

健康にアイデアを

meiji

明治ホールディングス株式会社 2023年3月期 決算説明会（質疑応答）

2023年5月15日（木）10:00 – 11:35

登壇者

代表取締役社長 CEO	川村 和夫（以下、川村）
取締役執行役員 COO（医薬品セグメント）	小林 大吉郎（以下、小林）
取締役執行役員 COO（食品セグメント）	松田 克也（以下、松田）
取締役専務執行役員 CFO	塩崎 浩一郎（以下、塩崎）
取締役専務執行役員 CSO	古田 純（以下、古田）

* 本資料は、全ての質疑応答の記録に、一部ご理解いただきやすくするための編集を行っております。

Q-1-1-1

食品の主力品が計画に対して厳しかった背景と、今後その主力品に対してマーケティング投資を拡大されるということですが、どのように回復策を講じられていこうと考えているのか。その確度について、手触り感がでるようなお話をいただければ幸いです。

A-1-1-1

松田：まずはプロバイオティクスについてです。プロバイオティクスの第4四半期の前提は10%以上の売上増でした。下期計画をたてる際には、外部のデータである健康に対する不安指数を参照しました。プロバイオティクスはこれとの相関が相当高いのですね。過去の経験からして、下期から不安指数が伸びて、この程度の宣伝をするとこのくらい伸びるということを試算し、10%以上の売上増という計画を立てました。

去年の12月頃までマスコミの報道は、インフルエンザと風邪、そして電気代や物価が上がってくることについて、半々ぐらいだったのですが、年末ぐらいからこれが1対5ぐらいに、要はエネルギーコストが上がるとか物価が上がるほうがほとんどでした。

インフルエンザは流行がちょっと遅れたこともありますし、風邪やインフルエンザは全然ワードとして出てこなくなり、連動して健康に対する不安指数がぐっと下がりました。そんなことから、思った以上の販売ができなかったということでもあります。ただし、そうはいいながら、値上げがあっても4~5%の販売増はできていると思っております。

明治ブルガリアヨーグルトについては、売価がそろわなかったことが計画未達の一番大きな原因です。残念ながら、私たちが思っている以上にコモディティ化した、価格弾性値が高い商品になっていたと思っています。11月の値上げは、もともとヨーグルト全体の消費が弱かった中でした。私どもはリーディングカンパニーとして、当然のことながら値上げを浸透させるための販促をしてきました。

しかしながら、競合他社は仕切り価格を上げましたが、売価については値上げの前と変わっていませんでした。そのような中で、ブルガリアヨーグルトは前年のほぼ9割前後、あるいは9割を割った時期もありましたね。それが、1月の中旬から他社商品の売価も値上げに準じた価格になり、当社商品の売上は9割を超え、今は93~94%です。前年の水準に届いていない要因の残りは、PBだと思っています。PBの売価がしっかり上がってくれば、元の状態に戻ってくると思っています。

今後どうしていくかになりますが、プロバイオティクスについては今も宣伝しておりますが、明治プロビオヨーグルト LG21 は、医師が推奨するというパッケージにして数%伸び、さらに機能性表示のパッケージになって大きく伸びております。明治プロビオヨーグルト R-1 は、6月と秋にさらにコンセプトを強めた新商品を発売し、宣伝も強化していきます。また、その他のプロバイオティクスの商品についてもラインアップを拡充し、従来以上に拡売していく計画です。

明治ブルガリアヨーグルトについても、この3月から、製法を変えて、なめらかなくちどけ、そしてホエイが離水しないような製法をとっていますので、それを訴求します。今はディズニーパッケージで訴求しており、3%ぐらい貢献しています。そして、秋には50周年を迎えますので、大々的にキャンペーンを張っていきます。

そのようなことから、販促をしっかりとやりながら本質的な価値を訴求し、成長軌道に回復していきたいなと思っています。

Q-1-1-2

今期も乳価が結構上がることになると思うのですが、これはまた同じように御社が上げた後に他社さんが上がらないなど、そういうリスクは今年はいかがですか。

A-1-1-2

松田：まず、プロバイオティクスやチョコレートは、納価、売価を上げたときに、これくらいそれぞれ落ちるだろうとマーケティング部門が想定したよりは数量は落ちていません。明治のブランド、それとプロダクトブランドの強いものについてはそれぞれが思った以上に落ちませんでした。

ただ、やはりコモディティ化した商品、あるいは価格弾性値の強い、例えば先ほどの明治ブルガリアヨーグルトの400グラム、そして板チョコも思った以上に落ちていますね。これも理由は先ほどと一緒です。私どもが5月に値上げして、競合他社は値上げしませんでしたから、その差でびっくりするぐらい落ちました。2割落ちましたね。ただ、今はもとに戻ってきています。

8月の乳価アップについては、当然のことながら自助努力はすでに十分に手を尽くしていますので、上がった分は価格を上げざるを得ないと思います。競合他社がどうなるかは私がコメントする立場にはありませんが、22年度の反省からすれば、価格転嫁できないと厳しい状況ではないかと推察します。売価が上がってくれば上がってくるほど、われわれにとっては競争環境の中でプラスに働くと思っています。

Q-2-1-1

24ページのROESG経営の中で、市場創造力の強化を掲げられていて、先ほどの社長の説明にもありましたが、まさしくそうだなと思っています。これができれば、もちろん企業価値も上がってくるでしょう。この創造力を高めるための、これまでになかった新たな取り組みや、あるいは枠組みをつくり、創造力を高めるための従業員のモチベーションをしっかりと上げていくなど、ここにつながる何か御社としての特別な取り組み、新たな取り組みがあるのか。この点をもう少しご解説ください。

A-2-1-1

松田：創造力を強化するにあたり、もともとの事業ポートフォリオを見直すことで、グループ会社、流動化は積極的にやってまいりました。これに加えて、操業度、稼働率、そしてその収益性、将来性を見据えて、分析した上でSKU削減などに取り組もうと考えております。

今、DXの取り組みの中で競合他社や、全く違う業種の方々と共創しながら、新たな価値をつくり出す事業を展開しようとしております。また、おととしから社内創発、あるいはスタートアップさんとの取り組みを進める中で、新しい事業が一つは既に始動しています。まだまだ規模は小さく、トライアルの段階ですが、そんなことも試作的、試行的にやっています。

先ほど申し上げた、全く違う事業体の方々と共創については、まだまだ具体的にはできませんが、例えば粉ミルクあるいはヨーグルト、乳酸菌を使っての健康を増強するものであったり、あるいはチョコレートのカカオのサステナブルカカオ構想と連動したものであったり、サステナブルな社会をつくっていく上に、事業性を考慮した新しい価値をつくっていく取り組みをやろうとしております。

小林：医薬品については、パンデミック前とパンデミック後では医薬品市場、グローバルで構造変化が起きています。具体的に申し上げますと、今まで良かったものの市場構造が大きく失われて、今まで顧みられなかったことがこのパンデミックを受けて脚光を浴びているということです。それから、産業構造の変化で、創薬のプラットフォームがだいぶ様変わりしました。今までは各医薬品メーカー独自の技術で、それぞれが創薬していたのですが、最近の新規モダリティ、新しい技術をもとにした創薬を実現するためには、1社の力だけではマルチナショナルでも無理だということがはっきりしてきました。水平分業、オープンイノベーションを機動的に取り入れていくことが求められているわけです。

私どもはコロナ後、今まで顧みられることがなかった感染症という領域がグローバルで脚光を浴びて、政策誘導もされております。この機会に乗って、われわれの創業当時から培った技術を生かして、新規技術の社会実装を果たして、社会貢献しながら事業を拡大していくことを目指していきたいと考えております。

Q-2-1-2

サステナブルカカオとか、その辺りは非常に納得性があるのですが、新たな例えば健康価値とか、確かに御社はこれまでの利益成長ができた局面は、まさしくそうだなとは思っています。それを生み出していくための商品・インフラづくり、要は社内体制で何かコメントいただけますか。

A-2-1-2

川村：個々の商品分野やそういうことはもちろん、松田が申し上げたように、さまざまな取り組

みをトライアンドエラーの中でやってきているわけですが、一番大きな要素は社会貢献だと私は思っています。そこにどれだけ事業性を見出していくのかということです。明治 ROESG という新しい目標を掲げた中でも、事業とサステナビリティの融合に、当社としての非常に大きなテーマとして取り組んできております。

サステナビリティの取り組みに意味があることについては、ご承知のとおりだろうと思いますが、プラスそれを事業の中にどう取り込んでいくのかを、この次の中計の中ではより実装化していきたいなと思っています。

一番端的な例でいきますと、栄養です。食品の評価については、今まではおいしさや楽しさなどにほとんど多くのところが注目されて、そういう商品を新しく提案していくところに力点を置いてきましたが、今一番社会から求められているのは、私は栄養だと思うのですね。

消費者の皆さんに、本当に栄養的な価値がこの商品にどうあるのだろうということがはっきり知らされていないのですよね。今、グローバルな食品企業が一番力を入れている分野でもあります。当社も栄養評価をしっかりと商品の中で伝えていくことに取り組んでいます。具体的には栄養プロファイリングシステムを構築中です。国もそういったことについて、新しい表示制度として取り組み始めています。国の政策には、われわれも参画して取り組んでいきたいと思っています。同時に、明治として栄養に対してどう関わっていくのか、あるいはここに対しての発信はどうしていくのかを、ぜひ具体的に提起していきたいと思っています。

そのことによって、当社商品全体に対する評価の重点を根本的にシフトさせるという意味では、この栄養評価、栄養プロファイリングという仕組みは、新しい市場をつくるということではないかもしれませんが、私は大変重要な座標軸になっていくのだろうと思います。

食品におけるサステナビリティとの融合という意味では大変大きな部分ではないかなと私は思っています。ここは今年度中に、明治としての栄養プロファイリングシステムの考え方を提案できるように、準備を進めているところです。次の中計では、具体的な商品レベルで、表示や評価、それから商品改良も栄養という観点に立って、どう進めていくのかもお示ししていけるようにしたいなと思っています。

それが私は、大きな意味での、今後の新しい市場創造ではないのかなと思っています。個別商品やカテゴリーでの新たな価値創造には、もちろん取り組みますが、それ以上に、全体に網をかけてどう評価を上げていくのかに取り組んでいくことが重要なのではないかなと思っています。

Q-3-1-1

牛乳事業の考え方、黒字化という御社の目標に対してどういう状況なのかを教えてください。2023年度には固定費が下がって、当初は黒字化というイメージだったと思うのですが、今年も赤字が拡大するというので、まずこの背景を教えてください。

また、この牛乳事業の黒字化は乳業界全体の構造的な課題で、御社が業界を率先して取り組んで

きたことだと思います。御社が厳しいということは多分、他社も厳しいのだと思うのですが、当初の前提に対して何か変わってきたことがあるのか、牛乳事業の黒字化の達成のめどが見えている話なのか、ここについて考え方を教えてください。

A-3-1-1

松田：牛乳事業の黒字化についてですが、一昨年、昨年、黒字化に向けて努力し、もうすぐそこにきていたわけですが、乳価の改定による値上げの影響もありますし、恵庭の新工場の償却費が大きくなっていることから、多少後退しているのは事実です。

ただし、これも先ほどもありましたように、明治の牛乳事業については、業界と比べて大きく落ちることなく、物量ベースでも前年比 99%、98%ぐらいで収まっております。明治おいしい牛乳 900ml もその程度ですが、一方で 450ml、あるいは 200ml については 2 桁以上伸びています。1 回の買う金額として 268 円、278 円では高いので 158 円、178 円の 450ml を買おうとか、それ以下の 200ml を買おうと、消費者の買い方が変わってきていると思っています。

そうなりますと、当然のことながら、小容量のほうがプロダクトミックスや利益にはプラスに働きます。ということで、従来の SKU の構成比から比べれば相当良くなっているのですが、残念ながら先ほど申し上げた工場の間接費の負荷の問題が大きくて、多少後退していると思います。これも秋にまた乳価は改定があります。ですが、日本乳業協会あるいは Jミルクと一緒に、乳の価値あるいは乳という食品の大切さをサプライチェーン全体で訴求しながら需要を拡大し、その中で明治がおいしい牛乳を中心とした販促、あるいはしっかりとした売り場、売り方をしながら、利益を黒字にしていきたいなと思っています。

Q-3-1-2

SKU の変化など、そういった延長線上で、この事業の黒字化は御社の中だと見えているのでしょうか。それともこの業界全体として、ここはもう一つ踏み込んだ構造改革をやっていかないと駄目なのではないかという考え方もあると思います。そこについてはいかがでしょうか。

A-3-1-2

川村：構造改革云々は、当社にとって必要だという認識はないです。業界全体にとっては必要だということはあると思いますが、当社は先行してさまざまな対策を講じてきていますので、そういう競争条件という意味では、当社が一番良い状況にあると思っています。

先ほど松田がご説明したように、一時的に工場が 2 工場稼働したなど、さまざまな経過的な措置の中で収益改善が少し停滞しているように見えています。ですが、中期的には当社は克服していけると思っております。

業界全体の課題ということでは、生産者の皆さんも、飼料価格の高騰であったり、人手不足の問

題であったり、さまざまな問題の中で離農という問題が増えてきております。一方では、乳業者側も、もともと非常に高い原価で困っていた牛乳事業の中で、さらに今原価が上がっているわけですね。この1年の中で2回、20円の値上げをするわけです。これは、採算のとれるベースでいくと、かなり厳しい状況になってきていると言えるのではないかなと思います。乳業界は企業規模がさまざまな会社がありますから、これだけのコストアップに対してどう耐えていくのかと、これは非常に大きな業界の問題につながっていくだろうと思いますね。

Q-4-1-1

食品事業の構造改革の話です。原材料高で各商品の収益性も著しく変わっている中で、聖域なき構造改革を再度踏み込んでやるのだとおっしゃったと思うのですが、具体的にどういうことをされようとイメージしているのか、そのイメージ感があれば教えてください。

A-4-1-1

松田：明治のもともとの成長基盤は国内にありましたが、数年前から海外に成長を期待するということで、海外投資をしてきております。

今はこの2年間のコロナで、中国市乳事業がちょっと不調ではありますが、今年のはじめに天津に牛乳・ヨーグルト工場が出来、来年年明けには広州にチョコレートと牛乳・ヨーグルトの工場、そして1年後ぐらいには上海にアイスクリーム工場も出来ます。また、ヨーロッパにおいては、ダノン社とキューブタイプの粉ミルクの販売を強化してきております。アメリカ、東南アジアについても順調にきております。

そのように、海外に事業構造を変革しながらシフトしていく一方において、国内はどうかと申しますと、もちろん努力しながら成長を目指していくわけです。できないならば、先ほど申し上げたとおり、構造改革やSKUの見直しが必要です。これは成長性、収益性、あるいは工場の稼働率をしっかりと分析して、そこにメスを入れて、多少の限界利益がなくなろうとも、今年中にはその目途をつけて、しっかりとした対処をする予定です。

そして、24年度以降、国内の事業基盤を強化しながら、さらに海外にその余力をつけて、海外での成長をさらに進めていくと考えております。

Q-4-1-2

例えば、食品の国内のカテゴリーで、どういうところの収益性が著しく下がっていて、そのカテゴリーに関してはテコ入れが必要だとか、イメージ感があれば教えてください。

また、御社は事業子会社の売却や清算を、ここ数年ずっと続けていたことは事実ですが、全体で見るとインパクトフルではないなと思っています。そういう意味で考えたときでも、今回御社がやられようとしている聖域なき構造改革は、実際御社の業績に対しても結構インパクトフルなも

のになり得るのか、ここら辺の考え方も教えていただけたら幸いです。

A-4-1-2

松田：確かに、もともとはグループ会社がそんなに大きくなかったので、それを流動化したインパクトは少なかったかと思います。最初の質問の国内の事業、SKU 事業の整理なりのイメージについては、当然のことながらそれは市場の成長性、あるいは規模の中の私どものシェア、あるいはそこにうちの技術はどう関われるかといういろいろな側面から、経営企画を中心に分析しています。先ほど申し上げたとおり、今年中にはしっかりと結論を出し、そして具体的な対応を進めます。ラインを処分する等により、このところずっと上がっていた製造間接費の額についても圧縮するようにやるつもりです。

Q-4-1-3

例えばですが、もともと走っていた中計でもしっかりセグメントを切り分けて、ノンコアとコアを分けてご解説されていて、具体的に各事業の ROIC を見ながら、取捨選択を進めていくとおっしゃっていたと思います。

改めて、これだけ未曾有の原材料高になってきたときに再編しなくてはいけない事業は、御社の中でもう一段拡大している認識でしょうか。それか、もともと課題に抱えられていたノンコアのところに関して、積極的にもっとスピード感をもってやらなくてはいけないよねという意識になられたのか。ここら辺の考え方も教えてください。

A-4-1-3

松田：それは後者です。私どもの値上げと、原料あるいはエネルギーコストのアップについては、半年ぐらいうずれてきているのですが、21 年度と比べて 23 年度の最後になれば、今までのコストアップは全て吸収できます。ただ、物量がそれによって多少落ちたり、上がったり、この変動を別としますと吸収はできます。なので、前者の話はないと思います。

もともと 23 中計に挙げておりました構造改革を、このコロナの中でなかなかできていなかった部分をしっかりと押し進めることで、元々の計画どおりに、それをさらに強めて結論を出すということです。

Q-5-1-1

もう少し食品の海外事業の成長加速について教えていただきたいです。今期やっと中国事業で、牛乳・ヨーグルト、菓子、アイスクリーム、それぞれについて生産基盤が整う年になってくると思います。今年は、利益はまだちょっと厳しいのかもしれませんが、2024 年度以降を見据えて、それぞれ販売エリアの拡大も目指されていますので、どのような成長戦略を描いているのかをも

う少し教えていただきたいです。

加えて、現状、引き続き牛乳は競争が厳しいと伺っております。こちらをどのように打開していくのか。また、改めて菓子、アイスクリーム、商品力の高さが強みということですが、とはいえってもチョコレート市場は、中国ではそもそも市場全体として伸び悩んでいる状況だと思っておりますので、どのように拡大させていくのかを教えていただきたいです。

A-5-1-1

松田：生産の拡大については計画どおり進んでおります。事業の計画についても、当初は計画どおり進んでおりましたが、中国の市販市乳事業だけが今のところ停滞しております。

この理由はこの2年間、行政の指示に従い、私どもは従業員の健康を第一に考えるという方針で、生産だけはしっかりやっていましたが、そのほかのことについてはなかなかできなかったのが事実です。ただ、競合はしっかりやっていて、商品力に差がついたなんていうこともございました。これにキャッチアップすべく、22年秋に、牛乳のゲブルトップにスクリュウキャップを付けたり、あるいは今年に入って牛乳も健康牛乳、例えばカルシウムを強化したものや、あるいはヨーグルトも、甘いヨーグルトなどのドリンクヨーグルトもしっかり出してきております。これで、今年中に復活するかは分かりませんが、しっかり復活できればもともとの軌道に乗ると思います。さらに言えば、年明けに稼働した天津の工場もしっかり稼働できたのですが、本来この2年間で拡売の商談をするところが、ほとんどできていなかったのですね。そんなことから、今のところ、製造間接費は上がるが販売ができていないということで、損益的には停滞してしまっていますが、そこについては挽回していきたいなと思っています。

そんな中で、アイスクリーム、チョコレート関係については絶好調です。アイスクリームは私どもはマルチパックが得意ですが、このコロナで、マルチパックが売れて、作り切れない状況にあります。これが年明けに上海にアイスクリーム工場が出来、今まで広州から北に売っていたものを北で生産できますので、順調な軌道に乗るかと思います。

また、お菓子関係も一時コロナで、婚礼の景品に使っていたものが全くそれに使われずに低迷しておりましたが、それも復活してきております。また、板チョコも前年比で150%、200%販売していますし、ハローパンダを含め向こうでつくっているものも非常に順調にきています。業務用も順調にきています。市販の牛乳事業だけが停滞しているということで、中国については、それ以外については順調にきております。

また、販売体制も強化しています。明治チャイナというガバナンス含めて会社もつくっておりますので、これからは、24年度以降になるとは思いますが、大きな期待をしていただきたいなと思います。

Q-5-1-2

市乳の拡売の商談は、今のところは、今年に入ってからは少しずつ進みつつある状況にあるのでしょうか。また、21年からでしたか、プロバイオティクスヨーグルトなども御社は販売されていると思うのですが、この生産体制が整うと、こういった付加価値のあるヨーグルトの拡販戦略はどのようになっていくのか、あらためて教えていただいてもよろしいですか。

A-5-1-2

松田：この春から人も増員していますし、しっかりと販売体制を組んで、販売を強化しているところですよ。

二つ目のご質問のプロバイオティクスは、今も蘇州の工場でできるようにして、向こうの容量は日本よりも大きくし、粘度を高めた中国の方々が好きな味あるいは組成にして販売したのですが、なかなか浸透できていないです。これは、明治プロビオヨーグルト R-1 と LG21 で同じように訴求したのですが、なかなかうまくいっていません。

この23年度については、明治プロビオヨーグルト LG21 を、中国には胃に不快感をお持ちの方がものすごくたくさんいらっしゃいますので、そこを行政と組むことも含めて、いろいろなかたちで取り組んでいこうと思っています。

また、販促も日本と全く違います。中国で SNS を使った販促をやると、結局 SNS をやっている人の裏にメーカーがいるのだろうと、今ではそれも通用しない状況です。例えば、店頭でのマネキンを含めしっかりと、これはコロナでできなかったのも、アッパーな方々が買い物に来る量販店においてしっかりと販促しながら、その良さを訴求していきたいなと思っています。

Q-6-1-1

栄養プロファイリングモデルについて伺いたいです。私も栄養プロファイリングモデルをどう経営に結びつけていくのがすごく重要で、かつチャンスのあるテーマかなと強く昔から思っています。

実際、それを実行していくにあたり、結局これを利益に結びつけなくてはいけないと思いますので、利益に結びつけるためにどこら辺に課題というか、難しさを感じているのか。この栄養プロファイリングモデル経営をやるときの課題やポテンシャルについて伺いたいです。

また、ずっと売上が苦しんでいる状況で、今年も値上げで苦しいです。先ほど来、栄養プロファイリングモデルを使って今年度中に何か出していこうと、新年度、来年度だと思のですが、この辺りの売上高、マーケティング等の反転攻勢のタイミングは来年度と意識していいのか、ここら辺についても教えてください。

A-6-1-1

川村：栄養プロファイリングの件については、すぐに利益につながるのか、売上増につながるものではないと、まずご認識いただければと思います。やはり、そのような消費者にきちんとした栄養的な情報をお伝えしていく、しかも整理されたかたちで、商品に即した情報をきちんとお伝えしていくのが、この栄養プロファイリングシステムの重要なところですよ。

決して、われわれの販促のためにやるわけでもなければ、あくまで消費者の皆様に栄養に関わる情報を的確にお伝えするために取り組んでいくことなので、すぐにこれが売上、利益につながるつもりで行うものではないとご承知置きいただければと思います。

今まででも、さまざまな栄養成分表示や、そういうものが日本の表示制度の中にもたくさん盛り込まれてきているわけですよ。ところが、なかなかそこが、今の消費者の皆さんが個別の商品に照らしてどうかについては、理解が進まない状況があります。そういったところを改善していくためのシステムとして、整備していきたいなと思います。

したがって、これは海外の企業ももちろんやっていますし、それから日本の企業でも取り組んでいるところがありますから、独りよがりのものにするつもりはないです。

また、いつも反転攻勢したいと思ってずっとやってきているのです。22年度もそうでしたが、皆さんもご承知のような、あのコストアップと円安です。

今年も既にスタートしていますが、これまで取りもらした部分に対して、23年度の前半戦、4月から6月でかなりの品目の価格改定、価格転嫁を実行に移しております。

最近では、個別の商品の値上げに関する報道はなくなってきています。当社はそういう中で、過去1年間分とほとんど同じぐらいの品種と、ほぼ全てのカテゴリーで価格転嫁を進めてきております。一部の商品では数量に影響が出たり、いろいろなことはありますが、でも昨年よりは価格転嫁に対する危機感というのか、消費者の皆さんもある程度そういった価格改定に対する慣れも少し出てきているのかなとは思っています。それでも、数量で反転攻勢するには大変厳しい状況だと思えます。

したがって、上期は、価格転嫁にしっかり取り組んで、それを数量減にしないための努力を続けながら、下期で数量面でも改善していくことで、利益についても下期で回復していくシナリオを今の段階では描いているところです。なんとか上期の今の状況、収益を、下期で取り返していきたいと思えます。

一方で、為替や相場の状況ですが、昨年後半はものすごい高騰だったわけですね。工場稼働のためには必要な電気代のコスト負担だけでも、昨年の下期だけで約50億円近いコストアップがあったと思います。10億円ぐらいのコストアップは見ていましたが、40億円ぐらいは想定外のコストアップがありました。これが少し沈静化してきております。そういう意味では、今のコストアップの状況が下期には少なくとも今より上がっていかない状況にはなっていけば、下期での収益面での回復は十分期待できると考えております。

Q-6-1-2

今度 8 月に飲用向け乳価は上がりましたが、加工用乳価はまだ交渉中だと思います。複数回、短期間で何回も値上げすると、いろいろ営業パワーも分散してしまうと思うのですが、これから上がるだろうコストアップを前取りして、値上げの回数を減らしてまとめてやるのは、現実的ではないでしょうか。

A-6-1-2

川村：これは消費者の皆さんにご理解いただかなくてははいけません。その前には、まず流通の方にご理解いただかなくてははいけないのですが、流通の方は、消費者の節約なり商品離れみたいなこと、つまり売上の減少を一番気にしているわけです。われわれは商談ベースでは流通の方々とやっているのですが、その先には消費者の方々がこの値上げをどう受け止めるのかが一番重要なのですね。

昨年 11 月に飲用向け乳価が 10 円という、非常に高い水準の期中値上げをやりました。今年の 4 月には、これは昨年の 12 月に合意しているわけですが、乳製品向けの価格も 10 円上がりました。そしてこの 4 月には飲用向け乳価をもう一度、8 月から 10 円上げることが決まりました。ですから、飲用向けについて、20 円最初に上げてしまえばよかったではないかという話は、確かに仮定の話としてはありますが、残念ながらそういった取り組みはわれわれとしてはできません。生産者の皆さんと話し合っているときには、値上げ幅については最小限にしましょうと、これは生産者の皆さんも決してただひたすら上げろとおっしゃっているわけじゃなくて、需給状況や製品の需要が非常に減っていくことに対してはものすごい危機感をお持ちです。

「値上げはしました、でも消費が離れてしまいました」という状況にはしたくないという共通認識は踏まえた上で、やむにやまれずこのぐらいは頼みますよという話の中で、それをわれわれも受け止めてきている状況ですね。

ですから、生産の状況も、生産者の皆さんも実は生産抑制を必死にやっています。昨年後半からですが、3~5%ぐらいの生産抑制がずっと継続しています。どこかの時点では、もしかすると生乳や乳製品が不足する事態も懸念されています。消費が減っていますので、今は均衡している状況ではありますが、ある程度の時期がきて消費が逆に通常ベースにというか、前年並みの消費になってくると、以前にバター不足が起こったように不足が問題になってくる可能性があります。乳製品についても全く懸念がないとはいえないです。特に、下期の乳製品の需要が多い時期に消費が増えたりすると、バターは間違いなく同じ状況になることも考えられると思います。

われわれも需給見通しをしっかりと見て、あるいは在庫の水準、今はバターや脱脂粉乳については在庫がありますから、そういう事態は起こらないと見越していますが、需給状況が変われば、そういった生産に対しての配慮も必要になってくる状況かなと思います。

Q-7-1-1

明治プロビオヨーグルト R-1 のところで、昨年の下期、マーケティングの投資を積極的にやられて、ただ結果的にフォースクォーターはだいぶ失速したと、数量もマイナスだったと思います。先ほど不安指数が高まらなかったとおっしゃったのですが、ただ、乳酸菌飲料の市場自体はかなり盛り上がっていると思います。なので、御社のマーケティングの効果が思ったほど高まらなかった、あとはこういった競争環境が激化していることも、明治プロビオヨーグルト R-1 の苦戦につながっているのではないかなと思うのですね。

これは数量が下げ止まらないと、新年度、利益水準がさらに毀損してくる危険性があると思います。競合も増産してくるとなると、明治プロビオヨーグルト R-1 においてはさらに逆風が吹いているのではないかなと思うので、本当に数量を下げ止めることができるのかどうかについて、コメントいただけますか。

A-7-1-1

松田：先ほどの不安指数の話は下期の話でして、上期はあまり不安指数は関係がないです。今、すごくトレンドとして大きく落ち込んでいるようなお話をいただきましたが、決してそんなに大きく落ち込んでおられません。昨年の下期から、ほぼ順調に拡大してきております。ただ、思ったほどに拡大してこなかったのが第4クォーターでした。理由は、先ほど申し上げたとおりです。

Q-7-1-2

昨年のフォースクォーターは1%の伸びですよ。多分、宅配のところは売上が弱いということですが、例えば市販用だけで取ってみても、数量はマイナスですよ。だから、拡大というよりはむしろまだ下振れている印象になってしまうのですが。

A-7-1-2

松田：個数はそうですね。金額ベースだと前年比104%ですよ。プロバイオティクス全体では、今の4月においても104%伸びております。5月現在については108%で推移しています。明治プロビオヨーグルト R-1 はプロバイオティクス全体と同じようなトレンドです。徐々に底を打って回復しつつあるのが現状で、加えて6月、8月と、明治プロビオヨーグルト R-1 についてはコンセプトをさらに強めた新商品を出していきます。さらには、プロバイオティクスのほかの商品についても新商品を出していきますので、明治プロビオヨーグルト R-1 はもちろんのこと、プロバイオティクス全体についても成長軌道に、成長軌道といっても数年前の大きな成長にはならないと思いますが、底を打った上での成長に戻していくと考えております。

Q-7-1-3

昨今、他の乳酸菌飲料等も結構伸びているではないですか。そこへの需要のシフトは気になさらないのですか。

A-7-1-3

松田：比較しているのは他社の2商品だと思います。需要が伸びたとしても生産能力の問題がございます。ヨーグルトの商品の方は当社の規模感とはかなり差があるので、数字になるほどの影響はないです。影響度としては1%程度です。

もう一つの商品は乳酸菌飲料だと思いますが、この数年間の悪いトレンドは競合他社にシェアが取られているというよりも、全体の食品の中で流出しているのが正しいと思います。その中でかつては間口つまりトライアルが狭まっていました。今年に入ってから、去年よりも、間口は増えてきており、1回買った人の奥行、購入金額も増えてきておりますので、これは伸びる傾向にあると思っております。

Q-7-1-4

そんなに悲観的に見なくてもいいよということなのですね。

A-7-1-4

松田：そう思います。そのように販促もしながら、売り場もつくりながら、または本質的な価値を訴求しながら、もう一度成長軌道に戻していくと考えております。

Q-7-1-5

分かりました。今期のご予想は大体、明治プロビオヨーグルト R-1 のところでプラス1とか、数量はそれくらいで見ているという理解でよろしいですか。

A-7-1-5

松田：プロバイオティクスの23年度の数量は、前年比97%で予算を組んでいます。しっかりと経営基盤を固めるのだという年にすることで、全てのものにおいては値上げの影響がどれだけできるか分からないことを織り込んでいます。

ただ、今はもっと上に4月もいっていますし、5月の今日の速報を見ても上にいっています。商品力があって差別化された商品は思った以上に数量への影響が少ないことの実証的にもなると思います。少なくとも現在においては、予算よりは伸びていると思っていただいて結構です。

以上