



日清食品HD 2020年度通期決算報告

2021年5月11日

日清食品ホールディングス株式会社
(証券コード：2897)

決算説明会開催日：2021年5月12日

2020年度 通期決算と中期経営計画2020の総括

1

- 本年4月1日よりCFOを務めさせていただいております、矢野と申します。
- まずは私から、「2020年度通期決算と中期経営計画2020の総括」についてご説明させていただきます。

2020年度 通期決算サマリー

着実な戦略実行の成果にCOVID-19とM&A（湖池屋連結子会社化）の影響も上乗せされ、期初予想を大幅に上回る業績で着地

単位：億円	2020年度								2019年度		2020年度	
	実績	前期比		期初予想比		修正予想比		実績	期初予想	修正予想		
売上収益	5,061	+ 372	+ 7.9%	+ 201	+ 4.1%	+ 61	+ 1.2%	4,689	4,860	5,000		
営業利益	555	+ 143	+ 34.6%	+ 120	+ 27.7%	+ 25	+ 4.8%	413	435	530		
親会社の所有者に帰属する 当期利益	408	+ 115	+ 39.3%	+ 103	+ 33.9%	+ 33	+ 8.9%	293	305	375		
営業利益率	11.0%	+ 2.2pt	-	+ 2.0pt	-	+ 0.4pt	-	8.8%	9.0%	10.6%		
親会社の所有者に帰属する 当期利益率	8.1%	+ 1.8pt	-	+ 1.8pt	-	+ 0.6pt	-	6.3%	6.3%	7.5%		
ROE	11.5%	+ 2.5pt	-	+ 2.5pt	-	-	-	9.0%	9.0%	-		
EPS (円)	392	+ 110	+ 39.3%	+ 99	+ 33.9%	+ 32	+ 8.9%	281	293	360		
調整後EPS (円) *	329	+ 51	+ 18.3%	+ 48	+ 17.0%	-	-	278	281	-		

* 調整後EPS = (営業利益±その他収益・費用-税金費用-非支配持分に帰属する当期利益) ÷期中平均発行済株式数(自己株式控除後)

2

- スライド2は2020年度の実績サマリーです。
- 売上収益は、前期比372億円、7.9%増収の5,061億円と、IFRS適用後初の5,000億円突破となりました。
- 営業利益は、前期比143億円、34.6%増益の555億円、
- 親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期比115億円、39.3%増益の408億円となり、売上収益・営業利益・当期利益、いずれも過去最高を更新しております。
- これに伴い、営業利益率は11%、ROEは11.5%となります。
- これらは期初予想公表段階における戦略の順調な執行に加え、後程ご説明しますCOVID-19の影響と湖池屋企業結合による影響が寄与したものととなります。
- この結果、期初予想に加え2021年1月5日に公表した修正予想をも大きく上回って着地することとなりました。

セグメント別 売上収益実績

2桁成長となった海外の高成長を中心に、ほぼ全てのセグメントで増収。連結ベースではIFRS適用後初となる5,000億円台へ

単位：億円	実績	2020年度						2019年度 実績	2020年度 期初予想	
		前期比		(為替差與)		(事業差與)				期初予想対比
日清食品	2,056	+ 43	+ 2.1%				△ 4	△ 0.2%	2,013	2,060
明星食品	376	+ 10	+ 2.8%				+ 10	+ 2.8%	365	365
即席めん事業	2,432	+ 53	+ 2.2%				+ 6	+ 0.3%	2,378	2,425
低温事業	619	+ 46	+ 8.0%				+ 24	+ 4.0%	573	595
菓子・飲料事業	569	+ 150	+ 35.7%				+ 124	+ 27.9%	419	445
国内その他	33	△ 8	△ 18.6%				△ 1	△ 3.4%	41	35
国内計	3,653	+ 241	+ 7.1%				+ 153	+ 4.4%	3,412	3,500
米州地域	709	+ 50	+ 7.5%	△ 100	+ 149		+ 29	+ 4.2%	△ 88	+ 117
中国地域	482	+ 51	+ 11.8%	△ 2	+ 53		+ 12	+ 2.5%	△ 3	+ 14
アジア地域	127	+ 14	+ 12.5%	△ 6	+ 20		△ 8	△ 6.3%	△ 7	△ 1
EMEA地域	91	+ 17	+ 22.5%	+ 2	+ 15		+ 16	+ 21.3%	+ 2	+ 14
海外計	1,408	+ 131	+ 10.3%	△ 105	+ 236		+ 48	+ 3.5%	△ 96	+ 144
国内・海外計	5,061	+ 372	+ 7.9%	△ 105	+ 477		+ 201	+ 4.1%	△ 96	+ 297
その他連結調整										
グループ関連費用										
連結計	5,061	+ 372	+ 7.9%	△ 105	+ 477		+ 201	+ 4.1%	△ 96	+ 297
									4,689	4,860

* 中国地域の実績および期初予想は、日清食品HDの連結方針に基づいたものであり、香港日清の開示とは異なる可能性があります

3

- スライド3はセグメント別の売上収益の実績です。
- 国内は前期比241億円、7.1%増収の3,653億円、海外は前期比131億円、10.3%増収の1,408億円を着地しました。
- 海外については、円換算時為替変動の影響△105億円を除くと236億円の増収となります。
- 国内その他セグメントについては、カップヌードルミュージアムの一時休館といったCOVID-19影響に伴う減収となりましたが、これを除いては2桁成長となった海外を中心に全セグメントで増収となりました。
- 各セグメントの詳細につきましては、Appendixをご参照ください。

セグメント別 営業利益実績

大きな為替影響を受けた米州地域を除き、いずれも大幅増益／期初予想を超過達成。湖池屋企業結合の影響もあり、連結ベースでは期初予想を120億円上回った

単位：億円	2020年度								2019年度 実績	2020年度 期初予想	
	実績	前期比		(為替差) (事業差)		期初予想対比		(事業差) (事業差)			
日清食品	322	+46	+16.8%			+42	+15.0%			276	280
明星食品	32	+10	+45.2%			+10	+44.7%			22	22
即席めん事業	354	+56	+18.9%			+52	+17.2%			298	302
低温事業	29	+15	+104.9%			+12	+70.0%			14	17
菓子・飲料事業	33	+11	+52.2%			+9	+39.1%			22	24
国内その他	0	△9	△97.7%			△11	△98.1%			10	12
国内計	416	+73	+21.3%			+62	+17.4%			343	355
米州地域	40	△0	△0.8%	△9	+9	△3	△5.9%	△9	+6	41	43
中国地域	58	+9	+18.4%	△0	+9	+9	+17.6%	△0	+9	49	49
アジア地域	41	+17	+69.8%	△0	+17	+7	+19.8%	+0	+7	24	34
EMEA地域	19	+8	+73.9%	△2	+10	+5	+33.1%	△1	+6	11	14
海外計	157	+33	+26.8%	△12	+45	+17	+12.5%	△10	+28	124	140
国内・海外計	574	+106	+22.8%	△12	+118	+79	+16.0%	△10	+89	467	495
その他連結調整	40	+41	-			+40	-			△1	△1
グループ関連費用	△58	△5	-			+1	-			△54	△59
連結計	555	+143	+34.6%	△12	+154	+120	+27.7%	△10	+130	413	435

* 中国地域の実績および期初予想は、日清食品HDの連結方針に基づいたものであり、香港日清の開示とは異なる可能性があります

4

- スライド4はセグメント別の営業利益の実績です。
- 国内は前期比73億円、21.3%増益の416億円、海外は前期比33億円、26.8%増益の157億円で着地し、これにその他連結調整40億円とグループ関係費用△58億円を加算したものが連結営業利益555億円となります。
- 海外については円換算時為替変動の影響△12億円を除くと45億円の増益です。
- 為替影響控除後では、ブラジルリアル安等の影響を大きく受けた「米州地域」セグメントおよび、後程ご説明します新規事業への投資に着手した「国内その他」セグメントを除き、全セグメントで2桁増益となりました。

営業利益の前期比差異に占める非経常損益の影響

湖池屋企業結合による影響+43億円がトピック。その他大きな固定資産／のれん減損はなく、全体としての非経常損益影響は+60億円となる

単位：億円	2020年度 実績	2019年度 実績	前期比差異		非経常損益の主な内訳
			内、非経常損益		
日清食品	322	276	+ 46	+ 2	(20) 固定資産減損△1
明星食品	32	22	+ 10	+ 2	
即席めん事業	354	298	+ 56	+ 4	
低温事業	29	14	+ 15	△ 2	(20) 関係会社の清算による影響+3 (19) 関係会社の清算による影響+5
菓子・飲料事業	33	22	+ 11	+ 0	
国内その他	0	10	△ 9	+ 6	(19) 固定資産減損△4
国内計	416	343	+ 73	+ 8	
米州地域	40	41	△ 0	+ 0	
中国地域	58	49	+ 9	+ 0	
アジア地域	41	24	+ 17	+ 8	(19) 固定資産減損△7
EMEA地域	19	11	+ 8	+ 1	
海外計	157	124	+ 33	+ 9	
国内・海外計	574	467	+ 106	+ 18	
その他連結調整	40	△ 1	+ 41	+ 42	(20) 湖池屋企業結合による影響+43
グループ関連費用	△ 58	△ 54	△ 5	+ 0	
連結計	555	413	+ 143	+ 60	

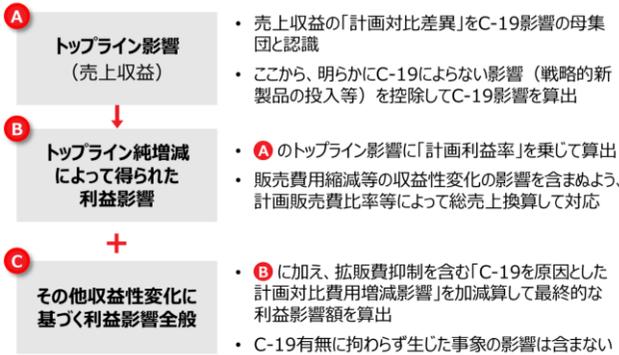
* 中国地域の実績は、日清食品HDの連結方針に基づくものであり、香港日清の開示とは異なる可能性があります
 ** 「非経常損益の主な内容」に記載の数値について：+ 益、△ 損

- スライド5は、IFRS上営業利益に含まれる「その他収支」を指した非経常損益差異による影響です。
- 冒頭申し上げました湖池屋企業結合による影響43億円が主な要因となります。

COVID-19が業績に与えた影響

その影響は広範囲かつ複雑ながらも、一定のロジックのもとで定量化を実施。その結果、売上収益影響を+165億円、営業利益影響を+105億円と分析

業績影響額算定の考え方（ロジック）



セグメント別影響額

単位：億円	2020年度		参考) 2019年度	
	売上収益	営業利益	売上収益	営業利益
日清食品	+ 28	+ 53	+ 24	+ 13
明星食品	+ 14	+ 10	+ 10	+ 2
即席めん事業	+ 42	+ 63	+ 34	+ 15
低温事業	+ 17	+ 7	+ 7	+ 1
菓子・飲料事業	+ 7	+ 5	+ 3	+ 1
国内その他	△ 14	+ 2	△ 1	△ 0
国内計	+ 52	+ 77	+ 43	+ 17
米州地域	+ 96	+ 18	+ 7	+ 0
中国地域	+ 5	+ 5	+ 5	+ 4
アジア地域	+ 1	+ 1	+ 2	+ 0
EMEA地域	+ 10	+ 4	+ 1	+ 1
海外計	+ 113	+ 28	+ 16	+ 6
国内・海外計	+ 165	+ 105	+ 59	+ 23

* 中国地域の実績は、日清食品HDの連結方針に基づくものであり、香港日清の開示とは異なる可能性があります

- スライド6は、COVID-19による業績影響の分析結果です。
- これまで、定性面での取組および定量面での売上収益影響を開示してきましたが、今回新経営計画および21年度事業計画の策定にあたりその影響を再度精査いたしました。
- COVID-19影響は非常に広範囲におよび、販売側面だけみても巣ごもり前の影響、加工食品の価値見直しによるベースアップの影響、消費のニューノーマル化影響等を明確に切り分けて認識することは難しい状況ではありますが、そうした状況下一定のロジックに基づいてセグメント別の影響を算出しております。
- その結果、売上収益への影響は国内+52億円、海外+113億円の計165億円、営業利益への影響は国内+77億円、海外+28億円の計105億円と分析しております。
- 特に国内では、利益影響が売上影響を上回っておりますが、こちらは収益性の高い定番品の構成比の高まりや、需給バランスの変化に伴う販売費の抑制、その他経費の不使用の影響によるものです。

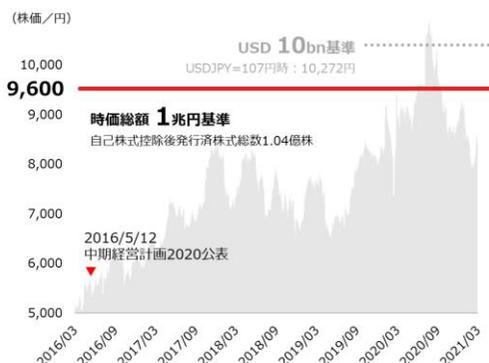
中期経営計画2020の目標達成状況

利益面では目標を大幅に超過して達成。時価総額は、市況に伴う上下動はありながらも、期中には通過目標として再定義した1兆円を突破

利益目標 = 本業で稼ぐ力

(億円)	当初計画	修正計画 2019/5/9	修正計画 2020/5/12	20年度実績
営業利益	475	425	435	555 ✓
内、海外構成比	≥30%	≥30%	28.3%	28.4% ✓
非経常要因控除後*				31.6% ✓
親会社所有者に帰属する 当期利益	330	300	305	408 ✓
調整後EPS** (円)	330	284	281	329 ✓
5年間のCAGR	≥10%	-	-	11.8% ✓
ROE	≥8%	≥8%	9%	11.5% ✓
平均配当性向	≥40%	≥40%	-	40% ✓

時価総額通過目標 = 資本市場価値



* 前出のCOVID-19影響およびその他収支影響を控除した値

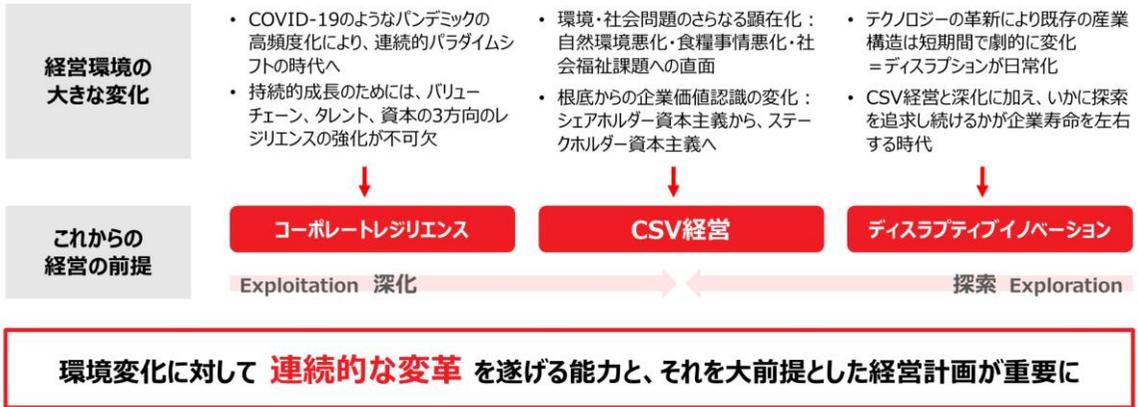
** 調整後EPS = (営業利益±その他収益・費用 - 税金費用 - 非支配持分に帰属する当期利益) ÷ 期中平均発行済株式数(自己株式控除後)

7

- スライド7は、2020年度をもって完了いたしました中期経営計画2020の総括です。
- 本中計では、大きく「本業で稼ぐ力」としての利益目標と、2019年5月の決算発表において通過目標として再定義した「資本市場価値」としての時価総額目標の2つを掲げておりましたが、COVID-19禍におけるステークホルダーのみならず、皆さまからの評価をいただいたことにより、いずれも達成することができました。
- 特に利益目標につきましては、2020年5月公表の修正目標のみならず、5年前に公表した当初目標をも上回って達成したかたちとなります。
- カップヌードルのGlobal Branding等からなる戦略テーマの実行状況等につきましては、Appendixをご参照ください。

環境変化とこれからの経営の前提

劇的に変化し続ける経営環境のもと、コーポレートレジリエンスとディスラプティブイノベーションの双方によって支えられた“独自のCSV経営”の追求が求められる時代へ



- 中期経営計画2020を終え、これからの経営計画を考えるにあたっての重要な前提についての認識をスライド8にお示しております。
- まず何より、自然環境の悪化等からなる環境・社会問題の解決と経済価値の同時実現を目指すCSV経営が経営の大前提となったことに加え、COVID-19によって改めて注目が高まった「レジリエンス」の重要性が、これまで以上に増すものと認識しています。
- CSV経営、レジリエンス、そしてディスラプティブイノベーションによって、両利きで各企業独自のCSV経営を追求していくことがこれからの経営の要件であり、その実現に向けては「変化・変革」を大前提とした経営計画が重要であるものと考えています。
- この理解にもとづく新経営計画につきまして、この後CEOの安藤からご説明いたします。



日清食品グループ 中長期成長戦略

新たな食文化の創造によるCSV経営の追求とコーポレートレジリエンスの飛躍

**EARTH
FOOD
CREATOR**

2021年5月11日

日清食品ホールディングス株式会社

証券コード：2897

- 代表取締役 取締役社長・CEOの安藤宏基でございます。本日は当社の決算説明会にご参加いただき、ありがとうございます。COVID-19についてはまだまだ予断を許さない状況が続きますが、当社においては2016年度から5か年を対象とした中期経営計画2020を無事達成して完了することができ、責任を果たした気持ちです。しかしながら、時価総額目標も含めて全ての目標は「通過目標」であり、「成長一路、頂点なし」という創業者の言葉を体現し続けるべく、新たな経営計画に挑戦し、さらなる成長を追求していかねばなりません。
- 本日は、これからの10年を見越した新経営計画として「中長期成長戦略」についてご説明いたします。

根底からの企業価値認識の変化



シェアホルダー資本主義から、ステークホルダー資本主義へ

10

- 5年前に「中期経営計画2020」を策定した時から環境が大きく変わりました。この期間における最も大きな変化は企業価値に対する認識が根底から変わったということだと考えております。経営者にかせられた課題は、ますます増えてきていますが、あらゆることを考え進めていきます。
- 「中期経営計画2020」では「シェアホルダー価値」を強く意識した時価総額目標を掲げましたが、今は株主や消費者のみならず、従業員、取引先、地域社会、そして地球環境といったステークホルダーとの共生が最重要視される時代となり、これこそがESGやSDGsの背景であるという認識です。
- 2011年頃に提唱されたCSV：Creating Shared Valueという概念は、もはや一部の先進的企業のものではなく、あらゆる企業にとっての大前提となったものと考えています。
- 「食足世平」「食創為世」という創業者精神に表れているように、当社は創業時からCSV経営を実践し続けてきたこととなりますが、戦後の飢餓に見舞われていた創業時から時代は大きく変わった今、改めて「これからの日清独自のCSV経営」を創出する時期がきたと考えております。当社グループではWell-beingの世界、環境問題、レジリエンスの問題、DXの問題等に着目し、事業を通じて様々な課題を解決してまいります。

日清食品グループのCSV経営

常に新しい食の文化を創造し続ける

“EARTH FOOD CREATOR (食文化創造集団)”

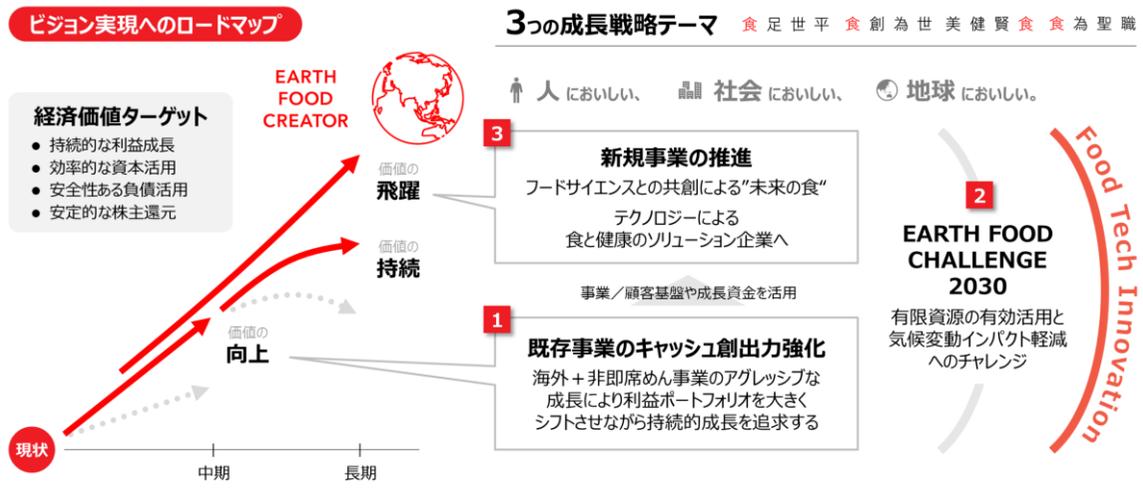
として、環境・社会課題を解決しながら持続的成長を果たす



- 当社グループのミッション、ビジョン、バリューを整理したものがスライド11です。
- 約10年前に持株会社制に移行した際に、創業者精神に基づき「EARTH FOOD CREATOR」というビジョンを掲げましたが、その根幹は創業者が発明した即席めんが、まさにそうであったように「新たな食文化によって、Happyを創り出していく」ということです。
- ステークホルダー資本主義の時代のなかでは、「食為聖職」の精神のもと、人にも社会にも、そして地球にとってもおいしいものを提供し、新たな食文化として広め、それを通じて地球レベルで「美健賢食」を実践することが、これからの時代における「食足世平」「食創為世」の体現であると考えています。
- 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を提供し続けることによって、CSV経営におけるビジョン「EARTH FOOD CREATOR」を体現していきます。また、この4つの思考は、社員や経営陣にDNAとしてしっかりと根づかせられる取り組みも行っています。

CSV経営における中長期成長ストーリー

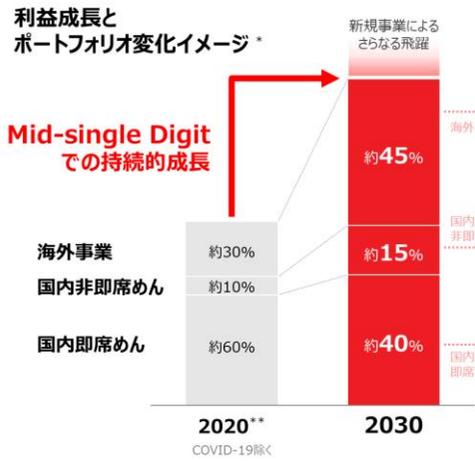
ビジョンの実現と持続的成長に向け、3つの成長戦略テーマに取り組む



- 中期経営計画2020の達成をもって、これからは「日清独自のCSV経営」におけるビジョン実現に邁進していくことになります。その戦略は3つです。
- まずは、①既存事業の価値をさらにドライブ・向上していく「既存事業のキャッシュ創出力強化」。これは事業のポートフォリオを大きくしながら持続成長させていく考えです。
- 次に、②環境との共生力を高めることでそのライフサイクルを超長期化、価値を持続させていく環境戦略「EARTH FOOD CHALLENGE 2030」。これは企業活動として必須な考えで、環境問題に対して積極的に取り組んでいきます。
- そして、③食のあり方自体を変えていく、まさに未来の食を創造していく「新規事業」です。
- 特に新規事業での説明が中心になりますが、当社の競争優位性はマーケティング & イノベーションにおけるブランド力に加え、長年培ってきた加工技術に基づく「Food Tech Company」としての競争力にあり、これによって3つの成長戦略を支えていくこととなります。

中長期成長戦略2030

海外事業 + 非即席めん事業のアグレッシブな成長によって、利益ポートフォリオを大きくシフトさせながら持続的成長を追求する



長期的な目標／利益成長水準と戦略の方向性

高付加価値市場における
トップカンパニー
1桁台後半～2桁成長

即席めん事業に次ぐ
第2の収益の柱
1桁台後半成長

100年ブランドカンパニー
市場成長率以上での成長

カブヌードルのGlobal Brandingの深化：“若者（Z世代以降）”に向けたコアバリューと、エリア別の競争優位性をさらに明確化・確立
市場・競争環境／自社競争力に応じたオペレーション戦略へと展開し、確固たるグループの利益成長ドライバーへとブラッシュアップ

需要・供給両面からグループシナジーを徹底追求することにより、付加価値フोकাসでの各事業の成長／収益性向上をレバレッジしていく

成熟市場にあっても着実な増収増益を重ね中長期的に成長し続けるべく、需要開発・ブランド浸透・市場開拓・供給力強化への取り組みをさらに深化

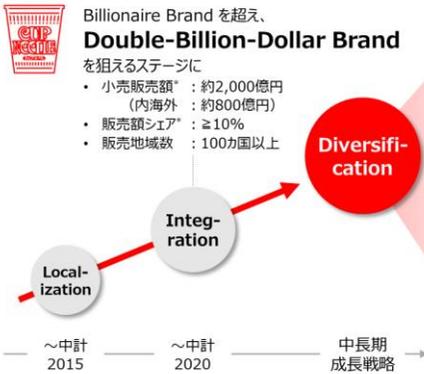
* 非経常損益としての「その他収支」の影響や、連結時円換算為替レート影響を除いた実質的な営業利益（当社においてはNon-GAAP指標「コア営業利益」として定義。詳細後述）の成長
** 2020（20年度）の値は、20年度IFRS営業利益から、国内その他セグメントの損益や非経常損益としての「その他収支」、加えて19～20年度において大幅な利益増大要因となったCOVID-19影響を控除したおおよその値

- こちらは、10年後の2030年度に向けた成長目標と、主に既存事業に関する戦略の基本方針となります。
- 既存事業については、現状2020年度はCOVID-19やその他収支“除き”の営業利益で約460億円ですが、これを10年後には約2倍の800億円規模へと成長させていくことを目指しています。これはMid-single Digitで持続的に成長させていくということで、3%の時や10%の時など多少の振れがある中、1桁台半ばで持続的に成長することを描いています。
- 既存事業のうち、一番大きく伸びるのは、海外事業だと考えています。現在の構成比は30%程度ですが、2030年度には約45%規模を目指しており、その他収支“除き”の営業利益イメージでおおよそ350億円規模をイメージしています。付加価値市場におけるトップカンパニーとして、1桁台後半から2桁の成長、つまり年率約10%の成長を目指します。海外事業は大きく4つに分かれていまして、米州地域、中国地域、アジア地域、欧州地域となっており、売上収益および営業利益ともに伸ばしていきます。中でも米州地域、中国地域、アジア地域においては、各セグメントで営業利益100億円クラスにまで育てていきたいと考えています。
- 国内非即席めん事業は、第2の収益の柱として2030年度には構成比約15%に育て上げるのが戦略目標です。現在の事業セグメントで言う「低温事業と菓子・飲料事業」の2つに該当しますが、6社の事業会社がある中、こちらも利益成長水準がMid-single Digitの1桁台後半の成長により、2030年度には約120億円程度の利益まで成長すると推定しています。
- 国内即席めん事業は、「100年ブランドカンパニー」を目指し、国内総需要の拡大が2%前後の中、それを上回る成長軌道を描いています。成熟市場であっても着実に伸ばし、あらゆる技術やマーケティングにより安定的な成長ができると捉えています。
- 2030年度には、海外事業、国内非即席めん事業、国内即席めん事業を合わせた既存事業で800億円規模に成長させていく方針ですが、図にあります通り、これに加え、新規事業によるさらなる飛躍を積み重ねていくこととなります。これは10年がかりでの取り組みを想定したもので、現時点では定量的な影響はまだ未定ですが、プラスアルファの貢献として十分期待できる部分だと考えています。
- また、M&Aについては、今申し上げた目標には含めていません。ただし、EBITDA純有利子負債倍率は2倍以内で考えていますが、M&A実施の場合は3倍まで機動的に検討していきます。
- さらに、あらゆる有事における追加的利益の影響、つまりレジリエンスの影響はこの計画には加味しておりません。
- それぞれの実現の方策については、次のスライド以降にてご説明します。

海外事業の成長ドライバー：Global Brandingの深化

グローバルブランドと呼べるステージに到達した「CUP NOODLES」のコアバリューとエリア別の競争優位性をさらに明確化・確立し、成長をドライブ

Global Brandingの軌跡



これからの成長の方向性



* 当社調べ

- 海外事業の成長ドライバーはやはり引き続き「カップヌードルのグローバルブランディング」です。「カップヌードル」は今や世界100カ国以上で販売され、その小売販売額は約2,000億円となり、国内だけでも2019年度には1,000億円に到達しており、グローバルブランドのKPIとも言える「Billion Seller」をさらに超え「Double-Billion-Dollar Brand」を狙えるステージにまで到達しています。
- 「カップヌードル」は、各地域の市場環境や消費者志向に最適化するかたちで、ブランドを多様化させることによって、各地域におけるローカルブランドまでを対象にした競争優位性を確立していきます。
- 例えば、欧州地域では「Authentic Asia」というコンセプトで、アジアの本格的な味を提供する新製品をラインアップしています。北中米においては「Innovative Premium」のコンセプトのもと普及価格帯の製品からプレミアム商品にシフトしており、「Stir Fry」「Fire Wok」が売れ筋となり成果を成し上げて始めています。南米では「Unique and Variety」というコンセプトで、袋めんにはないユニークなフレーバーを開発しています。中国・アジアでは「Advanced Quality」を掲げ、安全安心・具材豊富で品質の良い商品を提供しています。

海外事業 利益成長水準 1桁台後半~2桁 >>> 高付加価値市場におけるトップカンパニーへ

ブランド戦略を各市場/事業のステージに応じたオペレーション戦略へと展開。M&Aも活用しながらさらなる高成長を目指す

中計2020で築き上げた成長モメンタムを維持し、さらなる飛躍へ

20年度はCOVID-19・その他収支影響を除く*

営業利益CAGR

15年度 28億円
20年度 127億円 +35.2%

売上収益CAGR

15年度 1,009億円
20年度 1,295億円 +5.1%

営業利益率改善幅

15年度 2.8%
20年度 9.8% +7.0pt

アジアコンセプトで高品質・高付加価値を軸とするブランド戦略と、国により市場特性が異なる“モザイクマーケット”を意識したエリア戦略によってシェア拡大/市場開拓を追求



- 東区：横断的な商品/ノウハウ展開や事業基盤のシェアード化を推進し、地域一体として収益性を高めながら成長をドライブ
- インド：Mini-cup活用によるカップヌードルの成長とアライアンス活用による販売基盤拡大を通じ、カップめん市場の占有を狙う

- 高品質×Made in/from Hong Kongを武器に、大陸での販売拡大を追求
- 既に高いプレゼンスをもつ地域では、アライアンスを積極活用しながらマルチカテゴリーにより収益機会をシバレッジ

\$1超/食の商品を中心としたPremium Shiftをマーケティング・営業戦略の両面から強力に押し進め、ゲームチェンジと安定的収益基盤の構築へ



ブラジルでの圧倒的リーダーポジションを活かし、即席めん事業のさらなる飛躍に加えマルチカテゴリー化/南米事業拡大を推進、中期的な利益成長を“極大化”

* 15年度はJ-GAAP

** 中国地域の戦略、それに基づく各種目標ならびに業績予想数値は、日清食品HDが独自に設定したものです

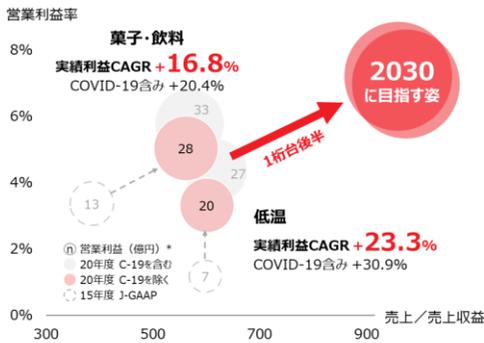
- 今申し上げたグローバルブランディングを中核に、各地の競争環境や自社のステージに応じたオペレーションへと展開していくこととなりますが、端的に申し上げれば、「中期経営計画2020」の期間に築き上げた成長のモメンタムを保つという事に尽きます。
- さらに前の中計期間であった2015年度までは地域的な拡大の優先により先行投資が続いていましたが、「中期経営計画2020」の5カ年では主に利益面で大幅な成長を遂げてきました。5年前には30億円に満たなかった利益が今では150億円、COVID-19除きでも120億円を超え、5年CAGRで約35%強にも及ぶ高成長モードへと入っております。今まで、海外事業の貢献は小さかったですが、これからのグループの利益成長を力強く牽引していく存在です。
- これからは、「カップヌードル」も含め、各地での「成長領域」に集中した投資を行います。

国内非即席めん事業 利益成長水準 **1桁台後半** >>> **第2の収益の柱へ**

需要・供給両面からグループシナジーを徹底追求することにより、付加価値フォーカスでの各事業の成長／収益性向上をレバレッジしていく

収益性を高めながら第2の収益の柱に向けて着実に前進中

→ 今後の国内収益の成長ドライバーに



シナジーの追求

ブランド

- 多様化するニーズに対し、顧客層や喫食機会面での広いカバレッジをもって価値提供を実現 (朝食・昼食・夕食・間食・Plus1 / 若者から高齢者まで)

R&D

- 即席めん事業で培ったFood Techを横展開。機能価値面での強固な競争優位性へ

サプライチェーン基盤

- 全体最適：資材共同購買に留まらず、生産基盤から営業まで含めた共通化も視野に
- 現在中国を中心に手掛ける海外展開もさらに加速

それぞれの成長

菓子事業**

- スナック・シリアルはエッジの利いた新商品 / 新カテゴリーを機動的に絶え間なく展開することで、収益性を伴う規模の拡大を追求
- 米菓は地域的拡大によるホワイトスペースの獲得へ

低温・飲料事業**

- 引き続き高い市場性を見込める冷凍事業・乳酸菌飲料を中核に
- 強化された生産キャパシティをもとにNo.1領域を牽引するとともにユーザー層を拡大

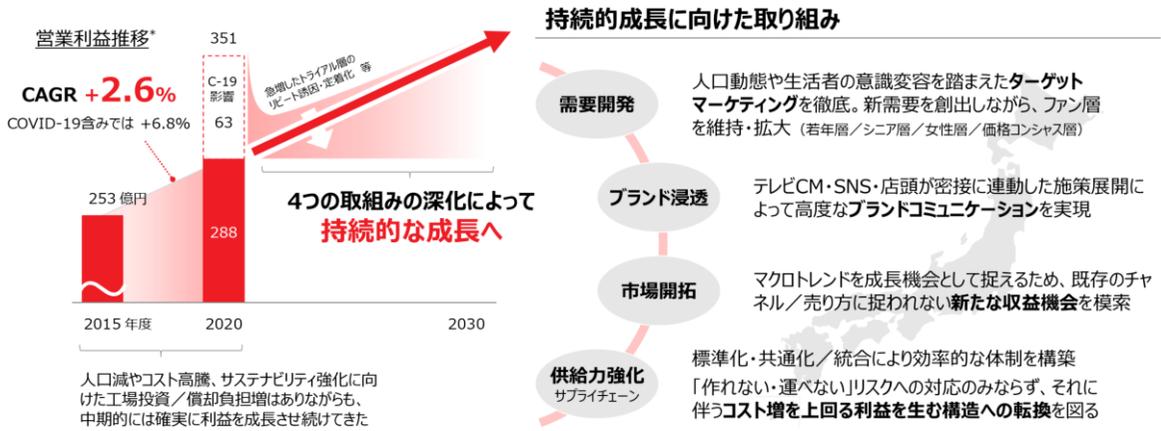
* 20年度営業利益については、営業利益から非経常損益としての「その他収支」を控除した金額を記載

** 湖池原の連結子会社化に伴い、菓子事業としてのシナジーをより強く意識・徹底していく趣旨から、21年度通期連結業績予想分より菓子事業セグメントを独立。これに伴って飲料事業は低温事業セグメントへと編入し、低温・飲料セグメントとして今後管理／業績説明を実施

- こちらは、現在のセグメントでいう「低温事業、菓子・飲料事業」を指すものです。ポートフォリオソフトへの強い意志を込める意味で「非即席めん」として表現しています。まだ利益の面からは全体でもおおよそ50億円程度の規模ですが、それぞれのNo.1領域を磨き続けることで着実に利益を増大させ続けており、過去5年ではそれぞれCOVID-19除きでも約20%の成長率となっています。これらの利益を2030年度に120億円超まで育て、そして10年後には構成比約15%の柱に育て上げるのが戦略目標です。

国内即席めん事業 利益成長水準 市場成長率以上 >>> 100年ブランドカンパニーへ

成熟市場にあっても着実な増収増益を重ね中長期的に成長し続けるべく、需要開発・ブランド浸透・市場開拓・供給力強化への取り組みをさらに深化



- 日清食品・明星食品からなる「国内即席めん事業」については、2020年度の営業利益は351億円で、COVID-19の影響を除くと288億円となりました。これからの国内即席めん事業について端的に言えば、リーダーとして市場を刺激し続けることによって、人口減少かつ成熟市場においても市場成長を上回る成長で、着実な増収増益を実現していくということです。

成長戦略 2 EARTH FOOD CHALLENGE 2030

地球との共生力を最大化することで既存事業のライフサイクルの超長期化を図ると同時に、競争力の源泉の一つ“Food Tech”を大きくステージアップさせていく



2030年に向けた環境価値目標

持続可能なパーム油の調達比率	100%
水使用量 IFRS売上収益100万円あたり	12.3m
流通廃棄物削減率 15年度対比/日本国内	△ 50%
CO2排出削減率：Scope1+2 18年度対比	△ 30%
CO2排出削減：Scope3 18年度対比	△ 15%

EARTH FOOD CHALLENGE 2030の詳細は当社Webサイト参照 <https://www.nissin.com/jp/about/csr/efc2030/>

- こちらは、すでに2020年に公表しております日清食品グループ環境戦略「EARTH FOOD CHALLENGE 2030」です。当社は、SBTに合致したCO2削減目標を公表しており、Scope1+2 の2030年度CO2削減目標は2018年度対比で30%の削減、Scope 3は15%の削減としています。2018年度の段階で、日清食品グループ全体のCO2の排出量は約41万トンです。もし何も手を打たなければ、CO2排出量が事業成長に応じて増加していきますが、30万トン以下に抑えられるように様々な取り組みを強化してまいります。特に、環境問題については、できる限り、どこよりも早く対応を講じていきたいと思っており、より高いレベルでの環境対策推進を重要経営課題と位置付け、積極的な取り組みを進めています。
- 次のスライド以降は3つ目の成長戦略「新規事業」についてのご説明ですが、こちらは管掌のCOO安藤徳隆よりご説明させていただきます。

成長戦略 ③ 新規事業の推進

19

- 中長期成長戦略の3つ目「新規事業の推進」に関して、私、COO 兼 日清食品 代表取締役社長の安藤 徳隆からご説明させていただきます。

飢餓から飽食の時代へ

創業時 (1958年)

戦後の食べ物が不足し、
健康悪化につながっていた時代



食物を買うために並ぶ人びとの列
(提供:毎日新聞社)

食の価値と健康影響の変容



現在

食べ物が破棄されるほどに多く、
健康悪化につながる時代



廃棄される食品

「創業者精神」と「パーパス」に立ち返り
進化する時が来た

食 足 世 平
食 創 為 世
美 健 賢 食
食 為 聖 職

- 日清食品は63年前の1958年に創業しました。当時は戦後で、食糧不足が健康悪化につながっていた時代であり、そのような中、創業者の安藤百福が食べ物を手に入れるために並ぶ人たちを見て、誰もが手軽に手に入る食べ物を開発したいという思いから、即席めんを発明したのが当社グループの始まりです。それから2021年、世界は様変わりし、先進国では、食べ物が廃棄されるほど食糧飽和の時代となりました。更に、食べる量が増えたことで、健康悪化に繋がる可能性のある時代になり、「飽食」について、今後の我々のテーマにしていく必要があると考えております。

現代の食生活が抱える問題点

現代の食生活は豊かになっている反面、男性の「オーバーカロリー」による肥満や、女性の間違ったダイエットによる「隠れ栄養失調」など問題点も多い

オーバーカロリー

肥満など生活習慣病に関連のある
病気による死亡率と医療費が増加



世界で約**20億人**以上が
過体重または肥満 (※1)

世界で肥満により
2兆ドルの損失が発生 (※2)

隠れ栄養失調

間違ったダイエット方法によってカロリー
や栄養が不足した、隠れ栄養失調問題



摂取カロリーは戦後直後と
比較して**10%以上**減少 (※3)

20代女性の野菜の摂取量は
目標値に対して**約40%不足** (※4)

(※1) Obesity Health and Economic Consequences of Impending Global Challenge, World Bank. 2016年時点で10億人以上が過体重または肥満に罹患 (約40%)
(※2) (※1)と同く参照

(※3) 昭和25年 国民栄養調査、令和19年 国民健康・栄養調査報告、厚生労働省。対象は1歳以上の男女の総数。1950年 2,099kcal/2019年 1,849kcal
(※4) 令和19年 国民健康・栄養調査報告。野菜の摂取目標値 190g (健康日本21 第二次) に対する20代女性の摂取量 (212.1g) の割合

- 現代の食生活が抱える問題点の1つとしてオーバーカロリーによる肥満が世界的な課題になっています。世界で約20億人以上が過体重または肥満により、健康リスクが増大しているという事実があります。そして、肥満による経済損失が2兆USドルを超えと言われています。一方で、間違ったダイエット方法により身体に必要なカロリーや栄養素が不足した「隠れ栄養失調」の増加も深刻な問題です。
- 例えば、カロリーを50パーセント抑制すれば、当然ながら体型は整っていく、細くなっていきますが、カロリーを半減することは、含まれている必須栄養素も半減します。20代女性の野菜摂取量は、目標値に対して40パーセント不足していると言われています。

“好きなものを好きな時に好きなだけ 食べても大丈夫な世界をつくりたい”

22

- 私自身も40歳を過ぎてから、健康診断の数値を気にするようになり、食べ過ぎないように気を遣っています。やはり、「好きなものを好きな時に好きなだけ食べたい」、「食というのは楽しくなければならない」という思いもありますが、肥満のリスクや、健康診断の結果等から、最近では私自身も食事が楽しめなくなっていると感じていました。こういった経緯を経て、「好きなものを好きな時に好きなだけ食べても大丈夫な世界をつくりたい」という考えに至りました。

“未来の食”

① Sustainability

(代替肉、昆虫食など)

② Well-being

(完全栄養食、食の個別化など)

23

- 食のフードテックは、主に2つの方向性があると考えています。1つ目は、上部に記載されている「Sustainability」です。代替肉や昆虫食など、フードテックのニュースの大部分で、この「Sustainability」のニュースに分類されます。当社も例外ではなく、培養肉、培養ステーキの開発を進めており、「カップヌードル」に入っている大豆ミート、「謎肉」もプラントベースの食事に分類されます。本日皆様にお伝えしたいのは、「Well-being」についてです。

1つ目の「Sustainability」は、地球への負荷、地球の健康の問題に焦点を当て、「フードテックとして何を実施するか」である一方、「Well-being」は人への負荷、人の健康に関わる課題への対応策です。私はこちらの観点も注目すべきだと考えています。この「Well-being」を高める完全栄養食、もしくは食の個別化等について、研究・開発を進めてまいります。

これまでのバランス栄養食



24

- これまでも完全栄養食というコンセプト自体はありましたが、世界を見渡しても世の中に浸透していない理由は、おいしい完全栄養食の開発が難しいからです。食べ物にビタミンやミネラル等の必須栄養素全てを詰め込みますと苦味やえぐみが出てしまい、全くおいしさを感じず、おいしく食べることが出来ません。依然として、完全栄養食が浸透していないのは、このまずさが理由と言えるでしょう。また、既存の栄養バランス食のような商品は世の中に様々あると思います。例えば、シェイクのようなものは、栄養素を粉で溶かし、水やミルク等で割って飲むタイプが多いですが、補助食品の類に入り、食事ではありません。また、パスタ等のめん類に栄養素を入れてしまうと、苦味やえぐみが出てしまいおいしく食べることが難しく、更に茹でた際に、ほとんどの栄養素が茹で汁のほうに抜けてしまうという課題もあります。加えて、シリアルバーのようなものもありますが、食事ではなく補助食品としての位置づけが強いです。
- そこで、当社では、社員食堂で出てくる定食のような、あらゆる食事メニューの完全栄養食化を試み、また、課題であった「おいしい完全栄養食」の開発を成功させたことで、通常の食事と完全栄養食を提供しても、どちらが完全栄養食なのか判別できないレベルまでできています。

“おいしい完全栄養食”開発の課題

- ① 減塩してもおいしさを保つ技術
- ② 油分をカットしてもおいしさを保つ技術
- ③ カロリーをカットしてもおいしさを保つ技術
- ④ 味のエグみ、苦味をマスキングする技術
- ⑤ 調理時の栄養素流出を防止する技術

25

- 「おいしい完全栄養食化」の開発の課題として、大きく5つのハードルがありました。1つ目は減塩してもおいしさを保つ技術。2つ目は油分をカットしてもおいしさを保つ技術。人間の舌というのは、塩と油を感じるとおいしさを感じる仕組みであり、塩と油分をカットしてもおいしさを保つことは、かなり高いハードルでした。そして3つ目はカロリーをカットしても、おいしさを保つにはどうしたらいいか。4つ目、先ほどお話した必須栄養素を全て入れても、味のえぐみや苦味をマスキングするにはどうしたらいいか。5つ目、調理時の栄養素流出を防止するにはどうしたらいいか。このような開発の課題を、63年間に渡り培ってきたインスタント食品の加工技術を応用することで、5つの全ての課題をクリアし、おいしい完全栄養食を実現させることができました。

“おいしい完全栄養食”を実現する技術

<p>① 減塩しても美味しさを保つ技術</p> <p>ソルトオフ製法</p> <p>約170種類の塩を分析 ↓ 減塩に最適な素材「塩化マグネシウム」や「スライスの割合で味を変えずに減塩」</p>	<p>② 油分をカットしてもおいしさを保つ技術</p> <p>ミスト・エアードライ製法</p> <p>味わいを活かしたまま 油分カット</p> <p>麺を油で揚げずに、必要最小限の植物油を麺の表面にミストシャワーし、熱風乾燥</p>
<p>③ カロリーをカットしてもおいしさを保つ技術</p> <p>オリジナル3層麺製法</p> <p>味わいを活かしたまま カロリーカット</p> <p>麺の中心層の一部に小麦粉の代わりに食物繊維を使用</p>	<p>④ 味のエグみ、苦味をマスキングする技術 ⑤ 調理時の栄養素流出を防止する技術</p> <p>栄養ホールドプレス製法</p> <p>ビタミンやミネラルなど苦味・えぐみのある栄養素を内側に詰め込む</p> <p>外側を小麦ベースの層でみ込む</p>

- こちらでは、おいしい完全栄養食を実現させる当社の優位性となるインスタント食品の加工技術についてご説明します。まず減塩に関しては、塩化ナトリウムが身体に悪影響を及ぼすと言われておりますため、減塩手法としては、塩化ナトリウムを塩化カルウムへ置き換えることが一般的です。ただし、カルウムは舌にえぐみを感じさせてしまい、おいしくない原因になってしまいます。この問題に対しては、「カップヌードル ソルトオフ」で採用している当社独自の「ソルトオフ製法」を使って解決しました。2番目の課題である、油分をカットしてもおいしさを保つ技術は、以前発売してました「カップヌードル ライト」の「ミスト・エアードライ製法」を活用しました。当該技術を用いることで、カロリーが半分で、おいしさは「カップヌードル」そのままにといった製品でしたが、例えば、豚カツの調理の際に、油をほとんど使わずとも油で揚げたような豚カツの再現が実現できました。また、3つ目となる、カロリーをカットしてもおいしさを保つ技術に関しては、「カップヌードル コッテリーナイス」や、「カップヌードル ソルトオフ」で使用している「オリジナル3層麺製法」を採用しており、めんを中心層の一部に食物繊維などを練り込むことでカロリーオフするといった製法を応用しています。最後に、味のえぐみ、苦味をマスキングする、調理時の栄養素流出を防止する技術については、「All-in NOODLES」や「All-in PASTA」という商品で使用している「栄養ホールドプレス製法」技術を応用して、この問題を解決しています。今回の完全栄養食は、この「All-in NOODLES」や「All-in PASTA」とは全く異なるものであらゆる食事のメニューを置き換えています。「All-in NOODLES」というのは、完全栄養バランスではありませんので、全く別の商品だご理解いただければと思います。

“日清のおいしい完全食” Ver. 1.0

		男性	女性
栄養摂取基準（エネルギー）	※1	1,650 – 3,050 kcal	1,650 – 2,350 kcal
栄養摂取基準（栄養素）	※2	33項目	
塩分摂取基準（食あたり）	※3	450kcal – 650kcal	3.0g/食
		650kcal – 850kcal	3.5g/食

日清のおいしい完全食は摂取カロリーを抑えても
食事摂取基準に沿ってPFCバランス、各種栄養素をバランスよく摂取可能

※1 日本人の食事摂取基準（2020年版）厚生労働省
※2 日本人の食事摂取基準（2020年版）厚生労働省
※3 スマートミール基準 「健康な食事・食環境」コンソーシアム

18-64歳男女の食事摂取基準より
食塩はスマートミール基準を参考に設定
食塩はスマートミール基準を参考に設定

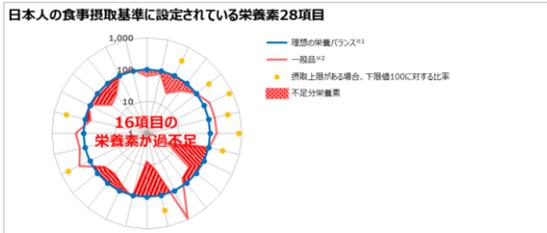
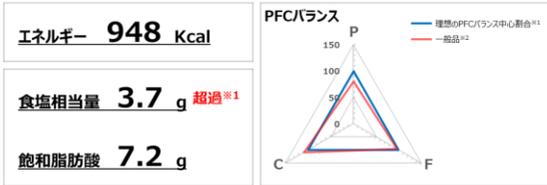
27

- 今回開発した完全栄養食を「日清のおいしい完全食」のバージョン1.0と呼ばさせていただきます。こちらの設計は、男性は1日に1,650から3,050キロカロリー、女性は1,650から2,350キロカロリーを摂取することで、必要な栄養素が満たされる設計になっています。つまり、日本人の16歳～64歳までの男女が1,650キロカロリーを摂取することで、すべての栄養素が満たされることとなります。今はオーバーカロリーの時代ですので、今回の完全栄養食では、平均1食当たり約500キロカロリー、それも、ご飯、主菜、副菜がある定食タイプの食事を再現しています。栄養素については、厚生労働省が定めている33項目の栄養素を1食の中でバランス良く、全て取ることができます。塩分については、「スマートミール基準」を採用し、この基準は500キロカロリーに対して1食当たり約3グラムまでの塩の使用量制限基準が設けられています。1食当たり3グラムでおいしさを出すことは非常に難しいことですが、塩味を感じる 것이おいしさでは重視される中で、当社は3グラム未満の食塩の使用量でおいしさを再現しました。

“日清のおいしい完全食”の栄養比較

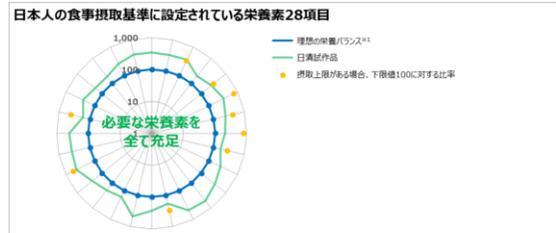
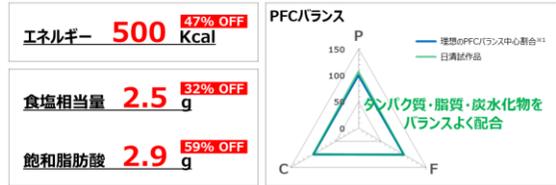
日清のおいしい完全食は日本人の食事摂取基準で設定された33種類の栄養素をバランス良く全て摂取できる。

一般的なカレーライス



日本人の食事摂取基準で設定されている33項目の栄養素のうち、**マグネシウム、ビタミンAなど、17項目の栄養素で過不足がある**

完全食のカレーライス



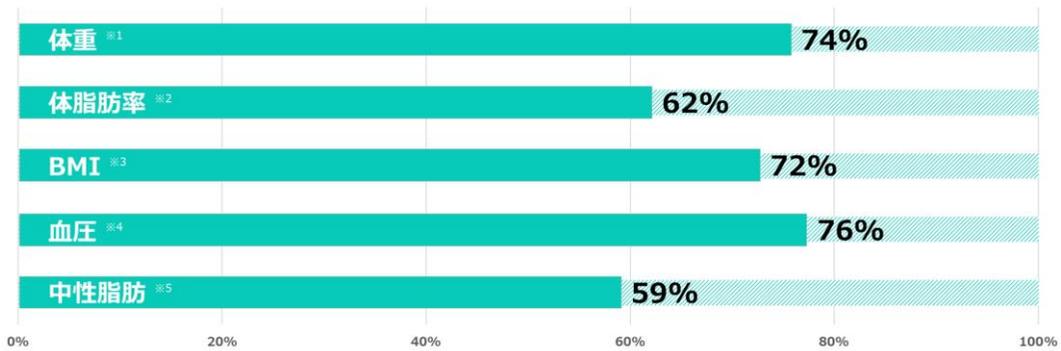
日本人の食事摂取基準で設定されている**33項目の栄養素が全て摂取できる**

※1：日本人の食事摂取基準、30～49歳男性、身体活動レベル1の基準値を元に充足率を数値化（食塩相当量のみスマートミール基準を元に過不足を判断）、PFCバランスは基準値の中央値（P:16.5%/F:25%/C:57.5%）を100として数値化。
 ※2：一般品は管理栄養士監修の元、一般的なカレーライスについて栄養計算。

- 当社の「おいしい完全食」は、摂取カロリーをある程度抑えても、食事摂取基準に沿ったPFCバランス、各種栄養素をバランスよく摂取できる、新しいコンセプトの商品です。カレーライスの事例をご紹介します。左側が食堂等で提供される一般的なカレーライスのデータです。凡そ1食換算で981キロカロリーと、比較的高い数値です。カレーのルーは、小麦の中に油やバターを入れて作り、ご飯にかけて食べるので、エネルギーは高め981キロカロリーとなります。食塩相当量も1食当たり4.6グラムと少し高めです。たんぱく質、脂質、炭水化物のPFCバランスを記載していますが、やはり油を多く使用するため、脂質が多くなります。左下のスパイダーチャートを見ていただきますと、日本人の摂取基準で設定されている33項目の栄養素のうち、24項目の栄養素が過不足していることがご理解いただけます。食物繊維やカルシウム、マグネシウム、ビタミンB1、B2、ビタミンD、ビオチンなど、栄養素が不足しています。他方、完全栄養食のカレーライスは、エネルギーは49パーセントオフの500キロカロリーにも関わらず、味はほぼ通常のカレーライスと遜色がなく、むしろ更においしいカレーを再現しています。食塩相当量も46パーセントオフの2.5グラムです。たんぱく質、脂質、炭水化物のPFCバランスも完璧なバランスになっています。スパイダーチャートも、必要な栄養素を全て充足していることがご理解頂けるかと思えます。33項目の栄養素がすべて満たされているので、365日、3食毎日この完全栄養食のカレーライスを食べても、カロリーコントロールをしながら健康を損なわない、むしろ整っていくという設定になっております。

「日清のおいしい完全食」摂取の効果（臨床試験のデータ）

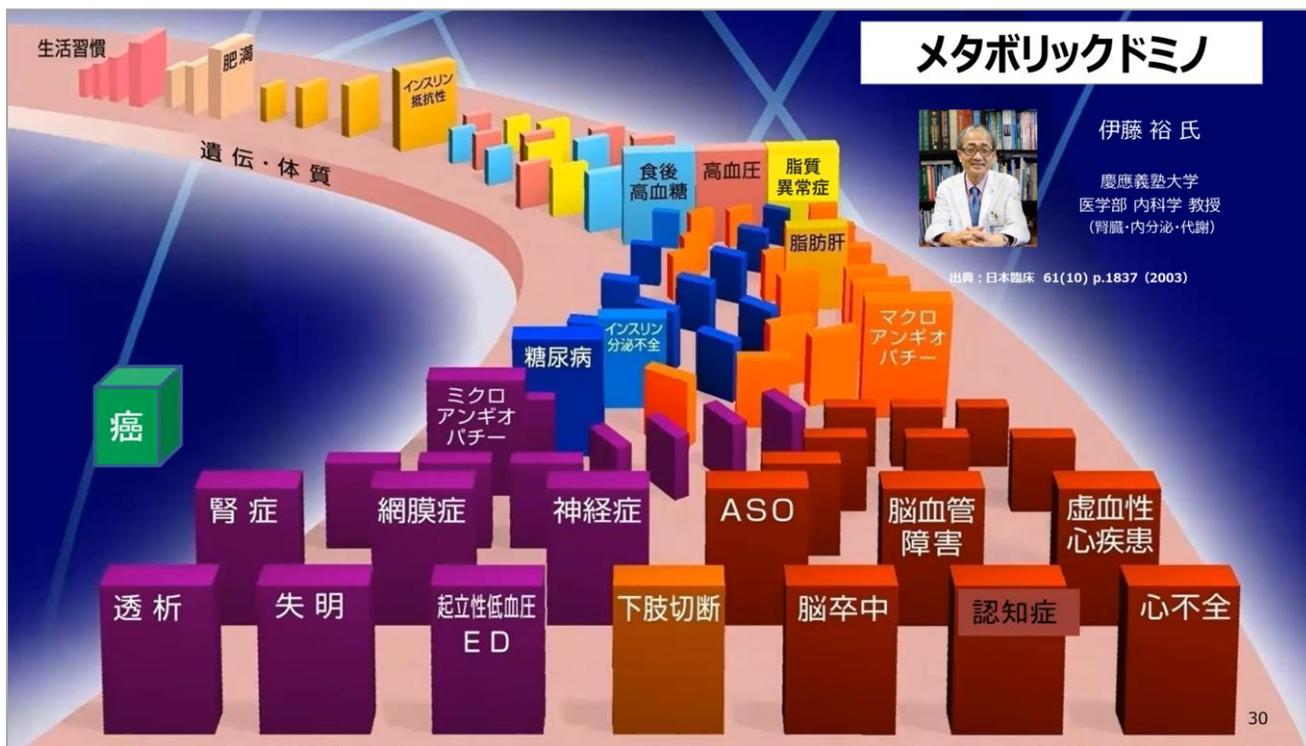
「おいさと栄養のバランスが取れた完全食」で健康データが改善した被験者割合



※1 体重：男性被験者62名中46人が体重減少
 ※2 体脂肪率：体脂肪率20%以上の男性被験者32名中20人が体脂肪率減少
 ※3 BMI：BMI25kg/m²以上の男性被験者18名中13人がBMI減少
 ※4 血圧：SBP130mmHg以上かつまたはDBP80mmHg以上の被験者13名中10人がDBP低下
 ※5 中性脂肪：男性被験者62名中37名で中性脂肪が減少

2020/10/31
 第27回 日本未病学会学術総会で発表

- 日清のおいしい完全食を食べるとどうなるか、の slides では、2020年10月31日に日本未病学会学術総会で発表させていただいた臨床試験のデータを掲載しています。男性被験者の74パーセントに体重の減少が見られました。体脂肪率については、一般的に少し脂肪が付きすぎと判断される、体脂肪率20パーセント以上の被験者の内、約62パーセントの方が改善しています。BMIについては、一般的にBMI25以上が肥満度1と判断される被験者の内、72パーセントが改善しています。血圧は、高めの層の被験者の内、76パーセントが改善しています。中性脂肪については、男性被験者の59パーセントが改善しています。この結果は、1カ月間、1日3食、計90食のうち40食を置き換えていただいた結果となります。
- こちらの結果以外にも、社内外における臨床試験を5回行っておまして、全てにおいて、同様のバイタルデータ改善の結果が出ています。



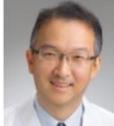
- こちらのページでは、「メタボリックドミノ」についてご説明します。COVID-19のような感染症で亡くなるのは、全人類のうちの約3割と言われています。つまり、地球上の人類の約7割は、感染症ではなく非感染症で亡くなっています。非感染症を大別すると、がん、もしくは、こちらの「メタボリックドミノ」に記載している要因が主な要因となっています。「メタボリックドミノ」は、生活習慣が乱れてくると、まずは肥満となり、内臓脂肪が増加します。内臓脂肪が増加すると、腎臓や腸管における代謝の乱れが起き、ドミノのように倒れていくことで、インスリン抵抗性が上昇します。ここまでは一本道です。ここから3本道に分かれ、体質にもよりますが、食後の高血糖、高血圧、もしくは脂質異常症などの生活習慣病の症状が現れ始め、ドミノがバタバタと倒れていくことで、様々な死因につながっていくという原理です。
- 今回、我々が「メタボリックドミノ」で注目した点は初期段階の1本道です。生活習慣が乱れ、内臓脂肪が増加し、インスリン抵抗性が上昇してくる、この1本道においてドミノが倒れるのを防ぐことができれば、この先の生活習慣病の進行は防げるのではないかと考えます。肥満、インスリン抵抗性のドミノ倒しを、完全栄養食で止めることができれば、未病改善、未病対策が可能となると考えております。おいしい完全栄養食のバージョン2.0では、この「メタボリックドミノ」が倒れることを防ぐために、分子栄養学的な完全栄養食の設計を慶應義塾大学と進めてまいります。

“日清のおいしい完全食” Ver. 2.0の開発と分子栄養学の共同研究




北川 雄光 氏
慶應義塾大学病院
病院長

- ‘86年 慶應義塾大学医学部 卒業
- 慶應義塾大学病院研修医(外科)
- ‘89年 慶應義塾大学医学部助手(専修医・外科)
- ‘93年 カナダプリンスエドワード大学留学
- ‘04年 慶應義塾大学専任講師(医学部外科学)
- ‘07年 慶應義塾大学教授(医学部外科学)
- ‘09年 慶應義塾大学病院腫瘍センター長
- ‘17年 慶應義塾大学病院院長・理事



金井 隆典 氏
慶應義塾大学
医学部 内科学 (消化器)
教授

- ‘88年 慶應義塾大学 卒業 慶應義塾大学医学部助手
- ‘95年 ハーバード大学 Beth Israel Medical Center留学
帰国後、慶應がんセンター内科助手
- ‘08年 慶應義塾大学医学部内科学准教授
- ‘13年 慶應義塾大学 医学部 教授 (内科学 (消化器))

脳腸相関、分子栄養学の権威



伊藤 裕 氏
慶應義塾大学
医学部 内科学
(腎臓・内分泌・代謝)
教授

- ‘83年 京大医学部卒業
- ‘89年 京大大学院医学研究科博士課程修了
- ‘89年 ハーバード大学医学部博士研究員
- ‘90年 スタンフォード大学医学部循環器内科博士研究員
- ‘02年 京大大学院医学研究科 助教授
- ‘06年 慶應義塾大学 医学部 教授
(内科学 (腎臓・内分泌・代謝))
- ‘15年 日本内分泌学会代表理事
- ‘18年 日本高血圧学会理事長
- ‘19年 慶應義塾大学病院糖尿病先制医療センター長(兼任)
- ‘20年 国際高血圧学会副理事長



中川 種昭 氏
慶應義塾大学
医学部 歯科・口腔外科学
教授

- ‘85年 東京歯科大学卒業
- ‘89年 東京歯科大学大学院修了 (歯周病学)
- ‘90年 東京歯科大学助手 (歯周病学講座)
- ‘96年 東京歯科大学講師 (歯周病学講座)
- ‘97年 ワシントン大学 (Seattle, USA)
Visiting assistant professor
- ‘99年 東京歯科大学講師 (復職)
- ‘02年 慶應義塾大学医学部教授 (歯科・口腔外科学)

メタボ、生活習慣病の権威 メタボリックドミノのコンセプトの提唱者

- 今回ご協力いただく方々のご紹介です。慶應義塾大学病院病院長の北川先生をはじめ、「メタボリックドミノ」のコンセプトの提唱者である伊藤先生、先ほどビデオにご出演いただいた金井先生は、腸と脳の相関関係や分子栄養学の権威です。歯科・口腔外科学の中川先生にもご協力いただき、分子栄養学という観点からのアプローチを試みる、完全栄養食バージョン2.0の開発を進めてまいります。

“日清のおいしい完全食”の展開 多様なタッチポイント



- この日清のおいしい完全食のビジネス展開については、まずは約1年のスパンで、5つの方向性について検討しています。まず1番目、左上記載の定期宅配便（D2C）ですが、アプリを活用することで未病改善のインテンシブプログラム等を展開してまいります。2番目は右上に記載の社員食堂・レストランにおける完全栄養食のサービスです。健康経営が非常に注目されている昨今、企業や健康経営にとって、完全栄養食の定食を提供することは非常に有意義であると捉えています。つづいて、左下に記載の3番目、シニアの健康寿命延伸サポートプログラムの開発です。4番目は、日清食品グループがこれまで従来販路として持っている小売販売、コンビニ、スーパー、ドラッグストア等で、「カップヌードル」「カレーメシ」のようなインスタントフード、もしくは、日配品の弁当等の完全栄養食化を進めていきたいと考えています。右下に記載の5番目は、スマートシティ構想です。完全栄養食を摂取するだけでなく、「Well-being」を加速させるあらゆるテクノロジーが詰め込まれた、街ごとデザインするスマートシティプロジェクトも今後の可能性として考えています。

「定期宅配（D2C）」事業の概要

アプリで手間なく、おいしい食事と健康管理

1 おいしくて栄養バランスのいい食事を手間なく入手

アプリでの簡単オーダー インテンシブプログラム



2 健康状態の維持・改善の可視化

アルゴリズムによるデータ解析 アプリでのバイタル管理



開発中の画面例

21年下期よりサービス開始予定



- こちらは、定期宅配便（D2C）事業の概要となりますが、当社でオリジナルのアプリ開発を進めており、今秋を目途にアプリのベータ版をリリースしたいと考えています。アプリによって、おいしくて栄養バランスのいい食事を手間なく簡単に入手できるアプリの開発です。メニューは約300種類の開発に取り組んでいますが、サービススタート当初は20～30種類のメニューの販売を検討しています。アプリでは、健康状態の維持・改善の可視化が可能となり、また、完全栄養食によりバイタルデータが改善されているかということも管理したいと思っています。アプリの中に食と健康、栄養と健康に関するアルゴリズムが入っており、この食と健康状態の解析モデル、AIアルゴリズムに関しては、AIの先進企業(株) Preferred Networks様と共同開発を進めております。将来はこのアルゴリズムを進化させて、食のパーソナライズを目指してまいります。

「社員食堂」事業の概要 従業員の「健康」と「健康経営」をサポート



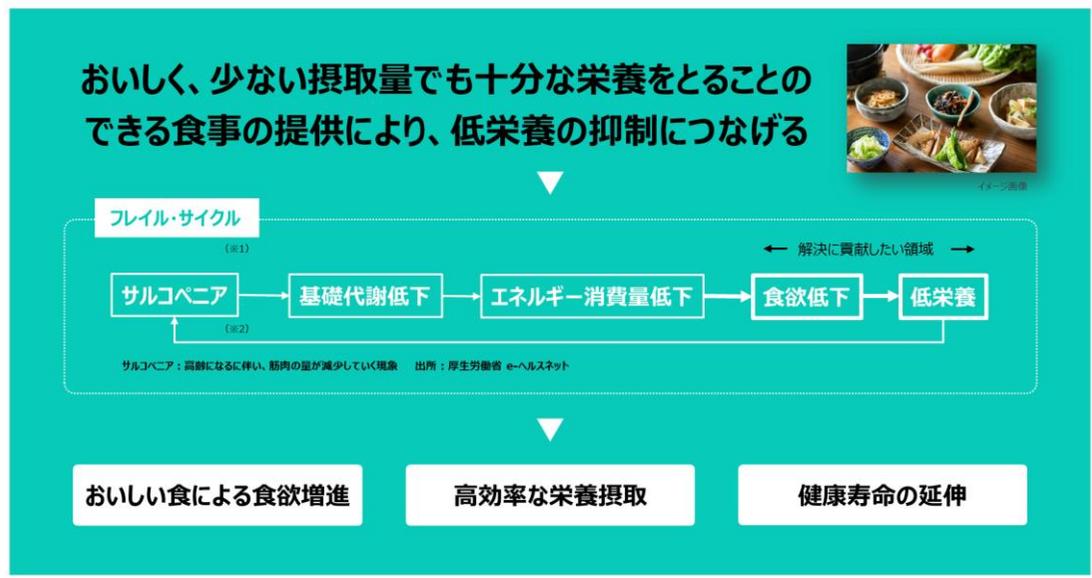
100人規模のPOCを経て、
1,000名規模の事業へ拡大予定

ITOCHU
21年上期

Ryobi
21年下期

- 続いて、社員食堂事業についてです。昨今、健康経営というものが注目されています。例えば先述した1か月の食事90食中の40食を完全栄養食に置き換えるだけで、バイタルデータだけでなく、プレゼンティズムの改善も臨床試験の結果から確認されています。プレゼンティズムが改善されると業務生産性が向上しますので、企業にとっても大きなベネフィットがあると考えています。さらには、健康経営を加速させることで、従業員の満足度の向上にもつながると考えています。2021年度上期もしくは下期に、100名規模の実証実験を伊藤忠商事(株)様と、岡山を拠点にまちづくりを進められている両備ホールディングス(株)様の社員食堂で始めさせていただきたいと思っています。この実証試験を経まして、1,000人規模の社員食堂の事業への拡大を今後目指していきます。

「シニア」事業の概要 おいしく、健康的な食により健康寿命を延ばすサポート



〔※1〕 厚生労働省：「日本人の食事摂取基準（2015年版）」策定検討会報告書

- ・ 続いてシニア事業の概要です。中央部に記載の「フレイル・サイクル」は、シニアの方々にとって非常に重大な現象です。「フレイル・サイクル」が進行すると、要介護状態になる可能性が高くなると言われています。まず、サルコペニアという、高齢になるに伴って筋肉量が減少していくという現象が起きます。筋肉量が減少すると基礎代謝が低下していく、基礎代謝が低下すると、エネルギー消費量が低下する、エネルギー消費量が低下すると食欲が減少する、食欲が減少すると食事が減少しますので、低栄養状態になって、ますます筋肉量が減少し、転倒や骨折、慢性疾患の悪化などのリスクが増大し、介護が必要な状態になりやすくなる、この高齢者に見られる悪循環を「フレイル・サイクル」と呼んでいます。
- ・ シニア向けの完全栄養食は、先ほどご説明した完全栄養食とは設計が真逆となります。シニアの方々というのは、食欲が低下して食事が少なくなります。そこで、日清の完全栄養食は、必要な栄養素とカロリーをしっかりと詰め込み、「フレイル・サイクル」を防止します。「フレイル・サイクル」を止めることで、高齢者の方々の健康寿命を伸ばすことが可能ではないかと考えております。健康寿命を伸ばすということを目的にしたプログラム開発を目指しており、例えば、シニア向けの弁当や惣菜、インスタント食品等の開発を考えております。

「小売販売」事業の概要

いつもの場所においしい、健康的な食事をお届け

① **パッケージフード**



② **お弁当**



③ **ミールキット**



イメージ画像

弁当、丼、麺、惣菜、ミールキットまで豊富なメニューを展開

- 続いて小売販売事業のご説明ですが、こちらは現在の即席めん事業で展開している販売チャネルの話になります。「カップヌードル」や冷凍食品等といったパッケージフード、または、スーパーマーケットやコンビニエンスストアで販売している弁当も完全栄養食化が可能です。さらに、ミールキットの完全栄養食化によるニーズも考えていますので、これらの商品開発を今後約1年のスパンで進めてまいります。

三位一体の連携で健康を実現する「新しい街づくり」 多様な食のタッチポイントとバイタルデータで健康管理を街中で完結



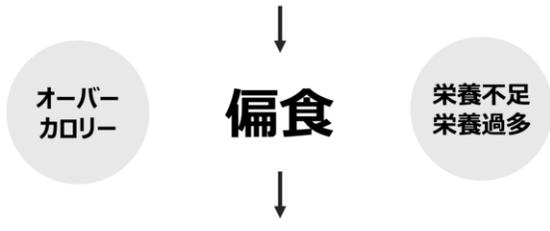
- 5番目のスマートシティ構想についてお話させていただきます。スマートシティであれば、あらゆるタッチポイントで完全栄養食を手に入れる環境が当初から設計できると考えております。例えばスマートシティの中のカフェテリア、フードコート、レストラン、食品スーパー、デリバリー等、様々なシチュエーションで無意識に完全栄養食が手に入る、そういった環境を整えることも、「Well-being」を高めていく上で有効であると考えており、まちづくりへの着手も今後取り組んでいきたいと思っております。スマートシティ構想のパートナーシップについては、今後段階的に発表させていただきます。食だけではなく医療面、例えば、施設内にクリニックがあれば、より身近に健康をトラッキングすることも可能ですし、施設内のジムを使い、食と運動を絡めることにより、さらに健康を高めていくデータプラットフォームの開発が可能ではないかと考えています。

新規事業と既存事業の融合による社会課題解決への挑戦



完全栄養食が貢献できる社会的課題の事例

フードデザート問題 (フードアクセス・経済格差など)



肥満など、生活習慣病リスクの増加を生み、死亡率や医療費の増加などの社会課題を引き起こす

米国版CUP NOODLES 米国版Top Ramen

安価で入手しやすく、数十億人の消費者アクセスを持つ商品

↓

将来は「CUP NOODLES」の完全栄養化により世界的な社会課題の解決につながる可能性

- こちらでは、既存事業とのシナジー、及び海外への展開についてお話しします。フードデザート問題というものを大きなキーワードとして捉えております。フードデザートとは、近隣にスーパー等が存在せず、自動車や公共交通機関が利用できない人々が集まって住んでいるようなエリアを指します。このようなエリアでは、生鮮食品が極端に入手困難であり、食事情の悪化から栄養不足や肥満が加速され、健康問題にも繋がると指摘されています。イギリスで生まれたこの考え方については、特に欧米諸国で社会問題として顕在化しており、完全栄養食を用いて解決の糸口を見つけ出せるのではないかと考えています。
- 米国では、サウスセントラルエリア等で、フードデザート問題が大きな関心を集めています。近隣に大型スーパーがなく、生鮮食品が入手困難で、加工食品しか食べられないことにより、栄養が偏っていく傾向にあります。その環境下でもカロリーは摂取できるのでオーバーカロリーになり、偏食により肥満等が進行し、生活習慣病のリスクが高まっていく、さらに、医療保険の格差も日本と比べものにならないほど大きな問題になっておりますので、病気になっても病院で受診することができず、死亡率が上昇してしまうという状態に陥っています。そこで、年間数十億人のユーザーの方にアクセスすることが可能な「CUP NOODLES」や「TOP RAMEN」を完全栄養食化することができれば、完全栄養食を提供することが可能となります。この構想が進めば、世界のフードデザート問題、世界的な社会課題の解決につながる可能性も期待できます。

「未来の食」づくりに向けた技術探索とパートナーシップ

'未来の食' = 'おいしい食の技術' × 'テクノロジー'
 (開発7原則) (Food Tech/Digital)

テクノロジー探索の重点領域

- 1
Health Measuring
- 2
Health Data
- 3
Advanced Material

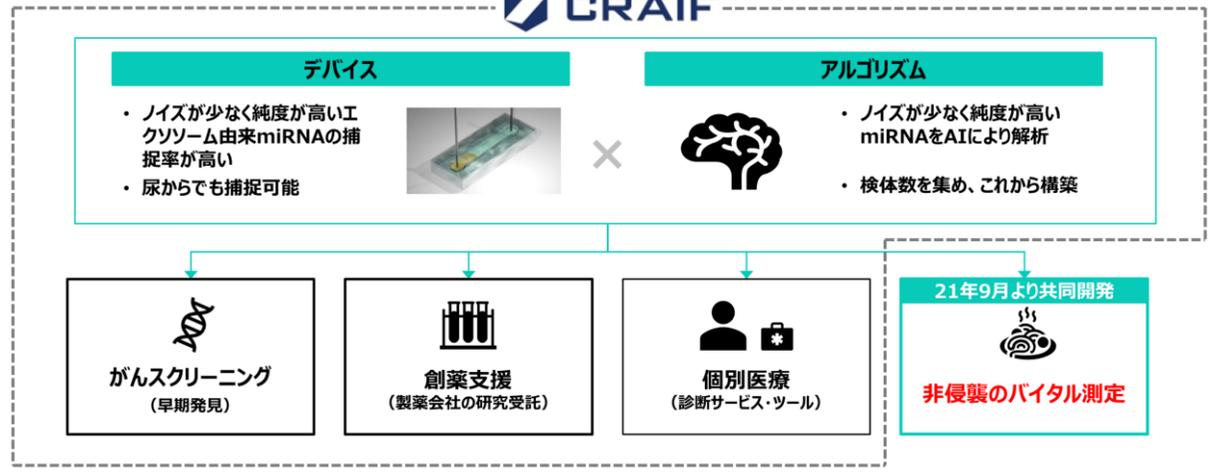
Research, Collaborate and Make Impact



- 当然ながら自社のコア技術だけでなく、足りない技術についてはオープンイノベーションを進めてまいります。「Health Measuring」についてのテクノロジー、「Health Data」関連、「Advanced Material」といった様々な技術を探索していきたいと考えております。それに際しては、SCRUM VENTURES様やUC Berkeley様等にアドバイスを頂いております。

パートナーとの協業事例 CRAIF

尿から採取されるmiRNAの健康データを蓄積し、アルゴリズム作成。未病改善のアルゴリズムを食の個別化などサービスの高度化に活用



- オープンイノベーションの事例ですが、尿中のマイクロRNAでがんの早期発見するチップを開発している先進的な企業であるCRAIF様と協力して、尿から採取されるマイクロRNAを使って健康データを蓄積していくことを考えています。このマイクロRNAで生活習慣病の早期発見をしていく、そんな新たな未病対策の分析方法を確立する狙いを込めております。

1st STEP

‘日清のおいしい完全食’の普及



2nd STEP

パーソナライズされた完全食

41

- まずは、この「おいしい完全食」というコンセプトを普及させることが第一と考えております。この普及が進んでからセカンドステップとして、パーソナライズされた完全食というものを提供していきたいと考えております。



メタボリックシンドロームの提唱者
アディポネクチンの発見者

大阪大学名誉教授
松澤佑次氏

日本は健康を取り戻せる範囲にある。
'メタボ'をきっかけに
患者さんの健康意識を高めれば、
世界で成し得なかった予防医学が実現する。

出典：「遺言」, デンタルダイヤモンド社

42

- こちらの写真は、大阪大学名誉教授の松澤佑次先生ですが、2005年から2006年頃日本でメタボリックシンドロームという考え方を提唱された先生です。日本は健康を取り戻せる範囲にある「メタボ」をきっかけに患者さんの健康意識を高めれば、世界で成し得なかった予防医学が実現する、というコメントをされています。つまり、予防医学を確立した国家はまだ地球上にないということです。

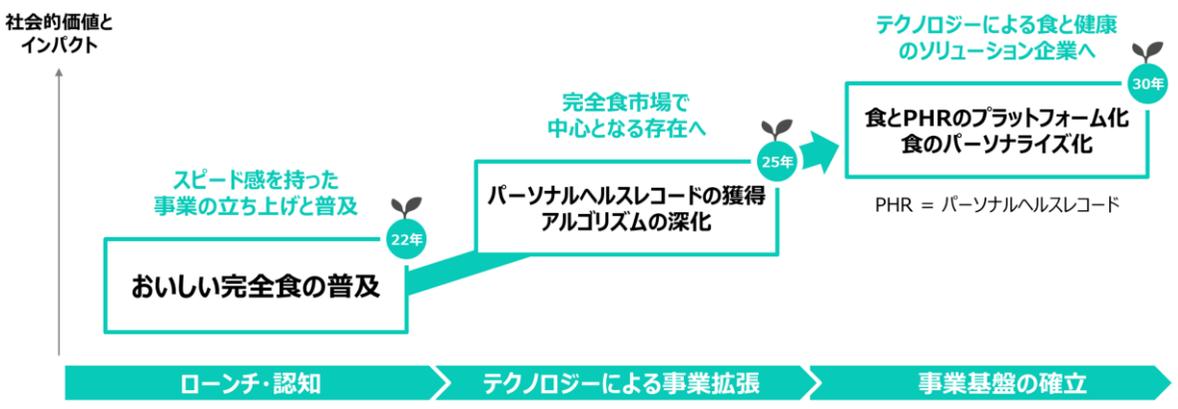
#日本を、未病対策先進国へ

43

- まず日本をそういった予防医療国家、推進国にしていきたいという思いから、この完全栄養食プロジェクトについて、「#日本を、未病対策先進国へ」というようなタグラインを考えております。栄養補助食品はたくさん存在していますが、普段、普通に食べているあらゆる食事のメニューを全て完全栄養食化するという商品はまだ存在していません。さらには、病気の手前の未病状態の人、現在健康な人、健常な人をターゲットに未病対策をするというのは新しいコンセプトになりますので、この領域を掘り進めていきたいと考えております。
- このプロジェクトを、AI技術に長けたPreferred Networks様や、慶應義塾大学の医学部の方々、もしくはスマートシティ計画の今後発表していくパートナー様などと共に実現していきたいと考えております。

「未来の食」の成長ロードマップと投資方針

フードサイエンスとの共創による「未来の食」で社会課題を解決。
 既存事業コア営業利益の5%-10%を継続的に投下する。



- 投資については、継続的に既存事業のコア営業利益の5パーセントから10パーセントを新規事業に投下してまいります。例えば2021年度で申し上げますと、大体25億円から45億円のレンジになります。新規事業の投資の他社事例をいろいろ調べましたが、おおよその企業基準で大体5パーセントから10パーセント、IT企業においては約20パーセントを投資基準としているようですので、食品メーカーとして負担になり過ぎない投資をこれから継続的に投下してまいります。まずは3年から5年かけて、おいしい完全食というコンセプトを世界に普及させ、その上で5年ぐらいかけて、AIアルゴリズムを進化させてまいります。その先には食とパーソナルヘルスデータのプラットフォームというものを築き、その中で食のパーソナライズ化というものを10年くらいのペースで繋げていきたいと思っております。



クリエイティブとフードテックで世界の食をリードする

45

- 新規事業の説明については以上となりますが、クリエイティブとフードテックで世界の食をリードする、そういった看板を新規事業においては掲げ、「FUTURE FOOD CREATOR」としてビジネスを拡大させてまいります。
- 私からは以上となります。それでは、引き続きまして、中長期経営戦略と2021年度の経営方針について、本年度よりCSOに着任しました横山からご説明をさせていただきます。

持続的な利益成長のターゲットとして

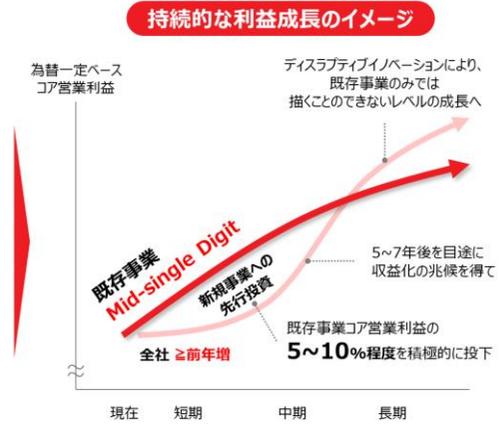
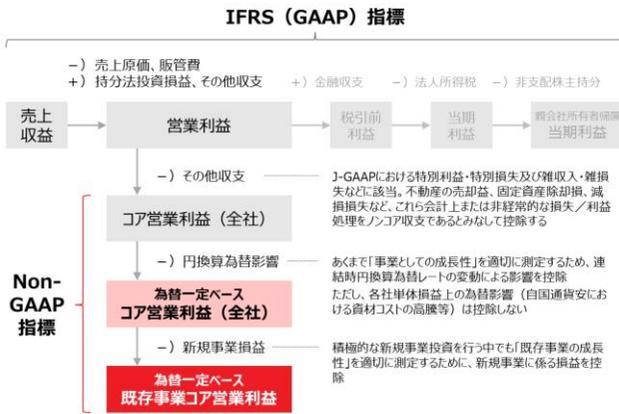
既存事業コア営業利益成長率 Mid-single Digit

46

- ここからは、今年4月1日よりCSOを務めさせていただいております、横山から説明させていただきます。
- 中長期成長戦略の数値目標の確認です。先ほどCEOの安藤より説明いたしましたとおり、当社では既存事業のコア利益を1桁台半ば水準、すなわちMid-single Digitで中長期にわたり持続成長させていくことを経済価値の中核として設定します。

持続的な利益成長の考え方

成長投資の基盤となる“既存事業”の実質的成長を示す指標「既存事業コア営業利益」を定義、これをMid-single Digitで成長させることを経済価値ターゲットの中核に



- 持続的な成長を測定するにあたり、新たにNon-GAAP指標を設定します。
- まずはIFRS営業利益から非経常損益としての「その他収支」を控除した「コア営業利益」を算出し、
- 次に現地通貨ベースでの成長を測定するために「為替変動影響」を控除、
- そして先ほどCOOの安藤より説明のあったとおり、新規事業に対して5~10%の積極的な投資を行って参りますので、かかる投資・進捗と、その土台となる既存事業の業績を明確に分離して管理するため、「新規事業損益」を控除した「為替一定ベース既存事業コア営業利益」を定め、これをMid-single Digitで成長させていく方針です。
- 新規事業については中期的に先行投資期間が続くものの、常にピボットを繰り返しながら収益とポテンシャルのバランスを見定めつつ、長期的な取り組みとして全体の成長をドライブしていくという位置づけです。

中長期的な経済価値ターゲット

持続的な利益成長に加え、効率的な資本活用、安全性ある負債活用、そして安定的な株主還元を4つをCSV経営上の中長期的経済価値ターゲットとしてコミット



- スライド50は、今ご説明した「利益の成長性」を含めた中長期経済価値ターゲット、すなわち財務目標の全体像です。
- 利益の成長性を、効率的な資本活用としてのROE目標、安定性確保のための有利子負債水準で支え、これによって安定的な株主還元をコミットします。
- 当社は過去減配を行っておりませんので、実質的にはこれまでと同様の「累進的配当」を正式に掲げます。
- このもとで、前中計期間の平均配当性向である約40%を目安に柔軟な増配を行いながら、市場環境を考慮した機動的な自己株式取得を実施してまいります。
- また、前中計における時価総額1兆円目標の達成に伴い当社の5カ年TSRは約165%と、TOPIX食料品を1.6倍上回る結果となりましたが、引き続き資本市場価値に関するコミットを続けるべく相対TSRを採用いたします。
- これらを、主にEARTH FOOD CHALLENGE 2030を通じて追求する環境価値や、既存事業・新規事業ともに追求する社会価値といった非財務目標と同時実現させ、当社のCSV経営とする方針です。
- 以上が、「中長期成長戦略」のご説明となります。

2021年度 経営方針と通期連結業績予想

49

- 引き続き私（CFO横山）の方より2021年度の経営方針と通期連結業績予想をご説明します。

Make A Fresh Start

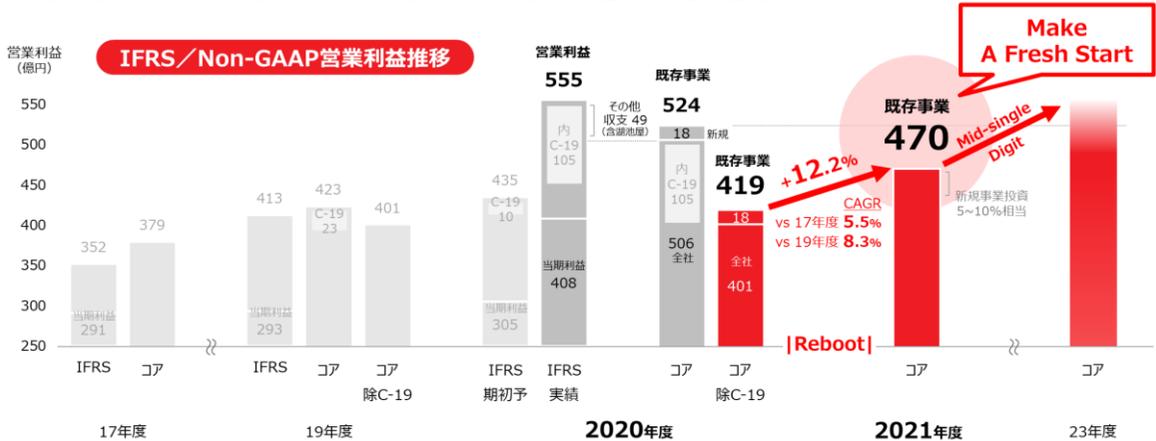
50

- 21年度のコンセプトは「Make A Fresh Start」です。
- まさに中長期成長戦略の初年度としてフレッシュスタートを切り、3つの成長戦略と組織・人材の変革のスタートダッシュを切る年となります。

フレッシュスタートの起点とする利益水準

既存事業コア営業利益ベース470億円を、リセット後のフレッシュスタートラインに設定

- COVID-19影響を控除した20年度実績既存事業コア営業利益との比較では、**Double Digit**での成長に相当
- 23年度までには、COVID-19影響を含む20年度の同指標を上回っていくことを目指す



51

- 冒頭20年度決算パートにてご説明のとおり、20年度はCOVID-19や湖池屋連結子会社化に伴うその他収支によって大きな影響を受けた年であり、営業利益555億円はこれらをすべて内包した数値となっています。
- この営業利益555億円から、湖池屋企業結合による影響を含むその他収支影響49億円とCOVID-19影響105億円を控除、そして新規事業投資△18億円を加算調整した419億円が先ほどご説明の「既存事業コア営業利益」となります。
- これをベースに損益を再起動 = Rebootし、そこからのDouble Digit成長となる既存事業コア営業利益470億円を起点にフレッシュスタート、そして中長期にわたるMid-single Digit成長を目指します。
- 新規事業については、先ほどご説明のとおり、既存事業コア営業利益の5~10%を積極投資していく予定です。

業績予想等に関する重要な前提

2021年度以降、以下3つの前提を反映した業績管理および業績予想／実績説明を実施

1

Non-GAAP 利益指標の導入

中核的な経済価値ターゲットとして
コア営業利益を導入

- IFRS営業利益から、非経常損益としての「その他取支」を控除した指標
- 減損や特別利益等一過性のノンコア要因に左右されない、「持続的な利益成長」を測定するため

2

新規事業推進に 関する組織変更

新規事業推進室を、
HDから日清食品に移管

- グループ最大事業である日清食品の事業基盤を効率的に活用するため
- 新規事業推進室で創出した成果をタイムリーに既存事業へと反映させ、シナジーを高めるため

3

開示セグメントの変更

新規事業セグメントの新設と
菓子事業セグメントの独立

- 積極的な投資／リスクテイクを行う新規事業の業績を明確化するため
- 菓子事業の独立については、湖池屋連結子会社化に伴い事業間シナジーをよりドライブしていくため

“**既存事業コア営業利益**”を中核としたグループ業績管理／説明へ

- スライド52は、Non-GAAP指標としての既存事業コア営業利益の採用を含めた業績予想の前提となります。
- これに伴い、21年度業績予想分よりIR上のセグメントとして新たに「新規事業」セグメントを新設します。
- また、湖池屋連結子会社化に伴い菓子事業のグループシナジーをより強めていく意味合いにて、これまで「菓子・飲料事業」としていたセグメントから、飲料事業を低温事業に移管することで、「菓子事業」セグメントを個別開示いたします。

2021年度 通期連結業績予想

既存事業コア営業利益ベースで470億円を目指す。IFRS営業利益は、5~10%の範囲内で積極的な新規事業投資を行っていくことにより425~445億円の水準となる見通し

売上収益	5,400 億円	・ 原則として既存事業からあがる売上収益を指す
既存事業コア営業利益	470 億円	・ Non-GAAP指標：営業利益－（その他収支＋新規事業損益） ・ C-19控除後の前期同値対比では Double Digit 成長に相当
営業利益	425 ~ 445 億円	・ 新規事業損益を既存事業コア営業利益の5~10%とする前提 ・ 減損や特別利益等のその他収支は不発生の前提
親会社の所有者に帰属する 当期利益	310 ~ 330 億円	・ 営業利益と同様の考え方にに基づき、レンジベースでの予想
EPS	298 ~ 317 円/株	・ 自己株式控除後株式数1.04億株前提 ・ ただし機動的な自己株式取得は検討

* 業績予想に係る円表示数値は全て20年度実績為替レート対比一定ベース

53

- ・ スライド53は通期連結業績予想です。
- ・ 2021年度は+約350億円、COVID-19除きでは+約500億円で2桁増収となる売上収益5,400億円を、そして既存事業コア営業利益は先ほどご説明の考え方にに基づき470億円を予想として掲げています。
- ・ 既存事業についてはこの利益を必達していく方針ですが、新規事業については短期的な収益ではなく「長期的な成長ドライバーとすべく」既存事業コア営業利益の5~10%の“範囲内”で先行投資を実施し、Pivotを繰り返しながら展開していくものであることから、既存事業コア営業利益からこの5~10%相当を控除するかたちで、レンジ表記にて営業利益以下の利益予想を算出しており、今年度以降当面の間はこのような業績予想を継続していくことを予定しております。

2021年度 セグメント別予想

多くのセグメントで、COVID-19影響を除く2020年度実績からの大きな成長を目指す

億円	売上収益 (IFRS)						コア営業利益 (Non-GAAP)							
	2021年度 予想	前期 (2020年度 実績)				前期比	2021年度 予想	前期 (2020年度 実績)				前期比		
		売上収益	C-19影響	C-19控除後				営業利益	その他収支	コア営業利益	C-19影響		C-19控除後	
日清食品	2,070	2,056	28	2,028	+ 42	+ 2.1%	280	322	2	320	53	266	+ 14	+ 5.1%
明星食品	375	376	14	362	+ 13	+ 3.6%	24	32	1	31	10	21	+ 3	+ 13.5%
即席めん事業	2,445	2,432	42	2,390	+ 55	+ 2.3%	304	354	3	351	63	288	+ 16	+ 5.7%
低温・飲料事業	770	777	18	759	+ 11	+ 1.5%	30	36	2	34	9	25	+ 5	+ 19.7%
菓子事業	650	411	6	405	+ 245	+ 60.4%	31	26	0	26	2	23	+ 8	+ 34.0%
国内その他	25	33	△ 14	47	△ 22	△ 46.8%	10	8	0	8	2	6	+ 4	+ 60.2%
国内 計	3,890	3,653	52	3,601	+ 289	+ 8.0%	375	425	5	419	77	342	+ 33	+ 9.6%
米州地域	740	709	96	613	+ 127	+ 20.8%	39	40	0	40	18	22	+ 17	+ 75.3%
中国地域	550	482	5	476	+ 74	+ 15.5%	55	58	2	55	5	50	+ 5	+ 9.9%
アジア地域	135	127	1	125	+ 10	+ 7.9%	46	41	1	40	1	40	+ 6	+ 16.0%
EMEA地域	85	91	10	81	+ 4	+ 4.6%	15	19	0	18	4	15	+ 0	+ 2.1%
海外 計	1,510	1,408	113	1,295	+ 215	+ 16.6%	155	157	3	155	28	127	+ 28	+ 22.4%
国内・海外 計	5,400	5,061	165	4,896	+ 504	+ 10.3%	530	582	8	574	105	469	+ 61	+ 13.1%
その他連結調整							△ 60	40	41	△ 1	0	△ 1	△ 10	-
グループ関連費用								△ 49	0	△ 49	0	△ 49	△ 10	-
既存事業	5,400	5,061	165	4,896	+ 504	+ 10.3%	470	573	49	524	105	419	+ 51	+ 12.2%
新規事業							△ 25	△ 18	0	△ 18	0	△ 18	△ 7	-
							~ △ 45					~ △ 27		-
連結 計	5,400	5,061	165	4,896	+ 504	+ 10.3%	445	555	49	506	105	401	+ 44	+ 11.0%
							~ 425					~ 24	~ + 6.0%	

* 中国地域の戦略、それに基づく各種目標ならびに業績予想数値は、日清食品HDが独自に設定したものです

54

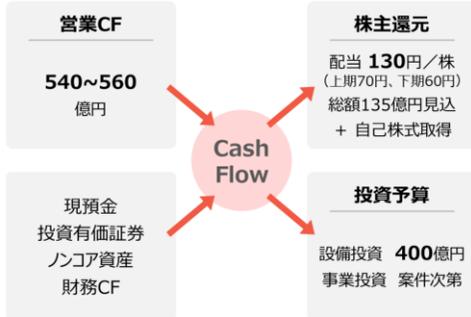
- スライド54は、セグメント別の予想です。
- 引き続きカップヌードルミュージアム等におけるCOVID-19のネガティブ影響を受ける国内その他を除いて全セグメントで増収を予想します
- 利益面では、原則として2020年度におけるCOVID-19の影響を控除した数値をベースに全セグメントでの増益を予想、これは成長戦略2030として申し上げた中長期的な成長性水準に即したものとなっています。

2021年度の財務・資本政策

累進的配当を原則とし、市場環境・事業環境を勘案した機動的な自己株式取得と併せた株主還元施策を実施、積極的な政策保有株の縮減も継続

キャッシュフロー

- 業績予想に基づく推定営業CFは、540～560億円
- 投資資金の不足分は、現預金・投資有価証券売却資金や各種ファイナンスによる調達を検討



株主還元

- 累進的配当：配当性向を意識し、普通配当を120円/株・年へと増配。加えて、カップヌードル発売50周年記念配当10円/株を上期に実施（通期130円/株）
- 自己株式：21年度120億円（発行済株式総数に対し1.8%を上限）の自己株式取得枠設定を決議

	2020年度実績	中計2020 5ヶ年実績	今後の方針	2021年度計画
配当金額/株	普通配当：110円 記念配当：10円	85～120円	累進的配当	普通配当：120円 記念配当：10円
配当性向	31%	平均40%	40%目安	41～44%

政策保有株

- 保有総数を削減していく方針
 - 20年度CG報告書にて掲げた「今後2～3年以内に19年度末比20%相当の縮減を行う方針」は現時点で計画前倒しで達成
 - 今後2年程度で100億円を目途とした追加売却の方針
- ※ 社内運用ルールに基づき、個別株式の保有継続可否について取締役会に諮っている

- スライド55は、2021年度の財務・資本政策です。
- 今期は約550億円の営業キャッシュフローを見込んでおり、政策保有株の売却資金を加味し、これらを財源に株主還元、設備投資、事業投資に充てて参ります。設備投資や事業投資の案件次第では、必要に応じて、手元預金、政策保有株の追加売却や各種ファイナンスにて充当していきます。
- 株主還元施策として、まず配当ですが、累進的配当を原則的な考え方として取り入れ、普通配当を前年度対比10円増配し、年間1株当たり120円を予定しており、それに加えて、カップヌードル発売50周年記念配当を1株につき10円、中間配当として実施する予定です。合計で1株当たり130円となり、配当性向は41～44%を見込んでおります。
- もう一つの株主還元施策として、自己株式取得についてですが、2021年度120億円の自己株式取得枠設定の決議がされました。全額を市場内買付で実施していく予定となります。
- 政策保有株の縮減についてですが、2020年度CG報告書にて掲げた「今後2～3年以内に2019年度末比20%相当の縮減を行う方針」につき、現時点で既に計画前倒しで達成しました。新たに4月の取締役会にて「今後2年程度で100億円を目途とした追加売却の方針」が決議されましたので、引き続き縮減を進めて参ります。
- 以上にて、本決算説明会の説明を終わらせていただきます。

Appendix

I.	2020年度 通期決算関連	P57~59
II.	中期経営計画2020総括関連	P61~64
III.	日清食品グループ中長期成長戦略関連	P66~78
IV.	2021年度 経営方針と通期連結業績予想関連	P80~87

セグメント別 売上収益貢献度 (前期比)



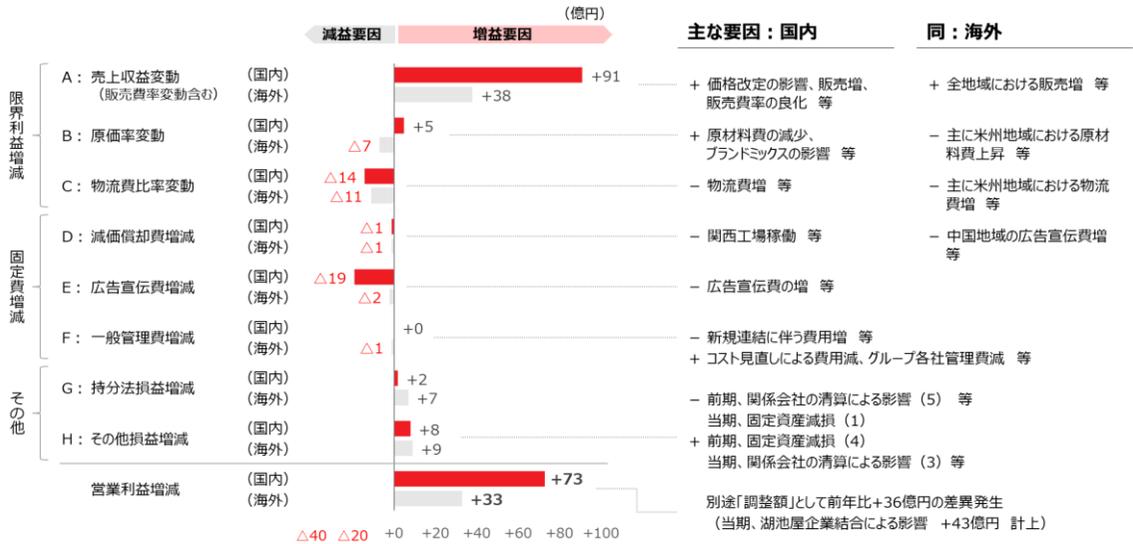
* 日清食品、明星食品の () 内の前期比は、各カテゴリーのメーカー出荷額ベースの前期比でIFRS売上収益の前期比ではありません
 ** 中国地域の実績は、日清食品 HD の連結方針に基づくもので、香港日清の開示とは異なる可能性があります
 *** 海外に関するコメント、前期比は、すべて現地通貨ベースの売上収益に基づいて記載しております

セグメント別 営業利益貢献度 (前期比)



* 中国地域の実績は、日清食品 HD の連結方針に基づくもので、香港日清の開示とは異なる可能性があります
 ** 海外に関するコメントは、すべて現地通貨ベースの営業利益に基づいて記載しております

営業利益の前期比増減要因分析



【増減要因の算出法】 ① 限界利益 (A,B,C) = (当期の売上収益 × 前期の売上収益比率) - 当期費用 * 売上収益に販売費控除額を差し戻した額を元に算定しています。
 ② 固定費 (D,E,F) = 前期費用 - 当期費用
 ③ その他 (G,H) = 前期実績 - 当期実績

Appendix

I.	2020年度 通期決算関連	P57~59
II.	中期経営計画2020総括関連	P61~64
III.	日清食品グループ中長期成長戦略関連	P66~78
IV.	2021年度 経営方針と通期連結業績予想関連	P80~87

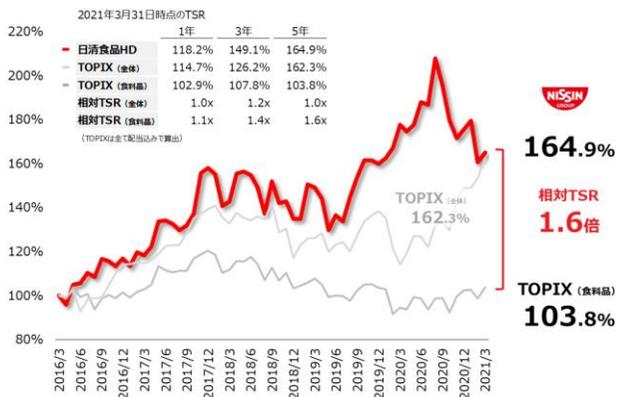
資本市場価値目標達成の意味するところ：TSR観点

2つの定量目標の達成に伴い特別配当を実施。期間平均配当性向は約40%となり、加えて5ヶ年TSRは約165%とTOPIX食料品平均を大幅に上回る株主価値増大を実現

EPS、配当および株価の状況



TSR (株主総利回り) の推移



戦略テーマの実行状況

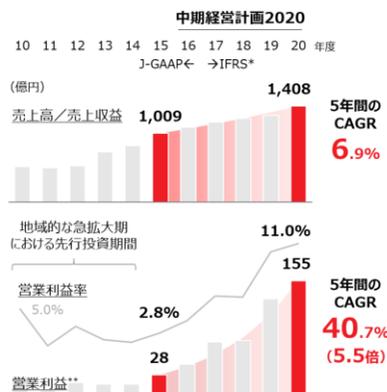
目標達成に向けて設定した5つの戦略テーマについても、今後のさらなる発展に向けた課題はありつつもそれぞれで大きな進捗を遂げられた

5つの戦略テーマ		KPIと20年度目標		20年度実績		さらなる発展に向けた課題
1	カップヌードル Global Branding	15年度対比 (食数)	1.5倍	約1.3倍	<ul style="list-style-type: none"> ブラジル・インド・欧州を中心に高成長を実現しながらも、プレミアム商品へのシフト等販売額/収益性を重視する戦略を採用した結果、食数では未達に ただし、小売販売額ではUSD2bn近くまで増大 	販売額等の観点から既にGlobal Brandと呼べるステージに到達した中で、さらなる成長と飛躍に向けた戦略を明確化する必要
2	重点地域集中 (BRICs)	海外内営業利益 構成比	7割	約6割	<ul style="list-style-type: none"> 各事業引き続き高成長を実現しながらも、BRL、RUBの下落や他海外事業がさらに上回って高成長したことで円換算連結構成比としては未達 	市場環境や現時点での競争力、そしてポータルフォリオの観点も踏まえ、各地域内でのオペレーション戦略をさらに明確化・優先度を定めていく必要
3	国内収益基盤 盤石化	日清食品+明星食品 営業利益目標	295億円	354億円	<ul style="list-style-type: none"> 各種コスト高騰や償却負担増がながらも、マーズ・営業戦略やC-19の影響をポジティブに転嫁できたことにより約20%の超過達成へ 	持続的な人口減や環境変化による「作れない・運べないリスク」の顕在化・コスト増が続く中、それを挽回し持続的な利益成長を続けるための戦略が不可欠
4	第2の収益の柱の構築 (菓子・シリアル・低温)	オーガニック成長に加え 積極的にM&Aを活用	-	M&Aの 実行	<ul style="list-style-type: none"> それぞれの事業で順調な売上・利益成長を実現 湖池屋の連結子会社化による損益リフトアップ 当初想定していたMid-cap案件は見送り 	利益規模の面からは、第2の収益の柱にはまだ距離感。これまでの成長モメンタムを保つことに加え、各事業の収益性の向上や湖池屋を含むグループシナジーの加速が必要
5	グローバル経営人材	経営人材プール数	2倍 (200人)	2倍 (200人)	<ul style="list-style-type: none"> 経営人材候補者リストとして200人をリストアップ 「Nissin Academy」の創設により、各人材の能力開発を加速 	候補者の経営者化に向けた育成に加え、労働生産性の飛躍や戦略上必要となるタレントの獲得・維持・包含に向けた組織上の課題に取り組み必要

事業・地域別の成果：海外事業

地域的な急拡大期における先行投資期間を終え、「利益を伴う成長」モードへとシフト。引き続き高い成長性を期待でき、既存事業の利益成長をドライブしていく存在に

海外事業の長期業績推移



米州地域

- ・ ：プレミアム戦略と事業構造の改革により、18年度的大幅減損からV字回復を果たし成長モードへ
- ・ ：かつてないペースでの売上／利益成長を実現したのみならず、リーダーとしての市場開拓によりカップヌードル1億食市場を創出

中国地域

- ・ 「合味道（カップヌードル）」と「出前一丁」の浸透＆開拓により着実な高成長を継続
- ・ アライアンスの活用により新カテゴリー／エリアへの展開を推進し、既存事業の成長をさらにレバレッジ。収益極大化に向けた成功モデルを構築

アジア地域

- ・ ：「激」プレミアム袋めん貢献により、2桁億円の利益とTop Tier入りを狙えるステージにまで成長
- ・ ：カップ市場におけるトップシェアを獲得
- ・ ：圧倒的競争がいる中でも事業領域のフォーカスにより収益化に向けた基盤を整備

EMEA地域

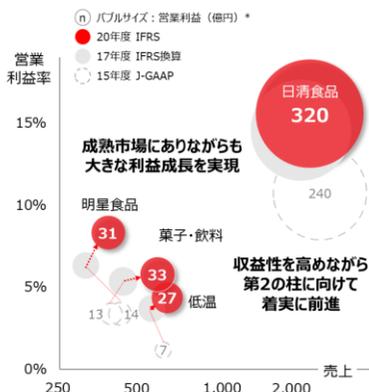
- ・ ：工場の大型再編を完了し、成長への基盤を完備。「Soba」の堅調な成長に加え、Premier Foods社との協業により英国でのプレゼンスを大幅に拡大
- ・ ：良好なパートナーシップにより、安定的に利益貢献

* IFRS適用は18年度だが、17年度についてもIFRS換算した数値で記載／** IFRS適用期間においては、営業利益から非経常損益としての「その他収支」を控除した金額を記載

事業・地域別の成果：国内事業

即席めん事業は成熟期にありながらも大幅な利益成長を実現。低温・菓子・飲料事業も収益性を高めながらその利益規模を増大させ、第2の収益の柱に向けて着実に前進した

国内事業の業績推移



即席めん事業

【日清食品】

- 「カップヌードル」は4年連続、「どん兵衛」は6年連続で最高売上を更新。「カップヌードル」は国内年間売上1,000億円を突破（19年度）
- 戦略的ターゲット：若年層、シニア層、女性層、価格コンシャス層に向けたターゲットマーケティングの徹底により、新カテゴリ（Prime袋めん、ライス）の創出・育成に成功

【明星食品】

- ノンフライ技術を活用した基幹ブランドの強化／新ブランドの創出に加え、健康貢献商品の拡充によって独自のポジショニングを確立
- 日清食品との競争によって相互に優位性を高め合い、グループとしての成長に貢献

低温事業

- 【チルド】高付加価値戦略がCOVID-19禍での価値認識の高まりにより追い風を受け、成長路線への回帰を狙える状態に
- 【冷凍】中食市場の成長を追い風に、生パスタ No.1を獲得。生産拠点の拡充により、成長機会をさらに取り込める体制を整備

菓子・飲料事業

- 【菓子】シリアル・スナックを中心にブランドのプレゼンスを大きく高め、No.1領域を拡大／育成。湖池屋の連結化により、さらなるシナジー追求／収益性向上への土台が整った
- 【飲料】コアブランドの「ピルクル」＆「十勝のむヨーグルト」の連続的な成長を実現：付加価値化のベースが整った

* 17年度、20年度営業利益については、営業利益から非経常損益としての「その他収支」を控除した金額を記載。15年度から17年度にかけての減収はIFRS移行に伴う影響

Appendix

I.	2020年度 通期決算関連	P57~59
II.	中期経営計画2020総括関連	P61~64
III.	日清食品グループ中長期成長戦略関連	P66~78
IV.	2021年度 経営方針と通期連結業績予想関連	P80~87

CUP NOODLESのコアバリューとさらなる成長性

若者 = Z世代以降のインサイトに究極的にマッチした唯一無二の加工食品。グローバルでの人口動態を追い風に、Double-Billion-Dollar Brandを通過点としてさらなる成長を追求

コアターゲット “若者 = Z+α世代” の特性

グローバル共通のCUP NOODLESコアバリュー

2030年に世界人口の過半数に*

42.5% @2020
Gen Z: 18.9%, Millennials: 23.6%

54.1% @2030
Gen Z: 42.5%, Millennials: 22.2%

Always on Digital

より便利な生活における価値観を、リアルな世界にも求める
「コストを最小限に抑えたい」

- 情報・商品・サービスに迅速に到達
- 動画や画像で直観理解 (マニュアルレス)
- 無料のサービスが多く料金発生に慎重
- いつでもどこでも集まれるコミュニティ
- SNSの評判、フェイクから解放される安心感

Minimum Cost	Maximum Performance
無駄に待たない → 時間コスト	ほったらかしの3分間
無駄に考えない → 認知コスト	めんどくさい調理法ワンタッチ
無駄に払わない → 金銭コスト	Value for Money
無駄に縛られない → 肉体コスト	湯かけだけ。片手で運べて場所を選ばず
無駄に心配しない → 心理コスト	Global Brandだから安心・高品質・保存性

Global Brand
Double-Billion-Dollar

×

Diversification
各エリアごとのユニークな美味しさ

×

Communication
楽しさ・共感を強化するコミュニケーションとグローバル横断のDigital施策

世界中の“My Brand”

* 出所：United Nations「World Population Prospects 2019」

CUP NOODLESのエリア別の成長ストーリー

カップめん市場・競合・自社のステージに応じた的確な戦略を講じることにより、グローバル全体でのブランドプレゼンスをさらに強固なものへと発展させ、持続的かつハイペースでの利益成長へと結びつける

コアバリューとブランドプロポジション



カップめん市場の成長ステージ

ゼロ市場期	導入期	成長期	キャズム	成熟期
ほぼ袋めんのみ の市場	都心部・MT (CVS等)・ インパーターニアリーアダプター 層を中心に徐々に浸透	経済発展に伴い Urban to Ruralへの広がりを 見せ、メインストリーム化	環境は整いながらも、 刺激が十分でなくそのポテンシャル を顕在化しきれていない	カップめん自体は飽和し、 新たな付加価値によって 緩やかに市場が成長
-	インド、インドネシア等	ブラジル、中国、タイ等	米国、欧州等	日本、香港等
		営業基盤をフル活用し、 全土的に「カップめん=CUP NOODLES」を普及		ターゲットマーケティングにより新価値/新需要を創出しながらファン層を拡大
		袋めんによって創出した キャッシュを投資し、ポ リウムゾーンへと引上げ	既存のカップめんのイメ ージを覆すような商品/コ ミュニケーション展開を徹底	
	Urban x MTフォーカス で需要開発しながら、 効率重視でのRuralへの ペネトレーションを推進			

競争環境も踏まえた
自社事業ステージ

リーダーシップ
トップシェアを持ちながら、
引き続き高い成長を期待できる
香港
ブラジル
等

チャレンジャー
シェア中低位だが黒字を
保ちながら特定セグメント
で強み/または、高シェア
だが市場としての成長性は
高くはない
中国、米国、
メキシコ、タイ、
シンガポール、
欧州 等

シード
市場自体の成長ポ
テンシャルはあるが、シ
ェアの多寡によらず赤字
が継続すると事業とし
て成立しない
インド
インドネシア
ベトナム
他アジア

米州地域の成長戦略

- 北中米：\$1超/個の商品を中心としたPremium Shiftをマーケティング・営業戦略の両面から強力に推し進め、ゲームチェンジと安定的な収益基盤の構築を実現する
- 南米：ブラジルにおける圧倒的なリーダーポジションを活かし、即席めん事業のさらなる飛躍に加えてマルチカテゴリー化/南米事業拡大を推進し、中期的な利益成長を“極大化”

米国

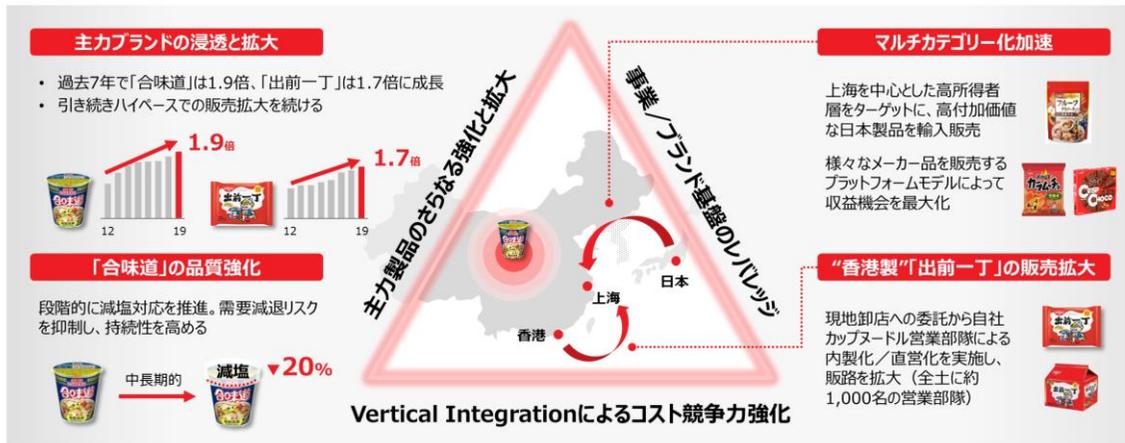


ブラジル



中国地域の成長戦略

- 高品質×Made in/from Hong Kongを武器に、大陸での販売拡大を追求
- 既に高いプレゼンスをもつ地域では、アライアンスを積極活用しながらマルチカテゴリーにより収益機会をレバレッジ



* 中国地域の戦略、それに基づく各種目標ならびに業績予想数値は、日清食品HDが独自に設定したものです

アジア地域の成長戦略

- ・ **アジア東区**：地域間での横断的な商品／ノウハウ展開や事業基盤のシェアード化を推進し、地域一体として収益性を高めながら成長をドライブさせる
- ・ **インド**：Mini-cup活用によるカップヌードルの成長とアライアンス機会追求による販売基盤拡大を通じてカップめん市場の占有を狙う。早期の収益化実現に向けては、生産体制再編・コスト削減を徹底

アジア東区

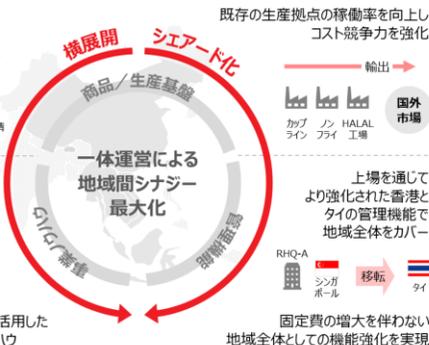
域間輸出入の最大活用。
設備投資を伴わない
柔軟な商品展開を可能に



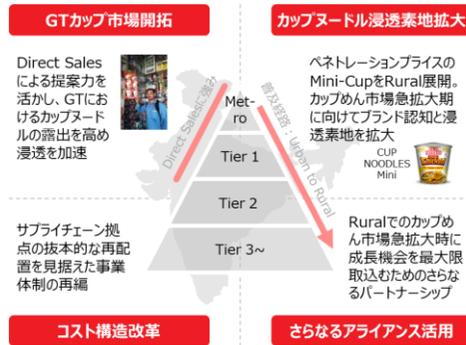
TT/GTを中心とした
ロングテール市場
における営業網の組成
／施策ノウハウ



SNS等のデジタルツールを活用した
マーケ／プロモーションノウハウ



インド



欧州地域の成長戦略

アジアコンセプトで高品質・高付加価値を軸とするブランド戦略と、国により市場特性が異なる“モザイクマーケット”を意識したエリア戦略によってシェア拡大／市場開拓を追求し、成長をさらに加速させていく

健康・環境トレンドの最先端地域において「クリーンレーベル」へと速やかに対応し、付加価値を向上／グローバルのモデルケース構築へ

ブランド戦略

Authentic Asia
本物のアジアをコンセプトに
に競争優位性を明確化



エリア戦略

モザイクマーケットへのアプローチ
国により異なる市場特性／プレイヤー／
競争環境を踏まえた確実に取り組むことで
シェア拡大と市場開拓を目指す

シェアNo.1 メーカー

	A国	B国	C国	...
A社				
B社				
C社				
...				
...				



- Premier Foods社との協業によりシェア30%超を実現
- 強固な販売網をレバレッジし、顧客認知向上と併せて更なるシェア拡大へ



- アジアセグメントへフォーカスし、さらにシェア拡大
- アロポジションを適切かつ効率的に訴求するコミュニケーションを通じた認知率向上、販売網強化

現在の販売構成



成長機会のある国(例)

- インド
- 日本
- アメリカ
- 韓国
- デンマーク
- フィンランド
- スウェーデン

- モザイクマーケットでまだ成長機会が隠れている国々へ、個別にアプローチ
- 強シェア国はエリアドミナント戦略により更にシェアを拡大
- 将来の収益源として中長期的に開拓・育成

クリーンレーベル対応

3つのアプローチをコアに、
クリーンレーベル対応を推進

1 E number*未記載**
食品添加物への対応により
E-No.フリーなパッケージを実現

2 Vege対応商品
Vegetarian向け商品を
1ブランド1品以上開発

3 RSPO認証パーム油
すでに取り組んでいるRSPO
認証パーム油使用を継続

* 欧米を中心に需要が高まる、出どころの明確な体に良いとされる原材料を使うことを推奨するトレンド。一般的に原材料表示が単純明快で、添加物の使用が無く、ナチュラル、ヘルシー、クリーンな原材料を使用している食品に対して使われる / ** 出所) NielsenIQ Retail Measurement Service for the PotSnacks/Cup Noodles category for the 12-month period ending December 31, 2020, for the UK market (Copyright ©2021, NielsenIQ) / *** 欧州連合内で使用するために決められている食品添加物に付与される分類番号。欧州連合では一般的に食品のラベルに記載されている

食を取り巻く社会的課題



“未来の食”

① Sustainability

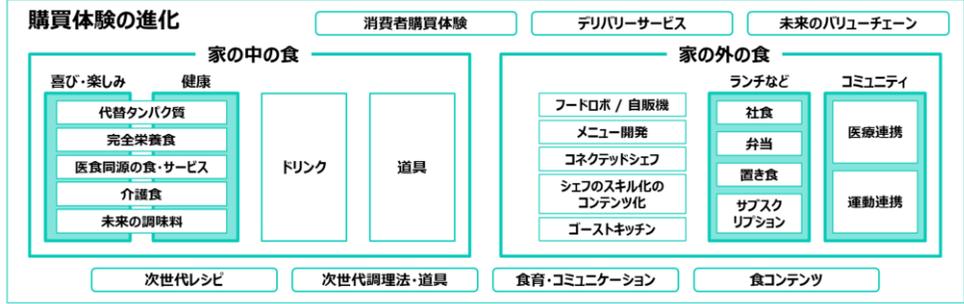
(代替肉、昆虫食など)

② Well-being

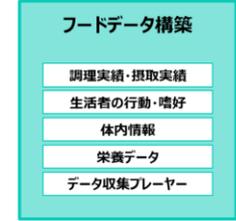
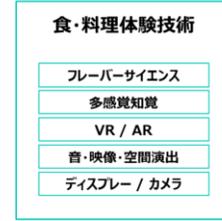
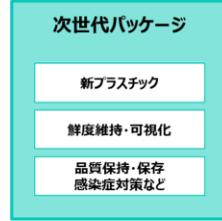
(完全栄養食、食の個別化など)

フードテックを取り巻く技術と日清食品の重点領域

生活者体験



食のインフラ
食の技術



Digital時代における事業構造改革の推進

純粋なデジタル化に留まらないビジネスモデル自体の変革を目指した全社活動テーマNBX : NISSIN Business Transformationを掲げ、徹底的に追求



戦略を支える人材／組織基盤の変革

戦略を実行し新しい食の文化を創造し続けるイノベティブな組織を実現するため、日清流のJob型モデル確立を第一歩とした変革ロードマップを定義・実行

《《 食文化創造集団の実現に向けたバックキャストモデル 《《

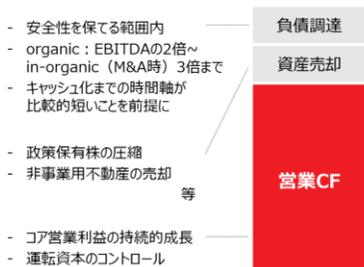


財務・資本政策

既存事業の成長により創出する営業キャッシュフローを基本的な調達原資に、成長戦略上の投資優先度に従って適切かつ効果的に配分（再投資）していく

資金調達 に関する方針

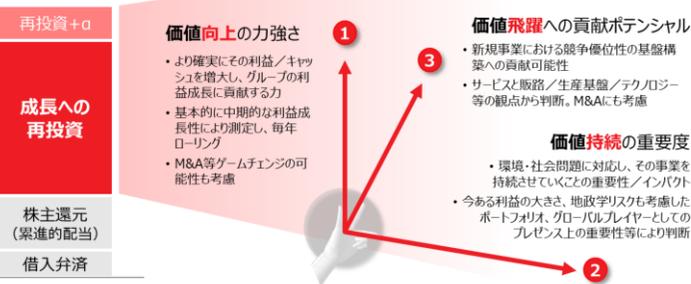
営業CFを基本に資産のDivestmentで補強
必要性／妥当性に応じて機動的に負債活用



投資 に関する方針

累進的配当と約定した借入弁済を行いながら、3つの成長戦略テーマに沿った優先順位にしたがって適切かつ効果的に配分

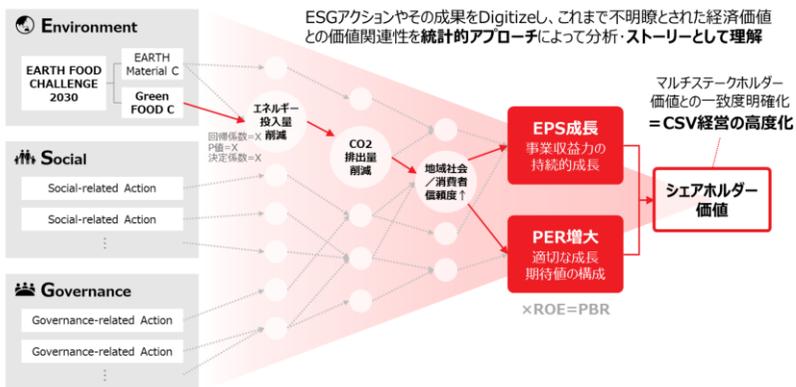
投資優先度のフレームワーク



ROESGの考え方 見えない価値を見える化する ～ESG（非財務資本）の定量化へ～

当社におけるESGアクションと経済価値との関係性“ROESG”（Return on Environment/Social/Governance）をデータドリブンで可視化・明確化し、CSV経営上の資源配分最適化に向け積極活用

データドリブンでの価値関連性／ROESGの可視化・明確化



経営資源配分への反映

ESGアクション自体の重要性と、経済価値へのインパクト／価値の波及経路を踏まえ、投資優先度を定める



Appendix

I.	2020年度 通期決算関連	P57~59
II.	中期経営計画2020総括関連	P61~64
III.	日清食品グループ中長期成長戦略関連	P66~78
IV.	2021年度 経営方針と通期連結業績予想関連	P80~87

2021年度の経営方針

Reboot & Make A Fresh Start
新経営計画元年として、3つの成長戦略と組織／人材変革のスタートダッシュを切る

国内 既存事業	海外 既存事業	新規事業
<ul style="list-style-type: none"> • 即席めん事業：サプライチェーン構造の改革に加え、新カテゴリ／チャネルの創出と“新しい売り方”への転換を推進 • 非即席めん事業：菓子事業を中心に需要・供給両面からのグループシナジーを加速させ、成長と収益性向上の基盤を整備 	<ul style="list-style-type: none"> • すでに成果をあげ始めているGlobal Brandingの深化を加速。成長ドライバーとしての競争優位性をより強固なものに • 中国やブラジルでは事業のレバレッジに向けたマルチカテゴリ・マルチエリア戦略を着実に推進 	<ul style="list-style-type: none"> • 「完全栄養食の普及」に向け、スピード感を持って事業をローンチし認知を獲得 • 5つのタッチポイントでの事業立上げと実証実験の実施：①定期宅配便（D2C：インテンシブプログラム）、②社員食堂、③シニア、④小売販売、⑤スマートシティ

グループ全体

- COVID-19からの学びを活かし、Digitalの最大活用によって働き方のみならず事業構造自体を“ニューノーマル”へとシフト
- 生活者の行動／意識変容に的確に対応していくことで、COVID-19禍で生じた需要増大を持続的な成長ドライバーへと転嫁させる

* 中国地域の戦略、それに基づく各種目標ならびに業績予想数値は、日清食品HDが独自に設定したものです

2021年度 国内事業 セグメント別方針と活動（1）

日清食品

コアブランド盤石化による利益創出と新たな価値追求による食文化の創造

- 3つの戦略ターゲット「若年」、「女性」、「シニア」へのターゲットマーケティング
 - ・ 新カテゴリーの育成（prime袋めん、ライス）
- 周年を迎える主カブランド、「カップヌードル」、「どん兵衛」、「U.F.O.」への施策
 - ・ 50周年の「カップヌードル」・45周年「どん兵衛」 過去最高売上を目指す
- 価格コンシャス商品の販売に注力
- デジタルネイティブ世代を意識した若年層に対しての話題性のあるコミュニケーション
- ライス商品群、トリプルバリアといった麺以外の商品の販売強化を行い、新たな売上を創出

周年を迎える主カブランド強化



価格コンシャスへの戦略商品



新たな価値追求商品



2021年度 国内事業 セグメント別方針と活動（2）

明星食品

新たな価値追求と社会的要請への対応で、企業の持続的な成長を目指す

■ 新価値追求

- 独自のノンフライ技術を駆使した新ブランド「麺神」の定着・育成
- 主力商品の定番品拡大と収益力向上
- 巣ごもりに対応した新しい切り口による新需要商品の創出



■ 社会的要請への対応

- 環境配慮資材として、製品用段ボールのFSC®認証紙(森林認証)切替を推進
- “しおケアカップ”導入商品の拡大
- 女性活躍推進法に対応した施策の推進



スープを150ml残した時の塩分量がわかるので、「おいしさそのまま、かしく塩分コントロール」ができる！

2021年度 国内事業 セグメント別方針と活動（3）

低温・飲料事業

日清食品チルド

- ・ ラーメンジャンル・シェアNo.1
- ・ 4K+ 本格商品の拡大（4K=簡便・個食・完結・環境）
- ・ おいしいeco麺プロジェクトの推進
- ・ 新規チャネルでの事業拡大



日清食品冷凍

- ・ 単品力強化により育成したブランドによる面展開の布石
- ・ パスタ市場No.1へ
- ・ ラーメン・パスタ高価格帯への参入
- ・ 収益性を重視した商品、流通戦略



日清ヨーグ

- ・ 「ピルクル400」の認知拡大と機能理解の促進
- ・ 「十勝のむヨーグルト」腸内環境改善の伝達強化とトライアル喚起



2021年度 国内事業 セグメント別方針と活動（4）

菓子事業

日清シスコ

- 高品質で健康価値の高いシリアルを値頃感とバラエティとともに提供
- 「ごろっとグラノーラ」ブランドのさらなる強化と育成
- 「ユニーク&ウェルネス」コンセプトで菓子ならではの価値提案や商品開発



ほんち

- 既存ブランドのさらなる強化と新たな消費への対応
 - 「ピーナツあげ」「辛子明太子大型揚せん」「ほんち揚」等の主力ブランドを中心とした販売強化
 - おうち消費の伸長を踏まえたおつまみ売り場への進出
 - 生産性改善PJを通じたコスト削減のさらなる推進



湖池屋

- 国内マーケティング戦略の強化（プレミアム化の推進と広告宣伝投資によりプレゼンスを向上）
- 新工場本格稼働によるコスト削減
- 海外事業強化



2021年度 海外事業 セグメント別方針と活動 (1)

米州地域

■ 米国

- ・ プレミアム商品群の販売を加速し、売上構成比UP
- ・ 生産効率の向上による原価低減の促進



■ メキシコ

- ・ 積極的な販促活動を通じて売上収益・営業利益の拡大を目指す
- ・ 「CUO NOODLES Intenso」や「U.F.O.」の認知度と店頭回転率の向上で更なる増販
- ・ 重点地域における新規開拓・販促強化でシェアを拡大



■ ブラジル

- ・ 「Nissin Lámen」を始めとした各ブランドポジショニングの調整
- ・ 「CUP NOODLES」の更なる拡大と定着



中国地域

■ 香港

- ・ 各事業の売上拡大と収益基盤の強化
- ・ 既存ブランドの売上拡大と収益基盤強化
- ・ 非即席めん事業の収益基盤の安定化



■ 中国大陸

- ・ 「カップヌードル」と「出前一丁」の販売増と収益基盤の強化
- ・ 非即席めん事業の収益基盤構築



2021年度 海外事業 セグメント別方針と活動（2）

アジア地域

■ インド

- 国内即席麺事業での機軸商品「CUP NOODLES」「Top Ramen」の販売拡大
- 自社営業プラットフォームを活用した Third Party販売拡大による収益強化
- 生産効率改善による収益性強化



■ シンガポール

- 「CUP NOODLES」「出前一丁」「MYOJO」の販売強化
- 即席麺以外のカテゴリも拡大



■ タイ

- 高付加価値袋麺の市場創造と販売拡大
- 「CUP NOODLES」の販売強化



■ インドネシア

- 非価格競争での事業運営
- 「激辛」に次ぐ第二の柱「NISSIN Ramen」の育成



■ ベトナム

- 高利益商材の投入と拡販
- ターゲット都市の拡大と利益率の高い販売チャネルの深耕



2021年度 海外事業 セグメント別方針と活動 (3)

EMEA地域

- 欧州 成長の続く欧州市場におけるプレゼンスを更に向上
 - ・ Asian Blastコンセプトの元、カップ・袋めん市場のシェア拡大を図る
 - ・ 個別の国/競合対策ではなく、類似属性を持つエリアを見極め施策を実施



持分法適用会社

- ニッシン・ユニバーサルロピナ・コーポレーション
 - ・ フィリピンでの即席めん事業
 - ・ 現地パートナーとの合併で即席めん事業拡大を図る
- マルベンフード・ホールディングス
 - ・ ロシア、ウクライナ、カザフスタンの事業会社を傘下に有する持ち株会社
 - ・ ロシアの即席麺市場で最大手。その他CIS各国でも事業を拡大
- タイプレジデントフーズ
 - ・ タイ最大手の即席めん会社



本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の大幅な変動」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。

また、本資料は投資判断の参考となる情報の提供を目的としたものであり、投資勧誘を目的としたものではありません。銘柄の選択、投資の最終決定は、ご自身の判断でなさせていただきますようお願い申し上げます。

- このプレゼンテーション資料は、PDF形式で当社ウェブサイト「決算短信・補足資料・決算説明会関連資料」に掲載しています
<https://www.nissin.com/jp/ir/library/>
- この資料の金額は、千円単位で算出し、億円単位未満を四捨五入して表示しているため、内訳と合計金額等が一致しない場合があります
- 当該資料の決算期は原則として、20YY年4月1日～20YY年3月31日を「20YY年度」または「YY年度」とします
- 海外の関連会社の収益・費用は累計期間の期中平均為替レートを適用しています
- 中国地域の実績は、日清食品HDの連結方針に基づくもので、香港日清の開示とは異なる可能性があります。また、中国地域の戦略、それに基づく各種目標ならびに業績予想は日清食品HDが独自に設定したものです



日清食品ホールディングス株式会社