

## CEO スモールミーティング 質疑応答 要旨

日時：2024年6月

場所：日清食品ホールディングス株式会社 東京本社

登壇者：日清食品ホールディングス株式会社 代表取締役社長・CEO 安藤宏基

### Q. 2030年目標に対する御社の課題を教えてください。

A. 海外事業が急速に成長しているため、これを支えるグローバル人材の確保・拡充が喫緊かつ最大の課題と認識しており、幅広い分野で中途採用の人数を増やしている。当社の場合、募集をかけると幸いにも多くの応募があるが、即戦力としてすぐに活躍してもらうためには、インクルージョンのための体制の整備が重要である。60年以上の歴史があるため、異なるカルチャーの会社から入社した人が社風や人間関係に慣れるまでに時間がかかることがある。中途採用の方が入社後すぐに力を発揮できるように、終身雇用の良さを残したジョブ型制度を導入し、ジョブディスクリプションを整備した。既に管理職にはこの制度を適用しているが、今後は非管理職にも適用していく予定である。

### Q. 御社はグローバルカンパニーへのステージに進んでいるが、参考にしていないグローバル企業はあるか。その企業と比較して御社が課題感を持っている点は何か。

A. 同業の中では、規模は違うものの、ネスレやユニリーバの収益性は非常に高く、参考かつ目標にしている。当社の現在のROEは23年度で11.7%だが、2030年度までを目途に15%を目指しており、将来的には、グローバル企業の標準である20%以上の水準を目指していきたい。グローバルな成長を目指すにあたり、数量成長や単価の考え方も非常に重要である。例えば、日清食品は2年連続で価格改定を行い、前年並みの数量を維持してきたが、この価格を維持することが必要。一方で、海外では30-40%の価格改定をしても需要が落ちず、価格が受け入れられている例がある。国内外問わず、コストが増加すれば、きちんと価格に反映させ、収益性を確保していきたい。イノベティブかつサステナブルな事業構造を維持するためにも、まずは企業が収益を確保し、再投資していくことが重要だと考えている。

### Q. グローバルで戦えるよう、より早いスピードで完全メシを海外に展開してほしい。

A. 完全メシは一つのメニューで栄養とバランスを完結できる非常に珍しい商品であり、全ての商品に横断的に展開できる可能性を秘めたブランドである。現在、グローバルでも栄養課題に対して、ATNI (Access to Nutrition Initiative) といった企業の栄養改善に向けた取り組みを評価するという指標も出てきているように、企業は栄養について深く考えねばならない。定番のカップヌードルの中身は一見変化がないように見えるが、味・構成要素・具材などは、栄養や環境に対するニーズの変化に応じてかなり変化している。将来的には、カップヌードルの完全メシ化も可能となるだろう。海外では日本以上に健康に課題を抱えている人が存在し、大きなマーケットが期待できるので、現在、色々な可能性を検討しているが、可能な限り早いスピードで完全メシブランドを海外にも展開していきたい。

### Q. 海外現地法人の体制やノウハウの横展開について教えてください。

A. ホールディングスのチーフオフィサーが、国内だけでなく海外のプロフィットセンターについても、所管する部門を直接サポートする仕組みを整えている。現地化も推進しており、米国・メキシコ・インドは、現地マーケットを熟知した現地の人材をCEOとして採用し、スピード感を持った運営ができています。ノウハウの横展開については海外事業会社から定期的に報告受け、戦略に関する議論を行い、国内外での成功事例を共有する場があり、各地域に活かすことができています。

**Q. 米国においては、第 3 工場建設に伴い、供給過剰になるのではないかと認識しているが、構造的に黒字体質になったといえるのか。**

A. 当社はプレミアム戦略を進めており、平均単価も着実に上がっている。競合他社と異なる領域で商品展開を進めており、従来と異なる顧客層の開拓も進んでいるため、価格競争に巻き込まれることはなく、第 3 工場建設後も数量を確保できると考えている。2022 年 8 月に実施した 36%の価格改定も奏功し、構造的に利益を生み出せる体質となった。

**Q. 競合はベース商品を中心に展開し成長を加速させているが、御社はどのように対応しているか。**

A. 米国の即席めん市場は、一人当たり喫食数が 15 食とまだ即席めんの消費はマイナーな地域であるが、若者を中心に即席めんの認知度は上昇しており、今後、即席めんのニーズが多様化してくる市場であると認識している。ベース商品は既に一定の顧客層に浸透しているため、今後の成長にはある程度限界があると考えており、当社は消費者が即席めんに飽きないよう、既存の軽食の代替ともなる食事として新たな顧客層のニーズが見込まれるプレミアム製品を中心に、商品ラインナップを拡充している。若い世代に向けたマーケティングなどにも戦略的にリソースを投じて、新しい顧客層を開拓していく。

**Q. 米国以外の地域の展望は何か。課題を感じているエリアや国内事業があれば教えてほしい。**

A. 米国・メキシコ・ブラジルで構成される米州地域は高い成長が期待される。米国の即席めん需要は底堅く、また所得が上昇している中で、プレミアム製品の需要は旺盛だ。EMEA も成長性が高く、将来的にハンガリー工場の増産投資も予定している。アジアでは人口増加と一人当たり GDP の増加に伴い、当社が得意とする高付加価値商品の需要増が見込まれている。特にタイ日清がカップめんでのシェアが上昇しており、経済成長率や所得水準など様々な条件が整っていることから、更なる成長が期待できる状況。中国・香港は経済成長が鈍化しているが、国際競争力は圧倒的で底力があり、来年から浮上するだろう。国内非即席めん事業については、従来想定していた以上に成長しており、今や日清ヨークの収益性は日清食品を上回っているほどである。今後も日清ヨークや湖池屋はこの傾向が続くだろう。グループ全体でみると「the WAVE」という研究所が、当社の強みであるフードテックを支えており、ここで開発された技術を用いた新規事業の完全メシは 2025 年度には、市場売価ベースの売上 100 億円を目指す勢いで、この領域も非常に期待が持てる。

**Q. 国内即席めん事業のマージンについての考え方や利益率を高める施策について教えてほしい。**

A. 国内即席めん事業の利益率は現在 12-13%で、国内食品企業の中では高水準だが、海外企業と比較するとまだ低い。フードテックを活かし、栄養バランスの整った高付加価値商品などの開発を進めブランド力を高めることで利益率 15%以上を目指したい。もちろん、コスト上昇に対応する価格改定は必要だが、商品価値の向上とブランド力がなければ、顧客に受け入れられるのは難しい。合理化や省力化への継続的な取り組みと、フードテックを活用した商品の進化・ブランド力の向上がポイントとなる。

**Q. 事業ポートフォリオのあるべき姿を教えてください。国内即席めんの利益率を上げていくにはどのように捉えているのか。**

A. 海外事業の利益構成比は 50%を超えており、今後も成長率と利益率が相対的に高い海外事業を強化していく。国内の即席めんについては、人口減少が既に始まっている中で、今後の想定成長率は 2%と高くはないが、今後より付加価値の高い商品を展開し、顧客層の拡大・喫食機会の増加を図っていくことが必要だろう。例えば、時代に即し、栄

養バランスの整った商品や環境問題に対応した商品の開発などに経営資源を投下していく必要がある。これらの取り組みによりコア営業利益率を15%水準まで引き上げていきたい。

**Q. 非即席めん事業の成長余地について教えてほしい。**

A. 日清ヨークや湖池屋が近年では成長しており、この背景には日清食品グループとしてのシナジー効果があると考えている。資材の共同調達や製品の共同配達の分野だけでなく、当社グループの強みであるフードテックとマーケティングが非即席めん事業でも活用されてきており、高付加価値商品の開発やブランドイメージの向上に繋がっていることにより、期待通り、収益性は改善してきている。

**Q. グローバル企業との ROE の違いは、マージンと財務レバレッジの違いだと思う。今後財務レバレッジも意識していくとみてよいのか。日本でインフレが進めばマージンも上がると思うので、レバレッジの考えについて知りたい。また、経営陣の株価に対する意識について教えてほしい。**

A. 成長が期待できるマーケットで、製品の付加価値を向上させて利益率を上げていくことが最優先であり、その為に必要な設備投資はしっかり実施していく。一方で、中長期成長戦略でも掲げている「既存事業のキャッシュ創出力強化」が奏功し、過去3年間の事業成長でキャッシュフローおよびキャッシュ調達力が大幅に強化されたことを背景に、財務レバレッジも活用して ROE15%を目指していきたい。株価が低水準と判断すれば、機動的に自社株取得を実施するのものの一つの選択肢となる。財務 KPI としては「純有利子負債/EBITDA」倍率を2倍以内とすることを掲げているが、そこまでのレバレッジをかけなくても達成可能な水準と考えている。今後も TOPIX 食品の TSR を上回ることや ROE15%の目標達成に向け、取り組みを進めていきたい。

**Q. 社外取締役役に重鎮の方が多くが、取締役会での雰囲気や議論を教えてほしい。**

A. 社外取締役には、様々な分野でのご経験に基づき、スキルマトリクスで示された知見をベースに活発に議論いただいている。執行部門の管理監督にとどまらず、収益向上策やリスク管理の在り方など幅広い議論が行われている。

**Q. 今後数年間、設備投資に伴い償却費が増加することは承知しているが、「mid-single digit」での利益成長という数字からは意気込みが感じられない。将来のありたい姿を明確にしてほしい。**

A. 「mid-single digit」は、あくまでもオーガニックベースでの成長率目標値であり、インオーガニック成長の可能性も含めれば、これを上回って行きたいと考えている。スピードが遅いと感じられるかもしれないが、私たちのありたい姿は、世界ブランドとなることであり、それを目指すうえでは、将来の成長に必須である設備投資も重要な要素として、戦略的投資と位置付けている。これを通じて、カップヌードルを、世界ブランドとして認知されているマクドナルドやコカ・コーラに並ぶ位置づけに成長させていきたい。

**Q. 政策保有株式縮減に対して、どのようにモチベーションを保ちながら縮減を進めているのか。**

A. 今後の諸施策の展開のためには、流動性を高める必要があると考えており、また、コーポレートガバナンスの進展もあり、持合いの時代は終わっていると考えている。今後も削減には継続的に取り組んでいきたい。

**Q.なぜ上場会社が大学の寄付を行うのかを説明してほしい。**

A. 今回寄付を行った対象である Bio2Q は、世界トップクラスの研究拠点を国内につくるという文部科学省が進めるプログラムに採択された研究拠点であり、ヒト生物学・微生物叢・量子計算の研究融合について、この分野でトップクラスである慶應義塾が研究を担うことになったもの。これにより、企業が単独ではできない量子コンピュータなどの活用による基礎研究が可能となる。食事と腸内細菌は密接な関係にあり、腸内細菌と様々な臓器の複雑な仕組みを解明することは、健康に寄与する食品の開発につながり、食品産業における新たな価値創造が期待される。中長期的には、このような寄付をきっかけに、優秀な人材の確保、将来の事業シーズになるような投資案件のプールになる可能性もあると考えている。

以上