

2025年度 決算説明会（オンライン形式） 主な質疑応答

Q.	営業利益380億円の計画は上振れを前提とした最低ラインなのか、外部環境の改善も踏まえた超過達成の確度を伺いたい
A.	<p>380億円は前期比で10%の営業利益成長に相当し、甘い計画ではない。</p> <p>成長に向けた投資を継続しつつ稼ぐという方針の下、この水準を目標として掲げている。</p> <p>背景は二点ある。第一に、人的投資やAI、サステナビリティ投資など「使うべきところには使いながら利益を稼ぐ」前提で380億円を置いている。</p> <p>第二に、経営に影響する鶏卵相場は厳しめに見積もっている。鳥インフルエンザは感染拡大を織り込み、最大800万羽規模の殺処分が起きた場合を想定し計画を立てた。現状は約400万羽相当が殺処分となっている。</p> <p>今後、感染拡大が落ち着く、あるいはヒナの育成が進み産卵量の回復が早まれば、相場は相対的に下がりプラスに働く。一方で、感染がさらに拡大すれば卵価は上がり、380億円の達成は容易ではない。</p> <p>読みにくい環境要因を織り込み、やや厳しい環境を受け入れたうえでの想定である。</p>
Q.	営業利益380億円計画のアップサイド／ダウンサイド要因として、鳥インフルエンザ以外に上振れ要因や警戒点はあるか。また海外のアップサイド／リスクはどう見ているか。
A.	<p>外部要因としては為替が大きい。足元は円安が進み、当社の想定150円に対しては上振れ水準で推移している。海外利益は円換算で伸ばしやすい面がある一方、急激な円安はマイナスにも働く一方で、為替が穏やかになればプラスである。</p> <p>また、昨年苦労した野菜価格は足元落ち着いており、これが通年で続けば当社にとってプラスに働く。これらが主な外的要因である。</p> <p>海外については、各地域で想定外の動きが起きている。日本を中心に事業を行う当社がどう巻き込まれるかは予見が難しい。ただし当社が扱うのは生活必需品であり、各国で原料調達・生産・販売を行うモデルが基本である。想定外リスクが起きて受け入れつつ工夫し、利益計画やROE目標の達成を目指す。</p>
Q.	海外は売り上げを伸ばす計画だが、10月以降足元の状況を教えてほしい。
A.	<p>概況として、アジアパシフィックは引き続き順調に推移している。中国は戦略を中間層向けにシフトしたことで、一時的な踊り場にあるが、次なる成長に向けた手応えを確実に掴んでいる。</p> <p>米州については、昨年夏に本格稼働した新工場の生産を段階的に引き上げている最中。</p> <p>第1四半期は、ブランディングのためのマーケティング投資や設備の減価償却費が先行しているため、事業利益面では厳しい進捗と認識している。しかし、商談自体は非常に高いレベルで進展しており、需要は極めて旺盛である。</p> <p>急激な増産によるトラブルを避け、安定稼働を優先して段階的に立ち上げる方針を貫いており、新工場の真価は下期以降、業績として明確に顕在化してくる見通し。</p>
Q.	米州における2025年度第4四半期の減益要因について伺いたい。また、2026年度第1四半期の業績も厳しい見通しとのことだが、これは第4四半期と同程度の水準が継続すると捉えてよいのか。
A.	<p>米州については、2025年度を通じて輸出が順調に推移した。</p> <p>一方、2026年度第1四半期に関しては、関税変動等の外的要因や価格改定前の駆け込み需要の反動減もあり、輸出の伸長が一時的に足踏みする状況と見ている。</p> <p>新工場の供給体制についても、段階的な引き上げを行っており、販売の本格的な急拡大に結びつくまでは一定のタイムラグが生じる。</p> <p>現在稼働しているテネシー工場は、将来的な需要増に応える十分な建屋容量を備えているが、現時点で全てのラインを導入しているわけではない。まずは既存ラインの稼働を確実なものにし、需要動向に応じて順次ラインを増設していくという、実需に即した拡張戦略をとっている。</p> <p>現時点で第1四半期の具体的な数値公表は控えさせていただくが、進捗の感触としては、下期以降の供給拡大に向けて確実な準備が整いつつあるフェーズだと認識している。</p> <p>2026年度下期には、これらの施策が成果として現れ、前年比約20%の増収を実現できる水準まで成長を加速させていく計画である。</p>
Q.	米州における2025年度4Qのトップライン成長率は何%か。また新年度は約20%増収を見込む中で、上振れ余地をどう見ているか。
A.	<p>4Q単体では、現地通貨ベースで20%台前半の成長となる。</p> <p>2026年度の上振れについては、商談が順調であり、生産体制が早期に整えば19%を超える可能性もある。</p> <p>ただしメーカーとして急激な拡大によるリスク面には注意したい。米国はタイやインドネシアのように同一敷地内の増設ではなく、離れた土地にゼロから工場を建てている。いまは階段を上がっている局面であり、慌てず確実に伸ばす。</p> <p>最終的に年間19%を達成できれば合格であり、早期成果を求めて過度にアクセルを踏む考えはない。</p>

Q.	米州でのブランディング投資の手応えはどうか。
A.	米州は情報ツールが多様で、テレビCMに限らずSNS等を活用し、路面での大型展開なども重ねている。その結果、キューピーマヨネーズの認知度は2022年度の10%台から、2025年度で25%超まで上昇した。 当社シェアはまだ伸びしろが大きく、認知が先行しシェアが追いついていない可能性が高い。2026年度はこれを受け、日本で行っているようなブランド広告も米州で展開する想定である。
Q.	米州における業務用のポテンシャルをどう見ているか。どの程度伸ばせる余地があるのか。
A.	米州の業務用ポテンシャルは非常に高い。キューピーマヨネーズは、日本食やフュージョン料理との親和性が高く、訪日外国人が日本で食べた味を求める需要とも合致している。 これまでは業務用へ経営資源をあまり投下できていなかったが、基盤整備が進み、市販用と並行して業務用を本格展開できる段階に入った。
Q.	米州の業務用拡大に向けた人員や生産ラインの準備状況はどうか。また、家庭用と業務用の構成比は、将来的にどのようなイメージか。
A.	テネシー工場においては、まずは拡大する市販用需要への対応を優先したが、業務用についても市場の反応を精緻に見極めながら、最適なタイミングで段階的にラインを投入していく。 2030年以降を見据えた理想的な姿としては、市販用、業務用、そして一定の需要が見込まれるプライベートブランド（PB）が、相互にバランスよく生産・販売される体制の構築を目指す。 将来的には、業務用が家庭用に近づくようなポートフォリオに進化することで、当社の強みが最大限に発揮され、持続的な成長と安定した収益基盤が確立された状態になると確信している。
Q.	中国事業は、足元の景況感や中間層向け戦略の進捗に加え、現地メーカー等との競争激化が業績に与える影響をどのように評価しているか。
A.	中国では、経済環境や中間層消費の変化により、市場全体の成長ステージが変わったという前提がある。一方で、中国メーカーの参入と品質向上も進んでおり、これまでの価格差が受け入れられにくくなってきている。 これは食品に限らず、日本企業全般が直面している構造変化である。当社としては、合理化、ロボット化、間接業務の縮小などを進め、競争力ある価格帯で戦える体制を整えることが、今後のアジアパシフィックでの拡大など、グローバル展開に不可欠だと考えている。
Q.	国内事業について、100周年プロモーションの成果・手応えを中長期目線でどう評価しているか。
A.	中長期的な効果は間違いなくある。当社の強みであるブランド浸透力と高い評価を、改めて価値として発信し、多くの顧客に受け止められている。一般消費者だけでなく、スーパー、問屋、外食など多方面とのコミュニケーションが進み、次のビジネス展開につながっている。 加えて、インナーブランディング効果も大きい。国内外のキューピーグループ社員のモチベーションが上がり、会社に対する受け止め方が変化している。 短期面では、キューピーマヨネーズ100周年として、特に上期のマヨネーズの増収にも貢献した。
Q.	国内の価格改定について、市販用調味料の2025年9月価格改定以降の需要、リスクをどう見ているか。 加えて業務用は追加価格改定を決定した中で、2026年度の調味料の利益が前年並み計画となる理由は何か。
A.	市販用事業では、昨年9月にマヨネーズおよび一部のドレッシング製品において価格改定を実施した。 マヨネーズについては、改定前の第3四半期に発生した駆け込み需要の反動により、9月から11月にかけては一時的な数量減が見られた。 しかし、12月時点では前年並みの水準まで回復しており、着実な浸透が進んでいると認識している。 こうした需要の推移には、消費マインドの変化や競合他社の動向といった外部要因も影響していると考えられるが、当社のブランド力や品質に対する支持には強い自信を持っている。 現時点で追加の価格改定は予定していないが、今後の環境変化に応じては、機動的に検討する方針である。 業務用事業においては、2025年度後半のインバウンド需要の拡大や大阪・関西万博による市場の活性化を背景に、価格改定は概ね円滑に浸透した。 その一方で、改定が受け入れられにくい低収益な商品群については、競争力の欠如と判断し、カテゴリーの縮小や撤退といったポートフォリオの整理を加速させている。 2026年度計画においても、市場の反応を精緻に見極めながら、高い付加価値を創出できる領域へ経営資源を集中させる方針を織り込んでいる。
Q.	市販用マヨネーズは4Q単体で減収とのことだが、12月に「前年並みまで戻った」というのは売上高か？ それとも数量か？
A.	12月に前年並みまで戻ったのは売上高である。価格改定を実施しているため、数量ベースでは依然として前年を下回っているが、9月、10月、11月、12月と段階的に回復してきている。今後はこの水準を維持・向上させることがテーマである。
Q.	他社が4月に市販用調味料の価格改定を予定しているが、御社への影響はどう考えているか？
A.	他社動向による当社への影響は一概には言えないが、業界全体にとってプラスに働く可能性はある。引き続き魅力ある商品づくりを主軸に、需給バランスを崩さない形で施策を講じていく考えである。
Q.	家庭用調味料・業務用調味料の数量計画はどう考えているか。
A.	今期の計画は価格改定による増収を前提として策定しており、販売数量についてはやや保守的な推移を見込んでいる。
Q.	業務用調味料は前年並みの事業利益計画となっているが、価格改定などあれば、増益が見込めるのではないか？
A.	業務用調味料においては、主要原料である鶏卵や食用油の相場高止まりが継続することを前提とした、堅実な利益計画を策定している。

Q.	決算説明資料のP19 ポートフォリオ改善で、低収益事業（5%以下）の構成比が26年に下がる計画だが、具体的にどの事業の採算性が改善するのか。選択と集中は今期中に動きがあるのか。
A.	<p>低収益から安定収益事業に移行する対象事業は、惣菜とカット野菜。この二つで数百億円規模の売上があるが、まだまだ収益改善の余地が大きい。</p> <p>惣菜は、従来は多品目を全国の惣菜生産会社で製造していたが、12月1日からデリア食品に統合した。間接業務や情報・システムの一元化が進み、原価削減につながる。</p> <p>また強い商品を伸ばす方針で、惣菜で最も売れているポテトサラダを伸ばすことは顧客にも当社にも価値がある。昨年からのマヨネーズ配合のポテトサラダを販売し好評である。</p> <p>原料調達も工夫し、安定供給のもとで強い商品を伸ばし利益を稼ぐ。</p> <p>カット野菜は昨年、野菜高・キャベツ高で大きなダメージを受けた。価格改定の即応力が弱く1Qで利益を失った経験を踏まえ、価格改定のやり方、業界提携の動かし方、価格下落時の増量施策など、価値を損なわず利益を確実にする方法を学んだ。</p> <p>2025年度下期はしっかり利益が出ており、相場影響がない1年間であれば安定して運営できる見通しである。加えてライン効率化や原料調達の改善も複合的に効いてくる。</p>
Q.	国内事業について、売上総利益率の実績および今年の見通しをどう見ているか。KPIとしてではなく、社長が従来強調してきた「国内で本質的に稼ぐ力」の向上に向けた進捗と現在の課題を伺いたい。
A.	<p>国内事業の売上総利益率については、相場高騰の逆風を受けながらも、着実な改善が進んでいる。</p> <p>事業ポートフォリオをカテゴリー単位で精査し、低収益な事業や商品SKUの縮小・撤退を含めた見直しを進めている。</p> <p>こうした取り組みにより、国内における「本質的に稼ぐ力」は確実に高まっている。</p>
Q.	為替が想定150円に対し足元では160円近くまで円安が進んでいるが、この水準が続いた場合、追加の価格改定を検討する可能性はあるのか。
A.	<p>為替変動の影響については、主原料である鶏卵および食用油において注視が必要。食用油に関しては、一定期間の先物予約（先買い）を実施しているため、現在の円安による直接的な影響は2026年度よりも、むしろ来期2027年度に顕在化するものと見ている。</p> <p>一方、鶏卵については鳥インフルエンザ等の相場要因に加え、円安に伴う飼料価格やエネルギーコストの上昇が収益の圧迫要因となる。</p> <p>円安の進行および長期化が経営に与える影響は無視できないものと認識している。</p> <p>追加の価格転嫁については、現時点で決定している事項はないが、あらゆるシナリオを想定したシミュレーションを常時実施している。</p> <p>今後、想定を超えるコスト変動が生じた場合には、躊躇なく機動的に対応していく方針である。</p>
Q.	コスト環境がさらに厳しくなることが予想される中、市販用マヨネーズ・ドレッシングについて、今後もう一段の値上げは可能か。消費者の値上げ耐性は限界に近づいていないかなど、市場環境をどのように捉えているか。
A.	<p>食品業界全体において、価格改定に対する消費者の受容性が厳しくなりつつあるのは事実。</p> <p>当社は強固なブランド力と高い認知に支えられているが、単なる価格転嫁を永続的に続けられるとは認識していない。</p> <p>今後の価格戦略においては、商品の付加価値向上やサステナビリティ価値の深化、さらには戦略的な販促活動を通じた顧客との信頼関係の維持を多角的に組み合わせ、慎重に判断していく。現時点で追加の価格改定は予定していないが、外部環境の変化が継続し、自助努力の限界を超える場合には、経営の機動性を保ちつつ、あらゆる選択肢を検討していく。</p>
Q.	鳥インフルエンザ再拡大による鶏卵価格のさらなる上昇が、市場の需要に与える影響や懸念を伺いたい。
A.	<p>3年前に発生した「エッグショック」では、価格高騰に加え供給の停滞を招き、主力顧客への提供が滞るなど甚大なダメージを受けた。工場の稼働停止による機会損失だけでなく、市場全体で「卵離れ」が起きるなど、需要の縮小に直面した苦い経験がある。</p> <p>この経験を教訓とし、現在は不測の事態に備え、戦略的な在庫確保に努めている。現状、供給不安を払拭できる体制下で運営しており、まずは供給責任を果たすことを最優先としている。</p> <p>その上で、素材から加工品へのシフトなど付加価値化を推進し、市場需要と収益性の双方を維持・向上させていく。</p>
Q.	2026年度計画の営業利益増減要因について、国内売上増による利益増14億円の内訳を教えてください。
A.	14億円の内訳について、国内売上増による利益増14億円のうち、約10億円はファインケミカルの通信販売事業（酢酸菌関連を含む）の成長によるものである。これらの事業は高い事業利益率を確保しており、全体の収益押し上げに寄与している。
Q.	株式会社キユーソー流通システムについて、株式持分の見直しに関する議論は2025年に進捗がなかったようにも見える。今期はどのように取り組み、現在どの段階にあるのか。
A.	<p>同社については、検討の計画自体は持っている。昨年はその中で、上場子会社であるアヲハタを優先して対応した。</p> <p>食品メーカーにとって「食品物流」は極めて価値の高い事業領域であると捉えている。</p> <p>当社グループの持続的な成長に向けて、どのような資本関係・提携形態が最適であるかについては、市場環境や資本効率の観点から常に検討を深めている段階である。</p> <p>現時点では、検討を深化させているフェーズにあるが、決定している事項はない。今後も企業価値の最大化を目指し、慎重かつ機動的に議論を進めていく。</p>

※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。