

質疑・応答

代表取締役社長 寺田 直行 / 取締役常務執行役員経営企画本部長 渡辺 美衡

Q1.

飲料不振の最悪期は脱出したと思うが、7-9月の月次トレンドや足元の状況を踏まえて明るい兆しは見えてきているかどうかについて、数字を交えて教えてほしい。

A1.

先ほどの説明のとおり、四半期では第1四半期は前年同期比83%、第2四半期は92%と改善しているが、まだ低い水準と考えている。主力の紙容器は昨年12月から前年割れが始まったが、チルドの1リットル紙容器は、足元では前期比98%まで戻ってきている。来年度からは100%を上回りたい。

Q2.

貴社は、本来トマト加工品を中心とした事業展開だが、国内飲料の依存度が高く、飲料事業の好不調によって全体の業績が引きずられる状況が続いている。新規事業の拡大などによって飲料依存度を引き下げるのに時間がかかっている理由をどのように分析しているか教えてほしい。

A2.

依存度を下げる取組みは以前から進めてきた。2008年に飲料が大幅減収した時は全体の売上も大きく落ち込んだが、今回は海外の売上が貢献して国内の減少分をカバーするまでになった。ただし、海外事業の利益はまだ追いついていないので2015年度には回復させたい。国内調味料事業は、業務用を中心に伸びている。伸び率はまだ低いので「トマトのことなら何でもカゴメに」という体制をつくり更に拡大していきたい。

Q3.

経営体質について、貴社の限界利益率30%は食品産業ではまずまずの水準にも関わらず営業利益率では低いのは固定費が重いからである。なぜ固定費が高いのか、コストダウンのスピードアップをして固定費を引き下げ、マーケティングに投資するのが業績回復の定石と思うがどのように考えているか。

A3.

当社は損益分岐点が高いということである。現在、働き方の改革と収益構造の改革の両輪で現在取組みを進めている。固定費の内訳で圧倒的に高いのは人件費。人事制度の見直しも働き方の改革の中に入っている。既に部長以上は成果連動型にしており、来年4月からは課長層も移行する。16年度には人事制度を刷新して職務+成果給に変えていく。体質的には古い会社であり、よく言えばのんびりとして、いいものを作れば良いという社風で、環境の変化に脆いという弱点が露呈している。これらの取組みによって収益構造の改革をしていくことが重

要で、カゴメにとっては大きな転換期であると考えている。

Q4.

コストアップの影響が大きいですが、トマトケチャップや飲料の値上げについてはどう考えているか教えて欲しい。

A4.

5月の決算説明会でも説明したが既に準備はしている。タイミングを見てしかるべき時に発表させていただく。野菜飲料は売上の回復を優先させ、バリューアップというようなやり方でやっていく。

Q5.

値上げの対象となるのは食品がメインで値上げ幅は5-8%という理解でよいか。早く値上げを発表しないとできなくなってしまうのではないか。

A5.

しかるべき時期に発表させていただく。

Q6.

営業減益要因であるトマト原材料の価格上昇について、このようなコストアップはいつまで続くと考えているか。

A6.

通関統計で見ると、トマト原材料の輸入価格は為替の影響も含めて2年間で40%上昇した。直近ではイタリア、アメリカ、中国などで20%上昇している。過去10年を見ると加工用トマトの生産量は1000万t増えており、年間100万tペースで増加している。これは日本に住んでいると想像がつかないが、人口が増えている中近東、アフリカなど新興国を中心とした需要を背景としたものである。トマト産地の供給が追いついていない状況で、今後もペーストの価格は上がり続けると考える。また、異常気象などがあれば、さらに価格が高騰する可能性がある。

Q7.

野菜飲料の不振について、コンビニ、大手量販店向けなど、販売チャネルによる濃淡はあるのか。それともすべてのチャネルで不振なのか。

A7.

先行して需要が落ち始めたのはコンビニが早かった。現在、コンビニの売上は、前年を上回るなど良い兆候が出てきている。まだ相対的に量が少ないという事もあるが、ネット通販などのチャネルでの伸び率は高い。

Q8.

大手量販店の再編が進んでいる。従来の取引条件が変更になる可能性も出てくると思うが、現場でのプレッシャーが強まっている認識はあるか。

A8.

過去の経験からすると、だいたい再編から半年~1年程度で取引条件が変更となる傾向がある。今後もこうしたことが出てくるだろうことは覚悟している。

Q9.

社長に着任してもうすぐ1年になるが、想定よりうまくいった点、下回った点について手応えを聞きたい。

A9.

1月に着任して10ヶ月になる。野菜飲料の需要回復についてはバリューアップなどの手をうったが、今ひとつであった。やり方を変えていく必要がある。消費者の購買プロセスが変化しているので積極的な情報発信が必要だろう。消費者は何かを購入しようとするときまずネットで検索する傾向がある。スマホなど情報発信手段も多様化しているので、これらの活用を強化し、店頭と連動させ、トータルでの統合化された情報発信をしていくことが重要だと気づいた。良い点は、これだけ悪い状況だと改革は進めやすいということ。従業員の意識も変わってきているので、2014年度を底とし、2015年度、2016年度には経常利益率4-5%に戻すべく改革に取り組みたい。

Q10.

「バリューアップ」や「生産性の向上」は前回の説明会でもあった話で目新しさに欠ける。カゴメの良さを活かしてきれていないのではないか。これから先どう変わらうのか教えて欲しい。

A10.

一層のローコスト化を進める。社会や顧客にソリューションを提供する。またイノベーションによる事業価値の創出を進める。そうでないと勝ち残れない。野菜飲料の需要回復にも新しいイノベーションが必要になる。まだ発表はできないが、手ごたえを感じているものがあり、2015年度には発表できると思う。