

2009年度業績、中期目標並びに2010年度の経営方針と業績予想について

代表取締役 西 秀訓

本日はご多忙のところ、多数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、感謝申し上げます。

2008年度の内外の厳しい状況を受け、2009年度は「縮んでも利益を出せる体質」をめざして活動してまいりました。「リカバリー・パッケージ」として昨年から取り組んできました4つの経営課題①営業の現場力向上、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 については成果が現れており、単体の売上高は第2四半期以降、前年を上回って推移しております。また、売上原価や販管費についてもコスト削減が定着し、筋肉質な企業体質に進化してきました。一方、「市場志向」「元気な会社」を2009年度の経営方針として進める中で、成長への兆しも現れてきました。

本日は前段で2010年3月期の業績について、後段でこれからのカゴメがどのように成長していくかについて、ご説明いたします。

1. 2010年3月期連結業績

連結の業績は(決算短信1頁)、売上高は1,719億円、前期比1.8%減、マイナス32億円。営業利益は64億円、同43.8%増、プラス20億円。経常利益は73億円、同71.9%増、プラス31億円。当期純利益は30億円、同49.0%増、プラス10億円という結果になりました。

【連結業績の詳細】

売上高は前期比1.8%減、32億円減の1,719億37百万円となりました。(損益計算書は短信84頁、販管費内訳は32頁に掲載)

事業別売上高は次の通りです。(決算短信77頁)

飲料事業は846億円、前期比4.2%減、マイナス36.7億円。食品事業は291億円、同3.5%増、プラス9.9億円。ギフト事業は74億円、同1.1%減、マイナス0.8億円。生鮮野菜事業は64億円、同2.6%減、マイナス1.7億円。通販事業は64億円、同3.9%増、プラス2.4億円、業務用事業は362億円、同0.9%減、マイナス3.1億円でした。

＜飲料事業＞

売上の約半分を占める飲料事業の売上高は、前期比36.7億円の減となりました。メインの野菜飲料は「野菜生活100 Refresh!」や「やさいしぼり」等の新商品が好調であったこと、2009年7月で価格改定の影響が一巡したことなどから、第2四半期以降は前年同期比7%増、通期でも前期比2%増となりました。一方で、夏場の天候不順や市場の低価格化の影響などにより、「植物性乳酸菌ラブレ」や「六条麦茶」、「フルーツジュース」などの売上が大きく減少した結果、飲料事業トータルの売上は減少しました。

《食品事業》

食品事業の売上高は前期比 9.9 億円の増となりました。内食回帰の傾向によりケチャップやソースなど基礎調味料が伸びました。また、新商品として「甘熟トマト鍋 鍋用スープ」や「トマレピ！」シリーズなどの家庭で簡単にトマトメニューが作れる専用調味料を発売したことが好調の大きな要因です。トマトケチャップを味噌汁に入れる新たな使い方や「甘熟トマト鍋 鍋用スープ」のトレンド情報など、トマト味に関するメディアでの情報発信が活発だったことも追い風となりました。

《業務用事業》

業務用事業の売上高は、前期比 3.1 億円の減となりましたが、国内の業務用事業は前期比 1% の増であり、海外グループ会社における円高による為替レートが影響して減収の要因となっていますが、実質的には増収です。

《生鮮野菜事業》

生鮮野菜事業については 2009 年度キャッシュベースでの黒字化を目指して努力してまいりました。上期はほぼ予定通りに推移しましたが、下期に入り、本来であればトマトの単価が上昇する 10~12 月に市場全体が供給過多となり販売単価が下落したこと、1~3 月は逆に天候不順により出荷量が伸び悩んだことから、下期の収益が悪化し、黒字化は達成できませんでした。しかし、2008 年度と比較すると利益は改善しており、直轄 4 菜園のうち、3 つまでは営業黒字です。2010 年クropp年度からは、より利益率の高い商品構成へシフトするとともに、市況変化への対応力をつけることで一層の収益改善をしてまいります。

2009 年 4 月に本社・支店とも組織を改定し、「営業の現場力」向上の努力が、新商品や売り方の開発につながりました。例えば、「甘熟トマト鍋 鍋用スープ」の情報発信や売り場のつくり方が具現化できたことで、単体では第 1 四半期の売上減を第 2~4 四半期でカバーできました。

思惑通りにいかなかったカテゴリーもありますが、主軸である野菜飲料と調味料において、新商品を中心に売れる仕組みづくりや仕掛けができたことは、これからの成長に向けて大きな成果であったと考えております。

【利益の構造】

《売上原価》

売上原価率は 52.9%、前期比マイナス 2.2 ポイントでした。(決算短信 84 頁)

2007 年度に円安・資源高の環境で購入予約した原材料が残っていた結果、原材料単価は上昇しましたが、継続したコスト削減努力により売上原価率は前期に比べて低下しました。

「新しい原価企画」への取組みとして、新商品の原価企画のみならず、既存商品についても継続的なコスト削減努力を行っています。売上原価率の低下は、この取組みが定着した成果であり、「品質を保ちながら低コストを実現する」体質が進展しました。

また、廃棄についても継続的に削減できており、約 2.6 億円の廃棄コストが削減されました。

今後は2008年および2009年クロップの原材料に移ってまいりますので、原材料単価は少しずつ低下の方向に向かうと考えています。

《販売費及び一般管理費》

販管費は、売上高対比で43.4%、前期比1.1ポイント増加しました。(決算短信32頁)

野菜飲料の売上とシェア回復のためには、競合企業との価格差を一定に保ちつつ、店頭での露出を高めることが必要であると考え、コミュニケーション手段を見直す一方、販売促進費を積極的に投入しました。これにより、販売促進費率は1.9ポイント増加(16.7%→18.6%)しましたが、野菜飲料の売上は第2~4四半期では、前年同期比7%増と底を打ち持ち直すに至りました。

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53億円を執行しましたが、コミュニケーション手段の投資効率の観点から、メディアの選択や出稿量・時期を設計した結果、前期比で約15億円低下いたしました。

また、「リカバリー・パッケージ」の一環である「固定費の削減」に対する取組みも進んでおります。業務プロセスを見直すことで残業の減少や、継続的に会議費・通信費など販管固定費の削減にも努めており、3.5億円程度の効果がでております。

《営業利益・経常利益・当期純利益》

営業利益は63億97百万円、前期比43.8%増、プラス20億円となりました。営業外収支は前期比11億円改善し、プラス9億7百万円となりました。これは持分法適用会社であるHIT社、いわき小名浜菜園の業績が好調であったことから、前期は持分法投資が損失でしたが、当期は利益に転じたことが主な要因です。

経常利益は73億4百万円、同71.9%増、プラス31億円となりました。特別損失は前期比マイナス7億円の14億91百万円となりました。この主な要因は、イタリアの連結子会社であるベジタリア社の子会社化の一部についての減損損失です。ベジタリア社については2008年度から100%子会社化し、中期事業計画の中では、2010年度キャッシュフロー黒字化を目指してまいりました。2009年度上期は概ね想定通り推移したものの、特に欧州マーケットにおいて想定以上に低価格商品へのシフトが進んだことで、クロップ年度が切り替わった下期から徐々に計画との乖離が進んでまいりました。このような状況になったため、これまでの事業戦略を見直し、より付加価値の高い商品にシフトすることで、事業構造の転換を図りました。これは「リカバリー・パッケージ」の「グループ会社の収益改善」という経営課題の一環です。

これにともない新たな中期事業計画に基づき、将来見込まれるキャッシュフロー及び固定資産の回収可能性を検討した結果、今般の減損損失の計上に至りました。減損損失の金額は連結で13億24百万円、うち固定資産の減損影響が11億65百万円、のれんの影響が1億58百万円となっております。その一方で、2008年度はデリラインの除却にともなう特別損失を計上したため、前期比較では特別損失が減少しております。

その結果、当期純利益は29億81百万円、前期比49.0%増、プラス10億円となりました。以上のとおり、2009年度「リカバリー・パッケージ」と称して取組んできた4つの経営課題の中で、特に

「営業の現場力」「新しい原価企画」「固定費の削減」の3つについては成果が上がっており、このことが「縮んでも利益を出せる体質」づくりにつながりました。

2. 中期目標

当社は2008・2009年度につくった「縮んでも利益を出せる体質」を維持しながら、成長に軸足を移してまいります。経済的価値、社会的価値、人材・組織的価値をあわせた「企業価値の持続的成長」にチャレンジしてまいります。

《環境認識》

その実現に向けて、「企業価値」の成長に強い影響を与える主要な環境変化を以下の4点と捉えております。

1点目は、「避けられないグローバル化」です。これまでは食品企業は内需型と言われてきましたが、国内の経済成長や食品需要が大きくは見込めない環境において、成長のためにはグローバル化は避けて通れません。特に多様化する市場の中で、アジアでのビジネスをいかに取り込むかが成長の大きな要素となってきます。

2点目は、「コミュニケーションにおける主役の交代」です。ブログやツイッターなど情報技術(IT)の進展により、いまや生活者の方が企業よりも強力な情報発信者となっています。このような双方向型のコミュニケーションにどのように的確に取り組むかが、ステークホルダーとの企業価値の共創につながります。

3点目は、「自律型のコーポレート・ガバナンス」です。IFRSにより「原則主義」が導入されると、単に外的な規則に従っていればよいという他律型のガバナンスから、自ら基準を作る自律型のガバナンスで企業価値をどのように高めていくかが大変重要になってきます。

4点目は、「問われる社会的責任」です。CSRという言葉が象徴するように「企業市民」として良き振る舞いを行っているかということも、企業価値評価の中で非常に重要視されてきております。当社の商品だけではなく、言葉と行動がステークホルダーの納得と共感を呼べるよう、企業理念である「開かれた企業」の実践を今後も進めたいと考えています。

《10年後のカゴメ像》

これらの4点を重要な環境変化ととらえ、「10年後のカゴメ像」、すなわち「あるべき姿」を以下のように進化させました。

「カゴメは、自然に根ざした価値開発マネジメント・システムをコア・コンピタンスとして、太陽・水・土に育まれた植物の力を人のいのちに結び、おいしく、楽しく、食べることを通して人・社会・地球環境の健康長寿に貢献します。」

カゴメの強みを「自然に根ざした価値開発マネジメント・システム」と定義し、カゴメにとっての「自然」とは、「太陽・水・土に育まれた植物の力を人のいのちに結ぶ」ことだと表現しました。また、以前は「環境・社会・生活者との共生」と申し上げていた内容を「人・社会・地球環境の健康長寿に貢献」と具体化しました。

《2012年度の定量目標》

「10年後のカゴメ像」の実現に向けて、2010年度から2012年度の3カ年の収益目標として、連結売上高を2012年度に2,000億円に、連結経常利益率を安定的に4%と設定しました。

《重点事業戦略》

売上高2,000億円を達成するための重点事業戦略は以下の3点です。

1点目は、「国内既存事業での新たな需要創造」です。国内の消費低迷やデフレ環境は大きくは需給のギャップによっておこっています。2009年度のように供給を減らす、つまり縮むことによってこのギャップを解消するのではなく、今後は需要を新たに創り出すことで、カゴメは成長してまいります。新たな需要創造には、従来行っていたような商品開発に加え、お客様との購買接点や情報接点をふまえた売場や情報の開発が必要です。情報開発とは、「甘熟トマト鍋 鍋用スープ」の事例のように、様々なメディアで情報発信することでトレンドを形成することです。また、売場開発という点では、スーパーの店頭において当社の商品は生鮮、調味料、調理食品、ドライの飲料、冷ケースのチルド飲料、業務用商品を使用している惣菜等々、広範な売場で売られております。これほど多様な売場を持つメーカーは食品企業の中でも特異と思っています。この商品や売場の多様性は当社の強みであり、単品訴求ではない、オリジナルな売場提案を可能にしております。そしてこの特性こそが、流通各社から当社が期待されるゆえんでもあります。デフレ環境下での、「値下げ疲れ」や「低価格疲れ」が見られる中、カゴメならではの商品・売場・情報開発でこの状況を打破してまいります。売上高2,000億円を目指す中で、国内既存事業の新たな需要創造により年平均4%程度の売上成長を見込んでおります。

2点目は、「新たなチャネル開発」です。2009年4月から「メディア通販事業部」という組織を新設しました。この組織の目的は、「チャネル」の観点から新しい需要を創り出すことです。今までの「通販事業部」は自社の通信販売だけを対象としていました。しかし、流通形態やお客様との購買接点は日々進化し、多様化しております。さらに無店舗型の流通も自社の通信販売のみならず、インターネット通販やネットスーパー、広い意味では生協の共同購入などに広がっております。「メディア通販事業部」は、このような流通構造の多様性に対応し、他社のeコマースチャネルとの取り組みや商品開発まで事業内容を拡大してまいります。

3点目は、「海外におけるマルチリージョナルな事業展開」です。食品や飲料の市場においては、グローバルな成長を目指すためには、各リージョンごとの特性に合わせた勝てるビジネスモデルをつくる必要があります。売上高2,000億円を達成するためには、このようなマルチリージョナルな事業成長が必須であり、なかでもアジアの重要性はますます高まっています。アジアだけでなく、リージョンごとの事業展開についての考え方も併せてご説明いたします。

海外市場のリージョンとは、米国・欧州・アジアの3つであり、それぞれ100億円程度の売上規模を目標としております。

アメリカでは2009年度売上が既に125億円に達しており、フードサービス事業という確固たるビジネスモデルが確立し、収益構造も安定しております。ここでの課題はグループにおけるフードサービス事業の牽引役としての役割です。

欧州にはベジタリア社とHIT社という2つの拠点があり、売上こそ合計73億円ですが、まだアメリカでの事業のように自立しておりません。当面はこの2つの拠点をそれぞれ強化し、自立できるようにします。また将来はグループとしてのシナジーを生み出せるまでに成長させたいと考えております。

一方、成長期待の大きいアジアは、台湾では業務用、上海では飲料事業を展開しており、売上高は合わせて20億円規模です。これまでは日本で成功した商品に多少手を入れて販売しているだけであり、現地でどのようなニーズがあるのかについては研究調査不足であったことを反省しています。したがって、中国を中心とするアジアについては、市場機会の再発見から始め、国内で実現できているブランド価値を現地でも実現させることが課題になります。また、商品だけでなく、流通チャネルや業種などについても国内でのカゴメの枠に捉われすぎず、可能性を検討してまいります。一言でいうなら、「現地で事業開発力をつける」ということです。そのために、2009年4月より「アジア事業カンパニー」を新設し、大嶽副社長を代表に社長直轄組織としたことで、リスクは熟慮しながらも迅速に意思決定を行う組織体制を整えました。

3. 2010年度の経営方針と業績予想

〈2010年度の経営方針〉

2010年度も、引き続き「時代が変わった。カゴメも変わる」のもと、カゴメは進化を遂げてまいります。昨年度と違うことは、2010年度は成長に向けた第一歩を踏み出すという点です。具体的な方針は、次の6項目です。

- ① 継続的な新商品や新たな価値の市場への投入
- ② アジア内需やeコマースへの取組みによるトップラインの獲得
- ③ 生産性及び投資効率の向上
- ④ ステークホルダーとのコミュニケーション強化
- ⑤ グループ会社のビジネスモデル確立
- ⑥ 生き活きと働く人と職場づくり

〈2010年度の連結業績予想〉(決算短信1頁)

2011年3月期の業績予想は、売上高が1,770億円、前期比3%増。営業利益が69億円、同8%増。経常利益が73億円、前期並み。当期純利益が40億円、同34%増を目標とします。新商品や新たな売り方で成長を目指す一方、お客様の値ごろ感への対応も必要と考え、当面は売上拡大の流れを確かなものにするための販売促進費を若干増やしていきます。売上原価の低減や固定費の削減には継続的に取組み、そこで生まれた原資を広告宣伝などブランド・コミュニケーションに投下し、成長を目指してまいります。したがって、売上は3%の成長としますが、これら成長に向けたマーケティング投資を行うため、経常利益では前期と同水準となります。広告宣伝費は前期比15億円増の68億円を予定しております。

私からの説明は以上です。ありがとうございました。

以上