

質疑・応答

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

Q1.

中期経営計画の業績目標達成に向けて、今後2年間に何をどのように埋めていくお考えなのか教えていただきたい。

A1.

冒頭の「収益構造改革」、「働き方の改革」は、まだまだやり尽くしていない。

まず、「収益構造改革」は社内にあるムダ、ムリ、ムラを特定して、1つ1つ撲滅、削減していくこと。今までのカゴメを振り返ると、利益が上がらない仕組みや仕事の仕方がまん延していた。

例えば、残業や不採算アイテム、廃棄につながる不良在庫、拡売費、仕事の進め方そのものに無駄なところもある。そこを順番に改革している。今非常に成果が挙がっているのは、会社全体が利益志向になってきたということ。

それぞれの仕事の KPI をもう 1 回見直すと同時に「働き方の改革」で残業を減らし、業務改革も進めた。利益志向に変わってきてはいるものの、不十分な点は今年度の重点課題に掲げている在庫の削減だ。不良在庫にはメスを入れたが、そもそもの在庫水準をもっと下げることが必要で、これはシステムの改革も伴いながら進めていくことになる。

仕事面でもムダ、ムリ、ムラがあって、「働き方の改革」と合わせてやっていく。拡売費も、費用対効果の点で言うと、無駄な部分がある。拡売費の削減というのは難しいテーマだが、営業現場も新しい利益マネジメントの指標を導入して、今変わりつつある。こういった成果は今後まだ出てくる余地はあると思っている。

Q2.

中期経営計画に限界利益率と損益分岐点比率を導入したが、できれば 2016 年 12 月期の限界利益率と損益分岐点比率がそれぞれ前期からどれくらい改善したのか、そして 2018 年 12 月期に向けてさらにどの程度の改善を見込んでいるのかを教えてください。

A2.

限界利益率と損益分岐点比率は、現在の中期計画をつくる時点で社内にはあったが、今回これを対外的にオープンにした。ただ数字は申し上げられない。

増減率はパワーポイントの図がイメージ的にはかなり近い。2016 年から 2018 年の期間で表面上の数字はそれほど大きく改善するものではない。ただ、例えば固定費の予算などは、今かなり乱暴に絞っている。総額を抑えながら中身を組み替え、使うべき費用は使っていく。

例えば従業員の教育研修にはもっと使いたいので、例えば調査研究費の無駄な経費と組み替えていく。各部門で自分たちが聖域だと思っていた経費もこれから結構削って、成長投資を生み出していかななくてはならないので、かなり労力を使う。ただ外に見えてくる数字としては、2017 年、2018 年にかけて目覚ましく改善するものではないと考えている。

Q3.

今後成長にドライブをかけていくのに伴い、体力も相当必要となってくる。このため、例えば安全性を高めたり、リスクをより取れる体質に変えたりするなど、バランスシート面で 2018 年度に設定している指標とその目標値を教えてください。

A3.

体力を生み出すためのバランスシートの安全性やリスクの考え方は、まさに今年度からセグメントを国内加工食品事業、国内農事業、国際事業の 3 つに分けたことに関連している。それぞれに明確にキャピタルをアロケーションできるわけではないが、どのぐらいの投資を使うとどのぐらい収益が変動するかということが、この 3 つのセグメントは特徴的に違う。

国内加工食品事業は比較的安定したアセットで安定したリターンが出てくる。国内農事業は、協力菜園等々が増えてきたので、国内加工食品事業に比べてアセットを使わずにリターンが出てくるが、そのリターンは気候変動等によって多少ボラティルなところがある。当然成長を狙っていくので、その分のリスクもある。国際事業はトマトの 1 次加工を中心としてアセットも使うし、過去の実績を見ると結構リターンのボラティリティも高い。

このように、それぞれの事業に応じてどれだけキャピタルが必要かということを考えながら、自己資本をマネージしていきたいと考えている。

大雑把に言うと、国内加工食品事業のウェイトがまだまだ高いが、これから国際事業を伸ばしていくと総体的に必要なキャピタルは多少減るが、あまり変わらないだろうと考えている。これについてはまだ精査中で、完成すると例えば ROIC 的な経営管理がもう少し社内で行えるようになってくる、と考えている。

Q4.

中期経営計画で ROE 目標を引き上げたが、これは多分に今回の自己株取得が影響しているのではないか。前期末の自己資本が約 1,000 億円で、今年の当期純利益予想が 84 億円なので、今年度に既に達成してしまうことになる。

このため、今後数年の自己株買いや株主還元の見方も含めて、ROE 目標の 8% が意味しているところを教えてください。

A4.

自己株式の取り扱いについては現在、先ほどの必要なキャピタルの量と併せていろんな方策を検討しているところで、まだ申し上げられる段階には至っていない。

株主還元については安定的に 40% という考え方は引き続き変わっていない。ただ「安定的に」という言葉の意味するところは、例えば今期の業績予想でアサヒグループホールディングスの株式の売却を見込んでおり、株式の売却益を還元の原資として考えてはおらず、営業から生まれてきた税引後利益の 40% が配当原資であるという考え方をしている。

以上