

## 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

「野菜をとろうキャンペーン」の一年目の手応えについて、KPI など共有できる指標があれば教えてください。また、今年二年目から「野菜をとろうキャンペーン」がどのように発展し、大きなうねりに繋がっていくのか、そのあたりの考え方を教えてください。

A1(山口)

「野菜をとろうキャンペーン」の一年目の手応えですが、コロナの影響を受けて 19 社の賛同企業の皆さまとの活動「野菜摂取推進プロジェクト」の取り組みは、遅れてスタートしました。しかしながら、星野リゾート様など、いくつかの企業様と個別に、いろいろな形でコラボを試行することができています。例えばベジ旅への予約が非常に多く入るなどの成果も出ており、協賛企業の皆さまの高い満足感も得られております。また、流通・小売業の皆様方とも連携をして、店頭でさまざまな野菜のメニューや、野菜をとる意味などについて訴求させていただきました。野菜飲料は、全体の市場を押し上げるというところまでは行きませんでした。このような活動によって、当社の野菜飲料におけるシェアは確実に上昇しましたので、初年度においても、ある程度の手応えは感じております。

2021 年度からは通年で活動できるようになります。先日「野菜摂取推進プロジェクト」の 19 社の皆様と当社で「野菜をとろうキャンペーン」の定期のミーティングをさせていただきました。今年は定期ミーティングを四半期ごとに実施し、協賛企業様との取り組みを着実に進めていく年にしていきたいと思います。

今後は特に 19 社の賛同企業の皆さまとの連携プロジェクトによる活動を活性化して、当社だけではできない野菜の価値の伝達を進めていく中で、より大きな、社会的な動きにしていきたいと考えています。

Q2

国際事業に関して、米国の Kagome Inc.について伺います。おそらく目指すべき利益率というのは 7%~8%ほどであると考えているのですが、現状では低いため、この現状の課題をどう捉えていて、どう解決していくのかということと、目指すべき収益率と時間軸について教えてください。ご説明の中でもポルトガルの HIT 社に関しては 4%ほどの利益率に改善するという話があったので、米国についてももう少し教えていただきたいです。

A2(渡辺)

KIUS の目指すべき利益率について、今回の決算説明会でまだターゲットの数字をお示しすることはできませんが、原因が幾つか複数の分野に及んでいるので、これを手直していかなければ

ばならないと思っています。

製品開発の川上側から申し上げますと、1点目はR&Dの効率が若干悪いことです。要は新商品の開発点数が多い割に、お客さまに採用される率が低い。あるいは1つ1つのお客さまの採用ロットが小さく、オーダーメイドで作るにしても、点数が多すぎる、効率が悪い、無駄玉が多いという、個々の問題をもう少し絞り込んでいく必要があります。

2点目が生産性の問題です。これは今申し上げた、R&Dの効率が悪く、SKUが増えている点とも関連がありますが、過去から生産コスト低減にあまり踏み込んでこなかったこともあり、競合と比べて若干コスト高の生産体質になっています。生産コストをもっとリーンに安く、競合と同じぐらいのコスト優位性でものづくりができる生産体制の見直しに踏み込んでいかなければなりません。

また、先の2点に比べると多少優先度は落ちますが、3点目は営業体制の見直しです。KIUSの営業は全国に散らばっており、いろいろ情報共有等を重ねてきましたが、例えばお客様の優先度や見込み顧客の開発といった点に、若干まだ効率化の余地が残っています。これが1点目に申し上げた開発体制の見直しにもつながっていくのですが、このような営業と開発の意思疎通をもっと良くして、無駄玉を打たない営業を増やしていく。これらの点について改善していくことで、KIUSの利益率を向上させていく、これが現在の見通しです。

### Q3

**Kagome Inc.で、今年度利益は回復という形で2億円の増益計画ですが、今仰られたこの3つ、開発・生産・営業の部分の問題が解決して利益がもう少し上がってくるタイミングはいつ頃になるのか、教えてください。**

#### A3(渡辺)

開発・生産・営業の部分の問題解決については、コロナの影響はありますけれども、粛々と進めています。22年には成果が出始めて、23年には刈り取れるという、このぐらいの時間軸でやっていきたいと思います。今年1年で、変えるべきものは変えていきたいという考えです。

### Q4

**ECについて教えてください。決算説明会資料の7ページのところですが、21%の伸長というところで、現在のECのチャネルの構成比及び上期下期で見た時に、この伸び率というのが落ち着き始めているのかどうか、継続性があるのかについて教えてください。また今後ECを伸ばすために、具体的にどのような施策を打っていくのかについても教えてください。**

#### A4(山口)

当社のECにつきましては、現状自社の通販が主体でありまして、それに加えてこの何年かで流通ECの拡大を図ってきております。コロナ環境下におきまして、この通販、ECの売上は伸びていますので、今後も注力していく分野であると考えています。

自社通販の強化は、当然商品政策等も含めて行っていますが、特に 21 年につきましては流通 EC との連携を強化し、当社にとって新しい顧客の獲得を目指すということが、重点的な課題だと思っております。この通販、EC の伸び率については、来年度も今年度と同様に高い伸び率を想定しており、持続していくものと考えています。

#### Q5

EC の大型容器が売れているということですが、これによってプロダクトミックスの悪化は発生するのについても教えてください。

#### A5(山口)

野菜飲料を中心として、オフィス需要は大きく減少しておりますが、その需要が量販店あるいは EC・通販を通して、大型容器にシフトするという顕著な傾向があります。この傾向は 21 年度も継続すると見ており、例えば 720 ミリのペットボトル容器、あるいは 1 リットルの紙容器といった大容量の商品の構成比は高まると考えています。

大容量の商品について、特にペットボトルは、数年前に那須工場に無菌充填の新しい技術を入れたラインを導入し、ボトルの内製化等も行っておりますので、コスト競争力のついた状態で、さらに増産体制も整えています。大型容器についてはコロナの影響もあって、今後数年間の構成比は上がっていく、逆にパーソナル容器の構成比は下がっていくという見通しを持っています。

#### Q6

国内のトップラインについてももう少し詳細を教えてください。今年度 32 億円のトップラインを伸ばす計画になっていますが、もう少し具体的に、どういったチャネルで、何でトップラインを伸ばそうとされているのか。また「野菜をとろうキャンペーン」等々の取り組みを、少し長い目線で見たと時に、どのようにトップラインに組み込むのか、また同様にどのようなチャネル、プロダクトでトップラインを稼ごうとされているのか。長い目線で、トップラインについてどう見ているかを教えてください。

#### A6(山口)

国内加工商品事業のトップラインをどう見ているかについてですが、21 年度におきましては、野菜飲料については引き続き、コロナの影響による健康志向の高まりに対して、当社の「野菜をとろうキャンペーン」を組み合わせていくことで、まだ売上を獲得していきます。来年度の 32 億円の売上収益の増加のうち、野菜飲料は 16 億円ですので、野菜飲料の伸びが中心になります。

その中で、ここ数年間に推進してきた植物性領域への拡張は、野菜と果実と大豆を混ぜた「野菜生活 100 SOY+」が昨年度非常に好調に推移しましたので、さらに新商品を追加することで、野菜飲料の伸びを支えていきたいという考えです。

また、食品他カテゴリーにおける家庭用食品、ケチャップ、トマトソース等についても、内食需要が高まっている関係で昨年度は好調に推移しました。1 月になってもこの傾向は続いています。食

品事業については 21 年度も調味料類の前年を超える勢いを維持していきます。そのポイントはメニュー提案にあります。特に今年 1 月から料理愛好家の平野レミさんを起用させていただきまして、家庭内でのメニュー提案についての情報発信を行い、トマトケチャップ、トマトソースなどの調味料の伸びを維持していきたいという考えです。

業務用については、やはり緊急事態宣言等の影響がありますので、コロナ前の業績水準までの回復は難しいと思っています。ただ、できることはやっていこうということで、例えば外食店の応援等の企画を行っていきます。

通販 EC については大きな伸びを期待しています。施策については先ほど述べた内容です。少し長い目線で申し上げますと、このような通販 EC の構成比をどういった施策で、どれだけ上げていくかというのがポイントになってくると思います。

この通販 EC の売上増のポイントは、サプリメントにあります。昨年末もサプリメントに対して先行的にコマースを投下しています。サプリメントの伸びを野菜飲料の伸びに加えることで、中長期的な通販の伸びを支えていきたいと考えています。

#### Q7

今期は販促費をかけてトップラインを伸ばすという事に関して、もし販促をかけてトップラインが伸びなかった時に、売上の伸びと利益を出すということとのトレードオフについて、考え方をお聞かせください。今年度、来年度はトップラインを重視しようとしておられるのか、利益もきっちり考えていくのか、この辺のバランスについてコメントいただけないでしょうか。

#### A7(山口)

21 年度に一番重要視していることは、トップラインの成長です。販促費につきましても 16 億円の増を見込んでいます。20 年度にコロナの影響によって活動できなかった販促費、例えば店頭における試飲や試食費用などの費用が約 10 億円強程度あり、それに加えて 5~6 億円のトップラインを成長させるための費用を積んだ計画となっています。

一方で利益の獲得力について申し上げますと、この何年間かの全社的な収益構造改革でかなり利益獲得力はついてきていますので、トップラインの成長を重視しますが、利益の伸びも見ながら、また、コロナの影響で費用関係も変動すると思いますので、状況を見ながら、迅速な判断でマネジメントをしていきます。

#### Q8

ROIC 経営を今後導入されていくという事ですが、どのようなアプローチで分母の投下資本を改善させていこうとしているのか、ROIC の分母についてのコメントを下さい。

#### A8(渡辺)

ROIC の分母の考え方については、年ごとに進化していくものと考えています。まだ ROIC は社

内で始まったばかりで、ROAとROICは何が違うのかなど、十分に浸透していないのが現実です。まず初年度は、今使っているバランスシートを小さくしていくという意識付けから始めてまいります。これを、今でも投資委員会で動機付けはしているところですが、いずれ投資に対してどれだけ売上が上がって、それが利益につながっていくのかという、そのようなROIC管理に進化させていきます。ですから分母というのはお答えすると、今はバランスシートの全部です。今後バランスシートの各項目を削減しても、これ以上は効率的に使っても縮められなくなってくると、今度は毎年の投資に関して、その売上と利益を吟味しながら優先付けしていくといったように、少しずつ社内での管理を進化させていきたいと考えているところです。

Q9

投下資本の改善には2つのステージがあるというイメージだと思うのですが、ファーストステージの、バランスシート全体を縮小していくというステージの場合、こういったバランスシートの効率化があるのでしょうか。

A9(渡辺)

バランスシートの効率化は流動資産側もあるし、いわゆる政策保有株を中心とした固定資産側も、両方あるということになります。この2つが、ROIC管理の第1段階として焦点が当たる場所だと考えています。

Q10

固定資産側では保有株式、流動資産側では在庫になるのですか。

A10(渡辺)

在庫が一番大きいです。原料から製品までの在庫と売掛債権です。これも国内はなかなか難しいかもしれませんが、海外においては多少管理できる部分がまだ残っていると考えています。

Q11

ワーキングキャピタルを改善する時に新たな仕組み、制度の改革のようなものがあるのか、それとも従業員の方々1人1人の意識を上げていくというイメージなのか。ここだけ最後にコメントいただけないですか。

A11(渡辺)

ワーキングキャピタルにおいて、キャッシュマネジメントという意味で新たな仕組みを入れていく可能性はありますけれども、今年始めているのは1人1人の意識を上げていくというアプローチです。

#### Q12

国内の加工食品の今期業績について、前回第2クオーターの決算説明会の時に、第2次中計の定量目標を下方修正されていて、今期の計画はそれに近い形で計画されているという印象を受けているのですが、終わった期については、特に下期の業績は、中間で説明されたよりもかなり上振れて着地されていると思います。終わった期の下期の業績の強さは、全て特殊要因だという見え方になっていますが、そのような理解でよろしいのか。それとも、今期は何か考えられるリスクを織り込んだ計画になっているのかという、今期の業績計画の立て付けの考え方について伺いできますでしょうか。

#### A12(山口)

下期の上振れ着地の要因についてですが、やはりコロナの影響がかなり大きかったと見ております。具体的に申しますと、巣ごもり需要による基礎調味料、あるいは健康志向の高まりによる、野菜飲料の販売などが好調でした。業務用商品はかなり売上の落ち込みがありましたが、それを上回る内食需要に対応した商品の売上があったということです。この状況が21年度にどうなるかは、コロナの感染状況によって変わってくるため予測が難しいです。具体的には、内食と中食と外食がどのようなバランスになっていくのかによって、当社の商品の販売の状況は変わってくるということです。

そういうことですので、今期の計画は昨年の下期の状況を踏まえてはおりますが、コロナの状況も加味して、それぞれどのくらいの販売水準になるのかということ想定した計画となっています。そういった意味では、20年度に学んだことを活かした21年度の計画になっています。

#### Q13

そうすると終わった期の下期については、特殊要因的と考えられている部分も多く、今期はそれがまるまる剥落するというイメージの前提で組み立てられているという理解でよろしいですか。

#### A13(山口)

昨年の要因がまるまる剥落するとは考えておりません。昨年の要因の、例えば業務用商品については、コロナの影響が緩和してくればこの辺までは回復していただろうという事や、家庭用の食品については特殊要因がありましたが、今年は昨年の売上をどれだけ維持するかということ、プロモーションも含めて行っていきますので、完全に剥落するというような考え方には立っていません。去年のことを踏まえた上で、それぞれのカテゴリーにおいて計画を立案したということです。

#### Q14

そうすると今期不透明な部分が多いので、そこをリスク要因として織り込んでいるというイメージになるということですか。

A14(山口)

やはり、どういう状況になるかということは非常に予測が難しいので、そこはリスク要因として織り込んでいます。1月に入ってまた緊急事態宣言が発出されましたので、例えば業務用商品については、想定よりも売上は少し割り込んでおりますし、逆に家庭用食品、あるいは飲料は上回っている状況です。これがどこまで続くかというのは分かりませんが、このような状況の変化に迅速に、1年かけて対応していくことが重要だと思っています。

Q15

同じく国内の加工食品についてですが、事業利益の増減の、原価変動のマイナス3億円の今期計画について深掘りしてお伺いしたいのですが、今期計画には恐らく原料コストの上昇とか、原価の低減部分も織り込まれていると思うので、その定量的なイメージがあれば、お伺いしたいです。

A15(山口)

今ご質問頂きました通り、原料コストについては上昇基調にあることを織り込んでいます。ただ、それに対してどこまで原価低減ができるかについては、社内の原価低減のプロジェクト等々、これまで図ってきた利益獲得力の強化の中で体質化された仕組みも動いております。来期については、例えば内容物の配合の見直しですとか、工場の生産性向上ですとか、そういった原価の低減課題も明らかにして、各部門が原価の低減課題の具体化に向けてアクションをしています。そういった、上がる部分と下げられる部分を足し合わせていますので、その結果がこの原価の状況だとお考えいただければと思います。

Q16

そうすると原料コストは、今期御社でどのくらい上がるイメージなのか。定量的にお答えが難しいければ、どういう商品がどれくらい上がる前提で計画を立てられているかというのを、少しお伺いできますでしょうか。

A16(山口)

当社の主力の原材料は農産物の一次加工品、例えばトマトペーストやニンジンの濃縮した果汁等の農産加工品です。これらのコストは、例えば国産原料は非常に引き合いが強く、国内の農業事情、あるいは気候変動の影響等も受けまして上昇基調にあります。海外においてもトマトペーストは、このところ市況価格的には低下傾向でありましたが、世界的な内食需要の高まりによって、市況価格も上昇に転じています。そういった農産物の一次加工原料についての上昇を見えています。

Q17

先ほどのご説明だと、原料コストのアップは原価低減で吸収するというようなイメージで理解し

ましたけれども、価格面で価格改定等をご検討されるレベルまで、原料コストは上がっているイメージになっているのでしょうか。価格の面について伺えますか。

A17(山口)

現時点におきまして、21年度で価格について何らかの動きをするという想定はしておりません。価格改定を検討するレベルまで、原料コストは上がっておりません。

以上