

日清製粉グループ本社の見目でございます。

本日は私どもの2019年3月期第2四半期決算説明会にご出席賜り誠にありがとうございます。

上期の進捗につきましては、成長戦略として掲げた施策に着実に取り組み、業績は順調に推移しております。今後も当社グループの長期ビジョンに沿って、総合力を発揮し一層の成長を目指してまいりたいと考えておりますので宜しくお願い致します。

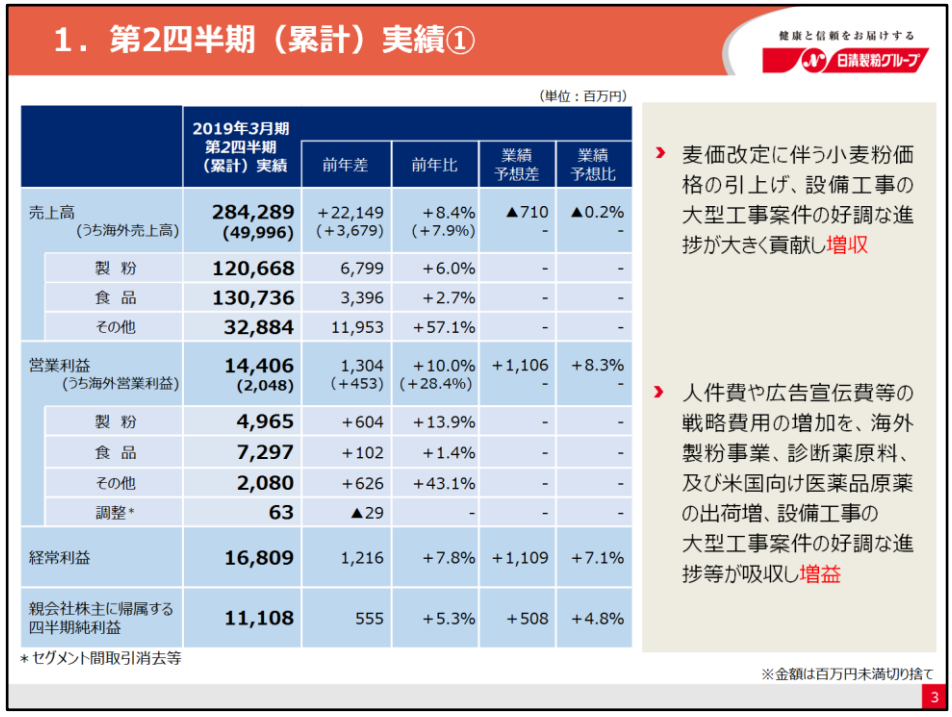
健康と信頼をお届けする 日清製粉グループ

目　次

Ⅰ．第2四半期（累計）実績、及び通期業績予想

Ⅱ．長期ビジョン「NNI“Compass for the Future”」の取組み

Ⅰ．第2四半期（累計）実績、及び通期業績予想



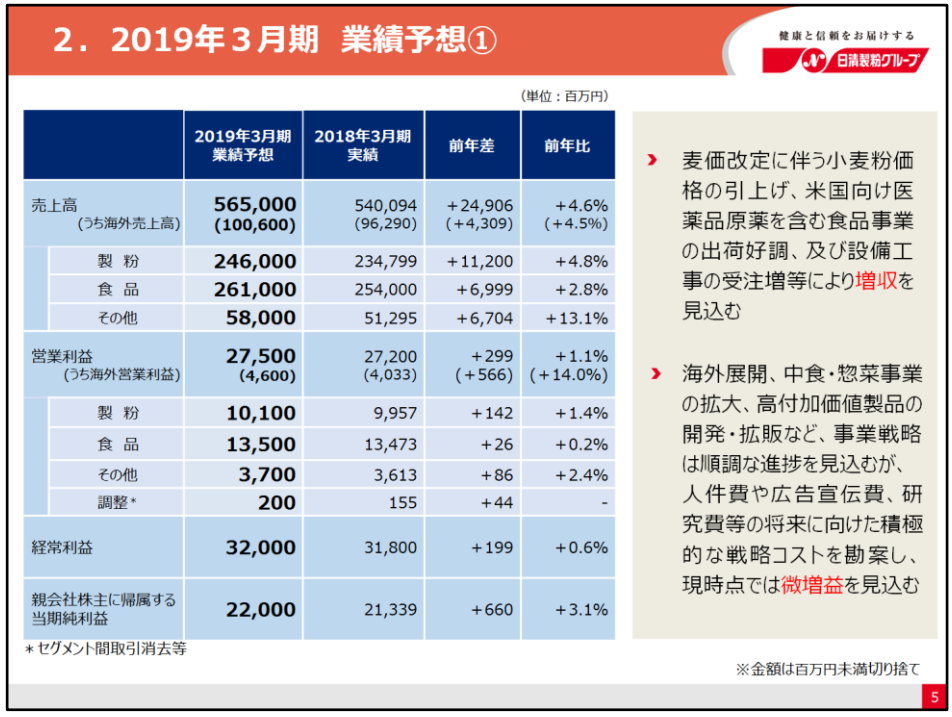
まず、上期の実績についてご説明します。

売上高につきましては、エンジニアリング事業で食品工場等の大型工事案件が順調に進捗したことに加え、国内外ともに小麦価格の上昇に伴う小麦粉価格の引上げもあり、2,843億円、前年差＋221億円、＋8.4%の増収となりました。

営業利益につきましては、人件費や広告宣伝費等を戦略的に支出し、将来の成長に向けた戦略を着実に進めていますが、これらの費用の増加を海外製粉事業、オリエンタル酵母工業の診断薬原料、日清ファルマのアメリカ向け医薬品原薬ＥＰＡ－Ｅの出荷増に加え、設備工事の順調な進捗によりカバーし、144億円、前年差＋13億円、＋10%の増益を達成しました。



セグメント別の分析につきましては、こちらをご参照ください。



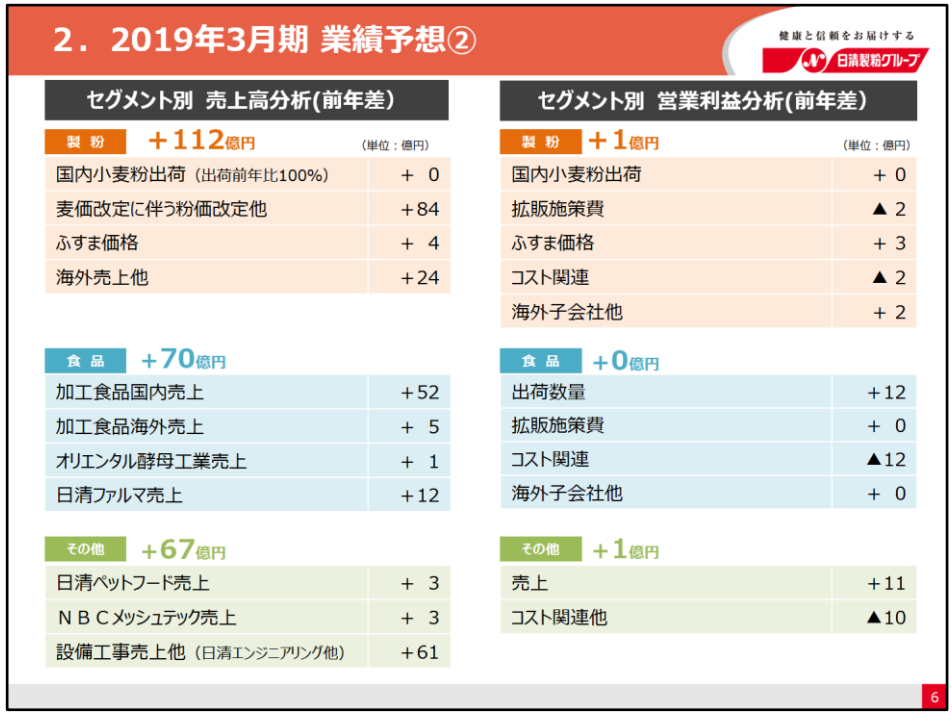
続いて、業績予想についてご説明します。

当社の重要戦略である海外展開、中食・惣菜事業の拡大、高付加価値製品の開発といった各施策はそれぞれ順調に進捗しております。

一方で、人件費、広告宣伝費、研究費等の戦略費用については、厳しい環境の中で長期的に勝ち抜いていくために、しっかりと将来を見据えて計画的に手を打っていくことが重要であると考えており、今期の業績予想にはその発生を見込んでおります。

このような状況を勘案し、業績予想については現時点では据え置きとしております。

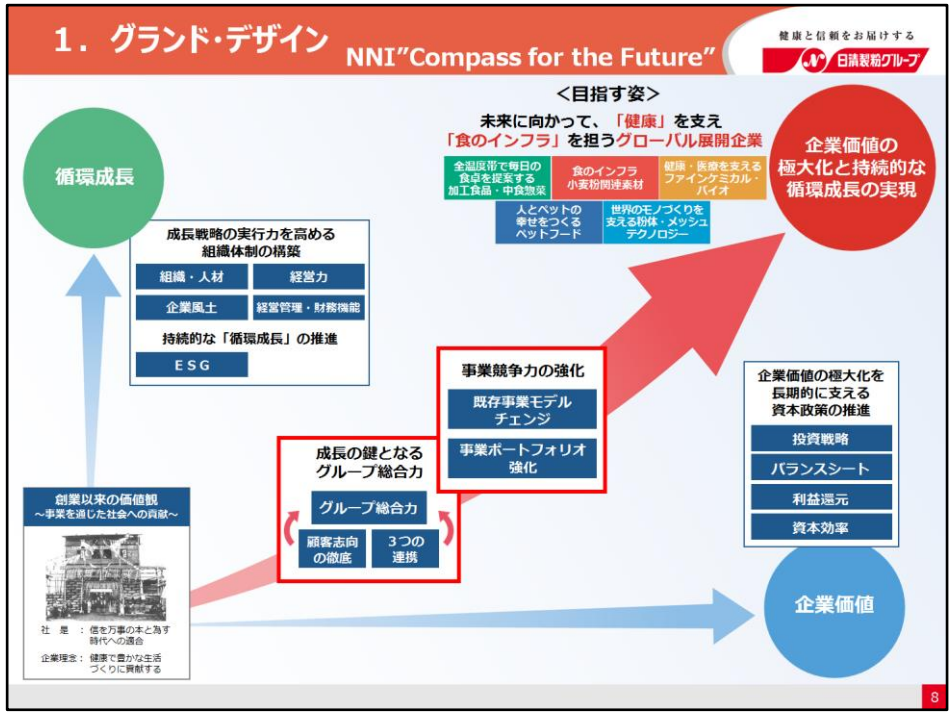
当社グループとしましては、しっかりと戦略を推進し、少しでも業績予想に上乗せができるよう取り組んでいきたいと考えています。



セグメント別の分析につきましては、こちらをご参照ください。



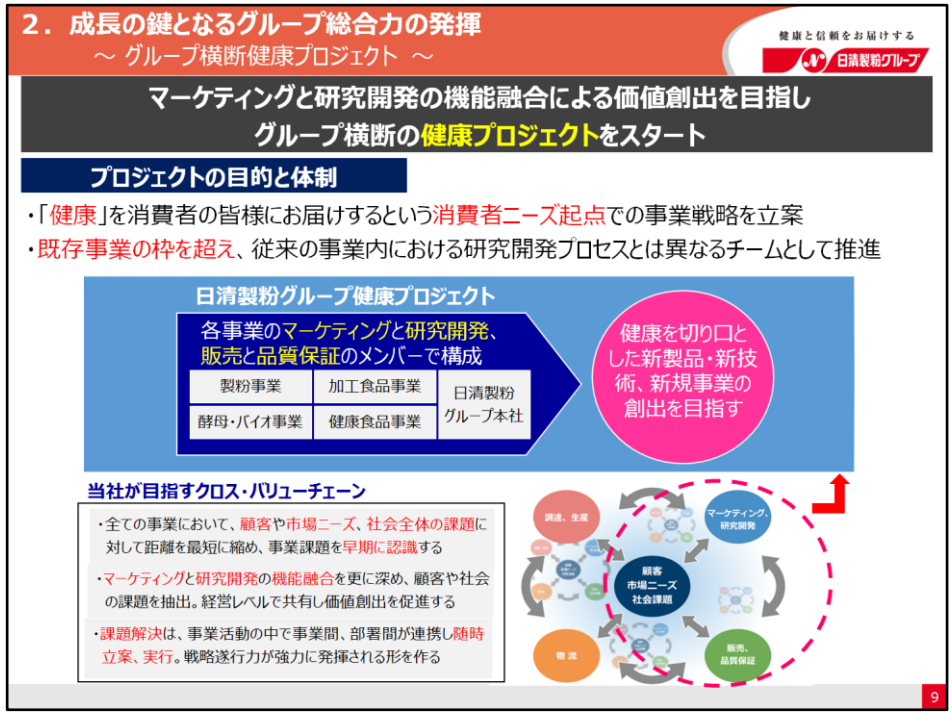
続きまして、５月に発表した長期ビジョンを踏まえた取組みをご紹介します。



当社グループでは、社会全体の10年後、20年後の構造変化を見据え、更なる成長を図るため「NNI“Compass for the Future”」を策定しました。

こちらは長期ビジョンのグランドデザインですが、当社グループは、右上の目指す姿である「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」」に向かって行動してまいります。

この取組みをスタートして半年となりますが、この絵の中心を通る矢印である「成長の鍵となるグループ総合力」「事業競争力の強化」の取組みを幾つかご紹介します。



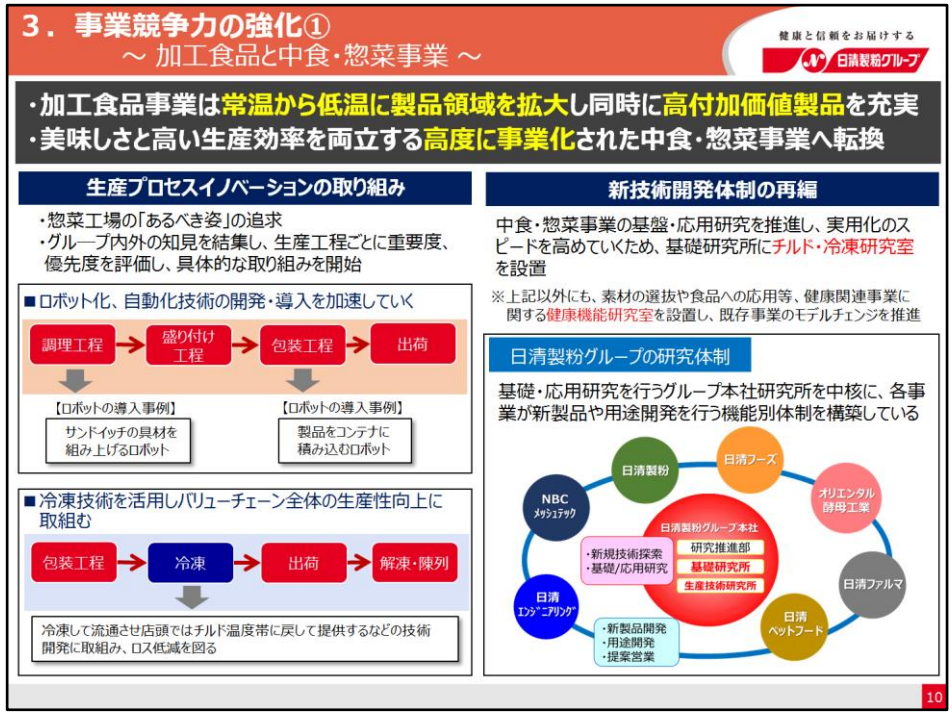
まず、グループ総合力の発揮の一例をご紹介します。

グループのコア事業のマーケティング、研究開発、販売、品質保証のメンバーを集め、「健康」をキーワードに新たな製品、技術開発のプロジェクトをスタートしています。

長期ビジョンでは、事業競争力強化施策の１つとして、顧客志向の徹底とグループ連携を重視したバリューチェーンの強化を打ち出しておりますが、これに繋がる施策の１つです。

具体的にお話できる成果はこれからになりますが、この数年、製品の差別化、高付加価値化の取組みが当社収益に着実に貢献しており、このような流れを一層力強いものとしていくためにグループの重要戦略と位置付けて推進していきたいと考えています。

このほか、グループ横断の取組みとしていくつか例を挙げさせていただきますと、研究分野においては、社内のオープンイノベーションといった取組みで他の部門で活用できるものがないかということを検討しております。ロボット・自動化プロジェクト、ＲＰＡプロジェクト、デジタルマーケティング、そして、海外事業の連携強化のために、グループ本社、日清製粉、日清フーズ、オリエンタル酵母工業等、日本の本社が集まりグローバル会議を開催しております。また、現地ではグローバルフォーラムという形で、海外子会社が集まり連携を図っています。



加工食品と中食・惣菜事業のモデルチェンジについてご説明します。

加工食品事業では、常温からチルド・冷食を含めた低温領域への展開と高付加価値化を進めています。それに加え、中食・惣菜事業では高度に事業化されたビジネスモデルへの転換を掲げ施策に取り組んでいます。

最優先テーマの一つとして生産プロセスの自動化を始めとしたイノベーション活動を進めていますが、自動化技術につきましては、当社の生産技術の基盤研究を所管する生産技術研究所が事業部門と連携して幾つかの成果を上げ始めています。
例えば、サンドイッチを製造する際のハム等の具材を組み上げるロボットや出来上がった製品をコンテナに積み込むロボット等はグループの工場で実用化が始まっています。今後このような新技術の開発を進め他の生産プロセスにも導入していきたいと考えています。

また、当社は食品の冷凍技術を保有しておりますが、これを惣菜製品にも応用した製品づくりの研究を進めています。製品を冷凍で流通させ店頭でチルド温度帯に戻すような技術開発ができれば、製品の在庫管理がしやすくなり、計画生産を通じて人手不足、生産性の課題解決にもつながるものと思っています。

このような取組みをスピードアップさせていくために、研究所の組織の変更も行い、新たに「チルド・冷凍研究室」を設置しました。併せて、健康を切り口とした研究開発も強化すべく「健康機能研究室」を設置し、研究成果の実用化を早めていきたいと考えています。

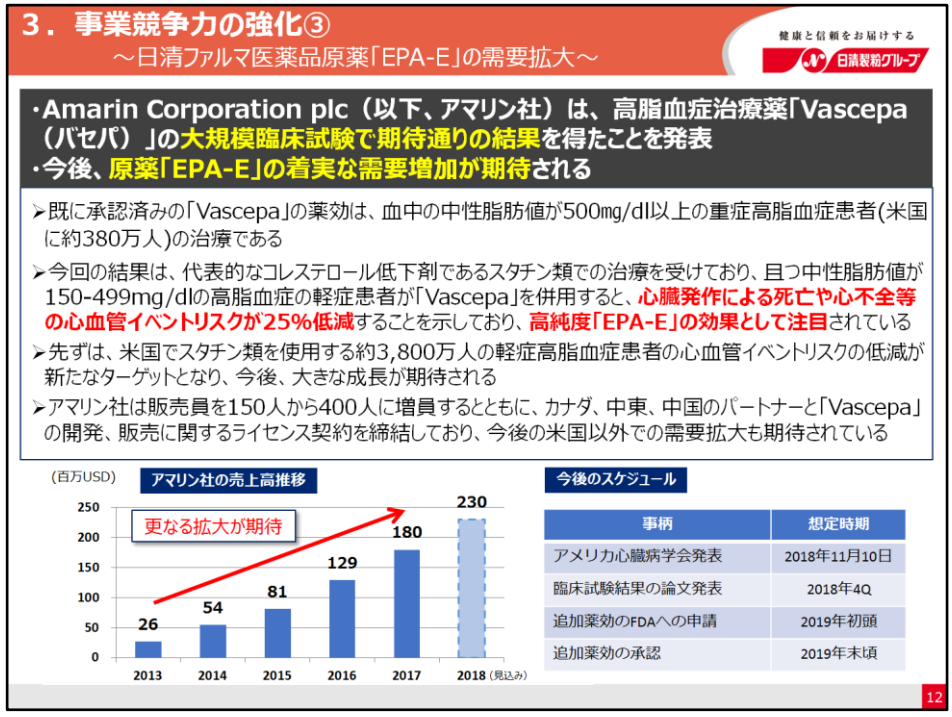


次は、海外展開についてです。

海外のプレミックス事業は、当社グループの成長ドライバーの１つと位置付けていますが、今般、ベトナムに本格参入すべく、現地に新工場の建設を決定しました。
タイ、中国に続くアジアで３番目のプレミックスの生産拠点となります。
ベトナムについてはこれまでタイからの輸出で対応してきましたが、プレミックス需要が順調に拡大する中で、現地生産を行う決定をしました。

また、製粉事業においては本年３月にタイで２工場目となる製粉工場の買収を実施しました。タイでは食の欧米化が進んでおり、小麦粉の需要量は安定的に拡大しています。プレミックスと合わせてまだまだ成長の期待できる市場と考えています。

中国、タイ、ベトナムの３工場を拠点に引き続きアジアのプレミックス事業を拡大させていくとともに、さらに製粉、プレミックス、また、当社グループのオリエンタル酵母工業との連携も含め、トータルで事業の拡大を図っていきたいと考えています。



最後に日清ファルマの医薬品原薬ＥＰＡ－Ｅを取り巻く状況についてまとめましたので、詳細につきましてはこちらをご参照いただければと思います。

当社の原薬を使用した米国アマリン社の高脂血症治療薬「Vascepa」は、アメリカで順調に販売を伸ばしております。当社の上期業績にも大きく貢献しましたが、これまで実施してきた臨床試験において、今般、良好な結果が得られたとの発表がなされました。

今後の予定は右下にある通りですが、当社では今後の販売状況を慎重に見極めつつ対応を考えていきたいと思います。

以上が長期ビジョン発表から半年間のトピックスのご紹介です。

今期は経営戦略の成果を出しながら、同時に人材の拡充、広告宣伝・研究開発・新規事業開発等の施策を着実に実行し、将来の成長に向けた舵取りをしていきたいと思っています。

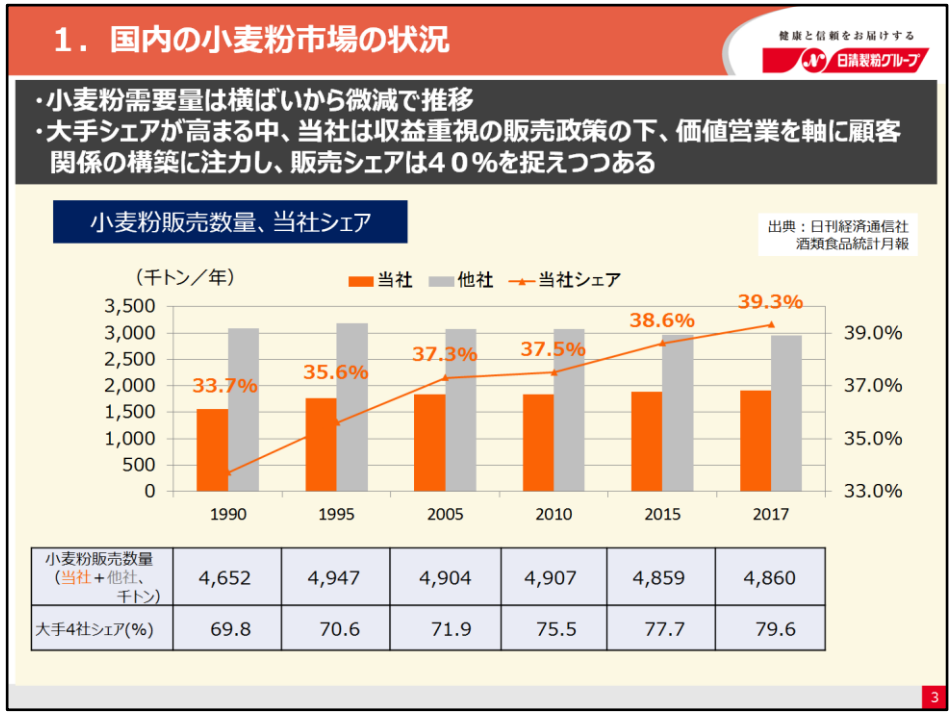


当社グループの製粉事業を担う日清製粉㈱で社長を務めています山田でございます。
本日は「製粉業界の現状と当社の製粉事業戦略」について、私からご説明致します。



始めに、製粉業界の現状についてご説明した上で、当社の置かれている事業環境認識、及び当社の事業戦略の三つの大きな政策について、具体的なポイントを説明させていただきます。

Ⅰ．製粉業界の現状

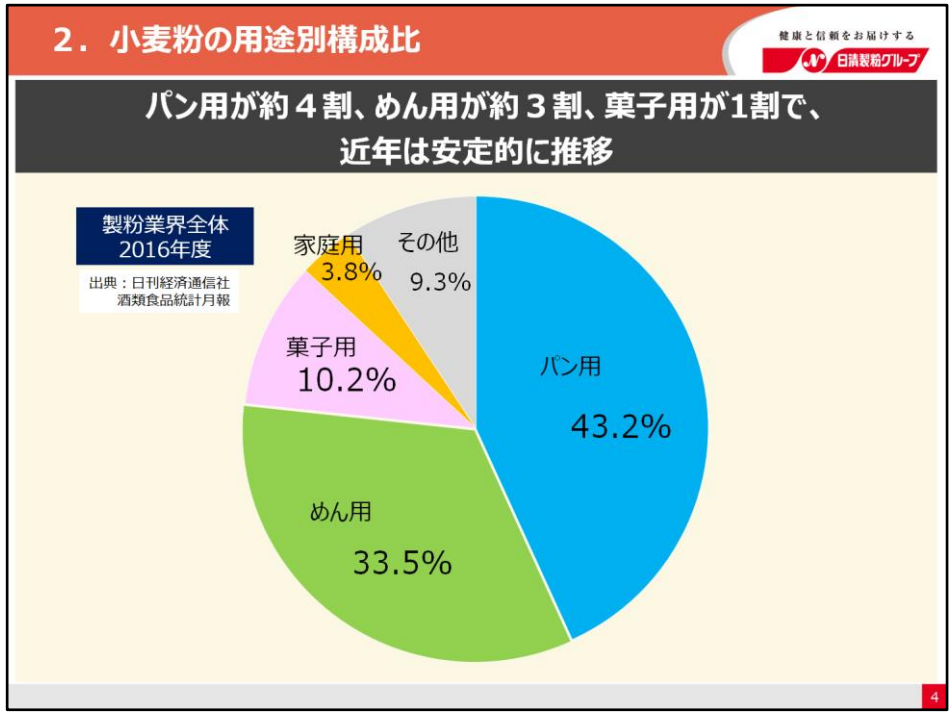


製粉事業は、業務用小麦粉の製造販売が主体です。

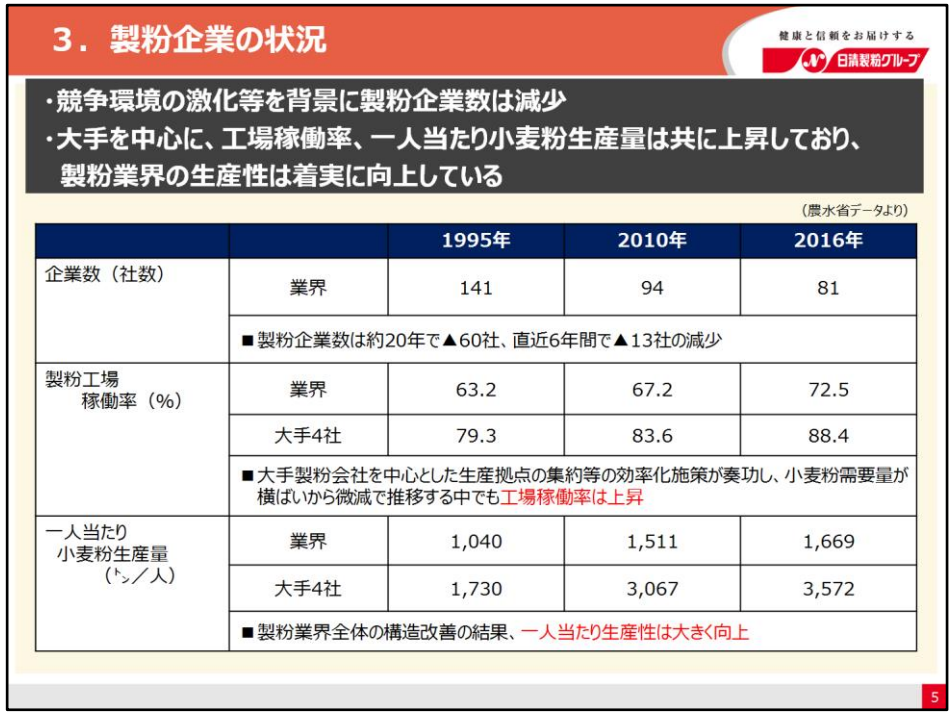
小麦粉の商品特長として、１つは用途が多種多様でパン、麺は勿論のこと、お酢等の原料にも使われます。特に日本の市場は食品の多様性が高く、様々な用途別の小麦粉の開発が必要となります。加えて、規模においても大手食品メーカー向けから、個人の店舗まで幅広くお客様が存在します。

もう１つの特長が、小麦粉は主原料としての役割が中心であり、定期定量的に使われる傾向にあります。そのため、販売面ではお客様との長期的な関係構築が重要になります。

国内の小麦粉市場は、2010年頃まで微増でしたが、少子高齢化や人口減少等の影響も出てくる中で、現在は横ばいから微減となっています。その中で当社は、価値営業を軸として顧客との関係性を高め、着実にシェアを積み上げており、シェア40%を捉えられる水準にきております。顧客の寡占化が進む中で製粉業界においても寡占化が進行し、現在大手４社で約８割弱のシェアとなっています。

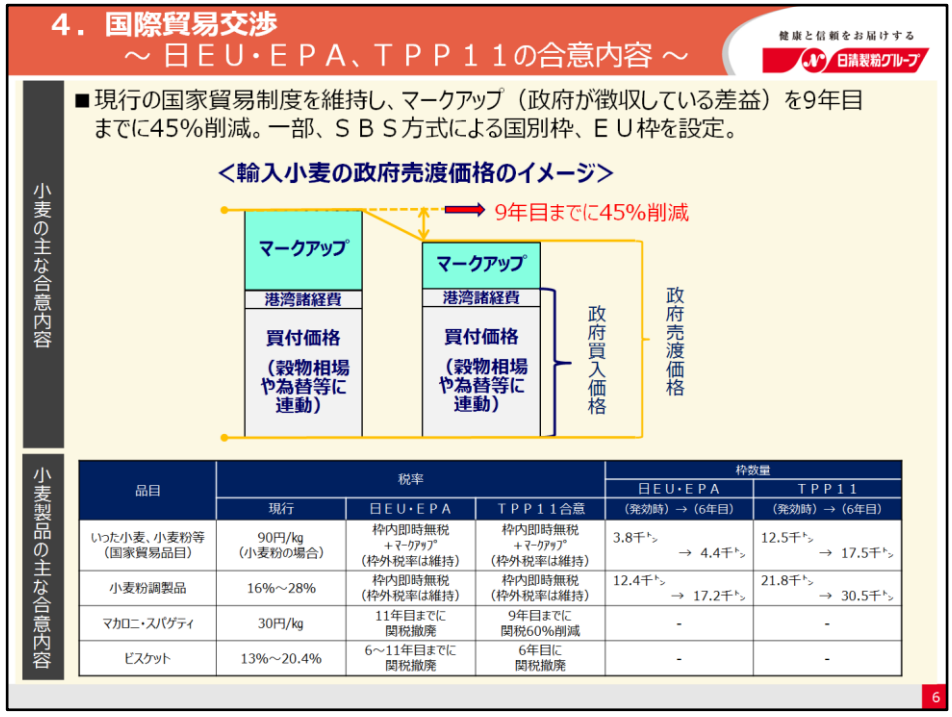


業界全体の用途別構成はこちらの通りですが、当社については、他社に比べてパン用の比率が高くなっています。

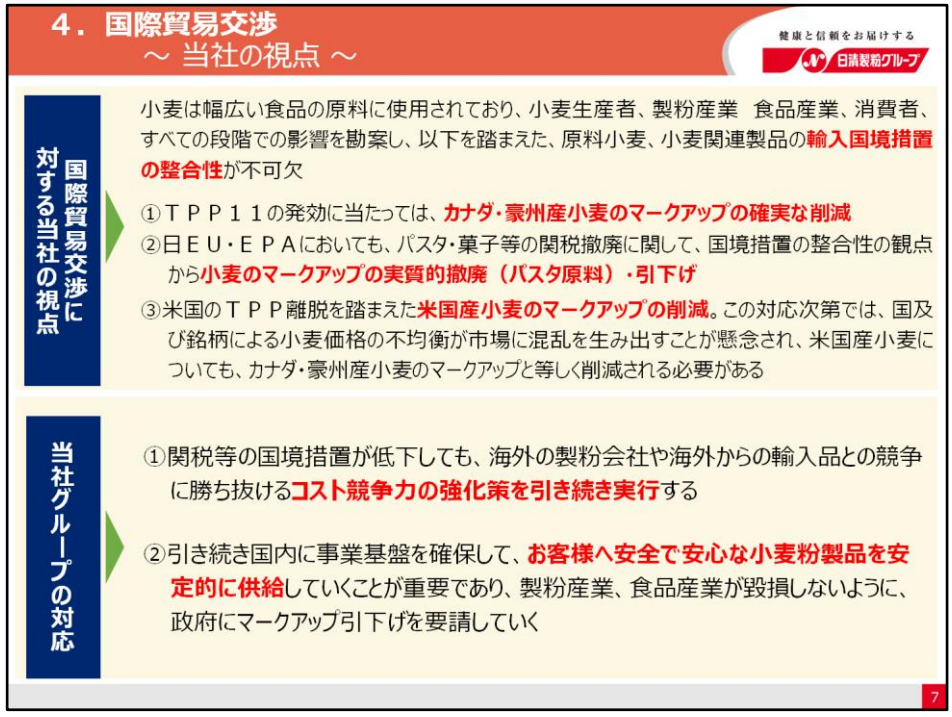


次に製粉企業の現状です。

先ほど大手製粉企業の寡占化が進行していると話しましたが、併せて業界の企業数は減少傾向にあります。国内の小麦粉市場がシュリンクしている中で、当社を含めた大手製粉企業は臨海部に工場を集約することで生産を効率化し工場稼働率を高めてきましたが、一方で、中小型製粉企業の稼働率は横ばいから微減で格差は拡大していると思われます。１人当たりの生産性も同様です。



こうした中で製粉業界を取り巻く環境における最大のポイントは、国際貿易交渉の合意です。ＴＰＰ１１については、協定の実務を担うニュージーランドを始め発効に必要な６か国の国内手続きが終わり、12月30日に発効されると発表されました。日ＥＵ・ＥＰＡについてもこの秋、我が国の臨時国会で批准が予定され、来年の早い時期で発効されると言われています。
こちらにはＴＰＰ１１と日ＥＵ・ＥＰＡの合意内容の一部を掲載しています。



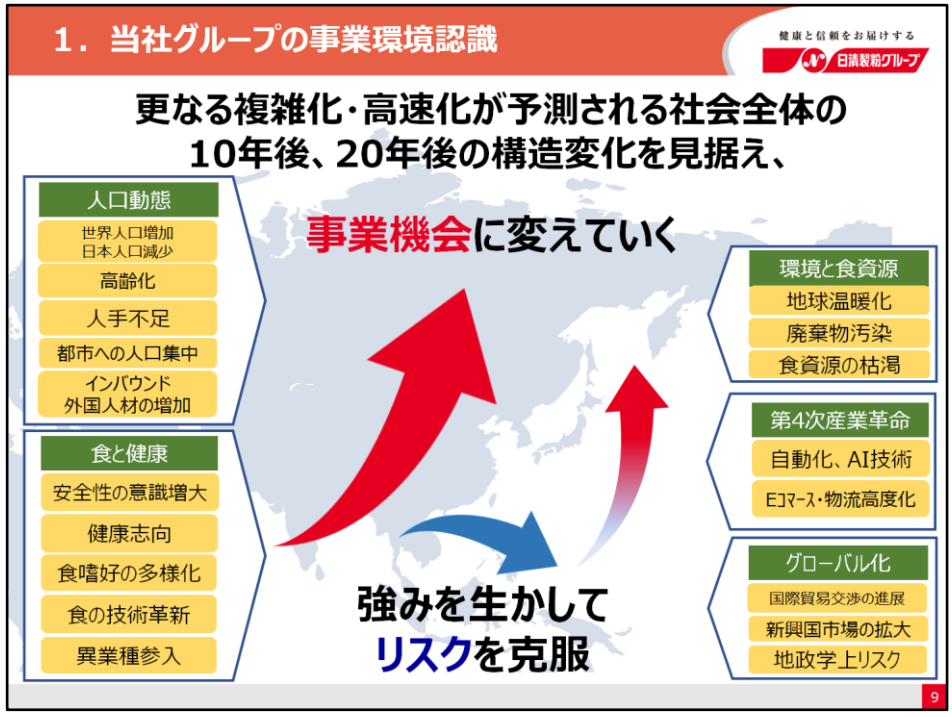
何れにしても原料小麦及び小麦関連製品の国境措置の整合性が重要であり、このバランスを欠くと、小麦関連製品の輸入増加と国内小麦粉市場の減少、ひいては国内食品産業の衰退を招く恐れがあり、主要食糧である小麦の安定確保にも支障をきたす可能性があると考えております。両協定の発効においては、昨年11月に公表された「総合的なＴＰＰ等関連政策大綱」に盛り込まれた施策が確実に実行されていく必要があります。

また、輸入小麦の約半数を占める米国産小麦においては、米国のＴＰＰ離脱に伴い、マークアップの削減は行われないことになります。こうした米国とカナダ・豪州との価格面での不均衡は、市場に大きな混乱を及ぼす懸念があります。

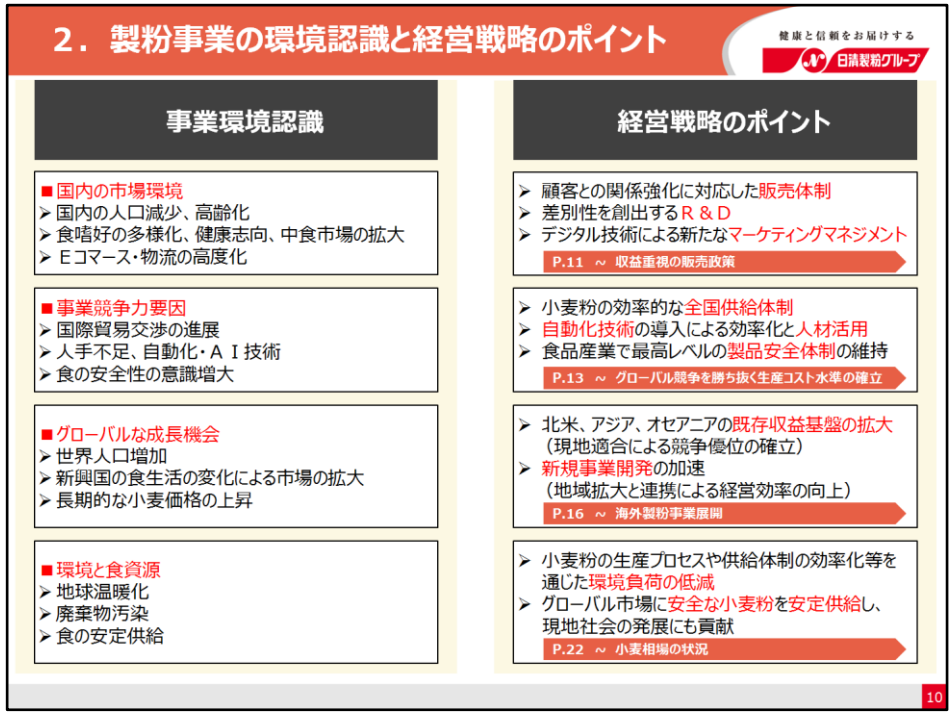
日米においても「物品貿易協定」（ＴＡＧ）の交渉開始が合意され、来年早々に交渉が開始されると言われておりますので、農産品の扱いについて注視していきます。

製粉業界としては米国産小麦のマークアップもカナダ・豪州産小麦と同じ扱いとなるよう、国内外の関係者に対し、継続的に働きかけを行っていかなければならないと考えております。また、国境措置が低下する中、当社としましても海外との競争に勝ち抜けるコスト競争力の強化を引き続き実行していきます。

Ⅱ．当社の製粉事業戦略



この頁は当社グループが本年策定した長期ビジョンにおける事業環境認識です。
既に発表済みのものですが、ご参照頂ければと思います。



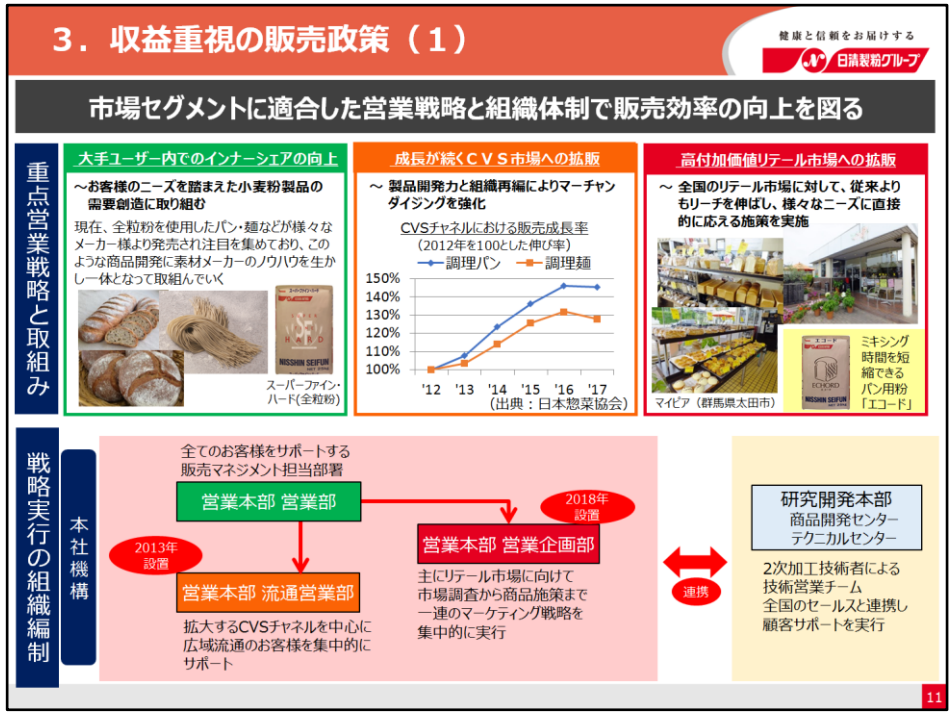
この頁は、製粉事業における事業環境認識と、経営戦略のポイントになります。
国内の市場については、食品全体で健康志向等の食の多様化が進行し、中食市場も拡大しています。これに伴い、従来以上に顧客と協同での市場開発、製品開発が求められ、それに対応する当社の体制が必要と考えています。

事業競争力においては、先ほどのコスト競争力の強化に加えて、製品の安全体制の維持が重要と考えます。

グローバルな成長機会としては、東南アジア等の経済発展に伴う食生活の変化により同エリアでの小麦粉市場の拡大が期待されますので、当社としても海外への事業展開は成長のモメンタムの１つと考えて進めています。

最後に、環境と食資源です。小麦は人類にとって主要食糧の一つですが、長期的に世界人口が増加する中で、原料小麦の安定調達、小麦粉の安定供給は当社の第一の使命であり、今後もこれに対応していく必要があります。

以上のポイントを踏まえ、３つの重要な政策についてご説明します。
１つは国内における収益を重視した販売政策。もう１つはグローバル競争を勝ち抜く生産コスト水準の確立。３つ目が海外における事業展開です。



まず、国内における収益重視の販売政策についてご説明します。

小麦粉市場の動向は業種によって違いはありますが、総じて寡占化、価格の二極化が進行しています。
当社の販売政策の１つは、伸長する大手ユーザーでのインナーシェアの向上です。インナーシェアの向上には、顧客の製品開発に関与できる関係を構築することが不可欠です。こちらには、１つの例として全粒粉の事例を掲げておりますが、全粒粉は、小麦全体を挽いた小麦粉で食物繊維やミネラルが豊富な一方、“えぐみ”も出易く、美味しさに欠ける面があります。しかし、各業種とも健康に根ざすニーズは強く、全粒粉の需要は着実に拡大しています。当社は、製法等を工夫し、美味しさを損なわない全粒粉を開発し、顧客ニーズに対応しています。まだマジョリティーな市場ではありませんが、こうした開発を通じて、大手ユーザーとの関係性を構築し、インナーシェアの向上に繋げていきます。

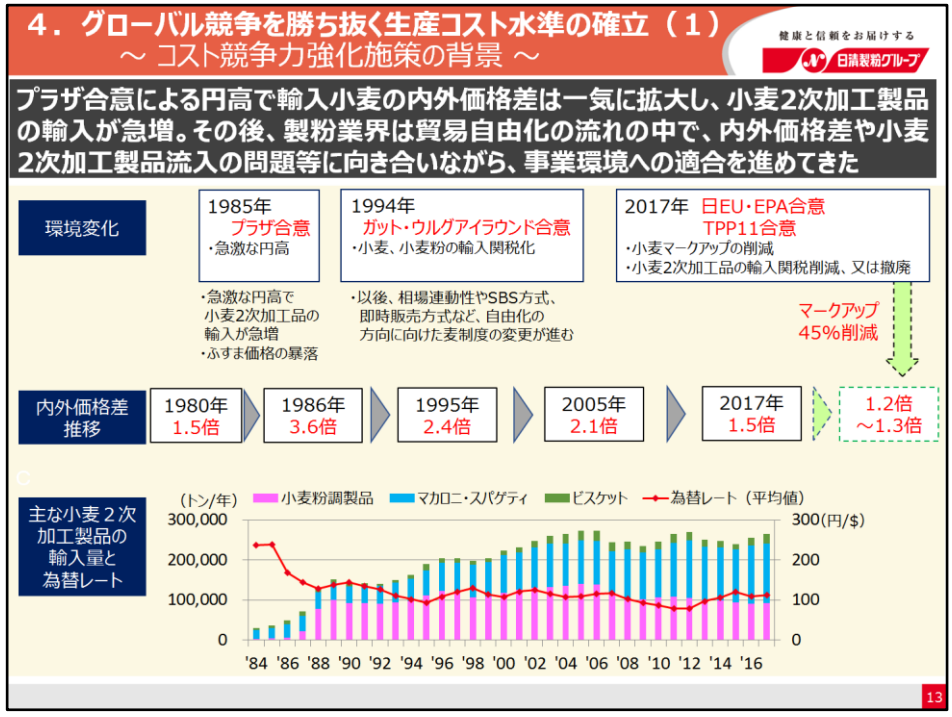
２つ目はＣＶＳ市場への拡販です。ＣＶＳ市場は大きく伸長し、中食市場を牽引しています。美味しさは勿論のこと即食性等の付加価値の高い商品が求められるため、当社は素材メーカーとして夫々のニーズに合わせた小麦粉を開発し、各デイリーメーカー等とのチームマーチャンダイジングを実施しています。

３つ目は高付加価値リテール市場への拡販です。食の多様化に伴い、ベーカリーや洋菓子店等の個店、更には外食等も独自の進化をしており、ターゲットを絞ったハイエンドな商品を販売する店舗も増加しています。こうした市場では、他店との差別性を高めるため、付加価値の高い小麦粉が求められますが、アプローチするには、直接コンタクトをしてニーズを吸い上げる必要があります。当社は、リテールユーザーへも直接リーチして、ネットワークを構築することでニーズを確認し、新製品等の商品施策に繋げています。そして、これらの販売政策を実行するため、本社内に流通営業部や営業企画部を設置し、二次加工技術を持つ研究開発本部と連携する組織体制を作っています。



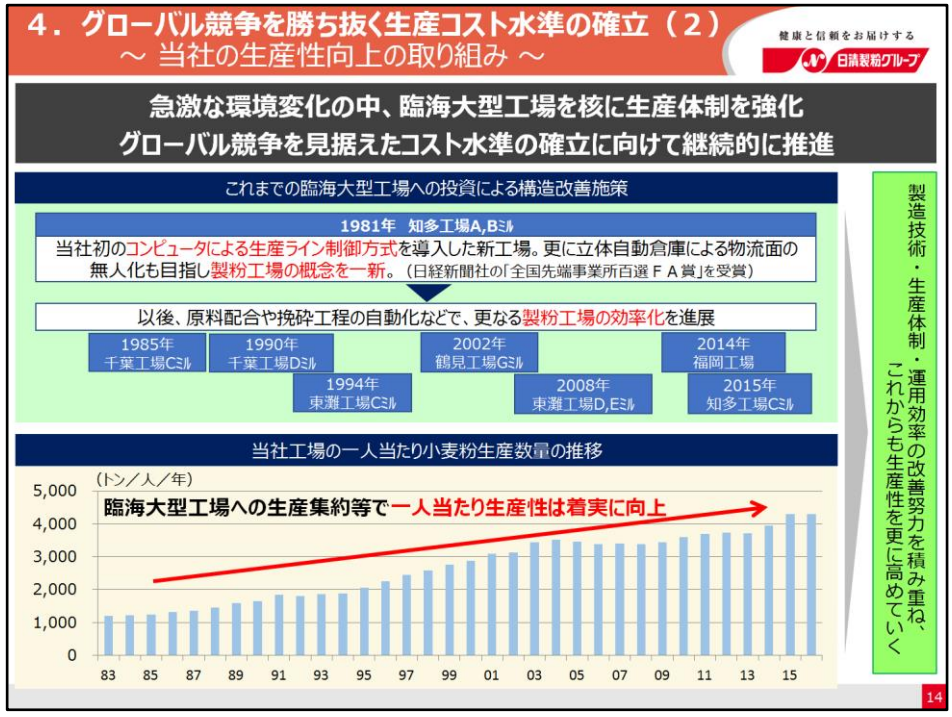
この頁は、当社が取り組む業務用デジタルマーケティングの内容になります。
左側に記載しているのは、リテールユーザーへリーチを伸ばすための会員制サイト「ｅ・創＊食Ｃｌｕｂ」です。これを展開することで、リテールユーザーとの直接コンタクトが広がっており、現在の会員数は約１万件です。

また、消費者向けのポータルサイトとして「ＰＡＮＰＯＴＡ」、「パン食系女子」を展開することで、生活者とリテールユーザーの橋渡しもサポートしています。



次にグローバル競争を勝ち抜く生産コスト水準の確立について、先ずはその背景をご説明します。

このテーマは今始まったものではなく、当社が過去から追求してきた課題であり、少し長期のスパンで現在までの流れを掲載しました。基本的には、貿易自由化と内外価格差解消の流れです。1985年以降急激な円高で、小麦二次加工品の輸入が急増し国内市場が浸食され、グローバルな競争が顕在化しました。その後、1994年のガット・ウルグアイラウンド合意で小麦、小麦粉が関税化され、麦制度の方向性が自由化に向けて進展しました。今後、ＴＰＰ１１や日ＥＵ・ＥＰＡにより輸入の国境措置は更に低下することになり、着実に自由化への流れが進んでいます。　このような流れの中で、国内の製粉会社が海外の製粉会社と競争するためには内外価格差の縮小が必須でした。

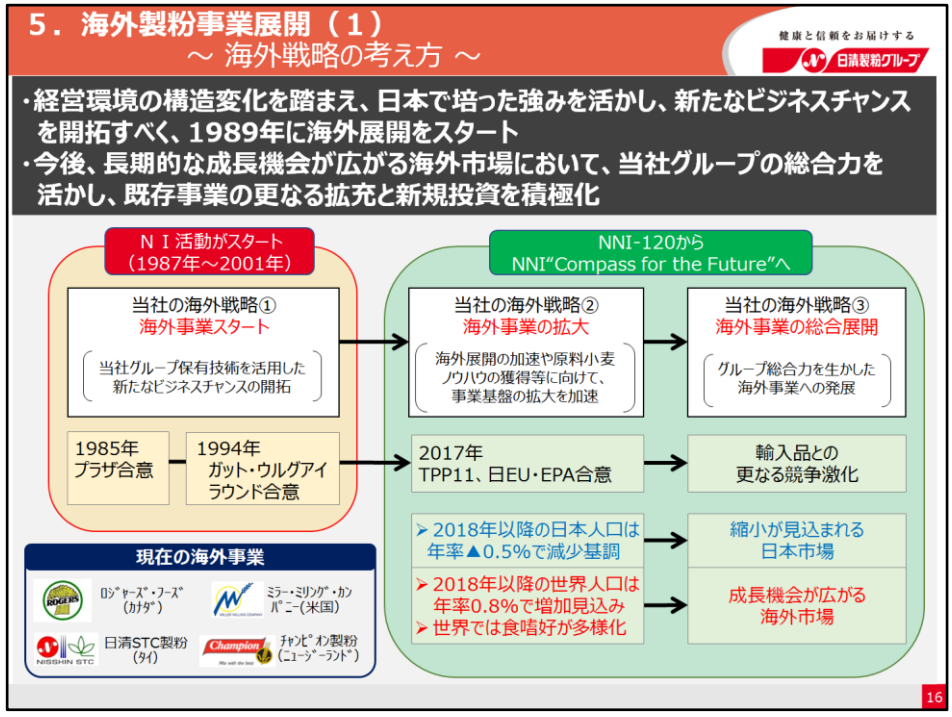


一方で、そうした事業環境の変化を見据え、グローバルな競争に勝ち抜くコスト水準を確立するため、当社は生産体制の見直しに取り組んできました。臨海大型工場に生産を集約し、生産性向上に努め、１人当たりの生産性は確実に向上しました。



現在、臨海大型工場の生産能力は83%まで高まっています。グローバルな競争で戦える体制は整ったと考えていますが、この競争を勝ち抜くには更なる生産性の向上が必要であり、国内市場の動向も見据えながら、今後も生産体制の見直しを検討していきます。

またメーカー各社がトライアルしているように、当社も新たなデジタル技術を活用した事業活動のオペレーションの高度化、ローコスト化を推進しています。製粉工場の製造ラインでは、既に少人数によるオペレーションになっておりますが、包装や配送に関わる業務や品質管理においては、まだ効率化の余地があると考えています。現在はＲＰＡによる入力作業の効率化の他に、無人フォークリフト等の検討を進めています。将来的には各工場を繋げたＩｏＴ化を行い、ＡＩを活用した最適生産管理の手法を開発していきたいと考えております。



次に、当社の海外製粉事業の展開についてご説明します。

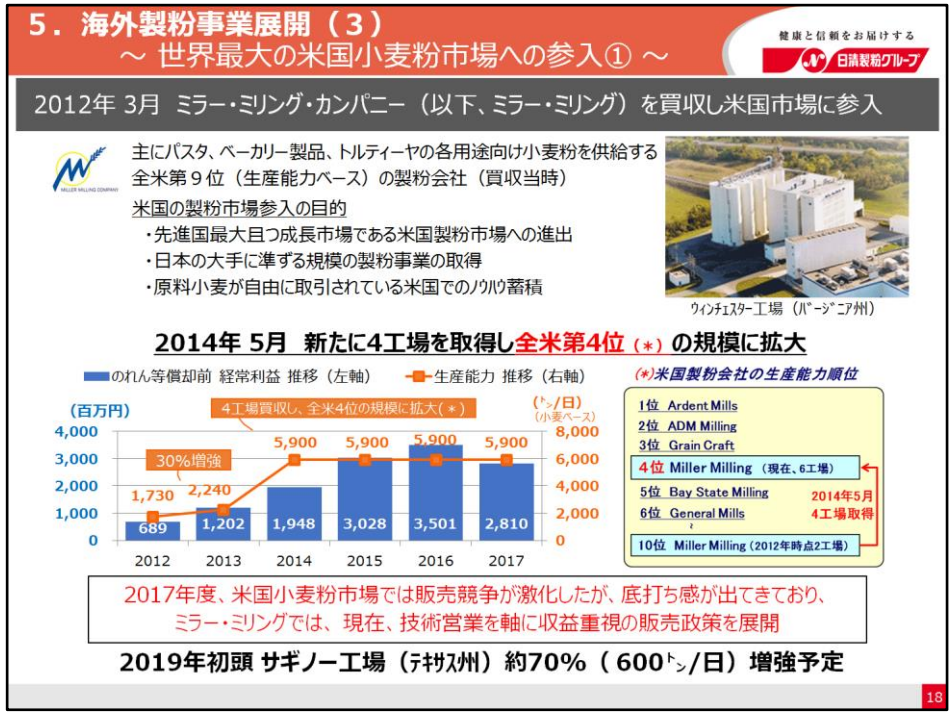
コアである国内事業では人口減少等で市場が伸び悩む中、海外事業は、成長のモメンタムの１つです。当社の海外事業は先ほどお話ししたグローバル化が顕在化した時代以降、1989年に小麦産地であるカナダのロジャーズ・フーズ社を買収、1991年にアジアの新興市場であるタイに日清ＳＴＣ製粉を設立しました。その後、国際環境でのノウハウ、人材を蓄積してきましたが、貿易自由化の更なる進展、国内市場の伸び悩み等を見据え、2012年に米国でミラー・ミリング社、2013年にニュージーランドでチャンピオン製粉を買収、2014年には米国でミラー・ミリング社が新たに４工場を買収し、現在の体制になっています。海外への進出については、原料小麦の産地であること、及び進出エリアの人口増や小麦粉市場の拡大等を軸に展開しています。



カナダとタイの事業展開についてご説明します。

カナダのロジャーズ・フーズ社は、当初、原料小麦の生産地立地型の会社でしたが、ＰＮＷ地区（北米大平洋北西部）での堅調な市場拡大、日本式ラーメン等の食の多様化を見据え、日本的な消費地型製粉工場の考えを採り入れ、昨年チリワック工場の増強を行いました。

タイの日清ＳＴＣ製粉は現地企業との合弁で、グリーンフィールドから立ち上げ、当初より日本式の製粉企業として、比較的ハイエンドな小麦粉を製造販売してきました。しかし、近年タイでは、食生活の変化で小麦粉市場が拡大しており普及品の小麦粉も伸長しています。当社としては総合的な製粉企業としてのポジションを構築するため、今年３月に新たに製粉工場を買収し、既存のパパデーン工場とシラチャ工場の２工場体制としました。これにより、日清ＳＴＣ製粉はタイで生産能力４位、シェアは推定で約１割となっています。



米国のミラー・ミリング社は、現在６工場体制で全米４位のポジションになっています。2017年度は米国小麦粉市場で販売競争が激化し収益を落としましたが、現在は各工場立地エリアにおける市場ポジションを高めることに努めています。当社の培ってきた製粉技術や二次加工技術を軸にして、それぞれの工場での特徴を活かし、そのエリアの市場特性を踏まえたターゲットの選定、出荷構成の組替え等も行い、収益向上に繋げています。



こちらには、各工場の概要を記載をしていますのでご覧ください。

例えばバージニアのウインチェスター工場は、高効率の工場であることに加え、パスタ原料のデュラム製品を主力としておりますので、エリアの戦略としては、この付加価値の高いデュラム製品の拡販を重点としています。

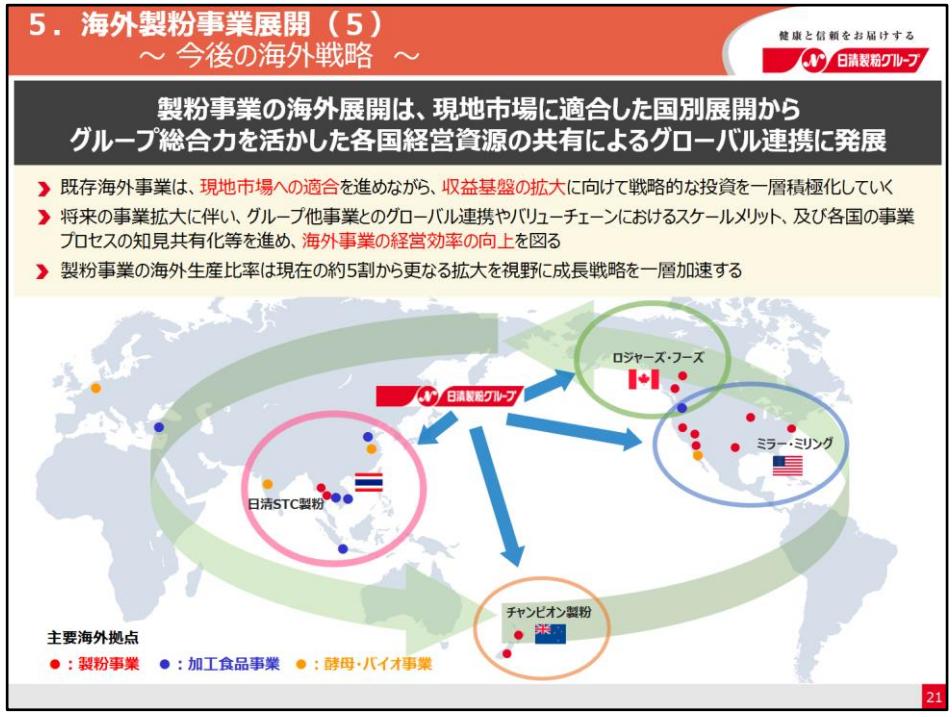
また、サギノー工場はウインチェスター工場同様の高効率の工場ですが、エリアの人口増加率も高く、現在、来年初頭完工予定で生産能力増強工事を実施しています。増加した能力を活かし、エリアのポジションを固めていきます。

今後も当社の強みである営業技術等を活用し、地域に密着した対応で収益性の高い顧客への販売構成を高め、収益基盤の強化を図っていきます。



ニュージーランドのチャンピオン製粉は、ニュージーランドで約50%のシェアを持ち、プレミックス工場も有しており、オーストラリアへのゲートウェーとしての活用と東南アジア市場への輸出拠点にもなると考えています。

海外事業の推進体制は、事業会社の日清製粉からの直接コンタクトとグループ本社による間接コンタクトサポートが緊密に連携して、効果的なサポート体制を構築しています。



今後の海外戦略ですが、既存の会社については現地の市場環境、競争構造に合わせて、現地市場への適合を進めながら基盤強化を図っていきます。また、東南アジアにおいて当社拠点の無い市場や中国市場に対しては、商品によって、タイ、ニュージーランド、米国等各拠点から最適な製品供給を行います。更に海外各社で行っている製造や原料調達の手法等の共有化を図り、ベストプラクティスにより効率化や強化に繋げていきます。

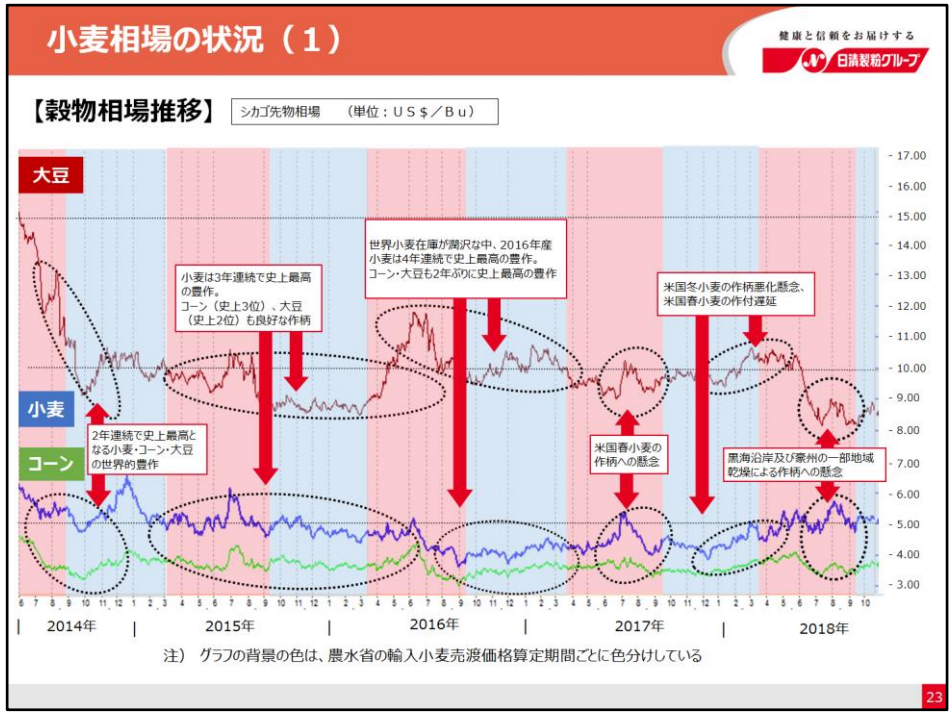
一方で、グループ内には、加工食品事業のプレミックス生産拠点や、また、オリエンタル酵母工業がイースト工場でインド進出を進めており、グループトータルでの連携、総合力の強化によるビジネス拡大も図っていきます。

小麦粉の海外生産比率は来年初頭のミラー・ミリング社のサギノー工場増設で、国内を上回ることになりますが、引き続き機会があれば、新規事業についても検討していきます。

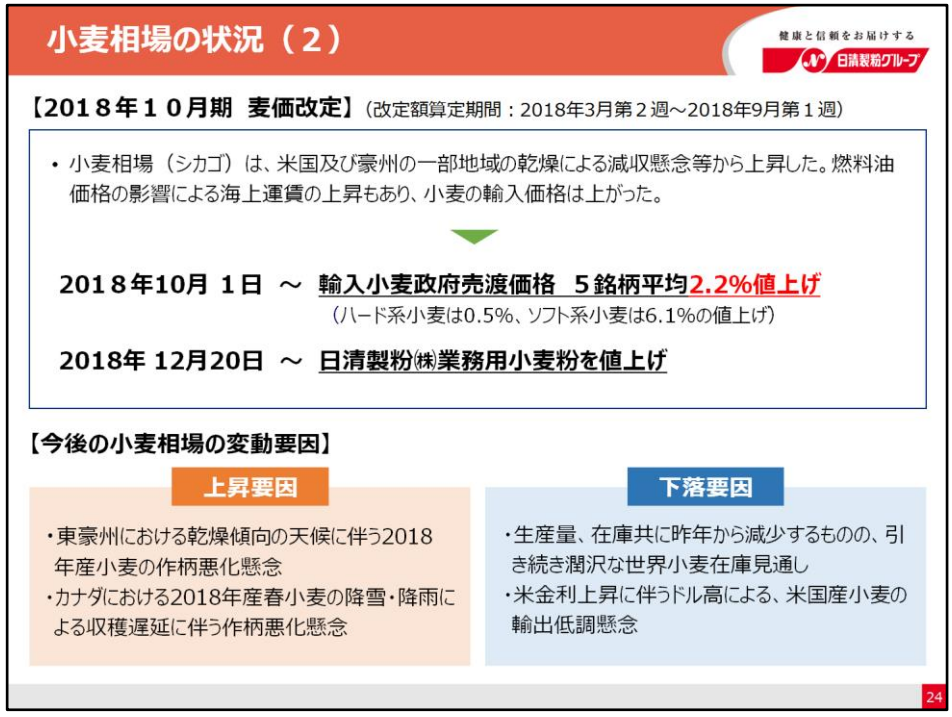
以上が製粉事業の主要な事業戦略です。



最後に小麦度相場の状況についてご説明します。



こちらの頁には小麦相場のチャートを纏めていますので、ご参照ください。



直近では10月から輸入小麦政府売渡価格が平均で2.2%値上がりし、これに伴い12月20日に当社の小麦粉価格を改定することを発表致しました。今回で４回連続の値上げとなり、市場環境は厳しい中ではありますが、お客様に対して丁寧に説明し値上げを確実に実施していきます。

以上となります。ご清聴ありがとうございました。

健康と信頼をお届けする 日清製粉グループ

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。