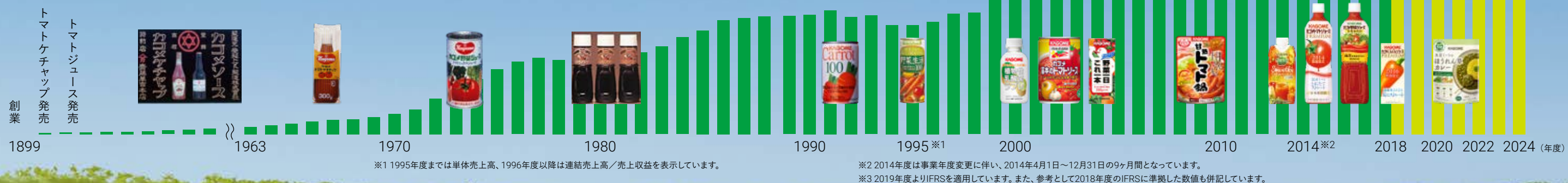


自然の恵みを活かす人の力 ―受け継がれる志と技術―

創業者・蟹江一太郎の農家であるがゆえの農作物を大切に思う心とあくなき探求心は、創業から126年を経た現在に引き継がれ、カゴメのものづくりスピリットの基盤となっています。これからも「農から生み出される価値」の創造に挑み、自然の恵みを人々の幸せにつなげる商品やサービスを通じてさらなる成長を目指します。



農からの出発

→ 西洋野菜の栽培に成功

売れ残ったトマトからトマトの加工を着想



1875年～1971年

創業者 蟹江 一太郎



蟹江一太郎は1875(明治8)年に、愛知県東海市(現在)の農家に生まれ、家業と地域社会の発展を見据えて、当時はまだ珍しく、将来性が期待できる西洋野菜の栽培に挑戦します。

試行錯誤しながらもキャベツ・レタス・パセリ・トマトなどの栽培に成功。西洋料理店やホテルが買い上げてくれましたが、トマトだけは強烈な青臭さや甘酸っぱい味が受け入れられず、買い手がつかずに畑で腐らせてしまうありさまでした。

しかし、一太郎はトマトの将来性を信じていました。農事試験場の専門家に相談すると「米国ではトマトは生で食べるだけでなく、加工して食べていること」を知ります。そして、一瓶の舶来品のトマトソースを見本に、自己流の方法で生のトマトを煮てつぶし、こしたトマトソース(現在のトマトピューレー)を作り出しました。こうしてトマトソースは最初の商品となり、初めてトマトを栽培してから15年後の1914(大正3)年に、一太郎は農作物加工メーカーとして起業しました。

→ 農産原材料・栽培方法の開発とアグリビジネスの拡大

1906年～
原材料トマトの契約栽培
(委託栽培)



大正末期の契約栽培

1963年～
原材料トマトの品種開発・
栽培技術開発



品種交配によるトマト品種
の開発

1972年～
国産のトマト収穫機の
開発



Kagome Tomato Harvester
※ 農業機械メーカーと2009年
から約6年間かけて共同開発

原材料作物の栽培を農家に直接委託する契約栽培は、蟹江一太郎が始め、現在も継続しています。農家とともに原材料の品質向上と安定供給に取り組む一方で、栽培しやすく加工適性に優れたトマト品種の開発や、農家の負担を軽減する栽培技術の開発を手掛けています。

→ 自然の恵みを活かす加工技術の進化／野菜や 乳酸菌の機能性研究と野菜摂取の行動変容推進

1910年
創業の頃



最初の工場
(トマト裏ごし作業)

1921年頃～
設備の機械化



国内初の
自動トマト裏ごし機

1962年頃～
プラスチック容器の開発



プラスチック容器入り
カゴメソース、トマトケチャップ

蟹江一太郎は、製造工程における機械化・自動化を積極的に推進しました。当時のトマト加工は暑さとの闘いであったことから、従業員の負担軽減のため、国内初の自動トマト裏ごし機を開発。商品では生活者の声に応えて調味料製品にプラスチック容器を導入し、世界初のチューブ容器入りトマトケチャップを発売しました。

農からの価値創造

1993年
収穫効率の良い
ジュース用トマト開発



ジョイントレス品種

1999年～
生鮮野菜事業



大型トマト温室

2014年～
家庭用野菜苗・土販売



カゴメオリジナル品種苗
栽培用土

1999年に生鮮トマトの生産・販売事業を本格的に開始し、以来生鮮トマトの流通量と価格の安定化に挑んでいます。また、2014年に家庭園芸用品種のトマト苗と土の販売を開始し、野菜栽培を通じた食育とブランド体験を提供しています。

2022年
生鮮トマト収量
AI予測システム開発



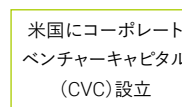
システムを導入した
いわき小名浜菜園

2022年～
スマートアグリサービス



DXAS(ボルトガル)

2024年～
世界的な農業課題の
解決



米国にコーポレート
ベンチャーキャピタル
(CVC) 設立

生鮮トマトの収量予測システムや、加工用トマトの圃場管理システムをパートナー企業とともに開発するなど、AIを活用した栽培技術開発に注力しています。また、気候変動対応など農業の課題解決に向けたオープンイノベーション推進を目指し、米国にCVCを設立しました。

1975年頃
濃縮技術の高度化



トマト果汁RO(逆浸透)
濃縮装置

1992年
にんじん搾汁技術の
確立



フレッシュ・スクイーザー

2000年
にんじん汁の雑味を
抑える技術開発



ベジタブル・
リファイニング製法

2022年
野菜の新たな可能性を
広げる技術開発



野菜半熟化製法

濃縮還元のとまとジュースの色や香りを飛躍的に向上させるRO濃縮装置を開発し、中核技術として改良を続けています。また、にんじんの栄養成分はそのままに、飲みやすくする搾汁方法フレッシュ・スクイーザー製法や、にんじん特有のえぐみを除くベジタブル・リファイニング製法、多種の素材のブレンド技術を確立しました。近年では、野菜だけでたまごのような食感をつくり出す野菜半熟化製法を開発し、プラントベースフードに使用しています。

1990年頃～
野菜・乳酸菌の機能性研究



リコピンの結晶
推奨野菜摂取量測定器
「ベジチェック®」

野菜やラブレ菌の機能性を研究し機能性表示食品の発売につなげる一方で、野菜摂取量増加に向けた情報発信や機器の開発・普及を推進しています。

カゴメの価値創造プロセス

当社は、「企業理念」をゆるぎないカゴメの価値観、「ブランドステートメント」を社会やお客様への約束として経営の根底に置くことで、組織が一貫した行動をとっています。環境変化を予測し、成長を支える経営資本を活用することで、農から価値を形成するバリューチェーンを、多様なパートナーと協業しながら進化させています。

現在は、国内加工食品事業、国際事業、その他に含まれる国内農事業やGARBiCと、それを支える価値創造活動により、農と健康と暮らしをつなぐ商品とサービスを提供しています。事業を通じて「健康寿命の延伸」「農業振興・地方創生」「持続可能な地球環境」の3つの社会課題解決に取り組み、持続的に成長できる強い企業となることで、社会価値と経済価値を創出します。



企業理念

感謝

自然

開かれた企業

ブランドステートメント

自然を おいしく 楽しく

農から価値を形成するグローバルバリューチェーン



1 品種開発・栽培

創業時から「畑は第一の工場」として、新品種や栽培技術開発など農業資源開発に携わってきました。近年、農業を取り巻く環境は、世界的に大きく変化しており、気候変動に伴う異常気象の発生や農家の高齢化に伴う栽培面積の縮小など、多くの課題を抱えています。カゴメは、環境変化に対応した品種や、環境負荷の低い栽培方法などを開発することで持続的な農業を実現します。

POINT 1 品種開発、栽培技術開発の基盤強化

持続可能な農業の実現に向けた開発能力を高めることを目的として、国内外に分散していた品種開発や栽培技術の開発部門を一つの組織に結集し、2023年10月にGARBiCを設立しました。この組織の傘下にはこれまで日本の研究所に設置していた農資源開発チームや、ポルトガルのアグリビジネス研究開発センター、種子の開発・生産・販売を行うUGなどを配置しています。2024年には、農業分野の新技術や新サービスが多様かつ迅速に展開されている米国カリフォルニア州に、米国拠点「GARBiC USA」、及びCVCを新たに設立しました。GARBiCとIngomar、契約農家が強固に連携し、加工用トマト生産者が抱える課題の抽出と、対応する品種や栽培技術の開発・実装・事業化までをグループの連携によって実現することで、農を起点とした一貫した価値形成を行っています。

農業研究・開発基盤

組織	役割	技術開発		検証・実装	事業
		品種開発	栽培技術開発		
GARBiC	GARBiC USA	技術開発(品種、先端育種、栽培) 農業技術を有するスタートアップへの出資・協業(CVC) ※ 2025年1月出資実績: 1件	○	○	
	農業資源技術開発部	技術開発(品種、先端育種、栽培)	○	○	
	UG	品種開発、種苗販売	○	○	○
	DXAS	AI営農サービス提供		○	○
Ingomar、契約農家		課題抽出、技術検証・実装		○	○

POINT 2 コーポレートベンチャーキャピタル(CVC)の設立

農業分野における中長期でのイノベーションの源泉になる技術探索及び事業開発を加速するため、米国カリフォルニア州シリコンバレーのLos Gatosを拠点とするベンチャーキャピタル、SVG Venturesと共同で、コーポレートベンチャーキャピタル(ファンド名: SVG Ventures Sunrise Agri Fund)を2024年9月20日に設立しました。運用総額は50百万米ドル、運用期間は10年間となります。

2024年11月には米国カリフォルニア州で実施されたアグリテック、フードテック関連のスタートアップ、大企業、政府機関などを対象としたイベント「Global Impact Summit 2024」に参加、GARBiC責任者である執行役員の上田がスピーカーとしてCVC設立目的などの説明を行い、多数の反響がありました。

このイベントは水資源、エネルギーなど様々な環境視点での情報共有、関係者の協創を目的としており、世界各国から400名以上が参加しました。



Global Impact Summit 2024 登壇の様子

2 生産(一次加工・二次加工)

畑で収穫した農作物を原材料として、製品を生産する工程には主に一次加工と二次加工があります。一次加工は、生の農作物を扱いやすい形に加工する工程であり、野菜のペーストやピューレーなどが主な製品です。二次加工は、一次加工した農作物に調味料や野菜などの他の素材を加えて加工する工程であり、トマトケチャップやピザソース、野菜飲料など様々な製品を製造しています。

POINT 1 Ingomar(一次加工)における2024年の活動(PMI)

2024年1月にIngomarを連結子会社化し、統合のためのプロセスを計画に沿って進めてきました。主なPMI*の内容については、下表の通りです。2024年夏の加工用トマト製造からカゴメの品質管理を導入し、品質ロスを削減するなどの効果が得られました。農業研究においては、Ingomar原材料部門、契約農家技術者との協業により、カリフォルニア州におけるトマト栽培の技術的ニーズを把握しました。干ばつによる水価格の高騰や取水制限、土壌病害、耐乾燥・耐塩性品種、労働コスト、熱波影響、環境配慮など農家が抱える問題は多岐にわたります。重要性和実現可能性から優先度を設定し、課題解決への取り組みを開始しています。

※ PMI: Post Merger Integration M&Aが成立した後、統合による効果最大化を目的として行われる一連のプロセス

主なPMIの内容

農業研究	- 重要性と実現可能性から課題優先度を設定 ① 水資源に対するソリューション開発 ② 土壌健全性向上に向けた調査研究	グループ間連携	- CEOのカゴメ・フード・インターナショナルカンパニー経営会議への参加 - グループ間での技術者交流
	生産効率 品質改善		- 品質管理基準(KBMP)導入による品質改善 P.58 - カスタマーサービス品質の向上、体制整備 - 加工用トマト栽培に関するビッグデータ解析開始
		経営基盤の向上	- 決算期、会計制度、会計監査人統一 - J-SOX対応 - カゴメグループと信用を活用した金利削減

MESSAGE

世界のトマト市場で存在感を示す!

Ingomarへの初めての出向者として北米に渡り、主に製造・品質におけるPMIに取り組んでいます。2024年トマトシーズンでは、海外グループ共通の品質管理基準(KBMP)の導入による品質改善を進めました。それにより製造期間中の品質事故をゼロにすることができ、品質ロスに伴うコストの抑制を実現しました。また、今後の中長期的なシナジー創出に向けて、原材料となるトマトの栽培状況や品質に関するデータのビジュアルライズやビッグデータ解析にも取り組んでいます。私の専門である品質管理とデータ分析スキルを活かして、カゴメグループとIngomarの成長に貢献し、世界で存在感のあるトマトカンパニーとなれるように努めます。



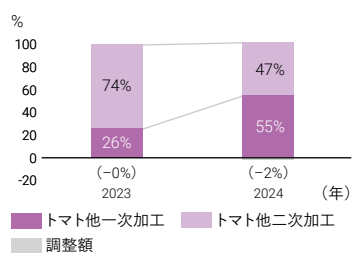
PROFILE
KFIC
グローバルトマト事業部
橋本 和幸

POINT
2

国際事業の構成の変化

2024年1月にトマト一次加工品を製造・販売しているIngomarを連結子会社化しました。2024年度のIngomarの売上収益は577億円であり、国際事業に占めるトマト他一次加工の売上収益構成比は2023年度から29point上昇しました。トマト他一次加工は、トマトペースト市況の変動影響を受けやすいため、国際事業の業績のボラティリティがこれまでより大きい構造へと変化しました。この影響を最小限に抑制するため、一次加工品の生産効率や品質の向上、顧客関係性強化による競争力の向上や、二次加工品の売上拡大に引き続き取り組みます。

国際事業セグメント別売上収益構成比

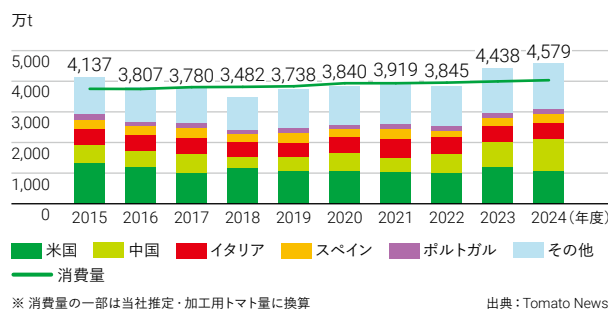


TOPICS トマトペースト市況

トマトペースト市況

トマトペーストの市況は、生産各国の加工用トマト生産量とトマトペーストの消費量のバランス(在庫量)によって変動します。加工用トマトの主な生産地は米国、中国、ヨーロッパなどです。2022年頃から気候変動の影響による干ばつや水不足が発生し加工用トマトが十分に確保できなかったことにより、トマトペーストの生産量は減少していました。一方コロナ禍によって停滞していた世界経済の再開により消費量が膨らみ、世界的な在庫量の減少により価格が上昇していました。2023年、2024年の加工用トマトの増産により、在庫不足は解消される見通しです。

主要国別の加工用トマト生産量とトマトペースト消費量推移



米国におけるトマトペーストの在庫状況

加工用トマトの一大産地でありカゴメグループの主要な市場の一つである米国では、2023年、2024年の増産により、トマトペーストの在庫率が回復し、在庫不足は解消されています。

POINT
3

国内加工食品(二次加工)工場における原価低減の取り組み

国内加工食品事業では、原材料価格高騰やエネルギー費の上昇に対し、生産効率の向上、コスト削減など原価低減活動に取り組んでいます。

工場においては製造工程で発生するロス率について、2025年末までに2022年対比で半減することを目標に「ロス改革活動」を推進しています。ゼロベースで工程や方法の見直しを進め、2024年までにロス率を約4割削減しました。その取り組みの一例が、茨城工場へのエアピグ装置の導入です。これまで生産終了時に配管内に残った製品を回収できないことから廃棄せざるを得ませんでしたが、本装置の導入により圧縮空気で回収することが可能になりました。本件は、製造ラインの高効率化や環境に配慮した食品ロス抑制につながる取り組みとして、農林水産省より食品原材料調達安定化対策事業の補助金交付も受けています。

ロスを削減することで、原材料やエネルギー使用量が減少し、GHG排出量も減少します。環境負荷低減のためにも、継続して取り組んでいきます。



茨城工場に設置したエアピグ装置

3 商品開発・需要創造

創業以来、野菜や果実が持つ本来の味や栄養素を大切に、自然素材を活かした商品づくりをしてきました。

これまでの商品開発で蓄積した加工技術、配合などの知見を磨いて新たな商品開発に活かしています。

国際事業や日本国内のBtoBビジネスにおいては、顧客が抱える様々な悩みや要望に対して、商品やメニュー開発などのソリューションの提案に注力しています。BtoCビジネスでは、野菜の提供形態の多様化と、提供市場を多点化することにより、日本やアジアでの野菜の需要を喚起し、野菜不足を解消する商品やサービスを提供しています。

POINT
1

BtoBビジネスのソリューション力強化

カゴメグループの主な顧客の一つに、グローバルフードサービス企業があります。世界の各エリアに展開しており、今後はインドなどでも店舗数が増加する見込みです。当社はトマトソースやピザソースなどの二次加工品の生産拠点を米国、ポルトガル、オーストラリア、台湾、インドなどに保有していることから、グローバルで安定して高い品質の商品を供給できることが強みです。商品開発の知見やノウハウの共有など、グループ間の連携をさらに強化することで、グローバルフードサービス企業向けの売上収益の拡大を目指しています。



Kagome Inc. 製造ライン

POINT
2

長期にわたり築いてきたブランド力

日本国内においては、野菜飲料やトマトケチャップなど長期にわたり築いてきたブランド力によって、高いシェアを獲得しています。特にトマトジュースは発売から90年以上が経過しますが、2024年は過去最高の売上収益となりました。また野菜生活は2025年で発売から30年となります。お客様の健康習慣として長期にわたり愛用していただくために、これからも自然のおいしさにこだわった商品開発を進めていきます。

ありがとう



野菜生活100

野菜生活30周年ロゴ

MESSAGE

ASEANのお客様にとって不可欠な存在を目指して

グローバルコンシューマー部のミッションは、グローバルでのカゴメ「野菜生活100」ブランドの認知を広げ、生活者の健康増進に貢献することです。私はシンガポール・タイ・マレーシアの3ヶ国でブランド認知拡大に向けて活動しています。ASEANは、野菜を摂りたいという意識やカゴメ野菜飲料の認知率がまだまだ低い市場です。そこで「ベジチェック®」を活用した野菜不足の可視化・野菜や野菜飲料の啓発と、試飲によるおいしさ体験の創出により、地道に丁寧にお客様へ価値を伝えています。将来カゴメの野菜飲料が、ASEANのお客様にとってもなくてはならない存在になることを目指して、事業拡大に励んでいきます。



PROFILE

マーケティング本部
グローバルコンシューマー部

盛本 理紗

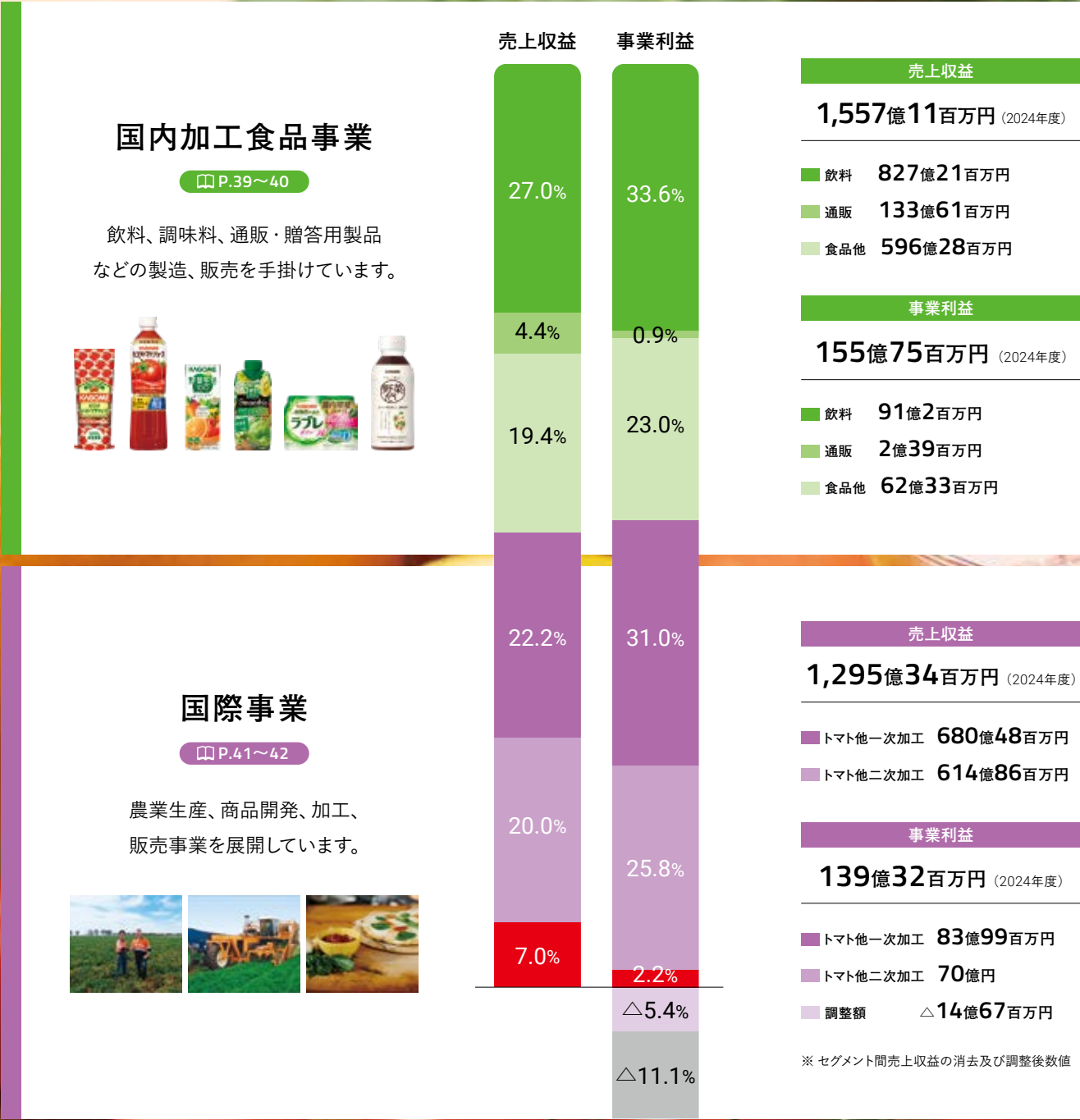
事業概況

当社グループの事業は、大きく「国内加工食品事業」と「国際事業」の2つのセグメントに分かれています。国内加工食品事業は、「飲料」「通販」「食品他」の3つのサブセグメントに分かれています。

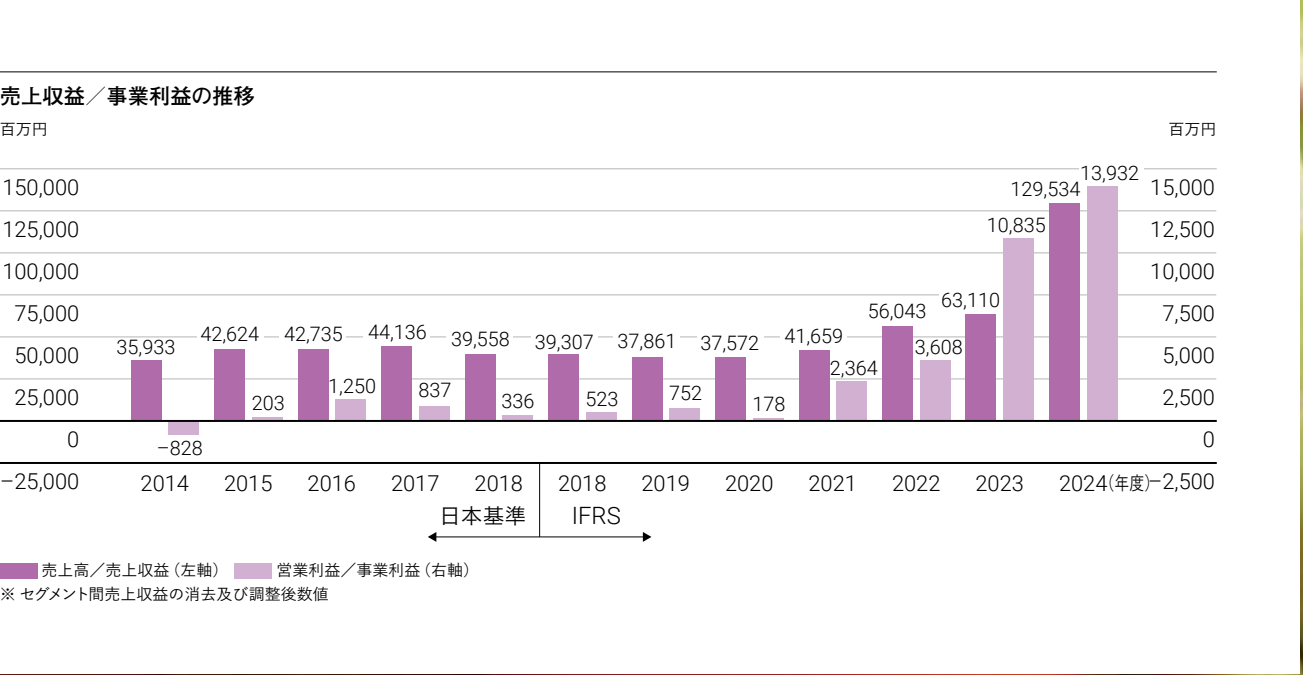
2024年度より、Ingomarを連結子会社化したことを契機に、セグメントの管理区分を見直した結果、国際事業を「トマト他一次加工」と「トマト他二次加工」の2つのサブセグメントに分けています。また、「国内農事業」及び国際事業に含まれていた「種苗の生産・販売事業」を「その他」へ集約しました。

セグメント構成比
(2024年度)

国内加工食品事業（飲料 通販 食品他） 国際事業（トマト他一次加工 トマト他二次加工 調整額）
その他事業 調整額（事業セグメントに配分していないグループ本社機能に関する連結共通費用を含む）



※ セグメント間売上収益の消去及び調整後数値 ※ 2014年度は事業年度変更に伴い、2014年4月1日～12月31日の9ヶ月間となっています。
※ 2019年度よりIFRSを適用しています。また、ご参考までに2018年度のIFRSに準拠した数値も併記しています。
※ 2022年度及び2024年度より報告セグメントの区分を変更しています。2021年度及び2023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。



CFO／CRO
MESSAGE

財務基盤の
安定を維持し、
資本効率を重視した
成長を支えています

PROFILE
取締役常務執行役員
CFO 兼 CRO 兼
リスクマネジメント統括委員会事務局長 兼 財務経理部長

佐伯 健



1. 2024年度の業績について

2024年度の業績は、売上収益及び事業利益において過去最高を記録しました。また、国内加工食品事業と国際事業の売上収益、事業利益の比率が大きく変化し、将来の成長に向け転機の年となりました。

売上収益は3,068億円(前年度比821億円の増収、36.5%増)となりました。国内加工食品事業は、1,557億円(前年度比135億円の増収、9.5%増)となりました。トマトペーストの原材料価格の高騰、円安による影響などを受けましたが、昨年に引き続き行った価格改定や需要喚起策が奏功しました。国際事業は、1,493億円(前年度比711億円の増収、91.0%増)です。新規連結子会社となったIngomarの増分が大きく寄与しています。また、トマト他一次加工事業においては、トマトペーストの販売価格が上昇したこと、トマト他二次加工事業においては、フードサービス企業向けの販売が好調に推移したことが増収の主要因です。

事業利益は、270億円(前年度比76億円の増益、39.1%増)となりました。国内加工食品事業は、155億円(前年度比41億円の増益、35.7%増)です。主要原材料の大幅なコスト上昇に対して価格改定を行ったこと、また、価格改定後の販売数量を早期に回復できたこと、原価低減に積極的に取り組んだことが増益の主因です。国際事業は、139億円(前年度比30億円の増益、28.6%増)です。売上収益の拡大、原材料の価格転嫁が進んだことが増益の主因です。親会社の所有者に帰属する当期利益は、250億円(前年度比145億円の増益、139.8%増)となりました。事業利益からの増加要因は、Ingomar出資持分の段階取得に係る差益(93億円)を計上したことによります。この結果、2024年度は株主配当も当初の予想を上回る形で実施することができました。また、こうした業績を背景に、ROIC※は12.4%と0.8point減少しました。これは、Ingomarの連結子会社化などにより利益は増加したものの、投下資本も大幅に増加したことによるものですが、投下資本と利益のバランスは健全に保たれていると考えています。

※ ROIC : カゴメROICのこと。EBITDA÷投下資本で算出。

2. キャッシュ・フローと
財務戦略の考え方について

当社グループは、成長に向けた積極的な投資と充実した株主還元の両立を目指しています。併せて、持続的な成長を支え、大きな変化に対応するためには、強固な財務基盤を維持することが重要だと考えています。キャッシュ・フローの推移は下記の通りです。

区分	2022年度	2023年度	2024年度
営業キャッシュ・フロー	46億円	46億円	316億円
投資キャッシュ・フロー	△94億円	△60億円	△463億円
財務キャッシュ・フロー	△55億円	156億円	△5億円

● 営業キャッシュ・フロー

営業キャッシュ・フローは316億円の純収入(前年度は46億円の純収入)となりました。利益が順調に推移したことに加えて、棚卸資産が71億円減少したことなどにより増加しました。

● 投資キャッシュ・フロー

投資キャッシュ・フローは、463億円の純支出(前年度は60億円の純支出)となりました。Ingomarの持分追加取得に伴い360億円を支出したことが主な要因となります。

● 財務キャッシュ・フロー

財務キャッシュ・フローは、5億円の純支出(前年度は156億円の純収入)となりました。自己株式の処分等により231億円収入があったものの、短期借入の減少156億円と配当の支払いなどがあったことなどによります。

2024年度の財務指標にて、自己資本比率※は51.3%、信用格付はシングルAとなっています。自己資本比率は、Ingomarの買収

3. 自己株式の処分について

当社は、2024年7月に自己株式を処分し232億円を調達しました。本調達資金はIngomarを連結子会社化した際に借り入れた短期借入金360億円の返済に充当しました。

第3次中期経営計画においては、M&Aを含めたインオーガニック成長のための事業投資に300～500億円の投資を計画しました。これは、自己資本比率50%の維持を基本とし、営業キャッシュ・フローと財務キャッシュ・フローを鑑みて目論んだものです。2024年度に実施した自己株式の処分により、これらは概ね達成

4. ROICについて

当社は資本効率を高める取り組みとして、全社におけるROIC管理を行っており、ROEの向上を目指しています。

社内管理においては、一般的なROICの計算方式は用いず、事業利益に減価償却費を加えたEBITDAをROIC計算の基礎としています。また、ROICツリーを作成し、各部門が自らのKPIを設定す

5. リスクマネジメントの取り組みと課題

当社は第3次中期経営計画期間における基本戦略の一つとして、「グループ経営基盤の強化と挑戦する風土の醸成」を掲げています。リスクマネジメントは、この経営基盤を支える柱になると考えています。

直近では、国際事業比率が高まり、グローバルなリスクマネジメント体制の確立が重要になってきている中で、特に海外子会社に対するガバナンスの強化に取り組んでいます。

による借入により一時的に50%を下回りましたが、自己株式の売却による資金調達により50%に回復しました。これらにより引き続き財務基盤は安定していると考えています。資本効率はROEが15.7%となり、目標の9%の水準を達成しています。また株主還元は、記念配当の10円に加え普通配当6円の増配を行うことができました。第3次中期経営計画期間中の株主還元方針である「総還元性向40%」を確実に果たしていきます。

※ 自己資本比率 : 親会社所有者帰属持分比率

目的	指標	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	第3次中期経営計画方針
財務基盤の安定	自己資本比率	52.8%	49.8%	51.3%	50%以上
	信用格付	シングルA	シングルA	シングルA	シングルA
資本効率を重視した成長	ROE	7.7%	8.3%	15.7%	9%以上
安定的な利益還元	総還元性向※	—			40%以上

※ 1株当たり配当額実績：2023年度41円、2024年度57円

できていると判断しています。また、将来に向けたさらなる事業投資を可能にするためにも、財務基盤の安定を維持しつつ、資本効率を重視した成長を図ります。

また、今回の自己株式の処分にあたっては、3割を機関投資家に配分し、そのうち8割は海外に配分しました。ロードショーにおいては、機関投資家の皆様からさまざまなご意見もいただきましたので、今後の経営に活かしていきます。

ることによって、その貢献度を可視化しています。一方、マネジメントレベルにおいては、資源配分を最適化し、持続的な成長を実現する観点から、事業別のROICの分析、向上に努めています。今後もこれらの二つのアプローチにより、資本効率の向上、企業価値の最大化を図ってまいります。

当社は、会社の重点リスク課題から各組織のリスク課題までを、経営層から従業員一人ひとりに至るまで、それぞれが我がこととして取り組めるよう仕組み化し、経営基盤の強化を図っています。

リスクマネジメント □ P.76～77

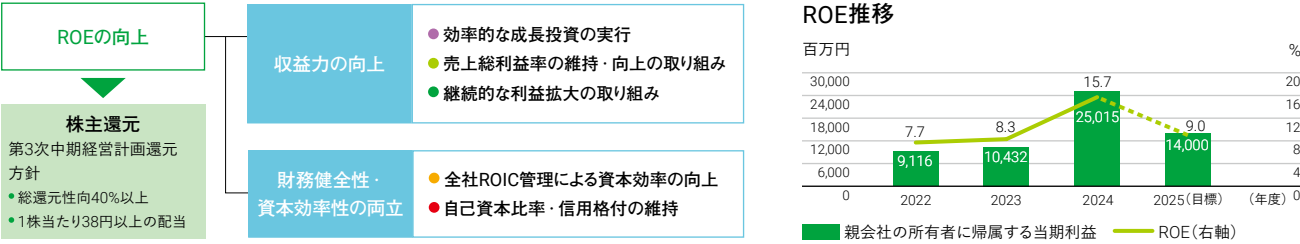
企業価値向上へ向けた取り組み

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

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。

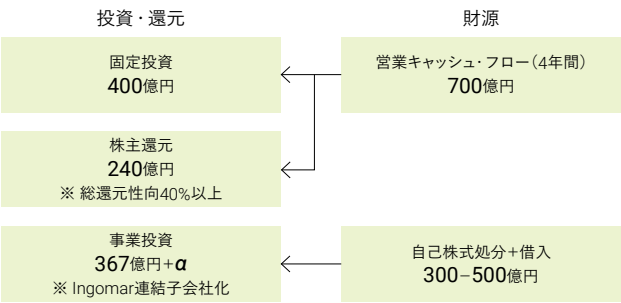


● 効率的な成長投資の実行と株主還元

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。投資後も、同委員会が継続的にモニタリングを実施し、効果を確認します。

第3次中期経営計画においては、オーガニック成長向けに約400億円の投資計画を予定しています。中長期の成長に向けて、Ingomar含め国際事業へ積極的に設備投資を行っています。また、M&Aを含めたインオーガニック成長のための事業投資300～500億円についても計画通り進捗しています。引き続き、オーガニック、インオーガニック両面で、成長に向けた投資を実行していきます。また、株主の皆様への利益還元を、経営上の最重要課題の一つと認識し、2022年から2025年の4ヶ年で進めている中期経営計画期間中における株主還元方針として、総還元性向40%を掲げています。本方針に基づき、株主還元のさらなる充実と、資本効率の向上を目指し、配当と併せて自己株式の取得も行っています。今後も成長投資と株主還元を両立し、持続的成長を目指していきます。

第3次中期経営計画期間中の資金調達及び資金需要、キャッシュ・フロー



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

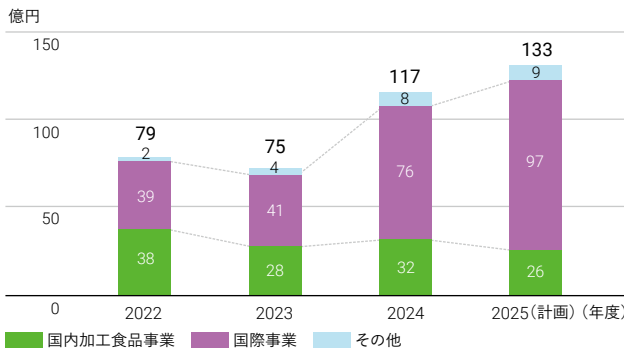
※2 αは国や地域に応じたカントリーリスク

※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年を対象
- 年1回の取締役会・経営会議にて報告

固定投資の推移



● 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」としてもの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。

	2023年度実績	2024年度実績	2025年度目標
売上総利益率	35.5%	32.5%	32.5%
国内加工食品	39.3%	37.4%	40.4%
国際	24.7%	17.8%*	22.4%

※ 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

● 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（事業利益+減価償却費）÷投下資本

2024年度のカゴメROICは、EBITDAマージンは0.4point改善したものの、投下資本の増加により、前年度から0.8point悪化し、12.4%となりました。2025年度はEBITDAの減少により0.9point悪化し、11.5%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：原材料の価格高騰や物流費増加によるEBITDAの減少により1.8point悪化
- 国際事業：トマトペースト市況の下降影響による減収によるEBITDAの減少により1.7point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年度実績	2024年度実績	2025年度目標
カゴメROIC(%)	11.5	13.2	12.4	11.5
EBITDAマージン(%)	10.3	12.3	12.7	12.0
EBITDA(百万円)	21,091	27,726	39,096	36,000
売上収益(百万円)	205,618	224,730	306,869	300,000
投下資本回転日数(日)	327	341	376	380

ROIC(%)	4.8	5.6	12.0	6.8
---------	-----	-----	------	-----

※ 出典:Bloomberg

● 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。

	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
連結	52.8%	49.8%	51.3%	50%以上
格付	A	A	A	—

➔ 2024年度の経営成績の概況

当連結会計年度(2024年1月1日～2024年12月31日)は、トマト加工品を中心とした世界的な原材料価格高騰の継続、日本国内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、景気の先行きが不透明な状況が続きました。国内加工食品事業では、主要原材料の価格高騰を受け、野菜飲料やトマト調味料など一部製品の出荷価格を改定しつつ、需要の落ち込みを最小限に抑える積極的な需要喚起策に取り組んだことで、販売数量の減少を抑えることができ、増収増益となりました。国際事業では、トマトペーストの販売価格が上昇したことに加え、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、Ingomarを連結子会社化したことによる売上収益純増の結果、増収増益となりました。

以上により、当連結会計年度の売上収益は、前年度比36.5%増の3,068億69百万円、事業利益[※]は、前年度比39.1%増の270億94百万円となりました。営業利益は、前年度比107.3%増の362億21百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は、前年度比139.8%増の250億15百万円となりました。

※ 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)		
	2023年度	2024年度	増減	2023年度	2024年度	増減
国内加工食品事業	142,173	155,711	+13,538	11,475	15,575	+4,100
飲料	75,446	82,721	+7,275	7,508	9,102	+1,593
通販	13,130	13,361	+230	751	239	△511
食品他	53,596	59,628	+6,032	3,215	6,233	+3,018
国際事業	78,175	149,303	+71,128	10,835	13,932	+3,097
トマト他一次加工	20,460	82,267	+61,806	5,007	8,399	+3,391
トマト他二次加工	57,833	70,543	+12,710	6,518	7,000	+482
調整額	△118	△3,507	△3,388	△690	△1,467	△776
その他	19,564	21,861	+2,296	△133	605	+739
調整額	△15,182	△20,007	△4,824	△2,701	△3,019	△318
合計	224,730	306,869	+82,138	19,476	27,094	+7,618

※ 当第1四半期連結会計期間にIngomarを連結子会社化したことを契機に、セグメントの管理区分の見直しを行いました。国際事業の内訳として「トマト他一次加工」「トマト他二次加工」を新たに開示し、「国内農事業」及び、国際事業に含まれていた「種苗の生産・販売事業」を「その他」へ集約しました。なお、2023年度のセグメント情報については、変更後の区分により作成したものを記載しています。

国内加工食品事業

売上収益:前年度比9.5%増 1,557億11百万円 事業利益:前年度比35.7%増 155億75百万円

■ 飲料

トマトジュースにおいて、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。そのほか、「野菜生活100 レモンサラダ」など新商品の発売や、「朝を味方に。」をテーマとした需要促進策が一定の効果をもたらし、売上収益は、前年度比9.6%増の827億21百万円、事業利益は、前年度比21.2%増の91億2百万円となりました。

■ 通販

「つぶより野菜」による定期顧客数の伸長と、スープが好調に推移したことにより、売上収益は、前年度比1.8%増の133億61百万円となりましたが、広告宣伝費の増加などにより、事業利益は、前年度比68.2%減の2億39百万円となりました。

■ 食品他

食品カテゴリーは、価格改定後のトマトケチャップ需要の落ち込みに対し「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、業務用カテゴリーは、価格改定後も外食需要の増大が継続したことにより、好調に推移しました。ギフト・特販カテゴリーは、長期保存可能な備蓄用製品の販売が好調に推移しました。以上により、食品他カテゴリーの売上収益は、前年度比11.3%増の596億28百万円、事業利益は、増収により、前年度比93.9%増の62億33百万円となりました。

国際事業

売上収益:前年度比91.0%増 1,493億3百万円 事業利益:前年度比28.6%増 139億32百万円

■ トマト他一次加工

トマト他一次加工は、米国、ヨーロッパ、オーストラリアにおいてトマトペーストやダイストマトなどの製造、販売事業を展開しています。トマト一次加工品は、世界的な需給の逼迫を受け、市況の高騰が継続しました。米国では、「米国事業のさらなる成長」「トマト加工事業のグローバルネットワークの拡充」「持続可能なトマト加工事業構築」を目的にIngomarを連結子会社化し、事業を拡大し、ヨーロッパのHIT及びオーストラリアのKagome Australia Pty Ltd.においては、販売価格の上昇により、それぞれ増収となりました。以上により、トマト他一次加工の売上収益は、前年度比4.0倍の822億67百万円、事業利益は、前年度比67.7%増の83億99百万円となりました。

■ トマト他二次加工

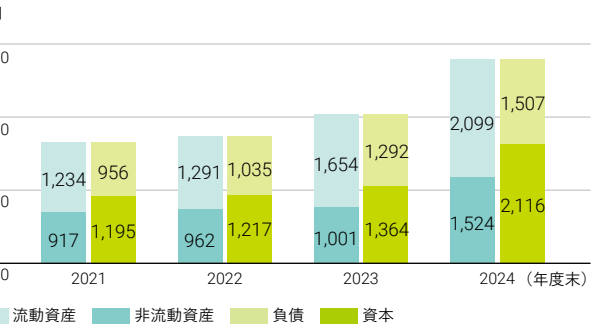
トマト他二次加工は、米国、ヨーロッパ、オーストラリア、台湾、インドにおいて主としてフードサービス企業向けにピザソースやバーベキューソース、トマトケチャップなどの製造、販売事業を展開しています。トマト二次加工品では、世界的な原材料やエネルギーをはじめとしたコストの増加に伴い、一部商品の価格改定を実施しました。米国のKagome Inc.をはじめ、各地域において、フードサービス企業向けの販売が好調に推移したことにより、トマト他二次加工の売上収益は、前年度比22.0%増の705億43百万円、事業利益は、前年度比7.4%増の70億円となりました。

➔ 財政状況の概況

2024年度末の資産合計は、2023年度末と比較し、967億66百万円増加しました。流動資産は、Ingomarの連結子会社化などによる棚卸資産・営業債権及びその他の債権の増加により445億6百万円増加しました。非流動資産は、Ingomarの連結子会社化に伴う無形資産・有形固定資産の増加により、522億59百万円増加しました。

負債は、Ingomarの連結子会社化による営業債務及びその他の債務、長期借入金、繰延税金負債の増加などにより215億61百万円増加しました。資本は、剰余金の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に加え、自己株式の処分など、非支配株主持分の増加による影響で752億5百万円増加しました。

連結財政状態計算書の構成推移



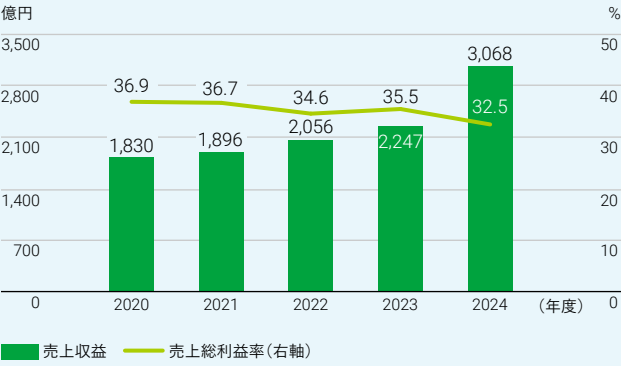
➔ キャッシュ・フロー概況

2024年度末における現金及び現金同等物は、212億73百万円となり、前年度末に比べ147億36百万円減少しました。営業活動によるキャッシュ・フローは、316億92百万円の純収入(前年度は46億17百万円の純収入)となりました。この主要因は、税引前利益が336億65百万円、減価償却費及び償却費が120億円となったこと、棚卸資産が71億98百万円減少したこと(以上、キャッシュの純収入)、Ingomarの持分段階取得に係る既存出資持分の時価評価益が93億23百万円となったこと(以上、キャッシュの純支出)などによります。投資活動によるキャッシュ・フローは、463億25百万円の純支出(前年度は60億56百万円の純支出)となり、これは主にIngomarの持分追加取得に伴い360億46百万円を支出、有形固定資産及び無形資産の取得により109億43百万円を支出したことなどによります。財務活動によるキャッシュ・フローは、5億71百万円の純支出(前年度は156億26百万円の純収入)となりました。

項目	2023年 12月	2024年 12月
自己資本比率(%)	49.8	51.3
時価ベースの自己資本比率(%)	101.8	76.9
キャッシュ・フロー対有利子負債比率(年)	14.4	2.4
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	3.3	10.3

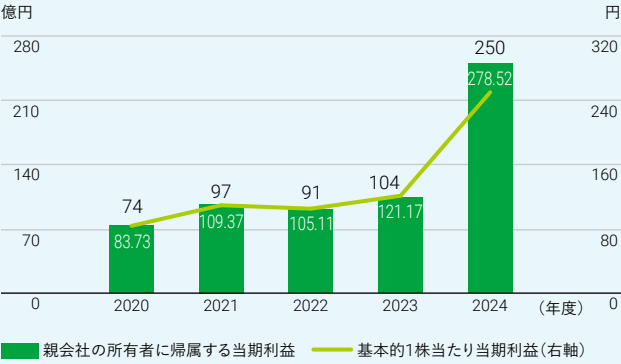
財務（連結）・非財務ハイライト

売上収益／売上総利益率



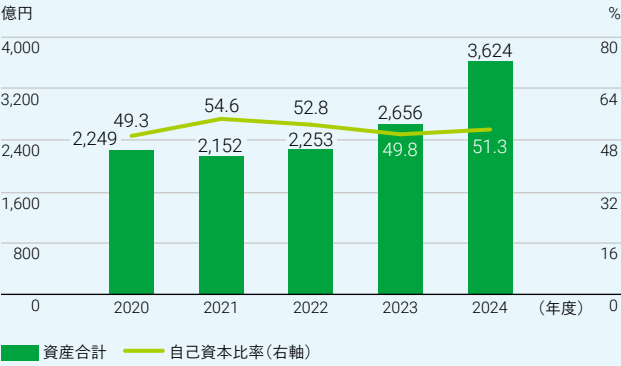
POINT 2024年度の売上収益は3,068億円と過去最高を更新しました。また売上総利益率は32.5%となりました。

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



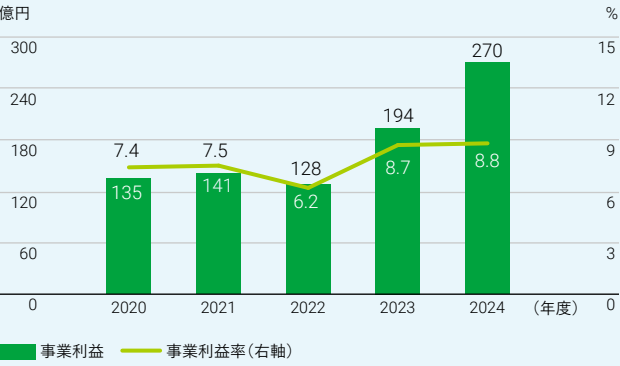
POINT 2024年度の親会社の所有者に帰属する当期利益、並びにEPSは250億円、278.52円と、それぞれ過去最高を更新しました。2024年度にはIngomarの連結子会社化に伴い、従前から保有していた出資持分を追加取得日における公正価値で再測定したことにより生じた一時的な利益93億円を含みます。

資産合計／自己資本比率



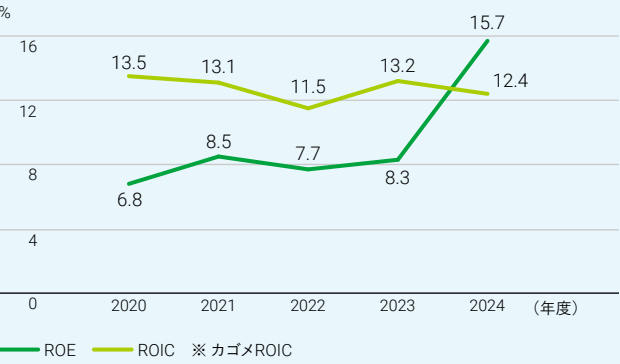
POINT 自己資本比率は、2020年度・2023年度において、一次的に借入金が増加したため、当社目標の50%以上をわずかに下回りました。

事業利益／事業利益率



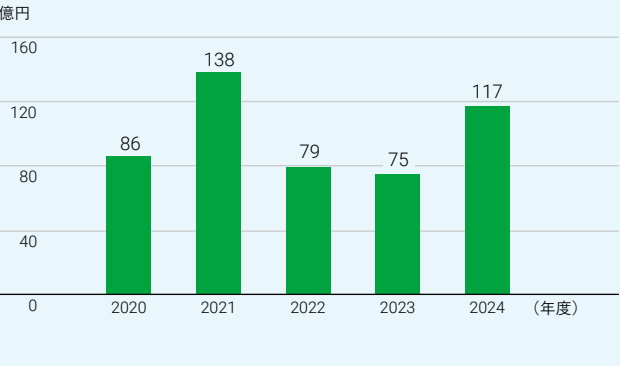
POINT 2024年度の実業利益は270億円と過去最高を更新しました。また事業利益率は8.8%となりました。

ROE／ROIC*



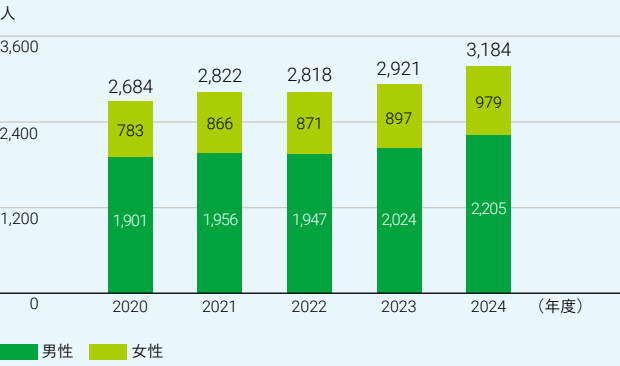
POINT 2020年度のROEはポルトガルに所在する子会社HITにて固定資産の減損損失を認識したため6.8%となりました。2024年度にはIngomarの連結子会社化に伴い、従前から保有していた出資持分を追加取得日における公正価値で再測定したことにより生じた一時的な利益93億円を含みます。

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。

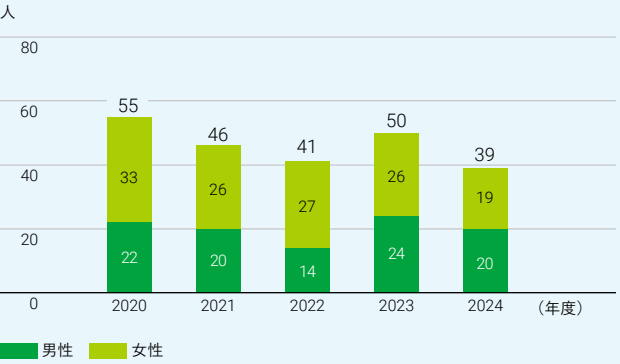
従業員数（連結）



POINT 2024年度の従業員数（連結）は、Ingomarの連結子会社化などにより3,184人と前年度から増加しています。

※ 対象範囲はカゴメグループ

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。2024年度の新入社員採用数（単体）は、39人と前年度から減少しています。

水使用量

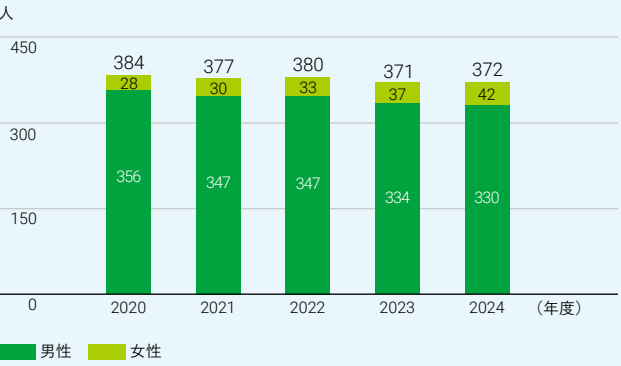


POINT 工場での生産量減少が大きく影響し水使用量が減りました。洗浄方法見直しなどの削減活動を引き続き推進していきます。

※ 2024年度のデータは2月時点の速報値です。数値の更新の際は、サステナビリティサイトにて公開します。

※ 対象範囲は国内グループ会社+国際事業子会社 (Ingomar除く)

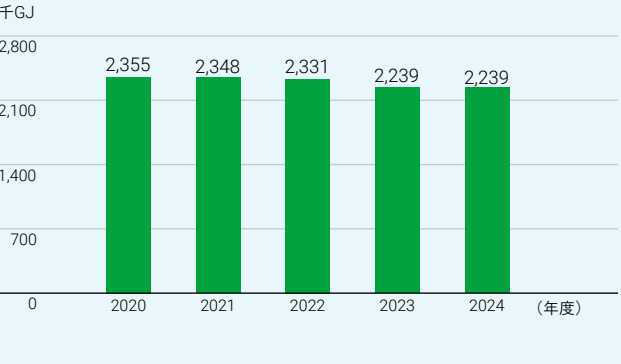
管理職数（国内）



POINT 2024年度の管理職数（国内）は、372人と前年度から1人増加しています。

※ 対象範囲はカゴメ株式会社単体+カゴメアクセス株式会社

エネルギー使用量



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。

※ 2024年度のデータは2月時点の速報値です。数値の更新の際は、サステナビリティサイトにて公開します。

※ 対象範囲は国内グループ会社+国際事業子会社 (Ingomar除く)

温室効果ガス(GHG)排出量 (Scope1,2)



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。

※ 2024年度のデータは2月時点の速報値です。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にて公開します。

※ 対象範囲は国内グループ会社+国際事業子会社 (Ingomar除く)

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
- 125年にわた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

- 生活者の健康、自然素材、環境意識のさらなる高まり
- 生活者の購買行動・ブランド選択基準の多様化
- 生活者との新たな情報、購買接点の拡大
- 体験を含めた新たなサービス領域の顕在化

THREAT

脅威

- 継続的な原材料価格上昇
- 健康関連商品・サービス多様化による既存領域の相対的地位低下
- 各分野でのイノベーション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

2024年度の概要(成果・課題)

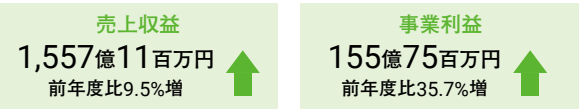
成果

前年度に引き続き、原材料価格の上昇を背景に商品出荷価格の改定を実施、新価格が生活者に受容されるよう、野菜飲料、調味料ともに需要喚起策を展開しました。

野菜飲料では、好調が続くトマトジュースの機能情報発信強化を、野菜生活ブランドでは、「朝を味方に」をテーマとしたキャンペーンを実施したことが奏功し、売上の拡大を図ることができました。

調味料では、特にトマトケチャップの食卓出現を拡大すべく「焼きケチャップ」「町中華オムライス」などのプロモーションを強化したことで、業務用と併せて大きく売上の拡大を図る事ができました。

業績推移(2024年度)

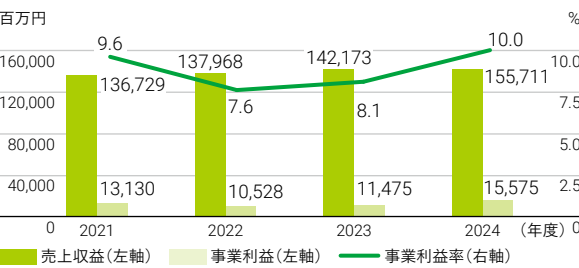


課題

カテゴリーリーダーとしての重要な責務は、マーケット全体の活性化にあります。いかに価格を超えた価値をお客様に感じていただけるか、新しい需要を創造できるかについて、取り組みを強化していきます。特に、お客様が日頃抱えている、あるいはお客様が気付いていない潜在的なお困りごとを捉えていくことが組織の課題です。

加えて、現在展開している領域の価値を磨くとともに、新規領域への探索を並行して進めていきます。

売上収益／事業利益／事業利益率



※ 2022年度及び2024年度より報告セグメントの区分を変更しています。2021年度及び2023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。

2025年度に向けた戦略

国内加工食品事業が力強く成長できる基盤強化に取り組みます。

野菜飲料においては、特に好調が続くトマトジュースの拡大に向け、情報戦略をさらに高度化していきます。一方、野菜生活ブランドは、2025年に発売30周年を迎えます。当時、商品をご利用いただいていた方々に対して、30年の年月を経て、“もう一度野菜生活を始めて”いただけるような施策を、ここまでブランドを育ててもらった感謝の気持ちとともに、展開していきます。

さらに、植物性ミルクの定着に向けて本格的な取り組みを開始します。提携先であるBlue Diamond Growersは農家との栽培指導を含め、原材料調達から最終商品に至る過程全てに関与しており、当社とモノづくりに対する想いを同じくする会社です。生産者の想いに加え、米国の日常的な健康的食スタイルを日本のお客様に共感していただけるよう、様々な提案を多面的に仕掛けていきます。

食品では、2025年に昭和100年を迎えるにあたり、「ナポリタンスタジアム」を通じて業務用と一体となりトマトケチャップの需要開拓に徹底的に取り組み、売上最大化を目指します。

飲料、食品、業務用、それぞれが、カゴメブランドのもとで売上拡大、カテゴリー全体の活性化に寄与できるよう尽力します。

ありがとう
野菜生活100 30 YEARS



MESSAGE

進化した「Farm to Life」への
取り組み強化

私は、お客様に価値をお届けする領域を、「Farm to Table」から「Farm to Life」へと広げていきたいと考えています。お客様の生涯の健康的な暮らしに、商品だけではなくお役立ちのあり方を追求していきたいと思っています。

例えば、野菜の苗を多くの方にお配りする。その野菜の苗の生育過程や収穫、さらには調理などをお客様と一緒に体験、共有する。また、お客様の集まる場所に出向いて、野菜の魅力をもっと知っていただく。これら一連の活動などを通して、カゴメをもっと知っていただき、もっと好きになっていただきたいと考えています。

これらのファンベースドマーケティングの強化を、個々の商品の魅力を高めていく活動、さらには野菜の価値発信活動と併せて進めていきます。

2025年度は、第3次中期経営計画の最終年度となります。「野菜生活ブランド30周年」「アーモンドミルクの市場定着に向けた取り組み」「ナポリタンスタジアム」など、様々な活動を中心に国内加工食品事業の成長を図っていきます。

PROFILE

執行役員
マーケティング本部長

稲垣 慶一



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、ヨーロッパ、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ソリューション提案力
- 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降による収益の悪化
- 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

2024年度の概要(成果・課題)

成果

2024年1月に世界第4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、連結子会社化しました。これによりカゴメグループ全体の生トマトの一次加工能力は従来の世界第14位から第3位へと大きく上昇しました。トマト他一次加工においては、Ingomar連結子会社化による影響のほか、世界のトマトペーストが需給逼迫を背景に市況が高騰していた影響もあり、増収増益でした。トマト他二次加工においても、各社で価格改定を実施したほか、米国を中心とした堅調な外食需要を背景に増収増益となりました。

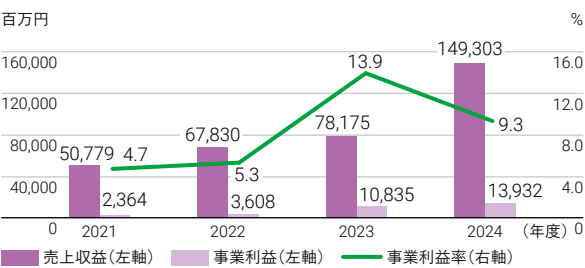
業績推移(2024年度)



課題

Ingomarを連結子会社化したことに伴い、トマト他一次加工の連結売上収益の構成比率は2023年度の9%から2024年度の27%と大きく上昇しました。トマトペーストの需給により、市況は大きく変動するため、業績ボラティリティが拡大したと言えますが、米国内のバリューチェーンが種子開発・販売から二次加工まで揃ったことを活かして、事業の安定性を高め、米国トマト加工事業のさらなる成長を図ります。

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年度及び2024年度より報告セグメントの区分を変更しています。2021年度及び2023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。

2025年度に向けた戦略

世界的なインフレが続く中で、トマトペーストは2023年、2024年の世界的な増産により、市況は下降に転じました。そのため2025年度は、グループ間連携により市況影響の極小化と次の成長に向けて、持続的かつ安定的な利益獲得力の強化に取り組みます。一次加工においては、品質改善や生産性の向上、原価低減、顧客との関係性強化により、競争力を高めていきます。また、二次加工においては、フードサービス企業向けへのソリューション提案力の強化を推進し、販売数量の拡大を図ります。グローバルにフードサービス事業を展開する既存顧客に対しては、フレーバーや容器バリエーションによる商品の拡充をし、また、各エリアで展開するローカルフードサービス企業の新規顧客の獲得も進めます。

2024年度に契約農家の加工用トマト栽培や、一次加工の生産活動の情報を収集し、ビッグデータ解析を開始しました。これにより生産効率や良品率向上への活用を目指します。また、組織・人員体制を含め生産性を高めるサプライチェーンを構築していきます。さらに、Ingomarのトマト加工技術の形式知化を進め、HITやKAUの他のトマト一次加工拠点を含め、カゴメグループ全体のトマト加工技術の向上を図ります。



Kagome Inc.におけるメニュー開発の様子



Ingomarの工場で収集したビッグデータを処理している様子

MESSAGE

グローバル最適視点で成長を加速

2023年10月より、国際事業本部はカゴメ・フード・インターナショナルカンパニーとしてカンパニー化し、海外現地法人のCEOが毎月参加する「カンパニー経営会議」により、機動的な意思決定を迅速に行うとともに、連携強化・ガバナンスの向上・グローバルな組織・人材マネジメントに取り組んできました。成長ドライバーであるフードサービスの量的成長に向けたビジョンを共同で策定するとともに、ポータルサイトを活用した情報の見える化や、不正防止のためのリスク調査などを通じ、カゴメグループとしてのエンゲージメントが向上しました。また最重要課題の一つでもあった人材マネジメントについては、今まで行っていなかった海外現地法人間の人事交流を行いました。日本からの出向人事を含め、国際事業における持続的な成長戦略を確実に遂行できるように組織・人員体制の強化を引き続き目指します。また、温室効果ガスや二酸化炭素の削減などのサステナビリティ活動についても推進していきます。

PROFILE

常務執行役員
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

