

2015年3月期 決算説明会

2015年5月18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。本日は、日清製粉グループ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。この度、新たに新経営計画「NNI-120 II」を策定致しましたので、その内容を中心にご説明させていただきます。

目 次

～ はじめに ～

I. 新経営計画「NNI-120 II」

II. 「NNI-120」スタートから3年間のレビュー

III. 2015年3月期 実績、
2016年3月期 業績予想

IV. TPP・小麦相場の状況

～ はじめに ～

健康と信頼をお届けする

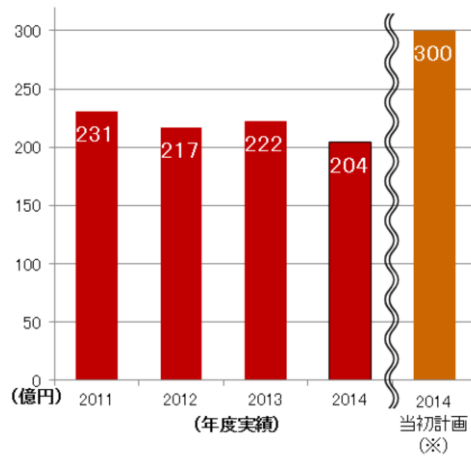


この3年間、海外事業等で大幅に業容を拡大した一方で、製品ミックス(出荷構成)悪化を含めた拡販施策費の増加、原材料コストの上昇等により、国内主力事業のボトムラインは厳しい状況

トップライン(連結売上高)



ボトムライン(連結営業利益)



2

当社グループは、2012年4月からの3年間、中期経営計画「NNI-120」を推進してまいりました。

「NNI-120」においては、「トップラインの拡大」と「海外事業の拡大」を2本柱に全社のベクトルを合わせて取り組みました。海外の製粉会社の買収、国内の製粉工場の新設・増設によるコスト競争力の強化、小麦粉のシェアアップ等をスピード感を持って実行し、いくつかの成果を得られました。その一方で、ボトムラインについては当社のコア事業である製粉と加工食品を中心に拡販施策費の増加、原材料コストの上昇等の影響により、厳しい状況にあります。

このような状況を踏まえ、今般、新経営計画「NNI-120 II」を策定致しました。

I . 新経営計画 「NNI-120 II」

1. 新経営計画「NNI-120 II」の骨子

健康と信頼をお届けする

 日清製粉グループ

事業環境の変化に臨機に適合し、当社グループの**持続的な成長**を目指し、2020年度を最終年度とする**新経営計画「NNI-120 II」**を策定

- 「**トップラインの拡大**」からボトムラインを重視した**「収益基盤の再構築」**へ大きく舵を切る
- 自立的成長とM&Aを含めた事業ポートフォリオの最適化を柱に**着実な成長**を図る
- 資本の効率性と財務の安定性のバランスを取った資本政策を実行し、**株主還元を一層積極化**する

4

当社グループは、事業環境の変化に臨機に適合し、2020年度を最終年度とする新経営計画を策定しました。

柱は3つであります。

1つ目は、ボトムラインを重視した「収益基盤の再構築」へ大きく舵を切ります。これまでは、トップラインの拡大に伴ってボトムラインはついてくるという考えでしたが、新経営計画においては、ボトムラインを重視するとした点が前の中期経営計画との相違点です。

2つ目は、利益、売上の着実な成長。

3つ目は、株主還元の一層の積極化です。

前提となる事業環境認識

- ① 日本は人口減少過程に入り、高齢化が進み**国内マーケットの単純な量的拡大は期待できない**
- ② TPP、EPA等の国際交渉の進展によっては、原料小麦の輸入・売却制度が自由化され、輸入品との競争が激化し、**世界的にボーダレスな市場**で戦っていくこととなる
- ③ 諸外国に比べ、日本における製造業のコスト高等、不利な状況が継続する。また、2度にわたる消費税率引き上げは**消費停滞と低価格志向**を招き、益々競争が激化するほか、**為替変動による原材料費上昇**もリスクとなる
- ④ 今後、中国並びに新興諸国において、小麦をはじめとする穀物の需要が増加して需給が逼迫し、**世界的な穀物の争奪戦**となりうるため、**原料小麦の安定確保**が強く求められる
- ⑤ 今後も**コア事業**である製粉、加工食品を中心とした当社グループの**国内収益基盤を維持・確保**していくことが、海外を含め成長投資の前提となる

(1) 当社グループの成長に向けて、事業の選択と集中を進め事業ポートフォリオの最適化を実行し、重点分野に経営資源を集中的に投入

➤ コア事業^{〔製粉加工食品〕}の安定した収益基盤の再構築

- ・ ボトムラインを重視した拡販施策の実行
- ・ 高付加価値・新機軸の新製品の開発・上市のスピードアップ
- ・ あらゆるコストダウンの追求(新規生産体制の確立と効率運用等)

➤ 成長分野の事業を積極的に伸ばす

➤ 収益性・成長性が見込めなくなった事業は速やかに再編

基本戦略について詳しくご説明します。

まずは、(1)事業ポートフォリオの最適化を実行していきます。具体的には、

1つ目は、コア事業の収益基盤の立て直しを行います。

2つ目は、中食・惣菜、冷凍食品等の成長分野の事業を伸ばしていきます。

3つ目は、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いきます。

- (2) 買収した事業を含めた既存事業の**自立的な成長**
- (3) **新規戦略投資(M & A、設備投資)**をスピード感を持って積極的に実行
- (4) **コスト競争力の強化と安全・安心な製品の供給の両立**
- (5) 将来の成長を見据えた**核となる人材の確保・育成**

次に(2)既存事業の自立的な成長です。製品ミックスの改善、拡販施策費の有効的な使い方を含め、利益率の改善を図ります。

(3)新規戦略投資をスピード感を持って積極的に実行します。

(4)コスト競争力の強化と安全・安心な製品の供給を両立します。

(5)核となる人材の育成については、当社が成長していくには、将来に向けた人材の不足が想定されるため、この確保・育成にも力を入れていきます。

4. 「NNI-120 II」 業績目標

健康と信頼をお届けする



コア事業の収益基盤の再構築に注力すると同時に、買収事業を含めた自立的成長と新規戦略投資(M&A、設備投資)等の実行により、**着実な利益成長**を目指す

＜業績目標＞	2020年度 目標	年平均 成長率	2014年度 実績
連結売上高	7,500億円	6%	5,261億円
連結営業利益	300億円	7%	204億円
EPS (1株当たり 当期純利益)	80円	8%	53円

8

新経営計画における2020年度の数値目標は、売上高7,500億円、営業利益300億円、1株当たり当期純利益80円です。

年平均成長率は、売上高6%、営業利益7%、EPS8%であり、この数値を着実に達成していきます。

5. 資本政策 ①

株主還元を一層積極化

資本の効率性と財務の安定性のバランスを取りながら、従来以上に積極的な株主還元に取り組む

- 配当性向の基準を従来の30%以上から40%以上に上げるとともに、今後、さらに積極的に配当の上積みを図っていく
- 自己株式取得を機動的に実行していく

企業価値の創造を念頭に、資本コストを安定的に上回るROEの確保、向上に努める。

※当社のビジネスモデルを踏まえ想定する2020年度のROEは、最低限6%以上とし、更なる向上を目指す

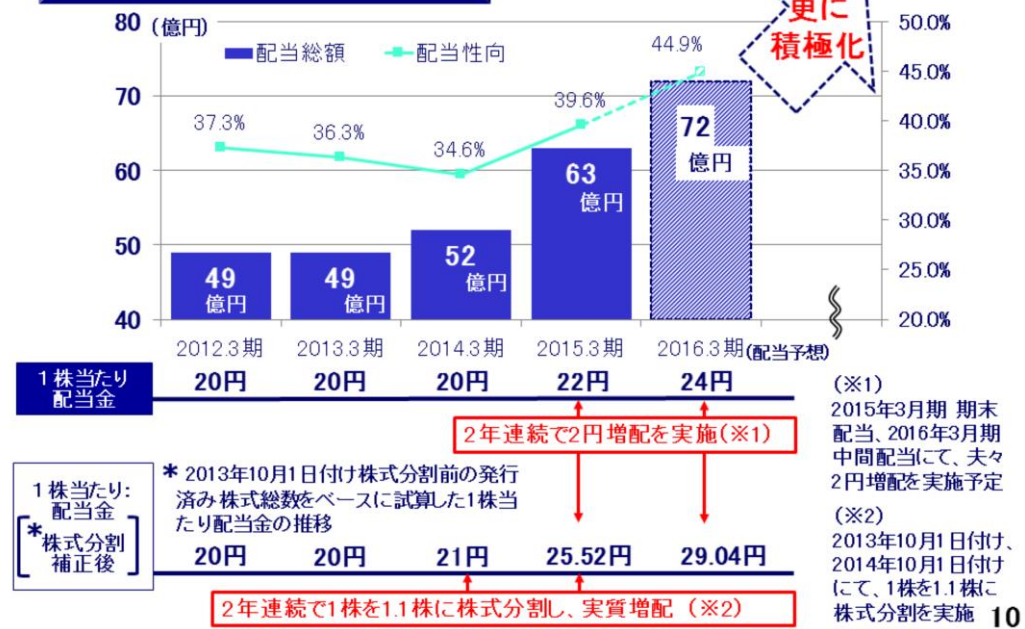
9

3つ目の柱である株主還元については、まず、配当性向の基準を30%以上から40%以上に引き上げます。そして、さらに積極的に配当の上積みを図ってまいります。また、自己株式の取得についても機動的に実行していきたいと思っております。

なお、ROEについては、企業価値の向上を念頭に、資本コストを安定的に上回るROEを確保し、2020年度には最低でも6%以上とし、更なる向上を目指してまいります。

5. 資本政策 ②

配当総額と配当性向の推移



1株あたり配当金は、2年連続で2円の増配を実施しました。2015年3月期で2円増配して22円、2016年3月期は、さらに2円増配して24円とさせていただく予定です。

一方で、2013年10月、2014年10月に2年連続で1株を1.1株に株式分割を実施しましたので、それを考慮すると2015年3月期は25.52円、2016年3月期は29.04円となります。

2015年3月期の配当性向は39.6%、2016年3月期は、44.9%と見込んでおり、その先についてもさらに株主還元を積極化していきたいと考えています。

Ⅱ. 「NNI-120」 スタートから3年間のレビュー

3年間のレビュー① 海外戦略投資

健康と信頼をお届けする

日清製粉グループ

海外製粉事業の拡大

ミラー・ミルグ・カンパニーLLC 全米第4位の製粉会社



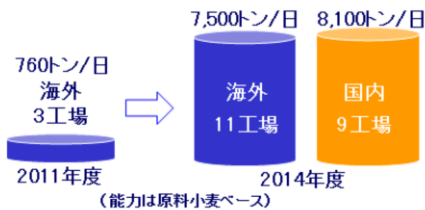
- 2012年 買収(2工場)
- 2013年 30%生産能力増強
- 2014年 4工場を新たに買収
- ・投資額 約350億円

チャンピオン製粉Ltd. ニュージーランド最大の製粉会社



- 2013年 買収(2工場)
- ・投資額 約35億円

海外の小麦粉生産能力は、国内に匹敵



食品事業の最適生産体制構築

ベトナム日清製粉 Co.,Ltd.(パスタソース)

ベトナムにパスタソース等の製造・販売会社を設立

- 日本向けの供給拠点並びに将来的なASEAN地域の市場開拓
- パスタソースの生産拠点は、日本・タイ(タイ日清製粉)・ベトナムの**世界3拠点体制**

- ・2014年10月 工場稼働
- ・投資額 約15億円

トルコ日清製粉A.S.(パスタ)

トルコにパスタの製造・販売会社を設立

- 生産体制を強化しパスタの世界展開を加速する
- パスタの生産拠点は、日本・米国(メアリオン・フーズ Inc.)・トルコの**世界3拠点体制**

- ・2015年5月 工場稼働予定
- ・投資額 約24億円

12

続きまして、前中期経営計画の3年間のレビューです。

いくつかの海外戦略投資を実行しました。1番大きな成果としては、アメリカとニュージーランドの製粉会社を買収したことで、これにより海外の小麦粉生産能力は、国内にほぼ匹敵するレベルになりました。

3年間のレビュー② 国内戦略投資

健康と信頼をお届けする



グローバル競争に勝ち抜ける生産体制

国内製粉工場の生産集約

2014年2月 福岡新工場を建設(投資額約100億円)

2015年5月 知多工場に新ラインを増設
(予定) (投資額約60億円)

2011年 → 2014年

内陸工場 29%	内陸工場 17%
臨海大型工場 71%	臨海大型工場 83%



成長領域への新規投資

トオカツフーズ㈱に49%出資

既存のイニシオフーズ㈱に加え、同社との提携を強化し中食・惣菜事業の拡大を図る

・2012年12月 約75億円強を出資

トオカツフーズ㈱概要

- ・国内有数の中食・惣菜サプライヤー
- ・売上高: 約1,000億円
- ・全国に惣菜16工場、冷凍食品2工場保有

マ・マーマカロニ㈱冷凍食品工場建設

トルコ日清製粉A. S. の稼働により、マ・マーマカロニ㈱神戸工場のパスタの生産が停止するのに伴い、同工場に新たに冷凍食品工場を建設する

- ・生產品目 : 冷凍パスタ
- ・工場稼働 : 2015年5月予定
- ・設備投資額 : 約28億円
- ・生産能力 : 5,200万食/年



13

国内では、将来の自由化を睨んでグローバル競争に勝ち抜ける小麦粉生産体制の構築を進め、福岡工場が昨年の2月に稼働しました。また、愛知県の知多工場では新ラインが今月稼働する予定です。

3年間のレビュー③ トップライン

健康と信頼をお届けする



トップライン・海外売上高比率は過去最高水準に拡大

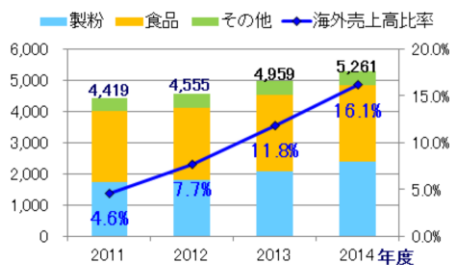
トップライン(連結売上高) (億円)

	2014年度	2011年度	差
連結売上高	5,261	4,419	+842
製粉	2,373	1,720	+653
食品	2,449	2,275	+174
その他	438	423	+15

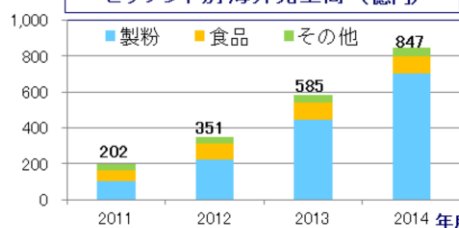
海外売上高(セグメント別) (億円)

	2014年度	2011年度	差
海外売上高	847	202	+645
海外売上高比率	16.1%	4.6%	+11.4%
製粉	703	100	+603
海外売上高比率	29.6%	5.8%	+23.8%
食品	98	64	+34
その他	46	38	+8

連結売上高(億円)、海外売上高比率



セグメント別海外売上高(億円)



次にトップラインについてご説明します。

2014年度の海外売上高は847億円、海外売上高比率は16.1%となり、3年前と比べると大幅に増加しました。

そのうち、製粉事業の海外売上高は703億円となりました。アメリカとニュージーランドの製粉会社の買収が大きく寄与し、海外売上高比率は約3割まで高まりました。

2015年度は連結海外売上高比率が2割を超えるところまで高めたいと考えております。特に、製粉については、4割に近いところまで高まっていくと想定しております。

3年間のレビュー④ ボトムライン

健康と信頼をお届けする



国内の主力事業のボトムラインは厳しい状況 ~ 拡販コスト増や原材料コストアップ

(億円)	2014年度	2011年度	差
連結営業利益	204	231	▲26
(内数) 海外営業利益	29	11	+18

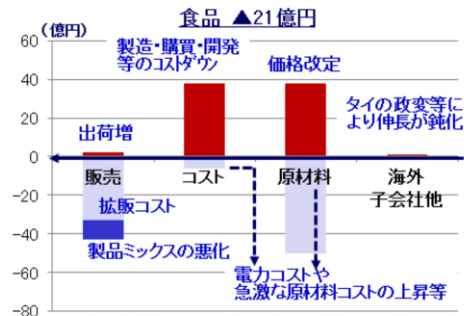
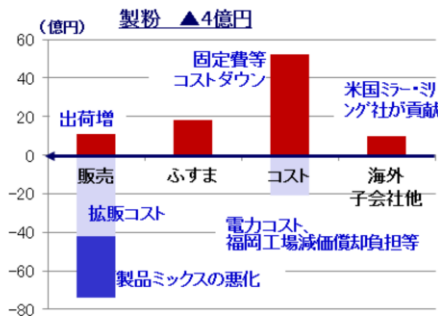
【参考】

のれん等償却前営業利益	223	231	▲8
-------------	-----	-----	----



※のれん等(のれん・顧客関連資産)償却費は、2014年度が18億円発生(2011年度はゼロ)

3年間の増減益主要因



※上記以外にその他セグメント等で▲1億円の減益

ボトムラインについては、悪化の要因は大きく2つあります。

1つは、拡販コストや製品ミックスの悪化です。もう1つは、コスト面で原材料コスト、電力コスト、減価償却費等の増加をその他のコストダウンでカバーしきれなかったことが、ボトムラインが低迷した要因です。

また、海外営業利益を今期から公表させていただきました。2014年度の実績は、のれん等償却前で約48億円となっており、海外の利益率は国内より少し高い水準になります。

Ⅲ. 2015年3月期 実績、 2016年3月期 業績予想

1. 2015年3月期 実績

健康と信頼をお届けする



- ・製粉事業の海外子会社の連結効果と出荷増等により**増収**
- ・原材料コストの上昇、拡販施策費の増加及び製粉福岡工場の減価償却費の増加等により、**営業利益は減益**となったが、持分法利益の増加等により、**当期純利益は増益**
- ・昨年の第2四半期決算発表時に修正した業績予想に対しては、業績回復施策に取り組み、利益は目標を達成

(単位: 百万円)	2015年3月期 実績	業績予想		前年実績	
			比		比
売上高	526,144	530,000	▲0.8%	495,930	+6.1%
海外売上高比率	16.1%	15.8%	—	11.8%	—
営業利益	20,476	20,000	+2.3%	22,274	▲8.1%
経常利益	25,544	24,000	+6.4%	25,579	▲0.1%
当期純利益	16,036	15,200	+5.5%	15,098	+6.2%

続いて、今期の実績と来期の業績予想についてご説明します。

前期の実績につきましては、利益は業績予想を達成しました。前年比では売上高は増収となりましたが、営業利益、経常利益は減益、当期純利益は増益となりました。

2. 2016年3月期 業績予想

- ・製粉海外子会社の連結効果と自立的成長、及び国内における新製品の投入や販売促進施策の実施等により**増収**を見込む
- ・原材料コスト上昇や戦略投資の減価償却費の増加等が負担となるが、コストダウンを含め利益確保に取り組み営業利益は**微増益**を見込む

(単位:百万円)	2016年3月期 業績予想	2015年3月期 実績	前年差	前年比
売上高	570,000	526,144	+43,855	+8.3%
海外売上高比率	20.0%	16.1%	+3.9%	—
営業利益	20,500	20,476	+23	+0.1%
経常利益	24,300	25,544	▲1,244	▲4.9%
親会社株主に帰属 する当期純利益(注)	16,100	16,036	+63	+0.4%

(注)2016年3月期より表示変更(従来の当期純利益)

今期の業績予想は、売上高5,700億円、海外売上高比率20%としています。営業利益は205億円で微増益を見込んでいます。

IV. TPP・小麦相場の状況

TPP交渉の推移

- ・2013年7月に、日本がTPP交渉に参加を表明し、現在に至るまで閣僚会合など15回の会合が行われている
- ・2015年4月に、米国でTPP妥結の前提条件ともいえるTPA法案(大統領貿易促進権限)が議会に提出されたが、今後の法案審議を注視していく
- ・4月には日米閣僚級協議、及び日米首脳会談が開催されたが、最終合意には至らず、年内合意を目指し、交渉が継続される見通し

報道では、アメリカとの関税協議は、米、牛肉・豚肉、乳製品に焦点があたっているとされている。麦についても関心があると思われ、その具体的交渉内容はわからないものの、麦の個別タリフライン(109品目)ごとに協議がなされていると見られ、引き続き注視していく

- * 政府…「農林水産分野の重要5項目の聖域の確保を最優先する」との考え
全品目9,018品目のうち、
「重要5項目」586品目の関税を
全て維持した場合、自由化率は93.5%となる

重要5項目	小麦	109	品目
	牛・豚肉	100	
	乳製品	188	
	砂糖	131	
	計	586	品目

最後にTPPと小麦相場についてご説明します。

TPPにつきましても、日米の交渉はかなり詰まってきたり、最終段階に来ていると見ておりますが、最後の1%の合意が一番難しいと考えており、引き続き注視していく必要があると思っています。

また、現在、アメリカの議会ではTPA法案(大統領貿易促進権限)について協議されていますが、この成立が、TPP合意の前例条件と考えています。アメリカは今年の秋頃から大統領選に突入するため、そこまでがTPP交渉の期限と見られており、交渉スケジュールが間に合うかを注目しています。

TPP等の国際貿易交渉に対する視点

- ① 現在日本で使用されている小麦の9割は海外に依存しており、食料安全保障面で支障がないよう、国民の主要食糧である小麦の安定確保についての十分な検証が必要
- 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踏まえた小麦・小麦粉・小麦粉製品の輸入国境措置の整合性の維持が必要

当社グループの対応

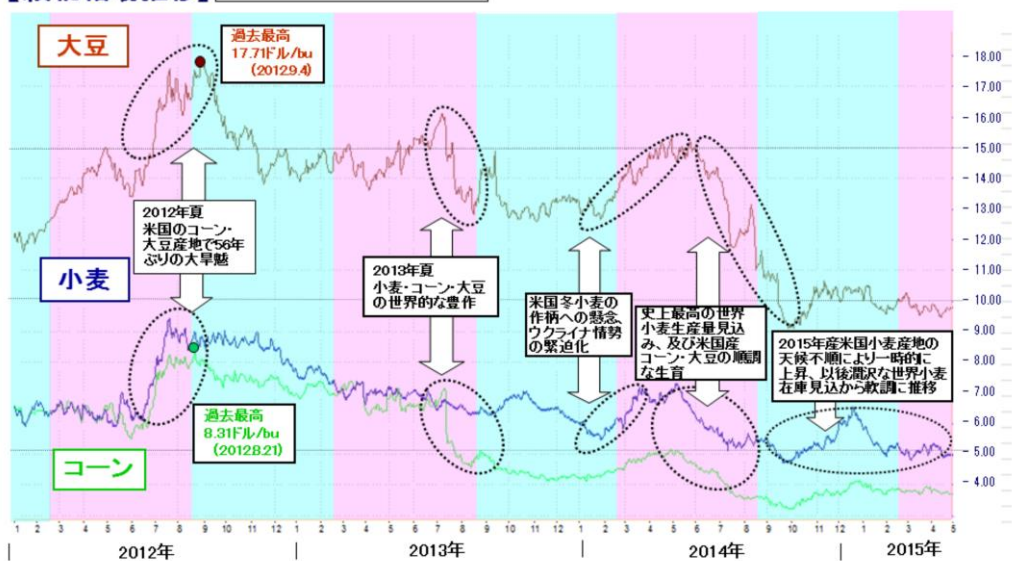
- ① 製粉産業が国内に事業基盤を確保して、**安全・安心な製品を安定的に生産・供給**していくことが重要であり、そのために政府と連携をしていく
- ② 関税等の国境措置が低下してもグローバル競争に勝ち抜いていけるように**生産性の向上**を図ることが重要であり、福岡新工場の稼働、知多工場の新ラインの稼働などの施策をスピードを上げて進めている

小麦相場の状況①

健康と信頼をお届けする



【穀物相場推移】 シカゴ先物相場 (単位:US\$/Bu)



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

小麦、大豆、トウモロコシいずれも作柄の見通しは概ね良好と見ております。昨年も豊作であったため、在庫も世界的に潤沢にあり、相場は横ばい、または、若干軟調に推移してきております。

小麦相場の状況②

健康と信頼をお届けする

日清製粉グループ

【2015年4月期 麦価改定】（改定額算定期間：2014年9月～2015年2月）

・小麦相場は、昨秋以降、米国、及びロシア・ウクライナの天候不順により一時的に上昇したが、以後、潤沢な世界小麦在庫見通しを受けて、軟調に推移した。一方で、為替相場は、円安基調で推移したことから、輸入価格は上昇した。

2015年4月1日～ 輸入小麦政府売渡価格 平均**3.0%値上げ**

2015年6月19日～ 日清製粉(株)業務用小麦粉の価格を**値上げ**

【今後の小麦相場の見通し】

上昇要因

- ・2015年産米國小麦の天候不順による生産量減少見通し
- ・世界的な金余りに伴う穀物相場への投機資金の流入

下落要因

- ・2014年産の史上最高の世界小麦生産に伴う、潤沢な世界小麦在庫水準
- ・ヨーロッパ、ロシア・ウクライナなど主要生産国における2015年産小麦の順調な作付及び生育見通し

23

2015年4月からの輸入小麦政府売渡価格は、平均3%の値上げとなりました。小麦相場は軟調に推移しましたが、一方で、円安が大幅に進み、円ベースでの小麦の買付価格が上がったために値上げとなりました。これを受け、日清製粉(株)は業務用小麦粉の価格改定を発表しました。

次回の輸入小麦政府売渡価格の改定は10月1日となりますので、小麦相場、為替相場の推移を十分注視していきます。

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。