

2023年7月6日(木)

キューピー株式会社

2023年度上期決算説明会（オンライン形式） 主な質疑応答

Q.	通期の営業利益 140 億円据え置きについて、上期は 25～26 億円くらい上振れ下期は同額の方修正となるとのことだが、その要因は？
A.	足元は円安、原油高などの懸念がある。外的要因による経営利益のブレをなくす経営をめざしており、中期的には吸収していきたい。この冬に鳥インフルエンザが発生する可能性がある。これを配慮した数値でもある。それほどでもなかった場合、追い風となりさらにドレッシングなどの施策で数量が回復し、3Q 以降大きく数値が改善する可能性がある。
Q.	中国のマクロ環境が変化している中で、強みが継続できているのはなぜ？
A.	中国の上期の苦戦は 1Q にコロナ再拡大を受けたこと。下期は 2Q からの回復傾向が続く計画になっている。中国経済の成長はマクロではこれまでの成長曲線ではないと見ている。マヨドレについては大きく影響を受けているわけではない。特に業務用のウェイトは大きいので、今までの提案手法を短中期的に継続していく。家庭用は食卓での使用率向上にまでは至っていないので、中式の調味料の強化をしていく。EC や大型ストアの強化で家庭用も成長していきたい。
Q.	中国の年間計画は変更していないため、下期は増益になる計画となっている。業務用の回復以外の増益要因は？
A.	業務用の好調は下期も続く計画である。原料価格が低下基調であること、さらに家庭用がどれだけ伸びるかでプラスが見込めると考えている。
Q.	鳥インフルエンザの影響、そのリスクへの対応の進捗について具体的に教えて欲しい。
A.	3つある。1つ目は、タマゴの流通構造を変えようとしている。鳥インフルエンザが拡大することで産業用タマゴの配分が極端に少なくなる。構造を変えることを行政などをお願いすることで、産業に回るタマゴを増やす取り組みをしている。 2つ目は、平時であれば在庫を少なめにするのが良いが、備えとして在庫をしっかり持つことが大切だと考えた。チルド・冷凍についてはしっかり在庫を持っていく。維持費などはコストと捉えられるかもしれないが、我々としては保険という意味で、在庫を持つ方向にしていきたい。 3つ目は、ブラジルからの輸入卵など、さまざまな国から調達できる仕組みを構築していく。
Q.	鳥インフルエンザ影響が約 150 億円とのことだが、利益影響か？ 来期はなくなるのか？
A.	利益影響。年初計画で 30 億円程度の影響を織り込んでいたが、その後 2～3 月にさらに鳥インフルエンザが急拡大し、今年度で 150 億円の影響になると見込んでいる。来期は鳥インフルエンザ次第だが、施策により軽減ができるだろうと考えている。
Q.	輸入卵の比率はどのくらい？ どのくらい国内の影響をカバーしている？
A.	これまで殻付卵は国内のほうがコスト安ということで国内調達してきた。冷凍卵や乾燥卵についてはこれまでもグローバル調達を進めきたが、殻付きのブラジル卵に限定すると全体の 5% に満たない程度。
Q.	在庫の強化や海外調達など、厳しい事業環境に対する業績の下振れには効果があるものだと思うが、収益性は上がらないのでは？ 業務用タマゴビジネスについては、より事業規模を圧縮して付加価値シフトをした方が良いのでは？
A.	今までは規模を拡大して利益をとってきた。日配品については利益率が低く、なかなか付加価値品シフトができずにいた。

	今回のタゴ不足は付加価値品のウェイトを高めていく機会として、お客様と丁寧にコミュニケーションを取っていききたい。それにより物量の規模は縮小することも想定している。
Q.	家庭用調味料の消費動向は弱いと感じている。数量の回復について過去からの流れも含め具体的に教えて欲しい。
A.	変わろうという気持ちは持ち続けている。さまざまな種類のドレッシングを発売してきたが、現状を考えると基幹商品を磨くことが重要と考えている。昨年深煎りごまドレッシング 600ml を発売し、秋には 260ml を新た発売する。お客様によって家族構成や使用方法は多様なので容量のバリエーションを増やすことは価値があり生産メリットもある。容量施策の手ごたえは感じているので、しっかり育てていけば効果がでてくるだろう。また、世の中の健康志向に対してしっかりドレッシングを提案していきたい。
Q.	ドレッシングの価格帯を低価格～高価格帯に広げる考えはある？
A.	今は流通のチャネルが多様化している。低価格帯はメインにはならない。高価格帯についてはチャレンジすべきと考えている。他社がかなり高い価格帯で競争をしかけてきているが、当社もやるとは決まっていないが対応をしていきたい。
Q.	現在は消費者が耐えている状況に思うが、今後潮目が変わるタイミングはない？しっかりした消費が今後も継続すると考えている？消費の腰折れはない？
A.	今年は物価の上昇に所得の上昇が追いついていないのが実情。これが続くどこかで商品選定が価格によって行われる。それに対して、当社としては価値に見合う価格をお客様にご理解いただき、しっかりと利益を稼ぎ、従業員に還元する正のサイクルを回していく。これを大切にしながらものづくりに向き合っていく。 また PB であっても、さまざまなコスト高の環境にある。正の経済サイクルを回すことが大切なので、業界で足並みを揃えていくことが大切だと考えている。
Q.	食卓へのサラダの出現率が低下しているとのことだが、足元のマーケットやキューピーのシェアがどうなっているのかなどマーケット全体の状況や課題やアイテム決定のプロセスなどを教えて欲しい。
A.	コロナにより内食需要が増え、そして惣菜や外食にシフトしていく中でドレッシングシェアが低下してきた。バラエティ品や汎用性拡大などを進めてきたが、家庭内に置ける本数の限界により伸び悩んだ。 そこで「強い商品」に集中して強化を進めていく。例えば深煎りごまドレッシングの容量展開や黒酢たまねぎのリニューアル、シーザードレッシングの大容量化など。さまざまな料理に使えることで、より深掘りをしていく。
Q.	原材料の見通しについて。足元は日経ローリーやシカゴ大豆相場も下落している。仮に 140 円前後の為替で推移した場合、来期の原材料コストはどうなる？あわせてエネルギー・一般原資材コストについても教えて欲しい。
A.	食油は先物で購入している。現在使用しているものはウクライナ以降の一番高いときに購入したものの、足元の相場は穏やかに下落しており、良い方向になってきたと実感している。食油影響の利益について、来年は今年を上回ることはないのではと思う。ただ、円安に振れていることやシカゴ大豆相場が足元で少し高くなっていることもあり、注視していく必要がある。 エネルギー・一般原資材については、下期や来期に値上げが予想されるが、主原料に比べると軽微であるため、企業努力で吸収できるようにしたい。
Q.	価格政策について、追加的な値上げは必要と考えているのか？平時の環境の中で、本当に価値に見合った価格にできるのか？
A.	今まで原材料価格の上下によって価格を変更すべきだと考え、値ごろ感を大切にしてきた。ただ、直近数回の値上げは浸透しており、現段階ではこれ以上は考えてはいない。さらなる値上げや相場安で値下げするかについては、商品の価値をしっかりと考えて、価値で価格を決める会社になりたい。

Q.	キユーピーが考えていた値ごろ感と消費者の捉える値ごろ感のギャップをどう捉えていた？
A.	大きく見ると、収入が停滞している中で、値上げに対する恐怖感はメーカーも流通も卸も持っていた。今回は各社がコスト高に耐えられないということで値上げをしたら受け入れられた。それは学びとなった。 この価格でも購入いただいている。メーカーとして物量を落としてでも今の価格がいいのか、物量を増やした方がよいのかなどの検討はするが、安易な価格変動は行わない。
Q.	今後の価格について、商品価値に適した価格設定とのことだが、そもそも商品価値とは何か？ 販売数量が減少している中で、どう判断するのか？
A.	価値とはお客様の信頼だと思う。価値あるブランドを当社は持っている。品質・おいしさもしっかりあり、過去から丁寧に向き合ってきた結果。他社もボトムアップしてきており、また、お客様ごとに濃淡があるが、今までの取り組みを粛々と行っていきたい。 値上げの浸透はじめ、お客様に支持いただいているマヨドレにしっかり価値づけをできるよう進めている。 国内市場は縮小しているが、サラダ出現率を向上させるべく「サラダファースト」を進めていく。我々はサラダについて一番に考える思いがある。限られた調味料がさまざまな料理に使えるようにということで、ドレッシングの汎用化についても継続して行っていく。
Q.	販売価格を維持するためには数量動向も大切だと思う。年間計画ではマヨドレの数量も下方修正している。販売数量が減少しても価格が維持できるもの？ 競合が価格を下げたとしても価格を維持できる？
A.	価値でお客様に認めていただいているのは変わらない。物量減になった時でも安易に振り回されず、当社とお客様双方が納得のいく価値を決めていきたい。
Q.	現状は商品価値がある程度備わっている？
A.	しっかりとお客様に価値を感じていただけていたことを実感した。支持いただいている商品は磨き続けなければいけない。磨き続けたことで今がある。一例として、テイスティドレ容器を100%再生可能なものに変える。これらにも積極的に投資し、価値を継続的に高めていく。
Q.	4月の値上げ後の市場の潮目の変化を感じているのか？ 秋口の見通しをどうみているのか？
A.	5月の数値は値上げ後の需要減があった。6月以降については注視している状況。秋以降、他の食品の値上げが続く中で、変化点について経営判断が必要になるときもあり得るだろう。
Q.	来期の業績の考え方について。不確定要素が大きいとは思いますが、どのKPIを重視して取り組もうとしているのか？
A.	定量的には、不確定要素が多いことから回答は控えている。営業利益額で大きな回復基調を可視化できるようにしたい。経営数値は国内のROAをいかに伸ばすかもポイントである。ROAは可視化できているので、課題点を明確にしアクションを起こしていきたい。資産にも目を向けることで、効率を高めていきたい。来期には期待感が持てる伝え方にできればよい。 外的要因に振り回されてしまったので、この体制の改善は進んでいる。体質改善を経て、課題解決に向かいたい。
Q.	ROE達成は現状厳しいと思うが、株主還元に関してはどう考えている？
A.	今中計のROEについてはコロナ前なので、達成は厳しいが高めていくことはする。時間軸が後ろにズレたとしても、株主価値向上を常に意識していきたい。

以上