

## 2012年度第2四半期業績、下半期の経営課題、 並びに2012年度通期の業績予想について

代表取締役社長 西 秀訓

本日はご多忙のところ、決算説明会にご出席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・PR活動にご協力を賜り、厚く御礼申し上げます。

### 【業績の説明にあたり】

2012年度は、2010年度から取り組んでまいりました3ヶ年中期経営計画の最終年度です。2008年度から2009年度にかけて作った「縮んでも利益を出せる体質」の下で、さらなる成長をめざすという目標を持った3ヶ年でした。

2011年度は東日本大震災という大きなインパクトがありましたが、2012年度からは供給量も回復し、震災前の2010年度と比較しても順調に成長の道筋を歩んできた上半期でした。

以上を踏まえて本日は、前段で第2四半期の業績について報告し、後段で今後の経営課題と施策について説明いたします。

### 1. 2012年度 第2四半期累計期間 全社の業績

#### 【2013年3月期第2四半期 連結業績】

連結の業績は(決算短信1頁)、売上高は1,059億円、前年同期比12%増、115億円の増収。営業利益は75億円、同31%増、プラス18億円。経常利益は79億円、同31%増、プラス18億円、四半期純利益は57億円、同88%増、プラス26億円増という結果になりました。2011年度・2010年度のどちらと比較をしても、連結・個別ともに増収増益であり、経常利益と四半期純利益については過去最高となりました。

一方、7月12日に修正発表した業績予想に対しては、純利益を除いて未達という結果となりました。第2四半期に当初見込んでいた計画値から乖離が生じたためです。詳しくは後ほどご説明いたします。(決算短信資料2頁)

#### 【背景の整理】

2011年度と2012年度において、当社の収益にインパクトを与えたいくつかの背景要因を以下の4点に整理してご説明し、皆さまの理解の助けとしたいと思います。(決算短信資料3頁)

#### 〈東日本大震災〉

2011年度は飲料事業、通販事業、そして食品事業の一部に、資材面で大きな供給制約を受け、売上が減少しました。十分な営業活動ができず、販売促進費や広告宣伝費などの費用が減少しました。この反動が2012年度の上半期に生じました。

## 2013年3月期第2四半期 決算説明会

2012年10月23日 10:00~11:00 ロイヤルパークホテル 春海の閣

### 《事業の整理》

六条麦茶、チルドデザート事業を整理したことにより、2011年度は上半期だけで約39億円の売上のマイナスがありました。2012年度は自社ブランドの自販機展開からの撤退も進めており、上半期の影響はまだ小さいのですが、通期では売上で6億円のマイナスと、事業整理損を1億円程度想定しています。

### 《海外事業》

2011年度はオーストラリアの水害の影響を大きく受けました。一方2012年度に入り、この影響から回復するとともに、ポルトガルでトマトの加工・販売をおこなう関連会社のHIT社を子会社化したことに伴い、売上が増加しています。

### 《トマトブーム》

2月にトマトジュースのメタボリックシンドロームへの効果が報道されて以来、トマトブームは短期で終息せず、当社も様々なブーム持続のための手段をとってまいりました。その結果、上半期を通じて好調が持続しています。

### 【利益の構造】

上半期の利益構造を第1四半期と第2四半期に分けて説明します。まず2011年度から2012年度までの個別の営業利益を、売上総利益、販売促進費、広告宣伝費、その他費用の段階に分けて説明します。

#### 《第1四半期(4~6月)》

第1四半期は、売上高が前年同期比18%増加しました。また原価率を低減できたことにより、売上総利益は大幅に増加しました。一方、販売促進費・広告宣伝費・その他の費用については、例年の状況に戻ったことで2011年度比では増加いたしました。結果として増益となり、当初計画に対しても増益となりました。(決算短信資料4頁)

#### 《第2四半期(7~9月)》

第2四半期の構造も基本的には第1四半期と変わらず、増収増益でした。ただし2011年度の同時期には相当の商品が供給回復していましたので、変動の幅は小さくなっております。実際の営業活動を中心とした伸びの方が大きくなりました。その結果、売上高は4.6%伸び、効率的な生産体制が持続できたため原価が低減、拡売費(販売促進費)・その他の費用は増加しました。結果、前年同期比で増益となりましたが、当期間の修正計画には未達となりました。(決算短信資料5頁)

### 《予想との差異》

この大きな要因は、7月の売上の修正計画の未達によるものです。7月の売上は前年同期比

では増加しましたが、計画を達成できなかったということです。トマトジュースは7月も引き続き好調に推移しました。しかし、トマトジュースの営業活動に集中しすぎたため、それ以外の野菜ジュースが計画未達となりました。このため、8月と9月に営業活動を修正しました。具体的には、8月には店頭での露出機会を増やし、9月には季節限定商品を2品発売し、販促活動を当初計画以上に強化しました。その結果、8月・9月は計画通りの売上を達成しています。

販売促進費については、ペットボトルなどの販促費率の高い商品の営業活動や、追加的な営業費用を投入したことにより、増加しました。

新しい需要を創造するために、商品の店頭情報発信を持続していくことが事業活動の基本であると考えています。7月はそれが目論み通りとはいきませんでした。事業活動の基本を徹底させたことにより、8月、9月は復調してきました。(決算短信資料6頁)

#### 《連結の利益》

連結においては、震災によるいわき小名浜菜園やオーストラリアのトマト加工事業で大豪雨の被害からの回復が収益の改善に大きく寄与しました。またその他の各企業における改善も徐々に進んでいます。その結果、個別の営業増益8億円に対し、連結では10億円を上乗せした18億円の営業増益となり、上半期においては利益額が個別と連結でほぼ同額となりました。

なお、四半期純利益の増益幅が大きくなっております。これは、個別で震災に関わるものなど2011年度固有の特別損失がなくなったことに加え、連結では不動産売却益、HITの子会社化に伴う負ののれんを特別利益として計上したこと、いわき小名浜菜園が東京電力から受け取った賠償金などが含まれています。(決算短信資料7頁)

#### 【セグメント別の売上のポイント】

国内の売上高は2011年度比101億円・11%増の1,019億円となりました。2010年度比でも4%の増加ですが、継続事業との比較では2010年度比8%増です。当社の成長の基本方針のひとつである、既存事業で年4%程度のオーガニック・グロースを実現するという目標は、2011年度と2012年度の上半期まで達成できています。(決算短信資料8頁)

#### 《飲料》

飲料の9割を占める野菜飲料においては、2011年度比16%増加しました。供給制約のなかった2010年度と比べても18%増加しました。

中でもトマトジュースの貢献は大きく、2011年度比で倍増、2010年度比でも7割増でした。直近の9月・10月においても、既に供給制約のなかった2011年度比で5割以上の増であり、2月の報道から半年以上が経過した現在においてもトマトジュースは引き続き好調です。

特に8月には、トマトジュースのブームを一過性のものとして終わらせることのないよう、今年の新物トマトで作ったトマトジュースを例年より早い上旬に出荷しました。下旬には恒例となっている「8月31日は野菜の日」をテーマにプロモーションを実施しました。8月に2回の山を店頭でつくることができ、トマトジュースの好調を持続するための営業活動を展開しました。

また、カゴメならではのマーケティングテーマとして「地産全消」を掲げ、季節限定・地域限定の「野菜生活100」をこの2年以上販売してきました。9月には、昨年も販売した山形産の「ラ・フランスミックス」に加え、「信州ナイアガラミックス」を発売しました。これら2品は同時に発売してもカニバリ※を起こさず、大変好調なブランドです。(決算短信資料9頁)

※カニバリとは

自社の製品同士がシェアを奪い合ってしまう、全体の売上や利益を損失してしまう現象のことです。

#### 《食品》

食品は唯一、2011年度を下回った事業となりました。ここ数年間、食品事業の活性化のため、調味料を中心に数多くの新商品を発売してきました。トマト味を「鍋」「つゆ」「ポン酢」「肉じゃが」「さばの味噌煮」といった、和風メニューにまで広げるチャレンジをおこなってきました。流通の皆さまにも市場を活性化する商品としてご評価いただき、当初は売り場を獲得できましたが、残念ながら食卓に定着した継続的なメニューにはなっておりません。初期の導入には成功したものの、リピーターのユーザーをつくることができず、反動もあって売上が減少しています。

一方、発売4年目になるトマト鍋は、今年「海鮮トマト鍋」を新発売しました。トマト鍋は鍋メニューの定番の一つとしての家庭に定着しつつあります。今後も新たなトマト味の需要を創る活動を食品事業のコアとして続けてまいります。

#### 《ギフト》

お中元以外での贈答機会の開拓、トマッティーニなどのクッキーに代表されるギフト専用商品の開発、従来はお中元やお歳暮を扱っていない販売チャネルの拡大により、上半期トータルでは過去最高の売上となりました。金額的にはまだ小さいですが、新しい芽が出てきつつあります。

#### 《生鮮野菜・通販》

震災影響から2011年度比で回復しただけでなく、それ以前と比較しても過去最高の売上となりました。

#### 《海外》

海外の売上高は、第2四半期からポルトガルのHIT社を子会社化し、売上を取り込んだことと、オーストラリアの回復に加え、アメリカでフードサービス向けに商品を供給している事業において、順調に推移しました。そのため全体に国内よりも高い伸び率となりました。(決算短信資料10頁)

以上のように、特に7月において計画に対する未達があったものの、3ヶ年中期経営計画の最終年度において、上半期累計では売上・利益の両面で概ね計画通りに推進させることができました。

## 2. 下半期の経営課題

最終年度を迎える中期定量目標は、連結売上高 2,000 億円、連結経常利益率を安定的に 4% 確保することでした。利益率については、成長のための投資などの支出を織り込んでも 5% 程度の経常利益率であり、目標水準の達成を見込んでいます。したがって、投資に見合った売上を獲得し、7 月に修正した目標額である 1,950 億円を達成すること、すなわち 2012 年度最大の経営課題である「売上の再成長」を果たすために、①国内既存事業での新たな需要創造、②新たなチャネルの開発、③海外におけるマルチリージョナルな成長、を事業戦略上のポイントとしていきます。(決算短信資料 11 頁)

### 【国内既存事業での新たな需要創造】

トマトのメタボリックシンドローム効果の報道以降のトマトブームを持続させるために、この上半期はこれまで研究してきたテーマでいくつか発表してきました。たとえば、アルコールの分解にトマトジュースが効果的であること、運動疲労の低減効果があることなどです。また、アサヒビールとは期間限定・チャネル限定で「レッド・アイ」というトマトジュースとビールを使ったカクテルを共同開発しました。当社はその原料の供給もしています。

今回のトマトブームを一過性のものではなく持続的なものとするために、トマトの持つ栄養とその効果の研究を進めてきましたが、もう一つ上のステージに上げるために、現在「トマトと運動」「野菜と運動」をテーマにした研究を進めています。そのため、ロンドン・オリンピック前には、マラソン藤原新選手と契約を結びました。さらに去る 10 月 17 日にリリースを発信しておりますとおり、サッカー・イングランドのプレミアリーグの『マンチェスター・ユナイテッド』と、日本国内における公式飲料スポンサー契約を結びました。『マンチェスター・ユナイテッド』のニックネームは、レッド・デビルということで、チームカラーはトマトと同じ赤であることもうまく活用してまいります。(決算短信資料 12 頁)

### 【海外におけるトピックス】

まずアジアでは、10 月 22 日にリリースいたしました通り、新たにタイにおいて、エナジードリンクなどの製造・販売をおこなっている現地のオソスパ社、および伊藤忠商事株式会社と共同出資をして、健康飲料や食品の事業を展開する会社 OSOTSPA KAGOME CO., LTD. を 9 月に設立しました。東南アジア市場における、食や健康に対する関心の高まりをビジネスチャンスとしてまいります。

また中国・無錫で展開しているオフィス給食事業については、新たなエリアである北京にて新店舗をオープンさせました。オフィス・コンプレックスで働いている方々にランチを提供しています。想定通りの高い客単価で運営できており、今後への手応えを感じています。

アメリカやオーストラリアの子会社のほか、ヨーロッパの HIT 社では、トマトの生産・加工事業を手掛けています。リージョン毎に異なる現地の食文化に合わせた「マルチリージョナル」な展開と、日本を含めたトマトのグループとしてのシナジーを発揮します。昨年来トマトの B to B の事業をグループとして確立することを検討し推進しています。たとえば、オーストラリアが水害で、オーストラ

リアのお客さまに対してトマトを供給できなければ、当社グループの他の企業が供給するなど、社内のトマトの安全保障とビジネスチャンスにつなげていきます。(決算短信資料13頁)

### 【社会的責任】

2012年度のもう一つの経営課題の柱は、社会的な責任を果たすことです。これは従来の中期経営計画にはなかったものですが、大震災の経験などを踏まえ、やはり企業は、健全な社会の中にあっちはじめて存続し、成長できる、そして社会に貢献できると考え、経営課題に掲げました。

特に「企業市民としての活動」「供給を含めたグローバルBCM」「人材のダイバーシティ」を進めてきました。

カルビー株式会社とロート製薬株式会社と3社共同で設立した「みちのく未来基金」は、震災で親を亡くされた学生に対する高等教育進学のための基金です。応援して下さる企業や個人の皆さまも増えてまいりました。昨年度は94名の学生が大学・専門学校に進学され、今年は今のところ100名を超えるご応募をいただいています。こちらは進学されて初めて授業料を全額出資するものです。進学後は4年間学費を援助いたしますので、再来年には約400名の学生をサポートすることになり、規模も大きくなってまいりました。

グローバルBCMの一環として、茨城工場にチルドの生産拠点を増設いたします。チルド商品はドライ商品のように在庫のバッファがとれないため、BCM上優先する必要性から、2013年1月から稼働いたします。また、グローバルBCMとして、業務用の一部ケチャップについては、子会社の台湾可果美から日本国内に供給する体制を整えました。

また、人材のダイバーシティに関しては、アメリカ、オーストラリア、ポルトガルの経営陣は基本的に現地の人間です。さらに本社に中国籍の社員を昨年度9名、今年も6名採用しました。また、キャリア入社の方や海外から帰国した方、4月入社が不都合な方を対象に今年も9月1日の入社式を行っています。今後ますます人材のダイバーシティを進めていきます。

現在、2013年度からの3ヶ年中期経営計画を策定中です。策定が完了しましたら、時期を見て開示させていただきます。(決算短信資料14頁)

### 3. 2012年度通期の業績予想

最後に通期の業績予想です。(決算短信資料15頁)

|       |         |         |           |
|-------|---------|---------|-----------|
| 売上高   | 1,950億円 | 2011年度比 | 150億円・8%増 |
| 営業利益  | 94億円    | 同       | 9億円・11%増  |
| 経常利益  | 99億円    | 同       | 7億円・8%増   |
| 当期純利益 | 65億円    | 同       | 23億円・54%増 |

営業利益、経常利益につきましては、第2四半期の実績を反映させて7月の予想値を下方修正いたします。経常利益は3年連続で過去最高益を目指します。また純利益についても過去最高

**2013年3月期第2四半期 決算説明会**

2012年10月23日 10:00~11:00 ロイヤルパークホテル 春海の間

を目指します。

以上のような状況認識と経営課題のもと、この下半期そして次の3ヶ年に向けて事業活動を推進していきたいと考えています。

ご清聴ありがとうございました。

以 上