



# 平成25年3月期 決算短信資料

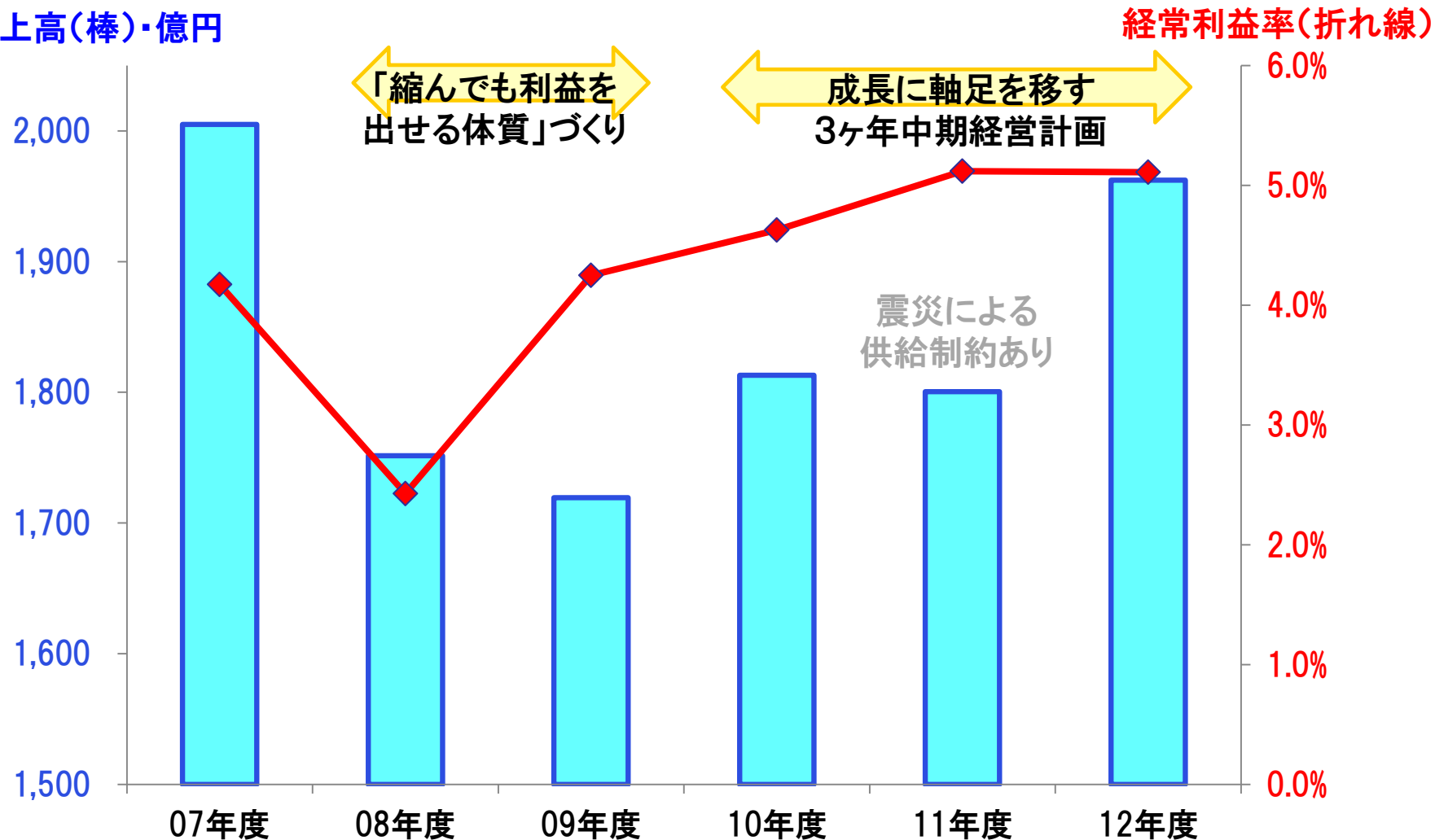
2013年4月25日(木)

カゴメ株式会社(2811)

<http://www.kagome.co.jp/company/ir/index.html> <sup>1</sup>

# 連結業績の推移

売上高(棒)・億円



- ・09年度までに「縮んでも利益を出せる体質」をつくった。
- ・10年度から、成長に軸足を移す中期経営計画に取り組んだ。

# 連結業績(平成25年3月期)

単位:億円

	10年度	11年度	12年度	対11年度		対公表
				増減	増減率	増減
				売上高	1,813	1,800
営業利益	80	85	93	+8	+10%	▲1
率	4.4%	4.7%	4.7%			
経常利益	84	92	100	+8	+9%	+1
率	4.6%	5.1%	5.1%			
純利益	25	42	65	+23	+54%	±0
率	1.4%	2.3%	3.3%			

億円未満は四捨五入

- ・増収増益であり、経常利益・純利益は過去最高となった。
- ・公表値どおりだった。

# 増収の要因 ～ 需要創造活動

アサヒグループ・カゴメ共同研究  
「トマトが血中アルコール濃度を低下」



アサヒビール(株)  
期間限定商品

トマトジュースレシピ本



東京マラソンで  
トマトを配布



- ・鈴鹿医療科学大学・カゴメ共同研究  
「トマトジュースが運動の疲労を軽減」
- ・マラソン藤原選手のスポンサーに



マンチェスター・ユナイテッドと  
日本での公式飲料スポンサー契約



新商品

トマト「特需」を「ブーム」として継続させ、「ベースアップ」に繋がった。

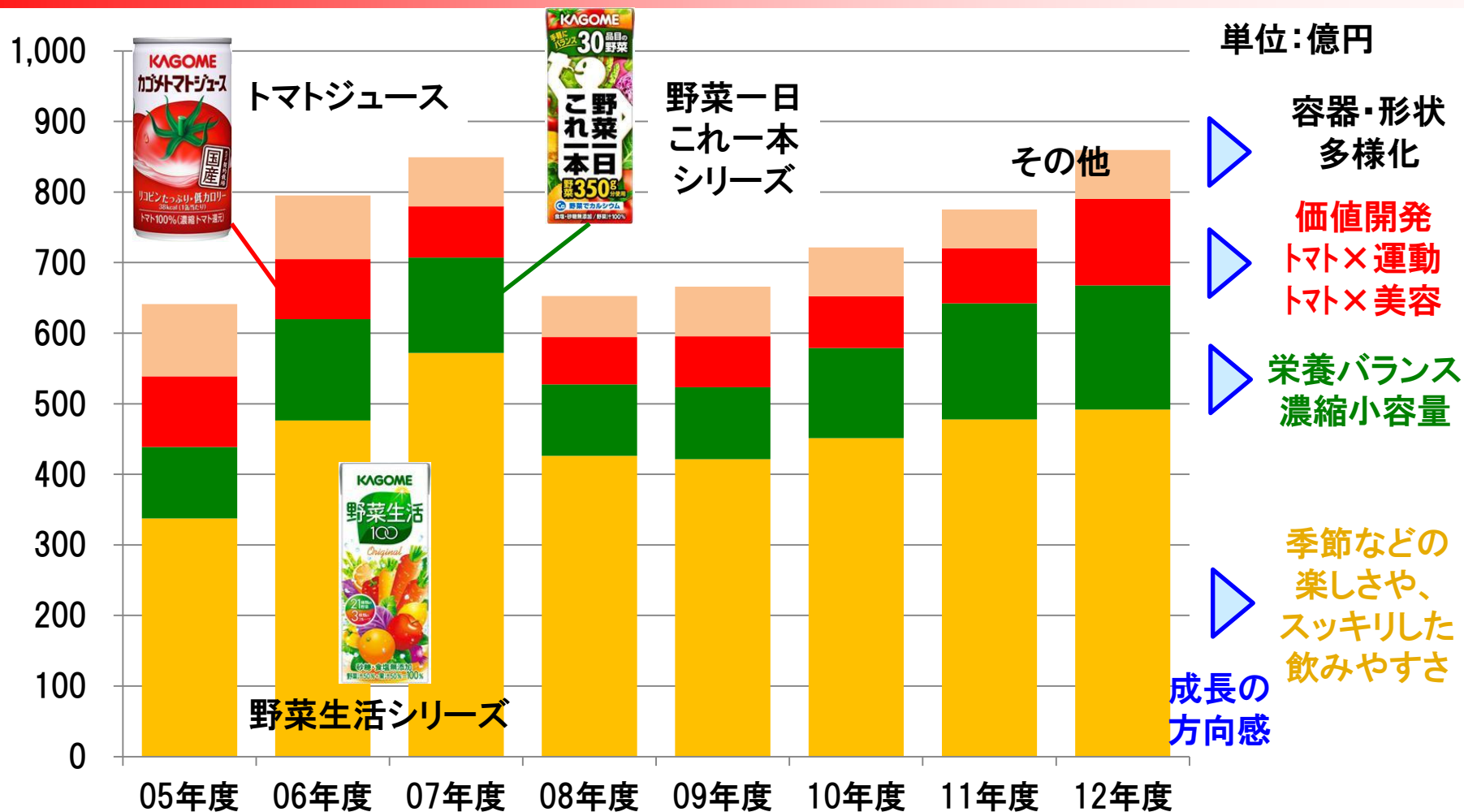
# 増収の要因 ～ 需要創造活動

## ◆野菜生活の季節限定商品



「地産全消」をテーマにしたマーケティングを実践できた。

# 野菜飲料の売上高推移



- ・拡大を牽引するのは「これイチ」ブランド。野菜生活も順調に拡大。
- ・世代などのターゲット別に、生活のリズムに合わせた細やかなマーケティングによって、まだ拡大できる余地が十分にある。



# 事業別売上高(平成25年3月期)

## ◆国内

単位:億円

	10年度	11年度	12年度	対11年度	
				増減	増減率
飲料	894	885	961	+76	+9%
食品	299	285	276	▲9	▲3%
ギフト	77	76	79	+3	+4%
生鮮野菜	72	76	89	+13	+17%
メディア通販	70	62	77	+15	+24%
国内消費者事業	1,413	1,385	1,482	+97	+7%
国内業務用	237	237	250	+14	+6%
国内その他	130	132	138	+6	+4%
国内小計	1,780	1,753	1,870	+117	+7%

- ・飲料 野菜飲料は07年度を上回り、過去最高の売上に。
- ・食品 唯一の減少。トマト味の需要を創る活動を粘り強くおこなっていく。
- ・ギフト チャンネルに対応した商品開発力が上がり、過去最高の売上に。
- ・生鮮 飲料・食品と協働した提案力が上がり、過去最高の売上に。
- ・通販 トライアルキャンペーンなどの顧客獲得力が上がり、過去最高の売上に。
- ・業務用 大手顧客に対する営業力強化の成果が表れ、過去最高の売上に。

# 事業別売上高(平成25年3月期)

## ◆海外

単位:億円

	10年度	11年度	12年度	対11年度	
				増減	増減率
米国	110	106	118	+11	+10%
欧州	12	15	59	+44	+301%
アジア	23	24	24	▲0	▲2%
豪州	14	30	38	+8	+28%
海外小計	159	175	238	+63	+36%

- ・米国 大手フードサービス顧客向けの出荷が順調だった。
- ・欧州 ポルトガルH.I.T.社の子会社化により増加した。
- ・アジア 台湾では天候不順や価格競争の影響を受け売上が減少した。
- ・豪州 前期の水害から回復し順調だった。

## ◆連結

	10年度	11年度	12年度	対11年度	
				増減	増減率
セグメント間取引	▲126	▲128	▲146		
連結(国内+海外)	1,813	1,800	1,962	+162	+9%



# 連結業績(平成25年3月期)

## ◆個別と連結の業績

単位:億円

	10年度		11年度		12年度	
	個別	連結	個別	連結	個別	連結
売上高	1,644	1,813	1,618	1,800	1,728	1,962
営業利益	89	80	105	85	100	93
率	5.4%	4.4%	6.5%	4.7%	5.8%	4.7%
経常利益	93	84	111	92	107	100
率	5.6%	4.6%	6.8%	5.1%	6.2%	5.1%
純利益	34	25	48	42	61	65
率	2.1%	1.4%	3.0%	2.3%	3.5%	3.3%

億円未満は四捨五入

- ・個別は下半期のトマト特需の反動もあり、前期並みの利益となった。
- ・連結では、いわき小名浜菜園とカゴメオーストラリアが天災から回復し、アメリカの事業も好調であったことから、増益となった。
- ・特損が少なく、受取賠償金、負ののれんの特益があり、純利益が増加。

# 10-12年度中期経営計画

## ◆定量目標

連結売上高

当初 2012年度 2,000億円

※12年度初めに1,950億円に修正

➡ **結果 1,962億円**

- ・六条麦茶・チルドデザート・自社自販機事業からの撤退影響が80億円あり、震災による一時的な供給制約もあった。
- ・国内継続事業の伸び率は116%。  
年4%のオーガニックグロースという目標は達成した。

連結経常利益率

安定的に4%

➡ **結果 5%程度を確保できる企業体質ができた**

09年度 4.2%

→ 10年度 4.6% 、 11年度 5.1% 、 12年度 5.1%

# 10-12年度中期経営計画

## ◆売上の再成長

- 1)国内既存事業での新たな需要創造 ~ マーケティング力強化 ○
- 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 △

※ 3年間の  
セグメント別  
売上高増減

	09年度	12年度	対09年度	
			増減	増減率
飲料	841	961	+120	+14%
食品	288	276	▲12	▲4%
ギフト	74	79	+5	+7%
生鮮野菜	64	89	+26	+40%
メディア通販	64	77	+13	+20%
国内コンシューマ-事業	1,331	1,482	+151	+11%
国内業務用	234	250	+16	+7%
国内その他	125	138	+12	+10%
国内小計	1,690	1,870	+180	+11%
米国	125	118	▲8	▲6%
欧州	12	59	+47	+398%
アジア	20	24	+4	+21%
豪州	0	38	+38	
海外小計	157	238	+81	+51%
セグメント間取引	▲128	▲146		
連結(国内+海外)	1,719	1,962	+243	+14%

単位:億円

11

# 10-12年度中期経営計画

## ◆「新たな課題」への対応

### 1) 企業市民



◆みちのく未来基金  
2期生への支援開始



◆被災地の応援  
ミニ劇場・キッチンカー・料理教室

### 2) グローバルBCM

茨城工場のチルドライン稼働。台湾から日本へ業務用ケチャップ供給開始。

### 3) ダイバーシティ

11・12年度に外国籍・既卒者を9月入社で採用。

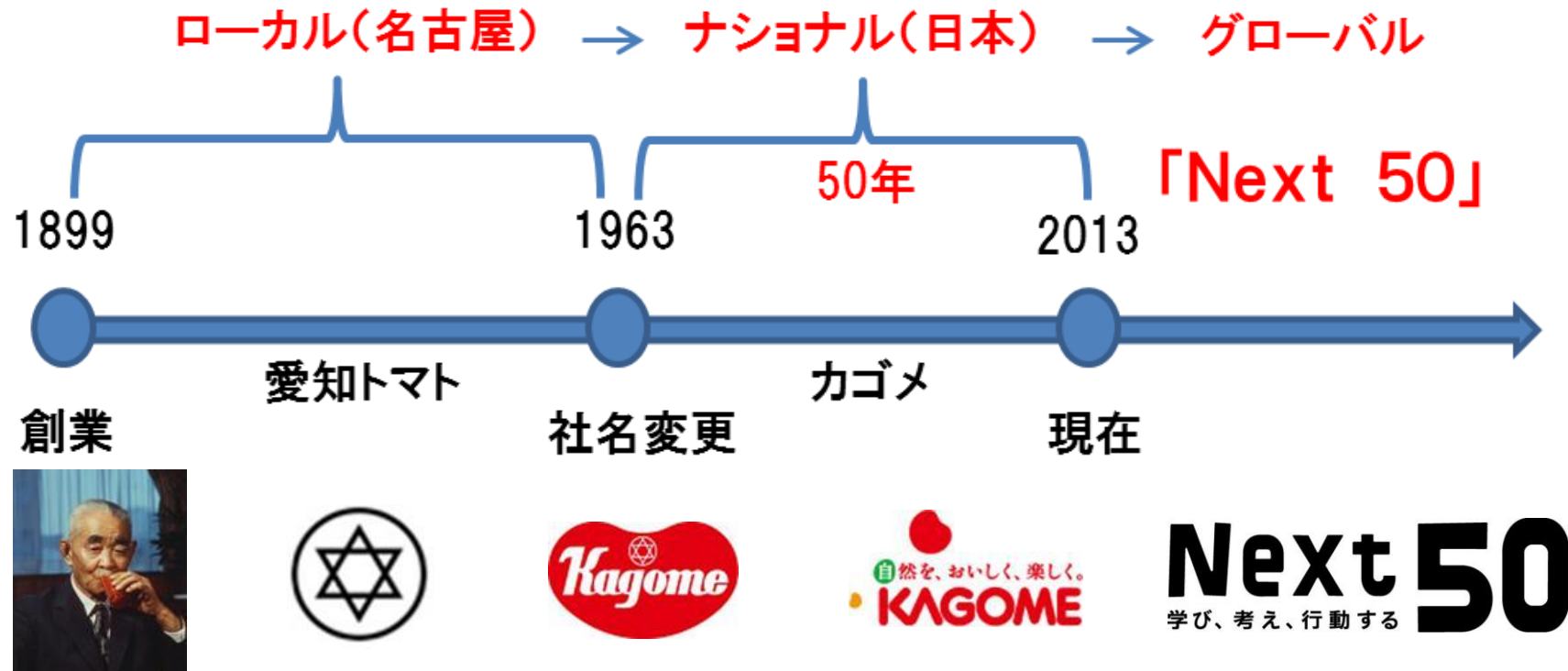
## ◆株主への利益還元

11・12年度と2年連続増配

10年度までの7年間 15円 → 11年度 18円 、 12年度 20円(予定) 12

# 13-15年度中期経営計画 「Next 50」

## ◆「Next 50」が意味すること



- ・2013年は、社名を変更して50周年にあたる。
- ・50年前を契機に、ナショナルブランドへの転換を果たした。
- ・世界の人々の期待に応える、次の50年を実現するための重要な3年間。

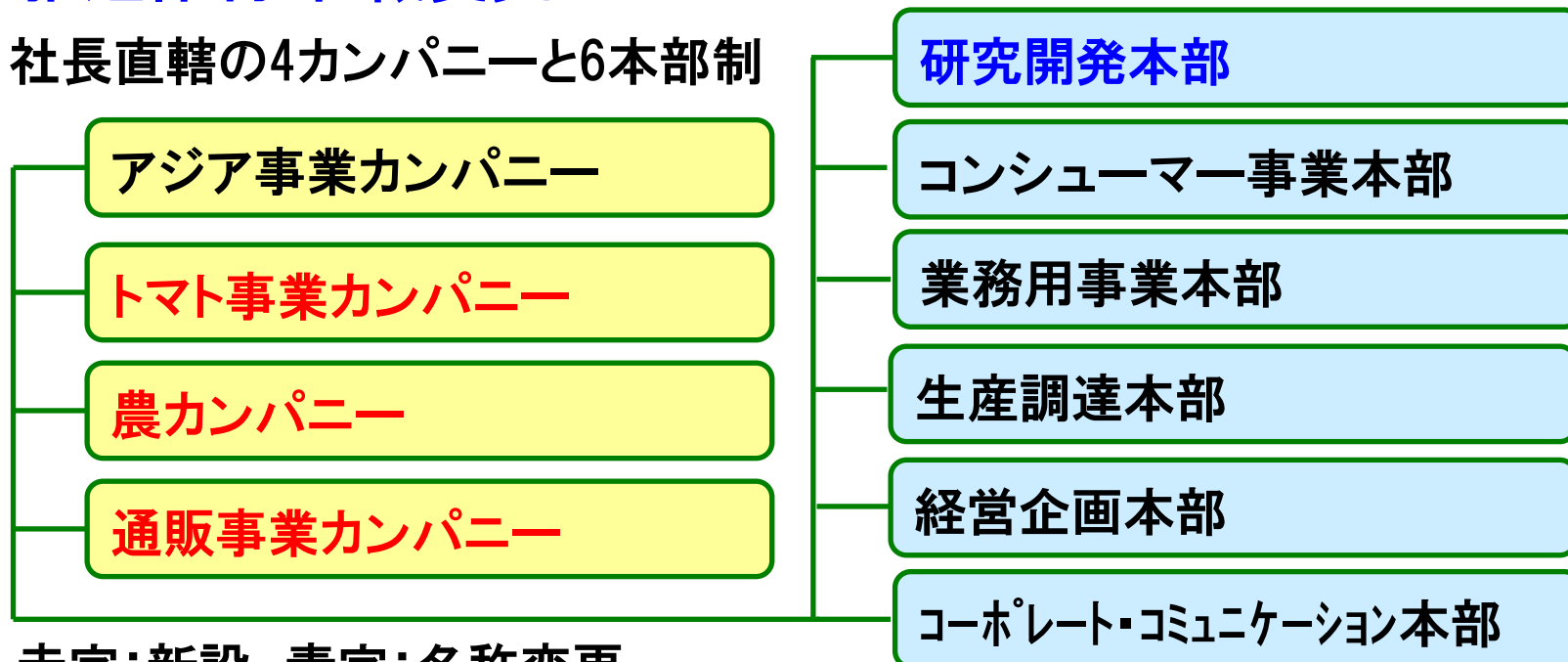
# 「質的成長の共創」も Next へ

## ◆中期テーマ「質的成長の共創」

- ・質をともなった成長を、ステークホルダーと一緒につくる。
- ・キーワードは「カゴメの成長は社会の成長とともに」。
- ・世界各地での社会問題、特に高齢化や都市化に伴う人や社会の健康長寿に関わる課題の解決を、ビジネスの機会としていく。

## ◆推進体制：組織変更

社長直轄の4カンパニーと6本部制



赤字：新設 青字：名称変更

# 「質的成長の共創」も Next へ

## ◆マネジメント

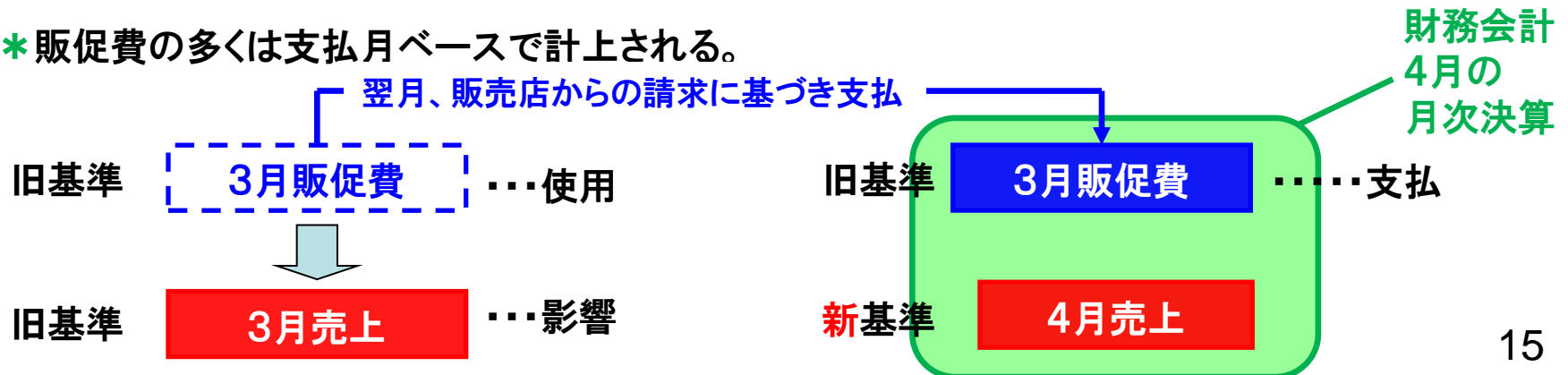
### 人材のダイバーシティ

- ・人材や働き方の多様化により変化に強い組織にする。
- ・人材の最適配分を可能とするグローバル人事制度づくり。

### リアルタイムマネジメント

- ・**実態に即した取引制度の見直し**: 国内の価格制度変更(13年度～)  
→ 一時的な減収・減益要因\*となるが、販促費の見える化が進む。
- ・**実態に即した会計基準の採用**: 減価償却方法を定額法に変更(13年度～)
- ・**実態に即した事業年度の採用**: 決算期の統一を検討中

\*販促費の多くは支払月ベースで計上される。





# 重点戦略① 新たな需要の創造

## トマト・ディスカバリーズ



飲料

業務用



トマト×運動



食品



通販



ギフト



- ・世界各地で、トマトの価値を再発見・新発見していただく活動に取り組む。
- ・日本における目標は、一人あたりの消費量を20kg/年(世界標準)にすること。<sup>16</sup>

# 重点戦略① 新たな需要の創造

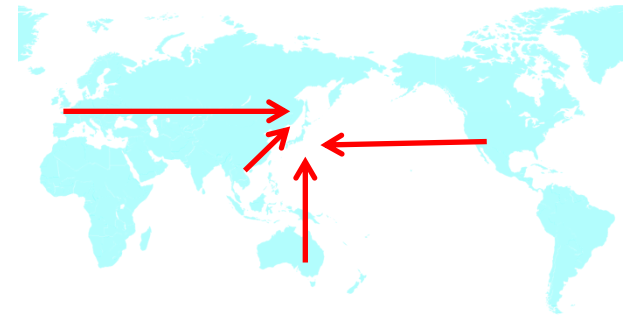
## 地産全消

- ・地域の産物を全国に届けるマーケティング
- ・地域社会の活性化とカゴメの成長を両立  
※野菜生活の季節限定商品がその象徴



## グローバルネットワーク

- ・グループの拠点(アメリカ・オセアニア・ヨーロッパ・アジア)から日本市場へ
- ・素材・商品・メニュー etc.



- ・国内事業のオーガニックグロースは、引き続き年4%を目標とする。
- ・乳酸菌・ギフト・生鮮・通販は売上規模100億円以上を目指す。
- ・通販はカンパニー制にして成長を加速させる。

# 重点戦略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

- ◆展開地域の多様性と、栽培・一次加工・二次加工・販売というリソースを垂直統合で保有する強みを持つ。
- ◆トマトのワンストッププロバイダーに。
- ◆取扱量100万t(生トマト換算)  
→150万t(15年度) →200万tへ。



## アジア事業

- ◆現地市場に立脚した事業の組み立て・成長を促進。
- ◆3年の学びをマネジメントに活かし、アジアの成長を取り込む。
- ◆トマトの可能性はトマト事業カンパニーと連携して追求する。

### トマト事業カンパニー

- Kagome Inc.(米国)
- H.I.T. SGPS S.A.(ポルトガル)
- Kagome Australia Pty. Ltd.
- Vegitalia S.p.A.(イタリア)

※CTO(Chief Tomato Officer)職も設置

### アジア事業カンパニー

- 東アジアオフィス
- ASEANオフィス
- インドオフィス

# 重点戦略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

- ・総合研究所を研究開発本部に名称変更
- ・カスタマーソリューションのための研究開発を追求



## 農カンパニー

- ・農産原料部と生鮮野菜事業を統合
- ・資源を結集して農業の成長産業化に貢献



## 筋肉質な企業体質の維持

- ・引き続き業務生産性の向上に取り組む。

限りある経営資源で成長戦略を進めるため、資源を強化・連携する。



# 重点戦略④ Think GREEN KAGOME

## ◆2年目のテーマは「再生力」

- ・人・社会・地球環境のサステナビリティを考えた活動・コミュニケーション
- ・グローバルブランディングの際にも基本となる考え方
- ・マンチェスター・ユナイテッドとも共同プロジェクトを実行
- ・世界の大手小売業や製造業のネットワーク「ザ・コンシューマー・グッズ・フォーラム」による「第57回グローバル・サミット」にメインブース出展



◆遊休地では太陽光発電事業を始める。



建設予定地(山梨県)

**Think  
GREEN  
KAGOME**

キーワードは、Re:再生力。

◆マンUとともに、人の健康(トマト×運動)と地域社会の活性(東北再生)の2つの”再生力”を発信する。

「カゴメの成長は社会の成長とともに」を組織として推進するため、サステナビリティへの貢献をマネジメントポリシーに組み込む。

# 成長目標と利益還元

## ◆定量目標

**売上高 2015年度 2,200億円**

- ・価格制度の変更影響などを除いた、実質的な成長率は118%
- ・海外売上高比率 11% → 16% へ

**経常利益率 安定的に5%**

- ・前中期目標 +1%

## ◆利益還元

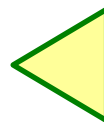
**配当性向方針 25% → 40% に引き上げ**

# リスクマネジメントとガバナンス

## リスクマネジメント

当期利益を安定確保するため、農を出発点とした事業を通じて培ってきたリスクコントロール力を発揮する。

リスク
作況・天候
競合作物への生産シフト
農産原料の需給バランス
新興国・人口増加による食糧需要増
為替の変動
食品の安心・安全に関わる諸問題



## コントロールの視点

### ◆調達

産地・加工拠点・発注時期の分散化  
市場に連動した需給調整  
為替予約

### ◆在庫

世界在庫・端境期在庫の管理

### ◆品質

グローバル品質保証体制

## 社外人材によるガバナンス

- ・取締役の報酬 ← 報酬委員会を設置し、ストックオプションを導入する。
- ・品質保証委員会に外部の有識者を登用する。



# 業績予想(平成26年3月期)

## ◆セグメント別売上高計画

単位:億円

	12年度	12年度 新基準読替	13年度	同基準での比較	
				増減	増減率
飲料	961	916	930	+14	+2%
食品	276	233	237	+4	+2%
ギフト	79	79	85	+6	+7%
生鮮野菜	89	89	92	+3	+3%
通販	77	77	85	+8	+10%
国内コンシューマー事業	1,482	1,395	1,429	+34	+2%
国内業務用	250	250	261	+11	+4%
国内その他	138	138	150	+12	+9%
国内小計	1,870	1,783	1,840	+57	+3%
米国	118	118	119	+1	+1%
欧州	59	59	100	+41	+71%
アジア	24	24	35	+11	+46%
豪州	38	38	44	+6	+17%
海外小計	238	238	298	+60	+25%
セグメント間取引	▲146	▲146	▲178		
連結(国内+海外)	1,962	1,875	1,960	+85	+5%

自社自販機事業からの撤退による減収(約12億円)もあるため、  
実質的な増収は約100億円。

# 業績予想(平成26年3月期)

## ◆利益に与える影響要因

### 減益要因

- ・円安による国内事業の原価上昇 約20億円
- ・価格制度の変更に伴い、変更月(13年4月)にのみ表れる、旧基準での販売促進費の計上 約8億円
- ・成長のための固定費の増加(人件費・広告宣伝費など) 約7億円

### 増益要因

- ・償却法の変更による減価償却費の減少(一過性) 約8億円
- ・実質的な売上成長(100億円)による利益の増加 約20億円

# 業績予想(平成26年3月期)

## ◆通期

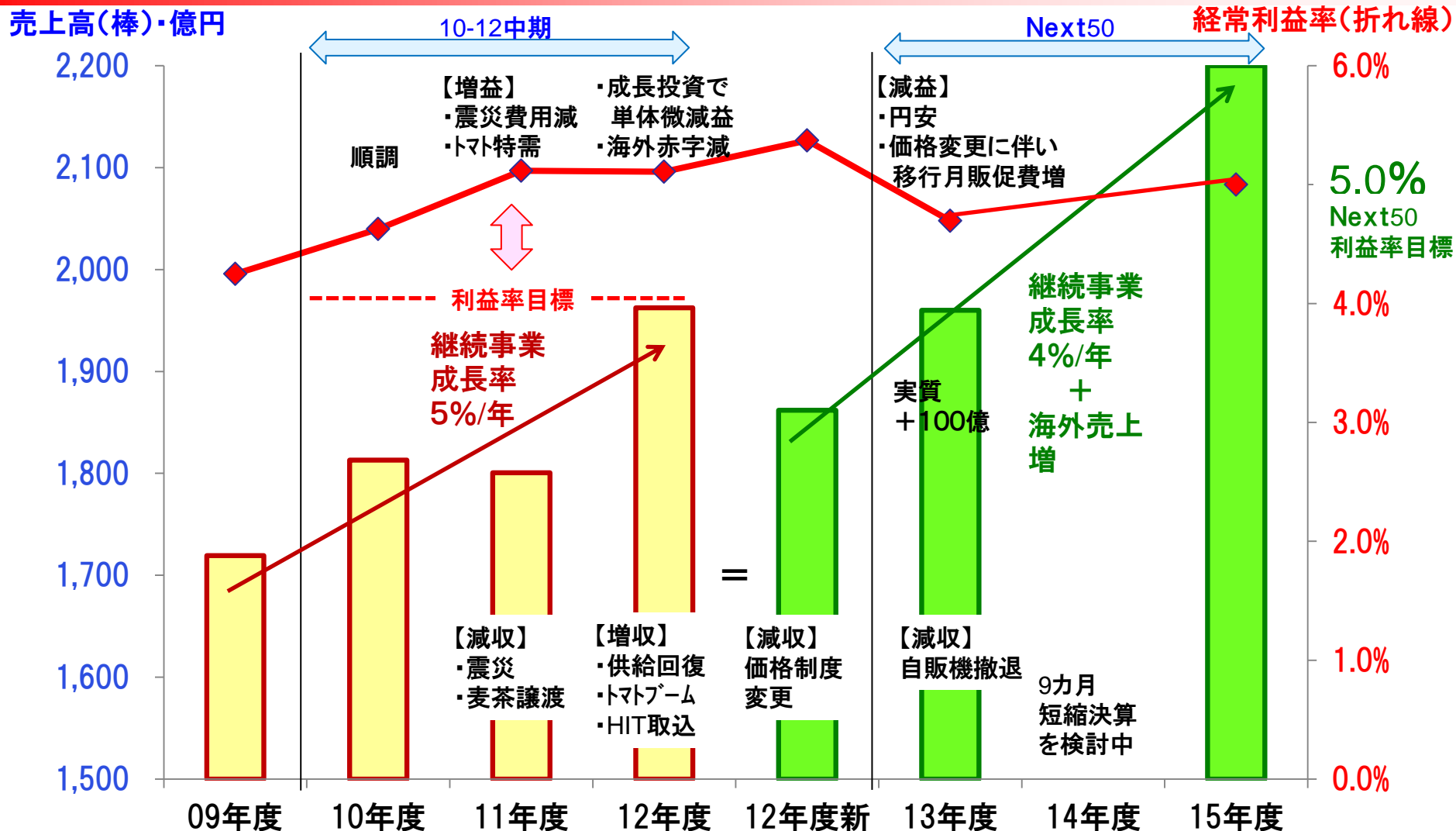
単位:億円

億円未満は四捨五入

	10年度	11年度	12年度	13年度		
					増減	増減率
売上高	1,813	1,800	1,962	1,960	▲2	±0%
営業利益	80	85	93	89	▲4	▲4%
率	4.4%	4.7%	4.7%	4.5%		
経常利益	84	92	100	92	▲8	▲8%
率	4.6%	5.1%	5.1%	4.7%		
純利益	25	42	65	53	▲12	▲18%
率	1.4%	2.3%	3.3%	2.7%		

- ・価格制度の変更、自社自販機事業からの撤退による減収あり。  
(前期並みだが、実質的には約100億円の増収を計画)
- ・過去2年並みの利益は確保していきたい。
- ・特益がなくなるため純利益は減少するが、**配当は中期利益還元方針に沿って、2円増配の22円を予定。**

# 業績推移と目標のまとめ



- ・12年度までにオーガニックな成長力と持続的な利益獲得力がついた。
- ・11-13年度は内外環境変化で収益の変動大も、ベクトルは計画に沿っている。

## 注意事項

当資料はカゴメの現在の計画、見通し、戦略などのうち歴史的事実でないものは、現在入手可能な情報から得られたカゴメの経営者の判断に基づいております。従いまして、これら業績見通しのみで全面的な依拠することは控えるようお願い致します。実際の業績は、さまざまな重要な要素により、これら業績見通しとは大きく異なる結果となりうることをご承知おきください。実際の業績に影響を与える重要な要素には、以下のようなものが含まれます。すなわち、①天候、特に夏場の低温 ②異物混入等の製品事故 ③カゴメの事業領域を取り巻く経済情勢、特に消費動向 ④変わりやすい顧客嗜好などを特徴とする激しい競争にさらされた市場の中で、顧客に受け入れられる製品やサービスをカゴメが企画・開発し続けていく能力、などです。ただし、業績に影響を与える要素はこれらに限定されるものではありません。また当資料は、あくまでカゴメをより深く理解していただくためのものであり、必ずしも投資をお勧めするためのものではありません。さらに当資料に記載されている市場などのデータ等におきましても、当社が信頼に足りかつ正確であると判断した情報に基づき作成しておりますが、将来の予測のみならず過去の部分も含めて、見直し等により予告なしに変更することがありますので注意ください。