

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

今回の 2021 年第 2 四半期決算においてコロナ禍の非常に高いハードルの中、野菜飲料がここまで好調に推移している背景を教えてください。また結局、この好調さが御社で行っている「野菜をとろうキャンペーン」とどこまで有機的に結び付いているのでしょうか。来期に向けて持続性のある話なのでしょうか。この好調さと御社の自助努力がどの程度結び付いているのでしょうか。その関係性についても改めて教えてください。

A1 (山口)

野菜飲料に関しては、コロナ禍の中でより健康になりたい、あるいは免疫力を高めたいといった生活者の皆さまの意識が背景にあり、それがベースになった上での売上と考えています。それに加え、野菜飲料の個別商品のテレビコマーシャルや新商品のプロモーションなどをこの上期においても積極的に行った事で、好調な結果に繋がったと考えています。

また、野菜飲料の全体市場は 2017 年から継続的に縮小していましたが、2021 年は下げ止まりから反転への兆しが見え始めています。野菜市場全体の反転の兆しは私どものプロモーション、積極的な新商品投入、そして「野菜をとろうキャンペーン」といった野菜の需要拡大を狙った情報発信と連動していると考えています。

「野菜をとろうキャンペーン」は 2020 年からスタートしましたが、野菜の摂取量がこの 10 年で変わっていない中で、1 年、2 年の活動で簡単に需要が大きく伸びるとは考えていません。そのため、今後も粘り強く継続し、第三次中計期間中も継続していく予定です。

Q2

国際事業はアフターコロナの影響もありトップラインの回復が見えてきたことに加え、昨年実施した構造改革の効果もあり、今は利益が出ているという状況だと思っているのですが、構造改革の影響による利益成長は今年で最後と考えています。結局は国際事業の構造改革の先の成長戦略が次期中期経営計画における成長の重要なドライバーになると思っております。その点を踏まえ、構造改革後の国際事業の成長戦略を改めて今はどのように描いているのかについて、もう少し詳しく教えてください。

A2 (山口)

ご指摘がありましたように、これまでの数年間、当社は国際事業の収益構造改革に取り組んできました。ただ、実際の進捗は遅れ気味で、これまでは完遂することにかなり力を割ってきました。それがようやく具体的な成果に繋がったと考えております。

こういった状況を受けて、第三次中期経営計画に向けて、海外での成長戦略についての議

論を現在加速させています。現時点で具体的にお話をできるというところはありませんが、具体的になり次第、アナウンスをさせていただきたいと思っております。

次の成長に向けて、現在注目しているのは北米の市場になります。その北米の市場の中で当社としてどのようなことができるのかということが、一つの方向性になります。

Q3

北米では、**Kagome Inc.**を含めて **UG** や関連会社の **Ingomar** 社も事業を展開しており、この 3 つの会社を有機的に結び付け、北米でどうやってトップライン成長をしていくのかということが、次期中期経営計画の成長ドライバーのポイントであるという理解でよろしいでしょうか。

A3 (山口)

ご指摘の通り北米は当社のグループ会社が集中しており、加えてバリューチェーンの川上から川下まで揃っていますので、そこをもう一度見直して、どのような可能性があるかということが次の成長のポイントになっていくと考えております。

Q4

次期中期経営計画の考え方について教えてください。成長ドライバーの中心はどこになるのでしょうか。攻めの **DX** やオープンイノベーションなどを新たな成長基盤として、説明の中で取り上げていましたが、これらの取り組みは次期中期経営計画で刈り取っていただけるものなのでしょうか。また、どの程度成長に結び付いていくのでしょうか。こういった点を含めた次期中期経営計画への考え方について教えてください。

また、2022 年度は原料高などの一時的な要因により事業環境が厳しくなるとの事ですが、この点についてももう少し定量的にお話しできる部分があれば教えてください。

A4 (山口)

次期中期経営計画の大きな考え方として、既存事業のオーガニックな成長と、その外側にあるオープンイノベーション等も含めたインオーガニックの成長の 2 つをどう進めていくのか、これらの論点について、それぞれ議論を重ねております。

既存事業のオーガニックな成長というのは、野菜需要を拡大していく「野菜をとろうキャンペーン」を中心とした活動が軸となってきます。インオーガニックな成長についてはオープンイノベーション等も含めた社外との連携の中で、様々な可能性が生まれると考えております。刈り取れるのかという点につきましては、これは相手がいる話であり、一概に刈り取れますと言うことは出来ませんが、例えば株式会社 **TWO** との植物性食品領域での提携については、現在両社で具体的なアクションプランを詰めているところです。早ければ来年頃には具体的なアウトプットが出来るようなスピード感で進めています。オープンイノベ

ーションの課題についても、次の中計期間の間では当然、具体的な数字にまでつなげていきたいと考えております。

2022年度の件については、現時点では定量的な部分を詰めている最中でございますので、次回以降にお話させて頂ければと思っております。

Q5

価格動向についての考え方を教えてください。

今回は去年の裏側というところもありプロモーションを再開されたということもあると思いますし、小売店からはそろそろ特売を増やしていこうという動きも出てきているのではないかと思うのですが、そういった小売店ないし消費者からの価格プレッシャーというのは今はどのように考えているのでしょうか。この下半期にかけて特売や安売り競争といった価格プレッシャーが強まってくる可能性について教えてください。

また、今後様々な原材料価格が大幅に上昇してくると思いますが、これはかなり大きなコストアップが発生する可能性があるのでしょうか。その場合は値上げの可能性を含めてどのようなお考えをお持ちでしょうか。価格について2つの視点から教えてください。

A5 前段（山口）

商品の店頭等の価格動向であります。この上期はコロナの影響が長引いておりまして、下期においても内食への回帰のトレンドが、相当期間継続するのではないかと考えております。このような点から申し上げますと、小売店の方々も無理に価格を下げるようなアクションに出るよりも、内食の調理機会を捉えて内食の楽しさや、より珍しい食材等を販売するといった点に注力されていくように思いますので、この下期において価格プレッシャーが強まっていくとは考えておりません。

ただ、来期以降はコロナのワクチン接種等により、コロナ禍からの回復がさらに進んで外食への需要が戻った場合には、小売店からの価格の話が出てくると想定しております。今期は強い価格プレッシャーはないけれども、来期以降そういった話が出てくる可能性はあると考えております。

A5 後段（渡辺）

当社の主要原材料で一番多く輸入しているのはトマトペーストになりますが、他の原材料と同様、価格が上がっていくということが実際に起きておりますし、今後も予想されていきます。トマトは基本的に北半球が主な産地で夏に収穫をします。その収穫年度ごとに翌年度分を1年間まとめて手当てをしておりますので、今年度の業績に与える影響というのは軽微で、むしろ今年の夏に調達するトマトの価格がどうなっていくか、それが来期以降の業績、原材料価格の上昇に反映していくことになります。

これまで原材料価格の上昇に関しては、製品価格への転嫁ということを通商企業並びに

消費者の皆さまにお願いして実際に値上げを行ってまいりました。今後原材料価格が上昇していく場合は、再び値上げについて検討する可能性もあります。もちろん、これは前段の価格の圧力に対して値上げができるのかという問題にもなりますし、それから実際に値上げをさせていただくということになると過去の経験からして、当社の営業人材の多くが値上げ交渉に使われるため、本当に弊社が販売したい商品のプロモーション等に対して若干力を削ぐ営業になるといった懸念も考えられます。

Q6

Q5の補足ですが、値上げを想定されている商品カテゴリーとしては、飲料のみならず調味料含めて両方という理解でよろしいでしょうか。またコロナの影響下で消費者心理も変化してきている状況で、本当に値上げを実行できるのでしょうか。そして実行した後の影響はどのようかと考えているのでしょうか。過去に値上げした際には、そのまま比較的価格効果が残っていたと思うのですが、今回も同じようなイメージを持っていてよいのでしょうか。これらについての考え方を教えてください。

A6（渡辺）

原材料価格の上昇の影響を比較的受けやすいのは食品だと考えております。理由としては、飲料のトマトジュースは原材料のトマトに対して濃縮度が変わらないのですが、食品のトマトケチャップ、ピザソースになるとトマトが数倍に濃縮されます。つまり、飲料に比べ食品はそれだけ原料の生トマトを多く使うため、価格の上昇にレバレッジが掛かり、影響を受けやすいとお考えいただければと思っております。

また過去の価格上昇についての効果はある程度残っております。つまり原材料価格の上昇分は製品価格に転嫁できており、われわれの原価計算すなわち管理会計で見ると、原材料費率はコントロールできているというのが当社の総括でございます。

Q7

プラントベース等の新しいビジネスを立ち上げていきたいとおっしゃられていますが、恐らく同業他社の大手食品メーカーさんも同じような考え方を持たれていると思います。そうした中で、勝ち組企業と負け組企業を分ける要因について、どう考えておりますでしょうか。山口社長の考えを教えてください。また、味の素さんも次世代のベジタブルドリンクでマンカイ（Mankai）を販売する旨のリリースがございましたが、これは御社にとって脅威になり得るのかについて教えてください。

A7（山口）

プラントベース、植物性食品の領域は非常に参入も多く、活性化している市場です。大豆ミートなどが取り上げられる場合が多いですが、弊社が考えているのはそういった代替肉

ではなく、この植物性食材を使った食事が健康に良いということを中心に据えて、より健康に良い、食事としてのプラントベース商品の認知を高めていくことに注力したいと考えています。

プラントベースといえば大豆が着目されますが、元々私どもの商品の多くが野菜、植物性でできておりますので、大豆に野菜も掛け合わせた領域を考えると非常に大きな広い世界で展開できると思っております。こういった領域でプラントベースの中での競争を勝ち抜いていこうと考えています。

味の素さんの野菜の商品、飲料につきましては、こういった商品をどのように展開されるのかをしっかりと理解してから私どもの対応等を考えていくこととなりますので、今現在どのような影響があるのかにつきましては、お答えは控えさせていただきます。

Q8

Q7の補足の質問ですが、様々な会社が新しい需要を取り込もうとしており、その勝ち負けを決定的に分ける要因はどこにあると考えていますでしょうか。また、御社はどのような点で勝ち残れると考えていますでしょうか。

また追加で恐縮ですが、そもそもプラントベースはグローバルで需要があるのはよく理解しているのですが、日本でも需要が出てきているのでしょうか。

A8 (山口)

まず、日本におけるプラントベースの今の認知状況からすれば、まだ市場自体が形成期にありますので、今後需要が広がるかどうかについては、いろいろな考え方があると思っております。

ただ、弊社がプラントベースに注力している理由の一つとして、既に植物性材料だけで作ったカレーやパスタソースを以前から販売しておりますが、販売先によっては結構な回転で実績が出てきているところもあります。そのため、着実にこのプラントベース食というのは浸透し始めているという手応えがあり、兆しを捉えてこの市場に注力をしていこうと考えております。

また、勝ち負けの要因として当社が考えているのは、どれだけ素材そのものにさかのぼって様々な価値を形成できるかという点だと思っております。大豆や野菜等についても元々の品質、栽培といった部分までさかのぼって、そこから価値を形成して最後の商品にまでつなげるという事が、一つの勝ち残る要因だと思っております。

そういった意味において、決算発表の中でご説明した北海道のタマネギの農業法人との取り組みのように、畑にまでさかのぼって、そこから植物性素材の価値を形成していくという点の一つのポイントになると考えております。

Q9

業務用市場の現状について教えてください。上期は売上収益が2%増でしたが、業務用といっても様々なチャンネルがあると思います。業務用市場の現状と下期以降の今後の動きについて、もう少し詳しく教えてください。

A9 (山口)

当社の業務用の売上収益は2020年対比では102%ですが、一昨年の2019年と比べるとまだ82%で、コロナ前の水準と比較するとまだ大幅に低下したままです。業務用といっても非常に幅広い業態がありますが、その中でも特にホテル・レストラン・居酒屋といった業態のお客さまに販売しているトマトケチャップ、冷凍野菜などが影響を受けています。下期以降の回復については、ワクチン接種が進んでリベンジ消費、すなわち外食や観光がいつから回復してくるかということに懸かっていると思っています。現在、業務用流通の商品在庫は多くはないので、外食や観光などの消費が高まってきたときの出荷増に迅速に対応できるように、社内でその変化点を見極めるということを行っています。

一方で、食品メーカー向けの原材料販売は、最終的には内食向けの商品につながるため非常に堅調に推移しており、そこに注力をしていくことや、外食店の皆さまに少しでもご支援できないかということで、私どものホームページでいろいろな外食のお店の情報公開をすというようなこともやらせていただいております。

ただ、下期の業務用の売上収益は回復基調に向かうと考えていますが、2019年の水準までには届かないと想定しています。

Q10

業務用の売上の内容についてももう少し具体的にイメージできるとありがたいです。例えば、御社の業務用のうち外食、加工食品メーカー向け、ホテル向けは概ねどのような構成比であり、前年の売上収益に対しての増減比はそれぞれどのような結果であったかを示せるものはありますでしょうか。

A10 (山口)

業態別の構成比を申し上げますと、過去の歴史からしましてホテル、レストランといったところの構成比が高くなっておりまして、加工メーカー向けの構成比はまだあまり高くありません。ただ、逆に言えば、そこは伸びしろだと思っています。

Q11

農業事業について教えてください。国際事業のところは非常に構造改革の効果が見えてきたということですが、農業事業はまだ市況の逆風もあり、外から見ると従来と何が変わったかが見えづらいです。特に市況要因を除いてどのような変化・構造改革が今現在は進

んでいるのでしょうか。また次期中期経営計画ではこれまでと比べて農業事業部門はどう変化するかについての御社の考えを申し上げられる範囲で教えて頂ければと思います。

A11 (山口)

この上期において農事業は生鮮トマトの市況の影響をかなり受けたというご説明をさせていただきました。ただ、過去最低の市況の中でも黒字を確保できているというのは昨年から取り組んでいる構造改革に加えて、カゴメアグリフレッシュという形で別会社にすることで意思決定を速くしてきた等の効果が出ていると思っています。

次期中計に向けて生鮮トマトの領域で申し上げますと、市況の影響を受けにくい品種の構成比をどれだけ上げていけるのかということが、一つのポイントになると思っています。当社が販売している高リコピントマトは通常のトマトに比べるとやはり市況の影響を受けにくいということが、この上期ではっきりしてきていますので、このような機能性成分を含んでいるトマトの構成比を上げることで、市況の影響を少しでも緩和して収益を向上させていきたいと考えています。高リコピントマトに続く機能性の品種として、血圧を下げる働きのある GABA という成分を多く含むトマトについても、注力して販売を拡大しております。この商品は機能性表示も取れておりますので、こういった高リコピン、高 GABA といった機能性訴求ができる品種の構成比を高めていくということが次の中期経営計画での方向性と思っています。

今後、栽培技術等の問題などを解決しながら構成比を高めていく、供給量を増やしていくという活動が、次の中期経営計画の中心的なテーマになると思っています。

Q12

トマトに特化して、トマトの高付加価値化に取り組んでいくという理解でよろしいでしょうか。また、今教えて頂いた高リコピントマトの構成比は現在どのくらいで、どの程度の割合を占めれば御社が目指すような安定した高収益のビジネスになると見ていらっしゃいますでしょうか。

A12 (山口)

生鮮トマトの売上は国内農事業の約 90%を占めており、ここの強化が全体の安定感につながるため、今は生鮮トマトについての注力ポイントをご説明させていただきました。現状 5 割程度の構成比である高リコピンあるいは高 GABA といったような機能性の訴求ができるトマトを 6 割から 7 割といった水準まで増やしていけば、安定感が出てくるのではないかと考えております。

以上