

## 【主な質疑応答】 2023年12月期 決算発表説明会

### 【全社】

- Q. 新中計で営業利益 CAGR は一桁後半の計画。今期計画は低め、来期以降で回復するためのドライバーは？
- A. 中計初年度の 2024 年は引き続きコスト悪化の要素があるため利益成長が低い、2 年目以降はある程度落ち着きを見せ、またサプライチェーンの構造改革により特に海外は改善されると判断している。戦略的な生産設備の投資、ライン増強、サプライチェーンのコスト減といった構造改革は今年から着手し、計画達成に向けて国内、海外ともに利益成長を達成したい。
- Q. 成長投資 3,000-6,000 億円の計画だが、M&A の規模感は？
- A. 今回 3,000 億～6,000 億円というのは、成長投資、M&A、戦略的な設備投資などの項目が含まれている。この設定金額は、DEBT/EBITDA 倍率 2 倍を目安とし、そこから多少の幅を持って 6,000 億円ぐらいと設定した。ただし、M&A に関しては案件次第でこの枠にとらわれずに判断することもあり得ると考えている。
- Q. あるべき資本構成・資本効率（例：ROE）はどう考えている？
- A. ROE、ROA とさまざまな財務指標があるが、今回企業の健康状態と言えるフリーキャッシュフロー1,400 億円を新しい指標として設けた。ROE については、新中計内で 1%ポイント上昇程度を目指したい。我々は、こういった財務指標を重視しながら事業活動を展開していく。

### 【日本】

- Q. コロナ前の利益率/利益実額の回復を、どういった施策で達成するのか？
- A. 数量シェア重視ではなく、収益性の改善が日本の事業にとって最優先事項と考えている。引き続きコアブランドの活動強化により、500ml ペットや高付加価値商品などの高収益商品の拡大に力を入れ、また、加えて自販機事業改革の加速、サプライチェーンを初めとするコストマネジメントの継続などにより、収益性の改善を図る。
- Q. 価格改定、値上げ実施の時期は？
- A. 昨年 10 月の値上げ以降も市場は堅調に推移しており、消費者の値上げに対する受容度も想定範囲である。価格改定については、各企業での値上げ交渉の状況、コスト環境やお客様の反応を注視しながら、収益性の改善の 1 つの手段として引き続き積極的に検討していく。

【海外】

- Q. トップラインについてはAPACの成長が重要。健康食品はコロナ前水準に戻ったとのことだが、今期で2桁増収は可能？
- A. 新中期経営計画において、トップライン及び利益を達成するため海外ではAPACが成長の源泉であると考えている。昨年苦戦したAPACでの成長回復が、非常に大きな要素になる。その中でベトナム、及びタイを中心とした健康食品事業の回復が今年の大きな課題。両国での回復を実現できれば、APACでの成長がまた軌道に乗ってくる。今年はベトナム経済が回復すると見ているので、ベトナムが大きな成長のエンジンであることは変わらない。一方で健康食品は、需要の回復、ブランド力の強化も含めて短期中期両軸での着実な回復を目指す。
- Q. 欧州について、マクロ環境は楽観視できない状況と捉えているが、利益を伸ばせる計画となっている。その背景について教えてほしい。
- A. インフレは落ちついてきたものの、まだまだ消費者心理はそんなに楽観視できないという見立て。コアブランドの更なる強化に加えてRGMの一環として価格もしっかり上げられるところで上げていく。かつ、サプライチェーンの効率化をもう一段図れる状況と捉えている。粗利と営業利益の2軸で利益を上げられる地域であると想定している。