

2018 年 11 月

2019 年 3 月期 上期決算説明会 Q&A

【日時】 2018 年 11 月 9 日（金） 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・CFO 兼 常務執行役員 / 横山之雄

常務執行役員・国内事業担当 兼 日清食品株式会社 会長 / 三浦善功

常務執行役員・CSO/ 本田信司

Q: 今期の営業利益計画が 360 億円です。中期経営計画で掲げている 2020 年度営業利益目標の 475 億円を達成するために約 100 億円利益を増やさなければいけない。この達成に向けた方策を確認したい。

A: 営業利益 475 億円には M&A の 30 億円が含まれていますが、M&A については色々と検討しています。

皆様方が一番関心を持たれているのは、米国日清の状況かと思えます。今期、米国日清は第 1 四半期、第 2 四半期で赤字をだしておりますが、第 2 四半期は第 1 四半期よりも赤字幅が縮小しています。今は、値上げを実施している段階で、第 3 四半期には良くなってくると考えています。第 4 四半期で赤字をどう消すかということについては、現在進めている値上げをきちんと実施し、後は合理化を進めるなど、緊急対策を行っています。

米国以外では、ブラジルが利益貢献をしてくると思えます。中国は上場し、これから成長期に入ってくると思っています。アジア地域は今まで投資期間と考えていましたが、赤字だったエリアが黒転してくるところもできました。タイは黒字化し、インドもこれから黒字化していくと思えます。フィリピンも順調です。インドネシアはもう少しかかるかもしれませんが。EU は、「Soba」をはじめ、「カップヌードル」も着実に伸びていますので、今後利益貢献が期待できます。

グローバルブランドとして付加価値の高い商品に対して、ターゲット層が反応しており、それを拡大していくことがドライブコアになると思えます。安売り商品ではなく、付加価値の高い製品、収益性の高い製品を販売し収益につなげていきます。

国内については非常に順調にきていて、海外については、少し出遅れていたところが、かなりカバーできる状況になってきたと思えます。

Q: 中期経営計画ではEPS 330 円にPER をかけて時価総額 1 兆円企業になると、強い意欲を示してくれましたが、営業利益は厳しいかと思えます。EPS を達成するためには、事業成長だけではなく、資本政策すなわち株主還元の強化をしないとEPS の達成は難しいのではないかと。その点についてお考えを教えてください。

A: EPS 330 円は基軸です。資本政策の問題はステージによりますのでこの場ではいえません。まずはこの2年半でやることをしっかりやって、利益を積み上げていくことが重要だと考えています。M&A も不確定なところはありますが、これも前向きに考えています。

Q: 中期経営計画について、営業利益 360 億円から 475 億円にするために、ワンタイムの利益で達成されても評価できない。コスト構造のスリム化などで達成できるのか、そこを確認したい。

A: ホールディングスになって、各社の中で効率化、省力化できる所はいっぱいあります。どこからか利益を持ってきて達成しましたということは考えていません。シナジー効果というのもあります。SAP などを入れてグループを連結して合理化を進めていますが、まだ進捗が悪いと考えています。

スリム化も必要です。働き方改革でおかしくなる企業もありますが、当社は体力がある。時間当たりの生産性の高い仕事をするよう推進して、RPA を導入して、事務のロボット化、効率化も進めています。事業間の構造的な見直しを含めてシナジーが出るよう努めています。

Q: M&A について、ターゲットとしてどのようなものをお考えか教えてください。

A: M&A の目的はシナジー効果です。例えば、Premier Foods 社に出資しましたが、当社の「Soba」という商品を一生懸命販売していただいています。「カップヌードル」も売ると言っていただいています。OEM で受注している「Batchelors Super Noodle Pots」という商品はあっという間に 3,000 万食を売りました。こういったものが一つの対象です。また、当社はチャネル営業、マーケティングが得意なので、小売りをつなぐディストリビューションも一つの選択肢です。いろいろ検討の幅があると考えています。

Q: 上半期は物流費や原材料費などのコスト増により、増収による利益がほとんど飛んでいます。このような状況を打破して、どのように増益にしていくのか教えてください。

A: 物流費や原材料価格の高騰に対しては、価格改定という形で対応していきます。国内においては、物流費の高騰は現時点では抑えられていますが、海外では物流費の高騰、原材料の高騰がそのまま響いていますので、米国、ブラジル、メキシコなど、各国でタイミングを見ながら価格改定を行い、利益改善を図っています。

また、アジア、ブラジルなどは、ここにきて付加価値の高い商品が立ち上がってきま

したので、中期経営計画達成に向けて、利益への貢献につながる感触をつかんでいます。

米国については、付加価値商品を出していくことも重要ですが、価格の浸透を進めることで利益を回復させることがキーだと考えています。

Q: 来年 10 月に国内で実施される消費増税について、御社にとってどのようなチャンスがあり、それに向けてどのような取り組みをしているのか教えてください。

A: 我々の業界の商品は軽減税率の対象商品で、競合するファストフード商品は増税されますので、そういう意味ではチャンスがあるかと思っています。

3 年前に値上げした際、値上げしながら当社は売上を伸ばしました。結局日本の総需要も上がりました。外食やファストフードに対して、値ごろ感があつたことや、当社のマーケティングで話題が多かったからだと考えています。

Q: 米国の悪化の影響が他社と比較して大きいようですが、新しい経営体制となって、今後米国事業が改善していくために何が課題になっているのか、値上げ以外の戦略的な部分について教えてください。

A: 米国では、価格競争、安売り合戦が起こっており、こういう環境の中で収益を上げるのは大変難しいと判断しています。そのため、1 ドル商品の開発、それ以上の高付加価値商品、例えば「NISSIN RAOH」いう袋めんを 2 ドルで販売していますが、これが売れはじめています。やはり、当社は付加価値の高い物にシフトすべきだと考えています。新 CEO の Michael Price も同様の考えです。

米国では 5 食 1 ドルの袋めん、3 食 1 ドルのカップめん、即席めんが今やパンよりも安い食事になっています。これは食を支えるという点では重要ですが、企業経営ですので、収益をあげることが重要です。日本のような付加価値の高い商品を望む消費者がいますので、そういう方向に転換していきます。

Q: ブラジルについて、トップラインが好調だが、利益の貢献は今まではそれほどでもなかったと思う。ブラジルが来期から利益のドライバーとして成長していくのか、今までと何が違うのかについて教えてください。

A: 基本的に「カップヌードル」や「Nissin Lamén」といった利益率の高い商品をもっと活性化しなければいけないと考えています。

ブランドコミュニケーションについては、この春から日本的なマーケティングをブラジルでも展開しています。我々が得意な SNS マーケティング、若者中心にバズを起こすような CM や WEB 企画を実施し、これが当たっています。CM も 1,000 万回程 WEB で再生されるレベルになっており、最近の日清は面白いよねという風に言われています。袋めんはもともと広くユーザーがいましたが、物議を醸すようなテレビ CM を打つたと

ころ、休眠ユーザーも含めて活性化し1桁後半の伸びでした。カップめんは2桁成長の大幅増となりました。こういった、コミュニケーションで利益商材をしっかりと活性化していくというのが1番のドライバーで、実際に伸びていく実感があります。ただ、今期は下期に計画以上のコストアップが予想されており、特に小麦、パーム、包材、他に燃料費の高騰による輸送費増もあり、今月から計画外の値上げを行っています。この値上もうまくいきそうなので、今期も計画通りの着地はできると考えています。

Q: ブラジルのカップめんの構成比が、買収した直後と今とどれぐらい変わっているのか教えてください。

A: 買収前は金額で3%ぐらいしかありませんでしたが、7%を超えるぐらいまでに伸びています。

ブラジルでは、「カップヌードル」より袋めんの方が利益がでています。そのため袋めんもしっかりと伸ばしていく考えです。したがってカップめんの構成比はそれほど跳ね上がらないと思います。

「カップヌードル」も利益はでていますが、今は育てている最中ですので、新しいユーザーを引き入れるために、かなりマーケティングコストをかけていくつもりです。その原資になる袋めんのベースを上げるために、この春から袋めんのCMも入れています。袋めんも伸ばし、カップめんのボリュームも上げていく考え方で進めています。

Q: アジアについて、中期経営計画では2桁成長で、今期上期は実質8%増収です。利益も上期は8億円だが、実質は持分法と工場の売却益で持ち上げられている。売上、利益率をもっと改善される絵を描けるようになるのはいつ頃なのか教えてください。

A: 日清食品グループの海外事業というのは、ユニークなところがあると思っています。一つは持分法適用会社に関してで、特にフィリピンの場合は当社の出資比率が49%で、URCが51%です。ここはPremier Foodsとの取り組みと同じで、URCの流通網を活用して、「カップヌードル」を販売しています。オーバーヘッドの部分はURCが全部引き受けていることもあり、非常に利益率の高いビジネス構造となっています。持分法適用会社は、日清食品グループにとって非常に大切な海外事業の一つだと思います。自社ということに関していえば、インドはマネジメントチームが目に見えて変わってきています。戦略的にどういう方向を示していくのか、そのためのゴールを設定し、ゴールを達成するための道筋をクリアに出すようになってきています。確かに赤字事業ですが、黒字化するために、かなり加速していけるような体制になってきています。日清食品グループは独自性の高い会社ですので、海外事業全般にいえることですが、競合他社と違った取り組みを、さらに少し進めていけるのではないかなと思っています。

Q: 他社が新興国ですっと2桁成長を続けていたが、デジタル化の影響もあり5%成長に考えを変えと言っています。御社の場合、数量でもカップヌードルで7~8%の伸びが可能で、インフレも含めて2桁成長が狙えるという認識でいいですか。

A: 他社が何をおっしゃったか分かりませんが、カップめんと袋めんの関係性において、前にもお話ししましたが、GDP8,000ドル/人以上になるとカップめんに移行してきます。要は、当社の得意とする状況に移行してきています。そのスピードは国ごとに違って、中国は20年かけて今の状況になっています。インドももう間もなくという状況です。ブラジルは既にその状況になり始めています。一概にデジタル化が進んだから成長率が落ちるという考えは、当社の即席めんにはフィットしないと思います。

以上