

ブラジル事業説明会 Q&A 要旨

【日時】 2026 年 10 月 8 日（木）

【登壇者】

ブラジル日清食品 取締役社長 鈴木 隆之

Q. ブラジル日清は現在どの経営ステージにあるのか。主眼は数量成長か利益か。

A. 数量の成長なくして利益成長はないため、規模の拡大は引き続き重要。ただし、現在は利益にもより強く意識を向けている。軸足はやや利益率改善へ移している。

Q. 今期は利益率 0.5 ポイント改善見込みだが、来期はどう考えるか。

A. 3～4 年以内に二桁の利益率を目指す。新工場は立ち上がりに時間を要するため、段階的な改善になる。

Q. HD 全体の経営体制との関係。RHQ-Americas のような体制はブラジルにも必要か。

A. ブラジルは RHQ-A の管轄ではない。既に本社とは密接に連携しているため、現時点で同様の組織変更は必要と考えていない。US・メキシコの経営トップはローカル社長であったという別の背景があった。

Q. 既に高いシェアを持つ中で、今後どのような成長余地があるのか。

A. 日本の即席めんの一人当たり喫食数 48 食に対しブラジルは 12 食。さらに成長余地がある。米国も 15 食。都市部、若年層、カップ麺分野に大きな機会がある。10～11 月には 13SKU の新商品投入。新しい機会をスピード感を持って展開した。人材といった開発体制やマーケティングも強化している。

Q. 韓国勢との競争はブラジルでも強まるのか。

A. 現状、韓国勢のシェアは 0.1% 程度。K カルチャー人気が高まる可能性もあるが、既に「激」などで対応を始めている。ブラジルは中国との関係も強いので、韓国勢のみならず中国メーカーに対してもアンテナを高く注視している。単に辛いだけでなくブラジル人に受け入れられるような辛さの商品群を展開していく。

Q. 2021 年から 2024 年にかけてシェアが低下した理由は。

A. 生産設備に一部問題が発生したため。ただし現在は解決済みで V 字回復している。

Q. 資材、生産、物流改革の進捗は。

A. 資材の見直しは毎年実施しているが、それに加えて数百社規模のサプライヤー見直しを実施。入札や調達比率変更も継続的に進めている。次の段階として、一部割高になっている輸入資材の国産化（内製化ではない）も推進して効率化を図っている。

Q. 物流・生産改革の現状は。

A. ラインごとの歩留まりやエネルギー投入量の可視化を既存工場についても進めている。物流面では在庫適正化を推進。社長直轄の特別チームを設置し、営業の精度向上にも取り組んでいる。生産や在庫の持ち方も含めて精査をすすめている。

Q. 市場シェアに対して利益率が低い。コスト構造上の課題は。

A. 新しいカップカテゴリを3倍と、ものすごい勢いで伸ばしており、それに伴う販促費や物流費の影響が大きい。ブラジルは国土が広く、サンパウロからアマゾン川の方までの輸送には25日程度かかるケースもある。一部の商品等は北の工場でコンバインしてから運ぶ等、輸送方法にもメスを入れている。南部工場ができれば、輸送メリットがでてくるだろう。

Q. 広告宣伝費の見直し余地はあるか。

A. カテゴリごとの販促費の見直しなどは行えるだろう。

Q. 完全独資後に何が変わったか。

A. JV時代は生産と販売が分断されていた。日清食品が生産、販売が味の素、と一気通貫できなかったが、現在は一気通貫で意思決定できる。新しいカップヌードルなどの意思決定も迅速になった。販売も店頭販売なども進化してきた。

Q. 今後の売上成長率について、現地通貨ベースではどの程度を想定しているか。

A. 市場全体の数量成長としては一桁中盤程度の成長を見込んでいる。ブラジルはインフレのある国であり、価格改定の影響も加わる。売上成長は数量成長に加えてインフレ要因も加わる。

Q. 数量成長は一桁中盤、単価はインフレ次第という理解でよいか。

A. その理解で良い。フレキシブルに対応する。

Q. 一人当たり喫食数を増やしていくために必要なことは何か。ブラジルでは即席めんはあまりリーズナブルな商品ではないように思うが、今後どのように拡大していくのか。

A. 前提として当社商品の価格はリーズナブルだと考えている。例えば冷凍食品でも15レアル、サンドイッチでも7-8レアル。そのような状況でリーズナブルさは担保できていると思う。重要なのは喫食体験や喫食シーンの創出。小腹が空いた時や手軽に済ませたい時、忙しい時など、様々なシーンで選ばれるようにしていく。ブラジル独自フレーバーを展開。「The Bold Side of Japan」シリーズ、High Protein商品など、カップや袋などを展開し多様な価値提案を行い、選択肢を広げていく。韓国商品は輸入品で高価格だが、当社は地産地消によって手頃な価格で提供できる点が強み。日本ではおなじみのラインナップでもブラジルでは展開していない商品もある。

Q. 現在の SKU 数はどの程度か。

A. 約 60SKU。うち袋麺が約 30SKU。継続的に SKU Review を行っており、新しいフレーバーを創出。今の SKU 数であれば大手の棚も継続的に確保できる。

Q. 鈴木社長の経歴を教えてください。また、トップ人材は日本人だが、日本人と現地スタッフの役割分担、今後の組織体制について教えてください。

A. 元々機械メーカー出身。ブラジル、南米、欧州、中国などで勤務経験がある。

日清には前職退職後に入社し、現在約 4 年目。独資化から 10 年になるが、GM クラスの人材をこの 2 - 3 年で約 3 倍に増強した。経営会議への参加機会も増やし、組織の厚みを増している。一方で現地スタッフの強化は引き続き重要課題。例えば、マーケティングについては、日本のエッセンスを含んだコミュニケーションは日本人材。どういったことがブラジルでウケるかなどを考える GM クラスは現地のスタッフ。開発についても資材の適正化などは現地スタッフという役割分担を行っており、日本と現地スタッフ両者を融合することが重要だと考えている。

Q. 1 人あたりの喫食数の伸びしろはどこにあるのか、例えば地域によって異なるのか。

A. 違いはある。所得水準や食文化も影響している。例えば東北部はサンパウロより若干少なく、東北部では特徴のある商品を販売した。地域ごとの特色を生かした商品開発の余地は大きく、成長機会だと考えている。

Q. 会社として利益重視へ舵を切っているが、数量成長との関係をどう考えるか。数量なのか、それとも単価・ミックス改善なのか。利益率改善のためのコスト施策は何か。

A. 基本的には両方。その中でも現在 10% の比率であるカップ麺比率上昇の機会は大い。カップ麺は袋麺より単価が高いため、新ブランド展開によってミックス改善につながる。カップ資材の一部は輸入している。国産化への切り替えを進めるなど、調達改革も重要な施策として取り組んでいる。

Q. カップ麺の利益貢献はどの程度か。

A. 具体的な数字は開示できないが、利益貢献度はかなり改善してきている。

Q. 新工場の稼働時期と ROI の考え方を教えてください。

A. 2027 年度初頭の稼働を目指している。投資額は大きい、短期的な利益貢献だけを狙った投資ではない。既存 2 工場との最適配置による生産効率向上、物流効率向上、安定供給を含めた全体最適化が目的である。

Q. ブラジルにおいて即席麺はどのようなポジションの商品なのか。どのような商品と競合になるのか。またインフレリスクに対して強い商品なのか。レジリエントな商材か、または景況感に左右されるような商品なのか。

A. ブラジルでは既に国民食と呼べるレベルまで浸透している。最も近い競合は乾麺パスタかもしれない。一方で地域性もあり、北部ではクスクス、地域ごとの主食なども存在する。逆手にとってクスクス味の商品

を出したこともある。インフレ耐性に関しては、ある程度は強いと考えている。長年ブランドを構築してきたことで固定客が多い。そのため景気変動やインフレ局面でも一定の需要を維持できる。価格改定も適切なタイミングで行っている。ある程度景気には強いとみている。ちょうど 10 月からも 1 桁半ば 4 % の価格改定を実施したが、小売とのコミュニケーションも徹底しており、理解を得ながら進めている。

Q. 新商品はどの層を狙うのか。

A. まずはサンパウロなど都市部の若年層。ここで成功モデルを作り、その後に全国展開していく。

Q. 収益性重視への転換が可能になった背景は何か。過去の課題が構造的にあれば、「これを上手く変えることで、こうなった」などがあれば教えてほしい。

A. 非常に根の深いテーマだと思っている。一過性のトラブルは一つのきっかけではあった。過去は需要が非常に強く、「とにかく作れば売れる」という状況で、数量拡大が最優先だった。しかし現在は、「何個作るか」だけでなく「いくらで作るか」を考える経営へやっとな変えてきている。従業員約 3,500 名の考え方を一度に変えることはできない。そのため各部門ごとに KPI を設定し、生産・購買・営業・物流それぞれの組織で利益意識を持つ取り組みを進めてきた。

Q. 独資化から 10 年経ち、「いくらでつくる」というモノづくりの姿勢を利益重視へ「やっとな」移行できた背景は。

A. 機械トラブルも一つの要因。当時は供給不足が続く「稼働しても足りない」状態で小売からも供給不足についてお叱りを受ける。まずは供給を安定させることが最優先だった。一服したことなどもあり、「いくらでつくる」というような考え方にシフトすることができた。

Q. 経営面での変化はあったか。本社からのプレッシャーなどはあったか。

A. 自分自身が異業種出身であることもあり、違う視点から組織を見ることができた。自分の経験としては日々細かいコストダウンを考えてきた。外部から見た課題認識が現在の改革につながっている部分もある。

Q. CAGR 1 桁半ばの数量増と話されたが、日本と比較すると人口が倍、喫食が 4 分の 1。2040 年まで人口が増えるとなると成長率としては CAGR で 7% なのか。そこにインフレが加わると、売上高ベースで二桁成長になるということか。

A. そこまで精緻に計算していないが、数字上はそういうことかと思う。そのようなイメージでとらえてください。

以上