

「持続的な成長」と「社会問題の解決」を 循環させ、変化に強い社会的企業へ

代表取締役社長

寿田 直行

120周年を前に、創業者と変革者に学ぶ

1899年の春、カゴメの創業者蟹江一太郎は初めてトマトの発芽を見ました。私たちはこれをカゴメの創業としています。それから一世紀を超えて、カゴメは2019年に120周年を迎えます。現在、トマトは生鮮食品として、あるいはケチャップ、ジュース、ペースト、缶詰などの加工品として世界中でもっとも食べられている野菜です。しかし、創業当時の日本では生のトマトは「青臭い」と嫌われていました。当時まだ珍しかった西洋野菜の栽培という新しい農業に着手した創業者は、キャベツ、玉ねぎなどとともにトマトも栽培しましたが、ほとんど売れ残ってしまったため、残ったトマトを煮て裏ごしし、トマトソース（現在のトマトピューレー）にして販売したことが農家から農産加工食品業者への転身のきっかけとなりました。トマトに可能性を感じ、何とかしてトマトの味を広めたいとトマトソースに加工した創業者のチャレンジ精神は、カゴメの成長力の原点となっています。

その後もさまざまな試練を乗り越え成功した創業者は、事業に力を貸してくれた人々、ふるさとや地域への感謝の気持ちをいつも持ち続けていました。この思いが、創業100周年を機に制定した企業理念「感謝」「自然」「開かれた企業」にも生きています。この時、第6代社長の伊藤正嗣氏は1996年に初のサラリーマン社長となり、経営と資本の分離を実践しました。企業理念の「開かれた企業」の具現化に力をいれ、時代に先駆けて株式の持ち合いを解消し「お客さまファン株主づくり」を推進しました。また、生鮮トマト事業、通販事業に進出するなど、創業100周年の節目に「新・創業」として21世紀を勝ち抜くための布石としたのです。

そして、カゴメのロングジャーニーの途上で経営のバトンを引き継いだ第9代社長の私の使命は、変革によって会社を「強い企業」に変えていくこと。それは社長にしか成し得ないことです。120周年を前に創業者と第6代社長の経営を振り返り、変化対応力を磨いてさらにカゴメを変えていく、という思いを新たにしています。



16—18年度中期経営計画

「収益構造の改革」と「働き方の改革」は17年度に定量的な成果が現れてきました。経営の最重要業績評価指標（KPI）である「限界利益率30%以上」の達成は射程圏内にあり、「損益分岐点比率80%以下」は既に達成済みです。2期連続で過去最高の売上高と各段階利益を記録し、時価総額も倍増しました。この実現には従業員一人ひとりの利益・コスト意識の高まりが必要でした。

「カゴメのありたい姿」と2つの長期ビジョンの実現に向けて

経営における最終的な目標は「カゴメのありたい姿」である「食を通じて社会問題の解決に取り組む持続的に成長できる強い企業になる」とこと、長期ビジョンである「『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」を実現することです。長期ビジョンのうち前者は2025年までの達成を目指しており、そのために次期、ならびにその次の3カ年中期経営

カゴメが取り組む社会問題の解決に向けて

当社は「健康寿命の延伸」「農業振興・地方創生」「世界の食糧問題」といった3つの社会問題の解決に取り組んでいます。1つ目の「健康寿命の延伸」は「自治体が掲げる健康増進に関するKPIへの貢献」を活動のフレームの1つとして県・市と包括協定を結び、ご当地食材を使用した野菜メニューの提案やカゴメが培ってきた野菜の知見に関する講演を行うなど、官民協働による活動につなげています。その一環として、年初には弘前大学のオープンイノベーションに参画し、医学研究科に共同研究講座「野菜生命科学講座」を開設しました。この講座では健康診断のビッグデータを解析し、野菜摂取と健康の維持・疾病の予防に役立つメカニズムを明らかにしていきます。

2つ目の「農業振興・地方創生」は、長年農業と

とりの利益・コスト意識の高まりが必要でした。たとえば営業部門では管理職のKPIに「限界利益」を加え、販売促進費の削減を推進しました。これができるのは、「カゴメのありたい姿」や長期ビジョンを社員と役員が共有することで、それに向かって自ら考えて判断し、行動できる体質に変わってきた証であると考えています。

計画（19-21年度、22-24年度）で達成に向けた目途を立てていきます。後者は2040年頃を目標としています。これらの実現のため既存の事業と商品・新商品に加えて、新事業・新カテゴリーとイノベーション、野菜のソリューションがキーファクターとなると考えています。次期中期経営計画は現在策定中ですが、2025年に向けてのロードマップを具体的に描いて目標を定めていきます。

ともに歩んできた知見やネットワークを活かした活動を展開しています。耕作放棄地を活用した生鮮トマトの契約菜園の拡大、通販事業「農園応援」によるこだわりのある農産物生産者の支援、「野菜生活100」季節限定シリーズに做った全国の農産物の「地産全消」モデルの拡大など、多彩な取り組みを展開しています。

3つ目の「世界の食糧問題」については、加工用トマトの種子から食卓までを手がける垂直統合型ビジネスモデルで培った知見や技術を活用し、2017年12月に西アフリカのセネガルにおいて加工用トマトの栽培と販売を行う営農会社、カゴメセネガルを立ち上げました。セネガル政府の期待も大きく、将来的には西アフリカ地域でのトマト加工品の販売を目指しています。

SDGsと「協働・共助」、そして「品質・環境方針」の制定

企業が存続し発展していくためには持続可能な社会が実現していることが大前提です。持続可能な社会の実現のためには地球規模の連携が大切ですが、残念ながら現在はそれが非常にアンバランスな状況にあります。この状況を危ぶんだ国連が2016-30年の15年間で達成するために掲げた持続可能な開発目標がSDGsです。

カゴメでは、SDGsに挙げられた課題を意識して行動するしぐみを次期中期経営計画に組み入れていきます。そのカギとなる価値観は「協働」と「共助」。協働はカゴメだけではできないことを国・地方自治体・民間企業・協同組合・NPOなどさまざまなステークホルダーとの連携によって実現していくことです。共助とは慈善事業ではなく、お互いに支え合うという意味です。食を通じて社会問題を解決することにより確実に利益をあげ、より多くの高齢者や被災者を支

えていくことで持続可能な社会の実現に貢献していきます。

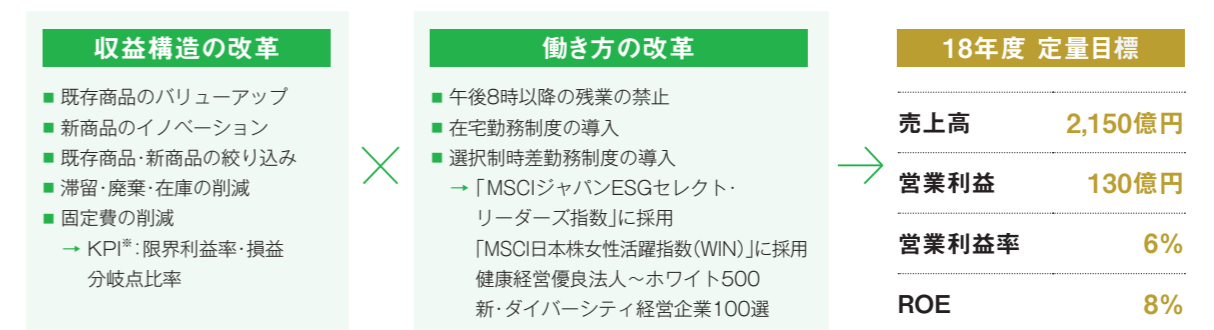
また、従来の「品質方針」「環境方針」の内容を見直して1つにまとめた「品質・環境方針」を2017年10月に新たに制定しました。食品会社にとって品質とはブランドと表裏の関係にあります。それを十分認識したうえでカゴメは世の中の平均水準を上回るものづくりを大切にしてきました。カゴメには「品質第一、利益第二」という哲学があります。これは品質を重視して利益をおろそかにするのではなく「品質が良ければ利益は後からついてくる」という意味が込められています。私たちが情熱をもって取り組んできたものづくりと同じ目線で、環境保全活動にも取り組むことで持続可能な社会の実現を目指そう、という意志の表れがカゴメの「品質・環境方針」なのです。

これからのカゴメの成長戦略

18年度は、16年度からの3カ年中期経営計画の最終年度となります。17年度は国内加工食品事業が好調だった一方で国内農事業、国際事業は計

画目標には届かず、それぞれの事業に課題を残しました。18年度はこれらを立て直して利益体質への転換をよりいっそう進めていきます。

中期経営計画 16—18年度



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

国内加工食品事業では主力の野菜飲料カテゴリーの売上高を1,000億円に成長させるため、機能性表示食品とスムージーで大きく拡大を狙います。「野菜生活100 Smoothie」は生産能力を増強して商品ラインナップの拡充による売上増を目指します。

食品カテゴリーでは「基本のトマトソース」をトマトケチャップ、ソースに次ぐ第三の柱に育成します。この実現に向け、調味料と業務用冷凍野菜を組み合わせた「野菜のおかず（惣菜）」の提案を強化し、家庭内食はもちろんのこと中食・外食にも積極的にメニュー提案を展開していきます。また、野菜の旨み＝野菜だしを活用したスープの開発に加えて、社内管理栄養士を活用した食改善提案メニューなど商品（モノ）だけでなくサービス（コト）の新規事業を提案し、野菜を摂る機会や方法の情報発信をすることで、事業領域を広げていきます。

コーポレート・ガバナンスの強化

ありたい姿である「強い企業」を実現するためには組織統治力も必要です。企業理念「感謝」「自然」「開かれた企業」のもと、持続的な成長を実現させるためコーポレート・ガバナンスを重要な課題と認識しています。『自律』のさらなる強化と『他律』による補完』を基本方針として、自らの意思でコーポレート・ガバナンス体制を構築しています。それを運用すると同時に、外部の多様な視点を取り入れることで経営の客観性や透明性も担保しています。

取締役会においては、5名の社外取締役が各々の専門的な知識や経験をもとに深く議論に加わり、多面的な考察や高度な経営判断につながっています。社内では、やるべきものとして付議された議案がその根本的な意義を問われ、時に差し戻されることもあります。カゴメの社外取締役には、

国内農事業では競合との差別化を図るために、より付加価値の高いトマトの開発と調理メニューの提案による需要喚起を行います。ベビーリーフの生産基盤を整え、洗浄済み商品を市場導入し、販売を強化します。機能性に注目した新しい野菜の栽培にも着手しました。さらに生鮮トマトビジネスで培ったノウハウを活かしたアグリサポート事業も本格化しています。

国際事業においては加工用トマトの需要の伸びが一時的に鈍化しているものの、当面はグローバルフードサービスを展開する企業との取り組みを強化し、ともに成長を目指します。コモディティ化の進む主力のトマト調味料は付加価値の高い商品にシフトし、機能やバリエーションにおいて優位性を強化します。すでにオーストラリアでは日本向けの野菜の栽培に取り組み、野菜の加工事業にも挑戦しています。

当社に対する深い理解と共感があります。国内外の工場や菜園に足を運び、事業の現場を目のあたりにしたり、従業員と交流したりすることを通じて、企業理念への理解を深め、ありたい姿、長期ビジョンの実現に向けて心から貢献したいと思うからこそ真剣な議論が深まるのだと感じています。このような社外取締役の経営の監視と助言の機能がすでに大きな力を発揮し、ガバナンス体制が変わってきていることを実感しています。また、報酬・指名諮問委員会においても役員の報酬を見直したケースがありました。開かれた取締役会や各委員会が、経営の判断に大きな影響を与え、意思決定をスピードアップさせています。現在は社外取締役とともに次期中期経営計画の立案に着手し、その意見を聞きながら10年後の環境予測のアップデートや次期役員候補の検討を行っています。



常々、コーポレート・ガバナンス活動においては社内の風通しをよくすることが重要であると考えています。「現場の課題は経営の課題である」との認識のもと、私も各事業所を訪問して10名程度の従業員とテーマに沿ったディスカッション

ステークホルダーの皆さまへ

2015年に「カゴメのありたい姿」を策定した当時、私は「社会問題の解決」が「持続的な成長」をもたらすという筋道で捉えていました。しかし、今は、それらは筋道であり、かつ循環すると考えています。つまり「持続的な成長」に向けた事業活動で利益を得ると、それを原資として「社会問題の解決」に取り組むことができ、さらなる「持続的な成長」を生み出すことにつながる——カゴメにとって「社会問題の解決」とはビジネス

をする場を設けています。従業員との対話によって、どうしても生じてしまいがちな経営と現場の距離を縮める努力を重ねることで基盤の強化も押し進めています。

チャンスに他なりません。それを活かすためには機関投資家に加えてお客さまファン株主とも定期的なスモールミーティングを開催し、社会の声に耳を傾け、企業価値の協創に努めていきます。

食を通じて社会問題の解決に取り組むカゴメにステークホルダーの皆さまのご理解とお力添えを頂き、ともに連携することで持続可能な社会を実現し、よりいっそう企業価値を高めていきたいと考えています。