

## 2022 年通期 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 2022 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(本日の骨子)

- ・はじめに、本日の骨子について、ご説明します。
- ・2022 年度の決算は、前年対比では減益となりました。
- ・2023 年度は、これまでにない規模で、原材料価格などがさらに高騰し、大幅な減益を見込んでいます。
- ・この大きな環境変化を変革の機会と捉え、定量計画は敢えて厳しい前提をおき、それを乗り越える施策を準備しています。
- ・2025 年に向けては、2023 年度をターニングポイントの年として、第 3 次中期経営計画の 4 つのアクションを着実に実行することで、ありがたい姿とビジョンの達成を目指します。

### PPT3(目次)

- ・それでは、本日はこちらの内容でご説明します。

### PPT4(タイトル)

- ・はじめに、2022 年 12 月期の決算概要です。

### PPT5

- ・2022 年度は、原材料やエネルギー価格の高騰、円安の進行など、事業を取り巻く環境が激変した 1 年となりました。
- ・このような中、連結の売上収益は 2,056 億円となり、為替影響を含めて国際事業が牽引し、前年比 8.4%増となりました。
- ・一方、事業利益は 128 億円となり、世界的な原材料価格の高騰などにより、前年比 9.4%減となりました。
- ・営業利益は 127 億円で 8.9%減、当期利益は 91 億円で 6.6%減となりました。

### PPT6

- ・続いて、セグメント別の業績です。
- ・国内加工食品事業は、下期に飲料が好調だったことや、外食需要の回復などにより売上収益は増収となりました。事業利益は、原価上昇などにより、減益となりました。
- ・国際事業の売上収益は大幅増収となりました。円安による為替影響のほか、米国フードサービス向け事業やトマト 1 次加工などが堅調に推移し、原価の上昇をカバーして、事業利益も増益と

なりました。

#### PPT7

- ・国内加工食品事業のトピックスです。
- ・国内加工食品事業は増収減益でした。
- ・売上収益をカテゴリーごとにご説明します。
- ・飲料は、下期の売上が好調で、増収となりました。トマトジュースやラブレは美容効果への期待が高まり、好調に推移しました。
- ・通販は、野菜飲料が前年を下回ったものの、サプリメントやスープが好調に推移し、前年並みの売上となりました。
- ・食品他は、家庭用については行動制限解除による内食需要の減少や、4月の価格改定後の一時的な売上の落ち込みなどにより減収となりましたが、業務用において、外食需要の回復で増収となり、カテゴリー全体では増収となりました。
- ・続いて事業利益です。
- ・飲料、食品他は原材料価格の高騰、販促強化により減益となりました。
- ・通販は配送効率の向上などで増益となりました。

#### PPT8

- ・国内農事業は増収増益でした。
- ・売上収益は、天候不順などにより生鮮トマトの調達量が減少しましたが、市況が前年を上回って推移した結果、前年なみとなりました。
- ・事業利益は、市況影響に加え、継続的な収益構造改革などにより、増益となりました。

#### PPT9

- ・国際事業は、増収増益でした。
- ・まず、売上収益です。売上収益は為替の影響を除いても増収でした。
- ・米国カゴメインクは、外食需要の拡大や価格改定効果により増収となりました。
- ・ポルトガル HIT は、世界的に需給が逼迫しているトマトペーストの価格上昇を受け、大幅な増収となりました。
- ・カゴメオーストラリアは、アップルペーストなどのグループ向け販売が好調で、増収となりました。
- ・続いて、事業利益です。事業利益は為替の影響を除いても増益でした。
- ・米国カゴメインクは、コスト上昇の影響を受けましたが、価格への転嫁を進めることができたこと、トマトペーストなどを製造する Ingomar 社の持分法投資利益などにより増益となりました。
- ・ポルトガル HIT は、トマトペーストの価格上昇などにより増益となりました。
- ・カゴメオーストラリアは、10月に発生した洪水被害などによる、一時的な損失発生などで減益となりました。

#### PPT10 事業利益増減要因

- ・続いて、事業利益の増減要因です。
- ・まず、国内加工食品事業です。グラフの①の通り、売上増に伴う利益増が 12 億円ありました。この中には食品他の価格改定効果 7 億円が含まれます。
- ・これに対し、②が原価の影響です。原価変動 49 億円は、原材料やエネルギー価格の上昇、為替影響が主なものです。一方、調達政策の見直しやロス削減などにより 14 億円の低減効果がありましたが、原価変動をカバーするには至っておりません。
- ・このほかに国内農事業と国際事業の増益がありましたが、22 年度の事業利益は前期を 13 億円下回りました。

#### PPT11

- ・営業利益と当期利益の増減要因についてご説明します。
- ・事業利益の減少を受け、営業利益、当期利益とも減益となりました。
- ・なお、実効税率は、税率が低い国の海外子会社の増益や、各国の税制優遇措置などで低下し、当期利益の減少幅は小さくなっています。

#### PPT12

- ・財政状態計算書の変動内容についてご説明します。
- ・資産は、2,253 億円となり、前期末から 101 億円増加しました。主に、世界的な原材料のひっ迫を受けて、棚卸資産を政策的に増加させたことによるものです。
- ・負債は、借入金の増加などで 79 億円増加しております。
- ・親会社所有者帰属持ち分比率は 52.8%となり、1.8 ポイント低下しました。

#### PPT13

- ・キャッシュフローの変動はご覧の通りです。フリーキャッシュフローは、営業活動によるキャッシュフローの悪化により前年から減少、財務キャッシュフローは、前年に借入金の返済があったことの反動などで増加しております。

#### PPT14(タイトル)

- ・続いて、2023 年 12 月期の業績予想と施策について説明します。

#### PPT15

- ・2023 年度の売上収益は、国際事業が引き続き牽引する形で増収を見込んでいます。
- ・一方で、事業利益は、過去に類を見ないコスト上昇により、大幅な減益となる見込みです。
- ・セグメント別の増減についてご説明します。
- ・国内加工食品事業は、2 月 1 日からの 329 品目の価格改定によって、一時的な売上数量の落ち込みを見込んでいます。売上回復の見込みは商品によって異なりますが、売上収益は前年を若干下回り、1,375 億円になる見込みです。事業利益についても、価格改定効果を上回るコスト上昇により、前年を大きく下回る、45 億円を見込んでいます。

- ・国内農事業の売上収益は、調達量の回復による増収で 105 億円、事業利益は、エネルギー価格の上昇などによる減益で 3 億円を見込んでいます。
- ・国際事業の売上収益は、引き続き米国のフードサービス向けやトマト一次加工の伸長による増収で、760 億円を見込んでいます。事業利益は、売上の伸長や価格改定などで増益となり、43 億円となる見込みです。
- ・以上、売上収益は、国際事業が牽引する形で 73 億円増の 2,130 億円、事業利益は国内加工食品事業の減益により、54 億円減の 74 億円を見込んでいます。

#### PPT16

- ・2023 年度の事業利益の増減要因についてご説明します。
- ・国内加工食品事業について、赤で囲んだ①の通り、原価変動と原価低減を合わせた 2022 年度からの原価上昇額として 127 億円を見込んでいます。これは、ほぼ 2022 年度の事業利益に匹敵する規模となります。この原価上昇に対して、青で囲んだ②のとおり、価格改定を実施しています。販売数量が 2022 年度と同等であれば、この価格改定により 96 億円の増益効果が見込めますが、③の通り価格改定による販売数量の減少に伴う減益リスクとして 39 億円を織り込みました。
- ・販売数量の減少を最小限に留めることが出来れば、この減益リスクは 2023 年度の利益に上乗せされます。
- ・それでは、①の 127 億円の原価上昇について、次のシートでご説明します。

#### PPT17

- ・2023 年度の原価上昇で最も大きいのは、原料や輸入製品の +100 億円です。このうち約半数をトマト原料が占めています。トマトを主原料とする当社にとって、非常に厳しい原価上昇になります。トマト原料はコロナ禍における内食需要の増加で世界的に在庫が低い水準です。加えて、水不足や干ばつで生産量が減少したことにより、価格が大幅に上昇しています。
- ・容器・包材の価格も段ボールやペットボトル樹脂などの価格が上昇しております。
- ・エネルギーについても、世界の天然ガス相場が高騰しています。

#### PPT18

- ・以上を受けた、2023 年度の対応についてご説明します。この厳しい環境を乗り越える上で 2023 年度は非常に重要となります。
- ・国内加工食品は、需要創造によって新しい価格を市場に定着させ、価格改定後に落ち込む売上収益の早期回復に全力を尽くします。
- ・国際事業は、安定的な利益創出に取り組みます。一次加工においては、トマトペーストの計画数量の確実な生産と、増加するコストの価格転嫁による利益確保に努めます。
- ・二次加工においては、堅調な米国の外食需要の獲得と新商品の育成による売上成長を実現させます。

PPT19

- ・飲料の対応についてご説明します。
- ・左下のグラフにあります通り、野菜飲料の当社のシェアは高まっていますが、市場は縮小トレンドが続いています。豆乳や乳酸菌などの競合飲料への流出が原因です。
- ・このトレンドを反転させるために、野菜飲料の独自価値を際立たせ、他飲料からの流入を狙うべく、これまでと異なるマーケティングを展開していきます。
- ・プロモーションでは、野菜の彩り・鮮やかな色に着目し、誰もが明るく、前向きになれるポジティブな情緒価値を野菜の機能価値と共に発信していきます。
- ・商品展開では、主力の野菜生活100の野菜比率を70%にアップし、野菜摂取感を高める方向にリニューアル、スムージーも野菜や栄養を強化した内容へとバリューアップします。
- ・また、2022年度の販売が好調だったトマトジュースやラブレのように、美容ニーズを捉えた商品の拡充や、新領域への拡張として、畑うまれのやさしいミルクのリニューアルや新商品の発売を行っていきます。

PPT20

- ・続いて、食品他の対応についてです。
- ・2022年4月の価格改定後の市場動向についてご説明します。
- ・価格改定前の駆け込み需要の反動があったものの、家庭用トマトケチャップの市場は3ヶ月ほどで回復しました。
- ・市場の回復に伴い、2022年の年間での市場規模は、ほぼ前年と同じ水準となっています。
- ・2023年2月の価格改定においても、需要創造と早期の売上回復が重要となります。
- ・2023年は、4年に一度の大型プロモーションである「オムライススタジアム 2023」を開催し、トマトケチャップを使用した洋食メニューや「焼きケチャップ」などの使い方提案を強化します。
- ・これらの施策を通して、店頭販促の獲得と使用機会や使用量を増やしていきます。

PPT21

- ・続いて国際事業の対応です。
- ・一次加工においては、世界的な在庫不足により価格が高騰するトマトペーストについて、安定的な生産によって計画数量を確保します。
- ・また、上昇するコストや為替などの環境変化に対応した販売価格を設定して、利益を確保します。
- ・二次加工の分野においては、米国のKagome Inc.において小分けカップラインの投資を実行し、商品のラインナップを拡充します。
- ・米国の外食需要や顧客ニーズに合わせて新しい容器での商品開発を行い、これまでのフィルム商品に加えて、新規の取引を獲得します。

PPT22

- ・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説明します。



- ・2023 年度のオーガニック領域での EBITDA は 145 億円を見込んでいます。
- ・運転資本は、需給逼迫による価格の高騰下において、原材料の確保のための在庫の積み増しなどもあり、165 億円増加する見込みです。この資金需要に対応するために、外部調達として 130 億円を予定しており、銀行借入のほか、新しい試みとして「デジタル特典付き社債」を発行します。
- ・設備投資としては、海外子会社の投資の他、国内製造ラインの生産合理化や DX などの投資などで、トータルで 77 億円を予定しています。
- ・株主還元は 33 億円で第 3 次中計期間の還元方針に基づき、1 株当たり 38 円を維持します。
- ・以上がオーガニック領域についての 2023 年度のキャッシュフロー計画です。なお、2024 年から 2025 年については状況をみながら見直し、2024 年 2 月の決算説明会までに発表します。
- ・このほかにインオーガニック領域として、第 3 次中計期間に 300 億円～500 億円の投資枠を設けており、借入枠、コミットメントラインで 650 億円、自己株式で 225 億円を確保しております。

#### PPT23

(タイトル)2025 年に向けた取り組みについてご説明します。

#### PPT24

- ・第 3 次中計期間の 1 年目の 2022 年度は、大きな環境変化を受けた 1 年となりました。
- ・しかしながら、2025 年に向けての「ありたい姿」と「ビジョン」を目指すことに、変わりはありません。
- ・右下のグラフは、第 3 次中計における売上、利益の進捗状況です。
- ・売上収益は順調に推移しており、引き続き国際事業が 2025 年に向けて売上进行を牽引していく見込みです。
- ・事業利益については、原価上昇を受けて 2023 年度に大幅に減少しますが、国内事業の収益構造改革など、重点課題に着手し、2024 年度以降に利益を伸長させていきます。
- ・2025 年の定量目標はこれらの状況を踏まえ、2024 年 2 月の決算説明会までに改めて提示します。

#### PPT25

- ・2025 年に向けた 2023 年度の位置づけについて、説明します。
- ・2023 年度は、中長期的な成長へのターニングポイントとなる年と位置付けています。
- ・2025 年に向けた重点課題として、3 つを設定します。
- ・まずは「機動的な価格対応と新価格の定着」です。トップメーカーとして価格改定後の需要創造はもちろん、ファン化促進によって選ばれるブランドになることで新価格を定着させます。
- ・続いて、「事業ポートフォリオの変化に応じた適切なリソース配分」です。国内事業の収益構造改革に着手するとともに、成長を牽引する国際事業へのリソースを強化します。新事業探索や育成、M&Aについても重要性が高まっています。
- ・そして、「調達力の強化とサプライネットワークの構築」です。需給が逼迫する中、グローバル調

達ネットワークをさらに強化するとともに、国産原料を安定的に調達します。また、デジタルによるサプライネットワークの構築によって、需給マネジメントを最適化していきます。

- ・これらの課題を実行するためには、第3次中計の基本戦略である4つのアクションをさらに強化する必要があります。

#### PPT26

- ・第3次中計の基本戦略は、「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」の4つのアクションの有機的連携によって、売上収益と事業利益の持続的な成長を実現させる、というものです。

#### PPT27

- ・ここからは、4つのアクションの重要なポイントについて詳細をご説明します。
- ・新価格を定着させるための需要創造の起点として、野菜摂取に対する行動変容の促進が重要となります。
- ・引き続き野菜をとろうキャンペーンを継続し、ベジチェックの普及や研究エビデンスに基づく情報発信や健康サービス事業への実装に努めます。
- ・ベジチェックはこの2年間で供給体制の整備が進み、2023年1月時点の累計測定は232万回に達しました。スーパーの店頭に設置した事例では、ベジチェックが野菜商品の売上増や、来店動機になるなどの効果も確認できており、流通からの期待も高まっています。
- ・続いて、野菜摂取の機運を成長ドライバーとするための、当社のファンを増やしていくマーケティング活動を強化します。野菜生活ファームや食育活動などの幅広い野菜体験コンテンツを通して、生活者と野菜との接点を増やしていきます。
- ・また、デジタル特典付き社債の発行を通じて、社債購入者との直接コミュニケーションを図っていきます。

#### PPT28

- ・第3次中計では、既存事業を安定的に成長させていくオーガニック成長と、新たな資源・リソースを得て成長するインオーガニック成長の両面から、持続的な成長を追求しています。
- ・オーガニック成長においては、国内加工食品事業の事業利益をリカバリーしていくための、不採算商品の削減やリニューアルによって、もう一段の収益構造改革に取り組みます。
- ・また、主力の飲料カテゴリーのほか、惣菜・加工用ビジネス、野菜スープ、植物性の4つの成長領域を引き続き強化します。
- ・国際事業は成長が見込めるトマト一次加工や米国フードサービスでの成長にフォーカスしていきます。
- ・インオーガニック成長においては、TWOとの共同商品の第2弾や不二製油と共同で立ち上げたSOVEブランドを育成するとともに、NECとのJVであるDXASにおける技術開発、サービス提供体制の拡大を図ります。

- ・また、M&A についても、引き続き事業機会の探索を強化しています。

#### PPT29

- ・そして、「調達力の強化とサプライネットワークの構築」のために、グループ経営基盤の強化に努めます。
- ・当社のグループ会社の調達ネットワークを最大限活用するとともに、主要サプライヤーとの長期契約比率を高め、2024 年以降に向けた原料の調達量を確保します。
- ・国産原料についても改めてその価値に着目し、産地や機械収穫を拡大して、安定調達を実現します。
- ・また、サプライチェーンの情報可視化、業務標準化に取り組み、調達、生産、販売までの一連の情報の同期化を図ります。
- ・このようなデジタルサプライネットワークの構築により、需給マネジメントを最適化していきます。
- ・以上、4 つのアクションの強化によって、2025 年に向けて売上収益、事業利益両面での持続的な成長を目指していきます。

#### PPT30

- ・最後になりますが、この一年で当社を取り巻く環境は劇的に変化しました。
- ・また、今後についても、大変不透明で予測が難しい状況が続くものと思われまます。
- ・しかしながら、カゴメが目指すところには変わりはありません。引き続き、「食と健康」領域において、野菜の力で勝ち残り、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