健康と信頼をお届けする
日清製粉グループ

2017年3月期
決算説明会

2017年5月16日

株式会社日清製粉グループ本社

４月に社長に就任致しました日清製粉グループ本社の見目でございます。当社グループは、将来に向けた事業ポートフォリオの変革の一環として、ここ数年新規投資を積極的に行い、新たな分野や地域に進出してきました。一時、収益的に厳しい時期もありましたが、ようやく成長軌道に回復してきました。今後も当社グループの「総合力」を発揮し、なお一層の成長を目指してまいりたいと思っておりますので、何卒宜しくお願い申し上げます。

目　次

Ⅰ．経営計画レビュー

Ⅱ．新たな経営基本方針

Ⅲ．2017年3月期　実績、
2018年3月期　業績予想

Ⅳ．「NNI－120 Ⅱ」の進捗と具体的成果

Ⅴ．資本政策

Ⅵ．小麦相場

Ⅷ．国際貿易交渉

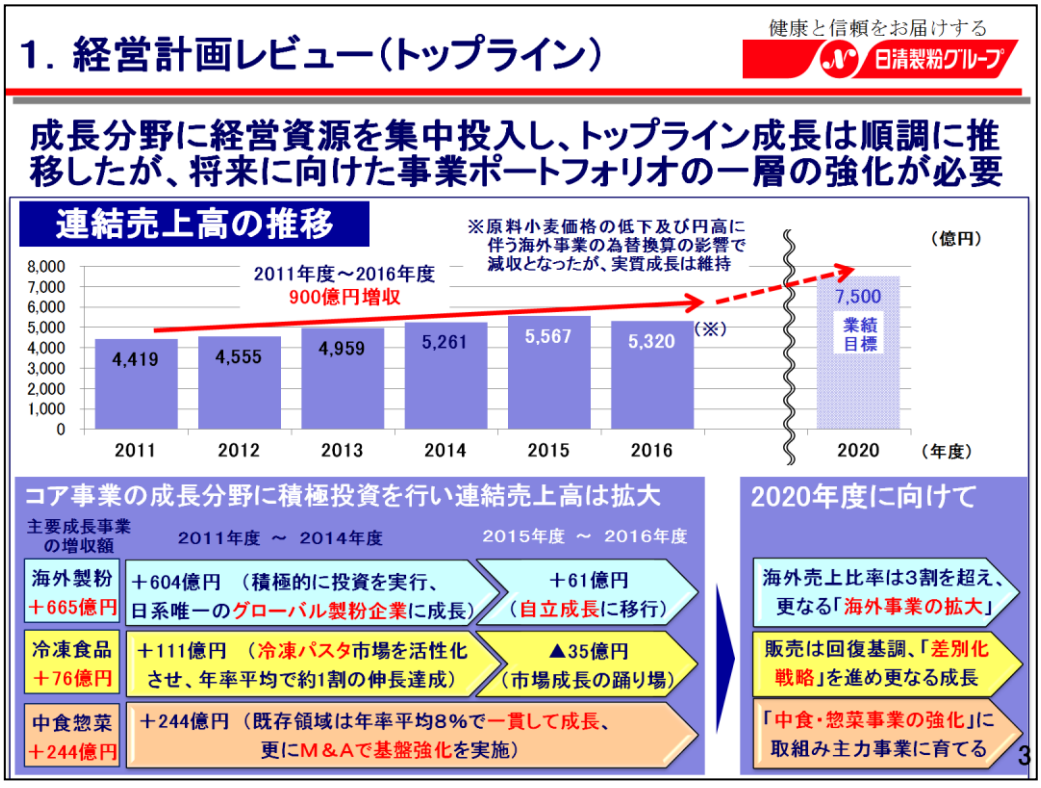
健康と信頼をお届けする
日清製粉グループ

Ⅰ．経営計画レビュー

NNI-120 II

2

まず、当社グループの経営計画の進捗状況についてご説明します。



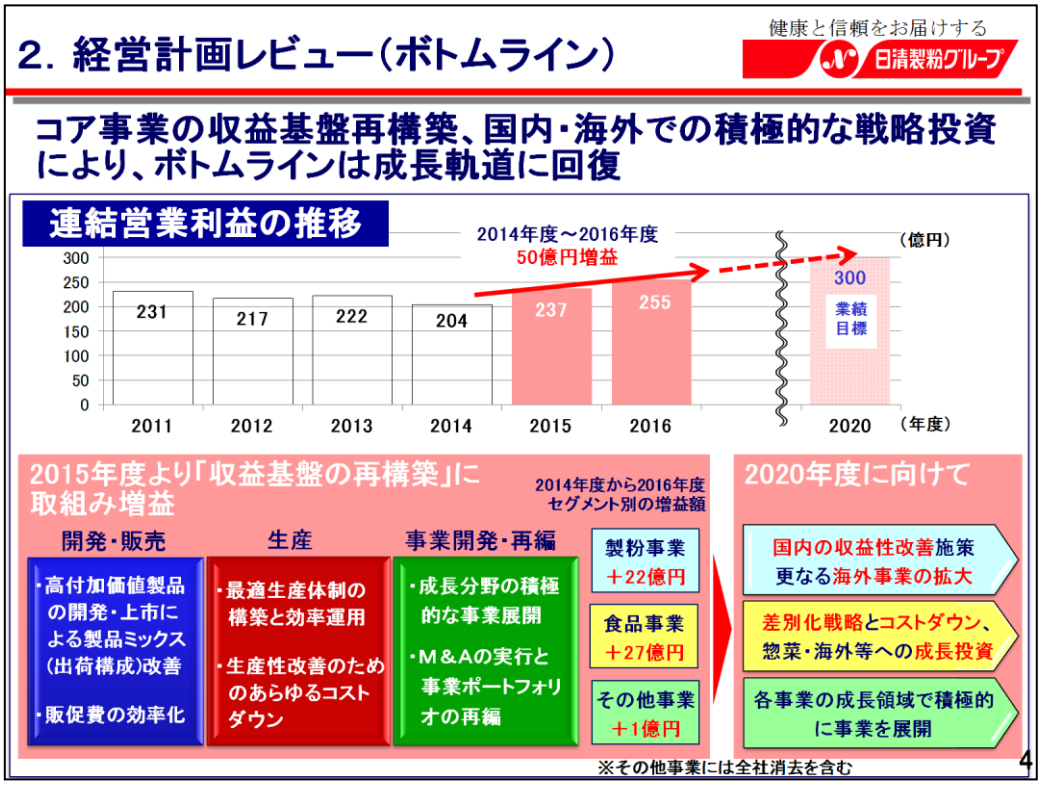
現在の経営計画の前身であった「NNI－120」（バージョンⅠ）では、トップラインの拡大を目標に海外を中心とした成長分野へ経営資源を集中的に投入してきました。その結果、売上高は2015年度まで4年連続で増収となりました。昨年度は円高による為替換算と原料小麦の売渡価格引下げに伴う製品価格の値下げ影響等から減収になっておりますが、実質的には、トップラインは成長を持続しています。

製粉事業においては、海外事業への積極的な投資を実行し、日本の製粉業界で唯一のグローバル製粉企業に成長しました。海外売上高比率も3割まで高まりましたが、今後更なる海外事業の拡大を図っていきたいと思っています。

食品事業では、冷凍食品が年率平均で約1割のトップライン成長を続けてきました。2015年、16年に関しては、収益基盤の再構築を進める中で若干踊り場となりましたが、昨年の下期には製品ラインアップを一新し、販売は回復基調にあります。今後も差別化戦略を進め、更に成長を図っていきたいと思っています。

また、和惣菜を中心とした当社の中食・惣菜事業につきましては、惣菜市場が年率平均3%で拡大する中、市場を上回り同8%で成長してきました。さらに、昨年は調理麺を供給するジョイアス・フーズの子会社化により、惣菜の製品ラインアップが全て揃い、将来に向けて成長基盤が一層強化されたと思っています。

以上の通り、トップラインの成長は順調に推移しておりますが、将来に向けた事業ポートフォリオの一層の強化が必要と認識しています。



続きまして、ボトムラインです。

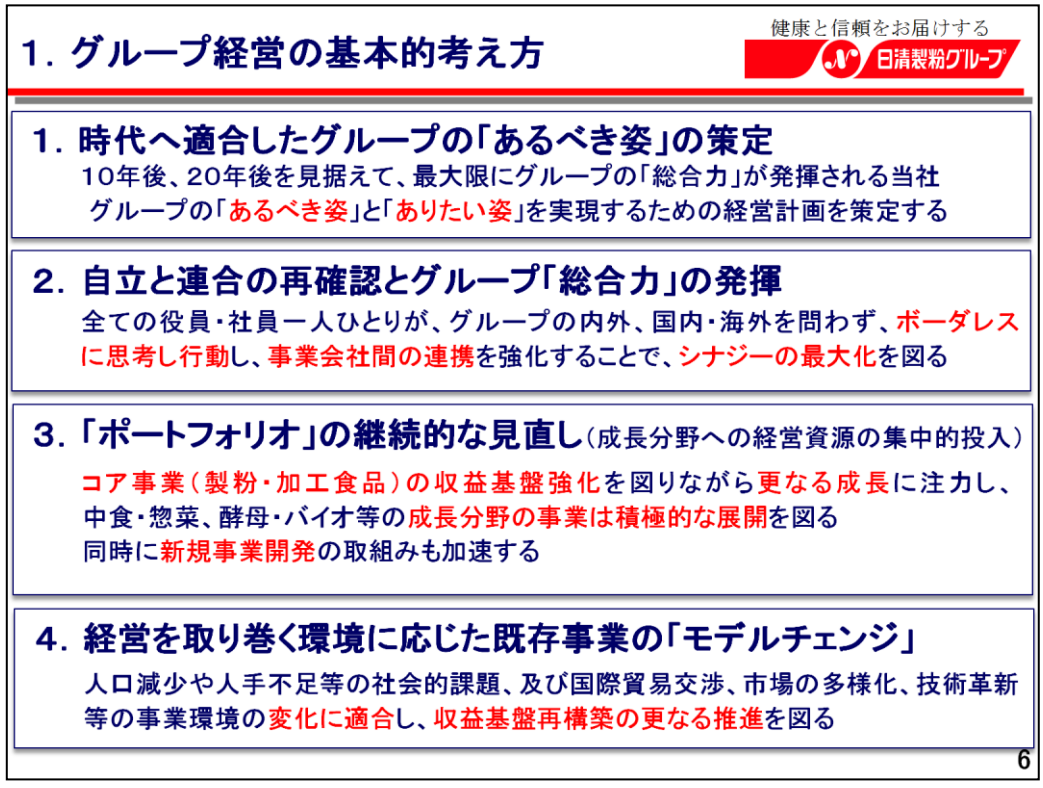
2015年に新経営計画「NNI－120 Ⅱ」（バージョンⅡ）をスタートさせてから、コア事業の収益基盤の再構築、また、バージョンⅠで取組んできた戦略投資効果の最大化に注力し、利益は成長軌道に回復してきております。

具体的な施策は後程説明しますが、開発・販売、生産、事業開発・再編といった収益基盤再構築の施策に取り組み、この2年間で50億円の増益となり、成長率は「NNI－120 Ⅱ」で掲げる目標の7%を上回って推移しています。

また、期間損益にはマイナスとはなりますが、ポートフォリオ見直しの一環として大山ハム（株）の売却も行いました。

Ⅱ．新たな経営基本方針

このように成長軌道に戻りつつある当社グループが更に飛躍するための新たな「経営基本方針」をご説明します。



まずは、「NNI－120Ⅱ」を1つの通過点として、更にその先を見据えた当社グループの「あるべき姿」「ありたい姿」の策定に取り組んでまいります。現在、グループ内で議論をしているところであり、内容について纏まりましたら改めて皆様にご説明させて頂きたいと思います。

次のポイントは「グループの総合力」です。当社グループは2001年に「自立と連合」を旗印に持株会社制に移行しました。今日では各事業会社が「自立」して、夫々の業界で存在感を高めることが出来ていると考えていますが、現在のように先行きが見えない時こそグループ全体の「総合力」を発揮することが大事であり、そのためにも各事業会社の横の連携を図り、「連合」ということをあらためて強く意識してグループシナジーの最大化を図っていきたいと考えています。

事業戦略の面では、2点あります。1つは従来の収益基盤強化や更なる成長に向けた取組み、新規事業開発も含めたポートフォリオの見直しに注力していきたいと考えています。もう1つは、収益基盤の再構築の更なる推進のために既存事業のモデルチェンジを図りながら経営環境の変化に的確に適合していくということです。



経営基本方針の背景にある事業環境認識は、記載の通りです。本日ご説明する内容は、この事業環境認識を踏まえ当社グループが取組んでいる施策ですが、今後も環境変化に臨機に適合し、必要に応じて経営戦略を見直しながら、スピード感を持って実行していきたいと思います。

2. 前提となる事業環境認識

健康と信頼をお届けする 日清製粉グループ

当社グループが考える事業環境認識		本日ご説明する内容
③ 製造業のコストを取り巻く環境変化		
世界情勢の不確実性の高まり	為替相場・穀物資源価格の変動激化	国内製粉工場の生産集約
国内の景気回復の遅れ	消費停滞と低価格志向	加工食品の最適生産体制
人手不足問題の深刻化	企業の競争力低下、コストアップ	核となる人材の確保
④ 穀物需給の逼迫		
中国や新興諸国における小麦をはじめとする穀物需要の増加	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	海外製粉事業の拡大
		国際貿易交渉

3. 経営計画「NNI－120 Ⅱ」概要①

健康と信頼をお届けする 日清製粉グループ

2020年度を最終年度とする6年間の経営計画「NNI－120 Ⅱ」を新たに策定し、2015年度から取組みをスタート。事業環境の変化に臨機に適合し、当社グループの持続的成長を目指す

「NNI－120 Ⅱ」の骨子

- 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、株主還元を積極化する

＜業績目標＞	2020年度 目標	年平均 成長率	基準年度 (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

9

こちらは現在取り組んでいる経営計画「NNI－120Ⅱ」の概要ですが、方針は特に変更ありません。

3. 経営計画「NNI－120 Ⅱ」概要②

「NNI－120 Ⅱ」の資本政策

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

２０１５年度より**配当性向の基準**を従来の３０％以上から**４０％以上に**引き上げ、積極的に配当の上積みを図り、自己株式取得等は戦略投資資金需要等を勘案した上で機動的に実行していく

企業価値の創造を念頭に、戦略投資（Ｍ＆Ａ、設備投資）を推進するとともに、株主還元を積極化し、**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

Ⅲ. 2017年3月期 実績、2018年3月期 業績予想

1．2017年3月期　実績

健康と信頼をお届けする 日清製粉グループ

- 原料小麦価格の低下、円高に伴う海外売上高の為替換算、大山ハム㈱の株式譲渡に伴う連結除外等により減収
- ボトムライン重視の販売政策、中食・惣菜事業子会社の新規連結、最適生産体制構築の一時費用の解消並びにコストダウン、海外製粉事業の拡大等が、副産物（ふすま）価格低下や医薬品原薬の出荷減等によるマイナスを吸収し営業増益経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益は過去最高を達成

（単位：百万円）	2017年3月期 実績	前年実績	比	業績予想	比
売上高	532,040	556,701	▲4.4%	535,000	▲0.6%
海外売上高比率	17.1%	19.7%	―	17.2%	―
営業利益	25,511	23,769	＋7.3%	24,500	＋4.1%
経常利益	30,329	28,099	＋7.9%	28,800	＋5.3%
親会社株主に帰属する当期純利益	19,466	17,561	＋10.8%	19,200	＋1.4%

※金額は百万円未満切り捨て

当期の実績につきましては、売上高は5，320億円、▲4．4％減収、営業利益は255億円、＋7．3％、経常利益は303億円、＋7．9％、当期純利益は194億円、＋10．8％とそれぞれ増益となりました。経常利益、当期純利益については過去最高です。

2. 2018年3月期　業績予想

健康と信頼をお届けする 日清製粉グループ

- 原料小麦価格の低下、及び大山ハム㈱の連結除外の影響はあるが、中食・惣菜を中心とした食品事業の販売促進施策の実施等により増収を見込む
- コア事業（国内製粉・加工食品）の収益力向上、及び成長分野（中食・惣菜、海外製粉）の事業拡大が、中食・惣菜新工場の一時費用や販売促進費等の将来に向けた戦略コストの増加を吸収し増益を見込む

（単位：百万円）	2018年3月期 業績予想	2017年3月期 実績	前年差	前年比
売上高	535,000	532,040	＋2,959	＋0.6%
海外売上高比率	17.3%	17.1%	＋0.2%	―
営業利益	26,000	25,511	＋488	＋1.9%
経常利益	30,000	30,329	▲329	▲1.1%
親会社株主に帰属する当期純利益	20,100	19,466	＋633	＋3.3%

※金額は百万円未満切り捨て

業績予想につきましては、売上高5，350億円、＋0．6％の増収、営業利益は260億円、＋1．9％増益、経常利益は300億円、▲1．1％減益、当期純利益は201億円、＋3．3％の増益を見込んでおり、当期純利益については、過去最高を更新する計画です。

Ⅳ.「NNI－120 Ⅱ」の進捗と具体的成果



次に「NNI－120Ⅱ」の進捗と具体的な成果についてご説明します。

1. 海外製粉事業の拡大①

健康と信頼をお届けする 日清製粉グループ

ミラー・ミリング・カンパニーLLC（以下ミラー・ミリング）の2016年度業績

・2016年度は、小麦市況の低下に伴い減収となったが、小麦粉の出荷好調と生産性改善等のマージン向上施策が寄与し**増益**

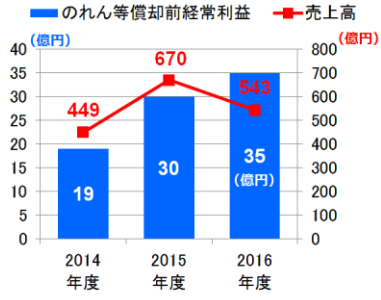
・今後も消費地立地型の有利な事業基盤、コスト競争力ある効率的な生産体制、ハイレベルな顧客サービス等の固有の強みを生かし**事業展開を一層加速**していく

■ミラー・ミリング 業績

（単位：百万円）	2016年度	2015年度	前年差
売上高	54,348	67,035	▲12,686
経常利益			
（のれん等償却前）	3,501	3,028	＋ 473
（のれん等償却後）	1,613	920	＋ 693

※のれん等償却費は、のれん及び無形固定資産（顧客関連資産）の償却費。

■業績推移



15

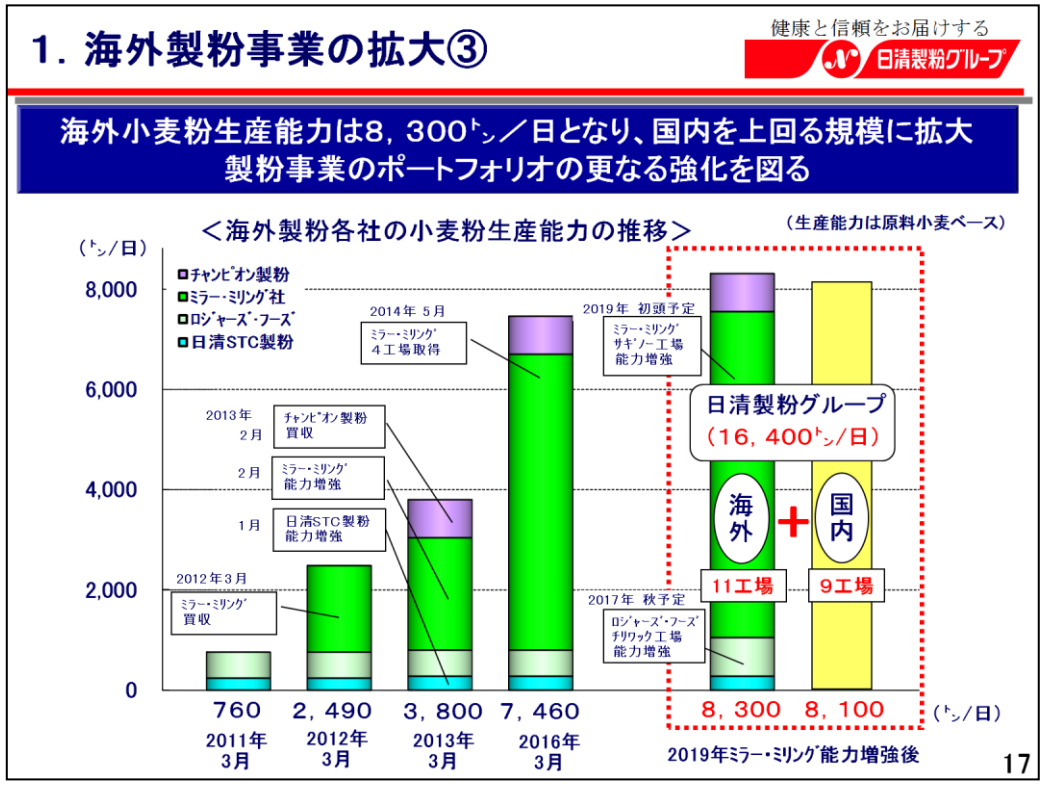
海外製粉事業の核となる米国のミラー・ミリングの業績は、昨年は小麦市況の低下に伴い減収となりましたが、小麦粉の出荷自体は好調に推移し、生産性改善等のマージン向上施策も効果を上げ、増益となりました。

今後もミラー・ミリングの固有の強みを生かして事業展開を一層加速していきたいと考えています。



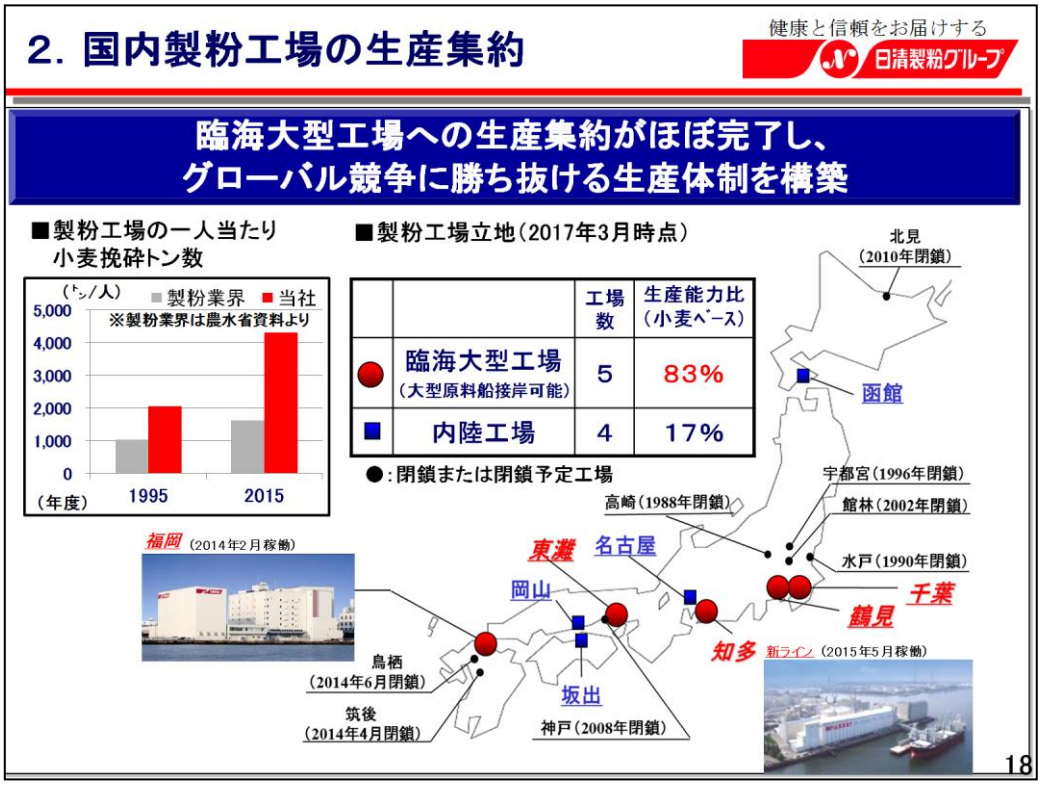
具体的な施策として、現在、北米のミラー・ミリング及びロジャーズ・フーズで新ラインの増設に着手しています。工事は順調に進捗しており、ミラー・ミリングについては2019年初頭、ロジャーズ・フーズは今年の秋に稼働の予定です。

新ラインが完成すると、ミラー・ミリングの生産能力は10%増強、ロジャーズ・フーズは50%の増強となります。



この2つの工事が完了すると、当社グループの小麦粉生産能力は、海外が8，300t／日となり、国内を上回る規模に拡大します。

海外製粉事業は、5年前にはカナダとタイの2ヵ所の「点」としての事業展開でしたが、これまでの取組みにより事業会社間の連携も図れる「線」のつながりができてきました。今ではこれに日本も加えて環太平洋における「面」での展開が打てる体制になりつつあり、製粉事業のポートフォリオの強化が着実に進んでいることに手応えを感じています。



国内の製粉事業においては、臨海部への生産集約を進め、当社の臨海大型工場の生産能力は全体の8割を超えました。

この20年間で製粉工場における一人当たりの小麦挽砕数量は倍になり、これらの施策により生産性は非常に高まりました。今後は、小麦粉の市場動向や国際貿易交渉の進展、BCP(事業継続計画)等を勘案しながら次の展開を考えていきたいと思っています。



加工食品事業の最適生産体制についてご説明します。
最適生産体制の構築は加工食品の成長戦略の1つです。トルコ日清製粉のパスタ工場、ベトナム日清製粉のパスタソース工場は安定稼働に入っています。これにより、パスタ・パスタソース事業は、グローバルな最適生産体制を生かし、成長と収益性を両立して好調に推移しています。

従来は製造した製品を日本向けに供給する開発輸入型が中心でしたが、今後は、現地販売を中心とする現地完結型の事業展開も強化していきたいと思っています。



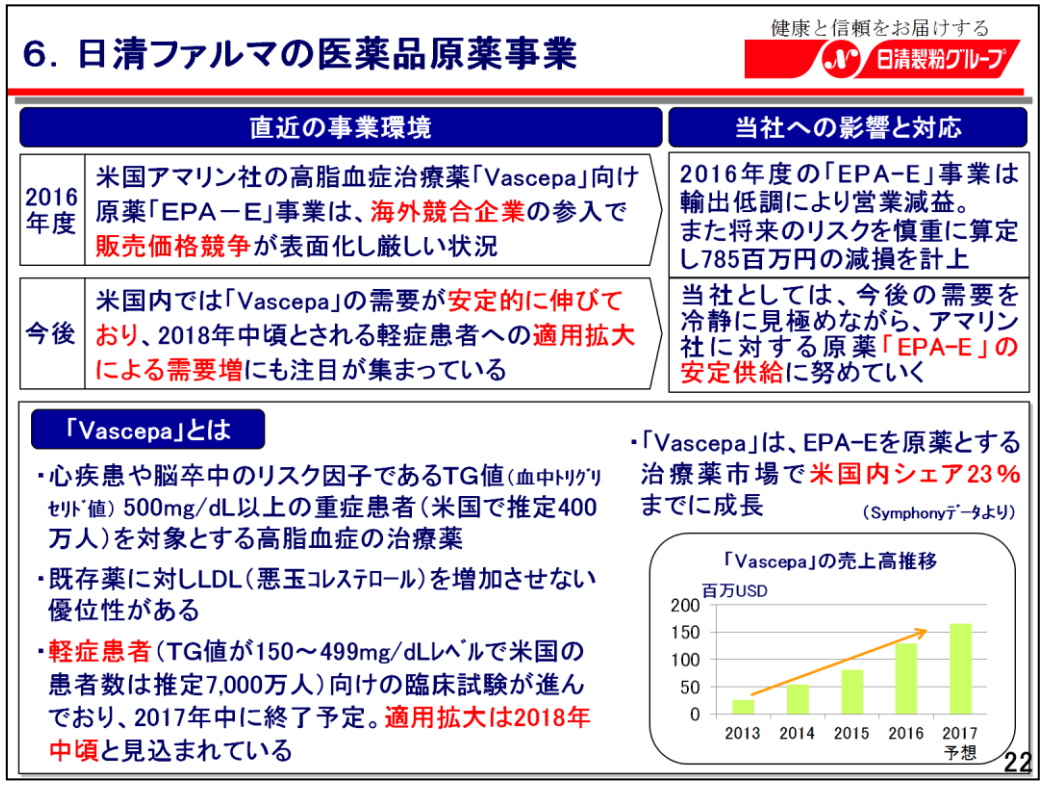
加工食品事業の差別化戦略についてご説明します。

加工食品事業では、高付加価値製品の拡充に注力し、製品ミックス（出荷構成）を改善するべく取り組んでおります。日清クッキングフラワーを始め、利便性等を大きく改善したこれらの製品は販売が好調に推移しています。



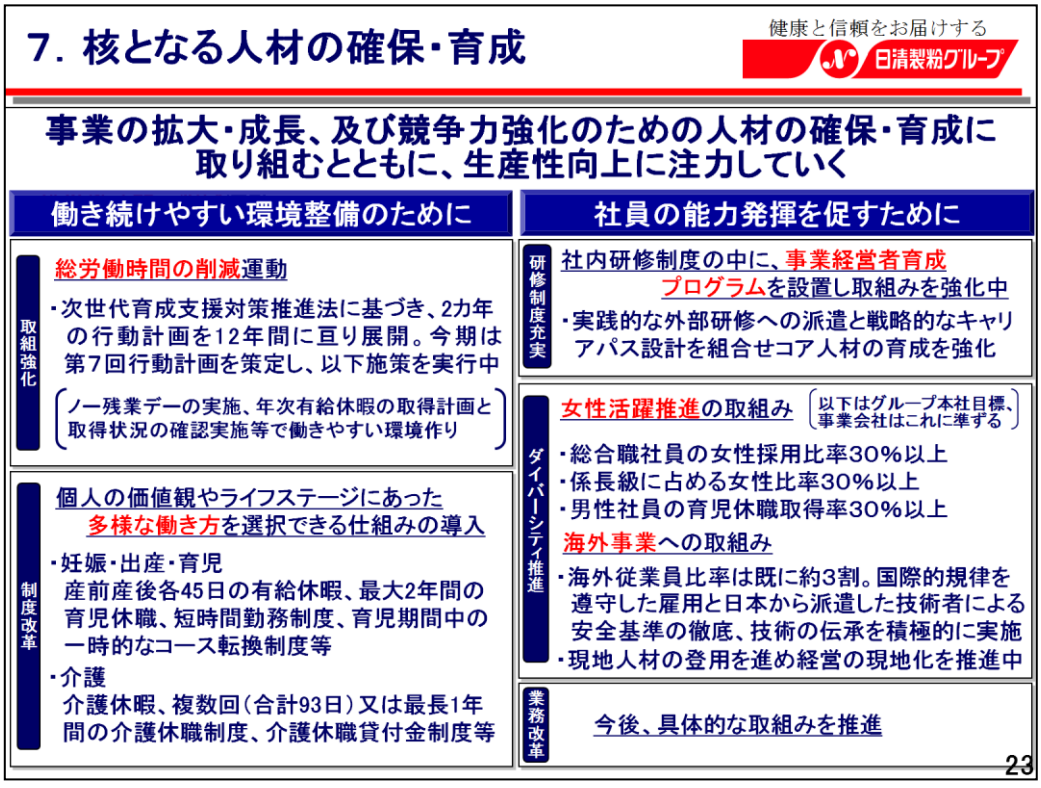
次に加工食品事業の成長分野と位置付けている中食・惣菜事業です。

少子高齢化、女性活躍等の社会の変化が食市場の構造変化をもたらすことを想定し、当社グループは食卓まで見据えた加工食品事業への事業領域の拡大を目指し、中食・惣菜事業に参入しました。現在では、加工食品事業に占める中食・惣菜事業の売上高比率は2割まで高まりました。今後も更なる成長を図り、積極的な投資を含め取組みを強化し当社グループの主力事業に育てていく考えです。



日清ファルマの医薬品原薬事業の状況についてご説明します。この事業は、高脂血症治療薬の原薬である「EPA－E」を米国のアマリン社に供給しているものです。供給先のアマリン社の米国でのシェアは2割を超えるところまで成長し着実に拡大していますが、一方で、当社の原薬供給の競争環境は競合他社の参入もあり、厳しい状況にあります。昨年度は、当社からの輸出が低調となり、減収・減益を余儀なくされました。また、販売価格の低下を踏まえ、将来のリスクを慎重に算定し、約8億円の減損を計上しました。

今後については、軽症患者への適用拡大による需要増に注目が集まっておりますが、当社としては今後の需要を冷静に見極めながら安定供給に努めてまいります。

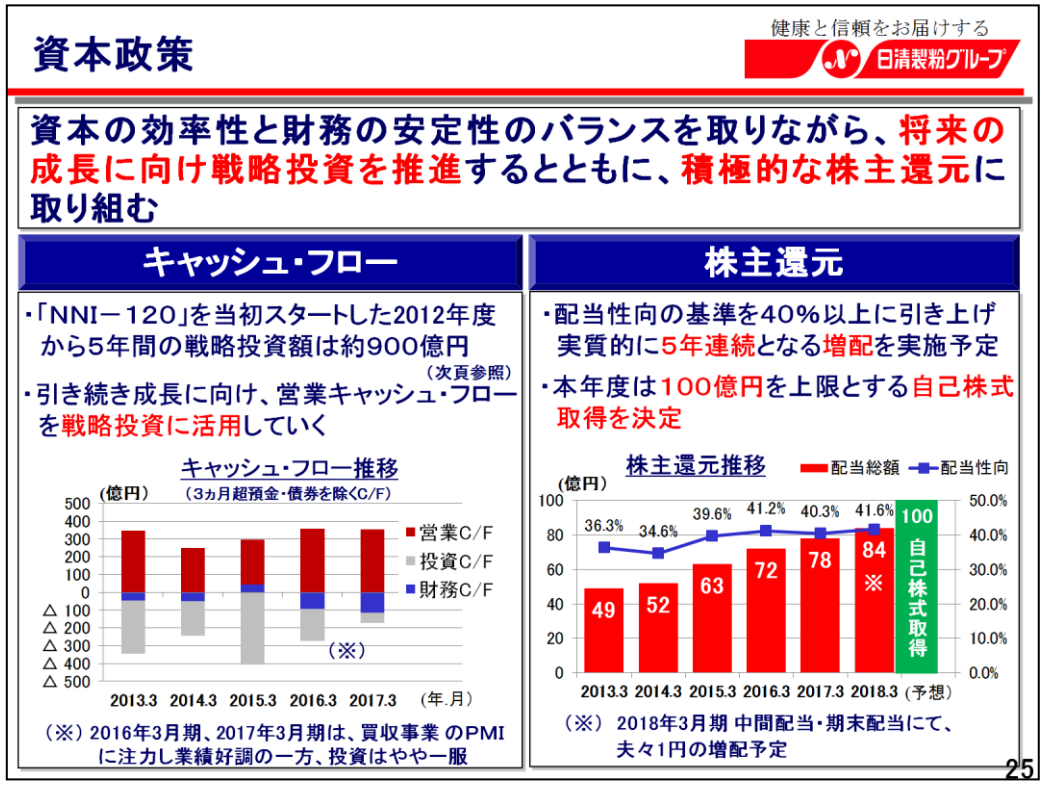


最後に、当社の重要施策の1つである「核となる人材の確保・育成」についてご説明します。

現在、国を挙げて「働き方改革」「女性活躍推進」等が掲げられていますが、当社グループでは、この取組みを単なる労働時間の数量管理に終わらせず、生産性向上に結び付けられるよう注力していきたいと考えています。そのために社員の能力発揮を促す仕組みや、社員が働き続けやすい環境整備に注力していきます。

Ⅴ. 資本政策

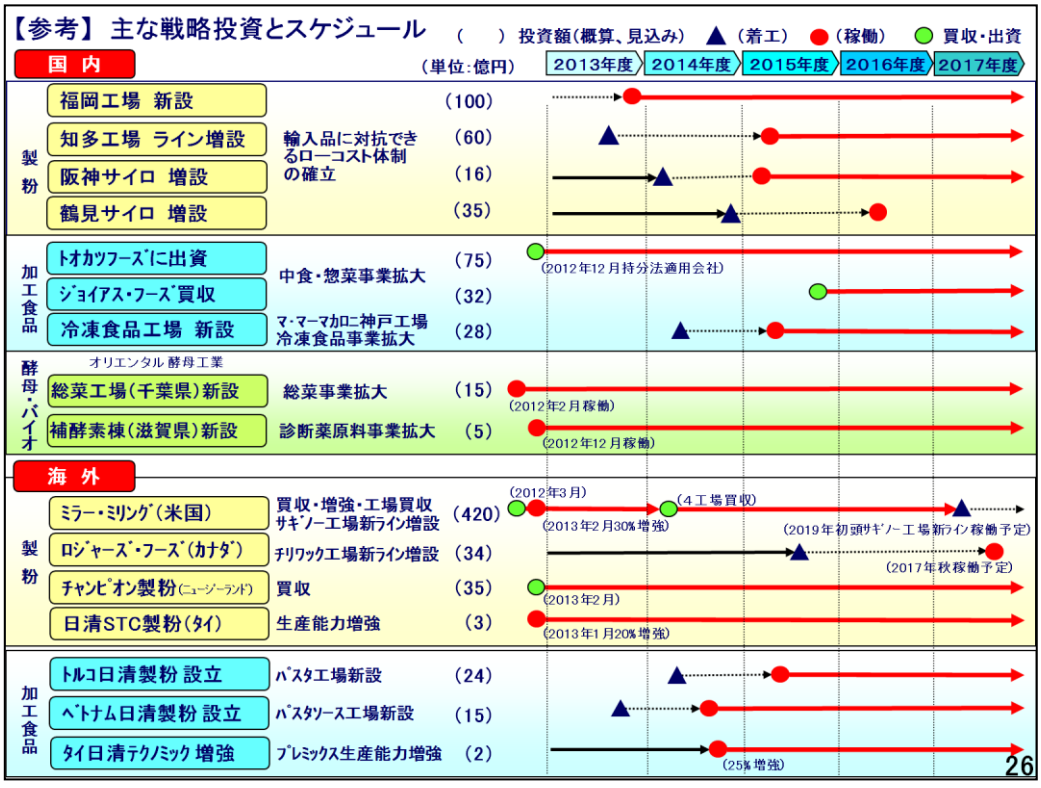
続きまして「資本政策」についてご説明します。



資本の効率性と財務の安定性のバランスを取りながら、将来の成長に向けた戦略投資を推進するとともに、積極的な株主還元にも取り組み、引き続き資本効率の向上を目指していきたいと思っています。

キャッシュ・フローについては、過去5年間で戦略投資に約900億円、内訳は海外で約500億円、国内で約400億円を投入してきました。今後も引き続き、営業キャッシュ・フローを投資に振り向けていきたいと思っています。

株主還元につきましては、配当性向の基準を40%以上に引き上げ、これまで株式分割による実質的な増配も含め4年連続増配を実施してきました。本年は5年連続となる増配を予定しており、加えて100億円の自己株式取得も決定しました。



こちらは戦略投資の実績を一覧にした資料です。

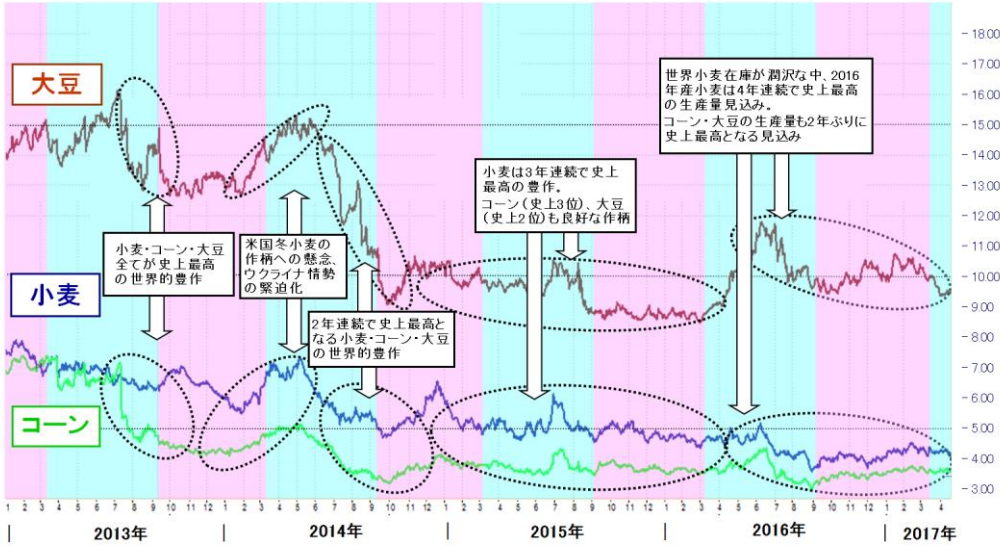
Ⅵ. 小麦相場の状況

小麦相場は軟調な状況が続いていますが、特に大きな変化はありません。

小麦相場の状況①

【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

【2017年4月期　麦価改定】(改定額算定期間:2016年9月第2週～2017年3月第1週)

・小麦相場は、カナダ産ハード系小麦の品質悪化により、良質小麦の価格が上昇したため、ハード系小麦の国際相場は上昇した。一方、ソフト系小麦の国際相場は、世界的に潤沢な小麦在庫・供給量を背景に軟調に推移した。

2017年　4月　1日　～　輸入小麦政府売渡価格　5銘柄平均4．6%値上げ

（ハード系小麦は9．2%値上げ、ソフト系小麦は5．2%の4期連続となる値下げ）

2017年　6月26日　～　日清製粉㈱業務用小麦粉の価格改定を実施

【今後の小麦相場の変動要因】

上昇要因	下落要因
・2017年欧州産小麦の乾燥傾向の天候に伴う、作柄悪化 ・米国、カナダにおける2017年産春小麦の作付遅延	・2016年産小麦の豊作に伴う、潤沢な世界小麦在庫見通し ・良好な天候を背景とした南米におけるトウモロコシの豊作見通し

Ⅶ. 国際貿易交渉

国際貿易交渉の状況をこちらの資料にまとめておりますので、ご参考にしてください。

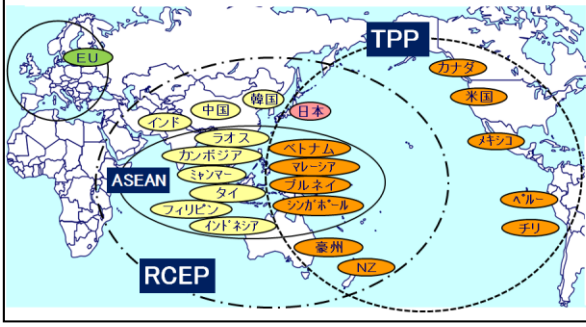
国際貿易交渉①

健康と信頼をお届けする 日清製粉グループ

保護主義の台頭も受け貿易自由化等を巡る各国の主張には隔たりが大きいが、EPA（経済連携協定）等の国際交渉は世界的に広がりを見せており注視していく必要がある。

TPP（環太平洋経済連携協定）

- 2016年2月　参加12ヵ国が協定文書署名
- 2017年1月　米国が離脱を通知
- 2017年3月　米国以外の11か国が閣僚会合を開催（チリ）。将来像には各国の隔たりが大きく今後の行方は不透明な状況だが、11か国でのTPP早期発効の可能性もあり得ることから注視が必要
- 2017年5月に閣僚会合開催予定（ベトナム）



日EU経済連携協定

- 2017年4月 第18回交渉会合開催（日本）
- 自動車、電子機器、農産品の関税分野での隔たりが大きい状況
- フランス、ドイツの大型選挙等の政治日程から秋以降がヤマ場とみられている

RCEP（東アジア地域包括的経済連携）

- 2017年2月 第17回交渉会合開催（日本）
- 関税撤廃等の自由化率を巡る各国の主張には隔たりがある状況
- 2017年5月に閣僚会合開催予定（ベトナム）

日米経済対話

- 2017年2月　日米首脳会談（米国）で相互の経済協力を話し合う枠組みとして設置に合意し4月に初回会合を開催
- 米国は自動車や農産物の市場開放を視野に入れ日米FTAを求めてくる可能性がある

国際貿易交渉②

健康と信頼をお届けする 日清製粉グループ

国際貿易交渉に対する当社の視点

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、食糧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が重要

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、交渉においては、原料小麦、小麦関連製品の輸入国境措置の整合性が不可欠

当社グループの対応

①関税等の国境措置が低下しても、海外の製粉会社や海外からの輸入品との競争に勝ち抜けるコスト競争力の強化策を実行する

②引き続き国内に事業基盤を確保して、お客様へ安全で安心な小麦粉製品を安定的に供給していくことが重要であり、製粉産業、食品産業が毀損しないように、政府にマークアップ引下げを要請していく

32

（参考）TPP協定合意内容①

小麦

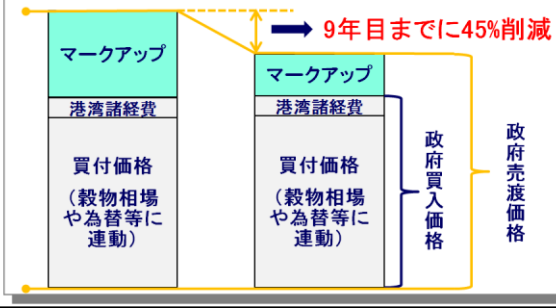
■現行の国家貿易制度を維持するとともに、枠外税率（55円／kg）を維持

■米国、カナダ、豪州にSBS方式による国別枠を新設

枠数量	合計	米国	カナダ	豪州
当初	19.2万t	11.4	4.0	3.8
7年目以降	25.3万t	15.0	5.3	5.0

■既存WTO枠内のマークアップ（政府が輸入する際に徴収している差益）を9年目までに45%削減し、新設する国別枠内のマークアップも同じ水準に設定

＜輸入小麦の政府売渡価格のイメージ＞



国別枠内に限り、主要5銘柄以外の小麦を輸入する場合にはマークアップを9年目までに50%削減した水準に設定

食糧用小麦の輸入量
（2011年～2013年平均）

TPP参加国	米国	カナダ	豪州
543万t	310万t	135万t	98万t

（参考）TPP協定合意内容②

小麦製品

■小麦製品については、小麦粉調製品等にTPP枠又は国別枠を新設（当初4.5万t → 6年目以降 6万t）し、国家貿易制度で運用している小麦製品は、引き続き国家貿易制度で運用。マカロニ・スパゲティは、関税を9年目までに60%削減

品目	税率		枠数量	輸入量（2011年～2013年平均）	
	現行	TPP合意	（発効時）→（6年目）	TPP参加国	世界
いった小麦、小麦粉等（国家貿易品目）	90円/kg（小麦粉の場合）	枠内即時無税＋ﾏｰｸｱｯﾌﾟ（枠外税率は維持）	12.5千ﾄﾝ→17.5千ﾄﾝ	0.6千ﾄﾝ	3.7千ﾄﾝ
小麦粉調製品（ベーカリー製品製造用）	16%～24%	枠内即時無税（枠外税率は維持）	17.3千ﾄﾝ → 20千ﾄﾝ	17千ﾄﾝ	41千ﾄﾝ
小麦粉調製品（その他）	16%～28%	枠内即時無税（枠外税率は維持）	15千ﾄﾝ → 22.5千ﾄﾝ	24千ﾄﾝ	69千ﾄﾝ
マカロニ・スパゲティ	30円/kg	9年目までに60%削減	―	22千ﾄﾝ	136千ﾄﾝ
ビスケット	15%（加糖） 13%（無糖）	6年目に無税	―	8千ﾄﾝ	21千ﾄﾝ

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。