

## 2020年度通期 決算説明会シナリオ

### PPT1

- ・皆様、おはようございます。本日は、当社の2020年12月期決算説明会をご視聴いただき、誠にありがとうございます。

### PPT2

- ・本日は、2020年度12月期経営成績の概況、国内加工食品事業の21年度施策、国内農事業及び国際事業の収益構造改革と21年度施策、2021年度通期業績予想の順でご説明いたします。30分弱の説明時間を予定しております。

### PPT3(タイトル)

- ・まず、経営成績の概況についてです。

### PPT4

- ・連結決算の概況です。
- ・2020年度は、コロナ禍の影響を大きく受けた1年でした。当社においても感染防止に努めつつ、全社が一丸となって、この危機に対応してまいりました。その結果、売上収益、事業利益において、対前年で増収増益を達成することができました。
- ・売上収益は1,830億円となり、対前年で1%増、事業利益は136億円で11%増、営業利益は107億円で24%減、当期利益は74億円で27%減となりました。
- ・売上収益は、国内事業における家庭用の飲料、食品、通販などが好調で増収、事業利益は米国事業において減損を計上しましたが、国内事業における販売促進費の減少や原価低減などにより増益となりました。
- ・営業利益・当期利益の主な減益要因は、19年度に物流子会社の譲渡利益があったこと、20年度においてはポルトガルHIT社の固定資産の減損を計上したことなどによるものです。

### PPT5

- ・続いて、事業別の業績についてです。
- ・国内加工食品事業の飲料カテゴリーは増収増益、一方、食品他カテゴリーは、業務用の売上収益の減少などにより、減収減益でした。
- ・国内農事業は、第2四半期以降の販売が好調だったことや、収益構造改革などで増収増益となりました。

- ・国際事業は、米国の外食向け売上収益の減少などで減収となりました。また、事業利益は米国持分法適用会社の減損などにより減益となりましたが、当減損を除いた事業利益は、増益となっております。

#### PPT6

- ・続いて、コロナの事業への影響について、時系列でご説明します。
- ・当社では、国内の家庭用商品、業務用商品、米国の業務用商品の3つのカテゴリにおいて、コロナの影響を大きく受けています。このグラフは、3つのカテゴリの、売上収益の前年同月比をパーセントで表示したものです。
- ・国内の家庭用商品は、巣籠り需要などを反映し、2月以降年間を通して、前年を上回る水準で推移しました。
- ・国内の業務用商品は、コロナの影響が最も深刻であった4月を底に、徐々に回復傾向にありますが、コロナの感染状況によって売上収益の変動が続いています。
- ・米国の業務用商品についても、4月を底に回復傾向にありますが、国内業務用商品と同様に上がり下がりを繰り返している状況です。

#### PPT7

- ・続いて、国内加工食品事業の飲料カテゴリについてご説明します。
- ・飲料カテゴリは、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、増収増益となりました。
- ・別添資料にあります通り、野菜飲料全体の市場規模は昨年を下回りました。これには、リモートワークの拡大に伴うオフィス需要の減少が影響しています。こうした中、当社は野菜をとろうキャンペーンと連動したCMや価値訴求によって、野菜飲料のシェアを57.4%に上昇させました。
- ・当社野菜飲料の売上収益前年比を販売チャネル別にみると、コンビニエンスストアでは減少していますが、量販店やECなどが伸びています。また、容器別にみると、大型容器の販売が好調で、家庭内での消費傾向が高まっていることが分かります。
- ・商品別では、野菜一日これ一本が、テレビCMやパッケージ上での価値訴求によって、前年比108%に拡大しました。
- ・野菜生活100シリーズは、アップルサラダや昨年2月に発売したSOY+が好調に推移し、前年比107%となりました。
- ・トマトジュースは大型容器が前年を上回る売上でしたが、パーソナル容器の売上が減少し、前年比98%となりました。
- ・事業利益は、売上収益の増加に伴う利益増や販売促進費の減少、PETボトルの内製化などによる原価低減などで増益となりました。

PPT8

- ・食品他カテゴリーは、内食向け食品や通販の販売は好調でしたが、業務用商品の落ち込みにより減収減益となりました。
- ・内食機会の増加により、トマトケチャップやトマトソース・パスタソースの売上が大きく伸び、内食向け食品は前年比 109%となりました。
- ・また、通販も、同様に前年比 109%となりました。
- ・一方で、業務用商品は前年比 84%と前年を大きく割り込みました。
- ・事業利益については、業務用商品の売上収益減少と通販の広告宣伝費の増加などによって、減益となりました。

PPT9

続いて、国内農事業についてご説明します。

- ・国内農事業は収益構造改革が進み、増収増益となりました。
- ・第 1 四半期は、日照不足などでトマトの調達量が低下し、減収のスタートとなりました。しかし、第 2 四半期以降は菜園の稼働率の上昇や、夏から秋の産地を予定通り拡大できたことなどにより増収となりました。
- ・2020 年の生鮮トマトの市場価格は時期によって高低がありましたが、販売・需給マネジメントの強化などの収益構造改革により、事業利益は増益となりました。その結果、4 期ぶりに黒字とすることができました。

PPT10

- ・次に、野菜をとろうキャンペーンの進捗です。
- ・国内事業では、20 年度から野菜をとろうキャンペーンをスタートさせ、1 人当たりの 1 日の野菜摂取量をあと 60g 増やすことをスローガンに、日本の野菜不足をゼロにする活動に取り組んでいます。
- ・こちらの表は 20 年度の野菜をとろうキャンペーンの主な施策です。賛同企業 19 社と当社で発足した「野菜摂取推進プロジェクト」は、コロナ禍の影響を受け、当初計画から約半年遅れた 7 月 31 日から本格始動しております。

PPT11

- ・こちらは賛同企業との取り組み事例です。
- ・今後は、こうした事例をより多く積み重ねていきたいと考えております。

PPT12

- ・続いて、国際事業についてご説明します。

- ・国際事業は、コロナ影響による米国カゴメインク社の業績悪化に伴い減収となりました。
- ・事業利益は、米国持分法適用会社の減損により減益となりましたが、それを除くと増益となっております。
- ・各社別の状況です。米国カゴメインク社は外食需要の落ち込みにより、大幅な減収となりました。
- ・こうした状況を受け、人員削減などの緊急的な固定費削減を行いました。その結果、事業利益は減益となりましたが、減益幅を最小限に抑えることができました。
- ・ポルトガルの HIT 社は、コロナによる内食需要の増加により、食品メーカー向けの原料販売が増え増収となりましたが、事業利益は若干の赤字となりました。尚、固定資産の減損約 30 億円については次頁にてご説明します。
- ・カゴメオーストラリア社は日本カゴメ向けのトマト・人参原料の販売が増え増収となりました。
- ・また、表の下段にあります米国の持分法適用会社の減損は、トマトの一次加工を営む Ingomar 社に関するものです。同社では、近年のトマトペースト需要の低迷で出資当初に見込んでいた利益を計上できておりません。このため、のれん相当額の約 10 億円の減損を実施しました。尚、同社は安定したキャッシュフローを計上しており、経営そのものには、大きな問題はないと判断しております。

#### PPT13

- ・ポルトガル HIT 社の収益構造改革と今後についてご説明します。
- ・このグラフは、HIT 社の年度末におけるトマトペーストの在庫数量と利益率の推移を示したものです。16 年度以降、世界的なトマトペーストの需要低迷などにより、在庫数量は高水準となり、利益を圧迫しておりました。
- ・20 年度は食品メーカー向け販売が増加し、在庫過多の状態は一旦解消しましたが、今後、生産量を販売可能な規模に適正化することが重要と考えています。
- ・そこで、20 年度において適正な生産規模を見据え、固定資産の減損を計上しました。本減損によって、21 年度以降の成長へ向けた基盤が整ったと考えております。
- ・21 年度は、高付加価値商品へのシフトと償却負担の縮小などで利益率は 4%に改善する見込みです。

#### PPT14

- ・続いて、連結の事業利益増減要因です。
- ・まず、国内加工食品事業の増減は、①広告宣伝費の増加が 17 億円。これは、野菜をとろうキャンペーンに関連した TVCM などによるものです。

- ・②原価低減は、調達戦略の見直しやPETボトルの内製化などで17億円の原価低減を実現し、広告宣伝費の増加分を相殺しました
- ・③販売促進費は、コロナ影響による販促機会の減少に伴い11億円減少しました。
- ・これに国内農事業、国際事業の利益増減があり、20年度の事業利益は、19年度を13億円上回りました。

#### PPT15

- ・次に、営業利益と当期利益の増減要因についてご説明します。
- ・20年度の事業利益は136億円となり、19年度を上回りましたが、①19年度は物流新会社への事業譲渡益があり、②20年度はHIT社の減損を計上したことから、営業利益は107億円となり、対前年で34億円減少しました。当期利益についても、19年度と比べて実効税率が上昇したことなどにより、対前年で28億円減少しました。

#### PPT16

- ・財政状態計算書変動内容はご覧のとおりです。
- ・資産は、資金調達環境の逼迫に備えて借入を実施した結果、流動資産が289億円増加しました。
- ・借入によって負債も225億円増加しています。
- ・結果として親会社所有者帰属持分比率は49.3%となりましたが、当社の財務基盤の健全性に影響を及ぼすことはありません。

#### PPT17

- ・キャッシュフローの変動はご覧のとおりです。

#### PPT18(タイトル)

- ・続いて、国内加工食品事業の21年度の施策についてご説明します。

#### PPT19

- ・はじめに国内加工食品事業のこれまでの10年間を振り返ります。
- ・国内加工食品事業は、16年度から18年度の第一次中計において収益構造改革を行い、利益獲得力を向上させました。
- ・一方、18年度以降売上収益は停滞しており、トップラインの成長が課題であります。

#### PPT20

- ・コロナによって、外食、イベントなどが大きく制限される中、生活者の食に対する意識・行動は、大きく変化しています。

- ・家庭での食事、調理機会は大きく増加しています。調理そのものや家族との食事におけるコミュニケーションを楽しむ傾向も強まっています。
- ・また、「コロナを予防する」ために、健康、免疫、衛生といった意識がこれまでに高く高まっています。
- ・加えて、外出や通勤が減ったことによりコンビニでの購買機会が減り、一方で、スーパーやECで買いだめをするなど、購買行動にも変化が見られます。
- ・このような生活者の変化は当社にとって、日本における野菜摂取量を大きく増加させる機会でもあると捉えています。

#### PPT21

- ・次に21年度の施策です。
- ・21年度は、野菜をとりょうキャンペーンに全力で取り組み、野菜需要を喚起することでトップラインを成長へと反転させていきます。
- ・飲料は、野菜のビタミンに関する情報発信を強化し、生活者の関心の高まりに応えて、野菜飲料の習慣飲用化を促進します。また、好調なSOY+の新商品を発売し、植物性領域への拡張に、引き続き取り組みます。
- ・食品、業務用においては、家庭用事業の持続的成長に向けて、家庭内での洋食メニューの提案を強化していきます。業務用事業の再建に向けては、食品メーカーや総菜などコロナ環境下においても好調な業態への営業活動を強化します。また、日本一食べたいナポリタンを決定するナポリタンスタジアム2021を開催し、トマトケチャップの需要拡大を図ってまいります。
- ・通販、ECにおいては、自社通販を強化するとともに、流通ECと連携することで、新規顧客を開拓していきます。
- ・また、21年度より野菜をとりょうキャンペーンの強化本部長として、料理愛好家の平野レミさんを起用し、様々なメディアや店頭ツールを通じて、野菜摂取の大切さを楽しく、分かり易く発信していきます。

PPT22(タイトル) 続いて、国内農事業の収益構造改革と21年度の施策についてです。

#### PPT23

- ・国内農事業は1998年より事業化し、全国の量販店に販路を拡大、16年度に売上、利益が最大となりました。
- ・しかしながら、17年度以降、大規模菜園の相次ぐ参入などにより競争が激化し、業績が低迷していました。

- ・こうした状況を打開するため、収益構造改革に取り組み、20年度は黒字に転換することができました。
- ・しかしながら、今後も安定的に利益を確保し、持続的な成長を実現するためには、もう一歩踏み込んだ改革が必要と考えています。

#### PPT24

- ・そのために、カゴメアグリフレッシュ社(以下、KAF社と呼ばさせていただきます)を設立し、21年度からは、国内農事業をKAF社が担う体制としました。
- ・今回のKAF社設立の目的は、意思決定の迅速化、生産性の向上、アライアンスの推進、ガバナンスの強化の4つです。
- ・KAF社のミッションは、先進的で持続可能な農ビジネスを構築し、生鮮トマトだけでなく新しい野菜や農業ビジネスを育成することです。それにより、国内農事業の収益基盤をより強固なものとし、利益を確実に生み出すことのできる体質に変えてまいります。
- ・21年度においても、収益構造改革を更に強化し、事業利益率の改善と野菜ををとりうキャンペーンによる売上拡大を目指します。

#### PPT25(タイトル)

- ・続いて、国際事業の収益構造改革と21年度の施策についてです。

#### PPT26

- ・国際事業は、トマトペーストなどの一次加工品、ピザソースなどの二次加工品を主力商品としております。これまで、世界的なトマトペーストの需要拡大を前提とし、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展開してきました。
- ・売上は17年度に10年度の約3倍規模まで成長し、アジアの不採算事業などを整理することで、15年度からは黒字に転換することができました。
- ・しかしながら近年は、トマトペーストの需要低迷に伴い収益力が低下するなど、一次加工を中心に業績が悪化しております。
- ・そこで20年度に、先ほどご説明しましたHIT社の減損により、21年度以降の成長に向けた基盤を整備しました。

#### PPT27

- ・21年度は一次加工の規模適正化とともに、米国での拠点間連携とアジアでの野菜飲料事業に注力していきます。
- ・一次加工については、今後は、規模の拡大は追わず、事業別、顧客別の収益管理とその選別を進めて安定成長を図ります。

- ・米国事業については、米国市場全体を対象としたB to B事業での成長を追求します。
- ・米国は人口が増加している成長市場であり、加工用トマトの巨大産地と市場が存在する魅力的なエリアです。当社は、米国において、トマトの種子の販売からトマト加工品の製造販売までの経営資源を保有しています。それらの連携を強化することで、新たな米国市場での成長を追求していきたいと考えています。
- ・野菜飲料のB to C事業は引き続き、アジアへの輸出販売を強化していきます。
- ・アジアへの輸出販売は現在7地域に広がり、事業の売上は7億円の規模まで成長してきました。将来的な中核事業となるよう育成してまいります。

#### PPT28(タイトル)

- ・続いて、2021年度の通期業績予想についてです。

#### PPT29

- ・21年度の連結通期業績予想は、売上収益1,860億円、事業利益131億円で、20年度の実績に対して、売上収益はプラス30億円、事業利益はマイナス5億円となる見込みです。尚、20年度の間接決算で発表した修正予想に対しては、売上収益は修正予想どおり、事業利益は修正予想からプラス6億円となる見込みです。
- ・国内加工食品事業は野菜をとろうキャンペーンによりトップラインを成長させ、売上収益はプラス32億円を見込みます。事業利益は売上成長のための販促費の増加や、20年度にコロナ禍で一時的に減少した費用の増加などを見込んでおり、マイナス20億円となります。
- ・国内農事業の事業利益は、KAF社による粗利マネジメント強化や菜園の収益力向上などによりプラス4億円となります。
- ・国際事業は一次加工の規模適正化により売上収益はマイナス4億円となりますが、事業利益はプラス14億円を見込んでいます。20年度の減損10億円を除いても、4億円の改善となります。

#### PPT30

- ・21年度の連結事業利益の増減について、ご説明します。
- ・21年度は、国内加工食品における①販売促進費の増加が16億円の減益要因となります。トップラインの成長に向けて積極的なプロモーションを仕掛けてく費用を見込んでいます。
- ・また、②販管固定費の増加も14億円の減益要因です。21年度は企業活動が通常に戻ると予測し、人件費・旅費交通費などの費用の増加を見込んでいます。



- ・国内加工食品事業の売上収益増および農・国際の収益改革に伴う事業利益増がありますが、この販売促進費・販売固定費の減益要因をカバーするには至らず、事業利益は20年度に対して、マイナス5億円の131億円を見込んでいます。

#### PPT31

- ・続いて、固定投資計画についてです。
- ・固定投資の総額は、第二次中計期間の計画377億円に対して、一部計画の中止、延期などがあり、マイナス60億円の318億円となります。21年度においては151億円の投資を計画しており、主な投資は富士見工場の紙ライン新設等で79億円となります。
- ・富士見工場の投資によって、同工場の紙容器飲料の生産能力は現状から20%増加します。

#### PPT32

- ・配当金は、20年度に1株当たり36円、21年度は37円とします。

#### PPT33(タイトル)

- ・最後に、第3次中計に向けた取り組みについてご説明します。

#### PPT34

- ・まず、サステナビリティに関する取り組みについてです。
- ・自然の恵みを原料とする当社にとりまして、自然環境の保全は事業の継続に必要不可欠です。
- ・温室効果ガスの削減に関しては、CO<sub>2</sub>の削減目標を、従来の2°C目標からパリ協定の1.5°C目標に対応するため、より厳しい基準への見直しを検討しています。
- ・その他、植物由来素材やリサイクル素材を用いたプラスチックを採用するなど、環境負荷の低減に努めてまいります。
- ・ガバナンス面では、昨日のリリースでお伝えした通り、買収防衛策の廃止を決定しました。

#### PPT35

- ・第3次中計では持続的な成長が不可欠であり、トップラインを成長させるために、2つの達成手段に引き続き取り組んでまいります。
- ・ひとつは「野菜の摂取量を増やす」です。21年以降も野菜をとろうキャンペーンを継続することで、食生活に対する行動変容を促進し、野菜摂取の習慣化を図ってまい

ります。

- ・もうひとつは「野菜の供給量を増やす」です。社内と社外の力を融合して最適な組み合わせを作るオープン型バリューチェーンの構築により、野菜の供給力を強化していきます。
- ・また、新たな成長に向けた基盤の整備を行っていきます。
- ・ひとつめは、21年度から ROIC 管理を導入し、投下資本の有効な活用に焦点を当て、社内の管理を行っていきます。
- ・ふたつめは、DX 基盤の整備です。全社の DX プロジェクトを始動しており、全社カスタマー・データ・プラットフォームの再構築と、その戦略的活用を推進していきます。
- ・みつめは、働きがいの向上です。「働き方の改革」を更に進化させ、働きがいを高める施策にウエイトを移していきます。具体的には、エンゲージメントの強化に取り組んでまいります。

#### PPT36

- ・コロナの影響による健康的な食事や免疫力強化への意識の高まりは、当社にとって追い風ですが、同時に「食と健康」領域において、競争が激化することが予想されます。
- ・当社は野菜の力でこの競争に勝ち残り、2025年のありたい姿と長期ビジョンの達成を目指して、社員一同、全力で取り組んでまいります。
- ・2025年の定量目標については、環境変化を踏まえて見直しを行い、第3次中計の発表時に公表します。
- ・私からのご説明は以上になります。本日はご清聴ありがとうございました。

以上