

2014年度業績並びに2015年度経営課題について

代表取締役社長 寺田 直行

朝早くからお集まりいただき有難うございます。また日頃は大変お世話になっておりますこと、改めて感謝申し上げます。それでは発表させていただきます。

1月30日に業績予想を修正発表したとおり、14年度の実績は昨年7月時点での予想に対し、営業利益・経常利益は概ね予想値どおりの水準で着地しました。

とは言え、不本意ながら2年連続の減益となりました。外部環境は厳しいものがありますが、だからといってこの収益水準に甘んじてはいけないと思っています。14年度を底として、15年度に確実に収益を改善できる計画を立てて、只今実行しているところです。本日は、14年度の業績、中期的な戦略、15年度の計画の順に説明します。14年度については3ヶ月前の説明から大きな変化はありませんので、今後のことを中心に説明します。

I. 2014年度決算

14年度は決算期の変更により、単体は9カ月分という変則決算でありました。したがって前期との比較においては、13年度を14年度の変則決算基準で読み替えることで、実質的な増減を示します。

1. 連結業績

売上高が1,594億円、営業利益が43億円、経常利益が50億円、当期純利益が44億円でありました。

微増収・減益となりました。国内は60億円以上の減収で減益となった一方で、海外は70億円以上の増収でありました。固定資産の売却益などがあり、純利益は前期並みとなりました。昨年7月の予想値に対しては、野菜飲料の回復の遅れにより売上が未達となりましたが、原価の低減やコストの削減に取り組み、利益は予想値並みで着地しました。

2. 国内事業

はじめに、減収減益となった国内事業について説明します。

① 売上高

【野菜飲料】

4-12月の野菜飲料の市場規模は前期比90%でありました。不本意ながら、当社の実績も市場規模と同程度でありました。他の飲料との競合が激しく、とりわけ朝食マーケットにおいてコーヒーやドリンクヨーグルト、特保飲料などに流出をしました。子どもを持つ

世代においては、「甘さ」に対するネガティブな反応も影響したようです。増税前需要の反動や、夏場の天候不順の影響があったものの、流出先や流出理由を見ても、市場縮小の本質は、野菜ジュースの価値が相対的に低下したことにあります。これはトップブランドである当社の努力不足と言わざるを得ません。なお時系列で見ると、第1四半期の83%から、92%、93%と四半期ごとに前期比が回復する基調にありますので、15年度に繋げていきたいと思えます。

【食品】

食品は4-12月トータルで前期を上回りました。増税前需要の反動があった第1四半期は90%でありましたが、第2四半期以降、増加に転じました。

【業務用】

業務用事業は増収を続けており、飲料事業に次ぐ第2の売上規模になっています。

【他の3事業】

通販は、新商品の飲料「つぶより野菜」が増分となりました。

ギフトは贈答需要の冷え込みと、野菜飲料の不振による影響を受け苦戦しました。

生鮮は、市場に出回るトマトの量が多く単価が下落したため、市況の良かった前期と比較して減収減益となりました。ただし長期の傾向としては収益改善を続けてきましたので、更なる市況への対応力強化によって、事業の拡大に取り組んでいきます。

② 利益

日本カゴメ単体の実績を用いることで、国内事業の営業利益の増減を説明します。

売上の減少によって、利益にして19億円の影響がありました。売上原価率は2%と大幅に上昇しました。原料となるトマトの世界的な価格の上昇と、円安の進行などが要因です。期中で原価低減努力を重ねましたが、カバーすることができませんでした。販売促進費率は、13年度に一過性の増加があったことで低下していますが、売上面で苦戦したことで計画よりは上昇しました。運賃や保管料の増加により、物流費率が上昇しました。広告宣伝費やその他の固定費については、可能な限りの削減を実行しました。

3.海外事業について

① グローバルトマト事業

グローバルトマト事業は79億円、26%の大幅な増収となりました。うち、円安による影響が23億円あるものの、残りは実質的な増収です。

海外最大の事業会社であるアメリカのKAGOME.INCは、為替影響を含めて26億円・17%の増加でありました。グローバルに展開する大手フードサービスチェーン向けにピザ

ソースやトマトソースなどを供給するビジネスが引き続き好調でありました。

オーストラリアには、日本を含めてもグループ内で最大の固定投資をおこない、フードサービス向けの生産設備などを整えました。

13年度末、トマトをはじめとした野菜や果物の種子を開発・生産する会社と、トマトの育苗を手掛ける会社をグループに取り込みました。これにより14年度においては、アメリカとヨーロッパのリージョンにおいて、合わせて29億円の売上が純増しました。

② アジア事業

アジアの野菜飲料事業において、タイでは通年事業をおこなったことによる増収があった一方、中国では事業のスキームを見直す過程で一時的な減収がありました。その結果、リージョン合計では前期並みの売上となりました。

なお新規ののれん代6億円の増加を考慮すれば、海外事業トータルの利益は前期より増加しました。新規に取り込んだ種や苗の事業の利益率が高いこともあり、実質的な収益改善が進んでいます。

4.純利益

40年間首都圏の営業拠点としてきたビルが老朽化し、近隣の自社の土地に新しいビルを建設中です。従来の土地・建物の売却により19億円の特別利益を計上しました。

中国の飲料事業のスキーム変更において、既存の法人を清算することとし、累損に対する税効果会計を適用しました。このことで純利益への好影響が10億円ありました。

5.貸借対照表

総資産は約1割、200億円増加しましたが、うち114億円はデリバティブ債権の増加や、海外資産の邦貨換算額の増加という円安の影響によるものです。また、投資有価証券の増加のうち28億円は、主に保有株式の時価変動によるものです。

6.まとめ

最後に、14年度のまとめです。

国内の減収減益については、競合の激化、消費増税、原料価格の高騰、円安、悪天候、物流コストの上昇、生鮮トマトの市況などの要因を挙げることができます。しかしそれらの外部環境の変化に脆く、変化を前もって予測して、逆風を乗り越える対応力を欠いたことを反省せねばならず、今後の課題として浮き彫りとなりました。

一方で海外は増収で、実質的な利益改善が進みました。国内が厳しい環境でも連結で増収になったのは、ここ数年トマトを軸として海外事業の拡大を図ってきた成果でもありません。海外の売上高比率は12ヶ月ベースで18.5%まで上昇しており、明らかに数年前とは収益構造が変わってきた、という手応えも感じられる結果でありました。

II. 中期戦略

続いては、これからの経営について説明します。まずは中期的な戦略についてです。

1.15年度の位置付け

15年度は、3期連続の減益は許されない、との強い決意を持って経営に当たっています。決算期が1-12月に変わりますので、ここからは、14年度を15年度の基準で読み替えた実質的な増減で説明していきます。

読み替えをおこなうと、14年度の連結経常利益率は2.8%になります。この水準では、株主や取引先といったステークホルダーの皆さまの評価・期待にお応えできていないと見えません。

15年度の最大の定量目標は、この率を1%改善させ、3.8%に引き上げることです。

16年度には更に改善し、5%まで引き上げる目標を持ちます。この利益率が、ステークホルダーからの評価に足る最低限の水準と考えます。

なお、従来の中期計画「Next 50」には、前提となる現状認識に甘さがありました。長期的な視点は継承した上で白紙に戻し、16年度までを新たな中期の期間と位置付け、改革に取り組んでいきます。

2.2つの改革

経営者としては満足できる収益ではないものの、お陰様で当社の株価は大変安定しています。ブランドイメージを評価いただき、20万人ものファン株主の皆さまに支えられているのは、「感謝」「自然」「開かれた企業」という企業理念を実践してきた賜物であると言えます。

しかしこの評価に甘えていては、いずれは更なる収益の悪化、株価の低下を招きます。14年度の環境変化に対応できなかったのは、社内の危機意識が薄く、伝統的に利益志向が低いという弱点が露呈したため、これが本質的な要因ではないかと考えています。

この現状を変えるため、「働き方の改革」と「収益構造の改革」という、2つの改革に取り組んでいます。組織や個人の仕事の中身や質、付加価値にまで踏み込んだ「働き方の改革」をおこない、生産性を大きく向上させ、浮いたリソースを成長事業に振り向けていくことで「収益構造の改革」を実現していく覚悟です。

3.成長の方向性

当社はジュース、トマト加工品などを通じて、日本で消費されるトマトの約3割、緑黄色野菜の1割を供給しています。また昨年「カゴメトマトジュース プレミアム」が「フー

ド・アクション・ニッポン アワード」の大賞を受賞しました。ジュース用トマトの品種・産地・生産者・栽培方法の開拓を通じ、国内農業の持続可能性を高めている取り組みが評価されました。

今後も食を通じて社会に貢献し続けるために、国内の人口減少・超高齢化、世界的な資源・食料・水の不足、といった社会問題や、ステークホルダーからの期待に対し、カゴメならではの方法でソリューションすることを事業戦略に組み込んでいきます。

ソリューション型ビジネスの核となるリソースがトマトと野菜です。トマトは世界でも消費されており、かつ毎年100万トンも増加しているという、伸び率もNo.1の野菜です。日本でも野菜の中では販売金額が1番で、内食から中食、外食、産業用まで、また生食用から加工度の高いものまで、非常に多様なニーズがあります。

そのトマトを中心として、野菜を含めて国内外のネットワークを駆使し、お客様のニーズに応じた品質・コスト・納期・提供方法を実現できる力こそが、カゴメにしかできない強みです。「トマトと野菜のソリューションビジネス」をグローバルに展開していくことが、カゴメならではの成長戦略です。

4.イノベーション課題

その戦略に沿って、具体化させているイノベーション課題を説明します。

① トマトで BtoB ソリューション

国内の業務用事業は増収を続けています。この要因の一つは、ファストフードチェーンやコンビニエンスチェーンなどの、大手ユーザーに対するサポート体制を強化した成果です。セールスによるフォローと提案はもちろんのこと、東京に新設したラボに開発部隊を移したことで、ユーザーの要望するスペックに即座に対応した商品を提供できるようになりました。その結果、ハンバーガーやピザ、お弁当やパスタなどにトマトメニューが出現する際に、高い確率で採用されるようになりました。

実はこのビジネスに特化して先行しているのが、アメリカの KAGOME.INC です。アメリカにはグローバルに店舗展開しているフードサービスチェーンの本社が多くありますが、彼らに対し、長年にわたりトマト商品のサプライヤーとしての信頼関係・取引実績を築いています。

ポルトガルの HIT 社と、カゴメオーストラリアでも、トマト加工品の BtoB ビジネスを展開しています。

現在はこれらの個々の実績を、グローバルに連携することでソリューション力を飛躍的に高めようとしています。一例としてあるピザチェーンに対し、日本では KAGOME.INC の商品を提供することでコストを抑えつつ、日本カゴメからのフォローによりお客様の満足度を上げています。同じチェーンに対し、オーストラリアでは逆に現地の生産品に切り替えることでコストを抑えようとしています。ヨーロッパにおいても、KAGOME.INC の

口利きにより、ファーストフードチェーンとの取引が始まっています。

このような、世界各地の拠点の活用、という水平方向の強みを発揮することに加え、トマトの種や苗から最終加工商品まで扱っているという、垂直方向のリソースも活用していきます。

昨年手に入れた種や苗の事業は、カゴメグループに入ることで価値や規模を増大させることができます。例えばアフリカなどの新たな産地で、収量の多いトマトの品種を開発したいと考えていますが、栽培方法や収穫方法、加工方法、近隣の BtoB 市場のニーズ、といった知見があればこそ、成功確率を高めることができます。

このような取り組みによって、世界のトマトの BtoB ソリューションビジネスにおいて、カゴメがイノベーションを起こしたいと考えています。

②フレッシュ化への挑戦

フレッシュな野菜や果物が持つ、植物本来の色やフレーバーや栄養素などを、可能な限り活かしてお客様に提供することを目指しています。鮮度の追求には、原料の調達、加工技術、生産体制、ロジスティクスの全てのバリューチェーンにおいて、既存のしくみを革新する必要があります、まさにイノベティブな課題へのチャレンジになります。

まず野菜飲料において、小規模な生産体制ではあるものの、実際に販売可能な水準のボトルタイプを作ることができました。大きな期待を寄せていただいている小売業の協力を得ながら商品を作り込み、遠くない時期に上市できるよう努力してまいります。

③農からの価値創造

前回のこの場で紹介したパックサラダ・カット野菜の合弁事業については、関東における最大規模の工場が、先月横浜市に竣工しました。このカテゴリーはスーパーやコンビニエンスストアでの取扱いが増えており、高齢化や世帯あたり人数の減少、働く女性の増加といった背景により、今後ますます拡大していくことが確実視されています。

当社が持つ「高リコピントマト」や「ベビーリーフ」といった機能性野菜を組み合わせることで、魅力的な Ready To Eat のサラダ商品を拡充していくことができますので、市場の拡大を当社の事業機会に取り入れていきます。

Ⅲ. 15年度の経営

最後に、15年度の経営課題と業績予想について説明します。

1.経営課題

①バリューアップ

国内のコンシューマー事業においては、価値を上げることで、既存の事業や商品群の収益を改善していく「バリューアップ」を課題として掲げています。

【野菜をジュースで摂る価値】

野菜飲料市場縮小の要因の一つに、「野菜ジュース」の価値が伝わっていないという事実がありました。「栄養が失われている」「糖分・カロリーが多い」といったネガティブな誤解もあります。そのためお客様に野菜ジュースならではの価値を認識いただくことが、何より重要だと考えています。

訴求点の一つが「野菜ジュースは、生よりも栄養吸収率が高い」ことです。野菜の栄養は細胞壁に覆われているのですが、野菜ジュースは加工の段階でこの壁を壊すので、「栄養の吸収率」という点で生野菜より優れています。このことを徹底的に訴え、野菜ジュースのバリューアップを図ります。

【野菜生活 20 周年】

野菜・果実ミックスジュースという新しい市場を広げてきた「野菜生活 100」は、今年で発売 20 周年を迎えます。現在では、季節限定品を含め約 30 種類の商品を展開し、年間の売上規模は 400 億円を超えるという、当社を代表するブランドです。

20 周年に合わせ、商品のリニューアル、広告や店頭プロモーション、消費者キャンペーンといったマーケティングパッケージを準備していますので、野菜ジュースそのもののバリューアップと併せ、野菜飲料市場の回復に繋げていきます。

【トマトケチャップの値上げと需要喚起】

4 月から、トマトケチャップをはじめとしたトマト製品の出荷価格を、実に 25 年ぶりに改訂します。世界的な食料需要の拡大により、農産物の原料価格が上昇の一途を辿っているということが背景にあります。

重要なのは値上げ後の需要喚起ですが、その一つとしてオムライスの日本一を決定する「オムライススタジアム」を 5 月、東京スカイツリータウンで開催します。以前「ナポリタンスタジアム」で需要を押し上げた成功例に倣い、3 月から始まる地方予選からネットや各地域で話題化を図っていきます。

②生産性の向上

もう一つの課題が、生産性の向上です。

2 つの改革の入口である「働き方の改革」については、象徴的な事例として、昨年 5 月から午後 8 時以降の残業を原則禁止にしています。

10月以降は、新設した業務改革室と外部のコンサルタントの起用によって、組織や個人の仕事の価値の算定に踏み込んだ改革を進めています。

広告宣伝費についても、メディアの急激な多様化に伴う効果的・効率的な活用を追求するため、総額を思い切って削減することで変化を促します。昨年度よりデジタルマーケティングの専門組織を作っていますので、蓄積してきた知見を活かします。

2.業績予想

① 売上高

国内のコンシューマー事業は、計画上は大きく伸ばす設定にはしていません。14年度の縮小を踏まえれば、野菜飲料はもっと回復させなければならないと考えていますが、15年度は利益率の改善を何より重視し、売上面は手堅い計画としています。

とは言え、イノベーション課題で説明のとおり、業務用と農、グローバルトマト事業については、成長期待事業と位置付け伸ばす計画です。

リージョン別では、前期に投資をおこなったオーストラリアに期待しています。

アジアでは、事業スキーム変更後の中国の野菜飲料事業で成果を出していきます。

② 利益

続いて、利益の増減計画です。国内事業における原価率は更なる上昇が避けられませんが、引き続き原価低減活動をおこない、上昇率を抑制します。

販売促進費については、売上減少局面であった14年度における手段の追加費用、滞留品の消化費用を減らしたり、商品のリニューアルなどをおこなうことによって、削減する計画です。

先の説明どおり、広告宣伝費は最大限の効率化を図ることで、総額を削減します。

業績の回復に伴い、連動する賞与などの費用は増加する予定です。その他の固定費は引き続き削減に努めます。

海外事業は更なる収益改善を進めます。なおオーストラリアにおいて、期中にのれん代の償却が終了します。

これらの利益改善策により、経常利益率を1ポイント引き上げます。

純利益は、14年度が特別利益などにより膨らみましたので、減少することになります。

配当については、変則決算における16.5円から、22円に再び引き上げる予定です。

ご清聴いただきありがとうございました。

以上