

質疑・応答

代表取締役社長 喜岡 浩二 / 執行役員経営企画室長 児玉 弘仁 / 執行役員財務部長 長井 進

Q1

生鮮事業は、かなりな部分を株主利益で負担している事業になっているように思う。改善の見通しや今後の対応策など、もう少し詳しくお話をいただきたい。

A1

生鮮事業では、2006年度トータル15億円の損失で、8億円は計画段階から想定していたが、7億円は順調にいかなかったことで発生しました。2007年度は10億円超の赤字を予想しております。

2006年の順調にいかなかった点については、2007年度だけでは一挙に解決は難しいと考えております。2007年度中に根本的な収益構造改革をいかにするかという答えを探りだして、2009年度には連結で黒字化することを目標にしております。

主な収益構造のポイントは、生産効率面と販売・物流面です。現在、得意先収益管理が少しズサンな状態ですので、このあたりの改善をはかりたいと考えております。

Q2

アサヒビールさんとの資本提携で、チルド専用工場投資は、株主の立場からみれば、いわばダイレクションが起こっていると思うので、その分の効果を上げていただきたいと思う。この結果、どういった売上、利益のビジネスモデルなど、新しくできあがっていくのか、もう少しイメージがあると助かります。

A2

具体的なライン設計やスケジュールが確定しておりませんので、回収モデルの計算はしきれていない状況です。ただ、現在外注している製品が多量にありますので、これの内製化を図ることによって、大きく生産能力増が貢献するものと考えております。

Q3

生鮮事業で、2009年度黒字化ができない場合など、最悪の場合、撤退や縮小などもあり得るのでしょうか。

A3

ここ2~3年で大型の投資をしておりますので、その償却費等が大きく負担になっております。収益構造が徐々に良くなっていくことは確実ですが、それだけでは収益構造は改善しないので、構造改革をするということです。一方で初期投資は既に済んでおりますので、そう簡単には撤退して経営上プラスになるとは考えておりませんし、そのような撤退の可能性について検討したことはありません。私どもらしい仕事だと考えておりますし、このような状態を乗り越えていく企業は、カゴメくらいしかないだろうと思っています。

Q4

野菜飲料マーケットで、野菜飲料がフルーツマーケットを侵食している感じがする。2006年野菜飲料の規模は1,700億円程度とされているが、中長期でどの程度までマーケットが伸びると考えておられるか、また可能性があるのか。消費量でいうと、フルーツジュースの方がまだ大きいですが、どの程度関わってくるのか教えてください。

A4

野菜ジュースという区分けは、現在と昔とでは大きく変わってきました。現在は、キャロットベースが大きくなってきて、これは原料だけではなく、飲むユーザーが様変わりしております。従来は40代50代の男性が中心の消費形態でしたが、現在では、ハンバーガーや、お昼の弁当を食べながらなど、いろいろな場面で飲まれることが多く、様々な味覚の飲料、当社でいえば、紫や黄色のニンジンなどが必要になってきております。野菜飲料経験率も7割を超えて、広がりをもった消費形態になってきております。

私どもは「野菜飲料を国民健康飲料にする」ことがミッションだと位置づけ、一貫して取り組んでまいりました。ここ数年でいえば、商品の開発やカラーによる価値訴求、その根底にある体内環境正常化というコンセプトが評価を受けたと考えております。

そこで、野菜飲料の規模はこれからどうなるかという、はっきりお答えはできないと思います。それは「野菜飲料を国民健康飲料にする」ことが我々の仕事であり、そこでは、マーケット規模予想というよりは、日本のお客様のために野菜不足を野菜飲料で取ることを魅力的に提案し、受け入れて頂けるかが、カゴメの仕事ぶりにかかっていると思っておりますので、マーケットサイズの予測に対する考えは、現在あまり持ち合わせておりません。

Q5

生鮮野菜事業が、利益に対してかなり影響しているように思います。2007年度予想も2億円の赤字を見込んでいるようですが、響灘菜園でどのくらい減益を見込んでいるのか。また、それ以外のところの減益または収益改善見込みを教えてください。

2009年度の黒字化を期待しているものか不安です。既存と新規のところ、利益がどのように動くか見ているのかも教えてください。

A5

確かに、かなり影響があります。(決算短信14p、15p)響灘菜園が2006年度は3億9千万円の赤字、2007年度も面積を増やしますので固定費が先行し、1.5億円程度増える見込みであります。ただ、フル稼働すれば、収益は改善していくと思われま。

いわき小名浜菜園は、2006年度は、7億5千万円の営業損となりました。2007年度はフル稼働で出荷できるようになることと、コスト削減に取り組むことで3.7億円の改善を見込んでおります。

加太菜園は、2006年度2.9億円の赤字で、2007年度も変わらない状況だと思われま。

ただ、加太菜園でのシミュレーションで、1.5億円はコスト削減が見えてきております。ベストプラクティスを組み合わせると、1.5億円くらいの削減が可能と思っております。2007年度は加太菜園でシミュレーションをする予定。これができれば、各菜園に水平展開をして、2009年度までにコストを最

低限度に落とすと考えております。さらに加太菜園は、現在フル稼働しておりません。病害虫などで苗を植え替えたりいたしましたので、フル出荷ができますと、限界利益が増え、1.5億円くらいは収益が上乘せになり、合わせて3億円の改善となる見込みでおります。菜園に関しては現時点でこのような計画であります。

Q6

10年前から掲げていた目標に届きそうだとの話がありましたが、今後はどういう方向性でいくのか、売上や利益の目標点などの社長ご自身の考えをお教えてください。

A6

今後については、社内的にも重要で、今年検討をしておりますが、「新・創業」計画の2,000億円、100億円という規模は、ナショナルブランドとして日本のマーケットで生きてゆくには不可欠の規模であることと、社員の働く場・やりがいなども含めての目標でありました。その10年が終わりに、次回とは考えた時に、再度規模を掲げるということではないと考えています。もちろんある程度規模は必要ですが、私どもは、総合食品企業というよりも、ある一定の価値の領域を深めて強みを増し、収益力を高めていくという歩みが、私どもらしい歩みであろうと思っております。それを含めて中期の定量的な目標が必要かどうか、検討のうちに考えております。もっと定性的な目標も必要ではないかとも思っております。ですから今は、規模を申し上げることは差し控えたいと思います。

ただ、収益力としては「持続的な利益獲得力」、「株主に支持され愛される」ということを考えると5%程度の営業利益で十分な支持が得られるとは思っておりませんので、7~8%くらいの利益が確保できるような構造体質への歩みをすべきだと思っております。

Q7

経営理念の「開かれた仕事」ということで、新規事業に対して、業務提携などの手法は取り入れられるのか。過去例を見ても最初は苦戦する、というような、スタンスが多かったように思うが、今後は手法を取り入れてのスピードアップは可能なのか。アメリカや中国での飲料事業でも業務提携などを使ってスピードアップしていくような手法は取り入れていくのか教えてください。

A7

新しい事業、海外についても、そのとおりだと思います。今まで私どもは、どちらかというと籠城に近い体質だったのではないかと思います。これからは、はっきりと外に向かって開いて、交わりながら、いろいろな仕事をしていくほうが強いという認識でおりますので、ご指摘のような方法でもっとスピードアップを図っていくことは大事な経営上の観点だと思います。

Q8

コストアップが2006年度、2007年度発生するとのことですが、トマトやニンジンの原材料は長期契約により、大きくコストアップにはならないと考えてよいのか。また、コストアップしている品目はどのようなものがあるのかイメージを教えてください。

A8

確かに契約栽培ということではありませんが、長期的に契約をしながら調達をしております。トマトについては安定的に調達できていると思います。ただ去年も一昨年もそうでしたが、天候不順による原料単価の高騰は影響を受けております。またニンジンは特に野菜生活100でかなり増えておりますので、ニンジン原料そのものが、毎年倍々で増えている状況であります。

しかも、昨年が紫ニンジン、今年が黄色のニンジンなど、ニンジン原料自体があまり多くない上に、紫や黄色の他国では飲まないような原料が増えておりますので、オレンジのニンジンに比べ単価が高い状況です。今後、栽培まで遡ってカゴメのノウハウを使い、安い原料になるようにしたいと思っています。さらに、リンゴ果汁などが高くなっておりまして、従来、生で食べることをしなかった中国の方々が、生で食されるようになって、原料価格にも反映されて、高くなっている状態でございます。

また、ペットボトルや缶などの容器についても、原料価格の高騰により影響を受けております。ずっと抑制を続けておりますが、抑制しきれなくなり、若干のアップになると見込んでおります。

Q9

増減益要因(決算短信 79p)の記載部分で、2007年計画でも販売促進費 0.1%程度悪化の予想ですが、チルド飲料が増え、販促管理がうまくいって、継続的に売上高比率は下がっている予想のようですが、これが悪化するように転じた要因は何でしょうか。チルドはまだ増えていくと思うので、解説をお願いします。

A9

販売促進費の中の拡売費自体は、今期も低下します。

Q10

ラブレについて、全国展開が始まり、主体となる首都圏は継続的に発売していると思うが、足元の業績トレンドはどのようになっているのでしょうか。これを踏まえてラブレの今後の展開を教えてください。

A10

確かに首都圏は一貫して売っております。エリア別では、首都圏と近畿圏の販売量に大きな差はなく、近畿圏では一人当たり消費量は圧倒的にリードしている状況です。どこに起因するのかは、まだ解明できておりませんが、ラブレを認知してもらうためにマス広告を投入しましたが、このプロセスは終わったと私は見ております。今後はもう少し地道に、説得力があるとでもいいでしょうか、あるいはターゲットを絞ったパブリシティや、販促活動が大事になってくると思っております。

現在、研究機関や医療機関などとも取り組みを行っており、これらを通じて底辺から需要を広げていくような、着実に増やしていく取り組み方が、この商品のマーケティング手法では大切だと思っております。それと、ラブレの価値を多様な商品で展開していくことも必要だと思っております。

Q11

今年設備投資費 95 億円程度の見込みで、茨城の工場も含めて、どういう内訳なのか教えていただきたい。

A11

茨城関東工場は約 20 億円、翌年は約 60 億円、3~4年目には 100 億円という程度で、アサヒビールさんとの資本提携での 180 億円は見込んでおります。

2007年度の残りの部分は、ラビオ社が 28 億円、紙容器の内製化の富士見工場のライン増設で 17~8 億円、これで設備投資全体の 7 割程度でございます。

Q12

海外事業で、北米シアトル起点のテストマーケットと、始まったばかりですが中国の見通しについても少し詳しく教えてください。上海以外の内陸部でもテストマーケティングはやるのでしょうか。

A12

ここ4年くらい取り組んでおりますが、将来への成功的なシナリオとなりますと必ずしも成功的ではありませんので、もう一度原点に戻って、シアトルで、プロモーション、店との契約、マス広告などを使って、成功的なモデルを作っていかなければ、このまま戦線を拡大していくのは成功的にならないと判断しております。そういう意味では作戦を追加したとお考えいただければいいと思います。ですから、今は売上の量的な拡大よりも、質的に需要が広がっていく事実を作っていくことが、大事だとの考え方にたっております。上海も基本的には同じであります。上海では、ドライが一部拡大しており、今後もエリアを少し拡大していくつもりであります。

Q13

乳酸菌事業の今期ラブレは 113 億円見込みで、前期にくらべると約 2 倍で、形状の多様化も始めるようですが、この 113 億円見込みは、全国展開の要因が大きいのか、それとも商品形態の拡大が大きいのか教えてください。

A13

乳酸菌の売上高 113 億円は飲料だけでございます。現在の売上高が月間 8 億円程度ですので、少し努力すれば年間 100 億円はとどくと思っております。それ以外に、ヨーグルトタイプやタブレットは、まだ数字計画には載せておりませんので、2007年度にはこのようなタイプの商品を上市したいと思っております。

Q14

動物性乳酸菌から植物性乳酸菌への切り替えについて、乳酸菌事業については、基本的に植物性乳酸菌を主軸にしていくのか。今期中に変えていくのか教えてください。

A14

植物性乳酸菌へ切り替えていくつもりですが、スーパーマーケットさんのプライベートブランドなどもあり、

私どもで一方的にやめるわけにはまいりませんので、来年の春までにはおおよそ解消になると聞いております。

Q15

食品事業の中で、今後成長シナリオを固めていくというお話ですが、どういことをやるか少しお話いただけますか。

A15

ケチャップなどは創業以来の主力商品ですので、コモディティ化が進んで、価格も安くなって、お客様からみて、新しい価値や情報も付いてないということで、こういう状態を脱却する必要があると思っております。ケチャップやソースなどの調味料の価値再開発ということは、取り組んでいくということですが、とはいえ、ケチャップの家庭用マーケットは現在約200億円程度で、これが飛躍的に事態変わるかという、これは変わらないだろうと思っております。そこに大きな投資をして事態を変えていくような経営上の作戦は取れないだろうと思っております。

一方調理食品については、私どもはカゴメで立ち上げてここまで参りましたが、なかなかブレイクスルーする状態になく、これも変えていくことになると、新たな行程や設備投資が必要になってくるであろうし、確信が持てずにこれを行うのは難しいと考えております。私はカゴメの食品事業で今後拡大できるものは、調味料であろうと思っております。

そういう方向に向かって今年一年かけて、どのような分野でニーズがあるのか、カゴメらしい仕事ができるか、ということの取組みを、これからやろうというところございます。

Q16

原材料の香料で、昨今の健康志向で香料がはずされる動きがあり、御社などでもノンカフェインの商品を出していると思っておりますが、この流れは今後も続くのか。将来的に原材料の調達に難しいときや、効率的だった場合に、香料を使っていく方向はあるか。また、香料の使用量は減っていくと見て良いのでしょうか。

A16

確かに商品に香料を使っているのは事実であります。その点で我々は自然由来の香料を使うことがカゴメらしい使い方だとは思っておりますが、特段制限や何かを設けてはおりません。香料という要素を今後商品価値の中でどういう位置づけにしていくについては、はっきりとした見解は現在持っておりません。

Q17

アサヒビールとの提携効果で、三十数億円程度詰まってきたとのことですが、それがいつごろ出てくるのか、どういった方向なのか、もう少し情報をいただくと助かります。

A17

現在、両社でプロジェクトを組み、詰めている段階です。その中で40億円弱が積み上がってきてい

るところです。

具体的なところで例えば、物流ルートのコストを両社それぞれ出し合い、安い方のルートを使用することや、缶やペットボトル、ダンボール資材などを両社開示し、安いものを提供し合うなどを行い、積み上がってきております。積み上がっていないものとしては、新商品の開発などです。これは少し時間がかかると思っています。

また、これらがいつ頃実現できるかは、例えば資材などは資材メーカーさんとの交渉ができればすぐに実行に移せます。2008年度から影響が出てくると想定しております。2008、2009、2010年の3年間で成果を出していこうと考えております。100億円については、現在まで1ヶ月間検討してきて、40億円弱ですので、この先も積み上げで、100億円以上は行くであろうと思っております。

Q18

(決算短信 79p)連結営業利益分析の2007年3期から2008年3期のその他で、15億円程度となっているが、何が増えるのか、また、バッファー的な意味合いなのか教えてください。

A18

減価償却の未償却分の扱いについて、特別損失に入れるのか、営業利益に入れるのか、このあたりのバッファーを見ております。また、期中で読みきれない分のコスト増に対応する予算も含まれております。

Q19

北米事業での、野菜飲料の競合先はどのようなところがあるか教えてください。また強みはどこでしょうか。

A19

野菜飲料でいえば、アメリカではV8など、伝統的なトマト系の野菜飲料が中心で、それと、フルーツ飲料で成り立っております。カゴメではフルーツ半分、野菜が半分という野菜生活100スタイルのもので、競合というよりは、新しい顧客層や需要層を獲得していくという仕事、価値の領域だと思っておりますので、今、どこを競っているという意識はあまり持っておりません。

強みの点では、日本で野菜飲料の需要をこれだけ拡大してきた商品価値開発力であり、マーケット力や流通力はゼロからのスタートであり、商品価値、商品開発力にアドバンテージがあると思っております。

以上