

2019年12月期  
**決算説明資料**

**カゴメ株式会社**  
2020年2月5日

# 2025年の「ありたい姿」と「長期ビジョン」

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」

長期ビジョン

「トマトの会社から野菜の会社に」

一人あたりの野菜摂取量  
約290g/日<sup>※1</sup>→350g/日

60gの増加は300億円の売上増分に相当<sup>※2</sup>

※1 厚生労働省 平成29年国民健康・栄養調査

※2 野菜摂取量のうち当社商品の供給割合が変化しないものとして18年度の国内事業の売上を基に試算

## 1. 2019年12月期 経営成績の概況

- ・主力の野菜飲料の天候不順などによる需要の落ち込みや国内農事業、国際事業の売上減少などにより減収も、事業利益は前年同水準
- ・営業利益以降は物流子会社の統合時の一時利益などで増益

## 2. 野菜をとろうキャンペーン

- ・野菜摂取需要を喚起する、当社史上最大規模のキャンペーンを実施

## 3. 2020年度の施策および第二次中期経営計画の進捗状況

(2020年度の施策)

- ・国内事業は、野菜をとろうキャンペーンによる需要喚起を行い増収を図るも、広告宣伝費の増加などにより減益の見込み
- ・国内農事業、国際事業は、更なる収益改善を実施

(第二次中期経営計画の進捗状況)

- ・達成に向けて施策を実行していく。20年度上期の状況によって今後の計画を精査

# **1. 2019年12月期 経営成績の概況**

# 2019年度 連結業績

単位：億円

	実績		対前年		対業績予想	
		利益率		増減率		増減率
売上収益	1,808	-	▲ 37	▲ 2%	▲ 82	▲ 4%
事業利益	123	7%	▲ 1	▲ 1%	▲ 3	▲ 2%
営業利益	141	8%	+19	+15%	+5	+4%
当期利益 <sup>※1</sup>	102	6%	+12	+13%	+7	+7%

※1親会社株主に帰属する当期利益

ROE	9.8%	+0.8pt	-
ROA <sup>※2</sup>	6.1%	▲0.1pt	-
EPS	114.89	+13.39	-

※2総資産事業利益率

## 主な減収要因

- ・主力の野菜飲料の天候不順などによる需要の落ち込み
- ・国内農事業におけるトマト調達量減少
- ・国際事業における米州、豪州の売上減少

## 主な減益要因(事業利益)

- ・国内農事業の構造改革の遅れ

## 主な増益要因(営業利益以降)

- ・物流子会社をF-LINEに統合した際の一時利益を計上

# 2019年度 事業別業績

単位：億円

		売上収益				事業利益			
		18年度	19年度	対前年	増減率	18年度	19年度	対前年	増減率
	飲料	727	720	▲7	▲1%	58	58	▲0	▲0%
	食品他	602	604	+2	+0%	53	54	+0	+1%
国内加工食品計		1,329	1,325	▲4	▲0%	112	112	+0	+0%
国内農事業		112	96	▲16	▲14%	▲1	▲2	▲1	-
国際事業		462	441	▲22	▲5%	5	8	+3	+49%
その他／調整額		▲57	▲53	+5	-	8	5	▲3	▲33%
合計		1,846	1,808	▲37	▲2%	124	123	▲1	▲1%

## 国内加工食品事業

- ・飲料：天候不順などによる野菜飲料の需要の落ち込みがあり減収
- ・食品他：通販や贈答用製品などの売上増加により増収
- ・上記2カテゴリーの事業利益は昨年と同水準

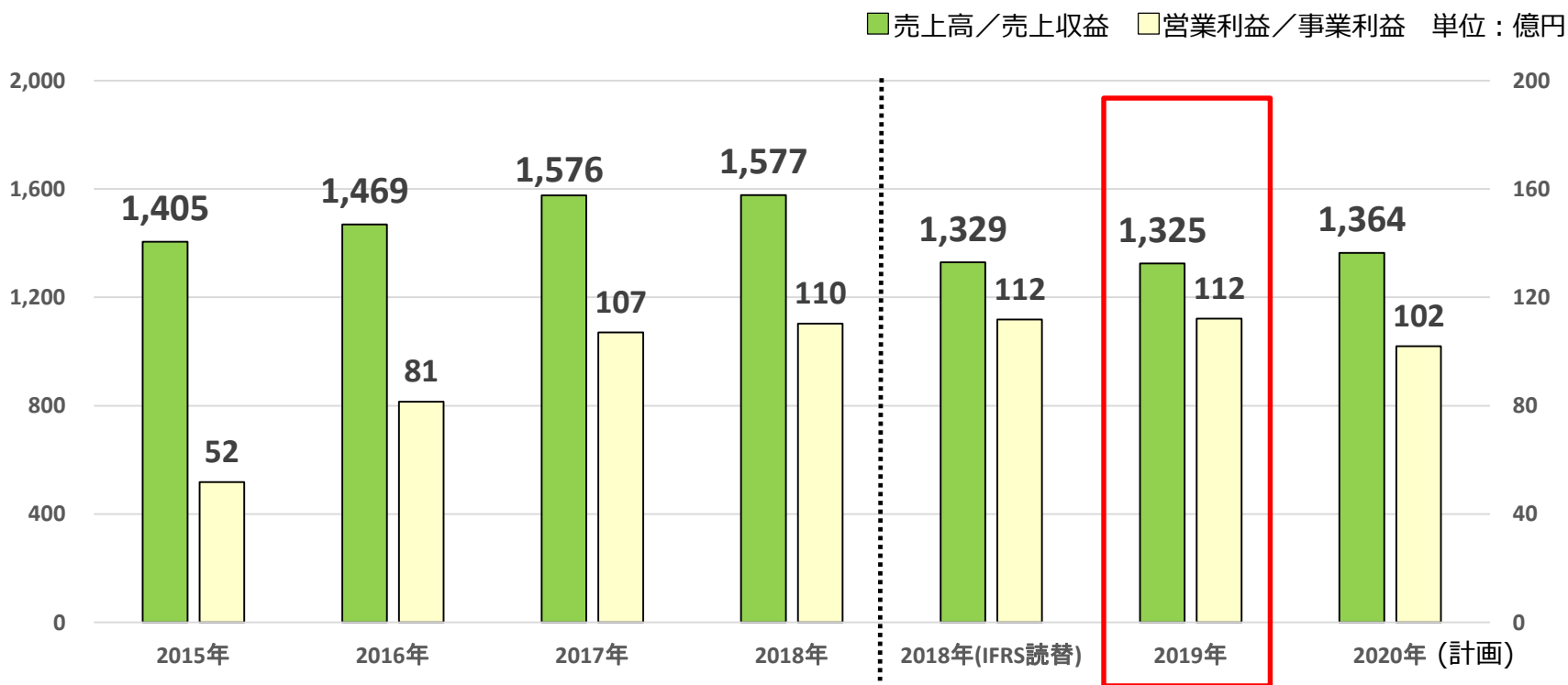
## 国内農事業

- ・日照不足や夏秋産地の形成遅れなどにより調達量が確保できず、減収減益

## 国際事業

- ・米国カゴメインク社の売上減少や為替影響により減収
- ・前年にUG社を中心とした収益構造改革費用を計上していたため増益

## 国内加工食品事業



\* 2019年よりIFRSを適用

\* 売上・利益は2017年にかけて上昇し、2018年以降同水準で推移

# 2019年度 国内加工食品事業(飲料)

天候不順や他有価飲料との競争激化も、トマトジュースや新商品が売上を牽引

単位：億円

国内加工 食品 (飲料)	売上収益			事業利益		
	2018年度	2019年度	前年比	2018年度	2019年度	前年比
	727	720	99.1%	58	58	99.9%



## 野菜飲料の市場は競争激化により前年割れ

- ・7月の天候不順により一時的に需要が落ち込む
- ・野菜飲料市場の規模は前年割れも、後半にかけて回復
- ・野菜飲料は、豆乳など他の有価飲料との競争が激化
- ・当社の野菜飲料シェアは56%に上昇(前年比+3pt)

## トマトジュース(売上121億円、前年比106%)

- ・機能性表示による習慣引用化が進み、4期連続の売上増

## 野菜生活100(売上387億円、前年比98%)

- ・新商品アップルサラダが好調
- ・スムージーの売上は前年比98%

## 飲料商品対象のキャンペーン(9/30~11/29)が好調

- ・第4四半期単独の売上前年比102%に拡大



2019年  
9/30~11/29  
「名探偵コナン」とコラボしたキャンペーンを実施

## 7月に一部の大型容器の値上げを実施

- ・価格は定着し、9月以降の売上は、箱数、金額ともに前年を上回る



# 2019年度 国内加工食品事業(食品他)

中食・外食へ向けた提案を強化。通販・贈答用品製品が好調で増収増益

単位：億円

国内加工 食品 (食品他)	売上収益			事業利益		
	2018年度	2019年度	前年比	2018年度	2019年度	前年比
	602	604	100.4%	53	54	100.9%



## 中食・外食向け

- ・業務用冷凍地中海野菜の売上21億円(前年比109%)
- ・ベジタリアン・ヴィーガンにも対応できる「野菜だし」を発売
- ・量販店向けの惣菜の売上は増加も、コンビニ向けの受託商品の売上は減少



## 内食向け

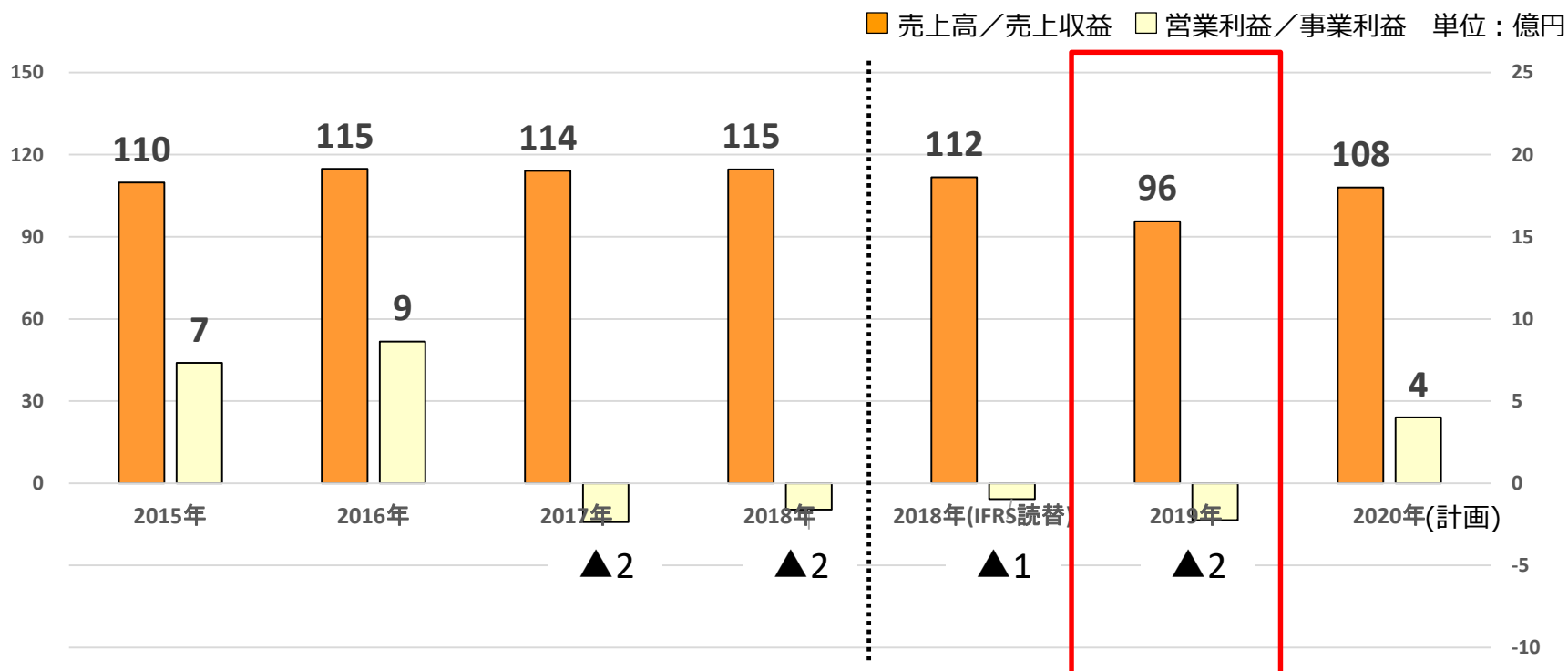
- ・オムライススタジアムなどの需要喚起によってトマトケチャップの売上88億円(前年比103%)
- ・ソースなどその他の調味料は漸減傾向



## 通販・贈答品用他

- ・つぶより野菜、野菜のポタージュ、サプリメントなどが好調
- ・通販商品の売上116億円(前年比103%)

## 国内農事業



- \* 2016年までは売上の伸長と共に収益化が進む
- \* 2017年以降、市場環境が大きく変化し、業績が低迷

## 市場価格の低迷が続く中、夏秋産地の調達量が確保できず、減収減益

単位：億円

国内 農事業	売上収益			事業利益		
	2018年度	2019年度	前年比	2018年度	2019年度	前年比
	112	96	85.7%	▲ 1	▲ 2	-



### 生鮮トマト市場の動向

- ・2017年以降、市場価格の下落傾向が続く
- ・背景に大型ガラス菜園の増加など、供給過剰な市場構造

### 大型ガラス菜園の参入状況※

(2016年2月→2019年2月)

- ・79施設→160施設に増加

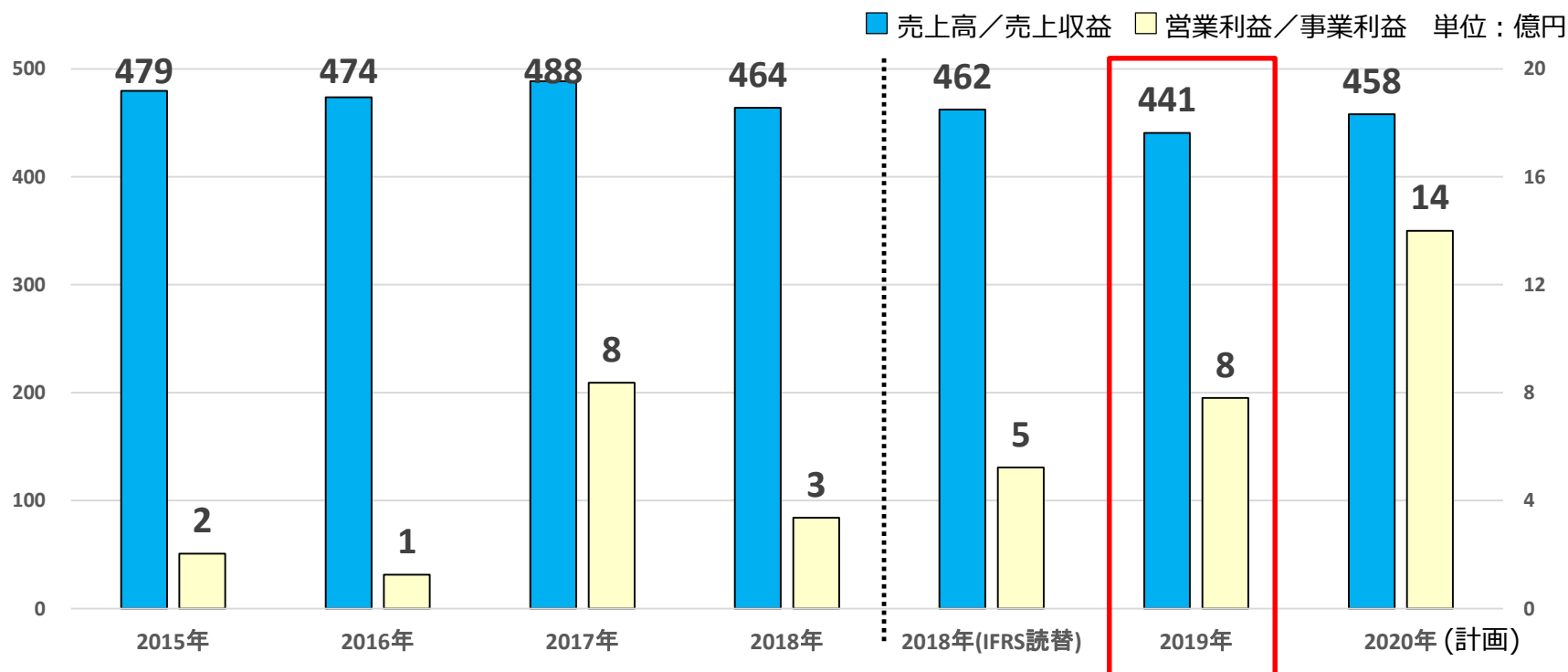
※一般社団法人日本施設園芸協会 平成30年度次世代施設園芸地域展開促進事業 事業報告書  
概ね1ha以上の溶液栽培施設で、一部トマト以外の作物を運営している施設も含まれる



### 生鮮トマトの供給量のコントロール

- ・市場価格が下落する5月～6月：  
供給量を意図的に削減、2Q単独で増益を確保
- ・市場価格が上昇する8月～11月：  
夏秋産地の形成遅れなどにより、調達量が減少

## 国際事業



\* 売上は2017年以降減少傾向

\* 利益は2018年は大幅に減益、収益構造改革を継続中

## 米国子会社の売上減少や為替影響による減収も、構造改革により増益

単位：億円

国際事業	売上収益			事業利益		
	2019年度	対前年	対前年 (為替影響除く)	2019年度	対前年	対前年 (為替影響除く)
米国Kagome Inc.	213	▲8	▲5	3	▲4	▲4
ポルトガルHIT	89	▲3	+3	0	+5	+5
カゴメオーストラリア	61	▲8	▲3	4	▲0	+0
米国UG	42	+3	+3	2	+5	+5
その他及び調整	36	▲6	▲4	▲2	▲4	▲4
国際事業 計	441	▲22	▲6	8	+3	+3



### 米国Kagome Inc.

- ・大口受託先のシステム変更による出荷遅れなどで減収、関連会社の業績悪化による持分法損失などで減益

### ポルトガルHIT

- ・顧客別採算管理を強化。現地通貨ベースで増収増益

### カゴメオーストラリア

- ・グループ向け販売が減少も、製造コスト抑制により減収増益
- ・2期連続で事業利益率6%を上回る

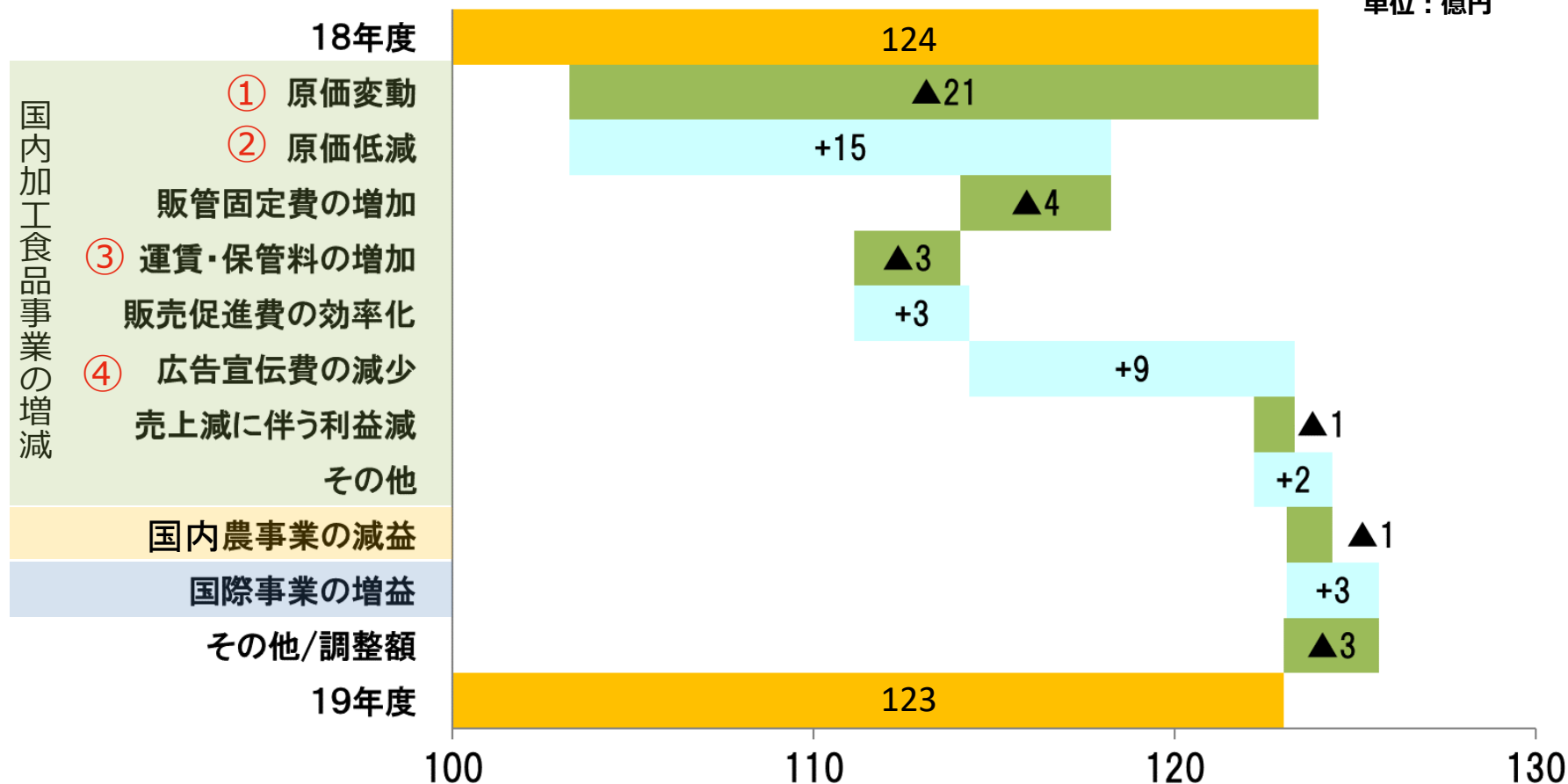


### 米国UG社

- ・トルコでの育苗事業の売上増分や前年の在庫処分損の反動で増収増益

# 2019年度 事業利益増減要因

単位：億円



- ①原価変動・・・為替影響9億円や原材料価格の変動7億円など
- ②原価低減・・・調達政策の見直し等8億円、少人化3億円など
- ③運賃・保管料・・・国内における物流費の増加
- ④広告宣伝費の減少・・・デジタル広告や野菜生活ファームなどのコミュニケーションにシフト

# 2019年度 営業利益、当期利益増減要因

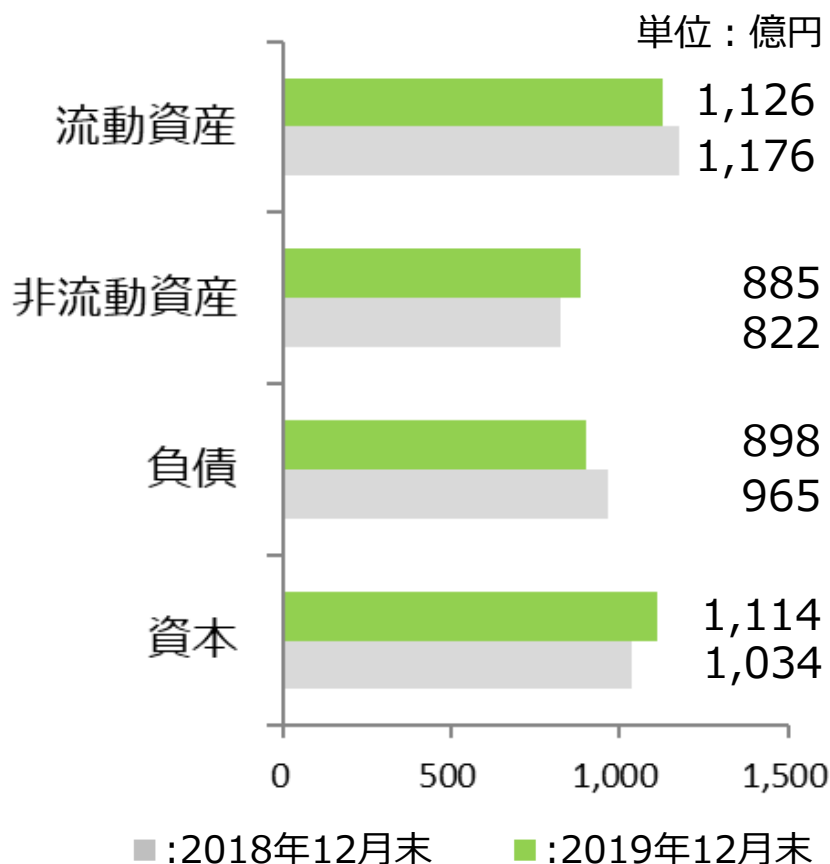
	18年度	19年度	単位：億円
事業利益	124	123	
その他の収益	19	<b>27</b> ①	
その他の費用	21	<b>10</b> ②	
営業利益	122	141	
	...	...	
税前利益	122	139	
法人所得税費用	37	36	
実効税率	30%	<b>26%</b> ③	
当期利益	90	102	

- ①F-LINEへの統合における事業譲渡益17億円など
- ②災害関連損失3.6億円など
- ③①の譲渡益にかかる税金負担がないことなど

# 2019年度 財政状態計算書変動内容

**資産/負債・資本**  
2,012億円(前期末比+14億円)

単位：億円



## 流動資産▲50

現預金▲21:配当金や法人所得税の支払いなど、  
営業債権等▲13、売却目的保有資産▲13、など

## 非流動資産+63

持分法投資+41:F-LINE社株式取得など  
その他の金融資産+12:保有株式の時価上昇など  
無形資産+8:基幹システムの更新など

## 負債▲67

営業債務等▲21、有利子負債▲16、未払法人所  
得税▲18、売却目的保有負債▲16、など

## 資本+80

親会社所有者帰属当期利益+102、配当▲36  
など



# 2019年度 キャッシュフロー

単位：億円

	18年度	19年度	増減
営業活動によるキャッシュフロー(A)	107	122	15
投資活動によるキャッシュフロー(B)	▲ 3	▲ 93	▲ 90
フリーキャッシュフロー(A+B)	104	30	▲ 75
財務活動によるキャッシュフロー	▲ 17	▲ 51	▲ 34

## 増減要因

### <営業活動によるキャッシュフロー>

- ・ 税引前利益+17、営業債権等の増減額の増加+14  
棚卸資産の増減額の減少▲7、法人所得税等の支払額の増加▲9 など

### <投資活動によるキャッシュフロー>

- ・ 前期の土地売却等による収入の減少▲21
- ・ 前期の金融資産の売却等による収入の減少▲79 など

### <財務活動によるキャッシュフロー>

- ・ 配当金の支払額の増加▲9、借入金のネット額の減少▲26 など

## 2. 野菜をとろうキャンペーン

# 2025年の「ありたい姿」と「長期ビジョン」

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」

長期ビジョン

「トマトの会社から野菜の会社に」

一人あたりの野菜摂取量  
約290g/日<sup>※1</sup>→350g/日

60gの増加は300億円の売上増分に相当<sup>※2</sup>

※1 厚生労働省 平成29年国民健康・栄養調査

※2 野菜摂取量のうち当社商品の供給割合が変化しないものとして18年度の国内事業の売上を基に試算

## 野菜摂取量350g達成時の売上試算

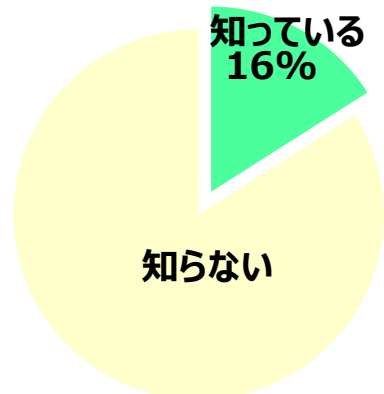
	2018年実績	2025年試算	差額
日本人一人当たり野菜摂取量/日	290 g <sup>※1</sup>	350 g	+60 g
日本の野菜消費量	1,397万 t <sup>※2</sup>	1,686万 t	+289万 t
カゴメの野菜供給量	62 万t	75万 t	+13万 t
カゴメの供給割合	4.4%	4.4%	-
国内事業の売上収益	1,453億円	1,753億円	<b>+301億円</b>

※1 厚生労働省 平成29年国民健康・栄養調査

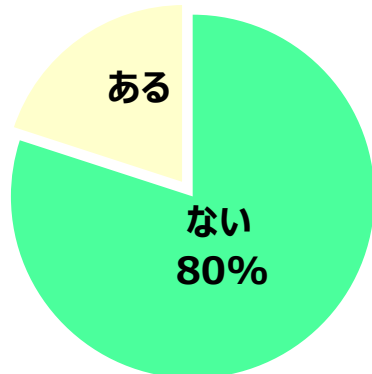
※2 農林水産省「食糧需給表」平成30年概算値

## 野菜摂取に関する意識調査

一日の野菜摂取量の  
目標は350gである



野菜不足の自覚



カゴメWEB調査  
(N=28,077/2018年)

## 野菜をとろうキャンペーン

1. 野菜不足について自覚を促す
2. なぜ野菜が必要なのか理解を促す
3. おいしく・上手にとる方法を広める

## キャンペーンの施策

### 目指せ100万人！全国ベジチェック体験

#### ベジチェック

- ・野菜充足度測定器「ベジチェック」を全国の量販店やイベントで展開
- ・一人一人に野菜不足の自覚を促す



### 企業・団体との連携によるプロジェクト

- ・現時点で業種を超えた約20企業団体と連携
- ・新しい切り口で野菜の魅力を伝える
- ・当社単独ではアプローチ出来ないステークホルダーと接点を持つ

### カゴメオリジナル「野菜マエストロ検定」による野菜の魅力伝道師の育成

- ・野菜の基礎知識や上手なとり方を習得できる検定
- ・当社の国内社員総勢 約1,600名が受検予定



### カゴメ株主、学識者・管理栄養士野菜アンバサダーによる情報発信

- ・約19万人の株主様に向けたアンバサダー検定を実施
- ・学識者、管理栄養士がそれぞれの立場から発信

## 野菜需要を喚起、国内全ての事業の売上を最大化

### 飲料



### 健康事業



## 野菜をとろうキャンペーン

### 家庭用・業務用 食品・生鮮



### 野菜加工ビジネス



# **3. 2020年度の施策および 第二次中期経営計画の進捗状況**

## 野菜をとろうキャンペーン

需要喚起

**植物性領域**  
豆乳の売場への展開



**野菜生活Soy+(ソイプラス)**  
2月25日発売  
果実・野菜・大豆ミックス飲料

**野菜飲料の価値向上**  
売上収益+20億円



**KAGOME**  
かぼちゃジュース

**ターゲット別飲料**  
シニア、若年層の開拓



**KAGOME**  
**ONE DAY**  
VEGE CHARGE DRINK

**機能性表示の拡大**



**あまいトマトGABA & リラックス**  
1月28日発売  
機能性表示食品として  
リニューアル

**環境対応**

- ・4月より順次、ストロー、キャップに植物由来原料を使用
- ・環境負荷低減のためのプラスチック方針を策定





## 野菜をとろうキャンペーン

需要喚起

### 家庭用・業務用・生鮮を一体化した野菜提案

#### 中食・外食向け 売上収益+11億円

##### 野菜素材を活かしたメニュー提案

- ・重点3業態：ホテル、産業用、SM惣菜



##### 野菜だしによる新たなメニュー提案

- ・ベジタリアンニーズの高まり
- ・野菜ブイヨンをとる手間の解決



#### 内食向け 売上収益+5億円

##### 洋食マーケティングの強化

- ・節約志向による内食機会の増加を捉える



##### 生鮮と連動したメニュー提案

- ・旬の野菜と「味決め」が簡単な調味料の組み合わせ



## 野菜をとろうキャンペーン

需要喚起



売上収益+13億円



収益構造改革の完遂により黒字化を達成

事業利益+7億円



### 菜園の販路拡大

- ・カゴメ向け以外の販路を広げ稼働率を高めて収益を拡大

### 8月～11月の調達量を増加

- ・北海道、山形県での夏秋産地の形成

### 変動する市場価格への対応

- ・市場価格に連動した調達価格の実現により調達コストを低減

### 高付加価値品種の構成比を拡大

- ・販売価格の安定

# 2020年度 国際事業の施策

## 収益構造改革の更なる推進により利益体質に

事業利益+6億円



### 米国カゴメインク社

- ・SKUの絞りこみによるリソース集中
- ・固定費の削減によるコスト競争力強化

事業利益+2億円



### ポルトガルHIT社

- ・収益構造改革の継続
- ・事業領域と顧客の絞り込み

事業利益+3億円

### UG社

- ・北米での加工用トマト、および欧州・中南米での生鮮野菜種子の拡販と費用コントロール

事業利益+1億円



### アジアにおける野菜飲料事業の拡大

- ・カゴメ日清香港による香港・中国エリアの販売
- ・東アジア・アセアン市場の開拓

海外での野菜飲料の伝道活動の様子

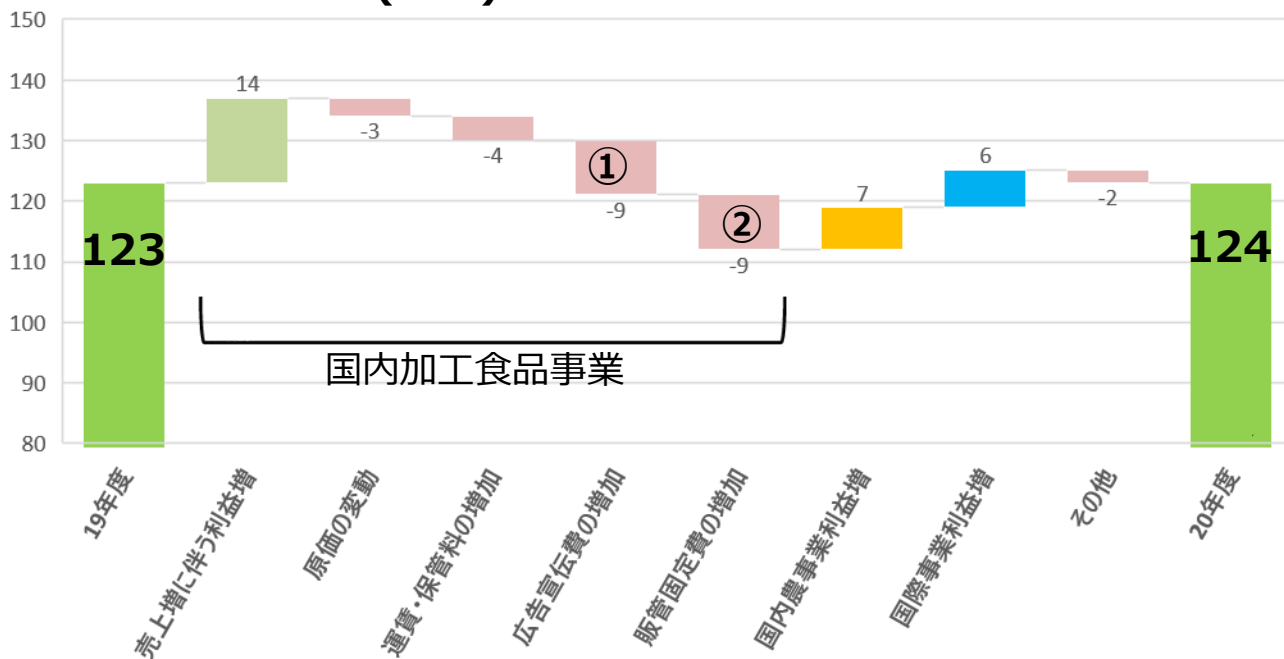
# 2020年度 業績予想

単位：億円

	売上収益				事業利益			
	19年度	20年度	対前年	増減率	19年度	20年度	対前年	増減率
国内加工食品事業	1,325	1,364	+39	+3%	112	102	▲10	▲9%
国内農事業	96	108	+13	+13%	▲2	4	+7	-
国際事業	444	458	+14	+3%	8	14	+6	+73%
その他／調整額	▲56	▲62	▲6	-	5	4	▲1	▲27%
合計	1,808	1,867	+59	+3%	123	124	+1	+1%

※20年度より輸出飲料事業を「その他」から「国際事業」セグメントに変更。19年度は当該数値を読み替えています

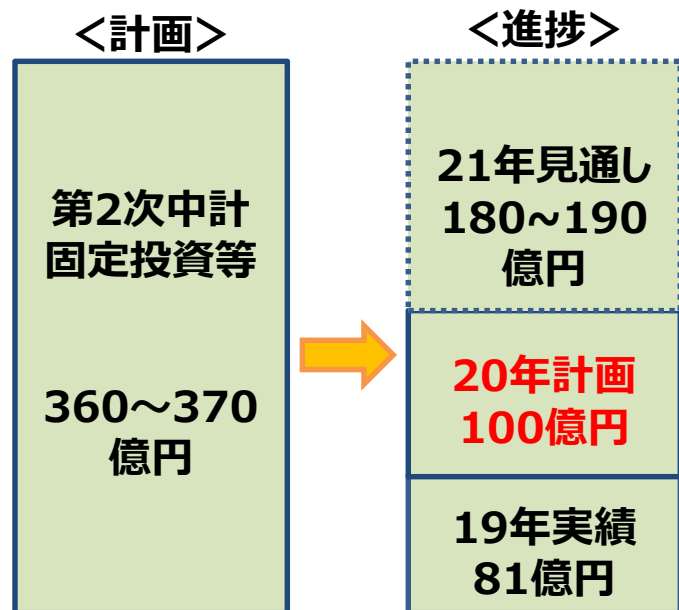
## 事業利益増減要因(億円)



- ① 野菜をとろうキャンペーンによる広告宣伝費増加
- ② 基幹システム更新に伴う減価償却費の増加および昇給に伴う人件費の増加

- ・広告宣伝費は上期に重点投下
- ・後半にかけて利益を獲得する計画

## 投資計画



### 投資計画のポイント

- ・20年度の主な投資内容  
小坂井工場(トマトケチャップ工場) 設備更新  
台湾カゴメ 工場老朽化更新
- ・20年度減価償却費：67億円
- ・第2次中計期間総投資額：360~370億円  
(21年度以降の主な投資内容)  
富士見工場 建屋/製造設備 など

## 自社株買いの実施

(内容)

- ・発行済株式のおよそ0.5%。20年2月~3月にかけて実施

(目的)

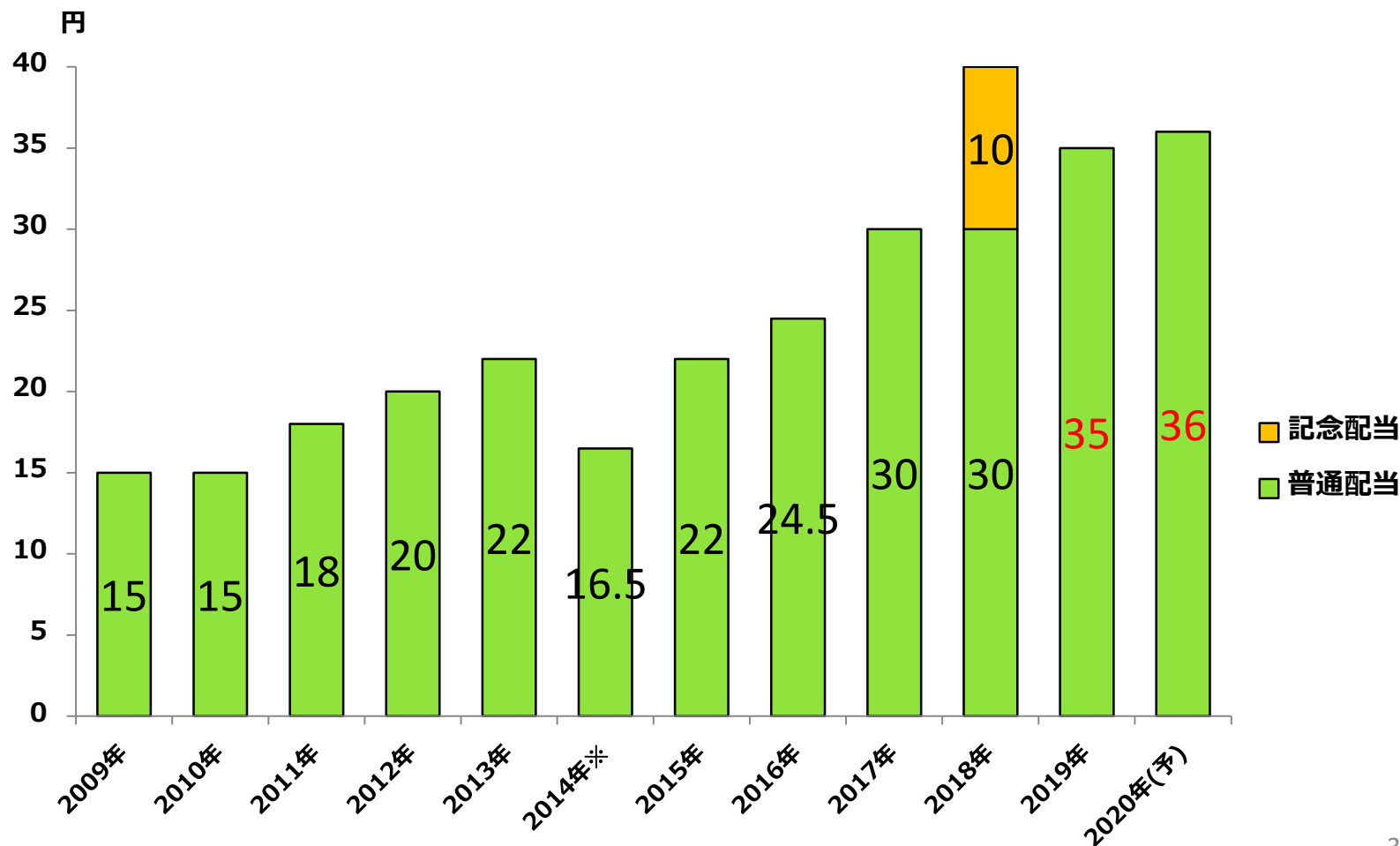
- ・カゴメみらいやさい財団への有利処分による希薄化の影響を低減

## 第二次中計期間配当方針

- ・一株当たり年間配当金額35円以上
- ・当期間中の総還元性向40%

## 一株当たり年間配当金額

- ・2019年度 : **35円**
- ・2020年度予想 : **36円**



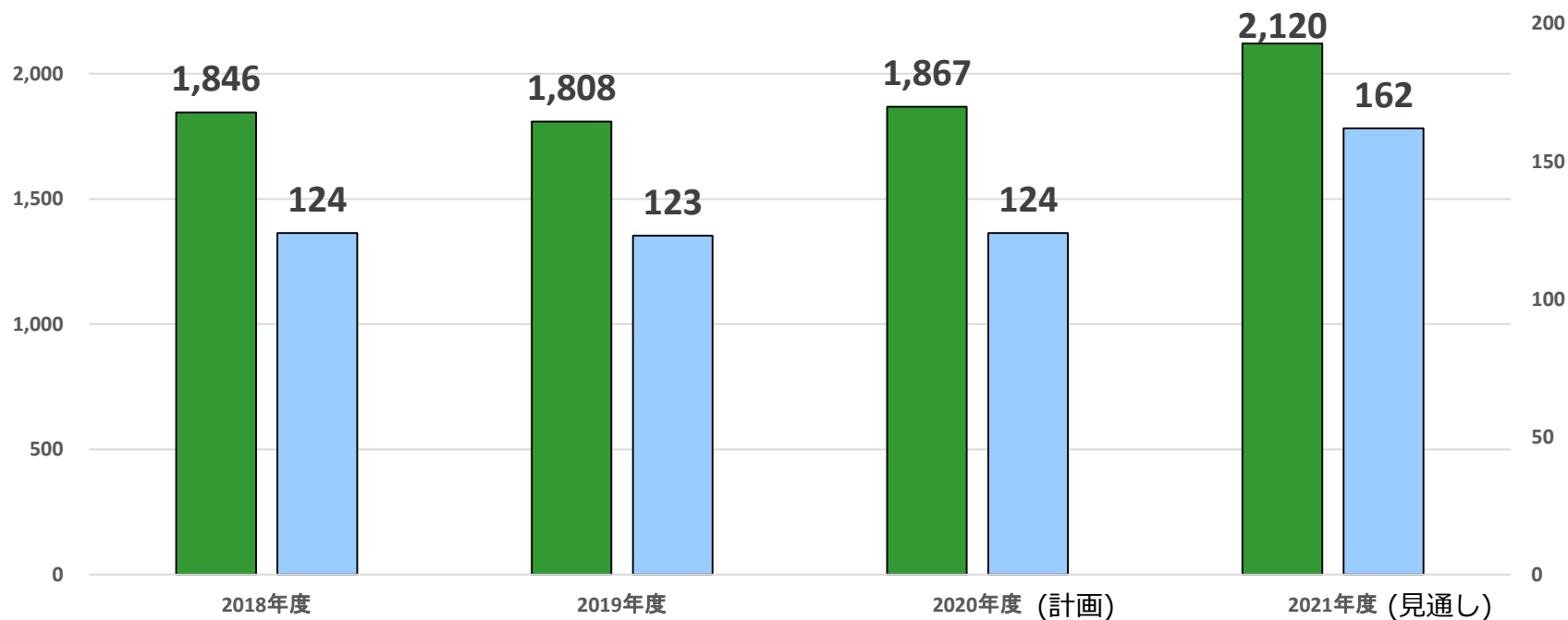
※ 2014年は4月～12月の9か月間

# 第二次中期経営計画の進捗状況

実績

計画・見通し

■ 売上収益 ■ 事業利益 単位：億円



- ・現時点で21年度の定量目標は変更しない
- ・「野菜をとろう」キャンペーンを中心に施策を積み上げていく
- ・20年度上期の施策の成果を確認しながら今後のプランを精査する

## 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。



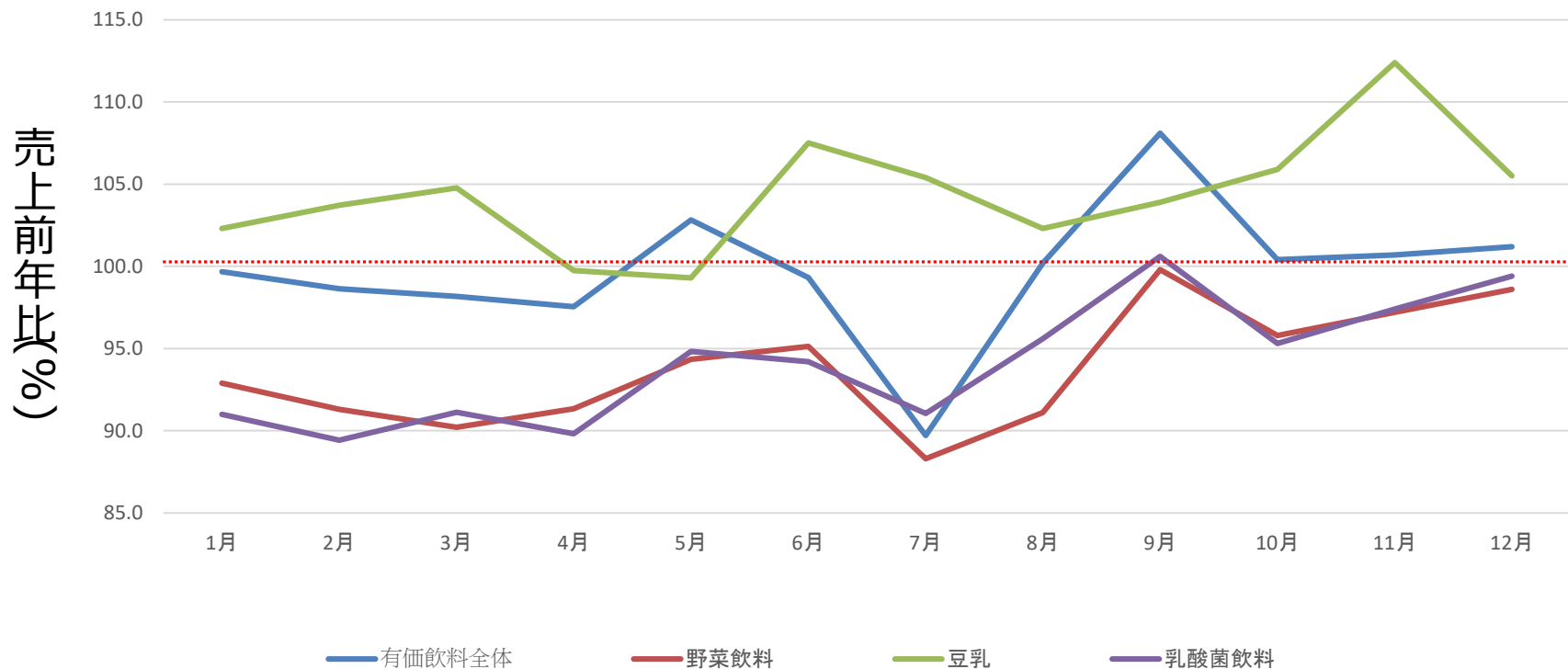
# 参考資料

# 2019年の有価飲料の売上前年比

## 有価飲料市場の動向

- ・7月の天候不順により一時的に需要が落ち込む
- ・野菜飲料市場は前年割れが続くが、後半にかけて回復
- ・豆乳は好調を維持。野菜飲料との競争激化

出典：イメージSRI(全国、SM+CVS+DRUG)



# 生鮮トマトの市場価格

## 生鮮トマト市場の動向

- ・2017年以降、市場価格の下落傾向が続く
- ・背景に大型ガラス菜園の増加など、供給過剰な市場構造となっている

東京中央卸売市場ホームページ 市場統計情報より作成

