

環境変化への対応力を高め

「野菜の会社」の実現に向け着実に歩みを進めます

新型コロナウイルスの感染拡大など
経営環境の変化への対応力を高め、
持続的に成長できる「野菜の会社」を実現してまいります。

2020年1月1日より代表取締役社長に就任しました山口 聡^{さとし}です。

当社は「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企業になる」ことを25年のありたい姿に定め、「健康寿命の延伸」「農業振興・地方創生」「世界の食糧問題」という3つの社会課題の解決に取り組んでいます。また、25年までに「トマトの会社から野菜の会社になる」ことを長期ビジョンとして掲げ、野菜を上手に美味しく摂る方法や野菜の機能性価値を世の中に広め、健康寿命の延伸に貢献する企業になることを目指しています。

一方、人口減少と超高齢化が進むこれからの日本において、食品業界も「縮小・淘汰」が進むと言われていています。さらに20年に入ってから新型コロナウイルスの感染拡大の影響を受け、経営環境は一層厳しさを増し、先を見通すことが難しくなっています。

私はカゴメに入社以来、商品開発・原料調達・製造・販売という様々な仕事を現場で経験してきました。また、直近に担当した研究部門ではオープンイノベーションを進め、最先端の研究にも触れてきました。

このようなキャリアを活かして当社の強みをさらに強化するとともに、時代の変化を先取りし、ありたい姿・長期ビジョンの達成に向けて、強い決意と信念をもって経営に取り組んでまいります。



代表取締役社長

山口 聡

トップコミットメント

新型コロナウイルス感染拡大への対応

刻々と変化する感染拡大の状況

19年12月に始まった新型コロナウイルスの感染はアジア・欧米・アフリカ・南米など瞬く間に世界中に拡大しました。

感染者の増加がピークアウトした国においては、経済活動の再開が大きな課題となる一方、一部の国では依然として感染者の増加が続いています。

日本においても20年4月7日に発出された緊急事態宣言が5月25日に解除され、経済活動の再開に向けた取り組みが開始されています。

しかしながら、第2波・第3波のリスクもあり、長期戦を覚悟しなければなりません。感染防止と経済活動を両立させる「新しい生活様式」は、相当な期間継続すると想定しています。その中で、企業活動も緊急対応から中長期的な活動に移行していく必要があります。

アフターコロナの時代をどうみるか

新型コロナウイルスの感染拡大が終息した後も、コロナ以前の社会・経済環境に戻ることはなく、消費者の行動や意識は大きく変わっていくものと

考えています。

感染防止のための「買い物はネットで、食事は家で、飲み会はオンラインで」といった消費行動は、アフターコロナの時代にも引き継がれ、定着していくと見ています。それに伴い通販ビジネスが普及のスピードを速め、デリバリーやテイクアウトの新しい業態が現れ、衛生対応がしっかりした飲食店が選ばれるようになっていく。そして、健康的な食事を摂ることや日常の食により免疫力を高めることへの関心が、これまで以上に高まるものと考えます。

当社の中長期的な対応

当社においても、このような消費者の行動や意識の変化に対応して、経営資源の配分、サプライチェーンの構造、商品開発の方向、営業活動などについてスピード感をもって再設計していかなければなりません。

25年のありたい姿や長期ビジョン、また、当社が解決に取り組む3つの社会課題を変えることはありませんが、そこに向かう道筋や方法は思い切って変えていく必要があります。

現在、アフターコロナの時代を見据え、成長戦略を描き直す作業を、経営トップと全ての本部長をメ

ンバーとするプロジェクトにて実施しています。そこでの議論を踏まえ、第二次中期経営計画の見直し内容については、20年7月末の第2四半期決算説明会で発表します。

第二次中期経営計画の進捗と課題

第二次中期経営計画の基本戦略

当社は、25年の目標達成に向けた3年単位の中期経営計画を16年からスタートさせました。

第一次中期経営計画（16-18年度）における課題は、収益力の強化でした。国内加工食品事業において収益構造改革に徹底して取り組んだことにより収益力は着実に向上し、安定的な事業利益を出せる体質に改善することができました。

これに続く第二次中期経営計画(19-21年度)は、「収益力強化の継続と新事業・新領域への挑戦による成長」を基本戦略としました。第一次中期経営計画において達成できなかった国内農事業・国際事業の収益構造改革を早期に完遂するとともに、食の外部化の進行に伴って拡大する中食・外食市場に向けた「野菜をおかずで摂る提案」を新領域として注力し、それに健康事業などの新事業を加えることで成長に転じていくことを目論見ました。

19年度の業績評価と20年度の成長戦略

19年度の業績については20年2月に発表した通り、売上収益は対前年で2%減の1,808億円、事業利益は1%減の123億円でした。

国内加工食品事業は、注力した「野菜をおかずで摂る提案」により量販店の惣菜向け売上は増加しましたが、豆乳などとの競争激化により、主力の「野菜生活100」の売上が前年に届かず減収微増益となりました。また、国内農事業と国際事業の収益構造改革も十分な成果が上がらず、20年度への持越し課題となりました。

第二次中期経営計画の2年目となる20年度においては、「トマトの会社から野菜の会社に」という当社の長期ビジョンを改めて社内外に示し、全ての事業のマーケティング活動を統合して、売上の最大化を図る「野菜をとろうキャンペーン」をスタートさせました。直後に新型コロナウイルスの感染拡大という事態が発生し、現在、第二次中期経営計画の見直しを行っていることは先ほど述べた通りです。一方で、当社が解決に取り組む3つの社会課題について、25年に向けた新たなチャレンジも始まっています。

「野菜をとろうキャンペーン」で野菜の需要を喚起

アフターコロナの時代において、健康的な食事を摂ることや免疫力を高めることへの関心は益々高まるものと考えます。当社は、この消費者の意識変化に対応するとともに、健康寿命の延伸に貢献するため、日本における野菜摂取量を増やすことに取り組みます。

厚生労働省は1日に必要な野菜の量として350gを推奨していますが、現在の摂取量は290gです。「あと60g足りない」状況が10年間も続いています。

この状況を変えていくには、社会全体で「野菜を摂ることは大切」「野菜をもっと摂ろう」という機運を高め、それにより自らの食生活を変える行動を起こす人を一人でも多く生み出す必要があります。そのために、多くの企業・団体とも連携して展開する野菜摂取促進運動が「野菜をとろうキャンペーン」です。

20年1月のキャンペーンスタート以降、多くの流通・小売業や外食・中食企業からの賛同を頂き、店頭での野菜メニュー提案などの活動が活性化するなど、手ごたえを感じています。

農業法人との新しい協業を立ち上げ

当社の国内農事業は食品メーカーの中でも独自性があり、これからの成長と農業振興に向け、新しいチャレンジを行っています。

第二次中期経営計画の進捗状況

(単位:億円)



*日本基準の実績をIFRSに読み替えて表示

トップコミットメント

国内農業は衰退産業というイメージがあるかもしれませんが、農林水産省によると農業算出額は15年から3年連続で増加しています。背景には農業の成長産業化政策やスマート農業の進展があり、新しい農業の担い手である農業法人の数も大幅に増えています。

これらのことにより国内農業における新たな成長の可能性を探るために、20年2月に北海道の農業法人との合併会社「そうべつアグリフーズ」を設立しました。

そうべつアグリフーズでは、生鮮たまねぎからたまねぎ加工品までをシームレスに提供できる事業の構築に取り組みます。農業法人と食品メーカーのこのようなコラボはほとんど事例がなく、農業の6次産業化の新しいモデルとして確立していきたいと考えています。

AIを活用した営農サービスをスタート

20年4月から、AIを活用した加工用トマトの営農支援サービスをスタートさせました。このサービスは熟練した栽培者の匠の技を習得したAIによる、誰でも環境に優しく収益性の高い営農を実現することができる技術をベースにしています。この技術を世界に広めていくことで、食糧問題解決の一助となるサステナブルな農業への貢献を実現してまいります。

強い企業を目指す歩みを加速するために

イノベーションを継続的に生み出す仕組みづくり

持続的に成長できる強い企業への歩みを加速していくためには、従来の延長ではない新しい考え方やイノベーションが必要です。しかも、継続的にいくつものイノベーションを生み出していくことが求められます。

当社は、小型のセンサーに手のひらを乗せて数

十秒で簡単に野菜の摂取量が測定できる「ベジチェック™」という機器を18年に開発しました。今まで分からなかった野菜摂取量を簡単に「見える化」することができる「ベジチェック」は、一つのイノベーションだと思います。

この「ベジチェック」の開発は、若い研究員の自主的な提案がきっかけとなりました。「チャレンジなくしてイノベーションなし」という研究部門の方針に沿って、その研究員を開発リーダーに起用し、ドイツのベンチャー企業との共同研究により、約4年間をかけて実用化しました。

今後は、研究部門のみならず全ての部門でイノベーションを生み出す取り組みが必要になります。そのために、どのような組織や人材開発が必要なのか、チャレンジするマインドをどう醸成していくのか、どのような社外の力と協働していくのか。私の研究部門での経験も活かして、これらについての取り組みを進めていきます。

「働きやすく、働きがいのある会社」に向けて

当社は経営方針において、「働きやすく、働きがいのある会社」を目指すとしています。

「働きやすさ」については、これまで年間総労働時間を1,800時間とする目標を設定し、フレックスタイムやテレワークなど多様な働き方に対応できる制度を導入してきました。その結果、労働時間は着実に減少し、有給休暇の取得率は80%を超えるようになりました。

加えて、新型コロナウイルス感染防止のための在宅勤務をベースとした新しい働き方は、会議・出張・商談などの在り方を変え、一気に「働き方の改革」を進める可能性があります。

今後は、この新しい働き方を定着させていくとともに、もう一つの課題である「働きがい」をより高める活動にも注力していきます。そのために、「働きがい」につながる「やる気やモチベーション」を「見える化」することから取り組んでいきます。

時代を少しでも先取りし、
自らが自らに進化する圧力をかけ、
常に変わり続ける必要があります。



ESG・SDGsへの取り組みを深化

「感謝」「自然」「開かれた企業」という当社の企業理念とESG・SDGsは強く結びついており、それらへの取り組みは当社の企業活動そのものです。

取り組みの一つとして、20年1月には環境負荷低減のための「カゴメプラスチック方針」を策定し、公表しました。これは30年までの方針を定めたもので、例えば、飲料ペットボトルについてはリサイクル素材または植物由来素材を50%以上使用することを目標としています。

今後も自然の恵みを活かした商品づくりを続けていく企業として、ESG・SDGsへの取り組みをさらに深化させていきたいと考えています。また、これまで妥当性を検証してきましたマテリアリティは19年に確定し、経営計画に反映するところまでできています。今後、関連する中期経営課題のKPIとの紐づけを行い、21年からマテリアリティに基づくPDCAを回していく予定です。

当社を取り巻く経営環境は、モノからサービスへ、所有から共有へ、生産・消費から循環・再生へと大きく変化しています。また、新型コロナウイルスの影

響により、こうした変化はさらに加速していきます。

このような激しい変化の中で、これまでと同じような事業活動を継続していくことはできません。時代を少しでも先取りし、自らが自らに進化する圧力をかけ、常に変わり続ける必要があります。

一方、いつの時代においても変わらず守らなければならないことがあります。それは、「安心・安全」というカゴメブランドに対する信頼です。そのために、社内で大切にされている「畑は第一の工場」「品質第一、利益第二」という考え方は、今後もしっかりと引き継いでいきます。

変化の中で迅速かつ柔軟に変えていくところ、そして時代を越えて守っていくところ、その両方を大事にして経営を担ってまいります。

最後に、これからのカゴメの成長は、一人ひとりのメンバーの成長なくしてあり得ないと考えています。私たち一人ひとりが成長することでカゴメが成長する。さらに、カゴメの成長が、一人ひとりの次の成長を促す。このような成長のサイクルが回っている会社になることが「強い会社」になることです。そこに向けて全社一丸となって進んでいきたいと思っています。

新型コロナウイルス感染症の 影響下にあっても 深化と探索によって 成長ポイントを絞り込み 難局を乗り切る

新型コロナウイルス感染症が当社に与える影響とリスク、さらにこの難局の中からのどのようにチャンスを見出し、次の成長につなげていくかを語る。

取締役専務執行役員
社長補佐 兼 特命プロジェクト担当
兼 国際業務担当

渡辺 美衡



※2020年4月30日までの情報に基づいて作成しております。

新型コロナウイルス感染症拡大の影響とリスク

国内では巣ごもり消費による家庭用商品の売上の伸びが顕著に。業務用商品は国内外ともに減少。

国内事業

国内加工食品の売上に対する影響を概観すると、2月後半以降の巣ごもり消費により、家庭用商品はトマトケチャップやパスタソースなどの食品の売上が増加しています。飲料カテゴリーではコンビニエンスストアの売上が減少し、スーパーマーケットが増加するといった現象が現れています。その一方で3月以降、外食需要の落ち込みの影響を受けた業務用カテゴリーは売上が減少しました。外食産業の売上減を他の業務用チャネル、例えば中食や産業用原料などでどう補っていくかが課題です。

家庭用商品の需要増に応えるため、国内工場では一部の製造ラインを休日稼働させています。従業員の負荷は高くなっていますが、それでも需要増に一

部追従できず、消費者の皆さまにはご迷惑をおかけしております。

国内農事業の主要商品である生鮮トマトの売上は大きな影響を受けていません。また、生鮮トマトの供給においても、主要な菜園での労働力は確保できています。

それ以外にも、外出自粛規制に伴う取引先との対面商談機会の減少に対しては、新商品サンプルを予めお送りしたうえでWeb会議に臨むなどの工夫を凝らしております。一方、生活者の方々との接点である店頭試飲が難しくなっており、新商品導入は厳選していく考えです。なお研究・開発に関しては、拠点分散でリスク低減を図っております。

国際事業

海外では都市封鎖（ロックダウン）により、外食産業が影響を受けています。アメリカの中核子会社 Kagome Inc.は業務用中心の販売構成であったため、ファストフード向けの各種ソースの売上が減少しています。

サプライチェーンの状況

当社の原材料はトマトの場合で約9割を輸入に頼っています。輸入原料の安定調達には各国の感染状況が少なからず影響するものの、全ての調達国において農業・食品加工業は必需産業として都市封鎖などの規制から外れているため、原料輸入に問題は生じていません。

北半球の2020年夏作においてトマトの作付けは順調に終わりましたが、収穫期に十分な人手が確保できず、生トマトの入荷遅れや、賃金の上昇により原料コストが上昇するリスクは多少残っています。

それ以外には、製品の需要変動幅が非常に大きくなっていることによる一時的な欠品や逆に在庫滞留のリスク、物流において物量増加や拠点での感染者発生による配送の遅れなどがあると認識しています。しか

しながら、これらは致命的なリスクではありません。

資金調達

資金調達環境のひっ迫に備えて、200億円の借入を行い、定期預金として手元資金を積み増しました。この金額は海外子会社の現地銀行からの借入金に相当し、仮に短期借入が継続できなかった場合でも日本カゴメから資金を供給できるよう手当をしたものです。この措置は08年のリーマン・ショック時に実際に起きた経験を踏まえたもので、子会社の経営の安定性を高めるものです。なお、本借入に伴う金融費用の増加は、当社グループの連結業績に対して重要な影響はありません。

設備投資

今年度は、すでに着手している飲料の主力工場である富士見工場の製造ラインの更新と建屋の拡充、ソースの製造工場である上野工場の製造ラインなど、およそ100億円の設備投資を行う予定でしたが、今後の新型コロナウイルス感染症拡大の状況次第では、予定していた設備投資に関し、工事進捗の遅れが生じる可能性があります。

今後の対策として重要なこと

成長に向けた19年度からの課題の解決は、
新型コロナウイルス感染症の影響によってどう変化するのか？

成長戦略の方向性

当社は、新型コロナウイルス感染症は収束と拡大を繰り返しながら、少なくともここ1年はその影響が続き、これに伴い経済活動が再開しても回復までにはある程度の時間がかかり、不安定な状況がしばらく続くと考えています。

前述の通り、事業継続に関わる大きなリスクは生じていない一方で、新しい生活様式はカゴメにとっ

て挑戦であると同時に飛躍の機会でもあり、成長の余地は十分あると考えています。

その認識の上で振り返ると、私たちが抱えている成長戦略上の課題は売上の伸びの鈍化でした。第一次中期経営計画（16-18年度）において、収益構造改革を実行したことにより、売上が上がれば利益が出る体質に転換できたにもかかわらず、19年度の売上拡大はできませんでした。

トップコミットメント

第二次中期経営計画（19-21年度）の戦略は、当社の成長ポイントとなり得る複数の事業を伸ばすことによるカゴメ全体の成長でしたが、新型コロナウイルスの感染拡大により、環境は一変してしまいました。社会全体が環境の激変に悩みながらも、多くの企業がこの環境下でのチャンスを模索し、勝ち残る努力をしていることから、新たなイノベーションが生まれる可能性が高くなっており、競合間の競争も激しくなってきます。

このような状況の中でも売上増加による成長を確実なものにしていくためには、思い切った対策が必要です。その方向性は、カゴメグループ全体の力をどこに重点的にかけるかを明確にする深化と探索です。執行役員全員が一丸となって強い意思を持ち、社内の事業に対する資源配分を取捨選択する必要があります。そして、注力する焦点を絞った確かなシナリオを作り、カゴメを一つにまとめて進んでいかなければならないと考えています。その際に重要となるのは、新型コロナウイルス感染症の終息後の社会を予測することであり、それに適応できるよう、会社を変えていくことだと思っています。

サプライチェーンの強化

新型コロナウイルス感染症の影響下にあっても食品会社は安心・安全な商品の安定供給が使命であり、サプライチェーンの強化はそれを確かなものにする生命線です。

国内では、生産ラインにおける感染防止対策を徹底し、感染者が発生しても濃厚接触者を作らず事業継続できるよう人員配置を改善し、随時BCP（事業継続計画）の改善を対策本部で進めるなど、商品供給を止めない施策を一層強化しています。

健康意識の高まり

マクロ経済的には今後、不況下のインフレが起こる可能性もあります。そのような状況下でも安心できる商品供給を持続し、売上・利益が出せるよう、強靱かつ低コスト化要請に耐えうるサプライチャー

ンを作っておくことは非常に重要だと考えています。

一方で、有効な治療薬やワクチンが開発されないなか、生活者の健康意識が高まっています。バランスの良い食事、質の高い睡眠、そして適度な運動の三要素を実践することで自分の健康を自分で守る動きに対して、カゴメが貢献できることはたくさんあると考えています。

近年順調に売上を伸ばしている通販事業や確かな手ごたえを感じている健康事業において、商品だけでなく健康作りを支援するサービスまで、デジタル技術を活用しながらお客様への価値提供領域を広げていくことが目標です。

仕事の現場での変化・重要なこと

政府や各自治体の判断を基準としながらも、当社は従業員の安全と健康を確保するため、20年7月末まで工場などを除いた営業とスタッフを原則出社禁止としています。特に大きな混乱は生じておらず、これまで取り組んできた「働き方の改革」に対応したフレックスタイムやテレワークといった制度設計と、それに対応したクラウド化などIT面の拡充が活きた形となりました。

従業員が仕事の仕方を変えざるを得ない不自由な状況ですが、一方で磨かれるスキルもあります。前述したように営業活動では、対面の営業を禁止し、Web会議と商品サンプルの宅配を組み合わせた商談スタイルに変更しています。ここで重要となるのは、企画書の説得力やオンライン・コミュニケーションでの営業力であり、商品に対する深い知識の習得とプレゼンテーションツールの開発なども含めた、組織も個人も新たなビジネススキルを磨く機会となると前向きに捉えています。

一方で感染が広がっている状況においても、受注センターやお客様相談センターなど、現場で働かざるを得ない従業員がいます。会社として現場の従業員の安全と健康をどう守っていくかは、重要な課題です。複数ロケーションでの分散勤務をはじめとして、順次在宅勤務が可能となるよう当該業務専用システムの改修手当てを行っています。

**働き方の急激な変化は、
業務効率化を実現しました。
これにより新しい成長のための仕事に
力を集中させていけるのです。**



20年度にやるべきことと第二次中期経営計画の見直し

**感染症の終息後も元には戻れないことを踏まえ、
中期重点課題の絞り込みを行い、成長のシナリオを描く。**

20年度の見通し

19年度決算において第二次中期経営計画の見直しの必要性を認識していたところに、新型コロナウイルス感染症の影響が甚大になってきました。現状では、今年度の第2四半期決算の発表で見直した概要をお示ししたいと考えています。

はっきりしていることは、この感染症が終息しても感染前と同じ環境には戻らず、新しい世の中が待っているということです。これを踏まえて、私たちは次の成長に向けて、持てる力を集中させていく必要があります。これまでは10年後の環境予測を幅広く行い、中期経営計画や年度の企業方針を策定してきました。必然的に多岐にわたる対応が必要となり、50を超える中期重点課題が設定されています。それは平時であれば網羅的に取り組むべきですが、新しい世の中の到来という何十年に一度かの有事に

は、それへの対応が全てです。何を成長のシナリオとするかを選択し、これまでに成果が出ない投資は早めに総括する。20年度はこの2つを重点的に実行していきます。

一方で、従業員全員がこの感染症との共存の中で、働き方を変えざるを得ない状況になったことで、不必要な業務を断捨離し、必要な業務を絞り込むことができたり、磨くべきスキルが明確になったりしました。あるいは必要なイノベーションが見えてくる機会となっていることも考えられます。誰もが苦しいこの時期に得た経験を上手に活かすことで、私たちの業務はもっと効率化でき、新しい成長のための仕事に集中することができます。成長戦略を絞り込み、全従業員が一丸となって再出発する。ここにチャンスがあると考えています。