

2018年度 決算説明会資料

※2019年2月15日 追記事項

(20ページ)

- ・日本基準の当期純利益とIFRSの当期利益の読替差異について、その内訳を追記しました。

2019年2月1日(金)

カゴメ株式会社(2811)

<http://www.kagome.co.jp/company/ir>

1. 2018年度 決算内容

- ・減収も営業利益と当期純利益は3期連続で過去最高益
- ・2017年度のPBI社の業績を除くと増収

<売上高>

主力の野菜生活100スムージーやトマトジュース、通販事業の販売は堅調に推移したが、PBI社売上の純減を補うことが出来ず減収

<営業利益>

国内加工食品における原価低減等で増益

2. 2016-2018年度 第一次中期経営計画の振り返り

- ・売上2,200億円に未達も収益構造改革により営業利益率は5%台を達成
- ・期間中に上方修正した営業利益率6%は未達
- ・農事業と国際事業の収益悪化により、国内飲料事業に収益が偏重

3. 2019-2021年度 第二次中期経営計画の概要

- ・収益力強化の継続と新事業・新領域への挑戦による成長
- ・国際会計基準(IFRS)への移行と定量目標

4. 2019年度 通期連結業績予想

1. 2018年度 決算内容

2018年度 連結業績

単位：億円

	実績		対前年		PBI社業績除く対前年 (参考)		対業績予想	
		売上高比率		増減率		増減率		増減率
売上高	2,099	-	▲ 43	▲2%	+16	+1%	▲ 51	▲2%
営業利益	120	5.7%	+0.3	+0.3%	+0.2	+0.2%	▲ 10	▲8%
経常利益	121	5.7%	▲ 6	▲5%	▲ 5	▲4%	▲ 9	▲7%
当期純利益※	115	5.5%	+14	+14%	+29	+33%	+15	+15%

※親会社株主に帰属する当期純利益

- ・減収、営業利益と当期純利益は3期連続で過去最高
- ・2017年度に売却したPBI社を除いた比較では増収

<参考> 2017年度業績に与えるPBI社の影響

売上高+60億円、営業利益▲0.1億円、経常利益+1億円、当期純利益+15億円(売却益含む)

2018年度 事業別業績

単位：億円

	売上高				営業利益			
	17年度	18年度	対前年	増減率	17年度	18年度	対前年	増減率
国内加工食品事業	1,576	1,577	+1	+0.1%	107	110	+3	+3%
国内農事業	114	115	+1	+0.5%	▲2	▲2	+1	-
国際事業	488	464	▲25	▲5%	8	3	▲5	▲60%
PBI社業績除く	429	464	+35	+8%	8	3	▲5	▲60%
その他／調整額	▲37	▲57	▲20	-	7	8	+1	+19%
合計	2,142	2,099	▲43	▲2%	120	120	+0.3	+0.3%

国内加工食品事業(増収増益)

- ・食品、業務用の売上は前年を下回ったが、野菜生活100スムージー、トマトジュース、通販が好調で増収
- ・原材料の調達政策の見直しによる原価低減等が進み増益

国内農事業(増収、損失は縮小)

- ・最盛期の生鮮トマト市場価格が低迷、供給過剰な市場構造への対応が遅れる
- ・下期以降のコスト削減により損失は縮小

国際事業(減収減益、PBI社の影響を除くと増収減益)

- ・豪州の黒字転換などによる増益があったが、ポルトガルの営業損失などにより減益

2018年度 国内加工食品事業(飲料)

売上高891億円(前年比+4億円)、営業利益58億円(同▲2億円)



10月23日発売
野菜生活100
Smoothie
ソイポタージュ

野菜生活100スムージー

- ・330mlリキャップ容器、小腹満たし食物繊維が摂れることなどへの評価
- ・量販店でのコーナー化進み、売上拡大

トマトジュース

- ・18年1月より「血圧が高めの方に」の機能性表示を追加
- ・18年10月より直接的で分かり易い機能表現に変更



1月
機能性
W表示開始

【機能性表示食品】
善玉
コレステロール
を増やす

高めの
血圧
を下げる

10月
新しい表示へ
変更

<減益要因> 広告宣伝費の増加など

売上高686億円(前年比▲3億円)、営業利益52億円(同+5億円)



食品

基本のトマトソース

- ・CMとSNSを連動させた広告により、販売好調
- トマトケチャップ、その他
- ・トマトケチャップ、ウスターソース、パスタソースなどは前年を下回る

カゴメの通信販売
健康直送便



通販

- ・つぶより野菜、リコピンコレステファインの販売好調



業務用

- ・不採算商品の終売、受託商品の売上が減少
- ・中食市場に向けた野菜の惣菜の提案・採用件数が増加

<増益要因> プロダクトミックスや原価低減など

売上高115億円(前年比+1億円)、営業損失▲2億円(同+1億円)

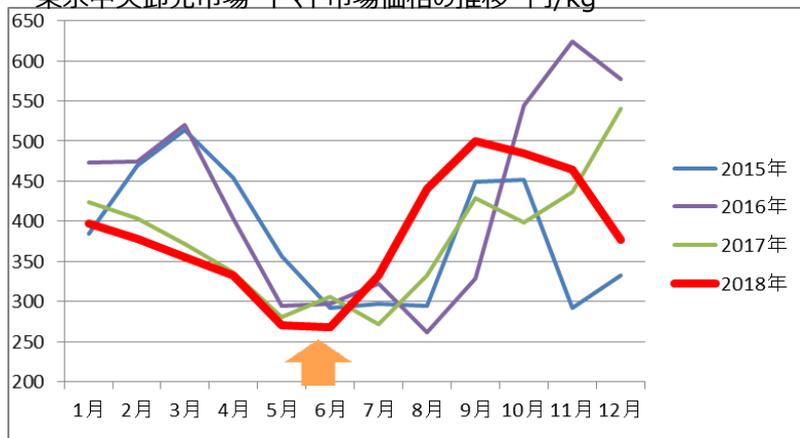


12月3日発売
GABAセレクト

高付加価値商品の販売に注力

- ・トマトの販売数量は増加
- ・GABAを多く含むトマトの機能性表示化

東京中央卸売市場 トマト市場価格の推移 円/kg



市場価格の低迷

- ・最盛期である4～6月頃の市場価格が低迷
- ・供給過剰な市場構造への対応遅れ

東京中央卸売市場ホームページ 市場統計情報より作成



菜園のコスト改善

- ・下期の国内農事業は
前年比+3.5億円の利益改善

売上高464億円(前年比▲25億円)、営業利益3億円(同▲5億円)



カゴメオーストラリア：増収、黒字転換

- ・構造改革による利益体質への転換
- ・天候リスクを避けた生産の実施



米国Kagome Inc.：増収減益

- ・グローバルフードサービス向け事業の増収
- ・グループ向け出荷時期の変更による売上純増
- ・新規導入設備の不具合等で減益



ポルトガルHIT：増収、営業損失

- ・トマトペースト相場の低迷
- ・販売価格の下落などにより営業損失



種苗の生産・販売 米国UG社：増収減益

- ・中東・中南米での種子売上増
- ・米国・トルコでのトマト種子売上減少

2018年度 営業利益増減要因

単位：億円



- ・原価低減・・・原材料の調達政策の見直しや委託加工賃の減少など
- ・原価変動・・・為替影響や新規に稼働したラインの費用など
- ・運賃・保管料・・・国内における物流費の増加
- ・広告宣伝費・・・通販3億円、飲料1億円、食品1億円など

2018年度 特別損益内訳

	2017年度	2018年度	
特別利益			
投資有価証券売却益	17	46	①
その他	29	15	
特別利益合計	46	61	
特別損失			
災害による損失	-	13	②
事業構造改善費用	-	5	③
その他	16	4	
特別損失合計	16	22	
特別損益合計	30	39	

- ①政策保有株式の縮減による投資有価証券売却益
- ②昨年8月および9月の台風による加太菜園閉鎖に伴う損失
- ③国際事業における種子事業の販売拠点閉鎖や棚卸資産の廃棄など

2018年度 連結貸借対照表変動

連結貸借対照表の主な変動要因

単位：億円

流動資産1,173(前期末比+77) 現金及び預金+84 固定資産763(前期末比▲98) 有形固定資産+34(設備投資+113、減価償却▲48、土地売却▲10、為替▲12) 無形固定資産▲0(のれん▲4、ソフトウェア+4) 投資その他の資産▲131(投資有価証券▲120)	負債888(前期末比▲11) 有利子負債+1、未払金+15、 繰延税金負債▲28
	純資産1,048(前期末比▲10) 純利益+115、支払配当▲27、 その他の包括利益累計額▲93

自己資本比率52.5%(+0.4pt)

<固定資産のトピックス>

設備投資+113億円

- ・茨城工場スムーズライン12億円、那須工場無菌PETライン19億円、小坂井工場ケチャップ300gライン12億円など

投資有価証券▲120億円

- ・売却等により、投資有価証券17年度末224億円→18年度末104億円に半減

2018年度 キャッシュフロー

単位：億円

	17年度	18年度	増減
営業活動によるキャッシュフロー(A)	166	101	▲ 65
投資活動によるキャッシュフロー(B)	173	▲ 3	▲ 176
定期預金、有価証券に係る収支(C)	123	83	▲ 40
フリーキャッシュフロー(A+B-C)	216	16	▲ 200
財務活動によるキャッシュフロー	▲ 408	▲ 11	+397

主な増減要因

- ・営業活動によるキャッシュフロー： 法人税等の支払額増加により減少
- ・投資活動によるキャッシュフロー： 17年度のPBI社売却による影響
- ・財務活動によるキャッシュフロー： 17年度の借入金の返済による影響

2. 2016-2018年度 第一次中期経営計画の振り返り

2016-2018年 経営指標の推移

中期経営計画の達成状況 (2018年度と2015年度の比較)

売上高 + 142億円、営業利益 + 53億円、営業利益率 + 2.3pt、ROE + 8.4pt増加
 売上・利益は成長したが、修正目標には届かず。ROEは目標を達成。
 国内飲料の売上が牽引し、国内農事業と国際事業の収益構造の改革が遅れる。

連結経営指標の推移

中期経営計画期間

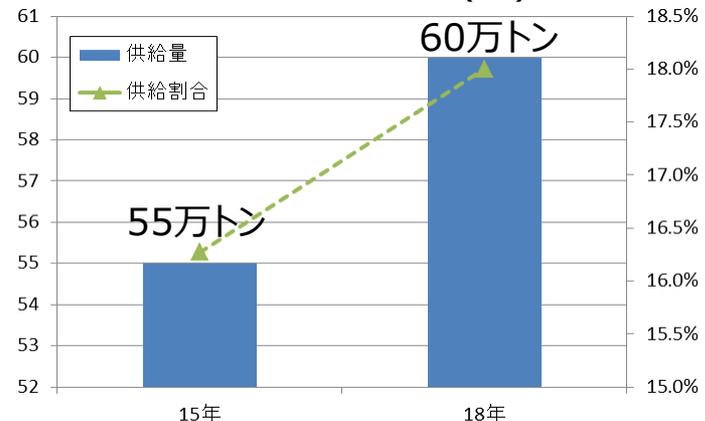
単位：億円

指標	15年度	16年度	17年度	18年度	当初目標	修正目標	中期増加分 (18年度-15年度)
売上高	1,956	2,025	2,142	2,099	2,200	2,150	+142
営業利益	67	109	120	120	110	130	+53
営業利益率	3.4%	5.4%	5.6%	5.7%	5.0%	6.0%	+2.3pt
ROE(%)	2.9	6.4	10.4	11.3	5.0	8.0	+8.4pt

セグメント別の実績(セグメント間調整前) 単位：億円

		15年度	18年度	増減
国内加工 食品事業	売上高	1,405	1,577	+172
	営業利益	52	110	+58
国内 農事業	売上高	110	115	+5
	営業利益	7	▲2	▲9
国際 事業	売上高	479	464	▲15
	営業利益	2	3	+1

国内における緑黄色野菜供給量(万トン)と
国内消費量に占める割合(%)



2016-2018年 2つの改革の成果

収益構造改革の成果 (2015年度→2018年度)

・原価低減の推進

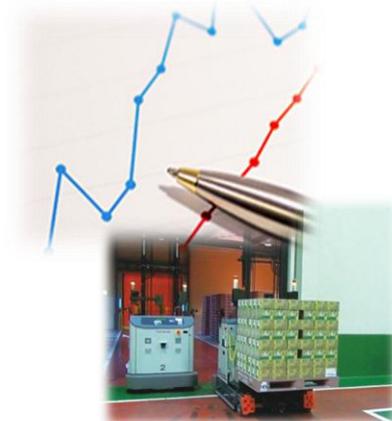
売上高原価率(連結) : 1.5pt削減 (56.4%→54.9%)

・限界利益をベースにした収益管理体制の導入

売上高販売促進費率(連結) : 1.0pt削減 (14.5%→13.5%)

・不採算商品の見直し

不採算商品 : 246SKU削減 (8.4億円の利益改善)



働き方の改革の成果 (2015年度→2018年度)

・選択制時差勤務制度、在宅勤務制度などの各種制度を導入

1人当たりの月間残業時間 : 20%削減 (17時間→14時間)

平均有給休暇取得率 : 28pt増 (55%→83%)

・ダイバーシティの推進

女性管理職比率 : 3.0pt増 (2.2%→5.2%)

新卒採用女性比率 : 23pt増 (37%→60%)

経済産業省「新・ダイバーシティ経営企業100選」に選定



3. 2019-2021年度 第二次中期経営計画の概要

2025年のありたい姿
「食を通じて社会課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」

カゴメが掲げる
3つの社会課題



長期ビジョン
トマトの会社から野菜の会社に

第二次中期経営計画の基本戦略

収益力強化の継続と 新事業・新領域への挑戦による成長

- ・第一次中計では完成できなかった**収益構造改革**を19年度中に完遂
- ・**新事業・新領域に挑戦**し、20-21年度に成長へ

2025年までのロードマップ



国際会計基準(IFRS)への移行

日本基準→IFRSでの売上・各段階利益

日本基準			IFRS		
売上高			売上高		
2,099億円			販管費	拡売費・手数料	実質的値引
			売上収益		
売上原価			売上原価		
売上総利益			売上総利益		
販管費	拡売費・手数料	実質的値引	販管費	拡売費・手数料	販売促進費
上記以外			上記以外		
			持分法損益		
			事業利益		
			124億円		
			営業外損益・特別損益の一部		
営業利益			営業利益		
120億円			営業外損益の一部		
営業外損益					
持分法損益					
経常利益			経常利益はなくなる		
特別損益					
税引前当期純利益			税引前当期利益		
法人税等			法人所得税		
当期純利益			当期利益		
115億円			90億円		
			特別損益の一部		
			当期包括利益		

主な変更点

- ・販売促進費等の一部控除による売上減少
- ・「事業利益」の導入
- ・投資有価証券売却損益(特別損益)の包括損益表示

2018年度業績を讀替(概算)

- ・売上収益1,846億円
- ・売上控除253億円、(日本基準売上高の12%)
- ・事業利益124億円(営業利益と大きく変わらず)
- ・当期利益90億円

投資有価証券	
売却損益(税後)	△31億円
のれんの非償却	+ 4億円
その他	+ 2億円

収益構造改革 19年度中に完遂

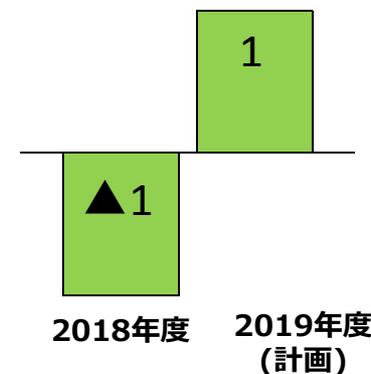
国内農事業

- ①年間を通じた供給量のボラティリティの低減
 - ・作型の変更などによる供給過剰な4~6月の供給量の調整
 - ・市場価格が高水準で推移する夏秋期の産地開発と調達量拡大
- ②菜園経営の効率化、コストダウンの推進
 - ・光合成に使用するCO₂量や光熱費などの削減
 - ・省力化の推進による生産性の向上



事業利益は+2億円改善

事業利益(※) (億円)



※2018年度はIFRS読替数値(概算)

収益構造改革 19年度中に完遂

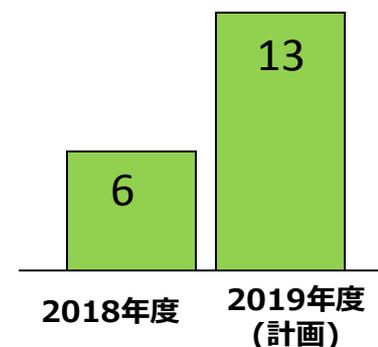
国際事業

- ①海外子会社の収益・品質マネジメントの強化と原価低減の推進
 - ・本社からの関与を高め、変化に対して早期に対応できる体制の構築
 - ・日本国内の品質、生産技術、原価低減などの取組みの展開
- ②HIT社の収益化
 - ・顧客別採算管理の強化とトマト加工量の適正化
 - ・利益率の高いフードサービス事業の強化
- ③Kagome Nissin Foods (H.K.)によるアジアB to C事業の収益化
 - ・合併会社設立による固定費や販促費の削減

事業利益は+7億円改善



事業利益(※) (億円)



※2018年度はIFRS読替数値(概算)

食の外部化 = 中食・外食市場の拡大

- ・女性の社会進出
- ・少子高齢化
- ・少人数世帯の増加

中食・外食の市場規模(2017年)

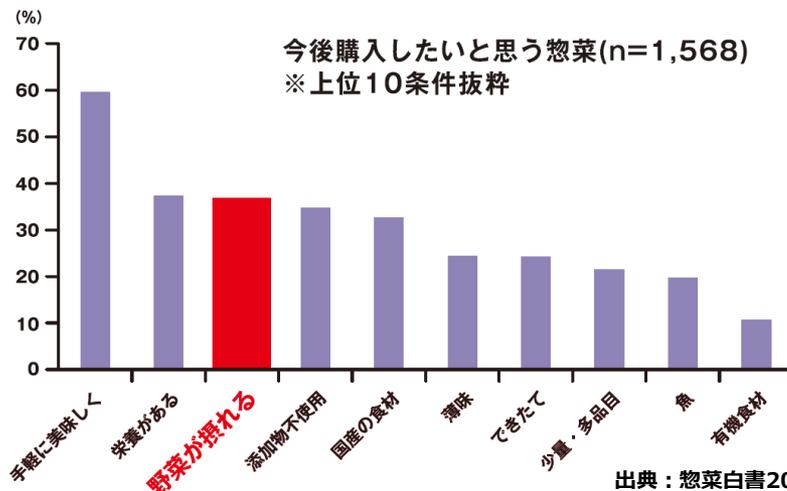
外食26兆円(前年0.8%増)

中食10兆円(前年2.2%増)

出典: <外食> 一般社団法人日本フードサービス協会
<中食> 日本惣菜協会

消費者の動向

今後購入したいと思う惣菜アンケート結果



国内の産地・加工拠点開発による新ジャンルの野菜加工品が続々登場



...

Next

産地・加工拠点開発

ベジタブル・ソリューション

中食・外食の野菜に関する困りごとに対して解決策を提示

- ・人手不足の環境下における野菜処理の煩雑さを解消
- ・時短・簡便ニーズへの対応



ベジタブル・ソリューション

家庭用・業務用・生鮮を一体化した営業体制を構築

便利な野菜の素材・調味料

調味料



野菜ピューレー



オニオンソテー



冷凍 Grill 野菜



メニュー提案



戦略7メニュー

ナポリタン、オムライス、ラタトゥイユ、ピッツァ、
トマトパッツァ、野菜スープ、鶏肉のトマト煮

中食・外食

飲料事業は3本の柱を強化

機能性表示

機能性表示の飲料で市場を活性化



New

2月5日発売
ラブレα
「植物性」に「機能性」の納得感を付与



Next

植物性領域

豆乳、アーモンドミルク、ゴマなど植物性領域を拡大



New

3月12日発売
野菜生活100
Smoothie
アーモンドミルク & いちごマキベリー



Next

ターゲット別

ターゲットにフォーカスした飲料



New

4月2日発売
20-30代の
ミレニアル世代向け
飲料プロジェクト



Renewal

2月26日~
野菜生活100
母親が子供に飲ませたい飲料

SNS等を活用した効率的なプロモーションを強化

第二次中期計画の定量目標

連結業績の定量目標(IFRSベース)

単位：億円

	2018年度 実績	2021年度 目標	増加分 2021年—2018年	2025年度 目標
売上収益	1,846	2,120	+274	2,500
事業利益	124	162	+38	200
事業利益率	6.7%	7.6%	+0.9pt	8.0%

※2018年度実績はIFRS読替数値(概算)

- ・第一次中計を上回る規模的成長(売上 + 274億円)
- ・収益体質の強化を実施(事業利益率:6.7%→7.6%、0.9pt増)
- ・2025年の目標値はIFRSの置き換えと外部環境を鑑みて再設定

第二次中期計画 事業別定量目標

事業別の定量目標 (セグメント間売上消去及び調整後数値、IFRSベース)

		2018年度		2021年度		2021-2018
		実績	利益率	目標	利益率	増加分
国内加工食品事業	売上収益	1,340	-	1,480	-	+140
	事業利益	119	8.9%	124	8.4%	+5
国内農事業	売上収益	112	-	140	-	+28
	事業利益	▲ 1	-	8	5.7%	+9
国際事業	売上収益	394	-	500	-	+106
	事業利益	6	1.4%	30	6.0%	+24

単位：億円

※2018年度実績はIFRS読替数値(概算)

国内加工食品

- ・ベジタブル・ソリューションによる中食・外食市場への提案強化
- ・機能性表示、植物性素材、ターゲットにフォーカスした飲料の拡大

国内農事業

- ・構造改革による19年度中の黒字転換
- ・商品ラインアップの再構築、高食味品種の導入

国際事業

- ・米国フードサービス事業の欧州、アジアでの展開
- ・アジアへの野菜飲料の拡大(Kagome Nissin Foods)
- ・セネガル、インドでのトマト事業の基盤構築

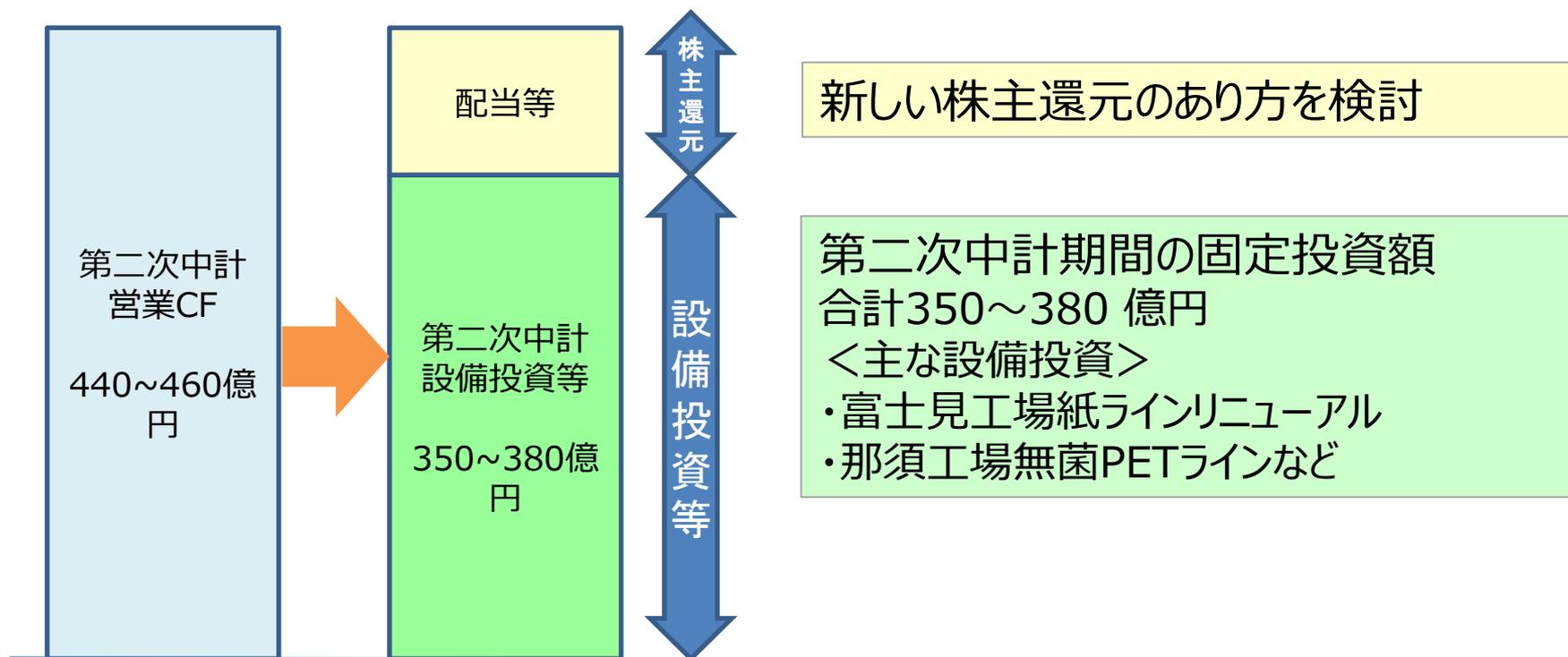
その他

- ・コトビジネスの展開(健康事業、食育)



中期のキャッシュフローについて

- ・固定投資と株主還元を営業キャッシュフローで充当
- ・新しい株主還元のあり方を検討



行動規範の位置づけ

- ・カゴメグループ従業員の日頃の行動の軸
- ・企業理念「感謝、自然、開かれた企業」を補完

1. 共助

共助のしくみ、ステークホルダーとの連携、地域社会における共助

2. 人権の尊重

個人の尊重、差別の禁止、ハラスメントへの取組み

3. フェアネス

フェアプレー、フェアトレード、情報開示

第二次中期経営計画期間での働き方の改革

働きやすく、働きがいのある各種施策

- ・副業の制度化
- ・フレックスタイム制の導入
- ・東京本社近隣に野菜を好きになる保育園の開設

2020年に一人当たり年間総労働時間を1,800時間に

- ・基幹業務刷新プロジェクト、業務標準化
- ・業務手順書の体系化

有給休暇取得率の向上

- ・有給休暇取得率：「平均」80%→「全員」80%に

ダイバーシティの推進

- ・2040年頃までに女性比率を全階層で50%に
- ・LGBT、障がい者、外国籍従業員の活躍にも着手

第二次中期経営計画期間におけるガバナンスの取り組み

グループガバナンスの強化

- ・IFRS適用、会計監査人の変更
- ・財務経理グループ方針の制定
- ・グループ会社の指導・サポート強化

品質向上の取り組み

- ・グローバル品質保証部による
グループ共通の品質管理基準の拡充

政策保有株式の縮減

- ・社内運用ルールに基づき、
保有可否を検討

役員報酬の決定プロセス開示

- ・開示の義務化に先立ち
18年12月期の有報から開示

4. 2019年度 連結業績予想

2019年度通期業績予想

単位：億円

	売上収益				事業利益			
	18年度	19年度	19年度		18年度	19年度	19年度	
			対前年	増減率			対前年	増減率
国内加工食品事業	1,329	1,359	+29	+2%	115	107	▲7	▲7%
国内農事業	112	120	+8	+7%	▲1	1	+2	-
国際事業	464	470	+6	+1%	6	13	+7	+135%
その他/調整額	▲59	▲58	+1	▲1%	5	5	+0	+11%
合計	1,846	1,890	+44	+2%	124	126	+2	+2%

2018年度実績はIFRS読替数値(概算)

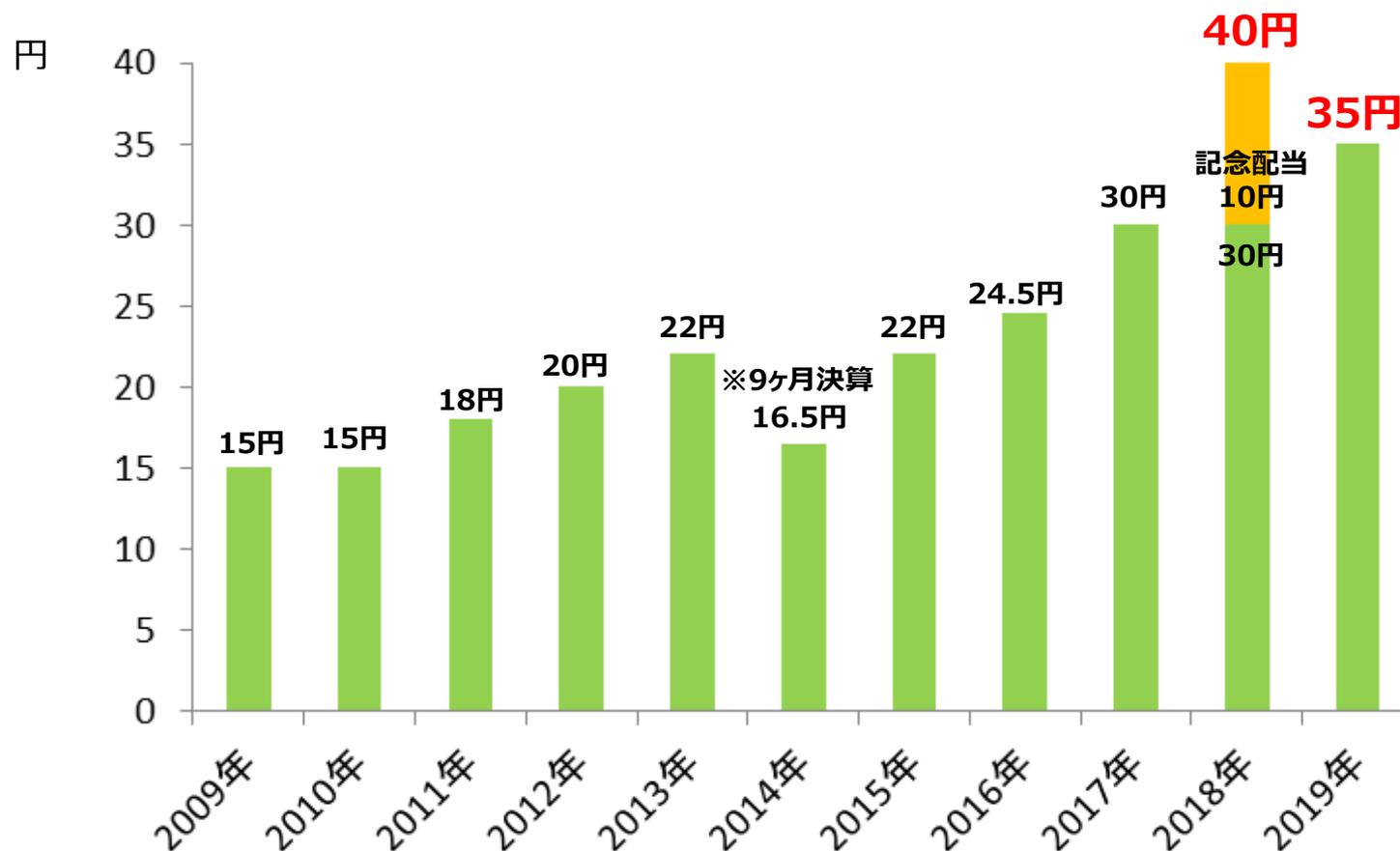
国内加工食品事業

- ・為替影響による輸入原材料コストの上昇、減価償却費の増加などにより減益の見込み。トップラインの伸長と広告宣伝費の縮小で減益幅の削減に努める

国内農事業、国際事業

- ・収益構造改革を完遂し、外部環境に関わらず利益を出せる体質に変換

配当予想



- ・2018年度 40円(普通配当30円 + 記念配当10円)
- ・2019年度 35円(普通配当35円)

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ご注意ください。

過去10年間の月足チャートの推移(米ドル/円)



単純移動平均(9月) 単純移動平均(24月) 単純移動平均(60月)