

## 第二次中期経営計画の振り返りと課題認識

カゴメは、2025年のありたい姿と長期ビジョンの実現に向けて、中期経営計画を16年度より3回、10年にわたって実行しています。新型コロナウイルス感染拡大によりカゴメを取り巻く環境は大きく変化し、第二次中期経営計画を見直しましたが、ありたい姿と長期ビジョンの実現を目指すことに変わりはありません。改めて第二次中期経営計画の進捗状況を事業とESGの観点から振り返り、課題を整理しました。これらの課題について22年度からの第三次中期経営計画で対応すべく、戦略の策定を行っています。

### 事業

2018年度→2021年度(見通し)

課題認識

#### 連結

トップラインの成長に課題も、国内農事業と国際事業の構造改革が進み、事業利益率は改善

売上収益 1,845億円 → 1,860億円  
 事業利益 124億円 → 131億円  
 事業利益率 6.7% → 7.0%

#### 持続的なトップラインの成長

- 飲料事業に依存した事業構造からの脱却
- 「野菜をとろうキャンペーン」による売上拡大
- 次の成長を担う事業の育成
- DXの活用による顧客体験価値の向上

#### 国内加工食品事業

内食需要の増加や健康志向の高まりで、飲料、食品、通販などの売上が拡大。積極的な販促などにより、利益は減益の見通し

売上収益 1,329億円 → 1,376億円  
 事業利益 111億円 → 108億円

#### 野菜摂取に貢献する事業領域拡張

- 野菜飲料の習慣飲用化による持続的な売上成長
- 成長を続ける通販やECチャネルへの注力
- 業務用の再建
- 新領域プラントベースフードの拡大

#### 国内農事業

構造改革によって事業利益は回復

売上収益 111億円 → 109億円  
 事業利益 △0億円 → 6億円

#### 持続的な利益創出力の向上

- 固定費の削減
- AIを活用した出荷予測技術の導入
- 需給調整機能の高度化
- 高機能野菜の開発

#### 国際事業

一次加工の構造改革などにより利益体質を強化

売上収益 462億円 → 439億円  
 事業利益 5億円 → 16億円

#### 構造改革後の成長戦略の立案と実行

- 米国を中心としたBtoB事業の成長
- アジアにおける野菜飲料の売上拡大

2016-2018 第一次中期経営計画  
 2019-2021 第二次中期経営計画  
 2022-2025 第三次中期経営計画

二つの改革を実行し、収益獲得力を備える

成長に転じ、持続的成長の種を仕込む

2025年のありたい姿

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

長期ビジョン

トマトの会社から野菜の会社になる

### ESG

2018年度→2021年度

課題認識

#### E 環境

##### 温室効果ガス削減

- 気候変動のシナリオ分析を実施
- パリ協定の1.5℃目標に対応するCO<sub>2</sub>削減目標値の変更検討

##### 水、生物多様性の保全

- 水の方針に基づいた水対策を実施
- 生物多様性保全に配慮した農業の実施

##### プラスチック削減

- カゴメプラスチック方針の制定
- 紙容器飲料のキャップやストローで植物由来の原料を使用
- 一部のペットボトルでリサイクル素材の使用を開始

#### S 社会

##### 働きやすく、働きがいのある施策の開始

- 多様な人材が活躍できるダイバーシティ活動の推進
- 新卒一括採用からの脱却とキャリア登録制度の導入
- タレントマネジメントシステムなどの人材開発施策の実施
- 自律的な働き方を促進する副業制度の開始
- 従業員の働きがいを調査するエンゲージメントサーベイを開始

##### 人権への配慮や地域社会との共助

- CSR調達方針の制定
- 食育活動や子どもの貧困対策に取り組む団体に対して支援を実施する「カゴメみらいやさい財団」の設立

#### G ガバナンス

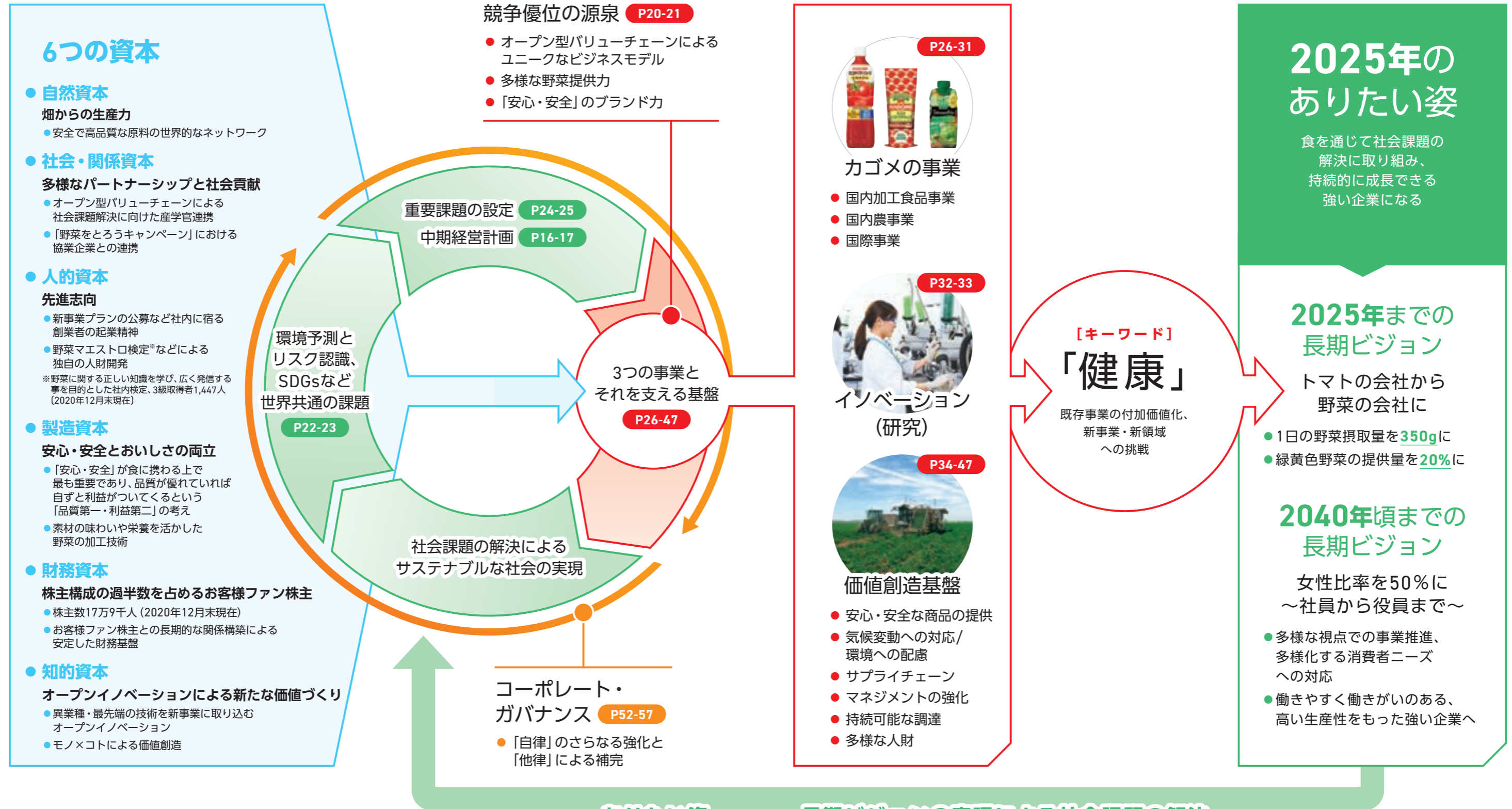
- IFRSの適用開始
- 買収防衛策の廃止
- 取締役会実効性評価における第三者評価を開始
- 取締役の多様性向上(女性比率30%)

社会課題解決への取り組みによる持続的な成長の実現

- サステナビリティ課題に対する、経営方針と課題解決に向けた具体的な取り組み、及びKPIの明確化
- 2019年に特定したマテリアリティのアップデートと社内への浸透

# 価値創造プロセス

2025年のありたい姿と長期ビジョンを実現するために、事業を取り巻く環境変化を絶えず予測し、中期経営計画や重要課題に反映させています。現在、3つのセグメントで事業を展開しており、事業の成長によって社会課題を解決し、サステナブルな社会を実現していくことを目指しています。このプロセスを何度も回転させていくことで、持続的な成長を続けてまいります。



## 6つの資本

- **自然資本**  
畑からの生産力  
● 安全で高品質な原料の世界的なネットワーク
- **社会・関係資本**  
多様なパートナーシップと社会貢献  
● オープン型バリューチェーンによる社会課題解決に向けた産学官連携  
● 「野菜をとろうキャンペーン」における協業企業との連携
- **人的資本**  
先進志向  
● 新事業プランの公募など社内にも創業者の起業精神  
● 野菜マエストロ検定<sup>®</sup>などによる独自の人財開発  
※野菜に関する正しい知識を学び、広く発信する事を目的とした社内検定、3級取得者1,447人(2020年12月末現在)
- **製造資本**  
安心・安全とおいしさの両立  
● 「安心・安全」が食に携わる上で最も重要であり、品質が優れていれば自ずと利益がついてくるという「品質第一・利益第二」の考え  
● 素材の味わいや栄養を活かした野菜の加工技術
- **財務資本**  
株主構成の過半数を占めるお客様ファン株主  
● 株主数17万9千人(2020年12月末現在)  
● お客様ファン株主との長期的な関係構築による安定した財務基盤
- **知的資本**  
オープンイノベーションによる新たな価値づくり  
● 異業種・最先端の技術を新事業に取り込むオープンイノベーション  
● モノ×コトによる価値創造

## 競争優位の源泉 P20-21

- オープン型バリューチェーンによるユニークなビジネスモデル
- 多様な野菜提供力
- 「安心・安全」のブランド力

重要課題の設定 P24-25  
中期経営計画 P16-17

環境予測とリスク認識、SDGsなど世界共通の課題 P22-23

3つの事業とそれを支える基盤 P26-47

社会課題の解決によるサステナブルな社会の実現

コーポレート・ガバナンス P52-57

- 「自律」のさらなる強化と「他律」による補完



P26-31

### カゴメの事業

- 国内加工食品事業
- 国内農事業
- 国際事業



P32-33

### イノベーション(研究)



P34-47

### 価値創造基盤

- 安心・安全な商品の提供
- 気候変動への対応/環境への配慮
- サプライチェーン
- マネジメントの強化
- 持続可能な調達
- 多様な人財

【キーワード】  
「健康」

既存事業の付加価値化、新事業・新領域への挑戦

## 2025年のありたい姿

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

## 2025年までの長期ビジョン

トマトの会社から野菜の会社に

- 1日の野菜摂取量を350gに
- 緑黄色野菜の提供量を20%に

## 2040年頃までの長期ビジョン

女性比率を50%に～社員から役員まで～

- 多様な視点での事業推進、多様化する消費者ニーズへの対応
- 働きやすく働きがいのある、高い生産性をもった強い企業へ

ありたい姿、長期ビジョンの実現による社会課題の解決

# カゴメの競争優位の源泉

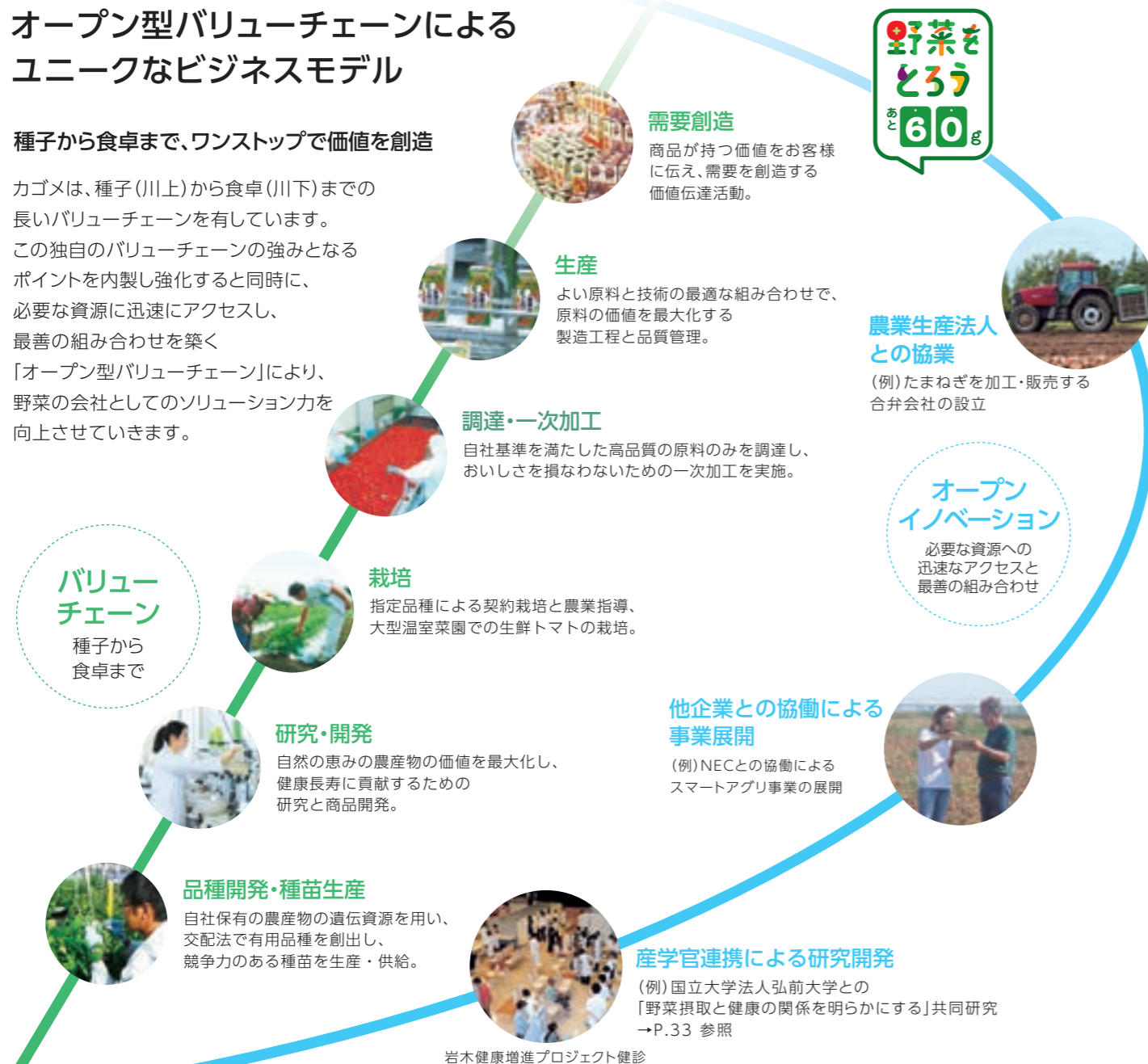
カゴメは、種子開発から製造、販売までユニークなビジネスモデルを有し、それぞれの国で事業を展開しながら世界的なネットワークを構築しています。これらのネットワークを駆使しながら、多様な野菜の提供力で野菜の供給量を増やし、「野菜の会社」となることを目指しています。日本国内においては、これまで築いてきた「安心・安全」のブランド力によって多くの商品で高シェアを獲得しています。

## 1 ビジネスモデル

### オープン型バリューチェーンによるユニークなビジネスモデル

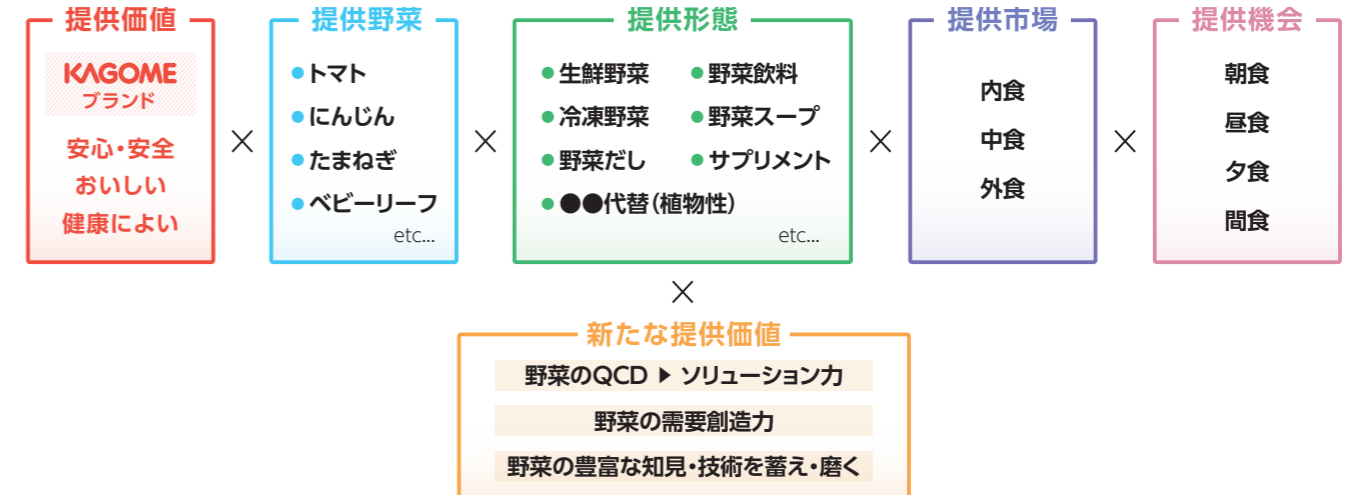
#### 種子から食卓まで、ワンストップで価値を創造

カゴメは、種子(川上)から食卓(川下)までの長いバリューチェーンを有しています。この独自のバリューチェーンの強みとなるポイントを内製強化すると同時に、必要な資源に迅速にアクセスし、最善の組み合わせを築く「オープン型バリューチェーン」により、野菜の会社としてのソリューション力を向上させていきます。



## 2 多様な野菜提供力

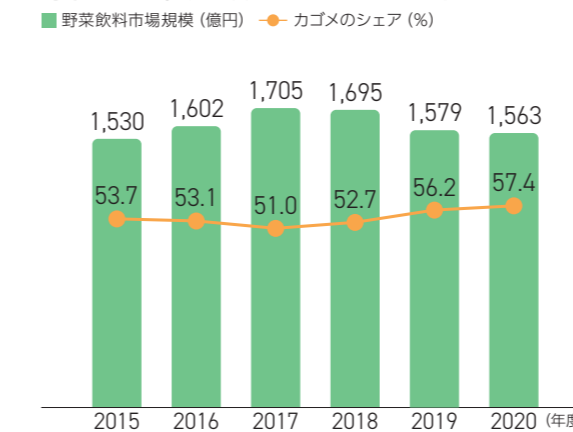
### 野菜をどのように供給するか



多様な野菜を、多様な加工法・形態で、多様な市場に提供し、野菜の供給量を増やしていきます。ここで要求されるのは野菜のソリューション力と需要創造力です。これまで蓄えてきた野菜の豊富な知見・技術を磨き、貢献できる社会課題の領域を大きく広げ、新たな挑戦を続けていきます。

## 3 「安心・安全」のブランド力

### 野菜飲料の市場規模とカゴメのシェアの推移



出典：インテージSRI/期間：2020年1-12月/金額ベース対象エリア：全国/対象業態：スーパーマーケット+コンビニエンスストア、ドラッグストア(飲料のみ) ※画像は代表的商品です

**ブランド戦略サーベイ**  
(日経リサーチ社)  
各業種を代表する全600社中  
**総合14位**  
(食品メーカー内では4位)

**ブランドイメージに関するランキング** (コンシューマー評価を一部抜粋)

- 安全で間違いのない品質 …… 2位
- 価格に見合った製品を提供している …… 36位
- 商品の良さを実感できる …… 9位
- 健康への配慮が感じられる …… 42位

## 外部環境、リスクと機会の認識

2025年のありたい姿を実現するために、外部環境の変化を認識し、カゴメを取り巻くリスクと機会を抽出して中期経営計画やマテリアリティに反映させています。新型コロナウイルス感染症拡大によって、環境変化のスピードは加速しており、柔軟に対応を進めていきます。



# カゴメのマテリアリティ

各マテリアリティ項目に対して、リスクや機会も踏まえて具体的な取り組みテーマを定めています。一部のテーマは2021年度の中期重点課題に取り込み、社内へのマテリアリティの浸透を図っています。これらの取り組みを着実に実行していくことで、2025年のありたい姿と財務目標の達成を目指していきます。

- 現在のマテリアリティ項目は2019年12月に決定したものです。
- 環境変化などを踏まえ、マテリアリティは適宜見直しを行っていきます。

グループ	マテリアリティ項目	カゴメの主な取り組み	関連するSDGs	主な非財務指標	
事業戦略	健康寿命の延伸	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康課題解決に貢献できる商品開発</li> <li>健康的な生活習慣の普及促進</li> <li>超高齢社会への対応</li> </ul>	 3 すべての人に健康と福祉を  2 飢餓をゼロに 2.4 持続可能な食料生産システムの確保、強靱(レジリエント)な農業の実践 2.a 開発途上国における農業インフラの構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>カゴメ製品による日本国内への野菜供給量 19年: <b>61</b>万t → 25年: <b>83</b>万t</li> </ul> 	
	農業振興・地方創生	<ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能な農業の確立</li> <li>農業の成長産業化への貢献</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>産地と消費地をつなぐプラットフォーム確立による地域の農産物の消費拡大(地産全消の取り組み)</li> <li>産学連携による野菜品種・栽培技術及び生産性向上に関する研究</li> <li>国産野菜原料の調達量拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>カゴメオーストラリアでのニンジンパルプの活用 …… 21年: <b>1,000</b>t</li> <li>スマートアグリ事業顧客数 …… 21年: <b>5</b>か国 <b>9</b>加工会社</li> <li>日本国内食品廃棄量 …… 30年: 18年対比<b>50%</b>削減</li> </ul>
	世界の食糧問題	<ul style="list-style-type: none"> <li>人口増による食糧需要の逼迫への対応</li> <li>貧困による栄養不足への対応</li> <li>フードロス</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>需要が見込まれる地域でのトマト産地の形成</li> <li>AIを用いた加工用トマトの営農事業の展開</li> <li>トマトやニンジンの端材活用(パルプ、ピューレー)</li> <li>日本国内における商品の年月表示化と賞味期限延長</li> </ul>	
価値創造基盤の強化	品質	<ul style="list-style-type: none"> <li>安心・安全な商品の提供</li> </ul>	 6.3 水質の改善 6.6 生態系の保護・回復  12  つくる責任 つかう責任 12.2 天然資源の持続可能な管理及び効率的な利用  5  ジェンダー平等を実現しよう 5.5 完全かつ効果的な女性の参画及び平等なリーダーシップの機会を確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出量(16年対比) …… 30年: <b>20%</b>削減、50年: <b>50%</b>削減 (SBTイニシアチブの基準「1.5℃目標」への見直しを検討中)</li> <li>紙容器におけるストロー素材 …… 30年: <b>植物由来素材や紙素材におきかえ</b></li> <li>飲料ペットボトルにおけるリサイクルまたは植物由来プラスチックの使用量 …… 30年: <b>50%以上</b></li> <li>生産量当たり水の使用量(18年対比) …… 21年: <b>3%</b>削減 → P36~39</li> </ul>	
	環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動への対応</li> <li>環境負荷が低い製品の開発</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>国内全工場でのFSSC22000取得とサプライヤーへ求める品質管理基準の制定</li> <li>品質・環境方針の制定</li> <li>グローバル品質保証部による海外グループ会社の品質向上</li> <li>カゴメグループ全体の品質事故の抑制と再発防止</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品在庫の工場・HUBの在庫配置率 …… 19年: <b>36%</b>→ 25年: <b>50%</b> → P40~41</li> </ul>
	サプライチェーン	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーンマネジメントの強化</li> <li>持続可能な調達</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動シナリオ分析やCO<sub>2</sub>排出量低減の取り組み</li> <li>水の保全の方針に基づく使用量削減、リスクの把握と対策</li> <li>生物多様性方針に沿った保全活動</li> <li>プラスチック使用量の削減</li> <li>カゴメグループ全体の環境目標達成に向けた取り組みの加速</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性活躍推進法の行動計画(第II期19-22年)数値  <b>目標1</b> 総合職の新卒採用における女性割合 …… <b>60%以上</b>  <b>目標2</b> 10年度前後(9~11年度前)採用女性の継続就業割合の男性比 …… <b>1.0以上</b>  <b>目標3</b> 17~19年採用女性の3年後継続就業割合の男性比 …… <b>1.0以上</b>  <b>目標4</b> 管理職(課長級以上)に占める女性割合 …… <b>12%以上</b>                      年間総労働時間 …… <b>1,800</b>時間 → P42~44</li> </ul>
	多様な人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>イノベティブな人材の創出</li> <li>ダイバーシティ&amp;インクルージョン</li> <li>人権への配慮</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>全国規模での効率的な物流網の構築</li> <li>世界規模での調達産地の分散化</li> <li>適正在庫水準の維持と収益構造の強化</li> <li>CSR調査方針の制定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>独立性基準を満たす社外取締役を <b>1/3以上</b>選任</li> <li>役員報酬の基本報酬及び業績連動報酬の役割別の構成割合と算定方法の策定・開示</li> <li>政策保有株式の売却基準の策定・開示 → P52~57</li> </ul>
	コーポレート・ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレート・ガバナンスの強化</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>新規事業プラン募集による自己発現と成長チャンスの提供</li> <li>働き方の進化</li> <li>ダイバーシティ委員会によるダイバーシティ推進</li> <li>「共助」「人権の尊重」「フェアネス」の3つの柱からなる行動規範の制定</li> <li>従業員の健康に配慮した健康経営の推進</li> </ul>	