

## 2006年度業績、2007年度計画並びに今後の経営について

代表取締役社長 喜岡 浩二

皆様おはようございます。お忙しいところ、ご出席いただきましてありがとうございます。  
また日頃は何かとご支援を頂戴いたしまして、重ねて御礼申し上げます。  
お手元の決算短信にて、始めに全体の業績を確認し、その後、事業ごとに少し説明を加えさせていただきます。

### 【2007年3月期連結業績】

連結の業績は(決算短信 1p)、売上高 1,870 億円、営業利益 95 億 86 百万円、経常利益 83 億円、当期純利益 40 億 86 百万円となりました。

### 【売上高】

業績の内容について少しお話をさせていただきます。(決算短信 21p、34p)

売上高は、前期比 205 億円増、プラス 12.3%となり、売上の主な増分は、野菜飲料 161 億円、年間 805 億円、前期比プラス 25%となりました。

乳酸菌飲料が 51 億円増、年間 136 億円、前期比プラス 61%で、主な売上増分は以上の 2 つの商品でございました。

### 【売上原価】

売上原価は、原価率が 51.5%、前期比プラス 0.9%でございました。

年間で 9 億円の前期からのコスト削減を実施いたしましたが、コスト増要因が、委託生産の増加によるコスト増が 6 億円、原材料価格の上昇による 10 億、円安によるマイナス影響が 10 億円など 26 億円のコスト増加要因が発生し、合わせて前期比プラス 0.9%、17 億円のコスト増となりました。

### 【販管費】

販管費は、前期比マイナス 1.6%の 43.4%でございました。

広告宣伝費は、前期比 8 億円増の約 80 億円を執行いたしました。一方、販売促進費は、前期比マイナス 1.1%の 16.9%となり、運賃・保管料も前年並みに抑制することができました。

### 【営業利益・経常利益】

営業利益は、前期比 23 億円増、プラス 32.1%の 95 億 86 百万円でした。

経常利益は、前期比 14.6 億円増、プラス 21.4%の 83 億円となりました。

営業利益と経常利益との差は、営業外費用のたな卸資産廃棄損が前年より 4.7 億円増加して

10.6億円。また、持分法適用会社や連結子会社である菜園会社のマイナス分等によるものです。

### 【当期純利益】

当期純利益は、前期比 4.7 億円増、プラス 13.0%、40 億 86 百万円となりました。  
連結の業績は以上のとおりであります。

### 【2007年3月期単体の業績】

単体の業績は、(決算短信 2p) 売上高は 1,742 億円、前期比 12.5%増、営業利益 101 億円、前期比 46.4%増、経常利益 95.3 億円、前期比 43.9%増、当期純利益 54.6 億円、前期比 32.4%増でございました。説明は割愛させていただきます。

### 【2006年度事業別概況・2007年度計画】

次に、事業別の概況に少し触れさせていただきます。

#### 《飲料事業》

まず、飲料事業でございますが、(決算短信 6p) 野菜飲料は、前期比 25.1%増、805 億円の売上でございました。主力商品の野菜生活100ブランドにおいては、2006年2月に「野菜生活100 紫の野菜」を導入いたしました。とともに、「野菜の4色の色」をテーマとした広告、あるいは店頭プロモーションなどを積極的に実施いたしました。その結果、野菜生活100ブランド売上高合計は 486 億円、前期比 140 億円増となりました。

#### <野菜飲料>

この野菜生活100については、2006年度は順調な需要の拡大が図れたと思っております。

2006年8月に、「野菜の色」をテーマにした「紫に目覚める」、「人のからだは、野菜の色に守られている」というシリーズの新聞広告を出稿しましたが、これが、第23回読売広告大賞(2006年度)の最高位である「読者大賞」を受賞したという報告が数日前にまいりました。こういうことも貢献したのであらうと思っております。

2007年3月に入りまして、今度は野菜生活100「黄の野菜」を発売いたしました。この商品は、主な原料が黄色ニンジンという特殊な黄色のニンジンに、マンゴーをブレンドしたものでございます。この商品が、2007年の野菜飲料の戦略商品、新しい需要拡大のための商品であります。それを発売いたしました。大変好評を頂いております。3月4月と 10 億円を上回る推移をしております。ただ、残念なことに、特殊な原料でございますので、原料の供給不足状態になりました。こののちは、少し出荷を制限して、販売していこうと思っております。900mlのペットボトルは出荷を抑制し、200mlの紙容器は、今後とも継続して販売していく方式で考えております。

順調に行けば、この「野菜生活100 黄の野菜」も 100 億円を超える商品に育ってくれると思っております。

「野菜一日これ一本」は3年目を迎えるブランドでございますが、これも売上高は、前期比 43 億円増、145 億円となりました。野菜飲料については以上でございます。

#### <フルーツ・お茶飲料>

続きまして、フルーツ・お茶飲料でございますが、売上高は、前期比 9.0%減の 137 億円となりました。「朝のフルーツこれ1本」シリーズが割合順調であったものの、六条麦茶は不振で、減少となりました。

### 《ギフト事業》

次にギフト事業ですが、売上高は、前期比 6.8%増の 63 億円でございます。

### 《乳酸菌事業》

次に乳酸菌事業でございますが、売上高は、前期比 61%増の 136 億円、そのうち「植物性乳酸菌ラブレ」の売上高は 63 億円でございます。

生産キャパの不調などもございまして、2006年は、品切れ、地域限定での販売など、アクシデントもございましたが、年間トータルでは以上のような推移でございました。現在の月間売上高は、約 8 億円程度でございます。年間 100 億円の商品には育ってきており、今後はマス広告もさることながら、もう少し地道な需要増大のプロモーションに取り組みたいと思っております。

さらに「植物性乳酸菌ラブレ」の価値を大きくしていくための、ラインナップの拡充のために、ヨーグルトタイプの商品を夏までには発売したいと思っております。

また、生きた菌でタブレットに入った商品のエントリーも計画しております。2007年度の「植物性乳酸菌ラブレ」の売上高は 113 億円を計画しております。

### 《食品事業》

次に、食品事業については、調味料と調理食品合わせて、売上高は、前期比 5.0%減の 294 億円でありました。

食品事業においては、ここ数年来、僅かずつではありますが、減少が続いており、力のない歩みとなっております。そのうち調味料事業については、ケチャップ・ソースとも非常に商品価値のコモディティ化が進み、プライベートブランド等の勢力拡大も強まっているところです。

また、調理食品についても「カゴメデリ」のブランドで、セット食品を中心に展開し、トップシェアを維持しておりますが、残念ながら、市場が伸び悩む状態であり、現在、成長のシナリオが描けない状態です。

2007年度は、今後のカゴメの食品事業の成長シナリオを再度、形成・確立をする年にしたいと考えております。2007年度中に大きなアクションを起こすことは難しいと思っておりますが、この2007年度中に作戦を練って、2008年には、立ち上げたいと考えております。これは現在のカゴメケチャップやドライ調理食品分野では成長シナリオは描けないと思っておりますので、新しい食品事業への取り組みに挑戦していきたいと思っております。

### 《生鮮野菜事業》

次に、生鮮野菜事業につきましては、売上高は、前期比20.2%増の55億8千万円となりました。この事業は、日本の生鮮トマトの生産・流通・消費を革新し、国際的に競争力のあるビジネスモデルを構築することをめざして、ここ数年来取り組んでまいりましたが、想定外の事態などもございまして、なかなか順調に行っていないのが現状でございます。

2006年度は秋以降、北九州の響灘菜園(4.25ha)から本格的に出荷が始まり、4つの直轄菜園の出荷体制が整いました。

また、2005年度は廃棄ロスが10%程度出て、収益に大きなマイナスの要因を与えましたが、2006年度には廃棄ロスは1%にまで急激に改善することができました。が、生産面でいくつか技術的に解決できない問題、例えば病気の問題、天候異変の問題などや、初期投資が大きく掛かっておりますので、計画上も相当な赤字がでるという事業でしたが、その赤字幅が大きく拡大するという事態に2006年度はなりました。

営業利益は連結で9億円の赤字でありました。現在は、この赤字構造をどう改革するかということを取引量、生産面を含めて収益構造の改革に取り組んでおります。今後、徐々にではありますが、改善はしてまいります。徐々にというレベルではなくて、構造面で収益を飛躍的に改善するために、現在のところ2009年度には黒字化を見込んでおり、それに向けての組み立てを急いでいるところでございます。

### 《業務用事業》

次に、業務用事業につきましては、売上高は、前期比0.5%増の296億円でございます。

### 《通販事業》

通販事業につきましては、売上高は前期比21%増の58億円となりました。

現在、通販事業は、「毎日飲む野菜」「旬シリーズ」の2つのカテゴリの商品が主力商品になっておりますが、従来の新聞による広告だけではなく、TVや今後はインターネットなどの媒体を活用して、顧客の拡大に取り組んでいく計画であります。

### 《海外事業》

次に海外事業は、北米事業で、売上高は68億円、前期比5億円増でございます。

業務用につきましては、アメリカにおける原油価格の高騰などからコスト上昇がございましたが、それを乗り越えて、まずまず順調な歩みになっております。

一方、野菜飲料については、必ずしも順調というわけではありません。現在はホールフーズなどのチャネルに加えて、シアトルを重点的なテストマーケティング地区に設定し、そこでの成功シナリオ作りに取り組んでおります。2007年度はアメリカでの事業の売上は79億円程度を見込んでおります。

中国につきましては、2006年6月に上海地区で、チルド8アイテム、9月にはドライで6アイテムを導入いたしました。まだスタートしたところでございます。2007年度は、売上高は3.4億円を見込んでおります。

## 《新需要創造》

2006年度の経営方針として、もっとも大事な経営課題は、新しい需要を創造する力、すなわち、『新需要創造』ということが最大の課題でありました。この課題に対して2006年度の評価としては、飲料の特に野菜飲料と乳酸菌については、相当の仕事ができるような体質、あるいは力が付いてきたのではないかと考えております。それ以外の分野については、まだ力強い歩みまでには至っていないということでもあります。

先ほどから申し上げていることを少し整理しますと、

「野菜一日これ一本」は、2004年8月に発売。2006年度の売上高は145億円。

「野菜生活100 紫の野菜」は、2006年2月に発売。2006年度の売上高は120億円。

「野菜生活100 黄の野菜」は、2007年3月に発売。原料の供給に少し問題がありますが、順調にいけば100億円規模につながる需要が現在確認できております。

「植物性乳酸菌ラブレ」は、2006年2月に発売。2006年度の売上高は63億円でございます。

この新しい需要創造力について、社内では「新需要創造力指標」を定常のひとつの指標としてマネジメントしております。

その年度に発売した新しい商品と、その年度直前に発売した商品を含めたもの、また規模が100億円未満の新しい事業の成長を合算したものについてであります。

2004年は10.7%の156億円、2005年度は10.7%の166億円、2006年度は15.8%の274億円でありました。少しずつではありますが、新しい需要を探り、開発し、お客様に提供していく力が体質化・体内化しつつあるように考えております。

## 【2007年度方針と経営目標】

連結売上高は1,990億円、連結営業利益98億円、経常利益88億円を計画しております。

主な売上増分は、飲料BUで41億円、乳酸菌BUで27億円、業務用BUで11億円、生鮮BUで7億円、通販BUで9億円、アメリカで11億円、合算で120億円の増収を見込んでおります。

## 《コスト面》

原価率は2006年に引き続き上昇すると見ております。コストダウン分が10億円、コストアップ分が28億円、差し引き約18億円、0.9%程度の上昇となる見込みでございます。

販管費は、引き続き、0.5%程度(約10億円)販促費抑制する計画であります。

固定投資は、約95億円を予定しております。

また、2006年度に減価償却に関する税制改正がありましたが、会計処理がはっきりしないところがあり、今回の業績見込みには残存価格の償却費用は含めておりません。残存価格は約12億円でございます。

## 【今後の経営】

最後に、今後の経営についてお話をさせていただきます。

今更、皆様に申し上げるまでもございませんが、現在、日本の食品企業は非常に激動の時代の中にいるという認識をしております。よく言われることでございますが、消費は、人口減少等などにより非常に難しい。一方流通は、卸売・小売の企業規模の拡大で、寡占化が進み、そのことがわれわれにも幾つかの影響を与えることとなっております。

また、食料資源の確保という問題についても、BRICsの問題、バイオ燃料の問題あるいは異常気象の問題など食料資源の不足、価格の高騰など、ダイレクトに見舞う状況に向かっております。

また、グローバル化、日本企業の海外展開もあり、外資の日本進出の問題などもあります。またこういう時代の対応手段としてのM&Aの常態化という社会を迎える状況でございます。

この中で、ひとことで申し上げて、私ども食品に関わる事業、メーカーであれ、流通であれ、基本的には既に淘汰の時代を迎えており、さらにこれから淘汰の勢いは強まるとみております。

このような状況の中、私どもカゴメは、強い会社、強い食品企業になるということが極めて大事なことだという認識に基づいて、数年前からカゴメ・ブランド価値経営、コーポレートブランドを大事にして、経営を進めていく考えのもとに、3つの経営革新課題が「強いカゴメ」への道だと認識し、継続して取り組んでおります。

その1つ目が、『新しい需要創造力』です。この変化する食に対応して、お客様に新しい需要を創造し、提案する力、これが最大の課題という認識でございます。2つ目が、『持続的な利益獲得力』。3つ目が、『自主活気に溢れる社風』。

この3つの経営革新課題を通じて、“強いカゴメ”づくりに現在取り組んでおります。

この経営革新課題の達成を通じて、実現される“強いカゴメ”像とは、『新しい需要創造力』とは結局のところ、「お客様に支持され愛される」企業になること。『持続的な利益獲得力』とは「株主に支持され愛される」会社になること。『自主活気に溢れる社風』とは、「従業員に支持され愛される」会社になること。そういう企業像が“強いカゴメ”像であるという考え方で一貫して経営を進めているところでございます。

この淘汰の時代に、この3つの経営革新課題を引き続き達成し、“強いカゴメ”像を目指すには、企業や個人にどのような行動原理が必要か、ということが非常に大事なことであり従来から考えております。

カゴメは2000年に新しい企業理念を設定いたしました。その中で、将来に向けての最大の理念は、「開かれた企業」になるということであり、それは、「情報」が開かれた透明性の高い企業になること。また「人」が開かれた機会均等を大事にする企業になるということ。この2つを掲げてまいりました。が、今、これに加えて「仕事」を外に向かって開き「開かれた企業」の歩みを更に一歩進めることとし、この2月に行動を起こしました。

即ち、今般アサヒビールとの提携により、「仕事」を外に向かって開き、外部と深く交わり、切磋琢磨し、様々なことを学び、協力し、「たくましく生きる」という道をカゴメは選択したということであり、

昔、戦国時代に、城に立て籠もって戦う、籠城型という戦法もあったようですが、城を守りながらも城

から討って出る野戦型の戦法もあったということです。戦国時代でもおおよそ籠城型は負けたとのございますが、その点でいうと私どものこれからは、籠城型ではなく、野戦型で進めていくということをございます。従って業務提携もアサヒビールさん1社に限ったことではなく、他の会社または機関などとも連携して、仕事を進めていき、力をつけてゆき、強い会社になる道を歩もうと思っております。アサヒビールさんとの提携もそのような考えの上でのことでもあります。

### 【アサヒビールとの業務・資本提携】

ここで、アサヒビールさんとの業務・資本提携について、少しお話をさせていただきます。

#### 《業務提携》

従来から、共同で行ってきた中で、もっと互いにメリットがあるとの合意に基づいて、現在、11のプロジェクトで取りと組んでおります。2月に発表させていただきましたが、3年程度で、両者合計でおおよそ100億円の利益が捻出できるのではないかと考えられます。現在、具体的に詰めているところですが、三十数億円程度は、具体的になってきたとのございます。なんとか、この提携の実を挙げたいと思っております。

#### 《資本調達》

資本提携につきましては、茨城県に、チルド専門の関東生産拠点を作る計画で、おおよそ180億円の設備投資が掛かるということで、これを3~4年のうちに実施する方向であり、アサヒビールさんの1割、1千万株の第三者割当増資を実施いたしました。

#### 《資本政策》

一方、資本政策のひとつとして、私どもカゴメは、2001年からある意味で独特の個人株主政策を実施してまいりました。私は消費財企業としての、この個人株主政策は、王道であると思っております。今後ともこれを守り続けていく考えであります。このことはカゴメの企業価値、企業文化にも大きく意味を持つことになってきておりますので、今後も堅持して開かれた企業の歩みの大きな経営行動として進めていきたいと考えております。が、一方で現在日本のM&Aなどの状況は、必ずしもこの個人株主政策だけで、安定株主・安定資本が確保できるかというと、非常に難しい状況だと考えております。

私は、現在の日本は、一種のM&Aバブルとでもいふべき状態ではないかと思っております。本来の企業価値を高めるM&Aを決して否定するものではありませんが、今は、無から有の段階で、少し行過ぎの感があるのではないかと思っております。行過ぎの側面は、顕在化しているものと、潜在的なものがあるように思います。ひとつは非常に高いプレミアムだと思います。私も2~3割程度は、経営支配権のプレミアムだとは承知しておりますが、それを遥かに超えるような価値観もあるように思えます。

一方M&Aは合併であれ、買収であれ、「株式」を統合する側面と、「人」を統合する側面とがあると思っております。特に日本の企業にとっては、長期雇用型の社員・経営者が多数おり、人の間

題は極めて大きいと思っております。これを無視し、敵対的に買収するということで、成功的な企業価値拡大が図れるとは、私は考えておりません。しかし、それでも敵対的のような動きが結構あるようでございます。私は、敵対的買収が許されるのは極めて限定的な場面においてであろうと思っております。

このような状況下で、私どもカゴメも翻弄されて、買収の対象・道具になることは、一時的であれ、企業の長期的発展の為には極めて問題があるとの考えであります。そのためには個人株主政策だけでなく、さらなる安定株主政策を追加する必要があると考えております。このことも、重要な価値観としてアサヒビールさんに出資をお願いいたしました。今、日本は、資本政策的にこれらのことも考えなくてはならない時期にあると考えております。今後ともカゴメは個人株主政策を、極めて大事な企業価値として、引き続き遂行していく予定であります。

### 【新・創業完成後のイメージ】

2008年度の連結売上高、2,000億円はほぼ間違いなく達成できると思っております。利益につきましては、連結会社で若干マイナス計上をせざるを得ないものがあり、100億円にとどくかは微妙なところでございます。現段階においては、営業利益で98億円、経常利益で88億円の予想とさせていただきます。

以上