

## 質疑・応答

代表取締役社長 西 秀訓 / 取締役常務執行役員経営企画本部長 渡辺 美衡

### Q1

野菜飲料全体の市場環境について、競争がどのように進行しているかを教えてください。

### A1

野菜飲料はPETボトルなどのドライ商品と冷蔵型のチルド商品に分けられます。どちらかといえばドライ商品の方がより激しい競争環境にあります。カゴメの野菜飲料は競合商品と比べてPETボトル1本当たり40円程度の価格差がありますが、これが競合商品との価格差の限界であるとみています。非常に安価な競合商品が現れるとカゴメも影響を受けますが、この価格差は維持していきたいと考えています。

チルド商品には200ミリリットルと1リットルの紙容器の2つの主力商品があり、アイテム数、店頭フェイスシェア、店頭販売シェアとも継続的に高い状態を維持しています。「野菜生活100」の季節限定商品の販売に加え、「野菜生活100 オリジナル」をはじめ、「野菜生活100 太陽のトマトと果実」「野菜生活100 30品目の野菜と果実」「野菜生活100 紫の野菜」も、お客さまのニーズに合わせて品質やパッケージなどに毎年細かい改良を加えてきた結果です。このように新しい需要を作り、需要を喚起していく力がカゴメの競争力の原点であり、今後も継続してまいります。

### Q2

小売スーパーが安売りを進めています。カゴメの調味料などの食品事業はその影響を受けていますか。また、将来はどのような影響が生じると予測していますか。

### A2

ケチャップやソースなどの汎用的で歴史の長い調味料は、お客さまの期待を高めようと飲料のような刺激を提供してもあまり反応に変化はなく、むしろ価格がお客さまの評価基準のかなりの部分を占めています。その点で価格競争の影響は受けます。ケチャップ・ソースとも売上は金額的には減少していますが、量ベースでのマーケットは減少しておらず、お客さまのニーズは基本的にはあるので、当社は需要を喚起できるような手段を講じていきます。

### Q3

今期は設備投資が膨らんでいますが、その主な内訳と来期の設備投資および減価償却費の見通しをお聞かせください。

### A3

今期の主な設備投資は、以下の3つです。①茨城工場のチルド化生産ラインの増強で、下期はまだ建設仮勘定の状態ですが約22億円の投資、②システム化投資に約15億円のプロジェクト、③狛江のショッピングセンターの再開発に18億円です。③は地元との調整に時間を要しており、来期にかかる見通しです。

来期の設備投資は細かい数値は現在集計中ですが、今期の①や②のような大型投資は現

時点では計画しておりません。通常の海外現地法人の能力増強投資や国内の維持・修繕関係の投資が積み上がる予定です。

#### Q4

上期は第1四半期、第2四半期とも原価率が低下しましたが、その要因を教えてください。また、下期以降、また来期以降も原価率は低減する見通しでしょうか。

#### A4

上期は第1四半期、第2四半期とも構造的にはそれほど変わっていませんが、第1四半期は1.6ポイント、第2四半期は0.7ポイント、原価率が低下しています。その最も大きな要因は、生鮮野菜事業、すなわち「こくみトマト」の原価低減です。需給調整がうまくできるようになったということが大きな理由です。今までは温室栽培であっても気候変動により天候が良いとたくさん採れてしまい、需給で供給のほうが大きくなると、「こくみトマト」のルートで処分しきれず、赤字を出しても処分販売せざるを得なかったということが2年ほど続きました。しかしこれで何月になれば商品が余ってくるかがわかるようになりました。地元のスーパーと契約し、カゴメブランドでなくても相手先(販売先)スーパーで、カゴメの名前を出さずに産地の名前で販売することにより、利益率は低くても少なくとも赤字で販売することはなくなりました。こうした需給調整の効果で、売上金額は小さくとも赤字にならず黒字化したことが、原価率の低減に寄与しました。

また、一般的に飲料を中心に生産量が増えたため、規模の効果による原価低減ができました。しかし第3四半期、第4四半期では、生鮮事業は減収減益傾向にあり、上期ほどの原価率低減効果は出てこないと予想しております。飲料事業では、上期は下期よりも生産ボリュームが大きく、従って下期はそれほど原価率が下がりません。原価率が多少改善したとしても第1四半期、第2四半期ほどの改善には届かないと見込んでいます。

#### Q5

来期中期経営計画について、現時点で社長がお考えになられている成長戦略と資本政策のポイントを教えてください。

#### A5

現在社内で具体的な計画を検討中であり、定量的な方向性はまだお話しできません。国内事業では「質的な成長の追求」をテーマにしていきます。食品業界は量的に大きく拡大することを前提条件にすることはありません。定性面では、少子高齢化などの変化する環境にマッチし、お客さまの生活価値を高めしていくことをめざします。経済面では利益性を伴った商品、流通の皆さまも含めて単なる低価格ではない値ごろ感を重視した商品を開発し、売り場をつくり、情報を発信し、お互いに質的な成長を遂げていくことを国内事業の基本的な柱としてまいります。したがって、お客さまの生活の状況に応じた新しい商品数は従来よりも増えてくると考えています。今や日本の消費者は必要なものを必要な時に、必要な価格で買えるという(消費者としては)最高の状態にあります。従来のような一品一品が大量に売り上がるようなマスマーケティングではなく、それにフィットした商品、売り場、購買接点を作っていきます。一方、海外では事業を拡張してまいります。たとえば、トマトは現在グループ全体で年間100万トン生産・販売していますが、この5年以内に

200万トンにまで増加させていきます。全世界でトマトの生産量は3700万トンですが、カゴメのトマトの成長を目指した拠点の強化や、必要に応じた新しい地域への参入を含めた事業戦略を中心とした方向性を考えています。

資本政策は、現時点では大きな変更や資金調達は考えておりません。個人の株主のみならず、ファン株主政策を今後も継続してまいります。今年の株主総会でも申し上げましたが、利益還元のあり方は従来よりも強めていくことを検討しています。

## Q6

「野菜果実ミックスジュース」の売上が今年だいぶ落ち込むとみられていますが、この減少要因を教えてください。商品の売上構成比が大きいので、今後どのように対処していくのでしょうか。

## A6

「野菜果実ミックスジュース」の売上は、2012年度は前年比98%の予想を出していますが、今後も増やしていける可能性があると考えています。すでに来シーズンに向けて、いくつかの新商品の開発も続けています。一方で、「野菜果実ミックスジュース」をエントリーに、お客さまがお飲みになる商品を変えていくこと、たとえば「野菜生活100」のユーザーが「野菜一日これ一本」のユーザーに変わる傾向が近年顕著になってきました。エントリーユーザーを作るという意味では、「野菜果実ミックスジュース」から入り、トマトジュースや野菜100%ジュースにシフトしていくという役割が大きくなってきています。今後も「野菜果実ミックスジュース」のエントリーユーザーを増やしていくための活動を進めていきます。

## Q7

グローバルBCMの一環で、台湾の子会社から業務用トマトケチャップを日本に供給できるようになったということですが、これは非常時のみでの対応でしょうか。それとも生産の海外移転をしていくという考えもあるのでしょうか。後者であれば、今後の海外移転方針も聞かせてください。

## A7

生産の海外移転は考えておりません。ただし、オーストラリアの例のように、トマト加工品は同様の商品を各国で生産できるようにしたいと考えています。今は海外子会社の企業の歴史がそれぞれ異なるので、生産体制や原料調達、資材の調達などをバラバラに行っています。これをカゴメのクオリティ・グローバルスタンダードを作ることにより、相互に融通し合っていける体制を作りたいと動いています。その第一弾が台湾可果美で、日本でも大丈夫なクオリティと価格の商品を生産できるようになってきたということです。

## Q8

トマトジュースの今後の市場予測について、今後も倍増の流れが続いていくのでしょうか。トマトジュースがこれまでとスケールの違う市場になっていくと見込んでいるのであれば、原料調達や商品に対する売上計画の考え方を教えてください。

## A8

トマトジュースは昨年に比べて2倍に伸びてきたとはいえ、過去数年間売上が減少してきた

## 2013年3月期第2四半期 決算説明会

2012年10月23日 10:00~11:00 ロイヤルパークホテル 春海の間

商品であるため、昭和50年前後の最大のピークの時期と比べるとその水準には至っていません。これからもカゴメはトップブランドとして、トマトジュースをお客さまにもっと飲んでいただけるような活動を展開します。その一環として、『マンチェスター・ユナイテッド』との日本国内における公式飲料スポンサーとしての契約や、トマトジュースのバリエーションづくりに取り組んでいきます。

以上