

2025-2028年度 中期経営計画説明会 主な質疑応答

Q.	最初の2年間で未来投資のフェーズで、その後収益が回復する見込みとのことだが、具体的に未来投資の内容と、3年目以降の収益への影響を知りたい。
A.	最初の2年間で未来への投資フェーズと位置づけている。この期間中は、経営数値が一時的に停滞する可能性があるものの、後半の2年間で成長を実現することをめざしている。2023年後半から未来投資を本格化させ、インドネシア、タイ、北米において3つの新工場の建設を進めている。インドネシアとタイの工場は2025年初頭に稼働予定で、迅速な立ち上げをめざしている。一方、北米では新しい地域での建設であり、人材やインフラ整備への投資が先行しているため、収益貢献は数年かかる見込み。これらの投資は、減価償却の開始により短期的な利益への圧迫要因となるが、計画の後半では確実に収益を生み出す基盤になると確信している。こうした成長投資を着実に行うことで、3年目以降の収益向上に自信を持って臨む方針である。
Q.	1,800億円の売上目標にはM&Aが含まれているのか？また、売上が増加する前提で利益率が現在の13%から約3%低くなる計画となっているが、どのようなコストを想定しているか？
A.	海外の売上目標1,800億円については、M&Aを一つの方法として検討はしているが、具体的な方針が決定した段階で適宜ご報告する。また、北米市場においては、従来苦戦していた状況から大きな進展を見せており、特にアメリカの大手スーパーにおける取り扱いが拡大し、現在では1万店にまで到達している。北米全体には約32万店舗のスーパーマーケットが存在しており、現状はそのうちの1/32に過ぎないため、まだ十分な成長の余地があると認識している。今後は、この成果をさらに拡大していくため、着実に地道な努力を続け、現在の規模をさらに向上させていく。
Q.	海外の投資は、3工場後、さらに生産能力を増加させるのか、それとも販促費やマーケティング費用を増やしていく予定なのか？また、国内の投資は具体的にどのような投資を計画しているのか？
A.	海外の利益率については、主に償却費と先行投資が影響している。新たな工場の建設も視野に入れており、この投資がなければ2030年以降の成長は難しいと考えている。償却・投資の進行と、利益の回復は並行して行い、中長期的には利益は増加する見込みである。また、ブランド投資も重要なテーマであり、この4年間の主要な取り組みの1つである。ブランド投資を行うことで、短期的には利益に一定の影響を与える可能性がある。 国内では、ロボットやIT活用を進めており、人手不足への対応を図る。しかし、これだけでは十分な価値創出にはならない。タマゴでは、素材から加工品へのシフトにより利益率が改善したが、今後は加工品の選定や研究開発投資、技術投資が重要となる。特に、当社独自の加工品の開発に力を入れており、一例としてスクランブルエッグ風の加工品が高く評価されている。この分野への先行投資も進めている。 惣菜については、デリア食品がポテトサラダで国内シェア40%超を誇り、さらなる品質向上をめざして原料の見直しや製造方法の改善のための投資を行う。これらの投資は、収益性向上に貢献すると確信している。国内の投資では、単なる設備更新に留まらず、投資すべき領域に注力していく。
Q.	具体的な新工場の計画はあるか？
A.	現在、既存の工場が多数あるが、老朽化に伴い、いずれ多額の更新投資が必要となる。そのため、先行して工場の集約と再編を考えている。その再編の中で必要であれば、新工場の建設も検討する。
Q.	2年ぶりに鳥インフルエンザの影響が広がる中で、今後も収益構造改革が環境変化に対応し、現状の収益水準を維持できるのか？
A.	現在、鳥インフルエンザは一昨年のピーク時と同じペースで増加している。一昨年、経営面で大きな痛手を受けたが、その経験を通じて多くの学びを得た。具体的には、行政や自治体との連携が進み、感染拡大時にどのように対応するかについて体制が整った。 感染症への対応は引き続き重要であり、現在も感染拡大の予測は難しい。そのため、原料調達幅を広げ、国内養鶏場との契約や、全国規模でのプロットを拡大し、感染リスクを軽減している。また、海外からの調達体制も整備され、調達可能な状況になっている。 さらに、一昨年の教訓を活かし、原料や加工品の在庫管理を強化した。製品在庫の保持はリスクマネジメントの一環として重要であり、今冬に向けた在庫管理も進めている。これにより、体制はかなり整備されている。しかしながら、感染の規模によっては、体制が十分でない可能性もある。現時点では、過去のような卵不足や相場の変動に経営が振り回されることはなく、売上や利益を安定的にコントロールできる体制を整えられていると考えている。

Q.	昨年は一昨年と比較して改善が見られ、V字回復を達成されたと認識している。引き続き、この水準を維持できる体制が整っているのか、それとも一時的なマイナス影響を意識すべきか？
A.	鳥インフルエンザによる影響は、殺処分される鶏の数によって異なる。一昨年は過去最大となる1,700万羽が影響を受けたが、昨年は100万羽強の影響に留まった。規模の違いによって影響が変わるが、今年度は大きなダメージにはならないと考えている。経験を重ねることで鳥インフルエンザを乗り越えていけると考えている。今後1~2ヶ月以内に、さらに精度の高い情報提供が可能になると予想しており、1月の決算発表時に改めてコミュニケーションを取らせていただきたい。
Q.	これまでの市場担当制への変更での課題と成功点を踏まえた上で、2025年に向けた営業再編のキーポイントは何か、またどの部分にさらに踏み込むのかを教えてください。
A.	当社グループには多様な会社があり、それぞれ異なる事業に取り組んでいる。かつては、タマゴはタマゴのチーム、惣菜は惣菜のチームというように各チームが個別に対応していた。しかし、その中ではチーム間の連携やコミュニケーションが不足し、市場に対する対応が不十分だった。これを改善するため、市場担当制を導入し、10次中期経営計画の後半では効果を上げた。今回の営業組織の変更は、これをリセットすることではなく、さらに強化することを目的としている。具体的には市販用と業務用の開発部門が統合される。お客様がどこで商品を購入するかによって商品形態は異なるが、基本的なおいしさや機能は変わらないという点に着目し、業務用でマーケティングを行い、タイミングを見て市販用や惣菜に展開するなど、DXも活用しながら、より能動的・効率的なアプローチを行っていく。
Q.	ROEはどの程度まで引き上げ可能だと考えているのか、また、2桁のROEを実現するためには何が必要か？
A.	ROEの目標は現在8.5%だが将来的には10%をめざしたい。まずは4年間で、稼ぐ力を高めるだけでなく、株主資本コストとのスプレッドを意識した事業戦略や有利子負債の活用、機動的な株主還元を進める。これにより、8.5%から9%、さらには10%をめざすことが可能だと考えている。今回は8.5%を示したが、今後は期待を上回る取り組みを進めていく。
Q.	最初の2年間は利益が踊り場という説明があったが、株価の期待値を高めるためにはどのような施策が必要か。例えば海外成長の加速など、どのようなアピールポイントが示されるのか？
A.	短期的な利益の伸びに集中するのではなく、未来の成長を見据えた経営が重要。海外では投資の償却が始まり、営業利益率に一時的な変動があるかもしれないが、売上成長は10%以上を見込んでおり、次のステージへの期待が高まる。また、マーケティング改革により、新商品やヒット商品を登場させ、企業体質の強化をめざす。さらに、酢酸菌を活用したサプリメント事業が10億円以上の売上に成長しており、25年度には大きな展開を予定している。これらは株主の期待に応える重要なポイントとなる。
Q.	海外はトップラインの拡大に注目して欲しいということか？
A.	その通り。トップラインが成長する中で利益が削られないよう、バランスを取りながら進めている。この点を踏まえ、企業が今後も成長可能であると評価していただけるとありがたい。
Q.	海外、特にアメリカ、アジア、中国における工場立ち上げや設備投資の拡大について、来期や再来期にトップラインをタイムリーに拡大できるための具体的な成長戦略やポイントは何か？
A.	中国の経済は現在非常に不安定であり、撤退している日本企業もある。加えて、中国企業との競争も激しくなっている。しかし、当社グループは、国内での業務用や中食事業の経験を活かしており、本年度も中国で売上と利益を伸ばしている。特に業務用の商品や宅配商品が伸びており、調味料やサラダが高い評価を得ている。今後も他社の追従が予想されるが、市場が大きいので、資本を投下し工夫して競争していく方針。投資については、拠点を増やすのではなく、集約して価値を創出し、原価低減をめざすことになる。しかし、投資の優先順位は、グローバル全体の戦略に基づいて判断していく。また、今年オーストラリアに事務所を開設し輸出を加速させている。オーストラリアでは、キューピー マヨネーズの支持が非常に高い。また、他のアジアパシフィック市場でも、寿司文化が強い地域があり大きな可能性がある。アメリカ市場については、キューピーのブランドが多くのコアファンを獲得しており、ブランドを大切にしながらさらに成長をめざす。

Q.	<p>前回の中期計画と比べ、海外が18%のCAGRが達成できる理由や、配荷を増やす根拠について詳しく教えてほしい。また、M&Aを織り込んでいる場合、その影響や数字のイメージについても伺いたい。</p>
A.	<p>10次中計では10%以上のCAGRを目標としているが、実際には10数%の成長を達成する見込み。この実績を基に直線的な成長をめざしている。10次中計の投資が本格化すれば、さらなる加速が期待できる。特に北米では需要に供給が追いつかずお断りしているケースもあるが、テネシー工場の稼働により年間6万トン以上の生産能力が確保される見通しである。これにより大幅な供給増が可能となる。</p> <p>また、タイの新工場を輸出拠点として活用し、オーストラリアや中東、インドなど新たな市場への輸出を拡大していく。この輸出能力の増強は、各国国内の成長に加え、さらなる事業拡大に貢献する。</p> <p>M&Aについては、4年間の目標達成に向けた有効な手段と位置づけており、現在も複数の案件を検討している。グループの成長を加速させると判断した時点で即座に実行に移す。</p>
Q.	<p>国内投資について冒頭、高宮社長が国内の高質化や収益化により中計達成の可能性が高まると説明されたが、数字を見ると国内成長率のCAGRは3%であり、投資が今中計内で回収されないようにも見える。この点に関する収益化の時間軸のイメージを教えてください。</p>
A.	<p>国内投資については、大規模な投資ではなく、未来型工場の整備や、マヨネーズ・ドレッシング分野での計画的な投資を想定している。それ以外は集約化を進める中で、ロボットやITを活用した設備を導入する取り組みを進めていく方針。</p> <p>既存の稼働力に対して投資がそれ以上の価値を生み出すかを精査した上で実行する。投資が価値を生まなければROE達成の妨げとなるため、慎重に判断しつつも、必要な投資は躊躇せず進める。</p>
Q.	<p>海外でリージョン内の決裁権限を変更した具体的な効果は何か？</p>
A.	<p>リージョン内の決裁権限の変更は非常に効果的であった。従来は各国が個別に日本へ決裁を求める形式で、決裁までに時間がかかっていたが、リージョン単位にすることで効率化と迅速化が図れている。</p> <p>現在、海外市場の変化は非常に速く、決裁権限を委譲することで、タイムリーな対応が可能になる。これにより競合優位性を高めると同時に、現地スタッフの自律性や実行力も強化される。この仕組みの拡大が、今後の成長に寄与すると考えている。</p>
Q.	<p>M&A戦略はブランド・販路拡大など、どのような方向性を持っているのか。</p>
A.	<p>対象は多岐にわたる。ブランドについては、当社はキューピーブランドの拡大を重視しており、ブランド買収の優先度は低い。しかし、例えばマヨネーズのようなカテゴリーにおいて、ローカルで強いブランドがあれば、両立する形での選択肢も考えられる。</p> <p>生産工場の買収については、シナジー効果を期待できる場合もあり、対象となる場合もある。また、物流面では、国によっては自社で全てを網羅することが難しく、日系企業や商社、現地企業と協力する可能性も視野に入れている。最終的には、時間軸と価値を最大化するために適切な選択肢を模索する。</p>