

2024 年度 通期決算説明会 Q&A 要旨

【日時】 2025 年 5 月 12 日（月） 9:00-10:30

【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 兼 常務執行役員 兼 米州総代表 / 横山之雄

執行役員・CFO / 矢野崇

海外事業

Q. 米国の組織体制について教えてください。昨年度は韓国企業との競争激化が起き、市場変化への対応が不十分だったと思います。認識している今までの課題と、今回 RHQ-Americas を設立することで、変化に機敏に対応できるような組織になっていくのかどうか教えてください。

A. 課題の一つとして、市場の変化や消費者動向への反応が遅れたことが挙げられます。また、エリアごとのチャネル変化への対応も遅れた 1 年だったと感じています。2024 年度は現地社長の初年度でもあり、新マネジメントによる全体の把握に時間を要し、消費者の嗜好の変化に対する対応が後手に回ったのも事実です。先月、CEO とともに米国を訪れ、消費者調査を実施しました。その結果、米国の食の嗜好が変化していることが分かりました。フォーカス・グループ・インタビューを通じて、消費者がテクスチャーやフレーバーに非常に敏感になり、SNS を通じて味覚や嗜好が進化していると感じています。韓国企業の即席めんが TikTok や口コミで販売を加速している状況も確認しました。こうした情報を迅速に把握し、対応する必要があります。そのため、地理的に事業会社に近いところで状況を把握し、全体を俯瞰してスピーディーに意思決定を行うことが重要です。現場を監督する組織が必要だと考え、RHQ-Americas の設立を決定しました。

また、米国だけでなくメキシコを含む北中米地域全体の戦略を俯瞰的に見ることも重要です。国ごとではなく、広いエリアとして考えるために私（横山）が米州総代表として現地に赴任し、意思決定をより迅速に進めてまいります。

Q. 米国における新工場の稼働のスケジュールなどについて、教えてください。状況を見ながら、稼働開始時期を見定めていくというお話が先日ありましたが、来年度になるのか、あるいは、今年度の期末に掛けて稼働するのか、稼働スケジュールやその際の規模感など教えてください。

A. グリーンビルの第 3 工場につきましては当初 2025 年 8 月の稼働を予定しておりましたが、全体の稼働時期については、現在検討中です。倉庫など一部の設備は稼働開始しますが、生産ラインも含めた全体の稼働時期については、足元の市場環境や事業状況などを注視しつつ慎重に判断してまいります。

Q. 米国における御社のプレミアム戦略の定義と本質的な強みについて教えてください。韓国企業がスパイシーフレーバーで市場を席巻している中で、御社が独自の強みを発揮できるプレミアム戦略はどこにあるとお考えでしょうか。もちろん、現状では韓国勢への対応が必要だと考えますが、御社独自の価値はどこにあり、中長期的にグローバルで勝ち続けるための戦略について、もし整理されている部分があれば教えてください。

A. 米国では、高付加価値商品であるプレミアム商品と普及価格帯のベース商品を展開しています。ベース商品のカップヌードルは、9 月頃に、外側を覆っているスリーブを外した新しいパッケージで、販売を強化していきます。ペーパーカップのため、電子レンジ調理も可能です。また、デザインも日本のカップヌードルとほぼ同じとなり、製品情報もきちんとカップに印刷できます。また、気密性も高くなるため、スープの味も美味しくなります。実際の消費者調査でも美味しいという評価がありました。米国でも基軸商品はカップヌードルです。日本と同じオリジナル、シーフード、カレーの各商品を米国で展開しており、これがトップブランドとなっています。また、プロテインを豊富に含む「CUP NOODLES PROTEIN」という製品もカップヌードルの一つとして展開してまいります。現在、低価格帯の商品が売れていますが、高品質化を進め、ダブルペーパーカップの「マイクロウェーブブル」への転換を戦略としています。この新しい CUP NOODLES が、グローバルストアやクラブストア、ディスカウンターでの競争力を支えると考えています。

また、韓国勢に対抗するために「激」というブランドで輸入販売を強化しています。プレミアム袋めんは中価格帯から高価格帯のラ王など幅広い品ぞろえを強化し、戦略的に展開しています。米国内では、横山が米国およびメキシコを含む RHQ-Americas のトップに就任し、よりレスポンスが早くなると期待しています。当社は 24 のプロフィット部門と 13 のチーフオフィサー制度から成り立っておりますが、RHQ-Americas の設立により、CXO グループが直結し、機能も移管されるため、米国市場の強化が可能です。

米国以外のグローバルマネジメントについては、アジア、中国、EMEA 地域でのブランディングを進めています。カップヌードルを基軸に、焼きそば系統や「激」ブランドの辛い商品も展開しています。ミドルクラスの価格帯の商品が成長すると考えています。ブランディングは、カップヌードルを基軸に、日清ラーメンやアジア系の出前一丁、ラ王ブランドの強化を含めて準備を進め、徹底していく方針です。

Q. グローバルな即席めん市場の状況を教えてください。足元では関税や景況悪化などネガティブなトーンの話が多いのですが、基本的に即席めんという商品はこのような景況感に関しては非常に強いプロダクトだと考えています。グローバルに展開されている御社だからこそ感じられるような、各地域において何か兆候がありましたら、教えてください。

A. 輸出商品は非常に少なく、現地での地産地消を進めています。そのため、グローバルな関税の影響はほとんど受けません。輸出入が少ないことから、現地生産による事業構造が中心となっています。

Q. 関税や景況悪化の話題がありますが、こうした不足の事態が即席麺市場の拡大の契機になるのではないのでしょうか。特にアメリカ市場では、地産地消の取り組みが追い風になっている可能性があると思いますが、ポジティブな兆候は見られていますか。

A. アジアや EMEA 地域は、今年度も成長が期待されています。アジアは一人当たり喫食数が多く、人口も増加しているため、経済環境が厳しい中、価格に敏感な消費者も多く、大きな伸びが期待できます。EMEA 地域は比較的所得が高い市場ですが、一人当たり喫食数はまだ少ない状況ですが、特に欧州ではカップめんや袋めんが市民権を得つつあり、高い成長が期待できます。全体として、即席めんは相対的に割安な食品であり、世界共通でメリットがあります。プレミアム戦略を含めた差別化と付加価値の高い商品の販売が今期の戦略の一つです。

Q. 海外展開についてですが、米国を含む各地域でのローカライズの必要性について教えてください。アジアや欧州には複数の国がありますが、同じ製品がしっかり売れているのか、それとも国ごとにローカライズしたブランド展開を行っているのか、現在の戦略状況を教えてください。

A. ローカライズの状況とその必要性についてですが、各国には独自のフレーバーがあり、その嗜好に寄って添うことが重要です。しかし、最近では SNS を通じて世界各地で共有されるブランドやフレーバーが増えています。グローバルにスパイシーなものが流行している中、当社では「激」ブランドとして、ホットアンドスパイシーな商品を販売しています。ただし、「激」ブランドの商品でも、地域によってフレーバーが異なるため、ローカライズが必要です。もちろん、カップヌードルオリジナルのように、シーフードなどの定番商品はそのまま販売しますが、地域独自のフレーバーも重要です。また、激辛のような世界的なトレンドも取り入れていきます。世の中の流れと地域に根付いたものの両方を考慮し、商品展開を進めていく方針です。

Q. 日本で培った美味しいカップラーメンや健康価値を前面に押し出し、御社独自のプレミアム戦略を米国中心に展開するという理解でよろしいでしょうか。

A. アメリカ市場においても、グローバルに共通する売れ筋商品を展開する方針です。現在のブランドに加えて、「完全メシ」シリーズも導入予定であり、これによりクオリティの高い製品を提供するブランディングを進めています。

Q. 米国事業について教えてください。先日、関税の影響でコスト面についてご説明いただきましたが、競争環境についてはどう変化しているのでしょうか。韓国や中国からの輸入が減少したことで、競争環境がどのように変わり、御社の戦略にどのような影響を与える可能性があるのか、アップデートがあれば教えてください。

A. 競争環境についてですが、現時点ではまだ目立った変化は見られませんが、徐々に影響が出てくると考えています。関税の発動により、全体的にコストが増加し、食料品に限らず消費財全体で価格改定の動きが出てくるでしょう。特に完成品を輸入している企業は関税の影響を強く受けます。一方、地産地消型の企業は、一部の資材などで輸入が避けられない場合にコスト増の影響を受けますが、完成品輸入型の企業に比べれば影響は少ないと考えています。全体として価格が上がる中で、食品業界も影響を受け、価格改定の可能性があるでしょう。米国の消費者は現在、価格上昇に非常に敏感になっているため、価格差が有利に働く可能性が高いと考えています。トレーディングダウンが進む中で、我々は価格面で優位に立つことができると考えており、その優位性を活かして製品を市場に投入します。具体的には、ハ

イスピードブランディングで展開しているマイルドスパイシーやスパイシーな製品を戦略的に投入することに意味があると考えています。

Q. 御社の業績を拝見すると、22 年、23 年に国内即席めん事業の強みを水平展開し、マーケティングや開発プロセスで業績が大きく改善したように思います。今回の説明を聞いて、日本で売れている新商品を海外に展開するなど、今年や来年にかけて国内事業の強みをさらに水平展開しようとしているように感じました。この理解で合っていますでしょうか？御社の考え方について教えてください。

A. 例えば、ブラジルでは市場シェアが 70%近くに達しており、即席めんだけでなく、国内のさまざまな事業会社のブランドを幅広くマルチカテゴリーで展開できると考えています。今年はブラジルでシスコのクリスブチョコ「クロックチョコ」を展開しました。また、まだ発表していませんがライス系の商品や 2 年前に発売した焼きそば系「U.F.O.」など、日本の成功事例を広く展開していきたいと考えています。

中国や香港でも日本の成功事例を幅広く展開しており、今後はアメリカやヨーロッパでもこれらを広げていく必要があると考えています。新規事業ではライス系の完全ミールや設備投資に合わせて、グローバルでカップライス群を展開する計画です。欧州も非常に成長しているため、マルチカテゴリーでの展開を計画しています。具体的な商品発表の時期は未定ですが、コロナ後に即席めんが非常に伸びたため、これまで即席めんに注力してきました。米国、メキシコ、ブラジル、そして欧州では新しい生産ラインや設備が整ったので、これらのキャパシティを活用し、グローバルブランディングを加速させたいと考えています。

Q. 米国事業についてですが、4 月に現地を訪問され、消費者のインサイトを得たというお話を大変興味深く伺いました。そこで、流通サイドからどのようなフィードバックがあったのかも共有していただけますでしょうか？また、提示された課題に対する対応策が今期の計画に含まれている施策で十分なのか、それとも今期中に追加できる施策があるのか、どのように考えているのか教えてください。

A. 流通サイドについてですが、業容の拡大に十分に対応できておらず、特に成長していく過程で一つの大手流通チャンネルに頼っていた部分もあり、グロサリーや特定のエリアに十分な手が回っていませんでした。このため、体制を強化し、人員も増やして再構築を進めています。その結果、新しい流通チャンネルの獲得などの成果が出始めています。プレミアム商品についても、しっかりと案内できており、ある程度の成功が見込めると考えています。

昨年は販促活動が十分に行えなかった部分もありましたが、今期は計画的に対応し、グロサリーやクラブなど各流通チャンネルでしっかりと対応できると考えています。現在、棚替え交渉や秋からの販売に向けた交渉を行っており、良好な感触を得ています。新製品については、3 商品×3 フレーバーを展開し、ハイスピードブランディングでのリニューアルも進めています。これにより、流通側に対してしっかりとアピールできていると考えています。

Q. 米国にリージョナルヘッドクォーターを設立することで、メキシコやブラジルを含む米州地域の利益管理がより機動的に行えるようになるのでしょうか？また、メキシコですが、今期は数量が 10%台、売上が 20%台の成長を目指しています。昨年は苦戦したと認識していますが、米州地域で収益性の管理がしっかりと行えるようになると考えてよいのか教えてください。

A. RHQ の目的は、米州全体を視野に入れたエリア管理です。まずは米国・メキシコを中心に、北中米でしっかりとした体制を構築します。具体的には、米国・メキシコ・中米をトータルで戦略的に管理し、利益を最大化する体制を整えたいと考えています。メキシコについては、設備投資を進め、新たに工場を追加し、ペーパーカップの戦略を展開する予定です。また、メキシコを中心に中米諸国に対しても戦略的に対応し、メキシコの業績をしっかり伸ばしていきたいと考えています。

Q. 流通からのフィードバックに対して、今期の施策で十分に対応できているか、それとも何かボトルネックとなる課題があると感じているかについてお聞かせください。

A. まだ全体のフィードバックは返ってきていませんが、比較的良い評価を得ています。例えば、LTO による新製品のキャンペーンなどは非常に高く評価されており、もっと頻度を高くしてほしいという要望があります。私たちとしては、店舗展開が横に広がっている中で、各エリアでの回転数をいかに上げるかが重要だと考えています。そのため、営業体制やマーケティング体制を強化し、各エリアでの回転数を上げることが重要だと考えています。

国内事業

Q. 日清食品について、第 4 四半期は、業績改善していますが、それなりにプロモーションコストの調整やリポートもあったという理解で良いのでしょうか。そうすると、新年度に向けて、しっかり伸ばしていくことができるのか、もしくは挑戦的な目標なのか、教えてください。

A. 第 4 四半期の業績改善には、プロモーションやリポートの調整が一部影響していますが、私たちは年間を通じた売上や利益の成長を重視しています。四半期毎の利益管理よりも、長期的な成長を目指すことが重要だと考えています。新年度に向けては、カップヌードルやどん兵衛などのコア商品を中心に、健康志向や低価格商品、若年層向けの大盛り商品など、多様なニーズに対応した商品戦略を展開します。市況を見ながら、効率的な資源配分を行い、国内市場での成長を目指します。これが私たちの強みであり、2025 年度も引き続き成長を続ける予定です。

Q. 国内即席めんの価格戦略に対しての考え方を解説いただけますでしょうか。国内の消費環境が不透明で、低価格品にも需要がある中で、数量も確保しながらというお話しでしたが、国内即席めん全体の収益が悪化しないのか、お考えをお聞かせください。

A. 国内の今後の価格改定については、現時点では決定しておりません。25 年も様々なコストアップが見込まれますが、当面のコスト上昇部分については、自助努力でカバーできそうだと現時点では考えております。ただし、市況も非常に不安定なので、自助努力でカバーできないような状況になった場合は、期中においても、価格改定の実施の可能性があります。現時点では考えておりません。今のプロダクトミックス構成の変化や様々なコストダウンを行うことで、しばらくはカバーできると考えております。

Q. 価格改定については現時点で考えていないとのことですが、カバーできないものが発生する可能性もあるかと思えます。ダウンサイドリスクとしてどのような要因を考えていますか？プロダクトミックスの悪化やコストの上振れなど、具体的に教えてください。

A. ダウンサイドリスクとして考えられる要因は、資材コストの上昇や為替の影響があります。資材コストの上昇は半年から 1 年後に影響が出る可能性があり、また、収益商品の販売が景気に左右されるというダウンサイドリスクもあります。販売のリスクに対しては、これまでマーケティングで数量を確保してきましたが、景気が悪化してインスタントカテゴリー自体が売れなくなると厳しい状況になる可能性も少なからずあります。ただし、今年は即席めんカテゴリーの価値が相対的に上がると見込んでおり過度な心配はしていません。

メインブランドや低価格商品の販促効果を上げられない、というリスクもありますが、これまでの経験からそこまで危機的状況になることは想定していません。また、小売業界のプレイヤーのポジション変化も起こっており、当社としても、この変化に対応しながら全方位で取り組んでいくことが重要だと考えています。

新規事業

Q. 新規事業全体の損益がどういう形で推移していくのか教えてください。売上成長をまずは注目した方が良いでしょうか。

A. 55 ページでお示ししている様に B to C グロッサリー向けは 28 年黒字化を目指しています。B to C のカテゴリーにおいては、ここから利益化が進み、累損解消に向けて進みだすと考えています。一方、それと並行して、海外、医療連携など、新カテゴリーにも投資を進めていくので、全体としては 1 個解消したら、また次の新しいものが発生していくということで、まだ全体の収益について発表できるものはございません。また、海外の場合、新規事業としてカップライスの完全ミールを発売したら、同生産設備の中で最適化栄養食ではない通常のカップライス製品の製造も考えており、通常商品の販売動向と新規事業製品の販売動向が見えてこない、現時点では海外の利益化の計算が難しいというのが実情です。ただし、1 つのカテゴリーにつき、5～10 年ぐらいのスパンで一つのカテゴリーごとの黒字化は必ずやっていきたいと考えています。

カテゴリーによって、B to C 事業に開発費用がかかっていますので、B to C は黒字化が遅いです。冷凍や、社食事業などは、基本的な投資が少ないので、早い黒字化が可能です。海外の場合は、新しく工場やラインを設置しなければなりません。通常商品のカップライスみたいなものも海外で展開する可能性もあり、様々なバリエーションが出てくるので、一括りにいつか全体の黒字化か、と聞かれると回答は難しいです。しばらくは、投資フェーズが続く形となります。カテゴリー別にはまた整理してご説明できるようにしていきたいと思えます。

設備投資

Q. 設備投資について伺います。今期は 1,000 億円の計画で、25 年度がピークになるとのことですが、昨年と平準化すれば計画通りとのこと。それでも規模が大きいと感じています。設備投資

の考え方や、26 年度以降の規模について教えてください。また、新関東工場について、現在の状況を教えていただけますか。

A. 今期の設備投資計画は 1,000 億円を予定しています。国内と海外の成長投資、そして更新投資をそれぞれ約 3 対 3 対 3 の割合で考えています。海外では米国、ブラジル、メキシコの新工場が計画されています。国内では資材系設備の強化や湖池屋の中部工場の新設を予定しています。来年度以降の計画はまだ立てている途中ですが、今年度の半分程度の水準になると考えています。以降も少しずつ減少する見込みです。新関東工場の状況ですが、ゼネコンのキャパシティが逼迫しており、2024 年問題の影響で操業開始は 2026 年以降になる可能性が高いです。現在の建築コストでは合わないため、様子を見ています。しかし、国内の需要は増加しているため、他の工場の造作工事などで対応可能です。既存工場を活用しながら需要に対応し、新規事業のラインも必要になるため、新関東工場は将来的に必要ですが、操業開始は 2026 年以降になると考えています。現在の計画には新関東工場分は含んでおりません。

以上