

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

自立経営の専門深化戦略について概念的で結構ですが、どういった事なのか触りだけでも教えてください。それぞれの言葉の意味は分かるのですが、組み合わせますと、よく分からなくなってしまうので、ご解説いただければと思います。

A1

自立経営への専門深化戦略と申し上げました。これはまだスタッフと打合せをしている最中で、ちょっと口を滑らせましたが、わたし自身がこの言葉を開発し、思いを持った言葉です。このような企業の将来像を描くということが経営手法としてどこかの会社にある、あるいは過去にあった、ということは現在承知を致しておりません。しかし、今 2,000 億円達成という場面を迎えて、次に組織をけん引する価値というものは何かと考えたときには、この企業の将来の像を、いくつかの要素ではっきりと描くことだと思えます。それは、もう規模ではない、のではないのでしょうか。この 10 年間は「2,000 億円は生き残る生存条件だ」と言って叱咤激励してまいりましたが、また次も「3,000 億円が生き残る条件」で叱咤激励するとすれば、それではもう動機づかないと思っておりますし、事実そうではない、規模ではないと思っております。もちろん、専門深化を通じて企業が成長を図るとするのは根底的に大事であります。では、どんな要素で専門深化を描くのかということですが、全部を今申し上げることはできませんが、ひとつはブランド価値です。お客さまに提供するブランド価値をどういうふうリアリティをもって描くか、『自然を、おいしく、楽しく。KAGOME』だけではないですが、そのようなことです。ひとつ視野に入れるべき要因は、大手の小売流通がプライベートブランドを 1 兆円超の規模で、これから数年でやるとおっしゃっている。この中で、ナショナルブランドと言われるものは、そのまま存在し得るかという問題が当然出てくる。わたしどもは相当個性を持った専門深化したブランドに、特化したブランドになっていかなければ、コモディティの波に埋没するというふうに思っております。そういうブランド像の描き方がいると思っております。それから、今申し上げた新需要創造とは、引き続き極めて大事なことでありますが、これまでもお話ししておりますので説明は省略します。

それから、もうひとつの問題は、まだアメリカ、中国、あるいはヨーロッパ等々、この新・創業の経営期間に、緒に就いたばかりの揺らん期のカゴメの国際事業を、次の 10 年で、グローバルとまで言えるかどうか分かりませんが、国際的な視点から成長戦略を考えるということをはっきり位置づけたいと思っております。アメリカ、ヨーロッパ、中国における事業の像をはっきり描いて、それが 10 年後に収益化するとか、あるいはグローバルへの展望が持てるとか、こういう国際事業というものを、揺らん期とは違う位置づけで、はっきりした像を描こうと思っております。

あと、いくつかありますが、今いろいろ起こっております品質の問題。品質と利益は必ずしも

相反するものではありません。しかし、これをマネジメントしていくことは難しい問題です。これについてはっきりした考え方を表明して、品質を極めて企業価値の重要なことと位置づけるということは明解にして進みたいと思っております。ちょっと雑ぱくになりました。まだ、お話しできるほど固まっておられませんので、このぐらいでご容赦お願いいたします。

Q2

短期の業績のところ、今回、通期予想を上方修正されましたが下期だけとらえますと10億円ぐらい下方修正になっていますね。原料高の影響がという話がありましたが、コストダウンのところも含めて、そこまで厳しく見ておくべきなのかどうか、ご示唆いただければと思います。

A2

下期は、下方修正というか、昨年に比べると利益がマイナスになる見込みを出しておりますが、これはある程度リスクを見ております。特に最近様相が変わってきましたのは、野菜の飲料、業務用、この辺りの利益率が、先ほどの原価の高騰等の影響などがありまして、少し悪化をする分をリスクヘッジとして見ています。社内目標値としましては、それ以上のものを目指すということで動いておりますけれども、対外公表的に見はそういう形にさせていただいております。

Q3

次の10年でいろいろ自立経営への専門深化というようなお話を頂いたのですけれども、御社の専門というと野菜がひとつ重要なファクターになってくるかと思えます。先ほど原料のところでも野菜の価格が高騰しているというお話がありましたが、原料調達は非常に重要だと思いますので、この原料調達において今までとこれからと大きく変わる点はあるのでしょうか。各国に契約農園のような関係先があると思いますが、これに対する考え方をもう一度整理させていただければと思います。

A3

重要な野菜原料は、トマトとニンジンです。トマトにつきましては世界各地、アメリカ、中国、ヨーロッパ、トルコ他に分散して拠点を持っており、どこかが凶作になるなどで、要求品質をクリアできないときにも、別の代替地から原料が取り寄せることができます。コストもその中でミックスをして、最適なものが得られるので、トマトというものについては全世界の調達というもの、つまりネットワークができていますと考えています。最近急に増えてまいりましたのがニンジン原料です。ニンジンを多く使用する「野菜生活100 オリジナル」を筆頭に、「紫」、「黄」などが増えてきたことで、ニンジン原料は、ここ2～3年で相当量、増えております。来年以降も増える見込みで、原料確保がやや後手に回ったと考えております。この春先にも、「黄の野菜」を出したときに、黄ニンジンが調達できずに930gのペットボトルを休売したこ

とがございました。現在、調達部門を中心にして、早急に新規の調達先を開拓するという
ことで動いております。オセアニア、中国、アメリカとかを中心に、ニンジン原料の調達先も分散
して、いいところが発見できてきており、この先は万全な体制が取れるのではないかなど、考
えております。

Q4

アサヒビール社さんとの業務提携で、シナジー効果が3年間で100億円、両社で創出出来る
というお話がありましたが、これに対する具体的な内容について、現時点でお話しできること
があれば教えていただければと思います。

A4

アサヒビールさんとの提携シナジーは、当初11のプロジェクトで大々的に動きまして、商品
開発はご案内の通り「トマーテ」が発売となり、大変ご好評と伺っております。当社としまし
ては、これは原料「ROペースト」という濃縮方法で作った一番良いペーストを供給させてい
ただいております。

原料供給のみなので粗利は非常に薄く、当社としてはそれほどもうけになりません。あとはコ
ストダウンの方であります。資材の調達先を共通化することによって、コストを下げる。あ
るいは物流を共同配送によって、また調達先から共同の車で工場に入れることによってコスト
ダウンを図るということで金額を弾いておりました。実際に8月から車を共同に使わせていた
だいており、8月、9月、10月と実績が出てきております。ただ、金額的にはまだ、公表で
きるほどの金額が出てきておりません。現場に行きますと、非常に細かいところで、パレット
が積めたり積めなかったりとか、解決しなければならぬ課題が見えてきているという段階で
す。

Q5

野菜の栄養価値についての問題提起をされているというお話がありましたが、それによって今
消費者はどのような受け止め方をされていて、実際の売れ行きとして、月次販売動向とし
てどのようなインパクトがあるのかという点を教えていただければと思います。

A5

野菜の栄養価値について、消費者の受け止め方ですけれども、まだ「だから野菜飲料を飲まな
いよ」というような反応があるような認識ではありません。第一報が出たときにはお客さまセ
ンターにも相当数のお問い合わせがありましたが、その後は沈静化しております。まだ昨今こ
れで記事が出ると分かりませんが、だから「野菜一日これ一本」は駄目なのだ、という
ようなネガティブな反応が非常に多いわけではございません。ただ、誤解を招かないように、
カゴメとしては、社長が申しましたように「オネストに表示、あるいは見解も含めて表明をさ
せていただこう」ということで準備を進めております。

Q6

上期の利益水準について。

第1、2四半期に分けると、第1四半期が45億円近く高い。通常、御社は夏場型の会社なので、過去のデータでは第2四半期の利益水準の方が高くなっていますが、今上期は逆になっている。この理由を教えてください。おそらく広告宣伝費の計上時期のズレとかそういうのが影響しているはずですが、それだけで説明できるものなのかという疑問がありますので、そこをなるべく詳しく教えてください。

A6

1点目については、短信の70ページをご覧ください。70ページの3番で「四半期損益情報」の営業利益をご覧くださいと、ご指摘のとおり、前期の第1、2四半期が30億円と44億円、今期の第1、2四半期が44億円、37億円です。ふたつの要因があると思います。ひとつはご指摘のとおり広告宣伝費です。実は広告宣伝費の執行は、前期第1、第2は30億円と15億で、15億円の差があります。広告宣伝費を除いて補正すると、営業利益は、第1、2四半期は60億円と59億円でほぼ一緒です。第2四半期の方が売上げが多いのに営業利益がほぼ一緒という要因は、8月、9月の飲料のキャンペーン等での固定費的な販促費があったことも多少影響しています。それに対し、今期の第1、第2四半期は、広告宣伝費がそれぞれ22億円で第1、第2四半期は全く同額でした。それを補正しますと、第1四半期が66億円の営業利益、第2四半期が60億円。去年よりは若干増えましたが、売上原価が第1四半期が51.5%、第2四半期が52.2%ということで、これが若干営業利益にマイナスの影響をしています。そういった意味では、そんなに大きな変化はないと考えています。ただ原料等の高騰で原価が上がってきていることは事実だと思えます。

Q7

コストプッシュの内容です。年間で40~50億円くらいコストプッシュが来ますよ、というお話ですが、具体的なアイテムとその価格が読みづらいアイテムはどのようなものがあるのかということ、併せて来年もさらに上がりそうだとか不透明とかいうようなアイテムがありましたら教えてください。

A7

今期のコストプッシュは、ネットで30億円ぐらいと思っておりますけれども、一番大きなところはやはり原料果汁のコストアップ部分が非常に大きいというふうに読んでおります。あとは為替の変動とか、あるいは200mlの紙容器ですね。今お手元に出ておりますけれども、この販売増によって外注数量が増えるという部分も多少は影響してきていると考えております。一番大きいのは原料ですね。原料の価格高騰というものがやっぱり徐々に効いてきていると考えております。

今期のこの下期の原価につきましては、ほぼ確定していると読んでいます。来期以降は、一番大きいのはやっぱりリンゴ果汁だと思います。リンゴ果汁が非常に上がってしまっていて、産地

は中国ですが、相当上がるだろうと考えております。リンゴ果汁を入れている商品は、やはり野菜飲料ですね。「野菜生活」それから「ラブレ」も入れております。こういった商品がそういう意味でいうと上がる相手先といいますか、商品とになろうかと思っております。

Q8

アサヒさんとのプロジェクトの効果で4月の決算説明会、前回ですと足元でも30~40億円くらい、ある程度決まっている部分がありましたよ、というお話があったのですが、2社合わせて100億円というのが、今話聞いている感じだと出そうもないなと感じてしまったのですが、その辺でズレが生じている、あるいは100億円達成できないような見通しなのか、それとも100億円以上2社合わせてできそうなのか、定量的にもう少しご説明していただきたいなと思います。

A8

アサヒビール社さんとのプロジェクトは、かなりネガティブに受け取られたかもしれませんが、実行する項目は決まっておりますし算出したものにつきましては両社が100億円というものは、これは変えておりません。実行することによってそれが出てくるというのは見えています、実行段階での阻害要因が結構やっぱり出てきておりますので、これをどういうふうにつぶしていくかという段階に入っています。その中で、特に物流系はもう動き出しているということがありますので、これを先行としまして、ほかのプロジェクトも実行に移していくことで、ここは目標を変えておりませんし、着実に進めていきたいと考えております。

Q9

先ほど喜岡社長のご説明にもあった生鮮なのですが、今上期は、収益が改善してきているということなのですが、先ほど収量が安定したというようなお話もあったのですが、上期では、どういうポイントがより良くなってきているのか。あと決算資料を拝見すると11月には響灘の第2菜園が稼働して、収量的にはかなり増えるようなのですが、これに伴って売り先の拡販策というのにも必要になると思うのですが、どういったことを考えていらっしゃるのかを教えてください。

A9

生鮮で、この上期に改善したというのは、やっぱり収量なのですね。収量というのは、菜園は面積が一定になっておりますので、その中でできるトマトをいかに増やすかということが勝負になり、去年はこれが失敗したということです。失敗した原因は、ひとつは病害虫です。よしんば病害虫がなかったとしても収量が、今年よりは去年の方が低かったですね。低いというのは、ひとつの房からできるトマトの量が少なかったと。これについては、やっぱり生育の条件です。菜園の温室はオランダから導入した設備ですけど、オランダの気候と、日本の気候がかなり違っておりますので、高温多湿の中でどういうふうに房に実をならせるかというのが、

条件出しに1年ちょいかかったと。ということが大きいと聞いております。

病害虫につきましては、これも現場の改善なのですけれども、ちょっとでもその病害虫の兆しがあったときに、それを全部困ってしまって病害虫を広げないというのが簡単なですが大きな対策になるようであります。これがやはり1年目はできなかった。

今年度はこの辺りが非常によくできていまして病害虫で全滅するということがないということです。従って、収量がかなり上昇したと聞いております。それから、響灘菜園の第2温室が完成して稼働しますので、かなり収量が上がります。来年以降の、特に4～7月に収量が非常にアップしますので、この売りに向けて現在の販売体制の方を整えているということです。特に青果バイヤーさんというのは、個店で意志決定をされる方が非常に多いらしくて、個店の商談力ですね、これをいかに強化するかということに今力点を置いております。本部で決まっても、やはり「こくみ」を扱うといっても、個店で扱わなければなかなか回りませんので、いかに個店のバイヤーさんを、われわれの用語で言うと“落とすか”ですね。ということで今動こうとしております。

Q10

乳酸菌事業なのですが「ラブレ」のヨーグルトタイプがまだ御社の思惑ほどではないという話でしたが、おそらく首都圏で発売して以降が本格的な勝負の時期と思いますが、大体どれくらいの時期に発売できたらいいなという印象を持っていらっしゃるのか。それと関係して、茨城県に乳酸菌も含めてショートライフの工場などを増設される計画を持っていらっしゃると思うのですが、そちらの進捗について、確か以前だと来春稼働を目指してというような話だったと思うのですが、そのへんの進捗を今どんなように見ていらっしゃるのか。

A10

「ラブレ」は、今後の期待を含めた展望ということで申し上げますと、ヨーグルトタイプは、リサーチ不足という側面もありますが、100億円ぐらいの期待でありましたが、ユーザー等の分析評価からは、どうも少し違うということでもあります。明治さんの「LG21」の売上は、ヨーグルトタイプの方が3倍ぐらいあって、ドリンクが3分の1ですから割合が逆です。ラブレは、やっぱり価値評価が違う、あるいは飲まれる目的が違うということでもあります。この辺は今のマーケットの現状をひとつは受け止める必要があると思っております、これを受け止めて「さあ、どんな作戦を組むのか」ということを含め、東京発売の場合には、答えを出してやるべきだと思っております。

3分の1、4分の1程度の規模のものに大きな情報伝達コストを投入するということは問題がありますし、来年の春には順調にいけば当然関東にもというふうに思っておりますが、その辺は供給量との関係もありまして、大きく飛躍的な売上増が期待できるのであれば、茨城工場にこのヨーグルトタイプの設備を導入するという考えでございましたが、現段階ではそれを留保しております、茨城の最初のライン工事は野菜飲料のESLラインとなっております。完成は10月で来年の秋ぐらいには稼働が可能だということであり、数カ月前に、名古屋のカゴメラビオ社の中にESLラインを導入致しまして、これと同じラインを関東の拠点にも導入し、自

社生産体制を極力増強して外注を減らしていくという方向で考えております。

Q11

次の10年自立経営のための専門深化というお話があったのですが、そういったものを追求していく過程の中で、先ほどからご質問が出ているアサヒビールさんとの関係と、その自立経営をしていく観点と、アサヒさんとのシナジーを追求していくという点で、自立と他の会社さんとの協力という、特にアサヒさんとの間の関係をどういうふうに整理して、次の10年の図を描いていращやるのか。グランドデザインのところをちょっとお聞きできればありがたいなと思います。

A11

自立経営と申し上げたので、アサヒさんとの連携を含めてどうかのご質問ですが、社内でも、あるいは外へ向けてもわれわれは自立と連携ということをいつも一緒に言っております。10%の筆頭株主が出たら自立じゃないみたいに受け止める方々もいるようですが、わたしはそんなふうには思っておりません。経営主体として自主自立性を持つということでありまして、アサヒビールさんとの提携がカゴメの自立を損なっているとは決して思っておりませんし、従業員にもはっきりそう言っております。或いはアサヒビールさんともそういうことで、はっきりお話しを申し上げて、お互い自立した企業として連携して、コラボレートの率を上げていこうということであるので、それ以上のことはないということでもあります。ただ、それでは10年後、20年後はどうかとおっしゃられたら、だれも話できることはできませんで、この連携の中でこのままの形で相互に発展していくということも有り得ようし、そうではない形を模索した方がベターであるというような判断に、わたしではなくて将来の経営者が立ち至るといことは、可能性の問題としては否定できないと思っております。わたしどもは、わたしだけではなくて従業員も自立会社で、他社のグループの傘の中に入るというふうなことが歴史的になく生きてきた会社ですから、従業員も幹部も、非常に強い思いを持っておりますので、刀折れ矢尽きてなんともならなくなれば別ですが、そんなことのないように自立経営を目指すというのが10年後の像であります。従って、10年後までにその自立が大きく損なうような形を取るということは、よほど経営を失敗しない限りは、わたしはないと思っております。

Q12

今淘汰の時代に入っているというご認識とのことですが、今後、椅子にあずかれないメーカーがあるとすれば、どういうファクター・要因で、どういった悪い点があれば淘汰される、と喜岡社長はお考えなのでしょうか。もちろん御社は椅子が3つになり5つになっても、きっと座れると思いますが、そうじゃない会社さんは、ここが足りない、ここがおかしいから淘汰されるのではないかと、とかのお考えがあれば、ご認識をご解説いただければと思います。

A12

難しいご質問ですが、われわれの会社が淘汰の時代にこういう要素、こういうことに備えなければ生き残れなくなってくるということは申し上げられるのですが、よそさまがどうというのはちょっとおこがましいというふうに思うのでご容赦ください。逆にいえば、例えば先ほど申し上げたブランド価値というものも、日本ではナショナルブランド、プライベートブランドのシェアというのは、大体日本のマーケットではまだ 10%ないといわれておりますが、アメリカやヨーロッパでは 30、40%ということですから、こういうコモディティな商品はプライベートブランド化が進み流通業がシェアしていくというような構造に入れば、残るブランドはよほど消費者に支持される特徴を持った、価値あるブランドということになる。そういうブランド形成ができない企業は、言葉が適切かどうか分かりませんが、下請け型になっていかざるを得ないのではないかと思うということと、先ほど申し上げた新しい需要創造ということで申し上げると、十年一日同じものを売り続けて、という時代ではもうないですから、新しい需要を産み・創造し・提案し・売り場に届けて、しかも価値伝達活動をやる、こういう一連の需要創造活動を体内化できた、体質化できた企業、それが無い会社はやっぱり難しくなってくるでしょうね。

Q13

ファンダメンタルで、比較的採算の悪い商品「ラブレ」とか、先ほどご案内の「黄の野菜」、こういったセールスが非常に増えてきて、結果的にプロダクトミックスが悪化しているといったトレンドが出てきておりますが、この傾向はいつまで続くのでしょうか。今下期もちょっと厳しいというご見解ですけれども、来年はどのようなプロダクトミックスになっていくのか、お考えをいただければと思います。また、それも併せて、値上げ、例えば価格の改定をどういうふうなイメージをされておられるのか、早くしないといけないような時代になっておりますので、それについても具体的な金額等々、イメージでもよろしいですので、お話しいただければと思います。

A13

非採算の新しい商品が増えているということは、ご指摘の通りでありまして、新しい商品というのは、例えば「黄の野菜」、「紫の野菜」もそうでしたが、魅力的な商品を市場に問うことができたと思っておりますが、そのときには過去のオリジナルな商品と同じような原価構造と利益ではなかなかもっていけないというのが実情であります。簡単に言えば高い原価のものを使っているものですから、収益が悪化してきているということでもあります。こんな構造の中で、全体としてさらに原価が上がるという趨勢がありますので、プロダクトミックスの関係で利益が悪化していくことをどう克服していくかというのは、コストダウンの努力、あるいは販売費抑制の努力も致しますが、価格の改定ということも検討は致しておりますというのが実情です。しかし、先ほど申し上げたようになんとか価格改定までもいかないで解決できる方式も考えております。あんまり論拠はないのですが、食品よりも飲料の方が価格の改定っていうのは多分難しい、と感覚的にそう思っておりますので、そう簡単には動けないという意識も持っております。

す。というところで、あとはなんとかご理解をいただけたらということでございます。

Q14

今年度はイメージできておりますので、来年度 2008 年度と 2009 年度の設備投資の額と減価償却費のご計画、あるいはイメージをご示唆いただければと思います。

A14

設備投資ならびに減価償却の 08 年度、09 年度。これも 4 月のときにもお話をしております、4 月のときは実は今期は 90 億円、08 年度は 130 億円、その翌年は 170 億円、アサヒさんからの資本等も入って茨城工場の再編も含めて、お話しいたしました。今年、この 3 ページにございますが、設備投資というのは若干遅れがちになりますので、90 億円から 80 億円へ 10 億円ほど、後ろへ多少ずれたということです。来年の 130 億円が若干それに上乗せする、その次の年の 170 億円が多少ずれるという可能性がありますけど、大きな方向での計画の変更はございません。それに対し、償却費も、前回 67 億円、80 億円、100 億円という程度です。きちっとしたシミュレーションではありませんけれども、そういった中で今年のこの年間が 66 億円と、そういった部分では大きなずれは生じていません。ただ、若干先ほどの E S L になったとか、後先の部分での変更とか、多少変化はありますけれども、大きな部分での設備投資等の資金需要は変化、変更ございません。

Q15

来期はコストが 40 億円から 50 億円お増えになられて、減価償却費も、そこそこ、お増えになられるということです。相当頑張らないと増益にならないのではないかなとイメージを持ってしまうのですけれども、それについての対処策というのはどういったものがあるのでしょうか。

A15

プロダクトミックスが非常に悪くなるという質問とも関連するかと思いますが、確かに悪くなる、悪化すると見ているのが野菜飲料、それから業務用、これは悪化するのじゃないかなというふうに見込んでおります。これは為替の影響もありますし、それから原材料ですね、先ほどから出ております原材料が高くなるということで見込んでおります。ここで反転させなければいけないというのですか、良くしなきゃいけない商品というのがひとつは乳酸菌なのですね。乳酸菌は今、動物性乳酸菌がかなりまだ売っているのですけれども、これは売価も低くて、拡売費も非常にかかっている商品です。これはなるべく早く植物性乳酸菌に置き換えていくということで、利益を出したいと思っておりますし、植物性乳酸菌自体もこれまだ出して 1 年ですから、スペック含めて V E (ヴァリュー・エンジニアリング) やってないのですよ。こういう商品はもう結構やってきていますし、ケチャップなんていうのはすぐもう V E、この何十年かずっとやってきまして。新商品というのは、そういう余地が非常にあるというふうに見ておりま

す。植物性乳酸菌につきましても、かなり利益改善できるようなV Eの可能性が高いというふうに、容器も含めてですね、見込んでおります。

それから、生鮮関係についても、菜園の収量が上がってきましたので、これ販売の方がうまく回り出しますと収益が爆発的に改善するというふうに考えております。なぜかと言うと、今まで爆発的に悪かったからですね。それからもうひとつは調理食品なのですが「デリ」という商品なのですが、これは十何年取り組んでまいりましたけれども、ずっと赤字のままなのです。これは問題商品ということで、ずっと社長の方からも言われ続けておりますけれども、これをどういうふうに見切っていくかということも。見切るというのは、非常に需要が多くて期待もしていただいておまして「デリ」という商品が非常に好きだというお客さまは多いのですけれども、このままもうからないままいくのかということもありまして、なんらかの形で仕切り直して新しい提案をしていくということで、もうかるものに変えていきたいと。この辺をやることで増益にしていく。さらに限界利益のマイナス商品って非常に多いのです。ここは甘いところだというふうに思いますけれども、これは各ビジネス・ユニットにまたがっておりますので、責任者に限界利益マイナス商品というものをどうするのかということについては、現在細かく社内で詰めているというような状況になります。

Q16

中間期を終わったベースの株主さんの構成が期末と比べてどういうふうに変ったか、もしよろしければ数字をご解説いただけませんかでしょうか。

A16

この9月末で個人が60%、機関が40%。その機関の中で法人が20%半ば、それから金融機関等ファンド等を含めて残りの部分で、外人が1.8%だったのが3.0%。若干ですけども1.2ポイント増えました。大きな変動はございません。それで、株主数も13万2,000人余りで5,000人程減りました。これはやっぱり第2四半期に、株価が2,000円内外で推移した時期に、100株株主が10万人を超えておりますけども、その中でもやっぱり離れていく人が若干いたと。でも10万人に対して3,000人余りですから、それをどう考えるかということでございます。

Q17

先ほどの収益が悪化していくカテゴリーが、野菜飲料と業務用ということですが、野菜飲料の方は先ほどからいろいろ説明がありましたけど、業務用は市販用食品とスペック的に似たりよったりの物が多い中で、業務用の収益が低下していくというカラクリがどうなっているのかというのをまず教えてください。

A17

業務用の方で収益低下のメカニズムというか、やっぱり原価が上がるということがひとつですね。特にユーロ高が効いていまして、イタリアから輸入している商材等々については非常に上

がってくるということで悪化をしております。もうひとつは、これは販売体制そのものにも問題があるかというふうに思いますけれども、カゴメのチャネル政策といいますか、重点卸を中心とする業務用の販売ということをメインにやってまいりましたが、業務用の売り先、相手先が非常に大きく変わっています。例えば外食産業、あるいはファーストフードさんとか、入れ替わりが非常に激しいものですから、その新しい顧客に対してわれわれが開拓しきれていないところが売りの方の問題としてはあると認識をしています。従来付き合いしてきたお客さまからは、売上も利益もということで、いい状況ではあるのですけれども、新しいお客さまに対してどういうふうな提案をし、どういうふうな付き合いをするかということについて、ちょっと欠けていたかな、というふうにここ最近思っております。このへんの強化に今乗り出そうとしているところでありまして、悪化する見込みはしておりますけれども、なんとか改善したいというように今動き出しているところであります。

ちょっと付け足しますと、やっぱり業務用は割合前年5%内外ずつぐらいつつと継続的に成長してきたのですが、それが頓挫した。これはこの間の成長があまりイノベティブな成長ではなかった。そういう点で言うと、これから作戦の立て直しがあると思っております。その課題が残っているのは業務用とそれからやっぱり食品ですね。このふたつはいまだにお答えを皆さま方にお話しできない状態であるというのが現状であります。

Q18

野菜飲料の栄養成分に関する消費者への説明。どういった説明をするかというお話がありましたが、どういう媒体を使ってどんな説明をいつごろからやるのかということで具体化しているところがあれば教えてください。

A18

栄養成分表示のことについては今見解をキチッととりまとめて、もう近々のうちにでき上がると思っておりますが、それを今、いろいろなご批判の記事がある中でやるのが適切なのか、それにお答えするあるいは反論するというような姿勢は必ずしも望ましいことではなくて、もうちょっと落ち着いた段階で冷静に、もともとこれはカゴメの企業価値の根底ですから、ちゃんとお伝えするなら反論するようなかたちではなくてカゴメの野菜ジュースの栄養価値成分ということ、冷静に、キチッと科学的に説明するというような姿勢の方が望ましいのかと。タイミングの問題は、そういう点で言うとまだ決めかねております。情勢を見て、それをキチッとご説明する場合は、それは全国区のメディア、新聞等々で、ご説明を申し上げるというのが企業の姿勢であろうと思っております。いつやるかは決めておりません。