

CEO スモールミーティング Q&A

【日時】

2019 年 6 月 11 日（火） 9:00-10:00(セルサイド向け)、 11:00-12:00(バイサイド向け)

2019 年 6 月 17 日（月） 13:00-14:00(セルサイド向け)、 14:30-15:30(バイサイド向け)

【登壇者】

代表取締役 取締役社長・CEO / 安藤宏基

取締役・CFO 兼 常務執行役員 / 横山之雄

**Q: 時価総額は自社の努力で変えられるものでもない中、時価総額 1 兆円を掲げた理由は
何だったのか。**

A: 企業は、ある程度の大きさがないとシナジーが生まれてこない。時価総額 1 兆円ぐらいの規模がないとグローバルでは戦えないという感覚がある。

**Q: 見直し後の中計は必達だということだが、安藤 CEO が自信を持っておられる所（地域）
がどこなのかを教えてください。**

A: ブラジルはこれから大きく伸びる。タイもこれから成長していく。インドネシアも黒字化すると考えている。インドはまだ時間がかかる。トルコは撤退した。英国では「Soba」や「CUP NOODLES」が伸びている。

「CUP NOODLES」は安売りして数を追うより、付加価値の高いもので収益性を確実にしていく地域も出てきたため、少し成長スピードが落ちている。

**Q: M&A を除いて中期経営計画を修正されたが、最初に策定したときと現段階で M&A に対
して何が違って修正されたのか。また、M&A の方針もお聞かせください。**

A: M&A は相手があることで、当社だけの理由で進めることはできない。高い値段で買い取った場合、のれん代が発生し、IFRS では減損計上される場合もある。様々なことを考えた結果、価格的に折り合わないものを、無茶をしてやるものでもない判断した。ただし、シナジーがある案件など、今後も M&A は継続的に検討を進めていく。

**Q: 貴社はブラジルを味の素社から買って子会社化したり、プレミアムフーズ社に 20%出資
したり、様々な観点の M&A をしてきたと思うが、どちらに重点を置いているのか。**

A: 両方です。シナジーの高いことが重要だと考えている。高い値段である分、見返りが大きくないといけない。シナジーのない投資はやる必要はないと思う。

Q: グローバルのカップヌードル戦略が 1.5 倍まで届かない理由は北米が下振れているからか、うまくいっている地域と悪くなっている地域はどこなのか。また、決算説明会で数量ではなく、プレミアムカテゴリー商品が出てきたことにより、1.5 倍が必ずしも重要ではないとお話しをされたが、そうなる何がこれからの KPI になるのか。

A: 数量も重要で追い求めることを諦めたわけではない。地域によっては付加価値が高く利益が出るものを考えていかないといけない。米国は数量を追うのではなく、利益の強化が必要で 3 個 1 ドルの商品から、1 個 1 ドルの商品にシフトしている。海外の事業で、赤字の所がいくつもある。それを黒字に転換しなくてはならない。そのためにはプレミアム商品の開発を進めるべきだと考えている。

Q: 事業投資と設備投資の大枠で 2,500 億円の予算があるが、その範囲内であればどちらに振り分けようが別に関係ないとの認識なのか。

A: 全体の投資枠の範囲で見ている。事業投資については、今回修正した中期経営計画から外したが、いい案件が出てきた際には、その都度考えていく。

Q: 1,500 億円の設備投資予定が 2,150 億円に増え、ROI 経営が出来ているか不安になる。ROI 経営についての考えをお聞かせください。

A: 関西工場の投資額が増額、冷凍工場、ぼんちの山形工場や、ブラジル日清などの国内外の設備増設が影響している。

ハードルレートについては 8% で見ている。投資効率を見て進めており、案件に応じて回収期間を設け投融資委員会でフィルターをかけながらモニタリングしている。投資増が経営全体にマイナスの影響を及ぼすということはなく、将来の投資を先取りした形で進んでいる。

Q: 稼ぐ力をより明確化するために ROE ではなく ROIC を重視する動きも最近出てきているが、次期中期経営計画で、そういった切り口のお考えを発表する予定はあるのか。

A: ROIC の導入はしていないが、ROIC の数字自体はホールディングスで追っている。ただ、ROIC は有利子負債額次第で大きくぶれる。当社はキャッシュフローが潤沢で有利子負債の変動が大きい為、ROE で見ている。個別投資自体については ROI で管理している。

Q: 次期中期経営計画を出されたときに、経営人材のプールを広げていかれる話があった。現在、経営人材、海外向け人材、デジタル関連の人材をどこの食品企業も欲しがっていると思うが、貴社の人材の確保、育成の進捗を教えてください。

A: 現状経営人材は約 180 名ぐらいだが、海外のオペレーション考えると 200 名は必要と考えている。海外人員については、生産、経理、マーケティング、営業などの重要な人材についてホールディングスの 12 のプラットフォームで育成している。IT 関係はご指摘のとおり現状弱い部分ではあるが、社内の取り組みとしてデジタルトランスフォーメーション（以下、DX）を進め始めている。

Q: 2021年度はどのような絵を描いていますか。

A: 今の1兆円構想の延長線上で、純利益300億円以上は出していく必要があると思う。それを満たしていくには、新規の事業などを組み込んでいかなければならない。また、環境が大きく変わり、今回発表した「カップヌードル」を「ECOカップ」から「バイオマスECOカップ」に2021年度までに切り替えるなど、メーカーとして今やらなくてはいけないことがたくさんある。

Q: ホールディングスにグリップ力が足りない感じがする。決算が出るまで業績がよくわからなく、グループ経営が感じづらい。その点について、まだまだやりようがあるのか、あるいは、ホールディングスがまだ独立した経営の単なる集合体になっているのか教えてください。

A: ホールディングスをつくった時点で、各事業会社でしっかり経営者を育てていこうということで、独立性あるいは自主性をある程度尊重してきた。その点がグリップの弱さに見えるかもしれないが、そうではない。当社はプラットフォーム経営を進めており、しっかりホールディングスで現地のコントロールを進めている。IFRSに移行したこともあり、前期の決算は減損が発生したため、そのように感じられたのではないと思う。

Q: ガバナンスコードでは、親子上場に関して、独立役員を半数にしろという話があるが、湖池屋のマネジメントを拝見すると貴社のマネジメントがいる。その点についての考え方を教えてください。

A: 湖池屋については、当社の持分は3分の1強で完全に支配権を得て経営を行っているわけではない。独立役員を導入するというのは、湖池屋自体が要求されることはあるかもしれないが、私どもの決断事項ではない。

Q: 海外の研究開発について、現地に合わせてうまく商品開発をしているように見えるが、開発体制を含め、最近の方向性をお聞きしたい。

A: 現在の開発体制は、世界各地18のプロフィットセンターに対して、一気通貫してホールディングスのR&D部門がサポートしている。グローバル商品は日本からサポートしているが、エリア商品の開発自体は現地で行っている。基礎的な開発、品質保証や安全性に関する開発は日本で見ている。

Q: 即席麺の値上げ後の消費動向に対してどのような対応を考えているか教えて頂きたい。また、即席麺の値上げが順調ということだが、前回の値上げと、今回の値上げで、何か違いがあるのか教えてください。

A: 7, 8, 9月は値上げ後の新値を定着させないといけない重要な時期であるが、今回は前回より定番価格の切り替えが早く進んだ為、新価格での販促も順調に入って来ている。数カ月内には販促も安定すると考えている。今回の改定は、社会環境の変化によって、また、小売業自身の抱える人材不足、物流費上昇等の問題によって、小売業としても適

正な価格での販売を目指さなければならない環境にあることが前回との大きな違いだと思う。

Q: 食品企業で値上げしている他の会社の経営者の方々から、値上げに関して不安な気持ちが出ているのに比べ、安藤 CEO のトーンは随分違う。外部環境のコストアップなど、小売りの方が理解して下さったとはいえ、消費増税を控えている中で、なぜそのように強いトーンなのか、それは貴社の強いブランドというのがあるのか、それとも、他に何かあるのか。

A: ナンバーワンメーカーとして、即席めん業界全体の価値をどう上げて行くのかを考える必要がある。当社は常に新しい価値の提案をしてきた。そういった意味で今後も消費者に払って頂く以上の価値を提供出来ると考えているので、不安はない。日本の食品メーカーは海外のメーカーと比べて収益性が非常に低い。収益が上げられないと新たな価値創造への投資も出来ない。当社は、経営のデジタル化を積極的に進め、生産性を向上し、働き方改革も実現し業界を引っ張って行きたいと思っている。

Q: 消費増税について、外食の価格が上がることで、以前は、即席麺へのシフトが緩やかながら起こったが、今回はどのようになると考えているか教えていただきたい。

A: 増税による消費の低迷により、即席麺には追い風が吹くと考えている。加えて、軽減税率がプラスに働くだろう。

Q: 決算説明会で、安藤 COO が「値上げは、その額がそのまま利益につながるわけではない」とおっしゃったと思うが、どのようにとらえればよいのか。新価格の定着を見据え、拡販費の使い方も他社と少し違うのか。

A: 安藤徳隆社長の考え方でもあるが、今回の値上げは、資材コスト、人件費、物流費などの値上がりを反映したもので、値上げした金額がそのまま利益に反映されるものではない。新価格の定着のために拡販費として多少は使っていくが、基本的にはコアブランドの更なる強化と新価値商品の定着の為に拡販費を使っていく。

Q: 日清食品単体で、今は営業利益率（OPM）が横ばいですが、関西工場の稼働が安定してくれば OPM も上がってくるのではないかと。来年くらいから利益率改善が始まって、3年後、次期中計には 15% の OPM になるイメージと考えてよいのか。

A: 日清食品の安藤徳隆社長は慎重な態度をとっているが、私は目指すべき営業利益率は 11~12% ではなく、国内の競争関係、消費者が認めてくれる価格などもあるので簡単ではないが、最終的には 15% ぐらいまでやらないといけないと考えている。経費高でコストが上がっているのも事実なので、さらに合理化を進めていく。

2018 年度は、資材コスト、物流費増に加えて、関西工場の償却費増があったが、2021 年度から工場の償却費も落ち着き、販売数量も上がっていくので、利益につながるであろう。

Q: 日清食品では年間かなりのSKUを出しているが、今後は減らしていくイメージなのか。今の360SKUから250SKUくらいに減らすイメージなのか。どこかのタイミングで変わるのか、徐々に変わるのか、一気に変わるのか、時間軸と確度を教えてください。

A: 具体的にSKUを減らしていくかについては戦略的な事項なので明言は避けたい。しかしながら、100年ブランドカンパニーを目指す当社としては、新製品による市場の活性化も重要だが、コアブランドを更に進化させていかなければならない。加えて、社会的生産性を向上させなければならない環境の中で、流通も今までのように新製品を積み上げて売上を作るようなことは出来にくくなって来るのではないかと。そんなに長くない時間軸で変わっていくと思う。

Q: 小売業からは、PBや独自商品の開発を行っていききたい。NBだけを売っていると価格以外で差別化できないので独自でやっていききたいなどのお話をよく聞くが、貴社のお考えはいかがでしょうか。

A: 小売業が独自性を出す為に、また価格競争に巻き込まれないようにPBの開発に注力するというのは流れであろう。現在はNBよりシンプルな商品を安価で売るPBが多いが、今後はそのようなものに加えて、価値の高いPBが求められるのではないかと。当社として、協力できることが沢山あると考えている。

Q: 同じNBでも販売チャンネルによって価格が違ったりすると思う。また、販売価格を決めるのは小売店や流通だと思うが、メーカーとして何かできることはあるのか。

A: 小売業の方々とそれぞれの販売方針を含めた総合的な話をした上で、各小売業が価格を決定している。小売業の販売戦略によって価格の差が出て来ると思うが、当社としては、価格がどうこうというよりもいかに継続的に即席めん売場を魅力あるものにしていくかについて、各小売業と良く話をしている。

Q: 流通チャンネルの変化として、コンビニエンスストアの店舗純増数が鈍化してきて、ドラッグストアやディスカウントストアの業態が増えていくような状態になっている中、貴社にとっては逆風になるとの理解でよいか。

A: CVSの出店の鈍化はそれだけとると逆風であることは間違いない。しかし、PBの品揃え強化や、新製品に頼らず既存品で売上を上げる方針を出されているCVSも出て来ているので、当社にとっては逆にチャンスが増えると考えている。また、ドラッグストアやディスカウントストアとの取り組みはまだまだなので、そこも伸びしろだと認識している。

Q: フードロスの話もささやかれている中、作り過ぎないことによって、ディスカウンターに回るものをコントロールするなどの考え方もあるかと思うが、カップラーメンの場合はあまり影響がないという理解でよいか。

A: 基本的に即席めんは回転が速く、フードロスは極めて少ないが、サプライチェーンのコ

ントロール等によって物流やそれに係る作業等、まだまだ無駄を減らすことが出来る
と考えている。

**Q: 連続テレビ小説「まんぷく」の後、小売業との関係や、リピート率、棚割りなどで小売
業や消費者側のニーズでいい変化があったのか。**

A: 「まんぷく」の中で、「チキンラーメン」や「カップヌードル」の開発の放送が始まっ
た時は、想定以上の反響があった。多くの小売業の店頭で関連の企画が展開され、催事
や特売エンドでの展開は計画以上であった。それらにより、普段「チキンラーメン」や
「カップヌードル」を食べていない多くの消費者にも買って頂くことが出来た。今後は
その広がった間口をいかに維持していけるかがテーマだ。

**Q: 米州地域で、今年 20 億円、来年 10 億円利益が増加する計画で、決算説明会でも米国
は費用見直しやポートフォリオの見直しなどを進めていると教えていただきましたが、
本当に業績が改善できるのか、その点を教えてください。**

A: 3 個 1 ドルの「CUP NOODLES」から 1 個 1 ドルのプレミアムの「CUP NOODLES」へシフ
トする路線については着実に進めている。「CUP NOODLES Very Veggie」、「HOT & SPICY」
もオリエンタル棚、インナーナショナル棚と一緒に並ぶようになってきており、袋麺の
「NISSIN RAOH」も 1 袋 2 ドルもするが、Costco、Walmart、Sam's Club などでも採用
され、結構数が出ている。今年度は金額的にはプレミアム商品のほうが、3 個 1 ドル商
品の売上高よりも上回る計画である。2、3 年前は、高付加価値商品の売上構成が 3 割
弱だったが、順調に拡大している。

**Q: 「カップヌードル」の中計目標の 2015 年度比 1.5 倍について、ブラジルの「CUP NOODLES」
が立ち上がれば見えてくるというお話を昨年的小規模ミーティングでお聞きしたが、
ブラジルの「CUP NOODLES」の取り組みと現状はいかがでしょうか。**

A: ブラジルは過去 2 年間インフレ問題で景気も低迷し、厳しかった。ただ、ここに来て、
「CUP NOODLES」も伸びており、成長率は 30%を超えている。ブラジルは数量的に重要
な拠点で、今年、1 億食程度はいくと踏んでおりペースを上げていこうと思う。
中計目標 2015 年度比 1.5 倍については、ブラジルだけが原動力というわけではなく、
その他の国も含まれている。中計最終年度の見込みは数量ベースでは 1.3 倍ではある
が、金額的には 1.5 倍に近いのではないかと思う。

Q: 中国事業の持分を 3 月に 73%から 70%に下げたが、今後の考え方について教えてください。

A: 今後のことは不確定ですが、今のところ 70%が適正であると考えている。

Q: 中国事業は、香港市場で上場しているため、なかなかコメントいただけないという背景もあると思うが、事業をどのように見てられるか教えてください。

A: 人口 300 万人以上の 60 都市で、合味道（以下、「CUP NOODLES」）を中心とした、競合より 1~2 割高い付加価値タイプの商品を一段と強化すると聞いている。中国の変化は早く、食事の質も高品質化が進む中、価格戦に参入するより、品質の良さをさらに評価してもらおう考えで進めており、時間をかけて丁寧に付加価値の高い商品にシフトすることを狙っている。成長率が少し低いのではないかとご指摘もいただくが、中国の消費者にも品質の良さを認められ、さらに拡大していくと考えている。
また、増値税の引き下げが、中国事業に利益貢献するのではないかと思う。

Q: 中国事業において、競合同士の価格競争と関係なく、貴社が意図してプレミアム戦略をとったという理解でよいか。

A: 競合との価格戦に参入すると利益圧縮になる。ポジショニング的に、価格競争をして売る商品ではないと位置付けている。中国の経済成長とともに「CUP NOODLES」にシフトするという設計をしているのだと思う。中国のスピードは日本と違い早いので、そこに合わせた戦略だと認識している。また、プレミアム商品のポジションはすでに確保しているということを理解いただきたい。

Q: 貴社はマーケティングで商品をうまく売っているイメージがあるが、ECO カップ、「A11-in PASTA」、培養肉など、画期的なイノベーションや ESG の取り組みなどで、どのように企業価値を上げていこうと考えているのか。

A: 商品価値を上げていくという点では、以前はコロチャールを増やすなど色々な工夫を施した。今回は、世界的にエコロジー問題があるので、「バイオマス ECO カップ」に一部シフトし、環境にやさしいブランドへ進化させようと考えた。費用面について安くできる方法を考えながら、時代に即し、消費者がよい商品だと思ってもらえるように進化を進めた。このような取り組みは時代の流れの後ではなく、一歩先に対応していくべきだと考えている。

Q: 決算説明会資料の「新たな食の取り組み」について具体的に教えてください。

A: CSV 経営の一環で、ESG、SDGs などを推進する一番中核になる発想だと思う。これからの世の中は企業倫理と生態系保全の問題、エコサステナブルなどが経営の基軸になると思う。遺伝子組み換え問題、PETA (People for the Ethical Treatment of Animals) などの倫理問題、そのほかにも生態系問題や資源問題もどんどん出てくると思う。様々な基軸を意識し、それに準じた事業に転換していく発想を CSV 経営として掲げている。

Q: 「バイオマス ECO カップ」に移行すると、コストは上がるのか。また基幹技術は自社で持っているのか。

A: 技術開発を進め、バイオマス素材を使用しても、それほどコストが上がらないと確信を持っていたので、このような発表をした。バイオマス素材は外からの買い付けで、成形機などはインライン化し、工場内でやっていく。

Q: 仮に、水溶性の生分解プラスチックが 30 度以下でも 9 割方溶けるなどが実証された場合、そちら側にかじを切り替えることはあり得るのか。

A: コスト的には相当高いと思う。ただ、海水の中で 6 カ月以内に分解させようと思ったら技術的に大変である。経済的には高いと思うが、生分解プラスチックの研究も並行して着実に進めている。ただ、焼却炉で焼却処理するのが一番現実的な判断だと考えている。

Q: 競合他社も同じ「バイオマス ECO カップ」の展開を技術的にできるのか？

A: できないわけではないと思うが、すべきだと考えているかどうかの問題。価格競争を考えると、多少なりともコストのかかる「バイオマス ECO カップ」を展開したいとは思わないかもしれない。即席食品工業協会の中でもこういう活動はすでに話している。ブランドを重視しているメーカーは、こういう発想も取り入れていくだろう。

Q: 貴社は AI や IoT など活用されている。BIG データの活用はコンビニエンスストアが旗振りをするなど、DX を掲げる会社が多くなってきている。貴社のように独自に投資してプラットフォームをつくることの意義と強みについて、お考えを教えてください。

A: コンビニエンスストアでは、いよいよデータを全部公開するという方向に転換されてきている。ビッグデータの話になってくると、これはまたお金のかかる話だが、調査する項目は共通項目というのがあるので、もらったデータを解析するだけではなく、そこから次の何を調べるかというのを考えるところまでが、トータルのプロセスとして入っていて、そこが重要であり、当社はイニシアティブを持っている。当社は、消費者のことを一番よく知っていると思っているので、独自のマーケティング開発のスタンスは変わらない。

Q: DX に係るコストはどれくらいか、概算値やその効果など情報をいただきたい。

A: 今の状況は、さらに一段と進めなければならないというステージだと考えている。RPA (Robotic Process Automation) や AI を駆使し省力化して、より付加価値の高い仕事につなげていく考えであり、アカウティングや営業関係も RPA をどんどん取り入れ始めている最中である。試行段階ではあるが 20 数時間かかっていたものが 15 分で終わるようになったものもある。もう少し進めるとコスト削減効果などいろいろ出てくると思う。

以上