

2020年12月期  
**決算説明会資料**

**カゴメ株式会社**  
2021年2月4日

## 1. 2020年12月期 経営成績の概況

- ・業務用を除く国内事業は堅調に推移、健康志向の高まりや巣籠り需要などで増収増益
- ・国内外の業務用は復調傾向にあるが、新型コロナの感染拡大によって売上が変動
- ・国内農事業の新会社の設立や国際事業の減損など、構造改革が進展

## 2. 国内加工食品事業の21年度の施策

- ・生活者の行動変化は、日本における野菜摂取量を大きく増加させる機会
- ・野菜需要を喚起し、トップラインを成長へ反転させる

## 3. 国内農事業の収益構造改革と21年度の施策

- ・新会社カゴメアグリフレッシュ株式会社を設立し、収益構造改革を一層推進していく

## 4. 国際事業の収益構造改革と21年度の施策

- ・一次加工、二次加工それぞれの収益構造改革と施策

## 5. 2021年度(第二次中計最終年度)通期業績予想

- ・21年度通期業績予想、投資計画

### ■ 本資料の記載について

- ・記載金額が億円の場合は億円未満を四捨五入で表示しています。
- ・記載金額が百万円の場合は百万円未満を切捨てて表示しています。

# **1. 2020年12月期 経営成績の概況**

# 2020年12月期 連結業績

単位：億円

	実績		対前年		対修正予想 <sup>※2</sup>	
		比率		増減率		増減率
売上収益	1,830	-	22	+1%	8	+0%
事業利益	136	7%	13	+11%	5	+4%
営業利益	107	6%	▲ 34	▲ 24%	5	+5%
当期利益 <sup>※1</sup>	74	4%	▲ 28	▲ 27%	4	+6%

※1.親会社株主に帰属する当期利益

※2.2020年12月25日「業績予想の修正に関するお知らせ」公表値との比較

ROE	6.8%	▲3.0pt	-
ROA	6.4%	+0.3pt	-
EPS	83.73	▲31.16	-

## 売上収益

- ・国内事業における家庭用の飲料、食品、通販などが好調で増収

## 事業利益

- ・米国持分法適用会社で約10億円減損を計上したが、国内事業における販売促進費の減少や原価低減等で増益

## 営業利益・当期利益

- ・19年度に物流新会社F-LINEへの事業譲渡益約17億円を計上、20年度にポルトガルHIT社の固定資産約30億円を減損等で減益

# 2020年12月期 事業別業績

単位：億円

		売上収益				事業利益			
		19年度	20年度	対前年	増減率	19年度	20年度	対前年	増減率
	飲料	720	743	22	+3%	58	77	18	+32%
	食品他	604	602	▲ 2	▲ 0%	54	51	▲ 3	▲ 5%
国内加工食品計		1,325	1,345	20	+2%	112	128	16	+14%
国内農事業		96	102	6	+7%	▲ 2	3	5	-
国際事業		444	443	▲ 1	▲ 0%	8	2	▲ 6	▲ 76%
(減損除く)							12	4	+57%
その他／調整額		▲ 56	▲ 60	▲ 4	-	6	3	▲ 2	▲ 38%
合計		1,808	1,830	22	+1%	123	136	13	+11%

※20年度より輸出飲料事業を「その他」から「国際事業」セグメントに変更。19年度は変更後の区分に読み替えています

## 国内加工食品事業

- ・飲料：巣籠り需要増、野菜をとろうキャンペーンによる需要喚起等により増収増益
- ・食品他：外食需要の落ち込みによる業務用商品の売上減少等により減収減益

## 国内農事業

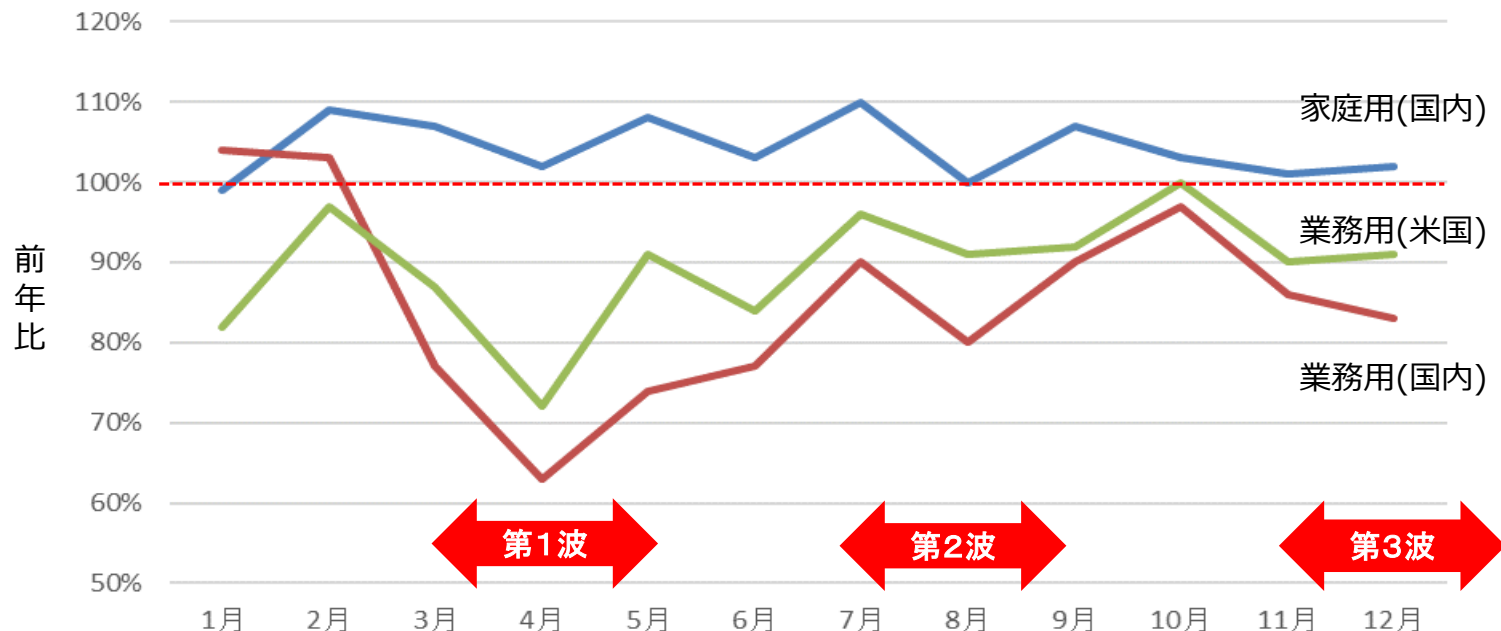
- ・第2四半期以降の販売が好調、収益構造改革等により増収増益

## 国際事業

- ・米国の外食向けの売上減少等により減収
- ・米国持分法適用会社の減損損失等により減益（減損損失を除くと増益）

# コロナの事業への影響(時系列)

## 影響の大きいカテゴリにおける売上収益の前年同月比



### 家庭用(国内)(国内加工食品の飲料+食品)

- ・2月以降、年間を通して前年を上回る

### 業務用(国内)

- ・3月以降は前年を下回る
- ・4月を底として回復傾向にあるが、コロナの感染状況によって売上の変動が続く

### 業務用(米国)

- ・4月を底に上がり下がりを繰り返す。国内の業務用と同様の傾向

## 野菜をとろうキャンペーンやコロナ影響による健康・巣籠り需要などで増収増益

単位：億円

国内加工食品 (飲料)	売上収益			事業利益		
	2019年度	2020年度	前年比	2019年度	2020年度	前年比
	720	743	103%	58	77	132%

### 売上収益の前年比

販売チャネル別	
コンビニエンス	91%
量販店	108%
EC	121%

容器別	
パーソナル容器	102%
大型容器	112%

※パーソナル容器は330ml以下の容器が対象  
※大型容器は720ml以上の容器が対象

### 野菜をとろうキャンペーンとコロナ影響による消費増

- ・キャンペーンと連動したCMや価値訴求によって需要喚起
- ・当社の野菜飲料シェアは57.4%に上昇(前年比+1.2pt)
- ・量販店やECにおける大型容器の売上が拡大

### 野菜一日これ一本 (売上収益122億円、前年比108%)

- ・TVCMやパッケージ上での野菜の価値訴求で好調

### 野菜生活100 (売上収益414億円、前年比107%)

- ・「野菜生活100 アップルサラダ」が好調
- ・新商品「野菜生活SOY+」は予算比123%の売上

### トマトジュース (売上収益118億円、前年比98%)

- ・大型容器は前年超えもパーソナル容器の売上が減少



### 事業利益の増益要因

- ・売上収益の増加に伴う利益増、販売促進費の減少、原価低減など

# 国内加工食品事業(食品他)

## 内食向け食品、通販の販売は好調も、業務用の落ち込みで減収減益

単位：億円

国内加工 食品 (食品他)	売上収益			事業利益		
	2019年度	2020年度	前年比	2019年度	2020年度	前年比
	604	602	100%	54	51	95%



### 内食向け食品（売上収益191億円、前年比109%）

- ・内食機会の増加により需要が高まる
- ・トマトケチャップの売上収益95億円(前年比107%)
- ・基本のトマトソース、パスタソースも前年を上回る売上



### 通販（売上収益126億円、前年比109%）

- ・つぶより野菜、野菜のポタージュ、サプリメントなどが好調



### 業務用商品（売上収益194億円、前年比84%）

- ・コロナ影響によって3月以降売上が激減
- ・ホテル、レストラン向けの販売が大きく落ちこむ

### 事業利益の減益要因

- ・業務用商品の大幅な売上収益減少による減益、通販事業の広告宣伝費の増加など



## 収益構造改革が進み増収増益

単位：億円

国内 農事業	売上収益			事業利益		
	2019年度	2020年度	前年比	2019年度	2020年度	前年比
	96	102	107%	▲ 2	3	-



### 生鮮トマトの販売動向（前年比）

（第1四半期）

- ・いわき小名浜菜園の日照不足などにより減収

（第2四半期以降）

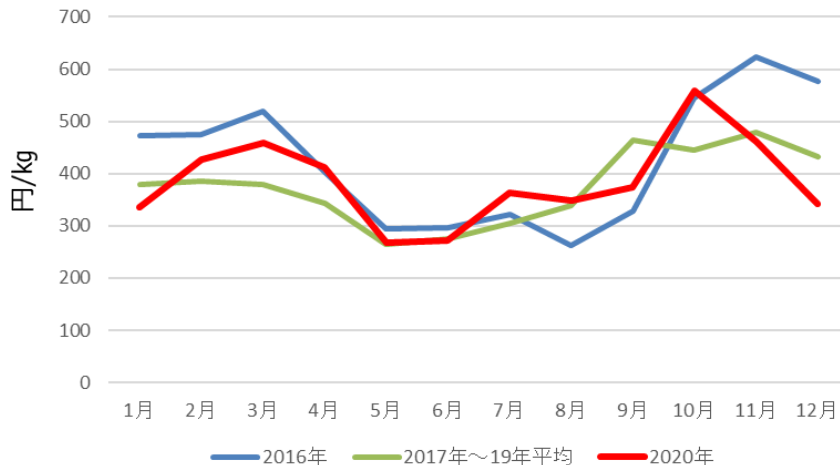
- ・菜園の販路拡大による稼働率の向上、

- 夏秋産地の拡大による調達量の増加などで増収

### 収益構造改革の推進

- ・販売・需給マネジメントの強化

- ・固定費の削減





### 生鮮トマトの市場価格動向（2020年）

（過去3年平均との比較）

- ・2-4月、7、8月、10月…高水準

- ・1月、5-6月、11-12月…低水準

# 国内事業 野菜をとろうキャンペーンの進捗

施策	内容	実績
企業・団体との連携 (野菜摂取推進プロジェクト)	業種を超えた企業・団体との連携により野菜の魅力を伝える	2020.7.31にキックオフミーティング 賛同企業(19社)との取り組みを開始
野菜アンバサダー による情報発信	有名人などによる野菜の 情報発信	6名の野菜アンバサダーが様々な野菜摂取 方法を自身のSNS等で発信
野菜マエストロ検定 	野菜の基礎知識等を習得できる 検定を社員が受検し、野菜の 魅力の伝道師になる	全社約2,500人中1,506人が3級を取得
ベジチェック体験 	野菜摂取量推定機「ベジチェッ ク」を店頭やイベントで生活者に 体験してもらう	全国の量販店やイベントでの展開は、コロナ の影響で遅れている

## 野菜摂取推進プロジェクト 賛同企業19社+カゴメ

AsahiKASEI  
旭化成ホームプロダクツ

Disney  
HEALTHY-TAINMENT

ANA Sales

ABC Cooking Studio

ONO 小野薬品

OMRON

自然を、おいしく、楽しく。  
KAGOME

cookpad

全農

ANA

大和総研グループ

タネのタキイ

東急

Orchestrating a brighter world  
NEC

Panasonic

Benesse

星野リゾート

YANMAR

LE CREUSET

NEVER SAY NEVER  
ロート製薬



## 賛同企業との取り組み事例

### 星野リゾート

#### 野菜で元気になるベジ旅 @リゾナーレ那須

- ・野菜の収穫体験・調理体験・食体験
- ・当社の野菜飲料と地元の新鮮野菜のスムージーづくりを旅行者が体験

### Panasonic

#### 家電×レシピで、野菜調理の 新スタイル提案

- ・パナソニック社の“Live Kitchen”で調理家電を使って野菜を手軽に、おいしく、かつ栄養がとれるように調理する方法を動画で紹介 等

### OMRON 東急

#### ベジチェックとウェアラブル血圧計 で鉄道現業で働く従業員の健康 づくりを支援

- ・不規則なシフト勤務で働く鉄道会社の社員の皆様に、野菜摂取と血圧測定の習慣化を通じて生活改善を推進する企画を実施

## 「野菜で元気になるベジ旅」実際の様子 2020.10.4 リゾナーレ那須



## 米国KAGOME Inc.社の業績悪化により減収、減損損失の計上などにより減益

単位：億円

国際事業	売上収益			事業利益		
	2020年度	対前年	対前年 (為替影響除く)	2020年度	対前年	対前年 (為替影響除く)
米国Kagome Inc.	186	▲ 27	▲ 23	3	▲ 1	▲ 1
ポルトガルHIT	104	15	16	▲ 0	▲ 0	▲ 0
カゴメオーストラリア	65	4	6	3	▲ 1	▲ 1
米国UG	42	0	1	3	1	1
その他	47	7	6	3	5	5
小計	443	▲ 1	6	12	4	4
米国持分法投資の減損				▲ 10	▲ 10	▲ 10
国際事業 計	443	▲ 1	6	2	▲ 6	▲ 6

期中平均レート

通貨	19年度	20年度	増減率
米ドル	109.05	106.82	▲2.0%
ユーロ	122.07	121.81	▲0.2%
豪ドル	75.83	73.67	▲2.8%



### 米国KAGOME INC.社

- ・コロナによる外食需要の落ち込みにより大幅な減収
- ・緊急的な固定費削減により減益幅を最小限に抑える



### ポルトガルHIT社

- ・コロナによる内食需要増で増収
- ・固定資産の減損約30億円を実施(営業利益以下に影響)

### カゴメオーストラリア社

- ・日本カゴメ向けの販売が増え増収

### 米国の持分法適用会社(Ingomar社)の減損について

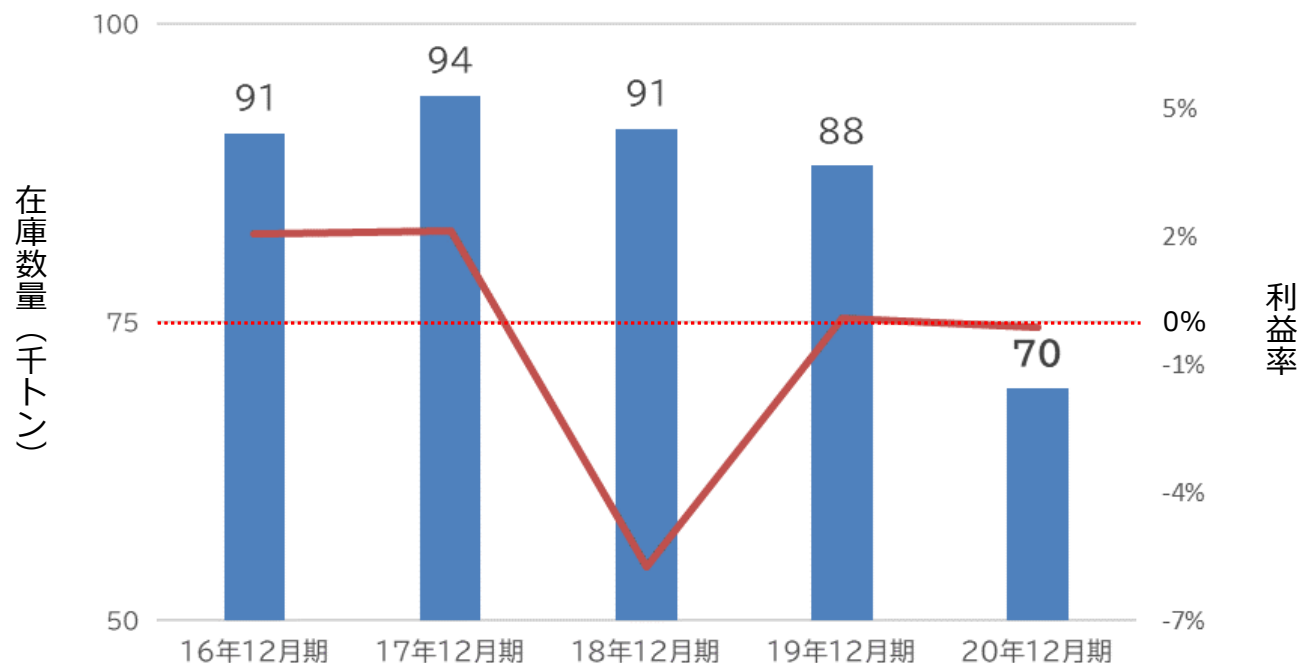
- ・Ingomar社に2016年から投資(発行済み株式の20%保有)。経営状況や将来キャッシュフローに特段問題はないと判断しているが、出資時に認識したのれん約10億円を減損



# HIT社の収益構造改革と今後

20年度の減損により、21年度以降の成長に向けた基盤を構築

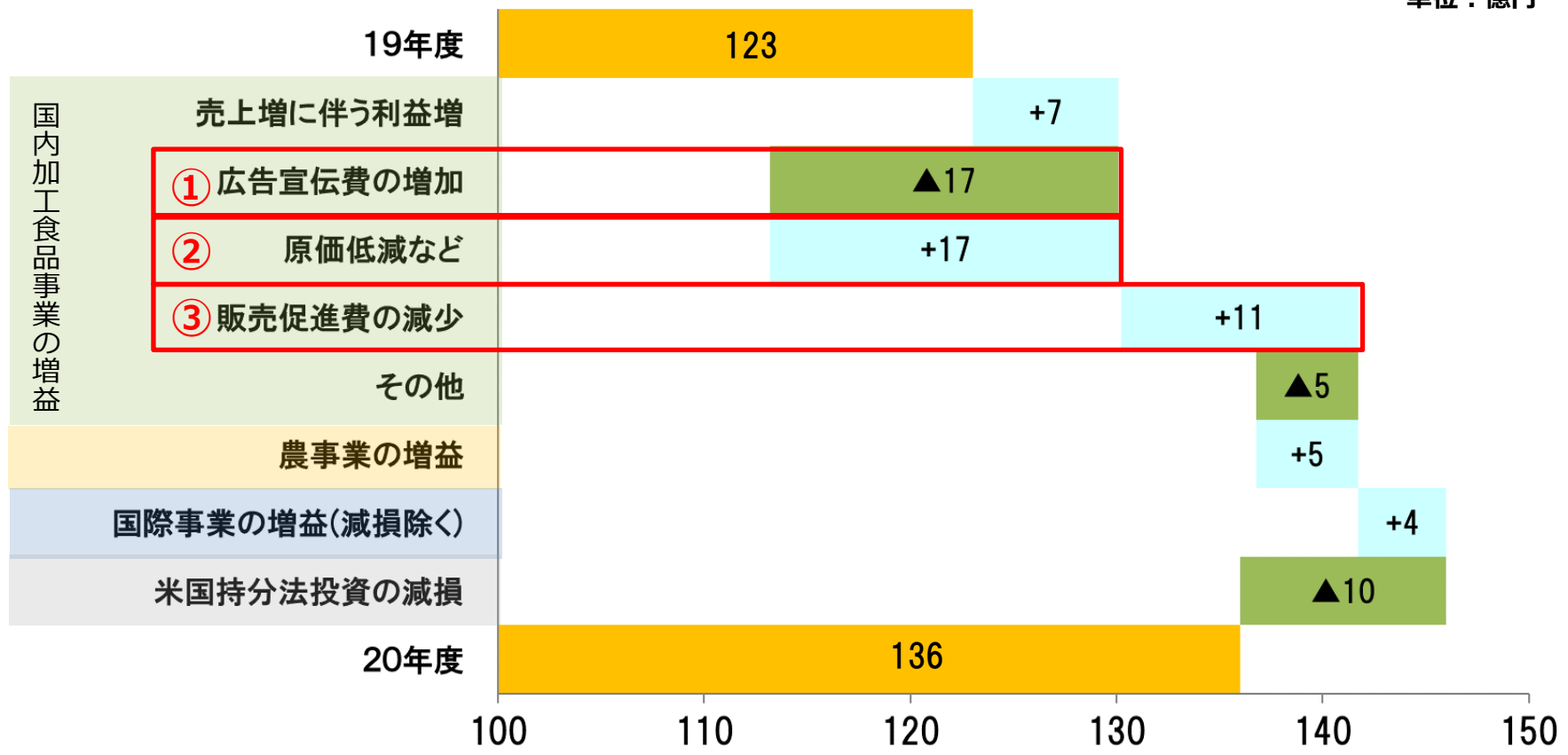
## HIT社の年度末のトマトペースト在庫数量と利益率



- ・トマトペーストの需要低迷で在庫数量が高水準で推移
- ・20年度に食品メーカー向けの販売が増加し、在庫過多な状態が解消
- ・生産量を販売可能な規模に適正化するため、20年度に固定資産の減損を実施
- ・高付加価値商品へのシフトと償却負担の縮小等で21年度の利益率は4%に改善する見込み

# 連結事業利益増減要因

単位：億円



- ① 広告宣伝費の増加・・・野菜をとろうキャンペーンに関連したTVCMなど
- ② 原価低減など・・・原材料費の上昇などがあったが、調達戦略の見直しやPETボトル内製化、為替影響等により原価低減を実現
- ③ 販売促進費の減少・・・コロナ影響による販促機会の減少

# 営業利益、当期利益増減要因

単位：億円

	19年度	20年度
事業利益	123	136
その他の収益	27 ①	14
その他の費用	10	43 ②
営業利益	141	107
税前利益	139	106
法人所得税費用	36	45
実効税率	26%	43% ③
非支配株主に帰属する損益	1	-13 ④
当期利益	102	74

- ① 19年度に物流新会社F-LINEへの事業譲渡益を計上
- ② ポルトガルHIT社の固定資産の減損損失を計上
- ③ 19年度は事業譲渡益にかかる税金負担がなかったことにより、20年度は実効税率が上昇
- ④ ポルトガルHIT社の損失

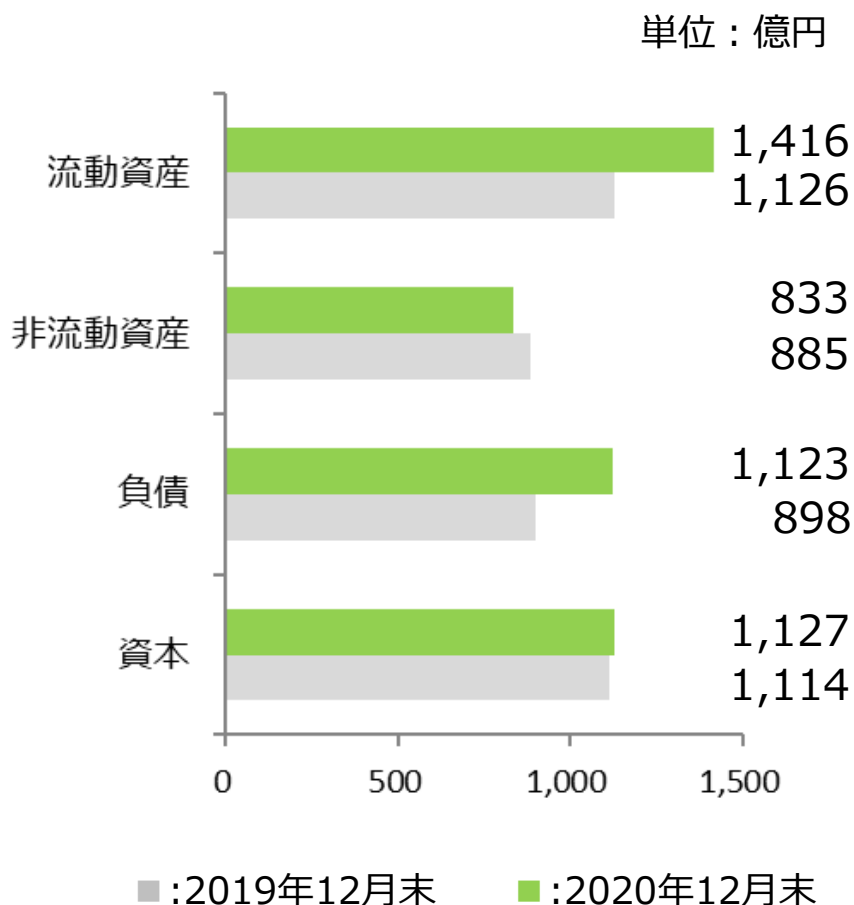
# 財政状態計算書変動内容

## 資産/負債・資本

2,249億円(2019年12月末比+237億円)

親会社所有者帰属持分比率:49.3%(同▲4.6pt)

単位：億円



### 流動資産1,416(+289)

現金及び現金同等物+295:借入金の見合いとしての定期預金の増加など  
棚卸資産▲7 など

### 非流動資産833(▲52)

有形固定資産▲11:HITの減損による減▲22など

### 負債1,123(+225)

借入金+183:コロナ感染拡大による資金調達環境の逼迫に備えた増加 など

### 資本1,127(+13)

親会社所有者帰属当期利益+74、配当▲31、非支配持分▲14 など



# キャッシュフローの変動

単位：億円

	19年度	20年度	増減
営業活動によるキャッシュフロー(A)	122	204	82
投資活動によるキャッシュフロー(B)	▲ 93	▲ 34	59
フリーキャッシュフロー(A+B)	30	170	141
財務活動によるキャッシュフロー	▲ 51	121	172

## 前期からの増減要因

### <営業活動によるキャッシュフロー>

- ・ 税引前利益▲33、減損損失+28、持分法による投資損失+10、棚卸資産の減少+22、営業債務等の増減額+26、法人所得税等の支払額+18 など

### <投資活動によるキャッシュフロー>

- ・ 有形固定資産及び無形資産の取得による支出+43
- ・ 有形固定資産の売却による収入+31
- ・ 事業譲受による支出▲5 など

### <財務活動によるキャッシュフロー>

- ・ 短期借入金の純増減額+235、長期借入金の返済による支出▲53 など

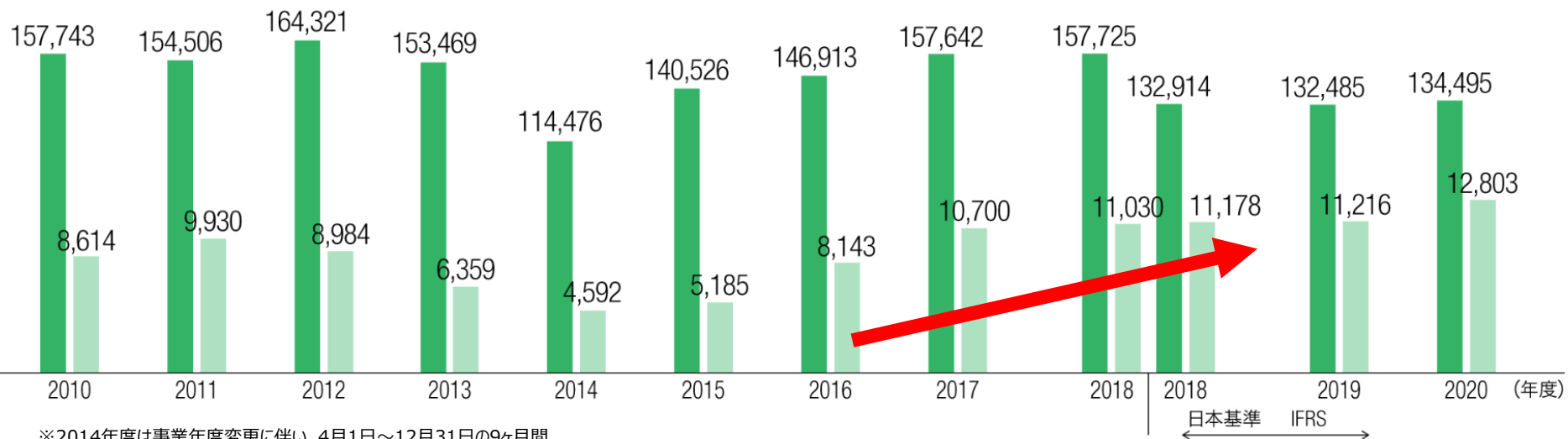
## **2. 国内加工食品事業の 21年度の施策**

# 国内加工食品事業の10年間

16～18年度の第一次中計以降、利益獲得力が向上。売上成長が大きな課題

## 過去の業績推移

■ 売上高／売上収益 ■ 営業利益／事業利益 単位：百万円



※2014年度は事業年度変更に伴い、4月1日～12月31日の9ヶ月間



- ・第一次中計(16～18年度)期間に収益構造改革によって利益獲得力を向上
- ・18年度以降、売上収益が停滞、課題はトップラインの成長

# コロナによる生活者の意識・行動変化

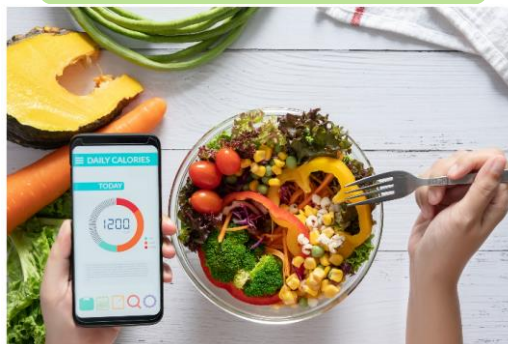
当社にとって日本における野菜摂取量を大きく増加させる機会

## 生活者の主な意識・行動変化

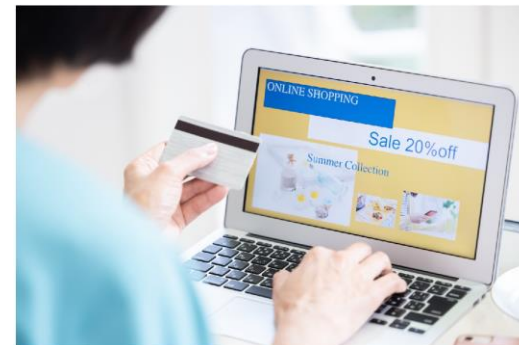
家庭での食事、  
調理機会の増加



健康、免疫、  
衛生意識の向上



購買行動の変化



## 当社にとっての機会

- ・トマトケチャップなどの汎用調味料としての調理機会の増加
- ・野菜や植物性素材を活用した「免疫と身体づくり」
- ・野菜飲料、調味料など加工食品の「保存性」「衛生的」の価値が向上
- ・自社通販の強化と他社ECプラットフォームの活用

# 21年度の施策

野菜をとろうキャンペーンに全力で取り組み、野菜需要を喚起することで  
トップラインを成長へ反転させる

## トップライン成長のための重点課題

### 飲料

売上収益+16億円

#### 習慣飲用化の促進

- ・野菜のビタミンに関するTVCM、WEB動画などの情報発信
- ・主力商品のリニューアルによってビタミンの訴求を強化



#### 植物性領域への拡張

- ・野菜生活 100 SOY+ の新商品発売



### 食品、業務用

売上収益+7億円

#### 家庭用事業の持続的成長

- ・洋食メニュー提案の強化
- 業務用事業の再建
  - ・食品メーカー向け、惣菜の強化
  - ・洋食エール隊による外食店の応援



#### ナポリタンスタジアム2021開催

- ・家庭用、業務用共にトマトケチャップの需要拡大を図る



### 通販、EC

売上収益+10億円(通販)

#### 自社通販の強化と流通ECとの連携

- ・流通ECとの連携による新規顧客獲得



### 野菜をとろうキャンペーンの強化本部長に平野レミさんを起用

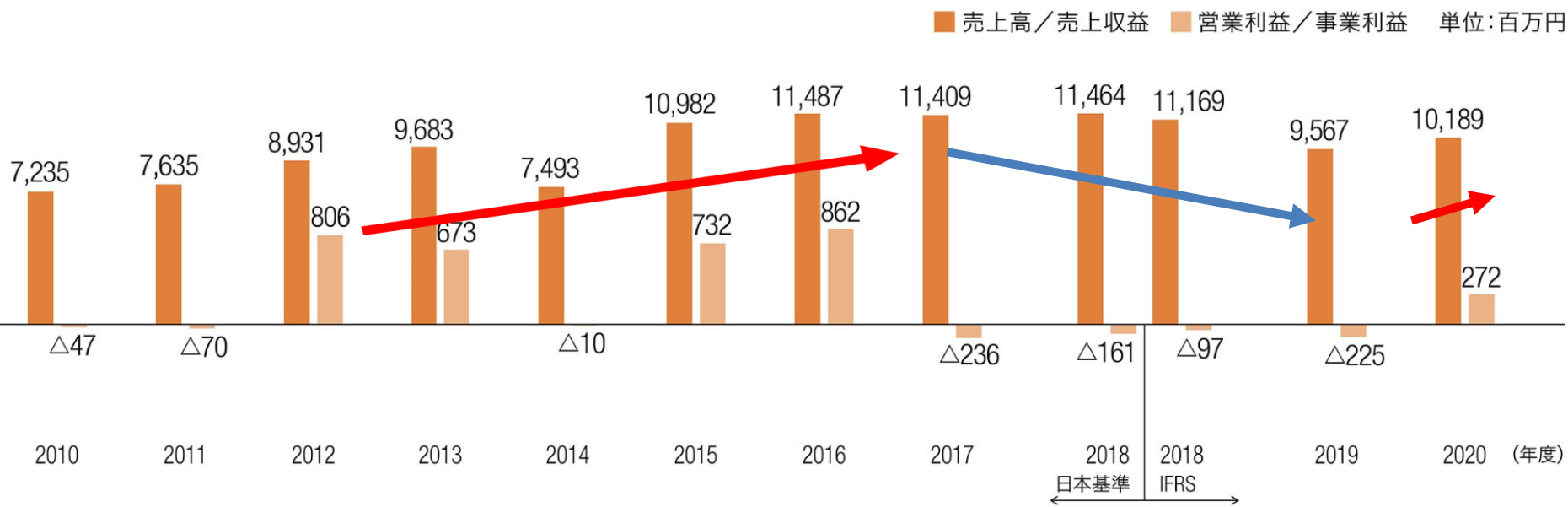
- ・TVCMや新聞、WEBサイト、SNS等の様々なメディアや店頭ツールなどを通じて、野菜摂取の大切さを楽しく、分かりやすく発信

# **3. 国内農事業の収益構造改革と 21年度の施策**

# 国内農事業の10年間

## 17年度以降業績が低迷、収益構造改革への取り組みを継続

### 過去の業績推移



※2014年度は事業年度変更に伴い、4月1日～12月31日の9ヶ月間

- ・1998年より事業化、全国の量販店に販路を広げ、16年度に売上、利益が最大
- ・17年度以降、大規模菜園の参入などで競争激化、生鮮トマト市場価格が下落し業績低迷
- ・収益構造改革により20年度に4期ぶりの黒字を達成
- ・今後も安定的に利益を獲得し、持続的な成長を実現するためには、更なる改革が必要



# KAF社の設立と21年度の施策

## カゴメアグリフレッシュ社(KAF社)に国内農事業を継承

### KAF社設立の目的

- ①意思決定の迅速化
- ②生産性の向上
- ③アライアンスの推進
- ④ガバナンスの強化

### ミッション

#### 先進的で持続可能な農ビジネスの構築

生鮮トマト + 新野菜・新農業ビジネス育成



新野菜  
ケーリッシュ®

kagome home gardening  
カゴメの家庭園芸シリーズ

- ・家庭用園芸
- ・アグリサポート

## 21年度の施策

収益構造改革を  
強化

事業利益  
+4億円

事業利益率  
+3.4pt

- ①粗利を最大化する調達量の最適化
- ②コスト構造改革
- ③直轄菜園の黒字化



野菜をとろうキャンペーン  
による需要喚起

売上収益  
+7億円

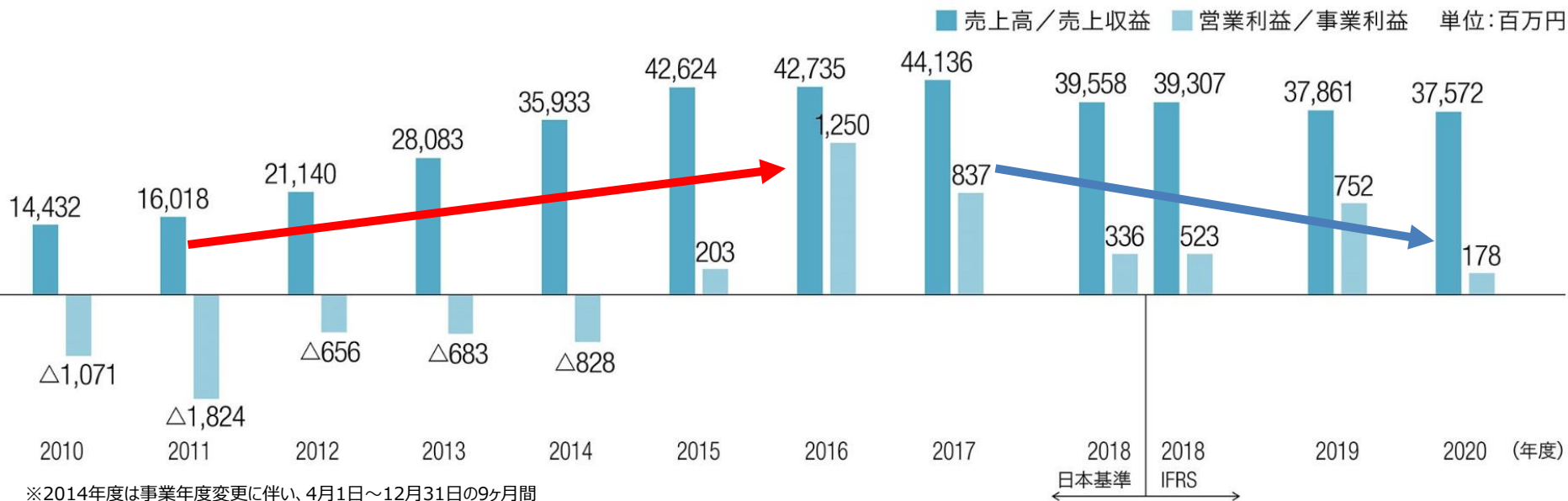




# **4. 国際事業の収益構造改革と 21年度の施策**

売上は約3倍に成長したが、一次加工中心に収益が悪化、収益構造改革に着手

## 過去の業績推移



※2014年度は事業年度変更に伴い、4月1日～12月31日の9ヶ月間

※2020年度より輸出飲料事業を国際事業セグメントに含めて記載。19年度の業績は変更後の区分に読み替え

- 世界的なトマトペーストの需要拡大を前提とした、種子開発から農業生産、加工、販売までの垂直統合型ビジネスを展開し、17年度に10年度の約3倍の売上規模に成長
- アジアの不採算事業などを整理し、15年度に黒字に転換
- 近年はトマトペーストの需要低迷で一次加工事業を中心に業績が悪化
- 20年度にポルトガルHIT社での減損を実施、21年度以降の成長に向けた基盤を整備

# 21年度の施策

## 一次加工の規模を適正化、米国での拠点間連携と アジアでの野菜飲料事業に注力



### 一次加工

HIT社事業利益+2億円

- ・規模の拡大は追わず、事業別、顧客別の収益管理とその選別を進めて安定成長を図る



Kagome Inc.社事業利益+2億円

※減損除く対前年

### 米国事業

- ・米国市場全体を対象としたB to B事業での成長を追求
- \* 人口が増加している成長市場
- \* 当社が保有する種子販売から加工製造までの経営資源の連携を強化

輸出事業の売上収益+3億円

### 野菜飲料のB to C事業

- ・アジア各国で野菜生活ブランドを主軸に販売拡大
- ・将来的な中核事業へと育成する



# **5. 2021年度通期業績予想 (第二次中期経営計画最終年度)**

# 2021年度 連結通期業績予想

単位：億円

	売上収益				事業利益			
	20年度	21年度		対修正予想 <sup>※2</sup>	20年度	21年度		対修正予想 <sup>※2</sup>
			対前年				対前年	
国内加工食品事業	1,345	1,377	32	13	128	108	▲ 20	6
国内農事業	102	109	7	3	3	7	4	2
国際事業	443	439	▲ 4	▲ 4	2	16	14	4
その他／調整額 <sup>※1</sup>	▲ 60	▲ 66	▲ 6	▲ 12	3	0	▲ 3	▲ 5
合計	1,830	1,860	30	0	136	131	▲ 5	6

※1. 調整額には不確定要素によるバッファーを含む

※2. 2020年度第2四半期決算説明会で発表した修正値との比較

## 連結

- ・20年度実績に対して、売上収益+30億円、事業利益▲5億円(詳細は次頁で説明)
- ・20年度中間決算時の修正予想に対して、売上収益は変更無し、事業利益+6億円

### 国内加工食品事業(前年比)

- ・野菜をとろうキャンペーンの高度化でトップラインを成長させ、売上収益は+32億円
- ・販促費や当期にコロナ禍で減少した費用の増加等で事業利益は▲20億円

### 国内農事業(前年比)

- ・KAF社の粗利マネジメント強化や子会社菜園の収益力向上等により事業利益は+4億円

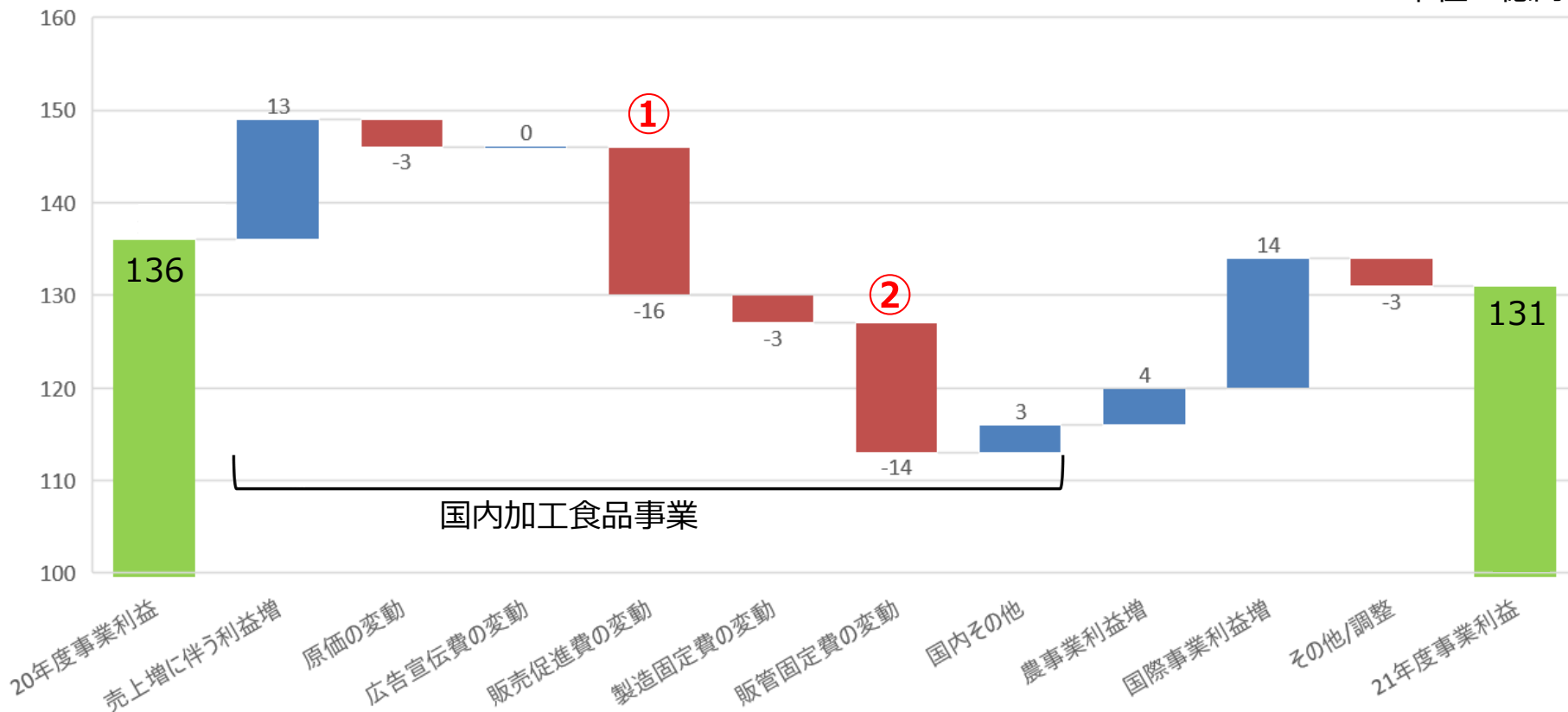
### 国際事業(前年比)

- ・20年度の構造改革により、事業利益は+14億円(20年度の減損損失を除くと+4億円)

# 2021年度 連結事業利益増減要因

国内加工食品事業の減益幅が大きく、連結でも減益に

単位：億円



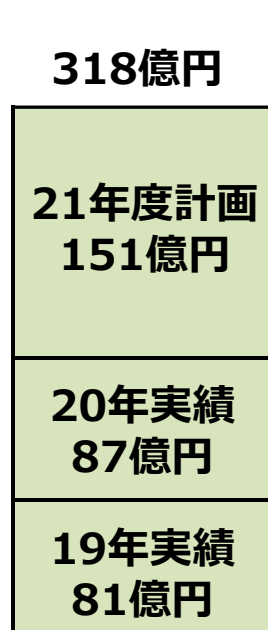
## 国内加工食品事業の主な減益要因

- ①販売促進費の増加・・・トップライン拡大のための積極的なプロモーション
- ②販管固定費の増加・・・人件費、旅費交通費などの増加

## 固定投資計画

<計画>

<進捗、計画>



### 第2次中計期間の固定投資計画

- ・377億円の計画に対し、約▲60億円
- ・一部計画の中止、延期があったが、21年度は151億円の投資を計画

### 21年度の主な投資内容

- ・富士見工場(長野県) 紙200mlライン新設等  
79億円(総投資額86億円)

### 富士見工場の投資内容

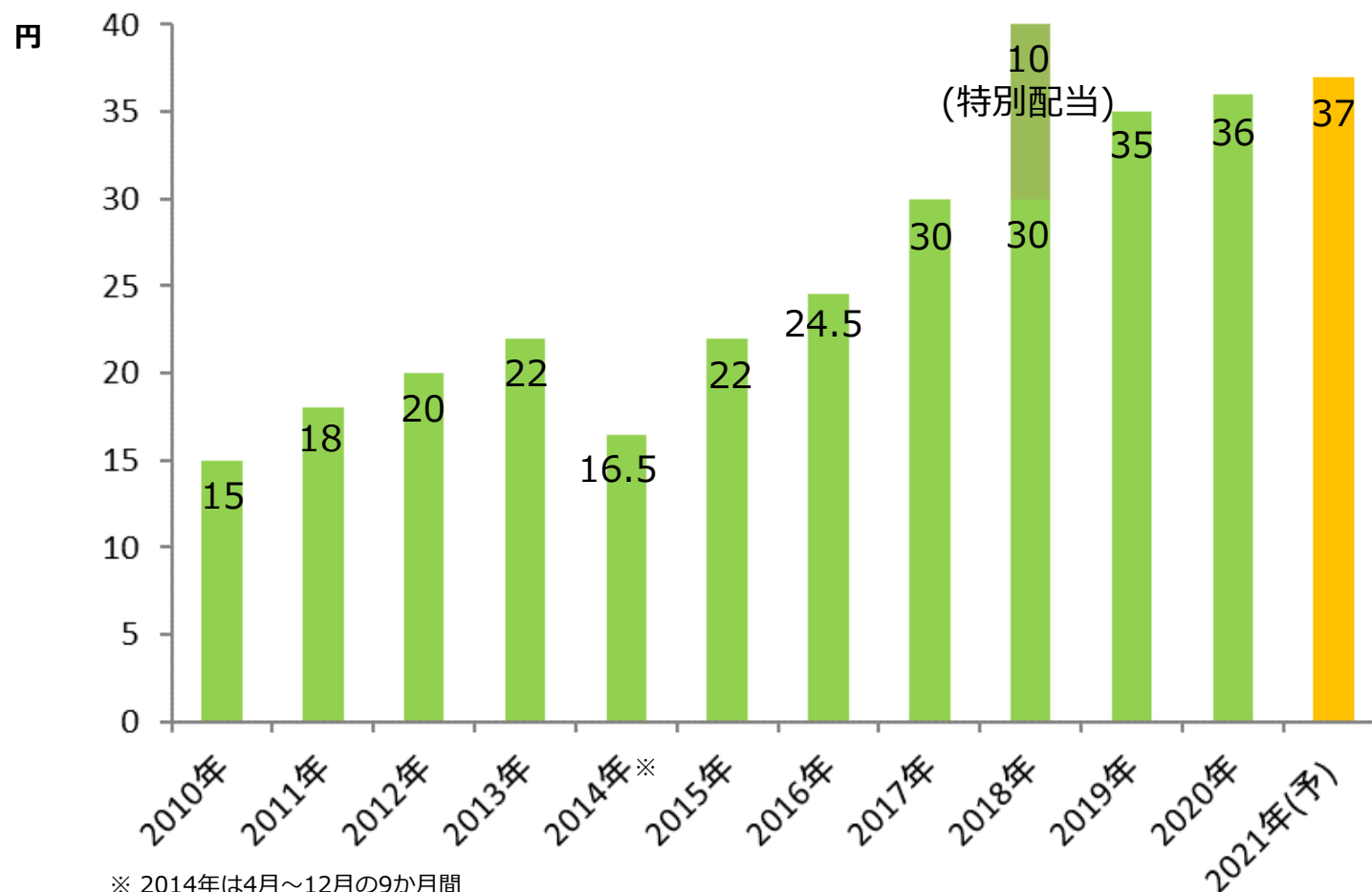
- ・同工場の紙容器飲料の生産能力は現状から20%増
- ・設備の自動化、IoT活用による作業の効率化を実現し、新ラインの生産性は従来の2倍

## 第二次中計期間配当方針

- ・一株当たり年間配当金額35円以上
- ・当期間中の総還元性向40%

## 一株当たり年間配当金額

- ・20年度 : **36円**
- ・21年度予想 : **37円**



※ 2014年は4月～12月の9か月間



# 最後に 第3次中計に向けた取り組み

## 自然の恵みを原料とする当社にとって、自然環境の保全是事業の継続に必要不可欠

### 温室効果ガス削減

- ・気候関連財務情報タスクフォース(TCFD)による提言に従い、気候変動のシナリオ分析を実施
- ・パリ協定の1.5℃目標に対応できるCO<sub>2</sub>の削減目標値の見直しを検討

E

### 水、生物多様性の保全

- ・「カゴメグループの水の方針」を制定し、世界の地域に合った対策を推進
- ・農業における生態系への負荷軽減を中心に多様な生物との共存を目指す
- ・カゴメ野菜生活ファーム富士見において、生物多様性保全に配慮した農業を実施

### プラスチック削減

- ・20年1月に「カゴメ プラスチック方針」制定
- ・紙容器飲料のキャップやストローで植物由来の原料を使用
- ・一部のペットボトルでリサイクル素材の使用を開始



S

### 地域社会との共助

- ・20年10月に「カゴメみらいやさい財団」を設立
- ・食育活動や子どもの貧困対策に取り組む団体などに対し、助成金の給付を中心とした支援を実施



G

### 買収防衛策の廃止

- ・買収防衛策の非継続(廃止)を決定

### 東証新市場区分への対応

- ・プライム市場に対応した改訂版コーポレート・ガバナンスコードの適用

# 持続的な成長に向けた取り組み

## トップライン成長のための2つの達成手段

### ①野菜の**摂取量**を増やす

KPI	日本における野菜摂取量：350g/人・日
方法	・野菜の需要を喚起し、食生活に関する <b>行動変容を促進する。</b>
キーとなる 施策・ 事業	・野菜をとろうキャンペーン ・健康事業 ・メニュー提案やプロモーションの実施

### ②野菜の**供給量**を増やす

KPI	当社の野菜供給量：83万t/年
方法	・ <b>オープン型バリューチェーンを構築し</b> 、野菜の供給力を強化する。
キーとなる 施策・ 事業	・提供野菜、提供形態、提供市場などの多様化・多点化 ・他社との協業、大学などとの共同研究

## 新たな成長に向けた基盤の整備

### ①ROIC管理の導入

- ・21年度より、事業別子会社別ROIC管理を開始
- ・ROICツリーの各要素を、部門のKPI化
- ・「売上」「利益」に加え、「**投下資本の有効な活用**」に**焦点を当てる**

### ②DX基盤の整備

- ・全社DXプロジェクトを始動
- ・**全社CDP(カスタマーデータプラットフォーム)の再構築と、その戦略的活用を推進**
- ・アフターコロナを見据えた働き方DX推進を継続

### ③働きがいの向上

- ・「働き方の改革」をさらに進め、「働きがい」の施策にウエイトを移す
- ・**エンゲージメントの強化に取り組む**

**生活者の健康な食生活や、  
免疫力を高めることへの関心の高まり**

**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  
長期ビジョン

**「トマトの会社から野菜の会社に」**

2025年  
定量目標

**環境変化を踏まえて再検討し、第3次中計公表時に発表**

## 注意事項

当資料はカゴメの現在の計画、見通し、戦略などのうち歴史的事実でないものは、現在入手可能な情報から得られたカゴメの経営者の判断に基づいております。従いまして、これら業績見通しのみに全面的な依拠することは控えるようお願い致します。実際の業績は、さまざまな重要な要素により、これら業績見通しとは大きく異なる結果となりうることをご承知おきください。実際の業績に影響を与える重要な要素には、以下のようなものが含まれます。すなわち、①天候、特に夏場の低温 ②異物混入等の製品事故 ③カゴメの事業領域を取り巻く経済情勢、特に消費動向 ④変わりやすい顧客嗜好などを特徴とする激しい競争にさらされた市場の中で、顧客に受け入れられる製品やサービスをカゴメが企画・開発し続けていく能力、などです。ただし、業績に影響を与える要素はこれらに限定されるものではありません。また当資料は、あくまでカゴメをより深く理解していただくためのものであり、必ずしも投資をお勧めするためのものではありません。さらに当資料に記載されている市場などのデータ等におきましても、当社が信頼に足りかつ正確であると判断した情報に基づき作成しておりますが、将来の予測のみならず過去の部分も含めて、見直し等により予告なしに変更することがありますので注意ください。