



2035 ビジョン

# 中期経営計画 2026-2028

Kagome Group Plan 2028

説明会

証券コード：2811

INDEX

1 価値創造に向けた取り組み

2 前中期経営計画の振り返り

3 Kagome Group Plan 2028

# 1 価値創造に向けた取り組み — 理念体系 —

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

カゴメグループ理念体系	<div>○ Brand Message 社会やお客様への約束</div>	自然を、おいしく、楽しく。		
	<div>○ Mission 私達の使命</div>	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		
	<div>○ 2035 Vision 2035年にカゴメグループが目指す姿</div>	～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 <div>〈 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</div>		
	<div>○ 2035 Values 2035ビジョンを実現するための価値観</div>	Explore / 探究しよう 農や食への好奇心で 知識を広げ、深掘ろう	Advance / 先進しよう 新たな兆しを大切にし 次のあたりまえをつくろう	Cooperate / 協創しよう 多様な考えに興味を持ち 仲間と協創を楽しもう
	<div>○ 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</div>	感謝	自然	開かれた企業



# 1 価値創造に向けた取り組み ―ミッション 私たちの使命―

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

## ○ Mission

カゴメグループは、人が自然を、自然が人を豊かにする循環を生み出し続けます



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

## ○ 2035 Vision

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

### 社会課題

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

### 取り組み

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

ビジョン実現をドライブする  
2つの構想

農と食のウェルビーイング  
事業の展開

環境負荷の低い  
トマトビジネスの開拓

2035年  
目指す水準

売上収益  
5,000億円

事業利益  
500億円

ROE  
12%以上

- 「2035ビジョン」を実現するために、私たちが大切にしている価値観

## ○ 2035 Values

2035ビジョンを  
実現するための  
価値観



Explore  
探究しよう

農や食への好奇心で  
知識を広げ、深掘ろう



Advance  
先進しよう

新たな兆しを大切にし  
次のあたりまえをつくろう



Cooperate  
協創しよう

多様な考えに興味を持ち  
仲間との協創を楽しもう

## 取り組み

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

# 価値創造に向けた取り組み – マテリアリティ（重要な経営課題） –

- 新ビジョンの達成に向けて、マテリアリティを「カゴメグループの持続的な成長と、すこやかで持続可能な地球環境と社会を実現するための重要な経営課題」と再定義し、内容をアップデート

## カゴメグループのマテリアリティ

### 2035ビジョン実現に向けた取り組み



農と食を通じた  
ウェルビーイングへの貢献



農業の  
振興・持続可能性向上



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

### 持続的な経営・事業を支える基盤の取り組み



多様な人材の  
活躍機会創出と、戦略的な  
人的資本の強化



安心・安全・高品質を  
追求した商品・サービス・  
情報の提供



持続可能な  
サプライチェーンの構築



コーポレート・ガバナンスの  
強化

## INDEX

1 価値創造に向けた取り組み

2 前中期経営計画の振り返り

3 Kagome Group Plan 2028

### 本資料における数値について

- ・金額は億円未満を切捨てで表示しています。
- ・%については小数点第2位を四捨五入し、小数点第1位まで表示しています。

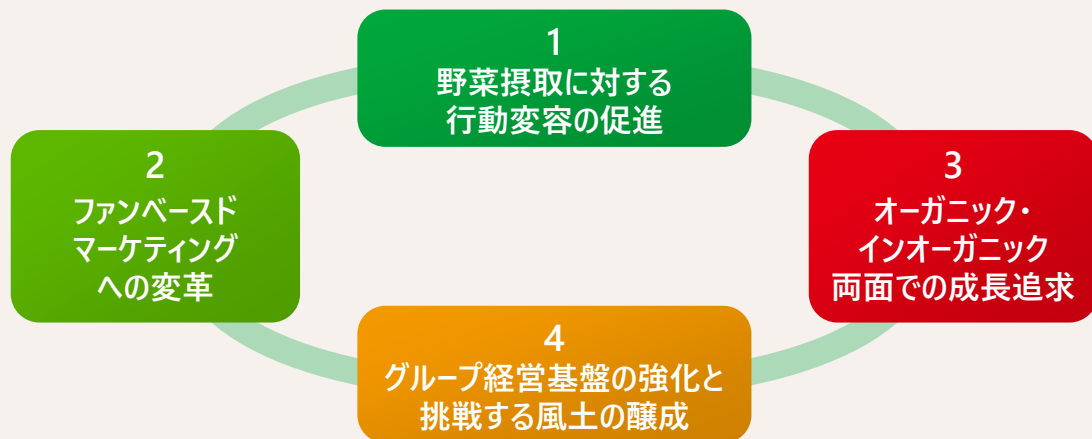


## 2 前中計（2022年－2025年）振り返り 連結業績

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

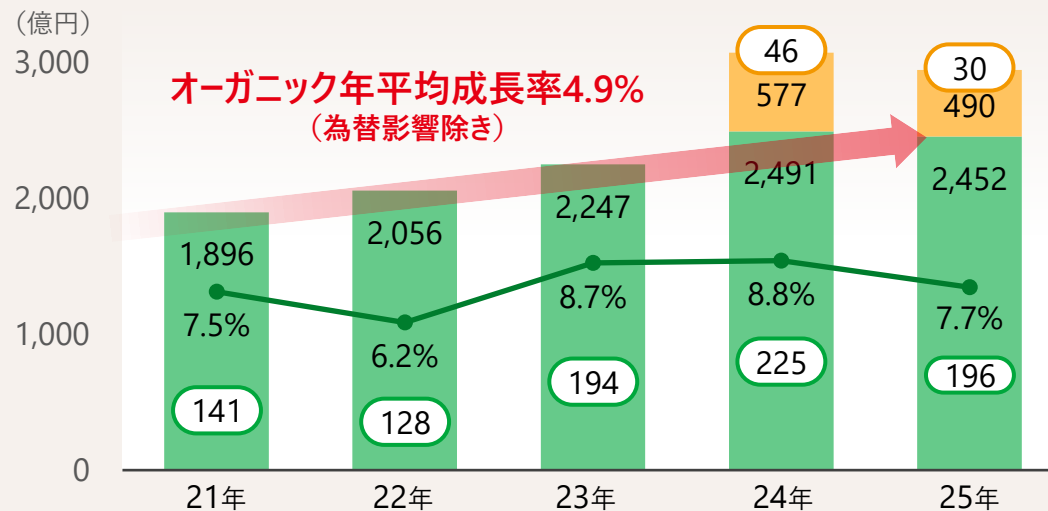
### 前中計 基本戦略

#### 4つのアクションの有機的連携による 持続的成長の実現



### 売上収益・事業利益 推移

売上収益: ■ オーガニック ■ インオーガニック 事業利益: ○ オーガニック ○ インオーガニック — 事業利益率



ROE	8.5	7.7	8.3	15.7	7.9
ROIC※	6.3	5.4	6.7	7.1	5.6

※事業利益×(1-税率)/(株主資本+有利子負債)

## 2 前中計（2022年－2025年）振り返り 国内加工食品事業

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



### 成果と課題

原材料価格などのコスト増

機動的な価格改定

+

機能性  
研究

原価低減  
活動

ファン化  
促進

需要  
創造

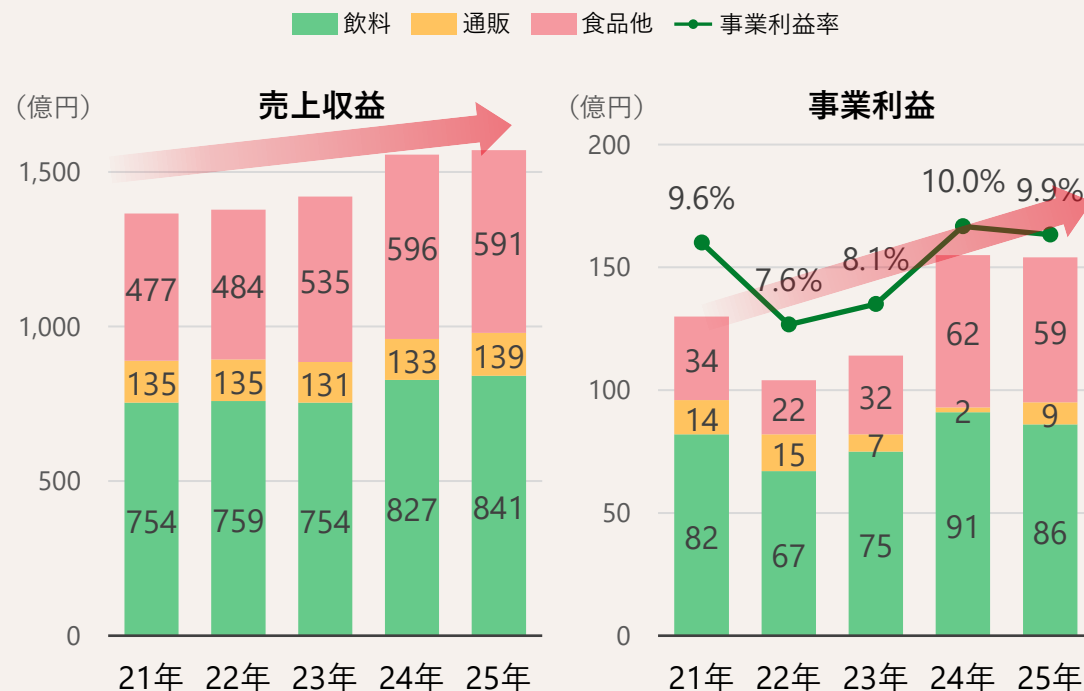


成果

課題

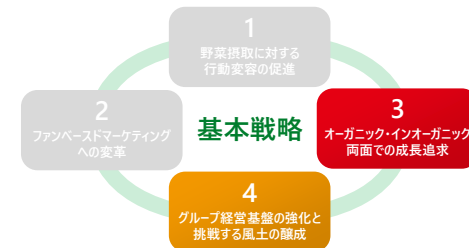
- 植物性ミルクやスープなど新領域の育成
- 持続的に利益を生み出す事業構造への変革

### 売上収益・事業利益 推移



## 2 前中計（2022年－2025年）振り返り 国際事業

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



### 成果と課題

#### 成果

一次加工の  
調達基盤強化

二次加工の  
量的成長

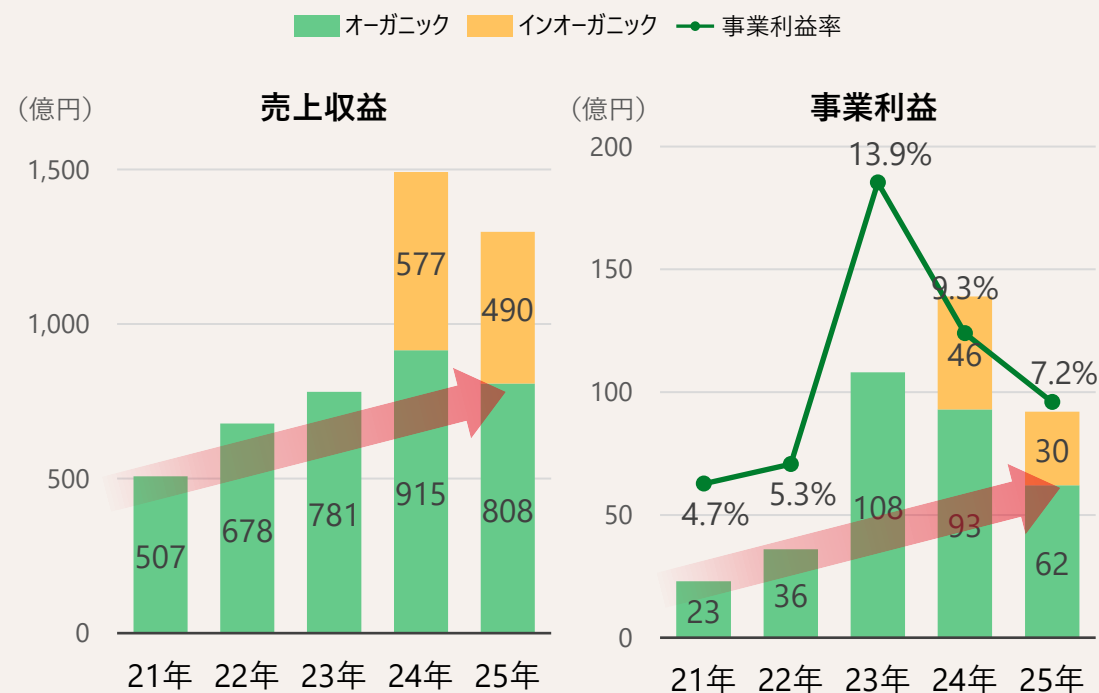
農業研究  
基盤の拡充

グループ連携  
基盤整備

#### 課題

- 加工トマト市況変動による業績変動幅の縮小
- グローバルとローカルでの二次加工の成長
- グローバルに展開するバリューチェーンを最大限活用した、競争優位性の確立

### 売上収益・事業利益 推移



## 2 前中計（2022年－2025年）振り返り 経営指標

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

### 経営指標

	21年	25年	21年差
EPS（円）	109.3	161.4	+52.1
ROE	8.5%	7.9%	△0.6pt
└ 当期利益率	5.1%	5.0%	△0.1pt
└ 総資産回転率	0.86	0.80	△0.06
└ 資産 / 自己資本	1.93	1.96	+0.03
ROIC	6.3%	5.6%	△0.7pt

### 株主総利回り

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

ROIC: 事業利益×(1-税率)/(株主資本+有利子負債)



## 2 前中計（2022年－2025年）振り返り まとめ



### 前中計 主な活動結果

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

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

INDEX

1 価値創造に向けた取り組み

2 前中期経営計画の振り返り

3 Kagome Group Plan 2028

## Kagome Group Plan 2028 テーマ

**「農から価値を形成するバリューチェーン」を進化させ  
国内外における競争優位性を築く**

**～独自の強み「農・技術・グローバルネットワーク」の相乗効果の最大化～**

## 農を起点としたバリューチェーン

品種・栽培技術  
開発

栽培

調達  
生産

マーケティング  
販売

## 独自の強み

### 農からの価値形成

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

### 技術・ノウハウ

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

### グローバルネットワーク

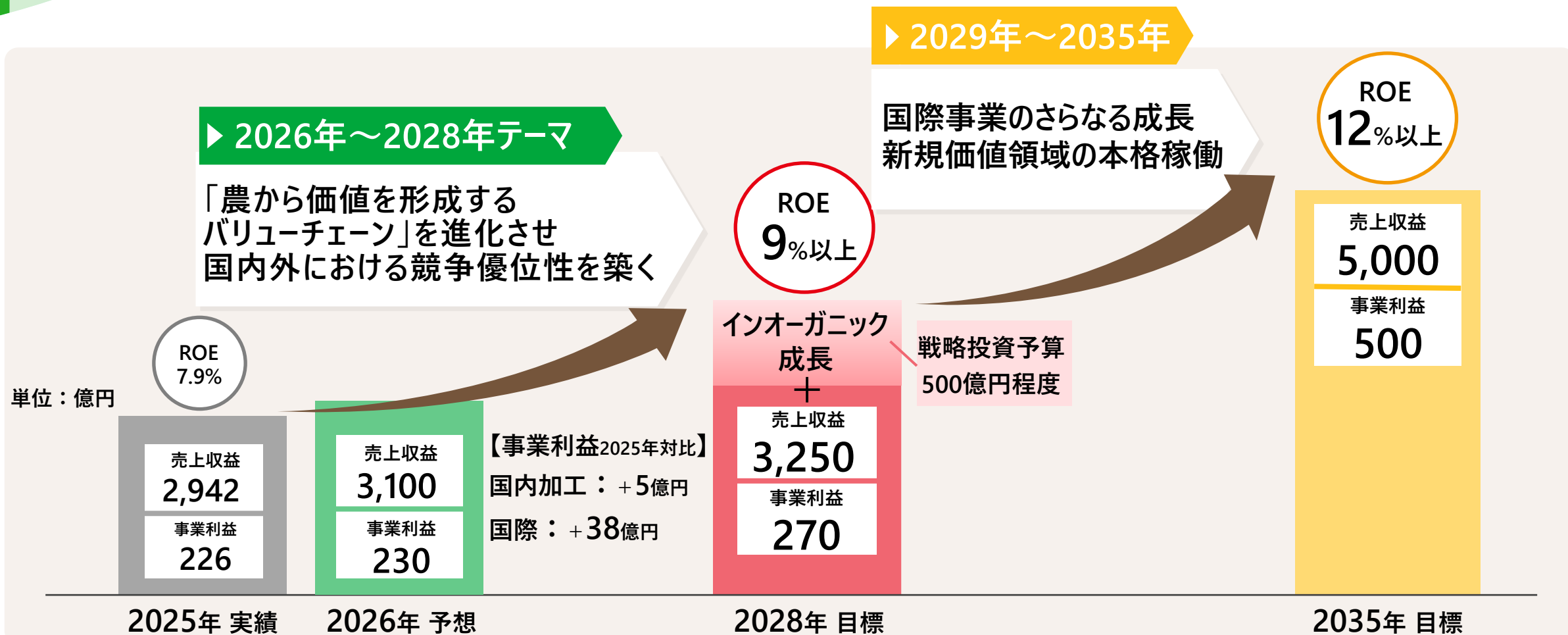
- 世界に広がるグループ拠点
- 分散調達による原料QCDの強さ
- グローバル顧客への対応力

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



# 3 Kagome Group Plan 2028 定量目標

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



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

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

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

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

### 2 未来の柱をつくる、新規価値領域の創造

- ・農と食のウェルビーイング事業の展開
- ・環境負荷の低いトマトビジネスの開拓

### 3 成長投資と株主還元の最適化による資本効率の向上

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

# 3 基本戦略 1 収益基盤 国内加工食品事業

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

## 国内加工食品

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

2028年  
事業利益率目標

約10%

### 環境認識

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

### 農からの価値開発

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

### 強みの掛け算

#### 価値伝達

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

#### バリューチェーン最適化

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

# 3 基本戦略 1 収益基盤 国内加工食品事業

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

## 国内加工食品 高付加価値化

## 国産訴求商品の価値の最大化

### 価値創造

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



### 価値伝達

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



### バリューチェーン最適化

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





# 3 基本戦略 1 収益基盤 国際トマト他一次加工

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

## トマト他一次加工

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

2028年  
事業利益率目標

約8%

### 環境認識

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

### 加工用トマトの付加価値化

- 原料トマトからの価値形成
- 産地に適した品種開発や栽培技術の導入



### 強みの掛け算

#### グローバル拠点の相互連携

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

#### 二次加工への価値の接続

- 顧客のニーズに、品種や加工技術で対応する付加価値型製品の開発



# 3 基本戦略 1 成長領域 国際事業 トマト他二次加工

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

## トマト他二次加工

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

2028年※1  
売上収益CAGR目標

約8%

2028年  
事業利益率目標

約9%

### 環境認識（北米・欧州）

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

### フードサービス向けの インテリジェンス

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

### 強みの掛け算

#### 信頼のQCD

- 顧客の課題解決を実現する、スピーディーで確実なQCDの仕組み構築

### グローバル ネットワーク

- グローバルフードサービスへの各拠点からの安定供給
- 欧州市場への挑戦

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

# 3 基本戦略 1 成長領域 国際事業 トマト他二次加工 インド

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

## トマト他二次加工

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

### 環境認識（インド）

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

### 加工用トマトの栽培

- インドでの栽培に適した品種での加工用トマトの栽培の推進、農業指導の実施

### 強みの掛け算

### バリューチェーン形成の知見・ノウハウ

- 各国で培った、トマト加工バリューチェーン形成の知見の活用

### グローバルネットワーク

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



インドの契約農家訪問の様子

# 3 基本戦略 2 新規価値領域の創造

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



※1 出典：富士経済グループ 健康経営/データヘルス計画関連サービスの国内市場を調査 | プレスリリース | 富士経済グループ ※2 出典：日経ビジネスオンライン2023.7.21 消費をのみ込むエシカルの波：日経ビジネス電子版



# 3 基本戦略2 新規価値領域の創造 農と食のウェルビーイング事業

- 日本における急速な人口減少や単身世帯の増加により、「身体の健康」だけでなく、「心の健康」「地域とのつながり」を含むウェルビーイングの重要性が高まる
- 当社は農と食の領域で、人と人をつなぐ場を創出しコミュニティを活性化することで、課題解決に貢献する

## 新規価値領域

## 農と食のウェルビーイング事業の展開

新たな価値創造に  
つなげる、カゴメの資産

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



オフィス向け料理体験プログラムの様子

### 推進体制

～ウェルビーイング事業部～

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

通販事業  
ダイレクトに、価値を  
届ける仕組み

健康事業  
人がつながる社会的  
コミュニケーションの場

### 挑戦のマイルストーン

## Kagome Group Plan 2028 価値開発フェーズ

本格事業化に向けた事業検証を行い、  
2029年以降の事業化計画を策定する

## 2029 ～ 事業化

本格的な事業の始動  
既存事業の顧客接点拡大

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

## 新規価値領域

## 環境負荷の低いトマトビジネスの開拓

新たな価値創造に  
つなげる、カゴメの資産

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



北米のトマト収穫の様子

## 推進体制

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

## 挑戦のマイルストーン

## Kagome Group Plan 2028 価値開発フェーズ

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

## 2029 ～ 事業化

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

# 3 基本戦略 3 財務戦略

- Kagome Group Plan 2028の事業戦略実行に向けて、健全な財務基盤を基に、成長投資と株主還元を両立する

## 基本方針

「資本コストを意識した経営」の実践と「成長投資と株主還元の両立」

資本効率を  
重視した成長

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

財務基盤の安定

- 信用格付**シングルA**維持
- 格付維持の範囲内での調達

安定的な利益還元

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

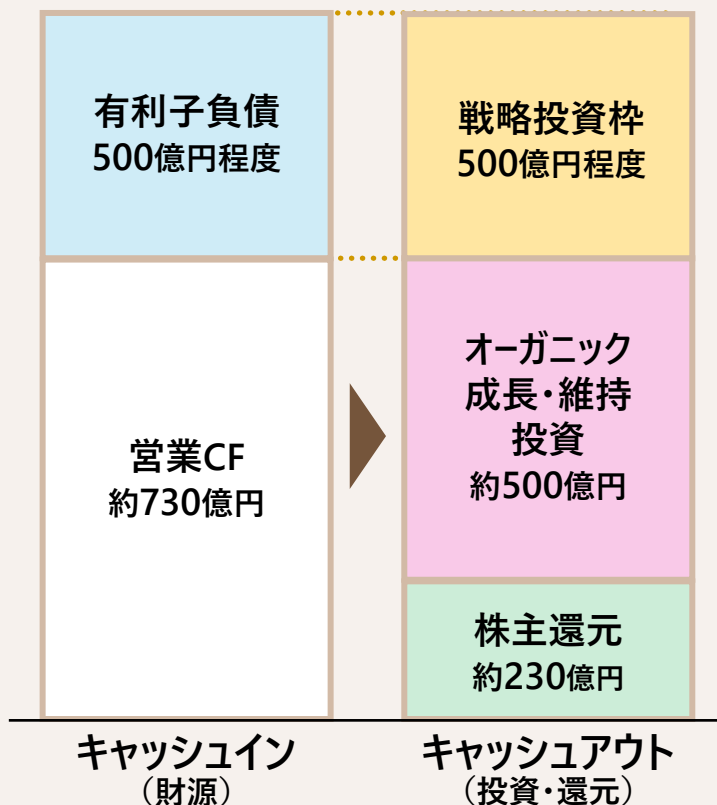
ROE **9%**以上

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

# 3 基本戦略3 キャッシュ・アロケーション

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

## PLAN2028 キャッシュ・アロケーション



### 戦略投資枠

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



### 成長・維持 投資

- 成長戦略
  - 生産性向上
  - 環境対応
  - DX
  - 研究、CVC 他
- 国内

  - 北海道工場新設
  - 飲料ライン など
- 国際

  - KIUSオイルライン
  - Ingomar自動化 など



### 株主還元の 拡充

- 総還元性向50%
- 累進配当

# 3 基本戦略 3 持続的なROE向上に向けた資本効率の向上

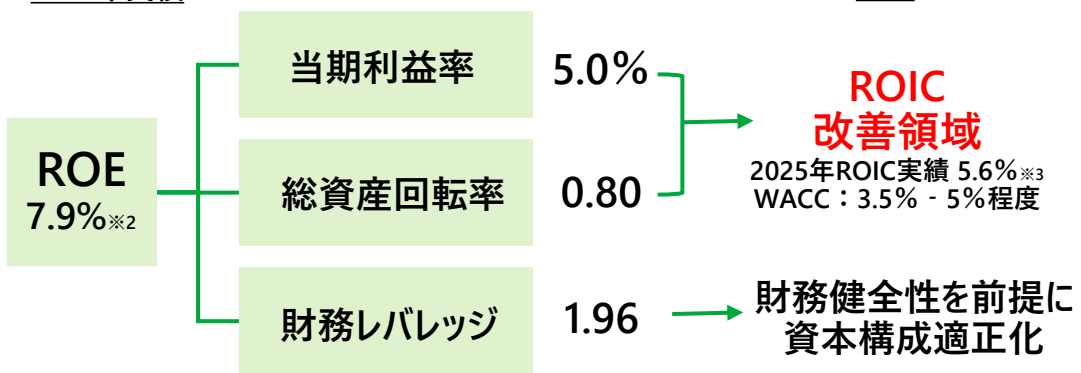
- M&Aなどによって獲得した資産を最大限に活用し、稼ぐ力を向上する
- ROIC管理の強化を通じ、持続的なROEの向上を図る

## 現状認識

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

2025年実績

課題



## ROIC向上へのアクション

前中計

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

Kagome Group  
Plan 2028

- 事業ポートフォリオマネジメントの強化
  - 収益性・成長性を軸とした資源配分の最適化
  - 取締役会の監督機能強化による、意思決定プロセスの明確化
- ROICマネジメント再設計による、事業別ROICの向上
  - 利益率の向上：高付加価値化、価格戦略
  - 資産回転率：在庫最適化、資産効率化

※1 親会社の所有者に帰属する当期利益

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

※3 ROIC:事業利益×(1-税率)/(株主資本+有利子負債)

※4カゴメROIC：EBITDA（事業利益+減価償却費）/投下資本

# 3 基本戦略3 株主還元方針

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

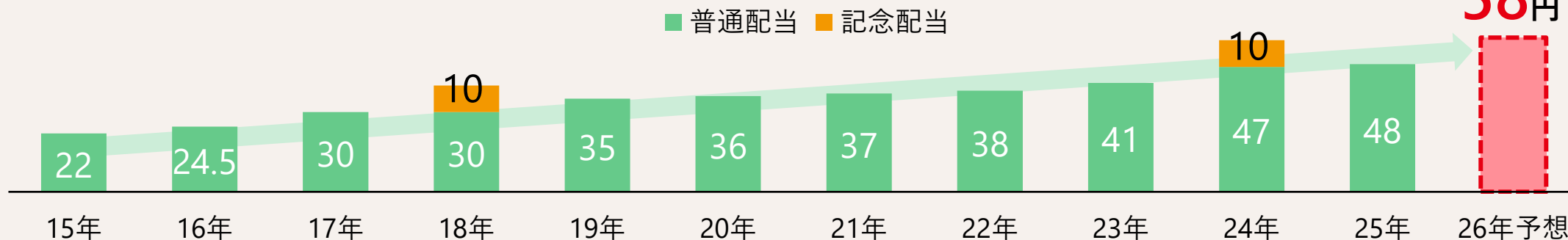
## 2022年-2025年の株主還元方針

- 総還元性向 40%を目指す
- 年間配当金額38円以上

## Kagome Group Plan 2028 の株主還元方針

- 総還元性向 **50%**を目指す
- **累進配当**を導入 一増配または維持

1株当たり配当金額の推移（円）





# 3 基本戦略 4 経営基盤の進化

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

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

### 人材戦略

- 採用・配置・育成の三位一体で、**経営戦略を実行に必要な多様なスキルを持つ人材の100%確保実現**
- 自律的なキャリア開発



### 研究・開発

#### 【食健康研究所】

- 「心身の健康」から「**社会的健康**」への研究領域の拡張

#### 【GARBiC】

- **持続的な農業**の実現に向けた農業研究と開発

### DX

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



### サステナビリティ

- 農を起点としたバリューチェーンそのものが、社会課題解決であり、事業成長の源泉



## Kagome Group Plan 2028 主な経営指標

### 事業の成長目標（中計期初の事業ポートフォリオを前提）

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

### 経営の成果目標（インオーガニック含む）

	2025年実績	2028年目標	増分
ROE	7.9%	9%以上	+ 1.1pt
株主還元 (中計期間累計)	総還元性向 41.3%	総還元性向 50%	+ 8.7pt



## 参考資料

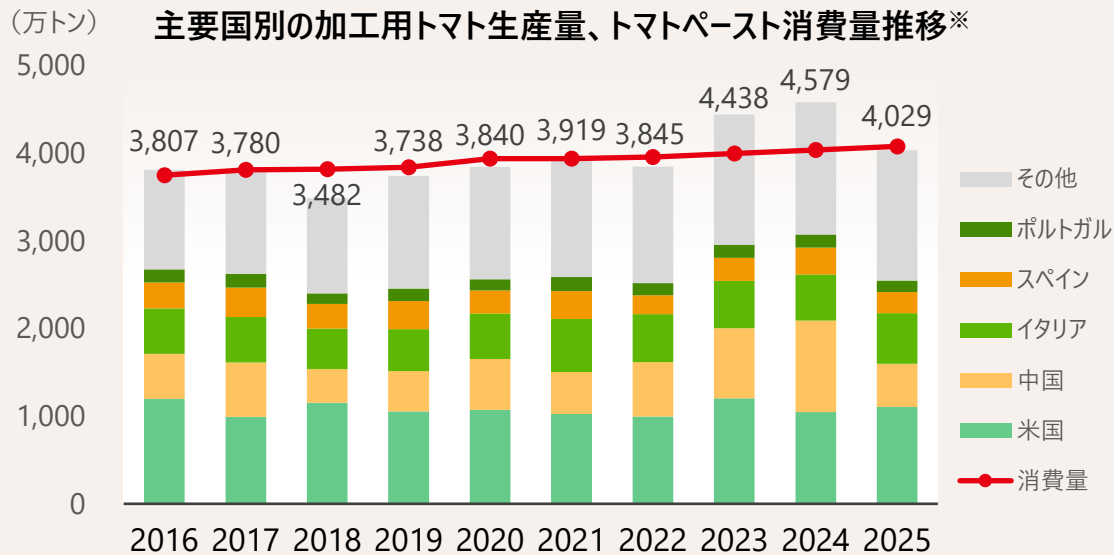


# 加工用トマト生産量・米国における加工用トマト・トマトペースト市況

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

## 加工用トマト生産量

- 2025年Cropは米国豊作
- 欧州、中国で前年を下回った

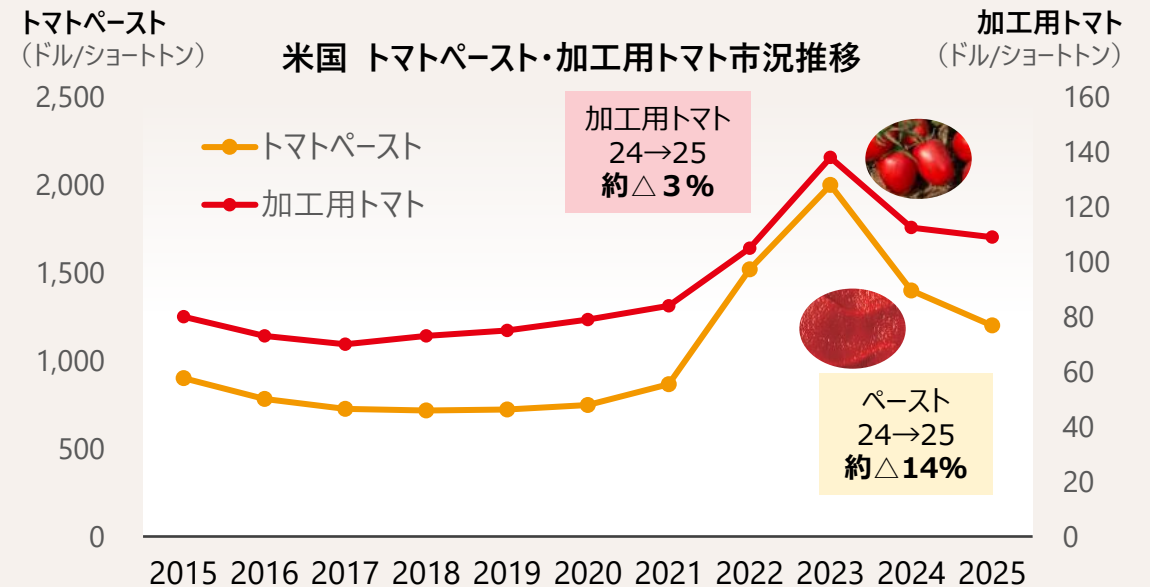


※消費量の一部は当社推定・加工用トマト量に換算

出典: Tomato News

## 加工用トマト・トマトペーストの市況

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

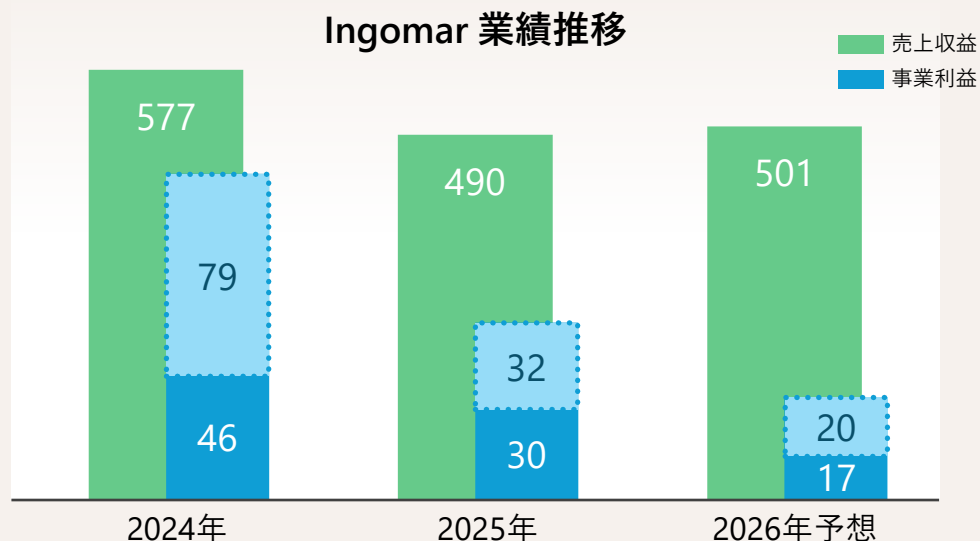


出典: Tomato News 一部は当社推定

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

## Ingomar 業績動向

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



企業結合会計を適用したことに伴う、在庫・固定資産（有形・無形）を、時価評価したことにより生じる利益影響

## シナジー創出プラン

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

圃場：加工用トマトの糖度向上による、歩留まり改善 など

工場：品質ロス削減、DX活用による効率改善、  
省人化投資 など

顧客：顧客の求める品質に対応したトマト一次加工品の提供など



契約農家圃場



自動選別機

# フードサービス 市場動向

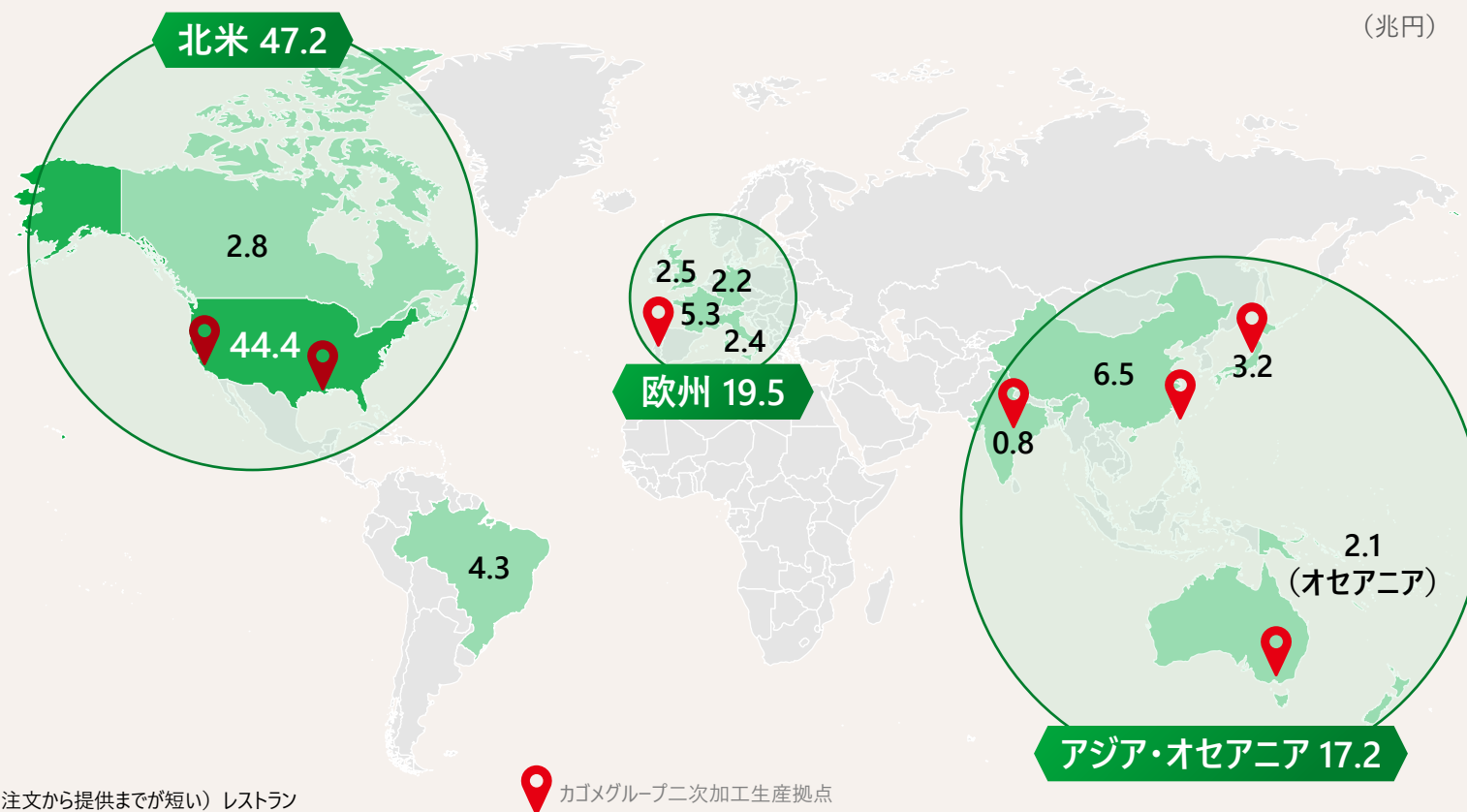
- フードサービス市場規模が大きい米国・欧州、及び高い成長率が見込まれるインドをターゲットエリアとして注力
- 各市場の顧客インサイトに基づいた商品開発と、業務提携やM & Aにより不足している資源を獲得することで各市場におけるシェアを拡大する

国別フードサービス市場規模/成長率

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

出展: GlobalData

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

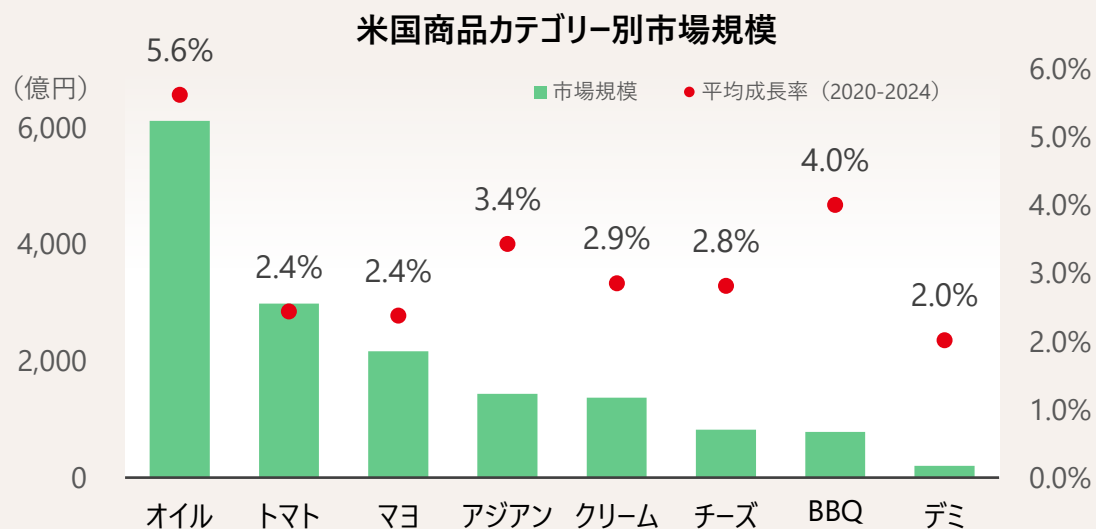




- 米国は世界のフードサービス市場の半分近くを占め、大規模チェーン企業が多数存在
- 市場規模が大きく、成長率が高い、商品カテゴリーのソリューション開発・営業・マーケティング強化により、新規顧客の開拓を加速
- 製品容器のバリエティを拡充し、顧客需要に広く対応できる生産・供給体制を構築

## 米国 市場動向

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



Source: Dataset 2025

## 課題と戦略

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



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

## 欧州 市場動向

### 2024年 欧州国別市場規模

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

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

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

## 課題と戦略

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



Silbury

# 前中計（2022年-2025年）振り返り 主な投資

## 主な投資実績

### 成長投資

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



米国Kagome Inc.包装工程自動化

### 生産性向上

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

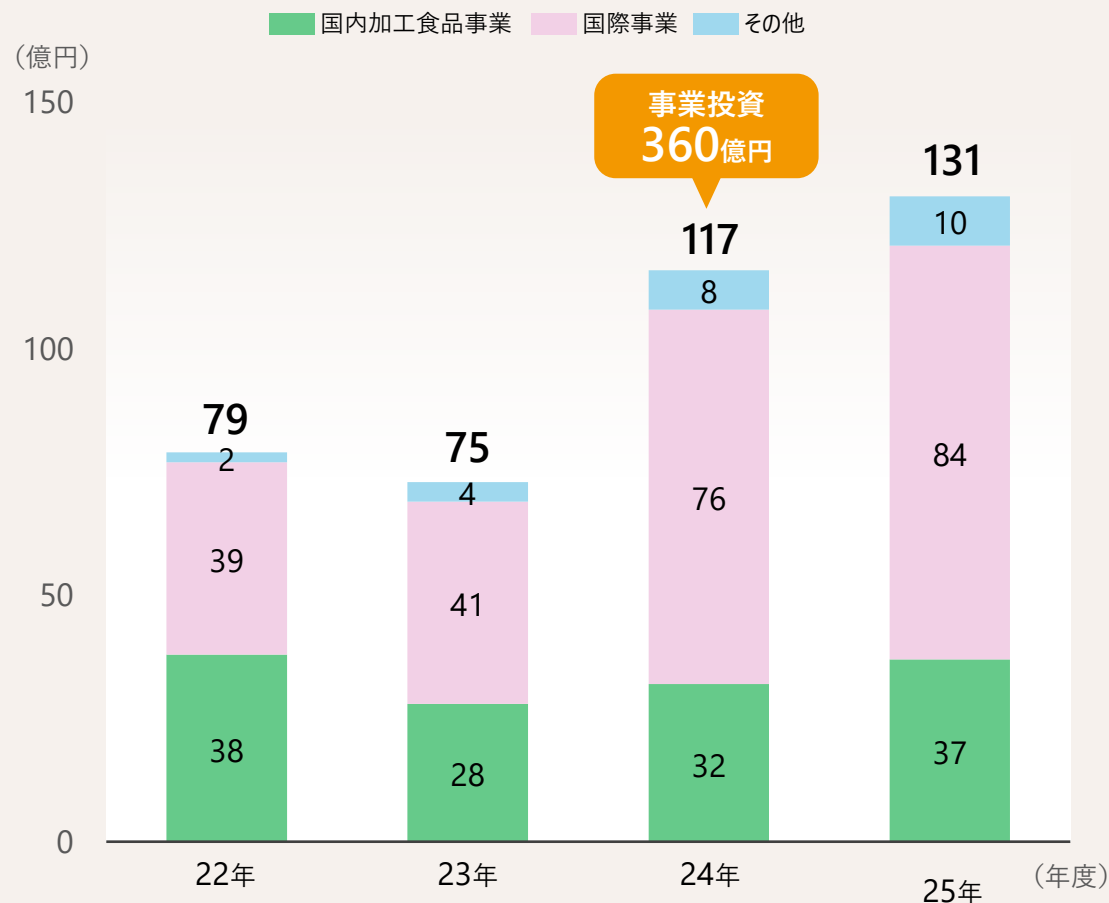
### その他

- 環境対応
- 工場厚生棟の更新
- 通販基幹システム刷新



那須工場 従業員食堂

## 投資の推移



## 人材戦略

目指す姿実現に向けて、経営戦略と連動した人材戦略を実行する

### 人材価値の最大化

○ 2035 Values 探究しよう / 先進しよう / 協創しよう

経営戦略と人材戦略の  
連動

ワークキャリア開発・  
ライフキャリア支援

エンゲージメント取組の  
再構築

人事領域のグローバル  
体制の構築・実働化

### 人的側面のガバナンス

普遍的な基盤

人権の尊重  
健康経営

(ベジ選手権、禁煙、ストレスチェックなど)

## 目指す姿



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

エンゲージメント  
サーベイスコア  
(28年)

25年 73% → **74.5%**

人材計画  
充足率  
(28年)

**100%**

- 2035ビジョン達成に向け、研究領域をこれまでの「身体的な健康」から、心の充足や社会とのつながりを含む「精神的・社会的健康」へ大きく拡大する

### 研究・開発

### 食健康研究所

挑戦するフィールド	届けたい未来
「食と健康」の深化 従来の機能性研究の高度化	一人ひとりのライフステージに寄り添う健康づくり <ul style="list-style-type: none"><li>● 新たな「野菜・植物性食品の力」の解明</li><li>● 「野菜を摂る」「野菜加工品を活用する」エビデンス取得</li></ul>
「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 <ul style="list-style-type: none"><li>● 個人に合わせた「最適な食」の提案と、楽しみながら継続できる行動変容の仕組の構築</li><li>● 「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</li></ul>
「社会」への実装 研究基盤・事業への推進	研究成果を広く社会へ還し、持続可能な未来を創る





## 基本戦略 4 経営基盤 研究・開発

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

### 研究・開発

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

### 主な取り組み

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

※Living Lab：長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が可能となる

### 取り組み事例

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



Living Labでの実証実験の様子



左：ウイルス抵抗性なしトマト品種  
右：ウイルス抵抗性ありトマト品種



## 基本戦略 4 経営基盤 DX

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

### DX フェーズ 2

デジタルを活用した差別化、成長へのリソース創出を図る



競争力向上



サプライネットワーク



スマート工場



商品開発



マーケティング

成長に向けた  
業務改革

全社  
業務改革

部門課題  
解決

個人  
生産性向上

海外グループ連携

海外グループ会社でのDX推進

デジタル人材育成

リスクマネジメント強化

## 基本戦略 4 経営基盤 サステナビリティ

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

### サステナビリティ（環境）

環境マネジメント計画（2026年～2028年）※抜粋

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

# Kagome Group Plan 2028 セグメント別定量計画

## 売上収益

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

## 事業利益

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

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

## 注意事項

当資料はカゴメの現在の計画、見通し、戦略などのうち歴史的事実でないものは、現在入手可能な情報から得られたカゴメの経営者の判断に基づいております。従いまして、これら業績 見通しのみに全面的な依拠することは控えるようお願い致します。実際の業績は、さまざまな 重要な要素により、これら業績見通しとは大きく異なる結果となりうることをご承知おきください。実際の業績に影響を与える重要な要素には、以下のようなものが含まれます。すなわち、① 天候、特に夏場の低温 ② 異物混入等の製品事故 ③ カゴメの事業領域を取り巻く経済情勢、特に消費動向 ④ 変わりやすい顧客嗜好などを特徴とする激しい競争にさらされた市場の中で、顧客に受け入れられる製品やサービスをカゴメが企画・開発し続けていく能力、などです。ただし、業績に影響を与える要素はこれらに限定されるものではありません。また当資料は、あくまでカゴメをより深く理解していただくためのものであり、必ずしも投資をお勧めするためのものではありません。さらに当資料に記載されている市場などのデータ等におきましても、当社が信頼に足りかつ正確であると判断した情報に基づき作成しておりますが、将来の予測のみならず 過去の部分も含めて、見直し等により予告なしに変更することがありますので注意ください。