

価値創造プロセス

当社は、「企業理念」をゆるぎない価値観、「ブランドメッセージ」を社会やお客様への約束として経営の根底に据え、組織全体が一貫した行動をとっています。また環境変化の予測と、リスク認識を行い、カゴメグループの重要な経営課題であるマテリアリティを継続的にアップデートしています。

その上で、企業価値向上を支える経営資源を活かし、「農から価値を形成するグローバル・バリューチェーン」を多様なステークホルダーとの協業により進化させてきました。このバリューチェーンを通じて、自然やその恵みを活かし人々の食と健康に

貢献するとともに、品種改良や土壌改善、環境保全など、自然の持続可能性を高める取り組みを続けています。農から価値を創出し、人々の健康を支える。そして、農を持続可能にする研究や技術開発を継続することで、自然をさらに豊かにする商品・サービスを提供します。この活動を通じて、人と自然の循環を生み出し続け、社会価値と経済価値の創出により、企業価値を向上させていきます。

2035ビジョン

～ Cultivating Nature's Potential ～ 農から食にわたる技術革新をリードし、自然の可能性を共に拓く会社へ

ミッション

カゴメグループは、人が自然を、自然が人を豊かにする循環を生み出し続けます

持続的な価値創造を支える経営資本

事業活動

アウトプット



マテリアリティ

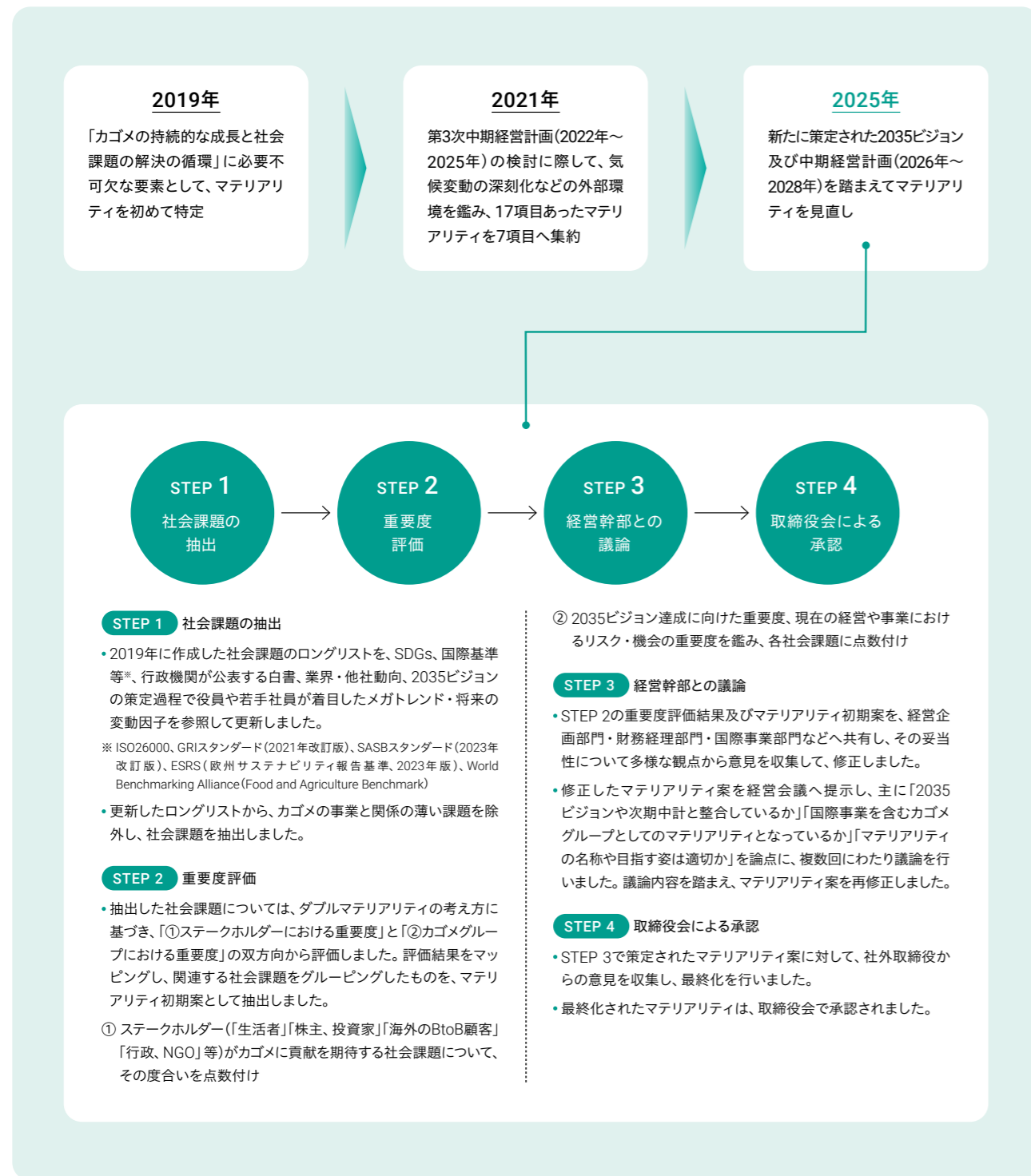
マテリアリティに対する考え方

カゴメグループでは、マテリアリティを「カゴメグループの持続的な成長と、すこやかで持続可能な地球環境と社会を実現するための重要な経営課題」と位置付けています。マテリアリティは2035ビジョン実現に向けた取り組みや持続的な経営・事業を支える基盤の取り組みを包括し、長い時間軸で取り組んでいく課題です。

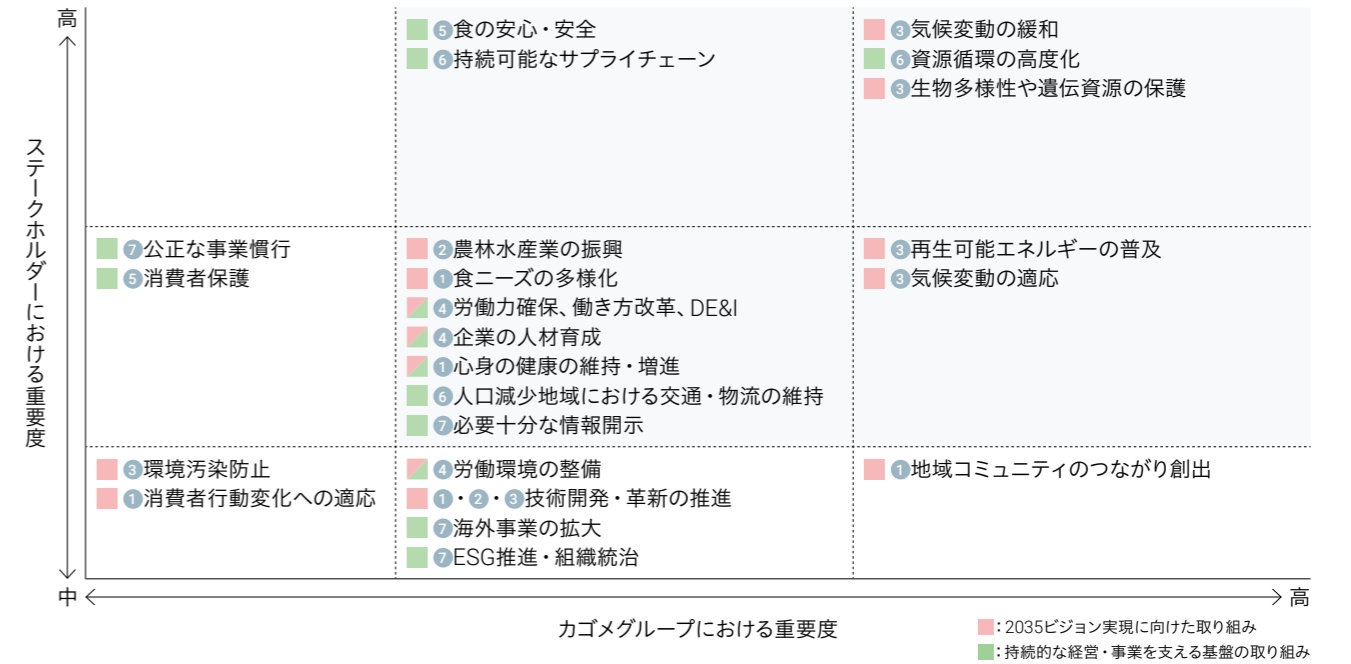
これらのマテリアリティに取り組むことで、持続可能な社会の実現と、持続的に成長できる強い企業の両立を目指していきます。

2035ビジョン P.02

マテリアリティの特定プロセス



マテリアリティ・マトリックス



カゴメグループのマテリアリティ

位置付け	新マテリアリティ	取り組み方針・目指す姿	貢献できるSDGs
2035ビジョン実現に向けた取り組み	① 農と食を通じたウェルビーイングへの貢献	人々の野菜摂取を促進し、科学的知見に基づいたアプローチで健康増進等の身体的なウェルビーイングの実現に貢献する。 ステークホルダーと共に自然の可能性を拓き、農や食の価値を共有するコミュニティの形成により、人々の社会的・精神的なウェルビーイングの実現に貢献する。	3, 4, 17
	② 農業の振興・持続可能性向上	品種改良や栽培技術の開発、生産者支援等により農作物の安定生産を実現し、トマトをはじめとする野菜に関わる農業の持続可能性向上に貢献する。 商品・サービスを通じ人々の農や食に対する関心を高め、農業の関係人口増加と振興に貢献する。	2
	③ トマトに関連するグローバル・バリューチェーンの環境負荷極小化と気候変動の克服	トマトの品種開発や栽培技術の高度化を通じて、世界で最も環境負荷が小さく、気候変動に適応したトマト・トマト加工品の提供者を目指す。 開発した品種や技術を、原材料生産者やパートナー企業との連携により社会に展開することで、トマト産業全体の環境負荷を極小化し、気候変動を克服する。	6, 7, 12, 13, 14, 15
持続的な経営・事業を支える基盤の取り組み	④ 多様な人材の活躍機会創出と戦略的人的資本の強化	多様な背景や能力・特性を持った従業員一人ひとりが活躍機会を見出し、事業を通じてお客様や社会に貢献することで、精神的・社会的に満たされた状態で就業できる環境を整え、選ばれる企業となる。 従業員一人ひとりが当社のビジョンに共感しており、個人の成長とカゴメグループ全体の事業成長の好循環を実現している。	5, 8
	⑤ 安心・安全・高品質を追求した商品・サービス・情報の提供	「品質第一」の考え方のもと、お客様に対し安心・安全・高品質な商品・サービス・情報を提供する。 責任あるマーケティング及び迅速で誠実な対応と情報公開を通じ、お客様に信頼して商品・サービスをご利用いただける環境を整える。	
	⑥ 持続可能なサプライチェーンの構築	「人権方針」や「品質・環境方針」を基に、サプライチェーンを通じた環境・社会への影響に配慮した調達先の選定や、資源循環による原材料調達の持続性向上に取り組む。 農業研究・種子生産の高度化や調達先の分散による安定した供給を実現する。 DXにより、社内外のサプライチェーンマネジメントを強化し、グローバルで多様なサプライチェーンを効率化・高度化する。	8, 10, 12
	⑦ コーポレート・ガバナンスの強化	「自律」の強化と「他律」による補完に加え、グループ全体のガバナンス・連携強化による、経営基盤強化と価値向上を通じた持続的な成長を目指す。 適切な情報開示やステークホルダーとの対話を通じ、経営の透明性を高める。	12

農から価値を形成するグローバル・バリューチェーン

当社は、原材料となるトマトや野菜の品種や栽培技術の開発など、農の領域から携わり、栽培、生産、開発、販売までのバリューチェーンをグローバルで展開しています。創業時から「畑は第一の工場」という思想を持ち、農業視点開発から各プロセスの知見を培ってきました。川上から川下まで各プロセスの強みを強化するとともに、農を起点とした一連のつながりや相乗効果を最大限に発揮することで、新たな価値提案や社会課題解決の取り組みを実行していきます。



事例 01

カゴメ×トマトが環境のためにできること

GARBiC 戦略開発室 石岡 大輔

カゴメの売上や収益において、トマト・トマト製品は大きな割合を占めますが、環境負荷に関してもその割合が非常に高いです。地球環境への貢献や、ビジネスの持続性のためにも、トマトでの環境負荷低減への取り組みは避けられません。

カゴメにはもともと農場での生産から加工に至るまでの工程での世界規模のネットワーク、そしてそれを支える遺伝資源や栽培

技術を有しています。それらを最大限に活用し、カゴメグループを横断したプロジェクト体制で、独自のトマトによる環境貢献にチャレンジしています。既に、各地の農場においてGHG排出や水使用量を減らす取り組みをいくつかスタートさせているので、今後の成果にご期待ください。



事例 02

インドにおけるバリューチェーン構築への挑戦

KFICグローバルトマト事業部 柳川 慎弥

トマト生産量世界第2位のインドは、当社の国際事業が飛躍的な成長を遂げる上で重要な戦略拠点です。巨大で伸長著しいフードサービス市場の潜在力を踏まえ、長期視点で基盤強化のための成長投資を進めています。2016年にはピザソースなどの二次加工品を製造・販売するKagome Foods India Pvt.Ltd.を設立し、レストランやケータリング会社での加工品需要の高まりに応えることで事業を拡大してきました。

一方、主要原材料となるトマト及び一次加工品であるトマトペーストの価格・品質・調達量の不安定さは、競争が激しいインド市場において成長の足枷となる重要課題です。まずは

トマト栽培から携わる体制を整備し、原材料の安定調達と品質向上を実現するバリューチェーン構築を進めています。

今後、インド市場における競争力の強化を図るとともに、中東・東南アジア等の周辺国への供給も視野に入れた広域な供給網構築を目指します。これまで当社グループがトマトの垂直統合型ビジネス(種子から食卓まで)で蓄積してきた知見を最大限に活用し、現地ステークホルダーとの協働を通じて持続的な成長を実現していきます。



インドの契約農家を訪問



事例 03

農の想いを受け止め、生活者へつなぐ。恵みがめぐる国産バリューチェーン

マーケティング本部 ウェルビーイング事業部 中津隈 哲郎

カゴメは農家の集まりから生まれた会社であり、その原点は今も私たちの価値観の中心にあります。野菜や果実は植えてすぐに実るものではなく、収穫には長い時間と多くの手間が必要です。加えて、気候変動や後継者不足など、国産原材料の調達環境は一段と厳しくなっています。だからこそ私たちは短期的な成果にとらわれず、産地が直面する現実に真摯に向き合い、持続的に農を育み続けられる体制づくりを大切にしています。こうした姿勢は、農の未来を支える企業として果たすべき責任だと考えています。

一方、家庭用・業務用・ギフト・通販向けなど多様な商品ラインアップを持つことは、カゴメの価値創造を支える重要な要素

です。幅広い出口があることで、豊作・不作といった収量の変動を柔軟に受け止め、生産者の努力を確かな価値へとつなげることができそうです。

これからも商品の背景や物語を丁寧に届け、おいしさや安心に加えて「そのひと口が日本の農の未来につながる」という視点を広く共有することを通じて、生活者と農をつなぐ新たな循環を育んでいきます。

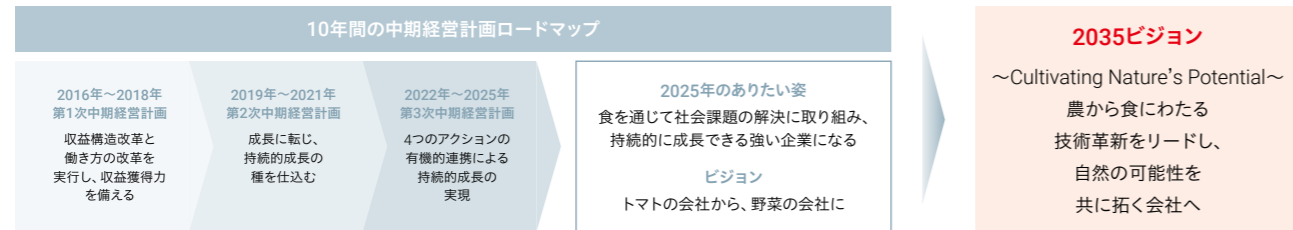


トマトを育てる契約農家を訪問

前中期経営計画(2022年～2025年)振り返り

前中期経営計画(2022年～2025年)振り返り

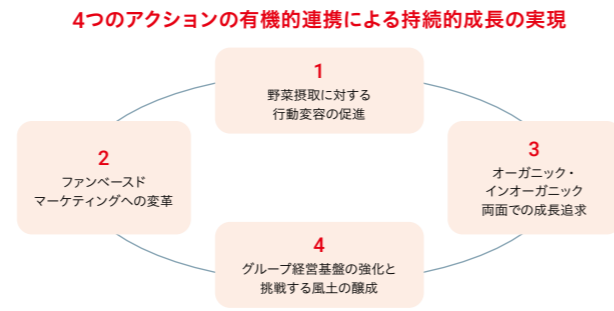
カゴメグループは、2016年に「2025年のありたい姿」「ビジョン」を掲げました。その実現に向けて10年間で3つの中期経営計画に分け、「健康寿命の延伸」「農業振興・地方創生」「持続可能な地球環境」の3つの社会課題解決に取り組んできました。この10年間の成果と課題を踏まえ、次なる成長ステージである2035ビジョンへの歩みを進めます。ここではまず、前中期経営計画(2022年～2025年)(以下、前中計)を振り返ります。



前中計 基本戦略

10年間の最終フェーズにあたる前中計では、「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」を基本戦略に掲げ、オーガニック・インオーガニック両面での成長を目指して、グループ一体での取り組みを推進してきました。

4つのアクションそれぞれの主な取り組みは以下の通りです。これらを有機的に連携させ、持続的な成長を追求しました。

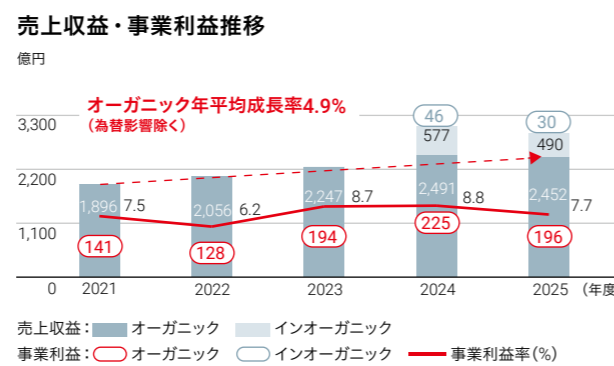


4つのアクション	活動内容	結果
1 野菜摂取に対する行動変容の促進	ベジチェック®の展開	測定回数(累計、延べ人数): 2,400万回以上※2025年12月時点 企業・自治体などでの導入実績(累計): 8,400台
	野菜摂取推進プロジェクト	情報発信対象人数: 1.8億人 ※中計期間4年間、累計、延べ人数
2 ファンベースドマーケティングへの変革	生活者接点の多様化	植物性ミルク・スープなど新領域への挑戦
3 オーガニック・インオーガニックでの成長	オーガニック売上収益成長	年平均成長率4.9% ※中計期間(4年)、為替影響除く
	インオーガニック成長	M&A投資額: 約360億円
	ROE(2025年)	7.9%
4 グループ経営基盤の強化と、挑戦する風土の醸成	農業研究基盤の構築	農業研究に特化した研究開発組織GARBiC®及びCVCの設立
	調達基盤の強化	調達拠点分散、Ingomarの連結子会社化
	環境取り組み	CDP気候変動Aリスト(2024年)/CDP水Aリスト(2025年)
	エンゲージメントサーベイスコア	73 ※2021年度: 70

※1 GARBiC: Global Agricultural Research & Business Center

連結売上収益・事業利益推移

4つのアクションの有機的な連携により、国内加工食品事業の着実な成長に加え、国際事業におけるフードサービス企業向けの販売を拡大しました。その結果、為替影響を除いたオーガニック年平均成長率は4.9%となりました。インオーガニック成長においては、2024年1月のIngomar連結子会社により、国際事業の規模が拡大するとともに、付加価値創出に向けた強固な基盤が整理されました。



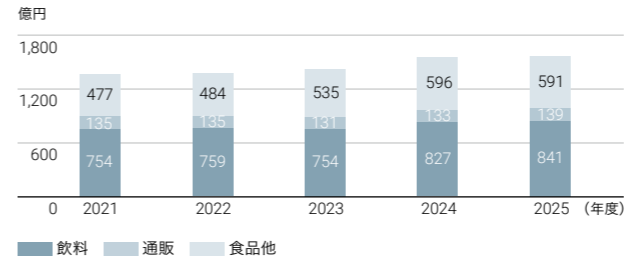
投資実績

前中計期間中における新商品導入、品質の維持・向上、生産性向上を主な目的とした投資額は、4年間で約400億円となりました。このうち約6割が国際事業への投資です。主な事業投資は、2024年のIngomar買収に伴う約360億円となります。

国内加工食品事業

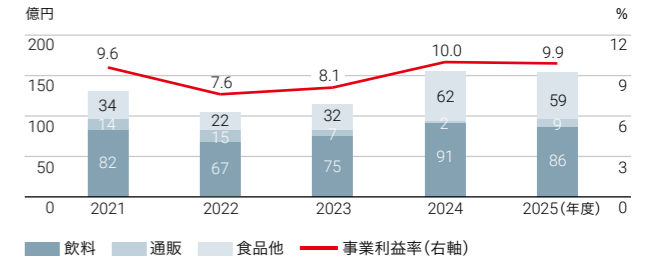
コスト上昇が継続する環境下において、機動的な価格改定に加え、原価低減活動、野菜の健康価値の訴求、ファンベースドマーケティング、需要創造活動といった当社の強みを掛け合わせることで、売上収益の成長と事業利益水準の

売上収益推移



回復に取り組みました。今後に向けては、コスト高が継続する事業環境下において、持続的に利益を創出できる事業構造への変革と、新たな成長の柱の育成が引き続き重要な課題です。

事業利益推移

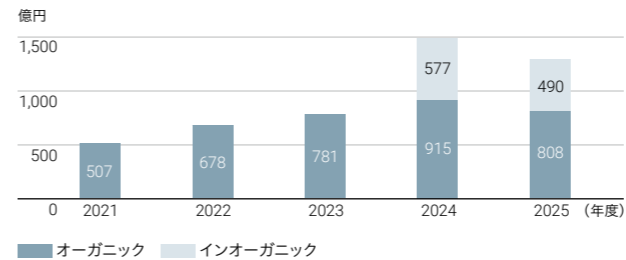


国際事業

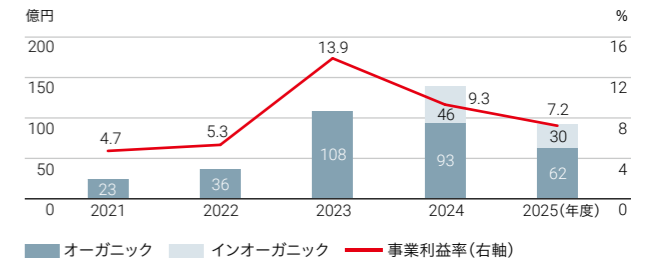
米国を中心に、バリューチェーンの強化とフードサービス向け販売の拡大に取り組みました。米国ではIngomar連結子会社化により、一次加工の調達基盤を強化するとともに、農業研究基盤の拡充を進めました。二次加工はトマトペースト市況の影響により販売単価は低下したものの、

フードサービス企業向け商品を中心に販売数量は増加しました。トマトペースト市場変動を前提とした業績変動幅の抑制と、グローバル・バリューチェーンを活かした競争優位性の確立が今後の課題です。

売上収益推移



事業利益推移



主な経営指標

国内加工食品事業の収益の回復、国際事業の拡大により、EPS(1株当たり当期利益)は2021年度109.3円から、2025年度161.4円へと52.1円増加しました。一方で、ROEは2021年度対比で低下しており、目標の9%に届かず課題を残しています。特に、当期利益率(親会社の所有者に帰属する当期利益)及び総資産回転率が低下しています。獲得した資産を確実に利益に結び付ける力の強化が今後の課題です。

EPS・ROE・ROICの2021年度・2025年度の比較

	2021年度	2025年度	2021年度差
EPS(円)	109.3	161.4	+52.1
ROE	8.5%	7.9%	△0.6pt
— 当期利益率	5.1%	5.0%	△0.1pt
— 総資産回転率	0.86	0.80	△0.06
— 資産/自己資本	1.93	1.96	+0.03
ROIC*	6.3%	5.6%	△0.7pt

※ ROIC: 事業利益×(1-税率)/ (株主資本+有利子負債)

売上収益・事業利益の成長や国際事業の拡大で事業基盤を強化。創出価値を資本効率向上へつなぐには、さらなる収益構造の強化と競争優位の構築が課題。

Kagome Group Plan 2028

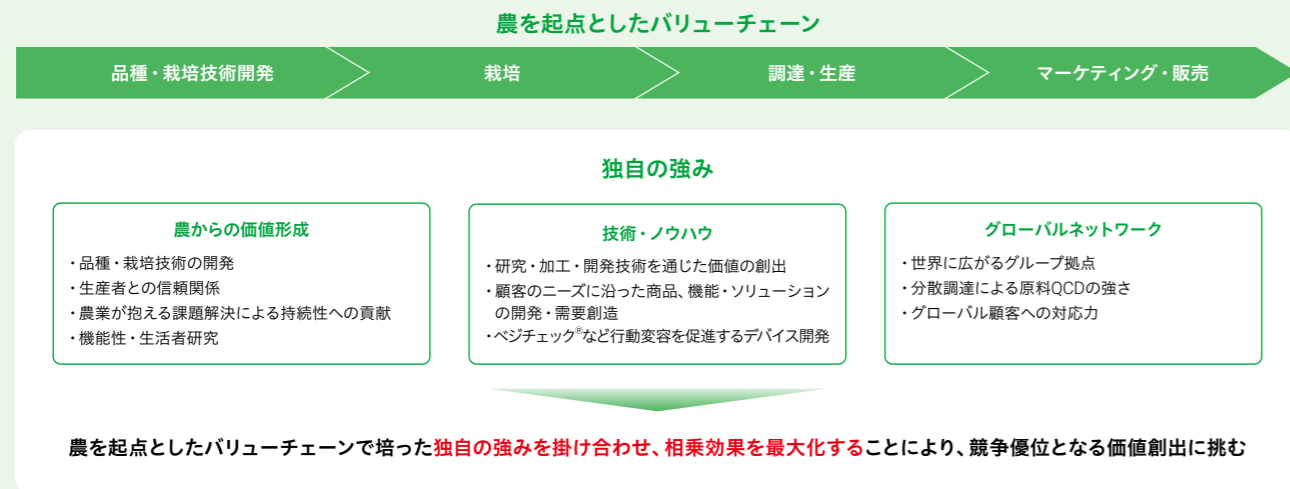
概要

カゴメの価値の中心には、創業以来一貫して「農」と「自然」があります。当社は農を起点に、品種・栽培技術開発、調達、加工、そしてお客様のもとに価値を届けるまでのバリューチェーンを構築してきました。農から価値を形成するグローバル・バリューチェーン (P.15~16) このバリューチェーンを構成するそれぞれの強みを掛け合わせることで、カゴメグループ全体としての強さを磨き、持続的な成長を加速します。

農からの価値形成力、バリューチェーン全体で培った技術や知見、国内外の自社拠点に加え、サプライヤーや顧客と築

いてきたグローバルネットワーク——これらは、長年の事業活動を通じて積み重ねてきたカゴメ独自の強みです。

事業構造や市場環境が大きく変化する現在においては、個々の強みを単独で発揮するだけでなく、グループ各社が持つ強みを有機的に掛け合わせ、その相乗効果を最大化することが重要になります。カゴメグループは農から価値を形成するバリューチェーンの強みを掛け合わせることで、競争優位となる価値の創出に挑み続けます。



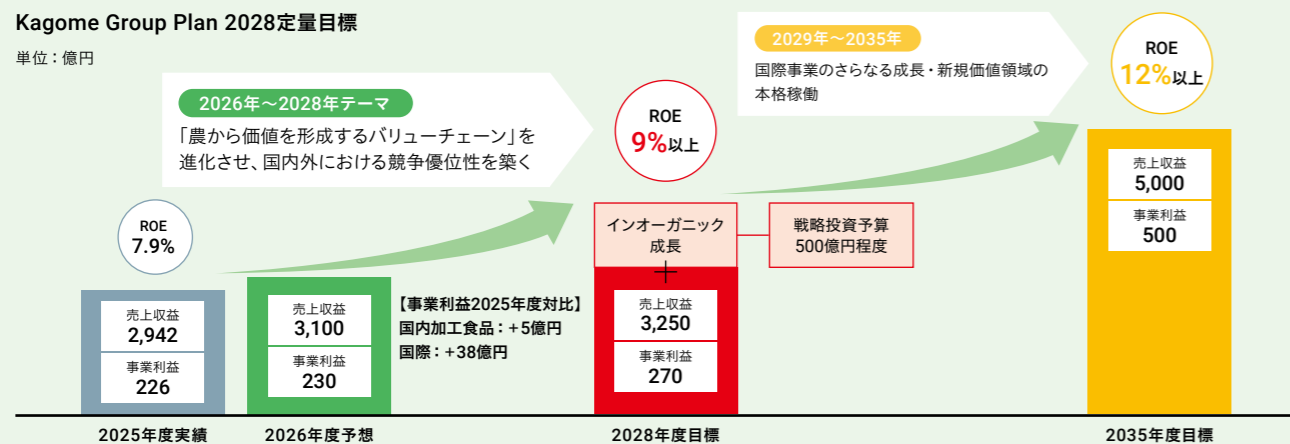
位置付けと定量目標

2035ビジョンの実現を目指して、2026年から2028年までのKagome Group Plan 2028では『**農から価値を形成するバリューチェーン**』を**進化させ、国内外における競争優位性を築く～独自の強み「農・技術・グローバルネットワーク」の相乗効果の最大化～**』をテーマに掲げました。2029年以降に、国際事業及び新規価値領域が成長を大きく牽引していくためには、本中計期間における成長基盤の構築と競争力の強化が極めて重要となります。

Kagome Group Plan 2028では、経営指標としてROE9%以上を目標に設定しています。また、期初の事業ポートフォリオを前提とした成長目標として、売上収益3,250億円、事業利益は270億円を掲げました。これに加え、約500億円規模の戦略投資予算枠を確保し、インオーガニック成長を含む将来に向けた成長機会の創出を推進していきます。

Kagome Group Plan 2028 定量目標

単位：億円



基本戦略

Kagome Group Plan 2028の基本戦略は、「収益獲得力の向上と、成長・新規価値領域への資源投下による競争力強化」です。この実現のため、4つの戦略を実行します。

テーマ 「農から価値を形成するバリューチェーン」を進化させ、国内外における競争優位性を築く
～独自の強み「農・技術・グローバルネットワーク」の相乗効果の最大化～

基本戦略 収益獲得力の向上と、成長・新規価値領域への資源投下による競争力強化

独自の強みの最大化による、収益獲得力の向上と、国際事業の二次加工を中核とした成長の加速

- 1 収益基盤**
国内加工食品事業 野菜と健康の価値提供を起点としたバリューチェーン最適化による、収益獲得力の強化
国際事業 バリューチェーンの相互連携強化による、トマト他一次加工の安定的な収益の創出
成長領域
国際事業 ソリューション提案力強化による、フードサービス向け事業の成長と、インドの基盤構築

- 2 未来の柱をつくる、新規価値領域の創造**
 ・農と食のウェルビーイング事業の展開 ・環境負荷の低いトマトビジネスの開拓

- 3 成長投資と株主還元の最適化による資本効率の向上**

- 4 価値創造の原動力となる経営基盤(人材・研究開発・DX・サステナビリティ)の進化**

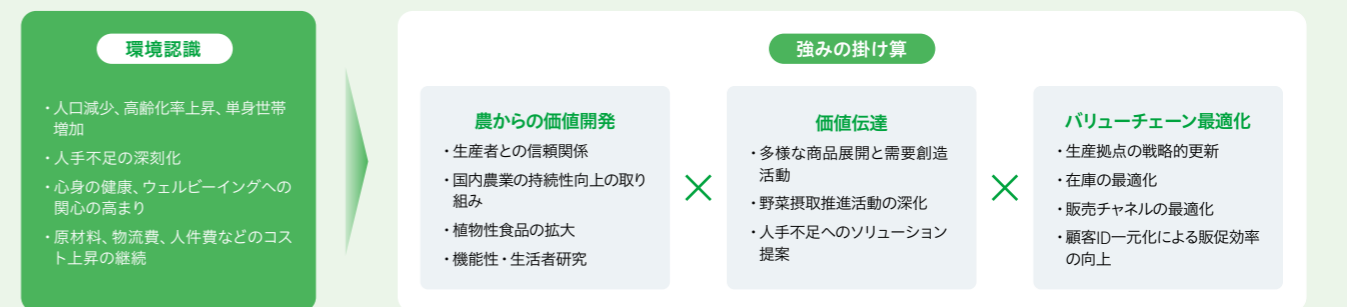
1 独自の強みの最大化による、収益獲得力の向上と、国際事業の二次加工を中核とした成長の加速

▶ 収益基盤 | 国内加工食品事業

野菜と健康の価値提供を起点としたバリューチェーン最適化による、収益獲得力の強化

日本市場は、人口の減少、高齢化率の上昇などの環境変化に加え、様々なコストの上昇が継続しています。一方で、健康への関心の高まりや、食に対する価値観の変化といった新たな需要も確実に生まれています。このような需要を捉え、野菜と健康の価値提供を強化するとともに、バリュー

チェーンの最適化を通じて、成長と利益獲得を両立する国内加工食品事業へと進化を図ります。日本国内においては、生産者との強い信頼関係や、機能性研究など、川上からの価値開発が進んでいます。ここから創出した価値を多様な商品へと展開し、需要創造を図るとともに、生産拠点・在庫・チャネルの最適化を推進していきます。



Kagome Group Plan 2028

▶ 収益基盤 | 国際事業：トマト他一次加工

バリューチェーンの相互連携の強化による、トマト他一次加工の安定的な収益の創出

トマト他一次加工は、加工用トマトやトマトペーストの市況の影響を受けやすく、業績の変動幅が拡大しやすい特性を有しています。このため、市況変動を前提としながらも、適切な利益を安定的に創出できる事業構造への変革が課題です。これに対し、当社の強みを掛け合わせた一連の施策を通

じて対応していきます。具体的には、GARBiCや契約農家との連携による加工用トマトの付加価値化に加え、製造工程における品質向上や原価低減活動の展開、さらにトマト他二次加工の顧客ニーズに対応した商品開発を進めます。これらは、一連のバリューチェーンを有する当社ならではの一貫した取り組みであり、収益基盤の強化と安定化につながるものと考えています。

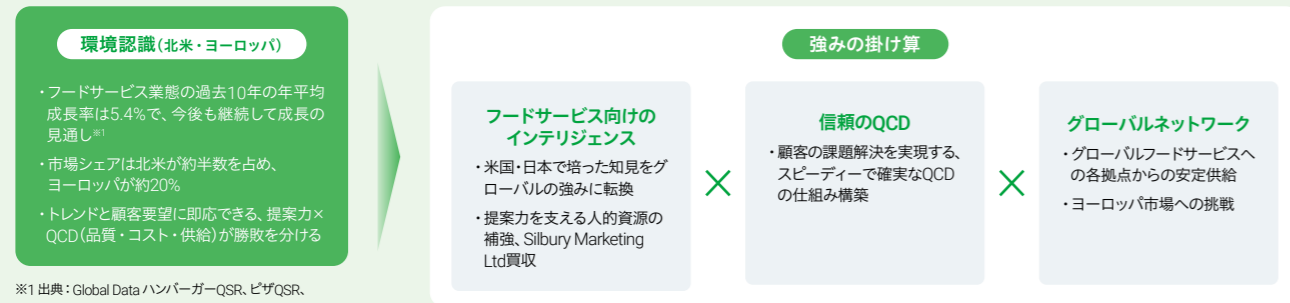


▶ 成長領域 | 国際事業：トマト他二次加工

ソリューション提案力強化による、フードサービス向け事業の成長と、インドの基盤構築

主に、フードサービス企業向けのピザソースやオイルソースなどを販売しています。フードサービス市場規模が大きい米国、ヨーロッパ、及び成長率の高いインドを重点エリアとしています。フードサービス業態はトレンドの変化が速く、顧

客の要望に即時に対応できる提案力とQCD(品質・コスト・供給力)が勝敗を分けます。日本、米国で培った知見を相互に活用し、ソリューション提案力の高度化、QCDの仕組みづくり、グローバルネットワークの連動を一体で進め、トマト他二次加工をこれからの成長エンジンにしていきます。



※1 出典：Global Data ハンバーガー-QSR、ピザQSR、イタリアンFSR合計

TOPICS

北米におけるトマト他二次加工の拡大戦略

北米は世界のフードサービス市場の約半分を占め、大規模チェーン企業が多数存在します。今後はトマトペーストをベースとしたピザソースなどに加え、市場成長率の高いオイルベース、アジアベースなどの商品開発力の強化や、容器のバラエティ化、マーケティング人員の補強によりソリューション提案力を強化していく必要があります。また、米国で培ったフードサービス企業向けの知見をグループ企業で連携し、グローバルの強みに転換していきます。



グローバルR&Dミーティングの様子

2 未来の柱をつくる、新規価値領域の創造

2035ビジョンの実現に向けて、今後確実に拡大すると予想されるウェルビーイングとサステナビリティの2つの市場に対し、カゴメらしく価値創造に取り組むことで、未来の成長の柱を創造します。取り組みの1つ目は「農と食のウェル

ビーイング事業」、2つ目は「環境負荷の低いトマトビジネス」です。これらを未来の成長の柱に位置付け、2028年までを価値開発フェーズとして、2029年以降の事業化へとつなげていきます。



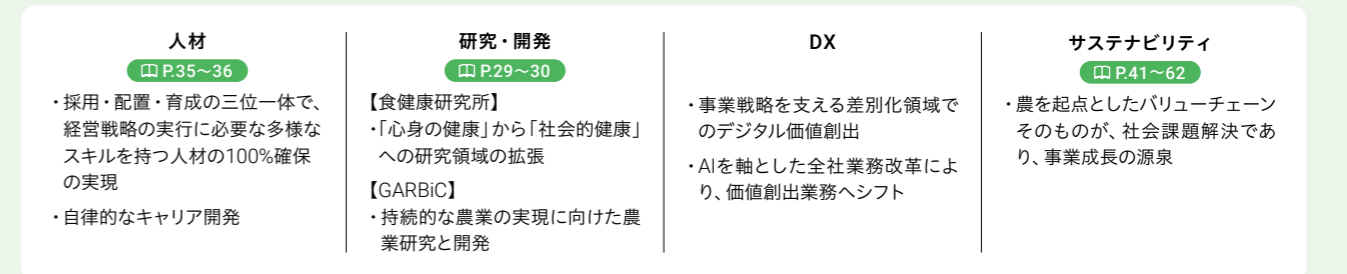
※2 出典：富士経済グループプレスリリース 第25054号 健康経営/データヘルス計画関連サービスの国内市場を調査
※3 出典：日経ビジネスオンライン 2023年7月21日付「消費をのみ込むエシカルの波」

3 成長投資と株主還元の最適化による資本効率の向上

CFO/CRO MESSAGE □ P.31~33

4 価値創造の原動力となる経営基盤(人材・研究開発・DX・サステナビリティ)の進化

カゴメグループが独自の強みを築き、持続的な価値創造を実現する原動力は、人材・研究開発・DX・サステナビリティの4つの経営基盤です。



➔ Kagome Group Plan 2028 主な経営指標

Kagome Group Plan 2028では、事業の成長を示す指標として売上収益と事業利益を、経営成果を測る指標としてROEと株主還元を設定しています。主要指標を以下に示します。

事業の成長目標(中計期初の事業ポートフォリオを前提) (億円)

	2025年度実績	2028年度目標	増分
売上収益	2,942	3,250	+307
事業利益	226	270	+43

経営の成果目標(インオーガニック含む)

	2025年度実績	2028年度目標	増分
ROE	7.9%	9%以上	+1.1pt
株主還元(中計期間累計)	総還元性向 41.3%	総還元性向 50%	+8.7pt

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
- 127年の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

S

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

W

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

O

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

T

MESSAGE

オールカゴメで挑む価値創造と持続的成長

私たちは「畑は第一の工場」と位置付け、農から生み出される恵みを起点に事業を展開してきました。私たちはこの恵みに感謝するとともに、マーケティング部門として、もっと農に向き合っていく必要性を感じています。

カゴメ健康直送便では、「農園応援」というサイトを通じ、その地域ならではの産品を分けていただいて販売する仕組みを設けています。また、野菜生活ブランドでは、その地方の恵みを季節ごとにお客様に味わっていただく仕組みを整備して、約15年になります。

これらの取り組みをさらに一歩進めて、「めぐみめぐる」をテーマとした、産地の方々とお客様、お取引先、もちろん私たちも、もっと笑顔や健康でつながっていく試みを進めていきたいと考えています。

執行役員
マーケティング本部長
稲垣 慶一



第3次中期経営計画の振り返り

成果

第3次中期経営計画では、利益の回復と挑戦の継続を基本方針として、既存商品群のバリューアップとともに、新規領域への挑戦に取り組み、ベジチェック®などを活用した野菜摂取を推進する需要創造活動や食育などによるファン化促進、トマトや野菜の機能性訴求を進めてきました。期中、想定外の原材料価格の急騰に見舞われ、数度の価格改訂を余儀なくされましたが、商品価値強化並びに需要創造プランを推し進め、計画を概ね達成することができました。

その結果、売上収益1,573億円、事業利益155億円と、2021年度対比でそれぞれ、+205億円(+15.1%)、+23億円(+18.1%)となりました。特に、トマトジュースは、機能性訴求を全面的に進め、2025年度売上収益が2021年度対比で、+118億円(2.0倍)と大きく成長しました。

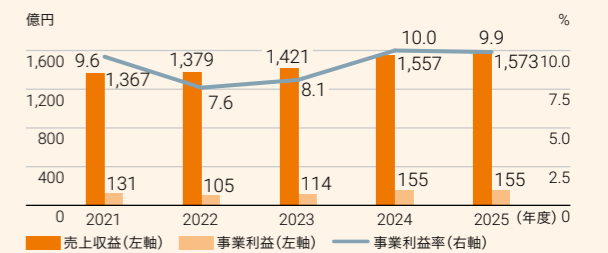
業績(2025年度)

売上収益 1,573億24百万円 前年度比1.0%増	事業利益 155億7百万円 前年度比0.4%減
----------------------------------	-------------------------------

課題

国内の人口減少の影響が顕在化するとともに、製造コストが継続的に上昇している環境下においても持続的に利益を生み続ける構造へ変革することが大きなテーマです。また、次の成長の柱づくりとして、野菜スープや、植物性食品・飲料など新領域への挑戦をさらに加速する必要があります。また売上規模としてはわずかですが、リピート率は増加しており、手ごたえをつかみつつあります。2025年度より本格展開を開始した「アーモンド・ブリーズ」についても市場定着に向けて引き続き活動していきます。

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。

Kagome Group Plan 2028 事業戦略

国内人口は減少する一方で、高齢者率の上昇などにより健康への関心は高まっています。また、農家数の減少などにより、国産野菜や果実を安定的に確保することが年々難しくなっています。国内加工食品事業はこの構造的な課題と向き合い、カゴメらしい野菜と健康の価値提供を起点としたバリューチェーン最適化による収益獲得力の強化を進めます。中長期的な取り組みの一例として、「めぐみめぐるAction!」を開始しました。この取り組みは、地域ならではの野菜や果実の恵みや生産者の想いを発信・訴求するとともに、消費者が産地を応援し、生産者支援につながる循環を創出するものです。

また、バリューチェーンの最適化として北海道に新たな国産トマト工場を新設します(2028年稼働開始予定)。農産原材料費を含む製造コストの継続的な上昇に対しては、2026年2月に家庭用・業務用飲料を中心に価格改定を実施しました。併せて、需要喚起策の1つとして「野菜生活100オリジナル」をリニューアルし(2026年3月中旬より順次切り替え)、飲みやすいおいしさはそのままに、野菜配合率を70%から88%へ高め、バリューアップします。これらの取り組みに加え、野菜スープや植物性の新領域への挑戦を加速し、収益獲得力の強化と持続可能な価値創造を目指していきます。

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商品開発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

OPPORTUNITY

機会

- 米国・ヨーロッパ・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

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

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

MESSAGE

Silburyを通じてヨーロッパの事業拡大を目指す

当社は2026年1月に英国の食品ディストリビューターであるSilbury Marketing Ltd(以下、Silbury)を連結子会社化しました。同社は英国フードサービス市場向けトマト加工品で大きなシェアを保有するディストリビューターで、HIT*製トマト加工品の英国独占販売権を持ち、長年にわたり当社グループと協働してきました。

ヨーロッパのフードサービス市場ではトマトの主な生産地(イタリア・ポルトガル・スペインなど)と主な消費地(英国・フランス・ドイツなど)が地理的に分かれているという特徴を有しています。加えて、地域に根差したローカルフードサービスがその中心を占めていることも特徴です。そのため、同市場での事業拡大を進める上では、消費地ニーズを的確に捉え、生産地と効果的につなげることができると期待しています。Silburyのマーケティング力と当社グループの開発・生産力を融合し、英国のみならずフランス・ドイツなど成長余地の大きい市場で競争力を高め、国際事業全体の持続的成長を実現していきます。

※ HIT：ポルトガルの子会社である、Holding da Industria Transformadora do Tomate, SGPS S.A.

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



第3次中期経営計画の振り返り

成果

国際事業は2023年にカゴメ・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、一部の権限を委譲して事業運営の迅速化を図ってきました。トマト他一次加工においては、2021年～2023年にかけてトマトペーストの世界的な需給逼迫を背景に市況が高騰したほか、2024年に当時世界第4位のトマト一次加工会社、Ingomarを連結子会社化し業績が拡大しました。トマト他二次加工においても、トマトペースト価格に連動した価格改定を実施したほか、米国を中心に外食需要が堅調に推移したことを背景に業績が拡大しました。この結果、2025年度の国際事業は2021年度対比で売上収益は2.6倍、事業利益3.9倍となりました。

業績(2025年度)

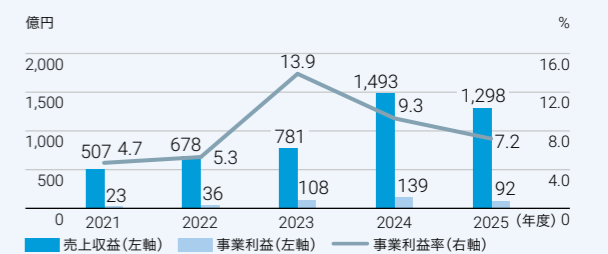


課題

価格が高騰したトマトペースト市況は世界的な加工用トマトの増産などにより、需給緩和が進み、2024年以降、下落に転じました。

製造効率を高めていくとともに、トマト他一次加工においては、新規顧客の開拓を進めて長期契約比率を伸ばすことなどにより、トマト他二次加工においてはソリューション提案力を強化し、新規案件を獲得することにより、市況に左右されない安定的な利益獲得ができる体質を目指します。

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、当該変更に基づき適宜作成した数値を表示しています。

Kagome Group Plan 2028 事業戦略

カゴメグループの成長をドライブする二次加工の成長を目指していきます。特にフードサービスの市場規模が大きい北米・ヨーロッパ並びに潜在的な成長率が高いと期待できるインドを重点エリアとします。北米においては、ソリューション開発力を強化し顧客に寄り添った営業を推進するとともに、ピザソースなどのトマトペーストを中心に、より付加価値が高いオイルソースやアジアメニューソースの開発にも注力し、新規案件の獲得を目指します。

インドはトマト生産量世界2位の生産国であり、大半が生鮮トマトから調理され、国内で消費されます。インドのトマト加工産業の成長力を見極め、競争力を確保するた

めに川上から川下まで広く関与することを検討していきます。

トマト他一次加工においては、Ingomarとの連携をより深く、品質・製造・販売・管理・財務の5つの領域でさらなるシナジーの創出に注力するとともに、新規顧客の開拓を進めることにより国際事業全体の利益水準の底上げと収益安定化を図ります。

その他、DX推進やグローバル人材育成を加速し、品質・コスト・納期を徹底することで、顧客信頼の最大化と持続的な成長基盤の構築を図ります。

新規価値領域

農と食のウェルビーイング事業の展開

自然の力を活かし、身体的な健康だけでなく、精神的・社会的な健全さを含む、すこやかな暮らしを提供するウェルビーイング事業の創出に挑戦します。



➔ 社会課題とターゲットとする市場

日本では、急速な人口減少や単身世帯の増加に伴い、孤独や孤食が広がり、地域社会や職場でのコミュニティが希薄化しています。こうした状況は、心身の健康だけでなく、社会全体の健全性にも深刻な影響を及ぼしています。

政府や自治体も、健康づくりを支える社会環境の整備に重点を置くようになり、「心身の健康」「地域とのつながり」を含むウェルビーイングの重要性が一層高まっています。カゴメは、農と食を通じて、栄養価の高い商品や食体験を提供するだけでなく、人と人をつなぐ場を創出し、コミュニティを活性化することで、こうした社会課題の解決に貢献します。

➔ 新たな価値創造につなげるカゴメの資産

カゴメは、長年の事業活動を通じて、産地・自治体・学校・企業との接点を広げてきました。自社通販事業では、国産素材を中心に商品開発や産地連携を強化し、情報と商品の価値向上に努めています。近年、農業人口の高齢化や異常気象により、国産原材料の調達には以前にも増して困難となり、課題は深刻化しています。こうした状況の中、通販事業によって国産素材の価値を高め、農の持続性にも貢献したいと考えています。

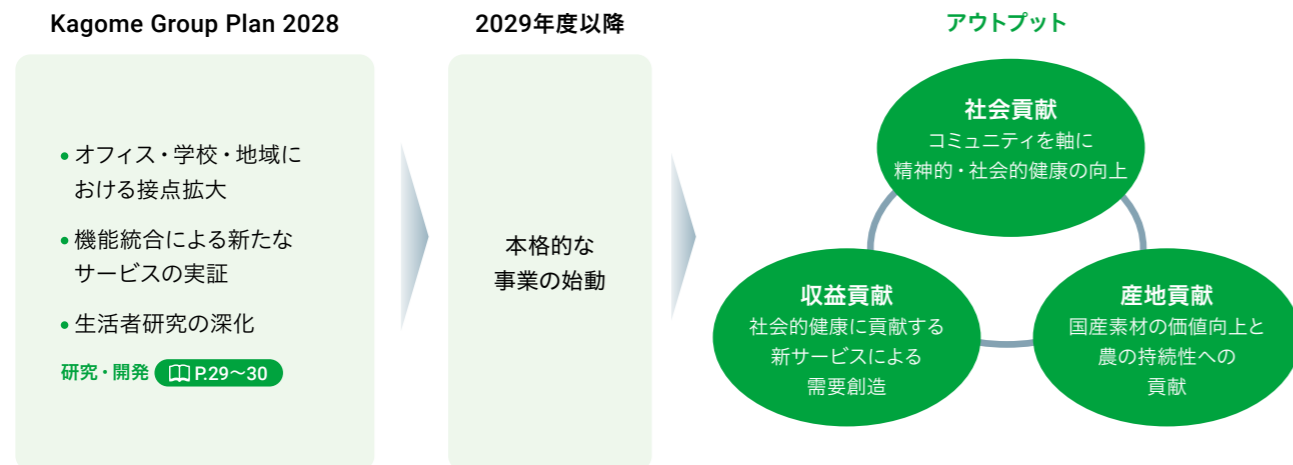
さらに、野菜摂取推進プロジェクトや健康サービス事業、野菜生活ファームでの活動を通じて、身体だけでなく、コミュニティを介した社会的健康にも取り組んできました。こうして培った関係性やノウハウは、ウェルビーイング事業創出における重要な資産です。



オフィス向け調理体験プログラムの様子

➔ 挑戦のマイルストーンと推進体制

「Kagome Group Plan 2028」では、ウェルビーイング事業の創出に向け、健康事業と通販事業を統合し、双方の資源を最大限に活用します。健康サービス事業は、オフィス・学校・地域との接点を広げ、人と人がつながる社会的なコミュニケーションの場を提供します。通販事業は、国産素材を活かした商品開発や販売、フルフィルメント基盤を通じて、生活者に価値を直接届けます。統合した事業の強みを結集し、社会的健康を支えるコミュニティを軸に「健康になれる場」を創造し、心と体の両面からウェルビーイングに貢献する新たな事業を展開します。



環境負荷の低いトマトビジネスの開拓

環境負荷低減と売上・利益貢献の両立を図り、カゴメだからできるトマトビジネスの開拓を実現します。



➔ 社会課題とターゲットとする市場

気候変動をはじめとする地球環境破壊の深刻化による農作物の収量減少や土壌環境の悪化、世界の人口増加による農地・農業人口の不足など、これまで以上に「持続可能な農業」の必要性が国際規模で高まっています。サステナブルな食品への関心は国際的にも高まっており、環境改善と持続可能なビジネスモデルの構築は喫緊の課題となっています。世界各国の食品製造業者やフードサービス企業からのトマト加工品のGHG*排出量に関する問い合わせは増加しており、今後生活者においても環境負荷の低い製品への関心が世界的に高まるとともに、その市場が拡大すると考えています。



海外での加工用トマト収穫作業の様子

* GHG：温室効果ガス (Greenhouse Gas)。二酸化炭素 (CO₂)、メタン (CH₄)、一酸化二窒素 (N₂O)、フロン類 (HFC、PFC など) を指し、地球温暖化の原因となる。

➔ 新たな価値創造につなげるカゴメの資産

カゴメは、これまでトマトの栽培や加工工程に深く関与し、環境への貢献と経済的効果の両立に取り組んできました。これらの取り組みを通じて獲得した栽培や加工の技術や、農業研究や生産技術開発に関する専門人材は新たな価値創造の重要な資産となります。またこの活動は、品種開発、栽培、加工、販売までバリューチェーンを保有し、世界の生産地とのネットワークを持つカゴメだからこそ、その効果を大きくできると考えています。



海外での加工用トマトの栽培の様子

➔ 挑戦のマイルストーンと推進体制

「Kagome Group Plan 2028」においては、GARBiCを中心に関連部門とのプロジェクト体制を組み、生産要素(栽培・加工・輸送等)別のGHG排出量算定方法の確立や、加工工程における効率化に取り組みます。併せて、技術や事業の検証を行い、環境負荷の低い付加価値型のトマト加工品販売による売上収益の拡大や、製造コスト低減を図ります。研究・開発 P.29~30



研究・開発

食健康研究所(機能性研究・行動変容研究)

生活者のウェルビーイングを実現するため、野菜や植物性食品の持つ可能性を様々な角度から検証します。また、野菜摂取の行動変容支援を推進するデバイス開発や、「農・栽培」や「調理」がもたらす精神的・社会的価値の創出に貢献します。

→ 研究の目的

カゴメが掲げる2035ビジョンの達成に向け、私たちは研究領域をこれまでの「身体的な健康」から、心の充足や社会とのつながりを含む「精神的・社会的健康」へと大きく広げます。栄養素としての野菜摂取だけでなく、自ら育てる喜び(農・栽培)や、おいしく食べる楽しさ(調理)といった体験そのものを科学することで、野菜が持つ多様な価値を解明します。野菜を育む土壌から食卓まで、一気通貫した多角的な研究を通じて、身体だけでなく心までも満たす、生活者の彩り豊かなウェルビーイングの実現を目指します。

→ Kagome Group Plan 2028における重点課題

「Kagome Group Plan 2028」においては、従来の野菜の機能性研究に加えて、生活者への理解を深めるための研究領域に注力して取り組みます。国内事業においては、引き続き野菜摂取量を増加させるため、カゴメの商品や野菜の持つ機能性の研究や、行動変容を促すエビデンスの取得、ベジチェック®に続く新たなデバイスの研究・開発などに取り組みます。加えて、新規価値領域であるウェルビーイング事業の実現に向けて、農や栽培、調理の研究を進めていきます。また、海外事業の発展につながるエビデンスの創出・発信とビジネス検証支援を進めていきます。

ウェルビーイングな社会を実現する3つの研究アプローチ

私たちが挑戦するフィールド	課題
1.「食と健康」の深化 (従来の機能性研究の高度化)	一人ひとりのライフステージに寄り添う健康づくり ・年齢とともに変化する健康の悩みや、性別特有の課題などに対応する、新たな「野菜・植物性食品の力」の解明 ・あらゆる世代において「野菜を摂る」「野菜加工品を活用する」ことの効果を示すエビデンス取得
2.「心と体験」の拡張 (農・調理・行動変容への展開)	「おいしい・楽しい」が自然と健康につながる暮らし ・個人の体質や生活スタイルに合わせた「最適な食」の提案と、楽しみながら継続できる行動変容の仕組みの構築 ・「育てる」や「料理する」プロセスにある楽しさやその効果に関するエビデンス取得
3.「社会」への実装 (研究基盤・R2Bの推進)	研究成果を広く社会へかえし、持続可能な未来を創る ・生活者に関する潜在的なニーズを捉えた新たな価値創出の起点確立 ・研究成果を商品や自治体、教育機関等、海外とも連携して社会課題の解決(健康寿命の延伸など)にも貢献

MESSAGE

NarrativeとEvidenceをつなぐことで ウェルビーイングに貢献

2035ビジョン実現に向け、私たち食健康研究所が新たな戦略の核に据えるのは、「Narrative(体験・物語)」と「Evidence(科学的根拠)」との循環です。生活者である皆様の中に眠る、野菜や植物性食品への潜在的なニーズや体験を科学の力で検証して確かな「Evidence」を創出し、それを再び皆様の心を動かす新たな「Narrative」として事業を通じて社会へ還元します。この価値創造のサイクルを、従来の「食」領域にとどまらず「農・栽培」や「調理」といった新領域へも拡張し、身体的健康のみならず、精神的・社会的健康の全てに寄与するソリューションの提供に挑戦します。野菜や植物性食品の物語と科学をつなぐことでカゴメグループの持続的な成長を牽引し、世界中の人々の真のウェルビーイング達成に貢献する「世界で唯一の研究所」を目指していきます。



食健康研究所
所長
鈴木 重徳

GARBiC(農業研究)

多彩でオープンな「ヒト」と「技術」の組み合わせでグローバルな農の課題に挑み、グループの様々な事業において「農」を起点とした一貫した価値形成を行います。

→ 研究の目的

農業における気候変動リスクは年々高まっており、暑さ及び水ストレスの増加や、害虫や病気の発生により、収量の低下が予想されています。また、トマト生産におけるGHG排出量の約75%は、工場入荷の前に発生することが分かっています。これらの課題に対し、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、品種開発や栽培技術の開発・実装・事業化を行っています。この組織の傘下には、農業資源・技術開発部やポルトガルのアグリビジネス研究開発センター、米国で活動を行うGARBiC USA、種子の開発・生産・販売を行うUnited Genetics(以下、UG)などが配置されています。Ingomarや各契約農家と強固に連携し、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します。

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CVCを介した出資 ※2025年12月出資決定:4件	○	○	○	
	農業資源・技術開発部	技術開発(品種、先端育種、栽培)	○	○	○	
	アグリビジネス研究開発センター	技術開発(品種、先端育種、栽培)	○	○	○	
	UG	品種開発、種苗販売	○		○	○
Ingomar、契約農家	課題抽出、技術検証・実装			○	○	

→ Kagome Group Plan 2028における重点課題

領域	内容
技術探索～開発	CVCによる新規技術の探索
インキュベーション アクセラレーション	Living Lab®での技術検証 農業データの獲得・活用
事業	種子生産のサプライチェーンの最適化 商品パイプラインの持続的な供給
事業連携	Ingomar契約農家が抱える諸課題に対するソリューションの検討と評価 加工用トマト、生産トマト、野菜を対象とした改良品種や新技術の開発と導入の推進



Living Labでの実証実験の様子

※ Living Lab: 長期にわたり構築した農家との関係により、適切な現場フィールドでリアルな実証実験を可能とする取り組み。北米、ポルトガル、オーストラリアに拡大していく予定

→ CVCによる新規技術の探索

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、コーポレートベンチャーキャピタル(CVC)を2024年に設立しました。運用総額は500万米ドル、運用期間は10年となります。

2025年12月時点で、4社への出資を決定しています。2025年9月には、植物性原材料由来の高吸水ポリマーを開発・販売する「EF Polymer株式会社」へ出資しました。2025年のトマト栽培シーズンには、米国カリフォルニア州の加工トマト農業にて、約15ヘクタール規模の大規模実証試験を実施し、効果の再現性や農家のオペレーション適合性について検証を実施しています。今後は、水使用量の削減や、収量と品質の安定化に資する設計と導入を進めていきます。



高吸水ポリマーの圃場への散布方法を検証している様子

CFO/CRO MESSAGE

財務基盤の安定を維持し、
資本効率を重視した
成長の実現へ

取締役常務執行役員
CFO 兼 CRO 兼 財務経理部長
佐伯 健



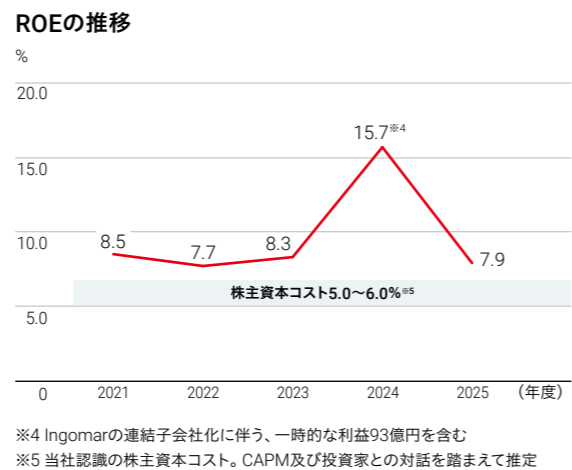
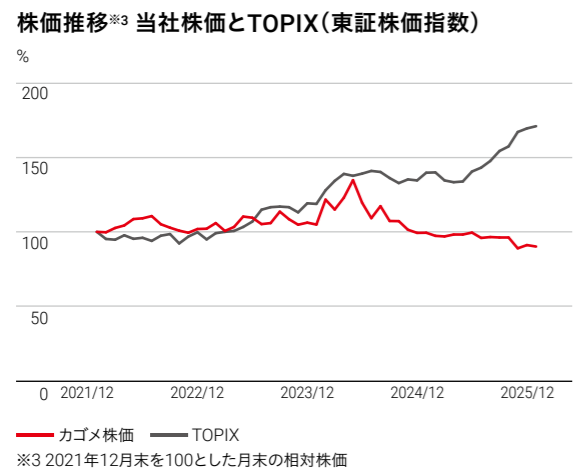
Q1 日本株式市場全体が上昇傾向にある一方で、当社の株価は低迷しています。前中期経営計画の取り組みが十分な評価につながらなかった要因分析と、Kagome Group Plan 2028へ向けた改善ポイントを教えてください。

日本株式市場全体が堅調な中で、当社株価が低迷している現状を極めて重く受け止めています。これは、資本コストを上回る価値を十分に創出できていないという市場からの評価であり、早急に改善すべき最重要課題と認識しています。

成長ドライバーと位置付けた国際事業(トマト他二次加工)において、想定していた成長に届かなかったこと、

またトマトペースト市況の低迷に伴い、Ingomarの利益が伸び悩んだこと。この2つが前中期経営計画(以下、前中計)で掲げたROE^{※1}9%を達成できなかった要因です。

Kagome Group Plan 2028(以下、Plan 2028)では、ROIC^{※2}経営とポートフォリオマネジメントをより進化させ、従来の延長線上にとどまらない経営改革に取り組みます。



※1 ROE：自己資本利益率のこと。資金(自己資本または純資産)を有効活用し、それによってどれだけ収益を上げているかを表す指標
※2 ROIC：カゴメROICのこと。EBITDA÷投下資本で算出

Q2 前中計で未達となったROE9%以上の目標を、Plan 2028でも据え置いています。この水準は、当社が認識する資本コストに対して十分なスプレッドを確保できるものなのでしょうか。また、ROIC経営の深化に向けて、事業ポートフォリオマネジメントをどのように加速させるか、ROE目標達成に向けた具体的な道筋と決意をお聞かせください。

当社の現在の株主資本コスト^{※5}は約5~6%と認識しています。したがって、Plan 2028で掲げるROE9%は、最低限達成すべき水準であり通過点にすぎません。将来的にはさらなる改善を目指します。

ROE向上のためにはROIC経営をより前進させることが必要です。前中計期間中はROICの可視化に取り組

みました。本中計では、売上収益利益率の向上と総資産回転率の向上の両面から改善を推進します。

もう一つは、ポートフォリオマネジメント^{※6}です。取締役会の監督・意思決定体制をより明確にし、最適な仕組みを構築していきます。財務戦略 □ P.34

Q3 Plan 2028における財務方針は「『資本コストを意識した経営の実践』と、『成長投資と株主還元』の両立」を掲げています。持続的成長に向けたキャッシュ・アロケーションの優先順位と、M&A等のインオーガニック戦略を含む投資の方向性を教えてください。

持続的な企業価値向上のためには、安定的な営業キャッシュ・フローの創出が前提となります。営業キャッシュ・フローは、株主還元と既存事業の成長・維持投資の源泉とします。

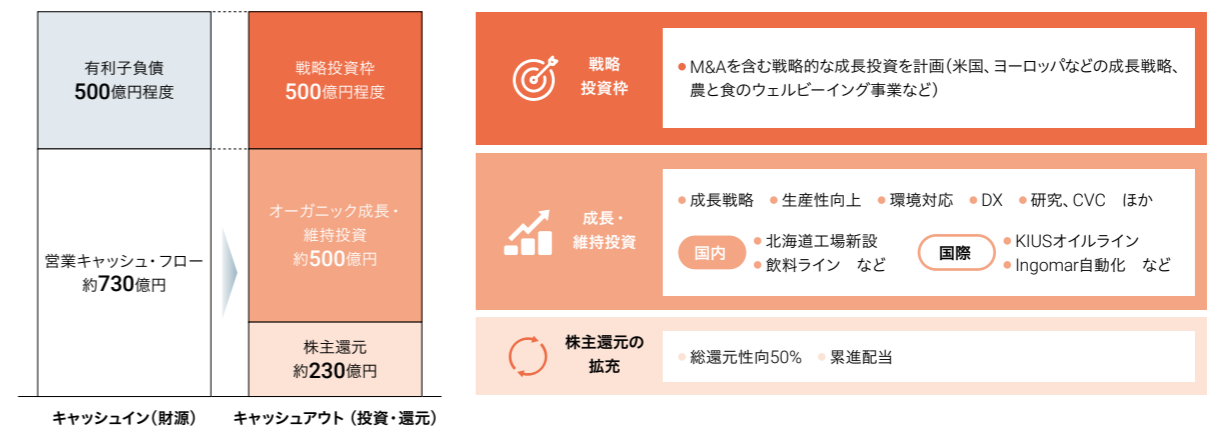
株主還元については、Plan 2028期間で総還元性向^{※7}50%以上を目標とします。また、配当水準も引き上げ、株主の皆様との信頼関係をより強固なものにします。

成長・維持投資の対象は、国際事業における北米・ヨーロッパ拠点の生産性の向上やインドにおける垂直

統合型トマト事業の確立、国内加工食品事業における国産トマト拠点の整備や飲料容器バリエーション拡充など収益基盤の強化と、農と食のウェルビーイング事業など新規価値領域への挑戦です。

その他、戦略投資枠として500億円を計画しています。これはインオーガニック成長のためのM&Aなどへの投資であり、主に借入れによる資金調達を予定しています。

Plan 2028 キャッシュ・アロケーション



※6 ポートフォリオマネジメント：複数の事業やプロジェクト、資産等を適切に管理し、リスクとリターンを最適化や企業価値の向上を図るマネジメント手法
※7 総還元性向：企業が得た当期利益に対し、配当金と自社株買いの合計額が占める割合を示す指標。(配当金+自社株買い)/当期利益で求めることができる

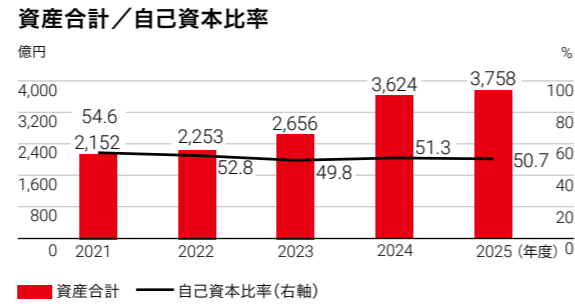
CFO/CRO MESSAGE

Q4 企業価値最大化には、財務健全性を維持しつつ、資本効率を高めるバランスが重要です。最適資本構成の観点から、現状の財務レバレッジや自己資本比率^{※8}をどのように評価していますか。

当社の財務基盤は健全だと評価していますが、成長を促進するためには、資本効率を高める必要があると認識しています。

Plan 2028では、信用格付の維持を前提とし、D/Eレシオ0.6程度を視野に入れ、成長投資に必要な負債を積極的に活用していきます。

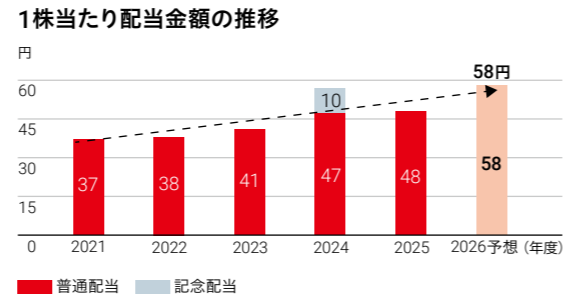
バランスシートのスリム化にも取り組みます。具体的には、適正在庫水準の徹底した見極め、稼働率の低い資産や遊休資産の売却、政策保有株式の縮減などを継続して進めていきます。



Q5 株主還元方針について、Plan 2028では大きく変化しています。どのようにお考えですか。

前中計期間の総還元性向は41.3%と、目標の40%を上回る水準を実現しました。また、2025年度は1株当たり配当金を48円としました。

Plan 2028では、資本市場とより誠実に向き合う姿勢を明確にするため、総還元性向目標を10ポイント引き上げ50%とします。さらに、2026年度の配当金額は58円とし、累進配当とします。



Q6 当社の成長戦略や独自の強みが資本市場に十分に浸透しておらず、情報の非対称性が存在することが、株価低迷の一因とも考えられます。「開かれた企業」を企業理念の1つとするカゴメとして、このギャップを埋めるために、IR・SR活動や非財務情報を含む情報開示をどのように強化・改善していく方針でしょうか。

当社の成長戦略や強みを資本市場に十分浸透させられていない点は真摯に受け止めています。情報の非対称性を解消することはCFOとしての重要な責務です。

特に、急速に成長した国際事業については、開示情報の充実や現地視察の受け入れなどを通じて理解促進に努めます。株主・投資家との対話 P.73~74

投資家との対話は、当社の現在地を映す鏡です。対話を通じて事業の方向性を磨き上げ、確実に実行していくことが私たちの使命だと考えています。このことは「開かれた企業」という理念をこれまで以上に体現していくことにほかなりません。

※8 自己資本比率：親会社所有者帰属持分比率

財務戦略

Kagome Group Plan 2028(以下、Plan 2028)の事業戦略実行に向けて、健全な財務基盤を基に、成長投資と株主還元を両立します。

基本方針 「資本コストを意識した経営」の実践と「成長投資と株主還元の両立」

- i) 資本効率を重視した成長**
 - ・オーガニック成長投資予算：500億円、戦略投資予算：500億円程度
 - ・資本効率の向上
- ii) 財務基盤の安定**
 - ・指標を信用格付シングルAの維持とし、財務安定性を確保する
 - ・M&Aを含む戦略投資は、格付維持の範囲内で借入にて調達
- iii) 安定的な利益還元**
 - ・総還元性向を40%から50%に引き上げ、累進配当を導入

Kagome Group Plan 2028 経営指標 ROE 9%以上

ROIC向上へのアクション

▶ 前中期経営計画(2022年~2025年)の取り組み
カゴメROICによる管理基盤の確立、及びセグメントのカゴメROIC[※]の可視化に取り組みました。またこれに基づくROICツリーの展開によりブレイクダウンしたB/S指標を、各部門のKPIに落とし込み、各社・各部門にて指標の改善を図りました。

	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績	2026年度目標
カゴメROIC(%)	13.2	12.4	10.6	10.4
EBITDAマージン(%)	12.3	12.7	11.7	11.4
EBITDA(百万円)	27,726	39,096	34,509	35,230
売上収益(百万円)	224,730	306,869	294,264	310,000
投下資本回転日数(日)	341	376	404	397
ROIC(%)	6.7%	7.1%	5.6%	5.5%

ROIC：事業利益×(1-税率)/(株主資本+有利子負債)
WACC：3.5~5%程度

▶ Plan 2028におけるROIC向上へのアクション
2025年度のROEは7.9%となり、前中期経営計画で掲げた目標値(9%)には届きませんでした。これは、親会社の所有者に帰属する当期利益の伸び悩みと、総資産回転率の改善不足が主な要因と認識しています。
Plan 2028で掲げるROE9%以上の達成には、ROICの向上、すなわち「事業の稼ぐ力」と「資産の効率的な活用」の両面での改善が不可欠です。
この実現に向け、右記の2つの重点アクションを推進します。

2025年度のカゴメROICはEBITDAマージンが1.0ポイント悪化、投下資本の増加により0.8ポイント悪化し、10.6%となりました。2026年度はEBITDAマージンの0.3ポイント悪化、投下資本回転日数の改善0.1ポイントにより、10.4%を見込んでいます。

※ カゴメROIC：EBITDA÷投下資本

カゴメROIC

国内加工食品事業	国際事業
2025年度：16.7%	2025年度：8.7%
↓	↓
2026年度：16.8%	2026年度：7.6%

主なKPIと担当部門

- ・売上債権回転日数(営業本部)
- ・原材料在庫高(調達部)
- ・社内加工材在庫高(生産部)
- ・製品在庫日数(SCM本部)
- ・海外子会社の各社別ROIC(KFIC)

事業ポートフォリオマネジメントの強化

- ・収益性・成長性を軸とした資源配分の最適化
- ・取締役会の監督機能強化による、意思決定プロセスの明確化

ROICマネジメント再設計により、事業別ROICを向上

- ・利益率の向上：高付加価値化、価格戦略
- ・資産回転率：在庫最適化、資産効率化

事業構造の変化に合わせ、経営戦略と連動した人材戦略を実行することで、2035ビジョンを実現します

執行役員
人事総務本部長
河原 丈二



Q1 2026年2月に2035ビジョンと第一次中期経営計画「Kagome Group Plan 2028」(以下、Plan 2028)が発表されました。ビジョン実現に向けたPlan 2028における、人材戦略の位置付けと概要を教えてください。

新たに発表された長期ビジョンは、カゴメグループにとって挑戦的な内容です。これを実現していくのは従業員の力そのものですので、ビジョン実現に向けた人材戦略は、非常に重要なものと認識しています。

戦略のポイントとしては4つあると考えています。1つ目は経営戦略と人材戦略の連動です。まずは2035ビジョン達成を見据え、どういったスキルを持つ人材が、どのタイミングでどれくらい必要なのかを明確にし、それを踏まえて採用や育成の計画を策定していきます。策定完了後は、3~4年ごとの各中期経営計画で求められる充足率を設定し、その達成を目指していくことになります。これは、当社の事業構造が大きく変化してきたことに起因しています。以前は売上の中心は国内加工食品事業でしたが、2024年度には国際事業の規模が約半分を占めるようになり、今後もさらなる事業構造の変化が予想されます。こうした変化に対応するには、従来のフォアキャストの視点から、長期的な目標を踏まえたバックキャストでの人材戦略を進める必要があると考えています。

併せて、従業員の能力やスキル、キャリア開発を管理するための仕組みも変えていきます。人材計画を精緻にしていくためにも、各従業員が備えている業務経験やスキルを一元管理できるよう、どういった情報を収集しマネジメントすべきかを改めて整理し、再構築します。

2つ目のポイントは、ワークキャリア開発・ライフキャリア支援です。端的に言えば「自分のチャレンジしたい仕事で力を発揮できる」環境の実現に取り組みたいと考えています。人材戦略は従業員視点を取り入れることも重要です。全従業員が高いモチベーションを維持し、成長することが当社の成長に不可欠だからです。チャレンジしたい仕事への挑戦を後押しする仕組みの整備・定着と同時に、進捗状況の測定のため、他社事例も研究しながら今後KPIを策定していきます。併せて約20年ぶりの人事処遇制度の抜本的改定に取り組んでおり、社会環境や個人の就労観の変化により対応しうる新たな制度を2026年より管理職から順次導入予定です。

3つ目のポイントは、エンゲージメントにかかる取り組みの再構築です。当社は2021年からエンゲージメントサーベイを開始し、働きがいの向上と心理的安全性の浸透に取り組んできました。エンゲージメントスコアは2021年の70ポイントから2025年には73ポイントに上がり、多くの管理職が年に1度の「KPI目標シート」記入時に、自らの課題にエンゲージメントを設定するようになるなど、エンゲージメントという言葉が社内に広く定着したと感じています。

今後はエンゲージメントサーベイで課題が浮き彫りとなった領域の対策に取り組み、具体的な人事施策に落とし込んでいきます。まずは「やりがい」「キャリア機会の提供」「評価への納得度」「給与への納得度」の4領域に着目し、エンゲージメント総合スコアで毎年0.6ポイントの上昇を戦略的に狙っていきます。

最後のポイントは、グローバル体制の構築・実働化です。これまで海外子会社は、各社で人事施策を進めており、

グループとしての連携体制が不十分だったと言えます。例えば、当社商品の品質面においては、海外含めたカゴメグループ全体で統括する組織があるように、人材においてもグループ横断型のグローバル体制を整備していきます。まずは各社に備わる機能の連携・共有を行い、各社独自の運用とすかどうかの選別からスタートしていきます。それが連結業績の約半分を国際事業が担うようになった当社グループのあるべき姿だと捉えています。

Q2 現在のカゴメは国際事業が売上比率の約半分を占めるようになり、また、2035ビジョンでは2つの新事業構想を掲げています。このようなフェーズで活躍する人材を輩出するための施策についてお聞かせください。

成果だけでなくチャレンジそのものを評価する風土や制度の整備が必要と考えています。まずは前述の通り、個々の希望キャリアを実現できる仕組みづくりと多様な就労観に適した働き方の選択肢の拡充により、新しいことに積極的に挑戦できる環境を整え、各自のキャリア実現と事業の成長を両立させていきます。その前提として、従業員には、当社の事業や商品、サービスが社会課題解決につながっていることを誇りに思い、好きになってもらうことが重要です。カゴメの商品が好き、企業理念が好き、自然や農との関わり方が好きなど、情緒的では

ありますが、従業員自身がカゴメを好きになることが、人材戦略の重要な点だと考えています。

また、国際事業のさらなる加速のためには、その実現に向けた経営戦略を、理念とともに全世界の従業員に共有し、共感を得ることがまず必要です。当社の「農から価値を形成する」事業を実現できる人的リソースは貴重な人材です。そのため将来的には、日本から各国への出向だけでなく、海外から海外といった形で適任人材をグローバルレベルで配置していくことも視野に入れていきます。

Q3 カゴメはこれまでも「人の成長がカゴメの成長につながる」という、人を中心とした経営を大切にしてきました。新しいビジョンのもとでどのように人的資本経営を進化させ、何をもって施策成功の指標としますか？

人材戦略は、一度策定したら完了ということではなく、変化する経営戦略との連動や従業員の声を取り入れることで、常にチューニングする必要があるものです。そのため人材の充足率やエンゲージメントスコア、離職率などをモニタリングすると同時に、従業員との膝を交えた対話も戦略遂行の指標としたいと考えています。

人材戦略に基づく各種施策、制度の導入・定着においては、従業員の「腹落ち感」を大切に、各自に適した方法で丁寧に対話することで、納得感を重視した浸透を図っていきます。

また人材戦略の一番の旗振り役として、社長をはじめとした経営陣が最前線に立って発信し続け、従業員とコ

ミュニケーションしていくことが大切です。今後10年間のビジョンを実現するために、いかに人材戦略が重要であるかを説明し、各種取り組みについて発信していきますが、社長と共に実行していくのが担当役員である私の使命だと認識しています。

私は入社以来、主に営業、国際事業で経験を積み、直接的に事業を推進する業務に携わってきました。2023年より現職に臨む中で、「皆のやりがいを向上させ、会社を強くする」ことができる人材戦略に携われることに私自身がワクワクしています。従業員と密接に関わりあいながら、経営戦略を実現するための人材戦略を実行していきます。