

日清ヨーク・湖池屋 事業戦略説明会 Q&A 要旨

【日時】 2025 年 9 月 29 日（月） 14:00-15:30

【登壇者】

日清ヨーク 代表取締役社長 前田 健二

湖池屋 代表取締役社長 佐藤 章

日清食品ホールディングス 執行役員・CFO 矢野 崇

<日清ヨークに関する質疑応答>

Q. 乳酸菌飲料市場について、市場全体は飽和しつつあるかと思っている。節約志向も強まる中で、日清ヨークだから勝てるという特徴はどこにあるか。

A. 世の中の三大志向である経済性・健康性・簡便性の各志向に対し、当社は健康志向のど真ん中にあり、また経済性志向の中でも競合に対して強みを持っていると思っている。TVCM でも経済性もアピールしている。

Q. 経済性について強調されているが、今後の価格戦略について教えてほしい。

A. 消費者が価格に敏感になっていることは実感としてある。今のところ、現在の価格戦略を継続していく。

Q. 他社でも機能性を謳った商品があったが、時間軸が長く、実感が得られにくいといった理由でヒットに至っていないものもある。ピルクルエイジングライフについても同様の懸念があるが、御社はどのように対策されていくのか。

A. （売価については、メーカーが決めるものではなく、流通様が決めるものではあるが）ピルクルエイジングライフは経済性が高いと想定される。そのため、より幅広く受け入れられ、継続していただける可能性がある。また、エイジングを謳う商品のターゲット層は、通常シニア層が想定されると思うが、我々はターゲットを40-50代の女性に設定した。これは競合との差だと考えている。

Q. 今回の新商品含め、ピルクルミラクルケアなどを見ると、競合が先んじて発売した商品に対して、価格戦略も行いながら、フォロワーとして展開している様に見える。今後、御社が先んじて、新しい市場を創造するようなチャンスはないのか。

A. ピルクルエイジングライフはそれにあたりと考えている。DDMPとその機能を発見し、商品化までに相応の時間がかかっており、特許も2件取得した。我々しかできない、オリジナリティであり、やり方であると思っている。また、ここでは明かすことはできないが、様々なことに取り組んでおり、小さな会社だからこそ、注力すべきポイントを捉えて、リソースを集中投下して商品に結実させる取り組みを、今後もやっていきたい。

Q. 研究開発投資と回収について、ピルクルエイジングライフを例にとると、長年の研究と費用によって開発されてきていると思うが、どのように回収していけるのか。

A. いかに数量を伸ばせるかが鍵となる。設備投資に費用がかかる業界なので、数量を出していけるかが重要。乳酸菌飲料市場は、この数年やや右肩下がりなので、新商品を起爆剤として回復させ、費用を回収していきたい。

Q. 機能性に手ごたえを感じていらっしゃるどころ、安いという価格帯から次の価格帯といった考え方はないか？

A.（売価については、メーカーが決めるものではなく、流通様が決めるものではあるが）今回の新商品は、ピルクル 400 シリーズよりは高い価格帯は想定している。一定の価格帯を保ち、継続的な購入につなげたい。

Q. ピルクルシリーズの新商品（エイジングライフ）は、メディア向け会見によると、想定価格 368 円（税抜き）、50 円程度/1 本と聞いている。競合他社が苦戦している中、どういったターゲット層に買ってもらえるのか、この価格帯ならいけると考えた背景を教えて欲しい。

A. 価格帯はあくまでも推定価格だが、ご認識の通り。実際の価格については、流通様が決定するものであって、当社では決定できないので店頭でご確認いただくか、流通様側にご確認いただきたい。また、（エイジングライフ）は主要ターゲットを 40－50 代とした TVCM を展開していく予定で、実際の TVCM も御覧いただきたい。

Q. 健康系の商品は、効果が出ないとリピート率が下がって売れなくなっていく事象を見てきた。その中で、N Y 1301 株の臨床試験の結果を見ていると、12 週間飲んでようやく群間差が出ている。

A. 効果がないと販売が続かないというのは、その通りだと思っている。一方で、ピルクル 400、ピルクルミラクケアは売れたという実績も出ていることから、一定の効果を実感いただけているものと解釈している。競合も含めて睡眠ブームがダウントレンドに陥ってきたのは事実であり、その影響を当社も受けている。とはいえ、当社の主力商品として一定の売上水準を維持しているという点からも、ある程度の効果があると考えているし、少なくとも市場から消えることはないと思っている。

<湖池屋に関する質疑応答>

Q. 湖池屋について、昨年からの売上の伸びの鈍化が見られるが、足元で懸念はあるのか。また、競合からは、御社が価格戦略でシェアを取っているという声も聞かれているが、今回の説明ではむしろ今後、高付加価値商品群に一層注力し、単価も高めていくという戦略と理解した。価格帯によってはある程度価格を工夫しながらシェアを伸ばす方向を目指し、もう一方で高付加価値の方で単価を高め、売上を伸ばすといった戦略を取っていくのか？

A. 売上鈍化の一番大きな理由は生産キャパシティであるが、12 月を目途に中部工場の稼働を始められるように進めており、ご要望に応えていけるのではないかと思います。また、価格戦略に関して、ハイアンドロー*の差を激しくするという戦略は、ここ数年あまりとってこなかった。それよりも、月間販促や定番コーナーの EDLP (Everyday Low Price) を多用することで、利益につながる施策を取ってきた。この施策を変えない限り利益率が下がるということが起きにくい構造になっていると思う。一方で、じゃがいもの価格高騰や歩留まり悪化をしっかりとコントロールできるのが課題であると考えている。

*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. 湖池屋について、国産じゃがいも、馬鈴薯の調達に問題はないのか？どの程度の売上までの調達に目途がついているのか？これからどの程度まで伸ばせるのか？2030 年の 800 億円への目途は？

A. まずは産地分散でリスク分散をしている。北海道以外でも、九州、本州の近畿～関東での生産量を増やそうとしており、地域も拡大する取り組みを行っている。ただ、一反当たりの収穫量では北海道が大きいので、北海道の農家さんでも、今まで取引の無かった農家さんや、JA さんなどにも声をかけて取り組んでいるところ。主に産地で羊蹄、函館、オホーツクの方面にまだ伸び代があると思っている。一番の懸念は

年を追うごとにひどくなる異常な高温にともなう生育への影響だが、その影響を出来る限り最小に抑えられるように取り組んでいる。

Q. 今年の北海道のじゃがいもの作柄はどうだったのか？

A. 現時点では全量がわかっていないが、それほど豊作ではないと聞いている。10 月末頃には見えてくると思われる。

Q. 馬鈴薯が豊作ではないことが見込まれる一方で、生産能力が増えるということだが、御社としての戦い方をどの様に考えているのか。

A. 我々は、日々の業務の中で全国の支店長と、各得意先様に対してどのようにお取引をしていくのかをとことん話しあっている。当社の商品力や提案力を得意先様や消費者のかたからご評価いただけている過去の実績があるからこそ、不測の事態が起きた時に、ある程度の計画販売をお願いしたとしても、1 つ 1 つ積み上げていく事ができるのではと考えている。また、場合によっては、お客様が楽しみにしてくださっている 10%増量などのキャンペーンを減らさざるを得ないという事もあるかもしれない。しかし、我々としては、年間を通じて、ポテトチップスを広く届けることが大事だと思っていて、そのバランスを見ていく必要がある。

Q. 今後の KPI または事業の優先順位をつけるとしたらどのようなになるのか。高付加価値型の経営とのことだったが、重視するのは利益率なのか、それともシェアなのか。

A. まずははっきりしているのはトップラインよりも利益額を重視。ROE を高めるため、きちんと投資しながら、足元でも一定の利益を確保していく。そのうえで、やはりお客様に「面白いことするな」、とか、「新市場を創ろうとしているな」と思っただけことは重要だと考える。スナックでどこまでイノベーションできるか、「スナックとも言えどもやるじゃないか」、というのがあるとよい。長年ご愛顧いただいている商品に加えて、新しい商品の製造拠点への投資も必要不可欠と考えている。

利益の次は、海外事業。現在、総売上で 100 億円程度だが、倍増させたい。

Q. 湖池屋が米国でどのような展開をしようとしているのか、背景も含めて教えて欲しい。

A. 現在の当社の海外事業のメイン市場はアジアであり、米国ではメインの棚には入れていない状況。米国にて、現地法人を作り、現地の営業部隊、バイヤーにアプローチするためのブローカーも強化していく必要がある。いきなりメインストリームに参入するのは難しく、まずは日本系列の企業様に取り扱いいただく。それからハイエンド型の小売業様へもアプローチして評判をつくっていく。そういった店舗の動きはメインストリームのバイヤーも常に見ているので、徐々にメインストリームに入っていく、という流れを作っていきたい。スケールを求めるのであれば、アジア棚からメインストリームに拡大していく必要がある。今後は、現地のコンビニエンスストアなどにも入っていきたいが、少しずつ積み上げていきたい。

Q. 製品開発・ブランディング・小売との関係強化がうまく出来ている様に見える。特にドラッグストアやディスカウントストアとの強固な関係作りはうまくいっているということだが、その強みは今後も継続できていくのか。また、高付加価値化を進めていく上で、ドラッグストア・ディスカウントストアとの関係構築とプライシングの考え方は共存できるのか。

A. 前提として、我々は店頭販売価格に対しては関与できない。より良い商品を安く売りたいという方針のドラッグストア、身近で欲しいものが直ぐに手に入るコンビニエンスストア、それぞれチャネルに特徴がある中で、我々は各業態に歩調を合わせて販売していく必要がある。また、消費者にとっては、業態の垣根がなくなっているくらいに、固有の企業の個性が強まっている状態にもなっている。1 年 2 年だけでなく、3~5 年といった目線で 1 企業 1 企業との関係を積み上げていく必要がある。商品戦略と営業戦略の掛け算が必要であり、ロングセラー商品だけではなく、新商品も必要。そんな中で、我々は、大人、女性、GenZ、

Gena（アルファ）といったターゲット層に近い人材が商品作りを行うことで、その時代にヒットするものをタイムリーに出すことも大事だと考えている。

Q. マーケティングの観点では、第一想起が取れていかないと商品を手にとってもらうことはできず、利益率は上がらないと思う。今の湖池屋さんのブランドの中で、間違いなく第一想起が取れている、あるいは第一想起を取れそうなブランドはどういったものがあるのか。

A. 想起率が高いものでいうと、湖池屋ポテトチップス、カラムーチョ、スコーン。続いてポリンキー、ドンタコス。これらが助成想起 90%程度、その後、プライドポテトが続き 80%弱、ピュアポテトは 70%中盤程度である。当社の持つロングセラーブランドは全体的に認知率としては高い。また、間口の問題もあり、3 か月毎に食べてくれる人もいれば、週 1 くらいで食べてくれる人もいる。間口×奥行のバランスはブランドにより少しずつ異なる。通常のポテトチップスの方が間口は広いが、カラムーチョの様に特定のユーザーが頻度高く買ってくれる、というパターンもある。それぞれのブランドの特徴を活かしながら最適なブランドマネジメントを進める。加えて、育ちつつあるプライドポテト、ピュアポテト、ストロングの想起率を 8 割くらいまで高めていきたい。また、問題児的な商品も作っていききたい。ここは、通常のポテトチップスではないものになると思っていて、様々な形態が考えられる。ポテト以外の定番を作ることも必要になってくるだろう。

以上