

## 2008年3月期 中間決算説明会

代表取締役 喜岡 浩二

皆さまおはようございます。足元が悪くなってまいりましたが、早朝から大勢の皆さまにご出席をいただきまして、まことにありがとうございます。

それでは、2007年9月中間期の決算についてご説明をさせていただきます。

最初に決算数値を確認させていただきます。短信の1ページになりますが、連結の業績は売上高が1,101億円、前年同期比9.8%増でございました。営業利益が82億円、同10.0%増。経常利益が75億円、14.9%増。中間純利益が44億円、25.6%増でございます。

内容についてご説明を申し上げます。P/Lについて短信は22ページ、販管費の内訳等については35ページになります。まず、上半期のビジネス・ユニット別の売上高について簡単に数字だけ申し上げます。飲料が576億円、前中間期から46億円の増、108.8%。乳酸菌が82億円、同19億円の増、130.7%。食品が145億円、プラス1億円。ギフトが49億円、増分が6億円、113%。業務用が145億円、109.7%であります。生鮮野菜が36億円、増分が8億円、126%。通販が35億円、増分が2億円、107.5%。その他含めまして1,101億円、前年同期比98億円の増、109.8%でございます。

損益の概況であります。最初に売上原価率は51.9%でございまして、前年同期比でプラスの1.7%でした。原価の増分が各種の要因を含めて23億円、合理化でカウントできたものが4億円、差し引き19億円、1.7%の原価の上昇です。

販管費は売上高比率で40.7%、前年同期比ではマイナス1.7%。広告費は46億円、前中間期が45億円でございますのでほぼ同額の投入となります。販促費ならびにその他販管費の抑制で、トータル販管費が40.7%であります。

営業利益・経常利益は先ほど申し上げた通りでございます。

営業外費用では、たな卸資産廃棄損が全体で約8億円と相当巨額に上りました。前年が6.6億円でございました。このうち原料に対する賞味期限管理をさらに徹底をするという考え方で、今上期に廃棄損を約4億円発生させました。それが影響しております。

なお、連結では、菜園事業(子会社2社、持分法適用会社2社)がこの上半期について収益の改善が少し進みました。前年同期比で、おおよそ8億円強の改善ができております。単体のビジネス・ユニットを含めまして生鮮事業全体としてみると、経常利益段階で 7.3 億円ぐらいの収益改善ができておりますが、それでも現段階において生鮮野菜はトータルでは赤字状態でございます。ということで、経常利益・中間純利益は先ほどご説明を申し上げた通りでございます。

次に、単体について一言だけ、単体の業績は短信の2ページであります。今期は単体で1,000 億円を超えることが初めてできて、1,021 億円でございます。

それでは次に、事業別の状況について、何点かお話を申し上げます。

最初に野菜飲料であります。野菜飲料は売上が488 億円で前年同期比 12.1%の増でございます。貢献したのは昨年発売を致しました「野菜生活 100 紫の野菜」がさらに伸張して、年間では170~180 億円ぐらいまで伸張する見込みであります。それから3月に「黄の野菜」を発売致しましたが、原料不足により途中(5 月中旬~9 月中旬)において 930gペットボトルは発売を一時休止致しました。現在は販売を再開しております。これが年間では、100 億円には届かないかと思いますが、それに近い数字になる予定です。

5色のカラーということで、野菜飲料についてはカラープロモーション、カラー価値ということで進めてまいっておりますが、このことが奏効していると思っております。なお「野菜一日これ一本」も安定的に売上は推移しております。

野菜ジュースについては、ご承知の方もおみえかと思いますが、ここ数日でいろいろ野菜ジュースの栄養価値についての疑念が新聞雑誌等々出ております。このことについて当社はまだ本格的に対応を致しておりませんが、わたしどもなりの説明をホームページには致しております。わたしどもカゴメ株式会社は、“野菜をジュースで摂る”ということを長年に亘って企業価値の根本にしてきた会社でございます。ただ、十分に、お客さまに“野菜をジュースで摂る”ということの意味を必ずしも伝えきれてなかったという側面は、ご批判通りあるという様に思っております。伝え方が十分であったかどうかということにクエスチョンはありますが、パッケージあるいはいろんな場面での価値訴求はオネストに、正直に、やっておりますので、そのことについて、再度分かりやすく、ご説明をする企業努力をする必要があると思っております。

一言で申し上げるのはなかなか難しいですが、ごく簡単に構図を申し上げますと、“野菜をジュースで摂る”ということは、生で摂るということに比べていくつかの違いがございます。生と比較をされて「あれが違う、ここが違う、これが違う」という論旨は、やはり少し、的を得ていないと思っております。

皆さまがホウレンソウをおひたしにして3分間ぐらい100℃で熱してお食べになると、大体ビタミンCは半分以下になります。それはジュースを作っても同じことでございます。したがって、生と比較してビタミンCあるいは食物繊維が、野菜ジュースの中で大幅に減じるというのは事実でございます。もちろん、その通り、われわれは成分表示を致しておりますが、商品名等で生と一緒にという様な誤解をしている、というご指摘もあるわけでございます。が、一方で、生よりもジュースにして摂るということは劣るか、という問題であります。これは吸収率の問題であります。皆さんが生で野菜を食べても体内に吸収するのは極めて低い率であります。そのまま排泄をする率が非常に高い。それに比較して、煮て・焼いて・熱を加えて、あるいはジュースにして野菜を摂るということは吸収率があきらかに高まります。これはもう長い食生活の中で繰り返し言われてきたことでありまして、わたしどもだけの見解ではありません。が、この吸収率というものは、実は人間で体内実験をするとか、あるいは動物実験をするということが今はもうできない状態でありまして、なかなか科学的に論拠を示すということは難しい情勢であります。とはいえ、分かりやすくお客さまにご説明する必要があるという様に思っておりますので、わたしどもは機会を得てそういうご説明をオネストにきちんとやるべきだと思っておりますし、その準備に入っております。

また、ご指摘の中で商品に、特に「野菜一日これ一本」について「25種類の野菜 350g分使用」という表示はちゃんと正面にしております。が、小さい。やはり誤解をするというご指摘がありました。こういうことについて、なるほど、と言いますか、ご指摘で受け止めるべきものは受け止めて、われわれの考え方なり商品のありようを変えるべきは変えていると、こういう考えに立って今対策を進めているところでございます。野菜ジュースの表示の問題について、ご承知の方もお見えかと思いましたが、一言お話をさせていただきました。

次にフルーツジュースでは、ご承知の通り「be juicy !」「be juicy ! Kids」をスターバックスさんの店内でだけ発売しました。大体1店あたり1日8本の日販数でありまして、これはスターバックスさんとお話し合いをした、ほぼ予定通りで、合格水準の数字だということでございます。4品合計で上期1.5億円、年間3億円ぐらいの売上になる見込みでございます。

次に乳酸菌でございます。乳酸菌は全体では前年比で30.6%増の82億円でございます。今もお試しいただいたかと思いますが、ラブレのラインナップとして「植物性乳酸菌ラブレ ヨーグルトタイプ」を西日本から発売致しました。この11月には中京圏で発売を開始する予定でございますが、わたしどもの当初の目論見、意気込みに比べますと、ドリンクの売上全体に対して、今3分の1ぐらいの金額での推移であります。東京は発売しておりませんので数字は少し小さいという状況ではありますが、現在ドリンクがおおよそ年間100億円ぐらいの規模でございます。ヨーグルトタイプは、中京発売を入れても、まる1年分は経過しませんので、今期は15億円ぐらいの水準であろうと思っております。

ちなみに、同じ売り場にありますがLG21のヨーグルトと、スーパーマーケット店頭での回転率はそんなに差はない、よく似たものですが、ただあちらさまは宅配等でさらに売り場をお持ちでございますから、全体の売上の差はあるというように思っております。

こんな状態ではありますが、わたしどもはこの商品の商品価値はさらに拡大を図れると思っております。今現在の状況は、発売後1年半経ちまして、衛星を打ち上げる例えで言うと、第1弾のロケットを打ち上げたところであります。必ずしも今までと同じ手法とは限りませんが、これから第2弾、第3弾のロケットを打って、なんとか数年のうちに300億円ぐらいの需要拡大に臨んでいきたいというのが、われわれの期待であります。一方、現在発売を致しておりますラブレ以外の動物性乳酸菌、旧雪印さんから継承した商品は、これから順次終売をして、基本的にはすべてを植物性乳酸菌でラインナップするという考えでございます。

次に食品については、ケチャップやソースの売上が比較的今年は下げ止まった状態でありまして、下げ止まったという程度で、新しい情報をお話申し上げる段階には、今ございません。いろいろ準備を致しております。

ギフトは、いろいろ難しい状況の中で善戦を致しました。13%増の49億円でございます。

次に業務用ですが、業務用について国内は売上が少し減少を致しております。それをアメリカの業務用事業が補って、トータルでは先ほど申し上げた通りでございます。国内だけでは1.6%の減少、114億円ということでございますし、業務用は為替(ユーロ)の問題もありまして、なかなかコストの上昇に見合うだけの販売価格を実現することができず、収益も悪化を致しております、体制の立て直しが必要という状況でございます。

生鮮野菜につきましては、先ほど申し上げました「加太」、「響灘」、「いわき小名浜」とともに基本的には収量が改善をしております。やっと収量がアクシデントなく確保できる状態になってまいりましたことと、廃棄ロスも1%未満ということで手堅く需給調整ができるようになったということを含め、先ほど申し上げたように菜園事業については収益が改善しております。ただ、これは上期が収益の改善のしやすい時期で、下期はやはりまた少し収益が悪化するという状況でありまして、なんとか早い段階、2009年度ぐらいには事業全体の黒字を実現したいというように思っております。

通販につきましては7.5%増の35億円ございました。

海外の事業、カゴメINC.は売上高が、東海岸で買収した会社KAGOME CREATIVE FOODS INC. これを含めて54.4%増の48億円になっております。中国の事業はまだ、上海でのチルド野菜飲料だけでございまして、上期の売上では1億円程度でございます。

以上、グループ会社も含めて少し状況をご説明申し上げます。

次に年間の業績予想でございますが、上期のこの実績を踏まえまして、若干ではございますが年間の業績予想を修正させていただきました。売上高で従来の発表に 30 億円をプラス致しまして 2,020 億円、営業利益 102 億円、経常利益 90 億円、当期純利益 47 億円というように今回、公表をさせていただきます。

上期の業績についての概略は以上でございますが、申し上げますように今期の連結業績予想が 2,000 億円を超えることは歴史上初めてのことで、営業利益では 100 億円を超えるという見通しであります。ご承知の方もお見えかと思いますが、わたしどもは 10 年前の 1998 年からなんとか 2,000 億円、100 億円の会社になる、このことがナショナルブランドとして生き残っていく必要条件だということで、成長経営ということを強く志向してまいりました。それがこの 2007 年度をもって、10 年で企業規模が倍になりました。スピードがあるかないかは別に致しまして、わたしどもとしてはやっと念願の 2,000 億円、100 億円であります。そこで、少し振り返ってお話をさせていただきたいと思っております。

わたしどもはこの経営を『「新・創業」計画』と銘打って 10 年間進めてまいりました。これまで、いくつかの経営革新に取り組んできたというように思っております。説明は省略をさせていただき、項目を挙げる程度にします。

ひとつは、やはり『カゴメブランド価値経営』ということで「自然を、おいしく、楽しく。KAGOME」というコーポレートブランドに全ての企業活動を統合して、一貫してやってまいりました。このことはひとつの経営革新でございます。

それから、これからの食品企業はやはり「新しい需要創造力」がなんといっても大事なことであります。これをいかに実現していくかということ、それを通じて会社の成長因子をひとつではなく、多数にしていくということへの取り組み、それから研究開発体制の増強、営業活動も、売場開発やチャネル開発など、需要創造営業活動と銘打って進めてまいりました。生産体制も、新商品に対応できるだけの多能工化、あるいは技術の開発に取り組んでまいりました。新しい年度の中で新しく生んだ商品の比率という新需要創造力指標をつくりまして、過去はおおよそ 1 桁でありましたが、現在はおおよそ 16%ぐらいになっております。わたしは 20%までは食品企業としては、健全な新陳代謝であると思っております、そういった歩みをしてまいりました。結果、事業の成長育成ということで申し上げますと、野菜飲料で、毎年いくつか、「野菜一日これ一本」「紫の野菜」「黄の野菜」等々、あるいは「ラブレ」など、100 億円を超える新しい商品を毎年継続して提案できるような実力ができました。それから育成ということ言えば、少し重なりますが、乳酸菌、生鮮トマト、通販あるいは、北米・中国の事業への取り組み、海外はまだまだありますが、着手の芽は出たというように思っております。

マネジメントと致しましては「事業所別リアルタイム利益マネジメント」ということで、リアルタイム、つまり「引き当て」で利益を掌握していくということにこの4～5年取り組んでまいりました。やっとほぼ、大きな狂いがなくできるようになりました。引き当てでございますので、経理情報ではなく、業務を積み上げた、引き当ての情報で販売費や原価を管理して、それによって利益を計る。ということをやっておりますので、現在では、月の半ばでその月の利益がどうなるかということとはほぼ掌握しております。

それから、人事制度も新しく致しました。「開かれた企業」ということで、新しい企業理念も2000年春に制定致しました。それからファン株主政策ということで、個人株主に対して個人株主政策を先行して取り組んでまいりました。さらには、「開かれた企業」という点では、この春にアサヒビールさんと資本業務提携をしたことで、情報の開かれた会社、人に対して開かれた機会均等な会社、その次にやはり仕事を外に開いて、外と連携して、切磋琢磨して仕事をしていくという体制になってきたと思っております。

そんな中で、よく言われることではありますが、マーケットは本当に食品業界で激動の時代になっております。わたしもいろんなことをいろんな場面で申します。やはり本当に何が一番大きな変化かということ、国内のマーケットで言えばパイが縮小することであると思っております。パイの縮小は、リアリティに実感を持つ段階になってまいりました。わたしは皆さんと同じく「淘汰の時代」というふうに言っておりましたが、淘汰の時代という、なんとなくゆっくり選別が進むというニュアンスがありますが、「どうもこれは現状認識としては少しまずいのではないかと」社内で言っています。今までの成長社会というのは、わたしは「優劣共生社会」だと思っております。優れた会社もそうでない会社も多少スピードの違いはあるが、優れたところと多少劣っているところが共存してきました。でもこれからはやっぱり優勝劣敗になるな、というのがわたしの実感であります。言葉を変えるとイス取りゲームです。10 あったイスのうちひとつをはずされて回ったとしたら、やっぱりどこかは落ちる。これが望ましいことかどうかは別にしまして、われわれはそういう局面にあるという自覚で、これからの経営には取り組む必要があると思っております。

これで「新・創業」経営は10年でやっとなった、という状況に来年の春にはなります。間違いなくなると思っておりますが、その後われわれはどうするのか。ポスト「新・創業」経営はどう進むのか。ということについて今日のところは、お話する場ではございませんが、10年後のカゴメ像を描いたときに、量的に次の経営を描くということにはあまり大きな関心を持っておりません。10年後のカゴメ像をどう描くか、どうクリアに描くか、実感が持てるように描くか。社内あるいは社外に対してそういう時代・場面・そういうことが必要な状況にあるとわたしは思っております。ひと言で申し上げると、わたしは「自立経営への専門深化戦略」、われわれの次の像の骨格になる考えは、「自立経営への専門深化戦略」であると、このように思っております。来春にお話をする機会があればありがたいと思っております。

最後に、今日ははまだ下期を迎える段階ではありますが、一方で、ご承知の通り食品業界あるいは食品業界だけではなくて消費材業界のコストの上昇、値上げという問題は非常にリアルな問題になってきております。今朝の新聞もビール会社が検討されているということでもあります。わたしも今、食品会社で価格の改定ということを全く検討していない会社はそうたくさんないだろうと思っております。当然われわれも検討致しております。今、2008年度の予算編成の段階ではありますが、わたしはある会合でもお話をしましたが、本当に予算が、なかなか勘定が合わないというのが各社の状況であろうと思っております。例えて申し上げますと、この1~2年を通じてコストの上昇の例としてオレンジやリンゴの果汁は約2倍になっております。われわれは野菜原料が多いですが、野菜の上昇が20~30%、砂糖類がおおよそ30%、容器・包装が10~15%、こういう状況でコストの上昇要請があります。全部受け入れたわけではありませんが、ほぼこれは受け入れざるを得ないということも含めて今申し上げた、という情勢であります。食品業界に限りませんが、食品業界のコスト上昇圧力というのは非常に強い。皆さまの方がご専門でよくご存じでしょうが、物価というのは根元の方から3段階あるそうで、鉄とか石油などの総原材料物価は、2000年を100として、2007年は190だそうであります。一方、われわれで言うと、ダンボールとか缶とかの中間材、こういう物の上昇は2000年を100として2007年は115。消費材物価は100を超えるか超えたか、今このぐらいの状況だということでもあります。総原材料はちょっとわれわれには少し遠いところがあるのですが、特に、わたしはこの中間材の115の上昇は大きいと思っております。

現在、08年度の予算編成を致しておりますが、先ほどは07年度の上期だけで上昇要因がいろいろなものを含めて23億円と申し上げましたが、1年間、来年をはかりましてのコスト、これはまだアバウトではありますが、おおよそ40~50億円がコスト上昇するであろうと今考えております。これをどう克服するか。売上を増やすこと、あるいはコストを抑制すること、あるいは販売費を抑制すること。価格を触るだけが結論ではありません。世の中ではまだ給料が全然上がらない時代が続いておりますので、わたくしどもは、なるべく上げたくないと言いますか、経営努力でなんとか乗り切る道はないか、というのが今の姿勢・視点でございます。

以上、状況が状況でありましたので少し2008年度のことにつきまして話をさせていただきました。以上でわたしの方からのご説明を終わらせていただきます。ありがとうございました。