

CEO スモールミーティング 質疑応答 要旨

日時：2025 年 5 月

場所：日清食品ホールディングス株式会社 東京本社

登壇者：日清食品ホールディングス株式会社 代表取締役社長・CEO 安藤宏基

全体

Q. 24 年度の期末決算説明会は、御社のグローバルポートフォリオの強さを打ち出した説明だったと思う。グローバル全体で見た時、今後 3－4 年で利益貢献を期待している地域があれば教えてほしい。

A. ブラジルはシェアが高いにも関わらず、収益性が低いため、今後国内即席めん事業と同じように 14－15%ほどの利益率を出さないといけない。ブラジルは需要に対する供給不足などもあるが、第 3 工場が稼働し、今後の利益貢献は拡大してくるだろう。中国も今は厳しい時で不動産不況もあるが、底力があると思っている。市場も回復傾向で、当社の合味道ブランドの売上が、広東省中心に戻りつつある。アジアや EMEA も持分法の貢献もあり、伸びてくると考えている。例えば、インドの収益は現時点では小さいが、人口の増加に伴い今後伸びていくエリアだと捉えている。また、欧州もハンガリーに第 2 工場を建設し、より即席めんのプレゼンスを高めることができるだろう。プレミアムフーズに出資しているが、特に英国のバイヤーに対するコネクションが強く、商品展開が早い。当社からも商品を提供し、良い企業に成長しているので、成果を上げていくと思う。アフリカ市場は種をまいている状態で、一定程度時間がかかるとみている。当社グループは、ブランドビジネスを各国で展開しており、今後もフードテックとマーケティングの強みを活かし日清全体で成長していきたい。

Q. 御社の時価総額は 1 兆円を超えていた時期もあったが、足元は 9,000 億円ほどである。競合他社の時価総額が恒常的に大きい状態だ。御社の企業価値について、率直にどう評価しているか。

A. 時価総額は不本意に思うところもあり、現在の PER は低すぎると評価している。自己株式取得や消却も進めている。競合は米国に圧倒的なシェアを有しており、その面を評価されているのは確かである。一方で、事業ポートフォリオ全体でみると、当社は、非常に安定的で成長余地は各国にあると捉えている。

A. 株主還元について、Net Debt/EBITDA の目標値と現在の数値がかけ離れている。M&A 以外に考慮することがあれば教えていただきたい。

Q. 2 倍はあくまで最大値であり目標ではない。昨年末時点で 0.4 倍であり、今後も自己株式取得により 1 倍程度を想定。さらにターゲットとしている ROE15%を目指すなかで、M&A など様々な選択肢がある。インオーガニックな成長のためには、1～2 倍の間を想定している。

Q. 昨年度のミーティングにおいて 2030 年の成長に向けた課題は人材の獲得や育成と話されていたが、この 1 年を振り返りその課題解決に向けどのような施策を進められていたのか。

A. アルムナイ採用やキャリア採用も積極的に進めているが、人材獲得競争は非常に激しい。新卒採用者よりもキャリア人材の採用は多い。キャリア採用の人に早く会社に馴染んでもらい、仕事をしてもらうのは非常に大変だ。約 3 ヶ月でオンボーディングしてもらう必要があると考えており、その取り組みを進めている。

国内事業

Q. 国内の収益性について教えてほしい。グローバルマクロの不透明感の中で、国内の収益性が一段上がると、事業ポートフォリオの安定性が評価されるのではないと思う。国内事業の中期的なアップサイドは何があるのか？ 高付加価値化やダウントレーディング等、様々な市場環境ではあるが、どこに期待しているか。

A. 日清食品のコア OPM が、14－15%というのはブランドとして低すぎるのではないか、という考えは私もある。ブラジルも日本もシェアが高いに関わらず、収益性は低い。地域毎に収益性の課題感はあるが、ブランドの分散とインテグレートが必要である。今以上の収益性を目指していきたい。

Q. 計画見たときに日清食品で数量増を取ることに驚いた。方向感が変わったと認識した。これまでは価格を守り、高価格帯でも数量をアウトパフォームしていくという方針だったと思う。今回、数量重視に方向転換したように見えるがどうか。外部環境、国内市場を見て、この様な方向転換に至ったのか。

A. 価格帯は見方にもより、すでに十分な値段にあるとも考えられる、一方でまだまだ競争力があるともいえる。ただ、コストプッシュ型の値上げは現在考えにくい。上げる因子がそろっていない。方針転換ということではない。

Q. 非即席めん事業の海外での考え方について教えてほしい。米国で完全メシの話、ブラジルで非即席めんを強化していくという話がある中で、海外においても、日本の様に非即席めんはある程度利益を期待して良いのか、それともそこまでの拡大は見込んでいないのか。

A. 現在、国内非即席めん事業は 6 つあり、その中で、海外で通用するものはどんどん出していきたい。一方で、チルドやシスコは収益性に課題がある。既存事業コア営業利益率が、10%以上は健全だと思うが、5%程度は低すぎると考えており、当社のフードテックやマーケティングとうまくリンクできていない。安いだけでは価格競争の中で淘汰されるため、品質が良いということが重要だと考えている。当社の非即席めん事業の多くは M&A によるものだが、全体で各々フードテックの知見が導入されている。研究所が深く入りこんで、良いものに改善していくことで利益率が 10%に到達してきている。例えば、ピルクルもそうで、研究所との連携が深い商品。もともと乳酸菌は携わってこなかった分野だが、研究も進み今ではヨークの収益を支えている。今後も、非即席めん事業は、きめ細やかに対応しながら、海外で通用するものは出していきたい。

海外事業

Q. 有事に強い即席めんであったはずだが、米国では足元の即席めんの需要が弱い。需要が弱いので、価格競争に陥る可能性もあるが、どのように考えているのか。

A. 米国は相当なインフレが進んでいると考える。そのような環境下でニーズを満たすような商品がない。日本と違い、米国では、大人になってまで即席めんを食べるという人が少ない。例えば、メキシコの消費者の行動も変わってきており、いわゆる T T に戻ってきている状況や、素材を買って家で食べる人もいる。米国も同様でインフレよりも深刻な状況なのではないか。全体的にトレーディングダウンの状況が続き、外食していた人のトレーディングダウンがあるのではないかと、思うが、まだはっきりしていない。プレミアム商品については、プレミアム層よりももう一段高い商品を購入していた消費者層のトレーディングダウンが取り込めるのではないと思う。

Q. 日本にくるインバウンドは皆、ラーメンを食べるが、なぜ海外商品のラインナップの中に、ラ王の様な日本的なラーメンはないのか。

A. 日本のラーメンマーケットは、インスタントラーメンと街のラーメンが両方育っており、お互いに相乗効果もある。コラボ商品も育っている。一方、米国のラーメンマーケットは、すなわちインスタントラーメンだった。街のラーメンが育ってきたのはここ数年のことで、一風堂さんなどあるが、まだ規模はそれほど大きくない。その中で、日本においては、ラ王の様な街のラーメンを家で食べたい、という需要が安定してあるのだが、米国にはその需要がまだなく、これから生まれてくると考えている。ご指摘の通り、ラ王を進めなくてはならない。生産・技術面については、グリーンビル工場にスペースもあるので、その設備を置くことも考えている。

Q. 米国事業について、長い歴史があると思うがもっと早く手を打てなかったのか。経緯を教えてください。

A. 米国事業は早くから着手しており、1972 年に設立、半世紀になる。米国人の味覚は日本とは異なっており、日本人は、こし、ツヤ、香りを重視するが、米国人は異なっておりキャンベルなどの缶詰タイプのヌードルに由来している。我々は日本人にとって良いと感じるものを米国人に伝えようとしてきたが、それ自体がマーケット・オリエンテッドでなかった。

現在は SNS などを経由して、米国人の麺についての好みが変わってきた。市中のラーメン店も増えており、美味しさに対する感覚が変化しているように思われる。また米国での 1 人当たりの年間喫食数は 15 食程度であり、これまでは袋めんは生活の最低ラインを保证するようなポジションだったが、プレミアム商品が出てくる中で、麺の良さを感じてもらえるような変化が見て取れる。

足元で売上が落ちている問題については、皆さんがご存じのとおり、大手流通における配架店舗の減少があったためである。コロナ禍にあって、米国日清が大手小売りを相当にサポートしてきた。それが落ち着いたところで、今回の問題が起こり、我々として別の方向のサポートが必要だったと考えている。取り戻すための体制を構築中である。

Q. 米国へのリージョナル・ヘッドクォーター（RHQ）の設置により、今後、現地での対応力を高めようとしているかと思う。RHQ を置く判断した背景や内部的な変化を教えてください。

A. RHQ はタイにも置いており、アジアの統括組織として機能しているため、その成功例を米州でも展開するべきという判断に至った。当社はプロフィットセンターと、プロフィットセンターをサポートするホールディングス（HD）の CxO という体制を敷いてきた。だが、現地のトップが HD の CxO と連携を取って事業を進めることにも限界があった。米国の場合、米国日清がプロフィットセンターでそのトップが CEO であり、サポート機能のトップが横山だった。この体制は優れているが、米国の CxO に任せていたのでは十分ではなかった。迅速な意思決定と柔軟性が求められており、現地で判断、即決して進める必要がある。

振り返ると、グローバル化の推進に向けて、2008 年にプロフィットセンターとプラットフォームとしての HD を設置した。そして今から約 10 年前に現地社長を採用し、米国では当初ネスレから社長を連れてきた。当時の CEO がまず Non-MSG の商品を導入し、そしてプレミアム路線を考え始めた。プレミアム商品を使って、当時開拓できていなかった大手小売りとの取引が可能となった。その後 2 代目の CEO が、Chow Mein や Hot & Spicy、Stir Fry といったプレミアム商品育て、米国事業が大きく成長する契機を作った。そしてパンデミック時に、独占的に大手小売りにベース商品を供給していた競合他社が、供給不足に陥った際に、当社がその空いた店の棚を埋めることができた。その後、2021～2022 年と順調に拡大し、価格改定もあって収益を改善させてきた。しかし一方で競合他社も着実に供給能力を回復してきていた。当社は、大手小売りでの全国展開を目指しながら、売上高の高かった西海岸の配荷店舗数が減少してしまい、一方で、拡大した地域の店舗での商品回転率が上がり切らずに全体の売上を落とすなか、競合他社が従来通りの配荷に戻してきた、これが今の状況である。

また、かなり味への認識が変わってきているということに関連して、韓国競合がこの 1 年で非常に伸ばしてきたが、当社としてはアジアでは早めに対策して対応ができていた。米国の課題としては、スピード感、市場の動き、消費者の感度を素早く捉えることが必要だともっており、対応していく。

いくつかの成長のステージがあったと思うが、今から 5 年前に RHQ-Asia が出来、アジアはそのおかげで多くが赤字から黒字に転換することができた。結果的に現 CEO が HD を作ってから、少しずつステップを踏んで変わってきており、その流れの中で今がある。

Q. これまで、米国事業に対する HD のサポート体制は比較的うまくワークしてきたように見えていたのだが、今振り返ると米国に対するは経営資源の投下が少なかったという結論になるのか。

A. 結果だけを見ると、経営資源の投下が少なかったという事になる。そのため、改めて経営資源を投下し、RHQ を立ち上げ、スピーディーな決断、実行を進めていく。

Q. 横山氏級の方が赴任しないと、24 年度に発生した米国の状況は収まらないのか？「何がなんでも成長基盤に元に戻す」という考えなのか

A. 社内的にも横山氏が米国に赴任するということで、米国事業の立て直しの本気度が響き渡っている。横山氏が赴任する秋からはカップヌードルも売れるようになって期待する。韓国対応の商品だけでなく、優れた商品の販売やチャネルの復活・新規獲得なども進める。製品開発～マーケティング～営業等全て繋がっていくことが大事。

Q. 米国事業について、3 年後、また 2030 年を見据えて、CEO から横山総代表に与えられているタスクと KPI について教えてほしい。まずはシェアの回復ということになるだろうか。

A. 売上シェアの拡大を目指す。プレミアムとベースの組み合わせであり、双方の商品を育て、数字を出していく。今後の米国経済や年間喫食数の伸びを考慮し、またアメリカ人の味覚の変化をチャンスと捉えて、競合他社との差別化を目指す。

Q. 横山米州総代表以外には、どういった人材が米国 RHQ に加わるのか？

A. 長年米国では、生産・開発技術分野においては日本から人材を出しており、その領域の人は育っている。一方、トップマネジメントは現地のアメリカ人を CEO として採用してきたが、環境の変化でそれだけでは十分ではないと判断をした。横山を米国現地 CEO の上に置くため、横山が様々な決断をしなければならない場面があるだろうが、即断即決でフットワーク良く判断することが、売上利益に結び付くと考えている。これまでローカルで行っていたトップマネジメントの体制をもう一段改善していく。

Q. 現在の米国日清の社長に対する評価を教えてほしい。

A. 半年は引き継ぎとして、この 1 年で評価すると、体制の入れ替えもあったため、新しい CEO の能力は高いが、一定の時間はかかっている。ローカル人材をトップとする CEO 制度はチームワークが重要であり、営業・マーケティングチームは CEO が連れてきてキャビネットを構築する。今それが整い、体制がうまく回り始めた。技術や生産ノウハウは日本の本社から持ち込んでおり、ジョイントワークになったことも時間がかった理由の一つである。

また、前の体制が残るなかで、大手小売りの問題が発生した。さらに、事業がエリア的にも拡大するなかで、それを十分にカバーするエリアマネージャー等が不足していたが、現在補強を進めている。

Q. マーケ・営業といった現場のところは強化していくのか。売り場拡大する上で、トップ外交も重要ではないかと思うがその体制はどうなるのか。

A. マーケ・営業現場も強化していく。現米国 CEO はトップ営業を得意とするので、よりサポートできる体制にしていく。

Q. 海外の成長戦略がなかなか見えない。御社は即席めんのフロントランナーであるにも関わらず、米国での Geki のリニューアル等は御社の面白さや強みが出せていないように感じる。一方で、カップヌードル PRO も含め、今後より国内の商品を展開していくのであれば、非常に面白い。マーケティングも含めて、日清の強みをもっと米国でも打ち出してほしい。新規事業で 50-60 億円コストをかけていく意味合いはわかるが、米国で 1-2 年ほどしっかりコストをかけるなどして、グループ全体として費用コントロールを進めてほしい。

A. 私の思いとしては、米国ではカップヌードルの Original を中核に据え大手小売りのメイン棚に載せたい。米国に行かれる機会があれば、日本のカップヌードルと遜色のない味である Original を食べてほしい。まだ、Original はアジア棚の陳列だが、メイン棚のように手が出るようなところにおけるようにしていきたい。ご指摘いただいているように、日清らしい商品を出していきたい。費用については、全体として管理するなど検討を進めていく。

Q. 過去 1 年を振り返ると、急に棚替えの話などもあり、状況把握できていないのでは、などの不安を抱いていたが、今日、CEO から消費者調査などの説明を聞いて、改めて安心した。国内即席めん事業の強みである、消費者に近い商品開発や、ディストリビューター、マネジメントの部分は米国において強弱があると思っているがどうか。

A. 地道な問題もある中で、まずは商品構成を整えなければならない。また、消費者にそれを認知させていく上で Web プロモーションなども必要だろう。それらを繋げて、流通に持っていくわけだが、商品を置いたらより重要なのは商品の回転を上げることで、それがマーケティングである。商品が売れる仕組みをつくり、それを作動することで、消費者がどう反応するのかが明確であるならば、チャネルの拡大というのは商品が売れる仕組みを設置する作業のことで、そこには複数の方法が存在すると考えている。商品を置いておいて、どれだけ回転するのか、その仕組みを徹底的に作らなければならない、というのが一番の問題。商品を扱うかどうかはバイヤー判断になり、大きく年に一回ということではあるが、必ずしも一回ではなく、中途でもチャンスはあると考えている。

また、規模の拡大を進めた中で、マネージャーの置き方などカバーする陣容はエリアによって強弱があり、足りていなかった部分もあると思っていて、そこは対応している。長年、業績が低迷していたこともあり、お金の使い方はまだ不得手な部分もあり、どう経営資源を投下していくのかはきめ細かく考えていかなければならない。棚については、例えば大手小売りでは、アジア棚にあった商品が入ってきたことによって、棚割り自体が混乱している状況の中、我々は商品コンセプトを伝えながら、棚づくりについても流通と進めていく必要があるだろう。

Q. 米国のマーケティングの全体的な考え方を教えて欲しい。学生から大人になるにつれて喫食数が落ちることだが、どうやってその層に訴求していくのか。市場拡大を図っていく中で、同業他社だけでなく、他の食品カテゴリーからも胃袋をとってくる必要があるのか。

A. 1 人の人間が、ライフステージによりすぐ食べている時期があったり、止めてしまう時期があるということは、その層に適した商品がないということだろう。貧しい時に食べていたもの、ただお腹を満たすために食べていた商品は今のベース商品だと思うが、それを卒業したら、それなりに美味しいと感じる商品にシフトしなければならないのにそれが無い。プレミアム商品を出していても、これはあなたの商品です、というところまで根付いていない。あらゆる商品との接点、試食をしてもらう機会をつくったり、Web など活用しながら興味を持たれる情報を提供しなければならないし、商品開発においても、その人に的確な商品を作らなければならない。カップヌードルブランドでは値上げをする度に具材を強化している。他業界では、値上げをした時に量を減らすところもあるが、私たちの業界はそうはいかない。値上げをする時に、エビー匹でも中の具材を増やしたり、謎肉を増やしたり、卵を増やしたりして、時代によって最適な商品を考えるものなのだが、米国はそれをできておらずワンパターンになっている。だから、プレミアムの価値を上げていって、CUP NOODLES ORIGINAL くらいの満足度のあるものを作らなければいけないと思っている。

今までインスタントヌードルと呼んでいたものを、インスタントラーメンと呼ぶようになってきた。SNS で情報を仕入れることができる様になり、ラーメンのスープや麺のコシについて語るようになり始めたのには驚いている。SNS の拡散の力は大きく、急速に進んでいるのでしょね。ここ 5 年くらいで急速に広がって、ラーメンに対するプロが増えてきている。そこへの対応がまだ十分に出来ていない。食数についても 20、30 まで増えて

いくのではないと思う。技術的な面についても、レベルは格段に上がっており、スープの再現力にしても、パウダーで作ったか、チルドのものか、リキッドタイプか、分からないレベルまで進化している。パウダーと聞くと無味乾燥で美味しくなさそうに思うかもしれないが、保存する技術、フレーバーを添加する技術、調理感を出す技術、など技術が相当に進んでいる。ただの湯かけ文化だと言われるが、この商品の将来性は非常に大きい。みんなこれで限界だと思っているかもしれないが、まだまだそこは深いと思っていただきたい。

Q. 今後商品数も増やさなければいけないとのことで、研究開発費や販売促進費を考慮すると、利益率二桁水準は一時的に保っていけないのではないのか。ベース商品の価格水準も上げていく必要があるのではないのか。

A. 価格問題はいつも生じている。新商品も今のリサーチの段階では評価が高いが、売れるかどうかは見えないとわからない。反応如何によって価格も上げることも下げることもあり、フレキシブルに考えている。新製品は特にリスティングフィーもかかるが、我々としては限界利益率を一定水準で維持する。さらに数年経ったところで利益が出るように設定する。競合他社が価格改定を行うなかで、我々も価格改定のタイミングと価格水準は検討しているが、ある程度慎重に考えてもいる。例えば、プレミアム商品は一定の価格を保つことができるが、ベース商品は安価に供給する必要がある、二極化が進むと考えている。

Q. 24 度に発生した米国における御社製品の棚面積縮小の回復度合いや何か兆候など見えていたら教えてほしい。

A. 交渉は進んでいるが簡単ではない。プロモーション等も含めて様々な面から交渉している。当該流通における大きな棚替えのタイミングは年 1 年。新しく配荷できたエリアでは商品の回転度合いなども重要になってくる。

Q. 大手小売りの平時における要求回転率は、今御社が供給しているレベルでは足りないということなのか、教えてほしい。

A. ご指摘の通りだが、相手の要求を満たさないほどの低い回転率ではなかった。総合的な収益構造がよければ問題ない。今後競合に対して差別化をはかっていく。例えば、消費者の反応も、スリーブがついている、ついていない、で大きく異なっている。

Q. アメリカ南部で展開する上でのハードルは何か、西部との違いは何か？

A. 西部、東部には比較的手を回してきたが、南部は今まで手薄だったこともあり認知度が低く、商品回転を促進する手を十分に打ててこなかった。そこを強化すべくエリアマネージャーの数を増やしたり、営業力を強化しながら商品を回転させる施策を打っている。

Q. 去年の HOTPOT 発売などの動きを見ていると、韓国勢への対応に追われている様にも見えていた。そんな中、CUP NOODLES PROTEIN に対しては個人的にも期待しているのだが、改めてこの新商品を発売する背景や期待感を教えてほしい。

A. 背景としては、米国の小売りを見ると、プロテインが 10g 入り、12g 入り、といった様にグラム表示をし

ている商品が非常に増えている。スナックにまで記載する様になってきている。プロテインだけでなく、ファイバーを表示するなど他の栄養素もあるが、プロテインが一番ハイライトを浴びていると思っている。また、栄養表示に関する問題もあり、商品のフロントに栄養表示する動きも広がっている。減糖・減塩・減脂の問題がある中で、プロテインを書いたり、ファイバー量を書いたり、カロリーを書いたり、と最低 4 つ、更に 5 つ、6 つを、現在は任意表示する様になってきている。日本においても栄養表示をフロントに出していく事も検討されている。消費者は、含まれている栄養素が明確な商品を選ぶようになってきていて、表示方法も各国各様だが、基本的には、減糖・減塩・減脂に加えて、ファイバー、プロテインの表示が基軸になっている。もともとカップ麺はそういった表示を意識して生まれた商品ではなかったが、時代と共に重要性が高まっている。この様に、プロテイン摂取に対するニーズはあるので、ポジショニングをより明確にして、再整理して進めていきたい。CUP NOODLES PROTEIN はその中でフラッグシップ的なものになると考えている。

Q. 韓国企業の商品は味も美味しく、K-POP カルチャーなどの浸透も含めて、この兆候は一時的なブームではなく、今後も続くのではないかと考えている。御社も色々な商品の発売を予定しているが、本当に勝てるのか、という懐疑的な面もあるがどのように見ているのか。

A. 辛さを好む人の割合は、一定レベルを超えることができず、永続的に拡大するとは思わない。肝試的な要素で辛い製品をトライする人がいるが、その辛さへの対応や消費は限界があると捉えている。K-POP 文化についても米国においてグループインタビューを実施したところ、K-POP の影響で韓国即席めんを食べている人は韓国系女性 1 人のみであった。必ずしも韓国文化の影響が強いわけではない。日本企業として、辛い味だけでない色々な商品を展開したい。

Q. 韓国勢が拡大しているのは、ディストリビューターとの関係など組織構造的な話もある一方で、ニッチだと思われていた層が、SNS の拡散力もあり、一気に広がったということなのか。

A. ニッチだと思っていた層の拡大は、我々としても驚いている部分もある。

また、韓国勢の成長は米国だけでなく他の国でも見られている。米国では我々が後手に回ってしまった部分もあったが、アジアでは GEKI という商品で韓国勢が流入を抑えられた事例もある。我々は韓国勢を侮るわけではないが、数字を見ていると成長は少し鈍化してきている様にも見えており、韓国勢の動きに対して当社のマイルドスパイシーな商品で間口を広げながらしっかり対抗していく。韓国勢にとっても、“韓国＝辛い”というイメージが足かせとなり、次の一手を出すのを難しい部分もあるだろう。競合も、他の味を出しているがあまり売れていない様子。対して我々は色々な商品があり、その点において、我々に分があると考えている。また、韓流に対してはアニメなどの日本のカルチャーがあり、色々な引出しを持っている。

SNS の発展もあり、志向が多様化している事も事実。割と低価格で安価なものを求める層とプレミアムを求める層で 2 極化している。プレミアムの世界においては、アジアフレーバーの様な多文化的なフレーバーの広がりがある中で、健康軸、商品の品質軸もあると思う。こういった多様性は、米国における一人当たりの喫食数 15 食を伸ばしていく上でも、市場を拡大していく上でも、必要だと考えているし、そういった取り組みによりまだまだ総需要を伸ばしていけるチャンスがあると思っている。フードテック力を発揮しながら、マーケティングを投下しながら、総需要を伸ばしながら、その中でシェアを伸ばしていくことができると考えている。

Q.今回、米国では韓国勢に対する対応が後手になってしまうこともあったと思う。今後、他の地域でも同じようなことがあっても世界中でこの教訓を生かせるような仕組み、体制作りができているのか。

A.ハイスピードブランディングシステムを進めていく。マーケティングや感度の問題も RHQ が現場で起こっていることを確りと見極め、確認し、対策をとっていきたい。RHQ が現場の情報を早く収集し、本部との連携も進めていく。もともとアジアでは RHQ 体制を引いていたが、上手く機能している。同様に米国でもスピーディなアレンジャーとしての役割を担ってほしい。

Q. 海外では「KANZEN」というワードは非常にイメージが良いワーディングの良いうだ。海外の KANZEN MEAL の展開はどのような戦略をもって進めるのか。

A. 仰るとおり、「KANZEN」というワードは「パーフェクト」とも違い、オリエンタルな要素もあって、非常に受けがいいようだ。米国でも完全メシのピザやパスタも出していく予定。欧州も含め今後グローバルに色々な製品をだしていきたい。消費者調査や流通の反応も含めて手ごたえを感じている。価格帯は現在交渉中。