

2014年度 本決算説明会における主な質疑応答の要旨

<日 時>2015年4月27日(水) 17時30分~19時00分

Q 1. 国内の営業利益率が2014年度に下がった理由は?また、今後どのようにして改善させるのか?

- A 1・2014年度に下がった理由は、消費税増税の駆け込み需要の反動と、原材料費の増加。駆け込み需要の反動で、売上22億円、営業利益8億円が減ったと推測している。原材料費は前期比で5億円増加した。
- ・ 今後は売上の増加と体質改善により利益率を改善する。売上に関しては、主に「いつでも新鮮」シリーズ、うちのごはん、豆乳といった成長カテゴリーを伸ばす。
 - ・ 体質改善では、聖域なくコストの見直しを進める。
 - ・ 顧客別・アイテム別に経費を精査し、配達先の整理、在庫の圧縮などを図り、営業制度の見直しや物流改善を進める。
 - ・ 生産面では、配合見直し、工程の改善でさらなるコストダウンを図る。また、多能工化によって、生産現場での労働生産性を上げる。
 - ・ 間接部門は、システムの入替えにより体制が整った。今後数年では償却費の負担が若干あるが、人員等の見直しで生産性の向上を図る。

Q 2. 前回の中計では、国内事業の原材料費負担増への対応力が弱く、国内の営業利益目標は未達となった。今回の中計では、外部環境変化にどのように対応するのか。

- A 2・前回の中計で、国内の営業利益が目標未達となった要因は、原材料費の増加を吸収できなかったことである。今回の中計でも、原材料費負担増となれば当然利益は圧迫される。これに対しては、まずコスト削減を考え、それを超えたものは価格転嫁や取引条件の見直しなどにより対応する。

Q 3. 他社と比較し、しょうゆだけが値上げできていない。今後も価格是正は難しいのか?

- A 3・既存商品の価格是正は、必要に応じて市場環境を見ながら検討する。現時点では前回の2008年の値上げ時と比べて、しょうゆの原材料コストはあまり変わっていない。

Q 4. 営業制度の見直しについて。どの辺りに改善の余地があると考えているか?

- A 4・当社は特約店制度を採用している。昔は、しょうゆの主なチャネルは酒屋であったが、現在では量販店での販売が非常に増えている。当社は旧来からの得意先の数が多い。チャネルの変化に対応した営業体制にしていく。また、配達先も多く、少ロットでも配達しているので、配達先を整理し、配送ロットを見直していこうと考えている。

Q 5. 「低利益率」の定量的な定義はあるのか?また、利益率の低い事業そのものをやめるという選択肢はあるか?

- A 5・商品別に利益を細かく把握できるようになっており、赤字の商品はもちろん、グループ内でのアベレージの利益率よりも低いものは、改善施策を打つか、製造・販売を中止する必要がある。
- ・ 結果として、利益率の低い商品の塊として、事業の見直しに繋がることもあるかもしれない。

- Q 6. 今回の中計の営業利益目標 360 億円に向けて、年度別にはどのように推移するのか。
- A 6. 海外は毎年コンスタントに売上・利益を伸ばす。国内での取り組みの成果は、2015 年度にはあまり出てこない。物流改善、営業制度の見直しは、2016 年度・2017 年度に効果が出てくるイメージである。
- Q 7. 南欧を開拓することだが、ミラノ万博との相乗効果はどう捉えているか？
- A 7. スペインやフランスといった南欧の売上は少しずつ伸びてきている。当社は今年のミラノ万博に参加し、今年 3 月には卸売会社のミラノ支店が稼働している。売上は順調である。このようなチャンネルを通じて、今後もしょうゆを浸透させる。
- Q 8. 2015 年度のアジア・オセアニアの業績予想について。営業利益が伸びる理由は？
- A 8. 2014 年度に新規連結した中国・台湾の業績が上乘せになる。また、2014 年度は豪州の卸売事業の利益が伸び悩んだが、2015 年度は売上に応じて伸びると予想している。
- Q 9. 海外事業の過去 3 年間と、今後 3 年間で、見ておくべき変化・トピックスは？
- A 9. 北米ではブランドが確立してきており、また景気も回復しているので、まだ伸びる余地がある。付加価値の高い商品の販売によりブランド価値を高めたい。
- ・ 欧州は、ミラノ万博により、日本食に対する認識が高まり、しょうゆを使う機会が増える。また自国料理にも使う機運も高まることで、まだ伸びる余地がある。
 - ・ オセアニアは人口も限られており、伸び率は鈍化している。アジアは経済が上向いており、この波に乗って売上を伸ばす。国ごとに食の慣習が異なるので、その慣習に合った商品を開発し、しょうゆの味を覚えてもらう。また、チャンネルの見直しにも取り組む。昨年はフィリピンで見直し、今後はタイ・インドネシア等でも見直す。
- Q 10. 今回の中計の当期純利益の目標は？また、ROE 向上は、基本的に利益率を上げることにより上げるという理解で良いか？
- A 10. 当期純利益の目標は 220 億円に若干足りない程度と考えている。
- ・ ROE 目標もそれを前提にしている。主に利益率を上げることにより、ROE を上げるという目標だ。さらに資産効率・資本効率を上げ、目標達成を目指す。
- Q 11. 新規事業投資については、どのようなことを考えているのか？
- A 11. エリアの拡大と新規事業の両方を考えている。エリアについては、海外でキッコーマンブランドが浸透していないところへの拡大を考えている。新規事業については、具体的にはお示しできないが、当社の持っている発酵などの技術を活かして、競争力のある事業開発を考えている。規模の大小は問わず、ニッチでも No. 1 が取れるような新規事業を積み上げていく。ただし、今回の中計での数値目標には織り込んでいない。
- Q 12. 「設備投資の効率化」とプレゼンテーションに書かれているが、設備投資額の計画は過去 3 年とあまり変わっていないようだ。今までと何が変わるのか？
- A 12. 今回の中計期間の 3 年間で 400 億円程度の設備投資を予定している。前回の中計からは若干減少し、減価償却費と同程度と考えている。しょうゆ・豆乳は装置産業であり、更新を含め、ある程度は設備投資が必要だ。

- Q13. 資産効率の向上により、どのくらいのキャッシュが生まれる計画か？
- A13・在庫圧縮、設備投資の効率化、その他の資産圧縮で、売上高回転率を0.1~0.2回ほど上げたい。今回の中計期間中に得られる営業キャッシュフローが900億円あり、設備投資額を除けば500億円前後が残ると見ているので、マーケットの状況を見ながら、新規分野への投資や株主還元などに使いたい。
- Q14. 適正なキャッシュの水準は、どれくらいと考えているか？
- A14・キャッシュ残高は、売上の一カ月分あれば十分と考えている。現在のキャッシュの水準は、少し多いと考えている。
- Q15. 株主還元について。現在の株価では、自己株買いを行うことが必ずしも合理的な経営判断ではなくなっていると思う。配当性向の引き上げを考えるべきではないか？
- A15・将来の事業投資を行う余力を残しながら、安定的な株主還元を行うための水準として、配当性向30%以上の目標を維持したい。
- Q16. プレゼンテーションの「償却方法の変更」とは何か？
- A16・国内の有形固定資産の償却方法は、定額法と定率法の2つの方法が併存していたが、ここで定額法に統一する。
- Q17. 2015年度の広告宣伝費の増加について。今回、償却方法の変更によって利益が出るので企業広告をするのだと思うが、この企業広告には何の意味もないのではないか。
- A17・当社は2017年に会社創立100周年を迎える。また2020年は東京オリンピックがある。これに向けて、商品広告と合わせて、企業広告も行っていく。この3年で積極的な宣伝をしたいと考えている。会計上の利益が出るから実施するわけではない。

以上