

米国事業説明会 Q&A 要旨

【日時】 2025 年 5 月 21 日 (水) 9:00-10:00

【登壇者】 取締役 兼 常務執行役員 兼 米州総代表 / 横山之雄

Q. 競合が 7 月から 2 桁%の価格改定を実施するが御社の価格戦略についての考え方を教えてほしい。プレミアム商品だと競争が激しく値上げは難しいと思う一方でベース商品は競合と日清の市場であり、かつベース商品はペーパーカップ化することもあり、競合が価格改定を実施したら御社も追随するのが、一般的なロジックだと思うが前向きに考えているのか。

A. 従来の方針通り、コストが上昇しているものについては一定の対応をしていくが、関税の状況など今の経済環境は非常に不確定要素が大きい。我々は地産地消ではあるが、パーム油など一部影響を受けるものもある中で、消費動向に与える影響を読みづらい。プレミアム商品については、ペーパーカップ化などその他の商品施策も進めている中で、市場の状況と様々な施策のコスト構造なども総合的に判断していきたい。

Q. 韓国勢に対する対応として、商品戦略も非常に重要になってくると思うが、Coming Soon として韓国勢に対抗する新商品についてもう少し教えてほしい。Geki や Firewok のリニューアルなのか、また時期は 7 月頃の発売になるのか。

A. 当社は幅広いラインナップを持っている中で、消費者が求めているもの（例えば食感を重視しているなど）に合った商品を考えている。これは近々出てくる予定なので楽しみにしていただきたい。既存品のリニューアルもあるし、新商品もあり、組み合わせになる。夏頃～下期頃に掛けて出していくと考えている。

Q. 25 年度は数量増の計画を組まれている中で、去年と今年の新製品は何が違うのか教えてほしい。

A. 数量増加の前提としては主に 2 つある。1 つ目はプレミアム商品を中心とした新商品の投下によるもの、2 つ目は新たな流通・チャネルを獲得していくこと。もちろん既存の Cup Noodles のリニューアルもあるし、韓国勢など新しい勢力に対するチャレンジもあり、いくつかの手段で伸ばしていく。一方で、24 年度と大きく変化がある点は、RHQ-A の設立により HD の支援やコミュニケーション・連携の強化が見込まれ、市場の変化をよりスピーディに捉えながら対応していくことができると考えている。新商品については今まで年に 1~2 回程度のリニューアルだったが、市場の変化をいち早く捉え、スクラップ&ビルドも含めて取り組むことができると考えている。

Q. 新たな流通の獲得、販路を拡大していくということだが、取り組みは既に進んでいるのか。どの様に実現できるのか。

A. 米国に限らずだが、新たな流通チャネルは立ち上がっていて、その変化をいち早く捉えることは大切だと考えている。常に新しいチャネルにはチャレンジをして、取り組んでいきたい。

Q. 韓国勢はなぜここまで成長できているのか、競合の分析は進めているのか。

A. 嗜好や購買層など競合商品を買うユーザーの分析をこれまで以上にきめ細かく進めている。韓国の製品は麺質も良く、フレーバーもはっきりしている。米国の消費者は SNS などを通じて、食に対する感度も高くなっている。様々な情

報が入ってくる中で、アジアフレーバーに対する需要も高まっていて、韓国勢はそのような消費者の嗜好の変化を上手く取り込んでいると捉えている。自分たちは少し後追いになってしまったが、嗜好を捉えた新たなフレーバーや製品を発売していく必要がある。当社の強みであるマーケティングやイノベーションを活かしていきたい。

Q. 昨年度も新商品を出していくという話が少なくとも 2 回はあった。夏～秋頃に Back to School に向け新商品 (Bistro) 等を発売していくという話があり、12 月～1 月くらいからのクラブストア向け HOT POT 出荷が始まったが、昨年度の新商品への評価と今年の戦略から得られた教訓などを教えてほしい。

A. 棚の構成の変化は想定していない動きがあった。例えばクラブ向け先行販売の HOT POT は導入時期が少し遅れてしまった。全体としての見込みが甘かったという反省もある。今後は配荷まできめ細やかに見ていく必要がある。ただし、これから展開していく新製品に対するパイヤーさんの反応は非常に好評だったという事実もあるので、引き続き配荷を進めていきたい。

Q. スクラップ&ビルドも含め海外の新商品の展開を進めていきたいと仰っていたが、SKU の入れ替えを進めながら新商品を増やしているのか、もしくは今はとにかく SKU を増やしていくステージなのかどちらか。

A. 新しいトレンドに合わせた新製品の投入とともに SKU の入れ替えは発生する。また、今まで単発的に商品を出してきたものについても、もう少し全体のコンセプトを整理していく必要があると考えている。全体として棚スペースは広がっているものの、SKU をどんどん増やすというわけではない。棚の中でいかに 1 つ 1 つを活性化していくかということも大切で、そのバランスを見ながら対応していく。

Q. SKU の入れ替えはこれから取り組んでいくのか。

A. これからの取り組みとなる。過去販売している中には、売れ筋商品もあれば、そうでないものもある。チャネル別等でもきめ細かく見ながら商品戦略を立てていきたい。

Q. 24 年度を終えて販路の構成比はどうなったのかを教えてほしい。エリア別に見た時に、過去と比較するとどう変化しているのか。

A. 従来は西部への展開が多かったが、全米で広く拡大していくことを考えていて、全体でみると店舗数は拡大している。一方で当社としてシェアが高い西部エリアが落ちてしまった。新しいエリアについてはまだ知名度も低いことで伸びておらず、認知度を上げていく販売戦略を考えていく必要がある。

Q. 新しいエリアに新しい販路含めて考えていくのは長期的な目線では必要だが、西側で落としたところを回復させないと全体の成長が見えないのではないかと。新商品が 7 月以降出てくることで、全体の数量回復に寄与すると考えていいのか。

A. 大手量販では棚を失ってしまったが、プレミアム商品自体は全国に展開できているし、ここをしっかりと伸ばしていく事で全体的なチャネルミックスは良くなると考えている。今年はベース商品の伸びは控えてみており、どちらかというとプレミアム商品の拡大と新しい販路で伸ばしていきたい。もちろん西側での回復も狙ってはいるが、数量計画としては保守的に見ている。

Q. 流通との関係強化について教えてほしい。営業人員も増やすとのことだが、グロサリー・バリュー・クラブなどチャンネル毎の濃淡があれば教えてほしい。また既に増強しており、取り組みが進んでいるとみていいのか。

A. 今までの課題は、急激に販売量が増えた中で、十分に対応しきれなかったということがあったが、人員の増強は行っており、まだ強化しないといけない部分は引き続き取り組みを進めている。エリア拡大やチャンネル強化に向け人員を増強し始めている。

Q. 販路の中で人員が手薄だったと思うチャンネルはどこか。

A. 西部や東部は割としっかりしていたが、南部やセントラルはまだ弱く、もう少し強化したい。

Q. これから新工場稼働に伴い固定費が増えていくと思うが、まずはベース商品の数量を伸ばし、限界利益を取りにいかないといけないのではないかと。直近のベース商品をどこまで売らなければならないのか。また、ベース商品とプレミアム商品のバランスを教えてほしい。

A. ご指摘の通り、プレミアム商品の数量ベースの売上構成比ではまだベース商品に至らないため、ベース商品をしっかりと販売していく事も必要だと考える。加えて、ベース商品のイノベーションも行っていき、全体の需要増に対して、ベース商品のポジションはしっかりとおさえていく必要がある。現状は、金額ベースでプレミアム商品：ベース商品＝45：55 くらいで、これを50：50 くらいまではプレミアム商品を伸ばしていきたいのだが、ベース商品を伸ばす必要性も認識している。新工場では、より効率よくベース商品を生産できるようになる点はプラスになる。

Q. 新規事業もこれから海外へ進出していく上で、今回の説明会内容の、日本の面白いプロダクトを米国で売っていくという考え方は、ある意味新規事業に近いのではないかと。そうだとすると、新規事業と即席めんを分ける必要はないのではないかと。新規事業が赤字を出してコストを使えるのに対し、米国事業の中でコストを使っていかなければならない環境は、個人的には優先順位が逆なように感じる。もう少し包括的に、コストの融通を聞かせながら、米国全体で御社のプロダクトを販売していくという発想でも良いのではないかと。新しいプロダクトができてくると、御社のステージが更に上がると思うので、一時的に先行投資の期間を作って新しい基盤をつくる時期があっても良いのではないかと。米州全体で最も良い形を作り上げて欲しい。

A. これから RHQ-A を立ち上げるため、今後どういう組織づくりをしていくのか、米州地域が出来上がっていく様子を見ていただきたい。一方で、大きなコンセプトは、既存事業でしっかり稼ぎ、新しい事業に投資していくという構造で考えている。2024 年度は利益を落としたが、米州エリアはそれなりの利益を生み出しているエリアでもあるので、生み出した利益を新規事業に回していくのは基本的な戦略で変わらない。

Q. エリア展開について、進出から 50 年くらい経っているが、なぜこれまで進まなかったのか、何がボトルネックになっていたのか。また、直近でも外部倉庫を使って、南部・南東部を攻略できたのではないかと。なぜ足元でエリア展開が進むようになってきたのかを教えてほしい。

A. 生産キャパ、生産エリアの問題があり、南部は供給が難しかったし、競合も安定的に生産できていた。実際、つい先日まで競合のベース商品のシェアは高い状態で、我々はその中に入り込めていなかった。そこに我々はプレミアム商品を武器に様々なエリアを攻略していこうと進めた結果、少しずつエリアに穴が開いてきて、当社への需要も高まってきていた。しかしそれが急速に起こったために、カバレッジし切れなかったところはあった。南部・南東部ではまだ日清の認知度も低い中で、ただ配荷を広げただけでは販売量が伸びないというも事実。今は苦しいステージではあるが、商品の回転をしっかりと上

げていくような営業戦略でカバレッジを高めて次のステップに進んでいきたい。

Q. 工場の稼働後、OPM10%超と聞いているが、今後中長期で目指すべき OPM を教えて欲しい。

A. まず目指すところは 10%半ば～後半を巡航速度として考えている。ただし短期的には、まだ多くの変化の要素がある。

Q. 今後の数量成長として、新たな流通への取り組みというのは、新しい拡大エリアである南部や中南部のチャンネルのことか。

A. 新規の小売チャンネルのこと。新勢力として力を付けている業態に我々も入ってきたい。

Q. 南部・中部エリアの攻め方は、ベース商品で攻めるのか、プレミアム商品で攻めるのか、ベース商品とプレミアム商品のミックスか。

A. もちろんミックスではあるが、ベース商品の認知度が弱いのでそこはしっかりと取り組んでいきたい。一方でプレミアム商品はある程度棚を確保できるので、そこの販売も行っていく。もちろん棚を失った西部エリアを戻すというのもある。手段はいくつか持っていて、それらを状況に応じて進めていく。

Q. 南東部は競争が激しい市場だと思うが、その中で優先順位の高い州はあるか。どの様に日清の商品を進出させていくのか。

A. まず、南東部ではベース商品をいかに差別化していくのが重要だと考えていて、ベース商品の Cup Noodles をリニューアルすることで、もう一度ベース商品ブランドの再構築を考えていきたい、差別化していけると考える。そして、それをベースに今まで進出できていなかったエリアへの進出も進めていきたい。我々は個別の州というよりも、当エリア全体を一括りとして広げていくことを考えている。

Q. 韓国勢との競合について教えてほしい。全域で厳しいのか、エリア別のシェアでの濃淡があれば教えてほしい。

A. 市場で言うと、韓国勢は西・南部で強いと認識している。世代別でいうと、若年層に対して SNS などを駆使しながらニーズをキャッチしていると思っている。

以上