

2021年12月期 第2四半期 決算説明会資料



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 第2四半期 経営成績の概況

2021年12月期 第2四半期 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増収、すべての段階利益で増益を達成

単位:億円	実績		前年比		2020年度 上期実績	2019年度 上期実績
		比率		増減率		
売上収益	919	-	+31	+3.5%	888	885
事業利益	71	7.7%	+7	+11.9%	63	54
営業利益	69	7.6%	+0	+1.0%	68	71
四半期利益 [※]	47	5.2%	+1	+3.6%	45	54
ROE	4.2%	-	0	-	4.2%	5.4%
ROA	3.3%	-	+0.3pt	-	3.0%	2.8%
EPS(円)	53.05	-	+1.39	-	51.66	61.53

※親会社の所有者に帰属する四半期利益

2021年12月期 第2四半期 セグメント別業績



国内農事業を除く全てのセグメントで増収を達成、国内事業は減益も国際事業の好調で連結は増益を達成

売上収益

単位:億円	21年度			20年度	19年度
	対前年	増減率	上期実績	上期実績	
飲料	371	+7	+2.0%	364	352
通販	60	+4	+8.0%	55	51
食品他	217	+1	+0.6%	216	225
国内加工食品計	649	+13	+2.0%	636	629
国内農事業	49	△3	△6.8%	53	51
国際事業	257	+31	+13.9%	225	232
その他/調整額	△37	△9	-	△27	△28
合計	919	+31	+3.5%	888	885

事業利益

21年度	20年度		19年度
	対前年	増減率	
35.1	△0.4	△1.3%	25.7
3.9	+0.3	+9.7%	4.0
13.5	△2.6	△16.4%	16.8
52.7	△2.7	△5.0%	46.6
1.0	△1.3	△58.0%	1.9
17.2	+13.4	+363.3%	5.6
0.2	△1.7	△88.6%	0.0
71.1	+7.5	+11.9%	54.2

国内加工食品 飲料

新商品の投入や積極的なプロモーションにより、前年を上回る売上収益を達成

国内加工食品 通販

成長期待事業として位置付け今期よりセグメント区分を変更し独立開示
通販チャネル利用の拡大や健康志向の高まりによって増収増益

国内加工食品 食品他

家庭用食品：コロナ禍による内食の急増からの反動で減収も、19年を超える水準で推移
業務用：20年からの回復は見られるが、長引く外食産業の低迷で19年の水準には届かず

国内農事業

生鮮トマトの市況の低迷により減収減益

国際事業

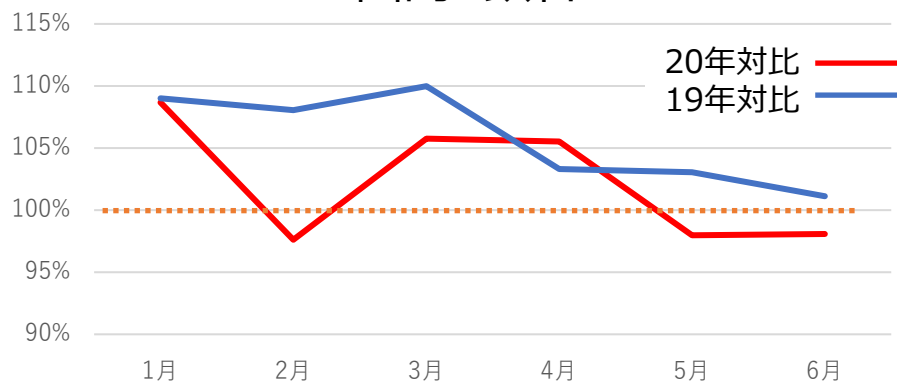
外食需要の回復や生産性向上による原価低減により増収増益

売上収益の対20年、19年同月比

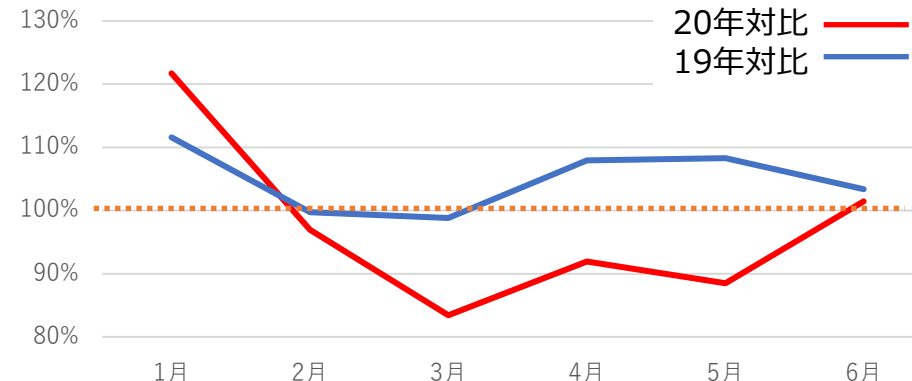
国内飲料、国内家庭用食品は19年水準を上回る
 業務用については、国内が19年水準を大きく下回り、米国は19年水準近くまで回復

※20年2月は29日間

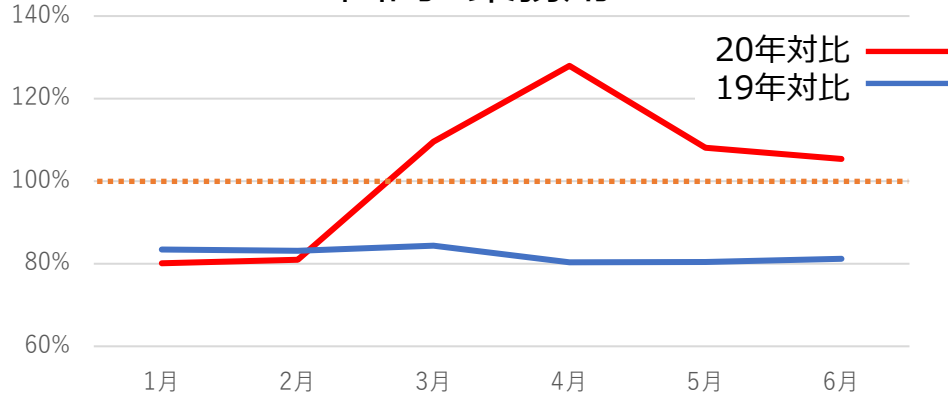
国内 飲料



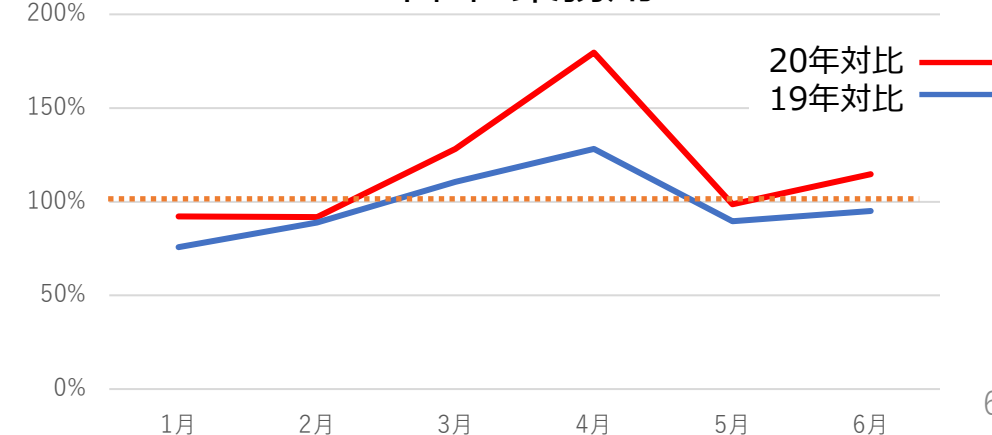
国内 家庭用食品



国内 業務用



米国 業務用



国内加工食品事業 飲料



新商品の投入や積極的なプロモーションにより前年を上回る売上収益を達成
 売上収益371億円(対前年+7億円)、事業利益35.1億円(同△0.4億円)

販売チャネル別、容器別売上前年比

販売チャネル	1Q	2Q	上期累計
コンビニエンスストア	94%②	101%	98%
量販店	105%	101%	103%①
EC	119%	114%	116%
合計	103%	102%	102%

容器	1Q	2Q	上期累計
パーソナル容器	102%③	105%	104%
大型容器	106%	95%	102%
合計	103%	102%	102%

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量販店やECでの販売は好調を継続
- ②コンビニエンスストアはコロナ禍の影響が長引くも2Qは前年を上回る
- ③前年の量販店での大型容器の家庭内需要が落ち着き、パーソナル容器の販売は回復基調

主力ブランド別売上収益

野菜生活100シリーズ 208億円(前年比102%)

- ・新商品のビタミンスムージーが牽引

野菜一日これ一本 62億円(前年比106%)

- ・新商品のLight(糖質50%OFF)が好調

トマトジュース 54億円(前年比97%)

- ・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、広告宣伝費など

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増加

販売促進費 対前年+4.3億円、広告宣伝費 対前年+1.4億円 7

国内加工食品事業 通販

通販チャネル利用の拡大や健康志向の高まりによって売上が拡大
売上収益60億円(対前年+4億円)、事業利益3.9億円(同+0.3億円)

カゴメの通信販売
健康直送便

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39億円(前年比103%)

- ・春からの広告強化で新規顧客を獲得

サプリメント類10億円(前年比118%)

- ・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5億円(前年比115%)

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+1.5億円

国内加工食品事業 食品他

前年からの反動で家庭用食品が減収、業務用は増収
売上収益217億円(対前年+1億円)、事業利益13.5億円(同△2.6億円)



家庭用食品

売上収益90億円 (20年対比95%、19年対比105%)

・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45億円 (20年対比95%、19年対比104%)

・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88億円 (20年対比102%、19年対比82%)

・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

・加工用業態(食品メーカー向けなど)は堅調で19年を上回る実績



販売促進費、広告宣伝費など

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+1.6億円

1-4月の生鮮トマト市況が低水準で販売単価が下落し、減収減益
 売上収益49億円(対前年△3億円)、事業利益1.0億円(同△1.3億円)



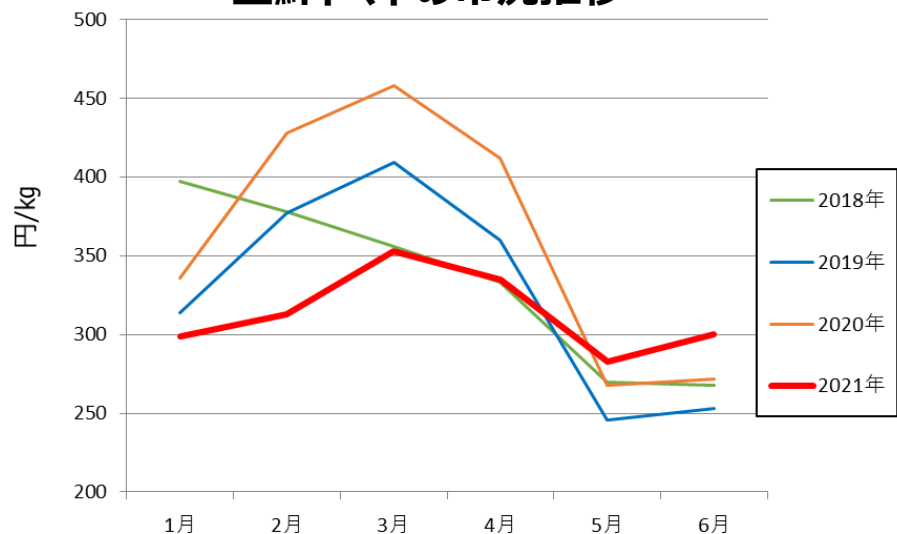
生鮮トマトの販売動向

- ・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の下落で減収減益

主力商品別売上収益

生鮮トマト40億円（前年比95%）

生鮮トマトの市況推移



東京中央卸売市場ホームページ 市場統計情報より作成

生鮮トマト市況の状況

- ・年初から好天に恵まれ例年にない豊作となり、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

国内事業 野菜をとろうキャンペーンの進捗

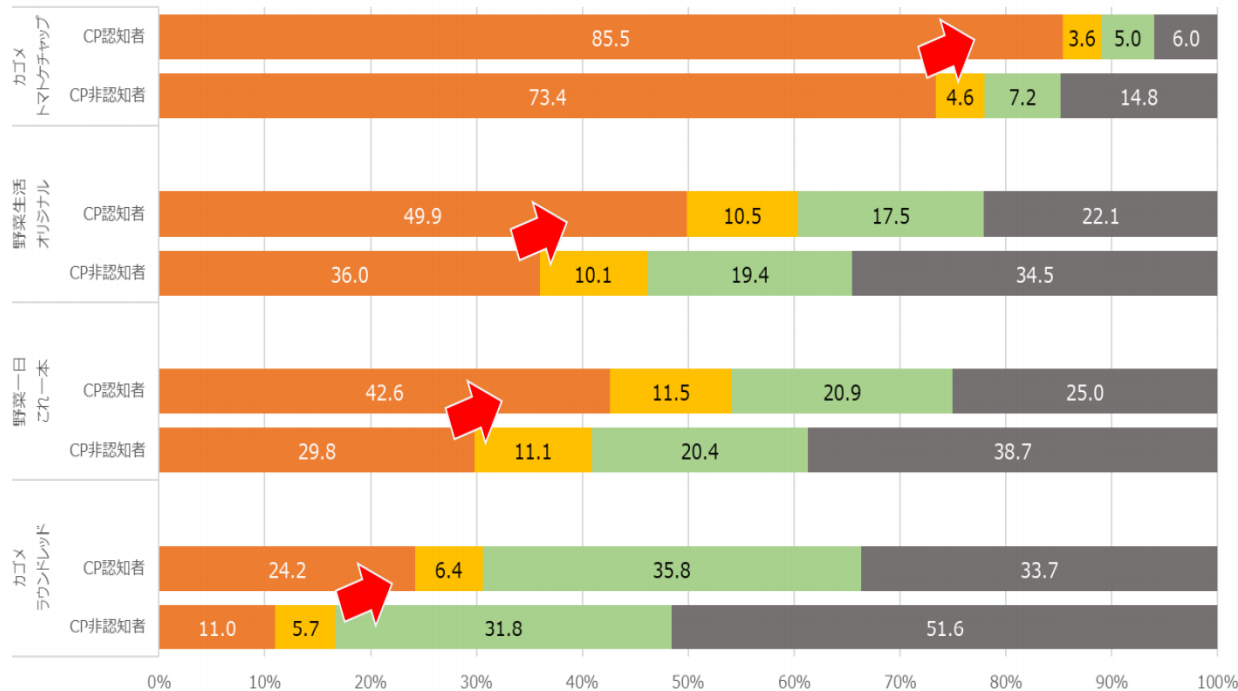


「野菜をとろう あと60g」をスローガンとして、CM・新聞広告・SNSなどをはじめ、様々な情報発信を行った結果、キャンペーン認知者の購入意向が高まり、実際の調理行動に繋がる事例が見られた

①商品を購入した経験があり、今後も購入したいと回答している人は、キャンペーン認知者のほうが非認知者より全商品で10pt以上高い

②CMに起用した平野レミさんのメニューレシピと連動したスーパーのチラシやSNSでの情報発信により、実際の調理行動につながる事例が見られた

※14.これらのカゴメ商品についてのあなたの購入経験と意向を教えてください。



※イメージチラシ

国内事業 野菜をとろうキャンペーンの進捗



2021年1-8月の野菜摂取推進プロジェクトの活動にて様々なコラボレーションを実施

事例① ヤンマーミュージアムでの野菜のコラボメニュー展開



事例② ミニーマウスをモチーフとした「野菜を美味しく、楽しくとれるスペシャルメニュー」の料理教室



事例③ トップ対談による社内への浸透+社外へも情報発信



事例④ 「野菜をもっと好きになる料理番組」を制作



事例⑤ ABCクッキング・カゴメ・旭化成ホームプロダクツによる共同企画



事例⑥ ロート製薬直営レストラン「旬穀旬菜」にて「ベジチャレンジ」を開催



事例⑦ 星野リゾートとカゴメによる野菜摂取推進プロジェクト第二弾 @リゾナーレハケ岳



外食市場の需要回復を着実に売上に繋げ、前年からの構造改革の成果も出て増収増益
 売上収益257億円(対前年+31億円)、事業利益17.2億円(同+13.4億円)

売上収益

単位:億円	21年度		20年度 上期実績	19年度 上期実績	
	対前年	対前年 (為替影響除く)			
米国Kagome Inc.	105	+13	+14	92	110
ポルトガルHIT	49	△5	△9	54	46
カゴメオーストラリア	44	+13	+6	31	32
米国UG	26	+4	+4	22	21
その他	30	+5	+3	25	21
国際事業 計	257	+31	+19	225	232

事業利益

21年度	対前年	対前年 (為替影響除く)	20年度 上期実績	19年度 上期実績
2.8	+3.3	+3.2	△0.4	0.4
3.4	+2.1	+1.9	1.2	1.7
4.4	+0.7	+0.8	3.6	1.6
0.5	+1.5	+1.5	△1.0	△1.8
17.2	+13.4	+13.3	3.7	5.6



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

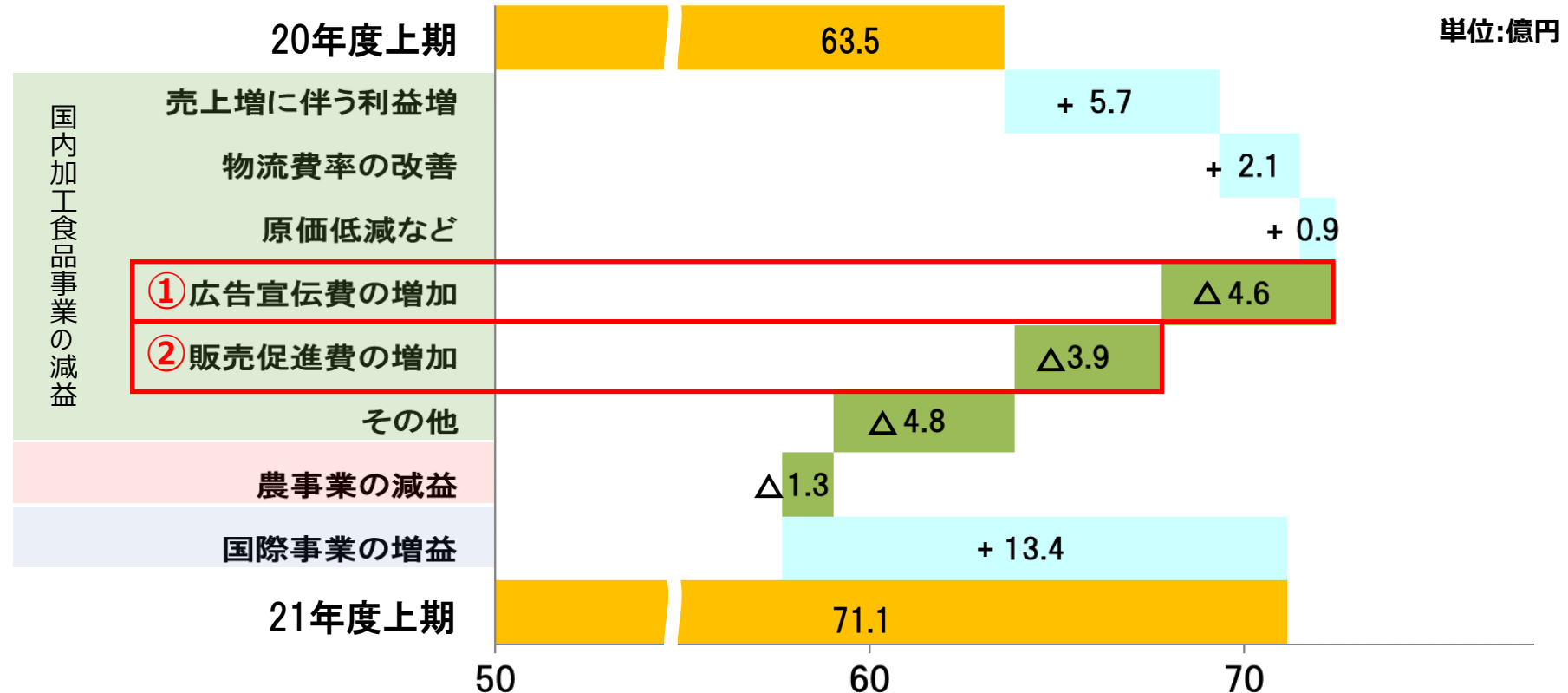
ポルトガルHIT : 前年の食品メーカー向け販売が好調だったことの反動があり減収も
 収益性の改善によって増益

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

米国UG : 主に欧州、中東における種子販売が好調に推移したことにより、増収増益

事業利益増減要因

国内加工食品事業の広告宣伝費、販売促進費の増加や国内農事業の減益を国際事業の増益でカバー



主な増減要因

- 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新聞広告やTVCMなど
- ② 販売促進費の増加・・・飲料事業を中心に新商品のプロモーションなど

営業利益、当期利益増減要因

前年に固定資産売却益を計上しており、営業利益以下の増益幅は縮小

単位：億円	21年度	20年度	増減
事業利益	71.1	63.5	+7.5
その他の収益	2.2	10.5	① △8.2
その他の費用	3.9	5.3	△1.4
営業利益	69.4	68.7	+0.6
税前利益	69.8	68.8	+0.9
法人所得税費用	20.1	22.6	② △2.4
四半期利益	47.3	45.7	+1.6

増減要因

- ①その他の収益△8.2…20年度に賃貸不動産の売却による固定資産売却益7億円を計上
- ②法人所得税費用△2.4…実効税率の低下による(20年度:32.8%、21年度:28.9%)

財政状態計算書変動内容

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

資産/負債・資本

2,049億円(2020年12月末比△200億円)
親会社所有者帰属持分比率:56.2%(+6.9pt)

四半期連結財政状態計算書 (2021年6月30日末)

単位:億円

資産合計	2,049 (△200)	負債	877 (△245)
流動資産	1,159 (△256)	資本	1,171 (+45)
非流動資産	889 (+56)		

増減要因

単位:億円

流動資産1,159(△256)

現金及び現金同等物△264(主に借入金の返済)
営業債権およびその他債権+18
棚卸資産△18 など

非流動資産889(+56)

有形固定資産+44
その他の金融資産+15 など

負債877(△245)

主に借入金の返済

資本1,171(+45)

四半期利益+47、その他の包括利益+28
支払配当金△32 など

キャッシュフローの変動

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)	89	73	15
投資活動によるキャッシュフロー(B)	△ 58	1	△ 59
フリーキャッシュフロー(A+B)	31	75	△ 43
財務活動によるキャッシュフロー	△ 308	105	△ 414

※いずれも第2四半期累計期間

21年キャッシュフローの主な内容

営業活動によるキャッシュフロー

税引前四半期利益 + 69億円、減価償却費及び償却費 + 35億円、
法人所得税等の支払い△22億円、など

投資活動によるキャッシュフロー

固定資産の取得による支出△59億円、など

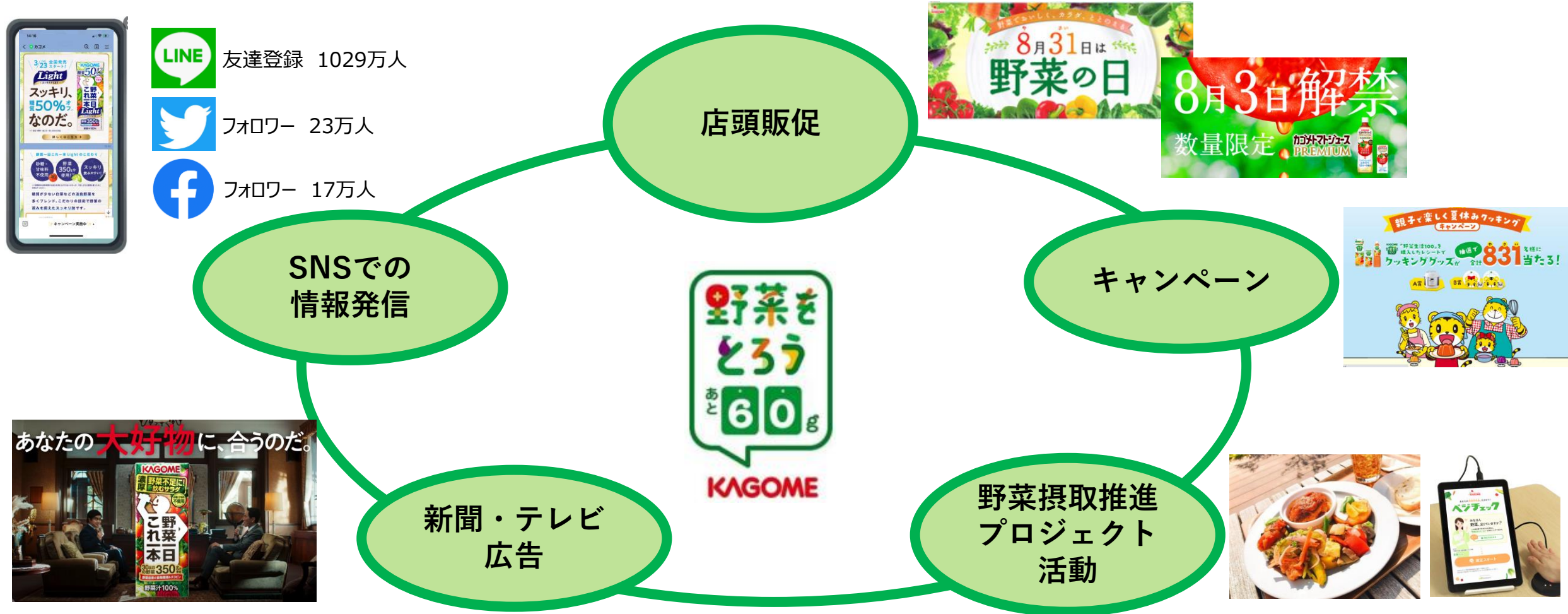
財務活動によるキャッシュフロー

借入金の返済△273億円、配当金の支払い△32億円 など

2. 下期の施策・方向性

国内加工食品 下期の施策

野菜をとろうキャンペーンにより、野菜摂取を促進する施策を多面的に推進し、継続する健康や免疫への関心の高まりを着実に捉え、売上拡大を図る



国内加工食品 下期の施策

野菜をとろうキャンペーンにより、野菜摂取を促進する施策を多面的に推進し、継続する健康や免疫への関心の高まりを着実に捉え、売上拡大を図る

飲料の下期の施策

①野菜飲料の販促強化

- ・ビタミンの情報発信をWEBやSNSなどで行い、栄養価値の認知を促進
- ・前年好評だった人気キャラクターを活用したキャンペーンを今年も実施



②植物性領域の強化

- ・野菜生活Soy+の商品拡充
- ・植物性ミルクの拡大に向けてOats+を導入
Soy+と合わせて植物性領域の群として訴求



野菜生活
Soy+
豆乳バナナMix
9月発売



野菜生活
Oats+
9月発売

食品他の下期の施策

①洋食、洋風メニューのプロモーション

- ・ナポリタンスタジアムから連続した洋食メニューの活性化
- ・外食に向けた洋食エール隊第二弾の実施



②野菜摂取意識/野菜調理意識に対応したプロモーション

- ・平野レミさんによるメニュー情報発信
- ・加工用、惣菜に対する業務用素材の拡充
- ・ベジタブルソリューション2021(業務用展示会)をWEBで開催



③プラントベースフードによる新たな需要獲得

- ・植物性食品イメージ想起企業No.1 (当社WEB調査)
- ・この下期より業務用商品を家庭用食品に展開



野菜をとろうキャンペーンとの連動による販促強化と生産性の向上で通期の黒字を確保する



下期の施策

① 平野レミさんに登場頂く企画により商品の露出機会を拡大

- ・パッケージでの「平野レミさんおすすめメニュー」の情報発信やプレゼントキャンペーンを実施

② 価格コントロールによる安定収益の確保

- ・夏秋産トマトの収量確保による端境期の販売単価アップ
- ・調達量に応じた販促の獲得

③ 高リコピントマトの取り扱い企業・時期の拡大

- ・市況影響を受けにくく、CVSや小型スーパーでの取扱店を増やす
- ・CVS惣菜などの業務用での販売先拡大



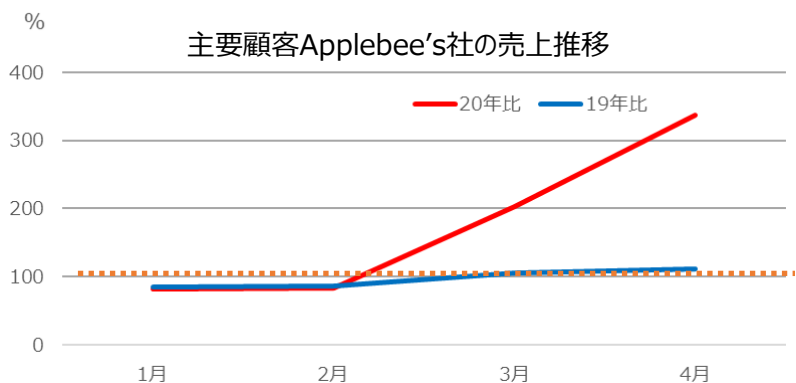
八ヶ岳みらい菜園(長野県)



菜園の現場での生産性向上

- ・作業分析による収穫、選果作業の標準化、目標設定による改善実施
- ・業務のシステム化を推進による生産性の向上

外食市場における需要回復などを確実にトップラインに繋げ持続的な利益成長を図る



期間は2021年1月~4月、Applebee's社開示データより作成



一次加工

- ・HITは適正規模での今期クロップの製造
- ・顧客別収益管理を強化し利益を獲得
- ・豪州はトマトペーストの出荷が上期に前倒しになっている影響で下期の出荷量は前年を下回る見込み

二次加工

- ・米国の外食需要は19年水準近くまで回復
- ・需要回復を確実に捉えて売上拡大を図る

アジア野菜飲料

- ・アジア7地域での輸出販売を継続
- ・現地ディストリビューターなどを活用した基盤の構築

3. 2021年度通期業績予想

2021年度通期業績予想

主に米国の外食需要の回復が進んでいることから業績予想を上方修正

売上収益

単位:億円	21年度見直し		21年度 期初予想	20年度 実績	
	対期初予想	対前年			
国内加工食品	1,377	-	+32	1,377	1,344
国内農事業	101	△8	△0	109	101
国際事業	475	+36	+31	439	443
その他/調整額	△73	△8	△13	△65	△59
合計	1,880	+20	+49	1,860	1,830

事業利益

21年度見直し	21年度 期初予想	20年度 実績		
			対期初予想	対前年
110.0	+2.0	△18.0	108.0	128.0
2.0	△5.0	△0.7	7.0	2.7
23.0	+7.0	+21.2	16.0	1.7
2.0	+2.0	△1.4	0.0	3.4
137.0	+6.0	+1.0	131.0	135.9

期初予想からの修正箇所を赤字で表示

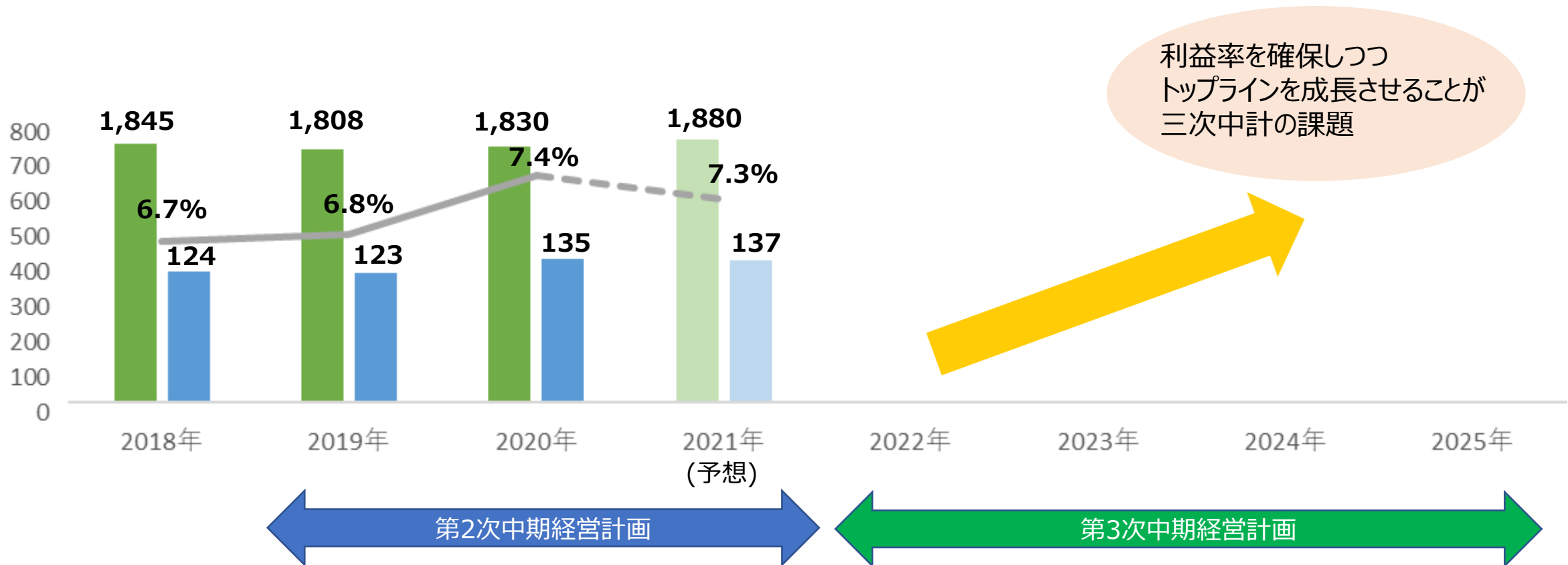
期初予想からの修正要因

- 国内加工食品：出張費用などの抑制で事業利益のみ上方修正。引き続き積極的なプロモーションによりトップラインを伸長
- 国内農事業：夏秋産地の販売単価アップや高リコピントマトの構成比拡大で黒字は確保も、上期の不調により下方修正
- 国際事業：上期の好調により上方修正

4. 第三次中期経営計画に向けて

第三次中期経営計画に向けて

第二次中期経営計画中は売上収益、事業利益とも成長が鈍化
第三次中期経営計画に向けて、トップラインの成長が課題



新たな成長に向けた基盤の構築①

新たな顧客との接点、新たなビジネスモデルの創出にDXは不可欠

守り(Mode1)は対応済み

これまでのDXの取り組み

- ・デジタル変革・市場変化の対応力をつける目的で
2016年より取り組み開始
- ・2020年の基幹情報システム刷新に伴い基幹業務を標準化
- ・クラウドサービスの導入
- ・テレワーク勤務制度の導入

AWS※サミットにてカゴメにおけるDXの取り組みを紹介

※Amazon Web Service

- ✓ 現状維持=衰退
- ✓ 新規顧客へのタッチポイントを増やし、トップラインを上げていくために、DXは重要
- ✓ 「トップダウン」と「社内の意識」の掛け合わせが、DX推進力を生み出す



攻め(Mode2)

第3次中期経営計画に向けたDX推進

①各事業分野でのDXの種の探索

既存の枠から飛び出したビジネスの創出

“ワクワク”するアイデアを複数プロジェクト化

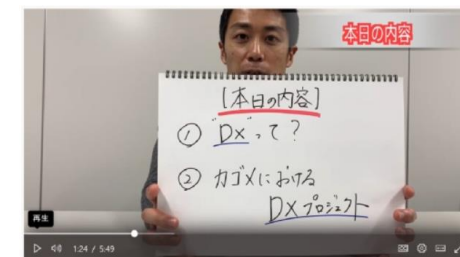
- ・小売流通、業務用事業、通販事業、健康事業、農事業(スマートアグリ含む)の5事業
- ・社内公募メンバーと事業部門メンバーによるワークショップを開催

②推進会議の設計

- ・全社DX課題の進捗と方向性の確認

③社内へのDX施策の浸透

- ・DXプロジェクトの解説動画を定期的に社内に配信



新たな成長に向けた基盤の構築②

オープンイノベーションを積極的に推進し、社会課題の解決を次の成長チャンスに活かす

持続可能な農業の実現



順調に生育中のAI営農
アドバイスサービス適用圃場



圃場間のデータ比較分析画面

NECとの農業ICTプラットフォーム 「CropScope」の構築

- センサーや衛星写真を活用したトマトの生育状況や圃場環境を可視化するサービスと、AIを活用した営農アドバイスを提供
- 収穫量の安定化と栽培コストの低減
- 地球環境に優しい農業を実践

農業振興/地方創生

そうべつアグリフーズ(株)



体育館を利用した選果場

農業生産法人との合併会社設立

- たまねぎ加工品の需要の高まりに対応
- 廃校になった中学校の校舎、敷地を活用して建設
- 地元の雇用促進を通じ、地域活性化に貢献

植物性食品への領域拡大



プラントベースフードブランドを 展開する(株)TWOとの業務提携

- 両社の知見を活かした植物性食品/飲料やサービスの企画開発
- Plant Based Food認知の拡大
- 内食、中食、外食ユーザーに対する商品提案、ニーズ探索
- 新ブランドやチャネル拡充の検討

新たな成長に向けた基盤の構築③

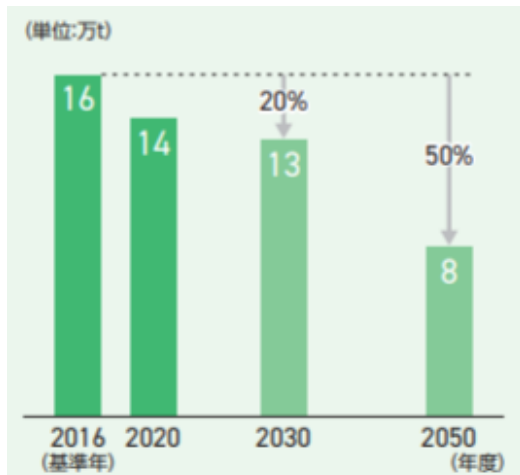
自然の恵みを原料とする当社にとって自然環境の保全は事業の継続に不可欠との認識の下、環境問題に取り組み、サステナブルな事業を推進していく

CO₂削減目標の見直し

18年に定めた中長期CO₂排出削減目標を
SBTイニシアチブの基準「1.5℃目標」へ見直し

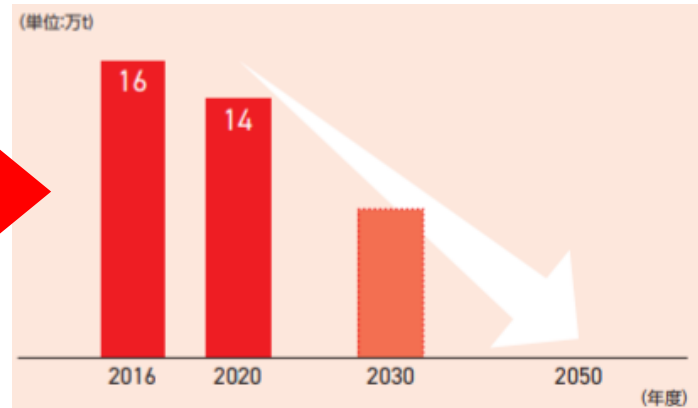
これまでの目標

2030年までに20%削減(2016年対比)
2050年までに50%削減(同上)
(パリ協定の2℃目標に則る)



新たな目標

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



商品におけるプラスチック量削減の取り組み

プラスチック方針に則り、商品における
プラスチック量削減の取り組みを開始

事例：環境に優しい紙ストローを採用した
季節限定野菜生活100の販売

- ・当社ホームページ内の販売サイトにて
数量限定販売(ケース販売)
- ・1本あたり120円(税抜)と通常品より
高価格だが、毎回好評を得る
- ・今後も環境課題の取り組みと
ビジネスの両立を図っていく



生活者の健康的な食生活や、
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

第3次中期経営計画公表時に発表