

2021年12月期決算 及び 第3次中期経営計画 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. 2021年12月期経営成績の概況**
- 2. 第2次中期経営計画の振り返り**
- 3. 第3次中期経営計画**
- 4. カゴメのサステナビリティ**

1. 2021年12月期経営成績の概況

2021年12月期 連結業績



健康志向の高まりや巣ごもり需要の継続、野菜をとろうキャンペーンなどの野菜需要喚起策により国内事業の売上堅調、国際事業の回復もあり、増収増益を達成

単位:億円	実績		前年比		2020年度 実績	2019年度 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 [※]	97	5.1%	+23	+31.5%	74	101
ROE	8.5%	—	+1.7pt	—	6.8%	9.8%
ROA	6.4%	—	+0.0pt	—	6.4%	6.1%
EPS(円)	109.37	—	+25.64	—	83.73	114.89

※親会社の所有者に帰属する当期利益

2021年12月期 セグメント別業績

国内農事業を除くセグメントで増収を達成、国内加工食品事業は積極的なプロモーション費用の投下などで減益も、国際事業の大幅増益で連結では増益を達成

売上収益

単位:億円	21年度			20年度 実績	19年度 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

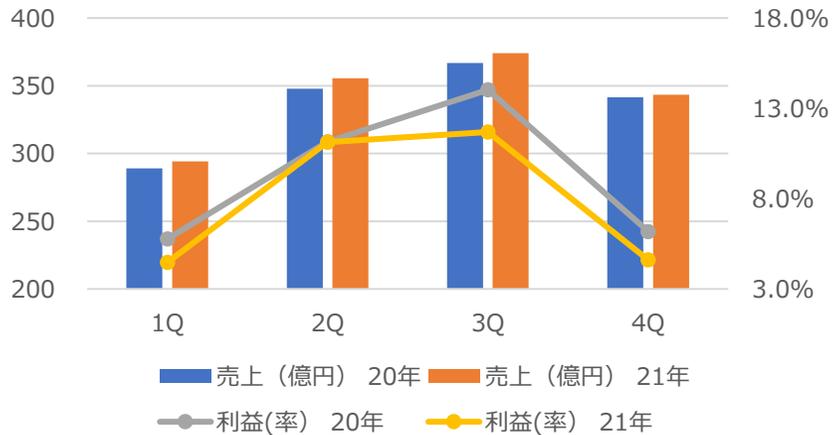
事業利益

21年度	対前年	増減率	20年度 実績	19年度 実績
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

2021年12月期 セグメント別業績 トピックス



国内加工食品事業



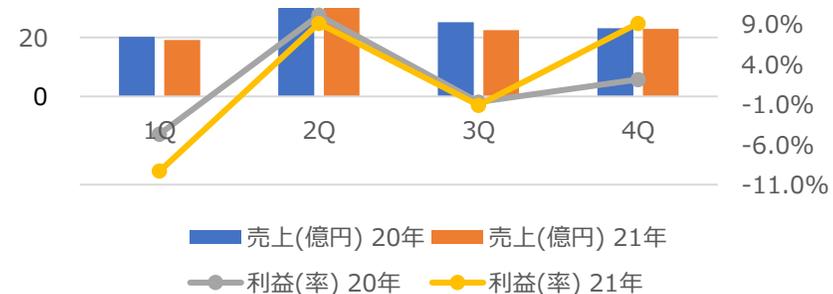
増収減益

売上収益 1,367億円
(対前年+1.7%)

事業利益 112.3億円
(対前年△12.3%)

- 飲料・通販・食品他、全てのカテゴリーで増収
 - 売上拡大のための販売促進策・広告の投下、下期の原材料・エネルギー価格の高騰を受け減益
- 【飲料】健康志向・巣ごもり需要×野菜をとろうCPで増収も戦略的販促費増により減益
 【通販】コロナ禍によるEC利用拡大によって増収も、広告宣伝費の増加で減益
 【食品他】家庭用：前年内食需要急増の反動、原材料高騰により減収減益
 業務用：外食需要回復により増収増益

国内農事業



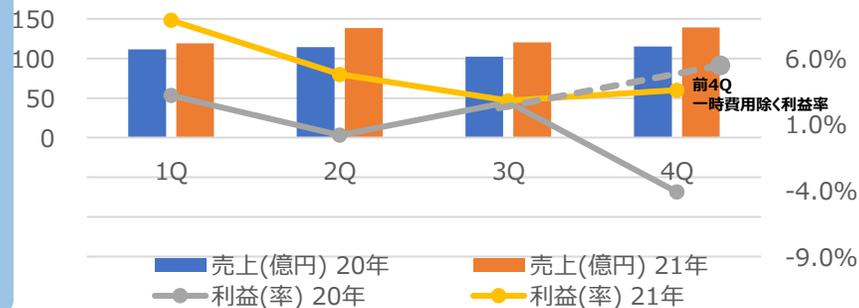
減収増益

売上収益 95億円
(対前年△6.4%)

事業利益 2.8億円
(対前年+5.1%)

- 上期の生鮮トマト市況の低迷、下期の天候不順などによる生鮮トマト調達量の減少により減収
 - 事業分社化※による収益構造改革に加え、第4四半期の販売単価回復により増益
- ※21年度よりカゴメアグリフレッシュ(株)に農事業を分社化

国際事業



増収増益

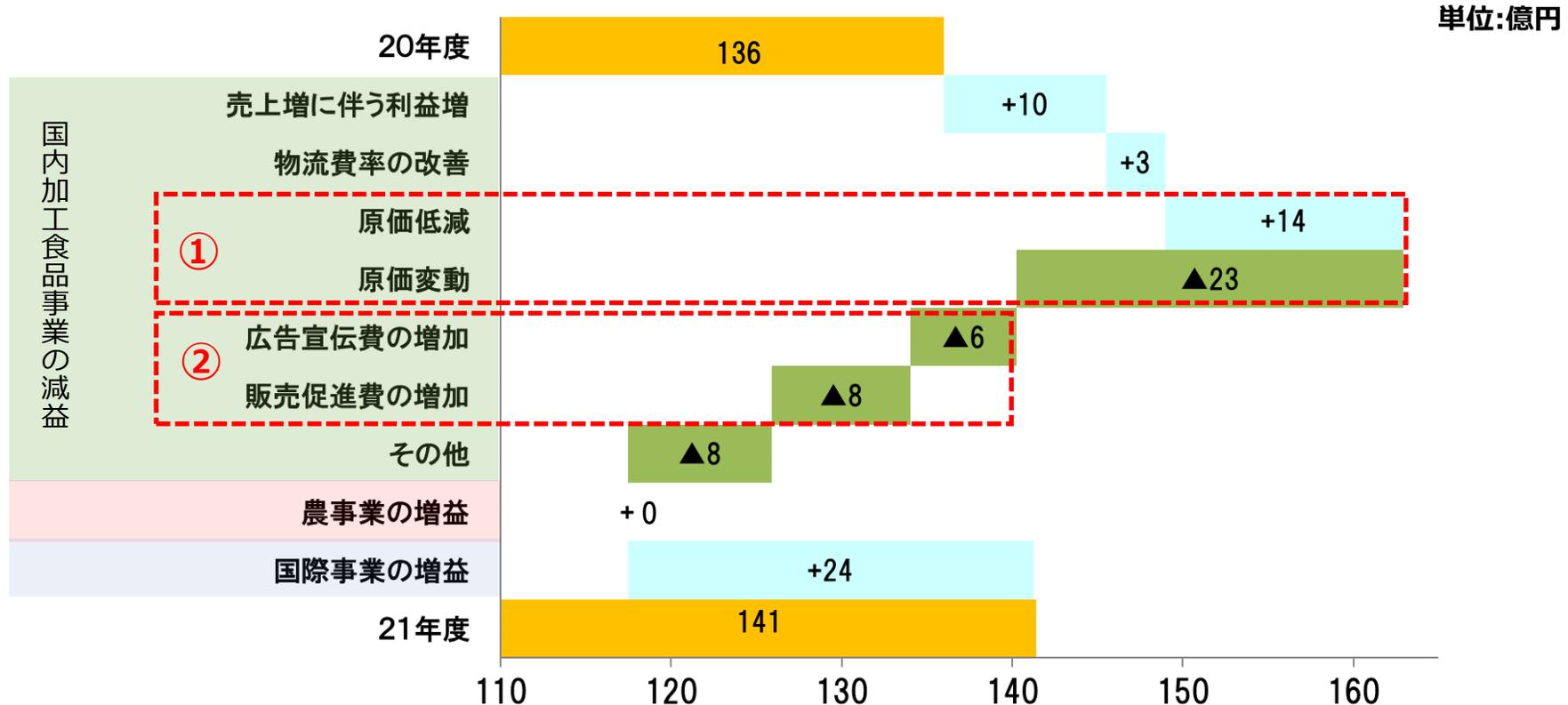
売上収益 516億円
(対前年+16.5%)

事業利益 25.5億円
(対前年 14倍)

- 外食需要の回復による増収、収益構造改革を進め上期は大幅増益
- 下期は原材料・エネルギー価格上昇が顕著となり、事業利益率は上期より低下
- 前期の第4四半期は、持分法投資減損10億円を計上しており、その影響を除くと下期は減益(前期第4四半期：4.7%、今期第4期半期：3.6%)

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・・・下期を中心に原材料やエネルギー価格が増加、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

前年に固定資産の減損を計上した反動で、営業利益以下の増益幅が拡大

単位：億円	21年度	20年度	増減
事業利益	141	135	+5
その他の収益	6	13	① △7
その他の費用	8	42	② △34
営業利益	140	106	+33
税前利益	138	106	+32
法人所得税費用	38	45	△6
実効税率	28%	43%	△15pt
非支配持分に帰属する損益	2	△13	③ +15
当期利益 [※]	97	74	+23

※親会社の所有者に帰属する利益

増減要因

- ① その他の収益△7…前期に賃貸不動産の売却など固定資産売却益9億円を計上したことによる反動
- ② その他の費用△34…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…前期に上記の減損損失の計上による非支配持分が減少したことの反動

財政状態計算書変動内容、キャッシュフロー変動

コロナ禍での資金環境の逼迫に備えた借入金の返済により、バランスシートが縮小

連結財政状態計算書(2021年12月31日)

単位:億円

資産合計2,152(△97) 流動資産1,234(△180) 現金及び現金同等物△255 営業債権およびその他の債権+16 棚卸資産+48 など 非流動資産917(+83) 有形固定資産+76 など (主に富士見工場新飲料ライン等)	負債956(△165) 有利子負債(主に借入金)△187 営業債務及びその他の債務+15 など
	資本1,195(+68) 利益剰余金+65 (主に当期利益+97、配当金△32) その他の資本の構成要素+25 自己株式△24 など

親会社所有者
 帰属持分比率
 54.6%(+5.3pt)

キャッシュフロー計算書

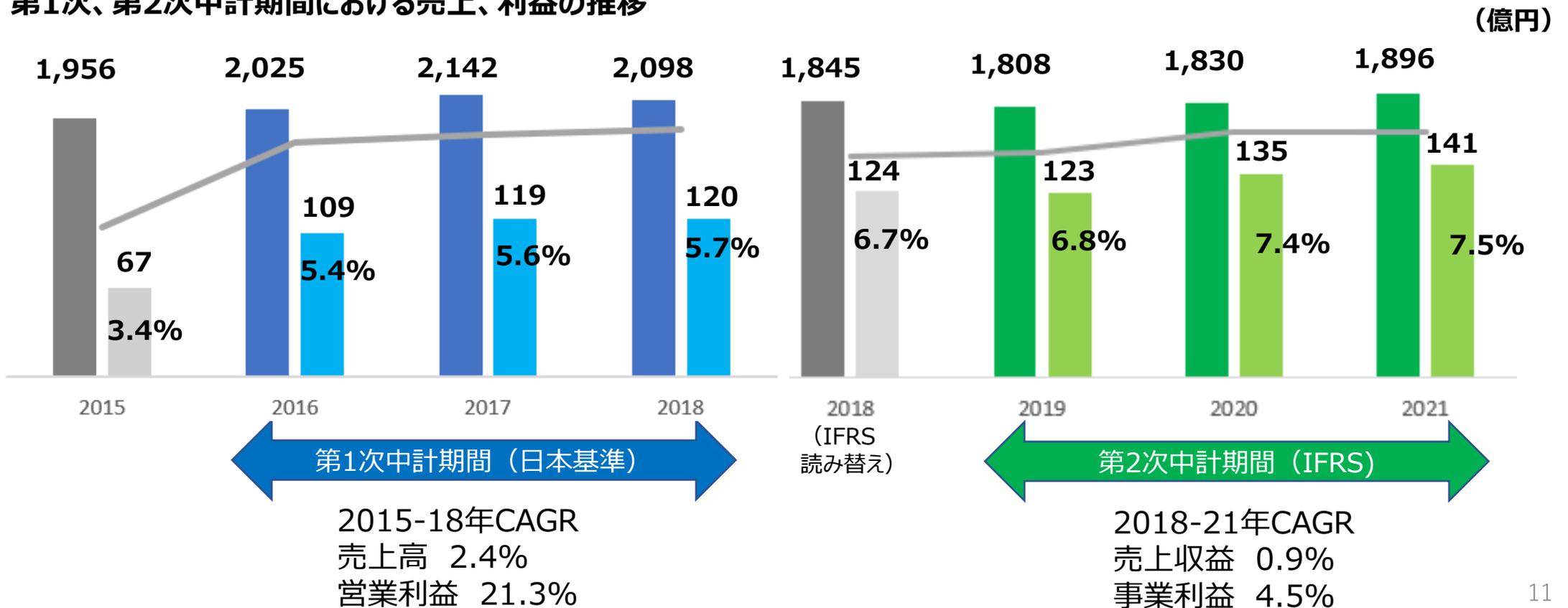
単位:億円	2021年	2020年	増減
営業活動によるキャッシュフロー(A)	147	204	△56
投資活動によるキャッシュフロー(B)	△141	△33	△107
フリーキャッシュフロー(A+B)	6	170	△164
財務活動によるキャッシュフロー	△276	121	△397

2. 第2次中期経営計画の振り返り

第2次中期経営計画期間の業績推移

- 野菜をとろうキャンペーンによる需要喚起、健康志向の高まりや巣ごもり需要などにより
トップラインは成長に転じるも、成長率は緩やか
- 国内農事業、国際事業の収益構造改革が進み、利益率は改善

第1次、第2次中計期間における売上、利益の推移



セグメント毎の成果と課題

成果と課題（金額表示：2018年度、2021年度）

国内加工食品事業

売上収益 1,329億円 → 1,367億円

事業利益 111億円 → 112億円

- 健康志向の高まりや内食需要の増加で飲料、家庭用食品、通販などの売上が拡大。
- ×外食需要の低迷で業務用の売上は停滞。
- △原材料価格やエネルギー価格高騰の対応

今後の方向性、対応策

- 継続的なトップライン成長
- 野菜をとりようキャンペーンなどによる野菜需要喚起
- 成長を続ける通販やECチャネルへの注力
- 業務用の再建
- 原価低減活動の強化と価格改定の検討

国内農事業

売上収益 111億円 → 95億円

事業利益 △0億円 → 2億円

- 農事業の分社化などの収益構造改革で黒字転換
- ×天候不順などによる調達量減への対応ができません。

- 子会社菜園などの生産性向上
- 出荷予測技術や需給調整機能の高度化
- 高付加価値トマトの構成比拡大
- 高機能野菜の開発

国際事業

売上収益 462億円 → 516億円

事業利益 5億円 → 25億円

- トマト一次加工の収益構造改革などにより利益体質を強化
- 外食需要の回復を捉えたトップラインの成長
- △原材料価格やエネルギー価格高騰の対応

- 米国を中心としたB to B事業の成長
- アジアにおける野菜飲料の売上拡大
- 品質改善や生産性向上によるコスト削減と価格改定の検討

成長投資、自己資本比率、ROAの推移

第1次、第2次中期経営計画期間の成長投資は低水準
自己資本比率は50%台で安定、ROAは上昇して推移

億円

年度	2015	2016	2017	2018	第1次 中期経営 計画小計	2019	2020	2021	第2次 中期経営 計画小計
固定投資額	77	72	86	122	281	80	86	138	306
事業投資額(M&Aなど)	96	37	1	1	39	—	5	1	6
自己資本比率/ 親会社所有者帰属持分比率	57.2%	42.1%	52.1%	52.5%	—	53.9%	49.3%	54.6%	—
ROA	3.4%	5.3%	6.1%	6.2%	—	6.1%	6.4%	6.4%	—

■ 成長投資(固定投資、事業投資)

- ・固定投資は第1次中計で281億円、第2次中計で306億円
- ・事業投資は第1次中計で39億円、第2次中計で6億円

■ 自己資本比率/親会社所有者帰属持分比率

- ・16年の自己株買い、20年のコロナ禍での資金調達逼迫に備えた借入で一時的に低下したが、概ね50%以上で推移

■ ROA

- ・上昇して推移。総資産に対して効率的に利益を創出

3. 第3次中期経営計画

2025年の「ありたい姿」と「ビジョン」のロードマップ°

16年に設定した2025年の「ありたい姿」と「ビジョン」は変わらない。目標の達成に向け、22年から25年まで総仕上げの4年間として、第3次中期経営計画を実行する。

ロードマップ°

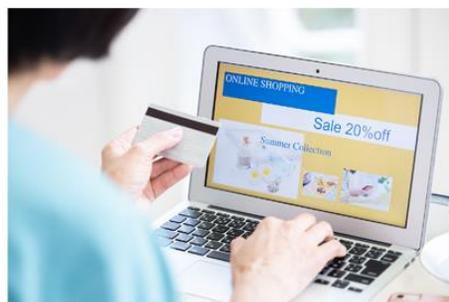


環境変化をビジネスチャンスに変えていく

健康・免疫・
衛生意識の高まり



デジタル化による
顧客接点の多様化



農業や外食産業の
人手不足



サプライチェーン
課題への対応



環境課題



【当社にとっての機会】

- 野菜や植物性素材を活用した多様な商品提供による、健康的な食生活と環境負荷低減への貢献
- デジタルとリアルの両方を活用した、顧客接点の拡大によるファン化
- 環境などサステナビリティ課題への対応による持続的な成長

2025年に実現を目指す2つの目標

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。

KGI

【売上収益】

- 4年間の平均売上成長率 **2%以上**で毎年トップラインを成長させる

【事業利益】

- 2025年に **7%以上**を確保する

2025年のビジョン

トマトの会社から野菜の会社に

KGI

- 2025年中期定量目標の達成
売上収益 **2,120億円**、事業利益 **150億円**

KPI

- 多様化×多点化で **野菜摂取に貢献できる事業領域を拡張**し、成長の種に育成

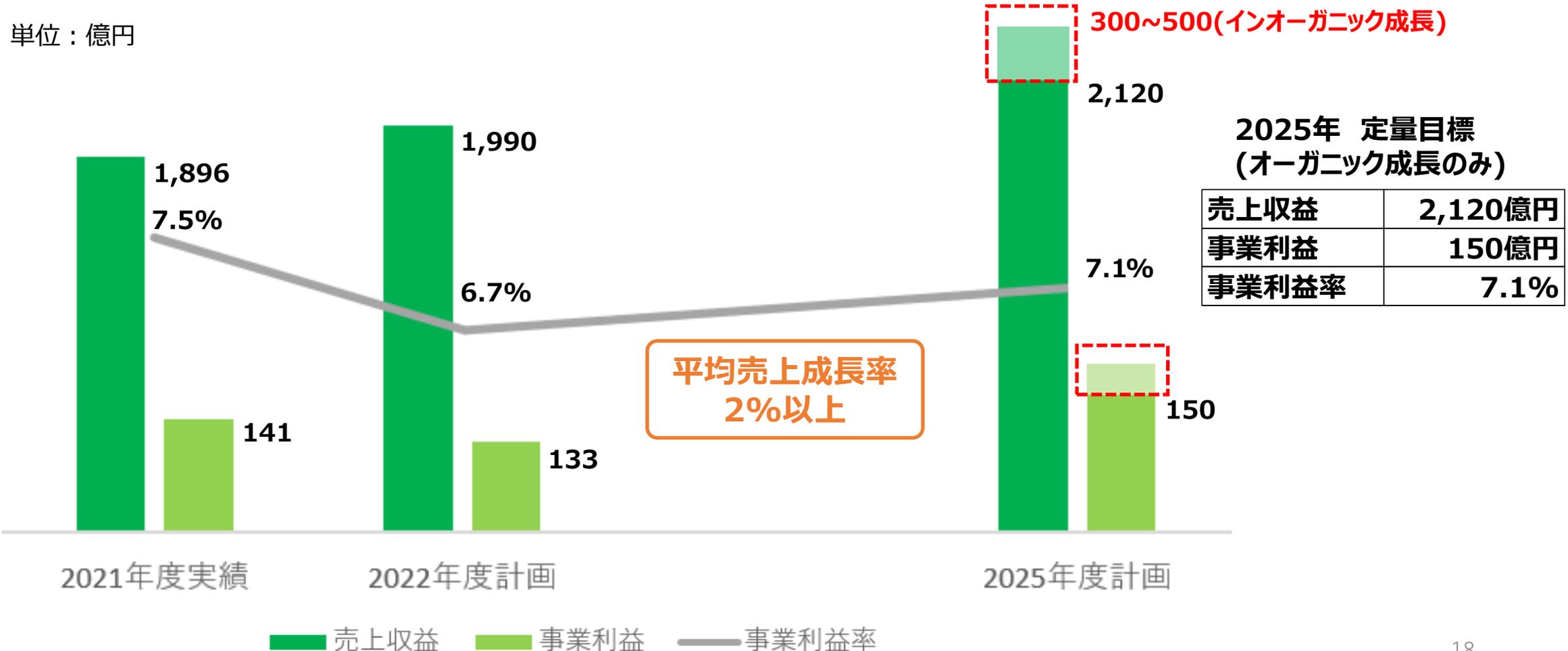
具体的には以下の目標を達成する

コアである飲料事業の成長	売上収益+70億円
惣菜・加工用ビジネスの拡大	売上収益+20億円
野菜スープ事業の拡大	売上収益+35億円
野菜から植物性への領域拡張	売上収益+10億円

(数字は全て21年対比)

第3次中期経営計画の成長イメージ

25年の定量目標は、既存事業のオーガニック成長で達成
これに加えてインオーガニック成長も追求



第3次中計のセグメント別定量計画

全てのセグメントでトップラインは成長。原材料価格の高騰などで22年度は減益も、25年には事業利益7%台まで回復を見込む。

単位：億円		2021年度			2022年度			2025年度		
		実績	読み替え		計画		対2021年	計画		対2021年
			利益率	利益率	利益率	利益率				
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

セグメント管理体系変更の数値で記載(変更内容については別添資料参照)

22年度：原材料価格の高騰などにより減益計画。価格改定などにより、減益幅を最小限に留める。
25年度：トップラインが年率2%成長を続け、事業利益も7%台に回復

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」

ファンベースマーケティングへの
変革

野菜摂取に対する
行動変容の促進

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

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

第3次中期経営計画の戦略概略図

「2025年のありたい姿」「野菜の会社」のKGI/KPIの達成

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

－ 1 －
野菜摂取に対する
行動変容の促進

野菜不足の自覚・摂取意欲を高める情報発信・サービスによる行動変容

健康サービス

野菜の機能性研究

野菜をとろうキャンペーン

－ 2 －
ファンベースマーケティング
への変革

カゴメの事業活動やブランド価値に共感していただくファン顧客を増やす

コラボレーションによる
新たな事業機会

－ 3 －
オーガニック
インオーガニック
両面での成長追求

オーガニック成長

インオーガニック成長

深化	変革	育成	探索
<ul style="list-style-type: none"> ● 野菜飲料 ● トマトケチャップ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務用の構造改革 	<ul style="list-style-type: none"> ● D to C ● スープ ● 植物性 ● 海外野菜飲料 	<ul style="list-style-type: none"> ● 農業サービス ● 米国成長戦略

－ 4 －
グループ経営基盤の強化と
挑戦する風土の醸成

- バリューチェーンの強化（成長を支える利益獲得力・事業継続性を高める取り組み）
- カゴメDXの推進（顧客マーケティングの進化・新たなビジネス創出）
- 挑戦する風土醸成：多様性をイノベーション創出につなげる取り組み/エンゲージメントの向上

1. 野菜摂取に対する行動変容の促進

成長戦略の起点となる「野菜摂取量を増やす」取り組みにより、「健康寿命の延伸」という社会課題の解決に貢献するとともに、当社の成長にもつなげる

● 健康サービスによる、野菜不足の自覚・野菜摂取意欲の向上

野菜摂取量を測定できるベジチェック®や、健康セミナーなどコトビジネスで野菜摂取の行動変容を促進。2025年までにベジチェック®測定回数1,000万回(累計)をめざす

● 野菜の機能性研究の推進

科学的根拠に基づく「野菜の力」を社会に発信し、野菜摂取の行動変容へつなげる

● 野菜をとろうキャンペーン

2020年からスタートした野菜をとろうキャンペーンを、第3次中期経営計画期間においても継続。野菜をとる行動変容を促していく
異業種19社による「野菜摂取推進プロジェクト」では、すでに約680万人※に情報発信をしてきた。2025年までに1,500万人への発信をめざす

※2021年11月末の実績

ベジチェック®測定の様子



2. ファンベースドマーケティングへの変革

カゴメの事業活動やブランド価値に共感していただくファン顧客を増やす

- 従来の一過性の広告戦略から、関係性が継続し増大していくストック型のコミュニケーションを強化
- 野菜の価値や役割を商品や体験で伝える
- 体験の場として、野菜生活ファームや各拠点のキッチンなどを活用
- お客さまとの関係性を強固にし、ロイヤリティを高め、店頭で商品を選ぶ前からカゴメが支持される関係を築いていく



3. オーガニック・インオーガニック、両面での成長追求



既存事業を安定的に成長させていくオーガニック成長

オーガニック領域
平均売上成長率2%以上

オーガニック領域の注力分野(数字は全て21年対比)

飲料(+70億円)

- カテゴリーリーダーとして市場の魅力高めるために、容器開発、広告投資、環境対応などを進める
- 植物性ミルクを含む「植物性飲料」へと拡張し、成長を加速

2022.3.29発売
畑うまれのやさしいミルク



野菜スープ(+35億円)

- 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



惣菜・加工用ビジネス(+20億円)

- コロナ禍で売上が低迷する業務用において、惣菜・加工用ビジネスの構成比を上げていく
- コモディティ中心から独自の強みがある商品へと構成を変え、業務用ビジネスを変革する



植物性領域(食品)(+10億円)

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。

2022.3.22発売
大豆ミートのタコライス用ソース



3. オーガニック・インオーガニック、両面での成長追求

M&Aなどにより新たな資源・リソースを得ることで成長するインオーガニック成長

投資領域

- 植物性領域
- 米国成長戦略
- 農業サービス、アグリテック、種子
- D to C事業領域

事業投資枠

300億円から500億円

【事例】

プラントベースフードのスタートアップ 株式会社TWOに資本参加

- 両社で展開するプラントベースフード事業の戦略遂行を加速させると共に、シナジーの創出を目指す。
- まずはTWO社と共同で『2foods』ブランドのコンセプトである“ヘルシーなのにやみつきになる美味しさ”を大切に商品を上市し、新たな需要を創造する。

米国の成長戦略

- 米国成長戦略プロジェクト室を設置し、米国におけるB to B事業領域での事業機会を探索。

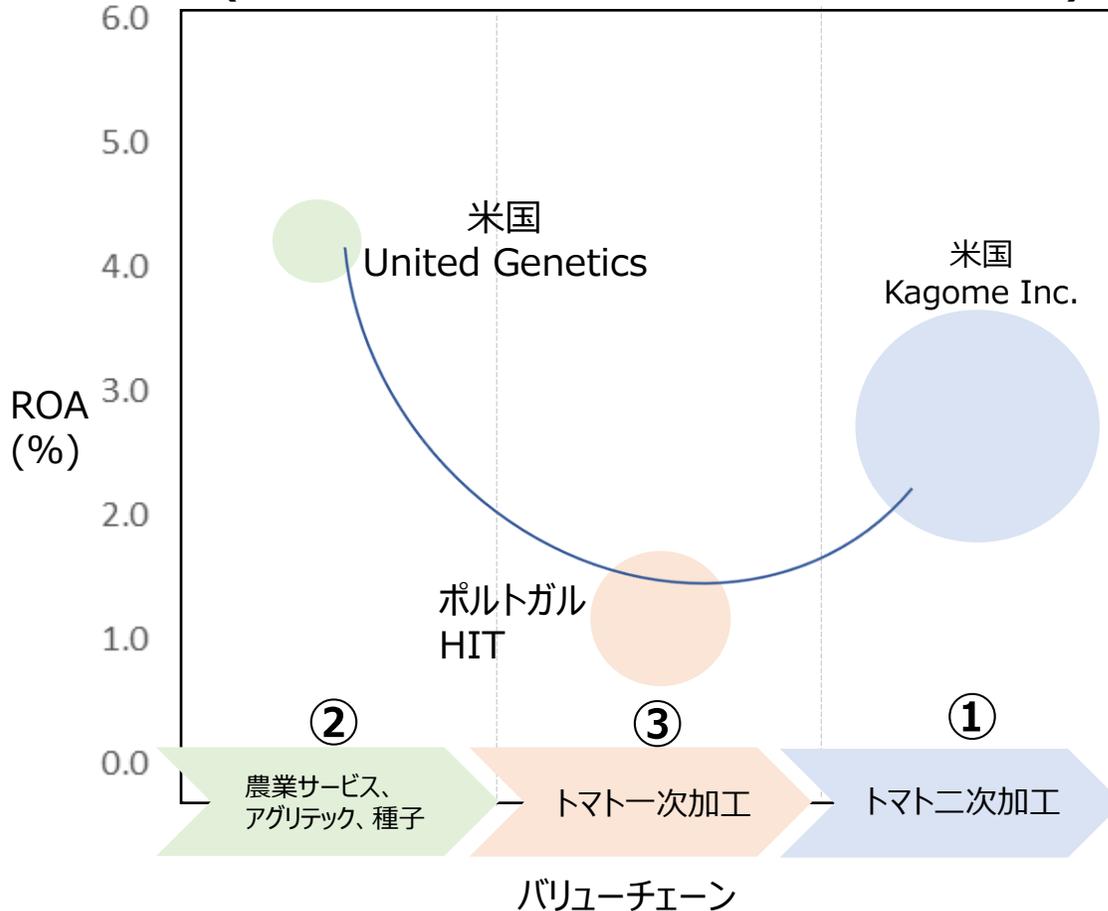
農業サービス、アグリテック

- NECと共同で事業展開している農業ICTのプラットフォームを強化
- 欧州や米国のトマト一次加工・生産法人に向けた提案を強化

3. オーガニック・インオーガニック、両面での成長追求

スマイルカーブの両端(①、②)の領域における事業探索によって成長戦略を描く

国際事業のバリューチェーンと子会社の収益性のマッピング
(ROAは過去3ヶ年平均、円の大きさは売上規模を示す)



<成長を探索する領域>

① トマト二次加工 B to B領域(米国Kagome Inc型)

- ・Kagome Incがカバーできていないエリア、容器、顧客ネットワークなどを探索し、規模の成長を遂げる

② 農業サービス、アグリテック、種子領域

- ・農業サービス、アグリテック、種子領域は環境問題や人手不足などに対応でき、今後の成長が見込まれる分野
- ・売上規模は小さくとも小さなアセットで高い利益率を生み出す

米国内では①、②両方の子会社があり、双方のシナジーを活かした事業戦略を描き、足りないパーツを他企業との協業やM&Aで補う

<規模を適正化する領域>

③ トマト一次加工領域

- ・生トマトを濃縮品に加工するため真空濃縮機などの大きなアセットが必要
- ・コモディティ化した商品が多い上に資産効率は低く、市況にも左右されやすい
- ・規模を適正化し、高付加価値商品の割合を高めて売上ではなく利益を追求

4. グループ経営基盤の強化と挑戦する風土の醸成

持続的に成長する基盤の強化とイノベーションの創出
CROを責任者とする新体制でリスクマネジメントを強化し、様々なリスクに対応

バリューチェーンの強化

成長を支える利益獲得力の強化と、
事業継続性を高める取り組み

- 国産原料調達力の強化
- 調達先の分散によるリスク回避
- 環境対応の設備投資
- 安定的な物流体制の構築
- 柔軟な生産体制

DXの推進

経営戦略実行に欠かせないDXを
一層加速させ、持続的成長を支える

- 基幹システム刷新やデジタル化による環境整備（リモート環境、クラウド化など）は完了済み。
- 第3次中計では、新たに経営による「デジタル化推進会議」と、現場主導の「DX推進会議」の2つの会議体により、新たなビジネスの創出や、デジタル人材の育成を行う。

挑戦する風土の醸成

多様性をイノベーション創出につなげる
取り組みと、エンゲージメント向上

- 成長機会の提供やダイバーシティ推進による、働きがいの向上
- 評価・報酬制度の見直し
- シニアの活躍

第3次中期経営計画の財務戦略

財務基盤の安定維持を前提に、成長投資と利益還元を両立する

(a) 財務基盤の安定

自己資本比率※50%以上
債権格付 シングルAの維持

※親会社所有者帰属持分比率

- 持続的な成長を支え、大きな環境変化に耐えるには財務基盤の安定維持が前提
- インオーガニック成長に必要な資金は自己資本比率50%を維持する範囲での借入を実施

(b) 資本効率を重視した成長

ROE 9%以上

- 資本効率を重視した成長を図る
- 経営環境の変化に応じた機動的な資本政策を進める

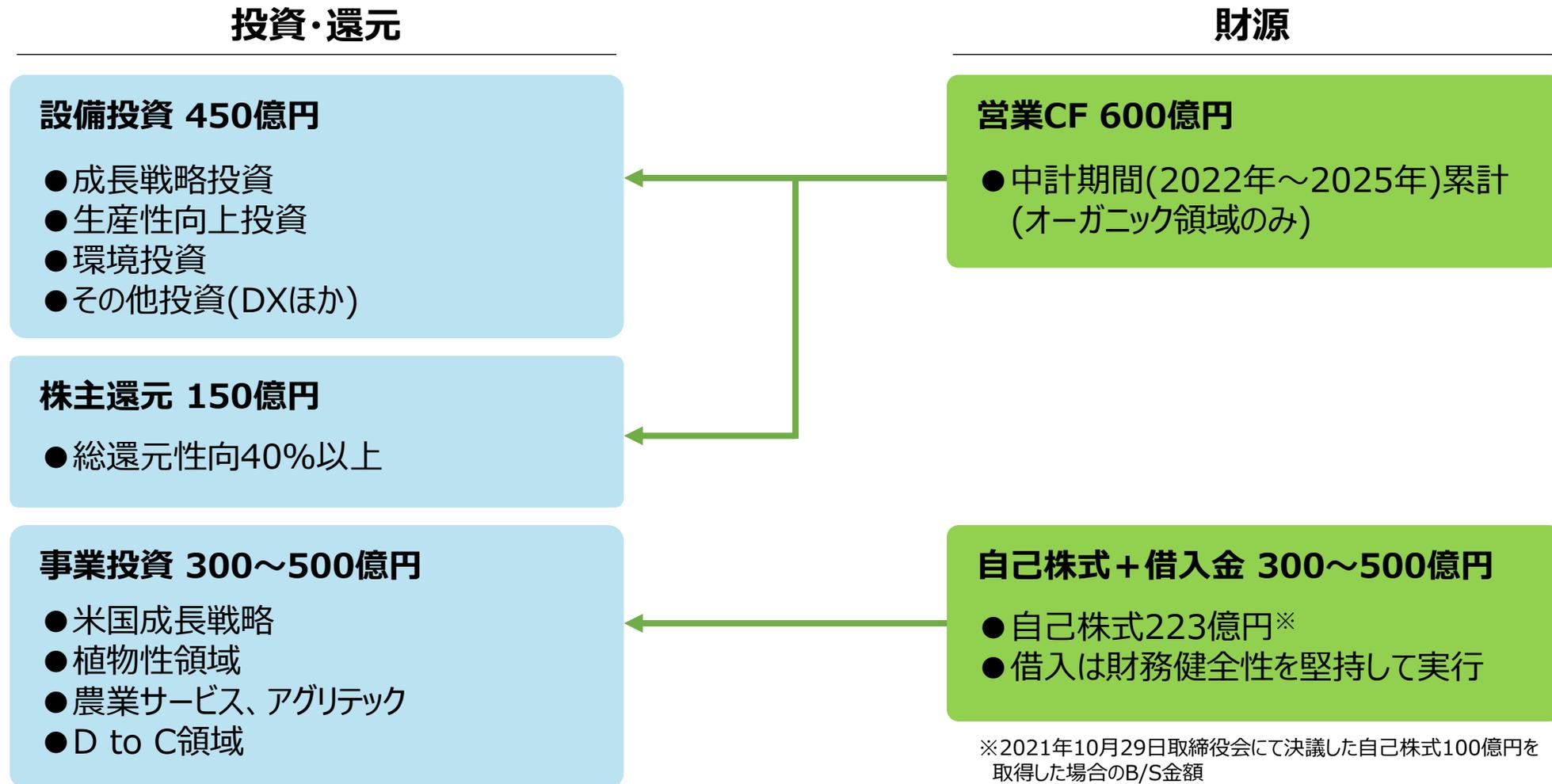
(c) 安定的な利益還元

総還元性向 40%以上
安定的、継続的な株主還元 自己株式の取得

- 株主還元方針は総還元性向40%以上と年間配当金額38円以上
- 21年度に決定した分の自己株買いは総還元性向に含まず

資金調達及び資金需要、キャッシュフロー計画

設備投資と株主還元は営業CFにて充当。自己株式 + 借入金をインオーガニック成長の事業投資に充てる。



※2021年10月29日取締役会にて決議した自己株式100億円を取得した場合のB/S金額

4. カゴメのサステナビリティ

カゴメのサステナビリティ

カゴメグループが考えるサステナビリティとは、「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」を目指す事業活動そのものです。

健康寿命の延伸

商品や情報提供により野菜摂取を促進し、人々の健康的な食生活や生活習慣に野菜で貢献する。



農業振興・地方創生

農事業や品種開発・技術開発などを通して、持続的な農業の確立を目指す。



持続可能な地球環境

調達から商品に至るまでの事業活動の環境負荷を低減する。2050年までにカーボンゼロを目指す。

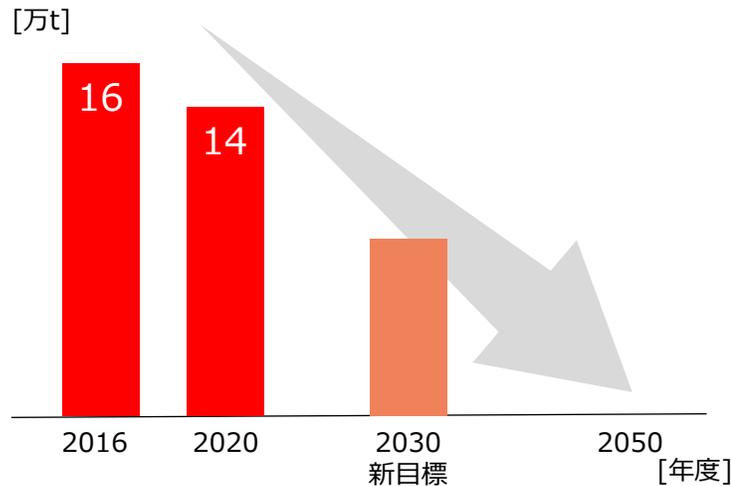


具体的な取り組み事例①

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

【温室効果ガス排出削減目標】

SBTイニシアチブにコミットメントし、
1.5℃目標水準を目指す



富士見工場(長野県)リニューアル

太陽光パネルの設置

- 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%をまかない、CO₂削減量600t/年の効果。



富士見工場 新棟上空写真

小坂井工場(愛知県) 100%再生可能エネルギーに。

使用電力すべてが再生可能エネルギー

- 2022年1月1日より、再生可能エネルギー電源に由来する電力へ切り替え。
- 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。



太陽光パネルが設置された小坂井工場の様子

具体的な取り組み事例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



WATER



豪州カゴメの貯水ダム

高い水リスクへの対策

- 豪州カゴメでは、大雨のリスクの高い時期を避けてトマトを栽培。また、干ばつリスクに備え、工場で使用した水をダムに貯水して近隣農家に提供し、水の再利用にも努めている。
- 国内工場では生産量当たりの取水量を前年1%削減することを目標に活動

生物多様性の保全



トマト菜園

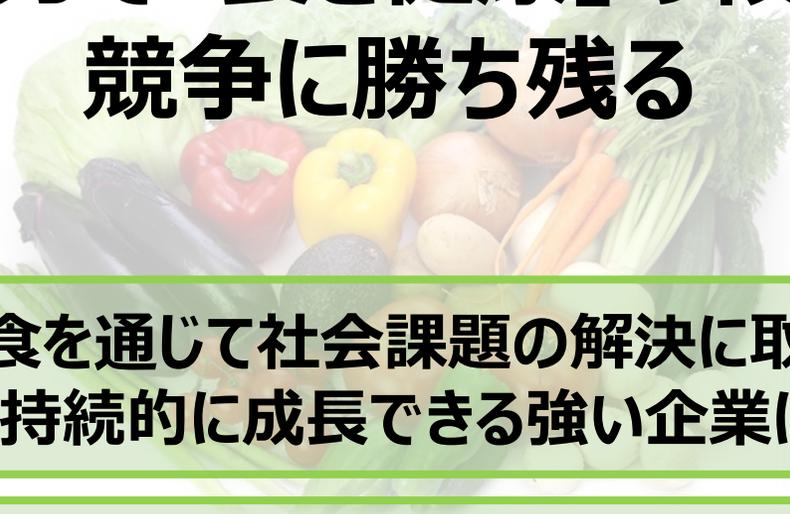


種子庫

生物多様性の向上

- 大型菜園での外来種のハチを使用しない受粉。
- 約7,500種のトマト遺伝資源を保有し、貴重な遺伝資源を絶やすことなく維持。
- 農薬と肥料の使用方法への配慮

野菜の力で「食と健康」の領域での 競争に勝ち残る



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」

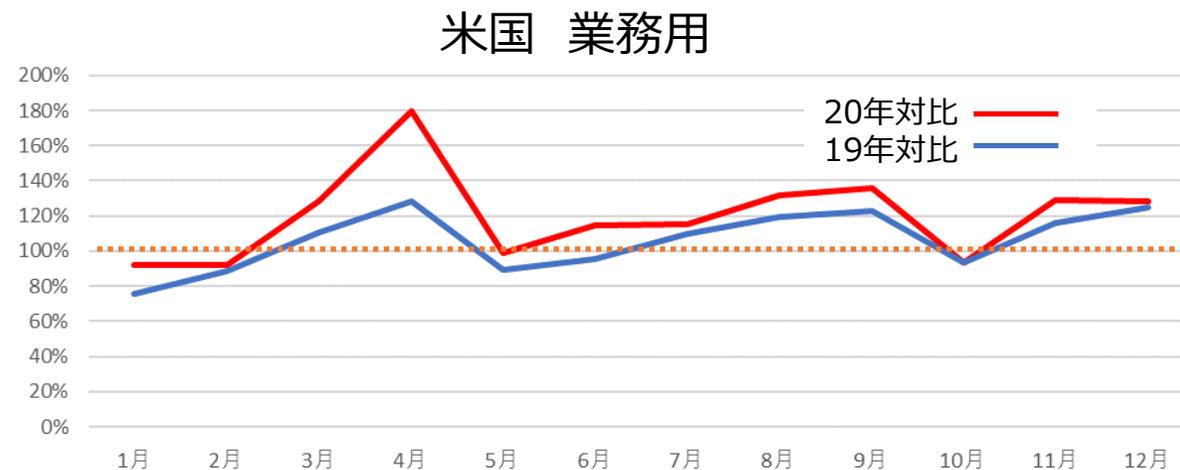
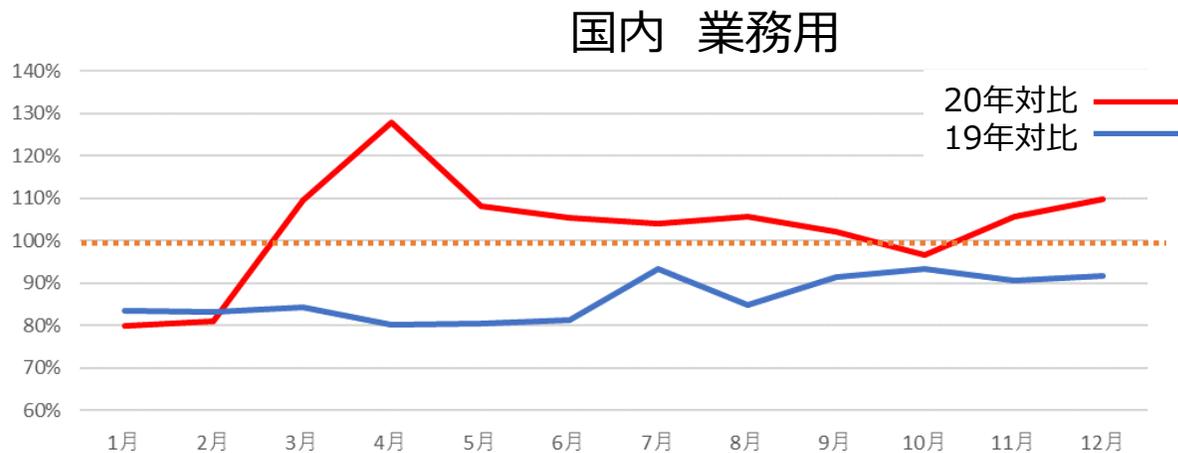
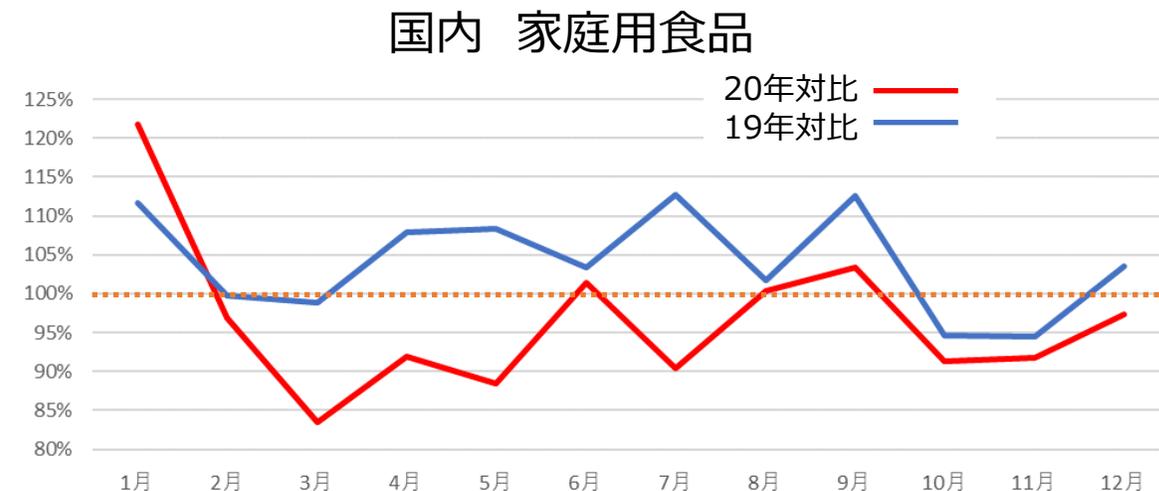
2025年の
ビジョンKGI

**売上収益2,120億円
事業利益150億円**

参考資料

売上収益の対20年、19年同月比

国内飲料、国内家庭用食品は19年対比で100%を上回って推移
業務用については、国内が19年対比で100%を下回るも、下期は概ね90%台まで回復



21年12月期業績 国内加工食品事業 飲料トピックス



健康志向の高まりが継続、野菜をとろうキャンペーンなどの積極的なプロモーションにより増収
販売促進費や下期以降の原材料価格の高騰などで減益

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	通年
コンビニエンスストア	98%	93%	① 95%
量販店	103%	99%	101%
EC	116%	128%	② 123%
合計	102%	100%	101%

容器	上期	下期	通年
パーソナル容器	104%	100%	102%
大型容器	100%	100%	100%
合計	102%	100%	101%

パーソナル容器…265gのPETボトルまたは330 ml以下の紙容器

大型容器…720mlのPETボトルまたは1Lの紙容器



販売チャネル別、容器別販売状況

- ① オフィス需要の低迷が続き、コンビニエンスストアの売上は苦戦
- ② 成長率の高いECチャネルへの注力でECの売上は好調

主力ブランド別売上収益

野菜生活100シリーズ 417億円(前年比101%)

・新商品のビタミンスムージーが牽引

野菜一日これ一本 128億円(前年比105%)

・新商品のLight(糖質50%OFF)が好調

トマトジュース 116億円(前年比99%)

・コンビニエンスストアの構成比が大きい265g容器の不調などで前年割れ

販売促進費、広告宣伝費

積極的なプロモーション、前年に販促ができなかった反動などで
販売促進費は増加、広告宣伝費は前年並みで着地
販売促進費 対前年+7.6億円

21年12月期業績 国内加工食品事業 通販トピックス



通販チャネル利用の拡大や健康志向の高まりを背景に増収
定期顧客数の増加によって増収も、広告宣伝費の増加などで減益



お店では買えない特別なカゴメです。



通販事業について

- ・1998年より通販事業に参入
- ・「お店では買えない特別なカゴメ」をコンセプトに高付加価値商品を扱う
- ・「健康直送便」にて野菜飲料、サプリメント、スープなどを製造・販売

主力商品別売上収益

野菜飲料88億円(前年比104%)

- ・春からの広告強化で新規顧客を獲得

サプリメント類21億円(前年比117%)

- ・広告投下によって認知が拡大、定期顧客の獲得により伸長

スープ類12億円(前年比114%)

広告宣伝費など

積極的な広告展開により増加

広告宣伝費 対前年 + 5.4億円

前年からの反動で家庭用が減収、業務用は増収
業務用の回復などで増収も、原材料価格の高騰などで減益



家庭用食品

売上収益182億円（20年対比95%、19年対比104%）

・前年の需要急増からの反動があったが、19年度を超える水準を堅持

主力商品別売上収益

トマトケチャップ90億円（20年対比95%、19年対比102%）

・ナポリタンスタジアム関連の販促強化により19年の水準は上回る



業務用

売上収益200億円（20年対比103%、19年対比87%）

・20年度からの回復は見られるが、19年度の水準には届かず

・下期単独では前年比91%まで回復



広告宣伝費

ナポリタンスタジアムなどの積極的なプロモーションで増加

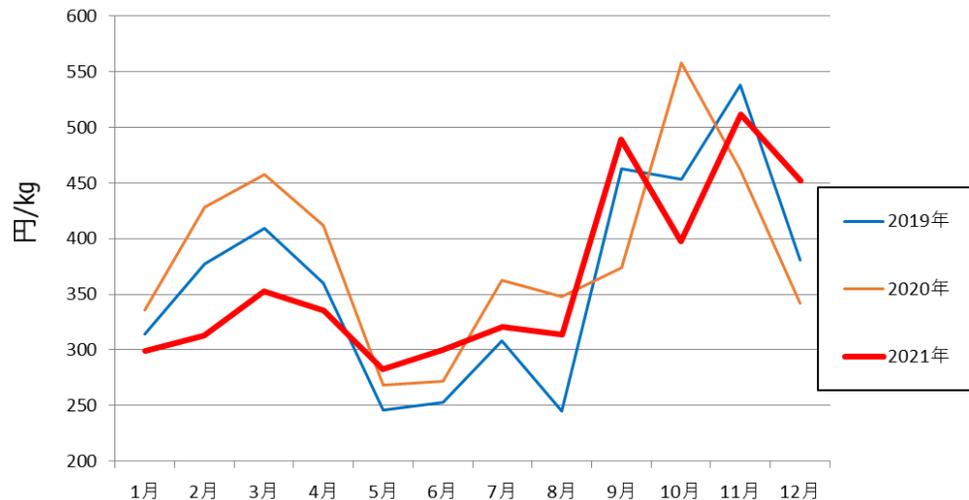
広告宣伝費 対前年 + 1.1億円

2021年12月期 国内農事業トピックス

上期の生鮮トマトの市況の低迷、下期の天候不順などによる生鮮トマトの調達量の減少により減収
国内農事業を分社化したことなどによる構造改革や4Qの販売単価の回復などで増益



生鮮トマトの市況推移



生鮮トマトの販売動向(上期)

- ・1-4月は市況が過去5年で最低の水準で推移し、販売単価が下落
- ・販売重量は増えたものの販売単価が下落

生鮮トマトの販売動向(下期)

- ・8月以降の天候不順で生鮮トマトの調達量が減少
- ・11-12月は市況の回復で販売単価は上昇

主力商品別売上収益

生鮮トマト80億円（前年比95%）

生鮮トマト市況の状況

- ・年初から好天に恵まれ例年になく豊作となり、供給過剰になったため、1-4月は過去5年で最低水準で推移
- ・5月からは平年より早い梅雨入りの影響でトマトの市況は回復
- ・11-12月は前年から回復するも平年並みの水準、前年は物量過多で市況が悪化

2021年12月期 国際事業トピックス

外食需要の回復や生産性向上による原価低減により増収増益
 下期以降はコスト上昇が顕著、前期の減損の反動を除くと下期の事業利益は前年同水準

売上収益	21年度			20年度 実績	19年度 実績	事業利益	21年度			20年度 実績	19年度 実績
	単位:億円	対前年	対前年 (為替影響除く)				対前年	対前年 (為替影響除く)			
米国Kagome Inc.	227	+41	+34	186	213	10.0	+7.5	+7.4	2.5	3.3	
ポルトガルHIT	105	+0	△5	104	88	5.6	+5.7	+5.6	△0.1	0.0	
カゴメオーストラリア	82	+17	+8	64	61	5	+2.0	+1.7	3.0	4.0	
米国UG	44	+2	+1	41	41	3.2	△0.0	+0.0	3.2	2.2	
台湾可果美	38	+5	+2	33	26	3.8	+1.1	+0.9	2.7	1.7	
その他	19	+5	+4	13	12	-2.3	+7.3	+7.2	△9.6	△3.9	
国際事業 計	516	+73	+46	443	443	25.5	+23.7	+23.1	1.7	7.5	



個社別のサマリー(現地通貨)

Kagome Inc. : 外食の需要回復に対応できたことによる売上増や
 生産性向上による原価低減などによって増収増益

ポルトガルHIT : 前年の食品メーカー向け販売が好調だったことの反動があり減収も
 収益性の改善によって増益

カゴメオーストラリア : トマトペーストの需要増や日本カゴメ向け販売の増加などで増収増益

台湾 : 家庭用新商品や宅配需要に対応した外食向け販売が好調で増収増益

セグメント管理体制の変更

第3次中期経営計画より、セグメント管理体制をより実態に即したものに変更

変更内容

国内加工事業に含まれていた単体本社費用の一部を以下の通り変更
 ①グループ本社機能に要する費用を連結共通費用として独立管理
 ②国際事業など他事業に直接関わる費用を該当事業の費用として管理

変更による影響

2021年現在

単位：億円	2021年度実績
国内加工事業	112
国内農事業	3
国際事業	26
その他・調整	1
合計	141

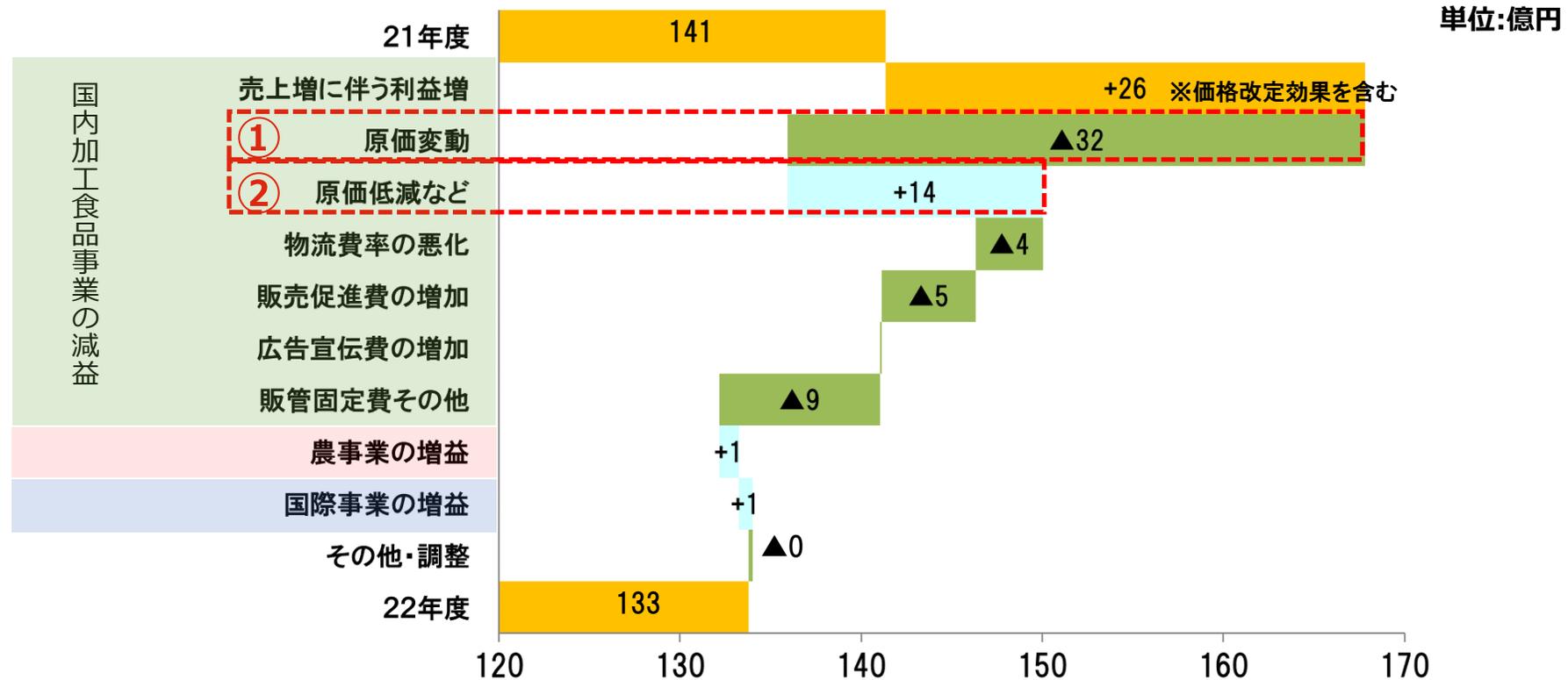
第3次中計期間～

単位：億円	2021年度(読み替え)	変更による影響
国内加工事業	131	+19 ①②
国内農事業	3	-
国際事業	24	△2 ②
その他・調整	連結共通	△16 ①
	上記以外	△1 ②
合計	141	-

この他、輸出販売の売上収益を国際事業からその他事業の売上収益に移管

2022年度事業利益増減要因

原材料、エネルギー価格の高騰を原価低減でカバーできず、国内加工食品は減益の見込み



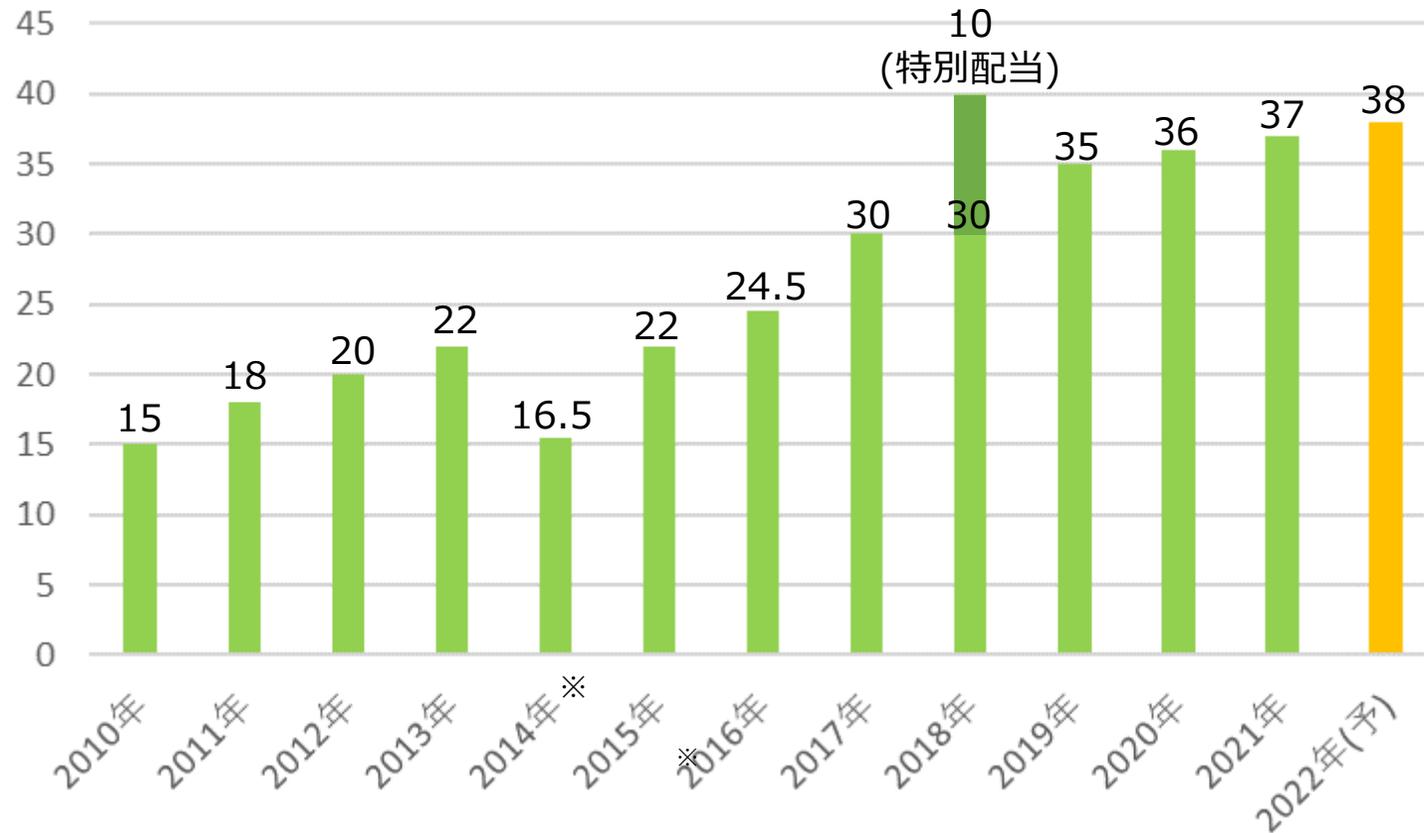
主な増減要因

- ①原価変動・・・原材料・エネルギー価格の高騰(為替影響含む) など
- ②原価低減・・・富士見工場新ラインの稼働による生産性の向上 など

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、2022年度の予想配当は38円

1株当たり
年間配当金額(円)



※ 2014年は4月～12月の9か月間

サステナビリティの取り組み

持続的な成長を実現するためのサステナビリティの取り組み

持続可能な地球環境

- ✓ 2050年までにグループの温室効果ガス排出量を実質ゼロにすることを目指し、2030年までの削減目標を策定、達成に向けた取り組み実施
- ✓ 水、生物多様性の方針に基づき、事業を通じた保全活動
- ✓ プラスチックに関する方針に基づいた商品のプラスチック削減

人的資本の拡充

- ✓ 従業員の「働きがい」を高め、エンゲージメントを向上
- ✓ 3つの切り口から課題を設計し、挑戦する風土を醸成

①働き方

②人材開発

③多様な人的集団

コーポレート・ガバナンスの強化

- ✓ リスクマネジメントを統括するCRO（最高リスクマネジメント責任者）を設置。当社内部監査室の役割を明確に分別し、体制を強化
- ✓ 取締役会の第三者による実効性評価を開始