

KAGOME

カゴメ株式会社
統合報告書 2026



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)



Printed in Japan

KAGOME INTEGRATED REPORT

統合報告書 2026

カゴメグループは、 人が自然を、自然が人を豊かにする循環を 生み出し続けます



~ Cultivating Nature's Potential ~

農から食にわたる技術革新をリードし、自然の可能性を共に拓く会社へ

CONTENTS

Section 1

カゴメグループ理念体系

01 カゴメグループ理念体系

Section 2

トップメッセージ

05 TOP MESSAGE

Section 3

バリューチェーンと企業価値向上

11 価値創造プロセス

13 マテリアリティ

15 農から価値を形成するグローバル・バリューチェーン

17 前中期経営計画(2022年~2025年)振り返り

19 Kagome Group Plan 2028

23 国内加工食品事業

25 国際事業

27 新規価値領域

—農と食のウェルビーイング事業の展開

—環境負荷の低いトマトビジネスの開拓

29 研究・開発

31 CFO/CRO MESSAGE

34 財務戦略

35 人材戦略

—人事担当役員MESSAGE

Section 4

事業概況

37 人が自然を、自然が人を豊かにする循環を目指してきた
127年の歩み

39 事業概況

Section 5

サステナビリティ

41 サステナビリティガバナンス

43 トマトに関連するグローバル・バリューチェーンの
環境負荷極小化と気候変動の克服

51 安心・安全・高品質を追求した商品・サービス・情報
の提供

53 多様な人材の活躍機会創出と戦略的な人的資本の強化

59 持続可能なサプライチェーンの構築

61 人権の尊重

Section 6

コーポレート・ガバナンス

63 会長MESSAGE

65 社外取締役MESSAGE

67 コーポレート・ガバナンス

—取締役会

—株主・投資家との対話

—内部統制

—リスクマネジメント

—コンプライアンス

—内部監査

81 役員一覧

Section 7

財務パフォーマンス/企業情報

83 財務(連結)・非財務ハイライト

85 財務・非財務10ヶ年データ

87 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へ、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、億円単位の場合は一億円未満を切り捨て、百万円単位の場合は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2025年1月1日~2025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を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「価値協創ガイドライン」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せん。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ください。

カゴメグループは、 人が自然を、自然が人を豊かにする循環を 生み出し続けます

人は、はるか昔からたくさんの恵みを自然から受け取ってきました。

地球の未来の転換期となっている今、私たちは何をすべきか。

それは自然が人の暮らしを豊かにしてくれたように、

私たちも自然を豊かにしていくこと。

このミッションを達成し、永久的に続けていくために。

カゴメは2035年までに目指すビジョンを掲げました。

種から製品を生み出すまで、すべての工程で環境にやさしいトマトビジネス。

農と食を通じて人々の心身のすこやかさを支える、ウェルビーイング。

これまで続けてきたことを大切にしながら

カゴメグループ一人ひとりの探究や先進、そして協創で、

人と自然のよりよい未来を目指します。

Cultivating Nature's Potential

農から食にわたる技術革新をリードし、自然の可能性を共に拓く会社へ

ブランドメッセージ … 社会やお客様への約束

自然の恵みがあたえてくれる、おいしさや楽しさで、
心も体もすこやかに。

その豊かさをこれからもみなさんの毎日に届けるために、
私たちは自然と真摯に向き合い、未来へと育みつづけます。

そして、育てる・つくる・食べるといった
様々な体験を通じ、その豊かさをひろげていきます。
農から食に向き合い続けてきた、私たちだからできること。
想いを同じくするみなさんとともに。

カゴメグループは、
“自然を、おいしく、楽しく。”を大切に、
人と自然がともに豊かになる世界を実現していきます。



カゴメグループ理念体系

Brand Message 社会やお客様への約束	自然を、おいしく、楽しく。		
Mission 私達の使命	カゴメグループは、 人が自然を、自然が人を豊かにする循環を生み出し続けます		
2035 Vision 2035年に カゴメグループが目指す姿	~Cultivating Nature's Potential~ 農から食にわたる技術革新をリードし、自然の可能性を共に拓く会社へ <ビジョン実現をドライブする2つの構想> 農と食のウェルビーイング事業の展開 環境負荷の低いトマトビジネスの開拓		
2035 Values 2035ビジョンを 実現するための価値観	Explore / 探究しよう 農や食への好奇心で 知識を拡げ、深掘ろう	Advance / 先進しよう 新たな美しさを大切に 次のあたりまえをつくろう	Cooperate / 協創しよう 多様な考えに興味を持ち 仲間と協創を楽しもう
企業理念 全ての社員の考えや行動のよりどころとなるもの	感謝	自然	開かれた企業

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。



カゴメグループ理念体系

Mission・Vision・Values制定の背景

カゴメグループは社会の変化が急速に進み、技術の進化がさらに加速する環境において、長期的な視点を持って経営を行うため、企業理念や行動規範、これまでのブランドステートメントなど、全てを含めて体系的に考え直し、新たにミッション・ビジョン・バリューズを設計しました。カゴメグループが一貫して進む方向性を明確にすることで、持続的成長と企業価値向上を実現します。

Mission
私達の使命

**カゴメグループは、
人が自然を、自然が人を豊かにする循環を生み出し続けます**



農家を原点とする当社は、創業以来、自然の恵みである野菜や果物のおいしさや栄養を、お客様にとって価値ある飲料や食品という形に変え、食卓へ届けてきました。

その背景には、食を通じて人々の健康と豊かな生活に貢献したいという想いがあります。自然との共生を大切にしながら、品種改良や栽培技術の研究、加工技術の開発、野菜の機能価値情報発信など、自然を豊かにする活動にも取り組んできました。これ

らの創意工夫や挑戦の積み重ねが、人が自然を、自然が人を豊かにする循環となり、カゴメの長い歴史を築いてきました。

しかし、気候変動などの環境変化が自然の恵みを育む農の営みに深刻な影響をもたらしています。この課題に対応するため、「人から自然」への豊かさを育む働きかけを広げながら、「自然から人」への恵みを一層大切に、双方をつなぐ循環の輪をより太く、大きくしていきます。

2035 Vision
2035年に
カゴメグループが目指す姿

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

**ビジョン実現をドライブする
2つの構想**
Kagome Group Plan 2028 (P.19～22)
農と食のウェルビーイング
事業の展開
P.27

環境負荷の低い
トマトビジネスの開拓
P.28

気候変動などの環境変化により、持続可能な農の営みを守り、食の基盤を維持することがますます困難になっています。

一方で、生活者のニーズに目を向けると、心身の健康に加え、人や地域とのつながりも重視され、ウェルビーイングの重要性が一層高まっています。

こうした変化の中で、農家を原点に自然の恵みの価値を届けてきた当社は、社会においてどのような存在となり、どのような価値

を創造し、未来を築くのか——それを示すのが「2035ビジョン」です。

自然との共生を大切にしながら、農から食にわたる革新的な技術で、畑などの農地を中心とした自然の豊かさを育てていきます。そこから生まれる恵みの価値を最大限に引き出し、人々に届け、持続可能な未来を創り続けます。

2035 Values
2035ビジョンを
実現するための価値観

Explore 探究しよう Advance 先進しよう Cooperate 協創しよう

「2035バリューズ」は、「2035ビジョン」を実現するために従業員一人ひとりが大切にすべき価値観です。これらは企業文化を育み挑戦を支えてきた歴代トップの言葉、そして「企業理念」「ブランドメッセージ」「行動規範」に根差しています。

このバリューズは従業員だけでなく、社外のステークホルダー

への呼びかけでもあります。ビジョンの達成には、カゴメが積み重ねてきた知見や技術に加え、新しい発想や技術を持つパートナー、そして志を共にするステークホルダーとの連携が欠かせません。私たちは共に、新しい価値を生み出し、未来をより豊かにしていきたいと考えています。

**Explore
探究しよう**



農や食への好奇心で
知識を拡げ、深掘ろう

**Advance
先進しよう**



新たな兆しを大切に
次のあたりまえをつくらう

**Cooperate
協創しよう**



多様な考えに興味を持ち
仲間と協創を楽しもう

TOP MESSAGE

独自の強みで、持続可能な成長と
価値を生み出す企業へ

就任にあたって

2026年1月に代表取締役社長に就任しました奥谷晴信です。創業127年の歴史を受け継ぎ、日本及び海外関係会社を含めたカゴメグループのトップとして当社を率いていく立場となり、大変身が引き締まる思いです。まずは私自身の信念や決意、経営にかける想いについて、お話しします。

1990年に入社して以来、国内外の実に様々な部門で経験を積んできました。最初の10年間は工場勤務や農産加工原材料の調達業務に携わり、その後は国際事業の開発とイタリア子会社への出向、国際事業本部での戦略立案や収益構造改革及びグループ会社のマネジメントを担当、直近の5年間は、2024年のIngomar Packing Company, LLCとのM&A推進をはじめとする事業拡大やカゴメグループ全体のコーポレート企画業務等を担ってきました。

社内でもユニークなキャリアを積んできた方ですが、いずれの経験からも他に代えがたい学びを得られました。中でも特に印象深いのは、ものづくりの現場である工場での勤務と国際事業に関する業務です。入社直後の工場での勤務は、カゴメが最も大事にしている「品質第一」「現場・現物・現実」といったものづくりへの考え方や、安心・安全へのこだわりについて触れる経験となり、その後の様々な判断や意思決定における拠り所となっています。国際事業に関しては、日本と異なる文化や利害関係の中で物事を前に進める力を養えたこと、また、社内外・国内外の様々な人と

接することで、多様な考え方への理解が深まったことが大きな財産です。また、2度の出向を通して、カゴメの特徴や課題を客観的に見ることができたという経験も、今後の経営に活かしていきたいと思っています。

カゴメの歴史を振り返ってみると、当社の歴代の社長たちには「見えないものを見えるようにしてきた」という共通点があります。例えば「食を通じた社会課題の解決」、「農からの価値形成」など、カゴメが元来有している強みを言語化し、社会貢献と企業成長を両立させてきたのがカゴメのリーダーであり、このようにして生まれた強みが、現在のカゴメの「企業文化」になっています。また、当社が持つブランド、人材、知的財産、お客様・お取引先様との信頼関係などの「無形資産」はかけがえのない財産です。

当社の強みである「企業文化」をさらに醸成しグローバルに広げていくこと、そして「無形資産」を拡充し、新たな価値創造に取り組み、さらなる成長と社会課題の解決を実現していくこと、それこそが今後のカゴメの経営を担う私の使命だと認識しています。

また、グループ経営体制のマネジメントについても解決すべき重要な課題だと思っています。今や当社の事業利益における国際事業の比率は41%を占める構造となってきていますので、経営体制もそれに対応させていく必要があります。既存の国際・国内加工食品事業と新しいチャレンジ領域の事業において、各部門の責任者との役割分担を明確にし、社長としてやるべきこと、決めるべきことに注力していきたいと思っています。

新理念体系で目指すカゴメグループの姿とは

農から始まり、自然と向き合い続けてきたカゴメの原点

2026年2月に、カゴメグループ新理念体系を発表しました。これまでも長期ビジョンは定期的に改訂してきましたが、今回は既存の企業理念や行動規範、ブランドステートメントなどを含む全てを体系的に考え直し、新たに「ミッション・ビジョン・バリューズ（以下、MVV）」カゴメグループ理念体系 **P01~04** として再整理をしています。

2024年から約2年にわたり、経営陣や従業員、社外取締役、お得意先など、様々な方との議論や意見交換を繰り返して作り上げていきました。トップの一声で決めてしまうのではなく、ステークホルダーも含めたグループ全体で作っていくという姿勢は、非常にカゴメらしさが表れていたと感じます。カゴメ内部では「大切にしている軸はこれまでと同じで良いのか」「もっと変わらなければいけないのではないのか」という2つの考えの間で非常に悩む局面もありましたが、社外の方から「今持っている素晴らしい価値をもっと伸ばして欲しい」など、非常にサポート的なご意見をいただき、それらも取り入れながら考え方の軸を定めていったという印象です。

ミッションでは「循環」という言葉が、重要なキーワードになっています。これは、私たちカゴメの原点である農業と自然の関係性を改めて定義した言葉で、人が自然に働きかけることで、自然が豊かさをもたらす、さらに人々の健康や社会の持続性に貢献していくという「相互作用」を表現しています。

また、「人が自然を、自然が人を」という表現については、経営陣の間で興味深い議論がなされました。西洋と日本における自然との向き合い方の違いは何か、という視点に立つと、日本の自然との向き合い方は「共生」なのだろう。そして、自然との一方的な関係性ではなく共生していくこと、それはこれまでもこれからもカゴメの使命なのだという想いが、この表現に込められています。私たちは農業から始まった会社です。カゴメの価値の中心には、常に農や自然があり、その領域をどれだけグローバルに広げていけるのかがチャレンジであると考えています。

代表取締役社長
奥谷 晴信

TOP MESSAGE

2035ビジョンは、2035年までの地球環境の変化や食糧問題、個人の価値観の多様化等、環境予測をもとに「よりよく進化した未来とはどういった状態か」というカゴメなりの定義を構築し、それをどう実現していくのかというバックキャスト型で考えています。定義した未来に対してカゴメができる価値提供は何か、その問いに対する答えを「農から食にわたる技術革新」という言葉に込めています。

バリューズについては、社内での共感値が非常に高かったことが印象的でした。全く新しいことをバリューズとして伝えたのではなく、カゴメに既に存在していた「企業文化」を言語化できた、まさに「見えないもの見えるように」したということです。語尾の表現は、社員一人ひとりの積極性に働きかけ、日々の業務の中での前向きな行動を促す言葉となるよう「～しよう」で統一しました。バリューズのもと、カゴメグループのメンバー一人ひとりが、新しいことへ果敢にチャレンジしてくれることを期待しています。

今後は、MVVを社内にもどう浸透させていくかが課題です。経営陣・従業員、海外を含めたカゴメグループの皆がMVVを理解し合うこと、目指す先の共有と浸透、そして対話が肝になっていきます。1回掲げたら終わりではなく、繰り返し対話して伝えていくこと、特に海外グループ会社においては、まずは各グループ会社の経営陣と、現地で顔を合わせて共有を深めていくことから始めたいと思っています。

グループ経営の基本は、同じカルチャー・同じ思想に立つことというのが私の考えです。カゴメのグループ会社は、自然の恵みから価値を生み出すという点でベースとなるカルチャーはそもそも近いのですが、MVVによってそれがよりクリアになり、グループ経営の進化に向けたさらなる一歩を踏み出すことができると考えています。

2035ビジョン実現のカギ

2035ビジョンにおいて「ビジョン実現をドライブする2つの構想」として「農と食のウェルビーイング事業の展開」と「環境負荷の低いトマトビジネスの開拓」を掲げました。**（P.27～28）** 2035ビジョン策定にあたって想定した「よりよく進化した未来」を、私たちは「個人個人の

関心事に対して、社会課題を解決するイノベーションが浸透・普及し、社会や地球環境、個人の身体を含めた健全性が保たれ、よい影響をもたらしている未来」と定義しました。その実現に向けて、カゴメが既に持っている知見や持たなければならない経営資源を融合した結果、この2つの領域にたどり着いたという経緯です。

「農と食のウェルビーイング事業」では、農と食を起点としたコミュニティの場や、つながりを提供し、心身の健康だけでなく、社会的健康ニーズに応える新しい事業の構築を目指します。2026年度からの3年間でビジネスモデルの原型を作ることを目標としています。私たちが持つ無形資産（ブランド、商品、人材、知的財産、お客様・お取引先との関係など）と、新たな資源とを掛け合わせて価値を生み出していくべく、10年後の事業規模を見据えながら、まずは事業基盤づくりに注力していきます。

「環境負荷の低いトマトビジネス」は、当社の特徴的な価値創造の仕組みを最大限に活かした事業構想であると言えます。当社は農での実証や研究に基づくエビデンスを起点としたバリューチェーンを展開しており、これまで培ってきた研究開発技術を駆使しながら、環境負荷の低いトマトビジネスの開拓を目指していきます。特に海外では、トマトに特化した川上分野での取り組みがかなり進んでいるため、将来的に日本でのノウハウ活用につなげていける可能性も秘めていると考えています。

この2つの構想は、既存の国内加工食品事業・国際事業と別の事業ではなく、あくまで既存事業で培った「無形資産」を最大限活用するとともに、新たな資源を取り込んで価値創造に挑むものです。各事業ポートフォリオの戦略の明確化とグループ経営の推進、適切な資源投下などマネジメントの徹底に励み、将来の成長を担う事業の育成を実現していきます。

Kagome Group Plan 2028の実現に向けて

2035ビジョン実現に向けた10年方針は、3つの期間ごとの中期経営計画（以下、中計）にて展開・推進し、

2026年～2028年は「Kagome Group Plan 2028」に基づいて、取り組みを進めていきます。

2035ビジョンの実現を通じて目指す2035年度の定量目標は、売上収益5,000億円、事業利益500億円、ROE12%以上、2028年の定量計画は売上収益3,250億円、事業利益270億円のインオーガニック成長を加え、ROE9%以上を見込んでいます。10年方針の定量目標は、社会に対してカゴメが提供できる価値の規模感として設定しており、前中後期の各中計で着実に成果を積み上げることで達成を目指していきます。国際事業においては、二次加工を中核とした成長を加速させ、国内加工食品事業は、人口減少という逆風の中でも、収益獲得力の強化を進めていきます。さらに、2028年までに500億円程度のM&Aを含む戦略的な投資を計画しています。

中計の達成に向けては、各事業の多方面からの施策とチャレンジが重要になると考えています。国際事業は、商品・サービスの競争優位性や独自性を磨いていくこと、国内加工食品事業は、人口減少を乗り越えつついかに需要創造を実現できるかが課題です。また、近年のインオーガニックの取り組みは、国際事業を拡大するためという考え方でしたが、今後は国内も対象として考えています。国内における新規事業や農と食のウェルビーイング事業、既存事業のさらなる拡大、収益率の向上など、事業の新旧や国内外の線引きをせずに、必要なM&Aは検討していく方針のもと、事業成長を図っていきます。

ROEについては、2028年度に9%、2035年度に12%達成を目標としています。これらの実現に向けては、収益性の高い事業への資源配分の最適化と、ROIC管理も含めた資本効率の向上が特に重要だと考えています。現在の国内加工食品事業の中で、成長性があり資本効率も良い領域はそう多くありません。この実態を冷静に判断・分析し、今ある領域の底上げを図るのか、全く新しいサービスを創造するのか等、適切な事業ポートフォリオマネジメントを推進していくことが重要です。

当社の事業の性質上、市況の変化によるボラティリティは避けられない側面がありますが、その影響のレ



ベルを低く抑えることは可能だと考えています。国内外で培ったノウハウを活用した徹底的な原価マネジメントや生産性の向上に加えて、農業技術開発分野への資源投下による収穫の安定性向上と収量増加は、農から価値を形成する私たちだからこそできる取り組みです。また、変動影響を許容できる幅に収めることが可能な事業ポートフォリオを構築していくことを含めて、「我々自身の努力で実現できること」を着実に進めていきます。

国際事業・国内加工食品事業の方向性

国際事業の戦略のポイントは、フォーカスエリアの特定です。限られた経営資源の中で成長市場を見極めて、自社で担う範囲と他社と協力する範囲の区分をこれまで以上に考える必要があります。例えば、北米はフォーカスエリアの1つですが、品種開発から二次加工までカバーしている中で、それぞれの結びつきをどう強くしていくかが課題と捉えています。その他の国においても、事業チャンスがある地域へは貪欲に参入していきたいと考えています。

従来公言している北米を中心とした業務用フードサービス市場については、これまで以上にアグレッシブに挑戦していく意向です。このエリアはトマト加工産業がある程度完成されていますので、どこで競争優位性を確保するかが勝敗の分かれ目になってきます。

需要創造が重要とは言え、フードサービスである以上、商品そのものに価値がなければ話になりません。一定のコスト競争力を有していることは大前提として、私たちが取り組むべきは、お客様のニーズに即座に対応できるソリューション提供力を強化し、それを真の優位性に高めていくことだろうと思います。例えばR&Dやイノベティブな商品の開発、精緻なマーケティングによる店頭の問題解決などもソリューション対応力の1つです。日本では既に実践していますので、海外でもチャレンジしていく必要があります。ほかには、グループ間の情報やノウハウを管理・共有・活用していくためのプラットフォームを持つことも有用です。

また、トマト加工産業がまだ黎明期にあるインドにおいては、将来的なポテンシャルを注意深く見極めていきます。当社がインドで競争力と必要な品質を確保するためには、川上(品種開発・栽培)から川下(消費者)までをカバーして、バリューチェーンに深く関与するビジネスモデルを作らなければなりません。関与の度合いについては、市場環境や事業のステータスに応じて段階的になると考えています。この活動には当社がこれまで行ってきた農から始まるバリューチェーンの構築に関する知見が活きて考えています。

インドにはトマトを食材としてカレーを作るなど、トマトを調理して食べる食文化があり、レストランの厨房では生のトマトから調理している所もまだまだ多いです。一方でトマト加工品を使用する世界的なピザ

チェーンも急増しています。人手から加工品に変わるタイミングをタイムリーにキャッチし、レストランに商品を置いてもらう営業機会を探るなど、市場を見極めながら事業拡大のチャンスを的確につかんでいきます。

現在のカゴメの国際事業に足りないのは、海外においても「カゴメでなくてはダメ」と言われるほどの競争力です。世界各地でトマト事業を展開し、安定した品質と供給力、さらにはお客様にソリューションを提供する能力をさらに強化し発揮することで、選ばれる商品・サービスの創出を実現していきます。

国内加工食品事業においては、リスクの1つとして、農業の担い手の減少が挙げられます。当社の強みは安定した原材料調達力と契約農家との関係性ですが、気候変動の影響などにより、現在の状態を維持し続けられるのかは不透明であり、バリューチェーンのさらなる強化の必要性を感じています。今後は、一次加工より前の川上領域への参入とその方法について考えるとともに、国内の農業の持続性にどう関わっていくのかという、大きな視点で検討していかなければなりません。現在、北海道での国産加工用トマトの一次加工拠点の新設も予定しています。これにより、輸送効率の向上と環境負荷の低減を図るとともに、安定的な調達を確保し、ひいては国内のトマト加工産業の持続的な発展に貢献できると考えています。

国内は成熟市場ではありますが、カゴメのブランド力やお客様との深い信頼関係は、現在でも着実に成長していると認識しています。野菜飲料の需要喚起策にも引き続き取り組み、商品そのものが発信する価値や、商品のポテンシャルを引き出し、深掘りしていくことで、さらなる需要創造に取り組んでいきます。

価値創造を支える事業基盤の展望

新たなビジョンの制定に伴い、マテリアリティも見直しました。社会課題のロングリストを出発点に、自社とステークホルダー双方の視点で重要度を評価し、7つの重要課題を再特定しています。新たなマテリア

リティはこれまで以上に社会とカゴメとの関係性を鮮明にする表現に見直しています。事業を通じて社会課題の解決に挑戦していくことはこれまでと変わりません。人的資本の強化においては、経営戦略と人材戦略の連動を図りながら、人材価値の最大化に取り組んでいきます。人材戦略 P.35~36 当社はこれまで人的資本経営には特に力を入れて取り組んできました。根底にある「当社を好きで働いてくれる人たちの成長が、カゴメの成長につながっていく」という基本の考え方は変えていませんが、今後の経営を考えたときに重要なことは、多様な人材集団を形成することだと考えています。ここでいう「多様」とは、ジェンダーや国籍はもちろん、DXやグローバル、サステナビリティなどのスキル面での専門性の深化も意味しています。幸い、働き方改革や心理的安全性の確保など、以前から注力してきた取り組みが既に社内に浸透していますので、私はその土壌の上で人材価値の最大化に励んでいきたいと思っています。「経営は舞台を準備して、そこで人を育てていくことが(会社の)役割である」という7代目社長である喜岡の言葉があるのですが、私も従業員が最大限に力を発揮できる「舞台」を整えて、皆さんの活躍を後押ししていきたいと思っています。また、各人の役割を明確にし、誰かの指示を待つことなく自らオーナーシップを発揮して取り組んでいける仕組みづくりにも、グループ経営の観点から取り組んでいきます。

コーポレート・ガバナンスに関しては、取締役会の役割が長期視点の企業価値向上に資するものに変化している潮流を踏まえ、執行側と経営側の役割分担をよりクリアにしていくことの重要性を感じています。国際事業については2023年に社内カンパニー化し、戦略は経営側が策定し、意思決定の権限は両者合意の上でカンパニー側へ委譲する構造ができています。今後はこれを事業ポートフォリオや戦略単位に対応できるものに広げていく必要があると考えています。かねてより推進していることではありますが、適切な情報開示も含めてクリアな運営体制をどう維持していくかが重要だと認識しています。多様な経験とカゴメ以外の企業文化に関する知見を持つ社外取締役の方々

からの意見を引き続きいただきながら、取締役会の実効性向上に努めていきます。

また、投資家の方々とコミュニケーションについては、適切かつタイムリーな情報開示と、情報を丁寧に伝えていく対話型の機会を積極的に持つことを重要視しています。2025年はセルサイドアナリストの方々を米国にお招きし、畑や工場の生産現場を見ていただく機会を作りました。こういったリアルな場での対話を引き続き大切にし、国内外の投資家の方々と接点を拡大していくことで、当社の独自の強みをご理解いただくとともに、対話から得られる貴重なご意見を経営に反映していきたいと考えています。そして、24万人を超える個人株主の方々と関係性についても重要視しながら取り組んでいきます。

ステークホルダーの皆様へ

127年の歴史を持つ当社の経営を引き継いだ今、守らなければならない価値と、変化・進化させるべきところをどう見極めて、未来へのさらなる成長につなげていくのか、それが私に課せられた大きなチャレンジであるとの想いを新たにしています。

新たに設定したMVVのもと、経済価値と社会価値の両面から成長を図り、企業価値を高めていくため、まずは足元のKagome Group Plan 2028で成果を出すことに最大限力を注いでいく所存です。

安心・安全やブランドへの信頼、従業員の働きがい、社会とのつながりや共助の取り組みといった定性的な価値を、私は「多面的なカゴメの魅力」と呼んでいます。これを、カゴメならではの企業価値として今まで以上に高めていくことを究極的な私自身の使命とし邁進していきますので、引き続きのご支援をお願いいたします。

代表取締役社長

奥谷晴信



価値創造プロセス

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

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

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

2035ビジョン

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

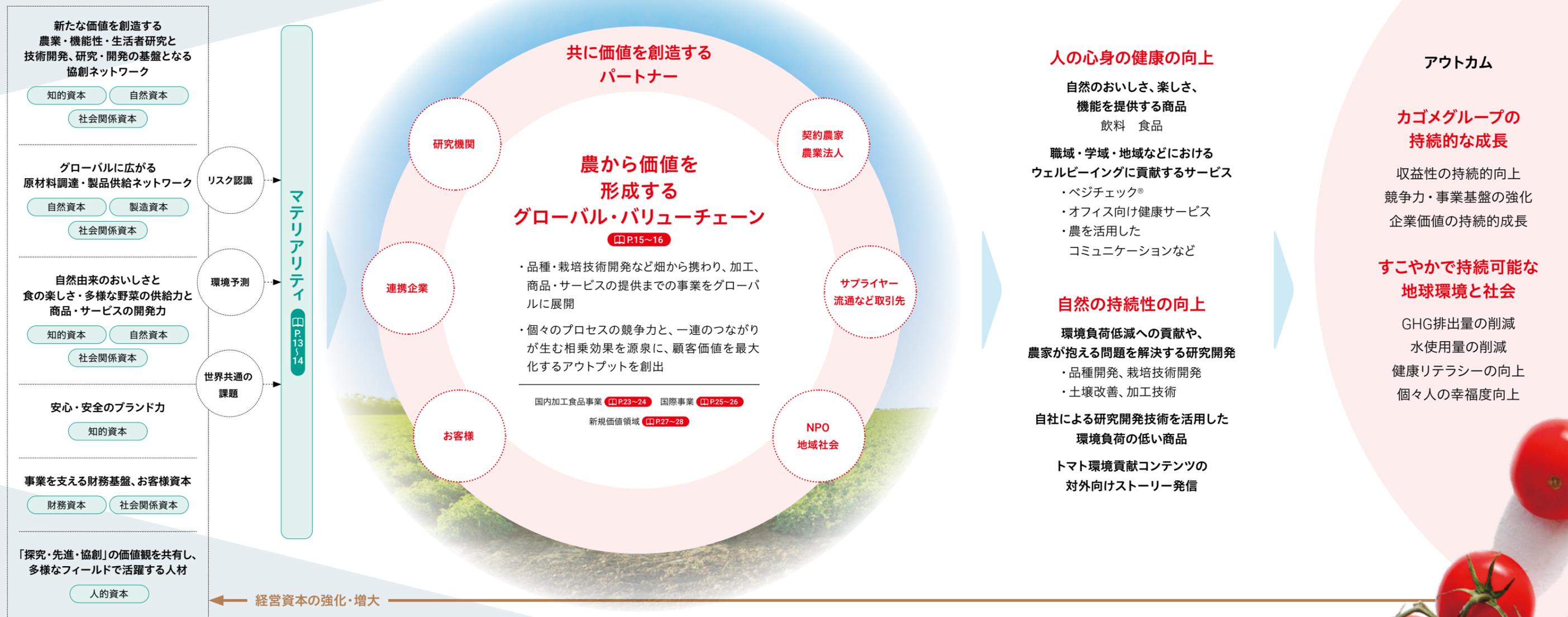
ミッション

カゴメグループは、人が自然を、自然が人を豊かにする循環を生み出し続けます

持続的な価値創造を支える経営資本

事業活動

アウトプット



企業理念

感謝

自然

開かれた企業

ブランドメッセージ

自然を、おいしく、楽しく。

マテリアリティ

マテリアリティに対する考え方

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

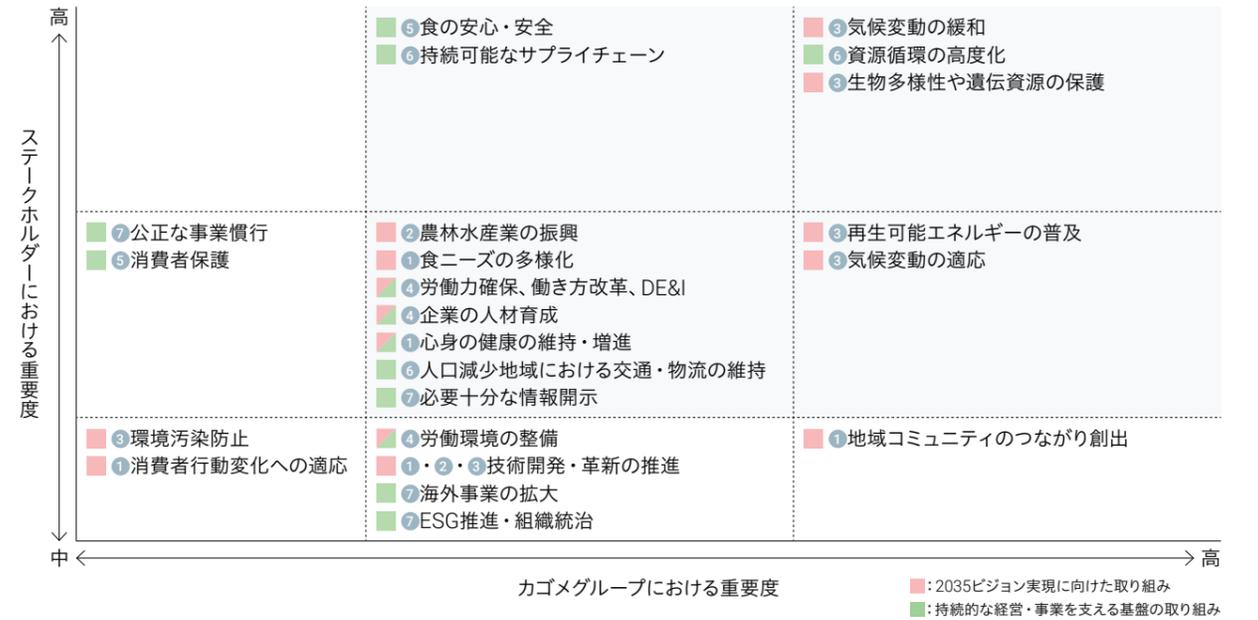
これらのマテリアリティに取り組むことで、持続可能な社会の実現と、持続的に成長できる強い企業の両立を目指していきます。

2035ビジョン P.02

マテリアリティの特定プロセス



マテリアリティ・マトリックス



カゴメグループのマテリアリティ

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

農から価値を形成するグローバル・バリューチェーン

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



事例 01

カゴメ×トマトが環境のためにできること

GARBiC 戦略開発室 石岡 大輔

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

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

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



事例 02

インドにおけるバリューチェーン構築への挑戦

KFICグローバルトマト事業部 柳川 慎弥

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

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

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

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



インドの契約農家を訪問



事例 03

農の想いを受け止め、生活者へつなぐ。恵みがめぐる国産バリューチェーン

マーケティング本部 ウェルビーイング事業部 中津隈 哲郎

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

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

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

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

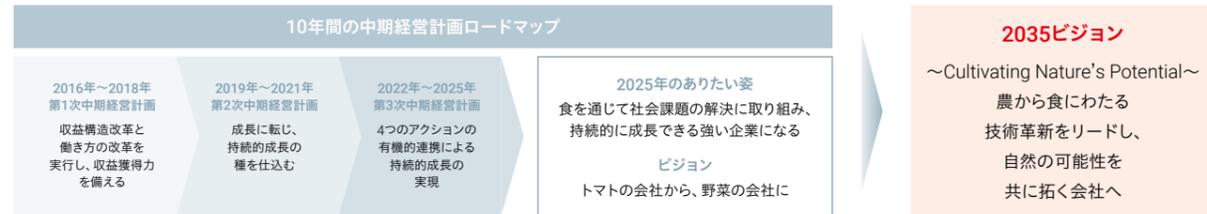


トマトを育てる契約農家を訪問

前中期経営計画(2022年～2025年)振り返り

前中期経営計画(2022年～2025年)振り返り

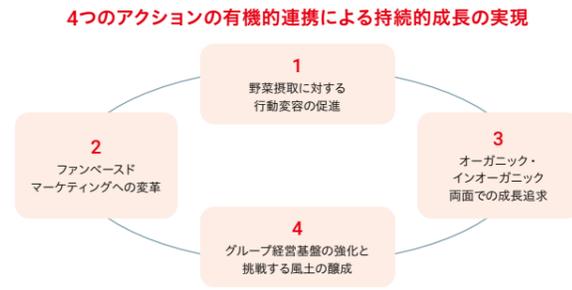
カゴメグループは、2016年に「2025年のありたい姿」「ビジョン」を掲げました。その実現に向けて10年間で3つの中期経営計画に分け、「健康寿命の延伸」「農業振興・地方創生」「持続可能な地球環境」の3つの社会課題解決に取り組んできました。この10年間の成果と課題を踏まえ、次なる成長ステージである2035ビジョンへの歩みを進めます。ここではまず、前中期経営計画(2022年～2025年)(以下、前中計)を振り返ります。



前中計 基本戦略

10年間の最終フェーズにあたる前中計では、「4つのアクションの有機的連携による持続的成長の実現」を基本戦略に掲げ、オーガニック・インオーガニック両面での成長を目指して、グループ一体での取り組みを推進してきました。

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

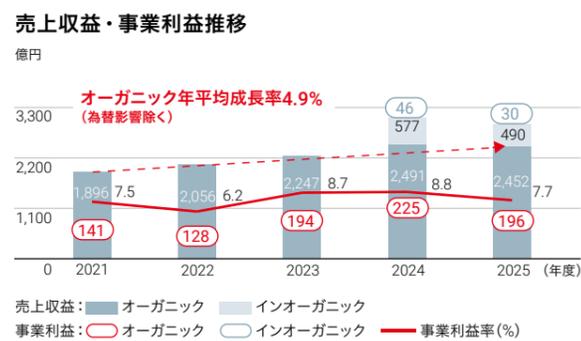


4つのアクション	活動内容	結果
1 野菜摂取に対する行動変容の促進	ベジチェック®の展開	測定回数(累計、延べ人数): 2,400万回以上※2025年12月時点 企業・自治体などでの導入実績(累計): 8,400台
	野菜摂取推進プロジェクト	情報発信対象人数: 1.8億人 ※中計期間4年間、累計、延べ人数
2 ファンベースドマーケティングへの変革	生活者接点の多様化	植物性ミルク・スープなど新領域への挑戦
	オーガニック売上収益成長	年平均成長率4.9% ※中計期間(4年)、為替影響除く
3 オーガニック・インオーガニックでの成長	インオーガニック成長	M&A投資額: 約360億円
	ROE(2025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

※1 GARBiC: Global Agricultural Research & Business Center

連結売上収益・事業利益推移

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



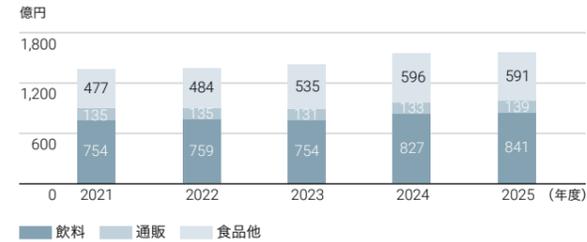
投資実績

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

国内加工食品事業

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

売上収益推移



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

事業利益推移

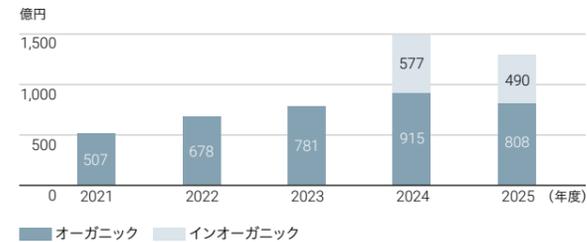


国際事業

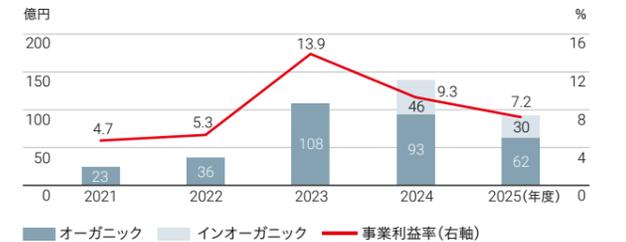
米国を中心に、バリューチェーンの強化とフードサービス向け販売の拡大に取り組みました。米国ではIngomar連結子会社化により、一次加工の調達基盤を強化するとともに、農業研究基盤の拡充を進めました。二次加工はトマトペースト市況の影響により販売単価は低下したものの、

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

売上収益推移



事業利益推移



主な経営指標

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

EPS・ROE・ROICの2021年度・2025年度の比較

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

※ ROIC: 事業利益×(1-税率)/ (株主資本+有利子負債)

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

Kagome Group Plan 2028

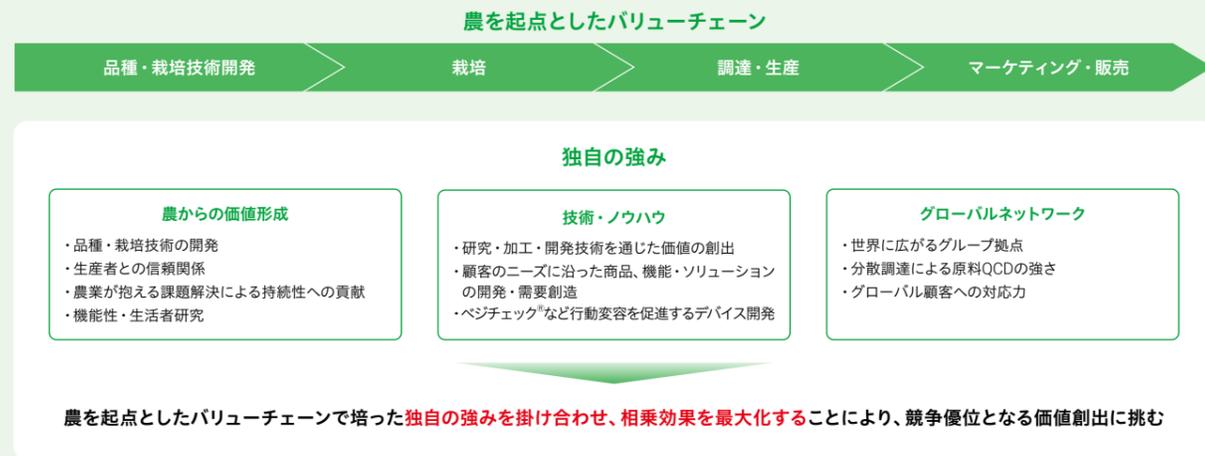
概要

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

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

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

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



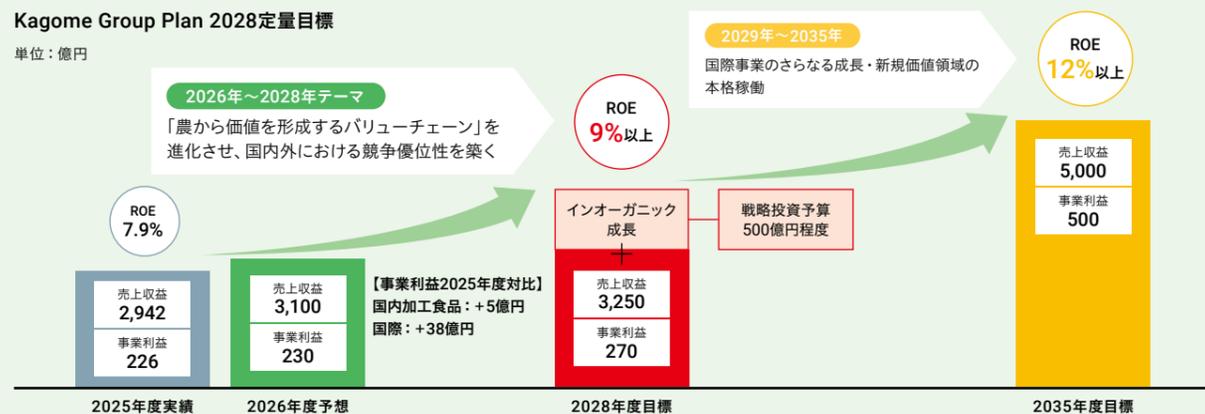
位置付けと定量目標

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

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

Kagome Group Plan 2028 定量目標

単位：億円



基本戦略

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

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

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

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

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

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

- 3 成長投資と株主還元の最適化による資本効率の向上**

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

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

▶ 収益基盤 | 国内加工食品事業

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

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

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



Kagome Group Plan 2028

▶ 収益基盤 | 国際事業：トマト他一次加工

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

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

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



▶ 成長領域 | 国際事業：トマト他二次加工

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

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

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



TOPICS

北米におけるトマト他二次加工の拡大戦略

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



グローバルR&Dミーティングの様子

2 未来の柱をつくる、新規価値領域の創造

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

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



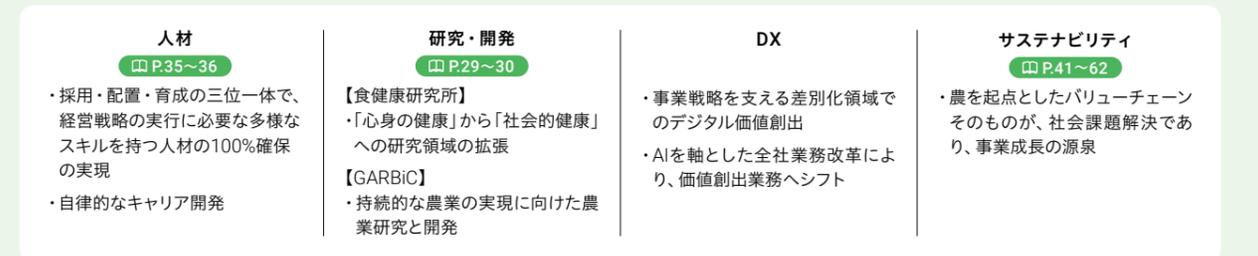
※2 出典：富士経済グループプレスリリース 第25054号 健康経営/データヘルス計画関連サービスの国内市場を調査
※3 出典：日経ビジネスオンライン 2023年7月21日付「消費をのみ込むエシカルの波」

3 成長投資と株主還元の最適化による資本効率の向上

CFO/CRO MESSAGE □ P.31~33

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

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



➔ Kagome Group Plan 2028 主な経営指標

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

事業の成長目標(中計期初の事業ポートフォリオを前提)			
	2025年度実績	2028年度目標	増分
売上収益	2,942	3,250	+307
事業利益	226	270	+43

経営の成果目標(インオーガニック含む)			
	2025年度実績	2028年度目標	増分
ROE	7.9%	9%以上	+1.1pt
株主還元(中計期間累計)	総還元性向 41.3%	総還元性向 50%	+8.7pt

国内加工食品事業

トマト、にんじん、その他の多様な野菜を使用した野菜飲料や食品などの商品を展開しています。お子様からご高齢の方まで、幅広い世代の方々に、日常生活の様々な場面においてご利用いただくことで、野菜の摂取量を増やし、健康寿命の延伸に貢献します。



SWOT分析

STRENGTH

強み

- 原材料調達における、海外ネットワーク力と品質保証力
- 127年の歴史で培われたブランド力
- 素材の力を活かした機能性研究、商品開発力
- 多様な販路と、顧客に応じた商品提案力

S

WEAKNESS

弱み

- 環境変化へ対応できるバリューチェーンの柔軟性
- 幅広いカテゴリー対応維持のための資源分散
- コモディティ市場における価格競争力
- 若年層への浸透

W

OPPORTUNITY

機会

- 生活者の健康、自然素材、環境意識のさらなる高まり
- 生活者の購買行動・ブランド選択基準の多様化
- 生活者との新たな情報、購買接点の拡大
- 体験を含めた新たなサービス領域の顕在化

O

THREAT

脅威

- 継続的な原材料価格上昇
- 健康関連商品・サービス多様化による既存領域の相対的地位低下
- 各分野でのイノベーションによる異業種からの競合参入
- 日本国内における人口減少、高齢化による市場の縮小

T

MESSAGE

オールカゴメで挑む価値創造と持続的成長

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

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

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

執行役員
マーケティング本部長
稲垣 慶一



第3次中期経営計画の振り返り

成果

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

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

業績(2025年度)

売上収益 **1,573億24百万円** ↑
前年度比1.0%増

事業利益 **155億7百万円** ↓
前年度比0.4%減

課題

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

売上収益/事業利益/事業利益率



※ 2022年度及び2024年度より報告セグメントの区分を変更しています。2021年度及び2023年度についても、当該変更に基づき遡及して作成した数値を表示しています。

Kagome Group Plan 2028 事業戦略

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

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

国際事業

国際事業は、農業生産、加工、販売事業などを展開しています。加工はトマトペーストなどを製造する一次加工と、トマトペーストを原材料としてトマトソース、ピザソースなどを製造する二次加工に大別されます。国際事業の主な顧客は調味料メーカーや外食企業などで、米国、ヨーロッパ、オーストラリアなどでBtoBビジネスを展開しています。

SWOT分析

STRENGTH

強み

- フードサービス企業に向けた商品開発提案によるソリューション力
- グローバルに展開するグループ会社によるトマト原材料の安定した供給力
- グループ会社共通の品質管理基準の展開による品質力とESG課題の推進

OPPORTUNITY

機会

- 米国・ヨーロッパ・インドなどを中心としたフードサービス市場の成長ポテンシャル
- 原材料となる加工用トマトの生産性向上技術に対するニーズの高まり
- 原価・運営コスト高騰に伴うフードサービス企業からのソリューションニーズの高まり

WEAKNESS

弱み

- トマトペースト市況の変動に伴う収益ボラティリティ
- 購入額の大きい特定顧客への依存度の高さ
- BtoCにおけるブランド認知の不足

THREAT

脅威

- トマトペースト市況下落による収益の悪化
- 異常気象などの天候リスクによる事業活動への影響
- サプライチェーンの分断による原材料・製品供給不足
- 各国拠点の従業員の確保難、労務費の高騰

MESSAGE

Silburyを通じてヨーロッパの事業拡大を目指す

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

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

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

常務執行役員
カゴメ・フード・
インターナショナル
カンパニープレジデント 兼
グローバルトマト事業部長
江端 徳人



第3次中期経営計画の振り返り

成果

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

業績(2025年度)



課題

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

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

売上収益/事業利益/事業利益率



※ 国内事業とのセグメント間売上収益を含んでいます。
※ 2022年度及び2024年度より報告セグメントの区分を変更しています。2021年度及び2023年度についても、当該変更に基づき適宜作成した数値を表示しています。

Kagome Group Plan 2028 事業戦略

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

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

めに川上から川下まで広く関与することを検討していきます。

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

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

新規価値領域

農と食のウェルビーイング事業の展開

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



➔ 社会課題とターゲットとする市場

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

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

➔ 新たな価値創造につなげるカゴメの資産

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

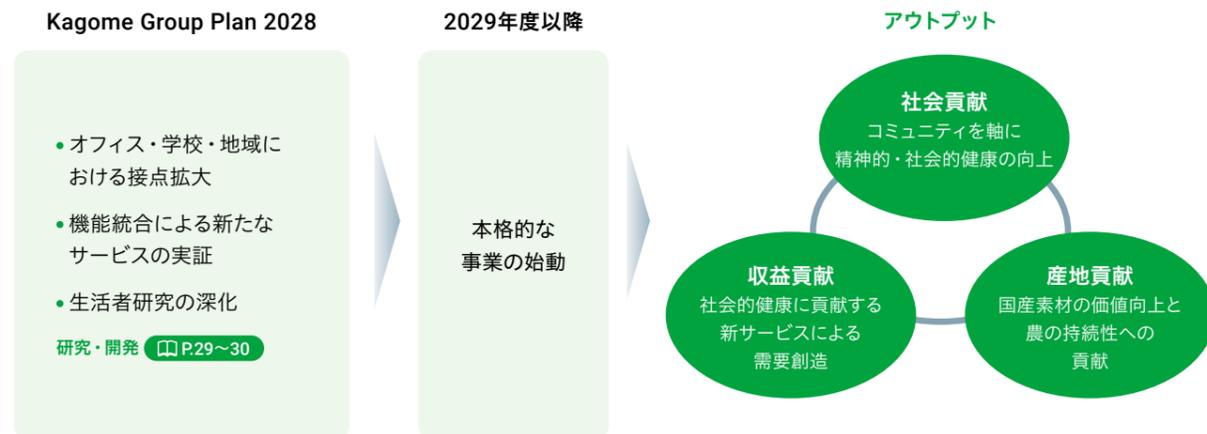
さらに、野菜摂取推進プロジェクトや健康サービス事業、野菜生活ファームでの活動を通じて、身体だけでなく、コミュニティを介した社会的健康にも取り組んできました。こうして培った関係性やノウハウは、ウェルビーイング事業創出における重要な資産です。



オフィス向け調理体験プログラムの様子

➔ 挑戦のマイルストーンと推進体制

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



環境負荷の低いトマトビジネスの開拓

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



➔ 社会課題とターゲットとする市場

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



海外での加工用トマト収穫作業の様子

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

➔ 新たな価値創造につなげるカゴメの資産

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



海外での加工用トマトの栽培の様子

➔ 挑戦のマイルストーンと推進体制

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



研究・開発

食健康研究所(機能性研究・行動変容研究)

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

→ 研究の目的

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

→ Kagome Group Plan 2028における重点課題

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

ウェルビーイングな社会を実現する3つの研究アプローチ

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

MESSAGE

NarrativeとEvidenceをつなぐことで ウェルビーイングに貢献

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



食健康研究所
所長
鈴木 重徳

GARBiC(農業研究)

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

→ 研究の目的

農業における気候変動リスクは年々高まっており、暑さ及び水ストレスの増加や、害虫や病気の発生により、収量の低下が予想されています。また、トマト生産におけるGHG排出量の約75%は、工場入荷の前に発生することが分かっています。これらの課題に対し、持続可能な農業の実現に向けた開発能力を高めることを目的として、品種開発や栽培技術の開発・実装・事業化を行っています。この組織の傘下には、農業資源・技術開発部やポルトガルのアグリビジネス研究開発センター、米国で活動を行うGARBiC USA、種子の開発・生産・販売を行うUnited Genetics(以下、UG)などが配置されています。Ingomarや各契約農家と強固に連携し、加工用トマト生産者が抱える課題の抽出と、対応する品種や栽培技術の開発・実装・事業化までをグループの連携によって実現します。

農業研究・開発基盤

組織	役割	技術開発		検証・実装	事業	
		品種開発	栽培技術開発			
GARBiC	GARBiC USA	技術開発(品種、先端育種、栽培) 農業技術を有するスタートアップへのCVCを介した出資 ※2025年12月出資決定:4件	○	○	○	
	農業資源・技術開発部	技術開発(品種、先端育種、栽培)	○	○	○	
	アグリビジネス研究開発センター	技術開発(品種、先端育種、栽培)	○	○	○	
	UG	品種開発、種苗販売	○		○	○
Ingomar、契約農家	課題抽出、技術検証・実装			○	○	

→ Kagome Group Plan 2028における重点課題

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



Living Labでの実証実験の様子

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

→ CVCによる新規技術の探索

農業分野における中長期でのイノベーションの源泉になる技術探索及び事業開発を加速するため、コーポレートベンチャーキャピタル(CVC)を2024年に設立しました。運用総額は500万米ドル、運用期間は10年となります。

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



高吸水ポリマーの圃場への散布方法を検証している様子

CFO/CRO MESSAGE

財務基盤の安定を維持し、
資本効率を重視した
成長の実現へ

取締役常務執行役員
CFO 兼 CRO 兼 財務経理部長
佐伯 健



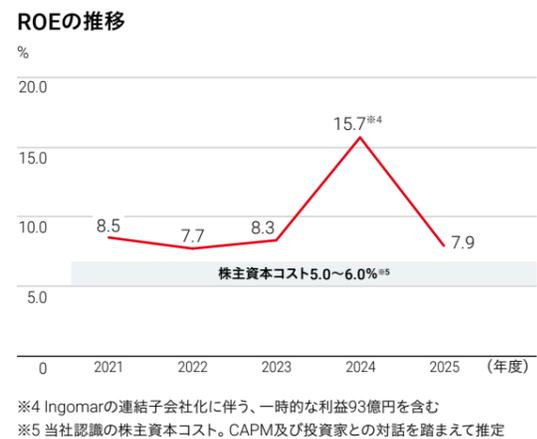
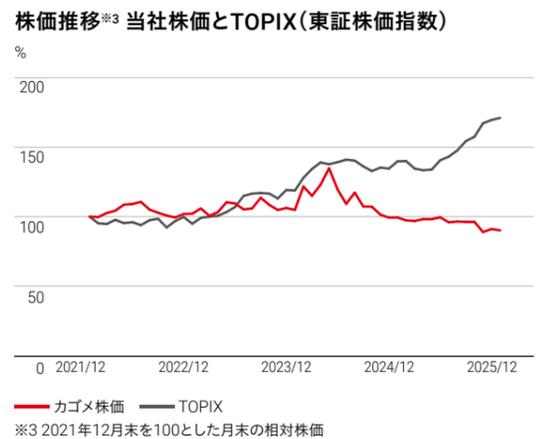
Q1 日本株式市場全体が上昇傾向にある一方で、当社の株価は低迷しています。前中期経営計画の取り組みが十分な評価につながらなかった要因分析と、Kagome Group Plan 2028へ向けた改善ポイントを教えてください。

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

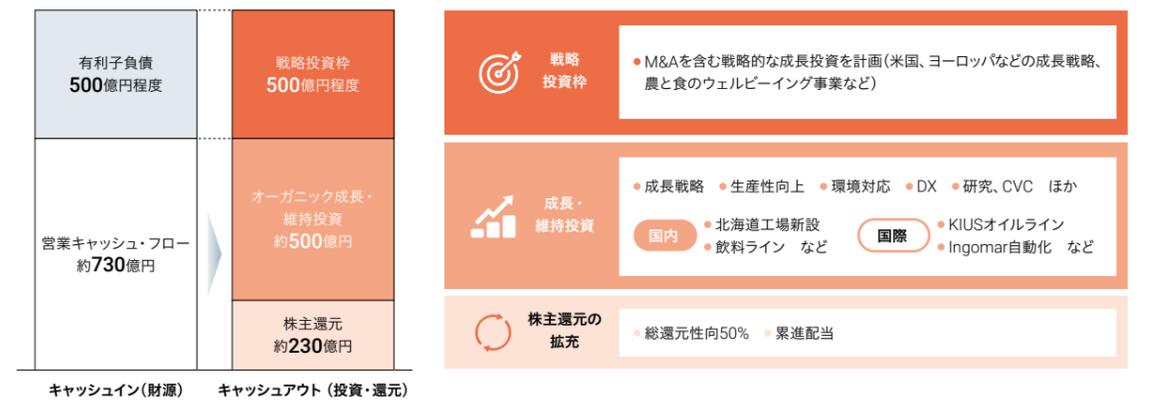
株主還元については、Plan 2028期間で総還元性向^{※7}50%以上を目標とします。また、配当水準も引き上げ、株主の皆様との信頼関係をより強固なものにします。

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

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

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

Plan 2028 キャッシュ・アロケーション



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

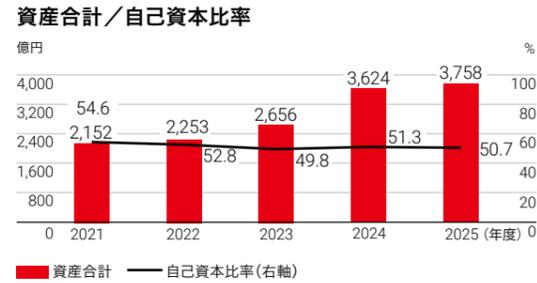
CFO/CRO MESSAGE

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

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

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

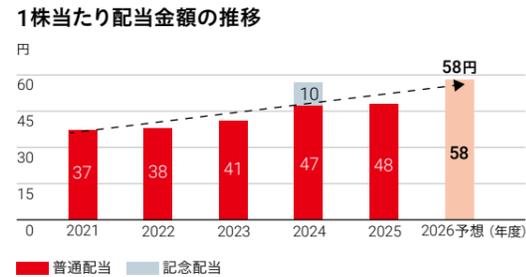
バランスシートのスリム化にも取り組みます。具体的には、適正在庫水準の徹底した見極め、稼働率の低い資産や遊休資産の売却、政策保有株式の縮減などを継続して進めていきます。



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

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

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



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

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

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

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

※8 自己資本比率：親会社所有者帰属持分比率

財務戦略

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

基本方針 「資本コストを意識した経営」の実践と「成長投資と株主還元の両立」

i) 資本効率を重視した成長

- ・オーガニック成長投資予算：500億円、戦略投資予算：500億円程度
- ・資本効率の向上

ii) 財務基盤の安定

- ・指標を信用格付シングルAの維持とし、財務安定性を確保する
- ・M&Aを含む戦略投資は、格付維持の範囲内で借入にて調達

iii) 安定的な利益還元

- ・総還元性向を40%から50%に引き上げ、累進配当を導入

Kagome Group Plan 2028
経営指標
ROE 9%以上

ROIC向上へのアクション

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

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

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

▶ Plan 2028におけるROIC向上へのアクション

2025年度のROEは7.9%となり、前中期経営計画で掲げた目標値(9%)には届きませんでした。これは、親会社の所有者に帰属する当期利益の伸び悩みと、総資産回転率の改善不足が主な要因と認識しています。

Plan 2028で掲げるROE9%以上の達成には、ROICの向上、すなわち「事業の稼ぐ力」と「資産の効率的な活用」の両面での改善が不可欠です。

この実現に向け、右記の2つの重点アクションを推進します。

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

※ カゴメROIC：EBITDA÷投下資本

カゴメROIC

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

主なKPIと担当部門

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

事業ポートフォリオマネジメントの強化

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

ROICマネジメント再設計により、事業別ROICを向上

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

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

執行役員
人事総務本部長
河原 丈二



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

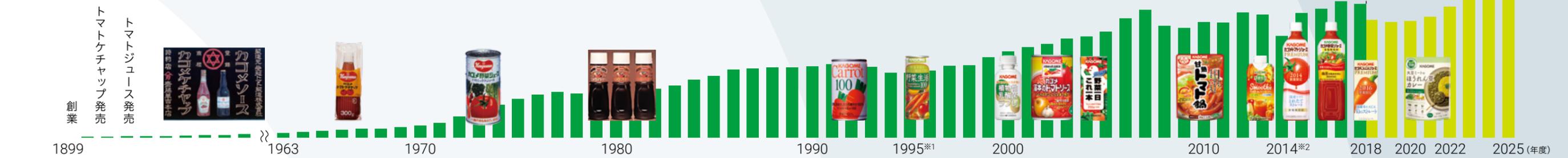
ミュニケーションしていくことが大切です。今後10年間のビジョンを実現するために、いかに人材戦略が重要であるかを説明し、各種取り組みについて発信していきますが、社長と共に実行していくのが担当役員である私の使命だと認識しています。

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

人が自然を、自然が人を豊かにする循環を 目指してきた127年の歩み

創業者・蟹江一太郎の、自然の恵みに感謝し農作物を大切に作る心、そして新しい価値を追い求める姿勢は、127年を経た今もカゴメのものづくりの原点として息づいています。

私たちはこれからも自然と人とのつながりを大切にし、「農から食にわたる技術革新」を育みながら、持続可能な未来と豊かな暮らしの実現に向けて世界を舞台に挑み続け、社会課題の解決と人々のウェルビーイングに貢献していきます。



※1 1995年度までは単体売上高、1996年度以降は連結売上高/売上収益を表示しています。 ※2 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。
※3 2019年度よりIFRSを適用しています。また、参考として2018年度のIFRSに準拠した数値も併記しています。

カゴメの原点

1899年トマトの萌芽を見る

蟹江一太郎は愛知県東海市（現在）の農家に生まれ、農業による地域の発展を見据え、西洋野菜の栽培に挑戦しました。特に売れなかつたトマトも無駄にせず、加工の可能性に着目。米国の食文化を参考に、自己流でトマトピューレーを開発し、1914年に加工食品メーカーとして起業しました。



農

1906年～ 原材料トマトの 契約栽培（委託栽培） 大正末期の契約栽培	1961年～ 原材料トマトの 栽培技術開発 無支柱栽培	1963年～ 原材料作物の品種改良 品種交配によるトマト品種 の開発	1972年～ 国産のトマト収穫機の 開発 加工用トマト収穫機	1993年 収穫効率の良いジュー ス用トマト開発 ジョイントレス品種	1999年～ 生鮮野菜事業開始 大型トマト温室	2019年 産地拡大に向けた品種 開発 ジャガイモシストセンチュウ 抵抗性品種	2022年～ スマートアグリサービス DXAS（ポルトガル）	2024年～ CVCによる環境負荷低 減農業の推進 高吸水ポリマーを使った 節水農業技術を活用
--	--------------------------------------	---	---	---	-------------------------------	---	--------------------------------------	---

食

1910年 創業の頃 国内初の自動トマト裏ごし 機を開発	1962年頃～ プラスチック容器の 開発 プラスチック容器入りカゴメ ソース、トマトケチャップ	1975年頃～ 濃縮技術の高度化 トマト果汁RO（逆浸透）濃縮 装置	1992年 にんじん搾汁技術の 開発 フレッシュ・スクイザー	2022年 野菜の新たな可能性を 広げる技術開発 野菜半熟化製法
---------------------------------------	---	---	---	---

私たちは、農産原材料が持つ本来のおいしさを最大限に引き出す加工技術を開発し、自然の恵みを人々の健康へとつなげる商品をお届けしています。また、持続可能な原材料調達を実現するため、加工用トマトの品種開発や栽培技術の高度化に取り組み、安定した品質と供給体制を確立してきました。さらに、これまでに培った知見を活かし、気候変動などに対応した環境負荷の低い持続可能な農業の推進にも努めています。

国際事業

世界各国で原材料調達拠点を開拓するとともに、海外市場への進出を進めてきました。2000年代には米国でピザソースなどグローバルフードサービス向け製品の展開に成功したことを契機に、ヨーロッパ、オーストラリア、インドなどでも存在感を高め、グローバルトマトカンパニーとしての地位を確立しています。さらに、ASEANでは野菜飲料の普及に挑戦し、人々の健康意識の向上と市場拡大に取り組んでいます。

1967年 台湾可果美 （台湾カゴメ）設立 原材料調達と東南アジアへ の輸出	1988年 米国現地法人設立 原材料調達と業務用ビジネ スの拠点	2003年 イタリアにVegitalia S.p.A.を設立 冷凍グリル野菜の製造・ 輸出	2007年～2016年 ポルトガル・オーストラリア・インドに 現地法人を設立 原材料加工事業と原 材料調達の拠点	2024年 米国のIngomar Packing Company, LLCを子会社化 現地向けトマト加工品 の製造販売を強化	巨大な原材料調達基盤の 構築 巨大な原材料調達基盤の 構築
--	---	---	--	---	--

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。国際事業は「トマト他一次加工」「トマト他二次加工」の2つのサブセグメントに分かれています。

セグメント構成比(2025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.23~24

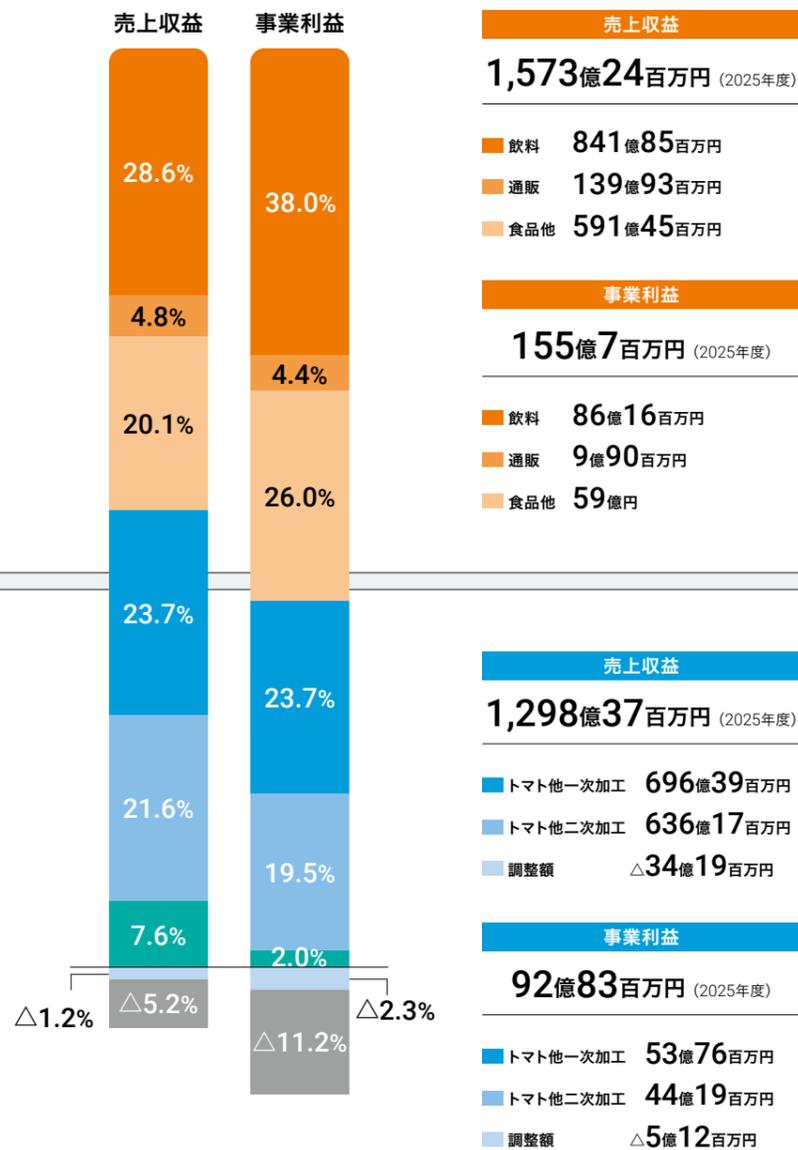
飲料、調味料、通販・贈答用製品などの製造、販売を手掛けています。



国際事業

□ P.25~26

農業生産、商品開発、加工、販売事業を展開しています。

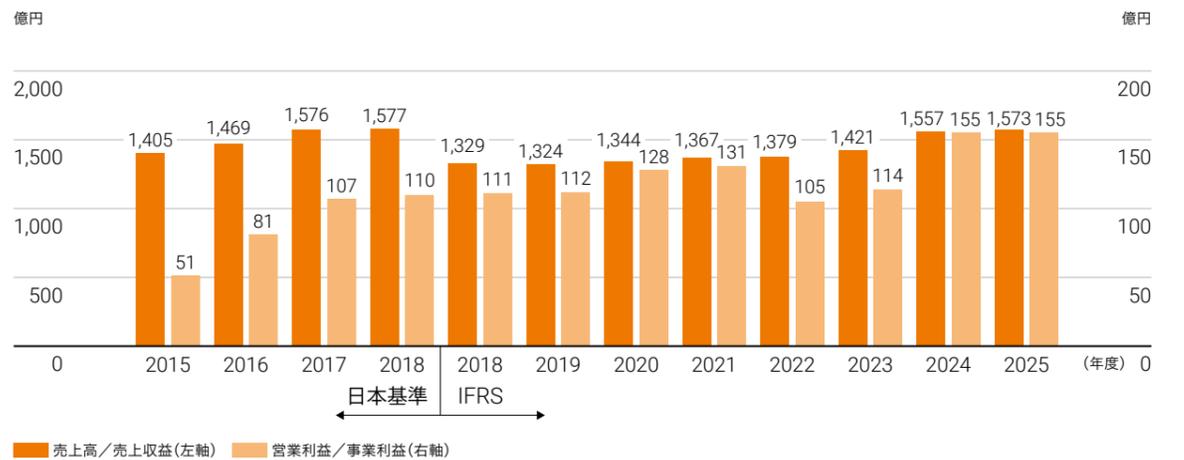


売上収益総計
2,942億64百万円

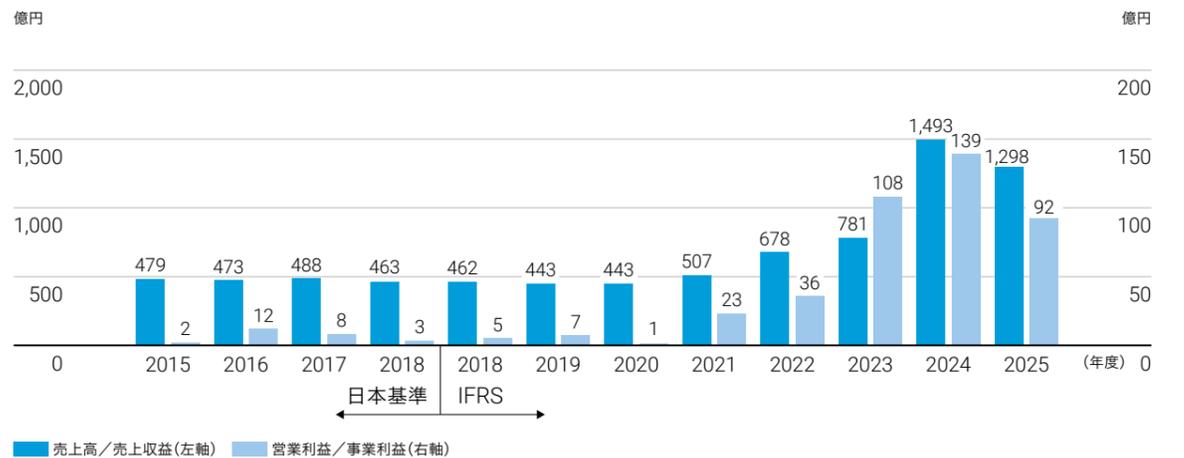
事業利益総計
226億94百万円

※ 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、当該変更に基づき遡及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



サステナビリティガバナンス

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

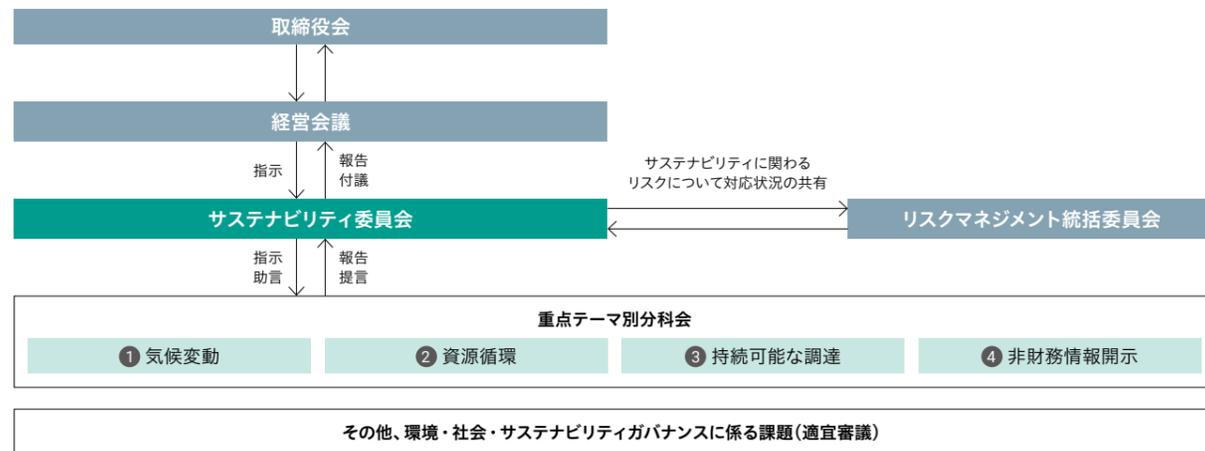
当社では、関連部門で進めてきたサステナビリティへの取り組みを全社での活動として強力に推進するため、「長期視点の議論ができる場」として、2022年10月に経営会議の下にサステナビリティ委員会を設置しました。傘下の分科会からの提言に基づいて、マテリアリティ推進に向けた重点テーマに対する全社の取り組み方針やKPIについて審議し、進捗のモニタリングも担っています。サステナビリティ委員会での審議事項は経営会議や取締役会へ報告・付議され、経営戦略への反映が図られています。

2025年には、新たに策定された2035ビジョンと、連動して刷新されたマテリアリティに対応すべく、2026年以降に委員会で取り扱う重点テーマ及び委員の見直しを行いました。引き続き、同委員会を中心にカゴメのサステナビリティ経営を前進させていきます。

サステナビリティ委員会の目的

目的1 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**“カゴメの在り様”**について検討を行い、経営戦略に反映させる。

目的2 マテリアリティの達成に向けて特定された**重点テーマ**について、モニタリングと主管部門への指示・アドバイスを発行推進する。



重点テーマ別分科会

サステナビリティ委員会ではマテリアリティ、特に2035ビジョンや環境マネジメント計画(2026年度～2028年度) **P.50** を強力に推進すべく、2026年から重点的に取り扱うテーマを見直しました。設定した重点テーマについては、全社横断的に取り組み、少なくとも年1回以上は委員会で審議や進捗報告を行うことで、推進力を高めています。重点テーマの設定にあたっては、他の会議体・セッションで審議されないマテリアリティを優先的に取り扱い、該当するマテリアリティから特に2035ビジョンや環境マネジメント計画の推進に寄与する重点テーマを設定しました。

重点テーマ	選定理由・今後の議論のポイント
① 気候変動	マテリアリティ「トマトに関連するグローバル・バリューチェーンの環境負荷極小化と気候変動の克服」から、重点テーマとして設定しています。本マテリアリティは2035ビジョン実現をドライブする構想「環境負荷の低いトマトビジネスの開拓」に該当すること、また環境マネジメント計画でも気候変動への取り組みは強化対象であることが設定理由です。「環境負荷の低いトマトビジネスの開拓」プロジェクトから挙げられる、推進にあたっての相談・審議事項や、主にScope3やFLAG*などのGHG排出量削減、再生可能エネルギーの導入拡大等について議論する予定です。
② 資源循環	マテリアリティ「持続可能なサプライチェーンの構築」から、重点テーマとして設定しています。本重点テーマは「環境負荷の低いトマトビジネスの開拓」にGHG排出量以外の側面から貢献できる可能性があること、また環境マネジメント計画でも資源循環への取り組みは強化対象であることが設定理由です。廃棄プラスチックの削減(再生プラスチックの利用促進)や、アルミ付飲料紙容器などの基幹商品容器の資源循環推進、食品ロスの削減などについて議論する予定です。
③ 持続可能な調達	マテリアリティ「持続可能なサプライチェーンの構築」から、重点テーマとして設定しています。本重点テーマは、サプライヤーへの環境デューデリジェンス、及びエンゲージメントや協働によるサプライヤーの環境配慮レベルの向上により、トマトに関連するバリューチェーンの環境負荷低減に貢献できる可能性があることが設定理由です。Sedexなどを用いたサプライヤーの環境配慮レベルの可視化や、改善に向けた協働策などについて議論する予定です。
④ 非財務情報開示	マテリアリティ「コーポレート・ガバナンスの強化」から、重点テーマとして設定しています。本重点テーマは、2035ビジョン、特に「環境負荷の低いトマトビジネスの開拓」によりグローバルでのサステナビリティへの取り組みが今後進展する中、海外の顧客(取引先)や、株主・機関投資家に訴求できる開示や認証、格付についての議論が必要との考えから設定しました。グローバルにおける開示規制への対応や、カゴメグループとして戦略的に取得すべき認証や格付などについて、議論する予定です。

* FLAG: 農業や林業、その他土地利用に関連するセクター(Forest, Land and Agriculture)における温室効果ガス排出を表す。

MESSAGE

全社で挑む、環境負荷低減と企業価値向上の両立

カゴメは、2035ビジョンの実現に向け、サステナビリティ経営を全社で強力に推進しています。その司令塔であるサステナビリティ委員会は、「気候変動」「資源循環」「持続可能な調達」「非財務情報開示」という4つの重点テーマを掲げ、環境負荷低減やグローバルな信頼獲得に向けた取り組みを加速させるための大きな役割を担っています。私は委員会の事務局として、委員会メンバーの知見を結集させ、重点テーマ別分科会による全社横断の連携を支援することにより、環境負荷低減と企業価値向上を同時に実現するカゴメの挑戦を支えたいと考えています。私たちは変化を恐れず、未来に向けた挑戦を一歩ずつ確実に進め、カゴメらしいサステナビリティ経営を実現していきます。挑戦の一歩一歩が、社会とカゴメの持続可能な成長を創り出すと信じています。



経営企画室
サステナビリティグループ
福原 大典

2035ビジョン実現に向けた取り組み

トマトに関連するグローバル・バリューチェーンの環境負荷極小化と気候変動の克服

トマトの品種開発や栽培技術の高度化を通じて、世界で最も環境負荷が小さく、気候変動に適応したトマト・トマト加工品の提供者を目指します。



品質・環境方針

自然の恵みを活かして人々の健康に貢献してきたカゴメのものづくりは、「畑は第一の工場」という考えのもと、野菜の種子や土づくりから取り組み、安全で高品質な原材料づくりを基本としてきました。その自然の恵みを楽しみ続けるためには、豊かな自然環境のもとでの持続的な農業の営みが欠かせません。地球環境の保全と自然を活かしたものづくりを両立させていくことは、カゴメグループの事業活動が将来にわたり成長し続けるために不可欠なことです。

このような品質（ものづくり）と環境に関する理念の共通性や活動上の関連性から、従来それぞれに「品質方針」「環境方針」として掲げられてきたものを統合し、「品質・環境方針」を2017年10月に制定しました。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、という経営の意思が込められています。

- 1 野菜によるおいしさや健康価値で、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伝えしつつ、お客様の声を企業活動へ反映します。

気候変動・自然資本への対応と情報開示への取り組み(TCFD、TNFD)

カゴメグループは、自然の恵みを原材料とする企業として、自然環境の保全を事業継続と持続的成長に不可欠な最重要課題と位置付けています。気候変動や自然資本の損失は、農業や社会の持続可能性、さらには事業成長に重大な影響を及ぼす可能性があります。こうしたリスクに対応するため、当社は国際的な枠組みに基づく取り組みを推進しています。

TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への対応

気候変動が事業に与えるリスクと機会を明確化するため、2019年に一部部門でシナリオ分析を実施しました。2022年にはTCFD提言への賛同を表明し、2023年には全社横断的なプロジェクトを立ち上げました。バリューチェーン全体における気候変動の影響を再分析し、事業の持続的成長に向けた対応を強化しています。

TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)への対応

自然資本の重要性を踏まえ、2023年9月に公表されたTNFD提言に沿って対応を開始しました。事業活動で最も重要な原材

料である「トマト」に焦点を当て、自然資本へのインパクトや生態系サービスへの依存をLEAPアプローチで評価しています。

2024年度にTCFD及びTNFD対応として実施した検討結果を踏まえ、2025年度、カゴメ環境マネジメント計画(2026年度～2028年度)を策定しました。本計画はTCFD・TNFDと連携した包括的な戦略であり、計画策定にあたっての検討プロセスで新たに設定したKPIを、本報告書に示すTCFD・TNFD対応内容にも反映しています。これにより、気候変動や自然資本リスクに対する事業のレジリエンスを強化しています。

カゴメグループは、気候変動と自然資本が相互に影響し合う複雑な関係にあると認識し、TCFDとTNFDの情報を統合的に開示する取り組みを進めています。今後も、これらの枠組み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への対応を通じて、持続可能な社会と農業の実現、そして事業の持続的成長を果たしていきます。

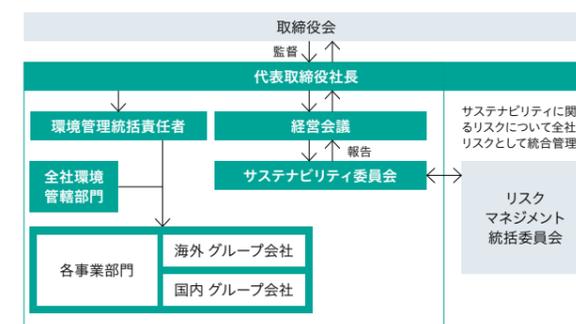
TCFD・TNFDの一般要件

1	マテリアリティの適用	カゴメグループは気候変動において、シングルマテリアリティを採用し、気候変動リスク・機会による当社グループへの財務影響算定を行っています。また、自然資本ではダブルマテリアリティを採用し、環境・社会へのインパクトも重視して評価を行っています。
2	開示スコープ	当社グループによる直接操業、及びバリューチェーン上流、下流を対象としています。直接操業では、国内外全ての生産工場を含みます。バリューチェーン上流では当社グループの中核事業であるトマト事業に着目し、グローバルで農地まで追跡し、依存とインパクトについて分析しています。バリューチェーン下流では消費者を含め、パッケージの廃棄・リサイクルについても分析対象としています。
3	自然関連課題のロケーション	トマトに関連する当社グループの全事業を対象とし、生鮮事業14拠点(国内菜園(直轄、契約))、及び加工事業256拠点(国内工場(食品製造、農場)、海外工場(食品製造、農場)、国内委託先、海外サプライヤー(二次含む))の計270拠点を確認したところ、自然資本関連の課題の所在として日本の菜園・農場、ポルトガル・米国・オーストラリアの3ヶ国の農場・工場を優先地域に特定しています。
4	他のサステナビリティ課題との結合	当社グループの事業活動において、気候変動課題、自然資本関連課題は相互に関連していると認識しています。特に自然資本関連の対応策のうち、原材料や容器包装の調達や重要なトマト栽培システムの開発・確立と運用については、気候変動リスク・機会への影響が大きいため、今後の当社グループの戦略、指標と目標についても一体的に捉えた活動を進める予定です。
5	時間軸	分析の時間軸として、短期は中期経営計画の最大4年間、中期は次期長期ビジョン終了年2035年、長期は2050年としています。
6	ステークホルダーとのエンゲージメント	地域コミュニティや先住民を含めたステークホルダー・エンゲージメントの重要性を認識しています。現在、品質・環境方針、カゴメグループ人権方針の考えに沿った、カゴメCSR調達方針及びカゴメサプライヤーCSR行動規範に基づき、国内/海外原材料の調達先に対し、デューデリジェンスの取り組みを開始しています。今後もステークホルダーとのエンゲージメントを通じて得た知見を企業経営に活かし、課題解決に関する取り組みを進めていきます。

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途絶と考えています。気候変動、自然関連課題による原材料調達の影響などに備え、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の向上を目指します。

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・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。



カゴメ環境マネジメントシステム ※ ISO14001の認証範囲とは異なります。

- サステナビリティ委員会**
- 委員長 サステナビリティ管掌役員(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、SBTイニシアチブから「1.5°C目標※」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。

※ 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

2035ビジョン実現に向けた取り組み

トマトに関連するグローバル・バリューチェーンの環境負荷極小化と気候変動の克服

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。
 ※ TCFDI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。

リスク・機会による財務影響とその対応策

1 気候変動(GHG・炭素税)

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

気候変動に関するリスク・機会への対応戦略(緩和)

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。

SBT認定

気候変動対策を強化するため、温室効果ガス(GHG)排出量削減の新目標を策定し、2025年に新たなSBTイニシアチブ^{*1}の認定を取得しました。今回の更新では、農業など土地利用に関するFLAG削減目標を設定し、Scope3削減目標も上方修正しています。

※1 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



対応策

マイルストーン	2025	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	FIT、KFP: 高効率 ボイラー更新 Ingomar: ボイラー 設備の更新・改善 那須工場高効率ボ イラー更新	国内工場にバイ オマスエネル ギー追加導入
アクション② 再生可能 エネルギー 電力への切替	KFPI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排出削減活動の推進	
アクション④ 農業における GHG排出量の削減		菜園における排出ガス再利用技術の導入拡大 加工用トマト栽培におけるGHG排出量削減	

※2 電力購入契約(Power Purchase Agreement)

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

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大き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)

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」

では147億円の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。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。

対応策

マイルストーン	2025	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工場の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。

対応策

マイルストーン	2025	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		原単位5%削減 (2025年対比)	
(ボルトガル)		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

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)

2035ビジョン実現に向けた取り組み

トマトに関連するグローバル・バリューチェーンの環境負荷極小化と気候変動の克服

4 サステナブル製品・事業活動の多様化

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」

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年-2023年)×洪水発生頻度の上昇率

気候変動に関する機会への対応戦略

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。

対応策

マイルストーン	2025	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)	

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

区分	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
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
ポルトガル	農場	6都市・町: Beja, Evora, Leiria, Lisboa, Santarem, Setubal
	工場	2工場: FIT, KFP
米国	農場	1州: California
	工場	2工場: Ingomar, KIU
オーストラリア	農場	2州: New South Wales, Victoria
	工場	1工場: KAU

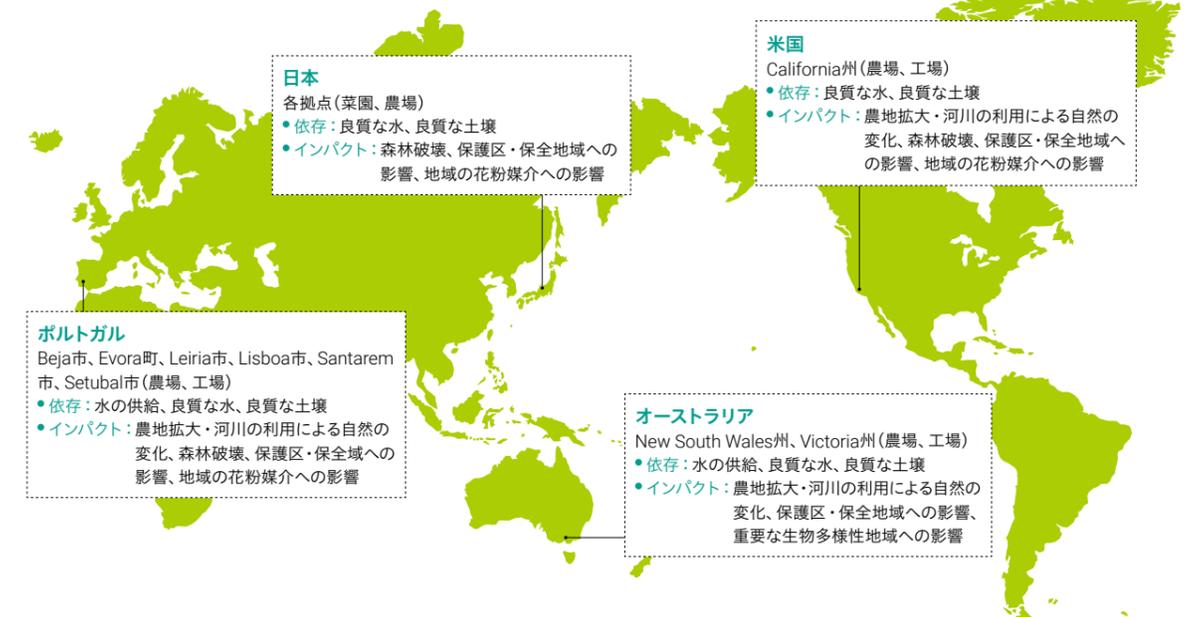
2 Evaluate: 依存とインパクトの分析

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、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ですが、トマト栽培での農業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サステナブル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」

2035ビジョン実現に向けた取り組み

トマトに関連するグローバル・バリューチェーンの環境負荷極小化と気候変動の克服

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、現時点で対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(現時点及び今後の対応例)
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 ・食品ロスの削減 ・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

「カゴメ野菜生活ファーム富士見」が自然共生サイトに認定

「自然共生サイト」とは、環境省が「民間の取り組み等によって生物多様性の保全が図られている区域」を認定する制度です。

「カゴメ野菜生活ファーム富士見」では、生物多様性の保全に向けて、農地生態系における動植物の保全・復元活動及び環境教育の機会提供を行っていることが評価され、2025年に認定を受けました。



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)

指標と目標は、下記の環境マネジメント計画(2026年度～2028年度)に基づき設定しています。2025年度のTCFD・TNFD対応の検討結果を反映し策定した本計画は、TCFD・TNFDと連携した一体的な戦略であり、両枠組みの指標・目標は環境マネジメント計画のKPIとして統合されています。

進捗は、年2回のサステナビリティ委員会及び年1回の経営会議でレビューし、このプロセスにTCFD・TNFD対応の評価も含めています。カゴメグループは、TCFD・TNFDを活用し、レジリエンスを強化するとともに、気候変動と自然資本への対応を通じ、持続可能な社会と農業の実現に向けた価値創造を推進します。

環境実績の詳細については、ESGデータブックをご覧ください。
https://www.kagome.co.jp/library/pdf/company/sustainability/data/esg_data_book_jp_251031.pdf

環境マネジメント計画(2026年度～2028年度)

区分	課題	KPI	
1. 気候変動への対応	1)カゴメグループ温室効果ガス削減計画の遂行 【緩和】	Scope1・2排出量の削減	43.1%以上削減(2020年度比2030年度)
		Scope3排出量の削減	25%以上削減(2020年度比2030年度)
		FLAG排出量の削減	30.3%以上削減(2020年度比2030年度)
	2)再生可能エネルギーの導入拡大 【緩和】	使用電力の再生可能エネルギー比率	60%以上(2030年度) 100%(2050年度)
		太陽光発電の追加導入	1工場に追加導入(2028年度)
3)気候変動へ対応したトマト栽培の推進 【適応】	気候変動の緩和・適応に資するトマト品種、栽培技術の開発	高温耐性品種への改良1件以上(2030年度) 乾燥耐性品種の開発、節水・減肥栽培技術の導入1件以上(2030年度)	
2. 水の保全	1)取水量の削減 【適応】	国内工場の取水量削減	原単位9%以上削減(2021年度比2030年度)
		海外工場の取水量削減	原単位5%以上削減(2025年度比2030年度)
	2)水の浄化と循環利用の推進 【適応】	水質汚染の防止	国、地域の排水基準順守(2028年度)
3. 資源循環の推進	1)プラスチックの削減及び再生プラスチックの利用促進 【緩和】	プラスチック容器のリサイクル素材や植物由来素材への置き換え推進	飲料ペットボトルのリサイクル素材または植物由来素材への置き換え50%以上(2030年度) 石油由来素材のストローの使用ゼロ化(2030年度)
		2)原材料調達から製品流通における食品ロスの削減 【緩和】	原材料調達から製品流通における食品ロスの削減
	3)廃棄物のリサイクルによる資源循環の推進 【緩和】	国内工場の廃棄物削減	ゼロエミッションの維持(2028年度) ※ リサイクル率99%以上
		食品廃棄物の削減とリサイクル率の維持	食品リサイクル率95%以上維持(2028年度)
4. 持続可能な調達	1)持続可能な原材料調達の推進 【緩和・適応】	飲料紙容器における環境配慮紙の使用	対象容器でのFSC認証紙使用100%継続(2028年度)
5. 生物多様性保全	1)農業使用量の削減 【緩和・適応】	国内加工用トマトにおけるIPM栽培の確立 ※ 総合的病害虫・雑草管理	国内産地におけるIPM栽培試験の水平展開(2028年度) ※ 長野県に続き、2事例目
		2)地域生物多様性の保全 【適応】	自然共生サイトの認定維持

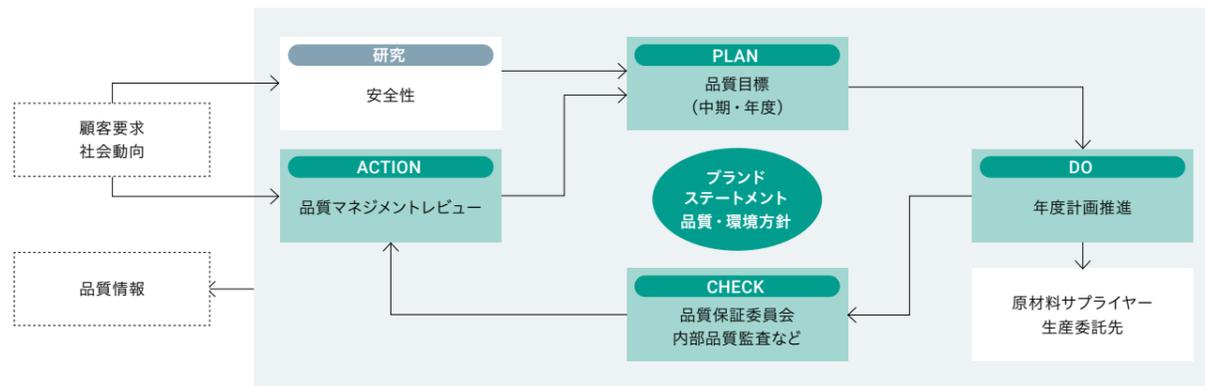
持続的な経営・事業を支える基盤の取り組み

安心・安全・高品質を追求した商品・サービス・情報の提供

「品質第一」の考え方のもと、お客様に対し安心・安全・高品質な商品・サービス・情報を提供します。

カゴメ品質マネジメントシステム(KQMS)

当社には、「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す。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。新たな中期経営計画の戦略目標実現に向けて、事業領域や地域の拡大に対応した品質保証体制を確立していきます。



畑から製品までの安全管理

生産現場のルールと行動指針

製品の製造にあたっては、自社工場において食品安全に関する国際的な認証スキームであるFSSC22000を取得し、HACCPの手法に基づき品質管理活動を実施しています。

委託先の工場に対しては、カゴメの「工場監査チェックシート」を使用して品質監査を実施し、未然防止視点で課題を洗い出し、それらの改善に共に取り組んでいます。

また、2005年に生産現場での「行動指針」を定め、「品質第一」の徹底を図っています。

海外の農産加工原材料の調達に対する取り組み

海外の農産加工メーカーからより良い品質の製品・原材料を調達するために、収穫した農作物を加工する製造工程だけでなく栽培方法も含めて、畑から工場までのプロセス全体の課題についてサプライヤーと共に検討します。また、シーズン終了後にはレビューを実施し、お互いに継続して成長できるような目標の設定を行います。

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、安全性をモニタリングしています。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/「カゴメ 品質の日」

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。

また、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、9月1日を「カゴメ 品質の日」に制定しています。お客様にカゴメブランドへの信頼を継続してお持ちいただくために、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行ってきました。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にも積極的に取り組んでいます。2025年には「グローバル品質保証部」を、「グローバルKAIZEN部」とし、収益安定化を可能にする生産性向上に向け、海外個社含むグループの総力を結集した連携体制の構築を進めています。

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、各グループ会社の経営陣や品質保証・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。直近では、2024年11月にHITのあるポルトガルで開催しました。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日~7日、ポルトガル)

2035ビジョン実現に向けた取り組み

多様な人材の活躍機会創出と戦略的な人的資本の強化

多様な背景や能力・特性を持った従業員一人ひとりが活躍機会を見出し、事業を通じてお客様や社会に貢献することで、精神的・社会的に満たされた状態で就業できる環境を整え、選ばれる企業となります。

貢献できるSDGs



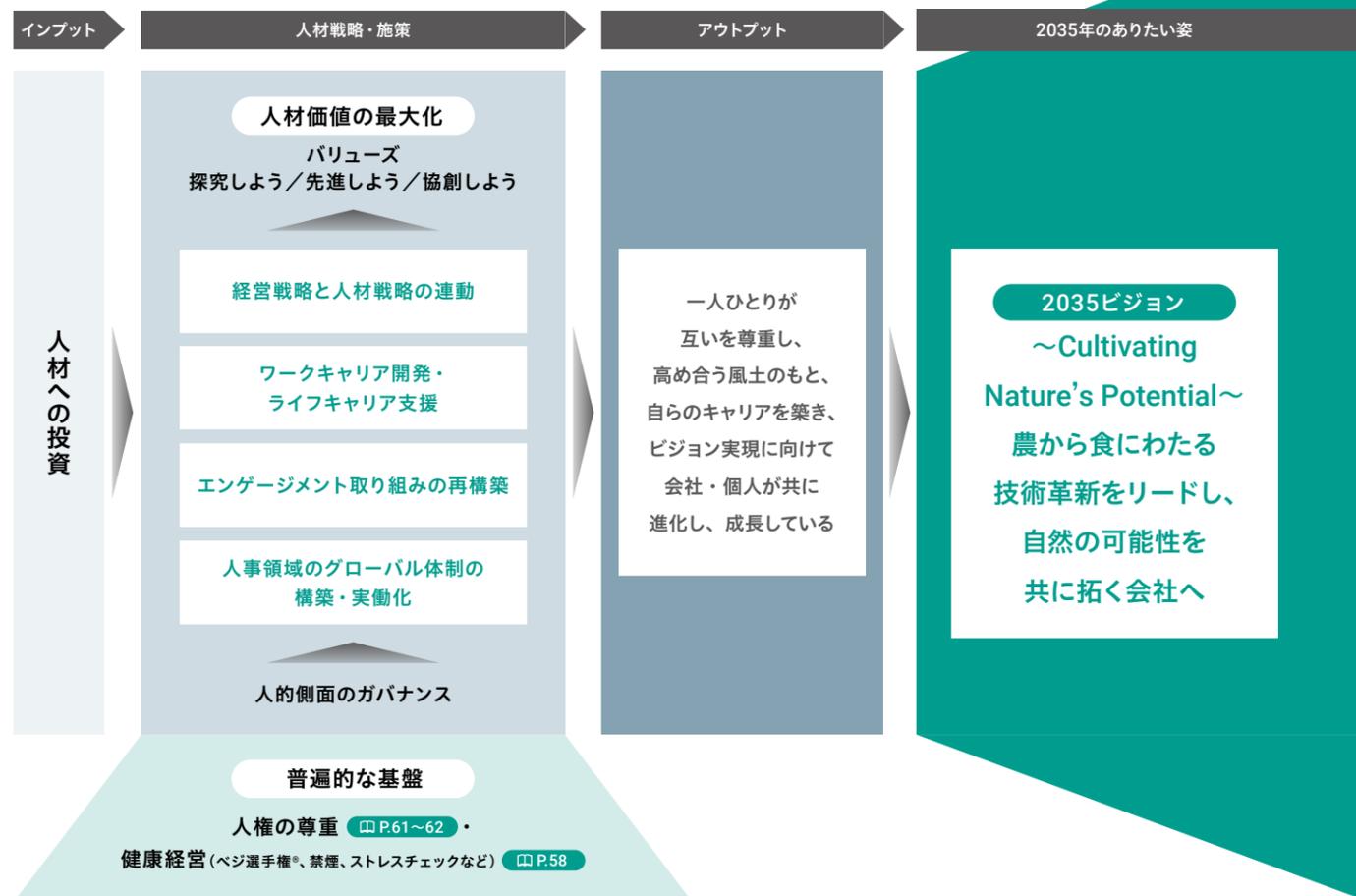
カゴメの人材戦略と2035年のありたい姿

カゴメは従前から、「人の成長がカゴメの成長につながる」という、人が持つスキルや能力こそが資本、すなわち、人的資本経営を志向し、人を中心とした経営を大切にしてきました。その想いと姿勢は現在もこれからも変わりません。

しかしながら、私たちを取り巻く環境は急激に変化しています。そのような中で、2035ビジョンの達成に向け、私たちも変化を

遂げ、人材の活躍を通じた成長を果たしていかなければなりません。カゴメグループとしての「人材戦略」を「経営戦略」と連動させることで、カゴメのバリューズに代表される人材の価値を最大化させるとともに、一人ひとりが互いを尊重し、高め合う風土のもと、自らのキャリアを築き、会社・個人がともに進化し、成長している姿を2035年に向けて実現していきます。

2035年のありたい姿に向けた、カゴメの人材戦略



戦略

2035年に向けた人材戦略として、私たちは以下の4点に焦点を当てていきます。

① 経営戦略と人材戦略の連動

事業構造の大きな変化に伴い、従来のフォアキャストから長期的な目標を見据えたバックキャストでの人材計画の策定と、経営戦略と連動した人材の採用・配置・育成を実行していきます。

② ワークキャリア開発・ライフキャリア支援

多様なワーク・ライフに対する価値観がある中、成長やキャリアのイメージが描けず不安感を持つ従業員に向けて、各自のキャリア設計・実現のための情報や制度を整備し、自身の強みを活かしながら、キャリアを自律的に築いていく支援を提供します。

③ エンゲージメント取り組みの再構築

エンゲージメント、すなわち、働きがいの向上は、カゴメにとっての重要な指標の1つです。やりがいやキャリア機会の提供など、全社重点取り組み領域を定め、効果的な施策・制度を実行していきます。

④ 人事領域のグローバル体制の構築・実働化

これまで、人材に関わる戦略・施策について、各社が個別に立案・遂行しており、グループとしての一体感・統一感に欠ける部分がありました。カゴメグループが一体となって成長を遂げていけるよう、グローバル規模の人的課題の把握を行い、あるべき体制を構築し、グローバル人事機能を通じて、人材戦略と実行のグローバル展開を行っていきます。

※ ①と④は今後新中期経営計画実現に向け、取り組んでいきます。②と③は従前からの重点課題として取り組んでおり、以下にその内容を紹介します。

② ワークキャリア開発・ライフキャリア支援 人材開発

人材育成を通じて目指す姿は「一人ひとりが互いを尊重し、高め合う風土のもと、自らのキャリアを築き、ビジョン実現に向けて会社・個人がともに進化し、成長している姿」です。

会社の成長のためには個人の成長が不可欠であり、一人ひとりが自らのキャリアを実現しながら、進化・成長していくことで、カゴメのありたい姿の実現につながっていくと考えています。各人の価値観に対応しながら、自律的なキャリア形成を後押しするべく、3つの観点(「キャリア開発」「能力開発」「組織風土開発」)から人材育成のための施策を用意しています。最近では特に、個人で選択できる研修の仕組みを拡張しており、今後も一人ひとりの意欲・能力・就労観が活かされるキャリア実現の支援を行っていきます。

DE&Iの取り組み

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1つとして、ダイバーシティ、エクイティ&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、人材が創出できる価値の最大化を図ります。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、多岐にわたる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、人材基盤の強化を図ります。総採用数の2~3割をキャリア採用者とし、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。

2035ビジョン実現に向けた取り組み

多様な人材の活躍機会創出と戦略的な人的資本の強化

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)に応じて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。

働き方の進化に関連する環境整備

導入年	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
2026	出産育児応援手当の導入

3 エンゲージメント取り組みの再構築

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」: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。

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・「働きがい」向上に向けて、本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ますが(最大差異:11ポイント/2025年調査時点)、低スコア部門だけでなく高スコア部門でも、部門特性や実態に沿って、毎年のスコア向上・課題改善のための対応策を展開しています。

心理的安全性向上策

対象	2025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	選択型のテーマ別研修の中で心理的安全性に関連したコンテンツを実施
	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
	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
全従業員向け	ダイバーシティDAY2025	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エクイティをテーマにしたダイバーシティ関連のトークセッションを開催
	ダイバーシティ関連テーマ別サークル活動(障がい者活躍/SOGI)	理解浸透・風土醸成の促進を図るための社内ブログ情報を発信(計22回/2025年)
	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
	サンクスパッジキャンペーン	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

働き方の選択肢の拡大

多様な経験機会を得ることで価値創出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律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、異なる環境で学び、新たな視点を得ること

心理的安全性の浸透

当社ではダイバーシティ、エクイティ&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、2025年には、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、エクイティ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「サンクスパッジキャンペーン」、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きます。

ガバナンス

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。

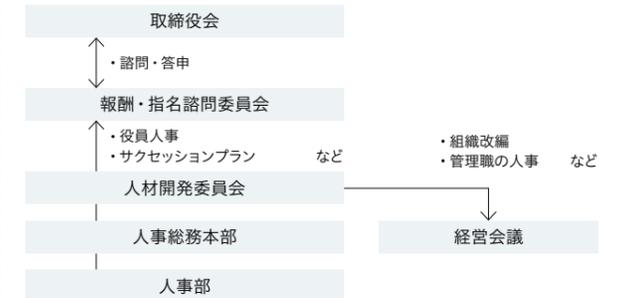
人材開発委員会は、代表取締役社長を委員長とする人事・組織に関わる社内経営陣による審議・意思決定機関で、担当職から役員までの幅広い異動・配置、昇格、キャリア採用、組織改編などに関わる審議を月1回以上という頻度で実施しています。

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

指標	2022年実績	2023年実績	2024年実績	2025年実績	目標	
エンゲージメントサーベイ総合スコア	70	72	72	73	2028年までに74.5	
「心理的安全性」浸透度スコア※1	71	72	73	74	—	
総合職新卒採用における女性割合	71.0%	54.5%	61.5%	46.7%	60%以上	
女性管理職比率	8.4%	9.6%	11.1%	12.0%	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	27.9%	29.8%	29.1%	38.8%	—	
男性育休取得率 総合職/技能職	総合職	75.6%	65.6%	94.3%	79.3%	42%以上 (2019~2021年の平均)
	技能職	84.6%	81.8%	100.0%	100.0%	
男女間賃金差※2 (男性の賃金に対する女性の賃金割合)	全労働者	65.4%	68.3%	69.6%	67.6%	—
	正社員	67.3%	70.5%	71.5%	70.5%	—
	パート・有期社員	87.6%	86.6%	89.3%	81.6%	—
有給休暇取得率※3	86.4%	83.4%	83.0%	80.6%(見込み)	—	
総労働時間(時間/年)	1,896	1,895	1,894	1,907	—	

※1 心理的安全性に関する社内調査スコア

※2 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/>

※3 年次有給休暇の取得率は4月~翌年3月の期間で集計。2025年は12月時点の着地見込み

2035ビジョン実現に向けた取り組み

多様な人材の活躍機会創出と戦略的な人的資本の強化

労働安全

当社では、職場における従業員の安全と健康を確保し、適切な職場環境の形成を促進することを目的として、2022年に全社レベルで「労働安全衛生委員会」を設置しました。

従来は、安全衛生に関する取り組みに事業所ごとのばらつきがあり、全社的なチェック機能も十分ではありませんでしたが、同委員会の設立により、全社横断で事業所ごとの安全衛生状況を確認し、ばらつきの解消と水準の向上を図っています。

さらに、労働安全衛生マネジメントに関する制度設計を進めるとともに、各事業所の安全衛生委員会の活動に対して専門的なサポートを提供し、全社共通の報告様式の導入やリスクアセスメントに基づく横断的なモニタリングも実施しています。

今後は、これまで取り組んできた「見える化」をさらに進展させ、統一化した指標によるモニタリングと、それに基づく改善を推進していきます。

労働安全衛生方針

当社では、職場や従業員の業務などに潜むリスクを抽出・評価し、労働災害や健康障害などが発生する要因をできる限り取り除き、従業員が安全に働ける環境を整えるため、以下の通り労働安全衛生方針を定めています。

- ① 安全衛生方針に基づいた目標を定め、その達成状況の把握と見直しを行い、安全衛生活動の継続的な改善・向上に取り組む。労働災害を防止する(方針・目標と継続的改善)
- ② 安全と健康確保のため職場の労働安全衛生上のリスクを特定・評価し、その結果に基づき適切に対応することで、快適な職場づくりを推進する(リスク管理)
- ③ 安全衛生関係諸法令や社内規定および、各事業所において労使が協議の上、決定した事項を遵守する(法令遵守)
- ④ 労使が協力して、全員参加型の安全衛生活動を推進するとともに、ステークホルダーとも良好なコミュニケーションを図る(労使協力・コミュニケーション)
- ⑤ カゴメにおいて従業員が健康であることは、個人の健康のみならず会社の企業価値向上にも繋がるという意味で重要であり、積極的に健康増進に取り組む(健康増進)

労働災害発生状況

労働災害の発生状況の推移は、以下の表の通りです。

	2023年度	2024年度	2025年度
国内	29件	36件	31件
海外	14件	33件	29件
合計	43件	69件	60件

※ 労働災害件数については、国内は通院(医療機関の受診)を基準とし、海外は休業が認められた事案を基準にカウントしています。

2024年度は、国内外ともに件数が増加しました。これはリスク管理体制の強化により、従来よりも迅速かつ正確な報告が可能となったことが背景にあります。特に海外拠点では、事業拡大や人員増加に伴う増加要因に加え、リスク認識と報告体制の整備が進み、グループ全体での「見える化」が前進しました。当社では、労働災害件数を単なる数字として捉えるのではなく、定期モニタリングを通じて傾向を分析し、予防的な安全管理の高度化に活用しています。こうした取り組みにより、労働災害の低減に向けた改善サイクルを継続的に強化しています。今後も、従業員の安全と健康を守ることを企業価値向上の基盤と位置付け、労働安全衛生マネジメントを推進していきます。

労働災害の低減に向けた取り組み

国内工場における安全道場

当社では、国内各工場での労働災害の低減に向けた施策の1つとして、「安全道場」と称する従業員向けの安全教育を行っています。安全道場は、過去に実際に当社工場で起こった労働災害事例を振り返り、職場に潜む危険を自ら考えるとともに、労働災害を模擬体験できる体感装置を用いて、安全行動の重要性について、身をもって理解する場としています。工場で勤務する従業員は年1回この安全道場を受講しています。また、安全ルールを記した冊子や教育動画を全工場に配布して、全員参加で労働災害の防止に努めています。



安全道場の様子 (2人作業の声掛けミスによる挟まれ体感装置) 安全道場の様子 (高所作業教育)

海外子会社とグループ横断での活動

海外グループ子会社では、日本カゴメに比べて休業災害の発生件数も多く、グループ全体での労働安全衛生活動の強化が求められています。全社レベルの労働安全衛生委員会の設置後、各社の労災発生状況をモニタリングしてきましたが、各社の安全衛生レベルや取り組み状況をより正確に把握するために、2025年より海外グループ子会社へのアンケートや現地調査を開始し、各社の安全衛生活動の実態を確認しています。

今後は、この調査結果を踏まえ、グループ横断での安全衛生活動をさらに推進していきます。

カゴメの健康経営 ～私たちの健康がカゴメの事業の説得力につながる～

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、競争優位を生むことです。

当社はお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が、個人のみならず、事業内容にも説得力を持たせることで会社のパフォーマンスの向上につながると考えています。

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等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」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。



従業員に対する健康維持・増進のための重点施策

当社では、健康経営推進のための基本方針に基づいて身体的健康(ハイリスクアプローチとポピュレーションアプローチ)や精神的健康(メンタルヘルス)などの施策を実施し、従業員の健康維持・増進に取り組んでいます。



健康経営優良法人2025(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。従業員の健康を企業価値向上の基盤と位置付け健康経営を積極的に推進しています。

この取り組みが評価され、2025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2025(大規模法人部門 ホワイト500)」に3年連続で認定されました。

「ホワイト500」とは健康経営優良法人認定制度において、大規模法人部門の上位500法人に与えられる称号であり、経済産業省が定める一定の水準を満たした企業のみが選定されます。これからも「健康経営優良法人認定制度」の趣旨に則り、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。



カゴメ健康経営宣言

カゴメは、食を通じてお客様の健康の増進に貢献する会社です。その基本となるのは、カゴメで働く私たち自身の健康です。カゴメは、お客様と私たち、その家族のウェルビーイングのために、健康経営を積極的に推進します。

カゴメ健康7ヶ条

- 第1条 350g(サンゴーマル)野菜をとろう、私たちも
- 第2条 健診とストレスチェックでセルフケア
- 第3条 ハイリスク 放置しないですぐ対応
- 第4条 続けよう 運動習慣 適正体重
- 第5条 タバコやめ 酒はひかえめ 将来のため
- 第6条 気にかけてよう 心の健康(心理的) 安全性
- 第7条 皆ちがう 性別・年代 健康課題
～ 互いに学び 支え合おう～

持続的な経営・事業を支える基盤の取り組み

持続可能なサプライチェーンの構築

「人権方針」や「品質・環境方針」を基に、サプライチェーンを通じた環境・社会への影響に配慮した調達先の選定や、資源循環による原材料調達の持続性向上に取り組めます。



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ご説明します。



1 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、工場で生産された商品は、工場から出荷された後、物流倉庫、卸店、小売店と、たくさんの人の手を経て、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。

2 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。

3 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、ホームパ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種にわたります。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。幅広い商品を展開することは、カゴメの強みであると同時に、物流においては管理を広範囲にする要因となっています。

4 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1つです。DtcC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させています。お届け先に合わせた最適な物流ルートを生産者が企画し、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。

サプライチェーンの一气通貫コントロール

世界中の原産地から国内の工場、物流センターを通して得意先へ運ぶ当社のビジネスモデルは、サプライチェーンの距離の長さやリードタイムの長さが特徴です。距離や時間軸が長くなると、その間にお客様の需要が変化したり、地政学リスクに起因する海上輸送・国際貿易の障害が発生したりするリスクがあります。そのため、当社はサプライチェーン上の情報を一气通貫でコントロールし、予測できないイベントへの変化対応力を強めていく必要があります。

カゴメサプライチェーンのイメージ



直近におけるカゴメのサプライチェーンへの取り組み

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～

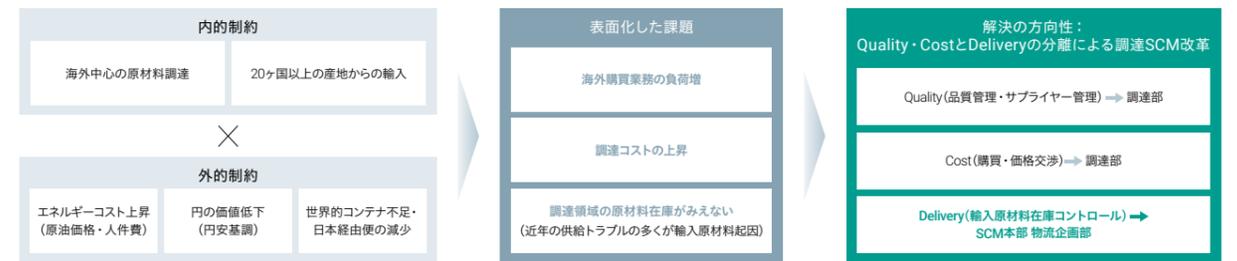
当社の国内加工食品事業において、使用原材料の多くは海外原産地から輸入しています。世界各国の産地から様々な種類の原材料を準備することで、消費者の皆様の多様なニーズへ応えてきたという歴史的な背景があります。

しかし、昨今の情勢変化に伴い、エネルギーコストや人件費といった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」の維持は困難な環境になってきています。

この環境変化に対し、2024年春から「調達SCM改革プロジェクト」を開始し、現在に至るまで段階的なオペレーションや情報システムの見直しを行ってきました。

また現在、この改革ノウハウをもとに、海外関連会社のグローバルサプライチェーンの見直しを進めています。



国内サプライチェーンへの取り組み

～物流環境の悪化へ立ち向かうための施策推進～

国内の物流環境悪化は多くの企業の悩みどころになっており、その影響の深刻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。当社も物流に関わるパートナー企業と連携した施策なしには、商品の安定供給を完遂できません。

物流パートナー企業との連携事例として、2025年夏から中継物流センターを利用した輸送方式を段階的に拡大しています。これにより、担い手が減少している中・長距離ドライバーへの依存から脱却し、適切な輸送体制へ計画的に移行しています。

また中期的な施策としては、2025年春からトラック自動運転の実証実験へ参加し、「ヒトにも環境にもやさしいカゴメサプライチェーン」を目指しています。

中継物流センター活用輸送のイメージ



自動運転トラックの積載・運転風景

MESSAGE サプライチェーンにおける持続性の確保に向けて

当社のSCM本部物流企画部は、調達～生産～販売というサプライチェーンの横軸で課題解決を推進しています。

その中でますます困難になる幹線輸送の持続可能性確保に向けた対策として、自動運転の導入を進めています。

具体的には、F-LINEプロジェクト(食品メーカー+物流会社にて持続可能な物流プラットフォームの構築を目指すプロジェクト)の一環として、他メーカーと共同で自動運転の実現に向けた活動を行っています。自動運転は現時点では実証実験段階ですが、昨今の「2024年問題」による輸送力の不足や人件費の高騰に対して、未来を見据えた先行施策として能動的に取り組んでいます。このように「競争は商品で、物流は共同で」という物流理念のもと、社内外ステークホルダーの皆様と連携し、新たなトラック輸送のあり方を模索することでサプライチェーンの維持・強化を図っていきます。



物流企画部 森本 寛也

持続的な経営・事業を支える基盤の取り組み

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。



戦略

当社は、企業理念において「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」を掲げており、カゴメグループの成長と持続可能な社会の実現に向けて、「人権の尊重」を重要な課題と位置付けています。

人権への負の影響を防止・軽減するための取り組み

分類		当社の取り組み	
方針によるコミットメント	人権方針の策定	・人権方針の策定とステークホルダーへの周知	
人権デューデリジェンスの実施	人権への負の影響の特定・評価	・自社が取り組むべき優先テーマ(重要人権リスク)の特定 ・人権インパクトアセスメントの実施(SAQ、現地訪問、直接対話)	
	負の影響の防止・軽減	教育・研修の実施	・サステナビリティ委員会での経営層に向けた有識者講義(ビジネスと人権) ・従業員向け人権研修
		社内環境の整備	・各種社内制度(働き方など)の見直しや労働環境の改善
		サプライチェーンの管理	・サプライヤーガイドラインの策定と周知 ・サプライヤーや契約農家などへの是正依頼、改善への協働
	モニタリングの実施	・サプライヤーや契約農家へのSAQ、現地訪問、直接対話など ・社内及び取引先向け通報窓口への通報件数/内容の定期確認と分析	
情報開示	・サステナビリティサイト、統合報告書などでの情報開示		
救済措置	苦情処理メカニズムの整備	・社内及び取引先向け通報窓口の設置	

① 方針によるコミットメント(グループ人権方針の策定)

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」を策定し、人権の尊重をサステナビリティへの取り組みにおける重点課題として位置付けました。

本方針は、カゴメグループ全ての役員及び従業員に適用され、カゴメグループの製品・サービスに関係する全てのビジネスパートナーに対しても本方針を理解・支持していただくとともに、人権を尊重するように働きかけ、協働して人権尊重を推進しています。

② 人権デューデリジェンスの実施(重要人権リスクの特定)

当社グループのバリューチェーンにおける潜在的な人権への負の影響を把握するため、2024年4月に部門横断型のワークショップ形式で人権リスクアセスメントを実施し、リスクを絞り込みました。その結果、P.62記載の2つの重要人権リスク(優先テーマ)を特定し、重点的に対応を進めています。

人権リスクアセスメントのプロセスは「リスク管理」の項に記載しています。

③ 救済措置(苦情処理メカニズムの整備)

当社では、当社グループ及び当社グループ従業員の法令または諸規則の違反、不正行為、反倫理的な行為やそのおそれのある行為を発見した場合にそれらを速やかに是正または未然防止するために、連絡・通報することができる内部通報窓口を設置しています。本窓口は当社グループ及び取引先の従業員、役員、派遣社員、並びにそれらのご家族が利用可能です。本窓口の運用

により、人権に対する負の影響の早期発見及び未然防止に努めています。本仕組みは実効性のある救済措置として、情報の機密性や匿名性を担保した上で、通報者が不利益な取り扱いを受けないことを約束しています。自らの事業活動が人権に対する負の影響を直接的に引き起こした、あるいはそれを助長したことが明らかとなった場合は、適切な手続きを通じてその救済・是正に取り組みます。

リスク管理

④ 人権リスクを識別・評価・管理するプロセス

当社グループのバリューチェーンにおける顕在化している、または潜在的な人権への負の影響を把握するため、人権リスクアセスメントを実施しています。外部環境の変化に対応し、国際人権団体の報告等や、社内各部門とのディスカッションを通じて収集した情報をもとに、新たなリスクの特定や優先順位の決定を行っています。直近では2024年4月にアセスメントを実施し、サステナビリティ委員会での議論を経て、同年6月に重要人権リスク(優先テーマ)を特定しました。特定した重要人権リスク(優先テーマ)は経営会議や取締役会にも報告されています。今後、人権リスクアセスメントは中期経営計画の策定タイミング(3年に一度)を目安に実施する計画です。

リスクアセスメントの手法

以下のプロセスを経て自社が取り組むべき重要人権リスク(優先テーマ)を決定しました。

① デスクトップ調査：グローバル人権リスクデータベースや国際人権団体の報告などを参照し、当社グループの事業展開国や主要な原材料原産国、特に農業セクターにおける国別の人権リスクを分析

- ② 部門参加型ワークショップ：社外有識者によるビジネスと人権のグローバル動向に関する講義の後、各部門担当者(計21名)にて事業活動に関わる人権リスクの議論を行い、バリューチェーン上の潜在的な人権リスクを抽出
- ③ 重要人権リスク(優先テーマ)の決定：抽出した潜在的な人権リスクに基づき、デスクトップ調査結果とワークショップ結果、並びに関連部門への事後ヒアリングを総合的に検討し、社外有識者、及びサステナビリティ委員会での議論を通じて決定

2024年の人権リスクアセスメントで特定した重要人権リスク

1. 日本国内の外国人労働者問題
2. 海外の調達先、事業拠点の労働者問題

⑤ 総合的リスク管理への統合状況

2021年に再構築したリスクマネジメント体制のもと、特定された重要人権リスクもリスクマネジメント統括委員会に共有され、全社グループ視点で経営戦略への反映や優先度に応じた対応策の実行が図られています。

リスクマネジメント □ P.76~78

対応の進捗・実績

重要人権リスク(優先テーマ)	人権インパクトアセスメント	負の影響の防止・軽減
① 日本国内の外国人労働者問題	自社の取引のうち、加工用トマトの調達量が多い茨城県の原材料トマト生産農家を選定の上、そこで就労する外国人技能実習生2名を対象に、第三者機関による直接対話、及び人権への影響評価を実施(2024年11月) →長時間労働、危険労働、技能習得といった作業に関する項目についての懸念事項はなし →監理団体及び農家と技能実習生のコミュニケーションに関して改善すべき事項あり	再度農家へ訪問し、技能実習生とのコミュニケーション改善、監理団体への巡回強化を依頼(2025年3月) →2026年春に改善状況のモニタリングを予定
② 海外の調達先、事業拠点の労働者問題	主要な原材料調達先(冷凍野菜)であり、かつデスクトップ評価で中程度以上のカントリリスクが認識されたイタリアに位置するグループ会社について、調達量が多い原材料ピーマン生産農家2軒を選定の上、そこで就労する移住労働者計8名を対象に、第三者機関による直接対話、及び人権への影響評価を実施(2025年8月) →人権侵害の実態は確認されず、労働力確保における違法な“カポラートシステム”の利用についても懸念なし →労働安全衛生及び労働組合へのアクセスに関するグッドプラクティスの水平展開について推奨事項あり	イタリアのグループ会社の原材料調達先である農協において、所属農家へのグッドプラクティスの周知、共有を予定(2026年3月予定)

「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/>

会長MESSAGE



「グローバル・カゴメ」 の発展に向けて

取締役会の質的向上と
グループガバナンスの強化

取締役会長・取締役会議長

山口 聡

実効性評価の活用によるコーポレート・ガバナンスの進化

当社は、取締役会の質的な向上のため、監査等委員会設置会社に移行した2016年から、毎年1回、取締役会の実効性評価を実施しています。具体的には、全取締役に対して、取締役会の設計、議案の適切性、議論の質などに関するアンケート調査を行い、そこから抽出された課題の改善案を検討し、翌年にそれを実行するという内容です。さらに、2021年からは、3年に1回、社外の第三者による実効性評価とそれを踏まえた取締役会に対する提言を受ける機会も設けています。

このPDCAサイクルを10年にわたり回し続けてきたことで、実効性評価から抽出される課題も年々変化してきています。以前は審議議案の設定方法や審議時期の年間スケジュール化といった取締役会の運営に関わる課題が多かったのですが、直近では人的資本経営やポートフォリオマネジメントのあり方など、中長期戦略の根幹となるようなテーマに課題が移ってきています。

このような変化に伴い、以前にも増して強く意識しているのが取締役間の「情報の非対称性の解消」に努めるということです。そのための施策として、2ヶ月に1回のペースで「取締

役意見交換会」を開催しています。重要な経営テーマについては、取締役会での審議に先立ち、意見交換会において必要な情報のインプットを社内外の専門家に依頼したり、取締役の認識合わせを自由なディスカッションを通して行ったりと、十分な時間をかけるようにしています。

また、2025年においては、第三者からの取締役会への提言を起点として、「経営と執行の分離」をさらに進めるために、中期経営計画の策定方法を大きく見直しました。これまでは社長と執行役員本部長で構成される経営会議にて中期経営計画の大部分を策定し、取締役会はそれに対して、多様な視点からアドバイスをを行うという進め方をしていました。それを今回から、まず取締役会が売上収益、事業利益、財務構造、キャッシュアロケーションなどの方針を議論して具体的な目標に落とし込み、経営会議ではその方針を受けた各事業の実行計画や人材・DXなどの基盤戦略を検討し、両者をすり合わせながら、中期経営計画を仕上げていくプロセスを採用しました。まだ改善の余地はありますが、この取り組みにより、取締役会の果たすべき役割がより鮮明になり、議論の質的な向上とコーポレート・ガバナンスの進化につながってきていると感じています。

グローバルガバナンスの推進と課題

2026年2月に発表した新たな「ミッション・ビジョン・バリューズ(以下、MVV)」の策定にあたっては、取締役会と取締役意見交換会にて計11回の議論を行いました。社外取締役からは、策定プロセスにおいて外部専門家の意見が取り入れられているか、あるいは社内の様々な立場からの意見が集約されているか、戦略的なストーリーの論理性や納得性が高いかなどといった視点から多くの指摘をいただきました。また、事業の収益や従業員数が国内と海外でほぼ半数ずつを占めている現状を踏まえ、「グローバル・カゴメとしてのMVV」とする必要性についても取締役間で共有し、新たなMVVには、グループ全メンバーの「共通の軸」となるよう強い意志を込めました。

さらに、2035ビジョンの実現に向けて、第三者による実効性評価の中で課題として挙げられている「グローバルガバナンスの強化」を図るため、国際事業を含む全社的な経営監督・意思決定体制の整備にも今後取り組んでいきます。その1つは、グローバル・カゴメとしてのより良い組織形態を探り続けていく取り組みです。現在、当社の国際事業は社内カンパニー制^{※1}を採用している一方、国内事業は生産やマーケティング等の機能別組織となっており、事業間で組織形態が異なります。この状態をどのようにしていくのかについては、取締役会において検討を進め方向性を早期に示したいと考えています。その中で、国際事業比率のアップに対応した外国人の取締役選任の可能性についても議論していくことになると思っています。もう1つは、取締役会のモニタリングボード^{※2}化への取り組みです。この課題についても、社会情勢や投資家・株主の皆様からの要望を踏まえ、今後さらに検討を進めます。

以上のような経営監督・意思決定体制を進化させる取り

組みのベースとなるのは、取締役会のさらなる実効性の向上のための課題解決やその前提となる情報の非対称性の解消など、目下取り組み中の課題に真摯に向き合い対応していくことだと思います。これらの地道な活動を継続しつつ、その上に、次の10年を見据えた新たなソリューションを積み重ねていきたいと考えています。

サクセッションプランの進化

2026年1月より、奥谷社長をトップとする新たな経営体制がスタートしました。奥谷社長の選任にあたっては、2021年に人材開発委員会にて候補者を選出し、そこから5年の歳月をかけて様々な育成プログラムを実施するとともに、報酬・指名諮問委員会での議論を重ねてきました。私自身の社長選任プロセスで感じていた育成プログラムなどの改善にも取り組み、今回はよりシステマティックで多面的な評価に基づく選任が実現できたのではないかと考えています。

奥谷社長には、2035ビジョンの実現に向けたリーダーシップの発揮とスピード感を持った経営推進を期待しています。5年間の社長選任プロセスの中で発揮された優れたコミュニケーション力とバランス感覚を持って、置かれた環境が異なる国内事業・国際事業のバランスを取りながら、国内外の多くのステークホルダーの期待に応える成長を成し遂げてほしいです。

私自身は、取締役会長及び取締役会議長として、より長期的な視点から戦略的な意思決定ができるよう、奥谷社長を中心とする業務執行体制を支援・監督していきます。また、取締役会の独立性・健全性の向上、コンプライアンスや倫理の担保、ガバナンスの強化といった様々な課題解決に向けて、議論を深めていきたいと考えています。

※1 社内カンパニー制：社内の各事業を独立した「会社」として扱い、各々に経営責任や権限を委譲した企業形態
 ※2 モニタリングボード：社外取締役が主な構成員となり、株主に代わって経営陣を監督する取締役会の形

社外取締役MESSAGE

2035ビジョン達成に向けて

新しいMVVやKagome Group Plan 2028のもと成長の歩みを強めるカゴメへ、新任を含む社外取締役の4名から取締役会の現状や課題、今後果たすべき役割についてメッセージをいただきました。



社外取締役
荒金 久美

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ます。カゴメは何で貢献すべきか、どうやってそれを実現していくか、それがまさに2035ビジョンとして結実したと感ずります。カゴメの存在意義と役割を「ミッション・ビジョン・バリューズ(MVV)」という形で再確認したプロセスは、大変有意義でした。

「農から食にわたる技術革新をリードし、自然の可能性を共に拓く会社へ」というビジョンには、技術開発やイノベー

ションをカゴメの強みとして自然の可能性を拓いていきたいという強い意志を感じます。ビジョンの実現に向けては、成長戦略に沿った、取るべきリスクなど、リスクの考え方を一定の枠組みとして整理し、取締役会における議論をさらに深められればと考えています。リスクは時代と状況により変化するため、枠組みそれ自体も定期的に見直す必要があります。

2026年からは、山口会長、奥谷社長の新体制がスタートします。カゴメでは社外取締役が大半を占める報酬・指名諮問委員会でサクセッションプランに基づき新体制のあり方を検討しましたが、2035ビジョンを牽引できる体制ということが大きな判断要素であったことは言うまでもありません。

奥谷社長のリーダーシップのもとに、2035ビジョンの実現に向けてカゴメが大きく成長することを後押ししていきたいと思っています。



社外取締役
糸川 滋

取締役会では、経営目標を達成する上で重要な施策・投資、人材戦略、リスクマネジメントなど多岐にわたるテーマをオープンに議論できていると思います。今後は、従来の内容に加え2035ビジョンをゴールとして、それを実現する上での現在のカゴメとのギャップ(足りていない)領域によりフォーカスして議論を行い、執行側をサポートできればと考えています。

国際事業では、ここ数年成長を牽引した一次加工におけるトマト市況変動によるボラティリティ低減のためにも二次

加工事業の早期拡大が欠かせませんが、そのための営業活動やそれを支える人的リソース拡充は喫緊の課題です。

国内事業では、国産野菜の品質及び機能価値訴求による収益性改善に加え、ウェルビーイング領域での野菜収穫や調理体験など社会的健康実現の機会を通じカゴメファン拡大を目指しますが、全てを自社で完結するのではなく、自治体や他企業との協業による事業化検討も必要です。

2025年、投資家の方々とお話しする機会をいただきました。カゴメが目指す農から食への事業や取り組みをご理解いただくと同時に、取り組みの進捗可視化など株主を意識した経営までのリクエストもいただきました。取締役会では、難易度や事業化までの時間差など多岐にわたる事業ポートフォリオのガバナンスと、それを支える人材戦略、開かれた企業としての情報開示などの議論を通じて、企業価値向上に取り組んでいきます。



社外取締役(監査等委員)
山神 麻子

カゴメグループにおいて国際事業の存在感が高まり、その成長が2035ビジョン達成に向けた重要な柱となる中、グループ全体の事業成長を促進しつつ、リスクを適切に管理し業務の適正性を確保していくために、グローバルガバナンスの向上が不可欠です。ここ数年、財務経理と内部監査による子会社管理・統制の高度化と、リスクマネジメント体制の強化を通じて、海外拠点を含むグループ全体にわたるリスクの特定と経営戦略に照らした分析・評価が進展しています。また、国際

事業に関する意思決定は、カンパニーへの権限委譲により迅速性が確保されつつ、重要案件については取締役会への十分な情報提供に基づく多角的な検討を経て行われています。一方、国内外で培った経験を活かした新たな価値創造を目指す人材の活用や、グローバル経営人材の育成推進といった人材戦略は、今後の成長の要として深化を急ぐべき課題です。

カゴメグループの新しいMVVは、多様な文化的背景を持つ海外拠点のメンバーにも伝わりやすいよう策定されました。この新たな理念がグループ全体に浸透することが、カゴメにおけるグローバルガバナンスのさらなる向上への出発点になると期待しています。取締役会においてもMVVに照らしつつ、グローバルガバナンスの向上に資する組織・制度・プロセスの構築に向けて議論を継続していきます。



New
社外取締役(監査等委員)
梅辻 雅春

カゴメは、新たな中期経営計画において、2035ビジョンの実現に向けて、「農から食にわたる技術革新をリードし、自然の可能性を共に拓く会社」を目指しています。この取り組みを実現するための具体的な経営として、原材料のサプライチェーンやトマト二次加工品の販売バリューチェーンの多様化等を推進しており、国際事業の比重が拡大しています。一方で、地球環境の変化や多極化する世界という外部環境を背景に、カゴメを取り巻くグローバルな事業環境は

ますます複雑化しています。この状況への対応にあたっては、オーガニックな事業成長はもちろん、インオーガニックな事業成長の手段(資本提携やM&A等)を採る場合には特に、重要な経営資源であるブランドイメージや良好な人的資本の質の維持発展に十分留意しつつ進めるべきことは言うまでもありません。また、インオーガニックな事業成長プロセスは多様性のある人的資本の進化のチャンスでもあります。経営上の取り組みが、複雑化する事業環境下においても、株主、従業員ほか多様なステークホルダーの視点から持続的な成長及び企業価値の向上を見通せるような経営に結実していくよう、グローバルビジネスに対する私の様々な業務経験を活かしつつ、新任社外取締役としてその実現に日々貢献していきます。

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

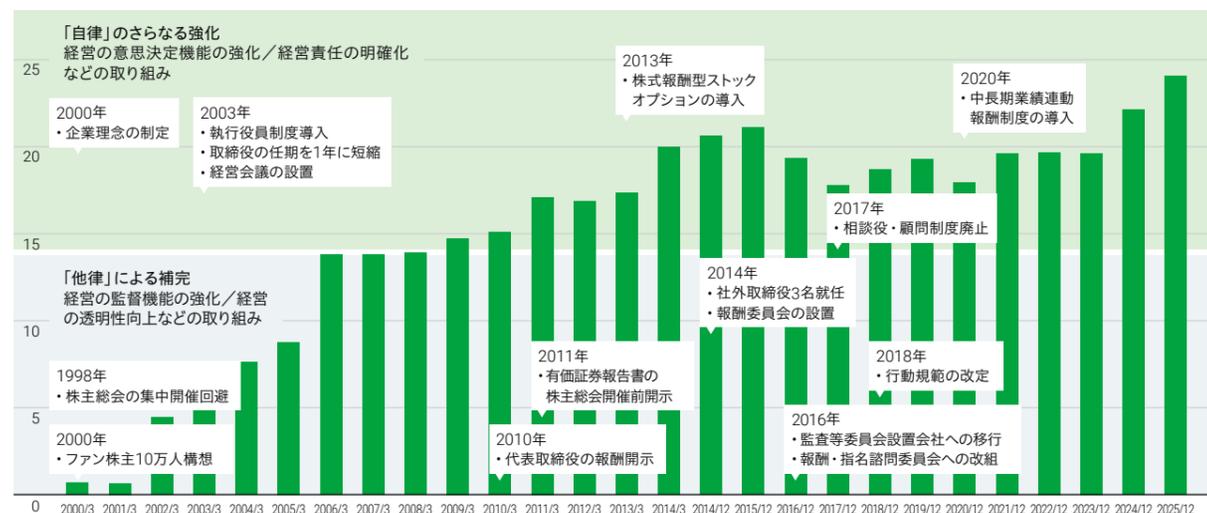
することを原則としながら「カゴメファン株主づくり」の推進や社外取締役の機能の活用などにより外部の多様な視点を取り入れていくことで、客観性や透明性を担保していくというものです。

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1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。

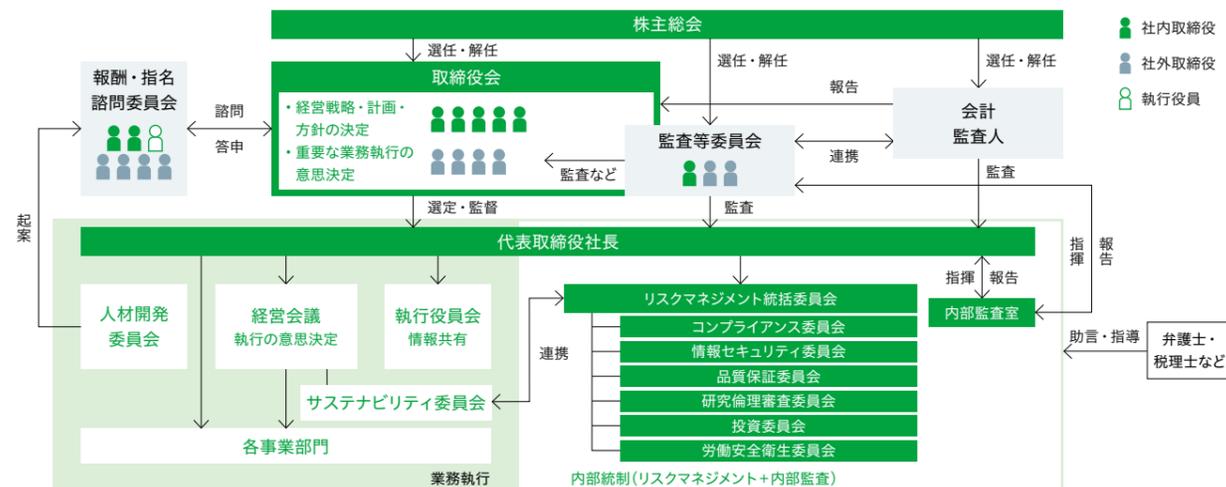
監査等委員会においては、常勤監査等委員を1名以上置くことを方針とし、内部統制システムを利用して取締役の業務執行の適法性、妥当性を監査しています。

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



取締役会

● 取締役会の実効性評価

2024年に実施した実効性評価において、主に以下の内容を課題としていました。

- ・第3次中期経営計画及び年度方針の執行状況を適切にモニタリング・監督する
- ・「2025年のありたい姿」に向けた取り組みの最終年度を迎え、新たなビジョンを策定する

- ・環境と社会への影響を踏まえ、長期的視点で事業の持続性と企業価値向上を目指す
- ・グループ全体の将来を見据えた経営資源の強化・配分の前提として、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する

上記を踏まえ、2025年度の実効性評価では、以下のような議案について深く議論を重ねました。

2025年度に議論された主な内容

・年度経営計画のモニタリング(月次業績)	・経営会議及び監査等委員会での議論内容報告
・第81回定時株主総会報告	・カゴメグループビジョンの検討状況
・次期中期経営計画における成長戦略、財務戦略、人材戦略	・Silbury Marketing Ltdの株式取得
・2026年度経営計画	・取締役会の実効性評価
・代表取締役の異動	・第82回定時株主総会開催形式
・次年度取締役会におけるアジェンダセッティング	

取締役会活性化のための主な取り組み

当社は、これまで取締役会活性化に向けた取り組みを継続的に進めてきました。

2025年	● 経営トップと監査等委員の意見交換会の実施	2020年	● 遠隔会議の活用
2024年	● 次期中期経営計画に関する執行側の検討内容を踏まえたディスカッションの実施	2019年	● 取締役会専用サイトでの審議資料の事前開示
2023年	● 成長市場であるインド市場と子会社の視察 ● 外部有識者を交えた意見交換の実施	2018年	● 次期中期経営計画検討合宿の実施 ● 取締役会議案の年間スケジュール化
2022年	● 重点課題に関する勉強会とディスカッションの実施	2017年	● 経営トップと社外取締役の意見交換会の実施 ● 社外取締役に向けて経営会議の審議内容の共有実施
2021年	● 取締役会実効性第三者評価の実施 ● 取締役に向けて監査等委員会の審議内容の共有実施	2016年	● 取締役会実効性評価の導入 ● 取締役会付議基準の見直し(経営会議への移管)

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価の結果

当社は、2025年9月に取締役を対象に取締役会の実効性に関する評価を実施しました。その結果の概要は以下の通りです。

1. 評価の実施方法

全取締役を対象にアンケートを実施し、それをもとに審議を行い、実効性を評価しました。

アンケートの実施	<p>全取締役に対するアンケートの区分(全7区分・38項目)は以下の通りです。</p> <p>① 取締役会の設計(規模、構成、多様性等) ② 取締役会の運営(開催頻度、時間(説明・審議)、情報提供、遠隔会議の活用、事務局のサポート等) ③ 取締役会の議案(テーマの設定、付議のタイミング、経営計画への反映、フォローアップ等) ④ 取締役会の議論の質(資料、議論の客観性・多角性、説明責任、議長のリーダーシップ等) ⑤ コーポレート・ガバナンス体制(選解任・報酬決定プロセス、ステークホルダーとの対話等)</p> <p>⑥ 総合評価(企業価値向上の進捗状況、意思決定の迅速性・柔軟性、執行と監督の分離等) ⑦ 個別テーマ(戦略、事業ポートフォリオ、グローバルガバナンス、ESG等)</p> <p>報酬・指名諮問委員会に対するアンケート(6項目)の実施 監査等委員会に対するアンケート(8項目)の実施 リスクマネジメント統括委員会に対するアンケート(1項目)の実施</p>
上記を踏まえた取締役会における審議	<p>アンケートの結果を参照し、全取締役による審議と意見交換の場を設け、実効性に関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、対応策の検討等を実施しました。</p>

2. 評価結果の概要

上記を踏まえ、取締役会は①～⑦の全ての区分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. さらなる実効性向上に向けた検討課題

2025年度は、議長を含む全取締役を対象としたアンケート調査を通じて、取締役会の設計・運営・議案・議論の質・ガバナンス体制・総合評価の6区分33項目に加え、個別テーマ及び自由記述を含む形式にて評価を実施しました。加えて、報酬・指名諮問委員会及び監査等委員会に関する設問も設け、委員会の機能に対する評価も行いました。

本年度の評価では、取締役会の実効性は概ね確保されているとの認識が示されました。特に、重要案件の審議や経営計画の策定・見直しにおいて、事前の資料提供や説明が適切に行われ、十分な時間をかけた多角的な議論がなされている点が高く評価されています。また、議論の質の向上、定期的な意見交換の場の設置などが、意思決定プロセスの高度化に寄与しています。

さらに、報酬・指名諮問委員会や監査等委員会の体制強化、新任取締役への研修機会の拡充、海外グループ会社への訪問や現場視察の実施など、ガバナンス体制の充実や情報提供の面でも前年度からの改善が進んでいます。2035ビジョンや次期中期経営計画の策定を通じて、企業価値向上や中長期的な成長戦略に関する議論も活発化し、取締役会の役割認識が一層深まりました。

一方で、さらなる実効性向上に向けては、以下のような課題が指摘されています。

- ・事業ポートフォリオの評価基準及び見直し体制の強化
- ・成長戦略に即したリスクテイクの基準や方針の明確化
- ・グローバルガバナンスの強化と海外事業におけるKPIモニタリング体制の向上
- ・ESGに関する議論の深化
- ・経営戦略と人材戦略の連動
- ・緊急時対応及び有事のガバナンス体制の実効性向上

これらの課題については、優先順位を定めた上で、2026年度において継続的に議論・合意形成を図っていきます。

2016年度から取り組んできた長期ビジョンと、それに基づく3回の中期経営計画が完了し、2026年度から新たな10年ビジョンへの取り組みが始まりました。今後も、社外取締役を含む多様な視点を活かした健全かつ建設的な議論を通じて、取締役会の実効性向上、企業価値の持続的な向上、そして透明性の高い経営の実現に努めていきます。



● 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、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に関わる豊富な経験と知見を有しています。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 取締役会長		○		○	○	○	○	○				○	
奥谷 晴信 代表取締役社長		○		○	○	○					○		○
葉色 義久 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)		○		○				○				○	○
山神 麻子 社外取締役(監査等委員)	社外 独立			○	○								○
梅辻 雅春 社外取締役(監査等委員)	社外 独立		○	○									○

スキルの分類・項目・定義

取締役に必要なスキルとして「企業経営を推進する上での経営スキル」と「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」の計11のスキルを設定しました。スキル保有の認定条件※に照らし、各取締役の知識・能力・経験等を踏まえ、保有するスキルを明確にしています。

- ※ スキル保有の認定基準：
- ① 企業の社内取締役としての経営経験などを保有すること
 - ② 当該の専門機能を執行する本部長、または準ずる立場などでのマネジメント経験を保有すること
 - ③ 企業経営の観点から当該の知見や専門知識を活かし、経営に直結した貢献などの経験を有すること

コーポレート・ガバナンス

取締役に必要なスキルと定義

分類/項目	定義
企業経営を推進する上での経営スキル	
企業経営	企業経営を行うにあたっての経営管理、ビジョン・戦略構想、リーダーシップにかかる基幹的なスキル
財務・会計	経営資源を適切に管理・運用するとともに、資本市場との良好な信頼関係を構築する
法務・リスクマネジメント	外的環境や事業発生しうる多様なリスクを的確に把握・評価・対応し、公正かつ適切な経営を行う
人材開発・ダイバーシティ	人的資本を適切に確保・育成し、多様な考えや経験を活かして新しい企業価値の創出につなげていく
サステナビリティ経営	「感謝・自然・開かれた企業」の理念を原点とし、環境や社会の持続可能性に配慮した経営を通じて、企業価値を向上させる
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	
農業・食・栄養	農業農政、食と栄養に対する知識見識に立脚し、課題形成を行う
研究・技術	企業の事業シードを生み出す研究開発・技術開発戦略を推進する
マーケティング・ブランドマネジメント	ブランド価値の管理と効果的なマーケティング戦略を推進する
生産・調達・品質	安定的な原材料の調達と品質第一を担保した商品の製造を的確に推進する
営業・SCM	効率的なサプライチェーンと顧客接点を創造する営業戦略を推進する
グローバル・ビジネス	グローバル環境において経営資源を有効に活用した事業戦略を推進する

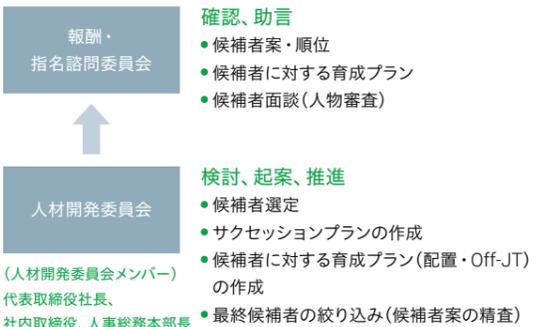
サクセッションプラン

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・部長層に対して階層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



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
2025年第1回	審議：2024年度役員賞与について、2025年度取締役スキルマトリックスについて、2025年4月以降の委員会体制について 報告：2022年度分BIP信託の確定について、2025年3月末までの役員異動について
第2回	審議：新取締役の等級格付けについて、退任役員へのBIP信託交付・給付について、2025年度役員賞与の見直しについて 報告：執行役員人事について
第3回	審議：2025年度役員報酬について、BIP信託型株式報酬の信託継続について 報告：2025年4月以降の人材開発委員会体制について
第4回	報告：4月時点の役員賞与見込みについて、報酬・指名諮問委員会の議案について、人材戦略検討プロジェクトの進捗概要について、取締役サクセッションプランについて
第5回	報告：マネジメントスキルライセンスプログラムについて、役員ハラスメント研修について
第6回	報告：役員における新人事処遇制度案について 審議：取締役サクセッションプランについて
第7回	報告：社長の個人評価と報酬案について 審議：取締役サクセッションプランについて
第8回	報告：2025年10月1日付役員異動について 審議：執行役員・取締役報酬制度について、取締役サクセッションプランについて
第9回	付議：2026年1月1日付代表取締役の異動について、2026年1月1日付役員異動について
第10回	報告：2024年度役員報酬市場調査報告 審議：取締役サクセッションプランについて
第11回	依頼：2026年度取締役スキルマトリックス及び株主総会招集ご通知選任内容の確認について 審議：2026年1月1日付役員人事異動に伴う報酬額について、会長、専務・常務の役割定義の考え方について
第12回	審議：会長、専務・常務の役割定義の考え方について、2026年3月及び4月の役員人事について 報告：2026年度報酬・指名諮問委員会スケジュールについて
2026年第1回	審議：2025年度役員賞与について、執行役員新人事処遇制度について、2026年3月付取締役人事異動について 報告：2023年度分BIP信託の確定について
第2回	審議：2025年度役員賞与について(決算結果に基づく確定値の書面審議)
第3回	審議：2026年4月以降の報酬・指名諮問委員会体制について、取締役会長の役割及び処遇について、4月1日及び3月31日付執行役員人事について 報告：執行役員に関連する運用について、2026年度役員賞与の見直しについて
第4回	審議：2026年度役員報酬について

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)			対象となる役員の員数(人)	
		基本報酬	賞与	ストックオプション		
取締役(監査等委員除く)	237	141	60	—	35	8
うち社外取締役	21	21	—	—	—	3
取締役(監査等委員)	55	55	—	—	—	3
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)			信託型株式報酬
		基本報酬	賞与	ストックオプション	
代表取締役社長 山口 聡	96	43	30	—	22

* 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。

役位別報酬比率

役位	基本報酬	業績連動報酬		合計	評価配分	
		短期現金賞与	株式報酬		全社業績	個人業績
代表取締役社長	50%	33%	17%	100%	100%	0%
取締役専務執行役員	60%	28%	12%	100%	80%	20%
取締役常務執行役員 取締役執行役員	65%	25%	10%	100%	80%	20%
取締役監査等委員	100%	0%	0%	100%	—	—
社外取締役	100%	0%	0%	100%	—	—

役位別基本報酬額(取締役監査等委員及び社外取締役除く)

役位	基本報酬(百万円)
代表取締役社長	43
取締役専務執行役員(職務等級に応じて設定)	30~32
取締役常務執行役員(職務等級に応じて設定)	24~26
取締役執行役員(職務等級に応じて設定)	19~21

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 = 各役位・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 × (対予算事業利益額) × 役位別ウェイト + 会社業績支給係数^② × (対前年度連結売上収益額) × 役位別ウェイト + 会社業績支給係数^③ × (対予算親会社の所有者に帰属する当期利益額) × 役位別ウェイト + 個人業績支給係数^④ × 役位別ウェイト)

※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。

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1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。2025年度の予算額に対する実績額の達成比率は95%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1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。2025年度の前年度実績額に対する実績額の達成比率は96%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。2025年度の予算額に対する実績額の達成比率は106%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。

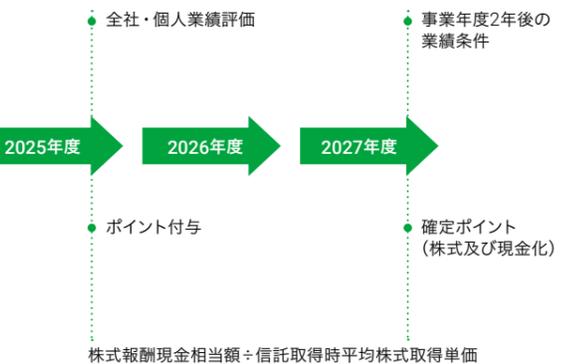
■ 現金賞与 = 単年度業績連動報酬総額 × 業績連動報酬総額における現金賞与割合

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



株式報酬現金相当額 ÷ 信託取得時平均株式取得単価

コーポレート・ガバナンス

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。

IRの取り組み

カゴメは企業理念である「開かれた企業」のもと、様々なIRの取り組みを通じて、株主・投資家・アナリストの皆様から得られたご意見を経営にタイムリーにフィードバックできる体制を整えています。

こうした体制のもと、当社は「適切な情報開示→投資家開拓→対話と交流→経営へのフィードバック」という一連のプロセスを重視しています。中長期的な企業価値の創出に関心を持つ国内外の機関投資家との接点拡大にも努めるとともに、事業戦略、財務戦略などに関する情報を、適時・適切に開示し、資本市場における当社への理解を深めるための取り組みを推進していきます。



決算説明会(2回開催)

個人株主/個人投資家向け決算説明会(4回開催*)

決算説明会は年度決算、上期決算の発表翌日に開催し、代表取締役社長とCFOが中心となって、業績のほか、事業環境、成長戦略の説明や質疑応答を行います。他方、個人株主向け決算説明会では財務経理部員が中心となり、より分かりやすい言葉で説明するとともに、新商品の開発担当者による想いやエピソードなどを紹介しています。

2025年度は第3次中期経営計画の進捗や2026年度以降の10年間の主な取り組みを説明するとともに、3月に本格展開を始めた「アーモンド・ブリーズ」などについて紹介しました。



個人株主説明会(オンライン)の様子

※ 証券会社主催含む

スモールミーティング(2回開催)

スモールミーティングは、主に機関投資家やアナリストを対象とする、経営陣との質疑応答を中心とした対話の場です。その時々に関心の高いテーマを深掘りし、双方向のコミュニケーションを通じた理解促進と信頼関係の構築を目的としています。

9月に開催するESGスモールミーティングは、環境(E)、社会(S)、ガバナンス(G)に関する質疑応答を中心とした対話の場です。



ESGスモールミーティングの様子

2025年度はESGスモールミーティングに初めて社外取締役の方々に登壇いただき、ガバナンスに関連する質疑応答を行いました。

社長と語る会(2回開催)

より多くの個人株主の皆様当社をより深く知っていただくために社長と直接コミュニケーションをとる機会を設けています。

当社飲料の試飲をいただき、また当社の活動をクイズを交えながら紹介し、交流を図っています。

2025年度も全国の個人株主にご参加いただけるよう、オンラインで開催しました。カゴメをより知っていただく機会として、幅広い年代の方に楽しみながら参加していただくことができました。



社長と語る会(オンライン)の様子

機関投資家・アナリスト向け海外拠点見学(1回開催)、個人株主向け海外拠点見学ツアー(1回開催)

2025年度は、国際事業の理解深化やアナリストレポートの情報拡充などを目的に、希望する機関投資家、アナリストを対象に米国の種子研究施設、加工用トマト圃場、一次加工工場、二次加工工場の見学を初めて開催しました。個人株主向け海外拠点見学ツアーは2025年度で3回目となり、ポルトガルにて加工用トマト圃場、トマト一次加工工場の様子をご覧いただきました。

海外の各工程を見学いただき、また各拠点のCEOや役員、従業員などとの対話や交流により、当社グループのバリューチェーンに対する理解を深めていただくとともに、成長性への理解や期待感を持っていただきました。



個人株主によるトマト一次加工工場見学の様子

アナリスト・機関投資家面談

多くの国内外の機関投資家やアナリストに対し、財務経理部のIR担当メンバーが中心となって、企業紹介や業績、事業環境、成長戦略の説明及び質疑応答を行います。

2025年度は、証券会社主催のカンファレンスに2回参加し、海外ロードショーは1回実施、面談は全体で155回となりました。

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・投資家との対話

株主・投資家への責任

情報開示

カゴメは企業理念である「開かれた企業」のもと、株主や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、国内・海外の拠点見学会などの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。また、有価証券報告書を株主総会前に開示し、株主の皆様への議決権行使に資する有用な情報を提供できるように取り組んでいます。総会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思え、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24万人となっています。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。

コーポレート・ガバナンス

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、

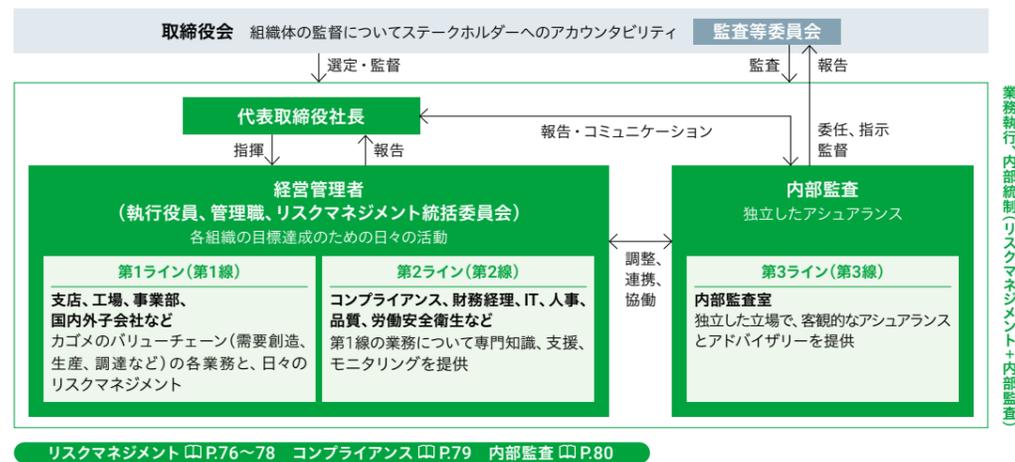
第1線の組織に対し日々支援やモニタリングを行っています。また、リスクマネジメント統括委員会が全社の体系的なリスクマネジメントを実施しています。

リスクマネジメント統括委員会は社長を委員長、CRO・監査等委員・社外取締役などを委員とした、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、ISO31000、COSO-ERM等のフレームワークを参照しながら、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。CROは監査等委員会の構成員ではなく、監査等委員会議長と分離されています。また、リスクマネジメント統括委員会は監査等委員会から独立して運営されています。

第3ライン(第3線)の内部監査室についてはP.80をご覧ください。

なお、取締役会はリスクマネジメント統括委員会において報告・審議された経営上の重要なリスクについて、定期的に報告を受けることにより、リスクマネジメントの監督を行っています。

3ラインモデル図



WEB 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/>

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「農から食にわたる技術革新をリードし、自然の可能性を共に拓く会社へ」の2035ビジョンのもと、「人が自然を、自然が人を豊かにする循環を生み出し続ける」ことで社会的使命を果たしていきたいと考えています。そのために、常に変化する外的環境及び事業発生しう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きます。

● 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ずれについても、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。

		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)			

● 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。重点リスクには、法令違反リスク(行動規範逸脱や贈収賄、不正経理を含む幅広い腐敗・汚職を含みます)や環境、安全リスク等のESG要素も含まれています。重点リスク課題については、取締役会や監査等委員会に報告され、取締役会等による監督がなされています。

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。

コーポレート・ガバナンス

ii) 2026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。

リスク分類	重点リスク課題
戦略リスク	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、財務経理等)の人材不足 ● 人材育成策の不足 ● ダイバーシティ、エクイティ&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
社会・環境リスク	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 ● 情報開示、メディア対応不備によるSNSでの拡散・炎上、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への対応の遅れによる売上の減少 ● 原材料/資材価格高騰に伴う商品供給・収益減少
	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・水不足・集中豪雨等の自然災害、感染症や紛争等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
オペレーショナルリスク	⑧ 情報管理・サイバーセキュリティ <ul style="list-style-type: none"> ● サイバー攻撃による操業停止や情報改竄、機密情報・個人情報の漏洩 ● 不適切な情報管理による操業停止や情報改竄、機密情報・個人情報の漏洩、社会的信用の失墜
	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、感染症等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等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
	⑪ サプライチェーン(調達、生産、運輸物流) <ul style="list-style-type: none"> ● 突発的な需要増や、種子・原材料不足等による原材料の不足 ● 自動倉庫、物流システムの障害等による生産や出荷の滞り ● 物流業界の労務管理の厳格化等起因する輸送能力低下による製品供給の不安定化 ● 天災、紛争等による原材料の急騰・供給不足、通信・物流インフラの停止・制限 ● 業務委託先(物流・通販・新規ビジネス等)での長期障害発生に伴う事業影響
	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、金商法、東証ルール等) ● 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、プラスチック問題等)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 ● 当社及びサプライチェーン等の取引先における人権問題(強制労働、ハラスメント等)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(宗教・文化慣習を含む)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1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。

iii) その他のリスク顕在化への対応のための取り組み

現在、当社では、事業継続計画を含む個別的なリスクの顕在化への対応計画を整備し、首都直下地震などの大規模災害を想定したシナリオを作成した上で、内閣府「事業継続ガイドライン」に沿って、個別的な計画を体系的に整理し、統合的な対応計画を策定しています。こうした取り組みでは、カゴメグループ内部の関係者の主体的関与を確保し、外部専門家の支援も活用しています。また、重要機能ごとに机上訓練やシミュレーション(予行演習)を行い、対応計画の有効性を評価・改善し、PDCA

サイクルを確立することで、リスク顕在化時の対応力を継続的に向上させています。

【事例】リスク顕在化への対応のための取り組み

当社では、リスク事象が顕在化した場合に備え、事業継続計画の整備を進めています。その際重要なことは、絵に描いた餅とならないよう立案した計画を効率的で実効性のあるものとする事です。そのためには、事業継続計画の整備→訓練の実施→実施結果に基づく検証→事業継続計画への反映のPDCAサイクルを確立することが大切だと考えています。

この考えのもと、2023年には重要商品及び4機能(調達、サプライチェーンマネジメント、財務経理及び広報)の事業継続計画の有効性確認を目的とした机上訓練を、2025年には生産部門、営業部門、システム部門等で首都直下地震、南海トラフ地震等震度6強程度を想定したシナリオに基づく机上訓練を行いました。併せて、効果的な訓練のあり方についても検証しました。

具体的には、訓練は災害発生時の初動対応のみとはせず、地震発生直後、地震発生3日後(初動対応が一定完了する時期)、地震発生7日後(社会インフラが復旧し始め、詳細な被害情報が集まり始める時期)の3局面における状況変化を想定し、各局面で事業継続計画が機能するかについての検証を行いました。

訓練を通して得られた結果は、今後各事業計画に反映し高度化を図るとともに今後の訓練計画自体にも活かし、リスク顕在化時の対応力向上を目指します。

● 経営と一体で進める知財戦略とガバナンス

当社は、企業価値の向上と持続的成長を目指し、知財ガバナンス体制の構築に着手しました。海外グループ会社の活動が活発化する中、カゴメグループ全体での知財活動を意識し、グローバルな視点で方針を定める取り組みを開始しています。

当社では、経営陣との定期協議を設けることを合意し、経営の意思を反映し、将来の方向性に沿った知財戦略を実行する体制づくりを進めています。

また、事業への貢献も重視しています。各事業部門と連携

し、重点テーマを設定した上で、研究開発成果を最大限に活かす知財戦略の立案と遂行を進めていきます。

併せて、海外の研究開発活動が盛んな関連会社との連携を強化するとともに、国内における知的財産の創出促進にも取り組み始めています。特許や商標の取得・活用を通じて競争力を高め、技術力やブランド力の向上により、知財価値の最大化を図っています。

こうした取り組みにより、当社は食を通じた社会課題の解決に貢献し、企業価値の持続的な成長を実現していきます。

● 技術を守り、活用する知財活動

当社は、食を通じた社会課題の解決に向け、研究開発と知的財産の保護・活用により成果の最大化を図っています。

特に農業分野では、品種開発技術、先端育種技術、及び栽培技術を活用し、バリューチェーンの川上からの価値向上に取り組んでいます。具体的には、トマトにおける機能性

成分の増加や雑味成分の低減を可能にする技術に関する特許、トマト栽培の減農薬と収量維持に貢献する技術に関する特許を社外と連携して保有しています。こうした取り組みを通じ、競争力強化と持続的成長を実現しています。

コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス

● カゴメグループ行動規範

当社グループでは従業員の日頃の行動の軸となる指針として、「カゴメグループ行動規範」を定めています。

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、社会課題の解決に積極的に取り組む社会的企業としての当社グループのあり方を示しています。当社グループでは、この行動規範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。その活動は主に、委員会事務局である法務部門が担い、日々の推進活動については、リスクマネジメント統括委員会などを通じて経営会議・取締役会メンバーへ報告がなされています。

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内部通報・相談制度「カゴメコンプライアンスホットライン」を外務法律事務所内に設置しています。寄せられた通報・相談については、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。

2025年度は22件の相談・通報があり、解決にあたりました。具体的内容としては、労務管理、ハラスメント、公私混同等多様な通報が寄せられており、必要に応じて、運用の是正や周知徹底、対象者への注意指導、重篤な事案に対する懲戒処分等の対応を行い、改善と再発防止を行っています。

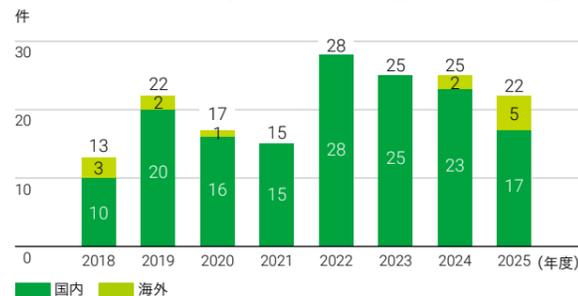
また、措置・対策を講じた事案については、通報者や関係者が特定できないようにした上で社内でも共有し、類似事案の再発防止を図っています。

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、インド等へと順次適用対象を拡大しています。

社内各部門及び各グループ会社に対する内部監査、内部通報・相談制度、全従業員へのアンケート等により、法令や企業行動規範等の遵守状況を定期的にレビューします。また、実効性の高い管理を行うため、それらの結果を基にコンプライアンス体制の有効性を定期的にレビューし、翌年度の活動計画に反映しています。

なお、2025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、グローバルな事業活動の拡大を踏まえ、米国における独占禁止法遵守プログラムの導入・運用等を通じて、コンプライアンスの推進を図っています。これらについて、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や公正取引の実践を図っています。

● 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、国際的な内部監査専門機関IIA(内部監査人協会)が2024年に公表した「グローバル内部監査基準」に沿って様々な内部監査活動を設計し、展開しています。基準のドメインI～Vに関する具体的な取り組みは以下の通りです。

ドメインI 内部監査の目的	<ul style="list-style-type: none"> 内部監査室は、「カゴメのグローバル成長と目標達成のため、各組織のガバナンスと内部統制に対してアシュアランス(組織診断)とアドバイザーを提供することで、重大なリスクを識別し低減することに貢献する」を組織ミッションとしています。守り(コンプライアンス等)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"> 内部監査室は、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)の経験を積み、それぞれの業務プロセスやリスクを理解した8名で構成されています。 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、会社全体の業務プロセスの知識、内部監査や内部統制評価の実務に関する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.68 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。 内部監査室の組織体制について、年に1回以上、社長、監査等委員会、内部監査室で協議を行っています。
ドメインIV 内部監査部門の管理	<ul style="list-style-type: none"> 内部監査の成熟度を高め、経営に資する監査を遂行する「信頼されるアドバイザー」となるよう監査活動を設計しています。また、内部監査活動全般で、国際的な内部統制モデルであるCOSOのフレームワークを活用しています。 当社のリスクカテゴリーにおいて、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」を毎年作成しています。各年度の監査計画は、このアシュアランスマップや経営環境の変化、過去の監査結果、インシデント発生状況等を踏まえてリスクベースで設計し、毎年取締役会で決定します。また監査結果は取締役会、監査等委員会で定期的に報告しています。 社内でのコミュニケーションを促進するため、全従業員向けの内部統制SNSを年4回前後発信しています。内部監査で確認された優良事例等を全従業員に発信し、2025年の閲覧数は合計で約3,000件となっています。 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不正の有無、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。
ドメインV 内部監査業務の実施	<p>アシュアランス(各組織の活動に関する内部監査人による客観的な評価、組織診断) 【組織マネジメント監査】 国内外の連結子会社や各組織を約50ユニットに区分し、3～5年一巡で監査を実施。各組織の全範囲のリスクについて確認しています。各監査は監査等委員会と連携して進めています。</p>  <p>Kagome Inc.での内部監査の様子 台湾可果美での内部監査の様子 九州支店での内部監査の様子</p> <p>【テーマ監査】 複数の組織を横断するリスクを対象に、共通テーマを設定して実施する監査。「ガバナンス」「ダイバーシティ」「情報管理」「労働災害防止」など毎年2～3テーマの監査を実施しています。</p> <p>【リスクマネジメント監査】 リスクマネジメント統括委員会及び各専門委員会を対象とした監査。各委員会のリスクマネジメントが体系的に実施され、成果につながっているかを確認します。</p> <p>【内部統制評価】 金融商品取引法に則った評価を実施し、内部統制報告書にまとめて社内外に開示しています。</p>
	<p>アドバイザー(各組織の要請を受けて、内部監査人が管理責任を負うことなく、助言を提供する業務)</p> <ul style="list-style-type: none"> 各組織から「内部統制プロセスの見直し」「本社が提供するサービスの最大活用」の相談や「内部統制に関する勉強会の開催」要請など、年30～40件の依頼を受け、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。 前年と当年で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ため、様々な形でミーティングを開催し、社内での対話を促進しています。

役員一覧 (2026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)

取締役会長
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
2026年 当社取締役会長(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
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 当社トマト事業カンパニー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 (現任)
2021年 当社リスクマネジメント統括委員会事務局長
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)

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
2004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事業統括部長
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)

2 おくや はるのぶ
奥谷 晴信 (1968年3月17日生)

代表取締役社長
報酬・指名諮問委員

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
2022年 当社執行役員
2024年 当社取締役執行役員
2024年 当社コーポレート企画本部長 兼 経営企画室長
2025年 当社取締役常務執行役員
2026年 当社代表取締役社長(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)

8 やまがみ あきこ
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クス法律事務所) 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
2012年 名取法律事務所(現名取・大木法律事務所)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)

3 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)

6 くめかわ しげる
桑川 滋 (1963年8月18日生)

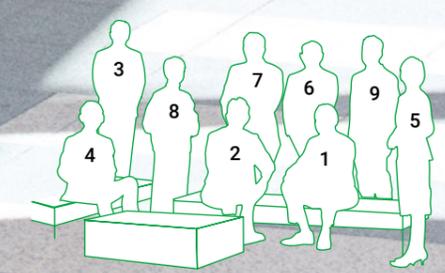
社外取締役
独立 報酬・指名諮問委員

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
2026年 当社社外取締役(現任)

9 うめつじ まさひろ
梅辻 雅春 (1957年10月1日生)

社外取締役監査等委員
独立 報酬・指名諮問委員

1984年 アーサーアンダーセン会計事務所入所
1989年 公認会計士登録
1993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
2020年 梅辻税務会計事務所代表(現任)
2026年 当社社外取締役監査等委員(現任)



財務(連結)・非財務ハイライト

売上収益／売上総利益率



POINT 2025年度の売上収益は2,942億円となりました。また、売上総利益率は32.4%となりました。

事業利益／事業利益率



POINT 2025年度の実業利益は226億円となりました。また、実業利益率は7.7%となりました。

従業員数(連結)



POINT 2025年度の従業員数(連結)は3,253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 2025年度の管理職数(国内)は、388人と前年度から16人増加しています。

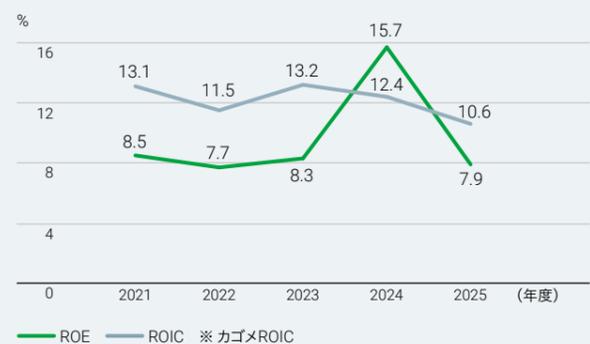
※対象範囲はカゴメ株式会社+カゴメアクセス株式会社

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 2025年度の親会社の所有者に帰属する当期利益、並びにEPSは148億円、161.42円となりました。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。

ROE／ROIC*



POINT 2024年度は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。

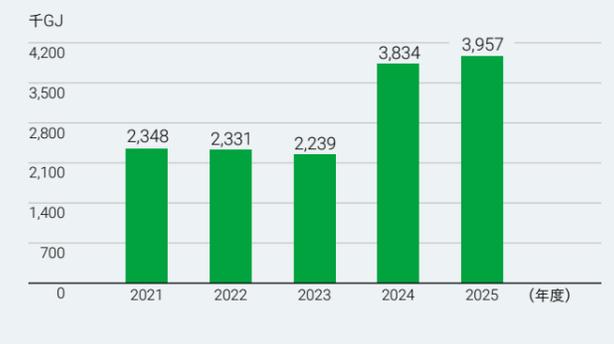
※カゴメROIC

新入社員採用数(単体)



POINT 2025年度の新入社員採用数(単体)は、48人と前年から増加しています。

エネルギー使用量



POINT 2024年度以降、Ingomarの連結子会社化に伴い、エネルギー使用量は増加しています。

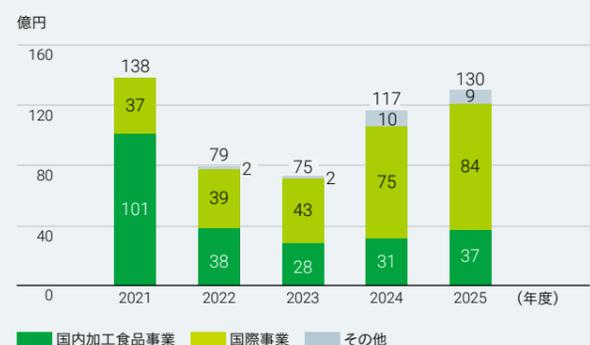
※2025年度のデータは2月時点の速報値です。数値の更新の際は、サステナビリティサイトにて公開します。
※対象範囲は国内グループ会社+国際事業子会社

資産合計／自己資本比率



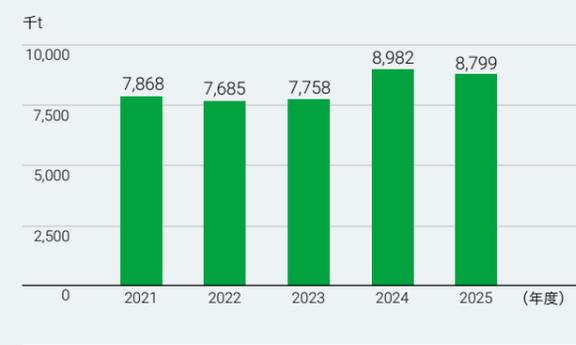
POINT 自己資本比率は、2023年度において、一時的に借入金が増加したため、当社目標の50%以上をわずかに下回りました。

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。2024年度以降はIngomarの連結子会社化に伴い、国際事業の設備投資額が増加しています。

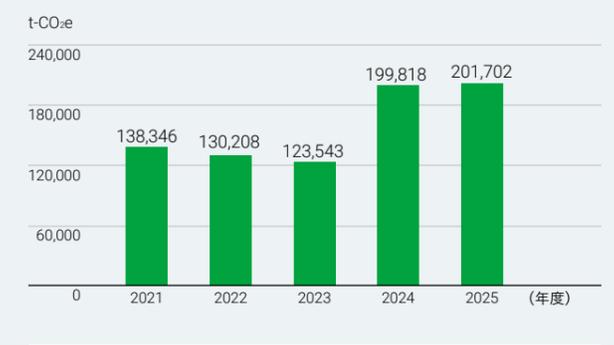
水使用量



POINT 2024年度以降、Ingomarの連結子会社化に伴い、水使用量は増加しています。

※2025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

温室効果ガス(GHG)排出量(Scope1,2)



POINT 2024年度以降、Ingomarの連結子会社化に伴い、GHG排出量は増加しています。

※2025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
※Scope3については、サステナビリティサイトにて公開しています。

財務・非財務10ヶ年データ

決算期(年度)	2016	2017	2018	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
	日本基準				IFRS							
損益状況(単位:百万円)												
売上高/売上収益	202,534	214,210	209,865	184,595	180,849	183,041	189,652	205,618	224,730	306,869	294,264	
売上総利益	90,927	96,472	94,649	66,298	65,181	67,572	69,531	71,136	79,794	99,732	95,410	
売上総利益率(%)	44.9	45.0	45.1	35.9	36.0	36.9	36.7	34.6	35.5	32.5	32.4	
研究開発費	3,219	3,346	3,557	3,555	3,525	3,557	3,796	4,090	4,296	5,094	5,382	
広告宣伝費	5,086	5,977	6,109	6,110	5,150	6,872	7,509	7,424	7,288	8,462	7,538	
事業利益	—	—	—	12,400	12,304	13,599	14,138	12,808	19,476	27,094	22,694	
事業利益率(%)	—	—	—	6.7	6.8	7.4	7.5	6.2	8.7	8.8	7.7	
営業利益	10,946	11,968	12,000	12,228	14,079	10,682	14,010	12,757	17,472	36,221	22,638	
営業利益率(%)	5.4	5.6	5.7	6.6	7.8	5.8	7.4	6.2	7.8	11.8	7.7	
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	6,764	10,100	11,527	8,998	10,198	7,425	9,763	9,116	10,432	25,015	14,800	
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(%)	3.3	4.7	5.5	4.9	5.6	4.1	5.1	4.4	4.6	8.2	5.0	
財政状況(単位:百万円)												
総資産/資産合計	219,804	195,737	193,612	199,826	201,179	224,913	215,208	225,372	265,648	362,415	375,820	
純資産/資本合計	97,991	105,853	104,843	103,363	111,386	112,651	119,542	121,792	136,435	211,640	214,890	
有利子負債	74,538	37,168	37,302	39,625	38,020	55,295	36,520	44,851	66,622	74,805	85,214	
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	18,824	16,598	10,130	10,722	12,224	20,442	14,796	4,635	4,617	31,692	26,930	
投資活動によるキャッシュ・フロー	△18,576	17,271	△299	△299	△9,267	△3,398	△14,162	△9,457	△6,056	△46,325	△11,485	
財務活動によるキャッシュ・フロー	6,904	△40,761	△1,083	△1,675	△5,068	12,104	△27,652	△5,512	15,626	△571	△10,394	
フリー・キャッシュ・フロー	10,442	21,588	1,574	10,423	2,956	17,043	634	△4,821	△1,438	△14,633	15,445	
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	68.30	114.03	130.03	101.50	114.89	83.73	109.37	105.11	121.17	278.52	161.42	
1株当たり純資産/1株当たり親会社所有者帰属持分	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	2,097.10	
1株当たり年間配当金	24.5	30.0	40.0	40.0	35.0	36.0	37.0	38.0	41.0	57.0	48.0	
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	42.1	52.1	52.5	50.2	53.9	49.3	54.6	52.8	49.8	51.3	50.7	
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)	6.4	10.4	11.3	9.0	9.8	6.8	8.5	7.7	8.3	15.7	7.9	
総資産経常利益率/資産合計事業利益率(ROA)	5.3	6.1	6.2	6.2	6.1	6.4	6.4	5.8	7.9	8.6	6.1	
配当性向	35.9	26.3	30.8	39.4	30.5	43.0	33.8	36.2	33.8	20.5	29.7	
純資産配当率/親会社所有者帰属持分配当率(DOE)	2.2	2.7	3.5	3.5	3.0	2.9	2.9	2.8	2.8	3.2	2.4	
期末株価(円)	2,923	4,185	2,881	2,881	2,618	3,640	2,992	3,055	3,139	2,974	2,696	
非財務情報												
従業員数 ^{※1} (人)	2,621	2,456	2,504	2,504	2,599	2,684	2,822	2,818	2,921	3,184	3,253	
男性	2,054	1,902	1,918	1,918	1,869	1,901	1,956	1,947	2,024	2,205	2,245	
女性	567	554	586	586	730	783	866	871	897	979	1,008	
エネルギー使用量 ^{※2} (千GJ)	1,380	1,376	1,334	1,334	1,204	2,355	2,348	2,331	2,239	3,834	3,957	
水使用量 ^{※2} (千t)	3,628	3,442	3,247	3,247	3,137	7,517	7,868	7,685	7,758	8,982	8,689	
温室効果ガス(GHG)排出量 ^{※2,※3} (t)	66,499	66,599	64,839	64,839	57,878	143,524	138,346	130,208	123,543	199,818	201,118	

※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

※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。2025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 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
資産		
流動資産	209,958	216,779
非流動資産	152,456	159,040
資産合計	362,415	375,820
負債及び資本		
負債		
流動負債	109,213	116,222
非流動負債	41,560	44,707
負債合計	150,774	160,930
資本	211,640	214,890
負債及び資本合計	362,415	375,820

連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
売上収益	306,869	294,264
売上原価	207,137	198,853
売上総利益	99,732	95,410
販売費及び一般管理費	72,907	73,043
持分法による投資損益	270	327
事業利益*	27,094	22,694
その他の収益	10,073	644
その他の費用	946	700
営業利益	36,221	22,638
金融収益	1,095	1,092
金融費用	3,652	2,612
税引前利益	33,665	21,118
法人所得税費用	6,489	5,062
当期利益	27,175	16,056
当期利益の帰属		
親会社所有者	25,015	14,800
非支配持分	2,159	1,255
合計	27,175	16,056
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	278.52	161.42
希薄化後1株当たり当期利益(円)	278.19	161.23

※ 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。

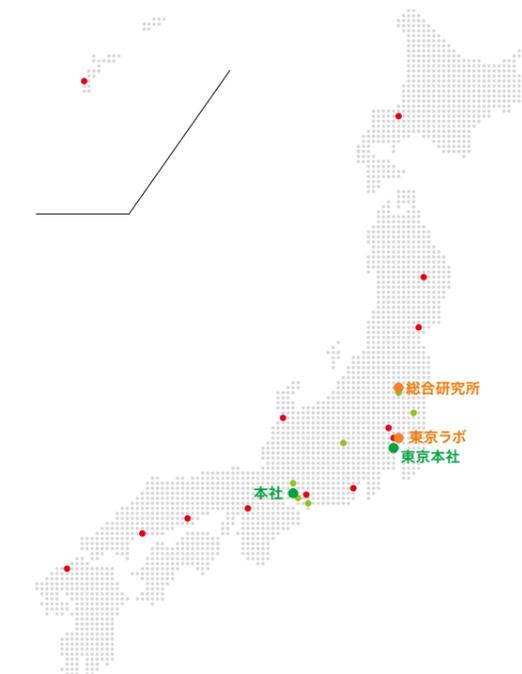
連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー	31,692	26,930
投資活動によるキャッシュ・フロー	△46,325	△11,485
財務活動によるキャッシュ・フロー	△571	△10,394
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△15,205	5,050
現金及び現金同等物の期首残高	36,010	21,273
現金及び現金同等物に係る為替変動による影響	468	520
現金及び現金同等物の期末残高	21,273	26,844

会社概要 (2026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	3,253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)
- ・カゴメアクセス株式会社(愛知県名古屋市中区)
- ・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 パルメラ市)
- ・Silbury Marketing Ltd(英国 オックスフォードシャー州)
- ・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)
- ・台湾可果美股份有限公司(台湾 台南市)

株式情報 (2025年12月末時点)

株式の状況

発行済株式の総数	91,132,844株
発行可能株式総数	279,150,000株
単元株式数	100株
株主数	241,577名

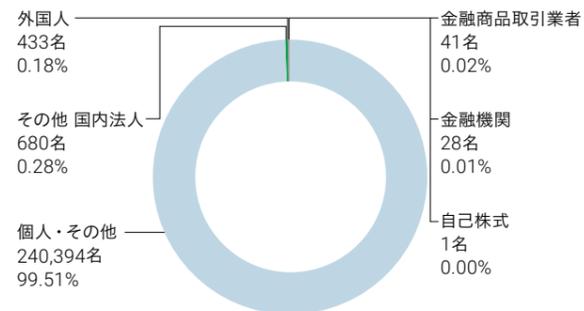
大株主

大株主名	当社への出資状況	
	所有株式数(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)	12,748	14.00
ダイナパック株式会社	3,879	4.26
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,429	2.66
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,239	1.36
カゴメ社員持株会	1,042	1.14
カゴメ取引先持株会	944	1.03
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	914	1.00
佐野 真一	826	0.90
野村信託銀行株式会社(投信口)	698	0.76
iShares Core MSCI EAFE ETF	698	0.76
計	25,421	27.87

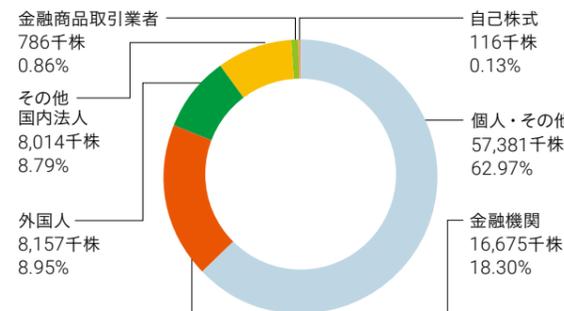
※ 持株比率は自己株式(116千株)を控除して計算しています。なお、自己株式には、「役員報酬BIP信託導入」において設定した、日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)所有の当社株式148千株を含んでいません。

株式分布状況

所有者別分布状況



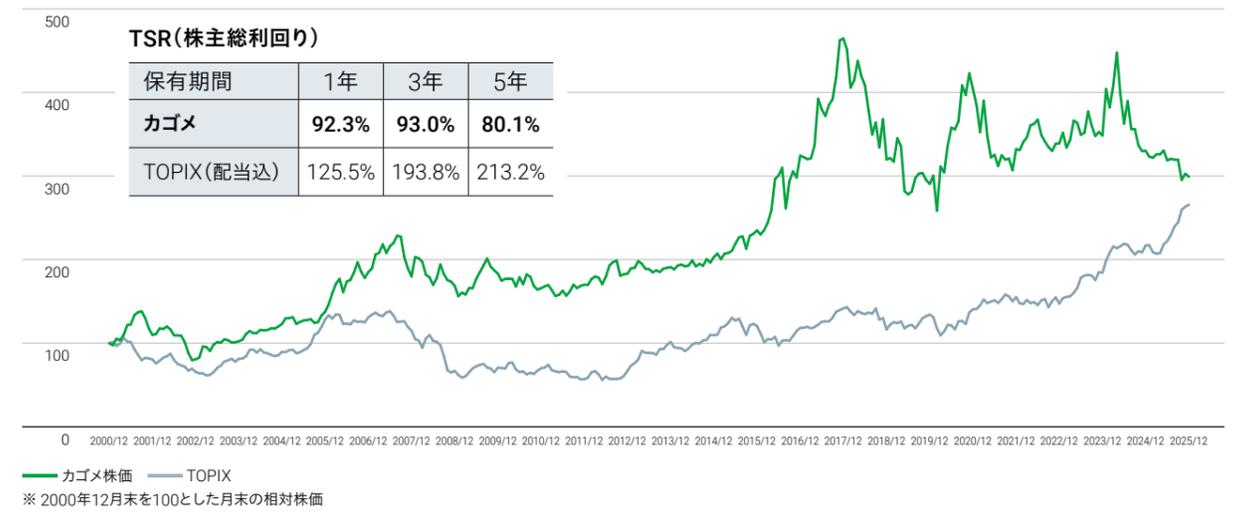
株式数別分布状況



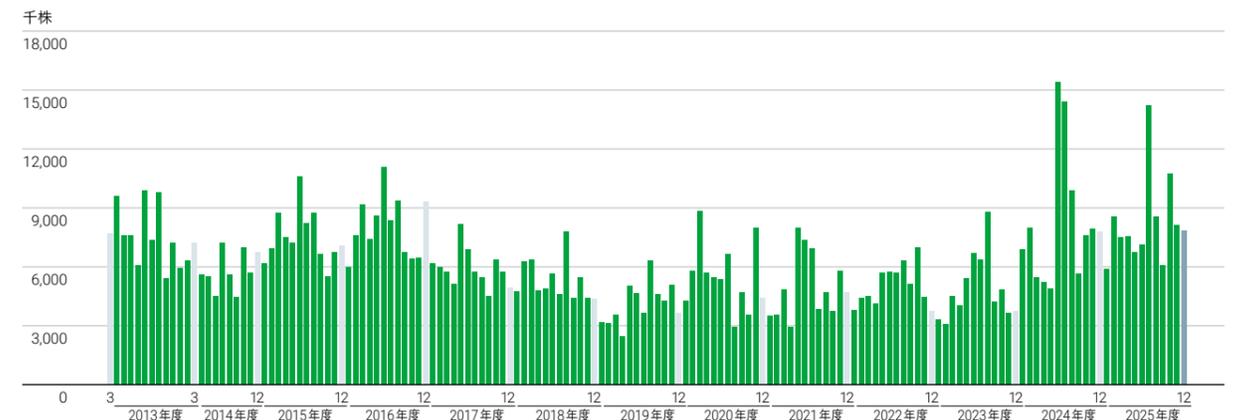
1株当たり年間配当金額



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

