

## 中期経営計画と2011年度の経営の前提、2011年度第2四半期業績 並びに下半期の経営課題について

代表取締役社長 西 秀訓

本日はご多用のところ、決算説明会にご参加いただき誠にありがとうございます。また、日頃は当社のIR活動・広報活動に様々なご指導、ご支援をいただき、厚く御礼申し上げます。

### 【東日本大震災へのお見舞いと支援への思い】

震災の被害に遭われた方々に対して、心よりお見舞い申し上げます。

震災以降、私自身も再三被災地を訪問し、各所で色々な方々とお話させていただきました。遅々として進まない復旧と、放射能への不安を拭い去れない現実を前に、改めて末長い支援の必要性を強く感じております。

先日、南三陸の小学校を訪問しました。授業の一環として、当社のトマトジュース用トマト「凜々子」を栽培し、それを収穫して作った料理を楽しむという行事に参加させていただきました。お子様たちが生き生きと楽しんでいる姿を見て、「食」が生活にもたらず力を痛感するとともに、「食」の産業の一環を担う当社の使命感と喜びを新たに実感いたしました。

### 【業績の説明にあたり】

上半期は震災によって、商品を継続供給できないという大変な事態に陥ったことから、商品供給力の回復を最優先に取り組んでまいりました。その結果、当初の想定以上に早期の復旧を達成することができ、それが業績にも表れています。

以上を踏まえて、この上半期をカゴメの中期的な歩みの中でどのように認識し、位置付けているかについて最初にお話したいと思います。

## 1. 中期経営計画と2011年度の経営の前提

### 【3ヵ年中期経営計画】

内外の状況を受け、2008年度から2009年度にかけて「縮んでも利益を出せる体質」を作ることを経営のテーマに掲げてきました。2010年度からは、その体質を維持しながらも成長に軸足を移すべく、3ヵ年中期経営計画をスタートさせ、2012年度までの収益目標と重点事業戦略を以下のように策定しました。

定量目標は、連結売上高を2012年度に2,000億円、連結経常利益率を安定的に4%確保することです。そのための重点事業戦略として、以下の3点を設定しました。

- ①新たな需要の創造により、国内既存事業において4%程度のオーガニック・グロースを確保すること
- ②日々進化する無店舗型の流通など、生活者との新たな接点となるチャネルを開発すること
- ③アジアを中心として、海外におけるマルチリージョナルな成長を果たすこと

### 【2011年度を迎えるにあたり】

初年度であった2010年度は売上・利益の両面で概ね順調であり、「新しい需要を創造する力」が期待通りに進展しました。

2011年度は本来、3ヵ年中期経営計画の2年目として、良い成果の継続拡大に取り組む予定でした。しかし、年度が始まる前、3点の環境変化、即ちネガティブ・インパクトが生じることとなりました。

### 【3つのネガティブ・インパクト】

一つ目は、コア事業に集中するための事業の整理です。六条麦茶をアサヒ飲料社にブランド譲渡したこと、三島工場で行っていたチルドデザートの特許事業から撤退したことの2つです。この影響により、2011年度は当初約58億円の売上減少を見込んでおりましたが、この減少分は他の事業の成長で相殺する計画でした。

二つ目は、オーストラリアの豪雨による大規模な水害です。2010年、南半球におけるトマト加工拠点として、セデンコ社からトマトを栽培・加工・販売する事業を譲り受けました。しかし、トマトの収穫時期であった昨年末から今年2月にかけての豪雨の影響で、トマトの生産量が当初計画の3分の1に落ち込んだため、収益に大きな影響を来しました。

三つ目が、東日本大震災です。生産や物流に大きな被害を受け、直後は約200品目の休売を余儀なくされました。単体が収益の大部分を占める当社にとって、震災が多大なインパクトをもたらしました。

事業の整理、オーストラリアでの水害、震災の3つが当社の経営と業績に大きな影響を与えることになりました。

以上、上半期の業績をご理解いただくための前提についてご説明いたしました。

## 2. 2011年度上半期 全社の業績

### 【2012年3月期 第2四半期 連結業績】

連結業績は(決算短信1頁)、売上高は943億円、前年同期比4%減、マイナス42億円。営業利益は57億円、同6%減、マイナス4億円。経常利益は60億円、同5%減、マイナス3億円。四半期純利益は30億円、同18%減、マイナス7億円という結果になりました。

連結業績は、7月21日の第1四半期決算短信で発表した公表値に対しては、少々上回る着地とはなりませんが、前年同期比では減収減益となりました。

### 【連結業績の詳細】

売上高は前年同期比42億円減、4%減の943億円となりました。(損益計算書は短信28頁、販管費内訳は34頁に掲載)

事業別売上高は以下の状況です。(決算短信資料5頁、決算短信41頁)

財務連結ベース

(百万円)

		10年度	11年度	増減	前期比
	飲料	50,862	46,923	▲3,938	▲7.7%
	食品	14,926	14,003	▲893	▲6.0%
	ギフト	5,297	5,213	▲83	▲1.6%
	生鮮野菜	3,991	3,879	▲112	▲2.8%
	メディア通販	3,819	2,848	▲971	▲25.4%
国内消費者事業		78,897	72,897	▲5,999	▲7.6%
国内業務用		11,959	11,951	▲8	▲0.1%
国内その他		7,081	7,018	▲63	▲0.9%
国内小計		97,938	91,867	▲6,070	▲6.2%
	米国	5,091	4,749	▲342	▲6.7%
	欧州	686	766	80	11.70%
	アジア	1,156	1,261	105	9.10%
	豪州	---	1,995	1,995	---
海外小計		6,933	8,773	1,839	26.50%
セグメント間取引		▲6,353	▲6,301	52	---
連結売上高		98,519	94,339	▲4,179	▲4.2%

なお、各部門の懸命な努力と、ステークホルダーの皆様のご支援により、当初の想定より早く復旧することができ、主力品については6月までに、そして全商品の再発売を9月に完了しております。

#### 《飲料事業》

飲料事業の売上高は、前年同期比約40億円の減収となりました。飲料事業撤退の影響は39億円、休売により供給できなかった影響は約25億円、合計約64億円のマイナスインパクトがありました。そのうち野菜飲料は前年同期比5億円増、同101%となりました。自社工場の被災のみならず、資材の供給が受けられなかった缶飲料やペットボトル飲料などは休売期間が数カ月に及びました。その結果、ドライ商品は前年同期比79%でした。一方、資材供給の制約が少なかった低温のチルド商品は前年同期比120%と大きく伸長し、トータルで同5億円増加しました。2010年度、野菜飲料は一時の停滞期を脱していましたが、震災後の需要増加が一層高まり、確かな再成長の軌道に乗ってまいりました。

ラブレを中心とした乳酸菌カテゴリーについても、前年同期比105%と順調に成長しました。130mlのPET容器が資材供給の影響で休売した以外は、継続して販売しています。さらに今春、植物性乳酸菌ラブレのライトタイプを発売し、従来のオリジナルラブレ、ピーチフレーバー、ライト

の3品とも好調に推移しました。

以上のように、事業の撤退とドライ商品を中心とした休売が業績に大きく影響しております。(決算短信資料6頁)

#### 《食品事業》

食品事業の売上高は、前年同期比9億円の減少となりました。資材供給の制約のために缶の商品(トマトソース・ミートソースなど)を、約5億円程度供給できなかったことが主な要因です。

(決算短信資料6頁)

#### 《生鮮野菜事業》

生鮮野菜事業については、3月11日の震災のみならず福島県での4月の余震もいわき小名浜菜園での栽培に大きな影響を及ぼしました。このため生産量・売上高が減り、利益にもインパクトがありました。全体では契約型の菜園も含めて他の菜園でカバーができたため、売上高は前年同期比約1億円の減少にとどめることができました。

利益面では、2010年度に念願の実質的な営業黒字化を果たしましたが、2011年度は一時的にややマイナスになる見通しです。(決算短信資料6頁)

#### 《通販事業》

通販事業の売上高は、資材供給の制約により前年同期比10億円減、同25%減と事業毎の前年同期比では震災の影響を最も大きく受けました。ほとんどのお客様が定期購買ですが、那須工場で生産している主力商品の缶飲料が継続供給できなくなるなど、大きなダメージを受けました。

幸い8月から9月にかけて販売を再開してからは、これまでの大半のお客様に引き続きご購入いただいております。一方で、上半期は新しいお客様を継続的に獲得することができませんでした。広告宣伝や販売促進活動ができなかった影響が2011年度中は他の事業に比べて強く現れると見込んでいます。(決算短信資料6頁)

#### 《海外事業》

米国では円高による為替影響の5億円があつて売上高は減少しましたが、現地通貨ベースでは増収となっています。

欧州・アジア圏では売上高は前年同期で順調に推移しています。

豪州の前年上半期は当社グループの事業ではなく、当上半期は初めてで、売上約20億円を計上しております。但し、前述の通り、豪雨の影響が大きな赤字の要因となりました。(決算短信資料7頁)

以上が事業別のポイントであります。

## 【利益の構造】

次に利益構造について説明いたします。当上半期は震災からの復旧の進捗により、第1四半期と第2四半期とで収益構造が大きく異なる特殊な期間となりました。したがって、震災の影響を受けた個別業績を用いて、四半期ごとに説明いたします。

### 《第1四半期》

7月に発表した第1四半期の決算を、営業利益の増減要因からご説明します。

前年同期との比較では、単体ベースの営業利益は前第1四半期23億円でしたが、当第1四半期では34億円と増益となりました。売上の減少に伴い、売上総利益も減少しておりますが、生産品目を絞り込んだことで生産効率が上がり、売上原価率は0.1ポイント低減と、ほぼ前年同期並みを確保しました。

営業活動については、商品の供給がままならないなどの制約を受け、広告宣伝費も販売促進費同様、使用できる環境になく、大きく減少いたしました。その他の費用につきましても、筋肉質な体質の持続と震災の影響によって計画が執行できなかったことなどもあり、増益となりました。(決算短信資料8頁)

### 《第2四半期(7~9月)》

第2四半期は、商品の休売と撤退事業の影響から減収に伴って売上総利益は減少しました。販売促進費も減少幅は縮小していますが、第1四半期と同様、前年同期を下回りました。広告宣伝費につきましては、追加的に広告を実施し、第1四半期からの持ち越しを加味すると前年並みとなります。(決算短信資料9頁)

## 3. 下半期の経営課題

下半期の経営課題としては、次の3点を設定しております。

### 【2011年度の経営課題】

このような経営環境下、下半期の経営課題として、次の3点を設定いたしました。(決算短信資料12頁)

- ① 完全なる復旧
- ② 成長路線への復帰
- ③ 3.11からの「復興」

### 【完全なる復旧】

第一の課題は、国内既存事業の「完全なる復旧」を早期に果たすことです。

商品供給については、上半期は継続販売できた商品への集中によって成果を上げ、同時に再発売という意味での復旧を完了させました。

しかし、休売後に再発売まで数ヶ月を要した商品は、お客様が代替品に移ってしまい、元どおり

に小売店の棚に並べられない、並べても以前のように店頭で回転していないという事実もありました。これに対して、生産の復旧だけではなく、市場での復旧も果たす「完全なる復旧」を完璧に実行することで、成長を確実なものにしてまいります。

### 【成長路線への復帰】

第二の課題は「成長路線への復帰」です。減収の要因には、震災の影響もあるとはいえ、それを跳ね返していけるだけの成長力が不足していると痛感しております。

野菜飲料は季節限定商品の導入などで成長を持続していますが、食品や乳酸菌・業務用においては、商品展開・プロモーションともにまだ成長の余地があると考えております。

メディア通販事業では、休売の影響を乗り越え、再度成長するため新たな手段を講じ、下半期から事業の拡張を図っていきたくと考えています。

海外においては、中国・無錫のオフィス給食事業が順調に進展しています。既存の台湾、杭州についても現地化をテーマに、市場に根ざした商品を開発してきたことが成果を上げつつあります。マルチリージョナルなビジネスモデルを新たな地域においても水平展開し、成功確率を高めてまいります。

### 【3.11からの「復興」】

最後の課題は、震災で学んだ多くのことを新たなテーマとして、どのように成長戦略に活かしていくかということです。

特に、商品を継続供給できなかったことは痛恨の極みでした。「食」は重要なライフラインであるということを実感しました。このような事態を起こさないため、確実なBCPづくりに取り組んでいます。さらに、アジア圏を広域に捉えた台湾、韓国などでの生産バックアップ体制を構築し、リスク分散型のサプライチェーンの再設計に取り組んでいます。

震災による大きな環境変化は、私たちの生き方、企業人としての行動をも変えています。この10月に、社内に「東日本大震災復興支援室」を組織したほか、ロート製菓、カルビーとともに3社合同で「みちのく未来基金」を設立し、親を失った子どもたちの就学を支援していくことにしました。これからも「企業市民」として、社会のために息の長い持続的な活動に取り組んでまいります。

### 4. 2011年度通期業績予想（決算短信1頁）

通期の売上高予想は、前期比33億円減、7月の公表値と同じ1,780億円とします。上半期の減収を補うまでには至らず、2%の減収となる見込みです。

下半期だけで見た場合は前年同期比1%の増収ですが、事業整理などによる一時的な影響であり、実質的な成長率は4%程度を計画しております。

各段階利益についても、7月の業績予想を据え置きます。

通期の連結経常利益率は前期と同じ4.6%を見込みます。日本と豪州で天災の影響を大きく受ける年となりましたが、前年度並みの利益率は達成できる見込みです。

営業利益・経常利益は通期でも減益となりますが、純利益については前期に震災関連の特損

等を計上しているため、増益を見込みます。

公表値(据え置き)

売上高	1,780 億円	(前期比 2%減)	公表比 ±0 )
営業利益	76 億円	(同 5%減)	同 ±0%)
経常利益	81 億円	(同 3%減)	同 ±0%)
当期純利益	33 億円	(同 33%増)	同 ±0%)

最後になりますが、カゴメは確固とした企業理念のもと、あらゆる場面でどのように行動すべきかを、原点である企業理念に照らして選択するという風土・文化が出来ています。今後一層、私たちはこの企業理念「感謝、自然、開かれた企業」を大切にし、どのような困難な事態に対しても、企業理念に添った経営を行ってまいります。そのことを再度表明し、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。

以上