



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

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)

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	2020年度								2019年度 実績	2020年度 期初予想	
	実績	前期比		(為替差異)	(事業差異)	期初予想対比		(為替差異)			(事業差異)
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	659	680
中国地域	482	+ 51	+ 11.8%	△ 2	+ 53	+ 12	+ 2.5%	△ 3	+ 14	431	470
アジア地域	127	+ 14	+ 12.5%	△ 6	+ 20	△ 8	△ 6.3%	△ 7	△ 1	113	135
EMEA地域	91	+ 17	+ 22.5%	+ 2	+ 15	+ 16	+ 21.3%	+ 2	+ 14	74	75
海外計	1,408	+ 131	+ 10.3%	△ 105	+ 236	+ 48	+ 3.5%	△ 96	+ 144	1,277	1,360
国内・海外計	5,061	+ 372	+ 7.9%	△ 105	+ 477	+ 201	+ 4.1%	△ 96	+ 297	4,689	4,860
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

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	実績	2020年度								2019年度 実績	2020年度 期初予想
		前期比		(為替差異)	(事業差異)	期初予想対比		(事業差異)	(事業差異)		
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

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	

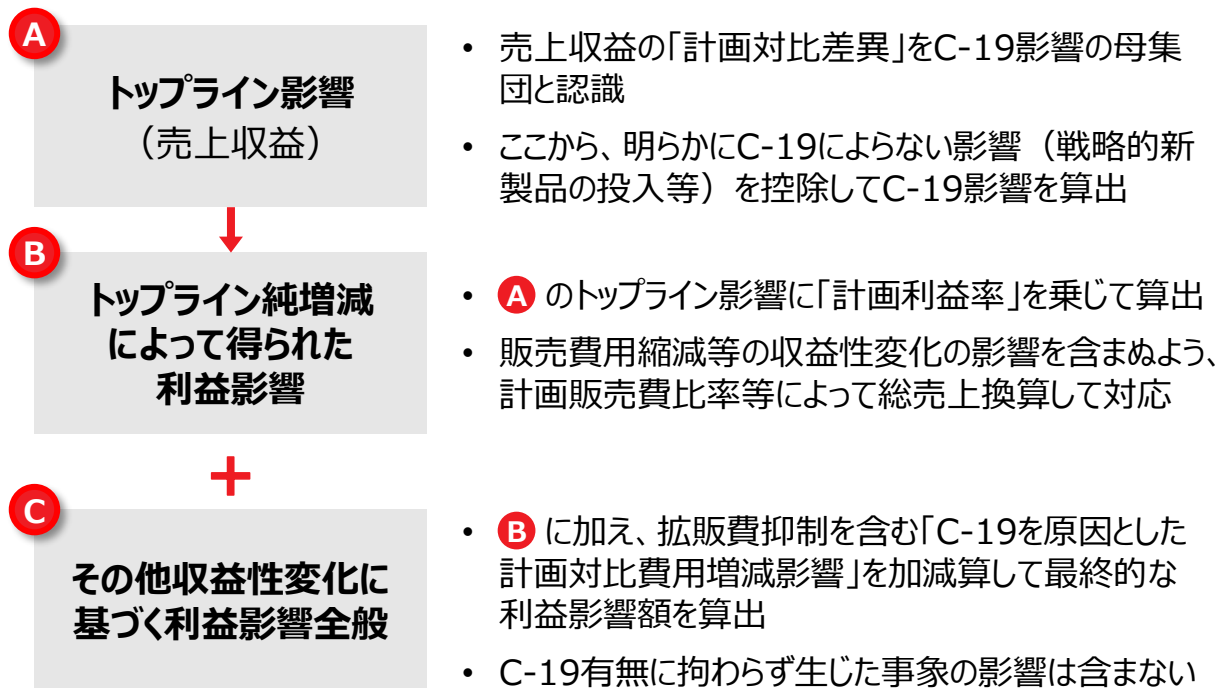
* 中国地域の実績は、日清食品HDの連結方針に基づくものであり、香港日清の開示とは異なる可能性があります

** 「非経常損益の主な内容」に記載の数値について：+ 益、△ 損

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

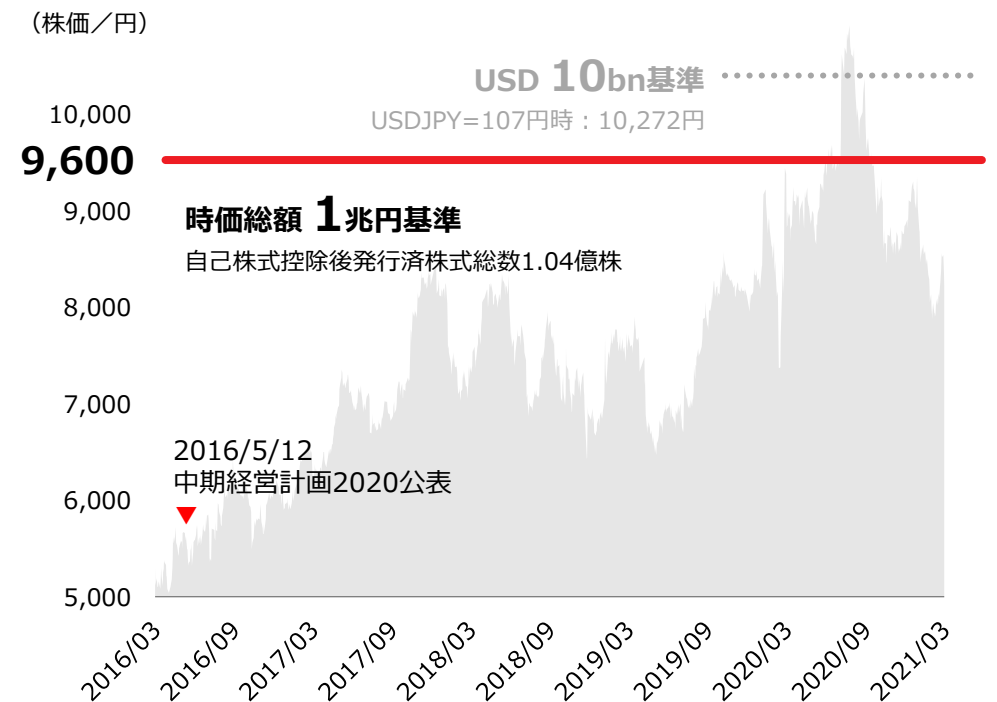
中期経営計画2020の目標達成状況

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% ✓

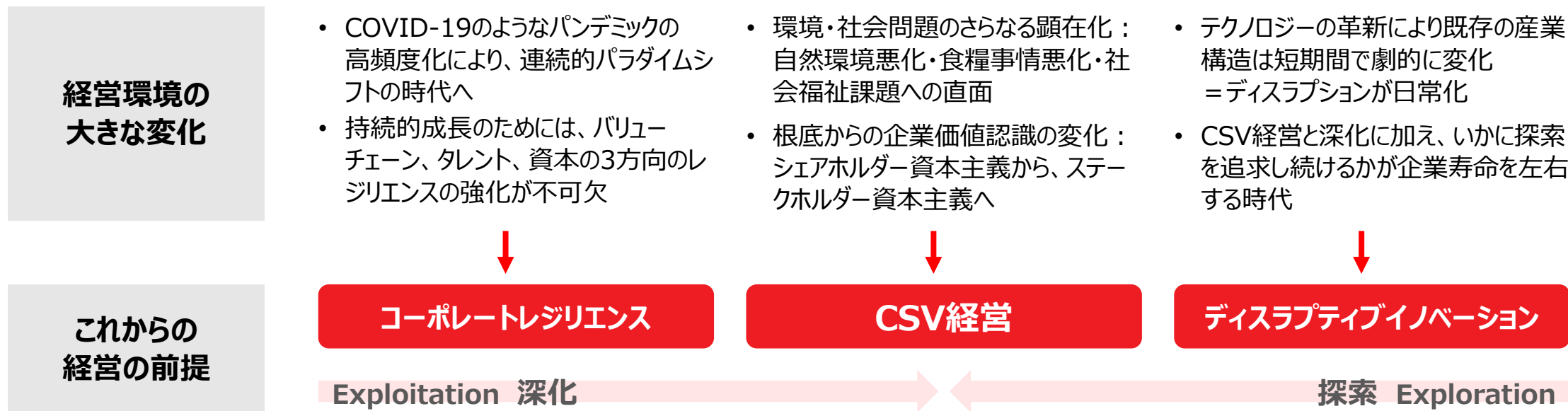
時価総額通過目標 = 資本市場価値



* 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)

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



環境変化に対して **連続的な変革** を遂げる能力と、それを大前提とした経営計画が重要に



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

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

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

Mission

創業者精神



食 足 世 平

しょくそくせへい

食 創 為 世

しょくそういせい

美 健 賢 食

びけんけんしょく

食 為 聖 職

しょくいせいしょく

Vision

EARTH
FOOD
CREATOR



Value

大切な4つの思考



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

ビジョン実現へのロードマップ

経済価値ターゲット

- 持続的な利益成長
- 効率的な資本活用
- 安全性ある負債活用
- 安定的な株主還元

EARTH
FOOD
CREATOR



価値の
飛躍

価値の
持続

価値の
向上

現状

中期

長期

3つの成長戦略テーマ

食 足 世 平 食 創 為 世 美 健 賢 食 食 為 聖 職



人 においしい、



社会 においしい、



地球 においしい。

3

新規事業の推進

フードサイエンスとの共創による“未来の食”
テクノロジーによる
食と健康のソリューション企業へ

事業／顧客基盤や成長資金を活用

1

既存事業のキャッシュ創出力強化

海外＋非即席めん事業のアグレッシブな
成長により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

2

EARTH FOOD CHALLENGE 2030

有限資源の有効活用と
気候変動インパクト軽減
へのチャレンジ

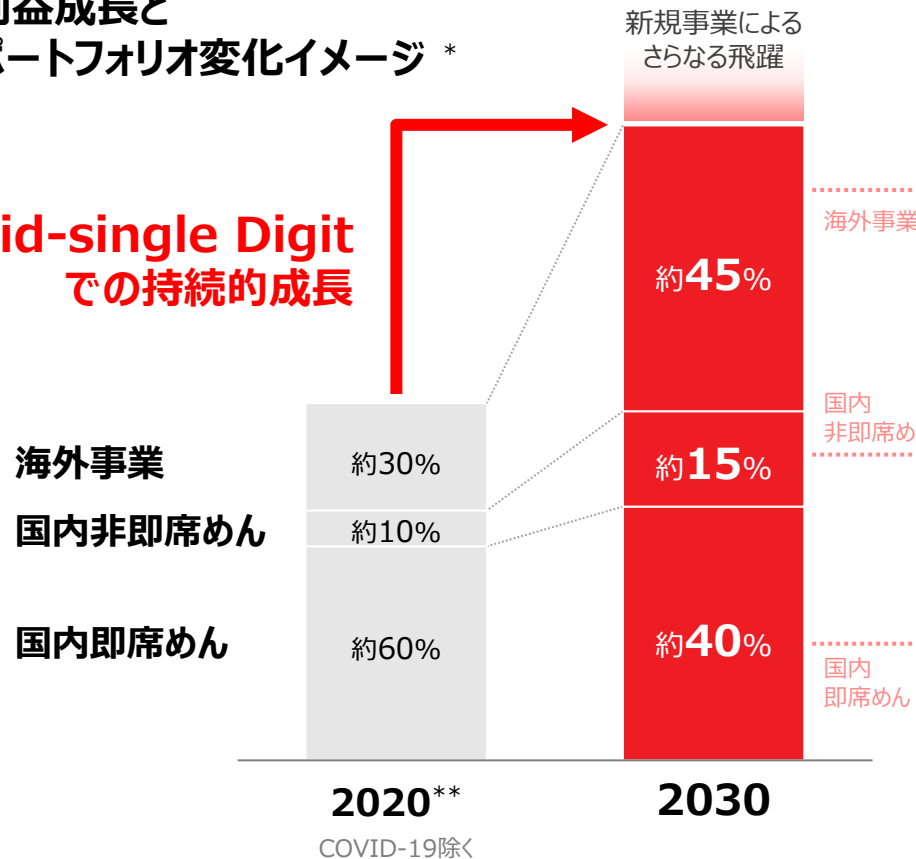
Food Tech Innovation

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

利益成長と
ポートフォリオ変化イメージ*

Mid-single Digit
での持続的成長



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

海外事業

カップヌードルの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

即席めん事業に次ぐ

第2の収益の柱

1桁台後半成長

国内
非即席めん

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

100年ブランドカンパニー

市場成長率以上での成長

国内
即席めん

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

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



Billionaire Brand を超え、
Double-Billion-Dollar Brand
を狙えるステージに

- 小売販売額*：約2,000億円
(内海外：約800億円)
- 販売額シェア*：≥10%
- 販売地域数：100カ国以上

Integ-
ration

Local-
ization

Diversifi-
cation

～中計
2015

～中計
2020

中長期
成長戦略

これからの成長の方向性

【市場】 WesternトレンドからAsianトレンドへ
【競合】 欧州ブランドのローカルフード商品

【市場】 成熟しブランドが同質／低価格化傾向
【競合】 少数のプレイヤーによる寡占状況

欧州

Authentic Asia

アジア本場の美味しさを
徹底的に表現



Core Value

中国・アジア

Advanced Quality

安全安心・具材豊富で
品質のある美味しさ

【市場】 袋めん市場からカップめん導入期へ
【競合】 各地のローカル企業

北中米

Innovative Premium

米：新スタイル＆本格的なアジアフレーバー
墨：刺激的なクセになる新しい美味しさ



南米

Unique and Variety

袋めんにはない
唯一無二の多様なフレーバー

【市場】 袋めん市場からカップめん導入期へ
【競合】 圧倒的シェアを有する自社の袋めん

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%**

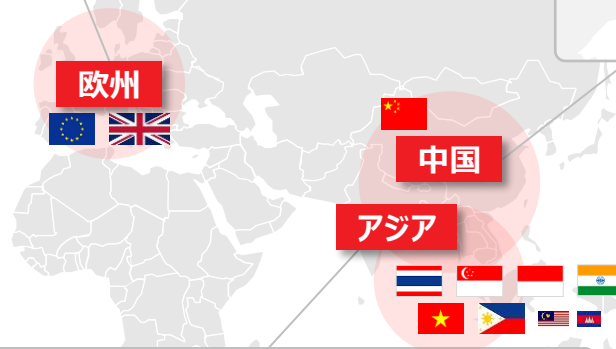
売上収益CAGR

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**

アジアン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



- 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

\$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推し進め、ゲームチェンジと安定的収益基盤の構築へ

- 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

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

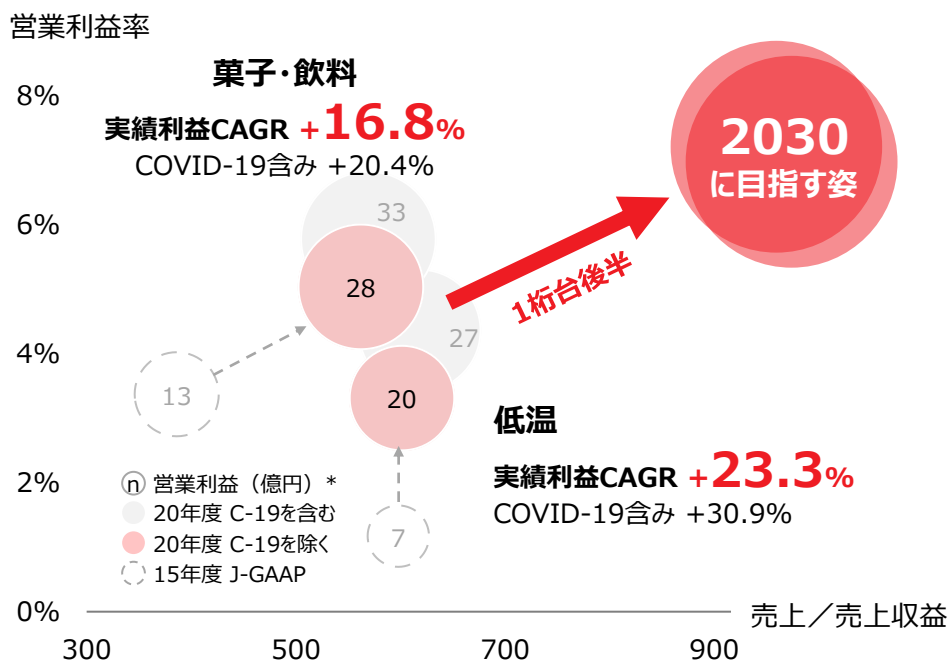
国内非即席めん事業

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

- 多様化する食ニーズに対し、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

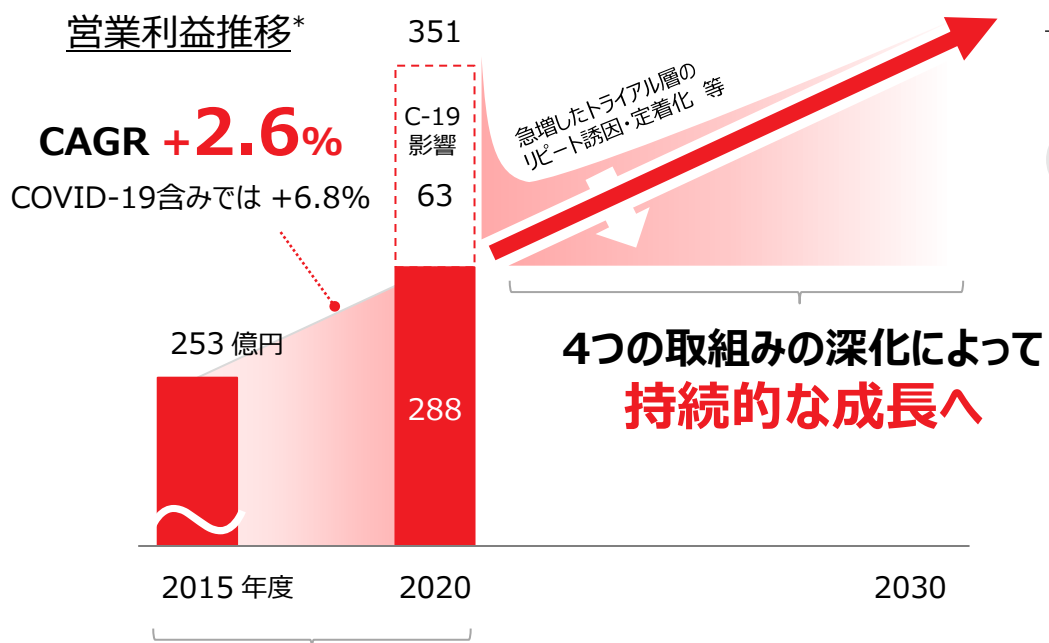
** 湖池屋の連結子会社化に伴い、菓子事業としてのシナジーをより強く意識・徹底していく趣旨から、21年度通期連結業績予想分より菓子事業セグメントを独立。これに伴って飲料事業は低温事業セグメントへと編入し、低温・飲料セグメントとして今後管理／業績説明を実施

国内即席めん事業

利益成長水準 市場成長率以上

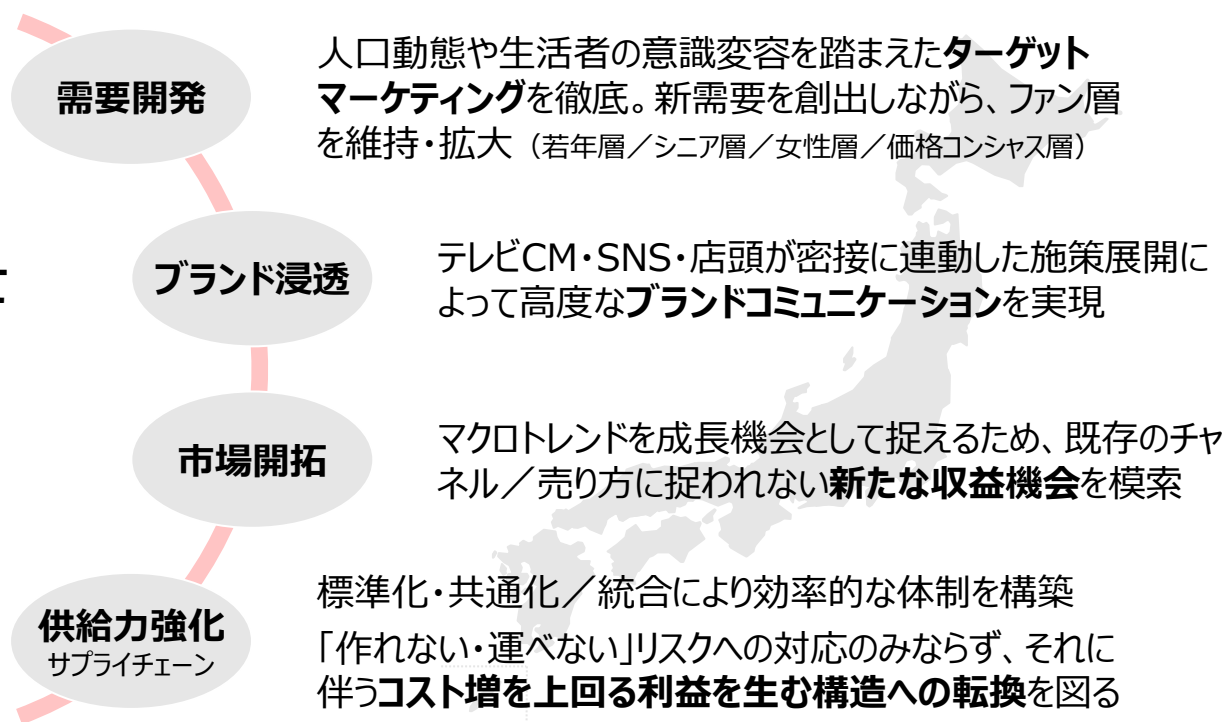
》》》 100年ブランドカンパニーへ

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



人口減やコスト高騰、サステナビリティ強化に向けた工場投資／償却負担増はありながらも、中期的には確実に利益を成長させ続けてきた

持続的成長に向けた取り組み



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

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

日清食品グループ環境戦略



EARTH FOOD CHALLENGE 2030

地球のために。未来のために。



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 ³
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%

成長戦略 ③ 新規事業の推進

飢餓から飽食の時代へ

創業時（1958年）

食の価値と健康影響の変容

現在

戦後の食べ物が不足し、
健康悪化につながっていた時代

食べ物が破棄されるほどに多く、
健康悪化につながる時代

「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



食物を買うために並ぶ人びとの列



廃棄される食品

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年時点での成人数に対する過体重と肥満の割合 (約40%)

(※2) (※1) に同じ 年額

(※3) 昭和25年 国民栄養調査, 令和元年 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 2,098kcal/2019年 1,849kcal

(※4) 令和元年 国民健康・栄養調査報告 野菜の摂取目標 350g (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

**“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”**

“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)

これまでのバランス栄養食



イメージ画像

“おいしい完全栄養食”開発の課題

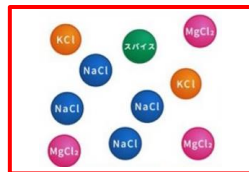
- ① 減塩してもおいしさを保つ技術
- ② 油分をカットしてもおいしさを保つ技術
- ③ カロリーをカットしてもおいしさを保つ技術
- ④ 味のエグみ、苦味をマスキングする技術
- ⑤ 調理時の栄養素流出を防止する技術

“おいしい完全栄養食”を実現する技術

① 減塩しても美味しさを保つ技術

ソルトオフ製法

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」やスパイスの調合で味を変えずに減塩

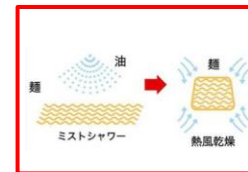


② 油分をカットしてもおいしさを保つ技術

ミスト・エアードライ製法

味わいを活かしたまま
油分カット

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



③ カロリーをカットしてもおいしさを保つ技術

オリジナル3層麺製法

味わいを活かしたまま
カロリーカット

麺の中心層の一部に小麦粉の代わりに食物繊維を使用



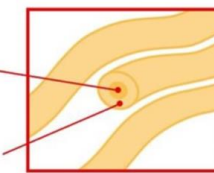
④ 味のエグみ、苦味をマスキングする技術

⑤ 調理時の栄養素流出を防止する技術

栄養ホールプレス製法

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

外側を小麦ベースの層でみ込む



“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

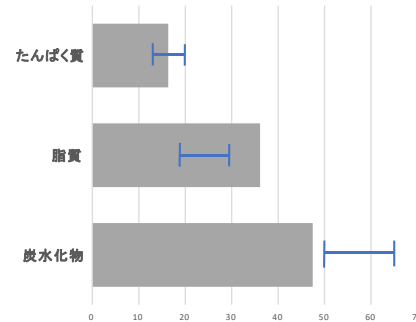
“日清のおいしい完全食”の栄養比較

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。

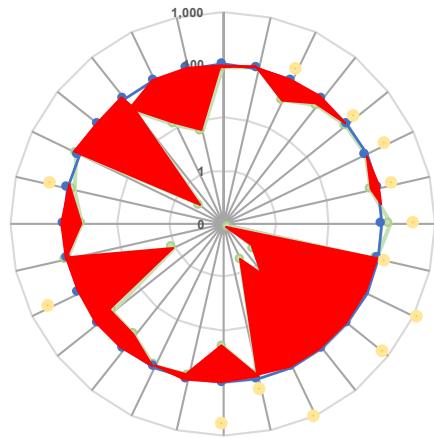
一般的なカレーライス

エネルギー **981** kcal

食塩相当量 **4.6** g



日本人の食事摂取基準に設定されている栄養素28項目



**24項目の
栄養素が過不足**

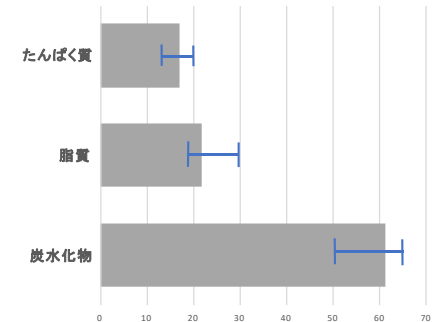
不足分栄養素

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、食物繊維、カルシウム、マグネシウム、ビタミンB1、ビタミンB2、ビタミンD、ビオチンなど24項目の栄養素で過不足がある。

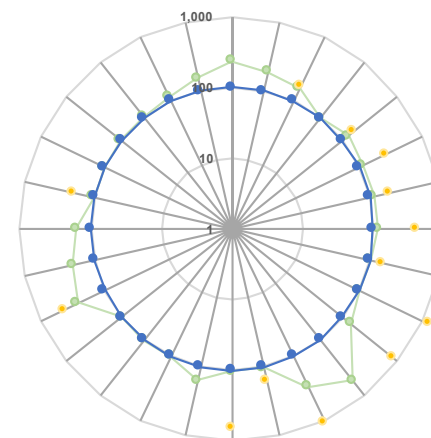
完全栄養食のカレーライス

エネルギー **500** kcal
49% off

食塩相当量 **2.5** g
46% off



日本人の食事摂取基準に設定されている栄養素28項目



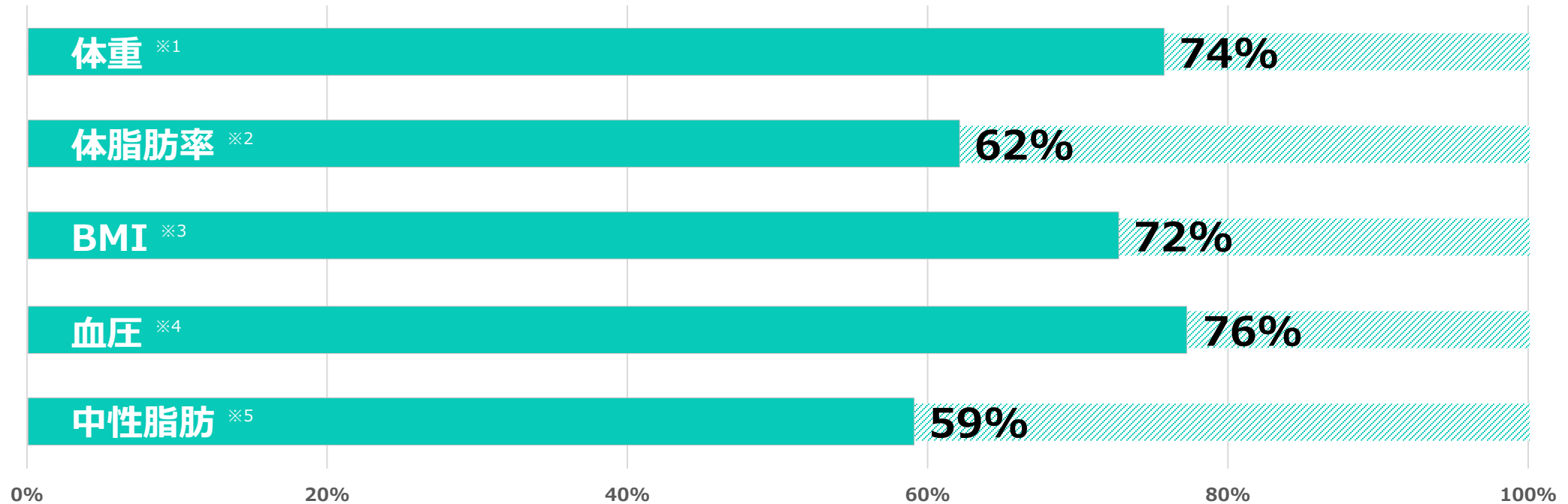
**必要な栄養素を
全て充足**

— 栄養摂取基準の下限値を100%とした場合
● 摂取上限がある場合、下限値100に対する比率

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

“日清のおいしい完全食”摂取の効果（臨床試験のデータ）

「おいし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



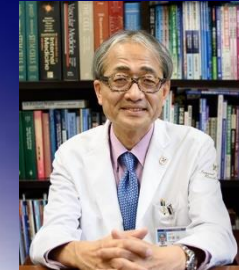
- ※1 体重：男性被験者62名中46人が体重減少
- ※2 体脂肪率：体脂肪率20%以上の男性被験者32名中20人が体脂肪率減少
- ※3 BMI：BMI25kg/m²以上の男性被験者18名中13人がBMI減少
- ※4 血圧：SBP130mmHg以上かつ/またはDBP80mmHg以上の被験者13名中10人がDBP低下
- ※5 中性脂肪：男性被験者62名中37名で中性脂肪が減少

2020/10/31
第27回 日本未病学会学術総会で発表

メタボリックドミノ

伊藤 裕 氏

慶應義塾大学
医学部 内科学 教授
(腎臓・内分泌・代謝)



出典：日本臨床 61(10) p.1837 (2003)

生活習慣

肥満

インスリン
抵抗性

遺伝・体質

食後
高血糖

高血圧

脂質
異常症

脂肪肝

糖尿病

インスリン
分泌不全

マクロ
アングリオ
パチー

ミクロ
アングリオ
パチー

癌

腎 症

網膜症

神経症

ASO

脳血管
障害

虚血性
心疾患

透 析

失 明

起立性低血圧
ED

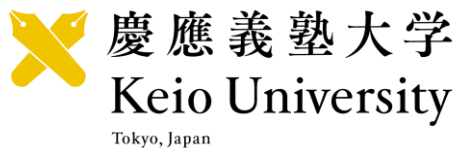
下肢切断

脳卒中

認知症

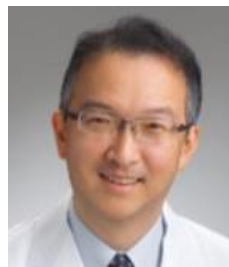
心不全

“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 カナダプリティッシュコロンビア大学留学
- ’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))

脳腸関連、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 京都大学医学部卒業
- ’89年 京都大学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 京都大学大学院医学研究科 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

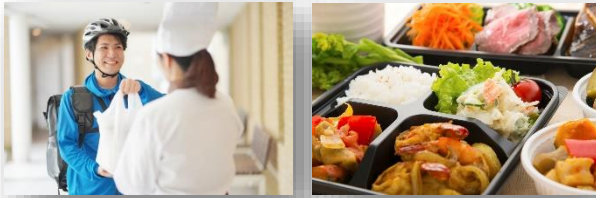
メタボリックドミノのコンセプトの提唱者

“日清のおいしい完全食”の展開 多様なタッチポイント

1

定期宅配便 (D2C)

未病改善インテンシブプログラム



イメージ画像



2

社員食堂

社食・レストラン



イメージ画像

健康寿命延伸サポートプログラム



イメージ画像

シニア

4

小売販売 (コンビニ・スーパー)



5

スマートシティ



「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

開発中の画面例

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



21年下期よりサービス開始予定



「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



社食宅配

イメージ画像



社食運営



素材提供

イメージ画像

健康データとの連携による、健康管理ソリューション

プレゼンティズムの減少

業務生産性の向上

従業員満足度の向上

など

100人規模のPOCを経て、
1,000名規模の事業へ拡大予定



21年上期



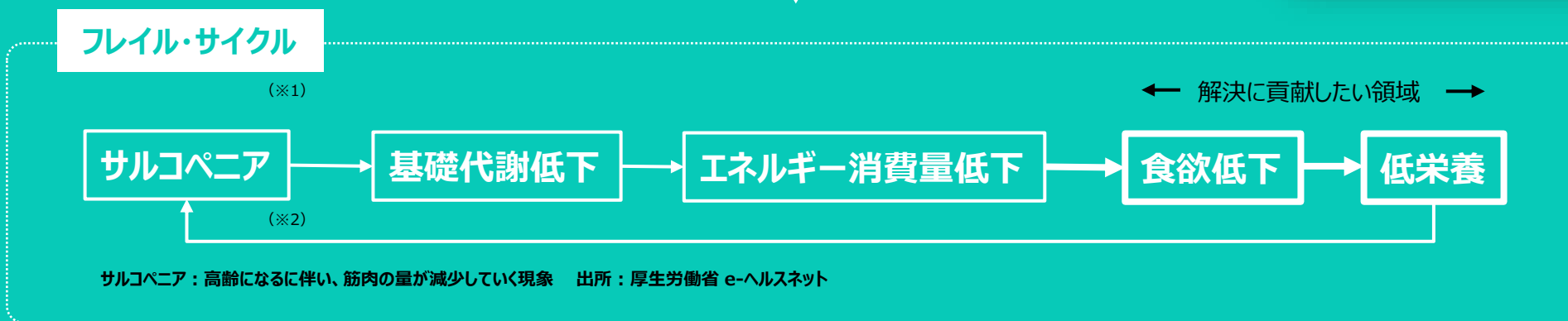
21年下期

「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

おいしく、少ない摂取量でも十分な栄養をとることのできる食事の提供により、低栄養の抑制につなげる



イメージ画像



おいしい食による食欲増進

高効率な栄養摂取

健康寿命の延伸

(※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

「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

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

食

- 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、など

NISSIN
アプリ連携

医療

施設内クリニック

運動

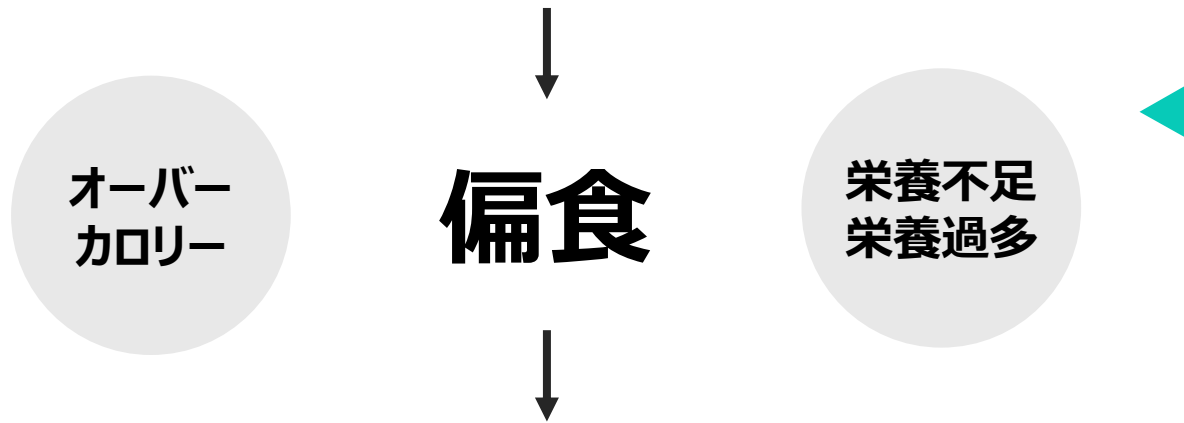
施設内ジム

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

「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



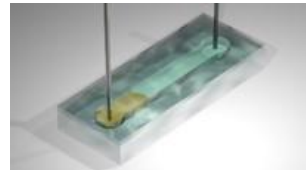
パートナーとの協業事例 CRAIF

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



デバイス

- ・ ノイズが少なく純度が高いエクソソーム由来miRNAの捕捉率が高い
- ・ 尿からでも捕捉可能



アルゴリズム

- ・ ノイズが少なく純度が高いmiRNAをAIにより解析
- ・ 検体数を集め、これから構築



がんスクリーニング
(早期発見)



創薬支援
(製薬会社の研究受託)



個別医療
(診断サービス・ツール)

21年9月より共同開発



非侵襲のバイタル測定

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



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。

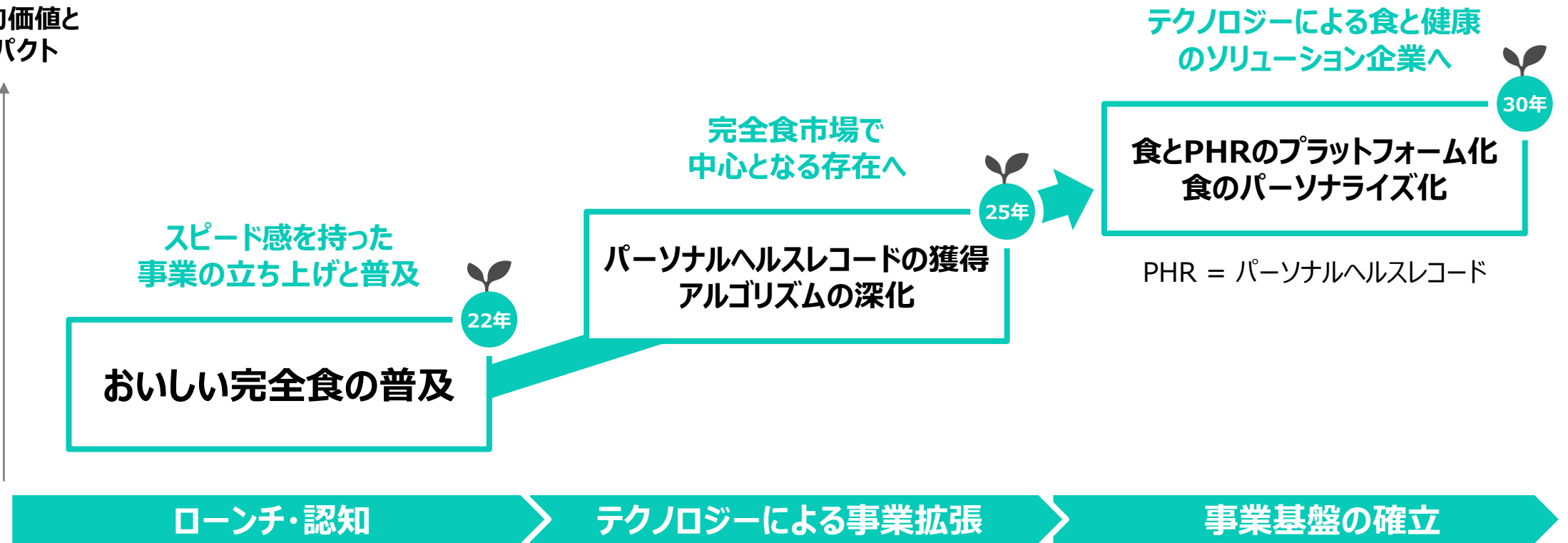
出典：「遺言」, デンタルダイヤモンド社

#日本を、未病対策先進国へ

「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。

社会的価値と
インパクト





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

持続的な利益成長のターゲットとして

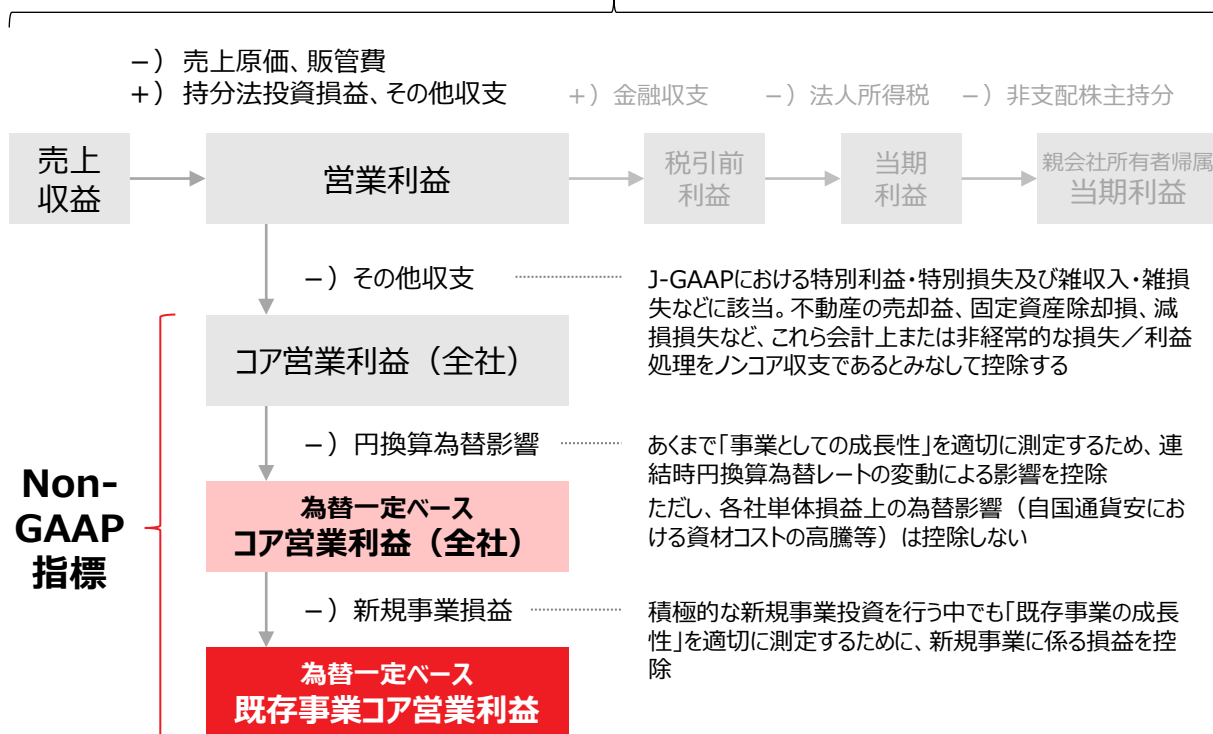
既存事業コア営業利益成長率

Mid-single Digit

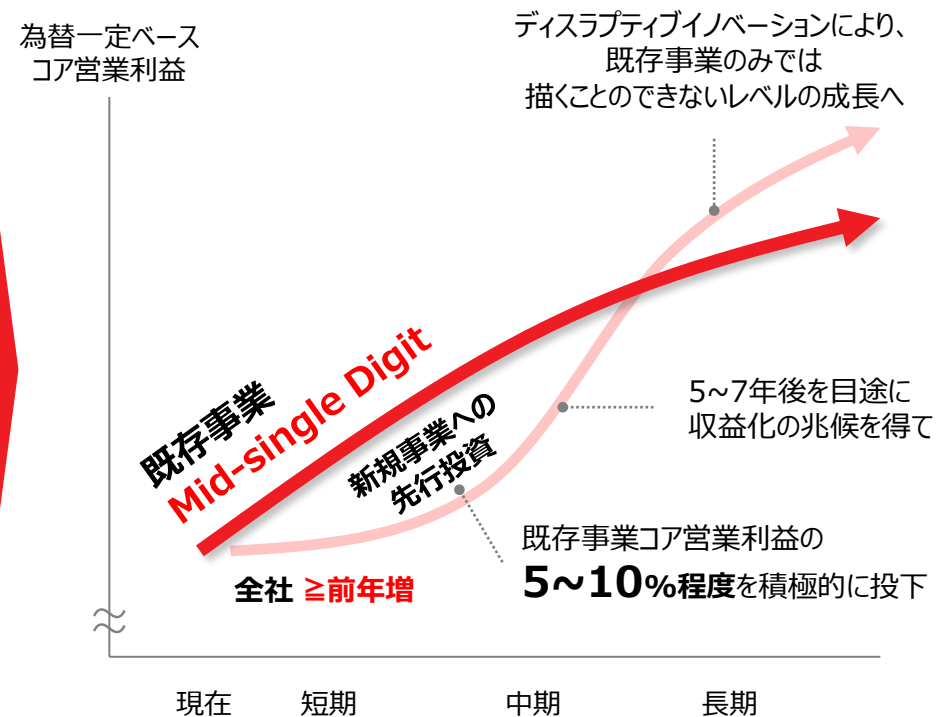
持続的な利益成長の考え方

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

IFRS (GAAP) 指標

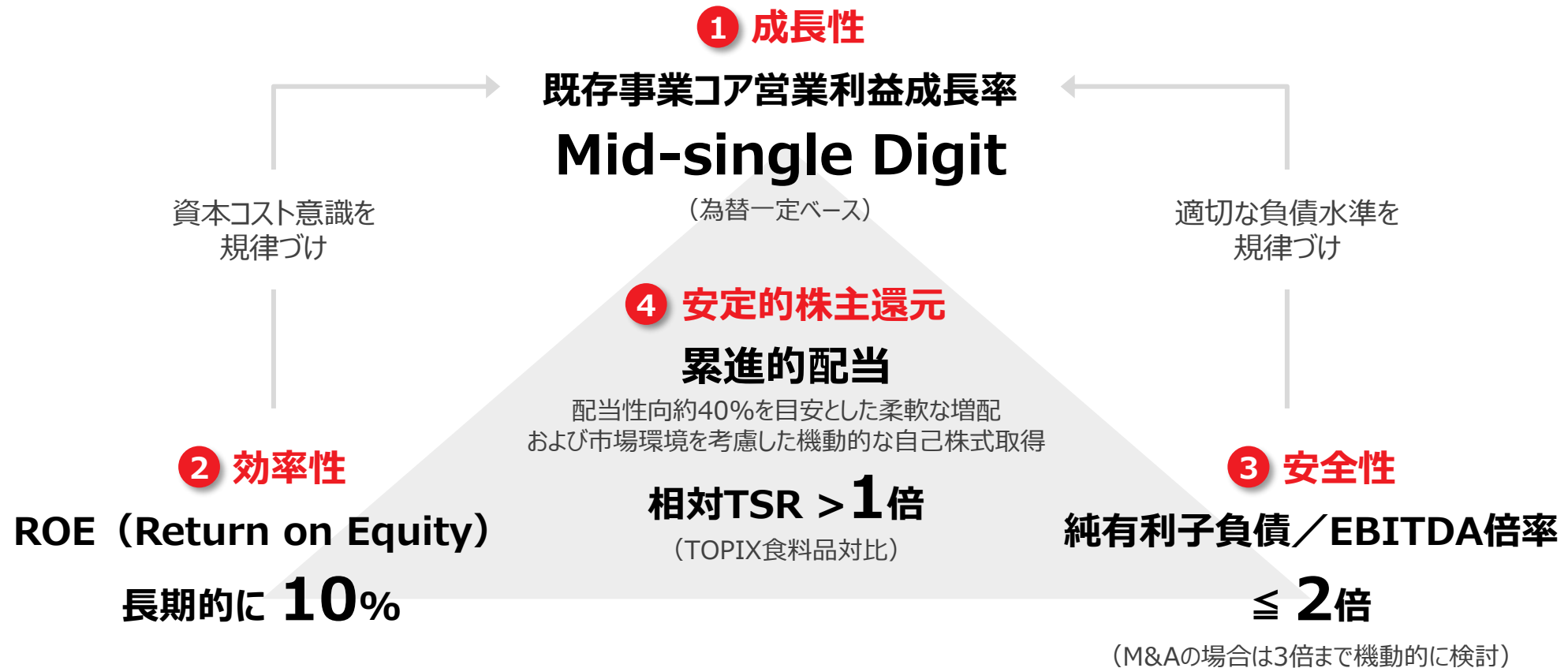


持続的な利益成長のイメージ



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



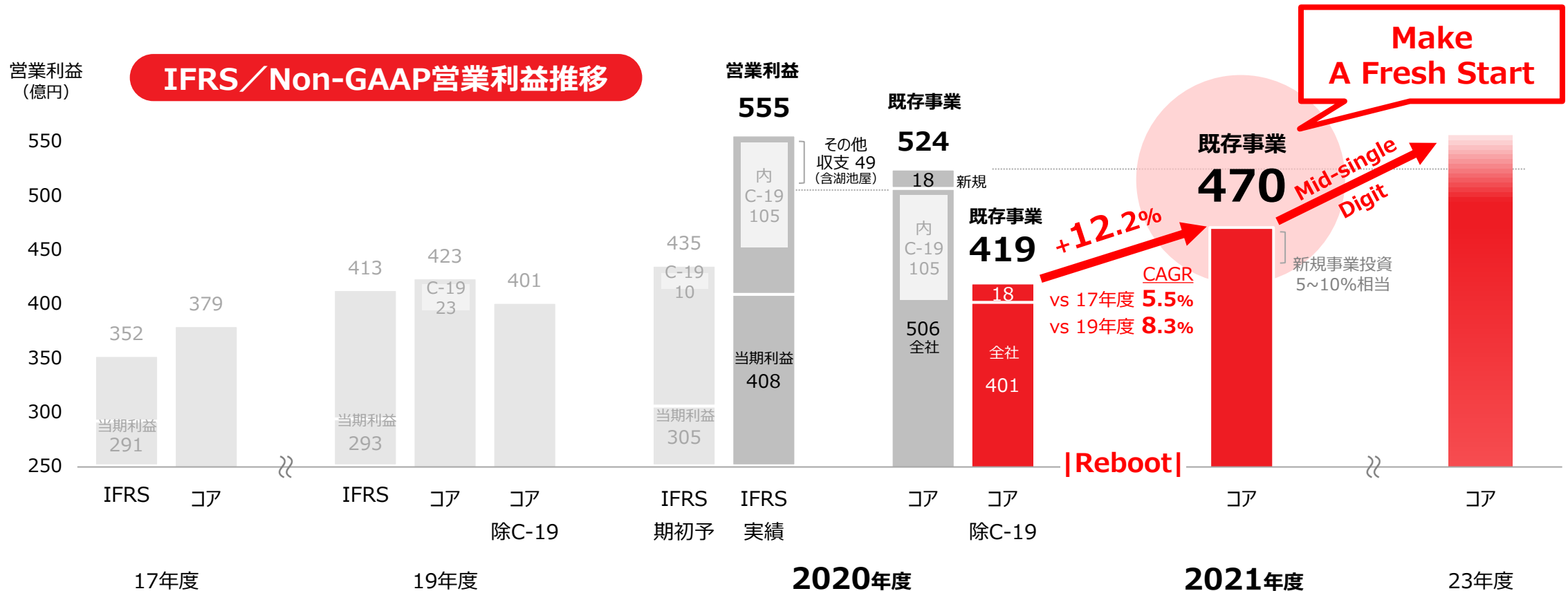
2021年度 経営方針と通期連結業績予想

Make A Fresh Start

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



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「その他収支」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

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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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

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)				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	前期比		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		
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%

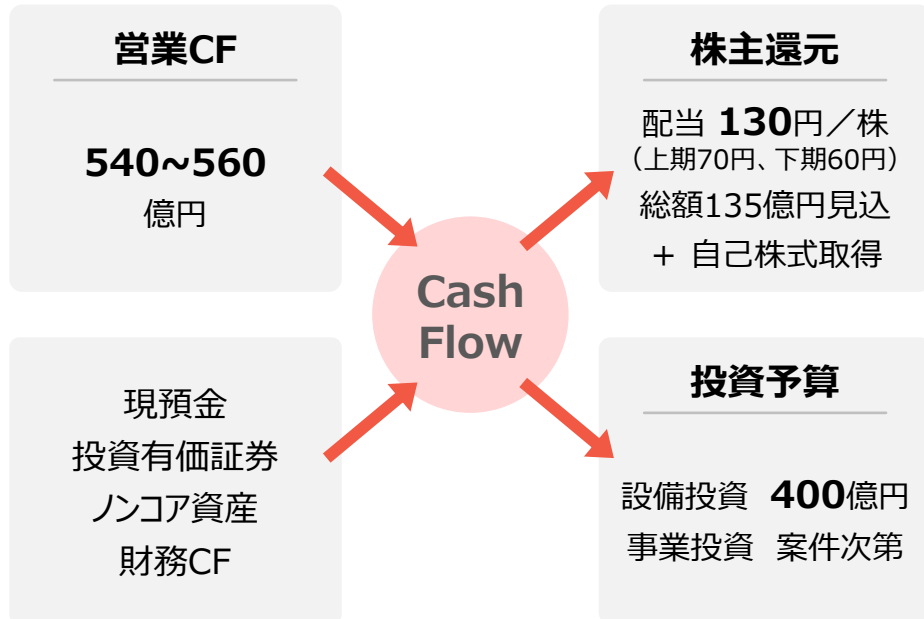
* 中国地域の戦略、それに基づく各種目標ならびに業績予想数値は、日清食品HDが独自に設定したものです

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

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）



主な要因

【カップめん(△1%)】「カップヌードル」「どん兵衛」が堅調、「ラ王」が好調 【袋めん(+9%)】「日清これ絶対うまいやつ!」をはじめとするPrime袋めんカテゴリーが好調 【その他(+13%)】「カレーメシ」をはじめライスカテゴリーが好調

【カップめん(△2%)】新ブランド「麺神」が貢献するも、コロナ禍における首都圏のCVS苦戦が影響 【袋めん(+25%)】「チャルメラ宮崎辛麺」の好調もあり伸長、新ブランド「麺神」も貢献

【チルド(+4%)】COVID-19影響の需要拡大により、「行列のできる店のラーメン」等、主力ブランドが堅調に推移し増収 【冷凍(+9%)】COVID-19感染拡大による巣籠り需要を受け増収、一方で業務用は縮小

【シスコ(+8%)】グラノーラを中心にシリアルが大きく増収 【ヨーク(+4%)】「ピルクル」は65mlを中心に増収、「十勝のむヨーグルト」はホームサイズが増収 【ぼんち(△1%)】「ピーナツあげ」「海鮮揚げ」等が好調に推移するも、さがえ屋は店舗を中心に苦戦 【湖池屋】COVID-19需要が常態化し既存品が好調で増収（12月より新規連結）

主にホールディングスの売上減

【米国(+21%)】COVID-19により家庭内需要が高まり、普及価格帯商品の販売とプレミアム商品の好調で増収

【メキシコ(+24%)】値上げによる単価改善と主力商品の「CUP NOODLES」と「U.F.O.」の販売好調で増収

【ブラジル(+25%)】政府からの緊急給付金支給やCOVID-19により家庭内需要が高まり、販売が好調に推移し増収

【香港(+1%)】家庭内喫食の増加により即席めんの販売増。袋めんの輸出も売上拡大を牽引。卸売業のMCMSが不振。【大陸(+20%)】「カップヌードル」「出前一丁」の販売ボリューム増により増収。上海東峰(卸ビジネス) 営業開始も増収に貢献

売上額が多い順

【タイ】増収 【インド】増収 【シンガポール】減収 【インドネシア】増収 【ベトナム】増収

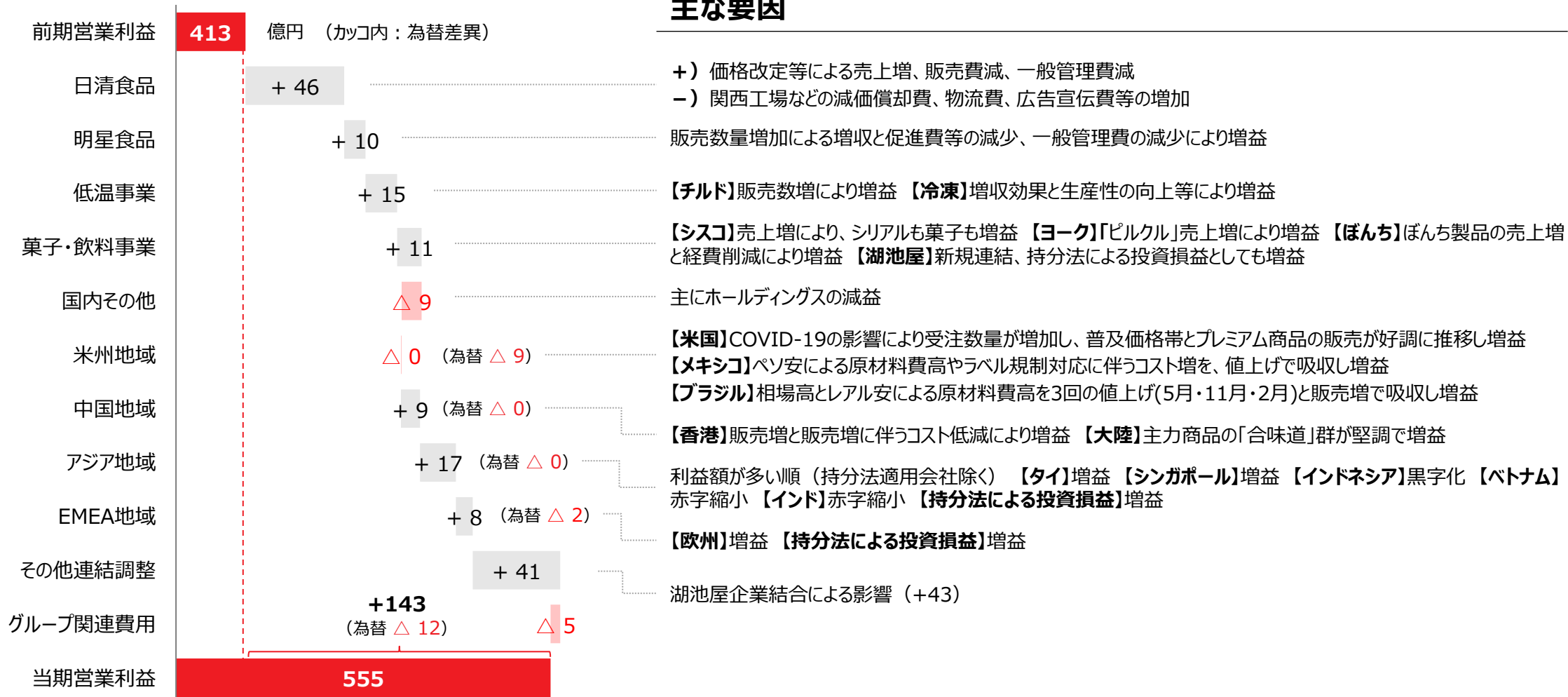
【欧州地域】「CUP NOODLES」「Demae Ramen」ブランドが好調に推移し、増収

* 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）

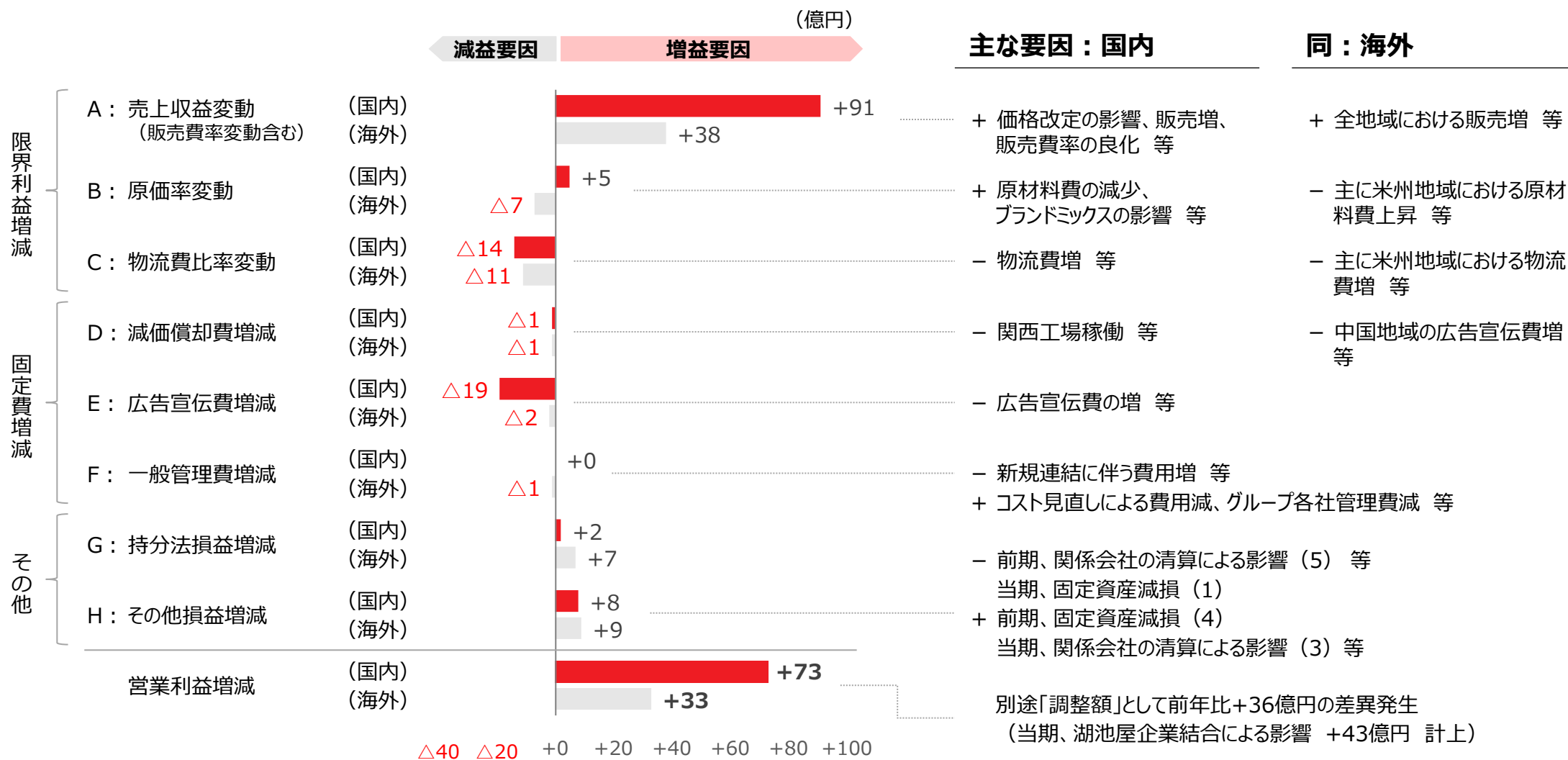


主な要因

- + 価格改定等による売上増、販売費減、一般管理費減
- 関西工場などの減価償却費、物流費、広告宣伝費等の増加
- 販売数量増加による増収と促進費等の減少、一般管理費の減少により増益
- 【チルド】販売数増により増益 【冷凍】増収効果と生産性の向上等により増益
- 【シスコ】売上増により、シリアルも菓子も増益 【ヨーク】「ピルクル」売上増により増益 【ぼんち】ぼんち製品の売上増と経費削減により増益 【湖池屋】新規連結、持分法による投資損益としても増益
- 主にホールディングスの減益
- 【米国】COVID-19の影響により受注数量が増加し、普及価格帯とプレミアム商品の販売が好調に推移し増益
- 【メキシコ】ペソ安による原材料費高やラベル規制対応に伴うコスト増を、値上げで吸収し増益
- 【ブラジル】相場高とレアル安による原材料費高を3回の値上げ(5月・11月・2月)と販売増で吸収し増益
- 【香港】販売増と販売増に伴うコスト低減により増益 【大陸】主力商品の「合味道」群が堅調で増益
- 利益額が多い順（持分法適用会社除く） 【タイ】増益 【シンガポール】増益 【インドネシア】黒字化 【ベトナム】赤字縮小 【インド】赤字縮小 【持分法による投資損益】増益
- 【欧州】増益 【持分法による投資損益】増益
- 湖池屋企業結合による影響 (+43)

* 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足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	

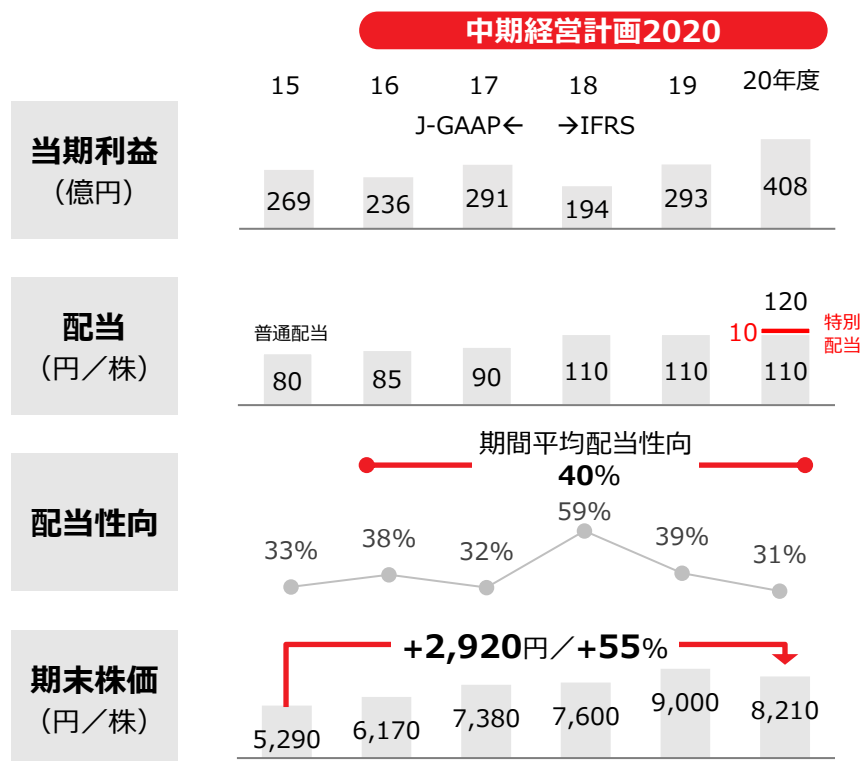
Appendix

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

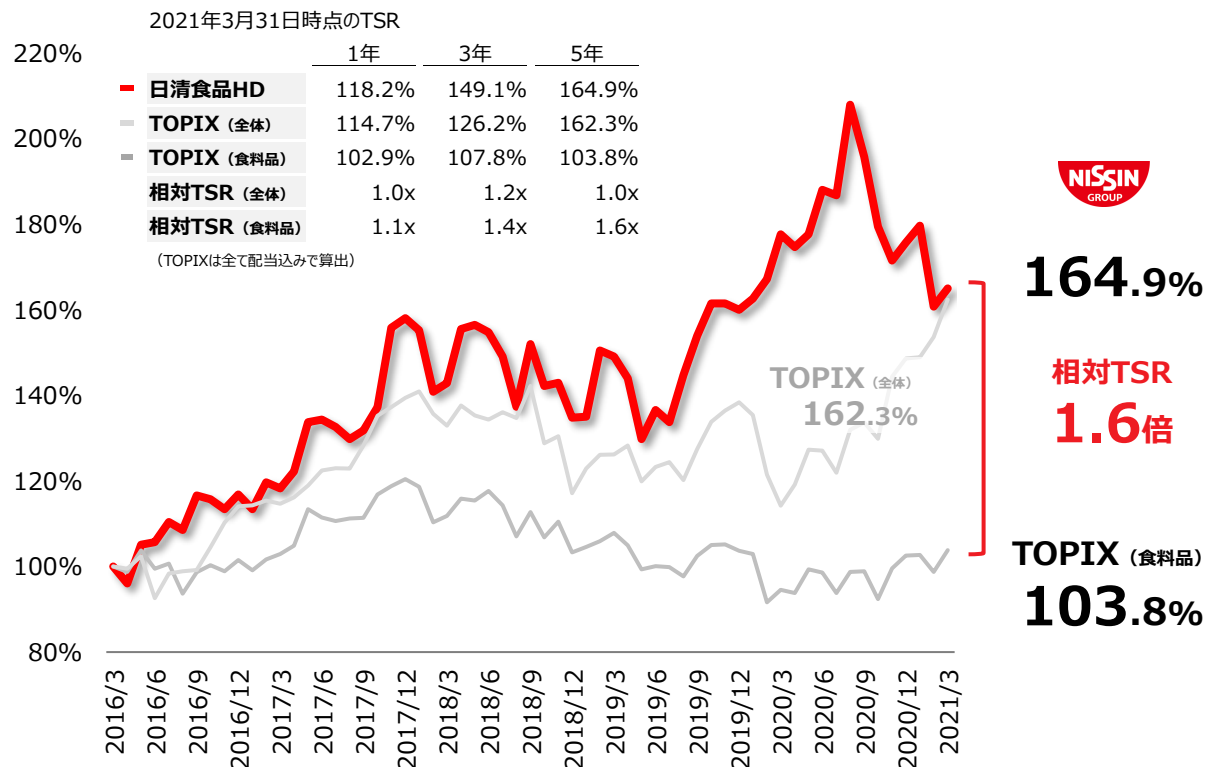
資本市場価値目標達成の意味するところ：TSR観点

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

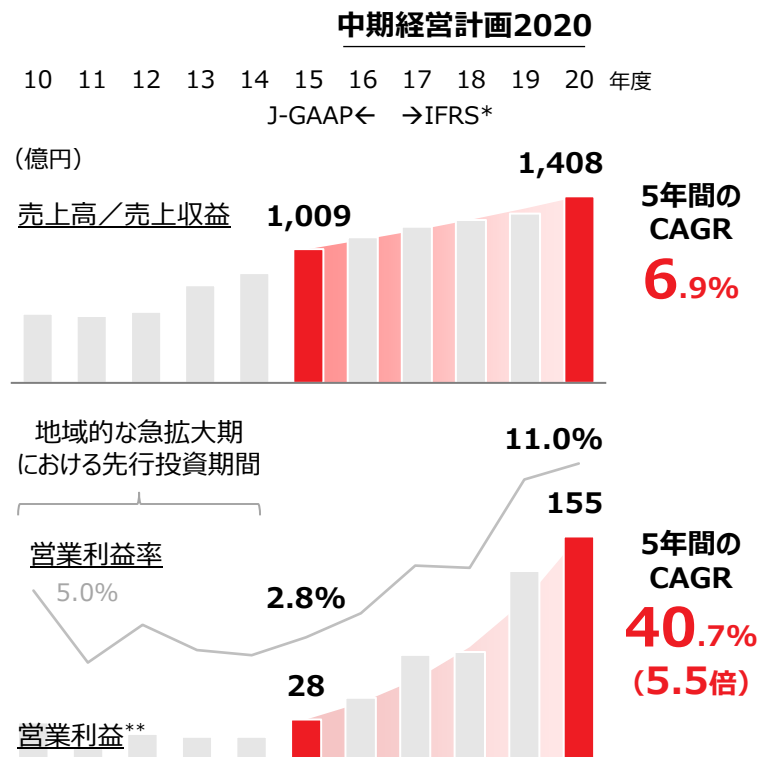
目標達成に向けて設定した5つの戦略テーマについても、今後のさらなる発展に向けた課題はありつつもそれぞれで大きな進捗を遂げられた

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 <p>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</p>
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 <p>市場環境や現時点での競争力、そしてポート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</p>
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ありながらも、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 <p>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</p>
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 <p>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</p>
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 <p>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む必要</p>

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年度の大幅減損から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」プレミアム袋めんの貢献により、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

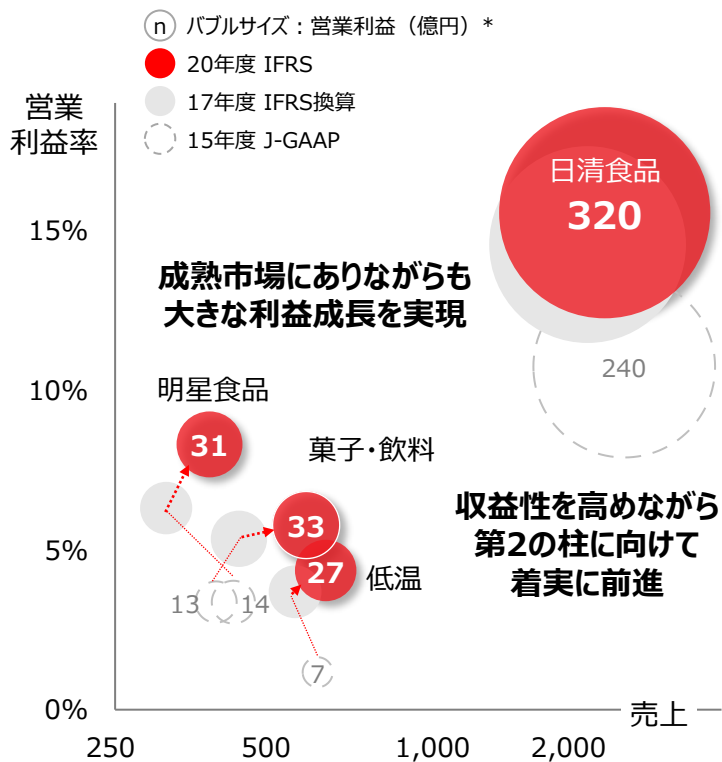
- 🇪🇺：工場の大型再編を完了し、成長への基盤を完備。「Soba」の堅調な成長に加え、Premier Foods社との協業により英国でのプレゼンスを大幅に拡大
- 🇷🇺：良好なパートナーシップにより、安定的に利益貢献

* 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

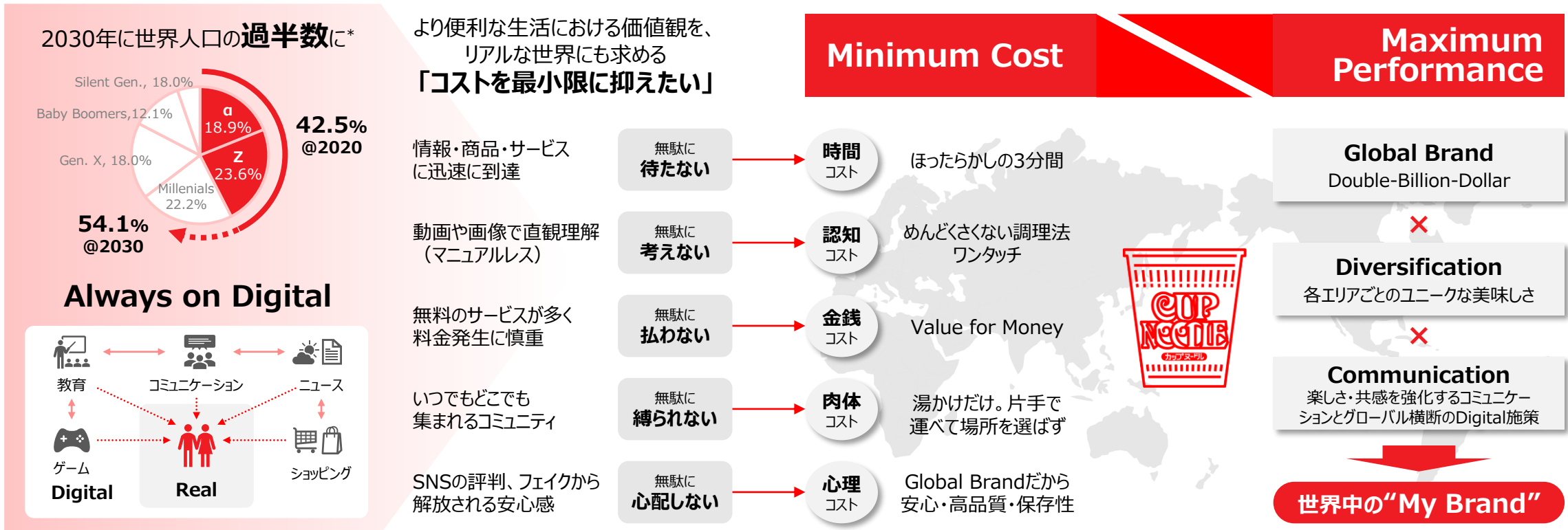
I.	2020年度 通期決算関連	P57~59
II.	中期経営計画2020総括関連	P61~64
III.	日清食品グループ中長期成長戦略関連	P66~78
IV.	2021年度 経営方針と通期連結業績予想関連	P80~87

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

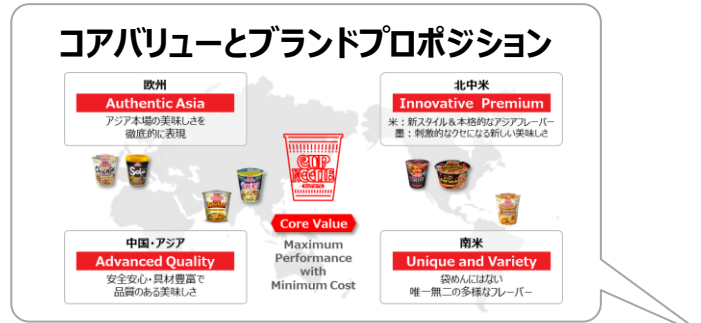
グローバル共通のCUP NOODLESコアバリュー



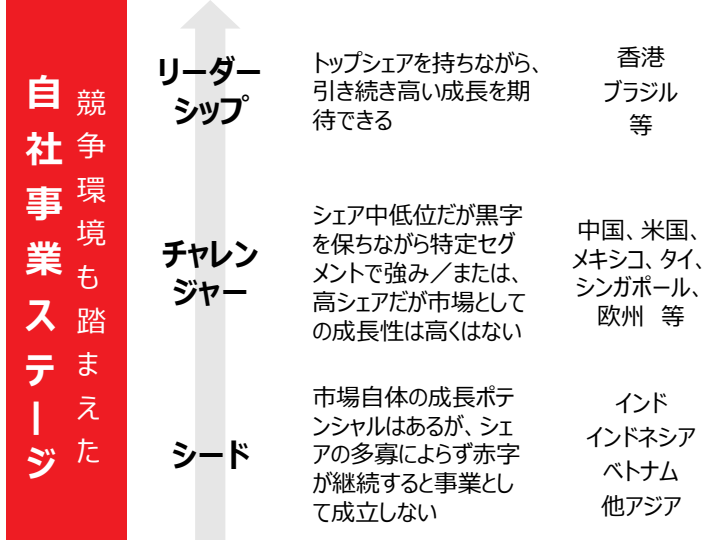
* 出所 : United Nations 「World Population Prospects 2019」

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



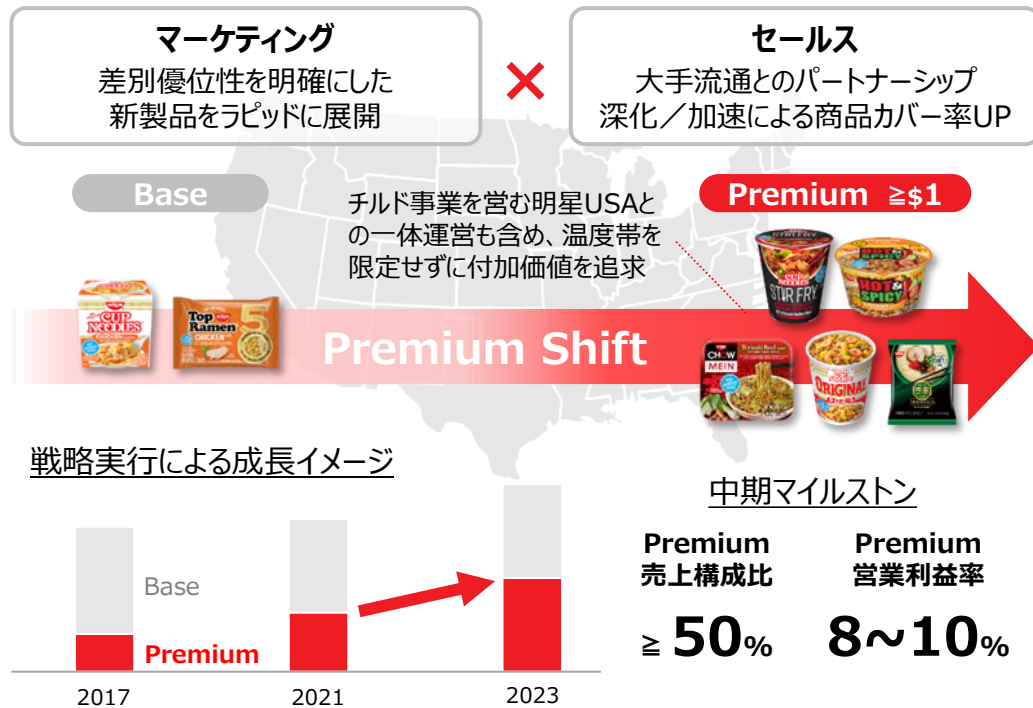
カップめん市場の成長ステージ				
ゼロ市場期	導入期	成長期	キャズム	成熟期
ほぼ袋めんのみ の市場	都心部・MT (CVS等)・ イノベーター～アーリーアダプター 層を中心に徐々に浸透	経済発展に伴い Urban to Ruralへの広がりを見せ、 メインストリーム化	環境は整いながらも、 刺激が十分でなくそのポテンシャルを 顕在化しきれていない	カップめん自体は飽和し、 新たな付加価値によって 緩やかに市場が成長
-	インド、インドネシア等	ブラジル、中国、タイ等	米国、欧州等	日本、香港等
		営業基盤をフル活用し、 全土的に「カップめん=CUP NOODLES」を普及		ターゲッ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 × 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			



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

主力ブランドの浸透と拡大


- 過去7年で「合味道」は1.9倍、「出前一丁」は1.7倍に成長
- 引き続きハイペースでの販売拡大を続ける

「合味道」の品質強化


段階的に減塩対応を推進。需要減退リスクを抑制し、持続性を高める

マルチカテゴリー化加速

上海を中心とした高所得者層をターゲットに、高付加価値な日本製品を輸入販売





様々なメーカー品を販売するプラットフォームモデルによって収益機会を最大化



“香港製”「出前一丁」の販売拡大

現地卸店への委託から自社カップヌードル営業部隊による内製化／直営化を実施し、販路を拡大（全土に約1,000名の営業部隊）

Vertical Integrationによるコスト競争力強化

* 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



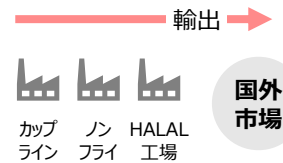
TT/GTを中心とした
ロングテール市場
における営業網の組成
／施策ノウハウ



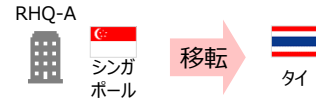
SNS等のデジタルツールを活用した
マーケ／プロモーションノウハウ



既存の生産拠点の稼働率を向上し
コスト競争力を強化



上場を通じて
より強化された香港と
タイの管理機能で
地域全体をカバー



固定費の増大を伴わない
地域全体としての機能強化を実現

🇮🇳 インド

GTカップ市場開拓

Direct Sales
による提案力を
活かし、GTにお
けるカップヌード
ルの露出を高め
浸透を加速



サプライチェーン拠
点の抜本的な再配
置を見据えた事業
体制の再編

コスト構造改革

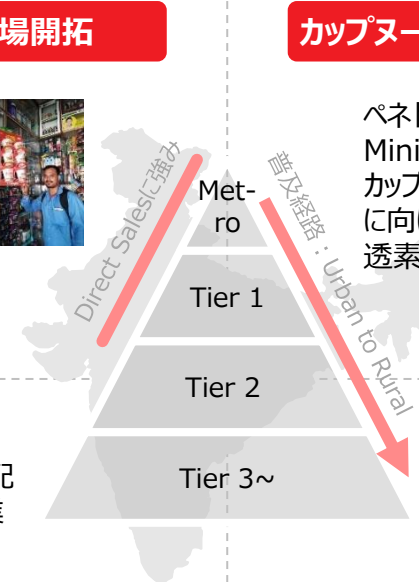
カップヌードル浸透素地拡大

ペネトレーションプライスの
Mini-CupをRural展開。
カップめん市場急拡大期
に向けてブランド認知と浸
透素地を拡大



Ruralでのカップめ
ん市場急拡大時に
成長機会を最大限
取込むためのさらな
るパートナーシップ

さらなるアライアンス活用



欧州地域の成長戦略

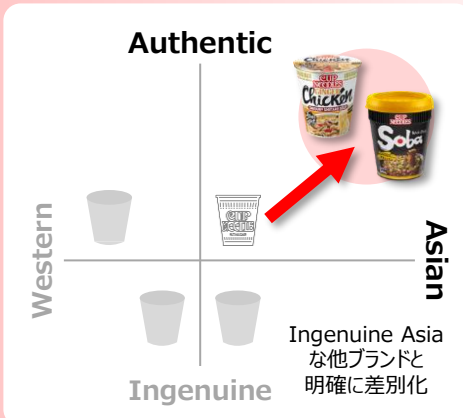
アジアンコンセプトで高品質・高付加価値を軸とするブランド戦略と、国により市場特性が異なる“モザイクマーケット”を意識したエリア戦略によってシェア拡大／市場開拓を追求し、成長をさらに加速させていく

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に組み合わせる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

メーカー	A	B	C
A社					
B社					
C社					
⋮					
⋮					



英国



食数シェア
30%超**

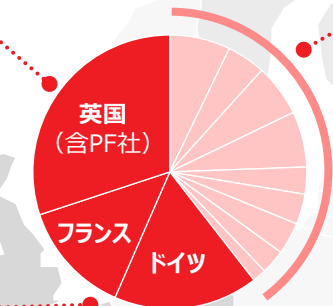
- Premier Foods社との協業によりシェア30%超を実現
- 強固な販売網をレバレッジし、顧客認知向上と併せて更なるシェア拡大へ



ドイツ フランス

- アジアセグメントへフォーカスし、さらにシェア拡大
- プ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と、販売網強化

現在の販売構成



成長機会のある国(例)



ハンガリー ローマン スイス
スウェーデン デンマーク フィンランド

- 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”

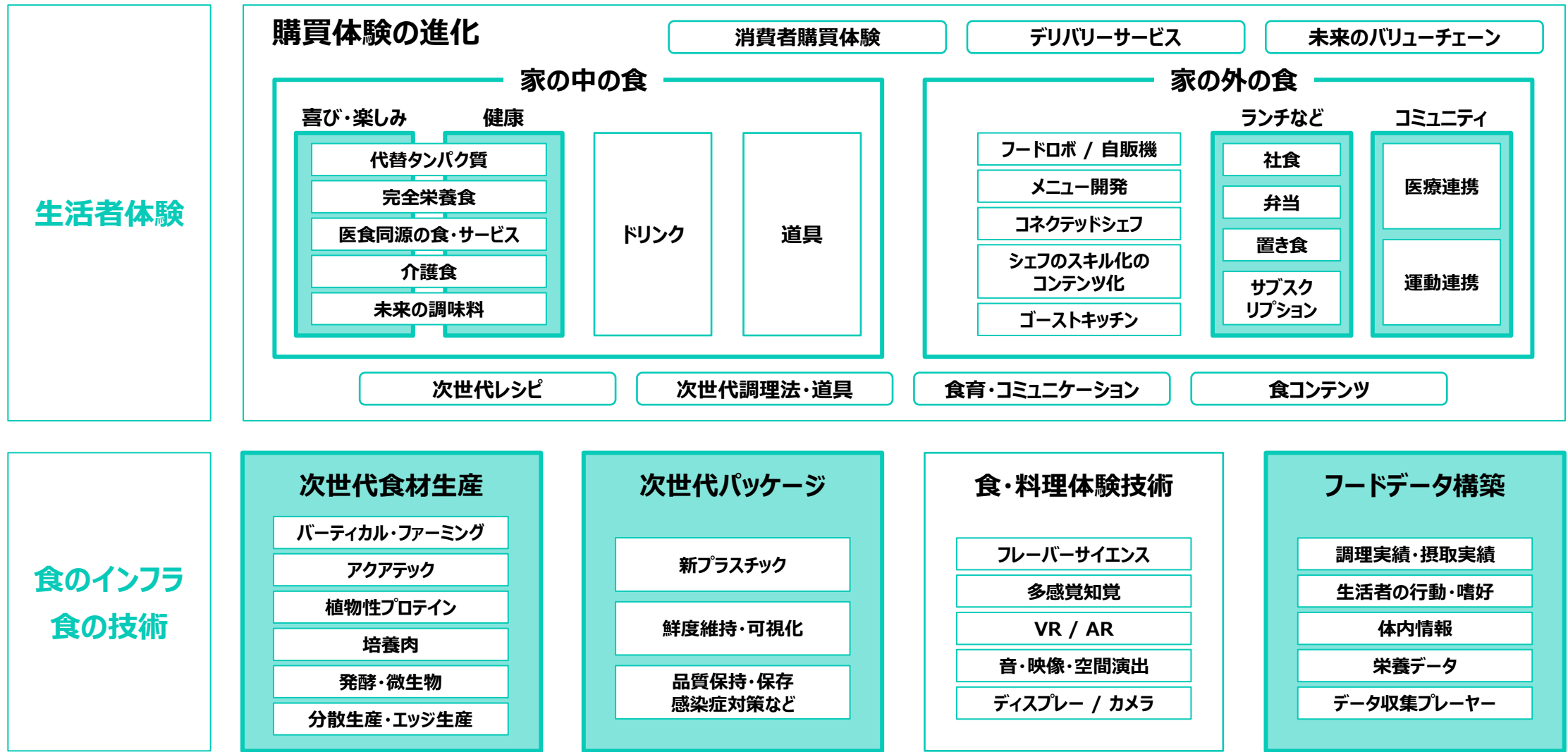
① Sustainability

(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



Digital時代における事業構造改革の推進

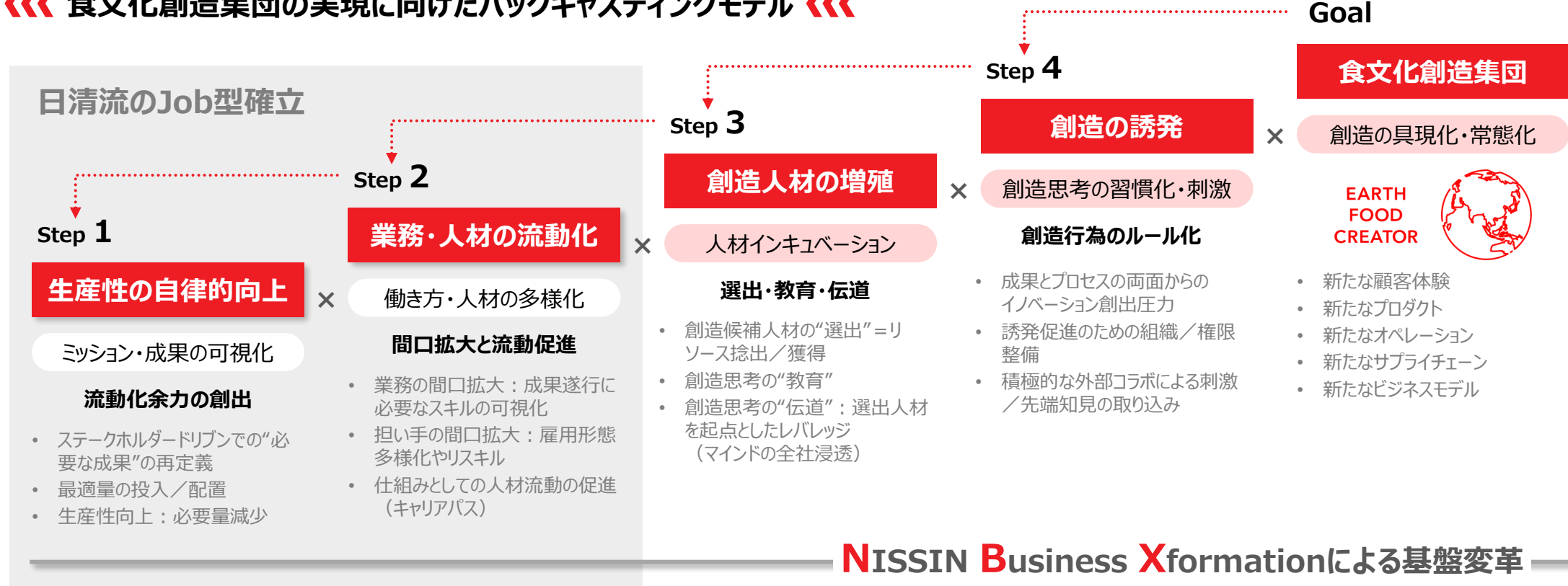
純粋なデジタル化に留まらないビジネスモデル自体の変革を目指した全社活動テーマNBX : NISSIN Business Transformationを掲げ、徹底的に追求



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

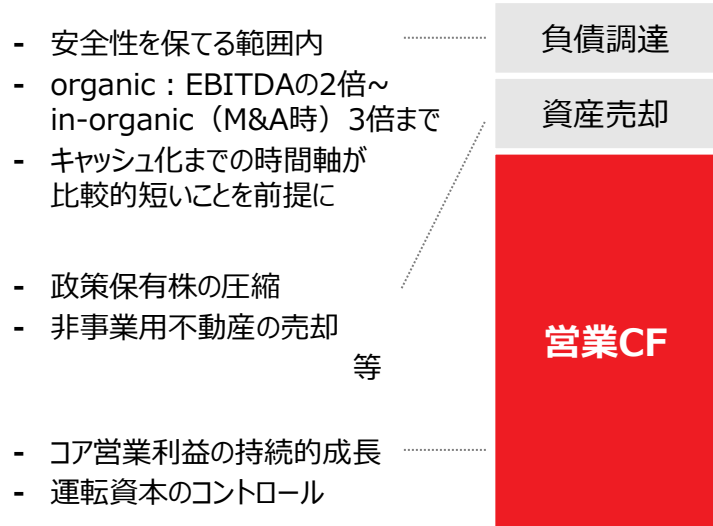


財務・資本政策

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

価値向上の力強さ

- より確実にその利益／キャッシュを増大し、グループの利益成長に貢献する力
- 基本的に中期的な利益成長性により測定し、毎年ローリング
- M&A等ゲームチェンジの可能性も考慮

1

価値飛躍への貢献ポテンシャル

- 新規事業における競争優位性の基盤構築への貢献可能性
- サービスと販路／生産基盤／テクノロジー等の観点から判断。M&Aにも考慮

3

価値持続の重要度

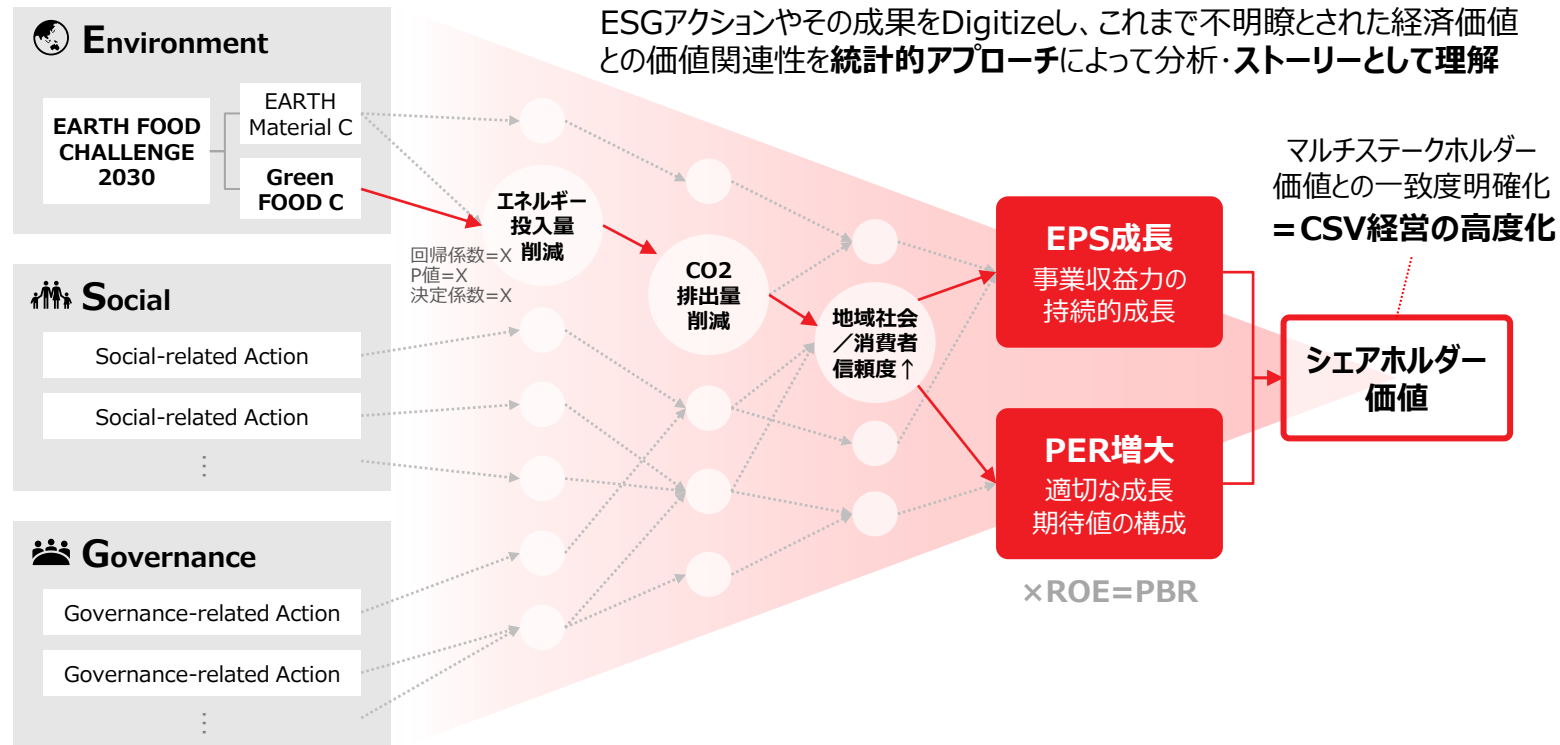
- 環境・社会問題に対応し、その事業を持続させていくことの重要性／インパクト
- 今ある利益の大きさ、地政学リスクも考慮したポートフォリオ、グローバルプレイヤーとしてのプレゼンス上の重要性等により判断

2

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



CSV経営による
企業価値の最大化へ

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

- 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

海外 既存事業

- 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

新規事業

- 「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

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

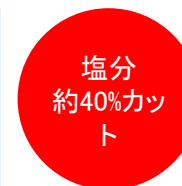
■ 新価値追求

- 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



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



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価値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



ぼんち

- 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」「ぼんち揚」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



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



■ 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・ユニバーサルロビナ・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っ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