

2017年度決算は、売上、各段階利益とも、過去最高となりました。修正予想には、純利益以外は届かなかったものの、2期連続で過去最高を更新することができました。健康志向の多様化を先取りした事業活動が出来たことに加えて、その基盤となった「収益構造の改革」、「働き方の改革」が更に進んだ結果であります。

## I. 決算内容と今後の取組

### 1. 連結業績

決算の概要についてです。売上高は、6%増の2,142億円、営業利益は、9%増の120億円、経常利益は、11%増の126億円、純利益は、49%増の101億円となりました。

事業別には、ご覧の通りです。昨年より、セグメントを見直し、国内加工食品事業、国内農事業、国際事業の3つの事業に分けてご説明致します。国内加工食品事業は、売上高7%増の1,576億円、営業利益31%増の107億円、国内農事業は、売上高1%減の114億円、営業利益は、マイナス2億円、国際事業は、売上高3%増の488億円、営業利益は33%減の8億円となりました。

### 2. 事業別状況、今後の取組

事業別に2017年度の状況についてご説明致します。

#### ◆国内加工食品事業

国内加工食品事業は、野菜飲料が好調に推移しました。特に、「野菜生活100スムージー」と「GREENS」の2つのスムージーが、野菜飲料の実績を牽引しました。「野菜生活100スムージー」は、これまでの野菜飲料にはなかった330mlのリキャップタイプ容器や、小腹満たしなどの新しい需要に対応できたことで、前年5倍の94億円の売上を獲得することができました。プレミアムなスムージーとしてリニューアルした「GREENS」も、首都圏限定発売から、東海、北陸、近畿に販売エリアを広げ、9億円の売上となっております。当社はスムージー市場において、トップブランドとなることができました。スムージー市場は、一過性のトレンドではなく今後も伸びていくと見込んでいます。

トマトジュースは、一昨年、「血中コレステロールが気になる方に」とパッケージに表記した機能性表示食品としてリニューアル発売して以来、好調が続いています。昨年は、テレビでトマトジュースの健康機能が改めて紹介されたことにより更に人気が高まりました。トマトジュースに続き、昨年10月には、「血圧が高めの方に」と表記した野菜ジュースを機能性表示食品として新たに発売し、好調に推移しています。これらの機能性表示食品は、自然由来成分の機能性表示をした点が、消費者の健康ニーズを捉え、売上増分を獲得することができました。

トマトケチャップは、5月にナポリタンスタジアムを開催しました。ナポリタンというメニューを基点としたプロモーションを、スーパーの店頭や外食などと連携して行うことで、トマトケチャップの需要拡大につながりました。ナポリタンだけではなく、トマトケチャップやトマトソースをつかった惣菜メニューが、中食市場の拡大を背景に広がっており、コンビニやスーパーの惣菜向けに対応した業務用商品の売上が伸びています。

通販では、テレビCMや新聞折込の販促を効果的に投入したことで、野菜飲料の「つぶより野菜」が好調でした。トマトジュース同様の機能性表示をしているサプリメント「リコピンコレステファイン」も、増分に寄与しています。通販の年間売上は、1998年の事業立ち上げ以来初めて100億円を突破することができました。

#### ◆国内農事業

国内農事業は、契約菜園の拡大などにより、当社から市場へのトマト供給量を8%伸ばしたものの、市場価格の下落幅が想定以上に大きくなり、減収減益となっております。市場価格の変動に大きく左右されない収益構造の構築を進めてきましたが、その取組が不十分でした。昨年10月には、洗浄済みのベビーリーフを新発売しました。袋から取り出して洗わずにそのまま使うことができるため、時短、簡便、健康という消費者ニーズに合った商品です。まだ売上規模は小さいものの、今後売上拡大に取り組んでいきます。

#### ◆国際事業

国際事業は、グローバルフードサービス顧客向けの業務用ビジネスは、堅調に推移していますが、オーストラリアの豪雨や、カゴメインクでの一時的な管理費用の上昇が影響し、為替影響を除くと減収減益となっております。米国カゴメインク社においては、大手フードサービス顧客向けに開発した調理ソースなど、ソリューション型ビジネスが堅調に推移しましたが、グループ内売上の取引時期を変更したことや、品質トラブルによる一時的な管理費用の上昇により、減収減益となりました。なお、グループ内取引の変更は、昨年度のみの一時的な影響になります。ポルトガルHIT社においては、トマトペーストの出荷が堅調に推移しました。カゴメオーストラリア社においては、豪雨による加工用トマトの収量減少の影響で、収益が悪化しました。同社では、構造改革を進めるため、減損損失を計上しました。本年度以降、利益体質への転換を進めていきます。種子育苗事業を展開している、米国ユナイテッドジェネティクス社は、販路拡大により、増収でしたが、トルコ子会社での為替影響等により、減益となりました。

また、既に発表させて頂いています通り、昨年10月に米国PBI社を売却しております。北米でのBtoC事業について、当初目的とした商品の発売と拡販のためには、更なる投資と時間が必要となる結論に至り、売却が当社の企業価値向上に資すると判断しました。同社の売却により、特別利益が22億円発生しています。

### 3. 連結営業利益増減要因

営業利益の増減についてご説明致します。国内では、野菜飲料の売上増加に加えて、収益構造の改革が進んだことが、増益要因となりました。原材料の調達政策の見直しや、生産拠点の集約などの原価低減により、17億円の増益要因となっております。食品などの不採算商品の見直しによって2億円、販売促進費の効率的な投入により、10億円の増益要因となりました。国内農事業、国際事業は減益となりましたが、トータルで、前年から11億円の増益となりました。

### 4. 連結貸借対照表の変動等

連結貸借対照表については、ご覧の通りです。のれんについては、ご覧の通りです。のれんはPBI社の売却により大きく減少しています。キャッシュフローについては、ご覧の通りです。

以上が、2017年度の決算内容になります。

## II. 長期ビジョンと中期経営計画進捗状況

### 1. 長期ビジョン

当社のありたい姿というのは、「食を通じて社会問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」ということです。そして、「トマトの会社から、野菜の会社に。」なることで、「健康寿命の延伸」という社会問題の解決につなげていきます。昨年、日本の野菜不足ゼロを目指し、「カゴメ商品を通じて市場に供給した野菜量」を算出できるシステムを、社内で稼働させました。このシステムにより、得意先別に、

当社からどのくらいの野菜量を供給できたかわかる仕組みになっております。野菜不足の解消は、当社だけで解決できる問題ではなく、小売業とも連携して取り組んで参ります。本年1月には、弘前大学と、野菜摂取が健康維持や疾病予防に役立つメカニズムを明らかにする共同研究を進めることを発表いたしました。健康診断のビックデータ解析を通じて、野菜摂取と健康維持の関係性を科学的に明らかにし、商品や新しいサービスの開発にも応用することで、健康寿命の延伸という社会問題の解決につなげていきます。

## 2. 中計進捗状況

長期ビジョンの実現に向けて、本年を最終年度とする中計は、大事な基盤となります。17年度までは、ほぼ計画通りに進捗しているものの、PBI社の売却により、中計の2018年度売上計画2,200億円は、2,150億円としました。営業利益率6%、ROE8%については、達成見込みです。今後は、野菜飲料の収益の持続性、安定性と、野菜飲料以外の収益源の多様化が課題となります。事業ごとの内訳はご覧の通りです。長期ビジョンの実現にむけて、今中計において、利益体質を盤石なものにし、2019年度からの次期中計では、成長に軸足を移していきます。次期中計につきましては、来年2月の決算説明会にて公表する予定です。

## Ⅲ. 2018年度課題

### 1. 事業別課題

中計最後の年となる2018年度の取り組みをご説明致します。

#### ◆国内加工食品事業

飲料は、「野菜生活100Smoothie」と「GREENS」を、スムージー市場における2本柱として、更に拡大させていきます。「野菜生活100Smoothie」は、14億円を投資し、生産能力を増強することで、ヘルシースナッキング需要に対応した新商品や、1リットルの大容量容器の新商品も発売し、プレミアムラインのGREENSと合わせて、スムージー全体で140億円の売上を目指します。

トマトジュースは、「血中コレステロールが気になる方に」という機能性表示と合わせて、新たに「血圧が高めの方に」という表示を追加し、2つの機能性を表示した商品として、本年1月よりリニューアル発売しています。機能性表示野菜ジュースと合わせて、販売を拡大させていきます。機能性表示食品については、新たなカテゴリーでの新商品も予定しています。

食品は、主力商品である「基本のトマトソース」を、手軽に美味しくトマトメニューが出来る商品として浸透させていきます。TVCMも投入し、商品認知、購入率の拡大を図ります。また、野菜の旨みである、野菜のだしを活用したスープの商品開発を本格的に進めて参ります。本年は、野菜本来の美味しさを楽しみたいシニア層をターゲットに、新商品の発売を予定しております。成長する中食市場に向けては、従来、家庭用、業務用、国内農事業の営業活動を、部門を分けて行っていましたが、今後は家庭用、業務用、農事業の連携、家業農連携の営業活動を行うことで、スーパーの惣菜部門などへ、調味料や冷凍野菜などを使った「野菜のおかず」を、提案していきます。

#### ◆国内農事業

国内農事業は、市場価格の変動に大きく左右されない収益構造の構築に向けて、トマトの収量、相場の予測精度の向上に努めて参ります。生鮮トマトは、機能性表示トマトジュースでも注目されているトマトの栄養素リコピンの効率的な摂り方を訴求していきます。オリーブオイルとトマトと一緒に摂ることで、リコ

ピンの吸収率がアップすることなどをパッケージに表記していきます。ベビーリーフは、山梨一か所の菜園から首都圏向けに出荷していますが、本年は、供給体制の強化を目指して、新たに千葉と山梨に菜園を開設し、合計三か所の菜園から、出荷開始を予定しており、生産能力を3倍に高めます。ベビーリーフの国内市場は約100億円規模に成長し、レストランなどの外食店のほか、家庭でサラダに使われることも増え、家庭用・業務用とも需要が拡大傾向にあり、トマトに次ぐ事業の柱に育てていきます。

#### ◆国際事業

国際事業は、PBI 社売却影響を除くと、増収増益計画です。得意先別のメニュー提案力を強化し、堅調なグローバルフードサービス向けのソリューションビジネスを拡大させていきます。また、将来的な成長が見込まれる東欧、中東でのトマトペーストの販売強化にも取り組んでいきます。昨年12月に、需要が拡大する西アフリカ市場の戦略拠点として、セネガルに加工用トマトの営農会社を設立しました。当社グループが保有する種子や栽培技術などの農業技術資源を活用することで、新たなトマト産地を形成し、トマト加工品市場への参入を目指します。同国でのトマト加工事業を発展させることは、農家の収入を増加・安定させ、食料自給率の向上と、貧困削減にも寄与できると考えています。

#### 2. 収益構造の改革

収益構造の改革も進めて参ります。営業現場においては、得意先別、商品別の販促費の管理を徹底し、限界利益ベースでのマネジメントを強化致します。生産現場においては、ラインの自動化や、無人配送リフトなどを導入することで、効率的な人員配置を行い、生産性の向上を図っていきます。

#### 3. 働き方の改革

働き方の改革についても引き続き取り組んで参ります。夜8時以降の残業禁止や、在宅勤務、時差勤務制度の試験導入を進めてきましたが、2020年に、現在一人当たりの年間1,980時間の総労働時間を、1,800時間にすることを定量目標にかかげて、今後取り組んでいきます。有休取得率についても、目標としていた70%は達成できていますので、80%を新たな目標とし、働きやすく、働きがいのある環境整備を進めていきます。

#### IV. 2018年度業績予想

最後に、2018年度の業績予想をご覧ください。

売上は、0.4%増の2,150億円、営業利益は9%増の130億円を目指します。各事業の業績予想は、ご覧の通りです。キャッシュフローと、主な固定投資については、ご覧の通りです。例年と比較して、大きな設備投資金額となっており、次期中計の成長に向けた足固めとなります。配当については、昨日発表しております通り、2017年度を予想から2円増配の30円、2018年度は、「創業120年記念」として5円を配当し、普通配当と合わせ、35円を予定しております。

本年は、中計最終年度となる利益体質への転換に向けた総仕上げの年です。中計の達成、長期ビジョンの実現に向けて、引き続き取り組んで参ります。