

2014 年 3 月期 第 2 四半期(上期)決算説明会 Q & A

日清食品ホールディングス株式会社  
財務本部 IR 室

【日 時】 2013 年 10 月 31 日(木)13:30~15:00

【回答者】 質問はQとしています。

代表取締役社長・CEO / 安藤宏基 (以下 E)  
代表取締役副社長・COO / 中川晋 (以下 O)  
専務取締役・CSO / 安藤徳隆 (以下 S)  
取締役・CFO / 横山之雄 (以下 F)  
取締役<日清食品代表取締役社長> / 三浦善功 (以下 N)

(Q & A)

Q：過去 10 年間の利益水準は退職給付費用の影響を除けばほぼ横ばいで推移しています。袋めん市場が爆発的に増えて市場環境が大きく変わっていること、更なる小麦粉の価格上昇、競合環境の激化、消費税増税等が考えられる中で、来期の利益水準を教えてください。

E：中期経営計画では 2015 年度の目標を掲げています。純利益は 230 億円ですので、来期はその間を進めていきます。海外の投資を優先しており利益還元は遅れます。グローバル・プレーヤーになるための先行投資をしています。

資材関係の今年の想定為替レートは 95 円ですが、来年は 99 円程度で大きな差はありません。小麦粉価格の上昇も吸収出来ると判断しています。他業界では値上げをしていますが、当社は建値の変更ではなく拡販費で対応できます。消費税増税問題も、総額表示が基軸になれば、価格改定をせずに実勢価格を整えるだけで十分だと考えます。資材関係の高騰分も 20 億円まではいかないでしょう。販売数量が増えれば収益に還元します。

今、ノンフライの袋めんである生麺風袋めんの分野では NO.1 戦略を掲げており、来年度は 4 億食を目指しています。当社の商品の麺の食感は生麺と全く遜色がないとの評価であり、最強になれると考えています。

Q：中国事業の今期、中計に対する上振れほどの程度期待していいでしょうか。また、米国について、市場環境の変化、特に大手小売中心の売り方について市場の変化があるのか、また、その影響、施策、利益の伸びについて教えてください。

S：中国と米国に加え、アジア・欧州を含め全部まとめてお話しいたします。

中国では、「カップヌードル」の販売が依然好調です。前年比でも数量で+30~40%近く伸びています。「カップヌードル」は300万人いる都市を60都市設定して拡大していて、販売エリア拡大の投資が前倒しになっているので、営業利益は横ばいに見えています。通期は事業計画以上で進むことは間違いないと思います。

米国については、短期的な視点では販促企画が入るかどうかで売上が変わります。上期の販売食数が前年比で横ばいなのも販促企画の入り方によるものです。売価も特に下がっていません。大手流通との取り組みも複数の大手で既に始まっています。大きな話では戦略商品であるCHOP 麺の「BIG CUP NOODLES」が9月から最大手量販店に導入されました。「BIG CUP NOODLES」は「CHOW MEIN」以上の勢いで販売数量が伸びています。今回最大手に導入が決まったことで、米国市場におけるくさび的な役割として面白い展開になっていくと思います。米国の見込みは通期計画通りの売上・利益であると思います。

アジアは売上が遅れています。ベトナムとインドで上期に新製品を導入する予定でしたが、工場建設の遅れなどが影響して発売が遅れました。しかし、年内には新製品をリリースしますので売上がついてくるでしょう。利益は計画通りと見ています。アジアはこの3、4年間は集中投資の期間です。収益化するには3~5年程度はかかると考えています。その分、中国・欧州でしっかり利益をカバーしていきます。中期経営計画期間中の海外事業は売上をまず先行させ、それから利益を上げていくのがグループ全体の方針です。

欧州も売上を伸ばしています。前年に比べると高付加価値の商品の販売が伸びてきています。また、トルコの売上が上期から連結にのっています。トルコの新製品はパスタ形状の即席麺ですが、販売が非常に好調です。10月に行った新製品発表会の当日の時点で、モダントレードのカバー率が80%を超え、トラディショナルトレードで55%くらいでした。この理由はユルドゥズHDという非常にいいパートナーがついているからです。即席麺事業もまだ始めたばかりですので利益化は先にはなりますが、計画以上に進む感じがしています。

海外事業全体としまして、中期計画通りに進んでいる感覚です。まずは売上を作り、それから利益を追い求めていく展開です。

Q：海外について、2015 年度に 46 億円まで営業利益を上げる計画になっていますが、これは売上先行で最終的に先送りしなければいけないと考えているのか、今年は 7 億円だけれども、この 2 年間で達成出来ると考えているのか、その辺りのニュアンスを教えてください。また、グローバル展開を一気に進めている印象ですが、人材面のオペレーションで課題が出てきているのではないのでしょうか。

E：基本的な考えは、この時期に即席めんの海外展開を徹底的に進めなければいけないステージだということです。海外には現在 14 名の社長がおり、プラットフォームは全部で 12 あります。海外の社長はプラットフォームと直結になっており、12 のプラットフォームをポジティブに直接使っていく形になっています。

海外人材について、先発している日本企業には海外経験の豊富な人材が多く、新卒と同じくらいの数の採用をする体制をとっています。また役職年俸制を国内、海外一律にしていく考えです。今までのような年功序列型では通用しないステージになりました。

海外の収益は、スケールが大きくなればシナジーが効いて累乗的利益を生む構造だと思います。日本ではラーメン部門の製造だけをしていれば良かったのですが、海外へ行くとなんも無いというのが現実です。資材調達や機械など全部自分たちでやっていくことが必要です。それをヴァーティカル・インテグレーション・プログラムと呼んでいます。資材を買うこともロジスティクスについてもシナジーがうまく生まれないと収益に結びついてきません。

Q：競合他社も遅まきながら新製品を出してくる中、競合他社から影響を受けるのかどうか、袋めん市場をめぐる競争状況を解説して下さい。

E：ノンフライ麺の市場が拡大することはいいことです。1 社では市場は拡がりません。また、成長している分野は付加価値を生みますから価格競争をしなくても済みます。成長している限り、各メーカーとも適切な価格で販売し、利益貢献することははっきりしています。一方で、既存品は減少する状況が起きますが、各ブランドマネージャーは拡販策をもって維持をしていきます。他社の参入によって即席めんの総需要が 56 億食くらいに拡大することはいいことです。

Q：ノンフライめんについて、来年はどれくらいの需要になるのか、今の構成比 4 割弱がどれくらいまで上がるのか教えてください。また、このマーケットで NO.1 になると言っていましたけどどういったバトルプランをお持ちでしょうか。

E：袋麺の需要は今期 22 億食、来年にはもう少し増えていくだろうと考えます。ノンフライ麺の生産能力は各社合わせて 10 億食くらいですので、8~9 億食まではいくとして 10 億を越すことはまずないと思います。それでも構成比は袋めんの総需要の 40~45%くらいになります。我々は NO.1 戦略を取っていますが、どんなシナリオでどんな戦略をとるかは競合上の問題もあり、また株主の利益を考えると細かくは申し上げられません。

N : 「ラ王(袋)」について、昨年の8月に関東圏から限定発売しましたが、今年の8月で3億食の生産体制になりました。その間、順次エリア拡大をしながらNO.1になるための下地を作ってきました。8月には「ラ王」の袋麺3品で瞬間的にNO.1になりました。他社は4~5品のフレーバーを出していますが、当社も4フレーバー目の豚骨を出しました。これにより、ほぼ同じくらいまでできていると思います。CEOは12月までにNO.1になると発言されましたが、そのシナリオに近い形でできていると思っています。

Q : 明星食品が弱体化している感じがします。もっと明星食品をグループ全体で活用して、利益水準を上げていけないのでしょうか。もっとシナジーが出るような戦略に変更は考えられないのでしょうか。

E : 基本的な考え方は独立をさせています。シナジーを求めるところは資材関係、物流関係、製造部門です。新しい工場も考えおり、そこで「ラ王(袋)」を作ってもらうこともあります。ただ、明星の開発の競争力は残しておきたいと思います。あえてPBをやることでNBが少々弱くなったことは事実です。しかし、経営そのもの自体が弱くなったとは思っていません。工場を建て替えるなど再生させることで変えていきます。

Q : 今までイノベーションが起きていなかった領域、例えば「生めん」など、いわゆるブランドがないような商品が店頭にいっぱいあった市場が、「ラ王(袋)」にとって替わることにより、市場でのグラム単価が上がってきたのではないのでしょうか。単に昔の物に取って代わるだけで、いずれオーバーサプライになって価格が崩れていくのではよくありません。グループ全体で展開されているイノベーションが製品の単価が上がる方向で起きているのか知りたいのですが。

E : 確実に単価は上がっていると思います。当社はイノベーションとマーケティングを基軸に考えています。並の商品は作らないという考え方です。社内では「クリエイティブであれ!」、「ユニークであれ!」、「ハッピーにしろ!」、「グローバルにいけ!」、この4つの標語を考えの基本にしています。クリエイティブで、イノベティブで、技術的にアドバンスしたものしかやらなりたいと考えています。外部から見てみて面白い会社になりたいと思います。社内ではカニバリがいつも起きていますが、その結果、マーケッターも育っていますし、技術の転用も効いております。イノベーションが持つ付加価値というのは収益の源になると考えていますので、しつこく追い求めて行こうと思っています。また、菓子部門、飲料分野にも当社のイノベーションは役立っています。コイケヤのノンフライのポテトチップも「ラ王(袋)」の技術の延長線上です。

加工食品技術の中でも、「でん粉加工技術」を一番の中心においています。八王子の研究所でも「でん粉工学」を中心に構えています。ラーメンもまだ50%くらいまでしか技術が到達していないと考えておりますが、これからの技術の芽がいくつもありますので、これらを今後開発していこうと考えています。

安全性の問題については、過去の危害物質問題、放射能問題等を全部解決しております。これら安全性の研究についてもまた発表できるものと思います。 以上