

## 質疑・応答

代表取締役社長 寺田 直行 / 取締役専務執行役員経営企画本部長 渡辺 美衡

### Q1.

どのセグメントも利益が改善しているが、どのような取り組みによって利益を上げていこうとしているのか、全体的な戦略について教えていただきたい。また、この第2四半期の業績で、でき過ぎた部分があれば併せて解説していただきたい。

### A1.

すべての段階においてちょっと良過ぎた。反省すべき点から申し上げると、業績修正をするということは、ある種の経営管理能力、予算の立て方に問題があるということで謙虚に反省をしている。要因のひとつは、原価を非常に厳しめに見たということ。もう一つは、野菜飲料が思った以上に良かった。今までの野菜飲料の市場構造だと、当社を含めて全体の野菜飲料の需要が回復するという見方をしたが、今回のケースはまったく違っており、野菜飲料市場全体の需要は回復していない。

プラスオンになっているのは機能性表示のトマトジュースと、この春新発売した野菜生活 100 Peel&Herb、そして新たな飲料のニーズに対応した野菜生活 100 Smoothie である。これらの3つの商品が売上に貢献し、既存商品は実は前年とほとんど変わってないという構造である。他社は新商品を出していないので、むしろ落ちている。トマトジュースの機能性表示のインパクトをどの程度見るかという点においては、思った以上に効果が出た。

会社全体としては、少しずつ利益志向の会社に転換しつつある。具体的には、ひとつひとつの仕事のパーツが利益という目的で連携が図れたり、あるいは統合ができたりと、いい循環になってきている。

良過ぎたというのは機能性表示商品の効果がここまで出ると見てなかった点があるが、それ以外は、まだまだやればできる。これから先もっともっと会社全体が加速していくという期待を持ってとらえたい。

### Q2.

長期ビジョンとして、「トマトの会社」から「野菜の会社」という、カゴメのあるべき姿についての説明をいただいたが、そのための具体的な取り組みや売上などの解説していただきたい。

### A2.

今までカゴメがどういう会社であるかというのは、アナリストの方がまさにそうなのだが、トマトの調味料を中心とする加工品メーカー、トマト加工品と野菜飲料のトップメーカーと紹介していただいている。しかし、当社はお客さまから、野菜を提供してくれる会社と見られたい。

トマト加工品と野菜飲料の会社から大きく変わったのは、まさに農事業本部の生鮮事業

**2016年度(2016年12月期) 第2四半期 決算説明会**  
**2016年8月3日 10:00~11:00 ロイヤルパークホテル**

のおかげ。これは以前もご説明したように、当社は日本の生鮮トマトの3%ではあるがトップシェア。カゴメブランドで高リコピントマトなど、スーパーをはじめコンビニでも売っており、首都圏においてはパックサラダを展開し始めている。

ベビーリーフにも期待をしている。他社と違うのは、すべてカゴメブランドで、生鮮売場でもカゴメのブランドを付けて売っており、これが広がってきている。今までは野菜飲料で野菜を提供すると言っていたものが、生鮮を含めて野菜を提供するということができるようになってきている。

トマトソースもすべて野菜を原料とする調味料である。今後力を入れていきたいのは、まだ市販用では出していないスープ。野菜のだしを使ったスープもこれからやっていきたい。業務用でも地中海のグリル野菜を使った野菜を展開している。サプリメントでもブロッコリースプラウトを原料とするスルフォラファンという商品を出している。

このように野菜領域に広げることによって、非常に商品開発の幅が広がっていく。今まではトマトでやってきているが、これからは『野菜を提供する会社と言えばカゴメ』というようなイメージをお客さまから持ってもらえる会社になりたい。

**Q3.**

下期の業績予想を見ると、利益の伸び率が上期より鈍化するようだが、この要因について解説をお願いしたい。

**A3.**

上期は大幅に前年同期を上回っているが、下期はほぼ昨年並みで見ている。これは、ひとつはトマトジュースの機能性表示商品の効果。上期の売上は前年同期比140%近くだが、下期は110%程度で見ている。時間軸とともに伸び率が落ちていくとみている。

また、上期の勢いを持続させるために、一部の商品において下期に広告を追加で打つ予定をしており、その分利益で若干マイナスになる。広告による売上のプラスは業績予想であまり見ておらず、費用として見ている。

**Q4.**

来年度2017年12月期の業績のイメージを教えてください。

**A4.**

今、予算の編成をしている。ポイントになってくるのは原材料価格の推移。おそらく今までのような上がり方をしないのではないかという見方をすると、まだ確定していないが、中計の最終目標である営業利益率5%という数字を、2017年12月期に達成できればいいと思っている。

**Q5.**

トマトの会社から野菜の会社になることを目指しているとのことだが、この認識を再確認したい。また、

長期ビジョンで「健康寿命の延伸」ということを掲げているが、これは日本だけでなく国際的にも野菜を軸にした問題解決型のビジネスを展開していくという認識でいいのか。

**A5.**

当面のグローバル化のキーになるのはトマトで、十分やっていける。当社の野菜で言うと、垂直統合型ができていっているのはトマトだけなので、ここは大きな強みがある。

トマトの会社から野菜の会社にとというのは、トマトも当然含んだ野菜の会社ということ。野菜の会社になる順番からするとやはり国内の方が先。海外はトマトの会社だけで終わるのかというと、海外においても健康寿命の延伸というのは社会課題なので、それに貢献していきたい。

可能性があるのは子会社の UG(United Genetics Holdings LLC) という種会社。世界 80 カ国以上で事業を展開しており、その売上全体の 3 割から 4 割がトマトの種。トマト以外の野菜の種子も持っており、各地域で、先の話にはなるが、野菜の会社を目指したい。

**Q6.**

野菜飲料では3つの新製品が顧客のニーズをとらえたということだが、今後も顧客のニーズをとらえ問題解決ができる余地があるのかを教えてください。

**A6.**

野菜飲料の新しいニーズについて、今後も一過性にしない取り組みをしたい。やはり個々の商品開発と同時に、野菜飲料トータルの機能性や価値をお客さまにどうやって伝えていくかということがポイントになっている。

昨年「ベジタブルジュース・ファースト」という、食事の前に野菜ジュースを飲むことによって血糖値の上昇を緩やかにすることができることや、野菜飲料は栄養吸収率が非常に高いというプラスの情報がネット上で広がってきている。

トータルの野菜飲料全体の価値を、個々の商品の CM と商品開発の双方でやっていくことが必要。そこで一番重要になってくるのは、今回の成功例であるような機能性表示。これは来年に向けて検討を進めているが、幾つか取れそうなものがあるので、単年度で終わらないような取り組みにして結果を出していくことが、重要になってくる。

また、日本人の野菜の摂取量は 1 日 295 グラムであり、目標値の 350 グラムに達していない。ここに向けて野菜を幅広く提供して摂取していただく会社になりたい。

**Q7.**

農事業について、どのような明確なプランを持っているのか。契約農場をどんどん増やしていくというプランもあるように聞いているが、このあたりについて説明をいただきたい。

**A7.**

農事業は、去年はでき過ぎた結果だったが、今年は去年と比べると市況はかなり単価が下がっている。その中でもなんとか昨年並みの利益をたたき出しており、需給対応力が付き、

状況に合わせた供給のし方、あるいは価格設定のし方、売り方、こういう力を付けて、なんとか正念場を乗り越えたという感じがある。

農事業の下期は赤字で見ているが、社内では着実に利益が獲得できる成長ビジネスというように農事業の見方が変わっている。

これからは、大型投資をしなくても、農業法人が立ち上がって、補助金も出るといういい環境に変わってきているので、当社は栽培指導をきちっとやり収量を上げて、全量買い取るという、このモデルを基本に菜園開発を行っていく。ベビーリーフについても同じことを考えている。

パックサラダについても大阪あるいはそれ以外の地域で加工拠点を今つくっており、投資は必要になってくるが、私は農事業については非常に自信を持っている。生鮮トマトのシェアも近いうちには5%になり、それ以外のベビーリーフもかなり力を入れていきたい。

**Q8.**

「トマトの会社」から「野菜の会社」を目指すことで、カゴメの強みが希薄化するのではないかと懸念している。改めて御社の強みについて聞かせてほしい。

**A8.**

(渡辺取締役専務執行役員)

トマトの会社から野菜の会社になったときに、トマトで持っていた遺伝資源や栽培方法を持っているということに関して、農業に近いところの分野で申し上げると、例えばベビーリーフの場合には果実堂と提携している。同社は日本のベビーリーフの大手で、共同でベビーリーフの栽培拠点を広げていくことで、生産側としてはかなり大きなものを担っていくことができる。

さらにトマトのこれまでのネットワークを通じて、例えば育苗とか種から実際に食べられる野菜になるまでのプロセスのキーとなる技術を持っている会社とのネットワークというのも広がってきた。そのような農業回りでわれわれは強みをつくってきたという自信を持っている。

二つ目に、製品加工というところを飛ばして、その先のお得意先である流通との関係ということについてお話しすると、結局われわれの(農事業において)流通におけるタッチポイントというのは生鮮売場のバイヤーになる。加工食品と飲料で培ったネットワークがあるので、生鮮のバイヤーとのネットワークが持てる。

農業の6次産業化ということで、様々なところが独自の野菜をつくって売ろうとしているが、結局最後に販路で苦勞する。われわれの場合はつくってもらえたら、あと売り先はいくらでもある。当然農業なので、できたりできなかつたりということはあるが、その需給対応力については先ほど寺田が申し上げた通り、売り先となる販路を持っていること、生鮮のバイヤーとお話ができることが非常にカゴメの強みになってきている。

最後に、そういう素材を売場に展開する商品企画力や商品開発力などがある。ものづく

りの力があり、例えばカット野菜からサラダになっていく、あるいは今までの野菜飲料から野菜だしを使ったスープになっていくということである。

トマトの会社から野菜の会社になるときに、農業回りのネットワーク、流通との販売力、ものづくりのこれまで培ってきた商品の展開力、この3つを総合して、トマトの会社から野菜の会社という言い方になっており、われわれとしては決してカゴメの強みが希薄化していくとは考えていない。

(寺田代表取締役社長)

野菜であれば、ポイントはブランド力。カゴメというブランドがベビーリーフにおいてもパックサラダにおいても、お客さまから見るとある種のブランド、信頼、安心安全、おいしい、あるいは健康にいいというような、こういうブランドでありたいと思っており、商品の領域を広げて磨いていく。

#### **Q9.**

機能性表示食品について他社がうまくいっていないのに、カゴメが成功している理由は何か。

#### **A9.**

機能性表示はすべての商品がうまくいっているわけではなく、トマトジュースが好調に推移した最大の要因は、取扱店が幅広くすでにあった商品だからということ。また、コンビニエンス、スーパーマーケットなど、今まで並んでいた商品が機能性表示商品に変わることで、取り扱いを新たに広げていくこともできる。

逆に言うと大変なのは新商品。機能性表示の新商品を出すとすると、取り扱いのお願いから始めていくことになり、それから広告をすることも必要になる。トマトジュースの場合はずでに商品が並んでいて、飲用経験もある人は多い。今までの商品の中でも一番ポピュラーな、どこでも取り扱いがあった商品だからヒットしたのではないか。

#### **Q10.**

価格動向について教えてもらいたい。流通業者からのプレッシャーを今後、どのようにはねのけていくのか。

#### **A10.**

節約志向ということで個人消費が伸び悩み、また小売業も様々な業態間競争も深刻化しており、価格プレッシャーというのはどうしても起きてくる。

ただ上期の事例で言うと、野菜飲料のカテゴリーは当社がけん引したが、量ベースでは前年対比で105%。ところが金額換算にすると109%になっている。野菜生活100 SmoothieやGREENSなど単価が高いものにシフトしている。物量ベースより金額ベースが多いということは、スーパーマーケットや小売業の売上金額を上げることに貢献できている。

こういうやり方を続けていくということがポイントになる。例えば去年価格改定で値上げをしたトマトケチャップも、非常に順調に推移している。それは減塩メニュー提案が、

小売業から共感をいただいているということもある。トマトパッツアの事例も、トマトソースは今年4月に値上げをしたが、2けた以上で伸びている。フライパンで魚介類とトマトソースと一緒に5分ぐらいで蒸し焼きしてできるという簡単さが受け入れられている。

また魚の売上が伸び悩んでいるので、小売業から、主にスーパーから一緒にやろうと言われる。知恵がないと価格でたたかれるという構造に入っているなので、どうやって相手のニーズをくみ取って提案力を増していくかということに取り組んでいる。

**Q11.**

機能性表示商品の展開について、トマトジュース以外で出す新製品も既存のものをうまく活用していく方針なのか、それとも先ほどの説明にあったような取扱いのお願いからする必要がある新製品を考えているのか教えてほしい。

**A11.**

優先するのは既存商品。機能性表示を取っていくということに高い優先順位をつけているが、場合によっては新製品を出すケースもある。

**Q12.**

当第2四半期の増益要因のひとつとして「不採算商品見直し等」が挙げられているが、具体的にはどういった商品を削減したのか。また、今後もさらなる削減余地はあるのか。

**A12**

不採算商品というのが恥ずかしながらかなり存在しており、100アイテムぐらいこの1年から1年半かけて削減してきた。単にやめるだけではなくて、バリューアップというやり方で行ってきた。そのカテゴリーでもう1回当社の新たな価値をその商品に付加して、それによって価格を上げられないかということでリニューアルを図っている。

トマトジュースプレミアムはそのスタイルの商品。今まで慣例品と同じ価格で売っていたものに価値を加えるというやり方をしている。不採算商品の見直しは、完全に終わったわけではなく、まだ道半ば。

来年度の大きなテーマは、在庫の削減に切り込んでいくということを考えている。それが収益構造の改革の本丸である。そのために昨年の秋からSCM本部というのをつくって取り組みを始めている。

以 上