

## 2012年度業績、新中期経営計画および2013年度の業績予想について

代表取締役社長 西 秀訓

本日は、ご多用中、決算説明会にご参加いただきましてまことにありがとうございます。

また、日ごろからカゴメ株式会社の情報開示にさまざまなご支援、ご協力をいただきまして、心より感謝申し上げます。

### 1. 中期経営計画

本日は、2012年度の決算発表ということでございますが、中長期の経営状況からスタートしたいと思えます。

私どもは08年度に大変大きな減収減益ということがございまして、09年度にかけまして縮んでも利益が出せる体質をつくるということを進めてまいりました。その成果を受け、10年度から12年度にかけた3カ年は成長をテーマとした中期計画をスタートさせたわけでございます。12年度はこの3カ年計画の最終年度ということになります。

11年度には東日本大震災によりまして、一瞬の足踏みがございましたが、11年度下期から12年度にかけて成長の路線を歩んで来られたのではないかと考えております。

したがって本日は、単年度の決算だけではなく、3カ年の総括、また当年度から2014年度、2015年度の新しい中期計画「Next 50」についてのご説明もさせていただきたいと思えます。

### 2. 2012年度(2013年3月期) 全社の業績

#### 【2012年度 連結業績】

まず、2012年度の連結業績でございますが、売上高が1,962億円、営業利益が93億円、経常利益が100億円、当期利益が65億円ということで、増収増益という結果になりました。経常利益・純利益につきましては過去最高となりました。この数字は公表させていただいておりました目標値を概ね達成できたということでもあります。

#### 【増収の要因～需要創造活動】

目標達成できた大きな要因の1つが、カゴメ株式会社の事業活動の基本的なテーマでもあります、新たな需要を創造していく活動を実践できたことでございます。

1年前の2月に、京都大学からトマトジュースがメタボ予防にいいという研究報道があり、2-3月は特需がございました。これを単に特需で終わらせるのではなく、ブームにし、トマトジュース市場のベースを上げていくという活動を2012年度は取組みました。

私どものいろいろな研究成果、例えば、メタボだけではなく、運動疲労を軽減する効果や、アルコールの代謝抑制効果などの研究成果の発表や、トマトジュースのレシピ本を発売いたしました。

また、スポーツとトマト、トマトと運動ということを通して新しいトマトの魅力のテーマとしましたので、マラソンの藤原新選手や、昨年 10 月からはマンチェスター・ユナイテッドの公式飲料スポンサーにもなりました。さらに2月には、東京マラソンで生トマトの配布をいたしました。

こういう話題づくりと新しい商品、新しい店頭づくりを進められた結果、この 2、3 月も、前年に比べますと販売量は少し減少しておりますが、一昨年に比べますと相当大幅にトマトジュース消費市場は拡大しまして、単にブームではなくてベースが上がったと認識しております。

また、「野菜生活」で典型的に行っておりますが、季節限定、また産地限定の、私どもでは「地産全消」と言っておりますが、各地域の優れた農作物を全国にナショナルブランドとして通年で展開しております。当初は1品ずつでございましたが現在では2品同時に販売できるようになってまいりました。このシリーズで年間 60 億円程度の売上になっており、将来的には 100 億円を達成したいと考えております。

#### 【野菜飲料の売上高推移】

これらの活動の結果、野菜飲料全体の売上規模が過去最高となりました。以前は 07 年が最高でしたが、価格改定等々によりまして大きく売り上げを減少させてしまいました。それ以来、現在では「3世代6リズム」と言っておりますが、顧客の皆様方の生活、期待、ニーズを細分化し、それぞれに応じた商品、売り場、さらに情報を提供することにより、再度成長路線を歩むことができ始めたと考えております。

野菜飲料については何とか 1,000 億円をターゲットに、今後いろいろな展開をしてまいりたいと考えております。

#### 【事業別売上高】

セグメント別にご覧いただきますと、ご説明いたしました野菜飲料を中心とした飲料のみならず、主にスイーツや食品を展開し、中元や歳暮以外にもタイミングに合わせたギフト、さらに家庭用とドライグロスアリー、チルド等、協働での提案力が上がった生鮮野菜、トライアルキャンペーンなどの顧客獲得方法を進化させた通販、大手ユーザーの皆様へのサポート体制をより強化いたしました業務用、これらの事業は、いずれも過去最高の売上高となりました。全社的には新たな需要を創造するということができたと考えております。

これらの事業活動に加え、第1四半期におきましては、前年の東日本大震災による供給制約の反動もございまして増収となりました。

#### 【海外事業】

海外についてですが、グループ会社であります、ポルトガルの H.I.T.社を第2四半期から子会社にいたしました。さらにアメリカの KAGOME INC.(USA)が好調であり、オーストラリアも水害から復旧できましたので増収となりました。

## 【連結業績】

利益ですが、単体は概ね 2011 年度並みでございまして、ほぼ計画どおり着地いたしました。

グループ会社につきましては、震災で影響を受けました、いわき小名浜菜園、また水害から回復いたしましたオーストラリアが増益となりました。アメリカも増益となり、アジア、ヨーロッパ各社でも収益の改善が進みました。

純利益はその1年前の 2011 年度が海外子会社の大幅な減損でございましたが、それがなくなったことと、先ほど申し上げましたいわき小名浜菜園に東電からの補償金が入ったこと、H.I.T.社の子会社化に伴う負ののれんの特別利益がございましたので、経常利益までが概ね9%、10%という増益に対して 50%を超える大幅な純利益の増となりました。

## 3. 2010-2012 年度中期経営計画の総括

### 【定量目標の達成状況】

次に、2012 年までの中期計画の総括をご説明いたします。売上高は当初は 12 年度に 2,000 億円という目標を持っておりました。この間に六条麦茶、受託をしておりましたチルドデザート、さらに自販機事業の終結をいたしました。こういう事業ポートフォリオの見直しによりまして、概ね 80 億円ぐらい売上が減りました。また、震災によりまして一時的な後退がございましたので、2,000 億円は達成できませんでしたが、実質的には計画をほぼ達成できたと考えております。

現時点での国内の継続事業におきましては、3カ年の伸び率が 116%であります。年間大体5%ぐらいのオーガニックグロースを達成できました。もともと目論見として4%ぐらいは何とか国内でオーガニックグロースを実現していきたいと考えておりましたが、達成することができました。

利益につきましては、連結経常利益率で安定的にこの間4%を確保したいという目標を持っておりましたが、結果、09 年度 4.2%でございましたが、10 年度は 4.6%、11 年度、12 年度は 5.1%と目標を上回った利益を確保できるようになってまいりました。

### 【重点課題の進捗状況】

この期間、重点的な課題を売上の成長に置きました。セグメント別では、残念ながら食品だけが未達でございましたが、その他については売上の再成長ができたということであります。

国内の新たな需要創造については、先ほども説明いたしましたとおりの成果がございました。また、新たなチャネルの開発ということにつきまして、ギフト、通販という我々にとって新しいチャネルを開発することができました。また、ベネッセ社さん、ポーラ社さんとの共同展開を進めることができましたし、これから先もこういった共同取組みを含めたお客様との新たな接点づくりを進めてまいります。

海外におけるマルチリージョナル、私どもはグローバルと言わずにマルチリージョナルな成長ということをおっしゃっておりますが、オーストラリアとポルトガルのトマト事業を子会社化いたしました。これは後ほどご説明いたします今期からの中期計画に取り組むにあたり、私どもにとって大変大きな経営

資源を獲得できたということでございます。

アジアにおきましては、中国のオフィス給食、またタイの飲料事業等々をスタートすることができました。3年間、研究的なアプローチをしてまいりましたが、これから収益を実現していけるスタートラインに立てたのではないかと考えております。

#### 【「新たな課題」への対応】

東日本大震災を受けまして、新たな課題として一層企業市民化を進めるという課題を持ちました。ご存知の「みちのく未来基金」では、大学及び専門学校への進学資金を全額給付するという奨学金の仕組みをカルビー社さん、ロート製薬社さんと一緒に設立いたしまして、昨年度の1年目が 95 名、今年が 120 名のお子さんたちが、この基金を受けて大学もしくは専門学校に進学することができました。これは今後二十数年間に渡る活動でございます。

また、東北での農業再生ということで、仙台、陸前高田、南相馬で共同事業や支援を行っておりますし、被災地の農業高校の支援等々も行っております。同時に震災を受けまして、グローバル BCM をつくりたいということで、現時点のドライグロサリーについては2週間で何とか供給を再開できるという体制までできました。

さらに株主の皆様方への利益還元についてですが、配当につきまして、2011 年度から増配ということで、それまでの 15 円から 2011 年度は 18 円、2012 年度は 20 円ということで、2年連続で増配することができました。

私どもはファン株主という言い方で個人の株主の皆様方との関係づくりを進めておりますが、この3月末までの期間で2万人増えて、現在は17万人を超える株主の皆様方に支えていただいております。

#### 4. 2013-2015 年度中期経営計画「Next50」

##### 【「Next50」が意味すること】

ここからは、新たに今年度から開始いたします新しい中期計画についてご説明いたします。

先ほど申しあげましたように、今般の中期計画の呼称は「Next 50」です。今から 50 年前になりますが、1963 年に、それまで愛知トマト株式会社という企業名でございましたが、カゴメ株式会社に社名を変更いたしました。これは単に社名を変更しただけではなく、愛知、東海の企業から全国化するという目論見のもとに社名変更を行ったわけです。したがって同時に現在の主力工場であります那須、茨城、富士見工場を設立し、全国に営業拠点をつくる活動をスタートし、その結果現在のナショナルブランドとしての地位が確保できたということでもあります。

2013 年度の現時点、私どもは 50 年前と同様な状況にあります。すなわち日本のナショナルブランドからグローバルブランドに転換していくという意気込みを込めまして「Next 50」という名称にいたしました。世界の多くのステークホルダーの皆様方にカゴメの価値を提供していくという目論見でございます。

### 【「質的成長の共創」もNextへ】

今後の進展の上で、次期の3カ年が非常にジャンプとして重要だと考えております。この間のテーマは従来と同様に「質的成長の共創」としてありますが、これを実現していくために、カゴメの成長は社会の成長とともにあるということをイノベティブに推進していきたいと考えております。

皆様方もすでにご存じのとおり、今後の長期的な世界の環境変化におきまして、クリティカルな人口増加、資源・食糧・水の不足、環境の悪化が言われております。また、経済の発展に伴って人口動態の変化から、多くの国々で高齢化や都市化から、食の形態、また健康長寿に対する希求は高まってまいります。こういうことに対して、カゴメとしてはグローバルにサステイナブルな社会づくりに貢献するとともに、これをビジネスチャンスとしてとらえて事業を推進していく。世界各地での農業、食、健康などの社会問題の解決を、私どものビジネスチャンスにしていくという考えであります。

### 【推進組織とマネジメント】

このようなことから、この4月に組織改定をいたしました。4つのカンパニーと6つの本部という形でございます。アジア事業カンパニー、トマト事業カンパニー、農カンパニー、通販事業カンパニーという、今後の中計期間、さらにその先を見据えまして、私どもにとって非常にイノベティブな事業推進が必要だと思われるものを、できるだけフレキシブルで緩やかな活動ができるように社内カンパニーという形式にいたしました。

一方、国内事業を中心に、従来から培ってまいりました資源、力を構造的に発揮するために6つの本部を設置いたしました。

### 【人材のダイバーシティ】

この中で、当然人材のダイバーシティということが必要になってまいります。すでに海外子会社のトップは大半が現地の方がやっております。また、今年度より日本のカゴメの執行役員にポルトガルのCEOを登用いたしました。このような人材のダイバーシティ、また人事制度等々のグローバル化を導入してまいります。

### 【リアルタイムマネジメント】

同時に、リアルタイムマネジメントということで、これはカゴメの中の言い方ではありますが、現在起きていることをできるだけリアルタイムに把握し、それによってPDCAをスピーディに回すという意味ではありますが、より透明性、またわかりやすい会計基準にするために、3点の変更を行いました。

1つは価格制度と言いますか、簡単に申し上げますと、従来販売促進費で計上していたものを売上値引きにするということであります。これが当年度におきまして90億円程度発生いたしました。売上が90億円減少し、販売促進費が90億円減少するということでもあります。

同時に、従来は販売促進費で計上しておりましたので、今期のスタートに当たりましては、先期分の販売促進費が計上されるため、約8億円の当期利益の減益要因になります。

しかしながら、中長期的に見れば、私どもの価格や販売促進費の見える化、透明化が促進される

とともに、販売店の皆様方等の事務負担も減ってまいりますので、今年より展開いたします。先ほど、質的な成長と申しましたのは、このようなことも含めて申し上げているわけでございます。

2つ目は減価償却費でございます。従来、定率法でございましたが、製造設備の利用実態を調査した結果、安定的な稼働ということでございましたので、定額法に変更いたします。これは逆に初年度におきましては一過性ですが8億円減価償却費が減少することになります。

最後の3点目はまだ検討中ではございますが、決算期のグループ統一です。すでに子会社はほとんどが1月-12月という決算期になっておりますが、単体は4月-3月でございます。実際に私どもの事業活動は2、3月に新しい春の商品を導入するということから1月-12月で事業活動が回っておりますので、単体のカゴメの決算期を1月-12月に変更する方向で現在検討しております。

## 5. 中期重点戦略

### 【①新たな需要の創造】

#### 《トマト・ディスカバリーズ》

次に具体的な事業課題としまして、4点ございます。1点は新たな需要創造に向けた活動ということで、先ほどトマトジュースのブームから基盤のアップということを申し上げましたが、これを一層進めるために、トマト・ディスカバリーズというタイトルでさまざまな商品開発、プロモーションを展開してまいります。

日本人の1人当たりトマト消費量は、現在8~9キロでございますが、これを中長期的には世界平均である20キロまで上げていくという目論見で国内のトマト需要を高めるということでございます。

#### 《地産全消》

2つ目は、先ほど申し上げました「野菜生活」で展開しております「地産全消」の活動でございます。これは私どもの商品だけではなくて、各地の農業と連携し、各地の地域活性化も含めて展開いたしております。

#### 《グローバルネットワーク》

3つ目がグローバルネットワークでございます。すでに私どもはアメリカ、オセアニア、ヨーロッパ、アジアに各拠点を持っております。特にトマトにおきましてはいろいろなソーシングが各拠点から日本に向けて実際にできておりますので、トマト・ディスカバリーズとも連動しながら、グローバルネットワークを持っている強みを生かしていきたいと考えております。

国内事業につきましては、年4%のオーガニックグロースを引き続き目指すとともに、乳酸菌、ギフト、生鮮、通販の各事業は売上高100億円以上の規模に成長させるということを目論んでおります。

### 【②マルチリージョナル×グローバルな成長】

#### 《グローバルトマト事業》

2つ目は、海外事業でございます。従来マルチリージョナルと申し上げておりましたが、この3年間

でトマトに関してはグローバルな横串を刺して展開できる基盤が出来てまいりました。今、世界中のトマト加工会社の中でカゴメは11番目ぐらいの規模でございます。グループで約56万トンの加工用トマトを処理いたしております。私どもの場合には、他社から仕入れることがございまして、合計しますと約100万トンの加工用トマトのハンドリングをしています。これを200万トンに何とか増やしていきたい。中計期間中は150万トンぐらいを考えていますが、この成長を図るためにグローバルなトマト事業を推進するトマト事業カンパニーをこの4月から設置いたします。

#### 《アジア事業》

一方、リージョナルの方ではアジア事業ということでございます。従来アジア事業を一元的に推進してまいりましたが、この4月から東アジア、ASEAN、インドという3つのオフィスに分割して事業推進をしてまいります。

### 【③資源の強化・連携と最適配分】

#### 《カスタマーソリューションセンター》

次に、重点戦略の3番目は資源の強化ということです。先ほど、少し組織のところで申し上げましたが、従来総合研究所と呼んでおりました組織を研究開発本部という名称にするとともに、その中にカスタマーソリューションセンターという組織をつくりました。商品だけではなくて、おいしさ、安全、またキーとなる素材、キーとなる技術を一元的に推進することによって、お客様との共同の価値づくりをする組織形態にいたしました。

#### 《農カンパニー》

農業につきましては、生鮮野菜事業と、私どもが自社で使用いたします農業原材料の調達という2機能がございましたが、これを統合して農業ビジネスを推進するとともに、国の農業強化のためのファンドに投資し、人も派遣しております「6次産業化」についての推進をしてまいりたいと考えております。

### 【④「Think GREEN KAGOME」】

重点戦略の4番目は「Think GREEN KAGOME」です。今年から進歩させまして、再生力ということをやテーマにして、体の再生と社会の再生ということに取り組んでまいります。特に後者のほうは、スポンサー契約を結んでいるマンチェスター・ユナイテッドも相当興味、関心を持ってくださっておりますので、共同で進めてまいる予定でございます。

### 【成長目標と利益還元】

中期の売上目標は2015年度に2,200億円で、先ほど申し上げました販売促進費の売上値引き化ということをお勧めいたしますと、実質的には3年間で18%という成長になります。国内事業で4%、海外で大きな成長を果たすことで海外の売上高比率を11%~16%に引き上げたいと考えております。

利益目標につきましては、今般の中期計画では5%の経常利益率を目標としております。

同時に株主の皆様への利益還元の実現を図るために、従来 25%という配当性向の方針でしたが 40%という配当性向の方針を明確にいたしました。

## 6. リスクマネジメントとガバナンス

先ほど来申し上げておりますような多面的な事業、またチャレンジングな事業に展開してまいりますので、リスクマネジメントやガバナンスということは大変重要であると考えております。

特に農業をベースにいたしますと、天候を含めたリスク、さらに貿易等々を含めると為替のリスク等々がございますので、このリスクマネジメントを推進して、リスクコントロール力を高めて影響を最小限に留められるようにしてまいりたいと考えております。

同時に、社外からのガバナンスということもこの機会に進展させたいと考えております。今般、取締役の報酬の透明性、客観性、妥当性を確保するために、社外の皆様での報酬委員会を設置するとともに、昨日プレスリリースをしておりますが、ストックオプションの導入をすることにいたしました。

また、私どものように食品では品質保証ということが大変重要でございますので、これにも社外の皆様方に加わっていただいて、品質保証の一層の進化をさせていきたいと考えております。

## 7. 2013 年度の業績予想

### 【予想売上高】

最後になりますが、2013 年度の業績予想でございます。

2013 年度は再三申し上げておりますように、売上の計上基準が変わりますので、合計いたしますと 2012 年度は 1,962 億円、2013 年度は 1,960 億円ということになります。概ね 90 億円、飲料、調味料の一部定番商品で売上値引き化の要素がございます。これを控除いたしますと実質的には 85 億円の増収、さらに自販機を完全に終結をいたしますので、この減収分が 12 億円ございます。実質的には 100 億円程度の増収という計画を持っております。

### 【予想利益】

一方、利益の方ですが、利益も変動要因がかなりございます。減益要因として、まず、円安による売上原価の影響が 20 億円ございます。さらに、先ほど申し上げました販売費の計上ずれによる影響が 8 億円の予想です。成長のための投資は継続して進めたいことから、特に広告費と事務的な投資ということで 7 億円の増加を考えております。

逆に、利益が増える要因としては、減価償却費の変更にとまなうものと、実質増資をいたしますのでその分の利益増ということであります。これらを合計しますと次の表のようになります。

売上高で申し上げますと、表示上は 1,960 億円、利益についてはそれぞれ営業利益 89 億円、経常利益 92 億円、純利益は 53 億円、特に純利益は先ほど申し上げましたように 2012 年度に大幅な



特別利益がございました。これがなくなることが最大の要因でございます。

以上のような利益状況でございますが、先ほど申し上げました利益還元方針に沿いまして、配当は2円増加の22円を予定しております。

#### 8. 業績推移と目標のまとめ

最後の表でございますが、今申し上げましたようにいろいろな会計基準の変更がございまして、表示では非常にわかりにくいのですが、実質的には増収を行い、利益についても一過性の要因をクリアしながら、実質的に増益のラインを歩めるように今後も事業展開を進めてまいりたいと思いますので、ぜひご支援をよろしくお願い申し上げまして、私からのご説明とさせていただきます。

ご静聴ありがとうございました。