社外取締役メッセージ

厳しい局面を乗り越えて、持続的に成長できる強い企業となるために、果たしたい役割

社外取締役
佐藤 秀美

社会課題である「健康寿命の延伸」には免疫力を高めることやフレイルの予防などが重要です。日本では高齢者が人口の29%超を占め、予備軍を含む高齢者のフレイル割合は約50%です。栄養面では、免疫力アップには緑黄色野菜に豊富に含まれるビタミン類や機能性成分、フレイル予防にはたんぱく質が役立ちます。

「健康寿命の延伸」に取り組むカゴメは日本人の緑黄色野菜消費量の約2割を供給し、たんぱく質源として大豆商品を展開しています。カゴメの持続的成長は「健康寿命の延伸」につながるといっても過言ではありません。

カゴメは持続的成長を目指し、取り扱う農産物の種類を広げて多種多様な栄養成分を含む商品を提供するため、現在、M&Aや協業などを通して将来の成長の種を蒔きつつ、さらなる種の探索を強化しています。このような経営基盤の強化のために重要なことは、種の“力”を124年にわたり培ってきたカゴメの技術力、商品開発力、研究開発力、マーケティング力に効果的に組み込み、最終的に「栄養」と「おいしさ」の2つを兼ね備え、かつコロナ禍で大きく変化した人々の食行動様式に即した「顧客視点に基づく商品」の開発・提供が重要であると考えます。

社外取締役として「食」を専門とする立場から、顧客視点に基づく商品の開発・提供を基点とした事業の拡大や展開に対して貢献したいと思います。

社外取締役
荒金 久美

2022年は3年に及ぶコロナ禍に少し明るい兆しが見えてきたのもつかの間、コロナ禍後の将来像をどのように構築していくべきかと重ねてきた議論を根底から覆すような大きな世界情勢の変化が押し寄せてきました。カゴメにおいてもグローバル原料調達体制、経営資源の戦略的配分、事業ポートフォリオ戦略などに関して、2025年のありたい姿を実現するためには環境変化を踏まえた柔軟な対応、見直しが必要になってくるかもしれません。しかしこの状況は、食という必要不可欠なビジネス領域で、カゴメの強みをどう活かして社会の課題解決に貢献していくべきかを改めて深く考えるチャンスでもあります。DXなど強化しなければならない領域も顕在化してきました。

持続的に成長できる企業になるためには、資本効率とESGを別々ではなく両立しながらどのような価値を提供できるかを示すことが大変重要と考えます。カゴメの挑戦は本当に重要な社会貢献なのか、カゴメだけができることなのか、それが将来のカゴメの成長と強い関連性を持っていると自信を持って示せるのか、そういう議論をもっと深めていかなければなりません。取締役会において建設的かつ実質的な審議を深め、成長戦略への効果的な後押しができるよう、社外取締役として尽力したいと思います。

社外取締役(監査等委員)
遠藤 達也

カゴメにとって2023年は、2022年から続く円安、地球温暖化、ロシアのウクライナ侵攻などによる原材料、エネルギーなどの価格の異常な高騰の影響を大きく受け、これまでにない多くの商品の販売価格改定があるものの、非常に厳しい年になると予想されています。

この難局を乗り越えるために、カゴメは2022年中頃からこの外部環境の激変を「有事」=「非常事態」として受け止め、各機能部門が検討した対策を2023年度の予算として数値化し懸命に執行しています。さらに予算外の対策も継続的に検討しています。

大局的にみると食品事業という一つの事業において機能ごとに細分化・部門化しているカゴメの組織は、各機能部門が自身の部門の最適化のみに走りやすい特徴を有しています。このような特徴を有するカゴメにとってこの難局を乗り切る一つのカギは、各部門がサイロ(タコつぼ)にならず、サプライチェーン・バリューチェーン全体を俯瞰して「カゴメの存在意義を共有し、目的に向かって連携する」ことだと思います。そのためには、部門を超えて忌憚のない意見を述べることができる雰囲気の醸成、連携すべきことの優先順位の適時決定など経営陣の力強いリーダーシップが重要です。

社外取締役として、経営陣のリーダーシップにより各機能部門間の効果的な連携がなされているかに注目し、助言をしていきます。

社外取締役(監査等委員)
山神 麻子

持続的に成長できる強い企業になるために、カゴメでは「多様な人材が働きがいを感じながら力を発揮することがイノベーションの創出につながる」との考えに基づき、「働き方の進化」「人材開発」「多様な人材集団」の3つの観点から人材戦略が進められています。そして、これらの前提条件として、率直に意見交換できる心理的安全性を大切にする風土、挑戦する風土の醸成を目指しています。

この風土づくりには、性別・年齢・国籍といった属性の多様性や経験の多様性の尊重に加えて、一人ひとりの考え方の多様性を尊重することがカギになると考えています。同質的な組織には質の低い意思決定を招く集団浅慮のリスクがあり、また求める人材像やリーダー像が変わらなければ多様な人材の活躍が妨げられかねないからです。一方で、多様な考え方が持ち込まれると、阿吽の呼吸がなりたたず、コミュニケーションに時間がかかったり不協和音が生じたりという不都合も生じ得ます。多様な人材が真に力を発揮できる組織になるためには、これらの違和感やストレスを乗り越え、目指す風土づくりに向けて考え方や行動を振り返り、変えていくことが重要です。そのためには、多様性の価値を深く議論し発信する経営陣の強い意志が必要です。社外取締役としてその議論を促進し、質を高められるよう努めていきます。

カゴメのマネジメント

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。

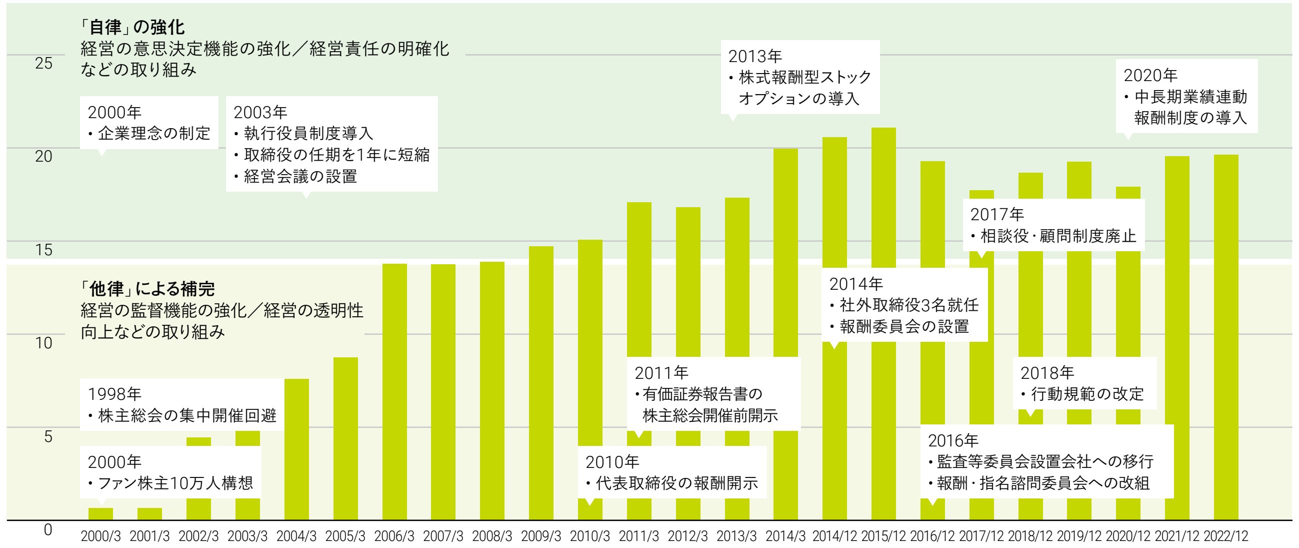
当社では、コーポレート・ガバナンスの基本を『「自律」のさらなる強化と「他律」による補完である』と考えています。これは、自らの意思で時代に適応するコーポレート・ガバナンスを構築することを原則としながら「カゴメファン株主づくり」の推進や社外取締役の機能の活用などにより外部の多様な視点を取り入れていくことで、客観性や透明性を担保していくというものです。

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」を目指していきます。

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一つ「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います。

株主数



コーポレート・ガバナンス体制

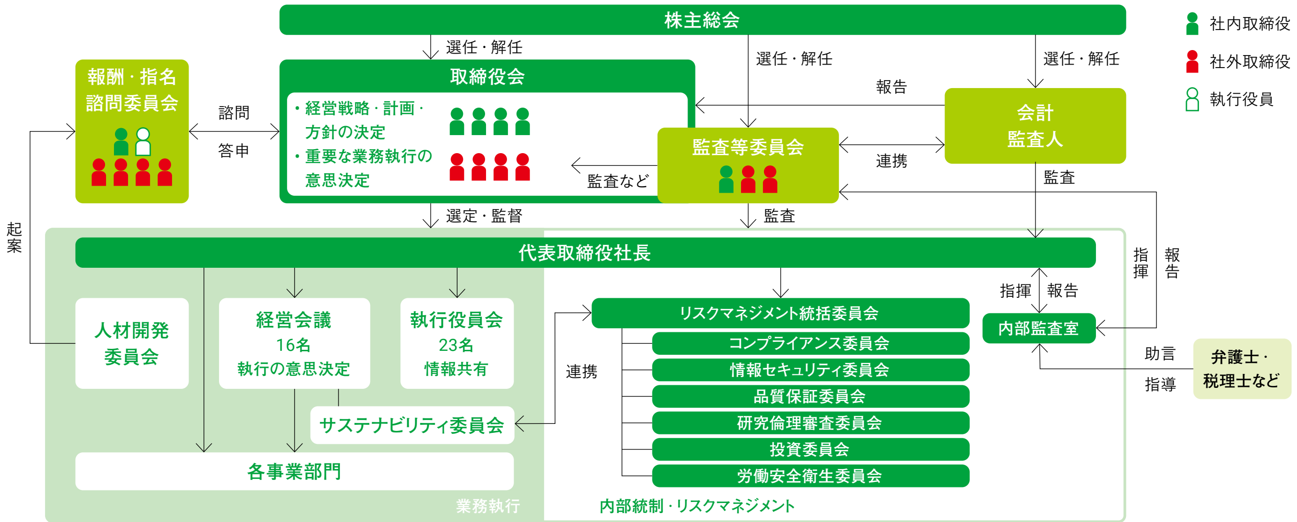
当社は、監督と執行の機能分離を進め経営のスピードアップと経営責任の明確化に努めています。監査等委員設置会社であり、取締役会の主たる役割を経営戦略、経営方針の決定とその執行モニタリングと定め、その構成において、当社が独自に定める「社外取締役の独立性基準」を満たす社外取締役を3分の1以上選任することでアドバイス機能の充実と監督機能の強化を図り、その実効性を高めています。

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会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ー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



取締役会のスキルマトリックス

氏名	属性	企業経営	国際業務	財務・会計	法律	人材開発・ダイバーシティ	営業・マーケティング	生産・調達	品質・環境	研究・技術	リスクマネジメント	取締役会への出席状況
		特に専門性を発揮できる分野										
山口 聡 代表取締役 社長		○					○			○	○	100%（14／14）
橋本 隆 取締役 専務執行役員		○						○	○	○		100%（14／14）
小林 寛久 取締役 常務執行役員		○	○				○					100%（14／14）
佐藤 秀美 社外取締役	社外 独立					○	○			○		100%（14／14）
荒金 久美 社外取締役	社外 独立	○					○		○	○		100%（14／14）
児玉 弘仁 取締役 （監査等委員）		○	○							○	○	100%（14／14）
遠藤 達也 社外取締役 （監査等委員）	社外 独立		○	○							○	100%（14／14）
山神 麻子 社外取締役 （監査等委員）	社外 独立		○		○						○	100%（14／14）

取締役の選任方針

当社は、取締役会のアドバイス機能とモニタリング機能を最大限発揮することで中長期的な企業価値向上を実現させるために、取締役会の構成においては、知識・能力・経験といった面で多様性とバランスを確保しつつ、質の高い審議を行える適正な規模を考えます。また、経営環境に応じて社内社外の構成、独立性、具体的な経験や専門分野、性別、国籍などを考慮し、報酬・指名諮問委員会での審議を経て、取締役会において選任候補を選出します。取締役会の構成については、3分の1以上の独立社外取締役を選任します。

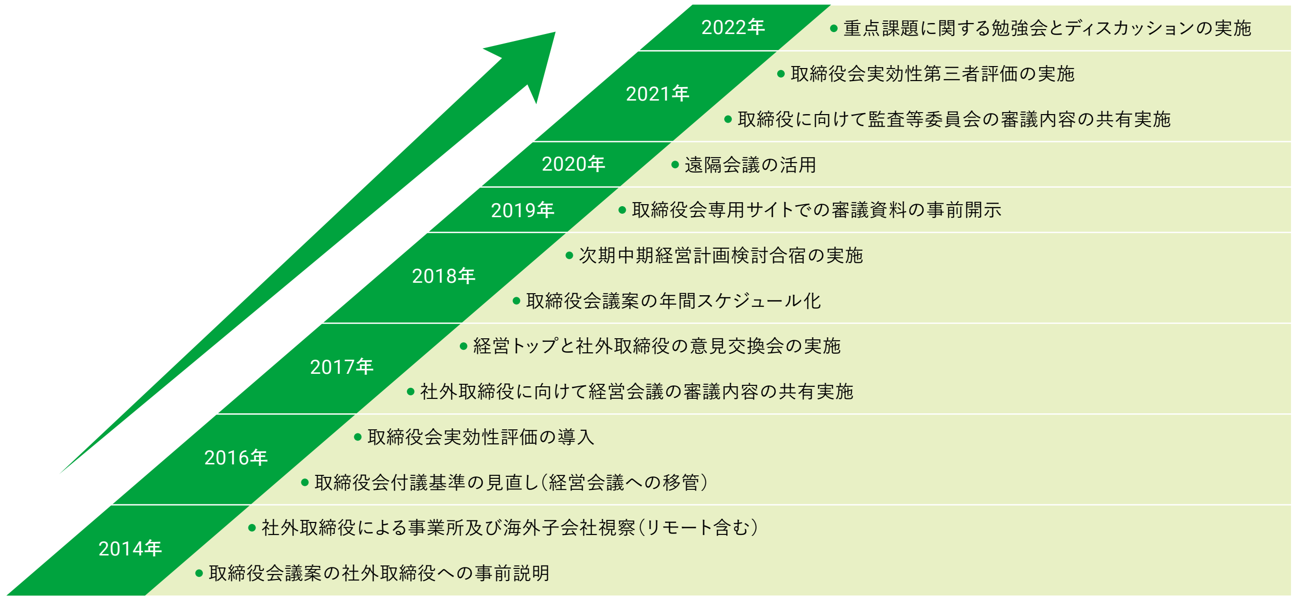
現在、取締役会は取締役（監査等委員である取締役を除く）5名、監査等委員である取締役3名の8名で構成されており、そのうち4名が独立社外取締役です。社外取締役は多様な経歴を有し、また、当社の中長期ビジョンに掲げるダイバーシティ経営、経営のグローバル化、食による健康寿命の延伸のために豊富な経験と知見を有しています。長期ビジョンとして、2040年頃には役員を含め女性比率を50%にすることを掲げており、取締役会についても早期達成を目指します。

社外役員の選任理由、独立性判断基準の詳細については、Webサイトをご覧ください。
▶ https://www.kagome.co.jp/company/ir/data/statutory/

取締役会の実効性評価

取締役会活性化のための継続的な取り組み（年次は開始年度）

当社は、これまで取締役会活性化に向けて継続的な取り組みを進めてきました。2021年に実施した第三者評価を受け、2022年は重点課題に関する勉強会及びディスカッションを実施しました。



取締役会の実効性評価の結果

当社は、2016年度以降、毎年1回取締役会の実効性評価を実施しており、2022年度は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。2022年度におけるその結果の概要は、以下の通りです。

❶ 評価の実施方法

アンケートの実施	全取締役に対してアンケートを行い、結果分析を実施 ● 取締役に対するアンケート 取締役会の設計、運営、議案、議論の質、コーポレート・ガバナンス体制、 総合評価、個別テーマ（事業ポートフォリオ、グループガバナンス、ESG、SDGs など） ● 報酬・指名諮問委員会に対するアンケート ● 監査等委員会に対するアンケート ● リスクマネジメント統括委員会に対するアンケート
上記を踏まえた取締役会における審議	アンケートやインタビューの結果概要、及び第三者機関による評価結果を参照しつつ、全取締役による審議と意見交換の場を設け、実効性に対する取締役会としての評価、課題の抽出、課題ごとの優先順位付け、対応策の検討などを実施

❷ 評価結果

当社取締役会は、上記を踏まえて議論した結果、全ての評価項目において概ね適切であり、その実効性は十分確保されていると評価しました。

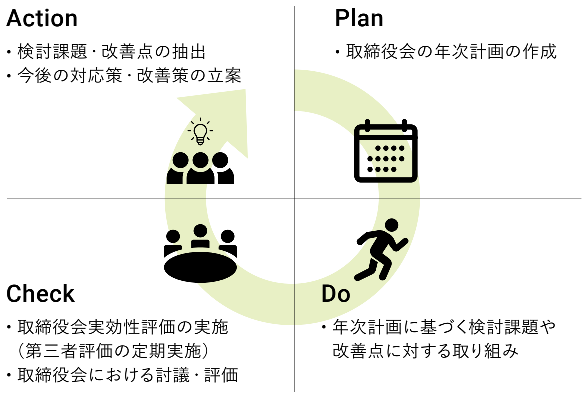
❸ さらなる実効性向上に向けた検討課題

今回の実効性評価において、取締役会としてさらなる改善の必要性を認識した課題のうち、特に優先度が高いと認識したものは「長期戦略の計画的な検討」です。急激に変化する環境下でも持続的に成長していくため、現状から抽出あるいは想定される課題だけではなく、2022～2025年度の第3次中期経営計画の次を見据えた重要な審議すべきテーマを設定し、年間を通じて計画的かつ集中的に取り組みます。

そのために、取締役会以外で会する場を設定し、社内外からの情報提供や取締役間の情報交換などを実施することで、任期や役割の差異による取締役間の情報格差を埋め、議論の質を高めていきます。

また、アンケートにおいて、報酬・指名諮問委員会に関して、中長期的なサクセッションプランのさらなる改善についての意見があり、監査等委員会に関しては、海外事業所の往査は再開できているが、より能動的・積極的な権限行使を図るべきとの意見がありました。当社取締役会は、これらについても課題として認識し、取り組みを進めます。

当社は、今回の取締役会実効性評価の結果を踏まえ、さらなる取締役会の実効性向上を図っていきます。

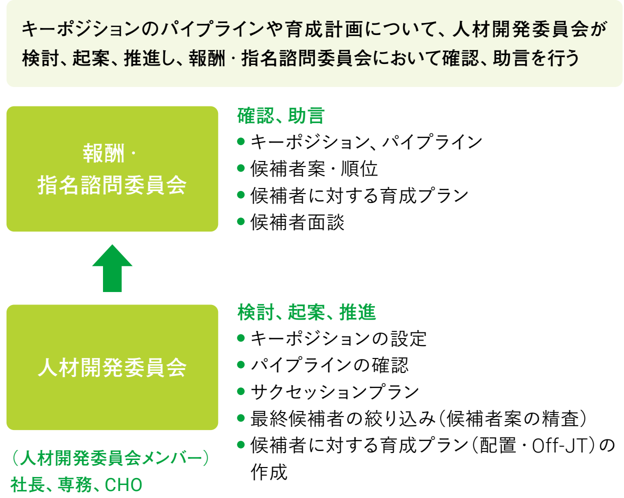


サクセッションプラン

経営を担う者に対する育成、及び透明性の高い選任の実現は、コーポレートガバナンス・コードでも求められている重要事項です。当社においても、成長による持続的な価値創出に向け、次世代幹部候補の育成は重要な経営課題であるとの認識から、選抜・育成プロセスを整備し、推進しています。

経営者・経営幹部候補育成にあたっては、「教育」（Off-JT・OJT）と発揮される行動を測る「選抜」の組み合わせにより、役員・部長層に対して階層的に展開しています。

候補人材の選抜や育成計画、レビューを社内の意思決定機関である人材開発委員会が実施し、役員・経営者の選任にあたっては、報酬・指名諮問委員会の協議・レビューを経て、取締役会へ付議する体制を確立することで、透明性・客観性を高めています。



役員報酬

当社の役員報酬制度は、中期経営計画の実現に向けて、グローバル企業としてふさわしい報酬制度であること、役員一人ひとりの職務を通じて、会社に提供される成果や役割期待を果たすことを重要なものと認識し、これを正当に評価することを基本方針として設計、運用しています。具体的には、基本報酬及び業績に連動した業績連動報酬によって構成されており、役位別にその構成割合を定めています。

報酬・指名諮問委員会

開催年度		主な審議内容	
2022	第1回	1. 2021年度役員賞与について（審議事項） 2. 役員人事について（審議事項）	3. 委員会体制について（審議事項） 4. 2019年度分ストックオプションの確定について（報告事項）
	第2回	1. 2022年度役員報酬について（審議事項） 2. BIP信託型株式報酬の信託継続について（審議事項）	3. 海外CEO報酬について（審議事項）
	第3回	1. 2022年10月の役員人事について（審議事項）	2. 2023年度以降の取締役体制について（審議事項）
	第4回	1. 2022年10月の役員人事について（審議事項）	2. 取締役のサクセッションプランについて（審議事項）
	第5回	1. 市場報酬サーベイ結果について（報告事項）	
	第6回	1. 役員人事について（審議事項） 2. 2023年度報酬・指名諮問委員会スケジュールについて（審議事項）	
2023	第1回	1. 2022年度役員賞与について（審議事項） 2. 役員人事について（審議事項） 3. 役員賞与の検討について（審議事項） 4. 役員人事について（審議事項）	5. サクセッションプランについて（審議事項） 6. 委員会体制について（審議事項） 7. スキルマトリックスについて（審議事項）
	第2回	1. 2023年度役員報酬について（審議事項） 2. 海外CEO報酬について（審議事項）	3.サクセッションプランについて（審議事項）

取締役会の報酬

取締役の報酬

役員区分	報酬などの総額（百万円）	報酬などの種類別の総額（百万円）				対象となる役員の員数（人）
		基本報酬	賞与	ストックオプション	株式報酬	
取締役（監査等委員除く）※	232	134	69	1	26	4
取締役（監査等委員）※	30	30	—	—	—	1
社外取締役	54	54	—	—	—	5

※ 社外取締役を除きます。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います。

役員ごとの報酬などの総額※

役員区分	報酬などの総額（百万円）	報酬などの種類別の総額（百万円）			
		基本報酬	賞与	ストックオプション	株式報酬
代表取締役社長　山口 聡	86	43	29	0	13

※ 報酬などの総額が1億円以上である者または代表取締役社長に限定して記載しています。

役位別報酬比率

役位	固定報酬	業績連動報酬			評価配分	
		短期現金賞与	株式報酬	合計	全社業績	個人業績
代表取締役社長	50%	33%	17%	50%	100%	0%
取締役専務執行役員	60%	28%	12%	40%	80%	20%
取締役常務執行役員	65%	25%	10%	35%	80%	20%
取締役監査等委員	100%	0%	0%	0%	—	—
社外取締役	100%	0%	0%	0%	—	—

役位別固定報酬額（取締役監査等委員及び社外取締役除く）

役位	固定報酬（百万円）
代表取締役社長	43
取締役専務執行役員（職務等級に応じて設定）	30〜32
取締役常務執行役員（職務等級に応じて設定）	24〜26

業績連動報酬の算定方法

各役員の業績連動報酬は、下記の算式により算出しています。

■ 基準賞与額＝各役位・等級の基準総報酬×業績連動報酬割合（合計）
■ 業績連動報酬総額＝基準賞与額×（会社業績支給係数①※1（対予算事業利益額）×役位別ウェイト＋会社業績支給係数②※1（対前年度連結売上収益額）×役位別ウェイト＋会社業績支給係数③※1（対予算親会社の所有者に帰属する当期利益額）×役位別ウェイト＋個人業績支給係数※2×役位別ウェイト）

※1 「会社業績支給係数」とは、会社業績指標の達成率を評価する「会社業績評価」の結果です。当社は、会社業績指標として①「対予算事業利益額」②「対前年度連結売上収益額」③「対予算親会社の所有者に帰属する当期利益額」の3つの指標を設定しています。
①対予算事業利益額
当社では、2019年度の国際財務報告基準（IFRS）の任意適用に伴い、会社業績評価に関わる重要な連結経営の判断軸として期初予算に対する「事業利益額」の実現性（達成度）を会社業績指標の一つとして設定しました。具体的には、期初予算に対しての実績額の達成比率を係数としています。2022年度の予算額に対する実績額の達成比率は96%となりました。
②対前年度連結売上収益額
当社では、目指す継続的成長を実現する上での判断軸の一つとして「連結売上収益額」を2つ目の経営指標として設定しました。具体的には、前年度実績額に対しての実績額の達成比率を係数としています。2022年度の前年度実績額に対する実績額の達成比率は108%となりました。
③対予算親会社の所有者に帰属する当期利益額
当社では、株主への価値を創出し続け、より高い貢献を実現できるよう、最終利益である「親会社の所有者に帰属する当期利益」を3つ目の経営指標として設定しました。具体的には、期初予算に対しての実績額の達成比率を係数としています。2022年度の予算額に対する実績額の達成比率は104%となりました。

※2 「個人業績支給係数」とは、各役員の個人業績指標に対する成果・貢献を評価する「個人業績評価」の結果です。個人業績指標は、全社課題、部門課題に対する貢献度を測る指標であり、具体的にはKPI（Key Performance Indicator）として、役員別に設定しています。
業績指標であるKPIの内容及び進捗については、全社に公開・周知することにより、その透明性と納得性を高める工夫を行っています。

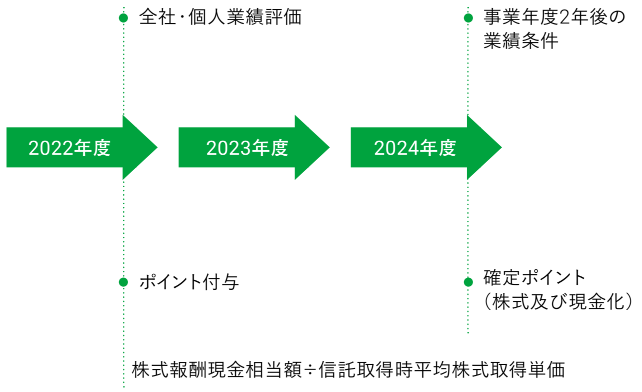
短期業績連動報酬：現金賞与

短期業績連動報酬である単年度の現金賞与は、下記の算式により算出しています。

■ 現金賞与＝単年度業績連動報酬総額×業績連動報酬総額における現金賞与割合

中長期業績連動報酬：BIP信託

当社は、株主価値との連動性が高く、かつ透明性の高い中長期にかかる業績連動報酬として、2020年度よりBIP信託を導入しました。BIP信託においては、単年度の業績評価に基づいて決定された株式報酬現金相当額に、信託取得時の平均株式取得単価を適用し、ポイントの割当を行います。その後、事業年度2年経過した時点での全社業績指標（連結売上収益事業利益率）の達成度に応じて、ポイントを確定し、1ポイント=1株として換算の上、株式交付及び金銭給付を行う仕組みとなっています。役員に対して当社株式が直接付与されることから、株主への価値創出に対する役員の意欲を喚起するとともに、分かりやすく透明性のある運用を見込んでいます。



株式報酬の現金相当額は、下記の算式により算出しています。

■ 株式報酬現金相当額＝単年度業績連動報酬総額×業績連動報酬総額における株式報酬割合

役員報酬の返還に関する考え方

重大な会計上の誤りや不正、委任契約に反する重大な違反、ないしは、当社が重視する心理的安全性を大きく犯す行為があると判断された場合、支給済の現金賞与及び株式報酬の全額または一部の返還、及び、支給前の株式報酬の支給を取り止めることのできるクローバック・マルス条項を2022年4月1日より導入しました。対象は、取締役及び執行役員（当社経営を担う「役員」としての役割、及び処遇を有する者）の現金賞与及び株式報酬（業績連動賞与）とします。

個々の事案に対しては報酬・指名諮問委員会が審議し、取締役会への答申により、その処分内容を決定するものとします。

以上の支給済報酬にかかる返還は、原則、当該事象が発覚した事業年度及びその前の3事業年度にかかる報酬が対象となりますが、返還の請求にあたっては、2022年度以降にかかる現金賞与及び株式報酬からの適用となります。

グループガバナンスの強化

当社グループの財務経理ガバナンスの強化を目的に、2019年にグループ共通の会計・税務・財務管理の方針を定めました。これらの方針の浸透のため、主要なグループ会社には本社より財務経理人員の直接派遣を行っています。

領域	名称	主なポイント
会計	カゴメグループ財務報告基準（K-FRS）	■ IFRSに準拠
税務	カゴメグループ税務方針	■ 各国各地における法令遵守 ■ 脱税及び過度な租税回避行為の禁止
財務	カゴメ財務管理の基本方針	■ リスク資産の削減、資金・資産効率の最大化 ■ リスクマネジメントと投機的金融取引の禁止
	カゴメ（子会社）財務管理の基本方針	■ 同上 ■ 原則、デリバティブなどの金融商品は持たない

政策保有株式

保有の意義が希薄と考えられる政策保有株式については、できる限り速やかに処分・縮減していく基本方針です。毎年、政策保有の意義、経済合理性などを検証し、保有継続の可否、保有株式数を見直します。経済合理性の検証は、直近事業年度末における各政策保有株式の金額を基準とし、同事業年度において当社利益に寄与した金額の割合を算出し、その割合が当社の単体5年平均ROAの概ね2倍を下回る場合、また、簿価から30%以上時価下落した銘柄及び年間取引高が1億円未満である銘柄についても、売却検討対象とします。これらの基準のいずれかに抵触した銘柄については、毎年、取締役会で売却の是非に関する審議を行い、売却する銘柄を決定し、一部保有株式を売却しています。

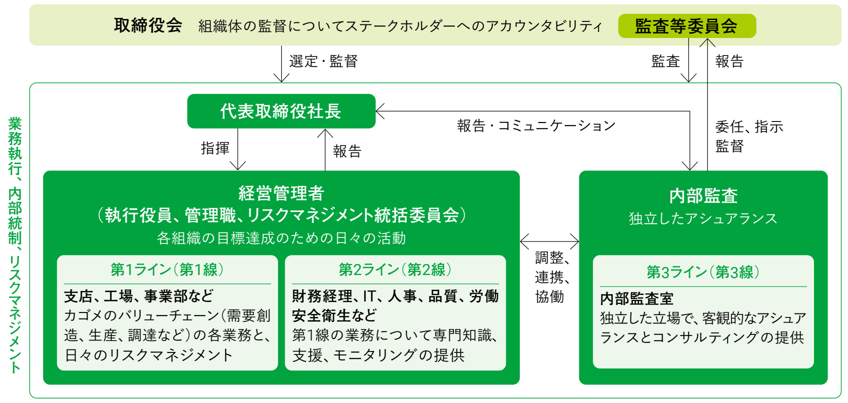
コーポレートガバナンス・コードへの対応の詳細については、Webサイトをご覧ください。
https://www.kagome.co.jp/company/ir/data/others/

内部統制

3ラインモデルに沿った取り組み

カゴメグループは、中期経営計画の実現に向けて国内外で事業拡大しているため、内部統制についてもグローバルスタンダードである「3ラインモデル」に沿った取り組みをグループ全体で進めています。「3ライン」を作ることで、「同一部署が同時に担うべきでない機能を適切に分離・配分し、組織内の相互牽制を利かせることができる」「各機能の責任の所在を明確にし、全社最適の対応が可能になる」などのメリットがあります。

3ラインモデル図



第1ライン（第1線）は、カゴメのバリューチェーンにおける需要創造、生産、調達・一次加工、栽培、研究開発、品種開発などを担う、いわゆる「現場の第一線」の組織です。第1線では、各事業所で業務遂行上の様々なリスクを把握し、それを適切にコントロールする仕組み（業務分掌、ルール、文書など）を導入することで、日々の業務においてリスクマネジメントを実践します。品質のFSSC22000、環境のISO14001など、必要なマネジメントシステムも導入し、第1線の各現場で日々実践しています。

第2ライン（第2線）は、財務経理、IT、人事、品質、労働安全衛生などを主管する専門組織で、第1線の業務をモニタリングしながら、日々支援しています。第2線の主管部署として、財務経理部、情報システム部、人事部、品質保証部などが設置されています。また、全社リスクマネジメントを統括する組織として、リスクマネジメント統括委員会が設置され、6つの専門委員会と連携した体系的なリスクマネジメントを実践しています。

第3ライン（第3線）である内部監査室は、第1線と第2線から独立した立場で客観的なアシュアランス（監査を通じた組織診断）とコンサルティングを提供しています。内部監査室はカゴメの組織目標の達成に価値を付加するための組織であり、かつ組織的な独立性も必要であるため、社長と監査等委員会の2つのレポートライン（デュアルレポートライン）を持っています。監査報告書、組織内の様々な改善点を提示し、被監査部門、経営者、監査等委員会へ送付することで、組織内の改善活動を促進します。アシュアランスには、社内のリスクに応じて実施する業務監査や金融商品取引法が定める内部統制報告制度（J-SOX）の活動を含みます。また、第1線、第2線の要請に応じて、専門知識を活かしたコンサルティングも行っており、年間数十件の経営管理者からの相談や要請に応じて助言や教育を行っています。

カゴメグループ全体の内部統制においては、トップはもちろん、第1～3線の従業員一人ひとりが普段から倫理的な行動を実践できることが重要です。このため、内部監査室は年間を通じて全従業員への社内啓発活動を実施するとともに、毎年全従業員を対象とした「内部統制セルフチェック」を実施し、カゴメ従業員の意識や行動の変化をモニタリングしています。

コンプライアンス・内部統制の詳細については、Webサイトをご覧ください。
https://www.kagome.co.jp/company/csr/management/

株主・投資家への責任

情報開示

当社は、株主・投資家の皆様にフェア（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、決算説明会、社長と語る会、工場見学などのIRイベントを通じて、株主・投資家の皆様との、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

多くの株主の皆様に株主総会に出席していただけるよう、「招集ご通知」及び「招集ご通知添付書類」を早期にWeb開示・発送しています。当日は議長説明や映像でのビジュアル化を進め、分かりやすい報告に努めています。またライブ配信を実施し、ご出席できない株主の皆様にご視聴いただいています。総会後は、質疑応答の内容やアンケート結果を開示するなど、株主の皆様とのコミュニケーションの充実に取り組んでいます。

経営監視

多くの株主の皆様の目で企業活動や経営成績についてご評価いただくことが、経営監視機能の強化につながると考え、2001年から「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月末に株主数が10万人を超え、現在は約19万人となっています。今後も、株主の皆様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。

コンプライアンス

行動規範の改定

当社は、近年の世界における様々な社会問題の深刻化や、日本国内における超高齢社会の継続や、自然災害の頻発などを踏まえ、企業が存続するための持続可能な社会の実現を前提とし、かつ「共助」の精神や仕組みが求められる環境を踏まえ、行動規範を改定しました。

行動規範は、「共助」「人権の尊重」「フェアネス」の3つの柱からなるもので、当社グループの2025年のありたい姿「食を通じて社会課題の解決に取り組み、持続的に成長できる強い企業になる」の実現を目指して、社会的企業としてのあり方を示すカゴメグループ従業員の日頃の行動の軸となるものと位置付けています。この周知徹底を図り、法令や国際ルール及びその精神を遵守しつつ、高い倫理観を持って社会的責任を果たしていきます。

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リスクマネジメント統括委員会のもとに、コンプライアンスを管掌する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などを行っています。検討結果については、リスクマネジメント統括委員会など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（ハラスメントや贈収賄などの腐敗を含む）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」を外部法律事務所内に設置しています。

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を保護するとともに、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、通報者や関与者が特定できないようにした上で社内で共有化し、類似事案の再発防止を図っています。2022年度は28件の相談・通報があり、解決にあたりました。

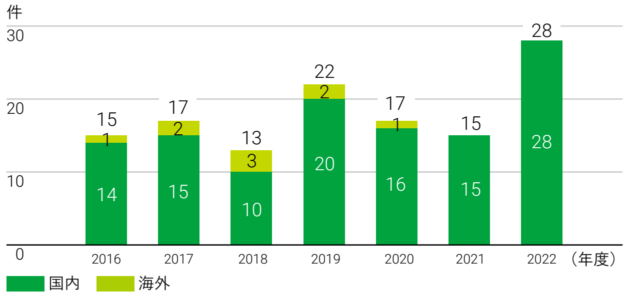
海外グループ企業でのコンプライアンスについては、重要な課題として認識し、海外内部通報制度を導入して、米国、オーストラリアへと順次適用対象を拡大しています。

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。

コンプライアンス違反事案が発生した場合には、正確な事実関係の把握と真因の究明に努めた上で、事実を真摯に受け止め、再発防止策の徹底、違反した従業員の適正な処分などを行い、厳正に対処します。

なお、2022年度に贈収賄、汚職などにより法的措置を受けた事例はありません。

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

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」のもと、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、贈収賄防止や人権への配慮を含む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、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。

近年においては、SDGsなど、世界的潮流として要請が高まっている腐敗防止に関する取り組みとして、海外子会社の腐敗リスクの評価を行い、行動規範の実践として「カゴメグループ贈収賄防止方針」を制定しました。また、スマートアグリなど、事業領域の拡大に対応して、国際的な平和や安全維持という安全保障の観点における適正な輸出入管理を実現すべく、安全保障貿易管理体制の見直しを行うなどしています。定期的に遵守・運用状況の監査を行い、その結果を取締役会に報告することで腐敗防止に努めます。

税務コンプライアンス

カゴメグループは、事業を行う全ての国や地域において税法を遵守し、税務当局と良好な関係を保ち、適正に納税することで社会に貢献していきます。毎年行われる税制改正や租税条約及びOECDガイドラインなどの国際税務におけるルールの変化に対しても、適時適切に対応しています。社内に向けては定期的に税務コンプライアンスに関するeラーニングなどを実施し、従業員の税法遵守に向けて啓発を行っています。また、移転価格税制については移転価格管理規定を定めており、グループに所属する会社間の国際取引に関し、独立企業間価格の原則に基づき、取引当事者各々の機能、資産及びリスクを分析し、その貢献に応じ適切に利益配分・移転価格を算定しています。

リスク対応方針　リスクを最小限に抑えるレジリエントなカゴメグループへ

リスクマネジメント基本方針

私たちは、「食を通じて社会課題の解決に取り組み、持続的に成長できる強い企業」として、あらゆるステークホルダーの期待にお応えできる企業になることを目指しています。そのためには、当社で働く従業員一人ひとりが法令の遵守はもちろんのこと、高い倫理観を持って社会的責任を果たすことが大切であると考えています。また、企業理念・行動規範に基づき倫理観ある行動を果たすことはもちろん、企業を取り巻く様々なリスクに対して、企業理念・行動規範に基づき適切に対応することが重要です。

具体的には、戦略リスク、社会・環境リスク、重要な業務執行におけるオペレーショナルリスクについて、経営会議や取締役会などの経営機関でこれを評価・検討します。また、その他の業務執行におけるオペレーショナルリスクについては「カゴメグループリスクマネジメント方針」に従い、各組織によって課題化されます。さらには、職務権限規程にて、全ての階層の管理職が、それぞれの所轄する業務範囲において、リスクマネジメントの実行と監督を行うことを定めています。なお、当社のリスクマネジメントにおいて、リスクとは「当社の事業に対して不利な影響を与える不確実性」と定義します。

カゴメグループリスクマネジメント方針

私たちは「トマトの会社から野菜の会社に」のビジョンのもと、「食を通じて社会課題の解決に取り組み、持続的に成長できる強い企業」になることで、社会的責任を果たしていきたいと考えています。そのために、常に変化する外的環境及び事業上発生しうる様々なリスクを的確に把握・評価し、適切な対応をとってまいります。

また、重大事案が発生した場合に備え、被害の拡大防止と損害・損失の極小化を可能とする体制を確立するなどリスクに対する対応力を高めてまいります。

リスクマネジメント体制

当社では、3ラインモデルの考え方に基づくリスクマネジメント体制を整備しています。

i)リスクマネジメント統括委員会

リスクマネジメント統括委員会は社長を委員長とし、CROを委員会事務局長とするグループ全体でのリスクマネジメント活動の統括組織です。経営戦略を踏まえた統合的視点から、第1のラインと第2のラインを統括し、全社でのリスクマネジメント活動のPDCAサイクルの実現に向けて、各ラインの取り組みをモニタリングします。

ii)第1のラインと第2のライン

第1のラインは、自らが担当する業務についてのリスクの抽出・評価を行い、その対応のためのアクションプランを作成し取り組みます。工場、支店、国内外の子会社、これら部門などで個別具体的な業務に従事する担当者一人ひとりが位置付けられます。

第2のラインは、担当するリスク領域におけるリスクマネジメント活動の基本方針・手続きを定めます。また、第1のラインに対するモニタリングや助言などを通じて、第1のラインにおいてリスクマネジメント活動が適切になされていることを確認します。第2のラインは、営業推進部や生産部などの営業や生産の統括部門、財務経理部などの本社間接部門です。また、CROは、これらの第2のライン全体を統括します。

第1のラインで抽出・評価されたリスクは、第2のラインで集約及びグループ全体の経営の視点からの統合を行い、取締役会をはじめとする経営機関に報告されます。

第1のラインと第2のラインは協働して、リスクの抽出・評価を行い、全社レベルでのリスクマネジメント活動のPDCAサイクルを実現します。

iii)第3のライン

第1のラインと第2のラインにおけるリスクマネジメント活動に対して、第3のラインを担う内部監査室は、独立した立場から、客観的な保証を提供します。

内部監査室は、独立性を確保しつつも、主にリスクマネジメント統括委員会と連携し、経営戦略やこれに基づく第1のラインと第2のラインにおけるリスクマネジメント活動の基本方針などを共有することによって、実効的かつ効率的に監査を実施します。

また、内部監査室による監査指摘事項は、監査対象部署とともに、リスクマネジメント統括委員会にも共有されます。リスクマネジメント統括委員会は、共有された監査指摘事項のグループ全体のリスクマネジメント活動における課題としての位置付けを整理します。その上で、グループ全体での統合的なリスクの追加または評価の修正を行うとともに、対象部署における改善活動に対する助言提供などを行います。

詳細については、Webサイトをご覧ください。
▶ https://www.kagome.co.jp/company/ir/data/statutory/

リスクマネジメント活動

当社におけるリスクマネジメント活動は、リスクの顕在化の予防及び顕在化したリスクへの対応のための活動を主な内容とします。リスクの顕在化の予防取り組みと、顕在化したリスクへの対応のための取り組みいずれについても、具体的な活動は、経営計画や事業目標を踏まえたリスクマネジメント活動のPDCAサイクルに基づき実施されます。

1 リスク顕在化の予防

i)基本枠組み

当社は、リスクの性質・内容を踏まえた適切な管理を実現するため、企業活動に関するリスクを次の3つに分類しています。

- **戦略リスク**：中長期的な経営戦略を踏まえ、重大な影響が認められるものとして当社が指定するリスク
- **社会・環境リスク**：社会・経済環境や自然災害などの外部要因によるリスクのうち、特に顕在化した場合には不可抗力であると一般的に認識されるもの
- **オペレーショナルリスク**：戦略リスク、社会・環境リスクを除く全てのリスク

以上3つのリスクの分類を基礎として、リスクの企業経営への影響度に鑑み、個別に認識されたリスクを次の2つのリスクに区別します。

- **「会社の重点リスク課題」の対象となるリスク**：戦略リスク、社会・環境リスク、オペレーショナルリスクのうち、企業経営への影響が大きいと評価されるものです。経営会議やリスクマネジメント統括委員会がリスクマネジメントの活動のPDCAサイクルを管理します。さらに、取締役会へも報告がなされます。
- **「各組織のリスク課題」の対象となるリスク**：「会社の重点リスク課題」以外のリスクです。各組織がリスクオーナーとなり、リスクマネジメントの活動のPDCAサイクルを実施します。

		Plan： 対応／計画の決定	Do：実施	Check： 進捗・対応状況確認、評価	Action： リスク対応の是正・改善
会社の重点リスク課題	戦略リスク	経営会議： 戦略リスクの指定、重点リスク課題の決定 各組織： 対応／計画を決定	各組織： リスク対応の実施	経営会議： 各組織からの報告を確認 各組織： 経営会議で進捗を報告	経営会議： 改善事項などを各組織に指摘 各組織： 指摘事項を受け、活動に反映
	社会・環境リスク				
	オペレーショナルリスク	経営会議： 重点リスク課題の決定 各組織： 対応／計画を決定⇒リスクオーナーのKPI目標シートに記載	各組織： リスク対応の実施	経営会議・リスクマネジメント統括委員会： 各組織からの報告を確認 各組織： 課題の自己評価と今後の予定を策定	経営会議・リスクマネジメント統括委員会： 改善事項などを各組織に指摘 各組織： 指摘事項を受け、KPI目標シートに反映
各組織のリスク課題	オペレーショナルリスク	各組織： 対応／計画を決定、リスクオーナーのKPI目標シートに記載	各組織： リスク対応の実施	各組織： 進捗管理・評価	各組織：是正・改善

ii）2023年度の「会社としての重点リスク課題」

当社は、次のリスクを「会社としての重点リスク課題」の対象となるリスクと認識し、重点的な管理活動の対象としています。

重点リスク課題	内容
❶ 経営戦略	・予算と実績の乖離の発生による利益の悪化 ・新規事業・M&Aの失敗や遅れによる業績悪化、収益機会の喪失
❷ 適正なガバナンス体制の構築	・取締役会及び監査等委員会の実効性の不備 ・経営者による内部統制の無効化
❸ 消費者・広報	・不適切な広告や顧客対応の失敗による、訴訟や不買運動、ブランドイメージの毀損
❹ 社会情勢・顧客ニーズ ❺ 金融市場	・日本国内における景気の後退や需要の減少、または消費者ニーズの対応の遅れによる売上の減少
	・為替変動や金利変動による資金調達コストの増加や資金繰りの悪化
❻ 天災・不可抗力	・地震などの災害や感染症などによる事業活動の停滞（BCP） ・異常気象による原材料調達の滞り
❼ 情報管理・サイバーセキュリティ	・サイバー攻撃などによるサーバーへの不正アクセスや、不適切な情報管理による個人情報、社外秘情報の漏洩
❽ 安全衛生	・職場における労働災害、長時間労働、感染症などの発生による従業員の健康被害
❾ 製品・サービスの安全性 ❿ サプライチェーン（調達、生産、運輸物流）	・異物混入、表示の誤り、品質検査の不備、種子の異品種混入（コンタミネーション）、非食品に関する品質検査の不備などによる、品質不良品の出荷や健康被害及び賠償責任にかかる費用の発生の可能性
	・突発的な需要増や、種子・原料不足などによる原材料の不足 ・自動倉庫、物流システムの障害などによる生産や出荷の滞り
⓫ 法令・規律違反、規制	・重大な法令、規則違反（会社法、税法、金融商品取引法、東証ルールなど） ・食品安全関連規制違反、個人の不正行為や関係会社の不祥事 ・環境問題（GHG排出量削減、水資源問題、プラスチック問題など）への対応の遅れによる、株主や投資家からの否定的な評価 ・人権問題（強制労働、ハラスメントなど）による、訴訟の発生や退職者の増加

❷ 顕在化したリスクへの対応

i）基本骨子

当社では、リスク顕在化事象に対して実効的かつ効率的に対応するため、その影響度の評価に基づきリスク顕在化事象を分類し、事業継続計画やその他のリスク顕在化に応じた対応計画の整備を進めています。

ii）事業継続計画（BCP：Business Continuity Plan）

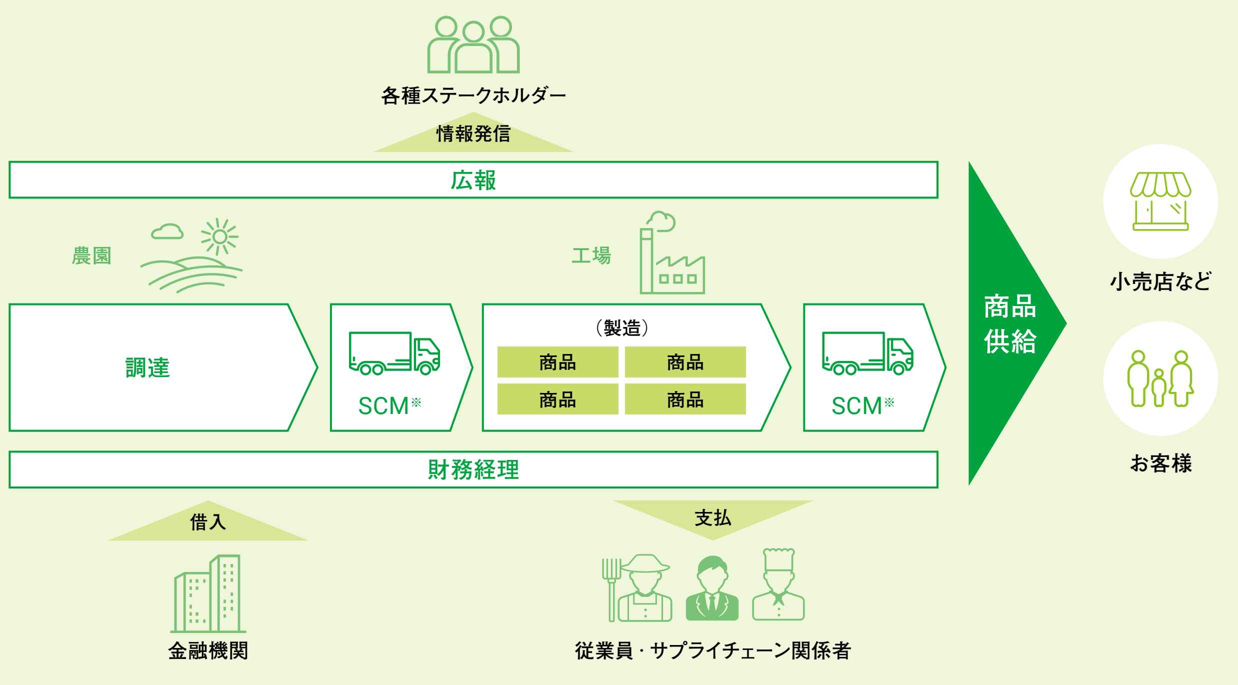
当社では、今後想定されるいくつかの個別的な緊急事態におけるシナリオを想定し、事業継続計画を作成しています。

事業継続計画は、事業を単位として作成されることが一般的です。しかし、当社においては、複数の事業間でバリューチェーンが重複または近似していることから、重要な商品及び機能を単位として事業継続計画を作成しています。

重要な商品とともにカゴメの事業継続計画において単位となっている重要な機能は、調達、サプライチェーンマネジメント（SCM：Supply Chain Management）、財務経理及び広報の4機能です。調達及びサプライチェーンマネジメントは、食品メーカーとして生産活動を行うための不可欠な機能です。また、財務経理は、自社の企業としての存続、サプライチェーンの維持、従業員の生活の確保、その他の企業における事業としての生産活動を行うための基盤となる機能です。そして、広報は、当社の企業理念の一つである「開かれた企業」に照らして重要と考えている機能です。社内外のステークホルダーに対する説明責任を果たすことは、とりわけ緊急時において強く求められるところであり、広報はそのための不可欠の機能と考えられるためです。

こうした事業継続計画により、緊急時においてもカゴメの事業活動を継続し、または停止からの速やかな復旧を行い、企業価値の保全を図ります。

重要な商品及び機能を単位とした事業継続計画（BCP：Business Continuity Plan）



※SCM（Supply Chain Management）：サプライチェーンマネジメント

iii）その他のリスク顕在化への対応のための取り組み

現在、当社では、事業継続計画を含む個別的なリスクの顕在化への対応計画の整備を行うとともに、内閣府より公表されている「事業継続ガイドライン」に準拠しつつ、これら個別的な対応計画の体系的整理を行い、統合的な対応計画の作成に取り組んでいます。こうした取り組みに際しては、その過程においてカゴメグループ内部での関係者の主体的関与を確保するとともに、適宜、外部専門家からの支援を受けています。また、机上訓練やシミュレーション（予行演習）などを通じた対応計画の定期的な見直しを行うなどのPDCAサイクルを確立し、リスク顕在化への対応力の向上を図ります。

役員一覧（2023年3月31日現在）

やまぐち　さとし
1 山口 聡（1960年12月29日生）

代表取締役社長
報酬・指名諮問委員

1983年　当社入社
2003年　当社業務用ビジネス・ユニット部長
2010年　当社執行役員
2010年　当社業務用事業本部長
2015年　当社イノベーション本部長
2018年　当社野菜事業本部長
2019年　当社取締役常務執行役員
2020年　当社代表取締役社長（現任）

はしもと　たかし
2 橋本 隆（1958年10月30日生）

取締役専務執行役員

1983年　当社入社
2001年　当社静岡工場長
2003年　当社小坂井工場長
2005年　当社生産技術部長
2008年　当社生産調達企画部長
2012年　当社経営企画室長
2013年　当社執行役員
2017年　当社生産調達本部長
2019年　当社常務執行役員
2020年　当社専務執行役員
2021年　当社取締役専務執行役員（現任）

こばやし　ひろひさ
3 小林 寛久（1961年7月16日生）

取締役常務執行役員
営業本部長

1984年　当社入社
2005年　台湾可果美股份有限公司総経理
2006年　当社乳酸菌ビジネス・ユニット部長（マーケティング担当）
2009年　当社大阪支店家庭用営業部長
2014年　当社執行役員
2014年　当社コンシューマー事業本部長
2015年　当社常務執行役員
2015年　当社マーケティング本部長
2018年　当社営業本部長（現任）
2019年　当社取締役常務執行役員（現任）

さとう　ひでみ
4 佐藤 秀美（1959年2月17日生）

社外取締役
独立　報酬・指名諮問委員

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）

あらかね　くみ
5 荒金 久美（1956年7月4日生）

社外取締役
独立

1981年　（株）小林コーセー（現（株）コーセー）入社
1997年　東京大学 博士号（薬学）取得
2002年　（株）コーセー研究本部開発研究所主幹研究員
2004年　同社マーケティング本部商品開発部長
2006年　同社執行役員マーケティング本部副本部長 兼 商品開発部長
2010年　同社執行役員研究所長
2011年　同社執行役員品質保証部長
2011年　同社取締役
　　　　（品質保証部・お客様相談室・購買部・商品デザイン部担当）
2017年　同社常勤監査役
2019年　（株）クボタ社外監査役
2020年　当社社外取締役（現任）
2020年　戸田建設（株）社外取締役（現任）
2021年　（株）クボタ社外取締役（現任）

こだま　ひろひと
6 児玉 弘仁（1959年3月22日生）

取締役常勤監査等委員
監査等委員

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
2013年　当社アジア事業カンパニーCEO
2015年　当社シェアードサービス準備室長
2016年　当社業務改革担当 兼 カゴメアクシス（株）代表取締役社長
2018年　ダイナパック（株）社外監査役
2018年　当社取締役監査等委員（現任）
2021年　ダイナパック（株）社外取締役（監査等委員）（現任）

えんどう　たつや
7 遠藤 達也（1959年8月18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

1985年　アーサーアンダーセン東京事務所入所
1990年　税理士登録
1998年　同事務所パートナー
2002年　朝日KPMG税理士法人（現KPMG税理士法人）パートナー
2016年　同法人副代表
2020年　遠藤達也税理士事務所代表（現任）
2020年　当社社外取締役監査等委員（現任）

やまがみ　あさこ
8 山神 麻子（1970年1月1日生）

社外取締役監査等委員
独立　監査等委員

1999年　弁護士登録、
　　　　太陽法律事務所（現ポールヘイスティングス法律事務所）入所
2005年　ウォルト・ディズニー・ジャパン（株）出向
2006年　日本アイ・ビー・エム（株）入社
2012年　日本弁護士連合会国際室嘱託弁護士
2012年　名取法律事務所（現ITN法律事務所）入所（パートナー）（現任）
2015年　武蔵精密工業（株）社外取締役監査等委員
2016年　日本弁護士連合会国際室長
2020年　当社社外取締役監査等委員（現任）
2020年　（株）ニコン社外取締役監査等委員（社外）（現任）
2021年　NECキャピタルソリューション（株）社外取締役（現任）