



## 冷凍食品が高い評価を受けて増収増益

### ◆商品戦略

当社は、「ともに考え、ともに働き、ともに栄えよう」という経営理念の下、顧客から生産者までを一貫してカバーし、「顧客ニーズを迅速、的確に実現する」ことを行動の指針として商品戦略を進めている。

商品戦略を進める上で、当社のビジネスモデルを整備し、新システムに移行している。新システムの効果として以下の四つが挙げられる。

(1)食品の最適生産地の選別、商品開発、製造・加工、品質管理、流通、販売までの機能を持つ「グローバル・フーズ・マーチャンダイザー」を目指し、顧客満足度は当然のこと、同時に従業員満足度も高めていく。その結果、従業員の成長が促され会社としても成長していく。

(2)平成14年4月の組織変更でチーム制を導入し、組織をフラットにした。現在は営業が26チーム、管理が14チームで、各チームにチームリーダーがおり、その上が部門長と社長で、組織が3段階だけで構成されている。また、営業推進室・研究開発室・経営企画室・内部監査室の4室は社長直属になっている。チームリーダーに大きく権限が移譲され、通常業務はチームリーダーの指揮下で遂行できるようになり、スピーディな意思決定が実現され、チームワークの育成にもつながっている。

(3)インフラを整備し、社内ネットワークを充実させ、情報の共有化、業績の公表および営業管理を行っている。

(4)部門・チーム・個人業績のトータル評価を行い、賃金体系の半分を年功序列から業績対応型へ移行した。50%を個人の評価、50%を部門およびチームの評価で決めるようにし、評価の明確化を進めている。

現在、当社の最大の課題は品質管理体制の強化である。一昨年の上野騒動以来消費者は食の安全性に厳しい目を向けているため、研究開発室の設備を増設し、残留農薬等の有害物質の社内検査にも取り組み始めている。コーヒー生豆に関して言えば、自社で検査機能を持つのは極めてまれである。9月からは品質保証準備室を発足させた。

もう一つの課題は自社開発商品の販売拡大である。もともと当社は、OEM商品の供給を得意としていた。このため、一般の知名度が高くなく、1株当たり連結中間期で776.92円の純資産を持っているにもかかわらず、今日(12/8)の株価終値は565円であり、市場からの評価が低い。近年、自社ブランド商品の営業を積極的に展開している。最も力を入れているのが家庭用レギュラーコーヒーと業務用調理加工品、特に冷凍食品である。当社は海外に調理人および生産ライン担当者を頻繁に派遣し、日本人の味覚に合いかつ品質の優れた調理品を作っている。

以下、商品別に説明する。

コーヒー生豆については、今までは飲料メーカー向け原料の価格対応商品いわゆるプライスコーヒーの取り扱いが多かったが、価格や為替の変動で影響を受けやすいことから、プレミアムコーヒーなどグレードの高い商品を中心に展開していくことにした。通常のプレミアムコーヒーではなく、当社が20年来育ててきたブラジル・ノーブレ、コロンビア・エスメラルダといった高級品ブランドに加えて数年前からは高品質プレミアムコーヒーを「パラíso」という統一ブランドで売り始めている。コーヒー事業でプレミアムコーヒーが占める割合は40%まで上がってきたが、更に50%まで引き上げて、収益を安定させたい。

飲料製品・原料については、レギュラーコーヒー(フィルムパック・コーヒーバッグ・アロマボトル)およびインスタントコーヒー(瓶入り・袋入り)を自社ブランド(シーカフェ・カフェトピア)で発売している。インスタントコーヒーは国内でもパックしているが、資材(瓶・キャップ・ラベル等)のコストを国内より低く抑えられることから瓶入り商品については海外生産に切り替えている。当社の新商品「アロマボトル」は、特許の問題が解決し、今後本格的に売り出していく。紅茶については、これまで数社に飲料用原料を供給していたが、自社ブランドのティーバッグの販売も始めた。スリランカで生産しているが、大変安く提供すること

ができ、納得のいく品質の価格訴求品として競争力を持つと自負している。

食品部門については、当社は昭和40年ごろ、喫茶店で軽食を提供し始めたことに合わせて、コーヒー以外の商品として初めてフルーツ缶詰を手掛け、その後、調理缶詰、野菜缶詰、冷凍食品、生鮮野菜と手を広げてきた。現在当社が特に力を入れているのは、イタリア食品と冷凍食品（水産品・調理加工品）の2分野である。

イタリア食品はコーヒーと並んで当社の2大看板であり、イタリア人シェフが日本に常駐して、プロモーション・商品開発に当たっている。代表的な商品は「モリサーナ」ブランドのパスタであり、品質が認められ、業務用中心によく売れている。「コラビータ」ブランドのオリーブオイルは原材料も含めすべてイタリア産で、パスタ同様に品質で高い評価をいただいている。モッツアレラチーズは冷凍適性を持つチーズ菌を使用することにより、冷凍の船便で輸入することが可能になり、チルドで空輸する商品と比べてコストが半分以下となり、好評を得ている。イタリア食品は、品質に徹底的にこだわった展開をしている。

冷凍水産品はエビ、タコ、イカのうち、当社は特にエビに強く、幾つかの大手回転寿司チェーンに寿司エビが採用されている。通常の輸入エビは2度凍結されているので鮮度が低下するが、当社のは1回だけの凍結なのと産地の近くで加工・冷凍しているので鮮度が高い。

冷凍調理食品は現在最も力を入れており、将来的に更に大きな柱にするため、経営資源を集中させている。品質管理を徹底した商品開発を進めており、品質・味だけでなく、ユーザーのオペレーションも考慮した当社独自の付加価値を高めることにより成功を収めている。抗生物質を使わない放し飼いの鶏で作った唐揚げやその他総菜はそれぞれの食品に特色を持たせており、飲食業界から高い評価を受けている。現在は、ヘルシーな和食調理品など、たくさんのメニューを開発中であり、この分野の将来性は非常に高い。

食品原料の分野ではコーヒーで培った原料のノウハウを応用している。特に栗は、20数年前に産地を日本から韓国にシフトして原料を輸入しており、韓国での人件費の高騰もあり、最近では輸入量の半分近くを韓国から中国にシフトを進め、半加工品や製品の状態で輸入している。梅干についても日本から台湾に、台湾から中国に産地をシフトして、塩に漬け込んだ状態で輸入している。ニンジン・ごぼう・玉ねぎの野菜についても、生鮮の状態での輸入だけでなく、現地でカットし真空パックした野菜の輸入も始めている。トマトについてはトマトペーストを年間2千トン、ソース・ケチャップの原料用として中国、チリ、トルコ等から輸入している。レストラン・飲食店向けはイタリア産のホールトマト・ダイストマトを輸入しており、ニーズに応じて生産地を選別している。

#### ◆2004年3月期中間決算と通期見通し

今中間決算のポイントは、①前年同期比で売上高・利益共に増加したこと、②主に単体の利益が好調であり、予想していたとおり持ち分法利益は減少したこと、③コーヒー生豆は、数量が増加したものの平均単価が下落し金額としては横ばいになったこと、④レギュラーコーヒーの製品が大きく落ち込んだのに対し、紅茶原料および紅茶製品の売上が増加したこと、⑤冷凍食品の販売は順調に推移していること、⑥昨年は食品原料や野菜の市況が不安定だったが、今期は安定していたため増収増益になったこと、⑦5億円程度の機械関係の輸出があり、その他の部門が大幅に増収増益になったことである。

連結の実績は、前年同期比で売上高が8.2%増、売上総利益が3.6%増、営業利益が19.8%増となった。経費が減少したのは、信託銀行や生保を通じて運用している退職給付金が前期の年率△14%から今期は+10%まで上がり、引き当て費用80百万円が不要になったためである。持ち分法による投資利益は83百万円から55百万円に減少した。単体業績は、連結とほぼ同様である。

連結の品目別売上は、冷凍食品が前年同期比20.7%増、食品原料が同20.9%増と大幅に伸びた。常温食品については、缶詰類がじり貧であることと、上期におけるイタリア食品の販売が振るわなかったことから同4.9%減となった。連結の売上構成比でも、冷凍食品が同19.8%から同22.0%に増加している。

商品別の販売状況としては、コーヒー生豆が数量ベースで前年同期比2.5%伸びたものの、単価が下落傾向にあるため、売上は1.2%減になった。レギュラーコーヒーについては、パック詰め等を納入していたメーカーが一部内製化を始め、この減収分を自社ブランドで補い切れず、最終的に同18.5%の大幅な減少になった。インスタントコーヒーは同2.4%増と堅調で、紅茶は飲料メーカー向け原料と家庭用量販品が共に好調で同16.3%増となった。

---

イタリア食材では、輸入パスタが同16.2%減、オリーブオイルが同12.8%減となった。この原因はユーロ高であり、140円近くにまで上昇したので値上げせざるを得なかった。現在は130円程度であるが、この水準で推移するなら特に問題はない。生ハム・チーズは、もともと取り扱い数量も少なく、売上は横ばいであった。

冷凍水産加工品では、外食向けおよび加工メーカー向けの販売が好調で、エビ類が同44.7%増、タコ類が同79.0%増となった。調理加工品は同195.3%増という大幅な増加となった。これは、ほとんどが中国で生産されており、中国産の売上だけで1億円を越すようになった。

東京アライドコーヒーロースターズ<sup>株</sup>の業績については、戦略的に焙煎手数料を下げたため当期純利益が減少し、当社持ち分法による投資損益も同30%以上減少した。しかし、この会社は12月決算なので数字がほぼ確定しており、下期は投資損益が1億円程度になると思われる。したがって通期ではほぼ前年並みであろう。

中間期が当初予想を上回る業績になったことから、通期の連結業績予想も上方修正し、売上高314億48百万円（前年同期比6.7%増）、営業利益12億58百万円（同14.8%増）、経常利益13億22百万円（同10.9%増）を見込んでいる。

（平成15年12月8日・東京）