

## 2008年度第2四半期業績、2008年度業績予想並びに今後の経営について 代表取締役社長 喜岡 浩二

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。

また、日頃のご指導、ご支援をいただき、お礼申し上げます。

現在、日本経済・社会には暗雲が立ち込めていますが、朝の来ない夜はないと申しますように、回復への期待もごさいます。

本日は第2四半期の連結業績について最初にご説明し、その後、事業ごとの状況をご説明いたします。そして最後に、大きな時代の変化に対応するため、カゴメが現在取り組んでおります3つの経営構造改革についてお話しします。

### 【2009年3月期第2四半期連結業績】

連結の業績は苦戦いたしました。(決算短信1頁)売上高は982億円、前年同期比10.9%減。営業利益は28億円、同65.2%減。経常利益は30億円、同60.3%減。当期純利益は11億円、同75.1%減となりました。(損益計算書は短信の25頁、販管費内訳は31頁に掲載)

### 【事業別売上高】

事業別売上高は次の通りです。(決算短信33頁)

飲料事業は455億円、前年同期比マイナス121億円、79.0%。乳酸菌事業は64億円、前年同期比マイナス18億円、77.9%。食品事業は145億円、100.2%、生鮮野菜事業は36億円、99.4%、業務用事業は183億円、前年同期比プラス20億円、112.0%。ギフト事業は52億円、前年同期比プラス3億円、105.9%。通販事業は35億円、前年同期比プラス1億円、101.5%でした。

売上・利益の減少の最大の要因である、野菜飲料についてご説明いたします。

売上高の前年対比120億円の減少のうち、110億円が野菜飲料の売上の減少でした。この5年間、野菜飲料は順調に需要を拡大してまいりました。野菜飲料は総じてヘビーユーザーを中心に形成されてきたマーケットでしたが、この5年間に「浮動型」のユーザーがプラスされた結果、ユーザー像は変質したと認識しています。これを推進したのがカゴメの「野菜一日これ一本」「野菜生活100 紫の野菜」「野菜生活100 黄の野菜」であり、年間売上高100億円を超える新商品を投入し、新しいユーザー層を拡大してきました。

この需要減少の要因として、浮動ユーザーの離反、甘さへの飽き、中国産原料の問題、食品全般の節約志向の高まりなどが挙げられますが、やはりカゴメが野菜飲料においてお客様にとって、大きな魅力的な提案が不足していたことが原因であると考えます。7月より、野菜飲料メーカーの先陣を切って出荷価格を改定しました。この価格改定は、2003年の販促費の削減による売価の値締めの時とは異なり、節約志向が高まる中、あるいは食品の値上げが相次ぐ中での値上げですので、トップブランドとしての売上・シェアの維持に配慮しましたが、結果的には値上げ以降、店

頭プロモーション獲得の減少により、想定以上の売上・シェアの減少をもたらしました。年初より野菜飲料のマーケットが約15%減少する中、カゴメの野菜飲料の売上高は20%減少しています。今後は、店頭露出の強化、店頭価格の是正により売上の回復と正常化を図ります。2007年度の第2四半期までは野菜飲料は極めて好調に推移した時期でしたので、この第3四半期からは大きくダウンしないで販売実績を上げていけると見込んでおり、11月からは売上は正常化する見込みです。

### 【売上原価】

売上原価は、原価率が54.1%、前年同期比プラス1.4ポイントでした。原材料高騰によるコストの上昇は約20億円でした。一方で、上期に飲料の出荷価格を改定したことによる値上げ増収効果は7.3億円となりました。また、コスト削減にも精力的に取り組み、上期で約10億円のコスト削減を実現できました。今年度から売上原価に含めております「棚卸資産廃棄損」は、管理の強化・徹底により、前年同期比マイナス5億円の総額約3億円程度に収めることができました。

### 【販管費】

販管費の比率は43.0%、前年同期比2.4ポイント増加しました。広告宣伝費は前年同期比5億円増加しました。また、販売促進費は16.4%と前年同期比0.2ポイント減少しました。売上が減少したことにより、売上高固定費率が上昇し、トータルとして販管比率が上昇した要因となっております。費目では人件費と宣伝費がそれぞれ1ポイント前年同期から上昇しています。(決算短信31頁)

### 【営業利益・経常利益・四半期純利益】

営業利益は前年同期比マイナス46億円の28億41百万円でした。子会社につきましては、中国・可果美(杭州)、および菜園が前年比で利益が改善しましたが、KBSやラビオは本体の売上不振の影響による利益の悪化、米国・KAGOME INC.の不採算の野菜飲料からの撤退、イタリア・ベジタリア社は完全子会社化するなどテコ入れを行っていますが、利益は悪化しました。経常利益は前年同期比マイナス45億円の29億73百万円でした。その結果、四半期純利益は前年同期比マイナス33億円、11億1百万円となりました。

## 【事業別の概況と課題】

(概況は決算短信2頁、事業別売上高の内訳は33頁))

事業別の状況と課題につきまして、主なものを説明いたします。数字は全て連結のものです。

### 飲料事業

#### <野菜飲料>

売上高は前年同期比21.0%減、455億円でした。野菜生活ブランドから「野菜生活100 野菜とヨーグルト」「野菜生活100 朝のむ野菜」「とろける野菜生活100 マンゴー&バナナ味」などの新商品を投入してきましたが、新需要創造力の不足により売上は低下しました。

下期の施策は次のとおりです。

第2四半期の8月からCMに吉永小百合さんを起用し、「ファイト・カラー」という新たな価値伝達活動に入りました。野菜の色の価値に重点を置いた広告キャンペーンを展開いたします。今後もこの路線での店頭活動の活性化に取り組んで参ります。

また、最近メディアで取り上げられている、会議など仕事の場面で、お茶やコーヒーに代わって野菜ジュースを取り入れるという「ベジミーティング」というカゴメの提案にも地道に取り組んでいます。

さらに、新しい価値をもつ大きなコンセプトをもった野菜飲料の新商品の投入がカゴメの最大の課題です。まだ詳しくはお話しできませんが、相当の準備体制を整えつつあります。これらの施策を通じて、来シーズンは、当社がイニシアチブをとり、野菜飲料のマーケットの回復に導いて参ります。

#### <フルーツ・お茶飲料>

売上高は前年同期比マイナス11億円の71億円でした。この要因は、今年の夏の暑さは7月までしか続かなかったという天候の影響によるものです。

### 乳酸菌事業

売上高は、前年同期比22.1%減の64億円になりました。「植物性乳酸菌ラブレ」は、マスコミュニケーション中心の展開で費用対効果がなかなか難しい局面を迎えております。今後は、医療機関との提携による価値のアピール、地域スーパーマーケットとの連携による取り組みなど、マスよりも小さい単位での活動にシフトしていくほうが、長期的には確実に成長していけると考えています。「植物性乳酸菌ラブレ」の売上高は、44億円と前年同期比マイナス8.7億円でした。一方、ラブレ以外の乳酸菌飲料は20億円、前年同期比マイナス約10億円と縮小傾向にあり、赤字商品であるため利益改善に向けて撤退する予定です。

### **(食品事業)**

売上高は、前年同期比0.2%増の145億円になりました。調味料はトマトケチャップの新商品「あらごし」の導入、「熟つぶケチャップ」のリニューアルのほか、ケチャップで卵料理にメッセージを書く「オムレター」の提案など店頭を中心に組み立てまいりました。また、シャープ社電子レンジ「ヘルシオ」との業種を超えたコラボレーションなど、店頭活動を中心に積極的に需要の拡大を図りました。

### **(ギフト事業)**

売上高は、前年同期比5.9%増の52億円になりました。「国産プレミアムジュースギフト」と「野菜飲料ギフト」の需要が好調であり、ギフト需要では野菜飲料も強化できました。

### **(業務用事業)**

売上高は、前年同期比12.0%増の183億円になりました。売上は順調に推移しており、収益面でも原材料価格の高騰によりトマト素材の価格改定をし、改善傾向にあります。また、本年2月よりトマトを和風メニューに取り入れる新商品「和トマトシリーズ」を導入し、ユーザーの皆様からメニュー開発のアイデア等をいただくなど、順調に推移しています。

### **(生鮮野菜事業)**

売上高は、前年同期比0.6%減の36億円になりました。「高リコピントマト」や「スナックトマト」などの新しいトマトの導入を通じて、売り場の活性化を図っておりますが、現段階の重要な課題として、収益の改善に向けての商品開発やオペレーションの改善に取り組んでいます。

### **(通販事業)**

売上高は、前年同期比1.5%増の35億円になりました。今年は、新規顧客獲得のための投資型のコミュニケーションを控え、収益重視型の事業を推進しています。10月からは「植物性サプリメント」を発売し、「毎日飲む野菜」「旬しぼり」シリーズ等は、前年を若干上回りながら着実に進展しています。

### **(海外事業)**

< KAGOME INC. >

KAGOME INC.の売上高は、前年同期比18.4%増の57億円になりました。これは、KCFIという米国・アーカンソー州の会社を買収したことが貢献しています。また、飲料事業については撤退の作業に入っております。業務用事業はユーザーに対する新商品提案力の機動力により、極めて好調に推移しています。

< 中国事業 >

売上高は、前年同期比 64.5%増の 2 億円になりました。ドライ商品の生産体制を整え、7月からは内製化し、出荷市場を重慶に拡大しています。また、11月からは香港でも中国製のドライ商品を販売する予定です。

**【2008 年度業績予想】**

年間の業績予想についてご説明します。(決算短信 1 頁) 第1四半期終了後に下方修正した公表値は、第 2 四半期もほぼそのとおり着地しており、期後半も売上・利益とも公表値を確保できるとの見通しのもと、業績見直しは変更しないこととしました。2009年3月期は、売上高 1,900 億円、営業利益 72 億円、経常利益 70 億円、当期純利益 28 億円を予想しています。

これらの年間見通しの公表値を確保できるよう、現在、以下に述べます経営構造改革に取り組んでいます。

**【時代の変化】**

食品産業をとりまく環境の変化は、時代が変わったと言えるほど大きいですが、カゴメをめぐる環境の変化は3つあります。一つは「成長が困難であること」。一方で、「原価が高騰する」という趨勢。「節約志向の高まり」。この3つが食品メーカーとして考えるべきマーケット環境の大きな変化です。この結果、国内の食品企業の収益は基本的には低下する流れとなるでしょう。

加えて、カゴメ固有の状況として、野菜飲料の急激な需要の減少が挙げられます。

**【3つの経営構造改革】**

この中で、カゴメは3つの経営構造改革に取り組みます。

一つ目は「連結1,800 億円の固定費構造」です。カゴメはナショナルブランドとして、2,000 億円の売上高が必要と申ししてきましたが、一方で現状を踏まえて、連結ベースで 1,800 億円、単体ベースで 1,600 億円の売り上げを想定した場合でも利益が出る固定費構造に変えていきます。近年売上の拡大に伴い固定費も膨張してまいりました。2008 年度は一切の聖域を設けず、人件費を含め、徹底した固定費の削減に取り組んでいます。2007 年度は 407 億円であった固定費を 2008 年度は 386 億円とし、21 億円を削減します。この年間削減額のうち 90%は下期に削減します。21 億円のセグメント別内訳は、製造固定費 12 億円、販管費 5 億円、宣伝費 4 億円です。

今後の固定費の削減は、本社、営業、生産組織を含め「聖域なく」という視点で、拠点の再編も含めて取り組んでまいります。

二つ目は「時代に対応した原価企画戦略」です。消費者の節約志向の高まりは、今後 5~10 年間には変わる見直しを持っておりません。カゴメは高品質を実現するために、総じて高コストを許容してきた側面があります。キーワードは、「低コストで、高品質」をいかに実現させるかであり、この視点で新たな原価企画戦略に着手してまいります。もちろん、カゴメの「自然を、おいしく、楽しく」と

いうブランド価値に基づいて、「安全」と「自然」を一層追求しながら、コスト削減に取り組んでいきます。

2008年度の変動原価と製造固定費を合計したコストダウンの内訳は、上期で11億円、下期で15億円、合計26億円です。これが下期の利益を確保できる根拠です。

三つ目は「新需要創造力の再建と重点的な事業戦略」です。食品会社にとって新需要創造力は最大の機能であり、お客様からの評価を得るための、最大の力であると考えています。残念ながら2008年度の野菜飲料の不振はその力不足を露呈いたしました。中期的な需要拡大戦略を構築し、来春から新たな大きな価値を持つ新製品を提案することにより、反攻作戦に打って出ます。一方、現在赤字となっている乳酸菌事業、生鮮野菜事業、調理食品事業、中国・イタリアの海外事業などは、利益重視の事業戦略を明確にし、早期の黒字化に向けた取り組みにスピードを上げて進めていきます。

最後に年間の業績予想を変更しない理由をご説明します。(決算短信36-37頁)

2007年度の下期営業利益は14億円でしたが、2008年度は44億円と、30億円の増益を見込んでいます。下期の営業利益に貢献する要因は以下のとおりです。売上原価コストダウンが下期15億円、値上げによる増収効果が18億円、変動販売費(拡売費、物流費等)の削減が14億円、固定費の削減が3億円、宣伝費の削減が9億円、これに対して売上原価のアップが上期の20億円に対して下期は25億円です。これを差し引き営業利益は34億円ということです。経営計画の14億円に34億円をプラスし、48億円となり、これが下期の利益計画です。

下期の最大の課題は3つの経営構造改革に取り組むと同時に、野菜飲料を中心とした売上を第3四半期以降でクリアすべく、大型の新しい価値をもった新商品を通じて売上の回復を図ってまいります。

私からの説明は以上です。

ありがとうございました。

以上