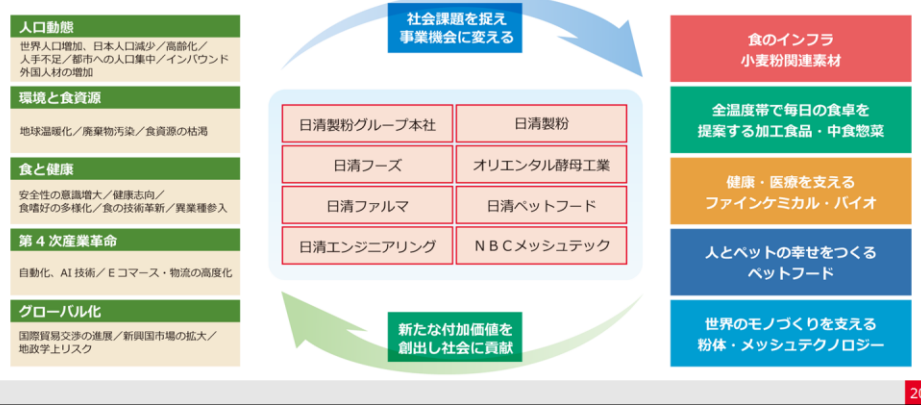
健康と信頼をお届けする

日清製粉グループ

- ▶ 当社グループは、社会課題や技術革新がもたらす非連続な環境変化から、機会と脅威を的確に捉え**強みを生かしてリスクを克服し事業機会に変えて行くことで、持続的な成長を実現**していく。その結果、自らが創出する付加価値を通じ社会に貢献していく循環を作り上げる
- ▶ 企業価値を高めるガバナンス（G）を強化し、当社グループが目指す新たなクロス・バリューチェーンと事業の持続可能性に関わる環境（E）・社会（S）への貢献を深く関連させ経営を推進していくことで、「**企業理念の実現**」と「**企業価値の極大化**」をより強く結び付け、各ステークホルダーから積極的に支持され続ける企業グループとして発展していく

企業理念に基づき、各事業が生み出す付加価値を通じ社会に貢献していく

日清製粉グループの「循環成長」イメージ



次にESGの推進についてです。

当社グループは機会と脅威を的確に捉え、強みを生かしてリスクを克服し事業機会に変えていくことで、持続的な成長を実現していくこととなりますが、その結果として生み出される付加価値を通じ、社会に貢献していく循環を作りあげていきます。「企業理念の実現」と「企業価値の極大化」をより強く結び付け、各ステークホルダーの皆さまから積極的に支持され続ける企業グループであり続けるために努力をしていきたいと思っています。

8. 各事業のグランド・デザイン（1）

健康と信頼をお届けする

日清製粉グループ

製粉事業

- ▶ 生産体制の整備や新技術を活用したローコストオペレーションを推進し**グローバル競争を勝ち抜く生産コスト水準**を確立
- ▶ 顧客ニーズの変化に適合し**国内では圧倒的なポジション**を実現するとともに、創業以来培ってきた技術を活かし**海外事業拡大の一層の加速等、新たな事業展開を推進**する

食品事業

加工食品事業

健康機能や簡便さ、美味しさの追求による**高付加価値製品の充実**、グローバルな最適供給体制による**コスト競争力の強化**等に取り組み、強い収益基盤を確立する。また、**海外市場における事業展開を加速し拡大**を図る

中食・惣菜事業

美味しさの追求と高い生産効率を両立する**高度に事業化されたビジネスモデルへの転換**を目指す

酵母・バイオ事業

国内・海外において、イーストを始めとした**幅広い食品素材事業を拡大し収益力を向上**させるとともに、**診断薬原料・培地・試薬・受託試験等の高付加価値バイオ事業を拡大**する

健康食品・医薬品原薬事業

既存事業に加え**新分野に素材開発の範囲を広げ**、未来への成長ドライバーに育てるとともに**グループシナジーを生み出して行く**

21

最後に各事業のグランド・デザインについてご説明致します。

製粉事業では、グローバル競争を勝ち抜く生産コスト水準の確立、国内での圧倒的なポジションの実現、海外事業拡大の一層の加速等の新たな事業展開を推進していきます。

加工食品事業では、高付加価値製品の充実、最適供給体制によるコスト競争力の強化、海外市場における事業展開の加速といったことをこれまで以上に進めていきたいと思っております。

中食・惣菜事業では、メーカーとして高度に事業化されたビジネスモデルへの転換を図っていきます。

酵母・バイオ事業では、現在ベーカリーが主体となっている食品素材事業を幅広く拡大し収益力を向上させるとともに、高付加価値バイオ事業の拡大も進めていきたいと考えています。

健康食品・医薬品原薬事業では、新分野に素材開発の範囲を広げ、未来への成長ドライバーとしてグループシナジーを生み出していきます。

8. 各事業のグランド・デザイン（2）

健康と信頼をお届けする

日清製粉グループ

その他事業

ペットフード事業

療法食等の高付加価値ペットフードへ注力するとともに、E Cチャンネル等での事業拡大を推進する

エンジニアリング事業

自動化等の新技術も見据え食品工場建設等のプラントエンジニアリングを中核に展開するとともに、特徴ある粉体技術を活かしたオリジナル機器販売や粉体加工事業の拡大を図る

メッシュクロス事業

高性能メッシュクロスにおける優位性を活かし、既存分野に加え、環境・医療・健康等の新領域を事業の柱としていく

22

ペットフード事業では、高付加価値ペットフードに注力します。

エンジニアリング事業では、食品工場建設等のプラントエンジニアリングを中核に展開するとともに、オリジナル機器の販売強化、粉体加工事業の拡大を図ってまいります。

メッシュクロス事業では、高性能メッシュクロスの優位性を生かし、事業の幅を広げていきたいと思っています。

以上が、各事業のグランド・デザインの概要です。

長くなりましたが、以上で長期ビジョンの説明を終了致します。

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。