

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 コロナ禍における家庭用と業務用のトップラインの動向について、詳細を教えてください。直近の状況も踏まえて、内食需要の強さが継続している背景と、下期に向けて強化されようとしている「野菜をとろうキャンペーン」に対する持続性をどのように考えているのかを教えてください。

また、米国の業務用は回復傾向があまり見えてはいないのですが、ここも業界環境を併せて教えてください。

A1. (山口)

まず、内食需要の強さについては、資料では6月までのご報告でしたが、7月以降も引き続き家庭用の飲料、食品は堅調さを維持しています。この内食需要の強さは、今後のコロナの影響がどうなるかにもよりますが、家計調査等を見ておりましたが、かなり家庭内での調理が定着したという印象を受けますので、年内は継続していくのではないかと見ております。

業務用につきましては回復傾向にありますけれども、やはり外食の需要はコロナの影響を大きく受けておまして、今はまだ弱い回復傾向しか見通せておりません。6月以降についても前年を割り込む状況は継続しておりますので、年内の回復傾向は緩やかであるという前提に立ったほうがよいと考えております。

また、米国事業につきましては、コロナの影響で非常に変動が大きく、見通しにくいところがありますが、いずれにしてもB to Bが中心ですので、外食需要の動向に大きく左右されます。ただし、テイクアウト等の需要に対する提案を強化しているほか、固定費の削減と収益の確保という視点でも対策を打っているところです。

Q2 国際事業、国内農事業の構造改革の本気度をお伺いしたいです。具体的な施策というのは、まだ言えないのかもしれませんが、ここに対しての考え方もお伺いしたいです。構造改革後の国際事業、国内農事業の定量的な目線についても教えてください。

今まで国際事業というのは垂直統合型ビジネスを目指してきたと思いますが、構造改革の先にある国際事業の成長戦略、そして適切な事業ポートフォリオをどのように考えているのかも教えてください。

A2. (渡辺)

まず、国内の農事業に関しては、カゴメアグリフレッシュという会社を設立しました。この「アグリフレッシュ」は名前のおり生鮮野菜を扱っており、カゴメが日本の農業をアグレッシブにリフレッシュしていくという社内の気持ちが込められております。日本の農業が成長産業となるための再挑戦を、カゴメが応援していくという気持ちで取り組んでおります。

具体的にどういうことかということ、われわれは野菜の会社を目指して、一人当たりの野菜摂取量

をあと 60g 増やして 1 日 350g になることを目標としています。この 60g の増加をカゴメのトップラインに換算すると 300 億円の売上の増加になるという説明を申し上げてきました。カゴメ商品による野菜摂取が出口だとすると、入口である生産者側に関しては、消費者があと 60g を摂取するために、摂取しやすく加工適性の高い野菜、あるいは加工まで手掛けた野菜の生産など、付加価値の高い農業を目指していくことが重要です。例えば、今年度から着手した“そうべつアグリフーズ”の事業では、タマネギに対して、カゴメが一次生産者と手を携えて加工まで手掛けて、使用しやすい状態まで付加価値を高めています。このようなビジネスが、構造改革後に取り組んでいきたい国内の農事業の姿になります。

国際事業に関して、これまでは垂直一貫のマルチリージョナルという、ある意味では風呂敷を広げた言い方をしてまいりました。この背景には、この間にアキュイジションを進めて、例えばトマトの一次加工で国際的なシェアをもう少し高めていくことを考えていたわけですが、現実としてはそういうアキュイジションを行えませんでした。トマトの一次加工の需要量はわれわれが予想したほどには伸びてこなかったということがあります。

このような状況の中、一次加工に対しては、これ以上規模を拡大することはやめず、「手堅く」という言い方が適切だと思います。一方で、コロナで需要が低迷しているアメリカの Kagome Inc. を中心とする外食産業向けは、需要が回復してくれば手堅いものがあると思っています。また、テイクアウト適性が高いものとか、スモールポーションなど、今までの商品とは違う、今一番求められている形に商品展開を変えていくことで、まだまだ米国を中心とした外食向けの二次加工は伸ばしていけるチャンスがあると思っています。

その後の成長戦略に関しては、国際事業に限らず、「デジタル」と「サステナビリティ」というのが大きなキーワードになろうかと思っています。先ほど申し上げたように一次加工に関しては、カゴメが直接手掛けることに関してはリスクオフですが、他にカゴメができることはまだまだあると思っています。ポルトガルの HIT や Kagome Australia 社での一次加工では、センサーや AI を利用して肥料、灌漑水量を適正化することにより、収量の極大化を行っています。投入する資源に対してリターンを極大化していく、このような栽培方法に非常に手応えを感じており、NEC さんとの協業で事業化を進めています。

このようなスマートアグリに関する競合製品はたくさんありますが、我々の実用化の規模や産地の拡大によって、ヨーロッパでも、オーストラリアでも、アメリカでも通用する汎用性の高いアプリケーションの開発技術などを磨き、一次加工の農家さんをお客さまにしていくという、カゴメアグリフレッシュと同じようなビジネスの開発を急いで進めております。

(山口)

国内農事業については、私は野菜事業本部長も兼任しております、この 2 年弱でやってきたことを整理して今回の在り方がベストだと思っています。収益構造改革のゴールではなく、新しい成長に向けたスタートだという気持ちで、今後もしっかり見ていきたいと思っております。

Q3 農事業も国際事業も構造改革をされて、「野菜をとろうキャンペーン」も実施されて、国内加工食品事業を伸ばしていくことを言われている中で、来期の利益が伸びない背景についても教えてください。

A3.(山口)

まず、国内加工食品事業では、野菜の会社として、産地と連携した素材商品開発や中食市場攻略による業務用商品での大きな成長を描いていました。しかしながら、素材商品開発は想定したより時間がかかること、コロナの影響で業務用が大きく落ち込んだことで、当初の目論見とは全く違う形になってしまいました。

国内農事業、国際事業につきましても、収益構造改革を2019年に完遂して、その後は成長に反転していくとしていましたが、収益構造改革の完遂時期が遅れ、成長に反転することができなかったということです。

20年度におきましても、収益構造改革をやり切ることを優先していますが、先ほどご説明させていただいたとおり、方向性あるいは目途は付いてきたのではないかと考えております。

21年度は、20年度の計画をもう一度やり直すような形になりますが、まずはこの計画を着実に達成するというに加えて、22年度以降の成長に向けた仕込みをやっていくということが課題になると考えております。

Q4. 「with コロナ」の消費トレンドについて、現在の考え方を伺わせてください。今後、消費者の低価格志向はあるのかといった価格面や、競争面の話、チャネル戦略に変化はあるのでしょうか。また何か、その他に山口社長が感じられている消費者ニーズの変化等々がありましたら、ご解説ください。

A4.(山口)

まず、「with コロナ」の消費トレンド・価格志向が今後はどうなるかということについては、私も小売業の皆さま、あるいは流通業の皆さまと「with コロナ」の時代の変化の話をさせていただく機会がありますが、やはりこれから先は消費者の低価格志向が強まっていくのではないかと考えております。

その中で、どういった価格政策を取っていくのか、あるいはどういった商品ラインアップを再構築していくのかについては、やはりどれだけ価値提案をしてお客さまのニーズに合せていくかを中心に考えており、価格をどのように維持していくのかということが課題になってくると思っています。

ニーズの変化に関しては、今は多くの消費者が健康的な食事を取りたい、あるいは免疫力を高めたいというニーズをお持ちで、その中で野菜という食材への注目度は非常に高まっています。免疫力を高める事に関して、他社の調査では、「緑黄色野菜を取ること」や「発酵食品を取ること」が上位に来ております。

そういう意味では、「野菜をとろうキャンペーン」の私どもの活動と、コロナによって変わっていく

消費者のニーズの変化は合致しているところがあると思っておりますので、これを機会にさらに価値の伝達を強化して野菜摂取を増やしていくことにトライしていきます。

Q5. 今回は、あまりご説明がなかったと思いますが、例えば業務用から中食へのシフト、コンビニからスーパーへのシフト、こういったところに併せて固定費の配分等を大胆に不可逆的に変えていこうとされているのか、まだ様子見のタイミングで大きな戦略変化は方向としては見えていないのか。国内加工食品の戦略は、かなり大きく変わるのか、変わらないのか、このあたりを整理させていただきます。

また、今後はかなり業界構造としても変わってくる中で、国内加工食品の中での他社とのアライアンスなどの可能性について、現在の考え方を教えてください。

A5.(山口)

コンビニのチャネルの話が出ましたが、コロナの影響で都心部のコンビニの売上はかなり苦しい状況となっています。このような中で、私どもが着目しておりますのはEC(通販)です。自社の通販を持っておりませんが、上期においても非常に好調に推移しています。今後もECでの買い物は構成比を上げていこうと思っており、来期以降、重要なチャネルの一つとして、重点的に調査研究費あるいは広告宣伝費などの固定費を投下していきたいと思っています。

また、業務用の中食は、これからも成長していくところですので、注力していきます。あとは同じく業務用で、私どもが「産業用」と呼んでおります、他の食品メーカーさんに原材料を販売する、そういったところも注力する領域であろうと思っています。

国内の加工食品での他社とのアライアンスに関しては、私は元々オープンイノベーションやアライアンスというものが、これからの成長において重要なポイントになると考えておりますので、可能性を追求していきます。先ほど申し上げました、「野菜摂取推進プロジェクト」にご参加いただいております団体、企業の皆さん、加工食品ではない業界の企業も多いですが、そういった方々とも新しい事業の可能性についても今後は話し合っていけたらと思っております。

Q6. e コマース対応に関して、現在は、通販専用商材の展開をしているのは承知しているのですが、これから一般商品など、いわゆるメインストリームでやってきたところもe コマースとして対応していくのでしょうか。また中食、業務用、産業用といったお話がありましたが、それに併せて例えば営業体制や営業員の張り付け方まで変えないといけない話なのか、単純にマーケティング費用の投下の仕方を変えるだけでいいのかなど、「with コロナ」の中で何を变えないといけないのかというところについて、もう少し説明してください。

A6.(山口)

通常の商品のe コマースでの販売については社内で議論を始めておりますが、今の時点で通常の商品をどれぐらいe コマース上に乗せていくのかということについては、まだはっきりとした方

針に至っておりません。世の中のニーズは非常に高まっていますので、早い段階で結論を出していく必要があると思っております。

営業体制については、先ほど申し上げました中食あるいは産業用というチャネルについては、かなり専門性の高い商談活動が必要になります。その中で今、私どもはハイブリッド型営業ということを考えております。例えば営業担当者が得意先に行くときにサポートチームである商品開発、生産技術、あるいはシェフやメニュー提案の担当者がリモートで参加し、商談の専門性に応えていくというような営業体制を考えております。このような営業が浸透することで、営業人員の大きなシフトを伴わずお客さまのご要望にお応えすることができるのではないかと考えております。「with コロナ」の時代の営業活動として、このようなハイブリッド型営業を試行していきます。

Q7. 来年度にいろいろな成長の仕込みをするという話でしたが、おそらくこれまでとは成長戦略が変わってくる気もするので、次期中計におけるグロースドライバーをどこで見つけておけばいいのかについてもご説明ください。

A7.(渡辺)

次の中計での成長の要因について、骨子は山口から説明のあったとおりで、営業体制から言及します。このコロナ禍での営業は、1年前に比べるとものすごい勢いでテレビベースや、Web 会議ベースでの商談の進め方やノウハウが進んできたと思います。今までは、東京本社近辺でしか展開できなかったような専門性の高い営業が、リモートを活用することによって全国どこでもできるようになっていくということは非常に大きな変化だと思っています。

組織や働き方に関しては、やはり今回の在宅勤務で特にマーケティング等のいわゆる本社スタッフ要員を中心に、「働き方の効率が上がった」という声が非常に増えています。集中して仕事ができる、まとめて物事が考えられるなど、いい側面をどんどん捉えて、これまであった無駄な仕事を減らしていくことで生産性が上がれば、これが次の利益成長の要因になっていくと考えています。

具体的には、今まで商品開発の際、ブランドごとに担当を決めていましたが、これからはマネジャーごとに課題を振って、その課題を担当するグループごとに仕事をしていくというタスク中心型の組織に変えていこうと考えています。これによって部門横断型のプロジェクトが、より一層組成しやすくなり、生産性が上がっていきます。この仕組みを 10 月から取り入れていく計画にしています。

チャネルや商品に関しては、先ほど山口がご説明申し上げたような EC が中心となります。商品に関して言うとオープンイノベーションによって、新しい素材や製法を取り入れた飲料が中心になってきます。何と言ってもカゴメの売り上げの屋台骨は飲料ですので、ここを中心とした新しい商品展開というかたちになっていくかと思えます。EC は、自社通販や、お客さまの EC サイトがあります。リアルな店舗も今はオムニチャネルといったかたちで、どんどん EC に入ってきています。例えば、Amazon さんであれば、我々の通販専用商品も買えるしメインストリームも買えるという、乗り入れがいち早く実現しております。こういったことは、どんどん進んでいって境目というのはな

くなっていくだろうと考えております。

境目がなくなっていくときに大事なことは、結局はこの EC サイトでカゴメの商品を買っても、カゴメのデジタルマーケティングのプラットフォームに入ってくるができるということだと思います。お客さまから見れば、どんなチャネルの入口から入ったとしてもカゴメの商品情報や、その野菜がどのように健康にいいのか、免疫を上げるのかといった、欲しい情報や必要とする情報が取れるようなクロスプラットフォームをつくっていくことが、成長ドライバーになると信じております。そのほかにも、健康事業部で行っているベジチェックを使った野菜摂取による健康増進などの「コト」ビジネスを e コマース上で経験できるように進めていくことが、我々の成長において非常に重要だと考えています。

これまで、データマネジメントプラットフォームの構築を検討してまいりましたが、セリングとマーケティングでうまく接合できていませんでした。例えば販売促進には、POS と結び付いたデータが使えているけれども、マーケティングの商品企画は、自分たちで別の WEB 調査を行うなどしてきました。クロスプラットフォームの構築によって、ビッグデータとまではいきませんが、リアルな現場の販売データというものが、マーケティングや商品開発に生かしていけるようになります。

これは、先ほど述べたタスク型のグループ編成というところにも関係してまいりますが、こういうところのものづくりの発想の仕方、あるいは組織横断連携によって働き方を変えていきたいと思いません。これらは在宅勤務で変わってきており、さらにその勢いを加速していくことで非常に大きな成長の力になっていくのではないかと考えています。

Q8. 今言われた戦略が取れるところと取れない会社、これでかなり売上の差が出てくるというか、シェアの格差というのは今後 3 年、5 年でかなり濃淡が出ると、このような見方をしておいてもいいでしょうか。

A8.(渡辺)

それで結構です。

Q9. 国内農事業のビジネスは社会的価値があると考えておりますが、企業価値とどう繋がっているのかが見えづらいと思っています。御社として、このビジネス自体に取り組んでいく考え方を、もう一度教えてください。

A9.(山口)

これまでも申し上げておりますように、私どもは社会課題の解決をしながら持続的に成長していくことを志向しております。その社会課題の解決は大きく 3 つございまして、一つは健康寿命の延伸、一つは食糧問題、もう一つが農業振興・地方創生という社会課題であります。

これまでは、この社会課題の中で健康寿命の延伸については「野菜をとろうキャンペーン」をはじめとして、やるべきことの方角性についてははっきりしていたと思いますが、農業振興・地方創

生について何をやっていくのかということについては、まだ戦略的にはっきりしない部分があったと思っております。

この農業振興・地方創生という社会課題を解決するフロントランナーとしてカゴメアグリフレッシュ(以下、KAF)という会社を位置付けて、生鮮トマトだけではなく、扱う生鮮野菜の種類を増やして、それを作るために農業法人等の生産者の方々ともしっかり結び付いていく。この方向で事業化が進んでいけば、私どもの事業の持続的な成長につながって(企業価値も向上して)いくと考えますし、農業振興あるいは地方創生といったようなことにもつながっていくと考えております。このような社会課題の解決や、野菜の会社を実現していく上で、この国内農事業は非常に大切な事業です。これらを加速していくために今回の KAF という会社をつくって、さらに力を入れてまいります。

Q10. 組織を大きく見直すとかたちでアグリフレッシュを設立したとのことですが、課題が本当に解決していくのかどうか分からないので説明してください。

A10.(山口)

私が野菜事業本部長として国内農事業も担当していたこの2年弱で、やはり加工食品事業と農事業では競争の源泉あるいはコスト構造がかなり違うと思いました。コスト構造の違うそれらを一体としてカゴメ本体でマネジメントをするよりも、別会社として農事業に特化したかたちでマネジメントをしたほうがスピードも上がりますし、やらなければいけないことははっきりしてくるだろうということで、今回は KAF という会社をつくりました。

具体的に、まず取り組まなければいけないのは、やはり生鮮野菜の世界で勝ち残っていくためにはどういうコスト構造にすべきなのか、そのコスト構造を実現するためにはどのような体制、働き方にすべきなのかということだと思っております。これについては KAF が立ち上がるとともに固定費の見直しなどを進めていく予定でありますので、短期間で成果を出していきたいと考えているところです。

Q11. ポルトガルの HIT は適正規模化、アメリカも固定費を削減ということで、国際事業はどちらかというダウンサイジングとの印象を受けるので、国際事業としてどういうビジネスの在り方を今後は志向していくのか、ここをもう少しお教えいただけますか。

A11.(渡辺)

適正規模よりも大きい規模で運営してきたところを、身の丈に合わせていくという意味では、今行っていることはダウンサイジングであると思えます。

では、その見直しというのはどういうことかという、旧来のものづくりの設備投資をして、その設備をフルに動かしたところが売上の限界といった商売はほどほどにして、いわゆる固定資産に依存しないで売上を増やしていけるような商売に少しずつ移行していきたいです。

例えば、カゴメの国内の事業を考えると、我々は工場を持っていますが、それ以外に

委託で造っていただく会社がたくさんあり、委託を上手に活用しながら自社の設備の稼働率も高めつつ、売上を増やしていけるという体制を組んでいます。

これに対して、海外は今までは自社設備の稼働の限界が売上の限界であるため、売上を伸ばそうと思うとさらに設備投資をしなくてはいけないという、従来型のバランスシート依存だったわけです。設備稼働と売上の関係がリニアに決まってしまうところから脱せれない一次加工は、ライトサイジングしますということです。一方で、二次加工のように委託を使うことができるビジネスに関してはもう少し伸ばしていきたいと考えています。

あるいは、先ほどの一次加工の農家をお客さんにしたスマートアグリのようなプロダクトは、ノウハウや営業など、PL系のお金は出ていくけれども、固定費で何か設備投資をしないとその事業を増やせないわけではないので、このような形での海外事業の展開を考えています。

アジアにおける飲料も同様です。過去に工場を造ったものの売上が上がらずに設備稼働率が低く、赤字で何年かたつと撤退しなくてはならないようなビジネスモデルには、もう戻らないという、そういう意味合いでございます。

以上