

# TOP MESSAGE

第3次中期経営計画を推進し、  
社会課題の解決と企業としての  
成長を両立させることで、  
2025年のありたい姿を  
実現していきます。

2022年度から、新たに第3次中期経営計画が始まります。  
2025年のありたい姿の実現に向けた集大成として、  
社会課題の解決によるカゴメグループの成長の実現を、  
ステークホルダーの皆様にお約束いたします。

## 2021年度の市場環境と 業績に対する評価

2021年度は、新型コロナウイルスの感染状況により、内食、中食、外食のバランスが目まぐるしく変化する見通しにくい市場環境が続きました。また、外出の制限やリモートワークの定着により、都心から郊外へと商品が購入・消費される場所も大きく変化しました。

こうした状況は、食品メーカーである当社のビジネスにも大きな影響をもたらしました。商品の販売動向が刻々と変化する中で、営業部門とSCM・生産・調達部門が密に連携し、サプライチェーンのコントロールに奔走した1年であったと思います。一方で、お客様の健康意識が高まったことで、免疫力を高める効果が期待できる食材として緑黄色野菜が注目され、当社の基幹商品である野菜飲料の販売が拡大するといった追い風もありました。国際事業においては、外食向けの商品構成比が高いこともあり、ロックダウンの影響を如実に受けることになりましたが、2021年度の後半は、日本より早いタイミングで外食需要が持ち直したこともあり、収益は

回復傾向となりました。

非常に難しい経営環境でしたが、2021年度の業績は売上収益1,896億円（前年度比+3.6%）、事業利益141億円（前年度比+4.0%）となり、前年度比で増収増益という結果で着地することができました。需要動向が見通しにくい中、販売量の変動に臨機応変に対応し食品メーカーとしての供給責任を果たすとともに、消費行動の変化に合わせた新しい販売先の開拓に取り組むなど、一つひとつの粘り強い活動が、こうした結果につながったのだと思います。諦めない姿勢を貫いた従業員やご協力いただいた取引先の皆様に感謝するとともに、この経験値は、第3次中期経営計画における新たな価値提供を実現する基盤になると確信しています。

代表取締役社長

山口 聡



## 第1次、第2次中期経営計画の 振り返り

第1次中期経営計画がスタートした2016年当時、当社の利益水準は著しく低下し、危機的な状況にありました。そのため、第1次、第2次中期経営計画を通じて当社が最も注力したのが収益構造の改革です。様々な施策により、第2次中期経営計画の最終年度である2021年度の事業利益は、2015年度比で約2倍に拡大し、いわゆる利益体質の企業へと転換することができたと思っています。一方で、成長の部分に目を向

けると、2017年をピークに鈍化していることは明らかです。つまり現状の当社の課題は、利益を上げる力は付いたが成長する力が足りない企業となってしまったことにあります。これは、既存事業を深化させ、その効率性を高める活動と、成長に向けて新たな事業を探索する活動のバランスを欠いたこと、また事業投資における「確度」の検証が不十分であったことに起因しています。

2022年度から始まる第3次中期経営計画は、こうした振り返りを踏まえ、成長に軸足を置いた戦略となっています。2016年に掲げた「2025年のありたい姿」の実現に向けた集大成の経営計画となりますので、設定した目標達成に集中し、必要な投資や費用投下を強化していきます。

## 成長に軸足を置いた 第3次中期経営計画

カゴメは「食と健康」を事業ドメインとしています。この領域がこれからの社会において、非常に有望であることはご存知の通りかと思えます。多くの企業が「食と健康」にフォーカスした新たな施策を次々と打ち出し、異業種からの参入も相次いでいます。大変厳しい競争環境に置かれていることは間違いありませんが、その中でも、「お客様に選んでいただける企業としてあり続け、その結果、持続的な成長を成し遂げていきたい」という想いが、第3次中期経営計画の根幹となっています。

第3次中期経営計画の基本戦略は、以下の4つのアクションを推進するとともに、それぞれを有機的に連携させることで持続的成長の実現を目指すというものです。

### ① 野菜摂取に対する行動変容の促進

2025年に向けた成長戦略の起点となるのは、全社を挙げた「野菜摂取量を増やす」取り組みです。この取り組みは、「健康寿命の延伸」という社会課題の解決に直接貢献するものであるとともに、野菜飲料などの需要拡大により当社の成長にもつながっていきます。野菜の摂取量を増やしていくためのポイントは、いかに多くのお客様に「たくさん野菜をとろう」という

気持ちになっていただくかです。しかしながら、野菜摂取に対する行動を具体的に变えていただくこと(行動変容)は、簡単なことではありません。そこで、2020年からスタートしている「野菜をとろうキャンペーン」を第3次中期経営計画期間においても継続し、粘り強く行動変容の促進に取り組んでいきます。

また、当社だけでは実現できないこと、アプローチできないステークホルダーもあるため、キャンペーンの一環として多くの企業・団体と連携した「野菜摂取推進プロジェクト」を発足しています。プロジェクトからの情報発信を強化していくことで、社会的なムーブメントとなるところまで活動を盛り上げ、「野菜をとろう!」という機運を高めていきたいと思えます。

### ② ファンベースドマーケティングへの変革

「野菜をとろうキャンペーン」をはじめとして、環境・食育への取り組み、野菜生産者との良好なパートナーシップ、野菜生活ファームによる地域活性化などの当社の企業活動に共感していただき、ファン顧客となっていただくことで、店頭で商品に出会う前から当社が選ばれるように、お客様との関係性を強化していきます。

そのために、商品を買っていただくための従来の一過性の広告戦略から、関係性が継続し増大していくストック型のコミュニケーションに変革していきます。農と健康と暮らしをつなぐ統合的なマーケティングの展開により、「食と健康」領域での差別化されたブランドポジションを確立していきます。

### ③ オーガニック・インオーガニック、両面での成長追求

既存事業を安定的に成長させていくオーガニックとM&Aなどにより新たな資源・リソースを得ることで成長するインオーガニックの両面から、持続的な成長を追求します。

オーガニック成長については、これまで述べた「野菜摂取に対する行動変容の促進」「ファンベースドマーケティングへの変革」のアクションに加え、生産体制・利益構造の見直しに取り組み、年率で2%程度の持続的な売上収益の成長を実現していきます。

インオーガニック成長については、海外及びオープンイノベーションがポイントになると考えています。国内の食市場が縮小していく中で、海外での成長は非常に重要になります。最重要課題として、今後人口が増加し続け、しっかりと社会インフラが構築されている米国市場をターゲットとした事業探索を進めていきます。タイムリーかつスピーディな意思決定を進めるために、新たに社長直轄の米国成長戦略プロジェクト室を設置し、活動を開始しています。

もう一つ、インオーガニック成長を加速させていくために、オープンイノベーションを積極的に推進します。食品メーカーだけでなく異業種や大学などの研究機関が持つ知見と当社の知見を組み合わせることで、新しい成長の可能性を見出す活動を強化していきます。

また、今後成長が期待できるプラントベースフード、野菜摂取に貢献できる野菜スープやDtc(Direct To Consumer:消費者直接取引)などについては、オーガニック・インオーガニック両方からのアプローチで新たな収益の獲得を目指します。これらの領域におけるM&Aについては、2020年に設置した事業開発室を中心に様々な案件についてのディスカッションを進めています。

### ④ グループ経営基盤の強化と挑戦する風土の醸成

グループ経営基盤の強化については、バリューチェーンの強化に継続的に取り組むことがポイントとなります。現在、調達や生産にかかるコストは上昇局面にあり、また、気候変動の深刻化による調達リスクも高まっています。そのため、国産原料調達力の維持・向上、グローバルな調達拠点の分散、環境対応のための生産設備投資、物流コスト低減に向けた体制構築などの課題に対応していきます。こうした施策により既存事業の収益を安定的に拡大することが、新しい事業への挑戦を可能にします。

また、イノベーションを創出し成長を実現するためには、社内のいたるところで従業員が自発的に挑戦できる環境があることが重要です。そのために必要となるのが、組織・チームの中で、自分の考えや気持ちを誰に対してでも安心して発言できる「心理的安全性」が確保されていることです。率直な意見やアイデアをぶつけ合える組織やチームはモチベーションが高く、多くのイノベーションを創出しています。まだまだ全社に浸透しているわけではないのですが、管理職への360度フィードバックやダイバーシティ&インクルージョンを意識したマネジメントを強化することで、制度・仕組みの面からも心理的安全性を高め、挑戦する風土を醸成していきます。



## 自己資本比率※を意識し、積極的な成長投資を行う

第3次中期経営計画のゴールである2025年に、「食を通じて社会課題の解決に取り組み、持続的に成長できる強い企業になる」「トマトの会社から野菜の会社になる」という2つの目標の実現を目指すことに変わりはありません。但し、その目標の達成度をより分かりやすくするため、KGI(Key Goal Indicator：重要目標達成指標)とKPI(Key Performance Indicator：重要業績評価指標)を今回設定しています。

「持続的に成長できる強い企業」のKGIは、「4年間の平均売上成長率2%以上で毎年トップラインを成長させる、かつ、2025年の事業利益率7%以上」を達成するというものです。また、「野菜の会社」のKGIは2025年の収益目標の達成とし、KPIとして野菜摂取に貢献できる事業領域の2021年度比の売上収益増分額を設定しています。具体的には、野菜飲料、惣菜・加工用、野菜スープ、植物性食品の4つの事業領域の売上収益増分を達成し、成長の柱に育成できているかが指標となります。

このKGI・KPIを達成する上での前提条件として、特に重視しているのは、自己資本比率※50%以上を堅持するということです。詳細はCFO／CROメッセージで解説していますが、健全な自己資本比率※を保ち、現在の信用等级付シングルAを維持しながら、インオーガニックの成長規模に合わせた投資を実行していきます。自己資本比率※50%以上を堅持し、年率2%のオーガニック成長が実現できれば、借入可能額と合わせて、当社がターゲットにするインオーガニック成長投資の原資は確保できるという試算になっています。また、投下した資本で効率的に成長しているかという視点は重要となりますので、2021年からは資本効率を高めるためにROICを重要指標とし、その向上を目指した様々な施策に取り組んでいます。

※ 親会社所有者帰属持分比率

## 事業を通じた社会課題の解決がカゴメグループのサステナビリティ

2015年の第1次中期経営計画の策定にあたり、食を通じて解決する社会課題として「健康寿命の延伸」「農業振興・

地方創生」「世界の食糧問題」の3つを定めました。これらの課題を解決することは、サステナブルな社会の実現に貢献することであるとともに、当社の持続的な成長につながるビジネスチャンスでもあり、この2つの両立を目指していくことを当社の中期的な事業活動の中核としました。

また、「世界の食糧問題」については、気候変動の深刻化とそれに対する企業への要求の高まりを踏まえ、第3次中期経営計画から「持続可能な地球環境」へと進化させ、より広範な施策にスピード感を持って取り組んでいきます。その一環として、当社のCO<sub>2</sub>排出削減目標を、2021年のCOP26でも議論されたSBT1.5°C目標にコミットすることに見直しました。この目標に対しては「CO<sub>2</sub>排出削減プロジェクト」として2030年までのロードマップを策定し、長期的な視点での環境投資を積極的に行うことで達成していきます。

こうした環境への対応も含めて、カゴメグループのサステナビリティとは、「食を通じて社会課題の解決に取り組み、持続的に成長できる強い企業」を目指す事業活動そのものです。また近年は、企業のサステナビリティへの取り組みがお客様のブランド選択の重要な要件にもなっています。今後は、具体的な活動を様々な媒体を通して積極的に発信することで、当社の考え方や取り組みをご評価いただけるように努めていきます。

## カゴメグループのガバナンス強化

カゴメのコーポレート・ガバナンスの歩みは、まさに企業理念に掲げる「開かれた企業」を実現するものでした。お互いの個性・能力を認め合い、公正・透明な企業活動を推進することが基本となっています。

社外取締役の構成比のアップ、報酬・指名諮問委員会の設置、監査等委員会の活動の推進、執行役員制度による経営と監督の分離など、形・仕組みについては整えてきました。今後は、その実効性をいかに高め、進化させていくかが重要であり、取締役会の活性化に向けて各取締役との議論を増やし、様々な取り組みに挑戦していく考えです。取締役の多様性の確保については、この統合報告書にもスキルマップを掲載していますが、2025年のありたい姿の実現に向けて、当社がどのような事業を進め、それを支える社内・社外取締役にはどのようなスキルが必要なのか、目指す姿からバックキャスト

して検討することで、選任の要件についても見直しを始めています。

## 強みを発揮し第3次中期経営計画を推進することで、持続的成長を実現

当社の最大の強みは、時間をかけて認めていただいた「ブランドへの信頼」です。企業理念が示す通り、当社はトマトをはじめとした野菜や果物といった自然の恵みを活かした商品づくりや事業を進めてきました。その過程において、生産者の皆様と協働した原料づくりや、お客様とのコミュニケーションを起点とした商品開発、また、個人株主の方々との意見交換に取り組んできましたが、その全てが合わさり積み重なって「カゴメブランド」を形づくっています。これは農から価値を形成しお客様の健康につなげる当社独自のものであり、この強みにさらに磨きをかけることが、持続的な成長を実現することになると考えています。

今なお続くコロナ禍は、働き方や生活様式、考え方といっ

たものも含め、私たちの生活に大きな変化をもたらしました。私は、この変化の本質は「加速」であると考えています。社会の変化のスピードがコロナ禍によって加速され、想定よりも早い対応を迫られたということだと思います。第3次中期経営計画においても、食を通じて社会課題を解決することで社会に貢献していくというカゴメグループの使命は変えることなく、その軸をしっかりと意識しながら、スピード感を持って持続的に成長できる企業へと生まれ変わります。

ステークホルダーの皆様には、成長できていない現状に対し、厳しくも温かいご声援を頂いています。そのご期待にお応えするために、第3次中期経営計画で描いた成長戦略を確実に実行してまいります。2025年のありたい姿を実現していくことで、さらなる企業価値の向上をお約束いたしますので、今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、引き続きよろしくお願ひ申し上げます。

2022年3月

代表取締役社長

山口 聡

