

## 2015 年度業績並びに中期経営計画

2015 年度は、お手元の資料にもございます通り、前期比で増収、営業利益、経常利益とも増益でした。当期純利益は、減益となりました。期初に公表した予想値に対しては、残念ながら、売上、利益ともに未達でした。海外事業、農事業は過去最高の売上となりましたが、国内の飲料事業は苦戦しました。生産性の向上や、原価低減、固定費の削減などで増益は確保しました。16 年度から始まる新たな中期経営計画では、成長軌道を確実なものにできるよう努めてまいります。

本日は、15 年度の業績とトピックス、16 年度から 18 年度にかけての新しい中期経営計画の概略、最後に 16 年度の業績予想の順にご説明します。

### I. 2015 年度決算

#### 1. 連結業績

連結業績の詳細についてご説明致します。14 年度は 4-12 月の 9 ヶ月決算となっておりますので、15 年度と比較可能な数値に読み替えてご説明します。売上高は、国内では 48 億円の減収となりましたが、海外では 71 億円の増収でした。営業利益は、国内では、広告費の効果的投入や生産性の向上、原価低減などに取り組み、10 億円の営業増益となりました。海外では、米国での販売が好調であったことや、各子会社において費用を見直したことなどにより 10 億円の営業増益でした。当期純利益は、前年に旧東京支社の土地を売却したことによる固定資産の売却益が発生していたことと、税負担の増加により、15 年度は減益となりました。

#### 2. セグメント別収益状況

##### ① 国内売上高・営業利益

次に、国内のセグメント別売上高・営業利益について説明します。

##### ◆ 飲料

飲料事業は、8.1%の減収でした。特に、野菜飲料は他の飲料カテゴリーとの競争が激化し、厳しい状況でした。しかし、直近の第 4 四半期で見ると前年を上回っております。需要は回復しつつあり、市場も底を打ったと見ています。営業利益は、広告費をはじめとするマーケティングコストの効果的な運用を行いましたが、原材料であるトマトや人参果汁などの価格上昇により減益でした。

##### ◆ 食品

食品事業は、主力のトマトケチャップ、ソースにおいて、25 年ぶりとなる出荷価格の改定を行いました。需要喚起策などを実施したことで、トマトケチャップは前年を上回りましたが、ソースで苦戦し減収となりました。営業利益は、不採算商品を終売したことなどにより増益でした。

##### ◆ ギフト

ギフト事業は、贈答市場が縮小する中で、インターネットやカタログ通販、防災備蓄などの新しいチャネル開拓が進み、増収増益となりました。

##### ◆ 農

農事業は、主力の生鮮トマトが好調に推移し、過去最高の 110 億円の売上となり、98 年の市場参入以来初めて 100 億円を突破しました。市況価格が有利だったことや、高リコピントマトなど高付加価値商品の販売が好調だったことに加えて、供給拠点の追加により、需給対応力を強化し、流通量が少ない時期に市場に提供できたことなどが寄与し増収増益でした。

◆ 通販

通販事業は、通販限定の野菜飲料や、季節限定の食品、サプリメントなどの販売が好調に推移し、増収増益でした。

◆ 業務用

業務用事業は、トマトソースや野菜飲料などの受託品が落ち込んだことに加え、輸入商材の為替影響などにより、減収減益となりました。

② 海外売上高・営業利益

次に海外の状況について説明します。昨年度までは、エリア別セグメントで状況をご説明しておりましたが、経営状態をよりわかりやすくご理解頂くために、今回からグローバルトマト事業である国際業務用、種子・育苗、コンシューマー事業のセグメントに分けてご説明いたします。

◆ 国際業務用

業務用事業は、米国カゴメインク社において、大手フードサービス顧客向けの販売が好調に推移いたしました。カゴメオーストラリア社、台湾カゴメ社においても、現地における既存顧客向けの販売が好調でした。イタリアベジタリア社は、事業構造の見直しを行っており、減収となりましたが、海外業務用事業トータルで増収増益でした。

◆ 種子育苗

種子育苗事業は、米国ユナイテッドジェネティクス社の販売が好調に推移しました。同トルコ社においても育苗事業において、新設した生産拠点の稼働により販売が拡大し、増収となりましたが、為替の影響などにより、減益となりました。

◆ コンシューマー事業

コンシューマー事業は、15年度に買収した米国の Preferred Brands International, Inc.社、以下 PBI 社の連結化により売上高が純増しました。アジアでは、野菜飲料の販売が不振でしたが、コンシューマー事業トータルでは、増収増益となりました。なおアジアは、事業構造を見直し、15年度に特別損失5億円を計上しています。

3. 連結営業利益増減要因

次に、全体としての利益増減を説明します。国内売上高の減少により利益にして13億円の減益要因となりました。売上原価率は、原材料価格の高騰を主な要因として継続して上昇しましたが、原価低減に取り組むことなどによりカバーすることができました。広告費を含む固定費については、生産性の向上に取り組まれました。期中においても抑制的に執行し、総額を減少させることができました。海外グループ会社や菜園など単体以外の子会社では、事業の成長や費用を見直したことなどにより利益を増やすことができました。以上により、前年からは20億円の増益となりました。

4. 連結貸借対照表の変動

次に連結貸借対照表について、前期末からの主な変動を説明します。固定資産において、PBI 社の子会社化に伴い、124億円増加しました。総資産はトータルで55億円の増加となりました。

のれんは、前期末29億円から76億円に増加しました。PBI社の取得による影響が61億円ありました。なお、同社ののれん償却期間は20年です。以上が15年度の業績となります。

## II. 15 年度のトピックス

15 年度は、期初の予想値は下回ったものの、新しい中期経営計画に向けて、2 つの改革が出来ました。一つは、収益構造の改革、もう一つは、働き方の改革です。16 年度からの中期経営計画にもつながるこの 2 つの改革についてご説明いたします。

### 1. 海外事業/農事業

収益構造の改革において、海外事業と農事業は大きく進展しました。この二つの事業は、15 年度過去最高の売上となりました。海外事業は、営業利益についても、10 期ぶりに黒字転換を果たすことができ、大きな転換点を迎えました。海外売上高比率も、21.8%へ高まりました。この 2 つの事業を大きく伸ばせたことで、国内飲料事業の不振をカバーし、全社として前年を上回ることができました。これは、従来、国内の飲料事業に偏っていた収益構造の改革に取り組んできた成果と言えます。

### 2. 既存事業バリューアップ

既存事業におけるバリューアップも成果の出た収益構造の改革の一つです。15 年度に食品の主力商品であるトマトケチャップとソースを 25 年ぶりに価格改定しました。トマトケチャップにおいては、価格改定と合わせて、バリューアップ策として、全国一のオムライスを決定する食イベント「オムライススタジアム」を開催しました。メディア露出効果などにより、家庭の食卓におけるオムライスの出現頻度アップにもつながりました。これらの取り組みは、トマトケチャップの価値を磨き上げたことによるバリューアップの一環であり、価格改定を進める上で、大きな推進力となりました。4 月の価格改定を境に、市場価格を 5%引き上げることに成功し、容量ベースでは前年に届かなかったものの、金額ベースで 103%と価格改定後も売上を伸ばすことができました。

この他にも、野菜飲料における新容器リーフパックを昨年 10 月コンビニエンスストア限定で導入し、新しい価値を提案しました。野菜飲料の需要を完全に回復するまでには至りませんでした。導入後は、導入前に比べ 103%の売上と好調です。今後もあらゆるカテゴリーにおいてバリューアップに取り組んでいきます。

### 3. 働き方の改革

収益構造の改革と並んで、働き方の改革も行いました。子育てや介護など、制約を伴いながらも活躍し続けられる働きやすい環境を整備し、カゴメのすべての人財・能力を活かしきることを目指しています。

14 年 10 月に「業務改革室」を設置し、外部コンサルタント視点も取り入れながら、各組織に自己変革を促す一方で、成長軌道を描ける組織体制にしました。また 20 時以降の残業禁止によって女性も働きやすい職場環境に改善し、サマータイム制も導入するなど、夕方以降の時間を有効活用できるようにしました。その結果、業務の効率化、費用の削減、社員が自己成長につなげる時間創出などを進めることが出来ました。

以上が、15 年度のトピックスであります。結果として当初の業績目標に届かなかったことについては、その取組が十分でなかったと言わざるを得ません。本年から新たにスタートする中期経営計画では、持続的に成長できる強い企業になるべく、経営を進めてまいります。では、次に中期経営計画につきましてご説明致します。

## III. 中期経営計画

## 1. 中期計画ビジョン

### ① 10年後のカゴメ像

中期経営計画に留まらず、当社が10年後にありたい姿というのは、「食を通じて社会問題の解決に取り組み、持続的に成長できる強い企業になる」ということです。

### ② 社会問題

国内では、医療費や介護費の増加が深刻な社会問題となる中で、「健康寿命の延伸」が大きな課題となっています。また、人口減少社会で、高齢化、労働人口の減少が急激に進む地方では、農地荒廃や担い手不足による農業生産基盤の脆弱化が問題となっており、「地方創生」、「農業復興」が課題となっています。世界に目を向けても、人口増加に加え、異常気象等により、食料不足が更に深刻となっていきます。世界の加工用トマト市場においても、新興国を中心に消費量が拡大し、2011年の年間4千万トンから、毎年百万トン増加し2021年には5千万トンになると予想されています。

当社は、中期経営計画において、「トマトの会社」だけではなく、加えて「野菜の会社」となることで事業領域を広げていきます。社会の変化を予測し、その時代の要請をカゴメならではの事業戦略に組み込むことで、国内外の社会問題の解決に貢献し、持続的な成長につなげていきます。

## 2. 中期経営計画定量目標

2016年度から18年度の3ヶ年中期経営計画の定量目標についてご説明します。

### ① 定量目標

売上高は2018年度、対15年度比12%増の2200億円、経常利益率5%、110億円、また、ROE5%を目標とします。

### ② 利益還元

株主への利益還元については、従来通り安定的に配当性向40%を維持していきます。

## 3. 中期経営計画

定量目標を達成するための重点課題を主要事業別にご説明いたします。

### ① 海外事業

今中期経営計画において、海外事業は最も成長を牽引するドライバーとなります。海外事業は、今中期において、15年度比で、売上高29%増の550億円、営業利益は、15倍の30億円を目指します。

#### <グローバルフードサービス対応>

成長の源泉となるのが、グローバルフードサービスへの対応です。グローバルフードサービス顧客は、市場拡大にあわせ、アジア、南米、中近東 或いはアフリカへと進出し、事業を拡大しています。当社は、グループ会社間で情報を連携し、セールスと商品開発の横断組織を構築することで、この事業機会を確実に捉えています。業績好調な米国カゴメインク社では、従来ピザソースが販売の中心でしたが、加えてサルサソースなど、グローバルフードサービスのニーズに応えた商品提案で成長しています。オーストラリアの子会社においても、15年度に工場の設備投資を行い、今期からは、米国カゴメインク型のフードサービス向け調理ソースの本格販売も始まり、収益の拡大が見込めます。食生活の偏重による肥満が社会問題化する中で、グローバルフードサービスからは、ヘルシーメニューへの期待が高まっており、当社が持つトマトや野菜を基点とした商品展開力は、今後大きなビジネスチャンスとなります。

#### <PBI>

米国の食品会社 PBI 社との連携も更に強化します。同社は、ナチュラル、ウェルネスを強みとし、オーガニック食品なども多数展開しており、先進国での健康志向にも対応していきます。同社の直近 15 年 3 月期の業績は売上高 50 億円ですが、今後、毎年 1 ケ国以上の新規市場を開拓し、18 年度には 2 倍の 100 億円を目標とします。同社との連携によるシナジーの創出にも努め、今中期では、米国におけるコンシューマー事業を優先課題として、健康食品事業及び健康飲料事業の拡大を実現させます。

#### <アジア>

不振が続いていたアジアの各事業も、今後のビジネススキームを抜本的に見直し、収益の改善を図ってまいります。

### ② 農事業

海外事業に次いで、農事業も更に成長させます。農事業は、今中期において、15 年度比で、売上高 36%増の 150 億円、営業利益 43%増の 10 億円を目指します。農事業においては、既存の生鮮トマトに加えて、パックサラダ、ベビーリーフの 2 つのカテゴリーを成長につなげ、カゴメが「トマトの会社」だけではない、「野菜の会社」になるための足掛かりをつかみます。

#### <生鮮トマト>

生鮮トマトのカテゴリーにおいては、販売が伸びている高リコピントマトを中心とした機能性の生鮮売場を活性化していくと共に、市場の求める新たなトマトの品種開発も進めてまいります。生鮮トマト市場における当社のシェアは、出荷量ベースで現在約 3%です。生鮮トマト市場においては、3%でも当社がトップシェアを占めています。これは、トマトを含めて野菜の多くは、ブランドを付けて販売するということがほとんどないことに起因しています。カゴメというブランドを冠して、高付加価値の生鮮トマトを販売するということは、他社には真似できないビジネスモデルであると言えます。中期経営計画では、生鮮トマトのシェアを 3%から 5%に、長期的には 10%を目指し、市場において強い影響力を保持していきます。

#### <パックサラダ>

パックサラダは、現在、販売エリアが首都圏など一部に限られておりますが、今後は低温物流網を構築し、販売エリアを広げることで拡大させます。販売エリアの拡大と合わせて、発芽大豆やケール、スプラウトなどの新しい機能性野菜を使った商品も拡充し、市場の拡大を事業機会に取り入れていきます。

#### <ベビーリーフ>

2014 年に当社がトマト以外で初めて発売した野菜、ベビーリーフも販売を強化いたします。今後は、ReadytoEat 対応の商品開発を進め、消費者へ魅力ある商品を拡充していきます。

### ③ 国内事業

最後に、農事業を除く国内事業です。国内事業は、今中期において、15 年度比で、売上高 6%増の 1500 億円、営業利益 21%増の 70 億円を目指します。

#### <飲料>

15 年度は、野菜飲料の競争激化により、大変厳しい状況でしたが、直近は、需要は回復しつつあり、市場も底を打ったと見ています。既存の野菜飲料市場における、今後の当社のビジネスチャンスは、機能性表示の規制緩和と、「GREENS」に代表される今までにない野菜の鮮度に着目した商品開発です。昨年スタートした機能性表示は、今まで出来なかった健康機能に関する表示を、商品に直接うたえることで、トマトを始めとする野菜の機能性研究を行ってきた当社としては、強い追い風となります。先週 2 月 2 日、この新しい機能性表示を入れたトマトジュース 4 品を発売しましたが、小売業からの評価も高く、好調

な滑り出しとなっております、今後に期待できます。本日お渡ししている商品サンプルの中にも、この機能性表示のトマトジュースを入れておりますので、ぜひお試しください。机にご用意しております、昨年発売した「GREENS」は、今までにない野菜の鮮度を活かし、「生鮮飲料」という独自のセグメントを構築しました。競合の野菜飲料の同質化から脱却し、新規顧客を獲得できています。今後は、「GREENS」をはじめとして、カゴメの野菜飲料を、「生涯健康飲料」として広く認知して頂くことで、回復途上にある需要を確かなものにしていきます。

#### <食品>

食品事業においても、野菜の鮮度を活かした生鮮調味料や、生鮮調理食品という新しいカテゴリーにも挑戦して参ります。バリューアップにも引き続き取り組みます。トマトケチャップを使った減塩メニューの提案は、医療費の増大に悩む各自治体と連携した取組も始まり、トマトケチャップの新たな可能性を示しています。

以上が、中期経営計画において成長を担う中心的事業になります。通販事業など、成長余地のある事業は他にもございますが、本日の説明では割愛させていただきます。

#### ④ 収益構造改革と働き方改革

次に、各事業を支えるために、引き続き収益構造改革と働き方の改革にも取り組んで参ります。昨年SCM本部という組織を新たに立ち上げました。SCM機能を強化し、販売、生産、調達の各計画を一元的にコントロールすることで、在庫の適正化や、品切れの回避を実現し、収益構造を改革していきます。働き方の改革として、ダイバーシティも加速的に進めていきます。昨年10月、働きやすい環境整備を目指して、ダイバーシティ推進室という専門部署を設置しました。遅れている女性の活用に優先的に取り組むほか、年齢・国籍に関わらず、あるいは社外の方にも幅広く人材活用の道を開きたいと考えています。また、グループ内で分散して行われている総務や経理などの間接業務の集約・標準化を進める、カゴメアクシス株式会社を4月に立ち上げます。独立会社として、業務効率の向上を図り、グループ全体で強い企業を実現します。

#### ⑤ 企業価値向上への取り組み

最後に、当社は、企業価値向上への取り組みの一環として、「健康経営」を掲げています。日本の健康寿命の延伸を担うにふさわしい「体と心の健康企業」になるために、全社で健康経営の推進体制を整備して参ります。食を通じて社会課題の解決に取り組みながら、従業員ともに健康であり続け、持続的に成長し続ける企業を目指します。また、新たなガバナンス体制の構築を目指して、監査等委員会設置会社への移行を予定しております。事業内容の多様化、グローバル化が進む中で、より客観的評価を受けるガバナンス体制を構築することで、更なる企業価値の向上を目指して参ります。

#### IV. 通期業績予想

最後に16年度の通期の業績についてです。

##### 1. 売上高

売上高は、連結で2000億円。セグメント別売上はご覧の通りです。

##### 2. 利益

利益予想です。営業利益は70億円。セグメント別営業利益はご覧の通りです。連結経常利益は、75

2015年12月期 決算説明会

2016年2月10日 10:00~11:00 ロイヤルパークホテル 有明の間

億円。当期純利益は45億円。配当は、22円を据え置く予定です。