

# カゴメの価値創造のあゆみ

1899年に創業したカゴメは、「自然の恵みである農産物の価値を活かして、人々の健康に貢献したい」という思いを商品に込め、生活者の皆さまにお届けしています。創業から120年におよぶその歴史は、時代のニーズに応えるために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。そのあゆみを通して、カゴメはトマト加工品の開発技術の発展に寄与してきました。のみならず、

「トマトケチャップ」や「ウスターソース」など、洋食の普及をけん引する商品をいち早く全国で発売し、野菜摂取の新しい方法として野菜ジュースを提案するなど、日本の食文化にもさまざまな影響を与えてきました。また、生鮮トマトの物流網を構築し、野菜の健康価値を伝える食育支援活動なども行ってきました。時代のニーズを先取りするカゴメの活動は、社会に広がっています。



## カゴメの価値創造

### 未来を見据えた革新

新しい時代の農業を志し  
当時まで一般的になじみがない  
西洋野菜の栽培を始める

- 日本の農業は変わっていく  
(先見の視点)
- トマトをムダにしたいくない  
(農産物を大事にする)
- 創意工夫でトマトピューレーをつくる  
(新たな価値創造)

### 持続性創出のための革新

「契約栽培」のしくみを生み出す

- 農家と協議のうえ、あらかじめ取引価格を決めて栽培したトマトは全量買い取る
- トマト原料の品質保持・向上のため栽培指導を行う

### マーケット創出の革新①

洋食メニューの普及を推進し、日本人の食生活を変えることで  
洋風調味料のマーケットを創出

- トマトケチャップ、ウスターソースの使い方の  
情報発信による普及活動

### マーケット創出の革新②

トマトジュース、野菜ジュースのマーケットを創出

- だれでも「野菜をおいしく摂れる」ジュースを発売
- 1933年発売のトマトジュースから今日にかけて  
「野菜飲料」という大きなカテゴリーをつくる
- 容器・温度帯のバリエーションで市場を広げる

### 共生のための革新

社会問題の解決による企業成長に取り組む

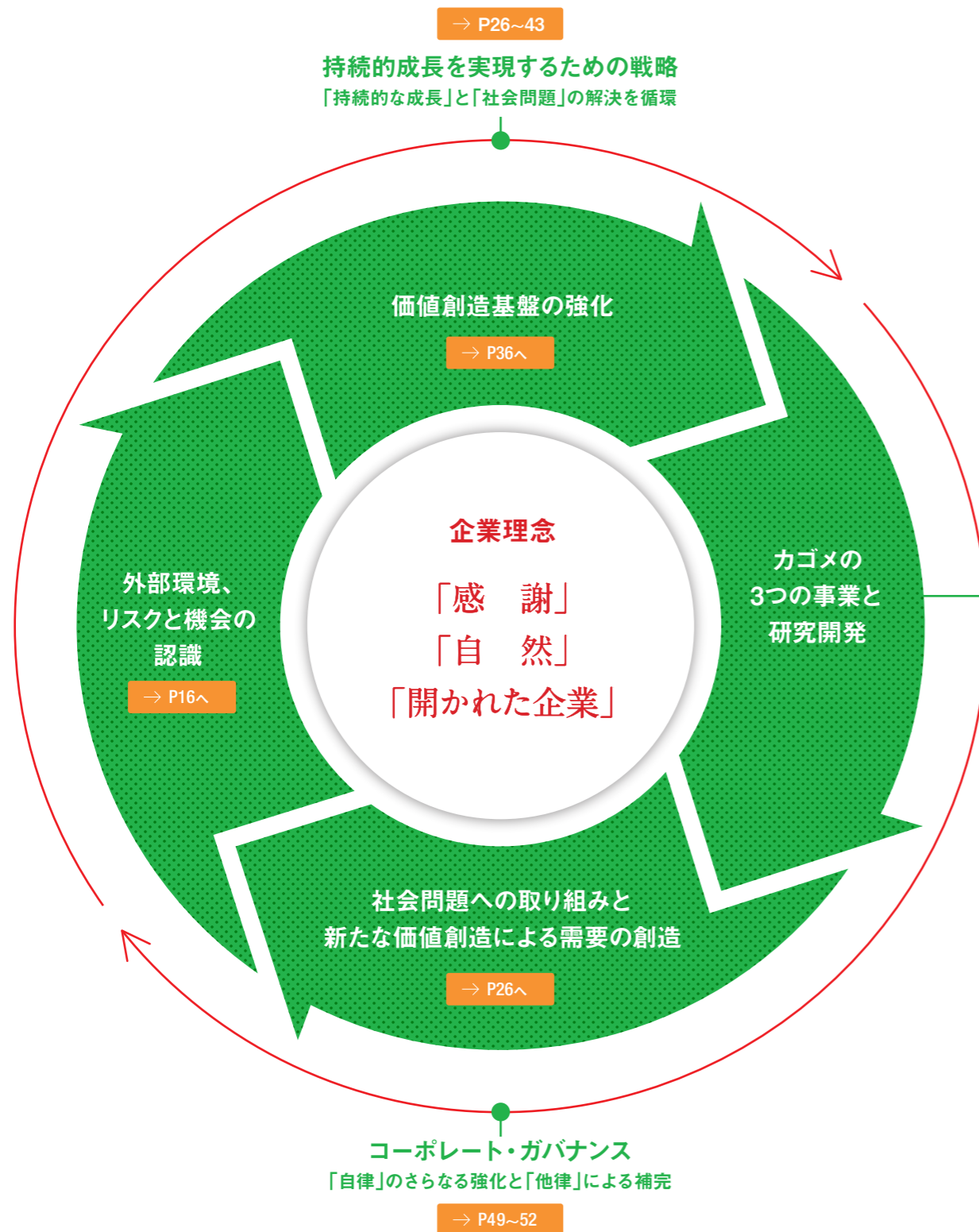
- 野菜の健康により効果を研究
- 国や地域との連携による健康増進活動
- 企業による農業経営(生鮮トマト・ベビーリーフ)
- 海外での食糧問題へのアプローチ

## カゴメのあゆみ

年	出来事	売上高
1899	創業者 蟹江一太郎 西洋野菜の栽培に着手	
1903	東海市荒尾町西屋敷に工場を建設、トマトソースの本格的生産に入る	
1906	トマトケチャップ、ウスターソースの製造開始	
1908	トマトソース(現在のトマトピューレー)の製造に着手	
1933	トマトジュース発売	30億円 (1960)
1952	契約農家に配布した「トマト栽培の手引き」	
1963	台湾カゴメ設立 初の海外進出	100億円 (1966)
1966	世界初プラスチックチューブ入り トマトケチャップ発売	
1967	「カゴメ劇場」スタート	500億円 (1976)
1972	名古屋証券取引所市場 第1部に上場	
1978	東京証券取引所市場 第1部に上場	
1983	コーポレートマークを KAGOMEに変更	
1988	米国法人、KAGOME U.S.A.INC.設立	1,000億円 (1988)
1992	キャロット100シリーズ 発売	
1995	野菜生活100発売	
1998	アンナマンマ 発売	
2000	企業理念「感謝」「自然」「開かれた企業」を発表	
2001	生鮮トマト(こくみトマト)発売	
2003	「自然を、おいしく、楽しく。KAGOME」をブランド・ステートメントとする	
2004	野菜一日これ一本(杯)発売	
2005	株主数10万人突破	
2006	植物性乳酸菌ラブレ発売	2,000億円 (2006)
2010	カゴメ オーストラリア設立	
2014	サラダ野菜発売	
現在		

# 価値創造プロセス

私たちは、『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』という「ありたい姿」を掲げています。実現するためには、事業環境の変化に柔軟に対応できる組織である必要があります。カゴメだからこそ創出できる価値を社会に提供し、社会問題を解決していくことで持続的な成長を続け、サステナブルな社会と共存し続ける。それがカゴメの価値創造プロセスです。



国内加工食品事業



→ P28へ

国内農事業



→ P30へ

国際事業



→ P32へ

研究開発



→ P34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



長期ビジョン

2025年までに

「トマトの会社」から  
「野菜の会社」に

2040年頃までに

女性比率を50%に  
一社員から役員まで

社会と価値を協創、サステナブルな社会へ



社会への提供価値

3つの社会問題の解決

「健康寿命の延伸」

野菜の供給を増やし、健康寿命の延伸を目指します。

「農業振興・地方創生」

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。

「世界の食糧問題」

トマトの垂直統合型ビジネスで世界の食糧問題に貢献します。

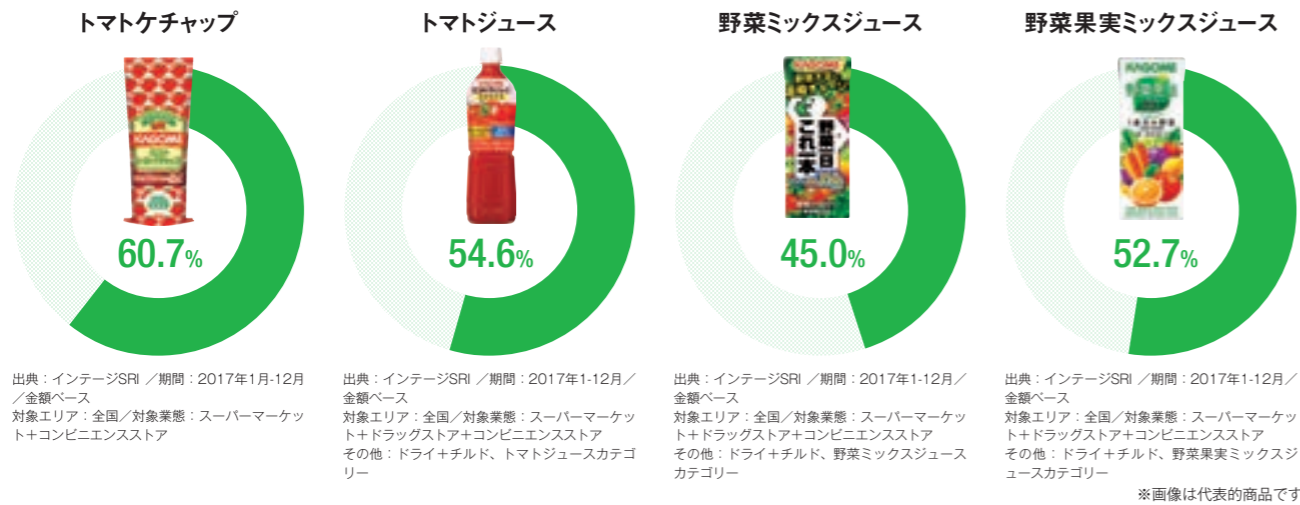
# 外部環境、リスクと機会の認識

カゴメのありたい姿を実現するためには、外部環境の変化をスピード感をもって認識し、短・中・長期の視点でカゴメを取り巻くリスクと機会を抽出する必要があります。そして、事業と価値創造基盤の2つの側面に対する施策を両輪で実施することが、カゴメが社会に必要とされる企業であり続けるために重要だと考えています。



## カゴメの強み

### 国内ナンバーワンのシェアを誇る商品群



### 日本の緑黄色野菜消費量の17.2%、 野菜※消費量の4.2%をカゴメが供給

※淡色野菜+緑黄色野菜



(注) 従来は農林水産省「食料供給表」の「消費仕向け量」を分母とし、カゴメの「原料使用実績」を分子として供給量を算出していましたが、実際にお客さまにお届けする量を基準とした方が適切であると判断し、分母を「食料供給表」の「純食料」、分子をカゴメの「商品販売実績」に変更しました。

### トマトケチャップ、加工品売上 世界第3位

#### トマトケチャップ売上 世界第3位

順位	社名	USD million
1	Kraft Heinz Co	1,639.8
2	Unilever Group	445.9
3	Kagome Co Ltd	232.0
4	Del Monte Pacific Ltd	182.9
5	Nestlé SA	125.2

Ketchup \*Euromonitor 2016 WORLD Brand Ranking

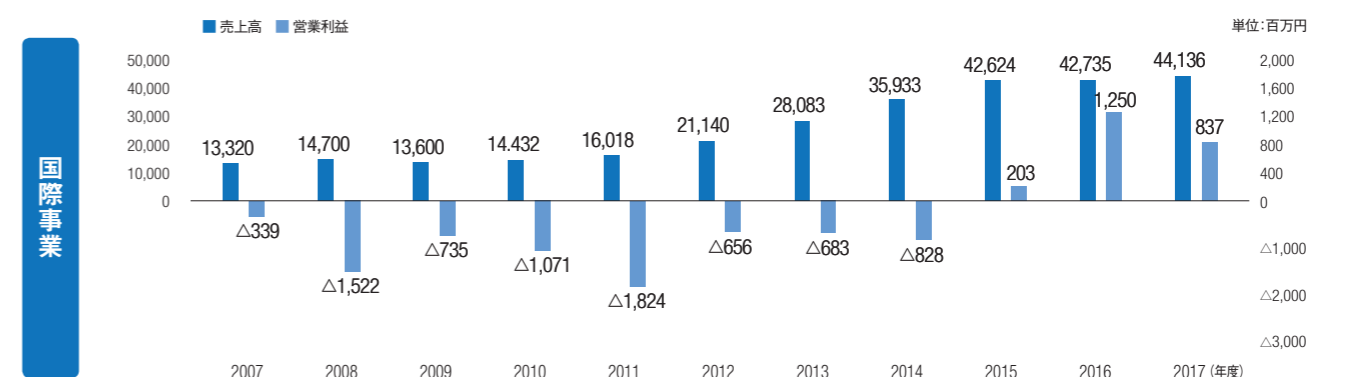
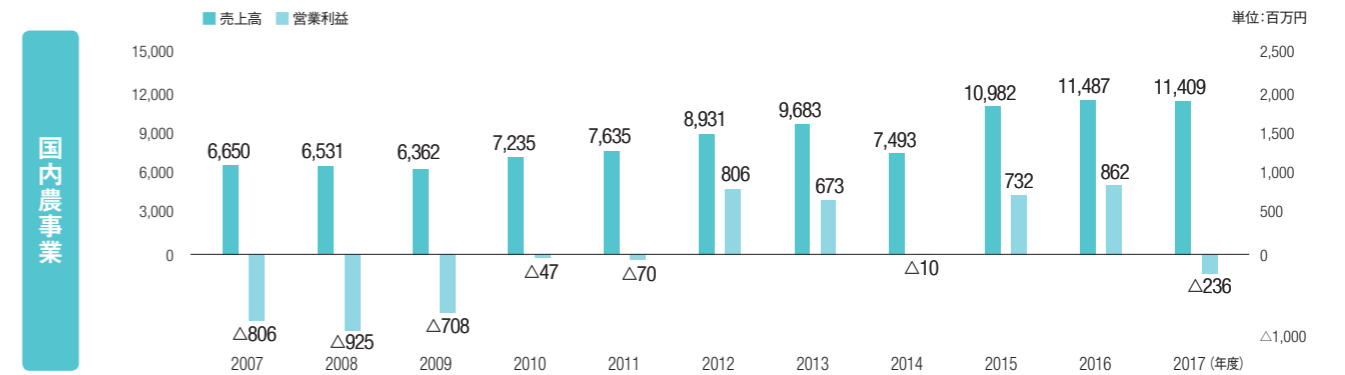
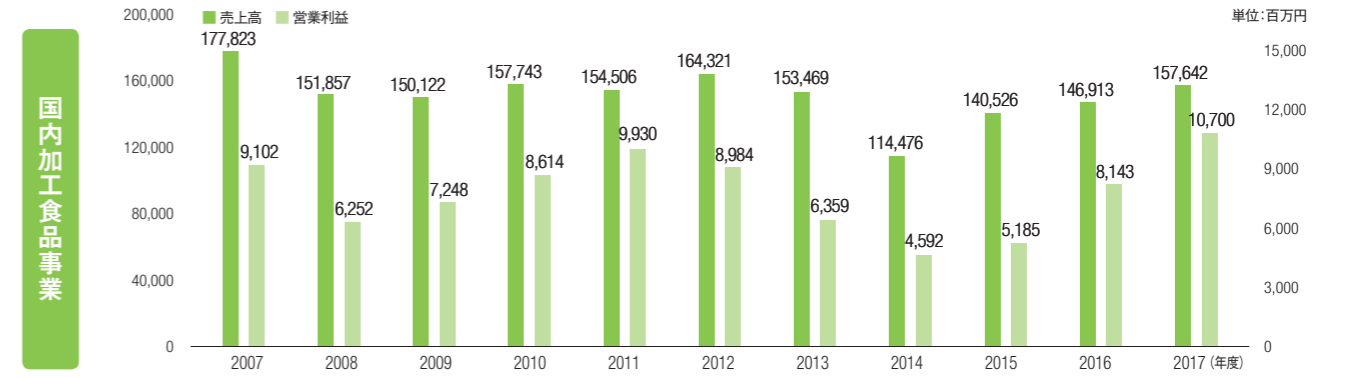
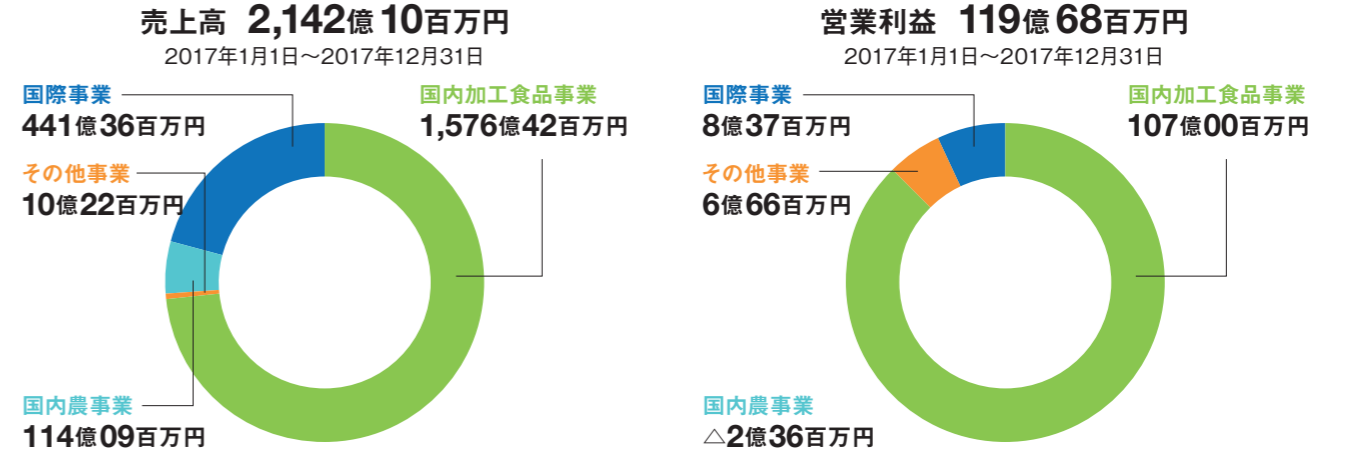
#### トマト加工品売上 世界第3位

順位	社名	USD million
1	ConAgra Foods Inc	315.2
2	Del Monte Pacific Ltd	186.8
3	Kagome Co Ltd	104.8
4	Conserve Italia - Consorzio Cooperative Conserve Italia scarl	89.0
5	Desan Trading	70.6

Shelf Stable Tomatoes \*Euromonitor 2016 WORLD Brand Ranking

## カゴメの収益構造

### 事業別構成比



※セグメント間の消去及び調整後数値 ※2014年度は事業年度変更に伴い、2014年4月1日~12月31日までの9ヵ月間となっております。