

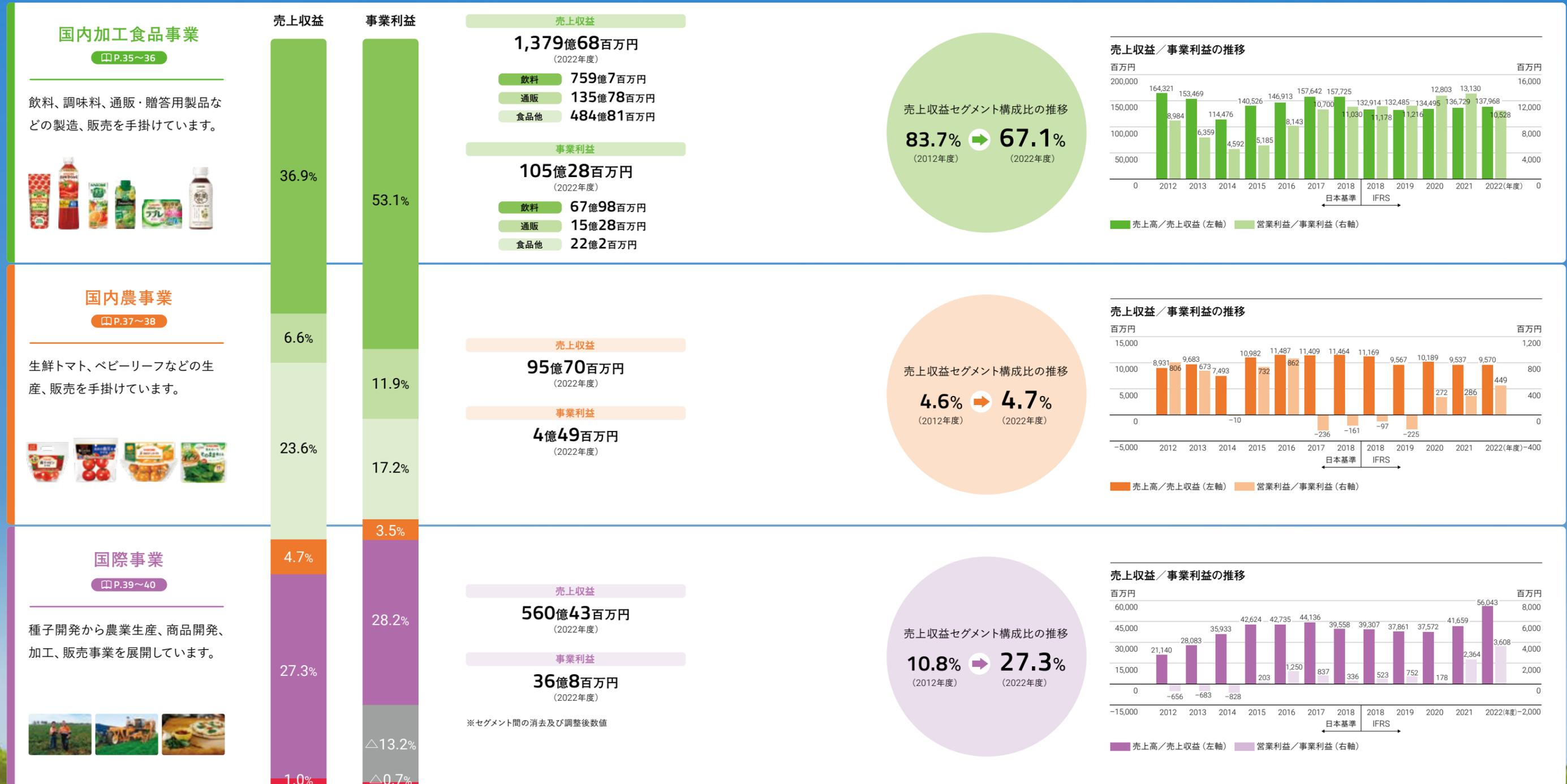
事業概況

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
2,056億18百万円

事業利益総計
128億8百万円

セグメント構成比(2022年度) ■ 国内加工食品事業 ■ 国内農事業 ■ 国際事業 ■ その他事業
■ 飲料 ■ 通販 ■ 食品他 ■ 事業セグメントに配分していないグループ本社機能に関する連結共通費用



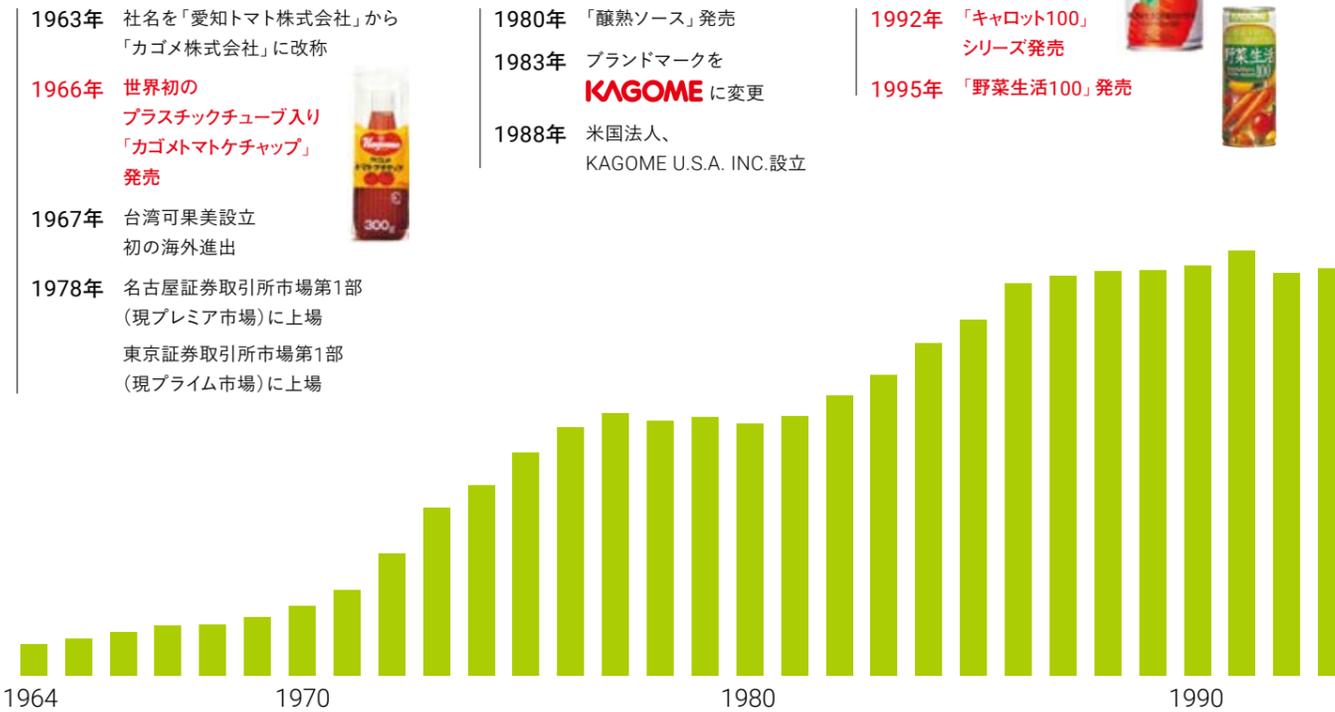
※セグメント間の消去及び調整後数値

※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。
 ※2022年度より報告セグメントの区分を変更しています。2021年度についても、当該変更に基づき遡及して作成した数値を表示しています。

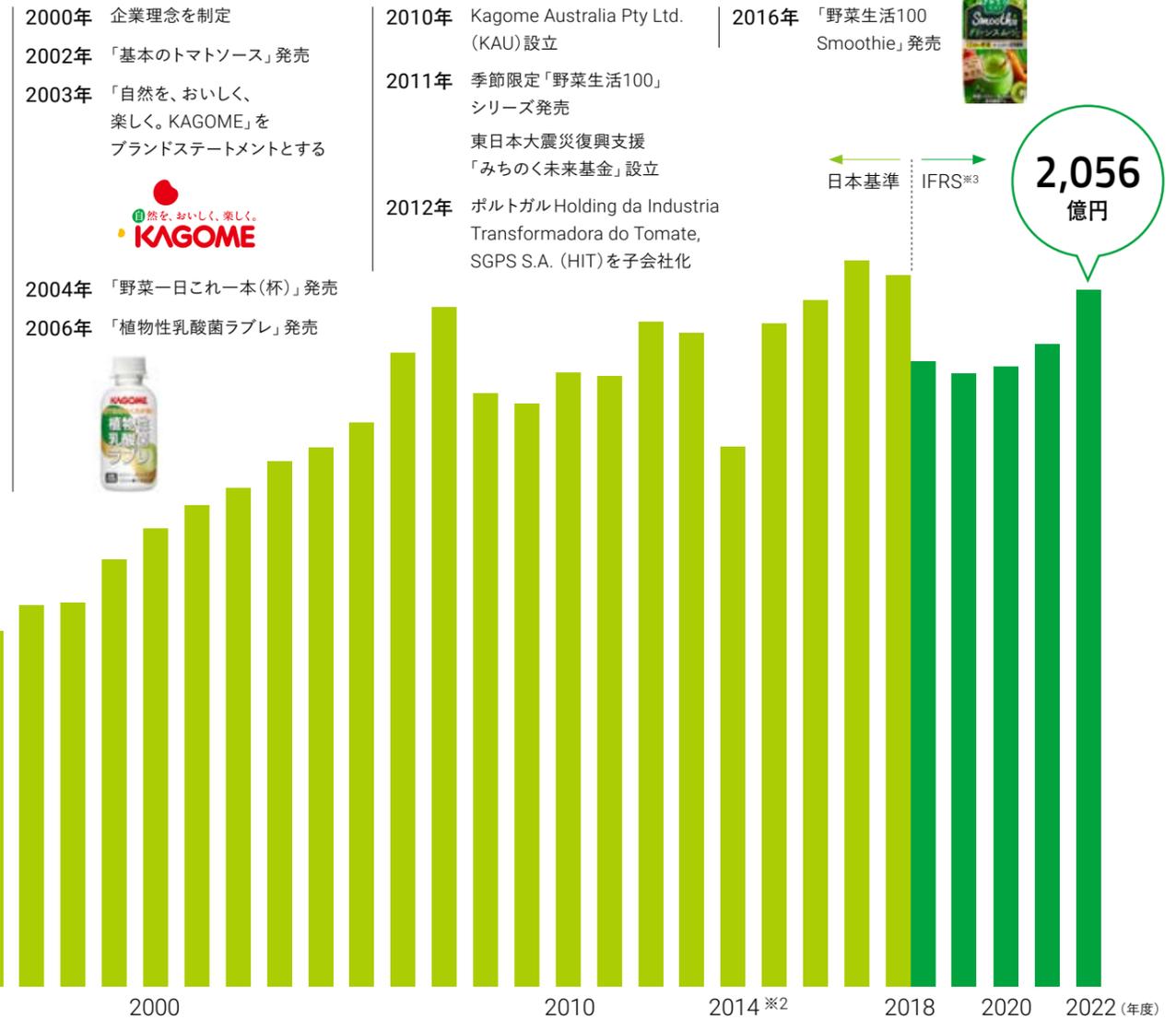
難局を乗り越え、成長し続けたカゴメグループの歴史

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時に始まります。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、事業環境の変化や売上の停滞時期を乗り越えながら、自然の恵みを活かした商品を世に送り出し、食を通じた社会課題の解決に取り組み、成長を続けてきました。

カゴメの売上高／売上収益※1推移



※1 1995年までは単体売上高、1996年以降は連結売上高／売上収益を表示しています。



※2 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。 ※3 2019年度よりIFRSを適用しています。また、参考として2018年度のIFRSに準拠した数値も併記しています。

転換点となった出来事

1899～

試行錯誤を経てトマトソースの製造に着手

創業者の蟹江一太郎は新しい時代の農業を志し、将来性のある作物として西洋野菜の栽培を始めました。その中でトマトだけが、においや味が敬遠され、売れ残りました。一太郎は試行錯誤の上、トマトをトマトソースに加工し、日本におけるトマト加工産業の礎を築きました。また、創業当時に確立した「契約栽培」の仕組みは、安定的な調達だけでなく、トマト栽培を担う農家との共生も実現しました。

1966～

世界初のプラスチックチューブ入りトマトケチャップの誕生とトマト加工品の輸入自由化への対応

1908年から発売しているトマトケチャップを1966年には世界で初めてプラスチックチューブ入り容器で発売しました。使いやすさが評判を呼んで好調な売れ行きとなり、この頃日本に進出してきた外国製品の影響を最小限にすることができました。また、1972年のトマト加工品の輸入自由化への対応として、有支柱栽培に比べて30%コストを削減できる無支柱栽培の技術を確立し、国内の加工用トマト栽培の省力化などに貢献しました。また、トマトペーストの調達拠点を台湾、トルコなど海外にも拡大し、事業の成長に合わせて海外の調達基盤を築いていきました。

1990～2000

事業ドメインを集中させ野菜飲料市場を創造

1980年代のバブル期には事業の多角化を推進したことで売上が拡大しましたが、急激な拡大戦略のひずみにより、1990年代に入ると成長が停滞しました。多角化から戦略を転換し、事業ドメインを見極め、トマトに次ぐ第2の野菜としてにんじんに注目しました。「キャロット100」や「野菜生活100」のヒットにより売上が再び拡大し、新しい野菜の摂り方として野菜飲料を定着させました。カゴメの主力事業として現在に至るとともに、社会課題である健康寿命の延伸に、野菜の供給量を増やすことで貢献を続けています。

2016～

社会課題の解決と持続的な成長を目指す

2016年に持続的な成長と社会課題の解決を目指して「長期ビジョン」と「2025年のありたい姿」を定め、その実現に向けた3期にわたる中期経営計画を策定しました。2023年度は第3次中期経営計画の2年目になります。未曾有のコスト上昇など、厳しい経営環境が続きますが、「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」を目指すというカゴメの軸をこれまで以上に強く意識し、環境変化への対応と中長期的な成長実現に向けた新事業の探索を続けることで、この局面を乗り越えていきます。

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きます。

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活動により、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。

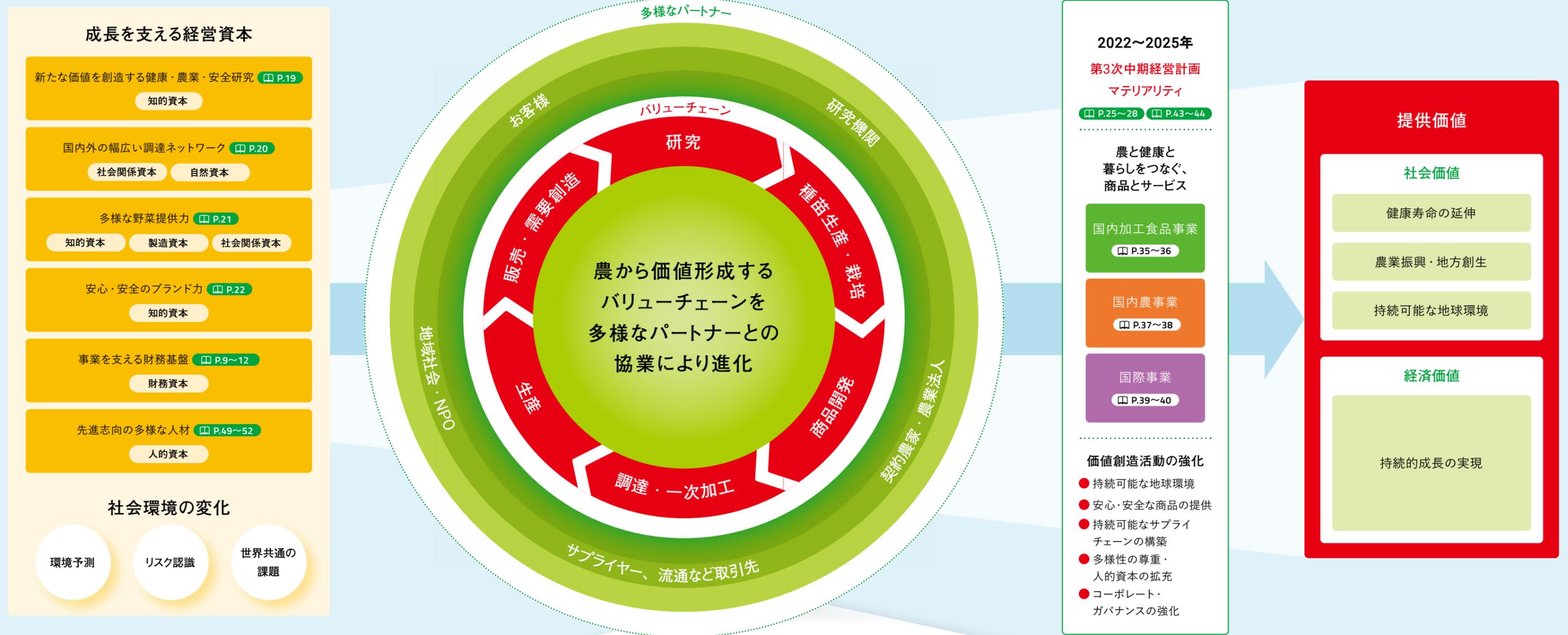


成長を支える経営資本・社会環境の変化(INPUT)

ビジネスモデル □ P.23~24

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やビッグデータ解析を中心に、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。

農業研究

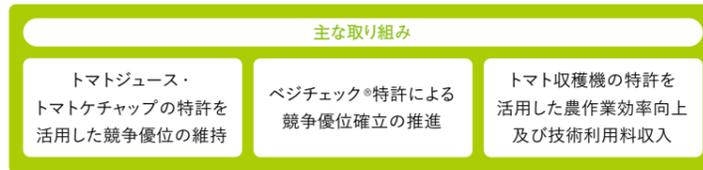
トマトの新品種開発や栽培技術の研究を中心に、遺伝子に関連するビッグデータ活用や、スマート農業に関連する先端技術の開発・活用を進めています。

安全研究

食に関わる様々なリスク与件の収集活動、高度な安全性評価技術の装備、原材料の安全性評価など、「畑から一貫して安全を保证する基盤技術」を維持、強化しています。

知的財産の保護・活用

自社の研究開発活動における発明・発見や、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)を強化しているほか、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。



オープンイノベーションの取り組み例

事例1 アブラナ科野菜由来成分スルフォラファングルコシノレート(SGS)の継続的な摂取が、高齢者の処理速度やネガティブ感情を改善

ブロッコリースプラウトなどのアブラナ科野菜に含まれるスルフォラファングルコシノレート(SGS)は多くの健康機能が期待されており、当社は国内外の大学や研究機関と共同研究を実施してきました。このたび、東北大学加齢医学研究所との共同研究において、健康な高齢者を対象にヒト試験を実施し、SGSを継続的に摂取することで、認知機能の一種である「処理速度」や怒り、混乱、抑うつなどを含む全般的なネガティブ感情が改善することを確認しました。本研究結果は、将来的に高齢者の健康促進のための取り組みに活用されることが期待されます。



スルフォラファングルコシノレート(SGS)の構造

事例2 AIを活用した生鮮トマトの収量予測システムを開発・導入

当社が販売している生鮮トマトは子会社の大型菜園などで栽培されています。従来、生鮮トマトの販売計画(当週～数週間先)は、菜園担当者の経験などをもとに立案していましたが、数週間先の予測精度の向上が課題でした。そこで、当社がこれまで蓄積してきた栽培技術・管理に関するデータとAI解析技術を組み合わせた収量予測モデルを作り上げ、数週間先の予測精度を高めることを可能にしました。これによって確度の高い販売計画の策定や食品ロスの削減が期待されます。

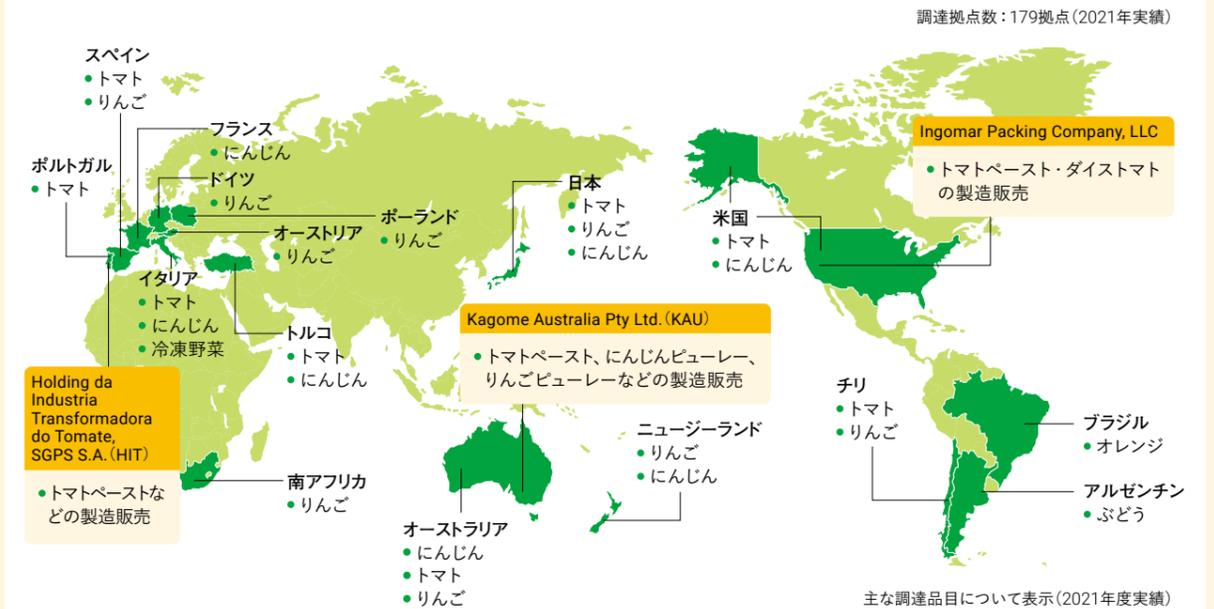


本システムを導入したいわき小名浜菜園(福島県)

国内外の幅広い調達ネットワーク

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います。いずれの拠点も、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—

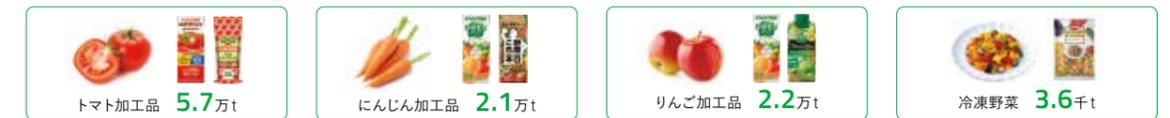


主な調達品目と使用商品

年間11万tに及ぶ野菜や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

2021年度の実績をもとに作成



今後の強化策—環境変化への対応—

一次加工のグループ会社による安定したサプライチェーンの構築

- グループ企業間連携によるトマト加工サプライチェーンの強化
- オーストラリアのにんじんパウダーなど新素材の国内加工食品事業への供給

グローバルネットワークの強化

- 拠点分散による安定調達体制の構築
- コスト競争力のあるサプライヤーとの中長期契約比率の向上

国産原料の調達強化

- 国産トマト産地と機械収穫の拡大による国産原料の調達量増加

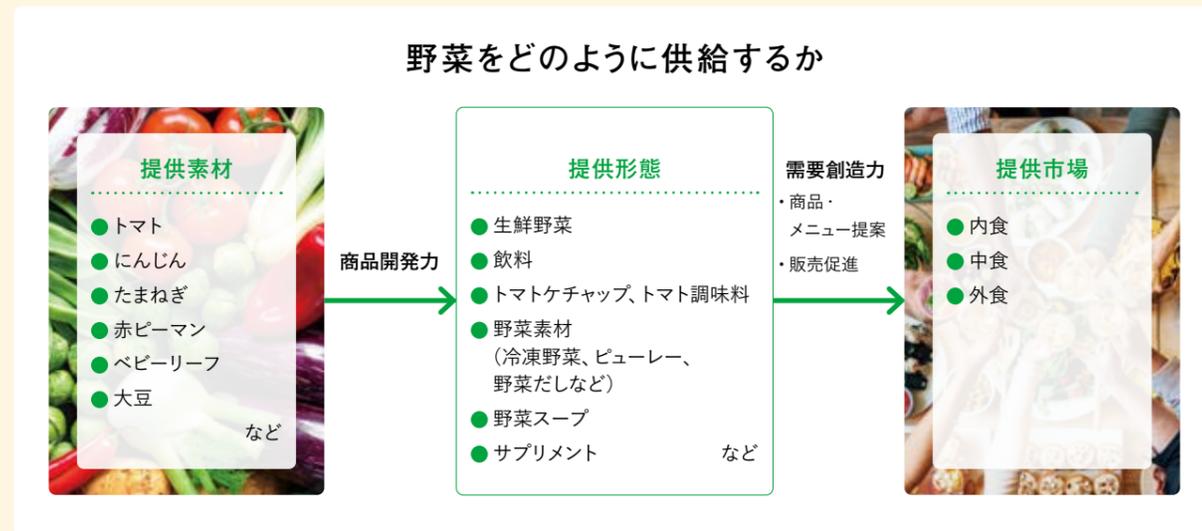


日本国内における機械収穫の様子

多様な野菜提供力

野菜の商品開発力と需要創造力

当社では、多種多様な野菜を、適した加工法や形態で、様々な市場に提供することにより、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に対する豊富な知見・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ます。



野菜の商品開発力

自然素材を活かした商品づくりと 長年蓄積した開発ノウハウ

- 野菜や果実が持つ本来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。また、素材が持つ栄養素に関するエビデンスに基づいた機能性表示を行っています。
- 野菜飲料のトップメーカーとして、過去の開発で蓄えた加工技術・制菌方法などの知見や配合事例を新商品の開発に活かしています。
- トマトやにんじんのパルプなど独自開発の野菜素材を用いて狙った味や性状を生み出すほか、野菜のえぐみや酸味を制御する製法や技術を活かして飲みやすい飲料を開発しています。

事例1

野菜一日これ一本 Plus

トマト由来の食物繊維とGABAに着目し、機能性表示を行いました。栄養強化剤は使用せず、トマトや野菜由来のおいしさを提供しています。



事例2

業務用オニオンソテー

オニオンソテーは仕込みの手間や食品ロスを削減するだけでなく、調理現場の人手不足の解決にもつながる、注目度の高い野菜加工品です。



事例3

オムライススタジアム®

オムライススタジアム®はエリア大会を勝ち抜いた店が集まり、日本一食べたくなるオムライスを決める全国大会で、トマトケチャップの需要喚起活動の一つです。



需要創造力

ソリューション提案と需要喚起

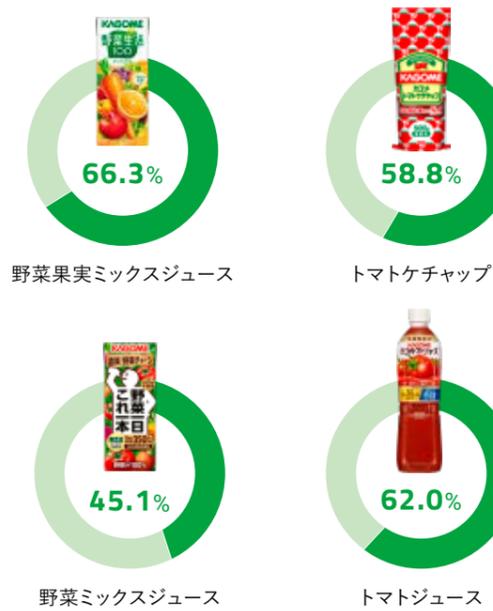
- 多様な野菜素材を用いたメニュー提案を通じて、顧客が抱える悩みを解決し、野菜の需要を創造しています。
- 大型のプロモーションによって、需要を継続的に喚起しています。
- ベジチェック®や健康セミナーなどのコトビジネスで野菜摂取の行動変容を促進しています。

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No.1のシェアを誇り、外部のブランドランキングなどで高い評価を得ています。

国内No.1のシェアを誇る商品群と外部からのブランド評価

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。



出典：株式会社インテージSRI+ 期間：2022年1～12月 単位：金額シェア(%)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2022

(株式会社日経リサーチ)

総合評価

10位

安全で間違いのない品質を
得られるブランド

2位

共感度

3位

ブランドを守る知財活動

創業より築いてきたブランドを守り、発展させていくために、法務・事業・広告部門で連携し知的財産権を適切に活用しています。「野菜生活100」や「野菜一日これ一本」などの主力ブランドは、商品パッケージの変更に併せて商標権だけでなく、意匠権などで多面的かつ効果的な知的財産権による保護を実践しています。また、トマトケチャップなどデザインが大きく変わらないロングセラー商品は、象徴となるデザイン要素ごとに商標権を取得して模倣品や類似商品に対する牽制を強化しています。



「野菜生活100」の新パッケージ

ファンベースドマーケティングの活動

第3次中期経営計画の基本戦略におけるアクションの一つとして、ファンベースドマーケティングへの変革に取り組んでいます。当社の事業活動や企業姿勢に共感するファンを増やし、店頭で商品を選ぶ前からカゴメブランドを支持していただけるような、消費者との関係構築に努めています。そのため情報発信や体験の場の提供に努めています。 **P.27**

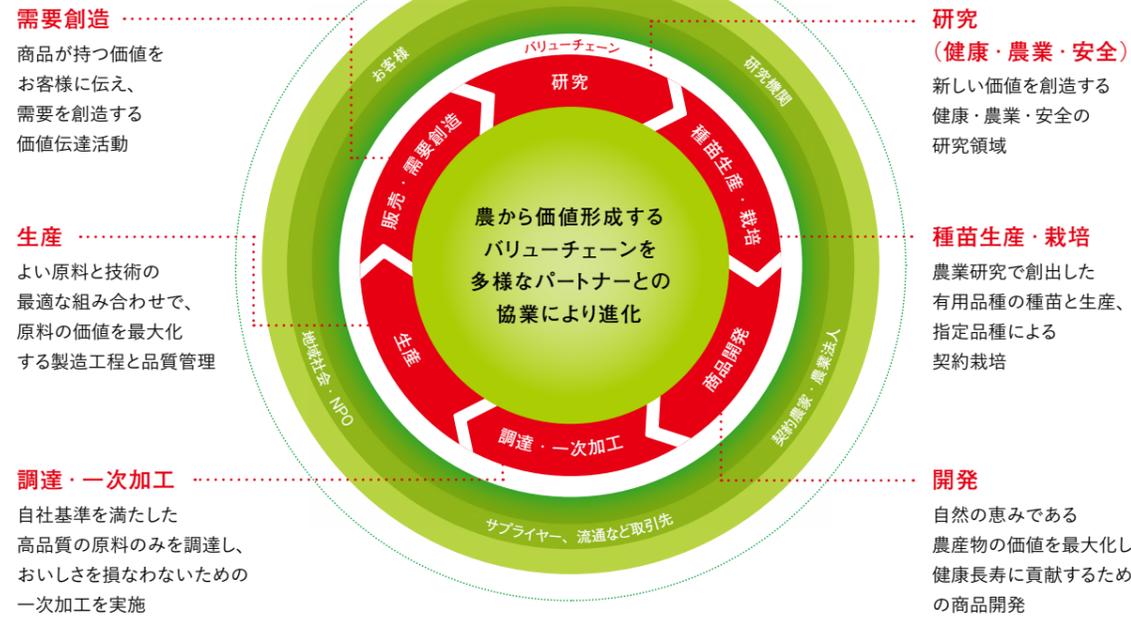


食育イベント「不思議の畑とトマトの樹」

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



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

トマトの遺伝資源のデータベースや独自の濃縮技術など、各プロセスにおいて高い技術力とノウハウを有しています。

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: 179拠点 (2021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: 9.0% (2022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18.5%
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」R3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。

ビジネスモデル進化の方向性

「オープン型バリューチェーン」によるビジネスモデルの進化は、既存ビジネスの変革だけでなく、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」の取り組みをご紹介します。

具体事例

▶▶事例1

ベジチェック®の展開

日本の成人の平均野菜摂取量は1日当たり約290gであり、厚生労働省が目標として掲げる1日350gに届いていません。当社はこの状況を改善するために、「野菜をとろうキャンペーン」をはじめ、野菜摂取意欲を高める様々な施策を展開しています。その中核となるツールが、ドイツの Biozoom services GmbHと開発したベジチェック®です。ベジチェック®のさらなる普及・活用に向け、測定結果をユーザーに分かりやすく伝え、行動につなげる技術(データ連携など)の開発に取り組んでいます。今後も野菜摂取を楽しく、身近に感じていただけるツールに育てていきます。



健康事業部
林 宏紀

▶▶事例2

「SOVE®」ブランドの展開

健康や環境への関心が高い層を中心に、プラントベースフードへの注目が高まっています。2022年10月に不二製油株式会社と共同で、大豆と野菜のプラントベースフードの「SOVE®」ブランドを設立し、第一弾となる大豆と野菜のシリアルを発売しました。「SOVE®」は大豆の「SOY」と野菜の「VEGETABLE」を組み合わせた造語であり、シンプルで上質かつ洗練された新規のブランドの世界観をつくるため、カゴメのブランドを前面に出さず、公式オンラインサイトでの限定販売としています。「SOVE®」ブランドを通して、プラントベースフードを誰もが楽しく続けられる食事として、習慣化していくことを目指しています。



SOVE事業部
恵良 正和