



国内加工食品事業

飲料や食品など、様々な商品を通じて
野菜の供給量を増やし、
日本人の健康寿命の延伸に貢献します

執行役員
マーケティング本部長
宮地 雅典



事業概況認識

高齢化社会が進む日本においては、いかに「健康寿命」を伸ばすかが重要な課題となっています。国内加工食品事業では、飲料や食品などの様々な商品を子どもからお年寄りまで幅広い世代に提供し、野菜の摂取量を増やして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まいります。

実績と課題

2019年度は、売上収益が前期比0.3%減の1,325億円、事業利益が前期比0.3%増の112億円と減収増益となりました。

野菜飲料の市場規模が、天候不順による一時的な需要の落ち込みなどにより前年割れとなる中、トマトジュースの売上は継続拡大しました。食品他カテゴリーは、全

Strength(強み)

- 120年の歴史に培われたカゴメのブランド力
- でき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
- ドライ、チルド、生鮮、惣菜、ギフトなど多くの売場にアプローチできる営業力

Weakness(弱み)

- 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)

- 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
- 食の外部的化による外食と調理済食品の拡大

Threat(脅威)

- 健康飲料市場のさらなる競争激化
- 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



中長期的な注力事項

第二次中期経営計画は、飲料、通販はほぼ計画通りですが、食品が全般的に苦戦を強いられていると感じています。カゴメが本気で野菜の会社となるために「野菜をとろうキャンペーン」を成功させることで、売上成長を図ります。様々な施策の展開を通して野菜需要を喚起し、国内の全ての事業の売上を最大化していきます。

野菜飲料は、これまでに需要低迷と好転を繰り返してきました。生活者にとって野菜を摂る意味が薄れてしまえば野菜飲料の需要も減少します。しっかりと需要基盤を固め、広く社会の賛同者を巻き込んで全社を挙げて展開していかなければなりません。18年の日本における野菜の摂取量は1日約290g、総消費量は1,397万トンでした。このうち当社が供給しているのは62万トン、供給割合は4.4%で、この比率での国内事業の売上は1,453億円でした。野菜摂取量が1日350gまで増加した場合、総消費量は1,686万トンとなり、当社の供給割合が現状と同じ4.4%であっても、売上は約300億円増加することになります。日本の野菜不足解消を目指し、「社会課題の解決によって、企業成長を成し遂げる」強い決意と信念をもって取り組んでまいります。

弱みと脅威に対する具体的施策

- 過去の商品開発における失敗や重要なデータをノウハウとしてデータベース化
- 強化すべき領域や方向性を明確にした、マーケティング投資の優先順位付け
- 自然由来の原料と無添加技術による他社プライベートブランドや健康飲料との差別化
- 調達先の分散や効率的なライン導入、原価低減活動による気候変動や価格リスクへの備え
- 国内の食支出総額減少が進む中で、通販によるロイヤルカスタマーの獲得

新型コロナウイルス感染拡大の影響

外出自粛が進む中で、巣ごもり消費が加速することでスーパーマーケットを中心にトマトケチャップなどの家庭用商品の販売が増加しています。一方、テレワーク推進によるオフィス街立地のコンビニの売上減少や外出自粛に伴う業務用市場の縮小により、一部飲料や業務用食品の販売は減少しています。本状況下における需要に応えるため、国内工場の一部製造ラインをフル稼働しております。生産量には限界があるため、より一層の急激な需要の増加には対応できない可能性があります。新しい生活様式に合わせた食生活を引き続き提案してまいります。



国内農事業

「野菜の会社」としてのさらなる成長を支える
新しいビジネスモデル構築と調達基盤強化により
収益拡大と日本の農業振興に貢献します

代表取締役社長 兼
野菜事業本部長
山口 聡

業績推移 (2019年度)

*セグメント間取引の
消去及び調整後

売上収益

96億円
前期比 14.3%減

事業利益

△2億円
前期比 —

事業概況認識

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。2014年からは、ベビーリーフの生産、販売を始め、「トマトの会社から野菜の会社」に」を体現すべく事業活動を進めています。売上高は15年度から100億円を超える規模にまで成長した一方、業容が拡大するにつれ、

天候などによる生鮮トマトの市場価格変動が、国内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、変動する生鮮トマトの市場価格に対応して供給量をコントロールする取り組みなどの収益構造改革を推進し、「野菜の会社」としてのさらなる成長を支える新しいビジネスモデル構築と調達基盤強化を目指しています。

Strength(強み)

- 生鮮トマトでのナショナルブランドの確立
- トマトの高度な品種開発力と、加工技術
- 自社営業網・物流網で安定配荷できる周年供給力と全国10万店の販売網

Opportunity(機会)

- 政府による「農業の成長産業化と活性化」政策の推進
- 農業の後継者不足と耕作放棄地の増加
- 人手不足下での野菜加工商品ニーズの高まり

Weakness(弱み)

- 生鮮トマトの市場価格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
- トマト、ベビーリーフ以外の野菜の種類、産地の不足

Threat(脅威)

- 野菜加工事業における競争激化
- 高齢化の加速による農業従事者の減少
- 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

実績と課題

19年度は、売上収益が前期比14.3%減の96億円、事業利益はマイナス2億円と3期連続の赤字となりました。生鮮トマトの市場価格は、大型ガラス菜園の増加などによる供給過剰な状態が継続しており、17年以降低迷しています。そのような中、市場価格が低下する5月から6月の供給量を意図的に削減し、第2四半期単独では増益を確保することができました。しかし、市場価格が上昇する8月から11月にかけて、夏秋産地の形成が遅れたことなどにより調達量が十分に確保できず、損失が拡大しました。

20年度は、生鮮トマト市場の競争激化や供給過剰を踏まえて、調達単価を市場価格に連動する、あるいは菜園における原価低減策を実施するなどの施策を追加して、黒字化を目指します。さらに今年度は「野菜の会社」に向けて、生鮮品から加工品までシームレスに様々な野菜を供給できる体制作りに取り組んでいきます。そのために新しい野菜を探索し、加工の形態も増やしていきます。その実現に向けたオープンイノベーションにより社外と連携し、実現のスピードを速めていきます。また、気候変動に対するリスクを想定して、国内原料野菜や生鮮野菜を安定的に供給できる基盤の強化に取り組みます。

中長期的な注力事項

生鮮野菜事業

生鮮トマトのQCD強化とベビーリーフの販路拡大・原価低減により、生鮮野菜事業のボラティリティを低減し、収益の安定化を図ります。生鮮トマトにおいては、高食味品種の導入を進めて量販店店頭での競争力を回復し、市場価格と連動した調達単価決定や菜園直販拡大などの収益改善施策を継続して投入していきます。

野菜加工事業

生鮮から加工品までのシームレスな供給体制を備えた野菜を増やすことで、お客様のご要望に野菜でお応えする「ベジタブル・ソリューション力」を高めます。19年10月には、長野県と共同開発した新しい葉野菜「ケーリッシュ®」の販売を開始しました。ケールとダイコンから生まれた「ケーリッシュ®」は、今話題の健康成分スルフォラファンを多く含む新野菜です。今後、「ケーリッシュ®」に次ぐ生鮮野菜の商品化にも取り組み、新しい成長エンジンを創出していきます。

国内原料野菜調達

種苗からのバリューチェーン強化と日本農業の構造変化への対応により、国内原料野菜の調達安定化に取り組みます。生産者の高齢化・人手不足対策への対応や、海外子会社と連携したグローバルな採種拠点ネットワーク構築により、国内原料野菜調達の基盤となる採種・育苗機能を強化していきます。

弱みと脅威に対する具体的施策

- 最新テクノロジーを活用した収穫予測の精度向上や収穫ロボットなどの研究・開発
- 廉価販売に陥らない収量コントロール力の強化
- 生鮮・加工用トマト調達で蓄積してきた知恵や人的資本の統合、既存の国内販売網を活用することによる「ベジタブル・ソリューション」
- 家庭用・業務用・農事業（生鮮野菜）が連携する営業活動と協働した野菜の産地、加工事業のネットワーク化
- 研究開発部門と連携した新たな高機能性野菜の開発

新型コロナウイルス感染拡大の影響

今後のリスクとして、トマトを含む農産物の収穫・加工時期に十分な人手が確保できない可能性があります。国内原料野菜や生鮮野菜を安定的に供給できる基盤の強化に取り組みます。

国際事業

トマトと野菜のおいしさと
その価値を広く世界へ届け、
世界の食糧問題に貢献します

執行役員
国際事業本部長 兼 グローバルトマト事業部長
江端 徳人

業績推移 (2019年度)

*セグメント間取引の
消去及び調整後

売上収益

375億円

前期比 **4.8%減**

事業利益

8億円

前期比 **49.1%増**

事業概況認識

世界の人口は2050年までに98億人に達すると推計されており、人口増による食糧不足が懸念される中、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。この環境下、国際事業はトマトの種子開発から農業生産、商品開発、加工、販売までの垂直統合型ビジネスを経営戦略の柱として事業展開をしています。

実績と課題

19年度は、売上収益が前期比4.8%減の375億円、事業利益が前期比49.1%増の8億円と減収増益となりました。

近年は、需要と供給のアンバランスによりトマトの市場価格が低迷を余儀なくされ、特に一次加工の領域において厳しい状況が続いています。一方で、お客様からのコスト低減の要望が高まっており、構造改革の積極的な

Strength(強み)

- 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

Opportunity(機会)

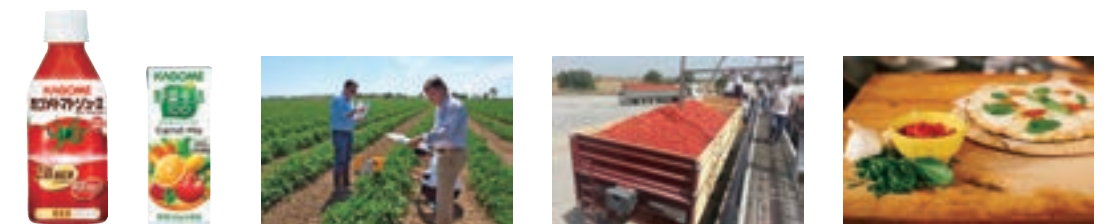
- ピザチェーン・ファストフードチェーンなどの世界展開による食のグローバル化の進展
- 女性の社会進出・少子高齢化を背景とした簡便食・テイクアウトニーズの高まり
- トマト大量消費地のインド、中東、北アフリカ、西アフリカなどの人口増と経済発展

Weakness(弱み)

- ロジスティクスも含めたトータル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(B to C)におけるブランド認知の不足

Threat(脅威)

- 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



推進が必須となっているのが現状です。そうした中、19年度はグローバルトマト事業において、不採算取引の見直しや不採算事業の整理とともに、経営マネジメントの改善を行い、一定の成果があったと認識しています。特に難易度の高い農業面でのマネジメント改革に取り組み、カゴメオーストラリアの収益性を安定化できたことが、一番大きな収穫です。グローバルコンシューマー事業においては、販路拡大による売上拡張を進捗中です。カゴメ日清香港による香港および中国市場への拡大を中心に、台湾、シンガポールやほかのASEAN諸国、モンゴルなどにおけるカゴメのブランド価値形成を図るべく、啓発活動にも積極的に取り組んでいます。

19年度の取り組みを深め、20年度はさらに収益性の高い領域へ注力できる体制作りを目指し、高い次元での構造改革を推進していきます。

中長期的な注力事項

コスト競争力強化によるグローバルトマト事業の「利益ある成長」の実現

海外グループ各社の「収益安定化」から「成長」へのステージを高めるためには、コスト競争力は不可欠な能力です。日本の原価低減ノウハウをグループ各社へ活用

することで、コスト競争力の強化を図るべく、20年度より全社横断型・グループ連携による「コスト競争力強化プロジェクト」をスタートさせています。

アジアにおける野菜飲料事業の拡大

「野菜をジュースで摂る」日本の固有文化(コト)で需要創造を行います。外部バリューチェーンを活用し、アジア圏でのスピードある売上成長とカゴメブランド価値の確立を目指します。台湾、香港、中国エリアの販売のほか、輸出による東アジア、アセアン市場の開拓を強化し、アジアにおける野菜飲料のリーディングカンパニーを目指します。

品質を軸としたグローバル事業基盤の強化

カゴメは、高度な品質保証体制を持っています。それを、海外グループ各社にも展開していくことで、グループ品質保証体制を確立します。品質保証体制の確立は、品質ロスを低減し、コスト削減にもつながります。5S活動など、日本における生産現場での教育ツールなども活用し、独自のグループ品質保証基準に裏付けられた「品質第一」の経営を目指します。

弱みと脅威に対する具体的施策

- 付加価値型商材の開発、ソリューション提供能力とグループ会社間連携の強化、新規顧客の開拓
- 原料拠点の分散化、加工規模適正化、コスト競争力の強化、気象データ解析による最先端のトマト栽培技術の確立
- NECと共同開発したAIを活用した、加工用トマトの営農支援事業
- 野菜飲料事業における日清食品(香港)有限公司と連携した、販売促進強化によるブランド力の形成
- 将来の経済成長が見込まれるセネガルやインドにおける加工用トマトの栽培基盤整備、トマト加工品の製造・販売

新型コロナウイルス感染拡大の影響

世界的に各国政府などによる外食産業の営業規制など、依然として不透明な状況が続いております。米国においては、大手フードサービス企業向け事業にて、売上減少の影響を受けました。今後も、外食産業の停滞に伴い、販売が落ち込むことが見込まれます。また、国内事業同様に取引先との商談機会の減少により、新商品の販売や新規取引先の獲得が予定通り進まない可能性があります。収益性の高い領域へ注力できる体制作りを目指し、高い次元での構造改革を推進していきます。



イノベーション(研究)

「野菜の力による社会課題の解決」に向けた
研究課題に取り組み、
その成果を事業につなげることで、
カゴメグループの持続的な成長に貢献します

執行役員
イノベーション本部長
上田 宏幸

イノベーション本部の方針

- 10年後、20年後の社会環境変化・先端技術の進化を見据え、「野菜の会社」の実現に向けた意義ある研究課題を設定する力をつける。
- 強みと弱みをよく理解し、必要なリソースを広く社内外に求めるオープンイノベーションの思考を常に持つ。
- 前向きな失敗に学びながら、新しいチャレンジを続けるマインドを持ち、研究成果の完成度を高める取り組みを惜しまない。

各研究の内容

① 品種・栽培技術研究

トマトの遺伝資源の蓄積と新品種開発、栽培技術研究を行っています。2019年度は、おいしさを訴求した生鮮トマト品種や園芸用苗品種など、計6件の品種登録出願を行いました。また、野菜の会社に向けて、野菜の分野における研究を拡充、推進しています。

② 素材・加工技術研究

トマトや野菜本来の香味、性状や栄養価値・機能・お

いしさを最大限引き出した新規素材の開発、及び加工技術の高度化を行い、商品の価値を高めるための活動を推進しています。本分野は特に、自社開発技術のみならず、他社技術との連携を積極的に進めています。

③ 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。19年度は、“スルフォラファングルコシノレート”が、中高年世代において肝臓のダメージを軽減し、血中ALT値（肝臓の健康状態を示す指標の一つ）を改善することを明らかにいたしました。

④ 商品品質・安全性評価

お客様に安心・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、原材料の安全性評価など、「畑から一貫して安全を保証する基盤技術」を強化しています。

⑤ 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。さらに、保有する知的財産の社外での有効活用の取り組みも開始しています。

社会課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

農研機構北海道農業研究センターと共同研究

シストセンチュウに対して、抵抗性と密度低減効果を持つトマトの開発に成功

ジャガイモシストセンチュウは、1972年に国内で初めて、北海道で確認された外来の害虫で、ジャガイモやトマトなどナス科植物の根に寄生し、生育を阻害します。シストセンチュウのまん延防止および根絶は、北海道における農業生産上の重要な課題となっていました。カゴメは、半世紀以上のトマト品種開発経験を活かし、シストセンチュウに対して抵抗性を保有する加工用トマト品種を開発しました。本品種は、シストセンチュウに対して寄生されないだけでなく、土壌中のシストセンチュウ密度を低減させる効果も保有することを、農研機構北海道農業研究センターと共同で確認しました。



現行品種のシスト（嚢胞）形成状況
（ジャガイモシストセンチュウ）
黄色矢印はシストを示す

新型コロナウイルス感染拡大により改めて注目される「免疫力」

野菜から摂取できるビタミンと免疫力の関係

免疫力とビタミン摂取には深い関係があります。厚生労働省は、栄養機能食品として「皮膚や粘膜の健康維持を助ける栄養素」という文言の表示を、7種類のビタミンに認めています。ビタミンA、C、B₁、B₂、B₆、ナイアシン、パントテン酸の7種類です。

日本人は、ビタミンA（β-カロテンとして）とCについては、野菜から最も多く摂取しています。また、ビタミンB₁、B₆とパントテン酸も、その10%以上を野菜から摂っているのです。免疫力を維持するためには、野菜の十分な摂取が欠かせません。

当社は、野菜の栄養と生理活性を追求する機能性研究を通じて、「野菜の力による社会課題の解決」を目指しています。

免疫力と関係するビタミン摂取における野菜の寄与度

- ビタミンA(β-カロテン):53.1%(1位)
- ビタミンC:40.0%(1位)

出典:2018年 国民健康・栄養調査



✓ イノベーション本部長メッセージ

研究活動は、「不確実性が高い」「成果までの時間的距離が長い」ことが他業務との相違点となります。だからこそ、課題の特徴ごとにアウトプットと納期（マイルストーン）を設定し、都度外部環境も考慮しつつ研究課題の軌道修正が重要となります。また変化に適合できる今までにない柔軟な発想ができる人材が必要であり、新しいルールに適合した“ゲームチェンジャー”となり得る若手の育成が重要だと考えています。

✓ 最近の研究成果

2019.9

北海道の農業で深刻な問題となっている害虫被害に救世主／シストセンチュウに対して、抵抗性と密度低減効果を持つトマトの開発に成功／加工用トマトの産地拡大を図るとともに、持続可能な農業にも貢献（日本線虫学会第27回大会にて発表）

2019.11

機能性成分“スルフォラファングルコシノレート”は、中高年世代において、肝臓のダメージを軽減し、血中ALT値（肝臓の健康状態を示す指標の一つ）を改善することを確認（第7回国際フードファクター会議にて発表）

2019.11

Lactobacillus brevis KB290(ラブレ菌)とβ-カロテンの併用摂取によって下痢型過敏性腸症候群(下痢型IBS)様症状に悩む健常者の腹部症状(腹痛・排便頻度)が改善することを確認（第7回国際フードファクター会議にて発表）