

## 2014 年度 第 2 四半期決算説明会における主な質疑応答

<日 時>2014 年 11 月 5 日（水）15 時 00 分～16 時 15 分

- Q 1. プレゼンテーションで次の中期経営計画の指標として ROE を掲げている。貴社はこれまで ROA を指標としていたと思うが、なぜ変えるのか？
- A 1. 当社はメーカーとしていかに効率的に生産設備等の資産を使って事業を行うかという視点で ROA を指標にしてきた。しかし、次の中期経営計画の中では、資本効率を上げるということも重要な事業戦略の柱となるという認識の下に、ROE の目標値を公表し、それに基づく事業運営をしていく。
- Q 2. 目標とする ROE はどの程度の水準をイメージしているのか？収益性はどの程度確保すべきと考えているのか？
- A 2. 海外は現在の 10% 程度の営業利益率をいかに上げていくかが課題である。
- ・国内の営業利益率は、次の中期経営計画ではまずは 5% 程度を目標にしていきたい。利益率が高いしょうゆや豆乳で売上を伸ばして利益を確保し、利益率の低い部門では商品や事業の見直しを図って、国内事業の収益性を上げたい。
  - ・ROE は次の中期経営計画で 2 桁が見えるレベルの目標としたい。その前提として、海外の継続的な成長と国内の利益の改善を基に立案していきたい。
- Q 3. 次の中期経営計画におけるキャッシュフローは、どれくらいの規模を新規投資と株主還元に戻すと考えているのか？
- A 3. 当然ながらグループ全体では成長戦略を描く。今の中期経営計画ではフリーキャッシュフローの使い道が結果的に自己株式の取得となったが、次の中期経営計画では良い案件があれば M&A やグループ内の投資なども積極的にやっていきたい。
- Q 4. 次の中期経営計画の設備投資計画をどう考えているのか？
- A 4. 次の中期経営計画は海外での成長に伴う増産投資と、国内では豆乳の他に、しょうゆの新しい容器の追加投資も出てくる。減価償却費が 130 億円前後であり、現時点ではその範囲内で収まる見込みで計画を策定している。
- Q 5. 円安が急激に進んでいるので、今後原材料高になる可能性もあるのか？
- A 5. 為替が円安に動いているが、シカゴ相場が下がっており、来期は今期の 8 億円の原材料負担の増加（国内 6 億円、海外 2 億円）は戻せる見込みで考えている。
- ・国内、海外とも例年より早く原材料の手当てを進めており、今の円安がそのまま来期の原料費に影響することはないと考えている。
  - ・ただ、中期的には世界的な人口増や食料需給等により厳しい状況が続くと見ている。
- Q 6. ヨーロッパの第 2 四半期のしょうゆの販売数量が前年同期比で 99% になっているが、その背景を教えてください。
- A 6. ルーブル安の影響でロシアの販売数量が落ちている。ロシア以外の地域では 2 桁成長を続けており、そこでかなりカバーできている。

Q 7. ロシアの今後の見方を説明してもらいたい。

A 7. ロシアの人はサーモンやキャビアなどの魚をよく食べる。ロシアの中産階級の増加とともに、モスクワ市内に日本の寿司を提供する店が増えた。これが需要を支えていた。元々ロシア人は魚が好きなので、ルーブルが落ち着けば需要は根強いものがあるとみている。

Q 8. 中国事業のこれまでの経緯と戦略を説明してもらいたい。

A 8. 中国の事業は、今まではカントリーリスクをヘッジするために製造・販売ともに合弁会社が行っていた。しかし、キッコーマンしょうゆを売るためには、当社が他の地域で培ったノウハウを活用していく方が現地の料理に合った提案ができると考え、当社が販売会社を設立した。

Q 9. 中国に参入したときの戦略は、「将来的に中国の人たちの所得が上がり、キッコーマンのプレミアムなしょうゆが買える水準になる」ということだったが、その戦略は変わっていないのか？

A 9. 当社は現在でもプレミアム戦略を取っている。中国しょうゆの品質も徐々に良くなってきており、今では従来ほど他社の商品との価格差が無くなってきた。そこで、効果的な販促をすれば、当社のしょうゆが比較的浸透しやすい環境になってきている。

Q 10. アジアしょうゆ事業に関して、中国と台湾の連結で売上高は伸びているが、利益が少ない印象である。新たに連結子会社化した事業の今後の売上の伸び方や収益性に対してどう考えるべきか？

A 10. 中国・台湾は、欧米に比べしょうゆの先進国であり、競争が激しい。中国はこれから人口を考えてもしょうゆ市場が広がっていくと考えており、他の地域に比べて利益率が低くても伸ばしていかなくてはいけない地域だと考えている。

Q 11. 国内事業の利益率がなかなか上がらない。価格は正に対する考え方を知りたい。今後の新たなコスト削減についてもききたい。

A 11. コストアップに対して、なるべく企業努力で吸収してきたが、そろそろ限界にきていることは確かである。

- ・価格を上げてそれが市場に浸透して店頭価格が上がらなくては意味がない。トップメーカーとしての最大の使命は需要の喚起であり、付加価値の高い商品を継続的に開発し、その価値に見合った価格で販売したい。
- ・また、物流費や変動原価もまだ削減の余地はある。引き続き取り組みたい。

Q 12. 国内の収益力アップは本当に実現できるのか？

A 12. 国内の営業利益率は、今年度の見込みが 2.5% である。今期に生じた駆け込み需要の反動による 8 億円の営業利益減は、来期は戻ると見ている。来期の営業利益率は 3.5%、次の中期経営計画では 5% 程度はターゲットにしないといけないと思っている。

- ・具体的な施策は、来年の決算説明会において説明したい。

- Q13. いつでも新鮮シリーズは今後どれくらい拡大できるのか？また数値目標はあるか？
- A13. いつでも新鮮シリーズは市場の評価が高く、戦略商品として大きく成長させたい。具体的には、今まで以上に付加価値の高い商品を開発し、安売りをしない、いわゆるバリューセリングを推進していきたい。さらに革新性のある中身と容器で価値の創造、需要創造に挑戦し、売上増と利益改善を図っていきたい。
- ・今後も PET 容器の商品の減少は続くと思っている。一方で、いつでも新鮮シリーズは 2 桁増を図り、家庭用しょうゆ主力容器の構造の大変換を図りたい。数値目標は、できるだけ早期に 100 億円を達成する。
- Q14. 実質的な豆乳の上期の伸び率と下期の見込みはどうなっているか？
- A14. 昨年に立ち上げたキッコーマンデイリーの新規連結影響を除いた実質では、第 1 四半期は前年同期比で 1 桁前半の伸びしか確保できなかったが、第 2 四半期に入って成長が回復している。
- ・定期的な消費者調査によると、豆乳を飲んだことがある人が 90%を超えており、その内継続して飲んでいる人が 63%いる。前年が 60%位なので、確実に伸びている。毎日豆乳を飲んでいるヘビーユーザーが 21.2%まで伸びた。この人たちが豆乳需要を支えている。
  - ・また、キッコーマンデイリーへの取引移管が完了し、全ての販売活動のコントロールが直接できるようになった。今後は、上半期で確保した 5%以上、できれば 7~8%まで伸ばしていきたいと考えている。
- Q15. 豆乳は、来期以降、利益率が上昇するのか？
- A15. 豆乳の今後の収益改善の見込みに関しては、2つの要素がある。
- ・1つは、固定費の吸収である。需要の急激な増加により商品の供給体制が取れなくなったことで、工場の建設が早まり、新工場が昨年 6 月から稼働している。これにより固定費が上がっており、これを吸収するためには、売上増が必要である。
  - ・もう1つは、キッコーマンデイリーの営業効率化である。過剰であった取引口座を大きく減らし、受発注などの営業経費を下げた。また物流コストも下げた。これらを販促費に充当している部分もあり、全てが利益になるわけではないが、取組みを進めている。
  - ・ただ、生産能力があと 1~2 年で限界に来るので、ライン投資が必要となる。ただし、過去 1~2 年の投資よりは少なく、減価償却費の範囲内で行える。
- Q16. デルモンテ飲料の足元の状況と今後について教えてもらいたい。
- A16. トマトがメタボリック症候群の改善に有効であるという京都大学と日本デルモンテの共同研究発表を契機に、2 年前にトマトジュースの市場が大きく広がった。ただ、その後に反動の影響を受け、この上期もマーケットは縮小した。その部分を野菜ジュースや野菜果汁ミックスの増収でカバーをする努力をしているが、補い切れていない。
- ・潜在的にはトマトジュースの需要があると思っているので、品質改善、販促方法や商品バランスの見直しなどを続け、下期はデルモンテ飲料全体で前年同期並みにできるように活動している。

以上