

2020年度 決算説明会 Q&A

【日時】 2021年5月12日（水） 13:00-15:00

【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

CF0 / 矢野崇

1. 中長期成長戦略

Q. 今後数年間はコア営業利益の伸長が少ないように見受けられますが、グループ全体における利益面でのアピールポイントを教えてください。

A. 新規事業への積極的先行投資を行いながらも、ベースとなる既存事業のコア営業利益をMid-single Digitで伸ばしていく、着実に伸長させることが重要ということであり、全体の利益が伸びないということでは全くございません。実際COVID-19除きでの2020年度対比では既存事業コア営業利益のみならず全社ベースでのコア営業利益でも2021年度には十分な成長を計画できていると考えておりますし、10年後に既存事業の利益をおおよそ2倍に成長させるという目標も決して低いものとは考えておりません。既存事業を着実にMid-single Digitで伸長させる、そして全社の成長とバランスをとるという意味でも、新規事業については既存事業からあがる利益の5-10%という枠組みを設定しているということです。Mid-single Digitを達成する上で重要なのが、海外事業のけん引だと思っています。おおよそ1桁後半から2桁の利益成長を10年間継続し、海外事業の構成比率を現状の約30%から約45%に伸長させることを目標とします。

Q. 決算説明会資料47ページのグラフに記載されているとおり、新規事業への投資を進めることで、直近数年間は利益の見込みは大変厳しいが、3-4年後は成長カーブが急上昇するという理解でよろしいでしょうか。

A. グラフはあくまでもイメージ図を記載したものです。既存事業コア営業利益ベースでは、2021年度は470億円を目標値としており、12%の成長を目指しております。確かに、2020年度は、新型コロナウイルスの影響もあり、営業利益のハードルは高いですが、2-3年で超えていきたいと考えています。来期の目標は市場からみて魅力がないというご意見もあるかと思いますが、新型コロナウイルスの影響を除くと大変チャレンジングな目標だと捉えています。特殊要因は、ポジティブ・ネガティブな影響もありますが、我々の意志としては、コア営業利益ベースでは着実に成長をしたいと考えています。

新規事業については、今後様々な事業展開の可能性があり、収益性や業容の拡大が期待できることをご理解いただきたいと思います。よって既存事業コア営業利益の 5-10% を新規事業に投資することは、十分にリターンがあると考えており、今後我々の取り組みを進めていく姿をご評価頂きたいと思えます。

Q. 国内において、即席めん市場が飽和していく中、トップラインを成長させることは容易ではなく、収益性の改善も難しいのではないかと思います。今後の設備投資の観点も含め、中長期的な収益性の考え方を教えてください。

A. 国内即めん事業における利益の伸長率は、過去の年平均成長率から見て市場成長以上の 2%前後を見込んでいます。この高水準の利益率を更に成長させるという点は、国内事業におけるキャッシュカウとしての強みである利益基盤をしっかりと維持していくことが重要です。そのためには、新たな設備投資やサプライチェーンに対する取り組みも考えられますし、既存事業における様々な新製品を開発することも成長に繋がると思っています。新型コロナウイルスの影響で広がった間口に対しての施策、また、新たな世代層へのチャレンジを通じ、成長を目指してまいります。

Q. 海外地域は、ようやく黒字化に成功した地域や軌道に乗っている地域等々あるかと思えます。主要エリアにおける事業ステージとそれぞれの課題について教えてください。また、決算説明会資料 67 ページを見ると、今後 3 年という時間軸で利益をけん引するエリアというのは、リーダーシップもしくはシードのエリアどちらになるのでしょうか。

A. 海外のステージについては、エリアごとにいくつかのステージに分かれると思っています。この中でも中国地域やブラジルについては当社グループの「リーダーシップ」が効くステージにあると捉えています。このステージにおいては既存事業を伸長させることが重要であり、また、高付加価値市場の開発を進めることや、他事業も含めた事業基盤のレバレッジを利益の拡大に繋げることが重要だと考えます。例えば、現在中国で行われているように、事業の多角化を通して、当社グループの持っている強み・ブランド・流通経路、そこにおける存在感といったものをいかに出していけるかということが重要だと考えます。米国・アジア諸国・中国大陸については、「チャレンジャー」としてシェア拡大が可能なエリアだと捉えており、プレミアム商品等にフォーカスし、シェアを獲得していくことが重要だと思っています。「シード」については、インド・ベトナム・インドネシア等の地域を捉えています。インドネシアは、ようやく利益が黒字化へ転じてきた状況です。このような地域では、市場全体の大きなポテンシャルに対して、しっかりとポジショニングを進めることが重要だと考えています。また、今後 3 年間の海外事業をけん引していくのは、リーダーとシードのミックスだと思っています。直近の話で例を挙げると、アジアの成長は持分法会社の影響もありますが、タイの事業が引

っ張っている側面もありますし、その一方でインドネシアの黒字化やインドの大幅な赤字縮小も 1 つの成功の形だと思っています。それぞれのエリアで異なった役割があり、この 3 年のスパンでいえば、それぞれの地域の成長性が十分あると思っています。

Q. 「シード」と挙げられたインド、ベトナム、インドネシアが「チャレンジャー」になりそうな雰囲気を感じられていますでしょうか。また、もしあればチャレンジャー確立までの時間軸も教えていただけないでしょうか。

A. 時間軸で考えた際には、それぞれのエリアにおいて「中間層人口の拡大と中間層への浸透」という側面が、重要であると考えます。タイを例に挙げると、バンコクを中心とした都市部において、所得の上昇により中間層が増加し、商機となる 10 パーツ以上の商品が売れるようになりました。タイの一人当たり GDP はおおよそ 7 千ドルですが、バンコクや都市エリアになると 1 万ドルを超える数値になっています。そういう意味では高付加価値袋めんの伸長が見込まれます。インドも同様であり、中間所得層の拡大が非常にスピーディーであるため、この層に対していかに浸透させていくかが課題であると思っています。

## 2. 新規事業

Q. 新規事業のポテンシャルを強く感じますが、10 年後、2030 年に目指しているゴールを定量的に教えてください。また、外部から見た際にビジネスが成功しているかどうかの判断軸となる当面の KPI を教えてください。

A. 10 年後については「食のパーソナライズ化」、もしくは「食と健康のパーソナルヘルスデータのプラットフォーム化」をゴールのイメージとして持っていますが、中長期的に見極めていく事業収益性については、現時点では明確な時期や金額を設定していません。ただし、完全栄養技術という基本的なコンセプトを基盤とした 5 つの方向性については、収益化の兆候を 5-7 年を目途として確認し、それぞれの方向性でビジネスに成り得るかを判断していきたいと思っています。また、現時点で明確な KPI を申し上げることはできませんが、プラットフォームの考え方を基盤として、例えば販売食数やアプリのアカウント数等も一つの KPI になる可能性があります。

事業規模につきましては、1 つのビジネスにつきおおよそ 100 億円単位を目途に、複数のビジネスを同時に育てていきたいと考えています。例を挙げると、近年好調に推移している「カレーメシ」は、おおよそ 7 年で 100 億円の売上規模に成長していますので、本ビジネスにおいても各方向性で 100 億円を指標の目途として考えています。開発段階のため現段階では KPI を詳しくご説明することはできませんが、半年先もしくは来年以降の説明会等では、KPI を共有できる体制にしていきたいと思います。

Q. 決算説明会資料の 32 ページに記載の 5 つの方向性について、この中で貴社が期待をかけ、収益化という観点からポテンシャルを感じているところはどこでしょうか。

また、国内と海外共に既存製品を完全栄養食化するポテンシャルは将来的に十分にあり、貴社の強みが一番活かせるエリアだと思います。あえて 5 つの方向性を挙げている理由をご教示ください。

A. 5 つの方向性についてですが、新しいコンセプトの事業のため、将来的な収益化の大小の予測が難しく、優先付けは行っていません。ただし、収益性という観点で、最も確率が高いのは、当社の既存流通に関連する事業です。コンビニ、スーパーで「カップヌードル」や「カレーメシ」、もしくは冷凍食品等を完全栄養食化していくことは、計算しやすいところではありますが、このビジネスモデルが一番大きくなるかという点、そうではないと思っています。

非常に難しいところですが、消費者インサイトの観点から既存ブランド商品を完全栄養食化しても売れるとは限らない結果が出ています。頭では、健康的な製品のほうがいいと消費者の皆さまはご理解いただいておりますが、購買まで至るとは限りません。よって、既存製品を完全栄養食へ置き換えても「カップヌードル」等の販売が伸びるわけではなく、慎重に一つのサービスとして拡大していく必要があります。完全栄養食という考え方をまずは普及させてからでないと、既存製品の置き換えはうまくいかないと考えています。

収益性の観点からみると既存製品より新規事業のほうが難易度は上がりますが、決算説明会資料の 32 ページの 5 つの方向性のうち、左上の D2C の未病改善インテンシブプログラムにおける主なターゲットは、健康面の付加価値に対価を払う層ですので、かなり早く収益化が見込まれるのではないかと考えています。今、「カップヌードル」を食べていただいているような大きなマスのところを栄養商品に置き換えるのは、なかなか難しく、次のステップだと思っています。

また、海外の既存製品の完全栄養食化を早期に着手しない理由は、国内即席めんの販売価格と海外即席めんの販売価格が全く違う点です。完全栄養食化への過程では原価率の上昇が伴いますので、現時点での開発力や技術力では、まだ海外の安いインスタントラーメンに乗せられるほど安く商品を作ることはできません。海外での完全栄養食化はもう少し技術的に革新し、コストを抑えられるようになってから対応していきたいと考えています。

Q. 介護食等の分野はすでにあるが、未病改善インテンシブプログラムの分野では貴社がオンリーワンのプレーヤーになれるため、最初にそこを囲い込みたい、まずは、ドライ製品等ではなく食事の提供から進めると結論付けたと理解しても宜しいでしょうか。

A. 未病改善インテンシブプログラムはフレッシュミールのみならず、ドライ製品、冷凍やチルド製品等様々です。可能な限り行動変容を伴わせない形で完全栄養食に置き換え

ていくことが重要だと思っています。介護食とは違い、健康な人に対して未病対策を行うということが、当社グループのユニークで唯一のコンセプトです。海外のベンチャーキャピタルとお話しすると、臨床試験のデータにおける改善データまでを伴うバイタルデータを所持しているのは我々しか聞いたことがないというお言葉もいただいていますので、アドバンテージ持って進めていきたいと考えています。

### 3. 設備投資の考え方

Q. CAPEX について、足元の CAPEX は大体 400 億円程度とお示し頂いている中、中長期的な CAPEX の規模をご教示下さい。

A. 2021 年度は 540-560 億円程度の営業キャッシュフローをベースに、安定配当と自社株買いも実施したうえで、設備投資をしてまいります。中期経営計画 2020 では、5 年間で約 2,300 億円程度の設備投資を実施し、その中には関西工場の約 655 億円も含まれていました。今後 5 年間では、約 2,000 億円の水準の設備投資を想定しており、その中には、そういった生産能力増強・更新のための設備投資も含まれていくと思っています。中長期成長戦略の中で案件ごとにタイミングやバランスを図りながら、投資を実行していくとご理解下さい。

さらにその先の 5 年間を考えた場合に、Mid-single Digit の成長を目指していく中、当然 EBITDA も増えてきますし、キャッシュも増えてきます。全体の中でどのように投資をキャッシュベースで投下していくかを考え、①価値を向上する投資か、②その価値が持続できるか、③価値飛躍のためのポテンシャルがあるか、3つの価値判断軸を持って資金を投下していきたいと思っています。加えて、説明会資料の通り、EBITDA の 2 倍までの借入りの考え方についても必要に応じて利用していきます。3つの価値判断、その時のキャッシュポジション、全体の計画の中での順番や優先順位を持って、今後進めていきます。

### 4. コスト上昇への対応策

Q. 価格政策について米国の値上げについてはご説明いただいておりますが、先ほどのご説明で原材料価格が上がった際、消費者から値上げが認められる局面であれば、価格を引き上げる可能性があるとお聞きしました。足元では、資材価格がここ数年間にないほど上昇傾向になっている中、2021 年度の既存事業コア営業利益の 470 億円を見据えて、日本を含めた価格改定の可能性についてのお考えを教えてください。

A. 資材価格について、現在パーム油等の原材料が上昇傾向ですが、現時点では吸収できる範囲と考えています。

今回実施する 5 月の米国での価格改定が受け入れられたように、価格改定においては販売店様との信頼関係が重要です。新型コロナウイルスという一つの災禍の中で、全世界において製品の安定供給を通じ販売店様との信頼関係を深めてまいりました。また、

資材価格の上昇は即席めんだけでなく、様々な業種において影響が出ていますので、市場環境を見つつ、価格改定が必要となれば判断します。ブラジルでは2020年度に3回価格改定を実施しましたが、販売店様との信頼関係があるからこそ実施できたと思っています。

一方で、国内は原材料価格が高騰したからすぐに価格に転嫁はしません。まずは自社努力によりコスト吸収していき、それも凌駕するほど原材料価格が上がっていく場合には、価格改定はやむを得ないと思っています。

以上