

2024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。

- 1. 2024年12月期 決算概要**
- 2. 第3次中計進捗、2025年12月期 業績予想**
- 3. 次の10年に向けて**

1. 2024年12月期 決算概要

2024年度 連結業績

- ・売上収益、各段階利益で過去最高の業績
- ・売上収益：Ingomar連結子会社化等により増収
- ・事業利益：引き続き原材料価格が上昇も、価格改定や需要喚起策等により増益

単位:億円	24年度実績		対前年		23年度 実績
		比率		増減率	
売上収益	3,068	-	+821	+36.5%	2,247
事業利益	270	8.8%	+76	+39.1%	194
営業利益	362	11.8%	+187	+107.3%	174
当期利益 [※]	250	8.2%	+145	+139.8%	104
ROE	15.7%		+7.4pt		8.3%
ROA	8.6%		+0.7pt		7.9%
EPS(円)	278.52		+157.35	+129.9%	121.17

※親会社の所有者に帰属する当期利益

2024年度 セグメント別業績

- ・国内加工食品：飲料、食品他が増収増益、通販は増収減益
- ・国際：トマト他一次加工はIngomar連結化影響により増収増益、トマト他二次加工も好調により増収増益

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	対前年	増減率	為替影響		24年度	対前年	増減率	為替影響	
飲料	827	+72	+9.6%	-	754	91.0	+15.9	+21.2%	-	75.0
通販	133	+2	+1.8%	-	131	2.3	△5.1	△68.1%	-	7.5
食品他	596	+60	+11.3%	-	535	62.3	+30.1	+93.9%	-	32.1
① 国内加工食品計	1,557	+135	+9.5%	-	1,421	155.7	+41.0	+35.7%	-	114.7
トマト他一次加工	822	+618	+302.1%	+58	204	83.9	+33.9	+67.7%	+5.5	50.0
トマト他二次加工	705	+127	+22.0%	+50	578	70.0	+4.8	+7.4%	+5.4	65.1
調整額	△35	△33	-	△1	△1	△14.6	△7.7	-	-	△6.9
② 国際計	1,493	+711	+91.0%	+107	781	139.3	+30.9	+28.6%	+11.0	108.3
その他/調整額	18	△25	-	△8	43	△24.1	+4.2	-	+1.5	△28.3
合計	3,068	+821	+36.5%	+98	2,247	270.9	+76.1	+39.1%	+12.5	194.7

国際事業トマト他一次加工に含まれるIngomarの影響

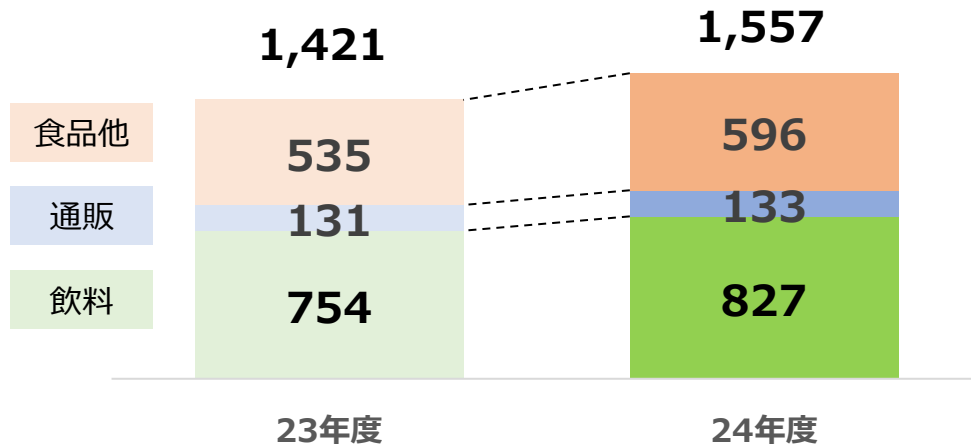
- ・売上収益：577億円・事業利益：46億円（フル連結 100%）
- ・事業利益は、企業結合会計適用により在庫の時価評価で原価などが上昇することに伴い、一時的に低水準参考）23年度 売上収益：－億円・事業利益：22億円（持分法適用 20%）

2024年度 国内加工食品事業

- ・2月の価格改定後に実施した需要喚起策により、全カテゴリで増収
- ・4Qに戦略的広告費を投下した通販を除き増益

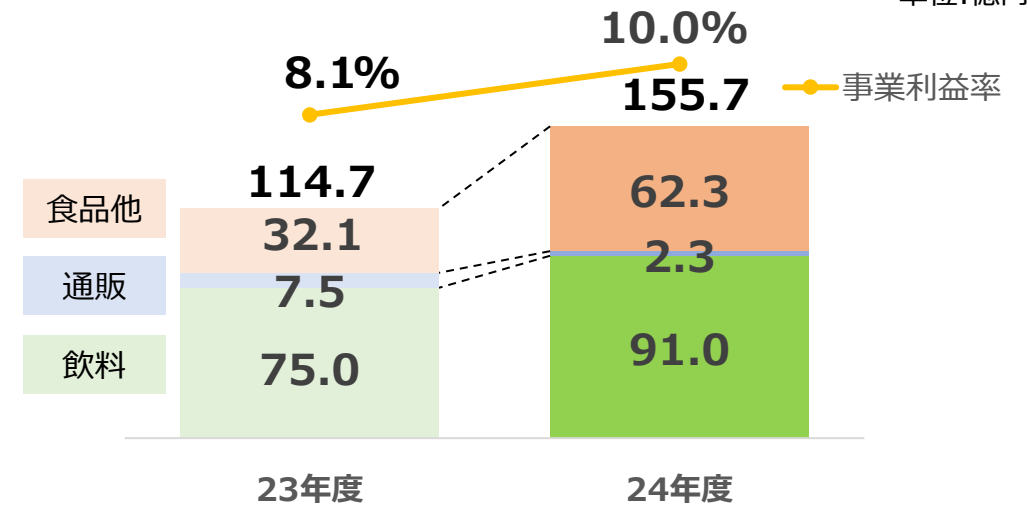
売上収益

単位:億円



事業利益

単位:億円



すべてのカテゴリで増収

- ・飲料：2月の価格改定後、需要喚起策により、販売数量維持
トマトジュースは、美容関心層の新規ユーザーの広がりに加え、ヘビーユーザー化も進み好調を維持
- ・通販：つぶより野菜やスープが堅調
- ・食品
家庭用：プロモーション強化により、トマトケチャップ好調維持
業務用：外食需要が引き続き堅調に推移

価格改定と需要喚起策が奏功し、飲料・食品他で増益

- ・飲料：原材料価格は引き続き高騰も、価格改定、その後の需要喚起策により増益
- ・通販：広告費を年末に戦略的に投下したため減益
- ・食品他
家庭用/業務用：原材料価格は引き続き高騰も、価格改定効果、その後の需要喚起策により増益

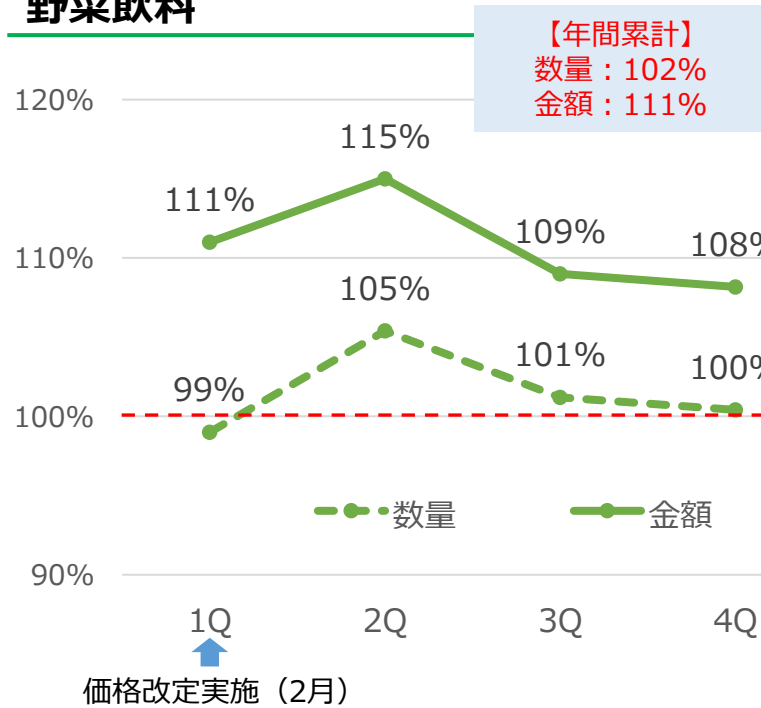
2024年度 国内加工食品事業 価格改定後の推移



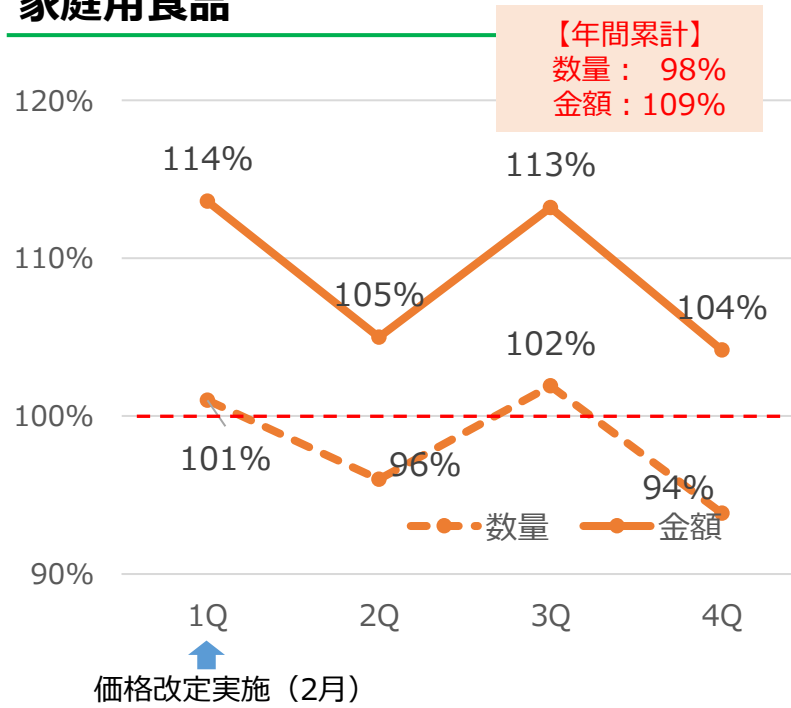
- 野菜飲料、業務用：価格改定以降、数量・金額ベースで前年を超えて推移
- 家庭用食品：四半期で増減があるが年間累計では数量ベース前年98%、金額ベース109%

■ カテゴリー別四半期前年比推移

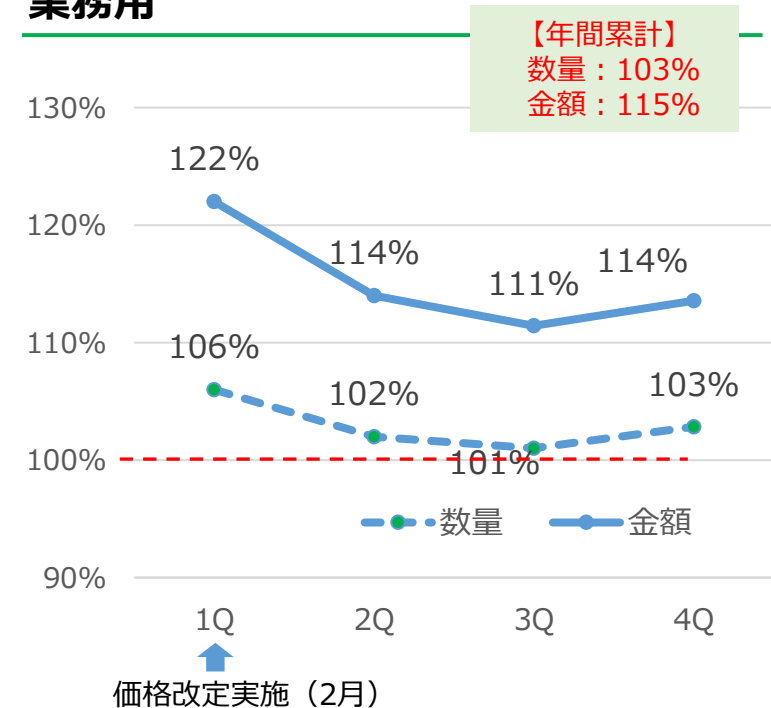
野菜飲料



家庭用食品



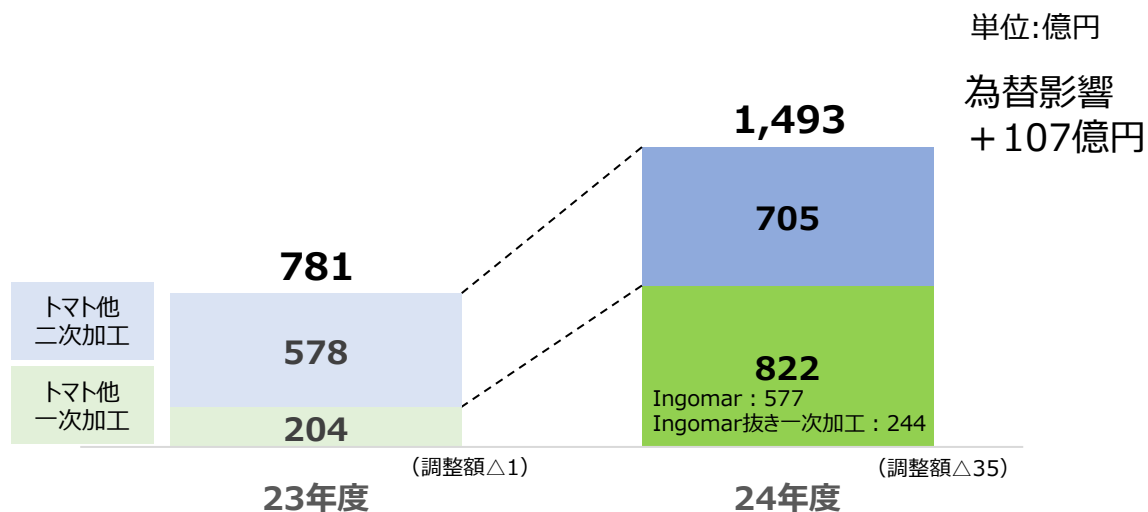
業務用



2024年度 国際事業

- ・Ingomarの連結子会社化により大幅増収
- ・市況に連動した販売価格の上昇により増益

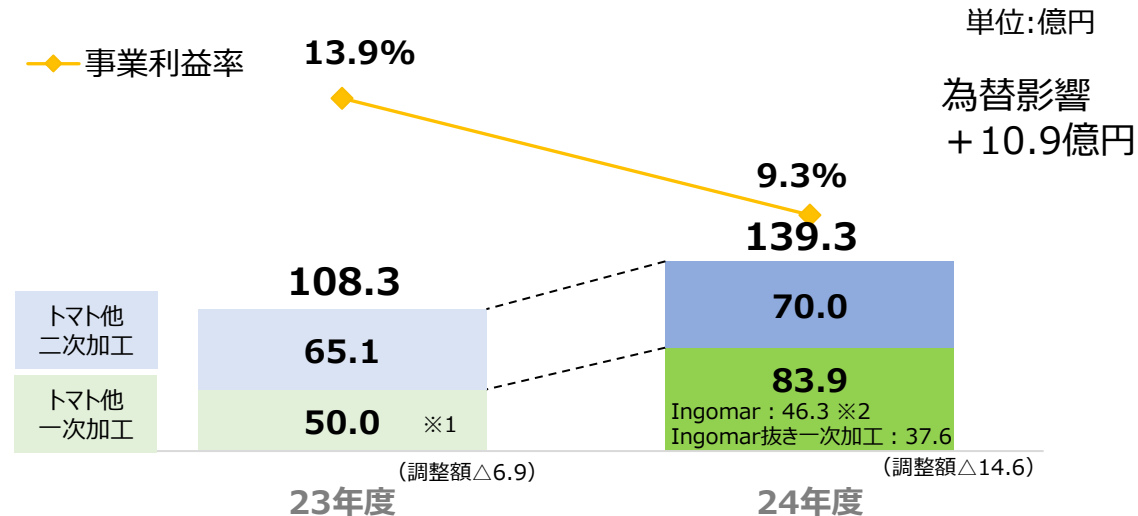
売上収益



トマト他一次加工・トマト他二次加工共に増収

- ・一次加工：Ingomarの連結子会社化により大幅増収
Ingomarを除いた一次加工においても、トマトペーストの市況に連動した販売価格の上昇により増収
- ・二次加工：価格改定や、外食需要の拡大により
ピザソースなどが引き続き好調に推移し増収

事業利益

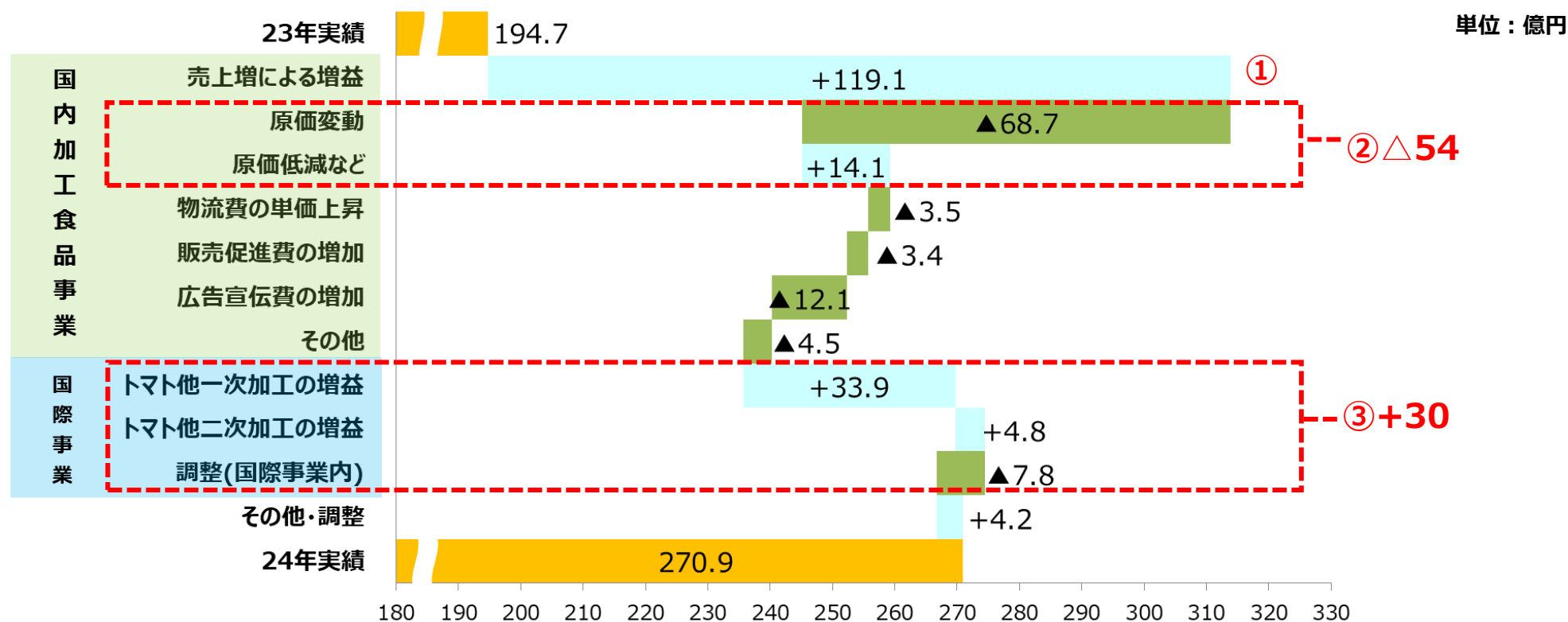


価格改定による販売価格の上昇等により増益

- ・一次加工：トマトペーストの市況に連動した販売価格の上昇により増益
※1：23年度Ingomar持分法投資利益+22.1億円含む
※2：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う影響あり
- ・二次加工：価格改定や外食需要の拡大により増益

2024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、販売数量増加など + 119

② 原価変動、原価低減など △54：原価変動 △68・・・原材料 △56（トマト △22、その他にんじん・リンゴなど △21）、容器包材 △9、など
 原価低減 + 14・・・契約の見直し、ロス削減、委託比率見直し など

③ 国際事業の増益 +30：一次加工 + 33（Ingomar 連結化 + 24、販売価格上昇 + 4）、二次加工 + 4 など

2024年度 営業利益、当期利益増減要因

・事業利益、その他の収益の増加により前年から増加

単位:億円	24年度実績			23年度実績
		対前年	増減率	
事業利益	270.9	+76.1	39.1%	194.7
その他の収益	100.7	① +94.3	—	6.3
その他の費用	9.4	△16.9	△64.3%	26.3
営業利益	362.2	+187.4	107.3%	174.7
税引前利益	336.6	+171.7	104.2%	164.8
法人所得税費用	64.8	+18.1	38.8%	46.7
実効税率	19.3%	② △9.1pt	—	28.4%
非支配持分に帰属する損益	21.5	+7.7	55.8%	13.8
当期利益 [※]	250.1	+145.8	139.8%	104.3

※親会社の所有者に帰属する当期利益

増減要因

- ①その他の収益 + 94 : Ingomar連結子会社化前の出資持分20%を再測定した結果の差益 93億円
- ②実効税率△9.1pt : ①に関する差益に対する非課税影響等

2024年度 財政状態計算書変動内容

- ・Ingomar連結子会社化により、資産、負債とも増加

資産/負債・資本
3,624億円(前期末比+967億円)
親会社所有者帰属持分比率:51.3%(前期末比+1.5pt)

連結財政状態計算書
2024年12月31日 単位:億円

資産合計 3,624 (+967)

- 流動資産 2,099 (+445)
- 非流動資産 1,524 (+522)

負債 1,507 (+215)

資本 2,116 (+752)

前期末からの増減内容 (単位:億円)

■ 流動資産2,099(+445)

棚卸資産+438(為替影響含む)、
営業債権及びその他の債権+110、
現金及び現金同等物△147 (Ingomar持分追加取得 など)、
など

■ 非流動資産1,524(+522)

無形資産+347、有形固定資産+218 など

■ 負債1,507(+215)

借入金(長期含む)+89、営業債務及びその他の債務+76、
繰延税金負債+49 など

■ 資本2,116(+752)

非支配持分+217、
利益剰余金+217 (当期利益+250、支払配当金△35 など)、
自己株式+217 など

※ () 内は前期末比

2024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支出増により対前年で減少

財務活動によるキャッシュフロー：自己株式処分も借入金の返済などにより対前年で減少

単位:億円	24年度実績			23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)	316	+271	+588.6%	46
投資活動によるキャッシュフロー(B)	△ 463	△ 402	—	△ 60
フリーキャッシュフロー(A+B)	△ 146	△ 131	—	△ 14
財務活動によるキャッシュフロー	△ 5	△ 161	—	156

■ 24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336億円、減価償却費及び償却費120億円、法人所得税の支払い△86億円、利息の支払い△30億円 など

投資活動によるキャッシュフロー

Ingomarの持分追加取得に伴う支出△360億円、有形固定資産及び無形資産の取得△109億円 など

財務活動によるキャッシュフロー

自己株式の処分による収入231億円、短期借入金の減少△156億円、長期借入金の増加+30億円、カゴメ株主への配当金の支払い△35億円、非支配持分への配当金の支払い△49億円 など

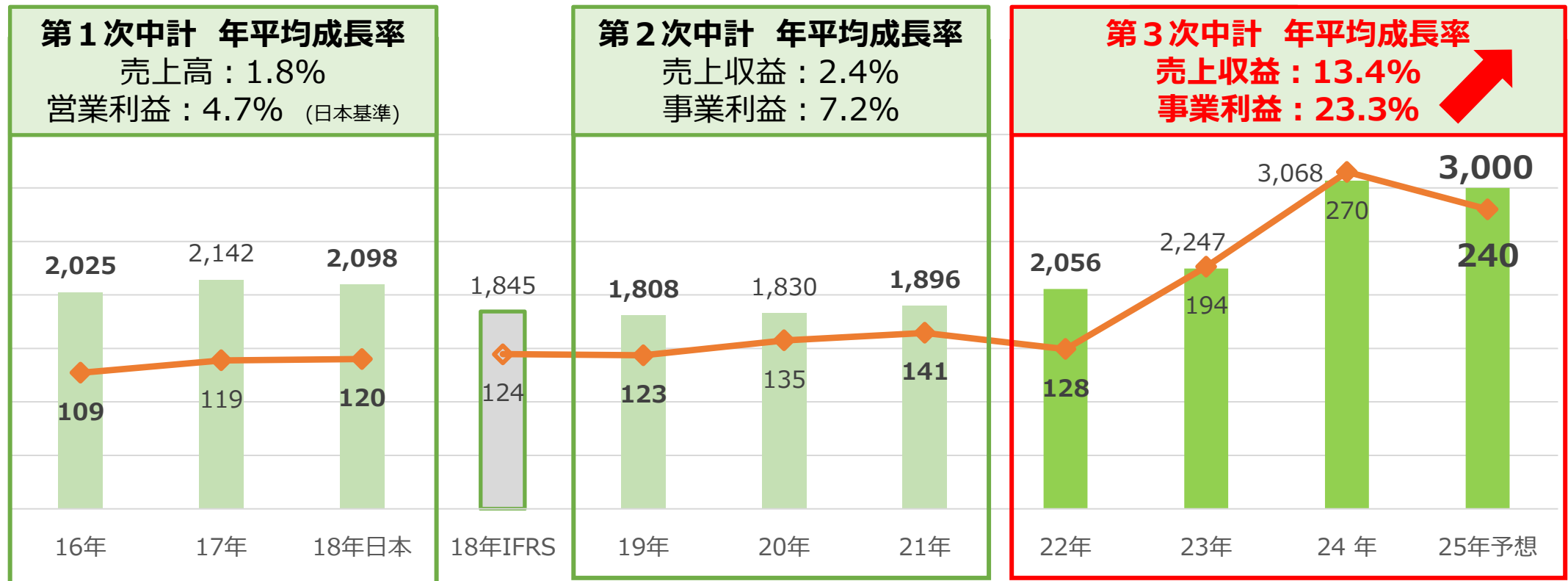
2. 第3次中計進捗、 2025年12月期 業績予想

第3次中期経営計画 進捗

- ・最終年度である25年の業績予想は、売上収益3,000億円、事業利益240億円
- ・成長に軸足を置いた第3次中計の年平均成長率は、オーガニック・インオーガニック成長により、売上収益・事業利益ともに大きく伸長

過去10年間の売上収益・事業利益 (※) 推移 (単位：億円)

■ 売上収益/売上高※ ◆ 事業利益/営業利益※



※18年以前は日本基準、18年以降IFRS基準

第3次中期経営計画 投資実績・計画

- ・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
- ・中長期の成長に向けて、Ingomar含め国際事業へ積極的に設備投資
- ・インオーガニックについても、探索を継続

固定投資

- ・米国を中心に国際事業への配分UP
- ・中長期に向けた投資を増加

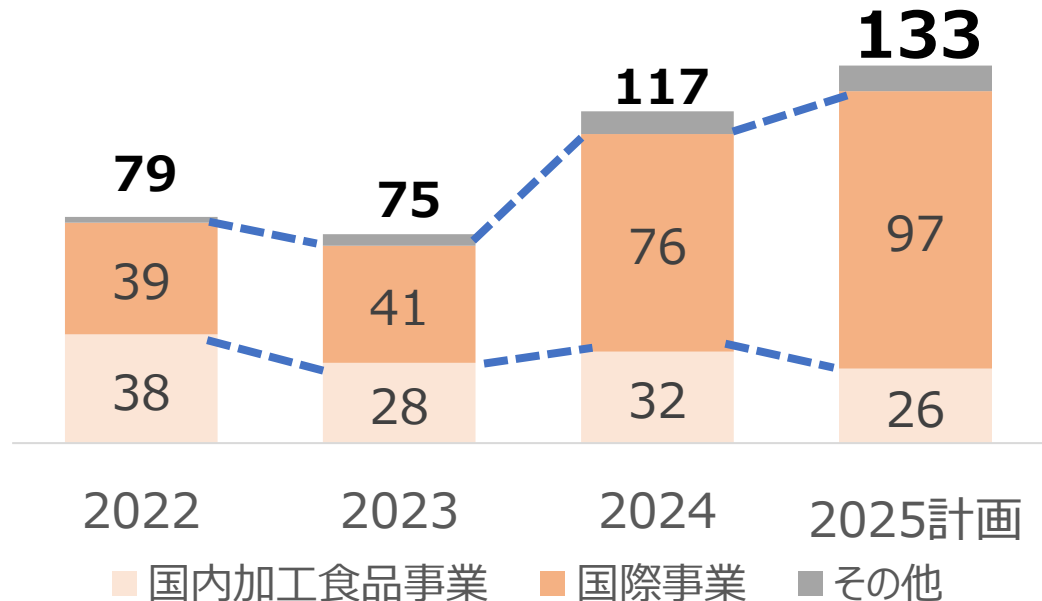
約**400**億円

事業投資

367億円 + a

固定投資の推移

単位：億円



第3次中期経営計画 国内加工食品事業

- ・国内加工食品事業はコスト増が継続しており、利益の創出が最重要課題
- ・21年水準（コスト大幅増加前）までの事業利益回復を確実なものにする

基本方針

利益の回復と挑戦の継続

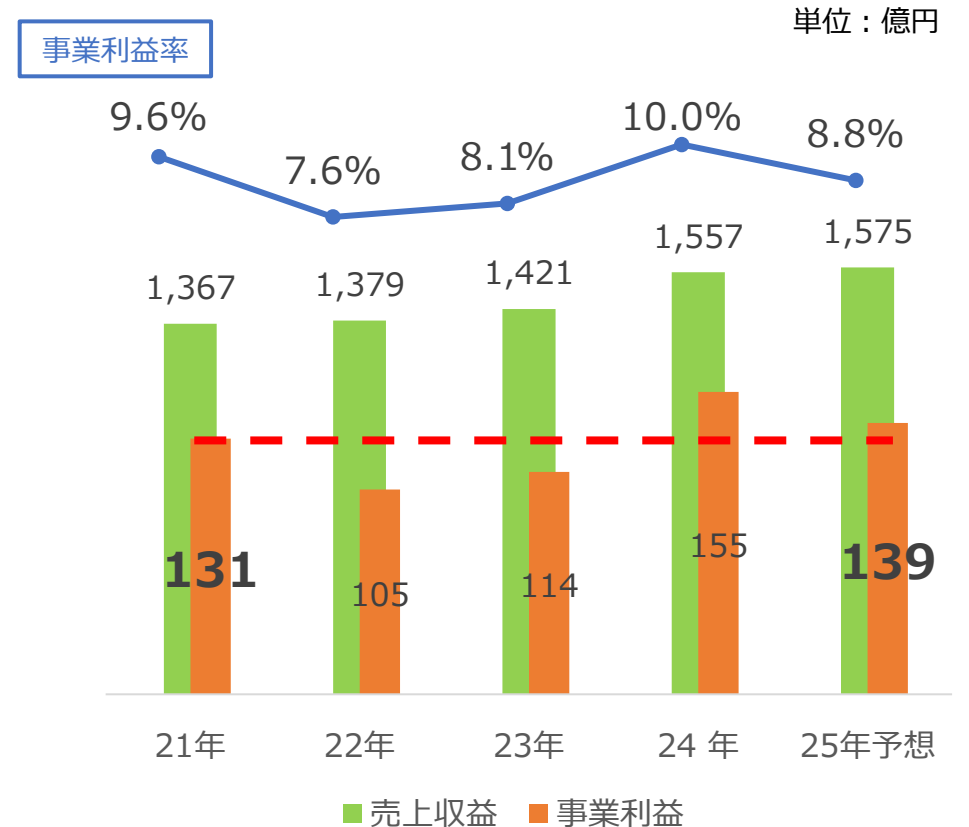
需要
創造

新領域
挑戦

コスト
低減

- ・25年はさらなるコスト増が見込まれるが、**需要創造**、スープや植物性ミルクなど**新領域の挑戦**、**コスト低減**により、事業利益の21年水準までの回復を確実なものにする。

売上収益・事業利益推移



第3次中期経営計画 国際事業

- ・国際事業はIngomar連結子会社化により、売上収益・事業利益ともに成長
- ・トマトペースト市況は下降に転じるが、グループ間連携により、市況影響の極小化と次の成長に向けて国際事業を強固なものとする

基本方針

成長の加速

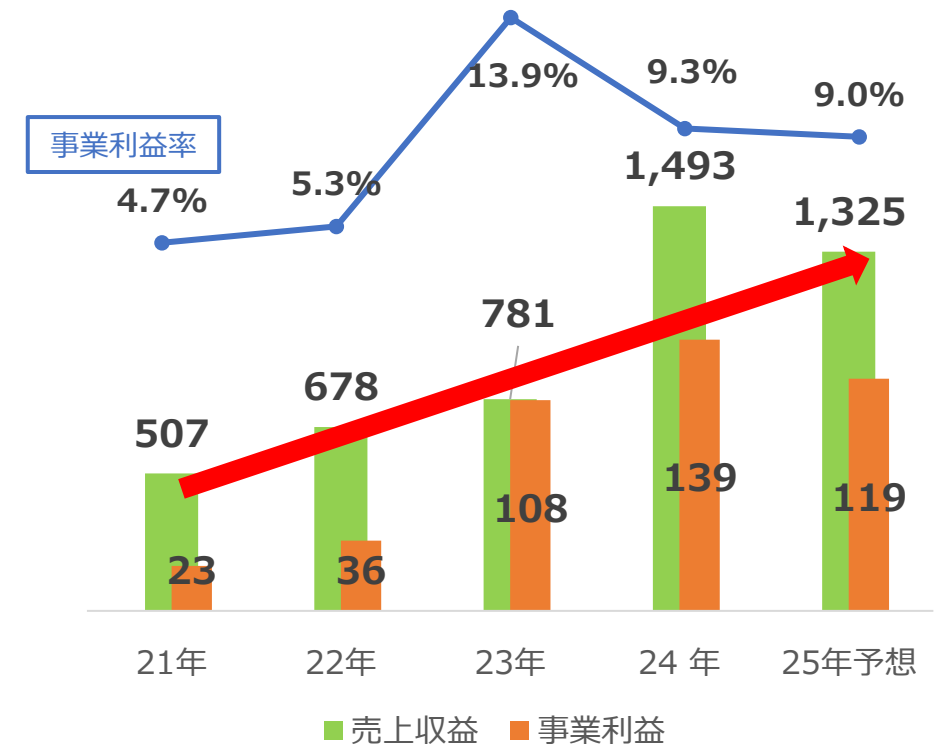
一次加工
競争力強化

二次加工
提案力向上

- ・24年にIngomarを連結子会社化し、21年業績に対し、25年は**売上収益2.6倍**、**事業利益5.0倍**
- ・一次加工は**生産効率・品質向上・顧客関係性強化**による競争力の強化、二次加工は**フードサービス企業向けのソリューション提案力向上**により国際事業を強固にする

売上収益・事業利益推移

単位：億円



2025年度 業績予想



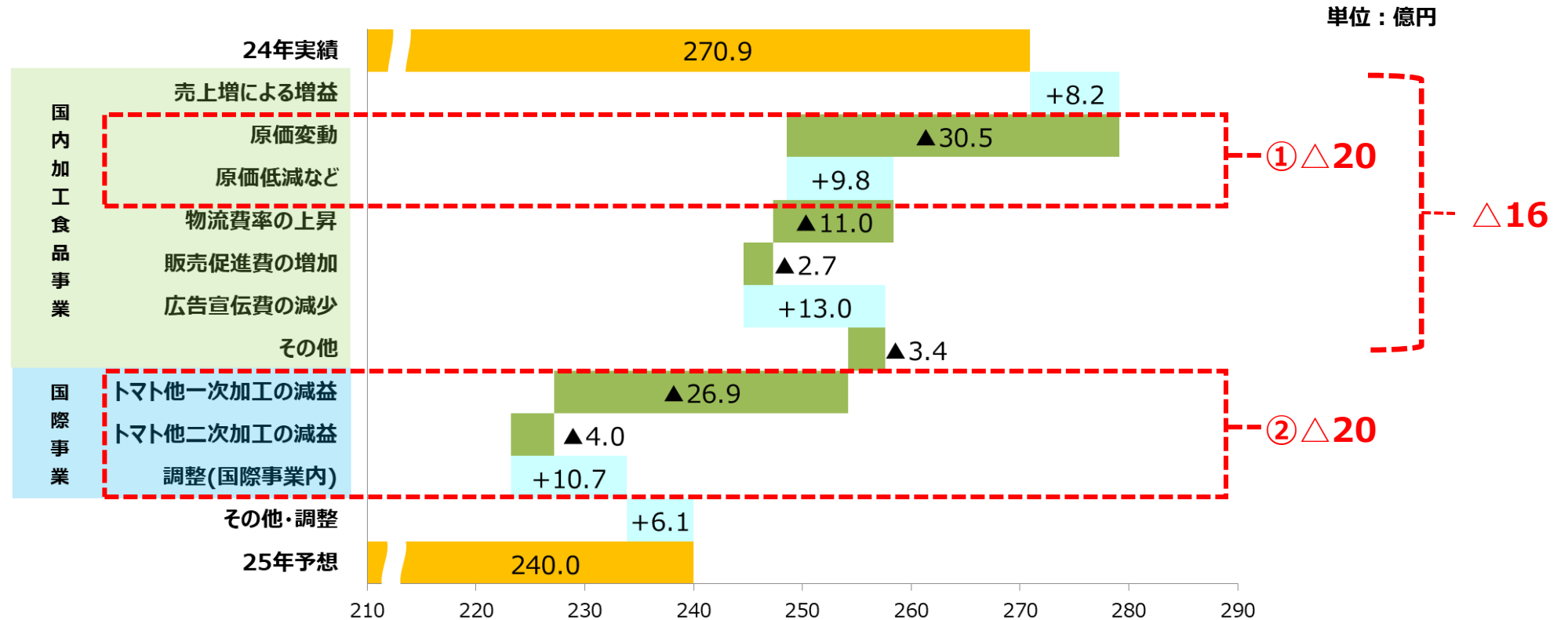
国内加工食品事業：売上収益は増収、事業利益は原材料価格や物流費増加などにより減益
 国際事業：売上収益はトマトペースト市況の下降影響で減収、事業利益は減収により減益

単位:億円	売上収益			24年度 実績	事業利益			24年度 実績
	25年度予想	対前年	増減率		25年度予想	対前年	増減率	
飲料	854	+26	+3.2%	827	90.0	△1.0	△1.1%	91.0
通販	142	+8	+6.3%	133	6.0	+3.6	+150.4%	2.3
食品他	579	△17	△2.9%	596	43.0	△19.3	△31.0%	62.3
国内加工食品計	1,575	+17	+1.1%	1,557	139.0	△16.7	△10.8%	155.7
トマト他一次加工	690	△132	△16.1%	822	57.0	△26.9	△32.1%	83.9
トマト他二次加工	668	△37	△5.3%	705	66.0	△4.0	△5.7%	70.0
調整額	△33	+2	—	△35	△4.0	+10.6	—	△14.6
国際計	1,325	△168	△11.3%	1,493	119.0	△20.3	△14.6%	139.3
その他/調整額	100	+81	+439.4%	18	△18.0	+6.1	—	△24.1
合計	3,000	△68	△2.2%	3,068	240.0	△30.9	△11.4%	270.9

為替レート：USD 150円

2025年度 事業利益増減要因

- ・国内加工食品事業は増収も、継続的な原材料価格の上昇などにより減益予想
- ・国際事業はトマトペースト市況の下降によりトマト他一次加工が大きく減益



- ①原価変動、原価低減など△20：原価変動△29・・・容器包材△12、原材料△10（トマト+11、にんじん、りんごなど原材料△21）
原価低減+9・・・契約の見直し、ロス削減 など
- ②国際事業の減益△20：トマト他一次加工△27、トマト他二次加工△4など

2025年度 国内加工食品事業 飲料施策

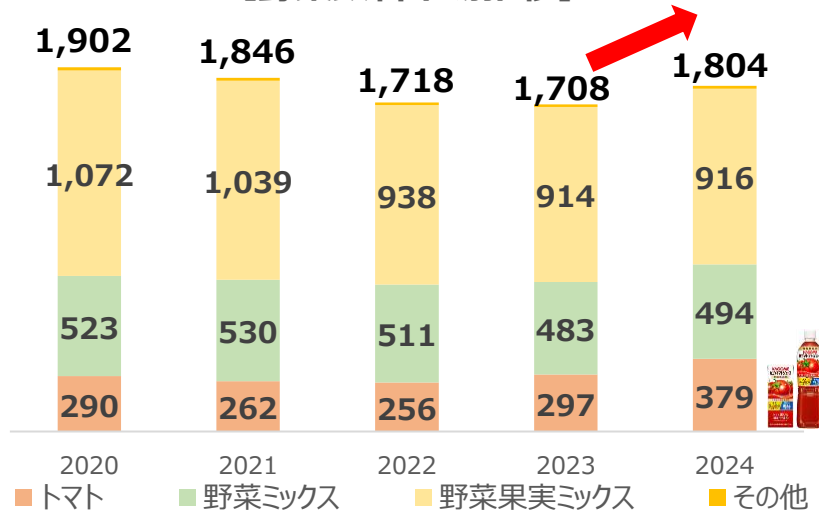
- ・野菜飲料市場はトマトジュースの牽引により、拡大方向に反転
- ・野菜高騰などの影響もあり、野菜不足解消手段として野菜ジュースが選択されている

野菜飲料市場規模

■ トマトジュースが牽引し、市場は反転

- ・ 低迷が続いていた市場規模が反転
- ・ 当社は価格改定と需要創造活動により市場を牽引

【野菜飲料市場推移】



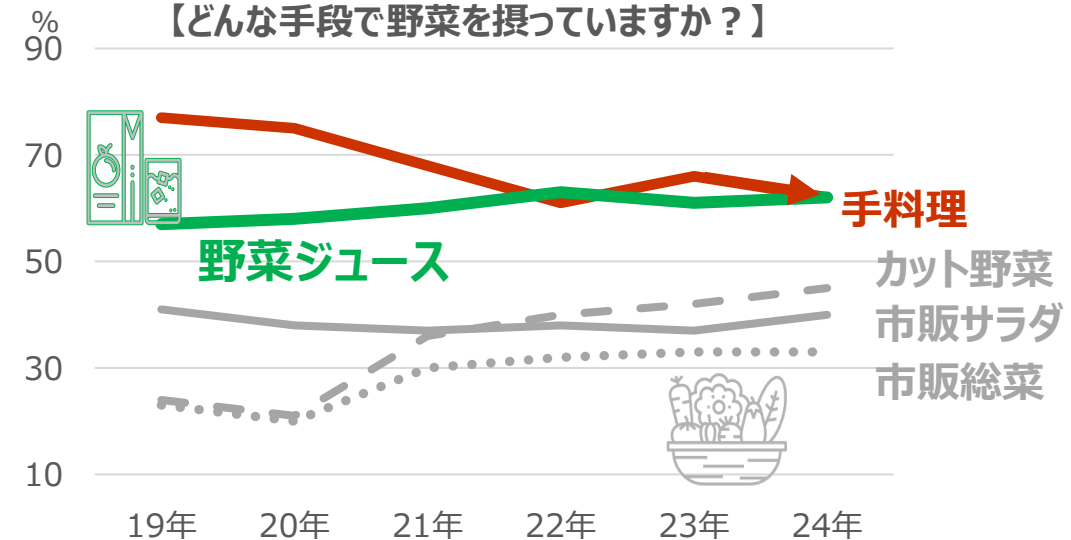
※出典市場規模：カゴメ調査、単位億円

生活者意識

■ リーズナブルな野菜として、野菜ジュースが選ばれている

- ・ 手軽に素早く、リーズナブルに摂れる野菜として、野菜ジュースは高いポジションを維持

【どんな手段で野菜を摂っていますか？】



Ipsos WEB調査 n=600

2025年度 国内加工食品事業 飲料施策

- ・トマトジュース、野菜生活100の需要拡大に注力
- ・新たな挑戦領域としてアーモンドミルク市場に本格参入

カゴメトマトジュース

野菜生活100

アーモンド・ブリーズ

KAGOME
カゴメトマトジュース



血圧×美容

ありがとう
30
YEARS
野菜生活100



野菜生活100 30周年

本格
展開

Almond
Breeze



健康×習慣飲用

2025年度 国内加工食品事業 野菜飲料施策

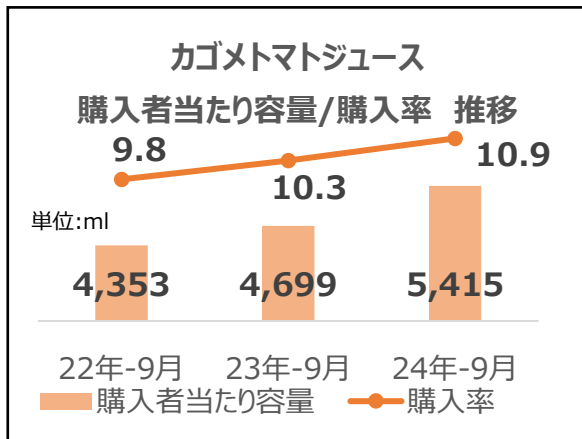


- 野菜摂取、健康手段としての生活者のニーズを捉え、野菜飲料市場（容量ベース）の需要拡大を加速させる

カゴメトマトジュース マーケティング施策

■最大の強み「血压対策」で新規ユーザー獲得と、習慣化による飲用量の拡大を図る

- 美容や健康需要により市場は拡大しているが、カゴメトマトジュースの購入率はまだ11%程度※であり、拡大余地は大きい。
- 健康診断期のサンプリング、TVCM、SNS、電車広告などにより血压訴求を強化し、さらなるユーザー拡大と習慣化を促進する。



※イメージ

※出典：マクロミルQPR/全国/全業態/期間：21年10月～24年9月
※12か月移動合計

野菜生活100 マーケティング施策

■ブランド30周年をフックに、子育て層を中心にユーザーのリトライアルを促進する

- 野菜生活100は中心ユーザーである子育て層の流出が課題。
- ブランド30周年をフックとし、「家族の健康飲料」としての基本価値と、主原料であるにんじんの健康価値発信などにより子育て層のリトライアルと習慣化を促進する。



基本価値の伝達

- 1食分の野菜※使用
- 栄養素の記載
- 砂糖不使用

※厚労省推進・健康日本21の目標値（1日350g）の約1/3である野菜120g分。野菜の全成分を含むものではありません。

ありがとう



野菜生活100

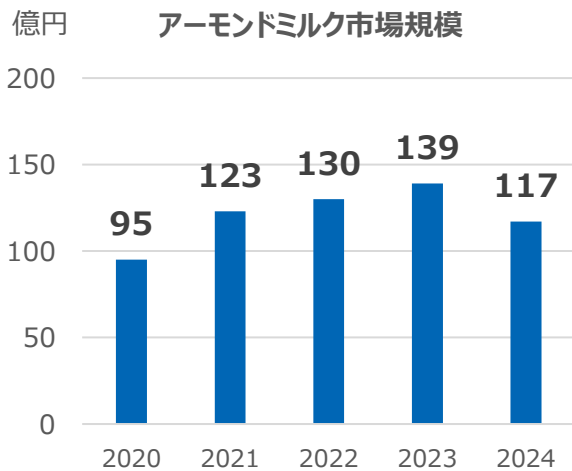
2025年度 国内加工食品事業 植物性ミルク施策

- ・24年9月から製造・販売を開始した「アーモンド・ブリーズ」の本格的な取り組みを開始
- ・日本におけるアーモンドミルク市場で、新たな需要創造に挑戦

アーモンドミルク市場動向

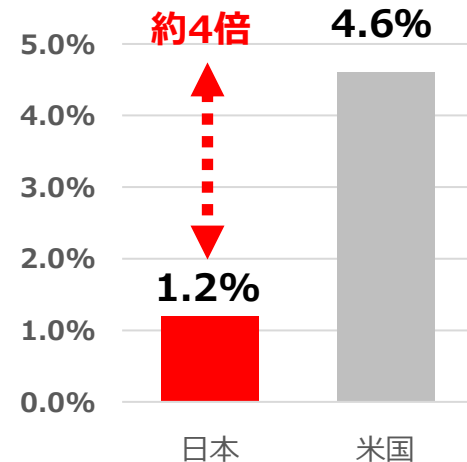
■ 日本におけるアーモンドミルク市場の拡大余地

- ・日本のアーモンドミルク市場は拡大傾向（24年は欠品などで縮小）
- ・米国との飲用量差から、日本における拡大余地は大きい。



※出典市場規模：カゴメ調査、単位億円

牛乳を100としたときの飲用量規模比較



出典：テトラ社グローバルトレンドレポート 22年

マーケティング施策

■ 素材や品質にこだわり、パッケージ・内容品質をリニューアル

- ・品質にこだわったカリフォルニアアーモンド使用
- ・飲みごたえのあるコクを実現すると同時に、1本飲み切れるすっきりとした後味を実現するためアーモンド量を増加。（従来比アーモンドペースト1.5倍）
※当社比



※ 近日 発売予定

■ ブランド認知の拡大とトライアルの獲得

- ・専門家通じた健康価値の情報発信
- ・カリフォルニア在住のアーモンドミルクユーザーをアンバサダーとして起用。
- ・TVCM、SNS、飲み方提案、100万人サンプリングでトライアルを獲得する



2025年度 国内加工食品事業 食品他施策



- ・トマトケチャップの需要拡大を目指し、カゴメナポリタンスタジアム2025を開催
- ・業務用は人手不足対応・プラントベースフード強化と合わせ、収益構造改革を進める

カゴメナポリタンスタジアム2025開催

■ トマトケチャップの更なる需要拡大を目指す

- ・ ナポリタン日本代表を決める全国大会カゴメナポリタンスタジアム2025を開催
- ・ 「新しい学校のリーダーズ」を大会サポーターとして大会を盛り上げ
- ・ 多くの飲食店にエントリーしていただくことで、業務用商品の拡大も目指す
- ・ ナポリタンをはじめとする「焼きケチャップ」(※)のメニュー訴求により、トマトケチャップの調理用途は拡大



※焼きケチャップ：トマトケチャップと油を混ぜて焼くこと。酸味がやわらいで濃厚でコク深い味わいに

スープへの挑戦

■ 野菜摂取に貢献できる象徴的な商品

- ・ 新たな提案である「ごはんにかける」価値を訴求し需要創造を図る
- ・ 通販においても、堅調な野菜スープの需要を更に拡大させていく



業務用：人手不足対応・プラントベースフード強化

■ インバウンド需要は引き続き好調

- ・ 飲食店での人手不足に対応する商品や、プラントベースフードの拡大
- ・ 不採算商品の見直しなど、引き続き収益構造改革を進める

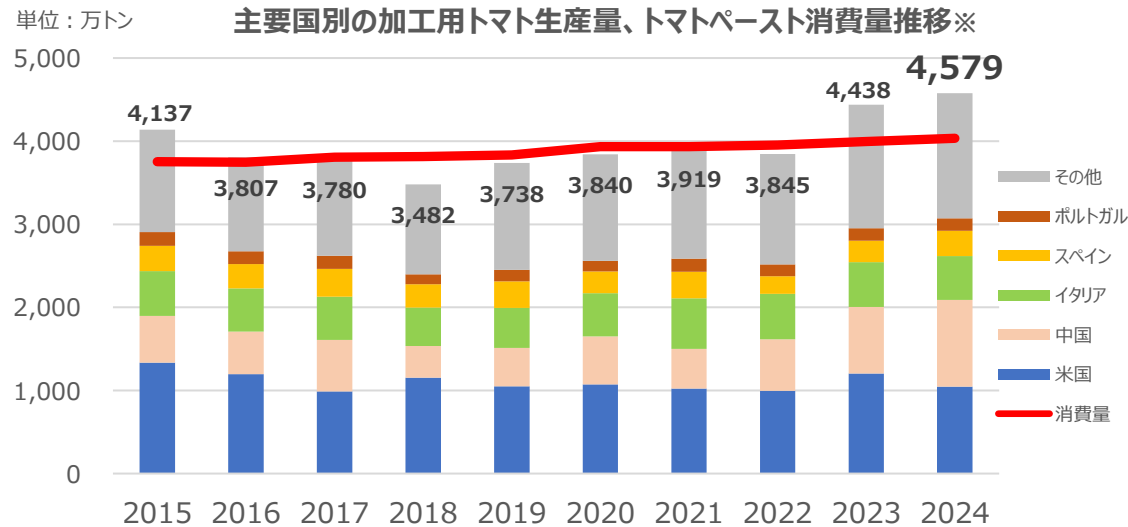


2025年度 国際事業 市況の変化

- ・加工用トマトの23、24年クロップの連続増産により世界的なトマトペーストの在庫不足は解消
- ・加工用トマト・トマトペーストの市況は23年クロップをピークに下降
- ・市況変動影響による業績のボラティリティの抑制が課題

加工用トマト生産量

- ・22年までトマトペースト消費量が生産量を上回り需給がひっ迫
- ・24年クロップは大増産となり、世界総生産量は過去最高を記録
- ・23、24年クロップの増産により在庫不足は急激に解消。

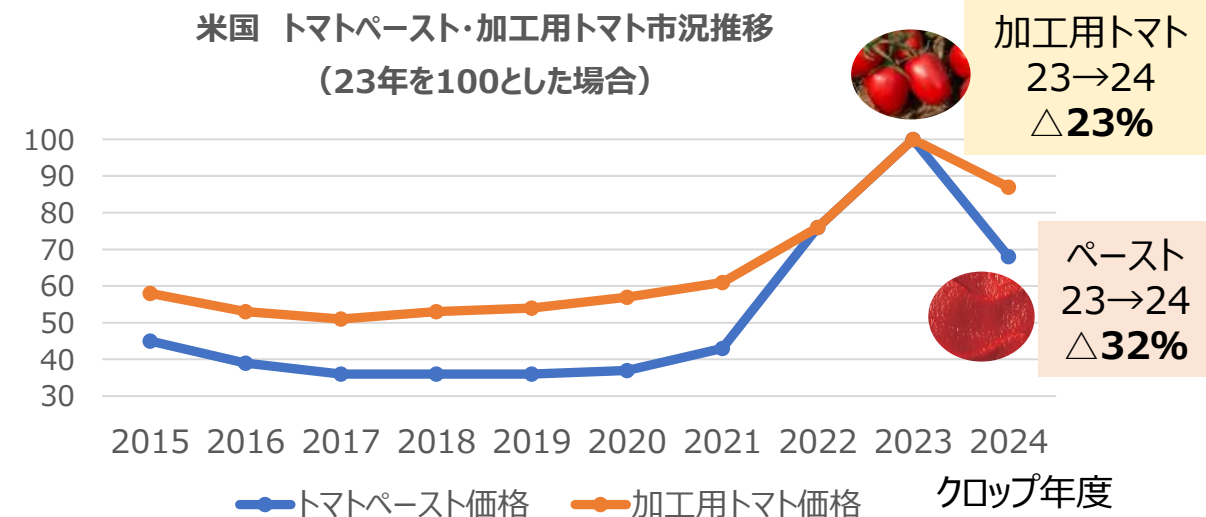


出典：Tomato News

※消費量の一部は当社推定・加工用トマト量に換算

加工用トマト・トマトペーストの市況

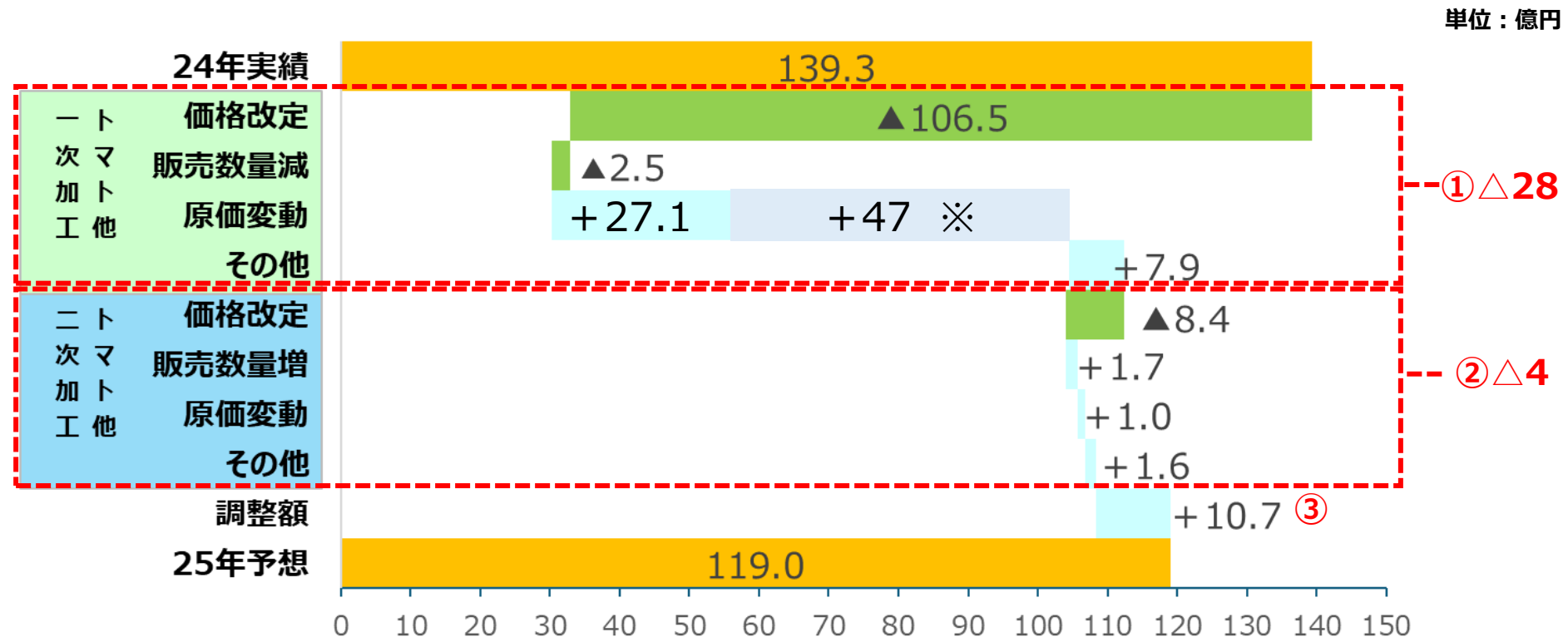
- ・需給ひっ迫を受け、21年以降、加工用トマト、ペースト共に価格が高騰したが、在庫不足解消により23年クロップをピークに下降傾向
- ・トマトペーストは需給影響を受けやすいため、加工用トマトより価格の振れ幅が大きく、粗利率に及ぼす影響が大きい



出典：Tomato News 一部は当社推定

2025年度 国際事業 利益増減要因

- ・国際事業は、売上収益1,325億円、事業利益119億円の減収減益の予想
- ・トマトペースト市況の下降に伴い、主にトマト他一次加工の販売価格の低下により減益



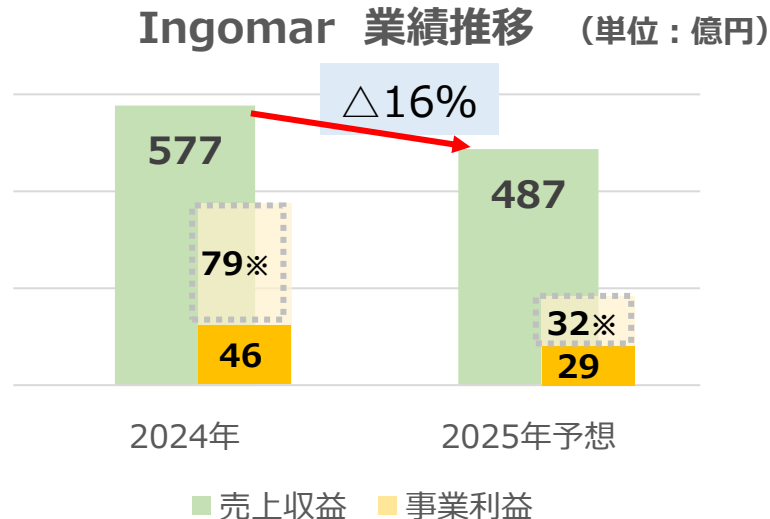
- ①一次加工△28：価格改定△106（Ingomar△80）、原価変動+74（Ingomar+61、内、在庫等の時価評価影響※+47）など
 ※企業結合会計を適用したことに伴う、在庫・固定資産（有形・無形）などを時価評価したことにより生じる利益影響：24年度 △79、25年度 △32、増減+47
 ②二次加工△4：価格改定△8、数量増+1、原価変動+1など
 ③調整+10：国際事業内の未実現利益の減少

2025年度 国際事業 Ingomar

- Ingomarは、トマトペースト市況の下降影響などにより減収減益予想ではあるが、顧客長期契約などにより下降幅は市況より小さい
- 短期的には販売価格の低下に伴い事業利益は減少するものの、新規顧客の獲得や原価低減により中期的には回復させる

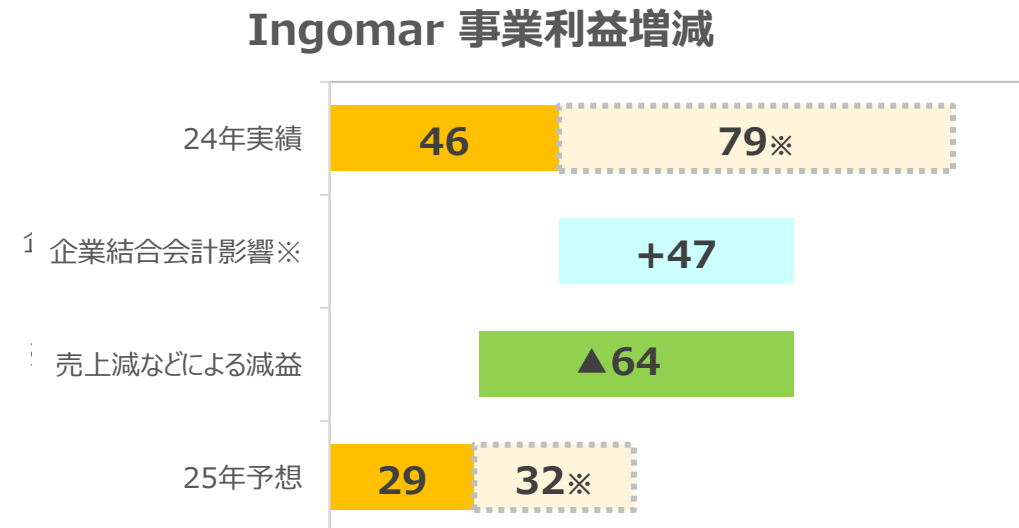
Ingomar 業績推移

- 25年の売上収益は前年対比△16%であり、市況よりも下降幅は小さい



Ingomar 事業利益増減

- 企業結合会計影響※に対し、売上減による減益の影響が大きく、事業利益は前年対比△37%



※ 企業結合会計を適用したことに伴う、在庫・固定資産（有形・無形）を、時価評価したことにより生じる利益影響

- ・Ingomarを最大限活用し、グループ連携により国際事業の経営基盤を強化する
- ・Ingomarのシナジー効果は、2030年までに事業利益約20億円（累計）の見通し

一次加工



市況影響の極小化と成長に向けた、中長期の活動

- ・ IngomarへのKBMP※導入による、品質の改善
- ・ Ingomar契約農家のトマト栽培、製造工程のデータ解析による生産性の向上、KAU・HITへの展開
- ・ グループ全体での原価低減プロジェクトの開始
- ・ カゴメグループ各社の技術者のノウハウの共有

競争力強化

二次加工



- ・ 顧客のオペレーション効率化を可能とする、提案力を強化（KIUS・Ingomar 開発連携）
- ・ グローバル・フードサービスに加え、ローカル・フードサービスでの販売数量拡大
- ・ フレーバーや容器のバリエーションによる商品の拡充

ソリューション型
提案力の向上

※KBMP：海外グループ共通の品質管理基準

2025年度 営業利益・当期利益

- ・営業利益/当期利益：事業利益の減益に加え、前期においてIngomar既存出資持分20%の時価評価益を認識したことによる減益

第2次中計 最終年度との比較

単位:億円	25年度予想		対前年		24年度 実績	対21年度比		21年度 実績
		比率		増減率			増減率	
売上収益	3,000	-	△68	△2.2%	3,068	+1,104	+58.2%	1,896
事業利益	240	8.0%	△30	△12.0%	270	+99	+69.8%	141
営業利益	240	8.0%	△122	△33.7%	362	+100	+71.3%	140
当期利益 ※	140	4.7%	△110	△44.3%	250	+43	+43.4%	97
EPS(円)	149.48	-	△129.04	△46.3%	278.52	+40.11	+36.7%	109.37

※親会社の所有者に帰属する当期利益

第3次中期経営計画 株主還元

- ・2024年度: 期初予想を上回ったことを受け、普通配当 + 5円、記念配当10円と合わせ57円
- ・2025年度: 2024年度の普通配当から1円増配し、48円を予想
- ・加えて、80億円規模の自己株式取得・消却を実施

株主還元方針

総還元性向40%

自己株式の取得

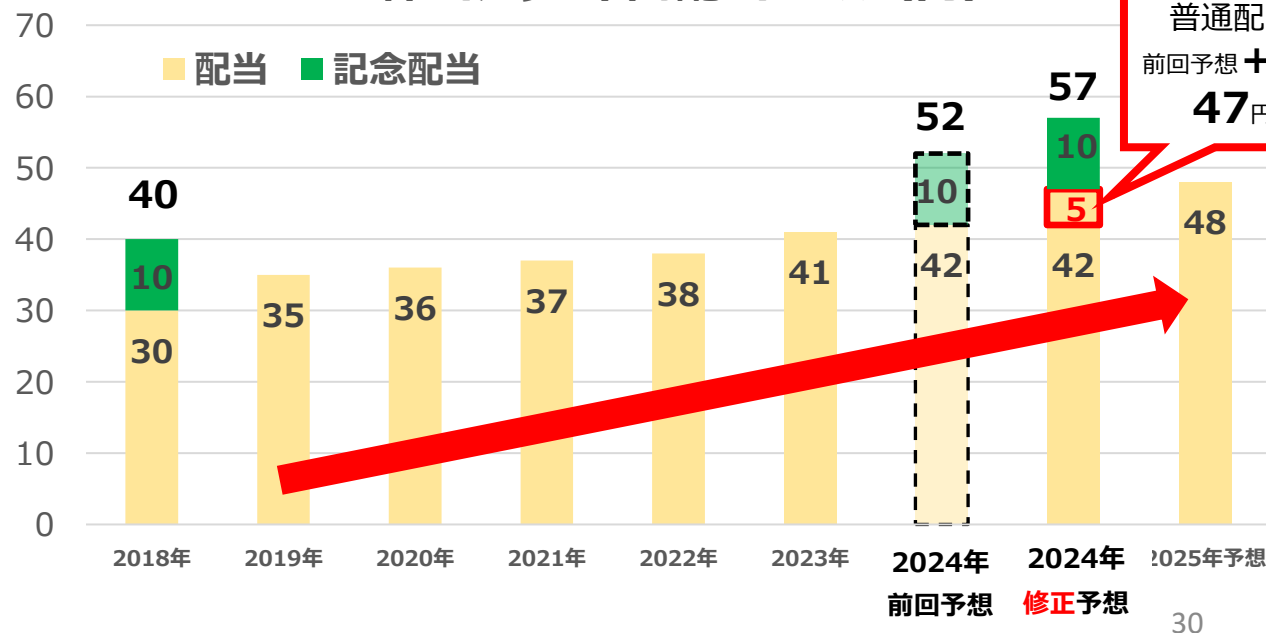
80億円

期間: 25年2月~8月

配当

7期連続増配 (予定)

1株当たり 年間配当金額 (円)



3. 次の10年に向けて

次の10年に向けて、軸となる考え

・これまでの当社の取り組みの振り返り、及びこれからの経営を取り巻く環境変化を予測し
ビジョンを検討する上で軸となる3つの考え

- ① **社会課題の解決によって、持続的に成長すること**
- ② **農から価値を形成し、お客様に届けていくこと**
- ③ **グローバル（日本を含む）市場で成長していくこと**

次の10年に向けて ～成長戦略 2つの方向性～

- ・地球環境の悪化、世界人口増による食糧不足、農業人口減など社会問題は深刻化、一方で、テクノロジーは継続して進化
- ・進化する技術を活用し、社会課題を解決するソリューションを開発し企業価値を向上

環境変化予測

地球環境悪化		<ul style="list-style-type: none"> ・災害の増加 ・農業に適した土地の減少 ・農産物の収量減少
人口動態	世界	<ul style="list-style-type: none"> ・世界的な食料不足 ・農業人口の減少
	日本	<ul style="list-style-type: none"> ・少子高齢化の加速 ・労働人口の減少
技術の進化		<ul style="list-style-type: none"> ・農業、食品、健康など多様な領域での技術革新
生活者意識変化		<ul style="list-style-type: none"> ・環境意識・健康ニーズの高まり ・商品・サービスの選択基準変化

成長戦略 2つの方向性

【農と地球環境が抱える課題に対するソリューション開発】

- ・川上への投資強化により、環境負荷を低減する品種や栽培技術の開発
- ・低環境負荷とコスト競争力を両立し、農産加工産業の発展に貢献



【こころとからだの健康への貢献】

- ・野菜や農を起点とした健康サービスの提供
- ・食と農の領域で新たな価値の創出



成長に向けた基盤強化 農業研究・開発

- ・GARBiC※、Ingomar、契約農家が強固に連携する、農業研究・開発基盤を強化
- ・加工用トマト生産者が抱える課題に対応する、品種や栽培技術の開発・実装・事業化まで実現することで、低環境負荷の品種・栽培技術の確立を目指す

※グローバル・アグリ・リサーチ&ビジネスセンター：国内外の品種開発や栽培技術開発を担う部門を結集した組織

【農業研究・開発基盤】

組織	役割	技術開発		検証 実装	事業
		品種 開発	栽培技術 開発		
GARBiC	GARBiC USA 技術開発（品種、先端育種、栽培） 農業技術を有するスタートアップへの出資・協業(CVC) ※25年1月出資実績：1件	○	○	○	
	農業資源 技術開発部 技術開発（品種、先端育種、栽培）	○	○	○	
	UG 品種開発、種苗販売	○		○	○
	DXAS AI営農サービス提供			○	○
Ingomar、契約農家	課題抽出、技術検証・実装			○	○



成長に向けた基盤強化 農業研究・開発

- ・2024年は、Ingomar原料部門、契約農家技術者との協業により、カリフォルニアにおけるトマト栽培の技術的ニーズを把握
- ・重要性と実現可能性から重点課題を設定し、ソリューション開発を進める

加工用トマト農家の技術的ニーズの把握

- ・水コスト、土壌病害、耐乾燥・耐塩性品種、労働コスト、熱波影響、環境配慮など、カリフォルニアのトマト栽培農家が抱える問題から技術的ニーズを把握



農業技術者との意見交換の様子



定植の様子



土壌分析、水管理など
データ獲得の意見交換の様子

重点課題

- ・重要性と実現可能性から課題優先度を設定
- ・25年から以下を重点課題として取り組み開始

①水資源に対するソリューション開発

- ・干ばつによる水価格の高騰や取水制限の問題に対し、節水可能な灌漑技術、資材の開発

②土壌健全性に向けた調査研究

- ・土壌病害拡大に対し、耐病性品種の開発と並行し、土壌病害が拡大しにくい健全な土壌状態を維持するソリューションの開発



成長に向けた基盤強化 健康研究

- ・食健康研究所において、野菜や植物性食品の持つ可能性を様々な角度から研究
- ・野菜や農を起点とし、こころとからだの健康への貢献を目指す

食健康研究所（機能性研究）

野菜や植物性食品の機能性研究による付加価値の向上

- ・トマトのリコピンやGABA、にんじんのβ-カロテン、スルフォラファン、植物性乳酸菌ラブレなどの機能性研究
- ・機能性表示食品の商品化に向けたエビデンス取得

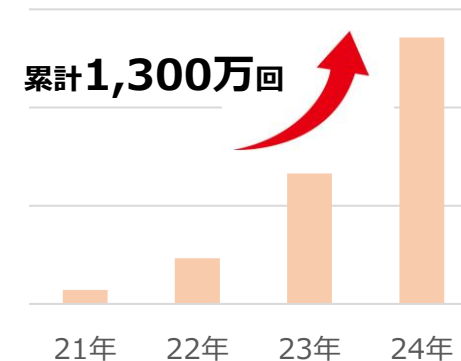


食健康研究所（行動変容研究）

野菜摂取の行動変容を促進

- ・野菜摂取の行動変容につながるしくみづくり
- ・高血圧予防法として、「ナトカリ」の普及
- ・ベジチェックの開発と展開（小売店、学校、自治体、企業など）

ベジチェック測定回数（累計）



職場でのベジチェック測定事例

食習慣の講話とともに、ベジチェックを活用し、体験型の健康教育を実施。ベジチェック測定値が向上。
2回目：1回目から2～3か月後の数値

	1回目	2回目	差
平均野菜摂取量	207g	230g	+23g
平均野菜摂取パル	4.7	5.2	+0.5

参考資料

国内加工食品事業 飲料トピックス (2024年)



- ・トマトジュースは美容関心層獲得やヘビーユーザー化により、3年連続で過去最高の出荷量を更新
- ・野菜生活100シリーズはスムージーや新商品の導入などにより、好調に推移

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	117%	109%	113%
量販店	111%	110%	110%
EC	124%	114%	119%
合計	113%	109%	111%

容器	上期	下期	累計
パーソナル容器	111%	108%	109%
大型容器	118%	112%	114%
合計	112%	108%	110%

販売チャネル別、容器別販売状況

- ・コンビニエンスストア：トマトジュースと野菜生活100Smoothieが拡大
- ・パーソナル容器、大型容器：トマトジュースが牽引

主カブランド別売上収益

トマトジュース 204億円(対前年+31%)

- ・美容関心層新規獲得やヘビーユーザー化で好調、過去最高の売上収益

野菜一日これ一本 133億円(対前年+5%)

- ・パーソナル容器のトリプルケアが好調に推移

野菜生活100シリーズ 388億円(対前年+3%)

- ・価格改定や、野菜生活100レモンサラダ・グリーンサラダなど新商品の導入



広告宣伝費 (対前年)

広告宣伝費は戦略的投下などで増加 + 10.2億円

国内加工食品事業 通販トピックス (2024年)



- ・主力のつぶより野菜を中心に定期顧客数が増加
- ・戦略的な広告費の投下などで減益

カゴメの通信販売
健康直送便

定期顧客数は前年比+3%
スープは広告効果もあり伸長



主力商品別売上収益
野菜飲料83億円(前年比+2%)
サプリメント18億円(△13%)
スープ17億円(+20%)



事業利益

戦略的な広告費投下などで事業利益は△5.1億円

国内加工食品事業 食品他トピックス (2024年)



- ・トマトケチャップ価格改定後も数量を大きく落とさず堅調
- ・原材料価格が上昇するも、売上収益の伸長などで増益



家庭用食品

売上収益209億円 (対前年+9%)

- ・価格改定後も数量を大きく落とさず堅調
- 主力商品別売上収益
- トマトケチャップ105億円(対前年+9%)
- ・食卓出現頻度が前年から増加

業務用

売上収益297億円 (対前年+15%)

- ・外食、インバウンド需要が好調により価格改定後も数量を拡大



事業利益

原材料価格が上昇も、価格改定と需要喚起策により増益

国際事業トピックス (2024年)

- ・Ingomar連結子会社化
- ・市況に連動した価格改定により増益

売上収益

単位:億円	24年度実績			23年度 実績
	対前年	対前年 (為替影響除く)		
米国Ingomar	577	+577	+537	-
米国Kagome Inc.	506	+102	+64	403
ポルトガルHIT	226	+14	△2	212
カゴメオーストラリア	130	+36	+28	94
台湾可果美	60	+5	+3	54
その他/調整額	△8	△26	△26	17
国際事業 計	1,493	+711	+603	781

事業利益

単位：億円

24年度実績	対前年		23年度 実績
	対前年	対前年 (為替影響除く)	
46.3	+46.3	+43.5	-
53.5	△17.4	△21.7	70.9
37.6	+4.3	+1.3	33.3
9.6	+5.4	+4.7	4.1
4.3	△0.4	△0.6	4.7
△12.0	△7.1	△7.1	△4.9
139.3	+30.9	+20.0	108.3

個社別のサマリー(為替影響除き)

米国Ingomar：24年1月に連結子会社化。23年は米国Kagome Inc.の持分法適用会社として22億円、同社業績に含む

米国Kagome Inc.：価格改定による販売価格上昇と、前期に認識していたIngomar持分法投資利益22億除きは増益

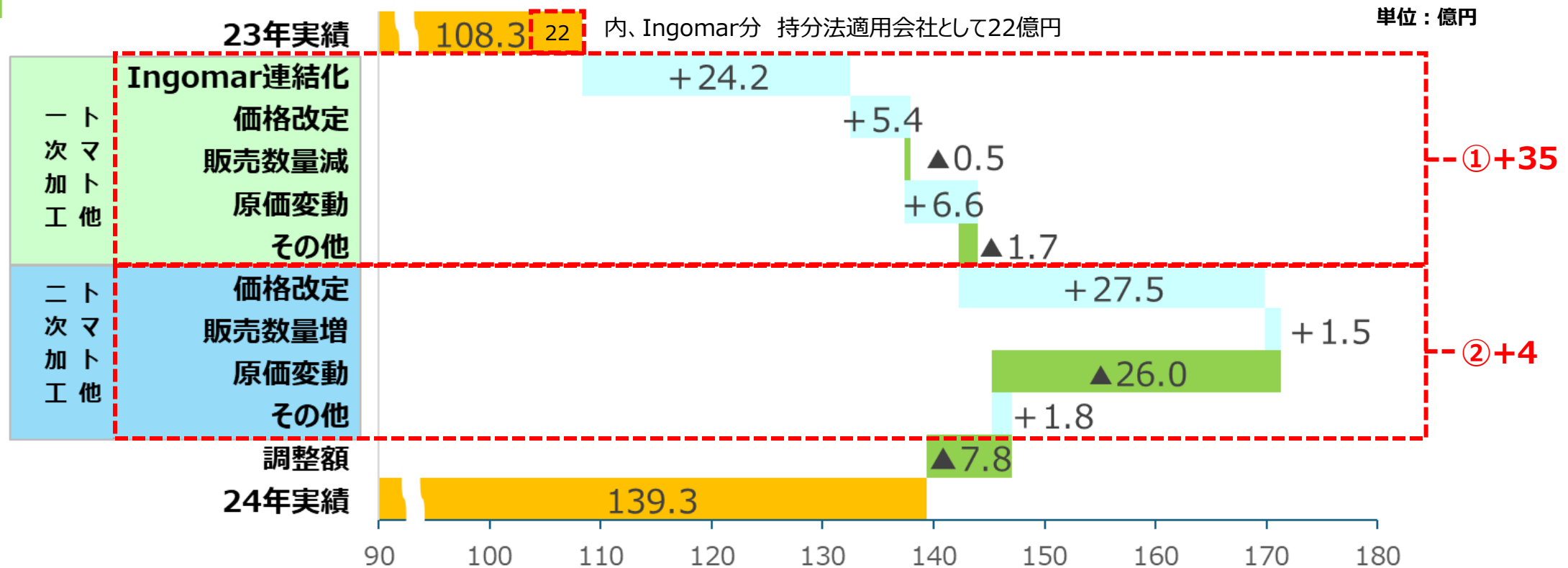
ポルトガルHIT：トマトペースト需給緩和に伴う、顧客の在庫水準低下などにより減収も、価格改定効果などにより増益

カゴメオーストラリア：加工用トマト23年クroppにおける、洪水被害からの反動と、価格改定により増収増益

台湾可果美：価格改定などで増収も、原材料価格の高騰などにより減益

国際事業 事業利益増減要因

・国際事業の2024年度事業利益の増減は下図の通り



- ①一次加工 +33 : Ingomar連結化+24、価格改定+5、原価変動+6 (KAU+9、HIT△3) など、
 ②二次加工 +4 : 価格改定+27、数量増+1、原価変動△26など

国際事業 Ingomar PMIとグループシナジー

- IngomarのPMIは予定通り進捗
- 引き続き、グループシナジーの最大化に取り組む

【Ingomar PMIの進捗と、今後の主な取り組み】

農業研究



- 原料部門、契約農家技術者との協業によるトマト栽培農家の技術的ニーズの把握
- 重点課題の設定
- 研究、実証実験

生産効率・品質改善



- KBMP※導入による品質改善
- データ解析や設備投資によるロス削減と原価低減
- 品質改善による新規顧客開拓

グループ間連携



- グループ間での技術者のノウハウ共有
- 開発連携による、ソリューション型提案力の向上
- KFIC CEO会議への参加

経営基盤の向上



- 決算期、会計制度、会計監査人統一
- J-SOX対応
- グループ与信力を活用した金利負担削減
- 米国子会社のバックオフィスシェアード化

国内農事業トピックス (2024年)

酷暑の影響による生育不良で物量が減少、販売単価は上昇したものの、販売数量減が大きく減収
販売単価上昇が販売数量減影響を上回り増益



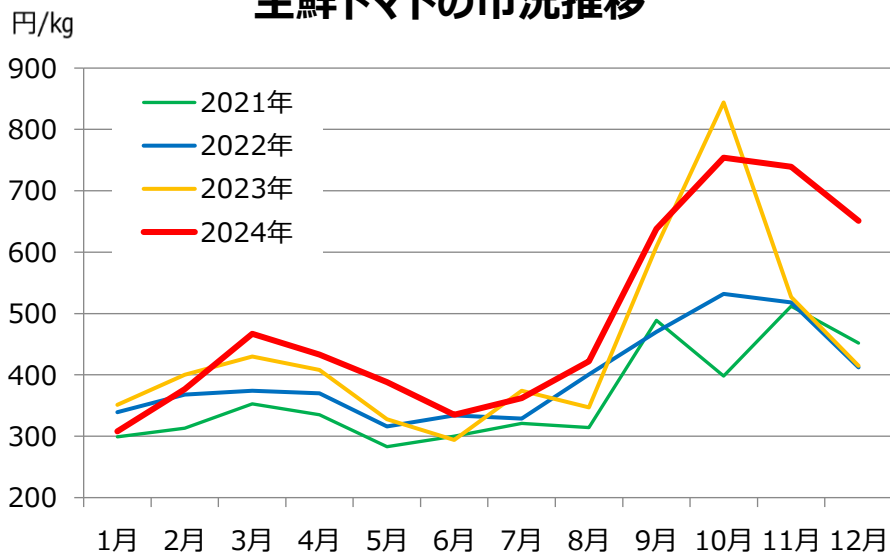
主力商品別売上収益

生鮮トマト82億円 (対前年△3%)

・高リコピントマト38億円(対前年△15%)

ベビーリーフなど6億円 (前年比+5%)

生鮮トマトの市況推移



東京中央卸売市場ホームページ 市場統計情報より作成

生鮮トマト市況の状況

- ・3月から5月は低温や日照不足の影響、8月から9月は酷暑と長い残暑の影響で生育不良となり、市場流通量が減少
- ・この状況は12月まで続き、市況は平年を上回る高水準で推移

経営基盤強化 サステナビリティの取り組み

- ・富士見工場で蓄電池システムの運用を開始
- ・コンソーシアムを形成し、生鮮トマトの品質情報を非破壊で検出するAI選果機を共同開発

富士見工場における蓄電池システムの運用開始

- ・自家消費型の太陽光発電で作られた電力（再生可能エネルギー）の最大活用に向け、24年9月より、蓄電池システムの運用を開始
- ・これにより、年間約200 tのCo2排出量削減を見込む



富士見工場に導入した蓄電池システム



太陽光発電パネルを設置した富士見工場の様子

生鮮トマトの品質情報を非破壊で検出するAI選果機を共同開発・データ蓄積を開始

- ・生鮮トマトの廃棄ロス低減を目指して、コンソーシアムを形成
- ・品質情報を非破壊で検出するAI選果機の開発と、そのデータを活用した最適な栽培・流通モデルの構築の実証を進めている
- ・第一段階として、AI選果機を「いわき小名浜菜園」に実装し20項目、400万点を超えるデータを蓄積（24年9月時点）



外観品質カメラ



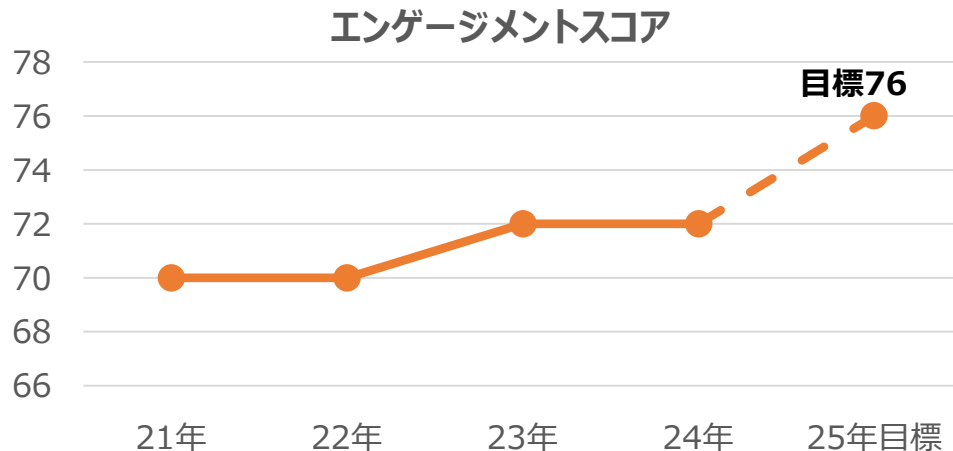
内部品質センサー

経営基盤強化 働きがいの向上

- ・働きがいの向上に取り組み、エンゲージメントサーベイスコアは徐々に上昇
- ・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

働きがいの向上

- ・働きがいのある会社の実現に取り組み、エンゲージメントサーベイスの導入や、心理的安全性の浸透に注力
- ・部門別にスコアを分析し、特性や実態に合った対応策を展開



健康経営の実現

- ・2024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2024**（大規模法人部門）」に認定
- ・「ベジチェック」を各事業所へ設置するなど、健康増進に向けたさまざまな取り組みを進めている



東京本社に設置されている
ベジチェック 47