

2023年度第2四半期決算説明会 Q&A 要旨

【日時】2023年11月10日（金）11:00-12:30

【登壇者】

代表取締役 取締役社長・CEO / 安藤宏基

代表取締役 取締役副社長・COO 兼 日清食品株式会社 代表取締役社長 / 安藤徳隆

取締役・CSO 兼 常務執行役員 / 横山之雄

執行役員・CFO / 矢野崇

**国内事業**

**Q. 国内即席めん事業について、円安もあり、運賃も上がり、また、今後賃上げも考えられると思います。そう考えたときに、来期に向けて国内即席めんの値上げを考える必要はないのでしょうか。**

A. 現時点で価格改定方向の議論はございません。というのは、コストアップの部分は今期比較的大きく上がりましたので、来期はフラットに見込んでいます。ただ、懸念点としては為替があります。為替影響は遅れて出てきますが、1ドル150円だとやや厳しいかもしれません。円安が今後どうなるかについてはリスクファクターとして考えていますが、現時点では価格改定の方角はございません。

**海外事業**

**Q. 2024年度の海外事業の利益成長の考え方を教えていただきたいです。かなり成長してきましたが、来期中計で掲げている1桁後半から2桁成長を目安にして良いのでしょうか。特に米州での利益成長についてどう考えているのでしょうか。**

A. 今ちょうど来期の計画を社内で詰めているところですが、できればmid-single-digitの範囲に収まる幅の中で成長させていきたいと思っています。値上げ効果が一巡し、若干反動もあると思いますし、為替、原材料をどう見るか等、各国により状況は異なり、精査しているところです。いずれにしろ利益成長はあると考えています。

成長ドライバーとして、米国だけでなく、欧州、ブラジル、インドをはじめとする各エリアでカップヌードルブランドなど、プレミアム商品群が売れてきています。ベース商品の成長に加え、カップめん、高付加価値袋めんなどのプレミアム商品の啓蒙、認知度拡大も進めていく事で数字を上げていきたいと思っています。米州については、設備投資による償却負担や紙カップ化によるコストアップも若干出てくると思います。紙カップ化は、メディアからは前向きに取り上げられ、好感を持たれていることもあり、しっかり浸透させ、プレゼンスを高める事でコスト転嫁も検討できると思っております。いずれにせよ、基盤になるのはブランド力だと思います。

また、我々は、有事に対するレジリエンスを備えておかなければいけないステージに来ていると思っています。BCP（事業継続計画）や、SCM（サプライチェーンマネジメント）の問題、台湾や北朝鮮の問題など。様々な有事により、決してフラットではないと思いますが、そういったことに対応していける企業体質、レジリエンスを備えていかなければならないと思っています。

**Q. 米国の収益化の進行や、アジアやヨーロッパも（持分法投資利益を除いても）収益性が高まっており、勝ちパターンが確立されてきている様に感じます。各事業体の実行力が高まっている、あるいは経営力、ホールディングスとしてのガバナンス力、が高まっているのかなと思っています。御社として、経営力、実行力などをどのように評価されているのか教えてください。**

A. 当社は、ホールディングスが持っているチーフオフィサーがスタッフ部門として世界中のプロフィットセンター（収益部門）を支える体制を取っています。チーフオフィサーには、営業、生産から財務、総務まであらゆる機能を持っており、プロフィットセンターである事業部門をサポートしています。これがうまくワークできていると思っており、グローバルな活動はこれらの機能がうまくリンクし、スムーズに行われることで経営力は更に上がっていくと思っています。

人材を供給する事も重要なことで、様々なトレーニング制度を含め、経営者を育成していくようなことを経験させていき、それを大きな事業会社の社長に据えるという事も行っています。

子会社の CEO 制度についても、その国におけるトップの経営者というのは現地の経営者を採用するという事も行っています。必ずしも本社から出向して社長を据えることにこだわっているわけではありません。こういう中で一つ一つ積み上げてきて、十数年掛かっていますが、1つの効果として出てきているのだと思います。

**Q. 米国は、説明の通りうまくいっているのは我々も把握していますが、7～9月の数量は短期的に少し厳しかった印象です。去年、8月に値上げをしているので、その反動もあると思いますが、実際の評価と、この下期の数量に対する考え方を教えてください。1月からの紙カップ化はプラス効果もあるのでしょうか。**

A. 米国について、上期が若干スローになったというのは、即席めんの需要が続く中、我々がどちらかというところと供給の方に専念したこともあると思います。例えば、各工場のロボタイゼーション、検査の改善などにより、供給能力を上げて参りました。全体とすればもう少しプロモーションをかけていけば良かったという見方もあるかもしれませんが、全くプロモーションをかけずに大きな需要に対して対応してきたこともあり、若干数量が弱かったと思っています。

10月については、売上ベースで、米国は過去最高の数字になっています。数量ベースでも、過去2番目となり、パンデミック時の2020年4月が数量ベースでは最高月でしたが、それに続く数量が出ています。これは特殊要因ではなく、我々が色々なプロモーションをかけ、ディスプレイ販促を始めていることが功を奏していると考えており、プレミアム商品、ベース商品ともに数量前年比10パーセント半ば程度となっております。例えばグロッサリーで言えば、ハイ・アンド・ローでプロモーションをかけ、クラブでもディスプレイ販促をしっかりと行う事で、クラブ、ダラー、グロッサリー、全てにおいて上がっています。

市場自体は、市場データによると10月は若干落ち込んでおりますが、落ち込んでいる市場のデータの数値に相反して、ボリュームだけでも15パーセント増となっており、非常に強い状況で、今後もこういう形で進めていけるのではないかと考えています。そういう意味では、昨年比で言うと、出来上がりは数量ベースでオーバーしてくる可能性もあると思っています。

損益については、不動産購入に伴う一部の手数料などの一時的な支払いが出ており、下期は若干

落ち込むと思います。また、紙カップ化で少しコストが上がる部分もありますが、我々の中長期で計画を立てており、基本的には2桁のOPマージンで推移できると認識しておりますので、ベースは非常に強いと思っています。今後、色々な形で資材価格などが高騰してきた場合には、価格改定という形も検討しようと思っており、損益的にもしっかりと上げていけるのではないかと考えています。

**Q. 実際に米国の店頭を見ると、韓国メーカーなどがプレミアム品の展開を強化している印象です。今回のサウスカロライナの新工場により、特別なプレミアム品を作れる生産ラインを入れるということなので、日清らしいプレミアム商品の展開、あるいは我々日本人もおいしいと思えるような高付加価値商品の展開を期待できるのでしょうか。また、この新工場の固定費負担をカバーできるのは稼働後何年目ぐらいを見込んでいるのか教えてください。**

A. 米国で店頭を見て感じられている様に、以前に比べてかなりプレミアム商品が棚に並ぶようになってきました。今思いつくだけでも、Chow Mein、Hot & Spicy、Fire Wok、Stir Fry、Stir Fry with Rice、Top Ramen Bowl、Cup Noodles Original、Raoh、Geki、Fire Wokの袋めんというように、カップめんからプレミアムの袋めんに至るまで、また、メインストリームのイノベーションと、アジア棚におけるイノベーション、両方出てきていると思っています。例えばGekiはある程度、韓国メーカーを意識した製品になっていると思っています。

未だ詳細は言えませんが、我々は、この他にも、付加価値の高い商品を検討しており、これらを高付加価値、差別化戦略の中で出していけると考えていますし、そういったものを生産できるラインがサウスカロライナ工場ではないかと思っています。我々は更に競争力のある新しいプレミアム商品を出していく必要があると思っており、既存のプレミアムライン以上にパワーアップしたラインアップが出来上がってくるのでは、と自信を持っています。

どれぐらい稼働後回収できるかということに関しては、今後の償却費負担は大きくなりますが、工場が立ち上がるということは、プレミアム商品も含め、生産量、売上、共に伸びてくるということですから、大体2、3年で固定費の負担はカバーできると考えています。

**Q. 米国も直近だとダウントレードがあるという認識を持っています。米国のダウントレードは御社の需要全体の底上げにつながっているのでしょうか。一方でプレミアム商品にとっては向かい風になるのでしょうか。**

A. 米国でもダウントレードの状況はあると思います。例えばチャネル別に見ると、グロッサリーから、ダラー、クラブに行く人達が増えています。その中で、我々は、ダラー、クラブの占有率が高いため、プラスになっていると思います。一方で、アップトレード的な考え方もあります。即席めん市場では、プレミアム商品といっても、1.5ドル〜2ドルぐらいという中で、例えば、従来ベース商品を食べていた人達の中からプレミアムに手を出す人達も出てきています。大きな流れとしてはダウントレードが追い風になっていて、そのダウントレードの中でも我々の製品ラインで言うところの、プレミアム商品へのアップトレードが生じていると思っています。

**Q. ブラジルの供給体制もだいぶ整備されたということで、こちらも更に数量を伸ばしていけるのではないかと思います。ブラジルの今後の見方、見通しについてアップデートをお願いします。まだ数字が顕在化されていないですが、大体どれぐらいの伸長率になるのでしょうか。**

A. ブラジルの今期上期は、計画的な生産の大型メンテナンスと、それに伴う生産トラブルの影響で、一時的に数量が減少しました。ただ、足元では数量は回復していますので、今期の計画は問題なく達成できる、利益も計画通りかそれ以上の1桁後半から2桁増を目指せるのではないかと考えています。

中長期的には、我々はブラジルにおいて7割以上のシェアを持っているので、マーケットをデザインする立場だと思っています。前期の8月に発売した皿型のU.F.O.は引き続き好調ですし、こういった容器バリエーションを増やす事などにより、インスタントラーメンのカテゴリーの更なる拡大は十分可能です。それは我々がやらなければなりません。そういったバリエーションを増やすことで売上、需要の拡大も可能と考えています。生産量が足りず、新工場の建築も含め、生産能力増強も急務になっているような状況ですから、しばらくブラジルは成長を描けると思います。ラーメンビジネスについては、周辺諸国、南米各国への展開、輸出にもリソースを投入して、更に加速させていきたい考えです。

また、これだけブラジルでのブランド力が強くなってきているので、ラーメンだけではなく、日本のように、菓子など、他の食品を、日清のブランド力を使ってカテゴリー拡大、マルチカテゴリー化も加速させていきたいと思っています。マルチカテゴリー化については、生産設備を整えるなど、時間は掛かると思いますが、マルチカテゴリー化も含めたらブラジルはより一層成長できるマーケットだと認識しています。

**Q. 米国では、昨今、競合も市場も供給が足りないという状況もあり、マージンを確保できているという見方もできると思います。御社も競合も今後生産を増やしていき、来年度、再来年度以降、供給が出揃ってくる、という環境変化は大きいものではないでしょうか。その時、本当に現状のマージンを維持できるのか教えてください。また、現状のマージンだと参入障壁が下がり、例えば中国系などの製品も入ってくる余地が生まれる事も考えられます。ここについてもコメントをいただけますでしょうか。**

A. 上期まで、比較的マーケティングコストをかけずに供給してきたのが、今後はある程度、マーケティングコストは掛けていく必要があると思っていますが、以前のような価格競争、完全コモディティ化といった状況では恐らくないでしょう。

市場を見てみると、ベース商品であっても、当社と競合会社の製品との間に価格差が生まれてきています。ブランドや小売業との関係性が変わってきてきたことが価格差として表れてきており、それが消費者には受け入れられているのだらうと思っています。一方で、我々の基本路線はプレミアム商品を拡大していくということなので、プレミアム商品、高付加価値商品を新たに出していくことにより、市場をしっかりと広げていくことが重要ではないかと思っています。

また、消費者レベルで見ると、カップめんのポジションが、従来のスナックから、ミールというポジションに変わってきています。特にプレミアムがミールのポジションに近づいてきているので、成長性は高いと見えています。米国では夕食にカップめんを食べる女性も増えていると聞いています。これはマージンと直接は繋がりませんが、そういった状況変化の底支えがあれば、更なる成長はあると感じています。

### 中長期成長戦略

**Q. 10年で800億円を目指していたら、3年で800億円に達してしまっている状況かと思います。CEOのお話だと2030年に向けて売上高1兆円、利益率で10パーセント、営業利益1000億円を目指していくという事ですが、それは7年間で1桁半ばぐらいの利益成長になるという事です。プレミアム化が順調、即席めん市場もしっかり拡大している、各地域でこれだけ利益が出ている中で、本当にこの利益成長の目線でいいのか、もっと上を目指すことはできないのか、という点について考えを教えてください。**

A. 売上高1兆円、コア営業利益率10%程度、ここを最低ラインとして考えていただきたい。加えて、安定的な成長ということで、mid-single-digit、5%、6%成長は必ず進めて参ります。これ以上の期待値を持っていただいているのかもしれませんが、これは今後のグローバルなブランディングや、事業がどれだけ大きく成長していくか、というところに掛かっています。

米国、メキシコ、ブラジル、概ね調子が良く、また、EUエリアも良い状態になってきています。過去と比較しても軌道に乗ってきています。中国地域は、多少、厳しい状況ですが、底堅いと見ています。日中関係の足元の状況から、食品関係に日本製品の生鮮物は相当に影響を受けていますが、現時点で大きく懸念はしていません。また、国内についても非即席めん事業が着実に育ってきています。

また、グローバル化が進む中で、これだけの成長を支えるための供給をしっかり整備していくために、今回、米国の新工場の立ち上げもアナウンスしています。こういった生産増強、設備投資の減価償却を行った上でのmid-single-digitということですから、実際には我々はこれからもEBITDAベースで言うところかなり強いキャッシュフローで推移すると考えています。

**Q. 業績が大きく拡大をしていく中で、中計で考えていたことに対して、思ったように進んでいない、ペースが想定より遅い、そういった課題はありますか。次の7年間の新中計にも入ってくると思いますが、現時点での課題認識を教えてください。**

A. 主要な国内子会社は、一部を除いて非常に順調です。リーディングメーカーで値上げを進めやすいところは良いですが、値上げを十分に進められていないところは若干苦戦しています。また、国内・海外子会社のうち、本事業と関係ないゴルフ場の日清都カントリーも業績も若干悪化していますが、今後は黒字になってくると思います。苦戦しているといっても、規模の小さいもので不調なものはそれほど大きな影響にはなっていません。

また、課題認識としては、人材問題です。事業成長が急ピッチで進み、海外事業のグローバルブランディング、最適化栄養食の完全メシ事業も急成長する中、人材確保には課題があります。現状、中途採用者を、大卒新規採用者の倍程度採用しており、中途採用者がより短時間で馴染むよう、ジョブ制を取り入れながら、気を配りながら進めています。社内で育成することも含めて、中途採用者がうまく融合し、短時間で力を発揮できるような企業体質をつくっていかねばなりません。

**Q. 御社の中長期的成長計画の見直しは 1 つのメッセージだという一方で、単年度の利益見通し、予想に対して実績が乖離していた状況があります。業績が良いので、悪い話ではないのですが、次年度計画を策定していく中でも、乖離幅はそれなりに見込まれるのか、業績策定の考え方を教えてください。**

A. 我々は、平時の中長期成長戦略を mid-single-digit 成長で考えています。これは、イノベーションとマーケティングの努力で進めて参りますが、そこに有事が突発的に起こり、乱気流の様に影響を及ぼし前提条件だとか、経営環境が大きく変化します。足元が大きく変わった時に、ベースの考え方を変更し、戦略の見直しをかけていく柔軟性を持ちながら、中長期の成長を常に目指していく事が大事だと思っています。

例えば、パンデミックが我々のビジネスにプラス影響があるということについては想定していませんでした。結果としてかなりプラスに寄与しましたが、それが、我々資材価格が高騰する中でしっかりと対応できたということだと考えています。また、ロシアウクライナ問題では、原材料価格が上がりました。それは、短期間で見ると利益を下げますが、1~2 年で見たら、我々のマーケティング・ブランディングの取り組み、利益に還元できる構造を築いている事により、値上げを実施することができ、収益に還元し、プラスにすることができました。こういった有事というのは頻繁に起きています。異常気象、環境問題なども全て事業の収益に関わっている話です。11 月度の天候があまりにも気温が高すぎるということも、ある面では影響を受けます。過去の米国を見て、現状の米国なんて誰も想定できなかつたと思います。世の中の色々な物事のボラティリティが高くなっていると思っていますが、ベースは mid-single-digit の成長。その中で、常に、内部では見直し、底上げを考えていかなければいけないだろうと思っています。

## その他

**Q. 子会社のオペレーションについて、これから 2030 年を目指していくときに、今の子会社のスタイルを継続すべきなのか、それとも何か変化を感じられているのか、変えていかなければならないという課題を持たれているのか、について教えてください。具体的には、同じビジネスをやっている子会社が複数あるとか、持分も含めれば、御社の出資がまだ 100 パーセントになっていないものも幾つかあると思いますが、こういったものをきっちり整理すべきなのかどうか。加えて、M&A の今後のポテンシャル、可能性についてもご教授いただければと思います。**

A. 子会社をどのように独立、合併させたり、あるいは M&A として組んでいくのかという事を考えるうえで、基本はシナジーを生み出せるかという問題があると思います。一方で、シナジーだけではなく、社内競合の大切さも考えています。効率だけではなく、独創性を考えると、社内競合は非常に重要なファクターです。単なるシナジーだけを求めるものではないという考えを持っており、独立、合併、M&A については、ケースによって自在に選択していくべきだと思っています。

持分法比率についても、ケースによって異なると思います。事業の効率だけでなく、資本効率が良いかどうかなど、常時よく考えて、対応していきたいと思っています。

また、M&A のポテンシャルについても、様々な形があると思っています。プレミアムフーズ的な市場開拓

から入っていくような連携もあるでしょうし、完全子会社化もあると思います。それは相手の大きさ、我々の経営資源、ガバナンスがどうであるか等によります。そういったバランスを見ながら最適なポジションを考えていく。それにより、例えば100%、50%、30%といった様にレイヤーが決まってくると思っています。マジョリティーであることのメリットもマイノリティーであることのメリットもありますので、その都度、状況を見ながら、ベストバランスを持っていくべきだと認識しています。色々なパターンを持ちながら、マルチカテゴリー化も含めて、ビジネスを広げていくという上で M&A の可能性は常に検討している状況です。

**Q. 御社は生産性が高く、値上げ力もあり、インフレや賃上げに強い会社だと思っています。御社が賃上げが出来なかったら、他の食品メーカーもできないと。サステナブルなインフレとサステナブルな賃上げに対する御社の考え方を教えてください。**

A. 我々、日清食品グループとしては、ある程度賃上げの検討は進めなければならない、という考え方は持っています。岸田さんの新資本主義では、賃上げを出来る企業からやって欲しいという方向だと捉えています。賃上げをした企業に対して、税金を控除するなどの、インセンティブも検討されています。一方で、我々だけ上がれば良いというものでもありません。当社は利益のおよそ半分を海外が占める事業体になっており、そういった構造の問題もあるかと思いますが、国内メーカーの中には、事業構造上、すぐに賃上げする事が難しい企業もあると思います。率先してやっていかなければならないと思いますが、簡単な事ではないと認識しています。