

2011年度業績、2012年度の経営課題について

代表取締役社長 西 秀訓

本日はご多忙のところ、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。また日頃は当社の情報開示に様々なご支援をいただき、厚く御礼申し上げます。

1. 2011年度 全社の業績

【2012年3月期 連結業績】

連結の業績は(決算短信1頁)、売上高は1,800億円、前期比1%減、13億円の減収。営業利益は85億円、同6%増、プラス5億円。経常利益は92億円、同10%増、プラス8億円。3期連続の増益となり、当期純利益は42億円、同71%増、プラス17億円増という結果になりました。経常利益につきましては、過去最高益を更新いたしました。

【2011年度実績の構造】

2011年度の業績を説明するにあたっては、東日本大震災の影響を避けることはできません。まずは震災の被害に遭われた方々に対して、改めてお見舞い申し上げます。私どもは今後も復興に向けた長期的なサポートを行ってまいります。

2011年度は、3ヵ年中期経営計画の2年目でした。「縮んでも利益を出せる体質」を作ってきました。2010年度は売上・利益の両面で概ね順調に推移し、2011年度もよい成果の継続拡大に取り組む予定でしたが、震災をはじめとする大きな環境変化が生まれました。その結果、2011年度はプロセス的にはかなりよい成果を上げましたが、中期経営計画の売上目標は修正せざるを得ません。

従来は事業セグメント別に説明しておりましたが、2011年度は全社共通の要因が多く、また年度内における状況の移り変わりも激しいという特殊な年でありました。そこで業績に影響を与えた構造的な要因からご説明いたします。

まずは要因の整理からです。持続的な成長と基盤となる体質の維持が中期的な方針でした。2011年度は一過性のマイナス要因とプラス要因がありました。

《一過性のマイナス》

一過性のマイナスとは、オーストラリアの水害と東日本大震災です。前者は減収減益要因となり、後者は供給制約による減収要因となりました。

国内の麦茶・チルドデザート事業の整理を行いました。コア事業への集中のため当社の意思で決定したものです。中国子会社の固定資産の減損も行いましたが、両施策とも中期的な収益力向上を目指して実施しました。

《一過性のプラス》

震災により減益となりましたが、利益面では上半期において、販売促進費や広告宣伝費などの費用が減少したことが増収効果となりました。また、今年2月に京都大学の研究グループによって発表された、「トマトジュースに含まれる成分がメタボリックシンドロームの予防に効果がある」という研究結果が報道されました。これがトマトジュースをはじめとして売上に大きく寄与し、影響は現在も続いています。この影響による2-3月の売上増加は25億円程度ありました。この動きを一過性に終わらせることなく、トマトジュース発売80年の節目に様々なマーケティング活動を行い、持続的にトマトジュースの需要を活性化させていきます。

《ファンダメンタルな成果》

環境要因による供給制約がありましたが、新しい需要創造をめざして開発した新商品が成果を發揮し、数年来注力してきた営業と生産の現場の力がついていたことが増益に貢献しました。

特に営業においては、生鮮野菜のトマトやチルドやドライの飲料、食品、惣菜など、多様な売場に商品を展開している強みを活かして、部門横断型の展開についてカゴメならではの「型」「方程式」といったものができました。

生産においては、現場力の高まりで震災からの早期の復旧や、イレギュラーな生産体制に即応できたこと、加えて量的な供給も確保でき、数年来継続的に低減してきた原価率も維持できました。

商品では、地域色・季節感のある商品の開発と素早い店頭展開を行うことで、需要創造活動ができました。野菜飲料が前期比107%、植物性乳酸菌ラブレのライトタイプが好調に推移し、従来品の規模に匹敵するまでに育ち前期比106%と、再成長を果たせました。

【四半期別 営業利益増減要因】

2011年度は四半期ごとに収益構造が異なる特殊な年でありました。そこで、個別の業績を用い、四半期ごとの営業利益の増減要因を説明いたします。

《第1四半期(4~6月)》

第1四半期には大きな供給制約がありました。6月末には主力品につき再発売にこぎつけましたが、売上高は前年同期比92%になりました。売上原価率はほぼ前年同期並みでした。委託での生産が増えたことはコストアップとなりましたが、自社の製造品目を絞り込んだことで効率が上がり、コスト上昇分を相殺しました。商品の供給がままならない中、セールスプロモーションを中止せざるを得なかったため、販促費・広告費は大きく減少しました。その他の費用についても、計画通りに執行できなかったことで結果的に増益となりました。

《第2四半期(7~9月)》

第2四半期の売上高は24億円減少の前年同期比95.1%でしたが、撤退事業分が25億円ありますので、継続商品につきましては前年同期並みの売上を上げることができました。まだ一部

に供給制約があったことも考慮すれば、既に増収基調に戻っていたとも言えます。

減収に伴って売上総利益が減り、広告費については追加投資を行いました。その他の要素につきましては、概ね前年同期に近い実績でした。売上・利益の両面で、震災の影響が少なくなっております。なお全商品の再発売を9月に完了させることができました。

《第3四半期(10~12月)》

第3四半期は、上期末までに得ていた増収への手応えを裏付ける結果となりました。売上高は撤退事業のマイナスをカバーして、前年同期を上回りました。

広告投資などの費用を活用して成長を目指す震災前の路線に復帰できました。

《第4四半期(1~3月)》

第4四半期は、春夏向けの新商品を発売する時期であり、新商品導入のために広告・販売促進活動が必要な一方で、実質的に新商品の売上は4月以降となるために、売上と利益がアンバランスになる構造です。冬場にも売れる商品を開発・育成することを数年来の課題としております。

2011年度については、2月以降トマトジュースを中心として売上が急伸した結果、利益が出ることとなりました。業績連動の人件費など費用も増加しましたが、それを十分に補う増益効果がありました。

まとめますと、第1四半期は震災の影響を受け、減収ながら結果的に増益となりました。しかしここで復旧の見通しが立ったため、第2四半期以降は概ね計画どおりの活動ができました。そこに、期末のトマトジュースの特需による増収増益効果がプラスオンしたという構造です。

【連結収益のまとめ】

売上高は	前期比 13 億円減の	1,800 億円	(7/21 公表比 20 億円増)
営業利益は	前期比 5 億円増の	85 億円	(7/21 公表比 9 億円増)
経常利益は	前期比 8 億円増の	92 億円	(7/21 公表比 11 億円増)
当期純利益は	前期比 17 億円増の	42 億円	(7/21 公表比 9 億円増)

1%の減収ではありますが増益となり、経常利益は過去最高となりました。

震災の状況を把握したのち、昨年7月21日時点で通期の業績予想を公表しました。その時点から増収増益となったのはトマトジュースの特需によるものであり、逆に言えばそれを除けば、概ね計画どおりの結果になったということが数字からもわかりいただけると思います。

以上が2011年度の成果です。

2. 2012年度の経営課題

2011年度の結果をふまえ、2012年度の経営課題をご説明いたします。

【3か年中期経営計画の進捗】

2012年度は3か年中期経営計画の最終年度です。2012年度に連結売上高2,000億円、成長のための投資をした上での連結経常利益率を安定的に4%以上確保することを定量目標に進めてきました。特に売上目標を達成するための重点事業戦略を、以下の3点に設定しておりました。

- ① 国内既存事業での新たな需要創造
- ② 新たなチャネル開発
- ③ 海外におけるマルチリージョナルな成長

売上高の目標については、現状の見通しから2012年度は1,900億円に修正しています。

重点戦略の一つ目である「国内既存事業での新たな需要創造」において、オーガニックグロースでは野菜飲料や乳酸菌飲料を中心に確かな手応えがありました。2012年度は更に4%の成長を計画しております。営業面での課題についても震災の影響を除けば、概ね計画を達成できたと考えており、2012年度も一層の営業努力を進めてまいります。

二つ目の「新たなチャネル開発」については、多様化するお客様の購買接点においてメディア通販を中心に多様なチャネルを開発してきましたが、このメディア通販事業が最も震災の影響を受けることとなりました。上半期は那須工場で生産している主力の缶製品の供給制約があり、通信販売における既存の定期購買のお客様はもとより、新規のお客様とのコミュニケーション活動が十分にできなかったため、同事業の売上高は2009年度に対し2010年度は10%増加と順調であったのに対し、2011年度は残念な結果となりました。2012年度はコミュニケーション活動を再開し、第2四半期には5%程度の成長に回帰できる見通しです。

三つ目の「海外におけるマルチリージョナルな成長」については、社会環境、事業環境を判断しながら地域別に戦略を講じてきました。現在、オーストラリアの水害の影響があったものの、まだ成長余力に課題があると認識しております。イタリア子会社である Vegitalia S.p.A.および中国子会社である可果美(杭州)食品有限公司の固定資産の減損を行いました。収益体質の強化には課題を残しております。2012年度は大きな成長というよりも、まず収益力の改善に取り組んでまいります。

以上をふまえ、事業の整理や震災による100億円程度の減収影響はカバーできましたが、それをさらに上回る成長力を備えるためにどのように解決していくかを2012年度の経営課題と考えています。

一方、利益目標については、売上高2,000億円に対する4%の経常利益額である80億円程度を確保する筋肉質な体質になり、成長から得られる利益が確実になってきました。2012年度の計画においてもこの水準をクリアできると考えており、継続的に成長のための投資を行ってまいります。

【売上の再成長】

続いて2012年度の経営課題です。最大の目標は「売上の再成長」にもう一度戻ることです。1,900億円の売上達成に向け、3つの経営課題に取り組むとともに、震災を受けての企業としての社会的な責任のあり方や、株主の皆さまへの利益還元の方法についても検討してまいります。

◀国内既存事業での新たな需要創造(マーケティング力の強化)▶

国内既存事業において新しい需要を創造するために原動力となるのは、マーケティング力の強化です。当社は従来より商品開発力については一定のご評価をいただけてきました。さらにこの数年で着実に営業力の成果を上げてきています。その中で、「共助の絆」と「地産全消」の2つをポイントに、一層のカゴメならではのマーケティングを展開していきたいと考えております。

震災を期に絆という言葉がよく使われるようになりました。絆とは単に傷ついた方々が精神的につながりだけではなく、ともに助け合い、新しい価値をつくっていくという前向きな力であると捉え、マーケティングを進めたいと考えています。今春から「Think GREEN KAGOME～ひとくちから、未来を考える。」というキャンペーンを展開しています。自分だけではなく、家族や友人などの親しい方々の健康を大切に思いやる絆を作ること、地球環境保全への提案、価値の提案をテーマとし、野菜飲料からキャンペーンをスタートさせました。人々の健康や社会・地球環境との共生を目指し、絆を大切に人々と一緒になって考え行動していきたい、という願いを込めております。2011年度は大切な人に野菜飲料のギフトをプレゼントしようという企画を実施し、大変好評をいただきました。ギフトの中でも野菜飲料のプレゼンスが高まり、今後もこうした「共助の絆」をマーケティングの核にまいります。

二つ目のポイントは「地産全消」です。今まではNB商品として全国一律の販促活動を軸に、必要に応じてローカライズするといった手法が中心でしたが、ローカルで良いものを全国に発信していくという逆の視点も必要になります。「野菜生活100」の期間限定商品として、季節感とともに地域色を全面に押し出した沖縄産シークワサー、山形産ラ・フランス、熊本産デコポンなどをメイン素材に採用し好評をいただけてまいりました。たとえば、瀬戸内産レモンの使用にあたっては、広島県と「瀬戸内レモン協定」(地域協定)を締結し、官民共同で瀬戸内ブランドのPRを行っております。このように「地産全消」のマーケティングに貢献できたと考えており、今後は「ローカルでの取り組みから全国化していくマーケティング」の手法も取り入れてまいります。

◀新たなチャネル開発▶

メディア通販事業では、協業型の展開による新たなチャネル開発を進めていきます。具体的には現在、ベネッセと取り組んでいます。また、当社の商品開発や情報価値などの強みを活かせる商品を共同で開発し、先方のネットワークを使って販売するというモデルについては、いくつか再現性のある成功事例ができてきました。従来目指していた活動と併せて推進してまいります。

《海外におけるマルチリージョナルな成長》

海外において、過去2年の間に、オーストラリアのトマト栽培・加工事業と中国のオフィス給食事業を展開するにいたりました。アジアを中心として、この他にも複数の新規事業化を進めておりますので、時期がきましたら発表いたします。

イタリア子会社では2011年度減損を行い、欧州統括事務所を設立しました。今後の事業活動のリサーチを行うという段階です。

【新たな課題への対応】

2011年度において、震災の経験や、利益体質の強化から既に着手・実働化しているものもありますが、従来の中期課題に追加し、中期計画そのものを進化させる形で、2012年度から取り組んでまいります。一つは当社が果たすべき社会的な責任も変化してきているので、それを戦略に組み込むことと、もう一つは利益配分のあり方を再設計することです。

《社会的責任》

① 企業市民

マーケティングの課題でも挙げた「共助の絆」ということから、親を失った子どもたちの就学を支援していく「みちのく未来基金」を昨年3社合同で設立しました。公益法人として私ども以外の皆様からも寄付をいただき、今年は100名近い方々が大学や専門学校に進学されました。今後20年以上にわたって支援を続けてまいります。

また、東北での農業復興のいくつかのプロジェクトに参加しています。企業市民として、社会のために何ができるのかを考え、震災後の社会づくりに貢献していくことは、当社と社会との絆を深めるために大切な活動です。

② グローバルBCM

東日本大震災において、ライフラインである食品を造る企業として、供給責任を果たせなかったことが痛恨の極みでした。今後は想定外の事態が起きても2週間以内に供給再開を果たす体制を設計してまいります。今後成長分野の見込めるチルド商品の自社工場を設立し、1Lの野菜飲料とラブレを作ります。この設備は第4四半期には稼働します。

また海外を含めたグループ会社間で相互に供給できるしくみを構築しています。

③ ダイバーシティ

当社は、人材のダイバーシティを進めています。2011年度には初めて本社での中国籍社員8名を採用したことに加え、海外生活経験者や既卒者を採用し、9月入社を行っています。また海外の関連会社でのマネジメントの現地化が進んでおり、アメリカ・オーストラリア・ヨーロッパにおいては、既にCEOが多国籍化しております。昨年末にはグループ会議も実施しました。年齢や国籍・キャリアが限定されない人材の多様化が進んでおり、2012年度中には多様な働き方をサポートするしくみを整えてまいります。

《株主への利益還元》

4月12日に発表した通り、2011年度の配当は3円増配し18円といたします。この結果、配当性向は42.5%となります。また2012年度についても18円を据え置く予定です。

当社は株主様への利益還元について、2005年3月期より、「連結業績を基準に、配当性向25%を目安に安定的に現金配当する」ことを方針としてまいりました。その一方で、2011年度に限らず、前回の方針を策定して以降、配当性向の実態は常に基準を上回っておりました。2012年度に収益計画において成長への投資を含めても利益を還元できる目途がついたため、引き続き18円を据え置くことにいたしました。

当社はこれまで、17万名の株主様から暖かく厳しくサポートいただくための「ファン株主」政策を進めてまいりましたが、今後はこれを進化させる形で、株主様への利益還元をより充実させるための新たな株主政策について、2013年度からの中期計画の中で明らかにしてまいります。

【通期の業績予想】

最後に通期の業績予想です。(決算短信1頁、2頁)

《売上高》

売上高は、前期比100億円増・6%増の1,900億円とします。

《利益》

営業・経常利益については、2011年度並みの利益額を計画しています。震災影響の揺れ戻しがあること、広告宣伝費を増加させること、固定投資を増やすことから前期並みを目標にしています。連結においては、天災のあったいわき小名浜菜園とオーストラリアの回復に加え、2011年度に行った減損により収益が改善しますので、当面の目標としてきた利益の連単1:1に近づけてまいります。純利益については、前期の特損がなくなることで増益を見込んでおります。

◆連結			◆単体		
売上高	1,900億円	(前期比 6%増)	売上高	1,700億円	(前期比 5%増)
営業利益	85億円	(前期並み)	営業利益	92億円	(前期比 12%減)
経常利益	92億円	(前期並み)	経常利益	100億円	(前期比 10%減)
当期純利益	52億円	(前期比 23%増)	当期純利益	60億円	(前期比 24%増)

以上、2011年度の業績および2012年度の経営課題についてご説明させていただきました。ご清聴ありがとうございました。

以上