

CEO スモールミーティング Q&A 要旨

日時 : 2026 年 5 月

場所 : 日清食品ホールディングス株式会社 東京本社

登壇者 : 日清食品ホールディングス株式会社 代表取締役社長・CEO 安藤宏基

グループ全体

Q. 中長期的な利益成長について、「一桁後半～二桁成長」はいつ頃から期待できるのか。利益牽引ドライバーは何か。コア営業利益率 10%以上を目指すにあたり、M&A もありうるか。

A. 完全メシの利益貢献は 2028 年以降を見込んでおり、現在は大きく育てるための投資を優先している。今後はコア営業利益率 10%程度を生み出せる事業を増やしていく必要があり、現状 5%程度の事業はテコ入れが必要になる。その基盤がフードテックであり、商品力の強化につながっている。減塩や脂肪低減の技術も完全メシをはじめとした商品に生かされている。M&A もありうるだろう。

Q. コスト抑制にはどう対応するのか。重複部門もあるように思う。効率化の観点から AI をオペレーションにどう組み込んでいるか。

A. 今期は 30 億円規模のコスト圧縮を業績予想に織り込んでいる。ブラジルの例でいえば、まず売上を作り、その後にオペレーション改革が追従する形で進めてきた。バックオフィス統合については、日清食品 HD 傘下で日清食品、チルド、冷凍、明星などの財務・経理機能を一定程度まとめており、今後は四国や関西の関連会社にも広げていく。地方での専門人材確保は難しくなっており機能集約の必要性は高い。AI 活用は全社的にかなり活発で、当社全体で 60%超が活用している。生成 AI 登場の早期に導入し、特に若い世代で活用が進んでいる。過去の CM を読み込ませて「日清らしさ」を分析し、制作の初期段階から反映させるといった使い方もしている。

Q. グループ全体で経費増加の話があったが、どうしても削りたくない領域はあるか。

A. イノベーションおよびフードテックの領域は削減対象とは考えていない。特に「栄養価 (Nutritional Value)」への取り組みは非常に重要である。世界的に食品の栄養表示が高度化しており、パッケージ正面に栄養情報を表示する Front of Pack Labeling の導入が各国で進んでいる。即席めんは不利になりやすい分野だが、当社はスコア向上に取り組んでいる。「完全メシ」は 5 段階中 5 もしくは 4 に属し、PFC バランスに加え 33 種類の栄養素を最適化している。減塩・糖質コントロール、飽和脂肪酸の不飽和脂肪酸への置き換えなどにも取り組んでいる。環境面でも CO₂ 排出のオフセットにポジティブに取り組み、植物由来 (Plant-based) へのシフトも進めている。これらの取り組みも商品化が進んでおり、今後さらに重要性が増していく。

Q. 建設コスト高騰の中、投資回収を考えると従来以上に高い利益率が求められる。設備投資と回収の考え方を教えてほしい。今期中に大きな投資は完了するか。投資を急ぐべき分野・エリアはどこか。

A. 食品業界のみならず全体的に建設コストは上昇している。背景には建設業界の労務規制変更や人材不足がある。それでも設備投資は継続していかなければならない。衛生基準の厳格化により新設投資は必要不可欠だが、既存設備の活用や機材の再利用などコスト圧縮も並行して進めている。社内でも従来以上に厳しい目線で精査している。定常的に行っている設備投資額は従来は 300-400 億円程度が巡航速度だったが、建設コスト上昇により 400-500 億円程度に上がっており、今期計画 740 億円のうち、定常的でない新規の部分の多くは新関東工場とブラジル。新関東工場は BCP の観点から必要な投資で、カップヌードルを基軸に儲かる製品を生産する。国内シェア 1 位のブラジルでも生産設備を増強していく。

Q. 将来の回収を考えると、商品自体の利益率を引き上げられれば投資判断もしやすくなるのでは。投資家が求めるリターンも上がっているのでは。

A. 当社としては営業利益率 10%以上を前提に取り組んでおり、付加価値の高い商品を開発するか、コストを削減するか、あるいは両方を実行する必要がある。設備投資の再精査もクリエイティブに議論しなければならない。金利上昇に伴い投資家が求めるリターンも高まっており、社内でも設備投資案件は従来以上に厳しい目線で精査を行っている。

Q. 企業価値・株価について課題は何か。ROE ターゲットを下げ自社株買いもなく、還元姿勢が弱まっているように見える。資本政策・後継者育成の考え方を教えてほしい。

A. 株価については、課題感を持っており、稼ぐ力が重要だと認識している。資本政策については現在累進的配当 40%にしているが、キャピタルアロケーションをどうするかも考えており、重要性の低い投資をできるだけ延期・抑制するなどバランスを考えながら投資していく。ROE についてはエクイティを小さくすれば見かけ上は高められるかもしれないが、リターンそのものも着実に引き上げていく必要がある。2030 年までに先ずは ROE10%の達成を目指す、株主還元や ROE15%を目指すという基本的な考え方を変えたわけではない。後継者については経営候補者が数名おり、経営諮問委員会で継続的に検討している。

Q. 改めて上場している意味をどう考えているか。PER の低迷もあり、アクティビストの参入も想定される中、CEO としてどのように考えているか。

A. 現状の株価については課題感もあり、当社の価値を市場で認めてもらえるよう、取り組んでいく必要がある。日本のゲーム・アニメ・マンガなどは世界的に人気であり、当社の強みを活かしながら、大型投資を行うのであれば「どれだけ魅力なのか」を語っておくことが大事だと考えている。どの程度まで投資を思い切ってしまうかは、変数を見ながら判断していくことになる。

Q. 中東情勢の影響について、インフレが加速し個人消費減退のリスクをどう見ているか（米国・日本）。従来は有事にレジリエントな事業だったが、その考えでよいか。

A. 日本では、エネルギー価格の上昇が直ちに全面的に反映されていないことが、インフレ加速を一定程度抑えていると見ている。賃上げも進んでいるが、消費を冷やさないためには生活者にとって価値のある商品を継続的に生み出すことが重要。米国市場については金利問題はあるものの依然強く、エスニックな食品やグローバルな料理への関心が高まっており、安価な袋めんは生活必需品としての位置づけが強い。

Q. 中東情勢の影響によるコスト上昇は価格改定で対応するのか。価格改定の余地・幅は国別に異なるか。アップデートがあれば。

A. 大きな動きはなく、中東情勢影響のアップデートはあまりない。コスト影響は 2/3 が国内、1/3 が海外。国内即席めんについては、（中東情勢影響要因ではないが）日清食品は 4 月から価格改定を実施済、明星食品は 6 月から実施予定、競合他社も 7 月頃から価格改定をしていく。包材比率が高いところは強烈的な改定が必要だが、概ね 7-10%くらいの改定になるだろう。一般的には平均で約 7%の価格改定が多く、5%程度では反映し切れない可能性もある。価格改定後に、いかに数量を維持できるかが重要であり、価格改定幅に対し数量減少が少なければ成功、逆なら失敗。価格改定しても数量を確保できるかどうかはブランド力により、その他、地域特性やシェア等にもよっても成功可否が分かれる。

米国事業

Q. 米国の「BOLD SIDE of JAPAN (BSoJ)」「BOLD TASTES of Tokyo (BToT)」はトランスフォーマショナルな取り組みか、単なる商品パイプラインの一つか。投資規模・回収のタイムライン、3-5 年で全米ビジネスへ進化できるかも含めて教えてほしい。

A. BSoJ、BToT はいずれも当社にとってレベルの高いプレミアム商品であり、グローバルブランドとして継続的に育成していく考えである。カップヌードルに並ぶ重要なブランド候補と位置づけている。ベース商品は工場稼働維持のため数量を一定維持する必要があるが、収益を支えているのはプレミアム商品であり、金額規模も大きくなってきている。なお、BSoJ が上位概念で、米国での展開が BToT というグローバルブランドという位置付けである。まずは米国・欧州で展開し、いずれはカップヌードルに匹敵する全世界ブランドへ育てたい。

Q. 多くのグローバル企業は、巨額の先行投資で赤字を許容しスケールを追う戦略と、新商品を既存にアドオンして早期黒字化させる戦略に分かれるが、どちらか。赤字許容期間はどの程度か。

A. 先行投資は必要だが、品質が良くニーズに合っている商品であれば回収期間は短い。通常は赤字が 3 年程度続くが、価格帯が高く限界利益率が高いため、意外に早く収益化できると見込んでいる。西海岸で立ち上げ、東海岸へ展開し、Web 広告も準備が整った段階で投入する。

Q. 今回の日式的新商品の手触り感・貢献割合を教えてください。

A. 現状、数量ベースでは 2/3 がベース商品だが、金額ベースではプレミアム商品の構成比が 45%程度まで伸びてきた。これまでの即席めんは「スナック」だったが、日式的新商品ではミールとして食事が完結する設計になっている。立ち上げ時点では大きい規模ではないが、日本のポップカルチャーも活用しながら、2 年目くらいから相当にギアが上がる。販促投資も一定のセティングをしており、反応を見ながら追加対応を検討する。

Q. 食品は当たるか当たらないか読めないが、自信を持たれているのか。差別化・ターゲット・重要視する KPI を教えてください。

A. 日本における即席めんとラーメン専門店はいずれも 8,000 億円規模で同じような段階で成長してきた。米国では即席めんが 5,000 億円、専門店が 3,000 億円規模で、近年後者が成長している。この市場環境に、当社は日本独自の"日式ラーメン"を投入することで、比較的早い段階で大きくできる可能性がある。米国人のラーメン知識もこの 3 年で急速に増えている。戦略ターゲットは GenZ、20-30 代の若い層が中核。プロテイン重視のため、ひき肉や鶏肉と合わせた「料理」として食べてもらうことを想定している。地域別では西海岸の反応が最も高く、次いで東海岸。KPI としては、ある程度のスケールが必要だが、収益化までの時間を厳しく見ないといけないと思っている。

Q. 韓国勢とのマーケティングの差別化について教えてください。韓国勢は「人」を起点にした追体験型で人気を獲得しているが、御社の IP 活用は単なるコラボにとどまり、体験性が弱いのではないかと。

A. 当社は、米国でラーメン専門店が広がっている中で、「町のラーメン屋さんの再現」という食体験を価値の中心に置いており、韓国勢との根本的な違いである。1 食 1.5 ドル程度で「ミール」として設計し、QR コードでレシピもついている。韓国製品は甘くて辛い刺激的というポジションだが、BToT の商品はコクや旨味を感じられる様に設計している。漫画・アニメ・ゲームは想像以上に米国に浸透しており、文化面のサポートも確実に得られる。この点については、韓国勢の打ち出し方からも学ぶべきところがある。日本のポップカルチャーへの関心は表層的でなくかなり深く届いており、取り組むなら中途半端でなく徹底してやる必要がある。

Q. 米国のガバナンス体制について、横山氏が米国社長を兼務すると聞いた。軌道修正された理由は。マーケティング体制の考え方も含めて教えてください。

A. 今般、RHQ-America を設置し、横山前 CSO を社長とし、米国日清社長も兼務する体制とした。商品の開発力は既にあり、それが軌道に乗るかは営業マンがきめ細かにワークできるかによる。多くの米国企業はブランドマネージャー (BM) 制を採っておらず、マーケティング部長が商品と販促を見て後は営業に任せているが、今回、米国日清でも日本の BM 制を導入した。SKU についても今後見直していくことになるだろう。

Q. グローバル戦略企画室の役割は。課題感があつたから組織を見直したのか。競合商品への対抗策か。

A. RHQ 体制のもとで各地域・各拠点が成功因子を持っている。欧州の SOBA ブランドのように、ある地域で確立した成功パターンを横展開して、グローバル全体へ広げていく。HD 制のもとではグローバルに強い組織と現場に強い組織が混在している。ローカル市場の理解や地産地消の強みは重要だが、それを尊重してきた結果、スピードや展開力の面で十分に広がらなかった部分もあり、この分野はより本社主導で強化していく必要があるという問題意識から、今回の見直しにつながっている。

その他事業

Q. 南米地域の成長性・利益率はどのくらいか。5-10 年の成長タームにおける利益率の観点で教えてほしい。15%が定常化するまでの時間軸はどの程度か。

A. ブラジルでの当社シェアは金額 70%程度、数量 65%程度。今後も伸びると考えており、需要も非常に高い。利益率は 10%は堅く、並みのレベルになる。ブラジルでの消費はパスタが大きいが、成長性は即席めんが高い。足元の利益率は改善可能で、15%程度は目指せると考えている。工場完成後は減価償却費も乗るため利益の凸凹はあるかもしれない。インフレの激しい国のため価格改定を一步先に上手く実施すれば収益はしっかり出る。今後はカップの成長がさらに進み、国内日清食品並みの規模になる可能性もある。

Q. この本格的な日本式の製品を、グローバルブランドとしてブラジルでは展開しないのか。

A. この日式麺の新しいコンセプトはグローバルブランドとして、ブラジル、欧州でも広げていく。ただし、中身が全く同じというわけではなく、国によって若干バリエーションがある。例えば他国ではうどん・そばなども展開していくが、いずれも日式のコンセプト。欧州では Soba を軸に展開しており、グローバルで広告宣伝をしていくためにはデザインの共通性も必要。カップヌードルとして展開していく。

Q. 当社のようにブランド力が高い企業にとって M&A の可能性は。国内食品産業の将来をどう見ているか。

A. 中小企業が多数展開しているのは日本の特徴で、米国ではより集約が進んでいる。人手不足や設備投資コストの高騰により、今後国内でも集約が進む可能性はある。過去は倒産する企業も多かったが、近年は M&A が増えている。当社としては、将来の供給のために可能なタイミングで設備投資を進める必要があるとともに、M&A を活用することも十分ありうると考えている。

Q. 国内での消費減税に対する御社の見方を教えて欲しい。

A. 消費税率を 8%からさらに引き下げる案は、生活保護世帯や中低所得者にとってはプラス要因になりうるが、実際に消費拡大にどこまでつながるかは注視する必要がある。消費税は広く一律に影響するため、財政面も含めて考える必要がある。本当に困っている層には、まず給付の形で対応すべきという考え方もある。

以上