

2020年度第2四半期 決算説明資料

カゴメ株式会社
2020年7月30日

1. 新型コロナウイルスの影響

- ・新型コロナウイルス対策本部を設置し、迅速な意思決定、対策を実行
- ・4月を底に業務用の業績は回復傾向だが、直近も影響は継続している

2. 2020年度第2四半期 経営成績の概況

- ・新型コロナウイルス感染拡大の影響等により国内外の業務用商品の販売が大幅に減少したが、健康志向の高まりや巣籠り需要による家庭用商品の需要が増加し、増収増益
- ・前期の物流子会社の統合時の一時利益がなくなり、営業利益以降は減益

3. 国内農事業の収益構造改革について

- ・新会社カゴメアグリフレッシュ株式会社を設立し、収益構造改革を一層推進していく

4. 国際事業の収益構造改革について

- ・一次加工、二次加工それぞれの収益構造改革の方向性

5. 2020年度通期業績予想と

第二次中期経営計画の定量目標について

- ・2020年度 連結売上収益の従来予想を、事業環境の変化により下方修正
- ・第二次中計の最終年度の目標は変更

1. 新型コロナウイルスの影響

新型コロナウイルス対策本部の設置(4月7日)

新型コロナウイルス感染症対策 基本方針

- 1 カゴメグループの従業員に感染者・重症者を発生させない。取引先にも発生させない。
- 2 食品メーカーとしてライフラインである商品の供給を最優先すべく、サプライチェーンの全ての状況を絶えずチェックする。

- ・社長指揮下の組織
- ・週1回の頻度で定例会議を実施
- ・各部門の状況把握
- ・対策について迅速な意思決定

全社的な在宅勤務の実施(4月～継続中)



- ・働き方の改革として進めてきた各種制度やインフラ環境の整備が活かされる
- ・工場部門は、従業員の健康と安全に最大限配慮しながら、商品の製造を継続



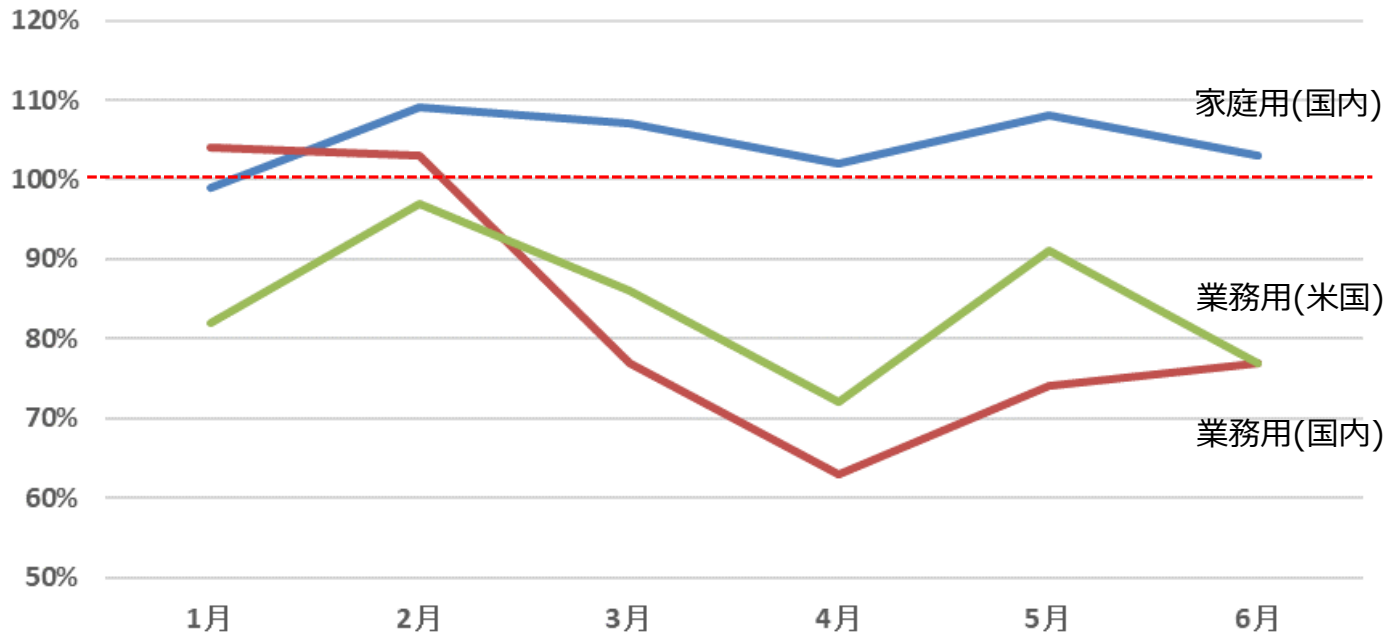
6月30日現在、
約5.3万本を提供

野菜飲料の無償提供

- ・感染拡大と戦う自治体や医療従事者の皆様に対する支援と感謝

コロナの事業への影響(時系列)

影響の大きいカテゴリーにおける売上収益の前年同期比



家庭用(国内)(国内加工食品の飲料+食品)

- ・野菜をとろうキャンペーンによる需要喚起などにより好調に推移
- ・コロナの拡大後も、巣籠り需要の増加によって堅調に推移

業務用(国内)

- ・コロナ拡大以前は好調に推移していたが、3月以降は前年を大きく下回る
- ・4月を底として、6月は前年比7割程度まで回復

業務用(米国)

- ・コロナ以前も受注が伸び悩んでいたが、コロナの影響で前年を大きく下回る
- ・4月を底に、5月は9割まで回復、6月は7割程度の水準

2. 2020年度第2四半期 経営成績の概況

2020年度第2四半期 連結業績

単位:億円

	連結業績				第1四半期		第2四半期	
	実績		対前年		実績	対前年	実績	対前年
		利益率		増減率				
売上収益	888	-	+3	+0%	409	+10	480	▲ 7
事業利益	64	7%	+9	+17%	20	+4	44	+5
営業利益	69	8%	▲ 3	▲4%	24	+8	45	▲ 11
四半期利益※	46	5%	▲ 9	▲16%	16	+5	30	▲ 14

※親会社の所有者に帰属する四半期利益

ROE	4.2%	▲1.2pt
ROA	3.0%	+0.2 pt
EPS	51.66	▲9.87

主な増収要因

- ・国内加工食品事業における飲料や調味料などの売上増

主な増益要因(事業利益)

- ・国内事業における販売促進費の減少や原価低減等

主な減益要因(営業利益以降)

- ・前年に物流子会社をF-LINEに統合した際の一時利益があったことによるもの

2020年度第2四半期 事業別業績

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
	飲料	353	365	+12	+3%	26	36	+10	+38%
	食品他	276	272	▲4	▲2%	21	20	▲1	▲5%
国内加工食品計		629	637	+8	+1%	47	55	+9	+19%
国内農事業		52	54	+2	+4%	0	2	+2	-
国際事業		233	226	▲7	▲3%	6	4	▲2	▲35%
その他／調整額		▲28	▲28	+0	-	2	2	+0	-
合計		885	888	+3	+0%	54	64	+9	+17%

国内加工食品事業

- ・飲料：巣籠り需要増、野菜をとろうキャンペーンによる需要喚起等により増収増益
- ・食品他：外食需要の落ち込みによる業務用商品の売上減少により減収減益

国内農事業

- ・第2四半期の販売好調、収益構造改革等により増収増益

国際事業

- ・米国業務用の売上減少により減収減益

野菜をとろうキャンペーンやコロナ影響による健康・巣籠り需要などで増収増益

単位：億円

国内加工 食品 (飲料)	売上収益			事業利益		
	2019年度	2020年度	前年比	2019年度	2020年度	前年比
	353	365	103%	26	36	138%

容量別の売上収益の前年同期比

	200ml	720ml	1000ml	全体
トマトジュース	98%	104%	131%	103%
野菜生活100	104%	110%	116%	106%
野菜一日 これ一本	108%	116%	109%	109%

野菜生活100はスムージー含む。250ml、330mlを200mlにて集計

野菜をとろうキャンペーンとコロナ影響による消費増

- ・キャンペーンと連動したCMや価値訴求によって需要喚起
- ・当社の野菜飲料シェアは57%に上昇(前年比+1pt)
- ・家庭内飲用機会増加に伴い大型容器が堅調

トマトジュース (売上収益57億円、前年比103%)

- ・ユーザーのヘビー化が進み、引き続き好調に推移

野菜生活100 (売上収益205億円、前年比106%)

- ・「野菜生活100 アップルサラダ」が好調
- ・新商品「野菜生活SOY+」は予算比130%の売上

野菜一日これ一本 (売上収益59億円、前年比109%)

- ・大型、パーソナル容器ともに好調



事業利益の増益要因

- ・広告宣伝費は前年同期比+5.3億円増加したものの、売上収益の増加や、販売促進費の減少、原価低減により吸収したため

国内加工食品事業(食品他)

内食向け食品、通販の販売は好調も、業務用の落ち込みで減収減益

単位：億円

国内加工食品 (食品他)	売上収益			事業利益		
	2019年度	2020年度	前年比	2019年度	2020年度	前年比
	276	272	98%	21	20	95%



内食向け食品（売上収益95億円、前年比110%）

- ・内食機会の増加により食品の需要が高まる
- ・トマトケチャップの売上収益47億円(前年比110%)
- ・基本のトマトソース、パスタソースも前年を上回る売上



通販（売上収益56億円、前年比109%）

- ・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



業務用商品（売上収益87億円、前年比81%）

- ・2月まで前年を上回る売上だったが、3月以降売上が激減
- ・ホテル、レストランの構成比が大きい冷凍 Grill 野菜などが大きく落ちこむ

事業利益の減益要因

- ・内食向けや通販の売上収益が増加したが、業務用商品の大幅な売上収益減少と通販事業の広告宣伝費を前年比+2.3億円積み増したため

第2四半期の販売が好調、収益構造改革も進み増収増益

単位：億円

国内 農事業	売上収益			事業利益		
	2019年度	2020年度	前年比	2019年度	2020年度	前年比
	52	54	104%	0	2	-



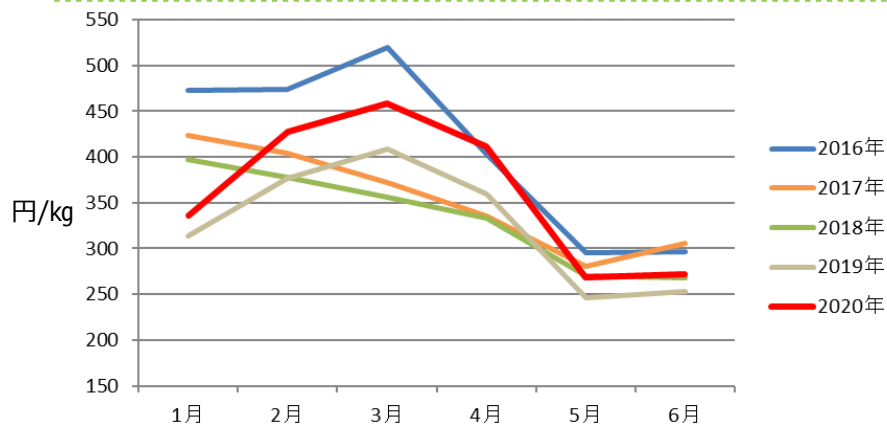
生鮮トマトの販売動向

(第1四半期)

- ・いわき小名浜菜園の日照不足などにより
トマトの調達量が低下、販売量も前年を下回る

(第2四半期)

- ・菜園の販路拡大によって稼働率を高め、増収
- ・固定費削減などにより増益



生鮮トマトの市場価格動向

- ・内食需要の高まりで3～4月にかけて大幅に上昇
- ・流通量が増えた5月以降は例年の水準

国内事業 野菜をとろうキャンペーンの進捗

全国紙での全面広告や商品パッケージで野菜の需要を喚起

〈新聞広告〉



〈CM・パッケージで訴求〉





〈記者発表〉



6月単月売上収益：前年比125%

各施策の進捗状況

	内容	実績
野菜アンバサダーによる情報発信	有名人などによる野菜の情報発信	6名の野菜アンバサダーが様々な野菜摂取方法を自身のSNS等で発信
野菜マエストロ検定 	野菜の基礎知識等を習得できる検定を社員が受検し、野菜の伝道師になる	全社約2,500人中1,406人が3級を取得
企業・団体との連携 (野菜摂取推進プロジェクト)	業種を超えた企業・団体との連携により野菜の魅力を伝える	コロナの影響で上期の進捗が遅れていたが、 7/31にキックオフミーティングを開催
ベジチェック体験 	野菜摂取量推定機「ベジチェック」を店頭やイベントで生活者に体験してもらう	全国の量販店やイベントでの展開は、コロナの影響で遅れている

**野菜をとろうキャンペーンは21年度以降も継続
野菜の需要を喚起し、あと60gの摂取量増に取り組む**

米国外食産業の営業規制の影響により、減収減益

単位：億円

国際事業	売上収益			事業利益		
	2020年度	対前年	対前年 (為替影響除く)	2020年度	対前年	対前年 (為替影響除く)
米国Kagome Inc.	92	▲18	▲17	0	▲3	▲3
ポルトガルHIT	54	+8	+10	▲0	▲1	▲1
カゴメオーストラリア	31	▲2	+1	1	▲0	▲0
米国UG	23	+2	+2	4	+2	+2
その他及び調整	25	+4	+4	▲1	+1	+0
国際事業 計	226	▲7	+0	4	▲2	▲2



米国Kagome Inc.

- ・コロナによる外食需要の落ち込み等で減収減益

ポルトガルHIT

- ・コロナによる内食需要増で増収も、利益率の低い商品の売上構成比が高かったことなどから減益

カゴメオーストラリア

- ・ほぼ前年並みの状況

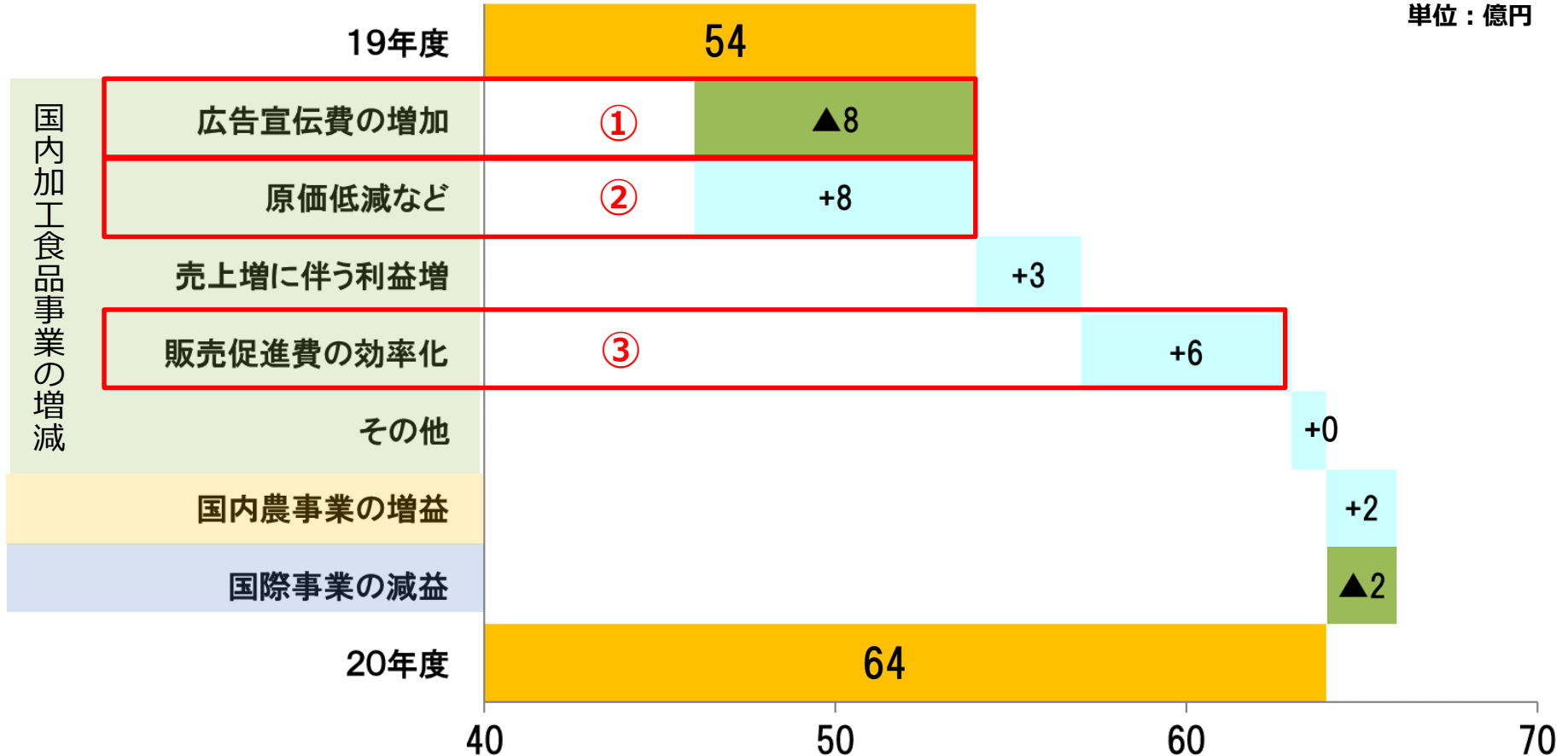
米国UG社

- ・トルコやイタリア向けの種子、苗の販売が好調で増収増益



事業利益増減要因

単位：億円



- ① 広告宣伝費の増加・・・野菜をとろうキャンペーンに関連したTVCMなど
- ② 原価低減など・・・市況による原材料費の上昇などがあったが、調達戦略の見直しやPETボトル内製化により原価低減を実現
- ③ 販売促進費の効率化・・・コロナ影響による販促機会の減少

営業利益、四半期利益増減要因

単位：億円

	19 年度	20年度
事業利益	54	64
その他の収益費用 計	18	5
内 固定資産売却益	0	9 ①
内 固定資産処分損	△ 0	△ 2 ②
内 事業譲渡益	17	- ③
内 その他	1	△ 2
営業利益	72	69
税前利益	72	69
法人所得税費用	17	23
実効税率	24%	33% ④
四半期利益	55	46

① 賃貸用投資不動産の処分による増加

② 富士見工場ラインリニューアルに向けた固定資産処分損

③ 前期は物流新会社F-LINEへの事業譲渡益を計上

④ 前期は事業譲渡益にかかる税金負担がなかったため、今期は実効税率が上昇

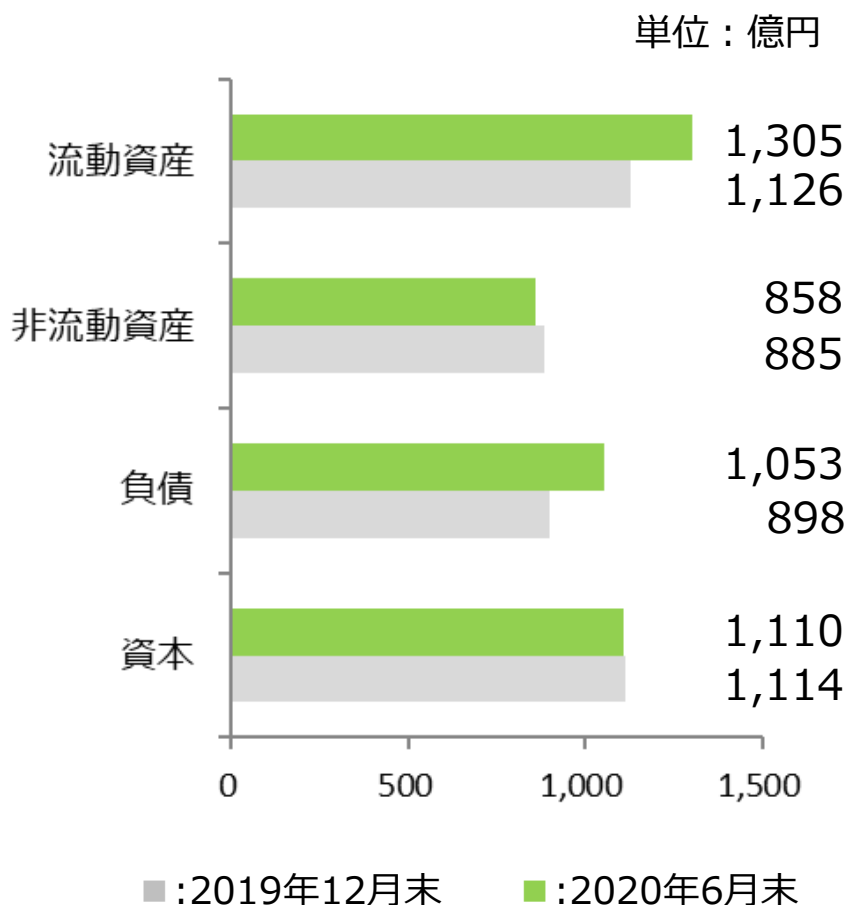
財政状態計算書変動内容

資産/負債・資本

2,163億円(2019年12月末比+151億円)

親会社所有者帰属持分比率:49.9%(同▲4.0pt)

単位：億円



流動資産+178

現金及び現金同等物+181:借入金の見合いとしての定期預金の増加など
 営業債権等+17、棚卸資産▲21、など

非流動資産▲27

その他の非流動資産▲28:投資不動産の売却など

負債+155

借入金+154:コロナ感染拡大による資金調達環境の逼迫に備えた増加 など

資本▲3

親会社所有者帰属四半期利益+46、配当▲31、自己株取得▲13 など

キャッシュフローの変動

単位：億円

	19年度	20年度	増減
営業活動によるキャッシュフロー(A)	68	74	6
投資活動によるキャッシュフロー(B)	▲ 60	1	61
フリーキャッシュフロー(A+B)	7	75	68
財務活動によるキャッシュフロー	▲ 94	106	200

増減要因

＜営業活動によるキャッシュフロー＞

- ・ 税引前利益▲3、減価償却費及び償却費+2、固定資産除売却損益▲7、営業債権等の増減額+4、法人所得税等の支払額+14 など

＜投資活動によるキャッシュフロー＞

- ・ 有形固定資産及び無形資産の取得による支出+32
- ・ 有形固定資産の売却による収入+38
- ・ 事業譲受による支出▲5 など

＜財務活動によるキャッシュフロー＞

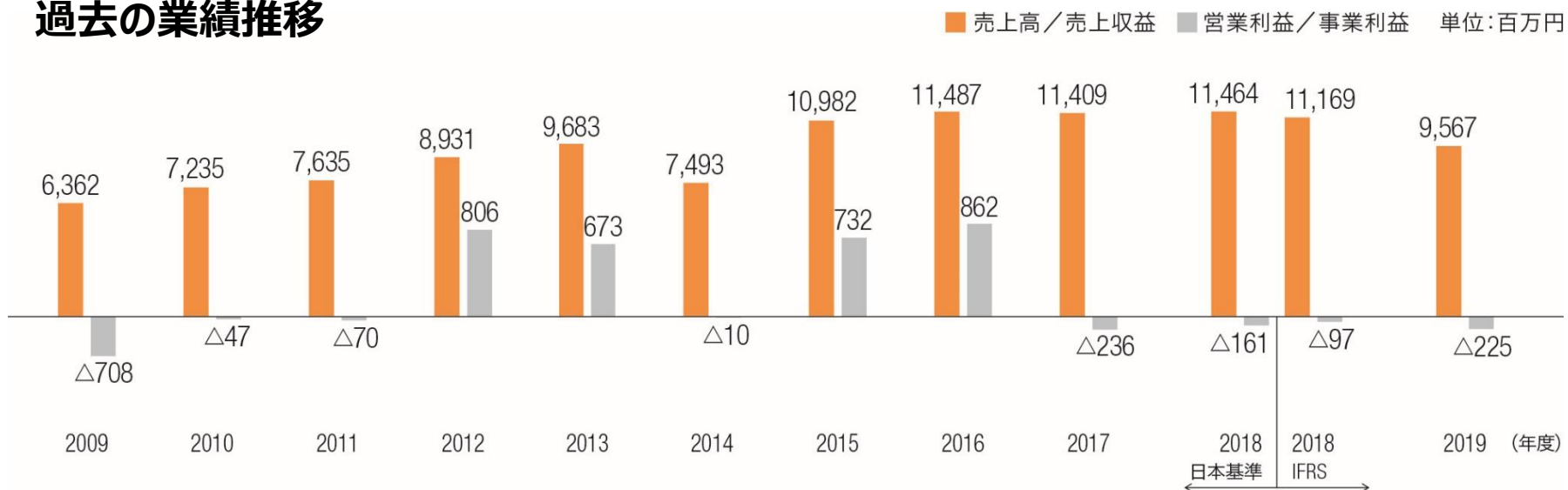
- ・ 短期借入金の純増減額+210、自己株式の純増減額▲14、配当金の支払額+4 など

3. 国内農事業の収益構造改革について

国内農事業における現状、課題

2017年度以降業績が低迷、収益構造改革への取り組みを継続

過去の業績推移



- ・1998年より事業化、2012年度黒字化、2015年度売上100億円突破
- ・2017年度以降、大規模菜園の参入などで競争激化、生鮮トマト市場価格が下落
- ・2017年度以降、業績が低迷。収益構造改革への取り組みを継続

国内農事業における新会社の設立

カゴメアグリフレッシュ社(KAF社)を設立

- ・2020年10月1日 設立予定(当社完全子会社)
- ・2021年1月1日 会社分割(簡易吸収分割)により国内農事業をKAF社に承継予定

新会社設立の目的

①意思決定の迅速化

- ・分社化によって、より自律的で機動性の高い組織を再構築
- ・急激な環境変化に対応できるスピーディな意思決定

②生産性の向上

- ・農事業に関する専門人財の育成を図り、菜園経営や栽培技術を高度化
- ・将来的にはKAFプロパー社員の採用、同事業に適した労働条件の設定を検討
- ・分社化によるきめ細かい採算管理を実行、コスト競争力を強化

③アライアンスの推進

- ・「野菜の会社」を実現していくために外部の知見を積極的に取り入れる
- ・資本提携を含む、他社とのアライアンスを積極的に推進していく

④ガバナンスの強化

- ・菜園各社の経営管理をKAF社が担うことにより、農事業のガバナンス体制を強化

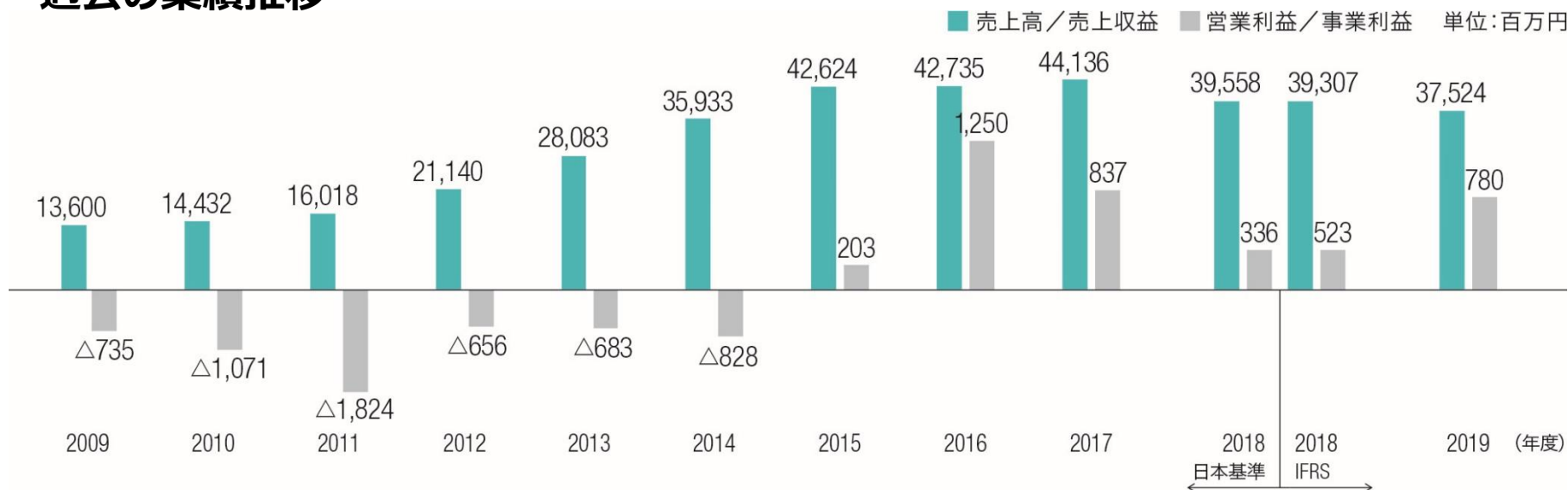
収益基盤の強化・国内農事業の更なる成長

4. 国際事業の収益構造改革について

国際事業における現状、課題

2017年度以降業績が低迷、収益構造改革への取り組みを継続

過去の業績推移



- ・世界的なトマトペーストの需要拡大を前提とした、種子開発から農業生産、加工、販売までの垂直統合型ビジネスを志向
- ・2015年までに不採算事業を整理し、黒字に転換
- ・近年はトマトペーストの需要鈍化で一次加工を中心に業績が悪化
- ・コロナの影響により、中核であるKagome Inc.の二次加工も厳しい事業環境にある

一次加工の収益構造改革を重点的に行い、二次加工は米国を重点的に強化



一次加工を中心とするポルトガルHIT社

- ・規模の拡大は追わず、適正規模への構造改革を重点的に行い、業績ボラティリティを低減
- ・上記の具体的施策を現在検討中



二次加工を中心とする米国Kagome Inc.

- ・急激な業績悪化を受けて固定費を削減
- ・上期に一時帰休等を実施、損失を最小化
- ・世界的な展開は追わず、米国に集中していく

一次加工：HITの改革に取り組み、業績ボラティリティを低減
二次加工：Kagome Inc.の米国での成長可能性を検証

5. 2020年度通期業績予想と 第二次中期経営計画の定量目標について

2020年度 通期業績予想の修正

単位:億円

	売上収益				事業利益			
	19年度	20年度			19年度	20年度		
	実績	当初予想	修正予想	増減	実績	当初予想	修正予想	増減
国内加工食品	1,325	1,364	1,338	▲ 26	112	102	110	+8
国内農事業	96	108	105	▲ 3	▲ 2	4	3	▲ 1
国際事業	444	458	424	▲ 34	8	14	8	▲ 6
その他/調整	▲ 56	▲ 62	▲ 54	+8	5	4	3	▲ 1
合計	1,808	1,867	1,814	▲ 53	123	124	124	—

※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

連結

・売上収益は下方修正も、事業利益は当初予想の達成を見込む

国内加工食品事業

- ・業務用商品の売上の減少は年間を通して続くため、売上収益を下方修正
- ・販売促進費の効率化などで事業利益は上方修正

国内農事業

- ・第1四半期の減収を下期で挽回する。黒字化を達成

国際事業

- ・Kagome Inc.の売上収益は前年比7割程度の水準で推移していくと予想
- ・売上収益、事業利益ともに下方修正

2020年度 下期の注力施策

野菜をとろうキャンペーンによる野菜需要喚起



AsahiKASEI
旭化成ホームプロダクツ

ANA Sales

ABC Cooking Studio

ONO 小野薬品

OMRON

cookpad

全農

ANA

大和総研グループ

タネのタキイ

東急

Orchestrating a brighter world

NEC

Panasonic

Benesse

星野リゾート

YANMAR

LE CREUSET

NEVER SAY NEVER
ロート製薬

野菜をとろうキャンペーンによる野菜需要喚起

- ・引き続き野菜をとろうキャンペーンを中心としたプロモーションを実施
- ・野菜需要を喚起し、健康的な食生活のため日常的な野菜の摂取を定着させていく

企業・団体との連携 「野菜摂取推進プロジェクト」をスタート

- ・コロナの影響で遅れていた企業・団体との連携を本格的に開始し、大きなムーブメントを起こす
- ・7/31(金)にキックオフミーティングをオンラインで実施

2020年度 下期の注力施策



10月6日発売
機能性表示食品
野菜生活100 Care+

国内加工食品事業(飲料)

- ・需要が伸びている大型容器の取扱店の拡大
- ・健康意識の高まりに対して、季節ごとの健康提案を実施
- ・野菜生活ブランドで初めてとなる機能性表示食品を導入
「肌の潤いを守る」機能と「体を温かく保つ」機能で需要喚起
- ・人気キャラクターを活用したキャンペーンを今年も実施

パスタ



鍋



生鮮トマトと調味料を組み合わせた
メニューの提案事例

国内加工食品事業(食品他)

- ・トマトケチャップの汎用調味料としての提案強化による
家庭内調理の拡大への対応
- ・生活者の体調管理や野菜摂取量増に繋がるメニュー提案
- ・業務用は中食、産業用を重点的に提案を行っていく

国内農事業

- ・生鮮トマトを使用したメニュー提案などによる需要喚起
- ・夏秋産地の調達拡大などにより、黒字を成し遂げる

国際事業

- ・収益構造改革への取り組みを継続
- ・アジアにおける野菜飲料販売に注力



第二次中計の定量目標

第二次中計最終年度(2021年度)の修正目標

単位:億円

		第1次中計最終年度		第2次中計最終年度				増減
		2018年度		2021年度 当初目標		2021年度 修正目標		
		実績	利益率	目標	利益率	目標	利益率	
国内加工食品	売上収益	1,340	-	1,480	-	1,374	-	▲ 106
	事業利益	119	8.9%	124	8.4%	108	7.9%	▲ 16
国内農事業	売上収益	112	-	140	-	106	-	▲ 34
	事業利益	▲ 1	▲ 0.9%	8	5.7%	5	4.7%	▲ 3
国際事業	売上収益	394	-	500	-	380	-	▲ 120
	事業利益	6	1.5%	30	6.0%	12	3.2%	▲ 18
連結	売上収益	1,846	-	2,120	-	1,860	-	▲ 260
	事業利益	124	6.7%	162	7.6%	125	6.7%	▲ 37

今後の方向性

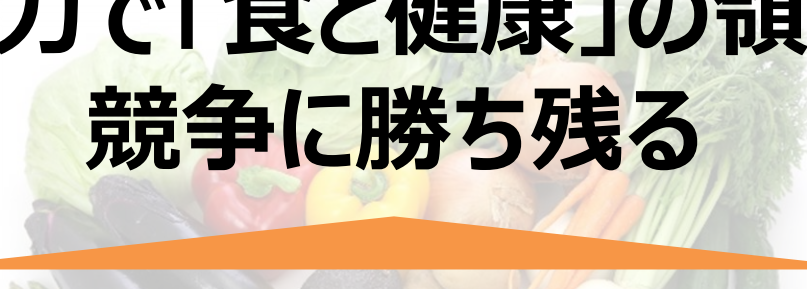
	Before	After
国内加工食品 (飲料)	機能性、植物性、ターゲット別飲料強化	左記に加えて健康意識向上や内食機会の対応 (野菜飲料による健康習慣訴求や容器大型化など)
国内加工食品 (食品他)	中食、外食市場の強化	左記に加えて内食機会の対応 (調味料メニュー訴求など)
国内農事業	収益構造改革を完遂し、売上成長	新会社による収益構造改革と売上成長
国際事業	収益構造改革を完遂し、売上成長	Kagome Inc.、HITを中心とした構造改革

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」**

2025年
長期ビジョン

「トマトの会社から野菜の会社に」



**野菜の力で「食と健康」の領域での
競争に勝ち残る**

**生活者の健康な食生活や、
免疫力を高めることへの関心の高まり**

注意事項

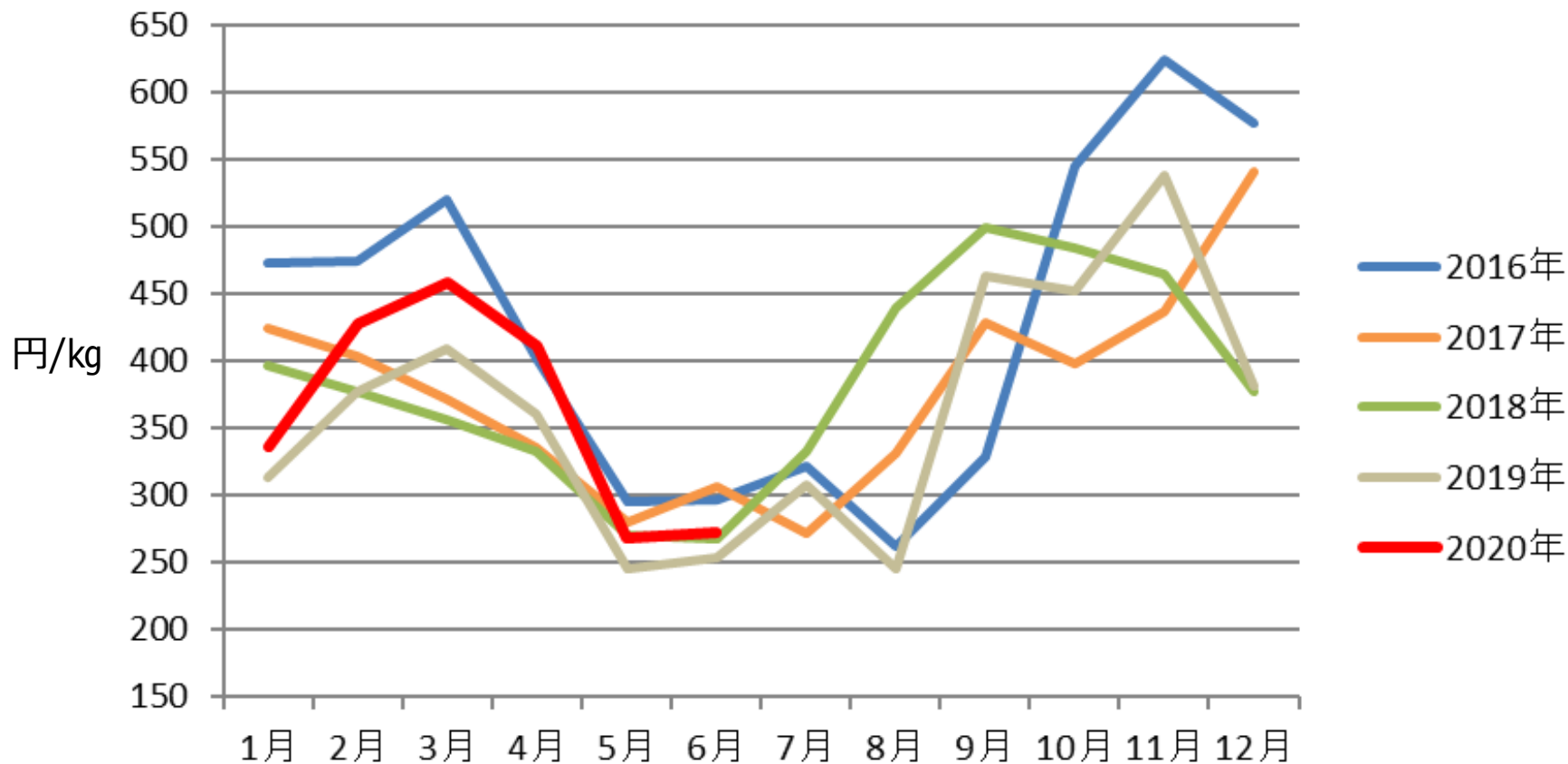
当資料はカゴメの現在の計画、見通し、戦略などのうち歴史的事実でないものは、現在入手可能な情報から得られたカゴメの経営者の判断に基づいております。従いまして、これら業績見通しのみに全面的な依拠することは控えるようお願い致します。実際の業績は、さまざまな重要な要素により、これら業績見通しとは大きく異なる結果となりうることをご承知おきください。実際の業績に影響を与える重要な要素には、以下のようなものが含まれます。すなわち、①天候、特に夏場の低温 ②異物混入等の製品事故 ③カゴメの事業領域を取り巻く経済情勢、特に消費動向 ④変わりやすい顧客嗜好などを特徴とする激しい競争にさらされた市場の中で、顧客に受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

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



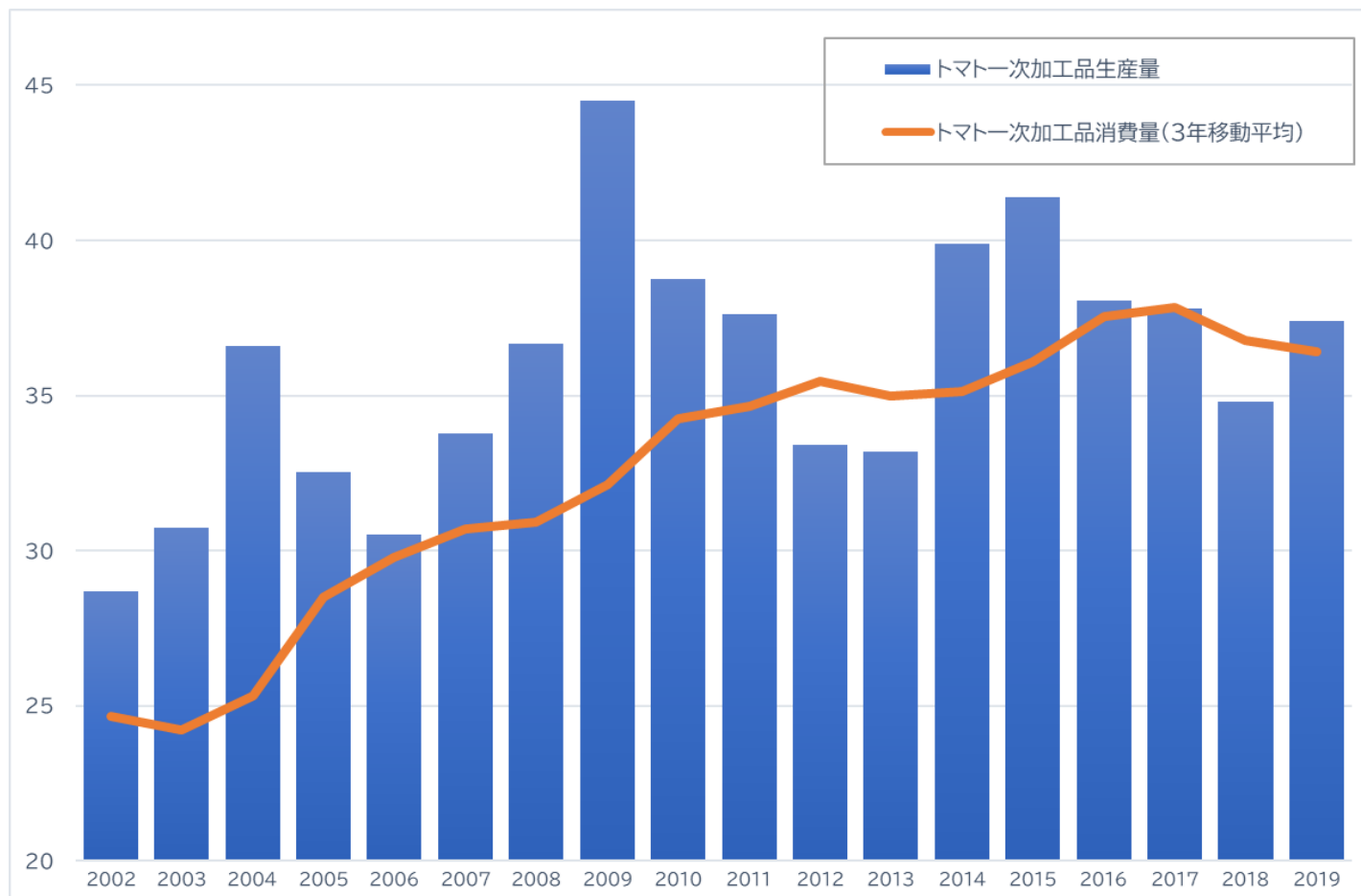
東京中央卸売市場ホームページ 市場統計情報より作成

世界のトマト一次加工品の生産量および消費量 自然を、おいしく、楽しく。 KAGOME

世界のトマト一次加工品^(※)の生産量および消費量(3年移動平均)の動向

(※)一次加工品…トマトペースト、ホールトマト、ダイストマトなど

- ・2016年ころからが生産量、消費量ともに鈍化傾向



Tomato News, worldwide consumption of tomato productsよりカゴメにて作成

2020年度の主な環境への取り組み

1月	環境負荷低減を目的に「カゴメプラスチック方針」の制定 目標① 紙容器飲料について、2030年までに石油由来素材のストローの使用をゼロに。 目標② 飲料PETについて、2030年までに50%以上をリサイクル・植物由来素材にする。
4月	紙容器飲料のプラスチックキャップを植物性素材に順次切り替え（※右下写真）
	紙容器飲料のストローを植物性素材を5%配合したものに順次切り替え
7月	カゴメ野菜生活ファーム富士見（長野県）で生物多様性保全に配慮した農業を開始
9月	トマトジュース265gペットボトル容器を100%リサイクル素材に切り替え 開始
10月	賞味期限の「年月」表示の開始、食品ロスの削減を目指す

※植物由来素材に切り替え

TCFD(気候関連財務情報タスクフォース)への対応

- ・気候関連財務情報タスクフォース(TCFD)による提言に従い、気候変動のシナリオ分析を試行
- ・詳細は統合報告書2020のP42-43参照

https://www.kagome.co.jp/library/company/ir/data/integratedreport/2020/pdf/report_1.pdf

