

## 2010年度業績、2011年度経営について

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。また日頃は当社の情報開示に様々なご指導、ご支援をいただき、厚く御礼申し上げます。

今般の東日本大震災でお亡くなりになられた方々への弔意と、被害に遭われた方々に対して心からお見舞いを申し上げます。

### 【東日本大震災への支援】

当社は、東日本大震災の被災地への復興支援として、義捐金 3 億円を寄付し、野菜飲料などの物的支援を行っております。この国難とも言える非常時に、「今、私たちは社会のために何ができるか」を考えた結果、税引き後利益のおよそ 10%に相当する額を寄付することにしました。当社の株主さまや、お客様からも好意的なお声をいただいています。

### 【株式の売り出しによる株主の増加】

当社は 2010 年 12 月に株式の売り出しを行いました。これにより個人株主が 2 万名増え、3 月期末の総株主数は約 17 万名となりました。多くの株主の皆さまからの多様な期待とガバナンスを受けつつ、同時に株主との連帯・絆を深めていく経営を進めていきたいと考えております。

### 【企業理念に託された想い】

画面(決算短信資料 3 頁)でご紹介しておりますのは、当社の企業理念です。創業者が晩年に到達した境地である「感謝」。当社の商品づくり・提供価値の源泉である「自然」。人に対して、社会に対して「開かれた企業」をめざすという決意。今ご紹介したトピックスは、まさにこの企業理念に則って行った活動です。

3 月 11 日を境として、日本も当社も置かれている環境が大きく変わってしまいました。胸を締め付けられるような想いに包まれ、先行きに不安を覚え、不自由な暮らしを続けていかなければならない中で、カゴメがステークホルダーの皆さまから存在意義を認めていただける活動を行っていきけるかが問われています。

当社は不透明な環境下において、心の持ちかた、活動の拠りどころを企業理念に置いています。今年ほど「感謝」が身にしみる年はありません。未曾有の震災に直面したいま、私たちの「恵まれている」という謙虚な自覚が、感謝の気持ちへと育っていきます。その「感謝」を出発点として、個人としても、企業としても、社会のために何ができるのかを考え、「共助」の精神に基づいて「皆で支えあう」ように行動し、震災後のより良い社会づくりに貢献していきたい、と強く思っております。

## 【2010年度業績・2011年度方針の説明にあたり】

2010年度において当社は、「縮んでも利益を出せる体質」を維持しながら、「成長に軸足を移す」ことを目指して活動をしてまいりました。同時に2010年度は、昨春策定した中期目標に対する取り組みの初年度でした。この1年を振り返ったとき、特に営業と生産の現場において確実な手ごたえを実感しており、それが業績に表れたと考えております。

一方、東日本大震災の影響は甚大です。2010年度決算では、震災による影響額として特別損失など32億円を計上しました。ただし、地震の発生が年度末であったことから、2010年度においては売上高や営業利益・経常利益に与えるインパクトは軽微でした。むしろ経営上、より大きな影響を受けるのは、商品の休売や電力不足などに左右される2011年度であると考えております。

本日は、前段で2010年度の業績について報告し、後段で震災後の環境変化を踏まえた2011年度の経営についてご説明いたします。

## 1. 2010年度 全社の業績

## 【2011年3月期 連結業績】

連結の業績は(決算短信1頁)、売上高は1,813億円、前期比5%増、プラス94億円。営業利益は80億円、同25%増、プラス16億円。経常利益は84億円、同15%増、プラス11億円。当期純利益は25億円、同17%減、マイナス5億円という結果になりました。

## 【連結業績の詳細】

売上高は前期比94億円増、5.4%増の1,813億4百万円となりました。(損益計算書は短信21頁、販管費内訳は35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104頁)

	09実績	10実績	増減	
			増減	前期比
飲料	84,085	89,431	5,346	6.4%
食品	28,781	29,903	1,122	3.9%
ギフト	7,429	7,671	241	3.3%
生鮮野菜	6,362	7,235	873	13.7%
メディア通販	6,421	7,039	618	9.6%
国内コンシューマー事業	133,080	141,281	8,201	6.2%
国内業務用	23,406	23,697	290	1.2%
国内その他	12,536	13,030	493	3.9%
国内小計	169,023	178,009	8,985	5.3%
米国	12,548	10,962	-1,585	-12.6%
欧州	1,177	1,231	53	4.6%
アジア	1,984	2,315	330	16.7%
豪州		1,433	1,433	
海外小計	15,711	15,942	231	1.5%
セグメント間取引	-12,796	-12,646	150	
連結合計	171,937	181,304	9,367	5.4%

### 《震災の影響》

震災の影響により生産できなくなった商品がありますが、ある程度の在庫があったこと、店頭の商品薄により逆に売上が伸びた商品があったことから、震災前に想定をしていた程度の着地となりました。

### 《飲料事業》

売上の半分を占める飲料事業は、前期比 53 億円増加しました。メインの野菜飲料は、前期比 108%であり、うち上半期が 106%、下半期が 111%でした(決算短信資料 6 頁)。上半期を終えた時点では、猛暑の影響と市場の成長の両面があると考えておりましたが、下半期の市場動向や販売動向を見る限り、野菜飲料は一時の停滞期を脱し、もう一度成長軌道に乗ったと判断しています。

また、乳酸菌カテゴリーも力強く復調してきました。前期比 103%ですが、下半期は 111%と好調です。ラブレの原点である植物性乳酸菌の持つ効用「夜飲んで朝すっきり」を広告・店頭で徹底して訴求してきた効果が表れてきました。

### 《食品事業》

食品事業は前期比 11 億円の増加となりました。昨年来、トマトと「つゆ」「鍋」「ぼん酢」などの、和風カテゴリーの素材とを組み合わせた商品を継続的に市場に導入し、生鮮食品と連携した売り場づくりを進めてきました。このトマト味のメニューを広げるチャレンジによって、お客様に新しさと驚きを提供し続けられたことが成長の要因と考えております。(決算短信資料 7 頁)

### 《生鮮野菜事業》

生鮮野菜事業も売上が増加しています。それ以上に損益の改善が進んだことが2010年度の成果です。財務会計ベースの営業利益はマイナス 47 百万円と、まだ赤字ですが、これに持分法適用会社である世羅菜園を含めると、実質的に黒字となりました。この事業に本格参入して以来 12 年目にしてはじめて、念願の事業の黒字化を達成することができました。(決算短信資料 8 頁)

### 《海外事業》

海外事業の中で、米国では前期比 16 億円の減少となりました。主にフードサービス向けに事業を展開していますが、米国の長引く景気の低迷にともなう納入価格の低下を余儀なくされたこと、円高により 7 億円の為替影響を受けたことがその要因です。

また、昨年 7 月に事業を譲り受けたオーストラリアの加工用トマト事業は、下半期より収益を取り込んでいますので、その分が純増となっています。

### 【利益の構造】

#### 《売上原価》

売上原価率は 51.3%、前期比 1.6 ポイント低下しました。

円安・資源高の環境下で購入予約した原材料の消化が進み、その後に調達した2009年3月期の原材料に切り替わったことなどにより、2010年度においては、原材料単価そのものが低下しました。

また、新商品でのお客さまの値ごろ感を意識した原価企画を行い、同時に既存商品についての継続的なコスト削減努力の成果もあらわれています。

#### 《販売費及び一般管理費》

販管費は売上高比率で44.3%、前期比0.9ポイント上昇しました。(決算短信35頁)

販売促進費はお客様の節約志向が続くなかで、店頭価格も低い状況が続き、値ごろ感と競合商品との価格差を意識した結果、販売促進費率は0.8ポイント上昇しました。

広告宣伝費は、抑制的に執行した過年度から2010年度は成長に軸足を移すという方針のもと、主要なブランドのコミュニケーション施策を展開しました。「野菜生活100」「野菜一日これ一本」「トマレピ!」「甘熟トマト鍋」「植物性乳酸菌飲料ラブレ」、通販などで前期比10億円増加させたことで、主力ブランドの売上増加に結びついたと評価しています。

また、その他の固定費は、新設のアジア事業カンパニーなどにおいて、新規事業に関わる費用が増加していますが、全社トータルでほぼ前年水準となりました。この2年間、「縮んでも利益を出せる筋肉質な体質」をつくってきましたが、それを維持することができました。(決算短信資料9頁)

#### 《営業利益・経常利益・当期純利益》

営業利益は79億78百万円、前期比24.7%増、プラス16億円、経常利益は83億89百万円、前期比14.9%増、プラス11億円となりました。当期純利益は24億73百万円、前期比17.0%減、マイナス5億円となりました。

#### 【特別損失(追加計上分)】

純利益減少の要因となりました、特別損失の追加計上額36億円の中身についてご説明いたします。(決算短信資料10頁)

#### 《東日本大震災関連》

東日本大震災の影響として、32億円計上しました。このうち建物・設備に対する物的被害が12億円あり、なかでも栃木県的那須工場・総合研究所に大きな被害がありました。

棚卸資産の被害は13億円計上しています。これは当社の売上に対し、およそ3~4日分の在庫に相当する金額です。

そのほか、操業停止中の工場の固定費や、滞留が避けられなくなった原材料など、3億円を計上しました。

また冒頭でご紹介した、義捐金と物的支援も「災害見舞金等」として計上しています。

なお震災の影響として認識すべき費用は、発生済みのものはすべて前期に計上できたと考えております。しかし当期においては電力不足による操業度の低下など、新たに震災関連の損失

が発生する可能性を、否定することはできません。

#### 《三島工場》

静岡県の三島工場におけるチルドデザート受託事業からの撤退費用として、4億円を計上しています。なお本件は震災の影響によるものではございません。

以上のように2010年度は最終利益において減益となりましたが、94億円の売上増と、営業利益・経常利益段階における増益という結果は、持続的な成長と利益獲得を目指した中期計画の初年度として、着実な成果を上げた年であったと判断しています。

## 2. 2011年度の経営

### 【現在置かれている状況の認識】

これからの経営についてご説明いたします。(決算短信資料11頁)

2011年度は本来、順調であった2010年度の業績を背景に、その成果の継続拡大に取り組む予定でした。2010年度に強化することができた力、特に「需要を創造する力」は震災により失われるものではありませんので、中期的な目標や戦略については変える必要はないと考えております。

しかしながら、震災後当社が今置かれているのは、需要をつくっていく力はあるが、商品をつくることができない、という状況です。したがって、まずは震災からの復旧、特に商品供給力の回復を最優先に取り組んでまいります。

この供給力の回復を果たせたときには、2010年度に取り組んできた持続的成長への歩みを再び進めていくことで、中期目標の達成も見通せるようになって考えております。またその際には「震災後」の新たに認識した課題も、戦略に組み込んでまいります。

### 【2011年度の経営課題】

このような経営環境下、2011年度の新たに認識した経営課題として、次の3点を設定いたしました。(決算短信資料12頁)

- ① 商品供給力の回復
- ② 地域ごとの需要の違いに対応するエリアマーケティング
- ③ ポスト3.11 リスクマネジメント

### 【商品供給力の回復】

最優先課題である現時点の復旧状況について、まずご報告いたします。(決算短信資料13頁)

震災後、直接被害を受けた主力の那須工場をはじめ、茨城工場や、資材の調達ができなくなった静岡工場でも生産が停止しました。加えて東北の物流センターが津波の被害を受けたことで、商品の継続供給という企業活動の根幹を揺るがされる事態となりました。

このリカバリー対応として、被災工場の設備復旧とともに、主要アイテムへの生産の集約、代

替生産拠点における生産力の増強、代替資材の調達、代替物流体制の構築などを進めてまいりました。1ヵ月半が経過した今、ちょうど今週から再発売にこぎつけた野菜飲料のペットボトルも含め、現時点で売上高ベースで90%程度の商品の供給を確保するに至っています。

この結果、現時点においても復旧できていない商品をご覧のとおりです(決算短信資料 14 頁)。物流については条件付きで体制を整えています。生産では、缶の調達が出来ない食品と、那須工場のみで生産していた飲料・ギフト・通販の商品、その他一部を残すのみとなっています。

残りの商品についても、ご覧のとおり(決算短信資料 15 頁)大半は6月までに復旧の目途がついています。主力商品の供給量については、第1四半期中にほぼ万全の体制に戻せるということです。

この間、主力品への集約により休売していたアイテムも、新商品「野菜生活 100 Silky Soy(シルキーソイ)」のように、徐々に発売を再開しています。

この復旧への見直しを受け、震災の影響が今年度の売上高に与えるインパクトとしては、ご覧のようなイメージを描いています(決算短信資料 16 頁)。足元の4月の売上高は前年比84%、20億円の減少を予想しています。これは3つの商品群に分かれます。①PETや缶容器の飲料、調味料など震災後完全に休売した商品で、前期比ほぼ0%、②継続販売できていても生産量の量的制約から店頭の販売促進ができなかったケチャップなどで、前期比約85%、③量的制約がなく継続販売している野菜飲料 200mlや 1000mlなどの主力製品、ラブレ、「カゴメデリ」などの食品類で、前期比130%を超えるものです。これらをトータルで組み合わせて前年比84%、20億円の減少ということです。この売上の減少幅は徐々に縮まっていくものの、第1四半期トータルでのマイナスは避けられないと見えています。

続く第2四半期においても、まだ一部休売の影響が残ることと、電力不足による生産上の制約も予想されることから、引き続きマイナスの可能性ががあります。しかし下半期からは、秋の新商品の拡販も含め、震災前に計画していた様々な活動ができると予定しています。

#### 【需要の違いに対応するエリアマーケティング】

震災後の日本は当面の間、エリアによって環境が大きく異なる、という状況が続くものと思われます。具体的には、①震災からの復興を目指す地域、②電力の制約を受ける地域、③それ以外の通常経済地域です。(決算短信資料 17 頁)

これらの地域ごとに、当社に求められるニーズ・当社にできることが異なってきます。広告投資のあり方や、店頭での展開方法も変えなければなりません。その際には、直近2年間に重要な経営課題として取り組み、培ってきた「営業の現場力」向上の成果を発揮させることで、「地域社会と共生するエリアマーケティング」を推進してまいります。

#### 【ポスト3.11 リスクマネジメント】

この度の震災を契機とし、改めてリスクマネジメントの見直しという課題も突きつけられることになりました。余震・原発事故・電力不足などへの対応など、これは今年度の一過性の課題ではありませんので、中期の経営戦略にも組み込んでまいります。(決算短信資料 18 頁)

### 《サプライチェーンの分散化》

商品を継続供給するために、リスク分散型のサプライチェーンの再設計をスタートさせます。当社はこれまで、農産原料の世界的な調達先の分散化を図ってまいりましたが、これに加えて国内の原料も、また容器包材についても分散化します。

併せて、生産拠点や物流機能といった主要サプライチェーンはもちろん、研究開発拠点・本社機能も含めた分散化の検討を進めることで、ライフラインとしての食料品を継続供給できる体制づくりの見直しを行っていきます。

### 《安心・安全》

食品製造業として、いかなる状況であろうと安心・安全を担保していく体制を、改めて強化していきます。一例として今般の原発事故は、いまだ収束が見通せない状況であり、推移を見守りながらの対応とならざるをえませんが、行政によるモニタリング状況の確認とともに、自社での検査体制を高めながら、安全の担保はもちろんのこと、お客さまにご安心いただける対応と情報の開示を進めてまいります。

### 《海外事業の拡大(収益源の多様化)》

生産調達と販売の両面における、海外事業における拠点づくりと、成長の必要性をあらためて認識しました。海外での生産によるバックアップ機能の整備と、既存海外子会社の収益改善、および新規の事業展開を進めることにより、収益源の多様化を図ってまいります。

### 【海外事業の進展】

海外事業の進展につきましては、2010年度の実績を2点ご報告します。

### 《アジア事業カンパニー》

2010年度に新設したアジア事業カンパニーは、傘下においた既存の中国・台湾の子会社の収益力向上と、カゴメの従来を越えた新規事業の展開可能性の検討に取り組んでまいりました。

画面(決算短信資料 19 頁)でご紹介していますのは、中国で展開をはじめたオフィス給食事業です。この件につきましては、4月25日ニュースリリースを発信していますので、ご参照くださいませようお願いいたします。

### 《カゴメ・オーストラリアの設立》

オーストラリア最大手の生トマト加工・販売メーカーと、同社にトマトを供給する会社の事業を、2010年7月に譲り受けました。これにより当社グループのトマト加工の規模は、全世界で50万トン以上となり、地域もアジア・アメリカ・ヨーロッパそして南半球へと広がりました。農業・農産加工というカゴメのコア事業の強みを更に深め、深さと広さの両面でのさまざまな組み合わせの可能性の今後に期待をした投資です。

先月のはじめには、オーストラリアで「第1回トマトサミット」を開催しました。グループ各社のトップが集合し、それぞれの知見を持ち寄りましたので、今後具体的なシナジーの創出を目指してまいります。

一方、2011年度は、昨年12月にオーストラリアで大規模な水害があり、甚大な影響を受けることとなりました。トマトの収穫量は当初予定の3割にまで落ち込んだため、売上高はその分減少し、利益も6億円(のれんの償却を除く)の赤字になると見込んでいます。日本同様、こちらも天災により大きなダメージを受けることとなりました。(決算短信資料20頁)

### 【2011年度の業績予想】

本来であれば今年度の業績予想を公表するところですが、現時点では、未定とさせていただきます。

#### 《未定の理由》

収益への影響要因について、「定性的にはつかめている」ものの、現時点は課題解決の時期であり、その定量化の作業中、というステータスにあります。

売上面では、商品供給の目途はついていきますので、休売による上半期の減少分はおおむね把握できていますが、今後の生産力への制約、特に電力不足や余震による影響が依然不透明です。また、現在商品によっては中止している店頭プロモーションを行った場合の販売動向や、競合商品の復旧状況も流動的であり、確実な売上の見込みを立てることは困難です。

また、現在は商品の供給を第一優先としているため、イレギュラーな生産体制・物流体制を敷いています。このため、委託生産の増加や不連続稼働による生産効率の低下、物流面でも配送ロットの減少や配送拠点の遠隔化などにより、コストの増加があります。

一方、主力品への集中化と店頭プロモーションの減少により、当面は販売促進費の減少を見込んでいます。

このように、利益面についても、まだこの4月の1ヶ月の実績も把握できていない現段階において、合理的・定量的に見通せる段階ではないことから、業績予想の公表を見送らせていただきます。(決算短信資料21頁)

#### 《今後の見通し》

少なくとも第1四半期の決算発表までには2011年度の業績予想を公表したいと考えております。また、それ以前であっても、予想が可能になった時点において、速やかに開示させていただきます。

途中でお伝えしましたとおり、商品供給の復旧をはじめとした2011年度の経営課題の推進により、中期目標である「2012年度に売上高2,000億円」「経常利益率は安定的に4%確保」の達成は果たせるものと考えていますので、今後もこの目標に向けて経営努力を継続してまいります。(決算短信資料22頁)

## 2011年3月期 決算説明会

2011年4月26日 10:00~11:00 日本橋浜町Fタワープラザホール

以上、今年度は社会を構成する一員として、企業市民として、日本社会全体の一日も早い復興に向け、当社の企業理念のもと、当社にできることを常に考えながら、短期・長期のなすべきことに機敏な対応をする有事型の経営を進めてまいります。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