

2025年度上期決算説明会（オンライン形式） 主な質疑応答

Q.	<p>海外について、各地域のトップラインの状況をもう少し補足してほしい。 アメリカでは生産キャパシティの制約がある中でなぜここまで伸びているのか、教えてほしい。 アジアパシフィックは好調であり、中国も計画の売上伸長率に対して未達ではあるものの堅調だと認識している。</p>
A.	<p>アメリカはこの上期に関しては、生産は限界に近づいていたが、カリフォルニア工場で生産効率を工夫したことに加え、輸出によって売上伸長を実現した。下期についても、テネシー工場での生産が本格化するとともに、プロモーションにより引き続き好調を見込んでいる。生産体制はすでに十分に整っており、今後はさらなる価値創造を図っていく考えである。</p> <p>次にアジアパシフィックについても、非常に好調である。特にインドネシアとマレーシアでは、経済成長に加えて当社の営業活動の成果として、「ミニマート」と呼ばれる小規模店舗への配荷が一気に進んだ。タイに関しては、輸出が好調である。国内市場と輸出の両輪が機能しており、力強い成長が見られる。</p> <p>最後に中国についても手応えを感じている。もともと中国ではサラダを食べる習慣はあまりなかったが、近年では世界中の食文化が流入しており、サラダを食べる食文化が徐々に浸透しつつある。 当社としては、こうした変化に対応すべく、地道ではあるが「食育」や「工場見学」などを通じて、サラダを食べる価値を伝える活動を続けてきている。 今後は競争力を高めつつこのような活動を継続し、拡大している中間層をターゲットとしたマーケティングと商品展開を進めていく。</p>
Q.	<p>アメリカについて、状況は良好だと理解しているが、需要面でポジティブな変化が見られるのか。</p>
A.	<p>需要については引き続き高水準を維持しており、顧客からの要望も依然として強い。生産キャパシティの制約から要望に応えきれいかなかったが、現在は徐々に顧客とのコミュニケーションを進めている段階である。</p> <p>新工場の立ち上げにおいては、2030年まで対応可能な生産キャパシティを持つラインを導入している。 現在はその稼働が始まり、生産量を段階的に引き上げているところである。立ち上げが一巡すれば、安定供給に注力するフェーズに入り、2026年度からは本格的にアクセルを踏める段階になると認識している。</p>
Q.	<p>中国市場について、数字上は大きな成長が見込まれていない。 新規参入などの動きがあるとのことだが、市場成長は加速度的に進むのか、それとも今のペースが継続するのか。</p>
A.	<p>中国経済は依然として厳しい環境にあるものの、重要な大市場であり、下期には集中的なプロモーションを実施する予定である。 これは将来に向けた施策であり、2026年度以降も引き続き成長を目指す。急激な成長は見込めないものの、中国市場の規模の大きさを活かし、継続的な成長を図っていく方針である。</p> <p>現地企業との競争について、現時点で当社は売上・シェアともに圧倒的に優位であり、ブランド認知も非常に高い。強いうちにこそ向き合う必要があると考えており、競争が激化しているという認識で、取り組みを進めている。 この競争は容易に終わるものではないが、当社はこの大きなマーケットにおいて、今後も常にナンバーワンの地位を維持し続けることが可能であると考える。</p>
Q.	<p>海外のトップラインの見通しについて、今後数年間のトップライン成長率をどの様に見ているのか教えてほしい。 生産・供給体制が整ってきており、今後の需要拡大にしっかり対応できるのではないかと考えている。</p>
A.	<p>中期経営計画において、年率10%以上の成長を目標に掲げており、生産環境はすでに整ったと認識している。 こうした基盤を踏まえて、現在は営業・プロモーション活動に本格的に着手している。それが順調に回り始めれば、より高い成長率を実現できる可能性もあると考えている。まずは年率10%を確実に達成することを最優先として取り組んでいる。</p>

Q.	国内のマヨネーズおよびドレッシングの数量について上期は全体でほぼ横ばいであったが、第1四半期の減少から、第2四半期では増加に回復したと理解している。 第2四半期ではどのように回復したのか。また第3四半期以降もこの回復トレンドは継続すると考えてよいか。
A.	国内のマヨネーズおよびドレッシングの数量は、第1四半期で厳しい状況にあったが、大きな要因は野菜価格の高騰である。当社の調味料は主にサラダに使用されるため、野菜が高騰するとサラダ消費に影響が出る。 第2四半期になると野菜価格が落ち着き、消費が戻ってきたと考えている。第3四半期以降については、現在展開している100周年の各種プロモーションを継続し、この勢いを維持できると見込んでいる。 さらに、市販用マヨネーズ・ドレッシングの価格改定を9月に予定しており、その影響を慎重に見極める必要があるが、マヨネーズは100周年施策と連動して利益回復を図る。 ドレッシングは市場シェアを維持することを前提に価格改定を実施する。今回の改定は全品対象ではなく、容量別に行い、容器コストなどの影響が大きい180mlを中心に価格改定を行う一方、380mlおよび500mlなどについては現状維持とする。これにより下期はマヨネーズ・ドレッシングの販売を維持し、さらなる伸長を目指している。
Q.	記録的な猛暑の状況が続いているが、その影響について何か懸念されている点はあるか。
A.	猛暑の影響は確実にあると考えている。足元では野菜の価格は安くなっているものの、産地の理想的な状態は崩れている。 猛暑が長く続くこと、また雨が降らない状況が続くことが懸念材料である。これらの影響を鑑みて対応策の準備を進めている。
Q.	市販用調味料の価格改定については、数量についてある程度手応えを感じ、自信を持って踏み切ったという理解でよいか。 前回期末の説明会の会話では、今年はマヨネーズ100周年記念のプロモーションも実施しており、数量動向を見ながら改定を検討していくと伺っていた。
A.	マヨネーズ100周年キャンペーンは順調に推移しており、その効果によりシェアも高められている。お客様からの評価を得ながら、良い流れが続いているという認識である。 一方で、今回の価格改定の判断は、キャンペーンの成果というよりも、鶏卵相場の高止まりという構造的なコスト要因に対して、企業として正面から対応すべきであるという判断に基づいている。 価格改定によって勢いを損なうことがないよう、万全を期して準備を進めている。 なお100周年プロモーションは今後も継続するので、引き続きご注目いただきたい。
Q.	今回の計画では、販管費が抑制されているが、これは100周年に関するコスト抑制や販売減少などの影響でなく、前向きな効率化によるコストダウンが進んだという理解でよいか。
A.	おっしゃる通り、100周年に関する取り組み費用は削減しておらず、必要な未来投資としての支出は計画通り行っている。 そのうえで、全体としては販売面の工夫など、さまざまな取り組みによって改善を図っている。
Q.	今回の完全子会社化によってアヲハタとキューピーグループ全体の企業価値向上につながるのだったことが、定量的にどのような効果があるのか教えてほしい。 またアヲハタの利益率をどのように高めていくのか。バリエーションの考え方や、アヲハタ株を売却するという選択肢などについても伺いたい。
A.	アヲハタについてはあらゆる可能性を社内で検討した結果、完全子会社化を選択した。 まず、キューピーに匹敵する強いアヲハタブランドがあることが大きな理由である。キューピーグループのブランド育成ノウハウを活用することで、ブランド価値を最大化できると考えている。 販売先に関しても、キューピーは多様な販売先を有し、研究技術も深い。これらを組み合わせることで、従来は達成困難だった成果が具体的に見えてくると考えている。また、本社機能やバックオフィス機能、上場維持コストの削減、グループ内でのファイナンス機能の活用など、グループのリソースを活用できる点も大きい。 現時点での定量的指標としては、中期経営計画の最終年度にフルーツソリューションとして、15億円の営業利益を見込んでいる。全体としてはまだ収益性が低い水準だが、海外事業におけるシナジー効果や生産効率の向上を図る投資効率化など、多くの可能性がある。これらを実現していくことで、将来の成長につなげていきたいというのがグループ全体の考えである。
Q.	貴社のバランスシート上には、株式会社キューソー流通システムも持分法適用会社として存在しているが、さらなるガバナンスの進化という観点で、何か課題を感じている点があれば教えてほしい。
A.	現在、物流業界では再編の機運が高まっており、直近でも加速的に動いていることを我々も認識している。そのような状況においてさまざまな選択肢があると考えている。当社およびキューソー流通システムの企業価値をいかに最大化していくかが、最も重要なポイントである。 当社が展開する食品事業にとって製造した製品をいかに安定的かつ迅速に届けるかが極めて重要であり、重要なパートナーであるという位置づけに変わりはない。ただし事業面の動向、ステークホルダーや市場からの要請など、さまざまな観点からの検討も必要であると認識している。 現在、これらを含めた検討を進めている段階であり、現時点では結論は出ていない。

Q.	<p>育児食からの撤退について、ポートフォリオ上は売上・利益が小さかったとしても社会性のある商品群だと思う。それでも撤退を決断された背景には、支持の低下や成長性・収益性の問題などがあったのか。</p>
A.	<p>育児食は、我々にとって品質の象徴であった。小さなお子さまが口にするものであるため、原料の選定から生産、お客様とのコミュニケーションまで、キユーピーグループの品質の礎を築いた存在であり、可能な限り継続したいという価値観を持ち続けてきた。しかし64年間の歴史の中で、継続的に利益を出すには至らなかった。近年では生産量も減少し、さらに安全・安心な原料の調達が困難になる一方で、赤ちゃん向け商品である以上、容易に価格改定もできないという板挟みの状況があった。加えて生産設備の老朽化により、継続には大規模な設備投資が必要な状況であった。</p> <p>これらの事情を総合的に勘案し、熟慮の末、生産・販売の終了を決断した。ただし、お客様へのご迷惑を最小限にすることが第一であり、生産終了は2026年8月までとし、それまでの間に購買の選択肢を確保していただけるよう進めている。他社メーカーの供給にも支障が出ないよう配慮している。</p> <p>子どもたちへの思いは変わらず、今後も食育活動には一層力を入れていきたいと考えている。子どもたちの未来の笑顔に向き合う、キユーピーグループとしての姿勢は変わることなく取り組んでいく所存である。</p>
Q.	<p>2028年度の資本効率8.5%以上という目標に向けて、資本政策や株主還元強化などの考え方、さらに高い水準を目指す意思があるか、改めてお伺いしたい。さらに追加の自社株買いの意思についても確認したい。</p>
A.	<p>今中計期間における考え方は変わっていない。ROE8.5%以上は簡単な数字ではないが最低限の目標であり、これを超えることをめざす。その達成に向けては、まず収益性をしっかり高めることが大前提であり、最終2028年度の営業利益450億円達成をめざす。</p> <p>そのうえで、株主還元を含めて4カ年で合計500億円の還元を予定している。うち100億円は今回の自己株式取得により実施する。今後は配当金とのバランスを考慮しながら、業績や成長投資、株価の状況を踏まえて自己株式取得を検討する。追加の成長投資については、具体的には新規事業展開やM&A、アライアンス等を想定している。そうした案件がない場合は、追加の株主還元についても積極的に検討していく考えである。</p>
Q.	<p>財務戦略の考え方について、定量的なイメージを示していただきたい。また有利子負債の活用についても教えてほしい。4年間での設備投資が1,000億円と高い水準であるが、これに加えてさらに成長投資を増やしていく考えなのか、それとも株主還元に戻すのか。</p>
A.	<p>ROE8.5%という目標をベースに財務戦略を構築している。有利子負債の活用については、安全性の規律を設定している。自己資本比率60%目安と、有利子負債/EBITDA倍率を2倍未満に抑えるという考え方であり、その範囲内で有利子負債を活用したいと考えている。</p> <p>今後、成長投資などを含めて、最終的な株主還元の規模やウエイトを検討していく。自己株式取得については、今後も積極的に検討していきたいというのが当社の考えである。規模については現時点ではお約束できないが、引き続き前向きに取り組んでいく方針である。</p>
Q.	<p>価格改定の実施など、来期の成長に弾みをつけたいというメッセージと受け止めた。来期の利益成長の目標について、現時点で議論されている内容があれば共有してほしい。</p>
A.	<p>現在は上期を終えた段階であり、今後の環境変化により変動することが前提となるが、現時点では営業利益380億円を想定している。380億円を達成し、さらにその勢いを維持できれば、中期経営計画の最終年度に掲げる営業利益450億円の達成は十分に可能だと考えている。</p> <p>来期の達成に向けて、さまざまな取り組みを進めているところである。</p>
Q.	<p>来期の営業利益について、今期の計画利益からの増益幅はやや控えめな印象を受けるが、どのような組み立てか伺いたい。</p>
A.	<p>あくまで概算になるが、以下のように見込んでいる。まず海外事業については、新工場の減価償却費の増加や、ブランドへの投資継続コストを織り込んだうえで、今期から15億～20億円程度の増益をめざしている。</p> <p>国内については、価格改定の効果が来期に本格的に寄与すると見ている。その他の構造改革の施策などにより、さらなる価値創出も期待される。一方で未来投資は継続し、鶏卵価格の先行きも不透明である。また、それ以外のさまざまなコスト増加も想定したうえで、約20億円程度の増益を見込んでいる。</p> <p>以上を踏まえ、現時点の見通しとしては380億円を基準にしている。ただし、市況次第では下振れの可能性もあり、反対に安定的に推移すれば十分に上振れも可能だと考えている。我々としては、この見通しに向けてしっかりと準備を進めており、半年後にはより精度高く提示したい。</p>