

企業価値向上へ向けた取り組み

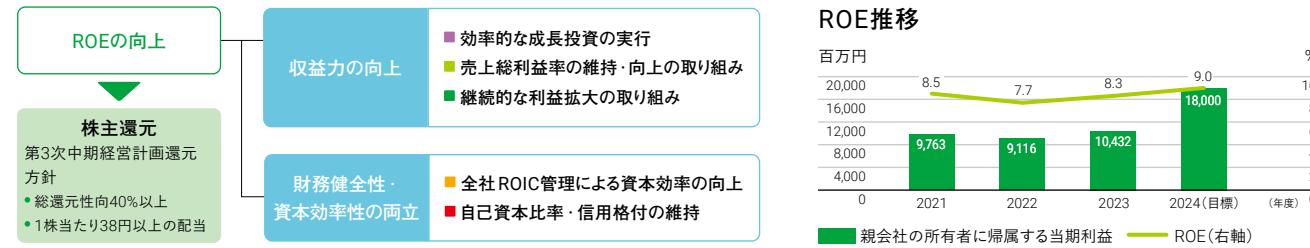
当社は、企業理念(「感謝」「自然」「開かれた企業」)のもと、事業を通じて社会価値と経済価値を創出することにより企業価値を最大化していきます。また、中長期において「ROEの向上」と「資本コストの低減」に重点的に取り組むことで、持続的な企業価値向上を目指していきます。



→ ROEの向上(2025年度目標9%以上)

当社は、企業価値向上の最重点指標にROEを掲げています。

収益力の向上、財務健全性と資本効率性の両立を柱として、第3次中期経営計画期間の最終年度である2025年度はROE9%以上の達成を目標としています。今後もROEを高め、安定的な株主還元を行うことで企業価値を向上していきます。



■ 効率的な成長投資の実行

設備や事業への投資においては、経営企画、法務、財務経理などの専門部署のメンバーから構成される投資委員会により、各部署から起案された投資について採算性やリスク評価を踏まえた審査を経た上で、経営会議及び取締役会で決定します。

また、投資後も、同委員会が継続的にモニタリングを実施し、その効果を確認しています。

投資判断基準

対象	指標	基本水準
事業投資	IRR(内部収益率) ^{※1}	10%+ α ^{※2}
設備投資	PBP(回収期間) ^{※3}	4年

※1 Internal Rate of Return: 事業計画から得られるフリー・キャッシュ・フローの現在価値から初期投資額を差引いた金額がゼロとなる割引率

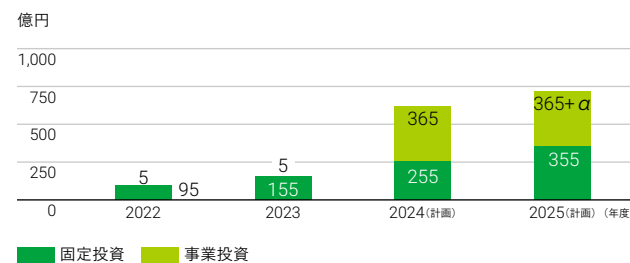
※2 α は国や地域に応じたカントリーリスク

※3 Payback Period: 投資金額が回収されるのに要する期間

投資のモニタリング体制

- 執行後5年間を対象
- 年1回の取締役会・経営会議にて報告

第3次中期経営計画期間 投資額(累計)計画



■ 売上総利益率の維持・向上の取り組み

当社は、持続的に収益力の向上を実現する上で、売上の拡大に加えて、売上総利益率の維持・向上に取り組んでいます。

具体的には、各事業の特性に応じて、原材料費の削減や労働生産性の向上、製造ラインの自動化など、生産現場における恒常的な原価低減のほか、コスト上昇時の機動的な価格改定により売上総利益率を維持・向上しています。

また、「畑は第一の工場」としてもづくりを営む当社グループにとって、中長期的にも安定した売上総利益率を確保する事業構造に変革していくために、高品質の農産原材料の調達ネットワークの拡大や、水不足や気候変動に適応した品種開発、栽培技術の確立など、グローバルバリューチェーン全体のコスト構造を変革する取り組みを進めています。

	2022年度実績	2023年度実績	2024年度目標
売上総利益率	34.6%	35.5%	29.3%
国内加工	39.8%	39.3%	37.4%
国内農	20.9%	17.7%	18.1%
国際	19.9%	24.7%	17.8% [※]

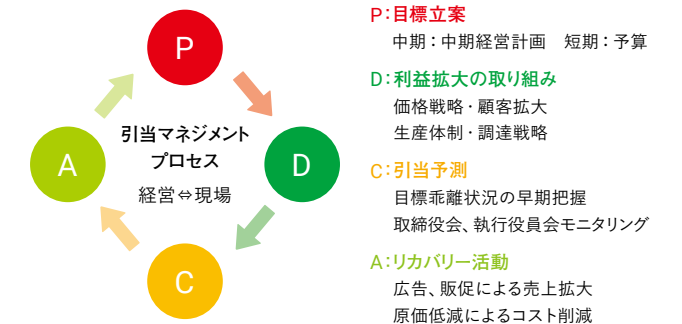
※ 企業結合会計適用によりIngomarの在庫の時価評価で原価が上昇することに伴い、一時的に低水準となる

■ 継続的な利益拡大の取り組み

当社は、2025年度の利益目標の達成に向けて、将来予測に基づく引当マネジメントプロセスを採用しています。

また、毎月開催する取締役会、執行役員会のモニタリングを通じて、経営と現場が一体となって継続的な利益拡大に取り組んでいます。

利益目標達成においては、実績確定前の年間引当予測に基づき、利益目標との乖離状況を早期に把握することで、機動的な戦略修正を行う引当マネジメントプロセスを採用しています。このプロセスにより、各事業の売上拡大、コスト削減の活動につなげることで目標とする利益の達成を実現しています。



■ 全社ROIC管理による資本効率の向上

当社は、利益を獲得するだけでなく、投下した資本の適切性や効率性を測定するため、2021年度よりカゴメROIC[※]による管理を導入しています。カゴメROICは、獲得したEBITDAに対して投下した資本の効率性を測定し、貸借対照表項目を各要素に分解することで、改善すべき課題を明確にすることを目的としています。

※ カゴメROIC: EBITDA÷投下資本

2023年度は、国際事業のEBITDAが大幅に増加したことにより、ROICは目標を5.7point上回り、13.2%となりました。

2024年度は、ROICは4.6point悪化し、8.6%を見込んでいます。各事業の状況は以下の通りです。

- **国内加工食品事業**: EBITDAの減少と投下資本の増加により4.7point悪化
- **国内農事業**: EBITDAの減少により6.1point悪化
- **国際事業**: 主にIngomarの連結子会社化に伴う投下資本の増加により5.5point悪化

(ROICツリー展開)

当社においては、ROICツリーを資本効率向上のためのコントロールドライバーとして活用しています。ROICツリーの展開により、ROICからブレイクダウンしたBS指標を各部門のKPIに落とし込むことで、これに基づくアクションプランを各社・各部門にて設定し、自律的にPDCAを回すことで指標の改善を図っています。その上で、各社・各部門にて効率を意識した改善活動を行い、最適なサプライチェーン体制の構築をはじめとした取り組みを進めています。

	2022年度実績	2023年度目標	2023年度実績	2024年度目標
ROIC (%)	11.5	7.5	13.2	8.6
EBITDAマージン (%)	10.3	7.0	12.3	9.0
EBITDA(百万円)	21,091	14,900	27,726	26,100
売上収益(百万円)	205,618	213,000	224,730	289,000
投下資本回転日数(日)	327	338	341	385

事業	2023年度	2024年度
国内加工食品事業	13.7%	9.0%
国内農事業	22.4%	16.3%
国際事業	15.3%	9.8%

事業	主なKPIと担当部門
国内加工食品事業	● 売上債権回転日数 (営業本部)
国内農事業	● 原材料在庫高 (調達部) ● 社内加工材在庫高 (生産部)
国際事業	● 製品在庫日数 (SCM本部) ● 海外子会社の各社別ROIC (カゴメ・フード・インターナショナルカンパニー)

■ 自己資本比率・信用格付の維持

自己資本比率

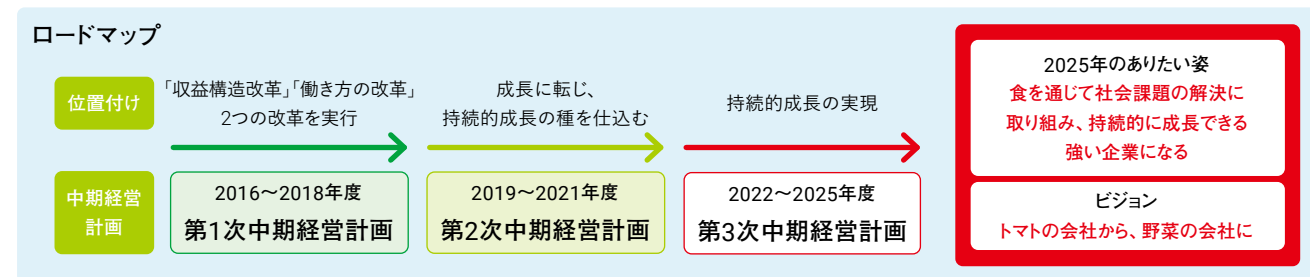
当社は財務基盤の安定を前提に、ROEの向上を進めます。

自己資本比率50%以上を維持するとともに信用格付においてシングルA以上を目指します。

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
連結	54.6%	52.8%	49.8%	50%以上
格付	A	A	A	—

第3次中期経営計画の進捗

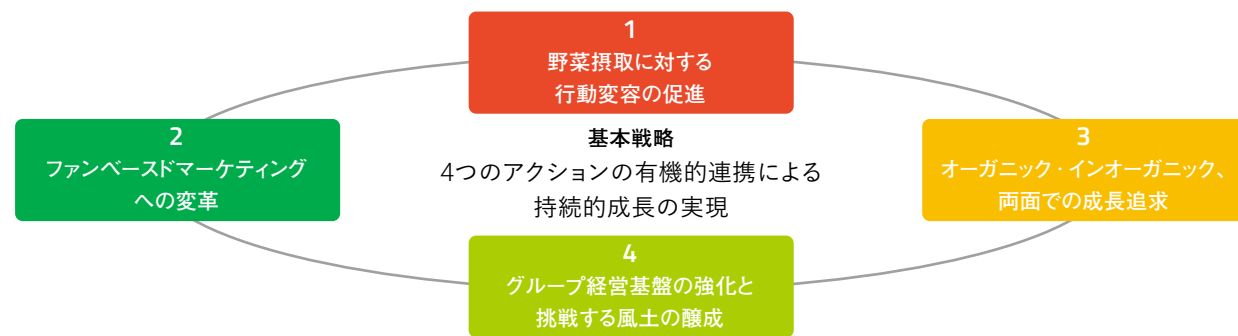
2016年に、2025年のありたい姿、ビジョンを定め、その達成に向けて3期にわたる中期経営計画に基づき経営を進めてきました。2022年から2025年までの第3次中期経営計画は、10年間の総仕上げと、次の10年の成長を見据えた重要な4年間となります。



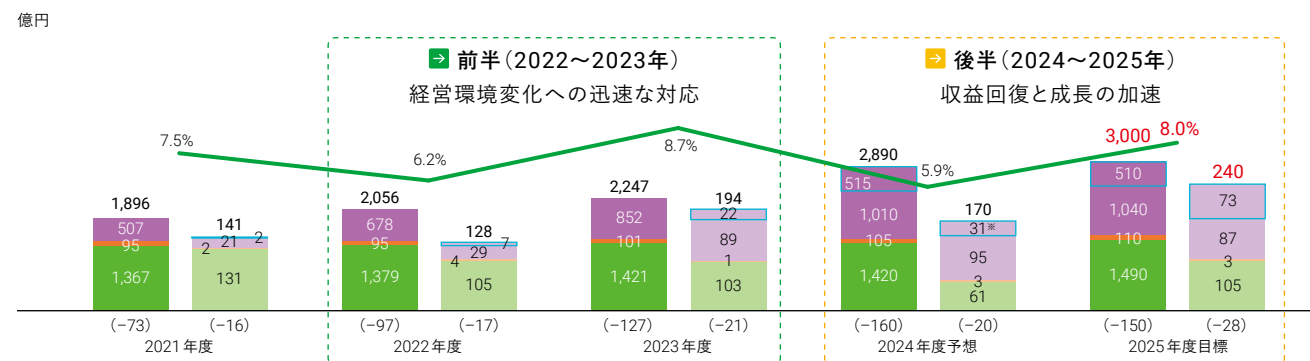
第3次中期経営計画の基本戦略は「4つのアクションの有機的連携による持続的成長の実現」です。

第3次中期経営計画の前半となる2022～2023年の2年間は、ウクライナ情勢などの地政学リスクの高まり、円安の進行、気候変動の影響による農産原材料の収量低下などにより、原材料価格が高騰し、当社の経営環境は大きく変化しました。国内事業は、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と、外食需要の回復により売上収益、事業利益ともに大きく拡大することができました。後半となる2024～2025年においては、さらなる原材料価格の上昇が見込まれる環境において、国内事業の収益の回復と、国際事業の成長の加速に取り組めます。

第3次中期経営計画 基本戦略



第3次中期経営計画の定量推移(実績・計画)



Ingomar 取り込み影響

売上収益：国内加工食品事業、国内農事業、国際事業、Ingomar分

事業利益：国内加工食品事業、国内農事業、国際事業、Ingomar分

事業利益率

()内の数値はその他事業及び調整額

第3次中期経営計画 前半(2022～2023年度)

経営環境変化への迅速な対応

前半の取り組み	機会とリスク(機会○、リスク△)	今後の課題
<ul style="list-style-type: none"> 原材料価格の高騰に対応し、国内・国際事業ともに、機動的な価格改定と需要喚起策を実施 加工用トマトの市況変化に対応した国際事業の売上収益、事業利益の成長 トマトを中心とした、原材料調達戦略の見直し 植物性領域への挑戦、AIを活用し持続可能な農業を目指したDXASの設立とサービス開始 サステナビリティやリスクマネジメント推進体制の整備 	<ul style="list-style-type: none"> 世界的な環境問題の深刻化(○△) 世界人口の増加と国内人口の減少(○△) アフターコロナの「食と健康」に関するマーケットの変化(○△) デジタル化による顧客接点の多様化(○) 農産原料など食糧、水、天然資源などの価格上昇(△) 労働力の不足(○△) サプライチェーン課題への対応(△) 	<ul style="list-style-type: none"> さらなる原材料価格上昇への迅速な対応 価格改定による需要減退を防ぐ、需要喚起策の実施 国際事業のさらなる成長の加速 人口増加が見込まれる地域における事業展開の加速 環境負荷を低減するサステナブル農業への資源投下 中長期的な成長を見据えた人的資本の強化と、サプライチェーンの整備

第3次中期経営計画 後半(2024～2025年度)

収益回復と成長の加速

2024年にかけても原材料価格は高い水準が続く見通しです。引き続き、収益獲得に向けた活動に注力するとともに、基本戦略である「4つのアクションの有機的連携」を進めます。

加えて、2026年以降を見据え、ビジネスモデルの特徴の一つである農業が抱える課題への中長期的な対応を進めていきます。

具体的な取り組み

国内事業：利益回復に向けた取り組み	国際事業：成長の加速	経営基盤の強化
<ul style="list-style-type: none"> 原材料価格のさらなる上昇に対応する、原価低減、コスト削減、価格改定と需要喚起策の実施 ベジチェックや「野菜をとろうキャンペーン」を通じた野菜摂取に貢献できるカテゴリーのマーケティング施策の強化 植物性領域の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> カゴメ・フード・インターナショナルカンパニー設立による意思決定の迅速化と、グループ企業間の連携強化 原材料価格高騰を受けた、価格改定の実施 トマト加工品の安定供給とコスト競争力の強化 開発、営業力を軸としたフードサービス企業の売上拡大 米国やインドなど、人口増加が見込まれる地域での事業展開の加速 	<ul style="list-style-type: none"> 調達基盤の強化 <ul style="list-style-type: none"> グローバル・アグリ・リサーチ&ビジネスセンターによる、環境負荷の低い品種や栽培技術の開発強化 調達基盤のさらなる拡大 サプライチェーン <ul style="list-style-type: none"> サプライネットワーク構想の具現化 (P.63) 人的資本の強化 (P.55～58)

中長期的な課題

地球温暖化に伴う異常気象の発生や、海外の人口増加を受け、世界的な農産原料の安定生産が中長期的な重要課題です。特に、トマトにおいては近年世界的に需給が逼迫しており、長期的にも気候変動の影響を受ける可能性が高いことが想定されます。そのため、中長期的な原材料の確保と、持続的な農業の確立を目指し、川上の新品種の開発と育種、アグリテックなどの栽培技術の開発に、人材等の資源を集中的に投下するため、2023年10月に、農業関連事業と農業関連技術探索・開発を一元的に担う「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。

担当者メッセージ

Don't waste a good crisis!

人口増加や気候変動による食糧・農地・農業人口の不足、それに伴う生活者意識の変化により、「サステナブルな農の実現」の価値は増大し、農業イノベーションが求められています。また、AI、ビッグデータや分子生物学などの最先端技術の実用が進みつつあり、同時に気候変動対応技術への投資も増加しています。この環境変化を「good crisis(機会)」と捉え、創業から続けてきた「品種開発」「栽培技術」とその「組み合わせ」による価値開発を、自前だけでなく社外からの技術獲得によりさらに発展させます。そして米国を中心にグループ内子会社の農家との共創により、グローバルで通用する技術開発と新事業創造を進め、野菜を作り、技術も売る「低環境負荷トマト・野菜のプラットフォーマー」を目指します。



グローバル・アグリ・リサーチ&ビジネスセンター所長
上田 宏幸



持続可能なトマト加工事業の構築により 国際事業のさらなる成長を目指す

～世界第4位のトマト一次加工会社※Ingomar(米国)を連結子会社化～

2024年1月26日に、世界第4位(米国第2位)のトマト一次加工会社であるIngomarの出資持分50%を追加取得しました。これにより当社の出資持分は20%から70%となり、Ingomarは連結子会社となりました。

トマト加工事業のグローバルネットワークの強化とともに、農業領域の取り組み強化により、持続可能なトマト加工事業を構築し、国際事業のさらなる成長を目指します。

※ 2022年度実績(出典: Tomato News、2023年5月9日)

1 Ingomarについて

Ingomarは1983年の設立以降、約40年にわたり、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、トマトペースト・ダイストマトなどのトマト一次加工品を製造・販売しています。

当社は、2008年よりIngomarからトマト一次加工品の調達を開始しました。それ以来、同社を主力調達先の一つとして位置付け、日本、米国、台湾、オーストラリアなどにおいて製造するトマトソースやピザソース、トマトケチャップなどの原材料に同社のトマト一次加工品を使用しています。2016年には、トマト一次加工品の調達及び顧客への安定供給を目的に、当社子会社のKagome Inc.を通じて、Ingomarの出資持分20%を取得し、当社の持分法適用会社とするとともに、業務資本提携契約を締結して関係強化を図ってきました。

2024年1月26日に、出資持分の50%を追加取得し、連結子会社化としました。取得価額は約360億円となり、当社にとって過去最大の投資となりました。



Ingomar 加工トマト製造工場

Ingomarの強み

- 出資者が加工用トマト農家であることから、安定的かつ盤石な加工用トマトの調達基盤
- 産地の中に加工拠点があるという効率の良さ
- グローバル市場におけるコスト競争力
- 当社が約40年の長きにわたる取引で確認してきた品質と、供給の安定性

2 トマト加工事業のグローバルネットワーク強化によって国際事業全体の成長を加速します

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。Ingomarは、当社が2023年10月に新設した社内組織「カゴメ・フード・インターナショナルカンパニー」に加わり、カゴメグループ各社との連携を図ります。



工場に到着した加工用生トマト

3 農業領域の取り組み強化による、競争優位性を高めて、持続可能なトマト加工事業を構築します

Ingomar及び同社出資農家、契約農家と協働で、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、栽培効率の向上などを目指します。技術開発の際は、世界最大の加工用トマト産地であり、農業の最先端技術が集まる米国カリフォルニア州の利点を活かして、現地の研究機関や農業関連企業などとのオープンイノベーションも積極的に進めていきます。

開発した技術はIngomarの加工用トマト調達先に展開するほか、米国以外のグループ会社への展開も目指します。これにより各地域のトマト加工事業の強化を図り、ひいてはグローバルな視点で、トマト加工事業の競争優位性と持続可能性を高めていきます。



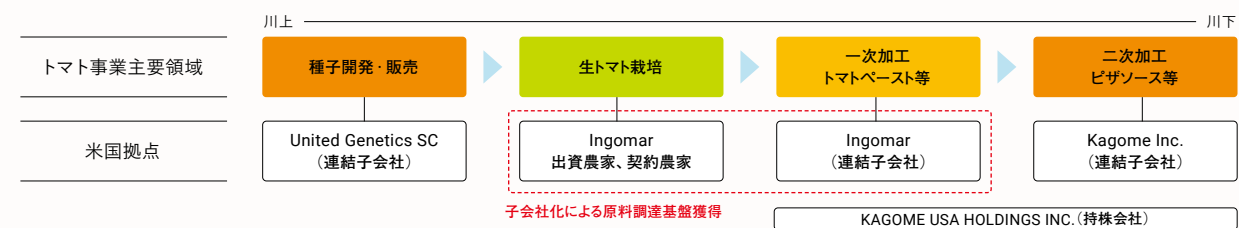
加工用トマトを収穫する様子

2 連結子会社化によって達成すること

1 米国トマト加工事業のバリューチェーンの強化により米国事業をさらに成長させます

従来の米国トマト事業の「種子開発・販売」「二次加工」に、「一次加工」の機能を取り込むとともに、Ingomar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さらなる成長を図ります。

カゴメグループ グローバルトマト事業拠点



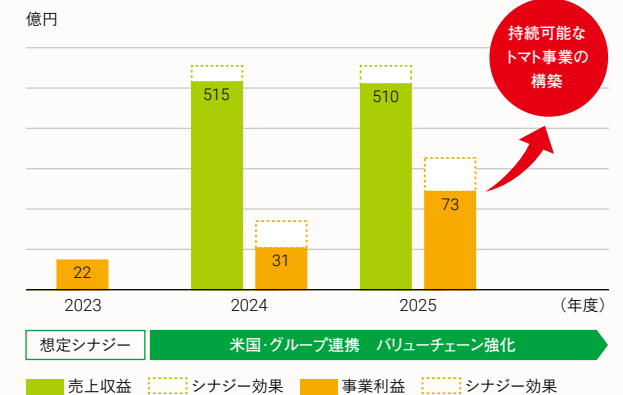
3 今後の見通し

今回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、事業利益はそれぞれ、2024年度が515億円と31億円、2025年度が510億円と73億円を見込んでいます。これに、シナジー効果を追加していきます。

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、カゴメグループが保有する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、中長期においてこの投資の最大の目的である競争優位性があり持続可能なトマト加工事業を構築することにより、売上収益、事業利益ともに成長を実現します。

投資効果の見通し



→ 2023年度の経営成績の概況

当連結会計年度(2023年1月1日～2023年12月31日)は、世界的な原材料価格の高騰に加え、日本国内での物価上昇による生活者の節約志向の高まりなどを受け、厳しい経営環境が続きました。

国内加工食品事業では、一部製品の出荷価格を改定したことにより、需要の落ち込みがあったものの増収、事業利益*は原材料価格の高騰などにより減益となりました。国際事業では、トマトペーストの販売価格の上昇、フードサービス企業向けの販売が好調であったことにより、増収増益となりました。また、国内農事業において、生鮮トマト市況の不確実性やエネルギーなどの価格高騰によるコスト上昇などを総合的に勘案し、固定資産の減損損失を22億36百万円計上しました。

その結果、当連結会計年度の売上収益は、前年度比9.3%増の2,247億30百万円、事業利益は前年度比52.1%増の194億76百万円となりました。営業利益は前年度比37.0%増の174億72百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は前年度比14.4%増の104億32百万円となりました。

※ 事業利益は、売上収益から売上原価並びに販売費及び一般管理費を控除し、持分法による投資損益を加えた、経常的な事業の業績を測る利益指標です。

セグメント別業績概況

(単位：百万円)

セグメントの名称	売上収益			事業利益(△は損失)		
	2022年度	2023年度	増減	2022年度	2023年度	増減
国内加工食品事業	137,968	142,173	+4,204	10,528	10,369	△159
飲料	75,907	75,446	△461	6,798	6,903	+105
通販	13,578	13,130	△448	1,528	664	△863
食品他	48,481	53,596	+5,114	2,202	2,800	+598
国内農事業	9,582	10,110	+527	449	115	△333
国際事業	67,830	85,208	+17,377	3,608	11,130	+7,521
その他	2,221	2,481	+260	△91	△106	△15
調整額	△11,984	△15,242	△3,258	△1,686	△2,032	△346
合計	205,618	224,730	+19,112	12,808	19,476	+6,667

※ 2022年度より報告セグメントの区分を変更しています。

国内加工食品事業

売上収益：前年度比3.0%増 1,421億73百万円 事業利益：前年度比1.5%減 103億69百万円

■ 飲料

トマトジュースは、血圧・コレステロールが気になる健康関心層に加え、美容関心層の新規ユーザーを獲得したことにより、好調に推移しました。「野菜生活100」シリーズは、価格改定や外出増に伴うまとめ買いの減少などにより、減収となりました。以上により、売上収益は、前年度比0.6%減の754億46百万円、事業利益は原材料価格の高騰があったものの、販売促進費の減少などにより、前年度比1.6%増の69億3百万円となりました。

■ 通販

通信販売「健康直送便」の売上収益は、野菜飲料の定期顧客数が前年を下回り、前年度比3.3%減の131億30百万円となりました。事業利益は、減収に加え、コンタクトセンター運営費の上昇などにより、前年度比56.5%減の6億64百万円となりました。

■ 食品他

食品カテゴリーでは、価格改定による需要の落ち込みに対して「オムライススタジアム®」や「焼きケチャップ」などのメニュー情報発信と販促活動を強化したことに加え、業務用カテゴリーでは、価格改定後も外食需要の高まったことにより、両カテゴリーともに売上収益は増収となりました。ギフト・特販カテゴリーは、受託製品の販売が減少したことで、売上収益は減収となりました。以上により、食品他カテゴリーの売上収益は、前年度比10.5%増の535億96百万円、事業利益は、原材料価格の高騰があったものの、増収により、前年度比27.2%増の28億円となりました。

国内農事業

当連結会計年度は、生鮮トマトの取扱量が増加したことにより、国内農事業の売上収益は、前年度比5.5%増の101億10百万円となりました。一方、夏場の市況が前年を下回ったことによる販売単価の下落、エネルギー価格や肥料価格の上昇などにより、事業利益は前年度比74.2%減の1億15百万円となりました。

国際事業

国際事業では、種子開発から農業生産、商品開発、加工、販売事業を展開しています。Kagome Inc.(米国)は、販売価格の上昇、及びフードサービス企業向け販売が好調に推移したことによる増収に加えて、同社持分法適用会社であるIngomar Packing Company, LLCの利益が増加したことにより、増益となりました。Holding da Industria Transformadora do Tomate, SGPS S.A.(ポルトガル)は、主力商品であるトマトペーストの販売価格上昇により増収増益となりました。Kagome Australia Pty Ltd.(オーストラリア)は、フードサービス企業向け販売が好調に推移したものの、トマトペーストの販売量が減少したことにより減収となった一方、前第1四半期に生じた工程不具合や、2022年10月に発生した洪水被害などによる損失の反動などにより、増益となりました。以上により、国際事業における売上収益は、前年度比25.6%増の852億8百万円、事業利益は前年度比3.1倍の111億30百万円となりました。

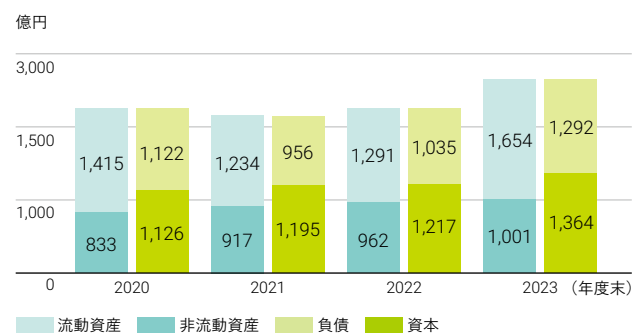
→ 財政状況の概況

2023年度末の資産合計は、2022年度末と比較し、402億76百万円増加しました。流動資産は、原材料価格の高騰による棚卸資産の増加や有利子負債の増加による現金及び現金同等物の増加などで362億89百万円増加しました。非流動資産は、円安によるデリバティブ資産の時価増加により、その他の金融資産が増加したことで39億87百万円増加しました。

負債は、運転資金の増加や当社における資金調達による借入金(長期借入金含む)の増加などで256億33百万円増加しました。

資本は、配当による減少があったものの、親会社の所有者に帰属する当期利益のほか、主要通貨が円安進行したことによる影響で146億43百万円増加しました。

連結財政状態計算書の構成推移



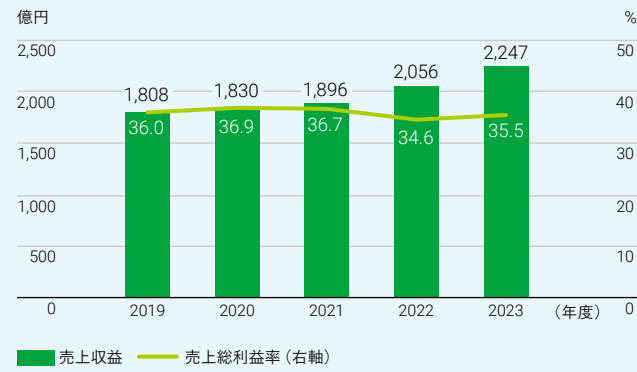
→ キャッシュ・フロー概況

当連結会計年度末における現金及び現金同等物は、360億10百万円となり、前年度末に比べ146億20百万円増加しました。営業活動によるキャッシュ・フローは、46億17百万円の純収入(前年度は46億35百万円の純収入)となりました。この要因は、税引前利益が164億89百万円となったこと、減価償却費及び償却費が82億49百万円となったこと(以上、キャッシュの純収入)、棚卸資産の増加により147億80百万円、法人所得税等の支払いにより42億71百万円支出したこと(以上、キャッシュの純支出)によります。投資活動によるキャッシュ・フローは、60億56百万円の純支出(前年度は94億57百万円の純支出)となりました。この要因は、有形固定資産及び無形資産の取得(投資不動産含む)により64億26百万円支出(前年度は98億78百万円支出)したことによります。財務活動によるキャッシュ・フローは、156億26百万円の純収入(前年度は55億12百万円の純支出)となりました。この要因は、配当金の支払いにより32億77百万円支出があったものの、長期借入による収入103億87百万円、短期借入金の純増減額92億9百万円の収入があったことによります。

項目	2022年12月	2023年12月
自己資本比率(%)	52.8	49.8
時価ベースの自己資本比率(%)	116.7	101.8
キャッシュ・フロー対有利子負債比率(%)	9.7	14.4
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	8.8	3.3

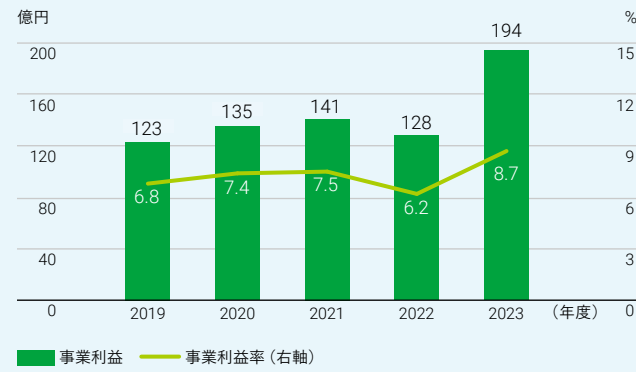
財務(連結)・非財務ハイライト

売上収益／売上総利益率



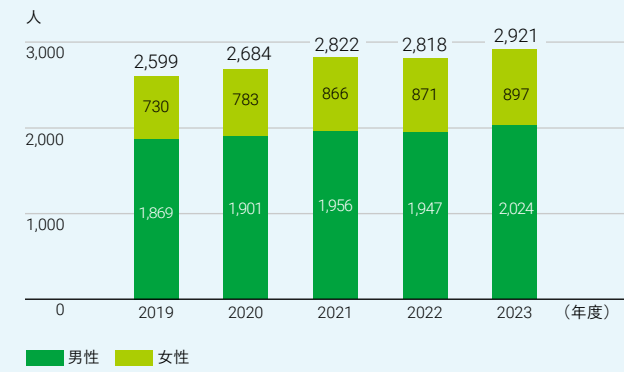
POINT 2023年度の売上収益は2,247億円とIFRS適用後の過去最高を更新しました。また売上総利益率は35.5%となりました。

事業利益／事業利益率



POINT 2023年度の事業利益は194億円とIFRS適用後の過去最高を更新しました。また事業利益率は8.7%となりました。

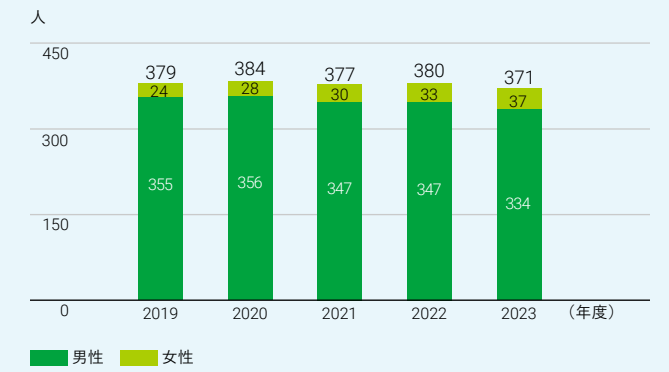
従業員数(連結)



POINT 2023年の従業員数(連結)は、2,921人と前年から微増しています。

※ 対象範囲はカゴメグループ

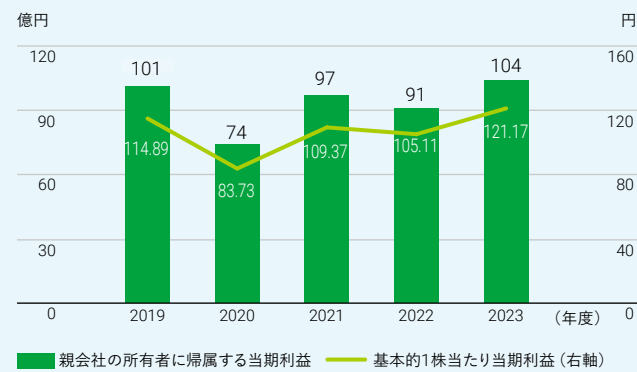
管理職数(国内)



POINT 管理職数(国内)は、371人と前年から9人減少しています。

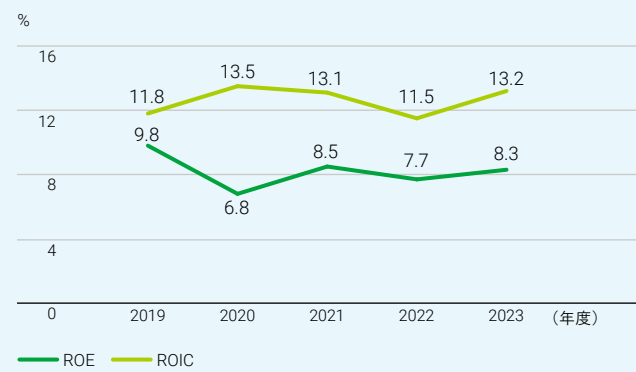
※ 対象範囲はカゴメ株式会社及びカゴメアックス株式会社

親会社の所有者に帰属する当期利益／基本的1株当たり当期利益



POINT 2023年度の親会社の所有者に帰属する当期利益、並びにEPSは104億円、121.17円とそれぞれ、IFRS適用後の過去最高を更新しました。

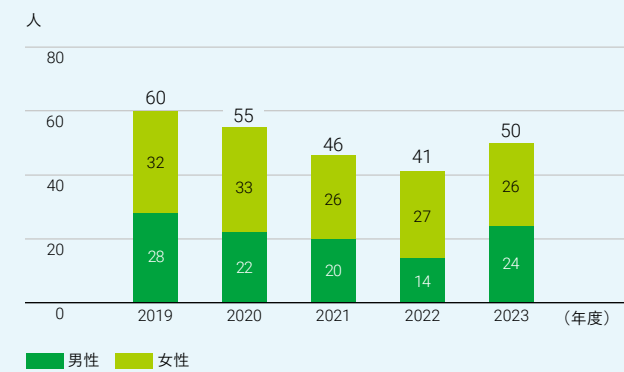
ROE／ROIC*



POINT 2020年度のROEはポルトガルに所在する子会社HITにて固定資産の減損損失を認識したため6.8%となりました。

※ カゴメROIC

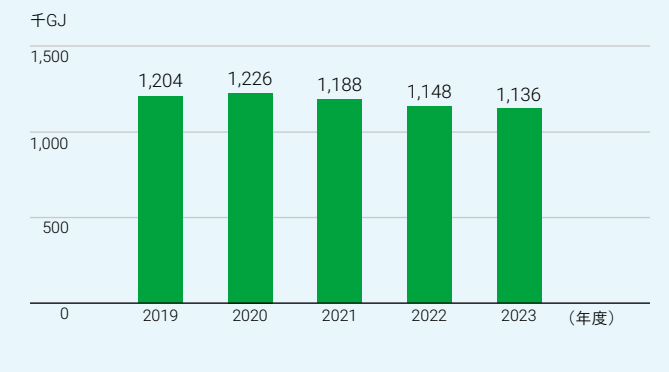
新入社員採用数(単体)



POINT 女性活躍推進法に基づく行動計画において、総合職新卒採用における女性割合の目標値を毎年60%以上と設定しています。2023年の新入社員採用数(単体)は、50人と前年から増加しています。

※ 対象範囲はカゴメ株式会社

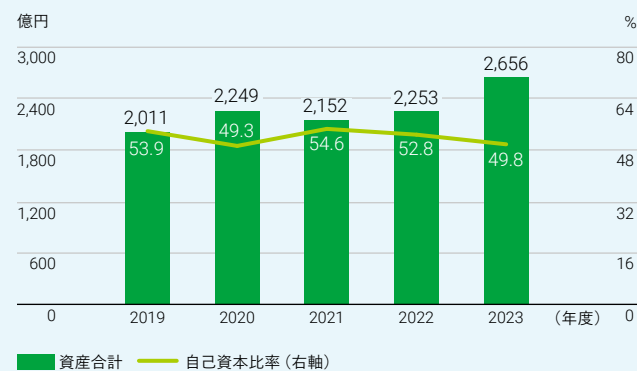
エネルギー使用量(国内)



POINT 省エネ投資や省エネ活動促進により、工場で省エネが進んだ結果、エネルギー使用量を削減できました。

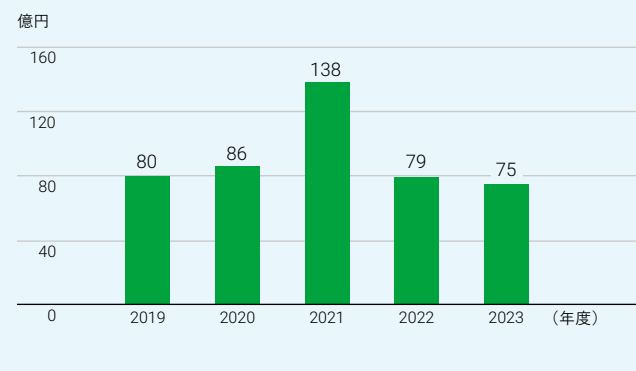
※ 対象範囲はカゴメ株式会社+国内グループ会社

資産合計／自己資本比率



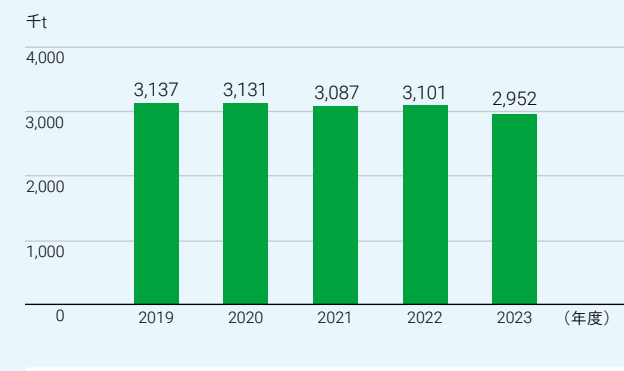
POINT 自己資本比率は、2020年度・2023年度において、一次的に借入金が増加したため、当社目標の50%以上を僅かに下回りました。

固定資産の設備投資



POINT 2021年度は富士見工場のリニューアル工事に52億円の投資を行ったことなどにより138億円となりました。

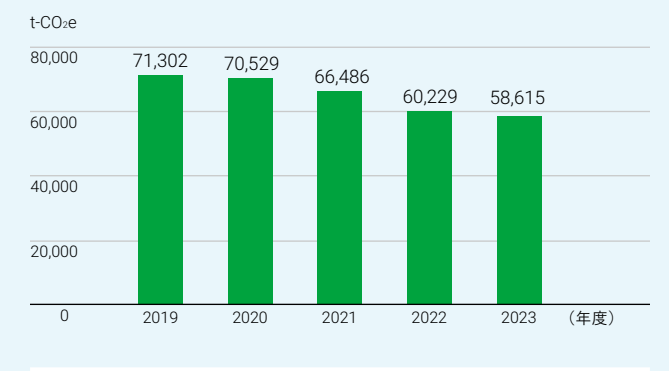
水使用量(国内)



POINT 工場での生産量減少が大きく影響し水使用量が減りました。洗浄方法見直しなどの削減活動を引き続き推進していきます。

※ 対象範囲はカゴメ株式会社+国内グループ会社

温室効果ガス(GHG)排出量(国内)



POINT 工場での省エネに加え、再生可能エネルギー電源に由来する電力への切替を推進し、GHG排出量を削減できました。

※ 本報告より、CO₂排出量からGHG排出量(Scope1、2)に変更しています。過年度についても当該変更に基づき数値を表示しています。2023年度のデータは第三者検証前の数値であり、検証後の数値はサステナビリティサイトで公開します。

※ 対象範囲はカゴメ株式会社+国内グループ会社

財務・非財務10ヶ年データ

決算期(年度)	2014 ^{※1}	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
	日本基準					IFRS						
損益状況(単位:百万円)												
売上高/売上収益	159,360	195,619	202,534	214,210	209,865	184,595	180,849	183,041	189,652	205,618	224,730	
売上総利益	67,615	85,314	90,927	96,472	94,649	66,298	65,181	67,572	69,531	71,136	79,794	
売上総利益率(%)	42.4	43.6	44.9	45.0	45.1	35.9	36.0	36.9	36.7	34.6	35.5	
研究開発費	2,566	3,240	3,219	3,346	3,557	3,555	3,525	3,557	3,796	4,090	4,296	
広告宣伝費	5,319	4,671	5,086	5,977	6,109	6,110	5,150	6,872	7,509	7,424	7,288	
事業利益	—	—	—	—	—	12,400	12,304	13,599	14,138	12,808	19,476	
事業利益率(%)	—	—	—	—	—	6.7	6.8	7.4	7.5	6.2	8.7	
営業利益	4,328	6,723	10,946	11,968	12,000	12,228	14,079	10,682	14,010	12,757	17,472	
営業利益率(%)	2.7	3.4	5.4	5.6	5.7	6.6	7.8	5.8	7.4	6.2	7.8	
親会社株主に帰属する当期純利益/ 親会社の所有者に帰属する当期利益	4,366	3,441	6,764	10,100	11,527	8,998	10,198	7,425	9,763	9,116	10,432	
親会社株主に帰属する当期純利益率/ 親会社の所有者に帰属する当期利益率(%)	2.7	1.8	3.3	4.7	5.5	4.9	5.6	4.1	5.1	4.4	4.6	
財政状況(単位:百万円)												
総資産/資産合計	203,413	208,885	219,804	195,737	193,612	199,826	201,179	224,913	215,208	225,372	265,648	
純資産/資本合計	124,566	126,344	97,991	105,853	104,843	103,363	111,386	112,651	119,542	121,792	136,435	
有利子負債	35,904	37,419	74,538	37,168	37,302	39,625	38,020	55,295	36,520	44,851	66,622	
キャッシュ・フローの状況(単位:百万円)												
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,753	12,039	18,824	16,598	10,130	10,722	12,224	20,442	14,796	4,635	4,617	
投資活動によるキャッシュ・フロー	△7,110	△11,023	△18,576	17,271	△299	△299	△9,267	△3,398	△14,162	△9,457	△6,056	
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,793	1,555	6,904	△40,761	△1,083	△1,675	△5,068	12,104	△27,652	△5,512	15,626	
フリー・キャッシュ・フロー	△4,269	△4,011	10,442	21,588	1,574	10,423	2,956	17,043	634	△4,821	△1,438	
1株当たり情報(単位:円)												
1株当たり当期純利益/基本的1株当たり当期利益	44.01	34.64	68.30	114.03	130.03	101.50	114.89	83.73	109.37	105.11	121.17	
1株当たり純資産/1株当たり親会社所有者帰属持分	1,204.77	1,201.96	1,043.89	1,150.50	1,146.85	1,130.27	1,219.47	1,242.19	1,328.36	1,383.50	1,535.90	
1株当たり年間配当金	16.5	22.0	24.5	30.0	40.0	40.0	35.0	36.0	37.0	38.0	41.0	
主な経営指標(単位:%)												
自己資本比率/親会社所有者帰属持分比率	58.8	57.2	42.1	52.1	52.5	50.2	53.9	49.3	54.6	52.8	49.8	
自己資本当期純利益率/親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)	3.8	2.9	6.4	10.4	11.3	9.0	9.8	6.8	8.5	7.7	8.3	
総資産経常利益率/資産合計事業利益率(ROA)	2.6	3.4	5.3	6.1	6.2	6.2	6.1	6.4	6.4	5.8	7.9	
配当性向	37.5	63.5	35.9	26.3	30.8	39.4	30.5	43.0	33.8	36.2	33.8	
純資産配当率/親会社所有者帰属持分配当率(DOE)	1.4	1.8	2.2	2.7	3.5	3.5	3.0	2.9	2.9	2.8	2.8	
期末株価	1,828	2,116	2,923	4,185	2,881	2,881	2,618	3,640	2,992	3,055	3,139	
非財務情報												
従業員数 ^{※2} (人)	2,368	2,569	2,621	2,456	2,504	2,504	2,599	2,684	2,822	2,818	2,921	
男	1,832	2,016	2,054	1,902	1,918	1,918	1,869	1,901	1,956	1,947	2,024	
女	536	553	567	554	586	586	730	783	866	871	897	
エネルギー使用量 ^{※3} (千GJ)	1,329	1,336	1,380	1,376	1,334	1,334	1,204	1,226	1,188	1,148	1,136	
水使用量 ^{※3} (千t)	3,850	3,828	3,628	3,442	3,247	3,247	3,137	3,131	3,087	3,101	2,952	
温室効果ガス(GHG)排出量 ^{※3} ^{※4} (t)	64,693	63,968	66,499	66,599	64,839	64,839	71,302	70,529	66,486	60,229	58,615	

※1 2014年度は事業年度変更に伴い、2014年4月1日～12月31日までの9ヶ月間となっています。

※2 対象範囲はカゴメグループ

※3 対象範囲はカゴメ株式会社+国内グループ会社

※4 本報告より、CO₂排出量からGHG排出量(Scope1、2)に変更しております。2019年以降のデータについて当該変更に基づき数値を表示しています。2023年度のデータは第三者検証前の数値であり、検証後の数値はサステナビリティサイトで公開します。2018年以前のデータは、CO₂排出量データです。CO₂計算値における電気換算係数は社内管理固定係数:0.421kg-CO₂/kWhを使用しています。

国内加工食品事業

トマト、にんじん、その他の多様な野菜を使用した野菜飲料や食品などの商品を展開しています。お子様からご高齢の方まで、幅広い世代の方々に、日常生活の様々な場面においてご利用いただくことで、野菜の摂取量を増やし、健康寿命の延伸に貢献します。



SWOT分析

STRENGTH 強み

- 原材料調達における、海外ネットワーク力と、品質保証力
- 120年を超える歴史で培われたブランド力
- 素材の力を活かした機能性研究、商品開発力
- 多様な販路と、顧客に応じた商品提案力

WEAKNESS 弱み

- 環境変化へ対応できるバリューチェーンの柔軟性
- 幅広いカテゴリー対応維持のための資源分散
- コモディティ市場における価格競争力
- 若年層への浸透

OPPORTUNITY 機会

- 健康、安心・安全意識のさらなる向上
- 環境、社会貢献意識の向上を通じた購買行動の多様化
- 生活者との新たな情報、購買接点の拡大
- デジタル技術によるイノベーションの創出

THREAT 脅威

- 為替、市況変動に伴う原材料価格の上昇
- 健康関連商品の多様化による相対的な既存領域でのポジション低下
- 機能性研究の進化による異業種からの競合参入
- 日本国内における人口減少、高齢化による市場の縮小

2023年度の概要(成果・課題)

成果

野菜飲料においては、市場が停滞する中、積極的な新商品の投入及び需要創造活動の展開により当社のシェアは過去最高値を更新しています。食品においても、日本一食べたくなるオムライスを決める全国大会「カゴメオムライススタジアム® 2023」の開催をはじめ、洋食・トマトメニューの需要喚起などを行った結果、トマトメニューの食卓出現率は過去最高値となりました。結果として、売上収益は、増収となりました。

業績推移(2023年度)

売上収益
1,421億73百万円
前年度比3.0%増

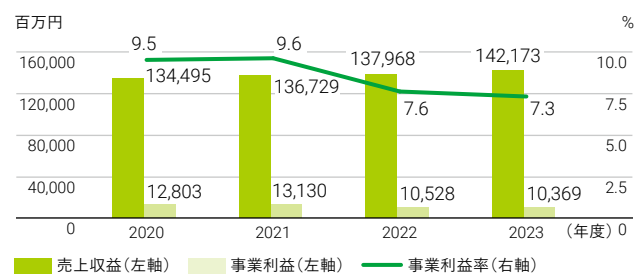
事業利益
103億69百万円
前年度比1.5%減

課題

野菜飲料の市場活性化がカテゴリーリーダー企業としての最大の責務であると認識しています。新しい価格が受容されるよう、広告投資も含めた需要喚起策を積極的に展開します。また、ナトカリバランス®の訴求やベジチェック®を利用した生活者の野菜摂取の行動変容、食育活動の強化によるファン化促進を併せて進めていきます。

※ ナトカリバランス：食事からとるナトリウム・カリウムのバランス

売上収益／事業利益／事業利益率



※ 2022年度より報告セグメントの区分を変更しています。2021年度についても、当該変更に基づき遡及して作成した数値を表示しています。

2024年度に向けた戦略

野菜飲料の需要回復に向けて、ユーザー数の維持拡大に全力で取り組みます。特に、これまで野菜飲料の飲用経験がなかった新規顧客の獲得に再注力します。2023年度に実施した彩りあざやかな「野菜の色」を野菜飲料の独自価値と捉えたコミュニケーション「GoVivid(あざやかに、生きよう。)」により、野菜飲料の新たな飲用者の獲得と、習慣飲用化の兆しも見えてきました。2024年度はこの活動をさらに拡大・加速させていきます。

食品は、「カゴメトマトケチャップ」による、食卓をよりおいしく、より楽しくする新提案として、トマトケチャップを油で炒めるだけでより濃厚でコク深い味わいが楽しめる新感覚の調理法「焼きケチャップ」の訴求をさらに強化することで差別化を図るとともに、洋食・トマトメニューの出現機会の促進を図ります。

業務用は、不採算商品の見直しなどの構造改革と並行し、特に付加価値が高く、伸長の著しい各種野菜ピューレーやオニオンソテーなどの冷凍野菜素材の拡大に尽力します。

2024年度も主要原材料であるトマトをはじめとした農産原料価格の上昇は続きます。価格改定の影響による販売数量の減少を最小限に抑制し、新しい価格の定着に向けた需要喚起策を併せて行うことで、売上・利益の最大化に引き続き取り組んでいきます。

あざやかに、生きよう。
GoVivid



マーケティング本部長メッセージ

「Farm」からファンベースマーケティングを進展

私は、「Farm」をととても大切なものと考えています。「畑は第一の工場」として、価値を創出する場であるとともに、体験型の野菜のテーマパーク「カゴメ野菜生活ファーム」や、各営業拠点に設置されている野菜と暮らす楽しさを提供する「カゴメキッチンファーム」といった、お客様と価値をともに作り、感動体験を共有する場として、「Farm」を捉えています。この「Farm」と「Table」をつなげるだけではなく、「Life」という領域まで価値をつなげることはできないだろうか、と考えています。まだ道半ばではありますが、この考え方を昇華させ、ファンベースマーケティングを進展させる力にしたいと思えます。また、企業の持続的成長に向けて、マーケティング人材並びに組織外との連携・新規事業への参画などの強化を進めます。これら一連の活動を通して、全社マーケティングの強化及び挑戦する組織風土の醸成を図っていきます。

執行役員マーケティング本部長
兼 デジタルマーケティング部長
稲垣 慶一



国内農事業

生鮮トマトやベビーリーフなどの生鮮野菜の生産・販売を中心に「野菜の会社」を体現すべく事業活動を進めています。生産から消費までのバリューチェーンの高度化を図り、安定的な収益を獲得するとともに、日本の「農業振興」と「健康寿命の延伸」などの社会課題解決に貢献します。



SWOT分析

STRENGTH 強み

- 生鮮トマトでのナショナルブランドの確立
- トマトの高度な品種開発力、生産調達力、マーケティング力
- 自社営業網・物流網による周年供給力と配荷力
- 農事業に関する専門スキル(知識・技術)を持った人材

WEAKNESS 弱み

- 生鮮トマト特有の市況影響による収益ボラティリティ
- 生鮮トマトのコモディティ市場における価格競争力の低下
- 労働集約型の施設園芸分野における生産自動化の遅れ
- トマト、ベビーリーフ以外の野菜の品種、産地、流通などの生産基盤の不足

OPPORTUNITY 機会

- ロボット・AI・IoTを活用したスマート農業や環境制御機器にAIを搭載した技術開発が進展
- 生鮮野菜の販売チャネルの多点化と健康志向の高まり
- 農業分野でのESG投資やSDGsなどへの関心の高まり
- 園芸に関心のある潜在的な生活者・企業が存在

THREAT 脅威

- 大型温室の増加による競争激化への対応
- 人件費、エネルギー費、資材費、物流費などのさらなる上昇への対応
- 気候変動による栽培適地の減少や新たな病害虫の発生への対応

2023年度の概要(成果・課題)

成果

売上収益は、生鮮トマトの取扱量の増加、積極的な需要喚起策の実行などにより、増収となりました。事業利益は、余剰期の需給バランス悪化による販売単価下落、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。

主な取り組みとして、従来の健康訴求に加えて美容需要を喚起するプロモーションを積極的に展開しました。それにより、「高リコピントマト」「高GABAトマト」などの高付加価値商品の販売構成を順調に上げることができました。「高GABAトマト」は、冬春作と夏秋作の組み合わせによって、周年販売ができるようになりました。

業績推移(2023年度)

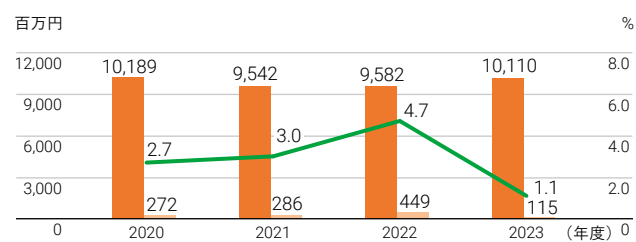
売上収益
101億10百万円
前年度比5.5%増

事業利益
1億15百万円
前年度比74.2%減

課題

資材費・エネルギー費・人件費上昇による生産コスト圧迫、気象環境に伴う生鮮トマトの調達量の変動などの外部環境悪化に対し、収益力強化が課題です。商品容量変更や全国の生産拠点再編による需給バランス適正化などに取り組みます。また、コンビニエンスストアなどに対して、サンドイッチ・惣菜への「高リコピントマト」使用メニューの提案を強化します。

売上収益/事業利益/事業利益率



※ 国内事業内のセグメント間売上収益を含んでいます。
※ 2022年度より報告セグメントの区分を変更しています。2021年度についても、当該変更に基づき適宜して作成した数値を表示しています。

2024年度に向けた戦略

主力の生鮮トマトは、「健康付加価値型トマト」という独自ポジションの確立を目指します。美容需要の獲得によりお客様層が広がった「高リコピントマト」を中心に、ミニ系商品である「高β-カロテントマト」と「ビタミンCトマト」の販売を拡大して、商品ラインナップを強化します。利益面では、急激な資材費上昇などの外部環境変化へ迅速に対応して持続的に利益を創出するため、生産から販売までサプライチェーン全体で原価低減と効率化を進めます。AI(人工知能による深層学習機能)の活用場面を、収量予測だけでなく、トマト温室の環境(温度・湿度・CO₂濃度など)制御や販売施策などの領域にも拡大し、収益力強化に結びつけていきます。



生鮮トマトを栽培する大型ガラス温室

洗浄済みベビーリーフは、健康・簡便食材としてのトライアル拡大と、生鮮トマトとの連動販売を積極的に進めます。新たに取り組んでいる生鮮野菜(紫たまねぎなど)も含めて、青果売場で「彩り」をテーマとした売場活性化を図り、毎日の食卓を豊かにする取り組みを進めます。

ホームセンターで一般家庭向けにトマト苗などを販売する家庭園芸では、人気定着した「薄皮トマト苗」のシリーズ化や、トマト以外の野菜苗の拡充により、年間を通じた売場提案を行います。通販・企業向けの提案など、新たな商品・接点開発を進めるとともに、デジタルツールを活用した園芸需要のさらなる掘り起こしに取り組めます。

環境面では、省エネや温室効果ガス排出量削減など、地球環境に配慮した新技術の探索・実証に向けた取り組みを進めていきます。

カゴメアグリフレッシュ株式会社社長メッセージ

「生鮮野菜の生産から消費までのバリューチェーン」の高度化を推進

「先進的で持続可能な農ビジネスモデルを構築し、日本の農業をアグレッシブにリフレッシュする!」ことを目指して価値創造を進めます。そして、生活者の多様化する健康ニーズとライフスタイルにお応えするとともに、生産・流通・消費の各段階で環境負荷低減にも取り組みます。そのためには、社内外の経営資源を最大限活用し、品種開発力・技術力・調達力・営業力の各領域の力をより高め、競争力の源泉である「生鮮野菜の生産から消費までのバリューチェーン」の高度化を推進します。

中長期的な価値創造のためには、「人材」が経営資源の中で最も重要と捉えています。農事業の高い専門性ととも、「長期的な時間軸で、時代の変化とともに自ら変革を続ける力」を有する人材の育成に注力します。専門性が高い人材の採用、教育体制の整備、ローテーションや協働機会の創出・活性化などの人材マネジメントに戦略的に取り組みます。これにより、経営資源の有効活用、なくてはならない農事業としての独自性の確立、付加価値の高い商品やサービス提供による顧客満足度の向上、将来を見据えた社会課題の解決につなげていきます。

景気変動や市場変化の予測が困難な経営環境ではありますが、事業を持続的に成長させることを通して、社会からの期待に応えていきます。

カゴメアグリフレッシュ株式会社
代表取締役社長

羽布津 真典



国際事業

国際事業は、農業生産、加工、販売事業などを展開しています。加工はトマトペーストなどを製造する一次加工と、トマトペーストを原材料としてトマトソース、ピザソースなどを製造する二次加工に大別されます。国際事業の主な顧客は調味料メーカーや外食企業などで、米国、欧州、オーストラリアなどでBtoBビジネスを展開しています。



SWOT分析

STRENGTH 強み

- フードサービス企業に向けたメニュー提案によるソリューション力
- グローバルに展開するグループ会社によるトマト原材料の安定した供給力
- グループ会社共通の品質管理基準の展開による品質力とESG課題の推進

WEAKNESS 弱み

- トマトペースト市況の変動に伴う収益ボラティリティ
- 購入額の大きい特定顧客への依存度の高さ
- BtoCにおけるブランド認知の不足

OPPORTUNITY 機会

- 米国やインドなどを中心とした、フードサービス市場の成長ポテンシャル
- 原材料となる加工用トマトの生産性向上技術に対するニーズの高まり
- 原価・運営コスト高騰に伴うフードサービス企業からのソリューションニーズの高まり

THREAT 脅威

- トマトペースト市況下落による収益の悪化
- 異常気象などの天候リスクによる事業活動への影響
- サプライチェーンの分断による原材料・製品供給不足
- 各国拠点の従業員の確保難、労務費の高騰

2023年度の概要(成果・課題)

成果

米国を中心に展開するKagome Inc.は、堅調な米国の外食需要を背景に、フードサービス企業向けの販売が好調に推移しました。また、ポルトガルのHITをはじめとしたトマト一次加工も、世界のトマトペーストの市況高の影響もあり、増収に大きく寄与しました。Kagome Australia Pty Ltd.は、フードサービス企業向けの販売が好調に推移したものの、2022年10月に発生した洪水被害の影響によりトマトペーストの生産量が減少しました。事業利益は、原材料やエネルギー価格の高騰があったものの、各社で価格改定を実施したほか、円安の影響もあり、増益となりました。

業績推移(2023年度)

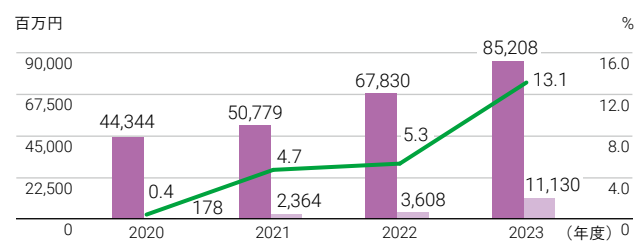
売上収益
852億8百万円
前年度比25.6%増

事業利益
111億30百万円
前年度比208.5%増

課題

世界的なインフレに対しては、生産性向上や固定費削減を進めるほか、価格改定を実施して利益を確保していきます。一次加工、二次加工ともに原材料価格や人件費などが上昇しており、価格への転嫁を進めます。中長期的には気候変動の影響を受ける加工用トマトや一次加工品の確保が課題であり、サプライチェーンの強化が必要です。

売上収益／事業利益／事業利益率



※ 国内事業とのセグメント間売上収益を含んでいます。
※ 2022年度より報告セグメントの区分を変更しています。2021年度についても、当該変更に基づき適及して作成した数値を表示しています。

2024年度に向けた戦略

国際事業は、主要顧客であるフードサービス企業のグローバル展開や、サプライチェーン上のリスクなどを鑑み、これまで以上に各グループ会社の連携を強めて事業の拡大を加速させるため、2023年10月から国際事業本部をカンパニー制(カゴメ・フード・インターナショナルカンパニー)に移行しました。この体制により、主に3点の取り組みを進めていきます。1点目は、バリューチェーンにおける連携強化です。バリューチェーンの川上における生産調達や品質保証だけでなく、マーケティングやソリューション営業活動などの川下との連携も強化し、各国で市場が拡大しているグローバルフードサービス企業向けの提案力を高めていくことで、売上成長につなげていきます。2点目は、ガバナンスの再構築です。カンパニー経営会議のもと、意思決定の速度を上げるとともに、リスクマネジメントや業務生産性向上などの課題に取り組みます。3点目はグローバル人材の育成です。海外で活躍できる人材の獲得や育成は国際事業の成長における喫緊の課題です。カンパニー制となることで、組織や人員体制をカンパニー全体で最適化することや、育成プログラムを確立するなど、国際事業全体でのグローバル人材の育成を図ります。



カゴメ・フード・インターナショナルカンパニー CEOミーティングの様子



世界トマト連携会議にて、グループ会社のトマト加工品を試食の様子

カゴメ・フード・インターナショナルカンパニープレジデントメッセージ

グローバル最適視点で成長を加速

カゴメ・フード・インターナショナルカンパニーは、海外現地法人のCEOも参加し、グローバル最適視点で機動的に意思決定を行い、迅速に執行するための新たな会議体を設置しました。第3次中期経営計画前半の個社収益構造改革で実現した安定基盤をてこに成長を加速させていくことが狙いです。成長ドライバーである二次加工領域においては、各市場における成長機会や顧客ニーズをタイムリーに掌握・共有し、新たな商品やソリューションを連携体制で開発し展開していきます。また、各市場における活動を支える農・原材料基盤や組織インフラの整備、効率的な生産を可能にするための投資も同時に進めます。カゴメの経営における海外事業の比重が高まる中で、グローバル経営の前進は必須ですが、それを可能にする最重要基盤は人材です。企業理念や行動指針を共有するグローバルチームの総力を結集し、持続的成長を実現する体制を構築します。

執行役員カゴメ・フード・インターナショナルカンパニープレジデント兼 グローバルトマト事業部長

江端 徳人

