

2008年度業績、2009年度計画並びに今後の経営について

代表取締役社長 西 秀訓

4月1日より社長に就任いたしました、西 秀訓です。

本日はお忙しいところ、ご出席いただきまして誠にありがとうございます。

日頃にご指導、ご支援をいただき、重ねて御礼申し上げます。

一言で申し上げますと、2008年度はカゴメにとって非常に厳しい、苦しい1年間でした。

外部環境の急激な変化のみならず、社内のさまざまな課題を発見し、対応してまいりました。その結果、いくつか明るい材料も出てきております。

まず2008年3月期の決算概況をご説明した後、事業ごとの状況をご説明します。そして、2009年度以降の経営方針についてご説明してまいります。

【2009年3月期連結業績】

連結の業績は(決算短信1頁)、売上高は1,751億円、前期比12.6%減、マイナス253億円。営業利益は44億円、同54.9%減、マイナス54億円。経常利益は42億円、同49.2%減、マイナス41億円。当期純利益は20億円、同52.0%減、マイナス22億円と、大幅な減収減益となりました。

ちなみに、昨年度(2008年度)は、いくつかの会計基準が変更されています。

リース会計の適用、たな卸資産の廃棄損の売上原価算入などが2007年度までの会計基準と異なっています。決算短信の79頁以降の財務諸表は、新しい基準に洗い替えて比較いただけるようにしておりますので、参考にさせていただきたいと思っております。

【事業別売上高】

事業別売上高は次の通りです(決算短信74頁)。

飲料事業は769億円、前期比22.1%減、マイナス218億円。乳酸菌事業は113億円、同26.5%減、マイナス41億円。食品事業は280億円、同3.2%減、マイナス9億円。ギフト事業は75億円、同4.7%増、プラス3億円。業務用事業は364億円、同6.0%増、プラス20億円。生鮮野菜事業は65億円、同1.8%減、マイナス1億円。通販事業は61億円、同2.0%減、マイナス1億円でした。全体の売上高253億円減のうち、飲料事業と乳酸菌事業の2つの減収が大きな要因です。

外部環境や消費環境の変化に伴う消費者の節約意識の高まり、ここ数年間2007年度まで伸びてきた野菜飲料の新商品の需要が一巡し、浮動層のユーザーが離れたということが不振要因として挙げられます。しかし、2008年度の減収の最大の要因は、カゴメがこのカテゴリーのリーディング・ブランドとして需要を創造するということに対して、大きなインパクトのある商品やプロモーションの面で成果を上げられなかったということです。今後、魅力のある提案が課題であると認識しています。さらに価格改定の影響も減収の大きな要因でした。

売上高の大幅な減少があり、下期からコストを削減して売上が縮小しても利益が出る体質に切り替えていこうとする活動を行なってまいりました。売上原価の低減、たな卸資産廃棄損の削減、販

管固定費の削減等を下期から進めております。この結果、第3四半期、第4四半期と損益分岐点が下がり、筋肉質で利益の出る体質づくりが進展したことが、2009年度に向けた明るい材料です。

【売上原価】

売上原価は、原価率が55.1%、前年同期比プラス1.4%でした。(決算短信18頁)

今でこそ少し市況が一服していますが、2008年度は原材料価格が高騰し、結果として年間で32億円のコストアップとなりました。期初に59億円のコスト上昇が見込まれると予想しましたが、売上高の減少と為替が少し有利な方向に振れたことにより、影響は32億円のアップに留まりました。ただ、売上減の影響で、2008年度に仕入れた原材料は2009年度にも使用する予定ですので、2009年度も引き続き原材料価格の高騰の影響は残ると見込んでいます。

一方で、全社コスト削減プロジェクトを立ち上げ、不採算商品の終売、工場固定費の抑制やプロダクトミックスを有利な方向へと組換えを行った結果、年間26億円のコスト削減が可能となりました。さらに、従来は営業外であった滞留品(2008年度から売上原価に含めている「たな卸資産廃棄損等」)は、2007年度の14億円から2008年度は7億円と半減し、大幅な削減となりました。これも社内にプロジェクトを作り、綿密な原材料の需給調整を進めてまいりました。

【販売費及び一般管理費】

販管費は、売上対比で42.3%、前期比0.9%増加しました(決算短信31頁)。

この内、広告宣伝費は野菜飲料、植物性乳酸菌ラブレ、通販を中心に68億円を執行しました。2008年度は乳酸菌、通販の広告宣伝費を抑制したことから前期比で6億円の削減となりました。販売促進費は価格改定後の野菜飲料のシェア回復に向けて積極的に投下し、第3四半期から単体の販売促進費率は、前年の18.1%から18.5%に04ポイント増加しました。

一方、連結では、ベジタリア社や菜園など子会社の販促費がわずかであることから、前期比では16.8%から16.7%へ0.1%減と、ほぼ同水準となりました。

また、業務プロセスを見直して会議費・交通費等々の販管固定費を削減し、8億円ほど効果が出ています。

さらに、人件費が3.5億円減少しています。当社は業績連動型の賞与の仕組みをもっており、連結の経常利益が2.4%でしたので、賞与が減少したことが大きく影響を与えたということです。

【営業利益・経常利益・当期純利益】

営業利益は前期比マイナス54億円の44億47百万円、経常利益は前期比マイナス41億円の42億49百万円となりました。特別損失は前期比プラス16億円の21億67百万円となりました。固定資産処分損で11億円を計上していますが、これは主に那須工場のカゴメデリ製造ラインの処分損であり、2008年12月に7億円を計上しています。また、有価証券についても、そのいくつかは簿価を大幅に割り込み6億円を減損計上しています。これは、ほぼ原材料の調達先であるト

2009年3月期 決算説明会

2009年4月28日 10:00~11:15 ロイヤルパークホテル

ルコのTAT社の株式評価損です。

税金は、前期比マイナス36億円、3億66百万円でした。子会社の損失が昨年に比べ拡大したことにより、全体としては税負担率が上昇しましたが、一方、2009年3月1日付けで、子会社のカゴメラビオ社をカゴメ株式会社に合併しました。これに伴い、カゴメラビオ社の繰越欠損金を取り込んだことなどにより20億円の税負担が減少しました。

その結果、当期純利益は前期比マイナス22億円、20億円となりました。

単体の業績は決算短信2頁から掲載していますが、詳細の説明は省略させていただきます。

【事業別の概況と課題】

(概況は決算短信4頁)

《飲料事業》

2007年度第4四半期(2008年1月)から野菜飲料の需要は全体的に減少局面に入りました。2007年度まで、「野菜生活100紫の野菜/黄の野菜」や「野菜1日これ1本(杯)」等の新商品が売上を拡大し、ユーザーを拡げてきた大きな要因でした。しかし、これらの新商品の効果が一巡し、その中で浮動的なユーザーが、ゼロカロリーの炭酸飲料や広い意味での健康飲料の中で離れていかれたと考えています。さらに、2008年7月、飲料メーカーの中で先陣をきって出荷価格を改定し、平均6.5%の値上げを行った結果、特売の減少などもあり、店頭価格の値上げ幅は出荷価格の6.5%を上回り、実質的に10%を超えてしまいました。さらに他社は値上げを行なわなかったため、想定以上に競合との価格差が発生してしまいました。この結果、2008年1月からの野菜飲料全体の需要減と価格差の拡大によるシェアの低下をもたらし、野菜飲料が大きく減収となりました。そこで、第3四半期から、行き過ぎた価格の上昇を平均的な出荷価格の上昇範囲に留めるために、販売促進費を投下して上昇価格の修正を行っています。

カゴメには野菜飲料の新しい需要を創造し、このカテゴリーを牽引していくという使命がありますが、2008年度は魅力的な商品や情報提供ができませんでした。この反省をふまえ、できるだけ大型の新商品を開発することをめざし、2009年1月には飲みやすい野菜ジュース「野菜生活100 Refresh!」を、3月には野菜100%ジュースのおいしさ、野菜の甘みをテーマにした「やさしいぼり」を投入しました。

依然として前年100%を超えるには至っておりませんが、需要減・シェア減の中で7割程度にまで落ち込んだものが、足元では前年比90%台まで回復しています。できるだけ早期に前年超えをめざしてまいります。

《乳酸菌事業》

乳酸菌飲料だけで40億円強の減収でしたが、売上減のうち約半分は動物性乳酸菌の終売によるものでした。カゴメの乳酸菌事業の主力である植物性乳酸菌にシフトしていくことをめざし、動物性乳酸菌の終売商品は2008年度で概ね終わりました。2006年春に「植物性乳酸菌ラブレ」を投

入し、便通改善という実感を持った価値により、ヘビーユーザーの皆様には継続的にご愛飲いただいています。しかし、依然トライアル率が低く、トライアルの獲得と、ライトユーザーをヘビーユーザー化する力が弱いという課題をかかえています。この課題に対処するため、2009年3月より、初のフレーバー・バリエーションである「植物性乳酸菌ラブレ ブルーベリーMIX」を発売しました。同時に、ラブレ菌そのものの価値の伝達も不十分と考えており、2009年5月から新しいCMを投入するほか、全国各地での健康セミナーを開催などの地道な活動も継続しながら、ラブレ菌の価値を認知していただける取り組みを進めていきます。

これらの乳酸菌事業の展開スピードを速めるために、2009年3月1日に子会社であったカゴメラビオを吸収合併しました。

《食品事業》

売上高は、前期比 3.2%減の 281 億円になりました。この減少は概ね調理食品カゴメデリによるもので、一方、節約志向の中で調味料は順調に推移しています。

トマトケチャップ、ソース類の基礎調味料は順調に推移しました。特にトマトソースやパスタソースは前期比 130%の伸び率を示しています。地道な店頭での営業努力のほか、2008 年は株式会社ベネッセコーポレーション様と共同で、「しまじろう」のキャンペーンを実施しました。今後も常に新しいお客様を継続的に確保できるよう、努力してまいります。

《ギフト事業》

売上高は、前期比 4.7%増の 75 億円になりました。中元、歳暮期ともに市場を上回る伸びを獲得し、100%飲料ギフトでは野菜飲料、フルーツを含めてシェア No. 1 でした。

特に「国産プレミアムジュースギフト」などは、こだわり・健康という贈答需要に対応できたと考えています。今や贈答機会は多様化し、形式的なものだけでなく、「父の日・母の日」などの相手を思いやる市場に変化しており、年間を通じた贈答機会を作る努力を継続していきます。

《業務用事業》

売上高は、前期比 6.0%増の 365 億円になりました。これも、一昨年から原材料価格高騰の中で収益性が低下していましたが、市場の状況を見ながら柔軟な価格政策をとったことで、収益は改善傾向にあります。また、新しいタイプのトマト調味料「和トマトシリーズ」を発売しました。ユーザーの皆様からアイデアをいただきながら、商品化を進めていきたいと考えています。このように大手のユーザーの皆様と需要やメニューを創造するために、2009年4月より「業務用開発営業部」を本社に設置しました。

《生鮮野菜事業》

売上高は、前期比 1.8%減の 65 億円になりました。

数年来の2つの大きな課題でありました、菜園での単収の増加と、それを売り切る販売力の強化

2009年3月期 決算説明会

2009年4月28日 10:00~11:15 ロイヤルパークホテル

に対し、2008年度には前者の問題は概ね解消し、菜園各社が増収となりました。一方、後者を引き続き2009年度の重点課題としています。2008年12月にカゴメの販売体制を変更し、全国3エリアに分けて各地の菜園と連動した需給調整をしました。この課題を解決することで、2009年度はキャッシュベースでは黒字化すると見込んでいます。

《通販事業》

売上高は、前期比2.0%減の62億円になりました。広告費を抑制したため、トライアルの新しいユーザーはあまり増えませんでした。「毎日飲む野菜」「毎日飲む野菜と果実」「旬しぼり」等の継続的なお客様には、宣伝広告以外のDM等の中に「植物性サプリメント」を投入し、サプリメント・カテゴリーの拡大に注力してきました。2009年度は広告費も増やし、サプリメントをはじめとする新しい領域にも積極的に展開していきます。

《海外事業》

<KAGOME INC.>

KAGOME INC.の売上高は、前期比約6%(米ドルベースで20%)増の122億円になりました。営業利益は前年から1億円悪化し、特別損失として1.8億円を計上しています。この要因は、2008年夏に休止した飲料事業によります。

テストマーケティング開始から5年を経過しましたが、事業の黒字化が難しいなかで、米国事業をフードサービス事業にシフトしていくという方針のもと、飲料事業を休止しました。2009年度はトマトのフードサービス事業を中心に新しい得意先を確保でき赤字の飲料事業がなくなることから、大幅な増益が見込めると考えています。

<ベジタリア社>

売上高は、前期比85%増の12億円になりました。ただし、営業利益は前年から3億円悪化してマイナス12億円となり、連結決算の大きな負荷になっています。2006年秋に合併でスタートしましたが、パートナーの力量に問題があったことから、2008年4月に、カゴメから執行役員を社長として派遣し、同年秋にはカゴメの100%子会社に経営体制を切り替えました。2008年度の業績は、前パートナーとの関係でのマイナス要因がありましたが、2009年夏以降は相当な収益改善ができると予測しており、2010年度には営業キャッシュフローベースでの黒字化をめざしています。

以上、2008年度の業績と課題を説明致しました。

続きまして、2009年度の経営についてご説明致します。

【時代は変わった、カゴメも変わる】

2008年秋以来、「時代は変わった、カゴメも変わる」というテーマのもとで経営を推進中です。

「時代は変わった」とは、金融市場、消費市場、雇用市場のそれぞれが悪い相関の中で進んできたことが当然あります。内部環境はここ数年間、大きな成長を支えてきた野菜飲料や乳酸菌飲料が停滞・縮小しました。今、私どもは『時代と時代の断層の中のようなところにいる。決して継続的な変化ではない。新しい地層に移って行かずにこのまま古い地層には滑落してしまう』という認識を持っており、「変わる」ことを経営のテーマとして掲げています。

第一弾として2009年4月に経営体制、組織体制、人事体制を切り替えました。経営体制は代表取締役3名での体制に刷新しました。

さらに2008年から本部制を導入し、広域の取締役責任体制としました。2009年4月1日には総合研究所も本部として独立し、5本部とし、ここにそれぞれ本部長を取締役として座っていただくということで、今年の6月17日の株主総会後は、2008年度の6名取締役体制から8名取締役体制へと経営体制を変えます。

また、組織も特にマーケティング営業部門をつくりました。

これら目的は4つ緊急の課題に対応するためです。

【2009年度の緊急課題】

(決算短信15頁)

前出の緊急に対処すべき4つの課題は以下の通りです。

- ① 「営業の現場力」の向上
- ② 新しい原価企画
- ③ 固定費の削減
- ④ 関係会社の収益改善

1つ目の「営業の現場力」とは、エリアマーケティング力を強化することです。そのために本社と支店の体制を切り換えました。まず本社の体制は、これまでのビジネス・ユニット体制をギフト事業、通販事業、生鮮野菜事業では事業部とし生産から販売までのパッケージとして残しますが、飲料事業、乳酸菌事業、食品事業を統合し、商品企画部と営業政策部の2つの部門に分けました。営業政策部は全国5ブロックのエリア担当を設置するとともに、支店の中の組織も得意先単位に変えました。従来は低温製品と常温製品の営業体制が支店の中で分かれていましたがこれを一体化し、お取引先ごとに担当者を置く体制としました。それにより商品・マーケティング情報、営業の現場活動を早期に把握できる体制を作りました。2009年1月から施行し、「野菜生活100 Refresh!」などの新商品がスピーディーに店頭と並ぶようになりました。このように、各エリアのお取引先との購買接点での営業力を増やし、エリアごとの情報接点を拡充していく体制をとりました。

2つ目の「新しい原価企画」では、カゴメの「品質第一、利益第二」という思想を継続してまいります。「安全・安心」の前提のもと、できるだけ品質の良いものを求めたいというお客様のトレンドは変わりませんが、節約志向の中では値ごろ感も非常に重要です。従来は高品質であれば高価格でもしかたがないというマインドが社内にもありましたが、やはりお客様に喜んで購入していただける値ごろ感のある価格設定が重要であり、それをふまえた原価を企画していきます。そのため、2009年4月から原価企画委員会を設置し、売価から逆算したコスト設計や品質設計により利益が出る体制を作ります。固定投資も合理化・効率化に向けて、2009年度は47億円の投資を行う予定であります。

3つ目の「固定費の削減」では、2008年度から取り組みを始め、利益を生み出しやすい体質作りが少しずつ進展しています。2009年度も大幅な削減計画を持っていますが、単に節約するだけではなく、業務プロセスを見直し、生産性を上げる取り組みを進めていきます。そこで浮いた固定費を、今後の成長のためにどのように投資するかという点について、各組織と経営計画を検討中であり、「元気な会社」をめざしていきます。

4つ目の「関係会社の収益改善」では、勝てるビジネスモデルへの切り換えを早期に行っていきま。ベジタリア社、菜園などそれぞれ事業ごとの課題は異なり、勝てるビジネスモデルも関係会社ごとに違いがありますが、早期に対処いたします。2008年度は経常利益ベースの単体・連結の比率が1:0.63でしたが、ベジタリア社、菜園事業の収益拡大により、2009年度はこれをほぼ1:1に改善できるとみています。

【2009年度の経営方針と業績予想】

前述の経営課題のもと、全体的な経営方針は「市場志向」と「元気な会社」がキーワードです。経営環境は厳しく、まだまだ不透明な状況は続くでしょう。このような状況の中で、足元が縮んでも利益の出せる体質をめざすとともに、中期的には成長軌道に再度復活できるよう、当面の緊急運営と、将来への成長運営の両面から取り組んでいきます。

先ほど申し上げました、外部環境や内部の状況をふまえ、2009年3月期の業績予想は、売上高が1,800億円、前年同期比2.8%増。営業利益が68億円、同52.9%増。経常利益が70億円、同64.7%増。当期純利益が38億円、同89.9%増と微増収増益を目標としています。

連結ベースでは、子会社ベジタリア社等の収益改善効果の影響が大きいです。一方、赤字会社であった連結子会社のカゴメラビオを単体に取り込むことによる単体の収益性の悪化、2008年度の原材料の高騰が2009年度にも影響することによる原価の上昇が見込まれます。これは固定費の継続的な削減や広告費の有効活用などによるコスト削減と売上増により、単体では、ほぼ前年並みの利益を確保して連結と単体の利益の比率が1:1となることにより、利益目標を着実に達成していきたいと考えています。

私からの説明は以上です。

ありがとうございました。

以上