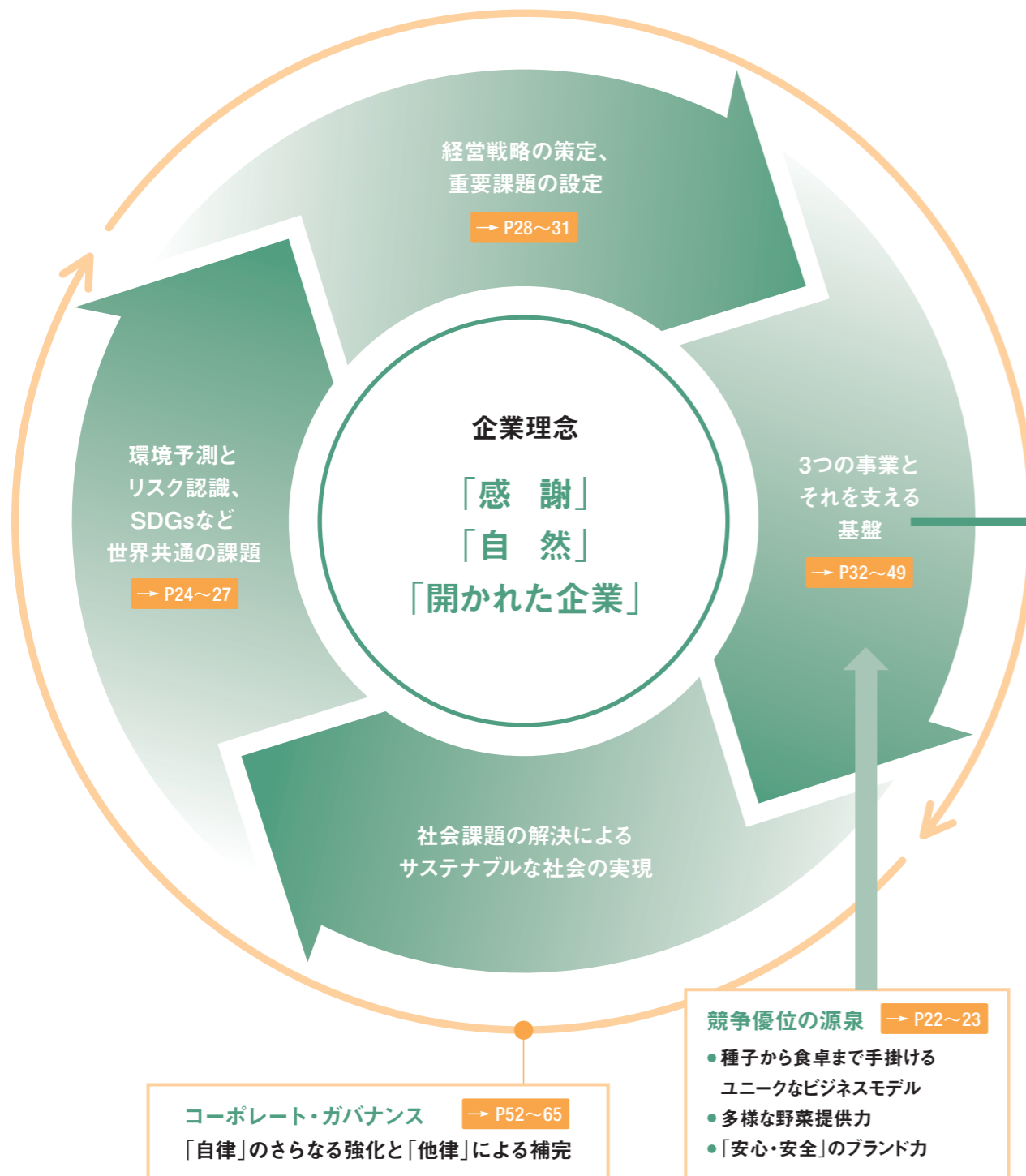


## カゴメの価値創造と成長戦略

### 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。事業を通じて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。



## カゴメの競争優位の源泉

カゴメは、種子開発から製造、販売までユニークなビジネスモデルを有し、それぞれの国で事業を展開しながら世界的なネットワークを構築しています。また、「野菜の会社」として野菜をおかずで摂るための多様な野菜の提案力や、国内で築いてきた「安心・安全」のブランド力を競争優位の源泉としています。

### 競争優位の源泉 1 ビジネスモデル

#### 種子から食卓まで手掛けるユニークなビジネスモデル

種子から食卓まで、ワンストップで価値を創造

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、

安心・安全という価値を

確実にお届けするための

ビジネスモデルを有しています。

**需要創造**  
商品が持つ価値をお客様に伝え、需要を創造する価値伝達活動。

**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。

**調達・一次加工**  
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。

**栽培**  
指定品種による契約栽培と農業指導、大型温室菜園での生鮮トマトの栽培。

**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。

**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研究と商品開発。

**水平方向**  
世界各地の主な拠点

日本

アメリカ

ポルトガル

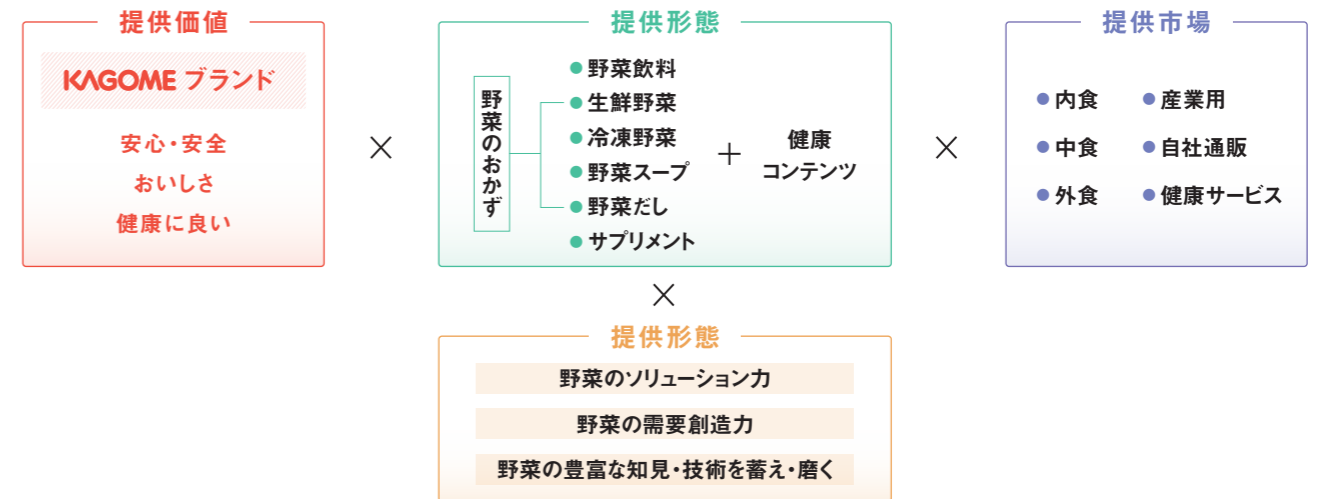
オーストラリア

**垂直方向**  
種子から食卓まで

### 競争優位の源泉 2

## 多様な野菜提供力

多様な野菜を、多様な加工法・形態で、多様な市場に提供し、「野菜をおかずで摂る」提案を強化していきます。ここで要求されるのは野菜のソリューション力と需要創造力です。これまで蓄えてきた野菜の豊富な知見・技術を磨き、自らを変えていくことで、貢献できる社会課題の領域を大きく広げ、新たな挑戦を続けていきます。

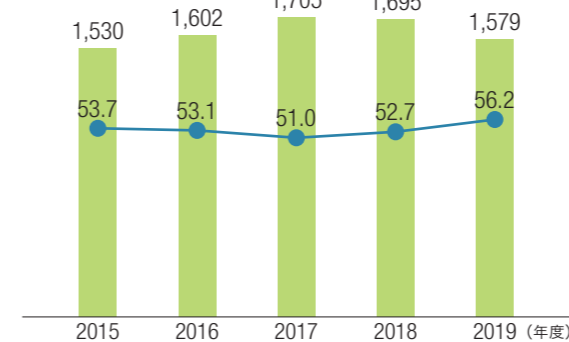


### 競争優位の源泉 3

## 「安心・安全」のブランド力

野菜飲料の市場規模とカゴメのシェアの推移

■ 野菜飲料市場規模(億円) ● カゴメのシェア(%)



国内シェア No.1

60.9%

トマトケチャップ

出典：インテージSRI/期間：2019年1-12月/金額ベース対象エリア：全国/対象業態：スーパーマーケット+ドラッグストア+コンビニエンスストア/その他：ドライトイレ、野菜果実ミックスジュースカテゴリー

61.2%

野菜果実ミックスジュース

出典：インテージSRI/期間：2019年1-12月/金額ベース対象エリア：全国/対象業態：スーパーマーケット+ドラッグストア+コンビニエンスストア/その他：ドライトイレ、野菜果実ミックスジュースカテゴリー

※画像は代表的商品です

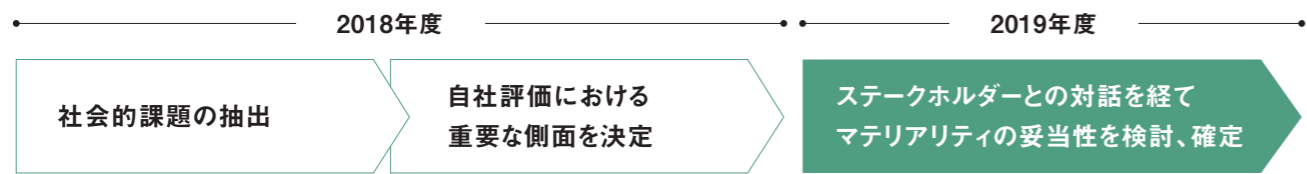


C\_Space Japanが行った「顧客体験価値(CX) ランキング2019」において、カゴメは総合順位が1位となりました。「私にとって意味がある」最高の品質へのこだわりや、「オープンで正直な」信頼できるブランドとして、体験価値が高く評価されています。

## カゴメの重要課題(マテリアリティ)の特定

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)の特定を進めてきました。「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し、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つのグループに整理しました。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した。(右ページ参照) 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		
事業側面	健康寿命の延伸	・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 ・超高齢社会への対応	事業戦略	
	農業振興・地方創生	・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	・人口増による食糧需要の逼迫への対応 ・貧困による栄養不足への対応 ・フードロス		
価値創造基盤	品質	・安心・安全な商品の提供	マネジメント	
	環境	・気候変動への対応 ・環境負荷が低い製品の開発		
	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 ・持続可能な調達		サステナビリティ戦略
	多様な人財	・ダイバーシティ&インクルージョン ・イノベティブな人財の創出 ・人権への配慮		
	コーポレート・ガバナンス	・コーポレート・ガバナンスの強化		

※このコメントは2019年10月~12月に頂いたものです。

### 有識者コメント



鎌倉投信株式会社  
代表取締役社長  
鎌田 恭幸 氏

#### 「健康寿命の延伸」を中心に据え 独自の方法で実現に向け進んでほしい

社内で評価されたマテリアリティは、よく議論してまとめられているという印象を受けました。この中でも根幹となるのは「健康寿命の延伸」ではないかと思います。弊社は「いい会社」へ投資していますが、本業を通じて社会に貢献できる会社が「いい会社」だと考えています。カゴメにしかできないことは何かを突き詰め、健康な人を増やすことを探求し続けて頂きたいです。その実現に向けては、従業員の意識と行動にマテリアリティが浸透していくことが重要であり、社外のみならず社内にも発信していく必要があります。社員一人ひとりが「健康寿命の延伸」のためにできることを考え、その実現に向けて進んでほしいと思います。



株式会社日本政策投資銀行  
執行役員 産業調査本部 副本部長  
竹ヶ原 啓介 氏

#### いまのカゴメの強みを 30年後にも維持できるかが重要

不確実な未来を展望したときに、この先20~30年にわたり現在のカゴメの強みを維持できるかどうか、そこに影響を与えるファクターがマテリアルな項目だと考えています。その観点でいうと、カゴメのマテリアリティは事業側面とそれを支える基盤となる項目まで、過不足なくまとまっているという印象です。特に重要だと思うのは気候変動に関する課題です。例えば、今後は農作物の不作や品質劣化など、野菜の収穫が困難になる局面も考えられます。これらを事前に予測し、事前に対策を打つなど、変化するサプライチェーンをどうコントロールし、変わらぬ価値をもった商品にどう結び付けていくか、これまで以上にマネジメント力が問われると思います。



消費生活コンサルタント  
森田 満樹 氏

#### 「品質」は 今後存在感を増すマテリアル

カゴメの商品やブランドに対して私が持っている親近感は、品質に対する信頼と表裏一体です。消費者の大きな関心事である食の安心・安全に対し、カゴメは原料調達から生産加工までこだわりをもって品質の確保に努めているという印象です。今後、気候変動や消費者ニーズの多様化などの環境変化が予想されるなかで品質を担保し続けていくことの重要度が増し、マテリアリティにおいてもその存在感が大きくなっていくと思います。また、「世界の食糧問題」に対し、カゴメはインドやセネガルでの加工用トマトの栽培・加工などの取り組みを始めていますが、ここでも安定した品質を維持することで、地域産業の振興につなげていってほしいと期待しています。

## 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、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。抽出したリスクと機会は、「10年後の環境予測」として中期経営計画などの経営戦略の策定に活かすとともに、各マテリアリティにおける取り組みテーマに反映させ、見直しの必要性についても確認していきます。



反映・補完

# カゴメのマテリアリティ

特定した各マテリアリティ項目に対して、リスクや機会も踏まえて具体的な取り組みテーマを定めています。また、マテリアリティに対する主な非財務指標を設定し、これらを着実に実行していくことで、2025年のありたい姿と財務目標の達成を目指していきます。

- マテリアリティ項目は2019年12月に決定したものです。
- 環境変化などを踏まえ、マテリアリティは適宜見直しを行っていきます。

グループ	マテリアリティ項目	カゴメの主な取り組み	関連するSDGs	主な非財務指標	主な財務インパクト													
事業戦略	健康寿命の延伸	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康課題解決に貢献できる商品開発</li> <li>健康的な生活習慣の普及促進</li> <li>超高齢社会への対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>世代、世帯、シーンに応じた多様な野菜商品の提供</li> <li>健康セミナーやベジチェックなどによる野菜の価値情報の発信</li> <li>地方自治体や他企業と連携した健康に関する取り組みの推進</li> </ul>	<p>3 すべての人に健康と福祉を</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>カゴメ製品による日本国内への野菜供給量/比率 18年: <b>62万t</b> → 25年: <b>83万t</b></li> <li>健康事業部による健康情報接触者数 21年: <b>100万人</b></li> </ul>	<p>2025年目標</p> <p>売上収益 <b>2,500</b>億円</p> <p>事業利益 <b>200</b>億円</p> <p>事業利益率 <b>8%</b></p>												
	農業振興・地方創生	<ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能な農業の確立</li> <li>農業の成長産業化への貢献</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>機械化収穫による国内野菜原料の産地拡大</li> <li>産地と消費地をつなぐプラットフォーム確立による地域の農産物の消費拡大(地産全消の取り組み)</li> <li>産学連携による野菜品種・栽培技術及び生産性向上に関する研究</li> </ul>	<p>2 飢餓をゼロに</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内野菜の拡大 国内野菜調達量(トマト、ニンジン)、取扱量(タマネギ)</li> </ul> <table border="1"> <tr> <td></td> <td>2019年</td> <td>2021年</td> </tr> <tr> <td>トマト</td> <td>17千t</td> <td>20千t</td> </tr> <tr> <td>ニンジン</td> <td>10千t</td> <td>11千t</td> </tr> <tr> <td>タマネギ</td> <td>5千t</td> <td>15千t</td> </tr> </table>			2019年	2021年	トマト	17千t	20千t	ニンジン	10千t	11千t	タマネギ	5千t	15千t
		2019年	2021年															
トマト	17千t	20千t																
ニンジン	10千t	11千t																
タマネギ	5千t	15千t																
世界の食糧問題	<ul style="list-style-type: none"> <li>人口増による食糧需要の逼迫への対応</li> <li>貧困による栄養不足への対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>需要が見込まれる地域でのトマト産地の形成</li> <li>AIを用いた加工用トマトの営農事業の展開</li> <li>トマトやニンジンの端材活用(パルプ、ピューレー)</li> <li>日本国内における商品の年月表示化と賞味期限延長</li> </ul>	<p>2.4 持続可能な食料生産システムの確保、強靱(レジリエント)な農業の実践</p> <p>2.a 開発途上国における農業インフラの構築</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>カゴメ豪州でのニンジンパルプの活用 21年: <b>1,000t</b></li> <li>日本国内食品廃棄量 30年: <b>18年対比50%削減</b></li> <li>スマートアグリ事業顧客数 21年: <b>5か国 9加工会社</b></li> </ul>														
価値創造基盤の強化	品質	<ul style="list-style-type: none"> <li>安心・安全な商品の提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内全工場でのFSSC22000取得</li> <li>品質・環境方針の制定</li> <li>グローバル品質保証部による海外グループ会社の品質向上</li> </ul>	<p>6 安全な水とトイレを世界中に</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KBMP (Kagome Best Manufacturing Practice) による海外グループ会社の品質強化 適合率 21年: <b>100%</b></li> </ul>													
	環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動への対応</li> <li>環境負荷が低い製品の開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TCFD提言の気候変動シナリオ分析</li> <li>CO<sub>2</sub>排出量低減の取り組み</li> <li>水の保全の方針に基づく使用量削減、リスクの把握と対策</li> <li>生物多様性方針に沿った保全活動</li> <li>プラスチック使用量の削減</li> </ul>	<p>6.3 水質の改善</p> <p>6.6 生態系の保護・回復</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出量(16年対比) 30年: <b>20%削減</b>、50年: <b>50%削減</b></li> <li>生産量あたり水の使用量(18年対比) 21年: <b>3%削減</b></li> <li>飲料ペットボトルにおけるリサイクルまたは植物由来プラスチックの使用量 30年: <b>50%以上</b></li> </ul>													
	サプライチェーン	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーンマネジメントの強化</li> <li>持続可能な調達</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全国規模での効率的な物流網の構築</li> <li>自社工場スペース活用による製品在庫能力の増強</li> <li>世界規模での調達産地の分散化</li> </ul>	<p>12 つくる責任 つかう責任</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>平均在庫日数 19年: <b>39日</b> → 25年: <b>34日</b></li> <li>製品在庫の工場・HUBの在庫配置率 19年: <b>36%</b> → 25年: <b>50%</b></li> </ul>													
	多様な人財	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダイバーシティ&amp;インクルージョン</li> <li>イノベティブな人財の創出</li> <li>人権への配慮</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダイバーシティ委員会によるダイバーシティ推進</li> <li>新規事業プラン募集による自己発現と成長チャンスの提供</li> <li>「共助」「人権の尊重」「フェアネス」の3つの柱からなる行動規範の制定</li> <li>従業員の健康に配慮した健康経営の推進</li> </ul>	<p>5 ジェンダー平等を実現しよう</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性活躍推進法 第Ⅱ期行動計画の数値目標設定</li> <li>年間総労働時間 20年: <b>1,800時間</b></li> </ul>													
	コーポレート・ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレート・ガバナンスの強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の実効性強化の取り組み</li> <li>ステークホルダーとの対話</li> <li>コンプライアンスの推進</li> <li>グループ共通の会計・税務、財務管理の方針の策定・運用</li> <li>海外子会社のガバナンス強化</li> </ul>	<p>5.5 完全かつ効果的な女性の参画及び平等なリーダーシップの機会を確保</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>独立性基準を満たす社外取締役を <b>1/3以上選任</b></li> <li>政策保有株式の売却基準 → P58~61</li> </ul>													
					<p>2050年予測</p> <p>平均気温上昇 <b>4℃/2℃</b>における財務インパクト検討</p> <p>2025年目標</p> <p>売上収益 物流費率 <b>7.4%以内</b></p>													

## 長期ビジョンと中期経営計画の進捗、課題

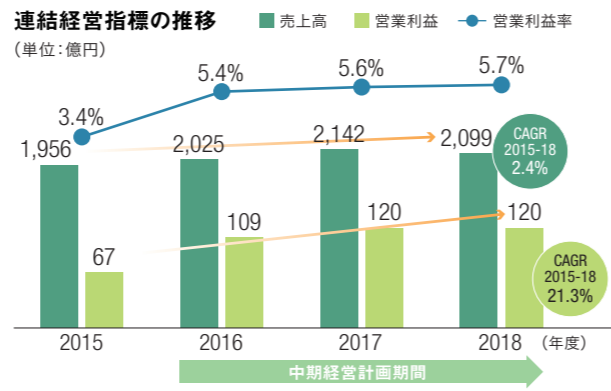
カゴメは、2025年のありたい姿と長期ビジョンの達成に向けて、3ヶ年の中期経営計画を16年度より3回、9年間にわたって実行していきます。第二次中期経営計画の2年目となる20年度はこの道のりの折り返し地点であり、今後の成長に弾みをつける重要な1年と位置付けていますが、19年度を終えた時点で第二次中期経営計画の定量目標の達成は困難となっており、環境変化も踏まえて、計画の再構築を行っている段階です。



### これまでの中期経営計画の振り返り

#### 2016-2018 第一次中期経営計画 2つの改革を実行、収益獲得力を備える

2016-18年度の第一次中期経営計画では、収益構造改革と働き方の改革の2つの改革に取り組みました。収益構造改革では国内加工食品事業において、限界利益をベースとした収益管理体制を導入したほか、原価低減や不採算商品の見直しなどによって収益体質に変換し、連結の営業利益率も安定して5%以上を出せるようになりました。また、働き方の改革によって、残業時間を20%削減し、生産性が向上しました。一方で、国内農事業と国際事業の収益構造改革が遅れ、課題が残りました。

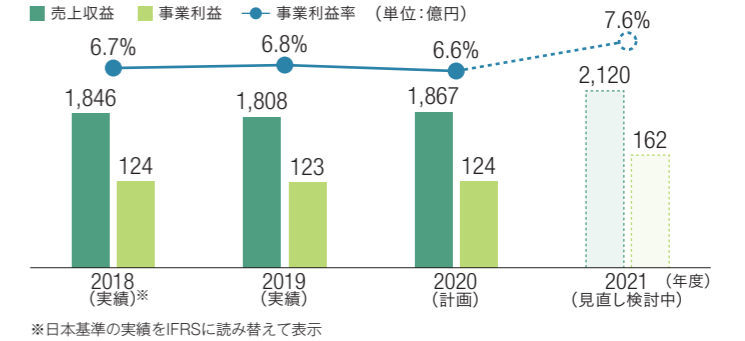


#### 2019-2021 第二次中期経営計画 収益力強化の継続と新事業、新領域への挑戦

2019-21年度の第二次中期経営計画では、第一次中期経営計画で課題として残った国内農事業と国際事業の収益構造改革を19年度中に完遂し、国内の中食・外食産

業に対して野菜の惣菜やメニューの提案活動を強化して20年度以降に成長していくシナリオを描いていました。しかしながら、19年度を終えて、国内農事業と国際事業

の収益構造改革は道半ばであり、新型コロナウイルスの感染拡大によって、中食・外食産業を取り巻く状況も大きく変化しました。これらを踏まえて第二次中期経営計画の見直しを行っていますが、25年のありたい姿と長期ビジョンの達成目標に変更はありません。



### 2020年度以降の注力施策 「野菜をとろうキャンペーン」

カゴメは「健康寿命の延伸」という社会課題に対して、日本における野菜の摂取量を増やすことで貢献したいと考えております。18年時点で日本における野菜摂取量は国民一人当たり290g/日であり、厚生労働省が推奨する350g/日にあと60g足りない状況です。

また、当社のWeb調査において、厚生労働省が定めた目標量350g/日を知っている人の割合は16%に過ぎず、野菜が不足している人のうち、実に8割の人が野菜摂取の不足を自覚していませんでした。

この状況を変えていくためには、社会全体に野菜摂取の重要性を認知して頂き、一人ひとりが自らの食生活を変える行動を起こしていく必要があります。そのために、国内のカゴメ社員全員が改めて野菜に関する正しい知識を習得して社員自ら野菜の伝道師になるとともに、多くの企業・団体とも連携して野菜摂取促進運動を進めていきます。これが「野菜をとろうキャンペーン」です。下記の施策を通して、野菜需要を喚起し、国内事業の売上を最大化していきます。また、この活動は、21年度以降も継続していきます。

#### 野菜摂取に関する意識調査

カゴメWeb調査(N=28,077/2018年)

一日の野菜摂取量の目標は350gである

野菜不足の自覚

- 知っている 16%
- 知らない
- ある 80%
- ない

#### 野菜をとろうキャンペーン

- 野菜不足について自覚を促す
- なぜ野菜が必要なのか理解を促す
- おいしく・上手にとる方法を広める

#### キャンペーンの施策

**目指せ100万人! 全国ベジチェック体験**

- 野菜充足度測定器「ベジチェック™」を全国の量販店やイベントで展開
- 一人ひとりに野菜不足の自覚を促す

**企業・団体との連携によるプロジェクト**

- 業種を超えた約20企業団体と連携
- 新しい切り口で野菜の魅力を伝える
- 当社単独ではアプローチできないステークホルダーと接点を持つ

**カゴメオリジナル「野菜マエストロ検定」による野菜の魅力の伝道師の育成**

- 野菜の基礎知識や上手なとり方を習得できる検定
- 当社の国内社員総勢約1,600名が受検予定

**カゴメ株主、学識者・管理栄養士、野菜アンバサダーによる情報発信**

- 約19万人の株主様に向けた野菜マエストロ検定を実施
- 学識者、管理栄養士がそれぞれの立場から発信