

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. 第2四半期の国内飲料は減収になっていますが、何が起きているのか説明してください。また、国内飲料が減収する中、何が下期の利益を牽引していくと考えているのか教えてください。

A1.(寺田)

主力の野菜飲料の売上ですが、確かに第2四半期は想定よりも若干割り込んでいます。しかし、前年の上期は供給体制を整えるためにスムージーを一時的に休売したことで、主に量販店で代替商品の野菜生活など、200ミリの紙容器に猛烈な特売のシフトがありました。従って前年は、第2四半期が牽引したことによって野菜飲料が伸びているのであり、今期は若干の割り込みを想定していました。

スムージーは引き続き上期トータルでは、“GREENS”と合わせて前年比40%増の売上で、想定を上回っています。

一方で、昨年の第3四半期、第4四半期はあまり芳しくない状況でしたから、これに対しては、今年はある程度の実績が期待できるのではないかと思います。さらに、下期は主力飲料商品のリニューアルを行い、野菜生活のスムージーは、新たなコンセプトの商品を導入する予定です。スムージーを植物素材の領域へと拡張していくことで、カニバリゼーションも減らしていきたいと考えています。

Q1. (追加) 下期以降、売上高で挽回していくのか、コストコントロールをすることになるのか、どちらでしょうか。

A1. 追加 (寺田)

両方になります。ただ、主眼はどちらかという、売上高になります。引き続き野菜飲料と通販が牽引していくことになると思います。

Q2. 海外事業のガバナンスについてですが、子会社が増えていく中でどのようにマネジメントしていくのか考え方について教えてください。

A2.(寺田)

海外事業については、ご指摘のとおり懸念を以前から持っています。オーストラリアに関しては黒字体質に転換できたといっても、まだ盤石とは考えておらず、ニンニクやニンジンなど、新たなトマト以外の野菜にも拡大していく予定です。

世界的なトマトペーストの市況については、今年の夏頃からは過剰な市中在庫が解消される見通しを持っていますので、ポルトガルのHIT社については市況の影響が解消されると思います。

一方で、個社ごとの変化への対応や、ガバナンス、マーケティングなどの部分でまだ脆弱な部分がありますので、国際事業本部と協議しているところです。待ったなしというつもりで強化していこうと考えています。

Q3. 新中期計画に向けてどのぐらいの利益率を目指し、どのぐらい海外事業を伸ばしたいと考えているのか教えてください。

A3.(寺田)

今年で最終年を迎える16-18年度中期計画では、業績が一番悪いときに営業利益率が2%台まで落ち込みましたが、収益構造改革により5%ラインまで回復しました。この最低5%というのが、当初の目標値であり、今期も若干上回るぐらいの利益を目指しています。

国内の需要は環境的にはマイナスですが、トマトの会社から野菜の会社になるために、中食市場に向けて『野菜のおかず』を提供していく戦略を考えています。急速な世帯構造の変化によって中食市場が拡大しており、とりわけスーパーマーケットやコンビニエンスストアの総菜に、野菜を取り入れたソースや業務用の冷凍野菜などを使った提供メニューを増やしていき、日本人の野菜不足量70gの解消に役立っていきたいと思います。また、新たなトマト以外の野菜加工ビジネスを始める予定で、労働力不足も解消できるような商品を用いた提供メニューを増やしていきます。

家庭用の野菜飲料とトマトケチャップ、あるいは農事業のトマト、サラダだけでは野菜不足の解消は難しいです。そのため、現在、『野菜のおかず』という戦略を実行するための体制を整えており、今後かなりの商品を開発していきます。

見方によってはB to Bの領域に力を入れていくことになり、食の外部的に対応する中期的なシフトが起きてきます。B to Cでもスムージーや、スムージーに続く新商品で成長していきたいと考えています。

国際事業については、今後1年は農事業と同じように収益構造を改革していき、19年度中には完了したいと思っています。それによって2020年、2021年から新たな成長路線に転じていくというのが、新中期計画の考え方になります。

Q4. スムージーが伸びることにより、野菜生活のほうで何かカニバリゼーションは起きているのでしょうか。市場環境も踏まえて教えてください。

A4.(寺田)

今までのスタンダードな野菜飲料は、これだけ市場の変化が激しい時代ですから、このままでは大きく伸びないと思いますが、機能性表示はまだ伸びる余地があると思っています。この先も新たに飲料で機能性表示を申請しており、ラインナップが増えていく予定です。

野菜飲料からスムージーへのシフトが若干起きている可能性はあるかもしれませんが、Twitter や SNS 等を見ても野菜生活に対してネガティブな意見は見受けられませんので、心配していません。

また、スムージーは先ほど申し上げた通り、野菜飲料から植物性の領域に転換していきます。例えば豆乳が入ったタイプの商品は既にありますし、それ以外のバリエーションもこれから増やしていきます。

Q5. 海外の収益構造改革ですが、個社別なのか日本全体、統括で何かやれる打ち手があるのか考え方について教えてください。

A5.(寺田)

本社の体制を強化するというより、海外の個社別に入り込んでプランニングをしているところです。それを確実に実行していくというところがございます。

Q6. 国内農事業で市況が上がると見込んでいた根拠と、猛暑や台風などがトマトの市況にどのような影響を与えるのか見方を教えてください。

A6. (寺田)

農事業は、2017年、2018年と連続して市況が悪化しています。例えば、過去5年の東京卸売市場の相場を見ても去年は非常に下がりましたので、過去の平均やトレンドから見ると、今年は回復するだろうと思っていました。これが全く甘い期待であり、今年は去年よりもさらに下がって、下落率も大きいです。

この理由を考えると、やはりトマトの供給メーカーが増えているというのはほぼ間違いないです。それから、春先の天候が主産地の熊本、九州を中心に良かったため、トマトが供給過剰になりました。春先の需要期の相場が下がったことによって、私どもの菜園でも売り抜いていくしかありませんでした。足下で今、猛暑や台風などで野菜が高騰していても、春先の需要期が終わっていますから、影響は限定的です。

来年から相場価格というのは一番低い、あるいは今年よりもっと下がることを事前に想定した戦略が必要になってきます。今までの大型菜園で収量を上げて供給していくという一番単純で簡単なやり方を、相場や収量などの過去のトレンドを見ながら、相場が下がる時期の供給量はできるだけ減らしていくやり方にしていきます。このような大型菜園でのコントロールを含めて、時期によっては売上を落としてでも利益を優先していくなど、様々な方策を複線で回していこうと考えています。

Q7. ベビーリーフを含めた高付加価値商品の構成比はどのぐらいあるのかと、ここを増やしていくのが営業利益率の改善策だと思うのですがどのように考えていますでしょうか。

A7. (渡辺)

ベビーリーフは、洗っていない普通のベビーリーフと洗浄済みベビーリーフの2種類を販売しております。現在、付加価値の高い洗浄済みベビーリーフの構成比が6割程度です。この割合を増やしていく予定であり、千葉の2つめの菜園ができますと、少しずつ洗浄済みベビーリーフの割合が上がっていくと考えています。

Q7.追加 ベビーリーフを含めた高付加価値商品は、国内農事業の売上の何%でしょうか。

A7. 追加 (渡辺)

国内の農事業の売上のうち、例えばトマトでいうと、高リコピントマトや、GABA リッチトマト、β-カロテンマトなどが高付加価値商品になります。先ほどの洗浄済みベビーリーフを含めて、高付加価値と呼べるものが全体の4割ぐらいです。

Q8. 国内加工食品事業について、野菜価格の高騰に関する原材料費の影響による、売価の変動はプラスに効いているのか実際のところを教えてください。

A8. (寺田)

国内の原料に関しては、夏は『トマトジュースプレミアム』のトマト、冬はニンジン調達していますが、あらかじめ契約栽培方式で単価が決まっているので、影響はありません。しかし、国産の他の野菜の原料調達がタイトになると、国産原料を使用した一部の通販商品などの製造数に軽微ですが影響を与える可能性はあると思います。

私どもは9割以上の原材料を海外から調達しており、国内の野菜の相場に左右されるものではなく、あら

はじめ購入価格というのはほぼ決まっています。若干、為替によって左右することがあるぐらいです。

Q9. 「野菜のおかず化」の戦略について、今後何をしなければならないのか、設備投資や課題、また、御社の B to B のビジネスでの強みはどこにあるのか教えてください。

A9. (寺田)

今まではトマトペーストやトマトケチャップなどを用いた『トマトのおかず』を普及させてきましたが、これからは『野菜のおかず』に変わっていきます。

そのために、三輪専務主導で国産の野菜加工プロジェクトを推進しており、1 つは野菜の産地開発を行います。産地開発で私どもが現在、注力しているのは北海道です。付加価値が高い北海道ブランドのカボチャやタマネギなどを得意先のニーズに合わせて、ピューレーやソテーなど、便利な形に加工したものを提供していきます。今、外食でも、中食でも、タマネギを全部剥いてから刻んでソテーするというのは、人手不足で不可能なのです。私どもの業務用商品には、オニオンソテーがあり、売上が大きく伸びています。これは既に全部炒めてありますから、そのまま料理にすぐ使う事ができます。

このような野菜加工ビジネスを行っていくには、まず安定した供給産地をつくるのが第一であり、次は加工拠点です。現在、産地の近くで加工できる拠点を探索しており、場合によっては、資本を投入することもあるかもしれませんし、弊社の技術者が現地へ赴いて支援することも考えています。また、営業や本社の体制が必要になってきます。そのための新しい本部を 10 月に立ち上げる予定で動いています。実現するためには多くのハードルがあるのですが、一つ一つクリアしていきます。

私どもの B to B ビジネスでの強みは、メニュー提案力です。総菜はまだ和総菜が主力になっているので、イタリアンや洋風の食材や野菜のソース、冷凍の野菜素材、更に先ほどのカボチャやタマネギなど新しい野菜素材を用いたメニューを提案していきます。このようなメニュー提案に対するニーズは実に大きいのですが、単発的に終わっていて、安定供給できていません。今後、私どもが B to B で勝ち残るためには、野菜のソリューション力が必要になります。お客さまの要望や野菜に関する困り事に対して、どれだけ即座に原料と産地をつないで、最適な加工品を適宜、提供できるかどうかです。

業務用の展示会を、ベジタブル・ソリューションフェアと称して全国の支店で開催してきましたが、新しく総菜のバイヤーさんにも多数ご来場いただきました。その場で決まったメニューがこの秋から店頭に出てくるということになっています。大きな希望を持っています。

Q9. 追加 野菜のおかず化は既存の売上にプラスされると思うのですが、長い時間軸でどのぐらいの規模感なのかメッセージをください。

A9. 追加 (寺田)

中期計画の 2 年目あたりで、野菜加工の新商品を含んだこの領域で 60 億円ぐらいの規模感を見込んでいます。業務用としては大きな規模であり、決して小さくはありません。

Q10. 飲料の既存製品のリニューアルの具体的な内容やメッセージについて教えてください。

A10. (寺田)

主力商品のリニューアルについてはもう一度ターゲットを見直して、特にペットボトルの野菜生活については母親をターゲットにした訴求に変えていきます。飲料は 2~3 年経つと、どうしても陳腐化しますから、新し

いパッケージの訴求点を絶えず見直しています。デザインは大きくは変わらないのですが、シリーズのアンブレラの中の商品名の一部見直しも考えています。大きなリニューアルではないですが、新しい魅力を絶えず提供して、飽きさせないようにしていくという考え方になっています。

Q11. B to B の事業の商品提供先は、コンビニエンスストアの店頭なのか、あるいはそういった商品を作るベンダーなのか教えてください。

A11.(寺田)

最終場面はコンビニエンスストアやスーパーマーケットの店頭になるのですが、食材を提供するという形になりますから、コンビニエンスストアでいえば、惣菜を作るベンダーなどに対して供給していくこととなります。業務用の問屋がやっているケースもあれば、大手のコンビニエンスストアになると、専用ベンダーがあります。単独でベンダーに提案して、採用されるというケースもありますが、コンビニエンスストアやスーパーマーケットなど、小売業の総菜担当者を巻き込んで、チームで進めていくというのが一番いいと思っています。

Q12. スムージー市場の市場規模と成長率、また他社の参入障壁がどこにあるのか教えてください。

A12.(寺田)

スムージーは市場の定義が難しく、野菜飲料のカテゴリーに入るものもあれば、果汁だけのスムージーというのもあり、補足しきれっていないのですが、おおよそ 300 億円くらいの規模と考えております。

マーケット全体で捉えると、既に伸びはほぼ止まっています。私どものシェアが30%強ぐらいまで来ており、トップシェアにあります。初期に大手のコンビニエンスストアで爆発的にヒットになったグリーンスムージーが今は落ちていますが、これはカップ容器でストローを差して飲むものです。私どものスムージーはリキャップできるので、モバイル性も含めて、自分のペースで飲めるという特徴があり、小腹満たしや、ヘルシースナックキングという需要に合致して、おかげさまで今伸びています。

スムージーも一挙にいろいろなメーカーが参入しており、参入障壁というのは特にありません。定義もあまり定かではなく、既に淘汰が始まってきています。私どものシェアが上がっていくことは期待できますが、今後の成長のためには、新しいラインナップが必要だと考えています。

以上