

## 質疑・応答

代表取締役社長:山口 聡/取締役専務執行役員:渡辺 美衡

**Q1.野菜飲料市場が縮小する中、御社は前年の後半から回復傾向にあります。なぜ御社だけが第 4 四半期にプラスに回帰し、シェアを上げられているのか、野菜飲料市場の動向と御社の国内飲料の見通しについて、詳細を教えてください。**

A1.(山口)

第 4 四半期は、7 月の天候不順によるマイナスをリカバーしようと、営業に力を入れました。新商品の野菜生活アップルサラダなどが引き続き好調だったことや、野菜飲料商品を対象としたキャンペーンを実施したことなどにより、前年を上回る売上となりました。

野菜飲料市場の過去の動向を振り返ると、5 年ぐらいのサイクルで拡大と縮小を繰り返しています。縮小期には、豆乳など別の健康飲料にお客様が流出するという現象が起こります。一方で、今回の野菜飲料市場の縮小期においても、機能性表示によって飲用目的が明確となったトマトジュースの売上は伸び続けています。トマトジュース以外の野菜飲料についても飲用目的が明確になれば、需要の拡大は可能だと考えています。

今回の「野菜をとろうキャンペーン」では、原点に戻って、野菜が不足していること、あるいはなぜ野菜が必要なのかをお客様にご理解頂き、野菜飲料の飲用目的をはっきりさせることにもつなげていきたいと考えております。

**Q2.「野菜をとろうキャンペーン」は、他の健康飲料との競争が激しい中、野菜の会社として、野菜の価値を再認識させて、トップラインを上げていくことが基本的な考えだと思います。理にはかなっていると思いますが、御社自ら需要を作っていく必要があります。結構ハードルが高いキャンペーンではないかと思いますが、そもそも御社の力だけで野菜の需要を喚起し、マーケットを本当に動かすことが出来るのでしょうか。もう少し「野菜をとろうキャンペーン」に関して概要と戦略について教えてください。**

A2.(山口)

ご指摘の通り、弊社だけで全てのことが出来るとは考えておりません。現在、業界を超えて賛同してくれる企業・団体を募っています。凡そ 20 の企業、団体と話を進めており、3 月末頃には賛同企業・団体名や活動内容について詳細を発表出来ると思います。様々な連携を図って大きなムーブメントにしていきたいと考えています。

ちなみに農林水産省も今、「野菜を食べよう」プロジェクトを実施しています。弊社も趣旨に賛同し、ともに野菜の消費拡大に取り組んでいきます。野菜の会社を目指す弊社にとって、多くの人の食行動を変え、本当に野菜の摂取量を増やすことが出来れば、私たちの自信にもなりますし、非常に価値のあるキャンペーンだと思っています。

**Q2.(追加)日本人の胃袋は限られているので、競合の健康飲料からシェアを取ってくるということが、「野菜をとろうキャンペーン」の根本にあると思います。**

飲用目的や野菜を摂ることの価値をもう一度、消費者に訴えるにあたり、競合と比べて何を差別化していこうとされているか。他の健康飲料との違いという観点からも、もう少しお伺いさせていただきます。

A2.(山口)

先ほど、野菜飲料を一例としてご説明しましたが、「野菜をとろうキャンペーン」自体は、野菜飲料だけの拡大キャンペーンではありません。私たちが目指しているのは健康寿命の延伸です。厚生労働省が掲げる一日当たり 350 グラムの野菜摂取量の目標値は、野菜に含まれる食物繊維あるいはビタミン類などが、健康寿命にとって欠かせないというはっきりしたエビデンスがベースになっています。

私たちは、野菜摂取量を増やすことで健康寿命の延伸に貢献したいと考えており、飲料のみならず、あらゆる調理形態で野菜を摂取して頂きたいと思っています。従って、まずは野菜の総消費量を増やすことに軸足を置き、それが健康寿命にはっきり繋がることを示すことで、他の健康素材との差別化が十分に図れていくのではないかと考えています。

生の野菜で 350 グラムを摂取するのは嵩もありますし、困難ですが、野菜を調理して、煮たり、焼いたりする「野菜の惣菜」の提案を強化して、小売業の皆さまとも連携を図ってまいります。

**Q3.寺田前社長と山口社長のバックグラウンドは大きく異なりますが、山口社長になって御社の何が変わっていくのでしょうか。注目して欲しいポイントはどこなのか、教えて頂けますか。**

A3.(山口)

社長就任前はイノベーション本部という研究部門におりまして、オープンイノベーションを推進し、イノベーションの創出に取り組んでまいりました。このアウトプットの一つがドイツの企業と共同開発したベジチェックという、野菜の充足度を簡単に測定できる装置です。今後、イノベーションは大きなものから小さなものまで必要になってきますので、これまでの経験やネットワークを生かして、社内でイノベーションが継続的に生まれていくような仕組みづくりに取り組んでいきたいと思っています。

現在、社内の新事業のコンテスト等を積極的に推進していますが、私のバックグラウンドを生かした活動を積極的に進めていきたいと考えています。

**Q4.野菜の摂取量を増やすということですが、ずっと前から同じ様なメッセージを聞いていると思います。今回は何が大きく変わっていくのかについて、もう少し教えてください。**

A4.(山口)

これまでも野菜摂取量を増やすということは言ってきました。今回の「野菜をとろうキャ

ンペーン」は、カゴメ史上最大級のキャンペーンです。最大級の意味は、巻き込んでいく人や企業の数や規模の大きさだと思っています。

ベジチェックについても少なくとも 100 万人に測っていただいて、自分の野菜摂取の現状をまず理解してもらう。あるいは、管理栄養士、学識者など社外に多くのアンバサダーを募って、野菜の情報発信を行う。また、従業員 1,600 名が野菜に関する知識を問う社内検定を受けて、野菜の基礎知識を改めてしっかり身に付けて、自らも発信していく。先ほど申し上げた異業種も含めて、より広く連携を求めていき、私たちが想定する範囲で最も規模の大きい動き方をしていくことが、これまでと異なる点です。

この 10 年間、国内の野菜の摂取量は増えておりませんが、今回、ここまでの規模でやることで、何とか現状を変えていきたいと思っています。

**Q5.野菜の摂取量を増やす、変化をもたらすために、社内のリソースは今何が足りなくて、何を變えていこうとしているのか教えてください。**

また、実際に 350 グラムを達成した時に、御社の事業構成やポートフォリオはどの様になっているのか。利益はどの様な出方になっているのか。あるべき姿として描いているビジョン等をご提示いただけたらと思っております。

A5.(山口)

社内においては、まず社員一人一人が野菜摂取量を増やす活動を当然出来るだろうということで、営業部門だけではなく、全ての部門で検定を行います。私たちが接するステークホルダー全てに対しても、能動的なアクションをしていこうと呼びかけています。

社内を変えていくということは、私たち一人一人が自ら野菜の摂取量を増やしていくという活動することだと思っています。

また、350 グラムを達成した時の事業ポートフォリオやビジョンですが、第二次中期経営計画、その先の 2025 年に向けて、進捗状況が芳しくありませんので、社内で計画見直しも含めた検討を始めております。その内容について次回の決算発表会でお伝え出来ると思いますので、少しお時間を頂けたらと思っています。

**Q5.(追加)大きく他社を巻き込むのが大きな変化というお話でしたが、社内体制として例えばコラボレーションをしっかりとグリップするような部署を作るとか、従業員・役員の KPI の中に含めるとか、コラボレーションを加速させるために何か変えていくものはありますか。**

A5.(山口)

現時点では、他企業・団体とのコラボレーションは、マーケティング本部の執行役員がコラボレーションの責任者・総合窓口として実際に 20 社以上の候補先に働きかけをしています。キャンペーン立ち上げ期においてはマーケティング本部が推進しますが、そこから先は活動の内容によっては異なる部署、例えば健康事業本部で担っていくのか、あるいは新しい組織を立ち上げるのか、考えていく必要があると思います。

**Q6.(Q5 と関連して)野菜を増やすというメッセージの中で、どうしても胃袋の量は一定であるので、動物タンパクからのシフト等是一个のキーワードになると思いますが、御社の事業ポートフォリオを考えると、野菜のタンパクという部分はあまり持っていないと思っています。**

**昨今、植物の代替ミートという話もありますが、改めて現在の事業ポートフォリオがこのままで 350 グラムを達成出来るのか、またシェア 4.4%を維持出来るのか、あるいはもっと拡大をしていくために何かもう 1 段の手立てはないのか、などのお考えをお聞かせください。**

A6.(山口)

動物タンパクからのシフトということでは、2 月に発売する野菜生活 Soy+は、豆乳と野菜をミックスした新商品です。代替ミートのような形になるかどうかは別として、植物タンパクというのは野菜と近接した領域であり、植物タンパク領域への拡大を積極的にやっていきたいと考えておりますし、その第 1 段が野菜生活の Soy+になります。その販売動向などを見ながら、今後のプランを考えていきます。

**Q7.野菜の摂取量という KPI は定量的で分かりやすいとは思いますが、なかなかトラックが難しい数字だとも思っています。達成するための KPI を何か違う数字でトラックしていくなどのお考えはありますか。**

A7.(山口)

野菜の摂取量は、厚生労働省が発表する数字をベースに考えてきましたが、これはご指摘の通り、タイムラグがありすぐに出ない数値です。KPI の議論は当然、社内でもありまして、今カゴメ独自に野菜の摂取量をモニタリング出来るような仕組みを並行して考えております。それを一次的な指標として、後で厚生労働省の数字を追確認していくような、2 段階で考えていきます。

**Q8.「野菜をとろうキャンペーン」の施策は、主に国内向けだと理解していますので、国際事業で今後、どのような取り組みをしていくかをもう少し具体的にお話を伺えればと思います。**

A8.(山口)

国際事業につきましては、収益構造改革の過程にありますので、20 年度は各個社の事業利益の改善に注力していきます。具体的には不採算商品や取引の見直しです。また、固定費の削減などでコスト競争力を高めていきます。

一方で、アジアの野菜飲料事業は販売エリアを拡大していくことで収益拡大を図っていきます。19 年度の売上実績は輸出ビジネス全体で 6 億円程度の規模であり、これは日本からの出荷額のベースですけれども、まずこれを 21 年度までには 17 億円程度に成長させたいという目標があります。ただ、全体としては国際事業の 25 年に向けた姿は今、もう一度見直しをしていくという段階にあると考えています。

**Q9.中期経営計画は見直し中ということですが、1 年前に中計を出された時に国際事業で事業利益 30 億円を目指すという数字が出ておりましたので、見通しと外れている状況だと思います。**

これに関して、30 億円という事業利益の計画を作った時と今の状況が、何が想定外で計画が立ち後れてしまっているのか、また、その状況を踏まえて、これから数字を見直すにしても、どういった施策に取り組もうとしているのかをお伺い出来ればと思います。

A9. (渡辺)

一番の想定外はトマトの 1 次加工品の需要の鈍化です。当初、年 300 万トン相当で伸びていく想定でしたが、米国を中心として世界的に需要が落ち込んでいることや、トマト製品に関しても、いわゆるバリューエンジニアリングが進んで、より少ないトマトペーストで製品を作る技術が進んできたことなどが背景にあります。それに加えて、ロシア・ウクライナなど、これまで輸入に頼っていた国が自国での生産を始めたことで、世界で取引されるトマトの 1 次加工品の量が減り、相場が低迷して利益が上がりづらくなっています。弊社の持分法適用対象である Ingomar という会社がありますが、連結子会社化するという見通しも、立ちにくくなってきました。また、連鎖的に United Genetics のトマトの種子の売上拡大も難しくなるなど、国際事業の見通しが狂ってきたということが、30 億円との乖離の原因となっています。

ちょうど今、戦略を見直し中で、次の第 2 四半期決算の発表時にまとめてご案内させていただきたいと考えています。

以上