

2024年度決算説明会（オンライン形式） 主な質疑応答

Q.	業務用が値上げをした背景は？また、市販用はなぜ値上げをしなかったのか？
A.	私たちのグループは状況に応じ、必要があれば価格転換や価格改定を実施する。 業務用は原価率が高く、実際に手間がかかるのは業務用商品である。加えて、お客様のニーズが多様でありSKUが多いことや、チルド品や冷凍品による物流費アップを受けやすいといった背景がある。一方、家庭用商品の主要アイテムについては、工場の合理化が進んでおり、特に常温品では物流費が軽減されるという特徴もある。今後市販用については社会情勢やコストプッシュを見極めつつ、必要なタイミングで適切な判断を行う方針です。
Q.	今季の営業利益計画について、具体的にどのようなコストが増加する想定か？
A.	コスト増加は非常に厳しい状況と認識している。まず、エネルギーおよび一般原材料のコストについては49億円の上昇を見込んでいる。加えて、物流費についても15億円の増加を想定している。さらに、広告宣伝費では海外ブランドの認知向上や100周年関連費用に充当する計画である。 また、その他の販管費における43億円の増加については、主に労務費の影響が大きいと考えている。この部分には、昨年同様に従業員の賃上げに取り組むという姿勢が反映されており、海外での成長に向けたガバナンス強化やコンサルティング費用も含まれている。さらに、研究開発部門においても生産技術や人件費などの費用が必要となるため、これらが43億円の主な内訳となっている。
Q.	中期経営計画期間中におけるその他販管費について、現時点では人件費が中心であると理解している。このようなコストアップについては、今後も毎年同程度の増加を見込むべきと考えるべきか。
A.	収益を確保した上で人件費に投資していくことを基本方針としている。当社としては、中期経営計画の前半2年は、こうした部分への費用は継続したい。ただし、全体的な利益とのバランスを考慮しながら人件費を計画に組み込んでいく方針。また、人件費については総労務費で管理できるよう、残業や人員配置などをしっかりとコントロールし、全体的な状況を見据えた対応を行っていきたいと考えている。
Q.	直近では、鳥インフルエンザに関する話題が増えている状況だが、このリスクはある程度織り込まれているのか。
A.	主原料である鶏卵の価格高騰が影響を及ぼす可能性があると考えている。今期については、鳥インフルエンザの影響を考慮し、500万羽程度の減少を想定して価格設定を行った。現在のところの推移はその半分程度となっている。
Q.	アメリカでは鳥インフルエンザの影響が懸念されているが、この状況は御社のアメリカでのビジネスに影響を与える可能性があるのか。
A.	現時点では、海外への影響はまだ顕著に出ていない。また、タマゴについては海外からの調達も行っているが、現状では大きな影響は見受けられない。
Q.	昨年の第4四半期の中国市場は減収であり、その減収から今期19%増収の実現性について、今年と昨年の違いなど、具体的なお話をお伺いしたい。
A.	昨年度の第4四半期については、ロックダウンからの回復が進み、一巡したことが前提となっているが、大きなトレンドとしては成長しており、その成長をしっかりと捉えていると認識している。 特に業務用市場の拡大が急速に進んでいる。新型コロナウイルスもあり中国での働き方、食べ方の変化が影響しており、日本の成長期で起こった現象と同様のことが一気に起きていると認識している。これまで日本の業務用市場で培ったメニュー開発などの強みを活かし、業態のニーズに対応できはじめている。市販用については、現在中国で支持を受けているヨーツージーという調味料の開発・生産準備を進めており、これが本格稼働してプラスに働いている。 我々は長年マヨネーズという食文化がまだ根付いていない中国で、コツコツとメニュー提案を続けてきた。現在もこの活動を行っており、少しずつその提案が浸透してきている。特に、中華料理にマヨネーズを使ったメニューが急速に普及しており、これはちょうど日本でお好み焼きやおにぎりにマヨネーズが使われるようになった現象に似ている。このような動きも我々にとっては有益であり、長年にわたって行ってきた様々な取り組みが形になりつつある。

Q.	今回の特別利益として計上される120億円のキャッシュインについて、その使途についてはどのようにお考えか。
A.	今回の挙母（ころも）工場売却益については、純利益として約80億円増を見込んでいる。その一部は、キューピー マヨネーズの100周年を記念して、10円の増配という形で特別配当を行う予定。残りの資金は今後4年間の成長投資に充てる予定。さらに、必要に応じて株主還元にも活用する計画であり、資本コストの向上を考慮しながら、これらの資金を上手に活用していく。
Q.	今期の見た目の利益は特別利益が乗っているためROEが9%を超えているが、実際には恐らく下がっていると思う。ROEに関して初年度からどのように取り組んでいかお伺いしたい。
A.	最終的には4年間の中でROE8.5%以上を目指している。そのためには、まず利益成長が必要であり、その実現に向けた成長投資が重要である。先ほどの売却益の資金もしっかりと活用していきたい。また、株主還元や自社株買いを含む取り組みを通じて、資本コストにも向き合いながら、最終的にはROE8.5%以上を必達するように進めていきたいと考えている。
Q.	第4四半期において、市販用調味料が1億円の減収となっているが、何か一時的な要因があったのか。また、ドレッシングやマヨネーズに関してどのようなトレンドがあったのか。第4四半期の3ヶ月間の着地について、評価を聞きたい。
A.	当社の主戦場であるサラダは、秋以降に野菜の相場が高止まりしており、これによるマイナスの影響は想定以上に大きかった。12月、1月も同様の状況が続いているが、市場全体が活性化しているため、回復に対する期待を持っている。
Q.	海外の利益に関して、全社費用を海外の各事業会社に費用配分が行われた背景を教えてください。
A.	ここ数年の海外の成長も踏まえ、損益の実態をより適正に反映させるために、新しい中期経営計画が始まるタイミングで、全社費用を海外に割り振る判断をした。最終的には利益を持つ部署が変わるだけで、グループ全体の利益には影響はない。
Q.	中国の計画は利益率が約13%となっているが、新会計基準のもとでは、どの程度の水準が妥当であると考えるか。
A.	11次中期経営計画において、海外事業の目標として売上高1800億円、営業利益180億円を一つの目安に取り組んでいる。中国市場だけでなく、全体として10%以上の利益率を確保することを目指している。ただし、この進展には人員の増加やガバナンスの強化、グローバルブランドへの投資など、さまざまな投資が必要となる。そのため、途中で若干の変動がある可能性もあるが、最低でも10%以上の利益を確保していきたいというのが基本的な考え方である。
Q.	家庭用商品の価格改定について、具体的にどのような条件が揃えば価格改定に踏み込む判断をされるのか。また、次に家庭用商品の価格改定を行う際、ドレッシングの利益率は過去の水準と比べて低下しているが、これをさらに向上させるという視点も考慮されているか。国内の価格についての全体的な考え方をお聞かせください。
A.	価格改定については躊躇しておらず、条件が揃えば速やかに実施する。その際、マヨネーズやドレッシングを含めて対応を検討する。現状では、販促費の活用や業務の合理化が順調に進んでおり、現行の価格維持が可能と判断している。 ただし、状況が変わり適切なタイミングが訪れれば、価格改定を行う。ドレッシングも必要に応じて対象とし、収益を確保できるカテゴリーに成長させることを目指す。ただし、お客様に価格を認めていただくことが大前提であるため、その理解を得るための取り組みが必要だ。そのため、より付加価値の高い商品展開を進め、お客様に価値を感じていただけるよう努力していく。この方針は今後も継続して取り組んでいきたい。
Q.	資料の23ページに記載されている組織再編や会社再編について、キューピーとして今後大きく変革していくというメッセージを強く感じた。この内容はそれなりにインパクトがあるものと受け止めている。それぞれについて定量的な金額や利益貢献のイメージを知りたい。
A.	本日、各項目ごとの金額や利益貢献について具体的にお示しすることは難しいが、それなりのインパクトにはなる。組織再編や会社再編にあたっては相当な準備を行い、お客様に混乱が生じないよう配慮した。タマゴ会社再編においては、全農・キューピー・エッグステーションは他社との合併会社だったため、この合併解消にはじまり、その後一緒に価値を生むためにやらなければならないことが多くあった。賃金やシステム、考え方、品質レベルなどがすべて揃ったため、今実行に移すことができた。かなりの時間もかけているので、それ以上のリターンがあるという目論見である。

Q.	海外事業の利益率の見通しについて、来期は稼働が本格化し利益率が改善することで、海外事業の増益が見込まれるのか。
A.	東南アジアの2工場に関しては減価償却が始まっているものの、今期において十分な貢献が期待されており、これについては特に心配していない。来年以降はさらに加速する見込みだ。また、インドネシア市場については、これまで進捗が見られなかった小規模のスーパーマーケットに対するアプローチをしている。この市場には4万店もの規模があるため、今後の成長が期待されている。出口も明確であるため、非常に高い期待を寄せている。 一方、北米市場については、今期の稼働後残りの2～3ヶ月で急いで成果を出すのではなく、来年から一気にスタートを切れるように準備を進めている。売上の拡大が最初の目標であり、その後にコスト吸収を進め、利益貢献を図る計画だ。今期はあくまで踊り場の年、この段階を終え、来年からは階段を上るようなシナリオを描いており、その手応えはしっかりと感じている。
Q.	28年度の営業利益目標450億円に向けて、今期から100億円弱積み増しをしていく形になるかと思う。この増加はどのようなペースで進んでいくのか、見通しを知りたい。
A.	急激に3年目や4年目に利益増加するのは難しいと考える。来年以降、残り3年間で年平均9%程度の利益成長を見込んでいる。そのため、今期の終わり方と、来年の計画実績が重要なポイントとなるので、現在はその達成に向けて全力で取り組んでいる。
Q.	北米の今期のトップラインは約7%の成長とのことだが、どのような売上の伸びを予測しているのか。
A.	今年度の7%の売上増加については、輸出の工夫やカリフォルニア工場の増産が貢献することに加え、テネシーの新工場の稼働も段階的に貢献する見込み。このような要因を考慮して、7%の増加を予測している。さらに、来年度以降はこれらの要素がさらに強化されると見込んでいる。
Q.	未来投資やブランド投資に関して、相当な費用増加が見られる。このような投資によって、リターンがどのように返ってくるのか、またそのリターンがいつ、どのような形で現れるのか？
A.	未来投資の中身は、技術投資やガバナンス投資、リスクマネジメント投資だけでなく、従業員の賃金の問題に対しても積極的に向きあっている。私たちは社会で活動している企業であり、その一員として果たすべき役割があると考えている。このような投資を行い、その後利益が減少することは望ましくないと考えている。したがって、しっかりと投資を行い、さらに利益を生み出すことが最終的なゴールであり、私はその目標を実現しようと考えている。 しかしながら、リターンを定量的に示す必要があるという点については、短期的な課題と認識している。実際に投資を行った結果、前年よりも利益が減少するようなことがあれば、それは経営としても失敗であり、考え方としても誤りである。そのため利益が減少しないように、2028年度の中期経営計画において設定した450億円の利益目標を達成するため、確実に取り組んでいく。この目標に対するコミットメントは揺るぎないため、定量的にお話できるよう、準備を一層進めていく。

※当文書は当日の質疑応答内容をすべて記録したのではなく、当社が編集を加えております。

以上