

## テーマ別 IR 説明会 Q & A

日時： 2023年5月30日（火）9:30-11:30

登壇者：取締役・CSO 兼 常務執行役員 横山 之雄

### 第1部：サステナビリティの取り組み

**Q. サステナビリティの取り組みについて社内で課題を特定しているが、どの課題に重点を置いて取り組む必要があるのか教えてほしい。**

A. 現時点で優先順位を決めるのはまだ早いという議論があり、分析を重ねながら推移を追いたいと考えている。将来的には精緻化や因果関係を分析し、優先順位付けを行いたいと考えているが、全てを一度には実現できないと認識している。

**Q. 認証パーム油の使用により Scope 2 は順調に減少している一方で、業界では先行して進められている Scope3 の改善はまだ見えていない。今後の改善のために、実際に何を行い、どのようなテーマが取り組みの対象となっているのか教えてほしい。**

A. 全体のバリューチェーンにおいて、供給者を含めた形で CO2 削減ができるかが重要。トラック配送から鉄道利用にするなどの大きな転換は難しいものの、共配を進めることで削減を進めていきたい。Scope 3 は 2020 年をピークにダウントレンドであり、2022 年は最も低い結果。これは RSPO 認証のパーム油の排出係数が通常のパーム油より低いことが要因。当社の Scope 3 はサプライヤーの Scope 1 および 2 にも関連しており、サプライヤーの努力が反映されるように引き続き協力を求めている。

**Q. スピード感を持って進めるよりも、じっくりと少しずつ改善を進めることが重要だと考えているのか。**

A. 自社だけでできることはスピード感を持って実行できるが、他社と連携する場合は、各社それぞれ温度感の違いがあるためすぐには進められない。また、アメリカの小売業者はサプライヤーに対して強い影響力を持っているが、我々にはすぐに資材を手に入れられないなどの問題もあり、慎重に仲間を増やしていく必要がある。企業や国によっては温度感が大きく異なるため、徐々に協力企業を巻き込んでいく形をとりたい。自社でできることは積極的に行い、少しずつ減らすことを目指している。一度に大幅に削減する手段は現在ないため、こうした取り組みを積み重ねて少しずつ減らしていく。例えば謎肉やバイオマス ECO カップの取り組みなど、当社の象徴的な取り組みを上手に混じらせながら、取り組みたい。

**Q. Scope 3 について、サステナブルなパーム油は進んでいると認識しているが、小麦に関する議論はどのような状況か。小麦の調達是国家貿易と関連しており、国も関与しているため、御社としてどのように CO2 削減に関与できるのか、製粉メーカーや国との協力を仰いでいるのか。**

A. 小麦に関しては、国家政策の関係で特定の畑からの調達が難しいという現状があるが、今後は変化するだろう。実際には Scope 3 の排出係数の計算に小麦も含まれており、小麦の排出係数は年々減少。小麦の調達や政策的な問題は現状では難しいものの、業界全体で見ると CO2 排出係数は減少トレンドにあるため、簡単ではないものの不可能ではないという見解。世界的なトレンドとして、化学肥料の使用量を減らすなど、排出係数を下げる取り組みが進んでいる。ケージフリーなど他の取り組みがあるが、世界人口に対する食料供給と収量問題、サステナビリティなどの様々な観点から検討されている。今後は、大豆やエンドウマメなどのプラントベースのタンパク質が重要になると考えられるが、それに伴い排出量も大幅に減るだろう。化学肥料の使用量を減らすなどの取り組みも行っており、徐々に排出量が減っていくことは事実。

**Q. 25%の Scope 3 の削減はかなり高い目標だと思う。一方で 50%削減を目指している欧米企業もある。この差は何か。**

A. 欧米企業は環境に配慮した再生農業に本格的に力を入れて、具体的な定量化した目標を掲げている。この点が進捗の違いだと思う。当社も日本国内では先進的に取り組んでいると思うが、欧米企業の進捗を常にチェックし、良いものがあれば積極的に取り込んでいきたいと考えている。そもそも、欧州の企業はスタート時点が早かった。10 年前くらいに初めて欧州の IR に行ったとき、投資家から水や CO2 の問題について質問されたことが印象的だった。そのときに、水や CO2 が非常に重要な問題であることを学んだ。

**Q. ESG で一番注目してほしいという項目を教えてください。ガバナンスについてはどのように考えているか。**

A. TCFD の目標については、適切に対応し、取り組みを進める必要があると考えている。私たちはすでに様々な方法で女性の採用やキャリア向上の支援、例えば女性の採用時や係長クラスの女性社員のグループで、マネージャーに昇格するための勉強会などを実施している。また、男性の育児休暇制度も取り入れるなど、さまざまな支援策を講じている。ガバナンスについては、まず、組織として女性社員を育成する風土をつくる必要があると考えている。管理職も 1 対 1 の面談や、女性社員のスポンサーとして彼女たちのステップアップをサポートする取り組みを行っている。

**Q. 御社の RSPO の取り組みのスピード感が素晴らしく、また大豆の代替肉に関する取り組みも非常に興味深いと感じている。一方で、消費者の認知やブランド力の向上、購買行動への影響について、どのような分析が行われているのかお伺いしたい。**

**また、現状の認知や遅延浸透効果、感応度のバランスを考慮しながら、最も効果的な戦略や因果関係を明らかにし、それがどのように価値向上につながっていくのかについても教えてほしい。**

- A. 確かに、複雑な問題で難しい部分もあるが、RSPO の取り組みをブランド価値に結び付けたいという強い意識がある。その一つとして、ESG 効果の定量化を通じて、RSPO の取り組みがどれだけ貢献しているかを明らかにしている。一般の消費者に向けては、バスケットボールプレイヤーの八村塁選手を起用した「DO IT NOW!」キャンペーンを展開しており、消費者に寄り添った形で価値観を伝えることを目指している。

当社の目標は、環境への取り組みを単独で行うのではなく、ビジネスモデルに組み込み、大きなグランドデザインを描くこと。これにより、消費者や投資家に魅力的な企業としてアピールし、企業の強みを築くことができると考えている。分析結果についての考え方としては、初年度にアウトプットが出たものの、実際の取り組みに反映させるのは難しい。

先程、お話ししたとおり、スポンサープログラムや研修など、さまざまな形で取り組んでいる。それぞれのデータを取り、エンゲージメントでどの施策が効果的かを分析している。年代やチームごとに効果が異なることも明らかにしている。

- Q. **消費者の認知に関して伺いたい。御社はマーケティングに長けている企業であり、大豆プロテインなど、さまざまな方法でトップラインにつなげる可能性がある。御社が主導して製麺業界で環境対応の取り組みをトップラインにつなげるように展開できるかもしれないが、どのように今後の戦略を考えているのか。**

- A. 先ほど述べたように、「DO IT NOW!」などの取り組みを通じて、さまざまな訴求を行っていく予定。特に、GenZ 世代が増えてくると、環境意識が高まるだろう。海外でも同様の傾向が見られるため、世代交代に伴って、当社は若い層への訴求を重視していきたいと考えている。マーケティングの中にも、ESG 要素を取り入れることが重要だと考える。

GenZ 世代の中で、環境意識の高いリーダーたちに評価されることで、その流れが大きくなっていくと考えている。その流れが広まることで、私たちは国内外の業界団体などと協力し、環境に配慮したムーブメントを展開していくことができると考えている。

## 第2部:米国事業の成長戦略

- Q. **プレミアム商品の価格帯について教えてほしい。現在の1ドル、2ドルという価格帯は、確かに日本に比べると安いと言えるが、いま以上の価格帯へ上昇する可能性はあるか。また御社のプロダクトは容易に競合他社に真似される可能性があるため、参入障壁の確立や再びコモディティ化されるリスクに対処しないとイケないのではないか。また、新工場では、エントランスバリアを上げるために、現在の生産ラインでは作れないような、付加価値の高い商品を作る計画はあるのか。**
- A. 当社は他社と差別化できる商品群を保有しており、新工場のラインにもそういった差別化されている商品が導入される予定。既存の商品においても、価格差や棚スペースの差により、しっかりと差別化が図られている。マーケティングと実際の製品差で、適切な差別化が実現できるだろう。
- ただし、自滅しないように気を付ける必要がある。過去には、自ら値段を下げる傾向があったため、これを抑えるように努めたい。現在では、ラインアップと覚悟が整い、小売りとの関係も築けていると考える。これらの環境が整ったため、自信を持って施策を進めることができている。
- Q. **コモディティ化されたベース商品では、ブランドが十分に機能せず、プライスだけの競争が行われているというお話があったが、プレミアム商品は、価格以外の要素で、つまりブランドがしっかりと機能しているのか。**
- A. これまでマーケティング費用をあまり使っていなかったため、今期はしっかりとマーケティング費を投入していく予定。これまでの取り組みでは、SNSを活用して差別化を図ることができていたと思っている。今後も、マーケティングをさらに広げることで、この点をより強調して伝えられると考えている。
- Q. **ベース商品に関しては、現在競合と御社の間で、リテールプライスで約10セントの差があるという印象があるが、生産キャパシティが増えた後も、このプライスギャップを維持できるのかどうか疑問だ。ベースの商品は明らかにコモディティ化しているため、収縮していく可能性も考慮する必要がある。この点についてどう考えているのか。**
- A. チャネルによって価格差は存在している。今後、価格差がどう変化するかは分からないが、現在の価格から大幅に下げることには考えてはいない。数量が減ることは一定程度許容し、その分プレミアム商品を作成して流通させたい。よって、ベース商品の価格差にこだわる必要はないと思っており、結果的に、ベース商品は競合によって押さえられ、プレミアム商品がその上に並ぶような棚構成になる想定。一方で、適切な価格でベース商品を販売してくれるお店には、ベース商品も並ぶだろう。

**Q. 数量では、ベース商品の構成比がまだ高いと思うが、御社も他社も生産能力を増強する中で、このバランスを維持できるかどうか。ベース商品を減らしながらプレミアム商品を伸ばす方向性は良いと思うが、もし急激に進むと稼働率が維持できなくなる可能性がある。このリスクについて考えを聞かせてほしい。**

A. 今後プレミアム商品の配下を増やしていく戦略のため、過度な心配は不要。グローサリーチャンネルなど配下率はまだ伸ばしていける余地も大きいと考えている。今までは、取引先との関係でベース商品の供給を増やす必要があったため、ラインや人員、関係性の問題も考慮し、ベース商品が優先されることがあったが、理想的には、もう少し余裕を持って生産・提供できる状態が望ましい。このため、生産キャパシティを増やし、拠点を増やす決断をした。

**Q. ブランド価値を高めるための課題を教えてください。**

A. マーケティングについてはもう少し方法があると思っている。商品の差別化はできているが、マーケティングでも今後ブランド価値を高めていきたいと考えている。

**Q. 第3工場では、ベース商品も生産するということが、今後ベース商品の需要が頭打ちになった場合、ラインを交換するなどして対応するのか。ベースの数量が伸びない場合、御社の戦略を教えてください。ベース商品のキャパシティはどうなるのか。**

A. ベース商品は需要が強ければある程度対応していくが、無理して伸ばすつもりはない。プレミアム製品をより成長させていくことが大事だと考えている。第3工場では、敢えてベース商品を減少させることはしないが、現在と大きく変わらないと想定。

**Q. 米国の市場予測の数字の背景を教えてください。今までも市場の成長が縮んだタイミングがあり、今後も本当に成長し続けるのか心配しているがどのように考えているのか。**

A. 今後も需要は伸びていくと思っている。米国に限らず、各国でも C-19 の影響により間口が広がった。即席めんはインフレ下において手ごろな価格で食べられる商品のため、需要は確実に伸びていく。ベースとプレミアム商品に分けた場合は、ベースも一定程度成長するが、プレミアム商品の方がもう少し伸びていくと考えている。ミレニアル世代や Z 世代等に響くようなプレミアム製品を展開する。

**Q. 米国は新たなステージに入ったかと思うが、マーケティング投資について教えてほしい。若年層向けのマーケティング施策やブラジルのように国内マーケティングの水平展開も可能かどうか、具体的に教えてほしい。**

A. 22 年度 1Q はコストも増加し大変厳しかったため、なかなかマーケティング費用が使える状況ではなかったが、今後マーケティング投資をしっかりと加速・コントロールしつつプレミアム商品を販売していきたいと思っている。現在、若い人達の共感を得るためのマーケティング施策について人材面からも考えている。ブラジルと米国は文化も違うため、単純な水平展開ではなく、さまざまな方面から検討中。

**Q. ベース商品の位置づけについて教えてほしい。36%の価格改定により、ベース商品も利益が出る体質に転換したかと思うが、ベース商品のブランド戦略は今後どのようにしていくのか。**

A. 確かに過去は売れば売るほど赤字が出るようなベース商品もあったが、価格改定により利益を確保できる体質に整ってきた。今後一定のマーケティングや売り場の作り方など考える。

**Q. 意思決定のプロセスについて教えてほしい。御社のベストプラクティスがどのように共有されているのか。現地判断に委ねられているのか、日本のホールディングスで管理をしているのか教えてほしい。**

A. 基本的に現地で判断するが、ホールディングス内の「ブランド戦略室」と連携して進めている。日清食品グループとしてのブランドイメージから逸脱しないようブランド戦略室でガバナンスを行い、各国、新製品を出す際もホールディングスで試食などを行っている。

**Q. CUP NOODLES STIR FRY を発売された背景を教えてほしい。何か組織の変化などあったのか。**

A. 常に現地のマーケティングや開発部門が新製品の投入について検討している。STIR FRY については、特にメンバーや組織が変わったから開発できたのではなく、汁なし、縦型カップというようなコンセプトを検討した中で発売された製品だ。

**Q. 今後も新製品を投入していくかと思うが、辛い製品の成長性などはどのように考えているのか。C-19 の発生以降、ストレスの高まりにより、エナジードリンクやスパイシー製品が伸長したが、需要のピークアウトに備えているのか。若い世代の一時的なブームで終わってしまうというリスクについて教えてほしい。**

A. グローバルで辛い味が流行してくるという想定のもと、当社も「激」や「ラクサ」など辛い製品を投入してきた。当社が切り開いてきたという面もあるが、今後も世の中の嗜好などを勘案して攻めていく

いている。ピークアウトした場合は、新たなフレーバーを展開しますが、辛い味の製品は、一度広がるとその需要層が持続する傾向があります。例えば、日本でも定期的に「とんがらし麺」などが発売されるが、一定数の需要があるため、人気落ちない。これは、辛いものがある程度広がった後、需要層が持続すると考えられる。一度人気が出た辛いフレーバーは、急激に人気落ちることはないと思っている。

**Q. パンデミックによる影響で流通や取引の関係が良くなったとのことだが、例えば取り扱う店舗数の増加や実際にどのようなチャネルと取引ができるようになったかという事例などあるか。また、今後アメリカ全体のサプライチェーンが正常化していく中で、パンデミックの成果の持続性についても教えてほしい。**

A. パンデミック時に、グロサリーチェーンが成長した。ウォルマートの需要が非常に大きく、供給が追いつかない状況があったが、これは競合他社も生産が出来なかったためだ。もし、ウォルマートにおける当社製品のシェアが上がっているとするならば、プレミアム商品によるもの。試験的に当社のベース商品が置かれていることもあるが、基本的にはベース商品は他社、プレミアム商品が当社という位置づけ。ECについては、徐々に伸びているチャネルではあるが、そもそも即席めんの EC チャネル率はそこまで大きくありません。例えば将来的に、小ロットでの配送が可能となれば伸びてくる可能性がある。

以上