

# 2023年12月期決算 説明会資料



カゴメ株式会社

証券コード:2811

**本資料における数値について**

- ・金額は億円未満を切捨て、事業利益については一部千万円未満を切捨てで表示しています。
- ・%については小数点第2位を四捨五入し、小数点第1位まで表示しています。

© 2024 カゴメ株式会社

1. 2023年12月期 決算概要
2. 第3次中期経営計画進捗
3. Ingomarの連結子会社化について
4. 2024年12月期 業績予想
5. サステナビリティの取り組み

参考資料：2023年度トピックス

# 1. 2023年12月期 決算概要

・はじめに、2023年度の決算概要です。

# 2023年度 連結業績



- ・売上収益：価格改定後、国内事業、国際事業とも増収
- ・事業利益：原材料価格の高騰があったものの、国際事業の伸長により増益

単位:億円	23年度実績		対前年		対修正計画		22年度実績	23年度修正計画
	金額	比率	金額	増減率	金額	増減率		
売上収益	2,247	-	+191	+9.3%	+27	+1.2%	2,056	2,220
事業利益	194	8.7%	+66	+52.1%	+34	+21.7%	128	160
営業利益	174	7.8%	+47	+37.0%	+14	+9.2%	127	160
当期利益 <sup>※</sup>	104	4.6%	+13	+14.4%	+14	+15.9%	91	90
ROE	8.3%		+0.6pt		-		7.7%	-
ROA	7.9%		+2.1pt		-		5.8%	-
EPS(円)	121.17		+16.06	15.3%	+16.63	15.9%	105.11	104.54

※親会社の所有者に帰属する当期利益

修正計画は2023年12月期 第3四半期決算短信の連結業績予想の数値

- ・2023年度の連結売上収益は、前年比9.3%増の2,247億円、事業利益は、前年比52.1%増の194億円となりました。
- ・営業利益は前年比37%増の174億円、当期利益は前年比14.4%増の104億円となりました。

## 2023年度 セグメント別業績



- ・国内加工食品：飲料、通販が減収、食品他が増収
- ・国内農：販売量増加により増収、コスト増加影響で減益
- ・国際：米国フードサービス企業向け堅調、価格改定効果で増収増益

単位:億円	売上収益			22年度 実績	事業利益			22年度 実績
	23年度	対前年	増減率		23年度	対前年	増減率	
飲料	754	△4	△0.6%	759	69.0	+1.0	+1.6%	67.9
通販	131	△4	△3.3%	135	6.6	△8.6	△56.5%	15.2
食品他	535	+51	+10.6%	484	28.0	+5.9	+27.2%	22.0
① 国内加工食品計	1,421	+42	+3.0%	1,379	103.6	△1.5	△1.5%	105.2
② 国内農	101	+5	+5.5%	95	1.1	△3.3	△74.3%	4.4
③ 国際	852	+173	+25.6%	678	111.3	+75.2	+208.6%	36.0
その他/調整額	△127	△29	-	△97	△21.3	△3.6	-	△17.7
合計	2,247	+191	+9.3%	2,056	194.7	+66.7	+52.1%	128.0

5

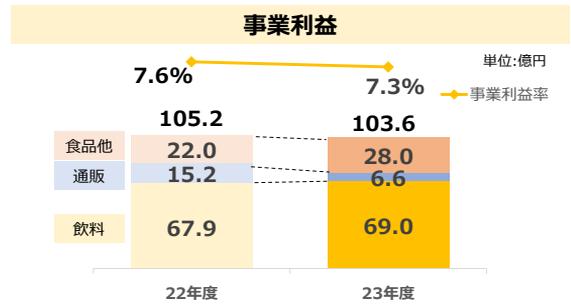
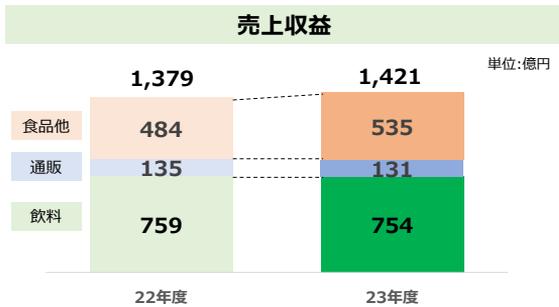
© 2024 カゴメ株式会社

- ・続いて、セグメント別の業績です。
- ・①の国内加工食品事業は、飲料、通販は減収、食品他が増収となり、トータルでは増収となりました。事業利益は、トータルで減益となりました。
- ・②の国内農事業は、生鮮トマトの販売量の増加などで増収、エネルギーや肥料価格の高騰により、減益となりました。
- ・③の国際事業は、米国フードサービス企業向けの販売が堅調であったことやトマトペースト等の価格改定により、増収増益となりました。

# 2023年度 国内加工食品事業



- ・飲料は販売数量回復基調も減収、食品他は価格改定後の落ち込みなく増収
- ・原材料の高騰などによりトータルでは減益



**カテゴリートータルで増収**

- ・飲料：価格改定後、販売数量減も回復軌道（トマトジュース好調）
- ・通販：定期顧客の減少により減収
- ・食品他
  - 家庭用：「オムライススタジアム」などのプロモーション効果により増収
  - 業務用：価格改定後も、外食需要の高まりにより増収

**原価上昇も需要喚起策により、飲料、食品他は増益確保**

- ・飲料：原材料価格の高騰も、価格改定効果や販売促進費の抑制により増益
- ・通販：減収のほか、広告費の先行投入、コンタクトセンターの運営費上昇により減益
- ・食品他
  - 家庭用/業務用：売上収益の伸びにより価格改定効果により増益

© 2024 カゴメ株式会社

6

- ・国内加工食品事業の詳細です。
- ・左側のグラフ、売上収益について、カテゴリーごとにご説明します。
- ・飲料は、2月の価格改定後に実施した需要喚起策により、販売数量を回復軌道にのせることができました。特に、トマトジュースは、美容関心層の新規ユーザーを獲得し好調に推移しました。
- ・通販は、野菜飲料の定期顧客数が前年を下回り、減収となりました。
- ・食品他は、2月の価格改定後、家庭用食品については「オムライススタジアム」などのプロモーション効果により増収、業務用も、外食需要の高まりにより、増収となりました。
- ・続いて右側の事業利益です。
- ・飲料は原材料価格の高騰がありましたが、価格改定効果や販売促進費の抑制により、増益を確保しました。
- ・通販は売上収益の減収とコンタクトセンターの運営費の上昇などにより減益となりました。
- ・食品他は、原材料価格の高騰がありましたが、売上収益の伸びにより増益となりました。

# 2023年度 国内加工食品事業 価格改定後の推移

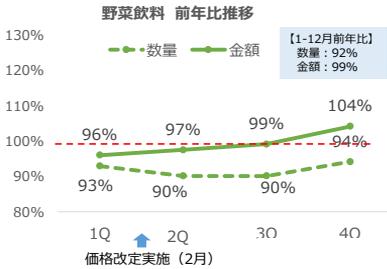


野菜飲料：価格改定以降、販売数量減少も回復基調

家庭用食品、業務用：需要喚起策により家庭用食品は早期売上回復、業務用は堅調に推移

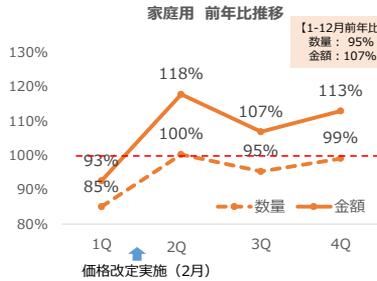
## 野菜飲料

価格改定後の販売数量が減少も、月を追うごとに回復



## 家庭用食品

需要喚起策が奏功、早期に売上回復



## 業務用

価格改定後も、販売数量は前年水準を上回る



■野菜生活100 平均単価推移 (単位：円)

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
720ml	174	185	190	196	191	192	195	192	197	193	194	195
200ml	83	89	93	93	93	93	93	92	93	93	94	94

価格改定実施 (2月)

■トマトケチャップ 平均単価推移 (単位：円)

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
500g	176	190	203	204	205	203	207	207	208	208	201	204

価格改定実施 (2月)

© 2024 カゴメ株式会社

出典：インテージSRI+ 全国・SM合計

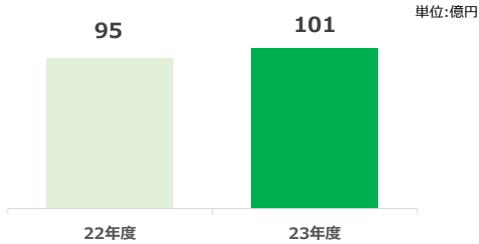
- ・昨年2月に行いました価格改定後の状況について詳細にご説明します。
- ・野菜飲料は、2月の価格改定後、一時的に数量、金額とも前年を下回る水準となりましたが、月を追うごとに需要喚起策の効果が表れ、年間では金額ベースで99%となりました。
- ・家庭用食品は、主力商品であるトマトケチャップの売上が早期に回復し、年間の金額ベースでは前年を上回りました。
- ・業務用の販売数量は、価格改定後も前年並みの水準を上回り、金額ベースでは、前年を大きく上回りました。
- ・なお、下の表は主力商品である野菜生活100とトマトケチャップの全国のスーパーマーケットにおける平均価格の月別推移です。2月の価格改定以降、平均価格は上昇し、その水準が維持されています。

# 2023年度 国内農事業



- ・生鮮トマトの調達量の増加により、増収
- ・エネルギー価格や肥料価格の上昇などにより、減益

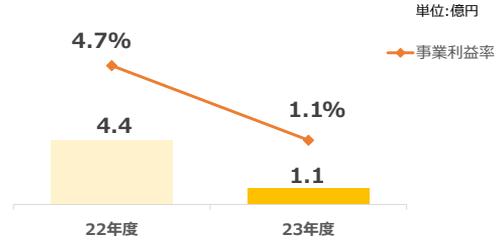
## 売上収益



### 調達量の増加により増収

- ・生鮮トマトの調達量の増加により増収
- ・高リコピントマト、高GABAトマトなどの高付加価値商品が拡大

## 事業利益



### コスト上昇により減益

- ・温室用の燃料などのエネルギー価格や肥料価格の上昇

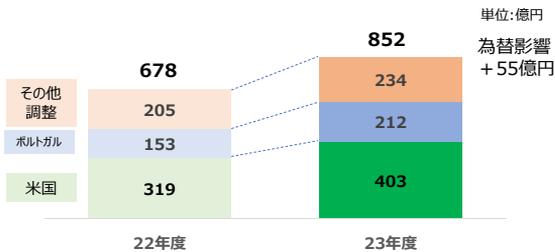
- ・続いて、国内農事業です。
- ・売上収益は、生鮮トマトの調達量の増加に加え、高リコピントマトなどの高付加価値商品が拡大し、増収となりました。事業利益は、温室用のエネルギー価格や肥料価格の上昇などにより減益となりました。

# 2023年度 国際事業

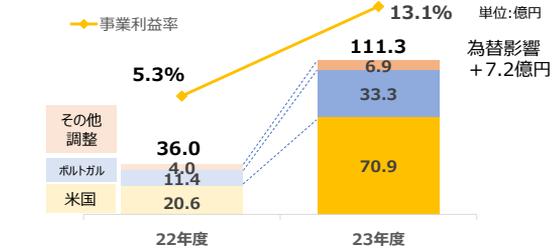


- ・米国フードサービス企業向け二次加工、欧州トマト一次加工事業が堅調
- ・市況に連動した価格改定により増益

## 売上収益



## 事業利益



### 販売価格の上昇、フードサービス企業向け好調

- ・米国 : 価格改定による販売価格の上昇や、外食需要の拡大によりピザソースなどの二次加工品が好調
- ・ポルトガル : トマトペーストなどの一次加工品の販売価格の上昇に加え英国向けの二次加工品の販売も拡大

### 価格改定、23年産原材料の切り替え時期の後ろ倒し

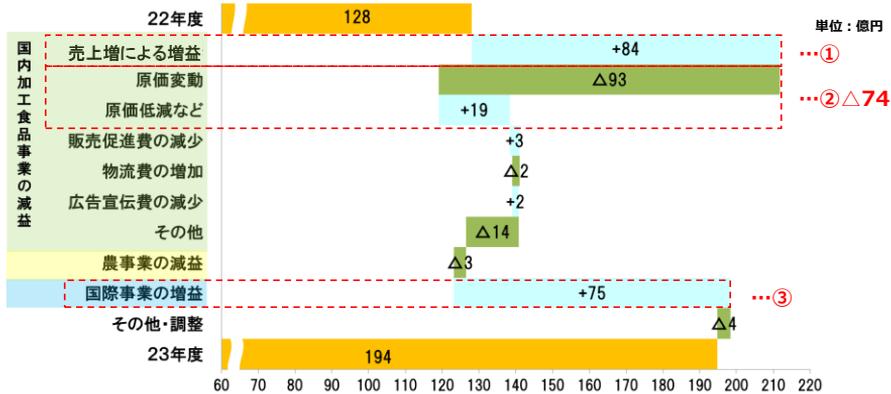
- ・米国 : 価格改定や23年産原材料の切り替え時期後ろ倒し Ingomarの持分法投資利益などにより増益
- ・ポルトガル : トマトペースト価格の上昇などにより増益

- ・続いて、国際事業です。
- ・国際事業は、増収増益となりました。為替影響を除いても大幅な増収増益です。
- ・米国カゴメインクは、価格改定による販売価格の上昇や、外食需要の拡大によりピザソースなどの二次加工品が好調に推移し、増収となりました。
- ・ポルトガルHITは、トマトペーストなどの一次加工品の価格改定に加えて、英国向けの二次加工品の販売も拡大し、増収となりました。
- ・続いて、事業利益です。
- ・米国カゴメインクは、市況に連動した価格改定ができたほか、23年産原材料への切り替え時期が後ろ倒しになり、コスト上昇が抑えられました。また、トマトペーストを製造するインゴマーの持分法投資利益の増加もあり、増益となりました。
- ・ポルトガルHITも、米国同様に、価格改定などにより、増益となりました。

# 2023年度 事業利益増減要因



事業利益の増減は下図の通り



- ① 価格改定による増益、販売数量減少 +84： 販売数量減少を含めた正味の増益効果
- ② 原価変動、原価低減など  $\Delta 74$ ： 原価変動  $\Delta 93$ ・・・原材料  $\Delta 90$ (内為替影響  $\Delta 15$ )、エネルギー  $\Delta 1$  など  
原価低減 +19・・・契約の見直し、購買先の集約、ロス削減 など
- ③ 国際事業の増益 +75： 米国カゴメインク +50、ポルトガルHIT +21 など

© 2024 カゴメ株式会社

10

- ・事業利益の増減要因の詳細についてご説明します。
- ・①に示しました売上増による増益84億円に対し、②に示しました、原価上昇分93億円と原価低減分19億円を合算した、74億円の減益がありました。
- ・原価上昇による74億円の減益は価格改定による増益84億円でカバーできましたが、その他人件費などの上昇があり、国内事業トータルで減益となりました。
- ・一方、③に示しました国際事業の75億円の増益が、国内事業の減益をカバーし、事業利益は194億円となりました。

## 2023年度 営業利益、当期利益増減要因



・事業利益の増加により、営業利益、税前利益、当期利益が前年から増加

単位:億円	23年度実績		増減率	22年度実績
	対前年			
事業利益	194.7	+66.6	52.0%	128.0
その他の収益	6.3	△0.7	-9.9%	7.1
その他の費用	26.3	+18.7	246.1%	7.6 ①
営業利益	174.7	+47.1	36.9%	127.5
税前利益	164.8	+39.3	31.3%	125.5
法人所得税費用	46.7	+18.8	67.4%	27.9
実効税率	28.4%	+6.2pt	27.9%	22.2% ②
非支配持分に帰属する損益	13.8	+7.2	110.8%	6.5 ③
当期利益 <sup>※</sup>	104.3	+13.1	14.4%	91.1

※親会社の所有者に帰属する当期利益

### 増減要因

- ① その他の費用 + 18.7…国内農事業の固定資産減損損失等
- ② 実効税率 + 6.2pt…上記減損損失の影響等
- ③ 非支配持分に帰属する損益 + 7.2…ポルトガルHITの増益等

© 2024 カゴメ株式会社

11

- ・営業利益と当期利益の増減要因についてご説明します。
- ・事業利益の増加を受け、営業利益、当期利益とも増益となりました。
- ・①に示したその他費用の増加は、国内農事業において、生鮮トマト市況の不確実性やコスト上昇等を総合的に勘案し、減損損失22億円を計上した影響です。
- ・当期利益は、法人所得税費用の増加等により、104億円となりました。

# 2023年度 財政状態計算書変動内容



・原材料価格高騰や安全在庫の積み増しの結果、棚卸資産や借入金が増加

資産/負債・資本  
2,656億円(前期末比+402億円)  
親会社所有者帰属持分比率:49.8%(△3.0pt)

連結財政状態計算書  
2023年12月31日 単位:億円

資産合計 2,656 (+402)	負債 1,292 (+256)
- 流動資産 1,654 (+362)	
- 非流動資産 1,001 (+39)	
	資本 1,364 (+146)

※ ( ) 内は前期末比

## 前期末からの増減内容 (単位:億円)

### ■ 流動資産1,654(+362)

棚卸資産+176(為替影響含む)、  
現金及び現金同等物+146(有利子負債の増加など)、  
営業債権及びその他の債権+29 など

### ■ 非流動資産1,001(+39)

その他の金融資産+41、持分法による投資+21 など

### ■ 負債1,292(+256)

有利子負債(主に借入金)+217 など

### ■ 資本1,364(+146)

利益剰余金+73(当期利益+104、支払配当金△32 など)、  
その他の資本の構成要素+58 など

© 2024 カゴメ株式会社

12

- ・財政状態計算書の変動内容についてご説明します。
- ・原材料価格の高騰により、棚卸資産や借入金が増加しています。詳細については、ご覧の通りです。

## 2023年度 キャッシュフローの主な内容



フリーキャッシュフロー：投資活動によるキャッシュフローの減少により対前年で増加  
 財務活動によるキャッシュフロー：前年自己株式取得および借入金増により対前年で増加

単位:億円	23年度実績			22年度 実績
		対前年	増減率	
営業活動によるキャッシュフロー(A)	46	△ 0	△0.4%	46
投資活動によるキャッシュフロー(B)	△ 60	+34	+36.2%	△ 94
フリーキャッシュフロー(A+B)	△ 14	+33	+68.8%	△ 48
財務活動によるキャッシュフロー	156	+211	+383.6%	△ 55

### ■ 23年度 キャッシュフロー内訳

#### 営業活動によるキャッシュフロー

税引前利益164億円、減価償却費及び償却費82億円、棚卸資産の増加△147億円、法人所得税の支払い△42億円 など

#### 投資活動によるキャッシュフロー

有形固定資産及び無形資産の取得△64億円

#### 財務活動によるキャッシュフロー

短期借入金の増加92億円、長期借入金の増加95億円、配当金の支払い△32億円 など

© 2024 カゴメ株式会社

13

- ・キャッシュフローの変動はご覧の通り、フリーキャッシュフローは、投資活動によるキャッシュフローの減少により前年から増加しております。
- ・また、財務活動によるキャッシュフローも、長期借入金の増加などで、前年から増加しました。

## 2. 第3次中期経営計画進捗

・続いて、現在進めている第3次中期経営計画の進捗につきまして、前半2年を終えた振り返りと、今後の後半2年に向けた取り組みについてご説明します。

# 第3次中計 前半2年・後半2年



- ・経営環境の激変（コロナ対応、ウクライナ紛争、円安進行、自然災害）
- ・かつて経験したことのない原材料コストの上昇

前半2年（2022-23年）

後半2年（2024-25年）

国内事業

- ・ほぼ全商品の価格改定
- ・需要喚起策の奏功
- ・需要も順調に回復
- 想定通りの価格改定を実行

利益の回復

国際事業

- ・収益構造改革の成果
- ・市況高に合わせた価格改定
- ・外食需要の取り込み
- 売上、利益とも大きく成長

成長の加速

経営基盤の強化

- ・南半球の新たな調達先契約
- ・リスクマネジメント統括委員会等設置
- 調達力・事業継続性の強化

経営基盤の強化継続

© 2024 カゴメ株式会社

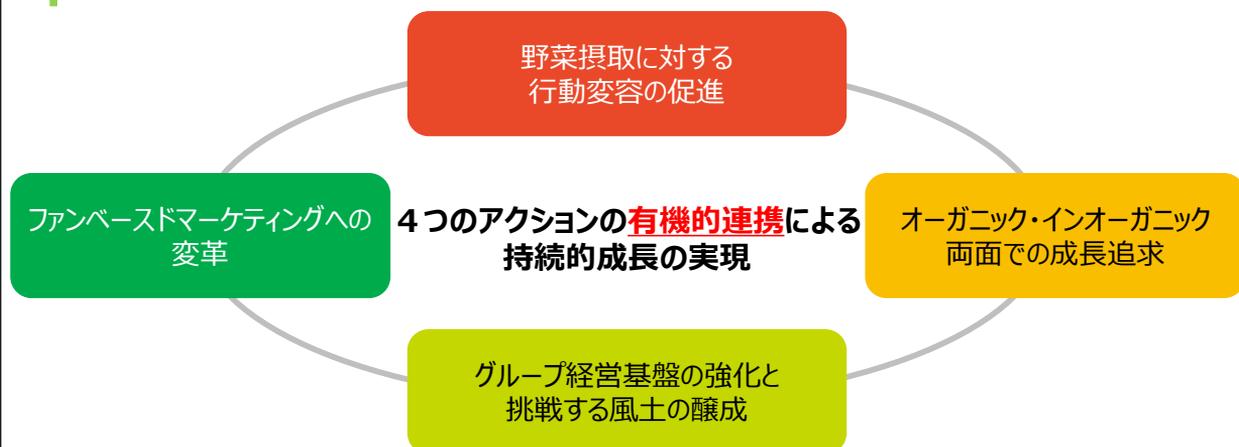
15

- ・2022年からスタートした中計は、スタート直後から、コロナへの対応、ウクライナ紛争、円安の進行、自然災害など、経営環境の激変に直面しました。
- ・それらの影響により、加工用トマトをはじめとする原材料コストが急激に上昇しました。
- ・前半2年において、国内事業は、大幅な原価上昇を跳ね返すために、ほぼ全商品にわたる価格改定を行うとともに、需要喚起策に取り組んだことで、販売数量を回復軌道に乗せることができました。
- ・国際事業は、これまでの収益構造改革の成果に加え、トマト加工品の市況高に合わせた価格改定を行いました。コロナ後の外食需要の回復もあり、売上収益、事業利益とも大きく拡大することができました。
- ・また、原材料の安定調達に向けた南半球の新たな調達先との契約や、リスクマネジメント統括委員会の新設など事業継続性を高める取り組みも進め、グループ全体の経営基盤の強化に努めました。
- ・24年から25年の後半2年間は、国内事業においては利益の回復、国際事業においては、成長の加速を目指すとともに、経営基盤の強化も継続して進めていきます。

## 第3次中期経営計画の基本戦略



第3次中計の基本戦略：「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」



© 2024 カゴメ株式会社

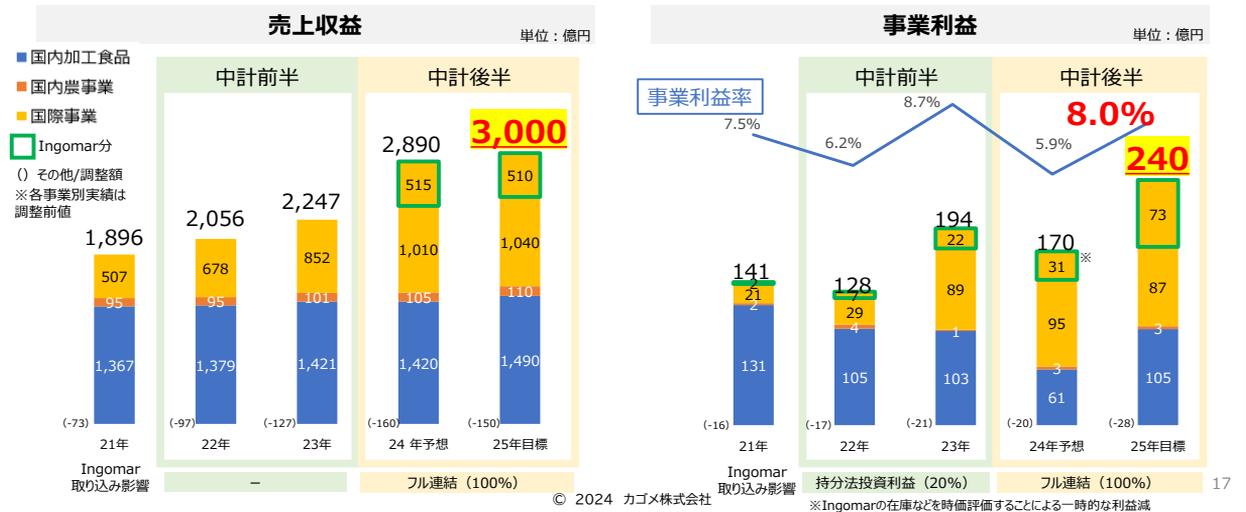
16

・合わせて、基本戦略である、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についても引き続き取り組んでまいります。

# 第3次中計 前半2年・後半2年



- ・国内事業：原材料価格の上昇による事業利益の減少を回復させる
- ・国際事業：フードサービス企業への対応、外食需要を取り込み成長を加速



- ・中計後半2年における定量計画についてご説明します。
- ・中計の最終年度である、2025年の定量目標として、売上収益3,000億円、事業利益240億円を新たに設定しました。
- ・国内事業は、昨年にも増して市場環境が厳しくなると見込んでおり、売上収益は横ばい。事業利益は、25年から反転させる計画です。
- ・国際事業は、フードサービス企業を中心とする外食需要の取り込みを進めていきます。トマトペーストの市況は、24年をピークに徐々に低下してくると予想しておりますが、インゴマーの連結子会社化により成長を加速させ、売上収益、事業利益とも大幅な増加を見込んでいます。
- ・尚、インゴマーの連結取り込み利益は、24年31億円、25年73億円としております。24年は、企業結合会計適用により在庫の時価評価で原価などが上昇することに伴い、一時的に低水準となります。

# 第3次中計 後半2年取り組み（国内事業）



- ・利益の回復が最優先課題
- ・野菜摂取機会を増やし、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

## 野菜摂取機会を増やす需要喚起策+価格改定

### ■ トマトジュースの好調→にんじんへ展開

- ・トマトジュースの出荷量は、2022年の出荷量を約15%上回り、2年連続で過去最高を更新
- ・にんじんのβ-カロテンの美容価値情報発信を進める



### ■ 甘さや糖質を気にする方への野菜生活ブランドの新品

- ・飲料市場では無糖系の市場構成比が継続的に拡大
- ・従来の野菜生活ブランドでカバーしきれなかったニーズへ対応する新品



## 野菜摂取に対する行動変容の促進

### ■ ベジチェックの累計測定回数は650万回を突破

- ・ベジチェックは野菜不足を自覚し行動変容につなげるキーコンテンツ
- ・小売業での設置店舗導入を進め野菜飲料の売上拡大につなげる

### ■ 19社のメーカー、団体が参画「野菜をとろうキャンペーン」

- ・のべ4000万人に対して情報発信
- ・ファンベースマーケティングと連動しリアル体験者数を増加させる



※ベジチェック：センサーに手のひらを押し当てて約30秒で推定野菜摂取量を計測できる機器



© 2024 カゴメ株式会社

18

- ・国内、国際の各事業の取り組みについてご説明します。
- ・国内事業は、利益の回復を最優先課題とします。
- ・野菜の会社の実現を目指し、野菜摂取機会を増やすこと、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し、需要喚起策を続けることが、利益回復につながると考えています。
- ・トマトジュースは、昨年の価格改定後も、美容に対する関心の高い、新たな顧客を獲得しています。2023年の当社の出荷量は、比較可能な2007年以来最大となり、2年連続で過去最高を更新しました。
- ・後半2年においては、トマトジュースの好調を維持する施策とともに、にんじんに含まれるβ-カロテンの美容価値についても戦略的な情報発信を行っていきます。
- ・新品による需要喚起策も進めていきます。
- ・飲料市場では無糖系の市場構成比が継続的に拡大していることを踏まえ、甘さや糖質を気にする方も飲みたいと思える野菜生活ブランドの新品を発売し、新たな顧客獲得を目指します。
- ・野菜摂取に対する行動変容の促進も継続していきます。ベジチェックの活用や、「野菜をとろうキャンペーン」についても、ファンベースマーケティングと連動して、売上収益の拡大、利益の回復につなげていきます。

# 第3次中計 後半2年取り組み（国内事業）



- ・売上成長の柱の育成や事業領域の拡張
- ・収益構造改革の継続

## 成長領域の強化（23年対比）

### 野菜スープ(+25億円)

- 野菜摂取に貢献できる象徴的な商品として、素材の味わいを活かしたスープ事業を育成
- 成長が著しく、価値を伝えられるECチャネルを重点的に展開



### 植物性素材(+12億円)

- プラントベースフードのニーズの高まりに対し、食品においても植物性素材を使用した商品を拡大
- 他社との協業、インバウンド需要開拓



## 収益構造改革

### ■収益体質を強化する取り組み

価格改定と合わせて、原材料配合の見直し、製造コストの最適化、ロス改革の推進、不採算商品の見直しなども引き続き継続

原材料配合  
見直し

製造コスト  
最適化

ロス改革  
推進

不採算商品  
見直し

### ■広告宣伝費、販促費の効果的投入

24年は需要の早期回復に向けて効果的な投入を目指す

- ・既存カテゴリーだけではなく、次の売上成長の柱の育成や、事業領域の拡張にもチャレンジしていきます。
- ・成長領域として、野菜スープと植物性素材を軸とし、拡大を目指していきます。プラントベースフードを手掛けるtwo社をはじめとする他社との協業などにより、新たな顧客との接点開発を進め、インバウンド需要の開拓も行っていきます。
- ・また、収益構造改革も継続します。利益の回復に向けた、原材料配合の見直し、製造コストの最適化、ロス改革の推進、不採算商品の見直しなどを行っていきます。

# 第3次中計 後半2年取り組み（国際事業）



- ・価格改定や外食需要の取り込みによる成長を更に加速
- ・トマト加工品の需要は引き続き堅調。フードサービス企業への対応を強化

## カンパニー化によるグループ連携強化

### ■ 国際事業本部→「カゴメ・フード・インターナショナルカンパニー」(KFIC) 社内カンパニー制移行

- ・海外グループトータルでの戦略を策定。連携を深めることで、成長加速につなげる
- ・グループ各社CEOの新たな会議を設置し、機動的な経営の意思決定を行える体制に組織変更
- ・カンパニープレジデントへ権限を大幅移譲

## 一次加工 / 二次加工

### ■ 一次加工：市況徐々に下落もトマト加工品の需要堅調

- ・環境変化に対応した販売価格を設定し、利益を確保継続
- ・Ingomarの連結子会社化

### ■ 二次加工：フードサービス企業への対応

- ・米国、欧州においては、グローバルフードサービス企業の攻略と合わせて、現地の有力なローカルフードサービス企業の新規開拓
- ・インドのフードサービス企業向け事業の拡大



© 2024 カゴメ株式会社

20

- ・国際事業は、市況に合わせた価格改定や外食需要の取り込みを引き続き進めていきます。
- ・後半2年においては、フードサービス企業への二次加工品を拡大させていくとともに、インゴマーを含む一次加工の戦略も見直し、グループ各社の連携をさらに深めることで、成長の加速につなげていきます。
- ・連携の強化に向けて、昨年10月、従来の国際事業本部を「カゴメ・フード・インターナショナルカンパニー」として、社内カンパニー制に移行する組織改定を行いました。
- ・グループ各社CEOの新たな会議を設置するとともに、カンパニープレジデントに対して、権限を大幅に移譲し、機動的な経営の意思決定を行える体制を整えました。
- ・トマト一次加工品については、今後も需要は底堅いとみており、環境変化に対応した販売価格を設定し、利益を確保していきます。
- ・米国、欧州の二次加工は、グローバルフードサービス企業の攻略と合わせて、現地の有力なローカルフードサービス企業の新規開拓も行っています。
- ・また、新たな事業エリアとして、インドでの事業拡大も進めていきます。2016年に設立したカゴメフーズインドにおいて、加工用トマトの事業基盤を確立していくとともに、フードサービス事業を拡大していきます。

# 第3次中計 後半2年取り組み（経営基盤強化）



- ・コスト上昇が見込まれる物流の効率化
- ・研究開発の担う部門を一つの組織に結集

## サプライネットワーク構想の具現化

- 調達・生産・荷造り・輸配送の効率化、最適化
- ・継続的なコスト上昇が見込まれる物流の効率化は、大きな経営課題である
- ・工場から得意先までの輸配送に加えて、原材料の調達物流も含めて川上から川下まで一元的に在庫を把握し、調達・生産・荷造り、輸配送の効率化、最適化を進める「サプライネットワーク構想」に取り組む



## 研究資源の集中投下

### ■ グローバル・アグリ・リサーチ&ビジネスセンター (GARBiC) 新設

- ・国内外に分散していた品種開発や栽培技術開発を担う部門を一つの組織に結集
- ・研究資源を集中投下して、カゴメの品種開発や栽培技術開発の成果が中長期的な競争力の源泉に
- ・世界的な農業のサステナビリティにも貢献



© 2024 カゴメ株式会社

21

- ・経営基盤の強化も進めて行きます。
- ・コスト上昇が見込まれる物流の効率化は、大きな経営課題となっています。工場から得意先までの輸配送に加えて、原材料の調達先も含めて物流の川上から川下まで一元的に在庫を把握し、輸配送の効率化、最適化を進める「サプライネットワーク構想」に取り組んでいきます。
- ・また、当社のバリューチェーンを更に強化するために、グローバル・アグリ・リサーチ&ビジネスセンターを新設しました。
- ・これまで、国内外に分散していた品種開発や栽培技術開発を担う部門を一つの組織に結集し、開発能力を高めていきます。
- ・今後、この組織に研究資源を集中投下して、中長期的な競争力の源泉として、新たなイノベーションを創出していきます。将来的には、世界的な農業のサステナビリティにも貢献したいと考えています。

### 3. Ingomarの連結子会社化について

・次に、先日発表しましたインゴマーの連結子会社化についてご説明します。

# Ingomarの概要



- ・トマトペースト・ダイストマトを製造・販売するトマト一次加工会社
- ・トマト一次加工品生産能力 **米国第2位**（世界4位）

## ■概要

設立	1983年
所在地	米国カリフォルニア州ロスバノス市
主な事業内容	トマトペースト、ダイストマトの生産・販売
工場	第一工場（1983年～）/トマトペースト製造 第二工場（2000年～）/トマトペースト、ダイストマト製造
代表者兼CEO	Greg Pruett氏
出資者	6農家（80%）、カゴメインク(20%) ※2016年9月 カゴメインクを通じ出資



過去3年業績推移（単位：百万米ドル）



## ■トマト一次加工業界でのポジション

- ・年間加工能力：生トマト155万トン（2022年実績） - 米国第2位（世界第4位）

\*出典：2023年5月9日  
Tomato News

## ■カゴメグループとの取引

- ・長年にわたり、米国の主要サプライヤーとして取引を継続

・インゴマーは、世界最大の加工用トマト産地である米国カリフォルニア州において年間トマト加工量2位、世界4位の地位を確立しているトマト一次加工会社であり、当社の主要な原料調達拠点の一つとして位置付けています。

# 子会社化の目的



- ・世界最大の加工用トマト産地、かつ、技術最先端の米国でソリューションを開発
- ・農業領域の取り組み強化による、競争優位性があり、持続可能なトマト加工事業の構築

## 米国事業の更なる成長

・カゴメグループは「種子開発・販売」「加工用トマト栽培」「一次加工」「二次加工」「マーケティング・販売」の機能を保有。それぞれの機能において付加価値を創造できることが強み



### Ingomarの事業領域

⇒米国におけるトマト加工事業のバリューチェーンを強化

## トマト加工事業のグローバルネットワークを拡充

・Ingomarを加えて、各拠点が連携しグローバルな商品供給・サービス提供体制を整えることで、グローバルフードサービス企業との取引拡大を中心とした事業成長へ



## 持続可能なトマト加工事業構築

・市況などのボラティリティは抱えるも、一次加工会社の重要性は増している  
・Ingomarと共同で新品種・新栽培技術の開発に取り組み、持続可能なトマト加工事業の構築を目指す



- ・次にインゴマーを連結子会社とする目的を詳細に説明します。
- ・一つ目は「米国トマト加工事業の更なる成長」です。
- ・現在の米国トマト加工事業は「種子開発・販売」と「二次加工」の機能を保有しておりますが、「一次加工」の機能を取り込むとともに、インゴマーの特徴であり強みでもある「加工用トマト栽培」への関与を強めます。同一地域内で完全なバリューチェーンを保有することにより、事業の安定性と持続性を高め、米国トマト加工事業の更なる成長を図ります。
- ・二つ目は、トマト加工事業のグローバルネットワークの強化による国際事業全体の成長加速です。
- ・世界最大の加工用トマト産地における「一次加工」機能の保有は、グローバルに展開するフードサービス企業・食品製造業との取引拡大を支えるグローバルネットワークの強化につながります。
- ・また同社が保有するトマト一次加工の技術や知見をカゴメグループ内に展開し、カゴメグループのトマト加工事業の競争力を高めていきます。
- ・三つ目は農業領域の取り組み強化による、競争優位性があり、持続可能なトマト加工事業の構築です。
- ・インゴマーおよび同社出資パートナーと、さきほど説明した「グローバル・アグリ・リサーチ&ビジネスセンター」が共同で特に栽培技術の開発に取り組み、環境負荷の低減や収穫量の安定化、栽培効率の向上等を目指します。

# 投資額と今後の見通し

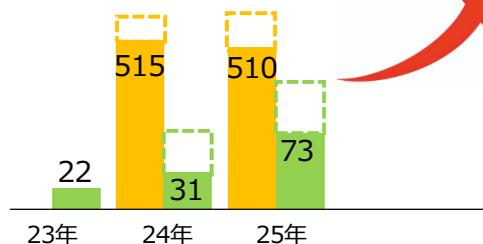
- ・Ingomarの連結子会社化は、当社にとって過去最大の投資
- ・シナジーの創出により、成長を加速

**投資額**  
出資持分 20% → 70%  
約 **360** 億円

**財源**  
**ブリッジ・ローン**  
・約1年間はブリッジ・ローンを実施  
**パーマネント化**  
・自己株式の活用+Ingomarからの配当金等により今後1年程度でパーマネント化を実施

投資効果の見通し (単位：億円)

■ 売上収益 □ シナジー効果  
■ 事業利益 □ シナジー効果



想定シナジー → 米国・グループ連携バリューチェーン強化

- ・追加取得の投資額と今後の見通しです。
- ・出資持分50%を追加取得し、出資比率が20%から70%となりました。投資額は約360億円、当社にとって過去最大の投資となります。
- ・この投資の財源は、1年間はブリッジ・ローンを実施し、自己株式やインゴマーからの配当金などにより今後1年程度でパーマネント化を予定しています。
- ・この投資が当社の売上収益・事業利益に与える効果は、右図の通りです。
- ・売上収益は2024年515億円、2025年510億円、事業利益はそれぞれ31億円、73億円を見込んでいます。
- ・ただし、こちらの定量数値はシナジーを一切含んでおりません。
- ・今後、短期的には生産効率の向上や原価低減、他グループ子会社との連携による商品バリエーションの増加など、カゴメのネットワークやノウハウを投下し、シナジー効果を創出していきます。
- ・そして、この投資の最大の目的である中長期において競争優位性のあるトマト加工事業を構築し、それにより、売上収益、事業利益ともに成長を実現します。

## 4. 2024年12月期 業績予想

・2024年度通期の業績予想についてご説明します。

# 2024年度 業績予想



国内事業：売上収益は横ばい、事業利益は原材料価格や物流費増加などにより減益  
 国際事業：売上収益はIngomarの影響もあり大幅増収、事業利益は増収により増益

単位:億円	売上収益			23年度 実績	事業利益			23年度 実績
	24年度計画	対前年	増減率		24年度計画	対前年	増減率	
飲料	739	△14	△1.9%	754	35.0	△34.0	△49.3%	69.0
通販	152	+21	+16.4%	131	12.0	+5.3	+80.5%	6.6
食品他	527	△8	△1.5%	535	14.0	△14.0	△50.0%	28.0
国内加工食品計	1,420	△1	△0.1%	1,421	61.0	△42.6	△41.2%	103.6
国内農事業	105	+3	+3.9%	101	3.0	+1.8	+159.2%	1.1
国際事業	1,525	+672	+79.0%	852	126.0	+14.6	+13.2%	111.3
その他/調整額	△160	△32	-	△127	△20.0	+0.7	-	△21.3
合計	2,890	+643	+28.6%	2,247	170.0	△24.7	△12.7%	194.7

### 【国際事業に含まれるIngomarの影響】

- ・売上収益：515億円 ・ 事業利益：31億円（フル連結 100%）
- ・事業利益は、企業結合会計適用により在庫の時価評価で原価などが上昇することに伴い、一時的に低水準（参考）23年度 売上収益：-億円 ・ 事業利益：22億円（持分法投資利益 20%）

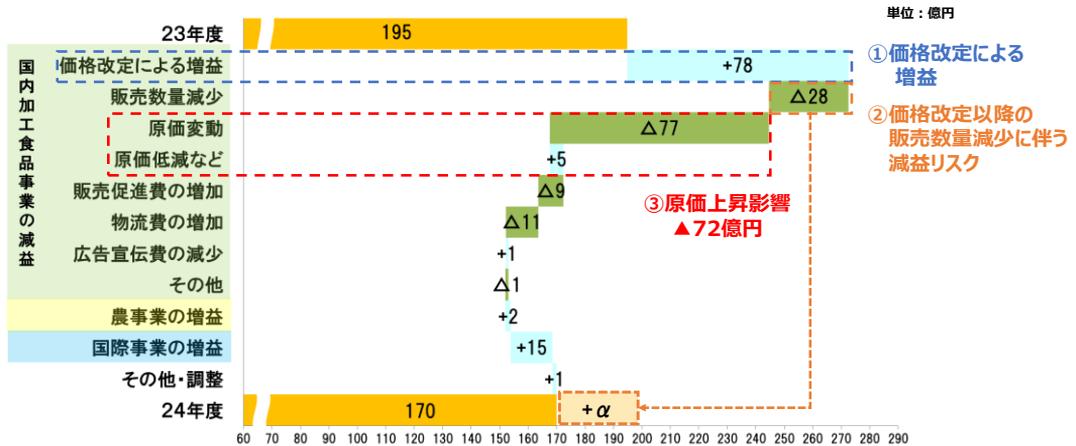
© 2024 カゴメ株式会社

27

- ・国内加工食品事業の売上収益は、前年並みの1420億円になる見込みです。事業利益は、原材料価格や物流費等の増加により、61億円を見込んでいます。
- ・国際事業の売上収益は1525億円、事業利益は126億円となる見込みです。
- ・なお、国際事業が含むインゴマーの影響は、先ほどご説明した通り、売上収益515億円、事業利益31億円となります。事業利益については、企業結合会計適用により在庫の時価評価で原価などが上昇することに伴い、一時的に低水準となります。

## 2024年度 事業利益増減要因

- ・価格改定による増益(①)を見込むが、価格改定以降の販売数量減少に伴う減益リスク(②)
- ・原価上昇(③)により、国内加工食品事業は減益見込み



© 2024 カゴメ株式会社

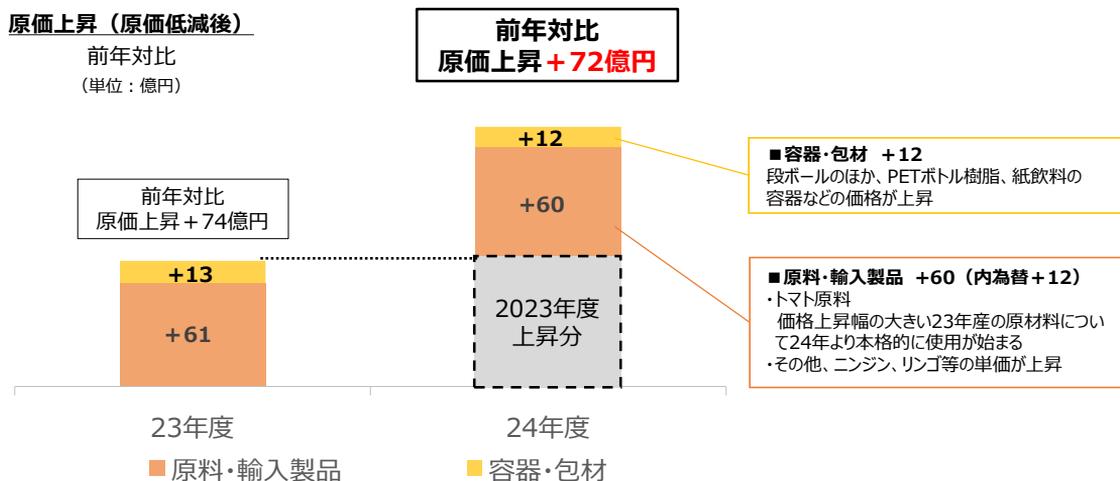
28

- ・2024年度の事業利益の増減要因についてご説明します。
- ・国内加工食品事業は、青で囲んだ①のとおり、価格改定により78億円の増益効果を見込んでいます。一方で②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28億円を織り込みました。赤で囲んだ③の通り、原価変動と原価低減を合わせた2023年度からの原価上昇額として72億円を見込んでいます。
- ・72億円の原価上昇については、次のシートでご説明します。

# 2024年度 国内加工食品事業 原価上昇要因



引き続きトマト原料の価格高騰により国内加工食品事業の原価が上昇



© 2024 カゴメ株式会社

29

- ・2024年度の原価上昇72億円で最も大きいのは、原料や輸入製品の60億円です。価格上昇幅の大きい23年産の原材料について24年より本格的に使用が始まります。
- ・容器・包材の価格も、引き続き上昇する見込みです。

## 2024年度 営業利益・当期利益



・営業利益/当期利益：Ingomarへの既存出資持分20%の時価評価益による増分

単位:億円	24年度計画		対前年		23年度 実績
		比率		増減率	
売上収益	2,890	-	+643	+28.6%	2,247
事業利益	170	5.9%	△24	△12.7%	194
営業利益	260	9.0%	+86	+48.8%	174
当期利益 <sup>※</sup>	180	6.2%	+76	+72.5%	104
EPS(円)	209.02	-	+88	+72.5%	121.17

※親会社の所有者に帰属する当期利益

© 2024 カゴメ株式会社

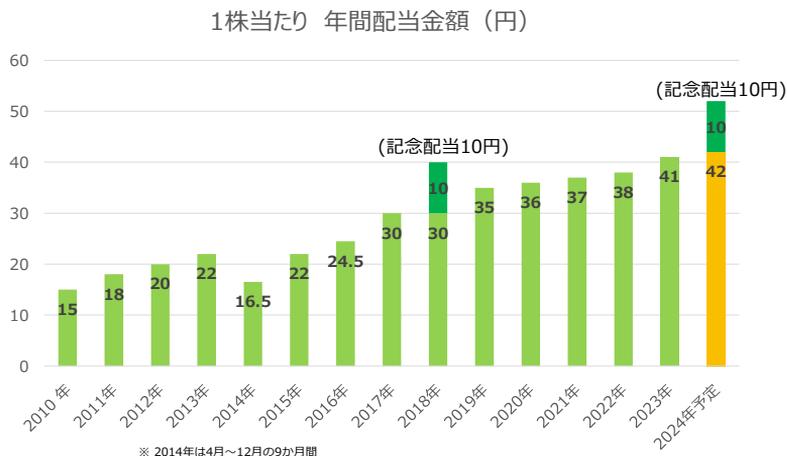
30

- ・営業利益、当期利益の予想です。
- ・営業利益は260億円、前年から86億円の増分となります。これは、インゴマーの既存出資持分20%の時価評価益によるものです。
- ・当期利益は180億円の予想です。

## 配当の推移



第3次中計期間配当方針(1株当たり年間配当金38円以上、当期間中の総還元性向40%)に基づき、2024年度は創業125年記念配当(10円)を合わせ52円予定



© 2024 カゴメ株式会社

31

・当期の配当につきましては、1株当たり41円とします。また、次期の配当につきましては、1株当たり42円の普通配当に、創業125年という節目の年に事業が大幅に拡大することを鑑みて、1株あたり10円の記念配当を加えた52円とする予定です。

## 5. サステナビリティの取り組み

- ・最後に、サステナビリティの取り組みについてご紹介します。

# サステナビリティへの取り組み



- ・国内工場における継続的な省エネ活動が省エネ大賞受賞
- ・物流2024年問題への対応

## 2023年度 省エネ大賞 「省エネルギーセンター会長賞」受賞

・農業と食品製造（工業）を行う事業特性を踏まえた省エネ投資と省エネ活動を推進。農工連携による取り組みが評価され、当社として初めて省エネ大賞を受賞  
(一般財団法人省エネルギーセンター主催)

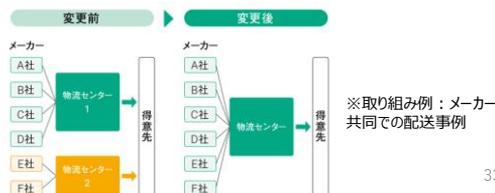
※取り組み例：植物性残渣や出荷できないトマトを有効利用し、バイオメタンガスを生成し燃料として活用



© 2024 カゴメ株式会社

## 物流2024年問題への対応 F-LINEでの取り組み

・2019年からこの物流リスクに備え、食品メーカー共同による物流会社であるF-LINEに参加し、共同配送など効率的で安定的な物流体制の実現に取り組む  
・工場の倉庫レイアウトを見直し作業効率を上げる取り組みや、ドライバーの待機時間削減に向けた営業現場との連携などを進め、安定的な輸送網の確保に努める



※取り組み例：メーカー共同での配送事例

- ・当社の農工連携による省エネ投資と活動の取り組みにより、一般財団法人省エネルギーセンターが主催する省エネ大賞を受賞しました。取り組みの一例として、植物性残渣や出荷できないトマトを有効利用し、バイオメタンガスを生成し、工場で使用する燃料として活用していることなどが評価されています。
- ・また、物流業界が直面している2024年問題についても取り組んでいます。当社は2019年からこの物流リスクに備え、食品メーカー共同による物流会社であるF-LINEに参加し、共同配送など効率的で安定的な物流体制の実現に取り組んできました。工場の倉庫レイアウトを見直し作業効率を上げる取り組みや、ドライバーの待機時間削減に向けた営業現場との連携などを進め、安定的な輸送網の確保に努めています。
- ・今後も引き続き、サステナビリティに関する取り組みを進めていきます。

## 事業環境は劇的に変化したが、 目指すところは変わらない



2025年の  
ありたい姿

**「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」**

2025年の  
ビジョン

**「トマトの会社から野菜の会社に」**

34

© 2024 カゴメ株式会社

- ・事業環境は大きく変化し、当社の事業構造も大きく変わっていきますが、当社の目指す2025年のありたい姿とビジョンは変わりません。
- ・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。
- ・私からは以上になります。ご清聴ありがとうございました。

## 参考資料

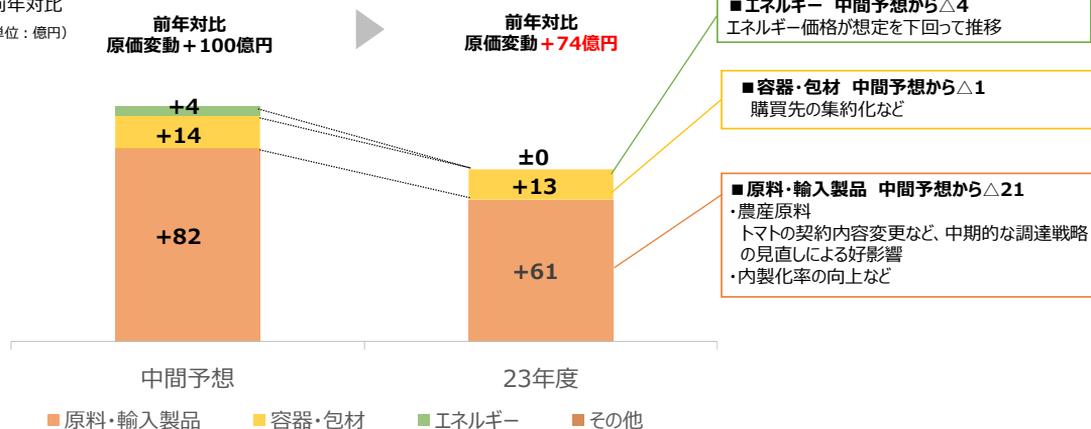
# 2023年度 国内加工食品事業 原価抑制要因



原料・輸入製品を中心に原材料は高騰しているが、原価変動は中間予想から26億円抑制

## 原価変動（原価低減含む）

前年対比  
(単位：億円)



© 2024 カゴメ株式会社

※カゴメ調べ

36

# 国内加工食品事業 飲料トピックス



- トマトジュースは美容関心層の新規ユーザーを獲得 / 最高の出荷量更新
- コンビニエンスストアでの売上回復、量販店での販売は前年割れも下期は回復傾向

飲料（乳酸菌除く）販売チャネル別・容器別 売上前年比

販売チャネル	上期	下期	累計
コンビニエンスストア	101%	102%	101%
量販店	96%	99%	97%
EC	107%	112%	109%
合計	98%	101%	100%

容器	上期	下期	累計
パーソナル容器	98%	98%	98%
大型容器	97%	108%	102%
合計	98%	101%	100%

## 販売チャネル別、容器別販売状況

- コンビニエンスストア：オフィス需要に伴い売上が回復
- 量販店：ケース売り販売の不振



## 主ブランド別売上収益

**トマトジュース 156億円(対前年+23%)**

- 美容関心層のユーザー化で売上が好調、過去最高の出荷量

**野菜一日これ一本 127億円(対前年△4%)**

- 価格改定後の大型容器の販売が不振、3Q酷暑による濃厚さの忌避

**野菜生活100シリーズ 374億円(対前年△6%)**

- コンビニエンスストア向けパーソナル容器は回復も、大容量やケース販売が不振



【野菜飲料市場・当社シェア推移】



※出典市場規模：カゴメ調査 シェア：株式会社インテージSRI+

## 販売促進費、広告宣伝費（対前年）

前年の新商品プロモーションの反動などで販売促進費は減少、  
 広告宣伝費は想定通り削減  
 販売促進費 対前年△3.6億円、広告宣伝費△6.4億円

## 国内加工食品事業 通販トピックス



- ・野菜飲料、サプリメントを中心とする健康直送便の定期顧客数が減少
- ・コンタクトセンター運営費の上昇などで減益

カゴメの通信販売  
健康直送便



広告宣伝費の削減などで定期顧客数が減少、  
主力商品の野菜飲料やサプリメント類が前年割れ

主力商品別売上収益  
野菜飲料81億円(前年比△6%)  
サプリメント類21億円(△3%)  
スープ類14億円(+8%)



### 事業利益

通販コールセンターの運営費の上昇などで事業利益は△8.6億円

## 国内加工食品事業 食品他トピックス



- ・価格改定後のトマトケチャップが早期回復、業務用は価格改定後も前年並みの数量維持
- ・原材料価格が高騰するも、売上収益の伸長などで増益



### 家庭用食品

売上収益193億円（対前年+7%）

- ・需要喚起策が奏功、価格改定後の早期の回復で増収

### 主力商品別売上収益

トマトケチャップ96億円（対前年+9%）

- ・オムライススタジアム等のプロモーション効果



### 業務用

売上収益259億円（対前年+20%）

- ・外食需要の回復により売上が堅調

### 事業利益

原材料価格が高騰するも、売上収益の伸長などで増益

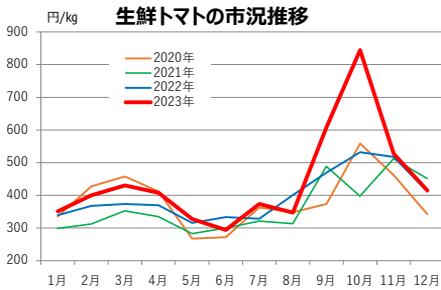
# 国内農事業トピックス



4月までの生鮮トマトの市況高による販売単価の上昇、調達量増加などで増収  
エネルギーコストの上昇や5月以降の急激な市況安などにより減益



**主力商品別売上収益**  
**生鮮トマト85億円（対前年6%）**  
・高リコピントマト43億円(対前年+10%)  
ベビーリーフなど6億円（前年比+5%）



## 生鮮トマト市況の状況

- ・4月までは低温や日照不足などにより生鮮トマトの販売単価が上昇
- ・5月以降は好天により流通量が急増、市況が悪化
- ・10月は酷暑の影響により流通量が激減、市況が急騰

# 国際事業トピックス



- ・米国フードサービス企業向け二次加工、欧州トマト一次加工事業が堅調
- ・市況に連動した価格改定により増益

単位：億円

売上収益 単位：億円	23年度			22年度	事業利益			22年度
	対前年	対前年 (為替影響除く)			23年度	対前年	対前年 (為替影響除く)	
米国Kagome Inc.	403	+84	+58	319	70.9	+50.3	+46.6	20.6
ポルトガルHIT	212	+58	+39	153	33.3	+21.8	+19.2	11.4
カゴメオーストラリア	94	△1	△3	95	4.1	+3.2	+3.1	0.9
米国UG	69	+17	+12	52	9.6	+7.5	+6.8	2.1
台湾可果美	54	+8	+6	46	4.7	△0.3	△0.4	5.1
その他	17	+7	+5	10	△11.5	△7.3	△7.4	△4.1
国際事業 計	852	+173	+118	678	111.3	+75.2	+68.0	36.0



## 個社別のサマリー(現地通貨)

カゴメインク：価格改定による販売価格の上昇や、23年産原材料の切り替え時期後ろ倒し等により増収増益

ポルトガルHIT：トマトペースト価格の上昇で増収増益

カゴメ豪州：トマトペーストの販売量が減少、前年10月の洪水被害損失の反動などにより減収増益

UG：トルコにてトマト栽培面積増による種子・苗出荷増などにより増収増益

台湾可果美：価格改定などで増収、原材料価格や新工場立ち上げの一時的なコスト増により減益

# 第3次中期経営計画 投資見通し



・オーガニック、インオーガニック両面で、持続的な成長に向けた投資を後半に加速

前半2年 (22-23年)	後半2年 (24-25年)
<b>急激な原価上昇による環境変化対応</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・国内は最低限の投資に抑制</li><li>・新規事業の種蒔き</li></ul>	<b>成長投資を本格的に加速</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・米国を中心に国際事業への配分UP</li><li>・中長期に向けた投資UP</li></ul>
<b>160億円</b> (内訳) <ul style="list-style-type: none"><li>・固定投資 155億円</li><li>・事業投資 5億円</li></ul>	<b>560億円 + a</b> (内訳) <ul style="list-style-type: none"><li>・固定投資 200億円</li><li>・事業投資 360億円 + a</li></ul>

⇒ **ROE**  
**9%以上**  
(25年度)

# サステナビリティへの取り組み



- ・健康経営施策を推進することで、従業員の健康と働きがいのさらなる向上を実現
- ・「カゴメグループ人権方針」を策定。人権リスクへの対応を進める

## 健康経営の実現

・2023年3月  
経済産業省及び日本健康会議主催の  
「健康経営優良法人2022（大規模法人部門）」に認定

・2023年12月  
DBJ健康経営（ヘルスマネジメント）格付]において、  
最高ランクの格付を取得



2023  
健康経営優良法人  
Health and productivity  
ホワイト500



DBJ健康格付  
2023

## 「カゴメグループ人権方針」を制定

・人権に関する国際規範に基づいた、「カゴメグループ人権方針」を策定。その考え方や活動の社内浸透に努めるとともに、事業における人権リスクへの対応を進める

・人権デューデリジェンスの実施：  
国連「ビジネスと人権に関する指導原則」を実行の枠組みと捉え、事業活動における人権への負の影響の特定・評価を実施。評価結果に基づき適切な対応策、モニタリング、並びに情報開示。社内外のステークホルダーとの対話・協議を通じて、一連のプロセスを継続的に推進できる体制を構築

