

2024年1月11日(木)

キューピー株式会社

2023年度決算説明会（オンライン形式） 主な質疑応答

Q.	2024年度計画の営業利益255億円はリスクを織り込んだ計画ということだが、どのくらい利益を出せる実力がついてきているのか？
A.	2024年度計画255億円について少し弱気であるという見方もあると承知している。その背景として、1つ目は、未来投資に向けたさまざまな動きを進めることがある。これまでは売上を追う経営だったが、リスクがあるときには弱点となってしまう。今を好機ととらえ、未来投資を継続することで、5年後10年後に発展できる会社になりたい。2つ目は、鳥インフルエンザの発生を織り込んでいること。2024年度計画では、鳥インフルエンザが1千万羽規模発生する想定。直近3年間の平均の発生をリスクとして計画に織り込んでいる。2年前の200万羽程度となれば20億円程度のプラス要因になる。稼ぐ力としては280億円～300億円近い実力があるのではないかと考えている。
Q.	2024年度鳥インフルエンザ影響が小さかった場合、300億円に近い利益を出す意思があるのか？その先の中長期の利益のイメージをどう考えているか？社長の考えをお聞きしたい。
A.	直近の利益の落ち込みについては、想定外の逆風に対し、もがき続けてきたことについて「乗り切った」という表現を使用した。今後、逆風が和らいだ際は利益も良い方向へ行くと考えている。 私自身はあまり来年の利益をがむしゃらに追いかけないように進めていきたい。それぞれの計画は達成が必須だが、5年・10年先の継続成長のための事業活動をしていきたい。実力では鳥インフルエンザが軽微に終わり、未来投資の成果が出れば300億円は手が届くところと考えている。2025年度から開始する次の中計では、海外などオーガニック成長があるので、300億円は近いうちに達成できると考えている。ただ、無理に売上を追いかけず、継続成長を意識していく。
Q.	タマゴについて、2024年度の数量は鳥インフルエンザ発生前まで戻らないとのことだが、今後戻ればさらに追い風になる。タマゴ事業のポテンシャルが高まっているように感じるが、どうか？
A.	タマゴは加工品と素材品に大きく分けられる。収益性が高いのは加工品。加工品を伸ばすことで収益性が上がるため、コロナや鳥インフルエンザからの回復過程で積極的に販売している。素材品は、鳥インフルエンザによる影響を受け、市場が縮小している。従って、無理して元に戻さず、加工品シフトを進める。素材品は、数量は見込めるが、利益につながりにくく、人手不足に対応しにくいなどの課題がある。そのため、物量を大きく伸ばそうとはせず、意図的に加工品シフトを進めていく。2024年度は加工品を伸ばす途上だが、構造改革が終わった際には、かなり成長できると考えている。
Q.	素材品を大きく伸ばさないのであれば、タマゴ事業の固定費の大きさが重くなるのでは？コスト削減の取り組みはどうなっている？
A.	全国に工場があり、数も多い。物量を絞れば工場の稼働や生産会社の経営に影響がでる。工場の最適化も含め、バランスを取りながら構造改革を進めていく。物流2024年問題や、人手不足が顕在化するにあたり、品質・おいしさを維持しつつ、日持ちする商品を増やし、素材品の縮小を進めていく。
Q.	市販用調味料について、原料相場上昇前の2021年度と比較し利益計画が45億円程度足りない印象。どのように利益を回復させるのか？
A.	販売チャネルについて、お客様はさまざまなチャネルで購入するようになっている。例えば、ドラッグストアや宅配、コンビニなどがある。1つのスーパーにたくさんのカテゴリを大量に売るという戦略ではなく、チャネルごとに対応した商品の開発を進めている。これによりニーズに応じたものづくりが可能になる。

	もう1つは、価値を認めてもらう商品を作ること。当社は認知度の高いブランドを持っており、おいしさにも自信がある。しかし、これまでは自分目線の商売をしてきた。これは否定しないが、おいしいもの、強いものを磨いていくことがこれからより重要と考える。例えば、黒酢たまねぎドレッシングは品位を改良し広告宣伝も行い、時間をかけてカテゴリトップの商品になった。つまり、たくさんのリピーターがついているということである。市場シェアは3%程度。9割のお客様には認知されていないが、リピーターがしっかりついている。このプロセスが勝ちパターンと考えている。
Q.	商品施策含めどのように体質改善をしていくのか？
A.	ドレッシングはマヨネーズと比較し、原料影響を受けにくい。一方、競争が激化して厳しい環境にあつたため、意図的に値上げに走らず、マーケットシェアなども意識しながら進めてきた。復活の兆しが出てきている中、アイテム削減を進めると効率化ができ、原価改善が大きく見込める。さらに、IT推進による可視化で強い製品をさらに伸ばす取り組みを行ってきたい。
Q.	コスト安になってきたタイミングだが、「値ごろ感を捨て去る」とはどういうことか？
A.	過去、調味料は売価の基準を設けてしまっていた。市場が成長し、原材料コストが安定していれば問題なかった。この値ごろ感の考え方をやめ、自信をもって価値を認められる商品を販売していく。市販用マヨネーズは4回値上げを行った。物量も徐々に回復し、売上も伸びている。お客様に価値を認めていただきながら、商品を磨く、というサイクルを回していきたい。
Q.	足元はコスト安の傾向があるが、むやみに値下げをしないということか？
A.	マヨネーズは相場に応じて安易に値下げはせず、商品価値に見合った価格設定をしていく。原料相場に合わせて価格の上げ下げをしていくことはしない。タマゴの素材品などは相場連動のものもあるので、相場安になった際には価格を下げていくことになるだろう。
Q.	タマゴ加工品の価格改定の考え方は？
A.	タマゴ加工品については相場に左右されないビジネスモデルを考えている。タマゴ加工品は、タマゴ100%で作られているものではなく、お客様もいかに付加価値があるかという部分に目を向けられている。価格改定についての基本的な考え方は調味料と同じ考えでいく。
Q.	中国について、2024年度も伸長する計画だが、景気減速、消費減退が懸念される。このことについてコメントをいただきたい。
A.	2024年度の伸びが大きいのは2023年度のコロナ影響で不振だったことによる。2022年度比で見れば想定通りの成長を見込んでいる。中国の経済については減速しているものの、食についてはまだ大きな経済マイナスが顕在化していない。また、パンや西洋メニューなどのカテゴリは減速が小さい。中国は、生産工場が4拠点、複数の販売拠点がおり、先を見通した生産能力は確保できている。中国以外の拠点を伸ばすことによって、相対的にリスクを低減していく流れにしていきたい。現在計画している工場投資は、北米・タイ・インドネシアを予定しており、この先の成長を見込んだ投資としている。アジアパシフィック・北米含め、中国一本足から三本足にしていく。
Q.	2024年度は中国の成長頼みとなるかと思うが、経済リスクが顕在しても他の地域でカバーし営業利益120億円を達成できるのか？また今後安定的に売上拡大をしていくための施策を中国以外のエリアでお聞きしたい。
A.	中国で経済リスクが顕在化した場合、営業利益120億円の達成は難しくなる。他エリアでカバーできるような経営をしていく。2023年度も中国で高い目標を掲げていたが、ゼロコロナ政策により厳しかった状況を他エリアでカバーできた。海外の基幹製品を武器に進めていく。北米は、急成長により生産キャパシティは厳しい状況が続き、2024年度は我慢の年になるが、2025年度以降の新工場稼働で一気に成長していく可能性があ

	<p>る。また、これまでと同様のやり方（自社で製造拠点・販売拠点を作り展開する方法）も良いが、工場を拠点にして輸出を拡大していくやり方も進める。タイの工場増設もさまざまな国への輸出を意識した投資になっている。</p>
Q.	<p>国内高質化について、国内の営業利益率は 2023 年度約 4%、2024 年度約 5%とまだまだ低いレベルと感じる。SCM 最適化などのキーワードが出てきているので、もう少し詳しくお聞きしたい。2024 年度計画の利益率から将来どの程度まで引き上げていくのか？</p>
A.	<p>国内マーケットは成熟しており、売上を追うというやり方を変える。それに伴い、資金の使い方も変える。現在はその途中である。2023 年度は強い商品に向き合うことで、底力を再発見できた。2024 年以降は利益率の向上が大きな課題となっており、対応として高いコストを抑えることが重要なテーマ。SCM は多数あるアイテム数にメスをいれることで合理化につながる。製造・管理・配送まで一元化の取り組みを進めており、成果も出てきている。販売数を絞り込み、発売した商品は丁寧にこだわって育てていく。実際 2023 年秋の新アイテム数は前年比で減少している。絞り込んだアイテムの中で好評なもの、もっと磨けるものを選定していく。今年 1 年では効果が出にくい継続的に取り組んでいく。</p>
Q.	<p>アイテム精査のリターンはどのくらい？</p>
A.	<p>市販用では年間 30~40、あるいは 50 アイテムくらいの商品を発売していたが、現在は半分くらいのイメージ。アイテムを少なくすると 1 品ごとの商品の質が向上し、発売後の育成にも時間をかけられるため、さまざまなマーケティング手法を使った育成が可能になる。打率を上げていけば生産効率も上がっていくと考えている。</p>
Q.	<p>SCM による利益貢献は定量的にどのくらいあるのか？</p>
A.	<p>今は原資材高騰の影響で、売上原価に含まれるため、見えにくくなっているが、20~30 億円程度と見込んでいる。値上げを乗り越える力がついたということは、SCM はじめ側面支援の効果が寄与している。十分ではないが、生産数量もアイテム数量がまだ多いため、検討できる部分がたくさんあると考えている。</p>
Q.	<p>国内ビジネスにおける、KPI を教えてほしい。国内 ROA1.5 倍達成のための具体的な取り組みは？定量的に株式市場と共有してほしい。</p>
A.	<p>経営マインドを高める。経営はコストをかけてそれ以上の利益を創出するサイクルを回すことである。ROA は分母と分子が見えるので、いかに効率的に価値を高められるか、この動きを進めていくために指標として採用した。しかし売上を伸ばすことに重きを置いてしまう部分もあるので、しっかり利益を稼ぐマインドを広めていきたい。分母の成長については事業部署ごとに意識の差もあるので、新システムの稼働によって、水平展開をしていく。IT については外部人材の登用や社内公募により強い組織になっている。しっかり権限を与えて既存の業務の見直しを進め、利益率の向上につなげる。</p>
Q.	<p>キューピーウエイについて、まだまだ経営のスピードが遅いと感じているが、社長としてどのように変えていくのか？</p>
A.	<p>トップの決める力だと思う。決裁の先送りがスピードが遅くなる要因なので、しっかり決める。独断にしてはいけないが、スピードを早めていきたい。そして、やめることを決めてこなかった過去もあるので、やめることをしっかり決め、やることを明確にしたい。やることが明確になると、ヒト・モノ・カネの経営資源が薄いと加速しない。どのカテゴリに投資するかも明確にする。今までは物量拡大に重きを置いており、その手法に偏重していたために環境変化に対応できない事象が起きてしまった。スピーディーに動ける組織になれば飛躍的な成長ができると考えている。ベクトルの一致、使命の共有、小さな成功体験の積み重ねを続けていけば、企業価値の向上につなげることができる。</p>

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

以上