

2013年3月期 通期決算説明会・中期経営計画説明会 Q & A

日清食品ホールディングス株式会社  
財務本部 IR室

【日 時】 2013年4月30日(火) 13:30~15:00

【回答者】 質問はQとしていきます。

代表取締役社長・CEO / 安藤宏基 (以下 E)

代表取締役副社長・COO / 中川晋 (以下 O)

専務取締役・CSO / 安藤徳隆 (以下 S)

取締役・CFO / 横山之雄 (以下 F)

取締役<日清食品代表取締役社長> / 三浦善功 (以下 N)

Q: 中期経営計画のスライド21の3年間の営業キャッシュフローの見込額を教えてください。  
また設備投資額500億円を国内外に分けたイメージを教えてください。

F: 設備投資については、今後3年間で、国内で約400億円程度、海外で100億円強程度を  
考えています。国内については、八王子の研究所等の設備の関係で13年度が重く、14  
年、15年は少し減っていく。海外については、14年度が一番ピークになると思います。  
キャッシュフローに関しては、売上増による利益増をベースにしています。また、聖域  
なきコスト削減を行い、生産のモジュール化、資材のグローバル調達を含めて原価のコ  
ストを下げっていくことでキャッシュフローを生み出す予定です。

Q: 自社株買いに関して、以前「株価が安すぎるなら実施する」と発言されており、その際  
の株価水準は2,800円から2,900円程度との印象を受けていました。今後3年間でどう  
変わるのかイメージがありましたら教えてください。

E: 考え方は同じです。これだけ株価が変化しているので、今すぐに具体的な株価水準につ  
いては言えないが絶えず頭の中においています。株価は不思議なもので場が良くなると  
評価が変わる、本当に株価は心理学と痛感しております。

Q: 今後3年間の国内事業の増減益をおおまかな部門別でいいので要因別にもう少しイメ  
ージできるように教えてください。

O: 国内事業については、即席めん、冷凍チルドという低温帯、それにシスコ、ヨーク、味  
の民芸があり、トータルの売上で230億円、利益で36億円伸ばします。

日清食品の「ラ王(袋)」は8月頃に3億食の生産体制が整い、出荷ベースでは180億円ぐらいの水準になってきます。このブランドの3億食の早期の達成というのは十分に可能だと思います。しかし、それに伴うカニバリでフライ袋めん市場がシュリンクしてくるだろうと思います。当社には55周年を迎える「チキンラーメン」があり、これらの強化策を整え、カニバリをミニマイズしながら「ラ王(袋)」の販売を極限まで高めていく作業をしなければいけません。カップめんでは、「どん兵衛」群が非常に順調に伸びています。「カップヌードル」は価格について十分消費者に対応しながらも、無駄な安売りしないことで利益貢献すると考えています。

日清食品の即席めんの戦略というのは、まさに全方位の戦略です。高価格帯の商品もあれば、セカンドライン商品もあります。NBはもちろんPBについても全方位の戦略をきっちり立てて流通の皆様と取り組みをさせていただいておりますので、基礎数字は十分いけるだろうと考えています。

明星食品も生めんタイプの商品を北海道・東北から展開をしているので、今までの袋めんのマイナスをカバーしていきたくらうと思います。

**Q**：八王子の新研究所の設備投資額はいくらなのでしょう。

**F**：63億円です。

**Q**：米州での取り組みと計画について。2015年の計画値で利益は4倍になるが、営業利益率はなぜ2%しか出ないのか。デュオポリー(Duopoly=2社独占状態)という業界の状況と、御社が進めていく付加価値戦略とを考えると、営業利益率が二桁になってもおかしくないのではないか。成熟市場と新興市場、成長市場でそれぞれ戦略を変えられているが、売上高、営業利益、北米、中南米の組み方と、今回の中期経営計画の営業利益率2%の根拠の説明が欲しい。

**S**：成熟市場である米国には大きな競合が当然います。かつ、この米国市場は世界で最もラーメンの価値を認めてもらいづらい市場になっています。例えばアメリカにおいてはカップめんと袋めんは食品の中で最も安い商品です。そのため大幅な営業利益や収益力のアップを短期的に図るのは難しいと考えていますが、その中でも付加価値のとれる商品を作ろうとしています。昨年の決算説明会でもお話しさせていただきましたが、「CUP NOODLES」と「Top Ramen」以外の「CHOW MEIN」、「BOWL NOODLES」、「BIG CUP NOODLES」の売上構成比が今30%になっています。この中計期間中に、これを5割くらいまでもっていきたいと考えています。マーケットというものは短期では変わらないかもしれませんが、3～5年なら変わってくると肌で感じています。ただ、この3年間では利益率2%までの回復というのが目標として適正だろうと考えています。

中米はまだ大きなメーカーが工場を構えていないので、輸出ベースでの対応になります。

その中で「BIG CUP NOODLES」のコンセプトが受け入れられる国がいくつか出てきています。まずは輸出ベースでマーケットを掘り起こし、その後工場建設というステップをとることで市場のプレゼンスを作っていきます。

ブラジルについては味の素社との 50:50 の合弁会社なので、売上・営業利益には反映されず、経常利益以下になります。昨年末、北東部の方に工場を作りました。今、北東部の市場を掘り起こして販売は 10%以上で伸びています。新工場の建設のおかげで生産キャパに余裕がでてきたので、アルゼンチンに進出をする計画も持っています。

中米は当初は米国からの輸出で対応する予定ですので、米国の生産効率・コスト効率も上がってくるかと思えます。

**Q**：以前、米州地域において営業利益で 10 数億円の利益を出した時と今は何が違うのか教えて欲しい。先方は 2 割近い営業利益率をだしているのに、御社はなぜ 2%にとどまっているのでしょうか。

**S**：競合企業の方が規模効果が効いているというのが要因の 1 つだと考えています。

**E**：「安く作って安く売って利益を上げる」というのが当社の今年の標榜です。米州では安さが重要との焦点に合わせて今準備しています。「BIG COP NOODLES」は安い割に消費者の満足度は高いと思う。ただアメリカでは新製品は年に 1 回しか登録の機会がないのでどうしても改革がスローになります。市場ではチャレンジャーとして構えています。市場のイニシアティブを取られると利益率が全然違います。

**Q**：今回の中期経営計画達成目標の中で、少なくともここだけは達成するという達成意欲の強い経営指標は何ですか。

**E**：最も大事な指標はやはり当期利益の 230 億円。これはやれると考えています。M&A は計画に入れていませんので、M&A があればその分は上乘せになります。

**Q**：3 年前に掲げた海外の利益目標を下回ったと思いますが、どういう経営の課題が浮かび上がったから、今回の 3 カ年の計画では海外の利益は伸びるんだというポイントをアメリカ以外のところで教えてください。

**S**：一つは予定していた M&A がうまくいかなかった点、もう一つは海外の戦略を実行する上で十分な経営資源が投入できていなかった点です。詳しいことは戦略上お話し出来ませんが、海外の基盤を作る上で明確なことは、レッドオーシャンには行かないということです。そのために、先行参入型・市場形成型という 2 つの戦略を採っていきます。先行参入型というのはアフリカなど即席めん市場がまだ出来ていない市場に対して競合に先んじて参入する戦略です。もう一つの市場形成型というのは、既に有力な競合が存在する市場において、まず我々の得意な特定のカテゴリーでプレゼンスを作ってからマス市

場に攻めていく戦略です。この2つの戦略で海外事業を進めていきます。人材も含めて海外に十分な経営資源を投下できなかった点は、今回十分に投入して計画を立てています。この中期経営計画のプランはオーガニック・グロースだけで作成していますが、いくつかの国で並行してM&Aの準備を進めており、いい感触をつかんでいます。この数字が乗ってくれば、海外でのプランは過去3年のものと比べて内容が改善していきます。

Q : 「ラ王(袋)」の売上が180億円になると言われましたが、そうなった時に価格戦略はどうか教えてください。

N : ライバル社同様に従来のフライめんと同じ価格体系ですが、お互いがこの商品については大切にしていこうという感覚があります。従来の袋めん5食パックの売価は248円～298円ぐらいですが、このノンフライの生タイプは298円～378円ぐらいで売られていますので値崩れしても、今までのフライめんのような市場環境にはならないと思います。私どもの商品には非常に自信を持っており、安く売るつもりはありません。

O : 全ての物はいずれ飽和して、飽和したら価格が乱れることは一つの定義かもしれませんが、しかし、そこに至る過程、つまり商品にどれだけ磨きをかけて付加価値を高めるかによって価格は作られると思います。今、2品種の「ラ王(袋)」ですが、私たちの製法ではもっと多くの商品提案をすることが可能です。それらを店頭の価格と競争構造を見ながら市場に導入させていただきたいと思います。当社とライバル社がそれぞれ3億食で合計6億食、明星食品や他社も含めて生産可能数9億食が全て需要増になることはないと思います。シェアを取るために商品展開も含めて、どういう戦略でやっていくのかがこれからの見せ所です。

以上