



**KAGOME**  
S T O R Y  
2017



# 日本の野菜不足を 解消したい。

時間がない、野菜が苦手など、その理由はさまざまですが、日本人の野菜不足は年々深刻化しています。カゴメは、飲料や食品、業務用だけでなく、通販や農事業まで事業領域を広げ、その問題解決に全力で取り組んでいます。いつでも手軽に野菜が摂れる暮らしの実現をめざして、さまざまな形で野菜をお届けすることで、健康長寿に貢献していきます。



飲料事業



食品事業



農事業



業務用事業



通販事業



## 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、昨年よりスタートした中期経営計画において、ありたい姿を「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」と決めました。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つ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。

そして今、私たちは「トマトの会社から、野菜の会社に」というビジョンを掲げています。当社は現在、日本国内で1年間に消費されるトマトの約30%を、緑黄色野菜については約12%を、さまざまな商品で市場に供給していますが、日本人の野菜摂取量は目標値に対してまだまだ大きく不足しています。だからこそ私たちは、トマトはもちろん、さまざまな野菜の価値を活かした幅広く革新的な商品を次々とお届けし、人々の健康に貢献することによって、持続的な成長につなげていきたいと考えています。

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

# 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

### 国内におけるシェア



※画像は代表的商品です

出典：インテージSRI / 期間：2016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+コンビニエンスストア



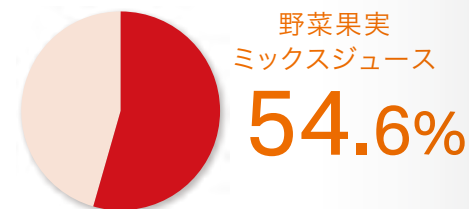
※画像は代表的商品です

出典：インテージSRI / 期間：2016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+チルド、トマトジュースカテゴリ



※画像は代表的商品です

出典：インテージSRI / 期間：2016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+チルド、野菜ミックスジュースカテゴリ



※画像は代表的商品です

出典：インテージSRI / 期間：2016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+チルド、野菜果実ミックスジュースカテゴリ

TOPICS  
2

## 約12%

### カゴメの 緑黄色野菜国内供給率

国内の緑黄色野菜消費量の約12%をカゴメが供給。

トマトは国内消費量の約30%をカゴメが供給。

日本の総野菜消費量  
1,510万トン

日本の緑黄色野菜消費量  
415万トン

カゴメの緑黄色野菜供給量  
49.4万トン



28.8% 日本の消費量：111万トン  
カゴメの供給量：32万トン



22.1% 日本の消費量：77万トン  
カゴメの供給量（橙色）：17万トン



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」(H26年度版)「野菜生産出荷統計」(H26年)  
財務省「貿易統計」(H26年) カゴメの供給量はH26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3,460,000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346万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けています。



TOPICS  
5

## 193,091名

※2016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、約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%

# 生鮮ビジネスの拡大

最先端の技術を集結し、生鮮事業で農業の成長産業化。

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、新たなトマトの品種開発を進めていきます。さらに、パックサラダとベビーリーフの販売エリアや商品ラインナップを拡充させ、「トマトの会社から、野菜の会社」に事業領域を広げます。



トマトの安定供給に貢献する大規模ハイテク菜園 (写真は「いわき小名浜菜園」)



お客さまに価値をつたえる「こくみレディ」



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CO<sub>2</sub>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14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高機能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積極的に取り組んでいます。

## 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。今年からは山梨県北杜市で「高根ベビーリーフ菜園」を稼働。供給体制と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。

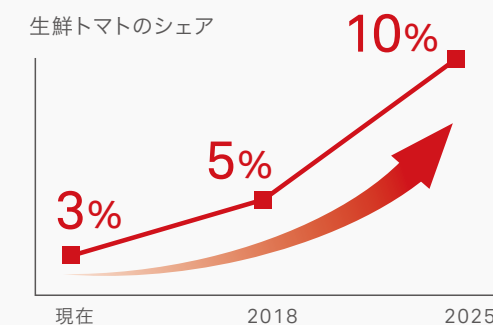


ベビーリーフ

### ▼ 3本の矢で成長しつづける農事業

過去最高売上 **115億円** (2016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。2016年度には、過去最高の売上高を更新。さらなる成長が見込まれます。



# 農業振興・地方創生

農業を支え  
地域の持続的成長に  
貢献。

超高齢化や労働人口の減少が急激に進む地域では、農業生産基盤の脆弱化が問題となっています。カゴメは日本の農業の発展が、地域の活性化につながると考え、日本の農業の成長産業化に貢献していきます。



## 生産者や自治体と連携し、地域の農業を応援。

カゴメは全国の自治体などと協定を結び、日本各地の特産品や旬の味覚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。各地域で愛されてきた農産物に焦点を当て、商品に活かすことで、生産者と消費者をつなぐ活動に取り組んでいきます。

### 【カゴメが地域で締結している協定】

自治体など	締結年	内容
広島県	2012年	瀬戸内レモン協定
JAおきなわ	2012年	農産物・加工・販売連携協定
愛媛県	2013年	愛媛県と地域の活性化及び県民サービスの向上を目的とした協定
愛媛県・広島県	2013年	広島県・愛媛県・カゴメの3者による「瀬戸内」連携協定
富士見町(長野県)	2013年	災害時における飲料の供給に関する協定
神奈川県	2013年	災害時における応急物資の取扱いに関する協定
高知県	2013年	連携と協力に関する包括協定
栃木県	2013年	農産物の生産・加工・販売に関する連携協定
弘前市	2014年	農業振興を図るための包括協定

自治体など	締結年	内容
東海市(愛知県)	2014年	トマトde健康まちづくり協定
長野県	2014年	産業廃棄物 3R実現協定
京都府	2014年	楽しもう京の食材パートナー連携協定
三重県	2015年	連携と協力に関する包括協定
山梨県	2016年	農業振興に関する連携協定
北杜市(山梨県)	2016年	北杜市・高根ベビーリーフ菜園と「地域農業と経済の発展」を目的とした連携協定
富士見町(長野県)	2016年	地域振興に関する連携協定
大分県	2016年	包括的連携に関する協定

※2016年9月現在



## 全国の生産者と消費者をつなぐ、通販事業の新ビジネス。

通販事業部では、既存の「健康直送便」に加え、新たなビジネスブランドとして「農園応援」を2016年10月に立ち上げました。「農園応援」は、食における地域や農業への関心の高まりを好機に、カゴメが日本全国を訪ねて出会った、地域に眠る価値ある農産物を次世代に受け継いでいくための応援活動です。地域生産者が丹精込めて育てた農産物と、それらを使ってカゴメが作った商品をストーリーとともにお届けしていきます。カゴメは「農園応援」を通して、地域生産者と消費者をつなぐことで、地域農業の活性化や地方創生に貢献したいと考えています。

## 「野菜生活100季節限定シリーズ」が日本を元気に。

地域の農産物を全国で消費する「地産全消」活動の核となる商品「野菜生活100季節限定シリーズ」は、今では年間10種類以上を順次発売。カゴメはこれからも、新たな野菜や果物の開拓やコラボレーションによって、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(2016年4月~2017年4月)

# 食による 健康寿命の延伸

野菜の力で  
日本の未来を切り開く。

現代人の野菜不足や塩分過多の食生活を改善するために、野菜が持つ機能価値を商品でお届けするだけでなく、野菜のおいしい食べ方や手軽に摂取できる方法を提案し、健やかな毎日を応援していきます。



## トマトケチャップで、おいしく30%以上減塩。

「日本人の食事摂取基準<sup>\*</sup>」によると、1日の食塩摂取の目標量は、男性8.0g未満、女性7.0g未満とされ、成人男女の1日の食塩摂取量に対して、約30%の減塩が必要だと言われています。そこでカゴメはトマトのうまみ成分グルタミン酸に着目。醤油や味噌の半量をトマトケチャップに置き換えてもおいしい「30%以上減塩メニュー」を提案し、商品を通して「おいしい減塩」をサポートしています。<sup>\*</sup>厚生労働省「日本人の食事摂取基準」(2015年)



## トマトパツアで、日本の食文化を守る。

健康志向の高まりとともに魚食ニーズを喚起する取り組みとして、自社商品「基本のトマトソース」を使った新しいメニュー「トマトパツア」を開発・展開しています。その魅力が全国の家庭や業務用市場に発信し、鮮魚や野菜を使った簡単な調理方法と華やかなビジュアルが評価され、手軽で本格的なトマトメニューとして定着しつつあります。

## ロングセラー商品が続々、機能性表示食品化。

カゴメは、トマトを中心に野菜の栄養素の研究を長年続け、さまざまな効果効能を検証しています。リコピンに善玉(HDL)コレステロールを増やす働きが報告されており、これによりリコピンを含む「カゴメトマトジュース」(265g、720ml、200ml)と「リコピン コレステファイン」を昨年機能性表示食品として発売。さらに野菜由来のGABAに高めの血圧を下げる働きが報告され、2017年には「カゴメ野菜ジュース」が機能性表示食品として再登場します。



# 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。



## 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ることなく、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。



## 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。



# 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。

## 垂直方向

“トマトのことなら  
何でもカゴメに”



### 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。



### 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

 Australia  
オーストラリア



 Portugal  
ポルトガル





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。



Supplier  
Becoming a Global Tomato  
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。

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

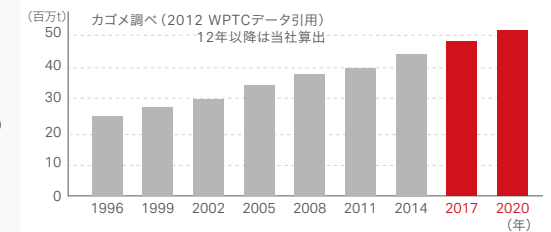
私たちは、グローバルに活躍する大手フードサービス企業各社と連携し、トマト加工品の提供だけでなく、新商品の開発にも取り組み始めています。また、いっそう高まる「低糖・低塩・低脂肪」ニーズに対して、カゴメは「トマトと野菜の栄養成分、機能性研究」等の成果を活用し、「食による健康」として実現をめざします。さらに、中国をはじめとしたアジア領域や、南米、中東など新しい領域での顧客の開拓や事業機会の獲得にも積極的に取り組みます。



ピザソースなどのトマト加工品 (イメージ写真)

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。



世界のカゴメへ、グローアップ。

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 2016 WORLD Brand Ranking
順位	社名	USD million
1	Kraft Heinz Co	1,639.8
2	Unilever Group	445.9
3	Kagome Co Ltd	232.0
4	Del Monte Pacific Ltd	182.9
5	Nestlé SA	125.2

トマト加工品売上 世界第3位

Shelf Stable Tomatoes		* Euromonitor 2016 WORLD Brand Ranking
順位	社名	USD million
1	ConAgra Foods Inc	315.2
2	Del Monte Pacific Ltd	186.8
3	Kagome Co Ltd	104.8
4	Conserve Italia - Consorzio Cooperative Conserve Italia scarl	89.0
5	Desan Trading	70.6

# 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35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。\*2017年3月末現在

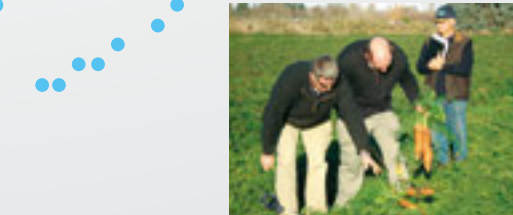
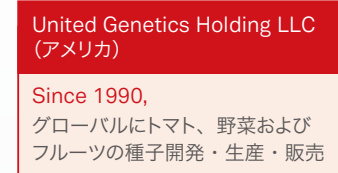


## トマトの特徴にあわせた商品開発。

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。

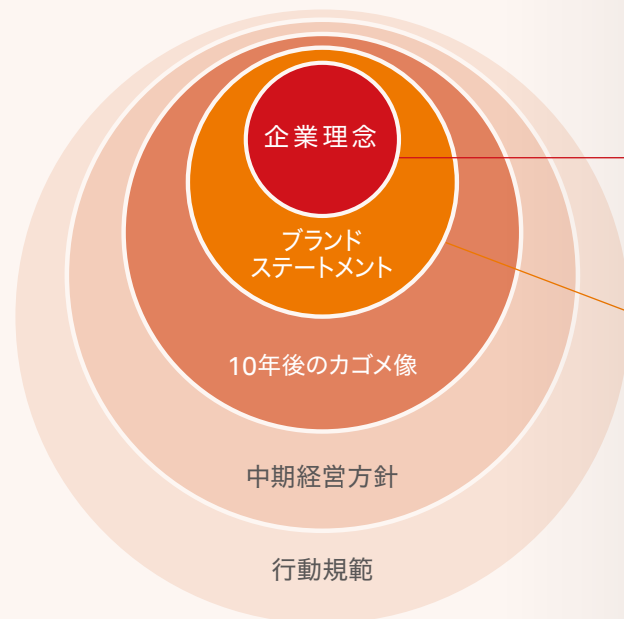
加工用トマトの産地と特徴の一例

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



# 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

## ありたい姿

「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 農業振興・地方創生    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、当社が培ってきた野菜・健康への知見を活かして社会問題の解決に貢献していきます。

## 長期ビジョン

10年

「トマトの会社」から「野菜の会社」に

生鮮野菜からジュース・調味料、冷凍素材、サプリメントに至るまで幅広く、さまざまな素材・カテゴリ・温度帯・容器・容量で「野菜」を取り扱っている会社として、カゴメはユニークな存在です。提供価値を磨き、「野菜の会社」をめざします。

20～25年

女性比率を50%に一社員から役員まで

多様化する消費者ニーズへの対応や、ダイバーシティの考え方に基づき多様な視点を取り入れることで、購買者の視点に立った事業戦略や活動を進展させます。

## 中期経営方針（2016年度～2018年度）

### 1 海外事業

海外売上高 530億円    営業利益 30億円

海外売上比率 25%

#### 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 140億円    営業利益 7億円

#### 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高機能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 1,530億円    営業利益 95億円  
※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

### ダイバーシティの推進

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。

### 物流の適正化

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。

### 業務の標準化と生産性の向上

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、2016年にカゴメアクセス株式会社を設立。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を担うにふさわしい「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、2016年より監査等委員会設置会社へ移行しました。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・ビジネスモデルの創造と収益化

生鮮飲料の「GREENS」の開発に加え、ベビーリーフを主とするサラダ素材の商品を拡充。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（キアカウント）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も進めています。

### 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めざしており、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。

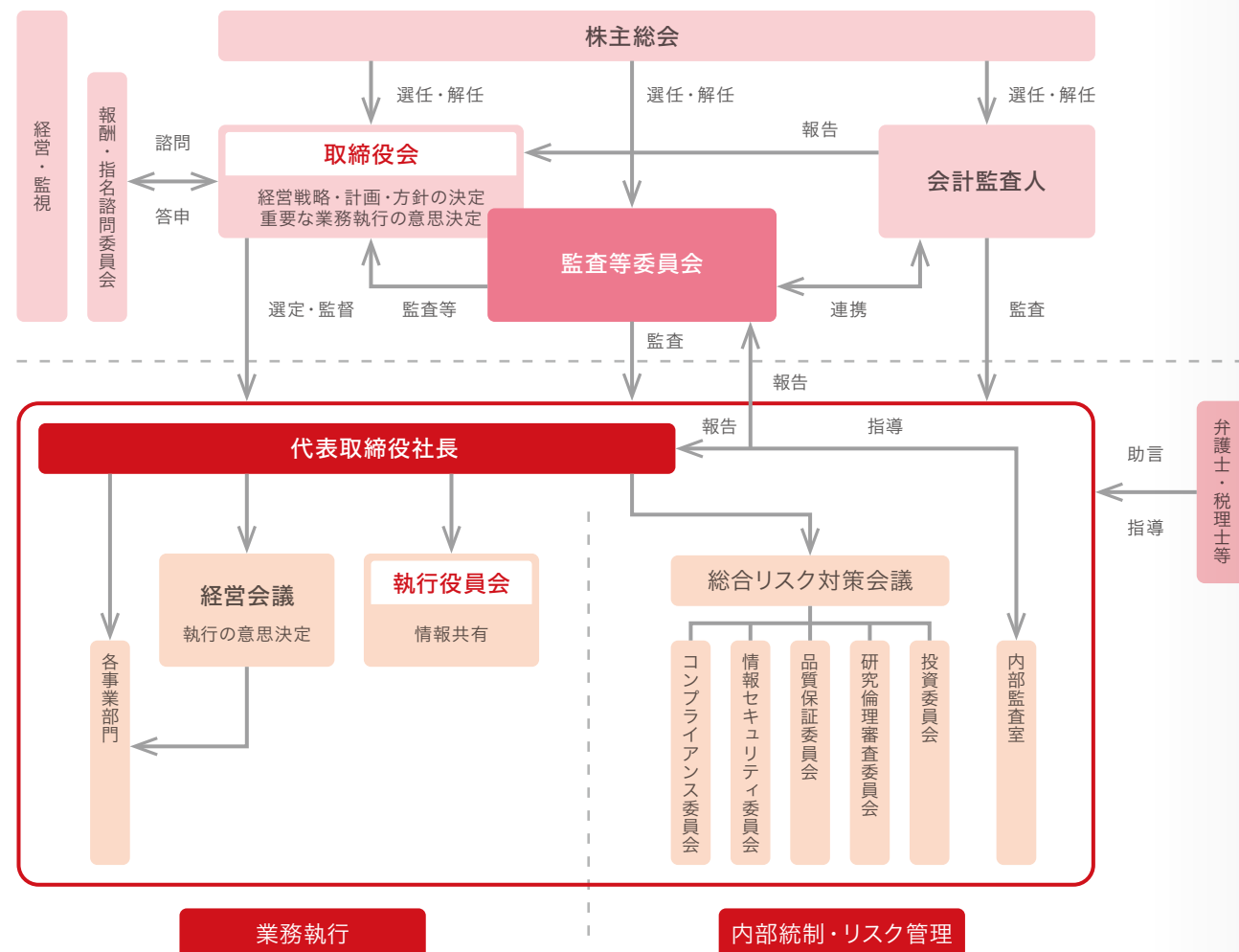
当社では、コーポレート・ガバナンスの基本を「『自律』の更なる強化と『他律』による補完である」と考えております。これは、自らの意思で時代に適応するコーポレート・ガバナンスを構築することを原則としながら、「カゴメファン株主づくり」の推進や社外取締役の機能の活用などにより外部の多様な視点を取り入れていくことで、客観性や透明性を担保していくというものです。

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」をめざしてまいります。

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いきます。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、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。監査等委員会は、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、妥当性を監査しております。

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ております。また、経営会議において審議を行うことで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。

## コーポレート・ガバナンス体制図



## 取締役



取締役会長  
西 秀訓



代表取締役社長  
寺田 直行



取締役専務執行役員  
経営企画本部長  
渡辺 美穂



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  
業務改革担当  
兼 カゴメアックス株式会社代表取締役社長  
児玉 弘仁



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



日本獣医生命科学大学客員教授  
佐藤 秀美

## 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。

## コンプライアンス

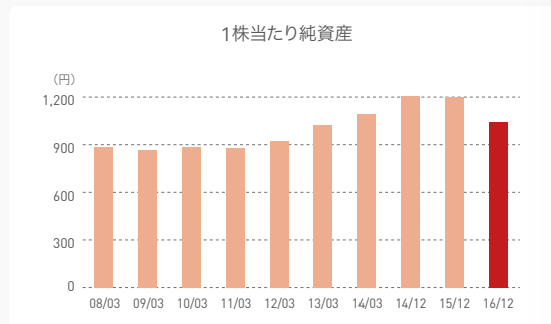
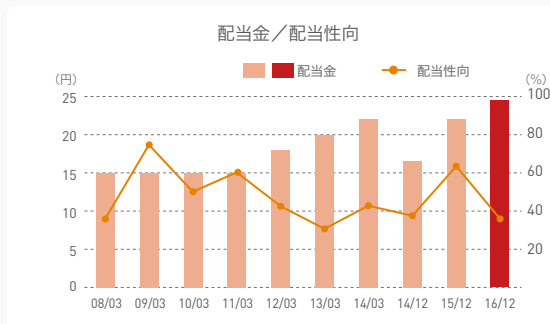
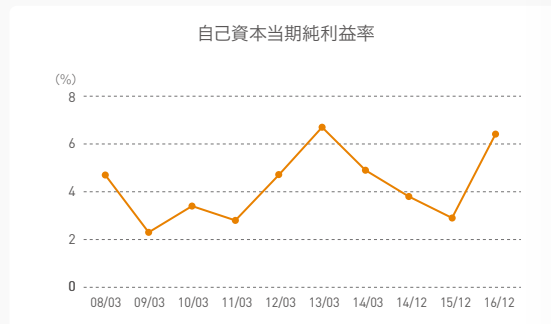
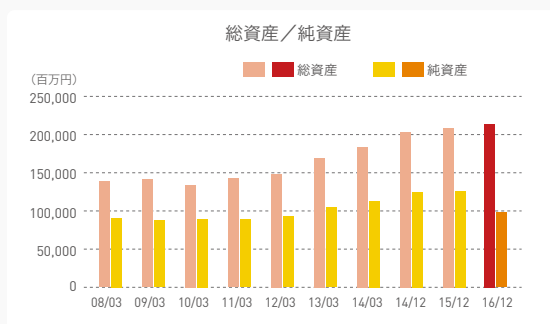
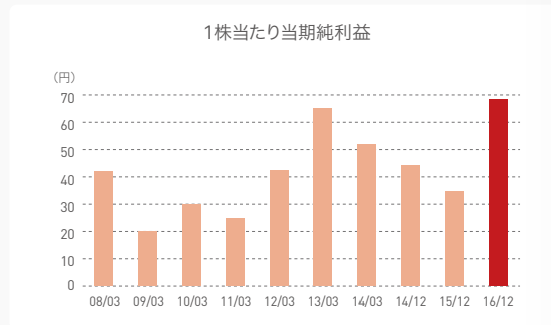
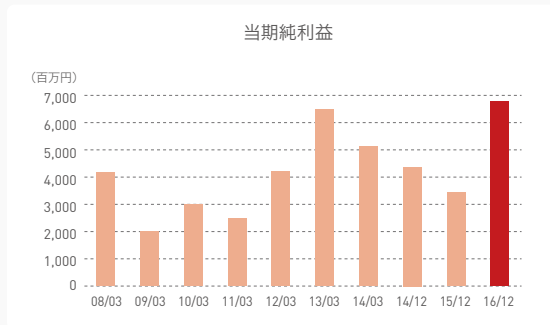
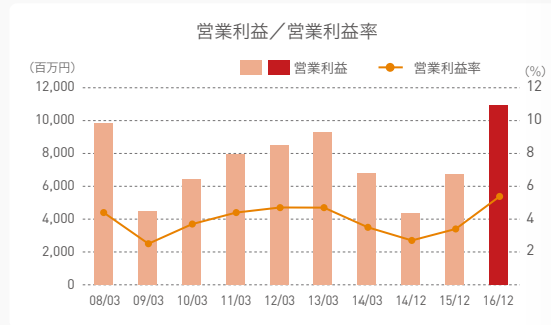
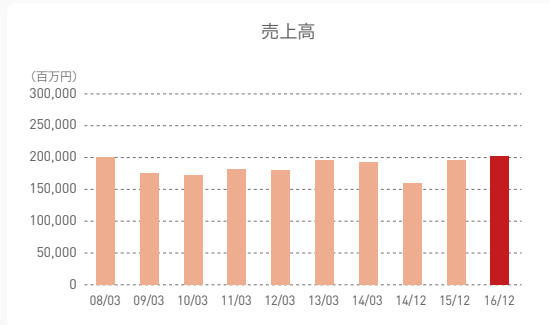
カゴメは、役員・従業員が相互に個性・能力を認め合い、公正・透明な企業活動に努めることを旨とする「開かれた企業」という企業理念を掲げており、グループ各社もこの理念に基づいた企業活動を展開しています。

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。

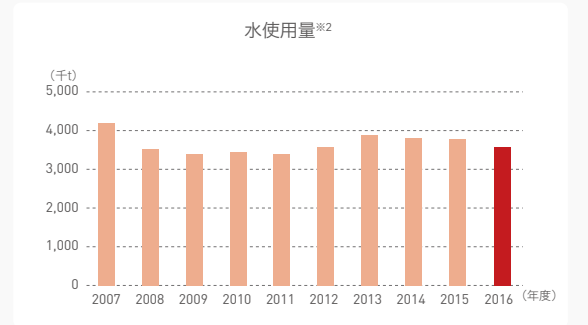
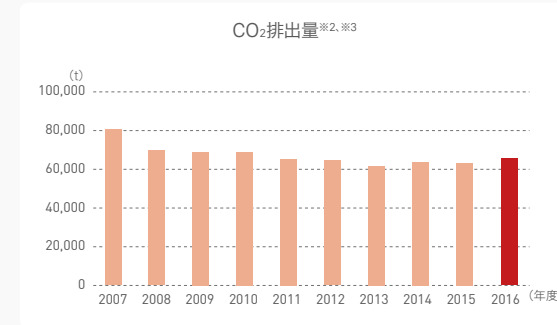
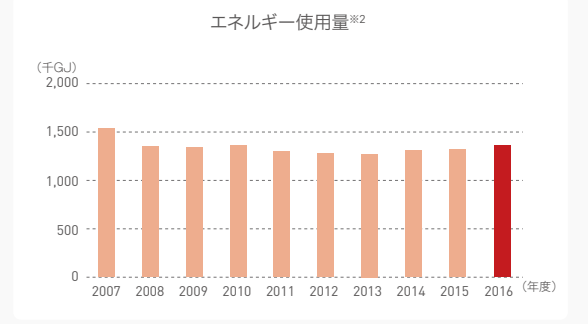
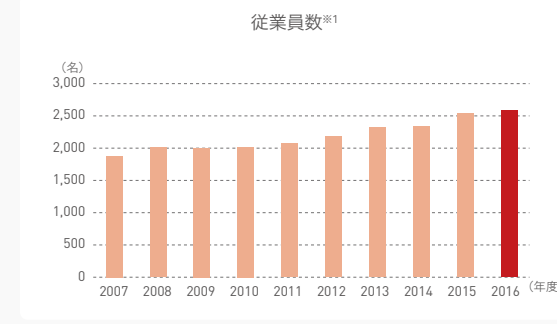
# 財務・非財務パフォーマンス

## 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2007～2014年度は4月～3月、2015～2016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 (2017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 2,621名(連結)  
 事 業 所 本社、東京本社、1支社、8支店、6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  
 Kagome Australia Pty Ltd.  
 Preferred Brands International, Inc.

## 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>



## 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)

