

質疑・応答

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

Q1.

成長が見込まれるグローバルフードサービス事業について、御社のクライアントとの関係、今後の持続性について教えていただきたい。

A1.

まずグローバルフードサービス事業に関するご質問について、超大手の企業と取引を継続していくことは、もちろんリスクがないわけではない。

現在6社ぐらいをターゲットにして、かなりの取り組みができていっているのは米国。それから先ほど少しご説明したオーストラリア。オーストラリアから、今後は東南アジアに商品を出していく。あるいはヨーロッパ、今後はアフリカ。クライアントが求めるニーズというのは、やはりコストと品質になるので、この2つに対して徹底的に価値を磨いていく。

アメリカで伸びているのは、単なる受託品ではなく開発営業型の提案商品である。新しいキャンペーン型のメニューというのはほとんど私どもから提案をしてメニューに採用される。このソリューション型、開発営業型の体制を世界主要地域でいかに作っていけるのか、それには本社からの横の連携が急務であり、グローバルフードサービス体制の構築を進めている。

Q2.

加工用トマトの消費量は、グローバルな目で見るとすごく順調な消費量が続くということだが、この加工用トマトの業界、市況、価格、あるいはそれに対するプライシングなどについての御社の見通しと、御社にとってどれほどの良い/悪い影響が出るのか。

A2.

グローバルトマトに関して、特に加工用トマトの価格に関して、今後環境が変わっていくが、私どもにとって本当に恵まれているのは、世界で最も食べられている野菜がトマトであって、これは生鮮も加工品も含めて、今なお増え続けていることである。2番目、3番目の野菜、果物とは圧倒的に量が違い、トマトは世界中のグルタミン酸をベースとしたうまみだしになっている。

加工用トマトだけではなくて生鮮トマトにおいてもすごく可能性がある。私どもは種から最終商品までのバリューチェーンを持っているので、例えばアフリカのセネガル等で種を植えて技術指導をして、単収を上げていくということで各地域の農業に貢献できる。更にそこからおいしい商品を加工して作っていく。この一貫した垂直統合を世界各地で展開するにはまだまだ抜け漏れがあり、各エリアで着実にやっていきたい。調達については、天候リスクがどうしてもあるので、南北分散など、回避する調達体制を整えつつある。

Q3.

生鮮トマト国内でシェア3%、その後5%、10%とあるが、売上計画はあまり伸びが見込まれてない。実際のところ3年後に5%、今後10%となるレジビリティについて、収益性も併せて教えていただき

たい。

A3.

農事業は全体の伸びがまだ低いですが、国内の事業の中で農事業が一番着実に成長できる分野だと思っている。それは唯一ブランドが付いているからである。

カゴメのブランドが付いた生鮮トマトは、流通サイドから見ると、今まで農協に頼っていた仕入れルートに対し、まったく新たな調達ルートを確認できる。また安定的に調達が可能だという側面もある。お客さまからするとブランドが付いていることによってより安心、安全という信頼をいただける。メーカー視点で言うと、ブランドが付いていることによって需要拡大や、メニュー提案などいろいろなことが店頭でできる。

今果物で伸びているのはバナナとキウイしかない。この2つの共通点というのはブランド化ができていないジャンルであるということ。野菜の中でブランド化が初めてできたのは、トマトであり、カゴメである。

このやり方は1つのビジネスモデルである。次に大きく伸びる可能性があるのはベビーリーフ。ベビーリーフというのはレタス等に比べて栄養価が高く、付加価値が高い。安定供給できてメーカーサイドから需要促進策を打てれば、次のブランド野菜としてベビーリーフは十分可能性がある。パックサラダも同様。これから伸びる余地は大きい。

Q 補足.

生鮮トマトの潜在的な市場規模というのは、例えば金額ベースで見るとどれぐらいの金額なのか。御社がその中で10%のシェアを取ったときの利益率は、営業利益ベースで見るとどれぐらいか。少なくとも2けたパーセントはあってしかるべきかと思うが。

A.

現在の売上が110億円でシェアが3%なので、4,000億ぐらいの市場規模。トン数で言うと60万トンから70万トン。野菜の消費量は伸び悩んでいるが、トマトの消費量がここ数年伸びているというのが追い風で、売り場が広がっている。その中でまだ3%なので、今後は5%、10%を目指す。

収益性の観点で言うと、今までは大型菜園を自社で投資をしていたが、規制緩和によって現地の農業生産法人、あるいは出資は他の方がやられて、私どもは全量買い取るというモデルを進めている。当社は栽培指導だけを行い、作り手と売り手、買い手を分けたビジネススキームの形態に変わっていく。今後は多くの産地から供給体制を増やす。

品種開発も進んでいくので、この秋には独自の新しい品種が出せるという目途も立っており、収益性を確保していく。

Q4.

生鮮野菜事業で今後ベビーリーフに期待という話があったが、ヘビーリーフやパック野菜の展開を進めていく上で御社の強みがどこにあるのか。

A4.

まずベビーリーフについて、私ども単独でベビーリーフの栽培をやっているわけではなく、果実堂という熊本にあるベビーリーフ大手の会社に生産していただいて、その販売を生鮮トマトのチャンネルにのせるやり方で拡大をしてきている。それ自体はすでに黒字化できており、今後の強みとしては今の供給量をもっと増やし、関東にもこれから菜園をつくっていく。

また菌の制御等を含めた技術的な開発、Ready to eat という、ある種の技術開発をした商品が今年中には出せる目途が立っている。

パック野菜も先行の他社はキューピーをはじめとして非常に多く、機能性の野菜に対するお客さまの関心が非常に高まっている。私どもが今持っているのは高リコピントマトだが、ベビーリーフ、他の機能性野菜の研究をしながら情報発信を合わせてやっていくという強みがある。

Q5.

国際市場だが、米国が順調である一方で、アジアやオーストラリア事業で赤字の事業が残っている。それぞれ今置かれている課題と、今後どのようにしてその赤字をなくしていくのか、存続していく意義というのはどこにあるのか。

A5.

国際事業はアジアにおいては根本的な見直しを現在行っている。いろいろな合弁のパートナーがあるので、慎重に今までの展開の仕方を見直していく。中国、タイの飲料事業については、1つの事例で言うと香港が輸出商品のうち野菜飲料だけで4億円、ほぼこれも黒字化できている。インバウンドとアウトバウンドという関係で、現地生産にはこだわらない、輸出型の野菜飲料に転換をしていくべきではないかと考えている。

イタリアは商品の絞り込みをして、日本向けの冷凍グリン野菜をカゴメが全部販売するというモデルに完全に変わった。工場も大幅に縮小し、人員も見直し、ある種のリストラを完了したので、これからは4,000トンという販売目標に向けて達成をしていけば黒字化の目処は立つ。

Q6.

国内事業のコストの見直しについて、2015年では20億円ぐらいコストアップがあったということだが、今年のコストはどうなのか。御社は長めに為替予約を取っていると思うので、この辺りと合わせてコストの見直しについて教えていただきたい。

A6.

2016年度は、パワーポイントの資料の23ページ、24ページをご覧いただくと分かるが、連結ベースのトップラインで44億円増収になるのに対して、営業利益は3億円しかプラスにならない。これは、国内は4億円の増収だが、7億円の減益ということで、国内の利益が非常に苦しい。

この国内の利益を圧迫している理由というのは3つある。基本的には原材料の価格がまだ少しずつ上がっている。それから設備投資が少しずつ今増えている。新商品等に対応した設備投資があり、減価償却費が増えてくる。それから固定費関係で、人件費が定期昇給等もあって少しずつ毎年負担が増え、研究開発費用も増えていく。これらがコスト上昇要因になっており、いろいろな工夫

で抑えていく。

工夫の1つが廃棄の徹底的な削減。先ほどの説明にもあったように、SCM本部を設置した。今までの需給は営業と生産があって、受け身で需給の調整をしていたが、それを能動的に営業と生産をつないで需給をマッチさせて廃棄を減らしていく。それから商品の絞り込み。限界利益、赤字の商品はもちろん、今後は商品を絞り込んでいく。

商品というのは今出すことが目標で、それを大きく育てていくということがややもすると二の次になりがちなので、むしろ商品を出す数を絞って、出した商品を大事に育てていくことによって商品の限界利益も改善させ、固定費の負担も減らしていく。

あとは農事業で、目覚ましくは出てこないが、トマトが高く売れる時期というのがある。夏の終わりがその時期なのだが、産地開発を引き続き進め、同じようなトマトでも利益がより残るような売り方を工夫していく。

Q 補足.

可能でしたら今年の為替予約の値段と終わった値がどういう状況だったのかということと、そもそもドル建でトマトや人参、そういった主要原材料というのは今上がっているのか、それともある程度下がって落ち着いているのか、その辺りのトレンドの見方を教えていただけたらと思います。

A.

トマトの値段は比較的落ち着いている。ただ、例えばリンゴ果汁や、量は少ないが、値段の上がり方が大きかったのはレモン果汁、こういったところが原価にはかなり影響している。為替については、ドル換算で年間の決済額が2億ドルぐらい、このうちの半分が長期為替予約、残りをスポットで調達している為替ポリシーになっている。今期のスポットのターゲットレート 120 円が予算策定時のレート。

Q7.

今回の中期計画策定の上で、これまでの事業における反省や危機感など、こういったものがまず気持ちとしてあって、こういったビジョンになってきたのかということをお願いしたい。

A7.

まず中期計画を策定する上で、前中期の反省というのがある。前回の中期では環境リスク、変化への対応というのが十分ではなかった。1 つは主力である野菜飲料が大きく低迷する段階に入ったことと、それから為替が円高から円安に変わったということと、原材料価格が高騰したということ。それから物流費が実はかなり上がっている。こうした外部要因を見誤ったということがある。

内部要因でも、在庫増と、拡売費増、あるいは人件費も増えている。これらに対して先を見た対処をしてこなかったというのが大きな反省である。私が社長になってちょうど環境が一変して、せいぜい手を打てたのは固定費の削減ぐらいしかない。

今回の中計では、まず10年先の環境予測というのを徹底してやり、そこからいろいろな社会問題が複雑化していくということが浮き彫りになった。そこから10年後のカゴメ像というのをまず作って、

マーケットはどんどん縮小して勝ち残る企業というのが少なくなっていく中で、できるだけ将来に向けた備え、強い企業に変わっていく体制を敷いた。

社員からも待望論があって、一時的なコスト削減では疲弊をする。やはり経営者として将来のビジョンをしっかりと作って、そこに向けた突破力というか、そこを急いでやっていく必要があるということを感じて作った次第である。組織も体制も変えて、会社が一丸となって、のんびりした会社から、切磋琢磨する強い企業に変わりつつあるのではないかなと思う。

Q8.

市況のボラティリティがある程度あるはずですが、どれくらいボラティリティがあるのか、そのボラティリティを抑制できる策を打てるのか、つまり、コミットした利益がきちんと出せるような環境になっていくのかを教えていただきたい。

A8.

私どもの事業の宿命というか、野菜飲料は海外から、あるいは国内からの原料の比率が非常に高い商品もある。トマトが世界的に伸びているといっても、いろいろな気象変動を含め、やはり農業とかかかわっている会社というのは、どうしてもこのリスクはあるということを背負って前に進めていくしかない。成長 1 つ取っても農業というのはすごく時間がかかるビジネスなので、短期的な利益は出にくいリスクもある。

できるだけ長く付き合っ長い目で見えていただける株主の方、そういう点では今個人株主の長期保有が非常に多いというのは心強い。ボラティリティに対していくつか手は打っているが、完全にそれがなくなるというようなことは難しい。

国内において GREENS のように他社とは競争優位の土俵をまったく変えたような高付加価値型商品か、あるいは今後はサービスという分野もあると思うが、そういったことに注力していくしかない。

Q9.

国際事業のところ、種子やコンシューマーが赤字である。これが3年後に利益が増えるが、どういうセグメントでどういう利益イメージになっているのかご解説いただきたい。

A9.

種子についてはオーストラリアもそうだが、のれんの償却が大きな理由。例えば United Genetics の場合に、2016年の予算は売上高 39 億円で 1 億円の赤字で見ているが、これには 6 億円ののれんの償却を見込んでおり、これがなければ営業黒字で営業利益率が 10%弱ぐらい。

コンシューマーについても、抜本的に見直すアジア以外に、米国の PBI(プリファード・ブランド・インターナショナル)に関しては、のれんの償却が 2016年の予算ですと売上高 70 億円に対して 1 億円の黒字を見込んでいるが、これは 7 億円ののれんの償却を含んでおり、のれん前であれば 8 億円という状況。

Q 補足.

ある程度のボラティリティはしょうがないが、大きく見込みが変わってきたりすることがないよう、事業ポートフォリオなどでボラティリティをカバーできるような体制になっているのか。

短信のセグメントの下のその他項目というところに、のれんがどういうふうに出ていくのか付け加えていただくと分かりやすい。

A.

ボラティリティに関しては、ご指摘の通り飲料が一番価格に転嫁しづらい。従来のいわゆる川上、チルドの系統もそうだが、主原料を年に一回クローズ発注しており、需要が減ったときに非常に痛手を被りやすい。

これに対して飲料に関して言うと、例えばお手元の GREENS。Green mix は小松菜が主要原料だが、この小松菜というのは国内産を使っていて、種をまいたら 40 日で収穫できる。

1 年に一回、これから先 1 年間の需要を見積もってトマトやリンゴ果汁を発注するのに比べると、GREENS であれば 40 日先の需要が見込めれば小松菜の調達ができる。チルドの生鮮飲料ならではの原料調達の優位さであり、少しずつボラティリティを下げたいと考えている。

のれんの開示については、次回に検討させていただく。

以 上