

2017 年度決算説明会における主な質疑応答の要旨

<日時>2018 年 4 月 26 日 15:30～16:30

Q. 新中期経営計画の国内事業の増益要因「売上増及び体質強化」（資料 P 41）について詳しく説明して欲しい。

A・主に付加価値の高い商品の売上を増やすことで増益を目指す。いつでも新鮮シリーズ、リコピンリッチケチャップ、ステーキしょうゆ、具麺などの商品は付加価値が高く、これらの商品の売上を伸ばす。また新しい商品として、血圧が高めの方に向けた「大豆ペプチド減塩しょうゆ」を今春から全国で発売しており、出だしは順調である。また、当社の様々な技術を活用して将来的に商品化できそうなものもあり、中期経営計画の3年間の中で発売したいと考えている。

・「体質強化」による増益額は、前中期経営計画と同程度（約 15 億円）の規模を目指している。

Q. 新中期経営計画で国内事業のコストアップ額を 29 億円と見ているが（資料 P 41）、値上げについてはどのように考えているか。

A・一部の商品（ワイン）は今年値上げしたが、基本的には単純な値上げではなく、高付加価値商品にシフトすることで利益を上げる考えである。また、商品のリニューアルや入れ替えの際に利益率の高い商品に変えていく。

Q. なぜ国内の高付加価値化が加速できるようになるのか、内部要因を説明して欲しい。

A・消費者について研究する組織を新たに立ち上げており、消費者の動向を今まで以上に把握できるようになると考えている。また商品開発本部も人員を増強しており、おいしい味作りの技術が進んでいる。マーケティングについては、TVCM だけでなく、雑誌や WEB での広告を活用し、商品ごとのターゲットによりリーチできるような効果的な宣伝方法の研究を進めている。

Q. 国内事業の営業利益率目標を 8%としているが、2018 年度の営業利益率予想は前期同様 6.5%だ。今後コストアップの逆風がある前提の中で、なぜ来期、再来期と利益率が向上できるのか教えて欲しい。

A・今後高付加価値商品へよりシフトさせていくことにより利益率を高めていく。2018 年度予想は若干保守的に見ている。

- Q. 国内の豆乳市場の今後3年間の見通しは？
- A. 国内の豆乳市場は2017年（1-12月）に8%伸長し、33万9千KLとなった。2011年から7年連続で史上最高を更新している。様々なTV番組で豆乳が取り上げられ、お客様の健康志向の中で、飲用以外の汎用的な利用も拡大していると考えている。
- ・当社の豆乳事業は、今後3年間についても順調に伸ばせると考えている。TVCMやSNSを活用したメニュー提案を行い、市場を活性化させていきたい。
- Q. グローバルビジョン2030に「豆乳素材の新規展開」「海外での展開」とあるが、具体的に説明して欲しい。
- A. 豆乳をベースとして、グループの持つ発酵技術や、野菜や果物の加工技術を活かした新商品の開発を進める。
- ・海外展開については、色々と調査を実施しており、地域、品質、価格について検討している。
- Q. グローバルビジョン2030の説明（資料P27）で、「発酵・醸造技術のさらなる活用」の中に「微生物を利用した事業開発」とあるが、これについて説明して欲しい。従来はB to C中心の事業であったが、B to Bの領域を広げていくのか。また、これによってマージンが希薄化しないか。
- A. この分野の事業は既にB to Bが多い。例えばバイオ事業では、ATPふき取り検査を伸ばすことを考えている。
- ・B to Cでも、微生物の活用や、発酵・醸造技術の発展により、新しい飲料、新しい食べ物、新しい調味料といった新しい価値のある商品を開発する。
 - ・これらにより、むしろマージンを上げたいと考えている。
- Q. 新中期経営計画の年平均伸び率目標（為替差除き）について。北米しょうゆが5%、食料品卸売事業（連結）が8%と、前中期経営計画の目標より高く設定した背景は？また、2017年度第4四半期の北米食料品製造・販売事業が減益になっている理由は？
- A. 現在はアメリカの景気が良く、チャンスを見逃さずしっかり伸ばしたいと考えており、アグレッシブな目標設定とした。第4四半期が減益となったのは、健康食品事業がEコマースの影響で一時的に業績が不安定であったためである。
- Q. 北米の食料品製造・販売事業の営業利益率が、金融危機前後の17-18%程度だったところから、近年は20%を超えている。その理由は？また、今後の見通しは？
- A. 売上が伸び、これに対して適正な設備投資をしているためである。また、製造の効率化も進んでいる。今後も同様に利益率向上に向けて努力する。

- Q. 欧州しょうゆ事業について今後3年間の考え方を教えて欲しい。また、しょうゆの単価は今後も維持できるか。
- A. 引き続き、ヨーロッパの主要国であるフランス、イギリス、オランダ、ドイツを中心に2桁成長を続ける。また、南欧のスペインやイタリアでは、影響力のあるフードブロガーやグルメ雑誌との取り組みなどにより、新たな需要を開拓する。国ごとに合ったマーケティングを行う。
- ・しょうゆの単価は、今後も維持していかなければいけないと思っている。しっかりとした利益を上げる事業として今後も継続したい。
- Q. 新中期経営計画のアジア・オセアニアしょうゆ事業の伸び率目標（年平均6%）が前中期経営計画よりも低い背景は？中国が連結対象に入ったためか？
- A. アセアンは2桁成長の軌道に乗せることがこの3年の中での目標だ。オセアニアは安定成長となると考えている。この2桁成長と安定成長の比率の関係で、アジア・オセアニア全体では年平均6%成長の目標とした。中国によって成長が鈍るわけではない。
- Q. 新中期経営計画のグループ重点課題「新たな柱の構築」について、プレゼンテーションで「海外しょうゆ事業では新たな市場の開拓に注力する」と言っていたが、具体的に教えて欲しい。
- A. 海外においては、アセアンの市場開拓を進めるとともに、中南米、さらにその先のインド、アフリカへの足がかりを作っていく。
- Q. 新中期経営計画の設備投資計画について説明して欲しい。
- A. 新中期経営計画の3年間で約650億円の設備投資を計画している。前中期経営計画の3年間では450～460億円の設備投資をしたが、この金額を上回る予定である。増加する設備投資額の内訳は、国内の事業会社で約110億円、持株会社で約70億円。
- ・国内の事業会社のうち、キッコーマン食品で約60億円、豆乳の生産設備の増強で約40億円増加する。キッコーマン食品の投資の半分以上が合理化投資。一部新しい商品の増強投資もあるが、国内事業の先々のことを考え、ここで少し思い切った投資をする。また、マンズワインでも設備投資を行う。グローバルビジョン2030の中で、日本ワインでNo.1を目指すと言明したが、さらに良いワインを作るための設備や、ワイナリーにいらしたお客様に感動を与えるような施設等にも若干の投資を行う。
 - ・持株会社では、将来の企業価値を生む源泉である商品開発力・研究開発力を高めるために、新研究開発棟を建設する。
 - ・海外の設備投資は、しょうゆ事業と食料品卸売事業の成長投資が中心である。

Q. 新中期経営計画の減価償却費の計画について説明して欲しい。

A・新中期経営計画の3年間計で、前中期経営計画の3年間に比べて80億円程度減価償却費が増える。国内の事業会社、持株会社の増加分が大きい。

- ・このコストを吸収するために、1つには高付加価値商品を伸ばして収益力を上げる。また、生産性を上げるために、各事業会社の目標としてROICを設定し、生産効率、労働生産性、販売効率を上げていく。引き続き、販売条件や配送ロット等の見直しを進め、またIT技術を活用して間接部門の効率化を図る。

Q. 2018年度の原材料等のコスト高予想について、原料費と材料費の内訳を教えてください。

A・国内、海外とも、原油高騰による影響が大きい。これにより、包装材料費、ユーティリティコストが増加することを見込んでおり、運送費（ガソリン代）も増加する。大豆等の原料相場も上がっているため、原料費も増加する。

以上