

成長力を生み出す イノベーションを促進し、 「野菜の会社」へと歩みを進めます

新型コロナウイルスの感染拡大により感染された方々へお見舞いを申し上げますとともに、お亡くなりになられた方々に哀悼の意を捧げます。また、世界中の感染予防対策に携わる方々や医療従事者の皆様に、心から感謝いたします。

新型コロナウイルスは世界中の人々に多くの試練を与え、私たちの日常生活はこれまでと比較にならないほどのスピードで激変しました。特に食を取り巻く環境の変化は、当社の売上構造に大きなインパクトを与えました。これまでの延長では乗り越えることができない厳しい局面を迎えていますが、私はむしろ、事業や組織のあり方を見つめ直す機会であると考えています。環境変化を受け第二次中期経営計画は見直しましたが、「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」という2025年のありたい姿に向けた歩みを止めることはありません。ありたい姿を達成するには、長期ビジョンである「トマトの会社から野菜の会社」を実現することが不可欠であり、そのための投資原資を確保するトップラインの成長が必須です。2025年のありたい姿の達成を目指し、農に根差した新しい価値を創造し続けることにより、人々の健康と農業の振興・地方創生に貢献することをお約束いたします。

代表取締役社長

山口 聡



新型コロナウイルスとの闘い

カゴメの総合力が問われた1年

コロナ禍において、まず最優先したのは従業員の感染防止対策の徹底です。加えて、食品メーカーとして商品供給責任を果たすため、「新型コロナウイルス対策会議」を2020年4月に立ち上げました。サプライチェーン全体の状況を把握した上で想定されるリスクを抽出し、グループの国内外で起こる課題に対してその場で手を打つことで、素早く対応をしました。特に、世界各国からの原材料の調達や物流網の維持については、調達・SCMなどの本社部門と海外グループ会社、関連会社が連携して対応した結果、持続した商品の供給を行うことができました。その上で、私が最も注力したのは、社内のコミュニケーションの維持です。すべての部門が多くの制約を抱える中、事業活動の変化対応力を上げるために、全社に向けたメールやビデオメッセージを通して、感染防止に対する方針やそれぞれの部門の最新の対応状況などを共有しました。全社が一丸となってこの危機を乗り越えていく姿勢を伝えることで、従業員の心を一つにすることができたと実感しています。また、新型コロナウイルスと最前線で戦っている医療に従事されている方々に対し、従業員が自発的に野菜飲料を提供する活動が始まり、累計約9万本を提供しました。多くの方々からの感謝の言葉に、私たちも力を頂きました。当社の行動規範にある「共助」の考え方に基づくこの活動は、これからも継続していきます。

主な対応の一覧

環境変化	影響	対応
家庭での食事・調理機会の増加	内食需要の急増 外食需要の激減	家庭用商品(調味料・大型容器)の急激な需要拡大 業務用商品の急激な需要減少
健康意識の高まり	食(野菜)による健康維持・免疫力の向上への期待	野菜摂取や野菜飲料の需要拡大
購買行動の変化	外出機会の減少	通販・ECサイトの需要拡大
企業活動の制約	新型コロナウイルス感染防止対応 外出自粛	感染防止対策の徹底 新しい生活様式での企業活動の継続
		サブライチェーンの維持、増産対応 減産対応、テイクアウト提案
		「野菜をとろうキャンペーン」の拡充／習慣飲用化施策の強化／機能性表示食品の強化
		ECに適した荷姿商品の開発、通販事業の基盤強化
		「新型コロナウイルス対策会議」による情報の一元化と迅速な対応
		リモートワークへのシフト
		ハイブリッド営業
		自律的な働き方の推進

市場環境の変化に対し、素早く柔軟に対応

新型コロナウイルスの感染拡大により生活者の意識や消費行動が急変したことで、当社の事業環境は大きく変化しました。外出自粛や休校措置、在宅勤務の増加により、家庭内での食事や調理機会の増加した一方、外食機会が激減しました。また、治療法が確立されていない新型コロナウイルス感染症に対し、「自分の健康は自分で守る」という自己防衛の意識が高まり、免疫力を強化したいというニーズが高まりました。さらに、購買行動においては、スーパーやECでまとめ買いをするなどの変化が見られました。このような刻々と変化する状況に対し、すべての部門が迅速に、かつ柔軟に対応することにより、20年度の売上収益は1.2%増、事業利益は10.5%増の増収増益となりました。

ポストコロナを見据え、強い危機感を持って歩みを進める

コロナ禍によって「食と健康」の領域に多くの企業が着目し、新たな商品・サービスが展開されるようになったことで、ポストコロナに向けた競争はさらに激化しています。また、AIやIoTなどの技術革新も予想を超える速度で進展しており、私たちの働き方も大きく変わりました。このように激変する事業環境の中でも「食と健康」の領域において勝ち残る企業となるため、私たちは新たな価値を創造し続けていかなければなりません。これまでの延長線上ではない、イノベーションを起こしていく必要がある

ります。社内におけるダイバーシティと社外とのオープンイノベーションを力強く推進し、強い危機感を持って、ありたい姿・長期ビジョンの実現に向けた歩みを加速させていきます。

第二次中期経営計画の進捗

ありたい姿へは道半ば。

達成のために、トップラインの成長が不可欠

当社は「2025年までにトマトの会社から野菜の会社に」というビジョンを掲げ、16-18年の第一次中期経営計画では、かねてより課題であった利益体質への転換に取り組み、19年にはその目途が立ちました。一方で、トップラインは新型コロナウイルスの感染拡大によって、第二次中期経営計画当初に描いたB to Bでの成長が想定通りに進まず、目標から大きく乖離したことから、20年7月に計画を下方修正しました。ただし、コロナ禍による影響を除いても、過去10年において当社のトップラインの成長力が不足していることは明らかです。20年1月に社長に就任した私の使命は、利益獲得力がついた土台に、どのように成長を積み上げていくかです。

「野菜をとろうキャンペーン」の始動

日本の野菜不足解消を目指す「野菜をとろうキャンペーン」を20年1月から始動させました。日本国内では1日の野菜摂取量目標350g*1に対して、「あと60g」足りない状況が続いています。この状況を変えるために、野菜不足を自覚し、野菜を摂る理由の理解を促進する独自のPRや、流通とタグを組んだ販促のほか、キャンペーン賛同企業19社との「野菜摂取推進プロジェクト」による多面的な活動に取り組んでいます。21年度からは「野菜のビタミンA*2が免疫力の維持に効果があること」を情報コンテンツに加え、テレビCMなどでの発信を強化しました。これらの活動の結果、「野菜をとろうキャンペーン」を認知して頂いているお客様においては、当社商品の購入意向が高まり、実際の購買にまでつ

ながっていることが分かってきました。また、キャンペーン活動を通して「お客様の健康に貢献している実感を持つことができました」という従業員の声も私のもとに多く届いており、「社会課題の解決による持続的な成長」の道筋がはっきり見えてきました。

第三次中期経営計画においては、この活動を当社のトップラインの成長につなげていくことが大きな課題であると認識しています。

*1 厚生労働省「健康日本21」の目標値
*2 野菜に含まれるビタミンAはカロテンとして含まれており、体の中でビタミンAに変換されます。

国内農事業、国際事業の収益構造改革を大きく進展

20年度は、積み残した課題であった二つの事業の収益構造改革を大きく進展させました。

一つは国内農事業の黒字化です。17年の赤字転落以降に取り組んできた販売と需要・供給のマネジメント強化や固定費削減の成果が、黒字化に寄与しました。黒字化したとはいえ、これから先も国内農事業を先進的で持続可能なビジネスへと進化させるためには、さらなる改革が必要です。そのため、意思決定の迅速化・生産性の向上・アライアンスの推進などを目的に新会社「カゴメアグリフレッシュ(KAF)」を設立し、21年1月に国内農事業をKAF社に継承しました。今回の組織再編により、収益基盤をより強固なものとし、利益を確実に生み出すことのできる体質を実現していきます。

もう一つは、国際事業です。ポルトガルの子会社であるHolding da Industria Transformadora do Tomate,SGPS S.A.(HIT社)において収益構造改革を進め、適正な事業規模とするために保有する固定資産の減損損失を計上しました。また、米国の持分法適用会社であるIngomar Packing Company,LLCへの投資について、出資時のれん部分に係る減損損失を計上しました。これらの対応により、今後の成長に向けた基盤を整えることができました。

ポストコロナを見据えた成長の種を創出して 育てる体制を整備

激しい環境変化にさらされながらも成長を積み上げるには、新たなイノベーションを起こし、新事業・新機軸につなげる努力がこれまでの数倍は必要です。それは当社が抱える成長力不足という課題を解決することでもあります。過去、当社の成長は売上収益の4割を占める飲料事業の業績に大きく左右されてきました。私が描く成長戦略は、野菜飲料に依存している体質から脱却するため、既存事業の革新を図りつつ、次なる成長の種を探し事業化していくというものです。その実現に向けた専任組織として、20年10月に社長直轄の「事業開発室」と、イノベーション本部内に「新規事業開発ラボ」を設置しました。この二つの組織のミッションは、外部研究機関・企業との「知の融合」を図るオープンイノベーションを推進し、事業につなげる橋渡しをすることです。一つの事例として、21年4月にプラントベースフードのスタートアップ企業である株式会社TWOと業務提携契約を締結しました。今後、両社でプラントベースフードの市場拡大に取り組むため、双方の強みを活かした新事業や新商品の開発を検討しています。

また、DXの推進も次の成長に向けた重要なキーフaktorです。コロナ禍における買い物頻度の減少により、小売店のチラシの訴求力が低下していることを受け、SNSを活用した販促や既存事業におけるデジタルマーケティング力を強化するため、20年10月に専門部署を設置しました。今後も必要な投資を実行していきます。

さらに、生活者の消費行動の変化から、チャンネル政策についても大きな見直しを行っています。ECや自社通販など、成長チャンネルの機会損失とならないように基盤の整備を進めています。また、実店舗への来店率の低下に対しては、SNSなどを活用した販促など、チャンスに対して先手を打つ、臨機応変な施策を打ち出していきます。

長期ビジョンの実現に向けた活動 ～第三次中期経営計画の策定に あたって～

「成長力の不足」を打開し、競争が激化する 「食と健康」の領域で勝ち残る

現在、25年までを対象期間とする第三次中期経営計画の策定を進めています。16年に掲げた「2025年のありたい姿」である「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」を達成するために、「トマトの会社から野菜の会社に」という長期ビジョンの実現に向けた総仕上げの中期経営計画になります。次の4年間の戦略を決定するために、さらにその先の「カゴメのありたい姿」を模索し、そこからバックキャスト的に今どうあるべきか、現状とどこが乖離しているのかを見据えた課題の明確化とその解決策の検討に取り組んでいます。

日本の野菜不足解消を目指す「野菜をとろうキャンペーン」は長期ビジョンの実現に向けた戦略の切り札としてさらに進化させていきます。食生活における野菜摂取量の向上に向けた行動変容をサポートするため、商品(モノ)と健康事業に代表されるサービス(コト)を総動員して活動を深めていきます。また、この活動に賛同して頂ける企業や自治体との協業により、当社だけでは到達できない生活者や市場などにアプローチを拡大していきます。そのような活動の中から新たなマーケティング課題を発掘し、新しい商品やサービスの開発につなげていくことも視野に入れていきます。

さらに野菜摂取量を増加させるためには、提供する野菜の種類・形態・市場や機会を多様化し、生活者と野菜の接点を拡大していく必要があります。そのために、農に根差した当社の強みをさらに強化するとともに、社外とのアライアンスにより必要な資源を取り入れるオープン型バリューチェーンを構築し、野菜を通じた当社のソリューション力を強化してまいります。

一方で、国内の人口が減少する中、10年後、20年後を考えると、国内の成長だけを追い求めているも持続的な成長は不可能です。国際事業は20年度

に構造改革を推進し、トマトペーストなどを製造する既存の一次加工ビジネスの規模を適正化しました。今後は複数のグループ会社が活動する米国市場においても、各社の経営資源の連携を強化しながらB to Bでの成長を追求していきます。また、B to Cの分野でも、アジアにおける野菜飲料事業を社長直轄部門とし、スピード感を持って育成していきます。

持続可能な社会の実現を目指し ESGへの取り組みを強化する

サステナビリティをめぐる課題への対応は、リスクの減少のみならず収益機会にもつながる重要な経営課題であると認識しています。中長期的な企業価値の向上の観点から、これらの課題に対し積極的な取り組みを進めていきます。

自然の恵みを原料とする当社にとって、気候変動は事業の生命線に関わることから、環境負荷の低減は優先度の高い重要課題です。19年には気候変動シナリオ分析に着手し、リスク・機会の抽出や事業インパクトについて検討しました。また、18年に制定した中長期のCO₂の排出削減目標については、今後さらに地球温暖化防止への取り組みが加速されるため、当社もSBT1.5°C*目標の水準へと見直しを進めています。また、プラスチックの削減にも取り組んでおり、一部商品への紙ストローの導入や、ペットボトルなどの石油由来プラスチックの減量化・植物素材への切り替えを進めています。環境投資については長期的な視点を持ち、ロードマップを策定して実行していきます。

また、会社の成長には、従業員が働きがいを持って生き活きと仕事をするのが重要です。「働きやすく、働きがいのある会社」を目指すという目標は変えることなく、今後は「働きがい」を高めて自律的な強い組織をつくることに注力していきます。20年10月には「働きがい」を測るモノサシとなる従業員のエンゲージメントサーベイを実施しました。総合評価は同規模企業の平均を上回るスコアとなりましたが、今後も調査を毎年実施し、従業員の「働きがい」をさらに向上させていきます。また、次の成長につながるイノベーションは多様性の中から生



まれると信じ、21年度のダイバーシティ推進方針を「新しい挑戦をする風土醸成に向けたコミュニケーションの強化」としました。一人ひとりが持っている「知や考え」について、自由闊達に意見を言い合える職場をつくっていくために「心理的安全性」をテーマに、役員の勉強会やダイバーシティ委員会の活動を推進しています。

これらの活動を推進していくためには、強固なガバナンスの体制が不可欠です。毎年、取締役会の実効性評価を行っていますが、21年度からは新たに第三者による評価を取り入れた実効性評価を行い、ガバナンスを一層強化しています。

*SBT : Science Based Targets

「先進志向」で新たな成長に向かって チャレンジを続ける

カゴメには「常に一步先んじ、未来の変化を先取りする・創り出す」ことを指す「先進志向」という言葉があります。現在の先行き不透明な環境下においても成長を続けるためには、一人ひとりの個性の結集である企業としての知恵やイノベティブな思考を育み、新しい成長に向かってチャレンジする姿勢を持つことが、今まさに求められています。

「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」。この実現に向けて、株主価値、ブランド価値、従業員のエンゲージメントを高め、企業価値の向上に努めてまいります。

トップコミットメント

専務インタビュー

仕事のスピードを上げて 環境変化に対応し、 自律的な経営を進めて 強い企業へ

取締役専務執行役員
渡辺 美衡



新型コロナウイルスの感染拡大は、ステイホームに見られるように、私たちの暮らしに直接的な変化をもたらしただけでなく、Eコマースが急速に普及するなど、やがて起きるだろうと考えていたことが一気に現実となりました。事業環境の変化のスピードが速まったことで、長い検討プロセスを経て意思決定をしていた従来のやり方では世の中の動きに追いつけなくなっており、社内の仕事のスピードを上げるための仕組みづくりが急務となっています。

2020年度の業績は、国内事業における家庭用の飲料や食品の販売が好調で、売上収益と事業利益は増収増益となり、遅れていた国内農事業と国際事業の構造改革も進みました。第二次中期経営計画の最終年である21年度も「野菜をとろうキャンペーン」の高度化によって野菜摂取量を増やし、国内事業を中心に増収になると見込んでいます。一方で、19-21年の第二次中期経営計画を振り返ると、成長の鈍化は明らかです。この状況を打破するためにも、社内の基盤を整備し、仕事の仕方をア

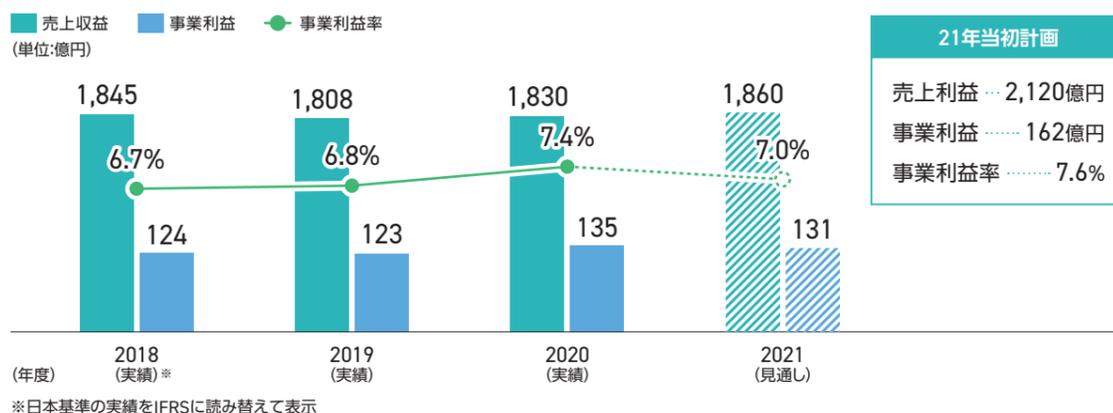
ジャイルに変えていく必要があります。

現在、社内ではDXの推進に取り組んでいますが、20年度に旧来型の基幹システムから脱却し、新しいシステム(ERP)に移管しました。DXの推進は私たちの働き方を変え、仕事のスピードを上げていくことに主眼を置いています。

また、21年度よりROIC管理を導入し、投下資本の有効な活用に焦点を当てていきます。個々の案件の収益性を管理するだけでなく、従業員が会社の財務活動のどこに貢献しているのかを実感しながら仕事に取り組むことを期待しています。

これからの仕事には、新しい発想をみんなで育んでいくチームワークも重要となってきます。その風土醸成のため、人材のダイバーシティや他社との協業を進めて、積極的に新しい考え方を取り入れています。こうした取り組みによって企業文化を深化させ、自律的な経営を進めて「強い企業」を目指してまいります。

▶ 第二次中期経営計画の進捗状況



2020年度 経営成績分析

■ 売上収益：1,830億41百万円 (前年比+21億92百万円)

国内加工食品では、外食需要の落ち込みで外食向け商品の販売が減少しましたが、巣ごもり需要や「野菜をとろうキャンペーン」による需要喚起などによって、飲料や内食向け商品の販売が拡大し、増収となりました。国内農事業も販売量の増加や販路拡大によって増収となりました。一方で、国際事業は主要子会社であるKagome INC.(米国)は外食需要の落ち込みを受けて減収となりました。その結果、連結の売上収益は増収となりました。

■ 事業利益：135億99百万円 (前年比+12億95百万円)

米国の持分法適用会社であるIngomar Packing Company, LLCにおいて、出資時に認識したのれん約10億円を減損しましたが、国内事業における販売促進費や原価の低減などにより増益となりました。

■ 営業利益：106億82百万円 (前年比△33億97百万円)

19年度に、物流子会社であるカゴメ物流サービス(株)を新物流会社F-LINE(株)に統合した際の事業譲渡益を約17億円計上していること、また、20年度にポルトガルの子会社であるHIT社が保有する固定資産の減損損失を約30億円計上したことなどにより減益となりました。

■ 親会社の所有者に帰属する当期利益：74億25百万円 (△27億73百万円)

19年度は上記の事業譲渡益にかかる税金負担がなかったため、20年度の法人所得税の実効税率が上昇し、法人所得税費用が約9億円増加したことなどにより減益となりました。

(単位:億円)	実績(20年度)		前年比	
	金額	比率	金額	増減率
売上収益	1,830	—	+21	+1%
事業利益	135	7%	+12	+11%
営業利益	106	6%	△33	△24%
親会社株主に帰属する当期利益	74	4%	△27	△27%

2020年度 財務分析

20年度末の資産合計については、19年度末に比べて約237億円増加しました。

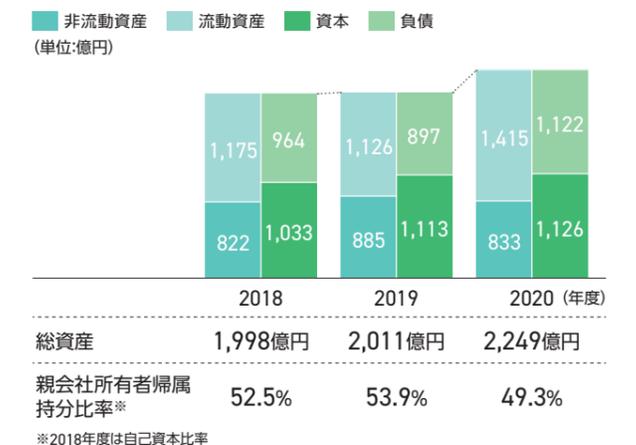
流動資産は、新型コロナウイルス感染拡大による資金調達環境の逼迫などに備えた借入金の増加に伴う定期預金の増加などにより295億円増加しました。

一方、非流動資産については19年度末に比べ約52億円減少しました。HIT社の減損損失などにより、有形固定資産が約11億円減少したことなどによるものです。

負債については上記借入金の増加が約183億円あり、19年度末に比べて約225億円増加しました。

なお、20年度に実施した借入については、安定的な資金調達環境を考慮し、21年度中に返済する見込みです。

資本については、19年度末に比べて約13億円増加しました。剰余金の配当により約31億円、自己株式の取得などにより約14億円減少しましたが、親会社所有者帰属当期利益が約74億円増加したことなどにより増益となりました。



2021年度 業績予想

売上収益 1,860億円 (対前年+30億円、+1.6%)
 事業利益 131億円 (対前年△5億円、△3.7%)

引き続き「野菜をとろうキャンペーン」を推進し、野菜需要を喚起して国内加工食品事業を中心に売上の成長を図ります。一方、事業利益は積極的なプロモーションによる販売促進費の増加や新型コロナウイルス感染症により20年度に一時的に減少した費用の増加を見込んでおり、減益の計画です。

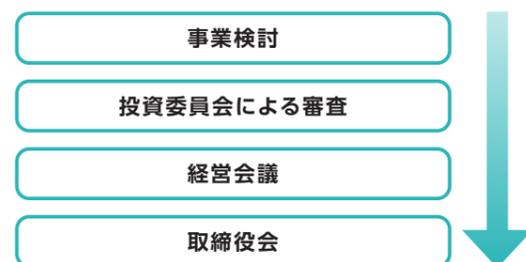
第二次中期経営計画期間中の成長投資

20年度の営業活動によるキャッシュ・フローは204億円で、過去最高を更新し、当初見込んでいた第二次中期経営計画期間中の営業活動によるキャッシュ・フローの合計440~460億円は、ほぼ到達できる見込みです。固定投資に関しては、一部計画の中止や延期があり、20年度までの合計が168億円であったのに対して、21年度は単年で151億円を計画しています。第二次中期経営計画期間中の固定投資額は合計で318億円になる見込みです。

第二次中期経営計画期間中の主な固定投資額の内容は、那須工場のPETボトルラインの新設33億円、富士見工場の紙飲料ライン新設86億円(うち21年度に79億円)、基幹システムの刷新16億円などです。

これらの設備や事業への投資は、投資委員会による審査を経て決定されており、投資後のモニタリングでその効果を確認しています。

▶ 投資の審査ステップ



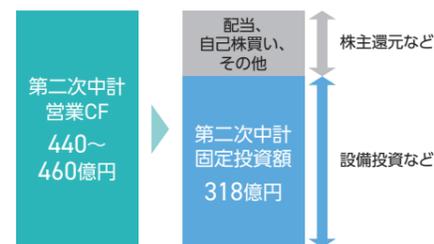
株主還元施策

第二次中期経営計画の配当方針は、「1株当たり年間配当金額35円以上」と「中期経営計画期間中の総還元性向40%」を目指すとしています。19年12月期の35円から1円ずつ増配しており、21年12月期は37円を見込んでいます。また、第二次中期経営計画期間中の総還元性向については、20年度に実施した48万株の自己株買い金額と配当金を合わせると、40%以上で着地する見込みです。

▶ 自己株式数の推移(千株)

	自己株式数	比率	増減	発行済み株式数
2019年 6月	10,659	10.70%		99,617
2019年12月	5,409	5.70%	-5,250	94,367
2020年 6月	5,890	6.24%	480	94,367
2020年12月	4,946	5.24%	-944	94,367

▶ 第二次中期経営計画期間中のキャッシュの使途



(単位:億円)	19年度	20年度	21年度(見通し)	第二次中計期間合計(見通し)
営業キャッシュ・フロー	122	204	—	440~460
固定投資額	80	86	151	318
配当総額	31	32	34	98
自己株買い総額	0	12	—	12

※-は非公表

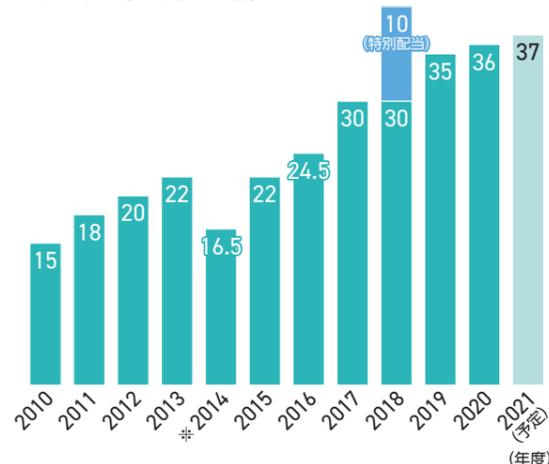
▶ 投資のモニタリング体制

- 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

対象	指標	基本水準
事業投資	IRR(内部利益率)	10% + α
設備投資	PBP(回収期間)	4年

▶ 配当金の推移

(単位:円)
※2014年は4月~12月の9か月間



新たな成長に向けた取り組み

ROIC管理で事業にける資産、リターンの認識を深め、従業員一丸で企業価値を高める

21年度よりROIC管理がスタートしました。設備投資やM&Aの検討など、会社が抱える様々なプロジェクトを管理し、採算性を確認していく上で、投下した資金をどれだけ効率的に利益に結びつけているかを測るROICの考え方は、ROAなどと比べて「今ある資金を何に使うか」という考え方に近く、使い勝手がよいと考えています。

また、今回の導入に合わせて、各部門の貢献度が分かるようにROICを分解し、対象部門のKPIを設定しました。売上や利益を上げた、あるいは資産を効率化した、今までと同じ資産を使って高いアウトプットを生み出したなど、ROICという概念を通じて、自分たちの仕事が財務3表のどこに反映され、財務活動にどう貢献しているのか、関心を抱きやすいと考えています。

ROIC管理を導入する上で大事なのは、事業を見抜く力が養われていることです。これがないとROIC管理を導入しても形だけになってしまいます。投資委員会での事業のモニタリングを通して、時間をかけても低迷して失敗する事業や、数年我慢すれば伸びる事業にはどのような傾向があるのかなど、事業の成長性を見抜く力が養われてきたことから、自信をもって21年度より導入することができました。

飛躍的に仕事のスピードを上げるDXを推進し「モード2」で攻める

DX推進においては、これまで多額の開発運用費をかけていた基幹システムを20年度にERPに刷新したことで、これまで業務ごとに独立していたシステムを統合し、一元管理できるようになりました。これにより大幅なコストカットが見込めます。経済産業省の「2025年の崖」に5年先駆けており、今後のシステム関連投資は身軽になりました。

今後は、いわゆる「モード1」と「モード2」を併存させながら、従来のマスマーケティングから生活者一人ひとりに合わせたマーケティングへとシフトさせていきます。また、短い開発期間でトライ&エラーを繰り返しながら、今まで1年かけていたことを3ヶ月で行うようなスピード感へと、私たちの働き方を変えていくのがDXの主眼だと考えています。

カゴメはダイバーシティを推進していますが、社外から新しいDNAが入ることで当社の企業文化が進化していく実感があります。DXの推進においても社外の人財や社外との協業を通して、新しい発見があります。DXに限らず協業の事例を多く作り、外部と切磋琢磨することで進化のスピードを上げていきたいと考えています。

自律的な経営を進めて強い企業へ

投資家との対話を「鏡」として今の姿を知り、かつ自律的に経営を進める指針とする

投資家によるエンゲージメントは、現在の当社の等身大の姿を写す鏡のようなものです。鏡に映った自分の姿を見て、私たち自身が何を目指し、何が足りないのかに気づくことができ、大変参考になっています。しかしながら、決して人から言われたからやるのではなく、対話を通して私たちが本当にやりたいことを磨いていき、かつ良心に従って経営することが、自律のガバナンスであると感じています。これが「強い企業」になるためには不可欠であるとの信念のもと、経営を進めてまいります。