

# 2025年12月期 決算説明会



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。

皆様、おはようございます。本日は、お忙しい中、当社の2025年12月期決算、及び新中期経営計画の説明会にご参加いただき、誠にありがとうございます。1月から山口前社長よりバトンを引継ぎました奥谷晴信です。

私は入社後、主に生産、経営企画、国際事業などを歴任してきました。特に海外現地法人への出向経験を含む国際事業での経験は大きなものでした。同事業の今後の成長に役立てていきたいと思ひます。  
どうぞよろしくお願いいたします。

それでは、2025年度の決算概要です。

## 2025年度 連結業績



- 売上収益：国際事業がトマトペースト市況の下降影響などにより減収
- 事業利益：国際事業が減収の他、製造工程不具合など一時的な損失の影響で減益
- 営業利益/当期利益：前期に、Ingomar連結子会社化による一時的な評価差益93億円を含む

単位:億円	25年度実績		対前年		24年度 実績
		比率		増減率	
売上収益	2,942	-	△126	△4.1%	3,068
事業利益	226	7.7%	△44	△16.2%	270
営業利益	226	7.7%	△135	△37.5%	362
当期利益 <sup>※</sup>	148	5.0%	△102	△40.8%	250

※親会社の所有者に帰属する当期利益

2025年度の連結売上収益は、前期比4.1%減の2,942億円、事業利益は、前期比16.2%減の226億円となりました。  
営業利益は前期比37.5%減の226億円、当期利益は前期比40.8%減の148億円となりました。

これは、前期に実施した米国インゴマーの連結子会社化に伴い、一時的な利益として93億円を計上したことによる反動が主な要因です。

## 2025年度 セグメント別業績



- 国内加工食品事業：飲料が全体を牽引し増収、事業利益はコスト上昇続いても、広告宣伝費減少などで横ばい
- 国際事業：トマトペースト市況の下降影響で減収、減益の他、製造工程不具合等一時的な損失などにより減益

	2024	2025
米ドル	151.58	149.71
ユーロ	163.95	169.00

### 売上収益

単位: 億円	25年度実績				24年度実績
		対前年	増減率	為替影響	
飲料	841	+14	+1.8%	-	827
通販	139	+6	+4.7%	-	133
食品他	591	△4	△0.8%	-	596
国内加工食品計	1,573	+16	+1.0%	-	1,557
トマト他一次加工	696	△126	△15.3%	△2	822
トマト他二次加工	636	△69	△9.8%	△3	705
調整額	△34	+0	-	+0	△35
国際計	1,298	△194	△13.0%	△5	1,493
その他/調整額	71	+52	+283.1%	△1	18
合計	2,942	△126	△4.1%	△7	3,068

### 事業利益

25年度実績				24年度実績
	対前年	増減率	為替影響	
86	△4	△5.3%	-	91
9	+7	+313.3%	-	2
59	△3	△5.3%	-	62
155	△0	△0.4%	-	155
53	△30	△36.0%	+0	83
44	△25	△36.9%	△0	70
△5	+9	-	-	△14
92	△46	△33.4%	△0	139
△20	+3	-	+0	△24
226	△44	△16.2%	△0	270

セグメント別の業績です。

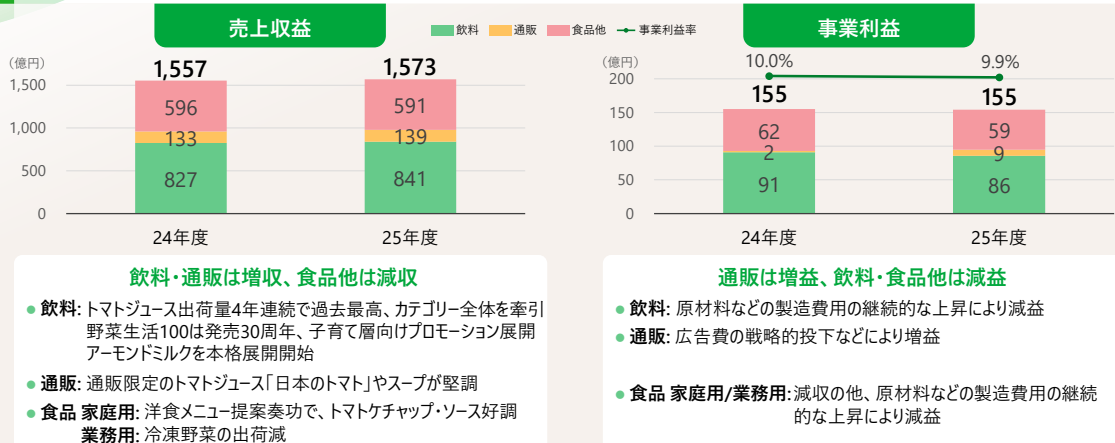
国内加工食品事業は、飲料、通販カテゴリーで増収となりました。事業利益は、原材料費、包材、人件費などが引き続き上昇したものの、原価低減への取り組みや、効率的な広告費の使用などにより前期と同水準になりました。

国際事業は、トマトペースト市況の下降に伴う、フードサービス向け商品の販売価格の引き下げ、一部の既存顧客への出荷減、また、製造工程の不具合等による一時的な損失により減収減益となりました。

## 2025年度 国内加工食品事業



- 売上収益は食品他が減収も、飲料・通販が好調に推移し、全体では増収
- 事業利益は全体として原材料などの製造費用が継続的に上昇、広告宣伝費減少などで通販が増益



Kagome Group PLAN 2026 | ©2026 カゴメ株式会社

4

国内加工食品事業の詳細です。

国内加工食品事業は、売上収益1,573億円。事業利益は155億円。売上収益、事業利益ともほぼ前期同水準となりました。

左側のグラフで、カテゴリーごとの売上収益についてご説明します。

飲料は、トマトジュースが4年連続で過去最高の出荷量となり、カテゴリー全体を牽引しました。昨年3月より本格展開を開始したアーモンドミルクについては、その認知度が向上しました。

通販は、通販限定商品のトマトジュース「日本のトマト」やスープが堅調に推移し増収となりました。

食品他は、家庭用は好調でしたが、業務用において冷凍野菜の出荷数量減等の影響で減収となりました。

続いて右側の事業利益です。

飲料は原材料費などの継続的な上昇により減益となりました。

通販は、広告費の効率的な投下などにより増益となりました。

食品他は減収の他、原材料費などの継続的な上昇により減益となりました。

## 2025年度 国内加工食品事業 事業利益増減要因



- 原材料費などの原価変動により△26億円も、ロス削減などの原価低減が進み+14億円、合計で△12億円
- 広告宣伝費は費用対効果を考慮した戦略的投下などにより+9億円



Kagome Group PLAN 2026 | ©2026 カゴメ株式会社

5

同事業の事業利益の増減要因です。

上の赤枠、原価影響は、原材料費の上昇による原価変動によりマイナス26億円。一方で、製造ロス削減などの原価低減によりプラス14億円。合計でマイナス12億円となりました。

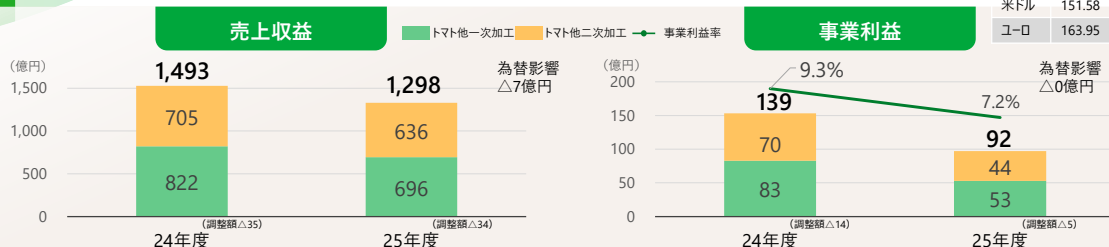
下の赤枠、広告宣伝費は、費用対効果を向上する戦略的投下によりプラス9億円となりました。

## 2025年度 国際事業



- 売上収益はトマトペースト市況が下降したこと、トマト他二次加工で一部顧客向け販売が低調に推移し減収
- 事業利益は減収に加え、一時的な損失などの影響で減益

	2024	2025
米ドル	151.58	149.71
ユーロ	163.95	169.00



### トマトペースト市況の下降、二次加工向け販売減少で減収

- トマト他一次加工:  
トマトペースト市況の下降影響により販売価格を引き下げ減収
- トマト他二次加工:  
米国でフードサービス企業向け新規案件獲得も、トマトペーストを原料とする製品の販売価格引き下げ、一部の既存顧客における販売が低調に推移し減収

### 減収に加え、一時的な損失で減益

- トマト他一次加工:  
減収の他、製造工程不具合などによる一時的な損失により減益
- トマト他二次加工:  
減収の他、製造工程不具合などによる一時的な損失により減益

続いて、国際事業です。

国際事業は、売上収益1,298億円。前期比195億円の減収。事業利益は92億円。前期比47億円の減益となりました。

左側のグラフ、売上収益です。

一次加工は、トマトペースト市況の下降影響を受け、販売価格を引き下げたことにより、減収となりました。

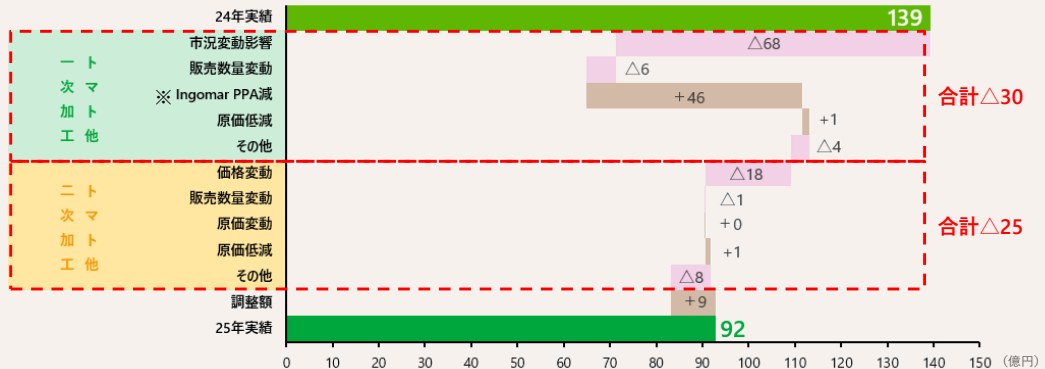
二次加工は、トマトペーストを原料とする製品の販売価格を引き下げた影響や、一部の既存顧客における販売が低調に推移し、減収となりました。

右側のグラフ、事業利益です。一次加工、二次加工ともに減収に加え、製造工程の不具合などによる一時的な損失により、減益となりました。

## 2025年度 国際事業 事業利益増減要因



- トマト他一次加工：市況の下降影響を受け、ペースト販売価格を引き下げたことにより△68億円
- トマト他二次加工：一次加工同様、平均販売価格は前期から低下。その他には、一時的な損失7億円を含む



※企業結合会計を適用したことに伴う、在庫・固定資産（有形・無形）などを時価評価したことにより生じる利益影響：24年度 △79、25年度 △32、増減+46

同事業の事業利益の増減要因です。

一次加工合計では30億円の減益となりました。

市況変動の影響によるマイナス68億円は、トマトペーストの販売価格の引き下げなどが主な要因です。

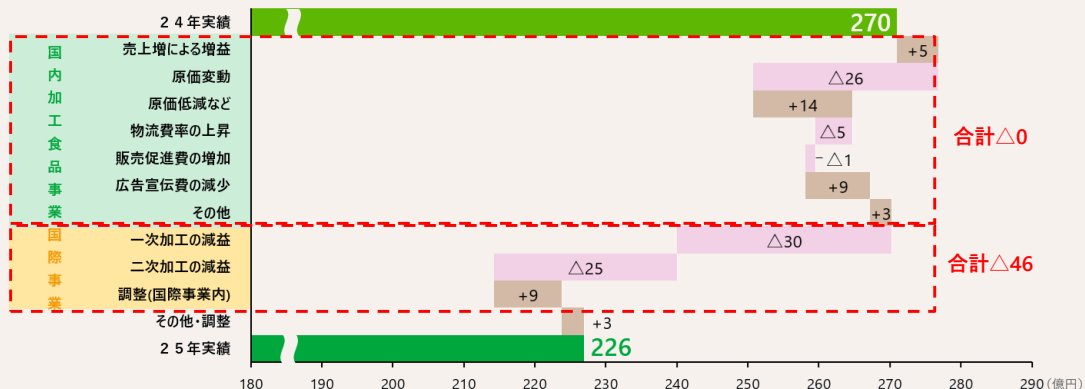
二次加工合計では25億円の減益となりました。

価格変動によるマイナス18億円は、プロダクトミックスや二次加工品の販売価格の引き下げなどが主な要因です。

## 2025年度 連結 事業利益増減要因



- 連結全体の事業利益増減要因は以下の通り



こちらは、国内加工食品事業、国際事業を合わせた連結の事業利益の増減となります。先ほどご説明したとおり、国内事業は堅調、国際事業は市況変動を背景に減益となりました。



## 2025年度 営業利益、当期利益増減要因



- ①その他の収益：前期、Ingomarを連結子会社化したことによる一時的な利益93億を認識した反動
- ②実効税率（例年30%前後）：Ingomar税務申告調整などの影響で前期に続き、例年より低い

単位: 億円	25年度実績		増減率	24年度実績
		対前年		
事業利益	226	△43	△16.2%	270
その他の収益	① 6	△94	△93.6%	100
その他の費用	7	△2	△26.0%	9
営業利益	226	△135	△37.5%	362
税引前利益	211	△125	△37.3%	336
法人所得税費用	50	△14	△21.9%	64
実効税率	② 24.0%	+4.7pt	—	19.3%
非支配持分に帰属する損益	12	△9	△41.9%	21
当期利益 <sup>※</sup>	148	△102	△40.8%	250

※親会社の所有者に帰属する当期利益

営業利益と当期利益の増減要因です。

①をご覧ください。

その他の収益は6億円。前期比94億円のマイナスです。これは、前期にIngomarを連結子会社化したことによる一時的な利益93億円を認識したことにより減少しています。

②をご覧ください。

実効税率は24.0%。前期比4.7ポイントの上昇です。例年の実効税率30%前後を前期に引き続き下回る水準となりました。これは、Ingomarの税務申告調整などの影響によるものです。



続きまして、私たちの次の10年にむけて制定した「ミッション・ビジョン・バリューズ」について、説明します。

私たちが目指す未来をお伝えするために、イメージムービーを制作しました。まずはこちらをご覧ください。

私たちは約2年間にわたり、カゴメが目指す姿について議論を重ねてきました。このミッション・ビジョン・バリューズを、ステークホルダーの皆さまにしっかりとお伝えし、ご理解・ご支援をいただけるよう、取り組みを着実に進めてまいります。

それでは、2035ビジョンおよび新中期経営計画「Kagome Group Plan 2028」について、ご説明いたします。

INDEX

1 価値創造に向けた取り組み

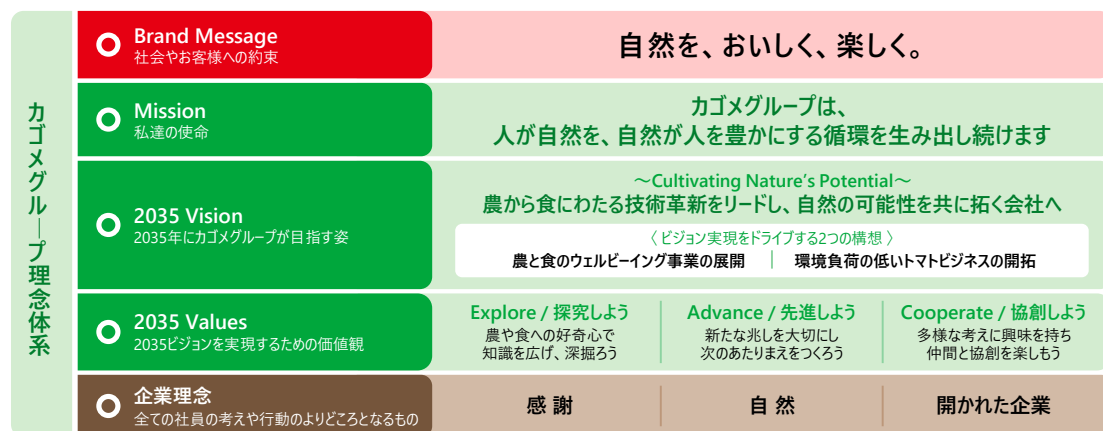
2 前中期経営計画の振り返り

3 Kagome Group Plan 2028

本日のご説明の内容です。

# 1 価値創造に向けた取り組み — 理念体系 —

- この数年でカゴメは大きく変化し、国際事業の拡大とともに、国内外42社からなるグループに成長した
- グループが一体となって力強く価値創造を進めるため、新たにミッション・ビジョン・バリューズを定めた
- カゴメグループが進む方向性を明確にすることで、持続的成長と企業価値向上を実現する。



Kagome Group PLAN 2026 | ©2026 カゴメ株式会社

12

この数年間で、カゴメは大きく姿を変えてきています。連結業績に占める国際事業の比率は高まり、国内外のグループ企業数は42社となっています。

不確実性が高まる環境の中でも社会的価値の創出と持続的な成長を実現していくには、グループが一体となって力強く価値創造を進める必要があります。

こうした組織の広がりや事業環境の変化を踏まえ、カゴメグループの旗印として、ミッション・ビジョン・バリューズを新たに決めました。

ここでは、創業の精神に基づく不変的なミッションのもと、カゴメグループがこれから10年をかけて目指すビジョン、そしてその実現に向けて世界各地の仲間と共有する価値観である“バリューズ”について説明します。

# 1 価値創造に向けた取り組み ―ミッション 私たちの使命―



- カゴメグループは創業から一貫して、自然や自然の恵みを通じて人々の食と健康に向き合うとともに、自然を豊かにする企業活動の循環により、価値を創造してきた
- 人と自然の相互作用による循環を大きくし、価値を創出し続けることがカゴメの使命（ミッション）である

## ○ Mission

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



Kagome Group PLAN 2026 | ©2026 カゴメ株式会社

13

社会における私たちカゴメの使命である“ミッション”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ることです。

農業を原点とする当社は、1899年の創業以来、野菜や果物のおいさと栄養を活かしたもののづくりを強みに、健康や豊かな食生活に貢献してきました。

しかし気候変動などの環境変化が農の営みに深刻な悪影響を及ぼしています。私たちは「人から自然」また「自然から人」へと、双方をつなぐ循環の輪をより太く、大きく育てていくことで、将来に渡り、健康と豊かな食生活への貢献を続け、持続的に成長していきます。

# 1 価値創造に向けた取り組み — 2035ビジョン カゴメグループが目指す姿 —



- 世界的な気候変動による農業の危機や、人々の健康をめぐる社会課題の解決に取り組むことで、新たに設定した2035年ビジョンを達成し、さらなる成長を目指す

## ○ 2035 Vision

～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

### 社会課題

- 人や地域のつながりを重視した、ウェルビーイングの重要性の高まり
- 気候変動などの変化に対応し、持続可能な農の営みを守り、食の基盤を維持

### 取り組み

- 自然が生み出す恵みの価値を最大限に引き出し、人々に届ける
- 自然との共生を大切にし、農から食にわたる革新的な技術で、自然の豊かさを育む

ビジョン実現をドライブする  
2つの構想

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

2035年  
目指す水準

売上収益  
5,000億円

事業利益  
500億円

ROE  
12%以上

Kagome Group PLAN 2026 | ©2026 カゴメ株式会社

14

次に、2035年にカゴメグループが目指す姿である、“2035ビジョン”です。  
「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」と決めました。  
この「ビジョンの実現をドライブする2つの構想」として後程ご説明する「農と食のウェルビーイング事業の展開」と「環境負荷の低いトマトビジネスの開拓」に取り組めます。  
2035ビジョン達成に向けて、定量目標は、売上収益5,000億円、事業利益500億円、ROE12%以上を目指します。

# 1 価値創造に向けた取り組み — 2035ビジョンを実現するための価値観 —



- 「2035ビジョン」を実現するために、私たちが大切にしている価値観

## ○ 2035 Values

2035ビジョンを  
実現するための  
価値観



**Explore**  
探究しよう

農や食への好奇心で  
知識を拡げ、深掘ろう



**Advance**  
先進しよう

新たな兆しを大切にし  
次のあたりまえをつくろう



**Cooperate**  
協創しよう

多様な考えに興味を持ち  
仲間との協創を楽しもう

## 取り組み

- 従業員一人ひとりが大切にしている価値観であり、ステークホルダーへの呼びかけ
- カゴメが積み重ねてきた知見や技術に加え、新しい発想や技術を持つパートナー、同じ志を分かち合うステークホルダーと連携する
- 共に、新しい価値を生み出し、未来をより豊かにしていく

次にバリューズです。2035ビジョンを実現するために、私たちが大切にしていきたい価値観です。このバリューズは、従業員だけでなく、社外のステークホルダーへの呼びかけでもあります。ビジョンの達成には、カゴメが積み重ねてきた知見や技術に加え、新しい発想や技術を持つパートナー、そして同じ志を分かち合うステークホルダーとの連携が欠かせません。私たちは共に、まだ見ぬ新しい価値を生み出し、未来をより豊かにしていきたいと考えています。

# 1 価値創造に向けた取り組み — マテリアリティ（重要な経営課題） —



- 新ビジョンの達成に向けて、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」と再定義し、内容をアップデート

## カゴメグループのマテリアリティ

### 2035ビジョン実現に向けた取り組み



農と食を通じた  
ウェルビーイングへの貢献



農業の  
振興・持続可能性向上



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

### 持続的な経営・事業を支える基盤の取り組み



多様な人材の  
活躍機会創出と、戦略的な  
人的資本の強化



安心・安全・高品質を  
追求した商品・サービス・  
情報の提供



持続可能な  
サプライチェーンの構築



コーポレート・ガバナンスの  
強化

新たなビジョンを確実に達成するために、マテリアリティを「カゴメグループの持続的な成長と、健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」と再定義し、内容をアップデートしました。

上3つは2035ビジョンの実現に向けたもの、下の4つは持続的な経営・事業を支える基盤強化のものです。

これら7つの課題に取り組み、ビジョン達成を目指します。



INDEX

1 価値創造に向けた取り組み

2 前中期経営計画の振り返り

3 Kagome Group Plan 2028

本資料における数値について

- ・金額は億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。

Kagome Group PLAN 2028 | ©2026 カゴメ株式会社

続いて、前中計の振り返りです。

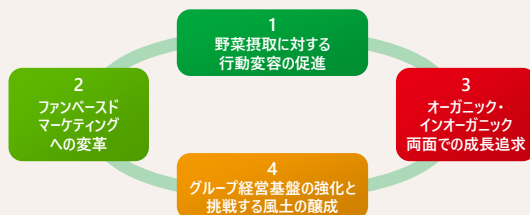
## 2 前中計（2022年－2025年）振り返り 連結業績



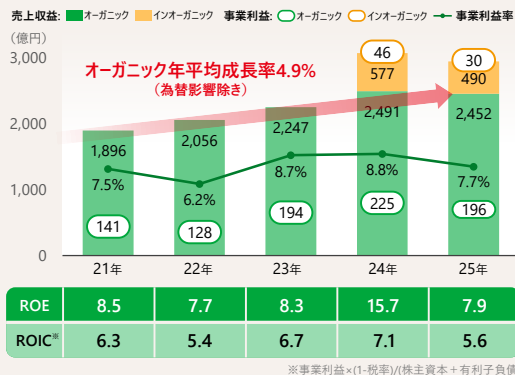
- 連結業績におけるオーガニック売上の年間平均成長率は、4.9%
- また、2024年のIngomarの連結子会社化により、インオーガニックでの成長を実現

### 前中計 基本戦略

#### 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



### 売上収益・事業利益 推移



Kagome Group PLAN 2026 | ©2026 カゴメ株式会社

18

2022年から始まった前中計では、「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」を基本戦略として活動してきました。

この結果、連結業績におけるオーガニックの年間平均成長率は、為替影響除きで4.9%となり、売上収益を着実に拡大することができました。

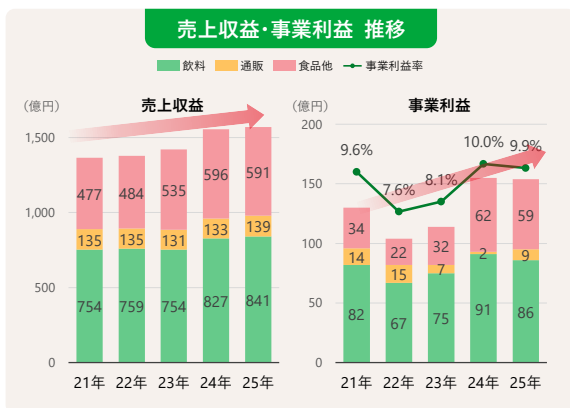
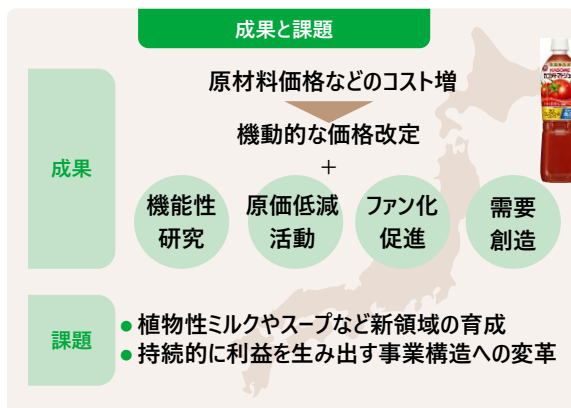
また、インオーガニック成長においては、2024年1月の米国Ingomarの連結子会社化や米国のフードサービス事業の成長により、国際事業が大きく拡大しました。

ここから、セグメント別に振り返ります。

## 2 前中計（2022年－2025年）振り返り 国内加工食品事業



- 野菜の健康価値の訴求や、野菜摂取への行動変容の促進による需要創造、体験機会創出によるファン化の推進により売上収益が成長
- 原材料価格などの上昇影響を受け、機動的な価格改定や不採算商品の見直し、物流効率の改善、原価低減活動などにより事業利益水準が回復



国内加工食品事業です。

前中計では、原材料価格を中心に厳しいコスト上昇が続きました。

これに対し、機動的な価格改定に加えて、需要喚起や原価低減などの様々な施策に取り組むことで、売上成長と事業利益水準を回復させることができました。

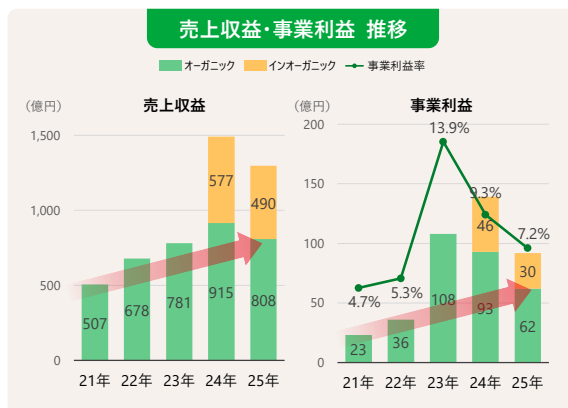
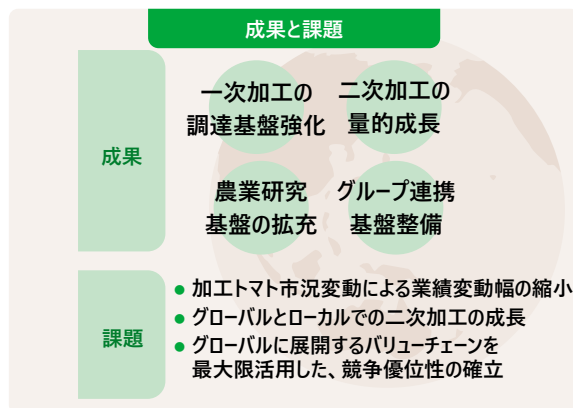
トマトジュースはその象徴です。発売から90年以上経つ商品ですが、健康機能を訴求し、2025年度も過去最高の出荷量を更新しました。

課題は、次の成長の柱づくりです。この中計でとりくんだ植物性ミルクやスープなど新領域への挑戦をさらに加速させる必要があります。

今後もコスト上昇は続きます。需要創造と、持続的に利益を生み続ける構造への変革が国内加工食品事業にとって大きなテーマです。

## 2 前中計（2022年－2025年）振り返り 国際事業

- 米国を中心に、バリューチェーン強化と、フードサービス向け販売の拡大への取り組み
- 2024年Ingomarの連結子会社化により、売上収益、事業利益ともに拡大した
- 加工トマト市況変動の影響により、国際事業の業績変動幅が拡大



Kagome Group PLAN 2026 | ©2026 カゴメ株式会社

20

つづいて、国際事業です。

国際事業は、米国を中心に、バリューチェーン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。

インゴマー連結子会社化もあり、売上収益、事業利益ともに伸ばすことができました。北米においては、一次加工の調達基盤が強固なものになったことに加え、農業研究の基盤も拡充することができました。

二次加工の成長の中心はカゴメインクです。トマトペースト市況の変動により販売価格の増減はあるものの、中計期間を通じてパウチ製品を中心に販売数量が増加しています。課題は、市況変動の影響からくる業績変動幅を縮小すること、またグローバルに展開するバリューチェーンを活用した競争優位性の確立です。

## 2 前中計（2022年－2025年）振り返り 経営指標



- EPSは着実に拡大した一方、ROEは低下し、目標9%に未達。課題を残す
- その結果、株主総利回りが相対的に低い状況

### 経営指標

	21年	25年	21年差
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

### 株主総利回り

保有期間	1年	2年	3年	4年	5年
カゴメ	92.3%	89.2%	93.0%	96.3%	80.1%
TOPIX（配当込）	125.5%	151.1%	193.8%	189.1%	213.2%

ROIC=事業利益×(1-税率)/(株主資本+有利子負債)

Kagome Group PLAN 2026 | ©2026 カゴメ株式会社

21

続いて、経営指標です。

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は伸長しました。

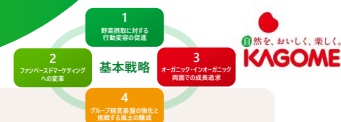
一方で、ROE、ROICは2021年度対比で低下しています

これは、投下資産に対する利益が十分でないことを示しています。

また、株主総利回りは相対的に低くなっており、株主の皆様への還元が十分ではないと考えています。

稼ぐ力を高めることによって、ROE、ROICを高め、株主価値の向上へつなげていきます。

## 2 前中計（2022年－2025年）振り返り まとめ



### 前中計 主な活動結果

	項目	活動結果
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
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
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）、為替影響除き
	インオーガニック成長	M&A投資額：約360億円
	ROE(2025年)	7.9%
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および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）

**投資による規模の拡大と基盤の強化は、着実に進めることができた**  
**安定した収益構造の構築と成長ドライバーの創出を進め、資本効率の向上を実現する**

Kagome Group PLAN 2026 | ©2026 カゴメ株式会社

22

前中計のまとめです。

前中計では、オーガニック成長に加え、M&Aによる事業拡大や、国内加工食品の利益水準の回復など、着実な成果を上げることができました。

一方で、国際事業の拡大に伴い、業績の振れ幅が大きくなり、ROEは目標に届いていません。

次期中計では、資本効率の向上を軸に据え、活動してまいります。

INDEX

1 価値創造に向けた取り組み

2 前中期経営計画の振り返り

3 Kagome Group Plan 2028

では、2026年から開始した、新しい中期経営計画「Kagome Group Plan 2028」について説明します。  
ここからは、「Kagome Group Plan 2028」を「新中計」と呼ばさせていただきます。

Kagome Group Plan 2028 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～

新中計のテーマです。  
「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」  
これをテーマにしました。



## 農を起点としたバリューチェーン

品種・栽培技術  
開発

栽培

調達  
生産

マーケティング  
販売

## 独自の強み

### 農からの価値形成

- 品種・栽培技術の開発
- 生産者との信頼関係
- 農業が抱える課題解決による持続性への貢献
- 機能性・生活者研究

### 技術・ノウハウ

- 研究・加工・開発技術を通じた価値の創出
- 顧客のニーズに沿った商品、機能・ソリューションの開発・需要創造
- ペジチェックなど行動変容を促進するデバイス開発

### グローバルネットワーク

- 世界に広がるグループ拠点
- 分散調達による原料QCDの強さ
- グローバル顧客への対応力

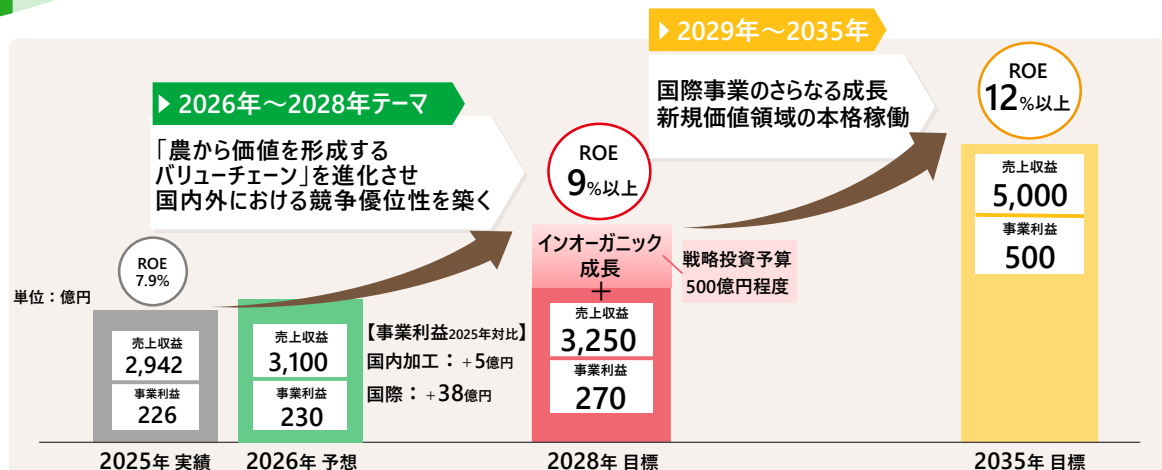
農を起点としたバリューチェーンで培った**独自の強みを掛け合わせ、相乗効果を最大化することにより、競争優位となる価値創出に挑む**

カゴメの価値の中心は農を起点としたバリューチェーンです。農からの価値形成、バリューチェーン全体で培った技術、そして自社の拠点や、サプライヤー、顧客とのグローバルネットワークがカゴメ独自の強みです。  
この3年間は、カゴメ独自の強みを掛け合わせ、その相乗効果を最大化することに挑みます。

### 3 Kagome Group Plan 2028 定量目標



- 2035ビジョン達成に向けて、Kagome Group Plan 2028 期間においては、次の中期につなげる競争力を強化する



新中計の定量目標です。

現在地は2025年の実績です。2028年の目標は中央です。オーガニック成長として売上収益3,250億円、事業利益270億円を目指します。これに加えて戦略投資枠とした500億円を活用し、ROE9%以上を目指します。

2035年には新規領域の本格稼働と、国際事業のさらなる成長により、売上収益5,000億円、事業利益500億円、ROE12%以上を目指します。

**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

- 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 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 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 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**

Kagome Group PLAN 2028 | ©2026 カゴメ株式会社

27

続いて、基本戦略です。

一つ目は、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です。

収益獲得力向上の基盤となるのは国内事業と、国際事業のトマト他一次加工です。成長領域と位置付けるのは、国際事業の二次加工、特にフードサービス向け事業とインドです。

二つ目が、未来の柱をつくる、新規価値領域の創造です。具体的には、「農と食のウェルビーイング事業」と「環境負荷の低いトマトビジネス」です。これらはこの3年間は事業化に向けた価値形成のフェーズです。

三つ目が成長投資と株主還元の最適化による資本効率の向上、四つ目が価値創造の原動力となる経営基盤の進化としています。

### 3 基本戦略 1 収益基盤 国内加工食品事業



- 国内人口は減少する一方、健康への関心の高まりなど新しい需要は生まれている
- これまで培った野菜や植物性食品の価値開発と、需要創造力によりトップラインを拡大する
- 生産拠点やサプライチェーンの最適化など事業構造を見直し、収益獲得力を強化する

2028年  
事業利益率目標  
約10%

**国内加工食品** 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

#### 環境認識

- 人口減少、高齢化率上昇、単身世帯増加
- 人手不足の深刻化
- 心身の健康、ウェルビーイングへの関心の高まり
- 原材料、物流費、人件費などのコスト上昇の継続

#### 農からの価値開発

- 生産者との信頼関係
- 国内農業の持続性向上の取り組み
- 植物性食品の拡大
- 機能性・生活者研究

#### 強みの掛け算

#### 価値伝達

- 多様な商品展開と需要創造活動
- 野菜摂取推進活動の深化
- 人手不足へのソリューション提案

#### バリューチェーン最適化

- 生産拠点の戦略的更新
- 在庫の最適化
- 販売チャネルの最適化
- 顧客ID一元化による販促効率の向上

Kagome Group PLAN 2026 | ©2026 カゴメ株式会社

28

ここからは、事業ごとに取り組みを説明します。

国内加工食品事業は、事業利益率10%を安定的に創出する事業構造への進化を目指します。

国内市場は、人口減少や高齢化の他、様々なコストの上昇により厳しい状況が続いています。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。

新中計において、国内加工食品事業では、野菜と健康の価値提供とバリューチェーンの最適化により、成長と利益獲得を両立する事業へと進化させます。

国内で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。こうして生まれた価値を多様な商品につなげ、需要拡大を図ります。

この他、生産拠点や在庫の最適化、チャネルの最適化などを進めます。

### 3 基本戦略 1 収益基盤 国内加工食品事業



- 国内のバリューチェーンによる高付加価値化として、国産訴求商品に注力する
- これまでに培った生産者と関係性と、その価値を届ける商品開発や価値情報発信力を活かし、取り組みを強化するとともに、農業振興に取り組む

#### 国内加工食品 高付加価値化

#### 国産訴求商品の価値の最大化

##### 価値創造

- 長年にわたり培った、国産野菜・果実の生産者との関係性
- 価値ある農作物の調達



##### 価値伝達

- おいしさを届ける多様な商品の展開
- 産地や生産者を応援する「めぐみめぐるAction!」による産地情報発信



##### バリューチェーン最適化

- 国産トマト加工の**新工場**（北海道 千歳工場）の新設により国産トマト加工工場の2拠点化
- 持続的な農業への貢献



国内生産拠点



国内加工食品事業の中期的な取り組みの一例として、国内のバリューチェーンを活かした国産訴求商品による高付加価値化があります。

日本においても気候変動による天候不順や、生産者の減少などにより、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おり、大きな課題です。

そこで、新中計では、新たな施策として「めぐみめぐるアクション!」を開始します。これは、その地域ならではの野菜や果実のおいしさに加えて、その産地や生産者の想いも一緒にお届けしたり、実際に体験いただく機会も提供することで、地域の農業を未来につなげていくことを目指すものです。

さらに、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。

このように、国産野菜・果実の付加価値を高めるとともに、国内農業の持続性に貢献していきます。

### 3 基本戦略 1 収益基盤 国際トマト他一次加工



- トマトペースト市況の変動を前提とした、収益の安定化が経営課題
- 畑と二次加工を繋ぐ一次加工では、相互の結びつきを強めることで価値を創出すること、加えてグループの各拠点が保有する技術・ノウハウ・人材を結集し、収益創出力を強化する

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

2028年  
事業利益率目標  
約8%

#### 環境認識

- 2025年の加工用トマト生産は、米国は豊作、一方世界的には前年から減少
- トマトペーストの世界在庫水準は、徐々に平準化に向かう見通し
- グローバル展開の強みと、契約農家や二次加工との繋がりを活用し、収益改善を図る

#### 加工用トマトの付加価値化

- 原料トマトからの価値形成
- 産地に適した品種開発や栽培技術の導入



#### 強みの掛け算

#### グローバル拠点の相互連携

- グループ拠点の技術・ノウハウ・人材の相互連携
- 生産効率の向上
- 安定的なサプライチェーン

#### 二次加工への価値の接続

- 顧客のニーズに、品種や加工技術で対応する付加価値型製品の開発



Kagome Group PLAN 2028 | ©2026 カゴメ株式会社

30

続いて国際事業です。まずはトマト他一次加工です。

トマト他一次加工は、事業利益率8%水準を目指します。

そのためには、市況の変動があっても、適切な利益を安定的に創出できる事業構造が必要であり、これをカゴメの強みを掛け合わせることで実現します。

一つ目は、当社の農業に関する研究組織である「グローバルアグリ・リサーチ・アンド・ビジネスセンター（通称GARBiC）」との協業による加工用トマトの糖度向上など付加価値化に取り組むことです。

二つ目は、一次加工を担う各拠点が相互に連携し、品質向上や原価低減の取り組みを水平展開していくことです。

三つ目は、二次加工の顧客ニーズに対応した一次加工品の開発などです。

これらにより収益基盤の強化と安定化を図ります。

### 3 基本戦略 1 成長領域 国際事業 トマト他二次加工



- フードサービス業態の市場シェアが高い北米と欧州を、二次加工のフォーカスエリアとする
- 商品力に加え、トレンドと顧客要望に即応できるスピーディーな提案力と品質・コスト・安定供給が勝敗を分ける
- 日本・米国で培ったインテリジェンスと、QCD、グローバルネットワークを掛け合わせ、成長を牽引

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



#### 環境認識（北米・欧州）

- フードサービス業態の過去10年の年平均成長率は5.4%で、今後も継続して成長の見通し※2
- 市場シェアは北米が約半数を占め、欧州が約20%
- トレンドと顧客要望に即応できる、提案力×QCD（品質・コスト・供給）が勝敗を分ける

#### フードサービス向けのインテリジェンス

- 米国・日本で培った知見をグローバルの強みに転換
- 提案力を支える人的資源の補強、Silbury買収

#### 強みの掛け算

#### 信頼のQCD

- 顧客の課題解決を実現する、スピーディーで確実なQCDの仕組み構築

#### グローバルネットワーク

- グローバルフードサービスへの各拠点からの安定供給
- 欧州市場への挑戦

※1 2025年度を基準年とし、2028年度までの3年間の年平均成長率 ※2 出典：Global Data ハンバーガーQSR、ピザQSR、イタリアンFSR合計

Kagome Group PLAN 2028 | ©2026 カゴメ株式会社

31

続いて、成長を牽引するトマト他二次加工です。

トマト他二次加工は、売上収益 年平均成長率8%、事業利益率9%水準を目指します。

主な顧客であるフードサービス業態の年平均成長率は5.4%で、今後も継続して成長する見通しです。この中で世界のシェアの約半数を占める北米、20%を占める欧州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品質・コスト・供給力がまさに勝敗を分けます。

この1月に欧州でのフードサービス向けのマーケティングノウハウをもつ英国食品ディストリビューターのSilburyがカゴメグループに加わりました。

これにより、日本、米国、欧州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、トマト他二次加工事業をカゴメの成長エンジンにしていきます。



### 3 基本戦略 1 成長領域 国際事業 トマト他二次加工 インド



- インドのトマト加工産業は市場形成期であるからこそ、統合したバリューチェーンを組むことが勝ち筋
- 現在は二次加工拠点のみだが、原料の調達から二次加工まで一貫したバリューチェーン構築を進める

#### 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

##### 環境認識（インド）

- トマト生産量が世界2位で大半が国内消費
- 現在はKagome Foods Indiaにて二次加工事業を展開
- 原料となるトマトペーストの安定調達が課題
- トマト加工産業は市場形成期であり、一貫したバリューチェーンを構築することで成長する

##### 強みの掛け算

##### 加工用トマトの栽培

- インドでの栽培に適した品種での加工用トマトの栽培の推進、農業指導の実施

##### バリューチェーン形成の知見・ノウハウ

- 各国で培った、トマト加工バリューチェーン形成の知見の活用

##### グローバルネットワーク

- インドに展開するグローバルフードサービスへの商品供給
- コスト競争力の強化



インドの契約農家訪問の様子

続いて将来の成長可能性が大きいインドです。  
インドのトマト加工品市場およびトマト加工産業はまだ初期段階で形成途上にあります。  
そのような市場で競争優位を築くためには、原料の調達から二次加工までのバリューチェーンへの関与度合いを高めることが重要です。

現在インドでは、二次加工のKagome Foods Indiaを中心に事業を展開していますが、上流の一次加工においても基盤作りに取り組んでいます。  
インドのトマト加工品市場は長期的な視点において大きく伸びる市場です。この市場で勝つための仕込みを、この中期でしっかりと進めることで、将来の競争優位を創出していきます。



### 3 基本戦略 2 新規価値領域の創造



- 今後は、ウェルビーイング関連市場とサステナビリティ関連市場の拡大を見込む
- この市場に対して、農を起点としたバリューチェーンの強みを最大限に活用して価値開発に取り組み  
未来の成長の柱をつくる



※1 出典：富士経済グループ 健康経営/データヘルズ計画関連サービスの国内市場を調査 | プレスリリース | 富士経済グループ ※2 出典：日経ビジネスオンライン2023.7.21 消費者のみなさんエシカルな選択：日経ビジネス電子版

Kagome Group PLAN 2026 | ©2026 カゴメ株式会社

33

次に、基本戦略 2、新規価値領域の創造です。  
2035ビジョンの実現に向けて、私たちが注目しているのは、ウェルビーイングとサステナビリティという、今後確実に拡大する二つの市場です。

ウェルビーイング関連では、企業の健康経営関連サービスの国内市場規模が2030年には3,300億円へ拡大するといわれています。  
サステナビリティ分野では、エシカル食品の世界市場規模は102兆円に達すると推計されています。

この成長市場に対し、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。

一つ目が「農と食のウェルビーイング事業」、二つ目が「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として、新中計で価値を創るフェーズをやり切り、次期中期以降、しっかりと事業化につなげていきます。

### 3 基本戦略 2 新規価値領域の創造 農と食のウェルビーイング事業



- 日本における急速な人口減少や単身世帯の増加により、「身体の健康」だけでなく、「心の健康」「地域とのつながり」を含むウェルビーイングの重要性が高まる
- 当社は農と食の領域で、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、課題解決に貢献する

#### 新規価値領域

#### 農と食のウェルビーイング事業の展開

新たな価値創造につなげる、カゴメの資産

#### 推進体制

～ウェルビーイング事業部～

挑戦のマイルストーン

- 事業活動を通じた、産地・自治体・学校・企業などのつながり
- 食健康研究所や産官学プロジェクトへの参画によるエビデンス開発
- 野菜摂取推進プロジェクトなどを通じた、社会的健康への取り組み

- 従来の自社通販事業部と健康事業部を統合し、双方の資源を最大限に活用
- 大学・自治体との連携、共同研究の実施



オフィス向け料理体験プログラムの様子

#### 通販事業

ダイレクトに、価値を届ける仕組み

#### 健康事業

人がつながる社会的コミュニケーションの場

#### Kagome Group Plan 2028 価値開発フェーズ

本格事業化に向けた事業検証を行い、2029年以降の事業化計画を策定する

#### 2029 ～ 事業化

本格的な事業の始動  
既存事業の顧客接点拡大

一つ目が、農と食のウェルビーイング事業についての構想を説明します。

日本ではこれから、“身体の健康”に加え、“心の健康”や“社会とのつながり”といった、より広い意味での健康が大きな社会課題として重要性を増していきます。

私たちは、独自のバリューチェーンで培ってきた農と食の知見を基盤に、社会や地域のコミュニティをより良い状態へ導き、社会的健康ニーズに応える新たな価値創出に取り組めます。

この3年間は、本格事業化に向けた事業検証を行い新しいビジネスモデルの原型を作り、本格的な事業化の準備を行います。

またこの取り組みは、既存事業においても、顧客接点の拡大など相乗効果をもくろんでいます。

### 3 基本戦略 2 新規価値領域の創造 環境負荷の低いトマトビジネスの開拓



- 気候変動の深刻化による農作物の収穫量減少や土壌環境の悪化、世界人口増加による農地・農業人口の不足など、「持続可能な農業」の必要性が国際規模で高まる
- トマト加工品のGHG排出量に関する問い合わせが増加、環境負荷の低い製品の需要が高まる見込み

#### 新規価値領域

#### 環境負荷の低いトマトビジネスの開拓

新たな価値創造につなげる、カゴメの資産

推進体制

挑戦のマイルストーン

- トマトの栽培や加工工程に深く関与し、経済的効果と環境貢献の両立を通じ、栽培や加工技術、生産技術開発の知見を蓄積
- 品種開発から販売までのバリューチェーン、世界の生産地とのネットワーク



北米のトマト収穫の様子

- GARBiC※を中心とした、グローバルでの関連部門とのプロジェクト体制
- CVCを通じたスタートアップや、大学などとの連携

#### Kagome Group Plan 2028 価値開発フェーズ

- 栽培・加工・輸送別のGHG算定方法の確立
- 農業生産の効率化、加工、生産効率の最大化
- GHG排出量削減策を講じたトマト加工品販売開始

#### 2029 ~ 事業化

環境負荷低減トマト使用商品の付加価値化による販売数量拡大  
既存事業のコスト低減

二つ目は、環境負荷の低いトマトビジネスです。

トマトビジネスのグローバル成長には、強まる環境対応重視の潮流を踏まえた取り組みが不可欠です。

当社は、品種開発から販売までのバリューチェーンにおいて、環境負荷の低減に取り組み、その価値を“カゴメらしさ”として確立していきます。

現在、GHG排出量の「見える化」を進めるとともに、排出削減に向けた実効性のある施策の検討を進めています。

こうした取り組みによって、当社の世界有数の加工規模に“低環境負荷”という新たな価値が加わることで、トマト産業全体への貢献にとどまらず、当社の持続的な競争力強化にもつながると考えています。

### 3 基本戦略 3 財務戦略



- Kagome Group 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する

#### 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」

#### 資本効率を重視した成長

- オーガニック投資 500億円
- 戦略投資枠 500億円
- 資本効率の向上

#### 財務基盤の安定

- 信用格付**シングルA**維持
- 格付維持の範囲内での調達

#### 安定的な利益還元

- 総還元性向**50%**  
(40%からの引き上げ)
- **累進配当**の導入

**ROE 9%以上**

- 企業価値向上の最重要指標
- 最低ラインとして、前中計未達水準を達成する
- 2035年には12%以上を目指す

続いて、資本効率の向上に向けた財務戦略についてご説明します。  
資本コストを明確に意識した経営を徹底し、成長投資と株主還元を両立させることを基本方針としています。  
新中計では、オーガニック投資として500億円、M & Aなど戦略投資枠として500億円を確保します。その上で、信用格付け**シングルA**を維持できる財務基盤の中で、リターンの高い領域へ投資を進めます。  
この財務方針を実行することで、ROEは2028年に9%以上を確実に達成し、2035年には12%以上を目指します。

### 3 基本戦略3 キャッシュ・アロケーション



- オーガニック成長に向けた戦略やDX、環境対応に約500億円の投資をみこむ
- 格付を維持する範囲で負債を積極的に活用し、M&Aを含む戦略的な成長投資を実施する

#### PLAN2028 キャッシュ・アロケーション



Kagome Group PLAN 2028 | ©2026 カゴメ株式会社

37

続いて、キャッシュアロケーションです。オーガニック成長に向けた戦略投資や、株主還元は営業CFから賄います。

また、格付を維持する範囲で負債を積極的に活用し、M & Aを含む戦略的な成長投資枠として、約500億円を想定しています。この戦略的投資枠は、米国、欧州での成長戦略や、国内でのウェルビーイング事業など、未来の成長を牽引する領域に重点的に投下していきます。

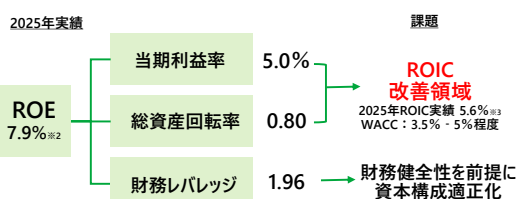
### 3 基本戦略3 持続的なROE向上に向けた資本効率の向上



- M&Aなどによって獲得した資産を最大限に活用し、稼ぐ力を向上する
- ROIC管理の強化を通じ、持続的なROEの向上を図る

#### 現状認識

- 2025年ROEは7.9%。前中計目標（9%）に対し未達
- 当期利益<sup>※1</sup>および総資産回転率の伸長不足が主因
- 稼ぐ力であるROICの向上が、解決すべき重要課題



#### ROIC向上へのアクション

##### 前中計

- カゴメROIC<sup>※4</sup>による管理基盤の確立
- セグメントのカゴメROICの可視化と、各部門KPI設定

Kagome Group Plan 2028

- 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る、事業別ROICの向上
  - 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

※1 親会社の所有者に帰属する当期利益

※2 参考：当社認識の株主資本コスト：約5～6% CAPM及び投資家との対話を踏まえて推定

※3 ROIC=事業利益×(1-税率)/(株主資本+有利子負債)

※4 カゴメROIC = EBITDA (事業利益 + 減価償却費) / 投下資本

Kagome Group PLAN 2028 | ©2026 カゴメ株式会社

38

続いて、ROE向上に向けた資本効率の向上です。

新中計の目標値9%を達成するには、ROICの改善、すなわち事業での稼ぐ力と運転資本の効率的な活用が必須だと考えています。

前中計においては、ROICツリーによる事業別のROICの可視化、各機能部門におけるKPIの設定などに取り組みました。

ROIC向上へのアクションとしては2点です。

一点目は、事業ポートフォリオマネジメントの推進です。取締役会の監督機能強化により意思決定プロセスを明確にした上で、資源配分の最適化を行います。

二点目は、全社にて目指すべき年度のROIC目標を定め、その上で各事業部門における具体的な数値目標へと展開していきます。

これらを踏まえた上で、成長のためのM & Aなど財務レバレッジを図ってまいります。

### 3 基本戦略3 株主還元方針



- 総還元性向を40%から50%へ引き上げ、累進配当の導入により、安定的な配当と自己株式取得による株主還元を強化

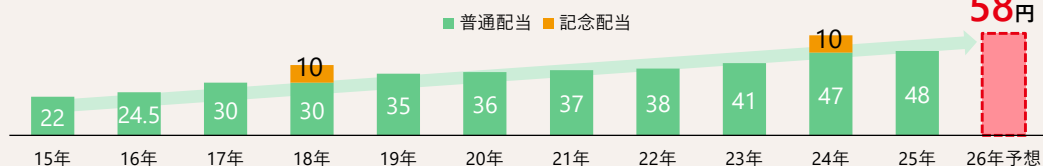
#### 2022年-2025年の株主還元方針

- 総還元性向 40%を目指す
- 年間配当金額38円以上

#### Kagome Group Plan 2028 の株主還元方針

- 総還元性向 **50%**を目指す
- **累進配当**を導入 - 増配または維持

1株当たり配当金額の推移（円）



Kagome Group PLAN 2028 | ©2026 カゴメ株式会社

39

株主還元方針です。  
総還元性向を40%から50%へ引き上げます、また、累進配当の導入により、安定的な配当と自己株式取得による株主還元を強化してまいります。26年度の配当予想は、10円増配の58円の予想です。






### 3 基本戦略4 経営基盤の進化



- カゴメグループの独自の強みを築き、価値を創造するための原動力となる経営基盤が  
人材、研究開発、DX、サステナビリティ

#### Kagome Group Plan 2028 価値創造原動力となる経営基盤 主な戦略

人材戦略	研究・開発	DX	サステナビリティ
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 採用・配置・育成の三位一体で、<b>経営戦略を実行に必要な多様なスキルを持つ人材の100%確保実現</b></li> <li>● 自律的なキャリア開発</li> </ul> 	<p>【食健康研究所】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 「心身の健康」から「<b>社会的健康</b>」への研究領域の拡張</li> </ul> <p>【GARBiC】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>持続的な農業の実現</b>に向けた農業研究と開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業戦略を支える<b>差別化領域</b>でのデジタル価値創出</li> <li>● AIを軸とした全社業務改革により、<b>価値創出業務ヘシフト</b></li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 農を起点としたバリューチェーンそのものが、社会課題解決であり、事業成長の源泉</li> </ul> 

Kagome Group PLAN 2028 | ©2026 カゴメ株式会社

40

最後に、戦略4つ目、経営基盤の強化です。

カゴメグループの独自の強みを築き、価値を創造するための原動力となる経営基盤が、人材、研究開発、DX、そしてサステナビリティです。

特に、人材については経営戦略実行の上で最も重要となります。事業構造が変化する中で、実行に必要なスキルも進化していきます。経営戦略と連動した人材戦略により、必要なスキルを持つ人材の充足率を確実に高めていきます。

研究・開発については、2つのアプローチです。

一つ目が食健康研究です。従来から野菜の機能性研究や、野菜摂取への行動変容を促す生活者研究を進めていましたが、ウェルビーイング事業化を見据え、社会的健康へとその領域を拡張していきます。

二つ目が農業研究部門となるGARBiCです。農業研究の中心として農からの価値形成を強化し、環境負荷低減トマトの開発も、GARBiCが中心となるプロジェクト形式で進めていきます。

DXについては、事業戦略を支える差別化領域でのデジタル価値の創出と、全社業務改革による時間や人材の価値創出業務へのシフトを急ぎます。

最後にサステナビリティです。当社の農を起点とするバリューチェーンそのものが、社会課題解決につながるものであり、事業成長の源泉となります。

これら4つの基盤を強化することで、カゴメらしい価値創造を持続的に実現していきます。



### 3 Kagome Group Plan 2028 主要経営指標



#### Kagome Group Plan 2028 主な経営指標

##### 事業の成長目標 (中計期初の事業ポートフォリオを前提)

	2025年実績	2028年目標	増分
売上収益 単位:億円	2,942	3,250	+ 307
事業利益 単位:億円	226	270	+ 43

##### 経営の成果目標 (インオーガニック含む)

	2025年実績	2028年目標	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

新中計の主要経営指標はご覧の通りです。  
成長と資本効率、その両方を改善しながら、株主価値を確実に高めていきます。

### 3 2026年度 セグメント別業績予想



- 国内加工食品事業：2月より家庭用・業務用の飲料の価格改定を実施し増収増益
- 国際事業：トマト他一次加工は、トマトペースト市況の下降も販売数量増により増収、一方利益率悪化により減益

#### 売上収益

単位:億円	26年度予想			25年度実績
	対前年	増減率		
飲料	860	+18	+2.2%	841
通販	145	+5	+3.6%	139
食品他	605	+6	+1.1%	598
国内加工食品計	1,610	+29	+1.9%	1,580
トマト他一次加工	690	+17	+2.6%	672
トマト他二次加工	730	+93	+14.7%	636
調整額	△30	+4	—	△34
国際計	1,390	+115	+9.1%	1,274
その他/調整額	100	+11	+13.6%	88
合計	3,100	+157	+5.3%	2,942

#### 事業利益

単位:億円	26年度予想			25年度実績
	対前年	増減率		
飲料	106	+19	+23.0%	86
通販	8	△1	△19.2%	9
食品他	46	△14	△24.1%	60
国内加工食品計	160	+3	+2.1%	156
トマト他一次加工	40	△12	△23.3%	52
トマト他二次加工	55	+10	+24.4%	44
調整額	△5	+0	—	△5
国際計	90	△1	△1.3%	91
その他/調整額	△20	+0	—	△20
合計	230	+3	+1.3%	226

	2025	2026
米ドル	149.71	150.00
ユーロ	169.00	175.00

◆Silbury連結影響  
 トマト他一次加工  
 売上 + 26億円  
 事業利益 + 1億円  
 トマト他二次加工  
 売上 + 56億円  
 事業利益 + 4億円

※2026年度よりベジタリアのセグメント区分を、国際事業から国内加工食品事業へ変更いたします。2025年度のセグメント情報については、変更後の区分に読み替えて作成しております。

続いて、新中計の初年度である2026年度の業績予想についてご説明します。  
 売上収益は前期比5.3%増の3,100億円、事業利益は前期比1.3%増の230億円の予想です。  
 国内加工食品事業の売上収益は2月1日から実施している飲料の出荷価格の改定と、需要創造活動により、前期比1.9%増の1,610億円、事業利益は160億円を見込んでいます。  
 国際事業の売上収益はトマトペースト市況の下降も、販売数量増などにより、前期比9.1%増の1,390億円、事業利益はトマトペーストの利益率悪化により90億円を見込んでいます。  
 なお、2026年度より一部のセグメントを変更します。これ以降の2025年度の実績も変更後の区分に読み替えております。

### 3 2026年度 国内加工食品事業



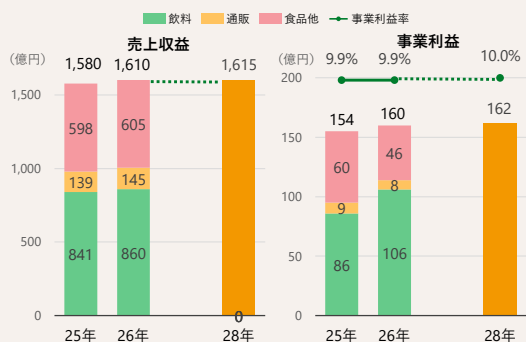
- 継続する人口減少・製造費用の上昇を跳ね返し、事業構造改革を図り、グループの安定基盤を担う
- 「野菜の美味しさと健康価値による需要創造」を更に深化、機動的な価格戦略を実行、売上成長と利益獲得力を強化

#### 2026年度の主な取組み

- 2026年2月、家庭用・業務用飲料の価格改定を実施
- 商品のバリューアップやプロモーションにより、販売数量の減少を抑制する需要喚起策を図る  
※野菜生活100オリジナルの野菜配合量増と飲みやすさ維持
- カゴメならではの開発力を活かした新商品や人手不足解消商品の拡充など、付加価値型商品を発売



#### 売上収益・事業利益 推移



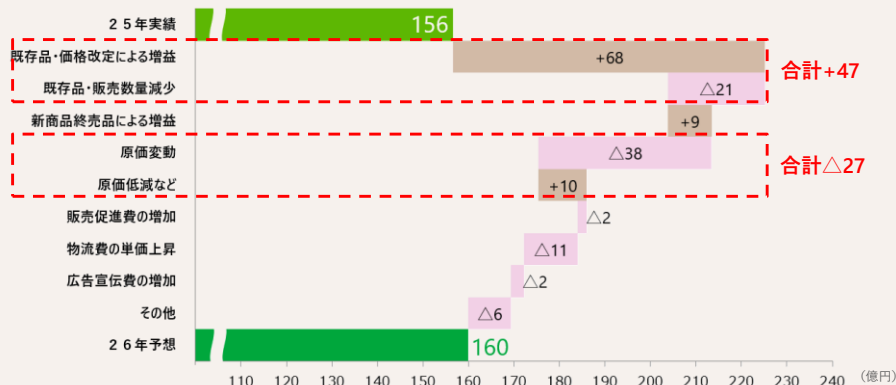
※2026年度よりアジアのセグメント区分を、国際事業から国内加工食品事業へ変更いたします。  
2025年度のセグメント情報については、変更後の区分に読み替えて作成しております。

国内加工食品事業における2026年の主な取り組みです。  
価格改定後の販売数量の減少を抑えるため、商品のバリューアップを含む需要喚起策を強化します。  
カゴメならではの開発力を活かし、野菜をおいしく楽しめる新商品や、人手不足に対応した業務用商品など、付加価値の高い商品の提供を進めてまいります。

### 3 2026年度 国内加工食品事業 事業利益増減要因



- 価格改定による増益+68億円を見込むが、改定後の販売数量減△21億円により、合計+47億円
- 原材料価格上昇などの影響△38億円を見込むが、原価低減活動の+10億円により、原価変動は合計△27億円



Kagome Group PLAN 2026 | ©2026 カゴメ株式会社

44

国内加工食品事業の事業利益の増減要因についてご説明します。  
国内加工食品事業は2月から実施する飲料の価格改定の好影響と、想定される販売数量減の悪影響により、全体でプラス47億円を見込んでいます。  
一方で原材料などの製造費用については更なる上昇を見込んでおり、原価低減活動を進めるも全体でマイナス27億円を見込んでいます。

### 3 2026年度 国際事業



- トマト他一次加工：トマトペースト市況の変動を前提に、安定的な収益基盤の強化
- トマト他二次加工：市場規模の大きい米国に加え、欧州を重点地域と位置づけ、事業拡大を推進

#### 2026年度の取組み

##### 【トマト他一次加工】

- 契約農家と協力し、品種・栽培方法を最適化、加工用トマトの糖度向上により一次加工の歩留まり向上を図る
- 更なる省人化投資により、人件費抑制と製造効率の改善を進める

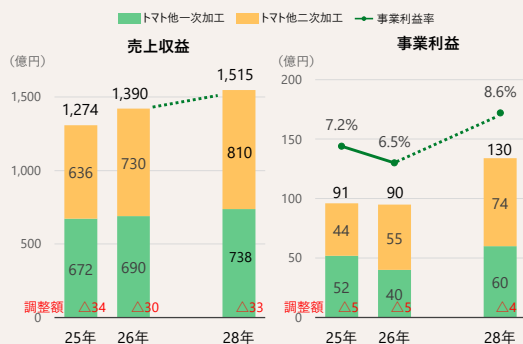


##### 【トマト他二次加工】

- 米国の営業・マーケティング組織を強化し、大規模顧客の新規開拓を推進
- SilburyとのPMIを推進、英国に加え、仏独市場開拓プランの検討



#### 売上収益・事業利益 推移



※2026年度よりベジタリアンのセグメント区分を、国際事業から国内加工食品事業へ変更いたします。  
2025年度のセグメント情報については、変更後の区分に読み替えて作成しております。

国際事業における2026年の主な取り組みです。

トマト他一次加工については、トマトペースト市況の変動影響を受けることを前提に、安定的な収益基盤の強化を進めます。

契約農家と協力し、トマトの品種・栽培方法を最適化し、生トマトの糖度を向上させる取り組みをします。これにより一次加工の歩留まり向上が期待できます。

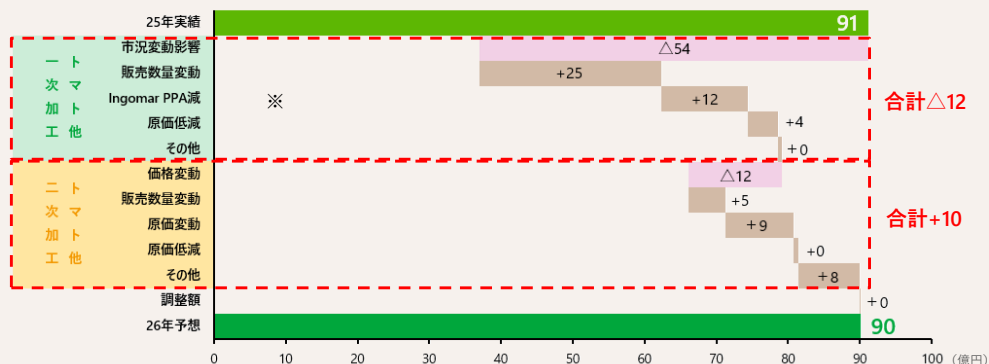
トマト他二次加工については、フードサービスの市場規模が大きい米国に加え、欧州も重要地域と位置づけ、事業拡大を推進します。

米国においては、営業とマーケティングの組織を強化し、規模が大きい顧客の新規開拓を推進します。欧州においては、Silburyと連携し、トマト加工品主要消費国であるフランスとドイツで事業拡大を狙っていきます。

### 3 2026年度 国際事業 事業利益増減要因



- トマト他一次加工：市況変動影響として、ペースト販売価格変動と加工用トマト調達価格などの原価変動で△54億円
- トマト他二次加工：販売数量を伸ばし+5億円、製造ロス低減などにより全体で+10億円



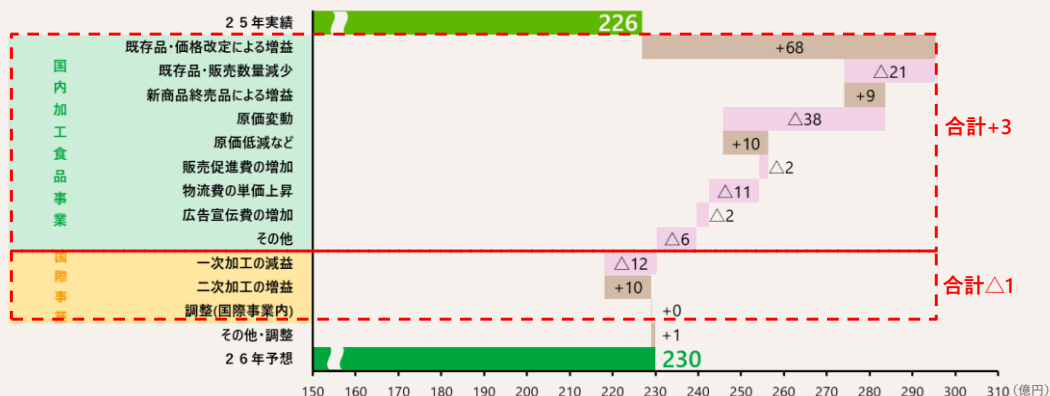
国際事業の事業利益増減要因についてです。

トマト他一次加工は、市況変動影響としてトマトペーストの販売価格の引き下げと加工用トマト調達価格の低下を含む原価変動トータルでマイナス54億円を見込んでおります。トマト他二次加工は、一次加工同様、トマトペースト市況の下降を踏まえ、トマトペーストを原料とする二次加工品の販売価格の引き下げ影響を想定していますが、販売数量を伸ばし、製造ロスを低減することなどにより、全体で10億円の増益を見込んでいます。

### 3 2026年度 連結 事業利益増減要因



- 連結全体の事業利益増減要因は以下の通り



国内加工食品事業、国際事業を合わせた連結の事業利益の増減となります。国際事業で若干の減益となりますが、国内加工食品事業の増益でカバー出来る見通しです。

### 3 2026年度 連結業績予想



- 売上収益：前期比+5.3%の3,100億円、事業利益：同+1.3%の230億円
- 当期利益：前期の実効税率がIngomar税務申告調整などの影響で例年より低いことからの反動で減益

単位:億円	26年度予想		対前年		25年度実績
		比率		増減率	
売上収益	3,100	-	+158	+5.3%	2,942
事業利益	230	7.4%	+4	+1.3%	226
営業利益	230	7.4%	+4	+1.6%	226
当期利益 <sup>※</sup>	134	4.3%	△14	△9.5%	148
EPS (円)	147.47	-	△13.95	△8.6%	161.42

※親会社の所有者に帰属する当期利益

当期利益までの連結業績予想です。

売上収益は増収、事業利益および営業利益は増益を見込んでいます。営業利益についても大きな変動はありません。

当期利益については9.5%の減益を見込んでおります。これは2025年実績の実効税率がIngomarの税務申告調整などの影響で例年より低いことからの反動によります。




## カゴメ理念体系（再掲）

カゴメグループ理念体系	○ Brand Message 社会やお客様への約束	自然を、おいしく、楽しく。		
	○ Mission 私達の使命	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		
	○ 2035 Vision 2035年にカゴメグループが目指す姿	～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 〈ビジョン実現をドライブする2つの構想〉 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		
	○ 2035 Values 2035ビジョンを実現するための価値観	Explore / 探究しよう 農や食への好奇心で 知識を広げ、深掘ろう	Advance / 先進しよう 新たな兆しを大切に 次のあたりまえをつくろう	Cooperate / 協創しよう 多様な考えに興味を持ち 仲間と協創を楽しもう
	○ 企業理念 全ての社員の考えや行動のよりどころとなるもの	感謝	自然	開かれた企業

最後に、2035ビジョン、新中計の達成に向けた計画の中には、解像度をもっと上げていかなければならないものがいくつかあります。

計画の具現化において、2026年上期が極めて重要な局面と認識しています。国際事業を成長の柱としてカゴメらしい独自のバリューチェーンの強みを活かし、オーガニック・インオーガニックの両輪での成長に挑みますので、是非ご期待ください。

私からの説明は以上となります。ご清聴いただき、ありがとうございました。



## 参考資料

---

## 2025年度 国内加工食品事業 トピックス



### 飲料

- **トマトジュース** 売上239億円（前期比+17%）  
4年連続で出荷量が過去最高
- **野菜生活100** 売上370億円（前期比△5%）  
発売開始から30周年、子育て層を中心に購入率上昇。一方で節約志向などの影響でケース販売が減少
- **アーモンド・ブリース**  
著名人を起用した販促により認知は向上、市場規模は健康・美容への関心で過去最高



### 通販

- **野菜飲料** 売上86億円（前期比+4%）  
「日本のトマト」が好調に推移
- **スープ** 売上19億円（前期比+12%）  
具だくさんポタージュ中心にWEB広告などの影響もあり好調に推移
- **サプリメント** 売上17億円（前期比△10%）



### 食品他

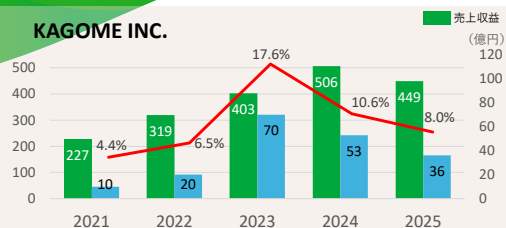
- **家庭用食品** 売上212億円（前期比+1%）  
トマトケチャップとソースの万能調味料としての用途がさらに浸透
- **業務用** 売上290億円（前期比△2%）  
冷凍野菜など中心に不調



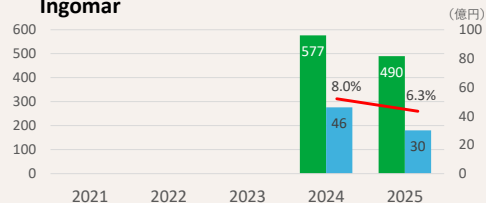
## 2025年度 国際事業 主な子会社業績



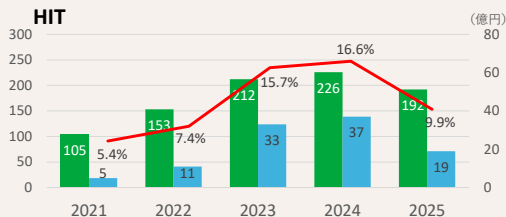
### KAGOME INC.



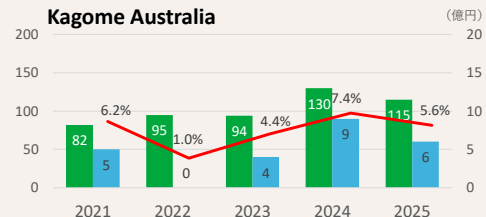
### Ingomar



### HIT



### Kagome Australia



## 2025年度 財政状態計算書変動内容



- 総資産は前期末比+134億円の3,758億円（うち、為替影響は+39億円）

### 資産 / 負債・資本

**3,758億円**（前期末比 +134億円）

親会社所有者帰属持分比率  
**50.7%**（前期末比△0.6pt）

### 連結財政状態計算書

2025年12月31日

（億円）

**資産 3,758** (+134)

－流動資産 **2,167** (+68)

－非流動資産 **1,590** (+65)

**負債 1,609** (+101)

**資本 2,148** (+32)

※（ ）内は前期末比

### 前期末からの増減内容（為替影響含む）（億円）

▶ **流動資産 2,167** (+68)

現金及び現金同等物 +55

営業債権及びその他の債権 +11 など

▶ **非流動資産 1,590** (+65)

その他の金融資産 +46、有形固定資産 +27 など

▶ **負債 1,609** (+101)

借入金（長期含む）+97 など

▶ **資本 2,148** (+32)

親会社に帰属する当期利益 +148、資本性金融商品+23

自己株式の取得 △82、支払配当金△53

非支配株主持分△15 など

## 2025年度 キャッシュフローの主な内容



- フリーキャッシュフロー：営業CFは収入が前期比で減少も投資CFの支出が減少したため、FCFは増加

単位:億円	25年度実績		24年度実績
	対前年	増減率	
営業活動によるキャッシュフロー(A)	269	△48 △15.1%	316
投資活動によるキャッシュフロー(B)	△114	348 -	△463
フリーキャッシュフロー(A+B)	154	300 -	△146
財務活動によるキャッシュフロー	△103	△98 -	△5

- ▶ **営業活動によるキャッシュフロー** 269 (△48)  
 税引前利益211、減価償却費及び償却費118、棚卸資産の減少21、法人所得税支払△47  
 利息の支払△24 など
- ▶ **投資活動によるキャッシュフロー** △114 (+348)  
 有形固定資産及び無形資産の取得による支出△113 など
- ▶ **財務活動によるキャッシュフロー** △103 (△98)  
 自己株式の取得による支出△81、配当金の支払△53、短期借入金の増加47 など

(億円)

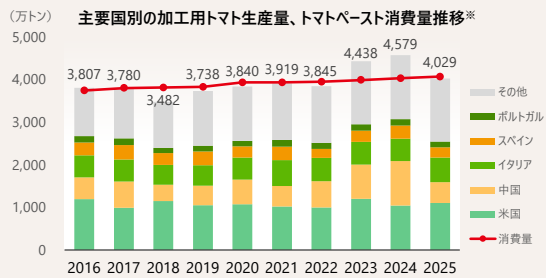
## 加工用トマト生産量・米国における加工用トマト・トマトペースト市況



- 2025年Cropの加工用トマト生産量は前年Cropから14%減少し、年間消費量を下回る水準となった
- 世界的なトマト加工品の在庫は2023年、2024年Cropにより依然として高い水準
- トマトペースト単価は需給影響を受けやすいため、加工用トマトより価格の振れ幅が大きい

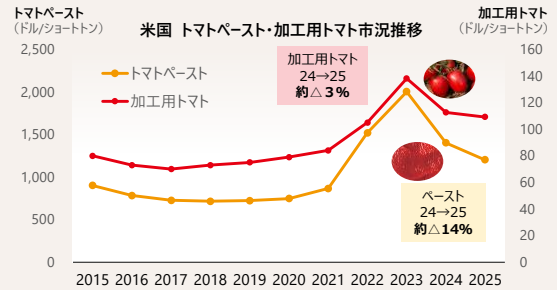
### 加工用トマト生産量

- 2025年Cropは米国豊作
- 欧州、中国で前年を下回った



### 加工用トマト・トマトペーストの市況

- 加工用トマト生産量が増加した2023年をピークに加工用トマト価格、トマトペースト価格ともに下降傾向



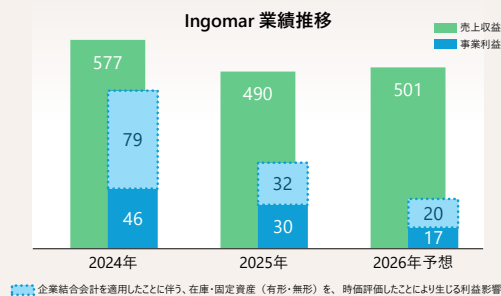
## 米国 Ingomar 業績



- Ingomarは、トマト市況低下の影響により、2025年の売上収益、事業利益は低下
- 川上から川下にかけて、各段階のシナジー創出を実現・加速させ、競争力の強化を着実に進める

### Ingomar 業績動向

- 市況低下の影響を受けるが、原価低減や中長期契約率の向上、シナジー創出により利益安定化を目指す



### シナジー創出プラン

- 2025年～2030年累計で事業利益36億円を見込む  
(前年公表20億円)

圃場：加工用トマトの糖度向上による、歩留まり改善 など

工場：品質ロス削減、DX活用による効率改善、省人化投資 など

顧客：顧客の求める品質に対応したトマト一次加工品の提供など



契約農家圃場



自動選別機



## フードサービス 市場動向

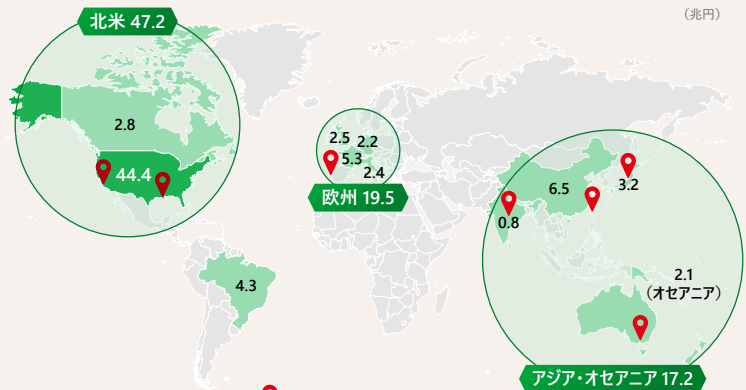


- フードサービス市場規模が大きい米国・欧州、及び高い成長率が見込まれるインドをターゲットエリアとして注力
- 各市場の顧客インサイトに基づいた商品開発と、業務提携やM & Aにより不足している資源を獲得することで各市場におけるシェアを拡大する

国別フードサービス市場規模/成長率

国 / 地域	市場規模 2024 (兆円)	CAGR 2013-24 (%)
1 アメリカ	44.4	5.8
2 中国	6.5	5.6
3 フランス	5.3	3.5
4 ブラジル	4.3	7.8
5 日本	3.2	3.0
6 カナダ	2.8	4.8
7 イギリス	2.5	3.4
8 イタリア	2.4	4.6
9 ドイツ	2.2	1.9
10 オセアニア	2.1	6.4
15 インド	0.8	9.9
その他	17.2	
合計	93.9	5.4

出典: GlobalData  
ハンバーガー・QSR、ピザ・QSR、イタリアン・FSR合計の国別市場規模 ※QSR: クイックサービス（注文から提供までが短い）レストラン  
FSR: フードサービス（外食）レストラン



カゴメグループ二次加工生産拠点

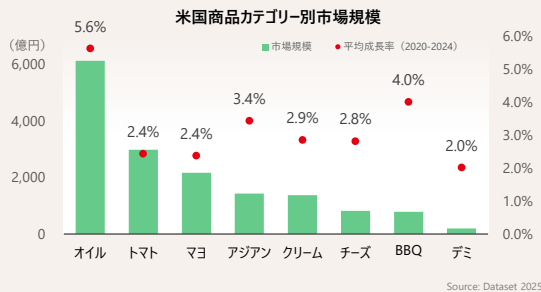
## 国際事業 トマト他二次加工 米国戦略



- 米国は世界のフードサービス市場の半分近くを占め、大規模チェーン企業が多数存在
- 市場規模が大きく、成長率が高い、商品カテゴリーのソリューション開発・営業・マーケティング強化により、新規顧客の開拓を加速
- 製品容器のバリエーションを拡充し、顧客需要に広く対応できる生産・供給体制を構築

### 米国 市場動向

- トマトベースの市場規模は大きい成長率は高くない
- 高成長のオイルベース、アジアベースの顧客を開拓



### 課題と戦略

- 営業・マーケティング人員の拡充により、組織を強化し、顧客開拓を進める
- オイルベースの製造キャパシティ増を目的としたラインを2026年に新設
- 現在はパウチ、ディップカップ中心の展開。持ち手付きのジャグなどの容器バリエーションを増やす



## 国際事業 トマト他二次加工 欧州戦略



- 欧州は地域密着型のフードサービス企業が市場を構成、卸会社が持つ販売網の役割が重要
- 2026年1月に英国の食品卸会社Silburyを連結子会社化し、欧州事業を拡大していく
- 英国に加え、欧州における主要消費国であるフランス・ドイツの市場開拓を進める

### 欧州 市場動向

#### 2024年 欧州国別市場規模

国 / 地域	市場規模 (兆円)	CAGR 2013-24 (%)
フランス	5.3	3.5
イギリス	2.5	3.4
イタリア	2.4	4.6
ドイツ	2.2	1.9
その他	7.0	-
合計	19.5	4.2

出典: GlobalData  
ハンバーガーQSR、ピザQSR、イタリアンFSR合計の国別市場規模

- 欧州市場の大半が細かくフラグメント化、卸経由での取引が主流
- 欧州は、トマトの主な生産地（イタリア・ポルトガル・スペイン）と主な消費地（英国・フランス・ドイツ）が、地理的に分かれている

### 課題と戦略

- Silburyを連結子会社化し、マーケティング、開発、生産、販売の各機能を密接に連携できる体制を構築
- 主な消費国に営業・マーケティング機能を持ち、ニーズを的確に捉え、生産地に繋げることで欧州市場における競争力を高めていく



Silbury

## 前中計（2022年-2025年）振り返り 主な投資



### 主な投資実績

#### 成長投資

- 米国Ingomarの連結子会社化による、原料安定供給、農業研究の加速
- 米国Kagome Inc.オイルライン導入
- 植物性ミルク生産対応
- 人参新規搾汁法ライン導入



米国Kagome Inc.包装工程自動化

#### 生産性向上

- 米国Kagome Inc. 包装工程自動化ライン
- HITパウチライン生産能力増強
- 米国Ingomar 光学選別機の導入

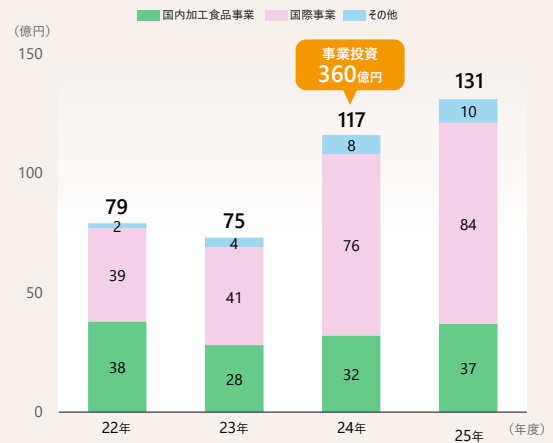


那須工場 従業員食堂

#### その他

- 環境対応
- 工場厚生棟の更新
- 通販基幹システム刷新

### 投資の推移



人材戦略

目指す姿実現に向けて、経営戦略と連動した人材戦略を実行する

人材価値の最大化

○ 2035 Values 探究しよう / 先進しよう / 協創しよう

経営戦略と人材戦略の  
連動

ワークキャリア開発・  
ライフキャリア支援

エンゲージメント取組の  
再構築

人事領域のグローバル  
体制の構築・実働化

人的側面のガバナンス

普遍的な基盤

人権の尊重  
健康経営

(ハジ選手権、禁煙、ストレスチェックなど)

目指す姿



一人ひとりが互いを尊重し、  
高めあう風土のもと、自らのキャリアを築き、  
ビジョン実現に向けて会社・個人が  
ともに進化し、成長している

エンゲージメント  
サーベイスコア  
(28年)

25年  
73% → 74.5%

人材計画  
充足率  
(28年)

100%

## 基本戦略4 経営基盤 研究・開発



- 2035ビジョン達成に向け、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」へ大きく拡大する

### 研究・開発

### 食健康研究所

挑戦するフィールド	届けたい未来
「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 ● 新たな「野菜・植物性食品の力」の解明 ● 「野菜を摂る」「野菜加工品を活用する」エビデンス取得
「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
「社会」への実装 研究基盤・事業への推進	研究成果を広く社会へ還し、持続可能な未来を創る



## 基本戦略4 経営基盤 研究・開発



- 農業における、気候変動リスクは年々高まり、暑さや水ストレスの増加、害虫や病気の発生により収量の低下が予想される。
- 持続的な農業の実現に向けた開発能力を高めるため、品種開発や栽培技術の開発・実装・事業化を行う

### 研究・開発

**GARBiC** (農業資源・技術開発部、アグリビジネス研究開発センター (ポルトガル)、GARBiC USA、UG)

#### 主な取り組み

課題	内容
技術探索～開発	CVCによる新規技術の探索 (2025年12月時点出資決定数：4件)
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、 データの獲得・活用
事業	種子生産のサプライチェーン最適化、 商品パイプラインの持続的な供給
事業連携	Ingomar契約農家へのソリューション 検討・評価

※Living Lab：長年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が可能となる

#### 取り組み事例

- 実際の農場において、新たな栽培技術の実証実験を実施
- 各国の特徴に合わせた品種の開発



Living Labでの実証実験の様子



左：ウイルス抵抗性なしトマト品種  
右：ウイルス抵抗性ありトマト品種

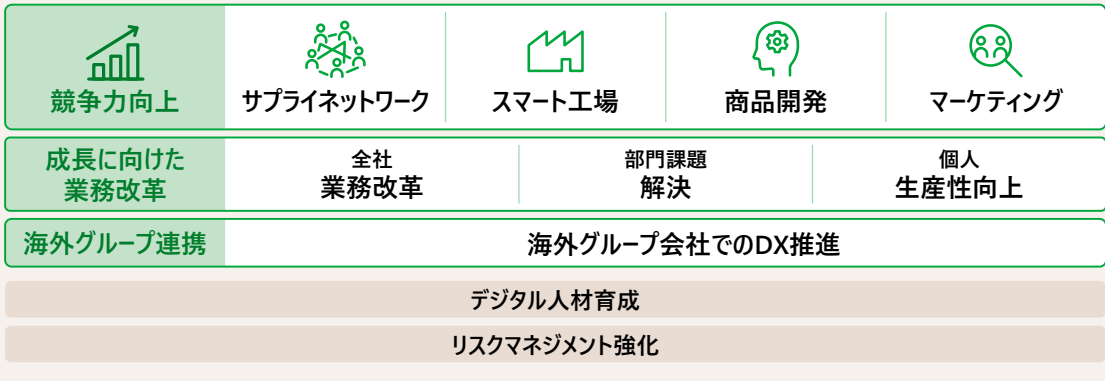
基本戦略 4 経営基盤 DX



- 前中計ではDXフェーズ 1として、デジタル人材の育成や、基盤刷新が進展。AIの活用も増加
- PLAN2028はDXフェーズ 2として、事業戦略に関わる領域においてDXで差別化をはかりつつ、AIを軸にした全社業務改革を推進する

DX フェーズ 2

デジタルを活用した差別化、成長へのリソース創出を図る





## 基本戦略4 経営基盤 サステナビリティ



- 気候変動、自然関連課題による原材料調達の影響などに備え、取締役会の監督のもとグループでレジリエンスを強化する体制を整えている

### サステナビリティ（環境）

環境マネジメント計画（2026年～2028年）※抜粋

区分	主な課題		KPI
気候変動への対応	温室効果ガス削減計画の遂行	Scope 1・2 排出量の削減	43.1%以上削減（2020年比 2030年）
		Scope 3 排出量の削減	25%以上削減（2020年比 2030年）
		FLAG排出量の削減	30.3%以上削減（2020年比 2030年）
水の保全	取水量の削減	国内工場の取水量削減	原単位9%以上削減（2021年比 2030年）
		海外工場の取水量削減	原単位5%以上削減（2025年比 2030年）
資源循環の推進	プラスチックの削減及び再生プラスチックの利用促進	プラスチック容器のリサイクル素材や植物由来素材への置替え推進	飲料ペットボトルのリサイクル素材または植物由来素材への置換え 50%以上（2030年）
	廃棄物のリサイクルによる資源循環の推進	国内工場の廃棄物削減	ゼロエミッションの維持（2028年）※リサイクル率99%以上
持続可能な調達	持続可能な原材料調達の推進	飲料紙容器における環境配慮紙の使用	対象容器でのFSC認証紙使用100%継続（2028年）
生物多様性保全	農業使用量の削減	国内加工用トマトにおけるIPM栽培（総合的病害虫・雑草管理）の確立	国内産地におけるIPM栽培試験の水平展開（2028年）※長野県に続き、2事例目

Kagome Group PLAN 2028 | ©2026 カゴメ株式会社

Kagome Group Plan 2028 セグメント別定量計画



売上収益

単位:億円	25年 実績	26年 予想	対前年		28年 目標	対25年	
				増減率			増減率
国内加工食品計	1,580	1,610	+29	+1.9%	1,615	+34	+2.2%
トマト他一次加工	672	690	+17	+2.6%	738	+65	+9.8%
トマト他二次加工	636	730	+93	+14.7%	810	+173	+27.3%
調整	△34	△30	+4	—	△33	+1	—
国際計	1,274	1,390	+115	+9.1%	1,515	+240	+18.9%
その他/調整	88	100	+11	+13.6%	120	+31	+36.3%
合計	2,942	3,100	+157	+5.3%	3,250	+307	+10.4%

事業利益

単位:億円	25年 実績	26年 予想	対前年		28年 目標	対25年	
				増減率			増減率
国内加工食品計	156	160	+3	+2.1%	162	+5	+3.4%
トマト他一次加工	52	40	△12	△23.3%	60	+7	+15.0%
トマト他二次加工	44	55	+10	+24.4%	74	+29	+67.4%
調整	△5	△5	+0	—	△4	+1	—
国際計	91	90	△1	△1.3%	130	+38	+42.5%
その他/調整	△20	△20	+0	—	△22	△1	—
合計	226	230	+3	+1.3%	270	+43	+19.0%

※2026年度よりベジタリアのセグメント区分を、国際事業から国内加工食品事業へ変更いたします。2025年度のセグメント情報については、変更後の区分に読み替えて作成しております。

## 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 見通しにのみ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ご注意ください。