

事業戦略

国内加工食品事業

トマト、にんじん、その他の多様な野菜を使用した野菜飲料や食品などの商品を展開しています。お子様からご高齢の方まで、幅広い世代の方々に、日常生活の様々な場面に
おいてご利用いただくことで、野菜の摂取量を増やし、健康寿命の延伸に貢献します。



2021年度の概要(成果・課題)

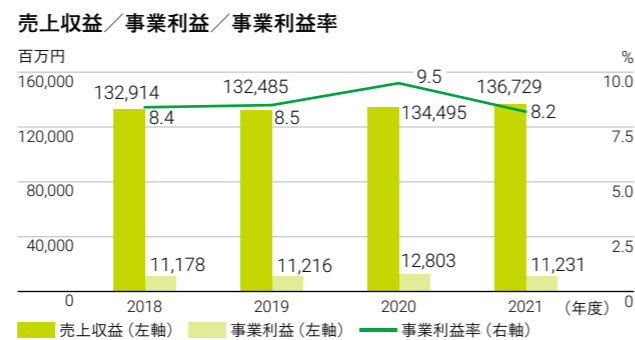
> 成果 <

野菜飲料は、野菜摂取量を「あと60g増やす」を目指した「野菜をとろうキャンペーン」を推進し、積極的な広告投下、販促活動を実施しました。加えて、コロナ禍による健康への関心の高まりもあり、飲用機会の増加につながりました。通販はECチャンネルの利用拡大により、「つぶより野菜」などの野菜飲料、「スルフォラファン」などのサプリメント、野菜スープが好調に推移しました。飲料、通販、食品他、すべてのカテゴリーで売上収益は増収となりましたが、売上拡大のための販売促進策や広告の投下、下期の原材料・エネルギー価格の高騰を受け事業利益は減益となりました。

> 課題 <

国内加工食品事業は、当社の中核事業であると同時に利益の源泉です。特に、売上・利益ともに野菜飲料への依存が高い構造となっています。今後、世界的な原材料価格や物流コストの高騰が予想される状況において、トップラインの持続的な成長による利益の獲得と原価構造改革の両面で、従来の延長線上にない新たな取り組みを進めます。特に、既存領域の継続的なバリューアップとともに、植物性ミルク・プラントベースフード・植物性サプリメントなどの新たな領域への拡大により、売上・利益拡大因子の複線化を図っていきます。

業績推移(2021年度)



第3次中期経営計画での重点事項

> 「野菜をとろうキャンペーン」を中心に、生活者と野菜の接点を多様化 <

新型コロナウイルス感染症拡大により、生活者のライフスタイルや食に対する意識・行動が、この数年で大きく変化しました。そのような中、需要創造の活動の中心に「野菜をとろうキャンペーン」を据え、これまで以上に野菜摂取推進の活動を強化していきます。特に生活者と野菜の接点を拡大するため、チャンネル適性に応じた荷姿の開発をはじめ、業務用ユーザーのご要望に応じた加工度の野菜素材など、野菜の提供形態の拡充を図っていきます。また、野菜飲料の新たな価値情報の発信に加え、伸長している野菜スープの強化など、多様な野菜摂取の強化を進めていきます。家庭用・業務用の垣根を越えて、生活者の食シーンへの対応力をさらに磨いていきます。

2025年度目標

売上収益
1,530億円

事業利益
131億円

※ オーガニック成長のみを表示

バリューチェーン分析による本事業の強み・弱み

STRENGTH 強み

- 120年の歴史で培われたカゴメのブランド力
- 畑から関与する原料調達力、品質保証力
- 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、幅広い販路に到達し、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の柔軟性
- 幅広いカテゴリー対応維持のための営業力などの資源分散
- コモディティ市場における価格競争力
- 若年層への到達力

成長機会の取り込み — 持続的な成長に向けて —

- 生活者の健康、野菜摂取志向のさらなる上昇に対応した、新たな商品の提供
- コロナ禍により加速した生活者の購買行動と、流通の変化に伴う、戦略的な資源の投下
- 生活者のブランド選択の変化への対応
- デジタル化による生活者との新たな情報、購買接点の拡大

リスクへの対応 — 資本コストの低減 —

- 為替、相場をはじめとする不安定な原料調達に対する、調達国・エリアの分散
- 低価格圧力の拡大に対する、付加価値型商品の提供
- 既存領域における相対的な価値低下に対応する、新たな価値の持続的な創出

中長期的な価値創造に向けて

生活者の健康管理や環境に対する意識の高まりに伴い、植物性ミルクやプラントベースフードに対する関心が大きく高まっています。当社では先行的にプラントベースフードの商品開発に取り組んできましたが、この植物性領域でのおいしさの実現には、当社が従来取り組んできた、自然の恵みを最大限に活かし添加物に頼らない設計を心掛けるモノづくりのノウハウが活かされています。また、野菜の繊維、野菜だし、野菜エキスなど、当社が持つ多様な原料がプラントベースフードのおいしさを支える素材として用途を広げつつあります。これまでの商品開発で培った素材の価値を引き出す技術を用い、さらには環境に配慮した容器包材を使用した新商品「畑うまれのやさしいミルク」を、2022年3月に発売します。

今後も多様な生活者の健康期待に対し、新たな取り組みを進め、持続的な成長とともにお客様の健康寿命の延伸に貢献していきます。



植物性ミルク(豆乳、オーツミルク)を使った新ブランド「畑うまれのやさしいミルク」

事業戦略

国内農事業

生鮮トマトやベピーリーフなど生鮮野菜の生産・販売を中心に「野菜の会社」を体現すべく事業活動を進めています。

生産から消費までのバリューチェーンの高度化を図り、安定的な収益を獲得するとともに、

日本の「農業振興」と「健康寿命の延伸」の社会課題解決に貢献します。



2021年度の概要(成果・課題)

> 成果 <

2021年1月より、意思決定の迅速化、生産性の向上、アライアンスの推進、ガバナンスの強化を目的として、国内農事業を会社分割によりカゴメアグリフレッシュ株式会社に移管し、新たな体制にて事業を推進しました。

営業面では、全社の「野菜をとろうキャンペーン」と連動し、生鮮トマトやベピーリーフパッケージに「平野レミさんおすすめメニュー」を掲載して需要喚起を行いました。生産性向上の取り組みでは、菜園でのIE手法を取り入れた作業効率向上や受発注業務のシステム化など事業基盤整備を進めました。家庭園芸やアグリサポートなど新規事業の育成も進め、安定した利益を産み出すことができました。

> 課題 <

2021年度は1月から4月にかけての生鮮トマト市況低迷による販売単価下落、7月以降の猛暑や長雨などによる夏秋期における生鮮トマト取扱量の大幅減少など、想定を超える外部環境悪化の影響を受けました。しかし、新体制での様々な取り組みを進めた結果、減収ながら増益は確保しました。引き続き収益構造改革に取り組み、市況影響を受けにくい事業構造への転換を推し進めることが最大の課題と捉えています。

また、収益の安定化とともに事業の成長を実現するためには、新たな成長領域の開発も課題と捉えています。日本の「農業振興」や「健康寿命の延伸」など社会課題解決にも貢献できるように、農分野での成長領域開発に取り組んでいきます。

業績推移(2021年度)

売上収益

95億42百万円

前年度比 6.4%減



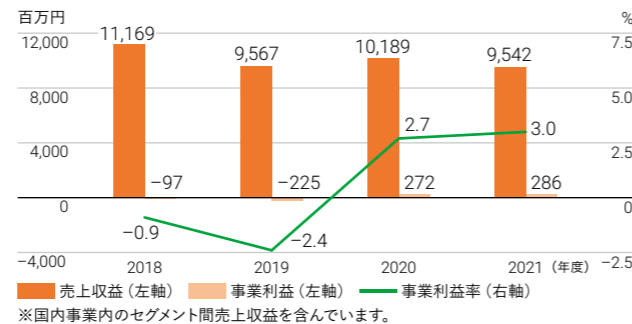
事業利益

2億86百万円

前年度比 5.1%増



売上収益/事業利益/事業利益率



第3次中期経営計画での重点事項

> 安定的に利益が獲得できる企業体質への転換と新たな成長領域の開発 <

安定的に利益を確保する体質への転換のため、中核の生鮮トマト事業では粗利額の最大化に取り組みます。関連部門との連携を強化し、「KAGOMETマトブランド」の認知率向上と、顧客接点拡大に取り組みるとともに、「高リコピントマト」「高GABAトマト」などの付加価値商品の販売構成を上げ、市況の影響を受けにくい構造へシフトします。また、環境制御技術の導入やエネルギー利用効率改善などにより、低市況でも利益を確保できるコスト構造を実現します。新たな成長領域の開発としては、トマトやベピーリーフに次ぐ生鮮野菜の開発・育成に取り組めます。家庭園芸事業では「植育」をコンセプトとした野菜を育てる楽しさの提案を通じて、お客様との関係性構築と販路拡大を進めます。

2025年度目標

売上収益

112億円

事業利益

7億円

※オーガニック成長のみを表示

バリューチェーン分析による本事業の強み・弱み

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、マーケティング力
- 自社営業網・物流網による周年供給力と販売網
- 機能的成分や残留農薬の分析による品質保証体制

WEAKNESS 弱み

- 生鮮トマト特有の市況や数量増減のボラティリティへの対応力不足
- 生鮮トマトのコモディティ市場における価格競争力の低下
- 労働集約型の施設園芸分野における生産自動化の遅れ
- トマト、ベピーリーフ以外の野菜の品種、産地、流通などの生産基盤の不足

成長機会の取り込み — 持続的な成長に向けて —

- 政府による「農業の成長産業化と活性化」政策の推進
- ロボット・AI・IoTを活用したスマート農業や環境制御技術の開発進展
- 生鮮野菜の販売チャネルの多点化と健康志向の高まり
- ESG投資やSDGsなど農業分野での関心の高まり

リスクへの対応 — 資本コストの低減 —

- 大型温室の増加による競争激化への対応
- 人件費、エネルギー費、資材費、物流費などのコスト上昇への対応
- 気候変動による栽培適地の減少や新たな病害虫の発生への対応

中長期的な価値創造に向けて

「先進的で持続可能な農ビジネスを構築し、日本の農業をアグレッシブにリフレッシュする!」ことを目指して価値創造を進めます。そのために、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、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推進します。

具体的には、研究開発部門と連携した新たな高機能性野菜の開発、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など、先進的なバリューチェーンへの変革に取り組めます。サプライチェーンの高度化を通して、高付加価値化した生鮮野菜や関連商品を拡充することにより、消費者の多様化する健康ニーズに応えていきます。また、環境配慮型設備の再整備による菜園CO₂排出量の削減など、環境への取り組みも積極的に進めます。これらの取り組みにより、日本の「農業振興」「健康寿命の延伸」など社会問題解決にも貢献していきます。



一般のたまねぎの約1.5倍のケルセチンをもつ紫色が鮮やかなたまねぎ「高ケルセチン紫たまねぎ」

事業戦略

国際事業

インオーガニック成長を視野に入れた米国業務用ビジネスの拡大と既存事業のポートフォリオ拡充により
国際事業の売上成長を実現させます。



2021年度の概要(成果・課題)

> 成果 <

新型コロナウイルス感染症の影響で大きく落ち込んだ外食需要の回復などにより増収増益となりました。

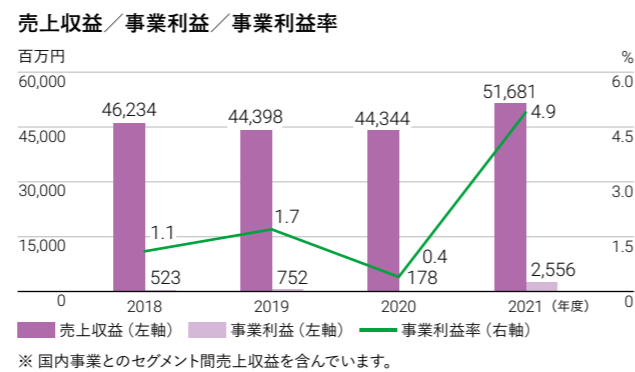
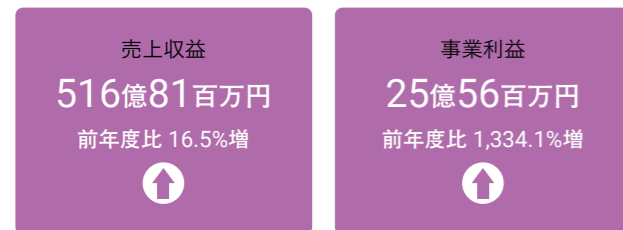
米国のKagome Inc.は、外食需要の回復基調により、新規顧客を含むフードサービス企業向け販売が好調に推移したほか、生産性の向上や固定費の削減による利益貢献もあり、増収増益となりました。ポルトガルのHIT社は主力商品であるトマトペースト価格の上昇や2020年度の減損による収益性の改善などで増益となりました。Kagome Australia Pty Ltd.は、グループ向けに販売しているにんじん濃縮汁の生産規模拡大に伴い、増収増益となりました。台湾可果美は、家庭向け新商品の導入や外食チェーン向け販売が好調に推移し、増収増益となりました。

> 課題 <

2020年度までに、ポルトガルHIT社が保有する固定資産の減損損失を計上するなど、川上であるトマトの一次加工の生産規模を適正化し、収益構造が改善しました。今後は川下の二次加工において、米国市場全体を対象としたB to Bセグメントをさらに強化し、「収益安定化」から「成長」のステージへ移行させていくことが課題です。

そのためには、インオーガニックな事業成長も視野に入れた売上成長の実現が必須となります。また、世界的な原材料価格や物流コストの高騰も大きな課題であり、生産性の向上や固定費の削減をさらに進めるほか、価格改定などにより、利益を確保していくことが求められます。

業績推移(2021年度)



第3次中期経営計画での重点事項

> インオーガニック成長を視野に入れた米国業務用ビジネスの拡大 <

米国でのインオーガニックな事業拡大を視野に入れ、米国成長戦略プロジェクト室を設置しました。米国におけるB to B事業領域での資源獲得機会を探索していきます。その他の地域においては、子会社ごとに事業、商品ポートフォリオを拡充し、グループ間連携による売上拡大を目指します。B to C事業領域では、引き続きアジア圏への野菜飲料の輸出を強化していくほか、アジア圏以外も含めた海外展開について検討を進めます。また、品質保証の基盤である「KBMP(P57)」を各子会社で定着させ、継続的に品質改善や生産性の向上に取り組み、コスト上昇による影響を最小限に抑えて利益の確保に努めていきます。

2025年度目標

売上収益
526億円

事業利益
28億円

※ オーガニック成長のみを表示

※ 国内事業とのセグメント間売上収益を含んでいます。

バリューチェーン分析による本事業の強み・弱み

STRENGTH 強み

- 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
- グループ会社共通の品質管理基準の展開による品質力

WEAKNESS 弱み

- 一次加工など川上ビジネスにおける収益ボラティリティ
- 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

成長機会の取り込み — 持続的な成長に向けて —

- 米国の外食産業でのQSR(Quick Service Restaurant)及びファストカジュアル業態への提案強化
- コロナ禍での簡便食・テイクアウト・デリバリーニーズを捉えた小型容器商品などの開発
- 生活者の健康意識が高まるアジアでの野菜飲料の拡大

リスクへの対応 — 資本コストの低減 —

- 一次加工でトマト以外の野菜や果実加工品の生産可能性検討
- インオーガニック成長も含めた新規顧客の開拓と高付加価値商品へのシフト
- 野菜飲料の価値伝達や独自素材の使用による差別化とブランド確立

中長期的な価値創造に向けて

当社の国際事業は、トマト加工品の業務用ビジネスを中心に拡大してきましたが、中長期的に当社の国内事業の中核である野菜飲料を世界の消費者に販売することで、「野菜をジュースでとる」ことによる健康価値、おいしさ、楽しさを伝え広め、世界各国の人々の「体の健康」と「心の健康」を促進していきます。

10年後の全社収益に貢献できる事業規模を目指し、第3次中期経営計画期間は「仕込み期間」として、現在野菜飲料を輸出販売しているアジア地域の需要創造活動と販売チャネル構築を進めるほか、アジア地域以外での海外展開の選択肢を検討します。また、子会社の台湾可果美では、現地製造の「野菜生活100」シリーズの販売を始めており、同社との連携を強化してラインナップの拡充を図ります。日本で培ってきた野菜飲料の開発・製造のノウハウに加え、現地での徹底的なマーケティング活動によって、市場ニーズに適合した商品を投入し、習慣飲用者を獲得して事業の基盤を築いていきます。



台湾可果美で製造・販売を開始した「野菜生活100」シリーズ