

質疑・応答

代表取締役社長 寺田 直行 / 取締役専務執行役員 渡辺 美衡

Q1. 国内飲料・食品で18年度増益額を1億円しか見込んでいない理由と、労務費や物流費などの上昇から食品各社で値上げが話題になっていますが、値上げに対する御社の考え方について教えてください。

A1.(寺田)

国内事業の増益額を野菜生活スムージーが伸びているにもかかわらず1億円としている理由は、例年と比べて広告費の投下をさらに増やしていくということです。単年度の利益というよりは、次につながる成長投資です。

労務費、物流費については、特に物流コストは、昨今の状況から弊社においても影響があります。ただ、商品の売上原価に占めるウェイトからいうとやはり原材料費です。値上げとなると、以前実施したトマトケチャップやソースの値上げ時と比べて、原材料費の上昇があまり大きくないため、非常に難しいです。

一方で価格をできるだけ下げない売り方に注力し、結果的に販売促進費を効率的に活用して、利益を確保していくということになります。今期営業利益の増益要因の大きなポイントであった原価低減も、引き続き注力をしていきます。

Q2. 中計で大きく未達なのは海外だが、今後その海外市場に対してどういった策を持っているのか、どれぐらいコミットメントしていくのかなど具体的な戦略について教えてください。

A2.(寺田)

海外事業につきましては2つの要因があり、1つは世界的な加工用トマトの成長率が、当初この中期で思ったほどの伸びではないということです。毎年100万トンずつぐらい増加すると見ていたのが、直近では30万トン、今後の予測で言うとそれ以下になっています。これまでは新興国の経済発展というものに合わせて輸出、特にアメリカを中心とした輸出が好調であったというのが大きな増加要因でしたが、そこが思ったほど今伸びていません。トマト加工品のトマトの使用比率が若干落ちているのではないかなど複合的な要因もあります。当社の1次加工トマトペーストの販売での影響も出てきており、今後コモディティーのトマトペーストから、より付加価値の高い商品へ、シフトしていくちょうど転換期であるということです。

もう1つは天候不順の影響など様々な予期せぬ要因が重なっています。子会社の収益体質自体を各社個別に強化を図っていますから、天候不順などは一過性のものであって、今期は大きく増収増益ができます。

Q3. 会社計画や中計達成に対するコミットメントの低さを感じている。今回も中計の営業利益132億円から130億円となっているが、もう少し目標に対してコミットメントを高めることはできないのか、130億円を超えるというような気概や精神的なものがあったら教えてください。

A3.(寺田)

2015年に作成した2016-2018中計というのは、もともと営業利益率5%というところからスタートしています。それ以前は2%、3%という低利益でしたが、中計初年度が好調な野菜飲料の復調とともに回復してきたので、6%に途中で修正したのです。私どもがなんとしても達成したい目標値というのは、営業利益率6%というのが経営の最大のKPIであって、次に重視しているのが当期純利益、これを100億円の規模にしたい。純利益の点ではこれが今期ほぼ達成できています。

営業利益率の6%も、中期の最終年度の目標値としては、数億円の差はあるにしても6%というのは達成できますから、ほぼ達成ができるという意味での公表値です。少し数字を丸めているという点はあるかもしれませんが、コミットメントが低いと思われるのは、誤解があるかもしれません。

Q4. 具体的に国内食品・飲料で広告費を増加するという話ですが、前年対比でどのぐらい広告費を増加しようと考えているのか教えてください。

A4. (渡辺)

国内の広告宣伝費については、55億円~60億円ぐらいの見込みです。プラス数億円です。

Q5. 海外の付加価値化戦略という話について、これまで何回もやろうとして失敗しているので簡単な話ではないと思うが、その戦略に対して今までのやり方と違う点や、こういった転換点が出てきましたというものがあれば教えてください。

A5. (寺田)

付加価値型への転換というのは次の中計で効いてくると思っていて、今は子会社個々の内部の収益体質や品質を安定的に向上させていくという点に力点を置いています。今年も気象変動リスクはあるのですが、現状の収益を上げていく課題についてはメドが立っていて、その結果が今年度は出ると思っています。

Q6. 国内の飲料に関して、第4四半期の伸びが高成長ながらも少し鈍化してきている。その理由を教えてください。

A6. (寺田)

国内の飲料については、去年は生産能力に対して需要が上回ったため、春先から一部の商品の出荷調整をするなど、生産と販売の需給の調整に1年を費やした時期でした。一方で、そのことによって販売促進費が抑えられました。第4四半期については、私どもの見方で言うとそれほど大きく変調をきたしているということではありません。伸びは確かにやや鈍化をしたということはありません。ただ直近の状況を少し申し上げると、12月下旬あるいはこの年明けは、野菜高騰ということが今追い風になっているのではないかと見方をしています。2018年度はかなりいい勢いで今スタートをしています。直近の状況は、第4四半期と同じではないということです。

Q7. 投資による内製化の比率の変化や、それに対するベンチマークがあれば教えてください。

A7. (寺田)

次の成長に向けて投資しています。例えば、野菜生活スムージーの330mlは、昨年1年間は全部外注でしたが、自社ラインを投資しましたので、それによって約30数億の増分を稼ぐこととなります。着実に内製化比率は高まります。一部外注している紙容器についても全て外注をやめるということではありませんが、内製化比率は昨年と比べると確実に高まっていますから、原価的にはプラス影響になるとみています。

(渡辺)

基本的に内製化比率が高まるのは野菜生活スムージーの生産ラインのところの効果ですので、その寄与率が一番高いということになります。

Q8. 最近ラブレについて何も聞こえてこないが、乳酸菌飲料の市場の解説と、2018年の市場の見方、ラブレの挽回策を教えてください。

A8.(寺田)

植物性乳酸菌ラブレですね。乳酸菌市場が非常に活性化している中で、当社の競争力が今落ちていることは事実です。情報発信力が他社と比べると落ちていますが、非常に固定的なユーザーも存在します。巻き直しの戦略立案をすでにしており、スタートするのはこの5月からになります。具体的には商品のモデルチェンジ、テレビCMと、このことによってもう1回この商品の基本的な価値である植物性の乳酸菌というものを再度訴求し、バリューアップをしていくことになります。それ以外も幾つかの施策を考えていますが、まだ公表できない部分もあり、5月から新規巻き返しを図っていきます。

Q8.(追加) なぜ乳酸菌でヤクルトは強いのですか。

A8.(追加)(寺田)

ブランド力ということと、定期的に情報発信をトップブランドとして繰り返しているからだと思います。その情報発信の中には新しい価値の訴求や、新しい商品の開発など、コンスタントに繰り返しやってこられています。明治さんもそうだと思います。

Q9. 今期の国内加工食品の売上高について、スムージー以外の商品のブレイクダウンをもう少し教えてください。

A9.(渡辺)

国内加工食品の売上高の簡単なブレイクダウンは、全体で概ね50億円ぐらいでみていて、そのうち飲料が7割、食品が2割、その他で1割ぐらいの伸びを見込んでいます。

Q9.(追加) 今期の国内加工食品の売上の前提で50億円の7割が飲料ということですが、スムージー以外はほとんど伸びないということでしょうか。例えば機能性表示の野菜飲料等はどれぐらい売上に貢献すると見ているのか教えてください。

A9.(追加)(寺田)

一昨年発売した機能性トマトジュースは大幅に伸びました。2017年度のトマトジュースの伸びは極めて慎重に見ていましたが、昨年もトマトジュースの出荷額は25%伸びたという結果になりました。2年目というのは非常に厳しいシーズンですが、すでに2012年のトマトジュースの売上ピーク時にほぼ匹敵する、それを超える状況です。さすがに今年も同じような強気の計画が組めるかというところ、そこは慎重に見ています。一方、昨年の秋に導入した機能性野菜ジュースは、これからまだ増分余地はあるので、そこは2桁以上の伸びは見ているのですが、トマトジュースと比べると基礎数字が小さいです。トマトジュースだけでも、出荷額はすでに120億ぐらいまで伸びています。それは維持したいと思っています。

Q10. 今期のガイダンスで国内農事業の今期の増収増益の背景をもう少し詳しく教えてください。

A10.(渡辺)

農事業の回復はどういうところで見ているのかと申し上げますと、一番大きいのはトマトの市況の回復です。市況に左右されない体質をつくるという目標に対して、市況が回復するというのも若干まだわれわれの

至らないところではあるのですが、基本的には2017年のトマト相場が過去3年間で最低でした。今年は回復の見通しということで、トマト相場の市況の回復が、農事業の全体の収益の当社に与える一番大きな要因になってまいります。その他には、菜園での栽培技術の向上による収量アップ、あるいはA品率の向上が全体の収益を底上げします。

Q11. プレゼンテーションの中ではトマトケチャップの需要拡大を見込んでいるが、これが本当に実現できるのか。他の調味料と比べて活気がないようにも見えるが、どのぐらいの本気度で取り組み、その可能性をどうみているのか教えてください。

A11. (寺田)

トマトケチャップは若干の誤解があるようではありますが、昨年も私どもの出荷ベースで家庭用は101%、業務用もトマトケチャップを使った様々な惣菜メニューの提案を強化していますから伸びていますし、その前の年も実は伸びています。トマトケチャップの売上は一見需要が落ちているように見られがちですが、詳しく見ていくと例えば40代あるいは60代以上の方による年間購入経験率は今むしろ増えています。

先ほど、しょうゆ、マヨネーズというようなお話がありましたが、基礎調味料の中でトマトケチャップは安定して伸びている、落ちが少ない調味料の1つです。なぜそうなったかという、メニューのトレンドを見ると、ピザトーストの使用が大幅に増えている、つまりシニアの層がパン食に変わっていった、朝食時にトマトケチャップを使ってピザトーストを食べる、というようなメニューが増えているからです。それから安定してナポリタンやオムライスのメニュー出現頻度も販促を仕掛けることによって大きく増えています。さらに、他社がトマトを使った商品を出されています。例えばトマト入りの減塩みそ汁もあるのです。様々な形でトマトを使用されるのに対して、私どもは原料供給することでも売上になります。トマトケチャップを使った減塩メニューの提案も、地道ではありますが各小売業さんと取り組んでいます。トマトケチャップというのは巻き返し戦略を打つというよりは、今までのやり方を今後も続けて、少なくとも101とか102には伸ばしていきたいと考えています。

Q12. 国内加工食品事業の実績の営業利益増減要因(プレゼン資料 P.10)ですが、この販売構成比の変化と外部委託の増加で13億円上がっている要因を詳細に教えていただきたい。

A12. (渡辺)

販売構成の変化と外部委託の増加で一番大きいのは、野菜生活スムージーが大幅に増加し、ここが全量外部委託ですので、最大の要因でございます。その他の販売構成の変化としては、食品の販売構成の変化が若干あったというところがございます。

Q13. 収益構造改革がおとし、昨年の増益ドライバーになり、マージンも非常に改善している。今期これについてはどういう計画で組まれているのかをできれば数字で教えてほしい。

A13. (渡辺)

収益構造の改革で、今期は引き続きアイテム数の削減に取り組んでおります。アイテムの集約化によって段取り時間の変化による原価低減といった、細かいところの積み上げが中心になってきます。

Q13. (追加) 前回のお話で拡売費の部分、特に業務用のところではまだ削減余地が大きくあると聞いているのですが、その点について何かお伝えいただけることがあればお願いします。

A13. (追加) (寺田)

収益構造の改革で申し上げますと、昨年、特に生産調達サイドでの原価低減、このウェイトが一番高いです。2つ目に高いのはこの拡売費です。拡売費の効率的な運用ということで、先ほど少し申し上げましたが、これは食品各社そうだと思うのですけれども、売上を上げていくことよりも限界利益をいかに増やすかという形で得意先別採算というものをリアリティーを持って提案できます。単に売上げを増やすだけではなく、営業部門の目標値、KPI を限界利益に変えてきたということが大きいと思っています。拡売費のムダ、ムリ、ムラというのはまだかなり潜んでいると思っているので、具体的な項目を出しながらある固定金額を決めて、原価低減と同じようなやり方でトライをしていきます。

業務用のお話がありましたが、業務用の NB 商品というのは、80 アイテムを終売して、例年以上に踏み込んだことで、単年度で2億円、3億円利益改善というのは進んできています。利益が確保できない商品の絞り込みというのは、18年度でメドは立つと思っています。

Q14. 設備投資の具体的な計画等についてはプレゼン資料に数字も出ていますが、現状における設備投資の老朽化についての考え方を教えてください。

A14. (渡辺)

設備の老朽化という問題に関しては、食品工業では、比較的イノベーションが少なく、昔ながらのものづくり方でやってきたので、老朽化が進んでいる工場がございます。そこに関しては、近年かなり手を入れております。例えばトマトケチャップを生産している小坂井工場がありますが、ここはトマトケチャップの容器別にラインが並んでいます。そのため、工場を一度にリニューアルするのではなく、1 つずつその工場のラインごとにリニューアルしていきます。従って、その設備投資の大きな更新投資や一気に今年の設備投資の中はこれですという形にはなかなか出てこないのですが、そういう形で手を打っております。逆にそうやって少し老朽化の進んだものを更新しているが故に、省人化などについては今一番新しい成果として取り入れています。例えば、今までに比べてライン当たり何人か張り付く人数が減らせるというような計画をしております。

Q15. 人件費等が高騰している中でラインの無人化にかかる設備の増強については、どのように考えているのか、青写真的なものでかまいませんので教えてください。

A15. (渡辺)

人件費が高騰していることに対する省人化ということに関しては、基本的にこれまでも細かい効率化、どちらかという人間側の例えば多能工化を進めるなどの省人化を進めてまいりました。ここから先の例えばIoTによって壊れる前に検知してラインを止めることで、結果としてムダな時間を減らすなど、今後の設備投資においてはIoTをにらんだ計画を進めていくということになっていきます。

ただ具体的にそれに対して、今確実な設備投資金額がこれだけあるというわけではありません。今回も野菜生活スムージーのラインであるとか、ペットのライン更新で大幅なコスト削減を狙うとか、今の売上高を大幅に成長に移していくと、100億円近い設備投資が続くと考えております。

Q16. 今後の設備投資や資金調達などバランスシート上の KPI 的な指標があれば教えてください。

A16. (渡辺)

資金調達の考え方ですが、だいたい当期純利益で 100 億円、それに対して減価償却費が 50~60 億円、ですから営業キャッシュフローとして 150~160 億円のもが出てくると思っています。それに対して、例えば配当する分などを除いても、ある程度のフリーキャッシュフローといえますか投資に回せる金額はございます。それを超える場合であっても、ご指摘いただいたように、DE レシオは一時期の自己株を買い取った影響がなくなってずいぶん下がってきたので、低レバでのレバレッジが十分かけられると考えております。借入れによる余力は 100 億円~200 億円の単位であればまったく問題ないと考えております。

Q16. (追加) 設備投資の金額等に関しては、基本的にはフリーキャッシュフローの中で賄えるというのが基本的な考えで、設備投資はそんなにひっ迫した状況(老朽化がどんどん進んでいるから喫緊にやらなければいけない)ではないということでしょうか。

Q16. (追加) (渡辺)

設備投資の金額をキャッシュフローから決めているかというと、そういうことはありません。必要なものを積み上げていくらになるかということのほうが大事です。つまり、これだけに収めないといけないから、設備投資金額をこの中でやるというような予算組みではありません。老朽化更新は概ね減価償却の範囲内で出来るはずだというようなことはありますけれども、今年のキャッシュフローがこのぐらいになりそうだから設備投資をこのぐらいに抑えましょうという考え方はしていません。必要な老朽化更新、例えば何か壊れたからこれはもうラインを替えようみたいなことに関しては、それは借入れを起こしてでもやっていくというのが真っ当なやり方だと思っております。

Q17. 営業利益は上期がすごく入れ込んで、下期に挽回していくという話になっていると思うが、この組み立てのところについて教えてください。

A17. (寺田)

昨年の上期は、飲料で生産と出荷の調整があったため、昨年の上期は広告をやめています。その分を下期にずらしたということがありました。昨年も 7 億円ぐらいの広告費はプラスをしましたが、今年も増やしていきます。広告費によって営業利益はかなり変わってきますので、去年は抑えた上期に今年は広告費を投入していき、下期は逆になります。そのため、総額は増やすのですが、見え方が変わってきています。

以上