

明治ホールディングス株式会社
食品セグメント 中国事業説明会

2022年3月31日（木）15:00 – 17:00

登壇者

明治（中国）投資有限公司 総経理

明治（中国）投資有限公司

副総経理兼営業本部長

明治ホールディングス株式会社

取締役専務執行役員 CSO

松井 タモツ（以下、松井）

植田 幸秀（以下、植田）

古田 純（以下、古田）

*本資料は、全ての質疑応答の記録に、一部ご理解いただきやすくするための編集を行っております。

Q-1-1-1

牛乳・ヨーグルト事業の中で、牛乳事業が苦戦をした詳しい状況と今後の改善の見通しについて教えていただきたいです。

関心は二つありまして、一つは、まず業務用と家庭用の構成がどうなっていて、例えばチルド牛乳であれば、競合他社の影響が結構出たということですが、リカバリー戦略が今後どうなっていくのか知りたいです。

それからもう一つ関心があるのが、業務用のマーケットや競合関係がどうなっているか。新しいユーザーで拡大をしていっていいということなんですが、今までの伸びというのが今後再び継続していくのかどうか、その辺を確認させてください。

A-1-1-1

植田： 21 年度に市販牛乳が減少したというところですが、去年は販促等を打たずに売れる状況がありました。他社、特に地場のメーカーも強い企業は、当然前年の売上を取りに来るところで、価格訴求を強めた印象です。弊社はそこまで価格を下げて売るという判断を、その時点ではできなかったというのが売上減少の大きな要因と思っています。

ただ、それをそのままにしておくわけにもいかないというところで、当然価格ではない部分で訴求を強めていきました。ほかのエリアでまだまだ拡大余地のあるところに対しては注力もしています。現在そういう新しい客先の売上が純増で乗ってきている状況になって、去年マイナスだった部分を上回ってプラスに今なりつつあるという状況にございます。

それと、牛乳の供給プランというのが 20 年にあったものですから、その時にいろいろマーケティング施策自体がほとんど打てなかった。そこに対して、新しい牛乳のマーケティング施策をやろうという判断をしています。それまで、実はほとんどできてなかったというのが実情ですね。

ですので、地域拡大、エリア拡大、あと新規のお客様のプラス、それからもう一度商品の魅力度をアップさせるためのいろいろな施策、そういったものを組み合わせて、ここはやっていこうということで、その成果が今市販牛乳の方では見えつつあるのかなと思っています。

あと業務用に関しては、業務用は新規顧客が取れているというのが非常に大きいと思っています。当然他社も、私どもが取ったチェーンを狙い撃ちして、逆に今取りに来るような状況にはありません。

ただ、ここは価格だけの問題ではなくて、そのカフェチェーンに合った商品なのかというのが非常に大きい。自分のところのコーヒーに合う牛乳だから採用してくれるという状況です。他社よりも、おそらく多分当社のほうが高い価格で今売れているんじゃないかなと思っています。

それだけ商品の価値を理解してもらっていると。これは店頭でも、明治ブランドが、消費者の方にやっぱり認知されているということで、そこでの商品価値はすごく高くなっていると思います。この優位性というのは、これは当面、私の感じで言うと、続くだろうと、業務用ではそれがまた

活かせるだろうと思っています。

なおかつ、店頭で明治商品、明治の牛乳を、マーケティングコストをかけてやることで商品価値が上がっていった、相乗効果がこれ生まれるんじゃないかなと思っています。

松井：私から、ゲートルについての補足も含めてご説明させていただきます。蘇州明治のゲートルラインというのは、創業当初は 3,000 本が 1 ライン、その次に、それを増強して 6,000 本、そして 1 万 2,000 本。

この 21 年度の途中までというのは、1 万 2,000 本の状況でした。ここまでは、常に生産能力がないために、販売のほうを抑えてくれという商売を続けてきました。ですから、商品のリニューアルもできない、それから積極的な販促もできないという状況でずっとスタートからやってきました。

その間に、他社がいろいろな仕掛けをしてきたと。そういった時に、われわれがタイムリーに対応できなかった。その結果が、コロナの影響ももちろんありますが、21 年ちょっと厳しい状況になってしまった背景です。

ただ蘇州明治も 21 年度の途中で、さらに増強して 1 万 8,000 本、それから 23 年には天津明治ゲートルラインがさらに増えますので、この 22 年度に、いかに巻き返しを図るかです。商品のリニューアルとか、新商品の追加とか、そういった施策打っています。ですから、22 年、ここからは全然問題がないと私はと思っています。

Q-1-1-2

家庭用と業務用の売上構成比というのは、牛乳のみで、チルド牛乳のみでいくとどうなっているのかと、利益率格差があれば、その辺についても一言コメントをお願いします。

A-1-1-2

植田：家庭用と業務用の牛乳は、今は業務用のほうが多少多いかなという状況です。5.5 対 4.5、それぐらい業務用が多くなっていると思います。

利益率は、ほぼイーブンか、業務用の方が高いと思います。

Q-1-2

ザバスミルクであるとか、ザバスバーのシナジーというのは非常に興味深いですが、具体的にザバスミルクというのは発売時期はいつでしょうか。新工場を待って、いわゆる来年ぐらいになるのか、今後のザバスブランドの戦略のタイムラインについて教えてください。

A-1-2

松井：ザバスミルクとザバスバーが本格的に中国で生産されるのは、明治食品広州の立ち上げ、それと同時です。

ただ、まずザバスミルクについては、これはほかの国で試験的に作って、中国に先行導入をさせて、市場の掘り起こしを行おうと思っています。

それからザバスバーについては、日本での発売が先行していますので、これを輸入して中国市場で、これも同じように先行して販売することによって、市場の掘り起こしを事前に図ろうという作戦で考えています。

本格的に中国で生産販売するのは、明治食品広州の稼動を待つということになりますが、その前にこれらの商品では先行して輸入という形で商売を行います。

Q-2-1-1

競争激化の話をもう少しちゃんとお伺いしたいのですが、結局今回の競争激化というのは、キャパが増えて、マーケット投資さえ実行すれば済む話だったのか。差別化できなかったなど、構造的なリスクというものをそもそも抱えていなかったのか。何かそのリスクは本当になかったのかというのをもう一度確認させてください。

A-2-1-1

松井：まず牛乳の競争の激化ですが、われわれとしては、生産能力の上限ということで、本当に何もできていなかった。商品ラインナップとしても、牛乳は創業当時からまったく変わってない状況です。

こういった中で、他社がチルド商品に参入してきたと。そのチルド商品も、低価格帯から高価格帯までもれなく攻めてきたんですね。

こういった時に、われわれもそれに対抗して、ブランドの価値を高める施策がタイムリーにできなかった。これは大きな反省です。

ですから、今生産の余力を作ってできてくるという見込みが十分ありますので、そういった商品のリニューアル、商品ラインナップの追加、そういったことを生産能力の増強に応じて、順次やっていくと考えています。

Q-2-1-2

わかりました。構造的なリスクを抱えているとか、別に何か差別化されていないという意識はなくて、商品ラインナップをしっかりと増やして、生産キャパが増えて、マーケティングさえすれば、しっかりと回復できる自信があると、そういうふう理解しておけばいいですかね。

A-2-1-2

松井：はい、われわれの明治ブランドの牛乳、醇壹のブランドで出していますが、きちんと差別化できています。日本だと、牛乳というのは、われわれのおいしい牛乳は別ですけども、ほとんど差別化できなくて、安売しかできないという印象です。中国では、いいものは高く、そういった意識があります。

明治の牛乳は、安心安全の信頼の明治の日本のブランドだといったことで、高い価格を出しても買っていただけるんですね。

ですから、そこにきちんとしたマーケティング施策を打っていけば、われわれはまだ牛乳で勝負できると考えています。

Q-2-2-1

今回どこのカテゴリーでも、華北・華南の開拓が進んで、商品ラインナップも増えたりすれば、伸びるという話をお伺いしています。マネジメントから見て、結局どこに一番の成長ポテンシャルを感じているのか。逆にリスクはないのか。もう少しこの成長のポテンシャルとリスクという面でご解説いただけたらありがたいです。

A-2-2-1

松井：まず華南は、既にアイスクリームと菓子の工場があって、明治ブランドというのはかなり浸透しています。今までなかったのは牛乳・ヨーグルトだけです。

ですから、華南で今後、牛乳・ヨーグルトの事業を拡大していくというのは、あまりリスクが高いとは考えていません。リスクがあるとすれば、生乳の調達ですね。生乳生産というのは中国も北のほうがメインなので、南のほうというのは生乳調達が非常に難しいですが、逆に南の市場というのは、生乳が高いから、牛乳が高い値段で売られています。そういった意味で、私は華南の牛乳・ヨーグルト事業については心配していません。

それから華東では、牛乳・ヨーグルト、お菓子を販売していますし、新たにアイスクリームを作るんですけども、既に売上も20%ぐらいあるので、かなりここもアイスクリームの売上という意味では既にあります。

人口も多いし、美味しいものに対してはお金を払ってくれる土地柄なので、ここも心配していません。

一番リスクが大きくて、われわれとして挑戦なのは華北です。華北については、明治ブランドの浸透がまだまだ十分じゃありません。

なので、ここに牛乳・ヨーグルトの工場を作って、まずそれで明治ブランドを広めていこうと。牛乳・ヨーグルトのような日配品は、露出の高い商品なので、ブランドの浸透には一番いいと思っています。

そこでブランドの浸透を図って、チョコレートとか、アイスクリーム、それで栄養食品にもつなげていく、こういう作戦です。

そういう意味では、華北が一番ハードルが高い。われわれはそこに対して力を入れてやっていかなきゃいけないと思っています。

Q-2-2-2

カテゴリーという意味で、やっぱり大きくポテンシャルを感じているのは、基本的には牛乳・ヨーグルトのカテゴリーだと、そういう理解でいいですか。

A-2-2-2

松井：牛乳・ヨーグルトについては、地域の商売です。地域の商売なので、そこで工場をすることによって、売上を大きく作ることができます。ですから、そこは、そういう意味ではチャレンジングなところがあります。新しい土地で、新しい商売をぐっと立ち上げなきゃいけないということ。

アイスクリームとお菓子については、遠方の工場からも商品を運送できるので、既に市場を開拓しています。アイスクリームとお菓子は、生産キャパがいっぱいになるから新しい工場を作ることなので、そのリスクは非常に少ないです。

Q-2-3-1

プロバイオの売上高が23年度に6倍、26年度に3倍になるイメージのようですが、具体的に売上高としてそれぞれ何億円を見込んでいるのか。

また、各段階で「先駆者」「リーダー」「代名詞」というキーワードを挙げていますが、ここの市場ポテンシャルと御社の市場のポジションという意味で、どれぐらいの位置を見込んでいるのか。何かトップダウンでも、ボトムダウンでも結構ですので、市場ポテンシャルとか、達成確度とか、の考え方を教えてください。

A-2-3-1

植田：具体的な数字が現時点では開示できませんが、イメージはこの表にあるとおりです。

うまくいくように取り組んでいきますので、このカーブ以上の成長を目指していろいろ仕掛けをやる場所です。

要するに、乳酸菌がいいんだよというのを世の中の人に知ってもらう活動と、それからマーケティングをうまくミックスできればと。

ただ中国は、いろいろ規制とかありますから、その規制に引っかからない、中国の人の健康に役に立つことをうまく伝えて、それを引き金に一気に売上を上げたいと考えます。

それができれば、日本でもあったように、急激にプロバイオが拡大していくということはあり得るのかなと思っています。

そうなれば、当然リーダーにもなりますし、その商品の代名詞になっていけるだろうと思っています。21年、22年というのは、まだ発売して初年度、2年度です。ですからこの時期にやることというのはいっぱいあります。

1年目でやって、これはあんまり効果ないだろうとか、もっとやれば効果があるんじゃないかということがわかってきていますので、去年以上のマーケティング投資をすることについては会社から了解を得て、今計画をしているところになります。

松井：補足させていただきます。皆さんも覚えてらっしゃると思いますが、LG21とR-1、日本でも最初は全然売れなかったです。でもこの商品の価値が認知されると、ぐっと売れました。

なので、中国でも、この価値の認知、R-1とLG21の商品の価値の認知が進めば、物量は増えると思っています。非常に難しいのは、日本と違って、テレビの力があんまり強くないです。ですから、日本みたいにテレビを使ってぐっと広めるというのはあんまり有効じゃない。

ではそういった中で、どうやってこの価値を中国のお客様に伝えていくのか。これが今、われわれが一生懸命試行錯誤して、いろいろやっているところです。

先生方とのお付き合いとか、共同研究、そういったことも今強化できるように日本の専門家とも連携して準備をしているとか、いろいろ手は打っています。

ですから、どこで当たるかというのは、われわれもわからないですが、とにかくやり続けることによって必ず成功すると思っています。

Q-2-3-2

わかりました。日本で1,000億行くのに20年ぐらいかかったわけですけど、中国はもっと速いペースでやっていきたいというイメージを持って、この2026年のイメージを持っているみたいな、そういう考え方でいいですか。

A-2-3-2

松井：はい、そう信じていただきたいと思います。

Q-3-1

今回すごく意欲的な売上の目標を提示いただいたと思います。そこに対して、どこにボトルネックがありそうだと思われるのか。多分管理部門のところ、生産、販売、いろんなところあると思いますが、この計画達成に向けて、ここだけはしっかり手綱を引き締めなきゃとか、ここはリスクだなと思われるところ、いくつかあると思うので、主だったところを教えていただ

けないでしょうか。

A-3-1

植田：売上目標達成のためのボトルネックですが、どちらかと言うと、生産のボトルネックはあると感じております。

去年ですと、例えば広州のアイスクリーム工場で、計画停電のようなことがあって、計画どおり生産できないというような状況がありました。

あとは、工場で働く人が集まりにくくなっているというところで、生産に支障をきたす可能性はあるのかなと。そうはないように今取り組んでいますが、リスクとしては感じています。

あと実際の販売のボトルネックとして、新たな市場を切り開くというところで、ちゃんとその期限までにスピード感を持ってできるのかと。それも人の採用の問題が多少出てきて、そこに人を投入できるのかという問題があるのかなと感じております。

中のシステムに関してはあまり不安感というのはないですが、生産と現在のコロナの状況を懸念しています。先ほど松井からもありましたけど、実際コロナ停止すると、工場ごと4日間、5日間、止められてしまいます。

なおかつ、それも4日間、5日間で終わるかどうかというのは、始まってみないとわからない状況になっています。特に今回上海は初めてのコロナでのロックダウンということで、誰も経験したことがないことが起こります。

ですので、見えている危機としてはそういうことはあるんですけど、プラスして、それ以外にも何かわからない危機が起こる可能性はあるのかなとは思っています。

そうなってもいいように、営業前線、それから本社スタッフを含めて、頑張っていきたいと考えております。

松井：私のコロナに対する考え方ですが、中国は、幸いなことに政府が徹底した対策を取ってくれるので、感染の広がりが短い期間でこれまで終わっています。

ですから、逆に影響する期間が長くないということで、ほかの国に比べたら、あまり影響は大きくなく済んでいるのではないかなと思います。

それから、今、確かに上海市の東側がロックダウンに入っていますが、今われわれの蘇州明治の工場は物量が多くて困っています。というのは、西側が明日からロックダウンに入りますが、今西側の住民が一生懸命ものを買って貯めています。

ということで、非常に売上は好調だと。多分明日からまたそれがぱったり止まりますが、どうやってそういった需要を取り込んでいくかというのは、われわれ今、一生懸命対応しているところです。物流が止まってしまったり、いろいろな困難があります。そういった中で、ものをとにかく供給し続けることで、うまくチャンスがつかめているというのが今のこの危機の中でのわれわれ

れの商売です。

Q-3-2-1

今後、中国事業を、例えば5年、10年という目線を見た時に、M&Aの可能性というのはあるのかという点を教えてください。また、粉ミルクは日本からの中国への輸出は認められておりませんが、将来的にこの粉ミルクのビジネスというのは、御社の事業の中でチャンスとして考えていらっしゃるのか。M&Aの可能性と粉ミルクの事業展開について教えてください。

A-3-2-1

松井：私は現地の責任者としてまず間違いなく言えるのは、構造にこれだけ巨額の投資をしているので、まずはその工場を回さないと、事業としては成り立たない。10年はこの工場をフル回転させることを目指して一生懸命やる。

そうすると、固定費率が低減されますので、利益が出る。そこを目指してとにかくやっています。少なくとも現地では、売上高を増やすためのM&Aは考えていません。

ただ、新しい明治の将来を作るM&A、これは可能性ははないと思っています。というのは、中国はこういった新しいビジネスの芽がたくさんあるところです。

われわれ、中国で事業を展開しているので、将来のネタとして、何かいいものがあればそういうチャンスは決して見逃すべきではないと思います。

あと粉ミルクについてですが、ここは着々と準備をしているところです。われわれ2018年までは粉ミルクの事業を中国で展開していましたが、そのブランドイメージはまだ何とか残っています。

そのブランドイメージがなくならないうちに中国で粉ミルクの需要を復活させたいというのがわれわれの願いです。今、一生懸命いろいろ考えて進めている最中です。

Q-3-2-2

松井さんの個人的な肌感覚で結構ですが、粉ミルクの再開というのは、この1年、2年とか、こういう時間軸にありそうなものなのか、それともやはりもう本当にわからないよという状況なのか、ここの温度感について教えてください。

A-3-2-2

松井：粉ミルクについては、少しでも早く中国で商売を始めようということで、いろいろ考えて進めている最中ですが、中国は粉ミルクに関しては非常に規制が厳しいです。

この規制をどうやってクリアするか、今そこで苦労しているところです。ですから、少しでも早くということ今取り組んでいる最中だということしか申し上げられません。

Q-3-2-3

先ほど売上を増やすような M&A は考えてないというお話は理解できますが、とは言え、御社のマーケットシェアをひとつお教えにいただいたのを見ても、なかなかスタンドアロンでシェアトップというのは難しそうだと、率直に思いました。

日本だと、やはり食品メーカーのトップ1、2位ぐらいじゃないと、持続的な利益って構築できないと思っていますが、中国の場合はちょっと違って、付加価値品だけで市場が構築できるから大丈夫ということなのか、将来的にはやはり中国でもトップメーカーのポジションを取らなきゃいけないのか、ここについての考え方を教えてください。

A-3-2-3

松井：シェアを取ろうと思ったら、多分低い価格帯のボリュームゾーンに入っていかなきゃいけないということになります。ただ、その低い価格のボリュームゾーンが、先ほど申し上げたような安心安全信頼の日本ブランド、明治ブランドに一致するかというと多分一致はしないと思います。

ですから、その低い価格のボリュームゾーンは、われわれが強みとして持っているものが活かさないところだと考えています。ですから、現段階ではまだシェアを狙うような商売はやるべきではないというのが私の考えです。

牛乳・ヨーグルトでも、中高価格帯のチルドの商品を展開しています。シェアを狙うとしたら、絶対ボリュームゾーンの大きい LL をやらなきゃいけないですが、LL は私に言わせるとレッドオーシャンです。

そういったところに入っていくのがわれわれの会社として、得策ではないと考えています。

Q-4-1

ヨーグルトのカテゴリーについてお話をお伺いしたいと思います。

大体売上の構成比としては、どれぐらいがヨーグルトなのかということと、プロバイオじゃないヨーグルトの成長戦略とか、差別化要因ですとか、そういったところを教えてくださいと思います。

多分ヨーグルトの収益性が今までは課題だったと思うので、今、どういう状況なのかということとを教えてくださいと思います。

A-4-1

植田：牛乳・ヨーグルトのカテゴリーの構成比ですが、市販で言うと、牛乳が6、ヨーグルトが4という状況になっています。

直近のヨーグルトの状況ですが、前年並みぐらいで推移しているというふうに見ております。

弊社は、ヨーグルトについては、去年の9月ぐらいから、大手の小売に商品が導入されたということで、前年を超える状況になってきております。

ヨーグルトに関しては、ブルガリアヨーグルトがメインになっています。そのブルガリアヨーグルトに関しては、今までマーケティング投資も十分ではなかったと。

商品についても、広がりが出なかったということもありまして、今度ドリンクヨーグルトで1品新しい商品を出そうということで、計画をしているところでございます。

今は、容量変更したブルガリアヨーグルトの新商品が好調に推移しています。これもリニューアルをした効果なのかなと思っています。

それと、ブルガリアドリンクヨーグルトで、新しいフレーバーの商品を今1品企画しているところでございます。それについては過去にも販売実績があった商品なので、確実に売上が取れるだろうと。この辺がヨーグルトが伸びる理由の一つです。

ですからヨーグルトは10月ぐらいまでは厳しかったですが、今は回復基調にあるというご理解をいただければと思っております。

それとあと成長戦略は、やはり新工場です。新工場で、日本ではない機械を入れる予定です。まだ詳しいことは言えませんが、新しい技術を使う商品を計画しています。そういう意味で言うと、これが売り場の活性化や市場の活性化につながると思います。

営業も新しい商品が出ることで、ほかの商品と合わせて、相乗効果で売上を上げていけることができると考えております。

松井：ブルガリアヨーグルトについては、私のほうからも一言お話をさせてください。先日、上海 CDC の先生の皆さんとお話をする機会があったんですが、われわれは R-1 と LG21 を売り込みたかったんですが、先生方に大絶賛していただいたのは、ブルガリアプレーンヨーグルトです。ブルガリアプレーンヨーグルトは砂糖を使っていません。中国の皆さんは、これまでは砂糖使っていない甘くないヨーグルトというのは受け入れられなかったです。

ですが、その CDC の先生方に言わせると、ファットがゼロとか、カロリーがゼロとか、砂糖がゼロ、そういったものに非常に価値を見出すようになってきてると。

なので、そういったプレーンのヨーグルト、砂糖が入ってないヨーグルト、しかも美味しいからそのまま食べられる、そういった商品、非常にいいですねと先生方におっしゃっていただきました。

ですから、これまでなかなか甘くないということで、市場の中で存在感が見せられなかったですが、これから変わっていくだろうと私は期待しています。

Q-4-2-1

この中国事業全体の収益性の今後のイメージですけれども、足元の原材料高ですとか、あとは成

長のために費用を使われるというお話をされていらっしゃるので、どのようなトレンドを予想しておけばいいのかというところをお伺いしたいと思います。

大体 2026 年度で 800 億ぐらいですかね、為替によりますが、そういうような売上規模を狙っていらっしゃると思いますが、大体そこまでいったらどれぐらいのマージンが出てくるというふうなご前提なのか、そういったあたりを教えてください。

A-4-2-1

松井：中国事業の損益ですが、まず 2022 年については、販売体制の強化、販売体制の改編を行っています。

これから売上高を急激にアップさせるために、短時間でそれを達成するために、日本人の駐在員を増やしました。中国人のスタッフも増やしています。そういったことでまず固定費が増えています。

それから 2023 年から 24 年については、3 工場が同時に立ち上がってきます。そうすると、その工場の固定費も非常に重いという状況になります。

この固定費の負担によって、損益は、残念ながら苦しいことになると思います。われわれの中国の事業がうまくいってるかどうかは、売上がきちんと順調に伸びているかで測れます。

売上が計画どおりに伸びていけば、2026 年まだ厳しいですが、2030 年には、二桁以上の利益率が確保できるとわれわれは計算しています。

ですから売上がきちんと伸びていってるかどうかをモニタリングしていただいて、2030 年に計画どおりにいけば、日本の明治以上の売上利益率、営業利益率、そういったものが達成できると計画しています。

Q-4-2-2

26 年度というのは、黒字は黒字だけれども、ひと桁中盤とか、そういったあたりを狙っていらっしゃるというイメージですかね。

A-4-2-2

松井：はい、まだ 26 年の段階だと、工場立ち上がってくる 23 年、24 年からあんまり時間がないので、高い利益率はまだ望めないというふうに計画しています。

Q-5-1

私は御社の中国のビジネスって、やっぱり売る力であるとか、営業力であるとか、マーケティング力、ここに課題がまだ残っているのかなと思っております。

なので、こういった点を今後どのように高めていこうとしていくのか、マーケティングとか販売

は自前でやっていくのか。やっぱりもっと外の力を借りて販売力を高めていくべきではないのか、強いディストリビューターと組んでいるのか。この辺について教えていただきたいです。

A-5-1

植田：自前で販売活動を行っているところは大手の流通の一部ですけど、それ以外は、力の強い代理商と組んで市場を拡大していくという判断をして取り組んでいるところです。

現在はこれが最適だろうと考えております。ただ事業によって、それぞれまた形が違ってくるのかなと思います。特に菓子事業は、ある程度規模が大きくなった時には、自前でという選択肢もあると考えております。今のところは、力の強いディストリビューター、力の強い代理商とともにやっていく、開拓をしていくほうが効率的で、なおかつ売上も取れるだろうと考えています。マーケティング強化については課題だと感じていますので、日本の明治からいい人材を連れてきたり、今までの成功事例を移植したりしながら、一つ一つ解決していきます。そして、中国に合ったマーケティング施策を進めていく所存でございます。

Q-5-2-1

チルドの牛乳ですけれども、新規の参入者増えていないのか、これから増えてこないのか、あと中国の大手メーカーがスケールメリットを生かして、コスト競争力を高め、安値販売とか価格競争がもっと激化して、体力勝負にならないのか。この点について教えていただきたいです。

A-5-2-1

松井：チルド牛乳については、確かに新規の参入というのはあります。ただ、中国では、商品によって、高価格帯の商品、中価格帯な商品、安い商品というのはきちんと棲み分けられています。ですから、高価格帯だったら高価格帯の中での価格競争、中価格帯は中価格帯の中での価格競争とありますけども、日本のように全部が全部牛乳は安くなっちゃって儲からない事業になるということは、私は起きないと思っています。

それぞれの会社が商品において、ちゃんと価格帯を分けています。高価格帯の商品はこのブランド、中価格帯の商品はこのブランドで、低価格帯商品はこのブランドという形で棲み分けてきているので、業界を挙げて、損益を失うような過当な競争にはならない、各社がならないように気をつけて競争ができていますと私は考えています。

Q-5-2-2

高価格帯のチルド牛乳ですけど、ここにおける新規の参入者というのはそんなにいないですか。高価格帯のところも伸びている市場なので、出てきていると思いますけれども。

A-5-2-2

松井：今のところ、私が聞いている中では、数社が高価格帯に商品を出しているのはわかりますが、高価格帯での新規参入というのは聞いてないです。

植田：そうですね、私も営業現場から聞いていると、高価格帯の市場にどんどん参入してきているかという、まだそこまではないかなと思っております。

ですから、そういう意味で言うと、弊社がそこに商品を出すというのはすごい価値があると感じているところです。ですからそのあたりを狙っていきたいと思っております。

Q-5-3-1

第3四半期までのところで、中国のビジネスは利益が大きく落ちているように思うんですけども、チルド牛乳の売上の減だけによるものなのか。来期に向けてここの赤字をどういうふうに縮小していくのかというところを教えてください。

A-5-3-1

松井：第3四半期まで厳しかった要因、私は三つだと思っています。

一つ目は、牛乳・ヨーグルトの需要が不調だったこと。

それからもう一つは、明治チャイナという新しい組織の体制を強化して、新しい体制を作るのに、いろんな形で日本人も増えました。新しい情報システムの投資もあります。事務所も新しく大きくなりました。そういった形で固定費がかかっています。

最後が、マーケティング費が増えていることです。プロバイオとかザバスについては、われわれの将来を作っていく商品だということで、目先の事業規模に比べたら、過大なマーケティング費用をかけています。それは将来、何としてもわれわれの柱にするという考えで投資しているからです。

ですから、順調に売上高が伸びていく中で、固定費は吸収されていかないといけないですけども、改善できるとすれば、牛乳・ヨーグルトの不調というのは、2022年には何としても改善する形で今進めています。それ以外の固定費については、減らしたら将来の基盤が崩れてしまいますので、そこを減らすつもりはありません。プロバイオ、ザバスのマーケティング費用は引き続き投入していきます。

そういった意味で、売上高が計画どおり順調に増えれば、将来は私は大丈夫だと思っています。

目の前の損益に、あまりとらわれなくてやる時期だと今は思っています。

Q-5-3-2

したがって、来期、売上を見ておいてくださいと、売上が増えればいいということで、収益面の

ところでは、まだしばらく厳しい状態が来期も続くということですね。

A-5-3-2

松井：はい、正直に言うと、そういうことになります。

Q-6-1

先ほどの質問と重なるところもありますが、中国ローカルメーカーとのチルド牛乳市場での競争についてお聞かせください。例えば、紙おむつ市場では、初めは日本製品に優位性がありましたが、年々ローカルメーカーの品質レベルが向上して、優位性が薄れたということがありました。チルド牛乳市場においても、ローカルメーカーに優位性がいずれキャッチアップされるリスクというものがあるのかどうか、教えていただければと思います。

A-6-1

植田：ローカルメーカーも当然新商品を出してきています。ただ、今はそのローカルメーカーに弊社の牛乳が脅かされているようなイメージは、あまりないです。

今まで弊社が何もできてきてないところに問題があると思っていますので、これからやる施策によっては、そのローカルメーカーとの差は維持できると考えます。

特にローカルメーカーとの価格競争に私どもは参画しません。私どもとはまったく違う世界での戦いになると思います。高価格帯のところ、中高価格帯ですね、そこで戦えるものだと考えております。

Q-7-1

プロバイオについてお聞かせください。中国ではピロリ菌感染者が多いと言われています。LG21、R-1の可能性と、マーケティングの上でのボトルネックがあるかどうかについて教えてください。また、どのように乳酸菌の価値を普及、浸透させていくのでしょうか。

A-7-1

植田：中国はピロリ菌の感染者が非常に多いと聞いております。ただそのピロリ菌がどういう悪さをするのかということの理解が進んでないです。

まずピロリ菌がなぜだめなのかという、その理解を進めないといけないと考えます。そこにLG21に関して言うと、当然勝機があると。そのため、LG21菌はこういう効果があるということ、研究者とともに研究をして、論文化して、それを中国の人たちに知っていただいて、商品を買っていただく。そういうプロセスを何とか作っていきたいということで、今水面下でいろいろ動いております。

R-1 についても同様です。日本では、当初は R-1 菌とインフルエンザの関係性で非常に売れました。免疫力は、中国の人たちも気にしているところと聞いています。

まずは、免疫力を高めたほうが良いということを理解していただいて、R-1 という菌の可能性も知っていただく。

そのように商品に結びつけるために今、画策しているところです。日本も、同じように、そういうことが結びついた時に爆発的な売上につながったということがありますので、その成功体験を持っているメンバーが今、中国にもたくさん日本から来ています。その人たちがそういった経験を活かしながら、色々な策を考えているところになります。

以上