

社会問題解決への取り組みと新たな価値創造による需要の創造

—長期ビジョン達成に向けたカゴメの戦略—

カゴメは、ブランドステートメント「自然を、おいしく、楽しく。KAGOME」をお客さまとの約束とし、自然の恵みをもつ価値を活かした商品の開発と提供を通じて、人々の健康的な食生活の実現に貢献しています。2016年には2つの長期ビジョン「『トマトの会社』から『野菜の会社』に」と「女性比率を50%に一社員から役員まで」を掲げ、持続的成長と社会問題の解決を循環させながら企業価値向上に努めています。まずは2018年度の定量目標である売上高2,150億円、営業利益率6%を達成し、現在策定中の3カ年新中期経営計画で次の成長ステージにつなげて参ります。

カゴメの 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」

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS
世界を変えるための17の目標



2018年

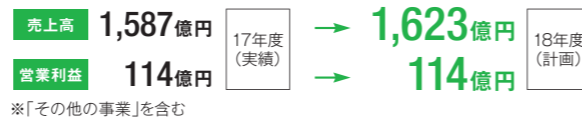
中期経営計画 16-18年度

- | | | |
|---|---|--|
| 収益構造の改革
<ul style="list-style-type: none"> ● 既存商品のバリューアップ ● 新商品のイノベーション ● 既存商品・新商品の絞り込み ● 滞留・廃棄・在庫の削減 ● 固定費の削減 | × | 働き方の改革
<ul style="list-style-type: none"> ● 午後8時以降の残業の禁止 ● 在宅勤務制度の導入 ● 選択制時差勤務の導入 |
|---|---|--|



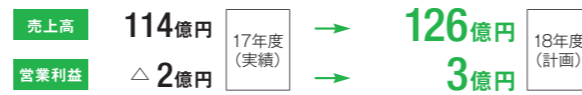
国内加工食品事業

日本の野菜不足の解消を目指して



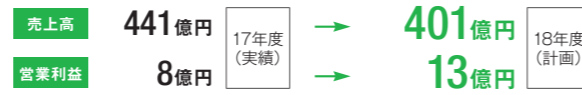
国内農事業

日本の農業を成長産業へ



国際事業

世界ナンバーワンのグローバル・トマトサプライヤーを目指して



イノベーション

自然の恵みを余すことなく活用するための研究開発

2025年までに

長期ビジョン

「トマトの会社」から「野菜の会社」に

女性比率を50%に一社員から役員まで

野菜で健康寿命の延伸



さまざまな素材・カテゴリー・温度帯・容器・容量で、野菜を使用した商品を提供するユニークな存在になります。

トマトから野菜へと領域を広げ、モノだけでなく、コトも提供できる会社になります。

当社は野菜をジュース、調味料、スープ、サラダ、冷凍素材、サプリメントなどさまざまな形で提供しています。また、従来のカゴメのナショナルブランドとしての商品だけでなく、量販店やコンビニエンスストアのベンダーと連携してプライベートブランドや惣菜でも商品を開発・販売することで、中食需要の拡大にも対応し、お客さまが野菜を摂取する機会を増やしていきます。モノとしての商品だけでなく、契約農家の野菜の栽培指導ビジネスや、健康サポートサービスなど新しいビジネスにも取り組んでいます。



男女ともに生き生きと働き、高い生産性を発揮する強い企業になります。

当社の主なお客さまである主婦層の視点も入れて、消費者の多様なニーズに対応した商品を開発・販売します。

当社は「働き方の改革」を進めています。ダイバーシティの推進による多様性の確保を目指して、16年度の採用から新入社員の半数以上を女性にしています。在宅勤務や選択制時差勤務制度も導入し、多様な働き方ができるようになりました。これらの施策で生産性を上げる一方、有給休暇取得率は17年度の目標であった70%以上を達成し、18年度は80%以上を全社目標として定めました。未就学児童を持つ社員のため、19年度には東京本社の近くに保育園を開発予定です。「働き方の改革」は「生き方改革」につながるという考えのもと、一人ひとりがメリハリのある働き方を実践し、高いパフォーマンスを発揮できるよう努めて参ります。

持続的成長と社会問題の

解決を循環させるカゴメの戦略

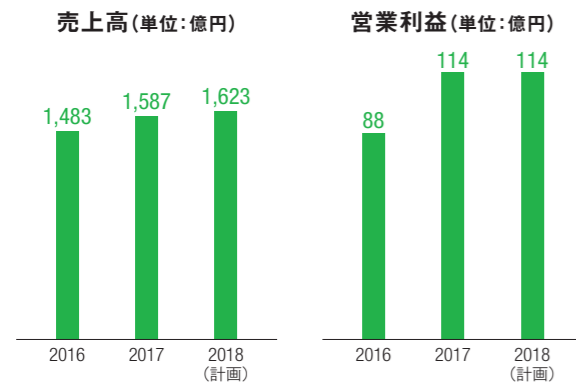
国内加工食品事業



業績推移(17年度)

売上高	1,587 億円 (前期比 7%増)
営業利益	114 億円 (前期比 31%増)

*「その他事業」を含む *セグメント間取引の消去・及び調整後
*数値は億円未満四捨五入



惣菜売場への進出や 農事業との連携により 野菜摂取を促進し 野菜不足の解消に貢献します

日本人の野菜不足を解消するために

超高齢社会の日本では、いかに「健康寿命」を延ばすかが社会・家庭・個人の重要な課題となっています。カゴメは飲料や食品などさまざまな商品を通じて野菜の摂取量を増やし、日本人の野菜不足を解消することで健康寿命の延伸に貢献しています。野菜がどうして体によいかをより明らかにして消費者の方々にもっと野菜を食べて頂くため、本年度から野菜の健康増進効果について弘前大学と共同研究を開始しました。

Strength (強み) <ul style="list-style-type: none"> ● 120年の歴史に培われたカゴメのブランド力 ● 出来るだけ添加物を使用しない商品開発力 ● 畑の恵みを商品に届ける原料調達力 	Weakness (弱み) <ul style="list-style-type: none"> ● 自然の農産原料に頼ることによる商品開発上の制約 ● 多様な事業構成によるマーケティング投資の分散 ● 高品質な他社プライベートブランドの台頭による当社商品の相対価値の低下
Opportunity (機会) <ul style="list-style-type: none"> ● 健康志向の多様化 ● シニア層と共働き世帯の簡便調理ニーズ ● 食の外部化による外食と調理済食品の拡大 	Threat (脅威) <ul style="list-style-type: none"> ● 健康飲料市場の更なる競争激化 ● 世界的な天候不順による原材料価格の高騰 ● 人口減少と高齢化による食支出総額減少の加速

新しい価値をお届け

飲料では「生涯健康飲料」を目指して、新しい提供価値を開拓しました。「野菜生活100 Smoothie」のバリエーション拡大や、「トマトジュース」の機能性表示の追加を行いました。食品では「トマトで塩分コントロール」をキーワードに、「トマトケチャップ」の価値伝達やプロモーションを強化しました。訪日外国人で賑わうホテルの朝食ビュッフェなどに最適な「トマトケチャップ」のディスペンサーを提供しました。また、全国各地のご当地ナポリタンの中から日本一を決定する「カゴメ ナポリタンスタジアム2017」を開催し、全体の需要喚起に努めました。トマト系調味料では簡便調理のニーズに応え、お好みの魚介と野菜をトマトソースで蒸し煮するメニュー「トマトパッツア」の内食・中食・外食でのメニューの育成に力を注ぎました。通販では主力飲料の「つぶより野菜」やサプリメントの認知度向上を図りました。

事業の成果

飲料 ベジタブル・スムージー

野菜果実ミックスジュースの市場規模は992億円と前年比の8%拡大しました。牽引したのは当社のキャップ付容器の「野菜生活100 Smoothie」です。粘度が高く飲みごたえがあり、間食などのヘルシースナッキングとして新しいカテゴリーを確立しました。フレッシュさを追求した「GREENS」はリニューアルによりプレミアムラインの無添加スムージーとして再成長しています。今後は原料に新しい植物素材を使用して、さらにバリエーションを拡大します。



※市場規模はカゴメ推計

飲料 トマトジュース

トマトジュースの市場規模は255億円と前年比の29%増でした。主な要因は当社の「トマトジュース」を機能性表示食品として発売し、消費者の健康ニーズの高まりに応えたことです。2016年2月に「血中コレステロールが気になる方に」と表示した「トマトジュース」を、2018年1月にはトマトに含まれるGABAには血圧が高めの方の血圧を下げる機能があるという報告に基づき、「血圧が高めの方に」という表示を加えて機能性表示をダブルにしました。



食品他

トマトケチャップの市場規模は179億円と前年比の3%減少しましたが、当社の「その他のトマト系調味料」の売上は拡大しました。新しいトマトメニュー「トマトパッツア」が好評です。家庭用には「基本のトマトソース」で、量販店やレストランではトマト系調味料で簡便に作れるメニューとしてご提案しています。通販では飲料の「つぶより野菜」やサプリメントが好調です。



本部長メッセージ

お客様の健康寿命の延伸のために

国内加工食品事業は常温やチルドの飲料から食品、さらには惣菜や外食向けに商品をお届けしております。近年、農事業との連携により生鮮野菜売場を通じてお客様にご提案ができるようになりました。ギフトや通販のチャネルも活用しながら、全方位でお客様とつながることが可能です。野菜を活用した商品をさまざまな形でご提供することで、不足しがちな野菜摂取を促進し、お客様の健康寿命の延伸に貢献していきます。

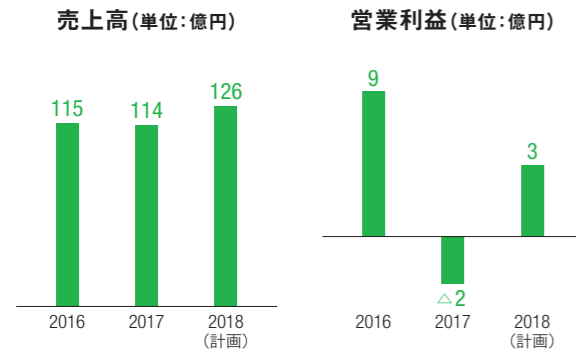
国内農事業



業績推移(17年度)

売上高	114 億円 (前期比 1%減)
営業利益	△2 億円 (前期比 -)

*セグメント間取引の消去、及び調整後
*数値は億円未満四捨五入



加工用トマト生産者の減少への対策と生鮮トマト生産者への栽培指導により農業振興に貢献します

農業振興・地方創生を目指して

地方では高齢化と次世代の担い手不足で農業の持続性が脅かされています。カゴメは創業当初からの契約栽培というしくみと、大規模化・機械化を進めた農業のノウハウを活用して農業振興・地方創生に取り組んでいます。生鮮トマトでは、全国の契約農家が栽培したトマトを全量買取りし、量販店などに直接販売しています。次なる野菜として育成中のベビーリーフは、新たな生産拠点を開発して供給体制を強化しました。契約農家に対する野菜の栽培指導ビジネスも新しい農業を支えています。

Strength(強み) <ul style="list-style-type: none"> 生鮮トマトでのナショナルブランドの確立 高リコピンなど機能性を備えたトマト品種開発力 自社営業網・物流網で安定配荷できる周年供給力と全国10,000店の販売網 	Weakness(弱み) <ul style="list-style-type: none"> 生鮮トマトの市況変動に対する予測精度と需給調整力の不足 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 多数のプレイヤーによるサラダ事業の競争激化
Opportunity(機会) <ul style="list-style-type: none"> 政府による「農業の成長産業化と活性化」活動 農業の後継者不足と耕作放棄地の増加 生鮮野菜に対するおいしさ、簡便性のニーズの高まり 	Threat(脅威) <ul style="list-style-type: none"> 異業種・大企業による農業参入者の増加 超高齢社会の加速による雇用確保の困難化 地球温暖化などの気候変動による栽培適地の減少や新たな病害虫の発生

成長する農事業

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。売上高は15年度から100億円を超え、営業利益率は同年から6.7%、翌16年度は7.5%と会社全体の営業利益率を上回る新たなステージに到達し、さらなる事業拡大のために新たな契約農家を開発しています。一方、業容が拡大するにつれ、天候などによる生鮮トマトの市況変動が農事業の業績へ大きく影響することも明確になってきました。現在、これを低減するため気象や収量予測の精度を高めることに取り組んでいます。また、生鮮トマト以外のベビーリーフ、パックサラダなどの事業の拡大に注力し、事業ポートフォリオの分散を図っていきます。加えて、次の成長に向けて農業の機械化もさらに進めています。

事業の成果

生鮮トマト

大型契約菜園を増やすことで総栽培面積は74ヘクタールへ拡大し、出荷量は前年の17,600トンから18,900トンに増えました。しかし春先の好天で、熊本県などの大型産地からの生鮮トマト出荷量が急増して市場価格が低下し、通期で営業赤字に陥りました。現在、各菜園での収量予測と市況予測精度を上げ、需給調整力の強化に努めています。高リコピン、βカロテン、GABAなど、特定成分の含有量が多い付加価値商品の販売強化により、これらの売上高構成比は約50%に達しました。



ベビーリーフ

ベビーリーフの国内市場規模は約100億円。今後の市場拡大が期待できる商品です。首都圏で販売している洗浄済み商品の「Green Vege Bowl ベビーリーフミックス」や、「Green Vege Bowl ベブリースピナッチ」は開封後洗わずにそのまま使えるため、時短・簡便・健康という消費者ニーズに合った価値を評価され好調です。これまで1カ所だった首都圏向けの生産拠点は、千葉県と山梨県に新菜園を開設し、計3カ所からの出荷開始で生産能力が3倍になる予定です。



パックサラダ

高齢化やライフスタイルの変化で、カット野菜やサラダ類など野菜加工品市場は拡大傾向にあります。カゴメはパックサラダを量販店などに販売しており、主力は「トマトサラダ」「10種の野菜サラダ」の2品です。また、「トマトを楽しむサラダ」は2018年の「お弁当・お惣菜大賞」で入賞しました。今後は生産拠点と低温物流網を構築し、販売エリアを広げていく予定です。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ていきます。



本部長メッセージ 農業振興・地方創生を目指して

地方での農業従事者の高齢化と次世代の担い手不足は深刻です。カゴメは大型施設園芸での20年間の経験を活かし、やる気のある方々を対象に「稼げる農業、儲かる農業」実践の場を提供します。地方で農業法人を設立し、国の補助金も活用して大規模菜園での野菜の栽培を行えば、安定した収入を得ることが可能です。さらなる省力化を目指して収穫ロボットの研究・開発にも取り組んでいます。これからは農業振興・地方創生のために事業を拡大して参ります。

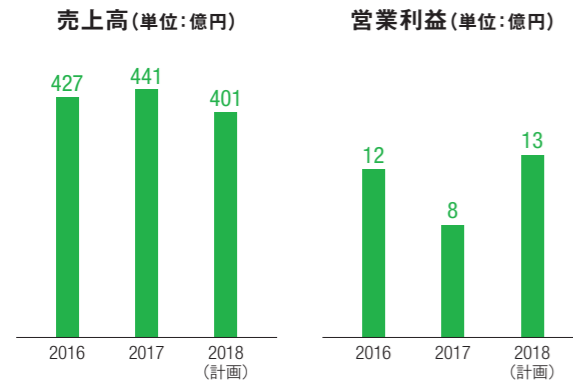
国際事業



業績推移(17年度)

売上高	441 億円 (前期比 3%増)
営業利益	8 億円 (前期比 33%減)

*セグメント間取引の消去、及び調整後
*数値は億円未満四捨五入



種子から食卓までの 加工用トマトの垂直統合型 バリューチェーンを活かし 世界の食糧問題に貢献します

トマトでグローバルな事業展開

人口減少社会の日本に対して、国連では世界の人口は約73億人から2050年までに97億人へと増加すると推計しており、人口増による食糧不足が懸念されています。この環境下、カゴメは世界で最も消費されている野菜、トマトで事業の拡大に取り組んでいます。世界のトマト消費量は年間1億4,000万トン、このうち加工用トマトは4,000万トン。カゴメはトマトの種子開発から栽培、トマトペーストなどの1次加工トマト製品の製造・販売と、ピザソースなどの2次加工製品の製造・販売をグローバルに手掛けています。

Strength (強み) <ul style="list-style-type: none"> ●種から食卓まで手掛けるカゴメならではの品質に対する信頼 ●フードサービスチェーン向けに北米・アジア・欧州でメニュー提案できるソリューション力 ●世界トップクラスのグローバルなトマトの一次加工ネットワーク 	Weakness (弱み) <ul style="list-style-type: none"> ●トマト系ソース専門メーカーと比べコスト競争力の弱さ ●購入額の大きい特定顧客への依存度の高さ ●一般消費者向け市場(BtoC)におけるブランド力の不足
Opportunity (機会) <ul style="list-style-type: none"> ●ピザチェーン・ファーストフードチェーンなどの世界展開による食のグローバル化の進展 ●女性の社会進出・少子高齢化を背景とした簡便食・テイクアウトニーズの高まり ●トマト大量消費地のインド、中東、北アフリカ、西アフリカなどの人口増と経済発展 	Threat (脅威) <ul style="list-style-type: none"> ●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 ●一次加工トマトの拡大競争による構造的な市況低迷の発生 ●世界最大産地のカリフォルニア州での水不足深刻化によるトマト産地への打撃

カゴメの海外進出

カゴメの海外進出は、1967年の原料調達を目的とした台湾カゴメの設立にはじまります。1988年に設立したアメリカの法人は現Kagome Inc.の前身で、現在はピザソースなどの調理ソースのBtoBビジネスを展開しています。ピザソース以外にもサルサやBBQソースなど種類を拡大してきました。この調理ソースのビジネスは、顧客である大手ピザチェーンなどのグローバル・フードサービスの成長とともに拡大し、海外売上高の半分近くを占めるまでの規模になっています。2007年設立のポルトガルのHIT、2010年設立のカゴメオーストラリアの主な事業は、加工用トマトを加熱・破碎・濃縮してトマトペーストを製造し、大手食品メーカーなどに販売することです。2013年に取得したアメリカのUnited Genetics社は種子開発・育苗を手掛けており、各国の栽培条件に合った種子を世界の約85カ国へ輸出しています。カゴメは種からトマト加工食品に至るまでのグローバルな垂直統合型ビジネスを展開しています。

事業の成果

世界へ広がる調理ソースのBtoBビジネス

アメリカのKagome Inc.は、グローバル・フードサービス向けのBtoBビジネス自体は好調でしたが、グループ内取引時期の変更などで減収となりました。また製造上のトラブルなど一時的な影響があり減益でした。引き続き大手顧客との関係を維持しながら業容を拡大していきます。また、ポルトガルのHITでも英国での大手ピザチェーンなどとの取引があり、アメリカ型フードサービス向けの調理ソースのビジネスを拡大しています。



グローバルなネットワークによるトマトペーストのBtoBビジネス

子会社のポルトガルのHITとカゴメオーストラリア、そして2016年に資本業務提携をして持分法適用会社となったアメリカのインゴマーも、加工用トマトからトマトペーストなどに販売しています。3社合計では、年間約200万トンを加工することができ、2017年製造実績は188万トンと世界ランキング3位になりました。欧州、豪州、米国のネットワークで事業リスクを分散して成長しています。



世界の食糧問題に取り組むセネガルの営農会社

2017年12月、セネガルに加工用トマトを栽培する営農会社、カゴメセネガルを設立しました。長期的に人口増と経済発展が見込まれる同地域において、カゴメの農業技術資源を活用して新しい加工用トマトの産地を形成する長期的な取り組みです。将来的にはトマト加工品の製造まで事業領域を拡大したいと考えています。日本貿易振興機構(JETRO)の「アフリカビジネス実証事業」の認定も受けています。



本部長メッセージ

世界の食糧問題にトマトで取り組む

セネガルを含む西アフリカ諸国ではトマトペーストは不可欠な基礎調味料として使用されています。しかし加工用トマトの栽培技術や病害虫対策などの問題を抱え、現地で消費されるトマト加工品の大半を輸入に頼っています。そこで2017年に加工用トマトの栽培・仕入れおよび販売を行う会社を設立し、新しい加工用トマトの産地形成を目指しています。カゴメは120年間培ったトマトのノウハウで世界の食糧問題に取り組んでいきます。

研究開発

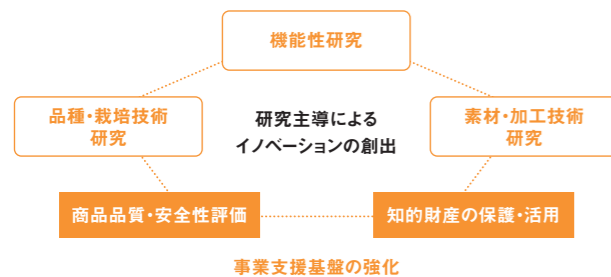


執行役員
イノベーション本部長
山口 聡

■ 成長への取り組み

「研究主導によるイノベーションの創出」と「事業支援基盤の強化」をミッションとした研究開発

イノベーション本部は、5つの部門で構成されています。「研究主導によるイノベーションの創出」をミッションとした機能性研究、品種・栽培技術研究と素材・加工技術研究の機能と、「事業支援基盤の強化」をミッションとした商品品質・安全性評価と知的財産の保護・活用の機能を担っています。



最近の研究成果	
2016.08	朝にトマトジュースを飲むと機能性成分“リコピン”が効率的に吸収されることを確認(日本食品科学工学会第63回大会にて発表)
2017.03	ブロッコリースプラウトの成分“スルフォラファン”が脂の摂りすぎによる肥満を抑制することを確認～金沢大学 脳・肝インターフェースメディスン研究センターとの共同研究～(米国糖尿病学会誌「Diabetes」のオンライン版に2017年2月17日に掲載)

オープンイノベーションによる新たな価値づくりを加速し研究成果を社会問題の解決につなげます

各研究の内容

機能性研究

緑黄色野菜を主とした機能性研究を推進しています。2017年度は「カゴメ野菜ジュース」において血管の収縮抑制や高めの血圧降下の効果を実証し、「血圧が高めの方に」と表示した機能性表示食品を実現しました。また、「ブロッコリースプラウトの成分“スルフォラファン”の肥満抑制」に関するリリースを行っています。加えて、弘前大学との共同研究により、健康寿命の延伸に役立つ食や食習慣の解明に取り組んでいます。

品種・栽培技術研究

7,500種のトマトの遺伝資源を蓄積し、新品種開発、栽培技術開発を独自の試験圃場で行っています。2017年度は、病害抵抗性を有する生鮮トマト品種や、機械収穫適正の高い加工用トマト品種など、計4件の品種登録出願を行いました。

素材・加工技術研究

トマトや野菜本来の香味、性状や栄養を最大限引き出し、商品付加価値を高めるための活動を推進しています。トマトの分画技術の研究では、トマトエキスやトマトバルブといったさまざまなトマト素材や野菜素材を開発しています。

商品品質・安全性評価

お客さまに安心・安全な商品を届けるため、リスク予見活動、分析評価技術の装備、原材料の安定性評価を行っています。また、生鮮野菜の微生物管理技術の高度化にも取り組んでいます。

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。

社会問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

自前技術だけに頼るのではなく、異業種の技術や最先端技術を既存事業や新事業に取り込むことが必要と考えています。以下、産官学連携について紹介します。

① 国立大学法人 弘前大学医学研究科に共同研究講座「野菜生命科学講座」を開設

国立大学法人 弘前大学(以下、弘前大学)と、2018年1月に共同研究講座「野菜生命科学講座」を開設しました。カゴメの研究者を派遣し、医学・生命科学と食品科学を融合した共同研究を行い、「野菜摂取促進」という社会実装に向けた以下の2つの取り組みを推進しています。



1 野菜の摂取が健康の維持および疾病の予防に役立つメカニズムを明らかにする

弘前大学医学部が10年以上にわたって実施している「岩木プロジェクト健診」の健康に関するビッグデータを活用し、野菜の摂取と健診で測定されている2,000項目以上にものぼる健康指標との関係性を解析。同時に、そのメカニズムを生化学的に立証することで、野菜の摂取が健康の維持および増進に役立つ理由を明らかにします。

2 野菜不足の改善を促すため「野菜の充足度」を簡単に測定できる手段を開発する

“野菜を摂取する”という行動変容を促すために、「野菜の充足度」を簡単に測定する手段をカゴメで開発し、弘前大学で実施している健診の場においてその実効性を検証します。

② 国立研究開発法人 産業技術総合研究所との食品・農業分野におけるオープンイノベーション型研究

国立研究開発法人 産業技術総合研究所と、食品企業としては初めて包括的共同研究契約を2017年10月に締結し、カゴメの研究者を派遣しました。現状の具体的な連携テーマとしては食品や農業の分野における、おいしさ研究、AIによる異物検出、新包装容器開発、気象データ解析による収量予測システムなどを設定しており、新事業・イノベーションの創出を目指します。



いわき小名浜菜園内では温度や湿度、二酸化炭素濃度などのデータを収集し、得られたデータは産業技術総合研究所で収量予測システムの開発に活用しています。

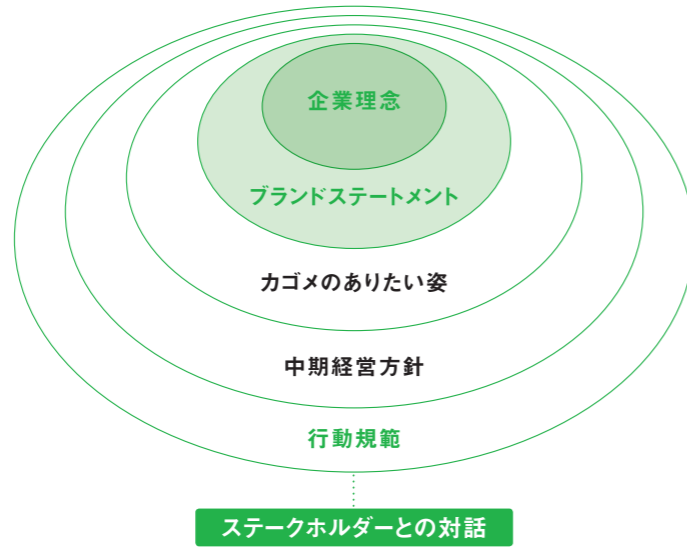
本部長メッセージ

研究成果を社会問題の解決につなげる

イノベーション本部は、10～20年先までを見据えた研究戦略を策定し「チャレンジなくして、イノベーションなし」の mindset で、新しい研究テーマへの取り組みを強化しています。特に2017年からは、社外の技術と自社の技術を組み合わせるオープンイノベーションによる新たな価値づくりを加速しています。それらの成果を、社会問題の解決につなげていくことを強く意識して、研究活動を進めて参ります。

価値創造基盤の強化

カゴメの理念体系



お客さまとの関係

私たちは、「自然を、おいしく、楽しく。KAGOME」を実現するため、お客さまとのコミュニケーションを大切に、お客さまにとって安全で安心な商品を提供します。

取引先・業界・行政との関係

私たちは、独占禁止法や不正競争防止法、知的財産関連法規などを遵守して公正で透明な取引を行い、フェアな競争を実施することで業界の発展に寄与します。

株主・投資家との関係

私たちは、企業情報の開示及び積極的なIR活動を通じて、株主・投資家の皆さまに理解を深めて頂くとともに、持続的な企業価値の向上に努めます。

社会との関係

私たちは、企業市民としての責任と義務を自覚しつつ、社会との共生に努めます。

従業員との関係

私たちは、基本的人権を尊重し、安全で働きやすく、自主活力あふれる社風の実現に努めます。

地球環境の保全と調和

私たちは、さまざまな恵みによって人々の健康な生活を支える地球環境に感謝し、地球環境と調和の取れた企業活動を続けていきます。

国際社会における法令遵守

私たちは、国際ルール・現地法令を遵守するとともに現地の文化慣習を尊重します。

重要な側面

コーポレート・ガバナンス → P49



強い企業であり続けるために、自律と他律で透明性の高い開かれたガバナンス体制を構築しています

品質・環境 → P38



品質と環境は欠かせない重要な側面であることから、当年度から新たに統合した方針を樹立、取り組みを強化しています

持続可能な調達 → P41



安心・安全な自然の恵みを安定供給していくためにも、カゴメはパートナーとの協働を大切にしています

多様な人財 → P42



国籍や宗教、性別などを超えて、ともに新たな価値を創造できる人財を育成、ダイバーシティ経営に注力しています

社会との絆 → P43



持続可能な社会をともに築くために、カゴメは社会とのコミュニケーションを大切にしています

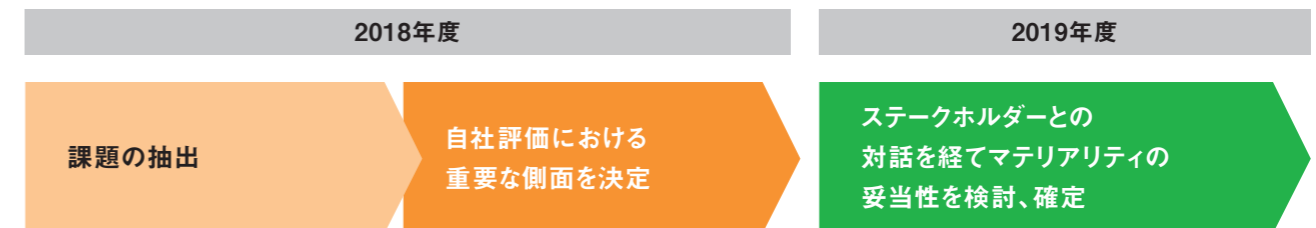
カゴメのESGに関する取り組み

私たちは、カゴメの持続的な成長と社会問題の解決を循環させることで、社会と価値を協創しながらサステナブルな社会を実現すべきだと考えています。そのためには、レジリエントな組織を持った「強い企業」である必要があります。「強い企業」であるためには、自社内の評価だけでなく、ステークホルダーとの対話で得られる意見を反映しながら価値創造基盤を強化していかなければなりません。カゴメはこれを成長戦略の一つとして認識し、ESGに関する取り組みを強化しています。

カゴメの重要課題(マテリアリティ)

カゴメは「強い企業」であり続けるために、重要課題(マテリアリティ)の特定をはじめています。「カゴメの持続的な成長と社会問題の解決の循環」に必要な不可欠な要素を特定し、適切に資本を投下していくことで、社会にとってなくてはならない企業であり続けることを目指しています。

■ 特定プロセス



SDGs、UNGC、ISO26000、GRI、SASBなどを参考にして検討すべき課題を300項目程度抽出しました。その上で、カゴメの短・中・長期的な価値創造に関わる重要な側面を勘案しながら、100項目程度に課題を集約し、現在優先順位づけを行っています。2018年度内に、カゴメが考える重要な課題を決定していきます。

2018年度内に抽出するカゴメが考える重要な課題に対し、ステークホルダーとの対話からギャップを把握、意見を踏まえてカゴメのマテリアリティを確定させ、KPIを設定する予定です。

品質・環境



Action

品質と環境は成長を支える両輪と捉え、統合した方針を制定し活動を拡充

●カゴメグループ全体の品質・環境リテラシーの向上

「品質・環境方針」の制定

自然の恵みを活かして人々の健康に貢献してきたカゴメのものづくりは、「畑は第一の工場」との考えのもと、野菜の種子や土づくりから取り組み、安全で高品質な原料づくりを基本としてきました。その自然の恵みを享受し続けるためには、豊かな自然環境のもとでの持続的な農業の営みが欠かせません。地球環境の保全と自然を活かしたものづくりを両立させていくことは、カゴメの事業活動が将来にわたり成長し続けるために不可欠なことです。

このような品質(ものづくり)と環境に関する理念の共通性や活動上の関連性から、従来それぞれに「品質方針」「環境方針」として掲げてきたものを統合し、「品質・環境方針」として2017年10月に制定しました。「カゴメが情熱を込めて取り組んできたものづくりと同じ想いで環境保全活動にも注力することで、持続可能な社会の実現を目指す」という経営の意思がこの「品質・環境方針」に込められています。

品質・環境方針 (2017年10月1日制定)

- 野菜によるおいしさと健康価値で、大切な人の健康長寿に貢献します。
- 国内外のパートナーと種子・畑から一貫した安全な農産原料づくりに取り組みます。
- 野菜を育む水・土・大気を守り、豊かな自然をつくる農業を未来につなげ、得られた恵みを有効に活用します。
- 法令や自主基準を順守し、しくみや行動をレベルアップし続けることで、安全で環境に配慮した商品をお客様にお届けします。
- お客様へ商品やサービスの確かさをお伝えしつつ、お客様の声を企業活動へ反映します。

環境 & 品質 → 原料トマト農業使用と残留農薬検査を部門連携で管理

カゴメでは国内加工用トマトの栽培にあたり、法定要求以上の厳しい農業基準を設け、適正な回数で農薬を散布して病虫害を防除することで、収量と安全性を担保しています。調達部門の従業員「フィールドマン」が生産者の栽培指導と管理を行い、必要以上の環境負荷や生産者の経済的負担も抑えることにもつなげています。一方、トマトの残留農薬を検査するイノベーション本部では、調達部門と情報を共有し「残留農薬等のポジティブリスト制度^{*}



^{*}基準が設定されていない農薬などが、一定量以上含まれる食品の流通を原則禁止する制度

品質 → 畑から商品まで一貫した品質管理を実践

畑から商品までのプロセスにおいて各種の検査や分析・研究を行っています。残留農薬検査やトマトの放射性物質の検査は定期的



品質 → 異物混入防止対策を強化

国内での「意図的な異物混入」に対する備えとして、フードディフェンスに関するリスク評価に基づいた独自の管理ガイドを定め、その運用を徹底しています。具体的には、自社工場における安心安全カメラの設置や施設システムの刷新、工場従業員同士のコミュニケーションの活性化のほか、協力工場に対してもカゴメの管理ガイドに準じた体制づくりへの協力を求め、一丸となって取り組んでいます。

品質 → FSSC22000認証取得に向け活動を推進

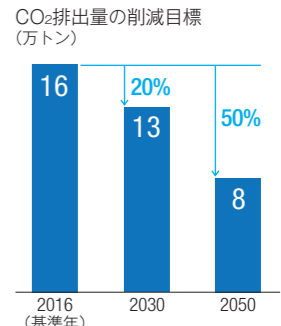
2003年に設計開発～調達・生産・物流・販売にわたり、ISO9001の認証を取得し、全社をあげて品質マネジメントの向上に努めてきました。また、16年度より食品安全の国際規格FSSC22000^{*}の認証取得に取り組み、19年度までに国内6工場すべてにおいて、認証取得を完了する見込みです。

^{*}FSSC22000(Food Safety System Certification 22000)とは、世界的な食品メーカーや食品流通業が中心となって設立したGFSI(グローバル・フード・セーフティ・イニシアチブ)によって承認された安全な食品を提供するための国際規格であり、安全な食品製造のための仕組み(ISO22000)と、食品製造の前提となる衛生管理の要件(ISO/TS22002-1)などが盛り込まれています。

時期	認証を取得する工場・製造ライン
2017年10月	上野工場：ニーダー調合～汎用充填ライン 小坂井工場：500gチューブライン 富士見工場：PETライン
2018年 6月	小牧工場：全ライン、茨城工場：フィルムライン
2018年 9月	那須工場：生トマト加工～紙充填ライン
2018年10月	上野工場・小坂井工場・富士見工場：全ライン
2019年	茨城工場・那須工場：全ライン

環境 → 「カゴメグループ CO2中長期削減目標」を策定

地球温暖化対策の国際的枠組みを定めたパリ協定に基づき、カゴメグループ全体で、CO2排出量を2030年までに20%以上、50年までに50%以上削減する目標を策定しました。目標の達成に向け各種施策を推進します。



環境 → 「カゴメグループ 水の方針」を策定

国内外において、商品の原料となる作物の栽培や加工に多くの水を使用しています。活動する地域の水資源を守るためこの方針に則り、カゴメグループおよび主要サプライヤーでの水の持続的な利用を推進します。

カゴメグループ 水の方針

1 カゴメグループおよび主要サプライヤーでの水リスクを把握します	2 地域の水資源を守るため、取水量の削減に努め、水を大切に使用します
3 使用した水は、きれいにし、地域に還します	4 水リスクの高い事業所においては、その地域に合った水の対策を推進します

環境 → 「カゴメグループ 生物多様性方針」を策定

事業におけるさまざまな場面で生物多様性の向上に努め、自然の恵みを活かした企業活動が将来にわたって持続できるように、この方針を定めました。今後も積極的な取り組みを推進します。

カゴメグループ 生物多様性方針

サプライチェーンでの保全	社内外のパートナーとの協働
① 遺伝資源の維持と利用	⑧ 社内外への浸透
② 農業の環境負荷低減	⑨ 社外との対話
③ 農地と周辺の生態系保全	⑩ 情報公開
④ 調達品の環境負荷低減	⑪ 社会貢献
⑤ 輸送時の配慮	⑫ 根本原因への対応
⑥ 工場の環境負荷低減	
⑦ 製品・サービスへの配慮	

^{*}各方針の項目を抜粋しています

品質・環境

Action

海外事業の成長を支えるグローバル品質保証活動と循環型農業の推進

- 海外グループ会社での品質向上による競争力の強化
- 安定的な原料の調達と社会的責任の両立

品質

海外グループ会社のグローバル品質保証システムの構築

海外グループ会社の品質管理水準は、国によって法規制、商習慣、顧客の要求水準などが異なるため、会社によって差がある状態でした。そこで、海外グループ各社の品質保証レベルを向上させ、品質問題によるロスを防ぐため、2016年に、グローバル品質保証部を設置しました。カゴメが日本で培ってきた品質管理のノウハウから海外グループ共通の品質管理基準(Kagome Best Manufacturing Practice)を定め、各社に展開する活動を行っています。第1弾として、異物混入防止に特化した基準を作成し、ハード面(機械)とソフト面(管理)での普及・定着を、海外に派遣している日本人技術者、ローカルスタッフと協力して進めてきました。今後も海外グループ共通の品質管理基準の拡充を進めると

ともに、製造現場の品質マインドの醸成のために、5S活動をはじめとする現場改善を進め、顧客の期待に応える商品づくりを進めていきます。



国内工場の製造ラインにおける海外グループ会社の社員の研修会

日本式の「5S」を徹底し、製造ラインで使用する工具の整理整頓を実践

環境

種子から栽培まで、環境負荷の軽減を実現する最先端の農業を実践

カゴメ商品の原料となる作物を栽培する農業には多くの水が必要であり、また土壌の施肥や農薬散布により環境負荷がかかります。その土地に合った品種や栽培技術を確立することで、環境負荷を軽減する取り組みを進めています。

■ United Genetics Holdings(アメリカ)

世界各国の栽培地に適したトマトや野菜の品種開発による環境負荷の低減、病害抵抗性活用による農薬使用量の最適化

■ アグリビジネス研究開発センター(ポルトガル)

・新産地での原料トマトの安定生産に向けたトマト品種と栽培技術の開発

・気象・土壌・トマトの生育状態・営農記録などの膨大なデータをICTの活用により解析し、水・肥料・農薬の使用量を最適に管理する最先端の加工用トマト栽培技術の確立

■ Kagome Australia(オーストラリア)

ユニリーバ社の設ける持続可能な農業に100%対応し、点滴灌漑による水や肥料の管理と適切な輪作を実践

海外生産事業所の環境データ(2017年度実績)

	エネルギー 使用量(千GJ)	CO ₂ 排出量 (トン)	水使用量 (千トン)
Kagome Inc.	101	6,738	169
Kagome Foods, Inc.	128	7,962	64
Vegitalia S.p.A.	71	3,121	126
HIT(Italagro)	458	19,774	2,643
HIT(FIT)	261	13,764	1,069
Kagome Australia Pty Ltd.	298	19,358	271
台湾カゴメ株式会社	49	2,467	81



ポルトガルのアグリビジネス研究開発センターの実証実験

持続可能な調達



Action

国内では加工用トマト生産者の高齢化への対応を強化
海外では加工用トマトの新産地の開拓を推進

- 加工用トマト原料収穫の人手不足に対応
- 世界的に需要が伸び続ける加工用トマトの市場機会の拡大

国内

加工用トマト生産者の高齢化対策を導入

国産加工用トマトの調達での大きな課題は生産者の高齢化です。30~40年にわたって栽培し続けている生産者が多く、後継者不足を理由に栽培をやめていくケースもあります。その1番の原因は収穫時期が7月下旬から8月中旬の最も暑い時期に集中することで、手作業によるトマトの収穫が過重な負担となっています。カゴメでは「栽培と収穫を分ける」という対策を考え、農業機械メーカーと共同で加工用トマト収穫機「Kagome Tomato Harvester」(以下、KTH)を約6年の歳月をかけて開発しました。KTHの作業効率は人手による作業の約3倍に達し、1日あたり1.8トンの収穫が可能となります。2017年にはトマトの運送委託業者に収穫機の運転、運搬などの作業を委託してKTHと作

業者をセットで派遣する取り組みを茨城県でテスト導入しました。今後も既存生産者の継続栽培と新たな生産者を増やす取り組みを推進していきます。



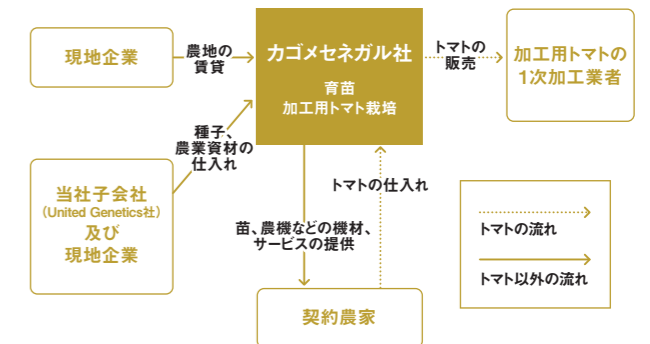
2017年8月、トマト収穫機「KTH」と収穫作業員による収穫実演

海外

世界的な食糧不足に対応した海外新産地を開拓

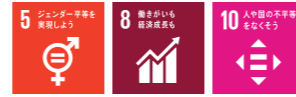
トマトの需要は世界的には今後も増え続けると予測されており、カゴメグループでは世界各国のトマトの収量の確保と産地の開拓を中長期的視点で行っています。カゴメセネガル社ではカゴメグループ会社が保有する種子や栽培技術などの農業技術資源を用いて、セネガルに新たな加工用トマト産地を形成し、将来的にはトマト加工品の製造まで事業領域を拡大することを目指しています。西アフリカ諸国経済共同体(ECOWAS)域内では、トマトペーストが基礎調味料として食文化に深く根づいています。しかし加工用トマトの栽培技術が未熟なこと、病虫害ストレスが高いことなどにより、品質・量ともに十分な栽培ができておらず、トマト加工品の大半を海外からの輸入に依存している状態です。地産地消の実現を目指し、トマト栽培技術を高めることで、将来的にはECOWAS内の消費を視野に、新たな加工用トマト原料の産地・戦略拠点として育成していきます。

ビジネスモデル



2018年3月、セネガルのトマト畑を視察する現地スタッフ

多様な人財



Action
生産性の向上による「収益構造の改革」と「働き方の改革」を両立し、多様な人財が働きがいをもって働き続けられる環境をつくる

- 2020年に「年間総労働時間1,800時間」の達成を目指す
- ダイバーシティの進展による強い組織の実現

働き方の改革 → 「生き方改革」との認識をもって総労働時間を削減

2014年から取り組んでいる「働き方の改革」は、20時以降の残業禁止にはじまり、現在では「働きやすく働きがいのある会社」と2020年に「年間総労働時間1,800時間」という目標をもつ「生き方改革」に発展しています。

1. さらに「働きやすい環境づくり」

すべての従業員がより能力を発揮し、活躍するための制度の改定・新設を進めています。また、副業についても2019年の解禁を検討しており、従業員のキャリアパスの多様化による本業へのシナジーを期待しています。

- 選択制の時差勤務制度の導入
- テレワーク(在宅勤務制度)の導入
- 時間単位有給休暇制度の工場部門への導入

2. 「年間総労働時間1,800時間」

現在1,900~2,000時間の年間総労働時間を、組織ぐるみ個人レベルでのムダ・ムリ・ムラを廃した業務効率化を推進し、2020年に1,800時間*に削減します。業務の効率化を図るために部門間の連携、課やチーム単位の生産性の向上は必須です。会議資料のスリム化、スタッフ・営業部門ではオンラインで個人のスケジュールをチームで共有するなどのタイムマネジメント、工場部門においては設備導入などによる省人化と活人化などを進めています。

*1,800時間…224日(休日と有休20日を除く労働日数)×1日8時間労働

ダイバーシティの推進 → 多様性の尊重による生産性の向上



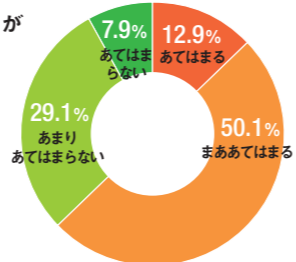
カゴメは「女性比率を50%に一社員から役員まで」を2040年頃までに実現することを長期ビジョンに掲げています。女性のみならず従業員それぞれの多様な視点を活かすことで、組織のパフォーマンスを最大化させ、新しい価値を創造することを目的に、多様な人財が働き続けることができるしくみづくりと社内の意識改革を推進しています。全事業所の代表メンバーからなる「ダイバーシティ委員会」による職場コミュニケーション活性化に向けた活動や、ダイバーシティ推進室が中心となり「ワークライフセミナー」や「イクボスセミナー」などのイベントを開催し、従業員の意識改革と課題の形成に努めています。18年3月には「新・ダイバーシティ経営企業100選」に選定されました。

〈女性活躍推進法〉カゴメ行動計画の進捗

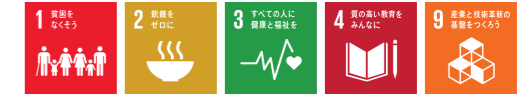
目標	内容	実績
目標1	新規採用における女性割合を50%以上にする	2018年度実績 → 60%
目標2	9-11年度前採用女性の継続雇用割合を男性比0.8以上にする	2017年度実績 → 0.75
目標3	管理職(課長級以上)に占める女性割合を8%以上にする	2018年4月1日現在 → 4.6%

あなたの職場ではダイバーシティが進んできていると感じますか？

(2017年11月の社内アンケート調査より)



社会との絆



Action
自治体、大学、他企業などとの幅広い連携により、社会問題の解決と企業の成長を加速

- 健康寿命の延伸への貢献
- 農業振興と地方創生の実現
- 世界の食糧問題への挑戦
- 東日本大震災被災者への支援

カゴメのありたい姿 → 「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」

野菜の健康効果を解明する弘前大学との共同研究

2018年1月、国立大学法人弘前大学との共同研究講座「野菜生命科学講座」を開設しました。この講座は、野菜の健康増進効果について医学・生命科学と食品科学を融合した共同研究を行うとともに、日本人の健康寿命の延伸につなげることを目的としています。



弘前大学での開成式

セネガルでのトマト産業の発展を目指す営農事業

2017年末に設立した西アフリカのセネガルでの営農会社は、トマト栽培を足がかりとして、最終的には同国でのトマト産業の活性化を目指しています。当社が培った栽培・営農技術の活用を通じて地産地消を促進し、雇用の促進、所得の向上に貢献していきます。



セネガルのトマト畑

自治体との連携関係を促進する協定締結

2018年6月現在で19の県や地域と協定を結び、双方の資源を活用し、地域住民に対するサービスの向上と地域の一層の活性化に努めています。具体的には地域の特産物をカゴメ商品の原料として使用、食育支援活動、災害時の支援など多岐にわたっています。



神奈川県との協定締結式

消費者と生産者をつなぐ通販事業「農園応援」

2015年にスタートした通販事業「農園応援」は、全国のこだわりのある生産者が栽培する希少でおいしい果物や野菜などを、当社の通販で限定販売する活動です。この活動を通じ、生産者の高い技術や希少な品種を次世代へとつなげることを目指しています。



「農園応援」の生産者

震災遺児約1,300人を支援する「みちのく未来基金」

カルビー、ロート製薬、エバラ食品とともに東日本大震災の遺児に対して大学・専門学校への進学を支援する「公益財団法人みちのく未来基金」を運営しています。震災時にお腹にいた子どもが卒業するまで、今後19年間にわたり、のべ1,300人への支援を行います。



2018年3月に開催した「第7期の集い」

のべ350万6千人が体験した食育支援活動

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活動を継続しています。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」への招待や全国約1千の小学校や保育園にトマトの苗と学習教材を無償で提供しています。



「カゴメ劇場 2017」