

質疑・応答

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

Q1.

値上げのスピードは遅かったのではないかと。また、教科書通りのマーケティングができていて良いのだが、インダストリー全体からすると遅い。一方で、経営に変化がでてきている。その背景について教えてほしい。

A1.

2期連続で減益だったので3期目は許されないということで、従業員一丸となって臨んだ結果である。

また、値上げのスピードについては、私どもはすべて自然のものを原料として取り扱っているということがあり、年1回のトマトの収穫時期によって価格は大きく変わり、そう頻繁に値上げのタイミングがあるわけではない。基礎調味料は、他社事例から値上げにより売上が減少するため、値上げ後の需要拡大策をほぼ1年がかりで検討した。値上げのタイミングは良かったと思う。これから値上げの効果を取り込んでゆく。

(経営について)2期連続減益となった要因は、世の中の変化への対応が遅れていることであり、現在中期計画を作っている最中である。この秋には社内で発表し、それが進むような組織の改定を行う。

また、従業員の意識改革ということで、「働き方の改革」をこの1年間続けてきた。これによる仕事への効率化、すなわち集中化を図りつつある。

Q2.

カゴメのバリューを一言で言うと何か？また、消費者に対してそれをどのように伝えようとしているのか、考え方を教えてほしい。

A2.

カゴメのバリューは、「自然」「感謝」「開かれた企業」という、企業理念そのものではないかと思う。経営者から従業員に至るまで、この企業理念が浸透している会社であると思う。今、採用シーズンだが、新しくカゴメに入社したいという新入社員の大半は、この企業理念に惹かれ、「世の中の健康長寿に貢献したい」という気持ちで入って来ていただいている。

Q3.

プレゼン資料の中で、通期の業績予想にセグメント毎の営業利益も開示してほしい。良い決算だったので、今日は株価が上がっている。私たちは将来についての株価を見るので、ご理解頂きたい。

A3.

「セグメント別利益」については例年開示していなが、今後は準備する。

Q4.

「野菜飲料の底入れ感が出てきている」ということで、実態として数字が良くなりつつあるが、なぜここで底入れ感が見えはじめたのか？また、消費者は、どのような需要形態に移ってきているのか。「構造的にここが、底入れ感が出てきている」というお話はできるものか伺いたい。

A4.

野菜飲料の底入れ感については、需要が低迷した要因を含めて、直近の動向分析を行っている。日本の野菜飲料マーケット規模は世界で圧倒的にナンバー1であり、市場が下がったとはいえ1,600億円あるというのは、海外では存在しない。そこまで大きく押し上げたのは、野菜果実ミックスという飲料であり、当社のブランドで言うと「野菜生活」になる。こういった飲料は、海外では存在せず、日本固有である。野菜摂取意向が非常に高くなった時に、徹底して飲みやすくして商品化した。その後マーケットが大きく成長を続けてきたが、今完全に飽和状態の段階となった。

今後はこの方法での成長は限界だと認識しており、まったく新しい、お客様が驚くような野菜飲料の価値を提供しないことには、この局面は乗り越えられないと考えている。そこで、1つには、まだご紹介できないが、もうじきプレス発表する予定の生鮮飲料というコンセプトの、消費期限の非常に短い、色、香り、それから味にこだわった商品を出す。ジューサーミキサーでつくった感覚のジュースを、ジューススタンドで提供するのではなく、最寄りのお店で提供できるようにする。

もう1つは、『野菜を生で摂るとジュースで摂るとではどう違うか』という価値を、改めて4月以降発信している。これにより、ジワジワではあるが、ネットでのネガティブな野菜飲料の評価が、今、少しポジティブに変わってきているというデータもみられる。野菜飲料が成長したことにより、価値をもう一度きちんと伝え直す。お客さまに理解してもらおうということを少し怠ってきたことも不振の要因であり、その間、ヨーグルト、豆乳、あるいはコーヒーであるとか、こういったものの健康情報の方が、野菜飲料よりも露出が増えて、お客さまは、そちらに移っていったという解釈をしている。

Q5.

農セグメントについては市況による一過性の改善とみることもできるが、そうではなく、「市況も多少あったとしても、中長期的にボラティリティを抑えながら利益がきちんと出るような体質になっている」という説明ができるのか？また、農事業の今後の収益について伺いたい。

A5.

今回、トマトの市況による改善は大きく、春先から高く販売できたことは、収益が改善した一つの要因である。ただ、(市況の変化は)非常に不安要因でもあるので、来年に向けてこうした需給対応ができるようにしていく。

また、特にスーパーマーケットにおいて、トマト売り場が非常に広がっていることも、もう一つの要因である。当社の多様なトマトを扱う店舗が増え、中でも、高リコピントマトは、カゴメの付加価値型商品であり評価が非常に高い。大手のコンビニエンスチェーンにおいても、この高リコピントマトを使ったサラダやパスタなどのメニューをこの夏大きく取り上げていただいた。

2015年度(2015年12月期) 第2四半期決算説明会
2015年8月5日 10:00~11:00 ロイヤルパークホテル 有明の間

また、品種開発より、高リコピントマトに次ぐカゴメならではの新しい品種を、来年発売できる目途が立っている。こういったことにより、トマトのなかでも差別化を図る。

Q6.

固定費の広告費削減が大きいために利益が出ていて、トップラインが未達のように見えるが、それについて今後どのような手を打つのか。未達になると、また固定費でなんとかカバーする予定なのか、その辺りについて教えてほしい。

A6.

今回は増益になっているが、ご指摘の通り、海外のトップラインはほぼ順調にきている一方で、国内が上がっていない。このことが下期の一番のテーマである。年度期間の変更により、今年度は8月の最盛期も下期に入る。今年は猛暑であり、8月11日からのトマトジュースの発売にはかなりプラスになる。昨年天候が悪かったことへの好影響も出るとみている。

また、秋の新商品にも期待できる商品を準備している。なんとしても野菜飲料の回復をこの下期に行いたい。

成長モデルの限界がいろいろなカテゴリで見えてきているため、中期経営計画を策定している。今後に向けて新しいバリューアップ、あるいはイノベーション、ソリューションを行っていきたいと考えている。

続 Q6.

もうじきプレス発表する予定の生鮮飲料というコンセプトの商品について、可能な範囲で詳しく教えてほしい。(規模感、店舗など)

A6.

9月に発表されるので、楽しみに待っていて頂きたい。一気に露出をして取扱店を増やし、大々的なCM展開というタイプの商品ではない。1都3県限定になるが、大手コンビニエンスチェーンでの導入も決まっている。消費期限が非常に短い商品なので、売り場の品質保持のための温度管理などが必要になる。そういうことを、きちんと店舗ごとに特定できる形で導入してゆく。当社にとっては、久々の大型な期待のある商品であることは間違いない。

Q7.

中期(経営)計画は、今、どのようなストーリーを考えられているのか。話せる範囲で伺いたい。特に、既存事業のところ、「限界に近付いている」というコメントがあったが、どういうシナリオを描いていくのか、どういうビジネスセグメントを狙っていかれるのかなど、この辺りをもう少しビジョンがわかるように伺いたい。

A7.

中期(経営)計画の社外への発表は来年を予定している。現在、ほぼ出来上がっているが、まだ社内にも公表していないので詳細については言いかねる。

2015年度(2015年12月期) 第2四半期決算説明会
2015年8月5日 10:00~11:00 ロイヤルパークホテル 有明の間

ただ、やはり先程から出ている変化へのスピーディな対応をどのようにしていくかということで、秋には中期計画が実現できるような組織改定を同時に行うことを考えている。

それから、やはりマーケティングを会社の中心に持っていきたいと考えている。(繰り返し言っているが、マーケティングというのは、バリューアップをもっと進めていくということ)新たなイノベーション、それから流通と共同でソリューションしてゆくということに軸をはっきりと移した形の中期(経営)計画を作りたいと思う。

Q8.

今回、農事業の営業利益率が高くなっている。御社独自の要因や市況のメリットなどいろいろあったと思うが、市況の影響がなければ、御社として、どのぐらいの営業利益率が適正だと考えているか？

A8.

農事業に関しては、市況対応につきるビジネスである。ある意味で、リスク・アジャステッド・ボラリティが他の事業とは抜きん出て高く、その上で好業績の年もあるし、残念ながらお天道様が照らなくてとても大変だったという年も出てくる。目安としては、営業利益5%の水準と考えている。ただ、リスクを込みにすると、単年度で農事業とセグメントに目指して欲しい利益率をもっと高いと思っている。具体的に、事業をセグメントごとにどのぐらいのリスクとか、最終的には「リスクアジャステッド何パーセント」になるものを目指したいが、そこは中期計画と合わせて立案をするという段階である。

以 上