

Seed to Table

種子から食卓まで、
ワンストップで価値を創造。

垂直統合型ビジネス

カゴメが保有するトマトの遺伝資源は約7,500種。
その種子から、土づくり、栽培、収穫、製造、
そして最終商品に至るまで、安全かつ安心という
価値を確実にお届けするためのビジネスモデル。
それが、カゴメの強みであり、世界的にもユニークな「垂直統合型」ビジネスです。



研究開発

自然の恵みの農産物の価値を最大化し、
健康長寿に貢献するための一貫した
研究開発。



品種開発・種苗生産

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



栽培

指定品種による契約栽培と
農業指導、ハイテク栽培での
生鮮トマトの栽培。



一次加工・調達

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



商品生産

よい原料と技術の最適な
組み合わせで、原料の価値を
最大化する製造工程と
品質管理。



需要創造

商品が持つ価値を
お客さまに伝え、需要を
創造する価値伝達活動。

私たちの多彩な事業

食を通じた健康長寿への貢献と農業の振興をテーマに、
日本と世界の人々に野菜の価値を届ける

カゴメグループは、垂直統合型ビジネスモデルを活かし、安心・安全でおいしいユニークな商品を日本と世界で製造・販売しています。国内加工食品事業はシェアナンバーワンのトマトジュースやトマトケチャップなどの伝統的なトマト加工品と野菜と果実を使用したジュースなどを中心に展開しています。国内農事業は生鮮トマト、ベビーリーフを大型菜園で生産・販売し、国内の農業の成長産業化にも寄与しています。国際事業は業務用のトマト調味料を製造・販売。また、種子・育苗事業を強みとして、発展途上国での新たな産地の開発にも挑戦しています。

国内加工食品事業

- トマトや野菜を使用した飲料と食品の製造・販売
- 「畑は第一の工場」と考え、高品質な原材料を調達
- 野菜の品種、栽培、加工技術、素材、機能性について研究



国内農事業

- トマトや野菜の生産・販売
- 大型菜園を核とした周年栽培
- 機能性に注目した高付加価値トマトの品種開発



国際事業

- ピザソースなど調理ソースの製造・販売
- トマトペーストの製造・販売
- エスニック食品の製造・販売
- 世界各国での品種開発・育苗と新たな産地形成





創業者 蟹江一太郎

118年間、土から、種子から手がけています。そしてこれからも。

カゴメのはじまりは農家。創業者・蟹江一太郎がトマトの発芽をみた1899年を創業としています。カゴメの百年を超える歴史は、よい原料を安定的に調達するために農業とともに歩んだ軌跡であり、また、時代の

1899

1903

1906

1908

1933

1963

1966

1967

1971

1983

1986

1988

需要創造



1903年
トマトソース
販売開始



1906年
トマトケチャップ、ウスター
ソースの製造開始



1933年
トマトジュース発売



1963年
社名を「カゴメ株式会社」と
改称、トマトマーク制定



1966年
世界初プラスチックチューブ
入りケチャップ発売



1971年
レトルトパウチ入り
ミートソース発売



1983年
ブランドマークを
変更



1986年
フルーツ村発売

商品生産



1906年
東海市荒尾町
西屋敷に工場
を建設、トマト
ソースの本格
生産に入る



1919年
上野工場が完成



1952年
トマトジュース製造
風景



1957年
トマトケチャップ製造工場
小坂井工場竣工



1961年
栃木工場
(現在那須工場)竣工

1962年
茨城工場竣工



1967年
台湾カゴメ設立
初の海外進出



1968年
富士見工場
竣工



1988年
海外業務用事業スタート
米国法人、KAGOME
U.S.A.INC.設立



一次加工・ 調達

1903年
トマトソース(現在のトマトピューレー)
の製造に着手



初期のトマトソース製造に
使用した端反鍋(はそりなべ)



1965年
連続高度真空濃縮装置



1983年
TAT(トルコ)
トマトペーストの輸入開始

1982年
世界初RO濃縮技術による
トマトジュースの濃縮の実用化

栽培



1899年
創業者
蟹江一太郎
トマトの発芽
をみる

1906年
蟹江一太郎、
親戚に
トマト栽培を委託
初の契約栽培



大正時代
指定農場
(契約栽培)



1952年
契約農家に配布した
「トマト栽培の手引き」



1974年
加工用トマト
無支柱栽培に
100%移行



1987年
トルコに
TAT種苗設立

品種開発・ 種苗生産



1926年頃
トマト品種
「愛知トマト」できる



1963年
栃木試験農場

1970年
ジュース用トマト品種
「カゴメ70」を開発



1977年
ジュース用トマト品種
「カゴメ77」を開発

1988年
ジュース用トマト品種
「カゴメ88」を開発

研究開発



1962年
基礎研究から容器、
製造加工に関する研究所を発足



1979年
総合研究所を設立

1989年頃
トマトの機能性
研究に着手



自然を、おいしく、楽しく。KAGOME

ニーズに応えるため、これまでになかった商品を開発し続ける「技術革新」の歴史でもあります。私たちはこれからも自然の恵みを活かした、安心かつ安全で革新的な商品をお届けしていきます。

1992 1995 1997 1998 2001 2003 2004 2005 2006 2008 2014 現在



カゴメが目指すもの

需要創造

野菜摂取の方法の豊富さへの提案

商品生産

野菜のおいしさと栄養を活かす加工方法の開発

一次加工・調達

安心・安全で安定的な原料の調達

栽培

国内外の農業振興への貢献

品種開発・種苗生産

安全で時代にマッチしたトマト品種の開発

研究開発

野菜と乳酸菌の健康との関連性の解明と有益な情報の発信

1992年
にんじん搾汁用のフレッシュスクイザー

1993年
トルコTAT社に投資
トマト缶詰ライン竣工

2002年
雪印ラビオ取得

1999年
大手ニンジン加工品メーカー(アメリカ)
ニンジン汁の輸入開始

2003年
大手トマト加工品メーカー(南イタリア)
カットトマト・ホールトマトなどの輸入開始

2003年
イタリアに
ベジタリア社を設立

2007年
ポルトガルにH.I.T.設立

2016年
米国インゴマー社と
業務資本提携

2010年
カゴメオーストラリア設立

1999年
生食用トマト大型菜園
美野里菜園出荷開始

2001年
世羅菜園出荷開始

2005年
いわき小名浜菜園・加太菜園
出荷開始

2006年
響灘菜園出荷開始

2015年
西アフリカで試験栽培

2016年
高根ベビーリーフ菜園設立

1992年
生食用薄皮トマト
「絹子姫」を開発

1993年
ジュース用トマト品種「カゴメ931」を開発
本格的にジョイントレス品種の導入スタート

1995年
加工用高リコピントマト品種
「カゴメ952」を開発

1999年
ジュース用トマト品種
「カゴメ993」を開発

2002年
ジュース用
トマトの総称を
「凛々子」とする

2013年
米国U.G社を傘下に

2016年
ポルトガルにカゴメアグリビジネス
研究開発センター設立

1992年
「研究成果発表会」を
全社行事として開催

1993年
新規逆浸透システムに
よる濃縮果汁技術で
日本果汁協会技術賞

1995年
フレッシュ・
スクイザー方式による
キャロット果汁の製造
日本食品科学工学会技術賞

1998年
総研フェンロー型
温室竣工

2004年
植物性乳酸菌の
研究に着手

2009年
ラブレ菌の便通改善作用をヒト試験で解明
無菌包装食品を組み合わせた調理食品の
開発で日本食品工学会技術賞

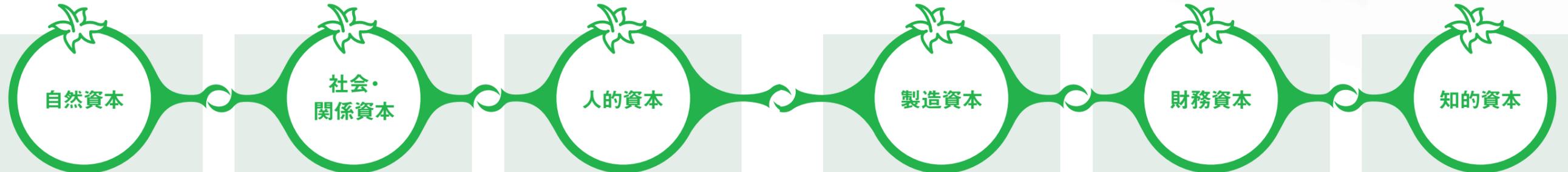
2014年
スルフォラファンによる肝機能
改善効果をヒト試験で解明

2012年
野菜本来のおいしさが味わえる新しい野菜
飲料の開発で日本食品工学会技術賞

2015年
野菜ジュースの食後血糖値上昇
抑制効果をヒト試験で確認

カゴメの企業価値を生み出す「6つの資本」

カゴメの事業は自然の恵みである「農産物の価値」を活かすことに立脚しています。安全で品質のよい原料を調達し、そのおいしさや栄養を損なわずに加工し、消費者のもとにお届けする。このバリューチェーンを支える6つの資本には、その一つひとつにカゴメ流の哲学が宿っています。



畑からの生産力

よい原料を培う、よい畑をつくる。農業を成長産業へ

「畑は第一の工場」という思想のもと、カゴメは契約栽培の生産者と協力し、安全で高品質な原料を安定的に生産しています。国内の加工用トマトは契約栽培の畑で収穫されます。環境負荷に配慮した農業や肥料の基準を設けて、畑を生かしていかなければ農業を継続できません。フィールドマンと呼ばれる従業員はそれらのために栽培指導にあたっています。海外の調達先においても国内と同様の基準を設け、土づくりから管理しています。また、農業の成長産業化を目指し、これまで培った栽培技術・ノウハウを契約栽培の生産者に提供する取り組みも国内外で開始し、維持可能な農業を広めます。



地域のおいしさを全国に広げる地産全消

社会とともに成長するために農業の振興による地方創生

国内の超高齢化や人口の減少が激激に進む地域では、農業生産基盤の脆弱化が問題となっています。カゴメは農業の活性化が地域の発展につながると考え、日本各地で農業の成長産業化に取り組んでいます。その核となる活動は、地域の農産物を全国で消費する「地産全消」。各地の旬の農産物を原料に使用した商品を発売し、現在ではカテゴリーの主力商品に成長しています。並行して、この活動に賛同頂いた生産者や自治体と協定を結び、農業と経済の発展を目指す連携を広げています。



多様性をつなぐトマトスピリッツ

成長に向け未来を拓く起業家精神

創業者の蟹江一太郎は、西洋野菜の栽培という新しい農業にチャレンジし、トマトソースの製造ビジネスへと発展させました。上場企業になるまでにはさまざまな人々との出会いがあり、現在のカゴメの姿があります。これからも多様な価値観を受け入れ活かすため、ダイバーシティを推進しています。また、創業者の志を受け継ぐため、社内において新規事業提案の募集も行いました。多様性をつなぐトマトスピリッツを現代に受け継ぎ、さらに次の世代へ伝承していきます。



安心・安全とおいしさの両立

食の生命線である安心・安全を最優先に

カゴメは「安心・安全」が食にたずさわるカゴメの最も重要な社会的責任であると考え、「品質第一、利益第二」を合言葉に商品づくりを進めています。保存料などの添加物を使用せず、野菜のおいしさを引き出し、素材そのものの味わいと栄養を活かしたジュースの搾汁技術の開発や、トマトをはじめとした自然の恵みを活かした加工技術を開発し、価値ある商品を生み出してきました。また、お客さまが求める情報を正しく適切に開示することにも積極的に取り組んでいます。



お客さまファン株主

お客さまと株主は表裏一体 安定的・長期的な株主関係の構築

カゴメの現在の株主数は約20万人。国内食品企業では最多の個人株主の皆さまとの安定的・長期的な関係を構築し、企業価値の向上の礎となっています。「家庭用商品を販売する企業として、購入してくださるお客さまに、株主になって頂きたい」という当時の社長の強い意志から「お客さまファン株主10万人づくり」が始まったのは2001年。時代に先駆けたこうした取り組みにより、株式保有の経済性に加え、暮らしの中で商品を通じて当社の企業価値を確かめ、実感し、応援して下さる「ファン株主」に支えられています。



イノベーションを創出する研究開発力

機能性研究、品種・栽培研究をはじめバリューチェーンの全段階を網羅

カゴメは、自然の恵みを余すことなく活用するための研究開発に取り組んでいます。その1つが「研究主導によるイノベーションの創出」をミッションとした、機能性研究、品種・栽培技術研究、素材・加工技術研究の機能を担う分野。そしてもう1つはカゴメグループの「事業支援基盤の強化」をミッションとした、商品品質・安全性評価、知的財産の保護・活用の機能を担う分野です。これらを「強い企業」に向けた持続的な成長を支える重要なファクターとして位置づけ、推進しています。

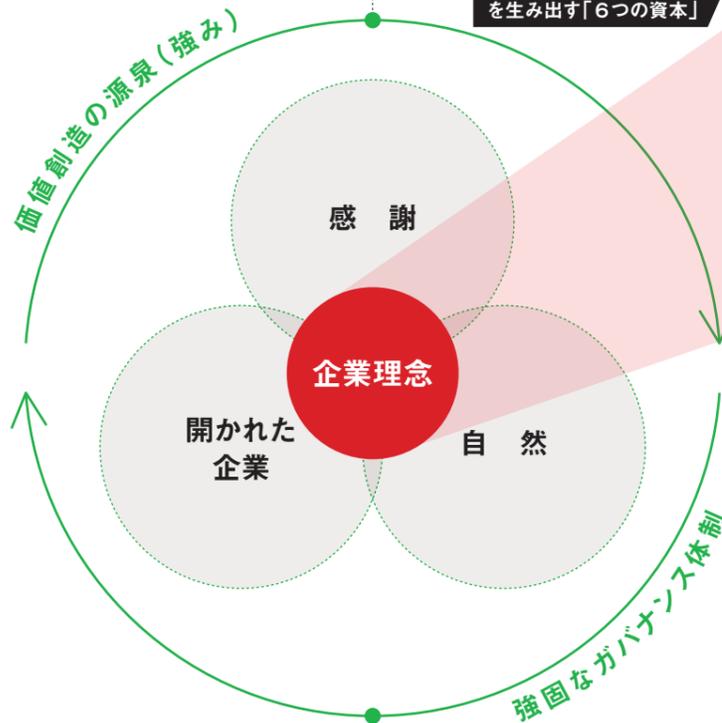


カゴメの価値創造プロセス

カゴメは百年以上もの間、自然の恵みを活かした商品を通して、人々の健康に貢献してきました。そして、企業理念である「感謝」「自然」「開かれた企業」を守り続けながら、企業戦略の核であるカゴメブランドの価値を時代とともに磨いてきました。透明性を高めたガバナンスのもと、これまで培ってきたカゴメならではの価値創造の源泉を最大限活用し、「健康寿命の延伸」と「農」をキーワードに、日本はもちろん世界が抱えるさまざまな社会問題の解決に積極的に取り組み、更なる持続的成長と長期的な企業価値の向上を目指します。

ブランドステートメント「自然を、おいしく、楽しく。」

カゴメのブランドは価値創造の源泉である6つの資本により支えられ、それぞれの資本を増加させながら企業価値の向上を図っています。



「自律」と「他律」による強固なガバナンス体制

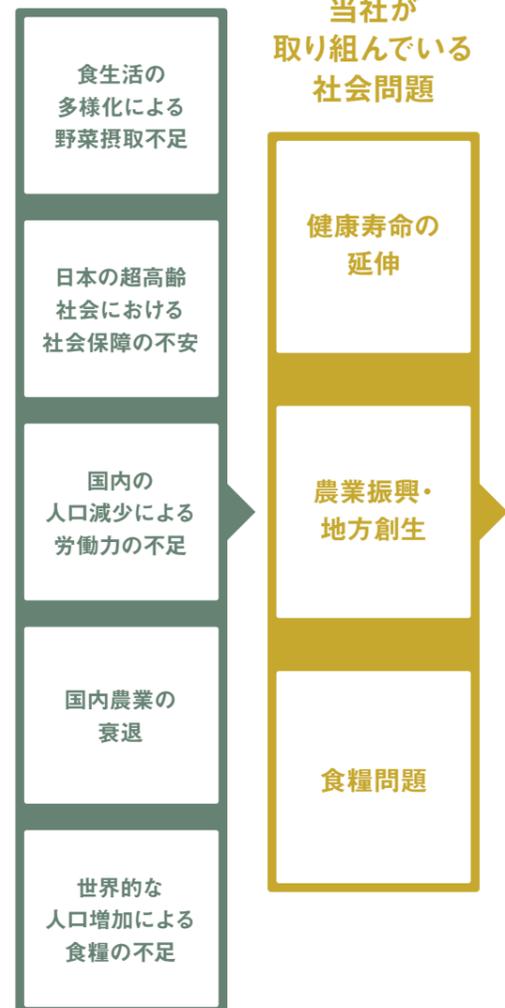
「開かれた企業」としての自律、加えてファン株主20万人と社外取締役5名の「社外の目」による他律の両輪のガバナンス体制で経営を監視しています。

「自律」の更なる強化

内向き思向を打破する「他律」

P34~55「カゴメのESGへの取り組み」へ

社会的課題



「健康寿命の延伸」と「農」をキーワードに成長戦略を推進

P24~33「カゴメの成長戦略」へ

カゴメのありたい姿

食を通じて社会問題の解決に取り組み、持続的に成長できる「強い企業」になる

2025年までに

トマトの会社から、野菜の会社に

- さまざまな素材・カテゴリー・温度帯・容器・容量で「野菜」を取り扱うユニークな存在になります。
- トマトから野菜へと概念を広げ、モノだけではなく、コトも提供する会社になります。

長期ビジョン

2035年~2040年頃までに

女性比率を50%に ~社員から役員まで

- 多様な視点で事業活動を推進し、多様化する消費者のニーズに対応します。
- 男女ともにいきいきと働き、高い生産性を発揮する強い企業になります。

カゴメの取り組み



カゴメが社会に提供する「Value」

食による健康寿命の延伸

国内加工食品では、野菜の供給を増やして健康寿命の延伸を目指します。

- 野菜不足の解消。350g/日推奨(平均57g不足)
- 減塩メニュー提案などで健康意識を向上
- 安心・安全・楽しさで食の重要性を発信
- 野菜の健康価値を幅広い年齢層に伝達



農業振興・地方創生

国内農事業では、契約菜園を増やし、新しい農業を広めることで農業振興・地方創生を支援します。

- 農業生産基盤の維持
- 農業の成長産業化と活性化
- 農業収入の安定化
- 機械化による農作業の軽減



食糧問題

国際事業では、グローバルなトマトの垂直統合型ビジネスで世界の食糧問題に取り組みます。

- 先進国で食のグローバル化をサポート
- 発展途上国で食糧問題に貢献
- 農業支援で新規雇用の創出
- 各国の気候にあった品種開発で収量増
- 効率の良い灌漑で水資源を保護

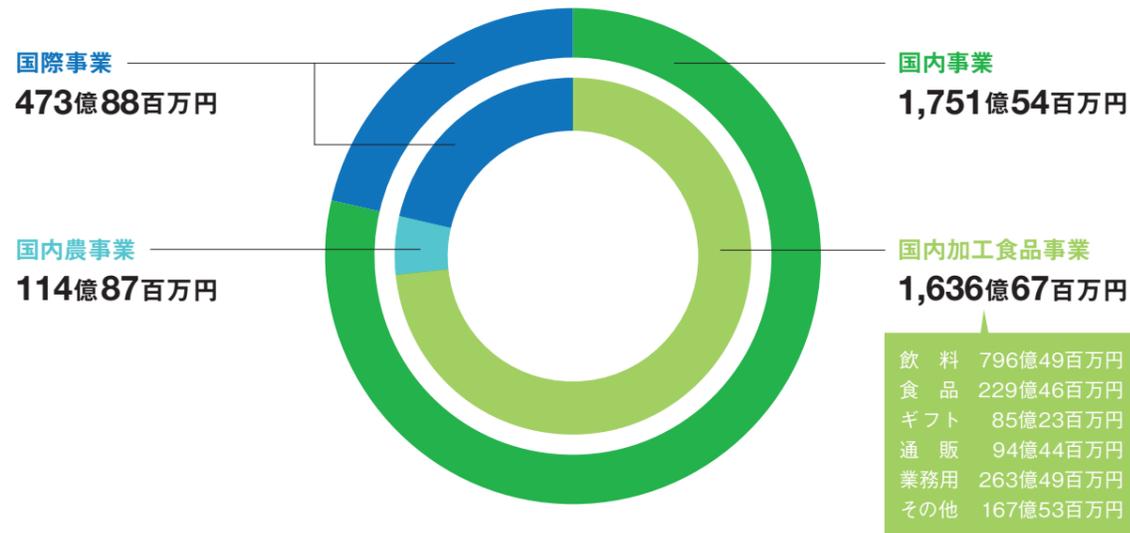


カゴメグループの事業

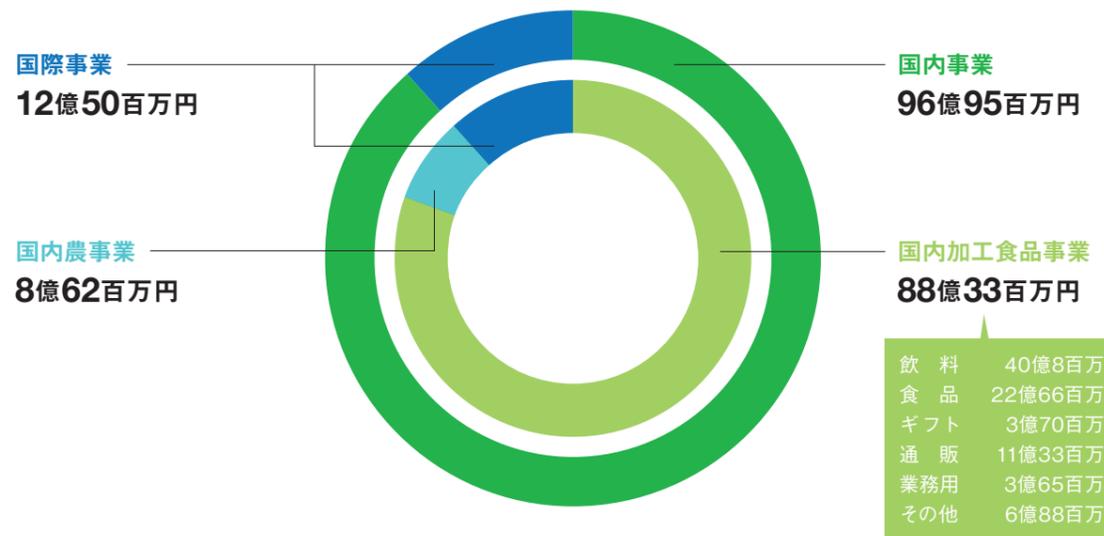
カゴメグループの事業は3つのセグメントからなります。国内加工食品事業は、飲料や調味料などの製造・販売です。国内農事業では、生鮮トマト、ベビーリーフ、バックサラダなどの生産・販売を手掛けています。国際事業は、調理ソース、トマトペースト、エスニック食品の製造販売、および野菜の種子・種苗の生産・販売を行っています。種子開発から農業生産・商品開発・加工・販売までの垂直統合型ビジネスとして事業展開しています。

■ 事業別構成比

売上高 **2,025億34百万円**
2016年1月1日～2016年12月31日

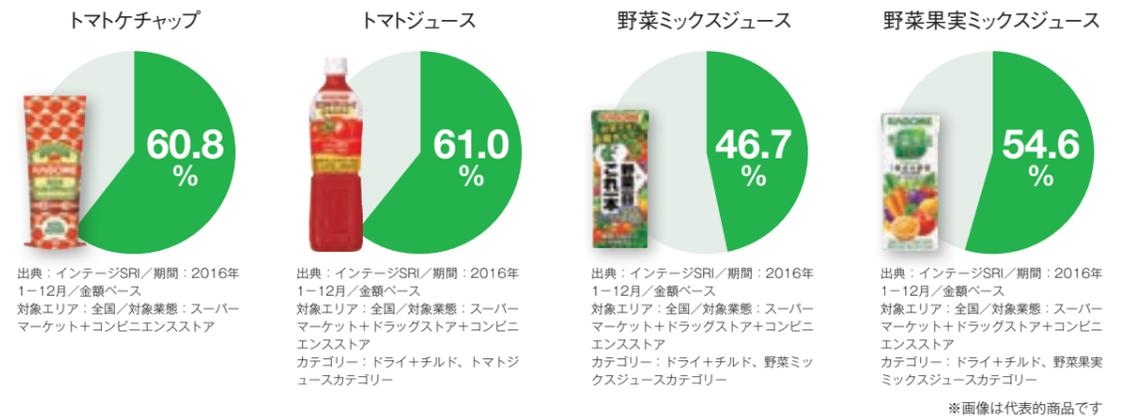


営業利益 **109億46百万円**
2016年1月1日～2016年12月31日

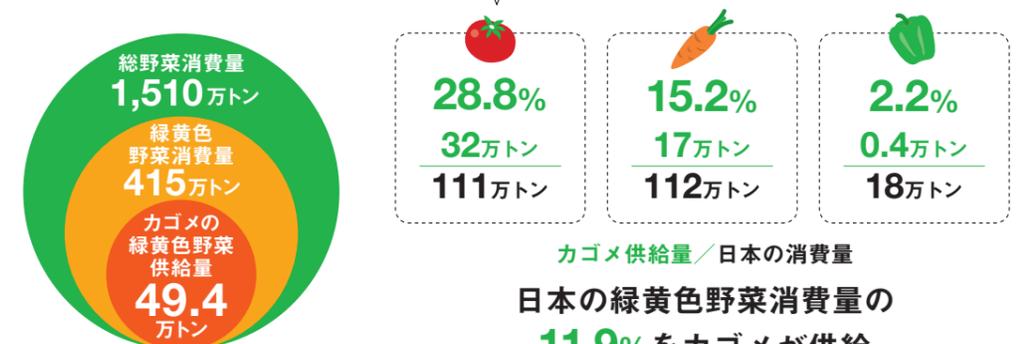


カゴメの強み

国内ナンバーワンのシェアを誇る商品群



日本での圧倒的な緑黄色野菜供給量



農林水産省「食料需給表」(H26年度版)「野菜生産出荷統計」(H26年)財務省「貿易統計」(H26年)カゴメの供給量はH26年使用実績を基に算出

トマトケチャップ、加工品売上高 世界第3位

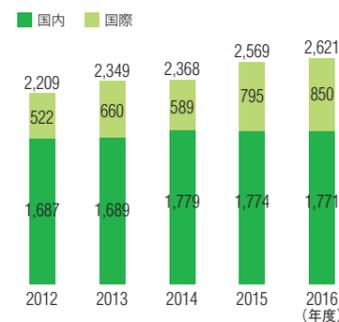
トマトケチャップ売上 世界第3位			トマト加工品売上 世界第3位		
順位	社名	USD million	順位	社名	USD million
1	Kraft Heinz Co	1,639.8	1	ConAgra Foods Inc	315.2
2	Unilever Group	445.9	2	Del Monte Pacific Ltd	186.8
3	Kagome Co Ltd	232.0	3	Kagome Co Ltd	104.8
4	Del Monte Pacific Ltd	182.9	4	Conserve Italia - Consorzio Cooperative Conserve Italia scarl	89.0
5	Nestlé SA	125.2	5	Desan Trading	70.6

主要財務・非財務データ

決算期(年度)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
損益状況 (単位:百万円)											
売上高	187,004	200,483	175,134	171,937	181,304	180,047	196,233	193,004	159,360	195,619	202,534
研究開発費	2,746	2,895	2,541	2,577	2,567	2,655	3,009	3,084	2,566	3,240	3,219
広告宣伝費	7,958	7,376	6,784	5,326	6,312	6,122	7,053	6,918	5,319	4,671	5,086
営業利益	9,586	8,786	4,447	6,397	7,978	8,466	9,278	6,775	4,328	6,723	10,946
売上高営業利益率(%)	5.1	4.4	2.5	3.7	4.4	4.7	4.7	3.5	2.7	3.4	5.4
経常利益	8,296	8,366	4,249	7,304	8,389	9,213	10,025	7,529	4,969	7,015	11,315
親会社株主に帰属する当期純利益	4,086	4,167	2,000	2,981	2,473	4,217	6,480	5,105	4,366	3,441	6,764
財政状況 (単位:百万円)											
総資産	150,561	138,682	140,938	134,005	142,661	148,207	168,965	183,621	203,413	208,885	219,804
純資産	92,399	90,378	87,707	89,418	88,941	92,815	104,432	113,023	124,566	126,344	97,991
有利子負債	11,743	9,487	23,267	12,665	16,159	15,851	24,004	31,088	35,904	37,419	74,538
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	8,080	2,225	4,137	15,230	18,241	11,757	7,407	△1,073	1,753	12,039	18,824
投資活動によるキャッシュ・フロー	△8,513	△14,999	△5,431	△6,458	△19,093	△4,985	△1,781	△3,941	△7,110	△11,023	△18,576
財務活動によるキャッシュ・フロー	14,904	△4,091	4,433	△12,544	1,414	△1,861	1,050	2,322	1,793	1,555	6,904
フリー・キャッシュ・フロー	△269	△8,325	△1,559	13,902	8,757	7,866	△1,417	△12,661	△4,269	△4,011	10,442
1株当たり情報 (単位:円)											
1株当たり当期純利益	45.08	41.85	20.09	29.97	24.87	42.40	65.15	51.39	44.01	34.64	68.30
1株当たり純資産	908.07	887.26	866.10	885.16	880.13	920.81	1,020.86	1,094.07	1,204.77	1,201.96	1,043.89
1株当たり年間配当金	15.0	15.0	15.0	15.0	15.0	18.0	20.0	22.0	16.5	22.0	24.5
主な経営指標 (単位:%)											
自己資本比率	60.1	63.7	61.1	65.7	61.4	61.8	60.1	59.1	58.8	57.2	42.1
自己資本当期純利益率	5.1	4.7	2.3	3.4	2.8	4.7	6.7	4.9	3.8	2.9	6.4
総資産経常利益率	5.9	5.9	3.0	5.3	6.1	6.3	6.3	4.3	2.6	3.4	5.3
配当性向	33.3	35.8	74.7	50.1	60.3	42.5	30.7	42.8	37.5	63.5	35.9
純資産配当率	1.8	1.7	1.7	1.7	1.7	2.0	2.1	2.1	1.4	1.8	2.2
非財務情報											
従業員数*2(名)	2,002	1,951	2,038	2,031	2,045	2,101	2,209	2,349	2,368	2,569	2,621
エネルギー使用量*3(千GJ)	1,558	1,560	1,368	1,360	1,379	1,319	1,297	1,289	1,329	1,336	1,380
水使用量*3(千t)	4,331	4,260	3,583	3,440	3,484	3,452	3,627	3,945	3,850	3,828	3,628
CO2排出量*3*4(t)	81,952	81,701	70,682	69,875	69,908	66,379	65,454	62,777	64,693	63,968	66,499

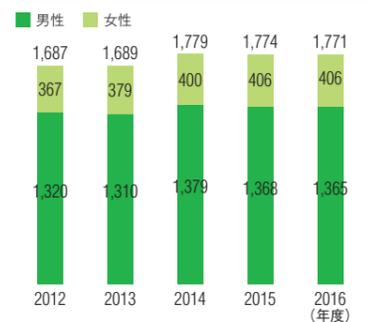
※1 2014年度は事業年度変更に伴い、2014年4月1日～12月31日までの9カ月間となっております。 ※2 対象範囲はカゴメグループ。
 ※3 対象範囲はカゴメ本体+国内グループ会社(カゴメアクセス、カゴメ物流サービス、4菜園)。
 ※4 CO2計算値における電気換算係数は社内管理固定係数:0.421kg-CO2/kWhを使用。

従業員数(連結)(単位:名)

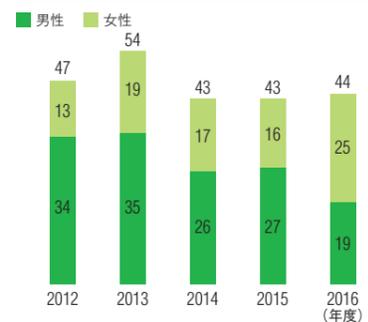


※対象範囲はカゴメグループ。

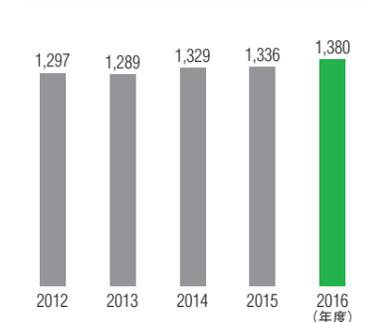
従業員数(国内)(単位:名)



新入社員採用数(単位:名)



エネルギー使用量(単位:千GJ)



水使用量(単位:千t)



CO2排出量(単位:t)

