

2021年12月期 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2021年12月期決算および第3次中期経営計画の説明会をご視聴いただき、誠にありがとうございます。

PPT2(目次)

- ・本日はこちらの内容で説明いたします。

PPT3(タイトル)

- ・はじめに、2021年12月期の経営成績の概況についてです。

PPT4

- ・連結業績の概況です。
- ・2021年は、前期に引き続きコロナ禍の影響を強く受けた1年となりました。
- ・健康志向の高まりや巣ごもり需要が継続したほか、野菜をとろうキャンペーンなどの野菜需要喚起策によって、国内事業の売上は堅調に推移しました。また、国際事業も大きく回復し、対前年で増収、全ての段階利益で増益を達成することができました。
- ・売上収益は1,896億円となり、対前年で3.6%増、事業利益は141億円で4%増、営業利益は140億円で31.2%増、当期利益は97億円で31.5%増となりました。

PPT5

- ・続いて、セグメント別の業績についてです。
- ・国内農事業を除くセグメントで増収を達成しました。事業利益は、積極的なプロモーション費用の投下などにより国内加工食品事業が減益となりましたが、国際事業の大幅な増益でカバーし、連結では増益となりました。

PPT6

- ・本決算におけるトピックスです。
- ・国内加工食品事業は、飲料・通販・食品他、全てのカテゴリで増収となりました。
- ・一方で、売上拡大のための販売促進策・広告の投下や下期の原材料・エネルギー価格の高騰を受けて、減益となりました。
- ・カテゴリ別の概要です。飲料は、健康志向や巣ごもり需要の継続に加え、野菜をとろうキャンペーンなどで増収となりましたが、戦略的に販売促進費を投下したこと

などにより、減益となりました。

- ・通販は、コロナ禍に伴うEC利用の拡大により増収となりましたが、広告宣伝費の増加で減益となりました。
- ・食品他の家庭用は、前年の内食需要急増からの反動があったほか、原材料価格の高騰などで減収減益となりました。
- ・業務用は、前年の大幅な落ち込みからの回復で増収増益となりました。
- ・国内加工食品事業のグラフをご覧ください。事業利益率はグレーの20年度と比較すると、オレンジの21年度の利益率が下期に低下しています。これは、原材料・エネルギー価格の高騰が要因です。
- ・国内農事業は上期の生鮮トマトの市況低迷や、下期の天候不順などによる生鮮トマト調達量の減少により減収となりました。一方で、国内農事業を分社化したことなどによる収益構造改革や、第4四半期の販売単価の回復などにより増益となりました。
- ・国際事業は、外食需要の回復や収益構造改革により上期は大幅増益となりました。
- ・しかしながら、下期は原材料・エネルギー価格の上昇が顕著となり、事業利益率は上期より低下しました。
- ・前期の第4四半期に、米国インゴマー社に対する持分法投資損失10億円を計上しており、その影響を除くと下期は減益となります。

PPT7 事業利益増減要因

- ・続いて、連結の事業利益増減要因です。
- ・まず、国内加工食品事業についてです。
- ・国内加工食品事業の原価は、①のとおり原材料やエネルギー価格の上昇、為替影響などによる原価変動に対して、調達政策や生産性向上による原価低減を行いました。が全てをカバーすることができず、トータルで9億円悪化しました。
- ・また②のとおり、広告宣伝費は通販でのTVCM、新聞広告、販売促進費は飲料での販売促進強化により、それぞれ増加しております。
- ・これに国内農事業と国際事業の増益があり、21年の事業利益は、20年を5億円上回りました。

PPT8

- ・次に、営業利益と当期利益の増減要因について説明いたします。
- ・事業利益は141億円で前年を5億円上回りましたが、営業利益は140億円、当期利益については97億円となり、それぞれ対前年で33億円、23億円の増加となりました。
- ・営業利益以下の増益幅が大きいのは、前年にポルトガルHIT社において固定資産

の減損約30億円を計上したことの反動などによるものです。

PPT9

- ・財政状態計算書変動内容はご覧のとおりです。
- ・資産合計は2,152億円となり、前年12月末から97億円減少しました。
- ・流動資産は前年のコロナ禍に備えた短期借入金を返済したことなどにより180億円減少し、1,234億円となりました。
- ・返済によって負債も165億円減少し、956億円となっています。
- ・結果として親会社所有者帰属持分比率は54.6%に改善しました。
- ・キャッシュフローの変動はご覧の通りです。投資キャッシュフローは富士見工場での新しい飲料ラインの導入などでマイナスとなっています。

PPT10(タイトル)

- ・続いて、第2次中期経営計画を振り返ります。

PPT11

- ・第2次中計では、野菜をとろうキャンペーンによる野菜需要喚起、健康志向の高まりや巣ごもり需要により、20年以降はトップラインが成長に転じました。
- ・しかしながら、第1次中計と比べるとその成長率は緩やかであり、トップラインのさらなる成長が課題であります。
- ・一方で、国内農事業や国際事業の収益構造改革が進み、事業利益率は第1次中計を上回る水準に改善しております。

PPT12

- ・セグメント毎の成果と課題です。
- ・国内加工食品事業は飲料、食品他の家庭用、通販などの内食向けの売上が拡大しました。一方で、外食需要の低迷で業務用の売上は停滞しました。
- ・業務用の再建、原材料やエネルギー価格高騰への対応が今後の課題であります。
- ・国内農事業は分社化などの構造改革で、黒字転換することができました。
- ・しかしながら、天候不順などによる調達量の減少への対応などが不十分で課題として残りました。
- ・国際事業は、トマト一次加工の収益構造改革などにより、利益体質を強化するとともに、外食需要の回復を捉え、トップラインも成長しました。
- ・これにより、次の成長に向けた土台は整いましたが、国内の2つの事業と同様、原材料やエネルギー価格高騰への対応は今後の課題です。
- ・事業毎の今後の方向性・対応策についてはご覧の通りです。詳しくは第3次中計の

章でご説明します。

PPT13

- ・こちらは、第1次、第2次中計期間における成長投資、自己資本比率、ROAの推移です。
- ・成長投資に関しては、固定投資が第1次中計281億円、第2次中計306億円、事業投資が第1次中計39億円、第2次中計6億円にとどまりました。
- ・自己資本比率・親会社所有者帰属持分比率は一時的に低下した年度がありましたが、概ね50%以上で推移しています。
- ・ROAは上昇して推移しており、総資産に対して効率的に利益を上げていけるようになってきました。
- ・この安定した財務基盤を堅持した上で、トップラインの成長が課題である第3次中計においては、積極的な成長投資を行っていく必要があると考えております。

PPT14(タイトル)

- ・続いて、第3次中期経営計画の内容について説明いたします。

PPT15

- ・当社は「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になる」という2025年のありたい姿、「トマトの会社から野菜の会社に」というビジョンを16年に掲げ、これまで2つの中期経営計画を進めてまいりました。
- ・22年から25年の4年間で進める第3次中計は、ありたい姿・ビジョンを変えることなく、それらを達成するための総仕上げの期間と位置付けています。

PPT16

- ・第3次中計を進めていくに当たっての環境認識は、このページのとおりです。
- ・健康・免疫・衛生意識の高まりが継続し、デジタル化による顧客接点の多様化が進む一方で、農業や外食業界の人手不足はますます深刻になり、サプライチェーンや環境の課題に対する取り組みの必要性はさらに強まると考えています。
- ・このような環境下において、下段に記載しました内容が当社にとっての機会となります。これらの機会をビジネスチャンスにつなげ、2025年に向かって歩んでまいります。

PPT17

- ・第3次中計の最終年度25年に実現を目指す2つの目標は、このページのとおりです。
- ・ありたい姿のKGIは、売上収益成長率と事業利益率とし、売上収益成長率につ

いては、4年間の平均成長率2%以上で毎年トップラインを成長させる、事業利益については、25年に7%以上を確保することを目指します。

・また、ビジョンのKGIは中期定量目標の達成、KPIとしては右下段の表の野菜摂取に貢献できる4つの事業領域において、それぞれの売上収益増を図ることでありませ

PPT18

・第3次中計の成長イメージです。25年の中期定量目標は、売上収益2,120億円、事業利益150億円、事業利益率7.1%であります。この目標は、既存事業のオーガニック成長により達成していきます。

・これに加えて、協業やM&Aによるインオーガニック成長も追求していきます。その売上収益規模は、300億円から500億円に想定しておりますが、現時点の第3次中計には組み込んでおりません。

PPT19

・22年度と25年度のセグメント別定量計画です。第3次中計よりセグメント管理体系を変更するため、事業利益が変動します。表に記載した21年度実績は新しい管理体系に読み替えた値となっております。なお、管理体系の変更内容の詳細については参考資料をご覧ください。

・第3次中計の初年度となる22年度は、連結売上収益1,990億円、事業利益133億円となり、増収減益となります。

・減益の要因は国内加工食品事業における原材料やエネルギー価格の高騰です。これらのコスト上昇を価格改定や原価低減、生産性の向上などによって改善しますが、国内加工食品事業全体で9億円の減益となる見込みです。22年度の利益増減要因については、参考資料をご覧ください。

・一方、22年度のトップラインは3つのセグメントとも増収を見込んでいます。

・また、22年度以降も連結のトップラインは年率2%成長を続け、25年までに事業利益も7%台に回復させる定量計画となっております。

PPT20

・第3次中期経営計画の基本戦略について説明いたします。

・第3次中計では、「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」を基本戦略とします。

・4つのアクションは、「野菜摂取に対する行動変容の促進」、「ファンベースマーケティングへの変革」、「オーガニック・インオーガニック、両面での成長追求」、「グループ経営基盤の強化と挑戦する風土の醸成」です。

PPT21

- ・こちらは、4つのアクションの関連を示した第3次中計の戦略概略図です。
- ・まず、野菜摂取に対する行動変容の促進では、野菜摂取不足の自覚、摂取意欲を高める情報発信やサービスを行い、野菜摂取につながる行動変容を促進します。
- ・行動変容による野菜摂取量の増加を、当社の成長により多くつなげていくためには、当社の事業活動やブランド価値に共感していただくファン顧客を増やすことが必要です。そのために、ファンベースドマーケティングへの変革を図ります。
- ・以上の2つのアクションを前提として、事業の成長をオーガニック・インオーガニックの両面から追求していきます。既存事業の深化・変革・育成によるオーガニック成長に加え、新たな事業の探索・育成によるインオーガニック成長にもチャレンジしていきます。
- ・さらに、これらを実行していくための必要となる経営基盤の強化と挑戦する風土を醸成していきます。

PPT22

- ・ここからは、4つのアクションの具体的な内容について説明いたします。
- ・1つ目のアクションは野菜摂取に対する行動変容の促進です。これにより「健康寿命の延伸」という社会課題の解決に貢献するとともに、この活動を当社の成長にもつなげていきます。
- ・まず、当社の健康サービス事業のリソースを最大限に活用し、野菜不足の自覚・野菜摂取意欲を向上させます。第2次中計ではコロナ禍で十分な展開ができなかったベジチェックによる野菜摂取量の測定、健康セミナーなどのコトビジネスで野菜摂取の行動変容を促進します。
- ・並行して野菜の機能性研究を推進し、科学的根拠に基づく「野菜の力」を社会に発信して行動変容をサポートします。
- ・また、第3次中計においても野菜をとろうキャンペーンを継続し、引き続き様々な情報発信を行い、野菜摂取に対する行動変容を促進します。

PPT23

- ・2つ目のアクションは、ファンベースドマーケティングへの変革です。
- ・カゴメの事業活動やブランド価値に共感していただくファン顧客を増やすことに取り組みます。
- ・そのために、従来の一過性の広告戦略から、関係性が継続し、増大していく「ストック型コミュニケーション」を強化します。
- ・野菜の価値や役割を、商品だけでなく野菜生活ファームや各拠点のキッチンなどを

活用して伝えていきます。

- ・お客様のロイヤリティを高めて、店頭で商品を選ぶ前からカゴメブランドが支持される関係を築きます。

PPT24

- ・3つ目のアクションはオーガニック・インオーガニック、両面での成長追求です。
- ・初めにオーガニック領域の注力分野についてご説明いたします。
- ・飲料では、野菜飲料のカテゴリーリーダーとして市場の魅力を高めるべく、容器開発や広告投資、環境対応を進めていきます。
- ・また、「植物性飲料」へと領域を拡張し、成長を加速させます。
- ・惣菜・加工用ビジネスは、コロナ禍で売上が低迷する業務用において、成長している市場であり、重点的に構成比を高めていきます。
- ・野菜スープは、野菜摂取に貢献できる象徴的な食品として、育成して参ります。価値を伝えられるECを中心としたチャネルで重点的に展開していきます。
- ・植物性領域においては、プラントベースフードのニーズの高まりに対応した植物性素材を用いた食品を拡大します。

PPT25

- ・続いてインオーガニック領域についてです。
- ・インオーガニック領域においては協業やM&Aを積極的に検討します。
- ・インオーガニック領域の事業投資として、第3次中計期間で300億から500億円の投資枠を設けて、植物性、米国、農業などの領域に投資をしていきます。
- ・植物性領域の事例として、プラントベースフードのスタートアップである株式会社TWOに資本参加しました。
- ・同社とのシナジー創出でプラントベースフードの新しい需要を創造してまいります。
- ・また、米国成長戦略と農業サービス・アグリテックについては、当社が保有する種子から食卓までのバリューチェーンの構造を、インオーガニックのアプローチにより変革していきます。詳しくは、次のページでご説明いたします。

PPT26

- ・左側の図は、コヨ軸にバリューチェーン、タテ軸にROAをとり、当社の国際事業の既存個社をプロットしたものです。川上と川下のROAが高いマップになります。
- ・このスマイルカーブの川下に位置する①のトマト2次加工のB2B領域、および、川上に位置する②の農業サービス・アグリテック・種子領域において協業やM&Aによる成長戦略を描いていきます。
- ・米国には、カゴメインク社、ユナイテッドジェネティック社という2つの子会社があり、

双方とのシナジーも活かしていきます。

- ・一方で、スマイルカーブのボトムに位置するトマト一次加工の領域は規模を適正化し、利益を追求します。

PPT27

- ・4つ目のアクションはグループ経営基盤の強化と挑戦する風土の醸成です。
- ・持続的に成長していくためには長期的なリスクへ対応し、グループ経営基盤を強化することが重要です。CROを責任者とする新体制でリスクマネジメントを強化し、経営基盤を強化します。
- ・利益獲得力の強化と事業継続性を高めるためのバリューチェーンの強化、経営戦略の実行のためのDXの推進を注力分野とします。
- ・また、第3次中計で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。従業員が働きがいを感じ、失敗を学びにしながら挑戦し続けられる環境づくりを進めていきます。
- ・以上、4つのアクションの有機的な連携により、持続的な成長を実現していきます。

PPT28

- ・これらのアクションを実行していくための、財務戦略について説明いたします。
- ・ひとつ目は、財務基盤の安定です。持続的な成長を支え、大きな環境変化に耐える安定した財務基盤を維持していくために、自己資本比率50%以上と、債券格付のシングルAは堅持します。インオーガニック成長に向けた投資は、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。
- ・ふたつ目は、資本効率を重視した成長です。経営環境の変化に応じた機動的な資本政策を進め、ROE9%以上を目指します。
- ・みつつ目は、安定的な利益還元です。第3次中計期間においては、総還元性向40%以上、年間配当金38円以上とします。21年度に決定した分の自己株買いについては、第3次中計期間の総還元性向には含みません。
- ・これら3つの目標を堅守し、成長投資と利益還元を両立させていきます。

PPT29

- ・続いて、資金調達及び資金需要、キャッシュフロー計画についてです。
- ・オーガニック成長の設備投資として、環境やDXも含めて450億円の投資を見込んでいます。また株主還元の規模は150億円になる見込みです。この財源は全て営業CFで賄える見込みです。
- ・インオーガニック成長の事業投資には、先ほどもご説明した通り300億～500億円の投資を見込んでいます。こちらは現在取得中の分も含めた自己株式で223億

円、残りは財務健全性を堅持した上での借入を行う予定です。

PPT30(タイトル)

- ・続いてサステナビリティの取り組みについてです。

PPT31

- ・第3次中計をスタートするにあたり、改めて当社のサステナビリティに対する考えを整理しました。
- ・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。
- ・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つの社会課題の解決に向けた取り組みを進めます。

PPT32

- ・当社は農産物などの自然の恵みを原材料としており、持続可能な地球環境への取り組みは不可欠です。
- ・本日は、当社のサステナビリティへの取り組みの中から、環境対応の事例についてご紹介いたします。
- ・温室効果ガスの削減については、2050年までにグループの排出量を実質ゼロにすることを目指し、2030年までの削減目標をより厳しい目標に見直しました。見直した目標値については、現在SBT認証を申請中です。
- ・直近の取り組みとして、富士見工場の製造建屋の屋根に太陽光パネルを設置しております。年間使用電力の23%を賄い、CO₂の削減量は年間で600tとなります。
- ・また、小坂井工場ではこの1月から、使用電力を100%再生可能エネルギーで賄えるようになりました。
- ・第3次中計でも環境に関する投資を計画しており、環境負荷を軽減する取り組みを続けていきます。

PPT33

- ・続いて、水や生物多様性の保全に関する取り組みです。水や生物多様性についても、当社の事業活動と深く関わりがあります。
- ・豪州カゴメでは、干ばつリスクに備え、工場で使用した水を貯水し、乾季に近隣農家に提供しています。
- ・国内工場においては水を効率的に使用し、生産量当たりの取水量を毎年1%削減しています。
- ・このような取り組みが評価され、2021年は「CDP ウォーターセキュリティ 2021」より、

初めて最高位のAリストに選定されました。

- ・生物多様性の保全にも尽力しています。例えば、直轄菜園において、外来種のハチを使用しない受粉を行っています。
- ・イノベーション本部においては7500種のトマト遺伝資源を保有しておりますが、貴重な遺伝資源を絶やさないように維持しています。
- ・第3次中計においても、引き続き、以上のようなサステナビリティに関する取り組みを進めていきます。

PPT34

- ・「食と健康」領域においては、異業種からの参入も含めて激しい競争が続いています。
- ・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。
- ・私からの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