

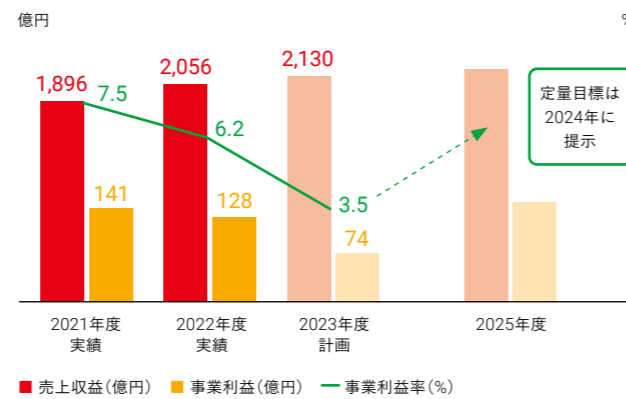
2025年のありたい姿、ビジョンの達成に向けて、2022年から2025年までの4ヶ年を第3次中期経営計画として位置付けています。1年目となる2022年度は、ウクライナ情勢の急変や急激な円安の進行、気候変動の影響による農産原料の収穫量低下といった事態が重なったことにより、原材料価格が高騰し、当社の経営環境は大きく変化しました。このような変化の中においても、2025年のありたい姿、ビジョンを目指すことに変わりはありません。しかしながら、2025年の定量目標については、現在の環境を踏まえ、改めて設定します。売上収益については円安による国際事業の売上増加や価格改定により、当初計画を上回る見通しです。事業利益は原材料価格の上昇により低下しますが、国内事業の収益構造改革など、重点課題に着手し2024年度以降に利益を伸長させます。

定量計画

2023年度の売上収益は、2,130億円、前年度比+3.6%を計画しています。国内加工食品事業は、価格改定により単価が上昇しますが、新たな価格が定着するまでの一時的な販売数量の減少により、2022年度とほぼ同水準の計画です。国際事業は、世界的な需給逼迫を受けて、トマト加工原料の販売価格の上昇、販売数量の拡大を見込んでいます。また、米国における外食向けの営業体制を強化し、新規案件を獲得することにより、売上を拡大します。

事業利益は、74億円を計画しており、原材料価格の上昇と、価格改定による一時的な販売数量減少により、2023年度は減益となる見通しです。

第3次中期経営計画の進捗



2023年度 足元の課題への迅速な対応

- 国内加工食品事業における、価格改定からの早期の需要回復・構造変革視点での原価低減

2022年度の大きな環境変化に伴い、原材料価格の高騰が続いています。特に、主原料であるトマトやにんじんなどの農作物、容器包材、燃料などの価格は高い水準が続く見通しです。このような環境の中、価格改定を実施するとともに、対象カテゴリーの新価格定着に向けた需要創造に、全社一丸となって取り組みます。

また、原価低減については、構造変革の視点を持ち、抜本的な原価企画活動を推進していきます。

- 国際事業の安定的な利益創出

国際事業は、外食の需要回復や価格改定などにより、当初計画通りの進捗です。トマトペーストなど一次加工品の売上の拡大、フードサービス向けの二次加工品の新規顧客獲得、グループシナジーの創出により、さらなる成長を実現します。

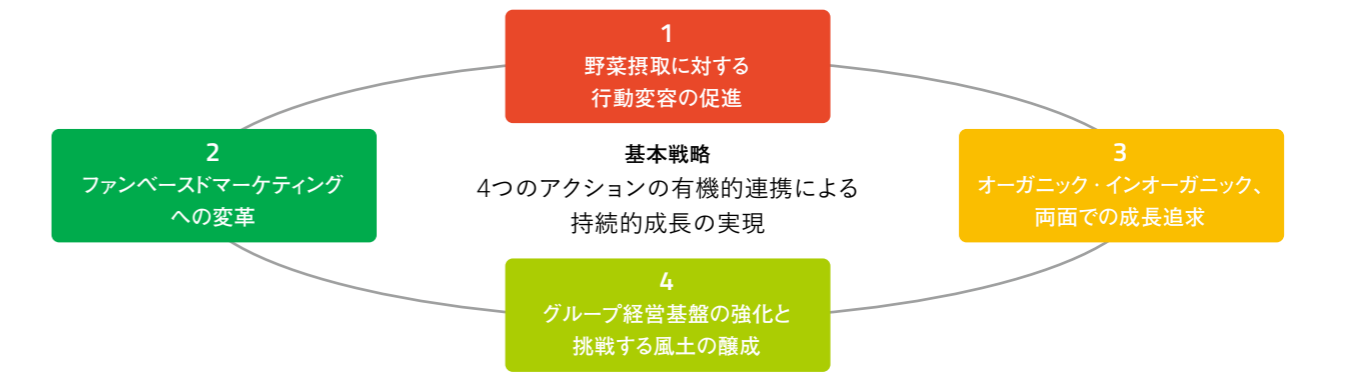
- グローバル調達力の向上

当社の原材料は、約9割を海外から調達しています。2022年度はウクライナ情勢をはじめ、気候変動に伴う水不足や地政学的なリスクが顕在化しました。安心・安全な商品を安定してお届けするために、国内外の幅広い調達ネットワークをこれまで以上に強固なものとし、安定調達力を高めます。

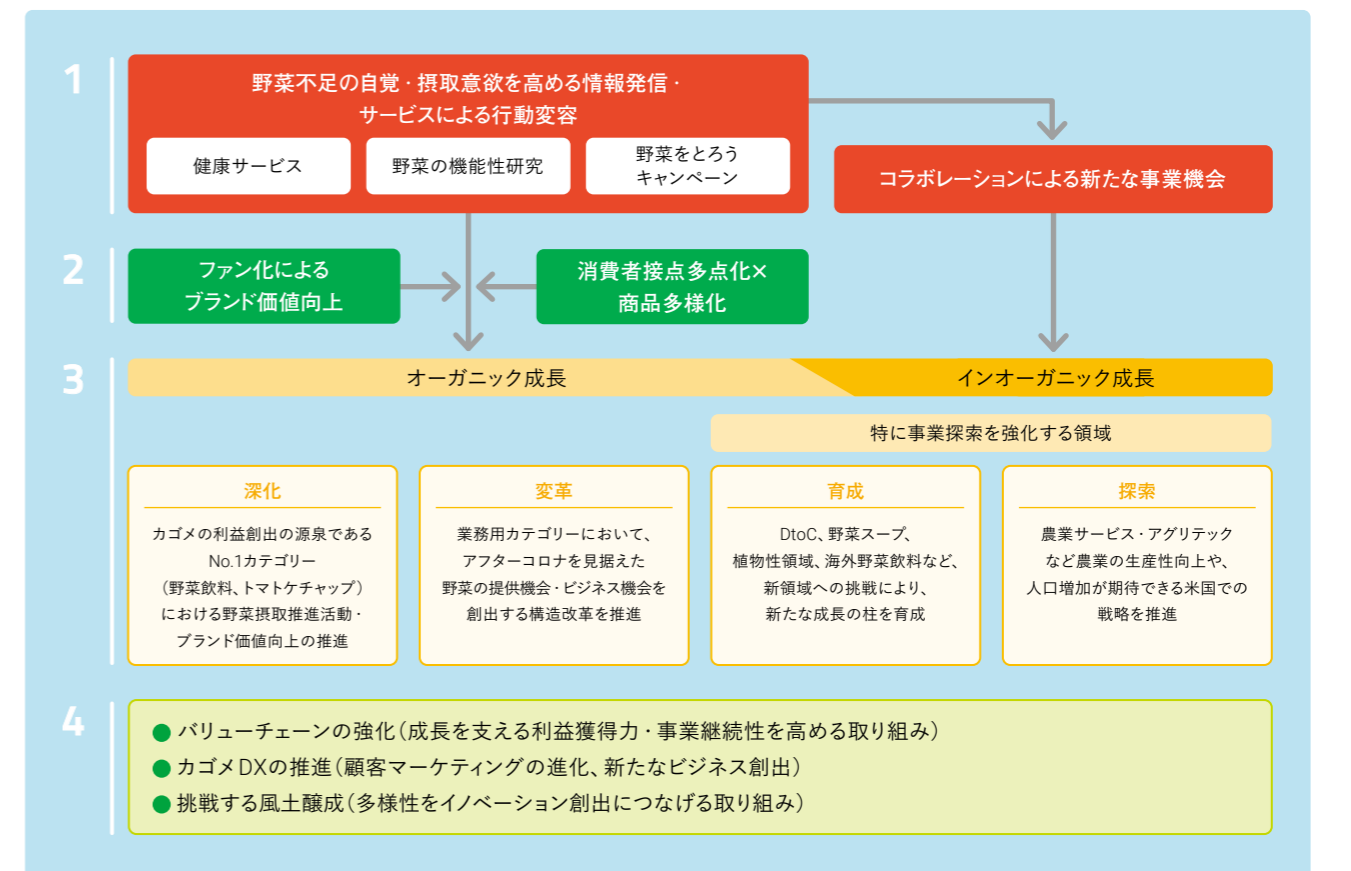
第3次中期経営計画の基本戦略は「4つのアクションの有機的連携による持続的成長の実現」です。この4つのアクションは、厳しさを増す経営環境下において、中長期的な成長のカギを握るものであり、グループ一体となって着実に歩みを進めていきます。



第3次中期経営計画 基本戦略



第3次中期経営計画 成長戦略概略図



Key Actions
1

野菜摂取に対する行動変容の促進

成長戦略の起点として、「野菜不足の自覚」「野菜の摂取意欲を高める情報発信・サービス提供による行動変容」に取り組みます。

健康サービスによる、野菜不足の自覚・野菜摂取意欲の向上

野菜摂取量の推定値を約30秒で測定できる「ベジチェック®」を体験できる機会・場を増やしています。2023年1月時点で累計測定回数が232万回を超えました。小売店頭での展開も行き、青果売り場や野菜ジュースの売上が増えた事例も出ています。



小売店でのベジチェック®展開事例

野菜の機能性研究の推進

高血圧予防として減塩＋ナトリウム排出に寄与するカリウムとのバランスをとる「ナトカリ」の普及・啓発活動を推進しています。ナトカリを活用した健康指導プログラムを自治体の特定健診など様々な場で実施しています。



NECとカゴメが共同で開発した、AIで子どもの苦手な野菜と相性の良い食材を導き出した「AI(愛)のプリン」

情報発信の中核「野菜をとろうキャンペーン」

2020年からスタートした「野菜をとろうキャンペーン」では、野菜摂取量が不足していることへの認知向上に加え、なぜ野菜が必要なのか、簡単でおいしい野菜のとり方について、多様な媒体や店頭、自治体との連携により情報を発信しています。この一環として本キャンペーンの趣旨に賛同した19の企業・団体と連携する「野菜摂取推進プロジェクト」では、2022年の共同企画は38件(前年比＋17件)、情報発信対象者数は3,500万人、体験者数は2.1万人となりました。

Key Actions
2

ファンベースドマーケティングへの変革

広くカゴメの事業活動を通じ、カゴメの社会貢献意義や価値観に共感してくださるファンを増やしブランド価値を向上させます。

「植育(しょくいく)から始まる食育」開始

「育てる体験」・「収穫体験」・栽培シーズン後も野菜に対する継続的なアクションを促す「暮らしの中で継続を生む体験」の3つの体験ステップを通じ、生活者と日常的・継続的な接点を持ち、食育の世界観を伝えていく活動を開始しました。2022年には全国6ヶ所のショッピングモールで食育体験イベント「不思議の畑とトマトの樹」を実施しました。野菜が育つまでの世界観を描いたオリジナルのストーリーやキャラクター、巨大なトマトの樹を通じて、2.2万人の方に野菜と暮らす楽しさを体験していただきました。これからもトマト苗栽培に関するコンテンツの拡充や体験型のイベントを開催し、生活者との接点を広げファン化を促進していきます。



「不思議の畑とトマトの樹」の収穫体験

リアル接点空間での共感を伴ったファンづくり

お客様に野菜と暮らす楽しさを提供する情報発信・体験拠点として、全国の支店にあるキッチンを「カゴメキッチンファーム」に変更しました。地域の方と双方向でつながり、モノだけでなくコトによって共感を醸成していきます。また、重要なコミュニケーションポイントである野菜生活ファームでは、多くの方に野菜の収穫やファクトリーツアーなどの体験を通じて、当社の「農を起点とした価値形成」をお伝えしています。



野菜生活ファーム

Key Actions
3

オーガニック・インオーガニック、両面での成長追求

国内事業における収益構造改革

原材料価格やエネルギー費などの上昇により、国内事業におけるコスト構造は大きく変化しています。今後のコスト上昇も見据えた上で、国内事業の幅広いカテゴリー及び商品のコスト構造を見直し、仕様変更などのリニューアルや不採算商品の終売などを進めることで、もう一段の収益構造改革に取り組みます。

野菜摂取に貢献する領域の強化

収益獲得には、トップラインの成長も欠かせません。第3次中期経営計画の主な成長ドライバーは、野菜摂取に貢献する事業領域です。具体的には、野菜飲料、惣菜・加工用ビジネス、野菜スープ、植物性食品の4つの領域を中心に、様々な野菜を多様な加工度・形態で、多くのチャンネルで提供することで、いつでもどこでも手軽に野菜をとることができる環境を作り出します。



インオーガニック成長の進捗

M&Aなどにより新たな資源・リソースを得ることで成長するインオーガニックでは、事業探索を強化しています。米国での成長戦略は、米国成長戦略プロジェクト室を中心に、米国におけるトマト一次加工やフードサービス向けの事業領域を探索しています。農業サービス・アグリテック領域では、日本電気株式会社(NEC)との合弁会社DXASが、少量多頻度灌漑に対応したAI営農アドバイスと自動灌漑制御サービスの提供を開始しました。これにより、営農現場の水不足問題に対応することで、より環境に優しく収益性の高い営農を促進し、持続可能な農業に貢献します。 [P.29~30](#)

植物性領域は、株式会社TWOと展開するプラントベースフード事業を進めています。 [P.31~32](#)

Key Actions
4

グループ経営基盤の強化と挑戦する風土の醸成

<p>バリューチェーンの強化</p> <p>原料調達力の強化 P.20</p> <p>サステナビリティ P.41~44</p> <p>リスクマネジメント・BCP P.67~70</p>	<p>デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進</p> <p>P.33~34</p>	<p>挑戦する風土の醸成</p> <p>P.49~52</p>
--	---	---

COMMENT | 担当者の声

国産加工用トマトの調達拡大に向けて

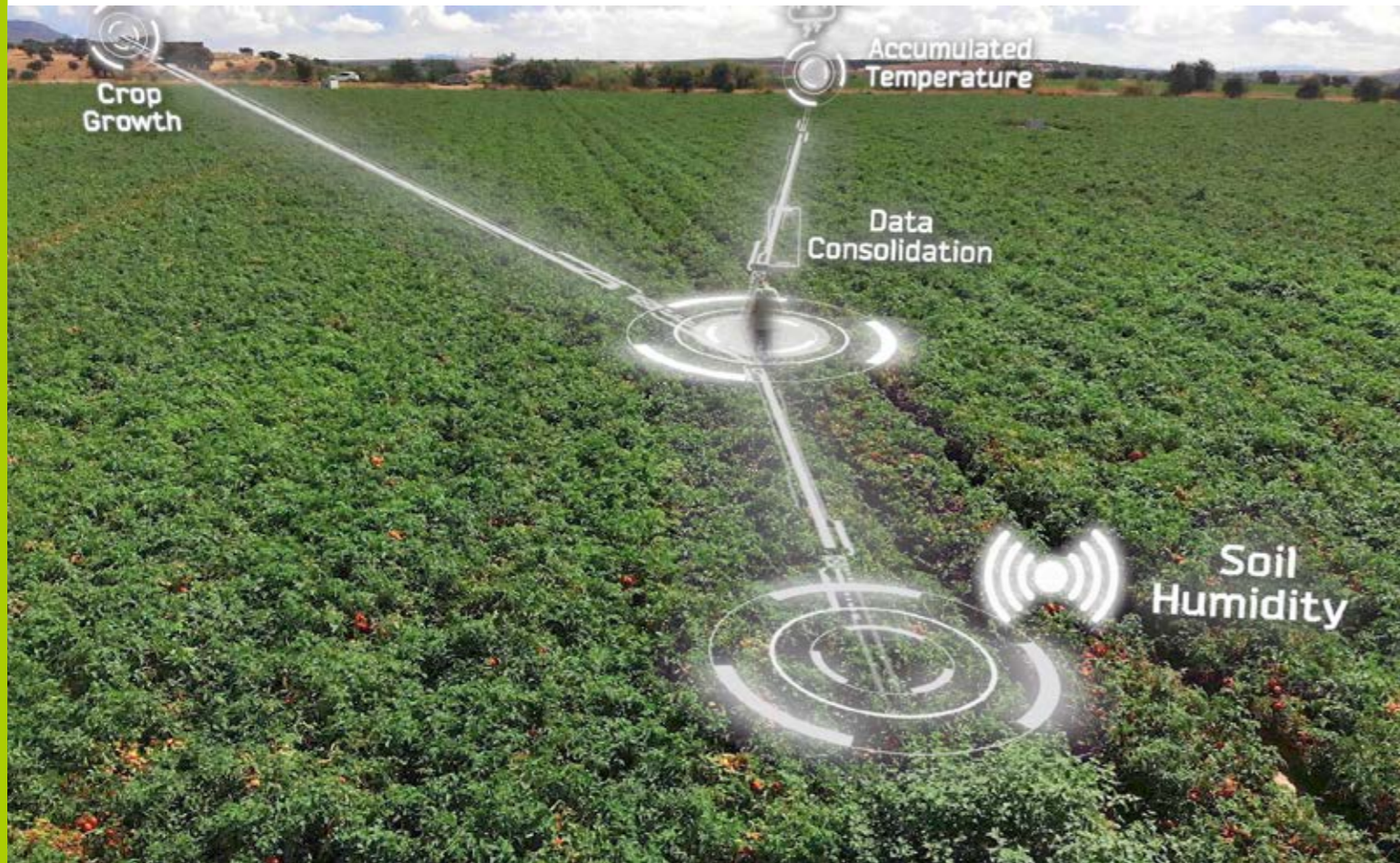
国内農業従事者の高齢化、労働力不足に伴う加工用トマトの栽培中止や栽培規模縮小により、調達量が不足するという問題を抱えています。この解決策の一つとして、栽培負荷が軽減できる機械収穫トマトの栽培拡大に向けた推進活動に取り組んでいます。収穫作業の機械化のみならず、収穫に至るまでの栽培管理作業も機械化し標準化することで、安定供給ができる仕組みを目指しています。2022年の機械収穫栽培作付け面積は、前年比155%、手収穫を含めた全体面積の38%となりました。今後も契約農家の皆様に持続的に加工用トマトを栽培していただくためには、収穫量のさらなる安定化が必要です。機械収穫栽培での収穫量向上という課題に取り組み、国産加工用トマトの安定供給を実現します。



生産調達本部 野菜原料部

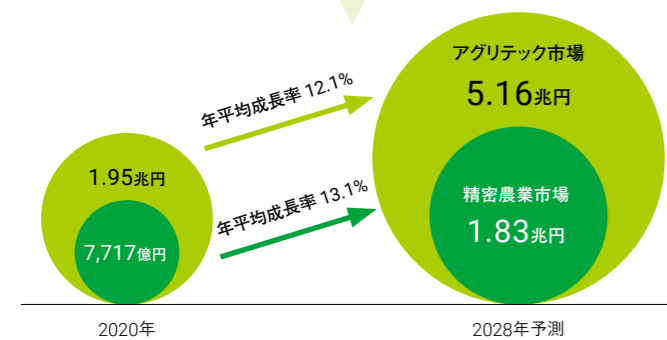
川田 正造

Special Feature 01 | DXソリューションで世界の農業を革新



拡大するアグリテック市場

アグリテック市場、精密農業市場は安定した右肩上がり、COVID-19による停滞も限定的で年平均成長率は12~13%



出典元
GlobeNewswire
▶ <https://www.globenewswire.com/en/news-release/2021/04/16/2211431/28124/en/Global-Agritech-Market-Report-2021-Market-was-Valued-at-17-442-7-Million-in-2019-and-is-Projected-to-Reach-41-172-5-Million-by-2027.html>

Grand View Research
▶ <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/precision-farming-market>

トマトペーストは当社のビジネスにとって極めて重要な原材料であり、その原料となる加工用トマトを持続可能な形で栽培することは事業の継続に必要不可欠です。

当社は2015年から日本電気株式会社 (NEC) と共同でAIを活用した営農アドバイスの技術開発に取り組み、2022年9月に合弁会社であるDXAS Agricultural Technology LDA (DXAS) をポルトガルに設立しました。DXASではカゴメのアグロノミー (農業科学) とNECのテクノロジーの融合による農業革新を起こし、環境に優しく収益性の高い営農を促進して、世界各国での持続可能な農業に貢献します。

DXAS設立の経緯

✓ 新会社 DXAS Agricultural Technology LDA^{※1}

持続可能なトマト栽培を実現するためには、減少する生産者への対応や環境負荷の低減など、様々な課題に取り組む必要があります。カゴメとNECはそれぞれの強みを活かし、加工用トマトにおける農業ICTプラットフォーム「CropScope^{※2}」の強化を続けてきました。



DXASの設立によって、技術開発の加速とサービス提供体制を強化し、サステナブル農業、ローインプット・ハイアウトプット、さらにはトマト加工会社の生産効率の向上を実現させていくことを目指しています。

※1 DXAS 「DXでAgriculture (農業) をSustainableに」という目指す姿を社名に表しています

※2 CropScope トマトの生育状況を可視化するサービスと、AIを活用した営農アドバイスを行うサービスで構成されたICTプラットフォーム

DXAS設立で推進すること

✓ 技術開発の加速

蓄積してきたAI技術と灌漑設備の連携によって営農作業をさらに効率化し、トマト生産者や加工会社の負担を軽減します。また、カゴメの農業研究の知見を用いて、作物の生育に重要となる土づくりから収穫までの栽培手法を改善することで、環境に優しく収益性の高い営農を実現します。



✓ サービス提供体制の強化

アグロノミーの知識や経験を持つ要員がユーザーの農業現場を理解し、最適なサービスの提案やテクノロジーの適用を支援する体制を世界各国で整備します。まずは、主としてDXASが所在する欧州のほか、米国、オーストラリアの営農を支援します。また、農業業界におけるパートナーシップも強化し、事業展開を加速していきます。



COMMENT | 担当者の声

世界の農業を革新し、社会課題の解決に貢献

現在すでに7ヶ国でのサービス展開あるいはトライアルを実施していますが、今後さらに展開を加速させ、グローバルトマト市場でのデファクトスタンダードとなることを目指します。売上目標は2026年で30億円ですが、この市場の成長は今後さらに拡大することが予測されます。我々はDXASを核に多様なシナジーを発揮してさらなる売上と事業領域の拡大を目指し、社会課題の解決に貢献していきたいと考えています。



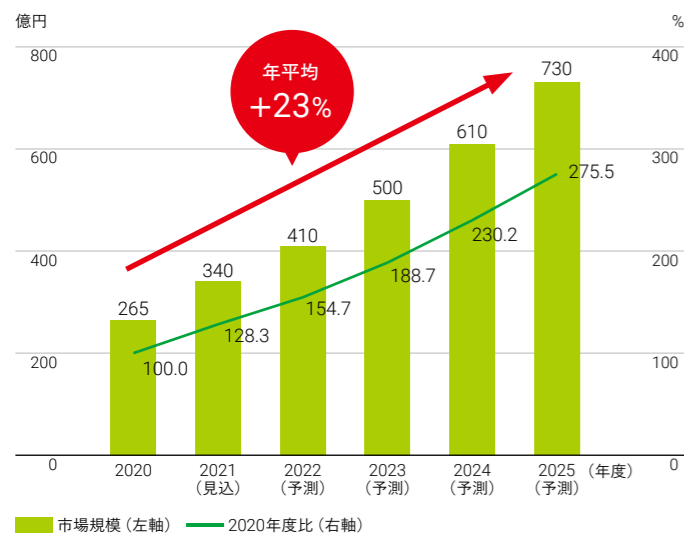
DXAS Agricultural Technology LDA CEO

中田 健吾

Special Feature 02 | 植物性領域への拡張



日本のプラントベースフードの市場規模予測



※ 植物性代替食品：肉や乳製品、卵、シーフードといった動物性食品の代替品
TPCマーケティングリサーチ株式会社 2021年4月～5月

「プラントベースフード」とは、動物由来の原材料を配合せず、植物由来の原材料を使用した食品全般のことです。近年、日本におけるプラントベースフードの市場規模は拡大傾向にあります。注目を集めている背景としては、代表的なプラントベースフードである大豆ミートが、将来食肉の供給量が不足した際の代替品になる点や、CO₂排出量や水資源使用量が一般的な食肉より少ない点などを受け、サステナブルな食生活として注目を集めていることが考えられます。

当社は長年にわたり培ってきた植物性素材に対する知見を活かし、様々なライフスタイルに合わせたプラントベースフードを提供していきます。

野菜の会社として培ってきた「素材の使い方と味づくり」による、植物性食品の発売

✓ 野菜のおいさを最大限に活かしたプラントベースシリーズ

植物由来の原材料を使用したプラントベースのカレーやパスタソースなどが楽しめる「カゴメ プラントベースシリーズ」は、野菜のおいさを最大限に活かしたおいしいプラントベースメニューを、多くの方に手軽にお楽しみいただけるように、1人前のレトルトパウチで展開しています。このシリーズは、NPO法人ベジプロジェクトジャパンによるヴィーガン認証を受けています。



他社との協業による、新たな価値の創出

✓ 新たな生活スタイルを提案する

大豆と野菜のプラントベースフード「SOVE®」ブランド誕生

不二製油株式会社と共同開発した1食分(30g)で植物性たんぱく質と食物繊維がたっぷりとれる「SOVE®シリアル」を2022年10月に発売しました。「SOVE®」ブランドを通して、プラントベースフードを「誰もが楽しく続けられる食事習慣化」とすることを目指し、今後も様々な商品を開発・販売していきます。



✓ TWOとカゴメの共同開発商品第二弾

ドライ温度帯のたまごじゃないたまご「Ever Egg」新発売

株式会社TWOとの新たな共同開発商品を2023年4月に発売します。野菜半熟化製法を活用した、たまごじゃないたまご「Ever Egg」の新商品などを販売することにより、プラントベースに関心の高い生活者との接点を拡大し、新たなユーザーの獲得を目指します。



共同開発商品第一弾 2foodsプラントベースオムライス

COMMENT | 担当者の声

協業チームで「驚きのあるプラントベースフード」を生み出す

株式会社TWOとの協業チームでは、多様なバックボーンを持つ人材が「驚きのあるプラントベースフード」を目標に、様々な議論・試行錯誤をしています。あっと驚くような商品を真剣に考える場となっています。「Ever Egg」はその第一弾ですが、にんじんで作ったたまごはカゴメにとって、エポックメイキングな商品ができたと思っています。株式会社TWOの「発想力」とカゴメの「製品化力・野菜力」の掛け合わせで、これまでにない商品をどんどん生み出していきます。ご期待ください。



マーケティング本部
食品企画部
石岡 大輔

Special Feature 03 | カゴメのデジタルトランスフォーメーション

DXの推進により、生活者一人ひとりに合わせたマーケティングへのシフト、新事業の創出、業務プロセスの変化をスピーディーに進めていきます。

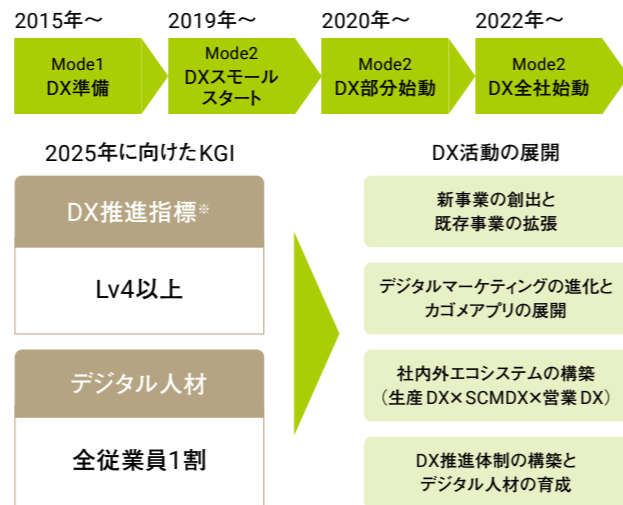
持続的に成長し続ける強い企業となるためのDX戦略

準備フェーズでのレガシーシステムの刷新を終えて、2020年頃から、CDP※構築など部分的にMode2の攻めのITをスタートしてきました。DXにより、生活者一人ひとりに合わせたマーケティングへのシフト、新たなビジネスの創出、業務プロセスの変革を進めています。2022年からの第3次中期経営計画では、DXの推進を経営戦略と融合し、全社的な活動として展開しています。

2025年に達成すべきことは3点です。1つ目はDXの取り組みを海外まで広げ、DX推進指標Lv4を達成すること。2つ目は新事業創出や既存事業の拡張、革新的な生産性向上を通じて、DXを直接的に収益に貢献させること。3つ目はDXプロジェクトで活躍できるデジタル人材を社内で育成することです。

達成のための体制整備として2022年から2つの会議体を設立しました。DXと経営戦略を融合するための「デジタル化推進会議」と、人材を育成しつつ変革風土を育成するための「DX推進委員会」です。今後も社内のDX風土を醸成し効果的にDX戦略を進めていきます。

※ CDP Customer Data Platform。顧客一人ひとりの属性データや行動データを収集・統合・分析するデータプラットフォームのこと



※ DX推進指標：経済産業省が公開しているDX推進成熟度の指標

デジタル人材育成

デジタル利活用層、デジタル応用層、デジタルエキスパートの3階層のデジタルスキルを定義し、公募や指名制での研修・育成を行っています。

デジタルスキルのみならず、ビジネススキル教育とも融合させ、2025年までに全従業員の1%をDXプロジェクトを牽引できる人材に、全従業員の1割をDXを支える人材として、それぞれ育成していきます。

階層	スキル	2025年目標
デジタルエキスパート	専門スキルを通じ全社DXを推進 ・デジタルビジネス構想 ・データサイエンティスト ・プロジェクトマネジメント	全従業員の1%
デジタル応用層	各種ツールの使いこなし ・プログラミング ・自動化(RPA) ・データ解析の業務標準化・効率化への活用	全従業員の2割
デジタル利活用層	資料作成・Web会議など日常ITツールの使いこなし	全従業員の8割

ビジネススキル教育

DX牽引人材20名
DXを支える人材200名

デジタルスキル保有者育成のための公募型RPA研修

これまでのIT部門に依頼して費用や時間をかけてシステム構築する方法から脱却し、現場で自発的に効率化・自動化が行われる状態の実現を目指します。また現場主導でのデジタル活用は意欲ある人材の活躍にもつながります。2025年までに、全従業員の2割をRPAなどのデジタル技術を駆使して業務改善を自発的に行えるデジタル応用層に育成する計画です。

取り組みご紹介

デジタルマーケティングの進化とカゴメアプリの展開

CDPに蓄積したデータをパーソナライズし、マーケティングへの活用を開始しています。また、スマートフォンアプリ「野菜をとろう」を2022年6月にリリースしました。CDP基盤やアプリを活用し、事業部門のサポートと、生活者の行動変容を促進していきます。



COMMENT | 担当者の声



CDPの活用

当社の強みは、生鮮、調味料、飲料、健康事業、体験施設などを通して野菜や食の魅力を様々な形で提案できることです。CDPの活用によって全事業で商品とサービスを捉え、お客様それぞれに合った野菜・食との出会い方を提案することを目指しています。お客様の豊かな生活の一助となれるよう、当社ならではの方法で寄り添っていきます。

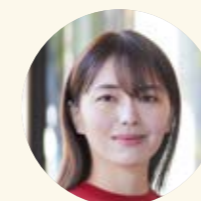
営業本部 営業推進部 デジタルマーケティンググループ 鈴木 沙英

新たなビジネスの創出

2022年9月に日本電気株式会社(NEC)と合弁会社「DXAS Agricultural Technology LDA」を設立しました。当社のアグロノミーとNECのテクノロジーの融合により農業革新を起こし、環境に優しく収益性の高い営農を推進することで、世界各国での持続可能な農業に貢献していきます。 [P.29~30](#)

また、2022年3月にスマートフォンからの遠隔操作で手軽にトマトの栽培ができる「ベジホーム!」をリリースしました。本アプリをフックに農の分野での新たな事業を検討しています。

COMMENT | 担当者の声



遠隔操作でトマトの栽培が楽しめる新サービス「ベジホーム!」の開発

「ベジホーム!」は、自分だけのトマトをスマートフォン一つで、いつでも、どこでも、簡単に育てることができ、さらに実際に育てたトマトが手元に届く農業体験型アプリです。響灘菜園株式会社*と連携しており、アプリから栽培指示やトマトの観察ができます。農業をやってみたくけど場所や時間がない方に、ぜひ体験していただきたいサービスです。

※ カゴメブランドのトマトを栽培する大規模ハイテク菜園

カゴメアグリス株式会社 業務改革推進部 喜多 真紀子

業務プロセスの変革と改善(生産DX)

生産現場において、2019年から日報の電子化に着手しました。転記ミス抑制・記録工数削減の効果のみならず、蓄積したデータの活用も段階的に展開しています。現在、多大な時間をかけて行っている生産計画の立案業務を自動化するプロジェクトを進めています。

COMMENT | 担当者の声



生産計画自動化

工場DXにおける最優先課題が生産計画自動化です。生産計画は、複雑な制約を考慮して立案するため、経験に依存し属人的であるとともに膨大な時間がかかります。そこで、2025年までに計画立案を自動化し、属人化の解消と年間4,500時間の業務時間短縮を図ります。その他、日報の電子化やデータの可視化・自動解析など、デジタル技術で工場を変えていくために企画・設計・導入を行うことが私の役割です。

生産調達本部 生産技術部 伊藤 広貴



▶ 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。

2022年度の概要(成果・課題)

成果

野菜摂取量を「あと60g増やす」ことを目指した「野菜をとろうキャンペーン」を推進し、積極的な販促活動を実施しました。飲料においては、「野菜生活100」シリーズのホームパックの需要が減少しましたが、トマトジュースや「野菜一日これ一本」シリーズは、好調に推移しました。食品は内食需要に対応したメニュープロモーションを強化しました。業務用は外食需要の回復に伴い、販売が好調でした。売上収益は増収となった一方、事業利益は原材料価格の高騰などの影響により、減益となりました。

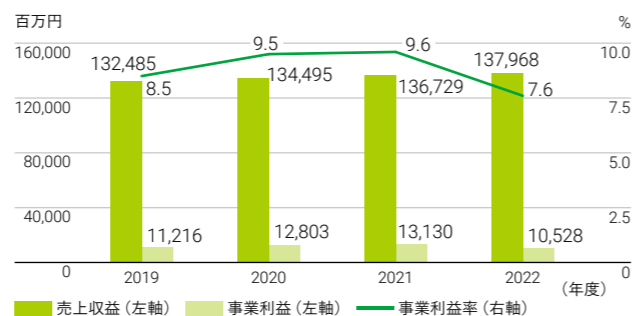
業績推移(2022年度)



課題

当社の主要原材料であるトマトをはじめとした農産物原材料の世界的な価格高騰に加え、資材費やエネルギー費などの上昇が続いています。このような状況を受け、2023年2月に価格改定を実施しました。価格改定影響による販売数量の減少を最小限に抑制し、新しい価格の定着に向けた需要創造を図ることが大きな課題です。また、縮小に転じた野菜飲料市場に対して、市場全体の活性化を図ること、同時に当社最大のブランドである「野菜生活100」シリーズの強化を図ることが急務であると捉えています。

売上収益／事業利益／事業利益率



※ 2022年度より報告セグメントの区分を変更しています。2021年度についても、当該変更に基づき遡及して作成した数値を表示しています。

足元の対応と、中期的成長の柱の育成

食品・業務用事業

急激な原材料価格の上昇を踏まえ、食品・業務用事業は、2022年に続き、2023年2月に価格改定を実施しました。価格改定後の需要創造に向けて、食品においては、4年に一度の大型プロモーション「オムライススタジアム®2023」を開催します。本企画は、取り組みを開始して10年を迎え、回を重ねるごとに注目度が高まっています。この企画を中心として、食品・業務用・農事業の垣根を越えた活動により、内食・中食・外食それぞれにおいて、年間を通じた洋食メニューの活性化に注力します。

また、株式会社TWOとの協業の進展などを通じ、プラントベースフードなど次代の成長に向けて活動を加速していきます。



「オムライススタジアム®2023」

第3次中期経営計画と事業戦略



バリューチェーン分析による本事業の強み・弱み

STRENGTH 強み

- 原材料調達における、海外ネットワーク力と、品質保証力
- 120年の歴史で培われたブランド力
- 素材の力を活かした機能性研究、商品開発力
- 多様な販路と、顧客に応じた商品提案力

WEAKNESS 弱み

- 環境変化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
- 若年層への浸透

成長機会の取り込み

— 持続的な成長に向けて —

- 「カゴメファン」拡大に向けたコーポレートコミュニケーションの強化
- 既存カテゴリーのバリューアップによる利益獲得力の維持・強化
- 次代の成長因子形成に向けた展開領域の拡大
- 上記活動を支えるDX、特にCDP活用的高度化

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材料調達に対する、調達力・エリアのさらなる分散
- 収益性、成長性の高い事業への重点的な取り組み強化、及び商品ポートフォリオの柔軟な組み替え
- 抜本的な原価企画活動の推進、商品SKUの絞り込み

飲料事業

飲料事業は、2023年2月に価格改定を実施しました。価格改定後の需要創造に向けて、特に野菜飲料市場の最大のブランドである「野菜生活100」シリーズをリニューアルします。野菜配合率を従来の60%から70%に高め、クセのないすっきりとした飲みやすい味わいへと仕上げました。また、野菜飲料の「色の価値」に焦点を当て、カロテノイドに代表される機能性ととも、情緒性を両立した従来にない大きなプロモーションを展開します。キャンペーンワードである「GoVivid(あざやかに、生きよう。)」をテーマに、オンライン・オフラインそれぞれの接点で多面的なアプローチを推し進め、現在のユーザーの飲用頻度の拡大とともに、新たな顧客層の獲得を目指します。



あざやかに、生きよう。
GoVivid





▶ 事業戦略

国内農事業

生鮮トマトやベビ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。

2022年度の概要(成果・課題)

成果

売上収益は、天候や病害などの影響により生鮮トマトの取扱量が減少したものの、需要喚起策を積極的に行ったことや市況が2021年度を上回ったことにより、増収となりました。事業利益は、構造改革による固定費削減効果により、増益となりました。

営業面の取り組みでは、ディズニーキャラクターをデザインした商品により幅広い世代の需要喚起を図りました。また、「高リコピントマト」「高GABAトマト」などの高付加価値商品の販売構成を順調に上げることができました。家庭園芸への関心が高まっており、トマトの苗やトマトの土の販売も好調でした。生産性向上の取り組みでは、AI(人工知能による深層学習機能)を活用した生鮮トマト収量予測システムを主要菜園に導入しました。

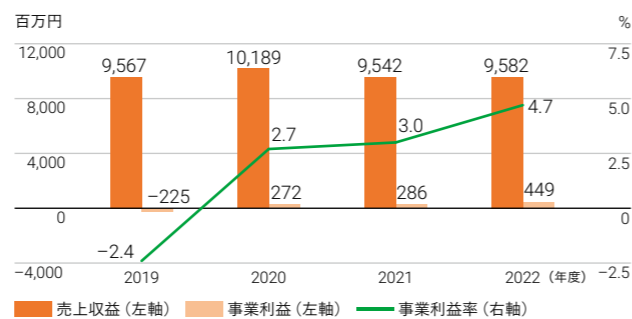
業績推移(2022年度)



課題

2022年度は、肥料及びLPガス価格の高騰など急激な資源高と最低賃金上昇などによる生産コスト圧迫、夏秋時期の不安定な天候(猛暑や豪雨など)による生鮮トマト調達量不足など、想定を超える外部環境悪化の影響を受けました。これらの環境変化の影響を受けにくい事業構造への転換を押し進めることが最大の課題と捉えています。効率的なエネルギーの使用や作業効率改善など生産性向上に注力するとともに、品種・作型・立地にあった調達戦略を推進していきます。また、新規顧客・チャンネルでの販売拡大に向けて、安定したQuality(品質)・Cost(コスト)・Delivery(納期)に向けた取り組みと新商品の提案を積極的に行っていきます。

売上収益／事業利益／事業利益率



※ 国内事業内のセグメント間売上収益を含んでいます。
※ 2022年度より報告セグメントの区分を変更しています。2021年度についても、当該変更に基づき遡及して作成した数値を表示しています。

足元の対応と、中期的成長の柱の育成

中期経営計画における環境変化と対応策

急激な資源高に対して、販売単価の引き上げと原価上昇の抑制及び固定費の削減の両輪により、利益確保に取り組みます。関連部門との連携を強化し、「KAGOMEトマトブランド」の認知率向上と、顧客接点拡大に取り組むとともに、「高リコピントマト」「高GABAトマト」などの高付加価値商品の構成比66%以上を目指し(2022年実績54%)、市況の影響を受けにくい構造へ確実にシフトします。また、原価上昇抑制と併せて、継続生産が可能な取引価格(調達価格)の設定、収益力強化に向けた販売施策と業務プロセス改革などに取り組み、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、トマトやベビーリーフに次ぐ生鮮野菜(紫たまねぎなど)の開発・育成に取り組めます。

家庭園芸事業では、トマト苗で業界トップを目指し、新たにトマト以外の野菜苗の販売も拡大していきます。



ベビーリーフ菜園



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
- 機能性成分や残留農薬の分析による品質保証体制
- 農事業に関する専門スキル(知識・技術)を持った人材

WEAKNESS 弱み

- 生鮮トマト特有の市況影響による収益ボラティリティ
- 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、ベビ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「みどりの食料システム戦略」において、農薬の削減など当社が培ってきたノウハウを活用する機会の獲得
- 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ンネルの多点化と健康志向の高まり
- 農業分野でのESG投資やSDGsなどへの関心の高まり

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収穫ロボットの研究・開発、農業経営資源を活用したアグリサービス事業の拡大など、先進的なバリューチェーンへの変革に取り組みます。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ます。



一般のたまねぎの約1.5倍のケルセチンを含む紫色があざやかなたまねぎ「高ケルセチン紫たまねぎ」



▶ 事業戦略

国際事業

国際事業は、種子開発から農業生産、加工、販売事業などを展開しています。加工はトマトペーストなどを製造する一次加工と、トマトペーストを原材料としてトマトソース、ピザソースなどを製造する二次加工に大別されます。国際事業の主な顧客は調味料メーカーや外食企業などで、米国、欧州、豪州などでBtoBビジネスを展開しています。

2022年度の概要(成果・課題)

成果

米国を中心に展開するKagome Inc.は、堅調な米国の外食需要を背景に、新規顧客を含むフードサービス企業向けの販売が好調に推移しました。Kagome Inc.の売上収益はコロナ禍以前の2019年度を大きく上回る水準となり、国際事業の成長を牽引しています。また、ポルトガルのHITをはじめとしたトマト一次加工も、世界のトマトペーストの市況高の影響もあり、増収に大きく寄与しました。事業利益は、原材料やエネルギー価格の急激な高騰があったものの、各社で価格改定を実施したほか、円安の影響もあり、増益となりました。

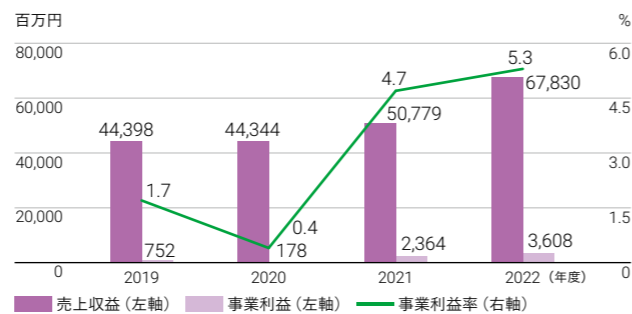
業績推移(2022年度)



課題

直近の課題は、世界的なインフレへの対応です。これには、生産性向上や固定費削減を進めるほか、価格改定を実施して利益を確保していきます。一次加工のように川上に近い事業はコスト上昇分を価格に順調に転嫁できており、二次加工においても随時価格改定を行っています。これらの取り組みにより、2023年度の事業利益率は前年度比+0.4ポイント改善の5.7%を見込んでいます。中長期的には、米国を中心とした成長戦略の検討と実行、一次加工を中心としたサプライチェーンの強化などが課題です。

売上収益／事業利益／事業利益率



※ 国内事業とのセグメント間売上収益を含んでいます。
※ 2022年度より報告セグメントの区分を変更しています。2021年度についても、当該変更に基づき遡及して作成した数値を表示しています。

足元の対応と、中期的成長の柱の育成

中期経営計画における環境変化と対応策

コロナ禍からの規制緩和により米国の外食需要は大きく回復しており、今後も継続的な成長が見込まれます。外食企業では原材料コストの上昇や店舗の人員不足が課題であり、環境対応にも積極的なことから、今後は店舗運営効率を考慮した新しい容器の商品開発やグループを挙げたESG課題への取り組みを強化していきます。

また、コロナ禍やウクライナ情勢を経て、内食需要の増加やトマトから競合作物への転作が起きたほか、水不足などの影響でトマトペーストの世界在庫は一転して低水準となりました。当面は安定したサプライチェーンを確保できることが重要であり、グループ会社のリソースを活用して高品質のトマトペーストを一定量確保し、競争力を高めていきます。



Kagome Inc.の商品を使用した外食メニュー



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
- グローバルに展開するトマトの一次加工会社によるトマトペーストの安定確保
- グループ会社共通の品質管理基準の展開による品質力とESG課題の推進

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
- BtoC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
- テイクアウト・デリバリーニーズや店舗運営効率に対応した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 —

- 当社リソースの活用による安定したサプライチェーンの確保
- 一次加工でのトマト以外の野菜や果実加工品の生産可能性の検討
- 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

今後の国際事業は、米国を中心とした成長戦略と一次加工を中心としたサプライチェーンの強化に取り組みます。

第3次中期経営計画では、「オーガニック・インオーガニック、両面での成長追求」を4つのアクションの一つに掲げており、米国における既存グループ会社とのシナジーを活かし、他企業との協業やM&Aなども視野に入れた成長戦略を描いています。2021年に設置した「米国成長戦略プロジェクト室」を中心に、展開エリアや商品形態の拡大など、様々な面から検討を進めています。

また、世界的なサプライチェーンの混乱が起きつつある中、トマトペーストの安定生産、安定確保は国際事業のみならず、トマトペーストを主力原料とする国内加工食品事業の継続にとっても、極めて重要です。一次加工のグループ会社を持つことを強みとして、安定したサプライチェーンを構築することに注力していきます。



Kagome Australia Pty Ltd.