

KAGOME INTEGRATED REPORT

統合報告書

2017



KAGOME

長期ビジョン

2025年までに

トマトの会社から、野菜の会社に

- さまざまな素材・カテゴリー・温度帯・容器・容量で「野菜」を取り扱うユニークな存在になります。
- トマトから野菜へと概念を広げ、モノだけではなく、コトも提供する会社になります。

2035年～2040年頃までに

女性比率を50%に ～社員から役員まで

- 多様な視点で事業活動を推進し、多様化する消費者のニーズに対応します。
- 男女ともにいきいきと働き、高い生産性を発揮する強い企業になります。

カゴメのありたい姿

食を通じて社会問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

当社が取り組んでいる社会問題

健康寿命の延伸

農業振興・地方創生

食糧問題

カゴメの取り組み

国内加工食品では、野菜の供給を増やして健康寿命の延伸を目指します。

国内農事業では、契約菜園を増やし、新しい農業を広めることで農業振興・地方創生を支援します。

国際事業では、グローバルなトマトの垂直統合型ビジネスで世界の食糧問題に取り組みます。

企業理念

時代を経ても変わらずに継承される「経営のこころ」

感謝

私たちは、自然の恵みと多くの人々との出会いに感謝し、自然生態系と人間性を尊重します。

自然

私たちは、自然の恵みを活かして、時代に先がけた深みのある価値を創造し、お客さまの健康に貢献します。

開かれた企業

私たちは、おたがいの個性・能力を認め合い、公正・透明な企業活動につとめ開かれた企業を目指します。

ブランドステートメント

社会やお客さまへの約束



自然を

自然の恵みもつ抗酸化力や免疫力を活用して、食と健康を深く追求すること。

おいしく

自然に反する添加物や技術にたよらず、体にやさしいおいしさを実現すること。

楽しく

地球環境と体内環境に十分配慮して、食の楽しさの新しい需要を創造すること。

Contents

カゴメ株式会社
統合報告書2017

編集方針

カゴメグループは1999年度の環境報告書発行から現在まで、事業を通じた社会貢献への取り組みをサステナビリティレポート(CSR活動報告)やカゴメストーリー(会社案内)を通してステークホルダーの皆さまにご報告して参りました。本レポートは、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまに、カゴメの中長期的な企業価値向上に向けた取り組みをお伝えすることを目的として発行しています。また、本レポートに掲載しきれない財務情報やCSR活動報告については、当社webサイトで情報を入手頂けます。

当社webサイト

<http://www.kagome.co.jp/company/>

報告対象範囲

報告対象期間は2016年1月1日～2016年12月31日ですが、必要に応じて一部当該期間の前後の活動に関する記述も含まれます。報告対象範囲はカゴメ株式会社及び連結子会社となりますが、一部カゴメ株式会社以外の記述なども含まれます。

参考ガイドライン

本レポートは、国際統合報告評議会(IIRC)の国際統合報告フレームワークを参考にしています。また、CSR活動については当社webサイトにて報告しており、本レポートではESGの側面からハイライトを掲載しています。

【見直しに関する特記事項】

本レポートに掲載されている情報には、将来の見直しに関する記述が含まれています。これらは本レポート作成時点の当社の判断に基づくものであり、リスクや不確定な要因を含んでいます。今後、さまざまな要因の変化によって、記述されている将来見直しとは異なる結果となる可能性があります。ご了承ください。

02 カゴメとは

- 02 垂直統合型ビジネス
- 03 私たちの多彩な事業
- 04 カゴメの119年
- 08 カゴメの企業価値を生み出す「6つの資本」
- 10 カゴメの価値創造プロセス
- 12 カゴメグループの事業
- 13 カゴメの強み
- 14 主要財務・非財務データ

16 カゴメの成長戦略

- 16 トップコミットメント 代表取締役社長 寺田 直行
食を通じて社会問題の解決に取り組み、
持続的に成長できる「強い企業」を目指して
- 24 グローバルネットワーク
- 26 研究開発
- 28 国内加工食品事業
- 30 国内農事業
- 32 国際事業



34 カゴメのESGへの取り組み

- 34 カゴメの環境・社会・ガバナンス(ESG)への取り組み
- 36 取締役会長 西 秀訓
「強い企業」になるための企業理念型経営
- 38 コーポレート・ガバナンス
- 48 社会
- 54 環境



56 財務/企業情報

- 56 取締役専務執行役員 渡辺 美術
「よい会社」ならでの「強い企業」を目指して
- 58 経営成績および財務分析
- 60 連結財務諸表
- 64 企業情報



Seed to Table

種子から食卓まで、
ワンストップで価値を創造。

垂直統合型ビジネス

カゴメが保有するトマトの遺伝資源は約7,500種。
その種子から、土づくり、栽培、収穫、製造、
そして最終商品に至るまで、安全かつ安心という
価値を確実にお届けするためのビジネスモデル。
それが、カゴメの強みであり、世界的にもユニークな「垂直統合型」ビジネスです。



研究開発

自然の恵みの農産物の価値を最大化し、
健康長寿に貢献するための一貫した
研究開発。



品種開発・種苗生産

自社保有の農産物の遺伝資源を
用い、交配法で有用品種を創出し、
競争力のある種苗を生産・供給。



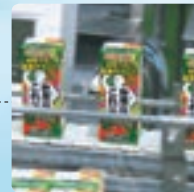
栽培

指定品種による契約栽培と
農業指導、ハイテク栽培での
生鮮トマトの栽培。



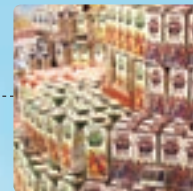
一次加工・調達

自社基準を満たした高品質の
原料のみを調達し、おいしさを損な
わないための一次加工を実施。



商品生産

よい原料と技術の最適な
組み合わせで、原料の価値を
最大化する製造工程と
品質管理。



需要創造

商品が持つ価値を
お客さまに伝え、需要を
創造する価値伝達活動。

私たちの多彩な事業

食を通じた健康長寿への貢献と農業の振興をテーマに、
日本と世界の人々に野菜の価値を届ける

カゴメグループは、垂直統合型ビジネスモデルを活かし、安心・安全でおいしいユニークな商品を日本と世界で製造・販売しています。国内加工食品事業はシェアナンバーワンのトマトジュースやトマトケチャップなどの伝統的なトマト加工品と野菜と果実を使用したジュースなどを中心に展開しています。国内農事業は生鮮トマト、ベビーリーフを大型菜園で生産・販売し、国内の農業の成長産業化にも寄与しています。国際事業は業務用のトマト調味料を製造・販売。また、種子・育苗事業を強みとして、発展途上国での新たな産地の開発にも挑戦しています。

国内加工食品事業

- トマトや野菜を使用した飲料と食品の製造・販売
- 「畑は第一の工場」と考え、高品質な原材料を調達
- 野菜の品種、栽培、加工技術、素材、機能性について研究



国内農事業

- トマトや野菜の生産・販売
- 大型菜園を核とした周年栽培
- 機能性に注目した高付加価値トマトの品種開発



国際事業

- ピザソースなど調理ソースの製造・販売
- トマトペーストの製造・販売
- エスニック食品の製造・販売
- 世界各国での品種開発・育苗と新たな産地形成





創業者 蟹江一太郎

118年間、土から、種子から手がけています。そしてこれからも。

カゴメのはじまりは農家。創業者・蟹江一太郎がトマトの発芽をみた1899年を創業としています。カゴメの百年を超える歴史は、よい原料を安定的に調達するために農業とともに歩んだ軌跡であり、また、時代の

1899

1903

1906

1908

1933

1963

1966

1967

1971

1983

1986

1988

需要創造



1903年
トマトソース
販売開始



1906年
トマトケチャップ、ウスター
ソースの製造開始



1933年
トマトジュース発売



1963年
社名を「カゴメ株式会社」と
改称、トマトマーク制定



1966年
世界初プラスチックチューブ
入りケチャップ発売



1971年
レトルトパウチ入り
味噌ソース発売



1983年
ブランドマークを
変更



1986年
フルーツ村発売

商品生産



1906年
東海市荒尾町
西屋敷に工場
を建設、トマト
ソースの本格
生産に入る



1919年
上野工場が完成



1952年
トマトジュース製造
風景



1957年
トマトケチャップ製造工場
小坂井工場竣工



1961年
栃木工場
(現在那須工場)竣工

1962年
茨城工場竣工



1967年
台湾カゴメ設立
初の海外進出



1968年
富士見工場
竣工



1988年
海外業務用事業スタート
米国法人、KAGOME
U.S.A.INC.設立



一次加工・調達

1903年
トマトソース(現在のトマトピューレー)
の製造に着手



初期のトマトソース製造に
使用した端反鍋(はそりなべ)



1965年
連続高度真空濃縮装置



1983年
TAT(トルコ)
トマトペーストの輸入開始

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

栽培



1899年
創業者
蟹江一太郎
トマトの発芽
をみる

1906年
蟹江一太郎、
親戚に
トマト栽培を委託
初の契約栽培



大正時代
指定農場
(契約栽培)



1952年
契約農家に配布した
「トマト栽培の手引き」



1974年
加工用トマト
無支柱栽培に
100%移行



1987年
トルコに
TAT種苗設立

品種開発・種苗生産



1926年頃
トマト品種
「愛知トマト」できる



1963年
栃木試験農場

1970年
ジュース用トマト品種
「カゴメ70」を開発



1977年
ジュース用トマト品種
「カゴメ77」を開発

1988年
ジュース用トマト品種
「カゴメ88」を開発

研究開発



1962年
基礎研究から容器、
製造加工に関する研究所を発足



1979年
総合研究所を設立



1989年頃
トマトの機能性
研究に着手

自然を、おいしく、楽しく。KAGOME

ニーズに応えるため、これまでになかった商品を開発し続ける「技術革新」の歴史でもあります。私たちはこれからも自然の恵みを活かした、安心かつ安全で革新的な商品をお届けしていきます。

1992 1995 1997 1998 2001 2003 2004 2005 2006 2008 2014 現在



カゴメが目指すもの

需要創造

野菜摂取の方法の豊富さへの提案

商品生産

野菜のおいしさと栄養を活かす加工方法の開発

一次加工・調達

安心・安全で安定的な原料の調達

栽培

国内外の農業振興への貢献

品種開発・種苗生産

安全で時代にマッチしたトマト品種の開発

研究開発

野菜と乳酸菌の健康との関連性の解明と有益な情報の発信

1992年
にんじん搾汁用のフレッシュスクイザー

1993年
トルコTAT社に投資
トマト缶詰ライン竣工

2002年
雪印ラビオ取得

1999年
大手ニンジン加工品メーカー(アメリカ)
ニンジン汁の輸入開始

2003年
大手トマト加工品メーカー(南イタリア)
カットトマト・ホールトマトなどの輸入開始

2003年
イタリアに
ベジタリア社を設立

2007年
ポルトガルにH.I.T.設立

2016年
米国インゴマー社と
業務資本提携

2010年
カゴメオーストラリア設立

1999年
生食用トマト大型菜園
美野里菜園出荷開始



2001年
世羅菜園出荷開始



2006年
響灘菜園出荷開始

2005年
いわき小名浜菜園・加太菜園
出荷開始

2015年
西アフリカで試験栽培

2016年
高根ベビーリーフ菜園設立

1992年
生食用薄皮トマト
「絹子姫」を開発

1993年
ジュース用トマト品種「カゴメ931」を開発
本格的にジョイントレス品種の導入スタート

1995年
加工用高リコピントマト品種
「カゴメ952」を開発

1999年
ジュース用トマト品種
「カゴメ993」を開発

2002年
ジュース用
トマトの総称を
「凛々子」とする

2013年
米国U.G社を傘下に

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



1992年
「研究成果発表会」を
全社行事として開催

1993年
新規逆浸透システムに
よる濃縮果汁技術で
日本果汁協会技術賞

1995年
フレッシュ・
スクイザー方式による
キャロット果汁の製造
日本食品科学工学会技術賞

1998年
総研フェンロー型
温室竣工

2004年
植物性乳酸菌の
研究に着手

2009年
ラブレ菌の便通改善作用をヒト試験で解明
無菌包装食品を組み合わせた調理食品の
開発で日本食品工学会技術賞

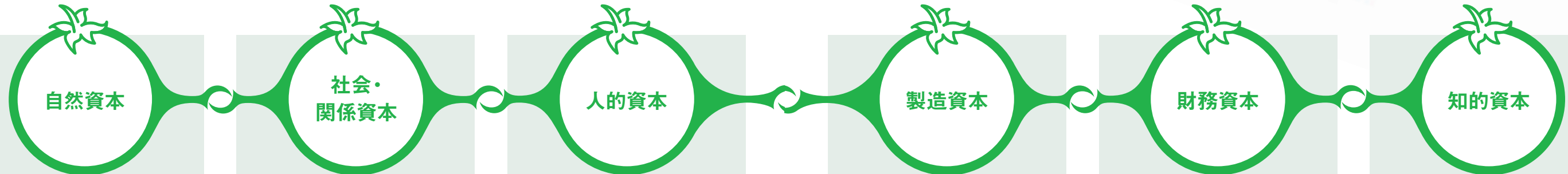
2014年
スルフォラファンによる肝機能
改善効果をヒト試験で解明

2012年
野菜本来のおいしさが味わえる新しい野菜
飲料の開発で日本食品工学会技術賞

2015年
野菜ジュースの食後血糖値上昇
抑制効果をヒト試験で確認

カゴメの企業価値を生み出す「6つの資本」

カゴメの事業は自然の恵みである「農産物の価値」を活かすことに立脚しています。安全で品質のよい原料を調達し、そのおいしさや栄養を損なわずに加工し、消費者のもとにお届けする。このバリューチェーンを支える6つの資本には、その一つひとつにカゴメ流の哲学が宿っています。



自然資本

社会・
関係資本

人的資本

製造資本

財務資本

知的資本

畑からの 生産力

よい原料を培う、よい畑をつくる。
農業を成長産業へ

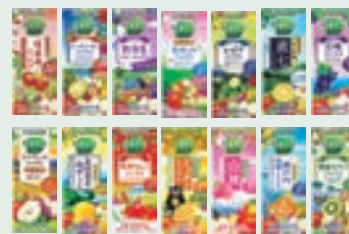
「畑は第一の工場」という思想のもと、カゴメは契約栽培の生産者と協力し、安全で高品質な原料を安定的に生産しています。国内の加工用トマトは契約栽培の畑で収穫されます。環境負荷に配慮した農業や肥料の基準を設けて、畑を生かしていかなければ農業を継続できません。フィールドマンと呼ばれる従業員はそれらのために栽培指導にあたっています。海外の調達先においても国内と同様の基準を設け、土づくりから管理しています。また、農業の成長産業化を目指し、これまで培った栽培技術・ノウハウを契約栽培の生産者に提供する取り組みも国内外で開始し、維持可能な農業を広めます。



地域のおいしさを 全国に広げる 地産全消

社会とともに成長するために
農業の振興による地方創生

国内の超高齢化や人口の減少が激激に進む地域では、農業生産基盤の脆弱化が問題となっています。カゴメは農業の活性化が地域の発展につながると考え、日本各地で農業の成長産業化に取り組んでいます。その核となる活動は、地域の農産物を全国で消費する「地産全消」。各地の旬の農産物を原料に使用した商品を発売し、現在ではカテゴリーの主力商品に成長しています。並行して、この活動に賛同頂いた生産者や自治体と協定を結び、農業と経済の発展を目指す連携を広げています。



多様性をつなぐ トマトスピリッツ

成長に向け
未来を拓く起業家精神

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、トマトソースの製造ビジネスへと発展させました。上場企業になるまでにはさまざまな人々との出会いがあり、現在のカゴメの姿があります。これからも多様な価値観を受け入れ活かすため、ダイバーシティを推進しています。また、創業者の志を受け継ぐため、社内において新規事業提案の募集も行いました。多様性をつなぐトマトスピリッツを現代に受け継ぎ、さらに次の世代へ伝承していきます。



安心・安全と おいしさの 両立

食の生命線である
安心・安全を最優先に

カゴメは「安心・安全」が食にたずさわるカゴメの最も重要な社会的責任であると考え、「品質第一、利益第二」を合言葉に商品づくりを進めています。保存料などの添加物を使用せず、野菜のおいしさを引き出し、素材そのものの味わいと栄養を活かしたジュースの搾汁技術の開発や、トマトをはじめとした自然の恵みを活かした加工技術を開発し、価値ある商品を生み出してきました。また、お客さまが求める情報を正しく適切に開示することにも積極的に取り組んでいます。



お客さま ファン株主

お客さまと株主は表裏一体
安定的・長期的な株主関係の構築

カゴメの現在の株主数は約20万人。国内食品企業では最多の個人株主の皆さまとの安定的・長期的な関係を構築し、企業価値の向上の礎となっています。「家庭用商品を販売する企業として、購入してくださるお客さまに、株主になって頂きたい」という当時の社長の強い意志から「お客さまファン株主10万人づくり」が始まったのは2001年。時代に先駆けたこうした取り組みにより、株式保有の経済性に加え、暮らしの中で商品を通じて当社の企業価値を確かめ、実感し、応援して下さる「ファン株主」に支えられています。



イノベーションを 創出する 研究開発力

機能性研究、品種・栽培研究をはじめ
バリューチェーンの全段階を網羅

カゴメは、自然の恵みを余すことなく活用するための研究開発に取り組んでいます。その1つが「研究主導によるイノベーションの創出」をミッションとした、機能性研究、品種・栽培技術研究、素材・加工技術研究の機能を担う分野。そしてもう1つはカゴメグループの「事業支援基盤の強化」をミッションとした、商品品質・安全性評価、知的財産の保護・活用の機能を担う分野です。これらを「強い企業」に向けた持続的な成長を支える重要なファクターとして位置づけ、推進しています。

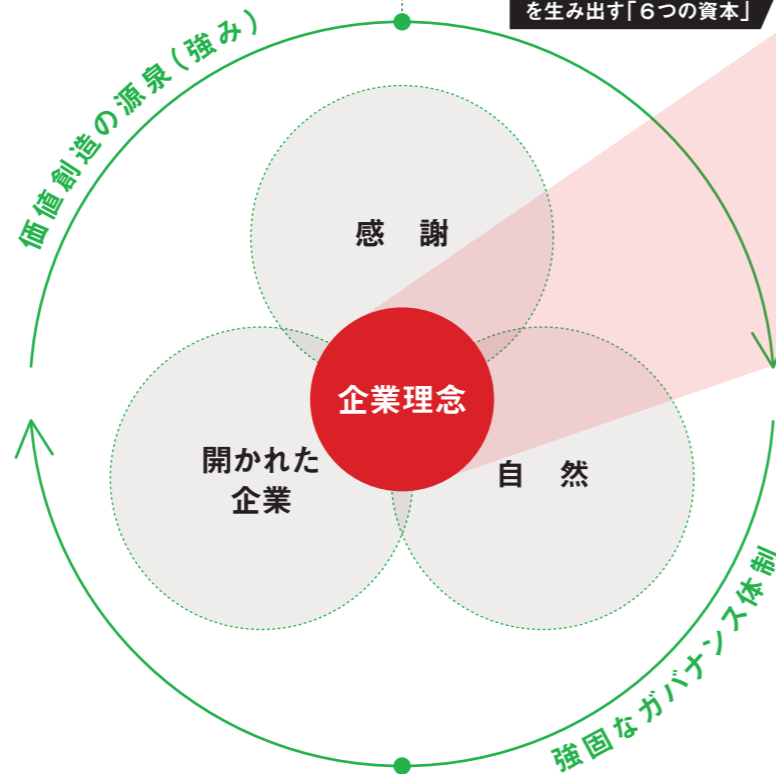


カゴメの価値創造プロセス

カゴメは百年以上もの間、自然の恵みを活かした商品を通して、人々の健康に貢献してきました。そして、企業理念である「感謝」「自然」「開かれた企業」を守り続けながら、企業戦略の核であるカゴメブランドの価値を時代とともに磨いてきました。透明性を高めたガバナンスのもと、これまで培ってきたカゴメならではの価値創造の源泉を最大限活用し、「健康寿命の延伸」と「農」をキーワードに、日本はもちろん世界が抱えるさまざまな社会問題の解決に積極的に取り組み、更なる持続的成長と長期的な企業価値の向上を目指します。

ブランドステートメント「自然を、おいしく、楽しく。」

カゴメのブランドは価値創造の源泉である6つの資本により支えられ、それぞれの資本を増加させながら企業価値の向上を図っています。



「自律」と「他律」による強固なガバナンス体制

「開かれた企業」としての自律、加えてファン株主20万人と社外取締役5名の「社外の目」による他律の両輪のガバナンス体制で経営を監視しています。

「自律」の更なる強化

内向き思向を打破する「他律」

P34~55「カゴメのESGへの取り組み」へ

社会的課題

- 食生活の多様化による野菜摂取不足
- 日本の超高齢社会における社会保障の不安
- 国内の人口減少による労働力の不足
- 国内農業の衰退
- 世界的な人口増加による食糧の不足

当社が取り組んでいる社会問題

- 健康寿命の延伸
- 農業振興・地方創生
- 食糧問題

カゴメのありたい姿

食を通じて社会問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年までに

トマトの会社から、野菜の会社に

- さまざまな素材・カテゴリー・温度帯・容器・容量で「野菜」を取り扱うユニークな存在になります。
- トマトから野菜へと概念を広げ、モノだけではなく、コトも提供する会社になります。

長期ビジョン

2035年~2040年頃までに

女性比率を50%に~社員から役員まで

- 多様な視点で事業活動を推進し、多様化する消費者のニーズに対応します。
- 男女ともにいきいきと働き、高い生産性を発揮する強い企業になります。

「健康寿命の延伸」と「農」をキーワードに成長戦略を推進

P24~33「カゴメの成長戦略」へ

カゴメの取り組み

- 国内加工食品事業
- 国内農事業
- 国際事業

カゴメが社会に提供する「Value」

食による健康寿命の延伸

国内加工食品では、野菜の供給を増やして健康寿命の延伸を目指します。

- 野菜不足の解消。350g/日推奨(平均57g不足)
- 減塩メニュー提案などで健康意識を向上
- 安心・安全・楽しさで食の重要性を発信
- 野菜の健康価値を幅広い年齢層に伝達

農業振興・地方創生

国内農事業では、契約菜園を増やし、新しい農業を広めることで農業振興・地方創生を支援します。

- 農業生産基盤の維持
- 農業の成長産業化と活性化
- 農業収入の安定化
- 機械化による農作業の軽減

食糧問題

国際事業では、グローバルなトマトの垂直統合型ビジネスで世界の食糧問題に取り組みます。

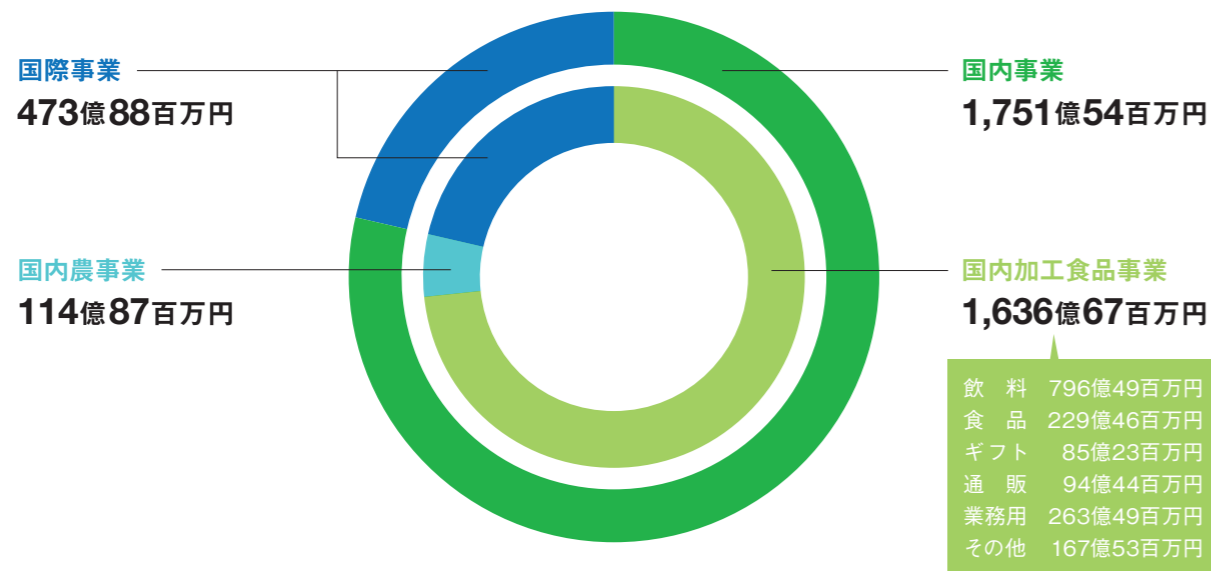
- 先進国で食のグローバル化をサポート
- 発展途上国で食糧問題に貢献
- 農業支援で新規雇用の創出
- 各国の気候にあった品種開発で収量増
- 効率の良い灌漑で水資源を保護

カゴメグループの事業

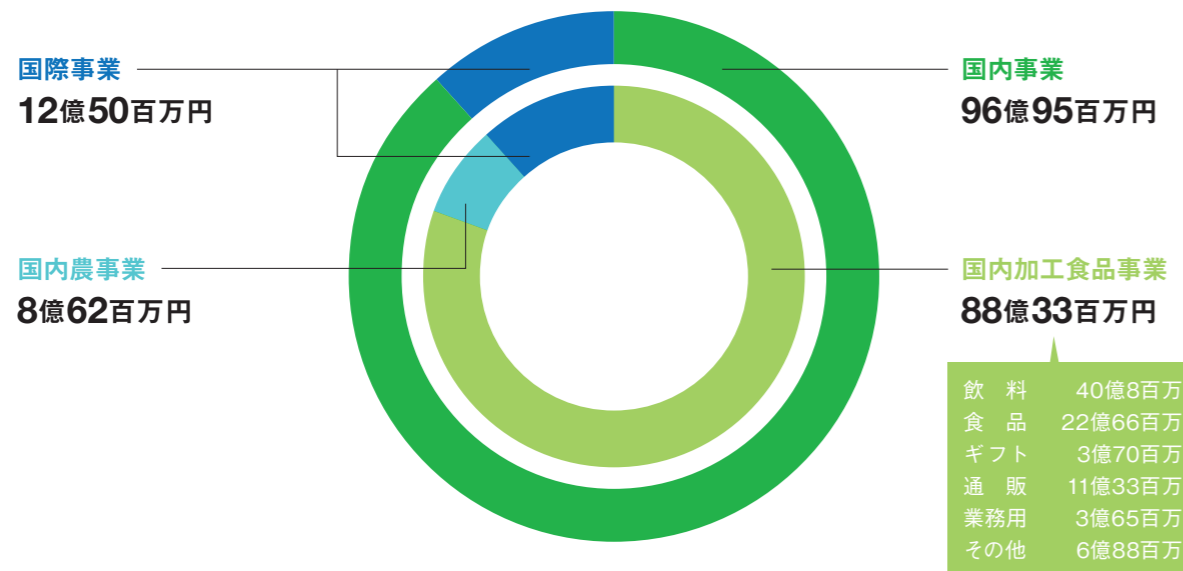
カゴメグループの事業は3つのセグメントからなります。国内加工食品事業は、飲料や調味料などの製造・販売です。国内農事業では、生鮮トマト、ベビーリーフ、バックサラダなどの生産・販売を手掛けています。国際事業は、調理ソース、トマトペースト、エスニック食品の製造販売、および野菜の種子・種苗の生産・販売を行っています。種子開発から農業生産・商品開発・加工・販売までの垂直統合型ビジネスとして事業展開しています。

■ 事業別構成比

売上高 **2,025億34百万円**
2016年1月1日～2016年12月31日

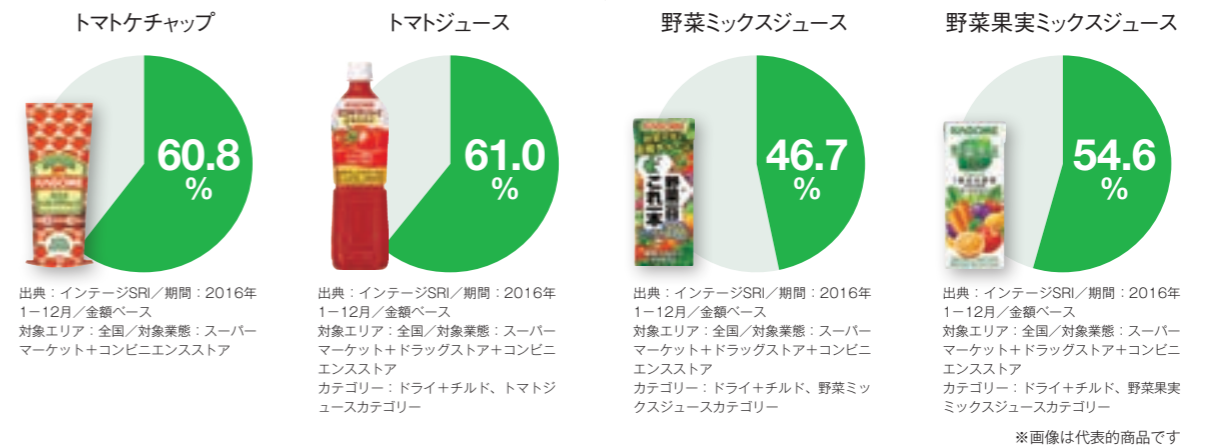


営業利益 **109億46百万円**
2016年1月1日～2016年12月31日

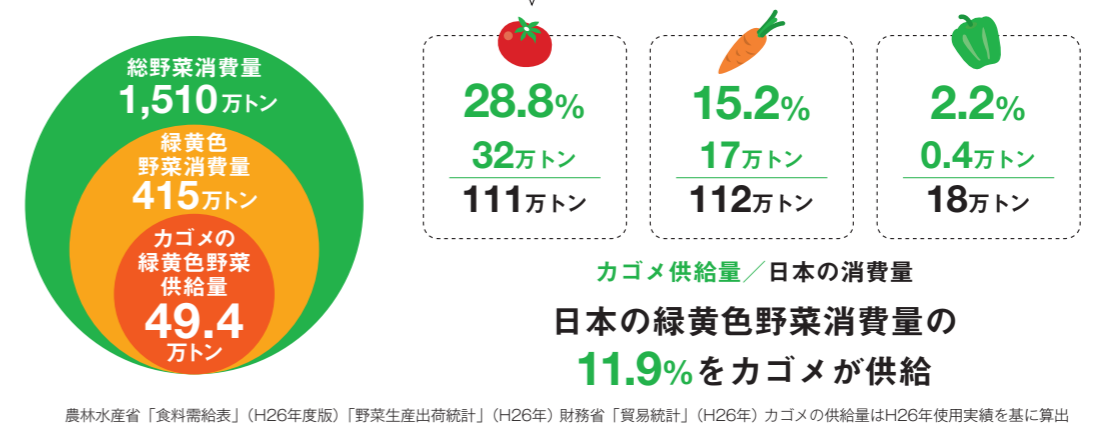


カゴメの強み

国内ナンバーワンのシェアを誇る商品群



日本での圧倒的な緑黄色野菜供給量



トマトケチャップ、加工品売上高 世界第3位

トマトケチャップ売上 世界第3位			トマト加工品売上 世界第3位		
順位	社名	USD million	順位	社名	USD million
1	Kraft Heinz Co	1,639.8	1	ConAgra Foods Inc	315.2
2	Unilever Group	445.9	2	Del Monte Pacific Ltd	186.8
3	Kagome Co Ltd	232.0	3	Kagome Co Ltd	104.8
4	Del Monte Pacific Ltd	182.9	4	Conserve Italia - Consorzio Cooperative Conserve Italia scarl	89.0
5	Nestlé SA	125.2	5	Desan Trading	70.6

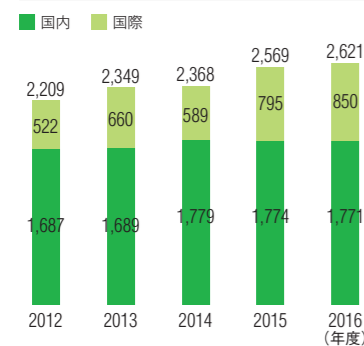
※Euromonitor 2016 WORLD Brand Ranking

主要財務・非財務データ

決算期(年度)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
損益状況 (単位:百万円)											
売上高	187,004	200,483	175,134	171,937	181,304	180,047	196,233	193,004	159,360	195,619	202,534
研究開発費	2,746	2,895	2,541	2,577	2,567	2,655	3,009	3,084	2,566	3,240	3,219
広告宣伝費	7,958	7,376	6,784	5,326	6,312	6,122	7,053	6,918	5,319	4,671	5,086
営業利益	9,586	8,786	4,447	6,397	7,978	8,466	9,278	6,775	4,328	6,723	10,946
売上高営業利益率(%)	5.1	4.4	2.5	3.7	4.4	4.7	4.7	3.5	2.7	3.4	5.4
経常利益	8,296	8,366	4,249	7,304	8,389	9,213	10,025	7,529	4,969	7,015	11,315
親会社株主に帰属する当期純利益	4,086	4,167	2,000	2,981	2,473	4,217	6,480	5,105	4,366	3,441	6,764
財政状況 (単位:百万円)											
総資産	150,561	138,682	140,938	134,005	142,661	148,207	168,965	183,621	203,413	208,885	219,804
純資産	92,399	90,378	87,707	89,418	88,941	92,815	104,432	113,023	124,566	126,344	97,991
有利子負債	11,743	9,487	23,267	12,665	16,159	15,851	24,004	31,088	35,904	37,419	74,538
キャッシュ・フローの状況 (単位:百万円)											
営業活動によるキャッシュ・フロー	8,080	2,225	4,137	15,230	18,241	11,757	7,407	△1,073	1,753	12,039	18,824
投資活動によるキャッシュ・フロー	△8,513	△14,999	△5,431	△6,458	△19,093	△4,985	△1,781	△3,941	△7,110	△11,023	△18,576
財務活動によるキャッシュ・フロー	14,904	△4,091	4,433	△12,544	1,414	△1,861	1,050	2,322	1,793	1,555	6,904
フリー・キャッシュ・フロー	△269	△8,325	△1,559	13,902	8,757	7,866	△1,417	△12,661	△4,269	△4,011	10,442
1株当たり情報 (単位:円)											
1株当たり当期純利益	45.08	41.85	20.09	29.97	24.87	42.40	65.15	51.39	44.01	34.64	68.30
1株当たり純資産	908.07	887.26	866.10	885.16	880.13	920.81	1,020.86	1,094.07	1,204.77	1,201.96	1,043.89
1株当たり年間配当金	15.0	15.0	15.0	15.0	15.0	18.0	20.0	22.0	16.5	22.0	24.5
主な経営指標 (単位:%)											
自己資本比率	60.1	63.7	61.1	65.7	61.4	61.8	60.1	59.1	58.8	57.2	42.1
自己資本当期純利益率	5.1	4.7	2.3	3.4	2.8	4.7	6.7	4.9	3.8	2.9	6.4
総資産経常利益率	5.9	5.9	3.0	5.3	6.1	6.3	6.3	4.3	2.6	3.4	5.3
配当性向	33.3	35.8	74.7	50.1	60.3	42.5	30.7	42.8	37.5	63.5	35.9
純資産配当率	1.8	1.7	1.7	1.7	1.7	2.0	2.1	2.1	1.4	1.8	2.2
非財務情報											
従業員数*2(名)	2,002	1,951	2,038	2,031	2,045	2,101	2,209	2,349	2,368	2,569	2,621
エネルギー使用量*3(千GJ)	1,558	1,560	1,368	1,360	1,379	1,319	1,297	1,289	1,329	1,336	1,380
水使用量*3(千t)	4,331	4,260	3,583	3,440	3,484	3,452	3,627	3,945	3,850	3,828	3,628
CO2排出量*3*4(t)	81,952	81,701	70,682	69,875	69,908	66,379	65,454	62,777	64,693	63,968	66,499

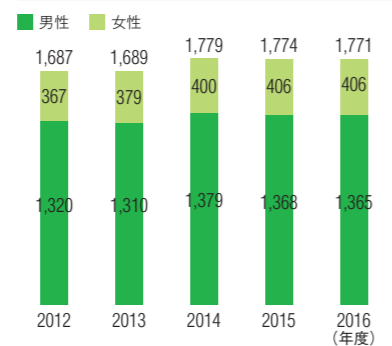
※1 2014年度は事業年度変更に伴い、2014年4月1日～12月31日までの9カ月間となっております。 ※2 対象範囲はカゴメグループ。
 ※3 対象範囲はカゴメ本体+国内グループ会社(カゴメアクセス、カゴメ物流サービス、4菜園)。
 ※4 CO2計算値における電気換算係数は社内管理固定係数:0.421kg-CO2/kWhを使用。

従業員数(連結)(単位:名)

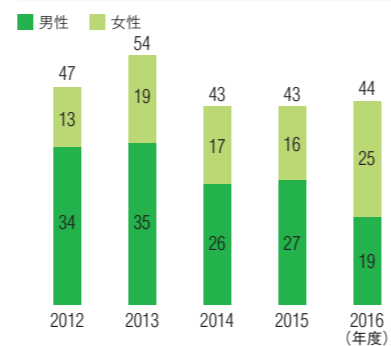


※対象範囲はカゴメグループ。

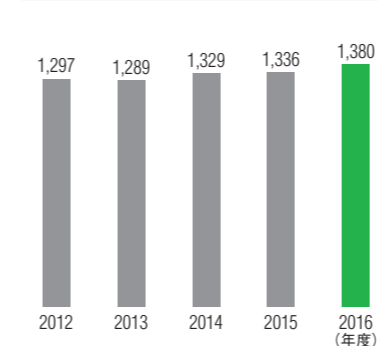
従業員数(国内)(単位:名)



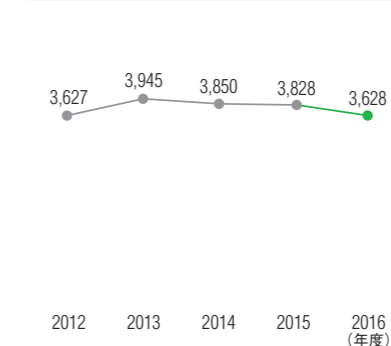
新入社員採用数(単位:名)



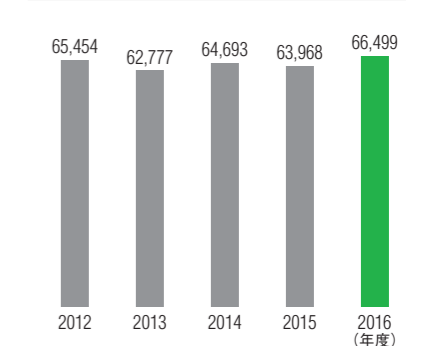
エネルギー使用量(単位:千GJ)



水使用量(単位:千t)



CO2排出量(単位:t)



食を通じて社会問題の解決に取り組み、 持続的に成長できる「強い企業」を目指して

代表取締役社長

寺田 直行

中期経営計画と長期ビジョン

カゴメの原点は1962年に制定された社是「和風協力」です。「みんなが協力して会社の発展に努める」という意味で、創業者である蟹江一太郎が創業当初から繰り返し言い続けてきました。そして21世紀を迎えるにあたり企業理念の再定義を行い、感謝・和・創・自然志向・カゴメ品質・公正と透明など、多くのカゴメの遺伝子を源に2000年に「感謝」「自然」「開かれた企業」の3つを経営の心である企業理念として制定しました。この企業理念と2003年に制定したブランドステートメント（＝社会やお客さまへの約束）である「自然を、おいしく、楽しく。」を経営の中心におき、トマトなど自然の恵みをもつ価値を活かした商品の開発と提供を通じて、人々の健康的な食生活の実現に貢献して参りました。

しかし、私が社長に就任した2014年は、当社にとって危機的状況の年でした。主力事業である国内野菜飲料の売上が低迷し、更に外部環境も為替が円安に転じたことから原材料価格も高騰し、多くの原料を海外に依存する当社にとってはコストアップにより利益が大きく減少する事態に陥りました。そのような環境の中、これを乗り越えるため社内に危機意識を浸透させ、減少が見込まれる限界利益の改善と固定費の削減などによる損益分岐点を下げる改革に着手しました。それが具体的な目標を示して開始した「収益構造の改革」と「働き方の改革」の全社運動です。2015年には、これらの改革をより一層加速するために社内組織体制も変革し、新たな中期経営計画（2016－18年）を策

定しました。カゴメが危機的状況に陥った要因は、ひとことで表せば「変化に脆い」体質だったということです。ならば、変化が起きてから対応するのではなく、10年後の環境予測を行い、変化を先取りすることで弱点を克服しようと考えたのです。中期経営計画の策定にあたってはこの環境予測を徹底して行いましたが、そこで浮き彫りになったことは、国内の社会問題の深刻化でした。日本のマーケットは人口減少・超高齢化によって縮小は避けられませんが、社会問題の解決は企業の果たすべき役割であり、またそこには大きなビジネスチャンスが潜んでいるとの結論に至りました。特に最大の社会問題・関心事である「健康寿命の延伸」はカゴメが真っ先に取り組むべきテーマであり、その他にも「農業の成長産業化」や「地方創生」、そして「世界の食糧不足」もカゴメと密接に関係のあるテーマであると認識しました。そこで、カゴメの10年後のあるべき姿を「食を通じて社会問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」としました。このことは、国内マーケットが今後縮小していく中で、どうやったらカゴメが勝ち残る企業になるかの答えでもあります。この「カゴメの10年後のあるべき姿」に向かって、3カ年中期経営計画を策定し、中期重点課題をトップダウンで提示し、各本部はそれをブレークダウンした課題体系に落とし込み、全社でPDCAを回すことを現在も続けています。中期課題を着実に達成することが、中期定量目標のゴールに到達できる道筋であると考えています。この中期経営計画



では、利益体質への転換と、働きやすく働きがいのある会社に向けた社内改革を推し進めることを目指しています。加えて2016年度の期中には「トマトの会社から、野菜の会社に」という長期ビジョンを設定し、定量目標として「2025年度に売上高3,000億円、営業利益200億円」を公表することで、2018年までの中期経営計画の先の目指す姿も社内外に提示しました。また、野菜の会社になることを実現するため「日本人の1日1人あたりの野菜摂取量を293g^{*}から厚生

労働省の推奨する目標値350g以上にすることと「カゴメが国内で供給する緑黄色野菜の供給割合を約12%から15%以上にすること」という財務的な数値以外の数値目標も定めて、進むべき方向を明らかにしました。更に、先の長期ビジョンとして「女性比率を50%に～社員から役員まで」を定めダイバーシティの推進による新たなイノベーションを起こす企業への変革を開始しました。

※2015年度厚生労働省国民栄養調査より

2016年度業績—健康志向の多様化に対応

2016年度は健康志向の多様化を上手く取り入れ、「収益構造の改革」と「働き方の改革」が進んだ結果として、売上及び各段階利益とも過去最高を達成することができました。国内加工食品事業では主力の飲料の販売が好調でした。野菜飲料の多様化した健康ニーズを先取りし「トマトジュース」を日本初の善玉コレステロールを増やす機能性表示食品として発売、コレステロール値を気にする40代以上の支持を集め、売上が前年比3割増となりました。「野菜生活100 Peel&Herb」や「野菜生活100 Smoothie」も野菜を摂りながら健康的に気分転換や小腹満たしなどができる飲料として、30～40代の働く女性に向けての新しい飲用シーンが広がりました。

食品では不採算商品の見直しを行ったことで減収増益となりましたが、「トマトケチャップ」を使った減塩メニュープロモーションや、魚介類をトマトソースで煮込んだメニュー「トマトパツツア」を業

務用と家庭用が連携しプロモーションしたことで、「トマトソース」の売上拡大に貢献しました。

国内農事業では、野菜の栄養素を効率よく摂りたいという消費者ニーズに合致した「高リコピントマト」が生鮮トマトの売上金額の4割を占めるまでに成長しました。

一方、国際事業は為替の影響を除いた実質ベースでは増収増益でしたが、円安の影響で減収増益でした。グローバルフードサービス事業向けの調理ソースは食のグローバル化に伴い、主要顧客であるピザチェーンや中華系ファストフードの事業成長とともに、Kagome Inc.も増収増益となりました。トマトペーストの製造販売が主たる事業の子会社もトマトの収量が増えて生産量が増加しました。コンシューマー事業では、2015年度5月に連結子会社化したPreferred Brands International, Inc.の業績を12カ月間連結することで売上が純増しまし



中期経営計画 2016 - 2018

収益構造の改革

- 既存商品のバリューアップ
- 新商品のイノベーション
- 既存商品・新商品の絞り込み
- 滞留・廃棄・在庫の削減
- 固定費の削減
- ⇒ KPI^{*1}: 限界利益率・損益分岐点比率

働き方の改革

- 午後8時以降の残業の禁止
- 在宅勤務制度の導入
- 時差出勤制度の導入
- ⇒ 健康経営優良法人～ホワイト500～に選定^{*2}

2018年度 定量目標

売上高	2,200億円
営業利益	132億円
営業利益率	6%
ROE	8%

※1 KPI: Key Performance Indicator (重要業績評価指標)

※2 経済産業省と日本健康会議により、「健康経営優良法人～ホワイト500～」に認定されました。この主旨に則り健康経営施策を推進し、従業員の健康及び働きがいの向上を実現することで、お客さまの健康に貢献いたします。

た。一方アジアでは事業構造の見直しが一巡したことで赤字が縮小し、大幅な増益となりました。

2016年度が計画以上の業績となりましたので2018年度の定量目標の一部を上方修正しました。

売上高は2,200億円と変更ありませんが、利益獲得力が確かなものになってきたことから営業利益132億円、営業利益率6%、ROE8%へと引き上げました。

2017年度取り組み—「収益構造の改革」と「働き方の改革」の強化

2017年度は、国内加工食品事業の飲料において、新たな機能性表示食品や新しい飲用シーンを提案するスムージー市場に向けた新商品を投入します。食品では家庭用メニュープロモーションを強化させると同時に、家庭用と中食・外食などの業務用とが連携したメニュー提案により話題性を高め、需要の喚起を促す取り組みを進めていきます。

国内農事業では、主力の「高リコピントマト」に加え「β-カロテンマト」「GABAリッチトマト」など機能性に注目したトマトを「スーパーベジタブル・シリーズ」として販売を強化します。また年間を通して安定した供給を実現するため契約菜園を増やし、供給拠点を更に広げます。「野菜の会社」の実現をけん引する「ベビーリーフ」も供給拠点を整備し、本格的に展開します。バックサラダについては販売エリアの拡大を予定しています。

国際事業は、営業活動をグローバルに連携し、特にアジア地域で業務用向けに取り組みを強化していきます。また2016年に業務資本提携したIngomar Packing Company LLCとの連携を強化し、アメリカにおける種子から加工・販売に至る一貫したトマトの垂直統合のバリューチェーンを強化してシナジー効果を追求していきます。

収益構造の改革については、まだまだやるべきことがあります。2017年度は、在庫の削減による保管費用や廃棄処分のコストを削減してキャッシュフローを改善します。また、トラックドライバー不足、物流コストの上昇、CO₂削減をはじめとする環境保全への対応など、食品物流は多くの課題を抱えています。そこで今年、当社を含めた食品メーカー4社による物流事業の合弁会社「F-LINE株式会社」を設立しました。独自の食品企業物流プラットフォームを構築し、物流拠点の再編も進めて効率的で安定的な物流体制の実現を目指します。

働き方の改革も継続していきます。仕事のムダ・ムリ・ムラの撲滅を更に推し進めるとともにダイバーシティの推進による多様性の確保のため、2016年度の採用から新入社員の半数以上を女性としています。また在宅勤務制度を2017年4月より導入し、時差出勤制度も試行しています。これらの施策によって生産性を上げる一方、有給休暇取得率70%以上を全社目標として決めました。働き方の改革は「生き方の改革」につながるという考えのもと、一人ひとりがメリハリのある働き方を実践し高いパフォーマンスを発揮できるよう改革を推し進めます。

カゴメの長期的展望と戦略

食による健康寿命の延伸—トマトの会社から、野菜の会社へ

日本は2007年に人口の21%が65歳以上という超高齢社会に突入しています。今後も高齢者数は増え続け2060年には40%と、実に2.5人に1人が65歳以上になると推計されています。少子高齢化が進むことで人口が減少し、加工食品のマーケットの規模は兆円単位で縮小するでしょう。当社の売上もマーケットの縮小に従って減少することを前提とせざるを得ません。

超高齢社会が深刻化することで健康寿命と平均寿命の間にある介護の問題が本格化します。日本人の平均寿命は男性が約81歳、女性が約87歳。しかし健康に生活できる健康寿命との差は9~12年と長くなっています。

健康寿命を延ばすということが、本人や家族のつらい不健康な期間を減らし、社会全体の医療費や介護費などの国の負担を軽減するためにも重要です。さまざまな病気や体調不調の改善と予防、更に美容やアンチエイジングといった視点まで広げると健康であり続けるための消費はますます旺盛になるでしょう。消費者が求める健康情報と商品の提供は、当社の研究開発部門の知見が活かせる事業機会だと確信しています。

研究開発を担うイノベーション本部は、1979年に創立した総合研究所を母体として2015年10月に発足しました。ミッションは大きく2つあります。1つ目は「研究主導によるイノベーションの創出」で機能性研究、品種・栽培技術研究、素材・加工技術研究の機能を担うことです。2つ目は「事業支援基盤の強化」で商品品質・安全性評価、知的財産の保護・活用の機能を担っています。中でも健康という価値をテーマにトマト、野菜、植物性乳酸菌の機能性研究に取り組み、全ての世代へ健康を届けるためのエビデンスを収集しています。

この研究成果の一例が先述した機能性表示食品の「トマトジュース」です。近年、コレステロールを指摘される人が増えており50歳以上においては男女ともにその傾向があります。こうした背景から当社はトマト由来のリコピンが血中のHDL(善玉コレステロール)を増やすことに関する科学的知見を集め、消費者庁に機能性表示の届出が受理されたことで「トマトジュース」を機能性表示食品として発売しました。これまでも「トマトジュース」が健康に良いということは一般的に知られていましたが、検証し情報発信することで商品価値を高めました。

当社はこれらの健康長寿を本格的にサポートできる研究開発の知見を商品やメニュープロモーションの開発に活かすことで、事業機会と利益拡大の機会を増やし持続的成長を図るというロードマップを作成しました。そこに向かうためには共感できる、わかりやすいミッション型ビジョンが必要でした。こうして生まれたのが「トマトの会社から、野菜の会社へ」です。カゴメは既に日本の緑黄色野菜の消費量のうち11.9%を供給しています。それでも厚生労働省が推奨する日

本人の野菜の摂取量1日1人あたり350g以上には、57g不足しています。この状況の改善に向け生鮮野菜を販売する農事業や、野菜を使った新しい商品の売上を拡大していくことで、日本人の野菜不足を解消し健康寿命の延伸につなげて参ります。カゴメの売上げを増やすこと=日本人の野菜消費量を増やすことになり、この長期ビジョンにおいて何よりも売上高の増加が最重要KPIとなります。

株主政策—投資家との対話も推進

当社の個人株主は2001年から取り組んできた「ファン株主10万人づくり」を推進した結果、既におよそ20万人に達しています。

個人株主で商品と会社を応援して下さるファン株主の方は、当社株式を長期に保有して頂いており、また、当社の商品を一般のお客さまより10倍多く購入いただいていることがアンケートなどの調査から判明しています。購入金額から推察すると1日あたり350g以上の野菜を摂取されているのではないのでしょうか。毎年3月の定時株主総会にご出席頂く2,000名を超える株主さまには、実に健康そうでアクティブなシニアの方々が多くいらっしゃいます。日本人の全ての方が当社のファン株主のように野菜をたくさん摂取して、健康的なシニアライフを楽しんで頂けますよう、商品開発や情報発信を続けて参ります。

また「社長と語る会」というファン株主と直接、対話と交流をする機会を2014年から設けています。当

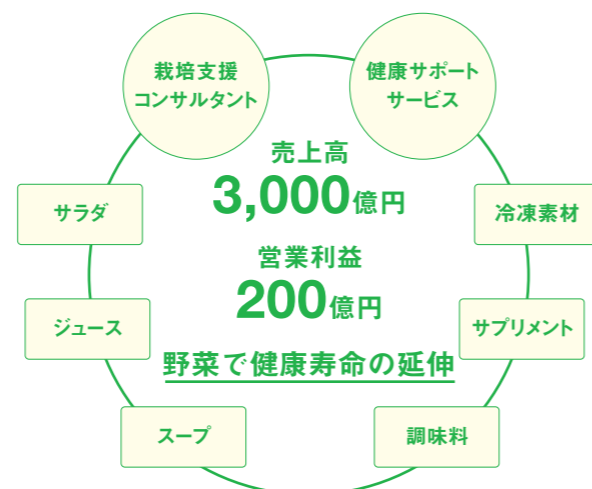
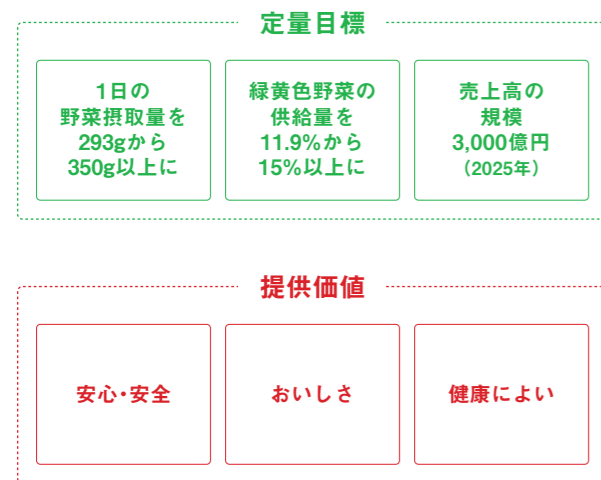
日頂いたご質問はホームページで公開していますが、内容は多岐にわたっており経営のヒントにつながっています。今年は、東京、大阪、名古屋、北海道と過去最多の4カ所での開催を予定しています。

これまで個人のファン株主づくりに注力してきましたが、昨年より機関投資家との対話も強化していますが、個人ファン株主からの応援の声は勇気づけられ非常に喜ばしいものですが、「強い企業」になるためにはアナリストや機関投資家からの厳しい意見にも耳を傾ける必要があります。決算説明会のほかにアナリストや機関投資家の方々とのスモールミーティングも開催し、対話の促進を図りました。今後は健康や農業の成長性について意見交換を行うなど、エンゲージメントを活発化して、共に企業価値を高めて参ります。

地方創生、農業振興—日本の農業の成長産業化へ

当社の国内農事業は、TPP交渉でも注目された日本の農業の成長産業化へのソリューションだと考えています。農業は地域社会を支える主要産業の1つであるにもかかわらず、深刻な後継者不足に直面していま

す。後継者がいなくなり耕作放棄地が増えていくことは農作物が減少して産業そのものが崩壊していくだけではなく、農業が果たしてきた「里山の環境保全」が立ち行かなくなることも意味しています。環境省でも



農林業などに伴う人間のさまざまな働きかけを通じて里山の生物多様性や良好な景観、文化の伝承がなされてきたことに注目し、里山の保全活動への取り組みを加速しています。

私は島根県の松江出身で、原風景は豊かな自然に恵まれた故郷の里山です。蛙や赤トンボがいて、人間と自然が共存する調和のとれた環境の象徴のような地域でした。私は農業の営みがあることが日本の地方の原風景を保全することだと考えています。最近では、地方の里山は日本を訪れる外国人を魅了する重要な観光資源にもなっています。私は農業の崩壊を食い止め成長産業化するには、民間企業が農業の担い手となる必要があると考えています。

これまでの歴史を見ても、日本各地に広がる耕作

放棄地の問題は、国や自治体の政策だけでは解決できない可能性が高いと思われます。この耕作放棄地に対する施策として、当社が培ってきた農業分野における栽培技術、人材育成などの知見を活かした国内農事業の活性化を進めていきたいと考えています。そこで2017年4月から生鮮トマトの生産者が抱える問題を解決するために菜園の立ち上げや運営、栽培技術指導を行うアグリサポート事業を開始しました。当社の農事業本部に所属しているスタッフが中心となり、計画策定・施工管理・栽培技術・菜園経営などのさまざまな分野における農業コンサルティングを行い、後継者を育成することで農業の成長産業化へ貢献します。

世界の食糧問題—トマトの消費量は毎年100万トンずつ増加

一方で海外に目を転じてみると、人口増加や気象変動による食糧不足や飢餓、貧困というSDGsで取り上げられている問題のほかに、先進国の肥満や新興国の栄養失調といった社会問題が浮かび上がってきます。これらについても当社の知見や強みが活かせる事業機会だと判断しています。

先進国における肥満などの健康問題については、多くのグローバルフードサービスを顧客に持ち、メニュー提案をしているKagome Inc.を中心とする国際事業が、今後取り組んでいく必要がある課題だと認識しています。Kagome Inc.はピザソースの製造・販売から始まりましたが、現在はソースの種類も広がり顧客も増えました。B to Bのビジネスのため顧客の要望に応えることが最優先ですが、食のグローバル化とともにメニュー提案を通じて世界の人々の健康や栄養問題への関心を高めていくことも必要だと考えています。

海外でもトマトについては種子開発から畑での栽培、一次加工、商品生産までのトマトの垂直統合型

のバリューチェーンを築いています。人口が減少する国内と対照的に、世界では人口増加に伴って野菜の消費量が増加しています。とりわけ最もポピュラーな野菜であるトマトの消費量は毎年100万トンずつ増加していくと予想されており、今後もトマト加工品の製造・販売は世界的な成長産業として期待できます。

将来的な世界のトマト産業の成長を見据えて、昨年、ポルトガルにアグリビジネス研究開発センターを立ち上げビッグデータを活用した新しい農業の研究を開始しました。ドローンによる空からの圃場観察、さまざまなセンサーによるデータの収集を行い、蓄積したビッグデータを活用して新しい栽培方法を研究しています。一般的な農業では年に1回の収穫のため、試行錯誤して収量を上げるには数年を要します。もし、ビッグデータを活用して生育条件をコントロールできれば、初年度から収量をアップできる可能性があります。

一方、新興国ではトマトの消費量が多いものの大

半は生トマトを家庭で調理しており、トマト加工品を購入する経済状態に達していない国があります。アグリビジネス研究開発センターではアフリカなどに対しても種子の開発を進め、加工用トマトの栽培実証試験にも着手しています。実験栽培から農業として産業化するまでには長い時間を要するビッグプロジ

ステークホルダーの皆さまへ

ここまで当社が国内のみならず、海外においても農業の成長産業化に力点を置くのは、当社の商品のすべてがトマトや野菜や果物など自然の恵みもつ価値を活かしたものであるからです。よい原料が手に入らなければ当社のビジネスモデルは成り立ちません。だからこそ日本はもちろん、世界の農業が成長産業として発展することが重要なのです。

これまでも、そしてこれからも、カゴメは時代を経ても変わらず継承されてきた「経営の心」である企業理念、「感謝」「自然」「開かれた企業」と、ブランドステートメントである「自然を、おいしく、楽

ェクトですが、成功すれば発展途上国の農業従事者の収入並びに食糧の供給が確保され、飢餓や貧困の解消に貢献できます。そして健康的な食生活を送るための食材や経済的に自立するノウハウの提供をすることで、社会問題も解決に向かうことになります。

しく。」を大切にしている企業理念型経営を継続します。そして「ありがたい姿」と「長期ビジョン」によって、トマトをはじめとする野菜や果実といった自然の恵みで人々の健康な暮らしに貢献します。これらの自然の恵みを活かした価値開発を通じて、グローバルな市場での競争に勝ち抜き、持続的に成長できる「強い企業」を目指していきます。それは種子や畑から携わるユニークな会社だからこそできることです。食を通じてステークホルダーの皆さまと価値を共創するカゴメの未来に、今後ともご期待ください。

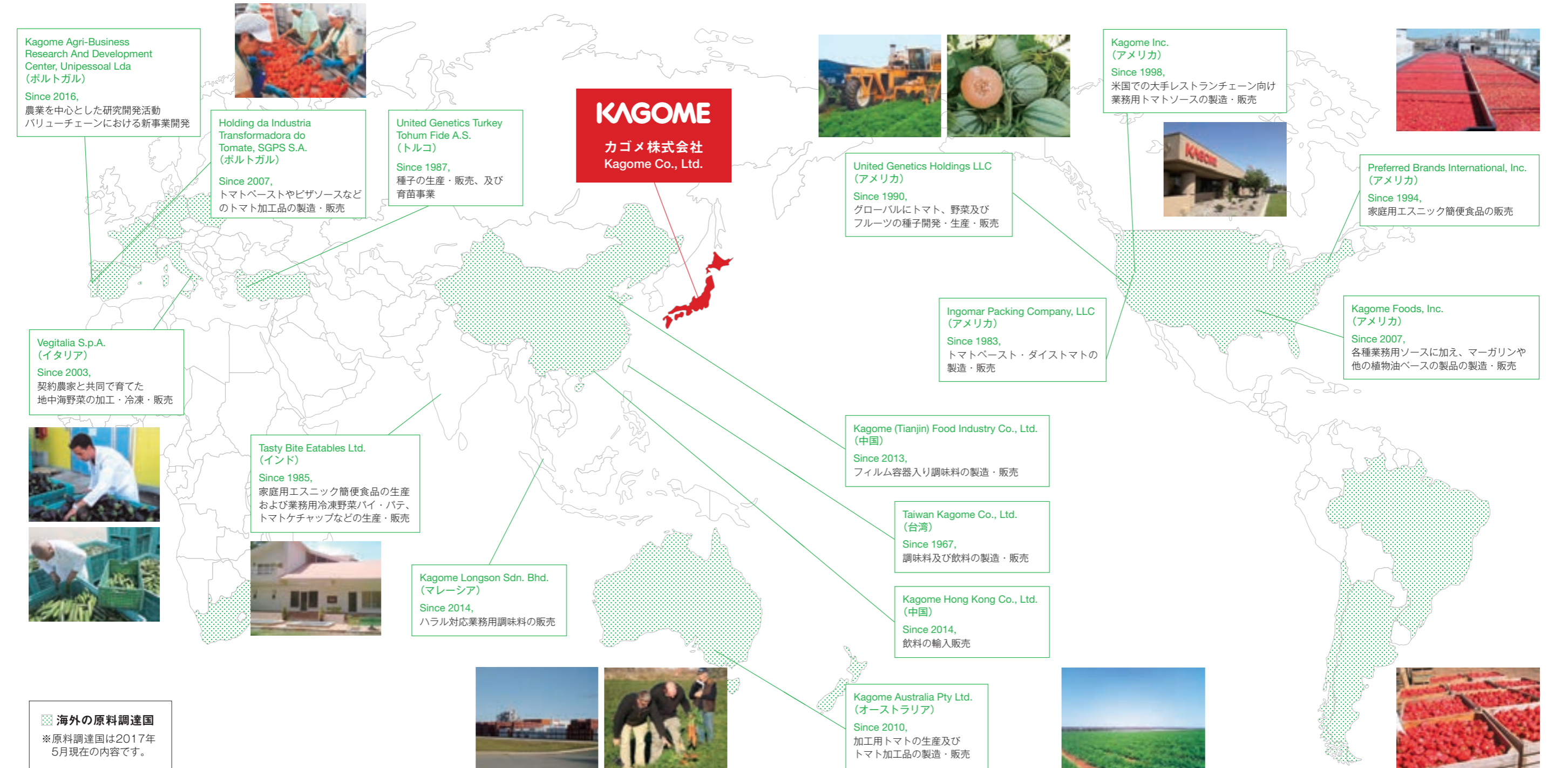


**「ありがたい姿」と「長期ビジョン」によって、
トマトをはじめとする野菜や果実といった
自然の恵みで人々の健康な暮らしに貢献します。**

グローバルネットワークをつないで、 持続的に成長する「強い企業」へ



中期経営計画では、各セグメントの成長ステージにあわせて定量目標を定めています。主力の国内加工食品事業は健康寿命の延伸を目指して野菜をさまざまな商品で提供し、売上高1,530億円(2016年度比+47億円)、営業利益95億円(同+7億円)と安定的な成長を計画しています。国内農事業は契約菜園を増やして成長を続け、売上高140億円(同+25億円)と増収ですが、拡大のための固定費も織り込み営業利益7億円(同▲2億円)と減益計画です。国際事業はアジアの事業再編も終了し、売上高530億円(2016年度比+103億円)、営業利益30億円(同+18億円)と大きな成長を計画しています。



研究開発

自然の恵みを余すことなく 活用するための研究開発



■ 最近の研究成果

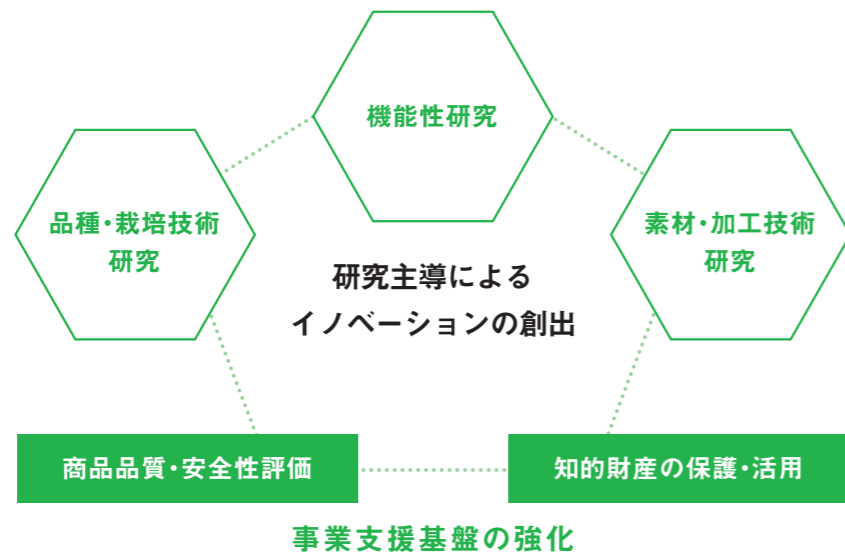


- 2015/05 200ml程度の野菜ジュースを食前に飲むことが食後の血糖値上昇抑制に効果的であることを確認 (第58回 日本糖尿病学会 年次学術集會にて発表)
- 2015/08 トマトには多数の抗炎症成分が含まれていることを確認～京都大学大学院農学研究科の食品分子機能学分野及び「カゴメ」トマト・ディスカバリーズ講座との共同研究～ (日本食品科学工学会 第62回大会にて発表)
- 2015/09 生にじんよりも野菜・果実ミックスジュースの方がβ-カロテンを効率的に吸収できることを確認 (第29回 カロテノイド研究談話会にて発表)
- 2016/08 朝にトマトジュースを飲むと機能性成分"リコピン"が効率的に吸収されることを確認 (日本食品科学工学会第63回大会にて発表)

成長への取り組み

「研究主導によるイノベーションの創出」と 「事業支援基盤の強化」をミッションとした研究開発

イノベーション本部は、5つの部門で構成されており「研究主導によるイノベーションの創出」をミッションとした機能性研究、品種・栽培技術研究、素材・加工技術研究の機能と、カゴメグループの「事業支援基盤の強化」をミッションとした商品品質・安全性評価、知的財産の保護・活用の機能を担っています。



種子から食卓までのバリューチェーンの全段階を網羅した研究開発

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。2016年度は「トマトジュースの飲用のタイミングと機能性成分の吸収性」や「トマトジュースと肌の色調回復」に関するリリースを行いました。加えて、京都大学大学院とビッグデータ解析手法を用いた「トマトの成分解析」を行い、更にトマトに含まれる「抗炎症成分の探索」を進めています。



トマト由来の成分リコピンが血中HDL(善玉)コレステロールを増やす

品種・栽培技術研究

7,500種のトマトの遺伝資源を蓄積し、新品種開発、栽培技術研究を独自の試験圃場で行っています。優れた特性をもつ品種の開発・改良・栽培を通じ、トマトの価値を向上させています。2016年度は病害抵抗性を有する生鮮トマト品種など計10件の品種登録出願を行いました。また、国内での品種、栽培技術の海外への展開により、海外でのトマトの収量向上などに貢献しています。更に、長期ビジョンの達成に向け、野菜の研究を拡充しています。



親品種の素材

[遺伝資源：7,500種]

F1品種を生み出す
親品種

[親品種群：990種]

交配・評価・選抜



用途に応じた品種の開発

素材・加工技術研究

トマトや野菜本来の香味や性状を引き出した新規素材の開発、及び加工技術の高度化を行うことにより商品付加価値を高めるための活動を推進しています。トマト素材の研究ではトマトの分画技術を駆使することで、トマトエキスやトマトパルプといったさまざまなトマト加工品を開発、展開しています。近年は、今までにない新しい価値をつくるため自社開発技術のみならず、他社技術との連携を積極的に取り組んでいます。



トマトエキス使用商品

トマトパルプ

トマトピューレー

商品品質・安全性評価

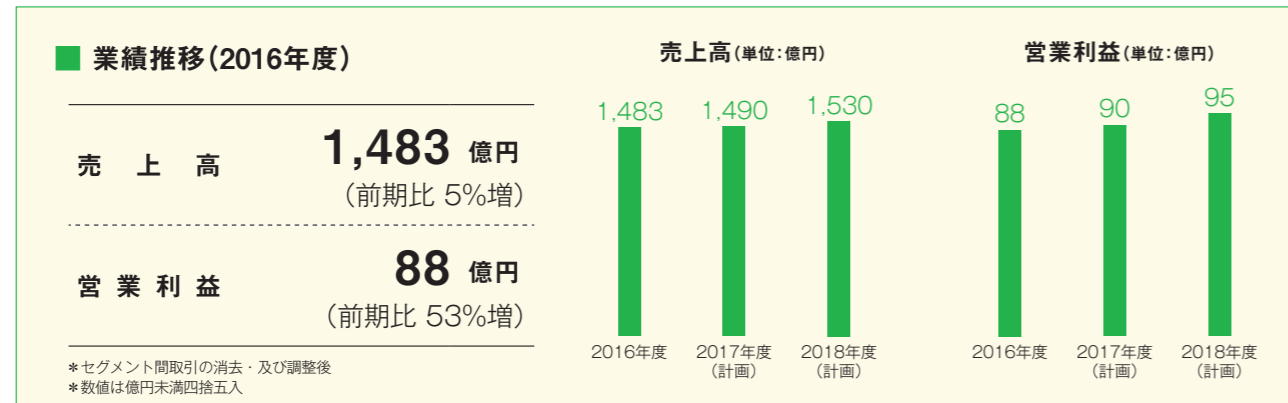
カゴメグループの中期的な事業拡大を支える安全基盤を強化するため、プロセス管理並びに、分析による検証の両輪で商品の安心・安全の確保に努めています。お客さまに安心・安全な商品をお届けするため、リスク予見活動、分析評価技術の装備、原料の安全性評価の3つの取り組みを行っています。

知的財産の保護・活用

持続的な競争力の維持を支えるため、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。

国内加工食品事業

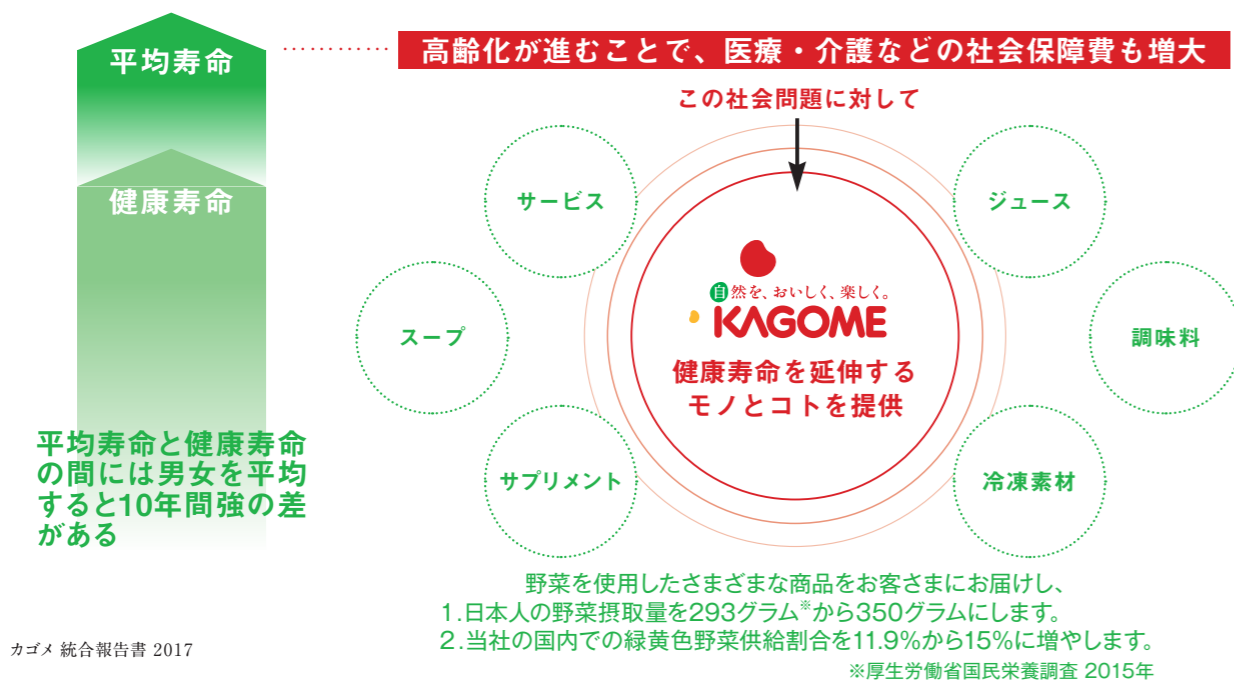
日本人の野菜不足の解消を目指して



成長への取り組み

野菜を使ったさまざまな商品を提供し、野菜不足の解消を目指すことで社会問題である健康寿命の延伸に寄与します

超高齢社会の中で、いかに健康寿命を延ばすかが社会・家庭・個人の重要な課題となっています。国内では長期的に人口が減少し、加工食品の市場は縮小すると見込まれていますが、健康であり続けるための消費は増えていくと考えられます。その多用な健康ニーズを捉え、カゴメは野菜を使用したさまざまな商品を提供しています。「野菜生活100シリーズ」「野菜一日これ一本」「トマトジュース」「トマトケチャップ」などの主力商品に加えて、「冷凍素材」や「スープ」「サプリメント」などいつでも手軽に野菜が摂れる商品としてお届けすることで、日本人の野菜不足を解消し健康寿命の延伸に貢献します。



■ 飲料部門

野菜の機能性研究の成果として機能性表示食品を発売

2016年2月に「血中コレステロールが気になる方に」と表示した機能性表示食品のトマトジュースを発売しました。コレステロールが気になる50代以上の女性などに支持され、トマトジュースの売上は前期比3割増えました。これまでの商品に新機能の成分を添加するのではなく、同じ商品のパッケージに研究成果を表示することで、商品自体で価値訴求が可能となりました。2017年秋には「カゴメ野菜ジュース」も機能性表示食品として発売予定です。



さまざまな健康ニーズと飲用シーンに対応

さまざまな健康ニーズと飲用シーンに対応して、おいしく野菜が摂れる新商品が好調です。「野菜生活100 Smoothie」は飲みごたえがあり、間食の代わりとして大人気となりました。また、「野菜生活Peel&Herb」は気分をリフレッシュさせたい時にぴったりな「甘すぎない味わい」が評価されました。今後も新たなラインナップの発売を予定しています。



「野菜生活100 季節限定シリーズ」で地産全消

地域の農産物を全国で消費する「地産全消」活動を推進する商品「野菜生活100 季節限定シリーズ」は、年間10種類以上を順次発売しています。今後も新たな野菜や果物を素材として、地域の農業と健康長寿に貢献していきます。



■ 食品部門

野菜のうまみ成分に着目、減塩メニューを提案

厚生労働省の「日本人の食事摂取基準 2015年版」によると1日の食塩摂取の目標量は、男性8.0g未満、女性7.0g未満とされ、男女の成人1日の食塩摂取量に対して30%の減塩が必要だと言われています。そこでトマトのうまみ成分であるグルタミン酸に着目し、みそやしょうゆの半量をトマトケチャップに置き換えてもおいしい「30%以上減塩メニュー」を全国で提案しています。



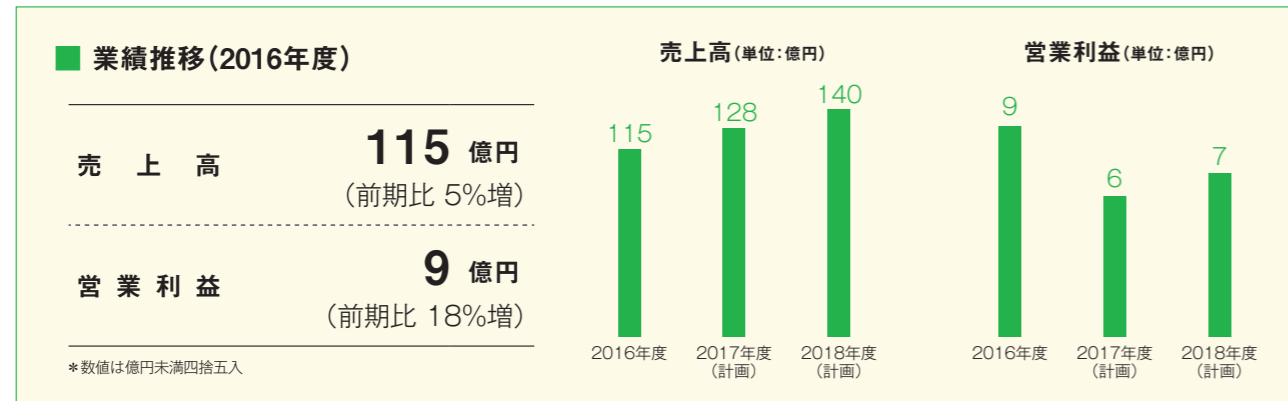
簡単調理の健康メニューが働く女性に人気

健康志向の高まりとともに、手軽に魚が食べられるメニューのニーズが高まっています。そこで「基本のトマトソース」を使用した新メニュー「トマトパツァ（魚貝と野菜とトマトソースの蒸し煮）」を提案しています。切り身魚などの魚介類とトマトソースを、フライパンで約10分間蒸し煮するだけで簡単に調理できるため、働く女性に人気です。また家庭用だけでなく、人手が不足しているレストランなど業務用のメニューとしても簡便調理が評価され、採用されるようになりました。



国内農事業

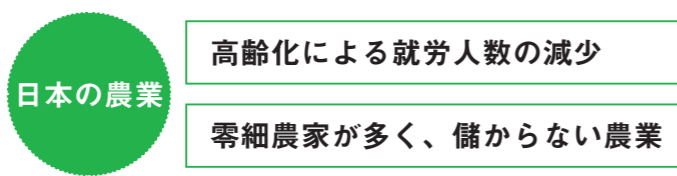
契約菜園とともに 日本の農業を成長産業へ



成長への取り組み

農業リスクをカゴメの技術とノウハウで克服し、 契約菜園とともに、日本の農業の成長産業化に貢献します

1998年にスタートした生鮮トマト事業は、現在、連結対象となる大型直轄菜園4カ所、大型契約菜園10カ所、一般の契約菜園35カ所で、総面積は77ヘクタール（大型53+その他24）、年間出荷量は17,600トン（シェア3%）に達しています。農業リスク（天候、病害、虫害、価格など）をカゴメの技術とノウハウで克服し、農業をビジネスとして確立しました。今後は培った技術と人に蓄積したスキルを契約菜園へ提供していくことで、さらなる事業拡大を図っていきます。生鮮トマトは野菜の中で取扱金額が最も多い野菜であり、量販店などでは年間を通じて販売したいものの、季節により産地が移動するため調達に手間がかかります。カゴメは全国の7カ所の拠点から自前の物流拠点を通じて直接顧客である量販店などの店舗に年間を通じて配送するワンストップ・サービスを提供しており、顧客から高く評価されています。



自社投資の直轄菜園の運営ノウハウを、大型契約菜園に提供して成長を続ける

高付加価値トマト「スーパーベジタブル・シリーズ」を展開

カゴメブランドを冠した生鮮トマトは全国の量販店などを通じて販売されています。特にリコピン含有量が当社比1.5倍含まれている「高リコピントマト」は近年売上が伸びており販売額全体の約4割を占めるまで成長しました。他にもニンジンやカボチャと同様のオレンジ色の色素β-カロテンを多く含む「β-カロテントマト」、天然アミノ酸GABAの含有量が当社比1.5倍含まれている「GABAリッチトマト」など、野菜に期待される成分の量などに特徴のあるトマトを「スーパーベジタブル・シリーズ」として販売し、好評を得ています。これらは民間で最大数の7,500種の遺伝資源を保有し、世界中のトマトを研究し尽くしたカゴメならではの商品です。



トマトからベビーリーフへ取扱いを拡大

トマトの次に取り組んでいる生鮮野菜はベビーリーフです。発芽後30日ほどで収穫した野菜の幼葉のことで、葉の生育に必要な力が含まれています。これまでは、業務・資本提携先の企業から調達していましたが、2017年からは、新たに山梨県北杜市に大規模生産施設を開設して首都圏へ本格的に出荷をはじめます。現在、国内におけるベビーリーフの年間1人あたり消費量は約18グラム、今後は欧州並みの消費量50グラムに向けて拡大を続けると、日本のベビーリーフ市場規模は現在の約100億円から2020年頃には3倍の300億円程度になると予測しています。



パックサラダの製造・販売事業に参入

手軽に生野菜を摂ることができるように、パックサラダの製造・販売事業にも参入しました。神奈川県に他社と共同で大規模な加工工場を設けて供給拠点としました。高付加価値な「高リコピントマト」やベビーリーフなどの野菜と組み合わせ、主に首都圏で展開しています。



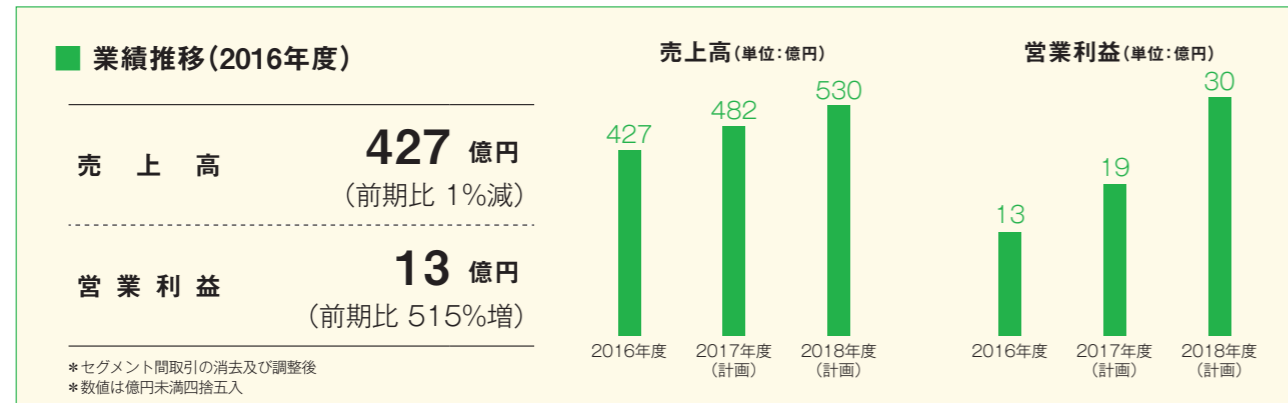
アグリサポート事業を開始、需給対応力を強化

生鮮トマト事業を拡大するためには、大型契約菜園の拠点数を拡大していく必要があります。そこで新しく事業をはじめようとする先や、既に参入している事業者でカゴメの契約菜園になることを前提として、カゴメの運営ノウハウをアグリサポート事業として提供することにしました。同時にカゴメのノウハウにより開発した資材の販売も行います。これらを通じ、幅広く農業を支援し「農業の成長産業化」を実現していきます。



国際事業

世界ナンバーワンのグローバル・ トマトサプライヤーを 目指して



成長への取り組み

世界人口の増加による加工用トマトの消費量増加と 食のグローバル化をビジネスチャンスとして取り組んでいきます

国連は、約73億人の世界人口が2050年までに97億人になると公表しています。これに伴い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。現在、世界全体のトマト消費量は年間約1億4千万トンで、このうち生トマトでの消費が約1億トン、トマトペーストやケチャップなどに加工される加工用トマトの消費は約4千万トンとなっています。トマトを一次加工して保存性や簡便性を増したトマトペーストは過去15年間で需要が倍になりましたが、人口増加に加え、経済成長に伴って生での消費から加工品への切替が進むことにより、今後10年間でさらに1千万トン増える見込まれます。トマトペーストを原料にしたピザソースなどのトマト調味料も食のグローバル化で需要が増えています。Kagome Inc. はグローバルにフードサービス事業を展開するレストランチェーンに調理ソースを販売するB to Bビジネスを展開し、顧客の成長とともに事業を拡大しています。



H.I.T.工場



調理ソース製造ライン



Kagome Inc.

各国の栽培環境やマーケットに合わせた種子開発・育苗

米国カリフォルニア州をはじめ世界8カ国に拠点を持つUnited Genetics Holdings LLC.では、トマトをはじめとする野菜の自社品種を開発し、世界80カ国以上に種子や苗を提供しています。ブリーダーと呼ばれる開発者が、遺伝子組み換えではない従来の交配技術により長い年月をかけて品種改良を行い、各国の栽培環境やマーケットニーズに適した品種ができるまでトライアルを繰り返します。このようにして開発された野菜は病気に強く高い収量を上げることができ、農業の生産性向上に大きく貢献しています。



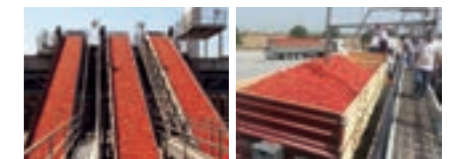
リスクを予測し、収量を向上させる農業ICTの研究

ポルトガルのアグリビジネス研究開発センターでは、農業ICTを活用したサステナブルな農業の実現に向けた研究を進めています。人工衛星やドローンから得られる画像データ、気象や土壌水分センサから得られるデータ、耕作の仕方や灌漑・施肥・農薬散布などの営農データなどを収集し、コンピュータ上に仮想圃場を構築します。この仮想圃場での生育シミュレーションを行うことで、作物の生育状況や気象条件に応じた、水や肥料・農薬などの使用量の最適化や収量の最大化を高精度で予測することができます。



高品質で競争力のあるトマトペースト製造事業

当社の連結対象会社は、ポルトガル、オーストラリア、米国カリフォルニア州という加工用トマトの主要産地にトマトペーストの製造拠点があり、3社合計で約2百万トンの生トマトを取扱い、その量は世界第2位の規模となります。各拠点は種子から食卓までをつなぐトマトの垂直統合型バリューチェーンにおける一次加工の役割を担い、高品質でコスト競争力のある商品を製造しています。カゴメのようにグローバルにトマトペースト製造事業を展開している企業は少なく、連携によって販売拡大やベストプラクティスの共有を行うとともに、相互補完によって事業リスクの極小化を図っています。また、カゴメは日本でB to Cの商品を製造するノウハウを保有しているため、トマトペーストの販売先である大手食品メーカーが求める価値やニーズを理解し、対応することができます。



ランク	社名	加工量 (千トン)
1	M社 (米国)	3,900
2	C社 (中国)	1,760
3	Ingomar	1,460
4	S社 (ポルトガル)	1,210
5	J社 (米国)	1,090
13	カゴメ	596

世界への広がりを見せる調理ソースのB to Bビジネス

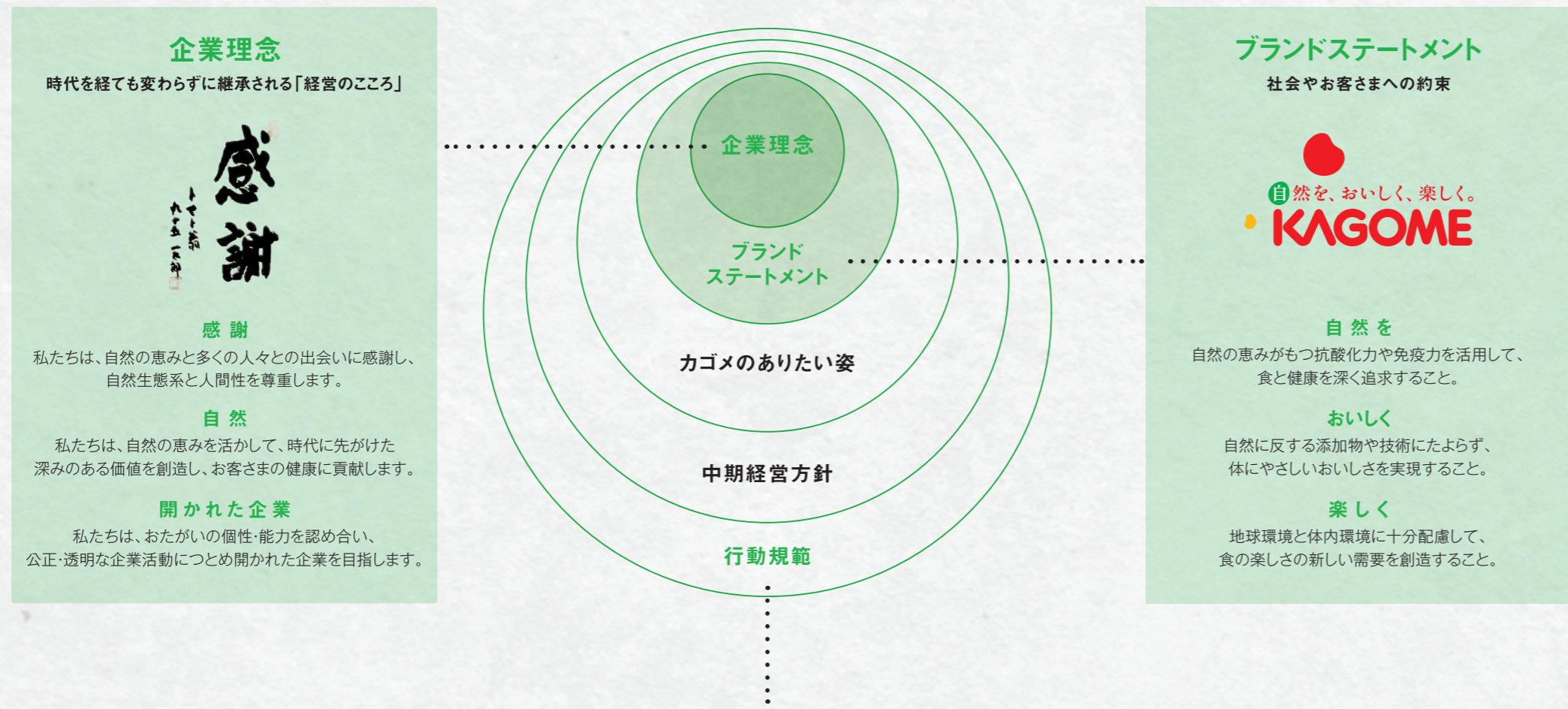
米国での食品販売事業を行うKagome Inc.は、グローバルにフードサービス事業を展開するレストランチェーンに対し、調理ソースを販売するB to Bビジネスの中核を担っています。1990年代の主力商品はピザソースでしたが、マーケットニーズのリサーチと開発力の強化によって独自の提案力を高め、現在ではホワイトソースやテリヤキソースなど商品の幅を広げています。今後の更なる成長に向け、カリフォルニア州にテストキッチンを開設し、顧客に対して新メニューの提案を行っています。ある大手ピザチェーンは世界で約1万6千店の店舗数をアジアやヨーロッパを中心に2万店まで増やす計画を立てており、市場は米国だけでなく世界へと広がりを見せています。カゴメは米国だけでなく、欧州(ポルトガル)、アジア(台湾、天津)、更にはオーストラリアにフードサービス対応拠点を保有し、お客さまのグローバル化とともにビジネスを拡大しています。



カゴメの環境・社会・ガバナンス(ESG)への取り組み

自然の恵みを活かすことを事業の根源とするカゴメは、さまざまなステークホルダーと価値を共創し、持続可能な社会を目指すことを大切に考えています。これまでも、環境負荷に配慮した農業を契約栽培の生産者と協力して進めてきました。未来を担う子どもたちの健やかな成長を願い、オリジナルの子ども向けミュージカル『カゴメ劇場』を1972年から開催し、食育支援活動に取り組んでいます。また2011年には、カルビー、ロート製薬とともに、東日本大震災で親を亡くした子どもたちの進学を支援する奨学基金『公益財団法人 みちのく未来基金』を設立しました。2001年からは、「開かれた企業」としてファン株主との対話と交流を続け、社外からのご意見を経営に反映させてきました。今後も世界共通の社会的課題として掲げられた持続可能な開発目標SDGsやISO26000を意識しつつ、当社ならではの社会や環境への取り組みを進めていきます。ここではESG*視点で、これらの活動を説明します。

*ESG: Environment (環境)、Social (社会)、Governance (企業統治)



- お客さまとの関係**
私たちは、「自然を、おいしく、楽しく。KAGOME」を実現するため、お客さまとのコミュニケーションを大切にし、お客さまにとって安全で安心な商品を提供します。
- 取引先・業界・行政との関係**
私たちは、独占禁止法や不正競争防止法、知的財産関連法規などを遵守して公正で透明な取引を行い、フェアな競争を実施することで業界の発展に寄与します。
- 株主・投資家との関係**
私たちは、企業情報の開示及び積極的なIR活動を通じて、株主・投資家の皆さまに理解を深めて頂くとともに、持続的な企業価値の向上に努めます。
- 社会との関係**
私たちは、企業市民としての責任と義務を自覚しつつ、社会との共生に努めます。
- 従業員との関係**
私たちは、基本的人権を尊重し、安全で働きやすく、自主活力あふれる社風の実現に努めます。
- 地球環境の保全と調和**
私たちは、さまざまな恵みによって人々の健康な生活を支える地球環境に感謝し、地球環境と調和の取れた企業活動を続けていきます。
- 国際社会における法令遵守**
私たちは、国際ルール・現地法令を遵守するとともに現地の文化慣習を尊重します。

コーポレート・ガバナンス Governance

自律と他律のコーポレート・ガバナンス

「よい会社」から「強い会社」になるために、多様なステークホルダーの意見を経営に取り入れ、より透明性の高い、開かれたガバナンス体制を構築していきます。 →P38-47

社会 Social

社会に必要とされる企業に

当社が持続可能であるためには、社会に必要とされる企業でなくてはなりません。社会とともに未来を創造できる企業であるために、社会との対話を大切にしていきます。 →P48-53

環境 Environment

自然を守る企業に

持続可能な調達を行うためにも、自然を守ることはカゴメにとって重要な課題の1つです。「カゴメのありたい姿」を実現するために環境保全を意識した経営を行っています。 →P54-55

CSR活動報告はカゴメホームページの「企業情報サイト」内の「社会・環境(CSR)」をご覧ください。
※なお、最新の情報は2017年9月頃に更新予定です。



「強い企業」になるための 企業理念型経営

取締役会長 **西 秀訓**

創業者の志がコーポレート・ガバナンスの源流

「感謝」「自然」「開かれた企業」。当社の企業理念の源流は、創業者 蟹江一太郎が描いた創業の志です。蟹江一太郎が晩年に至った境地であり、経営の心である「感謝」、カゴメのモノづくりの原点としての「自然」、そして社内外に対して公正・透明な評価・行動を貫き、価値を生む源である「開かれた企業」。これらは百年の歴史を持つ企業の21世紀にふさわしい理念として、2000年に明文化されました。1996年に創業家以外で初めての社長が就任した4年後のことです。そして、今日まで従業員の行動指針であり、経営を取り巻くステークホルダーへのコミットメントとしてあらゆる企

業活動の核となってきたのです。

更なる成長を目指して社外と連携し、新たな事業へのチャレンジを加速するためには、「開かれた企業」としての進化が必要でした。そこで私たちは、社会とつながる「社外の目」を経営に取り入れていくことを決断しました。2001年に活動をはじめた「ファン株主10万人づくり」、そして2014年、社外取締役3名をコーポレートガバナンス・コード適用に先駆けて招聘しました。更に、2016年には監査等委員会設置会社へと経営体制を一新しています。

社外の目を経営に活かすファン株主づくり

2001年に打ち出した「ファン株主10万人づくり」は、当時実現できるのか懐疑的な受け取り方が大半でした。

しかし年々株主数は増え続け、2005年9月に10万人を達成、2014年12月には20万人を超えました。「ファ

ン株主10万人づくり」が目標を達成できたのは、株主とのエンゲージメントに注力したからです。1998年の株主総会からは、総会開催日を集中日から外しました。「カゴメを味わう株主懇親会」「カゴメ株主フォーラム」などの5,000人以上が参加する大イベントや、年2回の「株主優待」の実施、また近年では「社長と語る会」や「工場見学」など、ファン株主と直接の対話と交流を図るイベントを開催しています。その機会やアンケートな

どを通じて、株主の皆さまから頂いた、カゴメ商品のファンとしての厳しい意見や提案、賛同や励ましの声を、私たちはさまざまな形で経営に活かしてきました。このような「開かれた企業」としての具体的な取り組みにより、できるだけ多くの「社外の目」によって経営を監視することで、透明性の高い経営体制を実現することができました。

「自律」の更なる強化と「他律」による補完

当社は、第三者からの評価として「よい会社」と言われていますが、機関投資家からは高い評価は頂いておりませんでした。そこで、「自律」の更なる強化と内向き志向を打破する「他律」による補完を通じて、カゴメの強さを高め広く理解して頂くために、マネジメント経験が豊富であり、それぞれの専門分野において深い知見をもつ社外取締役を招聘し、高度なアカウンタビリティを追求することを決意しました。

社外取締役からは、取締役会の審議内容の改善から、それまで想定できなかった海外事業でのリスク対応やコンティンジェンシーについて、豊富な経験と社内にはない視点に基づくさまざまな指摘を頂くことができました。2016年秋に実施した取締役会評価のアンケートや社外取締役への個別ヒアリングでは、その結果を取締役に

報告して課題を抽出し、具体的な改善に着手しました。一方、社外取締役の皆さんには、より当社の事を理解した上で発言して頂くために、海外の畑や工場など現場を視察して頂きました。

2015年5月に施行された改正会社法により、当社は監査等委員会設置会社へ移行しました。日本独自の制度であることは承知していますが、私たちは形式的に整えるのではなく、的確かつ有効に機能できる組織や制度を目指しています。

監査等委員会設置会社は、監査役設置会社と委員会設置会社のハイブリッドで自由度が高く、「自律」と「他律」のバランスを最適化できる組織体制です。このメリットを最大限に活かしたコーポレート・ガバナンスを実行していきます。

「強い企業」を目指して

監査等委員会設置会社への移行の中で、私たちは経営体制を再構築しました。ガバナンスと業務執行のマネジメントを分離し、取締役会とは別に業務執行を担当する経営会議を設置しました。

今後はスピーディな意思決定、機動性の向上、経営責任の明確化、経営監督機能の強化により、ファン株主20万人が期待する「よい会社」に加え、機関投資家の指摘や期待にも応える「強い企業」を目指していきます。

そして社内においては、「多様性（ダイバーシティ）が強い企業をつくる」との認識のもと、その推進の土台となる従業員の働き方の改革に注力していきます。

私たちは、コーポレート・ガバナンスを形式的に対応するのではなく、その重要性を取締役はもちろん社員全員が理解し、企業理念を実現するツールだと考えています。そしてそれを能動的に活用することで、勝ち残る「強い企業」へと進化できると確信しています。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの基本方針

当社は、企業理念「感謝」「自然」「開かれた企業」に則り、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現を目指しており、そのためにコーポレート・ガバナンスを重要な経営課題であると認識しています。

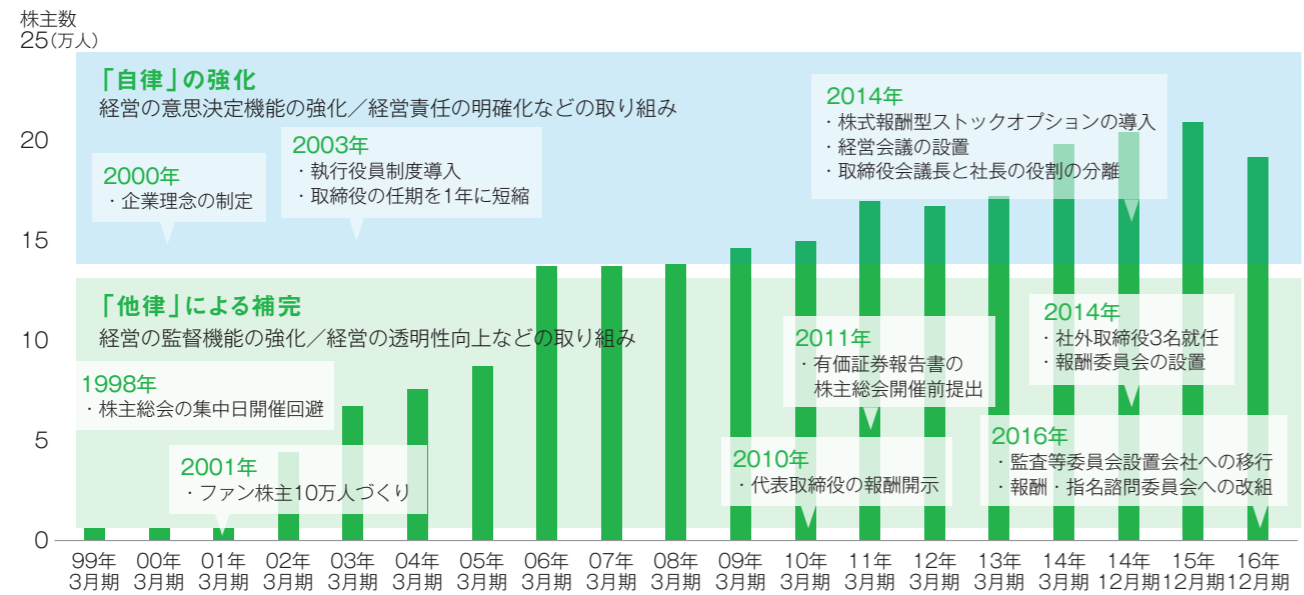
当社では、コーポレート・ガバナンスの基本を「『自律』の更なる強化と『他律』による補完である」と考えております。これは、自らの意思で時代に適応するコーポレート・

ガバナンスを構築することを原則としながら、「カゴメファン株主づくり」の推進や社外取締役の機能の活用などにより外部の多様な視点を取り入れていくことで、客観性や透明性を担保していくというものです。

当社は、カゴメならではの個性や独自性を活かしつつ、ステークホルダーとの対話を図る中で、高度なアカウンタビリティを実現し、真の「開かれた企業」を目指してまいります。

コーポレート・ガバナンスの歩みと株主数の推移

当社のコーポレート・ガバナンスの歩みは、創業者の思いを源流とする企業理念の1つ「開かれた企業」の実現に向けた取り組みであり、過去における株式公開や資本と経営の分離などから現在に至るまで、たゆみなく進化を続けております。



コーポレート・ガバナンス体制

当社は、監督と執行の機能分離をすすめ、経営のスピードアップと経営責任の明確化につなげるべく2016年3月に監査等委員会設置会社に移行しました。移行にあたっては、取締役会の主たる役割を、経営戦略、経営方針の決定とその執行モニタリングと定めました。当社は、監督と執行を分離するため、取締役会議長を取締役会長とし、また、独自に定めた「社外取締役の独立性基準」を満たす社外取締役を3名以上選任することで、アドバイス機能の充実と監督機能の強化を図り、その実効性を高めています。

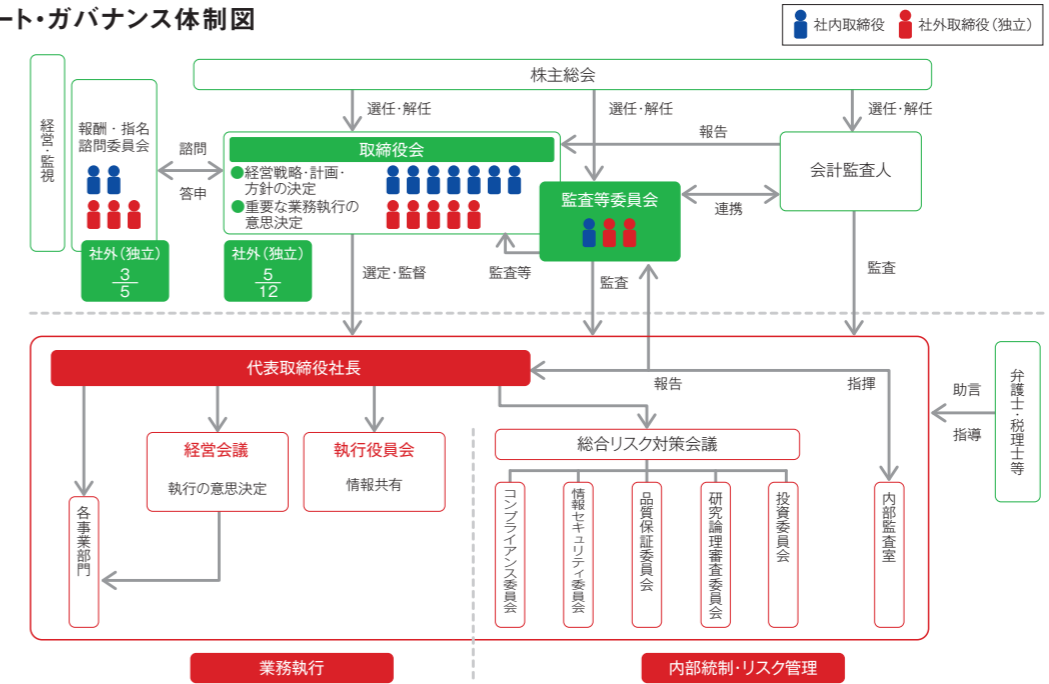
監査等委員会においては、常勤監査等委員を1名以上置くことを方針とし、内部統制システムを利用して、取締役の業務執行の適法性、妥当性を監査しています。

取締役の指名や報酬については、独立社外取締役が半数

以上を占める報酬・指名諮問委員会において、審議した内容を取締役に諮り決定することで、客観性、公正性を高めています。

業務執行については、執行役員制度のもと、一定基準により、執行の責任と権限を各部門に委任し、取締役会決議・報告事項の伝達、周知及び執行役員間の連絡、調整を図ることを目的に執行役員会を設置しています。また、社長のリーダーシップのもと、機動的かつ相互に連携して業務執行ができるよう経営会議を設置しています。経営会議において審議を行うことで適切なリスクテイクを可能とし、責任を明確にした上でスピーディな意思決定を行っています。

コーポレート・ガバナンス体制図



当社の取締役の選任方針

当社は、取締役会の構成を取締役（監査等委員である取締役を除く）10名以内、監査等委員である取締役を7名以内とし、うち独立取締役を3名以上選任することを方針としています。また、当社は、中長期的な企業価値向上のために取締役会の機能を最大限発揮できるように、取締役として豊富な知識・経験と高度な能力を有する人材を各分野からバランスよく選任することとしています。

社外取締役の専門・得意分野

	企業経営	グローバル	社会・経済	会計・税務	法律	ダイバーシティ	食
近藤 誠一		○	○				
橋本 孝之	○					○	
佐藤 秀美						○	○
村田 守弘		○		○			
森 浩志				○	○		

当社の独立社外取締役の独立性判断基準

当社において、社外取締役について独立性を有しているという場合には、以下の独立性判断基準を満たしていることをいうものとします。

- ① 現在又は過去においてカゴメグループの取締役・監査役（社外役員除く）、執行役員、使用人でないこと
 - ② 現在及び過去5事業年度においてカゴメグループの主要株主（議決権所有割合10%以上の株主をいう）でないこと又はカゴメグループが主要株主の取締役、監査役、執行役員、執行役員又は使用人でないこと
 - ③ カゴメグループの主要取引先（過去3事業年度のいずれかの年度においてカゴメグループの連結売上高の2%以上を占めるものをいう）の取締役・監査役（社外役員除く）、執行役員、執行役員又は使用人でないこと
 - ④ カゴメグループを主要取引先とする者（過去3事業年度のいずれかの年度において取引先のカゴメグループに対する売上高が取引先の連結売上高の2%以上を占めるものをいう）の取締役・監査役（社外役員除く）、執行役員、執行役員又は使用人でないこと
 - ⑤ カゴメグループから多額の寄付（*）を受けている法人・団体の役員又は使用人でないこと
*過去3事業年度の平均で年間1,000万円以上、又は寄付先の売上高もしくは総収入の2%以上
 - ⑥ カゴメグループとの間で取締役・監査役又は執行役員を相互に派遣する法人の取締役・監査役（社外役員除く）、執行役員、執行役員又は使用人でないこと
 - ⑦ 過去5年間のいずれにおいてもカゴメグループの会計監査人の代表社員、社員パートナー又は従業員であったことがないこと
 - ⑧ カゴメグループから役員報酬以外に多額の報酬（*）を得ている弁護士、公認会計士、税理士、コンサルタント等でないこと
*過去3事業年度の平均で個人の場合1,000万円以上、法人の場合連結売上高の2%以上
 - ⑨ 上記①～⑧の配偶者、2親等内の親族、同居の親族でないこと
 - ⑩ 社外取締役としての通算の在任期間が8年以内であること
- 注）カゴメグループとは、カゴメ株式会社およびカゴメ株式会社の子会社とする

取締役会活性化のための取り組み

- 取締役会付議基準の見直し（経営会議への移管）
- 取締役会議案の年間スケジュール化
- 取締役会議案の社外取締役への事前説明
- 社外取締役に向けて経営会議の審議内容の共有会実施
- 社外取締役による海外子会社視察
- 取締役会の席替え実施

役員報酬

当社の役員報酬等は、基本報酬及び業績に連動した賞与と（現金）ストックオプションによって構成されており、職位別にその構成割合を定めております。基本報酬は、その職位ごとの役割の大きさに応じて決定する固定報酬としております。賞与及びストックオプションは、全社業績としての連結利益指標と役員個人の貢献度をもとにして決定しております。ストックオプションについては、中期的かつ複数年度の経営に対するインセンティブとして、割当時のみならず一定期間経過後の連結利益指標を行使条件とし、

達成度に応じて権利行使可能な個数が確定する仕組みとしております。なお、取締役監査等委員及び社外取締役の報酬については、基本報酬のみとしています。

当社は、2014年度に役員報酬などの決定の透明性、客観性を高めるために、取締役会の諮問機関として社外取締役が半数以上を占める報酬委員会を設置し、2016年度より役員指名に関する諮問機関としての機能を追加し、報酬・指名諮問委員会としました。

報酬・指名諮問委員会 年4回開催

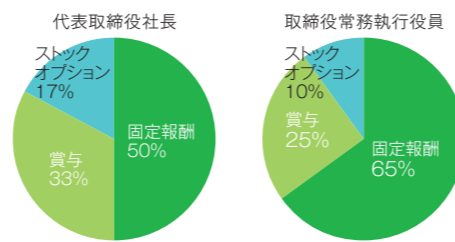
開催年度	審議内容
2016 第1回委員会	・2015年度役員賞与額の決定
第2回委員会	・報酬・指名諮問委員会への移行 ・2016年度サクセッションプランについて ・2016年度役員報酬について ・海外CEOの報酬について
第3回委員会	・2016年度役員報酬マーケットデータについて ・2016年度着地見込による変動報酬の試算について
第4回委員会	・役員、CSエグゼクティブアセスメント及び360度サーベイ結果報告
2017 第1回委員会	・2016年度役員賞与額の決定 ・2017年度取締役の新任及び再任について
第2回委員会	・2017年度の報酬・指名諮問委員について ・2017年度の役員報酬について ・2017年度の業績指標について

取締役の報酬

役員区分	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる役員の数(人)
	報酬等の総額(百万円)	基本報酬	ストックオプション	賞与	
取締役(監査等委員除く)※	309	176	19	113	7
監査役・取締役(監査等委員)※	25	25	-	-	3
社外役員	48	48	-	-	6

※社外役員を除きます。当社は2016年3月25日付で監査等委員会設置会社に移行しております。

役員報酬構成(一部)



取締役会の実効性評価結果

当社は、2016年10月に取締役を対象に取締役会の実効性に関する評価を実施しました。その結果の概要は以下の通りです。

1. 評価の実施方法

- 取締役に対するアンケート(全6区分・27項目)の実施
アンケートの区分は以下の通りです
 - ①取締役会全般(企業価値向上、意思決定、執行と監督等)
 - ②取締役会の構成(規模、社外比率、多様性等)
 - ③付議報告事項(テーマの網羅性、付議のタイミング、進捗報告等)
 - ④取締役会の運営
(開催頻度、時間(説明・審議)、議長のリーダーシップ、事務局のサポート等)
 - ⑤取締役会における議論(情報提供、質疑応答、審議結果の反映等)
 - ⑥コーポレート・ガバナンス体制
(自社にあった体制、役員選任、報酬制度、ステークホルダーとの対話等)
- 取締役会議長による社外取締役(5名)へのインタビュー

- ・取締役会では、迅速かつ柔軟な意思決定がなされている。
- ・取締役会で決議すべき事項と執行側の責任で決議すべき事項の線引きが明確である。
- ・取締役会の規模(員数)が適切である。
- ・取締役会の取締役の社内外の比率は適切である。
- ・議案の優先度に応じた時間配分がなされている。
- ・取締役会は、議長がリーダーシップを適正に発揮し、議事進行している。
- ・取締役会における議論の結果、適宜内容の見直しや修正が行われている。
- ・報酬制度は、適切なインセンティブ付けがなされている。

他方で、取締役会の運営について、取締役会での報告を拡充すべき事項の提起や審議時間確保のための取締役会資料・議案説明のあり方等について建設的な提言がなされました。また、コーポレート・ガバナンス体制のうち、役員選任プロセス等については、一部の取締役から取り組みの遅れが指摘されており、今後報酬・指名諮問委員会での議論を経て取締役会で議論を行うことを予定しております。

当社は、今回の取締役会実効性評価の結果を踏まえ、更なる取締役会の実効性向上を図ってまいります。

2. 評価結果の概要

当社取締役会といたしましては、上記を踏まえて議論した結果、①～⑥の全て区分において、当社の取締役会は概ね適切に機能しており、取締役会の実効性は有効であったと評価しました。

特に評価が高かった項目は以下の通りです。

コーポレートガバナンス・コードへの対応状況

当社は、コーポレートガバナンス・コードを社会からの要請・期待と捉え、積極的に取り組んできました。その結果、2017年4月時点、すべての項目において実施できていると判断しておりますが、現状に甘んじることなく、基本方針に則り、益々進化発展させてまいります。詳しくは、コーポレート・ガバナンス報告書をご覧ください。
(カゴメホームページ: www.kagome.co.jp/company/ir/stock/governance)

社外取締役メッセージ

社外の力を有効活用するガバナンスを目指す

2014年6月、カゴメの社外取締役就任以来、私は一貫して「社外の目」として活動してきました。社外の常識で見た客観性と私自身の経験によって積み上げた知見をもって積極的に発言する。そして、社内対社外という対抗軸ではなく、最終的に企業価値を高めるいい形で決断を下す。このプロセスを繰り返すことによって、社外の力を有効活用した意思決定プロセスができる体制が整備されてきました。

カゴメでは取締役会改革を進めるために、取締役会評価のアンケートや社外取締役へのインタビューを実施しています。西会長、寺田社長を中心に、外部の意見を真摯に受け止め、改革していこうという意欲にあふれています。些細なことではありますが、ある月から取締役会の席替えが西会長の提案で行われました。社内と社外に分かれていた席が、交互に座るようになったことで、これまで以上に議論が活性化されるようになりました。

一方、まだ課題も残っています。それは、取締役会全体の時間コントロールと議論の深みです。この3年間でかなり改革されたとはいえ、各議案の説明時間をもっと簡潔にして、真の議論を深めていくことが必要です。例えば、重要議題である中長期の経営戦略やリスク案件、M&Aなどは、本質的なところでより社外の力を有効活用する。特に企業のリスク管理の一環として、社内の事情で決めにくいことを社外の力でもって大きく変えていくようなことも必要です。

今後一層改革が進んでいくことで、私は、カゴメが卓越したコーポレート・ガバナンスのもとで企業価値が向上し、グローバル企業になるものと確信しています。



社外取締役
橋本 孝之



社外取締役
監査等委員
村田 守弘

「経営監視機能」を高めた監査等委員会設置会社に

ダーウィンの有名な言葉に、「最も強い者が生き残るのではなく、最も賢い者が生き延びるのでもない。唯一生き残るのは、変化できる者である」というものがあります。カゴメは、監査役設置会社から監査等委員会設置会社へ組織変更しました。私は監査役から監査等委員となり、取締役会で議決権を持つ社外取締役となりました。監査等委員会設置会社への変更は、私を含めた経営監視機能担当取締役を増員し、取締役会での経営監視機能を高め、社会が求めるガバナンスの強化につながる進化でもあったのです。

カゴメのコーポレート・ガバナンスは、西会長、寺田社長のリーダーシップのもと、常に時代の変化を先読みした進化を遂げてきました。2014年6月に社外取締役を招聘し、社外の意見を有効活用する経営に着手しました。更に、取締役会評価のアンケートや社外取締役へのインタビューも実施し、社外取締役の提言を積極的に取り入れた取締役会改革にも取り組んでいます。

例えば、ある海外プロジェクトについて、私は現地工場なども視察した上でリスクが高いと判断し、取締役会で事業継続に反対しました。議論した結果、中断することが採択されました。社外の目を取り入れた取締役会の経営監視機能が、着実に高まってきた一例として強く印象に残っています。

コーポレート・ガバナンス運用の巧拙が企業の競争力、企業価値を決定すると考えています。職業会計人としての経歴を活かしながら、私はコーポレート・ガバナンスの進化の基盤となる経営監視機能の充実・強化に努めて参ります。

役員紹介 (2017年3月28日現在)



にし ひでのり
西 秀訓
(1951年1月6日生)
取締役会長

報酬・指名諮問委員

1975年 当社入社
2000年 当社取締役
2004年 当社東京支社長
2007年 KAGOME INC.(米国)会長
2008年 当社取締役専務執行役員経営管理本部長
2009年 当社代表取締役社長
2014年 当社代表取締役会長
2016年 当社取締役会長(現任)

[重要な兼職]
ダイナバック(株)社外取締役、長瀬産業(株)社外取締役



てらだ なおゆき
寺田 直行
(1955年2月5日生)
代表取締役社長

報酬・指名諮問委員

1978年 当社入社
2004年 当社営業推進部長
2005年 当社取締役執行役員
2006年 当社東京支社長
2008年 当社取締役常務執行役員
2008年 当社コンシューマー事業本部長
2010年 当社取締役専務執行役員
2010年 当社営業管掌
2014年 当社代表取締役社長(現任)



わたなべ よしひで
渡辺 美衡
(1958年3月4日生)
取締役専務執行役員
経営企画本部長

1982年 (株)日本債券信用銀行
(現(株)あおぞら銀行)入社
1998年 (株)サーベラスジャパン入社
2003年 (株)産業再生機構入社
2007年 当社入社 特別顧問
2008年 当社執行役員
2009年 当社経営企画本部長(現任)
2016年 当社取締役専務執行役員(現任)



こんどう せいいち
近藤 誠一
(1946年3月24日生)
社外取締役

独立

報酬・指名諮問委員

1972年 外務省入省
1999年 OECD(経済協力開発機構)事務次長
2006年 ユネスコ日本政府代表部特命全権大使
2008年 駐デンマーク特命全権大使
2010年 文化庁長官
2014年 当社社外取締役(現任)

[重要な兼職]
JXTGホールディングス(株)社外取締役、
(株)パソナグループ社外取締役



はしもと たかゆき
橋本 孝之
(1954年7月9日生)
社外取締役

独立

報酬・指名諮問委員

1978年 日本アイ・ビー・エム(株)入社
2008年 同社取締役 専務執行役員営業担当
2009年 同社代表取締役社長
2014年 当社社外取締役(現任)

[重要な兼職]
日本アイ・ビー・エム(株)名誉相談役、(株)IHI社外監査役、
(株)三菱ケミカルホールディングス社外取締役、
中部電力(株)社外取締役



さとう ひでみ
佐藤 秀美
(1959年2月17日生)
社外取締役

独立

1981年 三菱電機(株)入社
1996年 お茶の水女子大学大学院博士課程修了、
博士号(学術)取得
1997年 福島大学、放送大学、日本獣医畜産大学
(現、日本獣医生命科学大学)非常勤講師
1999年 目白大学短期大学部非常勤講師
2015年 日本獣医生命科学大学客員教授(現任)
2017年 当社社外取締役(現任)

[重要な兼職]
日本獣医生命科学大学客員教授



みわ かつゆき
三輪 克行
(1955年8月5日生)
取締役専務執行役員
生産調達本部長

1979年 当社入社
2005年 カゴメラビオ(株)代表取締役社長
2010年 当社執行役員
2010年 当社生産調達本部生産部長
2013年 当社常務執行役員
2013年 当社生産調達本部長(現任)
2013年 当社取締役常務執行役員
2016年 当社取締役専務執行役員(現任)



こだま ひろひと
児玉 弘仁
(1959年3月22日生)
取締役常務執行役員
業務改革担当 兼 カゴメアクセス(株)代表取締役

1981年 当社入社
2003年 当社経営企画室長
2006年 当社執行役員
2008年 当社取締役執行役員
2008年 当社総合研究所長
2011年 当社取締役常務執行役員(現任)
2013年 当社アジア事業カンパニーCEO
2016年 当社業務改革担当(現任)

[重要な兼職]
カゴメアクセス(株)代表取締役社長



すみとも まさひろ
住友 正宏
(1961年2月3日生)
取締役常務執行役員
国際事業本部長

1984年 当社入社
2002年 当社事業開発室長
2006年 当社執行役員
2008年 ベンタリア S.p.A 社長
2012年 当社経営企画本部欧州統括事務所代表 兼
ベンタリア S.p.A 社長
2012年 当社常務執行役員
2015年 当社国際事業本部長 兼
グローバルコンシューマー事業部長 兼
グローバルマトカンパニーCEO(現任)
2016年 当社取締役常務執行役員(現任)



かに え むつひさ
蟹江 睦久
(1954年12月5日生)
取締役常勤監査等委員

監査等委員

1977年 当社入社
2001年 当社ロジスティクス部長
2007年 当社監査役
2016年 当社取締役監査等委員(現任)

[重要な兼職]
ダイナバック(株)社外監査役



むらた もりひろ
村田 守弘
(1946年7月20日生)
社外取締役監査等委員

独立

監査等委員

報酬・指名諮問委員

1970年 アーサーヤング東京事務所入所
1974年 公認会計士登録
2002年 朝日KPMG税理士法人代表
2006年 村田守弘会計事務所代表(現任)
2011年 当社社外監査役
2016年 当社社外取締役監査等委員(現任)

[重要な兼職]
村田守弘会計事務所代表、ココヨ(株)社外監査役、
住友ゴム工業(株)社外監査役



もり ひろし
森 浩志
(1965年2月21日生)
社外取締役監査等委員

独立

監査等委員

1989年 日本開発銀行(現(株)日本政策投資銀行)入行
1993年 自治省(現総務省)財政局出向
2003年 更生会社(株)テック出向、
管財人代理兼経営企画室長
2006年 弁護士登録 西村あさひ法律事務所入所
2012年 西村あさひ法律事務所 パートナー(現任)
2016年 当社社外取締役監査等委員(現任)

[重要な兼職]
西村あさひ法律事務所 パートナー、(株)USEN 社
外取締役、三菱UFJ証券ホールディングス(株)社
外取締役監査等委員

選任理由

- 西 秀訓** 海外事業、経営管理、営業等において豊富な経験を有し、当社のコーポレート・ガバナンス向上のための施策を推進している。
- 寺田 直行** マーケティング、営業部門等における豊富な経験を有し、中期経営計画実現に向け強力なリーダーシップにより事業を牽引している。
- 渡辺 美衡** 金融機関や経営企画部門等における豊富な経験を有し、当社の経営企画部門の統括者として働き方の改革、収益構造の改革を推進している。
- 三輪 克行** 生産調達部門、子会社経営等における豊富な経験を有し、当社の生産・調達部門の統括者として商品の品質向上、原価低減を推進している。
- 児玉 弘仁** 経営企画、研究開発部門等における豊富な経験を有し、カゴメアクセス(株)の社長として当社の業務効率化や業務改革、健康経営を推進している。
- 住友 正宏** 海外事業部門、海外子会社経営等における豊富な経験を有し、国際事業部門の統括としてグローバルな事業拡大を推進している。

- 近藤 誠一** 中央省庁での豊富な海外経験や、OECDでコーポレート・ガバナンス原則作成に関与する等、経済へ豊富な知見を有する。
- 橋本 孝之** ダイバーシティについて先進的なグローバル企業での経営者として、ダイバーシティ推進や経営におけるリスク対応等の豊富な知見を有する。
- 佐藤 秀美** 食物学に関する多くの研究活動と長年にわたる食育活動により、食物学や食育に関する豊富な知見を有する。
- 蟹江 睦久** 経営企画部門やSCM部門等における経験から当社事業に精通しており、監査役としての豊富な経験を有し、適切に監督を実践している。
- 村田 守弘** 公認会計士、税理士として企業会計に精通し、企業経営を経験する等、企業経営を統括する豊富な見識を有する。
- 森 浩志** 弁護士として企業法務やリスク管理等の実務に精通し、企業経営を統括する豊富な見識を有する。

コンプライアンス

「開かれた企業」としての指針

当社は、役員・従業員が相互に個性・能力を認め合い、公正・透明な企業活動に努めることを旨とする「開かれた企業」という企業理念を掲げており、グループ各社もこの理念に基づいた企業活動を展開しています。

この理念は、カゴメグループの役員・従業員一人ひとりの日々の行動を通じて初めて実現するものであることから、当社では行動指針となる「カゴメ行動規範」を制定して、グループの全役員・従業員にその遵守を徹底しています。

コンプライアンス推進体制

カゴメグループでは、代表取締役社長を議長とする総合リスク対策会議の下に、コンプライアンスを管掌する取締役専務執行役員を委員長とする「コンプライアンス委員会」を設置し、コンプライアンスの推進やモニタリング状況の確認等を行っています。検討結果については、総合リスク対策会議等を通じて経営会議メンバーへ報告がなされています。委員会事務局である法務部門が中心となり、日々コンプライアンスを推進しています。

国内カゴメグループでは、職場での違法行為や、そのおそれがある行為などについての相談や通報のための制度「カゴメ コンプライアンスホットライン」の社内窓口をコンプライアンス委員会事務局に、社外窓口を外部法律事務所内に設置しています。窓口から連絡が取れることを前提に匿名での通報も可能とするなど、従業員の利用のしやすさにも配慮しています。

寄せられた通報については、通報者が不利益を被ることのないようプライバシーの保護を図るとともに、速やかな調査と適切な措置・対策を講じています。また、措置・対策を講じた事案については、通報者や関係者が特定できないようにしたうえで社内でも共有化し、類似事案の再発防止を図っています。2016年度は15件の相談・通報があり、解決にあたりました。

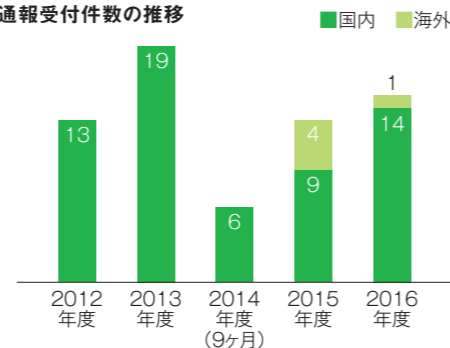
また、コンプライアンスホットラインの連絡先は従業員がダウンロードできるスマートフォンアプリ、カゴメセーフティネットに登録し、従業員がいつでもアクセスできるように努めています。



海外グループ企業でのコンプライアンスについては、重要な課題として認識し、2014年海外内部通報制度を導入して、米国、オーストラリアへと順次適用対象を拡大しています。

今後も、これらの制度を適切に運用していくことで、違法行為の未然防止、早期発見に努めます。

カゴメコンプライアンスホットライン
相談・通報受付件数の推移



コンプライアンス徹底のための取り組み

国内カゴメグループでは「カゴメグループ コンプライアンス実施規則」を制定し、前述した「コンプライアンス委員会」の下、事務局である法務部門が中心となってカゴメグループのコンプライアンスの徹底を図っています。

活動としては、コンプライアンスに関連する案件の事前チェック、コンプライアンス関連情報の発信のほか、新入社員研修や新任管理職を対象とした集合研修やEラーニングを通じた啓発、ケーススタディ、グループディスカッションを取り入れたコンプライアンス社内講座などを継続的に実施しています。

コンプライアンス社内講座については、当社の人事制度におけるスキルポイント制度と連動させ、昇格するための要件の1つに位置付けております。

研修においては、社会動向や社内での事例を踏まえ、内容の更新を図るよう努めており、2016年度は税務コンプライアンスに関するEラーニングを実施しました。また、集合研修においては、下請法、ソーシャルメディア利用に関する注意点、景品表示、マタニティハラスメント、LGBT等について取り上げ、従業員の意識向上を図っています。

さまざまなリスクへの対応

リスクへの対応方針

「野菜の会社」として自然の恵みを最大限に活かし、お客さまの健康長寿の延伸への貢献を目指すカゴメでは、食の安全を中核としてさまざまなリスクに対する低減活動の取り組みを進めています。ここでは、ESGを念頭に経営の

意思決定効率を高めるための統合的リスク管理手法である「Governance・Risk・Compliance」(以下GRC)視点に沿って、当社のリスクマネジメントについてお伝えします。

全社的なリスクマネジメント体制

当社では、各部門において各々の業務上のリスクと有価証券報告書に記載の「事業等のリスク」への対応に努めています。これに加え、リスク管理体制の充実を図るため、特に第三者評価の重要性を考慮し、5つの専門の委員会を設置し、更にリスク管理の統括機関として、「総合リスク対策会議」を設置しています。総合リスク対策会議は、代表取締役社長を議長として経営会議メンバーにより構成され、リスク対応方針や重要リスク対応課題について迅速な意思決定を図るための会議です。会議は原則月1回、オペレーシ

ョナルリスクを対象に、日々発生する社会事象とカゴメグループへの影響や対応状況について、各委員会活動内容報告に加え事務局及び主管部署から報告や提案を受け、必要な対応が検討・指示され、リスク低減活動である内部統制の強化を図っています。併せて、内部統制の有効性を高めるために、指示内容は内部監査部門によるモニタリングにも活かされ、監査等委員会にも毎月その内容が報告されています。

● コンプライアンス委員会

カゴメグループ内におけるコンプライアンス推進機関であり、委員会事務局にはコンプライアンスホットラインの窓口を設け、従業員などからの通報を受け付けることにより、社会規範や倫理に反する当社及び当社の従業員の行為の未然防止、早期発見に努めています。また、新たな公的規制等についても必要に応じ対応策を検討しています。

● 情報セキュリティ委員会

カゴメグループ全社において保有する、個人情報をはじめとする重要情報の保護に関する基本方針及び適正な管理体制・運用についてのルールの設定と運用状況の監査を行い、適法性の確保及び情報漏洩等の事故防止を図るために当委員会を設置しています。情報セキュリティ委員会では、外部からの不正アクセスに対するモニタリングも行い、情報システム運用の強化策も検討しています。

● 品質保証委員会

自然の恵みを活かし、皆さまの健康長寿に貢献する商品を安心してご利用頂けるよう、食品メーカーである当社にとって、品質の確保は常に最も重要な課題です。品質保証委員会は商品の品質保証強化を目的に、毎月、関係部署の代表者が集まり開催しています。お客さまの声への対応、品質事故の発生防止、法改正への対応、表示の適正化など、当委員会設置により社内外の対応の精度向上とスピードアップが図られています。

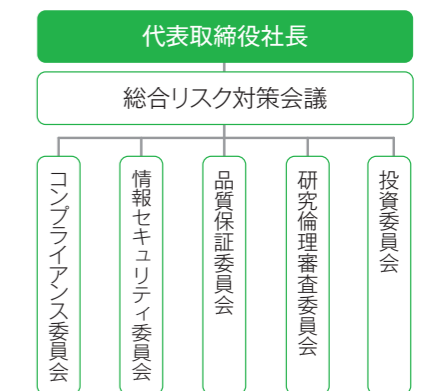
● 研究倫理審査委員会

当社では、野菜を提供することを通じて健康寿命の延伸に寄与するため、野菜の価値のメカニズム解明とエビデンスの取得に向けた研究活動を行っています。当委員会は、この研究開発段階で行われるヒトを被験者とした効用・安全性の確認試験が、被験者個人の尊厳や人権を損なわないものであるかどうかを事前に審査するために設置しています。委員会は、研究開発部門以外の社員と社外の医学専門家、弁護士で構成され、中立的な立場から、研究の目的、方法

等の倫理的妥当性及び科学的正当性を審査できる体制としています。

● 投資委員会

当社は、「トマトの会社から、野菜の会社」になるために、さまざまな事業展開に取り組んでいます。当委員会は、社内専門部署の選抜メンバーで構成される独立した委員会であり、各部署から起案された投資について、リスクの測定・評価を行うために設置しています。当委員会の確認を受けた議案が、取締役会や経営会議に上程され、正式な審議を受けています。



GRCに基づく考え方

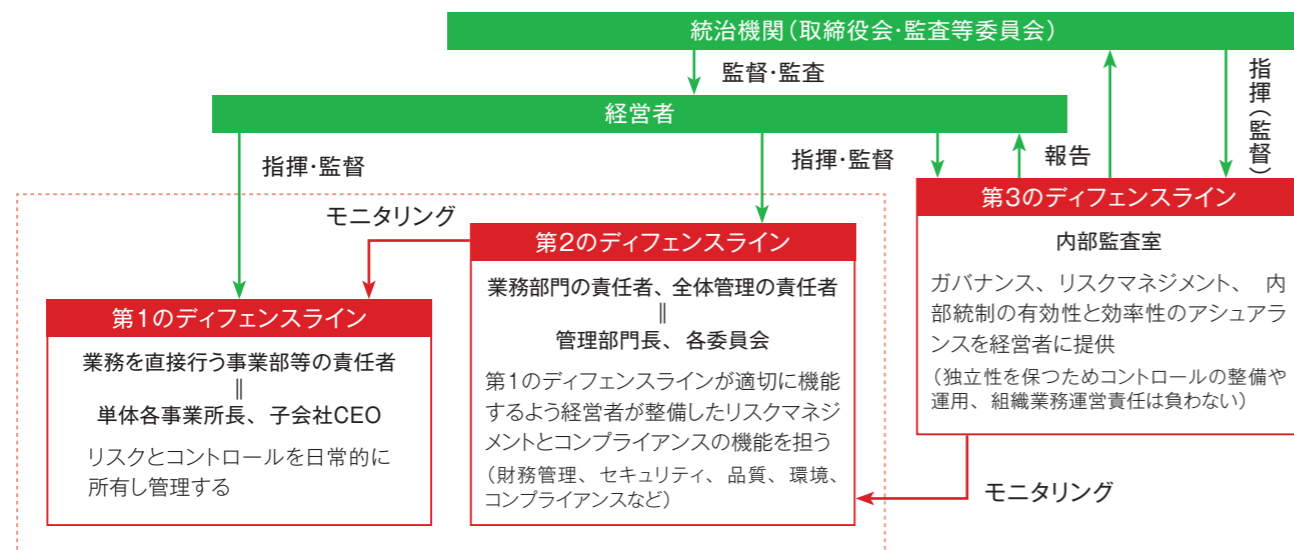
当社は中期経営計画の達成に向け、グループの事業領域や展開エリアを拡大しています。グループの健全な組織運営が果たされるよう、グループ全体のガバナンス強化を喫緊の課題としています。

健全なグループガバナンスを進めるために、カゴメでは「トレッドウェイ委員会支援組織委員会（COSO）」と内部監査人協会（IIA）が共同で作成した「3つのディフェンスライン全体でのCOSOの活用」を意識した、内部監査の取り組みに着手しました。この取り組みでは、日々の業務活動を行う事業部やグループ各社での統制活動（第1のディフェンスライン）が適正になされることを基盤としています。それらを主管したり全体を管理する本社部門（第2のディフェンスライン）においては、リスクとコントロールを有効に管理するための確度を上げ、両ディフェンスラインの状

況をモニタリングし、経営者や取締役会に対してのアシュアランスを提供する内部監査（第3のディフェンスライン）体制の構築を目指しています。

内部監査では、単にチェックリストに基づく善し悪し評価の検査ではなく、組織運営関係者へのインタビューや実際の雰囲気や運営状況の背景も含めて確認するように試行を重ねています。なお、この取り組みは内部監査室による業務監査に限らず、品質や環境、労務面など各分野の主管部門におけるモニタリングでも行われています。各種の監査活動を通し、内部統制の4つの目的である、リスクを踏まえつつ事業目的達成に向けた「業務の有効性及び効率性」を高め、「財務報告の信頼性」を確保し、「事業活動に関わる法令等の遵守」、正当な手続きによる「資産の保全」に努めています。

内部統制の考え方（3つのディフェンスラインと内部監査のイメージ）



BCPを意識したサプライチェーンの取り組み

当社も東日本大震災において大きな被害を受け、多くの企業同様に大規模災害時などを想定した連絡体制の強化に努めています。同時に、震災時に避難所への商品提供など被災地支援活動を通し、多くの方から野菜摂取に関する声をお聞きかせ頂き、食を通じてライフラインの一端を担っていることの社会的存在意義を改めて気づかせて頂きました。そこで、東日本大震災時の経験と反省を踏まえ、大規模災害発生時から社長を本部長とした「災害対策本部」設置までのBCP[※]の初動について、経営主導で関連部門が

遅滞なく動けるよう意思統一を行い、経営資源（人、商品、設備、情報）別に役割と初動を明記した「重大災害発生時のBCP初動基準」を定めています。本基準に沿って、災害発生時には、SCM本部が中心となり早期の商品供給再開に向けた物流ネットワークを構築します。なお、法令の違いなどの難しさもありますが、海外拠点と連携したグローバルスケールでのBCMの構築も今後の課題として捉えています。

※BCP：Business Contingency Plan（事業継続計画）

株主・投資家への責任

情報開示

当社は、株主や投資家の皆さまにフェア（公平）、シンプル（平易）、タイムリー（適時）な情報発信を行うとともに、株主総会、「社長と語る会」「工場見学」などのIRイベントを通じて、株主・投資家の皆さまとの、双方向のコミュニケーションの機会を大切にしています。

株主総会

当社は、より多くの株主の皆さまに株主総会に出席して頂けるよう、「招集ご通知」及び「招集ご通知添付書類」の内容の充実や、早期のWEB開示・発送をしています。2017年は取締役の座談会を特集し、社外取締役からの提言も掲載しました。株主総会当日は、議長説明や映像でのビジュアル化を進め、わかりやすい報告に努めました。また、ロビーでの展示を通して、役員や従業員がカゴメの活動を積極的に株主の皆さまにお伝えし、直接株主さまのご意見を頂くことを心掛けています。



総会開催後は、質疑応答の内容、当日来場された株主さまにお答え頂いたアンケートの結果なども含め、総会の内容を速やかに当社ホームページにて開示し、株主総会にご参加頂けなかった株主の皆さまにも、ご理解頂けるよう努めています。

経営監視

当社は、多くの株主さまの目で企業活動や経営成績についてご評価頂くことが、経営監視機能の強化につながると考え、2001年度から「ファン株主10万人づくり」に取り組んできました。その結果、2005年9月末に総株主数が10万人を超え、現在は約20万人になっています。今後も、株主の皆さまから頂いた貴重なご意見・ご要望を企業活動に適切に反映させていきます。

配当方針

株主の皆さまへの利益還元は経営上の重要課題と認識し、配当性向40%を目安として安定した配当の実施を基本方針としています。また、内部留保については、財務体質の強化と将来的な戦略的投資等に充当し、事業発展を通じて株主の皆さまに還元していくことを目指しています。

株主優待

株主優待制度として年2回カゴメ商品を全国一斉にお届けしています。株主優待制度は株主還元とは異なり株主の皆さまに商品を通して当社をよりよく知って頂くことを目的としています。そのため、毎回同梱するアンケートにより、株主さまのご意見・ご要望を伺い、企業活動に活かしています。

格付

当社は企業信用力の評価としてR&I（格付投資情報センター）とJCR（日本格付研究所）の2社から、右記の信用格付を取得しています。

R&I（格付投資情報センター）

長期格付け

A

JCR（日本格付研究所）

長期格付け

A

短期格付け

J-1

Topic 01 世界のどこにいても、あらゆる仕事内容を公平に評価するグローバル人事制度を導入



グローバル展開とともに、国を越えて開発や研究などを共同で行う機会も増加

人ではなく、職務と成果を基準に

グローバル人事制度導入の目的

「がんばれば報われる」人事制度が正しく機能

Pay for Job Pay for Performance Pay for Differentiation

評価の納得性が高まる → モチベーションが上がる
健全な競争意識が生まれる → 女性/若手の登用が進む
仕事の成果・価値が明確になる → 働き方の改革が進む

持続的に成長できる「強い企業」へ

「グローバル・ジョブ・グレード」

世界共通の職務の大きさに応じたグレードを設定

グローバル・ジョブ・グレードのイメージ

グレード	日本	アメリカ	オーストラリア	ポルトガル
V	○			
IV		○		
III	○		○	○
II	○		○	○
I				

グローバル展開を加速させるため多様化する働き方に対応する仕組みを整備

カゴメグループの拠点は世界35カ国に点在し、全従業員のおよそ20%は海外で採用されていますが、これまでグループ全体で統一した人事制度は整備されていませんでした。これらに対応し「世界のどこにいても公平な基準で評価され、公平な処遇を受けることができること」を目指し、2013年からグローバル人事制度を段階的に導入しました。具体的にはグローバル化のためのインフラ整備、職務（仕事）を評価基準とした年功序列の是正、メリハリの効いた評価で人件費を適正配分することを目的としています。

グループで共通のHRポリシーや仕組みを持つことが企業成長を加速させるとし、従業員に対し導入の理由を以下の3

つであると説明しています。1つ目に創業から受け継がれてきた「人を中心に考える」という基本原則があること。2つ目に従業員を重要なステークホルダーであると位置づけていること、3つ目にマネジメントポリシーや仕組みを作るためには共通のものさしとなる基準が必要であること。このうち3つ目のものさしとなるのが「グローバル・ジョブ・グレード」です。これにより職務の大きさを考慮し、評価結果を明確に反映する処遇の枠組みを決めることで、日本特有の年功的要素を無くすとともに、グループ共通の人材育成・登用なども可能になりました。今後は海外と国内事業所のさまざまな階層での配置転換なども視野に入れ、人事交流を活発化させていきます。

Topic 02 役員から社員まで、各職位の「女性比率を50%に」ダイバーシティの推進で強い企業に

女性に支持されている会社だからこそ、女性の視点を大切にしたい

カゴメ商品を購入してくださるお客さまは女性が圧倒的に多く、当社のファン株主の皆さまの過半数も女性です。理系女子大学生の就職人気ランキングでは、当社は常に上位にランクされ、従業員の4人に1人が女性であり、さまざまな部署で活躍しています。産育休を経て復帰したワーキングマザーも増えてきています。このように、当社は女性に支持されている会社であり、女性比率を半数にすることは、必然であると考えています。



2016年1月「ダイバーシティ委員会」を発足し継続的に職場活性化に向けた活動を推進



(上) 2016年度は全国4会場（東京・大阪・那須・名古屋）で開催した「ワークライフセミナー」

(下) 社外有識者・専門家を招き年1回開催する社内公開フォーラム「ダイバーシティDAY」

〈女性活躍推進法〉カゴメ行動計画

*計画期間:2016年4月1日~2019年3月31日

- ▶ 目標1 …… 新規採用における女性割合を **50%** 以上にする。
- ▶ 目標2 …… 9~11年度前採用女性の継続雇用割合を **男性比0.8** 以上にする。
- ▶ 目標3 …… 管理職（課長級以上）に占める女性割合を **8%** 以上にする。

女性はもちろん、多様な「人財」を活かすことが、経営革新を後押し

ダイバーシティ推進にあたっては、①企業の社会的責任 ②従業員の豊かな生活の実現 ③強いカゴメの実現という3つの視点を大切にしていますが、土台となるのが「コミュニケーション」です。お互いの違いを認め合い、意見を交換し、それぞれの視点や能力・経験を活かし合うことが「強いカゴメ」を実現させていく推進力になると考えています。2016年1月に全事業所の代表メンバー117名による「ダイバーシティ委員会」（委員長は寺田社長）を立ち上げ、お互いの違いを知るためのワークショップなど、職場コミュニケーションの活性化に向けた活動を各事業所で開始しました。またダイバーシティの理解を促進し、キャリアや働き方について従業員自らが考える機会として、外部識者を招いたセミナーや役員・管理職向けの勉強会などを開催しました。中期経営計画では、従業員それぞれの多様な視点や能力を活かし、意欲が高いにもかかわらず、働く上で時間や場所などの制約を伴うために力を発揮できない人たちにも、活躍し続けられる環境を整備していきます。



2016年4月「イクボス企業同盟」に加盟

Topic 03 国内でも海外でも生産者・サプライヤーと対等な関係を築き、価値観を共有する中長期的なパートナーシップを重視

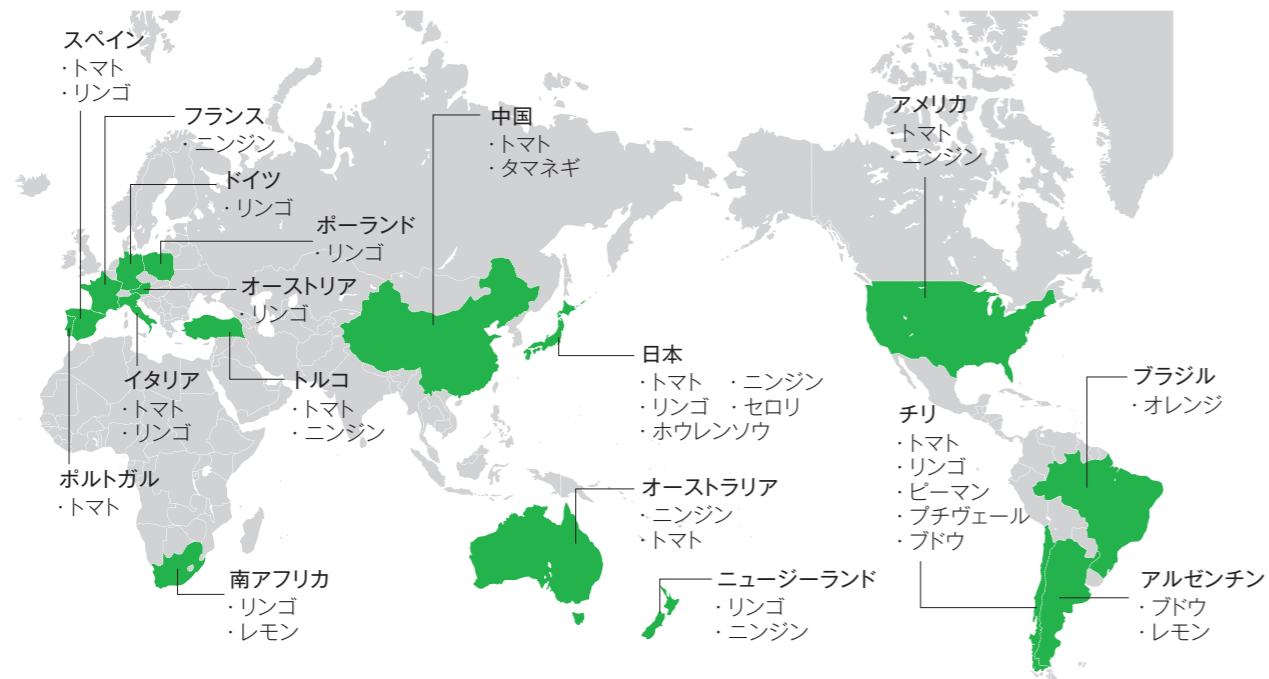


国内の生産者への品質指導

対等で適正・適切な関係の維持

カゴメグループは「開かれた企業」として、国内の調達先や現地製造メーカーとの対等で適正・適切な関係の維持に努めています。新規に取引を希望される企業からのご提案は、随時、公平に受け付けています。また、取引にあたっては独占禁止法を遵守するとともに、その精神を尊重して、調達先との不公正な取引は一切行いません。これを受け、電話対応窓口「カゴメ コンプライアンスホットライン」では、調達先からの申し出にも対応しています。

カゴメグループの原料の主な調達先(2017年5月現在)



調達先と企業理念に基づく価値観を共有

カゴメグループは、当社の企業理念に基づく価値観に共感頂き、中長期的なパートナーシップを結んだ信頼できる調達先の協力を得て、お客さまへ価値ある商品をお届けしています。当社と調達先の相互の啓発と認識を深めるため、長期にお取引頂いている企業を中心に、年に1度の会合を設け対話と交流に努めています。

海外からの農産加工原料の調達について

海外の農産加工メーカー（サプライヤー）から調達する農産加工原料については、基本的に調達先現地を訪問し、栽培から製造工程までの品質管理状況の確認を行います。とりわけトマトについては、毎年の製造シーズン前にサプライヤーとのミーティングを行っています。収穫した農作物を加工する製造工程だけでなく、委託農家での農薬散布回数や最適な施肥などの栽培方法まで、原料の品質の向上を図るため、畑から工場までのプロセス全体の課題についてサプライヤーとともに検討します。また、シーズン終了後には今季のレビューから来年度への課題を抽出し、お互いに継続して成長できるような目標の設定を行います。

Topic 04 安心・安全に向けた、畑から商品までを網羅する品質管理の実践

カゴメグループは創業以来、自然の恵みを活かし、お客さまの健康に役立つ商品を提供することに全社を挙げて取り組んでいます。安心・安全の確保は食品を取り扱う上での大前提です。当社では、畑から商品提供までのプロセスにおいて、さまざまな分析や検査を行っています。

放射性物質に対する取り組み

2011年の福島第一原子力発電所事故の発生直後から、工場使用水は公的分析機関で、また国内で調達・製造する原料・製品はカゴメで、それぞれ放射性物質の検査を行い定期的にこれらの安全性を確認しています。特にトマトについては、産地や収穫時期の情報、行政モニタリング情報などを確認しながら、苗を定植する畑の土壌、栽培途中の未熟果、収穫直前の完熟果、容器充填前の原料ジュースなどの複数の段階で、検査を行っています。

プロセス管理による安全性の確認(国内トマト契約栽培の例)



残留農薬に対する取り組み

毎年、使用する原料を対象に残留農薬を分析し、安全性を確認しています。2006年5月に施行された「残留農薬などのポジティブリスト制度^{*}」では対象農薬が大幅に増え、残留基準の値も一層厳しくなりました。分析部門では、多成分を一斉に効率よく分析できる技術の開発を進めるとともに、試験・分析機関としての実力を判定する国際規格ISO17025の認定を取得し、分析精度の更なる向上に取り組んでいます。また、同部門では、残留農薬以外にもカビ毒や食中毒菌などの分析・検査を行える体制を備えており、国内外から購入した原料の安全性の保証に活用しています。

^{*}残留農薬などのポジティブリスト制度：基準が設定されていない農薬などが一定量以上含まれる食品の流通を原則禁止する制度



残留農薬の分析

フードディフェンスへの取り組み

国内での「意図的な異物混入」に対する備えとして、フードディフェンスに関する独自の管理ガイドを定め、その運用を徹底しています。具体的には、自社工場における安心安全カメラの設置や施肥システムの刷新、工場従業員同士のコミュニケーションの活性化のほか、協力工場に対しても当社の管理ガイドに準じた体制づくりへの協力を求め、一丸となって取り組んでいます。

海外のグループ会社の品質管理

カゴメの海外グループ会社では、食品安全の国際認証^{*}の取得に加え、世界でも「品質のカゴメ」を認知して頂けるよう、共通のグループ基準を適用し、品質向上に努めています。2016年より海外グループ会社の品質保証レベルの向上を目的とした「グローバル品質保証部」を組織化して、共通基準の設定、グループ間の連携、定期的な監査・指導を実施しています。

^{*}国際的な食品安全の認証：GFSI承認の食品安全保証スキーム BRC、FSSC22000、SQFなど GFSI (Global Food Safety Initiative)



H.I.T.(ポルトガル)工場での品質監査

Topic 05 食による健康寿命の延伸 「日本人の野菜不足を0にする」取り組み

超高齢社会の健康問題を野菜で解決するために

カゴメグループは、自然の恵みを活かした商品を通じて、人々の健康長寿に貢献することをテーマに事業活動を行っています。当社の商品は約1,000種類に上り、日本国内における緑黄色野菜の供給量は11.9%（49.4万トン）に及びます。その一方で、日本人の野菜摂取量は、厚生労働省が推奨する目標値である350g以上に、57gほど足りていません。カゴメは、世界でも類を見ない超高齢社会に突入した日本において、健康長寿は官民を挙げた喫緊の課題であると考え、食を通じたこの状況の改善に向け取り組みを加速しています。

ニーズに合わせた豊富な野菜の摂り方を提案

当社は、野菜が苦手な方や調理をする時間がない方でも、いつでもどこでも手軽に野菜を摂ることができるように、豊富なバリエーションの野菜飲料を提供しています。2015年に発売した「GREENS」は従来の野菜飲料よりも、加工程度における加熱を抑え、より生の野菜や果実を味わっているかのような食感や香りが楽しめる飲料です。20-40代の働く女性を中心に、食事におけるサラダ替わりなどの飲用で人気を集めています。また、通販ブランドの「健康直送便」は、60代以上のお客さまを中心に支持されています。ジュースなどの重たい商品は買い物に行く際に負担となりがちで、直接ご自宅へお届けするシステムが評価され販売が伸びています。



トマトジュースを機能性表示食品に

当社はトマトを中心に野菜の栄養成分の研究を続け、さまざまな効果効能を検証しています。リコピンに善玉（HDL）コレステロールを増やす働きが報告されており、これによりリコピンを含む「カゴメトマトジュース」（265g、720ml、200ml）と「リコピン コレステファイン」を2016年に機能性表示食品として発売。これにより、健康を気づかう方がより買いやすい商品へと進化しました。さらに野菜由来のGABAに高めの血圧を下げる働きが報告され、2017年秋には「カゴメ野菜ジュース」が機能性表示食品として発売予定です。



（左から）カゴメトマトジュース食塩入り、カゴメトマトジュース食塩無添加720ml/200ml、カゴメ リコピン コレステファイン

日本人の健康を支える減塩の取り組みを強化

厚生労働省「日本人の食事摂取基準（2015年版）」によると、1日の食塩摂取の目標量は、男性8.0g未満、女性7.0g未満とされ、成人男女の1日の食塩摂取量に対して、30%の減塩が必要だと言われています。そこで当社は、トマトのうまみ成分であるグルタミン酸に着目し、しょうゆやみその半量をトマトケチャップに置き換えてもおいしい「30%以上減塩メニュー」を全国で提案しています。



量販店店頭などに掲示する販促用ツール

店頭やホームページ、イベントを通じての情報提供

当社は野菜摂取量の向上のため、食育支援活動や店頭での独自のPR活動を通じて、野菜を摂ることの重要性を発信し続けています。



ジュース用トマト「凛々子」の配布
毎年、量販店店頭で野菜飲料を購入してくださったお客さまに無料でトマトを配布



「野菜の日」のホームページ
夏に不足しがちな野菜の手軽でおいしい摂り方を紹介するホームページ

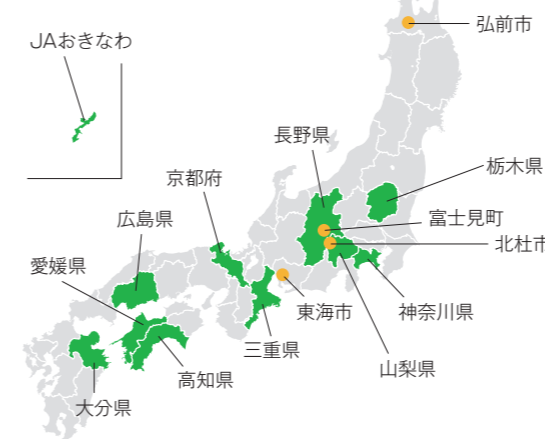
Topic 06 企業の成長は社会の成長とともに 地方創生と食育支援活動の取り組み

農業振興と地域創生の取り組み

自治体との協定締結により農業振興を推進

当社は、全国の自治体などと協定を結び、日本各地の特産品や旬の味覚の魅力のカゴメブランドの商品として全国にお届けする「地産全消」運動を2010年にスタートさせました。協定は15の県と地域に上り、農産物の原料としての採用だけでなく、災害時の救援物資の提供、農業と経済の発展を目的としたものなど、幅広い連携が各地で進展しています。

協定を締結した府・県・団体（2017年3月現在）



日本各地の野菜や果実を野菜飲料の原料に使用

「地産全消」活動の核となる「野菜生活100 季節限定シリーズ」は、使用した果実の旬の時期に期間限定で発売。数量限定とすることにより、商品のコモディティー化を防止し、貴重な原料の価値を高めたまま販売できます。これにより原料の産地に適正な利潤をもたらす、継続的な農産物の栽培につなげていくことが可能となります。



日本各地の野菜や果実を原料に使用した「野菜生活100 季節限定シリーズ」

子どもの健やかな成長を食で支える食育支援活動

当社は食に携わる企業として、企業活動を通じた皆さまの健康長寿への貢献を目指し、さまざまな食育支援活動に積極的に取り組んでいます。

カゴメ劇場

1972年以来開催している、オリジナルの子ども向けミュージカル。これまで延べ約346万人が観覧し、2012年からは、東日本大震災遺児の進学支援のための奨学基金「公益財団法人みちのく未来基金」のチャリティとして開催中。



りりこわくわくプログラム

カゴメのジュース用原料トマト「凛々子（りりこ）」の苗を毎年4～5月に全国の小学校、幼稚園、保育園に無償で提供し、食農体験学習に役立てて頂いています。2016年度は、全国約1,000校・園が参加。



東日本大震災への対応

当社は、東日本大震災の被災者の方々や復興に携わる方々との「共助の絆」を結び、さまざまな活動を続けています。

みちのく未来基金

2011年にカルビー、ロート製菓とともに、「公益財団法人みちのく未来基金」を設立し、震災遺児の進学の夢を支援する活動を開始。全国から寄附を募り、大学・専門学校などに進学する際の学費を全額返済不要で給付しています（年間上限300万円）。今後も震災当時お腹にいた子どもが卒業するまで、約20年間にわたって、延べ約1,300名への支援を行って参ります。



Topic 07 トマト栽培で生物多様性の保全型農業を実践

生態系に配慮した農業を使用

当社はジュース用トマトなどの栽培において、過剰な農業や化学肥料を使用しない栽培に取り組んでいます。2003年には独自の「カゴメ使用農業基準」を制定。毒物指定や環境ホルモンの疑いがある農業はもちろんのこと、生態系にも悪影響があるとされる農業を排除しています。農業の使用に関しては、当社のフィールドマンが畑を巡回する際、病虫害の発生状況を確認して迅速に診断し、適切な農業の使用を農家の方々に指導することで、農業使用量を最小限に抑える取り組みも実施しています。



畑を巡回して適切な農業や肥料の使用を指導

受粉用のハチを外来種から在来種に切り替え

生鮮トマトの受粉にはハチを使用します。外来種のセイヨウオオマルハナバチが、問題を引き起こす可能性のある特定外来生物の候補に挙がっていることから、2004年5月から、直接管理する全国3カ所の大型温室を在来種のクロマルハナバチに切り替え、以降新設の5つの大型温室は開設当初からクロマルハナバチを使用しています。当初このハチの繁殖技術はまだ確立しておらず、トマトの品質や経済性への影響も不透明でしたが、当社が技術開発を後押しし実現しました。今では日本の生鮮トマト栽培の全量をクロマルハナバチで賄えるまでに技術確立されています。



写真提供: Masahiro Mitsuhashi

生鮮トマトの受粉には在来種のクロマルハナバチを活用

Topic 08 飲料商品を環境配慮型パッケージへ

環境負荷の低い商品容器への切り替え

カゴメグループでは、環境に配慮した商品の研究や開発にも注力し、環境負荷の低い商品容器への切り替えに取り組んでいます。



FSC認証[®]の紙バック容器
 ※FSC[®](Forest Stewardship Council[®]: 森林管理協議会)は、木材を生産する森林と、その森林から切り出された木材の流通や加工の過程を認証する制度を管理する国際的な機関。(FSC[®]N002385)



グリーン電力使用容器^{*}
 ※グリーン電力: 風力、太陽光、バイオマス(生物資源)などの自然エネルギーにより発電された電力のこと。自然エネルギーによる発電は発電する時にCO₂を発生しないと考えられている。



国内の間伐材や端材などを30%以上使用している、環境配慮型紙製飲料容器の「カートカン」を積極的に採用。

飲用後の紙容器の分別と減容化の促進



飲用後の紙バックを分別し、更にたたんで減容化して頂いたお客さまに対し、感謝を表したメッセージ「たたんでくれてありがとう」を容器に表示しています。

Topic 09 世界各国の気候・土壌に適したトマトや野菜の栽培による農業の持続的な発展を推進



Kagome Australiaの広大なトマト畑では機械収穫が行われる



世界各地の畑のセンサーは人工衛星と結ばれ、温度、湿度、降雨などの情報を収集

Kagome Australia(オーストラリア)のサステナブルファーム

カゴメグループは国内外において、自然の摂理を守りながら持続可能性を高める農業技術開発、普及を推進してきました。Kagome Australia(オーストラリア)は先進的なユニリーバ社の持続可能な農業基準に100%対応しており、点滴灌漑の利用による水や肥料の管理と適切な輪作による土壌改善で、長期間にわたり栽培が可能な農業を進めています。H.I.T.(ポルトガル)もグローバルGAP(Good Agricultural Practice)に基づいた農業に取り組んでいます。また、種子会社United Genetics Holdings(アメリカ)では、栽培地域の気候や土壌に適したトマトと野菜の品種開発と、栽培技術の確立に努め、更なる環境負荷軽減と安定した原料の供給のための技術向上に向け、種子のレベルから取り組んでいます。



Kagome Australiaの点滴灌漑システム
 加工用トマトの栽培に点滴灌漑を採用。地中に埋設したチューブから、土中の根に直接ゆっくり灌漑水を与えることにより、水や肥料の消費量を最小限に抑えている。写真は土中にパイプを敷設する様子

最先端の加工用トマト栽培技術を研究開発

2015年3月より、農業ICT^{*}を活用した海外における最先端の加工用トマト栽培技術の開発を進めています。具体的には、試験圃場に設置した気象・土壌などの各種センサーや人工衛星・ドローンなどから得られるデータを活用し、トマトの生育状況や気象条件に応じた水・肥料・農業などの使用量の最適化と収穫量の最大化を達成することで、農業の高付加価値化と環境にやさしい農業の実践を目指しています。

また、世界的なトマト消費の増加に対応した供給体制の確立に向け、2016年3月、ポルトガルに農業を中心とした研究開発センターを設立。新産地における原料トマトの安定生産に向けた活動と、当社独自のトマト品種と栽培技術の開発を目的に研究を進めています。これらの活動を通じ、需要を先取りする新しいトマト品種の開発や、最低限の資源投入(水、肥料など)で、最大限の収量と品質を達成する農業の高付加価値化を目指しています。また、環境にやさしい農業の実践につながる栽培技術の開発も手がけています。
 ※ICT: Information and Communication Technology(情報通信技術)



カゴメアグリビジネス研究開発センターでの活動風景

「よい会社」ならでの 「強い企業」を目指して

取締役専務執行役員
経営企画本部長 **渡辺 美衡**



積み重ねた無形資産にこそ、 真の強さが隠れている

当社は、種子から食卓までのバリューチェーンにおいて、各段階で無形資産を長年にわたり積み重ねてきました。経験と知見が編み出した独自の品種開発や栽培技術、素材加工技術、野菜の健康効果の基礎研究や、お得意先さまとの信頼の絆などです。そうした創業以来の地道な努力が高い評判を創出し、多くの消費者に支持され愛される「カゴメブランド」を築き上げてきました。カゴメを、何よりもまず安心安全で、食べておいしく、しかも健康によいという商品ブランドとしてだけでなく、会社としても就職人気ランキングや企業イメージ調査で高い評価を頂けるコーポレートブランドとして育てて頂いたステークホルダーの皆さまに、心から感謝申し上げます。

長い年月をかけて加工食品で得たこのブランドの信頼は、生鮮野菜カテゴリーにも展開しています。創業の時代からの加工用トマトの契約栽培というシステムを、生鮮トマトの調達に活かしています。海外におけるカゴメブランドは一般消費者の方々への知名度こそ低いものの、グローバルなトマト業界においては有力プレーヤー

「開かれた企業」として、機関投資家との対話を進める

2001年からは「ファン株主10万人づくり」を掲げ、国内の個人株主を増やすことに注力してきました。約20万人の個人株主は国内食品企業として最大数で、一部上場企業の中では35番目に位置するまでになりました。ファン株主はカゴメ商品を購入されるお客さまの代表であると位置づけ、さまざまなイベントを通じ、対話と交流を積極的に行っています。しかし、ファン株主が増えたことで当社株式の平均保有期間が長くなり、結果

です。カゴメグループが一次加工する生トマト量は年間約2百万トンで、世界第2位になりました。1988年進出の米国で生産開始した業務用トマトソースは、宅配ピザの原材料として今では世界39カ国以上のお客さまに召し上がって頂いています。そしてお客さま中心の商品開発を進めることで、外食チェーンの拡大とともに成長し、米国カゴメは海外事業において最も利益を獲得するようになりました。

「自然を、おいしく、楽しく。」のブランドステートメントを愚直なまでに実践し、迷ったときはいつも「感謝」「自然」「開かれた企業」の企業理念に立ち返って真っ当な選択を行ってきたカゴメが、商品だけでなく企業の姿勢として「よい会社」として評価されているのは、それを支える非財務資本あつてのことです。

的に「株価水準から考えると流動性が低い」と機関投資家の方々からご指摘を受けるようになりました。このご指摘は、当社の課題のひとつであると受け止めています。また、中期経営計画に示した利益目標の目線が低いのではないかというご意見も頂戴しています。世間からの高いブランド価値評価に応じた利益を獲得できる体質となること、その手段として社内改革を進めることで、結果を出していきたいと考えております。

これからも引き続き機関投資家の皆さまからの指摘や意見を積極的にお伺いし、持続的成長力のある企業とご

評価を頂ける経営を目指します。

「よい会社」からの脱却。「ありたい姿」に向けた価値創造ビジョン

当社の最大のリスクは、このまま「よい会社」でいることです。そこから脱却して「食を通じて社会問題の解決に取り組み、持続的に成長できる『強い企業』」を実現するためには、収益構造の改革と働き方の改革を更に推し進めて十分な利益を獲得し、成長への投資資金を確保する必要があります。収益構造の改革ではムダ・ムリ・ムラの削減に注力し、生産体制も最適化していきます。既に顕在化している物流問題に対しては、食品メーカー4社の共同出資による新物流会社「F-LINE株式会社」を発足させました。国内の食品市場が縮小する中で利益を伸ばすために、お取引先さま別限界利益を

KPIに設定し、効率的な営業活動を図ります。そして、総労働時間あたりの人件費生産性を向上させるためには、働き方の改革が必要です。メリハリをつけて業務を遂行してもらうため、有休暇取得率70%を目標として設定しました。ワークエンゲージメントを高める目的で、在宅勤務も2017年4月に導入済みです。健康で、いきいきと活躍してもらうため、今年度からスマートフォンを活用したヘルスケアベンチャー企業FiNC（フィンク）社と業務提携もしました。健康寿命の延伸に向けてあるべき生活習慣を、まず従業員が実践できるよう健康経営を推進して参ります。

資本効率と根源的リスクに着目してセグメントを再編成 2018年度目標は売上高2,200億円、営業利益率6%、ROE8%

2017年度からの事業別セグメントでは、資本効率と過去のリターンの分散の特徴に着目し「国内加工食品事業」、「国内農事業」、「国際事業」の3つに集約しました。資産回転率で見ると国内加工食品事業は1.1で国内食品業界平均程度、国内農事業は1.8と効率がよく、国際事業は装置産業的側面が強いため0.7となっています。これらを向上させるため、国内加工食品事業では、売上の拡大で「日本人の野菜不足解消」に貢献します。そして限界利益率や損益分岐点比率を定量目標とするKPI体系を営業現場に展開し、収益構造の改革を更に推し進めていきます。国内農事業では、今後は全国の農業法人などが投資主体となり、当社は、その法人との協業で、例えば契約栽培によりトマトを全量買い取って、需給マッチングやマーケティング展開を担当するというネットワーク型の事業推進により、更に資産効率の高い規模拡大を図ります。食品メーカーや大手外食チェーン向けの加工用トマトを大きな柱とする国際事業では、世界的な人口増や経済発展に対応して将来の大きな成長が見込まれる地域へ設備投資を積極的に行う一方、バリューチェーンの中で利益率の高いサブセグメントへ焦点を絞って参ります。

現在の収益は、国内加工食品事業、中でも特に飲料へ依存する構造ですが、国内農事業と国際事業について着実な成長戦略を進め、競争力を生み出す非財務資本は共通していても利益変動の波動が異なる3事業のポートフォリオでリスクを分散しながら、高収益を持続的に産み出すカゴメへと変革していきます。「長期ビジョン」で掲げた、売上高3,000億円、営業利益200億円の達成に向けて、中期経営計画の最終年度となる2018年度の目標を上方修正し、売上高2,200億円、営業利益率6%、ROE8%としました。来年度は現行中期経営計画の最終年度として、収益構造の改革や働き方の改革を仕上げて収益体質を盤石なものとし、次期計画では成長へと軸足を移して参ります。このため前倒しで完了できる経営課題は速やかに実行し、変化を先取りして対応できる素早いPDCAサイクルを実践します。

企業理念型経営を貫き、ユニークな企業として歩んできたカゴメ。これまで育んできた価値源泉を更に磨き、その輝きを新たな成長の糧として「ありたい姿」の実現に向けた挑戦を続けて参ります。

収益及び利益の状況

■ 売上高

国内事業は、主力の飲料事業の販売が好調に推移したことなどにより前期比81億54百万円の増加（4.9%増）となりました。

国際事業は、平成27年5月末に連結子会社化したPBI社が通期で寄与したことなどにより現地通貨建てでは増収であったものの、年初から為替相場が円高に推移した影響を受け、円換算後では前期比5億57百万円の減少（1.2%減）となりました。

上記に連結会社間の売上相殺消去を実施した結果、売上高は、2,025億34百万円となり、前年度に比べ、69億15百万円の増収(3.5%増)となりました。

■ 売上原価及び売上総利益

売上原価は、1,116億7百万円となり、前年度に比べ、13億2百万円の増加（1.2%増）となりました。また、売上原価率は55.1%となり、1.3ポイント改善しました。この主な要因は、国内事業において原価逓減や不採算商品の絞り込みを行ったほか、原油安などによる売上原価への好影響があったことによります。

この結果、売上総利益は、909億27百万円となり、前年度に比べ、56億12百万円の増加（6.6%増）となりました。

■ 販売費及び一般管理費並びに営業利益

販売費及び一般管理費は、799億81百万円となり、前年度に比べ、13億90百万円の増加（1.8%）となり、売上高販管費比率では39.5%と前年度から0.7ポイント低下しました。この主な要因は、国内事業における販売促進費の効果的活用や国際事業におけるのれん償却費の負担が減少したことによります。

この結果、営業利益は、109億46百万円となり、前年度に比べ、42億22百万円の増加（62.8%増）となりました。また、売上高営業利益率は、3.4%から5.4%と2.0ポイント改善しました。

■ 営業外損益及び経常利益

営業外収益は、12億24百万円となり、前年度に比べ、82百万円の増加となりました。これは主に当社子会社Kagome Australia Pty Ltd.が生産物賠償責任保険を受取ったことにより、受取保険金が増加したためです。また、営業外費用については、8億54百万円となり、前年度と同水準となりました。

この結果、経常利益は、113億15百万円となり、前年度に比べ、43億円の増加（61.3%増）となりました。また、売上高経常利益率は、3.6%から5.6%と2.0ポイント改善しました。

■ 特別損益

特別利益は、22億33百万円となり、前年度に比べ、16億33百万円の増加となりました。この主な要因は、当社グループ保有の不動産を売却したことにより固定資産売却益16億89百万円を計上したためです。

上記のほか、収用補償金2億36百万円、当社子会社Vegitalia S.p.A.の銀行借入の一部返済免除による債務免除益3億7百万円を計上しています。

特別損失は、22億79百万円となり、前年度の8億6百万円に比べ、14億72百万円の増加となりました。固定資産処分損1億67百万円、減損損失6億6百万円、投資有価証券評価損2億23百万円を計上したほか、台湾南部地震や熊本地震による災害損失62百万円、静岡工場の閉鎖決定などに伴う事業構造改善費用6億31百万円、業務用ダイストマト缶の自主回収に関連する費用を自主商品回収関連費用とし

て4億14百万円、債務保証損失引当金繰入額1億72百万円を計上しています。

■ 法人税等及び親会社株主に帰属する当期純利益

法人税等合計は、前年度に比べ、6億16百万円増加し41億25百万円となりました。また、税効果会計適用後の法人税等の負担率は36.6%となり、日本の法定税率を上回りました。これは主に、のれん償却額による税負担率の上昇のほか、国内の法人税等の税率変更に伴う繰延税金資産の取崩しによる税負担の増加があったことによります。

上記に非支配株主に帰属する当期純利益を差し引いた結果、親会社株主に帰属する当期純利益は、67億64百万円となり、前年度に比べ33億23百万円の増加となりました。

資産・負債の状況の分析

■ 資産

総資産は、前年度末に比べ109億18百万円増加しました。

流動資産は、前年度末に比べ95億95百万円増加しました。これは、「有価証券」を現金化したことにより131億15百万円、在庫（「商品及び製品」、「仕掛品」及び「原材料及び貯蔵品」の合計）が在庫削減や為替影響などにより50億47百万円、当社が保有する為替予約について円高が進行したことに伴いデリバティブ債権が46億22百万円、それぞれ減少したものの、「現金及び預金」が「有価証券」の現金化及びシンジケートローンによる資金調達等により305億4百万円増加したことによります。

固定資産は、前年度末に比べ13億23百万円増加しました。

「有形固定資産」は、前年度末に比べ12百万円増加しました。これは、減価償却費47億29百万円や為替影響により減少しましたが、設備拡充や賃貸用施設の建設などにより固定投資が66億48百万円発生したことによります。

「無形固定資産」は、のれん等の償却や為替影響により前年度末に比べ17億6百万円減少しました。

「投資その他の資産」は、前年度末に比べ30億17百万円増加しました。これは、主にIngomar社の出資持分を新たに取得したことなどによります。

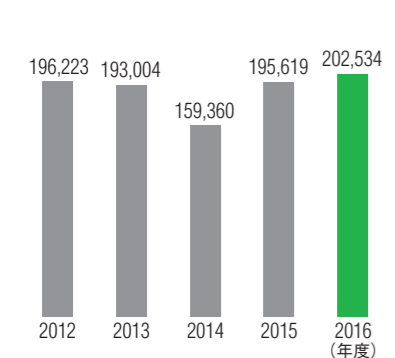
■ 負債及び純資産

負債は、前年度末に比べ392億71百万円増加しました。主な内訳として自己株式の公開買付資金の調達などにより「短期借入金」が274億52百万円、シンジケートローンによる資金調達などにより「長期借入金（「1年内返済予定の長期借入金」を含む）」が97億1百万円、「未払金」が賃貸用施設の建設などで26億57百万円それぞれ増加した一方で、「支払手形及び買掛金」が14億75百万円減少しました。

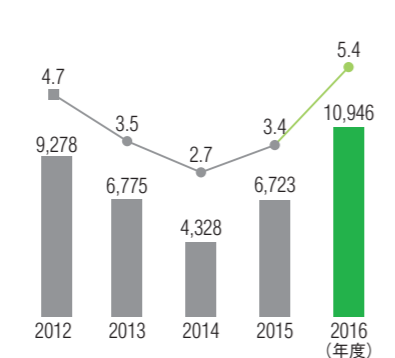
純資産は、前年度末に比べ283億52百万円減少しました。これは、自己株式の公開買付及び従業員持株E S O P信託の再導入に伴い「自己株式」が268億48百万円増加（純資産は減少）したことによります。その他、「利益剰余金」が「親会社株主に帰属する当期純利益」により67億64百万円増加、剰余金の配当により21億88百万円減少、子会社持分を追加取得したことなどにより「資本剰余金」が13億70百万円、「非支配株主持分」が13億29百万円、円高の進行などにより「その他の包括利益累計額」が34億5百万円、それぞれ減少しております。

この結果、自己資本比率は42.1%、1株当たり純資産は1,043円89銭となりました。

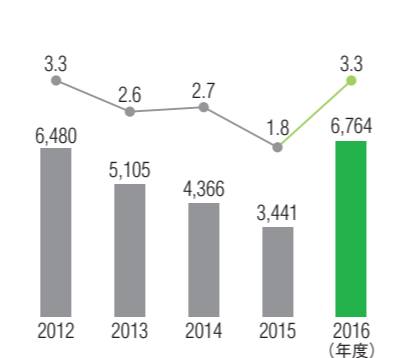
売上高 (単位:百万円)



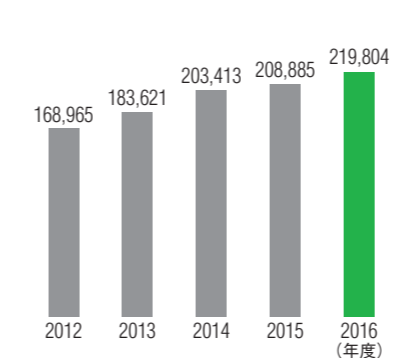
営業利益/営業利益率 (単位:百万円/%)



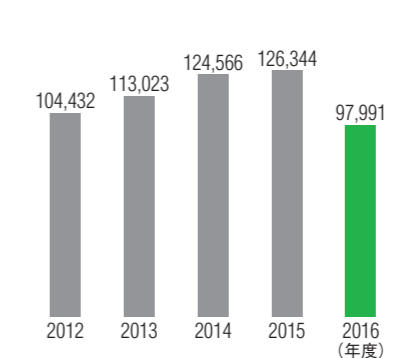
親会社に帰属する当期純利益/当期純利益率 (単位:百万円/%)



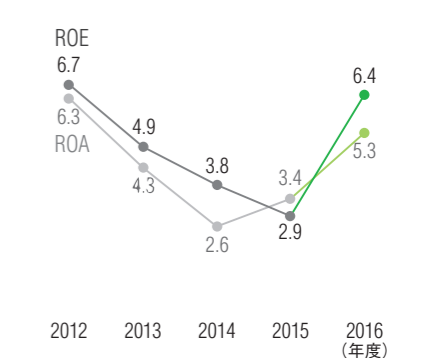
総資産 (単位:百万円)



純資産 (単位:百万円)



ROA(総資産経常利益率)/ROE(自己資本当期純利益率) (単位:%)



連結貸借対照表

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (平成27年12月31日)	当連結会計年度 (平成28年12月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	8,413	38,918
受取手形及び売掛金	32,088	33,617
有価証券	13,115	—
商品及び製品	20,874	19,648
仕掛品	1,041	932
原材料及び貯蔵品	23,698	19,985
繰延税金資産	634	660
デリバティブ債権	10,297	5,675
その他	6,044	6,325
貸倒引当金	△305	△264
流動資産合計	115,903	125,498
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	41,135	41,609
減価償却累計額	△24,046	△24,642
建物及び構築物(純額)	17,089	16,966
機械装置及び運搬具	73,705	72,286
減価償却累計額	△54,031	△53,751
機械装置及び運搬具(純額)	19,674	18,535
工具、器具及び備品	6,579	6,408
減価償却累計額	△5,440	△5,307
工具、器具及び備品(純額)	1,138	1,101
土地	13,684	13,241
リース資産	2,886	3,054
減価償却累計額	△2,456	△2,403
リース資産(純額)	430	650
建設仮勘定	1,605	3,138
有形固定資産合計	53,622	53,634
無形固定資産		
のれん	7,616	6,515
商標権	2,392	2,192
顧客関連資産	2,777	2,496
ソフトウェア	1,522	1,442
その他	365	321
無形固定資産合計	14,675	12,968
投資その他の資産		
投資有価証券	19,764	19,532
長期貸付金	2,010	1,691
繰延税金資産	994	93
その他	1,987	6,460
貸倒引当金	△72	△75
投資その他の資産合計	24,684	27,702
固定資産合計	92,982	94,305
資産合計	208,885	219,804

	前連結会計年度 (平成27年12月31日)	当連結会計年度 (平成28年12月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	15,204	13,729
短期借入金	10,780	38,232
1年内返済予定の長期借入金	834	8,285
未払金	9,438	12,096
未払法人税等	2,206	704
繰延税金負債	2,788	1,104
賞与引当金	572	1,241
役員賞与引当金	56	101
デリバティブ債務	13	12
その他	3,827	3,050
流動負債合計	45,722	78,558
固定負債		
長期借入金	25,701	27,952
繰延税金負債	2,792	3,704
退職給付に係る負債	4,915	5,427
債務保証損失引当金	—	172
その他	3,409	5,996
固定負債合計	36,818	43,253
負債合計	82,541	121,812
純資産の部		
株主資本		
資本金	19,985	19,985
資本剰余金	23,733	22,362
利益剰余金	61,916	66,492
自己株式	△314	△27,163
株主資本合計	105,320	81,677
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	6,444	6,487
繰延ヘッジ損益	6,952	4,287
為替換算調整勘定	1,787	1,276
退職給付に係る調整累計額	△1,024	△1,296
その他の包括利益累計額合計	14,160	10,754
新株予約権	19	44
非支配株主持分	6,844	5,514
純資産合計	126,344	97,991
負債純資産合計	208,885	219,804

連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 自平成27年1月1日 至平成27年12月31日	当連結会計年度 自平成28年1月1日 至平成28年12月31日
売上高	195,619	202,534
売上原価	110,304	111,607
売上総利益	85,314	90,927
販売費及び一般管理費	78,590	79,981
営業利益	6,723	10,946
営業外収益		
受取利息	230	255
受取配当金	276	314
持分法による投資利益	70	46
受取保険金	73	194
その他	490	413
営業外収益合計	1,141	1,224
営業外費用		
支払利息	158	195
為替差損	337	293
その他	353	366
営業外費用合計	850	854
経常利益	7,015	11,315
特別利益		
固定資産売却益	81	1,689
投資有価証券売却益	297	-
持分変動利益	152	-
取用補償金	-	236
債務免除益	68	307
特別利益合計	600	2,233
特別損失		
固定資産処分損	156	167
減損損失	69	606
投資有価証券評価損	32	223
災害による損失	-	62
商品自主回収関連費用	-	414
事業構造改善費用	548	631
債務保証損失引当金繰入額	-	172
特別損失合計	806	2,279
税金等調整前当期純利益	6,808	11,269
法人税、住民税及び事業税	3,706	2,208
法人税等調整額	△197	1,917
法人税等合計	3,509	4,125
当期純利益	3,299	7,144
非支配株主に帰属する当期純利益又は 非支配株主に帰属する当期純損失(△)	△141	379
親会社株主に帰属する当期純利益	3,441	6,764

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 自平成27年1月1日 至平成27年12月31日	当連結会計年度 自平成28年1月1日 至平成28年12月31日
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	1,653	43
繰延ヘッジ損益	△2,367	△2,667
為替換算調整勘定	△1,849	△1,014
退職給付に係る調整額	△33	△275
持分法適用会社に対する持分相当額	2	4
その他の包括利益合計	△2,593	△3,910
包括利益	706	3,233
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	1,303	3,359
非支配株主に係る包括利益	△597	△125

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 自平成27年1月1日 至平成27年12月31日	当連結会計年度 自平成28年1月1日 至平成28年12月31日
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	6,808	11,269
減価償却費	5,894	5,732
減損損失	250	990
のれん償却額	1,230	752
受取利息及び受取配当金	△506	△569
支払利息	158	195
賞与引当金の増減額(△は減少)	200	714
その他の引当金の増減額(△は減少)	109	147
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	207	147
持分法による投資損益(△は益)	△70	△46
有価証券売却損益(△は益)	△297	-
有価証券評価損益(△は益)	97	223
固定資産売却損益(△は益)	75	△1,521
持分変動損益(△は益)	△152	-
債務免除益	△68	△307
取用補償金	-	△236
売上債権の増減額(△は増加)	1,312	△1,748
たな卸資産の増減額(△は増加)	△1,273	4,041
未収入金の増減額(△は増加)	△386	164
仕入債務の増減額(△は減少)	612	△1,374
未払金の増減額(△は減少)	△1,132	2,173
預り敷金及び保証金の受入による収入	-	1,255
その他の流動資産の増減額(△は増加)	△46	156
その他の流動負債の増減額(△は減少)	△49	△110
その他の増減額(△は減少)	230	542
小計	13,204	22,591
利息及び配当金の受取額	534	541
利息の支払額	△181	△196
法人税等の支払額	△1,517	△4,264
取用補償金の受取額	-	153
営業活動によるキャッシュ・フロー	12,039	18,824
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△443	△10,676
定期預金の払戻による収入	1,110	546
有価証券の取得による支出	△59	△64
有価証券の売却及び償還による収入	4,420	-
固定資産の取得による支出	△6,974	△6,836
固定資産の売却による収入	221	2,210
貸付けによる支出	△0	△0
貸付金の回収による収入	292	58
連結の範囲の変更を伴う子会社株式及び出資金の取得による支出	△9,612	-
関係会社株式及び出資金の取得による支出	△1	△3,741
その他の増減額(△は減少)	23	△73
投資活動によるキャッシュ・フロー	△11,023	△18,576
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	4,018	28,160
長期借入れによる収入	688	11,333
長期借入金の返済による支出	△2,259	△904
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△85	△57
非支配株主からの払込みによる収入	722	195
配当金の支払額	△1,646	△2,187
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式及び出資金の取得による支出	-	△2,715
非支配株主への配当金の支払額	△86	△72
自己株式の増減額(△は増加)	203	△26,848
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,555	6,904
現金及び現金同等物に係る換算差額	△456	86
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	2,114	7,238
現金及び現金同等物の期首残高	18,960	21,075
現金及び現金同等物の期末残高	21,075	28,313

会社概要

創業	1899年(明治32年)
設立	1949年(昭和24年)
本社	愛知県名古屋市中区錦3丁目14番15号 TEL(052)951-3571(代表) FAX(052)968-2510
東京本社	東京都中央区日本橋浜町3丁目21番1号 日本橋浜町Fタワー TEL(03)5623-8501(代表) FAX(03)5623-2331
資本金	19,985百万円
従業員数	2,621名(連結)
事業所	本社、東京本社、1支社、8支店、6工場、イノベーション本部
事業内容	調味食品、保存食品、飲料、その他の食品の製造・販売、 種苗、青果物の仕入れ・生産・販売



本社



東京本社

事業所及び関連会社

事業所			
本社	営業所	工場	
東京本社	●北海道支店	●上野工場	
イノベーション本部	●東北支店	●小坂井工場	
東京ラボ	●北陸営業所	●富士見工場	
	●大阪支店	●那須工場	
	●北東北営業所	●茨城工場	
	●中四国支店	●小牧工場	
	●東京支社		
	●岡山営業所		
	●神奈川支店		
	●四国営業所		
	●関東支店		
	●九州支店		
	●名古屋支店		
	●沖縄営業所		
	●静岡営業所		

主な当社グループ企業

国内関連会社	
●加太菜園株式会社	(和歌山県和歌山市)
●響灘菜園株式会社	(福岡県北九州市)
●いわき小名浜菜園株式会社	(福島県いわき市)
●カゴメアクシス株式会社	(愛知県名古屋市)
●カゴメ物流サービス株式会社	(愛知県大府市)

海外関連会社	
●Kagome Inc.	(米国 カリフォルニア州)
●Vegitalia S.p.A.	(イタリア カラブリア州)
●Holding da Industria Traqnsformadora do Tomate, SGPS S.A.	(ポルトガル パルメラ市)
●Kagome Australia Pty Ltd.	(オーストラリア ビクトリア州)
●Taiwan Kagome Co., Ltd.	(台湾 台南市)
●United Genetics Holdings LLC	(米国 カリフォルニア州)
●Preferred Brands International, Inc.	(米国 コネチカット州)

株式の状況

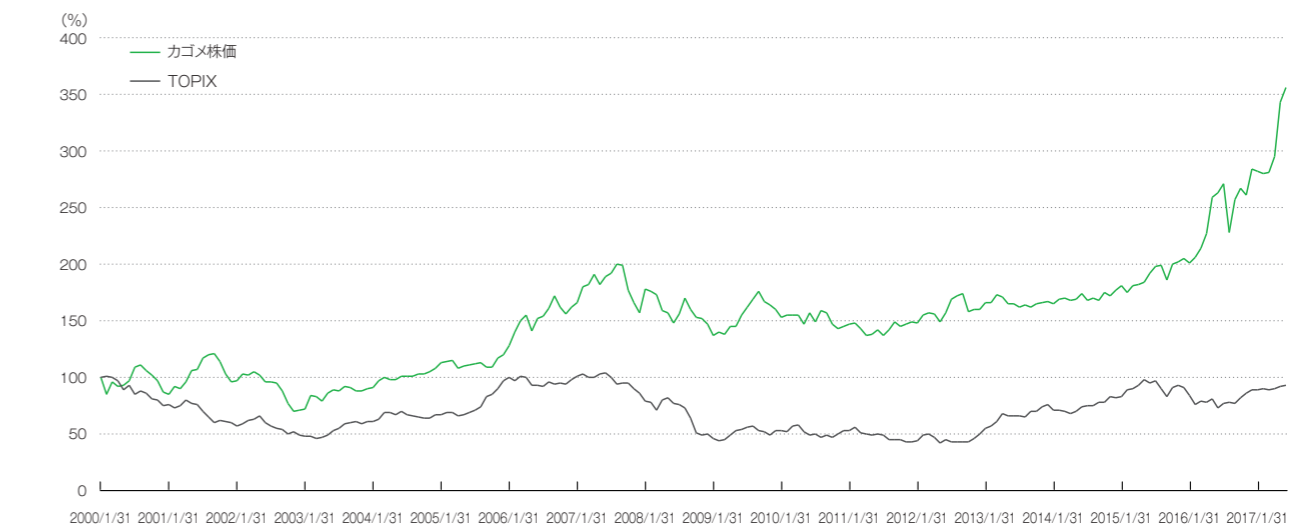
発行済株式の総数	99,616,944株
(注) 1. 発行可能株式総数	279,150,000株
2. 単元株式数	100株
株主数	193,091名

大株主名	当社への出資状況	
	所有株数	持株比率
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	8,309	9.34
ダイナパック株式会社	5,379	6.05
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,555	5.12
日清食品ホールディングス株式会社	1,559	1.75
蟹江利親	1,412	1.59
蟹江英吉	1,175	1.32
カゴメ社員持株会	983	1.11
川口久雄	983	1.11
カゴメ取引先持株会	943	1.06
蟹江淳子	787	0.88
計	26,089	29.33

※持株比率は自己株式(10,658千株)を控除して計算しております。なお、自己株式には、従業員インセンティブ・プラン「従業員持株ESOP信託」導入において設定した、日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)所有の当社株式412千株を含んでおりません。

株価推移

当社株価とTOPIX(東証株価指数の推移)



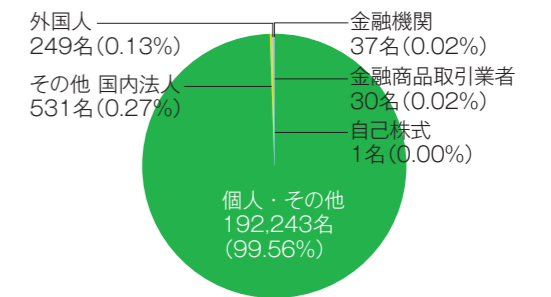
※2000年1月末を100とした月末の相対株価

株価・出来高・配当の推移(単位:円)

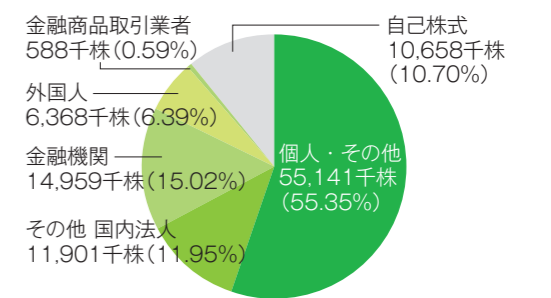
年度	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
株価(期末)	1,667	1,620	1,519	1,651	1,494	1,531	1,651	1,721	1,828	2,116	2,923
出来高(百株)	50,370	41,004	27,114	29,485	45,103	19,910	40,129	56,218	61,069	64,610	85,838
1株当たり年間配当金	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	18.00	20.00	22.00	16.50	22.00	24.50

株式分布状況

所有者別分布状況



株式数別分布状況





カゴメ株式会社

本社／〒460-0003 愛知県名古屋市中区錦3丁目14番15号 TEL. (052) 951-3571 (代表)
東京本社／〒103-8461 東京都中央区日本橋浜町3丁目21番1号 日本橋浜町Fタワー TEL. (03) 5623-8501 (代表)



環境に配慮したFSC®認証紙と植物油インキを使用しています。