



KAGOME INTEGRATED REPORT

統合報告書

2025



カゴメ株式会社

本社
〒460-0003 愛知県名古屋市中区錦3丁目14番15号
TEL. (052) 951-3571 (代表)

東京本社
〒103-8461 東京都中央区日本橋浜町3丁目21番1号
日本橋浜町Fタワー
TEL. (03) 5623-8501 (代表)



環境に配慮したFSC®認証紙と植物油インキを使用しています。

Printed in Japan



KAGOME INTEGRATED REPORT 2025

THEME

農から価値を形成する力を育み、未来につなぐ

POINT

10年の歩みと、さらなる成長に向けて



CONTENTS

SECTION 1

カゴメの価値観

01 KAGOME PHILOSOPHY

SECTION 2

トップメッセージ

03 TOP MESSAGE

SPECIAL FEATURE

カゴメの10年と現在地、次なる10年へ

09 数字で見るカゴメの進化

11 2025年のありたい姿、ビジョンに向けて歩みを進めた10年

15 次の10年に向けて

社会課題解決を競争力につなげ、持続的な成長を実現する

16 SPECIAL MESSAGE

—FROM EXECUTIVE OFFICER

—FROM STAKEHOLDER

SECTION 3

カゴメのバリューチェーンと企業価値向上

19 自然の恵みを活かす人の力

—受け継がれる志と技術—

21 カゴメの価値創造プロセス

23 農から価値を形成する

グローバルバリューチェーン

—品種開発・栽培

—生産(一次加工・二次加工)

—商品開発・需要創造

29 事業概況

31 CFO/CRO MESSAGE

33 企業価値向上へ向けた取り組み

35 MD&A

37 財務(連結)・非財務ハイライト

39 事業戦略

—国内加工食品事業

—国際事業

SECTION 4

サステナビリティを支える経営体制

43 サステナビリティガバナンス

47 価値創造基盤の強化—マテリアリティへの対応

—持続可能な地球環境

—安心・安全な商品の提供

—多様性の尊重・人的資本の拡充

—人権の尊重

—持続可能なサプライチェーンの構築

SECTION 5

コーポレート・ガバナンス

67 EXTERNAL DIRECTOR MESSAGE

69 コーポレート・ガバナンス

—取締役会・監査等委員会

—内部統制(リスクマネジメント+内部監査)

81 役員一覧

SECTION 6

財務パフォーマンス/企業情報

83 財務・非財務10ヶ年データ

85 連結財務諸表

88 会社概要

89 株式情報

編集方針

カゴメグループは1999年度の環境報告書発行から現在まで、事業を通じた社会貢献への取り組みを「サステナビリティレポート」(CSR活動報告)や「カゴメストーリー」(会社案内)を通してステークホルダーの皆様にご報告してきました。本報告書は、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様にも、カゴメの中長期的な企業価値向上に向けた取り組みをお伝えすることで、新たな対話の機会を創出することを目的として発行しています。また、本報告書に掲載しきれない財務情報やCSR活動報告については、当社Webサイトで情報をご覧ください。

なお、本報告書は代表取締役社長をはじめ経営層が積極的に制作に参画しており、内容については取締役会にて審議・承認を得ています。

当社Webサイト
<https://www.kagome.co.jp/company/>

表示単位

本報告書で表示している金額のうち、億円単位のものは一億円未満を切り捨て、百万円単位のもの百万円未満を切り捨てて表示しています。また、%は四捨五入で表示しています。

報告対象期間・範囲

報告対象期間は2024年1月1日～2024年12月31日ですが、必要に応じて一部当該期間の前後の活動に関する記述も含まれます。報告対象範囲はカゴメ株式会社及び連結子会社となりますが、カゴメ株式会社のみ記述なども一部含まれます。

参考ガイドライン

本報告書は、国際統合報告評議会(IIRC)の国際統合報告フレームワーク及び経済産業省「価値共創ガイドライン」を参考にしています。また、CSR活動については当社Webサイトで報告しており、本報告書ではESGの側面からハイライトを掲載しています。

【見直しに関する特記事項】

本報告書に掲載されている情報には、将来の見直しに関する記述が含まれています。これらは本報告書作成時点の当社の判断に基づくものであり、リスクや不確定な要因を含んでいます。今後、様々な要因の変化によって、記述されている将来見直しとは異なる結果となる可能性がありますことをご承知おさください。

食を通じた社会課題解決により、 持続可能な社会と カゴメの成長を実現します

カゴメは、創業以来126年にわたり自然の恵みである野菜と果実のおいしさや栄養を活かしたものづくりを強みとして、人々の健康や豊かな食生活に貢献してきました。そして、企業理念を当社のゆるぎない価値観として全社員が共有しながら、社会課題と向き合う活動を通じ、企業価値を高めています。これからも私たちは事業活動を通じて、日本や世界が抱える社会課題である「健康寿命の延伸」「農業振興・地方創生」「持続可能な地球環境」の解決に貢献します。

カゴメの目指す姿

2025年のありたい姿

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

取り組む社会課題

健康寿命の延伸

農業振興・地方創生

持続可能な地球環境

ビジョン

トマトの会社から、野菜の会社に

行動規範

共助

人権の尊重

フェアネス

考え方の根底にあるもの・ところ・姿勢

企業理念

時代を経ても変わらずに継承される
「経営のこころ」



感謝

私たちは、自然の恵みと多くの人々との出会いに感謝し、自然生態系と人間性を尊重します。

自然

私たちは、自然の恵みを活かして、時代に先がけた深みのある価値を創造し、お客様の健康に貢献します。

開かれた企業

私たちは、おたがいの個性・能力を認め合い、公正・透明な企業活動につとめ、開かれた企業を目指します。

ブランドステートメント

社会やお客様への約束



自然を

自然の恵みをもつ抗酸化力や免疫力を活用して、食と健康を深く追求すること。

おいしく

自然に反する添加物や技術にたよらず、体にやさしいおいしさを実現すること。

楽しく

地球環境と体内環境に十分配慮して、食の楽しさの新しい需要を創造すること。

カゴメの「次の10年」を見据え、 社会課題解決へのチャレンジを続けます

「持続的に成長すること」に軸足を置いた第3次中期経営計画において
2024年度は売上収益3,068億円、事業利益270億円となり、
業績を大幅に向上させることができました。

第3次中期経営計画最終年度である2025年度においては、売上収益3,000億円というステージに
立って「次の10年」の成長戦略を描くとともに、社会課題解決へのチャレンジを続け、
カゴメグループの収益基盤を確固たるものに進化させていきます。

※ 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。

TOP MESSAGE

これまでの10年と次の10年をつなぐ

カゴメグループは、「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になる」という2025年のありたい姿と「トマトの会社から、野菜の会社に」というビジョンを2016年に掲げ、第1次から第3次の3つの中期経営計画(中計)を進めてきました。2025年度は、これまでの10年の活動を締めくくる第3次中計の最終年度であるとともに、次の10年に向けた成長戦略を描く年でもあります。

これまでの10年で、当社を取り巻く環境は劇的に変化しました。約4年間に及んだコロナ禍が生活者の価値観や消費行動を大きく変え、地政学的なリスクの高まりを起点とした未曾有のコスト上昇が世界的に広がり、日本経済は長いデフレからインフレに転換しました。さらに深刻化する気候変動の影響を受けて、当社の生命線である農産原材料の調達も、年々厳しさを増しています。

そのような中で、持続的な成長を追求してきたこれまでの10年の成果と課題をしっかりと振り返り、当社の次の10年につなげていきたいと考えています。

3つの中計を業績面から振り返る

業績の低迷から脱却し、 利益獲得力をつけた第1次～第2次中計

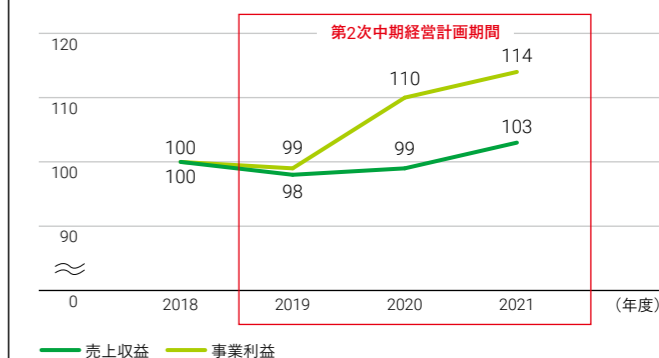
第1次中計がスタートする前年度の2015年度、当社は2013年から続く原材料高などの影響により、営業利益率(日本基準)は3.4%にまで低下する大変厳しい経営状況に置かれていました。この危機的な状況から脱却するために、新たな経営改革の断行を宣言し、2016年度から「持続的に成長できる強い企業」を目指す10年間のチャレンジがスタートしました。

この10年間の当初の青写真は、第1次中計期間(2016年～2018年)に、徹底した収益構造改革により利益率を回復し、第2次中計期間(2019年～2021年)に、成長の種を仕込みつつ売上収益・事業利益の両方を成長軌道に乗せる。そして、第3次中計期間(2022年～2025年)に持続的な成長を実現するというものでした。

第1次中計期間には、全社を挙げた「ムリ・ムラ・ムダ」の撲滅に取り組み、2015年度に3.4%だった営業利益率(日本基準)を、2018年度には5.7%に回復することができました。

第2次中計期間では、売上収益・事業利益の両方の成長を目指しましたが、その結果は明暗が分かれました。グラフ①は、第2次中計前年(2018年)の売上収益額・事業利益額(IFRS)を100とした時の、それぞれの年度における指数を表したものです。第2次中計期間においては、事業利益は着実に回復したものの、売上収益を成長軌道に乗せることはできませんでした。成長の種を仕込み新たな売上収益を獲得していく力が不足していることを痛感した期間でした。

▶ グラフ① 第2次中期経営計画期間の業績推移(2018年を100とした場合)



成長に軸足を移した第3次中計

売上収益の成長に課題を残した第2次中計の反省から、第3次中計では目指す成長の方向性をオーガニック成長(既存事業の成長)とインオーガニック成長(提携・M&Aによる成長)の2つに分け、それぞれの推進組織や戦略を明確化しました。

TOP MESSAGE

国内加工食品事業のオーガニック成長については、全社を挙げた「野菜摂取量を増やす」取り組みと「ファンベースマーケティング」によりお客様との関係強化を図るとともに、野菜飲料・トマト調味料の需要拡大に注力し安定成長を図ることを基本戦略としました。加えて、野菜スープ・プラントベースフード・DtcC（消費者直接取引）を事業拡張領域に設定し、新たな売上収益獲得に向けた活動を強化しました。国際事業については、海外グループ個社間の連携強化により既存グローバルフードサービス顧客内の供給シェアの拡大を取り組み課題としました。

インオーガニック成長については、最重点課題として、人口が増加し続け、しっかりとした社会インフラが構築されている北米市場をターゲットとした事業探索を進めました。その推進組織として、米国成長戦略プロジェクト室や幅広い提携案件などを探索するために事業開発室を設置しました。

第3次中計の進捗

2022年から2024年の3年間、オーガニック成長の領域では、国内・国際事業とも、これまでに経験したことのない大幅なコスト上昇に直面することとなりました。特に、当社の主要原材料であるトマトペーストの国際的な市況は、コロナ禍からのリスタートに伴う外食需要の急増と気候変動の深刻化に伴うトマト原材料の作況不良が相まって、急騰しました。また、その他の原材料やエネルギー価格なども地政学的なリスクの高まりを起点として上昇が続きました。

この大幅なコスト上昇への対応として、国内加工食品事業においては、2022年度から3年連続で主要商品の価格改定を実施しました。国際事業においても、主要な顧客企業に対して価格交渉をきめ細かく行い、原価上昇に相当する価格改定に注力しました。

また、価格改定と両輪で、国内加工食品事業においては第3次中計の基本戦略とした野菜飲料・トマト調味料の需要喚起策を積極的に展開しました。野菜スープなどについても、粘り強く販売拡大に取り組みました。

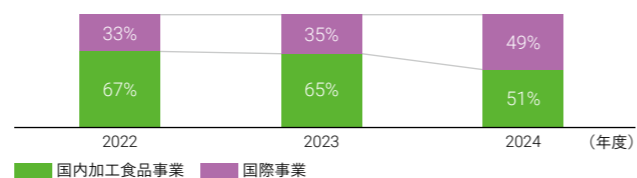
インオーガニック成長の領域では、新たに設置した推進組織により、様々な提携・M&A案件のリスト化を進めました。そのリストの中から、国際事業の成長加速と競争力あるトマト加工事業の構築を目的として、2024年1月に米国カリフォルニア州 Ingomar Packing Company, LLC (Ingomar) の連結子会社化を行いました。

これらの活動により、国内加工食品事業は価格改定に伴い減少した販売函数を想定より早いペースで回復することができ、減少が続いていた事業利益は2023年に増益に反転しました。国際事業は、トマトペースト市況高の追い風とIngomarの連結子会社化により売上収益・事業利益ともに大きく拡大しました。

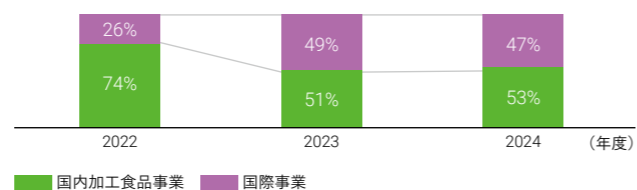
その結果、2024年の業績は第3次中計で目標としていた売上収益3,000億円・事業利益240億円を上回りました。また、カゴメグループの事業構造は、グラフ②に示したように国際事業の売上収益・事業利益の構成比が高まり、特に事業利益においては、国内・国際がほぼ半々となる大きな変化を遂げました。

▶ グラフ② セグメント別構成比推移

売上収益 国内・国際比率



事業利益 国内・国際比率



社会課題解決への取り組みを振り返る

2016年度からの3つの中計において、当社は「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つの社会課題の解決に取り組み、それを持続的な成長につなげる活動を続けてきました。それぞれについて、ここで振り返り、成果と課題について整理したいと思います。

健康寿命の延伸

「健康な毎日を送るためには、野菜をたくさん摂る方が良い」ということは、世界中で行われた様々な研究により明らかにされています。それらを踏まえ、厚生労働省は1日350g以上の野菜摂取を推奨しています。しかしながら実際の摂取量は260～290g程度にとどまっている状況が長期にわたり続いています。

この課題の解決に向けて、当社は2020年から「野菜をとうろくキャンペーン」をスタートしました。中心となる活動は、野菜の推定摂取量を見える化し、多くの生活者に野菜不足を自覚していただくために開発した機器「ベジチェック®」を普及させることです。これまでに、小売店頭への設置や健康経営を掲げる企業への案内などを続けてきたことで、2024年末の累計測定回数は1,300万回を超え「ベジチェック®」の認知は着実に広がりました。しかしながら、厚生労働省の調査では日本人の野菜摂取量は減少傾向が続いています。生活者の食生活に対する行動変容を促進し、実際に野菜摂取量を増加するといった社会的にインパクトのある成果を生み出すことを目指して、これからも取り組みを強化していきます。

農業振興・地方創生／持続可能な地球環境

「農業振興・地方創生」に関しては、その地方の特徴的な果物を野菜生活ブランドに配合し全国に広める「地産全消」という考えに基づく『「野菜生活100」季節限定シリーズ』の展開を2010年から継続しています。また、国産ジュース用トマトの生産者の方々に対しては、高齢化・人手不足の対策として、収穫作業の機械化に取り組んでいます。当社が開発した収穫機の貸与や機械収穫に合わせた栽培方法の指導など、産地の維持・拡大のためにフィールドパーソンといわれるカゴメ社員が直接生産者のもとにお伺いして様々なご要望にお応えしています。

「持続可能な地球環境」に関しては、2017年に制定した品質・環境方針に基づき、温室効果ガス排出量の削減に向けた

太陽光発電の導入やバイオマスエネルギー利用の取り組みを、海外を含むカゴメグループの全体で進めています。また、2020年には「カゴメ プラスチック方針」を制定し、2030年までに飲料紙容器に添付されている石油由来素材のストローをゼロに、飲料PETボトル樹脂の50%以上をリサイクルまたは植物性素材に置き換える対応を行っています。

以上のように3つの社会課題解決への取り組みを着実に進展させてきました。今後は、これらの取り組みをさらに強化し、当社の持続的な成長へと確実に結びつける力を一層高めていきます。

2025年度の重点課題

2025年度は、トマトペーストの国際的な市況が下降に転じるという事業環境の中でスタートしました。この変化は、2024年度の加工用原材料トマトの増産によりトマトペースト加工量が増加し、これまでの在庫不足が解消したことによるものです。このようなトマトペーストの市況変動は想定していたことですが、この影響を受ける2025年の経営環境は大変厳しいものになります。しかしながら、その環境下においても第3次中計の目標である売上収益3,000億円・事業利益240億円の2年連続での達成を目指し、次の10年に向けた収益基盤を確固たるものにしたと考えています。

2025年度に取り組み国内加工食品事業の重点課題は「利益の回復と挑戦の継続」です。トマトペーストを除く様々なコストの上昇は継続すると見込まれます。その中で、コストが上昇に転じる前の2021年度の事業利益の水準を超え、利益の回復を確かなものにすることを目標とします。

そのために、2025年は主力商品の需要拡大に引き続き注力します。飲料カテゴリーは、トマトジュースの好調を維持する施策とともに、2025年に発売30周年を迎える「野菜生活100」のプロモーションを強化します。食品カテゴリーは、日本一の名産品を選ぶイベント「カゴメ ナポリタンスタジアム2025」を軸に、トマトケチャップ・トマト調味料などの情報発信強化に取り組みます。また、挑戦の継続については、これまでの活動に加えて、アーモンドミルクにフォーカスした事業領域の拡張を進めます。具体策として、2025年の春からアーモンドミルクブランド「アーモンド・ブリーズ®」の本格的なマーケティング展開をスタートします。



TOP MESSAGE

国際事業の重点課題は、「海外成長の加速」です。トマトペースト市況の影響を受けにくいトマト二次加工品の量的な拡大により、トマト一次加工品の収益減少をリカバーしていきます。具体的には、グローバルフードサービスからローカルフードサービスへの顧客拡大やトマト以外のフレーバー商品の拡充に取り組みます。同時に、トマト一次加工品については、取引価格のモニタリング頻度を上げ、機動的な価格政策を打ち出すことで、収益ボラティリティの抑制を図ります。

また、インオーガニック成長に関しては、当社のバリューチェーンの中長期的な強化に資する様々な可能性についての検討を継続します。

次の10年のさらなる成長を目指して

2035年ビジョンの策定

現在、カゴメグループの次の10年の指針となる「2035年ビジョン」の策定を進めています。策定に先立ち、気候変動の深刻化やAIの急速な普及など、予測のつかない変化の激しい時代における長期ビジョンの必要性について社内で議論を重ねました。その結果、やはりカゴメグループには長期ビジョンが必要だという考えに至ったのは、当社が「農から価値を形成する」ことを起点として事業を展開しているからです。

農業は1年を基本的なサイクルとしています。当社は創業から126年になりますが、その間にトマトを栽培した回数はわずか126回にしかありません。1年で膨大な回数の生産が可能な工業製品とは異なり、農業においては、新しい品種や栽培技術を導入するだけでも、相応の時間がかかります。そのため、10年程度のスパンで進むべき方向を定め、そこに向けて一貫した方針のもと一歩一歩進んでいくために長期ビジョンが必要だと考えました。

この考えに基づいて、2023年の11月から「2035年ビジョン」の策定に着手し、これまで約1年間、様々な議論を重ねる中で、当社が目指すべき2つの方向性が見えてきました。ひとつは、農と地球環境が抱える課題に対応するソリューション開発力をさらに高めていくことです。具体的には、気候変動の深刻化に対応する品種や栽培技術の開発などにより、低環境負荷とコスト競争力の両立に取り組み、持続可能な農業の実現に貢献したいと考えています。もう一つは、食と農を起点とした体と心の健康への貢献です。これまでの野菜を通じた身体的な健康増進

への取り組みに加え、心の健康にまで活動の領域を広げ、一人ひとりの健康な毎日の実現に貢献したいと考えています。

2024年10月にはこの2つの方向性を社内向けに提示し、現在、それぞれの詳細化を進めています。今後、さらに社内で議論を重ね、できる限り多くの社員の想いを盛り込んだビジョンにしていきたいと思っています。

次の10年においても変わらず継続すること

「2035年ビジョン」の実現に向けては、新しい可能性に対して絶えずチャレンジすることが重要です。それと同時に、個々のチャレンジに一貫性を持たせる「軸となる考え」が必要になります。それは、これまでの10年の活動の中で培われた次の3つになると考えています。

1つ目は「社会課題を解決することで社会に貢献し、それを通してカゴメも成長していく」という考え方です。これまで当社は3つの社会課題の解決に取り組んできました。しかしながら、「社会課題解決への取り組みを振り返る」で述べたように、様々な活動が進展しているものの、それらを当社の持続的な成長につなげる力はまだ十分ではありません。次の10年においては、この考え方を変えることなく、よりインパクトある成果の創出を目指していく必要があります。

2つ目は、「農から価値を形成し、お客様に届けていく」という考え方です。これは創業者の蟹江一太郎が日本で初めて食用トマトの栽培にチャレンジした時から一貫して変わらない当社のDNAです。そして、世界的にもユニークな当社の「農を起点とするバリューチェーン」をさらに進化させ磨き続けることが、競争力の強化につながっていくと考えています。

3つ目は、「日本を含めたグローバルな市場で成長を追求していく」という考え方です。前述したように、これまでの10年の活動によって、当社の原材料トマト加工量は世界第3位のポジションとなり、北米・ヨーロッパ・オーストラリア・日本に主要な事業拠点を有する体制が強化されました。このグローバルネットワークの連携をさらに密にし、シナジーを生み出すことで成長を加速していくことができると考えています。

事業基盤の強化

次の10年において、当社が持続的に成長していくためには、それを支える事業基盤の強化も必須です。特に重要となるのは、



「農業研究・健康研究の強化」と「働きがいのある会社の実現」だと考えています。

気候変動の深刻化により、これから農産原材料の安定調達にはますます困難になります。自らの力でこの状況を変えていくためには、バリューチェーンの最も川上に位置する農業研究の強化が重要です。そこに向けて、2023年度から農業研究の体制整備を行ってきました。2023年10月には、国内外に分散していた農業研究拠点を一つに集約したグローバル・アグリ・リサーチ&ビジネスセンターを設立、さらに2024年9月には、米国カリフォルニア州シリコンバレーに、運用総額50百万米ドル・運用期間10年のコーポレートベンチャーキャピタルを立ち上げました。今後、革新的な農業技術を有するスタートアップ企業とのオープンイノベーションを進めるとともに、それらの知見をカゴメグループ内に取り込み、気候変動に対応した品種開発や栽培技術開発を加速していきます。

また、お客様の健康への貢献が、当社の提供する価値の中核であることは、これからも変わりません。その貢献のフィールドを体の健康から心の健康に広げていくことを「2035年ビジョン」策定のプロセスで議論しています。その方向性に合致した、心の健康への研究領域拡大にも取り組んでいきます。

「働きがいのある会社の実現」については、第3次中計期間において、エンゲージメントサーベイの導入や心理的安全性という考え方の浸透に注力してきました。しかしながら、それらによって組織と個人の両方が高いモチベーションを持って成長し続ける企業風土に変わったかと問われれば、いまだ心もとない状況にあります。その原因の一つは、当社の現在の人事処遇制度にあると考えています。入社から長い時間をかけて習熟することを前提とした当社の人事処遇制度は、仕事のみならず自分の生き方を総合的にプランニングする「ワーク・ライ

フキャリア」という考え方が広がったり、一つの会社にとどまらずスキルを高めながらキャリア形成する人が増えたりしている就労観の大きな変化に対応できていません。この状況を変え、自らイノベーションを生み出し、成長し続けることができる「自律自走型」チームを生み出していくために、2024年度から人事処遇制度の抜本的な改革に着手しました。カゴメの成長の原動力はこれからも人であり、「人を大切にすること」という基本的な考え方は堅持しつつ、多様な就労観に対応できるよう、働き方の選択肢を広げていきたいと考えています。

ステークホルダーの皆様へ

これまでの10年の取り組みで、事業の構造、私たちの意識、そしてステークホルダーの皆様からの見られ方も含めて、カゴメは大きく変わりました。長年カゴメを支えてくださっているファン株主の皆様、そして国内外の投資家の皆様とのコミュニケーションを深め、新しい視点からのご意見をいただくことが、カゴメグループのさらなる成長につながっていくものと思っています。

農から価値を形成することで社会課題を解決し、その結果カゴメグループも成長していくという考え方は今後も継続し、畑から食卓までをつなぐユニークなバリューチェーンを進化させていきます。それにより、2025年度の業績目標を達成するとともに、次の10年も企業価値向上に尽力してまいりますので、引き続きのご支援をお願いいたします。

代表取締役社長

山口 聡

SPECIAL FEATURE

カゴメの10年と現在地、次なる10年へ

数字で見るカゴメの進化

2016年に定めた「2025年のありたい姿」「ビジョン」を目標に、3期の中期経営計画を進めてきました。2025年はその総仕上げの年であり、次の10年に向けた仕込みの年です。この機会に2016年からの企業活動を振り返り、新たな10年でのさらなる企業価値向上につなげていきます。

※ 年度記載のない数値は全て2024年度実績



財務指標

売上収益

3,068億円
2016年度実績^{※1 ※2} 2,025億円

事業利益率

8.8%
2016年度実績^{※1 ※3} 5.4%

ROE

15.7%
2016年度実績^{※1} 6.4%



健康

国内緑黄色野菜供給割合

25.3%

出典：VEGE-DAS(カゴメ野菜供給量算出システム)／
農林水産省「食料需給表」(H28年度確定値、R5年度概算値)

「ベジチェック[®]」測定回数

累計 **1,300万回^{※5}**
2019年 測定開始



環境

GHG排出量削減率

Scope1・2 **14.7%削減**
Scope3 **16.7%削減**

※ 2020年度比 (Scope1,2は2024年度速報値、Scope3は2023年度実績)

Scope1・2目標 2030年度までに42%以上削減
Scope3目標 2030年度までに13%以上削減

「CDP 気候変動」評価

最高評価 **A**リスト^{※6}



従業員

従業員数(連結)

3,184人
国内加工食品事業 1,516人
国際事業 953人
その他 715人

※ 臨時従業員数は含まない

「心理的安全性」浸透度スコア

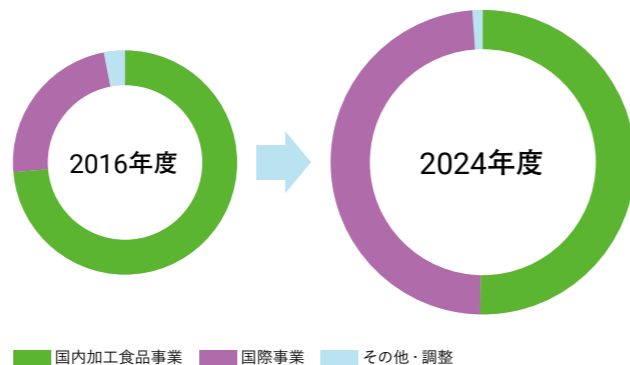
73
2021年実績^{※7} 67



海外での事業展開

国際事業売上収益構成比

48.7%
2016年度実績^{※1 ※2} 23.4%

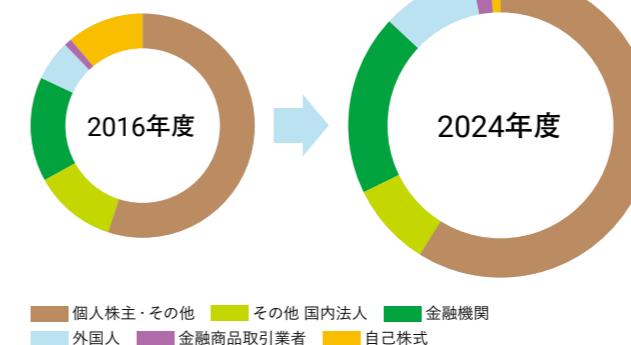


生トマト加工能力

世界 **3位^{※4}**



ガバナンス



個人株主・その他比率(株式数)

59.0%
2016年度実績 55.4%

※1 2016年度実績は日本基準、2024年度はIFRSを適用しています。 ※2 売上高 ※3 営業利益率
※4 Tomato News「TOP 50 global processors in 2022」において「KAGOME GROUP」及び「INGOMAR PACKING COMPANY」のYearly processing capacityを合算したものの
※5 2024年12月時点 ※6 環境非営利団体CDPの2024年の「気候変動」の調査 ※7 2021年から測定開始

2025年のありたい姿、ビジョンに向けて歩みを進めた10年

2016年に、2025年のありたい姿を「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」、ビジョンを「トマトの会社から、野菜の会社へ」と定め、10年間にわたり3期中期経営計画を進めてきました。事業活動を通じて、日本や世界が抱える3つの社会課題「健康寿命の延伸」「農業振興・地方創生」「持続可能な地球環境」に取り組み、社会課題解決と持続的成長の実現を目指しています。

第3次中期経営計画最終年度である2025年度の定量計画は、売上収益3,000億円、事業利益240億円、事業利益率8.0%です。トマトペースト市況の上昇影響を受けた2024年度の業績を下回るものの、第3次中期経営計画の目標値である売上収益3,000億円、事業利益240億円を2年連続で達成する計画です。

特集においてはこの10年間で特に大きく変化した5つのポイントと強化された経営資本、今後の課題について説明します。

財務指標

売上収益拡大と利益獲得力向上

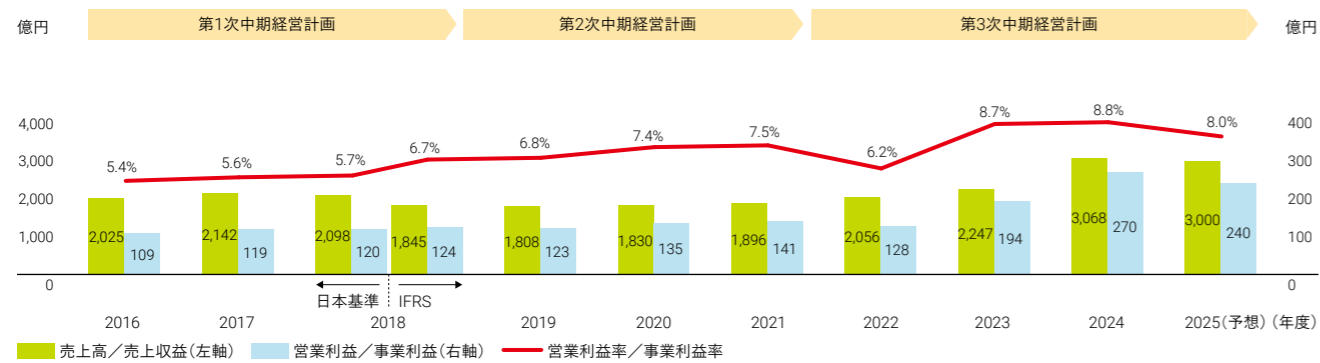
売上収益はオーガニックの成長に加え、2024年のIngomarの連結子会社化などにより、2025年度も第3次中期経営計画の目標である3,000億円を達成する計画です。利益については、2016年度の営業利益率(日本基準)5.4%から、2025年度の事業利益率8.0%(IFRS基準)まで改善する計画です。この期間においては、コロナ禍や原材料価格の高騰など利益に影響を及ぼす様々な出来事がありました。国内事業・国際事業ともに価格改定や収益構造改革の実行により、コストが上昇する局面においても利益を獲得する力をつけることができたと考えています。

10年間の主な取り組み(売上収益拡大、利益獲得力向上施策)

トップラインの拡大	コスト低減	基盤整備
<ul style="list-style-type: none"> 需要創造活動 価格改定 商品のバリューアップ(機能性表示など) ファン化の促進 	<ul style="list-style-type: none"> 原価低減活動 工場における生産効率向上 不採算商品の整理 調達先の分散 国際事業、農事業の収益構造改革 	<ul style="list-style-type: none"> 間接業務の効率化(カゴメアクセス株式会社設立)* 物流効率化(F-LINE株式会社など) 農事業の会社分割(カゴメアグリフレッシュ株式会社設立) IFRS導入による収益管理強化 ROIC管理による資本効率向上 P.34

* カゴメアクセス株式会社は、2025年1月にシェアードサービス機能をカゴメ株式会社に統合

売上高/売上収益・営業利益/事業利益・営業利益率/事業利益率 推移



今後の課題

- トマトペースト市況の変動影響を受けることを前提とした、安定的な利益成長
- カゴメグループ全体での原材料調達最適化・生産性の向上
- ポートフォリオ改革やROICマネジメントなどを通じた資本効率改善による、企業価値向上

強化された経営資本

財務資本

製造資本



海外での事業展開

海外における事業拡大

海外における事業は、農業生産、商品開発、加工、販売までを行う国際事業※、アジアにおいてコンシューマー向けに野菜飲料を販売しているグローバルコンシューマー事業、グローバル・アグリ・リサーチ&ビジネスセンター(GARBiC)に含まれる研究・開発、種苗販売、AI営農サービス販売などを各国で展開しています。そのうち、国際事業においては、2024年度売上収益が1,493億円、事業利益が139億円となり、国際事業がグループ全体に占める構成比は売上収益は48.7%、事業利益は51.4%に拡大しました。これは、グループ会社のグローバルフードサービス企業との取り組みの強化や、収益構造改革の成果に加え、2024年1月に連結子会社化したIngomarの増分が寄与しています。

※ 国際事業(2024年時点)に含まれる子会社: Kagome Inc., Ingomar, HIT, Vegitalia, Kagome Australia, Taiwan Kagome, KF India (正式名称は、以下海外拠点地図内に記載)

10年間の主な取り組み(海外における事業拡大施策)

一次加工の拡大	二次加工の拡大	BtoCへの挑戦	基盤整備
<ul style="list-style-type: none"> Ingomar連結子会社化 P.26~27 HITの収益構造改革 KAUにんじん栽培 	<ul style="list-style-type: none"> グローバルフードサービス企業との取り組み強化 供給力向上のための設備投資 KAU新素材への挑戦(にんじんパウダー) 新市場(インド)の開拓 	<ul style="list-style-type: none"> アジア事業の整理 PBI連結子会社化・売却 アジアでの野菜飲料輸出販売への挑戦 	<ul style="list-style-type: none"> 国際事業の社内カンパニー化 海外グループ会社共通の品質管理基準: Kagome Best Manufacturing Practice (KBMP)の展開 投資委員会などによるリスクマネジメント体制基盤強化

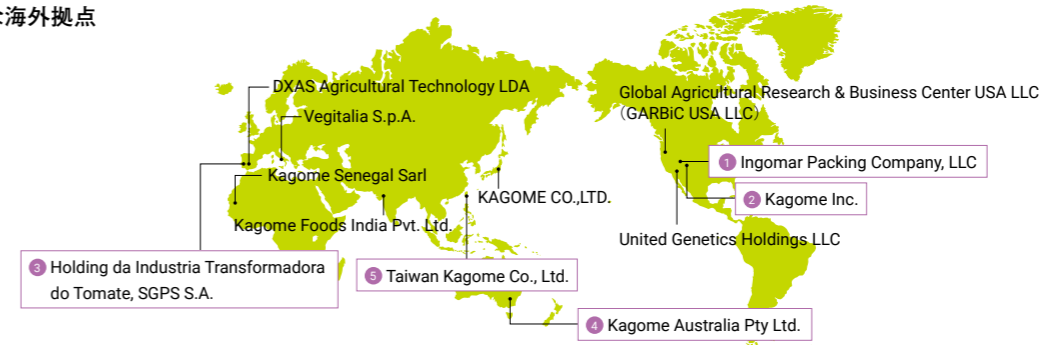
海外の主な拠点(国際事業・グローバルコンシューマー事業・GARBiC)

カゴメグループの海外拠点は、北米、ヨーロッパ、オーストラリア、アジアなどグローバルに展開しています。これらの各拠点が連携し、事業の拡大を目指します。特に北米には加工用トマトにおける一連のバリューチェーンを保有しており、今後も注力するエリアです。

国際事業セグメントの主なグループ会社の事業と売上規模

企業名	事業		売上規模	
	一次加工	二次加工	2016年度 ※日本基準	2024年度 ※IFRS基準
1 Ingomar	○		—	577億円
2 Kagome Inc.		○	200億円	506億円
3 HIT	○	○	84億円	226億円
4 KAU	○	○	62億円	130億円
5 Taiwan Kagome		○	23億円	60億円

主な海外拠点



今後の課題

- トマト加工におけるグローバルバリューチェーンの競争力の強化と、シナジーの創出
- 二次加工品のフードサービス企業向けのソリューション提案力向上による、安定的な利益創出
- インドなど、新たな市場での競争力あるバリューチェーンの構築
- 為替や金利など金融リスクへの備え

強化された経営資本

製造資本

社会関係資本

2025年のありたい姿、ビジョンに向けて歩みを進めた10年



健康

「健康寿命の延伸」への取り組み

ビジョンに「トマトの会社から、野菜の会社に」を掲げ、野菜の栄養を手軽に・おいしく摂取できる商品の開発や野菜の機能性研究、健康価値の情報提供などの取り組みを進めました。また、野菜に加え、植物性の食材からなるプラントベースフードにも領域を拡大してきました。

1 野菜摂取を促進する主な取り組み

2020年から「野菜をとりようキャンペーン」を開始しました。野菜摂取に対する行動変容の促進、ナトカリバランスの普及※などを通じて日本人の野菜不足解消への取り組みを進めてきました。

手のひらで簡単に推定野菜摂取量を測定できる「ベジチェック®」を、自治体や企業のイベント、小売店の店頭などに設置し、累計測定回数は1,300万回を超えました。野菜摂取の行動変容の促進、野菜の栽培や収穫などの体験ができる機会の提供、多様な商品の発売、メニュー提案などを通じ、健康寿命の延伸への取り組みを進めました。

※ ナトリウム(塩)とカリウム(野菜や果物など)の摂取バランスの良い食生活を送ることの普及

10年間の主な取り組み(野菜摂取促進施策)

野菜摂取行動変容の促進	ファンベースドマーケティング	野菜摂取商品開発・販売	基盤整備
<ul style="list-style-type: none"> 健康サービス事業の開始 野菜摂取推進プロジェクト 野菜をとりようアプリの提供 「ベジチェック®」レンタル開始 	<ul style="list-style-type: none"> ファンコミュニティサイト 「&KAGOME」の拡大 野菜生活ファーム設立 植育から始まる食育活動の開始 	<ul style="list-style-type: none"> 機能性表示によるバリューアップ スムージー市場創出 野菜スープの売上拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 食健康研究所の設置 ナトカリ普及協会設立 産官学との連携 管理栄養士ラボ設置

2 植物性食品への挑戦

2022年からの第3次中期経営計画の成長戦略の一つに、新領域である植物性領域への挑戦を掲げ、取り組みを進めてきました。「プラントベースフード」とは植物性の食材からなる食品全般のことを指し、健康的でサステナブルな食品として注目されています。

2019年にはプラントベース食品の発売、2021年にはプラントベースフードブランドを展開するスタートアップ株式会社TWOとの業務提携契約の締結を行いプラントベースエッグやプラントベースチーズなどを共同開発し発売してきました。

飲料では、2024年9月にBlue Diamond Growersとライセンス契約を締結し、アーモンドミルク市場に参入しました。カゴメの商品開発、マーケティング、営業などのリソースを活かし、日本のアーモンドミルク市場の新しい需要創造に向けて取り組みを進めています。

10年間の主な取り組み(植物性食品の拡大施策)

プラントベースフード(NB)	プラントベースフード(協業)	植物性ミルク
<ul style="list-style-type: none"> 野菜由来のうまみ成分を含んだ「野菜だし」の発売 野菜と豆でできたレトルト食品シリーズの発売 外食向けヴィーガン対応メニューの提案 	<ul style="list-style-type: none"> プラントベースフードのスタートアップ株式会社TWOへの資本参加、及び共同開発商品の発売 	<ul style="list-style-type: none"> 「畑うまれのやさしいミルク」の発売・終売 Blue Diamond Growersと製造・販売のライセンス契約締結

今後の課題

- 野菜摂取のさらなる行動変容促進や、多様な商品・サービス展開による、野菜不足の解消
- スープや植物性食品など新領域への挑戦

強化された経営資本

知的資本

社会関係資本



環境

「持続可能な地球環境」への取り組み

カゴメグループは、自然の恵みを享受し、お客様に新しい食やサービスをお届けする企業の責任として、持続可能な地球環境への取り組みを進めてきました。気候変動はさらに深刻化し、農業を取り巻く環境はさらに厳しくなることが予想されます。そのような状況においても農業が続けられることを目指し、温室効果ガス排出量の削減はもちろんのこと、気候変動に対応した品種開発や、少ない水や肥料で農作物の収量を上げることができる栽培技術の開発に取り組んでいます。

10年間の主な取り組み(環境対応施策)

地球温暖化防止 P.55	資源の有効活用 P.55	水の保全 P.56	持続可能な農業 P.56
<ul style="list-style-type: none"> カゴメグループ温室効果ガス中長期削減計画の遂行 TCFDへの取り組み SBT (Science Based Targets) イニシアチブ※の認証取得 	<ul style="list-style-type: none"> 食品ロスの削減 「カゴメプラスチック方針」の実働 廃棄物のリサイクルによる資源循環の推進 	<ul style="list-style-type: none"> 水の浄化と循環利用の推進 工場を対象とした水リスク評価の実施 高リスク拠点への対応 	<ul style="list-style-type: none"> 国内農業の機械収獲化推進 TNFDの取り組み 低環境負荷を目指した品種・栽培技術の開発基盤の構築 P.25

※ 企業の温室効果ガス排出削減目標が、パリ協定が定める水準と整合していることを認定する国際的イニシアチブ

今後の課題

- 「品質・環境」システムに基づく、環境マネジメントシステムの適切な運用の継続
- 2050年までに温室効果ガス排出量を実質ゼロにするための継続的な取り組み
- 持続可能な農業を目指した品種・栽培技術の開発と事業化
- 環境負荷の低い製品の開発・販売

強化された経営資本

自然資本

知的資本

社会関係資本



従業員

人的資本への取り組み

持続的な成長の実現のために、多様な知と知の組み合わせによる新たな価値創造が不可欠です。そのため、働きがいを向上させる3つの施策と風土づくりに注力してきました。「働きがい」をモニタリングする指標として使用しているエンゲージメントサーベイスコアは、調査を開始した2021年が70だったのに対し、2024年では72まで向上しました。 P.59~62

10年間の主な取り組み(人的資本の拡充施策)

働きがいの向上	人材開発	多様な人材集団	働き方の進化
<ul style="list-style-type: none"> エンゲージメントサーベイによるモニタリング 心理的安全性の浸透施策 	<ul style="list-style-type: none"> キャリア開発 能力開発 組織風土開発 	<ul style="list-style-type: none"> 「2040年頃までに全ての役職で女性比率50%」のビジョンを設定 中途採用率向上 再雇用制度改定 ダイバーシティ委員会活動 	<ul style="list-style-type: none"> 地域カード制度の導入 テレワーク制度の導入 フレックスタイム制度の導入 副業制度の導入 転居転勤支援の拡充

今後の課題

- 次期中期経営計画と連動した人材戦略の策定・浸透・発信
- 目指す姿実現に向けた人材の育成・採用と、活躍を促進する仕組みづくり
- 多様な従業員の活躍を支える風土や職場の実現

強化された経営資本

人的資本

コーポレート・ガバナンスの強化： P.69~80

次の10年に向けて

社会課題解決を競争力につなげ、持続的な成長を実現する

カゴメは創業以来126年にわたり、農の価値を最大限に発揮し、安心・安全で高品質な商品を通じておいしさと楽しさをともにお届けすることで、お客様の健康に貢献してきました。これまでの企業活動で強化してきた経営資本を最大限に活かし、これからは社会課題への取り組みを競争力につなげ、企業価値向上を目指します。

1 軸となる考え方

変化が激しい経営環境の中で、これからは持続的な成長を成し遂げるために、個々の変化対応に一貫性を持たせる、軸となる考え方が必要となります。それが、以下の3点です。

- ① 社会課題の解決によって、持続的に成長すること
- ② 農から価値を形成し、お客様に届けていくこと
- ③ グローバル(日本を含む)市場で成長していくこと



この3点を軸に、次の10年の成長戦略の検討を進めています。

2 成長戦略 検討の方向性

今後10年の環境変化を予測すると、地球環境の悪化、世界人口の増加に伴う食料不足、農業人口の減少、日本における少子高齢化などが加速し、社会問題はさらに深刻化すると考えられます。一方で、テクノロジーは進化し続けることが想定されます。これまで取り組んできた既存領域の成長に加え、食と農の領域において進化する技術を活用しながら社会課題を解決するソリューションを開発し、新たな価値創造へのチャレンジにより企業価値を向上していきます。

① 農と地球環境が抱える課題に対応するソリューションの開発

当社が保有する農から価値を形成するグローバルバリューチェーンにおいて、川上への投資を強化します。それにより、バリューチェーン全体および各パートの競争力をさらに高め、持続可能な農業を実現する品種や栽培技術の開発を目指します。低環境負荷とコスト競争力を両立させることで、産業の発展に貢献します。 [▶ P.23~28](#)



② 食と農を起点とした、体と心の健康への貢献

野菜を通じた健康寿命の延伸への貢献を目指して事業活動を継続してきました。日本の野菜不足解消の目標達成にはまだ至っていませんが、高齢化などにより「健康であること」の価値はより高まっていくことが予想されます。既存の領域に加え、体だけでなく、精神的・社会的な健康へと領域を拡大しながら、お客様の健康に貢献していきます。



TOPICS 2035年プロジェクト

2035年のビジョンと、それを実現する2026年からの中期経営計画については、次世代の経営を担う執行役員を中心メンバーとして策定を進めており、10年後の環境予測からバックキャストによりカゴメが取り組む重要テーマを抽出し、熱い議論を交わしています。上記2テーマのほか、中長期の人材戦略、事業ポートフォリオなどが重要テーマとして挙げられています。2035年ビジョン、及び2026年からの中期経営計画は、取締役会での議論や、従業員との対話などを通じてブラッシュアップした上で、2026年2月に発表予定です。



2035年プロジェクトメンバーと従業員の対話

SPECIAL MESSAGE FROM EXECUTIVE OFFICER

DO NOT WASTE A GOOD CRISIS

当社の研究部門は、不確実性が増す外部環境に適合すべく、自前主義にとらわれることなく、他社との連携・組み合わせにより新しい技術や価値を生み出すオープン化した研究開発を積極的に進めてきました。既存組織の枠を超えた連携や共創による課題推進は研究員の取り組み姿勢やマインド変化にも好影響を与えており、その成果の一例が、「ベジチェック®」です。また、創業以来、品種開発や栽培技術の研究も継続してきました。昨今の気候変動による世界のトマト圃場への影響は想像以上に深刻です。畑からの価値創造は、他社には真似できない価値づくりプロセスであり、その重要性が増しています。この活動を加速させるため、2023年10月に農業研究を統括するGARBiCを設立、2024年9月には世界の農業技術を保有する新興企業などとの連携を加速するコーポレートベンチャーキャピタル(CVC)も設立しました。私自らもGARBiCの米国研究拠点に赴任し、気候変動を事業機会とすべく前線で活動しています。

PROFILE
執行役員
グローバル・アグリ・リサーチ&
ビジネスセンター所長
上田 宏幸



PROFILE
執行役員
商品開発本部長
生形 省次

野菜の可能性は無限に広がっています

商品開発部門の使命は、野菜が好きなお方にもそうでない方にも、安心しておいしく食べていただける商品を開発すること、またそれを食べ続けていただくことで、お客様の健康増進にも貢献できる商品や情報を開発していくことです。この10年、血圧を下げる、善玉コレステロールを増やすなどの機能性を表示したトマトジュースの開発や、野菜に代表される植物性素材だけで作ったプラントベース食品、植物性ミルクなど、今までになかった様々な商品を開発してきました。

野菜は研究すればするほど奥が深く、加工食品では実現できていない、野菜が本来持つおいしさや栄養・機能的価値がまだまだあり、その可能性は無限に広がっています。

これからも野菜のおいしさや価値をあらゆるシーンで感じていただく機会を提供することで、お客様と野菜の接点を増やすとともに、健康増進に貢献できる商品を開発し続けます。



インオーガニック成長の機会探索を積極的に進める

第3次中期経営計画では、既存事業のオーガニックな成長に加え、M&Aを含めたインオーガニック成長の機会探索を積極的に進めることを掲げました。そこで、新規事業の探索・開発・育成を一元的に担う「事業企画本部」を新設し、事業開発のノウハウ蓄積と人材育成を目指した活動を行っています。これまでに、プラントベースフードのスタートアップである株式会社TWOとの業務提携を主導し、Ingomarの連結子会社化やCVC設立の支援を行ってきました。また次の10年を見据え、バリューチェーンの強化ポイントの選定や新たな商品領域の探索、体だけでなく心の健康を目指した新しいサービスの実証検証など、幅広い活動を行っています。企業を取り巻く環境が加速度的に変化する中、自社だけで顧客の課題を解決することは困難です。社会課題の解決と持続的な成長の両立を目指すとともに、社内の挑戦する風土の醸成にも寄与していく考えです。

PROFILE
執行役員
事業企画本部長
藤關 明宏



SPECIAL MESSAGE FROM STAKEHOLDER

今後10年に向けた、「カゴメグループへの期待」について、皆様からコメントをいただきました。



PROFILE 自治体
茨城県鉾田市
まちづくり推進課課長補佐
新堀 靖 様

ゼロからイチを作り出す「カゴメならではの」社会課題の解決に期待

2020年に初めて鉾田市にお越しいただき協議をさせていただいて以降、鉾田市の分析に種々の知見を交えて示されるカゴメの皆様による様々な視点での仮説や提案には驚きの連続でした。これまでは鉾田市の人口減少対策として、外から人を呼び込むためにはどうしたら良いかを考えてきましたが、カゴメと連携を深めていく中で、共通のキーワードである「野菜」「健康」だけでなく、若者の「シビックプライドの醸成」という課題にたどり着き、市役所としても新たな変革を起こすことができました。

皆様と関わりを深めていく中で、カゴメが品種開発から生産、加工、販売まで一貫したバリューチェーンを持つ世界的にも珍しい会社であることを知りました。この、取り組む幅の広さは私たち行政の仕事と似ているのではないかと考えています。私たち行政が考える地域課題は何が正解か分からないのが現状です。ゼロからイチを作り出す「カゴメならではの」、今後の様々な社会課題の解決につながると期待しています。

茨城県鉾田市との「野菜をきっかけにした健康なまちづくり」推進事業の詳細については、こちらをご覧ください。
<https://www.kagome.co.jp/library/company/news/2024/img/2024051301.pdf>



鉾田市・カゴメ包括的連携協定締結式



鉾田市のイベントでのカゴメのブース出展

社会に必要なベースづくりという視点で、企業との合致点を増やしていきたい

こども食堂は、「こども」と「食」という、多くの人の関心ごとゆえに、人を集める吸引力を持っています。食は地域のつながりをつくるという意味でも重要であり、「子どもが嫌いな野菜も、こども食堂では食べてくれる」といった話は、食育にもつながります。こども食堂は「食」で社会課題の解決を目指しているという点において、カゴメとの共通項を持っています。

支援企業には、短期的な成果を追い求めるのではなく、長期視点での支援をお願いしています。こども食堂の取り組みは、成果が見えづらいという側面もありますが、企業側は、利益にシビアな環境に置かれています。私たちは、成果としてのエビデンスを出し続ける努力も進めていき、社会に必要なベースづくりという視点で、企業との合致点を増やしていきたいと思っています。昨今は、共助資本主義という考え方も広がってきています。カゴメには、マルチステークホルダー型の経営をさらに進めていただき、こども食堂への長期的なサポートを期待しています。



PROFILE NPO
認定NPO法人全国こども食堂支援センター・むすびえ
理事長
湯浅 誠 様

グローバルバリューチェーンを築き上げ、収益に結びつけられるかに関心

カゴメは、野菜・トマトを軸に農業や健康の領域まで事業を広げ、日本国内においては、高齢化をはじめとする様々な社会課題の解決に資する立場にある会社です。社会課題を解決しながら業績を伸ばすことができる高いポテンシャルを持っており、ファンベースドマーケティングやファン株主づくりといった点においても独自のポジションを確立しています。今後のカゴメの10年を見据えると、持続的に成長できる強い企業になるという目標をしっかりと掲げ、自らグローバルバリューチェーンを築き上げようとしていますので、それをどこまで完成させ、収益に結びつけられるのかという点に関心を持っています。

投資家とのコミュニケーションという点においては、情報発信の内容含めてまだ不十分に感じるところもありますので、長期目線の投資家ともっと対話をする事で改善していく余地はあると思います。社会に不可欠な会社として、またグローバル企業としてのカゴメの成長を楽しみにしています。



PROFILE 投資家
三井住友DSアセットマネジメント株式会社
運用部リサーチアクティブグループ
シニアファンドマネージャー
古賀 直樹 様

日本の農業の持続性に貢献できる取り組みに期待

カゴメは、加工用トマトの生産者にとっては、「顔が見える」メーカーです。日頃から、カゴメの担当者が産地を巡回していることで契約農家とは一体感があり、技術的にも一歩先を行っています。カゴメの歴代社長が、茨城県の加工用トマトの産地を訪問されていることは、他のメーカーにはないカゴメならではの活動であり、契約農家の生産意欲の向上にもつながっていると思います。

今後、地球温暖化による気候変動や農業の担い手不足が予測され、農家にとって深刻な問題になってきます。異常な暑さで加工用トマトの収量が落ちるという現象も既に産地で起きています。カゴメには、夏の暑さに強いトマトの品種開発や栽培技術の開発などを期待するとともに、国産野菜を使った商品をもっと増やしていただき、トマトだけではなく、にんじんなど他の国産野菜も安定的に生産できる仕組みづくりを通じ、日本の農業の持続性に貢献する取り組みの拡充をお願いしたいです。



PROFILE 取引先
全国農業協同組合連合会
茨城県本部
園芸部 次長
須賀田 良彦 様

「なくてはならない会社」と思ってもらえる存在に

これまでの中長期のビジョンは、各部門の組織目標に落とし込まれる中で縦割り感が出てしまうため、全社の足並みを揃えるのが難しいのではないかと感じていました。中長期よりもさらに長い視点でのビジョンがあれば、「大きく変わる世の中で「私たちカゴメは」どう変わっていくのか」を、部門の壁を越え同じ視点で未来に向け連携しやすくなるのではと思い、プロジェクト2050*に参加しました。プロジェクトでは、部門ごとに意識している提供価値や時間軸、ステークホルダーが想像以上に大きく異なることを実感しました。メンバー間で色々な言葉出しをしたり、図や絵に描き起こしたり、今のカゴメ・これからのカゴメのイメージを丁寧にすり合わせました。今後は、「農」や「自然の恵み」という「カゴメらしさ」の提供の仕方を広げるチャレンジを続け、従業員含めたくさんのステークホルダーから「なくてはならない会社」と思ってもらえる存在になりたいです。

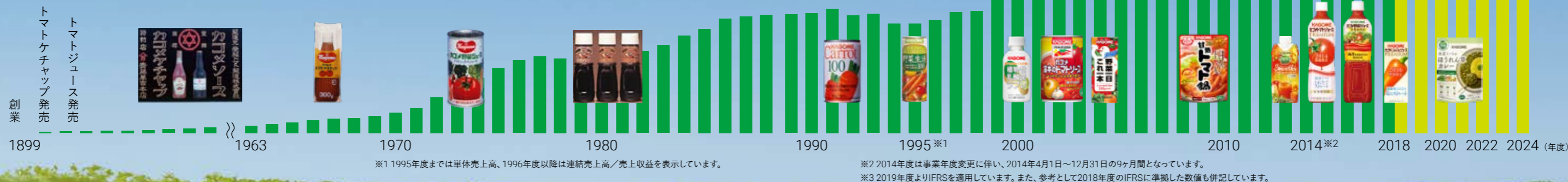
* プロジェクト2050については [P.44](#) 参照



PROFILE 従業員
コーポレート企画本部
システム戦略推進部
事業DXグループ
田丸 恵里菜 様

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)	1963年～ 原材料トマトの品種開発・ 栽培技術開発	1972年～ 国産のトマト収穫機の 開発
大正末期の契約栽培	品種交配によるトマト品種 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	1921年頃～ 設備の機械化	1962年頃～ プラスチック容器の開発
最初の工場 (トマト裏ごし作業)	国内初の 自動トマト裏ごし機	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じ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	1999年～ 生鮮野菜事業	2014年～ 家庭用野菜苗・土販売	2022年 生鮮トマト収量 AI予測システム開発	2022年～ スマートアグリサービス	2024年～ 世界的な農業課題の 解決
ジョイントレス品種	大型トマト温室	カゴメオリジナル品種苗 栽培用土	システムを導入した いわき小名浜菜園	DXAS(ボルトガル)	米国にコーポレート ベンチャーキャピタル (CVC) 設立

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。

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	1992年 にんじん搾汁技術の 確立	2000年 にんじんの雑味を 抑える技術開発	2022年 野菜の新たな可能性を 広げる技術開発	1990年頃～ 野菜・乳酸菌の機能性研究
トマト果汁RO(逆浸透) 濃縮装置	フレッシュ・スクイーザー	ベジタブル・ リファイニング製法	野菜半熟化製法	リコピンの結晶

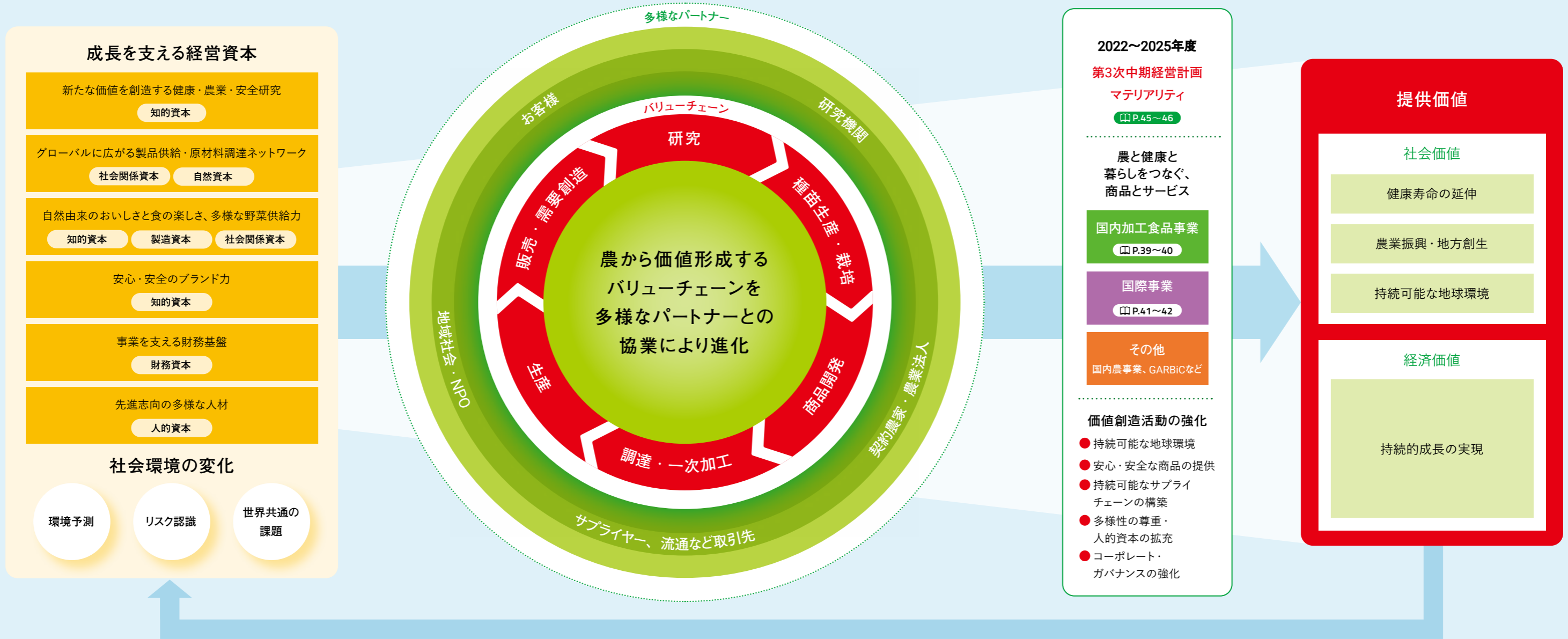
濃縮還元トマトジュースの色や香りを飛躍的に向上させるRO濃縮装置を開発し、中核技術として改良を続けています。また、にんじんの栄養成分はそのままに、飲みやすくする搾汁方法フレッシュ・スクイーザー製法や、にんじん特有のえぐみを除くベジタブル・リファイニング製法、多種の素材のブレンド技術を確立しました。近年では、野菜だけでたまごのような食感をつくり出す野菜半熟化製法を開発し、プラントベースフードに使用しています。

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。



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

こだわりの品種を、世界の畑で栽培

加工用



品種開発

自社保有の農作物の遺伝資源を用い、交配法で有用品種を創出し、競争力のある種苗を生産・供給



栽培(露地栽培)

創業時から続けてきた契約農家との栽培に取り組み、そこで培ったノウハウや実績を海外での栽培にも活用



栽培(施設栽培)

生鮮トマトは大型菜園で栽培温度、湿度、灌漑などを自動制御し、均一な室内環境と均一な管理作業によって年間を通して安定した出荷量と高単収を実現

生鮮

P.25

2

生産(一次加工・二次加工)

多様な野菜を、様々な加工形態で提供



生産(一次加工)

自社基準を満たした高品質の原材料のみを調達し、おいしさを損なわないための一次加工を実施



生産(二次加工)

良い原材料と技術の最適な組み合わせで、原材料の価値を最大化する製造工程と品質管理

P.26~27

3

商品開発・需要創造

長年蓄積した商品開発力
需要創造力

商品開発

野菜や果実が持つ本来の味や栄養素を大切に、これまで蓄積した豊富な知見・技術を磨いて、新たな価値を持つ商品を開発



商品開発(生鮮品)

高リコピントマトなどの「健康付加価値型トマト」や、新野菜などの開発



需要創造

商品が持つ価値をお客様に伝え、需要を創造する価値伝達活動



ソリューション提案・営業

野菜素材やメニューなど、顧客の困りごとを解決するソリューションを提供



野菜の価値を伝える活動

野菜の栄養を手軽に・おいしく摂取できる商品の開発や野菜の機能性研究、健康価値の情報や農とのふれあい体験の提供



P.28

主な販売先



- 加工食品メーカー
- フードサービス
- 小売業

国際事業



- 小売店
- DtoC
- 加工食品メーカー
- フードサービス
- 中食ベンダー

国内加工食品事業



- 小売店
- フードサービス
- 中食ベンダー

国内農事業

SECTION 3 カゴメのバリューチェーンと企業価値向上

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、農業分野の新技术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きます。

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。重要性と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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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!

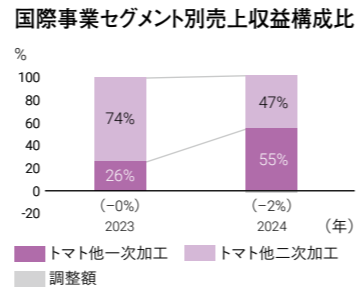
Ingomarへの初めての出向者として北米に渡り、主に製造・品質におけるPMIに取り組んでいます。2024年トマトシーズンでは、海外グループ共通の品質管理基準(KBMP)の導入による品質改善を進めました。それにより製造期間中の品質事故をゼロにすることができ、品質ロスに伴うコストの抑制を実現しました。また、今後の中長期的なシナジー創出に向けて、原材料となるトマトの栽培状況や品質に関するデータのビジュアライズやビッグデータ解析にも取り組んでいます。私の専門である品質管理とデータ分析スキルを活かして、カゴメグループとIngomarの成長に貢献し、世界で存在感のあるトマトカンパニーとなるように努めます。



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。



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。

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。

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

年	生産量 (万)	消費量 (万)
2015	4,137	3,807
2016	3,807	3,780
2017	3,780	3,482
2018	3,482	3,738
2019	3,738	3,840
2020	3,840	3,919
2021	3,919	3,845
2022	3,845	4,438
2023	4,438	4,579
2024	4,579	-

※ 消費量の一部は当社推定・加工用トマト量に換算 出典：Tomato News

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。

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。



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。



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)

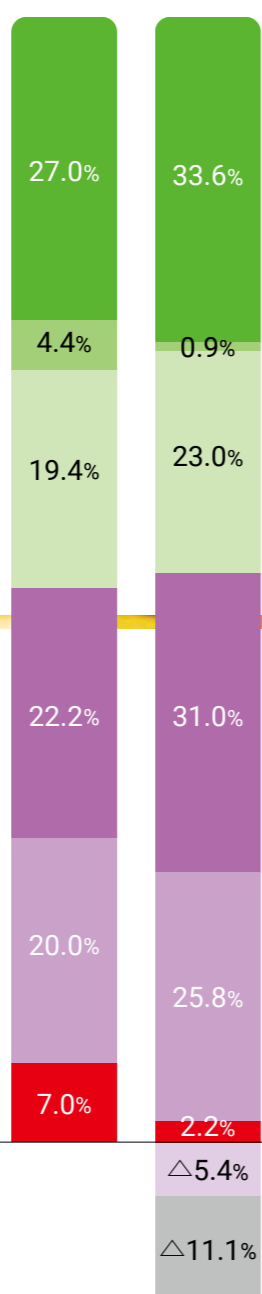
国内加工食品事業

□ P.39~40

飲料、調味料、通販・贈答用製品などの製造、販売を手掛けています。



売上収益 事業利益



売上収益

1,557億11百万円 (2024年度)

- 飲料 827億21百万円
- 通販 133億61百万円
- 食品他 596億28百万円

事業利益

155億75百万円 (2024年度)

- 飲料 91億2百万円
- 通販 2億39百万円
- 食品他 62億33百万円

売上収益

1,295億34百万円 (2024年度)

- トマト他一次加工 680億48百万円
- トマト他二次加工 614億86百万円

事業利益

139億32百万円 (2024年度)

- トマト他一次加工 83億99百万円
- トマト他二次加工 70億円
- 調整額 △14億67百万円

※ セグメント間売上収益の消去及び調整後数値

売上収益総計

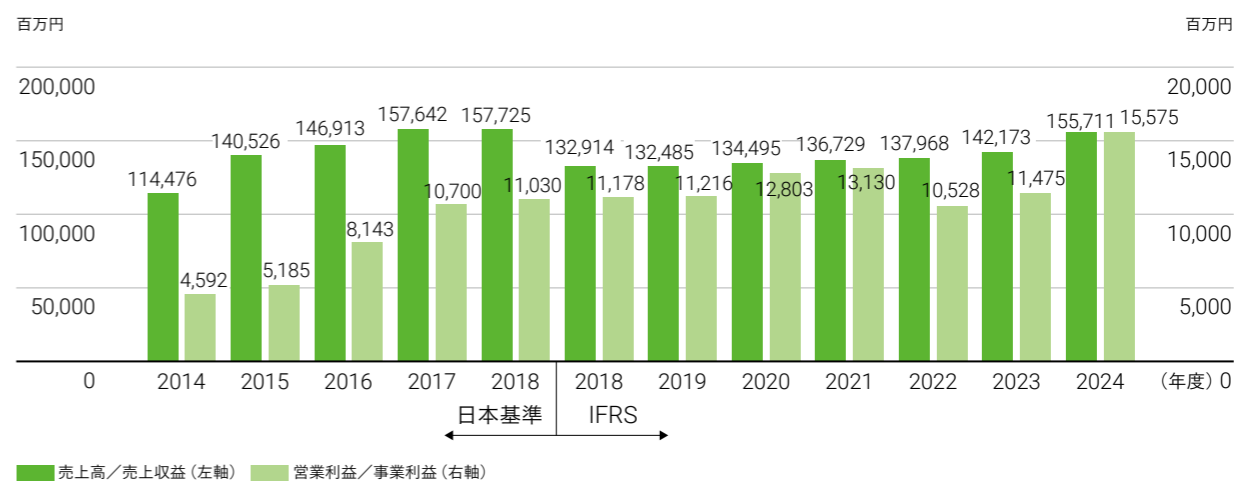
3,068億69百万円

事業利益総計

270億94百万円

※ 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、当該変更に基づき適して作成した数値を表示しています。

売上収益／事業利益の推移



売上収益／事業利益の推移



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を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の買取

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。

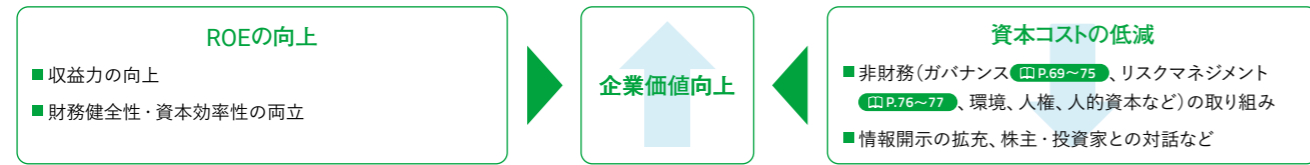
また、今回の自己株式の処分に当たっては、3割を機関投資家に配分し、そのうち8割は海外に配分しました。ロードショーにおいては、機関投資家の皆様からさまざまなご意見もいただきましたので、今後の経営に活かしていきます。

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。

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

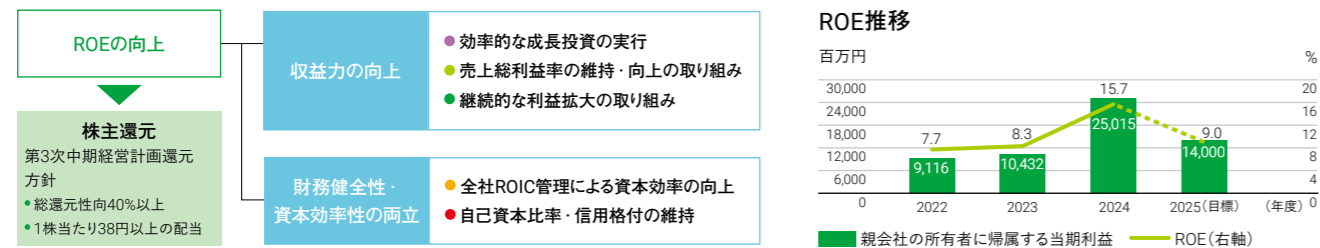
当社は、企業理念(「感謝」「自然」「開かれた企業」)のもと、事業を通じて社会価値と経済価値を創出することにより企業価値を最大化していきます。また、中長期において「ROEの向上」と「資本コストの低減」に重点的に取り組むことで、持続的な企業価値向上を目指していきます。



→ 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。

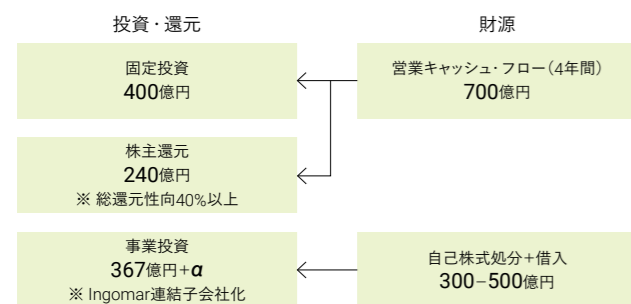


● 効率的な成長投資の実行と株主還元

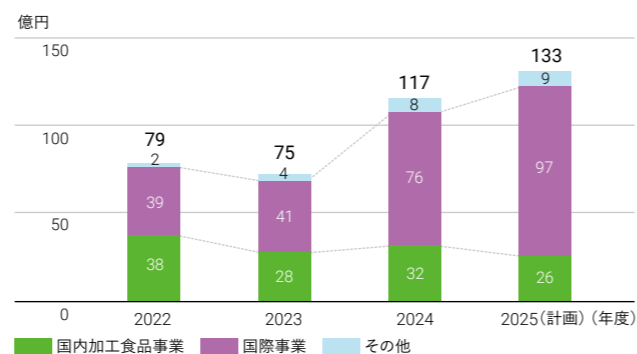
設備や事業への投資においては、経営企画、法務、財務経理などの専門部署のメンバーから構成される投資委員会により、各部署から起案された投資について採算性やリスク評価を踏まえた審査を経た上で、経営会議及び取締役会で決定します。投資後も、同委員会が継続的にモニタリングを実施し、効果を確認します。

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きます。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



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

国内加工食品事業	国際事業
2024年度: 17.3%	2024年度: 11.2%
↓	↓
2025年度: 15.5%	2025年度: 9.5%

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 (カゴメ・フード・インターナショナルカンパニー)

● 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ち、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

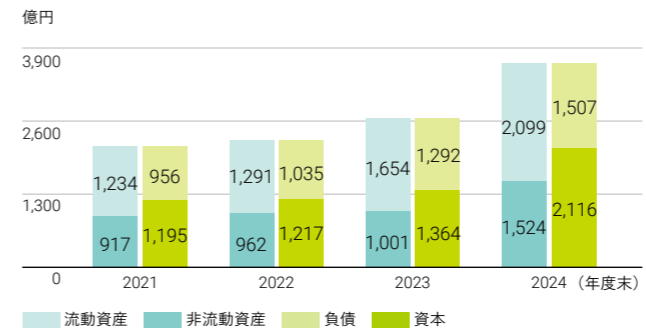
トマト他二次加工は、米国、ヨーロッパ、オーストラリア、台湾、インドにおいて主としてフードサービス企業向けにピザソースやバーベキューソース、トマトケチャップなどの製造、販売事業を展開しています。トマト二次加工品では、世界的な原材料やエネルギーをはじめとしたコストの増加に伴い、一部商品の価格改定を実施しました。米国のKagome Inc.をはじめ、各地域において、フードサービス企業向けの販売が好調に推移したことにより、トマト他二次加工の売上収益は、前年度比22.0%増の705億43百万円、事業利益は、前年度比7.4%増の70億円となりました。

→ 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



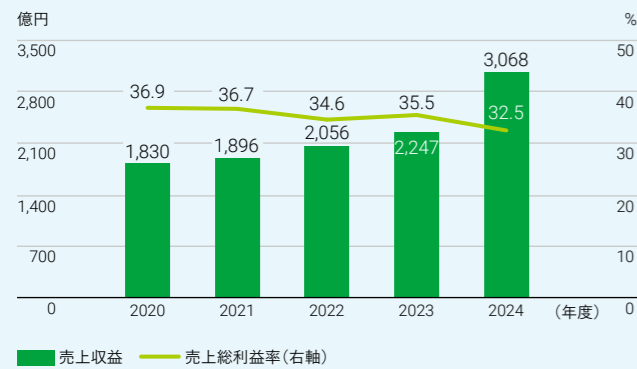
→ キャッシュ・フロー概況

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

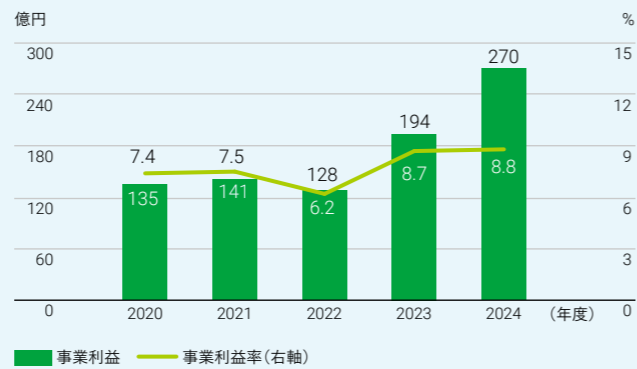
財務(連結)・非財務ハイライト

売上収益／売上総利益率



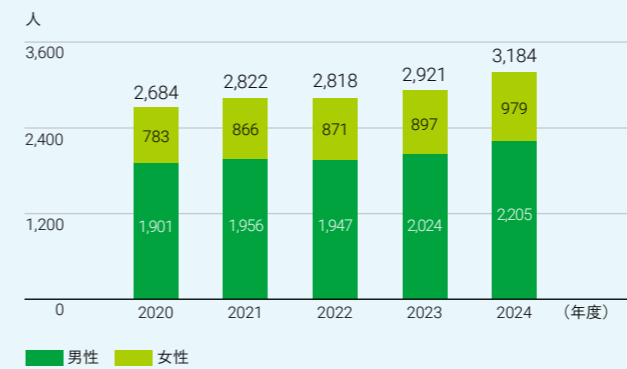
POINT 2024年度の売上収益は3,068億円と過去最高を更新しました。また売上総利益率は32.5%となりました。

事業利益／事業利益率



POINT 2024年度の事業利益は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。

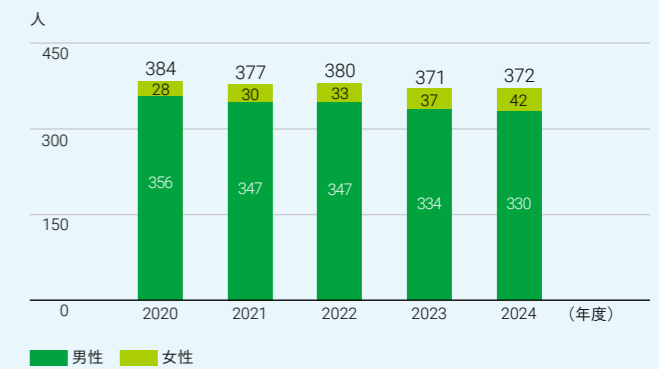
従業員数(連結)



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

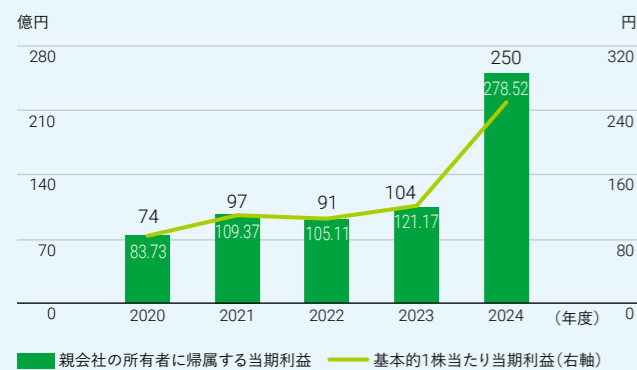
管理職数(国内)



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。

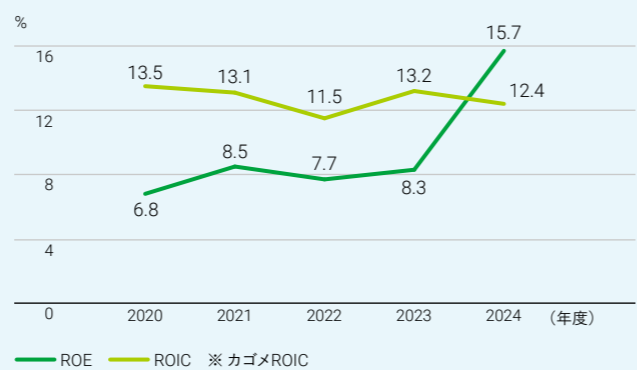
※ 対象範囲はカゴメ株式会社単体+カゴメアクセス株式会社

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。

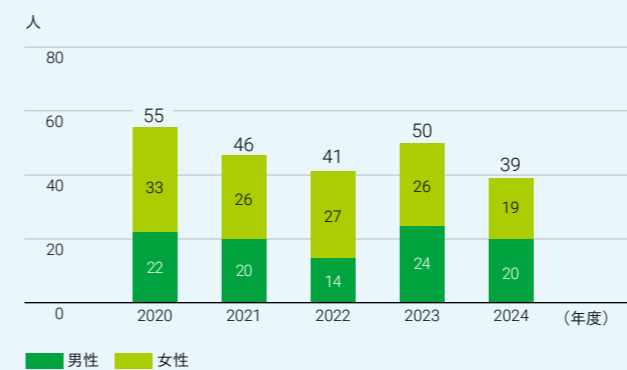
ROE／ROIC*



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。

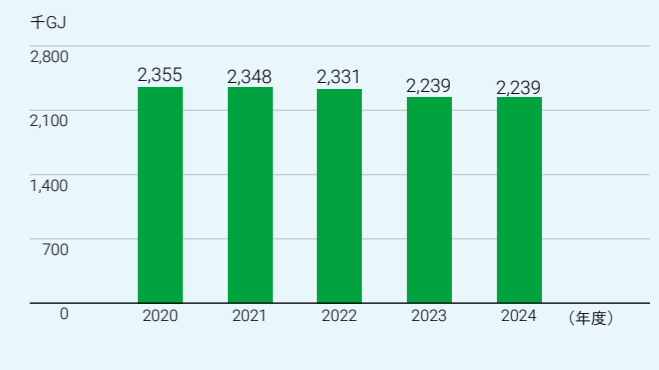
※ カゴメROIC

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。

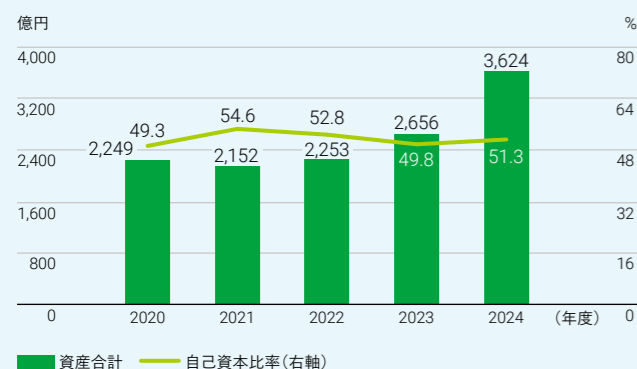
エネルギー使用量



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。

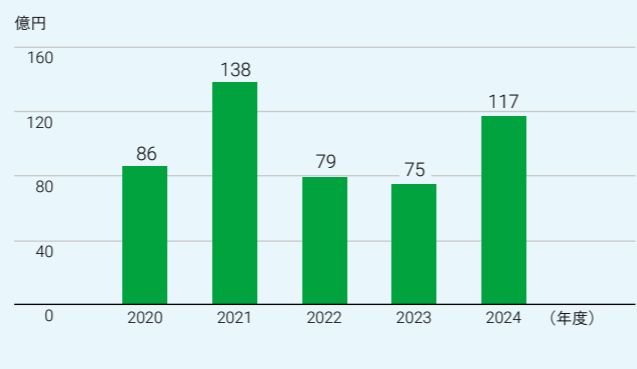
※ 2024年度のデータは2月時点の速報値です。数値の更新の際は、サステナビリティサイトにて公開します。
※ 対象範囲は国内グループ会社+国際事業子会社 (Ingomar除く)

資産合計／自己資本比率



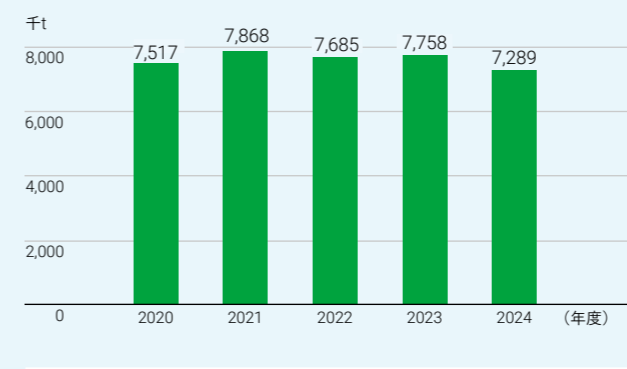
POINT 自己資本比率は、2020年度・2023年度において、一次的に借入金が増加したため、当社目標の50%以上をわずかに下回りました。

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。

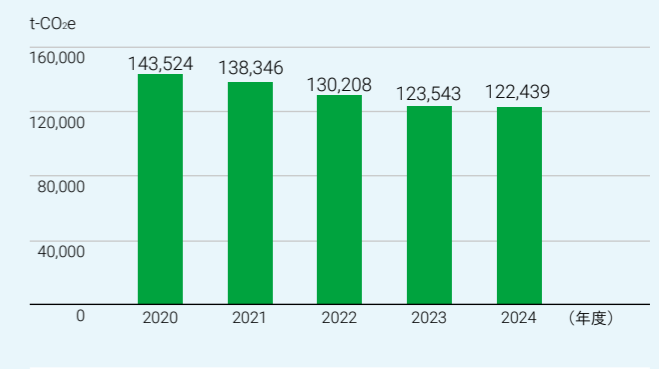
水使用量



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)

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)

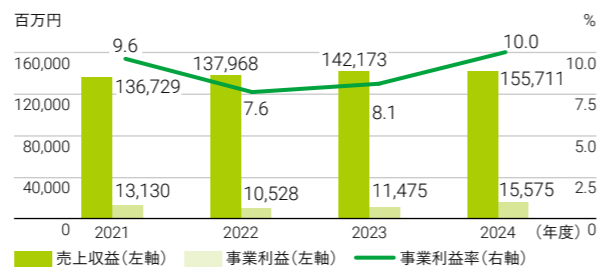


課題

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。



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。

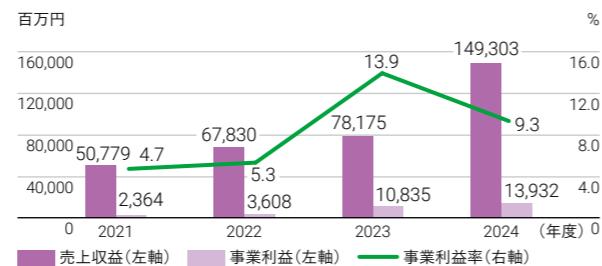
業績推移(2024年度)



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。

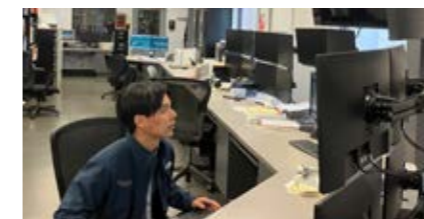
2025年度に向けた戦略

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



カゴメのサステナビリティに対する考え方



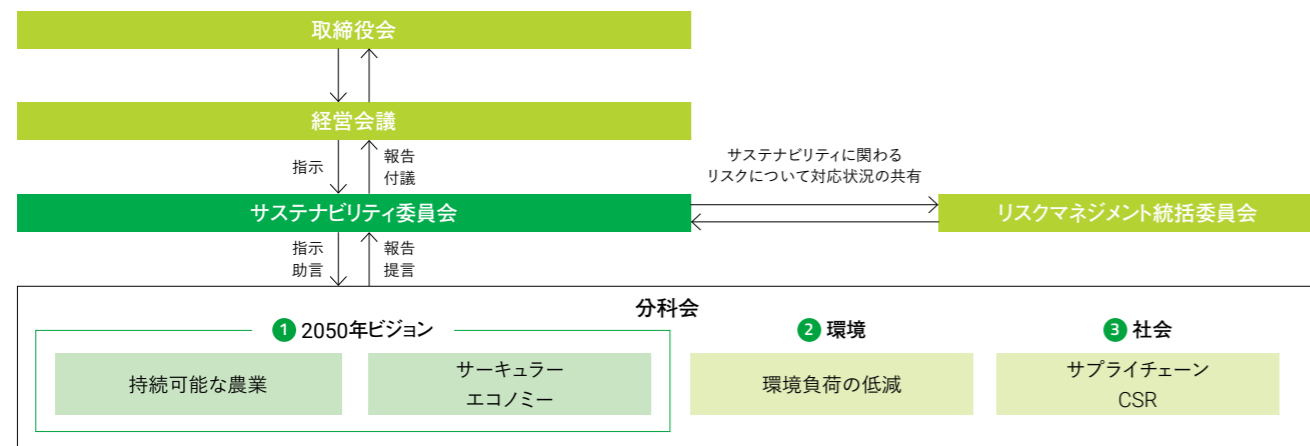
サステナビリティ基本方針

カゴメグループは創業以来、「畑は第一の工場」というものづくりの思想のもと、自然の恵みを活かした新しい食やサービスを提案してまいりました。

この営みを未来につなぐために、企業理念である『感謝・自然・開かれた企業』の実践と、ステークホルダーの皆さまとの協働により社会課題の解決に取り組み、持続的なグループの成長と持続可能な社会の実現を図ります。

サステナビリティ推進体制

当社では、関連部門で進めてきたサステナビリティへの取り組みを全社での活動として強力に推進するため、2022年10月にサステナビリティ委員会を設けました。委員会は、各分科会での協議に基づいてサステナビリティ課題に対する長期の備えや打ち手について議論し、経営会議や取締役会に報告・付議を行うことで、経営戦略への反映を図っています。



2024年度のサステナビリティ委員会における議題

2024年度においては、計4回のサステナビリティ委員会を開催しました。長期的視点での「持続可能な社会の実現(社会課題の解決)」及び「企業の持続的な成長」に向けて検討を行っています。

	議題
第1回 (3/13)	・2050年ビジョン策定プロジェクト ～経営への最終報告に向けた意見交換～
第2回 (6/7)	・人権デューデリジェンスの実施 ～人権テーマの特定について～
第3回 (9/11)	・気候関連財務情報開示において求められるトップマネジメント(有識者による講義) ・TCFD更新プロジェクト 中間報告 ・環境マネジメントレビュー(Ingomar連結子会社化によるGHG排出量削減への影響など)
第4回 (12/11、17)	・企業の自然資本に関する情報開示対応(有識者による講義) ・TNFD試行の結果報告、及びTCFD更新プロジェクトの着地について ・プロジェクト2050の完了報告、及びサーキュラーエコノミー課題の共有 ・2024年度CSR調達活動報告及び2025年度活動計画 ・FLAG目標の設定について ・Scope3削減取り組みの報告

サステナビリティ委員会(分科会)の活動ハイライト

プロジェクト2050分科会

経営を中心に策定する次期長期ビジョンへのインプットを目的として、「2050年ほどのような社会でありたいか」「その社会の実現に向け当社は何に取り組んでいくのか」を若手社員で考える、「2050年ビジョン策定プロジェクト」がサステナビリティ委員会傘下の分科会として発足しました。20～40代の社員を対象にプロジェクトメンバーを募集し、多数の応募の中から熱意あるメンバーを選考しました。2023年10月から2024年3月の間にワークショップを計11回開催し、シナリオプランニングや「カゴメラしさ」の把握などを行いながら、ビジョンを描きました。プロジェクト期間中、サステナビリティ委員会では2回、プロジェクトメンバーからの進捗報告が行われ、活発な議論が交わされました。委員会ボードメンバーからの助言を踏まえ練り上げられた2050年ビジョンは、最終的に2024年4月の経営会議にて答申され、経営からは次期長期ビジョンで若手社員の想いを引き継いでいく旨をフィードバックしています。



参加メンバーによるワークショップの様子

環境分科会

2024年の環境分科会における重点テーマとして、TCFD開示の刷新に取り組まれました。2024年2月の経営会議にて社内横断プロジェクトとして進めていくことが承認され、全11部門が参加するワークショップが計3回開催されました。そこでは気候変動によるリスク・機会の洗い出しや、対応策の立案についてディスカッションを行いました。9月のサステナビリティ委員会では、有識者による気候関連財務情報開示についてのレクチャーが行われた後、分科会よりTCFDプロジェクトの進捗報告があり、主に当社が初めて開示する財務影響について審議を行いました。またTNFDの試行結果と初回開示内容が報告され、来年度以降の取り組みについても確認が行われました。

TCFD □P.47～50

社会分科会(サプライチェーンCSR)

2023年の人権方針策定に続いて、調達部門・法務部門・サステナビリティ部門からなる社会分科会では人権デューデリジェンスを推進しています。2024年6月のサステナビリティ委員会では、「カントリーリスク」及び「関連部門によるワークショップで抽出された潜在的な人権リスク」から特定した、当社が優先すべき人権テーマの案が分科会より提示され、対象国の選定理由やその妥当性について活発な議論が交わされました。また2024年度からテーマとして取り扱うことになったCSR調達活動についても、今後の課題が分科会より提示されました。人権 □P.64

MESSAGE

全社でTCFDと向き合う

カゴメは2019年よりTCFD提言に基づいたシナリオ分析を実施し、その結果を開示してきました。今回、内容を刷新するべく新たにTCFD更新プロジェクトを立ち上げ、私はその事務局を担当しました。本プロジェクトでは、前回参加メンバーでなかった企画・開発部門や農事業部門などの幅広い部門にもご参加いただき、全社的に認識を共有しながら議論を進めることを重視しました。カゴメは農業に根差した企業であり、地球温暖化による異常気象が農業に与える影響を既に実感しています。そのため、将来の不確実性が高い気候変動に対する対応策を検討する本プロジェクトの意義を社内でスムーズに理解してもらえました。全ての部門が自分事として前向きに取り組んだ結果、バリューチェーン全体でのリスクと機会の評価と対応策の具体化が実現しました。「食を通じて社会課題に取り組み、持続的に成長できる強い企業になる」の実現に向け、今後も引き続き取り組みを進めていきます。

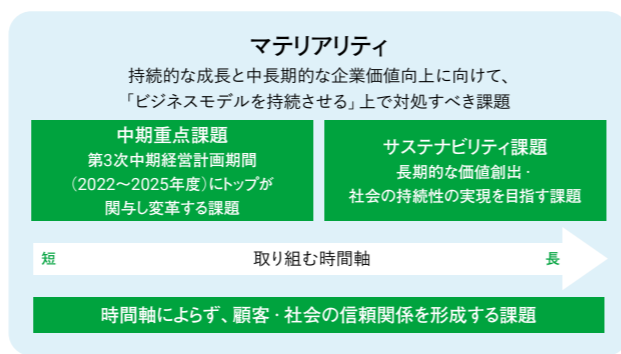


PROFILE
経営企画室
サステナビリティグループ
中村 真子

当社のマテリアリティに対する考え方

当社では、マテリアリティを持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けて、ビジネスモデルを持続させる上で対処すべき課題と位置付けています。これらは、中期重点課題やサステナビリティ課題、また、時間軸によらない課題も包含しています。特定した7つのマテリアリティのうち、3つは当社が事業を通して解決を目指す社会課題、残りの4つは当社の価値創造活動を強化していく上での課題です。 [P.46](#)

これらのマテリアリティを推進していくことで、持続的に成長できる強い企業を目指していきます。



マテリアリティ特定プロセス

2019年にマテリアリティを特定して、経営に反映してきました。しかしながら、経営を取り巻く環境は日々変化しており、第3次中期経営計画の最終年度である2025年には、マテリアリティの見直しを行う予定です。現マテリアリティの起点となっている、社会課題のロングリストを更新し、次期長期ビジョンや既存事業との関係性が高いものを抽出、経営層をはじめとした社員の意見やステークホルダーの動向を踏まえて優先度付けを行うことで、改めてマテリアリティの特定に取り組みます。特定したマテリアリティについては具体的な施策やKPIなどを設定し、中期経営計画へ反映させていただきます。

2018年	社会課題の抽出・整理
2019年	社外ステークホルダーからの第三者評価を実施し、マテリアリティを特定
2021年	マテリアリティの見直し(マテリアリティを17項目から7項目に整理) ・社外ステークホルダーへのヒアリング ・取締役会での妥当性評価
2023年~	サステナビリティ委員会による課題推進
~2025年	次期中期経営計画に向けたマテリアリティの見直し検討

TOPICS 知財活動

1 ブランドを守る知財活動

創業より築いてきたブランドを守り、発展させていくために、経営企画・法務・広告・広報部門からなるブランド審議会において、コーポレートブランドの適正利用についての方針・規程・マニュアルを策定し、それらをもとに適正利用を図っています。

2024年度は、事業計画を踏まえ、国内では主力商品ブランドにおける権利拡充と海外出願の強化により、ブランド保護の拡充を図りました。例えば、国内では、野菜ミックスジュースの主力商品の「野菜一日これ一杯」について図形、ロゴに続き、標準文字での登録を獲得することで、権利範囲を広げました。海外では、輸出先増加に伴う各ブランドロゴ出願のほか、模倣品への水際対策として税関登録や中国模倣出願への係争対応を行い、加速する国際事業の成長を支えています。

今後カゴメブランドの成長と発展を法律の面からサポートしていきます。



2 技術を守り、活用する知財活動

食を通じた社会課題の解決に向け、日々研究開発活動を行うとともに、知的財産の保護と活用による成果の最大化を図っています。主に、農業、健康、加工飲食品分野において、各事業部門の戦略とも連動した知財活動を行っています。

2024年度は、トマト栽培に関するアプリ、トマトパルプの機能性、「ベジチェック®」などに関連する特許権を取得しました。

研究者の知見とアイデアをもとにして、初心者の方でも安心してトマトを栽培できるよう開発したトマト栽培サポートアプリには、当社の特許技術が活用されています。また、トマト由来食物繊維の機能性に関する研究成果に基づき、血糖値の上昇を抑える機能に関する食品の用途特許を取得しています。併せて、この研究成果に基づき、当社の基幹商品である野菜飲料において機能性表示を行っています。その他、他社の模倣を防ぐため、推定野菜摂取量の測定機器である「ベジチェック®」も、当社の特許技術により保護されています。

当社の技術力の向上を通して、企業価値の向上と持続的成長、さらには食分野の発展に貢献していきます。



7つのマテリアリティと主な取り組み

	マテリアリティ	目指す姿 (KPIなど)	主な取り組み	貢献できるSDGs	関連ページ
3つの社会課題	健康寿命の延伸	様々な商品や情報により野菜摂取を促進し、人々の健康的な食生活や生活習慣に野菜で貢献する。	野菜をとる食生活への行動変容につながる価値開発・情報発信 野菜摂取に貢献できる商品の開発・普及 貢献できる健康期待領域の拡張	3 質の高い医療と福祉 4 質の高い教育をみんなに 17 パートナーシップで目標を達成しよう	国内加工食品事業： P.39~40
	農業振興・地方創生	農事業や品種開発・技術開発などを通して、持続的な農業の確立を目指す。	野菜の産地形成と加工による地域農業ビジネスの振興 農業の生産性・持続性が向上する技術・サービスの開発 事業活動を通じた国内農作物の魅力発信	2 気候変動に具体的な対策を	品種開発・栽培： P.25
	持続可能な地球環境	調達から製品に至るまでの事業活動の環境負荷を低減する。2050年までにカーボンゼロを実現する。	2050年カーボンゼロに向けた取り組み 食品ロスの低減の取り組み 水・生物多様性の保全 環境負荷が低い原材料・資材調達と商品展開	6 清潔な水と衛生 7 再生可能エネルギー 12 つくば責任 13 気候変動に具体的な対策を 14 海の豊かさを守ろう 15 陸の豊かさも守ろう	環境： P.47~56
価値創造活動の強化	安心・安全な商品の提供	品質第一・利益第二※を実現する。 ※ お客様に安心・安全な品質を提供することと、利益の創出を、どちらも大事にするというカゴメの考え方	ブランドへの信頼につながる品質向上・お客様との対話		品質： P.57~58
	持続可能なサプライチェーンの構築	環境変化に対応できる安定的な調達基盤と物流体制を構築する。	環境・社会的に持続可能な責任ある調達 お客様に商品を届け続けられる物流体制の構築	8 働きがいのある人間らしい働き 12 つくば責任	サプライチェーン： P.65~66
	多様性の尊重・人的資本の拡充	多様性をイノベーション創出、持続的な成長につなげる。	ダイバーシティ&インクルージョン推進によるイノベーションを創出しやすい環境づくり 健康経営の推進	5 ジェンダー平等を推進しよう 8 働きがいのある人間らしい働き 10 人や国の不平等をなくそう	人材： P.59~63
	コーポレート・ガバナンスの強化	「自律」のさらなる強化と「他律」による補完で、自らの意思で時代に適応するコーポレート・ガバナンスを構築する。	コーポレート・ガバナンス体制の強化 適切な情報開示と透明性の確保 知的財産戦略の策定・リスクマネジメント	12 つくば責任	コーポレート・ガバナンス： P.69~80

持続可能な地球環境

カゴメグループは、自然の恵みを享受し、お客様に新しい食やサービスをお届けする企業の責任として、「地球温暖化防止」「資源の有効活用」「水の保全」「持続可能な農業」など、持続可能な地球環境への取り組みを進めています。



対応するSDGs

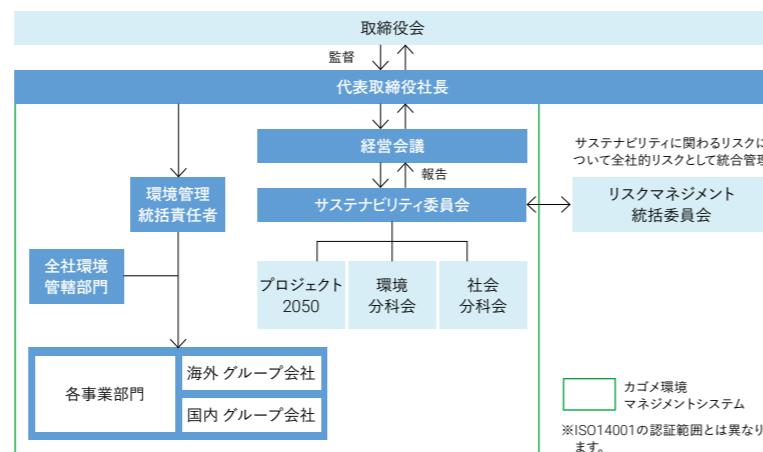


気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)、自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)提言への取り組み

自然の恵みを原材料とするカゴメグループにとって、自然環境の保全は事業の継続のために必要不可欠です。カゴメグループは、気候変動と自然資本の損失が事業の持続的成長に影響を及ぼす重要課題であると認識しています。気候変動への対応として、2019年に一部の部門でTCFDシナリオ分析を実施し、事業におけるリスク・機会を明確化しました。2022年4月にTCFD提言への賛同を表明し、2023年末に改めて社内横断的なTCFD更新プロジェクトを発足させ、カゴメグループのバリューチェーン全体に対する気候変動が及ぼす影響を分析・特定し直しました。また、自然資本の対応として、2023年9月に公表されたTNFD提言に従い、2023年末からTNFDの対応を開始しました。TNFD初年度として、事業活動において最も重要な「トマト」に限定し、自然資本へのインパクトと生態系サービスへの依存に対する自然関連のリスク・機会をLEAPアプローチにより評価しています。当社は、気候変動と自然資本は複雑に関係していると考え、TCFDによる気候関連財務情報と、TNFDによる自然関連財務情報との統合的な開示に取り組んでいます。今後も、カゴメグループはTCFDやTNFDに基づく情報開示を拡充し、気候変動や自然資本に関する課題に対応することで、持続可能な社会と持続可能な農業の実現に貢献していきます。

ガバナンス

カゴメグループは事業の最大のリスクを原材料調達の見直しと見なしています。気候変動、自然関連課題による原材料調達の影響などに対し、グループとしてレジリエンスを強化し、右図のガバナンス体制のもとで企業価値向上を目指します。取締役会は、経営会議及びサステナビリティ委員会を監督しています。経営会議は、サステナビリティ委員会からの報告を受けて、当社グループの経営方針や戦略を審議し執行しています。また、サステナビリティ委員会とISO14001に則った環境マネジメントシステムとの連携によって、当社グループのガバナンス体制を構築しています。



サステナビリティ委員会

- 委員長 サステナビリティ管理役員(取締役執行役員)
- 委員 社会課題の解決及びESG課題の対応に関わる本部役員・関連部門長 サステナビリティ情報発信部門
- 目的
 - ・長期的視点での「持続可能な社会の実現(社会課題の解決)」及び「企業の持続的な成長」に向けた「カゴメのあり方」の検討、経営戦略への反映
 - ・マテリアリティの達成に向けて特定された「サステナビリティ課題」のモニタリング、推進主管への指示・アドバイスの実施

戦略

気候変動に関するシナリオ分析(TCFD)

リスク・機会の特定

カゴメグループでは、2050年までに当社グループの温室効果ガス排出量を実質ゼロにすることを目指して、2030年に向けた温室効果ガス排出量の削減目標を策定し、2022年にSBTイニシアチブから「1.5°C目標*1」の認定を取得しています。この目標に整合するため、TCFDのシナリオ分析をこれまでの「2°C」及び「4°C」シナリオから、「1.5°C」及び「4°C」シナリオに変更し、気候変動が事業に与えるリスクと機会を特定しました。

*1 産業革命前からの気温上昇を1.5°Cに抑えるための科学的根拠に基づいた温室効果ガスの排出削減目標

気候変動に関するリスク・機会の一覧

大分類	No.	気候変動 リスク・機会	影響度	発現時期	
移行リスク	1	炭素税導入による炭素税の支払いの増加	小	短～中期	
	2	炭素税の導入による購入した製品サービスや輸送に関わる調達コストの増加	大	短～中期	
	3	GHG排出量削減のための最新技術・設備投資の増加	小	短～中期	
	4	容器包装規制の対応費用の増加	小	短～中期	
	5	電力・エネルギー価格の高騰によるコストの増加	中	短～長期	
物理的リスク	急性	6	極端な気象現象の増加 (工場浸水時の想定損害額や大雨・洪水などの工場不稼働に伴う利益の逸失)	中	短～中期
		7	降水パターンの変化(渇水による水価格の高騰)	小	短～中期
	慢性	8	降水パターンの変化(地下水位低下による生産コストの増加)	小	短～中期
		9	気温上昇によるトマト収量減による調達コストの増加	大	短～長期
		10	高温による農業従事者の生産性の低下に伴う調達コストの増加	大	短～長期
機会	1	輸送効率化によるコストの削減	小	短～中期	
	2	容器包装の資源効率化によるコストの削減	小	短～中期	
	3	肥料・水使用量の削減によるコスト削減、開発利用・外販による売上の増加	小	短～中期	
	4	サステナブル製品・低炭素製品の開発・販売による売上の増加	小	短～長期	
	5	事業活動の多様化による売上機会の増加	大	短～長期	

※ 分析の時間軸として、短期は中期経営計画の最大4年間、中期は次の長期ビジョン終了年2035年、長期は2050年としています。
 ※ TCFDにおける物理的リスクでは平均気温上昇幅に応じたIPCCの各SSPシナリオ、移行リスクでは主にIEAのNZEシナリオを参照しています。
 ※ 影響度は「小」を20億円未満程度、「中」を20～50億円程度、「大」を50億円以上を目安としています。

持続可能な地球環境

リスク・機会による財務影響とその対応策

特定したリスク・機会のうち、影響度が大きい項目、算定可能な項目の財務影響を算定しました。さらに、TCFDの枠組みを活用して抽出されたリスク・機会に対し、「気候変動(GHG・炭素税)」「持続可能な農業」「水」「サステナブル製品・事業活動の多様化」に分け、プロジェクトにて各バリューチェーンの対応策を検討しました。

1 気候変動(GHG・炭素税)

気候変動に関するリスク・機会への対応戦略(緩和)

当社は、炭素税導入やエネルギーコスト上昇を気候変動に関する移行リスクとして認識しています。国際エネルギー機関(IEA)の「世界エネルギー見通し(WEO)」で提示されている気候変動シナリオを参照し、炭素税支払金額、エネルギー需要・価格をもとに影響を予測しました。炭素税導入による支払いコスト増としては、ネットゼロ排出(NZE:1.5°Cシナリオ)では約18億円、公表政策シナリオ(STEPS:4°Cシナリオ)では約16億円のコスト増が見込まれます。

当社は、SBTイニシアチブの認定を取得し、工場のエネルギー効率向上や再生可能エネルギーの活用等の温室効果ガス排出量削減に継続的に取り組みます。また、サプライヤーとの連携を強化し、輸送効率の改善、容器包装をはじめとした原材料調達における温室効果ガスの排出量削減を目指します。

リスク・機会認識

炭素税導入やエネルギー価格変動
(移行リスクNo.1,2,3,4,5、機会No.1)

財務影響

炭素税導入による支払いコストの増加		炭素税導入による調達コストの増加	
1.5°C	4°C	1.5°C	4°C
2030年	2030年	2030年	2030年
18億円	16億円	222億円	190億円

対応策

	2025	マイルストーン 2030	2035
アクション① 省エネルギー・ 新エネルギー 導入	FIT高効率 ボイラー更新 KIU高効率 ボイラー更新	菜園における排出ガス 再利用技術の導入拡大 国内工場にバイオマス エネルギー追加導入	水素燃料の導入検討
アクション② 再生可能 エネルギー 電力への切替	Italagroに太陽光発電 PPA [®] モデル導入 那須工場にPPA導入	国内工場における 太陽光発電の導入拡大	
アクション③ サプライヤー エンゲージメント	サプライヤーとの協働や輸送効率アップ によるGHG排出量削減活動の推進		

※ 電力購入契約(Power Purchase Agreement)

2 持続可能な農業

気候変動に関するリスク・機会への対応戦略(適応)

気温上昇をはじめとした気候変動がトマトの収量に強く影響する可能性が懸念されています。2017年6月、米国カリフォルニア州で高温が続き、トマトの収量が平年と比べて16.1%(米国農務省)減少する実害も出ています。

当社グループの原材料トマトの主要産地である同州のトマト収量データをもとに「気候変動に関する政府間パネル(IPCC)第6次評価報告書」の各シナリオでの収量変化予測を分析しました。同州における6月の最低気温を分析し、2050年においてSSP1-1.9(1.5°Cシナリオ)では71億円、SSP5-8.5(4°Cシナリオ)では147億円、日本カゴメの調達コスト増が見込まれました。トマトの収量が低下した場合は、実際は生トマト単価やトマト加工品(原材料)の売値が上がり、海外子会社は利益増となるため、グループ全体の利益減となるわけではありません。当社は川上のバリューチェーンを持つことで収益の安定性を保っています。当社は、安定的な原材料トマトの確保に向け、気候変動への対応戦略として、高温耐性品種への改良(栽培技術・品種開発)、乾燥耐性品種の開発、節水・減肥栽培技術の導入、新たな産地の開発調査を実施していきます。

リスク・機会認識

気温上昇による農作物への影響
(物理的リスクNo.8,9、機会No.3,4,5)

財務影響

気温上昇に伴うトマトの収量変化によるコスト増加			
1.5°C		4°C	
2035年	2050年	2035年	2050年
61億円	71億円	71億円	147億円

算定式：調達金額の上昇額=「調達額」×「2017年のカリフォルニア州
トマト収量USDAデータをもとにした高温による収量減少率」×
「IPCCの気温上昇予測」

対応策

	2025	マイルストーン 2030	2035
アクション① トマトにおける 品質の維持 のための 栽培技術・ 品種開発		高温耐性品種への改良 (栽培技術・品種開発)1件以上	
		乾燥耐性品種の開発、 節水・減肥栽培技術の導入1件以上	
アクション② 調達量の 維持拡大	リスク評価の実施と新規産地の検討		

3 水

気候変動に関するリスク・機会への対応戦略(適応)

台風や集中豪雨、水害が発生すると、トマトをはじめとする原材料の調達が困難になります。オーストラリア工場では2017年4月、記録的な大雨によってトマトの裂果や病気などで収量が低下し、工場も稼働が停止しました。他方で、カゴメグループは商品の原材料となる作物の栽培に水を使い、加工段階でも多くの水を使用しています。渇水が発生すると水使用コストが増加し、原材料収量が低下する可能性があります。実際に過去に干ばつが発生した際には水価格が400%上昇するなど、渇水によるリスクにさらされています。

カゴメグループの工場では、活動する地域の水資源を守るため、国内6工場、海外7工場で水管理計画を策定し、取水量・排水量、水リサイクル量、排水の水質などを管理して、それぞれの地域に合ったサステナブルな対応を進めています。また、国内6工場と海外7工場を対象に水リスク評価を行い、水リスクが高い海外の優先拠点においては、カゴメグループの各海外工場と現地関係者などでエンゲージメントを行い、各工場や地域に応じた様々な対策を講じています。

さらに、工場に対する水害や渇水の影響に対しては既に小坂井工場に防水壁を設置するなど、国内工場においてはリスク軽減措置を講じています。こうした取り組みをグループ全体に波及させていきます。

リスク・機会認識

水害、渇水による影響
(物理的リスクNo.6,7、機会No.3)

対応策

	2025	マイルストーン 2030	2035
アクション① 国内工場の 取水量削減		原単位9%削減 (2021年対比)	原単位14%削減 (2021年対比)
アクション② 海外工場の 取水量削減 (ポルトガル)	フードサービスライン循環型冷却塔 導入1基増設 原単位20%削減 (2020年対比)		

※2022年：国内全工場ハザード対策完了

4 サステナブル製品・事業活動の多様化

気候変動に関する機会への対応戦略

気候変動によるリスクに適切に対応していくことで、カゴメグループにとっての事業機会が生まれます。例えば、異常気象や自然災害の増加により、長期保存可能な災害用保存野菜商品の需要が高まり、また、気候変動への関心が高まれば、「できるだけ環境にやさしい商品を選びたい」というサステナブルな選択肢の需要を増加させます。

その一例として、気候変動により災害が増加した場合の長期保存可能(賞味期間5.5年)な災害用保存野菜商品の売上の影響を試算しました。当社災害用保存野菜商品の平均年間売上金額と国土交通省の「気候変動を踏まえた治水計画のあり方」のシナリオ別洪水発生頻度をもとに算定したところ、1.5°C(2°C)シナリオでは7億円、4°Cシナリオでは10億円の財務影響(売上収益増)が見込まれました。

また、事業活動の多様化において、カゴメは世界各国の革新的な農業技術を有する優れたスタートアップ企業への出資及び協業を行うCVCファンドを設立しました。このファンドの取り組みにより、気候変動に適応する新品種や栽培技術の開発及び実装を目指すとともに、出資先とのオープンイノベーションによる新事業の開発を目指します。

リスク・機会認識

サステナブル製品の開発・販売、事業活動の多様化
(移行リスクNo.4、物理的リスクNo.10、機会No.2,3,4,5)

財務影響

災害用などの長期保存可能な野菜商品の売上収益増加	
1.5°C(2°C)	4°C
2035年	2035年
7億円	10億円

算定式：ローリングストック商品平均売上高(2020-2023年)×
洪水発生頻度の上昇率

対応策

	2025	マイルストーン 2030	2035
アクション① サステナブル製品の開発 ・環境配慮容器包装		飲料PETボトルリサイクル/ 植物由来素材50%以上 紙容器飲料の石油由来素材 ストロー使用ゼロ	
・長期保存商品 ・野菜の機能性研究及び カロテノイドを多く含む 飲料商品の拡張	災害用などの長期保存可能な 野菜商品の拡充 野菜の機能性研究、 効果の把握、商品開発		
アクション② 事業活動の多様化	先端技術農業のCVCファンド設立 (運用総額50百万米ドル規模)		

持続可能な地球環境

自然関連に関するLEAPアプローチ (TNFD)

カゴメグループ売上の多くを占める「トマトに関連する事業」を対象範囲として、自然への依存とインパクト、及び自然関連のリスクと機会をTNFDフレームワークのLEAPアプローチによって評価しました。



1 Locate : 自然との接点の発見

カゴメグループのトマトに関係する事業の自然との接点を、グローバルなデータに基づく評価ツールであるBRFを中心に、一部ENCOREを用いて評価しました。その結果、自然の状況の観点から43拠点を「優先地域の候補」として挙げました。

分析対象 (270拠点)

- ・ 生鮮事業 (14拠点)：国内菜園 (直轄、契約)
- ・ 加工事業 (256拠点)：国内工場 (食品製造、農場)、海外工場 (食品製造、農場)、国内委託加工、海外サプライヤー (二次含む)

分析ツールで抽出した優先地域の候補

	国内菜園	国内工場 (食品製造)	国内農場	海外工場 (食品製造)	海外農場	国内委託加工	海外サプライヤー
区分	生鮮事業	加工事業	加工事業	加工事業	加工事業	加工事業	加工事業
優先地域の候補数	12拠点	なし	5拠点	8拠点	5ヶ国	なし	13拠点

拠点評価における優先地域の候補と、該当拠点でのトマト購入金額やトマト関連製品生産金額などからの拠点重要度を踏まえ、以下の通り、優先地域を特定しました。

- ・ 日本の菜園、農場
- ・ ポルトガル、米国、オーストラリアの3ヶ国の農場、工場

優先地域

国	区分	拠点詳細
日本	菜園、農場	国内菜園12拠点、国内農場5拠点
	農場	6都市・町：Beja, Evora, Leiria, Lisboa, Santarem, Setubal
ポルトガル	工場	2工場：FIT, Italgro
	農場	1州：California
米国	工場	2工場：Ingomar, KIU
	農場	2州：New South Wales, Victoria
オーストラリア	農場	2州：New South Wales, Victoria
	工場	1工場：KAU

2 Evaluate : 依存とインパクトの分析

優先地域、かつBRF分析でリスクが「Very high」となった指標の依存とインパクトについて詳細分析を実施しました。

分析の結果、TCFDで調査した水の供給や物理的リスクへの依存のほかに、土壌や水質 (富栄養化)、農地拡大・河川の利用による自然の変化や森林破壊、保護区・保全地域へのインパクトなどを特定しました。またトマトは花粉媒介への依存は低いですが、トマト栽培での農薬による周辺の生態系への影響などのほかへのインパクトについても特定しました。

詳細分析使用ツール

FAO GLoSIS, International Herbicide-Resistant Weed Database, Global Land Analysis and Discovery, Protected Planet, BirdLife International Data Zone, IBAT, Aqueduct, BRF, ENCORE

優先地域における依存・インパクトの特定



3 Assess : リスクと機会の特定

Locate・Evaluateの結果を中心に、食品・農業セクターガイダンスやTCFDの結果も参考にしながら、リスクと機会を整理しました。なお、「生態系サービスの劣化」と「市場原理と非市場原理の一貫性」の2軸で作られたシナリオを活用した分析も実施しました。

自然関連リスク・機会の一覧

大分類	中分類	No.	自然関連 リスク・機会
移行リスク	政策と法	1	農業規制によるトマト収量の減少、調達コストの増加
		2	森林からトマト畑への土地利用変化により発生したGHG排出量削減コストの増加
		3	先住民や地域コミュニティとのエンゲージメント失敗による事業機会の喪失
		4	バージン食品包装からリサイクル食品包装への代替など、容器包装規制への対応に伴う調達コストの増加
	技術	5	生物多様性の危機への対応のための最新技術・設備投資の増加
	市場	6	農業就業人口の減少に伴う耕作地の荒廃、生物多様性への認知度や対応の低下
	評判	7	トマトの栽培に伴う生物多様性への影響によるブランドイメージの低下
物理的リスク	急性	8	病害虫発生などによる生産量の減少
	慢性	9	過剰な施肥に伴う土地の健全性低下、及びトマト収量の減少
		10	河川などにおける富栄養化による生物多様性の低下
機会	製品とサービス	1	植物残渣 (トマトの茎など) のアップサイクル・製品化による売上の増加
	市場	2	農業リスクを減じた持続可能な農業で生産したトマトによるブランド価値の向上
	評判	3	在来種・外来種対応によるブランドイメージの向上 「外来の土壌害虫まん延防止のためのカゴメトマト品種の活用」「花粉媒介者を増やす在来植物の植栽支援」

持続可能な地球環境

4 Prepare : 対応策の検討、開示

Assessで特定した「リスクと機会」に紐付けながら、現時点对応を進めている活動などを中心に具体的な内容とともに対応策を整理しました。

なお、Locate・Evaluateの結果は、これまでトマトに関する長年の取り組みによって得た知見と大きな齟齬がありませんでした。この結果を受け、これまでの活動の重要性を改めて認識し、引き続き活動を推進していきます。また、今後、地域別のリスク・機会の特定と対応策などについて、検討をさらに進めていく予定です。

対応戦略: 「日本の生物多様性を脅かす4つの危機(生物多様性低下の要因)」を踏まえ、日本のみでなく当社グループが関係する各国の周辺地域に対して自然を保全し、回復させる活動を拡大する

アクション: トマトの栽培を通じて関わる菜園・農場及びその周辺地域と、トマトを加工し製品化する工場及びその周辺地域において自然を保全し、回復する

No.	リスク・機会紐付け	自然関連 対応策	活動例(現時点对応例)
1	リスクNo.4 機会No.1	原材料・容器包装の調達、プラスチック包材や食品廃棄物の削減におけるサプライチェーン全体での持続可能な運用の実現に向けた取り組みの推進	<ul style="list-style-type: none"> ・FSC®認証紙パック飲料の展開 ・プラントベースフードへの取り組み ・プラスチックストローの貼付廃止や石油から新たに作られるプラスチックの使用量ゼロへの取り組み ・プラスチック使用量の削減やリサイクル素材または植物由来素材への切替拡大
2	リスク No.1,2,5,7,8,9,10 機会No.2,3	最適なトマト栽培システムの開発・確立と運営(水、肥料、農薬使用量の削減、トマト品種の改良、循環型農業の展開)	<ul style="list-style-type: none"> ・環境負荷の低い栽培技術の開発 ・グローバルでの品種開発、栽培技術の開発強化
3	リスクNo.3,6,7 機会No.3	自治体や地域コミュニティ、生物多様性の主流化、農業従事者などの支援、在来植物の植栽、保全活動への支援	<ul style="list-style-type: none"> ・農業振興・農業支援活動 ・生物多様性の教育、主流化活動
4	基本全てのリスク・機会に紐づく	<ul style="list-style-type: none"> ・生物多様性行動計画の計画的な推進 ・第三者認証の取得拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・認証取得やイニシアチブ・団体への参画

リスク管理

カゴメグループでは、当社のリスクマネジメントにおいて、リスクとは「当社の事業に対して不利な影響を与える不確実性」と定義しています。リスク管理の統括機関として、社長を委員長とし、CROを委員会事務局長とする「リスクマネジメント統括委員会」を設置し、リスクの対応方針や課題について、優先度を選別・評価し迅速な意思決定を図っています。また、顕在化したリスクの予防・対応のためのリスクマネジメント活動に対し、経営戦略を踏まえた統合的視点から統括しています。

気候変動リスク、自然関連リスクについても重要課題と認識し全社的なリスクマネジメント体制に統合して管理し、サステナビリティ委員会、経営会議にてリスク管理の進捗確認や、次のステップへの移行判断を行います。

指標と目標(目標年度:2030年度)

目標・対応策を、2025年度中に策定予定の次期中期経営計画及びカゴメ環境マネジメント計画(2026年度～2028年度)に活用・反映させることで、レジリエンスの向上を目指していきます。

緩和

- Scope1,2において温室効果ガスの排出量を42%以上削減する(2020年対比)
- Scope3において温室効果ガスの排出量を13%以上削減する(2020年対比)
- 飲料PETボトルのリサイクル/植物由来素材を50%以上にする
- 紙容器飲料の石油由来ストロー使用をゼロにする

適応

- 高温耐性品種への改良(栽培技術・品種開発)を1件以上行う
- 乾燥耐性品種の開発、節水・減肥栽培技術の導入を1件以上行う
- 国内工場の水使用量原単位を9%以上削減する(2021年対比)

※ Scope1: 事業者自らによる温室効果ガスの直接排出(燃料の燃焼、工業プロセス)
Scope2: 他社から提供された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出
Scope3: Scope1、Scope2以外の間接排出(事業者の活動に関連する他社の排出)

(参考)カゴメグループScope1,2のGHG排出量

(t-CO₂e)

		2020年	2021年	2022年	2023年
カゴメ株式会社及び国内グループ会社(日本)	Scope1	45,295	43,773	41,419	41,739
	Scope2	25,234	22,713	18,810	16,087
	Scope1+2	70,529	66,486	60,229	57,826
Holding da Industria Transformadora do Tomate, SGPS S.A.(ポルトガル)	Scope1	24,647	27,080	25,639	27,563
	Scope2	4,505	540	0	0
	Scope1+2	29,152	27,620	25,639	27,563
Kagome Australia Pty Ltd.(オーストラリア)	Scope1	18,923	19,046	18,551	14,045
	Scope2	11,167	9,491	10,262	7,844
	Scope1+2	30,090	28,537	28,813	21,889
Kagome Inc.(米国)	Scope1	4,701	5,390	4,925	4,875
	Scope2	4,927	5,518	5,600	5,456
	Scope1+2	9,627	10,908	10,525	10,331
Vegitalia S.p.A.(イタリア)	Scope1	607	794	952	1,164
	Scope2	1,069	1,187	1,140	1,551
	Scope1+2	1,676	1,981	2,092	2,715
Taiwan Kagome Co., Ltd.(台湾)	Scope1	777	969	1,010	1,256
	Scope2	1,672	1,845	1,901	1,963
	Scope1+2	2,450	2,815	2,911	3,219
合計	Scope1	94,949	97,052	92,496	90,642
	Scope2	48,574	41,294	37,713	32,901
	Scope1+2	143,524	138,346	130,208	123,543

(参考)カゴメグループScope3のGHG排出量

	2020年	2021年	2022年	2023年	
	排出量(t-CO ₂ e)			比率(%)	
① 購入した製品・サービス	1,078,720	1,141,154	1,101,317	854,064	78.0
② 資本財	27,333	43,735	25,177	23,551	2.2
③ Scope1,2に含まれない燃料及びエネルギー活動	27,904	26,151	26,302	29,837	2.7
④ 輸送、配送(上流)	52,974	51,038	50,293	46,646	4.3
⑤ 事業から出る廃棄物	5,031	12,848	11,328	13,495	1.2
⑥ 出張	349	367	367	383	0.0
⑦ 雇用者の通勤	1,196	1,257	1,253	1,307	0.1
⑧ リース資産(上流)	606	563	533	449	0.0
⑨ 輸送、配送(下流)	65,706	74,946	72,521	69,477	6.3
⑩ 販売した製品の加工	37,002	42,670	41,827	40,203	3.7
⑪ 販売した製品の使用	-	-	-	-	-
⑫ 販売した製品の廃棄	16,381	17,640	16,109	15,782	1.4
⑬ リース資産(下流)	2,038	262	119	54	0.0
⑭ フランチャイズ	-	-	-	-	-
⑮ 投資	-	-	-	-	-
合計	1,315,239	1,412,630	1,347,148	1,095,248	100

※ 減少の主な要因はカテゴリ1の原単位を一部変更したことであり、基準年である2020年のGHG排出量は今後再計算を行う予定
※ カテゴリ11は算定対象外、カテゴリ14・15はフランチャイズ事業・投資事業を行っていないため該当なし
※ 2024年データについては、Webサイトにて更新します。
※ Ingomar含む排出量データ等については、2025年度中にサステナビリティサイトにて開示予定です。

持続可能な地球環境

品質・環境方針

カゴメが情熱を込めて取り組んできたものづくりと同じ想いで環境保全活動にも注力することで、持続可能な社会の実現を目指す、という経営の意思を込め、品質・環境方針を制定しています。

- 1 野菜による美味しさと健康価値で、大切な人の健康長寿に貢献します。
- 2 国内外のパートナーと種子・畑から一貫した安全な農産原材料づくりに取り組みます。
- 3 野菜を育む水・土・大気を守り、豊かな自然をつくる農業を未来につなげ、得られた恵みを有効に活用します。
- 4 法令や自主基準を順守し、しくみや行動をレベルアップし続けることで、安全で環境に配慮した商品をお客様にお届けします。
- 5 お客様へ商品やサービスの確かさをお届けしつつ、お客様の声を企業活動へ反映します。

地球温暖化防止

カゴメグループは安全な原材料を調達し、自然の恵みを活かしたものづくりに取り組んでいます。このため、事業の最大のリスクを原材料調達の途絶と考えています。地球温暖化による大型台風や暴風雨などの異常気象は、原材料産地に大きな被害を及ぼします。このリスクを回避し、将来にわたり事業活動を継続するために、パリ協定※を率先して遂行し、温室効果ガスの排出量削減に積極的に取り組んでいます。

※ パリ協定：2015年12月12日、COP21で採択された気候変動抑制に関する国際協定

蓄電池システム活用によるデマンド・レスポンスの実現に向けて

温暖化対策として、世の中で再生可能エネルギーを利用した電気の普及が進んでいます。

再生可能エネルギーの主力として、太陽光発電の導入が拡大し続けている中、カゴメでも2021年から積極的に導入してきました。

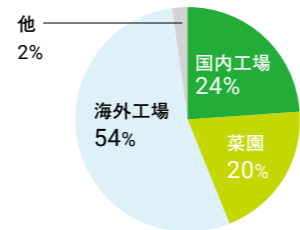
一方で太陽光発電の普及が進んだことにより、昼間の電量が供給過剰の傾向にあり、電力を使用する側で需要量を調整することが求められています。

そこで、環境発信に力を入れている富士見工場に蓄電池を2024年9月に導入し、太陽光発電のさらなる拡大を図るとともに、需要調整に向けた準備を進めてきました(当工場の太陽光発電率は約3割まで拡大)。また、茨城工場と那須工場においてデマンド・レスポンス(DR)の実働に向けた実証も新電力と連携し実施してきました。2025年以降蓄電池を活用したDRやバーチャルパワープラント(VPP※)の実現に取り組み、さらなる温室効果ガス排出量の削減に貢献していきます。

※ VPP：太陽光発電や蓄電池など小規模なエネルギーリソースをIT技術を用いて制御し、電力の需給バランスの最適化を行うこと

地球温暖化防止の取り組みの詳細については、Webサイトをご覧ください。
<https://www.kagome.co.jp/company/sustainability/global-environment/02.html>

カゴメグループの温室効果ガス排出量構成比(2024年度)



※ 2024年度はIngomar含まず。Ingomar含む排出量データ等については、2025年度中にサステナビリティサイトにて開示予定



富士見工場に導入した蓄電池システム

資源の有効活用

カゴメはSDGsの目標12に賛同し、目標を定め、食品ロス削減に努めています。また、環境負荷低減の取り組みとして、2020年に「カゴメ プラスチック方針」を制定し、プラスチックの使用量削減なども進めています。

資源の有効活用の取り組みの詳細については、Webサイトをご覧ください。
<https://www.kagome.co.jp/company/sustainability/global-environment/03.html>

水の保全

カゴメグループは商品の原材料となる作物の栽培に水を使い、加工段階でも多くの水を使用しています。日本は水が比較的豊かと言われていますが、世界では水不足が深刻な地域が存在しています。カゴメグループは活動する地域の水資源を守るため、それぞれの地域に合ったサステナブルな対応を進めていきます。

水リスクへの対策

米国のIngomarの事例

● トマト由来の再利用水の地域への提供

カゴメの連結子会社であるIngomarの周辺地域は、地下水の枯渇、干ばつ時の水の供給制限などが発生しているため、2022年8月から、トマトを濃縮する際、廃棄されていた蒸発凝縮水を回収・精製し、植物由来の純水(Botanical Water)として再利用することが可能となりました。

2022年は、精製した水120万Lを中央カリフォルニア灌漑地区(CCID)に提供し、2023年には、カリフォルニア州公衆衛生局(CDPH)から、この植物由来の水の販売許可を取得しました。



水の保全の取り組みの詳細については、Webサイトをご覧ください。
<https://www.kagome.co.jp/company/sustainability/global-environment/04.html>

持続可能な農業

当社は創業以来、農業によってもたらされる「自然の恵み」を活かした事業活動を行っています。この事業活動を将来にわたって行っていくために、事業における様々な場面で生物多様性の保全に努めていくことを「カゴメグループ 生物多様性方針」で定め、活動を行っています。

持続可能な農業の取り組みの詳細については、Webサイトをご覧ください。
<https://www.kagome.co.jp/company/sustainability/global-environment/05.html>

天敵活用による農薬リスクの低減

世界的な農薬リスク低減の動きに対し、カゴメではIPM※栽培の手法を取り入れ、天敵昆虫を活用しトマトの害虫を減らし、農薬使用量を削減する技術確立に向け取り組みを進めています。

※ IPM：化学農薬のみに頼らない病害虫管理



アブラムシ(害虫)の天敵のヒラタアブ

在来植物の再生と生物多様性教育

カゴメ野菜生活ファーム富士見では、地域の在来植物約1万本を敷地内に植栽し再生に努めています。また畑の生きものクイズラリーや在来植物の見本園など、来場者が生きものや生物多様性に親しむことができる取り組みを行っています。



クイズラリーを行う小学生

当社は、国際的影響力のある環境非営利団体CDPの2024年の「気候変動」の調査において、初めて最高評価の「Aリスト企業」に選定されました。



▶ 価値創造基盤の強化—マテリアリティへの対応

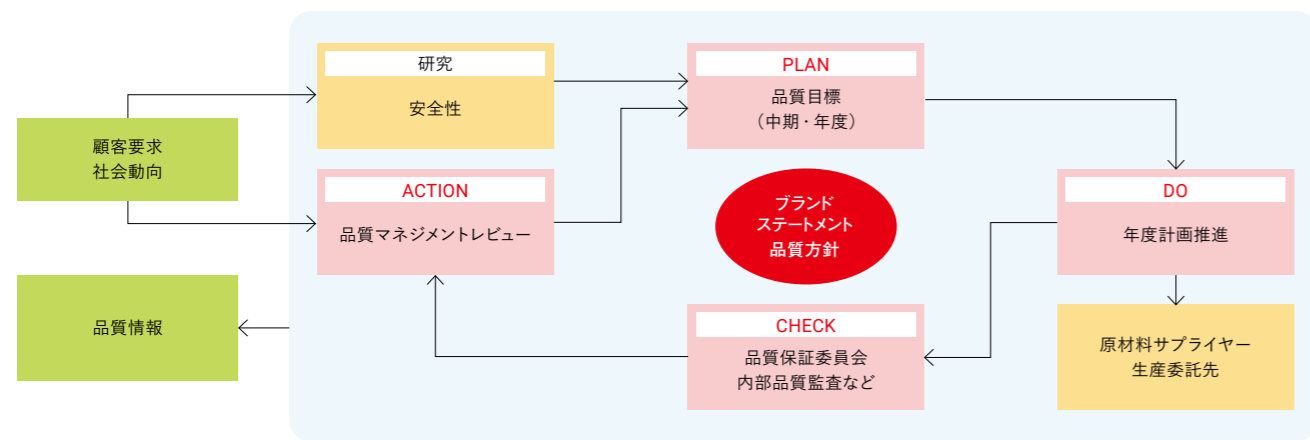
安心・安全な商品の提供

「畑は第一の工場」という考え方のもと、野菜の種子や土づくりから取り組み、安全で高品質な商品の提供に努めています。これを保証する品質保証体制を確立し、海外グループ会社への展開も行っています。



カゴメ品質マネジメントシステム (KQMS)

当社では、「品質第一・利益第二」という考え方があります。これは、お客様に安心・安全な品質を提供することと、利益の創出をどちらも大事にするという考え方であり、品質の向上に全社を挙げて取り組んでいます。品質を保証する体制として、国際規格ISO9001に準拠した独自の品質マネジメントシステム (Kagome Quality Management System : KQMS) を構築し、設計開発から調達・生産・物流・販売にわたる品質活動に取り組んでいます。



畑から商品までの安全管理

フードディフェンスへの取り組み

国内での「意図的な異物や薬品混入」に対する備えとして、フードディフェンスに関するリスク評価を行い、評価結果に基づいて管理しています。自社工場における安心・安全カメラの設置や施錠システムの刷新、工場従業員同士のコミュニケーションの活性化のほか、委託先の工場に対しても当社の管理ガイドラインの準拠を依頼しています。

放射性物質に対する取り組み

当社商品に使用する国産の原材料については、行政による放射性物質のモニタリング状況などを確認し、必要に応じて自主検査を行い、安全性を確認しています。

残留農薬に対する取り組み

使用する原材料は残留農薬を分析し、安全性を確認しています。

試験・分析機関としての実力を判定する国際規格ISO17025の認定を取得し、分析精度のさらなる向上に取り組んでいます。

食品安全文化醸成への取り組み

KQMSで定められたルールに対して、一人ひとりが正しい行動を取れるように、食品安全文化の醸成に取り組んでいます。製造工場では、アセスメントを実施、レビューを行うことで課題形成を進めています。

「カゴメ 品質の日」の制定

過去の失敗に学び、「品質第一」に対する決意を新たにするとして、9月1日を「カゴメ 品質の日」に制定しました。お客様のカゴメブランドへの信頼を継続していただくために、カゴメグループ全従業員で品質に対する想い・重要性を再認識する取り組みを進めています。

海外グループ会社の品質管理・品質保証体制

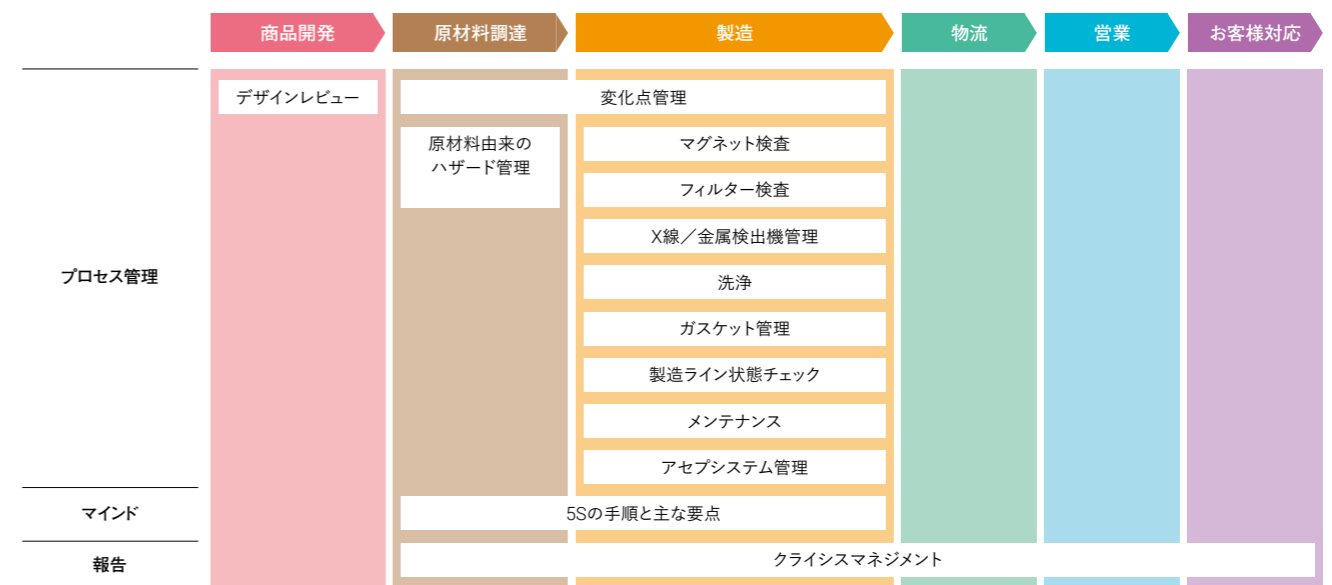
2016年に国際事業本部内に設定されたグローバル品質保証部門(東京)は、海外グループ会社で守るべきグループ共通の品質管理基準(KBMP)を定め、海外グループ会社に展開する活動を継続的に進めています。また、品質保証のみならず、各社で取り組んでいる環境課題や原価低減などの技術課題の成果を把握し、横断的に共有・活用することで、グループ全体の品質保証レベルや生産性の向上を推進するとともに、海外事業における温室効果ガス排出量の削減や水資源の保全などへも積極的に取り組んでいます。

海外グループ会社共通の品質管理基準(KBMP)の展開と監査による検証・改善

KBMPの展開では、日本の考え方をただ現地に押し付けるのではなく、グローバル品質保証会議などを通して、海外グループ会社の改善事例などを共有し合い、お互いに品質を高める意識を醸成していくことに主眼を置いています。KBMPの導入初期では、異物混入に関する考え方や技術を海外グループ会社に展開し、品質管理レベルの向上に取り組まれました。続いて、商品設計由来の品質事故の未然防止活動や、品質事故が起きた場合を想定した対応マニュアルの共通ルール化を行いました。KBMPの定着によって、設計から販売に至るまでの各プロセスにおけるカゴメグループ全体の品質向上につながっています。

KBMPは既存の製造設備のみならず、新工場や新しく導入する製造設備にも設計段階から反映させています。

海外グループ会社共通の品質管理基準(KBMP)のカバーする範囲



グローバル品質保証活動の定着

当社では各グループ会社の成功事例、失敗経験の横展開により、品質保証基盤のさらなる強化を進めています。グループ全体での品質保証会議を2年に一度開催し、2022年11月より、対面での会議を3年ぶりに再開しました。各グループ会社の経営陣や品質保証や製造の責任者が集まり、品質、生産、5S、安全、サステナビリティなどの取り組みなどについて、事例の共有や意見交換を行っています。このワークショップでは、各グループ会社の品質マインドを向上させるだけでなく、製造効率の向上や省エネ・環境保全活動など共通性の高い取り組みについて、会社横断型の課題として進め方を決めています。2024年は、11月にHITのあるポルトガルで開催しました。今回は、2024年1月にカゴメグループに加わったIngomarも含め、7ヶ国からの参加となりました。品質保証、製造設備、環境保全、商品開発などに関する活発な意見交換を通じ、各社の今後のアクションプランを設定することができました。



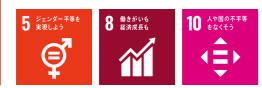
グローバル品質保証会議の様子(2024年11月5~7日、ポルトガル)

多様性の尊重・人的資本の拡充

持続的な成長を実現するためには、多様な知と知の組み合わせによる新たな価値創造が不可欠です。働きがい向上させる3つの施策と風土づくりに注力し、イノベーションの創出につなげます。



対応するSDGs



「働きがい高め、イノベーションを創出する」

多様な知と知の組み合わせによる新たな価値創造にはカゴメで働く一人ひとりの自律的な成長が欠かせません。そして自律的な成長を促すエネルギーとなるのが「働きがい」です。

当社では、働く一人ひとりの「働きがい」向上に向けて3つの人事施策と挑戦する風土づくりに注力し、イノベーションの創出につなげていきます。

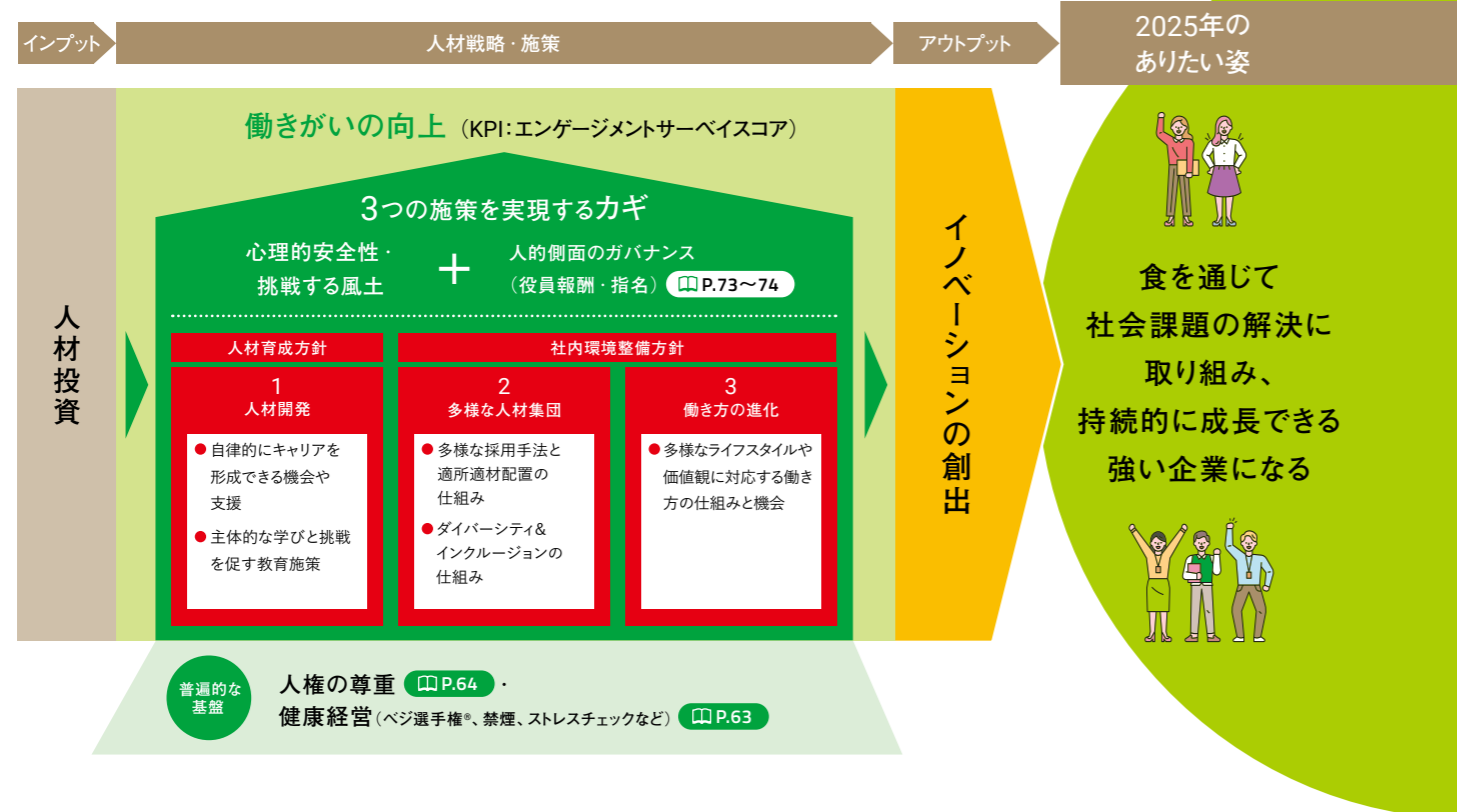
「働きがい」のモニタリング

2021年から「働きがい」をモニタリングする指標としてエンゲージメントサーベイ（「Wevox」：株式会社アトラエが提供する従業員エンゲージメント測定・支援ツール）を全従業員対象に実施しています。

エンゲージメントサーベイスコアは、2025年までに、同規模企業の上位20%以内の水準を達成することを目標としています。

毎年の調査結果は項目別・部門別に分析し、「働きがい」向上に向けた課題抽出と対応策を進めており、サーベイの開始以降、総合スコアは漸増傾向にあります。今後のさらなるスコア向上と目標達成に向けて、全社視点での施策にとどまらず、各部門との連携による戦略的な取り組みに発展させていきます。現状では、部門間の総合スコアにばらつきがあり（最大差異：12point/2023年調査時点）、差異縮小に向けて部門特性や実態に沿った対応策を展開しています。 [P.62](#)

2025年のありたい姿に向けた、カゴメの人材戦略



心理的安全性の浸透

当社ではダイバーシティ&インクルージョンによるイノベーション創出とリスクマネジメントへの取り組みの観点から、心理的安全性の浸透に注力しています。その活動の一環として、2024年は、心理的安全性を浸透させる施策として、各職場からの有志が集まったボトムアップ型組織であるダイバーシティ委員会により「挑戦を楽しもう!〜楽しく、自分らしく、働くためのヒント〜」をテーマとした外部ゲストを招いての講演とトークセッションが行われました。また、日頃のちょっとした感謝の気持ちを伝えるための「サンクスバジキャンペーン」、対話を通じたチームビルディングをサポートする「よりよいチームづくりのための対話実践プログラム」、また社長が参加者と率直に意見交換を行う「サークルタイム」などを実施しました。さらに、管理職向けの教育・評価施策を拡充し、各組織における心理的安全性の向上に向けた取り組みを加速させています。 [P.62](#)

心理的安全性向上策

対象	2024年活動	内容
組織向け	よりよいチームづくりのための対話実践プログラム	「対話」を通じ職場やチーム内に心理的安全性浸透を図る組織開発プログラム
管理職向け	全管理職を対象としたマネジメント研修	心理的安全性の向上、組織づくり・人づくりの推進をテーマにした研修を実施
	360° フィードバック	全管理職を対象にマネジメント行動に関するフィードバックを上長・同僚・部下が毎年実施
全従業員向け	組織づくり・人づくりプロセス評価制度	管理職が担う組織風土づくりに対する取り組みについて、その評価基準を示す制度を導入
	ダイバーシティDAY2024	心理的安全性浸透のきっかけづくりとなるよう、外部ゲストを招き講演とトークセッションを開催
	障がい者活躍テーマサークルイベント	心理的安全性の向上をベースに障がい者活躍をテーマに、ゲーム形式で学ぶワークショップを開催
	サークルタイム	経営トップと従業員とのフラットな対話の場として、社長がホスト役を務める
	サンクスバジキャンペーン	社内SNSを通じて組織内外感謝のメッセージを伝え合う全従業員参加型キャンペーン

サンクスバジキャンペーン

感謝の気持ちを伝えることで心理的安全性の向上を図ることを目的に、5月・11月にサンクスバジキャンペーンを開催しました。「感謝」「WoW」の2種類のサンクスバジをオンライン上で送付する仕組みで、5月開催時は約900名がサンクスバジを送付し、7割のサンクスバジが所属組織を超えて届けられました。



3つの施策 ① 人材開発

当社が人材育成を通じて目指す姿は、「個人の多様な強みを伸ばし、チームで活かし合うことで、イノベーションを起こし、社会課題の解決に資する人材集団」となることです。人材育成を通じて「キャリア・能力の面で多様な人材集団」と「チームで成果を出す組織風土」を実現し、変化の激しい環境の中でもスピーディーに価値を生み出し続け、多くの領域でイノベーションを起こす強いカゴメを創っていきたく考えています。

「社会課題の解決に資する人材集団」となるため、各自に期待する役割・職務行動を、役割等級の等級要件や職務行動の評価項目として明示し、それぞれの上位等級を見据えた成長につながるよう、チャレンジングな業務課題や教育機会を提供しています。

個人がそれぞれの多様な強みを発見して伸ばし、一人ひとりが自律度を高めて仕事に取り組めるように、様々な気づきの場や教育機会を3つの観点（「キャリア開発」「能力開発」「組織風土開発」）から用意しています。最近では特に、個人の多様な強みをチームで活かし合い、働きがいや心理的安全性の向上に役立て、チームとして成果を出せる組織づくりに力を入れています。

また、ビジョンである「トマトの会社から、野菜の会社へ」の実現に向けて「野菜マエストロ検定」や「野菜の先生」などのユニークな取り組みを実施し、従業員自らが伝道師として野菜の魅力を伝えられるように育成しています。

加えて、デジタル人材の育成にも引き続き取り組んでいます。研修や、公募型のITによる課題解決の体験などを通じ、デジタルスキルを向上させるとともに、そのスキルを業務やビジネスに適用できる人材を、2025年までに全従業員の20%まで増やす計画です。このように、一人ひとりが会社からの要請を踏まえた成長と、自分らしさ（アイデンティティ）に基づく成長の両面を実現する状態を目指しています。

▶ 価値創造基盤の強化—マテリアリティへの対応

多様性の尊重・人的資本の拡充

3つの施策 ② 多様な人材集団

カゴメグループは、国籍・民族・人種・信条・思想・宗教・性別・性自認・性的指向・障がい・年齢・社会的身分などによって差別されることなく、従業員同士が多様な価値観を認め合い、個々の従業員が持てる能力を最大限発揮できることが大切であると考えています。

その上で、持続的に成長できる強い企業になるための経営戦略の一つとして、ダイバーシティ&インクルージョンの推進に取り組んでいます。組織における心理的安全性の確保を重視し、従業員一人ひとりの多様な考えや経験を活かすことで、イノベーションの創出を図ります。

女性活躍の推進においては、2040年頃までに、「社員から役員まで各職位の女性比率を50%に」することを長期ビジョンに掲げて取り組んでいます。

採用においては、多様な採用手法と配置部門の組み合わせにより、多様な人材を確保します。キャリア採用においても広く門戸を開き、当社が目指す「野菜の会社」に向けた人材基盤の強化を図ります。総採用数の2〜3割を確保し、中核人材へと育成していきます。

また、多様な経験や知識に応じて、能力を発揮できる機会を創出しています。シニアの活躍の場の創出として、2023年4月に、再雇用制度における契約形態を改定し、最長で70歳まで契約延長を可能としました。65歳以上のシニアの方々も様々な職場で活躍しています。

3つの施策 ③ 働き方の進化

働きやすい仕組みの整備

多様化する働き方の価値観(育児・介護・共働きなど)に応じた働く場所や時間の制約を緩和し、さらに多様な働き方を実現する仕組みを整備します。

働き方の選択肢の拡大

多様な経験機会を得ることでイノベーションにつなげていくために、副業制度や越境学習*など、所属組織の枠を超えた働く場の提供を進めています。また、自律学習プログラム制度を導入し、能力・キャリア開発を今まで以上に自立的に行っていく体制としました。引き続き現業にとらわれないキャリア開発接点を拡充していきます。

* 越境学習：普段勤務している会社や職場を離れ、全く異なる環境に身を置き働く体験をすることで新たな視点を得ること

働き方の進化に関連する環境整備

導入年度	制度
2019	フレックスタイム制度
	テレワーク制度
	副業制度
2020	フレックスタイム制度のコアタイム撤廃
2021	看護休暇・介護休暇の時間単位取得
	在宅勤務手当
2023、2024	転居転勤・単身赴任支援の拡充

ガバナンス体制

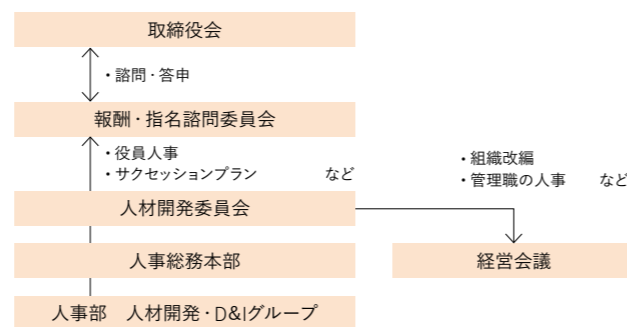
人的資本に関わる経営陣による審議及び意思決定を伴う専門の会議体として、社内経営陣による人材開発委員会、社外取締役も委員とする報酬・指名諮問委員会を設け、多様な人材が活躍できる人材育成や社内環境、経営人材への適正な処遇を実現できるよう精査・検証しています。

人材開発委員会は、代表取締役社長を委員長とする人事・組織に関わる社内経営陣による審議・意思決定機関で、担当職から役員までの幅広い異動・配置、昇格、キャリア採用、組織改編などに関わる審議を月1回以上という頻度で実施しています。

報酬・指名諮問委員会は、取締役及び執行役員の報酬、及び取締役の指名に関わる取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するための取締役会の諮問機関であり、役員人材・処遇に関わる審議を定期的実施しています。また、当社の持続的な経営と成長をリードする次世代経営幹部の育成と輩出にも、経営主導の重要課題として計画的に取り組んでいます。

人材開発委員会による人材戦略や人事・組織の幅広い領域に関わる審議を起点として、人材開発委員会が意思決定を行うもの、経営会議でさらに審議・意思決定を行うもの、報酬・指名諮問委員会での審議を経て取締役会で意思決定を行うものと、内容の重要性や社内外への影響度合いによって、段階的に審議を重ね、適正なガバナンスを図っています。

人事総務本部長は、人材開発委員会、報酬・指名諮問委員会の委員であり、主管として提言しています。



指標及び目標

戦略	指標	2021年実績	2022年実績	2023年実績	2024年実績	目標	
働きがい	エンゲージメントサーベイスコア	70	70	72	72	76 同規模企業上位20%スコア	
	「心理的安全性」浸透度スコア※1	67	71	72	73	—	
人材開発	キャリア面談人数※2(人)	610	645	561	316	—	
	成長機会スコア※3	67	67	68	68	—	
多様な人材集団	総合職新卒採用における女性割合	58.0%	71.0%	54.5%	61.5%	60%以上	
	女性管理職比率	7.4%	8.4%	9.6%	11.1%	2026年までに12%	
	入社10年以内女性の継続就業状況(男性比)	1.0	1.0	1.0	1.0 (見込み)	男性比1.0以上	
	総合職キャリア採用構成比	30.8%	27.9%	29.8%	29.1%	—	
	男性育休取得率 総合職/技能職	総合職	62.0%	75.6%	65.6%	94.3%	42%以上 (2019~2021年の平均)
		技能職	64.3%	84.6%	81.8%	100.0%	—
男女間賃金差※4 (男性の賃金に対する女性の賃金割合)	全労働者	66.2%	65.4%	68.3%	69.6%	—	
	正社員	68.6%	67.3%	70.5%	71.5%	—	
	パート・有期社員	87.8%	87.6%	86.6%	89.3%	—	
働き方の進化	有給休暇取得率※5	85.0%	86.4%	83.4%	81.7% (見込み)	—	
	総労働時間(時間/年)	1,867	1,896	1,895	1,894	—	

※1 心理的安全性に関する社内調査スコア
 ※2 2023年度までの会社から打診する方式から、2024年度より従業員からの申し出による方式をメインとする形に変更
 ※3 エンゲージメントサーベイ内の「成長機会」に関する設問のスコア
 ※4 付記事項及び差異に関する補足説明については、Webサイトをご覧ください。
<https://www.kagome.co.jp/company/sustainability/data/>
 ※5 年次有給休暇の取得率は4月~翌年3月の期間で集計。2024年は12月時点の着地見込み

MESSAGE

今後10年の成長を実現する人材戦略を、スピード感を持って実行します

2016年以降、「働き方の改革」と「価値観の多様化に伴う働く選択肢の拡大」に取り組んできました。働き方の改革では、DXを含む業務効率化を進め、結果として全社総労働時間平均が1800時間台となりました。また、テレワークやフレックスの推進、期間限定で働く地域を選択できる地域カードを導入し、選択肢を拡大することで働き方の柔軟性を高め、ともに大きな改善がみられました。2022年からの第3次中期経営計画では、エンゲージメントサーベイの導入や心理的安全性の浸透など、働きがいへの取り組みをスタートしましたが、まだ取り組みは道半ばです。

今後、従業員の価値観や就労観の多様化は一層進むものと想定しています。2026年からの新中期経営計画や2035ビジョンの実現に向け、新たな価値創造への挑戦を実行していくには人材が欠かせません。そして、その一人ひとりが高いモチベーションを持って、互いを尊重しながらそれぞれのキャリアを築いていることが重要です。そのため、既に検討を開始している人事処遇制度の抜本的な改定をはじめ、カゴメグループにおける全ての人材マネジメント領域をスコープに入れ、今後10年に向けたとべき人材戦略を策定しスピード感を持って実行していきます。

PROFILE
 執行役員
 人事総務本部長
 河原 丈二

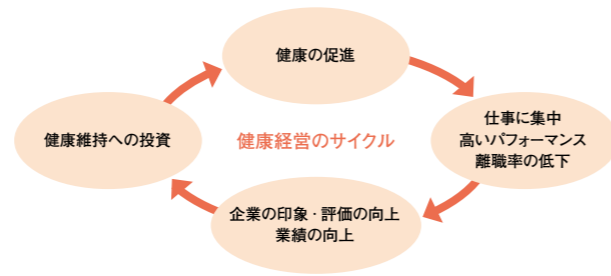


▶ 価値創造基盤の強化—マテリアリティへの対応
多様性の尊重・人的資本の拡充

ブランド価値を高めるカゴメの健康経営

健康経営とは、従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実行し、競争優位性を生むことです。

従業員の健康に投資することは、従業員の活力・生産性の向上などの組織の活性化をもたらす、結果的に企業価値の向上につながると考えています。



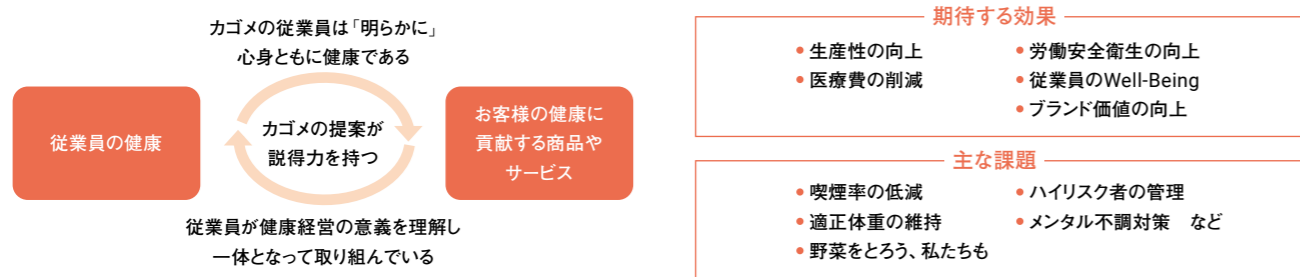
カゴメが健康経営に取り組む意義

カゴメがお客様の健康の増進に貢献する商品・サービスを事業展開する中で、従業員一人ひとりが心身ともに健康であることは、カゴメの事業が説得力を持つことにつながり、カゴメの「ブランド価値」を高めることにもつながります。

加えて野菜飲料をはじめとした商品、健康サービス事業、研究成果、野菜をとろうキャンペーンなどのリソースを活用できることや、かねてより経営の関心事であった「人を大切に」する社風に親和性があることも、他社にはない「カゴメ独自の健康経営の価値」です。

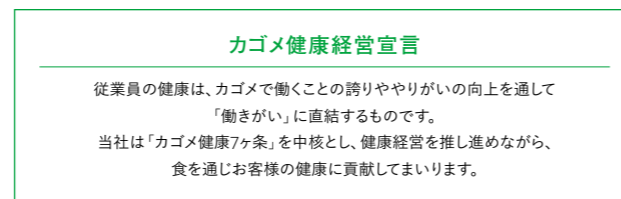
カゴメの健康経営

当社では、従業員の心身の健康のため1日350gの野菜摂取を推奨しています。そのための指標として、従業員自身の「ベジチェック®」値の測定を習慣化することで、野菜摂取に対する行動変容を促しています。測定された従業員の「ベジチェック®」値は、専用アプリを使って社内データベースに集約、自動集計され、組織別の測定の割合や「ベジチェック®」値の推移などを確認できるサイトを社内向けに公開しています。その他、従業員の健康に関する課題解決に向け、様々な取り組みを行っています。



健康経営優良法人2024(大規模法人部門 ホワイト500)に認定

2017年に「カゴメ健康7ヶ条」を制定し、「カゴメ健康経営宣言」を行いました。2024年3月には、経済産業省及び日本健康会議主催の「健康経営優良法人2024(大規模法人部門 ホワイト500)」に認定されました。2023年12月には、株式会社日本政策投資銀行が行う「DBJ健康経営(ヘルスマネジメント)格付」において、最高ランクを取得しました。これからは「健康経営優良法人認定制度」の主旨に則り、健康経営施策を推進することで、従業員の健康と働きがいのさらなる向上を実現し、お客様の健康に貢献します。



- カゴメ健康7ヶ条
- 第1条 バランスよく栄養摂取、毎日野菜350g
 - 第2条 毎日すっきり、ラブレを飲んで
 - 第3条 快眠、挨拶、楽しく生活
 - 第4条 適度な運動、一日8千歩
 - 第5条 歯磨き、うがい、手洗い習慣
 - 第6条 お酒はほどほど、煙は吸わない
 - 第7条 健康診断、自己管理

▶ 価値創造基盤の強化—マテリアリティへの対応

人権の尊重

カゴメグループは、人権に関する国際規範に基づいた、「カゴメグループ人権方針」を策定し、その考え方や活動の社内浸透に努めるとともに、事業における人権リスクへの対応を進めています。



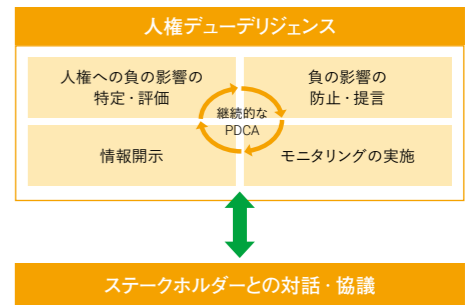
人権に対する考え方

事業活動に関わる人々や、事業を展開する国や地域の人々の基本的人権を尊重することは、企業理念を実践するカゴメグループの責務と考えます。当社では、人権尊重の責任を果たしていくための指針として「カゴメグループ人権方針」を制定し、本方針に基づき活動を推進していきます。本方針は、経営会議で承認され、取締役会でも報告されています。

「カゴメグループ人権方針」の詳細については、Webサイトをご覧ください。
<https://www.kagome.co.jp/company/sustainability/humancapital/06/>

人権デューデリジェンスの実施

2024年度は、人権への負の影響を把握するため、事業展開国や原材料調達先のエリア別の人権リスク評価を行いました。また、外部専門家の支援のもと、ワークショップを開催し、ビジネスと人権のグローバル動向について理解を深め、事業活動に関わる潜在的な人権リスクを抽出しました。これらの結果を総合的に判断し、優先すべき人権テーマとして、「日本国内の外国人労働者問題」「海外の調達先、事業拠点の労働者問題」の2つを特定しました。今後、特定したテーマに基づき、事業活動への影響の大きさやライツホルダーとの直接対話の実現性を考慮の上、人権リスクの最小化に向けた継続的な取り組みを進める予定です。



環境・社会的に持続可能な責任ある調達

サプライチェーンにおける社会的責任を果たしていくため、「カゴメ CSR調達方針」「カゴメ サプライヤーCSR行動指針」を制定しています。これらの方針は、環境や人権への配慮のために遵守すべき事項を定めており、全ての調達先に対して説明を行い、周知を図っています。また、セルフチェックシートを活用し、調達先の自己チェックや現地訪問を行うことで、その理解・浸透に努め、リスク拠点の特定や改善に向けた対応を進めています。

2023年度は、製品委託先、菜園、海外原材料調達先に対し、サプライヤーCSR行動指針の遵守状況についてセルフチェックを実施しました。得られた結果に基づき、各調達先へのフィードバックや改善に向けた対応を進めています。また、2024年度は、セルフチェックの対象範囲をサプライチェーン上流の調達先である、日本国内のトマト加工品の原材料調達先に広げ、人権デューデリジェンスの実施と併せて、責任ある調達の実現に向けた取り組みを進めています。

「カゴメ CSR調達方針」「カゴメ サプライヤーCSR行動指針」の詳細については、Webサイトをご覧ください。
<https://www.kagome.co.jp/company/sustainability/sustainable-supply-chain/01/>
https://www.kagome.co.jp/library/company/csr/supplier/pdf/supplier_csr_guidelines.pdf

社内の啓発活動

「カゴメグループ人権方針」や人権尊重に対する理解を深めるため、従業員を対象とした「ビジネスと人権」をテーマとする公開講座、役員やサステナビリティ委員会メンバーを対象とした社外の人権有識者による勉強会の開催などをその施策としています。これらの施策を継続的に実施することで、「カゴメグループ人権方針」の浸透や人権リスク低減のための取り組みを進めています。

「社内の啓発活動」の詳細については、Webサイトをご覧ください。
<https://www.kagome.co.jp/company/sustainability/humancapital/06/>

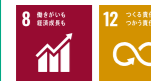
▶ 価値創造基盤の強化—マテリアリティへの対応

持続可能なサプライチェーンの構築

持続的にお客様に商品を届けるために、気候変動、水不足、労働力不足、原材料高騰などのリスクに対し、サプライチェーン全体の最適化に取り組んでいます。

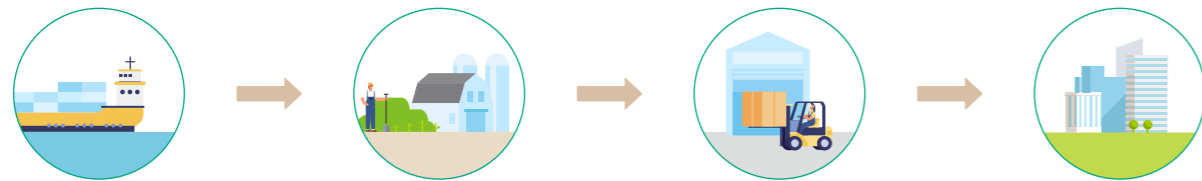


対応するSDGs



サプライチェーンを途切れさせない、カゴメ特有の物流環境

自然の恵みを原材料とした商品をお届けするカゴメにとって、世界中の畑からの原材料輸送に始まり、お客様の食卓に至るまで、モノの流れを止めないことは、事業継続に必要不可欠です。カゴメのサプライチェーンの特徴を図解します。



調達拠点

世界中から農作物を集める

カゴメグループは世界中に調達拠点を持っています。海外の調達拠点から輸出された原材料は、長い道のりを経て日本に到着し、国内工場へ運ばれます。そして、工場から出荷された後、物流倉庫、卸店、小売店と、お客様の人の手を経て、お客様に届けられます。このサプライチェーンの長さが大きな特徴となっており、サプライチェーンにおけるコントロールの複雑さが構造的な課題です。

工場

生産地に近く、消費地から遠い

国内の工場は、加工用トマトの産地の近くに建設されてきました。この立地は「畑は第一の工場」というものづくりの思想を持つ、カゴメの考え方が背景にあります。物流においては高速道路のICや主要幹線道路まで距離があることで、工場から消費地までの輸送距離が、他の食品メーカーに比べて長くなっています。

物流センター

1,000を超える商品複数の温度帯

カゴメには1,000を超える商品があり、温度帯は調味料やPETボトル飲料などの常温、ホームバック飲料や乳酸菌飲料などの冷蔵、業務用商品などの冷凍と、3つにわたります。温度帯ごとに保管場所や輸送方法、そこに携わる人員が必要になり、マネジメントも複雑です。幅広いアイテムを展開することは、カゴメの強みであると同時に、物流においては管理が広範囲となっています。

得意先

多様な販売チャネル

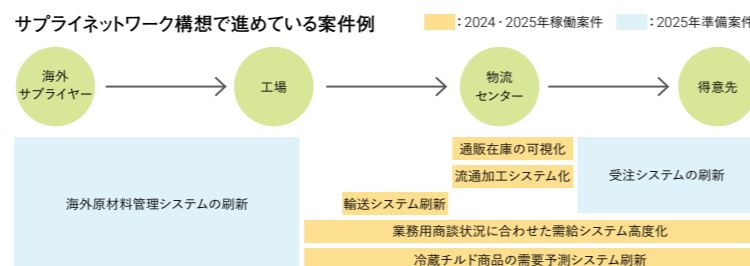
多様化した販売チャネルも、大きな特徴の一つです。DtoCと呼ばれる通販においては、卸店や小売店を経由せずに流通。お届け先に合わせた最適な物流ルートはSCM本部が企画し、常にアップデートしてF-LINE株式会社*を通じて配送しています。

* F-LINE株式会社：2019年4月に食品メーカー5社共同による効率的で安定的な物流体制の実現を目的に設立した共同物流会社です。食品物流の諸課題の解決に向けて、食品メーカー協働での取り組みを進めています。

CASE

サプライチェーンの川上から川下に至る全域の情報同期化・最適化に向けて

世界的なコスト上昇が見込まれる物流の効率化は、大きな経営課題となっています。カゴメではサプライチェーン全域におけるデータ同期化・最適化を通じて、安定供給に向けた最適な「調達～生産～販売サプライチェーン網」を選択するためのサプライネットワーク構想の具体化に取り組んでいます。



直近におけるカゴメのサプライチェーンへの取り組み

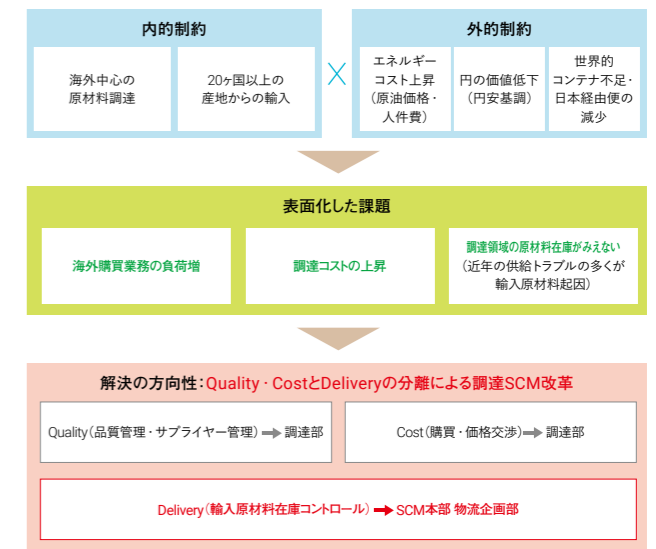
1 海外サプライチェーンへの取り組み～調達SCM改革プロジェクトの推進～

当社の国内加工食品事業において原材料調達の多くが、海外農産地からの輸入となっています。世界各国の産地から様々な種類の原材料調達を行うことで、国内市場・消費者の多様なニーズに応えてきたという背景があります。

しかし、昨今の情勢変化に伴い、グローバルで人件費をはじめとするあらゆるコストが上昇基調にあり、当社の強みだった「世界中からの原材料調達ネットワーク」「多様な原材料配合」を維持することが困難な状況になってきています。

この環境変化に対して、2024年春から「調達SCM改革プロジェクト」を稼働し、その一環として2024年10月から輸入原材料のSCMコントロール業務を当社の物流企画部にて運用・推進しています。

最終的には左頁記載のサプライネットワーク構想を通じて、輸入原材料のSCMコントロール業務について高度化された情報システムでの運用を段階的に目指していきます。



2 国内サプライチェーンへの取り組み～ドライバー感謝企画の開催～

物流業界では、「2024年問題*」が多くの企業の関心事になっており、その影響度の大きさ・深さが多くのメディアに取り上げられる事態になっています。当社にとっても物流各社の支援なしには商品の安定供給が完遂できません。

当社は製造業ではありますが、関与する物流各社の環境整備へ能動的に取り組んでいます。その事例の一つが、2024年春に開催した「ドライバー感謝企画」です。物流パートナーであるF-LINE株式会社と連携の上、各工場において、日頃の感謝をトラックドライバーの皆様へ直接伝えるイベントを開催しました。具体的には、メッセージカードや当社商品を直接お渡しすると同時に、ドライバーの皆様からの“生の声アンケート”を実施しました。この貴重な“生の声”を活かして、当社にとって第一の国内物流拠点でもある製造工場の物流環境を整備していきます。

* 働き方改革関連法施行により2024年4月から自動車運転業務における時間外労働の上限規制などが適用されました。これにより、これまでと同じように製品を運ぶことが難しくなっています。



MESSAGE

原材料のサプライチェーンの構築に向けて

物流企画部は、安定的な製品供給(製造)をするために、輸入原材料の“適正在庫化”及び“安定供給”を目標とした在庫コントロールを2024年10月から開始しました。

在庫コントロールは、物流企画部のみで実現することはできません。そのため、調達SCM改革プロジェクトの一環として、社内外(サプライヤー・委託先物流会社・調達部・工場)との連携を密にし、今まで共有されていなかった情報をオープンにすることを始めました。情報を共有することでリアルタイムでの情報の可視化ができ、供給リスクに対して早期のリスク回避ができています。引き続きプロジェクトを推進し業務基盤を整えとともに、外的要因(販売トレンドの変化や海上物流の状況)に対しても常にアップデートしながら、最適な原材料供給に取り組んでいきたいと思っています。



PROFILE
物流企画部
松本 和巳

EXTERNAL DIRECTOR MESSAGE

中期経営計画の最終年度を迎え、今後の成長に向けて果たすべき役割



PROFILE
社外取締役
荒金 久美

2025年度は中期経営計画の総仕上げの年度となります。「トマトの会社から、野菜の会社に」を長期ビジョンとして掲げたのは、「より大きな市場で成長していく、より多くの価値を提供していく」ことへのチャレンジの意思の表れと理解していました。

しかし、それを事業に落とし込んで、カゴメの強みを活かした成長戦略を明確に描くところまでは到達しておらず、これまで試行錯誤を繰り返しながら、成長の方向性を模索してきたというのが正直な印象です。

しかし、グローバルで大きな存在感を示す、トマトの一次加工会社、Ingomarが新たにカゴメグループに加わったことは、グローバルなトマト加工産業においてカゴメグループの影

響が強まることになり、改めて、カゴメの強み、存在意義について深く考える良い機会となりました。

持続的に成長できる企業を目指すためには、カゴメの強みを活かした事業戦略が必要です。「野菜の会社」としての説得力のある事業ポートフォリオを具体的に描き、実現していくことでカゴメの成長が伴った「野菜の会社」へ進化することにつながります。また、気候変動や人口問題などグローバルでの食の課題解決が求められる中、カゴメが果たせる役割はますます大きくなっていくと確信しています。これからのカゴメの未来を支える「2035年ビジョン」の方向性と成長戦略を大いに期待するところです。

カゴメの取締役会に社外取締役として参加させていただいてから5年間で、取締役会の役割とその中での独立社外取締役の果たすべき役割が明確化されてきました。取締役会では何を議論すべきか、社外取締役はそこで何を期待されているのか、専門家も交えて議論を重ね、社外取締役と執行サイドとの間で認識が統一されてきました。その結果、取締役会では企業価値向上に直結する重要な議案に十分な時間を割いて、多角的な視点から質の高い議論を行う環境が整ったことを実感しています。例えば大規模な海外M&Aについては、社外取締役も現地訪問や専門家のレクチャーなどにより情報格差を解消し、関連部門とのディス

カッションの中では、カゴメの目指す方向性における対象事業の持つ意味や資本政策との関係についても十分に議論し、検討することができました。また、独立社外取締役の重要な役割の一つであるアジェンダセッティングに関しては、取締役及び関連部門からの提案に加え、投資家や専門家からの提案も取り入れて取締役会において優先順位を議論し、社外取締役と関連部門のみの自由なディスカッションを経て、執行サイドも含めた取締役全体でさらに深めるための意見交換会が予定されています。今後さらに執行サイドとの議論を深めつつ、ステークホルダー視点をより意識して企業価値向上に貢献することを目指します。



PROFILE
社外取締役(監査等委員)
山神 麻子

カゴメは、2014年度から2019年度までの寺田前社長時代に、無理・無駄を極力排除してどのような環境下でも安定的に利益を生み出せる筋肉質な組織になるべく変革を続けました。2020年にそのバトンを引き継いだ山口現社長のもとでカゴメは、コロナ禍や未曾有のコスト高騰に直面するも、鍛えたその経営体質と長年にわたって培われたブランド力を活かし全社一丸となり利益を確保しました。同時に、大型M&Aにより米国トマト他一次加工事業を拡大し、加工用トマト・野菜の品種開発・栽培といった「農」領域の研究開発を加速させ、加えて、多くの新規事業の可能性も探索してきました。

2014年以降現在までの10年間の振り返りの中で経営課題として浮かび上がってきているのが、中長期的に事業を成長させる原動力の強化だと思います。特に注目しているのは、国内加工食品事業をさらに成長させていくための仕組みづくりと、カゴメの強みであるトマトを中心とした野菜と農に関わる様々な知見を活かしグローバルな成長の可能性を探索し挑戦し続ける人的資本の基盤強化です。

私は、社外取締役監査等委員としての5年間の経験を活かし、顧客、従業員、株主、サプライヤー、投資家などマルチステークホルダーの視点をしっかりと取り入れ、カゴメが取り組んでいる2035年までの戦略と戦術の策定とその執行を支えていきたいと思っています。



PROFILE
社外取締役(監査等委員)
遠藤 達也



PROFILE
社外取締役
桑川 滋

「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」カゴメには、品種開発・栽培・生産(加工)・商品開発・販売までを一気通貫で手掛ける強みがあります。加えて、サステナビリティやCSRへの取り組みに関しても真摯に向き合う企業風土を持つ会社です。

昨今の気候変動やグローバル市場環境など、カゴメを取り巻く事業環境は絶えず変化を続けており、変化を先取りする経営戦略やガバナンスが不可欠となっています。

今後の成長という観点では、「トマトの会社から、野菜の会社に」というビジョンのもと、従来の強みであるファンベースマーケティングによる国内顧客とのエンゲージメント強化に

加え、国際事業において、市場ニーズに基づく商品開発や安定したサプライチェーンの構築を通じ、グローバルフードサービスや加工食品メーカーとのビジネス拡大が欠かせません。加えて、多様性を持つグローバル人材を活性化し、イノベーションを創出する組織マネジメント、人材戦略を含めたダイバーシティ&インクルージョンの推進も大変重要です。

長年にわたる海外駐在を含めたグローバルビジネスへの知見と、組織マネジメントの経験を活かし、多様なステークホルダーの皆様との交流を深めながら、カゴメの持続的な成長と企業価値の向上に貢献していきたいと思っています。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの基本方針

当社は、企業理念「感謝」「自然」「開かれた企業」に則り、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現を目指しており、そのためにコーポレート・ガバナンスを重要な経営課題であると認識しています。

当社では、コーポレート・ガバナンスの基本を『自律』のさらなる強化と『他律』による補完であると考えています。これは、自らの意思で時代に適応するコーポレート・ガバナンスを構築するこ

とを原則としながら「カゴメファン株主づくり」の推進や社外取締役の機能の活用などにより外部の多様な視点を取り入れていくことで、客観性や透明性を担保していくというものです。

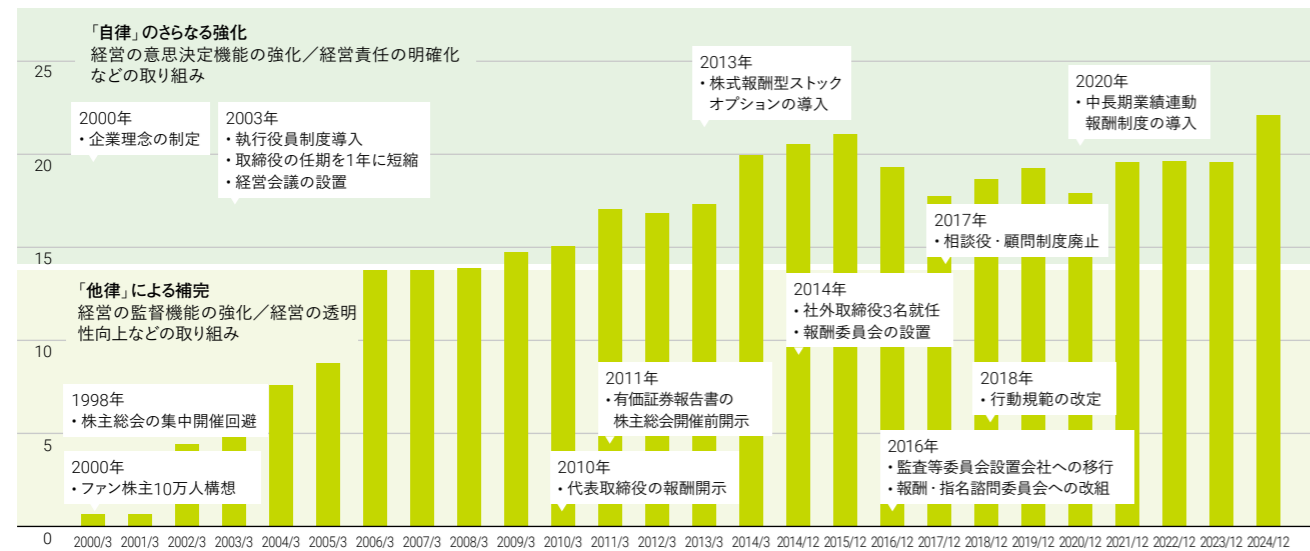
当社は、個性や独自性を活かしつつ、ステークホルダーとの対話を図る中で、高度なアカウンタビリティを実現し、真の「開かれた企業」を目指していきます。

コーポレート・ガバナンスの歩みと株主数の推移

当社のコーポレート・ガバナンスの歩みは、創業者の想いを源流とする企業理念の一つ「開かれた企業」の実現に向けた取り組みであり、過去における株式公開や資本と経営の分離などから現在に至るまで、たゆみなく進化を続けています。

株主数

万人



コーポレート・ガバナンス体制

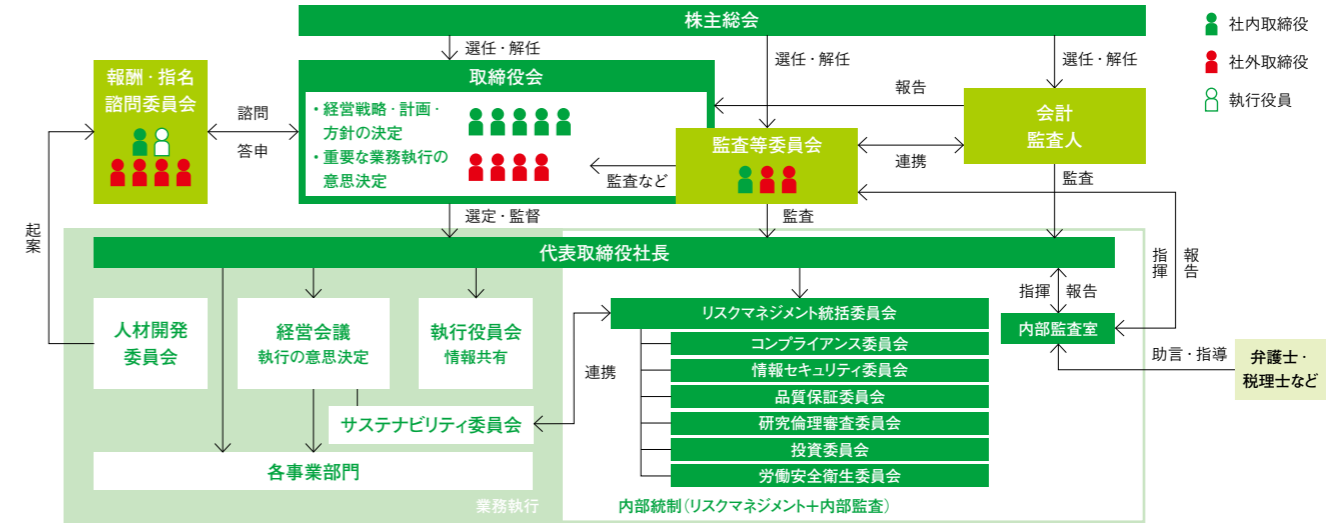
当社は、2016年より監査等委員会設置会社に移行し、監督と執行の機能分離を進め経営のスピードアップと経営責任の明確化に努めています。取締役会の主たる役割を経営戦略、経営方針の決定とその執行モニタリングと定め、当社が独自に定める「社外取締役の独立性基準」を満たす社外取締役を3分の1以上選任することでアドバイス機能の充実と監督機能の強化を図り、その実効性を高めています。

監査等委員会においては、常勤監査等委員を1名以上置くことを方針とし、内部統制システムを利用して取締役の業務執行の適法性、妥当性を監査しています。

取締役の指名や報酬については、独立社外取締役が半数以上を占める報酬・指名諮問委員会において、審議した内容を取締役に諮り決定することで、客観性、公正性を高めています。

業務執行については、執行役員制度のもと一定基準により執行の責任と権限を各部門に委任し、取締役会決議・報告事項の伝達、周知及び執行役員間の連絡、調整を図ることを目的に執行役員会を設置しています。また、社長のリーダーシップのもと、機動的かつ相互に連携して業務執行ができるよう経営会議を設置しています。経営会議において審議を行うことで適切なリスクテイクを可能とし、責任を明確にした上でスピーディーな意思決定を行っています。

コーポレート・ガバナンス体制図



取締役の選任方針

当社は、取締役会のアドバイス機能とモニタリング機能を最大限発揮することで中長期的な企業価値向上を実現させるために、取締役会の構成においては、知識・能力・経験といった面で多様性とバランスを確保しつつ、質の高い審議を行える適正な規模を考えます。また、経営環境に応じて社内社外の構成、独立性、具体的な経験や専門分野、性別、国籍などを考慮し、報酬・指名諮問委員会での審議を経て、取締役会において選任候補を選出します。取締役会の構成については、3分の1以上の独立社外取締役を選任します。

現在、取締役会は取締役（監査等委員である取締役を除く）6名、監査等委員である取締役3名の9名で構成されており、そのうち4名が独立社外取締役です。社外取締役は多様な経歴を有し、また、当社の中長期ビジョンに掲げるダイバーシティ経営、経営のグローバル化、食による健康寿命の延伸のために豊富な経験と知見を有しています。長期ビジョンとして、2040年頃には役員を含め女性比率を50%にすることを掲げており、取締役会についても早期達成を目指します。

取締役会のスキルマトリックス

氏名	属性	企業経営を推進する上での経営スキル					カゴメの事業・中期経営計画を推進し、業績向上につなげるための機能スキル					
		企業経営	財務・会計	法務・リスクマネジメント	人材開発・ダイバーシティ	サステナビリティ経営	農業・食・栄養	研究・技術	マーケティング・ブランドマネジメント	生産・調達・品質	営業・SCM	グローバル・ビジネス
山口 聡 代表取締役社長		○		○	○	○					○	
葉色 義久 取締役常務執行役員		○			○						○	○
奥谷 晴信 取締役常務執行役員		○			○	○					○	○
佐伯 健 取締役常務執行役員		○	○	○								○
荒金 久美 社外取締役	社外独立	○		○		○		○	○			
桑川 滋 社外取締役	社外独立	○						○			○	○
高野 仁 取締役(監査等委員)		○		○				○			○	○
遠藤 達也 社外取締役(監査等委員)	社外独立		○	○								○
山神 麻子 社外取締役(監査等委員)	社外独立			○	○							○

社外役員の独立性判断基準、取締役スキルの分類・項目・定義などの詳細については、Webサイトをご覧ください。
<https://www.kagome.co.jp/company/ir/data/statutory/>

取締役会・監査等委員会

取締役会の実効性評価

取締役会活性化のための継続的な取り組み(年次は開始年度)

当社は、これまで取締役会活性化に向けて継続的な取り組みを進めてきました。



取締役会の実効性評価の結果

当社は、2016年度以降、毎年1回取締役会の実効性評価を実施しています。2024年度の結果の概要は、以下の通りです。

1 評価の実施方法

アンケートの実施	全取締役に対してアンケートを行い、第三者による結果分析を実施 <ul style="list-style-type: none"> 取締役に対するアンケート 取締役会の設計、運営、議案、議論の質、コーポレート・ガバナンス体制、総合評価、個別テーマ(戦略、事業ポートフォリオ、グループガバナンス、ESG、SDGs など) 報酬・指名諮問委員会に対するアンケート 監査等委員会に対するアンケート リスクマネジメント統括委員会に対するアンケート
インタビューの実施	全取締役に対して第三者機関による個別インタビューを実施
上記を踏まえた取締役会における審議	アンケートやインタビューの結果概要を参照しつつ、全取締役による審議と意見交換の場を設け、実効性に対する取締役会としての評価、課題の抽出、課題ごとの優先順位付け、対応策の検討などを実施

2 評価結果

当社取締役会は、上記を踏まえて議論した結果、全ての評価項目において概ね適切であり、その実効性は十分確保されていると評価しました。

3 さらに実効性向上に向けた検討課題

当社取締役会は、「2025年のありたい姿に向けた取り組み」が最終年度を迎える中、環境と社会への影響を考慮した長期的な思考で新たなビジョンを定め、事業の持続性と企業価値を高めるため、グループ全体の将来を見据えた経営資源の強化と配分の前提となるポートフォリオマネジメントや人的資本経営について継続的に議論を行うとともに、第3次中期経営計画及び年度方針の執行状況について今後も適切にモニタリング、監督していきます。取締役会における議論のあり方については、2024年1月に実施した米国トマト加工会社の出資持分追加取得の際に、その意義や中長期的戦略との整合性、シナジー創出計画やリスクなどに関して全取締役で十分にディスカッション

を重ねたことを好事例として、今後も継続して質の向上に取り組みます。また、報酬・指名諮問委員会については、取締役のサクセッションに関する議論の深化は一定の評価ができる一方で、海外グループ会社も含めた中長期的なサクセッションプランについては引き続き改善する必要があるとの意見がありました。監査等委員会については、内部監査部門や会計監査人との連携により、監督・監査が適切に行われていますが、事業構造の急速な変化に対応し、海外個社を含むグループガバナンス体制を強化するために、より能動的・積極的に監督機能を発揮する必要があるとの意見がありました。当社取締役会は、これらの点についても課題として認識し、それぞれに発展的な対応策を講じ、さらなる実効性向上を図っていきます。

サクセッションプラン

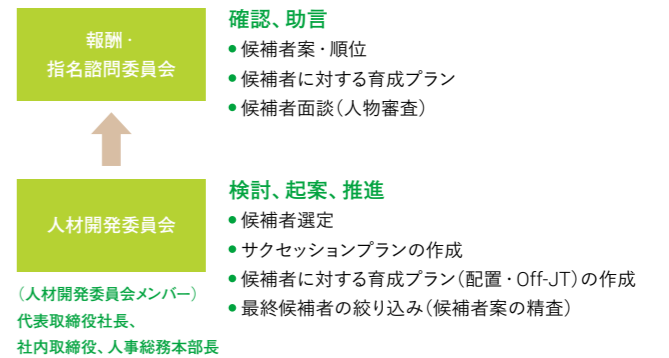
経営を担う者の育成、及び透明性の高い選任の実現は、コーポレートガバナンス・コードでも求められている重要事項です。当社においても、成長による持続的な価値創出に向け、次世代幹部候補の育成は重要な経営課題であるとの認識から、選抜・育成プロセスを整備し、推進しています。

経営者・経営幹部候補育成は、「教育」(Off-JT・OJT)と、発揮される行動を測る「選抜」の組み合わせにより、役員・部長層に対して段階的に展開しています。

候補人材の選抜や育成計画、レビューを社内の意思決定機関である人材開発委員会が実施し、役員・経営者の選任にあたっては、報酬・指名諮問委員会の協議・レビューを経て、取締役会へ付議する体制を確立することで、透明性・客観性を高めています。



キーポジションの人材パイプラインや育成計画について、人材開発委員会が検討、起案、推進し、報酬・指名諮問委員会において確認、助言を行う



MESSAGE

監査等委員会活動を通じて、カゴメの持続的な成長と企業価値向上に貢献します

カゴメの監査等委員会は、企業経営、財務・会計、法務などの知識を有した独立社外取締役2名と社内取締役1名で構成されており、定期的な会議や緊密な情報交換を通じ、取締役の職務執行を厳格に監査しています。また、会計監査人と連携し、年間会計監査計画の提出や監査結果の報告を受け、適宜会計監査に立ち会うことで、会計監査の実効性を確保しています。さらに、内部監査室との協力により、内部統制システムの有効性と効率性を監査し、国内外の子会社に対する監査も実施しています。2024年度は、1)2024~2025年中期経営計画の課題進捗、2)物流、サステナビリティなどの全社横断・基盤課題への取り組み、3)人的資本の拡充、ダイバーシティ&インクルージョンへの取り組み、4)グループガバナンス強化等を重点監査項目として監査を進めました。監査等委員会、会計監査人、内部監査室の監査の状況やガバナンスに関する社会情勢などの情報は、月次の会議体において共有し、連携を図っています。今後も監査等委員会の実効性の向上に取り組み、ステークホルダーの信頼に応えていきます。

PROFILE
取締役監査等委員
高野 仁



コーポレート・ガバナンス

役員報酬

当社の役員報酬制度は、中期経営計画の実現に向けて、グローバル企業としてふさわしい報酬制度であること、役員一人ひとりの職務を通じて、会社に提供される成果や役割期待を果たすことを重要なものと認識し、これを正当に評価することを基本方針として設計、運用しています。具体的には、基本報酬及び業績連動報酬によって構成されており、役位別にその構成割合を定めています。

報酬・指名諮問委員会の主な審議・報告内容

	主な審議・報告内容
2024年第1回	審議：2023年度役員賞与の検討、新取締役の等級格付、報酬・指名諮問委員会体制 報告：2021年度分BIP信託の確定
第2回	審議：2024年度役員賞与の見直し 報告：執行役員人事、人材開発委員会体制
第3回	審議：海外CEO報酬、2024年度役員報酬、2024年度業績連動報酬スキーム
第4回	報告：2024年度進捗に基づく役員賞与見込み
第5回	審議：取締役サクセッションプラン 報告：役員関連社内議案
第6回	報告：社外取締役選考進捗
第7回	審議：新任社外取締役の選任 報告：2024年10月1日付役員人事、2024年6月時点役員賞与係数
第8回	審議：海外現地法人のCEO人事について 報告：2024年10月1日付役員人事とそれに伴うジョブグレード・報酬設定
第9回	審議：社内取締役候補の検討 報告：2025年1月1日付役員人事とそれに伴うジョブグレード・報酬設定、マネジメントスキルライセンスプログラムの導入
第10回	審議：社内取締役候補の選任、2025年度取締役スキルマトリックス 報告：2023年度実績に基づく役員報酬市場調査
第11回	審議：役員人事、2025年度取締役スキルマトリックス、2025年報酬・指名諮問委員会スケジュール
2025年第1回	審議：2024年度役員賞与の検討、報酬・指名諮問委員会体制 報告：2022年度分BIP信託の確定
第2回	審議：新取締役の等級格付、退任役員へのBIP信託交付・給付、2025年度役員賞与の見直し 報告：執行役員人事
第3回	審議：2025年度役員報酬、海外CEO報酬

取締役の報酬

取締役の報酬

役員区分	報酬などの総額(百万円)	報酬などの種類別の総額(百万円)				対象となる役員の数(人)
		基本報酬	賞与	ストックオプション	信託型株式報酬	
取締役(監査等委員除く)	262	131	88	—	42	7
うち社外取締役	21	21	—	—	—	2
取締役(監査等委員)	54	54	—	—	—	4
うち社外取締役	22	22	—	—	—	2

役員ごとの報酬などの総額※

役員区分	報酬などの総額(百万円)	報酬などの種類別の総額(百万円)			
		基本報酬	賞与	ストックオプション	株式報酬
代表取締役社長 山口 聡	119	43	48	—	28

※ 報酬などの総額が1億円以上である者または代表取締役社長に限定して記載しています。

業績連動報酬の算定方法

各役員の業績連動報酬は、下記の算式により算出しています。

■ 基準賞与額=各役員・等級の基準総報酬×業績連動報酬割合(合計)
■ 業績連動報酬総額=基準賞与額×(会社業績支給係数 ^① ※ ¹ (対予算事業利益額)×役員別ウェイト+会社業績支給係数 ^② ※ ¹ (対前年度連結売上収益額)×役員別ウェイト+会社業績支給係数 ^③ ※ ¹ (対予算親会社の所有者に帰属する当期利益額)×役員別ウェイト+個人業績支給係数 ^{※2} ×役員別ウェイト)

※¹「会社業績支給係数」とは、会社業績指標の達成率を評価する「会社業績評価」の結果です。当社は、会社業績指標として①「対予算事業利益額」②「対前年度連結売上収益額」③「対予算親会社の所有者に帰属する当期利益額」の3つの指標を設定しています。

なお、事業利益額、連結売上収益額、親会社の所有者に帰属する当期利益額については、M&Aに伴う損益及び制度変更等の一過性の影響を除いた調整後のものを用いています。

①対予算事業利益額

当社では、2019年度の国際財務報告基準(IFRS)の任意適用に伴い、会社業績評価に関わる重要な連結経営の判断軸として期初予算に対する「事業利益額」の実現性(達成度)を会社業績指標の一つとして設定しました。具体的には、期初予算に対しての実績額の達成比率を係数としています。2024年度の予算額に対する実績額の達成比率は158%となりました。

②対前年度連結売上収益額

当社では、目指す継続的成長を実現する上での判断軸の一つとして「対前年度連結売上収益額」を2つ目の経営指標として設定しました。具体的には、前年度実績額に対しての実績額の達成比率を係数としています。2024年度の前年度実績額に対する実績額の達成比率は112%となりました。

③対予算親会社の所有者に帰属する当期利益額

当社では、株主への価値を創出し続け、より高い貢献を実現できるよう、最終利益である「親会社の所有者に帰属する当期利益」を3つ目の経営指標として設定しました。具体的には、期初予算に対しての実績額の達成比率を係数としています。2024年度の予算額に対する実績額の達成比率は175%となりました。

※²「個人業績支給係数」とは、各役員の個人業績指標に対する成果・貢献を評価する「個人業績評価」の結果です。個人業績指標は、全社課題、部門課題に対する貢献度を測る指標であり、具体的にはKPI(Key Performance Indicator)として、役員別に設定しています。

業績指標であるKPIの内容及び進捗については、全社に公開・周知することにより、その透明性と納得性を高める工夫を行っています。

短期業績連動報酬:現金賞与

短期業績連動報酬である単年度の現金賞与は、下記の算式により算出しています。

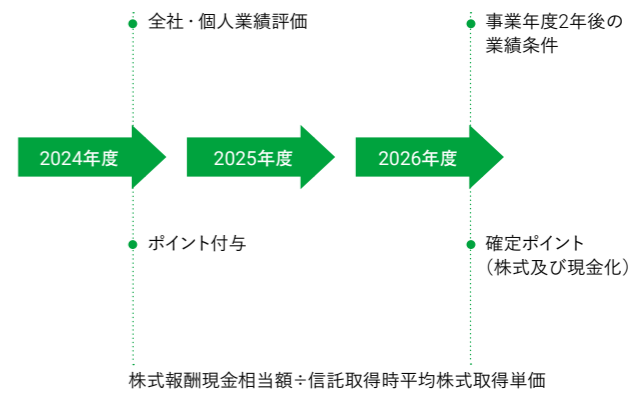
■ 現金賞与=単年度業績連動報酬総額×業績連動報酬総額における現金賞与割合

中長期業績連動報酬: BIP信託

当社は、株主価値との連動性が高く、かつ透明性の高い中長期にかかる業績連動報酬として、2020年度よりBIP信託を導入しました。BIP信託においては、単年度の業績評価に基づいて決定された株式報酬現金相当額に、信託取得時の平均株式取得単価を適用し、ポイントの割当を行います。その後、事業年度2年経過した時点での全社業績指標(連結売上収益事業利益率)の達成度に応じて、ポイントを確認し、1ポイント=1株として換算の上、株式交付及び金銭給付を行う仕組みとなっています。役員に対して当社株式が直接付与されることから、株主への価値創出に対する役員の意欲を喚起するとともに、分かりやすく透明性のある運用を見込んでいます。

株式報酬の現金相当額は、下記の算式により算出しています。

■ 株式報酬現金相当額=単年度業績連動報酬総額×業績連動報酬総額における株式報酬割合
--



役員報酬の返還に関する考え方

重大な会計上の誤りや不正、委任契約に反する重大な違反、ないしは、当社が重視する心理的安全性を大きく侵す行為があると判断された場合、支給済の現金賞与及び株式報酬の全額または一部の返還、及び、支給前の株式報酬の支給を取り止めることのできるクローバック・マルス条項を2022年4月1日より導入しました。対象は、取締役及び執行役員(当社経営を担う「役員」としての役割、及び処遇を有する者)の現金賞与及び株式報酬(業績連動賞与)とします。

個々の事案に対しては報酬・指名諮問委員会が審議し、取締役会への答申により、その処分内容を決定するものとします。

以上の支給済報酬にかかる返還は、原則、当該事象が発覚した事業年度及びその前の3事業年度にかかる報酬が対象となりますが、返還の請求にあたっては、2022年度以降にかかる現金賞与及び株式報酬からの適用となります。

グループガバナンスの強化

当社グループの財務経理ガバナンスの強化を目的に、2019年にグループ共通の会計・税務・財務管理の方針を定めました。これらの方針の浸透のため、主要なグループ会社には本社より財務経理人員の直接派遣を行っています。

領域	名称	主なポイント
会計	カゴメグループ財務報告基準(K-FRS)	●IFRSに準拠
税務	カゴメグループ税務方針	●全国各地における法令遵守 ●脱税及び過度な租税回避行為の禁止
財務	カゴメ財務管理の基本方針	●リスク資産の削減、資金・資産効率の最大化 ●リスクマネジメントと投機的金融取引の禁止
	カゴメ(子会社)財務管理の基本方針	●同上 ●原則、デリバティブなどの金融商品は持たない

政策保有株式

保有の意義が希薄と考えられる政策保有株式については、できる限り速やかに処分・縮減していく基本方針です。毎年、政策保有の意義、経済合理性などを検証し、保有継続の可否、保有株式数を見直します。経済合理性の検証は、直近事業年度末における各政策保有株式の金額を基準とし、同事業年度において当社利益に寄与した金額の割合を算出し、その割合が当社の単体5年平均ROAの概ね2倍を下回る場合、また、簿価から30%以上時価下落した銘柄及び年間取引高が1億円未満である銘柄についても、売却検討対象とします。これらの基準のいずれかに抵触した銘柄については、毎年、取締役会で売却の是非に関する審議を行い、売却する銘柄を決定し、一部保有株式を売却しています。

コーポレートガバナンス・コードへの対応の詳細については、Webサイトをご覧ください。
<https://www.kagome.co.jp/company/ir/data/others/>

株主・投資家への責任

情報開示

当社は、株主・投資家の皆様にフェア（公平）、シンプル（平易）、タイムリー（適時）な情報発信を行うとともに、株主総会、決算説明会、社長と語る会、工場見学などのIRイベントを通じて、株主・投資家の皆様との、双方向のコミュニケーションの機会を大切にしています。

株主総会

多くの株主の皆様は株主総会に出席していただけるよう、「招集ご通知」及び「招集ご通知添付書類」を早期にWeb開示・発送しています。当日は議長説明や映像でのビジュアル化を進め、分かりやすい報告に努めています。またライブ配信を実施し、ご出席で

きない株主の皆様にご視聴いただいています。総会後は、質疑応答の内容やアンケート結果を開示するなど、株主の皆様とのコミュニケーションの充実に取り組んでいます。

経営監視

多くの株主の皆様が目で企業活動や経営成績についてご評価いただくことが、経営監視機能の強化につながると考え、2001年から「ファン株主10万人づくり」に取り組んできました。その結果、2005年9月末に株主数が10万人を超え、現在は約22万人となっています。今後も、株主の皆様からいただいた貴重なご意見・ご要望を企業活動に適切に反映させていきます。

内部統制（リスクマネジメント＋内部監査）

内部統制

3ラインモデルに沿った取り組み

カゴメグループは、中期経営計画の実現に向けて国内外で事業を拡大しているため、内部統制についてもグローバルスタンダードである「3ラインモデル」に沿った取り組みをグループ全体で進めています。この取り組みは、「同一部署が同時に担うべきでない機能を適切に分離・配分し、組織内の相互牽制を利かせる」「各機能の責任の所在を明確にし、全社最適の対応を可能にする」狙いがあります。

第1ライン（第1線）は、カゴメのバリューチェーンにおける需要創造、生産、調達、一次加工、栽培、研究開発、品種開発などを担う、いわゆる「現場の第一線」の組織です。各事業所で業務遂行上の様々なリスクを把握し、それを適切にコントロールする仕組み（業務分掌、ルール、文書など）を導入することで、日々の業務においてリスクマネジメントを実践します。品質のFSSC22000、環境のISO14001など、必要なマネジメントシステムも導入し、第1線の各現場で日々実践しています。

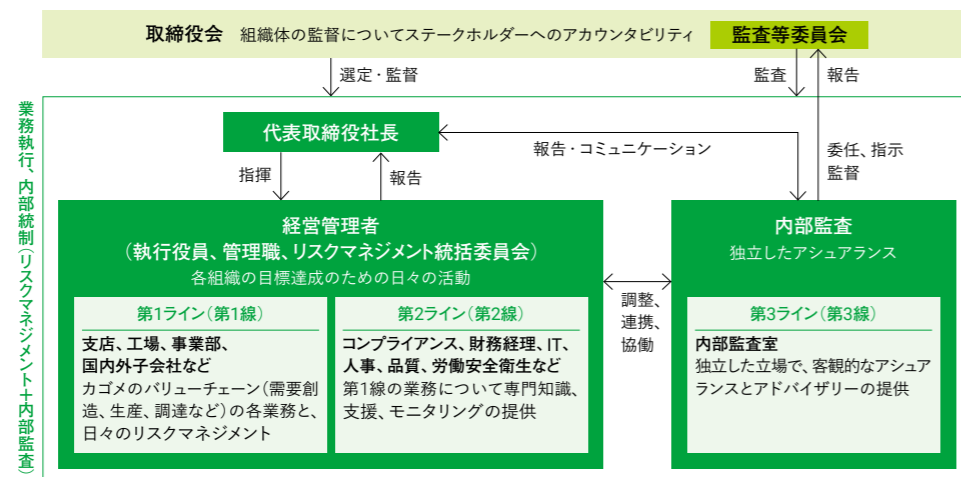
第2ライン（第2線）は、コンプライアンス、財務経理、IT、人事、品質、労働安全衛生などを主管する専門組織で、担当するリスク領域におけるリスクマネジメント活動の基本方針・手続きを定め、第1線の組織に対し日々支援やモニタリングをしています。また、リスクマネジメント統括委員会が全社の体系的なリスクマネジメントを実施しています。

リスクマネジメント統括委員会は社長を委員長とした、グループ全体でのリスクマネジメント活動の統括組織です。経営戦略を踏まえた統合的視点から、第1線と第2線を統括し、全社でのリスクマネジメント活動のPDCAサイクルの実現に向けて、各ラインの取り組みをモニタリングします。

第3ライン（第3線）の内部監査室については、P.79をご覧ください。

コンプライアンス・内部統制の詳細については、Webサイトをご覧ください。
<https://www.kagome.co.jp/company/sustainability/governance/>

3ラインモデル図



リスクマネジメント □ P.76～77 コンプライアンス □ P.78 内部監査 □ P.79～80

リスクマネジメント

カゴメグループリスクマネジメント方針

私たちは「トマトの会社から、野菜の会社に」のビジョンのもと、「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」になることで、社会的責任を果たしていきたいと考えています。そのために、常に化する外的環境及び事業発生する様々なリスクを的確に把握・評価し、適切な対応をとっていきます。

また、重大事案が発生した場合に備え、被害の拡大防止と損害・損失の極小化を可能とする体制を確立するなどリスクに対する対応力を高めています。

リスクマネジメント活動

当社におけるリスクマネジメント活動は、リスクの顕在化の予防及び顕在化したリスクへの対応のための活動を主な内容とします。リスクの顕在化の予防と、顕在化したリスクへの対応のための取り組みいづれについても、具体的な活動は、経営計画や事業目標を踏まえたリスクマネジメント活動のPDCAサイクルに基づき実施されます。



① リスクの顕在化の予防

i) 基本枠組み

当社は、リスクの性質・内容を踏まえた適切な管理を実現するため、企業活動に関するリスクを次の3つに分類しています。

- **戦略リスク**
中長期的な経営戦略を踏まえ、重大な影響が認められるものとして当社が指定するリスク
- **社会・環境リスク**
社会・経済環境や自然災害などの外部要因によるリスクのうち、特に顕在化した場合には不可抗力であると一般的に認識されるもの
- **オペレーショナルリスク**
戦略リスク、社会・環境リスクを除く全てのリスク

以上3つのリスクの分類を基礎として、リスクの企業経営への影響度に鑑み、個別に認識されたリスクを次の2つのリスクに区別します。

- **会社の重点リスク課題**
戦略リスク、社会・環境リスク、オペレーショナルリスクのうち、企業経営への影響が大きいと評価されるものです。経営会議やリスクマネジメント統括委員会が戦略リスクの指定、重点リスク課題の決定並びに改善事項の指摘などを行い、リスクマネジメント活動のPDCAサイクルを管理します。さらに、取締役会へも報告がなされます。
- **各組織のリスク課題**
「会社の重点リスク課題」以外のリスクです。各組織がリスクオーナーとなり、リスクマネジメント活動のPDCAサイクルを実施します。

		Plan 対応 / 計画の決定	Do 実施	Check 進捗確認	Action リスク対応の見直し
会社の重点リスク課題	● 戦略リスク	経営会議			経営会議
	● 社会・環境リスク	各組織（リスクマネジメントのPDCAを実践）			
	● オペレーショナルリスク	経営会議			経営会議 リスクマネジメント統括委員会
上記以外のリスク	● オペレーショナルリスク	各組織（リスクマネジメントのPDCAを実践）			

ii) 2025年度の「会社の重点リスク課題」

当社は、次のリスクを「会社の重点リスク課題」と認識し、重点的な管理活動の対象としています。リスクの性質・内容を踏まえた適切な管理を実現するため、戦略リスク(①～③)、社会・環境リスク(④～⑦)、オペレーショナルリスク(⑧～⑫)の3つに分類し開示しています。

重点リスク課題	内容
① 経営戦略	<ul style="list-style-type: none"> ● 予実乖離の発生による利益の悪化 ● 新規事業、M&Aの失敗や遅れによる業績悪化や収益機会の喪失 ● 保有資産の価値下落による収益性の悪化や財政状態への影響
② 人材戦略	<ul style="list-style-type: none"> ● 成長分野、新規事業、海外事業領域拡大に対する人材不足 ● 特定の専門領域(DX、財務経理など)の人材不足 ● 人材育成プログラムの不足 ● ダイバーシティ&インクルージョンに関する目標未達
③ 適正なガバナンス体制の構築	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会及び監査等委員会の実効性の不備 ● 経営者による内部統制の無効化
④ 消費者・広報	<ul style="list-style-type: none"> ● 不適切な広告や顧客対応の失敗による訴訟や不買運動、ブランドイメージの毀損
⑤ 社会情勢・顧客ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> ● 日本国内における景気の後退や需要の減少または消費者ニーズの対応の遅れによる売上の減少
⑥ 金融市場	<ul style="list-style-type: none"> ● 為替変動や金利変動による資金調達コストの増加や資金繰りの悪化
⑦ 天災・不可抗力	<ul style="list-style-type: none"> ● 地震などの災害、感染症や紛争などによる工場操業やその他事業活動の停止(BCP) ● 異常気象による原材料調達の滞り
⑧ 情報管理・サイバーセキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> ● サイバー攻撃などによるサーバーへの不正アクセスや、不適切な情報管理による操業停止や情報改竄・個人情報の漏洩
⑨ 安全・衛生	<ul style="list-style-type: none"> ● 職場における労働災害、長時間労働、感染症などの発生による従業員の健康被害
⑩ 製品・サービスの安全性	<ul style="list-style-type: none"> ● 異物混入、表示の誤り、品質検査の不備、種子の異品種コンタミ、非食品に関する品質検査の不備などによる品質不良品の出荷や健康被害及び賠償責任に係る費用の発生の可能性 ● 突発的な需要増や、種子・原材料不足
⑪ サプライチェーン (調達、生産、物流)	<ul style="list-style-type: none"> ● 自動倉庫、物流システムの障害などによる生産や出荷の滞り ● 物流業界の労務管理の厳格化などに起因する輸送能力低下による製品供給の不安定化 ● 国内外での天災、紛争などによる原材料の急騰・供給不足
⑫ 法令・規則違反、規制	<ul style="list-style-type: none"> ● 重大な法令、規則違反(会社法、税法、金融商品取引法、東証ルールなど) ● 食品安全関連規制違反、個人の不正行為や関係会社の不祥事 ● 環境問題(GHG排出量削減、水資源問題、プラスチック問題など)への対応の遅れによる、株主や投資家からの否定的な評価 ● 当社及び取引先における人権問題(強制労働、ハラスメントなど)の発生による、社会的信頼の低下 ● 事業展開国における重大な法令、規則、慣習違反

② 顕在化したリスクへの対応

i) 基本骨子

当社では、リスク顕在化事象に対して実効的かつ効率的に対応するため、その影響度の評価に基づきリスク顕在化事象を分類し、事業継続計画やその他のリスク顕在化に応じた対応計画の整備を進めています。

ii) 事業継続計画(BCP: Business Continuity Plan)

当社では、今後想定されるいくつかの個別的な緊急事態におけるシナリオを想定し、事業継続計画を作成しています。

事業継続計画は、事業を単位として作成されることが一般的です。しかし、当社においては、複数の事業間でバリューチェーンが重複または近似していることから、重要な商品及び機能を単位として事業継続計画を作成しています。

重要な商品とともにカゴメの事業継続計画において単位となっている重要な機能は、調達、サプライチェーンマネジメント(SCM: Supply Chain Management)、財務経理及び広報の4機能です。調達及びサプライチェーンマネジメントは、食品メーカーとして生産活動を行うための不可欠な機能です。また、財務経理は、自社の企業としての存続、サプライチェーンの維持、従業員の生活の確保、その他の企業における事業としての生産活動を行うための基盤となる機能です。そして、広報は、当社の企業理念の一つである「開かれた企業」に照らして重要と考えている機能です。社内外のステークホルダーに対する説明責任を果たすことは、とりわけ緊急時において強く求められるところであり、広報はそのための不可欠な機能と考えられるためです。

こうした事業継続計画により、緊急時においてもカゴメの事業活動を継続し、または停止からの速やかな復旧を行い、企業価値の保全を図ります。 [事例紹介](#) [P.80](#)

コンプライアンス

行動規範の設定

当社は、近年の世界における様々な社会課題の深刻化、日本国内における超高齢社会の継続や自然災害の頻発などを受け、企業が存続するための持続可能な社会の実現を前提とし、かつ「共助」の精神や仕組みが求められる環境を踏まえ、行動規範を設定しました。

行動規範は、「共助」「人権の尊重」「フェアネス」の3つの柱からなるもので、当社グループの2025年のありたい姿「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」の実現を目指して、社会的企業としてのあり方を示し、カゴメグループ従業員の日頃の行動の軸となるものと位置付けています。この周知徹底を図るとともに、法令や国際ルール及びその精神を遵守し、高い倫理観を持って社会的責任を果たしていきます。

コンプライアンス推進体制

カゴメグループでは、代表取締役社長を議長とするリスクマネジメント統括委員会のもとに、コンプライアンスを管掌する役員を委員長とする「コンプライアンス委員会」を設置し、コンプライアンスの推進やモニタリング状況の確認などを行っています。検討結果については、リスクマネジメント統括委員会などを通じて経営会議メンバーへ報告がなされています。委員会事務局である法務部門が中心となり、日々コンプライアンスを推進しています。

国内カゴメグループでは職場での違法行為(ハラスメントや贈収賄などの腐敗を含む)や、そのおそれがある行為などについての相談や通報のための制度「カゴメコンプライアンスホットライン」を外部法律事務所内に設置しています。寄せられた通報については、通報者が不利益を被ることのないようプライバシーを保護するとともに、速やかな調査と適切な措置・対策を講じています。また、措置・対策を講じた事案については、通報者や関係者が特定できないようにした上で社内でも共有し、類似事案の再発防止を図っています。2024年度は25件の相談・通報があり、解決にあたりました。

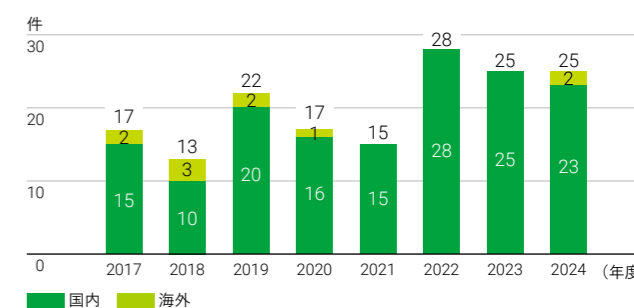
海外グループ企業でのコンプライアンスについても、重要な課題として認識し、海外内部通報制度を導入して、米国、オーストラリアへと順次適用対象を拡大しています。

今後これらの制度を適切に運用していくことで、違反行為の未然防止、早期発見に努めます。

コンプライアンス違反事案が発生した場合には、正確な事実関係の把握と真因の究明に努めた上で、事実を真摯に受け止め、再発防止策の徹底、違反した従業員の適正な処分などを行い、厳正に対処します。

なお、2024年度に贈収賄、汚職などにより法的措置を受けた事例はありません。

カゴメコンプライアンスホットライン相談・通報受付件数の推移



コンプライアンス徹底のための取り組み

カゴメグループでは「カゴメグループコンプライアンス実施規則」を制定し、前述した「コンプライアンス委員会」のもと、事務局である法務部門が中心となって、カゴメグループのコンプライアンスの徹底を図っています。活動としては、コンプライアンスに関連する案件の事前チェック、贈収賄防止や人権への配慮を含むコンプライアンス関連情報の発信のほか、新入社員研修や新任管理職を対象とした集合研修、eラーニングを通じた啓発、ケーススタディ、グループディスカッションを取り入れたコンプライアンス社内講座などを継続的に実施しています。

近年においては、SDGsなど、世界的潮流として要請が高まっている腐敗防止に関する取り組みとして、海外子会社の腐敗リスクの評価を行い、行動規範の実践として「カゴメグループ贈収賄防止方針」を制定しました。また、スマートアグリなど、事業領域の拡大に対応して、国際的な平和や安全維持という安全保障の観点における適正な輸出入管理を実現すべく、安全保障貿易管理体制の見直しなどを行っています。定期的に遵守・運用状況の監査を行い、その結果を取締役に報告することで腐敗防止に努めます。

税務コンプライアンス

カゴメグループは、事業を行う全ての国や地域において税法を遵守し、税務当局と良好な関係を保ち、適正に納税することで社会に貢献していきます。毎年行われる税制改正や租税条約及びOECDガイドラインなどの国際税務におけるルールの変化に対しても、適時適切に対応しています。社内に向けては定期的に税務コンプライアンスに関するeラーニングなどを実施し、従業員の税法遵守に向けて啓発を行っています。また、移転価格税制については移転価格管理規定を定めており、グループに所属する会社間の国際取引に関し、独立企業間価格の原則に基づき、取引当事者各々の機能、資産及びリスクを分析し、その貢献に応じ適切に利益配分・移転価格を算定しています。

内部監査

内部監査室は、内部監査人協会 (IIA) が2024年1月に公表した「グローバル内部監査基準」に沿って、従来の内部監査の仕組みを再編しながら展開しています。2024年～2025年の活動を新しい基準のドメインI～Vに照らし合わせると以下のようになります。

ドメイン I 内部監査の目的	<ul style="list-style-type: none"> 「グループ内各組織の日々の業務(ガバナンス・リスクマネジメント・コントロール)について、アシュアランスとアドバイザーを提供し、経営目標の達成に貢献すること」を目的として設定。守り(コンプライアンスなど)から攻め(組織目標達成)まで幅広い領域に関与しています。
ドメイン II 倫理と専門職としての気質	<ul style="list-style-type: none"> 「内部監査室」のメンバーは、当社の第1線(研究、生産調達、営業など)及び第2線(リスクマネジメント、品質保証、ITなど)の業務経験を積んだ6名で組織されています。 内部監査室内で約60の力量評価・教育体系を整備。グローバル内部監査基準のほか、内部統制評価、内部監査の実務について基礎教育の仕組みを整備しています。 公認内部監査人(CIA)、公認不正検査士(CFE)など、各内部監査人が自主的に資格の取得にチャレンジし、現在は複数の資格取得者が在籍。有資格者は学んだことを実践し、社内外でさらなる自己研鑽を行っています。
ドメイン III 内部監査部門に対するガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 内部監査室は社長と監査等委員会の2つのレポートラインによって、独立性を担保しています。 コーポレート・ガバナンス体制図 P.70 3ラインモデル図 P.75 内部監査室が監査等委員会事務局を兼務し、監査等委員会の運営支援を行っています。
ドメイン IV 内部監査部門の管理	<ul style="list-style-type: none"> リスクマネジメント統括委員会が作成したリスクカテゴリー(44区分)で全体俯瞰をし、内部監査室を含むアシュアランス提供者がカバーする領域を明示した「アシュアランスマップ」を2023年に作成。このマップを毎年更新し、取締役会で承認を受けて監査計画に反映しています。 内部監査の成熟度を高め、経営に資する監査を遂行できる「信頼されるアドバイザー」となるよう監査活動を設計。組織単位の監査では「経営戦略」「ガバナンス」「人事」などの攻めの領域も対象とし、監査先ごとに「リスクシナリオ」を複数作成して重大リスクを深掘りしています。
ドメイン V 内部監査業務の実施	<p>アシュアランス</p> <ul style="list-style-type: none"> 金融商品取引法に則った内部統制評価を毎年実施し、内部統制報告書を作成しています。 国内外の連結子会社や各組織を対象とした44のリスクカテゴリーについて確認する監査を展開。海外拠点、支店、工場など10～15組織/年に対して実施し、3～5年で全組織を一巡しています。 <div style="display: flex; justify-content: space-around;">   </div> <p>Kagome Foods India Pvt. Ltd.における内部監査の様子 響灘菜園における内部監査の様子</p> <ul style="list-style-type: none"> 当社グループの重点リスクを対象とした組織横断型の監査を実施しています。「ガバナンス」「ダイバーシティ」「情報管理」など毎年2～3テーマの監査を実施しています。 毎年全従業員を対象とした「内部統制セルフチェック」を実施し、カゴメ従業員の意識や行動の変化をモニタリングしています。このチェック結果は同年度の監査計画にも活用しています。 <hr/> <p>アドバイザー</p> <ul style="list-style-type: none"> 各組織の相談や要請を年30～40件受領し、それぞれについて分析、助言、教育のサービスを提供しています。 全従業員への社内啓発や優良事例の水平展開のため、内部統制SNSを年4回前後発信しています。 P.80 前年と当年に検出された全社横断課題について、リスクマネジメント統括委員会や主管部門と連携し改善をサポートする活動を行っています。

内部監査室のアドバイザー業務

当社の内部監査室は各組織の内部統制の評価や改善提案だけでなく、優良事例を社内向けSNSを通じて発信しています。従業員の内部統制の重要性理解や啓発を目的として、イラストを交えるなど分かりやすく事例紹介することを心掛けています。

内部監査室が発信した社内向けSNS(一部抜粋)。小坂井工場のBCP活動を優良事例として全社に紹介

2023年6月小坂井工場の水害発生当日の対応とその後の総括について

Aさん



Bさん、おはようございます!
勉強のために過去の監査報告書を読んでいたのですが、小坂井工場の水害対策の事例がすごいなと思ってきました。日本全国で2023年は異常気象、特に突発的な大雨が相次ぎましたが、やはりカゴメの事業所も影響を受けていたのですね…しかしこの小坂井工場の水害発生時の対応はきちんと有事のマニュアルに従って対応するのに加え、機転が利いていてすごいなと思いました。


Bさん
(内部監査室4年目)



Aさんが読んでいた監査報告書のパートは「ブルー事例」と言って全社に展開すべきGOOD事例であると内部監査室が判断したものなんだ。カゴメでは、監査報告書には改善事項だけではなく優良事例も取り上げているんだ。素晴らしい事例は色んな人知ってほしいし、マネできるような優良事例は他部門でも水平展開して会社全体が良くなってほしいからね。

▶ **小坂井工場がおかれていた状況**

小坂井工場は比較的低地に位置し、近隣河川(佐奈川)の氾濫時に浸水し、生産設備がダメージを受けるリスクが以前より認識されていた。一方で、唯一のトマトケチャップ生産工場として災害時でも生産を継続できる体制が求められていた。そのため、BCP対策として2021年から2022年にかけて、総額657百万円の水害対策投資を行い、止水壁や排水設備などを構築した(右図)。



▶ **水害発生に伴う対応概要**

2023年6月2日に東海地方において線状降水帯による集中豪雨が発生。工場では事前に定められた計画に則り、以下の対応を実施した(下図)。

時間	内容
9:20	対策本部設置。記録係を設置し、水位や自治体の情報をモニタリング開始(ここがポイント!)
11:15	原材料開け出し停止判断
11:33	止水壁閉鎖開始
14:30	帰宅指示発令(最低限必要な人員を除く)。止水壁を順次閉鎖
18:10	全ラインでの生産を終了
19:30	全止水壁の閉鎖が完了

▶ **対策の効果と気づき**

一部アクシデントは発生したものの、全体としてBCPや水害対策設備は極めて有効に機能し、生産設備や製品へのダメージは回避された。

また、今回の水害対応に際して、対策本部内に「記録係」を設置し、対応や意思決定の履歴をリアルタイムかつ詳細に記録していた。これにより、立案されたBCPが有効に機能していたかを検証するとともに、28個の追加課題を抽出していた。

目の前の災害に対応することに加え、今後のBCP有効性をさらに高めるために、検証機会としても有効に活用している。

役員一覧 (2025年3月31日現在)



1 やまぐち さとし 山口 聡 (1960年12月29日生)

代表取締役社長
報酬・指名諮問委員

- 1983年 当社入社
- 2003年 当社業務用ビジネス・ユニット部長
- 2010年 当社執行役員
- 2010年 当社業務用事業本部長
- 2015年 当社イノベーション本部長
- 2018年 当社野菜事業本部長
- 2019年 当社取締役常務執行役員
- 2020年 当社代表取締役社長(現任)

2 はいろ よしひさ 葉色 義久 (1967年10月6日生)

取締役常務執行役員
生産調達本部長

- 1990年 当社入社
- 2013年 Kagome Australia Pty Ltd.取締役
- 2016年 当社国際事業本部
グローバル品質保証部長
- 2019年 当社生産調達本部調達部長
- 2020年 当社生産調達本部長(現任)
- 2021年 当社執行役員
- 2024年 当社取締役執行役員
- 2025年 当社取締役常務執行役員(現任)

3 おくや はるのぶ 奥谷 晴信 (1968年3月17日生)

取締役常務執行役員
コーポレート企画本部長 兼 経営企画室長

- 1990年 当社入社
- 2013年 当社アジア事業カンパニー企画調整室長
- 2014年 当社アジア事業カンパニーCFO
兼 企画調整室長
- 2015年 当社グローバルコンシューマー事業部
企画調整室長
- 2016年 当社国際事業本部企画管理室長
- 2021年 当社経営企画室長
兼 米国成長戦略プロジェクト室長
当社執行役員
- 2022年 当社取締役執行役員
- 2024年 コーポレート企画本部長
兼 経営企画室長(現任)
- 2025年 当社取締役常務執行役員(現任)

8 えんどう たつや 遠藤 達也 (1959年8月18日生)

社外取締役監査等委員
独立 報酬・指名諮問委員

- 1985年 アーサーアンダーセン東京事務所入所
- 1990年 税理士登録
- 1998年 同事務所パートナー
- 2002年 朝日KPMG税理士法人
(現KPMG税理士法人)パートナー
- 2016年 同法人副代表
- 2020年 遠藤達也税理士事務所代表(現任)
- 2020年 当社社外取締役監査等委員(現任)

9 やまがみ あさこ 山神 麻子 (1970年1月1日生)

社外取締役監査等委員
独立 報酬・指名諮問委員

- 1999年 弁護士登録、太陽法律事務所
(現ポールヘイスティングス法律事務所)入所
- 2005年 ウォルト・ディズニー・ジャパン(株)出向
- 2006年 日本アイ・ビー・エム(株)入社
- 2012年 日本弁護士連合会国際室嘱託弁護士
名取法律事務所(現ITN法律事務所)入所
(パートナー)(現任)
- 2015年 武蔵精密工業(株)
社外取締役監査等委員
- 2016年 日本弁護士連合会国際室長
- 2020年 当社社外取締役監査等委員(現任)
- 2020年 (株)ニコン社外取締役監査等委員
(現任)
- 2021年 NECキャピタルソリューション(株)
社外取締役(現任)

4 さえき たけし 佐伯 健 (1962年12月1日生)

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

- 1986年 京セラ(株)入社
- 1991年 YASHICA Kyocera GmbH(ドイツ)出向
- 2003年 当社入社
- 2013年 当社トマ特事業カンパニーCFO
- 2017年 当社財務経理部長
- 2020年 当社執行役員
- 2021年 当社CFO 兼 CRO 兼 リスクマネジメント
統括委員会事務局長(現任)
- 2023年 当社常務執行役員
- 2024年 当社財務経理部長(現任)
- 2025年 当社取締役常務執行役員(現任)

5 あらかね くみ 荒金 久美 (1956年7月4日生)

社外取締役
独立 報酬・指名諮問委員

- 1981年 (株)小林コーサー(現(株)コーサー)入社
- 1997年 東京大学 博士号(薬学)取得
- 2002年 (株)コーサー研究本部開発研究所
主幹研究員
- 2004年 同社マーケティング本部商品開発部長
- 2006年 同社執行役員
マーケティング本部副本部長
兼 商品開発部長
- 2010年 同社執行役員研究所長
- 2011年 同社執行役員品質保証部長
- 2011年 同社取締役(品質保証部・お客様相談
室・購買部・商品デザイン部担当)
- 2017年 同社常勤監査役
- 2019年 (株)クボタ社外監査役
- 2020年 当社社外取締役(現任)
- 2020年 戸田建設(株)社外取締役(現任)
- 2021年 (株)クボタ社外取締役(現任)

6 くめかわ しげる 桑川 滋 (1963年8月18日生)

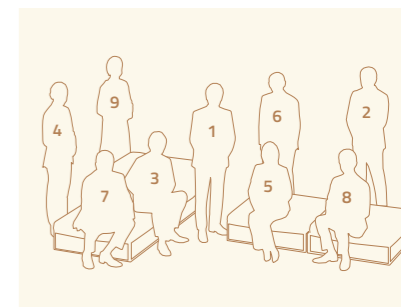
社外取締役
独立 報酬・指名諮問委員

- 1986年 ソニー(株)入社
- 2006年 ソニーマーケティング(株)
テレビ&ビデオMK部統括部長
- 2010年 同社執行役員量販営業本部長
- 2012年 同社執行役員マーケティング本部長
- 2014年 CJSC Sony Electronics (Moscow)
Chairman & President
- 2016年 Sony Europe Limited President
- 2018年 ソニー(株)執行役員
- 2019年 ソニーマーケティング(株)
代表取締役社長
- 2022年 ソニー(株)Deputy Global Sales &
Marketing Officer(兼務)
- 2024年 ソニーマーケティング(株)
代表取締役会長(現任)
- 2025年 当社社外取締役(現任)

7 たかの ひとし 高野 仁 (1964年6月5日生)

取締役監査等委員

- 1988年 当社入社
- 2005年 当社野菜飲料ビジネス・
ユニットディレクター
- 2008年 当社執行役員
- 2008年 当社飲料ビジネス・ユニットディレクター
- 2009年 当社コンシューマー事業本部
商品企画部長
- 2010年 当社アジア事業カンパニー統括部長
- 2014年 当社通販事業本部長
- 2016年 当社名古屋支店長
- 2017年 当社経営企画本部長
- 2018年 当社SCM本部長
- 2023年 当社社長付特命担当
- 2024年 当社取締役監査等委員(現任)



財務・非財務10ヶ年データ

決算期(年度)	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
	日本基準				IFRS							
損益状況(単位:百万円)												
売上高/売上収益	195,619	202,534	214,210	209,865	184,595	180,849	183,041	189,652	205,618	224,730	306,869	
売上総利益	85,314	90,927	96,472	94,649	66,298	65,181	67,572	69,531	71,136	79,794	99,732	
売上総利益率(%)	43.6	44.9	45.0	45.1	35.9	36.0	36.9	36.7	34.6	35.5	32.5	
研究開発費	3,240	3,219	3,346	3,557	3,555	3,525	3,557	3,796	4,090	4,296	5,094	
広告宣伝費	4,671	5,086	5,977	6,109	6,110	5,150	6,872	7,509	7,424	7,288	8,462	
事業利益	—	—	—	—	12,400	12,304	13,599	14,138	12,808	19,476	27,094	
事業利益率(%)	—	—	—	—	6.7	6.8	7.4	7.5	6.2	8.7	8.8	
営業利益	6,723	10,946	11,968	12,000	12,228	14,079	10,682	14,010	12,757	17,472	36,221	
営業利益率(%)	3.4	5.4	5.6	5.7	6.6	7.8	5.8	7.4	6.2	7.8	11.8	
親会社株主に帰属する当期純利益/ 親会社の所有者に帰属する当期利益	3,441	6,764	10,100	11,527	8,998	10,198	7,425	9,763	9,116	10,432	25,015	
親会社株主に帰属する当期純利益率/ 親会社の所有者に帰属する当期利益率(%)	1.8	3.3	4.7	5.5	4.9	5.6	4.1	5.1	4.4	4.6	8.2	
財政状況(単位:百万円)												
総資産/資産合計	208,885	219,804	195,737	193,612	199,826	201,179	224,913	215,208	225,372	265,648	362,415	
純資産/資本合計	126,344	97,991	105,853	104,843	103,363	111,386	112,651	119,542	121,792	136,435	211,640	
有利子負債	37,419	74,538	37,168	37,302	39,625	38,020	55,295	36,520	44,851	66,622	74,805	
キャッシュ・フローの状況(単位:百万円)												
営業活動によるキャッシュ・フロー	12,039	18,824	16,598	10,130	10,722	12,224	20,442	14,796	4,635	4,617	31,692	
投資活動によるキャッシュ・フロー	△11,023	△18,576	17,271	△299	△299	△9,267	△3,398	△14,162	△9,457	△6,056	△46,325	
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,555	6,904	△40,761	△1,083	△1,675	△5,068	12,104	△27,652	△5,512	15,626	△571	
フリー・キャッシュ・フロー	△4,011	10,442	21,588	1,574	10,423	2,956	17,043	634	△4,821	△1,438	△14,633	
1株当たり情報(単位:円)												
1株当たり当期純利益/基本的1株当たり当期利益	34.64	68.30	114.03	130.03	101.50	114.89	83.73	109.37	105.11	121.17	278.52	
1株当たり純資産/1株当たり親会社所有者帰属持分	1,201.96	1,043.89	1,150.50	1,146.85	1,130.27	1,219.47	1,242.19	1,328.36	1,383.50	1,535.90	1,983.20	
1株当たり年間配当金	22.0	24.5	30.0	40.0	40.0	35.0	36.0	37.0	38.0	41.0	57.0	
主な経営指標(単位:%)												
自己資本比率/親会社所有者帰属持分比率	57.2	42.1	52.1	52.5	50.2	53.9	49.3	54.6	52.8	49.8	51.3	
自己資本当期純利益率/親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)	2.9	6.4	10.4	11.3	9.0	9.8	6.8	8.5	7.7	8.3	15.7	
総資産経常利益率/資産合計事業利益率(ROA)	3.4	5.3	6.1	6.2	6.2	6.1	6.4	6.4	5.8	7.9	8.6	
配当性向	63.5	35.9	26.3	30.8	39.4	30.5	43.0	33.8	36.2	33.8	20.5	
純資産配当率/親会社所有者帰属持分配当率(DOE)	1.8	2.2	2.7	3.5	3.5	3.0	2.9	2.9	2.8	2.8	3.2	
期末株価	2,116	2,923	4,185	2,881	2,881	2,618	3,640	2,992	3,055	3,139	2,974	
非財務情報												
従業員数 ^{※1} (人)	2,569	2,621	2,456	2,504	2,504	2,599	2,684	2,822	2,818	2,921	3,184	
男	2,016	2,054	1,902	1,918	1,918	1,869	1,901	1,956	1,947	2,024	2,205	
女	553	567	554	586	586	730	783	866	871	897	979	
エネルギー使用量 ^{※2} (千GJ)	1,336	1,380	1,376	1,334	1,334	1,204	2,355	2,348	2,331	2,239	2,239	
水使用量 ^{※2} (千t)	3,828	3,628	3,442	3,247	3,247	3,137	7,517	7,868	7,685	7,758	7,289	
温室効果ガス(GHG)排出量 ^{※2 ※3} (t)	63,968	66,499	66,599	64,839	64,839	57,878	143,524	138,346	130,208	123,543	122,439	

※1 対象範囲はカゴメグループ

※2 対象範囲は2019年度までは国内グループ会社、2020年度より国内グループ会社+国際事業子会社(Ingomar除く)

※3 2020年度以降のデータは、CO₂排出量からGHG排出量(Scope1、2)に変更しています。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で公開します。2019年以前のデータは、CO₂排出量データです。CO₂計算値における電気換算係数は社内管理固定係数:0.421kg-CO₂/kWhを使用しています。

連結財務諸表

連結財政状態計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	36,010	21,273
営業債権及びその他の債権	48,426	59,432
棚卸資産	75,198	119,047
未収法人所得税	206	2,506
その他の金融資産	3,074	4,555
その他の流動資産	2,534	3,142
流動資産合計	165,451	209,958
非流動資産		
有形固定資産	60,756	82,589
無形資産	3,023	37,817
その他の金融資産	20,323	22,320
持分法で会計処理されている投資	11,300	5,635
その他の非流動資産	3,671	4,057
繰延税金資産	1,121	36
非流動資産合計	100,197	152,456
資産合計	265,648	362,415
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	36,750	44,412
借入金	49,876	51,176
1年内償還社債	997	—
未払法人所得税	2,783	3,003
その他の金融負債	903	1,015
その他の流動負債	9,118	9,605
流動負債合計	100,430	109,213
非流動負債		
長期借入金	13,911	21,543
その他の金融負債	2,739	2,837
退職給付に係る負債	5,662	5,432
引当金	1,496	1,495
その他の非流動負債	1,261	1,557
繰延税金負債	3,711	8,694
非流動負債合計	28,783	41,560
負債合計	129,213	150,774
資本		
資本金	19,985	19,985
資本剰余金	22,756	23,287
自己株式	△22,398	△653
その他の資本の構成要素	13,904	23,395
利益剰余金	98,017	119,725
親会社の所有者に帰属する持分	132,265	185,740
非支配持分	4,170	25,900
資本合計	136,435	211,640
負債及び資本合計	265,648	362,415

連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自2023年1月1日 至2023年12月31日)	当連結会計年度 (自2024年1月1日 至2024年12月31日)
売上収益	224,730	306,869
売上原価	144,935	207,137
売上総利益	79,794	99,732
販売費及び一般管理費	62,536	72,907
持分法による投資損益(△は損失)	2,217	270
事業利益*	19,476	27,094
その他の収益	634	10,073
その他の費用	2,637	946
営業利益	17,472	36,221
金融収益	959	1,095
金融費用	1,942	3,652
税引前利益	16,489	33,665
法人所得税費用	4,676	6,489
当期利益	11,812	27,175
当期利益の帰属		
親会社所有者	10,432	25,015
非支配持分	1,380	2,159
合計	11,812	27,175
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	121.17	278.52
希薄化後1株当たり当期利益(円)	120.98	278.19

※ 事業利益は売上総利益から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利益であり、IFRSで定義されている指標ではありませんが、当社の取締役会は事業利益に基づいて事業セグメントの実績を評価しており、当社の経常的な事業業績を測る指標として有用な情報であると考えられるため、連結損益計算書に自主的に開示しています。

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自2023年1月1日 至2023年12月31日)	当連結会計年度 (自2024年1月1日 至2024年12月31日)
当期利益	11,812	27,175
その他の包括利益		
純損益に振替えられないことのない項目		
確定給付制度の再測定	49	200
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産の純変動	813	643
持分法適用会社のその他の包括利益持分	5	5
合計	868	849
純損益に振替えられる可能性のある項目		
キャッシュ・フロー・ヘッジ	4,557	1,016
ヘッジコスト	1,216	4,936
在外営業活動体の換算差額	1,977	7,956
持分法適用会社のその他の包括利益持分	9	43
合計	7,761	13,953
その他の包括利益合計	8,629	14,802
当期包括利益	20,442	41,978
当期包括利益の帰属		
親会社所有者	18,919	38,246
非支配持分	1,522	3,731
合計	20,442	41,978

連結財務諸表

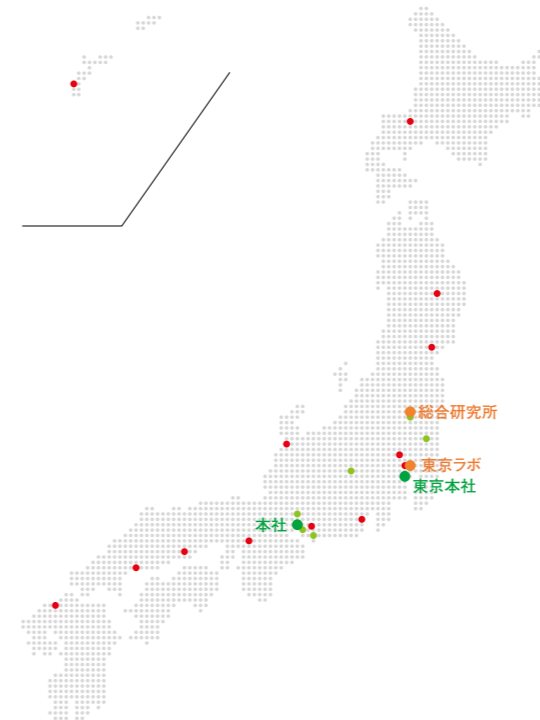
連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	16,489	33,665
減価償却費及び償却費	8,249	12,000
減損損失	2,236	—
受取利息及び受取配当金	△623	△772
支払利息	1,673	2,984
段階取得に係る差益	—	△9,323
持分法による投資損益(△は益)	△2,217	△270
有形固定資産及び無形資産除売却損益(△は益)	28	107
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	△2,127	△1,640
棚卸資産の増減額(△は増加)	△14,780	7,198
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	1,014	△973
その他	△680	△321
小計	9,261	42,653
利息及び配当金の受取額	1,009	805
利息の支払額	△1,381	△3,080
法人所得税等の支払額	△4,271	△8,686
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,617	31,692
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産及び無形資産の取得による支出(投資不動産含む)	△6,426	△10,943
有形固定資産の売却による収入(投資不動産含む)	297	413
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	△36,046
その他の金融資産の取得による支出	△309	△215
その他の金融資産の売却及び償還による収入	446	443
その他	△64	22
投資活動によるキャッシュ・フロー	△6,056	△46,325
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	9,209	△15,632
長期借入による収入	10,387	8,587
長期借入金の返済による支出	△865	△5,574
社債の発行による収入	984	—
社債の償還による支出	—	△1,000
リース負債の返済による支出	△736	△904
配当金の支払額	△3,277	△3,533
非支配持分への配当金の支払額	△72	△4,916
連結範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	—	△1,713
自己株式の純増減額(△は増加)	△2	23,129
デリバティブの決済による収入	—	985
財務活動によるキャッシュ・フロー	15,626	△571
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	14,187	△15,205
現金及び現金同等物の期首残高	21,390	36,010
現金及び現金同等物に係る為替変動による影響	433	468
現金及び現金同等物の期末残高	36,010	21,273

会社概要 2025年3月31日現在

商号	カゴメ株式会社	資本金	19,985百万円
創業	1899年(明治32年)	従業員数	3,184名(連結)
設立	1949年(昭和24年)	事業所	本社、東京本社、8支店、5営業所、6工場、総合研究所、東京ラボ
本社	愛知県名古屋市中区錦3丁目14番15号 TEL(052)951-3571(代表) FAX(052)968-2510	事業内容	調味食品、保存食品、飲料、その他の食品の製造・販売、種苗、青果物の仕入れ・生産・販売
東京本社	東京都中央区日本橋浜町3丁目21番1号 日本橋浜町Fタワー TEL(03)5623-8501(代表) FAX(03)5623-2331	証券コード	2811



● 支店・営業所

北海道支店	名古屋支店	岡山営業所
東北支店	静岡営業所	九州支店
北東北営業所	北陸営業所	沖縄営業所
東京支店	大阪支店	
関信越支店	中四国支店	

● 工場

上野工場	富士見工場	茨城工場
小坂井工場	那須工場	小牧工場

主な当社グループ企業

国内関係会社

- ・カゴメアグリフレッシュ株式会社(東京都中央区)
- ・響灘菜園株式会社(福岡県北九州市)
- ・いわき小名浜菜園株式会社(福島県いわき市)
- ・カゴメアクシス株式会社(愛知県名古屋市)
- ・F-LINE株式会社(東京都中央区)

海外関係会社・事業所

- ・Kagome Inc.(米国 カリフォルニア州)
- ・Global Agricultural Research & Business Center USA LLC(米国 カリフォルニア州)
- ・Ingomar Packing Company, LLC(米国 カリフォルニア州)
- ・United Genetics Holdings LLC(米国 カリフォルニア州)
- ・Holding da Industria Transformadora do Tomate, SGPS S.A.(HIT)(ポルトガル バルメラ市)
- ・DXAS Agricultural Technology LDA(ポルトガル リスボン市)
- ・Vegitalia S.p.A.(イタリア カラブリア州)
- ・Kagome Australia Pty Ltd.(オーストラリア ビクトリア州)
- ・Taiwan Kagome Co., Ltd.(台湾 台南市)

株式の状況

発行済株式の総数	93,886,944株
発行可能株式総数	279,150,000株
単元株式数	100株
株主数	221,213名

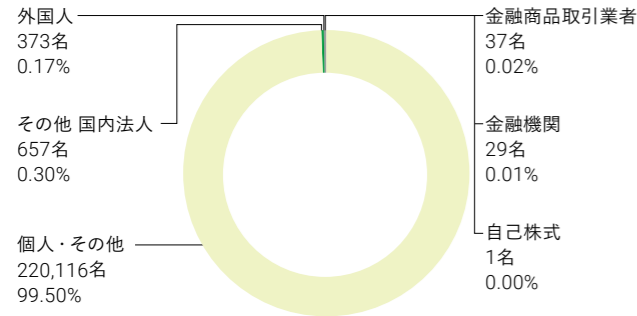
大株主

大株主名	当社への出資状況	
	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	12,634	13.47
ダイナバック株式会社	4,379	4.67
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,649	3.89
蟹江利親	1,412	1.50
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	1,089	1.16
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	1,042	1.11
カゴメ社員持株会	1,004	1.07
カゴメ取引先持株会	960	1.02
JP MORGAN CHASE BANK 385781	939	1.00
JPモルガン証券株式会社	881	0.94
計	27,996	29.83

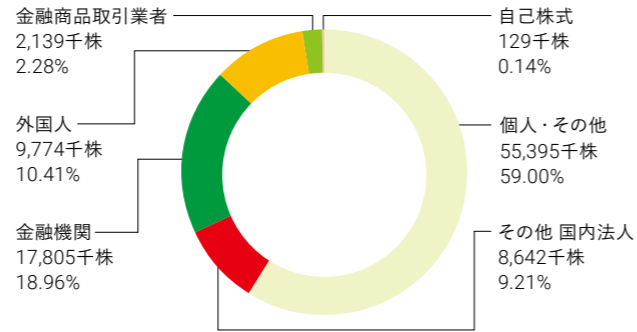
※ 持株比率は自己株式(129千株)を控除して計算しています。なお、自己株式には、「役員報酬BIP信託導入」において設定した、日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)所有の当社株式100千株を含んでいません。

株式分布状況

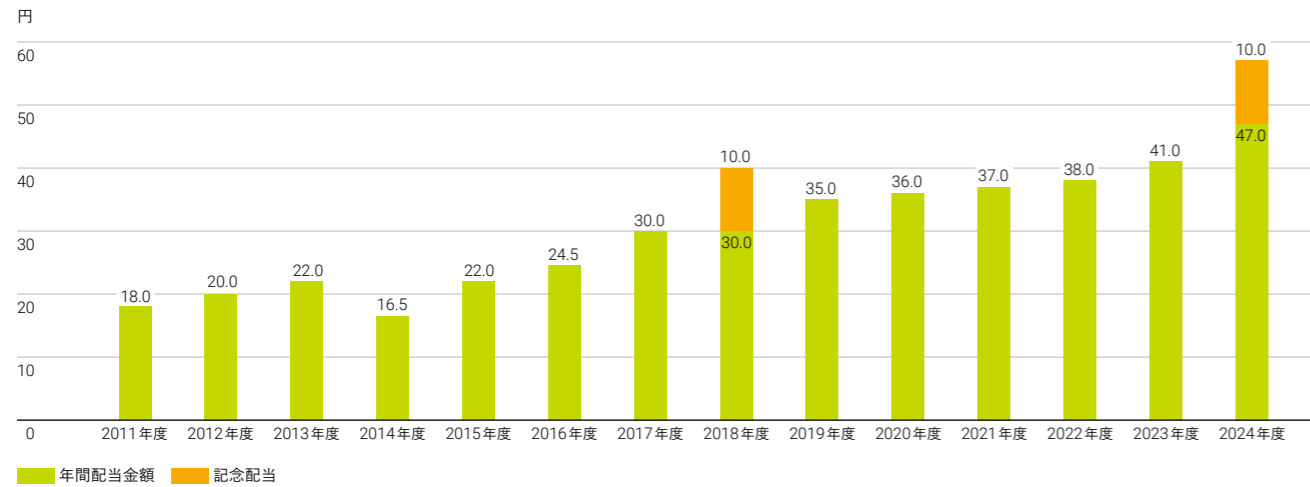
所有者別分布状況



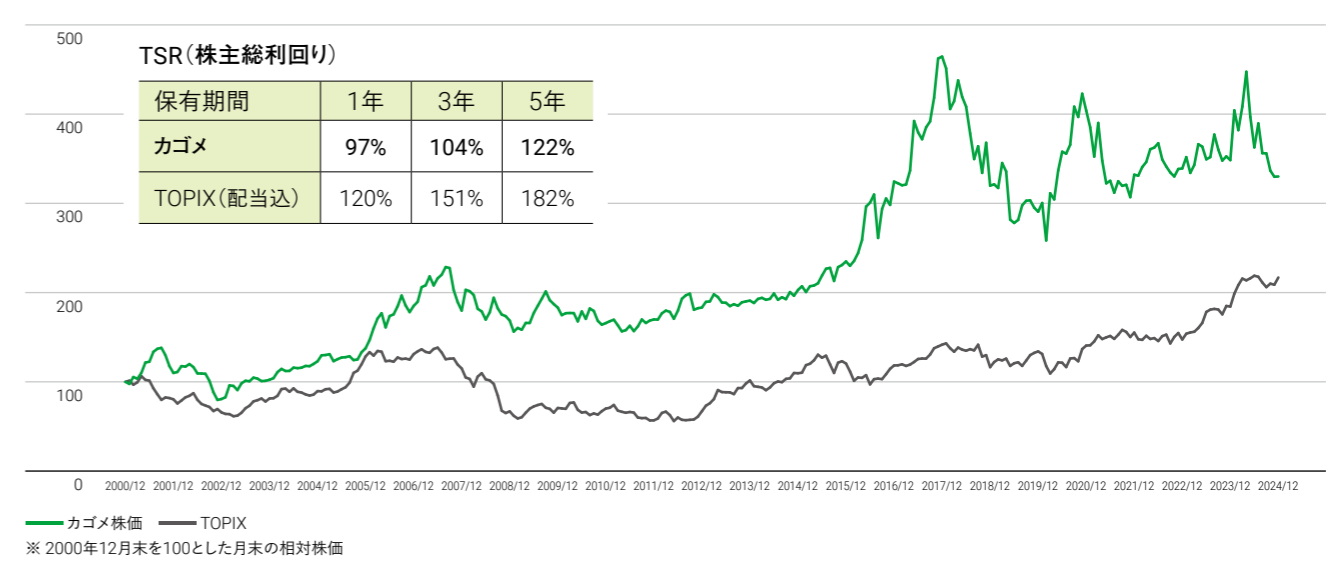
株式数別分布状況



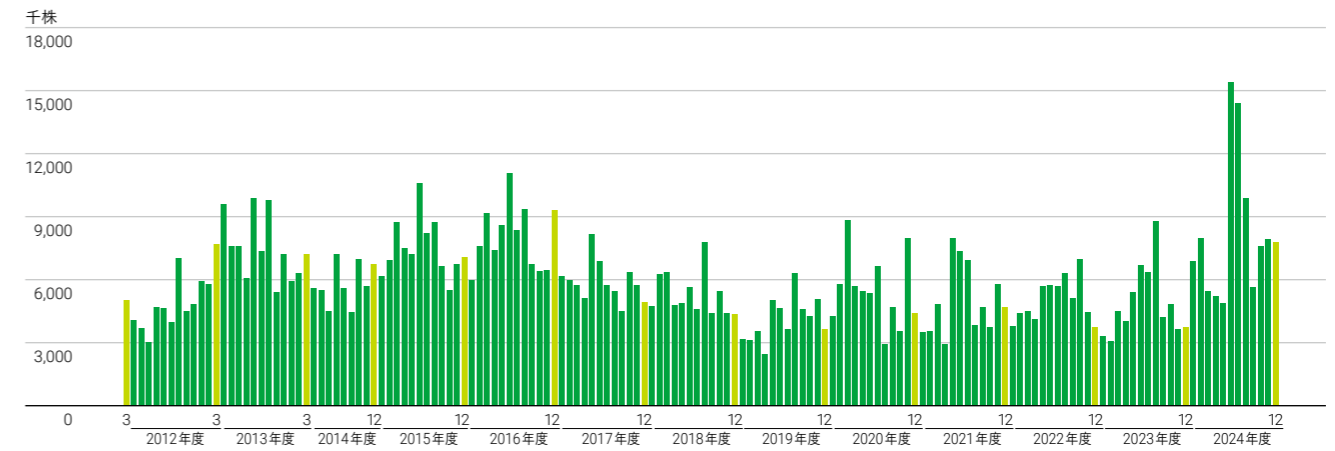
1株当たり年間配当金額



株価推移 当社株価とTOPIX(東証株価指数)



出来高の推移



株主数の推移

