

## 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.

**国内加工食品事業では、消費者の買う場所がスーパーやコンビニからEコマースなどに変化してきていますが、この変化にどのように対応されているのか教えてください。**

A1. (寺田)

確かに私どもの実績で売上の伸び率が高いのはEコマースです。野菜飲料はWEB上で、商品の価値訴求を効果的にできますので、非常に伸び率が高いわけです。生協の共同購入も紙面を使って商品価値を訴求することができます。野菜飲料は店頭流通よりもむしろEコマースやカタログ販売に適性が高い商品だという感じがします。

弊社では専門部隊を東京支社に作り、顧客分析など、ノウハウを蓄積しつつあります。今後、自社の通販でも活用できればと考えています。

### Q2.

**国内農事業は損益のボラティリティが高い点が気になります。ボラティリティを最小化するために、例えば高付加価値商品にもっとシフトするとか、ベビーリーフを含めた商品を増やしていくなど、今後、リスク分散をどのようにしていくのか教えてくださいませんか。**

A2. (寺田)

残念ながら国内農事業は今年の上期に大幅な減益になっています。国内農事業で何を重要視するかというとやはり数量です。国内の契約菜園も増加し、市場への供給量は約10%増やすことができますから、商品の競争力が落ちたということではありません。

ただ昨年の市場価格が非常に安定して高かったのに対して、今年は真逆の構造に陥り、市場価格が慢性的に低いのです。これは小売業の青果の売上げの実績とほぼ比例する状況です。国内農事業は昨年が7%以上利益を出していますが、今年は大幅に減っています。このボラティリティは単年度で見れば、誤るのではないかという認識を持っており、3年ぐらいの加重平均のような見方が必要なのではないかと思っています。

今年どうしてこんなに市況が下がったのかというと、昨年の市況が高かったので、トマトを売ればもうかるという心理が働き、たくさんの農家がトマトを作ったため、このような状況に陥ったということです。国内農事業が、相場に左右されるのは、作る側の思惑も働いているということです。

この対応策のひとつには、ベビーリーフがあります。ベビーリーフは生産者から小売業への直接的な流通ルートが主流で、相場に左右されにくいのです。相場に左右されない高付加価値型の野菜に転換をしていくということが一つの対応策ということになりますが、トマトの売上比率が高い当面は、多少のボラティリティは覚悟した上で経営に当たるといふこととなります。

Q3.

**損益のボラティリティを抑制するためには、トマトを中心に国内外である程度の規模を持つことによって価格決定力を強くすることは対応策になるのでしょうか。**

A3. (寺田)

国際事業は国内農事業ほど大きなボラティリティはありません。世界のトマトの調達量において圧倒的なイニシアチブを取ることが、価格優位、安定供給、安定品質につながります。国内では特に食品事業と業務用事業に力を入れていき、「トマトの会社から、野菜の会社に」を目指していますので、野菜を普通の食生活に取り入れてもらうようなソリューション型の取組みが重要です。とりわけ国内で圧倒的に伸びているのは惣菜ですので、惣菜への取組みを強化していきます。

Q4.

**スムージーの生産能力を増強しているとのことですが、新たなラインの増設で生産能力はどの程度上がるのでしょうか。**

A4. (寺田)

上期の1-6月のスムージーの実績値で言うと42億円でしたが、年間では80億円になる見通しです。

A4. (渡辺)

生産能力については現在外部に委託生産して頂いている分を含めて概ね2倍というイメージです。

Q5.

**御社のスムージーと他社との差別化要因は何なのでしょう。また、そもそも市場に参入障壁があるのでしょうか。**

A5. (寺田)

1つはブランドです。「野菜生活100」という長年のお客さまからのご支持を頂いているブランドであるということ。完全に添加物が入っていないという段階ではないですが、自然そのままのおいしさを生かしているという点です。他社のスムージーの容器と比べると、当社のはリキャップできますから、少しずつ長時間飲めるという特徴があり、働く女性を中心に販売が増えています。参入障壁があるわけではなく、やはりブランドやおいしさ、売場の配荷率が他社より優位にあります。

Q6.

**プレゼン資料 17 ページの「中期経営計画進捗」を見ると、国内加工食品事業の今年度の営業利益見込み額が111億円に対し、中期経営計画では来年度は95億円となっています。市場が非常に伸びているのに、利益が16億円も減少する理由は何でしょうか。不安材料があるので**

しょうか。

A6. (渡辺)

中計の3セグメントの内容については、今期の国内農事業、国際事業の進展を見ながら、適宜リバランスして見直していくということですので、ご指摘のようなことを考えてそういう数字になっているわけではございません。

グラフにあります18年度計画は、中計スタート時の計画であり、今後、事業別の計画は変更予定です。

Q7.

**スムージーの売上について、今後3年程度の見込みを教えてください。今回のブームが一過性に終わる可能性はないのでしょうか。また、もし仮に一過性に終わってしまった場合、どのような対応策を考えておられるのか教えてください。**

A7. (寺田)

まだ来年の計画は定まっていますが、スムージーの売上げは概ね120億円ぐらいは目指したいです。確かにブームやトレンドで勢いは大きく加速するのですが、ご指摘の通り、ブームが終わるリスクは何年か先にはあります。そのために、野菜飲料全体の需要をどうやって底上げしていくかということが、この数年取組んできた大きなテーマです。毎日350グラムの野菜を摂りましょうという目標に対して、実際の摂取量は直近でも293グラムぐらいですから、野菜が不足しているという事実をきちっとお客さまに、伝えていくことが大事だと思っています。スムージーに限らず、当社の野菜飲料を通じて、野菜は摂りたいけれど摂る時間がないお客さまの不足分の野菜を補うことができますので、スムージー以外の野菜飲料もこのところ非常に伸びています。

野菜飲料の様々なポジティブ情報の発信を繰り返してきたことによって、野菜飲料全体のダウンリスクというのは数年前と比べると大きく減ってきています。スムージー市場の拡大がいつか止まって縮小するかもしれないというリスクは十分認識をしていますが、スムージーの面白いところは必ずしも野菜飲料で定義できないことです。私どもは豆乳を入れたスムージーも出しています、非常に売れています。スムージーという飲料で、野菜から新しい領域に広げることができると思っていますので、スムージーは、野菜飲料というよりはどちらかという新規飲料のような形で捉えるべきなのかと思います。

Q8.

**スムージーの競争相手は、従来の飲料メーカーから変わってきているように思えますが、そのあたりの競争環境についてお考えをお聞かせください。**

A8. (寺田)

最大の競争はコンビニのプライベート飲料です。それに対して価値を磨いてどうやってお客さまに選択してもらうかが重要です。大手のコンビニ全てがプライベートブランドを作られていますが、幸いなことに、私どもの商品はアイテム化ができていますので、ある

種のご評価は頂いています。

Q9.

**スムージー市場が急拡大していますが、他のどの市場から需要を取ってきているのですか。**

A9. (寺田)

過去に野菜飲料の需要が落ちたときに移っていった飲料です。豆乳やヨーグルトなどが流入先としては多いですが、ヘルシースナッキングのような職場で食べられるお菓子の代替需要もあります。そういう点では非常に幅広い流入が進んでいるということになります。

Q10.

**御社は高付加価値化を推進していると理解しているのですが、例えば3年後もこの高付加価値化路線はまだ有効だと見ているのでしょうか。**

A10. (寺田)

消費の二極化あるいは多様化が言われており、比較的所得の低い層が大幅に増えていますが、そういう人たちが従来のように安い商品ばかり買っているのかということとは違って、やはり根強いのは健康志向です。

私どもにとって、社会問題の中の最大のテーマは「健康寿命の延伸」です。そこに照準を当てた商品の価値がきちっと伝われば、必ずしも高所得者層ばかりが高付加価値の飲料を買うということではないと思います。

機能性表示トマトジュースや、スムージーは、比較的小売業の特売ではない定番で売れるタイプの商品ですから、私どもにとっても利益率は高いし、流通の方にとっても利益率は高いという商品になります。このような商品がある程度定着すれば、価格を下げて売る構造は市場全体で防ぐことができます。そういう商品を数多く持つことが、私どもにとってもお客さまにとっても、流通にとってもプラスになります。

Q11.

**ある程度規格化されたトマトやカット野菜はEコマースとの相性がいいのではないかと考えています。最近、このような点で何か大きな変化を感じていらっしゃるのでしょうか。**

A11. (寺田)

Eコマース向けに生鮮トマトの供給を始めています。また、自社の通販チャンネルがありますから、それを利用して新たなトライアル的な商品を出すことは可能です。ただ、Eコマースの比率は上がるとしても、日本の野菜はやっぱり直接スーパーマーケットで見て買っていかれる比率が高く、アメリカ型にはならないのではないかと思います。最寄りのスーパーマーケットの売場で買われるというのが、今後とも大きなボリュームを占めるのではないのでしょうか。

以上