

売上が増加すれば、利益が付いてくる 収益構造改革をテコに 健全な成長を目指す

取締役専務執行役員
渡辺 美衡



第一次中期経営計画(2016-18年)の振り返り

全体を振り返って

国内加工食品事業は、収益構造改革によって大きな成果を出すことができました。最も大きな売上増加要因は野菜生活100 Smoothieです。「小腹満たし」の需要を取り込んで新たな市場を創出しました。始めにグリーンスムージーを上手く立ち上げることができたこと、そして330mlキャップ付き紙容器がお客様の好評を得たこと、また、飲用シーンではオフィスで朝食をとる“席朝”需要の開拓に成功したことが大きかったと思います。

また、利益面での成長に大きく寄与した施策は、トップダウンによる不採算商品の見直しです。店頭に並ぶ家庭用商品は物理的に棚が必要ですから、売れない商品は必然的に淘汰されてしまいます。一方で業務用商品は、アイテム数の上限を決める物理的な棚がありません。そのため、販売動向に関係なく、商品アイテム数が増えがちでした。大まかにいうと、家庭用商品は全体の2割のアイテム数で8割の売上、業務用は8割のアイテム数で2割の売上という構造になっています。売上金額がさほど大きくない業務用商品のために、工場の生産体制に「ムリ」を生じさせることもありました。そして、それらの在庫は出荷期限内に注文がないと廃棄せざるを得ないという「ムダ」につながり、限界利益が赤字の商品がいくつも存在していました。この

状況に対し、顧客への配慮として類似商品への集約など、工夫をこらして不採算商品の見直しを実行した結果、利益面は大きく改善しました。顧客第一を考えたつ儲からない業務を精査することによって業務量が減少し、働き方の改革にも寄与することができました。

一方で、国内農事業、国際事業の収益構造改革は遅れました。2016年度は農事業も業績が良かったといえます。今振り返ってみると、当時はトマトの市況が高止まりしており、その結果として利益が出ていたのです。これをカゴメの実力、すなわちトマトの供給ができれば収益が上げられると見誤ったことが、17～18年度の不振につながりました。その後、市況が低迷してトマトの売価が下がると、農事業も赤字に転落していきました。17年度はそれを循環的な問題だと結論付けて、それゆえに18年度は自助努力もするけれども、相場が反転するのではないか、といった根拠のない楽観が会社を覆っていたことも事実です。問題の本質は、最悪の場合に対する備えが遅れていたことであり、本来は、他の競合先の状況など基本的なチェックを行うべきところ、これを怠っていたということでした。

また、カゴメは全国の量販店との関係を構築してき

た強みから、販売力でここまで農事業の業績を牽引してきたともいえます。この販売力を発揮した営業が一巡し、今まで築いた力を最大限に発揮した16年度には、その成果が出たと考えるべきでした。

そのような状況では今後の市場動向に対応できません。生鮮トマトの開発を20年間続けてきたけれども、おいしいトマトの品種開発や、需給コントロールの問題といった、本来は過去の20年間で行っておくべきだった対策に着手する必要性が出てきました。物量が増えてくると、お客様のニーズが高度化してきます。目先のことはやっていたが、次は何をやるのか、という備えが不足していました。

14年度からは、トマトの事業に加えて、ベビーリーフで多角化して収益を安定化させる取り組みを始めています。将来に対しての仕込みをしつつ、どのように軌道に乗せていくかが大きな課題です。

国際事業についても、基本的に農事業と似ています。国内加工食品事業で最適化した仕組みは、そのまま国際事業には適用できず、意思決定の仕組みにも問題がありました。特に、日本の本社からの管理体制という面で改善余地があります。現地での自主性を尊重しすぎてしまい、本社からの指導力が発揮できない状況を作ってしまったことは、大きく反省すべき点です。海外子会社は、農産原料の1次加工を現地で行っていますが、採算性などの財務面や安心・安全といった品質保証面などで、現地ビジネスへの指導や助言が十分にできていませんでした。

こうした問題点に対して、本社との連携を深めリアルタイムに状況を把握して、多面的な対応を指示していく必要があります。その施策として、本社の財務経理人員の派遣や、グローバルな品質管理基準の順守などを行い、本社からのモニタリング・コントロールを強化しています。これらの取り組みを通じて良いものづくりができれば、売上、利益は確実に伸びていきます。

今後の国際事業の発展には、お客様の要求に合った品質の確保が重要です。世界各地における様々なニーズに合わせた確かな品質で、ものづくりを進めていきます。

国内加工食品の利益を向上させた各施策について

収益構造改革で力を入れた限界利益、損益分岐点比率のマネジメントについては、予定通り進んでいます。販売促進費や広告宣伝費の効率的な利用、輸送運賃の見直しでは国内の食品企業5社で共同配送の枠組みを増やしていくことにより、物流コストの削減に取り組んでいます。物流は対応が高度化しており、翌々日配送や定時配送などの「運び方の改革」が必要な中、共同配送体制によって個社の物流にかかるコスト削減を進めています。不採算商品の見直しでは、年次に廃止商品のアイテム数を決めて削減するという方法で、年々そのハードルは上がってきています。そのため、それは限界利益赤字商品の削減といった単純なものではなく、工場の操業度と稼働率も合わせて向上させるという、トータルな生産性向上で対応しています。

バランスシート面の変化

18年12月期のROEは11.3%となりました。これを分解すると利益率5.49%、総資産回転率1.08、財務レバレッジ1.91となり、総資産回転率は一昨年から1回を超え、財務レバレッジは2倍超から改善しています。

資産の効率性の面からは、自社生産か委託生産かによって、バランスシートに与える影響が違います。収益性などの優位性から自社生産の必要もあり、一定の設備投資は計画的に進めていきます。これによって一時的に総資産回転率が落ちる可能性はありますが、収益性を向上することでROEを上昇させていきたいと考えています。

在庫は、まだ効率を上げる余地があります。事業構造により8～10月にかけて翌年販売するトマトの在庫が積み上がり、期末は過多になる傾向にあります。トマトの在庫には国内原料用と海外販売用の2種類があります。海外拠点での在庫を売り切る営業力強化や、国内ではベンダー・マネージド・インベントリーといった取引の検討を進めています。取引先との契約形態において、在庫の持ち方に工夫をする余地はあると考えています。

投資有価証券は17年度末の224億円から18年度末には104億円と大きく削減しました。コーポレート・ガバナンス報告書にも明記したように、明確な基

準を設けました。基準をはっきりさせれば必要のない議論をすることなく、機械的に結論に達することができ、働き方の改革にもつながります。

第二次中期経営計画(2019-21年)の財務戦略

目指すところ

「収益構造改革」と「新事業・新領域への挑戦」のもと、強く意識しているのは「健全な売上成長」です。ここ数年間、売上高は2,000億円前後で足踏みしている状況です。2,500億円に向けて商品を売り切る実力を付けていくことが肝要であり、設備投資や研究開発費に投じた資金を売上につなげていくことが重要です。売上高については、19年度は慎重に設定し、20~21年度は戦略的に年成長率5%以上を目標にしています。過去5年間の売上高の平均成長率1.7%からみると、この5%は非常に高いハードルだと考えています。

この中で、国内加工食品の21年度の利益目標は控えめですが、限界利益率マネジメントによる改善余地はまだあると考えています。顧客別の限界利益管理が進み、成功事例も増えていきますし、社内でのベストプラクティスの共有も進んでいます。また、今後物流費、原材料価格などの上昇に対しては、必要なものは価格に転嫁していく方針であり、すでに一部商品で、7月1日からの値上げを決定しています。ただし、それだけでは十分とはいえません。今後も数ある商品の中からカゴメを選んで頂くために、商品のバリューアップ、商品開発を継続していきます。

一方で、農事業と国際事業の利益目標はアグレッシブですが、本来の実力が出せれば到達できる水準だと考えています。しかし、現実の歩みをみると、まだ少し心許ないことも事実です。モニタリングの精度と頻度を今まで以上に細かくし、丁寧かつ大胆な執行によって、確実に利益目標を達成したいと考えています。

「長期ビジョン達成」というパズルに必要なピースは全てそろっています。

そのピースをどこから埋めていくのが、今後のカゴメの経営を進める上で重要です。

投資の考え方

今中期経営計画では設備投資が増えますが、これは国内の老朽化設備の更新が中心で、生産効率を上げていくためにも必要な投資と考えています。投資に対するリターンの目標は設備投資で回収期間4年、事業投資でハードルレートを超えるIRRです。なお、ハードルレートは、4~5%と認識しているWACCにリスクプレミアムを加えた10%と設定し、カントリーリスクも考慮しています。ハードルレートを超えることが1つの基準ですが、一方で事業計画の可能性も重要視しており、バランスのとりの取り方が重要です。

有形、無形資産への投資配分と優先順位の考え方、そのインパクトと進捗を見るKPIの導入も考えていますが、これには経営におけるマテリアリティの考え方が重要です。現在マテリアリティを特定するプロセスの最中であり、年中期経営計画は毎年ローリングで見直しをしています。その中で、20年に向けてマテリアリティの特定を進め、無形資産への投資配分についての考え方も整理していきます。

フリーキャッシュの使途・株主還元

現在、フリーキャッシュの使い道と株主還元の考え方を見直しています。19-21年中期経営計画の3年間では営業キャッシュフローから設備投資額を引いた分を配当見合いとしてバランスしています。安定的な配当を維持しつつ、フリーキャッシュフローに余剰が出た場合は自社株買いを検討するなど、総還元性向を意識した形へ考え方を変えていくことも検討しています。

カゴメが大切にしていることは、自主性であり、表裏がないことです。そもそも人に言われて何かをやる企業ではありませんので、今後も、社内・社外に関わらず「開かれた企業」として歩んでいきます。



2019年度の課題と施策

国内加工食品事業の主な減益要因として、為替の影響があります。当社は原材料の多くを海外から輸入しており、従来より経営の安定化・見通しを立てるために取引の一部を長期為替でヘッジしています。今期は過去の急速な円安時期に行った為替ヘッジの消化期にあり、前期と比べ業績への悪影響が見込まれます。こうしたコストの増加も考慮しなければなりません。それよりも大きな課題は健全な売上成長だと考えています。いかに19年から成長していくかが重要であり、農事業と国際事業で1年遅れの収益構造改革を終

結すれば、売上の伸長とともに利益が付いてくると考えています。これをやり遂げるのが今年度の課題です。

農事業は第1四半期の遅れをリカバリーし、取り戻すことが大事です。たとえば、市場で流通しているトマトを仕入れ販売するなど、できることは全てやっていきます。国際事業は海外子会社の収益化に向けて、二の矢・三の矢が放てるように常に対策を用意しながら、今期の予算必達に向けて行動しています。

2025年の目標達成に向けた財務戦略

長期ビジョン達成に向けて、必要なピースは全て揃っています。ジグソーパズルに例えていうと、どこから仕上げていくかが重要です。今までのカゴメの進め方は、できたところの隣から埋めていました。これでは、ジグソーパズルは遅々として完成しません。光っているピースがあるのがわかっている場合、飛び地でも、そのピースから埋めていくことが必要です。それによって利益率の高い事業の核はできてきます。それと今ある事業を結んでいけばよいと考えています。

今後のM&Aでは、それありきで成長を考えるのではなく、25年までの成長を考えるとM&Aも1つの手段だという考え方です。私たちのジグソーパズルのピースになる光り輝く企業があれば、M&Aになるのか

ライアンスになるのかを含めて、お互いのメリットを考えつつ柔軟に対応していきたいと考えています。

また、IR活動を通じて、エンゲージメントの重要性を感じています。社外からの耳の痛い話を聞くことで経営が独りよがりにならずに済み、鏡に映った本当の姿を見ることが出来ます。これは社外取締役とのエンゲージメントでも同様のことがいえます。個人投資家から評価して頂いたカゴメの魅力を、機関投資家にも知って頂きたいと考え、エンゲージメントを増やしてきました。カゴメが大切にしている自主性の表われとして、私たちには、表裏がありません。今後も社外や社内に対して「開かれた企業」として歩んで参ります。

経営成績及び財務分析(2018年度)

収益及び利益の状況

■売上高

売上高は、2,098億65百万円となり、前連結会計年度の2,142億10百万円に比べ、43億44百万円の減少(2.0%減)となりました。前連結会計年度の売上高には、前連結会計年度に売却したPreferred Brands International, Inc.の売上高59億51百万円が含まれており、同社売上高の純減を上回る増収を達成することができませんでした。

国内加工食品事業は、業務用受託商品の減収はあったものの、野菜生活100 Smoothieやトマトジュースなど主力の飲料事業や通販事業の販売が好調に推移した結果、前期比83百万円の増加(0.1%増)を確保しました。

他方、国内農事業及び国際事業は、環境変化への対応が遅れたことにより想定を下回る成長となりました。

■売上原価及び売上総利益

当連結会計年度の売上原価は、1,152億16百万円となり、前連結会計年度の1,177億38百万円に比べ、25億21百万円の減少(2.1%減)となりました。また、売上原価率は前連結会計年度の55.0%から54.9%と0.1ポイント改善しております。国際事業の主要子会社であるKAGOME INC.(米国)の新規に導入した製造設備の不具合、Holding da Industria Transformadora do Tomate, SGPS S.A.(ポルトガル)のトマトペースト相場低迷による販売価格の下落、国内農事業では、主力である生鮮トマトの最盛期である上半期の市場価格が前連結会計年度以上に低迷し、供給過剰な市場構造への対応が遅れたことが売上原価率の悪化となりましたが、国内加工食品事業

の原価低減が大きく寄与した結果、前連結会計年度より売上原価率は改善しました。

この結果、当連結会計年度の売上総利益は、946億49百万円となり、前連結会計年度の964億72百万円に比べ、18億23百万円の減少(1.9%減)となりました。

■販売費及び一般管理費並びに営業利益

当連結会計年度の販売費及び一般管理費は、826億48百万円となり、前連結会計年度の845億3百万円に比べ、18億54百万円の減少(2.2%減)となりました。広告宣伝費の戦略的投入や国内の運賃・保管料が引き続き上昇する中、販売促進費の効果的活用などにより、売上高販管費比率では39.4%と前連結会計年度の39.4%と同率となりました。

この結果、当連結会計年度における営業利益は、120億円となり、前連結会計年度の119億68百万円に比べ、31百万円の増加(0.3%増)となり、3期連続で過去最高益を更新しました。

また、売上高営業利益率は、前連結会計年度の5.6%から5.7%と0.1ポイント改善しております。

■営業外損益及び経常利益

当連結会計年度の営業外収益は、10億53百万円となり、前連結会計年度の15億59百万円に比べ、5億5百万円の減少となりました。これは前連結会計年度は、保有しているデリバティブの時価変動による評価益を3億91百万円(当連結会計年度は、28百万円の評価損)計上していたことによります。

また、当連結会計年度の営業外費用については、10億2百万円となり、前連結会計年度の9億10百万円と比べ、92

百万円の増加となりました。

この結果、当連結会計年度における経常利益は、120億51百万円となり、前連結会計年度の126億18百万円に比べ、5億66百万円の減少(4.5%減)となりました。

また、売上高経常利益率は、前連結会計年度の5.9%から5.7%と0.2ポイント悪化しております。

■特別損益

当連結会計年度の特別利益は、60億56百万円となり、前連結会計年度の45億90百万円に比べ、14億66百万円の増加となりました。当社は、資産効率を含めたコーポレートガバナンス向上の一環として、当連結会計年度において、当社の静岡工場跡地および小牧倉庫跡地を売却したことによる固定資産売却益14億82百万円、保有意義の希薄な政策保有株式の処分・縮減という基本方針に則り、当社の保有のアサヒグループホールディングス株式、日清食品ホールディングス株式などを売却したことによる投資有価証券売却益45億74百万円をそれぞれ計上しました。

当連結会計年度の特別損失は、21億79百万円となり、前連結会計年度の15億98百万円に比べ、5億81百万円の増加となりました。

2018年8月から9月にかけて発生した台風20号、21号の影響により、子会社である加太菜園(株)は甚大な被害を受け、今後の事業の再開は不可能と判断し、2018年11月30日をもって解散いたしました。これにより、当連結会計年度において、災害による損失を12億71百万円計上しました。そのほか、環境変化への対応が遅れている国際事業において、種子事業を中心に構造改革に着手し、採算性の悪い販売拠点の閉鎖や販売戦略の見直しによる棚卸資産の廃棄

を含む事業構造改善費用を4億71百万円計上しております。

■法人税等及び親会社株主に帰属する当期純利益

当連結会計年度の法人税等合計は、前連結会計年度の52億32百万円に比べ、3億11百万円減少し49億21百万円となりました。また、税効果会計適用後の法人税等の負担率は、のれん償却額などの影響もあり、日本の法定実効税率30.7%を僅かながら上回る30.9%となりました。

上記に非支配株主に帰属する当期純利益を差し引いた結果、当連結会計年度における親会社株主に帰属する当期純利益は、115億27百万円となり、前連結会計年度の101億円に比べ14億26百万円の増加となりました。

以上により、当連結会計年度の売上高は、前期比2.0%減の2,098億65百万円、営業利益は前期比0.3%増の120億円、経常利益は前期比4.5%減の120億51百万円、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比14.1%増の115億27百万円となりました。

財政状態の分析

■資産

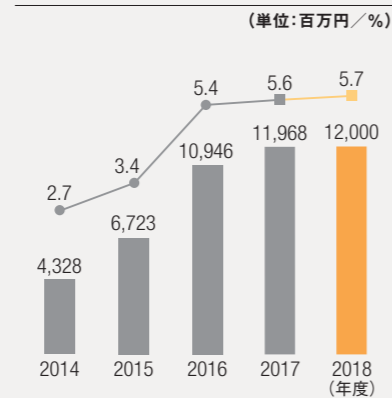
当連結会計年度末は、総資産については、前連結会計年度末に比べ21億24百万円減少いたしました。

流動資産については、前連結会計年度末に比べ76億53百万円増加いたしました。これは、投資有価証券の売却などにより、「現金及び預金」が84億41百万円増加したことによります。

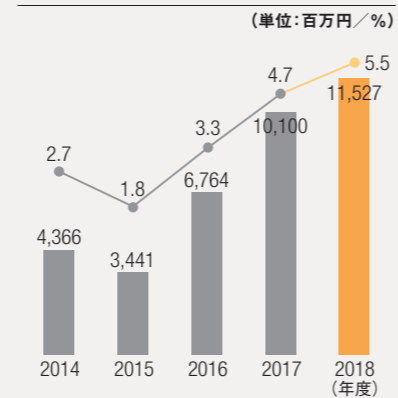
売上高



営業利益/営業利益率



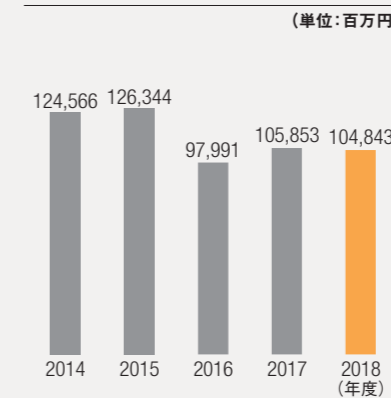
親会社株主に帰属する当期純利益/当期純利益率



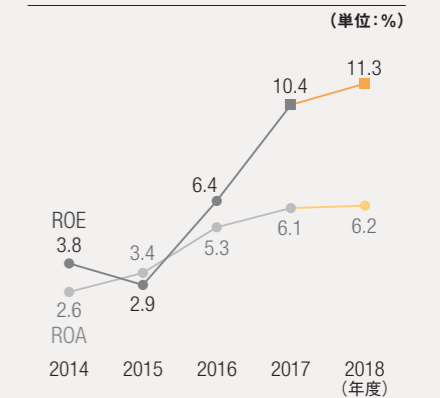
総資産



純資産



ROA(総資産経常利益率)/ROE(自己資本当期純利益率)



固定資産については、前連結会計年度末に比べ97億78百万円減少いたしました。

「有形固定資産」は、前連結会計年度末に比べ33億51百万円増加いたしました。

主な増加は、当社の製造設備の更新などによる固定投資113億66百万円です。

主な減少は、減価償却費47億75百万円、不動産売却10億32百万円及び減損損失8億44百万円です。

「投資その他の資産」は、投資有価証券の売却などにより、前連結会計年度末に比べ131億25百万円減少いたしました。

■ 負債

負債については、前連結会計年度末に比べ11億14百万円減少いたしました。

これは、「未払金(長期未払金など含む)」が15億14百万円増加したものの、投資有価証券の売却などにより繰延税金負債が28億2百万円減少したことによります。

純資産については、前連結会計年度末に比べ10億9百万円減少いたしました。

これは、「利益剰余金」が「親会社株主に帰属する当期純利益」により115億27百万円増加、剰余金の配当により26億68百万円減少した結果、株主資本は91億5百万円増加したものの、投資有価証券の売却や時価下落、並びに円高の進行などで「その他の包括利益累計額」が93億21百万円減少したことによります。

この結果、自己資本比率は52.5%、1株当たり純資産は1,146円85銭となりました。

■ 連結キャッシュ・フローの状況の分析

当連結会計年度末における現金及び現金同等物は、301億12百万円となり、前連結会計年度末比で85億62百万円増加いたしました。

各キャッシュ・フローの状況は次の通りです。

営業活動によるキャッシュ・フローは、101億30百万円の純収入(前期は165億98百万円の純収入)となりました。この要因は、税金等調整前当期純利益が159億28百万円となったこと、減価償却費が51億94百万円となったこと(以上、キャッシュの純収入)、有価証券売却益が45億17百万円となったこと、固定資産売却益が12億54百万円となったこと、法人税などの支払いにより55億円支出したこと(以上、キャッシュの純支出)によります。

投資活動によるキャッシュ・フローは、2億99百万円の純支出(前期は172億71百万円の純収入)となりました。

この要因は、有価証券の売却により89億62百万円、固

定資産の売却により23億31百万円、それぞれ収入となったこと、固定資産の取得により107億18百万円、有価証券の取得により8億1百万円、それぞれ支出したことによります。

財務活動によるキャッシュ・フローは、10億83百万円の純支出(前期は407億61百万円の純支出)となりました。

この要因は、長期借入れにより77億26百万円、短期借入金の純増減により23億1百万円、それぞれ収入となったこと、長期借入金の返済により84億97百万円、配当金の支払いにより26億68百万円、それぞれ支出したことによります。

■ 資本の財源及び資金の流動性

当社グループは、事業運営上必要な資金の流動性と資金の源泉を安定的に確保することを基本方針としております。当社グループの主な資金の源泉は、営業活動によるキャッシュ・フロー及び金融機関からの借入金となります。

設備投資などの長期資金需要は、自己資金又は金融機関からの長期借入金などにより賄い、運転資金などの短期資金需要は、主に自己資金により賄っております。

なお、当連結会計年度末における現金及び現金同等物の残高は301億12百万円、有利子負債の残高は373億2百万円となっております。

2019年12月期見通し

2019年の国内食品業界は、人口減少による市場規模の縮小、消費増税、輸入原材料価格・物流費の高騰、世界情勢の変化など、依然として不透明な状況が続くものと予想されます。この様な環境下、当社は「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」の実現に向けて、長期ビジョンである「トマトの会社」から「野菜の会社」にを目指し、19年12月期より3ヶ年の中期経営計画をスタートいたしました。

	売上収益 (百万円) 注2	事業利益 (百万円) 注3	営業利益 (百万円)	親会社の所有者に帰属する当期利益 (百万円)	基本的1株当たり当期利益 (円)
2019年12月期(予想)	189,000	12,600	13,600	9,500	107.10

注1. 上記連結業績予想は、当社が2019年12月期より、国際財務報告基準(以下、IFRS)を任意適用することを決定したため、IFRSに基づき作成しております。
注2. 売上収益は、従来、販売費及び一般管理費に表示していた販売に関するレポートなどを直接控除して表示しております。
注3. 事業利益は、売上収益から売上原価並びに販売費及び一般管理費を控除し、持分法による投資損益を加えた恒常的な事業の業績を測る利益指標です。

連結財務諸表

連結貸借対照表

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2017年12月31日)	当連結会計年度 (2018年12月31日)		前連結会計年度 (2017年12月31日)	当連結会計年度 (2018年12月31日)
資産の部			負債の部		
流動資産			流動負債		
現金及び預金	22,150	30,591	支払手形及び買掛金	16,554	16,472
受取手形及び売掛金	36,042	35,893	短期借入金	21,218	22,306
商品及び製品	21,143	19,705	1年内返済予定の長期借入金	1,447	1,719
仕掛品	919	896	未払金	12,039	13,166
原材料及び貯蔵品	19,636	20,674	未払法人税等	3,918	3,620
繰延税金資産	506	1,014	繰延税金負債	14	13
デリバティブ債権	2,568	195	賞与引当金	1,251	1,316
その他	7,051	8,631	役員賞与引当金	105	79
貸倒引当金	△351	△281	デリバティブ債務	2	4
流動資産合計	109,667	117,321	その他	3,158	3,862
固定資産			流動負債合計	59,710	62,563
有形固定資産			固定負債		
建物及び構築物	43,867	44,482	長期借入金	14,154	12,910
減価償却累計額	△25,042	△24,984	繰延税金負債	3,882	1,079
建物及び構築物(純額)	18,824	19,497	退職給付に係る負債	5,045	5,454
機械装置及び運搬具	70,864	73,364	債務保証損失引当金	190	185
減価償却累計額	△53,042	△53,627	その他	6,900	6,576
機械装置及び運搬具(純額)	17,821	19,736	固定負債合計	30,173	26,206
工具、器具及び備品	6,276	6,190	負債合計	89,883	88,769
減価償却累計額	△5,334	△5,109	純資産の部		
工具、器具及び備品(純額)	942	1,081	株主資本		
土地	12,874	11,532	資本金	19,985	19,985
リース資産	3,369	3,384	資本剰余金	22,362	22,362
減価償却累計額	△2,518	△2,567	利益剰余金	74,303	83,162
リース資産(純額)	851	817	自己株式	△26,985	△26,739
建設仮勘定	1,935	3,937	株主資本合計	89,665	98,771
有形固定資産合計	53,250	56,602	その他の包括利益累計額		
無形固定資産			その他有価証券評価差額金	8,971	2,892
のれん	503	55	繰延ヘッジ損益	2,420	457
ソフトウェア	1,426	1,872	為替換算調整勘定	1,754	606
その他	266	264	退職給付に係る調整累計額	△864	△995
無形固定資産合計	2,196	2,192	その他の包括利益累計額合計	12,283	2,961
投資その他の資産			新株予約権	106	202
投資有価証券	22,364	10,413	非支配株主持分	3,798	2,908
長期貸付金	1,581	1,238	純資産合計	105,853	104,843
繰延税金資産	95	132	負債純資産合計	195,737	193,612
その他	6,663	5,783			
貸倒引当金	△82	△71			
投資その他の資産合計	30,621	17,496			
固定資産合計	86,069	76,291			
資産合計	195,737	193,612			

連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 自 2017年 1月 1日 至 2017年12月31日	当連結会計年度 自 2018年 1月 1日 至 2018年12月31日
売上高	214,210	209,865
売上原価	117,738	115,216
売上総利益	96,472	94,649
販売費及び一般管理費	84,503	82,648
営業利益	11,968	12,000
営業外収益		
受取利息	409	258
受取配当金	341	360
デリバティブ評価益	391	-
その他	417	434
営業外収益合計	1,559	1,053
営業外費用		
支払利息	477	410
持分法による投資損失	44	72
為替差損	41	88
その他	346	430
営業外費用合計	910	1,002
経常利益	12,618	12,051
特別利益		
固定資産売却益	354	1,482
投資有価証券売却益	1,721	4,574
関係会社株式売却益	2,171	-
事業譲渡益	330	-
収用補償金	11	-
特別利益合計	4,590	6,056
特別損失		
固定資産処分損	195	228
減損損失	1,337	136
災害による損失	-	1,271
事業構造改善費用	-	471
その他	64	71
特別損失合計	1,598	2,179
税金等調整前当期純利益	15,610	15,928
法人税、住民税及び事業税	4,688	4,990
法人税等調整額	544	△69
法人税等合計	5,232	4,921
当期純利益	10,377	11,006
(内訳)		
親会社株主に帰属する当期純利益	10,100	11,527
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に帰属する当期純損失(△)	276	△521

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 自 2017年 1月 1日 至 2017年12月31日	当連結会計年度 自 2018年 1月 1日 至 2018年12月31日
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	2,484	△6,079
繰延ヘッジ損益	△1,850	△1,975
為替換算調整勘定	656	△1,430
退職給付に係る調整額	435	△131
持分法適用会社に対する持分相当額	△2	0
その他の包括利益合計	1,723	△9,617
包括利益	12,100	1,389
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	11,621	2,206
非支配株主に係る包括利益	479	△817

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 自 2017年 1月 1日 至 2017年12月31日	当連結会計年度 自 2018年 1月 1日 至 2018年12月31日
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	15,610	15,928
減価償却費	5,813	5,194
減損損失	1,337	844
のれん償却額	722	419
受取利息及び受取配当金	△750	△619
支払利息	477	410
賞与引当金の増減額(△は減少)	18	42
その他の引当金の増減額(△は減少)	93	△71
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	242	218
持分法による投資損益(△は益)	44	96
有価証券売却損益(△は益)	△1,721	△4,517
関係会社株式売却損益(△は益)	△2,171	-
固定資産売却損益(△は益)	△158	△1,254
事業譲渡損益(△は益)	△330	-
収用補償金	△11	-
売上債権の増減額(△は増加)	△2,993	△192
たな卸資産の増減額(△は増加)	△1,876	△597
未収入金の増減額(△は増加)	△974	△501
仕入債務の増減額(△は減少)	3,113	△46
未払金の増減額(△は減少)	1,203	80
預り敷金及び保証金の受入による収入	615	-
その他の流動資産の増減額(△は増加)	△260	△269
その他の流動負債の増減額(△は減少)	△255	321
その他の増減額(△は減少)	△51	△9
小計	17,738	15,479
利息及び配当金の受取額	772	555
利息の支払額	△449	△404
法人税等の支払額	△1,474	△5,500
収用補償金の受取額	11	-
営業活動によるキャッシュ・フロー	16,598	10,130
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△96	△20
定期預金の払戻による収入	10,122	115
有価証券の取得による支出	△682	△801
有価証券の売却及び償還による収入	2,938	8,962
固定資産の取得による支出	△9,202	△10,718
固定資産の売却による収入	1,830	2,331
貸付金の回収による収入	263	65
事業譲渡による収入	868	-
連結の範囲の変更を伴う子会社株式及び出資金の取得による支出	△90	-
関係会社株式及び出資金の取得による支出	△48	△121
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	11,246	-
その他の増減額(△は減少)	122	△112
投資活動によるキャッシュ・フロー	17,271	△299
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△17,918	2,301
長期借入れによる収入	8,634	7,726
長期借入金の返済による支出	△29,277	△8,497
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△123	△117
配当金の支払額	△2,180	△2,668
非支配株主からの払込みによる収入	0	0
非支配株主への配当金の支払額	△69	△74
自己株式の増減額(△は増加)	173	246
その他の増減額(△は減少)	0	-
財務活動によるキャッシュ・フロー	△40,761	△1,083
現金及び現金同等物に係る換算差額	377	△185
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△6,513	8,562
現金及び現金同等物の期首残高	28,313	21,550
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△249	-
現金及び現金同等物の期末残高	21,550	30,112

会社概要

創 業	1899年(明治32年)
設 立	1949年(昭和24年)
本 社	愛知県名古屋市中区錦3丁目14番15号 TEL(052)951-3571(代表) FAX(052)968-2510
東京本社	東京都中央区日本橋浜町3丁目21番1号 日本橋浜町Fタワー TEL(03)5623-8501(代表) FAX(03)5623-2331
資 本 金	19,985百万円
従 業 員 数	2,504名(連結)
事 業 所	本社、東京本社、1支社、8支店、6工場、イノベーション本部
事業内容	調味食品、保存食品、飲料、その他の食品の製造・販売、 種苗、青果物の仕入れ・生産・販売



本社



東京本社

事業所及び関連会社

事業所					
本社 東京本社 イノベーション本部 東京ラボ	営業所	<ul style="list-style-type: none"> 北海道支店 東北支店 北東北営業所 東京支社 神奈川支店 関東支店 名古屋支店 静岡営業所 	<ul style="list-style-type: none"> 北陸営業所 大阪支店 中四国支店 岡山営業所 四国営業所 九州支店 沖縄営業所 	工場	<ul style="list-style-type: none"> 上野工場 小坂井工場 富士見工場 那須工場 茨城工場 小牧工場

主な当社グループ企業

国内関係会社	海外関係会社
<ul style="list-style-type: none"> 響灘菜園株式会社 (福岡県北九州市) いわき小名浜菜園株式会社 (福島県いわき市) カゴメアキス株式会社 (愛知県名古屋市) F-LINE株式会社 (東京都中央区) 	<ul style="list-style-type: none"> Kagome Inc. (米国 カリフォルニア州) Ingomar Packing Company, LLC (米国 カリフォルニア州) United Genetics Holdings LLC (米国 カリフォルニア州) Holding da Industria Transformadora do Tomate, SGPS S.A. (HIT) (ポルトガル パルメラ市) Vegitalia S.p.A. (イタリア カラブリア州) Kagome Australia Pty Ltd. (オーストラリア ビクトリア州) Taiwan Kagome Co., Ltd. (台湾 台南市)

株式の状況

発行済株式の総数	99,616,944株
(注)1. 発行可能株式総数	279,150,000株
2. 単元株式数	100株
株主数	186,959名

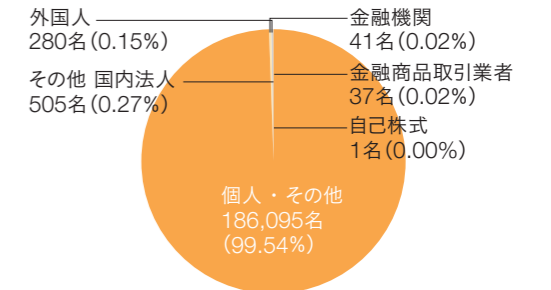
大株主

大株主名	当社への出資状況	
	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	9,029	10.14
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,351	6.01
ダイナパック株式会社	4,399	4.94
日清食品ホールディングス株式会社	1,559	1.75
蟹江利親	1,412	1.58
JP MORGAN CHASE BANK 385151	1,251	1.40
蟹江英吉	1,110	1.24
カゴメ取引先持株会	975	1.09
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	962	1.08
佐野真一	957	1.07

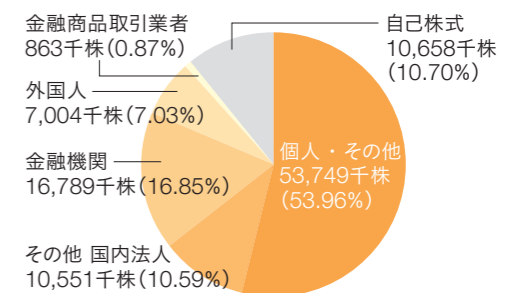
※持株比率は自己株式(10,658千株)を控除して計算しております。なお、自己株式には、従業員インセンティブ・プラン「従業員持株ESOP信託」導入において設定した、日本マスタートラスト信託銀行(信託口)所有の当社株式252千株を含んでおりません。

株式分布状況

所有者別分布状況

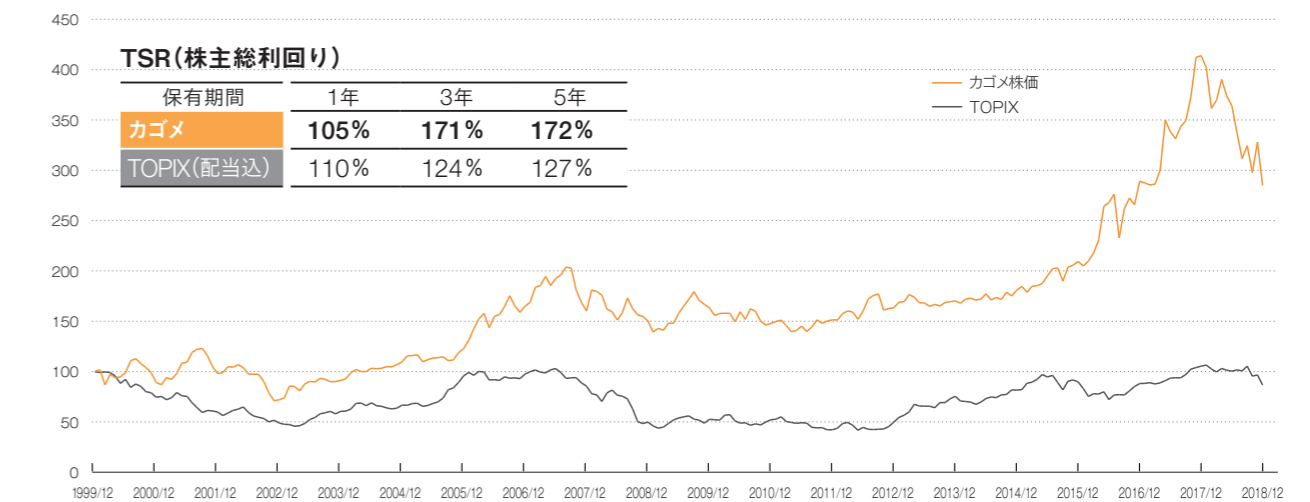


株式数別分布状況



株価推移

当社株価とTOPIX(東証株価指数の推移)



※1999年12月末を100とした月末の相対株価
※TSRは、2014年度に事業年度変更(2014年4月1日~12月31日までの9か月間)があったため、2014年3月末の株価を起点とし、以降は12月末で算出しています。

出来高の推移 (単位:円)

