

2026年度上期 決算説明会（オンライン形式） 主な質疑応答

Q.	今期修正計画について、国内の市販用・業務用ともに上期は大幅増益から一転して下期は減益計画となっているが、これは中東影響によるコスト上昇が主な要因か。また、中国は為替レートの変更を踏まえたとしても下期に大幅な利益改善を見込む背景について伺いたい。
A.	市販用・業務用の下期減益の主な要因は、中東影響によるコスト上昇（特に容器・包材）と、市販用における価格改定効果の一巡である。 中国については、市場環境は引き続き厳しいものの、さまざまな業態の外食で採用が拡大、ECチャネルも好調に推移しており手応えを感じている。大幅な成長を見込むものではないが、着実に維持・成長させていく考えである。
Q.	今回織り込んだ中東影響45億円の内訳（ナフサ由来の資材、植物油など）を伺いたい。また、グローバル調達など、原料調達の構造改革によってコスト上昇を軽減する施策についても併せて伺いたい。
A.	中東影響45億円の内訳は上期が2億円、下期が43億円である。主な要因は、容器包材と原油由来のエネルギーコストである。市販用マヨネーズをはじめとする調味料、カット野菜、惣菜などで使用する容器については、すでに値上げ要請を受けており、品目によっては20～30%の価格上昇となっている。 植物油については、中東影響よりもバイオ燃料需要など世界的な需給バランスの影響が大きいと見ている。主原料となる植物油や卵については、この影響をカバーするためアジアパシフィックや米州の生産拠点で調達している日本向けにも活用できる体制づくりを進めている。国内だけに依存しない調達体制とすることで、価格高騰や供給不足へのクッションとし、生産の安定化につなげる考えである。現在はシミュレーションを経て、一部で取り組みを開始しており、為替相場の状況を見極めながら調達を進めていく。
Q.	下期43億円の中東影響は、現時点で見えている数字として理解してよいか。
A.	今年使用する原材料についての価格上昇分を相当程度織り込んでいる。43億円の影響をすべて織り込んだうえで、営業利益380億円の計画達成を目指している。 一方で、中長期的な先行きは依然として不透明である。ナフサ由来の資材は複数の企業を経由するため、価格転嫁にタイムラグが生じることになる。引き続き動向を注視していく。
Q.	中東影響に対し「逆風を打ち返す」と説明している一方で、利益計画を見る限りでは十分に吸収できていないようにも見える。上期の利益上振れを踏まえた計画か、それとも今後、価格改定などの追加対応により影響を吸収していく考えか。
A.	さまざまな取り組みにより中東影響を吸収し、通期計画どおり前年比プラス9%の利益成長を達成できる見込みであることから「逆風を打ち返す」という表現を用いている。 価格改定については、現時点では具体的な内容は決定していないが、選択肢として否定するものではない。 業務用は4月実施分の価格改定効果が下期も一定程度継続すると見込んでいる。一方、市販用については下期に改定効果が一巡するため、事業環境次第で追加の価格改定を検討できるよう準備を進めている段階である。
Q.	国内事業における付加価値化の取り組みは今後も継続するのか。また、下期計画では国内が減益に見えるが、中東影響があっても、さらに利益を伸ばせるのではないか。
A.	付加価値化のサイクルが急に止まることはなく、今後も継続していく。一方で、下期の減益には二つ要因がある。一つは価格改定効果が一巡することであり、新たな価格改定を実施しない限り、その効果は徐々に薄れていく。もう一つは中東影響によるコスト増である。 上期と比較すると付加価値化が弱まったように見えるかもしれないが、下期43億円のコスト増を吸収しながら利益を伸ばしているという意味では付加価値化は止まっておらず、むしろ着実に強くなっていると認識している。

Q.	国内の重点商品について。タルタルソース、キューピーハーフ、タマゴ加工品について定量的な実績を伺いたい。また、これら3つのカテゴリーは中期的な目標に対してどの程度進捗しているのか。来期以降も成長ドライバーとして伸長を続けると考えているのか、今後の見通しを伺いたい。
A.	タルタルソースについては、売上高100億円を目標として取り組んでおり、今期は85億円程度を見込んでいる。来期以降も成長を続け、現中計の最終年度には100億円を達成したいと考えている。市販用、業務用、惣菜の各チャネルで販売を伸ばすとともに、商品力の強化や家庭用新商品の投入を通じて、早期の目標達成を目指していく。 キューピーハーフは、卵黄タイプへのリニューアルにより、従来品比でプラス5%の伸長となった。発売から長期間が経過し、これまでさまざまなリニューアルを実施してきたが、今回は価格改定を実施するなかで、卵黄タイプへの変更により大きく伸長し、業績に貢献している。技術的にも難易度の高い取り組みであったが、一定期間この伸長効果が継続すると考えている。一方で、その先も成長を続けるためには、さらなる商品価値の磨き上げが必要と認識している。 タマゴ加工品については、全体として伸長しており、利益にも貢献している。なかでもスクランブルエッグは、インバウンド需要やホテル、外食需要の拡大を背景に高い評価をいただいており、合理化を進めながら販売拡大に取り組んでいる。
Q.	国内事業は売上・利益ともに力強く推移し、商品開発の成功率も高まっている印象を受ける。トップラインをけん引する商品開発やマーケティングの取り組みについて伺いたい。また、収益性向上の観点から、基幹システムの刷新が、経営や利益率改善にどのような効果をもたらしているのか併せて伺いたい。
A.	これまでは商品を数多く発売した後の育成に課題があったが、現在は発売アイテムを絞り込み、有望な商品に経営資源を集中させている。その結果、開発の時間やコストを削減しながら、営業活動や広告宣伝も重点的に展開できるようになった。また、市販用・業務用を一元的に管理するためマーケティング本部を新設し、市場を横断した商品育成に取り組むとともに、データに基づき、お客様視点で開発を行う仕組みが全社的に定着してきている。 基幹システム刷新とAI活用の効果については、SAPへ刷新し、デジタル推進本部を中心とした体制強化により、データの可視化が進み、収益性が見極めや経営判断のスピードが向上した。さらに、マーケティングにおいてもAIエージェントを活用したシミュレーションを行うなど、データに基づく意思決定の高度化が加速度的に進み、収益性向上に貢献している。 強い商品をさらに磨き上げることに注力でき、商品開発の成功率も高まっている。今後は、この取り組みで培った力を生かし、新たなカテゴリーの創出にも挑戦していく。
Q.	通期の米州売上高計画の引き下げ要因と、下期以降の回復見通しについて伺いたい。また、KEWPIEブランド品とOEMの売上構成比や、今後の戦略をどのように考えているか。
A.	通期計画を引き下げた主な要因は、第1四半期において一時的要因によりKEWPIEブランド品の売上が落ち込んだことに加え、OEMも苦戦したためである。下期については、ブランド品がしっかり伸びてくる一方で、OEMは現状すぐに戻る状況ではなく、前年と比べると厳しいと見ている。 OEMの受注減の背景には、テネシー新工場の立ち上げ遅れに加え、米国のインフレ進行も大きく影響している。当社は高品質な製品を適正価格で提供する方針を採っているが、インフレにより高価格帯の商品が売れにくくなり、販売自体が伸び悩んだ。さらに、委託先企業における販売減に伴うコスト削減などを理由として、一部で他社へ生産を切り替える動きが生じたことも響いている。 しかし、足元の現地通貨ベースの売上高は第2四半期からプラスに転じている。上期はマイナス7～8%程度となったが、下期はプラス15～16%程度を見込んでおり、通期ではプラス5%の増収を計画している。ブランド品とOEMの状況は以下の通りである（現在の売上構成比はおおむね1対1）。 【KEWPIEブランド品】前年差が大きかった日本からの輸出についても、一時的減収から改善が進むとともに新規商談も進んでおり、想定していた下期の水準に近づいてきている。これにより下期は30%以上伸長し、通期でも二桁成長を見込んでいる。来期は今年以上に伸ばせると見ている。 【OEM】アメリカの経済環境なども踏まえ、無理に受注を取りにいくのではなく、お客様にも当社にも価値が生まれる案件を峻別していくステージに移行している。一方で、工場を効率的に運営するうえでOEMは引き続き重要な事業であり、撤退する考えはない。品質を重視する顧客を中心に丁寧な商談を進めており、一部では他社へ切り替えたものの品質面から当社へ戻る動きも始めている。こうした取り組みを通じて、着実に回復を図っていく。 今後は、順調に伸長しているブランド品の比率が高まっていくと考えている。来期はOEMの回復に加え、下期から伸長しているブランド品が通年で寄与することから、海外全体でのCAGR10%を超える水準での伸長へ手応えを持っている。

Q.	米州での海外大手競合他社との競争環境に対する認識と、自社の強みの発揮について伺いたい。また、スパイシーマヨネーズやオーガニックマヨネーズなど新たな商品を展開し、ラインアップを拡充する狙いと足元の反響について伺いたい。
A.	競合他社で「ジャパニーズタイプ」のマヨネーズを発売しているが、現時点ではお客様はカテゴリーではなく「キューピー」を選択している状況であり、当社が把握している範囲では大きな影響は生じていない。今後も厳しい競争環境を前提に、マヨネーズに対するこだわりをこれまで以上に強く持ち、競争力を高めていくことが重要であると認識している。 ラインアップ拡充については、当社の主力商品がキューピー マヨネーズと深煎りごまドレッシングであるという方針に変更はない。一方で、市場や顧客ニーズは多様化しており、さまざまな提案が求められている。日本を代表するマヨネーズメーカーとして、多様なマヨネーズを開発できる技術を生かし、主力商品のポジションは維持しながら、市場を効率的に拡大するための商品開発を進めている。 その一例がスパイシーマヨネーズである。キューピー マヨネーズの技術をベースに香辛料を組み合わせた商品であり、市場から想定以上に良い反応をいただいている。今後、販売実績が積み上がった段階で、どのような成果につながったのかを具体的な形でお伝えできると考えている。
Q.	来期に向けても、中東影響によるコストアップはかなり大きいと認識している。足元の状況まで踏まえたうえで、コストアップと付加価値化のバランスや今後の対応をどのように考えているか。
A.	価格改定はあくまで一つの手段であり、状況が変われば実施できるよう準備は進めているが、現時点では実行する段階ではないと判断している。まずはこれまで培ってきた力でコストアップを吸収することを優先し、バランスを取りながら対応していくステージにあると考えている。 ただし、来期については中東情勢の影響額の振れ幅によって、計画数値や向き合い方が大きく変わる。今後情報の精度が高まってくるため、第3四半期、あるいは年度末の決算発表時点で整理した内容をお示しする考えである。
Q.	来期の営業利益の目線をどのように考えているか。今期は380億円、中計最終年度は450億円となっている。その間を取ると、会社としては415億円前後を意識しているという理解でよいか。また、利益を積み上げる要因についても伺いたい。
A.	現中計の目標数値は変更しておらず、今期の営業利益380億円を達成できれば、来期の415億円前後は進捗の一つの目安になる。外部環境を注視しながら、来期はまず営業利益400億円超を確実に達成し、中計の最終目標につなげていく考えである。 利益の増減要因としては、植物油価格の動向が挙げられる。当社は植物油を先物で調達しているため、今期はその影響を一定程度抑制できている。一方で、中東情勢やバイオディーゼル需要、為替などの影響を受け、大豆油相場は高騰している。来期に向けて調達面でさまざまな工夫を進めているものの、コスト増による影響は今期以上に大きくなると見込んでいる。 こうしたコスト増を乗り越え、利益を積み上げる要因として、国内では事業環境を踏まえながら収益性をさらに高めていき、原材料価格の影響を吸収する。海外では、米州の成長に加え、アジアパシフィック地域も引き続き好調に推移することを前提としており、今期を上回る利益を見込んでいる。これらの目標達成に向けた取り組みを着実に進めていく考えである。
Q.	財務戦略をさらに加速し、ROE改善のスピードを高められないか。5年後にROE10%という目標は改善スピードが遅い印象である。考え方を伺いたい。
A.	ROEの改善は重要な課題として認識しており、5年後にROE10%という時間軸は決して早いとは考えておらず、当社としてもより早い段階での達成を目指している。 まず、保有する資金については、成長投資を着実に実行するとともに、株主還元についてもさまざまな施策を進めていく。総還元性向について、現在の計画どおり着実に進捗しており、今後も継続していく。 また、保有資産の圧縮についても取り組みを進めている。現中計前半2年間の進捗として工場閉鎖を2件公表したが、中計4年間を通じた計画を策定しており、下期以降も順次公表していく予定である。現時点ではお伝えできない取り組みも含め、資産効率を高めていく。 加えて、付加価値領域に経営資源を集中し利益率を高め、稼ぐ力を一層強化することで、ROEの向上を目指していく。まずは現中計で掲げるROE8.5%を前倒しで達成し、ROE10%の早期実現につなげていく考えである。
Q.	国内の利益率を中期的に3～5年程度のスパンで、どの程度まで高めていくのか。それに伴い、ROE目標8.5%についてもさらに上を目指す考えはあるか。
A.	カテゴリーの峻別などを進め、国内での営業利益率は9～10%まで高めていきたい。この水準まで到達できれば、非常に力強い成長を継続できる見込みである。 ROE8.5%については、現中計では最低限の目標として強く意識して取り組んでいる。中長期的にROE10%への十分な手応えが得られた段階で、次の目標を皆さまにお示しする考えである。

※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