

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. 新中期経営計画では、農事業と国際事業の収益が大幅に改善する計画ですが、前中計と比べてどのように変化できるのでしょうか。特に、国際事業はトマトペーストの市況が低迷している状況もあり、改めて新中計における施策と事業自体の位置づけを教えてください。

A1. (寺田)

今までの決算説明会では、農事業については市況価格の低迷、国際事業についてはトマトペースト相場の低迷などの説明をしていましたが、そのようなことを言い訳にしているうちは一向に収益構造改革ができていないことになります。待ったなしというつもりで改革しています。

農事業では、菜園からの購入価格を一定とせず、価格変更を柔軟に行うことで仕入れコストを低減します。また、春先の需要期における供給過剰の問題については、相場や収量などの過去のトレンドを分析し、価格および供給量をコントロールします。需要期が終わる夏から秋頃には潤沢な供給体制を組みます。今から作型を変更しないと対応できませんが、既に着手しています。菜園自身のコストダウンにもまだ余力があります。2018年度の下期から改善の効果が出ており、手応えを掴んでいます。これらの取り組みによって、2019年度以降は市況の影響によって利益が今ほど悪化することはないと考えています。

国際事業についても、トマトペースト相場の変動を受ける課題があります。ただ着目して頂きたいのは、カゴメオーストラリアでの収益構造改革です。同社は一昨年末まで赤字が続いていましたが、2018年度は増収、黒字転換し、利益率は5.7%になりました。このことが海外事業における成功モデルになっています。オーストラリアでは作型や収穫時期の変更など、天候リスク対処の取組みから始めましたが、今後はトマト以外に人参ビジネスを広げていこうと考えています。人参パルプ（絞り粕）など野菜を全て活用することで歩留りを高め、付加価値をつけていくということがポイントになります。人参の他にニンニクなどにも取組んでおり、オーストラリアではトマト以外の野菜加工の領域を広げていく手応えを掴んでいます。今年度は、HIT社（ポルトガル）の収益構造改革にターゲットを絞っています。HITを回復させれば国際事業の収益性が大幅に改善します。

Q2. 新中期経営計画では国内加工食品事業の利益率が低下することになっています。前中計において構造改革がどこまで進展したのか、また今後の課題について解説をお願いします。なお、2019年12月期の業績計画では国内加工食品事業が減益となっていますが、これで農事業と国際事業が改善しなければ、通期計画に未達リスクがあるのかを教えてください。

A2. (寺田)

前中計期間中における国内加工食品事業の収益構造改革で、特に改善したのは単品収益です。利益が出ないものは終売に、出るものについては更にバリューアップをすることで、

付加価値を上げていきました。単品収益の観点による改善効果が大きく寄与しています。また、働き方の改革と同時並行でムダ・ムリ・ムラを無くすといった取り組みも推進してまいりました。

今後はSCMの改善に取り組んでいきます。まだ改善の余地があり、例えば在庫そのものの削減や生産計画と販売計画の同期化など、現在いくつかの施策を講じています。その他にも、廃棄については社会的な問題であり、廃棄を減らすとともに滞留品などにメスを入れていきます。

(渡辺)

2019年度の国内加工食品事業の計画については、為替が非常に大きく影響してきます。弊社では長期ヘッジと短期ヘッジを組み合わせて、輸入取引に対する為替リスクを低減しています。今期は過去の円安時期に予約した為替レートが適用されるため、その分が輸入原材料コストの上昇分として悪影響を及ぼし、国内加工食品の収益性を低下させる大きな原因となります。これに対して様々な原価低減、生産の効率化等の対策を講じておりますが、悪影響の全てを吸収することはできないということになります。

為替ヘッジは相場に影響する部分もありますが、実際のヘッジ率の変動も影響します。例えば、為替をヘッジした時と比べて、売上の低迷などによりその後の調達量が減少したり、原材料価格の下落などで、調達量が維持されても調達金額が減少したりすると、実際のヘッジ率は上がります。また、逆の場合、ヘッジ率は下がります。2019年度は為替の相場と長期為替のヘッジ率の変化によって、例年よりも悪影響が大きくなる見込みです。

一方で、この為替ヘッジによる将来の影響度は、事前に把握できますので、今期から那須工場の無菌PETラインの稼働によって減価償却を上回るコスト低減効果を見込むなどの対策を打ってまいりました。なお、この為替の悪影響というのは2019年度で大体は出尽くして、2020年度以降は、スポット取引にもよりますが、影響が小さくなると見込んでいます。

Q2. (追加) 2019年12月期計画の想定期中決済レートは、どれくらいの見込みでしょうか。また、それによる原材料コストの上昇要因はどれくらいを想定されているのでしょうか。

A2. (渡辺)

決済レートの想定は、今期手当するスポット取引の影響もあり、まだ確定はしていません。おそらく110円前後になるのではないかと予想しております。なおその場合の、為替による原材料高影響は、13億円程度と見込んでおります。

Q3. 事業環境に対する今後の見通しと、値上げの考え方を教えてください。

A3. (寺田)

国内の事業環境については、既に人口が減少局面に入っているにも関わらず、食料品の

市場規模は2017年まで落ちていませんでした。これがいよいよ2018年頃から減少局面に入ってきたことで、食品関連企業各社が苦戦し始めたと考えています。人口減少はこれからも続いていくので、日本の食のマーケットはかなり厳しくなると見えています。これに対しての打ち手ですが、私は食品メーカーが必ずしもモノを売る時代ではなくなると考えています。もちろんモノを売ることは主力事業であり、なくなりはずですが、モノからコトへの転換として今一番注力しているのが健康事業です。

今後は120年続いてきたカゴメブランドの資産や人材を含めたリソースを、どの重点分野へ投入していくかが重要になります。アフリカ、インドで展開する国際事業領域はまだまだ時間はかかると思いますが、アジアの野菜飲料などこの先10年ぐらいを見通した色々な種を蒔き始めています。問題はスピードが遅い事であり、昔は10年かかっていたものを、いかに5年で実現していくかということが求められていると思います。

増税の影響、あるいはゴールデンウィークの10連休で日本から200万人以上いなくなるというようなこともあり、2019年の消費は非常によくないと見えています。厳しい年になる以上、前倒しで対策を講じ、売上を確保していくことがポイントになると思います。

値上げについてですが、今のコスト要因の大半が物流関係であり、段ボールおよび容器・包材の価格が軒並み上昇しているため、原材料の価格次第では、この先1~2年で日本の食品メーカーの多くが値上げをするのではないかと考えています。当然、弊社も検討を始めています。動向を見ながら準備しておくということは、どの会社でもやっていると思います。

Q4. 前期は収益構造改革が進んだが、今後の改善余地がどの程度残されているのか、教えてください。

A4. (寺田)

収益構造改革の目標値について、事業利益8(エイト)というプロジェクトが動いています。事業利益率8%を達成するまでは、この改革を続けていこうと考えています。まだムダ・ムリ・ムラがあると思っており、私は10%までやってほしいと社内で言っています。とにかく利益がないと次の成長に向けた投資ができません。私どもはありたい姿として社会課題の解決を掲げています。例えば健康増進事業はまさに課題に直結する事業です。そのような事業のプラットフォームを作る資金が必要となります。

あるいは社会課題の解決に向けて自治体と連携することもあると思いますが、そこでも資金が必要になります。この他にもCO₂の削減を含めた様々な環境対応に関する設備投資が必要になってきます。

弊社が策定した行動規範では「共助」を打ち出しており、社会的な課題に対して、もっと支援していきたいと考えています。利益を増やしていかないと社会課題の解決が実現できないということは、かなり社内には浸透してきており、収益構造改革は、会社のためであり、社会のためでもあるという意識が強く芽生えてきていると思います。このような観

点で、事業利益率 8%までは何とかやりきりたいと思っています。それから先は、10%を目指し、成長によって利益額も増やしたいと思います。

Q5. 農事業における菜園のコスト削減とは、具体的にどのような取組なのか解説をお願いします。

A5. (渡辺)

いちばん収益改善に貢献するのは、作型の変更です。例年は 9 月に苗を植え、そこから翌年の 6~7 月頃まで 9~10 ヶ月間ずっとトマトを取り続けています。トマトの露地栽培を含めた潤沢期は大体 5~7 月頃までで、この時期に赤字が出る構造になっています。そこで収穫をもっと早く行い、例えば 4 月で終えてしまうなど、潤沢期に菜園からトマトを出さないことでコスト削減と赤字を撲滅します。これが施策としては一番大胆なものです。他にも細かいことは色々とありますが、今期は作型の変更が一番大きく収益改善に貢献する計画です。

(寺田)

この他にも、選別作業等の自動化による人件費の削減を進めています。

Q6. 国際事業の収益見直しについて、2018 年 12 月期には販売拠点の閉鎖や棚卸資産の廃棄がありました。こういった事業の見直しは一巡したのでしょうか。

A6. (寺田)

国際事業では、米国 UG 社について、2018 年度中に既に減損の計上など手を打っています。この効果は 2019 年度にも表れてくると考えています。このような事業の見直しは随時行ってまいります。

Q7. 価格戦略については、段階的に値上げが進んでいくものなのでしょうか。今後 10 年間など長期での価格トレンドの見直しについて教えてください。

A7. (寺田)

日本の食品は品質が良いと思うのですが、価格に関しては、国際的な水準と比較すると著しく安いと思っています。長い目で見ると是正されるのではないかと、期待も含めて考えています。人手不足に端を発する物流費や人件費の上昇は避けられません。将来的にずっと上がるのかというと、AI など技術革新によって吸収されていく面もあり、長期的には分かりませんが、ここ 1~2 年においては各社、値上げしたいと思っているのは間違いないでしょう。問題は実際に値上げできるかであり、非常に難しいところですが、やらないと利益は確保できません。この点は流通各社も同じだと思います。日本の場合、持続的に頻繁に価格は上がらないと思いますが、何年に 1 回かの周期では上がっていく可能性はあると思います。今がまさにその時期だと感じています。

Q8. 人口が減り需要が減少する中で、持続的な価格戦略が取れるのか、考え方を教えてください。また、新中計は拡販をベースとした計画であると思いますが、仮に販売数量が減少に転じた場合には何か施策があるのか、教えてください。

A8. (寺田)

需要が減っていくという方向感はないと思いますが、価格に関しては、典型的な二極化に入っていると考えています。付加価値が正しく伝われば間違いなく商品は売れていきます。低価格なものより、付加価値のある魅力的なものを、常にバリューアップしながら、あるいはイノベーションしながら世に出していくことが重要になってくると思います。

中期経営計画では、数量が落ち込んでいくということに対して、かなり厳しい見方をしています。今までのように単に商品を作って売っているだけでは、成長できません。いかに今の事業の収益性を保ちながら、新しい事業である「モノからコト」のサービスへ転換できるかが重要です。今中計のうちにいくつか立ち上げて、次期中計で収益に貢献できる状況を作りたいと思っています。

Q9. 長期ビジョンで掲げている「野菜の会社」になるために、御社が有するコア・コンピタンスについて教えてください。また、国内事業で新たに中核としていくベジタブル・ソリューションについて、解説をお願いします。

A9. (寺田)

「野菜の会社」についてのイメージ調査をすると、カゴメの名前が一番出てきます。やはり野菜飲料によるイメージが強く、相関が非常に高いと思います。

日本の生産者の悩み事は、品質のよい野菜を作っても販売先が見つからないことや、相場に左右されやすいことにあります。一方で外食や中食などは、人手をかけずに野菜を調理したい、野菜を取り入れたいというニーズが高いです。その供給と需要を結ぶことを、弊社では「ベジタブル・ソリューション」と称しています。既にトマトやニンジンの調達については組織として力を持っていますが、それ以外の野菜についても同様に産地開発を始めています。同時に加工拠点とも多くの契約を締結しています。こういった取り組みを既存事業の延長でできるというのは、野菜をある程度押さえることができる、カゴメの強みと考えています。

Q10. モノからコトへの転換について、新中期経営計画ではどういったコトサービスを立ち上げ、どのように収益を上げていくのか教えてください。

A10. (寺田)

具体的に言える事業としては、健康事業部の取組があります。弊社自身も健康経営を推進してきたことで、健康優良法人ホワイト500に選ばれています。こういった実績もあり、他社にもノウハウを伝えることができると考えています。近年、自治体や企業では、どこ

2018 年度(2018 年 12 月期) 通期 決算説明会
2019 年 2 月 1 日(水)10:00-11:00 ロイヤルパークホテル東雲の間

かの会社と一緒にあって、または力を借りて、住民あるいは社員の健康スコアを改善したいという、一歩踏み込んだ健康増進に対するニーズが高まっています。そのニーズに対して、弊社の野菜の知見を背景に、野菜による健康改善を推進していきます。

このような引き合いは非常に強く、プラットフォームをどう作っていくか検討しています。具体的には商品開発を進めるとともに、魅力的なコンテンツを作っていきます。世間の一番の関心事である健康寿命の延伸にダイレクトに切り込んでいく事業を展開していきます。今後 5~10 年の利益目標は漠然とイメージしていますが、実際には次期中計で具現化していこうと考えています。ご報告できる時を楽しみにお待ちしております。

以上