

# 2021年12月期決算および 第3次中期経営計画ご説明



## (内容)

1. 2021年12月期 経営成績の概況
2. 第3次中期経営計画(以下、第3次中計)の概要について
3. 2022年度の取り組み内容
4. カゴメのサステナビリティ

※ 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。

# 2021年12月期 連結決算の業績

単位：億円

|                   | 実績    |      | 前年比 |        | 2020年度<br>実績 | 2019年度<br>実績 |
|-------------------|-------|------|-----|--------|--------------|--------------|
|                   |       | 比率   |     | 増減率    |              |              |
| 売上収益              | 1,896 | —    | +66 | +3.6%  | 1,830        | 1,808        |
| 事業利益              | 141   | 7.5% | +5  | +4.0%  | 135          | 123          |
| 営業利益              | 140   | 7.4% | +33 | +31.2% | 106          | 140          |
| 当期利益 <sup>※</sup> | 97    | 5.1% | +23 | +31.5% | 74           | 101          |

※親会社の所有者に帰属する当期利益

増収、すべての段階利益において増益を達成。

# 2021年12月期 セグメント別業績



## <売上収益>

|         | 21年度  |     |        | 20年度<br>実績 | 19年度<br>実績 |
|---------|-------|-----|--------|------------|------------|
|         |       | 対前年 | 増減率    |            |            |
| 飲料      | 754   | +12 | +1.6%  | 742        | 720        |
| 通販      | 135   | +8  | +6.9%  | 126        | 116        |
| 食品他     | 477   | +1  | +0.3%  | 475        | 488        |
| 国内加工食品計 | 1,367 | +22 | +1.7%  | 1,344      | 1,324      |
| 国内農事業   | 95    | △6  | △6.4%  | 101        | 95         |
| 国際事業    | 516   | +73 | +16.5% | 443        | 443        |
| その他/調整額 | △82   | △22 | —      | △59        | △56        |
| 合計      | 1,896 | +66 | +3.6%  | 1,830      | 1,808      |

## <事業利益>

単位:億円

|  | 21年度  |       |        | 20年度<br>実績 | 19年度<br>実績 |
|--|-------|-------|--------|------------|------------|
|  |       | 対前年   | 増減率    |            |            |
|  | 71.6  | △5.0  | △6.6%  | 76.6       | 58.2       |
|  | 12.7  | △1.6  | △11.8% | 14.4       | 14.9       |
|  | 27.9  | △8.9  | △24.3% | 36.9       | 38.9       |
|  | 112.3 | △15.7 | △12.3% | 128.0      | 112.1      |
|  | 2.8   | +0.1  | +5.1%  | 2.7        | △2.2       |
|  | 25.5  | +23.7 | —      | 1.7        | 7.5        |
|  | 0.6   | △2.8  | △81.4% | 3.4        | 5.6        |
|  | 141.3 | +5.3  | +4.0%  | 135.9      | 123.0      |

- 売上収益は、「国内農事業」を除く、セグメントにおいて増収。
  - ✓ 国内加工食品事業:主力の「飲料」や「通販」が、健康志向の高まりや広告宣伝により増収。
  - ✓ 国際事業:主力の「米国事業」が、外食需要が回復基調にあることにより増収。
- 事業利益の増益は、国際事業の増収 及び 国際事業における収益構造改革の成果。

# 国内(加工食品事業・農事業)



KAGOME

内食



中食



外食



「野菜をとろうキャンペーン」の活動を強化するとともに、生活者と野菜の接点を増やす活動を強化し、生鮮野菜・飲料・食品等の需要喚起を図った。



# 『飲料』 増収(1.6%増)・減益(6.6%減)



野菜生活ブランド  
前年比101%

(中)新商品 野菜生活100 ビタミンスムージー  
(右)季節限定シリーズ

野菜一日これ一本(一杯)  
前年比:105%

トマトジュース  
前年比:99%

健康志向の高まりの中、新商品、積極的なプロモーション展開により、増収・減収

# 『通販』 増収(6.9%増)・減益(11.8%減)

カゴメの通信販売  
健康直送便



つぶより野菜  
前年比:103%

カゴメの通信販売  
健康直送便



野菜スープ類  
前年比:114%



カゴメの通信販売  
健康直送便



サプリメント類  
前年比:116%

- 売上成長と定期顧客の獲得を目的に広告宣伝を強化したことにより、増収・減益。
- 主力商品の「つぶより野菜」や「野菜スープ」、「サプリメント」の販売好調。

# 『食品他』 増収(0.3%増)・減益(24.3%減)



トマトケチャップ  
前年比:95%



日本一のナポリタンを決定  
「カゴメナポリタンスタジアム2021」  
(21年4月29日)



業務用オンライン展示会  
「ベジタブル・ソリューション」  
(21年7月)



業務用商品専用  
Instagram  
(22年1月)

- 家庭用:前期、コロナ禍で急増した内食需要の反動をうけて減収。(前年比:4.6%減)
- 業務用:回復基調にあり増収(前年比:2.9%増)。しかし19年の水準には届いてない。
- 事業利益は、販売促進の増加や原材料価格の高騰により減益



# 『国内農事業』 減収(6.4%減)・増益(5.1%増)



生鮮トマト  
前年比:95%



家庭園芸商品  
前年比:120%



ベビーリーフ  
前年比:116%

- ・ 生鮮トマトの市況低迷や天候不順による収量の減少により減収。
- ・ 直轄菜園において、生産性の向上に取り組み、増益を確保。
- ・ 在宅時間の増加により家庭園芸商品が好調。また肉食需要の高まりでベビーリーフ好調。

# 『国際事業』 増収(16.5%増)・増益(14倍)



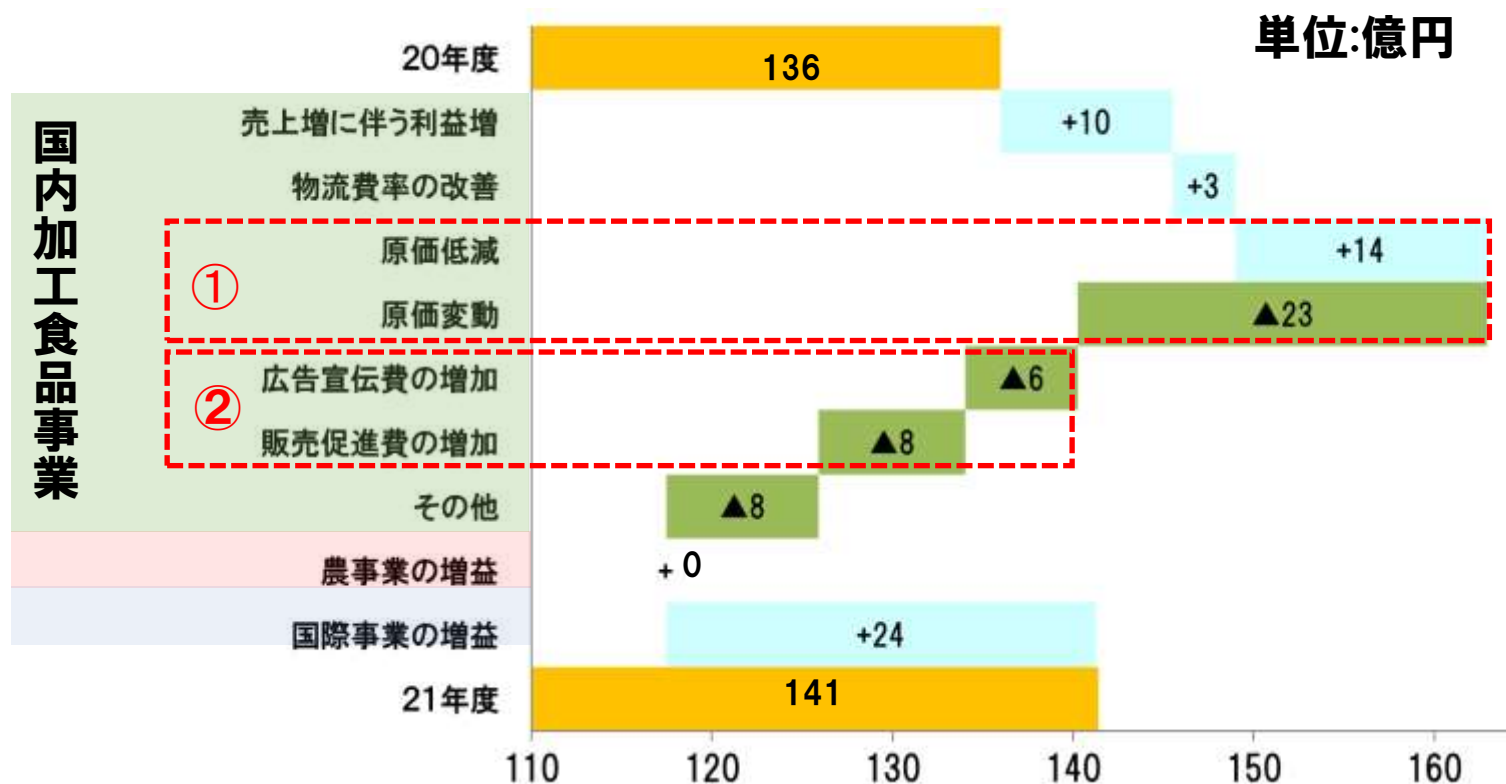
|               | 売上収益       |            | 20年度実績     |            | 19年度実績      |              | 事業収益       |            | 20年度実績 |  | 19年度実績 |  | 単位:億円 |
|---------------|------------|------------|------------|------------|-------------|--------------|------------|------------|--------|--|--------|--|-------|
|               | 21年度       | 対前年        |            |            |             |              | 21年度       | 対前年        |        |  |        |  |       |
| 米国Kagome Inc. | 227        | +41        | 186        | 213        | 10.0        | +7.5         | 2.5        | 3.3        |        |  |        |  |       |
| ポルトガルHIT      | 105        | +0         | 104        | 88         | 5.6         | +5.7         | △ 0.1      | 0.0        |        |  |        |  |       |
| カゴメオーストラリア    | 82         | +17        | 64         | 61         | 5.0         | +2.0         | 3.0        | 4.0        |        |  |        |  |       |
| 米国UG          | 44         | +2         | 41         | 41         | 3.2         | △0.0         | 3.2        | 2.2        |        |  |        |  |       |
| 台湾可果美         | 38         | +5         | 33         | 26         | 3.8         | +1.1         | 2.7        | 1.7        |        |  |        |  |       |
| その他           | 19         | +5         | 13         | 12         | -2.3        | +7.3         | △ 9.6      | △ 3.9      |        |  |        |  |       |
| <b>国際事業 計</b> | <b>516</b> | <b>+73</b> | <b>443</b> | <b>443</b> | <b>25.5</b> | <b>+23.7</b> | <b>1.7</b> | <b>7.5</b> |        |  |        |  |       |

※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て表示しています。

- **増収**:主力の米国「Kagome Inc.」において、外食市場の回復基調を売上に繋げることができた。
- **増益**:主に米国「Kagome Inc.」の売上が好調に推移したこと、同社の生産性向上によるもの。  
また前期に持分法適用会社であるIngomar社への投資について、減損損失を計上した反動も、増益に寄与。

# 事業利益増減要因

## 国内加工食品事業の減益を国際事業の増益でカバー



### 主な増減要因

- ① 原価低減、原価変動：原料やエネルギーコストが増加、原価低減を進めるもトータルで▲9億円
- ② 広告宣伝費・販売促進費の増加：通販の広告宣伝や飲料の販売促進への積極的な投下

# 営業利益、当期利益増減要因

単位:億円

|        | 21年度  | 20年度  | 増減      |
|--------|-------|-------|---------|
| 事業利益   | 141.3 | 135.9 | +5.3    |
| その他の収益 | 6.7   | 13.7  | △7.0 ①  |
| その他の費用 | 8.0   | 42.9  | △34.9 ② |
| 営業利益   | 140.1 | 106.8 | +33.2   |

|              |       |       |         |
|--------------|-------|-------|---------|
| 税前利益         | 138.8 | 106.2 | +32.5   |
| 法人所得税費用      | 38.9  | 45.2  | △6.2    |
| 実効税率         | 28%   | 43%   | △15pt   |
| 非支配持分に帰属する損益 | 2.2   | △13.2 | +15.4 ③ |
| 当期利益*        | 97.6  | 74.2  | +23.3   |

\*親会社の所有者に帰属する当期利益

- ①その他の収益:△7.0 前期に賃貸不動産の売却など固定資産売却益7億円を計上したことによる反動
- ②その他の費用:△34.9 前期にポルトガルHIT社の固定資産の減損損失約30億円を計上したことによる反動
- ③非支配持分に帰属する損益+15.4 前期にポルトガルHIT社の損失約15億円を計上したことによる反動



## (内容)

1. 2021年12月期 経営成績の概況
- 2. 第3次中期経営計画(以下、第3次中計)の概要について**
3. 2022年度の取り組み内容
4. カゴメのサステナビリティ

# 第3次中計(22年～25年)の位置づけ

2025年  
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

健康寿命の延伸

農業振興・地方創生

持続可能な地球環境

ビジョン

トマトの会社から野菜の会社に

- 16年に『2025年のありたい姿』『ビジョン』を定め、この実現に向けて3期にわたる中期経営計画実行中。
- 「トマト」から「野菜」の会社となり、社会課題の解決に貢献する事業を通じて、ありたい姿を実現する。
- 第3次中期経営計画は、『2025年のありたい姿』『ビジョン』の達成にむけた総仕上げの4年間。

# 第3次中計における定量目標(2025年)

単位:億円

|       | 2021年<br>(第2次中計最終年度) | 2025年<br>(第3次中計最終年度) | 差      |
|-------|----------------------|----------------------|--------|
| 売上収益  | 1,896                | 2,120                | +224   |
| 事業利益  | 141                  | 150                  | +8     |
| 事業利益率 | 7.5%                 | 7.1%                 | △0.4pt |

※金額は億円未満を切捨て

- **売上収益**:オーガニック(既存領域)の成長のみで、2,120億円を目指す。  
毎年トップラインを成長させ、4年間の平均売上成長率2%以上を目指す。  
インオーガニック(新規領域)にて、上記とは別に、売上収益300億~500億円を目指す。
- **事業利益**:オーガニックのみで150億円を目指し、事業利益率は7%以上確保する。

※株主還元方針:総還元性向40%以上と年間配当金額38円以上を目指す。

# 2022年度 セグメント別 定量目標

単位:億円

|          |      | 2021年度 |              |      | 2022年度 |      |        | 2025年度 |      |        |
|----------|------|--------|--------------|------|--------|------|--------|--------|------|--------|
|          |      | 実績     | 実績<br>(読み替え) | 利益率  | 計画     | 利益率  | 対2021年 | 計画     | 利益率  | 対2021年 |
| 国内加工食品事業 | 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% | △ 9    | 131    | 8.6% | 0      |
| 国内農事業    | 売上収益 | 95     | 95           | -    | 100    | -    | 4      | 112    | -    | 16     |
|          | 事業利益 | 2      | 2            | 2.1% | 3      | 3.0% | 1      | 7      | 6.3% | 4      |
| 国際事業     | 売上収益 | 516    | 507          | -    | 538    | -    | 30     | 526    | -    | 18     |
|          | 事業利益 | 25     | 23           | 4.5% | 24     | 4.5% | 0      | 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   | -    | 0      | △ 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% | △ 8    | 150    | 7.1% | 8      |

※上記の2021年度の各セグメントの実績は管理体系変更後の数値で記載しておりますので、決算短信の数値とは異なります。

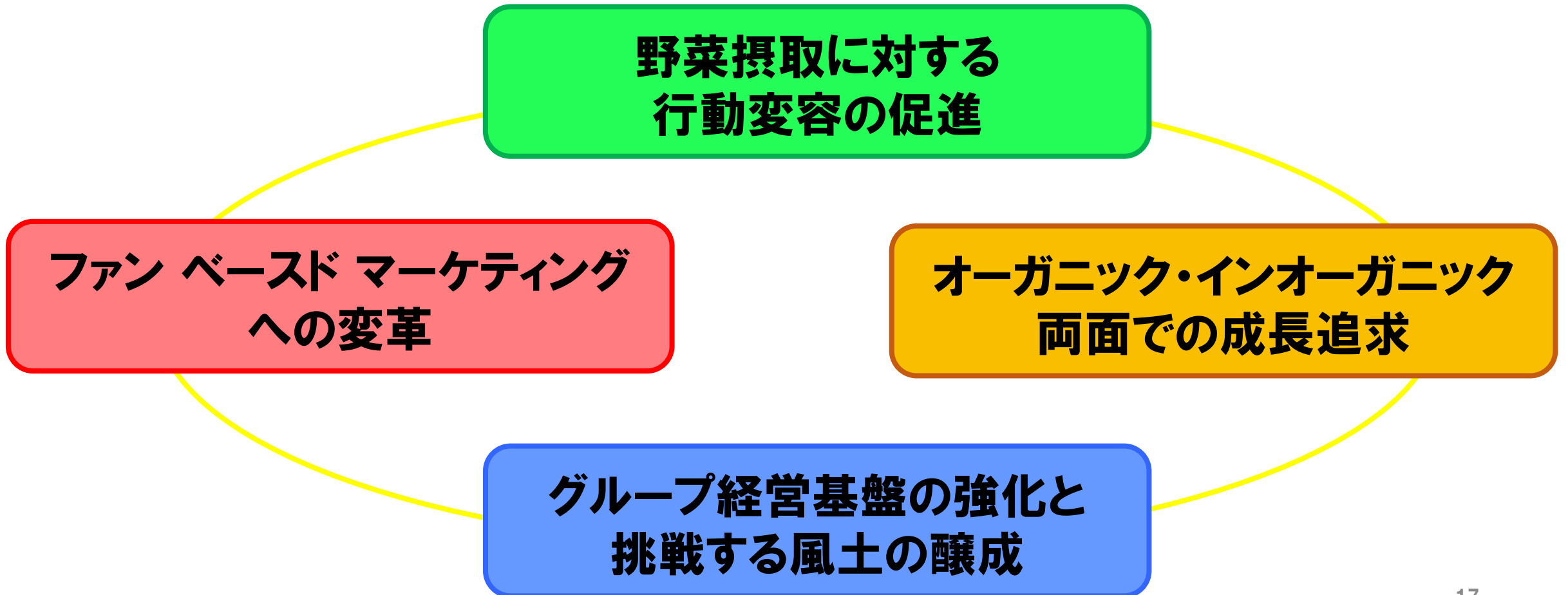
※金額は億円未満を切捨て

## 【2022年度】

- 売上収益:3つのセグメントにおいて増収を見込んでいる。
- 事業利益:「国内加工食品事業」における減益。原材料価格の高騰やエネルギー価格の上昇。



4つのアクションの有機的連携により、持続的成長を図る。



## (内容)

1. 2021年12月期 経営成績の概況
2. 第3次中期経営計画の概要について
- 3. 2022年度の取り組み内容**
4. カゴメのサステナビリティ

# 2022年度の取り組み

## 野菜摂取に対する 行動変容の促進

## 「野菜をとろうキャンペーン」などの活動により、 生活者の健康づくりに貢献するとともに、事業の成長を図る



野菜をとろうキャンペーンの広告



異業種とのコラボによる  
野菜の魅力発信活動  
(株)ベネッセコーポレーションとのコラボ「野菜かると」



野菜摂取量推定機  
「ベジチェック」



当社管理栄養士による  
健康セミナー



# 2022年度の取り組み

## ファン ベースド マーケティングへの変革



- 野菜の収穫体験やおいしい食事が楽しめる「カゴメ野菜生活ファーム富士見」(長野県)を通じたカゴメへの理解促進。
- 今期は工場見学を大幅リニューアルして、3月23日にオープン予定。

- コミュニティサイト「&KAGOME」は、会員の皆さまが楽しく語り合い、つながっていただく場所。
- 例えば、会員さまの野菜栽培の様子やおいしそうなお野菜料理の写真が投稿されている『パシャリポ』には、“いいね”や温かいコメントが多数。
- 22年度は新たに、社員の顔と仕事内容を紹介する「カゴメの人」を計画中。
- 会員数は4.9万名(21年9月)。直近1万名ペースで増加。



# 2022年度の取り組み

## オーガニック領域における成長 「飲料」・「通販」 ※一部

### 植物性領域の強化



畑うまれのやさしいミルク(200ml、1000g)  
22年3月29日 新発売(全国)

### 機能性表示食品の拡充



(左)野菜生活100Care+(195ml)  
22年2月1日 新発売

(右)野菜一日これ一本プラス(200ml)  
22年3月15日 新発売

### 通販強化 (飲料・スープ・サプリ)



# 2022年度の取り組み

## オーガニック領域における成長 「食品他」 ※一部

### トマトケチャップの新たな使い方 “焼きケチャップ”



油とトマトケチャップをよく炒め合わせるだけで完成。  
酸味がやわらいで濃厚でコク深い味わいに。  
様々な料理のお供に活用いただけます。

### プラントベースフード商品の拡充 (ラインナップ: 現8品⇒3月より10品へ)



22年3月22日 新発売



# 2022年度の取り組み

## オーガニック領域における成長 「農事業」・「国際事業」 ※一部

### 国内農事業



「野菜をとろうキャンペーン」の強化本部長 平野レミさんを  
起用したオリジナルパッケージによる需要喚起  
～春の彩りパスタキャンペーン(1/29開始～)～

### 国際事業



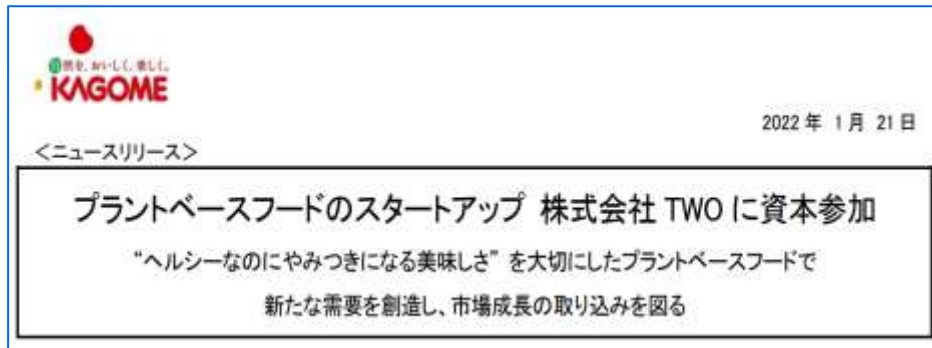
外食需要が回復基調にある  
米国・ポルトガル・オーストラリアの事業が  
引き続き、業績を牽引する

# 2022年～2025年度の取り組み

## インオーガニック領域における成長 ※一部

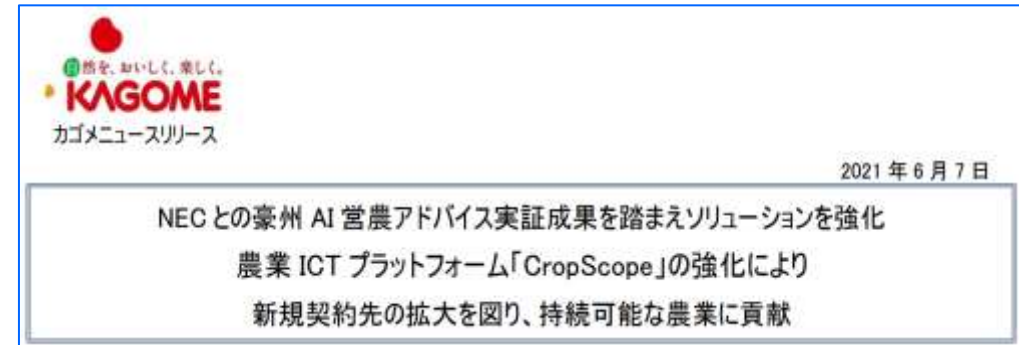
シナジーを創出できる企業との協業やM&Aを積極的に検討する。  
＜事業投資額：第3次中計期間中に300～500億円を計画＞

### ＜植物性領域＞



- 22年1月、プラントベースフード「2foods」を展開するスタートアップ TWO社に5億円出資。共同開発商品の展開により、市場の拡大を成長に取り込む。

### ＜アグリテック＞



- NEC社との共同開発。加工用トマト生産者にむけた、AIによる営農アドバイスサービス「Crop Scope」の展開を強化。
- 熟練栽培者のノウハウを学習したAIの最適なアドバイスにより、生産量の安定化と持続可能な農業の実現に貢献する。



## グループ経営基盤の強化と挑戦する風土の醸成



- 新カゴメビルは、働きやすく、働きがいのある会社へ進化。
- 22年6月に内装含め完成予定。(竣工は5月予定)

- デジタル化を推進して、DXを促進。  
22年1月より社長と全本部長が  
参加する「デジタル化推進会議」を新設。

## (内容)

1. 2021年12月期 経営成績の概況
2. 第3次中期経営計画の概要について
3. 2022年度の取組内容
- 4. カゴメのサステナビリティ活動**

# サステナビリティを大切にした活動①

温室効果ガス排出削減目標の達成に向けて、グループ全体で積極的な省エネ活動を推進

## 富士見工場（長野県） － 太陽光パネルの設置 －

- 21年11月より、新棟の屋根に太陽光パネルを搭載し、再生可能エネルギーを活用。
- 富士見工場年間使用電力の23%をまなかい、CO<sub>2</sub>削減量600t/年の効果。



富士見工場の新棟に太陽光パネルを搭載

## 小坂井工場（愛知県） 使用電力すべてを再生可能エネルギーへ

- 22年1月より、購入電力を再生可能エネルギー電源に由来する電力へ切り替え。
- 当工場の使用電力は、自家消費型の太陽光発電パネルと組み合わせ、すべて再生可能エネルギー由来となる。CO<sub>2</sub>削減量は1,900t/年の効果。



太陽光パネルが設置された小坂井工場

# サステナビリティを大切にした活動②

## 当社の事業活動に深く関わる「水」と「生物多様性」の保全活動

### 水の保全「CDPウォーターセキュリティ2021」 最高位のAリストに選定

- 2018年に「水の方針」を制定。水のリスク調査、生産拠点の取水量削減、水の浄化と循環利用の推進等に取り組む。



(補足) CDPとは: 環境問題に高い関心を持つ機関投資家と協働して、企業や自治体などの気候変動対策、水資源保護森林保全を調査しており、その結果を世界的な環境情報開示システムを通じて公開している。

### 生物多様性の保全

- 野菜生活ファームに隣接する1.2haの畑において、生物多様性に配慮した農業を実践。
- 農業に役立つ生きものを畑へと呼びこみ、生きものの力を活かして農業を行う。



「**トマト**の会社」から「**野菜**の会社」への成長を加速させ、  
お客様の健康的な食生活に一層貢献したいと考えております。

