

## 2023 年度 通期決算説明会 Q&A 要旨

【日時】2024 年 5 月 14 日（火）13:30-15:00

【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

### 海外事業

**Q. 2024 年度も海外中心に増収率は高めですが、利益の伸び幅は増収率の伸び幅を下回るようです。**

**設備投資が増える今後 1～2 年は、少なくとも既存事業コア営業利益の伸び率は低い状況を想定するべきでしょうか。**

A. 2030 年に向けて設備投資は柔軟に行う予定です。グローバルでの需要の伸びを想定し、需要に応じて供給できるよう備えていきます。そのためにも現時点ではマーケティング費用を活用して売上基盤を強化することに注力しています。強固な売上基盤ができれば、利益が伴うと見込んでいます。

将来的には EBITDA の成長により、償却費にも対応しながら、一定の利益水準を確保できると考えています。需要の動向や外部環境の変化に応じて設備投資のタイミングを考慮し、需要が高いところに優先的に投資を行う予定です。

**Q. 米国市場におけるプレミアム商品のコストパフォーマンスの受け止められ方と、値上げの余地について定量的または定性的に教えてください。また、販促やリベートを使った需要喚起と値上げ余地の関係についても教えてください。**

A. 日本と比較しても米国では物価が非常に高く、最上級品でも 2 ドル超程度のプレミアム商品は魅力的に映っていると考えています。インフレ率が高止まりしている中で経済のスローダウンが起こっている状況であり、ダウントレーディングを含めてまだ伸ばせる余地があると思います。特にミレニアル世代や Z 世代の若者たちにはコストパフォーマンスやタイムパフォーマンスが評価されています。

値上げの余地については、市場の流れを見ながら検討していきたいと考えています。現在はプレミアム商品を含めて認知度を上げるためにマーケティング費用を使ったり、ハイアンドロー\*などの戦略をとっていますが、これが落ち着いてくれば、値上げのタイミングを図ることができると思います。

また、カップヌードルの価格帯として、ビッグマックに対して約 20～35%程度が競争力のある価格帯とみています。現状米国は非常にその割合が低く、製品によりませんが 10～15%程度です。この点を考慮すると、商品の魅力があれば高価格帯の伸びしろは十分にあると考えています。

\*ハイアンドロー：通常価格で販売している商品を、期間を設けて値下げして販売する手法

**Q. 米国市場での成長戦略について、短期・中期・長期のマイルストーンを教えてください。**

A. 米国市場では、これまでの延長線上ではなく、様々なことを検討しています。まずは建設中の第 3 工場でのプレミアム商品の拡充を行っていきます。具体的な戦略については現時点で詳細を述べることはできませんが、力を入れて進めていく予定です。

**Q. 米国市場において、韓国の競合に対する御社の強みやプレミアム市場の競争環境下での差別化戦略を教えてください。**

A. 主要な競合は基本的に高額で高付加価値の商品を開発する姿勢であると理解しています。そのためプレミアム商品での競争だと考えており、非常にいい競争だと考えています。従って価格競争ではなく、付加価値競争で差別化を図る方針です。韓国製品の特徴である辛みやもちもちした麺に対抗する商品を当社でも出しており、バリエーションの面では、競合に対抗できる製品やプレミアム製品も含めて、当社のほうが幅広く揃えています。さらにはフードテクノロジーを活用した新たな商品開発により、プレミアム商品群を広げてバリエーションを増やすことで差別化できると考えています。当社としてはプレミアム商品群を広げつつ、韓国の競合と高価格帯の市場を共に成長させていけると考えております。

**Q. ブラジル事業の生産トラブルについて、都度改善されていることは認識していますが、繰り返し生じているようです。根本的な改善や今後の対策について教えてください。**

A. ブラジルの問題については、改善の見通しは立っています。市場環境や商品の人気の問題ではなく、主に生産トラブルと自然環境の問題です。前者は今後の需要拡大局面に備えて行っていた増速化や生産効率化の工事が計画通りに進まなかったこと、後者は異常気象による洪水や停電が生産に影響を与えておりました。これらの問題に対しては、本社からの生産スタッフのサポート増強により対応し、足元で通常通りに戻ってきています。2024年度は数量ベースで2桁の伸びは達成可能と考えており、この先も需要を伸ばしていくことができると考えています。

### **新規事業**

**Q. 完全メシ事業の黒字化について、具体的なイメージを教えてください。**

A. 新規事業は毎年、利益の5～10%を投資しており、ドライ製品、冷凍食品、医療連携開発、社食ビジネス、海外での開発などに投資しています。その中で、まずドライフードが2027年頃に黒字化する見込みです。他の事業はまだ投資フェーズであり、冷凍商品のオンラインによるサブスクモデルを使った事業も5～7年程度で独立して黒字化していくことを想定しております。また今後は、国内で蓄積した最適化栄養食の知見を活かし、新規開発予算を海外にシフトしていくことを考えております。

### **中長期成長戦略**

**Q. 時価総額2兆円に向けて、ROEの改善に対する本気度と、そのために負債を活用しながら株主還元を拡充していく方針について、そのように考えられたきっかけと本気度について教えてください。また、設備投資の影響でROEが短期的に上げづらいと思われそうですが、改善の道筋を教えてください。**

A. まずはオーガニックグロースが基本であり、2030年に向けてmid-single digitを最低限として成長することが基本と考えています。その中で設備投資は、オーガニックグロースの成長率を達成するために大変重要なファクターだと考えております。設備投資により、省力化、省エネ化、環境問題等への対応を行いながら活動していくことが可能になり、それが付加価値の向上につながると思っています。現在EBITDAの金額が1,000億円を超えてきておりますので、一定程度の設備投資が可能であり、同時に株主還元を行うなかで、資本コントロールをしていくことが重要と考えております。そのうえでインオーガニックも含めた収益性と資本の規模感が重要だと思っています。収益性が以前とは違う新たなステージに入ってきておりますので、それに即しエクイティーの規模の適正さを考えていきますと、おのずとROEという発想が出てまいりました。株主にとってみてROEは高ければ高いほど良く、ROE向上は時代の要請でもあります。海外の大手食品メーカーの高いROEと比較しても、努力する必要があります。過去にはROEが10%以下のときもありまし

たが、2023年度実績で11.7%、今後想定している成長軌道でいくと、大体15%ぐらいは2030年を待たずして達成したいと思っております。設備投資が終わった段階では、ROE20%も可能だろうと考えております。

そのためには付加価値を創造できる現在の事業が、カップヌードルのブランディングであると考えています。グローバルブランディングが進めば、高い付加価値がつく可能性を感じており、達成していきたいと思っております。

**Q. M&Aに関する現状の考え方について教えてください。持分法適用の拡大、新しい業域への投資など、どのような選択肢を考えていますか。**

A. この3年間で当社は非常に大きな成長を遂げており、特にEBITDAに代表されるキャッシュの創出力が非常に強くなってきたと感じております。これにより設備投資や株主還元だけでなく、インオーガニックな投資を進めていきたいと考えているところです。

この3年間で言えば、プレミアフーズの持分法適用化や湖池屋の連結子会社化が、当社に非常に大きなプラスの効果をもたらしてまいりました。今後も国内外問わずいろいろな形でM&Aの機会を模索していきたいと思っております。完全子会社化するというM&Aの形もあるでしょうし、持分法適用による資本の参入の仕方もあるかと考えております。業種としてはディストリビューションネットワークを広げていくような形や、事業として新たに取り組んでいく形などがあるでしょう。我々は食品メーカーですが、食品以外でもコントロールできるビジネスであれば積極的に取り組んでいきたいと思っております。

**Q. 2030年までの計画の見直しについて、経営トップとして最も実現したい目標や、今後資金を投じていきたい新しい分野について教えてください。**

A. 創業以来、日清食品はやはりイノベーションとマーケティングなのです。イノベーションにおいて一番取り組みたいのはフードテクノロジーです。この部分を深耕したい。加工食品メーカーにおいて、一番クリエイティブな部分だと思っております。それを基軸にマーケティングを組むことが重要と考えております。

フードテクノロジーはまた、M&Aにもつながってくるでしょうし、投資の部分でも大きくなっていくだろうと思っております。創造が最も付加価値が高いため、そこに集中すべきだと思っております。加工食品メーカーですから、フードテクノロジーを押し進めていかないと企業の底力はないと考えております。

**Q. グローバルでの人材マネジメントについて、フードテクノロジーなど新しい分野を拡大していく上での考え方をお聞かせください。**

A. グローバルブランディングでは、すでに各国の現地CEOが中核となり、日本からの出向者はチーフオフィサーレベルのサポート部門が中心です。フードテクノロジーの世界では、世界的なレベルで開発事業に変化することが見込まれます。良い技術があれば投資する、あるいは当社の研究所であり人材も拡充しているthe Waveで開発を進める、いずれにせよグローバルとリンクして進めていくべきだと考えています。

以上