

国内加工食品事業

野菜飲料や食品など、
様々な商品を通して野菜の消費量を増やし、
健康寿命の延伸に貢献します

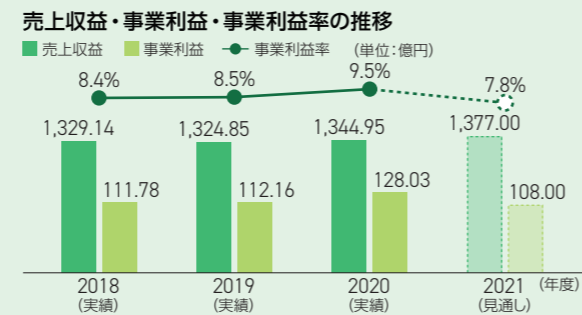


執行役員
マーケティング本部長
稲垣 慶一

業績推移 (2020年度)

売上収益
1,344億95百万円
前期比 1.5%増

事業利益
128億3百万円
前期比 14.2%増



事業概況認識

新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、生活者の行動は大きく変化しました。健康に対する意識の高まりはもとより、この変化は一時的なものではなく今後も継続すると捉えています。国内加工食品事業では、お子様から高齢の方まで幅広い世代に対し、日常生活の様々な場面において、野菜飲料や食品などの様々な商品を利用して頂けるよう努めます。そして、日本の野菜摂取量を増やしていく活動を通して、健康寿命の延伸に貢献してまいります。

+ Strength (強み)

- + 120年の歴史に培われたカゴメのブランド力
- + 種子から最終商品まで関与する垂直統合力
- + 素材の力を活かした機能性研究・商品開発力
- + 幅広い商品カテゴリーを持ち、リアル・EC双方の多様な接点に対しソリューションの提供ができる営業力

- Weakness (弱み)

- 環境変化への臨機応変なバリューチェーン適応力
- 幅広いカテゴリー対応維持のための資源分散
- コモディティ市場における価格対応力

📍 Opportunity (機会)

- 📍 健康、安心・安全意識の更なる上昇
- 📍 環境意識、社会貢献を通じた新たなネットワークの形成
- 📍 急速なデジタル化の進行によるイノベーションの創出
- 📍 生活者との新たな情報・購買接点の拡大

⚠️ Threat (脅威)

- ⚠️ 為替、相場をはじめとする原料調達不安定性
- ⚠️ 日本国内における人口の減少による市場の縮小
- ⚠️ 既存領域における、相対的な価値低下速度の上昇

機会と脅威に対する具体的施策

- ▶ 高いマーケティングスキル・強い想いを有した人材づくり・強化
- ▶ イノベーションを引き出す開かれた風土・場づくり
- ▶ 野菜飲料領域のさらなる強化及び成長因子の複線化
- ▶ 環境、サステナビリティに深くコミットしたマーケティング活動の推進
- ▶ 既存商品の継続的バリューアップ、カゴメブランド全体の強化

実績と課題

2020年度は、売上収益が前年比1.5%増の1,344億95百万円、事業利益が14.2%増の128億3百万円と、増収増益となりました。野菜飲料では、20年1月から開始した「野菜をとろうキャンペーン」による積極的な新商品投入とプロモーションの効果により、需要を拡大することができました。また、植物性たんぱく質を野菜と果実によって手軽に摂れる新商品「野菜生活Soy+ (ソイプラス)」を発売し、新たなお客様との接点が構築できました。食品他カテゴリーでは、家庭内での調理機会の増加に伴い、トマトケチャップ・基本のトマトソースの使用頻度が上昇しました。一方、新型コロナウイルス感染症による影響を受けた業務用商品は、外食・給食などを中心に売上が大きく減少しました。しかしながら、高コピントマトや野菜だしなど新商品の採用が進むなど、今後の成長に向けた成果が現れました。通販事業においては、お客様の健康志向に加え、産地を応援したいという意識の高まりを受け、野菜飲料やサプリメントに加え、スープや旬の商品などの売上も好調に推移しました。

生活様式の変化により、従来と異なる情報の認知経路及び共有手段をはじめ、カゴメ商品の購入接点の変化が顕在化しました。そのような中でカゴメは「野菜をとろうキャンペーン」に全力での取り組み、新しいやり方で、カゴメ商品を一人でも多くの方に長くご利用頂けるように、努めてまいります。

21年度の取り組み

カゴメは本気で生活者の野菜摂取量を増やすことに取り組み、社会課題の解決への貢献を図ってまいります。19年、日本人の1日当たりの野菜摂取量約290g、年間総消費量1,390万tに対し、当社は61万t、消費量全体の4.4%の野菜を商品の販売を通して供給致しました。

しかし、健康増進の観点から推奨されている1日当たりの野菜摂取の目標量である350gにはまだ約60g足りていません。そこで、「日本人の野菜不足をゼロにする」ことの実現に向け、「野菜をとろうキャンペーン」をさらに深化させていきます。

飲料では、野菜をジュースで摂る価値の訴求に加え、生活者の免疫力向上への期待に対応した商品・情報発信の強化を図ってまいります。食品では、4年に1度の「ナポリタスタジアム」を新しい様式で開催し、野菜をおいしく食べることができるメニューの普及活動とともに、トマトケチャップ・トマトソースの消費拡大を内・中・外食すべてにおいて達成できるように努めてまいります。

併せて、「野菜をとろうキャンペーン」の趣旨にご理解・ご共感頂いたパートナー企業様とともに、野菜の消費拡大に向けた取り組みを強化し、新たな需要創造に努めてまいります。

PICK UP

健康サービス事業の取り組み

野菜不足解消による健康寿命の延伸を目指し、健康サービス事業を行っています。毎食の野菜量をコントロールすることで健康意識を高め、食習慣の改善を図ります。食と健康のプロである管理栄養士が、野菜摂取の重要性や食生活の改善について、楽しく学べるセミナーを行っています。20年には大和総研と共同で、モバイルアプリを活用した健康増進プログラムを発売しました。野菜摂取の意識と行動変容を促す「コト」サービスを提供し、売上成長を目指します。



野菜と生活 管理栄養士ラボ

国内農事業

生鮮野菜の生産から消費までのバリューチェーンの高度化を図り、「日本農業の振興」と「健康寿命の延伸」に貢献します

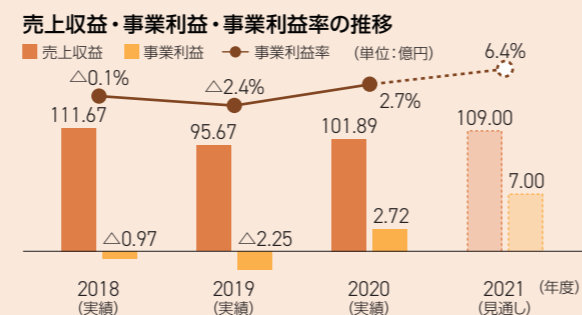


カゴメアグリフレッシュ株式会社 代表取締役社長
羽布津 真典

業績推移 (2020年度)

売上収益
101億89百万円
前期比 6.5%増

事業利益
2億72百万円
前期比 —



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、収益やさらなる成長に向けた課題が明確になってきました。そのため、新会社を設立して同事業を移管し、収益基盤の強化と成長戦略の策定に取り組んでいます。

+ Strength (強み)

- + 生鮮トマトでのナショナルブランドの確立
- + トマトの高度な品種開発力、生産調達力、加工技術
- + 自社営業網・物流網による周年供給力と販売網

- Weakness (弱み)

- 生鮮トマト市場価格変動に対応した柔軟な需給調整力不足
- 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」政策の推進
- 🔔 農業生産法人の増加とスマート農業の進展
- 🔔 下ごしらえの手間が省ける野菜加工商品ニーズの高まり

⚠️ Threat (脅威)

- ⚠️ 大型温室栽培における競争激化
- ⚠️ 生産現場での新型コロナウイルスなどの感染症拡大による影響
- ⚠️ 気候変動による栽培適地の減少や新たな病害虫の発生

機会と脅威に対する具体的施策

- ▶ 新会社設立により利益を安定的に獲得できる事業体質への変革
- ▶ 社内外との業務連携をより高めて、生産から消費までのバリューチェーンを強化
- ▶ 最新テクノロジーを活用した植物体モニタリング技術や収穫ロボットなどの研究・開発
- ▶ AIを活用した出荷予測技術の導入と需給調整機能の高度化による利益マネジメントの強化
- ▶ 研究開発部門と連携した新たな高機能性野菜の開発

実績と課題

2017年度以降、競争環境の激化などによる生鮮トマトの市場価格の下落の影響を受けて収益が低迷しました。収益力の強化と安定化を目指して、収益構造改革への取り組みを進めてきました。

20年度は、売上収益が前期比6.5%増の101億89百万円、事業利益は2億72百万円の黒字となりました。

第1四半期においては、日照不足などによりトマトの調達量が低下し、販売量も前年を下回っていましたが、第2四半期以降は調達量の増加や販路拡大により売上が増加しました。特に第3四半期以降は、夏秋産地の拡大で生鮮トマトの調達量が増加したことにより、前年から大きく売上が増加しています。利益面においても、増収に加えて固定費の削減を進めたことにより3期連続の赤字から脱却し、黒字化しました。また、家庭園芸やアグリサポート事業など新しい事業育成も利益に貢献しました。今後は、新会社設立により収益基盤をさらに強固なものとしてまいります。

「野菜の会社」の実現に向けて、生鮮野菜の生産から消費までのバリューチェーンの高度化にも現在取り組んでいます。品種開発力×技術力×調達力×営業力を、社内外との業務連携により高めて、先進的なバリューチェーンへの変革を目指しています。これらの課題に取り組むことにより、「日本農業の振興」と「健康寿命の延伸」の社会課題の解決に貢献してまいります。

PICK UP

トマト一本足打法からの脱却

「野菜の会社」を目指して、トマト以外の野菜の事業化に取り組んでいます。既に販売しているベビーリーフは、幼葉のため多くの栄養素を含んでいるのが特徴です。また、2019年にはケールと大根を掛け合わせたケールッシュという野菜の販売を開始しました。ケールッシュは健康成分スルフォラファンを豊富に含んでいることが特徴です。これらの野菜を広げていくことで、お客様の健康で豊かな食生活に貢献してまいります。



新会社設立により取り組むこと

20年10月にカゴメアグリフレッシュ株式会社を設立し、国内農事業を21年1月に移管しました。新体制にて、国内農事業の構造改革と成長戦略の策定を進めてまいります。

1 意思決定の迅速化

急激な環境変化に迅速に対応できるスピーディな意思決定を行うことを目指してまいります。分社化によって、より自律的で機動性の高い組織体制を再構築します。

2 生産性の向上

農事業に関する専門人材の育成を図ります。これにより、菜園経営や栽培技術の高度化などによる生産性の向上を目指します。将来的には、プロパー社員の採用や同事業に適した労働条件の設定などを検討してまいります。また、きめ細かい採算管理を行うことによりコスト競争力の強化を図ります。

3 アライアンスの推進

「野菜の会社」を実現していくために、農事業における外部からの知見を積極的に取り入れ「野菜のソリューション力」「野菜の需要創造力」をより一層向上させていきます。そのために資本提携を含む他社とのアライアンスを推進してまいります。

4 ガバナンス強化

本組織再編により、生鮮トマトやベビーリーフの生産を担う菜園各社の経営管理を新会社が担います。これにより、同事業のガバナンス体制の強化を図ります。

国際事業

野菜のおいしさと
価値を広く世界へ届け、
世界の食糧問題に貢献します

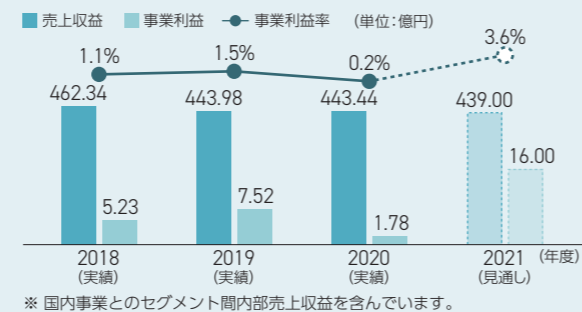


執行役員
国際事業本部長
江端 徳人

業績推移 (2020年度)

売上収益
443億44百万円
前期比 0.1%減

事業利益
1億78百万円
前期比 76.3%減



事業概況認識

世界人口の増加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拡大を見通して、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展開してきました。

しかしながら、トマトペーストの製造などの一次加工ビジネスは近年業績が低迷し、新型コロナウイルスの感染拡大によって外食需要も減少するなど、成長戦略の見直しが急務となっています。現在、重点的に取り組む地域と事業を明確にし、変化に強い収益体質への転換を進めています。

+ Strength (強み)

- + 海外グループ会社共通の品質管理基準の展開による品質力
- + フードチェーンに向けたメニュー提案によるソリューション力
- + グローバルなトマトの一次加工ネットワーク

- Weakness (弱み)

- 一次加工ビジネスの収益力低下
- 購入額の大きい特定顧客への依存度の高さ
- B to Cにおけるブランド認知の不足

🔔 Opportunity (機会)

- 🔔 人口が増加する米国における外食産業の拡大(アフターコロナ)
- 🔔 内食の拡大に伴う簡便食・テイクアウトニーズの高まり
- 🔔 消費者の健康意識が高まるアジアでの野菜飲料の拡大

⚠️ 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
- ⚠️ 新型コロナウイルスの感染拡大による外食需要の一時的な減少
- ⚠️ 外食チェーン向け調味料製造サプライヤー間の競争激化

弱みと脅威に対する 具体的施策

- ▶ 一次加工事業の規模適正化や米国Kagome Inc.での固定費削減などによる構造改革
- ▶ 新規顧客の開拓と顧客別収益管理の徹底と高付加価値商品へのシフト
- ▶ 日清食品(香港)有限公司との合併会社による現地ブランド力の形成
- ▶ 気候リスク分散のための原料拠点の分散化や気象データ解析による最先端の栽培技術の確立

実績と課題

2020年度は、売上収益が前期比0.1%減の443億44百万円、事業利益が前期比76%減の1億78百万円で減収減益となりました。新型コロナウイルスの世界的な感染拡大に伴い、業務用ビジネスを中心とする国際事業は大きな影響を受けています。その中でも20年度は収益構造改革を進め、来期以降の持続的な成長に向けた準備を整えました。

16年頃から続いたトマトペーストの世界的な需給ギャップは改善の兆しを見せており、子会社であるポルトガルHIT社のトマトペーストの在庫過多な状態は解消しております。また、20年度に同社が保有する固定資産の減損損失などを計上し、生産規模を適正化しました。今後はオペレーション効率の改善と固定費削減によるコスト競争力を強化してまいります。

業務用のピザソース、トマトソースを販売する米国のKagome Inc.では、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う外食産業の停滞に伴い、売上が減少しました。このような中で、固定費の削減と徹底した無駄の排除によって損益分岐点を下げ、収益基盤の適正化に取り組みました。今後は、テイクアウトなど需要が伸びている業態への対応を強化し、売上の回復を図ってまいります。

その他の子会社では、カゴメオーストラリアはトマト加工シーズン以外にもにんじんの加工を行うなど、資産効率を改善して安定して稼働力がついてきました。また、台湾可果美はソリューション提案力の強化によって調味料市場のシェアを底上げするとともに、可美特(調味料メーカー)との経営統合によって収益構造を強化しました。

PICK UP

コンシューマー事業の今とこれから

アジアでの野菜飲料の輸出販売は現在7地域に広がっています。各国の市場環境に合わせたマーケティング施策を行い、現地ディストリビューターや越境ECチャネルを活用して持続的な成長のための基盤を構築しています。

各地で「手軽においしく野菜が摂取できる日常健康飲料」として普及させることにより、アジアの健康寿命の延伸に貢献いたします。



21年度の取り組み

グローバルトマト事業の「利益ある成長」の実現

トマトペーストなどの一次加工分野においては、構造改革によって利益体質を強化してきました。川上の収益基盤を安定させ、川下の二次加工の重点取り組み地域と商品分野を明確に絞り込んでいくことで、第三次中期経営計画に向けて「収益安定化」から「成長」のステージへと移行させていきます。

地域別では、米国市場全体を対象にB to Bセグメントでの成長を追求していきます。米国では、今後も人口の増加が見込まれており、トマト加工品の巨大市場であることに変わりありません。また、加工用トマトの巨大産地でもあり、地域完結型の加工用トマトSCMが成立しています。今一度、米国内における顧客、地域、商品においてこれまで空白地帯だった分野の成長機会を検討し、自社拠点間の連携を強化して事業の拡大を目指していきます。

アジアにおける野菜飲料事業の拡大

「野菜をジュースで摂る」という日本の固有文化で需要を創造します。外部バリューチェーンを活用し、アジア圏でのスピードある売上成長とカゴメブランドの価値の確立を目指します。20年10月よりアジアでの野菜飲料事業をトップ直轄の事業に改編しました。これによって成長のスピードを高めて将来の中核事業へと育成し、アジアにおける野菜飲料のリーディングカンパニーを目指します。

イノベーション (研究)

「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



執行役員
イノベーション本部長
上田 宏幸

研究戦略

歴史を振り返ると、疫病などで生活の仕方や価値観が大きく変化し、不便や不満などの不均衡が発生する状況下では、数々のイノベーションが起こっています。新型コロナウイルス感染症の拡大により急激な変化が起きている状況において、既存の価値観を超えて新しい価値を創造することができる可能性が高まっていると考えています。この変化を機会と捉え、研究領域を①健康②農業③安全の3つに絞り込みました。また、研究活動を通じて得られた非財務資産（特許・品種など）を事業化すべく、新たに「新規事業開発ラボ」を本部内に設置し、事業化につなげる機能を強化しました。

各研究の内容

① 健康研究

緑黄色野菜を主とした機能性研究を中心に、健康情報の発信、野菜を摂取する行動変容につながる仕組みの社会実装研究を行っています。積極的に研究をオープン化し、大学の医学部や産学官連携の取り組みを推進しています。

② 農業研究 (品種・栽培技術研究)

トマトの遺伝資源を活用し、気候変動や病害虫などに対応できる加工用トマトや、生活者の価値に沿った生鮮用トマト・園芸用トマトの新品種開発と栽培技術の研究を行っています。従来の手法に加え、遺伝子に関連するビッグデータ活用や、スマート農業に関連する先端技術の開発・活用を進めています。2020年度は、産業技術総合研究所と進めてきた「AIを活用した施設栽培での収量予測システム」を菜園に導入しました。

③ 安全研究 (商品品質・安全性評価研究)

お客様に安全な商品を届けるため、食に関わる様々なリスク与件の収集活動、高度な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障する基盤技術」を維持、強化しています。また、安全評価のためのプロセスを、効率的にかつ遠隔からでも分析操作できるような体制基盤を整備しています。

④ 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。さらに保有する知的財産の社外での有効活用に取り組んでいます。

⑤ 知的資産を事業につなげる 新規事業開発ラボの新設

2020年10月に新規事業開発ラボを本部内に新設しました。事業化に向け、知的資産を迅速に検証、活用する機能を有し、事業化のためのインキュベーションを行います。

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

国立大学法人弘前大学との
「野菜摂取と健康の関係を明らかにする」共同研究

カゴメは、弘前大学に「野菜生命科学講座」を設置し、野菜を食べることがなぜ健康の維持・増進に大切なのかを、健康診断のビッグデータ解析により明らかにしようとしています。20年度は、野菜摂取とメタボリックシンドローム（以下、メタボ）との関係性を明らかにした論文2報を国際誌（いずれもNutrients誌）に発表しました。

1. 血液や皮膚のカロテノイドレベルから 野菜摂取量を推定できる

野菜、特に緑黄色野菜には、リコピンやβ-カロテンなどのカロテノイドと呼ばれる色素が含まれています。カゴメは、血液中のカロテノイド濃度や、皮膚のカロテノイドレベル（「ベジチェック®」で測定）を健診で測定し、その数値が野菜の摂取量を反映していることを明らかにしました。



「ベジチェック®」
測定器

2. カロテノイドレベルが高いほど 健康診断の指標が健康的である

データ解析の結果、血液や皮膚のカロテノイドの数値が高いほど、肥満や高血圧、糖尿病や高脂血症といったメタボ関連の複数の指標が健康的であることが明らかになりました。より詳しく調べたところ、この関係性は、男性では20~30歳代、女性では40~50歳代（いずれもメタボ関連指標の悪化が始まる年代）で顕著でした。

今回の解析は、大きな病気を持っていない健康的な

方を対象に行った点に新規性があります。今後、因果関係の解明が必要ですが、これらの年代では特に、健康なうちから野菜を十分に摂取しておくことが大切であると考えられます。

これらの研究成果は、野菜摂取レベルが健康状態と強く関連していることを示したものであり、「ベジチェック®」を用いた健康指導の現場でも活用され始めています。



ベジチェック
測定結果画面

研究部門の人財育成

第一次中期経営計画初年度から5年間にわたり、イノベーションを起こす主体は人であるとして、人財育成や研究活動のための風土や仕組みの抜本的な改革に取り組んでいます。イノベーション実現のためには「専門性の深化」と「事業化への橋渡しスキル」の2つの素養が必要であり、「T字型人材」の育成を進めています。

<具体的な仕掛け（一部抜粋）>

大学・国立研究機関への研究出向、ベンチャー企業への出向、システム×デザイン思考研修、成果発表討論会、社外の方々との事業化壁打ちセッションなど

イノベーション本部 行動指針

- 10年後、20年後の社会環境変化・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課題を設定する力をつける。
- 強みと弱みをよく理解し、必要なリソースを広く社会に求めるオープンイノベーションの思考を常に持つ。
- 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ち、研究成果の完成度を高める取り組みを惜しまない。