

2016 年 11 月

2016 年 11 月 10 日 上期決算計画説明会 Q & A

【日時】 2016 年 11 月 10 日(木) 14:05~15:00

【登壇者】

代表取締役社長・CEO / 安藤宏基

代表取締役副社長・COO 兼 日清食品代表取締役社長 / 安藤徳隆

取締役・CFO / 横山之雄

常務執行役員・CBO 兼 日清食品代表取締役社長 / 三浦 善功

Q： 2017 年 3 月期上期の営業利益は、ほぼ全セグメントが増益となっています。社長がこの半年間で利益に対してどのような前向きな指示を社員に出して、このような良い結果につながったのか、経営者の考え方をご示唆ください。

A： 当社は全社員を400のSBC※という組織に細分化しておりますが、その小さい単位隔々まで、「中計目標を達成するためにやれる方法を徹底的に考えて行動する。」よう徹底している。「CEO がこれだけ覚悟しているから CEO が責任を取ればいいや。」ではだめですが、今、全社員が目標に向かってやるという動きになってきている。

※SBC：Strategic Business Cell＝戦略的事業単位

Q： 2017 年 3 月期の通期営業利益目標 278 億円というのはいささか控えめと感じます。上期の実績を踏まえて、下期はなぜ比較的控えめな数字にされたのかについて、原材料安の影響も踏まえてお話しください。

A： 日清食品は計画に対して上期上振れしており、そのままこの上振れ額を維持して下期着地できると考えている。日清食品以外は生産や販売の固定費の期ズレが十数億あり、通期では今年度の費用として計上されると見ている。また下期に若干、販売費を使用する可能性がある。それ以外に考えられることとして為替の影響は海外の利益に対してマイナスになる可能性がある。

若干の余裕はあるものの、現時点では日清食品の上期の上振れ分がそのままキープされて着地すると予想している。

当社は、中長期的に安定して資材を確保するために長めに資材価格や量を確定しているものがあり、為替による資材安の効果が出てくるのは国内においては第4半期以降になると考えている。海外は資材安の影響が出てきているが、一方で、為替で利益が相殺される可能性があり、このところはニュートラルに見ている。

来期の資材安の影響については、為替が乱高下しているのでなかなか読めない。現

在、各事業会社と来期の事業計画について作業を進めており、為替や原材料の動向も含めて策定中。第3四半期又は来期計画が発表されたところで、もう少し明確な形でお答えさせていただく。

Q： 中国の大陸について、大手メーカーが熾烈な戦いをする中で、御社は1桁後半の成長をしている。“カップヌードル（合味道）”の何が競合の製品と違うのか、御社の伸びは市場とはあまり連動していないというように捉えたらいいのか、この成長の継続性は何がドライバーでどの程度伸びると見ているのかについて教えてください。

A： 中国の総需要は2014年に440億食あったものが2015年は404億食に減少した。この環境下で当社の大陸の上期は現地通貨ベースで7%の増収、2桁弱の増益となった。

当社製品は都市部のホワイトカラーや学生をターゲットとしており、価格より質で売っている。中国の若いメインユーザーからはグローバルな舶来品と捉えられている。当社は大手競合が出せないブランドの世界観、日本メーカーとしての価値を提供しており、それにより大手競合との戦いに巻き込まれていない。大陸の縦型カップ市場では統一の商品が伸びてきているが、品質的には当社のほうが上だということで「カップヌードル（合味道）」の販売は安定している。

当社では、先行している都市での成功ケースを中国全土に広げるべく営業所を増やしている。それに対応して工場投資も進めている。2020年までの中計期間では安定的に年率5%程度は売上成長出来ると見込んでいる。

Q： 中国大陸の営業エリアが拡大していくことについて、店舗販売とeコマースどちらがメインになっていくのでしょうか。

A： 両方だと思う。加えて、香港における香港日清の存在感はかなり確立されており、ラーメンだけでなくポテトチップスやシリアル、乳酸菌飲料など、マルチブランド経営というものができる環境になってきている。そのため、年率5%の売上成長に加えて、マルチビジネスでも中国事業は今後期待できると考えている。

Q： ブラジルについて、袋麺から単価が約3倍のカップ麺に需要が置き換わっていくことで、ボリュームと単価アップ効果もかなり大きくなると思います。売上の伸びや、それによるマージンの拡大のイメージをどのように捉えていけばいいのかをご解説ください。

A： ブラジルの総需要が 2015 年度に約 23 億食ある中、カップ麺比率は現在 3%です。この比率はそんなに遠くない先に 20%になると思うが、2020 年の計画では今のところ 1 割くらいをターゲットにしている。一人当たり GDP で 1 万ドル近くになってきており、カップ麺比率が上昇していく蓋然性は高まっている。

中計期間中の業績について、売上は立ち上がり 10%後半の伸び、時間経過とともに 10%半ばから 10%前半の伸びに落ち着くイメージ。利益率は 2015 年度本決算で今期の営業利益率目標を 10%にすると回答したが、カップヌードルのプロモーションコストや上期の火災の影響を考慮し、現時点では 7%程度と想定。ここから徐々に営業利益率を上げていき最終的には 2 桁台のところまで引き上げたい。

Q： ブラジルの上期の営業利益率は約 6%かと思いますが、2 桁の-margin が実現するスピードというのはかなり早いと考えたらよいのか、それとも先行投資が嵩むので 2020 年に近くなるのか、どのようなイメージですか。

A： ブラジルは日本以上に強い市場ポジションを持っており、なおかつ、日本と同じくらい強い営業体制を持っている。「新カップヌードル」のプロモーションを大きく開始しており、その結果を見てからになるが、感觸的には想定より早い期間に達成できるのではと思う。

Q： 日清食品について、店頭を見ていて毎日驚かされているが、よくこんなに新製品が出てくるなと思います。この好業績が偶然ではなく、今後 5 年間も安定的に成長していくと考えて良いのでしょうか。

A： 昨年度は過去最高売上を更新し、今期もさらに 50 億円上乗せしてさらに過去最高を更新できると考えている。その背景にあるのはブランドマーケティング、ブランドコミュニケーションが非常にうまくいっているからと考えている。米国の大統領選でも、選挙の仕方が変わってきたとニュースで盛んに言っていましたが、国内における物の売り方、価値の作り方もメディアの変化とともに急激に変わってきている。しかもジェネレーションによって使っているメディアが変わってきている。つまり、それぞれにおける価値のつくり方、物の売り方が変わってきている。当社はいち早くそのノウハウを蓄積している。また、マーケティングオリエンテッドの経営を好む会社なので、打ち手が早いということが強みである。この先 5 年、まっすぐ伸ばす自信がある。

例えば、カップヌードルを今、一番食べている層は 40 代、50 代。この世代の喫食率が日本で最も高い。では、ハラペコ層の若い人たちは何を食べているか。ファスト

フードもあるし、コンビニ弁当もあるし、スナックもある。いろんなチョイスの中で彼らは様々な自分のスタイルを確立している。ということは、まだまだカップヌードルを伸ばす余地は十分にある。実際、この2年間だけでも若年層のカップ麺の喫食率が上がっている。SNSを活用したブランドコミュニケーションにより、マイブランド化を進めていく。彼らが「自分たちの食べ物なんだ」と感じられるようなコミュニケーションを取ることで、まだまだ喫食率を上げられる。

また、どの業界もシニアは熱いと言っていますが、シニアといってもいろんな種類がいる。年を取ってくるとちょっと食が細くなったとか、味が濃いものが苦手だと即席麺を食べる喫食回数がだんだん減ってくるというのが今までの一般的な市場の流れでした。そういった、食が細くなった、もう少し薄味が好きになったという方の喫食率を1年でも2年でも伸ばすことが出来れば、これは新しい需要を生み出すことになる。「カップヌードルリッチ」の成功がよい例ですが、アクティブシニアのように、「まだまだ食うぞ、お金はある、俺は若者とは違って良いものを食う」というような方も結構いらっしゃる。シニアだけで我々は11種類のインサイトがあると分析している。そのニーズにこたえるためには細かく商品を開発して利益を上げていく仕組みがなければならない。細くなるほど当然効率は悪くなるのが、当社には毎年300SKUの商品を出していく仕組みがある。シニアのインサイトに合わせた商品を展開していくことでシニアマーケットもまだまだ伸びる。

女性の中には、まだまだカップ麺を食べてない方が実は多い。ヌードルなのかどうかも含めてですが、女性のインサイトを本当につかんだ即席食品を提供していくことによって売上は伸ばせると考えている。

5年間だけではやりきれないぐらいマーケットは触りようがある。そして、メディアが変わってきている中で、当社はノウハウを貯めるのが早かったので、この5年間十分成長することができる。

Q： プレゼンの中で一人当たり GDP8000 ドルという言葉がありましたが、海外市場で日清食品が成功する法則性が説明できると、リスクも低く安定的にいけそうだという肌感覚を得ることができます。その辺りについてご説明いただきたい。

A： GDPが一人当たり8,000ドルに到達すること。若者の人口構成比が20%弱あること。価格がファストフードの3分の1程度であること。この条件が満たされるとカップ麺が売れることが経験的に分かってきた。当社は他社に比べてカップ麺の製造には技術的優位性がある。同じような外観でも全然精度が違う。カップ麺への市場のシフトが進むと当社の出番であり、付加価値の高いカップ麺で徹底的に売っていく。

Q： 日清食品について、今後 4、5 年のオーガニックの売上成長率をどのように考えたらいいか。マーケティングの戦略の変化は、コストにどういう影響を与えるのか。現在、日清食品の営業利益率は 10% ちょっと超えたぐらいですが、ブランド戦略を変化させることによって営業利益率が今後 4、5 年でどのように変化していくのか、この辺りを教えてください。

A： オーガニックの売上成長率は、中計で年率+2%から+3%としているが、当然、その上を目指していきたい。営業利益率については、このマーケティング経営のやり方を変えることによって、その率は若干上がってくる。どのブランドに集中するかによるが、「カップヌードル」、「どん兵衛」、「日清焼そば U.F.O.」のような収益ブランドだけにかけていくのであれば、どんどん営業利益率は上がってくる。しかし、その他のブランドも育てていく必要があります。そこはバランスです。

一方で、会社の成長のため、新しい事業も開発していく必要がある。当社が持っている技術を展開して、新しい形の即席麺とはどういったものなのか、健康志向の食品ってというのはどういうものなのか、そういったものを開発するチームや、自社 EC プラットフォームの整備に向けて組織改編を行っており、その費用も発生している。

ブランドマーケティングで付加価値の高い主力製品を売ることによって得られた利益をそういった次の事業成長に投資していくので、しばらくは営業利益率は 10% ぐらいと考えている。

Q： 日清食品の売上が 2、3% 伸びて営業利益率が変わらなければ、営業増益率は年率 2、3% しか増えないというような理解で良いでしょうか。

A： グループ全体では、中計の最終年度に向けて営業利益率が上がるような形になっている。ブラジルを中心とし海外事業全体の収益性の向上や、海外事業の売上増による利益増が効いてくる。ボリュームでは日清食品の絶対額としての収益貢献度は大きい。

利益額は日清食品や国内で稼ぎ、利益率は海外の改善で稼いでいくので、グループトータルで見ていただきたい。

Q： 「カップヌードル」の海外成功の方程式の話で、東南アジアは 1 人当たり GDP が 8,000 ドルには足りない状況です。逆に言うと 8,000 ドルにならないと「カップヌードル」は売れずに御社は儲からないというような話になるのではと考えます。海外成功の方程式のハードルがカップヌードルなら 8,000 ドルじゃなくて 5,000 ドルでもいけるといふアプローチができないのかということを知りたいと思います。

A： 東南アジアについて、日清食品グループは「カップヌードル」を世界ブランドにしていくということで、従来の競合を意識した価格設定から、「カップヌードル」については付加価値を上げて、競合より少し高い価格で売る戦略で進んでいる。その戦略により、東南アジアは増益の方向につながってきている。

エリアの平均で 5,000 ドルといっても、タイやインドの都市部では 8,000 ドル、10,000 ドルに達している。インドですと、8 大都市に展開しており、そこを重点戦略地域としてやっていくことによって成功に結び付けられると考えている。

Q： 原材料安は第 4 四半期くらいから出るということで、来年に向けての原材料安を受けての価格政策とかマージンの考え方はどのように考えておけばいいのかというのをガイダンスしていただきたい。

A： 今のカップ麺の市場をみると 100 円以下の価格帯で競争している商品と 100 円以上の中で競争している商品があり、安い商品は値が下がってくることはあるだろう。100 円以上の商品、例えば、「どん兵衛」は内容の充実した商品をどんどん開発、発売出来ており、小売店だと 138 円、148 円、コンビニだと 185 円ぐらいの価格帯で堂々と売られている。こういった商品にもっと力を入れてやっていく。資材安が末端価格安につながるというのは、低価格の商品は部分的にはあるだろうが、総体では大きくは無いと考えている。

為替の問題については、ドルが不安定なので影響額については現在評価中です。

以上