



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



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



I . 現状レビュー

▶「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

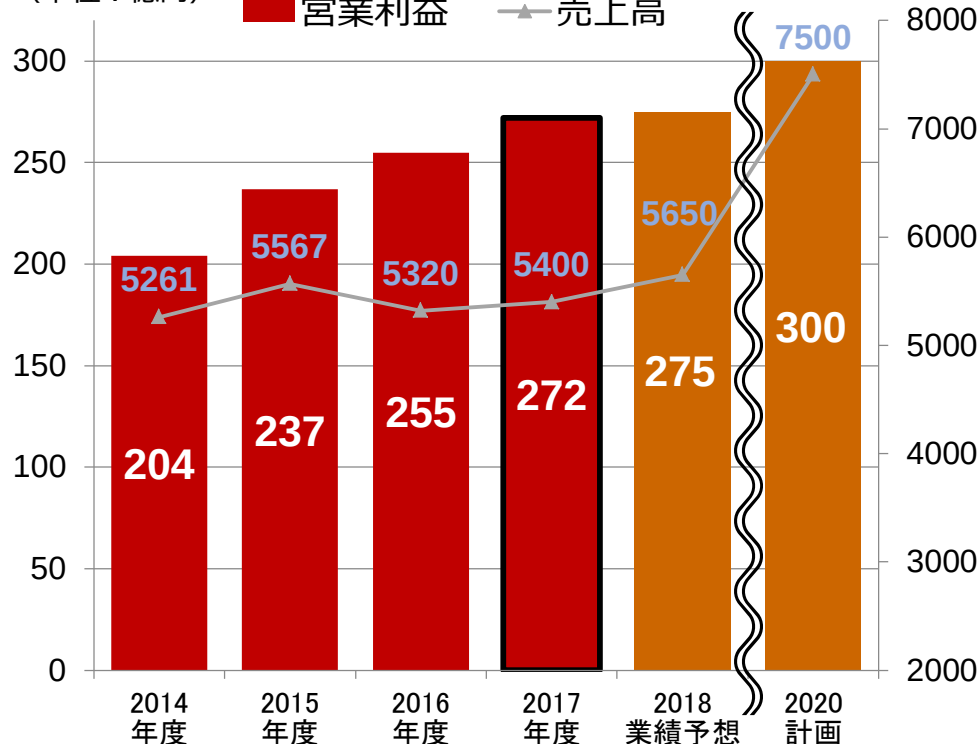
また、株主還元の強化にも積極的に取り組み、連続増配と自己株式取得を実施

▶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り組みが必要となっている

連結売上高、連結営業利益 推移

(単位：億円)

■ 営業利益 ▲ 売上高



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(株)知多工場Cミル(小麦粉)
- ・マ・マーマカロニ(株)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・リング・カンパニーLLC 4工場買収
- ・(株)ジョイアス・フーズ買収
- ・大山ハム(株)売却



joyous



Ⅱ. 未来に向けた事業環境認識

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、

事業機会に変えていく

人口動態

世界人口増加
日本人口減少

高齢化

人手不足

都市への人口集中

インバウンド
外国人材の増加

食と健康

安全性の意識増大

健康志向

食嗜好の多様化

食の技術革新

異業種参入

環境と食資源

地球温暖化

廃棄物汚染

食資源の枯渇

第4次産業革命

自動化、AI技術

Eコマース・物流高度化

グローバル化

国際貿易交渉の進展

新興国市場の拡大

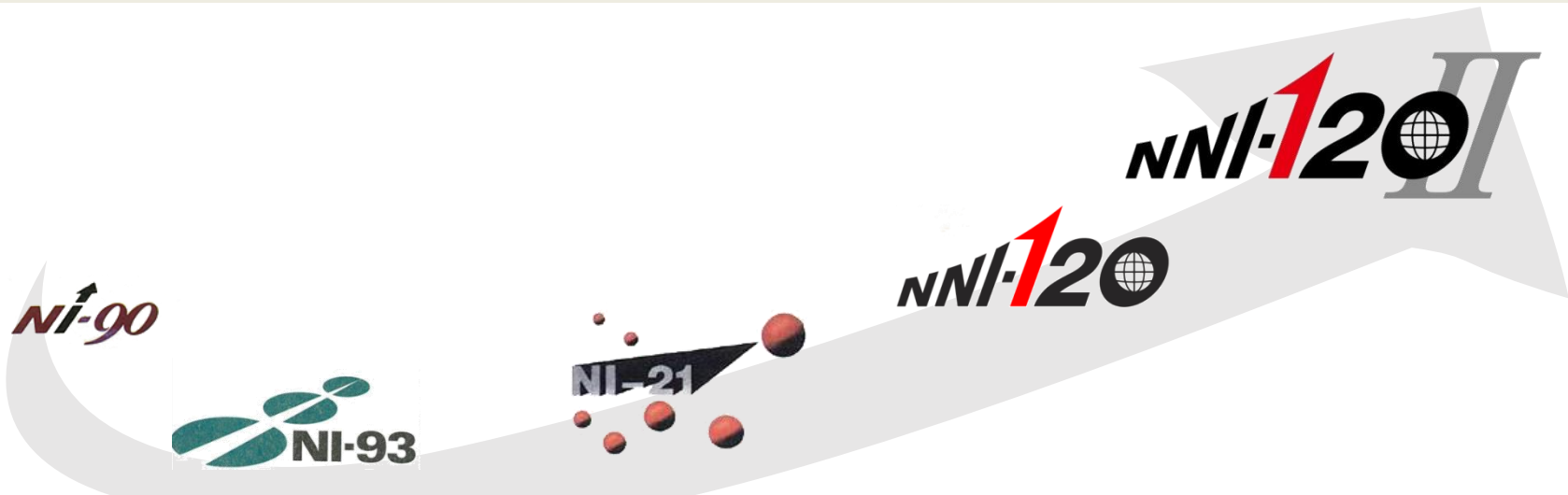
地政学上リスク

強みを生かして
リスクを克服



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。



↑ 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

2. 長期ビジョン ～ 未来に向けて目指す姿

健康と信頼をお届けする



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



← 業務用小麦粉

- ▶ 「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

高付加価値加工食品



健康食品

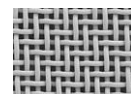


各種食品素材



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



- ▶ 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



IV. 10年後、20年後を見据えたグランド・デザイン

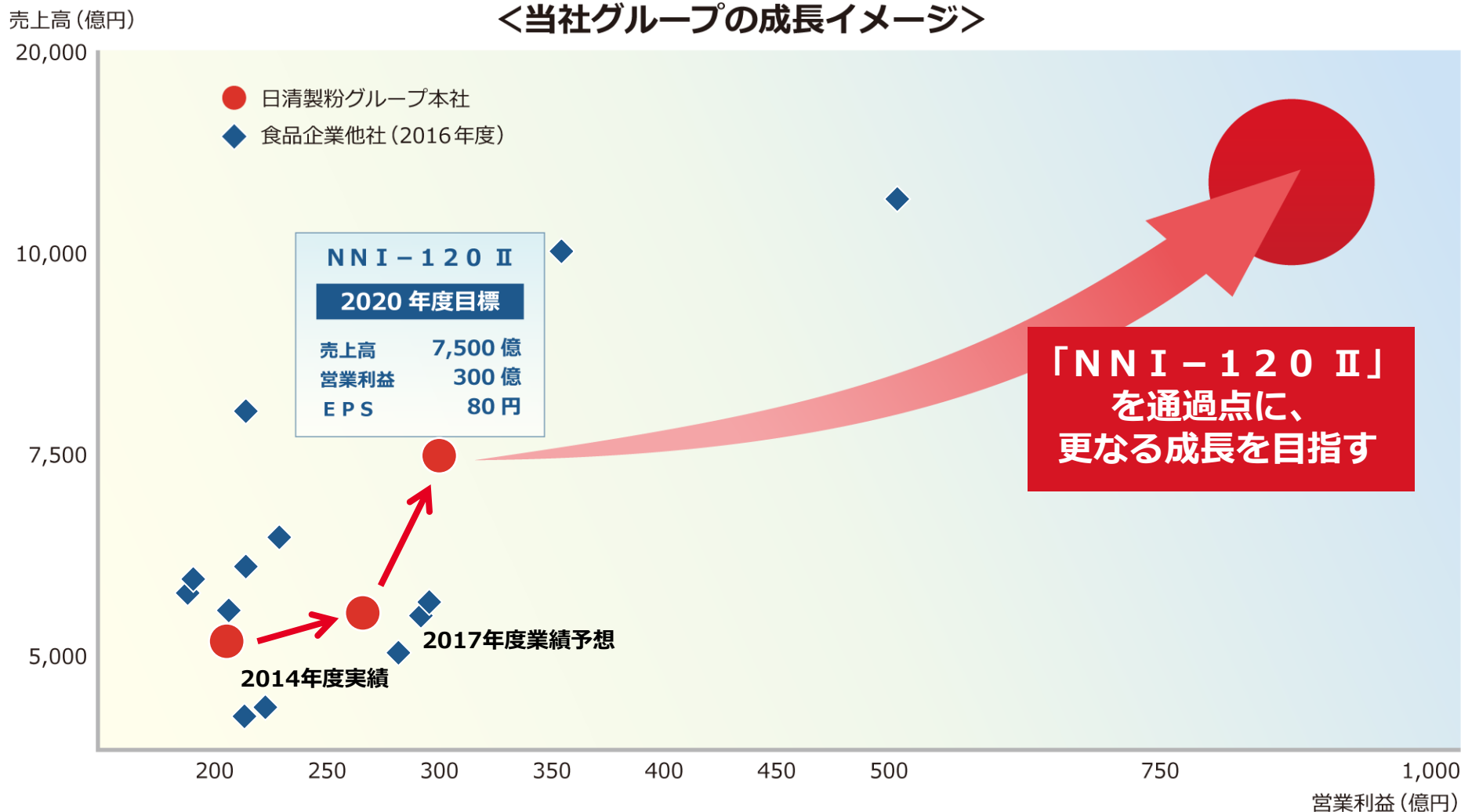
1. 業界ポジション

健康と信頼をお届けする



「グループ総合力」に基づく成長戦略を推進し、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く

＜当社グループの成長イメージ＞



2. グランド・デザイン

NNI“Compass for the Future”

健康と信頼をお届けする



<目指す姿>

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

全温度帯で毎日の
食卓を提案する
加工食品・中食惣菜

食のインフラ
小麦粉関連素材

健康・医療を支える
ファインケミカル・
バイオ

人とペットの
幸せをつくる
ペットフード

世界のモノづくりを
支える粉体・メッシュ
テクノロジー

企業価値の
極大化と持続的な
循環成長の実現

循環成長

成長戦略の実行力を高める
組織体制の構築

組織・人材

経営力

企業風土

経営管理・財務機能

持続的な「循環成長」の推進

ESG

事業競争力の強化

既存事業モデル
チェンジ

事業ポートフォリオ
強化

成長の鍵となる
グループ総合力

グループ総合力

顧客志向
の徹底

3つの
連携

企業価値の極大化を
長期的に支える
資本政策の推進

投資戦略

バランスシート

利益還元

資本効率

企業価値

創業以来の価値観

～事業を通じた社会への貢献～



社 是 : 信を万事の本と為す
時代への適合

企業理念: 健康で豊かな生活
づくりに貢献する

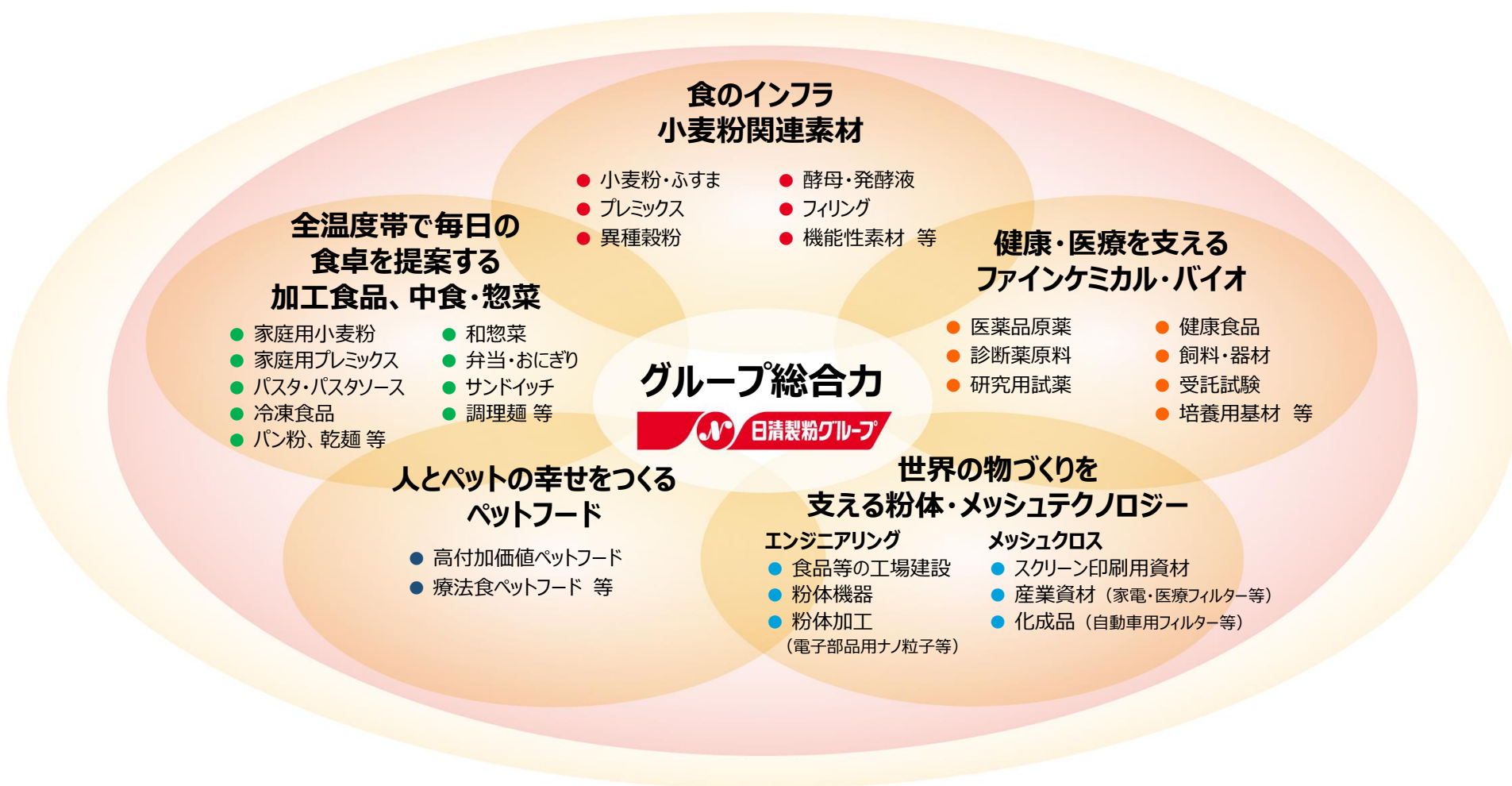
3. 成長の鍵となるグループ総合力（1）

～ 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



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

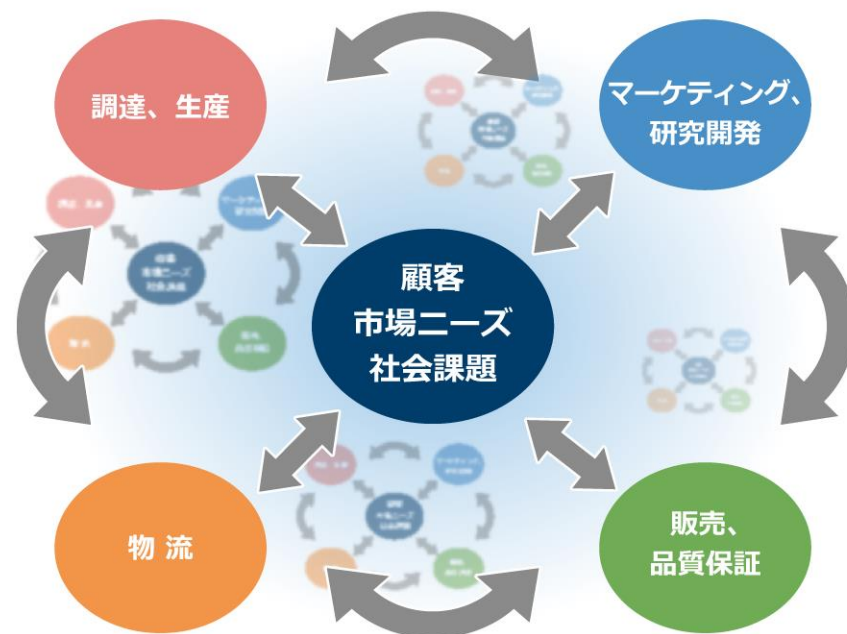
従来型バリューチェーン

- ・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



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)

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

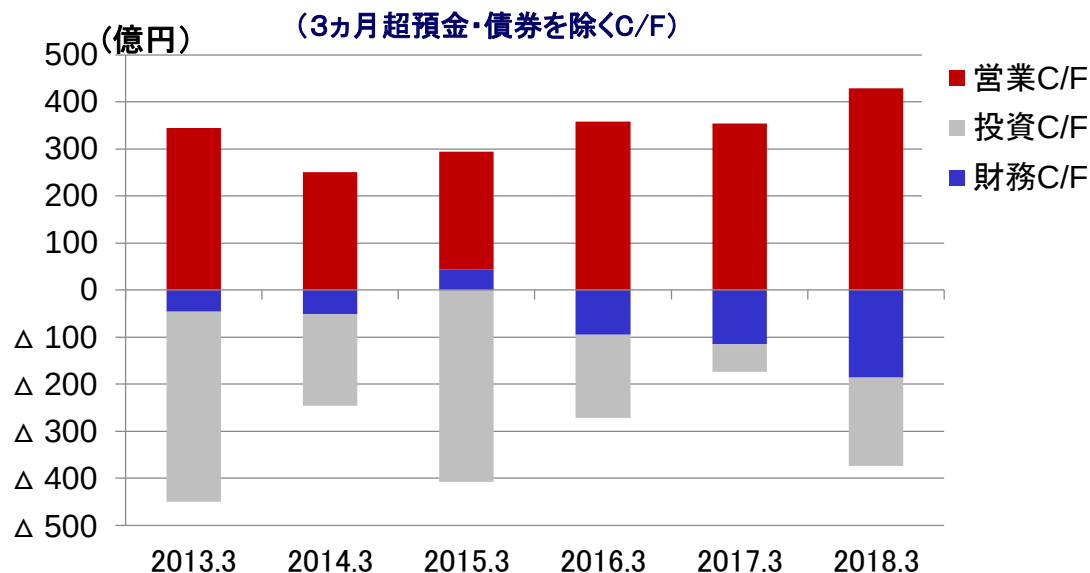
③ **グループの強みを活かすことで発展が期待できる各事業**は、**グループ総合力をより強く意識した事業展開**で成長に寄与していく

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

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

NNI - 120スタートから6年間のキャッシュ・フロー推移



営業キャッシュフロー 1,990億円

設備・事業投資 △1,470億円

(うち、戦略投資 △900億円)

・2012年3月のミラー・ミリング社買収投資を含む
・上記の他、2020年夏頃稼働予定でインドにイースト工場建設（157億円）を決定

株主還元総額 △480億円

(配当 △380億円)

(自社株取得 △100億円)

5. 企業価値の極大化を長期的に支える資本政策の推進（2）

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十分に勘案し、**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に**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

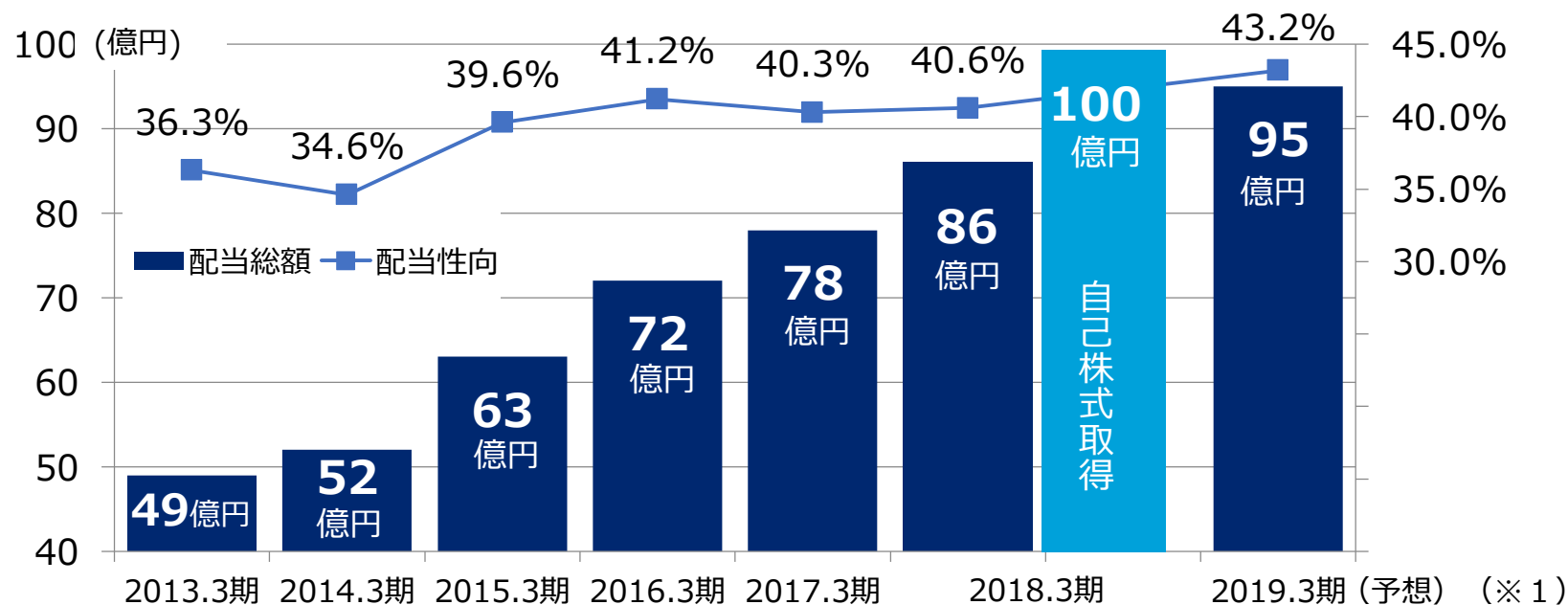
5. 企業価値の極大化を長期的に支える資本政策の推進（3）

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

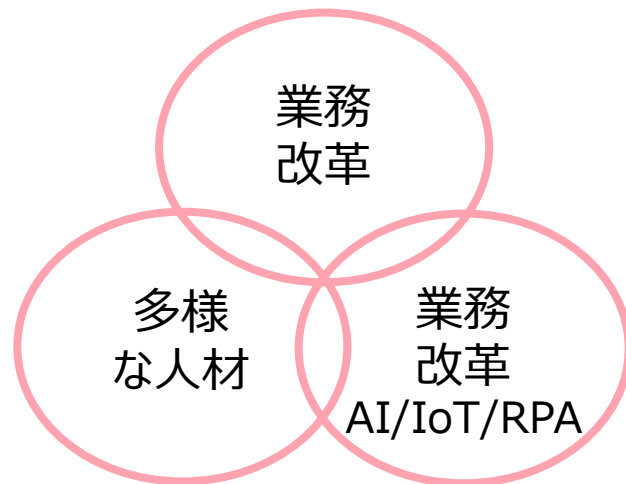
6. 成長戦略の実行力を高める組織体制の構築

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

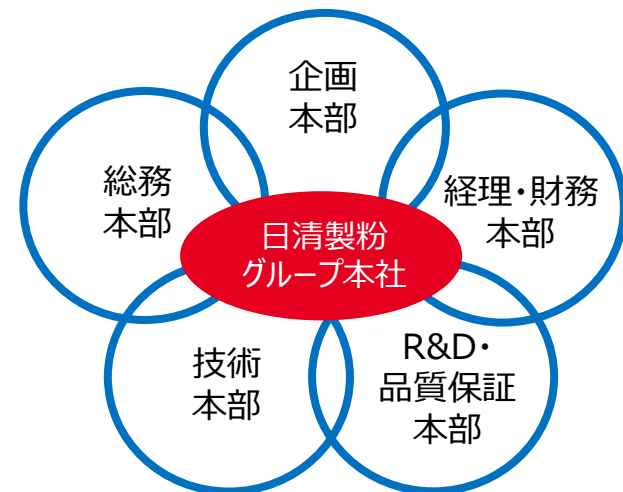


- ・人事制度改革
- ・ダイバーシティ・インクルージョン（多様性・包摂）

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

7. 持続的な「循環成長」の推進－E S G

健康と信頼をお届けする

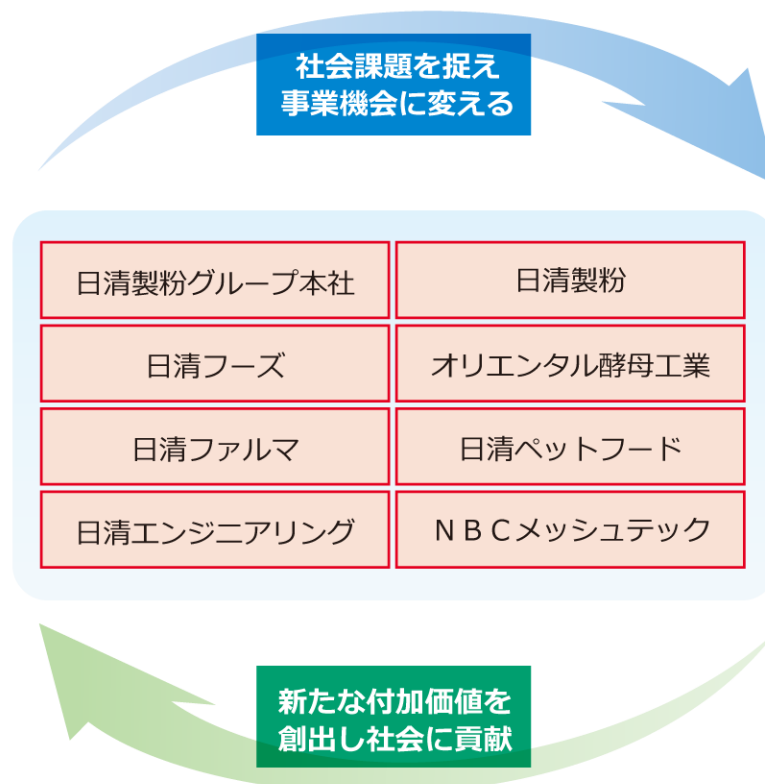


- ▶ 当社グループは、社会課題や技術革新がもたらす非連続な環境変化から、機会と脅威を的確に捉え**強みを生かしてリスクを克服し事業機会に変えて行くことで、持続的な成長を実現**していく。その結果、自らが創出する付加価値を通じ社会に貢献していく循環を作り上げる
- ▶ 企業価値を高めるガバナンス（G）を強化し、当社グループが目指す新たなクロス・バリューチェーンと事業の持続可能性に関わる環境（E）・社会（S）への貢献を深く関連させ経営を推進していくことで、「**企業理念の実現**」と「**企業価値の極大化**」をより強く結び付け、各ステークホルダーから積極的に支持され続ける企業グループとして発展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

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

人口動態
世界人口増加、日本人口減少／高齢化／ 人手不足／都市への人口集中／インバウンド 外国人材の増加
環境と食資源
地球温暖化／廃棄物汚染／食資源の枯渇
食と健康
安全性の意識増大／健康志向／ 食嗜好の多様化／食の技術革新／異業種参入
第4次産業革命
自動化、AI技術／Eコマース・物流の高度化
グローバル化
国際貿易交渉の進展／新興国市場の拡大／ 地政学上リスク



食のインフラ 小麦粉関連素材
全温度帯で毎日の食卓を 提案する加工食品・中食惣菜
健康・医療を支える ファインケミカル・バイオ
人とペットの幸せをつくる ペットフード
世界のモノづくりを支える 粉体・メッシュテクノロジー

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



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**

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



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。