

カゴメ株式会社のご紹介



カゴメのはじまりは農家 トマトの発芽と共に創業

創業の地は愛知県東海市荒尾町(当時は知多郡荒尾村)。
1899(明治32)年、創業者 蟹江一太郎が軍隊時代の上官の言葉をヒントに、
トマトをはじめとする西洋野菜の栽培に着手。最初の発芽をみた。
その後1903(明治36)年、自宅の納屋でトマトソースの製造を開始。

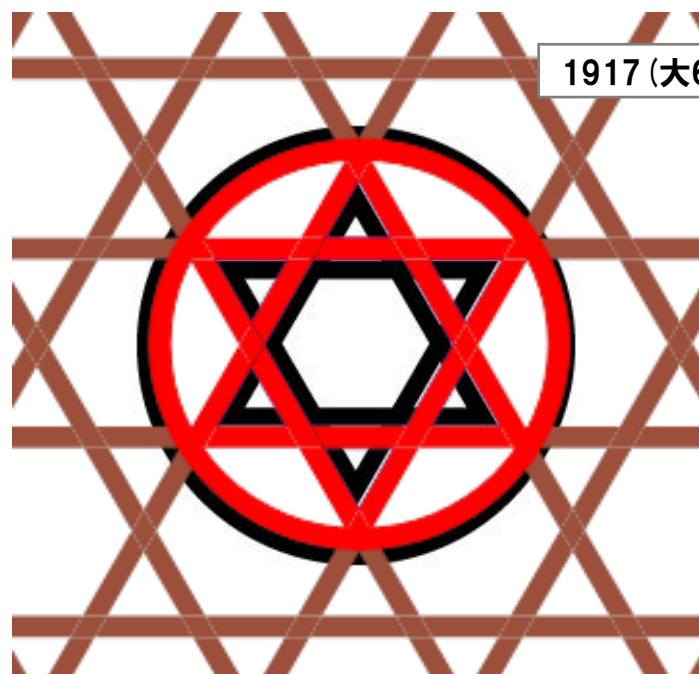
創業当時の様子



創業者 蟹江一太郎



『カゴメ印』を商標として登録 社名は愛知トマト製造合資会社



1917 (大6)

カゴメ印



1923 (大12) 頃

カゴメ商標のついた
トマトケチャップのラベル

企業理念

～時代を経ても変わらずに継承される「経営のこころ」～



感謝

私たちは、自然の恵みと多くの人々と出会いに感謝し、自然生態系と人間性を尊重します。

自然

私たちは、自然の恵みを活かして、時代に先駆けた深みのある価値を創造し、お客さまの健康に貢献します。

開かれた企業

私たちは、おたがいの個性・能力を認め合い、公正・透明な企業活動につとめ開かれた企業を目指します。

ブランドステートメント



自然を

自然の恵みがもつ抗酸化力や免疫力を活用して、食と健康を深く追求すること。

おいしく

自然に反する添加物や技術にたよらず、体にやさしいおいしさを実現すること。

楽しく

地球環境と体内環境に十分配慮して、食の楽しさの新しい需要を創造すること。

これがカゴメのお客様への約束です

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

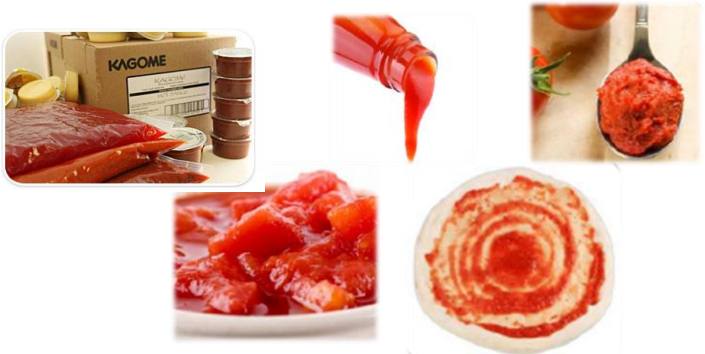
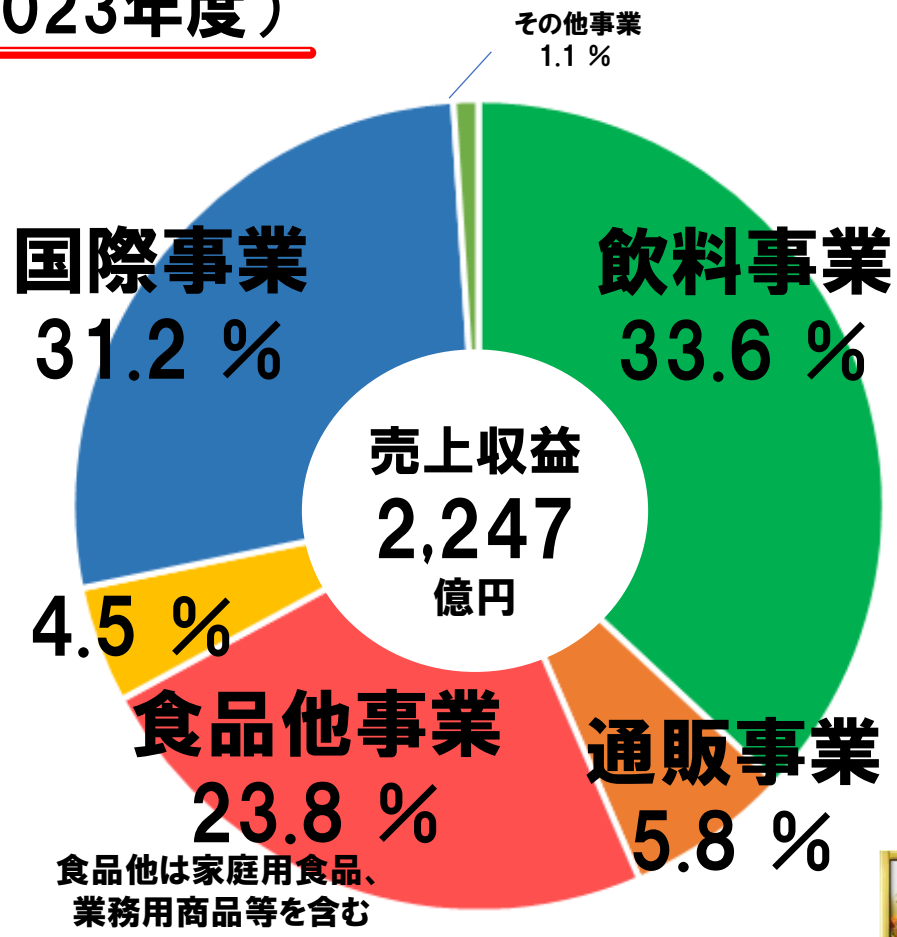


当社がこれまで培ってきたトマト・野菜、健康への知見を活かして、日本はもちろん世界が抱えるさまざまな社会課題の解決に貢献し、企業としての持続的成長を目指します。

カゴメのご紹介



事業別売上収益構成比(2023年度)



農事業 4.5%



野菜供給量

日本の**緑黄色野菜**消費量の**18.5%**、野菜消費量の**4.9%**をカゴメが供給
* 淡色野菜 + 緑黄色野菜

日本国内の
野菜消費量

1,321 万トン

日本国内の
緑黄色野菜消費量

333 万トン

カゴメの 緑黄色野菜供給量

61.6 万トン

カゴメの 野菜供給量

64.7 万トン



出典: VEGE-DAS(カゴメ野菜供給量算出システム)・
農林水産省「食料需給表」R3年度概算値

『ファン株主』10万人構想（2001年～）

企業理念のひとつ「開かれた企業」は未来に向けて示すカゴメの決意。
それが最初に体现されたのが「ファン株主10万人構想」。
2001年に取り組みをはじめ、2005年9月に10万人を突破。

1998年～ 株主総会の単独開催

決算発表の早期化

2001年～ 単元株式の引下げ（100株単位）

持ち合い解消（株の売り出し）

株主との交流イベント開催

株主優待制度の導入



社長と語る会



工場見学

株主さまの声に耳をかたむける イベントを開催



イベントを開催毎にアンケートで意見を集め、次に活かす。
畑や生産現場を見たいという希望を実現、カゴメ商品を使った料理教室の開催も。

お客様とファン株主は表裏一体

株式保有の経済性に加え、日々の暮らしの中で商品を通じてカゴメの企業価値を確かめ、実感し、応援して下さる個人株主「ファン株主」に支えられている



株主数

196,268 名

個人株主比率

99.5 %

— カゴメは「お客さま資本」の会社に —

※2023年末時点

カゴメは、いくらから投資できますか？ また、株主還元や優待は？

■カゴメへの投資

最低
単元数

100 株

最低
投資金額

約35万円

2月15日時点終値3,532円
3,532円×100株=35万3千円

■カゴメの株主還元

株主還元方針

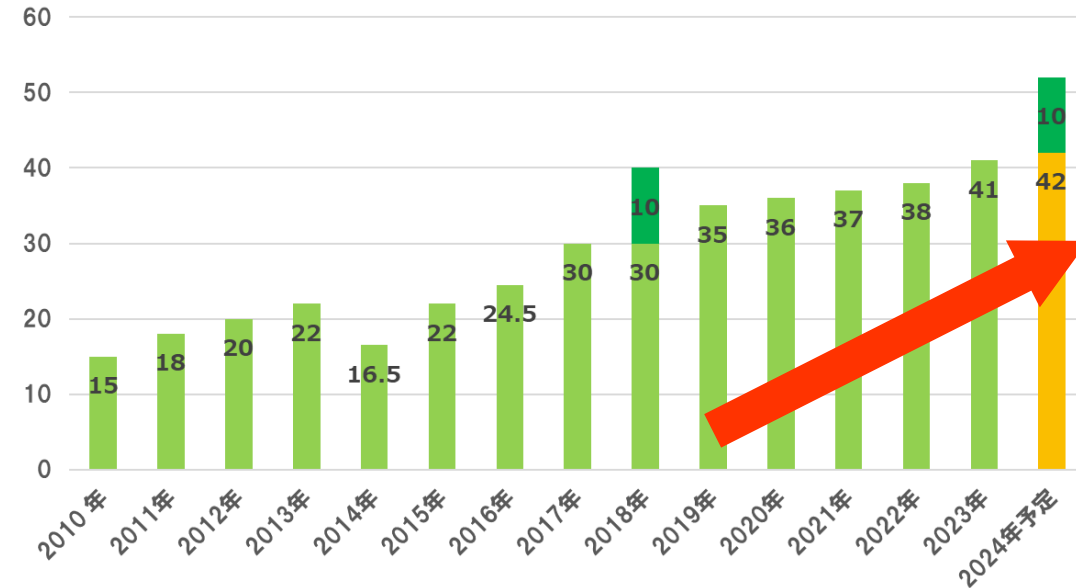
<第3次中計期間(2022年~25年)>

「連結業績を基準に、総還元性向40%」

「年間配当金額38円以上を安定的に現金配当」

配当金推移

1株当たり 年間配当金額(円)



最低投資金額
での配当金

【23年度実績】年4,100円
(年間配当金41円×100株)

【24年度予想】年5,200円
(年間配当金予想52円×100株)

カゴメは、いくらから投資できますか？ また、株主還元や優待は？

■カゴメの株主優待制度

半年以上継続して株式を保有していただいた株主さまに
新商品や注力商品等の詰め合せを贈呈(例年10月下旬頃)



100株～1,000株未満の株主さま
2,000円相当



1,000株以上の株主さま
6,000円相当

加えて、
10年以上保有いただいた株主さまには、
当社オリジナル記念品を贈呈(10年を迎えた年に1回限り)



2023年12月期 決算概況ご説明



(内容)

1. 2023年12月期 決算概要
2. 第3次中期経営計画進捗
(2022年～2025年)
3. 2024年12月期 業績・配当予想

※ 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. 2023年12月期 決算概要



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	2023年度実績		対前年		対修正計画		2022年度 実績	2023年度 修正計画
		比率		増減率		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 [※]	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 セグメント別業績

- ・ 国内加工食品事業 : 増収・減益 「食品他」に含まれる業務用商品が外食需要の回復に伴い好調。
- ・ 国内農事業 : 増収・減益 生鮮トマトの販売量増加、コスト増加の悪影響。
- ・ 国際事業 : 増収・増益 フードサービス需要大、原材料高に機動的な価格改定で対応。

売上収益

事業利益

単位: 億円	23年度			22年度 実績	23年度			22年度 実績
		対前年	増減率			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 国内農事業	101	+5	+5.5%	95	1.1	△3.3	△74.3%	4.4
③ 国際事業	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

国内加工食品事業 飲料(減収増益)

- ・「カゴメトマトジュース」：健康や美容への期待でユーザーが広がる。23年の出荷量は07年以来最大。
- ・「野菜一日これ一本」：減収も、機能性、にんじんの甘さを引き立てた冬限定の新商品が好調。
- ・「野菜生活100」：価格改定や外出増に伴い、大容量やケース販売などが不調。
- ・事業利益：原材料価格高騰の影響を受けたが、広告宣伝費の抑制などで増益。

■23年度出荷実績(金額前年比)



トマトジュース
123.4%



野菜一日これ一本シリーズ
95.6%

好調

新商品
機能性表示食品 2023年10月発売




野菜生活100シリーズ
93.9%



国内加工食品事業 食品他(増収増益)

- ・ 家庭用食品 : 主力のトマトケチャップが需要喚起策などが奏功し好調に推移。
- ・ 業務用 : 外食需要やインバウンド需要の回復を成長に取り込み増収。
- ・ 事業利益 : 原材料価格の高騰があったが、売上収益の伸長で増益。

■23年度出荷実績(金額前年比)

家庭用食品 107.3%



トマトケチャップ
109.2%



業務用 119.9%



国際事業(増収増益)

- 米国カゴメインクは、旺盛な外食需要を成長に取り込めたことや、原材料価格やエネルギーコストの高騰に対して機動的に価格改定を行い、増収・増益。
- ポルトガルHITは、トマトペーストの在庫が世界的に逼迫しているため引き合いが増えたことや、原材料価格やエネルギーコストの高騰に対して機動的に価格改定を行い、増収・増益。

売上収益

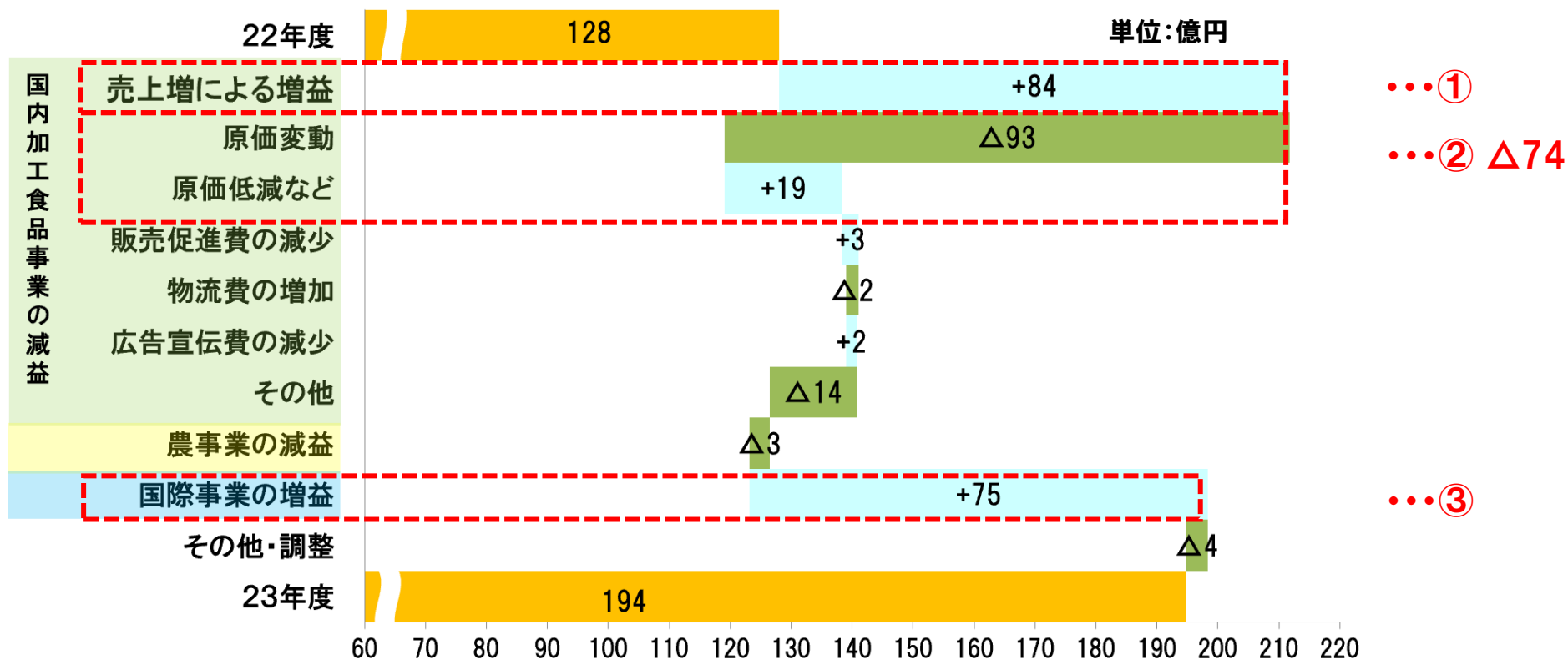
単位:億円	23年度			22年度
	対前年	対前年 (為替影響 除く)		
① 米国カゴメインク	403	+84	+58	319
② ポルトガルHIT	212	+58	+39	153
カゴメオーストラリア	94	△1	△3	95
米国UG	69	+17	+12	52
台湾カゴメ	54	+8	+6	46
その他	17	+7	+5	10
国際事業 計	852	+173	+118	678

事業利益

	23年度			22年度
	対前年	対前年 (為替影響 除く)		
	70.9	+50.3	+46.6	20.6
	33.3	+21.8	+19.2	11.4
	4.1	+3.2	+3.1	0.9
	9.6	+7.5	+6.8	2.1
	4.7	△0.3	△0.4	5.1
	△11.5	△7.3	△7.4	△4.1
	111.3	+75.2	+68.0	36.0

2023年度 事業利益増減要因

- 国内事業トータルの減益を、国際事業の増益でカバー。



- 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△74: 原価変動△93…原材料△90(内為替影響△15)、エネルギー△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

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			22年度実績
		対前年	増減率	
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
① その他の費用	26.3	+18.7	246.1%	7.6
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
② 実効税率	28.4%	+6.2pt	27.9%	22.2%
③ 非支配株主に帰属する損益	13.8	+7.2	110.8%	6.5
当期利益 [※]	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

2. 第3次中期経営計画進捗 (2022年～2025年)



第3次中計 前半2年・後半2年

- ・経営環境の激変。経験したことのない原材料コストの上昇に直面。
- ・国内、国際事業ともに、価格改定を実行するとともに、需要喚起に注力。

前半2年(2022-23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

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

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

後半2年(2024-25年)

利益の回復

成長の加速

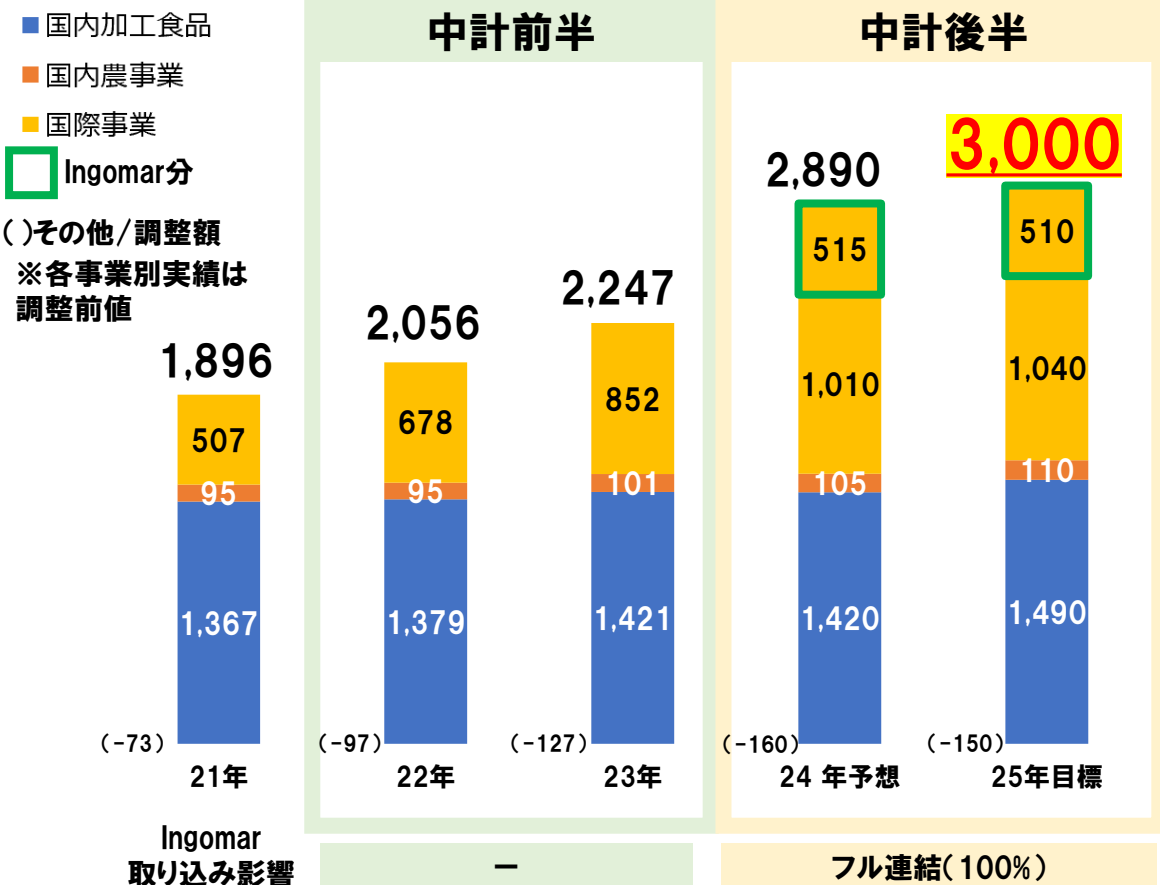
経営基盤の
強化継続

第3次中計 前半2年・後半2年

2025年定量目標 : 売上収益3,000億円 事業利益240億円。
 一国内事業の課題 : 2/1より価格改定する野菜飲料や食品の需要喚起。
 一国際事業の課題 : 海外グループ会社の連携強化。

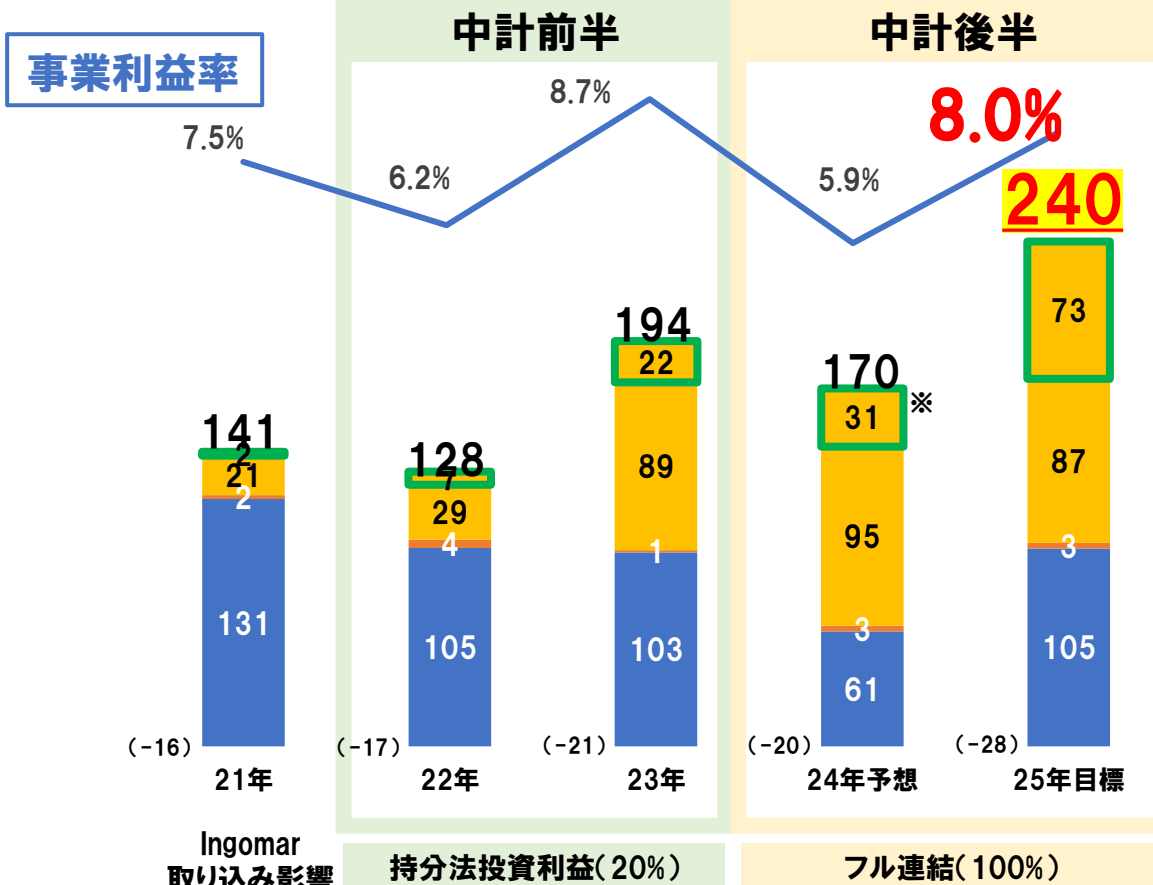
売上収益

単位: 億円



事業利益

単位: 億円



国内事業 中計後半2年の活動(野菜飲料 需要喚起)

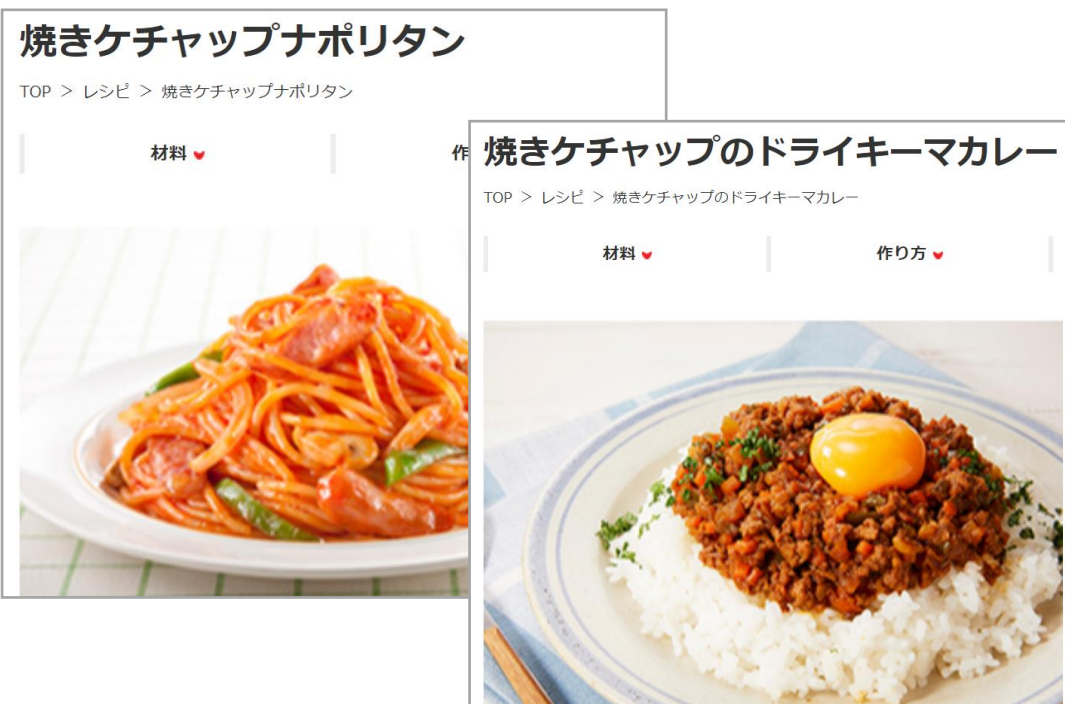
- ・「野菜生活100」の回復を急ぐ。野菜飲料の価値「手軽に野菜がとれる」を実感できて、かつ習慣化しやすい「朝」に着目して、様々なプロモーションを実施する。
- ・当社野菜飲料の主な原材料“にんじん”に着目したプロモーションを展開。
“にんじん”に含まれているβ-カロテンの価値や、当社独自技術によるにんじんジュースのおいしさを広め、野菜飲料全体の需要喚起を図る。



国内事業 中計後半2年の活動(食品 需要喚起)

- ・トマトケチャップは利用機会を増やすため、様々なメニューへの汎用性の高さをアピール。
「焼きケチャップ」により、いつものケチャップメニューが更に美味しくなることを実感していただく。
- ・業務用商品は外食需要の拡大に伴う調理現場の人手不足に対応した、下ごしらえ不要で手軽に利用できる商品の提案を強化する

カゴメHP 「焼きケチャップ」メニューサイト



焼きケチャップナポリタン
TOP > レシピ > 焼きケチャップナポリタン

材料

焼きケチャップのドライキーマカレー
TOP > レシピ > 焼きケチャップのドライキーマカレー

材料

作り方

カゴメHP 業務用商品紹介サイト



冷凍濃縮スープ・調理食品シリーズ

増加する
インバウンドに!

人手不足の
サポートに!

PDFダウンロードはこちら PDF

海外からの入国条件も緩和され訪日客は急増。
一方で外食の現場には人手はまだ戻ってきておりません。
カゴメ冷凍濃縮スープ・調理食品シリーズ
はどちらにも対応できる、便利な商品です。

国内事業 中計後半2年の活動(野菜摂取への意識・行動変容促進)



- 野菜摂取量推定機「ベジチェック」の累計測定回数が650万回を超えた。多くの生活者に野菜不足を自覚していただき、野菜摂取への行動変容を促すことができている。
- 「野菜をとろうキャンペーン」では、昨年のべ4000万もの生活者にむけて、野菜をおいしく・楽しく摂る方法を発信することができた。



センサーに約30秒、手のひらを押し当てるだけで、推定野菜摂取量が分かる機器



店頭に設置した
ベジチェック

<ニュースリリース>

<旭化成ホームプロダクツ×カゴメ×パナソニック「野菜をとろうキャンペーン」のフードロス削減の啓発活動を本年～旬を迎えるブロッコリーを茎まで無駄なく冷凍保存し、ま

カゴメ株式会社(本社:愛知県名古屋市、代表取締役社長:山口 聡、以下、カゴメ)と、旭化成ホームプロダクツ株式会社(以下、旭化成ホームプロダクツ)と、家電・空質・空調機器、照明・電気設備など、暮らし領域で事業を展開するパナソニック株式会社(以下、パナソニック)との協業により、昨年より3社で取り組んでいる「フードロス削減」の啓発活動として、本年はこれから旬を迎える*1 ブロッコリーに着目し、その冷凍保存や調理の方法を発信いたします。

旭化成ホームプロダクツとパナソニックは、カゴメが2020年1月から始めた野菜摂取推進活動「野菜をとろうキャンペーン」に賛同いただいております。本企画はその一環です。

AsahiKASEI
旭化成ホームプロダクツ

KAGOME

Panasonic



「野菜をとろうキャンペーン」に賛同する
19の異業種の企業・団体との共同企画(一部)

国際事業 中計後半2年の取り組み(海外グループ連携強化)

- ・強みはバリューチェーンの各機能において顧客ニーズを満たす付加価値を創造できること。
- ・各子会社の保有機能をグローバルな視点で機動的に活用する。
- ・「カゴメ・フード・インターナショナル・カンパニー」を設置。各社の更なる連携強化に取り組む。

トマト加工事業グローバルバリューチェーン

子会社 (一部)	地域	種子・栽培 技術 開発	トマト 栽培	一次 加工	二次 加工
Kagome Inc	米国				●
UG		●			
Ingomar NEW			● 出資者農家	●	
HIT (ポルトガル)	欧州			●	●
KAU	豪州		●	●	●

社内カンパニー

「カゴメ・フード・インターナショナル・カンパニー」新設

- ・ 各地域に展開する子会社を傘下に配置
- ・ 各社のCEOを中心とする経営会議を新設
- ・ カンパニープレジデントに権限を大幅に移譲して、機動的な経営の意思決定を行う



国際事業 後半2年の取り組み(持続可能なトマト加工事業の構築)



- ・成長を持続可能なものにしていくためには、トマト加工事業のバリューチェーンの川上に位置する「種子・栽培技術開発」「加工用トマト栽培」の強化が必要。
- ・新組織「グローバル・アグリ・リサーチ&ビジネスセンター」を新設。国内外に分散していた品種や栽培技術の開発部門を一つの組織に結集し、開発能力を高める。
- ・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る。



研究・開発

【新組織】
グローバル・アグリ・
リサーチ&ビジネスセンター
(GARBiC)



栽培支援
事業

種苗事業

3. 2024年12月期 業績予想



2024年度業績予想

- ・売上収益: Ingomarの連結子会社化による増分515億円。
- ・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	2024年度計画		対前年		2023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 [※]	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年度 セグメント別 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
① 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
② 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】

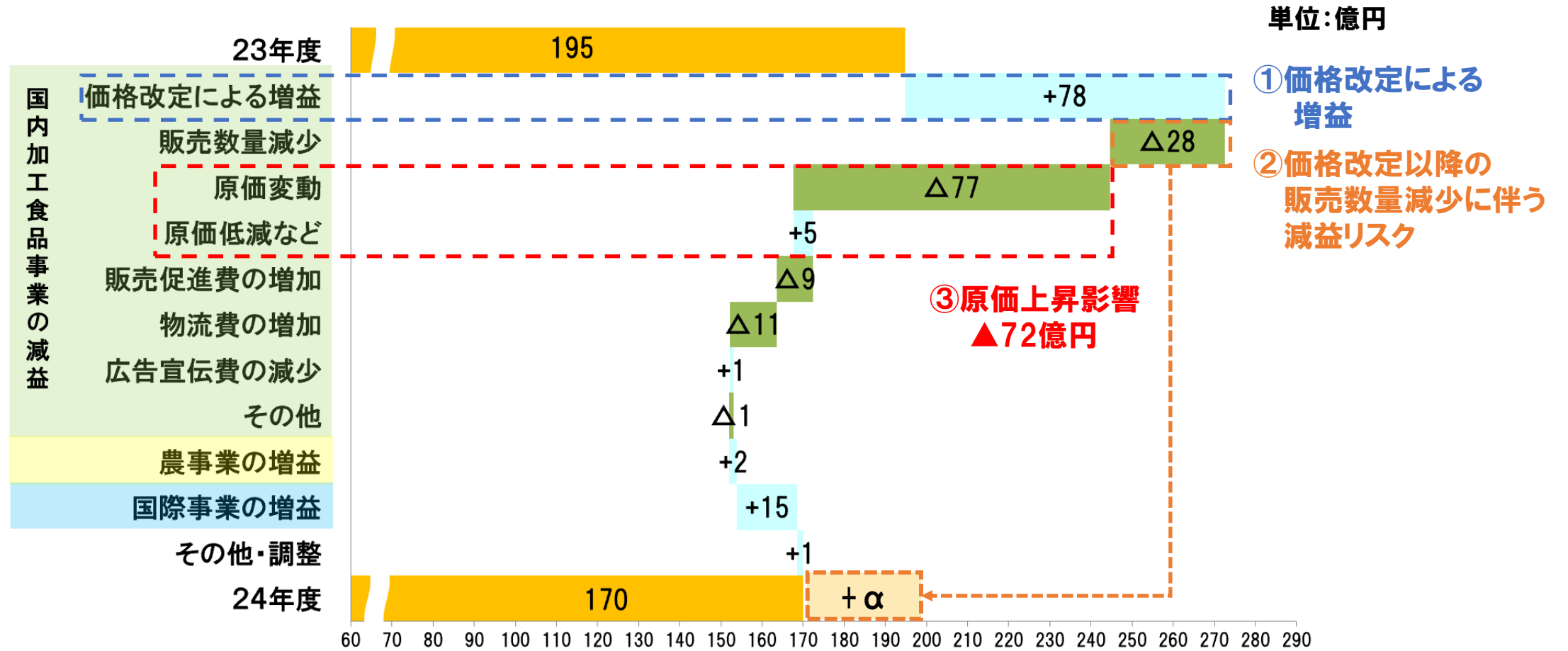
- ・ 売上収益：515億円
- ・ 事業利益：31億円(フル連結100%)

* 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。

(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

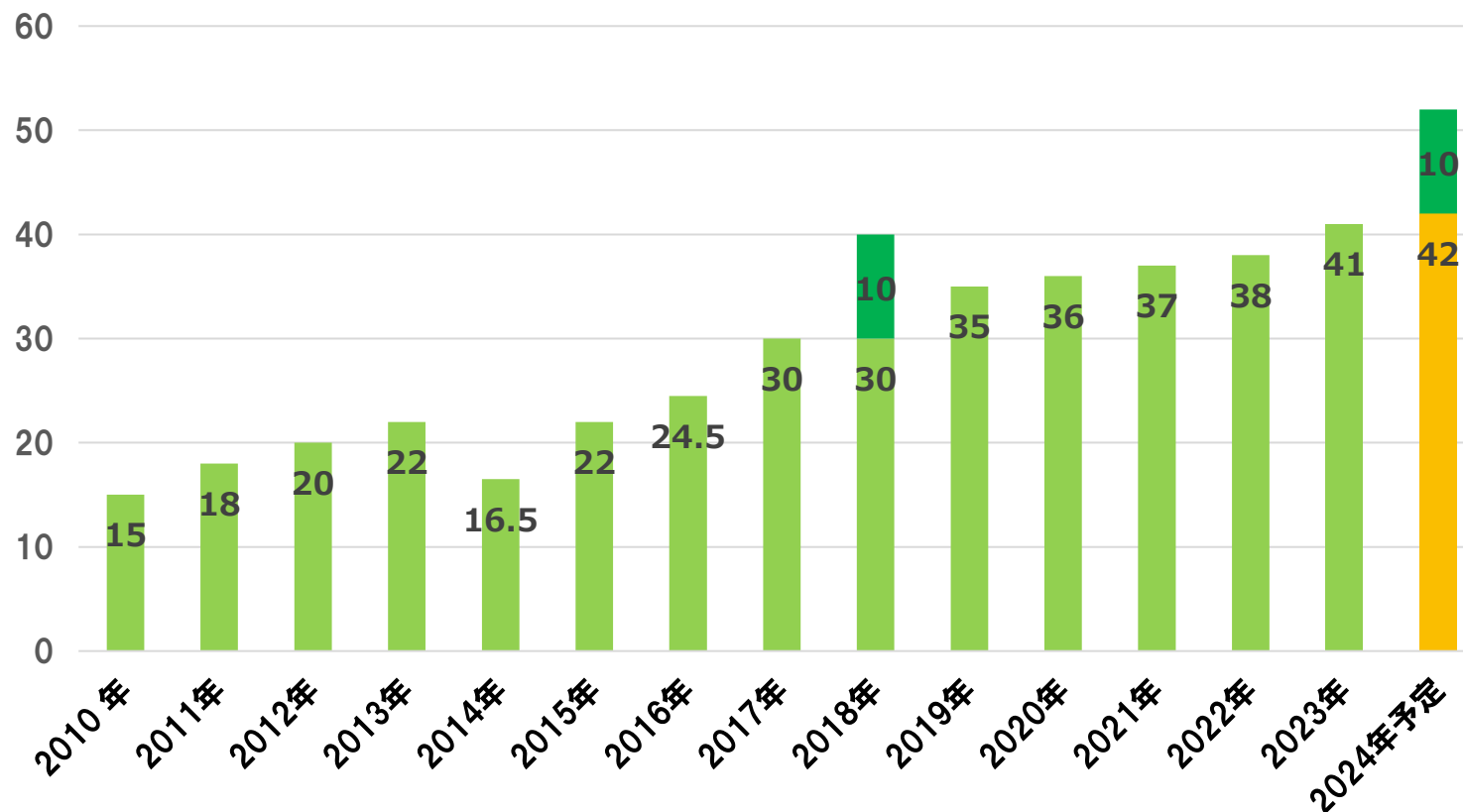
- ・価格改定による増益(①)を見込むが、価格改定以降の販売数量減少に伴う減益リスク(②)
原価上昇(③)により、国内加工食品事業は減益見込み



配当予想

- ・当期23年度の配当は1株当たり3円増配して41円。
- ・次期24年度の配当は1株当たり1円増配して42円とするとともに、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。

1株当たり 年間配当金額(円)



ご清聴ありがとうございました。



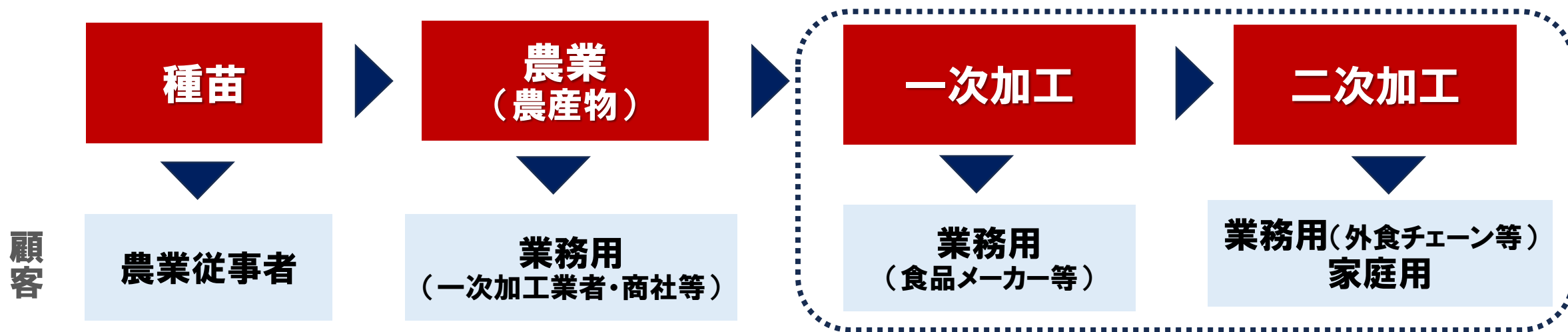
KAGOME

Ingomar連結子会社化 について



カゴメの国際事業展開

事業領域： 種苗、農業、農産加工品の製造と販売 = 種から食卓までの事業。
中心となる事業は、「一次加工事業」「二次加工事業」。
主な顧客は、業務用の大手外食チェーンや食品メーカーなど。



一次加工事業とは

一次加工：野菜原料を素材のまま加工する。搾汁、濃縮・・・「トマトペースト/ピューレ」等
剥皮、細断・・・「ダイストマト」等

【一次加工工程】



【一次加工品と用途例】

トマトペースト

トマトケチャップ、トマトソース等の原料

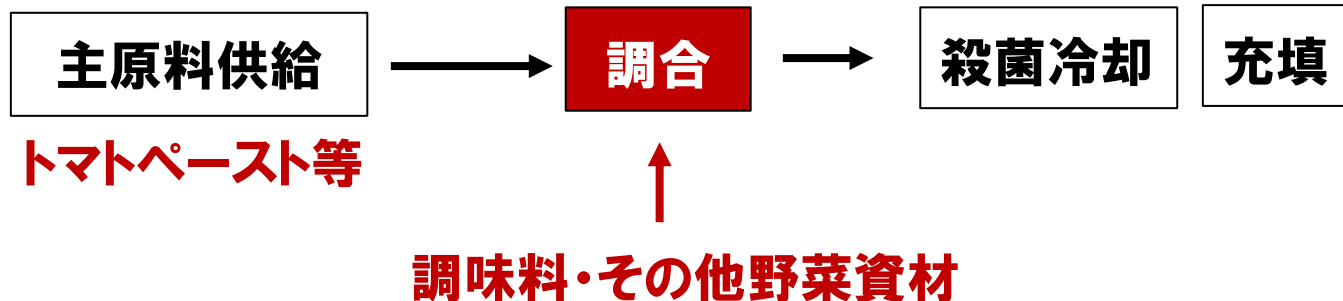
ニンジンピューレ

野菜生活100の原料

二次加工事業とは

二次加工： 一次加工品を主原料として、調味料等を加える「調合」を中心とした加工。
*トマトペーストを主原料として「トマトケチャップ」「ピザソース」等を製造。

【二次加工工程（簡略化して記載）】



トマトケチャップ・ピザソース

【顧客】
大手外食チェーン等



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
・トマトの加工能力 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 ※2024年1月25日時点	6農家(80%)、KIUS(20%) ※2016年9月 KIUSを通じ出資



■トマト一次加工業界でのポジション

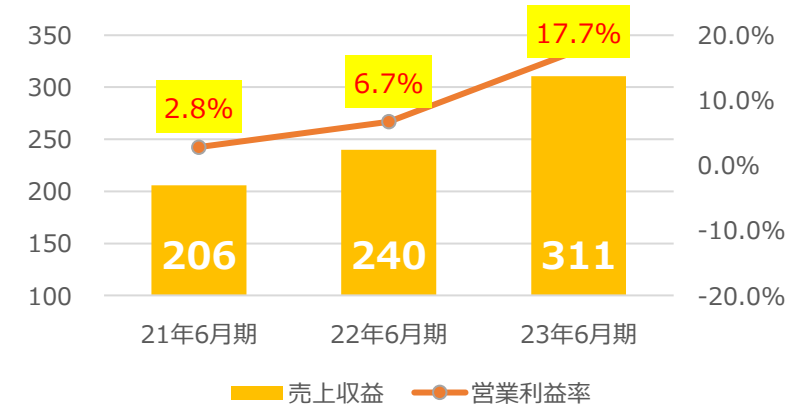
・年間加工能力:生トマト155万トン (2022年実績)ー 米国第2位(世界第4位)

*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

過去3年業績推移(単位:百万米ドル)

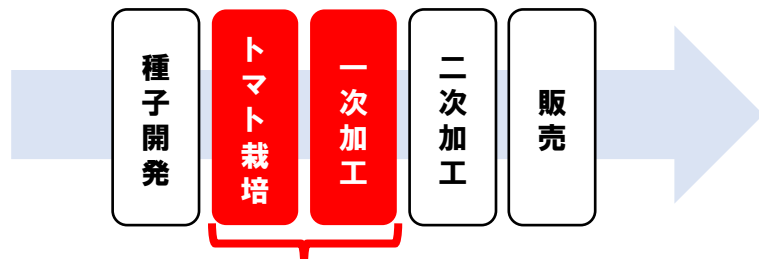


連結子会社化の目的

- 米国事業、ひいてはカゴメグループ全体の持続的成長
- 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

米国トマト加工事業の 更なる成長

- 米国トマト加工事業では保有していない「一次加工」「加工用トマト栽培」機能を取り込む。
- 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更なる成長を図る。

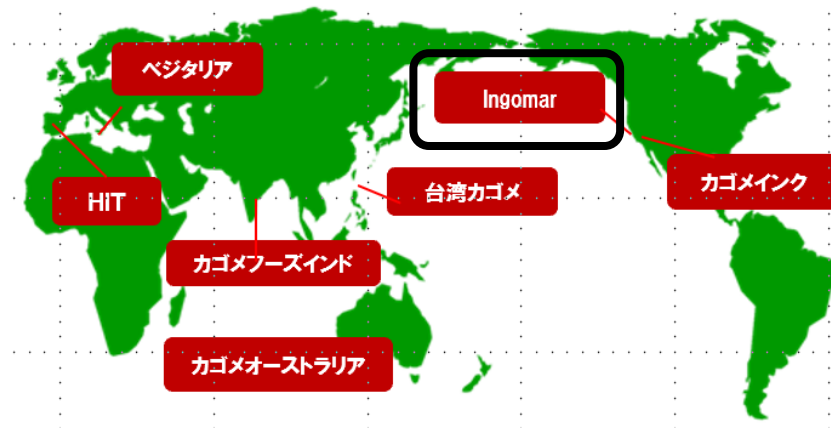


Ingomarの事業領域

⇒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。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



競争優位性があり、 持続可能なトマト加工事業構築

- 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



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

※50%追加取得にかかる投資額

財源

ブリッジ・ローン

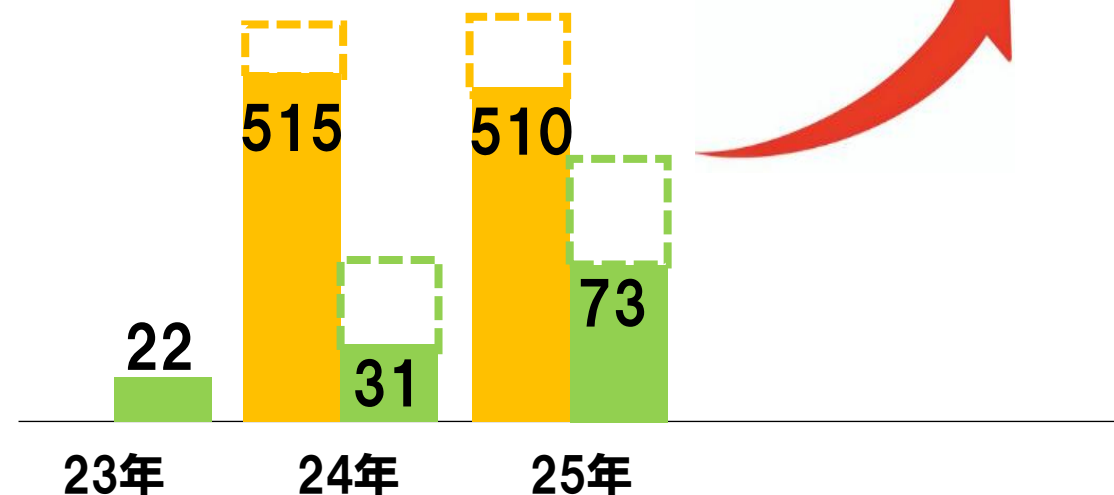
・約1年間はブリッジ・ローンを実施

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



持続可能な
トマト事業の構築

想定
シナジー

米国・グループ連携
バリューチェーン強化