

「野菜の会社」となることで 持続的に成長できる強い企業へ

代表取締役社長

寺田 直行



第一次中期経営計画(2016-18年度)の成果と課題

第一次中期経営計画の成果

私たちカゴメは、2016年に「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になる」という、「2025年のありたい姿」を設定しました。また、2025年までに「トマトの会社」から「野菜の会社」になるという長期ビジョンを掲げて、売上収益2,500億円、事業利益200億円※を目指しています。

その達成に向けた第一次中期経営計画(2016-18年)では、16、17年度に行った国内加工食品事業の収益構造改革により、連結営業利益率5%台を安定して出せる体質に改善できました。とりわけ国内加工食品事業において限界利益率をKPIとした収益構造改革を行ったことが、成果につながりました。いうまでもありませんが、私たちの利益は一つひとつの商品から生み出されます。この「商品一つひとつの利益」に改めて意識を向け、原価や販売促進費などの抑制、固定費の「ムダ・ムリ・ムラ」の見直しを徹底的に進めました。その過程で不採算商品の見直しにも着手し、その利益改善効果はおおよそ8億円にのぼり、他の施策と併せ、3年間を通じて当初の利益目標を超えることができました。

この間、当社の主力事業である野菜飲料が好調で、

野菜生活100 Smoothieシリーズや機能性表示食品となったトマトジュースが収益拡大に貢献しました。さらに通販事業では、よりすぐった原料を使用した商品が健康志向の高いシニア層の消費者に支持されました。これらは、ターゲットのニーズを捉えた商品設計やバリューアップなど、新しい潮流の変化にいち早く対応してきたことが実を結んだものと考えています。

“売上が上がれば利益が付いてくる収益構造改革”を実直に進めつつ、マーケットのニーズ・シーズにマッチした商品展開を行うことで、商品一つひとつの収益性を上げ、総合的な「稼ぐ力」を各組織で磨くことができたと評価しています。

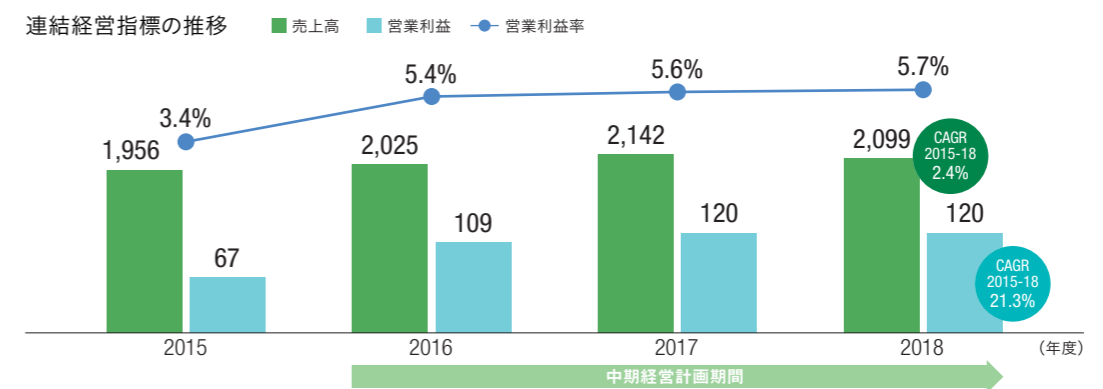
残された課題とそれに対する施策

一方で、国内農事業と国際事業には課題が残りました。農事業は、16年度は好調だったものの17年と18年度は、供給過剰となった生鮮トマトの市場構造への対応が遅れ、営業損失となりました。市況を見極める力が甘かったことは反省すべき大きな点です。農事業においては、需給バランスの予測精度を高めることが喫緊の課題であり、市況が悪くても利益を

※従来の日本基準の目標をIFRS移行に伴い、見直しました。

中期経営計画の達成状況(2018年度と2015年度の比較)

(単位:億円)



出せる体質へと構造改革を急ピッチで進めています。

国際事業は、トマト加工品のB to Bビジネスにおいて世界的なトマトペーストの在庫増の影響を受け、収益が減少しました。海外グループ企業に対してビジネスの自主性を尊重するあまり、国内で培った稼ぐノウハウを海外グループ企業に浸潤できなかったことが要因の1つだと考えています。現在は、まず海外グループ企業が収益力を確保して自立・自走できるようにするため、日本から海外グループ企

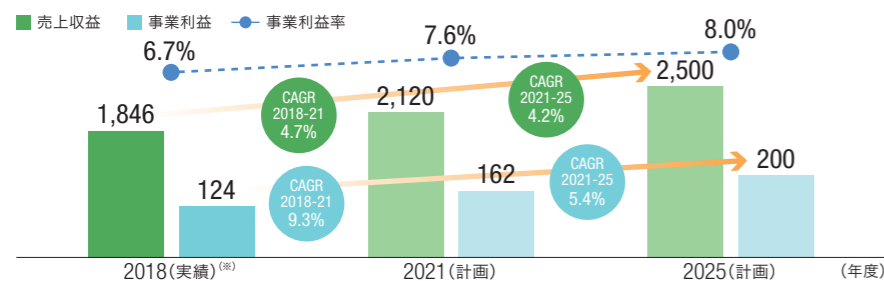
第二次中期経営計画の策定背景と概要

リスクを認識し、課題を抽出

第二次中期経営計画（2019-21年度）は長期ビジョン「トマトの会社」から「野菜の会社」にを目指す上での成長期と位置付けており、その実現に向けて、10年後の将来を見据えた徹底的な環境予測のもと経営課題を設定しました。当社は変化への対応が遅く、時代の変化の速さがカゴメの持続的成長においてリスクの1つとなると考え、これをリスクヘッジするために、可能な限り時代の変化を先取りして準備する必要があります。そのためには、社外の方々からの知見がよりどころとなります。食と健康、人口や世帯構造、規制緩和、ESGの視点や気候変動リスク、国際的なリスクなどのグローバルな視点も含めて、5人の社外取締役による専門分野からの意見も取り入れながら、「スピードを上げて取り組むべきテーマ」について真摯に議論し合い、課題を可視化しました。

連結業績の定量目標 (IFRSベース)

(単位: 億円)



(※) 日本基準の実績をIFRSに読み替えて表示

業への関与を高め、日本国内の品質改善、生産技術の向上、原価低減などを各現地でも実現できるように取り組んでいます。

総論として、国内加工食品事業では第一次中期経営計画において期待した成果が出ましたが、国内農事業と国際事業では前述した課題が残ったため収益構造改革が1年遅れとなった点においては、第二次中期経営計画時に早急に解決すべき点として認識しています。

第二次中期経営計画の基本戦略と課題

第二次中期経営計画の基本戦略は「収益力強化の継続と新事業・新領域への挑戦による成長」です。第一次中期経営計画では終結できなかった国内農事業と国際事業の収益構造改革を19年度中に完遂し、新事業・新領域への挑戦によって20年度以降、成長に転じていきます。

新領域への挑戦で最大のポイントは食の外部化への対応です。拡大する中食・外食市場に向けて「野菜をおかずで摂る」という提案を強化します。この挑戦に向け18年10月に組織改定を行い、商材やメニューの開発・提案までを柔軟に行える体制を整備しました。これにより、家庭用・業務用・農事業（生鮮野菜）と分かれていた営業部門の垣根を取り払い、家庭、中食、外食など幅広いチャネルにおいて組織的な営業活動を展開しています。

また、食の現場で起こっている兆しを捉えて、新しい分野への挑戦を推進していきます。すでに18年10月には野菜事業本部を立ち上げ、これまで培ってきたネットワークで野菜の生産者と加工業者をつなぎ、カスタムメイドの業務用商品を製造販売する「野菜加工事業プロジェクト」をスタートさせました。ブランド力のある野菜の加工品の開発に着手し、その一部はすでに販売されています。

さらに、これから国内では従来のようにモノが売れない時代となることを視野に入れ、私たちが120年間培ってきた“カゴメブランド”の資産をフル活用した、コトやサービスで事業の柱を作りたいと考えています。これが「コトビジネス」への挑戦です。例えば、昨年立ち上げた健康事業部では企業や自治体の健康

なぜ野菜の会社を目指すのか

社会課題「健康寿命の延伸」の達成のために

長期ビジョン「トマトの会社」から「野菜の会社」には、より幅広く社会課題の解決に貢献したいという想いが込められています。トマトだけでは健康寿命の延伸に貢献できる範囲がどうしても狭くなってしまいます。それぞれの野菜にはヒトの健康に貢献できる栄養や成分が多種多様に含まれ、野菜の摂取によって生活習慣病などを抑制することが数多くの研究で明らかにされています。健康寿命を延ばすには様々な野菜を摂取することが重要であることは明白であり、だからこそ、このビジョンは明快に伝えることができ、社外の方からも賛同を頂いています。

私たちはビジョンの達成に向けて取り組むことで、21世紀の日本人の誰もが抱える「健康」というテーマに大きく貢献できると考えています。その過程で社内外との連携により派生的なビジネスを生み出し、食の提供だけではない、複合的な健康ビジネスも拓いていきます。それには、第二次中期経営計画で野菜の会社の実体化がどれだけ進むかがポイントです。

増進を請け負う事業を開始しました。また、19年4月に東京本社の近隣に「野菜を好きになる保育園ベジ・キッズ」を開園し、食育の観点を加えた保育サービスを実験的に開始しています。そして同月、長野県富士見町に「カゴメ野菜生活ファーム富士見」をオープンし、工場見学と野菜を食べる・楽しむなど、体験型の施設を融合させた、新しい価値提案を行っています。これらは、ノウハウを蓄積することで新たな事業化につなげていくための試金石といえます。国内においては今後マーケットが縮小していくことは目に見えています。この中で、カゴメのブランド力を最大限に活用し、新たな価値を創出しながら成長タームに入ることが第二次中期経営計画の大きな目標です。

その成果が野菜摂取量の増加であり、当社の成長であり、健康寿命の延伸です。25年の達成を目標としていますが、それで終わりではありません。この挑戦はカゴメが名実ともに野菜の会社になったその先にある次のステップに向けたベース作りであると認識しています。

一時で終わらせないためのリスク・機会の認識

カゴメの経営に最も大きなインパクトを与えるリスクは、国内における人口減少による需要の縮小です。その状況はこれまで100年以上にわたり続いていた加工食品のビジネスモデルが通用しなくなるほど深刻です。私たちも足元だけを見た施策を積み重ねては「健康寿命の延伸」は達成できないでしょう。カゴメはこのリスクに本気で取り組んでいます。そのために、新領域・新事業の開拓のスピードをあげ、いかに需要の減少を食い止め、そして成長させるかが大きな課題です。そのカギを握っているのが「モノからコトへ」という消費の変化です。こ

これは第二次中期経営計画において、前述の通り徐々に構想を具体化させています。

また、世界共通の課題に対応していくことも持続的な成長を果たすために不可欠です。当社の商品は農産物を原料としている性質上、自然の脅威も大きなリスクです。昨今、世界各地で激しさを増す異常気象の影響などは避けられません。この軽減のため、国内・国際事業ともに主要な原料であるトマトの調達拠点を北半球、南半球に分散させています。これをリスクヘッジと考えるだけでなく、戦略的に行うことでカゴメの競争優位性を向上させていく施策です。

また、海外マーケットにおいては、カゴメが最も得意とするトマトで多様な施策を行っています。西アフリカのセネガルでの営農事業において、現地の

強い企業とは縮小の時代にあっても勝ち残る企業

私たちが目指す強い企業

国内のマーケットが縮小していく時代にあって、持続的に成長できる強い企業になるためには、いくつかの複合的な要素を備えることが重要だと考えています。筆頭に挙げるのはダイバーシティ&インクルージョンです。女性の活躍については「2040年頃までに社員から役員までの女性比率を50%にすること」を掲げていますが、今後は外国人従業員などの採用も視野に入れて、誰もがカゴメで能力を発揮できる制度や仕組みを充実させていく必要があるでしょう。2つ目は社外の意見を積極的に経営に活かすこと。当社においてはその源泉となっているのが5人の社外取締役です。そして、3つ目はスピードを伴った課題遂行力。これは強い組織、的確なマネジメント、そして個人の力が噛み合っ生まれるものです。とりわけ現時点では個人の力を磨くことが重要であり、最大限に引き出せるよう「働き方の改革」を進めています。

また、強い企業に求められるガバナンスは“透明

トマト生産者の収入を上げ、貧困や飢餓を減らすことで新たな地産地消マーケットの創出に貢献しています。インドでは調味料として多用される生トマトを加工品に移行させることで、衛生的で保存可能なトマト加工品の市場を新たに形成し、生産者の経済的な安定を図る取り組みに着手しています。

こうした取り組みは持続的な開発目標（SDGs）で掲げられているゴールの一部に貢献できるにすぎませんが、リスクと機会を見極めていくことで、カゴメ自身も成長しながら、事業を通じて社会課題の解決に貢献していくことが可能です。このような取り組みをトマトから野菜に広げ、長期ビジョン「トマトの会社」から「野菜の会社」に実現していくことが、私たちカゴメの使命だと思っています。

性”と“フェアネス”がキーファクターです。フェアネスの実現への私の思いは、18年10月に改訂した「カゴメ行動規範」に託しました。公正な事業慣行に努めること、これからの時代を見据え、高い倫理観を持って社会的責任を果たしていくことを目的に役員全員で議論を尽くし、「共助」「人権の尊重」「フェアネス」からなる新たなカゴメグループ従業員の行動の軸としました（詳細は62ページをご参照ください）。さらに、サクセッションプランを本格的に導入し、数年後の人事を見据えたローテーションを軸に、人財の配置に関して多様な視点から議論し、決定することにも着手しています。

働き方を変える意義とその成果

企業は人でできています。従業員の意識を根底から変えていかなければ会社は変わらないと考え、政府の働き方改革より先んじて「働きやすく、働きがいのある会社」を目指して取り組んできました。働き手の事情に合わせて、十分な力を発揮できるよう

変化が激しい時代にあって、 組織を、会社を、個人を どう変えていくか。 その目指すところが 長期ビジョンです。

制度を見直し、19年4月からはテレワーク、フレックス勤務制度を取り入れています。

一方で、制度の整備だけではなく、意識改革も継続しています。慣習となっている日本特有の長時間労働、男性中心、終身雇用、年功序列などは人口増加による経済成長が続くことを前提として成り立ってきましたが、日本はこれからマイナス成長の時代を迎えます。そのような環境にあって、これからは従業員一人ひとりのパフォーマンスを上げることが重要であると考えます。そこで具体的な目標として、18年に「2020年度内に年間総労働時間を1,800時間にする」を掲げました。これは単なる残業削減ではなく、個人の時間の使い方、もっといえば「人生をどう過ごすか」という問題提起を含んだものです。私は従業員に「働き方の改革」は「生き方改革」であると繰り返し訴えてきました。会社の仕事は人生の時間の一部です。仕事以外の時間を家族と過ごしたり、趣味や教養、能力開発に使うのも人生を豊かにするための重要な要素です。会社にとっても従業員のコミュニティが会社と家庭しかないのでは多様性が生まれません。イノベティブな人財になってほしいと願うからこそ、働き方の改革は必要だと思っています。

結果として、労働時間は着実に減ってきています。それまで50%程度だった有給休暇の取得率は18年度末には全社平均で83%になりました。働き方の改革を始めてから利益は増えていますので、この



改革により着実に生産性は向上していると考えています。

従業員が幸福な人生を過ごすこと、これが私の一番の願いです。一人ひとりが「カゴメで働きながらやりたいことをやれる、満ち足りた人生だ」と言えるよう、個人のイノベーションにつなげるべく、今後も働き方の改革を進化させていきます。

時代に合わせて自らを変える

私は、「経営とは時代認識」、つまり経営において将来をどう認識するかが一番重要であると考えています。社会環境は想定を超えた速さで移り変わっていきます。過去を振り返ることも時には必要ですが、変化が激しい時代にあっては過去の仕組みや制度は通用しません。だからこそ、組織を、会社を、個人を変えていくべきなのです。その目指すところが“ありたい姿”であり、長期ビジョンです。そしてこの長期ビジョンは、その先の未来に向けた布石でもあります。今、私たちはその実現に向けた新たなステップである第二次中期計画の初年度にいます。着実かつスピードを上げて「野菜の会社」を現実のものとするべく歩んでいきます。

私たちは、多くのステークホルダーの皆様とのエンゲージメントを通じ、食を通じて社会課題の解決に取り組むことで、持続可能な社会の実現と企業価値の向上にこれからも努めて参ります。