

## 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 渡辺 美衡 / 執行役員財務部長 長井 進

### Q1

野菜飲料市場が縮小しているということですが、浮動層の消費者は野菜生活から、どのような飲料にシフトしているか分析があれば教えてください。

また、来期の野菜飲料の市場のご予想についてご示唆いただければと思います。

### A1

野菜飲料から離反したユーザがどこへ行ったのかは、明確に捉えることは難しいところです。今年好調なのは炭酸系の透明な飲料、フルーツジュースです。

野菜飲料の需要が今後どうなっていくかは、カゴメの力量にかかっていると考えます。その意味で魅力的な商品の提案が必須です。飲料、食品というのは必需品ではないと考えています。食べなくては生きていけません、「ひとつひとつの商品」はみな選択の対象です。魅力的な提案をしなければ衰退するというのは、米でもケチャップでもマヨネーズでもみな同じです。野菜飲料について、魅力的な提案がカゴメにできるかという問題であり、そういう気持ちで取り組み、来年はぜひ売上高2,000億円を回復したいと思っています。

### Q2

同業他社と比較すると御社は自社生産で、同業他社は外部への委託生産であることからコストが異なっており、それが、御社が値上げした後、同業他社が値上げしていないということの原因なのではないかと考えます。御社は原価を削減しているということですが、コストの面から見ると、他社コストに比べて、どのような競争力をお持ちなのか、分析をお聞かせください。

### A2

競争相手は外注されており、それに比べてカゴメが不利ということはありません。競合他社も、野菜飲料で今利益が上がっている状態ではないと聞いています。

野菜飲料や調味料など、従来当社が利益を上げてきた分野も、環境の変化を考えると、簡単に利益を上げられない状況になってきています。コスト削減はもとより、お客様に受け入れられる価格で売っていくということも必要です。

### Q3

IRについてのお願いです。

月次で開示されていた販売数量の中止については、四半期毎に数字を開示されるということで理解しておりました。

今回の短信では販売数量の開示がなく、下期の飲料の数量前提等も掲載されておられません。よろしければ通期決算から再び詳細なデータ開示をお願いしたいと思います。

### A3

従来、主力商品、野菜飲料の売上を月次でHPで開示していました。しかし、IRの情報を開示するときには伝わり方を含めて公平であることが大事だと考えており、専門的なアナリストの方だけが入手しやすい手段での情報開示は公平さの点から問題があると考えています。カゴメの株主は14万人を超える個人が保有しておられます。今後、四半期も情報開示を充実させますし、それを14万人の株主すべてに対して、印刷物、メディア、ウェブなどさまざまな手段で公平に伝達できるよう情報開示を行うことを当社の姿勢としたいと思います。

個人株主だけでなく、アナリスト、投資家、メディアの皆様も私どもの重要なステークホルダーの一員です。全てのステークホルダーの皆様に対して公平であるということを第一義に考えていることも事実です。制度の転換期であり過渡期だと思います。

基本的には公平性、タイミング、スピード、わかりやすさという点で、用いられる手段がリリースです。さらにスピーディに説明会を行います。マーケット別の売上高などは単体で開示は可能ですが、連結では難しいという事情もあるのですが、一方で、連結ベースで一般管理費の内訳を開示しており、さらに、四半期毎の各事業別の売上高を開示するなどの改善も行っています。来期以降、みなさんの満足のいような形にしていきたいと思っています。

### Q4

食品事業が好調に推移している理由を教えてください。

また、下期の見通しを教えてください。

### A4

食品が好調なのは、トマトケチャップ、ソースなどの調味料系の比較的売上が順調だったこと、今年に入っての節約志向の高まりで内食が多くなってきたことが要因ではないかと考えます。調理食品と関係するのですが、那須工場の調理食品のラインを休止し、これにより、調理食品の採算が改善しています。

下期もこの傾向が続くのではないかと考えています。

### Q5

不採算事業を黒字化とのことですが、生鮮事業については、来期から黒字転換を目指すといわれております。足元の赤字が拡大している状況で、どのような条件がそろえば黒字化するか、見通しを教えてください。

また、乳酸菌事業についてはどのように黒字化していくのか、道筋とタイミングを教えてください。

### A5

生鮮事業については、今年は構造が変わってきていると思います。昨年の課題はどのように大量に作るかという問題でした。肥料などを改善し、今年は収量が上がってきました。が、今年は穫れすぎたときに売り切ることができない、販売・営業体制の問題が出てきたと考えています。しかし毎年、問題を克服できておりますので、現在の営業体制をもっと効率化することで、菜園が過剰に

生産したものを、菜園自身で消化する体制をとれば採算が上がると思っています。  
調理食品についてはラインを休止するなど、生産体制を見直しています。また、商品をリニューアルして、今まで定価 250 円のを 280 円に上げた「押し麦ごはん」シリーズの比率を上げて、若い女性を中心に好調です。当社としては採算を期待しています。  
乳酸菌については、マス広告依存型から病院保健施設経由やスーパーマーケット提携、口コミをねらった健康セミナー開催などが効果的ではないかと考えております。

#### Q6

店頭価格を引き下げて競合他社との価格差を縮小していくような方向で検討されているのかどうか、価格政策についてご教示ください。

#### A6

全体としてばらつきはありますが、少し値上がり過ぎの商品もあるということ、それが競争力を弱めているということがあります。それについては適正価格を実現の方向で、ということです。これだけの節約志向の中で、メーカーの値上げが受け入れられるかどうかという危惧もありましたが、03年の価格是正時の成功体験にとらわれ、価値ある商品はこのぐらいの値段でという、少し行きすぎた側面がありました。ブランド・ポジションやシェアを維持していくことが大事なことだという方向に後半からシフトしていますので、その成果は 11 月以降出る見込みです。店頭価格は若干下がると考えております。

#### Q7

時代に対応した原価設定ということですが、人件費を含めた固定費の削減などについてのお考えをもう少し詳しくお聞かせください。

#### A7

2008 年度中の実現した実績についてはお話したとおりです。この先どのように進めるか明確なデザインはまだありません。この時代を生き抜いていくには、色々なブランド、特にプライベートブランドとの競争を考えたときにコストをどのようにセービングしていくかは新しい視点で取り組み直す必要があります。今後相当の取り組みはしていきます。一例として、拠点政策は考えるかもしれませんが、従来の視点ではなく、新しい視点で取り組み直す必要があります。

#### Q8

為替が円高に進んでいますが、御社にどのような影響が出てくるかを教えてください。

#### A8

今年の上期の購入レートが 103 円でした。今、スポットで 92~93 円です。しかし当社は長期、短期で為替予約を 7 割~8 割程度まで行っています。  
本来はもっと円高の恩恵があつていいのですが、為替予約があり、今年、来期の前半くらいまでは直接的な恩恵はほとんど得られない見通しです。また、売上が減少したことにより、在庫が若

干多くなるということもあります。原料は1年から1年半先まで、長期的に購入を行っていますので、急激な円高は今後には影響しますが、当面、計画値である103円での見通しの範囲で推移すると見込んでいます。

#### Q9

価格戦略についてですが、今後の出荷価格なり希望小売価格を値下げまたは値上げするというような方向性について、どのようにお考えか教えてください。

#### A9

出荷価格の値上げや値下げは検討しておりません。食品・飲料のスーパーマーケット売価は、実際は特売等の実勢売価でございますので、そこをどのようにハンドリングしていくのかということです。

#### Q10

ここ1年での節約志向について具体的にどのように捉えておられるのか教えてください。

#### A10

今年の初めくらいからの、カゴメの実経営を通して、節約志向の高まりは感じていました。この金融危機については、広く消費に影響しています。食品だけでなく、ファッションなどはもっと影響を受ける可能性があります。景気の悪化により、節約志向、堅実な消費ということが日本の消費者がとる生活防衛上の態度であり、それが景気を悪化させるという側面もあるのでしょうか。今後企業の雇用調整も考えられることであり、消費者の節約志向は、長期にわたると考えるべきだろうと思っています。その中でチャンスを見つけてお客様に受け入れられる商品創りということに経営努力を傾けていきます。

#### Q11

店頭価格についてですが、今の実勢価格の上昇幅と、どのあたりが適切かという点、また、下期の販促費の見通しをお聞かせください。

#### A11

代表的な商品で申し上げますとコンビニエンス等で売っております紙パック200mlが114円、他のブランドに比べて10円近く高いのですが、これは通用すると思っています。最も苦戦しているのがドライのペット930gの商品です。これはちょっと上がり過ぎと考えています。競合他社は158円、168円、我々は228円と相当開きが大きくなっており、このことが苦戦に繋がっているということです。200円を切るような価格、このくらいでないといけないと思います。従来は私どもの商品でも178円ということありましたが、それでは値上げの意味がありません。やはり、200円というバーが難しいところです。全面的に200円を下回るというようなことは考えていませんが、部分的にはそういうこともあると思っています。エリア、チャネルによっても柔軟に対応するというこ

とになります。

当社は利益のマネジメントを支店毎に行っております。本社からの売り渡し価格は同じですから量を売ることが大事か、量ではなく価格を通すか、どちらが利益が大きいかが重要です。量が減ってしまったら値上げをしても利益が小さくなるのは当然です。営業もそこを考慮して柔軟な対応を行っています。下期の販促費については、本社ではあまり増加することは見込んでおりません。支店のマネジメントでは利益をどうするかということが重要ですので、販促費を使って売上を伸ばして利益が増えるなら使う、あるいは、販促費を使わないで価格を通して利益が増えるならそれでもいいと考えています。但しチェーン等では売価をある程度共通化する必要がありますから、必ずしも当社の支店が勝手にマーケティングを行うというわけには行きません。しかし少し緩やかにするという点では販促費は少し増える可能性はあります。

以上