

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」を目指して

代表取締役社長

寺田 直行

中期経営計画と長期ビジョン

カゴメの原点は1962年に制定された社是「和風協力」です。「みんなが協力して会社の発展に努める」という意味で、創業者である蟹江一太郎が創業当初から繰り返し言い続けてきました。そして21世紀を迎えるにあたり企業理念の再定義を行い、感謝・和・創・自然志向・カゴメ品質・公正と透明など、多くのカゴメの遺伝子を源に2000年に「感謝」「自然」「開かれた企業」の3つを経営の心である企業理念として制定しました。この企業理念と2003年に制定したブランドステートメント（＝社会やお客さまへの約束）である「自然を、おいしく、楽しく。」を経営の中心におき、トマトなど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参りました。

しかし、私が社長に就任した2014年は、当社にとって危機的状況の年でした。主力事業である国内野菜飲料の売上が低迷し、更に外部環境も為替が円安に転じたことから原材料価格も高騰し、多くの原料を海外に依存する当社にとってはコストアップにより利益が大きく減少する事態に陥りました。そのような環境の中、これを乗り越えるため社内に危機意識を浸透させ、減少が見込まれる限界利益の改善と固定費の削減などによる損益分岐点を下げる改革に着手しました。それが具体的な目標を示して開始した「収益構造の改革」と「働き方の改革」の全社運動です。2015年には、これらの改革をより一層加速するために社内組織体制も変革し、新たな中期経営計画（2016－18年）を策

定しました。カゴメが危機的状況に陥った要因は、ひとことで表せば「変化に脆い」体質だったということです。ならば、変化が起きてから対応するのではなく、10年後の環境予測を行い、変化を先取りすることで弱点を克服しようと考えたのです。中期経営計画の策定にあたってはこの環境予測を徹底して行いましたが、そこで浮き彫りになったことは、国内の社会問題の深刻化でした。日本のマーケットは人口減少・超高齢化によって縮小は避けられませんが、社会問題の解決は企業の果たすべき役割であり、またそこには大きなビジネスチャンスが潜んでいるとの結論に至りました。特に最大の社会問題・関心事である「健康寿命の延伸」はカゴメが真っ先に取り組むべきテーマであり、その他にも「農業の成長産業化」や「地方創生」、そして「世界の食糧不足」もカゴメと密接に関係のあるテーマであると認識しました。そこで、カゴメの10年後のあるべき姿を「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になる」としました。このことは、国内マーケットが今後縮小していく中で、どうやったらカゴメが勝ち残る企業になるかの答えでもあります。この「カゴメの10年後のあるべき姿」に向かって、3カ年中期経営計画を策定し、中期重点課題をトップダウンで提示し、各本部はそれをブレークダウンした課題体系に落とし込み、全社でPDCAを回すことを現在も続けています。中期課題を着実に達成することが、中期定量目標のゴールに到達できる道筋であると考えています。この中期経営計画



では、利益体質への転換と、働きやすく働きがいのある会社に向けた社内改革を推し進めることを目指しています。加えて2016年度の期中には「トマトの会社から、野菜の会社に」という長期ビジョンを設定し、定量目標として「2025年度に売上高3,000億円、営業利益200億円」を公表することで、2018年までの中期経営計画の先の目指す姿も社内外に提示しました。また、野菜の会社になることを実現するため「日本人の1日1人あたりの野菜摂取量を293g^{*}から厚生

労働省の推奨する目標値350g以上にすることと「カゴメが国内で供給する緑黄色野菜の供給割合を約12%から15%以上にすること」という財務的な数値以外の数値目標も定めて、進むべき方向を明らかにしました。更に、先の長期ビジョンとして「女性比率を50%に～社員から役員まで」を定めダイバーシティの推進による新たなイノベーションを起こす企業への変革を開始しました。

※2015年度厚生労働省国民栄養調査より

2016年度業績—健康志向の多様化に対応

2016年度は健康志向の多様化を上手く取り入れ、「収益構造の改革」と「働き方の改革」が進んだ結果として、売上及び各段階利益とも過去最高を達成することができました。国内加工食品事業では主力の飲料の販売が好調でした。野菜飲料の多様化した健康ニーズを先取りし「トマトジュース」を日本初の善玉コレステロールを増やす機能性表示食品として発売、コレステロール値を気にする40代以上の支持を集め、売上が前年比3割増となりました。「野菜生活100 Peel&Herb」や「野菜生活100 Smoothie」も野菜を摂りながら健康的に気分転換や小腹満たしなどができる飲料として、30～40代の働く女性に向けての新しい飲用シーンが広がりました。

食品では不採算商品の見直しを行ったことで減収増益となりましたが、「トマトケチャップ」を使った減塩メニュープロモーションや、魚介類をトマトソースで煮込んだメニュー「トマトパツツァ」を業

務用と家庭用が連携しプロモーションしたことで、「トマトソース」の売上拡大に貢献しました。

国内農事業では、野菜の栄養素を効率よく摂りたいという消費者ニーズに合致した「高リコピントマト」が生鮮トマトの売上金額の4割を占めるまでに成長しました。

一方、国際事業は為替の影響を除いた実質ベースでは増収増益でしたが、円安の影響で減収増益でした。グローバルフードサービス事業向けの調理ソースは食のグローバル化に伴い、主要顧客であるピザチェーンや中華系ファストフードの事業成長とともに、Kagome Inc.も増収増益となりました。トマトペーストの製造販売が主たる事業の子会社もトマトの収量が増えて生産量が増加しました。コンシューマー事業では、2015年度5月に連結子会社化したPreferred Brands International, Inc.の業績を12カ月間連結することで売上が純増しまし



中期経営計画 2016 - 2018

収益構造の改革

- 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
- ⇒ KPI^{*1}: 限界利益率・損益分岐点比率

働き方の改革

- 午後8時以降の残業の禁止
- 在宅勤務制度の導入
- 時差出勤制度の導入
- ⇒ 健康経営優良法人～ホワイト500～に選定^{*2}

2018年度 定量目標	
売上高	2,200億円
営業利益	132億円
営業利益率	6%
ROE	8%

※1 KPI: Key Performance Indicator (重要業績評価指標)

※2 経済産業省と日本健康会議により、「健康経営優良法人～ホワイト500～」に認定されました。この主旨に則り健康経営施策を推進し、従業員の健康及び働きがいの向上を実現することで、お客さまの健康に貢献いたします。

た。一方アジアでは事業構造の見直しが一巡したことで赤字が縮小し、大幅な増益となりました。

2016年度が計画以上の業績となりましたので2018年度の定量目標の一部を上方修正しました。

売上高は2,200億円と変更ありませんが、利益獲得力が確かなものになってきたことから営業利益132億円、営業利益率6%、ROE8%へと引き上げました。

2017年度取り組み—「収益構造の改革」と「働き方の改革」の強化

2017年度は、国内加工食品事業の飲料において、新たな機能性表示食品や新しい飲用シーンを提案するスムージー市場に向けた新商品を投入します。食品では家庭用メニュープロモーションを強化させると同時に、家庭用と中食・外食などの業務用とが連携したメニュー提案により話題性を高め、需要の喚起を促す取り組みを進めていきます。

国内農事業では、主力の「高リコピントマト」に加え「β-カロテンマト」「GABAリッチトマト」など機能性に注目したトマトを「スーパーベジタブル・シリーズ」として販売を強化します。また年間を通して安定した供給を実現するため契約菜園を増やし、供給拠点を更に広げます。「野菜の会社」の実現をけん引する「ベビーリーフ」も供給拠点を整備し、本格的に展開します。バックサラダについては販売エリアの拡大を予定しています。

国際事業は、営業活動をグローバルに連携し、特にアジア地域で業務用向けに取り組みを強化していきます。また2016年に業務資本提携したIngomar Packing Company LLCとの連携を強化し、アメリカにおける種子から加工・販売に至る一貫したトマトの垂直統合のバリューチェーンを強化してシナジー効果を追求していきます。

収益構造の改革については、まだまだやるべきことがあります。2017年度は、在庫の削減による保管費用や廃棄処分のコストを削減してキャッシュフローを改善します。また、トラックドライバー不足、物流コストの上昇、CO₂削減をはじめとする環境保全への対応など、食品物流は多くの課題を抱えています。そこで今年、当社を含めた食品メーカー4社による物流事業の合弁会社「F-LINE株式会社」を設立しました。独自の食品企業物流プラットフォームを構築し、物流拠点の再編も進めて効率的で安定的な物流体制の実現を目指します。

働き方の改革も継続していきます。仕事のムダ・ムリ・ムラの撲滅を更に推し進めるとともにダイバーシティの推進による多様性の確保のため、2016年度の採用から新入社員の半数以上を女性としています。また在宅勤務制度を2017年4月より導入し、時差出勤制度も試行しています。これらの施策によって生産性を上げる一方、有給休暇取得率70%以上を全社目標として決めました。働き方の改革は「生き方の改革」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改革を推し進めます。

カゴメの長期的展望と戦略

食による健康寿命の延伸—トマトの会社から、野菜の会社に

日本は2007年に人口の21%が65歳以上という超高齢社会に突入しています。今後も高齢者数は増え続け2060年には40%と、実に2.5人に1人が65歳以上になると推計されています。少子高齢化が進むことで人口が減少し、加工食品のマーケットの規模は兆円単位で縮小するでしょう。当社の売上もマーケットの縮小に従って減少することを前提とせざるを得ません。

超高齢社会が深刻化することで健康寿命と平均寿命の間にある介護の問題が本格化します。日本人の平均寿命は男性が約81歳、女性が約87歳。しかし健康に生活できる健康寿命との差は9~12年と長くなっています。

健康寿命を延ばすということが、本人や家族のつらい不健康な期間を減らし、社会全体の医療費や介護費などの国の負担を軽減するためにも重要です。さまざまな病気や体調不調の改善と予防、更に美容やアンチエイジングといった視点まで広げると健康であり続けるための消費はますます旺盛になるでしょう。消費者が求める健康情報と商品の提供は、当社の研究開発部門の知見が活かせる事業機会だと確信しています。

研究開発を担うイノベーション本部は、1979年に創立した総合研究所を母体として2015年10月に発足しました。ミッションは大きく2つあります。1つ目は「研究主導によるイノベーションの創出」で機能性研究、品種・栽培技術研究、素材・加工技術研究の機能を担うことです。2つ目は「事業支援基盤の強化」で商品品質・安全性評価、知的財産の保護・活用の機能を担っています。中でも健康という価値をテーマにトマト、野菜、植物性乳酸菌の機能性研究に取り組み、全ての世代へ健康を届けるためのエビデンスを収集しています。

この研究成果の一例が先述した機能性表示食品の「トマトジュース」です。近年、コレステロールを指摘される人が増えており50歳以上においては男女ともにその傾向があります。こうした背景から当社はトマト由来のリコピンが血中のHDL(善玉コレステロール)を増やすことに関する科学的知見を集め、消費者庁に機能性表示の届出が受理されたことで「トマトジュース」を機能性表示食品として発売しました。これまでも「トマトジュース」が健康に良いということは一般的に知られていましたが、検証し情報発信することで商品価値を高めました。

当社はこれらの健康長寿を本格的にサポートできる研究開発の知見を商品やメニュープロモーションの開発に活かすことで、事業機会と利益拡大の機会を増やし持続的成長を図るというロードマップを作成しました。そこに向かうためには共感できる、わかりやすいミッション型ビジョンが必要でした。こうして生まれたのが「トマトの会社から、野菜の会社に」です。カゴメは既に日本の緑黄色野菜の消費量のうち11.9%を供給しています。それでも厚生労働省が推奨する日

本人の野菜の摂取量1日1人あたり350g以上には、57g不足しています。この状況の改善に向け生鮮野菜を販売する農事業や、野菜を使った新しい商品の売上を拡大していくことで、日本人の野菜不足を解消し健康寿命の延伸につなげて参ります。カゴメの売上げを増やすこと=日本人の野菜消費量を増やすことになり、この長期ビジョンにおいて何よりも売上高の増加が最重要KPIとなります。

株主政策—投資家との対話も推進

当社の個人株主は2001年から取り組んできた「ファン株主10万人づくり」を推進した結果、既におよそ20万人に達しています。

個人株主で商品と会社を応援して下さるファン株主の方は、当社株式を長期に保有して頂いており、また、当社の商品を一般のお客さまより10倍多く購入いただいていることがアンケートなどの調査から判明しています。購入金額から推察すると1日あたり350g以上の野菜を摂取されているのではないのでしょうか。毎年3月の定時株主総会にご出席頂く2,000名を超える株主さまには、実に健康そうでアクティブなシニアの方々が多くいらっしゃいます。日本人の全ての方が当社のファン株主のように野菜をたくさん摂取して、健康的なシニアライフを楽しんで頂けますよう、商品開発や情報発信を続けて参ります。

また「社長と語る会」というファン株主と直接、対話と交流をする機会を2014年から設けています。当

日頂いたご質問はホームページで公開していますが、内容は多岐にわたっており経営のヒントにつながっています。今年は、東京、大阪、名古屋、北海道と過去最多の4カ所での開催を予定しています。

これまで個人のファン株主づくりに注力してきましたが、昨年より機関投資家との対話も強化していますが、個人ファン株主からの応援の声は勇気づけられ非常に喜ばしいものですが、「強い企業」になるためにはアナリストや機関投資家からの厳しい意見にも耳を傾ける必要があります。決算説明会のほかにアナリストや機関投資家の方々とのスモールミーティングも開催し、対話の促進を図りました。今後は健康や農業の成長性について意見交換を行うなど、エンゲージメントを活発化して、共に企業価値を高めて参ります。

地方創生、農業振興—日本の農業の成長産業化へ

当社の国内農事業は、TPP交渉でも注目された日本の農業の成長産業化へのソリューションだと考えています。農業は地域社会を支える主要産業の1つであるにもかかわらず、深刻な後継者不足に直面していま

す。後継者がいなくなり耕作放棄地が増えていくことは農作物が減少して産業そのものが崩壊していくだけではなく、農業が果たしてきた「里山の環境保全」が立ち行かなくなることも意味しています。環境省でも



農林業などに伴う人間のさまざまな働きかけを通じて里山の生物多様性や良好な景観、文化の伝承がなされてきたことに注目し、里山の保全活動への取り組みを加速しています。

私は島根県の松江出身で、原風景は豊かな自然に恵まれた故郷の里山です。蛙や赤トンボがいて、人間と自然が共存する調和のとれた環境の象徴のような地域でした。私は農業の営みがあることが日本の地方の原風景を保全することだと考えています。最近では、地方の里山は日本を訪れる外国人を魅了する重要な観光資源にもなっています。私は農業の崩壊を食い止め成長産業化するには、民間企業が農業の担い手となる必要があると考えています。

これまでの歴史を見ても、日本各地に広がる耕作

放棄地の問題は、国や自治体の政策だけでは解決できない可能性が高いと思われます。この耕作放棄地に対する施策として、当社が培ってきた農業分野における栽培技術、人材育成などの知見を活かした国内農事業の活性化を進めていきたいと考えています。そこで2017年4月から生鮮トマトの生産者が抱える問題を解決するために菜園の立ち上げや運営、栽培技術指導を行うアグリサポート事業を開始しました。当社の農事業本部に所属しているスタッフが中心となり、計画策定・施工管理・栽培技術・菜園経営などのさまざまな分野における農業コンサルティングを行い、後継者を育成することで農業の成長産業化へ貢献します。

世界の食糧問題—トマトの消費量は毎年100万トンずつ増加

一方で海外に目を転じてみると、人口増加や気象変動による食糧不足や飢餓、貧困というSDGsで取り上げられている問題のほかに、先進国の肥満や新興国の栄養失調といった社会問題が浮かび上がってきます。これらについても当社の知見や強みが活かせる事業機会だと判断しています。

先進国における肥満などの健康問題については、多くのグローバルフードサービスを顧客に持ち、メニュー提案をしているKagome Inc.を中心とする国際事業が、今後取り組んでいく必要がある課題だと認識しています。Kagome Inc.はピザソースの製造・販売から始まりましたが、現在はソースの種類も広がり顧客も増えました。B to Bのビジネスのため顧客の要望に応えることが最優先ですが、食のグローバル化とともにメニュー提案を通じて世界の人々の健康や栄養問題への関心を高めていくことも必要だと考えています。

海外でもトマトについては種子開発から畑での栽培、一次加工、商品生産までのトマトの垂直統合型

のバリューチェーンを築いています。人口が減少する国内と対照的に、世界では人口増加に伴って野菜の消費量が増加しています。とりわけ最もポピュラーな野菜であるトマトの消費量は毎年100万トンずつ増加していくと予想されており、今後もトマト加工品の製造・販売は世界的な成長産業として期待できます。

将来的な世界のトマト産業の成長を見据えて、昨年、ポルトガルにアグリビジネス研究開発センターを立ち上げビッグデータを活用した新しい農業の研究を開始しました。ドローンによる空からの圃場観察、さまざまなセンサーによるデータの収集を行い、蓄積したビッグデータを活用して新しい栽培方法を研究しています。一般的な農業では年に1回の収穫のため、試行錯誤して収量を上げるには数年を要します。もし、ビッグデータを活用して生育条件をコントロールできれば、初年度から収量をアップできる可能性があります。

一方、新興国ではトマトの消費量が多いものの大

半は生トマトを家庭で調理しており、トマト加工品を購入する経済状態に達していない国があります。アグリビジネス研究開発センターではアフリカなどに対しても種子の開発を進め、加工用トマトの栽培実証試験にも着手しています。実験栽培から農業として産業化するまでには長い時間を要するビッグプロジ

ステークホルダーの皆さまへ

ここまで当社が国内のみならず、海外においても農業の成長産業化に力点を置くのは、当社の商品のすべてがトマトや野菜や果物など自然の恵みもつ価値を活かしたものであるからです。よい原料が手に入らなければ当社のビジネスモデルは成り立ちません。だからこそ日本はもちろん、世界の農業が成長産業として発展することが重要なのです。

これまでも、そしてこれからも、カゴメは時代を経ても変わらず継承されてきた「経営の心」である企業理念、「感謝」「自然」「開かれた企業」と、ブランドステートメントである「自然を、おいしく、楽

シク。」を大切にしている企業理念型経営を継続します。そして「ありがたい姿」と「長期ビジョン」によって、トマトをはじめとする野菜や果実といった自然の恵みで人々の健康な暮らしに貢献します。これらの自然の恵みを活かした価値開発を通じて、グローバルな市場での競争に勝ち抜き、持続的に成長できる「強い企業」を目指してまいります。それは種子や畑から携わるユニークな会社だからこそできることです。食を通じてステークホルダーの皆さまと価値を共創するカゴメの未来に、今後ともご期待ください。

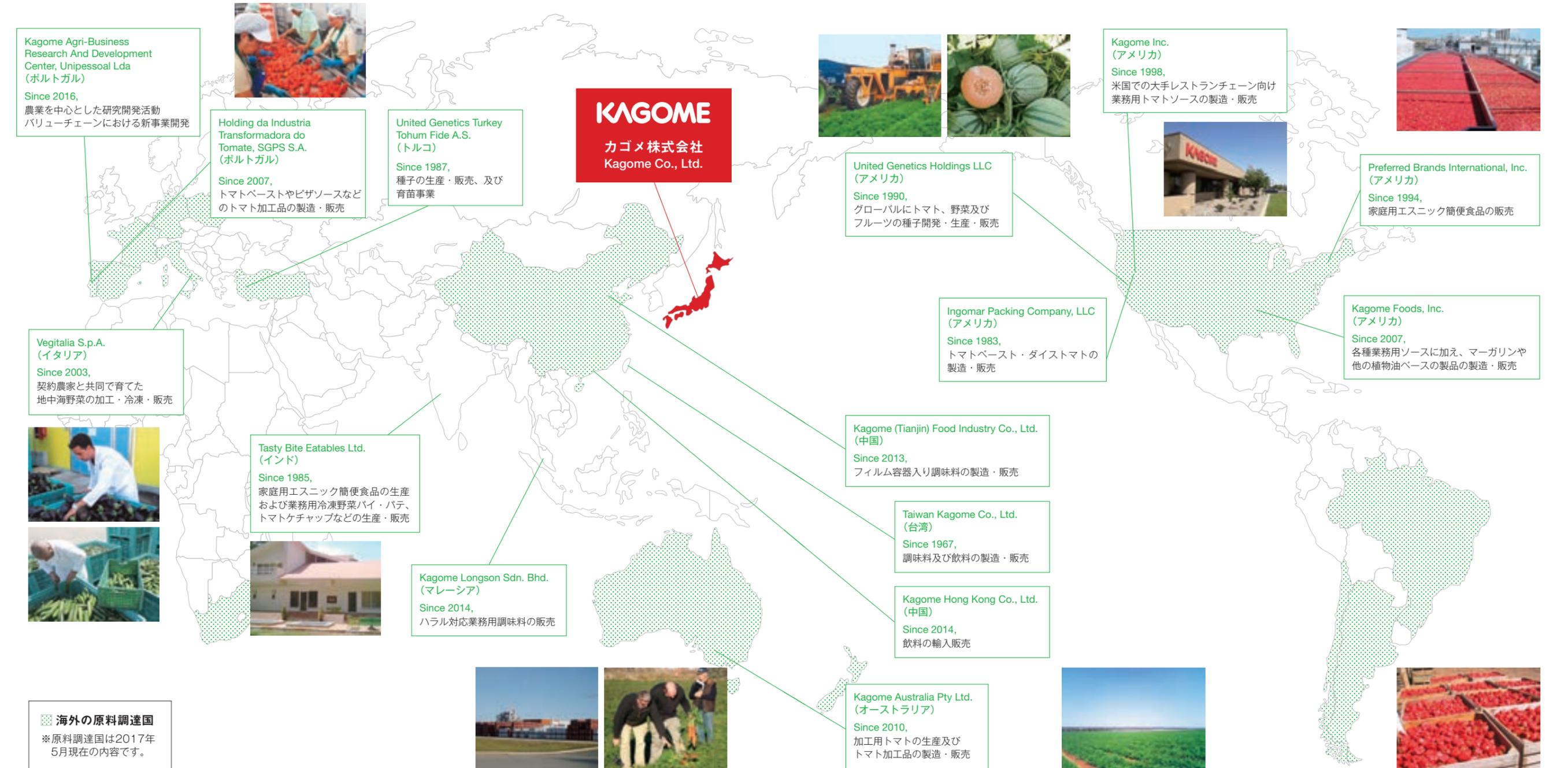


「ありがたい姿」と「長期ビジョン」によって、
トマトをはじめとする野菜や果実といった
自然の恵みで人々の健康な暮らしに貢献します。

グローバルネットワークをつないで、 持続的に成長する「強い企業」へ



中期経営計画では、各セグメントの成長ステージにあわせて定量目標を定めています。主力の国内加工食品事業は健康寿命の延伸を目指して野菜をさまざまな商品で提供し、売上高1,530億円(2016年度比+47億円)、営業利益95億円(同+7億円)と安定的な成長を計画しています。国内農事業は契約菜園を増やして成長を続け、売上高140億円(同+25億円)と増収ですが、拡大のための固定費も織り込み営業利益7億円(同▲2億円)と減益計画です。国際事業はアジアの事業再編も終了し、売上高530億円(2016年度比+103億円)、営業利益30億円(同+18億円)と大きな成長を計画しています。



研究開発

自然の恵みを余すことなく活用するための研究開発



■ 最近の研究成果

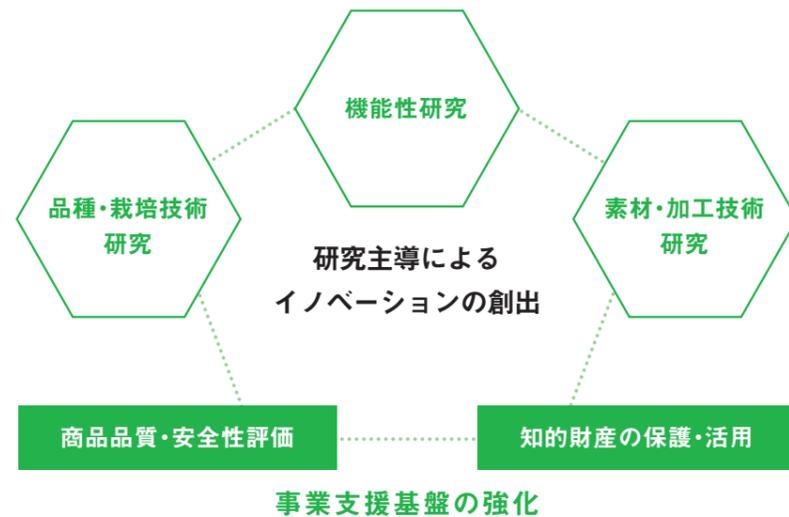


- 2015/05 200ml程度の野菜ジュースを食前に飲むことが食後の血糖値上昇抑制に効果的であることを確認 (第58回 日本糖尿病学会 年次学術集会以て発表)
- 2015/08 トマトには多数の抗炎症成分が含まれていることを確認～京都大学大学院農学研究科の食品分子機能学分野及び「カゴメ」トマト・ディスカバリーズ講座との共同研究～ (日本食品科学工学会 第62回大会にて発表)
- 2015/09 生にじんよりも野菜・果実ミックスジュースの方がβ-カロテンを効率的に吸収できることを確認 (第29回 カロテノイド研究談話会にて発表)
- 2016/08 朝にトマトジュースを飲むと機能性成分"リコピン"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)

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おり「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、素材・加工技術研究の機能と、カゴメグループの「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、知的財産の保護・活用の機能を担っています。



種子から食卓までのバリューチェーンの全段階を網羅した研究開発

機能性研究

緑黄色野菜を主とした機能性研究を推進し、機能性表示食品の届出や健康情報の発信を行っています。2016年度は「トマトジュースの飲用のタイミングと機能性成分の吸収性」や「トマトジュースと肌の色調回復」に関するリリースを行いました。加えて、京都大学大学院とビッグデータ解析手法を用いた「トマトの成分解析」を行い、更にトマトに含まれる「抗炎症成分の探索」を進めています。



トマト由来の成分リコピンが血中HDL(善玉)コレステロールを増やす

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、栽培技術研究を独自の試験圃場で行っています。優れた特性をもつ品種の開発・改良・栽培を通じ、トマトの価値を向上させています。2016年度は病害抵抗性を有する生鮮トマト品種など計10件の品種登録出願を行いました。また、国内での品種、栽培技術の海外への展開により、海外でのトマトの収量向上などに貢献しています。更に、長期ビジョンの達成に向け、野菜の研究を拡充しています。



親品種の素材

[遺伝資源：7,500種]

F1品種を生み出す親品種

[親品種群：990種]

交配・評価・選抜



用途に応じた品種の開発

素材・加工技術研究

トマトや野菜本来の香味や性状を引き出した新規素材の開発、及び加工技術の高度化を行うことにより商品付加価値を高めるための活動を推進しています。トマト素材の研究ではトマトの分画技術を駆使することで、トマトエキスやトマトパルプといったさまざまなトマト加工品を開発、展開しています。近年は、今までにない新しい価値をつくるため自社開発技術のみならず、他社技術との連携を積極的に取り組んでいます。



トマトエキス使用商品

トマトパルプ

トマトピューレー

商品品質・安全性評価

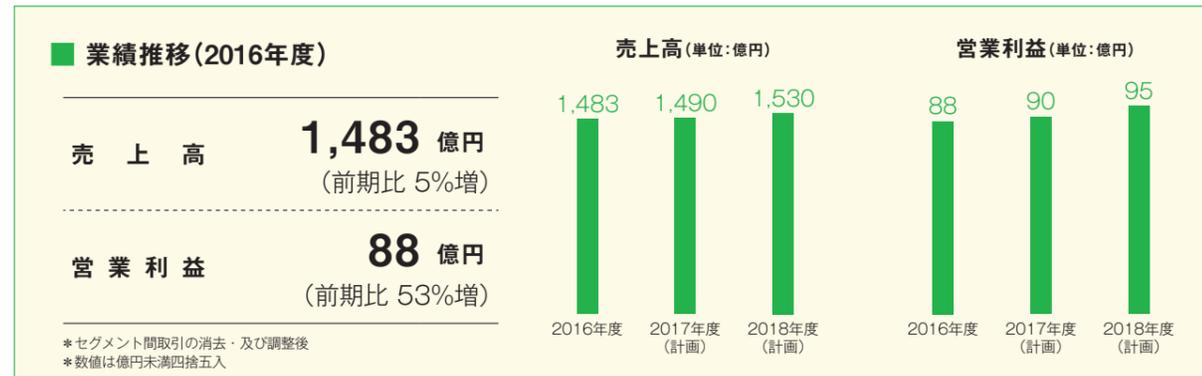
カゴメグループの中期的な事業拡大を支える安全基盤を強化するため、プロセス管理並びに、分析による検証の両輪で商品の安心・安全の確保に努めています。お客さまに安心・安全な商品をお届けするため、リスク予見活動、分析評価技術の装備、原料の安全性評価の3つの取り組みを行っています。

知的財産の保護・活用

持続的な競争力の維持を支えるため、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。

国内加工食品事業

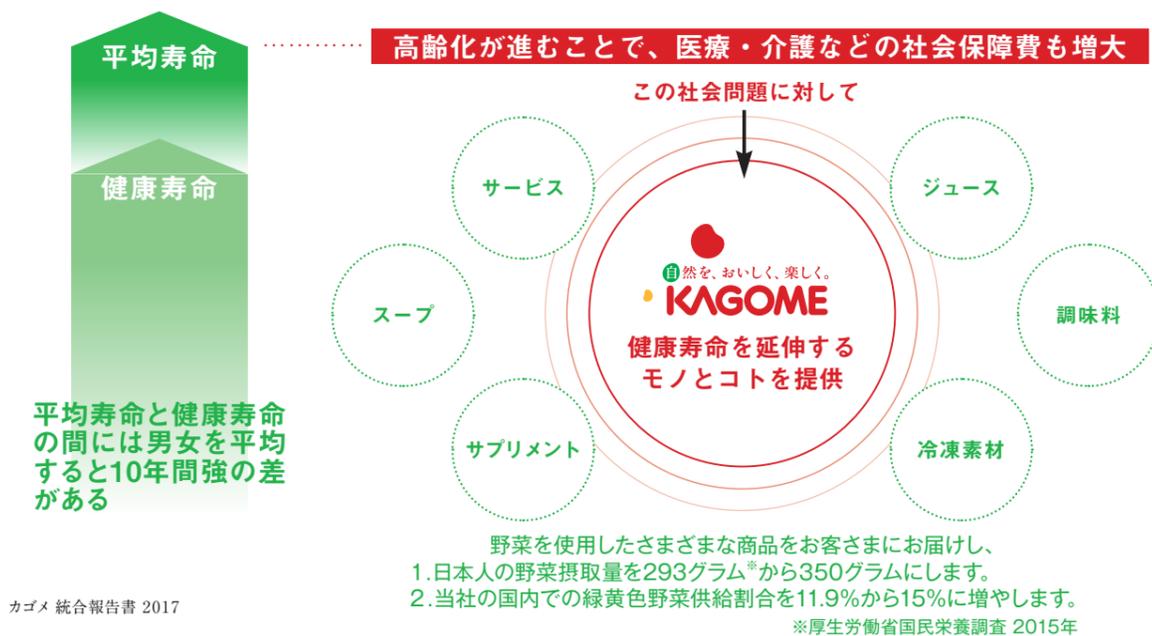
日本人の野菜不足の解消を目指して



成長への取り組み

野菜を使ったさまざまな商品を提供し、野菜不足の解消を目指すことで社会問題である健康寿命の延伸に寄与します

超高齢社会の中で、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。国内では長期的に人口が減少し、加工食品の市場は縮小すると見込まれていますが、健康であり続けるための消費は増えていくと考えられます。その多用な健康ニーズを捉え、カゴメは野菜を使用したさまざまな商品を提供しています。「野菜生活100シリーズ」「野菜一日これ一本」「トマトジュース」「トマトケチャップ」などの主力商品に加えて、「冷凍素材」や「スープ」「サプリメント」などいつでも手軽に野菜が摂れる商品としてお届けすることで、日本人の野菜不足を解消し健康寿命の延伸に貢献します。



■ 飲料部門

野菜の機能性研究の成果として機能性表示食品を発売

2016年2月に「血中コレステロールが気になる方に」と表示した機能性表示食品のトマトジュースを発売しました。コレステロールが気になる50代以上の女性などに支持され、トマトジュースの売上は前期比3割増えました。これまでの商品に新機能の成分を添加するのではなく、同じ商品のパッケージに研究成果を表示することで、商品自体で価値訴求が可能となりました。2017年秋には「カゴメ野菜ジュース」も機能性表示食品として発売予定です。



さまざまな健康ニーズと飲用シーンに対応

さまざまな健康ニーズと飲用シーンに対応して、おいしく野菜が摂れる新商品が好調です。「野菜生活100 Smoothie」は飲みごたえがあり、間食の代わりとして大人気となりました。また、「野菜生活Peel&Herb」は気分をリフレッシュさせたい時にぴったりな「甘すぎない味わい」が評価されました。今後も新たなラインナップの発売を予定しています。



「野菜生活100 季節限定シリーズ」で地産全消

地域の農産物を全国で消費する「地産全消」活動を推進する商品「野菜生活100 季節限定シリーズ」は、年間10種類以上を順次発売しています。今後も新たな野菜や果物を素材として、地域の農業と健康長寿に貢献していきます。



■ 食品部門

野菜のうまみ成分に着目、減塩メニューを提案

厚生労働省の「日本人の食事摂取基準 2015年版」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、男女の成人1日の食塩摂取量に対して30%の減塩が必要だと言われています。そこでトマトのうまみ成分であるグルタミン酸に着目し、みそやしょうゆ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」を全国で提案しています。



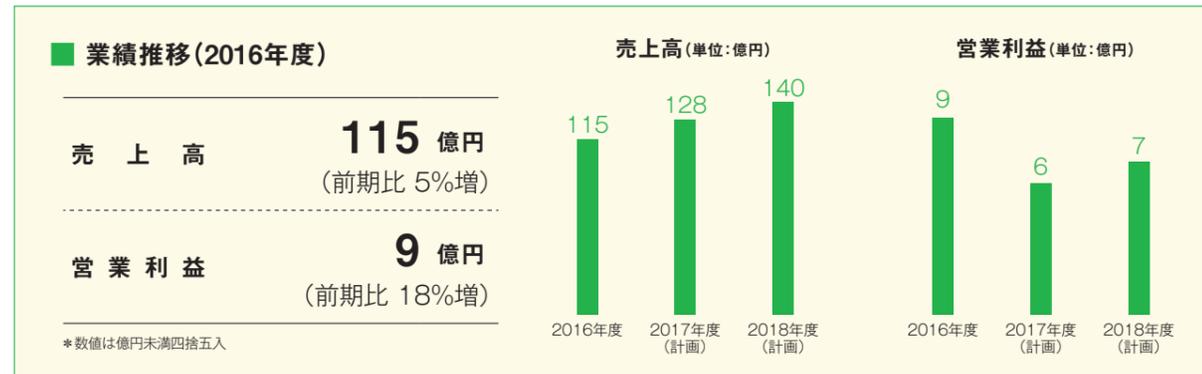
簡単調理の健康メニューが働く女性に人気

健康志向の高まりとともに、手軽に魚が食べられるメニューのニーズが高まっています。そこで「基本のトマトソース」を使用した新メニュー「トマトパツァ（魚貝と野菜とトマトソースの蒸し煮）」を提案しています。切り身魚などの魚介類とトマトソースを、フライパンで約10分間蒸し煮するだけで簡単に調理できるため、働く女性に人気です。また家庭用だけでなく、人手が不足しているレストランなど業務用のメニューとしても簡便調理が評価され、採用されるようになりました。



国内農事業

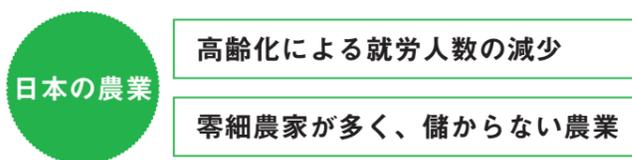
契約菜園とともに 日本の農業を成長産業へ



成長への取り組み

農業リスクをカゴメの技術とノウハウで克服し、 契約菜園とともに、日本の農業の成長産業化に貢献します

1998年にスタートした生鮮トマト事業は、現在、連結対象となる大型直轄菜園4カ所、大型契約菜園10カ所、一般の契約菜園35カ所で、総面積は77ヘクタール（大型53+その他24）、年間出荷量は17,600トン（シェア3%）に達しています。農業リスク（天候、病害、虫害、価格など）をカゴメの技術とノウハウで克服し、農業をビジネスとして確立しました。今後は培った技術と人に蓄積したスキルを契約菜園へ提供していくことで、さらなる事業拡大を図っていきます。生鮮トマトは野菜の中で取扱金額が最も多い野菜であり、量販店などでは年間を通じて販売したいものの、季節により産地が移動するため調達に手間がかかります。カゴメは全国の7カ所の拠点から自前の物流拠点を通じて直接顧客である量販店などの店舗に年間を通じて配送するワンストップ・サービスを提供しており、顧客から高く評価されています。



自社投資の直轄菜園の運営ノウハウを、大型契約菜園に提供して成長を続ける

高付加価値トマト「スーパーベジタブル・シリーズ」を展開

カゴメブランドを冠した生鮮トマトは全国の量販店などを通じて販売されています。特にリコピン含有量が当社比1.5倍含まれている「高リコピントマト」は近年売上が伸びており販売額全体の約4割を占めるまで成長しました。他にもニンジンやカボチャと同様のオレンジ色の色素β-カロテンを多く含む「β-カロテントマト」、天然アミノ酸GABAの含有量が当社比1.5倍含まれている「GABAリッチトマト」など、野菜に期待される成分の量などに特徴のあるトマトを「スーパーベジタブル・シリーズ」として販売し、好評を得ています。これらは民間で最大数の7,500種の遺伝資源を保有し、世界中のトマトを研究し尽くしたカゴメならではの商品です。



トマトからベビーリーフへ取扱いを拡大

トマトの次に取り組んでいる生鮮野菜はベビーリーフです。発芽後30日ほどで収穫した野菜の幼葉のことで、葉の生育に必要な力が含まれています。これまでは、業務・資本提携先の企業から調達していましたが、2017年からは、新たに山梨県北杜市に大規模生産施設を開設して首都圏へ本格的に出荷をはじめます。現在、国内におけるベビーリーフの年間1人あたり消費量は約18グラム、今後は欧州並みの消費量50グラムに向けて拡大を続けると、日本のベビーリーフ市場規模は現在の約100億円から2020年頃には3倍の300億円程度になると予測しています。



パックサラダの製造・販売事業に参入

手軽に生野菜を摂ることができるように、パックサラダの製造・販売事業にも参入しました。神奈川県に他社と共同で大規模な加工工場を設けて供給拠点としました。高付加価値な「高リコピントマト」やベビーリーフなどの野菜と組み合わせ、主に首都圏で展開しています。



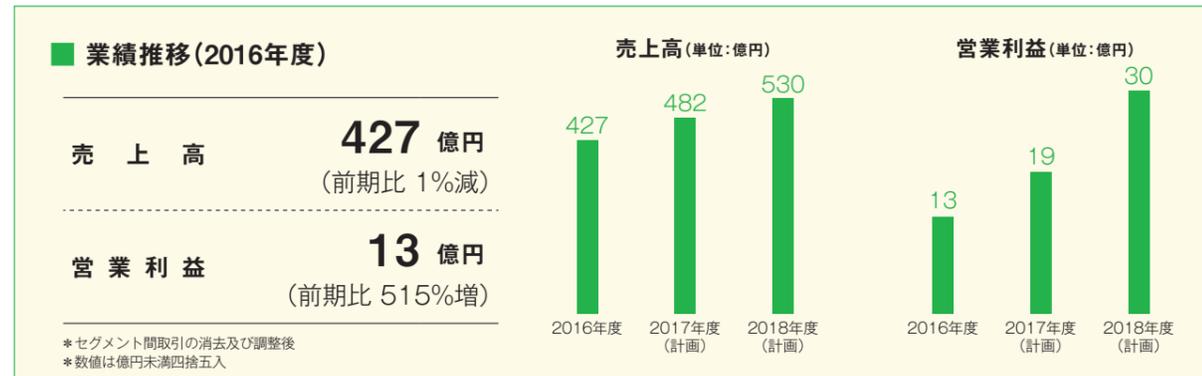
アグリサポート事業を開始、需給対応力を強化

生鮮トマト事業を拡大するためには、大型契約菜園の拠点数を拡大していく必要があります。そこで新しく事業をはじめようとする先や、既に参入している事業者でカゴメの契約菜園になることを前提として、カゴメの運営ノウハウをアグリサポート事業として提供することにしました。同時にカゴメのノウハウにより開発した資材の販売も行います。これらを通じ、幅広く農業を支援し「農業の成長産業化」を実現していきます。



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



成長への取り組み

世界人口の増加による加工用トマトの消費量増加と 食のグローバル化をビジネスチャンスとして取り組んでいきます

国連は、約73億人の世界人口が2050年までに97億人になると公表しています。これに伴い世界で最も消費されている野菜であるトマトの需要増が予想されます。現在、世界全体のトマト消費量は年間約1億4千万トンで、このうち生トマトでの消費が約1億トン、トマトペーストやケチャップなどに加工される加工用トマトの消費は約4千万トンとなっています。トマトを一次加工して保存性や簡便性を増したトマトペーストは過去15年間で需要が倍になりましたが、人口増加に加え、経済成長に伴って生での消費から加工品への切替が進むことにより、今後10年間でさらに1千万トン増える見込まれます。トマトペーストを原料にしたピザソースなどのトマト調味料も食のグローバル化で需要が増えています。Kagome Inc. はグローバルにフードサービス事業を展開するレストランチェーンに調理ソースを販売するB to Bビジネスを展開し、顧客の成長とともに事業を拡大しています。



H.I.T.工場



調理ソース製造ライン



Kagome Inc.

各国の栽培環境やマーケットに合わせた種子開発・育苗

米国カリフォルニア州をはじめ世界8カ国に拠点を持つUnited Genetics Holdings LLC.では、トマトをはじめとする野菜の自社品種を開発し、世界80カ国以上に種子や苗を提供しています。ブリーダーと呼ばれる開発者が、遺伝子組み換えではない従来の交配技術により長い年月をかけて品種改良を行い、各国の栽培環境やマーケットニーズに適した品種ができるまでトライアルを繰り返します。このようにして開発された野菜は病気に強く高い収量を上げることができ、農業の生産性向上に大きく貢献しています。



リスクを予測し、収量を向上させる農業ICTの研究

ポルトガルのアグリビジネス研究開発センターでは、農業ICTを活用したサステナブルな農業の実現に向けた研究を進めています。人工衛星やドローンから得られる画像データ、気象や土壌水分センサから得られるデータ、耕作の仕方や灌漑・施肥・農薬散布などの営農データなどを収集し、コンピュータ上に仮想圃場を構築します。この仮想圃場での生育シミュレーションを行うことで、作物の生育状況や気象条件に応じた、水や肥料・農薬などの使用量の最適化や収量の最大化を高精度で予測することができます。



高品質で競争力のあるトマトペースト製造事業

当社の連結対象会社は、ポルトガル、オーストラリア、米国カリフォルニア州という加工用トマトの主要産地にトマトペーストの製造拠点があり、3社合計で約2百万トンの生トマトを取扱い、その量は世界第2位の規模となります。各拠点は種子から食卓までをつなぐトマトの垂直統合型バリューチェーンにおける一次加工の役割を担い、高品質でコスト競争力のある商品を製造しています。カゴメのようにグローバルにトマトペースト製造事業を展開している企業は少なく、連携によって販売拡大やベストプラクティスの共有を行うとともに、相互補完によって事業リスクの極小化を図っています。また、カゴメは日本でB to Cの商品を製造するノウハウを保有しているため、トマトペーストの販売先である大手食品メーカーが求める価値やニーズを理解し、対応することができます。



ランク	社名	加工量 (千トン)
1	M社 (米国)	3,900
2	C社 (中国)	1,760
3	Ingomar	1,460
4	S社 (ポルトガル)	1,210
5	J社 (米国)	1,090
13	カゴメ	596

世界への広がりを見せる調理ソースのB to Bビジネス

米国での食品販売事業を行うKagome Inc.は、グローバルにフードサービス事業を展開するレストランチェーンに対し、調理ソースを販売するB to Bビジネスの中核を担っています。1990年代の主力商品はピザソースでしたが、マーケットニーズのリサーチと開発力の強化によって独自の提案力を高め、現在ではホワイトソースやテリヤキソースなど商品の幅を広げています。今後の更なる成長に向け、カリフォルニア州にテストキッチンを開設し、顧客に対して新メニューの提案を行っています。ある大手ピザチェーンは世界で約1万6千店の店舗数をアジアやヨーロッパを中心に2万店まで増やす計画を立てており、市場は米国だけでなく世界へと広がりを見せています。カゴメは米国だけでなく、欧州(ポルトガル)、アジア(台湾、天津)、更にはオーストラリアにフードサービス対応拠点を保有し、お客さまのグローバル化とともにビジネスを拡大しています。

