

# 事業概況

創業者の蟹江一太郎は、青臭いにおいと見慣れない真っ赤な色が敬遠されて当時は全く売れなかったトマトを、試行錯誤を重ねて、トマトソースに加工し、加工食品事業をスタートさせました。今ではトマトだけでなく、にんじんやその他の野菜を様々な形態でお届けし、世界中の人々の「食と健康」に貢献しています。

## 売上収益総計

1,896億52百万円

## 事業利益総計

141億38百万円

セグメント構成比(2021年度) ■ 国内加工食品事業 ■ 飲料 ■ 通販 ■ 食品他 ■ 国内農事業 ■ 国際事業 ■ その他事業

### 国内加工食品事業

□ P42~43

飲料、調味料、通販・贈答用製品などの製造、販売を手掛けています。



売上収益

39.8%

事業利益

50.7%

売上収益

1,367億29百万円  
(2021年度)

飲料 754億80百万円  
通販 135億18百万円  
食品他 477億30百万円

事業利益

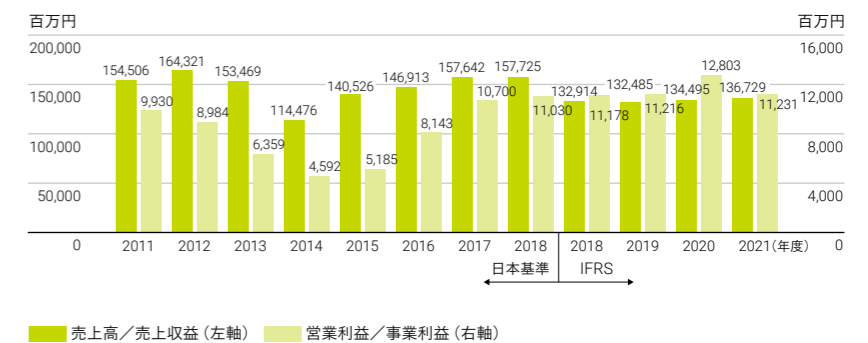
112億31百万円  
(2021年度)

飲料 71億65百万円  
通販 12億72百万円  
食品他 27億93百万円

売上収益セグメント構成比の推移

85.8% → 72.1%  
(2011年度) (2021年度)

### 売上収益／事業利益の推移



### 国内農事業

□ P44~45

生鮮トマト、ベビーリーフなどの生産、販売を手掛けています。



7.1%

25.2%

9.0%

売上収益

95億37百万円  
(2021年度)

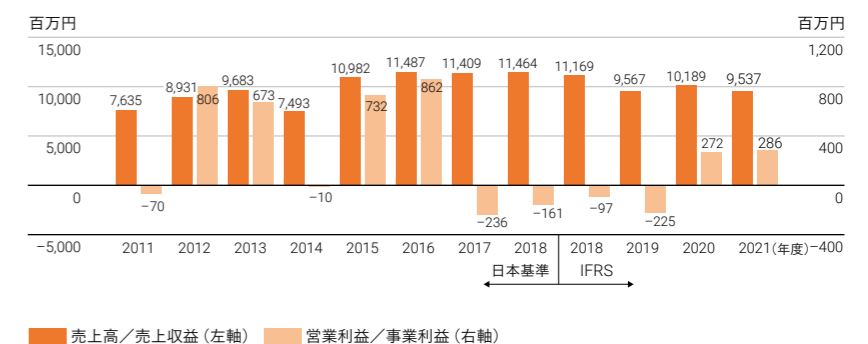
事業利益

2億86百万円  
(2021年度)

売上収益セグメント構成比の推移

4.2% → 5.0%  
(2011年度) (2021年度)

### 売上収益／事業利益の推移



### 国際事業

□ P46~47

種子開発から農業生産、商品開発、加工、販売事業を展開しています。



22.4%

0.5%

18.1%

0.4%

売上収益

424億47百万円  
(2021年度)

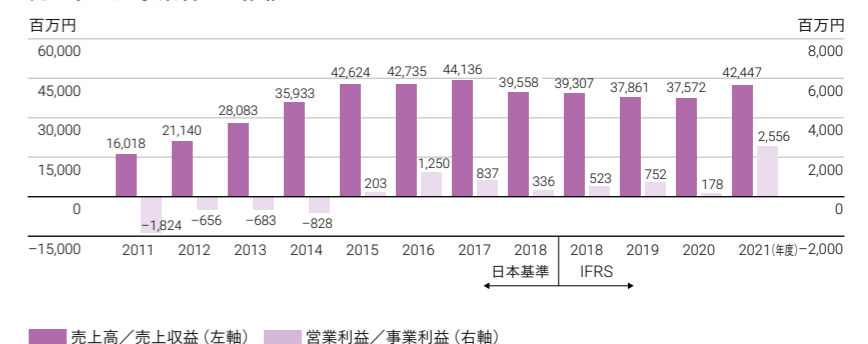
事業利益

25億56百万円  
(2021年度)

売上収益セグメント構成比の推移

8.9% → 22.4%  
(2011年度) (2021年度)

### 売上収益／事業利益の推移



※セグメント間の消去及び調整後数値

※セグメント間売上収益の消去及び調整後数値 ※2014年度は事業年度変更に伴い、2014年4月1日~12月31日の9ヶ月間となっています。  
※2019年度よりIFRSを適用しています。また、ご参考までに2018年度のIFRSに準拠した数値も併記しています。

# カゴメグループの歴史

カゴメグループの歴史は、創業者の蟹江一太郎が初めてトマトの発芽を見たときに始まります。当時まだ珍しかった西洋野菜の栽培に「先進志向」で挑み、新たな農業を開拓しました。以来、パートナーとの協働・共助により、自然の恵みを活かした商品を世に送り出すことで、食を通じた社会課題の解決に取り組んでいます。これからも、野菜の消費量を増やすことで人々の健康と農業の発展を結び付け、持続的に成長できる強い企業を目指していきます。

## 積み上げたカゴメの強み

### 多様な野菜提供力

カゴメ商品を通じた緑黄色野菜供給量 **60.4万トン**  
(日本の緑黄色野菜消費量の17.9%に相当)  
出典：VEGE-DAS(カゴメ野菜供給量算出システム)、  
 農林水産省「食料供給表」R2年度概算値

年間の野菜調達量 **60万トン超**

調達拠点 **154拠点(2020年度実績)**

### イノベーション力

年間特許公開数\* **42件**  
 うち、新規事業関連の特許公開数 **13件(31%)**  
※ 2021年1月1日～12月31日に公開された特許出願

### ブランド力

野菜飲料市場のシェア **58.4%**  
出典：株式会社インテージ(SRI+)期間2021年1月～12月 単位：金額シェア、  
 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、ホームセンター

## 変革の歴史

### 1899～1900年代 トマト栽培・加工のはじまり

#### POINT

- 新たな農業の開拓
- パートナーとの協働・共助

創業者の蟹江一太郎は、西洋野菜の栽培という新しい農業にチャレンジし、栽培技術や加工技術を磨きながら、トマトソースの製造ビジネスへと発展させました。またカゴメの「契約栽培」の仕組みは、安定的な調達だけではなく、トマト栽培を担う農家など、パートナーとの共生も実現させてきました。

### 1960～1970年代 カゴメブランドの確立

#### POINT

- 新しい価値の創造
- ローカルメーカーからナショナルメーカーへ

1963年に社名を愛知トマト株式会社からカゴメ株式会社に変更しました。1966年には世界初のプラスチックチューブ入りケチャップの普及による家庭での洋食メニューの普及促進など、技術革新により新しい付加価値を生み出しました。1970年代後半にはトマトジュースブームが到来し、健康飲料として定着。日本全国に営業拠点を設立し、カゴメブランドを確立した時期でもありました。

### 1980～1990年代 多角化と調達基盤の強化

#### POINT

- グローバルネットワークの構築
- 野菜飲料市場の創造

1980年代に入ると、商品の多角化を推進しトマトに頼らない成長戦略を描きました。1990年代には「キャロット100」「野菜生活100」などのヒットにより、トマトに次ぐ第2の野菜としてにんじんが基幹素材となりました。また、野菜飲料市場を創造し、新しい野菜のとり方として野菜飲料を定着させました。トルコでのトマト調達強化やにんじん原料の調達先の開拓など、成長に合わせて海外の調達基盤を強化しました。

### 2000年～ ガバナンスの強化と持続的な成長

#### POINT

- コーポレート・ガバナンスの強化
- 社会課題の解決による持続的な成長へ

2000年代に入ると、金融機関との持ち合い株を解消し、「カゴメファン株主づくり」を推進すると同時に、コーポレート・ガバナンス体制を強化しました。2016年には持続的な成長と社会課題の解決を目指して「ビジョン」と「2025年のありたい姿」を定めました。これからも、人々の健康と農業の発展を結び付け、地球環境に配慮して持続的に成長できる強い企業を目指していきます。

## ビジネスモデルの強化

|         |   |   |  |  |
|---------|---|---|--|--|
| 販売・需要創造 | <p>1930年代<br/>トマトケチャップ、ウスターソースの使い方の情報発信による洋食メニューの普及促進</p>                            | <p>1966年：プラスチックチューブ入りケチャップの普及による家庭での洋食メニューの普及促進</p>  | <p>1990年～：野菜不足の食生活に必要な緑黄色野菜の栄養素に注目し、トマトや野菜の健康価値を発信</p>    | <p>2020年：「野菜をとろうキャンペーン」による野菜摂取意欲を高める様々な施策の展開</p>    |
| 生産      | <p>1906年<br/>愛知県東海市荒尾町西屋敷に工場を建設、トマトソースの本格生産を開始<br/>1908年：トマトケチャップ及びウスターソースの製造開始</p>  | <p>1967年：台湾可果美設立、初の海外進出</p>                          | <p>1988年：海外業務用事業スタート<br/>米国法人 Kagome USA, Inc. 設立</p>   | <p>2003年：イタリアにベジタリア社設立、冷凍グリル野菜の輸入開始</p>   |
| 調達・一次加工 | <p>1903年<br/>トマトソース(現在のトマトピューレー)の製造に着手</p>   | <p>1960年代：台湾でのトマトペースト製造、輸入を開始</p>                    | <p>1982年：世界初RO濃縮技術によるトマトジュースの濃縮の実用化<br/>1993年：トルコTAT社に投資<br/>トマト缶詰ライン竣工</p>                       | <p>2003年：大手トマト加工品メーカー(南イタリア)からカットトマト・ホールトマトなどの輸入開始</p>    |
| 商品開発    | <p>1903年<br/>トマトソース販売開始<br/>1933年：トマトジュース発売</p>                                      | <p>1966年：世界初プラスチックチューブ入りケチャップ発売</p>                  | <p>1992年：「カゴメキャロット100」発売<br/>1995年：「野菜生活100」発売</p>    | <p>2001年：生鮮トマト(こくみトマト)発売<br/>2004年：「野菜一日これ一本」発売<br/>2006年：「植物性乳酸菌ラブレ」発売<br/>2014年：ベビーリーフ発売</p>  |
| 種苗生産・栽培 | <p>1906年<br/>創業者の蟹江一太郎、親戚にトマト栽培を委託、初の契約栽培</p>                                        | <p>1974年：加工用トマト無支柱栽培に100%移行</p>                      | <p>1987年：トルコにTAT種苗社設立、加工用トマトの栽培開始<br/>1999年：第一号の大型ガラス温室を茨城県に設立</p>                                | <p>2015年：西アフリカで試験栽培開始</p>   |
| 研究      | <p>1962年頃<br/>基礎研究から容器、製造加工に関する研究所を発足<br/>1970年：ジュース用トマト品種「カゴメ70」を開発</p>           | <p>1989年頃：トマトの機能性研究に着手</p>                           | <p>2004年：植物性乳酸菌の研究に着手<br/>2013年：米国 United Genetics社を傘下に<br/>2016年：ポルトガルにカゴメアグリビジネス研究開発センター設立</p>  |  |

# カゴメの価値創造プロセス

当社は、「企業理念」をゆるぎないカゴメの価値観、「ブランドステートメント」を社会やお客様への約束として経営の根底に置くことで、組織が一貫した行動をとっています。環境変化を予測し、成長を支える経営資本を活用することで、農から価値を形成するバリューチェーンを、多様なパートナーと協業しながら進化させています。

現在は、国内加工食品事業、国内農事業、国際事業の3つのセグメントと、それを支える価値創造基盤により、農と健康と暮らしをつなぐ商品とサービスを提供しています。事業を通じて「健康寿命の延伸」「農業振興・地方創生」「持続可能な地球環境」の3つの社会課題解決に取り組み、持続的に成長できる強い企業となることで、社会価値と経済価値を創出します。

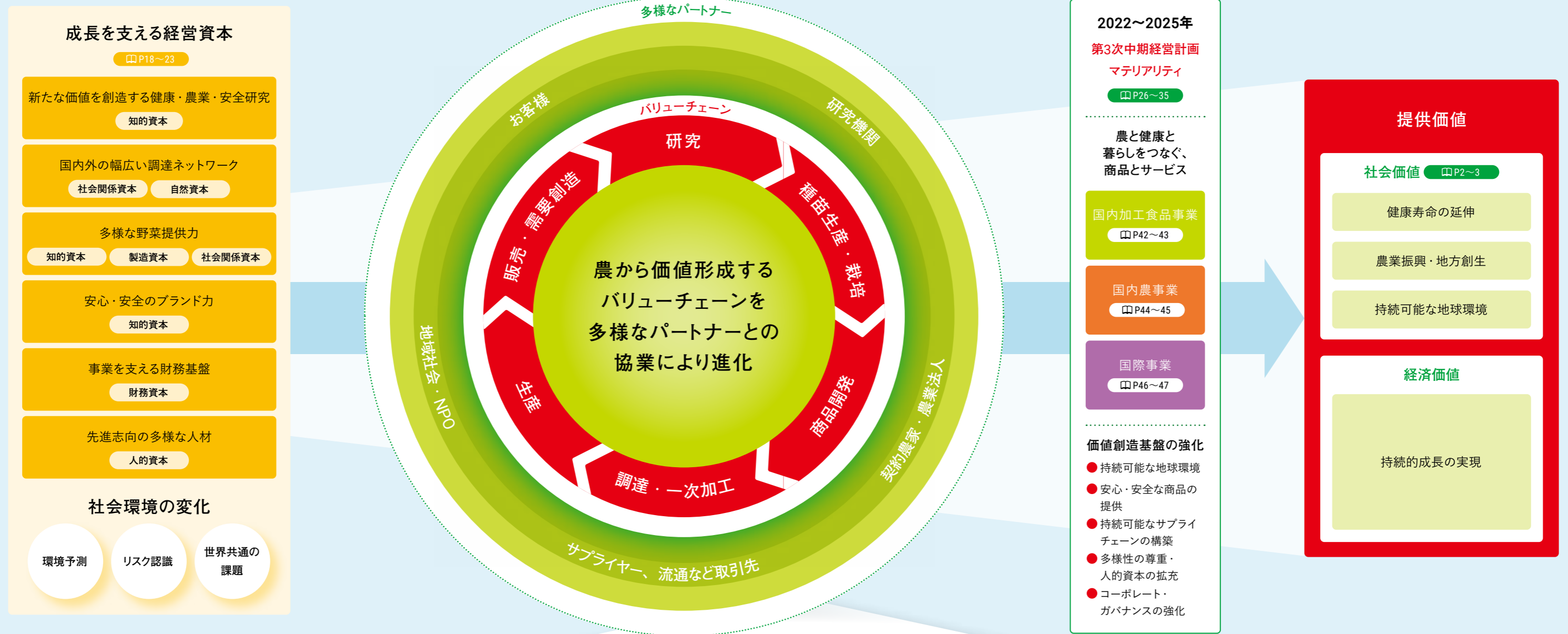


成長を支える経営資本・社会環境の変化 (INPUT)

ビジネスモデル □ P24~25

事業活動 (OUTPUT)

目指す未来、提供価値



企業理念

感謝

自然

開かれた企業

ブランドステートメント

自然を おいしく 楽しく

成長を支える経営資本

# 新たな価値を創造する健康・農業・安全研究

イノベーション本部では「野菜の力による社会課題の解決」を目的とした健康・農業・安全に関する研究に果敢にチャレンジし、その成果を事業につなげることによってカゴメグループの持続的な成長に貢献しています。

## イノベーション本部における研究分野

### 健康研究

緑黄色野菜を主とした機能性研究を中心に、健康情報の発信、野菜摂取の行動変容につながる仕組みの社会実装研究を行っています。積極的に研究をオープン化し、大学の医学部などとの産学官連携を推進しています。

### 農業研究

約7,500種に及ぶトマトの遺伝資源を活用し、気候変動や病害虫への耐性がある加工用トマト、市場のニーズに沿った生鮮・園芸用トマトの新品種開発や栽培技術の研究を行っています。従来の手法に加え、遺伝子に関連するビッグデータ活用や、スマート農業に関連する先端技術の開発・活用を進めています。

### 安全研究

食に関わる様々なリスクと件の収集活動、高度な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障する基盤技術」を維持、強化しています。

## 知的資産の保護・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にも取り組んでいます。

### 主な取り組み

- トマトジュース・トマトケチャップの特許を活用した競争優位の維持
- ベジチェック®特許による競争優位確立の推進
- トマト収穫機の特許を活用した農作業効率向上及び技術利用料収入

## オープンイノベーションの取り組み例

### 事例1

#### 「ナトカリ比」を食と行動変容の新指標に

— 東北大学(COI東北拠点 / 東北メディカル・メガバンク機構)との「ナトカリ」普及に向けた取り組み —

食塩のとりすぎは高血圧の原因となる一方、野菜や果物などに含まれるカリウムを多く摂取することで血圧が低下するといわれています。塩と野菜の摂取バランスを示す、ナトリウム・カリウム比(ナトカリ比)とその指標に基づいて食行動を変える仕組みの普及を、東北大学との連携で進めています。ナトリウム量を縦軸、カリウム量を横軸に様々なメニューを配置した「ナトカリマップ®」を作成し、視覚的に分かりやすくすることで、食に対する行動変容をサポートしています。ナトカリの取り組みは、厚生労働省の大規模実証事業にも採択されており、当社も参画しています。



※「ナトカリマップ®」は東北大学とカゴメの登録商標であり、両者が共同で特許出願中です。

### 事例2

#### トマト加工品の夾雑物検出技術の開発

2018年より、AIを活用してトマトの夾雑物を判別する実験を開始し、AI画像判定サービスを強みとする株式会社YE DIGITALとロボット技術を活用したシステム構築の実績を持つ末松九機株式会社とともに開発を進め、AIによる夾雑物除去システムを当社茨城工場で導入しました。本設備は、ベルトコンベアを流れるダイストマトを連続撮影した画像から、AIが夾雑物を判別し、ロボットで吸引除去するものです。商品の安心・安全を確保するとともに人手不足の対応にも貢献できる技術です。



茨城工場に導入された夾雑物除去システム

## 今後の強化策

- 研究クリエイティビティと橋渡し(事業化)ができるT字型人材育成のさらなる推進(積極的な大学・他社への研究出向、ベンチャー企業出向、外部コンサルなどの実施)
- 知的財産の獲得・維持・価値創造・発信の強化と知的財産による参入障壁の構築
- 原料調達環境変化に対応した品種開発と開発拠点の海外展開
- 食品安全コンサル活動を通じた「安全」基盤強化

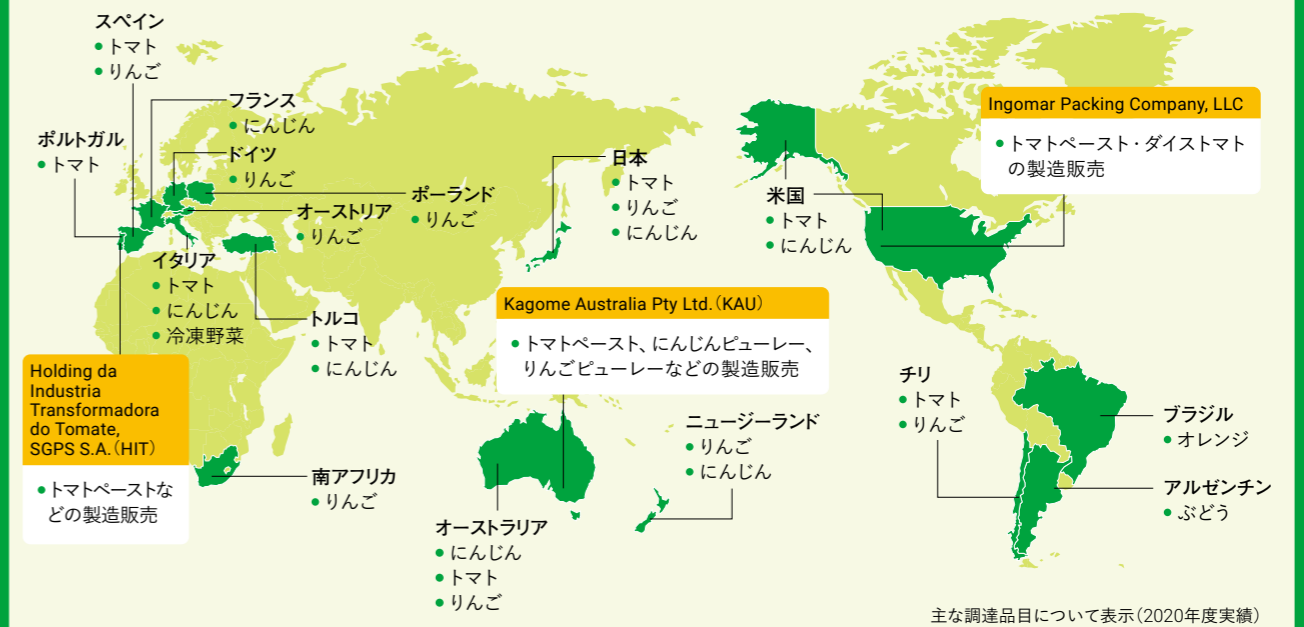
成長を支える経営資本

# 国内外の幅広い調達ネットワーク

カゴメでは安心・安全な商品を安定してお届けするため、国内外に幅広い調達ネットワークを構築してきました。農産物をペーストなどに加工して製造販売する一次加工のグループ会社のほか、海外の農産加工メーカー(サプライヤー)からも調達しています。いずれの拠点も、基本的にカゴメ社員が調達先を訪問し、栽培から製造工程までの品質管理状況の確認を行い、品質の向上に努めています。

## グローバルネットワーク-主力原料の産地-

調達拠点数: 154拠点(2020年度実績)



## 原料調達

自らが事業として栽培から原料加工を行っているため生産・品質・コストなどの知見やノウハウがあり、これらの項目についてカゴメが期待することを明確に伝えることで、適切な価格で中長期的な取引ができ、一緒に品質を高めていけるサプライヤーを選定することを可能にしています。また、「CSR調達方針」を制定し、調達先とともに持続可能な社会の実現を目指しています。



## 主な調達品目と使用商品

年間約13万t<sup>※</sup>に及ぶ野菜及び果実の加工品を安定して調達しており、世界有数の規模を誇ります。  
 ※生換算していない実重量ベースの値



2020年度の実績をもとに作成

## 今後の強化策

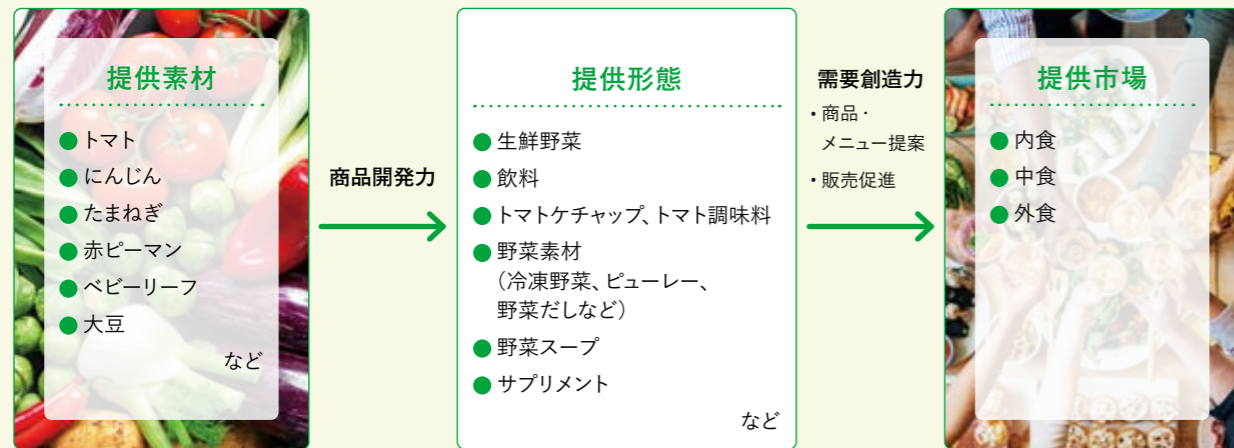
- 原材料のコスト上昇が続く中、原価を抑える高濃縮や高リコピンなどのトマト加工品原料の独自開発と調達
- 機械化収穫や最適品種による国内産トマト・にんじん原料の調達強化による国内農業への貢献
- 調達先との協働、物流、容器包装改良による調達品のCO<sub>2</sub>排出量削減

# 多様な野菜提供力

## 野菜の商品開発力と需要創造力

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商品開発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・技術を磨いて新しい商品を世に送り出し、野菜の需要を喚起して、野菜不足の解決に貢献しています。

### 野菜をどのように供給するか



## 野菜の商品開発力

01

### 自然素材を活かし、無添加にこだわる商品づくり

- 野菜や果実が持つ自然の味や栄養素を大切に、なるべく無添加で加工することにこだわっています。野菜や果実の最適な組み合わせや、トマトやにんじんのパルプなど独自に開発した野菜素材を用いて、狙った味や性状を生み出します。産地によって微妙に味が異なる野菜や果実ですが、商品ごとにどの産地の野菜・果実が何%まで使用可能かを数値化し、常に同じ味になるように配合を調整できる仕組みを構築しています。

事例1

#### トマトジュース、野菜一日これ一本

トマトジュースや野菜一日これ一本は香料や栄養強化剤を使用せずに、トマトや野菜由来の栄養とおいしさを提供しています。



02

### 長年蓄積されてきた野菜飲料の開発ノウハウ

- 過去の野菜飲料開発で蓄えた加工技術・制菌方法などの知見や配合の事例などが、新商品の開発に活かされています。
- 野菜のえぐみや酸味を制御する製法や技術を活かし、飲みやすい飲料を開発しています。

事例2

#### 野菜生活100Smoothie

野菜生活100Smoothieは増粘剤を使用せずに、野菜や果物と食物由来の食物繊維を複雑に組み合わせる狙った食感やとろみ、飲み心地を実現しています。



事例3

#### 野菜一日これ一本 Light

野菜生活これ一本 Lightは糖質を抑えるために、糖質の少ない白菜などの野菜が使われています。白菜の後味を抑えるための処理を施し、クセを抑えておいしさの両立を実現しています。



## 需要創造力

01

### 利用シーンに合わせた最適な「原料×製法×容器形態」

- 野菜の素材は、ピューレー状の野菜、冷凍グリン野菜、野菜だしなど様々な素材を保有しています。これらを用いたメニューの提案は、様々な業態が抱える悩み解決や野菜の供給量の向上につながっています。
- 商品開発本部には容器専門の開発グループがあり、お客様の使いやすさの向上や環境への負荷を低減する工夫など、容器に特化した研究を進めています。

02

### 顧客の困りごとへのソリューションを提案

- 量販店、コンビニエンスストア、ドラッグストア、生協、EC、外食など多様な流通に対し、メニューやプロモーションなどの提案を通じて需要創造活動を行っています。
- 加工用などのお客様に対しては、開発者が営業部門とともに現場に行き、お客様から実際の声を聞くことで、困りごとへのソリューション提案(メニュー、独自素材活用法、価値情報など)を行っています。

03

### 管理栄養士による、「食と健康」に関するコンテンツの開発・提案

- カゴメには、管理栄養士資格保有者71人による専門チーム「野菜と生活 管理栄養士ラボ」があります。
- 野菜の研究活動で培った知見や、お客様とのコミュニケーション活動で培った提案力を活かして、「食と健康」に関するコンテンツを開発・提案しています。



事例1

#### 外食業態が抱える課題に 対応した冷凍野菜

旬に収穫して加工した冷凍グリン野菜やオニオンソテーは、仕込みの手間や食品ロスの削減につながります。



事例2

#### 野菜摂取に貢献する 新商品開発

独自製法で開発した野菜だしを使った野菜スープは、今後の注力商品です。野菜をスープでとる価値を、商品とともに発信していきます。



事例3

#### お客様の声を反映した 新容器開発

醸熟ソースは、お客様の声を反映して開発した、お子様から高齢の方でも簡単に開け閉めができ、注ぎやすい容器を採用しています。



### 今後の強化策

- 「原料×製法×容器形態」の新しい組み合わせによるスピーディーな商品設計
- 野菜スープや植物性領域など新しい商品領域の拡大
- 新しい商品化技術や独自素材の開発
- チャレンジを楽しむことができる開発者の育成
- 「野菜をとうろうキャンペーン」を中核とした、生活者の野菜をとる行動変容の促進
- デジタルを活用した、生活者と野菜の接点の多点化

## 安心・安全のブランド力

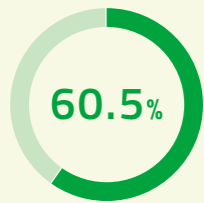
カゴメには、「畑は第一の工場」という考え方があり、畑から原材料の品質向上に取り組み、安心・安全とおいしさを両立した商品づくりを行っています。また、無添加で健康に役立つ商品を提供し、多くの商品で国内ナンバーワンのシェアを獲得しており、外部のブランドランキングなどで高い評価をいただいています。

### 国内ナンバーワンのシェアを誇る商品群

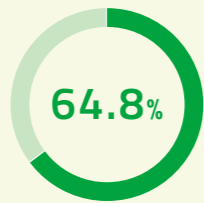
日本国内においては、これまで築いてきた安心・安全のブランド力によって多くの商品で高シェアを獲得しています。



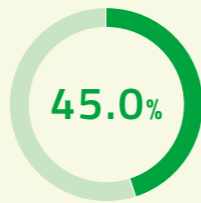
トマトケチャップ



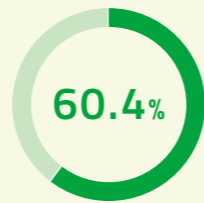
野菜果実  
ミックスジュース



野菜ミックス  
ジュース



トマトジュース



出典：株式会社インテージSRI+ 期間：2021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、ホームセンター

### 外部ランキング

ブランド戦略サーベイ2021  
(株式会社日経リサーチ)

「安全で間違いのない品質」 **3位**  
「商品の良さを実感できる」 **3位**

2021年セット好感度\*ランキング(株式会社日経BPコンサルティング)

**1位・3位**

| セット<br>好感度/順位 | メッセージ                | 企業名   | セット<br>好感度(pt) |
|---------------|----------------------|-------|----------------|
| 1             | 自然を、おいしく、楽しく。 KAGOME | カゴメ   | 43.7           |
| 2             | 水と生きる SUNTORY        | サントリー | 40.2           |
| 3             | 野菜をとりょうあと60g         | カゴメ   | 40.0           |
| 4             | おいしく たのしく すこやかに      | 森永製菓  | 39.8           |

\* 企業名とメッセージをセットで提示し、「あなたはこの企業が伝えるこのメッセージについてどのように感じましたか」と質問。好感度に関する5段階の各選択肢(「とても好感が持てる」～「全く好感が持てない」)にそれぞれ加重値を与え、-100～100間でスコア化。

### 今後の強化策

- ブランドが持つ価値に共感するお客様のロイヤリティを高めてファンを育成する「ファンベースマーケティング」への変革
- 野菜生活ファームや各拠点のキッチンを活用するなど、体験を交えた統合型コミュニケーションの実施

## 事業を支える財務基盤

カゴメグループの継続的な成長を支え、大きな環境変化にも耐えるには、財務基盤の安定性が重要です。2022年度から始まる第3次中期経営計画においては、資金調達により事業拡大を図りつつも、信用格付A(安定的)の維持と、自己資本比率を50%以上に保つことで財務基盤の安全性との両立を実現していきます。 [P36～39](#)

### 安定的な財務基盤の構築

これまで自己資本比率\*は概ね高い水準であり、信用格付機関からの格付もA(安定的)を維持しています。また、個人株主が多い当社独自の株主構成は、多くのファン株主との長期的な関係構築につながっています。

信用格付の状況(2021年度)

| 格付機関            | 格付 | 格付の方向性 |
|-----------------|----|--------|
| 格付投資情報センター(R&I) | A  | 安定的    |
| 日本格付研究所(JCR)    | A  | 安定的    |

自己資本比率\*

| 2018年度 | 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 |
|--------|--------|--------|--------|
| 50.2%  | 53.9%  | 49.3%  | 54.6%  |

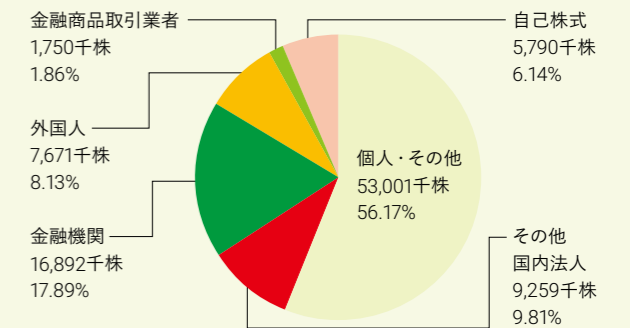
\* 親会社所有者帰属持分比率

株主数(2021年12月末現在)

**195,877名**



株主構成



## 先進志向の多様な人材

カゴメには「常に一步先んじ、未来の変化を先取りする・作り出す」ことを指す「先進志向」という言葉があります。新しいことにチャレンジする風土は人材の多様性の積極的な推進や、自律的なキャリア構築制度などから醸成されています。また、「野菜の会社」の実現に向けて、従業員自らが野菜の伝道師として野菜の魅力を伝えられるようになるため、「野菜マエストロ検定」や「野菜の先生」などの独自の取り組みを行っています。 [P52～55](#)



### 人材の多様性(2021年度実績)

- 従業員数(連結)2,822人  
女性866人(30.7%)
- 管理職数(国内)377人  
女性30人(8.0%)
- 採用人数68人(国内)  
中途採用22人(32.4%)



### 人事部主管教育・ 研修受講者、副業者

- 集合研修32件、延べ1,099人参加
- うち、選択型ビジネススキル研修  
14テーマ、延べ411人参加  
(以上、2021年度実績)
- 副業許可件数42件  
(2021年12月末時点)



### 野菜の魅力伝える人材

- 野菜マエストロ検定<sup>※1</sup>  
2級取得者121人、3級取得者1,510人  
(2021年12月末時点)
  - 野菜の先生<sup>※2</sup>実施経験者91人  
(2019年7月以降の延べ数)
- ※1 野菜に関する正しい知識を習得し、広く発信することを目的とした社内検定  
※2 カゴメの社員が「野菜先生」として登壇し、子どもたちに野菜の魅力を伝える活動

# カゴメのビジネスモデル

カゴメは農から価値形成するユニークなバリューチェーンを有し、国内外で事業活動を行っています。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し強化すると同時に、外部との積極的な協業によって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、ビジネスモデルを深化させています。

## ビジネスモデルの特徴

### 01 種子から食卓まで一貫して関わってきたことで培った各プロセスで有する高い技術力・ノウハウ

トマトの遺伝資源：約7,500種

「種子から食卓まで」の一貫したビジネスモデルを実現してきたからこそ、各プロセスにおいて技術・ノウハウを蓄積しています。

### 02 強固なサプライチェーンとオープンイノベーションの組み合わせによる新価値創造力

調達拠点数：154拠点(2020年度実績)

長い年月をかけて、あらゆる変化に対応できる柔軟かつ強固なサプライチェーンを構築しています。さらに、他の企業や大学と連携したオープンイノベーションにより、新たな価値を創出し続けています。

### 03 調達力や開発力を活かした高い利益率

国内加工食品 飲料利益率：9.5%(2021年度実績)

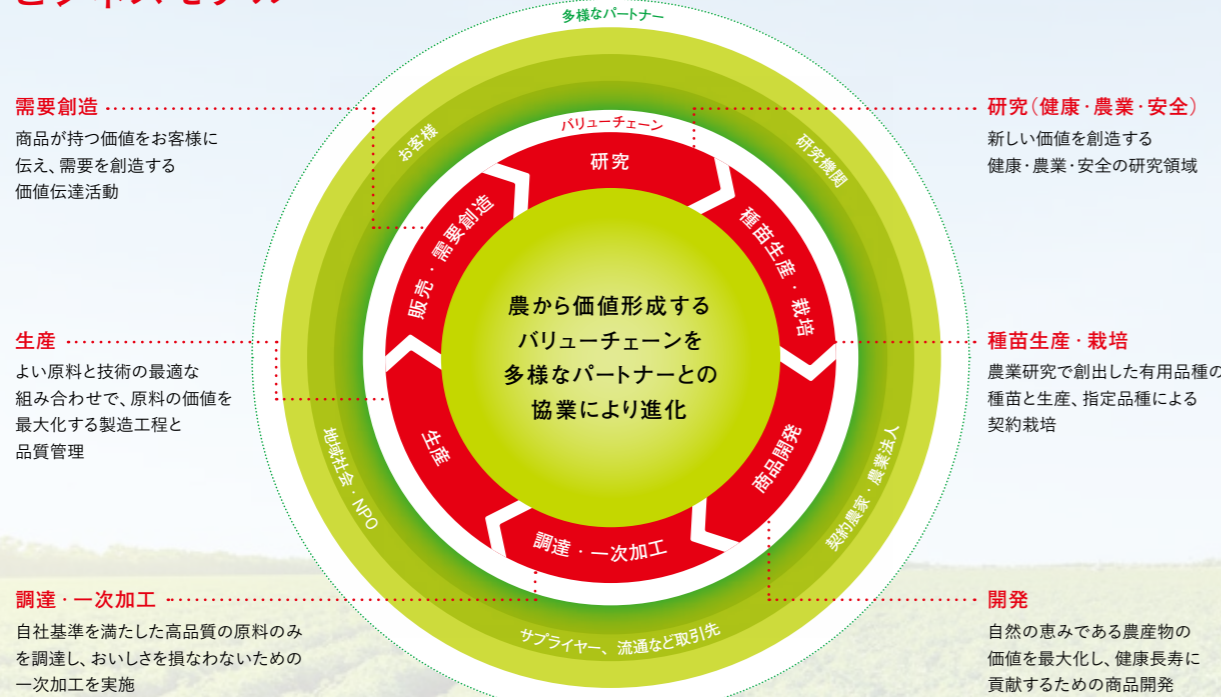
調達力(量)や商品開発力、配合のノウハウなどにより、野菜飲料では高い利益率を実現しています。

### 04 成長ドライバー：社会課題「健康寿命の延伸」への貢献

カゴメの緑黄色野菜供給量：日本の消費量の17.9%  
出典：VEGE-DAS(カゴメ野菜供給量算出システム)  
農林水産省「食料供給表」R2年度概算値

カゴメが解決する社会課題の中でも、「健康寿命の延伸」の解決が一番の成長ドライバーです。生鮮野菜や野菜ジュースなど商品の提供により、日本の野菜不足解消に貢献することで、成長を実現します。

## ビジネスモデル



## ビジネスモデル進化の方向性

「オープンイノベーション」による連携企業との新しいビジネスモデルの構築やDXの推進は、既存ビジネスへの変革をもたらすだけでなく、持続的な競争力を高め、社内の「挑戦する風土」を醸成することにもつながります。ここでは、現在推進している「オープン型バリューチェーン」やDXの推進による、新たなビジネスや社内変革の事例をご紹介します。

### 具体事例

#### 事例1

#### プラントベースフード事業の推進—株式会社TWO—

株式会社TWOではプラントベースフードブランド「2foods」を展開し、プラントベースフードを提供するカフェレストランを運営しています。カゴメとは2021年から業務提携し、TWOのプラントベースフードのメニュー開発の知見やカゴメの加工食品開発の知見を融合し、



両社共同での商品開発

双方の強みを活かした新事業や新商品の開発を進めています。また、プラントベースフードの普及・マーケットの拡大を図り、両社共同で持続可能な社会の実現に向けて、本格的に取り組んでいきます。今後の展開にご期待ください。



株式会社TWO 代表取締役 CEO  
東 義和 様

#### 事例2

#### スマートアグリ事業の推進—日本電気株式会社(NEC)—

NECとカゴメは2015年より共同実証を開始し、2020年からは事業展開パートナーとしてNECのテクノロジーとカゴメのアグロノミー(農業科学もしくは農業研究)それぞれの強みを活かして加工トマトにおける農業ICTプラットフォーム「CropScope」の強化を続けてきました。「CropScope」は、トマトの生育状況や圃場環境を可視化する



順調に生育中のAI営農サービス適用圃場

サービスと、AIを活用した営農アドバイスを行うサービスで構成されています。トマトの収穫量の安定化と栽培コストの低減が期待でき、地球環境に優しくサステナブルな農業を実現します。



NEC コーポレート事業開発本部  
大木 紀佳 様(カゴメ出向中)

#### 事例3

#### DXによる新事業の企画立案プロジェクトの推進

デジタル化の進展による大きな環境変化が起きる中、カゴメの存続・成長を支えるためにはDXによる事業変革や新たなビジネスの創出が必須であると認識しています。この認識のもと、第3次中期経営計画で取り組むべき事業のDX企画を立案するメンバーを社内公募しました。「業務用」「小売流通」「健康事業」「通販」「農事業」の分野



NEXT中期事業検討プロジェクトの最終報告会

について、公募メンバーと各事業のメンバーで中長期的な新事業を企画しており、事業化に向けて実現性を検証しています。乗り越えるべき課題がいくつかあるものの、実現に向けて推進中です。



カゴメマックス株式会社 業務改革推進部  
喜多 真紀子 様

#### 事例4

#### 「野菜をとろうキャンペーン」での協業—株式会社大和総研—

株式会社大和総研とカゴメは企業の従業員・自治体の方々向けの健康増進プログラム「チーム対抗!ベジ選手権4週間チャレンジ」を共同開発しました。ゲーム要素を取り入れた本アプリを利用し、食生活の改善を目指します。また、大和総研はデータサイエンスの知見を活かして、従業員の幸福度を可視化し人事・経営課題を解決に



アプリの画面  
一人ひとりが野菜摂取量や野菜に関するクイズでポイントのため、その結果をチーム単位で競い合う

導くコンサルティングを展開しています。カゴメの「ベジチェック®」や野菜に関する知見と当社の健康経営ソリューションの提供により、健康の維持・増進と組織の持続的な成長に寄与していきます。



株式会社大和総研  
システムコンサルティング第二本部 執行役員  
高城 靖典 様