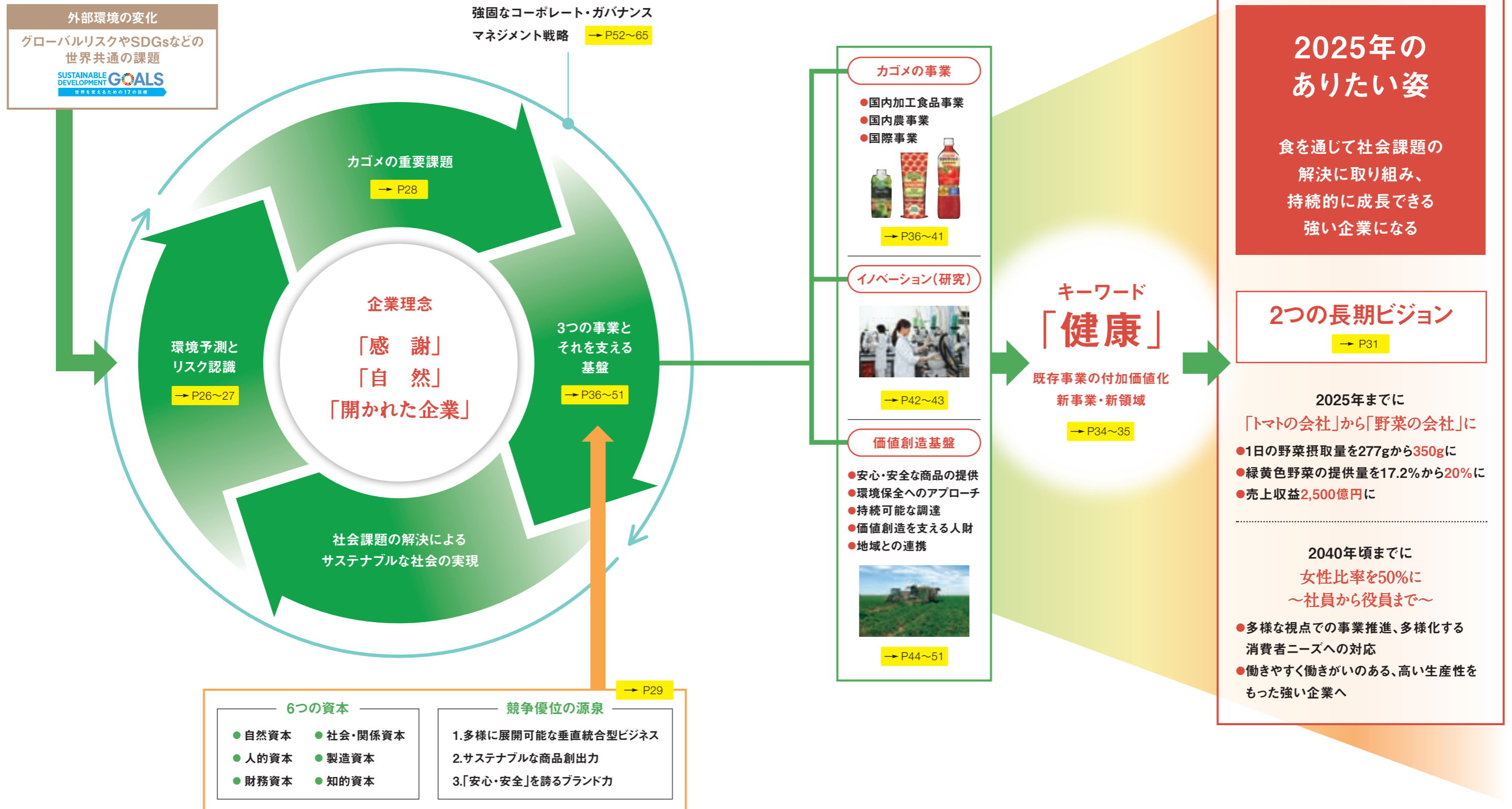


## 価値創造プロセス

2025年のカゴメのありたい姿「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企業になる」ためには、事業を取り巻く環境変化を絶えず予測し、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、社会課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の実現に貢献する。それがカゴメの価値創造プロセスです。



## 外部環境、リスクと機会の認識

2025年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。

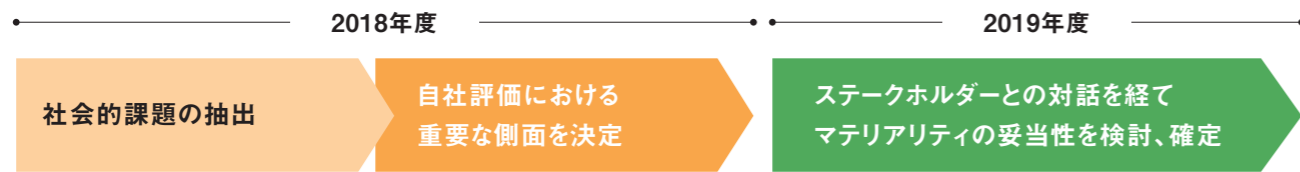


# カゴメの重要課題(マテリアリティ)

## カゴメの重要課題(マテリアリティ)

カゴメは「強い企業」になるために、重要課題(マテリアリティ)の特定を始めています。「カゴメの持続的な成長と社会課題の解決の循環」に必要な不可欠な要素を特定し、適切に資本を投下していくことで、社会にとってなくてはならない企業となることを目指しています。

### ■ 特定プロセス



2018年度はSDGs、ISO26000、GRI、SASBなどを参考に、カゴメが取り組むべき社会課題を抽出し、持続的な価値創造に関わる重要な側面を勘案しながら、課題を100項目程度に集約しました。さらに経営企画や品質保証部門などの社員27名によるワークショップを開催、社会と事業の両面から課題の重要度を評価して優先順位付けを行いました。この過程を経て課題を20項目程度に絞り込み、事業活動を通じて取り組む「3つの社会課題」と「5つの価値創造基盤」の8つのグループで整理しました。これを経営会議や取締役会で審議し、自社評価における重要課題(マテリアリティ)としました。

2019年度は自社評価で抽出したマテリアリティについて、社外の複数のステークホルダーや有識者との対話を通して第三者による評価を行い、自社と第三者の評価ギャップを検証してマテリアリティを特定します。特定したマテリアリティに関する具体的施策とKPIを設定し、各取り組みについて評価し、PDCAを回していきます。

	グループ	重要課題(マテリアリティ)	
事業側面	健康寿命の延伸	・超高齢社会への対応 ・健康課題解決に貢献できる商品開発 ・健康的な生活習慣の普及促進	事業戦略
	農業振興・地方創生	・自然由来原材料の持続可能な調達 ・農業人口の急激な減少への対応 ・テクノロジーを活用した生産性向上 ・持続可能な農業の確立 ・農業の成長産業化への貢献	
	世界の食糧問題	・人口増による食料需要の逼迫への対応 ・貧困による栄養不足への対応 ・原材料費高騰への対応 ・フードロス	
価値創造基盤	コーポレート・ガバナンス	・コンプライアンス	マネジメント
	多様な人財	・イノベティブな人財の創出 ・人権への配慮	
	サプライチェーン	・サプライチェーンマネジメントの強化	
	環境	・気候変動への対応 ・水リスクへの対応	
	品質	・安心・安全な商品の提供	
			サステナビリティ戦略

## 価値創造に欠かせない6つの資本と競争優位の源泉

### ■ 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。安全で品質の良い原料を調達し、そのおいしさや栄養を損なわずに加工して、消費者のもとにお届けしています。また、野菜や健康に関する研究成果やブランドなどを最大限活用したコトビジネスへと事業領域を広げようとしています。以下に説明する6つの資本によって、これらの事業を行い、カゴメの企業価値を創出しています。

カゴメにおける6つの資本		主な内容
自然資本	畑からの生産力	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全で高品質な原料を生産する「畑は第一の工場」の思想</li> <li>環境負荷に配慮した農業と肥料の独自基準</li> <li>トマトを中心とした野菜の栽培技術・ノウハウ</li> </ul>
社会・関係資本	多様なパートナーシップと社会貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会課題解決に向けた産・官・学の連携(地産全消、健康増進研究、農業振興)</li> <li>のべ350万6千人の児童への独自のコンテンツによる食育</li> <li>新興国でのトマト加工産業育成</li> </ul>
人的資本	多様性をつなぐトマトスピリッツ	<ul style="list-style-type: none"> <li>野菜の商品開発を支える多様な人財</li> <li>野菜のアンバサダー、オムライス検定などの社内資格やフードプランナーなどの独出人財</li> <li>新事業プランの公募など社内に宿る起業家の起業家精神</li> </ul>
製造資本	安心・安全とおいしさの両立	<ul style="list-style-type: none"> <li>「安心・安全」が食に携わる上で最も重要であり、品質が優れていれば必ずと利益が付いてくるという「品質第一・利益第二」の考え</li> <li>高度な野菜加工技術(トマトの逆浸透圧濃縮、ニンジンの搾汁、野菜の分画技術など)</li> <li>世界各国の様々な農産物をブレンドしながら、一定の味とおいしさを保つ仕組み</li> </ul>
財務資本	株主構成の過半数を占めるお客様ファン株主	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様ファン株主との長期的な関係構築による安定した財務基盤</li> <li>事業の成長につながる適切な投資と株主還元</li> </ul>
知的資本	オープンイノベーションによる新たな価値創り	<ul style="list-style-type: none"> <li>異業種・最先端の技術を新事業に取り組むオープンイノベーション</li> <li>モノ×コトによる価値創り</li> </ul>

### ■ 競争優位の源泉

ブランドステートメント「自然を、おいしく、楽しく。KAGOME」は、社会やお客様に対するカゴメの約束です。トマトから野菜まで、素材の価値を追求し、持続的な価値創造に取り組んでいます。

### 1 多様に展開可能な垂直統合型ビジネス:



種子から、畑作り、栽培、収穫、製造、そして最終製品に至る垂直統合型ビジネスモデルによって競争力を高め、加工食品や生鮮野菜、種苗まで自然に根差したユニークな商品を日本や世界へ供給しています。

### 2 サステナブルな商品創出力:

商品開発のプロセスやノウハウを仕組み化することで、若手社員を積極的に登用する人財開発と、持続的に魅力ある商品作りを行っています。

### 3 「安心・安全」を誇るブランド力:

ブランド戦略サーベイ(日経リサーチ社)において、「安全で間違いのない品質」「商品の良さを実感できる」点などを評価され、総合16位\*の高評価を得ています。

\*2017年版

特集 カゴメは トップコミットメント カゴメが描くビジョンと成長戦略 カゴメのマネジメント 財務/インフラ/マネジメント/企業情報

# カゴメが描くビジョンと成長戦略

カゴメは、ブランドステートメント「自然を、おいしく、楽しく。KAGOME」をお客様との約束とし、自然の恵みがもつ価値を活かした商品の開発と提供を通じて、人々の健康的な食生活の実現に貢献しています。2つの長期ビジョン「トマトの会社」から「野菜の会社」にと「女性比率を50%に～社員から役員まで」を掲げ、持続的成長と社会課題の解決を循環させながら企業価値向上に努めています。

## 第一次中期経営計画 2016 - 18年度

### 収益構造改革 × 働き方の改革

- 既存商品のバリューアップ
- 新商品のイノベーション
- 既存商品・新商品の絞り込み
- 滞留・廃棄・在庫の削減
- 固定費の削減
- 午後8時以降の残業の禁止
- 在宅勤務制度の導入
- 選択制時差勤務の導入

	当初計画	2018年度(実績)
売上高	2,200億円	2,099億円
営業利益	110億円	120億円
営業利益率	5.0%	5.7%

### 国内加工食品事業 ※セグメント間の消去及び調整後数値

日本の野菜不足の解消を目指して

	当初計画	18年度(実績)
売上高	1,500億円	1,588億円
営業利益	70億円	118億円

※「その他の事業」を含む

### 国内農事業

日本の農業を成長産業へ

	当初計画	18年度(実績)
売上高	150億円	115億円
営業利益	10億円	△1億円

### 国際事業

世界ナンバーワンのグローバル・トマトサプライヤーを目指して

	当初計画	18年度(実績)
売上高	550億円	395億円
営業利益	30億円	3億円

## 第二次中期経営計画 2019 - 21年度

### 収益力強化の継続と新事業・新領域への挑戦による成長

- 国内農事業・国際事業の収益構造改革を19年度中に完遂
- 新事業・新領域に挑戦し、2020-21年度に成長へ
- 「働き方の改革」から「生き方改革」へ

※2019年度よりIFRSへ移行(2018年度実績はIFRS読み替え)

	2018年度(実績)	2021年度(目標)
売上収益	1,846億円	2,120億円
事業利益	124億円	162億円
事業利益率	6.7%	7.6%

### 国内加工食品事業 ※セグメント間の消去及び調整後数値

ベジタブル・ソリューションによる中食・外食市場への提案強化

	2018年度(実績)	2021年度(目標)
売上収益	1,340億円	1,480億円
事業利益	119億円	124億円

※「その他の事業」を含む

### 国内農事業

収益構造改革の推進、商品ラインアップの再構築

	2018年度(実績)	2021年度(目標)
売上収益	112億円	140億円
事業利益	△1億円	8億円

### 国際事業

フードサービス向け事業の強化、アジアでの野菜飲料拡大

	2018年度(実績)	2021年度(目標)
売上収益	394億円	500億円
事業利益	6億円	30億円

## 2025年、さらにその先を見据えたカゴメの長期ビジョン

### 2つの長期ビジョン

「強いカゴメ」になるために、以下の2つの長期ビジョンを掲げています。

#### 2025年までに 「トマトの会社」から「野菜の会社」に

当社は、多様な野菜を、多様な形態で、多様な市場に提供できる会社となり、日本人の野菜摂取量を350gに、当社の緑黄色野菜供給量を20%にすることを目指します。

	2016年	2025年	
日本	野菜摂取量(人/日)	277g	350g
	野菜消費量	1,371万t	1,704万t
	うち緑黄色野菜	329万t	409万t
カゴメ	野菜供給量 / 比率	58.2万t / 4.2%	84.5万t / 5.0%
	うち緑黄色野菜	56.7万t / 17.2%	82.3万t / 20.1%

#### 2040年頃までに 「女性比率を50%に～社員から役員まで～」

当社は、企業理念である「開かれた企業」への歩みを進め、「強い会社になる」ための経営戦略としてダイバーシティを捉え、積極的に推進しています。「女性比率を50%に～社員から役員まで～」という長期ビジョンも、ダイバーシティによるイノベーションの創出を意図して掲げたものです。女性活躍推進では「女性採用数の拡大」、「女性の継続就業を支援する働き方の改革」、「女性管理職の育成」に重点的に取り組んでいます。これらのダイバーシティ推進活動を通じて男女を問わない「適材適所」「成果主義」を実現することで組織生産性を高め、企業価値の向上を目指します。

### 2025年のありたい姿の達成に向けた取り組むべき課題と貢献施策

#### 健康寿命の延伸

- ベビーリーフなど、生鮮領域強化による提供野菜の種類拡大
- ベジタブル・ソリューションの提供による「野菜のおかず」の消費拡大
- 健康増進サービス事業を通じた、顧客の行動変容による野菜摂取量の拡大
- 包括協定自治体、エリア流通業との協働による、地域の健康増進
- 弘前大学との共同研究による、野菜摂取と健康増進の関係性の解明

#### 農業振興・地方創生

- 国内における野菜加工ビジネスの拡大
- 耕作放棄地での加工用トマトや野菜の生産、生産者の高齢化・人手不足対策
- 「農園応援」での活力ある生産者の発掘と販売支援
- 加工品の地産全消モデルの拡大
- 包括協定自治体の農・水・畜産物消費拡大

#### 世界の食糧不足

- 新興国での加工用トマト産地開発と生産性向上支援
- 最先端技術の活用による持続可能な高効率農業への貢献

収益構造改革

新事業・新領域における成長

持続的成長と社会課題の

解決を循環させるカゴメの戦略

## 2016-18年度第一次中期経営計画の振り返り

当社は、2025年のありたい姿の実現のため、2016年度から3年間の第一次中期経営計画では、売上高2,200億円、営業利益110億円、営業利益率5.0%、ROE5.0%を設定して重点課題に取り組んできました。

### 経営指標の推移

2015年度比で売上高は142億円、営業利益は53億円増加。営業利益率は安定して5%台を出せるようになり、収益性は大幅に改善しました。修正目標については、ROEは達成したものの、その他の指標は未達となり、今後の課題として残りました。

### 連結経営指標の推移

中期経営計画期間

単位:億円

指標	15年度	16年度	17年度	18年度	当初目標	修正目標	中期増加分 (18年度-15年度)
売上高	1,956	2,025	2,142	2,099	2,200	2,150	+142
営業利益	67	109	120	120	110	130	+53
営業利益率(%)	3.4	5.4	5.6	5.7	5.0	6.0	+2.3pt
ROE(%)	2.9	6.4	10.4	11.3	5.0	8.0	+8.4pt

### 重点課題別の総括

7つのテーマから成る中期重点課題は、下記の通り総括しました。課題マネジメントの基盤整備が進んだ一方、PDCAの運用面にはまだ改善すべき点が多く残っています。

7つのテーマ	3年間の総括
1 既存事業・カテゴリーのバリューアップ	●機能性表示によりバリューアップしたトマトジュースは大幅に収益が改善。ほかにも多数商品で機能性表示に向け活動中
2 新たなカテゴリー・ビジネスモデルの創造と収益化	●収益貢献を目指したバックサラダなどの新規事業はいずれも当初目標未達 ●リソースを集中した野菜生活100 Smoothieはトップシェアを獲得
3 グローバル化の推進と収益	●国際事業はアジアのコンシューマー事業の見直しにより収益性が向上 ●海外子会社の収益状況は不安定で、品質面は改善しつつあるものの課題は多い
4 ソリューション・ビジネスの推進	●18年度はCVSとの協働開発で伸び悩みはあるものの、本部の立ち上げにより顧客への対応力は確実についてきた
5 「働き方の改革」と「収益構造改革」	●働き方の改革は大きく進展。シェアードサービスを担うカゴメアクシスを設立 ●収益構造改革では限界利益率、損益分岐点比率は大幅に改善
6 企業価値向上への取り組み	●企業価値向上のために監査等委員会設置会社への移行や、取締役会の実効性評価、IFRS移行準備、統合報告書の発行など各種施策を実施し、ガバナンス力は向上
7 資源配分の最適化	●ガバナンス向上により資源配分は改善。一方、投資案件のレベルを高める仕組みの導入には至らなかった

### 12つの改革の成果

#### 「収益構造改革」

##### 国内加工食品で成果を出すも、農・国際で遅れ

国内加工食品事業では飲料の成長とともに、原材料の調達政策の見直しや生産効率向上による原価率の低減、限界利益をベースとした収益管理による販促費率の低減、不採算商品の削減などが進み、売上・利益の拡大につながっています。一方で国内農事業・国際事業では収益の改善が遅れていることから、連結業績の飲料事業への依存度は一段と高まりました。飲料に偏重する収益構造から脱却する

ためには、国内加工食品事業における収益源の多様化、農・国際事業における収益力の強化が不可欠です。

国内農事業では、供給過剰な市場構造への対応が遅れ、収益性が悪化しました。価格の変動に左右されない収益構造の構築が課題です。

国際事業では米国PBI社の売却により売上が純減しましたが、アジアの不採算事業からの撤退などで利益は微増となりました。事業成長の柱であるグローバルフードサービス向けビジネスは堅調ですが、海外子会社における収益力強化の取り組みは道半ばです。

#### セグメント別業績推移(セグメント間消去及び調整後・日本基準)

単位:億円

	2015年度				2018年度			
	売上高	構成比	営業利益	構成比	売上高	構成比	営業利益	構成比
国内加工食品事業	1,420	72%	58	87%	1,588	76%	118	98%
うち飲料	744	38%	23	34%	891	42%	58	48%
国内農事業	110	6%	7	10%	115	5%	△1	—
国際事業	426	22%	2	3%	395	19%	3	2%

#### 「働き方の改革」

##### 業務効率化・ワークライフバランスを推進

第一次中期経営計画では、業務の集約・効率化を図りシェアードサービスを担う新会社を設立したほか、従業員の生産性向上とワークライフバランスを支援する「選択制時差勤務制度」や「在宅勤務制度」を導入。さらにライフイベントによりキャリア継続が困難となる従業員を支援する「地域カード制度」を導入するなど、働きやすい環境作りは

大きく前進しました。従業員の1人当たり月間残業時間は17時間から14時間へと20%減少し、平均有給休暇取得率も55%から83%へと大幅に改善しています。

また、ダイバーシティの推進にも注力し、社内の意識も変わってきました。女性管理職比率は2.2%から5.4%に拡大し、2017~18年の新卒採用女性比率が50%を超えるなど、様々な職場で女性の活躍が目立つようになってきました。このほか多様な視点、価値観が活かされる職場の推進活動が評価され、経済産業省の「新・ダイバーシティ経営企業100選」にも選ばれました。

#### 働き方の改革の成果(2015年度 → 2018年度)

選択制時差勤務制度、在宅勤務制度などの各種制度を導入  
1人当たりの月間残業時間: **20%削減(17時間 → 14時間)**  
平均有給休暇取得率: **28pt増(55% → 83%)**

ダイバーシティの推進  
女性管理職比率: **3.0pt増(2.2% → 5.4%)**  
新卒採用女性比率: **23pt増(37% → 60%)**  
経済産業省「新・ダイバーシティ経営企業100選」に選定

(数値は2018年末時点)

## 2019-21年度第二次中期経営計画の概要

2019年度にスタートした第二次中期経営計画は、当社が長期ビジョンを達成するための大切なマイルストーンになります。新事業・新領域に挑戦し、当社の社会的価値、経済的価値の一層の向上に取り組みます。

### 基本戦略と4つの重点課題

「収益力強化の継続と新事業・新領域への挑戦による成長」を基本戦略とし、国内農事業・国際事業の収益構造改革を2019年度中に完遂し、新事業・新領域への挑戦によって20年度以降、成長へと転じます。また、4つの重点課題を持ち、各事業へと展開していきます。

基本戦略	収益力強化の継続と新事業・新領域への挑戦による成長
------	---------------------------

重点課題	<ol style="list-style-type: none"> <li>「バリューアップ」と「ムダ・ムリ・ムラの削減」の継続</li> <li>新事業・新領域への挑戦</li> <li>「働き方の改革」から「生き方改革」へ～厳しくも、働きがいのある会社になる～</li> <li>「強い企業」になるための仕組み作り</li> </ol>
------	---

### 連結定量目標 (IFRSベース)

19年度より国際会計基準を適用するのに伴い、事業利益<sup>(※)</sup>を独自の管理指標として用います。最終年度となる21年度は売上収益2,120億円、事業利益162億円、事業利益率7.6%を目標とします。

(※) 売上収益から売上原価並びに販売費及び一般管理費を控除し、持分法による投資損益を加えて表示

単位: 億円

	2018年度実績 <sup>(※)</sup>	2021年度目標	増減(2021-2018年度)	2025年度目標
売上収益	1,846	2,120	+274	2,500
事業利益	124	162	+38	200
事業利益率	6.7%	7.6%	+0.9pt	8.0%

(※) 日本基準の実績をIFRSに読み替えて表示

### 収益構造改革の継続

国内加工食品事業では、在庫の滞留、廃棄費用などの削減を継続するとともに、収益源の多様化を進め「食品・業務用」を拡大します。国内農事業では、生鮮トマトの市場価格低迷を前提に収益力を強化し、国際事業では収益構造改革により利益体質を備えた上で、高付加価値商品の拡大などにより500億円の売上規模の達成を目指します。

事業別定量目標(セグメント間消去及び調整後・IFRSベース)

単位: 億円

	2018年度実績 <sup>(※)</sup>		2021年度目標	
	売上収益	事業利益	売上収益	事業利益
国内加工食品事業	1,340	119	1,480	124
国内農事業	112	△1	140	8
国際事業	394	6	500	30

(※) 日本基準の実績をIFRSに読み替えて表示

### 4つの重点課題における取り組み

#### 「バリューアップ」と「ムダ・ムリ・ムラの削減」の継続

機能性・利便性・おいしさの価値を高めてニーズに対応

##### ● バリューアップ

「機能性表示食品の強化」に加え、トマトソースなどの「容器利便性向上」、生鮮トマトの「おいしさ向上」といったバリューアップに注力します。野菜飲料では、全世代で高まる糖質オフ志向に対応する素材の探求や商品開発を強化します。また、バリューアップした商品については価値に見合う実勢価格の引き上げに取り組み、同様の考え方から、既存の高付加価値商品についても適正な収益が見込める価格での販売増を図ります。

##### ● 原価低減と滞留・廃棄の削減、物流効率化

安定的な原材料の調達や、不採算商品の絞り込みなどに加え、生産ラインの効率化により原価低減を進めます。また、課題として残っている在庫の滞留・廃棄の削減や物流効率化にも取り組みます。



#### 「働き方の改革」から「生き方改革」へ～厳しくも、働きやすく、働きがいのある会社になる～

2020年に年間総労働時間1,800時間を目指して

##### ● 働き方の改革

「働き方の改革」は第二フェーズに進みます。従業員全員が「働き方の改革」は自分自身の「生き方改革」として捉え、年間総労働時間1,800時間に向け、1日8時間で仕事の成果を上げられるように標準化、体系化により業務の効率化を進めます。副業の制度化、フレックスタイム制の導入など、一層の働きやすさの向上にも取り組み、全従業員で有給休暇取得率80%を目標とします。

##### ● ダイバーシティの推進

「すべての従業員が、能動的にカゴメで働くことを通じて自己実現や働きがいを実感し、組織の一体感・体質が強化されている状態」をゴールイメージとして、ダイバーシティマネジメントの実効性を発揮できる体制整備をさらに進めます。2040年頃までに女性比率を全階層で50%を目指すとともに、LGBT、外国籍従業員、障がい者の活躍の場をつくることにも着手します。



#### 新事業・新領域への挑戦～「野菜の会社」の実現に向けて～

成長する中食・外食市場で「野菜のおかず」を提案

##### ● ベジタブル・ソリューション

生産農家や野菜加工の現場は、農作業の負担軽減や販売網拡大などの課題を抱え、生活者は調理の時短・簡便化を求めています。こうしたニーズにカゴメの知見を活かして解決策を提示していくのが「ベジタブル・ソリューション」。第二次中期経営計画で最大の収益を獲得し、「野菜の会社」への歩みを確実に進める最重点戦略です。家庭用・業務用、農(生鮮野菜)の垣根を取り払った新体制のもと、新事業として野菜加工事業を拡大し、便利な野菜の素材や調味料を用いて「野菜のおかず」を中食・外食向けに提案します。

##### ● コトビジネスへの取り組み

2017年から進めてきた健康増進セミナーの事業化に向けて基盤構築と営業体制を強化します。また、「野菜の会社」を体現する観光施設としてオープンした「カゴメ野菜生活ファーム富士見」などで、新たな事業の可能性を探ります。



#### 「強い企業」になるための仕組み作り

設備・事業投資の成功確率を高めるために

##### ● 品質向上の取り組み

品質事故ゼロを目指して、品質マネジメントの高度化を推進すると同時に、地球温暖化防止や地球規模での水保全、生物多様性保全などに配慮した環境マネジメントにも統合的に取り組みます。

##### ● 資源配分の最適化

長期ビジョンの達成に向け、「資源配分の最適化」を進めます。具体的には、事業単位でポートフォリオを作成してマネジメントを徹底し、ビジネスモデルのイノベーションやダイベストメントに取り組みます。

##### ● 投資判断基準と投資効果のモニタリング

投資案件の成功確率向上を図り、投資基準の見直しや新たな基準の設定を行うとともに、主要案件では投資後にモニタリング・評価する仕組みを導入します。



## 国内加工食品事業

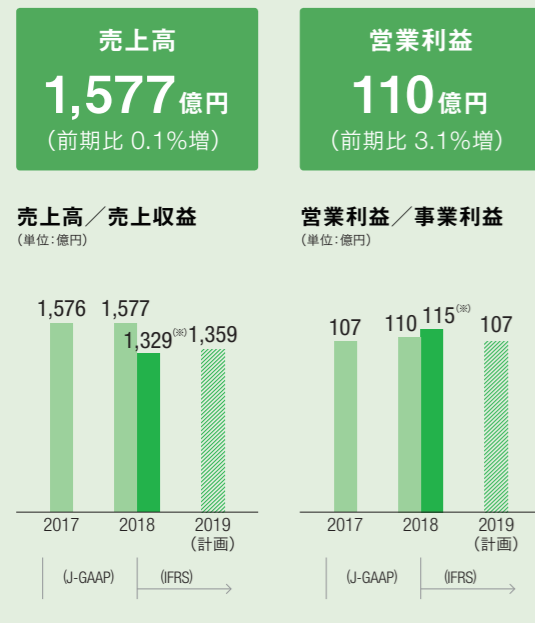


執行役員  
マーケティング本部長  
宮地 雅典

飲料や食品など、  
様々な商品を通じて  
野菜の供給量を増やし、  
日本人の健康寿命の  
延伸に貢献します

### 業績推移(18年度)

\* セグメント間取引の消去及び調整後



(※) 日本基準の実績をIFRSに読み替えて表示

### 事業概況認識

高齢化社会が進む日本においては、いかに「健康寿命」を伸ばすかが重要な課題となっています。国内加工食品事業では、飲料や食品などの様々な商品をお年寄りまで幅広い世代に提供し、野菜の摂取量を増やして日本人の野菜不足を解消することで、健康寿命の延伸に貢献して参ります。

#### 飲料事業

トマトジュース、野菜生活100シリーズなどの野菜飲料や乳酸菌飲料を販売しています。生活者の健康期待に貢献できる「生涯健康飲料」を目指し、「野菜を手軽においしく摂取すること」をキーワードに、様々な健康ニーズと飲用シーンに対応した商品の拡充や、機能性の強化など多面的・習慣的な飲用の開拓を図っています。

#### 食品他事業

トマトケチャップ、トマト調味料、ソースなどの食品のほか、業務用、通販、贈答用製品を販売しています。食の外食に伴い、家庭用の調味料などの売上は漸減傾向にありますが、拡大する中食や外食に向けて、野菜を使った惣菜やメニューの提案を強化しています。



#### Strength (強み)

- 120年の歴史に培われたカゴメのブランド力
- できるだけ添加物を使用しない商品開発力
- 畑の恵みを商品に届ける原料調達力
- ドライ、チルド、生鮮、惣菜、ギフトなど多くの売場にアプローチできる営業力

#### Weakness (弱み)

- 自然の農産原料に頼ることによる商品開発上の制約
- 多様な事業構成によるマーケティング投資の分散
- 高品質な他社プライベートブランドの台頭による当社商品の相対価値の低下

#### Opportunity (機会)

- 健康志向の多様化
- シニア層と共働き世帯の簡便調理ニーズ
- 食の外食化による外食と調理済食品の拡大

#### Threat (脅威)

- 健康飲料市場の更なる競争激化
- 世界的な天候不順による原材料価格の高騰
- 人口減少と高齢化による食支出総額減少の加速

### 実績と課題

2018年度は、売上が前期比0.1%増の1,577億円、営業利益が前期比3.1%増の110億円となり、第一次中期経営計画の目標を達成しました。

#### 飲料事業

トマトジュースは「善玉コレステロールを増やす」、「高めの血圧を下げる」という2つの機能性を表示してリニューアル発売し、好調に推移しました。野菜生活100 Smoothieは330mlのリキャップ容器や小腹満たしなどの価値が評価され、また、食事代替にもなるソイポタージュを発売するなど新たなシーンの獲得を図り、20~40代の女性を中心に受け入れられています。一方、既存の野菜生活100シリーズや野菜一日これ一本などの200ml容器飲料は、乳酸菌、豆乳、トクホ飲料など様々な有価飲料との競合により、売上が減少しました。競合する健康飲料のパリエーションが広がる中で、野菜飲料の健康価値をお客様に再認識して頂くことが課題です。

#### 食品他事業

トマトケチャップやソースなどの調味料の売上は昨年より微減となりました。19年度は「カゴメオムライススタジアム」の開催などによるトマトケチャップの需要喚起を図ります。その他、贈答用製品や通販製品は、健康・おいしさ・限定感といった当社ならではの価値を持つ商品の販売に注力し、好調に推移しました。



#### 弱みと脅威に対する具体的施策

- 過去の商品開発における失敗や重要なデータをノウハウとしてデータベース化
- 強化すべき領域や方向性を明確にした、マーケティング投資の優先順位付け
- 自然由来の原料と無添加技術による他社プライベートブランドや健康飲料との差別化
- 調達先の分散や効率的なライン導入、原価低減活動による気候変動や価格リスクへの備え
- 国内の食支出総額減少が進む中で、通販によるロイヤルカスタマーの獲得

### 中長期的な注力事項

#### 飲料事業

飲料事業では、機能性表示食品、植物性領域、ターゲット別の3つの領域を強化していきます。

#### 機能性表示食品

機能性表示食品の飲料を拡大して参ります。19年2月には、「腸内環境を改善する」と機能性表示したラブレαを発売しました。

#### 植物性領域

従来の野菜や果実の栄養素であるビタミンやミネラルの他、豆乳やナッツなどの植物性領域の栄養素も取り入れた飲料を発売します。食事代替としての側面を強化して、従来の野菜飲料との差別性を打ち出していきます。

#### ターゲット別

ターゲットを明確にした飲料を強化して参ります。19年4月に野菜飲料の購入量が少ない20~30代のミレニアル世代に向けた飲料を発売しました。また、シニア層に向けた健康維持・増進をサポートする飲料を発売します。既存の野菜生活100シリーズは、母親が子供に飲ませたい飲料としての位置づけを明確にし、子供に受け入れられる味へとリニューアルしました。

#### 食品他事業

食品事業はベジタブル・ソリューションをテーマとして、内食とともに拡大する中食・外食市場に向けて提案を強化していきます。人手不足の中、煩雑な野菜処理を解消できる野菜ピューレー、オニオンソテー、冷凍グリル野菜などの素材型の野菜加工品や調味料を使用した戦略メニューを提案し、中食・外食の「困りごと」を解決するとともに、消費者の手軽においしく、野菜を摂りたいニーズを満たし、日本人の野菜摂取量の増加に寄与していきます。

## 国内農事業

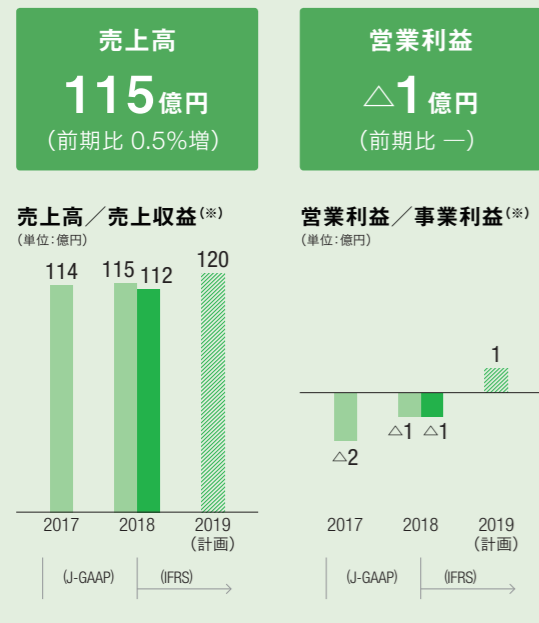


取締役常務執行役員  
野菜事業本部長 兼  
ベジタブル・ソリューション部長  
山口 聡

### 生鮮トマト事業の 収益構造改革を進め、 「ベジタブル・ソリューション」 の推進により、 「野菜の会社」を目指します

#### 業績推移(18年度)

\* セグメント間取引の消去及び調整後



(※) 日本基準の実績をIFRSに読み替えて表示

#### 事業概況認識

1998年にスタートした国内農事業では、大規模菜園で通年栽培した生鮮トマトを量販店などに販売してきました。2014年からは、ベビーリーフの生産、販売を始め、「トマトの会社」から「野菜の会社」に」を体現すべく事業活動を進めています。売上高は15年度から100億円を超える規模にまで成長した一方、業容が拡大するにつれ、天候などによる生鮮トマトの市況変動が農事業の業績へ大きく影響することも明確になってきました。現在、これを低減するため、収量予測の精度を高めることに取り組んでいます。

#### 野菜事業本部

19年度からの第二次中期経営計画においては、「野菜の会社」への成長を加速させるべく、「野菜事業本部」を新設しました。生鮮トマトやベビーリーフの生産、販売事業を行う「農生産部」に加えて、加工用トマトやニンジン、新野菜、余剰野菜、野菜の端材の活用を目指し、産地・加工拠点の開発及び拠点と顧客間のネットワークを構築する「ベジタブル・ソリューション部」を設けました。新しいビジネスモデル構築と調達基盤強化により、収益の拡大と日本の農業振興に貢献することを目指しています。



#### Strength (強み)

- 生鮮トマトでのナショナルブランドの確立
- 野菜の高度な品種開発力と、加工技術
- 自社営業網・物流網で安定配荷できる周年供給力と全国10万店の販売網

#### Weakness (弱み)

- 生鮮トマトの市況変動に対する予測精度と需給調整力の不足
- ベビーリーフなど新しい生鮮野菜に対する消費者の認知不足
- トマト、ベビーリーフ以外の野菜の種類、産地の不足

#### Opportunity (機会)

- 政府による「農業の成長産業化と活性化」活動
- 農業の後継者不足と耕作放棄地の増加
- 人手不足下での野菜加工商品ニーズの高まり

#### Threat (脅威)

- 野菜加工事業における競争激化
- 超高齢化社会の加速による農業従事者の減少
- 地球温暖化などの気候変動による栽培適地の減少や新たな病害虫の発生

#### 実績と課題

2018年度は、売上高が前期比0.5%増の115億円、営業損失は1億円となり、増収は確保したものの2期連続の営業損失となりました。コスト改善が進み、損失額は昨年より縮小しましたが、今後のさらなる収益構造改革が課題です。

#### 生鮮トマト

当社の生鮮トマトは、高リコピン、βカロテンなど、特定成分の含有量が多い付加価値の高いトマトです。18年12月には、機能性表示食品としてGABA セレクトを発売しました。生鮮トマトの出荷量は、大型施設栽培や契約農家の生産性が向上し、増加しています。一方で、当社以外の生鮮トマトの市場への出荷量も急増しました。19年度は、低下した現在の生鮮トマト相場が続くと認識に立ち、新たな高付加価値品種の開発、調達、業務用販路の開拓を進めるとともに、廉価販売に陥らない収量コントロール力の強化など、厳しい環境でも確実に利益獲得できる「収益構造改革」を進めています。

#### ベビーリーフ

ベビーリーフは、今後の市場拡大が期待できます。洗浄済みベビーリーフは開封後洗わずにそのまま使えるため、時短、簡便、健康という消費者ニーズに合った価値を評価され好調です。これまで1ヶ所だった首都圏向けの生産拠点も3ヶ所に増やしました。また、当社の売上規模は小さいですが、今後の成長が見込める商品です。



#### 中長期的な注力事項

#### ベジタブル・ソリューション

野菜の生産農家や加工拠点では、農作業の負荷や販売網拡大などの悩みを抱えています。一方、顧客や生活者は、魅力的な産地・野菜へのこだわりや、時短・簡便、人手不足下での野菜処理の煩雑さを解消したいなどのニーズを持っています。当社の「ベジタブル・ソリューション」では、これらの悩み・ニーズに対して、農事業で蓄積してきた知恵や人的資本の統合、既存の国内販売網を活用することにより、解決策を提示していきます。当社が提供する野菜の種類と産地(国内・海外)を多様化し、様々な顧客のニーズに応えていきます。

国内の営業拠点では、短期間で地場の野菜を国産加工品として開発・供給できる体制を構築し、これを地域や全国に向けて販売することで、地産地消や地産全消による拡大を目指します。この構想のために国内の主要な農産地に近接する北海道、九州支店にベジタブル・ソリューション・エンジニア(VSE)を配置しました。家庭用・業務用・農事業(生鮮野菜)が連携する営業活動と協働して地域の顧客ニーズに対応し、野菜の産地、加工をネットワーク化していきます。各地の選果場で発生する多種多様な端材・規格外野菜などからも、魅力ある素材を厳選し、収益事業化を目指します。

また、研究開発部門と連携して取り組んでいる新たな高機能性野菜の開発についても、生鮮、加工食品、サプリメントなど、あらゆる商品化の可能性を検討して参ります。

#### 弱みと脅威に対する具体的施策

- 最新テクノロジーを活用した収穫予測の精度向上や収穫ロボットなどの研究・開発
- 廉価販売に陥らない収量コントロール力の強化
- 農事業で蓄積してきた知恵や人的資本の統合、既存の国内販売網を活用することによる「ベジタブル・ソリューション」
- 家庭用・業務用・農事業(生鮮野菜)が連携する営業活動と協働した野菜の産地、加工事業をネットワーク化
- 研究開発部門と連携した新たな高機能性野菜の開発



## 国際事業

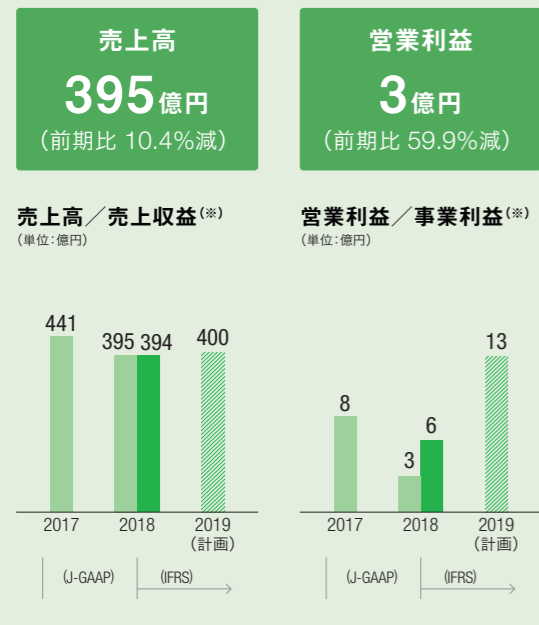


執行役員  
国際事業本部長 兼  
グローバルトマト事業本部長  
江端 徳人

トマトと野菜の  
おいしさとその価値を  
広く世界へ届け、  
世界の食糧問題に  
貢献します

### 業績推移(18年度)

\*セグメント間取引の消去及び調整後



(※)日本基準の実績をIFRSに読み替えて表示

### 事業概況認識

世界の人口は2050年までに98億人に達すると推計されており、人口増による食糧不足が懸念される中、世界で最も消費されている野菜であるトマトの需要増が予想されます。この環境下、国際事業はトマトの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を経営戦略の柱として事業展開をしています。

#### B to Bビジネス

米国のKAGOME INC.を中心にピザソースなどの調理ソースをグローバルにフードサービスを展開する企業などに供給しています。顧客の成長とともに拡大し、海外売上高の半分近くを占めるまでの規模になっています。1次加工品であるトマトペースト製造事業では、加工用トマトの産地に拠点を持つポルトガルのHITやカゴメオーストラリア、米国のインゴマーがカゴメを含む大手食品メーカー向けに供給しています。種子開発・育苗を手掛ける米国のUGは、品種改良による各国の栽培条件に合った種子を80を超える国へ輸出しています。

#### B to Cビジネス

カゴメ日清フーズ(香港)が香港での野菜飲料販売を開始しました。

#### 国際事業本部の地域別事業展開図

区分	商品	米州	欧州	豪州	アジア	他
B to B	種苗	●	●		●	●
	1次加工(トマトペーストなどの加工品)	●	●	●		
	2次加工(ピザソースなどの加工品)	●	●	●	●	
	その他		●	●	●	
B to C	野菜飲料など				●	

#### Strength(強み)

- 種から食卓まで手掛けるカゴメならではの品質に対する信頼
- フードサービスチェーン向けに北米・アジア・欧州でメニュー提案できるソリューション力
- 世界トップクラスのグローバルなトマトの一次加工ネットワーク

#### Weakness(弱み)

- ロジスティクスも含めたトータルコスト競争力の弱さ
- 購入額の大きい特定顧客への依存度の高さ
- 一般消費者向け市場(B to C)におけるブランド認知の不足

#### Opportunity(機会)

- ピザチェーン・ファストフードチェーンなどの世界展開による食のグローバル化の進展
- 女性の社会進出・少子高齢化を背景とした簡便食・テイクアウトニーズの高まり
- トマト大量消費地のインド、中東、北アフリカ、西アフリカなどの人口増と経済発展

#### Threat(脅威)

- 世界的な気候変動による各産地での原料生育被害の増加
- 1次加工トマトの拡大競争による構造的な市況低迷の発生
- 世界最大産地のカリフォルニア州での水不足深刻化によるトマト産地への打撃

### 実績と課題

2018年度は、売上が前期比10.4%減の395億円、営業利益が前期比59.9%減の3億円と減収減益となり、第一次中期経営計画の目標に届きませんでした。19年度の課題はこの収益構造改革の遅れを完了させることであり、20年度以降での成長につなげていきます。

#### 主要な子会社の状況

KAGOME INC.はフードサービス向け事業が好調に推移したことや、グループ向け出荷時期の変更により売上が拡大しましたが、新規に導入した製造設備の不具合から生産効率が悪化したことや、原油高による物流費の増加などにより増収減益でした。現在は正常生産体制に回復していますが、収益力をより確実なものにするため、安定した生産体制を確立し、生産効率最大化を図ります。

HITは16年に生産能力を増強し、加工量の拡大を進めました。世界的なトマトペーストの供給過剰による市況悪化から在庫過多を招き、販売価格が低迷したことにより減収減益でした。収益力を高めるために、顧客別採算管理を強化し、トマト加工量の適正化による在庫コントロールに取り組むとともに、利益率の高い付加価値型商品やフードサービス向け調味料などの拡大を目指します。

カゴメオーストラリアは構造改革を進め、天候リスクを避けて収穫機関を短縮し、生産性を向上したことで増収、黒字転換できました。今後も、ニンジン加工品の拡販や、新事業であるニンニク事業の育成など、トマト以外の野菜ビジネスにも取り組むことで収益拡大、安定化を目指します。

UGは、中東・中南米向けの種子の売上が増加しましたが、加工用トマトの世界的な需要停滞によるトマト種子の売上が減少したことなどにより増収減益となりました。収益力を高めるべく、米国・アジアでの売上拡大や、コスト削減への取り組みを進めています。

### 中長期的な注力事項

#### フードサービス事業

世界のフードサービス市場は、国内同様、中食・外食化が進んでおり、その伸長の8割を北米・欧州・アジアが占めています。こうした各地域での需要に対し、大手フードサービス企業と連携、開発の取り組みを始めています。また、カゴメグループの連携を一層強化し、各社のノウハウ、資源を掛け合わせることでソリューション提案力を磨き、伸び行く需要の取り込みを目指します。

#### トマト栽培基盤整備による事業化

農業での地域社会への貢献を目指して、将来の経済成長が見込まれるセネガル、インドで取り組みを始めています。カゴメセネガルは、国内で加工用トマトの先端栽培技術による栽培基盤を構築し、現地加工業者との加工技術開発に取り組めます。KFlndia(インド)では、トマト加工品の製造・販売を開始しました。各事業を成長させることで、安定した価格・品質による利便性の向上や現地での雇用創出による経済発展への寄与など、地域貢献を目指します。

#### アジアでの野菜飲料事業

徹底したローカライズ戦略のもと、野菜飲料事業の拡大を香港中心に取り組めます。野菜生活100オリジナルを基幹商品として、香港専用商品の開発・導入を行い、多様な販売チャンネルを通じた野菜の価値伝達活動により、需要創造とブランド形成を図ります。香港での事業を足掛かりに、中国本土への拡大を開始しています。



#### 弱みと脅威に対する具体的施策

- フードサービス事業:付加価値型商材の開発、ソリューション提供能力とグループ会社間連携の強化、新規顧客の開拓
- トマトペースト製造事業:原料拠点の分散化、加工規模適正化、コスト競争力の強化、気象データ解析による最先端のトマト栽培技術の確立
- アジア野菜飲料事業:日清食品(香港)有限公司と連携した販売促進強化によるブランド力の形成

## イノベーション(研究)



イノベーション本部長  
上田 宏幸

### 「野菜の力による社会課題の解決」 に向けた研究課題に取り組み、 その成果を事業につなげることで、 カゴメグループの 持続的な成長に貢献します

#### 最近の研究成果

- 2018.04 トマト減塩食の摂取で減塩効果指標(尿中ナトリウム/カリウム比)が大幅に改善することを確認  
(女子栄養大学との共同研究、日本食育学会誌12巻2号)
- 2018.05 トマトに含まれるリコピンは、にんにくやたまねぎ、油と一緒に加熱することで、体内に吸収されやすい構造への変化が促進されることを確認  
(名古屋大学との共同研究、化学工学会第83年会にて発表)
- 2018.11 AI(人工知能)を活用した高精度なトマト加工品の異物検出技術を開発  
(女子栄養大学との共同研究、日本食育学会誌12巻2号)
- 2019.03 手のひらを乗せるだけで、野菜摂取量の充足度が推定できる機器を開発  
～健康経営を推進する企業や自治体に向けて健康増進支援ツールとして提案～  
(皮膚のカロテノイドレベルなどを光学的に測定することで野菜摂取量の充足度を測定。ドイツのBiozoom services社との共同開発)

### イノベーション本部の方針

技術の進化が速く、市場変化も激しい中で、自前技術に頼るだけでなく、異業種の技術や最先端技術を取り込む、オープンイノベーション型研究を更に積極的に進め、持続的な価値創造や差別化を図って参ります。また、価値提供は製品の提供(モノ)から、システムとしての横断的な体験を通じての価値提供(コト)にシフトしてきており、双方を併せ持つ「モノ×コトによる価値創り」を進め、事業成長に貢献します。

#### ■ 各研究の内容

##### ①品種・栽培技術研究

トマトの遺伝資源の蓄積と新品種開発、栽培技術研究を行っています。2018年度は、おいしさを訴求した生鮮トマト品種など、計4件の品種登録出願を行いました。また、野菜の会社に向けて、野菜の分野における研究を拡充、推進しています。

##### ②素材・加工技術研究

トマトや野菜本来の香味、性状や栄養価値・機能を最大限引き出した新規素材の開発、及び加工技術の高度化を行い、商品の価値を高めるための活動を推進しています。本分野は特に、自社開発技術のみならず、他社技術との連携を積極的に進めています。

##### ③機能性研究

緑黄色野菜を主とした機能性研究を推進し、機能性表示食品の届出や健康情報の発信を行っています。18年度は、品種開発したトマトにおいて、血管の収縮抑制や高めの血圧を下げる効果を実証し、「血圧が高めの方に」と表示した機能性表示食品「GABAセレクト」の発売につなげました。

##### ④商品品質・安全性評価

お客様に安心・安全な商品を届けるため、リスク予見活動、分析評価技術の装備、原材料の安全性評価など、「畑から一貫して安全を保証する基盤技術」を強化しています。

##### ⑤知的財産の保護・活用

持続的な競争力を維持するため、自社の研究開発活動における発明・発見や、定期的な他社特許調査を通じて、知的財産関連基盤(知財の取得、保護、妨害、訴訟予防)を強化しています。

### 社会課題の解決に取り組むためのオープンイノベーションの推進

異業種の技術や最先端技術を既存事業や新事業に取り組むオープンイノベーションや、「モノ×コトによる価値創り」の事例を紹介します。

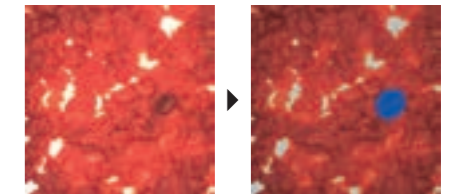
#### ①オープンイノベーションの事例

##### 国立研究開発法人 産業技術総合研究所とAI(人工知能)を活用した高精度なトマト加工品の異物検出技術を開発

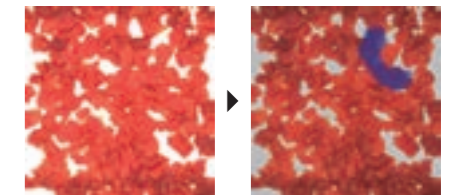
国立研究開発法人 産業技術総合研究所(以下、産総研)と、食品企業としては初めて包括的共同研究契約を17年10月付で締結し、カゴメの研究者の派遣を行っています。18年度は産総研のAI(人工知能)アルゴリズム※を活用したトマト加工品の異物・トマトの皮・ヘタの跡・変色部を高精度で検出する技術の開発に成功しました。本技術に対する性能評価では、検出対象が含まれる500枚のサンプル画像に対し、見落とさなく全ての検出対象物を検出することができました。今後は20年度までに生産工場での実用化の目処をつけることを目標としています。

※AI(Artificial Intelligence、人工知能)アルゴリズムとは、人工知能において情報を処理する際の式や仕組みを指します。本研究では、産総研のAIアルゴリズムを活用し、検出対象物を特定する実験を行うことによって、検知精度を高めることを実施しています。

黒く変色した果肉部分の検出



毛髪の検出



#### ②モノ×コトの事例

野菜摂取量の増加には、現時点の野菜摂取量の充足度を把握することが重要ですが、従来、野菜摂取量の推定には、採血を伴う血中カロテノイド濃度の計測が必要になるなど、手間、費用、時間などのハードルがありました。当社は、17年よりドイツのBiozoom services社と皮膚のカロテノイドレベルなどを光学的に測定することで、野菜摂取量の充足度が手軽に短時間で推定できる測定器を共同開発しました。19年夏以降、健康経営を推進している企業や健康増進試作の強化を図る自治体などに向けて、販売・レンタル及び本測定器を活用した健康サービスを開始する予定です。この測定器を用いてサービスを利用する皆様に対して野菜摂取量の充足度に関する気づきを与えるとともに、野菜の上手な摂り方を学べるセミナーなどを開催することで、野菜の摂取量の向上を通じた健康増進及び健康経営推進をサポートして参ります。

野菜摂取量の充足度が推定できる測定器



#### イノベーション本部長メッセージ

イノベーション本部は、10～20年後の社会環境変化や先端技術の進化を見据え「野菜の会社」の実現に向けた意義ある研究テーマの取り組みを強化しています。必要なリソースを広く社内外に求めるオープンイノベーションの思考を常に持ち、前向きな失敗に学びながら新しいチャレンジを続けるマインドを持った研究者を育成しています。成果を社会課題の解決と事業につなげていくことを強く意識して、研究活動を進めて参ります。

## 安心・安全な商品の提供 ブランドの約束を果たす

当社は企業理念とブランドステートメント「自然を、おいしく、楽しく。KAGOME」に基づき、品質と環境は表裏一体であるとの考えのもと「品質・環境方針」を定めています。それに則り、サプライチェーンの各工程で品質保証と環境保全に取り組んでいます。

### ① 品質と環境に対する考え方

カゴメは、「畑は第一の工場」との考えのもと、野菜の種子や土作りから取り組み、安全で高品質な原料を調達して、自然の恵みを活かしたものづくりを行ってきました。カゴメの事業活動が将来にわたり成長していくためには、地球環境の保全と自然の恵みを活かしたものづくりを両立させていくことが不可欠です。

このような品質（ものづくり）と環境に関する理念の共通性や活動上の関連性から、従来の「品質方針」「環境方針」として掲げてきたものを統合し、「品質・環境方針」として2017年10月に制定しました。「カゴメが情熱を込めて取り組んできたものづくりと同じ想いで環境保全活動にも注力することで、持続可能な社会の実現を目指す」という経営の意思がこの「品質・環境方針」に込められています。

#### 品質・環境方針

- 1 野菜によるおいしさと健康価値で、大切な人の健康長寿に貢献します。
- 2 国内外のパートナーと種子・畑から一貫した安全な農産原料づくりに取り組みます。
- 3 野菜を育む水・土・大気を守り、豊かな自然をつくる農業を未来につなげ、得られた恵みを有効に活用します。
- 4 法令や自主基準を順守し、仕組みや行動をレベルアップし続けることで、安全で環境に配慮した商品をお客様にお届けします。
- 5 お客様へ商品やサービスの確かさをお伝えしつつ、お客様の声を企業活動へ反映します。

### ② 国内における認証システムの高度化

03年より設計開発～調達・生産・販売にわたり、ISO9001に基づいた品質マネジメントシステムを運用し、品質の向上に努めてきました。また、16年度より従来の品質マネジメントに加えて、製造工程やアウトソース業務での危害発生を未然に防ぐ管理手法や、フードディフェンス、食品偽装予防を取り入れた食品安全の国際規格であるFSSC22000の認証取得に取り組んでいます。19年度までに国内6工場のすべてにおいて、認証取得を完了する見込みです。また、海外の主要子会社においても、FSSC22000及びそれと同等の認証規格を取得することで、食品安全マネジメントシステムの高度化に努めています。

#### FSSC22000規格の構成



#### FSSC22000取得の状況

時期	認証を取得する工場・製造ライン
2017年10月	上野工場: ニーダー調合～汎用充填ライン 小坂井工場: 500gチューブライン 富士見工場: PETライン
2018年 6月	小牧工場: 全ライン、茨城工場: フィルムライン
2018年 9月	那須工場: 生トマト加工～紙充填ライン
2018年10月	上野工場・小坂井工場・富士見工場: 全ライン
2019年 9月 (予定)	茨城工場・那須工場: 全ライン

### ③ 海外グループ会社の品質向上による競争力の強化

「品質第一、利益第二」を具現化する、カゴメ海外グループ独自の品質保証モデルを構築し、品質保証レベルの向上に取り組んでいます。

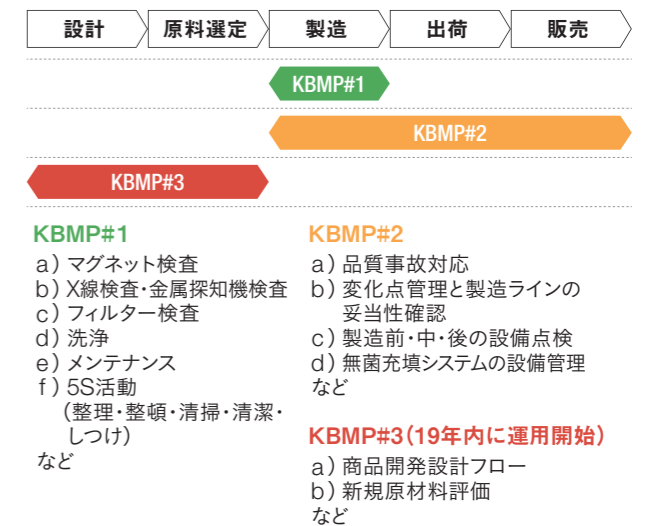
#### ■ グローバル品質保証体制

海外グループ会社の品質管理水準は、各国の法規制、商習慣、顧客の要求水準によって異なる状態でした。そこで、16年にグローバル品質保証部を設置し、カゴメが日本で培ってきた品質管理のノウハウから、海外グループ会社で最低限守るべきコアとなる部分をグループ共通の品質管理基準(Kagome Best Manufacturing Practice、以下、KBMP)として定め、グループ各社に展開する活動を行っています。また、海外グループ会社の品質・環境・技術情報を横断的に把握し、共有・活用することで品質保証レベル・生産性を向上させる取り組みも行っています。

グローバル品質保証部では、KBMPの第1ステージとして、異物混入防止などの製造面での品質管理の考え方をグループ会社に展開してきました。第2ステージでは、品質事故が起きた場合を想定した迅速対応のための共通ルールを定め、第3ステージでは、新商品設計や原料選定のためのステップを示すことで、商品設計由来の品質事故の未然防止活動を行います。

このように、上流から下流まで、品質保証システムの範囲を広げて順次実働化させながら、品質保証レベルの向上に取り組んでいます。

#### 海外グループ会社共通の品質管理基準KBMPの拡充



#### ■ 製造現場の品質向上改善活動

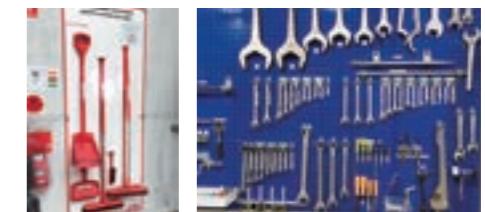
グローバル品質保証部の活動により、各グループ会社のKBMPの適合率が年々高まり、品質ロスの削減につながっています。また、各社のCEOや製造・品質管理・品質保証のマネージャーによるグループの合同会議を定期的開催し、各社の品質改善事例の紹介や製造現場の観察などを行っています。この中で、できている点、できていない点をお互い指摘し合いながら、改善を行っています。

加えて、品質マインド醸成のため、5S活動の推進を強化してきました。現在では各社が5Sの目的を理解し、自発的な5S活動を行っています。

#### カゴメオーストラリアで開かれた第4回製造・QAミーティングの様子



#### 5S活動の改善事例(カゴメオーストラリア)



## 環境保全へのアプローチ **野菜を育む水・土・大気を守る**

自然の恵みを活かして人々の健康に貢献してきた当社にとって、その自然の恵みを受継ぎ続けるためには、豊かな自然環境のもとでの持続的な農業の営みが欠かせません。地球環境の保全と自然を活かしたものづくりを両立させていくことは、当社の事業活動が将来にわたり成長し続けるために不可欠なことです。

### ① 地球温暖化防止

2019年度からTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言の気候変動シナリオ分析に着手しています。気候変動への対応は、社内で検討したマテリアリティにおいても優先度の高い課題として認識しており、地球温暖化や異常気象が拡大した際の複数のシナリオを想定し、リスクと機会を抽出しています。下の表は抽出したリスクと機会の一部ですが、今後これらの財務的なインパクトも考慮して対策を検討し、具体的な事業計画へ反映していく予定です。

#### ■ 事業におけるリスクと機会

区分	種類	内容
移行リスク	政策・法規制	●炭素税の導入 ●廃棄物再資源化、省エネ、CO <sub>2</sub> 削減に関する関係法令の強化
	市場	●夏季の天候不良による売上低迷(極端な低温、高温など)
物理的リスク	急性	●農産原料の生産地の天候不良による調達量減少、調達価格上昇 ●異常気象による生産施設の被害発生、製品供給停止(大型台風、洪水、浸水、従業員の出社困難)
	慢性	●農産原料の生産地の天候不良による調達量減少、調達価格上昇
機会	資源の効率性	●物流会社F-LINE設立による流通プロセスの効率化
	製品・サービス	●高温耐性・病害抵抗性トマト品種の開発・販売
		●最小限の水を使用するトマト栽培システムの開発
		●世界のトマト調達ネットワークによる異常気象への適応 ●備蓄マーケットへの野菜関連商品の進出・拡大

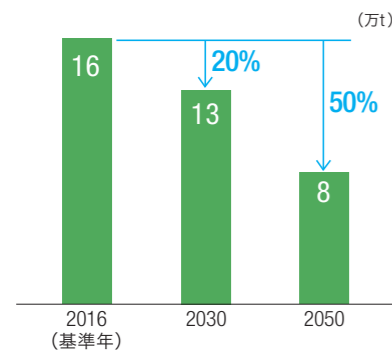
#### ■ CO<sub>2</sub>中長期削減目標の設定

##### スコープ1、2

パリ協定の「2°C未満目標」に則り、グループ全体のCO<sub>2</sub>排出量を16年対比で30年までに20%以上、50年までに50%以上削減します。

##### スコープ3

スコープ3の中で最もCO<sub>2</sub>の排出量が多いのは、購入する原材料や製品の製造に関する排出であり、21年までにサプライヤーの削減目標を設定し、22年から協働してCO<sub>2</sub>排出量の削減に努めていきます。



##### 工場

省エネ活動や再生可能エネルギーの利用により、中長期のCO<sub>2</sub>削減目標を達成していきます。海外工場では太陽光発電を進めており、2017年にKagome Inc. (米国) に導入しました。19年にはKagome Australiaにも導入予定です。

##### 物流

自社配送から、食品企業5社で設立したF-LINEによる共同配送へ19年4月から本格的に移行しました。それにより輸送効率を改善し、CO<sub>2</sub>排出量の削減が進んでいます。

#### 本誌コンテンツとSDGsとの関連

本誌コンテンツ	目標	No.	内容(要約)
①地球温暖化防止 (CO <sub>2</sub> 中長期目標設定)	13	13.3	気候変動の緩和・適応
②水の保全 (水リスク把握・対応と使用量削減)	6	6.4	水利用の効率化の改善、水不足への対処

本誌コンテンツ	目標	No.	内容(要約)
③生物多様性の保全 (農業振興、生物多様性保全、外来種対応)	11	11.a	都市部、都市周辺部及び農村部間の良好なつながり支援
	15	15.5	生物多様性の損失の阻止
	15	15.8	外来種の侵入の防止

### ② 水の保全

栽培、加工段階で多くの水を使用する当社は、水のリスク低減のためそれぞれの地域に合った対策を進めています。

#### カゴメグループの水の方針

- 1 カゴメグループおよび主要サプライヤーでの水リスクを把握します
- 2 地域の水資源を守るため、取水量の削減に努め、水を大切に使用します
- 3 使用した水は、きれいにして地域に還します
- 4 水リスクの高い事業所においては、その地域に合った水の対策を推進します

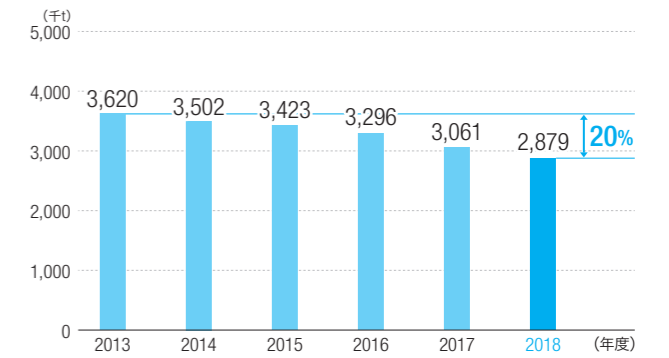
#### ■ 水使用量の削減

カゴメグループの水の取水源は、米国とオーストラリアが水道水で、ポルトガルとイタリア・日本は井戸水、台湾は水道水と井戸水を使用しています。カゴメグループでは水の使用量を毎年生産量当たり1%ずつ削減し、19年~21年で3%を削減する目標を設定し使用量の削減に努めています。国内工場では、13年から18年までの5年間で水使用量(総量)を20%削減しました。

#### ■ 水リスクの把握と対策

グループ会社や主要サプライヤーのトマト・ニンジン加工拠点の調査では、豪州における干ばつ・大雨のリスクや、米国、トルコ、チリ、中国における干ばつなどのリスクを認識しています。雨季に貯水した水を乾季に使用することで干ばつのリスクを軽減したり、大雨の発生リスクが高い時期を避けて作物を栽培するなどの取り組みを開始しています。

#### 国内工場の水使用量



### ③ 生物多様性の保全

自然の恵みが持続的に享受できるよう、農業での生物多様性負荷の軽減を中心に、多様な生物との共存を目指しています。

#### ■ 生物多様性方針に沿った保全活動

生物多様性と事業に関する現状評価に基づき、18年度に定めた生物多様性方針に沿った活動を進めています。

##### 活動内容

- 7,500種のトマト遺伝資源の維持
- 持続的な農業のための農薬・肥料使用への環境配慮
- トマト畑と周辺の生物多様性調査
- 受粉に外来種のハチを使用しない生鮮トマト栽培
- 日本の農業振興(地域に眠る価値ある農産物を通信販売で紹介する「農園応援」など)

##### 事例

#### トマト畑における生物多様性の調査

12年度に畑における生物多様性の実態について、契約栽培農家の露地栽培トマト畑における生物多様性調査を実施した結果、多くの生物が確認され、生き物調査の評価指標とされるカエルやクモなどにおいて、ほとんど影響のない状態が保たれていることがわかりました。さらに、18年7月に、茨城県の露地栽培のトマト畑とその周辺の生物多様性の調査を行いました。今後もこの調査を継続し、栽培方法が異なる各地域でのトマト栽培が生物多様性に及ぼすリスクや機会を把握し、自然を豊かにするトマト栽培の実現に努めていきます。

## 持続可能な調達 畑を起点とした商品作りの基盤の強化

気候変動・為替変動などのリスク回避、コストや調達先などの最適化を図るため、畑から管理できる人財とマネジメントシステムをグローバルに構築しています。さらに、サプライヤー企業との対等でフェアな協力体制を尊重し、ともに成長できる調達を推進しています。

### 調達活動の考え方と機会創出の取り組み

創業者が始めた加工用トマトの契約栽培は、生産者と加工者の協業によって高品質な原料を確保する仕組みであり、当社の調達の原点です。国内における調達はほぼ契約栽培によって行われ、海外においては「長期的な取引」「適切な価格」「現地確認」を基本的な方針として、各国のサプライヤーとの取引を行っています。また、「野菜の会社」の実現に向け、トマト以外の原料調達拠点の強化を推進しています。

### ■ サプライチェーンマネジメントにおける取り組み

#### サプライヤーの選定

カゴメの調達における強みは、自らが事業として栽培から原料加工を行っていることにより、生産、品質、原価構造などにおける知見やノウハウがあることです。これらの項目においてカゴメが期待することをサプライヤーに明確に伝えることで、適切な価格で中長期的に取引ができ、一緒に品質を高めていけるサプライヤーを選定しています。



サプライヤーとの打合せ

#### サプライヤーとの情報共有

海外の農産加工メーカーから調達する製品・原料については、基本的に調達先現地を訪問し、栽培から製造工程までの品質管理状況の確認を行います。主要な輸入製品・原料については、毎年、製造シーズン前にサプライヤーとの事前ミーティングも行っています。収穫した農作物を加工する製造工程だけでなく、委託農家での農業散布回数や最適な施肥などの栽培方法まで、より良い品質の製品・原料を作れるよう、畑から工場までのプロセス全体の課題についてサプライヤーとともに検討します。また、シーズン終了後には今季のレビューから来年度への課題を抽出し、お互いに継続して成長できるような目標の設定を行います。



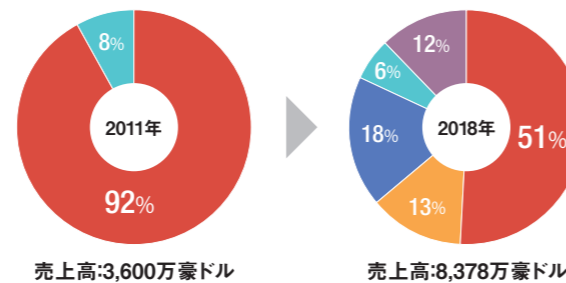
畑の確認

### ■ 「野菜の会社」に向けた調達拠点育成の取り組み事例

2010年6月、原料調達拠点の南北分散による調達の安定化などを目的として、加工用トマトを主体とした営農・加工を行う現地企業の事業を譲り受け、カゴメオーストラリアを設立しました。日本国内のニンジン原料ニーズの高まりに伴い、14年からは日本向けのニンジン栽培・加工へのトライアルを開始し、日本の要求水準に合う品質・コストの改善を進めてきました。18年からニンジンの本格取引に移行し、重要なニンジン原料の調達先となりました。11年当時92%を占めていたトマト栽培・加工事業は18年現在では約51%となり、ほかにはフードサービスに向けたトマトの2次加工品、ニンジン・リンゴ・ニンニクなどの栽培と販売が占め、「野菜の会社」に向けた調達拠点として着実に成長しています。

#### カゴメオーストラリアの売上構成比

■ トマト栽培加工事業 ■ ニンジン栽培加工事業 ■ フードサービス  
■ ニンニク・コロン栽培 ■ リンゴ等の加工



## 価値創造を支える人財 働き方の改革とダイバーシティ

変化が激しい今日にあって、持続的成長のためには多様な強みを持つ従業員一人ひとりが能力を発揮して働きがいを感じる事が重要だと考えています。

### 本誌コンテンツとSDGsとの関連

本誌コンテンツ	目標	No.	内容(要約)
②ダイバーシティの推進		5.5	女性の参画及び平等なリーダーシップの機会の確保

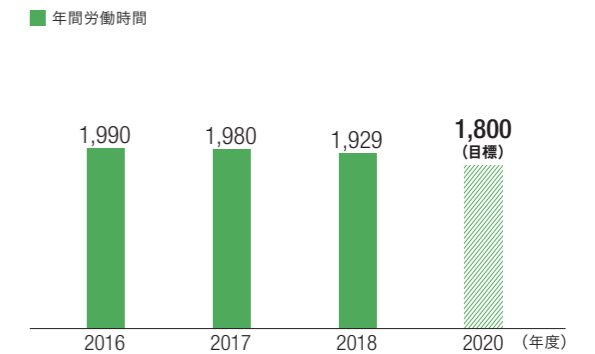
### ① 働き方の改革の推進

2014年から「働き方の改革」に取り組み、働きやすく働きがいのある会社を目指しています。

#### ■ 年間総労働時間1,800時間への取り組み

14年度に着手した働き方の改革は、18年度から第2フェーズへと進みました。目標とする「2020年に年間総労働時間1,800時間」に向けた取り組みを開始し、1日8時間で仕事のパフォーマンスを上げる風土作りに注力しています。働く時間や場所の制約を減らす施策として、18年4月に選択制時差勤務制度、勤務地を選択できる地域カード制度を導入し、さらに19年4月からはフレックスタイム制度のテスト施行、テレワーク制度を導入。従業員の働き方の自由度を増やし、自らが働き方を工夫することで、自律的な生産性の向上につなげる狙いがあります。

#### 年間総労働時間の推移



#### ■ 副業制度:本業のモチベーションの創出に期待

「働き方の改革」は「生き方改革」を推進し、従業員のキャリア形成と会社の業務への好影響を期待して、19年4月から副業制度を導入しました。19年6月現在で制度の利用者は数名ですが、中小企業診断士、社会保険労務士、管理栄養士など自らの資格を社外の活動に活かす従業員がみられます。

### ② ダイバーシティの推進

社内でダイバーシティ推進に対する重要性の理解が進み、男女の働きやすさの格差はほぼなくなりつつあります。

#### ■ 女性活躍の推進

女性比率を50%にする長期ビジョンのもと、直近3年間では「採用」「継続就業」「育成登用」を課題とし、概ね順調に進捗しました。次の3年間はこれまでの課題継続に加え、相互に学び育て合う仕組み作りや若年層への取り組みを強化し、女性活躍のさらなるスピード化を図っていきます。

#### 女性活躍推進法の行動計画数値

目標	内容	数値
目標1	新規採用における女性割合を50%以上にする	60% (18年度実績)
目標2	9-11年度前採用女性の継続雇用割合を男性比0.8以上にする	0.81 (18年度実績)
目標3	管理職(課長級以上)に占める女性割合を8%以上にする	5.6% (19年4月1日現在)

#### ■ 野菜を好きになる保育園 ベジ・キッズを開設

子育て期の当社従業員がキャリア形成や仕事と育児の両立に不安を感じることなく、安心して働ける環境作りを目的として、19年4月に東京本社(東京都中央区)の近隣に、「野菜を好きになる保育園 ベジ・キッズ」を開設しました。同園は自らがワーキングマザーである従業員の新規事業募集のアイデア(公募)を実現したものです。



### ③ 健康経営の推進

企業が健全であるためには、従業員一人ひとりが心身ともに健康であることが重要だと考え、積極的に従業員の健康管理に取り組んでいます。17年には「カゴメ健康7ヶ条」を制定し、「カゴメ健康経営宣言」を行いました。社外からは、経済産業省および日本健康会議主催の「健康経営優良企業（ホワイト500）」に17年から3年連続で認定されたほか、同年11月には（株）日本政策投資銀行が行う「DBJ健康経営（ヘルスマネジメント）格付」において、最高ランクの格付を取得しております。

#### 健康経営推進体制

16年にはカゴメアクセス(株)総務健康サービス部を設置しました。事業所全てに産業医を選任し、保健師、産業カウンセラーとともに、健康管理を推進しています。18年度には健康推進委員会が発足し、事業所独自で主体的に健康増進活動を行っています。また、カゴメ健康保険組合との「コラボヘルス推進会議」を定例開催するなど、従業員の健康に関する課題を抽出し、健康施策を推進しています。さらに、主要事業所産業医を中心とした産業保健スタッフ、カゴメ担当役員、総務健康サービス部及びカゴメ健康保険組合が集まり、全社の健康への取り組みを共有・検討する「カゴメ健康会議」も開催しています。

#### 健康管理に関する状況

「カゴメ健康7ヶ条」に基づく各施策の推進をはじめ、カゴメ健康保険組合とも連携して、独自健診である「カゴメけんしん」の実施や、定期歯科検診、インフルエンザ予防接種、ウォーキングキャンペーンなどを毎年実施しています。また、30歳以上の従業員には配偶者も含め、人間ドックの受診を奨励・支援しています。

健康診断に関する状況(3月末) (%)

	2016年度	2017年度	2018年度
受診率	100	100	100
再検査受診率	95.9	100	100
特定保健指導実施率	2.2	50.3	58.2

#### メンタルヘルスに関する状況

メンタルヘルスケアについては、国内の全事業所に担当窓口を設けて、産業カウンセラーなどの専門職が窓口と連携しながら、毎年、全事業所を巡回しています。巡回時にはモニタリングや状況をとりまとめ、本社健康管理窓口への情報提供、復職支援・復職後のフォローなどを実施して、不調者の早期発見とともに、相談しやすい環境を整備しています。そのほか、新入社員や管理職を対象に、メンタルヘルス研修を毎年実施しています。

ストレスチェックに関する状況 (%)

	2016年度	2017年度	2018年度
受検率	94.4	96.6	92.0

※ 2018年度 実施方法の変更

#### 従業員の健康リテラシーの向上

従業員一人ひとりの心身の健康を保つためには、全従業員の健康状態の見える化と共有、健康に関する正しい知識習得が必要と考え、17年度から「カゴメ健康レポート」を発刊し、管理栄養士・保健師による従業員向けの「健康セミナー」を実施しています。さらに、18年度からは全従業員を対象としたeラーニング（フィジカル編、メンタルヘルス編）による学習も実施しています。

#### カゴメ健康経営宣言

従業員の健康は、カゴメで働くことの誇りややりがいの向上を通して「働きがい」に直結するものです。当社は「カゴメ健康7ヶ条」を中核とし、健康経営を推し進めながら、食を通じお客様の健康に貢献してまいります。

#### カゴメ健康7ヶ条

- 第1条 バランスよく栄養摂取、毎日野菜350g
- 第2条 毎日すっきり、ラブレを飲んで
- 第3条 快眠、挨拶、楽しく生活
- 第4条 適度な運動、一日8千歩
- 第5条 歯磨き、うがい、手洗い習慣
- 第6条 お酒はほどほど、煙は避けて
- 第7条 健康診断、自己管理



## 地域との連携

### 食を通じた社会課題の解決

カゴメは自らの「ありたい姿」の実現に向け、地域社会と連携して社会課題の解決に取り組むことを通じ、ともに持続可能な社会を作り、成長することを目指しています。

#### 本誌コンテンツとSDGsとの関連

本誌コンテンツ	目標	No.	内容(要約)
②農業の新興/地方創生に向けた取り組み	4	4.4	技術的・職業的スキルを備えた若者と成人の割合の増加
	8	8.9	雇用創出、地方の文化振興・産品販促につながる観光業

### ① 健康寿命の延伸に向けた取り組み

「健康寿命の延伸」に向け、商品に加え、食生活の改善や子供向けの食育など、情報やサービスの提供も並行して行っています。

#### 健康サービス事業における食生活改善提案

2017年度と18年度にわたり、福島県が推進する健康長寿ふくしま推進事業の一環である「元気で働く職場応援事業」に、「カゴメ健康づくりサポートプログラム」を提案し、採択されました。当社の管理栄養士集団である「野菜と生活 管理栄養士ラボ」による食生活改善セミナーなどを実施し、福島県内の企業の従業員の健康作りを応援しました。



#### 子供たちの野菜嫌いをなくす活動

「放課後NPOアフタースクール」と協働で18年4月に立ち上げた、子供の野菜嫌い克服を目指す連携子育てプロジェクト「おいしい!野菜チャレンジプログラム」を、同年12月末までに関東圏20校(参加児童数:854名)で実施しました。「野菜を食べることができた達成感」をテーマに、五感を使った体験型の食育授業を行いました。19年度には実施拠点を全国に拡大し、全国50カ所で展開します。



### ② 農業の振興/地方創生に向けた取り組み

当社にとって、農業を通じ地方とのつながりを強化することは、事業の成長に欠かせない取り組みです。

#### 「カゴメ野菜生活ファーム富士見」のオープン

長野県諏訪郡富士見町に19年4月、野菜のテーマパーク「カゴメ野菜生活ファーム富士見」をオープンさせました。同施設は、八ヶ岳の雄大な自然の中で野菜の収穫や調理を体験でき、レストランでは旬の野菜を使った料理が楽しめるほか、隣接する富士見工場では野菜ジュースの製造工程が見学できます。当社が目指す「野菜の会社」を体験できるフラッグシップ施設として、富士見町と長野県が期待する観光施設として注目を集めています。また、同施設内の生鮮トマトの栽培拠点「八ヶ岳みらい菜園」では、障がい者雇用を推進し、農業と福祉の連携を図っています。



#### 生鮮トマトのノウハウを活かしたアグリサポート事業

当社が20年間をかけて培ってきた生鮮トマト事業のノウハウを活かし、トマト生産者を対象として、菜園の立ち上げや運営、栽培技術指導を行うアグリサポート事業を、17年4月から開始しています。

