

### 1. この会社が目指す姿が理解できるか

カゴメは、食を通じて社会課題の解決に取り組み、持続的に成長できる強い会社になることを目指している。取り組む社会課題は、健康寿命の延伸、農業振興・地方創生、持続可能な地球環境である。この会社は、安全な原料を調達し、自然の恵みを活かしたものづくりに取り組んできた。事業活動の継続のためには持続的な農業の営みが欠かせず、自然を活かしたものづくりを保証する体制と、地球環境の保全を両立させていくことが必要不可欠である。そのため、カゴメは社会課題の解決を目指しているのだと理解することができる。また、コロナ禍を経験したカゴメは、健全な財務基盤の重要性を改めて強く認識した。それ故に、想定していない状況下でも、事業を安定的に進めることができる財務構造を堅持し、持続的に成長できる強い会社になることを目指しているのだと理解することができる。

### 2. この会社の競争優位性が理解できるか

カゴメはトマトをはじめとした野菜や果物を活かした事業を進めてきた。その過程において、生産者と協働した原料づくりや、顧客とのコミュニケーションを起点とした商品開発、個人株主らとの意見交換に取り組んできた。その積み重ねが今の「カゴメブランド」を形作っている、と統合報告書には述べられている。この時間をかけて積み重ねられた「ブランドへの信頼」こそがカゴメの最大の強みである。

カゴメの主な事業は、国内加工食品事業、国内農事業、国際事業の3つである。国内加工食品事業はカゴメの中核事業であり利益の源泉である。この分野での競争優位性は野菜飲料のブランド力である。日本国内において、カゴメの野菜飲料は多くの商品でナンバーワンのシェアを獲得している。国内農事業における強みは生鮮トマトのブランド力、品質保証体制である。国際事業の強みも品質力である。全ての事業に通じて言えるこの会社の競争優位性は、高い品質力と時間をかけて築かれたブランド力だと理解することができる。

### 3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

国内加工食品事業に関して、2021年度の売上は増収となったものの、売上拡大のための販売促進策や広告の投下、原材料・エネルギー費の高騰を受けて事業利益は減益となった。原材料費の高騰の原因としては、7月以降の猛暑や長雨による生鮮トマト取扱量の大幅減少など、外部環境悪化だと考えることができる。もし今後もこのような環境悪

化のために原材料費が高騰し続けたとき、商品の品質を下げずに価格をキープすることができればブランド力を維持することができ、競争優位性も持続すると思われる。しかし、品質をキープするために価格を上げれば需要は低下し、価格をキープするために品質を下げればブランド力は低下すると考えられる。そのため、このまま地球温暖化が進行し続けたときにカゴメが競争優位性を持続し続けることができるかは疑問に思われる。国内農事業は、生鮮トマトなどやベビーリーフなど生鮮野菜の生産・販売を中心とした事業である。この事業においても環境の影響を強く受けるので、現在の環境だと収益の安定化は難しく、競争優位性の維持も難しいと考える。国際事業は、新型コロナウイルス感染症の影響で大きく落ち込んだ外食需要の回復などにより増収増益となった。また、2020年度までに、ポルトガル HIT 社が保有する固定資産の減損損失を計上するなど、川上であるトマトの一部加工の生産規模を適正化し、収益構造が改善した。これからの課題は「収益安定化」から「事業成長」のステージに移行することである。それでも世界的な原材料価格や物流コストの高騰が大きな問題となる。そのため、競争優位性を保つためには、生産性の向上や固定費の削減をさらに進めることに加え、価格改定などにより、利益を確保することが必要であると理解できる。

#### 4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

カゴメは持続的な成長を実現するためには、多様な知と知の組み合わせによる新たな価値創造が不可欠だと考えている。そのために、自律的にキャリアを構築できる人材づくりと、多様な視点を活かし機能させる組織風土の醸成を進めている。自律的なキャリアを構築するための制度は、中長期のキャリアプランや能力開発の取り組みを上司・部下間で共有し、人材育成に活用するという自己申告制度をはじめ、さまざまな制度がある。この会社において人的資本の価値向上の環境は整っていることが理解できるので、自ら積極的にこの制度を活用すれば個人の人材価値は上がり人的資本の向上を達成することができるだろう。

#### 5. 報告書にはどのような改善余地があるか

カゴメの統合報告書 2022 では、中長期視点が不足していると思われる。また、ブランド力以外の非財務情報が読み取ることが難しく、それが競争優位性に結びついているかわからなかった。それらをより明確に、簡潔に開示することができれば、統合報告書はより良いものになるだろうと考える。