

## 質疑・応答

代表取締役社長 西 秀訓 / 取締役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

野菜飲料の市場動向が下げ止まっている理由、今後のボリュームの変化などの見通しについてお聞かせください。また、消費者が価格の安い商品に引きずられているというニュースを耳にしますが、実際には消費者が求めているものは何か、価格はどのように変化していくのかについて、来年の見通しをお聞かせください。

### A1

既存商品と新商品という分け方で考えた場合、新商品の「野菜生活 100 Refresh!」「やさしいぼり」を投入したことによって市場は下げ止まったといえます。既存商品は下げ止まってはいますが、伸張してはおりません。一方、トマトジュース、野菜ジュースの売上は増加傾向で、野菜飲料カテゴリーの飲用経験は3分の2を超えて拡大し、相当幅広いターゲットに飲まれるようになっていきます。幅広いお客さまの多様なニーズに対して多彩な商品、飲用オケージョンを提供していくことが基本戦略であり、今後アイテム数は増えていくものと考えています。

販売価格については、価格決定権はお客さまに移っており、当社は市場動向に積極的に対応してまいります。これは競合との競争状況で低価格にするというものではありません。例えば「野菜生活 100 Refresh!」を大型PET容器 777gで 200円を切る価格で提供し、お客さまから評価されたように、必ずしも安売りをするというのではなくお客さまの値ごろ感・適正な価格を、市場との対話で見つけ出しながら、その価格に対応しても利益が出せるような原価設計を行っていくことが求められていると考えています。

### Q2

野菜飲料の利益について、販売促進費が増加する構造をふまえ、利益率の水準は「野菜生活 100 Refresh!」と「野菜生活 100」でどのようになっているのでしょうか。

### A2

利益率は商品だけでなく、容器、チャネル毎にそれぞれ異なっています。今は、ある販売先の利益率が次第に下がってきているというよりも、お客さまの値ごろ感、低価格志向によって、より安い値段で販売するチャネルの構成比が増えている状況です。つまり、当社のコントロールできる利益率とコントロールを超えた利益率があるということです。カゴメとしては、より利益率の高いチャネルに対応させた容器・容量・包装形態の商品を出していくという努力を行い、全体の利益率の維持・管理を行っています。

### Q3

原材料安の動向が続く中で、今期は少し原材料高が続くというお話でしたが、来期は原材料安のイメージを持っていると理解してよろしいでしょうか。また、来期(2011年3月期)に大きな利益の変化をもたらす要因を原材料安、マーケティング費用などの面からどのくらいの数字を見込んでいますか。

### A3

下半期も引き続き原材料価格は上がっていますが、上がり方は緩やかになっています。現在、クロップの契約の交渉中ですが、世界的にはトマト需要がやや減退気味であり、いままでに比較すると当社に有利な価格で契約締結できる可能性が来期以降はあると思います。

一方、原価については、短期的な施策は現在までにできることはほぼやり尽したといえます。これからは、燃料などの行方が懸念材料です。さらに、販売促進のための費用などは、利益を変化させる要因としては大きいものと言えます。

### Q4

今後3~5年のタームでみた場合、来期・再来期の営業利益ベースでのドライビングフォースは何でしょうか。

### A4

中期の見通しについては、現在中期経営計画を策定中であり、時期がまいりましたら発表いたします。

### Q5

「原価企画委員会」の「野菜生活 100 Refresh!」以外の成果の具体的な事例を教えてください。

### A5

「原価企画委員会」では既存商品と新商品の2つの方面からの取り組みがあります。今期、短期的に改善できる施策、この1年で成果が出るような施策全てに手を打っており、今はより時間がかかる難しいことに対する取り組みを進めています。コスト面についてはほぼ手を尽くしましたので、バランスシートの改善に取り組みはじめたところです。

これは成果が出るとかなり大きいのですが、成果がでるまでに時間が必要です。数字や見通しについては、社内で中期計画とも絡めて取りまとめている最中です。

### Q6

今期からカテゴリーマーケティングからエリアマーケティングへの転換を進められていますが、この第2四半期は飲料事業以外でも売上高は下がっています。チルドとドライの営業を一体化する中で、野菜飲料事業以外で営業力が削がれているところはなかったでしょうか。

**A6**

エリアマーケティングへの転換の結果、本社と売り場が随分近くなり、市場からの情報の取り込みのスピードが速くなったと実感しています。7月に販売を開始した「甘熟トマト鍋 鍋用スープ」の取り組みはその一例で、8月には、お客さまの声を反映したパッケージの記載修正をスピーディーに対応しています。実際、「甘熟トマト鍋 鍋用スープ」は、一部の情報では昨年のカレー鍋よりも単品レベルでは売れています。一方、利益率を上げるため、意図的に不採算チャネルや商品の売上高を減らす施策を実施しており、この結果の増減では若干減少の方が上回ったカテゴリーがあります。マーケティングの転換効果は、数字的には上半期に十分反映されていませんが、下半期の売上高には、より増収効果が出てくると考えており、エリアマーケティングについては今後一層強化していく方針です。

**Q7**

社会貢献活動の中で、農業への貢献を行うということですが、具体的にどのようなことを考えておられるのでしょうか。

**A7**

農業は大きな成長産業であるといわれており、従来参加者は、食品業や流通業などが主でしたが、現在は食品以外の産業でも参入が検討されています。カゴメにも、いろいろなところから一緒に事業を行いたいとお誘いがあります。個別の相手先は申し上げられませんが、当社は大型温室による装置型農業ですから、やはり装置やエネルギー関連の企業からお声かけがあります。カゴメの生鮮事業も、これからはカゴメと農業従事者だけのチームから、他事業者も入ったより大きな展開となる可能性があると考えています。

**Q8**

野菜飲料のマーケットシェアはどのように動いたでしょうか。決算短信補足資料の5ページとの関連で教えてください。

**A8**

野菜飲料の価格改定で需要が減退し、シェアが下がりました。その結果、前年の第1四半期と比較すると当第1四半期ではシェアが下がっています。しかし、2009年7月以降シェアは回復状況にあり、ほぼ価格改定前に戻りました。市場規模そのものはなかなか復調していませんが、売上増にはシェアの回復が大きく影響しました。

**Q9**

設備投資と減価償却の来期の見通しについてお伺いします。もし来期新たな投資をお考えであれば、その投資額と償却額を教えてください。

## A9

今年度の設備投資見込みは12億円減額し、それに伴い減価償却費も3億円減らしています。今後については、この先3~4年の見通しが見えないと、どのように設備投資の計画を進めるかは申し上げられません。この2年間は50億円を超える投資は行っていませんが、一方では、その前の3年間の投資水準が高かったといえるのではないかと考えています。その結果は皆さんご承知の通りです。しかし少なくとも、当社は年間50億円程度の投資は必要とも考えており、それに加えて新たな事業への進出などがあれば新規投資が発生することになります。しかし実情としては、現時点で投資が減っていることから、減価償却費は来期も増えないと考えています。

## Q10

野菜飲料のパッケージとチャネル別の構成比・増減、また現在の最大の課題を教えてください。

## A10

数字について現在は開示していませんので課題についてお話いたします。既存商品は減少傾向ですが容器別でいえば、PET容器は復調傾向にあります。200mlの紙容器については下げ止まっていますが、復調には至っていません。フレーバーでは「野菜生活 100 オリジナル」は最初に復調しましたが、ここ2年ほど牽引してきた「野菜生活 100 紫の野菜」や「野菜生活 100 黄の野菜」のフレーバーは低迷しています。「野菜生活 100 Refresh!」「やさしいぼり」などの新商品を発売したとはいえ、野菜飲料は3分の1の人にはまだ飲まれていないので、このマーケットにどのような商品を出し、トライアルをどのようにとるかを継続して考え施策を打っていきます。リピーターについては、例えば「野菜 1 日これ一本」を例にとると、ユーザー層のプロフィールがはっきりしてきました。そのターゲットに対してどのようなコミュニケーションや売り場を集中させていくかが重要です。どのようなユーザーターゲットがどの商品を飲んでいるかを分析し、細かく綿密に戦略を立て実行します。われわれが野菜飲料を始めたとき、性別、年代別と健康状態と野菜摂取はフィジカルに関係があると考えていました。この野菜飲料 2000 億円のマーケットをきちんと分析、セグメントして商品を創り出し、売り場にどの様に並べるか再設計することが基本的な課題であると考えています。

## Q11

KAGOME INC が2ケタ増収で250万ドルくらい利益がでていますが、世界的にトマトのサプライヤーとして選ばれている理由と御社の事業の中での位置づけを教えてください。また、世界的にみた競合状況はどのようになっているのでしょうか。

## A11

トマトソースの事業をポルトガルも含めてスタートしようとしています。最大手のフードサービス企業に日本企業が評価されるのは、一つは品質管理力・品質保証力です。監査も受けていますが概ね評価は満点なのです。また、フードサービスに対する固有のソースへのマッチングや提案

力も評価されています。例えばアメリカで大手顧客へのピザのフレーバー提案などです。さらに世界中からトマトを調達できるので、原材料の調達が安くできることなども強みです。現在北米では一つの工場で相当の量を作っているため、オペレーションも効率的で、コストを下げることに繋がりました。競合の状況を全世界で見ると、大手というよりその地域のローカルな企業があり、地域ごとに競合の状況は異なっています。

## Q12

業務用事業の業績をどのように評価されておられるでしょうか。業務用事業は利益の足をひっぱったのでしょうか。

## A12

業務用事業は前年同期比1%の減収でした。ここでは不採算商品を削減して利益率を改善しながら新商品を増やすという施策を行っており、その結果が出せたと考えています。事業としては順調に進捗しています。野菜飲料やトマトケチャップなどの一般消費者向けナショナルブランドと比較すると、業務用は小さなマーケットシェアなのでさらに売上は増やせるものと考えています。利益率についてはコンシューマー商品と業務用では利益水準がもともと違います。下半期以降の利益に関しては、現状から少しずつ改善すればよいと考えています。

短信の34~36ページをご覧ください。上半期は5億円強の増益となっています。

## Q13

広告宣伝費は17億円下げましたが、単価と量について教えてください。下半期、来期の広告宣伝費についてはどのようにお考えでしょうか。

## A13

テレビだけに偏らないメディアミックスで行っています。以前と比較すると単価が高かったときと同じGRP(広告の延べ視聴率)をより少ない予算で行うことができたり、同じ単価でも、視聴者の多い時間に広告を流せるようになるなど、効率的になりつつあるといえます。今後は、飲料だけでなく食品の広告宣伝も増やすなど、下半期は広告対象商品も広げていこうと考えています。

## Q14

生鮮野菜事業の赤字は縮小したようですが、来期は黒字転換できるのでしょうか。

## A14

抜本的な対策としては、品種改良でおいしいトマトを作り市場に提供することが、最も重要なポイントです。これには時間がかかるのですが、今期はテスト段階ですが、よりおいしいトマトを市場に出せる見込みです。しかし、これまでの施策によってでも廃棄が削減されるなど、来期は黒字転換のめどがつかってきました。