

2016年度 決算説明会資料

2017年2月3日(金)
カゴメ株式会社(2811)
<http://www.kagome.co.jp/company/ir>

本日のご説明内容

I. 2016年度決算

- 売上、各段階利益、過去最高
- 「収益構造改革」、「働き方の改革」が少しずつ浸透
- 健康志向の多様化を上手く取り入れた事業活動が好調要因

II. 長期ビジョンと中期経営計画進捗

- 2025年度長期ビジョン:「トマトの会社から、野菜の会社に」
- 2018年度を最終年度とする中期経営計画を上方修正

III. 2017年度課題

- 健康志向の多様化への対応を更に進化
- 「収益構造改革」、在庫削減への取組
- 「働き方の改革」、働きがいのある会社へ環境整備

IV. 2017年度業績予想

2016年度 連結業績

| 連結業績 | | 対前年 | | 対予想 |
|-------|----------------|--------------|-------------|--------------|
| 売上高 | 2,025億円 | +69億円 | +4% | +25億円 |
| 営業利益 | 109億円 | +42億円 | +63% | +17億円 |
| 経常利益 | 113億円 | +43億円 | +61% | +19億円 |
| 当期純利益 | 68億円 | +33億円 | +97% | +19億円 |

- ・売上、各段階利益、過去最高
- ・「収益構造改革」、「働き方の改革」が少しずつ浸透
- ・健康志向の多様化を上手く取り入れた事業活動が好調要因

2016年度 事業別業績



単位:億円

単位:億円

| | 売上高 | | | |
|-----------|--------------|--------------|-------------|-------------|
| | 15年度 | 16年度 | | |
| | | | 増減額 | 増減率 |
| 国内加工食品事業 | 1,560 | 1,637 | + 76 | + 5% |
| 国内農事業 | 110 | 115 | + 5 | + 5% |
| 国際事業 | 479 | 474 | ▲ 6 | ▲ 1% |
| セグメント間取引 | ▲ 193 | ▲ 200 | ▲ 7 | — |
| 合計 | 1,956 | 2,025 | + 69 | + 4% |

| | 営業利益 | | | |
|-----------|-----------|------------|-------------|--------------|
| | 15年度 | 16年度 | | |
| | | | 増減額 | 増減率 |
| 国内加工食品事業 | 58 | 88 | 30 | + 53% |
| 国内農事業 | 7 | 9 | + 1 | + 18% |
| 国際事業 | 2 | 13 | + 10 | + 515% |
| セグメント間取引 | — | — | — | — |
| 合計 | 67 | 109 | + 42 | + 63% |

2016年度 事業別業績



◆国内加工食品事業・国内農事業 売上/営業利益

単位:億円

| | 売上高 | | | |
|-----------------|--------------|--------------|-------------|-------------|
| | 15年度 | 16年度 | 増減額 | 増減率 |
| | | | | |
| 国内加工食品事業 | 1,560 | 1,637 | + 76 | + 5% |
| 飲料 | 742 | 796 | + 55 | + 7% |
| 食品 | 232 | 229 | ▲3 | ▲1% |
| ギフト | 84 | 85 | + 1 | + 2% |
| 通販 | 88 | 94 | + 7 | + 8% |
| 業務用 | 259 | 263 | + 4 | + 2% |
| その他 | 155 | 168 | + 13 | + 8% |
| 国内農事業 | 110 | 115 | + 5 | + 5% |

単位:億円

| | 営業利益 | | | |
|--|-----------|-----------|-------------|--------------|
| | 15年度 | 16年度 | 増減額 | 増減率 |
| | | | | |
| | 58 | 88 | + 30 | 53% |
| | 22 | 40 | + 18 | + 79% |
| | 18 | 23 | + 5 | + 28% |
| | 2 | 4 | + 2 | + 140% |
| | 9 | 11 | + 2 | + 28% |
| | 1 | 4 | + 2 | + 189% |
| | 6 | 7 | + 1 | + 15% |
| | 7 | 9 | + 1 | + 18% |

2016年度 事業別業績



単位: 億円

◆国際事業売上

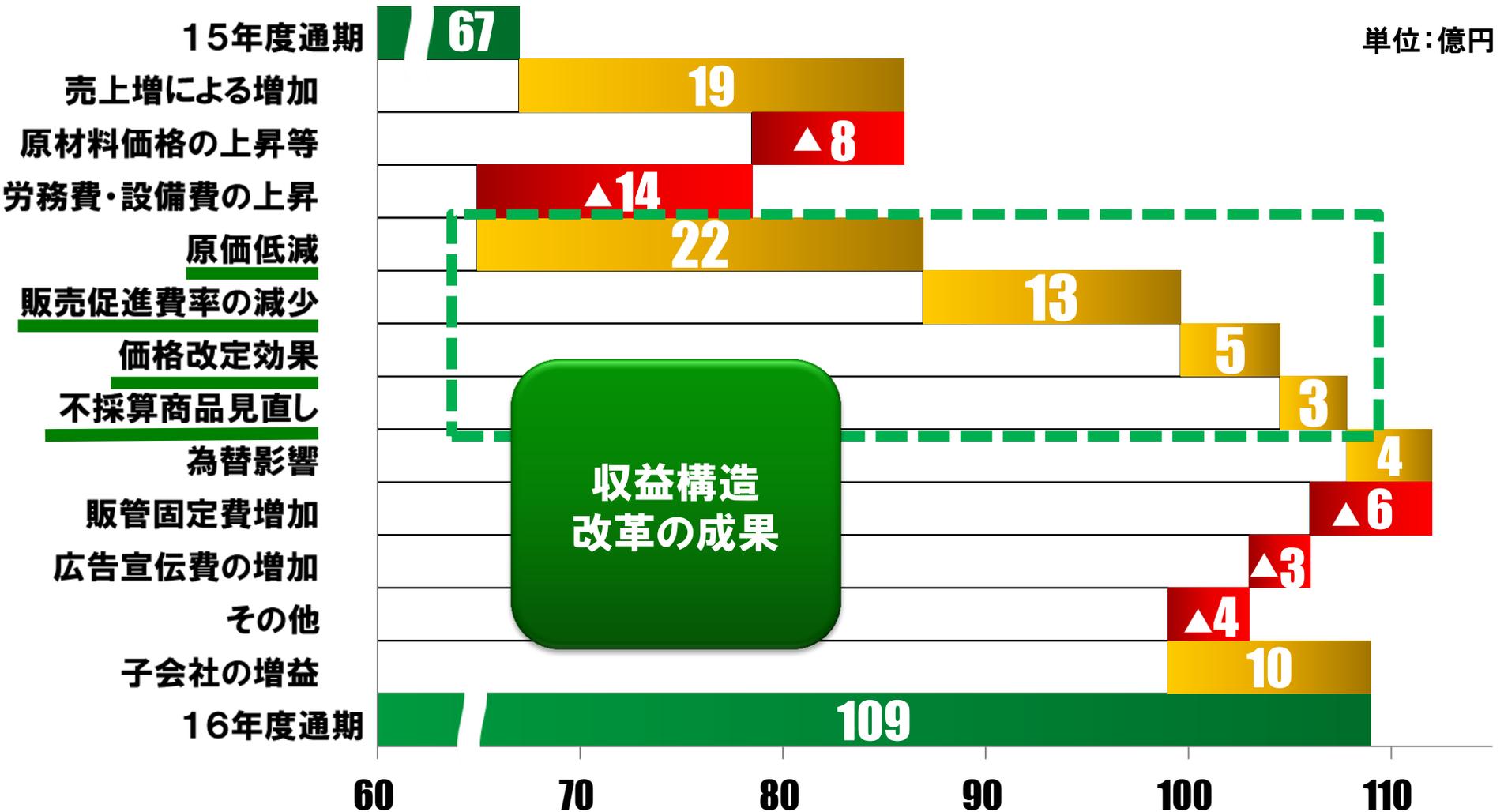
| | 売上高 | | | | 為替影響 | | | |
|-------------|------------|------------|-----------|------------|---------------------|------------|------------|------------|
| | 15年度 | 16年度 | 増減額 | 増減率 | 16年度(15年度の為替レートで換算) | | | |
| | | | | | 実質増減 | 実質成長率 | 為替影響 | |
| 国際事業 | 479 | 474 | ▲6 | ▲1% | 529 | +49 | 10% | ▲55 |
| グローバルトマト事業 | 441 | 412 | ▲29 | ▲7% | 460 | +19 | 4% | ▲48 |
| 国際業務用 | 404 | 378 | ▲25 | ▲6% | 423 | +19 | 5% | ▲44 |
| 種子・育苗 | 38 | 34 | ▲4 | ▲9% | 38 | +0 | 1% | ▲4 |
| コンシューマー事業 | 38 | 62 | +23 | +60% | 68 | +30 | 78% | ▲7 |

◆国際事業営業利益

単位: 億円

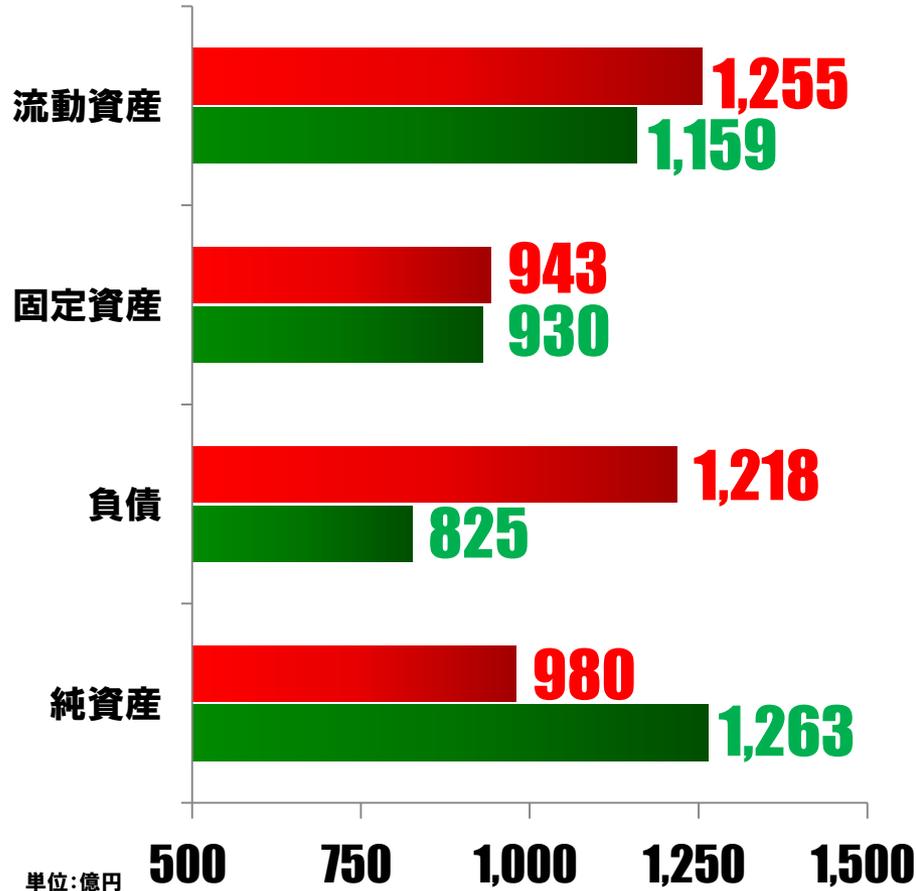
| | 営業利益 | | | | 為替影響 | | | |
|-------------|----------|-----------|------------|--------------|---------------------|------------|-------------|-----------|
| | 15年度 | 16年度 | 増減額 | 増減率 | 16年度(15年度の為替レートで換算) | | | |
| | | | | | 実質増減 | 実質成長率 | 為替影響 | |
| 国際事業 | 2 | 13 | +10 | +515% | 14 | +12 | 571% | ▲1 |
| グローバルトマト事業 | 7 | 11 | +4 | +66% | 12 | +5 | 81% | ▲1 |
| 国際業務用 | 9 | 12 | +3 | +35% | 13 | +4 | 49% | ▲1 |
| 種子・育苗 | ▲2 | ▲1 | +1 | - | ▲1 | +1 | - | 0 |
| コンシューマー事業 | ▲5 | 1 | +6 | - | 2 | +6 | - | ▲0 |

2016年度 営業利益増減要因



2016年度 連結貸借対照表変動

総資産/負債・純資産
2,198億(為替影響▲30億円)



■:2015年12月末 ■:2016年12月末

単位:億円

流動資産 +96 (為替影響▲15)

- ・キャッシュの増加 +175
- ・在庫の減少 ▲40
- ・デリバティブ債権の減少 ▲42

固定資産 +13 (為替影響▲15)

- ・固定投資による増加 +73
- ・償却/減損による減少 ▲75
- ・インゴマー出資持分の取得 +40

負債 +393 (為替影響▲9)

- ・有利子負債の増加 +376

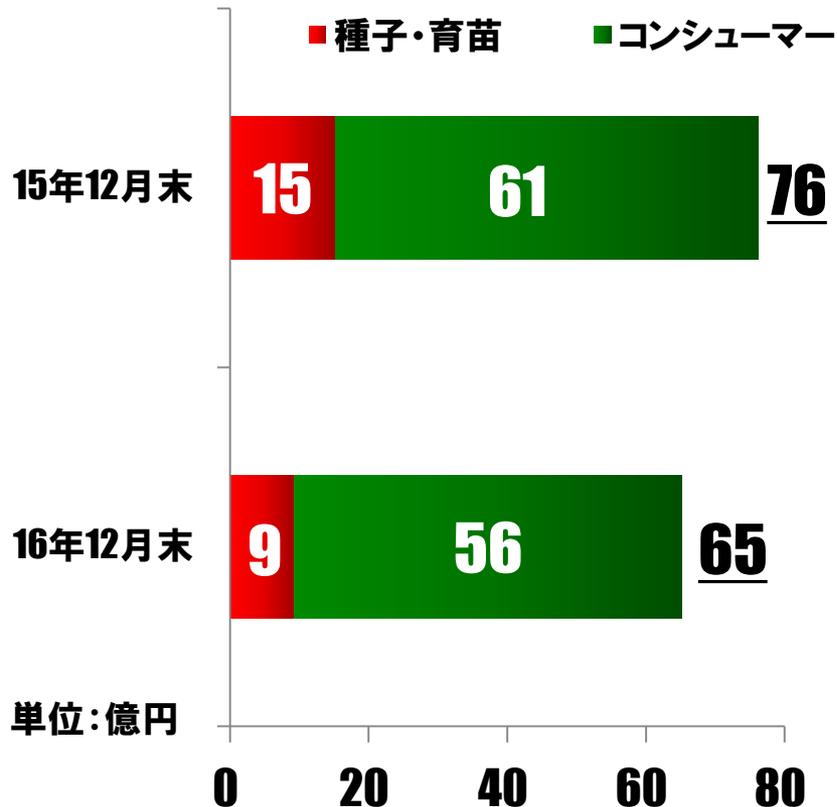
純資産 ▲284

- ・純利益による増加 +68
- ・配当による減少 ▲22
- ・自己株式TOBなどによる減少 ▲268
- ・繰延ヘッジ損益の減少 ▲27

※括弧内は在外子会社財務諸表の為替影響
 (内訳は為替影響含まず)

2016年度 のれん変動

のれん 65億(▲11億円)



単位: 億円

種子・育苗 ▲6

・UG社 ▲4
・UG-トルコ社 ▲2

コンシューマー ▲5

・PBI社 ▲5

- ・のれん償却により8億円減少(種子・育苗:5年償却、PBI社:20年償却)
- ・円高に伴う為替換算影響により3億円減少

2016年度 キャッシュフロー



単位：億円

| | 15年度 | 16年度 | 増減 |
|---------------------|-------|-------|-------|
| 営業活動によるキャッシュ・フロー(A) | + 120 | + 188 | + 68 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー(B) | ▲ 110 | ▲ 186 | ▲ 76 |
| 定期預金、有価証券に係る収支(C) | + 50 | ▲ 102 | ▲ 152 |
| フリーキャッシュ・フロー(A+B-C) | ▲ 40 | + 104 | + 145 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | + 16 | + 69 | + 53 |

本日のご説明内容

I. 2016年度決算

II. 長期ビジョンと中期経営計画進捗

III. 2017年度課題

IV. 2017年度業績予想

◆長期ビジョン



トマトの会社から、
野菜の会社に。



健康寿命の延伸

売上高: **3,000億円**
営業利益: **200億円**



すべての女性比率を50%以上に
(社員、管理職、役員)



更なる持続的成長へ

中期経営計画 2018年度定量目標 上方修正

連結売上高: **2,200億円** (当初目標通り)

連結
営業利益率:

5%

110億円



6%

132億円

ROE:

5%

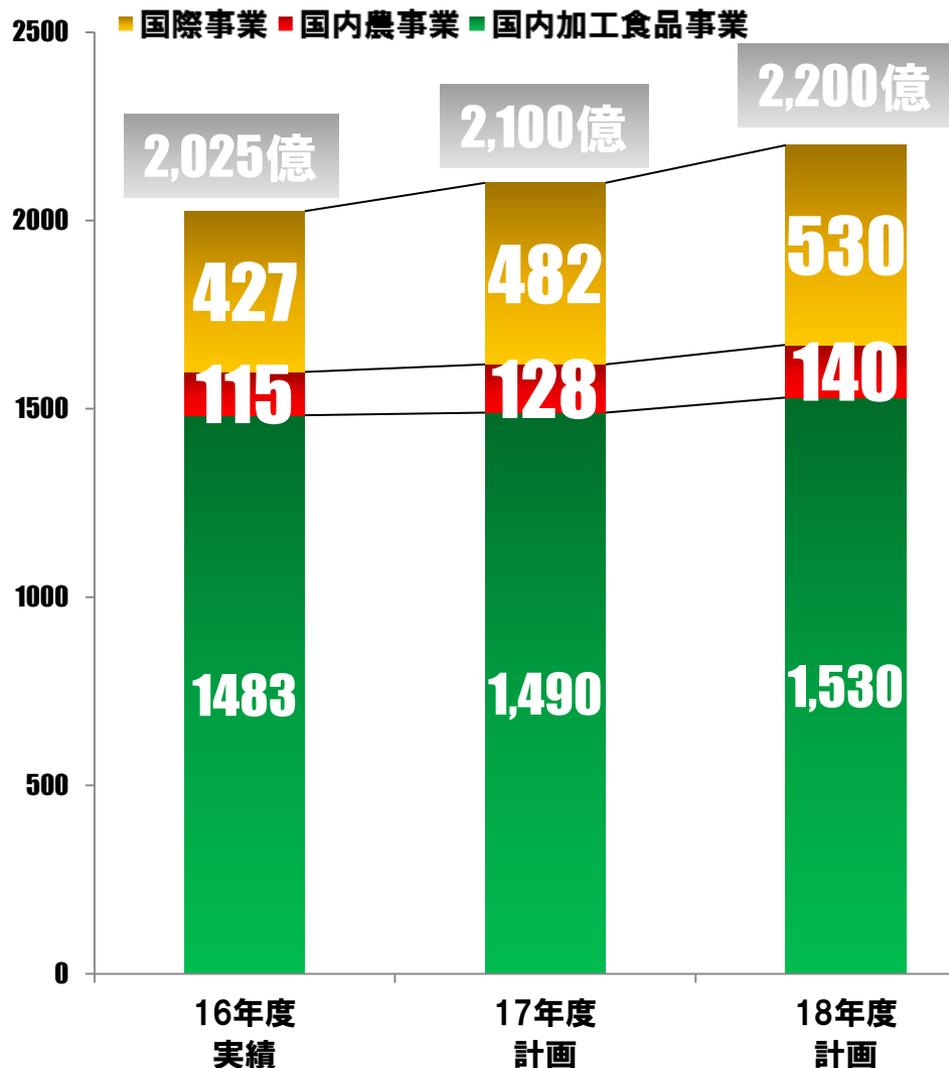


8%

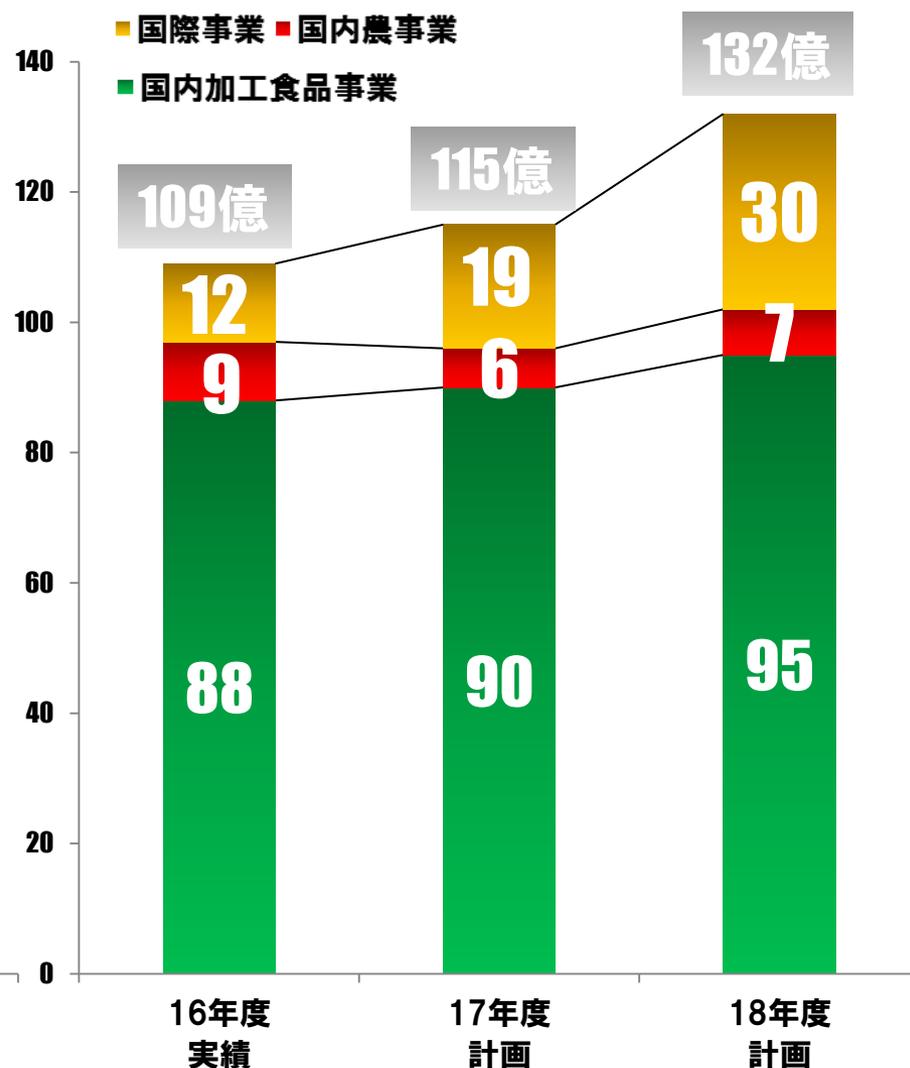
中期経営計画進捗状況



◆売上計画



◆営業利益計画

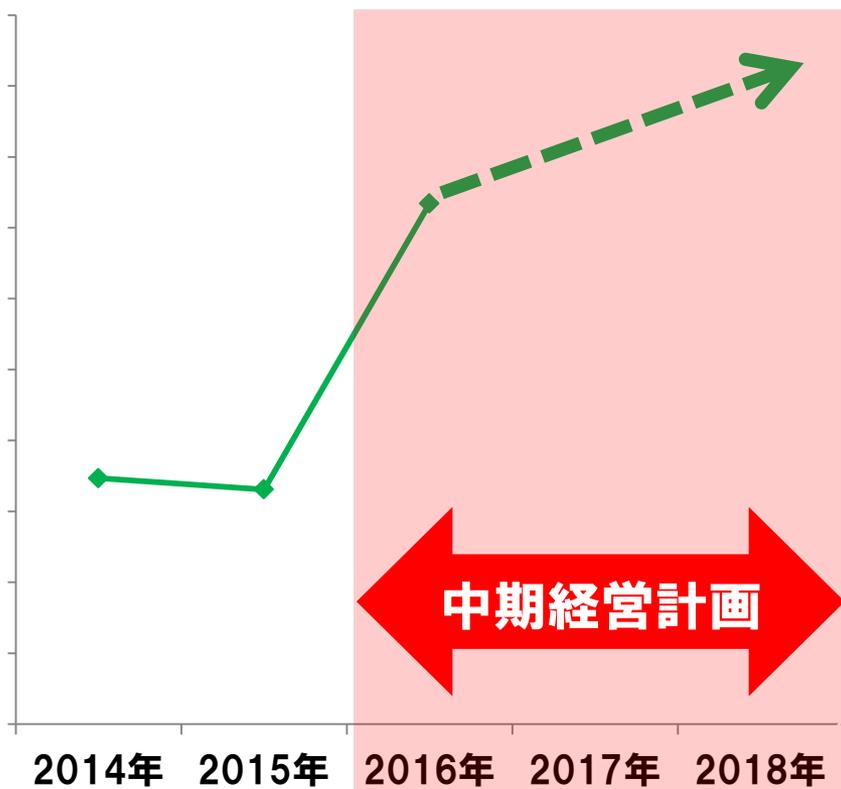


※各事業は「セグメント間の消去・及び調整」後数値

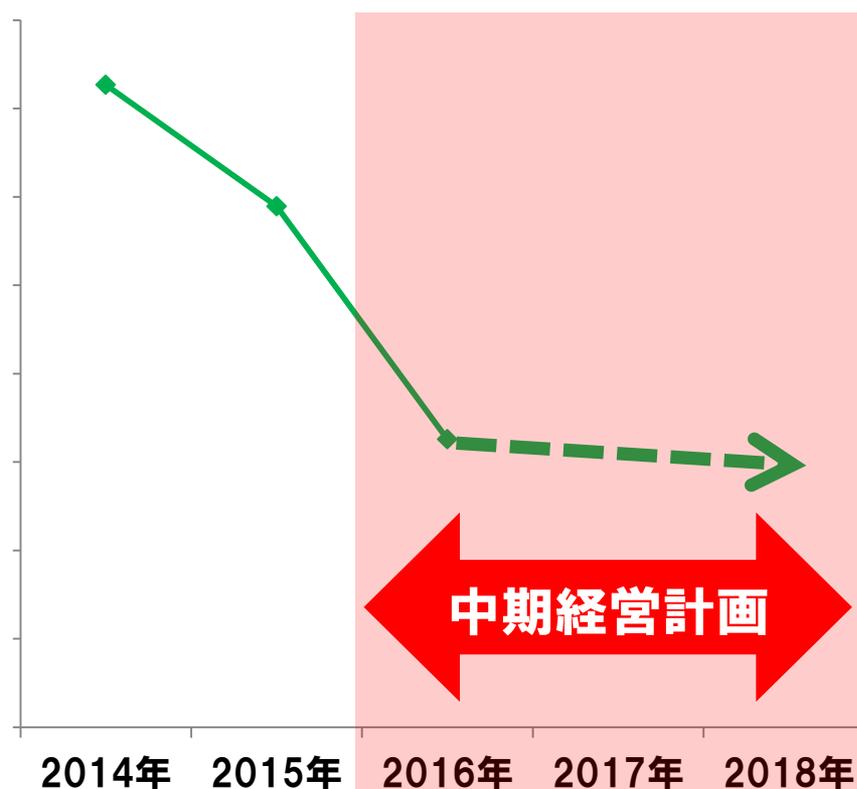
Copyright © KAGOME CO.,LTD. All rights reserved.

中期経営計画進捗状況

◆限界利益率



◆損益分岐点比率



限界利益率・損益分岐点比率を経営指標にすることで、
資産効率向上を目指す

本日のご説明内容

I. 2016年度決算

II. 長期ビジョンと中期経営計画進捗

III. 2017年度課題

IV. 2017年度業績予想

健康志向の多様化への対応進化

新しい
機能性表示商品提案



新しい飲用シーン提案



減塩メニュー提案



トマトパッツァ
メニュー提案



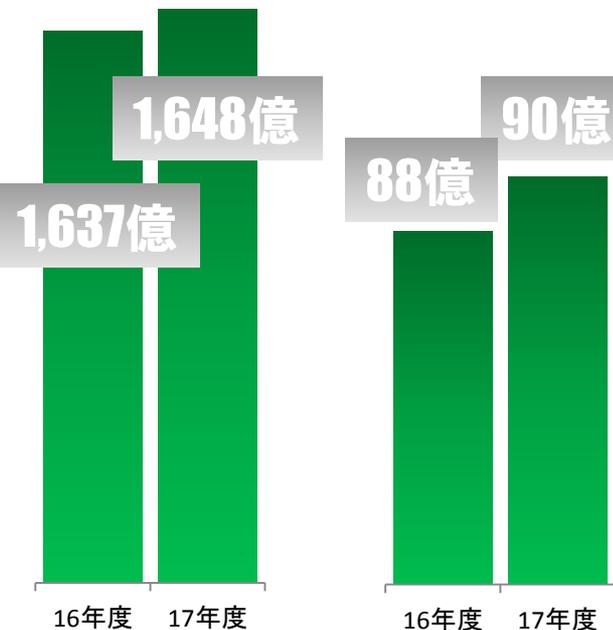
【国内加工食品事業】

売上計画

101%

営業利益計画

102%



健康志向の多様化への対応進化

スーパーベジタブル
シリーズ販売強化



需給対応力強化



ベビーリーフ拡大



パックサラダ拡大



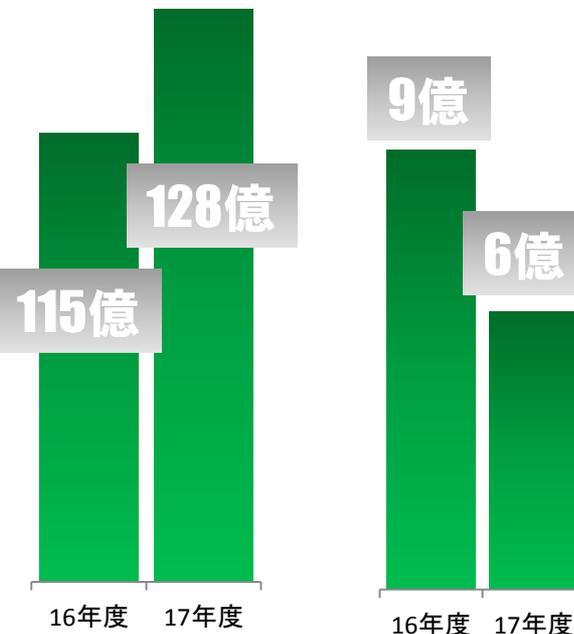
【国内農事業】

売上計画

111%

営業利益計画

74%



グローバルフードサービスへの対応進化

米欧豪+
アジア地域へ拡大



インゴマー社との連携



【トマト加工量世界ランク】 千トン

| ランク | 社名 | 加工量 |
|-----|-----------|-------|
| 1 | M社(米国) | 3,900 |
| 2 | C社(中国) | 1,760 |
| 3 | インゴマー社 | 1,460 |
| 4 | S社(ポルトガル) | 1,210 |
| 5 | J社(米国) | 1,090 |
| 13 | カゴメ | 596 |



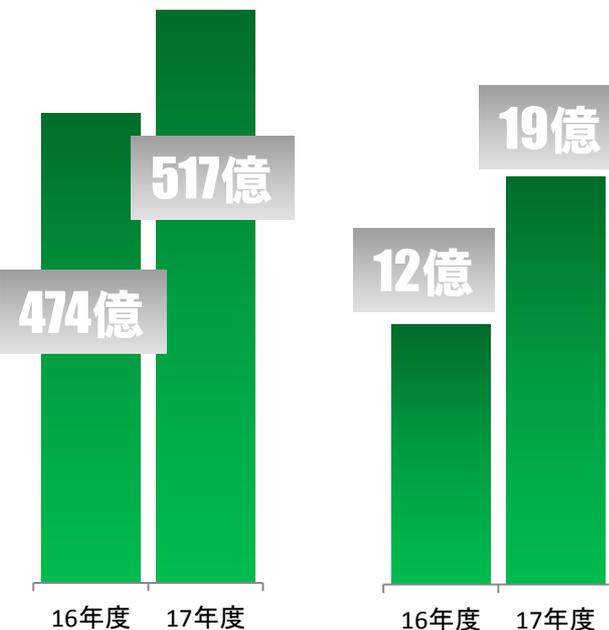
【国際事業】

売上計画

109%

営業利益計画

154%



2017年度 重点課題：収益構造／働き方の改革

収益構造改革

在庫削減



物流効率化



生産効率化



働き方の改革

有休取得率
70%



在宅勤務



フレックスタイム
制度



本日のご説明内容

I. 2016年度決算

II. 長期ビジョンと中期経営計画進捗

III. 2017年度課題

IV. 2017年度業績予想

2017年度通期業績予想



単位:億円

| | 売上高 | | | |
|-----------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
| | 16年度 | 17年度 | | |
| | | | 増減額 | 増減率 |
| 国内加工食品事業 | 1,637 | 1,648 | + 11 | + 1% |
| 飲料 | 796 | 800 | + 4 | + 0% |
| 食品 | 229 | 232 | + 2 | + 1% |
| ギフト | 85 | 85 | + 0 | + 0% |
| 通販 | 94 | 95 | + 1 | + 1% |
| 業務用 | 263 | 268 | + 4 | + 2% |
| その他 | 168 | 168 | + 0 | + 0% |
| 国内農事業 | 115 | 128 | + 13 | + 11% |
| 国際事業 | 474 | 517 | + 43 | + 9% |
| グローバルトマト事業 | 412 | 425 | + 13 | + 3% |
| 国際業務用 | 378 | 386 | + 8 | + 2% |
| 種子・育苗 | 34 | 39 | + 5 | + 14% |
| コンシューマー事業 | 62 | 92 | + 30 | + 49% |
| セグメント間取引 | ▲200 | ▲193 | + 7 | — |
| 合計 | 2,025 | 2,100 | + 75 | + 4% |

単位:億円

| | 営業利益 | | | |
|--|------------|------------|------------|--------------|
| | 16年度 | 17年度 | | |
| | | | 増減額 | 増減率 |
| | 88 | 90 | + 1 | + 2% |
| | 40 | 42 | + 2 | + 4% |
| | 23 | 24 | + 1 | + 5% |
| | 4 | 5 | + 1 | + 35% |
| | 11 | 8 | ▲3 | ▲28% |
| | 4 | 6 | + 3 | + 75% |
| | 7 | 5 | ▲2 | ▲31% |
| | 9 | 6 | ▲2 | ▲26% |
| | 12 | 19 | + 7 | + 54% |
| | 11 | 15 | + 4 | + 35% |
| | 12 | 15 | + 3 | + 26% |
| | ▲1 | ▲0 | + 1 | — |
| | 1 | 4 | + 3 | + 199% |
| | — | — | — | — |
| | 109 | 115 | 6 | + 6% |

2017年度通期業績予想

25/27



◆事業別業績予想

単位:億円

単位:億円

| | 売上高 | | | |
|-----------|--------------|--------------|-------------|-------------|
| | 16年度 | 17年度 | 増減額 | 増減率 |
| | | | | |
| 国内加工食品事業 | 1,637 | 1,648 | + 11 | + 1% |
| 国内農事業 | 115 | 128 | + 13 | + 11% |
| 国際事業 | 474 | 517 | + 43 | + 9% |
| セグメント間取引 | ▲200 | ▲193 | + 8 | - |
| 合計 | 2,025 | 2,100 | + 75 | + 4% |

| | 営業利益 | | | |
|-----------|------------|------------|----------|-------------|
| | 16年度 | 17年度 | 増減額 | 増減率 |
| | | | | |
| | 88 | 90 | + 1 | + 2% |
| | 9 | 6 | ▲2 | ▲26% |
| | 12 | 19 | + 7 | + 54% |
| | - | - | - | - |
| 合計 | 109 | 115 | 6 | + 6% |

2017～2019年度CF・投資・株主還元

◆営業キャッシュフロー

560億円

◆事業投資・借入返済

210億円

◆固定投資

280億円

◆株主還元

70億円

◆2017年度配当予想

27円(2.5円増配)

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により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。