

2018年度決算は、減収となりましたが、営業利益、当期純利益は3期連続で過去最高益となりました。

## I. 決算内容

### 1. 連結業績

まず、連結決算の概要です。売上高は2%減の2,099億円、営業利益は0.3%増の120億円、経常利益は5%減の121億円、当期純利益は14%増の115億円となりました。営業利益と当期純利益は過去最高となりました。昨年売却した米国の子会社、PBI社の業績を除いた比較では増収となっています。

### 2. セグメント別業績

続いて、事業別の業績についてご説明致します。国内加工食品事業は食品や業務用の売上は前年を下回りましたが、野菜生活100スムージーやトマトジュース、通販の売上が好調で増収となりました。また、原価低減の推進等により増益となりました。国内農事業では、最盛期である上期の生鮮トマトの市場価格が昨年以上に低迷し、2年連続の営業損失となりましたが、下期以降のコスト削減により損失額は縮小しました。国際事業はカゴメオーストラリアの構造改革による黒字転換などがありましたが、トマトペーストの相場低迷の影響を受けたポルトガルの営業損失などがあり、減収減益となりました。

#### ◆国内加工食品事業-飲料

ここから、各事業の業績の詳細についてご説明致します。国内加工食品における飲料事業は、売上高891億円、営業利益58億円で増収減益でした。野菜生活100スムージーは、330mlのリキャップ容器や、小腹満たし、食物繊維がおいしく摂れるという商品価値に対して、高い評価を得ています。また、量販店でのコーナー化が進み、売上が拡大しました。トマトジュースは昨年1月より2つめの機能性表示を追加しました。また、10月からはより直接的で分かり易い機能表現に変更し、売上は引き続き前年を上回りました。一方で、既存の野菜生活100シリーズや、野菜一日これ一本などの主力の飲料の売上は昨年を下回りました。また、広告宣伝費の増加などにより、減益となりました。

#### ◆国内加工食品事業-食品他

国内加工食品における食品他の事業の売上高は686億円、営業利益は52億円で減収増益でした。基本のトマトソースはCMとSNSを連動させた広告戦略により、販売は好調でした。基幹商品であるトマトケチャップやウスターソースなどの売上は前年を下回りました。通販では、主力飲料のつぶより野菜、サプリメントのリコピンコレステファインの販売が好調でした。業務用では、不採算商品の終売や受託商品の売上減少などがありましたが、拡大する中食市場に向けた野菜の惣菜などの提案・採用件数がともに増加しており、手応えを感じております。また、プロダクトミックスや原価低減の取組みなどにより、増益となりました。

#### ◆国内農事業

国内農事業は売上高115億円で増収、営業損失は▲2億円で2年連続の営業損失となりました。リコピン、βカロテンなどの特定成分を豊富に含む高付加価値トマトの販売に注力し、トマトの販売数量は増加しました。しかし、最盛期である上期の市場価格が昨年以上に低迷し、供給過剰な市場構造への対応が遅れました。また、加太菜園の閉鎖等の影響もあり、2年連続の営業損失となりました。下期に菜園のコスト改善が進み、損失額は昨年より縮小しました。

#### ◆国際事業

国際事業は売上高464億円、営業利益3億円で減収減益となりました。PBI社売却の影響を除くと35億円の増収となります。カゴメオーストラリアは、構造改革を進め、天候リスクを避けて収穫期間を短縮し、生産性を向上したことで、増収、黒字転換しました。米国カゴメインク社は、グローバルフードサービス向け事業の売上拡大やグループ向け出荷時期の変更による売上純増がありましたが、新規に導入した設備の不具合などにより、増収減益となりました。なお、設備の不具合は昨年のうちに改善し、現在は正常生産体制となっております。ポルトガル HIT 社は、主力商品であるトマトペースト相場の低迷による販売価格の下落などにより、営業損失となりました。UG社は、中東・中南米向けの種子の売上が増加しましたが、トマトペースト相場低迷によるトマト種子の売上が減少したことなどにより、増収減益となりました。

#### 3. 連結営業利益増減要因

続いて、営業利益の増減要因についてご説明します。国内加工食品事業においては、原価の変動や運賃・保管料の増加などの悪影響がありましたが、原価低減や販売促進費の効率化で、合わせて20億円の改善となりました。広告宣伝費を戦略的に投じた結果、5億円増加しております。以上の要因などにより、利益は前年とほぼ同水準になりました。

#### 4. 特別損益の主な内訳

続いて、特別損益の主な内訳についてご説明します。コーポレートガバナンス報告書で開示していませんとおり、保有の意義が希薄と考えられる政策保有株式について、できる限り速やかに処分・縮減していくこととしました。その結果、投資有価証券の売却益46億円を計上しております。連結対象子会社であった加太菜園株式会社は台風により甚大な被害を受け、止む無く閉鎖しました。これに伴い、13億円の損失を計上しました。国際事業においては、種子事業を中心に事業構造の改革に着手し、採算性の悪い販売拠点の閉鎖や棚卸資産の廃棄など、5億円の一時的な損失を計上しました。これらの影響などにより、特別損益は前年比+9億円の39億円となりました。

#### 5. 連結貸借対照表の変動、キャッシュフロー

連結貸借対照表の変動はご覧のとおりです。固定資産は98億円減少し、763億円となりました。トピックスとしては、茨城工場のスムージーラインや本年稼働予定の那須工場の無菌PETラインなど設備投資を113億円実施しました。また、投資有価証券は17年度末から120億円減少し、半減しました。キャッシュフローの変動はご覧のとおりです。

## II. 2016-2018年度 第一次中期経営計画の振り返り

続いて、2016年度から2018年度までの、第一次中期経営計画の成果や課題について振り返ります。対15年度との比較で、売上高は142億円、営業利益は53億円増加しました。営業利益率は修正目標の6%には達しませんでした。安定して5%台を出せるようになり、収益性は大幅に改善しました。左下の表のセグメント別の実績では、国内加工食品が飲料の売上拡大や収益構造改革により、利益を伸ばしました。国内農事業は供給過剰な市場構造への対応が遅れ、収益性が悪化しました。国際事業はPBI社の売却によって売上が純減しましたが、アジアの不採算事業からの撤退などで利益は改善しました。以上、国内飲料への依存が高まり、国内農事業と国際事業の収益構造改革の遅れが、課題として残りました。なお、当社製品による国内の緑黄色野菜供給量は、15年度から約5万トン増加し、60万トンとなりました。これは国内の緑黄色野菜消費量の約18%に上る見込みです。

国内は、収益構造改革と働き方の改革の 2 つの改革が進みました。国内加工食品事業における原材料の調達政策の見直しや生産効率の向上などの原価低減が牽引し、連結の売上高原価率は 15 年度から 1.5pt 減少しました。限界利益をベースにした収益管理体制により、連結の売上高販売促進費率は 1.0pt 減少しました。また、不採算商品を 246SKU 削減し、8.4 億円の利益改善になりました。働き方の改革では、「働きやすく、働きがいのある会社」に向けた取組みを進めており、第一次中計では、働きやすさをサポートする各種制度を導入しました。一人当たりの残業時間は 20%削減し、有給休暇の取得率は 55%から 83%へ大幅に改善しました。また、ダイバーシティの推進にも注力し、管理職や新卒採用の女性比率が拡大しております。この他にも多様な視点、価値観が活かされる職場の推進活動が評価され、経済産業省の「新・ダイバーシティ経営企業 100 選」などにも選ばれました。

### III. 2019-2021 年度 第二次中期経営計画の概要

続いて、2019 年度から 2021 年度までの、第二次中期経営計画の概要についてご説明致します。当社はありたい姿として、「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」ことを目指しております。事業活動を通して、3つの社会課題の解決に繋げていき、経済的価値の創出と社会的価値の向上を両立させていきます。また、長期ビジョンとして 2025 年までに「トマトの会社」から「野菜の会社」になる事を掲げております。第二次中計はこれらを達成するための、大切なマイルストーンになります。第二次中計の基本戦略は「収益力強化の継続と新事業・新領域への挑戦による成長」です。第一次中計では完成できなかった収益構造改革を 19 年度中に完遂し、新事業・新領域への挑戦によって 20 年度以降、成長に転じていきます。

これより第二次中計の詳細についてご説明しますが、19 年度より国際会計基準を適用します。主な影響を、18 年度の実績で説明しますと、売上高 2,099 億円から販売促進費や販売手数料の一部が控除され、売上収益が 1,846 億円となります。控除額は売上高の 12%になります。また、事業利益を独自の管理指標として用います。営業利益 120 億円に対して、事業利益 124 億円で、大きな違いはありません。

第二次中計では、まず、課題として残った国内農事業と国際事業の収益構造改革を 19 年度中に完遂します。

国内農事業では、供給過剰となる 4 月～6 月に、作型の変更などによって供給量をコントロールします。また、市場価格が上昇するトマトの市場端境期に、夏秋産地トマトの調達量を拡大し、年間を通して供給量のボラティリティを低減します。その他、菜園経営の効率化、コストダウンの推進により、事業利益は 18 年度のマイナス 1 億円からプラス 1 億円に改善する見込みです。

国際事業は各子会社への本社からの関与を高めてマネジメントを強化し、変化に対して早期に対応できる体制を整えました。また、日本国内の品質、生産技術、原価低減などの取組みを海外各子会社に展開し、経営基盤を強化します。HIT 社は顧客別採算管理を強化し、トマト加工量を適正化します。また、利益率の高いフードサービスの取組みを強化します。アジアでの BtoC 事業は昨年カゴメ日清フーズ(香港)を設立し、間接経費や固定費を削減できたことにより、収益性が改善しました。19 年度も更なる事業拡大を目指して参ります。これらの取組みによって国際事業の基盤を 19 年度中に再構築し、事業利益は 18 年度の 6 億円から 13 億円に改善する見込みです。

新事業・新領域の挑戦では、中食・外食に向けて、野菜の会社として「野菜をおかずで摂る」提案を強

化していきます。食の外部化が進み、中食・外食市場が成長しています。特に中食は2017年の市場規模が10兆円を超え、今後も引き続き成長が望める市場です。手軽に美味しく、栄養があり、野菜が摂れる惣菜に対する消費者のニーズが高まっています。現在のカゴメは生鮮野菜や野菜飲料・調味料などが主力商品ですが、野菜ピューレー、オニオンソテー、冷凍グリル野菜など素材型の野菜加工品の領域を強化し、普段のおかずで野菜を加えるメニューを増やしていきます。魅力的な国内の産地や加工拠点を開発し、新ジャンルの野菜加工品を続々と出してまいります。

第二次中計では、中食や外食の野菜の困りごとを解決するベジタブルソリューションの取組みを強化し、野菜の会社への歩みを確実に進めてまいります。昨年10月の組織改定により、家庭用、業務用、生鮮の垣根を取り払いました。新たな営業体制のもと、便利な野菜の素材や調味料を用いて、戦略的に訴求する7メニューを中心に、野菜のおかずを中食・外食に提案して参ります。

続いて、飲料事業の戦略についてご説明します。野菜飲料は、機能性表示、植物性領域、ターゲット別の3本の柱を強化していきます。機能性表示によって市場を活性化できたトマトジュースの成功例を他の飲料にも展開してまいります。2月には機能性表示のラブレαを発売します。野菜生活100スムージーは従来の野菜・果実の飲料からアーモンドや豆乳などの植物性の飲料へと領域を拡大し、既存の野菜飲料との差別化を図っていきます。ターゲット別の飲料では、今までリーチできていなかった若年層向けなど、ターゲットを明確にした飲料を発売し、SNS等を活用した効率的なプロモーションを強化していきます。野菜生活100オリジナルについても、リニューアルによって母親が子供に飲ませたい飲料という価値を明確にします。

続いて、第二次中期計画の定量目標です。第二次中計最終年となる21年度の売上収益は2,120億円、事業利益162億円、事業利益率は7.6%を目標とします。売上成長は第一次中計を上回る+274億円となり、収益体質の更なる強化によって事業利益率は0.9pt増加します。2025年の目標値については、IFRSの導入と外部環境の変化を鑑みて、売上収益2,500億円、事業利益200億円に再設定します。

事業別の定量目標です。国内加工食品は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、野菜飲料の3本柱の強化で売上収益1,480億円、事業利益124億円を目指します。国内農事業は構造改革による19年度中の黒字転換、商品ラインアップの再構築、高食味品種の導入などにより、売上収益140億円、事業利益8億円を目指します。国際事業は構造改革により収益体質を強化し、欧州、アジアで米国のフードサービス事業を展開し、香港、中国市場において野菜飲料事業を拡大していきます。また、将来の市場成長が期待できるアフリカ、インドでの加工用トマト事業の基盤構築などを推進し、売上収益500億円、事業利益30億円を目指します。これら既存の3事業の他、企業や地方自治体向けの健康事業や食育など、カゴメが120年培ってきたブランド資産や野菜の研究成果などを最大限活用したコトビジネスを、新たな事業の柱として成長させていきます。

中期のキャッシュフローについてご説明致します。第二次中計期間は、国内事業の収益性をさらに上げていくための投資を行い、固定投資額は350億円から380億円に上る見込みです。営業キャッシュフローにつきましては、3年間で440億円~460億円を見込んでおり、設備投資に必要な資金はこのキャッシュフローで賄っていきます。配当方針については、新しい株主還元のあり方について総合的に検討しております。以上、中期の戦略についてご説明しましたが、この戦略を実現し、持続的に成長できる強い企

業になるために、カゴメグループ従業員の日頃の行動の軸となり、企業理念を補完する共助・人権の尊重・フェアネスから成る新しい行動規範を制定しました。

第二次中計においても、働き方の改革とダイバーシティを推進して参ります。副業の制度化、フレックスタイム制の導入や東京本社近隣に野菜を好きになる保育園を開設するなど、働きやすさを向上していきます。2020年に一人当たりの年間総労働時間を1800時間にするべく、更なる業務改善施策をすすめてまいります。有給休暇取得率は第一次中計で平均83%となりましたが、第二次中計では全員が80%の取得率となることを目標とします。また、引き続きダイバーシティに取組み、女性活躍だけでなく、LGBT、障がい者、外国籍従業員の活躍を推進していきます。

続いて、第二次中計のガバナンス強化の取組みについてご説明します。グループガバナンスの強化を目的としてIFRSを適用し、会計監査法人を変更します。加えて遵守すべき会計、税務、財務に関する方針を制定するとともに、グループ会社への指導、サポートを強化しております。品質面においては、2016年に発足したグローバル品質保証部がグループ共通の品質管理基準の拡充を進めており、品質向上に努めてまいります。18年度は政策保有株式の処分、縮減が進みましたが、引き続き、社内運用ルールに基づき、保有継続可否について検討して参ります。役員報酬の決定プロセスについては、開示の義務化に先立ち、18年12月期の有価証券報告書から開示して参ります。

#### IV. 2019年度 通期連結業績予想

最後に、2019年度の連結業績予想をご覧ください。国内加工食品は為替影響による輸入原材料コストの上昇や減価償却費の増加などによる原価への悪影響などがあり、減益となる見込みですが、トップラインの伸長や広告宣伝費の効率化を図り、減益幅の縮小に努めてまいります。当社は短期的な為替変動リスクを軽減するため、その一部を長期為替予約にてヘッジしております。参考資料のとおり、19年度の為替予約分は前年から悪化した影響となります。国内農事業と国際事業の19年度は、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してまいります。以上の取り組みから、連結の売上収益は2.4%増の1,890億円、事業利益は2%増の126億円を目指します。

昨日公表しました通り、18年度の配当は、政策保有株式の縮減等により、過去最高の当期利益となったことから、記念配当を5円から10円に増配し、普通配当と合わせて40円としました。19年度の配当は35円を予定しております。

本年は第二次中期経営計画の初年度となる、大変重要な年と位置付けております。長期ビジョンやありたい姿の実現に向け、引き続き取り組んでまいります。