



日清食品グループ 中期経営計画2020

2016年5月12日

日清食品ホールディングス株式会社
(証券コード2897)

EARTH FOOD CREATOR



日清食品グループの理念

1

「食」の可能性を追求し、夢のあるおいしさを創造していく
グローバルに「食」の楽しみや喜びを提供することで、社会や地球に貢献する。

創業者精神

食 足 世 平

食が足りてこそ世の中が平和になる

食 創 為 世

世の中の為に食を創造する

美 健 賢 食

美しく健康な体は賢い食生活から

食 為 聖 職

食の仕事は聖職である

当社グループの理念

EARTH
FOOD
CREATOR



EARTH FOOD CREATOR



「中期経営計画2015(前中計)」の振り返り

- 売上高、純利益、ROEは計画を達成。営業利益、経常利益は未達
- 即席めん事業、中国地域の売上は計画を上回る実績。米州地域は成長が期待されるブラジル日清が新規連結
- 円安及び原材料相場変動による国内の原材料コスト増は価格改定により相殺
- グローバル経営を支える人材投資、持続的成長を支える設備投資を推進、アジアの収益化遅れにより営業利益は未達
- 純利益とROEは機動的な経営施策によって達成

「中期経営計画2020(本中計)」に向けて

- 2020年度には、グローバル企業としての評価を獲得
- 本中計では、「本業で稼ぐ力」と「資本市場における価値」を重視
- 経営数値計画達成はもとより、経営資源を持続的成長に繋がる投資に投入
- 長期ビジョンを株主と共有し、2020年度に時価総額「1兆円」を目指す

前中計の振り返り

国内事業への影響

- アベノミクスによる円安・株高トレンド
- 消費税増税(2014年4月～)
- 消費者の安全・安心への意識の高まり
- 新興国の需要増→原材料相場の高騰

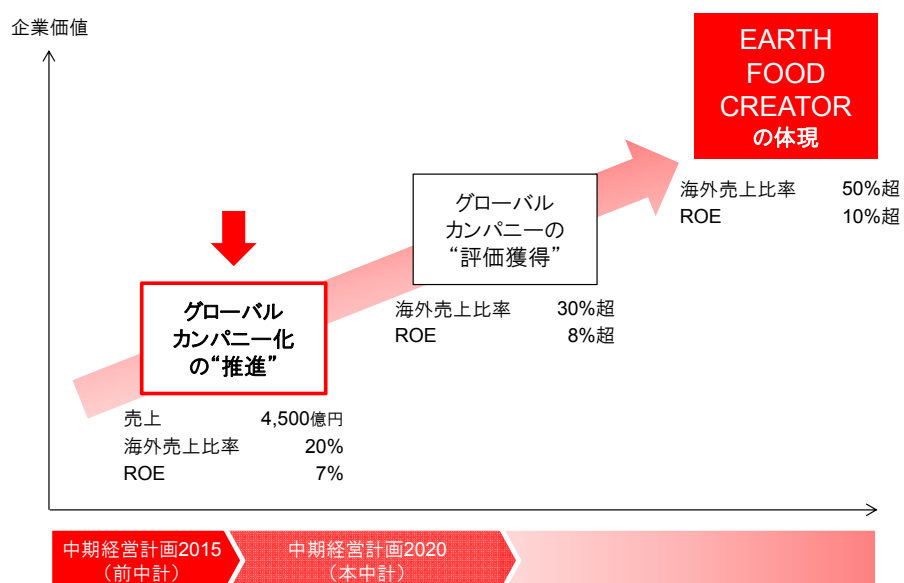
海外事業への影響

- 中国経済の急成長からの鈍化
- アジア経済は当初期待を下回る成長率
- 新興国の通貨安
- 石油価格の下落

経営プラットフォームへの影響

- スチュワードシップ・コード、コーポレートガバナンス・コードの施行

EARTH FOOD CREATORの体現に向けた「グローバル化推進フェーズ」と位置づけ、積極的な海外投資を実行。



即席めん事業を始めとする国内事業が計画を大きく上回り、売上高目標を超過。
 営業利益は環境変化に対応した必要・先行投資の増加、アジアの収益化の遅れなどで未達も、企業価値に直結する純利益目標、ROE目標は機動的な経営施策により達成。

総括

(単位:億円)	2012年度	2015年度			
		計画値	実績	GAP	達成
売上	3,828	4,500	4,681	181	○
(内、海外)	535	985	1,009	24	○
営業利益	240	310	264	△46	×
経常利益	310	360	307	△53	×
純利益	189	230	269	39	○
営業利益率	6.3%	6.9%	5.6%	△1.3%	×
経常利益率	8.1%	8.0%	6.6%	△1.4%	×
ROE	6.4%	7.2%	7.4%	0.2%	○
3ヵ年投資額	-	1,150	1,244	94	-

- 売上高の達成
 - 国内事業は即席めん事業が大幅に計画を上回る
 - ほぼ2倍の売上拡大を目指した海外事業は、事業成長及び為替の影響により計画を達成
- 営業利益／営業利益率の大幅未達
 - グローバルな経営プラットフォーム・サポート体制のためのシステム投資・人材投資の前倒し実施
 - 規模拡大・新規参入を図った地域の収益化の遅れ(アジア、トルコ)
- 純利益／ROEの達成
 - ブラジル連結化に伴う特別利益の計上
 - 経営効率を高める機動的な自社株買いの実施
 - 政策保有株の見直し
- 投資額／配当性向
 - 安全・安心強化、成長投資等に向けた先行投資
 - 安定配当により3年平均で40%以上を確保

本中計の目標



日清は、2020年 時価総額1兆円企業へ。



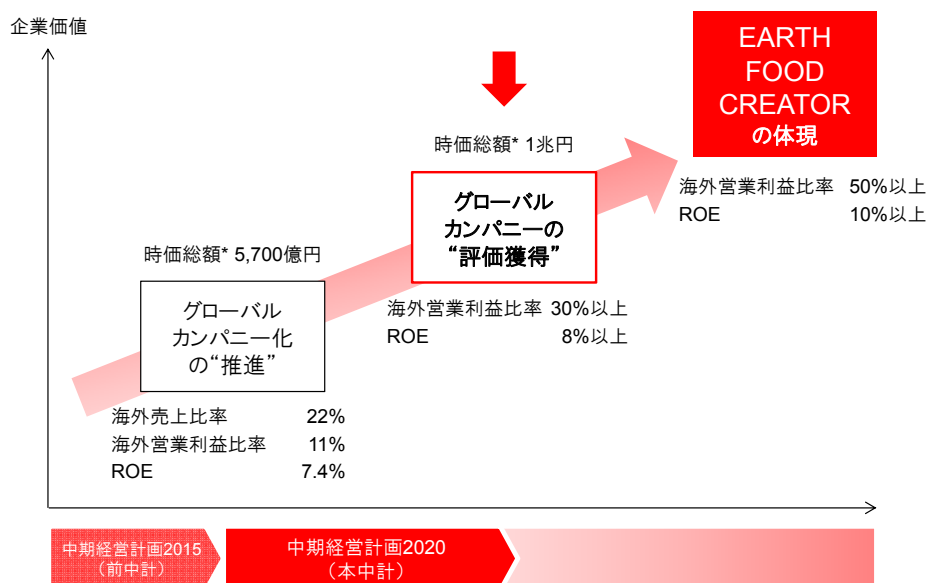
1,000,000,000,000 YEN

いっちょ、やりますか！

本中計期間の位置づけ

9

本中計以降は「収益性」指標へとシフト。



EARTH FOOD CREATOR * 時価総額=株価×期末発行済株式数(自己株式控除後)



「本業で稼ぐ力」を重視し、調整後営業利益で400億円を目指す。

		2015年度	2020年度
本業で 稼ぐ力	売上高	4,681 億円	6,000 億円
	調整後営業利益*	247 億円	400 億円
	調整後営業利益率	5.3 %	6.7 %
	調整後営業利益の海外事業比率	11 %	30 %以上

国内の事業

(単位:億円)		2015 年度	2020年度	
			計画	増減
即席 めん	売上	2,652	2,976	324
	営業利益	253	295	42
	営業利益率	9.6%	9.9%	0.3%
低温 菓子 飲料	売上	984	1,323	339
	営業利益	20	52	32
	営業利益率	2.0%	3.9%	1.9%

海外の事業(エリア)

(単位:億円)		2015 年度	2020年度	
			計画	増減
米州	売上	483	808	325
	営業利益	11	64	53
	営業利益率	2.2%	7.9%	5.7%
中国 ・香港	売上	409	537	128
	営業利益	41	51	10
	営業利益率	10.1%	9.5%	△0.6%
アジア	売上	72	241	169
	営業利益	△20	5	25
	営業利益率	-	2.2%	-
EMEA	売上	46	83	37
	営業利益	△4	8	12
	営業利益率	-	9.4%	-

調整後営業利益400億円と上記事業別の合計との差額はHDと
その他子会社の収益等です。

EARTH FOOD CREATOR * 調整後営業利益=営業利益-退職給付会計の影響



設備投資・事業投資(M&Aの考え方)

2020年度における時価総額1兆円達成に向け、2021年度以降への持続的成長期待に繋がる投資を本中期計画期間に実行。

設備投資

5年間合計 1,500億円規模を想定

事業投資(M&A)

5年間合計 1,000億円規模を想定

- 国内
 - 持続的成長のために、即席めん事業において省人化と安心・安全マネジメント強化を目的とした投資等
- 海外
 - 成長が見込まれるエリアにおける生産体制強化等
- 全体
 - 更新投資

	国内	海外	
		先進国 (欧米、香港、 シンガポール)	新興国 (BRICs中心)
即席めん	ブランドを軸とした、価値向上が期待できる案件		
非即席めん	菓子を中心とした、競争力強化につながる案件	即席めん事業とのシナジーが期待できる案件(菓子、スープ、シリアル等)	
	グローバル展開可能な技術を有するところ		

EARTH FOOD CREATOR



「グローバルカンパニーとしての評価獲得」の要件として、
「本業で稼ぐ力」と「資本市場での価値(時価総額)」を掲げ、KPIを設定。

		2015年度	2020年度	
		実績値 日本会計基準	(参考値) (日本会計基準)	目標値 IFRS基準
本業で 稼ぐ力	売上高	4,681 億円	(6,000 億円)	5,500 億円
	調整後営業利益*	247 億円	(400 億円)	475 億円
資本市場 価値	時価総額**	5,700 億円		1 兆円
	純利益***	269 億円		330 億円
	ROE	7.4 %		8 %以上
	調整後EPS****	196 円	年平均成長率 10%以上	330 円

配当性向は、期間平均40%以上

* 調整後営業利益＝営業利益－退職給付会計の影響

** 時価総額＝株価×期末発行済株式数(自己株式控除後)

*** 日本会計基準における「親会社株主に帰属する当期純利益」、IFRS基準における「親会社の所有者に帰属する純利益」

**** 調整後EPS＝調整後NOPAT***** ÷ 期中平均発行済株式数(自己株式控除後)

***** 調整後NOPAT＝税引後調整後営業利益＋持分法損益＋のれん償却額(持分法に含まれるものを含む)－非支配株主に帰属する当期純利益

EARTH FOOD CREATOR



目標達成に向けた戦略

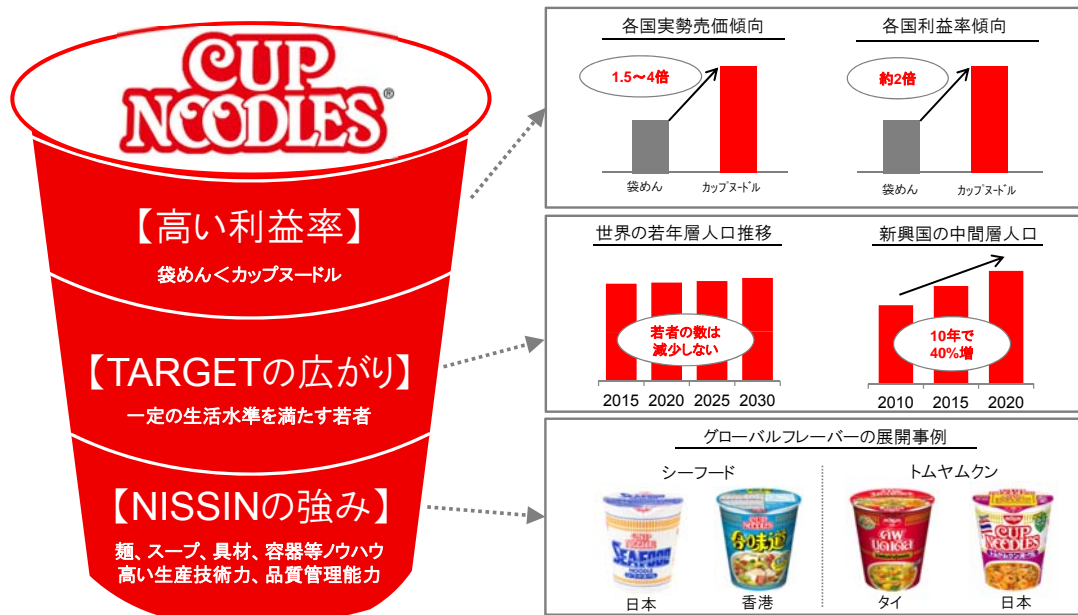
事業収益性の追求に向けて、5つの戦略テーマに取り組む。



戦略テーマ1

Global Brandingの促進 > カップヌードルのグローバル化

海外の収益性向上のため、自社の強みが活かせる高付加価値商品のカップヌードルを一定の生活水準を満たした若者に対して積極的に展開していく。



デザイン・フレーバー・プロモーションの各施策で、明確化したターゲットに対するアプローチを徹底。効果的かつ効率的に展開し、海外のカップヌードルの販売食数1.5倍を目指す。

2020年度 海外カップヌードル販売食数 **1.5倍**
(2015年度比)



EARTH FOOD CREATOR

NISSIN GROUP

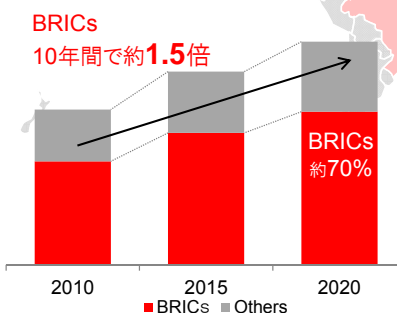
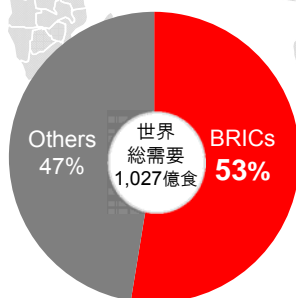
市場規模と生活水準の向上を背景に、各地域での日清の強みを活かした成長が見込める「BRICs」を重点地域に選定。

2020年度海外事業利益に占める割合 約 70%



即席めん総需要(食数ベース)**

新興国の中間層人口推移***



EARTH FOOD CREATOR

* 海外事業利益=営業利益+持分法利益

** 出所:WINA/2014

*** 出所:各種データより当社推計

NISSIN GROUP

【中国】 成長する縦型カップめん市場のトップシェアを活かし、販売エリアの拡大に注力。
 【インド】 袋めんでの成長に加え、急増する中間富裕層に向けてカップヌードルの強化も推進。

中国	インド
<p>市場環境</p> <ul style="list-style-type: none"> 縦型カップめん市場は活性化し、年々大きく伸長 都市部を中心に中間層の数は増えていく傾向は継続 <p>タテ型カップめん市場規模推移*</p> <p>年平均成長率 39%</p> <p>2013 2014 2015</p> <p>自社の勝機</p> <ul style="list-style-type: none"> 縦型カップめん市場のシェア約60% 販売エリアの拡大により、まだまだ成長が可能 <p>No.1人気 海鮮風味 No.2人気 五香牛肉味</p>	<p>市場環境</p> <ul style="list-style-type: none"> 昨年度の市場の混乱により規模が一時大幅縮小も、現在は回復基調 中間層の拡大により、今後カップめん市場の成長が見込まれる <p>インド日清売上食数前年同期間比** (1月-3月)</p> <p>約2倍</p> <p>2015 2016</p> <p>自社の勝機</p> <ul style="list-style-type: none"> TOPメーカーの復帰後も当社の売上は前年比2倍で推移 食の安全に対する取組みが成長を後押し 規模はまだ小さいが、カップめん市場ではシェアNo.1 <p>TOP RAMEN CUP NOODLES</p>
<p>EARTH FOOD CREATOR * 出所: Nielsen2015 ** 出所: 内部データ</p> <p style="text-align: right;">NISSIN GROUP</p>	

ブラジル、ロシアともにNo.1シェアの強い基盤を確立している。
 【ブラジル】 盤石な基盤を武器にカップヌードルを強化し、南米展開の拠点に。
 【ロシア】 さらにサポート体制を強化し、さらなるシェア獲得と利益の拡大を目指す。

ブラジル	ロシア
<p>市場環境</p> <ul style="list-style-type: none"> 総需要は24億食で第10位 カップめん市場はまだ4%程度であり、伸長の可能性大 <p>市場シェア*</p> <p>Others 36% NISSIN 64%</p> <p>自社の勝機</p> <ul style="list-style-type: none"> ブラジル日清の圧倒的なシェアを武器にカップめん市場を開拓 カップヌードル躍進の新プロジェクトを2016秋より実施予定 <p>Nissin Lamem CUP NOODLES</p>	<p>市場環境</p> <ul style="list-style-type: none"> 総需要は約20億食で第11位 カップめん市場は約25% <p>市場シェア*</p> <p>Others 54% Mareven 46%</p> <p>自社の勝機</p> <ul style="list-style-type: none"> Mareven Food (JV)はトップシェアで高いブランド認知 全土レベルでの強い営業・配荷ネットワークを持つ 技術や商品開発等の連携強化により、まだまだ成長可能 <p>Rollton (袋) Rollton (トレイ)</p>
<p>EARTH FOOD CREATOR * 出所: Nielsen2015</p> <p style="text-align: right;">NISSIN GROUP</p>	

マーケティングによる「国内即席めん市場の深耕」に加え、食の安全性のさらなる強化と生産効率の向上を追求した「工場高度化投資」を実施し、長期的に安定した収益を実現する。

国内即席めん事業 営業利益 **253億円** (2015年度実績) ▶ **295億円** (2020年度計画)

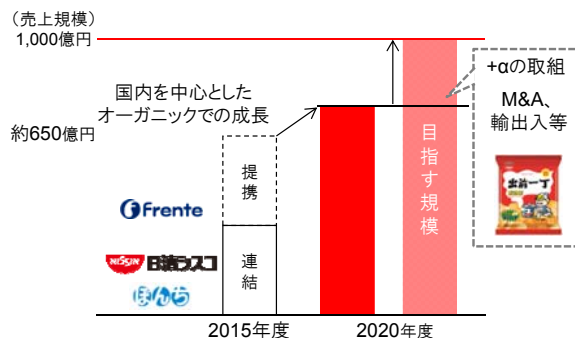
国内即席めん市場の深耕	工場高度化投資
<p>特定ターゲット層向けの商品提案・コミュニケーション</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Nextジェネレーションの育成 若年層向けのコミュニケーションが奏功し、ターゲット層における喫食経験・喫食意向は上昇傾向  <ul style="list-style-type: none"> ■ 女性層の育成 ■ アクティブシニアの取り込み  <p>... etc.</p>	<p>国内工場再編を見据えた老朽化に伴う建て替え</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 食の安全・安心のさらなる強化 ■ 省人化・省エネ・内製化によるコストダウン  <p>関東工場 築45年 滋賀工場 築43年 静岡工場 築20年 下関工場 築41年</p> <p>ロボットによる油揚げ投入の様子</p>

100年ブランドカンパニーの実現へ

オーガニックでのブランド成長に加え、シナジーをさらに高めるための連携強化、海外事業展開、積極的なM&Aの活用を推進。提携先も含めて売上高1,000億円規模を目指す。

  コーンフレーク 売上個数No.1	 急成長中の 大型ブランド	 50年超の ブランド
  50年超の ブランド	  スパイシー系 フレーバーNo.1	  酸味系 フレーバーNo.1

- 既存三社間のさらなる連携強化
 - 菓子事業担当役員を外部より登用
 - グループ間で営業、マーケ、資材調達等の協業
- 海外展開の取組みを開始
 - 日清の海外事業基盤を活用した菓子事業展開
 - 輸出入事業の強化
- M&Aの積極活用による強いブランドのさらなる拡充



前中計期間までに進めてきたブランドの浸透を背景に、国内でのさらなる利益成長へ。

NISSIN 日清食品チルド





高付加価値
ラーメンNo.1

つけ麺
ジャンルNo.1

2食焼そば
No.1

NISSIN 日清食品冷凍





レギュラー
ジャンルNo.1

生パスタ
ジャンルNo.1

辛味系
ジャンルNo.1

NISSIN 日清ヨーク

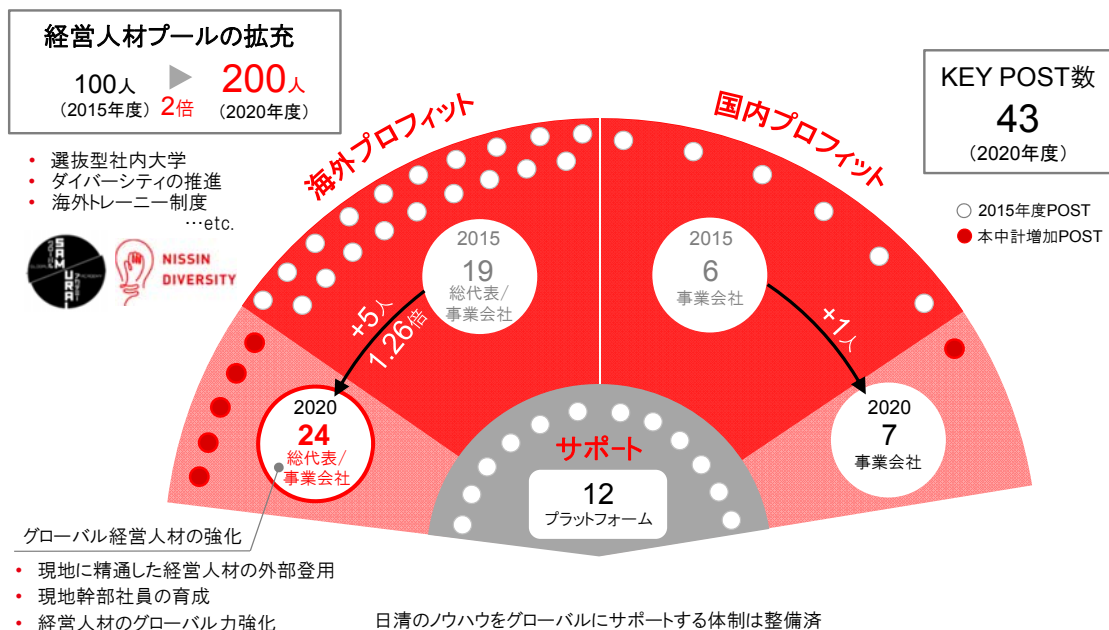


CVSチャネル
カテゴリーNo.1



日本初
のむヨーグルト

プラットフォームによるサポート体制は整備。今後は、グループ内での人材育成施策と外部からの人材登用の両輪で、経営人材を増やし、グローバル経営を加速。





「EARTH FOOD CREATOR」として、
世の中のために食を創造することを追求し、
日々Creativeで
Uniqueな仕事に取り組み、
Globalな領域で、
食を通じて世界の人々にHappyを提供し続けます。



日清食品ホールディングス株式会社

APPENDIX

EARTH FOOD CREATOR



数値目標達成状況＞国内

27

強い商品力・ブランド力を示した即席めん事業を中心に全ての事業で好調なトレンドを継続。一方、グループ成長のための費用の増、持続的成長を支える先行投資のため、営業利益目標には届かず。

総括

(単位:億円)	2012年度	2015年度				達成
		計画	実績	GAP		
売上	2,402	2,520	2,652	132	○	
即席めん						
営業利益	255	272	253	△19	×	
営業利益率	10.6%	10.8%	9.6%	△1.2%	×	
低温菓子飲料(外食)						
売上	866	980	984	4	○	
営業利益	14	33	20	△13	×	
営業利益率	1.4%	3.4%	2.0%	△1.4%	×	

- 日清食品:過去最高の売上高を記録(2015年度)
- 円安・相場高騰による原材料高騰
→価格改定で相殺
- 選択と集中の実行(外食事業(味の民芸)を譲渡)
- 成長市場への投資拡大
 - 菓子:「ごろグラ」広告投資、及び増産投資
 - 冷凍: 売上拡大が続くパスタ事業の増産投資
- サステナブルな経営に向けた投資
 - 安全・安心投資と生産の最適化
 - 食品研究所('the WAVE')の建設
 - 国内即席めん工場の再編(明星食品: 埼玉工場)
- グループ成長のための投資・費用増
 - ERPシステム投資の前倒し実施
 - プラットフォームの拡充に伴うHD経費・人件費等

EARTH FOOD CREATOR



中国・香港は計画を1年前倒しで達成。一方、規模拡大・新規参入による大きな貢献を織り込んだ地域(アジア各国・トルコ)における収益化の遅れにより全体の営業利益目標は届かず。

総括

(単位:億円)	2012年度	2015年度				
		計画	実績	GAP	達成	
米州	売上	259	378	483	105	○
	営業利益	2	8	11	3	○
	営業利益率	0.9%	2.1%	2.2%	0.1%	○
中国・香港	売上	208	322	409	87	○
	営業利益	18	27	41	14	○
	営業利益率	8.8%	8.5%	10.1%	1.6%	○
アジア	売上	40	180	72	△108	×
	営業利益	△5	1	△20	△21	×
	営業利益率	-	0.6%	-	-	×
EMEA	売上	27	105	46	△59	×
	営業利益	2	10	△4	△14	×
	営業利益率	7.2%	9.5%	-	-	×

- (米州)ブラジルの連結化/米国の販売コスト増
 - ブラジル:圧倒的ポジションを築くJVを、完全子会社化(2015年度は6ヵ月分の寄与)
 - 米国:競争激化に伴うマーケティング費増加
- (中国・香港)「カップヌードル」の躍進とエリア展開により、計画以上の増収増益
 - 300万人以上の60都市において、ホワイトカラー・学生をターゲットに販売拡大
- (アジア)成長速度とカントリーリスクの見誤り
 - 支配的競争が存在する市場におけるシェア奪取想定が甘く、現状フォロワー戦略のあり方を見直し中
- (EMEA)欧州は安定した経営基盤を構築できたが、トルコの即席めん市場開拓に遅れ
 - トルコは、市場を創造を試みたが、成長速度が投資回収に不十分な状態に留まっている

通貨	1現地通貨当り(円)	
	2015年度	2020年度
アメリカドル	120.14	112.68
ブラジルリアル	30.60	28.00
中国元	18.85	17.39
香港ドル	15.49	14.53
ユーロ	134.31	131.77

国内事業

- 即席めん
(日清食品)
 - 100年ブランドを目指して、新ターゲットへのアプローチ及びブランド力強化
 - 省人化、安全・安心強化、コスト改善に向けた設備投資
- (明星食品)
 - コアブランド成長・新規ブランド育成
- 低温
 - 技術・ブランド力を生かした高付加価値商品の拡大と利益率向上
- 菓子・飲料
 - 菓子事業を第2の収益の柱へ
 - 「ごろグラ」の継続成長と、健康市場における乳酸菌飲料の拡大

海外事業

- 米州
 - ブラジルのカップめんを中心とした大幅成長
 - 米国の多様化する食のニーズを意識した商品の拡販とブランドの強化
- 中国・香港
 - 成長を続けるプレミアム市場での圧倒的No.1の堅持
 - エリア拡大とキャパ拡大投資の最適バランス
- アジア
 - 「カップヌードル」を軸とした高所得層へのアプローチ
 - 三菱商事(株)との協働
 - 国別に最適な戦略の実行
- EMEA
 - 欧州は安定基盤から収益拡大フェーズへの移行期

- 経営プラットフォーム
 - グローバル経営人材の質の強化
 - 利益を追求する経営ヘシフト

EARTH FOOD CREATOR

NISSIN
GROUP

日清食品ホールディングス株式会社

この資料に掲載しております当社の計画及び業績の見通し、戦略などは、発表日時点において把握できる情報から得られた当社の経営判断に基づいています。あくまでも将来の予測であり、「市場における価格競争の激化」、「事業環境をとりまく経済動向の変動」、「為替の変動」、「資本市場における相場的大幅な変動」他、様々なリスク及び不確定要因により、実際の業績と異なる可能性がございますことを、予めご承知おきくださいますようお願い申し上げます。

< お問い合わせ先 >

日清食品ホールディングス株式会社 IR室
〒160-8524 東京都新宿区新宿6-28-1
TEL:(03)3205-5027 FAX:(03)3205-5179
e-mail:ir.jp@nissin.com

EARTH FOOD CREATOR

NISSIN
GROUP