

2022年度から始まる第3次中期経営計画は、2025年の目標達成に向けた総仕上げの4年間となります。第2次中期経営計画を振り返り、課題を認識した上で、第3次中期経営計画を策定しています。



第2次中期経営計画の振り返り

基本戦略

- 収益力強化の継続と新事業・新領域への挑戦による成長。
- 「野菜をとろうキャンペーン」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反転させる。

定量数値の変化

売上収益	2018年度	1,845億円	→	2021年度	1,896億円
事業利益	2018年度	124億円	→	2021年度	141億円
事業利益率	2018年度	6.7%	→	2021年度	7.5%

主な成果

- 利益獲得力の向上
中長期的に原価や物流費の上昇が見込まれる中、グループ全体での利益獲得力を強化。特に、課題であった農事業や国際事業については生産量の適正化や固定費の削減など収益構造改革により利益を創出する構造へ。
□ P42～47

働き方の改革

業務効率化と制度拡充などにより、総労働時間は、2018年度1,929時間から2021年度実績1,867時間まで短縮。

新たな成長に向けた基盤の整備

新型コロナウイルス感染症により、変化のスピードがさらに加速している状況の中、仕事の進め方のスピードを上げ、素早く柔軟に進める基盤を整備。DXの推進、ROIC管理の導入、環境課題への取り組み強化などの基盤の整備と、農業法人や他企業との協業による新たな成長の種の仕込み。

積み残した課題

持続的なトップラインの成長

- 強みを活かした野菜領域でのさらなる存在感の創出
- 新たな収益の柱の探索
- イノベーションを創出するビジネスモデルの進化
- 「働きやすさ」から「働き方の質の向上」へ

対応すべき市場環境の変化

- 世界人口の増加と国内人口の減少
- 日本における労働力の不足
- 世界的な環境問題の深刻化
- アフターコロナの「食と健康」に関するマーケットの変化
- 食糧、水、天然資源などの価格上昇
- デジタル技術の進展
- 労働環境の変化

第3次中期経営計画における機会とリスク (●:機会 ▲:リスク)

- ・世界的な健康と免疫意識の高まり(●)
- ・デジタル化による顧客接点の多様化やECチャネルの拡大(●)
- ・農業や食の業界における、深刻化する人手不足への対応(●▲)
- ・テクノロジーの活用による持続的な農業の確立(●)
- ・環境課題への対応による機会創出とリスクへの備え(●▲)
- ・増加するサプライチェーン課題への対応(▲)

第3次中期経営計画での注力ポイント・位置付け

2025年の目標達成に向けた最後の4年間

- point ①
中長期的な「成長」に軸足を置いたリソース配分
- point ②
野菜摂取推進のさらなる取り組みと、成果の創出
- point ③
挑戦を促す企業文化の構築と、成長を支える人材の育成
- point ④
長期的視点でのサステナビリティの取り組み
- point ⑤
DXのさらなる加速

2025年のありたい姿 ビジョンの実現

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



KGI

4年間の平均売上成長2%以上で、毎年トップラインを成長させ、2025年の事業利益率7%以上を確保する。

トマトの会社から野菜の会社に



KGI

2025年中期定量目標の達成 □ P29



KPI

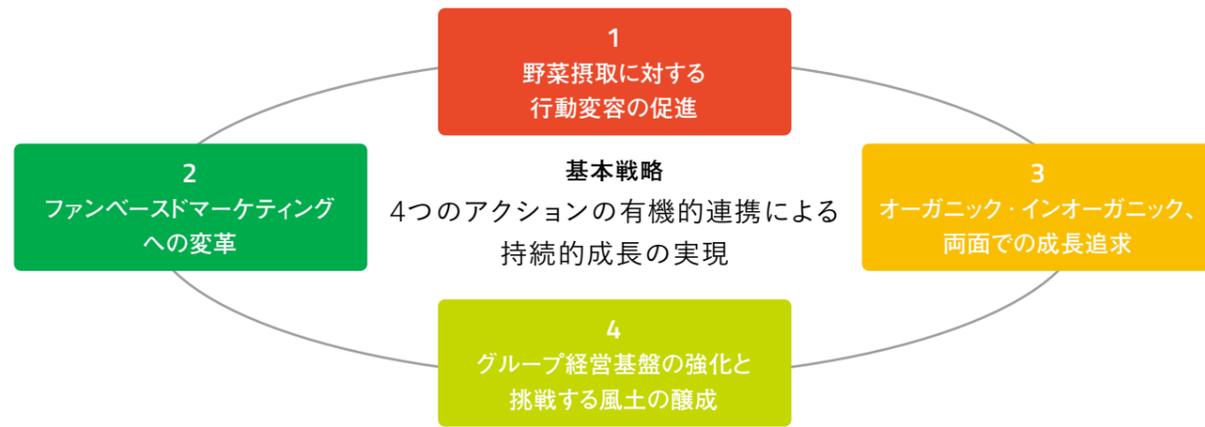
生活者接点の多点化と商品の多様化に取り組み、野菜摂取に貢献できる事業領域を拡張し、成長の柱に育ててきている。

野菜摂取に貢献する注力分野 (数字は2021年度比)

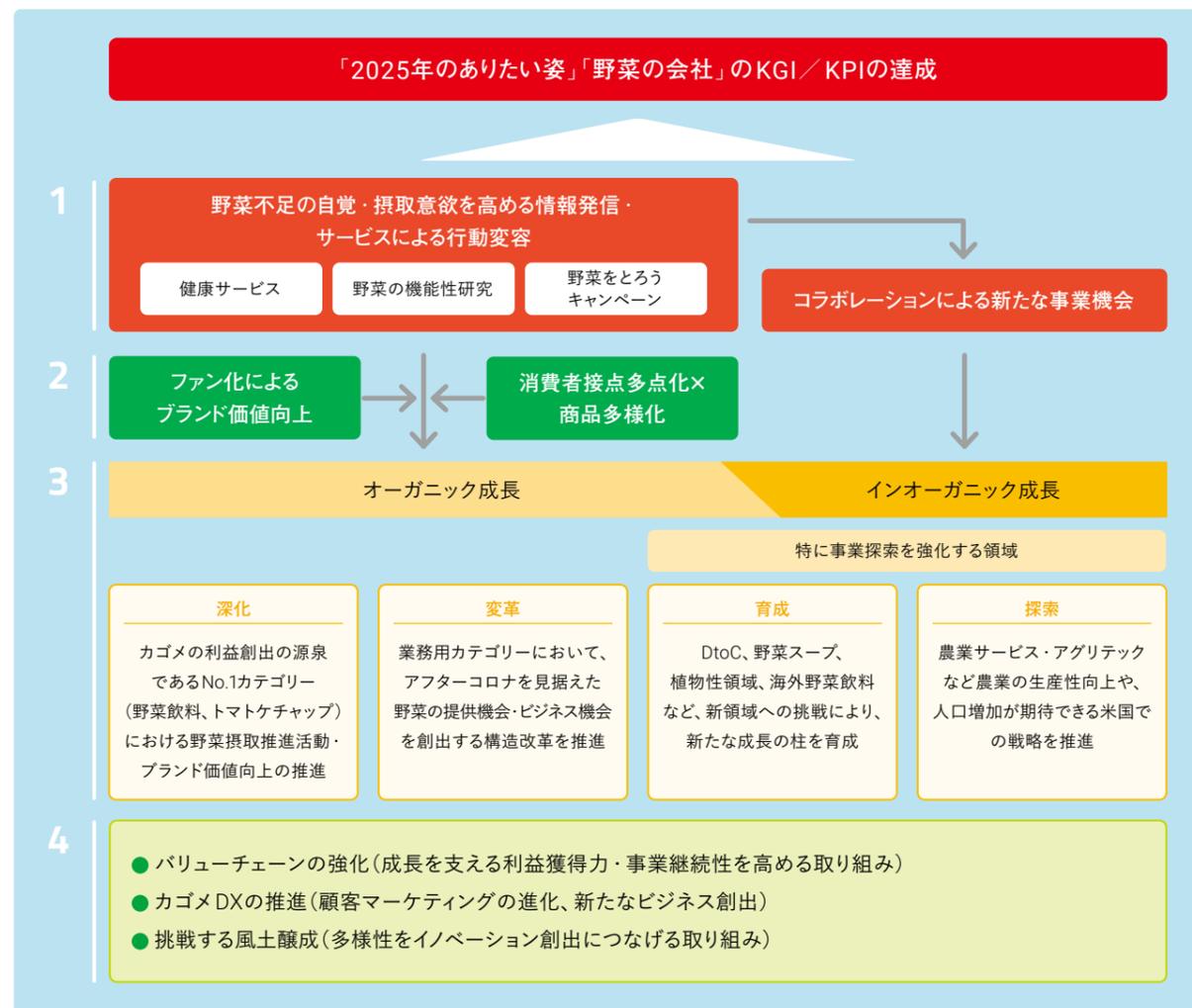
- コアである飲料事業の成長 売上収益+70億円
- 惣菜・加工用ビジネスの拡大 売上収益+20億円
- 野菜スープ事業の拡大 売上収益+35億円
- 植物性への領域拡張 売上収益+10億円

第3次中期経営計画 全体像

2025年のありたい姿、ビジョンの達成に向けて、2022年から2025年までの4ヶ年を第3次中期経営計画として位置付けています。基本戦略は「4つのアクションの有機的連携による持続的成長の実現」と定め、4つのアクションを実行していきます。

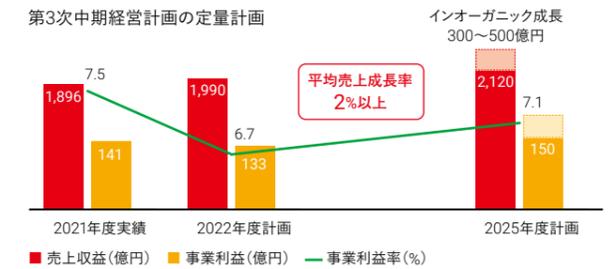


第3次中期経営計画 成長戦略概略図



定量計画

第3次中期経営計画においては、基本戦略に基づき、4つのアクションを実行します。定量計画は、オーガニック成長を対象としています。インオーガニックによる成長は現時点では定量計画には含んでいませんが、売上収益の増分として300～500億円を想定しています。4つのアクションの詳細については、P30～33をご参照ください。



● 売上収益計画

第3次中期経営計画期間におけるオーガニック成長により、2025年度計画は2,120億円、2021年度比+223億円を計画しています。また、4年間の平均売上成長率2%以上とし、毎年売上収益の成長を積み上げていきます。主な成長のドライバーとなるのは、コアである飲料事業の成長(2021年度比+70億円)、惣菜・加工用ビジネスの拡大(2021年度比+20億円)、野菜スープ事業の拡大(2021年度比+35億円)、植物性への領域拡張(2021年度比+10億円)です。

● 事業利益計画

第3次中期経営計画期間中におけるオーガニック成長により、2025年度計画は150億円、事業利益率は7.1%を計画しています。原材料や物流費などの中期的なコスト増が見込まれる状況において、利益体質を維持しながら持続的に成長するために、DXや成長分野への投資を積極的に実施していきます。

● セグメント別定量計画

セグメント別の定量計画は下記の通りです。国内加工食品事業がオーガニック成長の中核を担います。国内農業は市況に左右されない事業構造への改革をさらに進めていきます。国際事業の既存領域においては、引き続き安定した収益を確保していきます。各セグメントの戦略については、P42～47をご参照ください。

なお、2022年度決算から、セグメント管理体系をより実態に即したものに変更します。具体的には、国内加工事業に含まれていた単体本社費用の一部を、以下の通り変更します。なお、2021年度実績について、セグメント管理体系変更後の数値を「読み替え」として表示しています。

- 変更点①：グループ本社機能に要する費用を連結共通費用として独立管理。
- 変更点②：国際事業など他事業に直接関わる費用を該当事業の費用として管理。

セグメント	項目	2021年度実績			2022年度			2025年度計画		
		実績	読み替え	利益率	計画	2021年度比	計画	2021年度比	利益率	2021年度比
国内加工食品事業 P42～43	売上収益	1,367	1,367		1,420	+52	1,530	+162		
	事業利益	112	131	9.6%	122	8.6%	131	8.6%	△0	
国内農業 P44～45	売上収益	95	95		100	+4	112	+16		
	事業利益	2	2	2.1%	3	3.0%	7	6.3%	+4	
国際事業 P46～47	売上収益	516	507		538	+30	526	+18		
	事業利益	25	23	4.5%	24	4.5%	28	5.3%	+4	
その他・調整	売上収益	△82	△73		△68	+5	△48	+25		
	事業利益	0	△16	—	△17	—	△16	—	+0	
合計	売上収益	1,896	1,896		1,990	+93	2,120	+223		
	事業利益	141	141	7.5%	133	6.7%	150	7.1%	+8	

Key Actions

01

野菜摂取に対する行動変容の促進

- 成長戦略の起点として、「野菜不足の自覚」「野菜の摂取意欲を高める情報発信・サービス提供による行動変容」に取り組みます。
- 活動の中核となるのは、2020年1月から取り組んでいる「野菜をとろうキャンペーン」です。野菜不足の自覚を促し、野菜をとるメリット、野菜の機能、おいしく摂取する方法を楽しく伝えることで、野菜摂取の自発的な行動変容を促進します。

point 01

健康サービスによる、野菜不足の自覚・野菜摂取意欲の向上

野菜摂取量を数十秒で測定できる「ベジチェック®」や、健康セミナーなどコトビジネスで野菜摂取の行動変容を促進

野菜摂取をサポートする健康サービス事業を中心に、行動変容を促すサービスの企画、運営、情報発信、普及活動を実施しています。第3次中期経営計画においては、野菜摂取量を数十秒で測定できる「ベジチェック®」の普及や、さらなるコトサービスの拡充、デジタルを活用した野菜摂取意欲の向上を促す新たな事業の創出を狙います。



point 02

野菜の機能性研究の推進

科学的根拠に基づく「野菜の力」を社会に発信し、野菜摂取の行動変容へつなげる

カゴメは、野菜などの自然の恵みが持つ価値を活かした商品の研究・開発・提供を通じて、お客様の健やかな毎日を応援しています。これまで、緑黄色野菜を主とした機能性研究を推進し、機能性食品の届け出や健康情報の発信を行ってきました。第3次中期経営計画においては、野菜摂取と健康増進の関係の情報発信、野菜摂取の行動変容を促す独自の仕組みの構築、新たな機能性表示の獲得、機能性やおいしさのエビデンス情報の発信などに注力していきます。



point 03

情報発信の中核となる「野菜をとろうキャンペーン」

「野菜をとろうキャンペーン」への取り組み

1日350gの野菜摂取の実現に向けて、2020年1月に「野菜をとろうキャンペーン」を立ち上げ、日本の野菜不足に本気で取り組むことを広く宣言しました。野菜摂取量が不足していることの認知、なぜ野菜が必要なのか、簡単でおいしい野菜のとり方について、多様な媒体や店頭、自治体との連携により情報を発信しています。



19社と連携した情報発信「野菜摂取推進プロジェクト」

「野菜をとろうキャンペーン」の一環として、2020年3月、本キャンペーンの趣旨に賛同した19の企業・団体と連携し、「野菜摂取推進プロジェクト」を発足しました。当社単独ではアプローチできないステークホルダーとの接点を有する異業種と連携し、様々な協業を行うことで、「野菜をとろう!」という機運を高めています。2021年は、21回の共同企画を実施し、野菜の魅力の伝達や、習慣的な野菜摂取を推進する施策を実施しました。また、プロジェクトを通じた情報発信対象者数は約340万人となりました。



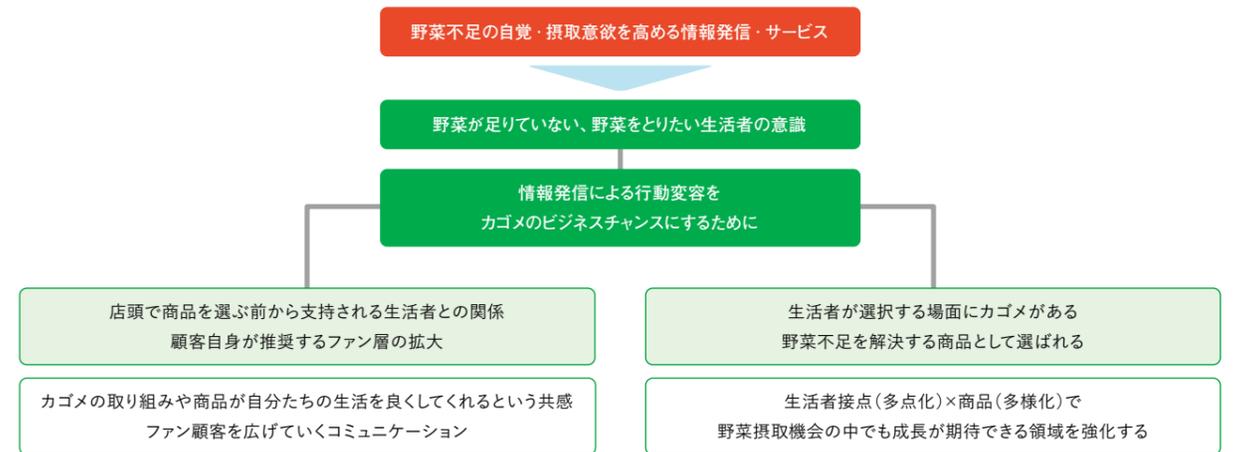
ABCクッキングスタジオ、カゴメ、ディズニーによる、「野菜をおいしく、楽しくとれるスペシャルメニュー」料理教室

Key Actions

02

ファンベースドマーケティングへの変革

- 野菜摂取の行動変容をビジネスチャンスとし、成長ドライバーとするために、「ファン化によるブランド価値の向上」と「生活者接点の多点化×商品の多様化」の2つのアクションに取り組みます。



point 01

ファン化によるブランド価値の向上

広くカゴメの事業活動を通じ、カゴメの社会貢献意義や価値観に共感して下さるファンを増やすストック型コミュニケーション

従来の商品の認知を目的とした「フロー型コミュニケーション」から、生活者がカゴメの事業活動を通じて価値観に共感し、ロイヤリティの高いファンを増やす「ストック型コミュニケーション」を強化することにより、お客様との関係性をより強固なものにしていきます。生活者と社会にとっての野菜の価値や役割を広げる情報発信を、生活者と野菜のタッチポイントに応じて、商品や体験で伝えていく統合型のコミュニケーションを行います。特に、「野菜生活ファーム」は重要なコミュニケーションポイントとしてさらに進化していきます。



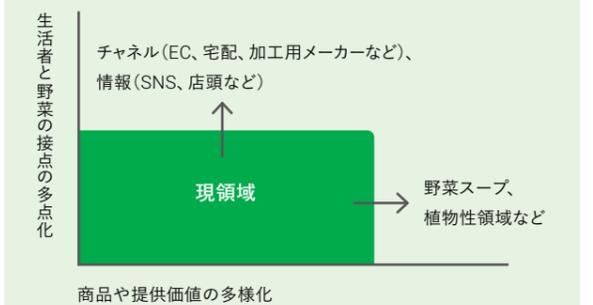
野菜生活ファーム

point 02

生活者接点の多点化×商品の多様化

生活者がいつでもどこでも野菜をとれる機会を増やすこと、野菜をよりおいしく楽しく摂取できる多様な商品やメニューを提供することの両輪で野菜摂取機会を獲得する

新型コロナウイルス感染症により、生活者の購買行動は大きく変化しました。商品を手にとる場としてのチャネルの視点では、EC、宅配サービスなどで食品を購入する人が増加しており、対応の強化が必要です。また、野菜との接点としては、量販店やコンビニエンスストアなどで販売される惣菜や、食品加工メーカーを通じた接点づくりが課題の一つです。また商品としては飲料や調味料に加え、野菜スープや植物性領域の拡大など多様化することにより、生活者の野菜のとり方を広げていきます。この戦略に基づき、商品開発体制や営業力などのメリハリのあるリソース投下を行っていきます。



Key Actions
03

オーガニック・インオーガニック、両面での成長追求

- 内部資源や外部との連携を活用し、現在保有している商品やサービスを伸ばすことでオーガニック成長を実現します。一方、オーガニックな成長だけでは、成長幅が不足します。第3次中期経営計画においては、M&Aなどにより新たな資源やリソースを得ることで、インオーガニックな成長も追求していきます。



point 01

➤ **深化**: 利益創出の源泉となる中核事業。適切な投資で、市場の魅力を高める

野菜摂取の行動変容と、ファンベースマーケティングにより広がる生活者の野菜摂取機会を、大きく取り込む中核となる事業が野菜飲料とトマトケチャップなどです。シェアナンバー1のリーダーとして市場の魅力を高めていくため、新たな価値情報の発信、容器開発、環境対応などに対して適切に投資することで、市場の魅力を高めます。



point 02

➤ **変革**: カゴメ独自の強みを持つ素材調達や商品開発強化による、業務用の構造改革

新型コロナウイルス感染症拡大により、業務用の売上は大きく変動しました。改めて業務用の戦略を見直し、第3次中期経営計画においては、コモディティ商品の構成比を下げ、当社独自の資材調達力や商品開発力を活かした商品の構成比を高めていきます。特に、加工食品メーカーや大手チェーンユーザーの要求水準を満たすソリューション提供に注力し、販売構造を改革していきます。



point 03

➤ **育成**: 新たな売上成長の柱となる事業の育成

- ① 野菜スープ: 野菜摂取に貢献できる食品として、素材の味わいを活かしたスープ事業を拡張します。
- ② 植物性領域: 独自の植物由来素材や加工技術の活用と、他社との協業により、市場を形成していきます。
- ③ DtoC: 現行の通販事業にとどまらない、新たなDtoC事業の展開により、顧客接点を拡大します。
- ④ 海外野菜飲料: 国内市場縮小を見据え、海外での野菜飲料拡大を目指します。



point 04

➤ **探索**: 新たな成長を見据え、領域を定めて探索を行う

探索を積極的に行い、成長戦略の実行性を高めるために、2021年11月に新たに「新規プロジェクト準備室」「米国成長戦略プロジェクト室」をトップ直轄組織として新設しました。今後の人口増加が期待できる米国、農業の生産効率を向上させる農業サービスやアグリテックを探索領域として定め、リソースを投下していきます。



Key Actions
04

グループ経営基盤の強化と挑戦する風土の醸成

point 01

➤ **バリューチェーンの強化**

成長を支える利益獲得力の強化と、事業継続性を高める取り組み

世界的な資源獲得競争の激化や、人件費・物流費の上昇などが予想される環境において、長期的なリスクへの対応や持続的な成長投資のために、利益獲得力のさらなる強化と、事業継続性を高める取り組みが不可欠です。経営基盤であるバリューチェーンを取り巻く課題に、一つひとつ対応していきます。



国産トマトの機械収穫による農家の負荷軽減



point 02

➤ **デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進**

経営戦略実行に欠かせないDXを一層加速させ、持続的成長を支える

第2次中期経営計画期間においては、基幹システムの刷新や、デジタル化による働き方の改革(リモート環境整備、クラウド化、ハンコの電子化)などをスピーディーに進めてきました。2019年度からDXの土壌づくりを開始し、既存の枠組みにとらわれないビジネスの創出を目指して活動しています。

第3次中期経営計画における4つの取り組み

- ① 既存事業のビジネスモデルの変革
- ② 新たなビジネスの創出
- ③ 革新的な生産性向上
- ④ DX文化の醸成とDX推進の仕組み化



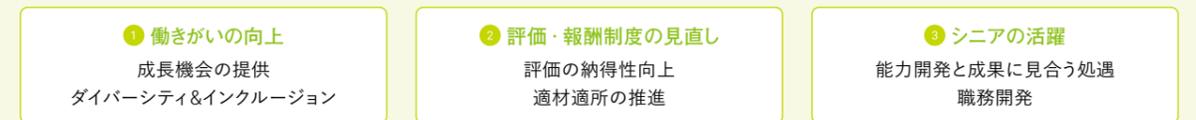
point 03

➤ **挑戦する風土の醸成**

多様性をイノベーション創出につなげる取り組みと、エンゲージメントの向上

経営戦略を実行するには、多様な従業員が主体的かつ意欲的に業務に取り組むことが求められます。特に、トップラインの成長を実現するには、既存の延長線上にはない、新しい課題に挑戦する風土の醸成が不可欠です。従業員一人ひとりが働きがいを感じ、失敗を学びにしながら挑戦を続けることができる環境づくりを進めています。 □ P52~55

重点テーマ



サステナビリティに関する取り組みの強化と マテリアリティの見直し

カゴメのサステナビリティに関する考え方



カゴメグループが考えるサステナビリティとは、
「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」を目指す事業活動そのものです。
私たちは「健康寿命の延伸」「農業振興・地方創生」
「持続可能な地球環境」の3つの社会課題に取り組むことで、
グループの持続的な成長と社会の持続的な発展の両立を目指します。

カゴメは創業時よりトマトの契約栽培の仕組みを確立させ、
安定的な調達だけではなく、生産農家との共生も実現させて
きました。以来、様々なパートナーとの協働・共助により、自然
の恵みを活かした商品を世に送り出しています。2025年の
ありたい姿である「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」は、事業活動を通じて

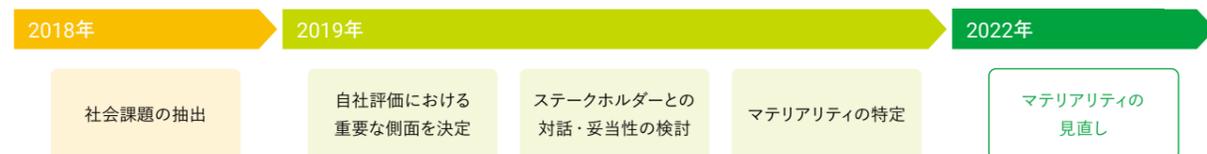
社会課題解決に取り組むことで持続的に成長し、社会や自然
とともにあり続けることを意味しています。第3次中期経営計
画を迎えるにあたり、改めてこの考え方がカゴメの「サステナ
ビリティの考え方」であることを表明し、持続的な成長のため
に、マテリアリティをはじめとした様々な課題に取り組んでい
きます。

マテリアリティの見直し

当社は2019年にマテリアリティを特定し、第2次中期経営計
画への反映を行ってきましたが、経営を取り囲む環境は日々変
化しており、適宜見直しが必要です。第3次中期経営計画の検
討に際し、SDGsなどの国際的な目標や、気候変動の深刻化な
どの経営環境の変化を十分に考慮した上で、マテリアリティの
見直しを行いました。見直しにあたっては、経営会議や取締役
会での議論の内容や、社外ステークホルダーの評価を踏まえ、
これまで17項目あったマテリアリティを整理し7項目としました。

ステークホルダーの皆様にもカゴメの活動への理解を深めてい
ただくために、シンプルで分かりやすい表現に改め、加えて、第
3次中期経営計画の重点課題との結び付きを明確にすることに
より、社内への浸透を図っていきます。今後も社会課題の解決と
中長期的な企業価値向上に向けて、役員及び従業員が一丸と
なって、マテリアリティの課題に取り組んでいきます。また、経営
環境の変化やステークホルダーのご意見・ご期待を踏まえ、経
営会議や取締役会を中心に議論を重ね、マテリアリティの見直
しを継続的にを行います。

マテリアリティ特定プロセス



見直し後のマテリアリティ



7つのマテリアリティと主な取り組み

マテリアリティ	目指す姿(KPIなど)	主な取り組み	貢献できるSDGs	関連ページ
健康寿命の延伸	様々な商品や情報により野菜摂取を促進し、人々の健康的な食生活や生活習慣に野菜で貢献する。	野菜をとる食生活への行動変容につながる価値開発・情報発信 野菜摂取に貢献できる商品の開発・普及 貢献できる健康期待領域の拡張	3 健康な食生活, 4 質の高い教育をみんなに, 17 パートナーシップで未来を創ろう	社長メッセージ: P06~11 国内加工食品事業: P42~43
農業振興・地方創生	農事業や品種開発・技術開発などを通して、持続的な農業の確立を目指す。	野菜の産地形成と加工による地域農業ビジネスの振興 農業の生産性・持続性が向上する技術・サービス 事業活動を通じた国内農産物の魅力発信	2 気候変動に具体的な対策を	国内加工食品事業: P42~43 国内農事業: P44~45
持続可能な地球環境	調達から製品に至るまでの事業活動の環境負荷を低減する。2050年までにカーボンゼロを実現する。	2050年カーボンゼロに向けた取り組み 食品ロスの低減の取り組み 水・生物多様性の保全 環境負荷が低い原料・資材調達と商品展開	6 清潔な水とトイレを世界中に, 7 気候変動に具体的な対策を, 12 つくばる責任, 13 気候変動に具体的な対策を, 14 海の豊かさを守ろう, 15 陸の豊かさも守ろう	環境ページ: P48~51
安心・安全な商品の提供	品質第一・利益第二*を実現する。 ※ お客様に安心・安全な品質を提供すること、利益の創出を、どちらも大事にするというカゴメの考え方	ブランドへの信頼につながる品質向上・お客様との対話		品質ページ: P56~57
持続可能なサプライチェーンの構築	環境変化に対応できる安定的な調達基盤と物流体制を構築する。 お客様に商品を届け続けられる物流体制の構築	環境・社会的に持続可能な責任ある調達	8 働きがいも経済成長も, 12 つくばる責任	サプライチェーン: P58~59
多様性の尊重・人的資本の拡充	多様性をイノベーション創出、持続的な成長につなげる。 健康経営の推進	ダイバーシティ&インクルージョン推進によるイノベーションを創出しやすい環境づくり	5 ジェンダー平等を推進しよう, 8 働きがいも経済成長も, 10 人や国の不平等をなくそう	人材ページ: P52~55
コーポレート・ガバナンスの強化	「自律」のさらなる強化と「他律」による補完で、自らの意志で時代に適応するコーポレート・ガバナンスを構築する。	コーポレート・ガバナンス体制の強化 適切な情報開示と透明性の確保 知的財産戦略の策定・リスクマネジメント	12 つくばる責任	コーポレート・ガバナンス: P62~67

CFO/CRO MESSAGE

CFO兼CROとして いかなるリスクにも 適切に対処して いきます

企業を取り巻くリスクは日々変わっていきます。健全な事業成長には、それらのリスクに適切に対処するための体制や仕組みが重要です。CFO兼CROとして、ステークホルダーの皆様安心して応援していただける財務経理ガバナンスの推進とリスクマネジメントの体制構築に取り組んでまいります。

執行役員
CFO兼CRO兼
リスクマネジメント
統括委員会事務局長

佐伯 健

カゴメの事業成長を支えるための 財務経理基盤の構築

CFOとして

企業が中長期的に成長していくために、売上の成長は必須です。第3次中期経営計画は、この売上の成長に軸足を置いています。具体的には、既存事業を中心とするオーガニックな成長に加え、M&Aなどのインオーガニックな成長を目標として掲げています。

2021年度には、インオーガニックな成長のための必要資金として、自己株式の取得を行いました。成長のための投資に対する調達手段として有効に活用していきます。

一方、第3次中期経営計画期間において、利益率の改善は大きく見込んでいません。これは、売上成長を確実に成し遂げるために必要な投資や費用の拠出を積極的に行うためです。

こうした事業成長を、各部門とともに確実に達成することがCFOである私の役割ですが、そのためには、健全な財務基盤と適切な財務経理ガバナンスの構築が大切です。

まず、財務基盤です。コロナ禍を経験し、私たちは健全な財務基盤の重要性を改めて強く意識しました。想定していない状況下でも事業を安定的に進めることができる財務構造を堅持する。これはカゴメの財務構造の基本だと考えています。特にインオーガニックな成長のためには多額の資金が必要となりますが、現在の財務構造から大きく変える計画はありません。

次に、適切な財務経理ガバナンスです。これは、品質と並びカゴメの事業の礎となります。財務経理ガバナンスとは、端的に言えば、常に適切な会計処理を行う体制やルールを作り、それを実行すること、また、万が一誤謬などによりそれが損なわれてしまった場合でも、速やかにその事実が認識され、適切な対応ができる体制や仕組みです。この点において、企業理念の一つである「開かれた企業」は非常に重要な意味を持ちます。ステークホルダーに対して良いことも悪いことも、タイムリーに分かりやすく発信するという企業風土は、当社の財務経理ガバナンスを強く支える基盤になっています。

CROとして

こうしたことは、リスクマネジメントの視点においても同様のことが言えます。すなわち、リスクが顕在化することを未然に防ぐための体制・仕組みの構築と、万が一起きた場合の対応の二点です。会社におけるリスクは、その全てが財務数値と直結するものではありませんが、その考え方には多くの共通点があります。事業成長を進める上で基盤となる強い財務構造の堅持、及び財務経理ガバナンスの推進、リスクマネジメントの体制構築を確実に進めていきます。

2021年度 経営成績分析(PL)

売上収益 1,896億52百万円
(前年度比+66億10百万円)

国内加工食品では、健康志向や内食需要の高まりが継続するとともに、外食需要も回復基調にあります。このような環境のもと、「野菜をとろうキャンペーン」による需要喚起効果も相まって増収となりました。国際事業においても、新型コロナウイルス感染症政策の影響などにより、外食需要が回復し、米国を中心に増収となりました。

事業利益 141億38百万円
(前年度比+5億38百万円)

国内事業は広告宣伝費や販売促進費の増加で減益となったものの、国際事業において、前述の米国を中心とした増収や、前年度の持分法適用会社への投資に関わる減損損失を計上したことの反動などにより、増益となりました。

営業利益 140億10百万円
(前年度比+33億28百万円)

前年度にポルトガル子会社が保有する固定資産の減損損失を計上したことの反動などにより、増益となりました。

**親会社の所有者に
帰属する当期利益** 97億63百万円
(前年度比+23億37百万円)

前年度に前述の減損損失の計上による非支配持分が減少したことの反動により、増益となりました。

	実績(2021年度)		前年度比	
	金額	比率	金額	増減率
売上収益	1,896	—	+66	+3.6%
事業利益	141	7.5%	+5	+4.0%
営業利益	140	7.4%	+33	+31.2%
親会社の所有者に帰属する当期利益	97	5.1%	+23	+31.5%

2021年度 財務分析

2021年度末の資産合計については、2020年度末と比較し、97億4百万円減少しました。

流動資産は、前年度に実行した新型コロナウイルス感染症拡大による資金調達環境の逼迫などに備えた短期借入金の返済や、配当金、法人所得税の支払いなどにより、180億81百万円減少しました。

非流動資産は、製造設備の更新などによる有形固定資産の増加などの影響により、83億77百万円増加しました。

負債は、上記借入金の返済の影響などにより、165億95百万円減少しました。

資本は、自己株式の取得や剰余金の配当による減少の影響はあるものの、親会社の所有者に帰属する当期利益の増加などの影響で68億90百万円増加しました。



項目	2019	2020	2021 (年度)
資産合計	2,011億円	2,249億円	2,152億円
親会社所有者帰属持分比率	53.9%	49.3%	54.6%

2021年度 キャッシュ・フロー分析

2021年度末の現金及び現金同等物は、2020年度末と比較し255億37百万円減少しました。

営業活動によるキャッシュ・フローは、147億96百万円の純収入となりました。この要因は、税引前利益が138億80百万円、減価償却費及び償却費が74億95百万円になったことによります。

投資活動によるキャッシュ・フローは、141億62百万円の純支出となりました。この要因は、有形固定資産及び無形資産の取得により、148億23百万円支出したことによります。

財務活動によるキャッシュ・フローは、276億52百万円の純支出となりました。この要因は、短期借入金の減少により231億45百万円、配当金の支払いにより32億19百万円の支出があったことによります。

第3次中期経営計画の財務戦略

財務戦略の基本方針

当社グループは、安定した財務体質のもと、成長投資と利益還元を両立することを財務戦略の基本方針としています。

(a) 財務基盤の安定

自己資本比率* 50%以上
信用格付 シングルAの維持

持続的な成長を支え、大きな変化に耐えうるには、財務基盤の安定維持が前提となります。第3次中期経営計画におけるM&Aを含むインオーガニック成長に必要な資金は、オーガニック成長により獲得した利益及び、自己資本比率50%を維持する範囲内での借入を想定しています。事業拡大による成長を図りつつ、信用格付シングルAの維持と、自己資本比率50%以上を保つことで、財務安定性を確保していきます。

※ 親会社所有者帰属持分比率



(b) 資本効率を重視した成長

ROE 9%以上

第3次中期経営計画においては、資本効率を重視した成長を図ります。資本を効率的に活用できていることを測る指標としてROEをKPIとして管理します。第3次中期経営計画においては、ROE9%以上を目標としています。資本効率の向上を図りながら、経営環境の変化に応じた機動的な資本政策を進めます。

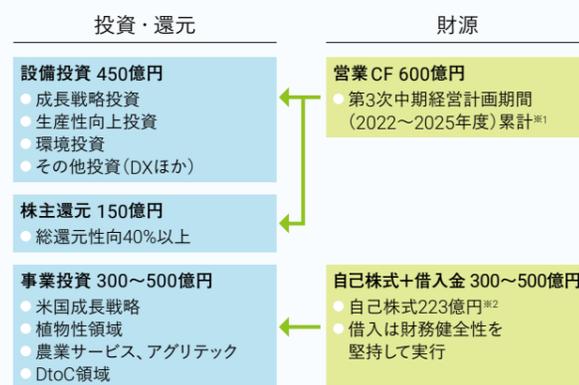
(c) 安定的な利益還元

総還元性向 40%以上
安定的、継続的な株主還元 自己株式の取得

第3次中期経営計画においては、配当及び自社株買いを含めた総還元性向が40%以上となるよう安定的・継続的に株主還元を行う予定です。また、第3次中期経営計画期間における配当計画については、38円以上を安定的に配当することとしています。

資金調達及び資金需要、キャッシュ・フロー計画

第3次中期経営計画においては、オーガニック成長に向けた戦略やDX、環境投資などとして約450億円の投資を見込んでいます。また、自己資本比率50%を維持する範囲内で借入や自己株式の活用により、M&Aを含めたインオーガニック成長のための事業投資に300~500億円の投資を検討しています。なお、信用格付Aを取得しており、外部からの資金調達に関しては問題なく実施可能と認識しています。



※1 オーガニック成長分のみ

※2 2021年10月29日、取締役会にて決議した自己株式100億円を取得した場合のB/S価格

資本効率を高める取り組み

当社では、以前より収益項目に関するKPIを設定し目標管理を行っていましたが、利益だけではなく、それを獲得するために投下した資本の適切性や効率性を測定するため、2021年度よりカゴメROIC*による管理を導入しました。

これにより、貸借対照表項目を各要素に分解し、改善すべき課題を明確にすることを目的としています。なお、カゴメROICでは、獲得したEBITDAに対して投下した資本の効率性を測定しています。2021年度における当社の取り組みは、債権の回収サイト短縮に向けた交渉や出荷計画の精度向上に

よる製品在庫の削減、販売状況に合わせた原材料在庫のコントロールを中心に取り組みました。

第3次中期経営計画においては、資産効率の良い経営を行うことができているか否かも可視化するため、取り組みが改善につながっているか継続的にモニタリングを行うことを計画しています。なお、将来的には事業別に資本コストとROICとの比較などを行い、各事業の効率性を検証し、効率的に利益を稼ぐことで企業価値の向上を目指していきます。

※ カゴメROIC：EBITDA÷投下資本

(ROICツリー展開)

当社においては、ROICツリーを資本効率を高めるためのコントロールドライバーとして活用しています。ROICツリーの展開により、ROICからブレイクダウンしたB/S指標を各部門のKPIに落とし込むことで、これに基づくアクションプランを各社・各組織にて設定し、自律的にPDCAを回すことで指標の改善を図っています。各部門が効率を意識した改善活動を行い、最適な生産体制の構築をはじめとした取り組みを進めます。

	2020年度実績	2021年度実績	2022年度目標
ROIC (%)	13.5%	13.1%	12.6%
EBITDAマージン(%)	11.2%	11.4%	10.7%
EBITDA(百万円)	20,494	21,633	21,200
売上収益(百万円)	183,041	189,652	199,000
投下資本回転日数(日)	303	317	309

2021年実績及び2022年目標値の主なポイント・KPI

2021年実績	<ul style="list-style-type: none"> EBITDAマージン(改善) 売上増影響を上回るEBITDAの増加
	<ul style="list-style-type: none"> 投下資本回転日数(悪化) 原材料高騰に備えた戦略的な在庫の積み増しによる棚卸資産増加 富士見工場リニューアル等による固定資産増加
2022年目標	<ul style="list-style-type: none"> EBITDAマージン(悪化) 原材料価格の高騰に伴う原価増及び売上成長のための販売促進費の増加等 投下資本回転日数(改善) 売掛債権回転日数の短縮等
主なKPI	売上債権回転日数(営業本部)、原材料在庫高(調達部)、社内加工材在庫高(生産部)、製品在庫日数(SCM本部)、海外子会社の在庫回転日数(国際事業本部)

効率的な投資を実行するための体制

設備や事業への投資においては、社内専門部署の選抜メンバーで構成される投資委員会により、各部署から提案された投資について採算性やリスク評価を踏まえた審査を経て決定されており、投資後のモニタリングを実施し、その効果を確認しています。同委員会の確認を受けた議案が経営会議や取締役会へ上程され、正式な審議を受けています。

投資判断基準

対象	指標	基本水準
事業投資	IRR(内部収益率)*1	10%+α*2
設備投資	PBP(回収期間)*3	4年

※1 Internal Rate of Return：事業計画から得られるフリー・キャッシュ・フローの現在価値から初期投資額を差引いた金額がゼロとなる割引率

※2 αは国や地域に応じたカントリーリスク

※3 Payback Period：投資金額が回収されるのに要する期間

投資のモニタリング体制

- 執行後5年間を対象
- 年1回の取締役会・経営会議にて報告

リスク対応方針

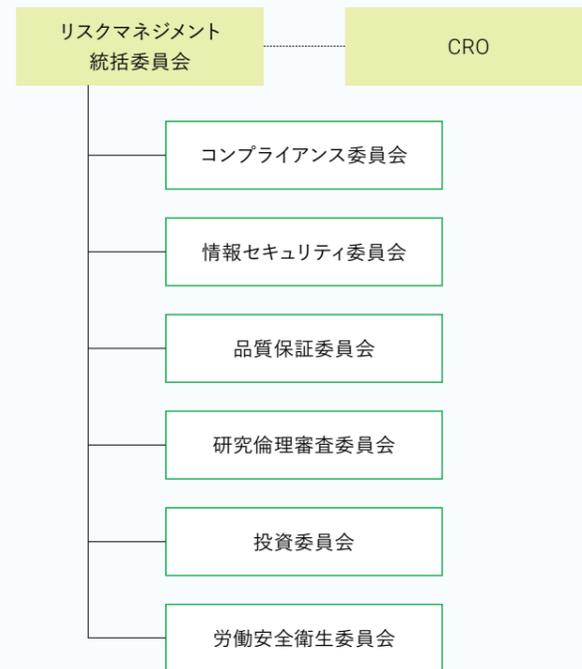
「野菜の会社」として自然の恵みを最大限に活かし、お客様の健康長寿の延伸への貢献を目指すカゴメでは、食の安全を中核として様々なリスクに対する低減活動の取り組みを進めています。ESGを念頭に経営の意思決定効率を高めるための全社的なリスクマネジメント(ERM: Enterprise Risk Management)に沿って、継続的にリスクマネジメントに取り組んでいます。

リスクマネジメントの活動・体制

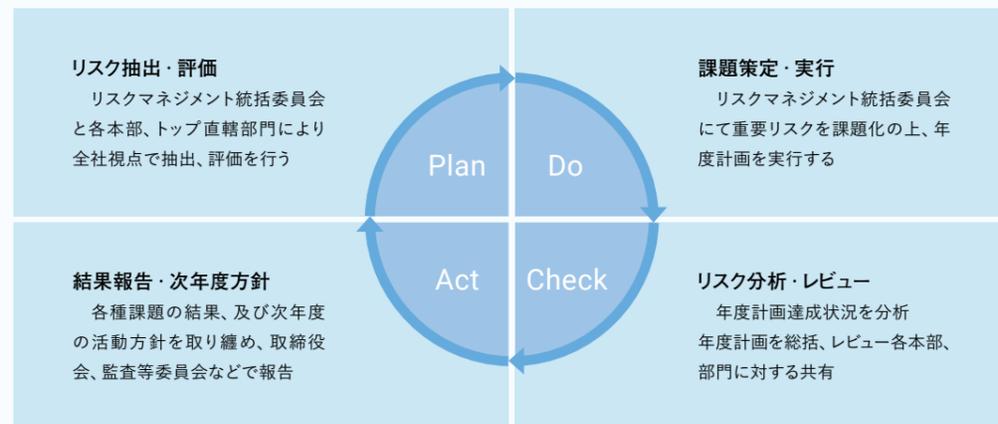
全社的なリスクマネジメントについて、リスク管理体制の充実を図るべく、食品企業として重要視する6つの専門委員会を設置しています。さらに、リスク管理の統括機関として、代表取締役を議長とする「リスクマネジメント統括委員会」を設置しています。同委員会は、取締役専務執行役員、取締役常勤監査等委員、常務執行役員最高人事責任者が参画しています。同委員会は、取締役専務執行役員、取締役常勤監査等委員もメンバーに加わっています。2021年に新設した「リスクマネジメント統括委員会」は、2020年まで設置していた「総合リスク対策会議」の役割に加え、リスクマネジメント体制を構築し、統制環境を維持する役割を担います。なお、内部監査室がリスクマネジメントに主体的に関わっていた業務を「リスクマネジメント統括委員会」に移管することで、内部監査室は全社のリスクマネジメントについて独立した立場から客観的なアシュアランスを提供することが可能になりました。

さらに、リスクマネジメント体制を整備し、第2線の「リスクマネジメント統括委員会」と第3線の当社内部監査室の役割を明確に分別するため、同委員会の責任者としてCRO(Chief Risk Management Officer:最高リスクマネジメント責任者)を設置しました。

リスクマネジメント体制について



リスクマネジメントの活動サイクル



各リスクと対応策他

当社グループの経営成績、株価及び財政状況などに影響を及ぼす可能性のある主なリスクは、以下の通りです。

詳しくはWebサイトをご覧ください。
<https://www.kagome.co.jp/company/ir/management/risk/>

区分	項目	リスクシナリオ	対策
経営	事業環境の変化	<ul style="list-style-type: none"> 国内経済と消費動向の変化に伴う競争力の失墜 将来性を見誤った投資による事業戦略の失敗 	<ul style="list-style-type: none"> 第3次中期経営計画における、海外事業規模の拡大、新事業の開発、M&Aなどへの投資 不採算事業の見直し 投資委員会における各種事業投資へのタイムリーな採算性評価の実施
	サプライチェーン	<ul style="list-style-type: none"> 天候変動による不作、調達価格上昇や供給不足 外貨需給の急激な変動、為替換算における業績影響 	<ul style="list-style-type: none"> 収穫産地や仕入時期の分散 製造委託先の複線化、内製可能数量の増強 需給調整を専門的に主管するSMC本部の設置 当社方針に従った為替ヘッジ取引の実施
	保有資産の減損など	<ul style="list-style-type: none"> 保有資産の価値下落に伴う収益性の悪化、財政状態への影響 	<ul style="list-style-type: none"> 投資審査基準の設定と、投資委員会における定期的なモニタリング 経営の年次の審議による、戦略の見直し判断の遅れの防止
災害・事故	安全性	<ul style="list-style-type: none"> 異物混入などによるブランドイメージ毀損、回収や損害賠償 	<ul style="list-style-type: none"> 部門横断の品質保証委員会の月次開催 意図的な異物混入を防御するとともに、異常がないことを証明できる体制づくり
	天災・感染症	<ul style="list-style-type: none"> 災害・感染症によるサプライチェーンの混乱、商品供給の停滞 	<ul style="list-style-type: none"> 部門横断の品質保証委員会の月次開催 「フード・ディフェンス」の導入、体制づくり
	情報システム	<ul style="list-style-type: none"> 情報システムの崩壊や停止、情報の消失・漏洩・改ざん 	<ul style="list-style-type: none"> 情報セキュリティ委員会の設置によるリスクの検出、モニタリング 従業員に対する定期的なEラーニングの義務化
経済・社会	カントリーリスク	<ul style="list-style-type: none"> 政治経済の混乱、戦争やテロにおける調達供給不能 	<ul style="list-style-type: none"> 定期的な政治経済リスク評価と、それに伴う事業ポートフォリオの見直し 調達先の複線化
	規制強化	<ul style="list-style-type: none"> 規制違反・変更に伴う事業活動の制限、追加コストの発生 	<ul style="list-style-type: none"> 廃棄物再資源化、省エネルギー、CO₂排出削減の徹底 環境に関連する各種法律、規制の遵守
	気候変動	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動の顕在化による原材料調達の途絶、生産地への被害 	<ul style="list-style-type: none"> TCFDの提言に従ったシナリオ分析の実施 SBTイニシアチブの基準「1.5°C目標」への見直し

事業継続計画(BCP)への取り組み

カゴメでは大規模災害発生時から社長を本部長とした「災害対策本部」設置までのBCPの初動について、経営資源別に役割と初動を明記した「重大災害発生時のBCP初動基準」を定め、各事業所での防災訓練や安否確認訓練を行っています。

詳しくはWebサイトをご覧ください。
<https://www.kagome.co.jp/company/csr/management/riskmanagement.html>

▶ 資本市場との対話を通じて、経営を磨く

投資家やアナリストの皆様との建設的な対話を通じて、私たち自身が何を目標とし、何が足りないのかに気付くことができ、大変参考になっています。対話で得た気付きを経営に取り込み、自分たちが本当にやるべきことをさらに磨くことによって、「強いカゴメ」へとつなげていきます。

