

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

執行役員 CFO 兼 CRO：佐伯 健

Q1

原材料高に対する価格改定の考え方をお伺いしたいです。今回の経営計画では、原材料高を価格改定では吸収できず、トップラインの増加で打ち返すという計画になっていますが、なぜこのような価格改定に留まるのでしょうか。

そもそも御社がやろうとしている「野菜をとろうキャンペーン」は、野菜の需要を喚起しつつ、自分たちの強いブランドにお客様を誘引していくという考えだと思います。そういった自分たちの強いブランドに対して自信があるのなら、野菜飲料も含めてもっとアグレッシブに価格改定をすべきだと個人的に思います。この価格改定に対しての考え方も含めて教えて下さい。

A1（山口）

今回予定をしている価格改定は、トマトケチャップ等の調味料類が中心です。この調味料類については、トマトペーストだけではなく、固形トマトや液糖といった他の要素もあり、原価上昇が著しくなっております。これらを踏まえて 2022 年 4 月 1 日からの価格改定をお願いしております。

今お話がありました飲料については、2019 年の 7 月に価格改定を実施しており、2019 年 7 月以降は、原価低減等に継続して取り組んでいます。現時点においては、今後どのように原材料、物流、エネルギー価格が変動・上昇していくのかを、引き続き注視していくことが、当社のスタンスです。

Q2

そのスタンスは理解できるのですが、結局原材料高を価格改定で打ち返していけないのは、自分たちのブランドに対して自信がどれだけあるのかよくわかりません。実際、野菜飲料も含めて、今後価格改定に対して前向きに検討されるといった考え方はあるのでしょうか。それとも、小売価格の対応も踏まえて、なかなか現実的に価格改定はできない状況になっているのでしょうか。自分たちのブランドへの自信に対してもう少しコメントを頂きたいです。

A2（山口）

先ほどご説明させていただきましたように、第三次中期経営計画では、これまで成長がなかなか出来なかったことに対しての振り返りを踏まえて、売上の成長に軸足を移すことを第

一義的に考えています。そのため、2022年、2023年に向けては、まずトップラインを上げて、その中で利益を確保していくということを優先したいと考えております。

Q3

価格改定を優先するというよりは、トップラインでしっかり売上を作り、2024年以降の成長に持ち越していきたい、そのように現時点は考えられているという理解でよろしいでしょうか。

A3 (山口)

第二次中期経営計画を振り返りますと、利益を獲得する力はある程度付いたと考えておりますが、成長が出来ていない時期が長期間続いておりますので、今後は成長に向けてどれだけ舵を切っていけるかが最優先の課題だと考えております。

Q4

第3次中期経営計画において、2022年～2025年の4年間の平均売上成長率2%以上成長させ、毎年トップラインを成長させると掲げられていますが、一方で直近の第4四半期の、例えば野菜飲料を見ると、ほとんど売上は前年並みになっており、トップラインが本当に成長するようには見えない部分もあります。

結局、トップラインの増加に対してどこまで自信があるのでしょうか。加えて第2次中期経営計画で、惣菜や加工用ビジネス等でも売上を上げるために尽力しますということで、惣菜や加工用ビジネスを強化してきた部分もあると思うのですが、この点の進捗度を含めて、どれだけ手応えを感じているのかを定量的に教えて下さい。

A4 (山口)

オーガニック成長の4つの注力分野については、先ほどご説明をさせていただきました。その中で一番売上成長が大きいのは主力の飲料で、70億円程度のオーガニック成長による売上増を見込んでおります。2021年の野菜飲料が前年比で12億円程度の売上成長ですので、この実績を見るとハードルが高いのではないかとお思いになったのではと思います。

既存の野菜飲料は、野菜100%のものと、野菜とフルーツが混ざったもので構成されています。この2つのカテゴリについては、例えば糖質オフなど新しい切り口の商品を導入することで、成長を果たしていきますが、もう一つ、第3次中期経営計画で私たちがチャレンジしていくのは、野菜と植物性ミルクの組み合わせという、新しい野菜飲料のカテゴリを作るということです。シェアソースとなる植物性ミルクの市場が700億円以上あります。これと既存の野菜飲料を足した市場の中で、70億円の売上増を達成していきたいと考えていますので、私としては非常に可能性が高いと思っております。第1弾商品として、2022年3月に「畑うまれのやさしいミルク」を導入します。畑うまれのやさしいミルクの売れ行

きが、オーガニック成長で飲料の売上 70 億円増を達成するというハードルの高さを測る試金石になると思っております。

Q5

惣菜や加工用ビジネスに関しては、第二次中期経営計画時からずっと強化されていると思うのですが、惣菜や加工ビジネスに関しての進捗はどうでしょうか。

A5 (山口)

惣菜や加工用ビジネスについては、当社の中ではソリューションビジネスと名称を付けていますが、各支店の横の連携を強化するために、昨年の秋に営業体制を強化しております。また、コロナ環境下における内食需要は非常に底堅いものがありますので、内食需要に対する加工用ビジネスの提案は昨年から強化をしており、具体的な成果も出つつあります。惣菜や加工用ビジネスの分野での売上に関してはかなり堅く確保できると考えており、ここもオーガニック成長を積み上げていけるのではないかと考えております。

Q6

海外の戦略についてももう少しお伺いしたいです。

ようやく構造改革が終わり、オーガニック成長すると思っていたのですが、第 3 次中期経営計画ではほとんど利益成長しない計画となっています。そもそもアメリカの垂直統合の話も含めて、色々やれることはあると思っていたのですが、なぜオーガニックで利益成長が出来ないとお考えなのでしょう。また海外の成長については、基本的にはインオーガニックでやっていくとおっしゃっていますが、御社はインオーガニックの M&A による良い成果がほとんどないと思っております。M&A の案件の選択に関しての取締役会の議論など、過去の M&A 案件の際と比較し何がどう変化したのかについて教えて下さい。

A6 (山口)

まず、国際事業のオーガニック成長については、先ほどの KIUS や豪州カゴメの状況を見てもオーガニック成長する力が付いてきていると思っております。ただ、今回の第 3 次中期経営計画の 2025 年度において、オーガニック領域における国際事業の売上収益はそれほど増えない見込みです。理由の 1 つ目は、先ほどの国際事業のスマイルカーブの図で見ていただいたボトムにあたる、トマトの 1 次加工の規模の適正化を継続して行っていく必要があるからです。

2 つ目の理由は、現在、トマトペーストの相場が高くなってきていますが、2025 年に向けては、この市況は悪化方向に動くと思っております。その結果、既存の国際事業の 2025 年の着地点は、オーガニック成長をする部分と、トマトの 1 次加工規模が適正化する部分が相まって、お示ししている計画となっています。

もう一つの、インオーガニック、M&A等について何が違うのかという質問についてお答えいたします。これも第二次中期経営計画の振り返りの中で、当社として、協業やM&A等について様々な情報があるものの、それを誰が整理して、誰が評価して、その結果を誰が実行していくのかという仕組みに関して、弱い部分があったと考えております。

例えば海外企業との協業、M&Aは、第二次中期経営計画においては国際事業本部が担当していましたが、国際事業本部は、同時に足元の収益構造改革もやっているため、この2つの両立がなかなかうまくいかなかった部分があったという振り返りをしております。

そうした振り返りから、2020年の10月に事業開発室を作り、2021年11月には米国成長戦略プロジェクト室、新規プロジェクト準備室をトップ直轄として作りました。専任としてリソースをそれらの部署に配置し、トップと一緒にスピーディーに判断していく体制を整えていますので、これが第二次中期経営計画と第三次中期経営計画の違いと考えています。この体制の中で最初に出てきた案件が、先ほどお話ししましたプラントベースのスタートアップのTWO社との協業です。

この体制で様々な案件について検討を進めて、インオーガニック成長につなげていきたいと考えていますが、具体的にどんな案件があるのかについてはまだお話しできないこともありますので、それは一つ一つ、公表できる段階になってからお話しさせていただいて、また、ご評価を頂ければと考えております。

Q7

2024年まで利益が年平均で1%しか伸びないというのは、そもそも利益成長に対する執着心がどうなっているのでしょうか。結局2025年を抜けたらある程度トップラインに見合った利益成長ができる素地になっており、第3次中期経営計画の期間はある程度御社の中では一種の踊り場であるという理解でよろしいでしょうか。

A7 (山口)

利益成長については、現状、オーガニックの部分でお話をしていますので、インオーガニックも含めてどういった利益成長をしていくかということについて、これからいろいろな案件が具体化していく中で、またお話をさせていただいて、それについてのご評価も頂ければと考えております。

以上