

品質・環境

安心・安全な商品の提供／自然環境の保全

ブランドの約束を果たす

当社は企業理念とブランドステートメント「自然を、おいしく、楽しく。KAGOME」に基づき、品質と環境は表裏一体であるとの考えのもと「品質・環境方針」を定めています。それに則り、サプライチェーンの各工程で品質保証と環境保全に取り組んでいます。

品質と環境に対する考え方

当社は、安全な原料を調達し、自然の恵みを活かしたもののづくりに取り組んできました。当社の事業活動の継続のためには、豊かな自然環境のもとでの持続的な農業の営みが欠かせず、自然を活かしたもののづくりを保証する体制と、地球環境の保全を両立させていくことが必要不可欠です。「カゴメが情熱を込めて取り組んできたものづくりと同じ想いで環境保全にも注力することで、持続可能な社会の実現を目指す」という経営の意志を含め、従来の「品質方針」と「環境方針」を統合し、2017年10月に「品質・環境方針」を制定しました。

品質・環境方針

- 1 野菜によるおいしさや健康価値で、大切な人の健康長寿に貢献します。
- 2 国内外のパートナーと種子・畑から一貫した安全な農産原料づくりに取り組みます。
- 3 野菜を育む水・土・大気を守り、豊かな自然をつくる農業を未来につなげ、得られた恵みを有効に活用します。
- 4 法令や自主基準を順守し、仕組みや行動をレベルアップし続けることで、安全で環境に配慮した商品をお客様にお届けします。
- 5 お客様へ商品やサービスの確かさをお伝えしつつ、お客様の声を企業活動へ反映します。

国内における認証システム

品質マネジメントシステム

カゴメでは、設計開発・調達・生産・物流・販売の各工程でカゴメ品質マネジメントシステム (KQMS[®]) を回し、安心・安全な商品のご提供に努めています。KQMSはISO9001:2015及びFSSC22000の規格要求事項を満足し、お客様からの要求や関連法規を満たすことはもとより、品質リスクへの備えをより一層強化しつつ、将来にわたって価値あるものづくりとそのご提供を果たすためのシステムです。

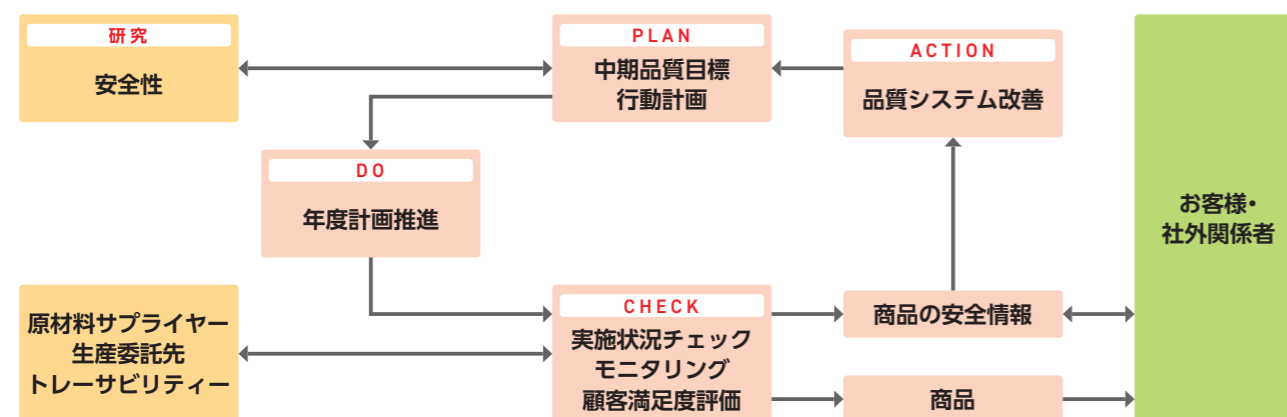
※KQMS…Kagome Quality Management Systemの略

環境マネジメントシステム

環境面においては、ISO14001:2015に則ったカゴメ環境マネジメントシステム (KEMS[®]) を確立し、環境パフォーマンスの向上、順守義務の遂行、環境目標の達成を目指しています。その適用範囲は従来の国内全工場及び関連部門から、20年12月には国内の全部門に拡大してISO14001の認証を取得しました。

※KEMS…Kagome Environment Management Systemの略

カゴメQMSサイクル



品質・環境トピックス 国内事例

カゴメの品質に対する考え方や管理の仕組みを、自社だけでなくサプライヤーにも展開する取り組みを始めています。

① サプライヤーへ求める品質管理基準

カゴメ商品の品質を担保するために、サプライヤー（原材料サプライヤー及び生産委託先）に対して、アレルギー物質管理や異物混入防止の管理など、守るべき品質管理基準を明確に示しました。この品質管理基準の順守状況は、カゴメ品質保証部による拠点品質監査によって確認します。今後、取引を開始する新規のサプライヤーにも求めていきます。

② 「食品偽装予防」の仕組みの構築

食品防御（フードディフェンス）に加え、食品偽装（フードフラウド）予防の仕組みを19年に構築しました。主に、産地や品種を訴求する特色ある原材料について、偽装を防止するための管理を行っています。

品質・環境トピックス 海外事例

海外グループ共通の品質管理基準を定め、海外グループ会社の品質向上に取り組んでいます。

グローバル品質保証部では、海外グループ会社共通の品質管理基準 (Kagome Best Manufacturing Practice、以下、KBMP) を定め、カゴメが日本で培ってきたノウハウをグループ各社に展開する活動を行っています。

これまでに、製造面における異物混入防止などの品質管理、品質事故が起きた場合の迅速対応に関する共通ルールなどを海外グループ会社に展開してきました。

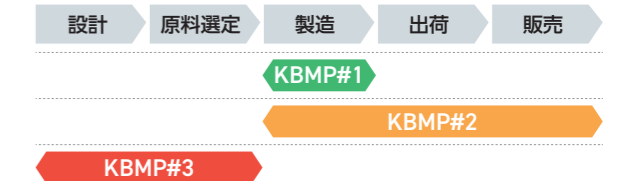
19年度からは、商品設計由来の品質事故の未然防止活動を行っています。20年度は主要子会社であるKagome Inc.における商品開発プログラムの改訂に取り組みました。品質保証部門が商品の企画段階からリスク抽出に参画できるように変更したことで、早い段階で商品設計上のリスク対策に着手できるようになり、より安心・安全な商品開発を確実にできる体制となりました。今後、対象会社を拡大してまいります。

これまでの活動によって、グループ会社におけるKBMPの定着率は確実に上がってきており、カゴメの品質第一・利益第二（品質がしっかりしていれば、利益は必ずとついてくるという意味）の考えは、海外にも浸透してきています。

また、海外グループ会社の品質・環境・技術情報を横断的に把握し、共有・活用することで品質保証レベル・生産性を向上させる取り組みも行っています。

20年度からはグループ横断での原価低減やCO₂削減に取り組むなど、品質だけでなく環境・生産に至る全社横断的な技術課題へと広がっています。

海外グループ会社共通の品質管理基準 KBMPのカバーする範囲



KBMP#1

- a) マグネット検査
- b) X線検査・金属探知機検査
- c) フィルター検査
- d) 洗浄
- e) メンテナンス
- f) パッキンなどの消耗品管理
- g) 5Sの手順と主な要点
(整理・整頓・清掃・清潔・しつけ)

KBMP#2

- a) 品質事故対応
- b) 変化点管理と製造ラインの妥当性確認
- c) 製造前・中・後の設備点検
- d) 無菌充填システムの設備管理

KBMP#3

- a) リスクの高い商品の開発手順と設計審査
- b) 原料由来の危害管理

品質・環境

気候変動への対応

CO₂削減の取り組み

自然の恵みを原料とする当社にとって、自然環境の保全は事業の継続のために必要不可欠です。特に気候変動への対応は優先度の高い課題として認識し、CO₂削減を進めていきます。

○ 気候関連情報開示のフレームワーク(TCFD)への対応

当社は、2019年に気候変動財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に従ったシナリオ分析を実施し、事業におけるリスク・機会を明確化しました。20年からは、「指標と目標」の見直しに着手しています。

ガバナンス カゴメグループは事業の最大のリスクを原料調達途絶と想定しています。地球温暖化は大型台風や暴風雨などの異常気象を引き起こし、原料産地に大きな被害を及ぼします。このリスクを回避すべく、カゴメはパリ協定を率先して遂行し、温室効果ガスの排出量削減に積極的に取り組むため、18年4月の取締役会でCO₂の中長期削減目標を決議しました。

代表取締役社長は、ISO14001に則ったカゴメ環境マネジメントシステムにおいて、トップマネジメントとして気候変動を含む当社の全ての環境活動を統括しています。社長は、環境に関する方針を掲げ、年2回のマネジメントレビューを通して環境マネジメントシステムの有効性を評価し、その改善を指示する責任と権限を有しています。

戦略 気候変動の顕在化は農作物を加工して販売する事業を行う当社にとって大きなリスクになるとともに、長年蓄積された技術を活用することで機会にもなり得ます。下記はカゴメグループにおけるリスクとその対応策及び機会の一例です。

カゴメグループのリスク対応策及び機会の一例

	リスク項目	対応策や機会
短期・中期的	・異常気象、気象パターンの変化 ・水ストレスによる生産量減少	・気候変動に対応できる野菜品種の獲得・販売 ・最小の水で生産できるトマト栽培システムの開発と利用
長期的	・炭素価格上昇 ・消費者の行動変化 ・生物多様性の減少	・CO ₂ 削減目標の引き上げと達成に向けた取り組み ・環境配慮商品や認証品の積極的な開発 ・生きものと共生する農業の提案と普及

※詳細については、ホームページをご覧ください。 <https://www.kagome.co.jp/company/csr/environment/activity/globalwarming/>

これらの気候変動のリスクと機会は、事業活動そのもののリスクや機会であるため、その他のリスクとともに事業計画に組み込まれています。

リスク管理 当社は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、代表取締役社長を議長として、リスクの対応方針や課題について、迅速な意思決定を図っています。特定した気候変動に関するリスク及び機会は環境マネジメント3ヶ年計画*の中で課題化し、全社で取り組んでいます。

※カゴメ環境マネジメント3ヶ年計画(2019-2021年度)の課題とKPIについては、ホームページをご覧ください。 <https://www.kagome.co.jp/company/csr/environment/plan/>

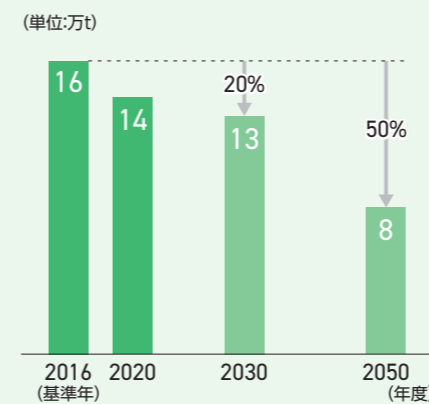
指標と目標 当社は、気候変動のリスクを緩和するため、18年に中長期CO₂排出削減目標を制定していますが、今後更に地球温暖化防止への取り組みを加速し、SBTイニシアチブ*の基準「1.5℃目標」への見直しを進めています。

※SBT (Science Based Targets) イニシアチブ…企業の温室効果ガス排出削減目標がパリ協定が定める水準と整合していることを認定する国際的イニシアチブ

これまでの目標

カゴメグループ中長期CO₂排出削減目標

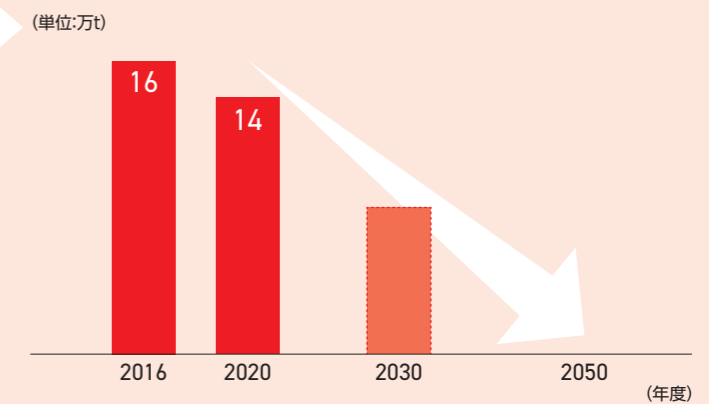
- Scope1,2** 2030年までに20%削減
2050年までに50%削減
(2016年基準)
- Scope3** サプライヤーとのCO₂削減の共同取り組み



新たな目標

従来の目標は、パリ協定の2℃目標に則っていますが、SBTの策定にコミットし、1.5℃目標水準を目指します。

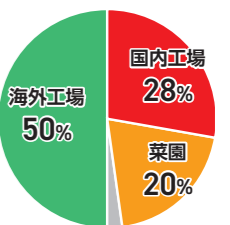
SBTイニシアチブへのコミットメント 当社は、CO₂排出削減に関してSBT認定を目指しており、2021年4月、SBT基準に則った削減目標を2年以内に策定することをコミットしました。



○ CO₂排出削減目標の達成に向けた取り組み

当社はこれまでの積極的な省エネ活動に加えて、20年には工場の排熱・排CO₂のトマト栽培への利用を開始、21年4月からは国内2工場において太陽光発電の利用を開始するなど、CO₂排出削減への対応を進めています。当社が排出するCO₂は、国内工場の他、トマト菜園やトマトの搾汁・濃縮を行っている海外工場からの排出割合が大きく、グループを挙げて排出量を削減するため、20年に環境マネジメントを管掌する取締役専務をオーナーとする「CO₂削減プロジェクト」を発足しました。本プロジェクトにて、国内工場、菜園、海外工場におけるより広範囲で長期的な視点での省エネ施策(製法見直し、高効率設備への更新他)、及び再生可能エネルギー利用(太陽光、バイオマス、再エネ証書活用など)によるCO₂削減計画を策定し、全社で取り組んでいます。

カゴメグループのCO₂排出量構成比(2020年)



工場排熱・CO₂の有効利用



富士見工場の排温水やボイラー排ガス中のCO₂を、隣接する菜園のトマト栽培に利用しています。

太陽光発電



小坂井・茨城工場に太陽光パネルを設置し、2021年4月より発電を開始しています。

また、当社は気候変動イニシアチブ(JCI*)に参画しており、21年4月の「パリ協定を実現する野心的な30年目標を日本政府に求めるJCIメッセージ」に賛同を表明しました。

※JCI: 気候変動対策に積極的に取り組む企業や自治体、NGOなど105団体が参加するネットワーク

品質・環境

水、生物多様性の保全/環境負荷が低い商品の開発

野菜を育む水・土を守る

当社は、野菜を育む水や生物多様性の保全に努め、持続可能な農業を目指すとともに、プラスチック使用による環境負荷の低減など、資源循環の実現にも積極的に取り組んでいます。

水の保全

栽培、加工段階で多くの水を使用する当社は、「カゴメグループの水の方針」を制定し、活動する地域の水資源を守るため、それぞれの地域に合った対策を進めています。海外グループ工場における水リスクの調査では、米国の干ばつやオーストラリアの干ばつ・大雨のリスクがあることが分かっています。オーストラリアでは大雨のリスクが高い4月後半を避けてトマト栽培を行うなどのリスク回避を行っています。また、逆に干ばつのリスクもあるため、冬に工場で使用した水をダムに貯水し、春に近隣農家に提供し、水の再利用に努めています。

カゴメグループの水の方針

- 1 カゴメグループおよび主要サプライヤーでの水リスクを把握します
- 2 地域の水資源を守るため、取水量の削減に努め、水を大切に使用します
- 3 使用した水は、きれいにして地域に還します
- 4 水リスクの高い事業所においては、その地域に合った水の対策を推進します



Kagome Australia Pty Ltd.の貯水ダム

生物多様性の保全

自然の恵みが持続的に享受できるよう、農業における生態系への負荷軽減を中心に、多様な生物との共存を目指しています。生物多様性と事業に関する現状評価に基づき、生物多様性方針に沿った活動を進めています。

生きものと共生する農場

持続可能な農業を具現化するため、「カゴメ野菜生活ファーム富士見」(長野県諏訪郡富士見町)に隣接する1.2ヘクタールの畑を「生きものと共生する農場」として、2020年から公開しています。この畑においては、害虫の天敵など、農業に役に立つ生きものを畑へと呼び込むために、「竹筒マンション」や「石づみハウス」などを仕掛け、その効果の検証を行っています。また、来場者の皆様にはクイズラリーで楽しみながら生物多様性の理解を深めて頂く取り組みを行っています。ここで蓄積したノウハウに基づき、生きもの力を活かした農業に賛同してもらえる農家を増やしていきたいと考えています。

これらの活動は、21年3月に農水省ホームページで公開された「農林水産分野における生物多様性取り組み事例集」に取り上げられました。

竹筒マンション
(ドロバチが子育てに使用)石づみハウス
(トカゲやクモの住処になる)

環境負荷が低い商品の開発—プラスチックに関する取り組み—

プラスチックの使用による環境負荷の低減を目指して、20年1月に「カゴメ プラスチック方針」を制定しました。具体的な目標として、30年までに、紙容器飲料に添付している石油由来素材のストローの使用を無くし、資源循環可能な素材(植物由来素材や紙素材)へ置き換えることとしています。また、飲料ペットボトルにおいて、30年までに、樹脂使用量全体の50%以上をリサイクル素材または植物由来素材とします。

カゴメ プラスチック方針

- 1 商品容器における過剰なプラスチックの使用をなくし、使用量の削減を推進します。当社はこれまでも、トマトケチャップチューブボトルやペットボトルの軽量化を実施してきており、今後も継続してプラスチック削減に取り組めます。
- 2 石油から新たにつくられるプラスチックの使用を抑制し、資源循環が可能なリサイクル素材や植物由来素材への置き換えを進めます。その上で以下2点を目標とします。
①紙容器飲料において、2030年までに、石油由来素材のストローの使用をゼロとし、資源循環可能な素材(植物由来素材や紙素材)へ置き換えます。
②飲料ペットボトルにおいて、2030年までに、樹脂使用量全体の50%以上をリサイクル素材又は植物由来素材とします。
- 3 プラスチックを含む排出物のリサイクルを推進し、工場におけるゼロエミッション※を継続して達成していきます。
※当社は、排出物のリサイクル率が99%以上であることをゼロエミッションと定義しています。
- 4 プラスチック容器の散乱防止(ポイ捨て防止)を啓発するため、全国の事業所による海岸や河川での環境美化活動を積極的に行います。

これまでの取り組み

1 紙容器飲料で植物由来素材を用いたプラスチックを使用

プラスチックによる環境負荷低減の取り組みの第一弾として、紙容器飲料で植物由来素材(サトウキビ由来)を用いたプラスチックキャップ及び植物由来素材を5%配合したプラスチックストローを20年4月から順次使用を開始しました。

対象商品 「カゴメ野菜生活100 Smoothie」各種をはじめとしたキャップ付き紙容器飲料
「野菜生活100オリジナル 200ml」などの紙容器飲料



2 ペットボトル容器で100%リサイクル素材を使用

20年9月より、一部のペットボトル商品で、使用済みのペットボトルからリサイクルされた再生PET樹脂素材の使用を開始しました。

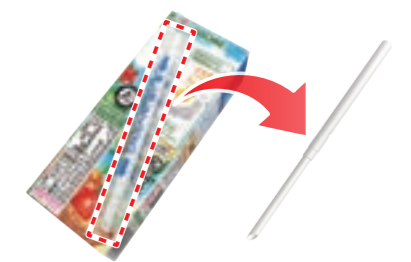
対象商品 「カゴメトマトジュース 高リコピントマト使用 265g」



3 環境に優しい紙ストローを採用した季節限定「野菜生活100」を販売

環境保全に配慮したFSC®森林認証紙※を使用した紙ストローを採用した「野菜生活100」季節限定商品を当社ホームページ内の販売サイトにて、数量限定で販売しました。今後も紙ストローを採用した「野菜生活100」季節限定商品を順次、数量限定で販売していく予定です。

対象商品 「野菜生活100 信州白桃ミックス」、
その他の「野菜生活100」季節限定シリーズ



※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で環境や社会に大きな負荷をかけずに生産された製品であることを示しています。

サプライチェーンマネジメントの強化

畑を起点とした商品づくりの基盤の強化

物流の社会課題解決に向けた取り組み

物流業界における労働力不足やドライバーの長時間労働、環境課題への対応などは喫緊の課題となっています。これら物流環境をめぐる社会課題の解決に向け、当社は2020年に、納品リードタイムの延長や賞味期限年月表示などの取り組みを開始しました。また、中長期的に上昇が想定される物流コストの抑制に取組み、在庫水準の適正化による物流コスト低減の成果につながりました。

〇 翌々日納品・賞味期限年月表示の開始

近年深刻化が続くトラックドライバー・倉庫作業員の人員不足などによる物流危機を受け、物流業界に対して労働環境改善や労働生産性向上が社会課題となっています。とりわけ、加工食品物流においては、物流は波動の大きさ、納品時の長時間待機・付帯作業などから物流環境の改善が急務となっています。

当社は20年4月から、販売店にご協力頂き、納品リードタイムを延長する、「翌々日納品」を開始しました。物流環境の改善により、持続的にお客様へ確実に商品をお届けすることを目指します。

また、食品ロスの削減や、物流・倉庫・小売りなどの流通関係者の負担軽減を目的とし、20年10月から賞味期間が360日以上のご家庭用飲料商品を対象として、賞味期限表示を「年月日」から「年月」への変更を順次進めています。今後、他の商品においても賞味期限表示の見直しを進めるとともに、賞味期間の延長についても引き続き取り組めます。



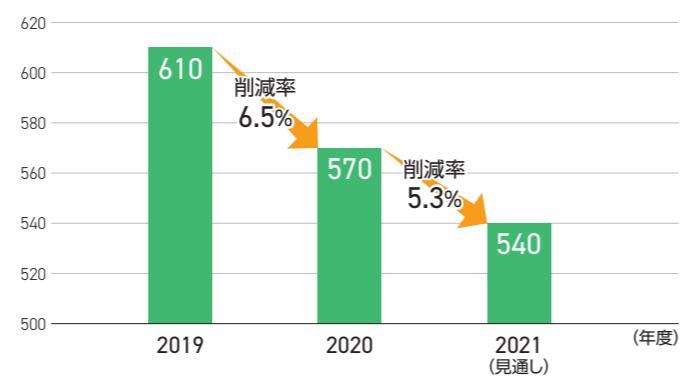
賞味期限年月表示 対象商品例

〇 在庫適正化による物流コストの低減

物流環境の悪化に伴い、物流コストは今後も継続して上昇することが想定されます。当社は、20年から在庫水準の適正化を目指し、主な容器ユニット毎に在庫適正量の見直しを開始しました。これまでの出荷実績に基づき、計画乖離要因の分析、出荷ボリュームと生産能力のバランスの可視化、カテゴリ内の品目別構成比などの現状把握を行うことで、在庫日数や重点管理品目の設定を行い、適正化を進めました。また、製造工場と連携し、需給変動への対応策を事前に合意することで、状況に合わせて柔軟に生産体制を調整する取り組みも進めました。

その結果、飲料を中心としたドライ輸送商品の在庫水準を前年比6.5%削減し、物流コストの低減が進みました。この取り組みは今後も継続し、上昇が想定される物流コストの抑制につなげていきます。

ドライ輸送商品在庫函数(約万函・年間平均)



持続可能な調達

気候変動、為替変動などのリスク回避、コストや調達先などの最適化を図るため、当社は調達拠点の分散化に取り組み、グローバルなネットワークを構築してきました。サプライヤー企業との対等でフェアな協力体制を尊重するとともに、当社自ら調達拠点の開発も行っています。

〇 カゴメ CSR調達方針の制定

カゴメは、安心・安全な原材料の調達はもとより、ビジネスパートナーである調達先と共に持続可能な社会の実現に貢献するために、「CSR調達方針」を制定しました。本方針では、公正・公平・透明な取引を実践し、法令・倫理や人権・労働、環境へ配慮した調達活動の推進を定めています。

(1) 安心・安全な原材料・商品の確保

- ・お客様に安心頂けるよう、品質・コスト・供給の最適な組合せに配慮しつつ、品質と安全性を最優先した調達活動を行います。

(2) フェアな取引

- ・品質・コスト・供給のほかに、技術力・提案力・環境への取り組みなどを総合的に評価し、公平・透明な取引先の選定を行います。
- ・優越的地位を用いた取引、搾取に加担する取引はしません。

(3) 人権・労働・環境への配慮

- ・個人の権利を尊重し、労働環境や安全衛生に配慮した取り組みを行います。
- ・野菜を育む水・土・大気汚染防止を心がけ、環境に配慮した調達活動を行います。

(4) 法令・倫理の遵守

- ・関係各国の法令を遵守し、公正・透明な調達活動を行います。
- ・取引先との契約を履行し、調達取引に関わる機密情報及び個人情報適切に管理します。

(5) 取引先との相互の繁栄

- ・取引先と共に助けあい支えあい、社会課題の解決に向けた取り組みに努めます。

〇 カゴメ サプライヤーCSR行動指針

当社は「カゴメ CSR調達方針」を推進していく上で、調達先と協働していくことが重要と考え、国内外の調達先に対しての具体的事項である「カゴメ サプライヤーCSR行動指針」を制定しました。

本行動指針は、人権の尊重、適切な労働環境の確保、環境への配慮など、国際的重要性が認められている項目で構成されています。調達先へ周知し、理解・浸透に努め、CSR調達活動の実効性をより一層高めていきます。

カゴメ サプライヤーCSR行動指針はこちら

https://www.kagome.co.jp/library/company/csr/supplier/pdf/supplier_csr_guidelines.pdf



サプライヤーとの打合せ

多様な
人財

中長期的な企業価値向上に向けた人財戦略

自律的にキャリアを構築できる人財づくり



常務執行役員 CHO (最高人事責任者) 有沢正人

企業価値向上に向けた取り組みの一つとして、厳しくも「働きやすく」、
「働きがいのある」会社・風土を作り上げます。

Q1. 従業員のキャリア形成の考え方について教えてください。

従業員のマーケット・バリューを上げ、強い個人の集団
となることで企業価値を向上させます

当社で働く一人ひとりが「強い個人」となるために、社員が自律的にキャリアを構築できる仕組みづくりに取り組んでいます。

「強い個人」とは、人材市場において高い価値を身につけた人であり、そのような人財を育て、その層を厚くすることは人的資本を拡充することにつながります。すなわち、従業員が「カゴメで働いてよかった」と実感ができること、そして、魅力的な企業として優秀な人材を惹きつけられる企業になるために、その視点に沿った仕組みの拡充を進めています。

個人の能力開発においては、全社や部門の集合型研修に加え、自分のキャリアに合わせた選択型ビジネススキル研修を開催し、自主的に学べる環境を整備しています。論理的思考、リーダーシップ、マーケティングの基礎知識など、希望者が自身のキャリア形成に合わせて受講を選択できます。2020年度は14のテーマで開催し、315名が参加しました。また、自律的なキャリア形成の支援や適所適材の人材配置をするため、人材育成担当によるキャリア面談を実施しています。例年約600名の面談を行っており、20年度はオンラインを活用して592名の面談を実施しました。面談を通じて「キャリアは会社が作るものではなく、自律的に形成していくもの」という働きかけを行い、自問自答を促すことでキャリアを考える習慣を定着させています。さらに、社内だけのキャリアではなく、視野を広げ専門性を磨くための社外での副業制度も導入しています。一社に限定せず複数の仕事

を持ち、自分らしいキャリアを築いていくのがあたり前の時代です。副業は「複業 (いずれも本業という考え方で複数の仕事をする事)」だと考えており、他社と雇用契約を結んでも構いません。ただし、利用対象者を「年間労働時間が1,900時間未満」の人に限定しています。また健康管理の観点から、副業時間は本業での時間外労働と合計して45時間/月以内と定めています。幅広い視野を身につけることで、人材市場において高い価値のある人になってほしいと考えています。

自律を促す仕組みとしては、勤怠管理システムの刷新やスケジュール管理を徹底し、自律した働き方の風土を醸成しています。また、フレックスタイムやテレワーク制度を導入することにより、働きやすい仕組みを整備しました。

私は人件費はコストではなく投資であると考えています。長期視点で考え「強い個人」となるために、一人ひとりが自律的にキャリアを構築できる仕組みや制度づくりを進めていきます。

人事部が主管した教育・研修(20年度実績)
(各部門の教育プログラム、e-learningは含まない)

スキル、能力向上のための従業員トレーニングの実績。若年層を中心とした階層別研修や、節目となる年のキャリア研修、各種アセスメント、選択型研修、役員向け・管理職向け研修などを実施。

延べ参加人数(名)	1,320
実施した研修の種類	28
研修時間(単位:日)	1,532

Q2. ダイバーシティ&インクルージョン推進の目的について教えてください。

「多様性を活かすことからイノベーションが生まれる」。
それに向けた環境づくりを進めています

当社のダイバーシティは「長期ビジョン」と「2025年のありたい姿」の達成に向けた組織行動や個人行動の前提・基盤とする、経営戦略上の重要課題として推進しています。

前者の「長期ビジョン」である「女性比率50%~社員から役員まで」の実現に向け、17年度から女性採用比率を過半数以上に保つほか、継続就業、登用に関するKGI、KPIを更新しました。現在のところ、長期ビジョンのゴールに向けて着実に進捗しています。

「2025年のありたい姿」の達成には、弛みなくイノベーションを創出することが肝要だと認識しています。そのための環境づくりとして、多様な人財の「知と知の組み合わせ」の活性化を図るための施策を強化しています。

私は、異能・異なる価値観の人財がお互いを尊敬しながら仕事をシェアすることから、健全な対立が起こり、そこからイノベーションが生まれると考えています。そのため、女性活躍はもちろん、中途採用においても広く門戸を開き、当社が目指す「野菜の会社」に向けた人財基盤の強化を図っています。20年には中途採用の方法を刷新し、WEBサイト上でのキャリア登録制を導入しました。現在、約3,600名の方に登録頂いています。今後も総採用数の2~3割が中途採用者であるという割合

を確保し、中核人財に育成していきたいと考えています。

女性活躍推進法の活動計画数値

目標 1	総合職新卒採用における女性割合を60%以上にする。	58% (21年4月入社者)
目標 2	10年度前後(9~11年度前)採用女性の継続就業割合を男性比1.0以上にする。	1.0 (10-12年入社者)
目標 3	17~19年採用女性の3年後継続就業割合を男性比1.0以上にする。	1.0 (2年後経過時点)
目標 4	管理職(課長級以上)に占める女性割合を12%以上にする。	7.4% (21年4月1日時点)

キャリア登録と採用のしくみ



1. 登録	2. 閲覧・確認	3. アプローチ	4. 返答
キャリア(職務経歴)を登録します。	ご登録情報を閲覧し、キャリアや経験を活かせるポジションを検討します。	適した職種・ポジションが見つかった場合、個別に連絡します。	希望者が合意なら面接へ進みます。

21年度ダイバーシティの取り組み「心理的安全性の確保」

21年度は「新しい挑戦をする風土醸成に向けたコミュニケーションの強化」を方針に掲げてダイバーシティ活動を進めています。この方針の背景には、イノベーションを生む風土づくりがあり、その環境整備の一環として一人ひとりが持っている「知や考え」を率直に出し合うことで、健全な対立などを生み出す「心理的安全性」をテーマに取り組んでいます。このテーマに基づき、役員勉強会や、当社のダイバーシティ活動の中心であるダイバーシティ委員会が活動しています。研修会では「心理的安全性の確保」に着目し、①チーム内の対話の促進、②アンコンシャス・バイアス(無意識の偏見)の排除、③健全な対立を歓迎する方法などについて学んだメンバーが各事業所に持ち帰って周囲に伝え、活動の輪を広げています。



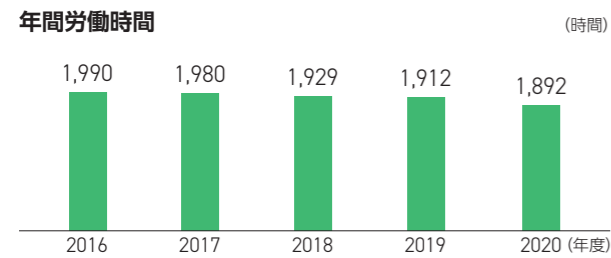
心理的安全性に関する役員勉強会の様子(会議室・自宅などから接続し、オンラインで実施)

Q3. 「強いカゴメ」へ導くために、リーダーシップを発揮できる人財や多様性を活かす取り組みについて教えてください。

強い組織になるために多様な人財が連携して能力を発揮し、チャレンジしやすい風土づくりを進めています

多様な従業員がのびのびと持てる能力を発揮し、お互いにリスペクトしながら働ける環境を作ることは、強い組織づくりには欠かせません。そのために「働きやすさ」と「働きがい」の確保は最優先課題であると考えて改革に取り組んでいます。「働き方の改革」は14年からスタートし、その途上で、KPIを年間総労働時間1,800時間、有給休暇取得率85%としています。今般の新型コロナウイルスの感染拡大の影響による労働環境の変化は「やらなくてもいいこと」をあぶり出しました。これはムダな仕事を減らすチャンスであると捉え、改革を進めていきます。また、在宅勤務が増えて毎日出社しない働き方は、アフターコロナにおいても継続し、誰にとっても働きやすい環境をさらに追求していきます。

「働きがい」の向上においては、そもそも個人の価値観が大きく影響するため定量が難しいものですが、従業



員とのエンゲージメントがカギであると考え、サーベイの実施を開始しました。現在の数値からどれだけプラスにしていけるかを課題とし、従業員と組織のつながりを高めていきます。

これらの活動を通じて「働きたい職場」を実現することにより、従業員が自律的にリーダーシップを発揮できるようになると考えています。

また、評価がフェアであることも重要です。13年度より、従業員の多様化する働き方に対応するため「グローバル人事制度」の仕組みづくりを進めています。この制度は、全世界の従業員が自分に合うキャリアを自分で選択するテラーメイド型で、世界中どこにいてもどんな仕事をしようとも公平な基準で評価され公正な処遇を受ける事ができることを目指しています。『年功型』から『職務型』等級制度への移行 (Pay for Job)、『より業績/評価と連動した報酬制度への改革 (Pay for Performance)』、『メリハリを付けた明確な処遇の実現 (Pay for Differentiation)』を通じて、健全な競争意識が醸成され、結果として個人と組織が最大の成果を出すことにつながります。加えて全社員のKPIシートの開示により、誰が、どんな仕事を、どのような目標を持って、取り組んでいるかを知ることができます。これは企業理念の一つである「開かれた企業」を体現する取り組みであり、権力の集中を防止するだけでなく、真にフェアな評価を実践している証です。

人権への配慮

○ カゴメグループ行動規範の一つ「人権の尊重」

カゴメ「行動規範」には3つの柱があり、そのひとつが「人権の尊重」です。

「人権の尊重」には、カゴメグループ従業員の日頃の行動の軸となることが3点示されています。

【カゴメグループ 行動規範（「人権の尊重」を抜粋）】

個人の尊重：個人とそのプライバシーを尊重し、従業員の持つ多彩な能力と多様性を、最も価値のある資産として認め合います。

差別の禁止：職場においては、すべての人を公正・公平に処遇します。人権の侵害となる、あらゆる不当な差別を絶対に許しません。

ハラスメントへの取り組み：社内外を問わずあらゆるハラスメントを生まない、許さない風土を作ります。見て見ぬふりは致しません。

○ 人権の尊重を実行する取り組み

1. 原材料・サプライチェーン

当社は、安心・安全な原材料の調達のもとより、ビジネスパートナーである調達先と共に持続可能な社会の実現に貢献するために「CSR調達方針」、及び国内外の調達先に対しての具体的事項である「カゴメ サプライヤーCSR行動指針」を制定しました。これらにおいて、人権へ配慮した調達活動の推進を進めています。(P.41 参照)

対策	人権への配慮の項目
カゴメCSR調達方針	個人の人権を尊重し、労働環境や安全衛生に配慮した取り組みを行います。
カゴメサプライヤーCSR調達指針	差別及びハラスメントの禁止、児童労働・強制労働の禁止、適切な賃金の確保と福利厚生、安全な労働環境の提供、労働時間の適正管理の5つの項目に基づき、行動指針を定めています。

2. 職場におけるハラスメント

ハラスメントは、防止のための仕組みがあっても、意識が下がれば減らない根深い問題です。当社は誰もがハラスメントを行う可能性があることを自覚し、相手を思いやって行動し、相談しやすく見て見ぬふりをしない風土を作るために、ハラスメントに対して毅然とした対応を行います。

対策	人権への配慮の項目	人権への配慮の項目
方針	行動規範・「ハラスメント撲滅実施細則」の制定 トップメッセージ	行動規範などにおいて、ハラスメント禁止を明確にするほか、企業方針発表会、社内報などにおいて、トップ自らの言葉でハラスメントは許さないというメッセージを継続的に発信しています。
教育	「ハラスメント撲滅実施細則」と「事例集」の読み合わせ	全社で起こった実際のハラスメントを基に事例集を作成し、社内にて周知しています。「ハラスメント撲滅実施細則」と「事例集」を各職場メンバー読み合わせすることで、どのような言動が問題になるのかの理解を深め、お互いの意見や考えを述べ合い、職場内におけるハラスメント防止の誓いにつなげています。
モニタリング	ハラスメント実態調査	職場におけるハラスメントの実態を把握し、さらなる改善につなげるため、全従業員を対象に毎年1回実施。結果は経営会議で報告し、全社週報にて公開しています。
報告・相談	内部通報制度	P.58参照
公正な処分	懲戒処分及び報告	ハラスメントを行うことにより職場環境の悪化や他の従業員の業務執行を妨げるなど会社何らかの損害を与えた場合は、懲罰委員会において審議の上で懲戒処分が決められ、適宜取締役会に報告されます。

新事業プランによる、自己発現と成長チャンスの提供

17年にスタートした「新事業プラン」の募集は、従業員の自由な事業構想を当社の成長につながる新事業とすべく育成していくもので、当社のソリューション力を高める仕組みとして機能しています。提案者の多様な経験に基づく思いと事業仮説を重視し、選考プロセスにおいてはアクセラレーターによるフォローアップやネットワークづくりを取り入れています。これにより、提案者のアイデアの事業化へ向けた道筋を確かなものにしていきます。

これまでに最終選考を通過した事業プラン

- 17年度 「野菜を好きになる保育園ベジ・キッズ」
→ 19年4月に開園
- 18年度 「にんじんのパルプを利用した食物繊維事業」
→ にんじんパルプの新規素材の開発
- 19年度 「ラブレ菌配合の土壌改良剤、有機肥料の製造・販売」
→ 基礎研究や試験を継続
- 20年度 「野菜のゴーストレストラン」
→ 事業開発に向けたトライアルメニューの提供を開始

健康経営の推進

当社は、企業が健全であるためには、従業員一人ひとりが心身ともに健康であることが重要だと考え、積極的に従業員の健康管理に取り組んでいます。

カゴメ健康経営宣言

2017年には「カゴメ健康7ヶ条」を制定し、「カゴメ健康経営宣言」を行いました。20年12月には、(株)日本政策投資銀行が行う「DB」健康経営(ヘルスマネジメント)格付において、最高ランクの格付を取得しました。さらに、21年3月には、経済産業省及び日本健康会議主催の「健康経営優良法人2021(大規模法人部門)」に認定されました。

健康経営推進体制

16年にカゴメアクセス(株)に専任組織を設置し、事業所すべてに産業医を選任、保健師とともに、健康管理を推進しています。また、18年には、「健康推進委員会」が発足し、事業所独自で主体的に健康増進活動を行っています。

その他の活動としては、カゴメ健康保険組合との「コラボヘルス推進会議」を定例開催するなど従業員の健康に関する課題を抽出し、健康施策を推進しています。さらに、主要事業所産業医を中心とした産業保健スタッフ、カゴメ担当役員、カゴメアクセス(株)専任スタッフ及びカゴメ健康保険組合が集まる「カゴメ健康会議」も開催し、全社健康課題の共有や対策などについて協議しています。

産業保健体制

国内の全事業所に健康管理担当窓口を設け、産業保健スタッフ(産業医、保健師)が連携しながら、従業員への面談などを実施し、フィジカルヘルス、メンタルヘルスの両面で不調者の早期発見、保健指導などを行っています。

健康管理・健康増進施策に関する状況

「カゴメ健康7ヶ条」に基づき健康施策を推進しているほか、カゴメ健康保険組合とも連携して、独自健診である「カゴメけんしん」の実施や、定期歯科健診、インフルエンザ予防接種、ウォーキングキャンペーンなどを毎年実施しています。また、30歳以上の従業員・配偶者には、人間ドックの受診を奨励・支援しています。

また、全国一斉の健康増進施策「からだ いきいき チャレンジ!」を実施、その一環で運動施策としてウォーキングキャンペーン、野菜摂取量増加の施策として野菜飲料の飲用キャンペーンや毎食の野菜摂取量を競い合う取り組みなどを行っています。さらに、21年4月より受動喫煙の防止と禁煙の促進を強化し、各事業所の喫煙所を段階的に廃止します。また、禁煙にチャレンジする従業員に対して、禁煙外来の補助などのサポートをカゴメ健康保険組合と共同で実施していきます。

従業員の健康リテラシーの向上

従業員一人ひとりの心身の健康を保つためには、カゴメ従業員の全社健康状態の見える化と共有、正しい知識習得が必要と考え、17年から「カゴメ健康レポート」を発刊するとともに、従業員向けの研修などを実施しています。



カゴメ健康経営宣言

従業員の健康は、カゴメで働くことの誇りややりがいの向上を通して「動きがい」に直結するものです。当社は「カゴメ健康7ヶ条」を中核とし、健康経営を推し進めながら、食を通じお客様の健康に貢献してまいります。

カゴメ健康7ヶ条

- 第1条 バランスよく栄養摂取、毎日野菜350g
- 第2条 毎日すっきり、ラブレを飲んで
- 第3条 快眠、挨拶、楽しく生活
- 第4条 適度な運動、一日8千歩
- 第5条 歯磨き、うがい、手洗い習慣
- 第6条 お酒はほどほど、煙は吸わない
- 第7条 健康診断、自己管理

健康診断に関する状況 (%)	2018	2019	2020(年度)
受診率	100	100	100
特定保健指導実施率	58.2	72.0	84.8

ストレスチェックに関する状況 (%)	2018	2019	2020(年度)
受検率	92.0	95.7	93.3
高ストレス者比率	6.3	7.4	7.6

喫煙率の推移 (%)	2018	2019	2020(年度)
喫煙率	23.1	20.8	19.5

地域との連携

食を通じた社会課題の解決に向けて

地域社会との連携は、当社が解決に向け取り組む社会課題の「健康寿命の延伸」「農業振興・地方創生」において、持続可能な社会の実現に欠かせない要素であるとして、積極的に取り組んでいます。

○ 地域活性化の核となる「カゴメ野菜生活ファーム富士見」

1968年に操業したカゴメ富士見工場を通じて長野県諏訪郡富士見町とのつながりを深めてきた当社は、2015年に遊休地利用を目的とした農業振興の一環として(株)八ヶ岳みらい菜園を共同出資で設立し、19年に生鮮トマトの栽培を開始しました。16年には同町と「地域振興協定」を締結し、地域が抱える社会課題の解決に取り組んでいます。19年4月には「カゴメ野菜生活ファーム富士見」をオープンさせ、観光需要を生み出しました。これからも富士見町と協業した「健康寿命の延伸」「農業の成長産業化」「富士見町の活性化」などに取り組んでまいります。



カゴメ野菜生活ファーム富士見

○ 小学生に向けた食育の機会を提供する「おいしい! 野菜チャレンジ」活動を展開

当社は、全世代に向けた食育支援活動を展開しています。その一つである「おいしい! 野菜チャレンジ」は安全で豊かな放課後を作るために活動するNPO法人「放課後NPOアフタースクール」との協業による児童向けの体験型の活動です。18-20年度は全国130校4,800名にプログラムを提供しました。活動には従業員が「野菜先生」として参加し、野菜摂取推進活動の重要性を実感したり、新たな課題の発見につなげています。



野菜チャレンジ

- プログラムの内容(一例)
- 1 体験型の授業 ▶ 野菜のクイズ、ジュース作りなど
 - 2 体感で学ぶ食育 ▶ 五感をフル稼働させた体感による食育
 - 3 生きる力を育む ▶ 野菜の体への働きなどについて学ぶ

○ 「共助」を実現する食育活動支援の仕組み、カゴメみらいやさい財団

「カゴメみらいやさい財団」は当社の「行動規範」に定められている「共助」の精神に則り、20年10月に設立しました。食育支援や子どもの貧困対策という社会問題は、個人や団体また企業が単独で解決することは非常に困難な状況であり、これに対して地域社会とともに取り組むことを趣旨としています。20-21年度は、主に子どものための食育支援活動を実践している団体を対象に助成を実施。その一つのこども食堂への寄付は、これまで民間企業や個人の寄付、行政からの助成金に頼らざるを得ない厳しい運営状況に対し、当財団が積極的に経済的支援を行うことで、一人でも多くの子どもたちに手作りの温かい食事を提供することを目指しています。



こども食堂で食事をとる子どもたち

- 20-21年度の主な活動
- 協働団体 ▶ 認定NPO法人「むすびえ」ほか
 - 助成団体 ▶ 75団体(全国のこども食堂)/21年4月助成金給付