

2017年3月期
通期 決算説明用資料
(2017年5月16日)

 **日清食品ホールディングス株式会社**
(2897)

2016年度決算と2017年度事業計画の概要

取締役・CFO 兼 常務執行役員
横山 之雄

2016年度
経営方針

中期経営計画のスタートの年として、初年度目標を着実に実行

- 国内：即席めん事業の更なるマーケティング強化と第2の収益の柱の基盤強化
- 海外：カップヌードル戦略を軸としたグローバル展開とアジア地域の赤字縮小

2016年度
振り返り

中期経営計画の1年目として、幸先の良いスタート

～ 11月に発表した上方修正計画をさらに上回る着地 ～

連結：過去最高の売上を更新

営業利益、調整後営業利益、経常利益で増益

昨年特殊要因のあった当期純利益*は減益

国内：過去最高の売上を更新

即席めん事業はコアブランドの売上が拡大し増収増益

低温事業は単品力、菓子・飲料事業は「ぼんち」連結及び既存事業の収益力の強化で増収増益

海外：ブラジル連結化とアジアの販売食数増が貢献し、過去最高売上を更新
ブラジル連結効果とアジアの業績改善により大幅増益

その他：減価償却計算方法の変更、割引率変更に伴う退職給付会計の影響

2017年度
経営方針

4期連続の過去最高売上の更新を掲げ、さらに持続的成長への基盤を固める

国内：収益力のさらなる強化、将来の経営基盤強化のための投資の実施

海外：カップヌードル戦略を基軸として、各地域で大幅増収と増益を目指す

* ここでの当期純利益は「親会社株主に帰属する当期純利益」を意味する

単位: 億円

	2016年度					2015年度 通期実績	2016年度 修正計画
	通期実績	前期差異	前期比	計画差異	計画比		
売上高	4,957	+276	+5.9%	▲43	▲0.9%	4,681	5,000
営業利益	286	+22	+8.4%	+8	+2.9%	264	278
調整後営業利益	329	+82	+33.4%	+6	+1.8%	247	323
経常利益	329	+21	+6.9%	+14	+4.3%	307	315
親会社株主に帰属する 当期純利益	236	▲33	▲12.4%	+11	+4.7%	269	225
営業利益率	5.8%	-	+0.1pt	-	+0.2pt	5.6%	5.6%
経常利益率	6.6%	-	+0.1pt	-	+0.3pt	6.6%	6.3%
親会社株主に帰属する 当期純利益率	4.8%	-	▲1.0pt	-	+0.3pt	5.7%	4.5%
ROE	6.7%	-	▲0.7pt	-	-	7.4%	-
調整後EPS(円)	253.0	57.1	+29.2%	-	-	195.9	-

* 調整後営業利益=営業利益 - 退職給付会計の影響

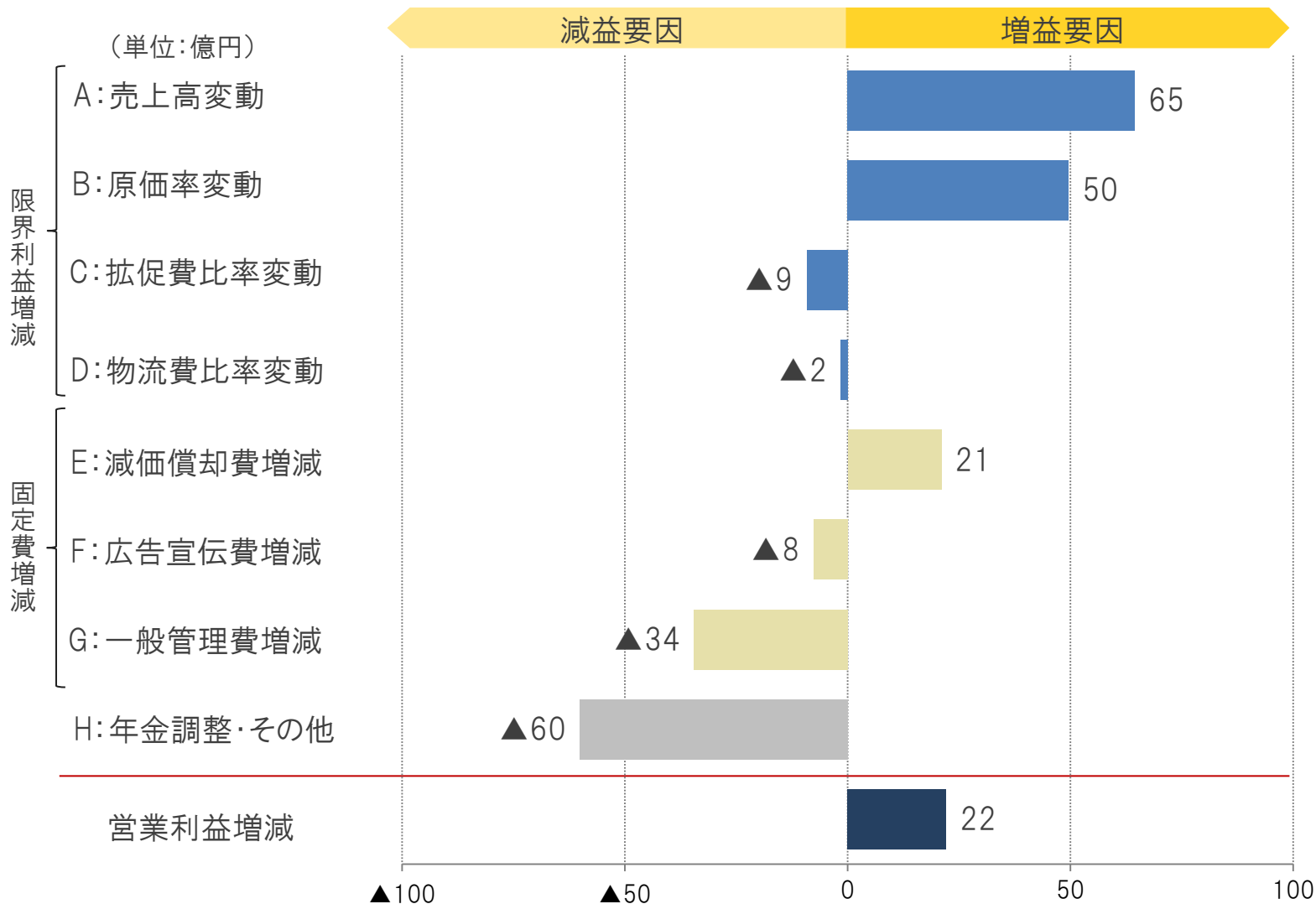
* 調整後EPS=(税引後調整後営業利益+持分法損益+のれん償却額(持分法に含まれるものを含む)-非支配株主に帰属する当期純利益)÷期中平均発行済株式数(自己株式控除後)

単位:億円	2016年度			2015年度
	通期実績	前期差異	前期比	通期実績
即席めん事業	2,692	+40	+1.5%	2,652
日清食品	2,286	+49	+2.2%	2,236
明星食品	406	▲10	▲2.4%	416
低温事業	618	+20	+3.3%	598
菓子・飲料事業	510	+124	+32.2%	386
国内その他	37	+2	+6.0%	35
国内計	3,857	+186	+5.1%	3,671
米州地域	604	+121	+25.1%	483
中国地域	360	▲49	▲12.0%	409
アジア地域	90	+18	+25.4%	72
EMEA地域	46	+0	+0.2%	46
海外計	1,100	+91	+9.0%	1,009
総合計	4,957	+276	+5.9%	4,681

単位:億円	2016年度			2015年度
	通期実績	前期差異	前期比	通期実績
即席めん事業	295	+41	+16.3%	253
日清食品	277	+37	+15.5%	240
明星食品	18	+4	+30.0%	14
低温事業	19	+12	+170.2%	7
菓子・飲料事業	26	+13	+98.8%	13
国内その他	15	+17	-	△2
国内 計	354	+83	+30.5%	272
米州地域	23	+12	+117.8%	11
中国地域	34	▲7	▲17.8%	41
アジア地域	△14	+6	-	△20
EMEA地域	0	+4	-	△4
海外 計	43	+15	+52.2%	28
調整額 計	△111	▲75	-	△36
営業利益	286	+22	+8.4%	264
(参考)調整後営業利益*	329	+82	+33.4%	247

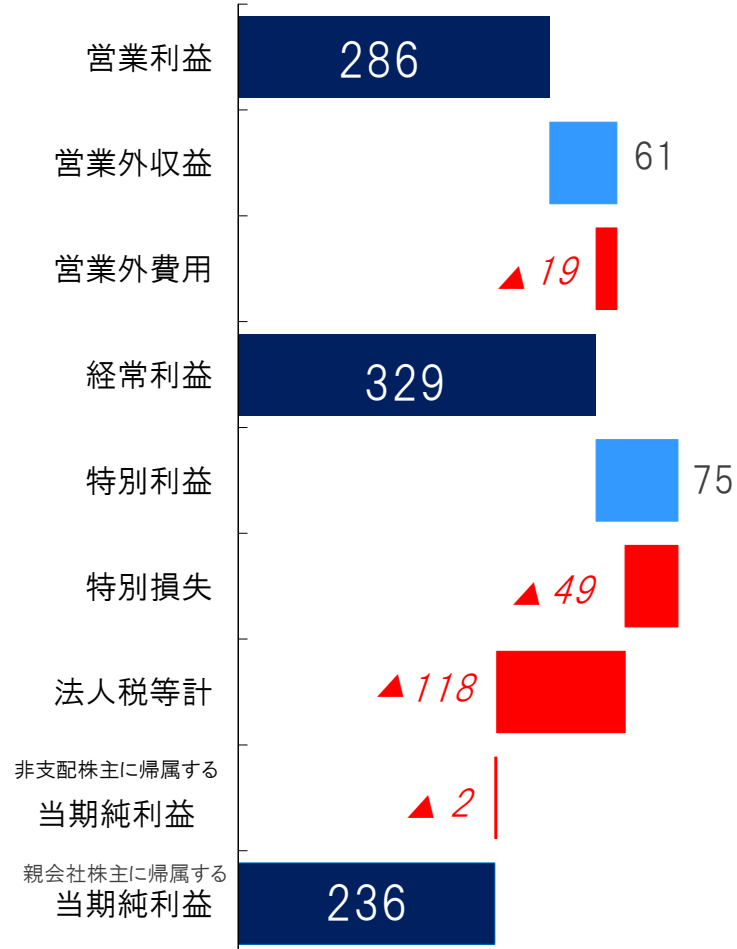
* 調整後営業利益＝営業利益－退職給付会計の影響

営業利益 286億円(前期比+22億円)



【増減要因の算出法】 ①変動費(A,B,C,D)=(今期の売上× 前期の売上高比率) - 今期費用 ②固定費(E,F,G)=(前期-今期)費用

(億円)



■ プラス要素 ■ マイナス要素

主な要因

(単位:億円)
()内、前年実績

■ 営業外収益	61(68)	
● 受取利息	8(9)	
● 受取配当金	14(14)	
● 有価証券売却益	13(8)	
● 持分法利益	17(28)	… 主にブラジル、ぼんち連結による減少
● その他	9(9)	
■ 営業外費用	19(25)	
● 支払利息	4(3)	
● 為替差損	8(14)	
● その他	8(7)	
■ 特別利益	75(128)	
● 投資有価証券売却益	68(51)	… 小野薬品工業株式の売却 等
● 段階取得に係る差益	-(66)	… (ブラジル持分取得)
● その他	7(10)	
■ 特別損失	49(66)	
● 減損損失	10(11)	… 上海工場閉鎖 等
● 火災による損失	5(-)	… ブラジル倉庫火災
● 契約変更による精算金	6(-)	
● 工場閉鎖損失	6(-)	… 上海工場閉鎖
● 出資金売却損	-(13)	… (今麦郎の持分売却)
● その他	22(42)	

中計2年目は成長の足固めの時期とし、海外の売上成長を戦略の基本とする

単位: 億円	2017年度			2016年度
	計画	前期差異	前期比	通期実績
売上高	5,200	+243	+4.9%	4,957
営業利益	340	+54	+18.8%	286
調整後営業利益*	334	+5	+1.6%	329
経常利益	370	+41	+12.6%	329
親会社株主に帰属する 当期純利益	245	+9	+4.0%	236
営業利益率	6.5%	-	+0.8pt	5.8%
経常利益率	7.1%	-	+0.5pt	6.6%
親会社株主に帰属する 当期純利益率	4.7%	-	▲0.0pt	4.8%
ROE	-	-	-	6.7%
調整後EPS*(円)	261	+8	+3.2%	253

■ 退職給付会計の影響

- 前期差異 +49億円
(前期 -43億円、今期計画6億円)

■ 減価償却費の増加

- 前期差異 +36~46億円
(前期 154億円、今期計画 190~200億円)

■ 国内資材コスト増減の影響

- コスト増減 +0億円 (為替前提 110円/US\$)
- 為替感応度
国内資材影響* +約2億円 (+1円/US\$)

■ 決算期変更(12月末決算⇒3月末決算)

- ぼんち
- シンガポール、ベトナム
- 欧州(ハンガリー、ドイツ)
- コロンビア

* 注意

国内の資材調達にはサプライヤー経由の取引が多いため、為替にリアルタイムに反応することは少なく、概ね半年から1年後に影響がでます。

* 調整後営業利益=営業利益 - 退職給付会計の影響

* 調整後EPS=(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)÷期中平均発行済株式数(自己株式控除後)

単位: 億円	2017年度			2016年度
	事業計画	前期差異	前期比	通期実績
即席めん事業	2,733	+41	+1.5%	2,692
日清食品	2,313	+27	+1.2%	2,286
明星食品	420	+14	+3.4%	406
低温事業	635	+17	+2.8%	618
菓子・飲料事業	537	+27	+5.3%	510
国内その他	40	+3	+6.7%	37
国内 計	3,945	+88	+2.3%	3,857
米州地域	670	+66	+10.9%	604
中国地域	410	+50	+13.9%	360
アジア地域	120	+30	+33.0%	90
EMEA地域	55	+9	+19.8%	46
海外 計	1,255	+155	+14.1%	1,100
総合計	5,200	+243	+4.9%	4,957

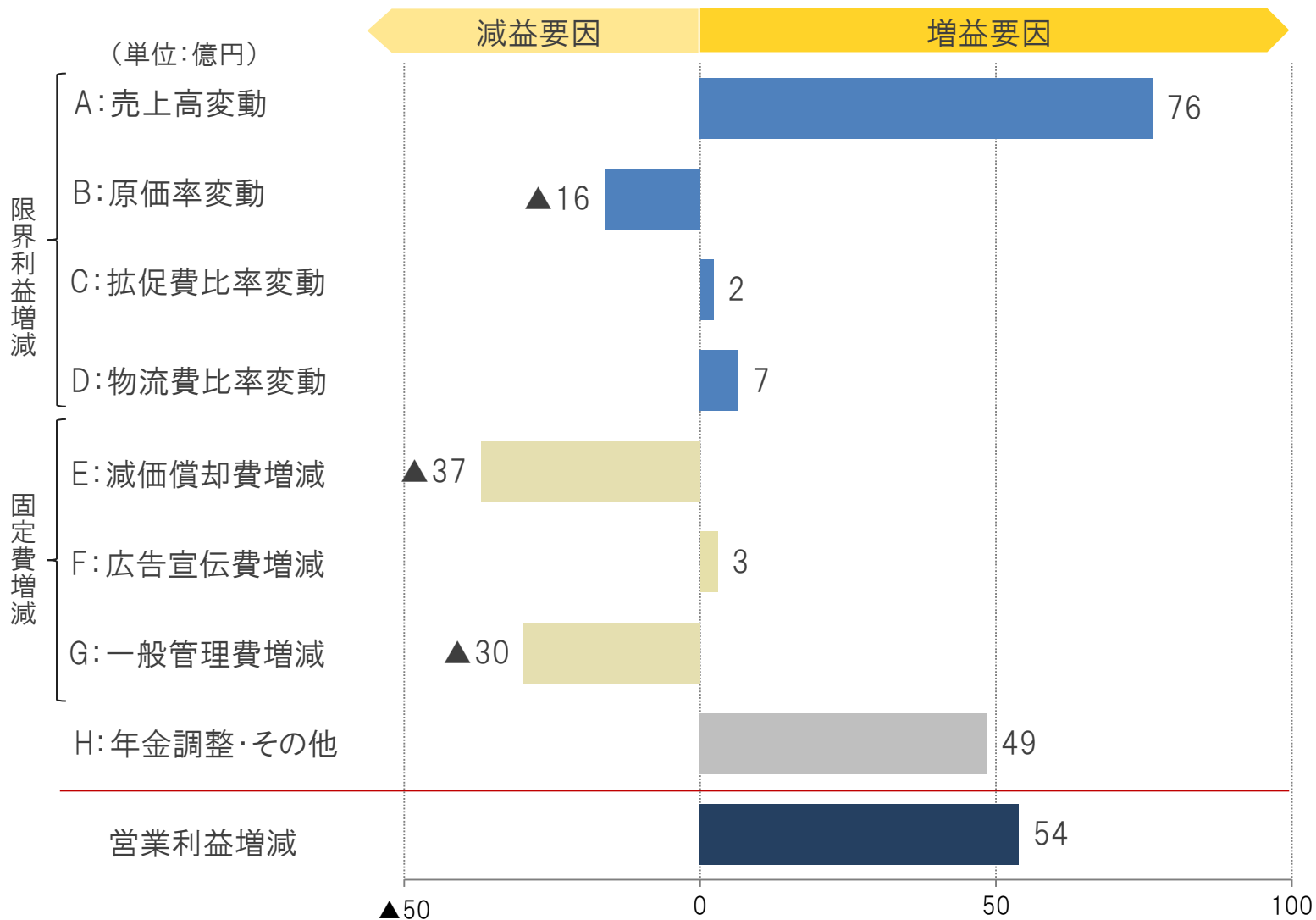
* 中国地域の事業計画はホールディングスが独自に設定した目標です。

単位:億円	2017年度			2016年度
	事業計画	前期差異	前期比	通期実績
即席めん事業	299	+4	+1.5%	295
日清食品	280	+3	+1.1%	277
明星食品	19	+1	+6.5%	18
低温事業	19	+0	+0.2%	19
菓子・飲料事業	29	+4	+14.3%	26
国内その他	9	▲5	▲36.0%	15
国内計	357	+3	+0.8%	354
米州地域	25	+2	+9.2%	23
中国地域	37	+3	+8.6%	34
アジア地域	△13	+2	-	△14
EMEA地域	1	+1	+630.2%	0
海外計	51	+8	+18.0%	43
調整額計	△68	+43	-	△111
営業利益	340	+54	+18.8%	286
(参考)調整後営業利益*	334	+5	+1.6%	329

* 調整後営業利益＝営業利益－退職給付会計の影響

* 中国地域の事業計画はホールディングスが独自に設定した目標です。

営業利益 340億円(前期比+54億円)



【増減要因の算出法】 ①変動費(A,B,C,D)=(今期の売上× 前期の売上高比率) - 今期費用 ②固定費(E,F,G)=(前期-今期)費用

設備投資計画

- 国内
 - 持続的成長のために、即席めん事業における省人化と安全・安心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

(億円)	5か年計画	2016年度実績	2017年度(計画)
設備投資額	1,500	363	650-750

■ 2016年度 主な実績

- 日清食品 コージェネ設備等
- 日清ヨーク 新関東工場
- 中国事業 香港袋ライン新設
浙江工場建設
- 欧州事業 工場建替 等

■ 2017年度 主な計画

- 日清食品 関西工場建設
品質強化
- ぼんち 山形新工場新設
等

減価償却費

■ 2016年度 増加要因

- 日清食品 包装機械等
- 明星食品 埼玉第2工場等
- 日清ヨーク 新関東工場
- 中国事業 福建工場等
- ブラジル日清 新規連結
- ぼんち 新規連結 等

■ 2017年度 増加要因

- 日清食品 品質強化
- 日清ヨーク 新関東工場
- 中国事業 香港袋ライン
- 欧州事業 工場関係
等

(億円)	2015年度	2016年度	2017年度(計画)
変更前	175	191	-
償却方法変更後	-	154	190-200

※会計方針の変更

2016年度 国内の減価償却方法を定率法から定額法へ変更

政策保有株

- 資本効率向上の観点から保有数を削減していく方針
- 市場への影響等を総合的に考慮の上、適宜売却

👉 2016年度 政策保有株を一部売却

👉 2017年度 市場環境、事業環境を勘案し売却を検討

株主還元

(株式配当)

- 業績の向上とともに増配を行い、**中計期間 平均40%以上**の配当性向を目指す。

👉 2016年度 **増配を予定** 上期40円、下期45円(5円増配)

👉 2017年度 **増配を予定** 上期45円(5円増配)、下期45円

* 2016年度の増配は6月の株主総会での決議にて決定

(億円)	5か年計画	2016年度予定	2017年度(計画)
配当金/株	安定配当	85円	90円
配当性向	平均40%以上	38.4%	38.2%

(自社株買い)

- 経営・事業環境を勘案し、機動的に自己株式を取得する

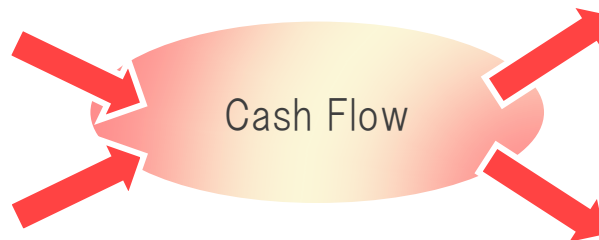
👉 2016年度 **自社株買いを実施** (11月 4,088,300株 22,935百万円)

👉 2017年度 引き続き、市場環境、事業環境を勘案し自社株買いを検討

キャッシュフロー

営業CF
約430億円

資金の不足分は、現預金及び投資有価証券の取り崩しや、各種ファイナンスを検討



株主還元
見込み配当総額 94 億円 1株当たり配当計画: 90円 (上期45円、下期45円)
投資予算
設備投資 650-750億円 事業投資

中期経営計画2020 1年目の振り返りと今後の戦略

代表取締役 取締役社長・CEO
安藤 宏基

- 「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		2016年度		2020年度	
	実績値		参考値		目標値	
	日本会計基準		日本会計基準		IFRS基準	
本業で 稼ぐ力	売上高	4,681 億円	4,957 億円	(6,000 億円)	5,500 億円	
	調整後営業利益*	247 億円	329 億円	(400 億円)	475 億円	
資本 市場 価値	時価総額**	5,700 億円	6,400 億円		1 兆円	
	純利益***	269 億円	236 億円		330 億円	
	ROE	7.4 %	6.7 %		8 %以上	
	調整後EPS****	196 円	253 円	年平均成長率 10%以上	330 円	

配当性の方針: 期間平均40%以上
 設備投資予算: 1,500億円
 事業投資予算: 1,000億円

* 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) 下2桁切り捨て

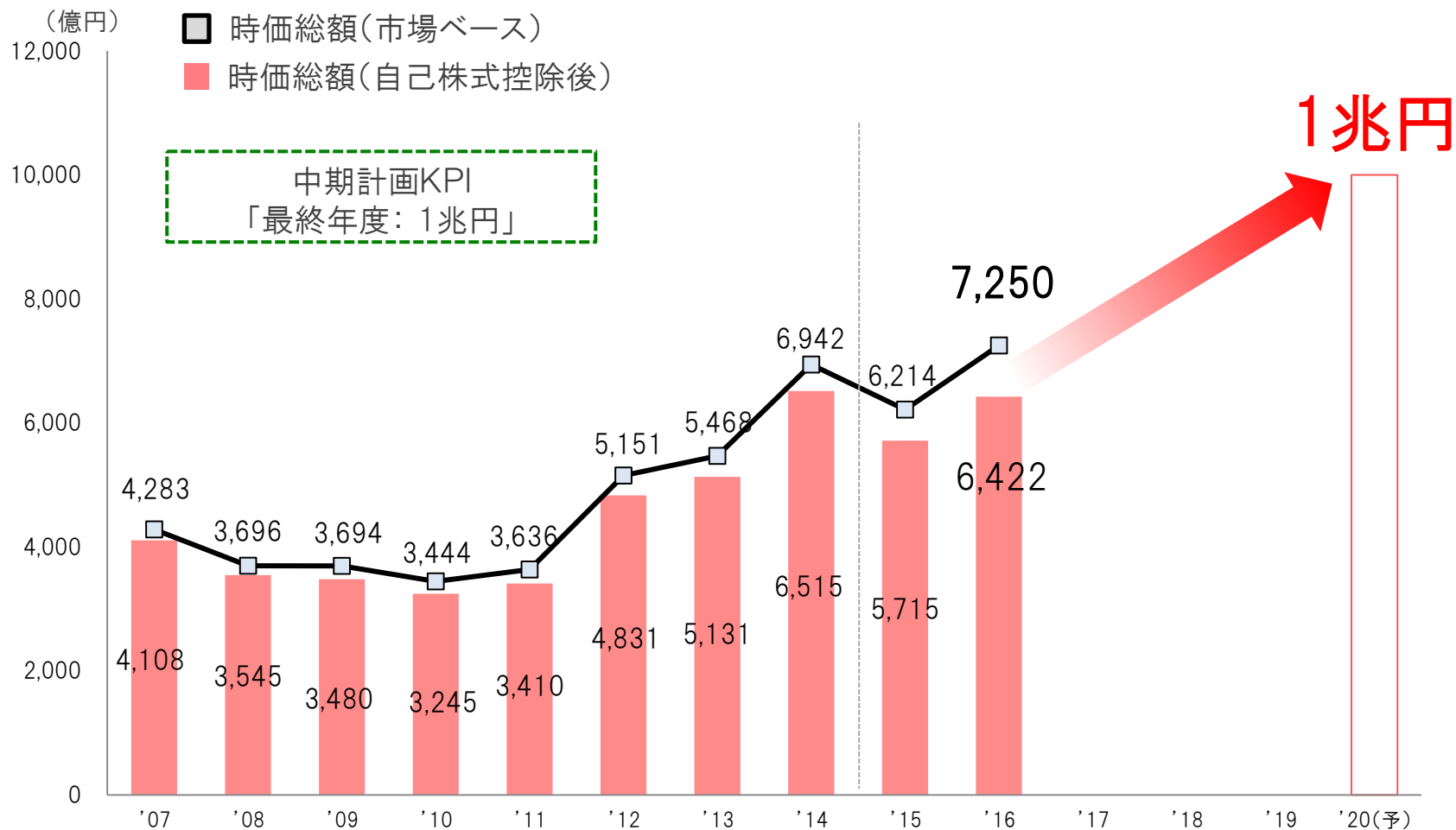
*** 日本会計基準における「親会社株主に帰属する当期純利益」、IFRS基準における「親会社の所有者に帰属する純利益」

**** 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

■ 時価総額

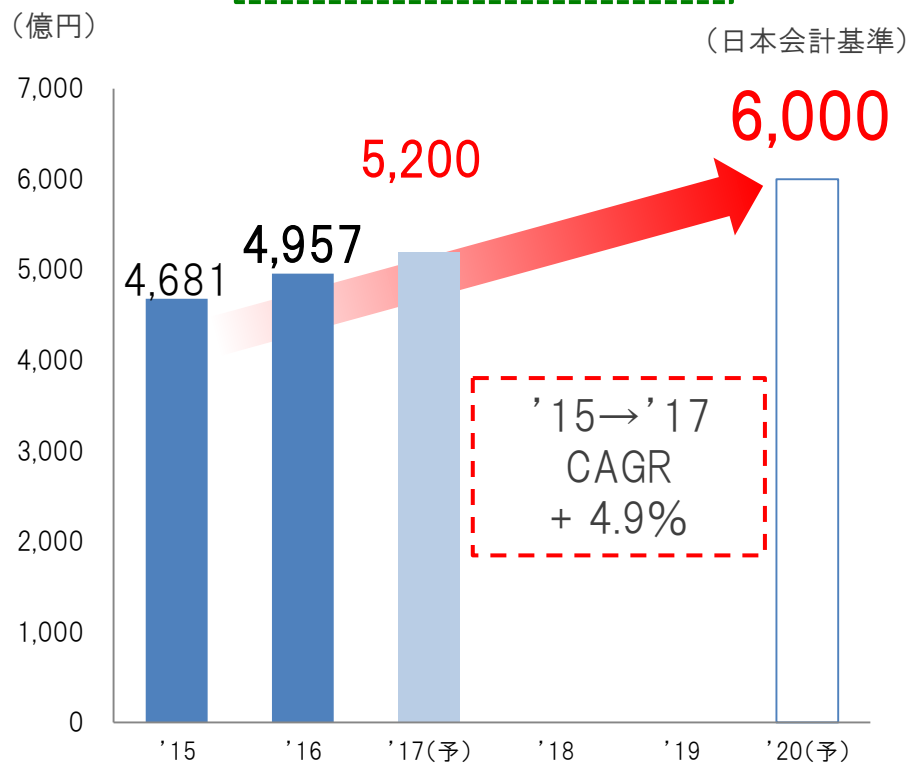
中計目標1兆円に向けて、順調に拡大



■ 売上高

中計目標に向けて、確かな伸長

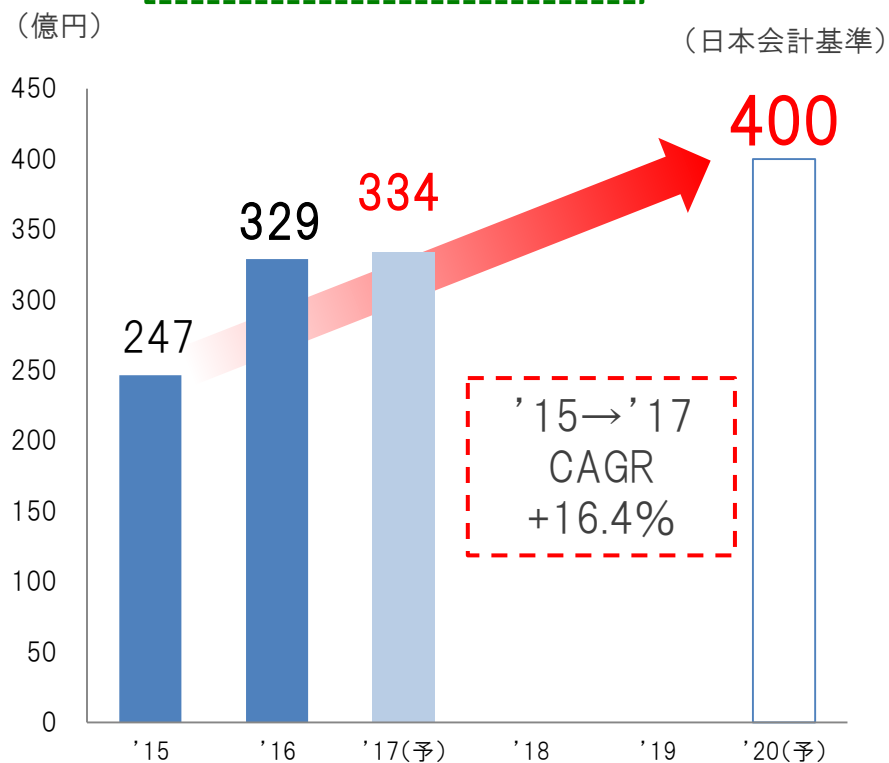
中期計画KPI
「最終年度：6,000億円」



■ 調整後営業利益

16年度は計画を上回る実績

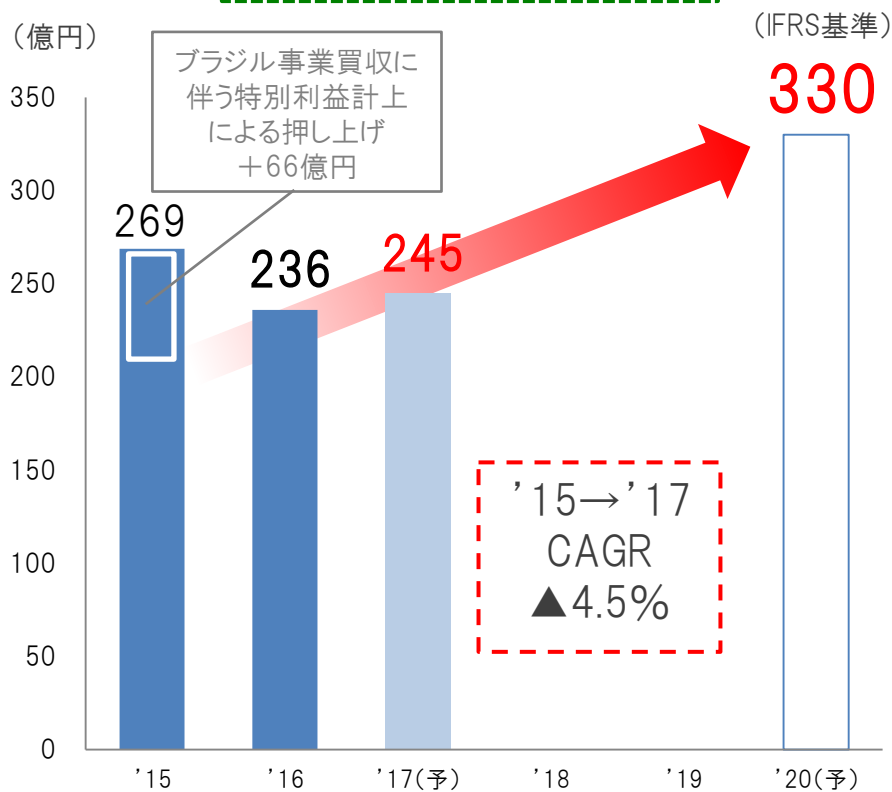
中期計画KPI
「最終年度：400億円」



■ 純利益

16年度は計画を上回る実績

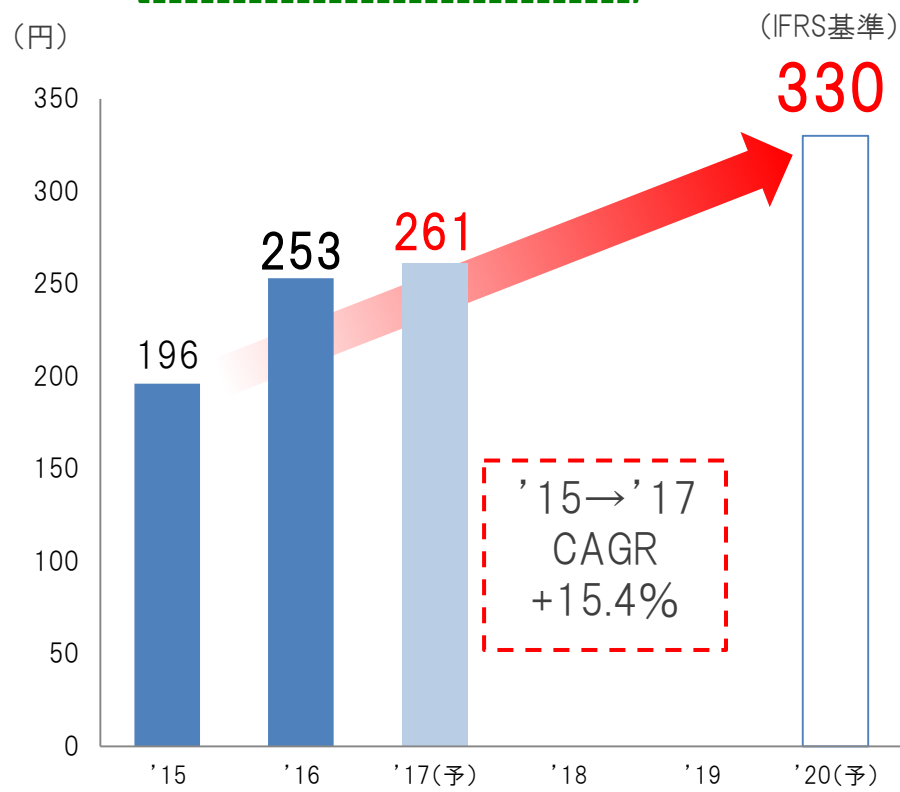
中期計画KPI
「最終年度：330億円」



■ 調整後EPS

16年度は計画を上回る実績

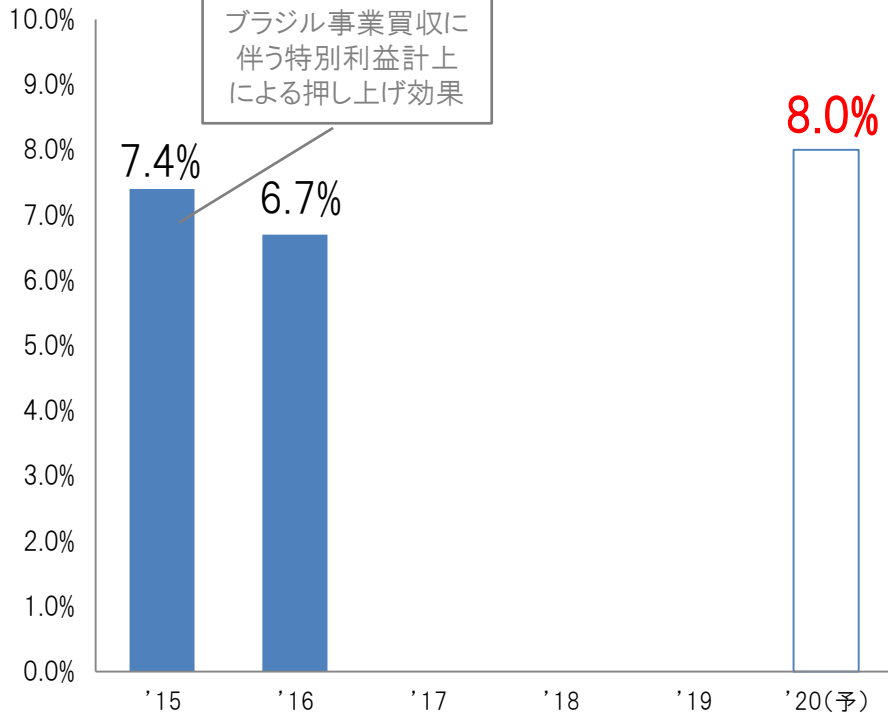
中期計画KPI
「年平均成長率：10%以上」



■ ROE

中計最終年度に8%以上を目指す

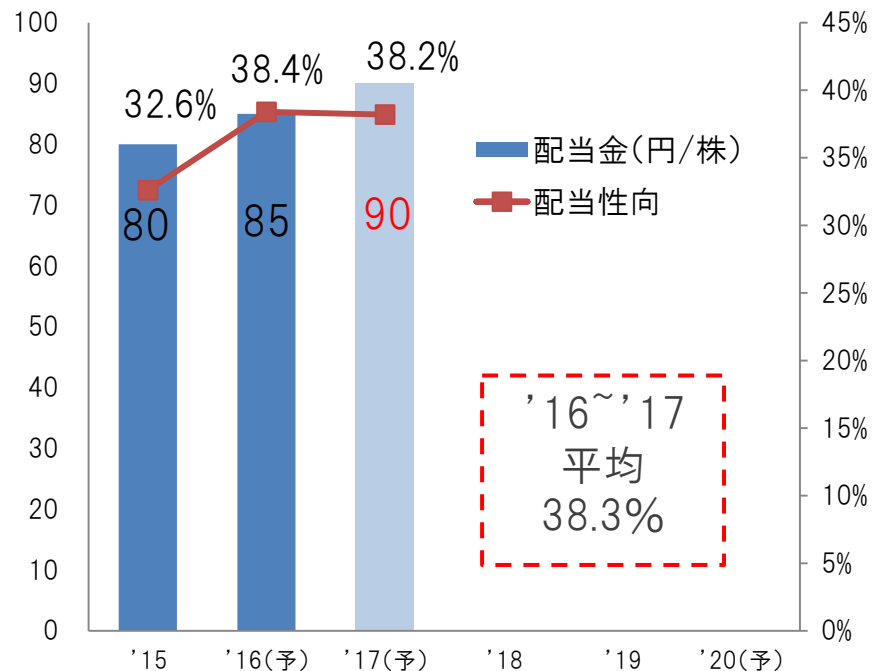
中期計画KPI
「最終年度：8%以上」



■ 配当性向

中計期間中平均40%以上を目指す

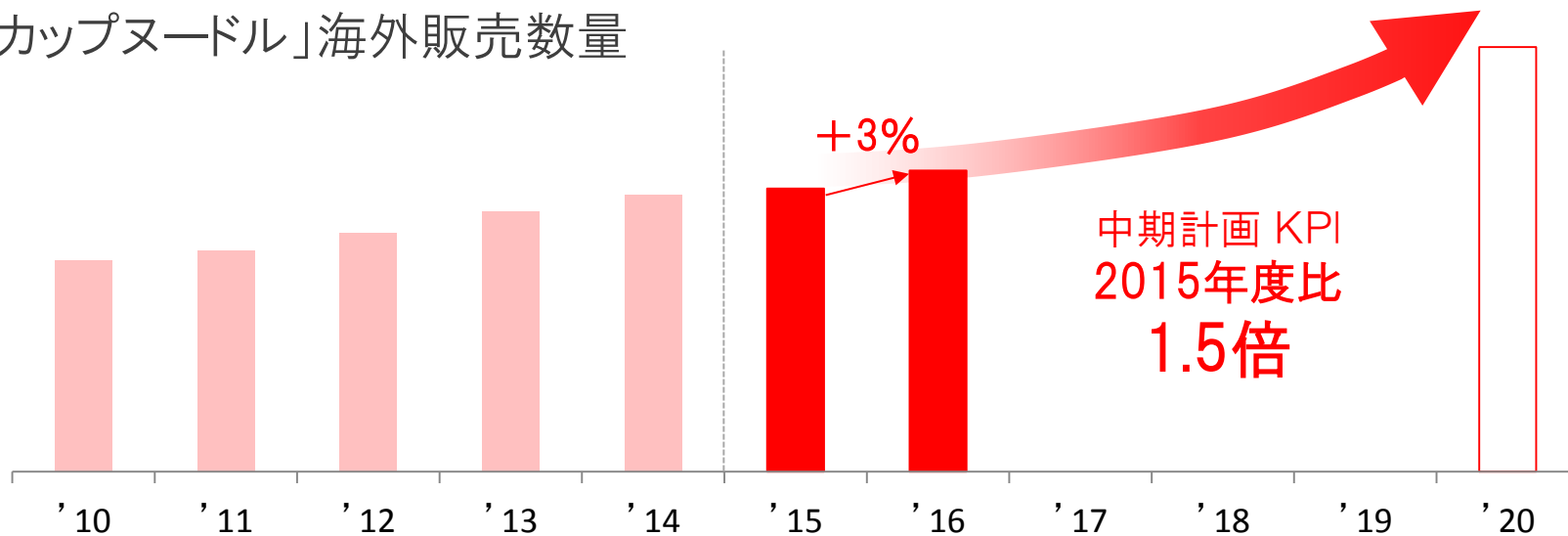
中期計画KPI
「5年間平均：40%以上」



- 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。



■ 「カップヌードル」海外販売数量



中期計画 KPI
2015年度比
1.5倍



インド

9月 リニューアル



インドネシア

4月 リニューアル
価格改定



ベトナム

6月 販売開始



米国

7月 リニューアル



ブラジル

9月 リニューアル
価格改定



欧州

7月 リニューアル



他地域でも計画



タイ

11月 リニューアル
価格改定
(16年3月 紙容器化)

■ 欧州



- 17年7月エコカップ化(予定)
- **カップヌードルのブランド価値を上げる**



■ 米国



- 16年7月 消費者の求める意向に沿った商品 リニューアル (減塩、MSG無添加*、人工香料不使用)
- *一部の原材料には天然由来のMSGが含まれる
- **大手小売の採用もあり米国の売上増に貢献**



■ インド



- 8大都市を中心に販売を展開
- 空港、映画館などの公共エリアでの露出を向上
- GDP/人 = US\$ 1,723



■ ベトナム



- 16年6月 大都市を中心に販売開始
- タイで生産して輸入
- GDP/人 = US\$ 2,173



■ タイ (エコカップ)



- CVSチャネルを中心に配荷が浸透
- 価格改定(15年11月)
- エコカップ(紙容器)化(16年3月)
- GDP/人 = US\$ 5,899



■ ブラジル (エコカップ)



- 16年9月新カップヌードル販売開始
- GDP/人 = US\$ 8,727

ブラジルにおけるカップめん市場創造に取り組む

■ インドネシア



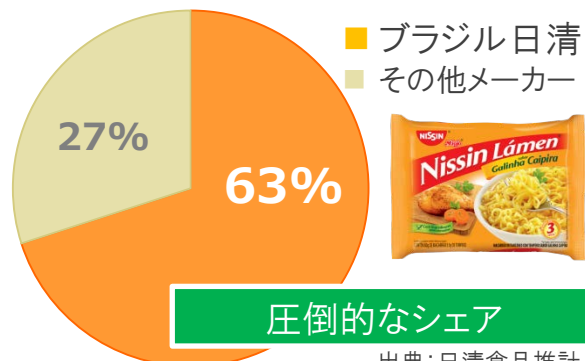
- 16年4月リニューアル
- GDP/人 = US\$ 3,604



*エコカップ(日清食品G オリジナルの紙容器/紙を基材としているためデザイン性、発色性に優れる。また表面を発泡フィルム仕様をしているため、防熱性に優れ、手に持っても熱くない。) … 国内の日清食品が先駆けて採用

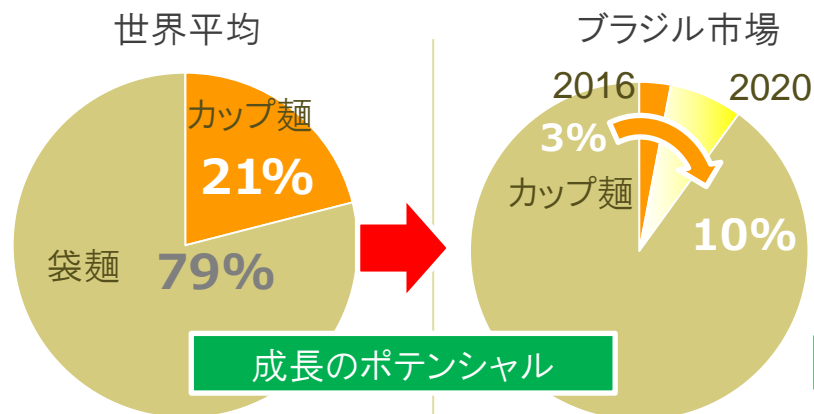
■ ブラジル

市場シェア(数量)



経済の底打ち感

カップ麺/袋麺 構成比(数量)



[世界市場平均 2016年]

[ブラジル市場 2016年→2020年]

出典:日清食品推計



出典:自社計算

2016年秋 新カップヌードル発売



- ・シェアNO1企業としての知名度
- ・サンプリングによる食体験
- ・SNSを使用した共感の獲得

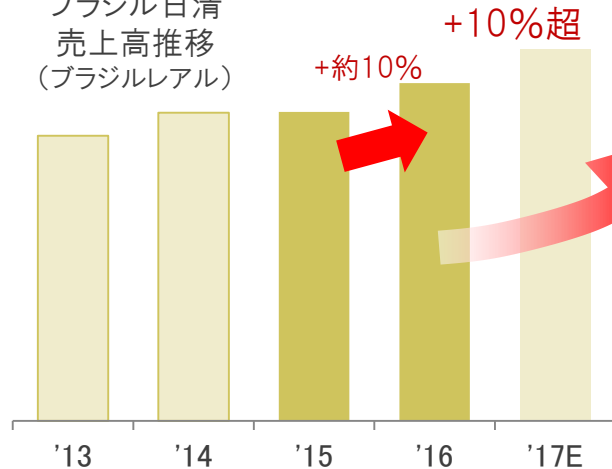
南東部・南部の都市部
を中心に強い手応え

技術力・開発力

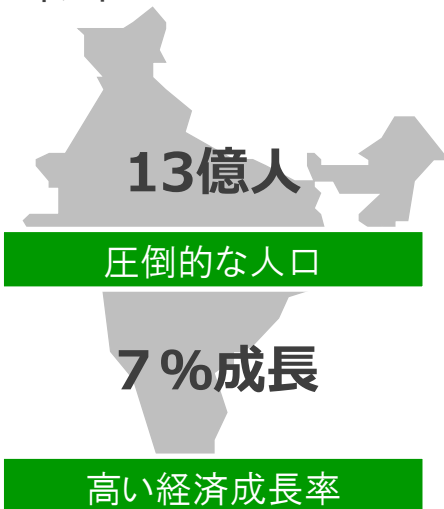
マーケティングの強化

カップヌードルの市場定着による売上拡大

ブラジル日清
売上高推移
(ブラジルリアル)



■ インド

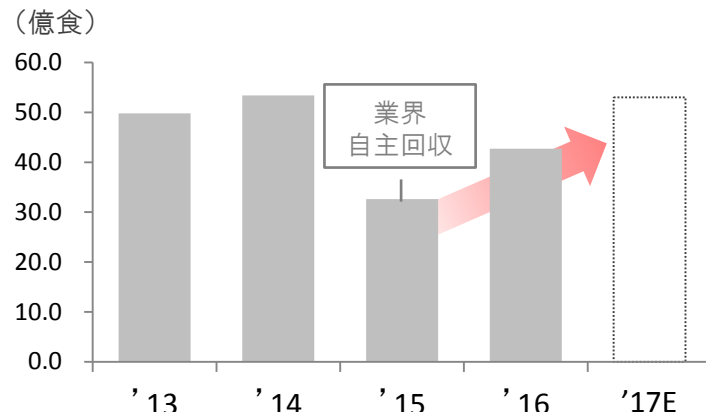


8大都市		人口
2011	Extended UA	(千人)
Delhi		21,753
Greater Mumbai		20,748
Kolkata		14,618
Chennai		8,918
Bangalore		8,729
Hyderabad		7,749
Ahmedabad		6,352
Pune		5,050

出典: "INDIA STATS : Million plus cities in India as per Census 2011"

大都市への人口集中

即席麺市場 市場規模推移(数量)



業界自主回収からの回復

今後の期待成長率10%超

出典: 自社推計



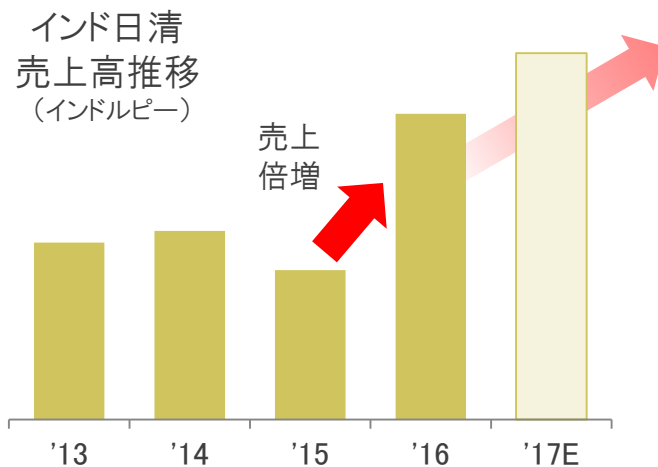
袋めんの売上拡大

- 業界自主回収後のカバー率アップ
- 圧倒的な人口に支えられた売上の拡大
- 低喫食率に見る成長ポテンシャル

カップヌードルの浸透

- 高・中間所得者層の集中する大都市展開
- 空港などの公共施設での展開
- ブランド認知とリピーターの獲得

業界平均を超える伸びを目指す



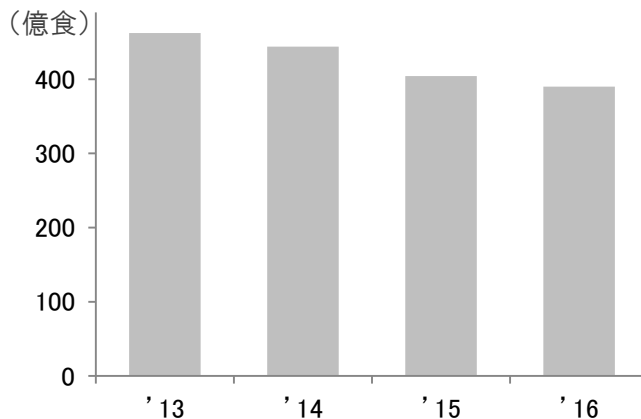
■ 中国



出典:WINA/2016

高い総需要(即席めん)

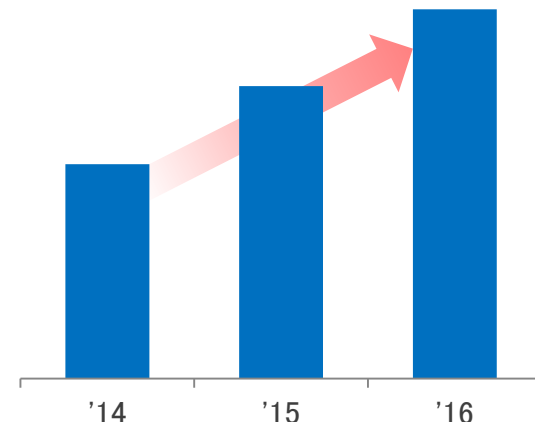
即席麺市場 市場規模推移(数量)



出典:WINA/2016

縮小する即席麺市場

縦型カップ麺市場 市場規模(数量)



拡大する縦型カップ麺市場

2年間で70%増

自社調べ

香港

- 経営の多角化による事業基盤のさらなる強化



大陸

- 急成長するプレミアム市場でのブランド展開
- カップヌードルブランドのさらなる浸透
- 営業と販路の拡大
- 経営の多角化(ポテトチップスの製造販売)
- 日系企業ならではの品質管理



現地に根差した経営体制を確立し、さらなる事業拡大を目指す

* 中国地域の経営方針はホールディングスが期待する中国事業の役割です。

■ 国内即席めん市場の深耕



即席めん市場はまだまだ拡大可能

● コミュニケーションの進化

- 👉 エッジの効いたCM
- 👉 SNSの活用
- 👉 若年層向けのコミュニケーションの深化
- 👉 ターゲットの明確化

主カブランドで前年実績を上回る

■ 工場高度化投資

- 日清食品 関西工場建設 **総投資額 575億円(予定)**

中長期の持続的利益成長に向けて生産の効率化を進める

- 自動化・効率化(IoT技術とロボット技術の応用)
 - 省人化による安全性とコスト競争力を向上
- 機械部品、技術の標準化と内製化
 - 他の生産拠点への知見の展開

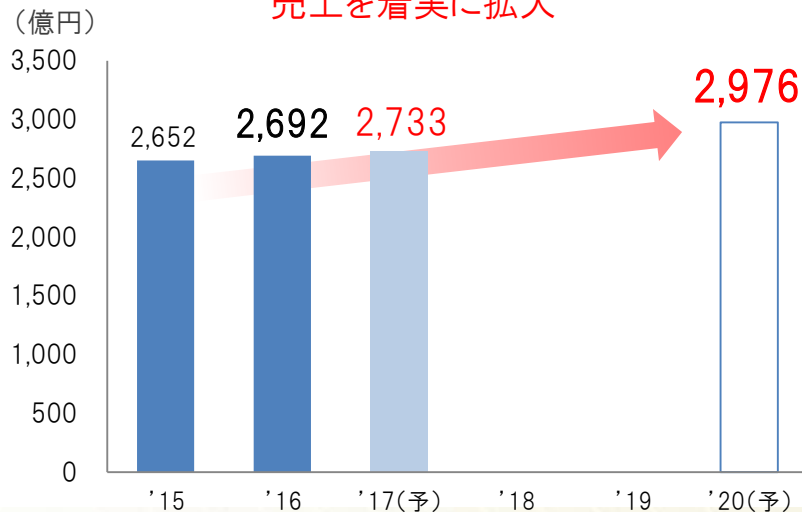


償却額増加分を上回る
コスト削減を目指す

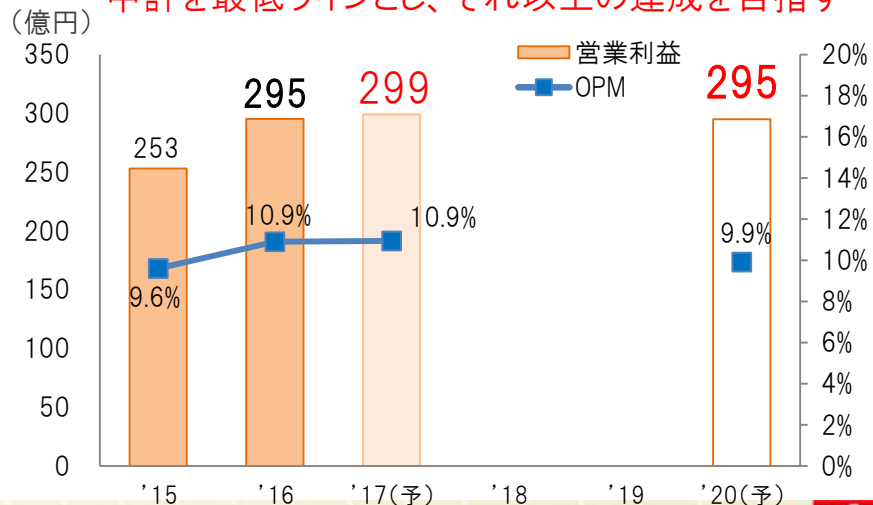
- 敷地面積 99,865㎡
- 工場延床面積 113,368㎡
- 第1期操業開始 2018年8月
- 最終完成予定 2019年12月(第3期)

■ 即席めん事業の進捗(日清食品+明星食品)

売上を着実に拡大



中計を最低ラインとし、それ以上の達成を目指す



■ 菓子・シリアル事業

- 菓子事業としての総合力を向上

- シリアル市場でのポジション強化
グラノーラ プレミアム化による収益性の向上
コーンフレーク 生産量日本一を背景にした提案力の強化
- 「ココナッツサブレ」のリブランディングによる収益力の向上



- 新生「湖池屋」スタート
✓ 2016年9月28日
日清食品HD 菓子事業担当執行役員 佐藤章
がフレンテ 代表取締役社長就任
- ✓ 2016年10月1日
社名を「フレンテ」から「湖池屋」へ変更

■ 低温事業・飲料事業



- コアブランドの成長により生産性が向上
- 引き続き単品力を強化し収益力の強化を図る



- コアブランドの連続的成長
- 新関東工場の稼働による供給力の向上と安全・安心さらなる確保を進める

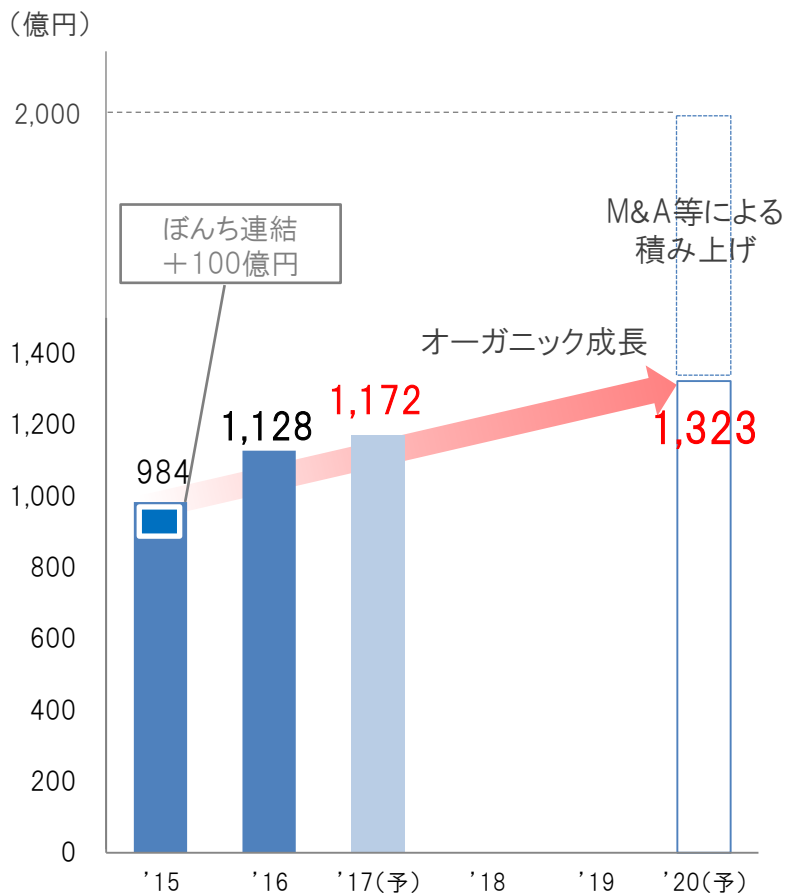


- 高付加価値商品のさらなる拡大
- 個食、簡便ニーズに対するイノベーションを図る

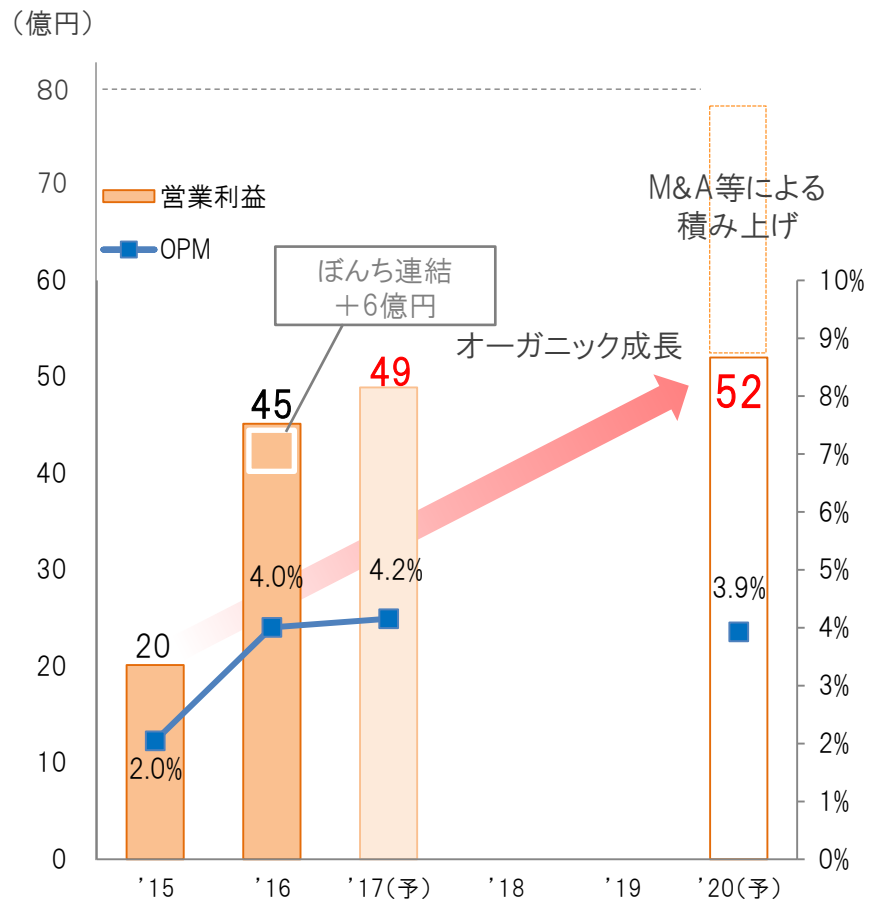


■ 菓子・低温・飲料事業(合計)の進捗

- オーガニック成長で売上1,323億円を目指す
- M&Aや輸出などの+αで菓子部門で1,000億円
低温・飲料事業で1,000億円規模を目指す



- オーガニック成長で営業利益52億円を目指す
- OPMは4%台に突入、収益性を維持しつつ、さらなる成長を目指す



■ グローバル人材の強化・育成

- 優秀な学生を獲得する
- 社員教育でAクラス人材を育てる
海外トレーニー制度、マーケティング・宣伝トレーニー制度、グローバルSAMURAIアカデミー
- 外部から採用



「グローバルSAMURAIアカデミー」

カタリスト編

次期管理職候補人材
(女性主任・係長)

侍編

ミドル基幹人材
35～45歳

若武者編

若手・中堅選抜人材
28～35歳

骨太経営者編

次期幹部人材

エグゼクティブ編

役員

グローバルエグゼクティブ人材を強化・育成

経営人材プールの拡充

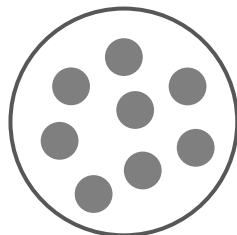
100人 (2015年度) **2倍** 200人 (2020年度)

■ 日清ダイバーシティ

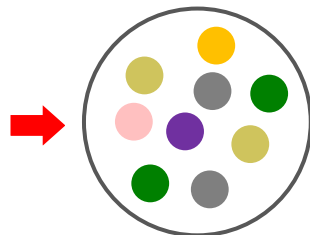


NISSIN
DIVERSITY

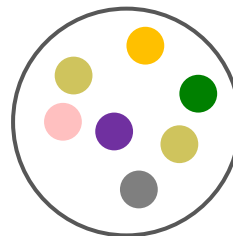
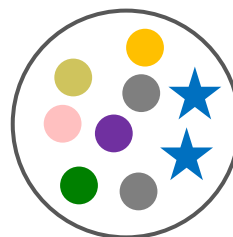
★変人 異質な個によるブレークスルーを可能にし
イノベーションの道を開く



均質な状態
モノカルチャー



多様性を内包
国籍/人種/障害
/年齢/性別など



クリエイティブな企業風土

企業価値の創造

変人とカタリストがダイバーシティを進める

◆カタリスト 女性・外国人などが組織を刺激して
シナジーと創造性を生む

「ランスタッドアワード 2017」 エンプロイヤーブランド

「エンプロイヤーブランド(勤務先企業としての魅力度)」
の高い企業



日清食品HD



ランスタッド株式会社が発表

「2016年度 企業別 CM好感度」 ランキング

「月例CM好感度調査」の12か月分より集計

食品業類



日清食品



株式会社 東京企画 CM総合研究所が発表

第3回 「100 年後も 生き残ると思う日本企業」

年間売上2,500 億円以上、
従業員数5,000 人以上の企
業200 社を抽出し調査



日清食品HD

NO.5

リスクモンスター株式会社が発表

「ブランド・ジャパン 2017」 コンシューマー市場編

1,000ブランドを対象にした
一般消費者を対象とした調査



NO.5

日経BPコンサルティング社が
2017年3月24日発表

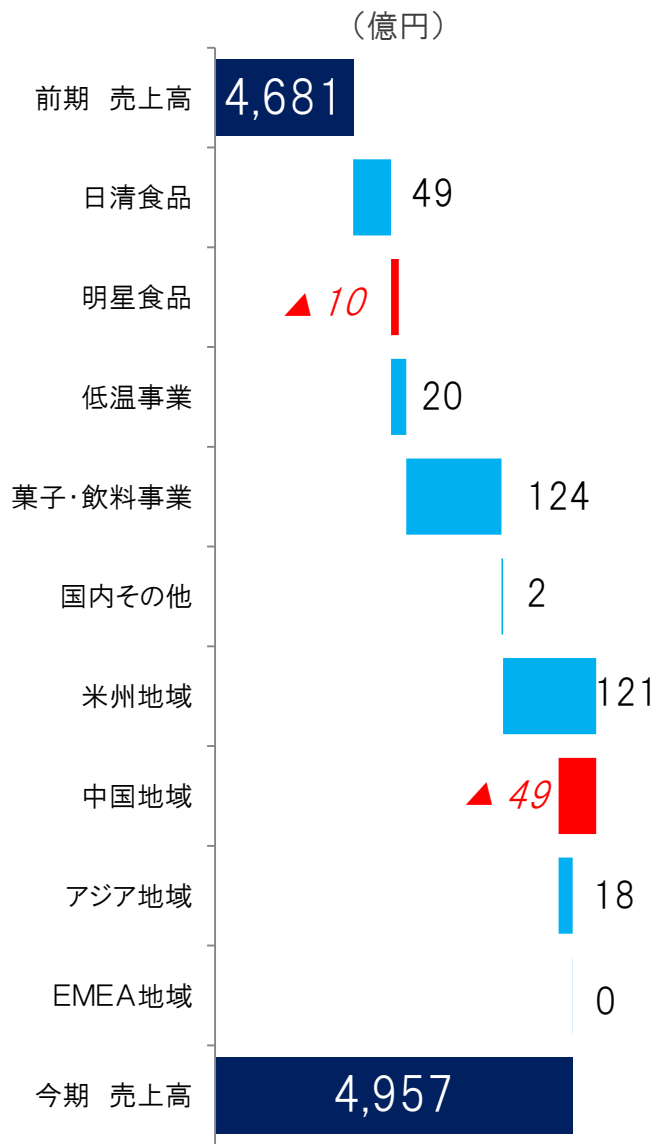


日清食品

NO.6

APPENDIX 1

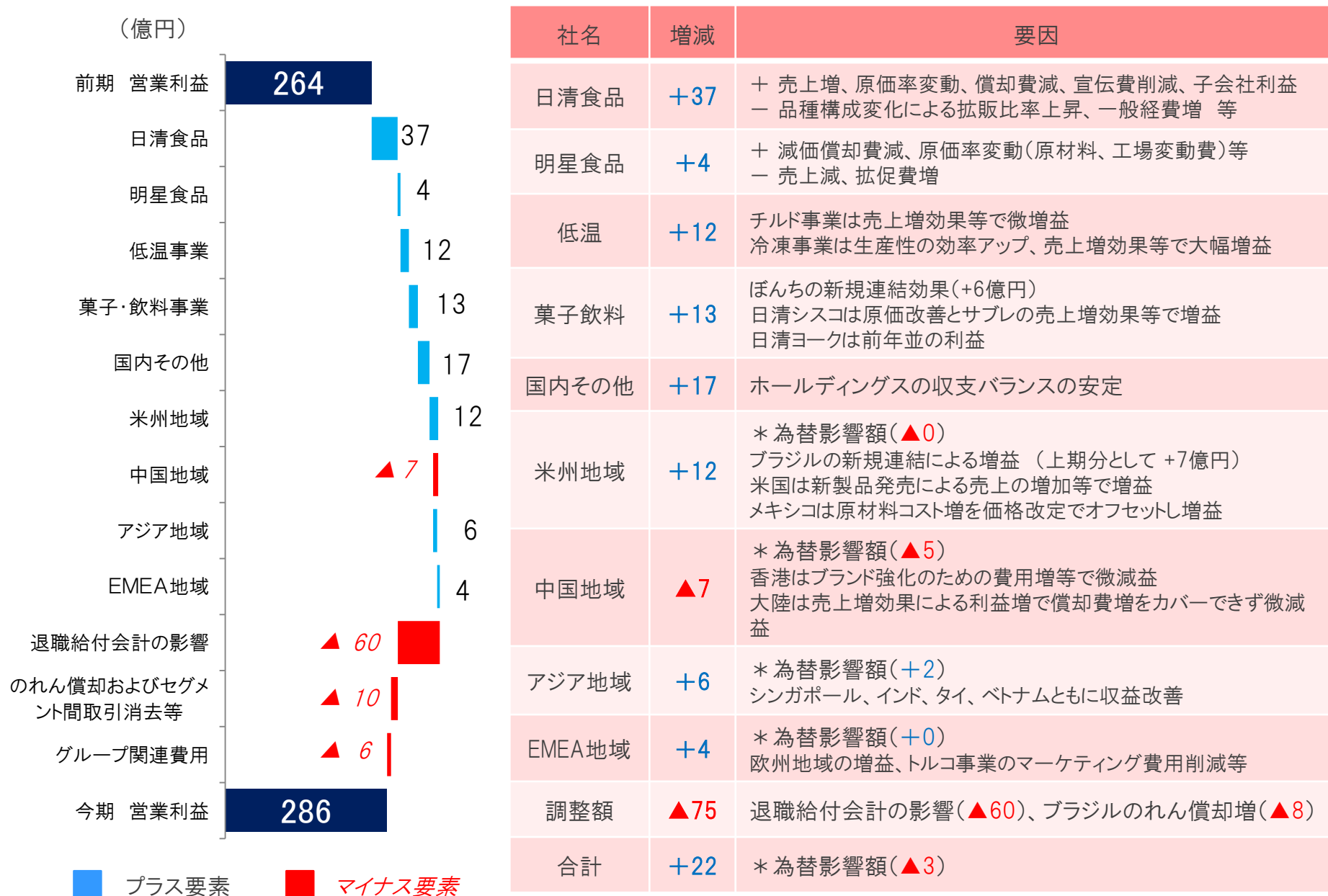
2016年度決算と2017年度事業計画の概要



■ プラス要素 ■ マイナス要素

社名	増減	要因
日清食品	+49	カップめんは、「カップヌードル」群、「どん兵衛」群、「日清焼そば U.F.O.」群などの主カブランドが売上を牽引し増収(+4%) 袋めんは市場環境の影響もあり減収(▲7%)
明星食品	▲10	カップめんは、昨年好調の「夜店の焼そば」の減収が響く(▲4%) 袋めんは、50周年の「チャルメラ(袋)」は拡販が奏功(+3%)
低温	+20	チルド事業は、付加価値商品が堅調に推移し増収(+1%) 冷凍事業は、冷凍めん類全般に売上好調で大きく増収(+5%)
菓子・飲料	+124	ぼんち(株)の新規連結の影響(+100億円) 日清シスコはサブレのリニューアルが奏功し増収(+3%) 日清ヨークはNB・PBともに順調に売上拡大(+11%)
国内その他	+2	(ホールディングスの売上増)
米州地域	+121	* 為替影響額(▲36) ブラジルの新規連結の影響 (上期分のみ+119億円) 米国は、新カップヌードルの発売の効果で増収(+3%) メキシコは、2015年12月の価格改定効果もあり増収(+12%)
中国地域	▲49	* 為替影響額(▲51) 香港は、卸店変更に伴う売上減の影響で減収(▲2%) 大陸は、エリア拡大の効果も寄与し増収(+4%)
アジア地域	+18	* 為替影響額(▲11) インドの売上増、インドネシアの新規連結による増収
EMEA地域	+0	* 為替影響額(▲6) 欧州地域は、着実に販売を積み重ね増収 トルコ事業は、減収
合計	+276	* 為替影響額(▲104)

※日清食品、明星食品の()内の前年比は、カテゴリー別の前年比
※海外のコメント、前年比はすべて現地通貨ベースに基づく

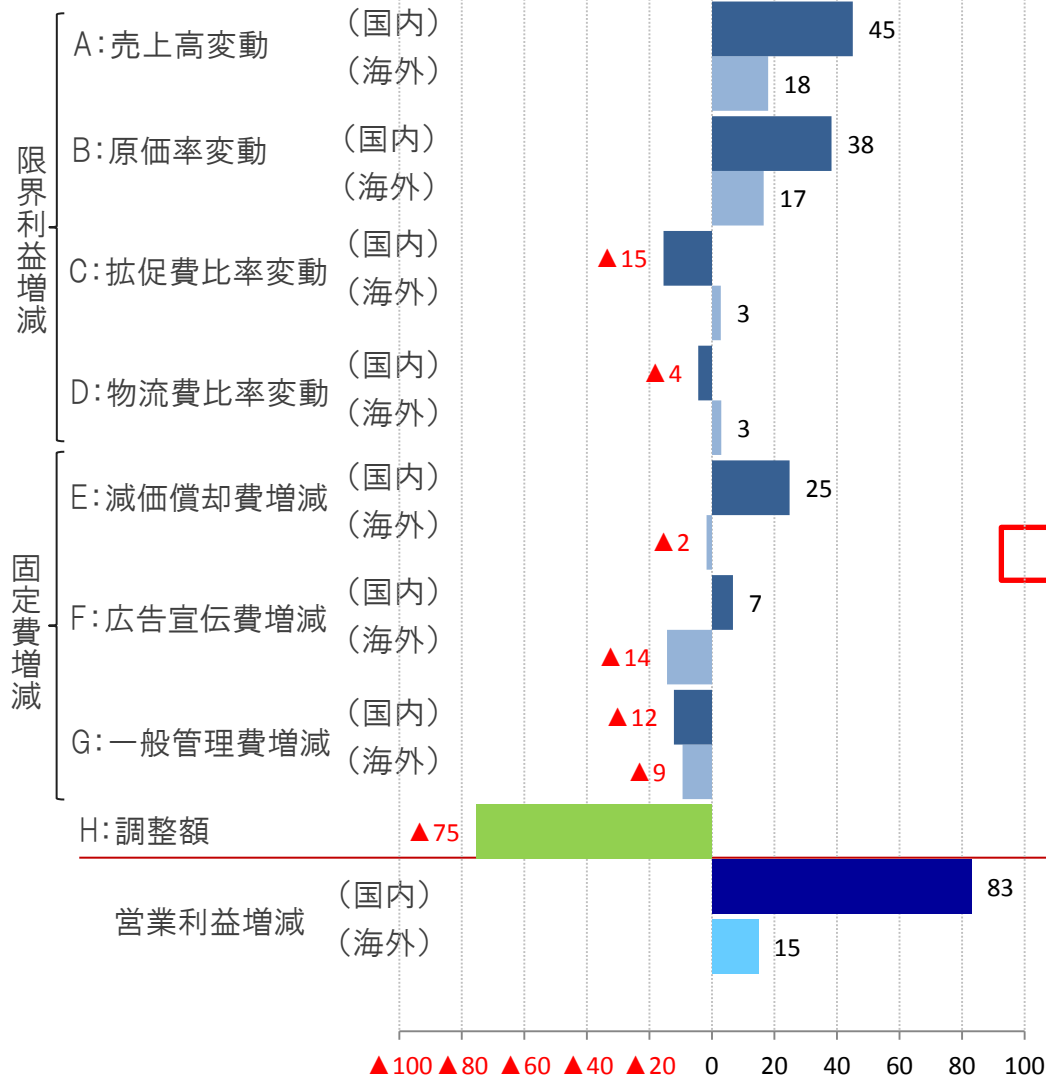


※海外のコメントはすべて現地通貨ベースに基づく

前期比較

(単位:億円)

減益要因 増益要因



国内

- 原価率変動
 - + 原価率(原材料コスト減(+23)、燃料費安)、生産効率化等
- 拡促費比率変動
 - 日清食品 主に品種構成変化による影響(NB比率の上昇)
 - 明星食品 品種構成変化、袋めんの拡販による影響 等
- 減価償却費変動
 - + 減価償却方法の定額法変更による減少(+35)
 - 新規設備投資による償却費増加(-14) 等
- 広告宣伝費
 - + 日清食品の広告費削減(+7) 等
- 一般管理費増減
 - ぼんち連結に伴う経費の増加 等

海外

- 売上高変動
 - + 主にブラジル新規連結による売上増
 - 為替による売上減 等
- 原価率変動
 - + 新規連結による原価率改善
 - + 資材安の影響 等
- 広告宣伝費
 - 新規連結による増加
 - ブラジル、アメリカでの広告強化 等
- 一般管理費
 - ブラジル、インドネシア新規連結による経費増加 等

※限界利益変動は率計算のため、P6の連結分析とは差が生じます。

【増減要因の算出法】

①変動費(A,B,C,D)=(今期の売上× 前期の売上高比率) - 今期費用 ②固定費(E,F,G,)= (前期-今期)費用

日清食品

キャッシュの創出と収益力の強化

- 100年ブランドカンパニーに向けた挑戦
 - 主要カップめんブランドのさらなる強化
 - 創業ブランド「チキンラーメン」の販促強化(プレ周年記念(59th))
 - 袋めん市場への新しい価値の提案
- Beyond Instant Foods
 - 新しい価値と市場の創造
- 収益力向上のための設備投資
 - 関西工場の建設(2017年5月着工、2018年8月第1期操業予定、2019年12月第3期操業開始予定)
 - 品質強化・将来のコスト削減のための投資
- 3期連続の過去最高売上高更新を目指す



日清のどん兵衛



カップヌードル



日清焼そばU.F.O.



チキンラーメン

明星食品

主力ブランドの強化と提案型マーケティングの実践

- 主力ブランドの徹底強化
 - 「一平ちゃん 夜店の焼そば」の売上回復
 - 「チャルメラ」戦略の継続
- 新コンセプト商品の育成
 - 低糖質麺の定着(コーナー化の促進、品質強化)
- チャネル戦略を明確化



一平ちゃん夜店の焼そば



チャルメラ

低糖質麺シリーズ



ローカーボヌードル



はじめ屋

日清食品チルド 付加価値ブランドの育成と技術の活用

- 各ジャンルのポジションアップを図る
 - ラーメンジャンル … 付加価値商品を中心とした強化
 - 焼そばジャンル … 「太麺焼そば」のブランド強化
- 次世代商品の開発
 - 次世代商品の開発(個食、簡便、健康)
チルドめんの強みを生かし、新たなベネフィットを付加



行列のできる店



つけ麺の達人



まぜ麺



太麺焼そば

日清食品冷凍 成長カテゴリーへの集中、戦略商品強化、新チャネル開拓

- 単品力の強化
 - カテゴリーNo.1ブランドへの育成
- 販売チャネル別の戦略構築
 - 成長するCVS冷食への対応力の強化
- 生産の集中・効率化による収益基盤の安定化



スパ王プレミアム
トマトクリーム



もちっと生パスタ
ポロネーゼ



日清具多
辣椒担々麺



日清具多
ちゃんぽん



日清中華
汁なし担々麺 大盛り

日清シスコ

成長事業(シリアル)と創業事業(菓子)の両輪による成長

■ シリアル事業

- 「品質」、「健康」を提案することで他社との差別化を図る
- 総合シリアルメーカーとしての品揃えの強化

■ 菓子事業

- 「ココナッツサブレ」 全世代に支持されるブランドへの転換
ターゲティングの見直しと小分けによるモバイル化
- 「チョコフレーク」 品質向上による商品力の向上



シスコーンBIG



ごろっと
グラノーラ



スーパー大麦 1日分の繊維



ココナッツサブレ



チョコフレーク

価格提案事業から価値提案型企業への転換

日清ヨーク

関東新工場稼働による償却費増を売上拡大でカバー

- 関東新工場の本格稼働による供給量のアップと生産性の改善
- 2大ブランド「ピルクル」、「十勝のむヨーグルト」の販売強化
 - 「ピルクル」の機能的価値訴求の強化とカバー率のアップ
 - 「十勝のむヨーグルト」の導入店舗増による売上拡大



ピルクル



十勝
のむヨーグルト



ぼんち

関東エリアの強化を図る

- 「定番カバー率アップ」とぼんち揚のブランド浸透
- 個食化、小容量化の流れに沿ったラインナップの充実

米州地域

市場環境の変化への対応と、ブラジルでのカップヌードル戦略の強化

■ アメリカ

- 消費者の求める意向に沿った商品開発・リニューアル
- 既存ブランドの売上拡大と収益基盤の強化



CUP NOODLES



Top Ramen



今夏
リニューアル

■ メキシコ

- 新商品投入による市場の活性化
- 価格改定による収益基盤の安定化

■ ブラジル

- マーケットリーダーとしてカップめん市場の創造に取り組む
- 袋めんの圧倒的なシェア(60%以上)を背景にした事業基盤の強化
- インフレに対応した価格改定の断行による収益力の維持



Nissin Lamen



CUP NOODLES



カップ麺
マーケットの
構築

中国地域

香港の安定した経営基盤を背景に大陸での成長を持続

■ 香港

- 経営の多角化による事業基盤のさらなる強化

■ 大陸

- 営業網の更なる拡充
- ‘合味道’を中心とした営業力の強化、香港製‘出前一丁’の売上拡大
- 生産工場拡充による商品供給力のアップ



即席めん



冷凍食品



ポテトチップス

現地に根差した経営体制を確立し、さらなる事業拡大を目指す



* 中国地域の経営方針はホールディングスが期待する中国事業の役割です。

アジア地域

成長セグメントへの集中とカップヌードルブランドの強化

- インド
 - 8大都市を中心とした‘CUP NOODLES’の売上拡大
 - 袋めんのカバー率拡大と実回転の向上
- タイ
 - ‘CUP NOODLES’の若者へのアプローチ
 - 自社営業体制による店舗開拓強化
- シンガポール
 - 収益基盤の安定
- ベトナム
 - 大都市での‘CUP NOODLES’の展開
- インドネシア
 - 中国に次ぐ即席めん消費国におけるカップめんの展開



CUP NOODLES



Top Ramen

CUP NOODLES
(Thailand)CUP NOODLES
(Singapore)CUP NOODLES
(Vietnam)CUP NOODLES
(Indonesia)

アジア地域は所得の高い大都市に
フォーカスして付加価値の高い
カップヌードルを展開

EMEA地域

欧州地域における日清ブランドの浸透と拡大

- 欧州
 - ‘Soba’、‘CUP NOODLES’、‘Demae Ramen’ブランドの売上拡大
 - Premier Foods との協業
 - UKにおける販路の活用(‘soba’の販売開始)とカップ製品のOEM生産を開始(‘Batchelors Super Noodle Pots’)
- トルコ
 - 拡大の兆しが見え始めたラーメン市場に新商品をエントリー



Soba



CUP NOODLES



Demae Ramen

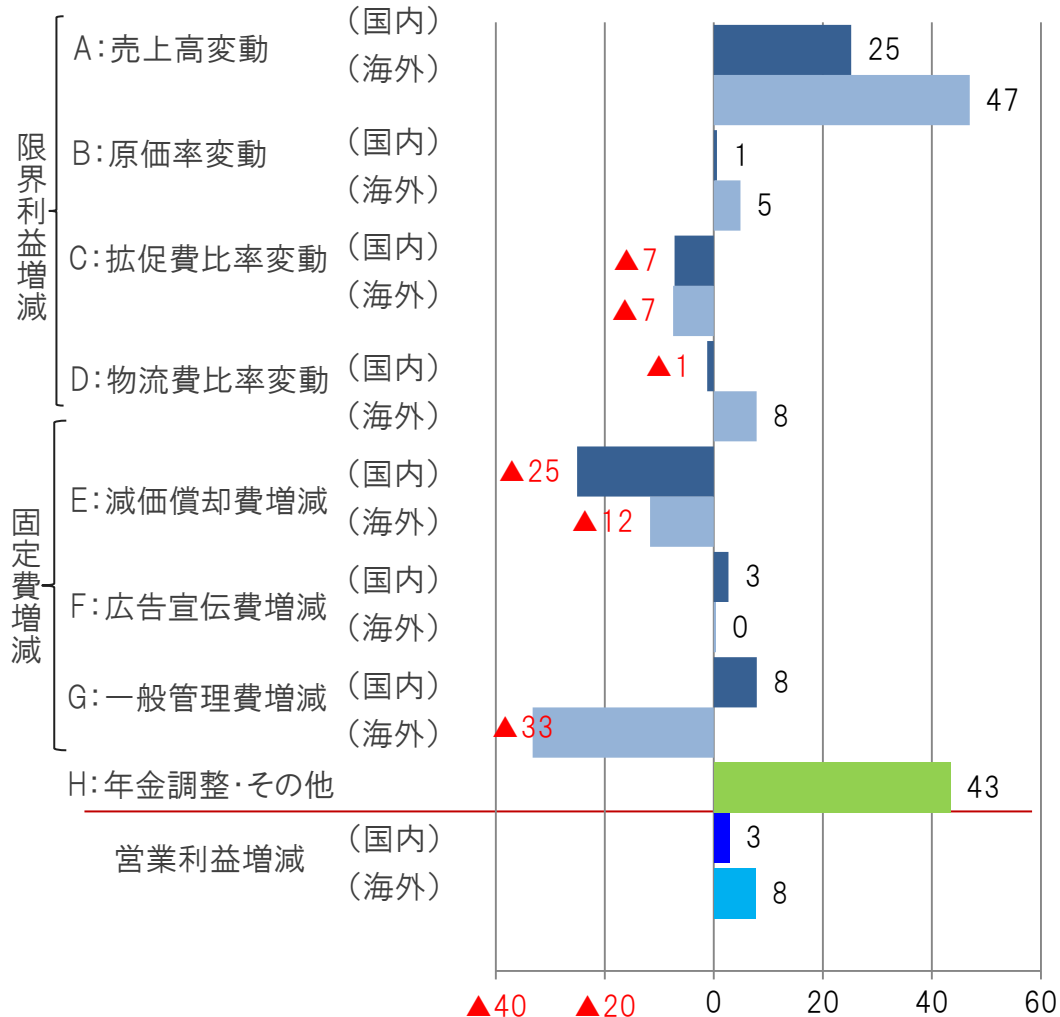


Batchelors Super Noodle Pots

前期比較

(単位:億円)

減益要因 増益要因



国内

- 売上高変動
 - + 売上高88億円増加の影響 等
- 原価率変動
 - + 原材料コスト変動(+0) 等
- 拡促費比率変動
 - 即席めん事業の品種ミックスの影響 等
- 減価償却費変動
 - 品質強化のための投資、日清ヨーク関東工場 等
- 一般管理費
 - + 国内事業における経費見直し 等

海外

- 売上高変動
 - + 売上高155億円増加の影響 等
- 原価率変動
 - + 事業間のミックス影響 等
- 拡販費比率変動
 - カップヌードルなどの販促強化 等
- 減価償却費変動
 - 中国新工場・新ライン稼働(浙江、香港)
 - 欧州工場稼働 等
- 一般管理費
 - 為替影響、米国・ブラジル・中国の管理費増 等

※限界利益変動は率計算のため、P11の連結分析とは差が生じます。

【増減要因の算出法】 ①変動費(A,B,C,D)=(今期の売上×前期の売上高比率) - 今期費用 ②固定費(E,F,G,)= (前期-今期)費用

APPENDIX 2

中期経営計画2020 1年目の振り返りと今後の戦略

■ 安全・安心

食品メーカーの根幹

- 世界各国の工場での品質管理に加え、「the WAVE」のグローバル食品安全研究所でも各工場の製品※を検査する二重の管理体制を徹底※海外は常温製品のみ対象

①製品サンプルを送付



「the WAVE」 グローバル食品安全研究所
②グローバル食品安全研究所 世界各国の工場でもチェック

■ 国内の少子高齢化

新たなターゲットの創出で成長

- ノンコアである女性、シニア、次世代に向けた製品開発により人口減少下においても新たなニーズを掘り起す



女性



シニア



次世代

■ 大規模な自然災害

BCP(事業継続計画)

- 非常時にも製品供給を行うのが食品メーカーの社会的責任
- 一拠点が機能不全に陥った場合でも、代替拠点での製品供給体制を構築
- 原材料についても調達先を分散化

■ 消費者の食に対する意識の変化

健康領域の強化とメンタル・ハザード※1の除去

- 世界的な消費者の健康志向の高まりとともに、
メンタル・ハザードを除去を意識した製品開発



減塩・MSG無添加・
人工香料不使用



脂質50%off、
糖質40%off、
カロリー178kcal
食物繊維 レタス4個分
(カップヌードル1食当たりに対して)

2020年までに達成すべき中期環境目標

省エネルギー・地球温暖化対策
事業活動に伴う温室効果ガス(CO2)排出量

30%削減※1

省資源・資源循環対策
再資源化率

99.5%以上を維持

環境マネジメント体制の強化
グループ工場のISO14001認証の取得率

100%※2

環境管理責任者の資質向上

(eco検定の合格者) 100%※3

※1:国内対象事業所における原単位での削減目標(2005年度比)

※2:国内外の対象工場(目標設定時)における取得率

※3:環境プランナー等の代替資格を設定

認証パーム油

- 2016年末時点で米国とハンガリーが100%認証パーム油に切り替え完了

働き方改革

長時間労働のない職場に向けて

- 平日22時間完全消灯の徹底
- 労働時間管理の再徹底
- スマートワーキングの促進(各種制度の有効活用)

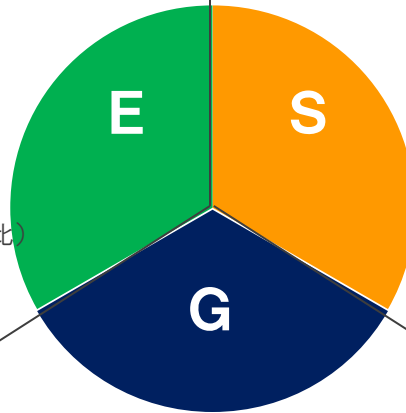
グローバルにまたがる災害時の支援活動

国内

- 2016年4月の熊本地震
日清食品グループより約30万食のカップ麺支援

海外(世界ラーメン協会との連携)

- 2016年4月のエクアドル地震
米国日清及びWINAより約10万食のカップ麺を支援
- 2016年10月のハイチのハリケーン
米国日清より約7万4千食のカップ麺を支援



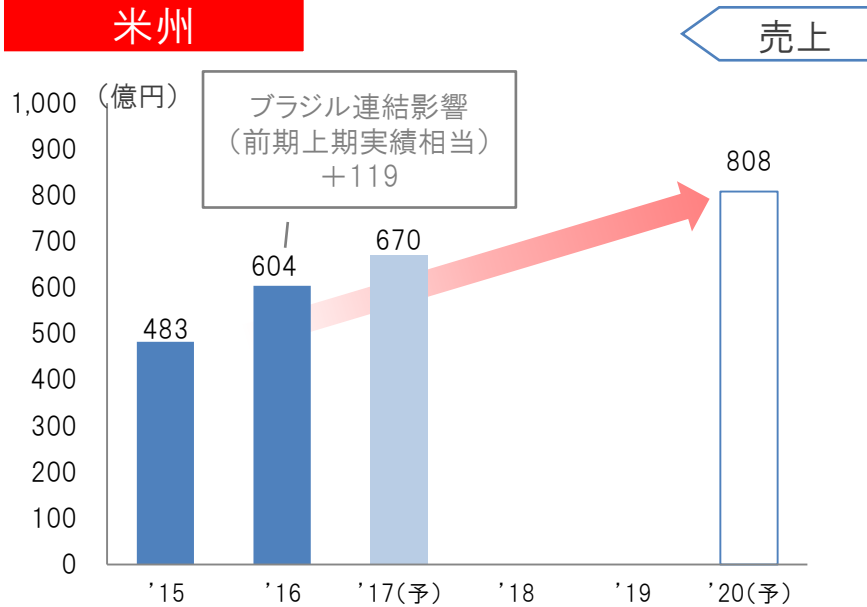
ガバナンスの強化

実施年月	名称	目的	詳細
15年12月 (計5回実施)	経営諮問委員会	取締役の指名、報酬等の妥当性評価	独立役員が過半数を占める取締役役会の諮問機関
2016年4月 (計2回実施)	取締役会の自己評価	取締役会の実効性評価	取締役会の有り方のアンケート実施
2016年6月	取締役会の構成	経営の監督と執行の分離 監督機能の強化	取締役数を13名→8名に削減 社外取締役5名 (うち独立社外取締役3名)

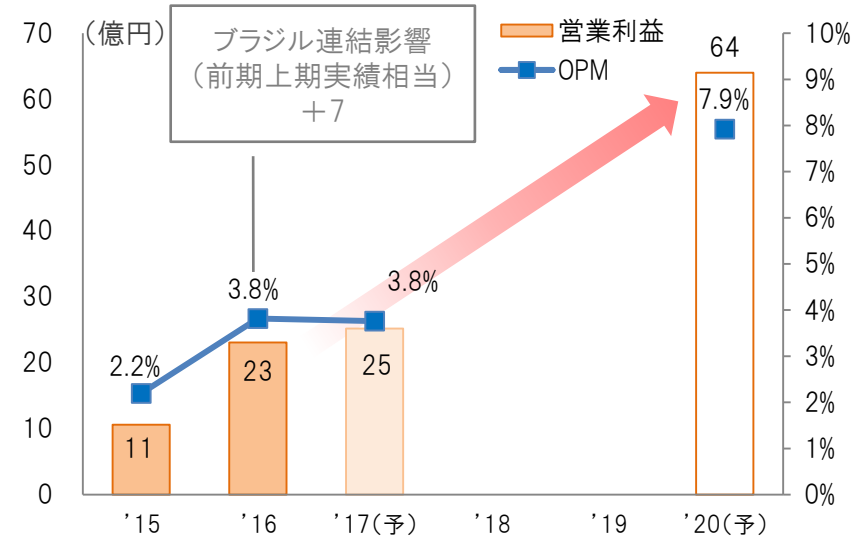
中期計画

セグメント別 KPIの進捗(J-GAAP) ①

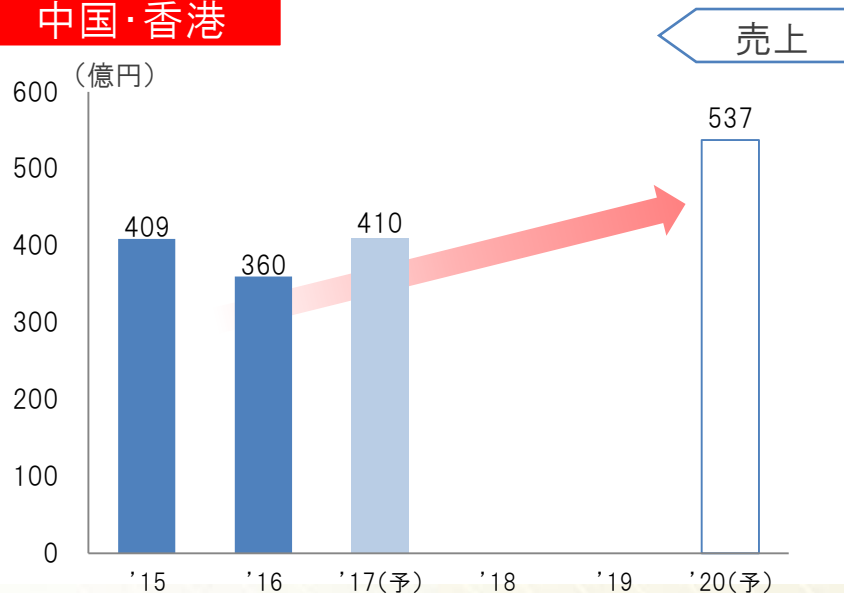
米州



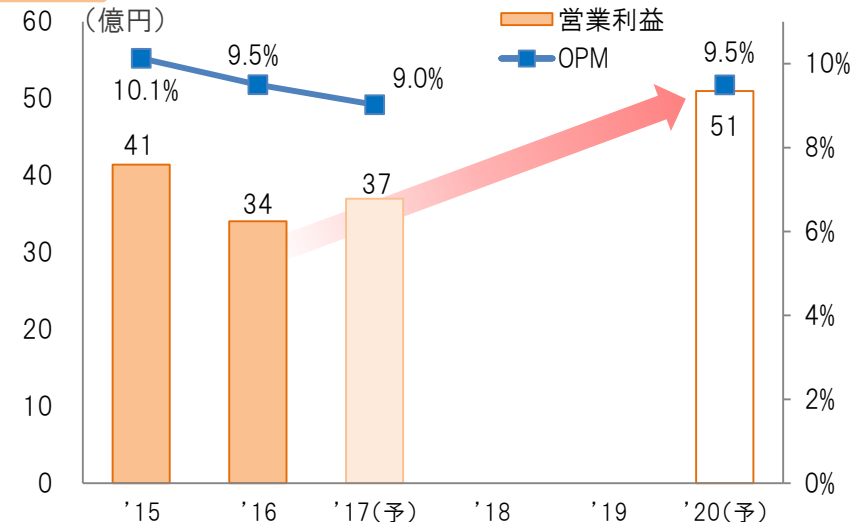
利益



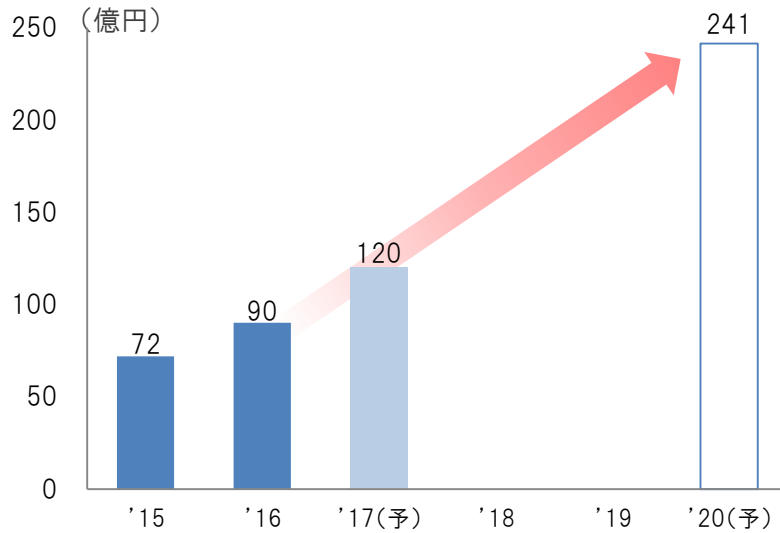
中国・香港



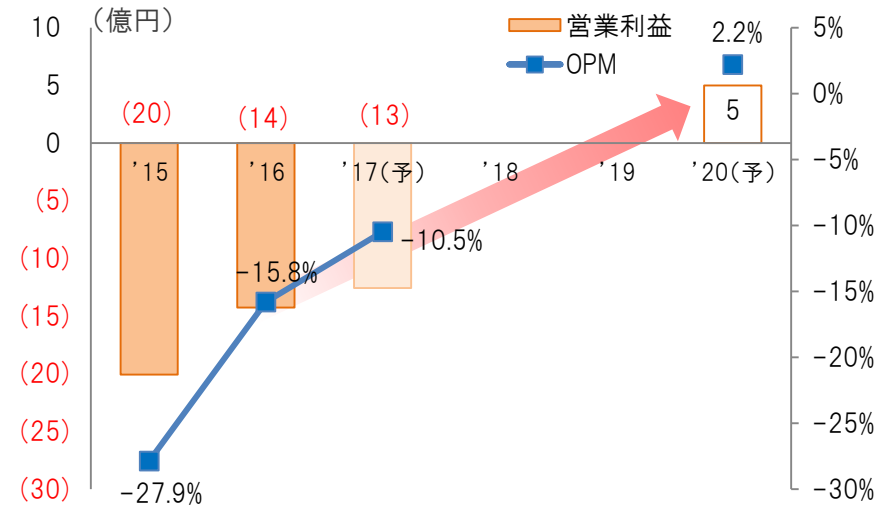
利益



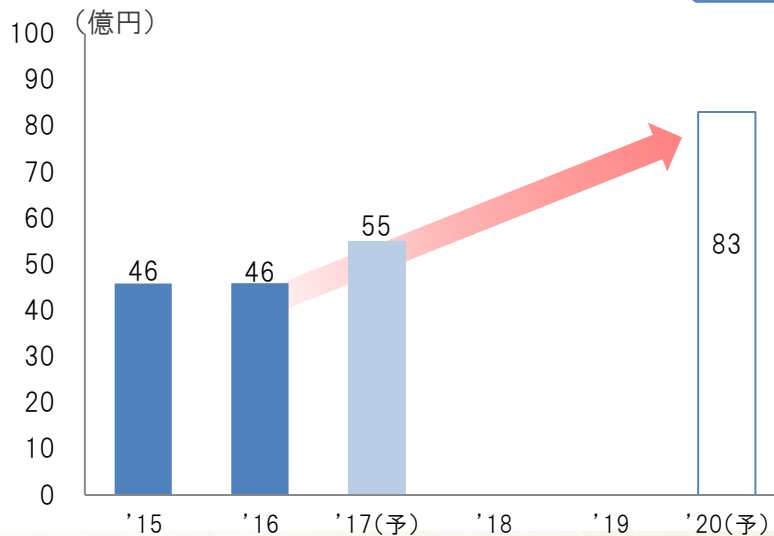
アジア



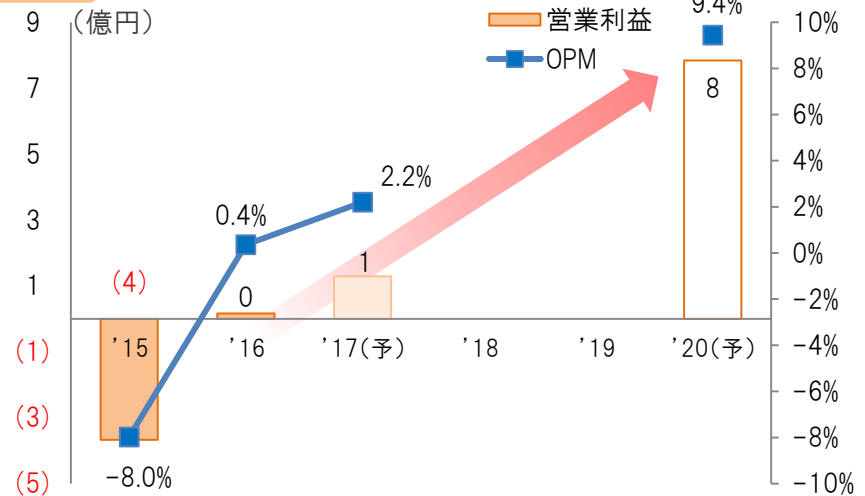
利益



EMEA



利益



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。



日清食品ホールディングス株式会社