

「持続的な成長」と「社会問題の解決」を 循環させ、変化に強い社会的企業へ

代表取締役社長

寿田 直行

120周年を前に、創業者と変革者に学ぶ

1899年の春、カゴメの創業者蟹江一太郎は初めてトマトの発芽を見ました。私たちはこれをカゴメの創業としています。それから一世紀を超えて、カゴメは2019年に120周年を迎えます。現在、トマトは生鮮食品として、あるいはケチャップ、ジュース、ペースト、缶詰などの加工品として世界中でもっとも食べられている野菜です。しかし、創業当時の日本では生のトマトは「青臭い」と嫌われていました。当時まだ珍しかった西洋野菜の栽培という新しい農業に着手した創業者は、キャベツ、玉ねぎなどとともにトマトも栽培しましたが、ほとんど売れ残ってしまったため、残ったトマトを煮て裏ごしし、トマトソース（現在のトマトピューレー）にして販売したことが農家から農産加工食品業者への転身のきっかけとなりました。トマトに可能性を感じ、何とかしてトマトの味を広めたいとトマトソースに加工した創業者のチャレンジ精神は、カゴメの成長力の原点となっています。

その後もさまざまな試練を乗り越え成功した創業者は、事業に力を貸してくれた人々、ふるさとや地域への感謝の気持ちをいつも持ち続けていました。この思いが、創業100周年を機に制定した企業理念「感謝」「自然」「開かれた企業」にも生きています。この時、第6代社長の伊藤正嗣氏は1996年に初のサラリーマン社長となり、経営と資本の分離を実践しました。企業理念の「開かれた企業」の具現化に力をいれ、時代に先駆けて株式の持ち合いを解消し「お客さまファン株主づくり」を推進しました。また、生鮮トマト事業、通販事業に進出するなど、創業100周年の節目に「新・創業」として21世紀を勝ち抜くための布石としたのです。

そして、カゴメのロングジャーニーの途上で経営のバトンを引き継いだ第9代社長の私の使命は、変革によって会社を「強い企業」に変えていくこと。それは社長にしか成し得ないことです。120周年を前に創業者と第6代社長の経営を振り返り、変化対応力を磨いてさらにカゴメを変えていく、という思いを新たにしています。



国内加工食品事業では主力の野菜飲料カテゴリーの売上高を1,000億円に成長させるため、機能性表示食品とスムージーで大きく拡大を狙います。「野菜生活100 Smoothie」は生産能力を増強して商品ラインナップの拡充による売上増を目指します。

食品カテゴリーでは「基本のトマトソース」をトマトケチャップ、ソースに次ぐ第三の柱に育成します。この実現に向け、調味料と業務用冷凍野菜を組み合わせた「野菜のおかず（惣菜）」の提案を強化し、家庭内食はもちろんのこと中食・外食にも積極的にメニュー提案を展開していきます。また、野菜の旨み＝野菜だしを活用したスープの開発に加えて、社内管理栄養士を活用した食改善提案メニューなど商品（モノ）だけでなくサービス（コト）の新規事業を提案し、野菜を摂る機会や方法の情報発信をすることで、事業領域を広げていきます。

コーポレート・ガバナンスの強化

ありたい姿である「強い企業」を実現するためには組織統治力も必要です。企業理念「感謝」「自然」「開かれた企業」のもと、持続的な成長を実現させるためコーポレート・ガバナンスを重要な課題と認識しています。『自律』のさらなる強化と『他律』による補完』を基本方針として、自らの意思でコーポレート・ガバナンス体制を構築しています。それを運用すると同時に、外部の多様な視点を取り入れることで経営の客観性や透明性も担保しています。

取締役会においては、5名の社外取締役が各々の専門的な知識や経験をもとに深く議論に加わり、多面的な考察や高度な経営判断につながっています。社内では、やるべきものとして付議された議案がその根本的な意義を問われ、時に差し戻されることもあります。カゴメの社外取締役には、

国内農事業では競合との差別化を図るために、より付加価値の高いトマトの開発と調理メニューの提案による需要喚起を行います。ベビーリーフの生産基盤を整え、洗浄済み商品を市場導入し、販売を強化します。機能性に注目した新しい野菜の栽培にも着手しました。さらに生鮮トマトビジネスで培ったノウハウを活かしたアグリサポート事業も本格化しています。

国際事業においては加工用トマトの需要の伸びが一時的に鈍化しているものの、当面はグローバルフードサービスを展開する企業との取り組みを強化し、ともに成長を目指します。コモディティ化の進む主力のトマト調味料は付加価値の高い商品にシフトし、機能やバリエーションにおいて優位性を強化します。すでにオーストラリアでは日本向けの野菜の栽培に取り組み、野菜の加工事業にも挑戦しています。

当社に対する深い理解と共感があります。国内外の工場や菜園に足を運び、事業の現場を目のあたりにしたり、従業員と交流したりすることを通じて、企業理念への理解を深め、ありたい姿、長期ビジョンの実現に向けて心から貢献したいと思うからこそ真剣な議論が深まるのだと感じています。このような社外取締役の経営の監視と助言の機能がすでに大きな力を発揮し、ガバナンス体制が変わってきていることを実感しています。また、報酬・指名諮問委員会においても役員の報酬を見直したケースがありました。開かれた取締役会や各委員会が、経営の判断に大きな影響を与え、意思決定をスピードアップさせています。現在は社外取締役とともに次期中期経営計画の立案に着手し、その意見を聞きながら10年後の環境予測のアップデートや次期役員候補の検討を行っています。



常々、コーポレート・ガバナンス活動においては社内の風通しをよくすることが重要であると考えています。「現場の課題は経営の課題である」との認識のもと、私も各事業所を訪問して10名程度の従業員とテーマに沿ったディスカッション

ステークホルダーの皆さまへ

2015年に「カゴメのありたい姿」を策定した当時、私は「社会問題の解決」が「持続的な成長」をもたらすという筋道で捉えていました。しかし、今は、それらは筋道であり、かつ循環すると考えています。つまり「持続的な成長」に向けた事業活動で利益を得ると、それを原資として「社会問題の解決」に取り組むことができ、さらなる「持続的な成長」を生み出すことにつながる——カゴメにとって「社会問題の解決」とはビジネス

をする場を設けています。従業員との対話によって、どうしても生じてしまいがちな経営と現場の距離を縮める努力を重ねることで基盤の強化も推し進めています。

チャンスに他なりません。それを活かすためには機関投資家に加えてお客さまファン株主とも定期的なスモールミーティングを開催し、社会の声に耳を傾け、企業価値の協創に努めていきます。

食を通じて社会問題の解決に取り組むカゴメにステークホルダーの皆さまのご理解とお力添えを頂き、ともに連携することで持続可能な社会を実現し、よりいっそう企業価値を高めていきたいと考えています。