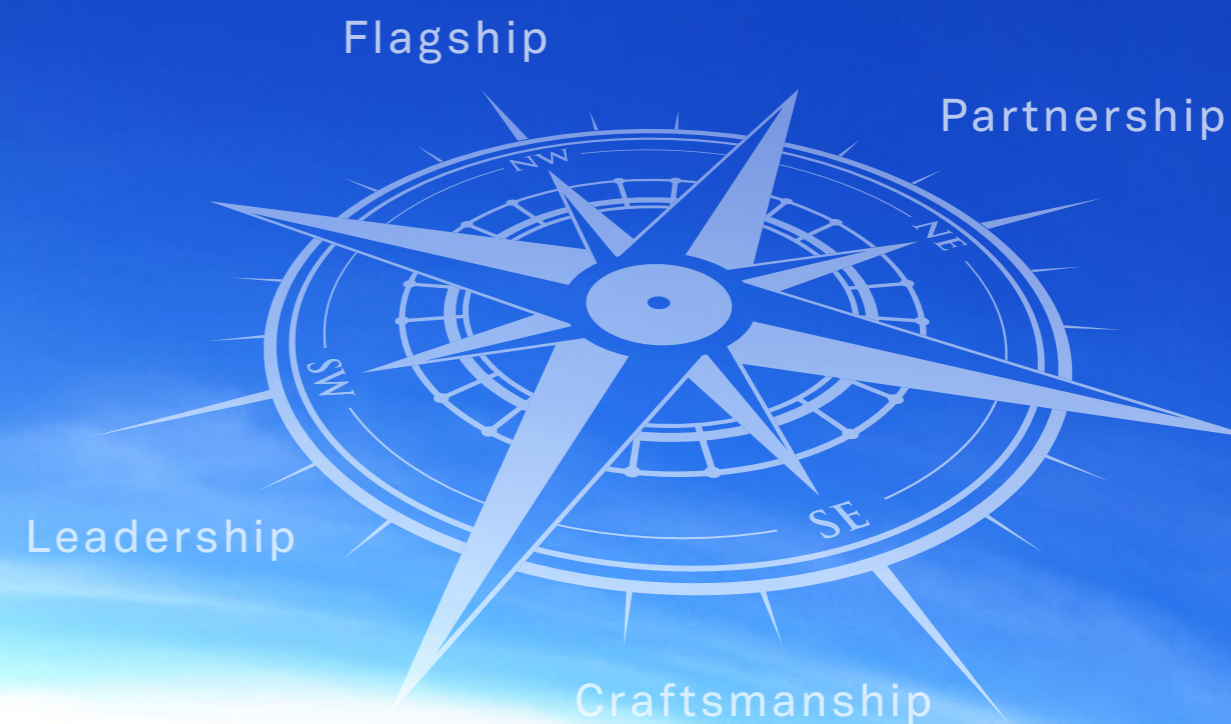


KAGOME
S T O R Y
2016

カゴメの力を未来へ、世界へ。

種子から食卓まで。価値を創造し、 もっとグローバルなカゴメへ。

カゴメは、向かう。トマトはもちろん、野菜の価値とそのおいしさを広く世界へ届けるために。
カゴメは、進む。農業に貢献し、地域が抱える問題を一つひとつ解決していくために。
夢を乗せて、未来を見据えて、力強く前に進み、成長しつづける。



INDEX

- | | | | | | |
|----|-----------------|----|---------------------|----|-------------------|
| 3 | トップメッセージ | 13 | 畑は第一の工場 | 19 | カゴメの理念体系／これまでのあゆみ |
| 5 | 垂直統合型ビジネス | 14 | 地産全消 | 21 | 中期経営計画 |
| 7 | グローバルトマトサプライヤーへ | 15 | フレッシュ・イノベーション・チャレンジ | 23 | コーポレート・ガバナンス |
| 11 | 生鮮ビジネスの拡大 | 17 | 数字でみるカゴメ | 25 | 財務・非財務パフォーマンス |

編集方針

カゴメグループは企業理念「感謝」「自然」「開かれた企業」のもと、社会への貢献を通じた価値創造によりこれまで成長してきました。私たちは、1999年度の環境報告書発行をはじめ、2013年度のサステナビリティレポート発行まで、年々その取り組みを進化させ、ステークホルダーの皆さまにご報告してきました。将来的には、事業における創出価値が明確となった「統合報告書」の形にて、皆さまにご報告することを目指しており、その過渡期にあたる2016年度においては、カゴメの事業活動をさまざまなステークホルダーの皆さまにとって価値あるものとして、現在・過去の報告に留まらず未来の視点でお伝えする「カゴメストーリー」として発刊致します。

詳しくは26ページをご覧ください

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をめざして

カゴメの創業は1899年。農業を営んでいた創業者蟹江一太郎がトマトの栽培に挑戦し、その発芽を見た日にはじまります。以来私たちは、日本の食を見つめ、新しい食のあり方を提案してまいりました。

当社は、2016年よりスタートした中期経営計画において、10年後のありたい姿を「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」とし、農業から生産・加工・販売と一貫したバリューチェーンを持った世界でもユニークな企業として、健康寿命の延伸、農業振興・地方創生、そして世界の食糧問題に取り組んでまいります。そして「トマトの会社」から「野菜の会社」へと事業領域を広げ、社会の変化を予測し、その時代の要請をカゴメならではの事業戦略に組み込むことで、国内はもとより世界の社会課題の解決に貢献し、持続的な成長につなげたいと考えております。

カゴメの企業理念は「感謝」「自然」「開かれた企業」です。

私たちの原点である自然に根差し、地域社会・お客さま・お得意先さま・栽培農家の皆さま・株主さま・従業員など、世界に広がるあらゆるステークホルダーの皆さまと手を携え、激しい環境変化に対応するスピードと競争力を強化する経営を進め、価値ある商品やサービスをお届けできるよう、たゆまず努力をしております。

皆さまのご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。



カゴメ株式会社 代表取締役社長

寺田 直行

垂直統合型ビジネス

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、安全かつ安心という
価値を確実にお届けするためのビジネスモデル。
それが、カゴメの強みであり、世界的にもユニークな
「垂直統合型」ビジネスです。



需要創造

商品が持つ価値をお客さまに伝え、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。



一次加工・調達

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。

垂直方向

“トマトのことなら何でもカゴメに”



栽培

指定品種による契約栽培と農業指導、ハイテク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一貫した研究開発。

 Japan
日本



 United States
アメリカ



水平方向

世界各地の
主な拠点

 Portugal
ポルトガル



 Australia
オーストラリア





TOPICS 1

トマトの新産地形成へ
ポルトガルに研究開発拠点を設置

世界の人口増加に伴い、トマトの消費量拡大が予想されます。これまでのトマトの主要産地以外の育成を主目的のひとつとして、当社はポルトガルに「アグリビジネス研究開発センター」を設置しました。同センターでは現在、多くの人口を擁する西アフリカ地域を視野に入れ、セネガルにてトマト栽培・加工事業に向けた調査を進めています。これらの地域では、トマトペーストが食文化に根付いていますが、多くを輸入に頼っています。カゴメは、現地における栽培技術の向上と、事業モデルの確立によって、現地の農業基盤の整備をめざしています。



昨年度は現地平均収量 (30t/ha) の2倍以上が達成可能なことを実証。

TOPICS 2

最先端の加工用トマト
栽培技術を共同開発

2015年3月より、ビッグデータを活用した海外における最先端の加工用トマト栽培技術の開発に着手しています。具体的には、試験圃場に設置した気象・土壌などの各種センサや人工衛星・ドローンなどから得られるデータと、灌漑・施肥などの営農環境から得られるデータを活用し、トマトの生育状況や気象条件に応じた水・肥料・農薬などの使用量の最適化と収穫量の最大化を達成することで、農業の高付加価値化と環境にやさしい農業の実践をめざしています。



収量は、2015年夏期シーズンで、ポルトガルの平均の約1.5倍にあたる146t/haを実現。

TOPICS 3

グローバルフードサービスの
取り組み

私たちは、グローバルに活躍する大手フードサービス企業各社と連携し、トマト加工品の提供だけでなく、新商品の開発にも取り組み始めています。また、いっそう高まる「低糖・低塩・低脂肪」ニーズに対して、カゴメは「トマトと野菜の栄養成分、機能性研究」等の成果を活用し、「食による健康」として実現をめざします。さらに、中国をはじめとしたアジア領域や、南米、中東など新しい領域での顧客の開拓や事業機会の獲得にも積極的に取り組みます。



ピザソースなどのトマト加工品 (イメージ写真)

Partnership Global Tomato Supplier

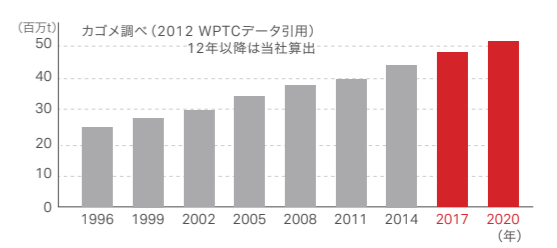
グローバルトマトサプライヤーへ

挑戦しつづけ、
成長しつづけ、
「トマトならカゴメ」を
世界共通語に。

2050年には90億人に達するとも言われる人口の増加に伴い、世界の食糧やトマトの需要も大幅な伸びが予測されています。カゴメはトマトをはじめとした食を通じて、世界が抱える様々な課題の解決に貢献し、世界No.1のグローバルトマトサプライヤーをめざします。

世界の加工用トマト消費量の推移と将来予測

トマトは世界で1億4,000万tの消費量を誇り、最も愛されている野菜です。そのうち加工用トマトの消費量は約4,000万t。その消費量は世界的な人口の増加に伴い需要がさらに拡大し、1年あたり100万tのペースで増えていき、2021年には5,000万tに達すると予測されています。



世界の加工用トマト消費量の推移と将来予測

カゴメのトマト加工品の歴史は110年以上を誇りますが、グローバルビジネスにおいてはまだ歴史が浅く、数年前に本格的に進出し始めたばかり。しかしながら、既に世界で上位の企業へと成長しています。



トマトケチャップ売上 世界第3位

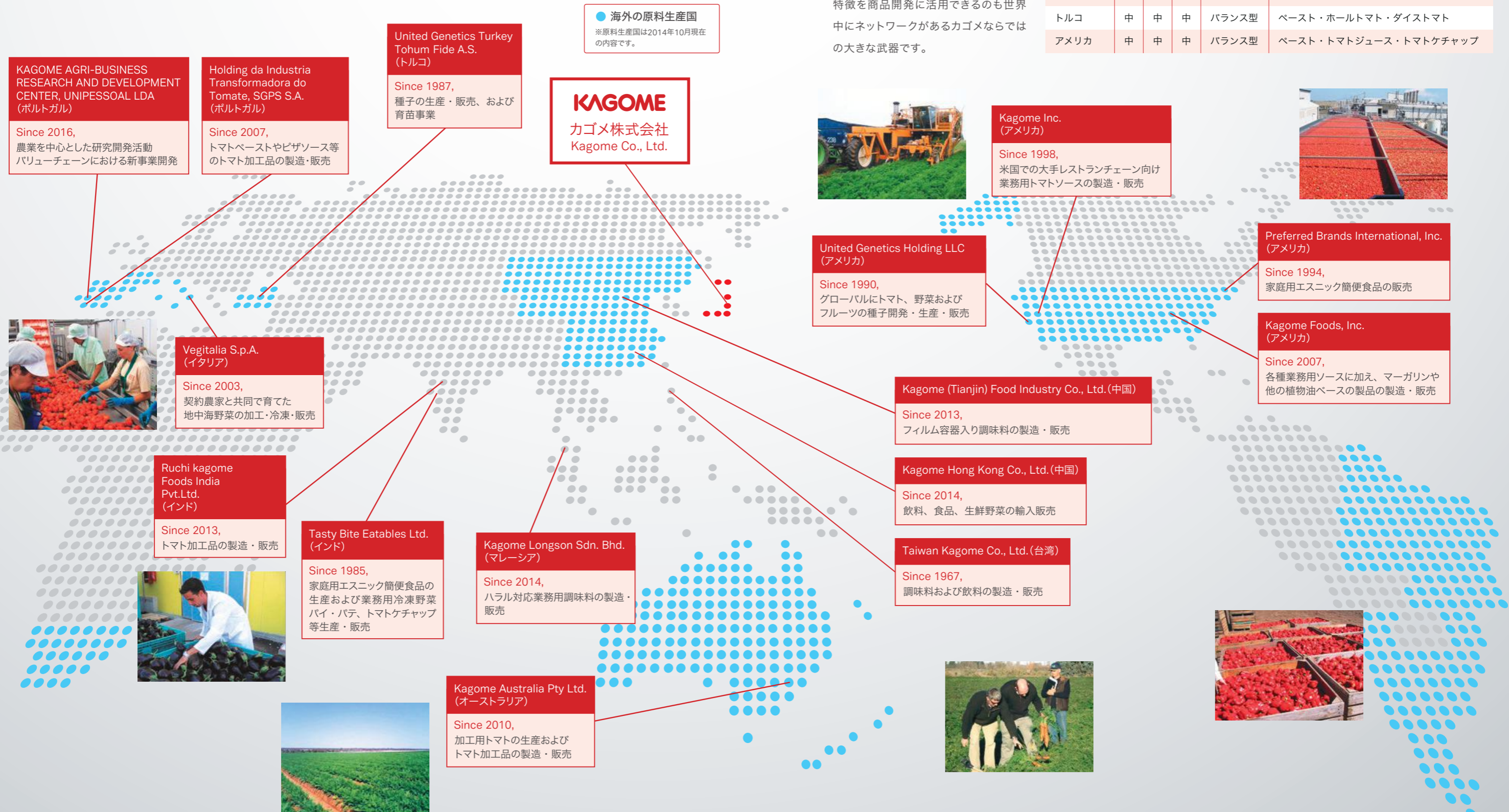
Ketchup * Euromonitor 2015 WORLD Brand Ranking		
順位	社名	USD million
1	Kraft Heinz Co	1,894.8
2	Unilever Group	481.0
3	Kagome Co Ltd	222.3
4	Empresas Polar CA	198.5
5	Nestlé SA	132.2

トマト加工品売上 世界第5位

Shelf Stable Tomatoes * Euromonitor 2015 WORLD Brand Ranking		
順位	社名	USD million
1	ConAgra Foods Inc	334.0
2	Conserve Italia - Consorzio Cooperative Conserve Italia scarl	213.5
3	Del Monte Pacific Ltd	183.6
4	Monaco Foods Inc	94.5
5	Kagome Co Ltd	93.7

世界中の人たちに、 おいしさと健康をお届けするために。

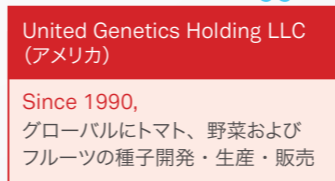
海外の子会社数は、2005年の2社から、約10年で34社*へ。日本で培ってきたノウハウをもとに、世界各地を調査し、最適な栽培地を吟味して、世界中の国々で事業を展開しています。*2016年3月末現在



トマトの特徴にあわせた商品開発。

トマトの品質特性は産地によって大きく異なります。例えば、日本や中国のトマトは酸味が強く、逆にチリやポルトガルでは甘味が強い。こうした産地別での特徴を商品開発に活用できるのも世界中にネットワークがあるカゴメならではの大きな武器です。

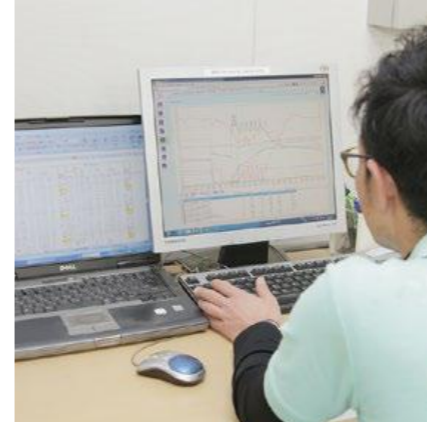
加工用トマトの産地と特徴の一例					
産地	甘味	酸味	旨み	味のタイプ	主な加工品
日本	中	強	中	酸味型	トマトジュース
チリ	強	中	弱	甘味型	ペースト
ポルトガル	強	中	中	甘味型	ペースト
イタリア	中	中	強	旨み型	ホールトマト・ダイストマト
トルコ	中	中	中	バランス型	ペースト・ホールトマト・ダイストマト
アメリカ	中	中	中	バランス型	ペースト・トマトジュース・トマトケチャップ



生鮮ビジネスの拡大

最先端の技術を結集し、生鮮トマト・野菜事業で農業の成長産業化をリードする。

生鮮トマト事業では、高リコピントマトを中心に生鮮売場を活性化していくとともに、市場が求める新たなトマトの品種開発も進めていきます。さらに、販売エリアや商品群の拡充を図るパックサラダとベビーリーフ、2つのカテゴリーを成長につなげ、「トマトの会社」から「野菜の会社」へと事業領域を広げます。



天候の変化に応じ、蓄積されたデータを活用して
温度や湿度や養液の量を管理



高回転・高収量を実現する最先端ハウス栽培



大人葉に比べ栄養価が高いベビーリーフ

TOPICS 1

大規模ハイテク菜園を 全国で展開

1998年より本格的にスタートした生鮮トマト事業。旬の夏と秋の時期は露地栽培、その他の時期は大型菜園でトマトを栽培しています。大型菜園では、温室内の温度や湿度、灌水などをコンピュータで自動制御。外界との接触が少ないため病虫害のリスクを抑えることもできます。また、立体的な仕立て方により、単位面積当たりの収穫量を最大化できるなど、均一な室内環境と均一な管理作業によって年間を通して安定した出荷量と高単収を実現しています。クリーンエネルギーの活用やCO₂対策、節水、生態系への配慮にもつながる大型ハイテク菜園は全国13カ所。「ラウンドレッド」や「高リコピントマト」をはじめ、17,600tの年間出荷量を誇っています。



ラウンドレッド



高リコピントマト



トマトサラダ

TOPICS 2

パックサラダ市場の拡大

高齢化やライフスタイルの変化により、野菜を買って作る手間が省ける手軽なカット野菜やサラダ類など野菜加工品市場は年々拡大傾向にあります。カゴメは、パックサラダをスーパーやコンビニエンスストアを中心に販売しています。今後は低温物流網を構築し、販売エリアを広げていきます。併せて、発芽大豆やケール、スプラウトなどの新しい機能性野菜を使った商品も拡充し、市場をさらに活性化。彩り豊かな食卓と健康をサポートします。また、イタリア野菜や機能性野菜コーナーなど、流通にとって魅力ある生鮮売場づくりにも積極的に取り組んでいきます。

TOPICS 3

ベビーリーフの販売を強化

カゴメがトマト以外で初めて発売した野菜がベビーリーフです。ベビーリーフは食物繊維やカルシウム、鉄、ビタミンAなどが栄養表示基準を上回る高機能野菜です。また、その幼葉には大人葉よりも多くのポリフェノールやβカロテンが含まれていることも明らかになっています。カゴメは、熊本県で国内最大のベビーリーフ農場を運営する「果実堂」と連携し、販売を強化するとともに、新たなメニューを提案していきます。さらに、Ready to Eat対応の商品開発を進め、お客様へ魅力的な商品をお届けします。



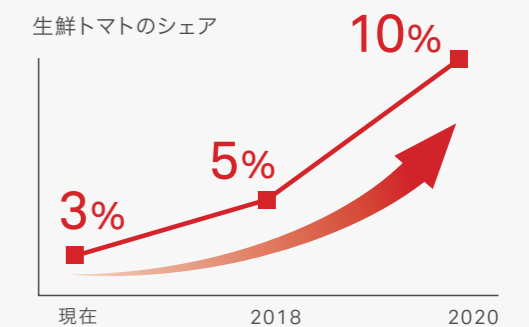
ベビーリーフ

▼ 3本の矢で成長しつづける農事業

過去最高売上 **110億円** (2015年度)

カゴメの農事業は、主に生鮮トマト、パックサラダ、ベビーリーフ、この3つの事業を柱に成長しつづけています。2015年度には、過去最高の売上高を記録。2016年度はさらなる成長が見込まれ、農事業売上高150億円をめざします。

生鮮トマトのシェア



Field is First

畑は第一の工場

よい原料はよい畑から。
それが商品づくりの哲学。

「畑は第一の工場」というものづくりの思想のもと、創業時から続けてきた契約農家との栽培に取り組み、トマトジュースの原料の国内産地拡大を進めながら、契約栽培で培ってきたノウハウや実績を海外からの原料調達にも活かしています。



Nationwide Consumption of Local Products

地産全消

地域の旬のおいしさを全国の皆さんに味わってほしいから。

地域で作られた農産物などをその地域で消費する「地産地消」ではなく、各地域で愛されてきた野菜やフルーツに焦点を当て、商品に活かすことで、全国の人にその美味しさや新鮮な感動をお届けしたい。そんな想いを込めて、「地産全消」活動に積極的に取り組んでいます。



フィールドマンと呼ばれる農業のプロがいます。

カゴメは創業以来、よい原料はよい畑から生まれるという思いを変え、安心・安全な原料を調達するためにトマトなどの「契約栽培」に取り組んでいます。日本の農業との共存共栄を図る「契約栽培」は、まず作付け前に農家の方々と全量を買入れる契約を結びます。その後、フィールドマンと呼ばれる担当者が契約農家の畑を巡回し、カゴメ独自のきめ細かな栽培指導をはじめ、トマトの生育状態にあわせて的確なアドバイスを行っています。「契約栽培」を行うことで、農家の方にとっては廃棄の無駄や価格変動という不安がなくなり、高品質の原料を作ることにも専念できます。同時に、高齢化する日本の農家において経験の浅い若手農家の育成にもつながります。こうしてカゴメは、近い将来のトマトジュース原料の国内産地拡大をめざしています。



生産者や自治体と連携し、地域の農業を応援する。

一年を通して春夏秋冬、四季を感じることができる日本は、北海道から九州・沖縄までその地域ならではの旬の味覚に恵まれています。しかし、その一方で特産品の需要や知名度の低さなど地域が抱える社会的問題があるのも事実です。カゴメは、そんな

課題の解決をお手伝いするべく、全国の自治体やJAと協定を結び、日本各地の特産品の魅力をカゴメブランドの商品として全国にお届けする「地産全消」活動を2010年度にスタートさせました。



地産全消ロゴ

自治体・JA	締結年	締結月	内容
広島県	2012年	2月	瀬戸内レモン協定
JAおきなわ	2012年	6月	農産物・加工・販売連携協定
愛媛県	2013年	2月	愛媛「瀬戸内」連携協定
高知県	2013年	11月	連携と協力に関する包括協定
栃木県	2013年	12月	農産物の生産・加工・販売に関する連携協定
山梨県	2016年	3月	農業の振興と発展に関する連携協定



世界80カ国以上で種子育苗事業を展開。

カゴメは2013年11月、トマトと野菜の非遺伝子組み換え種子を自社開発し、アメリカを中心に80カ国以上もの市場で販売事業を展開している米国の種苗会社ユナイテッド・ジェネティクス社を子会社化しました。これにより、種子を起点としたカゴメのトマト事業は世界中に拡大。種子から原料、加工、販売までワンストップで価値を創造するカゴメ独自の垂直統合型ビジネスと世界各地に広がる水平方向の拠点を武器にグローバル化がますます加速します。

「野菜生活100季節限定シリーズ」が、日本を元気にする。

「地産全消」活動の核となる商品が「野菜生活100季節限定シリーズ」です。「沖縄シークワサーミックス」に始まり、今では年間10種類以上の野菜生活100季節限定シリーズを発売。地域の野菜やフルーツの消費拡大に貢献しています。カゴメはこれからも、新たな地域の特産品の開拓、コラボレーション商品やメニューを通して、地域の農業さらには健康長寿をサポートしていきます。



野菜生活100季節限定シリーズ (2015年4月～2016年4月)



Craftsmanship Fresh Innovation Challenge Project

フレッシュ・イノベーション・チャレンジ

未来の商品を創りだす
いま一番フレッシュな
プロジェクト。

フレッシュ・イノベーションという言葉どおり「鮮度の
新機軸」に挑戦するプロジェクトです。カゴメの技術
力や開発力を結集して、世の中にない新ジャンルの
商品化を次々とめざします。

チャレンジなくして、イノベーションは生まれない。

これまでの野菜飲料とは別次元の「鮮度」にこだわり、フレッシュな野菜や
果実のおいしさとお栄養を最大限活かしたジュースをお客さまに届ける。そ
うしたミッションを背負った新しいプロジェクトが、栃木県那須塩原市にあ
るイノベーション本部でスタートしたのは、2014年4月のこと。メンバーの
公募に心を躍らせた若手研究員たちのチャレンジが幕を開けました。

色、香り、食感。 フレッシュなおいしさ お栄養を最大限に活かす。

プロジェクトがスタートし、まずは
香港や台湾など先進的なチルド飲
料が集まっている海外を視察。さら
に、お客様にとっての野菜やフル
ーツの「フレッシュの価値」とは何か
について検証や分析を繰り返し、た
どり着いた答えが「色」「香り」「食感」
です。その後、素材一つひとつの特長の整理や最適な組み合わせを研究。し
かし、原料調達、加工技術、製造ラインなどが大きな壁となりました。それ
でも妥協することなく研究や試行錯誤を重ね、課題を一つひとつクリア。プロ
ジェクト発足から1年半、生の野菜や果実をカットし、できる限り熱をかけず
に加工する「低温あらごし製法」により、新ジャンルの“生鮮飲料”が誕生し
ました。それが、2015年秋に発売した「GREENS」です。



新しい鮮度との出会い。 生鮮飲料「GREENS」

素材本来の鮮度感のある色合いと香り、こころよい
食感が楽しめる「GREENS」。野菜そのものの緑色
やセロリのシャキシャキ感、キウイのつぶつぶ感が
特長の「クレンジング グリーン」、活き活きとした
黄色とグレープフルーツの爽やかな香りが特長の
「リフレッシュ イエロー」、大地の生命力を蓄えた
注目の野菜ビートを使用した「エネルギー パープル」。
3種類の味わいをお楽しみいただけます。とはい
え、プロジェクトはまだ始まったばかり。さらなる新
しいフレッシュを求めて、健康やおいしさにつな
がる研究や商品開発がこれからも続きます。



“生鮮飲料” GREENS

最近の研究成果

イノベーション本部は、グループ
のバリューチェーンの源流として、
研究開発による技術的成長エ
ネルギーの供給をミッションに、
数々の研究成果を論文等で発
表。現在と将来にわたり活用で
きる技術を追求しています。

2010/09

トマト摂取で疲労軽減効果が期待
～大阪市立大学との共同研究～
(日本食品科学工学会第57回大会にて発表)

2014/07

食事前、もしくは食事中の野菜ジュース飲用でメタボ
の原因となる食後の血糖値の急激な上昇を抑えられ
ることを確認
(日本食品科学工学会第61回大会にて発表)



数字でみるカゴメ

「えっ、そうなの?」「知らなかった」「すごい!」。そんなカゴメの特長や実力を言葉だけではなく、さまざまな数字を中心に紹介します。

TOPICS
1

NO.1のシェア

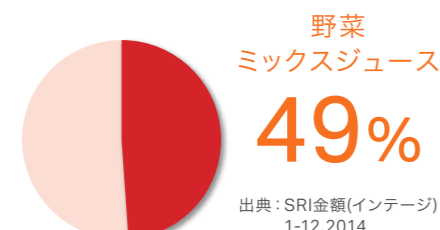


出典：SRI金額(インテージ)
1-12,2014 SM+CVS

国内におけるシェア



出典：SRI金額(インテージ)
1-12,2014 SM+CVS+DRUG+他



出典：SRI金額(インテージ)
1-12,2014 SM+CVS+DRUG+他



出典：SRI金額(インテージ)
1-12,2014 SM+CVS+DRUG+他

TOPICS
2

50.1万トン

カゴメの 緑黄色野菜国内供給量

国内の緑黄色野菜消費量の約11.8%をカゴメが供給。

トマトは国内消費量の3割以上をカゴメが供給。

日本の総野菜消費量
1,508万トン

日本の緑黄色野菜消費量
425万トン

カゴメの緑黄色野菜供給量
50.1万トン

32.1% 日本の消費量：113万トン
カゴメの供給量：36万トン

18.3% 日本の消費量：74万トン
カゴメの供給量(橙色)：13万トン

2.2% 日本の消費量：18万トン
カゴメの供給量：0.4万トン

農林水産省「食料需給表」(H24年度版)「野菜生産出荷統計」(H25年)
財務省「貿易統計」(H25年) カゴメの供給量はH25年使用実績

TOPICS
3

約7,500種

※登録済品種約70種

トマトの遺伝資源種類

イノベーション本部では、約7,500種ものトマト種子をはじめとする豊富な遺伝資源を保管し、データベース化。これらを活用し、遺伝子組み換え技術を用いずに加工用と生鮮用トマトの品種開発をしています。



TOPICS
4

約3,410,000人

食育支援活動

子どもたちの「食」への興味を育み、健やかな成長を応援するカゴメの「食育支援活動」。「食育」という言葉が一般的になるずっと前の1964年、全国の幼稚園に保育に役立つ紙芝居や絵本を配り始めたのが、そのはじまり。1972年からは親子に食べ物や健康

の大切さを伝えるミュージカル「カゴメ劇場」がスタートし、のべ341万人を無料でご招待しています。さらに、全国の約1割にあたる小学校や保育園にジュース用トマト「凛々子」の苗と学習教材を無償で提供する活動も続いています。



TOPICS
5

211,056名

※2015年末時点

個人株主数

「開かれた企業」を企業理念のひとつに掲げるカゴメは、2001年に「ファン株主10万人構想」に向けた取り組みをはじめ、2005年9月に10万人を突破しました。現在は、その2倍を超える20万人という業界では圧倒的多数の株主さまに支えられています。株主さまの声に積極的に耳を傾け、商品開発やイベントの開催に活かしています。

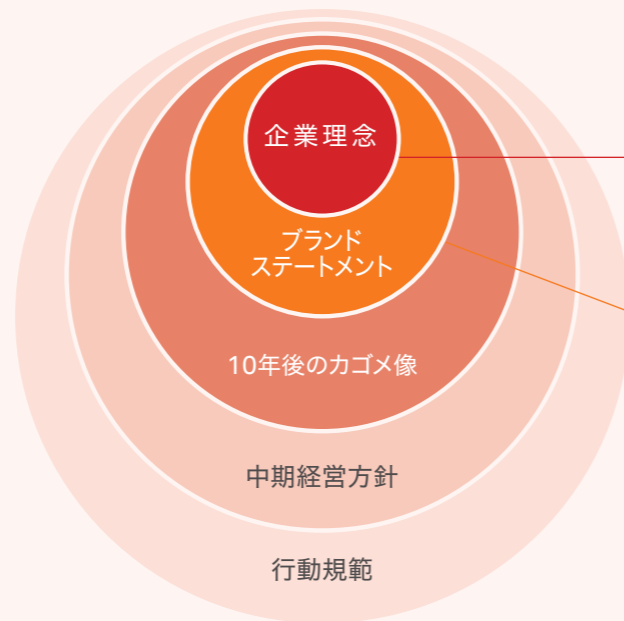


株主優待商品

個人株主比率
99.6%

カゴメの理念体系

カゴメは、100年以上もの間、トマトなど自然の恵みを活かした商品を通して、人々の健康に貢献してきました。そして、企業理念を守り続けながら、カゴメの価値を時代とともに磨いてきました。そんなカゴメがめざす、10年後にあるべき理想の姿。それは、日本はもちろん世界が抱えるさまざまな社会課題の解決に、これまで培ってきたトマトや健康への知見で積極的に取り組み、持続的に成長できる「強い企業」としてのカゴメです。



企業理念 時代を経ても変わらずに継承される「経営のこころ」

感謝

私たちは、自然の恵みと多くの人々との出会いに感謝し、自然生態系と人間性を尊重します。

自然

私たちは、自然の恵みを活かして、時代に先がけた深みのある価値を創造し、お客さまの健康に貢献します。

開かれた企業

私たちは、おたがいの個性・能力を認め合い、公正・透明な企業活動につとめ開かれた企業を目指します。



ブランドステートメント ブランドのありたい姿

自然を

自然の恵みがもつ抗酸化力や免疫力を活用して、食と健康を深く追求すること。

おいしく

自然に反する添加物や技術にたよらず、体にやさしいおいしさを実現すること。

楽しく

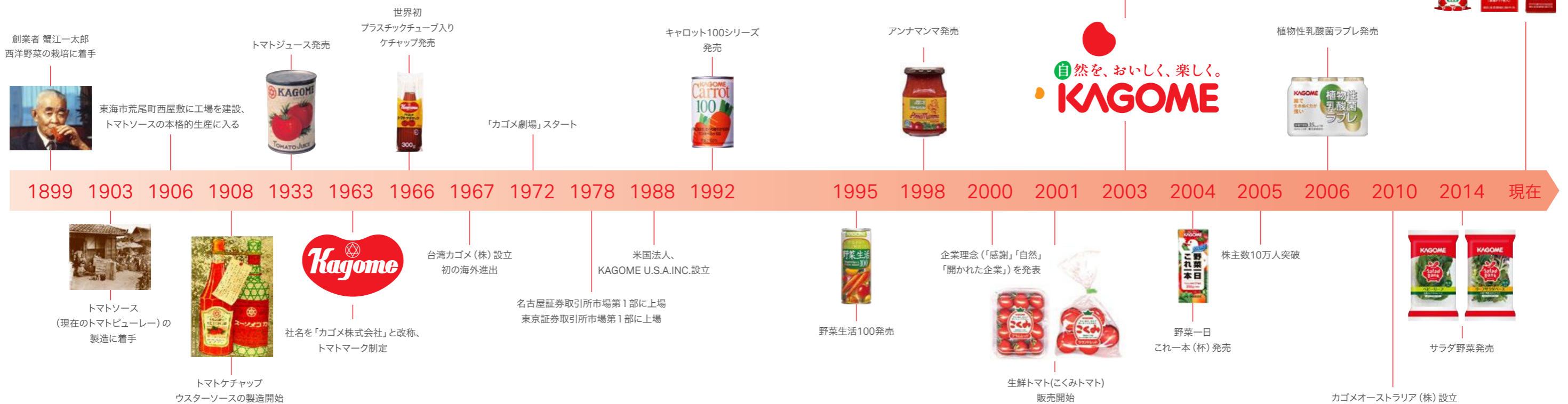
地球環境と体内環境に十分配慮して、食の楽しさの新しい需要を創造すること。



これまでのあゆみ

1899年の創業以来、「自然の恵みである農産物の価値を活かして、人々の健康に貢献したい思い」を商品に込め、生活者の皆さまにお届けしています。100年を超えるその

歴史は、時代のニーズに応えるためにこれまでなかった商品を開発しつづける「技術革新」の歴史でもあります。



中期経営計画

10年後のカゴメ像

「食を通じて社会問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」

社会問題.1 健康寿命の延伸 社会問題.2 地方創生・農業復興 社会問題.3 食糧問題

医療費や介護費の増加に伴う健康寿命の課題をはじめ、高齢化や労働人口の減少が進む地方、さらには人口増加や異常気象等により食料不足が深刻化する海外にも目を向けて、社会問題の解決に貢献していきます。

中期経営方針（2016年度～2018年度）

・「グッドカンパニー」に加えて「強い企業」へ ・「トマトの会社」から「野菜の会社」へ

プロダクトアウト型だけではなく、社会の要望に応えるソリューション型を併せ持つ企業として、「強いカゴメ」への足がかりをつくとともに、「トマトの会社」から「野菜の会社」へ事業領域を広げ、成長していきます。

1 海外事業

海外売上高 営業利益
550億円 **30億円**
(15年度比29%増) (15年度比15倍)

海外売上比率
25%
(15年度21.8%)

グローバルフードサービス対応
米国カゴメインク社をはじめ、グループ会社間で情報を共有し、セールスと商品開発の横断組織を構築することで事業を拡大しています。

PBI社とのシナジー発揮
米国の食品会社PBI社との連携もさらに強化。さらに、同社との連携によるシナジーの創出にも努め、健康食品や健康飲料事業の拡大を実現させます。

2 農事業

農事業売上高 営業利益
150億円 **10億円**
(15年度比36%増) (15年度比43%増)

生鮮トマト
販売が伸びている高リコピントマトを中心とした機能性の生鮮売場を活性化。新たなトマトの品種開発にも着手。

バックサラダ
販売エリアの拡大と合わせて、発芽大豆やケール、スプラウトなどの新しい機能性野菜を使った商品も拡充。

ベビーリーフ
Ready to Eat対応の調理済み食品の開発を進め、消費者へ魅力ある商品を拡充。

3 国内事業

国内事業売上高 営業利益
1,500億円 **70億円**
(15年度比6%増) (15年度比21%増)
※農事業除く ※農事業除く

飲料事業
機能性表示のトマトジュースや「生鮮飲料」という独自のセグメントを構築した「GREENS」により、野菜飲料の需要を確かなものにしていきます。

食品事業
野菜の鮮度を活かした生鮮調味料や生鮮調理食品という新しいカテゴリーにも挑戦。トマトケチャップを使った減塩メニューの提案もスタート。

働き方の改革と収益構造改革

ダイバーシティ

働きやすい環境整備をめざして「ダイバーシティ推進室」という専門部署を設置しました。数多くの課題の中でも、女性の活躍推進を優先的に取り組みつつ、性別や年齢、国籍に関わらず、社外の方にも幅広く人材活用の道を開いていきます。

SCM本部の立ち上げ

SCM(サプライチェーンマネジメント)機能を強化し、販売・生産・調達の各計画を一元的にコントロールすることで、在庫の適正化や品切れの回避を実現し、収益構造を改革していきます。さらに、既存の需給調整だけでなく、新商品の導入や既存品の終売マネジメント(商品数最適化)を進化させます。

カゴメアクシス株式会社の立ち上げ

グループ内で分散して行われている財務経理や総務、情報システムなどの間接業務を集約・標準化し、グループ全体の業務効率の向上を図るためにカゴメアクシス株式会社を設立。独立会社として、新しい働き方にチャレンジし、グループ全体で強い企業を実現します。

企業価値向上への取り組み

健康経営

日本の健康寿命の延伸に担うにふさわしい「体と心の健康企業」になるために、全社で健康経営の推進体制を整備。従業員各自がセルフケアに長ける「自助の風土」と従業員同士で目配りや声掛けができる「共助の風土」を醸成していきます。

監査等委員会設置会社への移行

最適なコーポレート・ガバナンス体制の構築をめざして、監査等委員会設置会社へ移行します。事業内容の多様化やグローバル化が進む中で、より客観的な評価を受けるガバナンス体制を構築することで、さらなる企業価値向上を実現していきます。

中期 重点課題

重点課題 1 既存事業・カテゴリーのバリューアップ

野菜飲料をはじめ、トマトケチャップやトマト調味料、ソース、生鮮トマト、さらには機能性表示による価値向上をめざします。

重点課題 2 新たなカテゴリー・ビジネスモデルの創造と収益化

生鮮飲料の「GREENS」に加え、調味料や調理食品にも“生鮮”をカテゴリーとした新商品を開発。さらに、地域や高齢者に合わせたビジネスモデルなどを創出。

重点課題 3 グローバル化の推進と収益化

トマト事業のBtoBソリューションの拡大や新興国をはじめとした新しいトマト事業の獲得をめざします。さらにPBI社とのシナジーを発揮していきます。

重点課題 4 ソリューションビジネスの推進

顧客(キーマン)に深く入り込み、機動的かつ包括的な提案をします。また、流通・小売りの課題を解決するソリューション型商品の導入を拡大していきます。

重点課題 5 働き方の改革と収益構造改革

SCM本部の立ち上げや限界利益の改善といった収益構造改革。さらには、人事主導の異動や人材育成プログラムなど働き方の改革を進めていきます。

重点課題 6 企業価値向上への取り組み

最適なガバナンス体制の構築、品質における安心・安全の確保、健康経営、食育など企業としての価値を高めるさまざまな取り組みを行っています。

重点課題 7 資源配分の最適化

限られた資金を有効活用するため国内外問わず、投資対象の優先順位付けや高回収性の投資を選択。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方と体制

当社は、企業理念「感謝」、「自然」、「開かれた企業」に則り、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現を目指しており、そのためにコーポレート・ガバナンスを重要な経営課題であると認識しています。

当社では、コーポレート・ガバナンスの基本を「『自律』の更なる強化と『他律』による補完である」と考えております。これは、自らの意思で時代に適応するコーポレート・ガバナンスを構築することを原則としながら、「カゴメファン株主づくり」の推進や社外取締役の機能の活用などにより外部の多様な視点を取り入れていくことで、客観性や透明性を担保していくというものです。

当社は、カゴメならではの個性や独自性を活かしつつ、ステークホルダーとの対話を図るなかで、高度なアカウンタビリティを実現し、真の「開かれた企業」を目指してまいります。

当社は、2016年3月25日に監査等委員会設置会社に移行しました。この移行により、業務執行機能と監督機能の分離を進めることで、経営責任の明確化及び意思決定

と業務執行のスピードアップを図ってまいります。当社は、取締役会の主たる役割を、経営戦略、経営方針の決定とその執行モニタリングと定め、当社独自の「社外取締役の独立性基準」を満たす社外取締役を3名以上選任することで、アドバイス機能の充実と監督機能の強化を図り、実効性を高めております。監査等委員会においては、常勤監査等委員を1名以上置くことを方針とし、内部統制システムを利用して、取締役の業務執行の適法性、妥当性を監査してまいります。

業務執行については、執行役員制度のもと、一定基準により、執行の責任と権限を各部門に委任し、取締役会決議・報告事項の伝達、周知及び執行役員間の連絡、調整を図ることを目的に執行役員会を設置しております。また、社長のリーダーシップのもと、機動的かつ相互に連携して業務執行ができるよう経営会議を設置しております。経営会議において審議を行うことで適切なリスクテイクを可能としており、責任を明確にしたうえでスピーディな意思決定ができるようにしております。

監査等委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況

当社は監査契約を締結している名古屋監査法人から年間会計監査計画の提出・会計監査実施結果の報告を受けるほか、監査等委員会が適宜、会計監査人による監査に立ち会うとともに、会計監査人並びに内部監査部門と定期的な情報交換や意見交換を行う等、緊密な相互連携をとっております。

当社の内部監査は各事業所の業務活動が、法令、諸規定及び経営方針や経営計画に準拠し、適正かつ効率的に運営

されているか否かを監査し、経営の合理化・業務効率の改善向上に資することを目的としております。内部監査室は、社長直轄の部門として、また監査等委員会の事務局としての中立的な視点で、財務報告に関する信頼性をモニタリングするとともに、定期的にグループ各部門の業務執行状況を直接監査し、グループガバナンスの強化に努めております。監査において発見された問題点については監査等委員会並びに社長に適宜報告され、必要な対策または改善を図っております。

コンプライアンス

カゴメは、役員・従業員が相互に個性・能力を認め合い、公正・透明な企業活動に努めることを旨とする「開かれた企業」という企業理念を掲げており、グループ各社もこの理念に基づいた企業活動を展開しています。

この理念は、カゴメグループの役員・従業員一人ひとりの日々の行動を通じて初めて実現するものであることから、カゴメでは行動指針となる「カゴメ行動規範」を制定して、グループの全役員・従業員にその遵守を徹底しています。

取締役



取締役会長
西 秀訓



取締役専務執行役員
経営企画本部長
渡辺 美衡



取締役常務執行役員
業務改革担当
兼 カゴメアグリス株式会社代表取締役社長
児玉 弘仁



代表取締役社長
寺田 直行



取締役専務執行役員
生産調達本部長
三輪 克行



取締役常務執行役員
国際事業本部長
住友 正宏

社外取締役



近藤文化・外交研究所代表
外務省参与(国連安保理改革担当大使)
近藤 誠一



日本アイ・ビー・エム株式会社 副会長
橋本 孝之



マルトモ株式会社 代表取締役社長
明関 美良

監査等委員である 取締役



取締役常勤監査等委員
蟹江 睦久



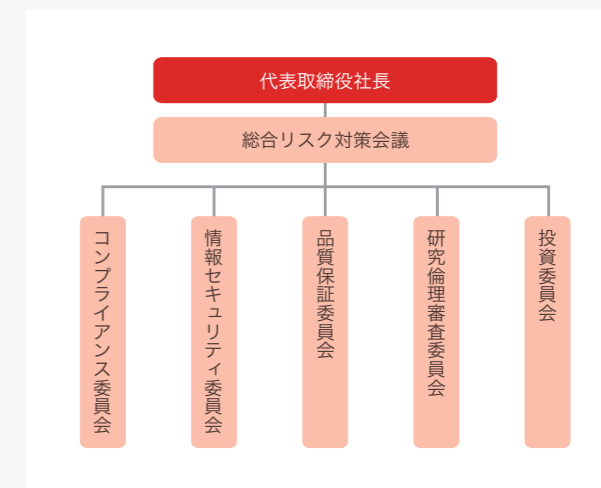
社外取締役監査等委員/
村田守弘会計事務所代表
村田 守弘



社外取締役監査等委員/
西村あさひ法律事務所パートナー
森 浩志

リスクマネジメント体制

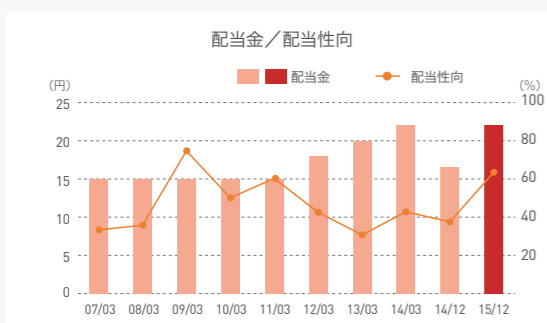
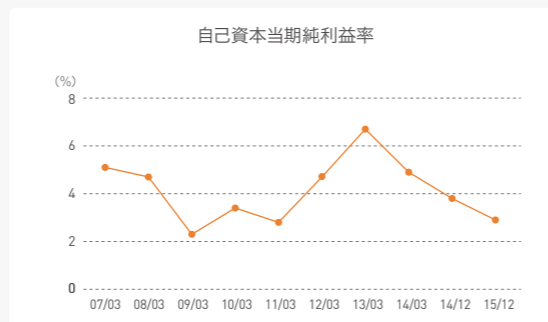
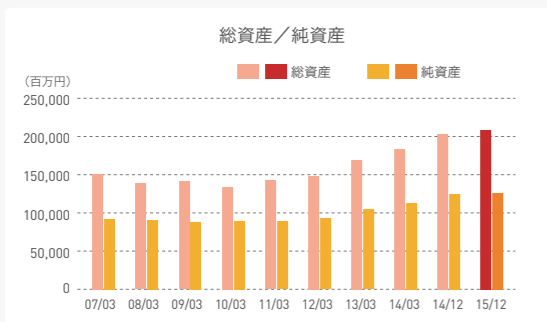
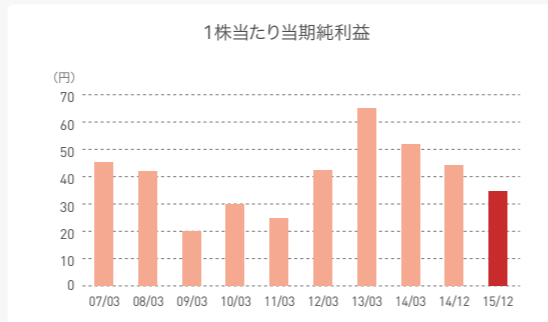
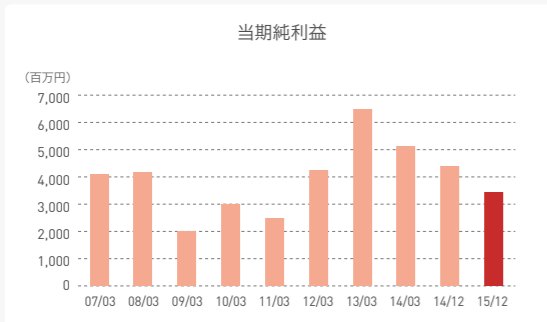
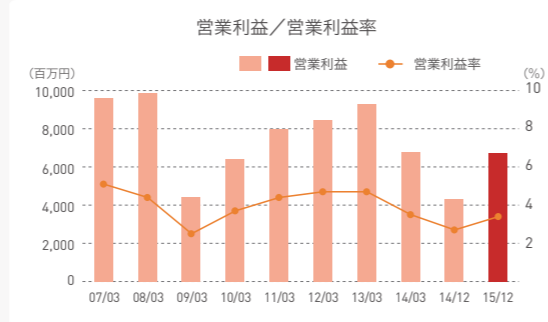
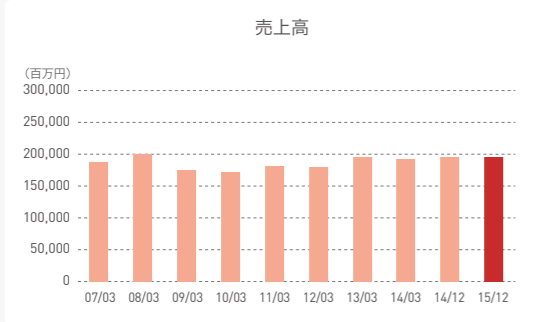
カゴメは、リスク管理体制の充実を図るため、5つの委員会を設置し、さらにリスク管理の統括機関として、総合リスク対策会議を設置しています。総合リスク対策会議は、代表取締役社長を議長として、経営会議メンバーがリスク対応方針や重要リスク対応課題について検討し、迅速な意思決定を図るための会議です。



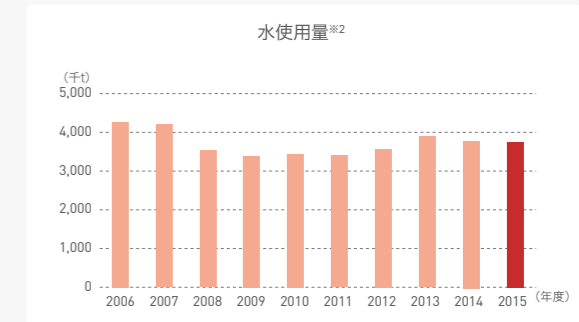
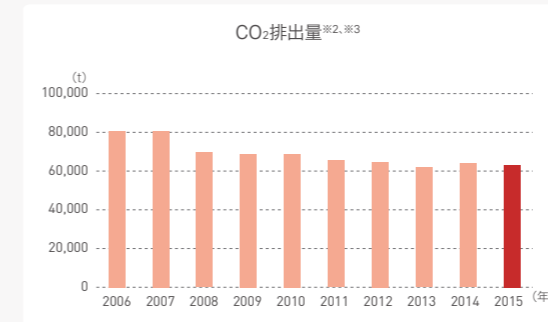
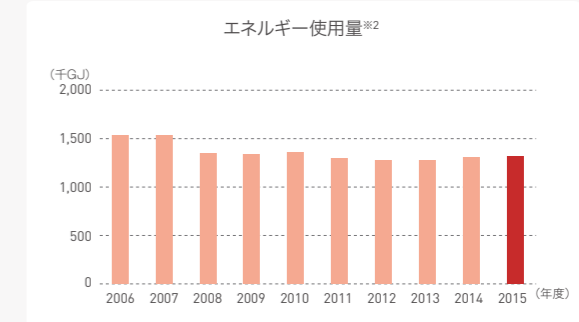
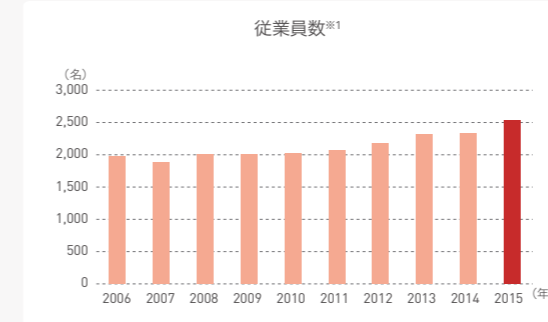
財務・非財務パフォーマンス

連結決算財務パフォーマンス

※2014年度は事業年度変更に伴い、2014年4月1日～12月31日までの9カ月間となっております。



連結決算非財務パフォーマンス



※1 対象範囲はカゴメグループ ※2 対象範囲はカゴメ本体+国内グループ会社 (カゴメアクセス、カゴメ物流サービス、4菜園) 年度の期間は2006～2014年度は4月～3月、2015年度は1月～12月(決算期変更)で計算しています。
 ※3 CO₂計算値における電気換算係数は社内管理固定係数:0.421kg-CO₂/kWhを使用

会社概要 (2016年4月現在)

創 業 1899年(明治32年)
 設 立 1949年(昭和24年)
 本 社 愛知県名古屋市中区錦3丁目14番15号
 TEL (052) 951-3571 (代表) FAX (052) 968-2510
 東京本社 東京都中央区日本橋浜町3丁目21番1号 日本橋浜町Fタワー
 TEL (03) 5623-8501 (代表) FAX (03) 5623-2331
 資 本 金 19,985百万円
 従業員数 2,569名(連結)
 事 業 所 本社、東京本社、1支社、8支店、7工場、イノベーション本部
 事業内容 調味食品、保存食品、飲料、その他の食品の製造・販売、
 種苗、青果物の仕入れ・生産・販売

主な連結子会社
 加太菜園株式会社
 響灘菜園株式会社
 いわき小名浜菜園株式会社
 カゴメアクセス株式会社
 カゴメ物流サービス株式会社
 Kagome Inc.
 United Genetics Holdings LLC
 Vegitalia S.p.A.
 Holding da Industria Transformadora do Tomate, SGPS S.A.(HIT)
 台湾可果美股份有限公司
 可果美(杭州)食品有限公司
 Kagome Australia Pty Ltd.
 Preferred Brands International, Inc.

報告書の変遷と今後の予定

1999年度 環境報告書
 2005年度 社会環境報告書
 2010年度 CSRLレポート
 2013年度 サステナビリティレポート
 2016年度 カゴメストーリー(会社案内)
 2018年度 カゴメ統合報告書(予定)

CSR情報のご案内

CSR関連情報をご紹介します。
<http://www.kagome.co.jp/company/kankyo/index.html> ※2016年夏頃公開予定。



カゴメ株式会社

本社 / 〒460-0003 愛知県名古屋市中区錦3丁目14番15号 TEL.(052)951-3571(代表)
東京本社 / 〒103-8461 東京都中央区日本橋浜町3丁目21番1号 日本橋浜町Fタワー TEL.(03)5623-8501(代表)

