

質疑・応答

代表取締役社長 西 秀訓 / 執行役員経営企画本部長 渡辺 美衡 / 執行役員広報IR部長 長井 進

Q1

日本の消費者はどのように変わっているとカゴメはお考えですか。また、2009年度のストラテジー(戦略)をお聞かせください。

A1

先ほど「時代が変わった、カゴメも変わる」と申しましたが、日本の消費者の購買行動において、「安心・安全・品質」を求めることは基本的には変わらないと思います。少子高齢化社会により需要の伸びは期待できないでしょう。短期的には経済環境やマスコミの報道などによって、低価格に振れていく傾向もありますが、「安心・安全・品質」を求めることは変わりません。環境変化の加速に伴い、サステナビリティ型の商品や消費形態への切り替わりも早まるでしょう。消費者は豊かな生活を放棄するのではなく、価値感に従ってバリューとプライスが一致するところで購買行動を起こします。従って、お客様ごとにさまざまな評価軸のある、多様性のあるマーケットになっていくと思われま

Q2

野菜飲料は改善の兆しがあるというお話ですが、なぜ野菜飲料はピーク時と比較し厳しい状況にあるのでしょうか。また、いつマーケットは改善してくるとお考えでしょうか。御社の野菜飲料活性化への施策を教えてください。

A2

トマトジュースは販売を開始して80年になりますが、年間1回でもトマトジュースを買う人は25%くらいです。一方、野菜生活は十数年前の発売ですが、同様に年間1回でも買う人は60数パーセントで約3分の2くらいです。この中でヘビーユーザーではない浮動層が離れているのです。一方、初期の「野菜生活100」をお飲みになっていた若い女性が十数年を経てお母さんになり、お子さんに抵抗なく野菜ジュースを飲ませるようになってきている。この年代を活性化することにより、(野菜飲料の購入者の割合で)現在の60数パーセントを80数パーセントに伸ばしていくことをめざします。さらに、多様な飲料継続動機を細かく見ながら、商品開発と営業力の細分化をしていきます。同時に、従来のように低価格の量販店だけではなく、さまざまな販売チャネルに対して商品価格を設定するなど、きめ細かな対応でじわじわ成長させることが、野菜飲料の再度の活性化に繋がると考えています。言い換えれば、これができていなかったことが低迷の理由です。

Q3

ベジタリア社の下期の業績回復予想の理由を教えてください。2009年はフリーキャッシュフローベースで黒字化ということですが、大幅なリターンが見込めない場合は撤退・休止もあると思います。その見極めラインをどのようにお考えになられているかをお聞かせください。

A3

キャッシュフローの黒字化は2010年度になる見込みです。万全な状態になったとしてもこの段階での収益はそれほど高くはありません。ベジタリア社は調達・生産・販売のフルパッケージの会社であり、自社資源で生産し、品質・コストの実行力を上げています。農産加工品の調達体制を、確固たるものにしていくことが重要です。販売につきましては、イタリアはEU域内で最大のマーケットであり、営業を強化してEU全域にネットワークを作ろうとしています。さらに、米国の子会社はフードサービスに特化しており、グローバルなフードサービスの会社とも太いパイプがあります。同社はアメリカ以外の国々と繋がっており、カゴメの商品を提供しております。例えばフードサービス事業で、イタリアと連動すれば、グローバルなフードサービス事業にチャレンジできる可能性があると考えています。

Q4

原価企画委員会の構成部門、進捗状況のほか、どのような商品領域で検討されていくのかを教えてください。また、消費者の求める価格はこのくらい、という具体的な結論がありましたらお聞かせください。

A4

組織は、経営企画本部長が委員長を務め、事務局は生産調達企画部、総合研究所の商品開発研究部、コンシューマ事業本部マーケティング担当の商品企画部が主要メンバーです。新商品開発と既存商品のバリューエンジニアリングを対象としながら、特に数量が多い飲料の新商品を中心に原価を管理しています。価格については、量販店とタイアップしたさまざまなプロモーションを通じてデータを収集し、値ごろ感を確認しています。商品企画では容器の検討とともに、今後もテストマーケティングを繰り返し新方式の早期定着をめざします。

Q5

野菜飲料の調達価格の問題について、2009年度もこの影響が続くとのことですが、2009年度はどのくらいの上昇幅がありますか。また、調達価格が下がるタイミングはいつごろからでしょうか。

A5

原材料価格については年初に59億円のコスト上昇を見込んでいましたが、2008年度は32億円の上昇となりました。2009年度の上期まで原材料価格のコスト上昇の影響は続くでしょう。

為替の影響についてですが、2008年度期初は80円台までの円高は想定していませんでした。2009年3月期では、(決算短信の77頁)米ドルベースのレートは102円60銭、2008年3月期が110円50銭です。ご承知の通り、実際の2009年3月末の為替は100円弱です。当社は、長期為替を行っている関係で2008年度は為替の恩恵を十分受けておりません。また、原料の調達が一っ迫し、原材料在庫を多少積み増していますので2009年度内までこの影響は続くでしょう。今期の原価は59億円マイナス32億円の20億円台半ばくらいを織り込んでいます。

Q6

滞留品処分の成果が出た背景を教えてください。

A6

滞留品処分のロスは原材料であり、製品のロスはほとんど出ていません。現在も継続して原材料のロスを削減しています。カゴメは農産物が主原料ですので、クロップ単位で1年契約としていることから、製品の売れ行きによりどうしても余剰が生じ、これが廃棄の大きな原因でした。余剰を改善するために、原材料の滞留状況について、一覧表にし「見える化」を図りました。余剰原材料は、賞味期限を迎える前に製品の品質に影響を与えない範囲で、別の製品に使用したり転売するなどの対応によりロスを最小限にとどめます。

Q7

野菜飲料が100%回復するタイミングはいつごろとお考えか詳しくお聞かせください。また、数量ベースでも100%になるタイミングはいつごろでしょうか。

A7

野菜飲料は、常温のPET飲料、200ミリリットル紙容器、1リットル容器に分けられます。PET飲料は「野菜生活 100Refresh!」の効果があり、足元では金額・数量ベースともに100%を超えており、200ミリリットル紙容器もほぼ100%に近付いています。課題は、1リットルのチルド商品です。「野菜生活 100Refresh!」は新しい需要・ユーザーを掴み、清涼飲料との比較で購入されることもあるなど、野菜飲料のユーザー層の広がりに貢献しています。昨年7月には需要低迷と価格改定によるシェアの低下がありましたが、現在シェアは改善の方向にあり、遅くとも2009年度第2四半期までには金額・数量ベースとも100%に戻したいと考えています。

Q8

不採算の乳酸菌飲料、菜園事業、中国事業などについて、見直すタイミングがあるとお考えですか。また、将来性をどのような時間軸で考えておられるのかを教えてください。

A8

事業ごとに特性や問題点が異なりますが、少なくともブレーク・イーブンまで解消できると見込んでいます。それぞれの事業を単独で黒字化し、それをレバレッジにした次の展開を考えたいと思います。

Q9

厳しい環境のなかで筋肉質の経営体質にするというお話を伺いましたが、今後カゴメはどのような分野で成長をしようとされているのでしょうか。野菜飲料なのか、異なる事業分野なのか、新しい成長シナリオをお聞かせください。

A9

一つ一つの事業は単独でみると難しい課題があります。しかし、それらを収益化しその基盤の上に新しい事業を乗せようと目論んでいます。この新しい事業が成長領域になると考えています。グローバルなフードサービス展開がその一例です。しかしその中で海外のコンシューマー・マーケットについては、カゴメの勝ちパターンに持っていけるという確信を持つに至らなかったため、アメリカでは飲料事業を休止しました。グローバル・フードサービス事業では、カゴメが日本、アメリカ、ヨーロッパにもっている基盤をどのように使っていくかが課題と考えています。

以上