



JAPAN | MAY 11 - 12, 2021

CUS-42



カゴメが進める デジタルトランスフォーメーション (DX) の軌跡

村田智啓

カゴメアクシス株式会社



画面に映る資料の撮影などによる本セッション資料の転用を禁止しております

© 2021, Amazon Web Services, Inc. or its affiliates. All rights reserved.

アジェンダ

- ①カゴメ紹介（“トマトだけ”の会社でしょうか？）
- ②カゴメがDXに取り組む理由
- ③AWSとのプロジェクトで得た“学び”
 - ・課題に対する経営層の高い変革意識（「トップダウン」と「変革への土壌」）
 - ・プロジェクト選択（プロジェクト推進への強い意志）
 - ・試行錯誤（DXは“知らない”ことだらけ）
 - ・パートナー選定（共に創る）
- ④今後の取り組み（カゴメの未来を切り拓く）
- ⑤まとめ

アジェンダ

①カゴメ紹介 (“トマトだけ”の会社でしょうか？）

②カゴメがDXに取り組む理由

③AWSとのプロジェクトで得た“学び”

- ・課題に対する経営層の高い変革意識（「トップダウン」と「変革への土壌」）
- ・プロジェクト選択（プロジェクト推進への強い意志）
- ・試行錯誤（DXは“知らない”ことだらけ）
- ・パートナー選定（共に創る）

④今後の取り組み（カゴメの未来を切り拓く）

⑤まとめ

①カゴメ紹介 (“トマトだけ”の会社でしょうか？)



創業者【蟹江一太郎】

①カゴメ紹介 (“トマトだけ”の会社でしょうか？)



①カゴメ紹介 (“トマトだけ”の会社でしょうか？)



トマトの遺伝資源
約7,500種

①カゴメ紹介 (“トマトだけ”の会社でしょか？)

トマトケチャップ



出典：インテージSRI／期間：2019年1月-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
エンストア

国内シェア
NO.1



※画像は代表的商品です

野菜果実
ミックスジュース



出典：インテージSRI／期間：2019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+ドラッグ
ストア+コンビニエンスストア/その他：ドライ+チルド、野菜
果実ミックスジュースカテゴリー

①カゴメ紹介 (“トマトだけ”の会社でしょうか？)

飲料事業

野菜果実ミックス / トマト100% / 野菜100% / キャロット100% / 乳酸菌 / 果実・野菜・大豆ミックス



食品事業

トマトケチャップなど / トマト調味料 / ソース / パスタソース

おかず調味料 / レンジ調理食品 / 鍋用つゆ



農事業

生鮮トマト / 野菜 / 農産加工品 / 家庭用園芸商品



業務用事業

業務用常温商品 / 業務用冷凍商品



通販事業

季節商品 / 飲料商品 / サプリメント



①カゴメ紹介 (“トマトだけ”の会社でしょうか？)



「トマトの会社から、野菜の会社に」

【日本人の野菜摂取量】
290 g → 350 g

①カゴメ紹介 (“トマトだけ”の会社でしょうか？)



「トマトの会社から、野菜の会社に」

【日本人の野菜摂取量】
290 g → 350 g



【カゴメの使命】
「野菜の会社」 になることで、
お客様の健康寿命の延伸に貢献する

アジェンダ

①カゴメ紹介 (“トマトだけ”の会社でしょうか？）

②カゴメがDXに取り組む理由

③AWSとのプロジェクトで得た“学び”

- ・課題に対する経営層の高い変革意識（「トップダウン」と「変革への土壌」）
- ・プロジェクト選択（プロジェクト推進への強い意志）
- ・試行錯誤（DXは“知らない”ことだらけ）
- ・パートナー選定（共に創る）

④今後の取り組み（カゴメの未来を切り拓く）

⑤まとめ

②カゴメがDXに取り組む理由

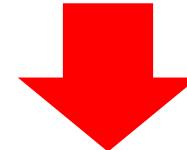
【カゴメの現状】

- 100年以上の歴史を持つカゴメ
- 築き上げてきたブランド力に安住し、現状維持の仕事
- カゴメにとっての脅威
→「人口減少による“胃袋”的縮小」「食に対する価値観の多様化」

②カゴメがDXに取り組む理由

【カゴメの現状】

- 100年以上の歴史を持つカゴメ
- 築き上げてきたブランド力に安住し、現状維持の仕事
- カゴメにとっての脅威
→「人口減少による“胃袋”的縮小」「食に対する価値観の多様化」



【現状維持 = 衰退】

既存顧客“以外”へのタッチポイントを増やしてトップラインを上げていくには
デジタル技術を活用した「DX」は大事な要素

②カゴメがDXに取り組む理由

【カゴメのIT戦略】

- ・レガシーシステムの刷新
- ・クラウドサービスの導入、VPN必要システム低減
- ・ビデオ会議ツールの活用×テレワーク勤務制度



②カゴメがDXに取り組む理由

【DXの定義】

デジタル技術やデータを使って、既存の概念に捕らわれない新しいビジネスモデルを構築し、事業者だけでなく、人々の暮らしをより良いものに変革すること

②カゴメがDXに取り組む理由

【守り (Mode1) と攻め (Mode2) 】

Mode1

Mode2

②カゴメがDXに取り組む理由

【守り（Mode1）と攻め（Mode2）】

Mode1

Mode2

【着手済み】

- ・基幹システム刷新
- ・SaaSサービスを使った業務効率化ツール導入済

②カゴメがDXに取り組む理由

【守り（Mode1）と攻め（Mode2）】

Mode1

Mode2

【着手済み】

- ・基幹システム刷新
- ・SaaSサービスを使った業務効率化ツール導入済

【未着手】

アジェンダ

- ①カゴメ紹介（“トマトだけ”の会社でしょうか？）
- ②カゴメがDXに取り組む理由
- ③AWSとのプロジェクトで得た“学び”
 - ・課題に対する経営層の高い変革意識（「トップダウン」と「変革への土壌」）
 - ・プロジェクト選択（プロジェクト推進への強い意志）
 - ・試行錯誤（DXは“知らない”ことだらけ）
 - ・パートナー選定（共に創る）
- ④今後の取り組み（カゴメの未来を切り拓く）
- ⑤まとめ

③プロジェクトで得た“学び”—課題に対する経営層の高い変革意識

【要点整理】

- 既存の定型業務を効率化して、新しい非定型業務を増やしていく
(既存以外のタッチポイント)
- アマゾン ウェブ サービス (AWS) は「もっと良くなれる」「もっと先に行ける」と気づかせてくれた
- “トップダウン”はキッカケに過ぎず、社内に「変わりたい」という熱い思いを持ち、背中を押されるのを待っている人がいて初めて効力を発揮する

③プロジェクトで得た“学び”—課題に対する経営層の高い変革意識

DXポイント①

「トップダウン」と「社内の意識」の掛け合せが
“DXの推進力”を生む



課題

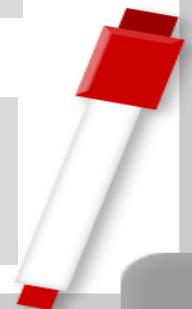
- カゴメブランドを守るために懸命で、今までの延長線上で仕事をしていた
- 社内には「変わりたい」という熱い思いがある一方で、受け皿がなかった

対応

- 危機感の下、経営層が「今だ！」と判断し、企業方針に“DX推進”を明記
- 同時に、AWSとのDXプロジェクトを立ち上げた

結果

- 「トップダウン」と「社内の変革への意識」がタイミングよく噛み合い、DXプロジェクトが一気に動き出した



③プロジェクトで得た“学び”—課題に対する経営層の高い変革意識

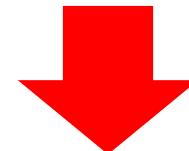
【プロジェクト募集】

- ・DXプロジェクトを推進するにあたり、全社員に向けて「やりたいコト」を募集

③プロジェクトで得た“学び”—課題に対する経営層の高い変革意識

【プロジェクト募集】

- ・DXプロジェクトを推進するにあたり、全社員に向けて「やりたいコト」を募集



2週間で **46** 件

③プロジェクトで得た“学び”—課題に対する経営層の高い変革意識

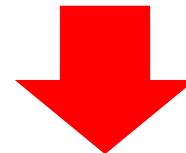
【プロジェクト体制の工夫】

- ・各アイディアに対するシステム化に向けてAWSのアカウントチームが技術面でサポート
- ・数週間でプロトタイプ作成していく「アジャイル開発」

③プロジェクトで得た“学び”—課題に対する経営層の高い変革意識

【プロジェクト体制の工夫】

- ・各アイディアに対するシステム化に向けてAWSのアカウントチームが技術面でサポート
- ・数週間でプロトタイプ作成していく「アジャイル開発」



このプロジェクト体制が社員の心理的ハードルを下げた
これまで積み上がったアイディアは「300件以上」

アジェンダ

①カゴメ紹介 (“トマトだけ”の会社でしょうか？）

②カゴメがDXに取り組む理由

③AWSとのプロジェクトで得た“学び”

- ・課題に対する経営層の高い変革意識（「トップダウン」と「変革への土壌」）

- ・プロジェクト選択（プロジェクト推進への強い意志）

- ・試行錯誤（DXは“知らない”ことだらけ）

- ・パートナー選定（共に創る）

④今後の取り組み（カゴメの未来を切り拓く）

⑤まとめ

③プロジェクトで得た“学び”—プロジェクト選択

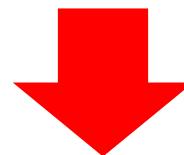
【集まったアイディア】

- ・中身は“玉石混交”
- ・多くは“業務効率化”視点

③プロジェクトで得た“学び”—プロジェクト選択

【集まったアイディア】

- ・中身は“玉石混交”
- ・多くは“業務効率化”視点



カゴメのDXはMode2、既存の枠から飛び出したビジネスの創出
“ワクワク”するアイディアを複数プロジェクト化

③プロジェクトで得た“学び”—プロジェクト選択

【パーティ作成アプリ】

- ・発案は「イノベーション本部」

③プロジェクトで得た“学び”—プロジェクト選択

【パーティ作成アプリ】

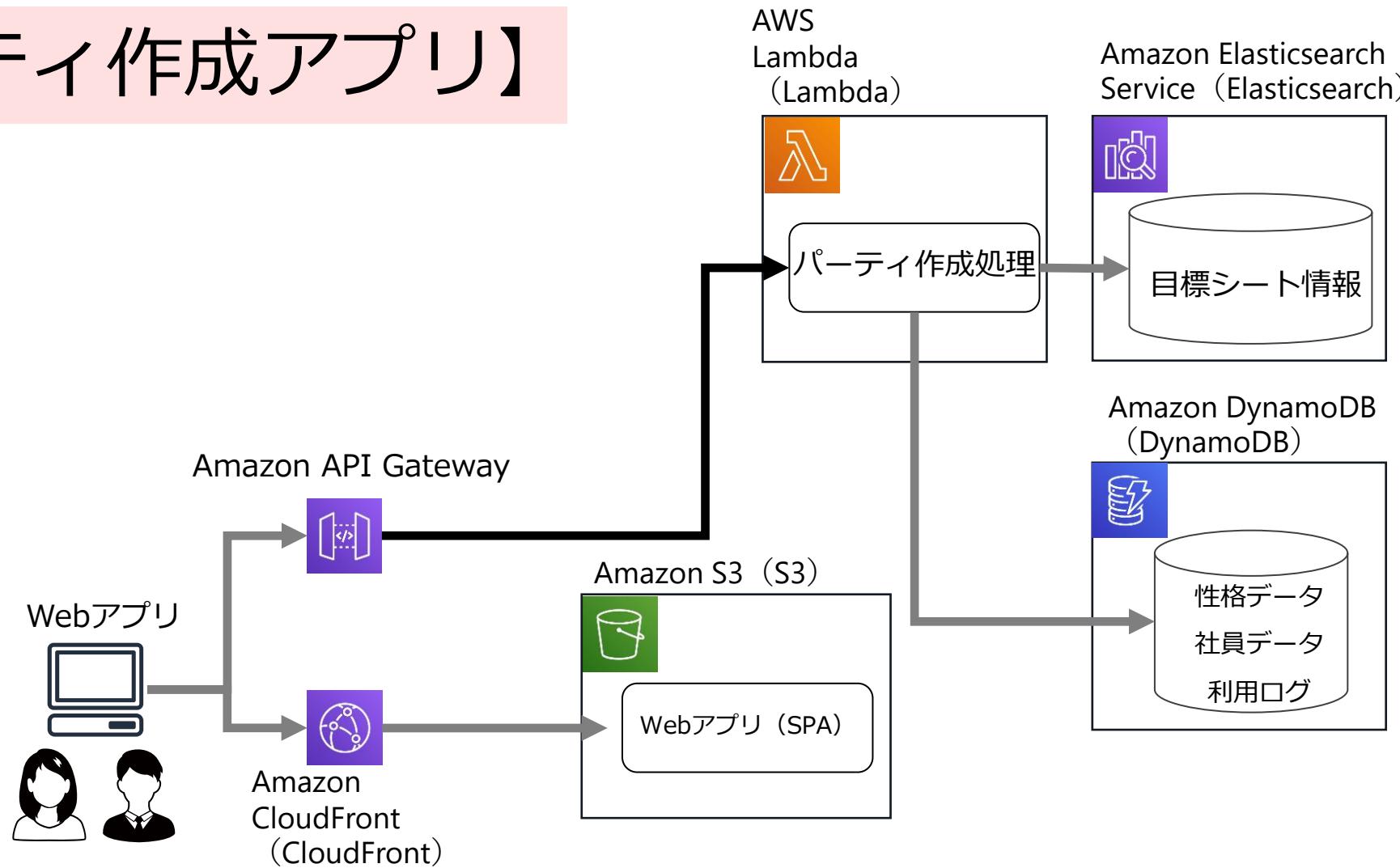
- ・発案は「イノベーション本部」

イノベーション本部の仮説

仕事の内容は遠いけれど、性格が似通っている人が一緒に仕事をすれば、これまでにないアイディアが創出できるのではないか

③プロジェクトで得た“学び”—プロジェクト選択

【パーティ作成アプリ】



③プロジェクトで得た“学び”—プロジェクト選択

【見えた課題】

- ・アプリで相乗効果が出る可能性の高いマッチングまでは成功
- ・マッチング後は、メンバーを現業以外の仕事に割り当てる必要がある
- ・現業との調整に苦慮

③プロジェクトで得た“学び”—プロジェクト選択

【見えた課題】

- ・アプリで相乗効果が出る可能性の高いマッチングまでは成功
- ・マッチング後は、メンバーを現業以外の仕事に割り当てる必要がある
- ・現業との調整に苦慮



結果的に、システムの使用頻度が落ちた

③プロジェクトで得た“学び”—プロジェクト選択

DXポイント②

DXには“Culture & People Transformation”
も必要である



課題

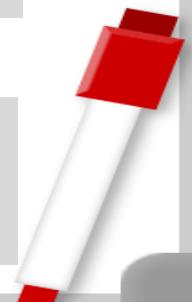
- システム構築は成功したが、使用頻度が落ちてしまっている
- 不確実性の高いDXプロジェクトには、時間を割きづらい

対応

- 今も“成長”的途中
- こうした課題を直視し、次のプロジェクトへ生かす

結果

- 改めて、会社としてDXに取り組むための“働き方の変革”が必要
- DXをキッカケに「People Transformation」することが求められる



アジェンダ

①カゴメ紹介 (“トマトだけ”の会社でしょうか？）

②カゴメがDXに取り組む理由

③AWSとのプロジェクトで得た“学び”

- ・課題に対する経営層の高い変革意識（「トップダウン」と「変革への土壌」）
- ・プロジェクト選択（プロジェクト推進への強い意志）
- ・試行錯誤（DXは“知らない”ことだらけ）
- ・パートナー選定（共に創る）

④今後の取り組み（カゴメの未来を切り拓く）

⑤まとめ

③プロジェクトで得た“学び”—試行錯誤

DXポイント③

“知らない”に出会ったら、とにかく動く



課題

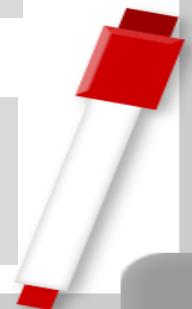
- 知らないことの連續に、なかなか身動きが取れない
- その影響で、自然と今までの業務の延長線上で仕事を行ってしまう

対応

- 知らないことをトコトン追求する“燃えるような熱意”を持つ
- わからないことは、迷わずパートナーであるAWSに頼る

結果

- AWSアカウントチームの迅速かつ丁寧な対応で、スピーディに課題に対処
- それと同時に、実際に手を動かせるようになった



アジェンダ

①カゴメ紹介 (“トマトだけ”の会社でしょうか？）

②カゴメがDXに取り組む理由

③AWSとのプロジェクトで得た“学び”

- ・課題に対する経営層の高い変革意識（「トップダウン」と「変革への土壌」）
- ・プロジェクト選択（プロジェクト推進への強い意志）
- ・試行錯誤（DXは“知らない”ことだらけ）
- ・パートナー選定（共に創る）

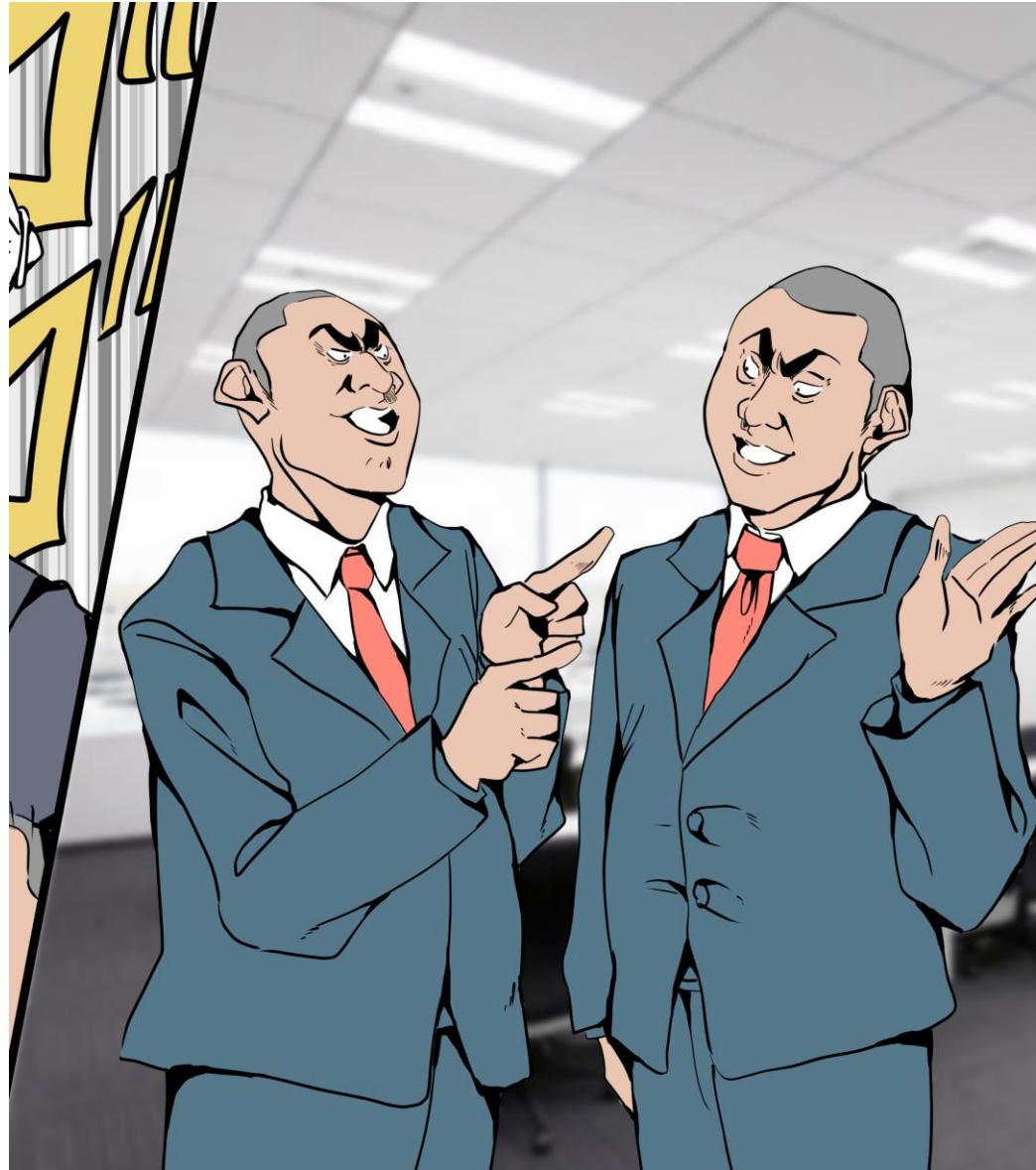
④今後の取り組み（カゴメの未来を切り拓く）

⑤まとめ

③プロジェクトで得た“学び”—パートナー選定



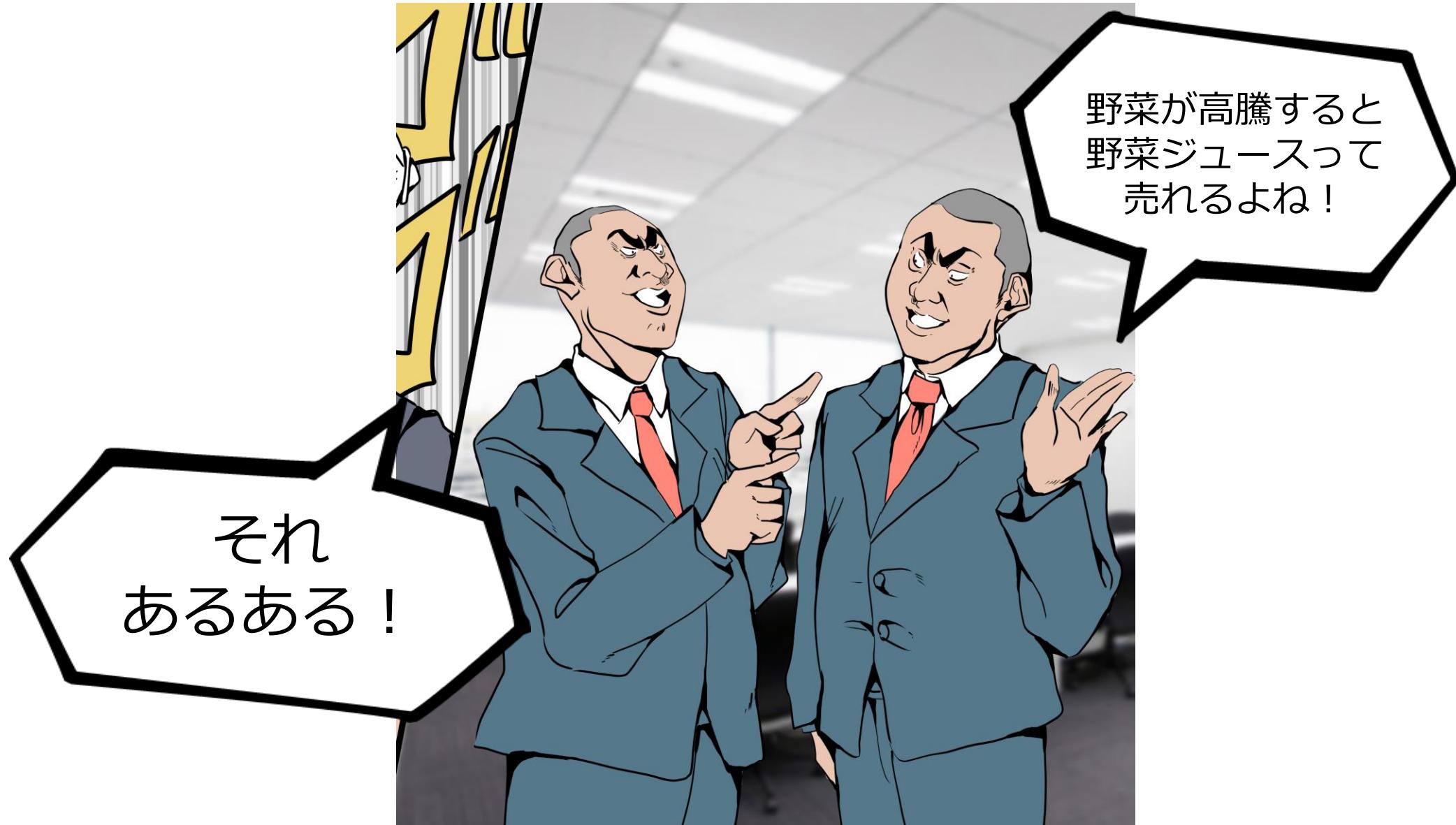
③プロジェクトで得た“学び”—パートナー選定



③プロジェクトで得た“学び”—パートナー選定



③プロジェクトで得た“学び”—パートナー選定



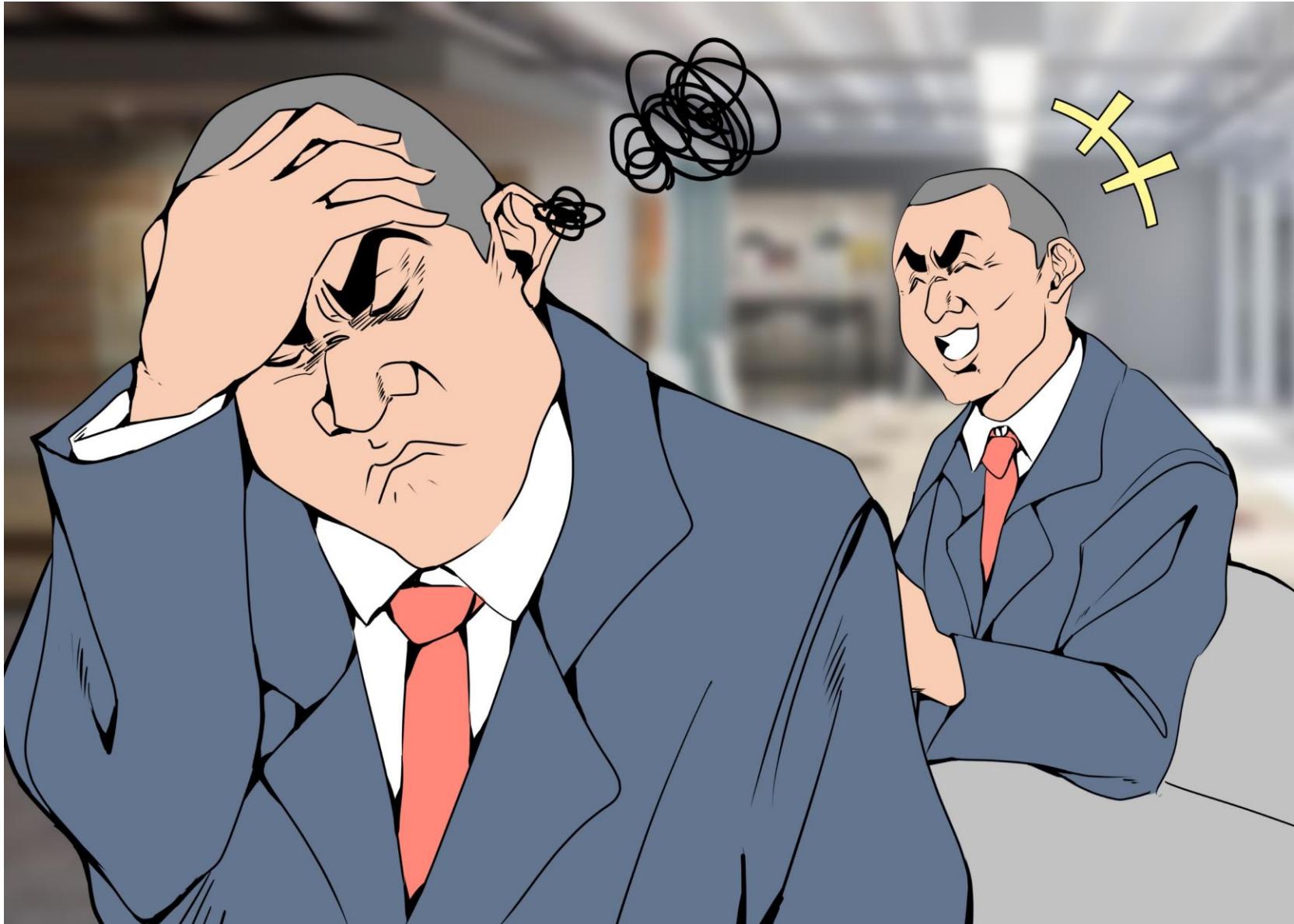
③プロジェクトで得た“学び”—パートナー選定



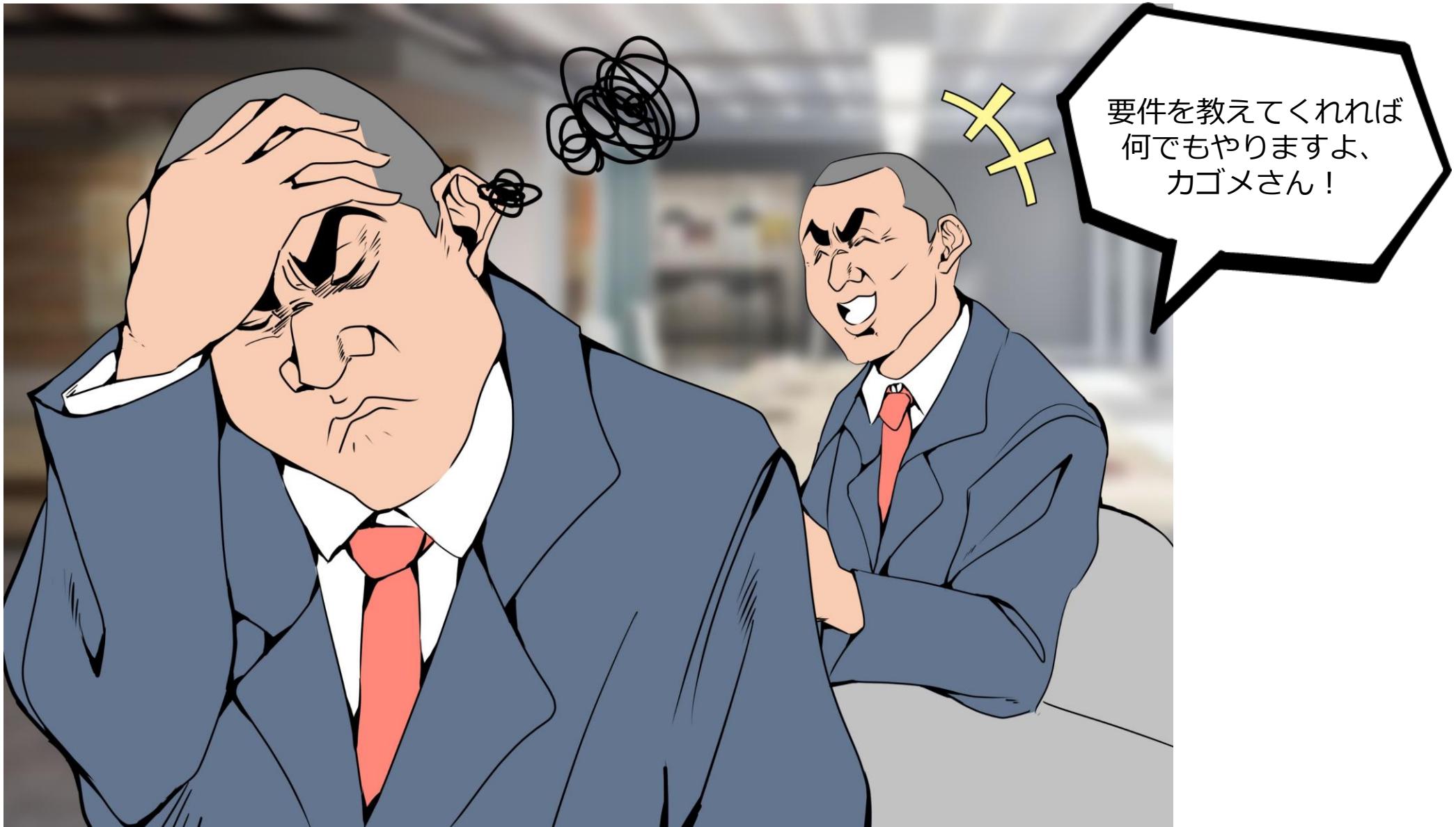
③プロジェクトで得た“学び”—パートナー選定



③プロジェクトで得た“学び”—パートナー選定



③プロジェクトで得た“学び”—パートナー選定



③プロジェクトで得た“学び”—パートナー選定



③プロジェクトで得た“学び”—パートナー選定



DXポイント④

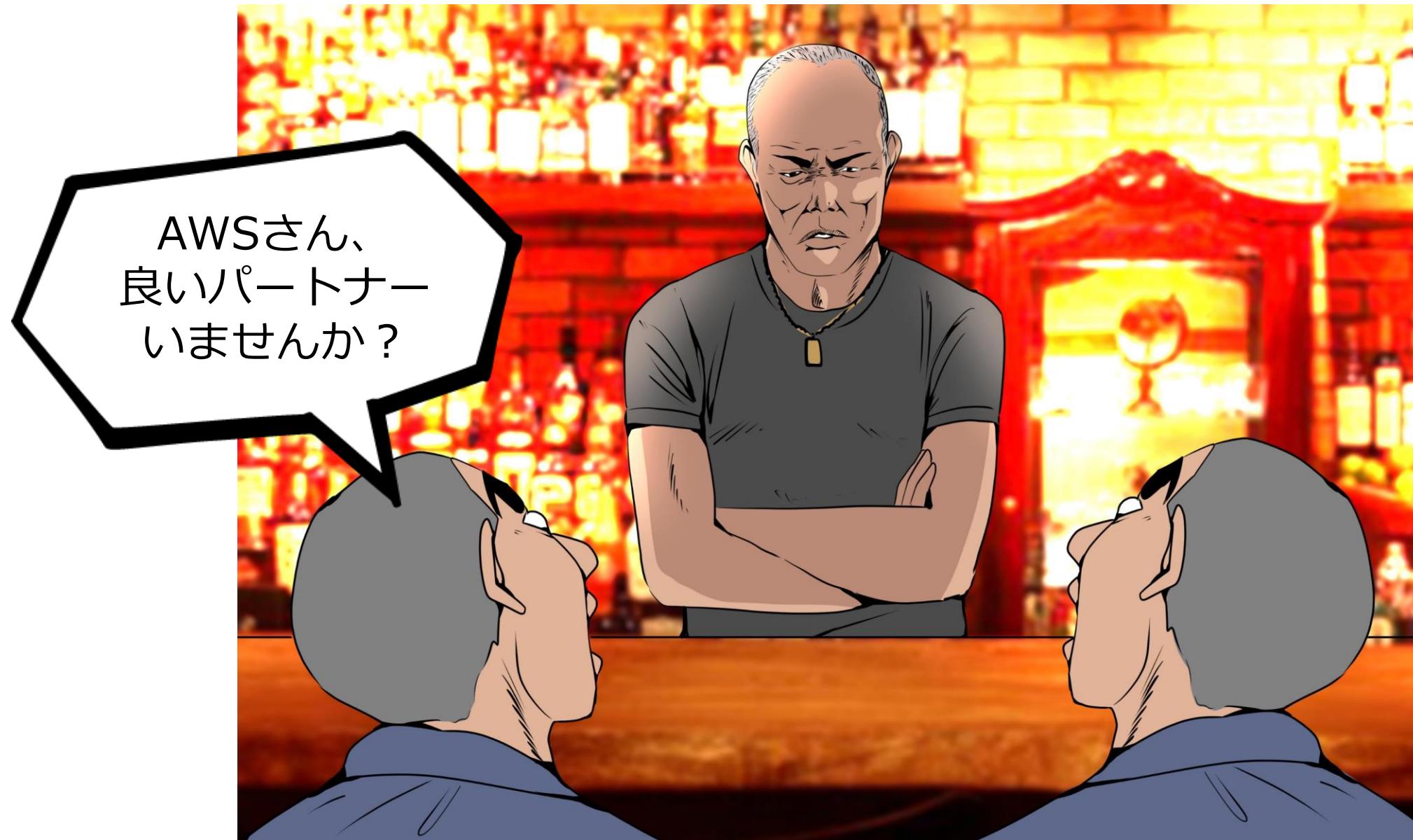
パートナーは“共創者”である



③プロジェクトで得た“学び”—パートナー選定



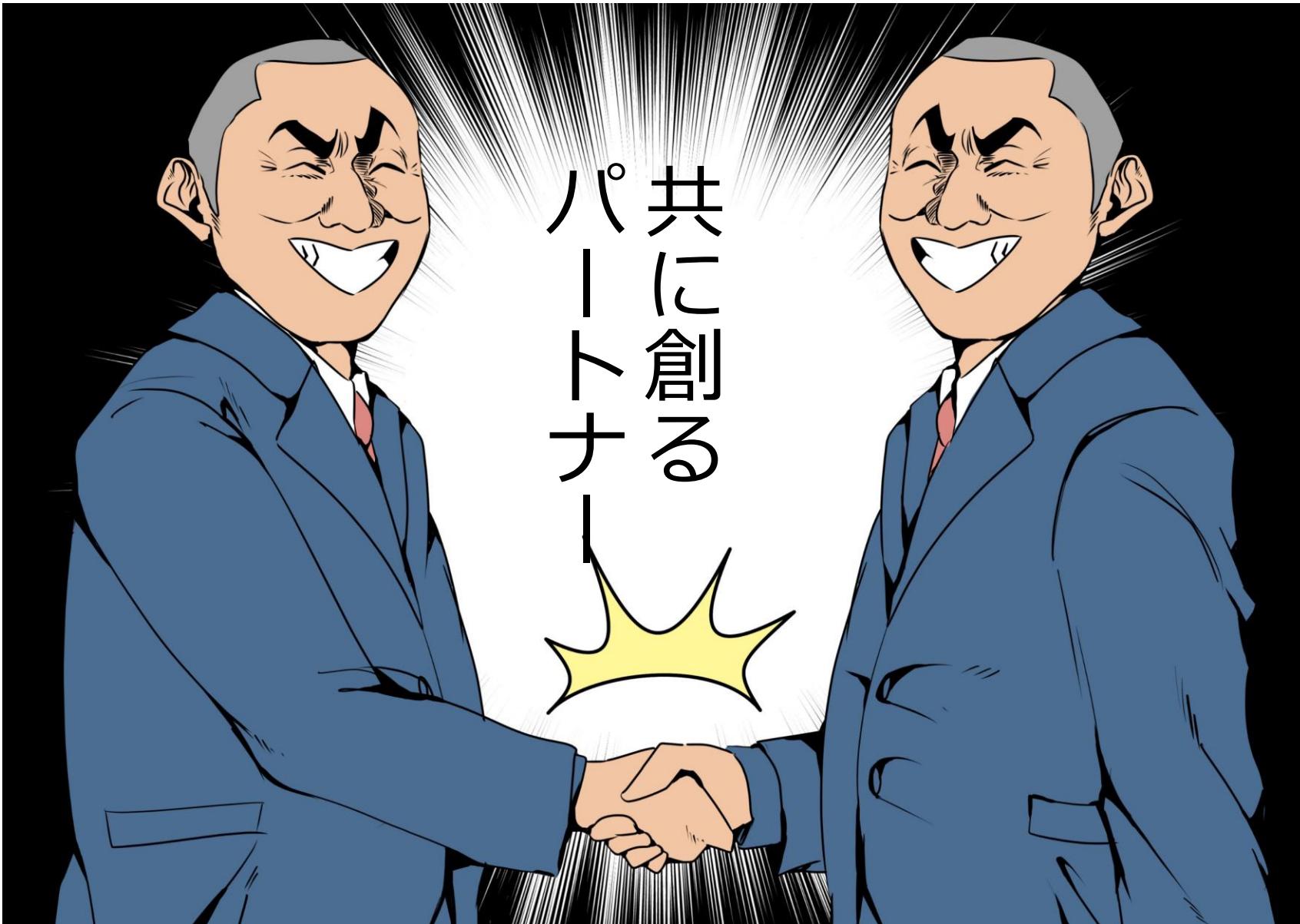
③プロジェクトで得た“学び”—パートナー選定



③プロジェクトで得た“学び”—パートナー選定



③プロジェクトで得た“学び”—パートナー選定



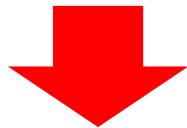
③プロジェクトで得た“学び”—パートナー選定

約**2000万件**のデータをAIで解析



③プロジェクトで得た“学び”—パートナー選定

約2000万件のデータをAIで解析

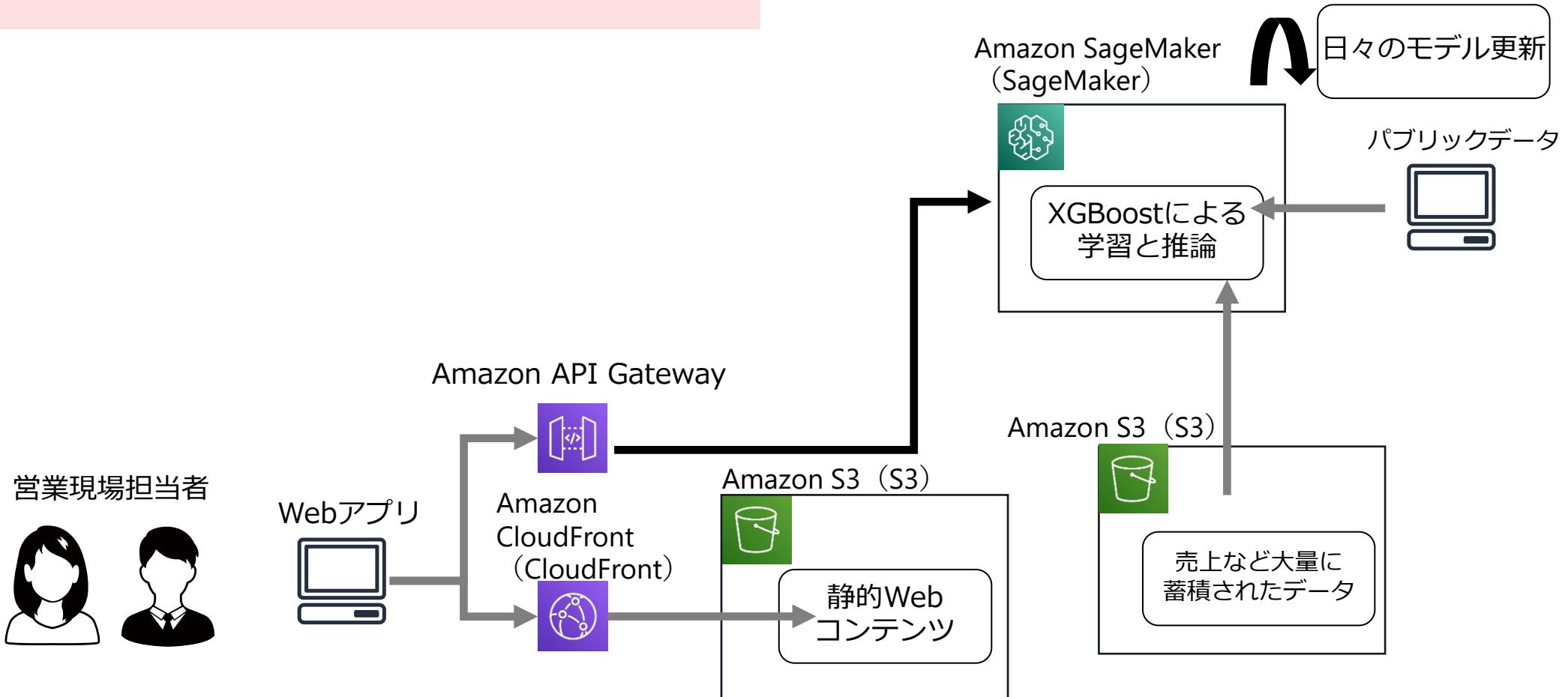


“野菜あるある”をデータで証明
新たな発見も！



③プロジェクトで得た“学び”—パートナー選定

【野菜あるある言いたいシステム】



アジェンダ

- ①カゴメ紹介 (“トマトだけ”の会社でしょうか？）
- ②カゴメがDXに取り組む理由
- ③AWSとのプロジェクトで得た“学び”
 - ・課題に対する経営層の高い変革意識（「トップダウン」と「変革への土壌」）
 - ・プロジェクト選択（プロジェクト推進への強い意志）
 - ・試行錯誤（DXは“知らない”ことだらけ）
 - ・パートナー選定（共に創る）
- ④今後の取り組み（カゴメの未来を切り拓く）
- ⑤まとめ

④今後の取り組み

【進行中のプロジェクト例】

- ①響灘菜園におけるサブスクリプション事業
- ②ライフスタイル提案アプリ（健康寿命延伸）
- ③食生活のデジタル化
- ④野菜をとろうキャンペーン
(AWSのDigital Innovation Program (DIP))

など

アジェンダ

- ①カゴメ紹介（“トマトだけ”の会社でしょうか？）
- ②カゴメがDXに取り組む理由
- ③AWSとのプロジェクトで得た“学び”
 - ・課題に対する経営層の高い変革意識（「トップダウン」と「変革への土壌」）
 - ・プロジェクト選択（プロジェクト推進への強い意志）
 - ・試行錯誤（DXは“知らない”ことだらけ）
 - ・パートナー選定（共に創る）
- ④今後の取り組み（カゴメの未来を切り拓く）
- ⑤まとめ

⑤まとめ



- ① 【「トップダウン」×「社内の意識」 = DXの推進力】
- ② 【DXには“Culture & People Transformation”も必要である】
- ③ 【“知らない”に出会ったらとにかく動く】
- ④ 【パートナーは“共創者”である】

Thank you!

村田智啓

カゴメが進めるデジタルトランスフォーメーション（DX）の軌跡

