



2035 ビジョン

中期経営計画 2026-2028

Kagome Group Plan 2028

ご説明

証券コード：2811

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～

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
- ベジチェックなど行動変容を促進するデバイス開発

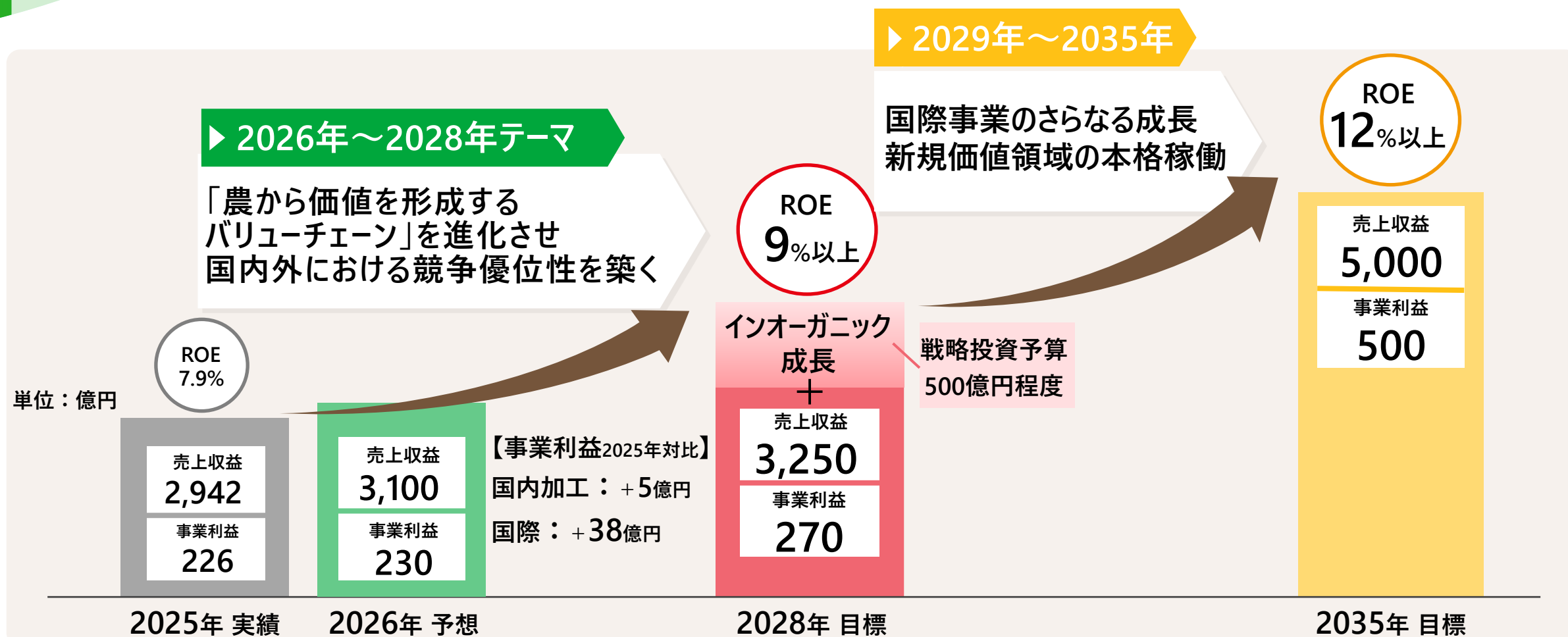
グローバルネットワーク

- 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**

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



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

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

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

2028年
事業利益率目標

約10%

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

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

- 長期にわたり培った、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



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



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

2028年※1
売上収益CAGR目標

約8%

2028年
事業利益率目標

約9%

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

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

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

強みの掛け算

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

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

成長市場

健康経営関連サービス
国内市場規模 2030年※1

3,308億円
(2023年対比188%)

エシカル食品
世界市場規模 2030年※2

102兆円
(2023年対比160%)



独自の強み

農からの
価値形成

技術・
ノウハウ

グローバル
ネットワーク

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



健康経営支援プログラム
「野菜栽培体験サービス」の様子


環境負荷の低い
トマトビジネスの
開拓



加工用トマト栽培の様子

※1 出典：富士経済グループ 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 | 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 消費をのみ込むエシカルの波：日経ビジネス電子版

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

- 事業活動を通じた、産地・自治体・学校・企業などとのつながり
- 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



オフィス向け料理体験プログラムの様子

推進体制

～ウェルビーイング事業部～

- 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

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

挑戦のマイルストーン

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

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

- 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

推進体制

- 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

挑戦のマイルストーン

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

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

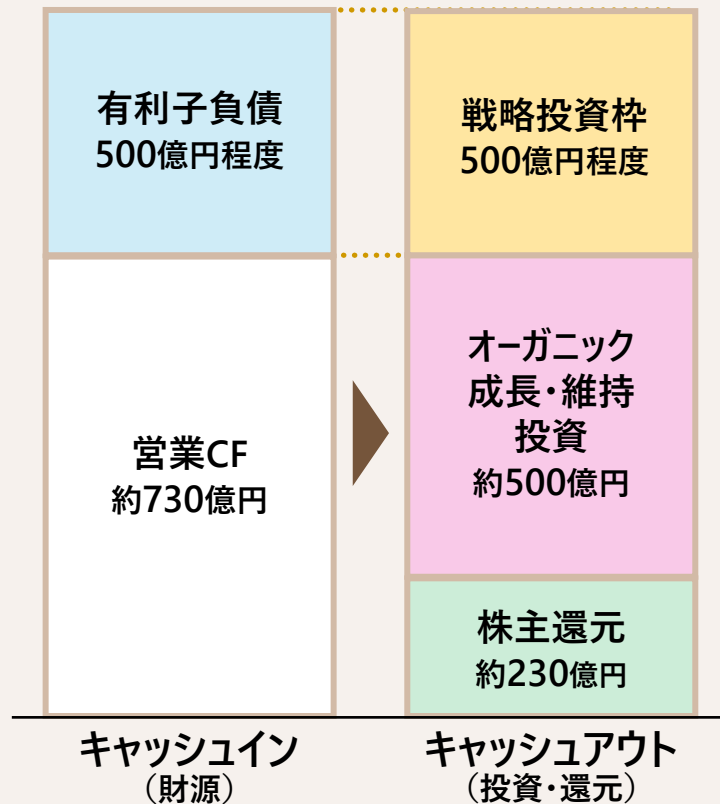
ROE **9%**以上

- 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

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



戦略投資枠

- M&Aを含む戦略的な成長投資を計画
(米国、欧州などの成長戦略、
農と食のウェルビーイング事業、など)



成長・維持 投資

- 成長戦略
 - 生産性向上
 - 環境対応
 - DX
 - 研究、CVC 他
- 国内**
- 北海道工場新設
 - 飲料ライン など
- 国際**
- KIUSオイルライン
 - Ingomar自動化 など



株主還元の 拡充

- 総還元性向50%
- 累進配当

基本戦略 3 持続的なROE向上に向けた資本効率の向上

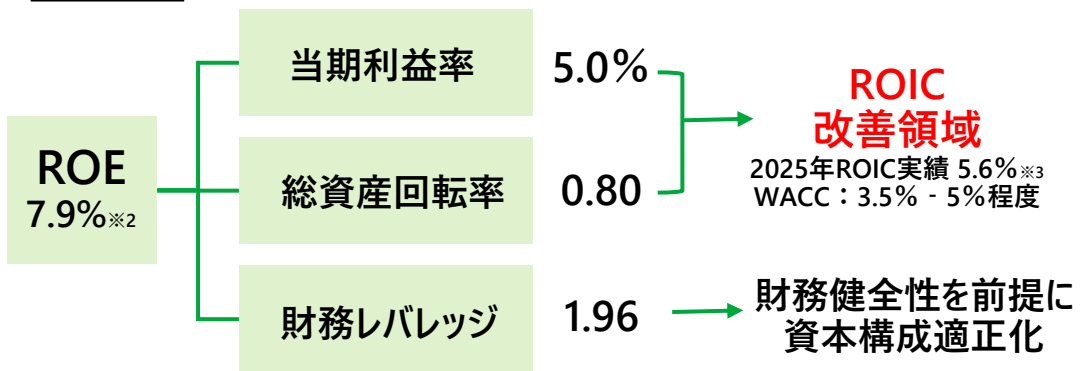
- M&Aなどによって獲得した資産を最大限に活用し、稼ぐ力を向上する
- ROIC管理の強化を通じ、持続的なROEの向上を図る

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※1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

2025年実績

課題



ROIC向上へのアクション

前中計

- カゴメROIC※4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 ご参考：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

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

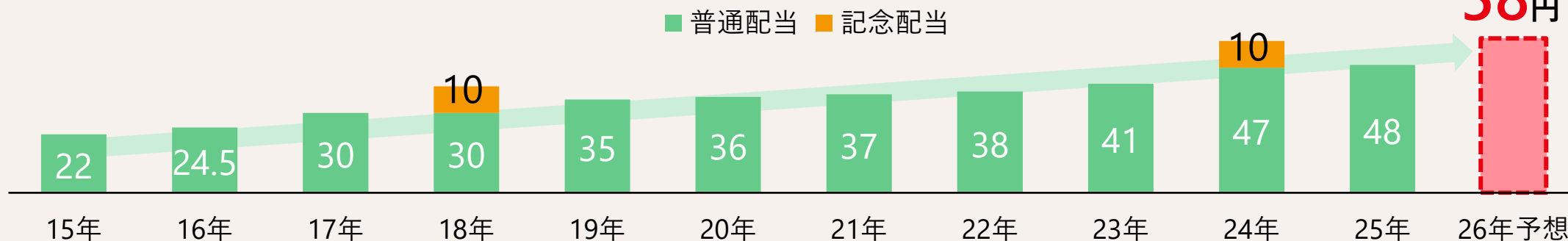
2022年-2025年の株主還元方針

- 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 一増配または維持

1株当たり配当金額の推移（円）



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

- 採用・配置・育成の三位一体で、**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**
- 自律的なキャリア開発



研究・開発

【食健康研究所】

- 「心身の健康」から「**社会的健康**」への研究領域の拡張

【GARBiC】

- **持続的な農業**の実現に向けた農業研究と開発

DX

- 事業戦略を支える**差別化領域**でのデジタル価値創出
- AIを軸とした全社業務改革により、**価値創出業務ヘシフト**



サステナビリティ

- 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



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

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 見通しのみに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きください。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注意ください。