

社外取締役
佐藤 秀美

社外取締役
荒金 久美

社外取締役(監査等委員)
遠藤 達也

社外取締役(監査等委員)
山神 麻子

DIALOGUE

社外取締役座談会

「持続的に成長できる強い企業」として 進むべき道をより鮮明にしていきます

カゴメは、「持続的に成長できる強い企業」を目指しています。その道筋をより鮮明にし、具体的なアクションに落とし込むためには様々な視点が欠かせません。カゴメが持続的な成長を果たすために挑戦すべき課題を、多様な専門性・経験を持つ社外取締役の皆様に外部視点から語っていただきました。

Q. 「持続的に成長できる強い企業」の実現に向けて、社外取締役として意識している視点をお聞かせください。

■ 山神 カゴメは、野菜摂取を促進し健康寿命の延伸への貢献を目指すな

ど、事業そのものがマテリアリティに掲げた社会課題の解決に直結しており、また従業員の働きやすさ・働きがいにも配慮されたとても良い会社だと思います。一方で、ただ良い会社であるだけでなく、社外取締役としては、カゴメへの投資に対するリターンという視点を持ちながら経営をモニタリングし、リターンの

不足は指摘していく必要があります。社会へ価値を提供し続けていくためには、利益の成長が大前提です。

■ 佐藤 会社に長くいると、自分たちがしてきたことの延長にある仕事を守るという発想になってしまうことが多くあります。そのため、社外取締役として、非連続な全く異なる視点を投げかけたり、

後押ししたりすることがとても重要な役割になります。

■ 荒金 カゴメは、資本コストや資本効率に対する意識のさらなる醸成が望まれていると感じています。食という必要不可欠な領域でビジネスを展開しており、日本でシェアNo.1の商品を持っていることも関係しているのかもしれませんが。社会に必要とされることや役立つことに真摯に取り組んでいけば企業として生き残れるという意識が根底にあるようにも感じます。しかし、カゴメを取り巻く環境は大きく変わってきており、食や健康は大きな社会課題の一つでもあるため、数多くのプレーヤーが様々なアプローチで事業展開を進めています。「持続的に成長できる強い企業」を目指すためには、カゴメの強みを活かした事業戦略が必要ですが、そのために

はどこに投資をして、どれだけの収益を上げて成長につなげていくのか、各事業部門が資本効率への意識を高めていかなければなりません。「持続的に成長できる強い企業」という目標を、中長期的な収益力を強化できる事業戦略へ具体的に落とし込んでいくために、多面的な視点を伝えていくことが私たちの責務であると考え、経営に対して提言を行っています。

Q. 2023年度は国際事業の成長により、過去最高の業績を達成しました。社外の視点からカゴメの国際事業について今後の成長見込み、課題をどのように見えていますか。

■ 遠藤 2023年11月にインドの子会社

「Kagome Foods India Pvt. Ltd. (以下、KFI)」を視察しました。KFIは、加工用トマトの栽培から関与し、製造したピザソースを大手ピザチェーンなどに販売しており、カゴメが得意とするバリューチェーンを築きつつあります。これから成長が期待できるインド事業を直接視察できたことで、国際事業の成長可能性を肌感覚で理解することができました。

■ 佐藤 国や地域によって食文化や抱える課題は異なっています。インドでは加工用トマトの色調に課題があることから、カゴメは種子事業を行うインド子会社「United Genetics India Pvt Ltd.」でグローバルスタンダード水準の色の赤いトマトの品種改良を進めています。それぞれの地域の食生活や課題に合ったソリューションを提供することにより、国際事業の成長余地は大きいと考えています。

■ **荒金** 国や地域によって市場の特徴や課題があります。それに対し、子会社だけで提供できる価値もあれば、カゴメグループの知見や資源を活用することによって実現できることも多いと考えます。2023年10月には国際事業本部を「カゴメ・フード・インターナショナルカンパニー」に改組しました。**社内カンパニー化することで権限の委譲を進め、グローバル戦略を加速させています。**

またカンパニー内での連携を密にすることによって、各個社単位ではなく、カゴメグループとしてのグローバルビジネス戦略がさらに進展することを期待しています。

■ **山神** 海外拠点の視察を通じて、国際事業が今日の成長に至るまでの経緯や、それにより培われた知見を直接伺う機会がありました。カゴメグループの中では、そのような知見の共有がこれまで必ずしも十分ではなかったように見えます。カンパニーの知見は、国内事業と連携して互いに成長するためにも、またカゴメグループとして海外市場を視野に



入れた戦略を検討するためにも、貴重な情報です。このような観点から、カンパニーがその独立性を活かしつつも、そこで培われたグローバルビジネス戦略の知見によりカゴメグループ全体に刺激を与えることができるよう、人材や知見の交流という面においてはグループに向けて開かれた存在であることもまた大切なのではないかと思います。

Q. グループ基盤の強化として「挑戦する風土」を掲げています。組織、人の観点からカゴメをどのように見られていますか。

■ **遠藤** 山口社長が就任して以来、心理的安全性を確保しフラットに発言できる組織へ変革していかなければならないという危機意識のもと、組織風土の変革に取り組み、その効果が着実に出てきていることを体感しています。硬直的な縦割り組織や上下関係などを打破し、全社で共通の目標に向かって、一人ひとりの能力を最大限に活かしていかなければイノベーションを起こすことができないというメッセージを社長が発信し続けているからだと思います。

■ **佐藤** 今のカゴメは、従業員の協調性が高く、フラットな組織という印象を持っています。社内では、役職ではなく、さん付けて呼ぶ文化も浸透しています。心理的安全性の意味合いは正しく理解する必要がありますが、山口社長が心理的

安全性の浸透に注力したことにより、**どんなことでも提案できる、たとえ失敗してもそれを糧にできる、そうした組織風土が醸成されつつあるのではないのでしょうか。**



■ **山神** 私も心理的安全性の意識が従業員に浸透し始めていることを実感しています。心理的安全性を確保することで、従業員一人ひとりの多様な考えや経験を活かし挑戦する風土を醸成します。これをイノベーションの創出につなげていくためには、**特に管理職において、このような心理的安全性確保の目的を理解し、そのための行動変容ができるよう、外部の知見も取り入れつつ気づきの機会を提供し続けることが大切です。** また今後に向けては、**組織風土づくりを評価の要素に取り入れることも重要になると**思います。

■ **遠藤** 経営戦略の推進に即した人材開発や、全社戦略の進捗を従業員個人の評価にまで落とし込める評価制度を構築していくことは、非常に時間がかかり、難しいテーマだと思います。**カゴメの人材戦略はまだ多くの課題が残され**

ていますが、方向性は間違っておらず、着実に前進していると思います。

■ **荒金** 国内の既存事業に従事するカゴメの従業員は、専門性を高めながらマネジメントスキルも習得しており、現場力は高いと感じています。一方、社会環境が大きく変わっていく中で、これからは国内でも新しいカゴメの姿を考えなければなりません。**既存事業の発展・拡大だけではなく、世の中がどういう方向に向かっているかを考え、一人ひとりの行動変容によって、今までにやったことがない挑戦や、ビジネスモデルの変革やポートフォリオの変化を促すイノベーションの創出につなげていくことが肝要だと**考えます。

■ **遠藤** 今後、国際事業の成長を加速させていくには、**経営・現場ともに相応のスキルやリーダーシップが必要です。** 国内市場との違いは大きく、国や地域でも求められるスキルが異なることから、どのような人材が不足しているのか、どのように育成していくのか、成果につなげていくにはどうしたらいいのかを継続して議論していくことが必要です。



Q. ビジョンとして「トマトの会社から、野菜の会社」を掲げています。「野菜の会社」に進化していくカゴメへの期待や課題をお聞かせください。

■ **佐藤** 2025年までの長期ビジョン「トマトの会社から、野菜の会社」を掲げた2016年以前のカゴメは、トマトケチャップやトマトジュースなどのトマトを中心とした事業領域のイメージでしたが、「野菜の会社」を標榜したことで、対象となる事業領域が広がっています。**拡大し続ける事業領域と、カゴメの特徴（商品開発だけでなく、育種・新品種開発から栽培、加工、野菜の価値を伝える活動まで、川上から川下までの全ての工程が含まれている）をうまく組み合わせることが今後の成長につながる**と考えます。

■ **遠藤** カゴメは健康寿命の延伸に資する会社を目指しています。1日の野菜摂取量350gが推奨される中、現在の日本人の平均摂取量は300gに満たない水準です。カゴメはそこに貢献していくべく、「野菜をとろうキャンペーン」やベジチェック®などを展開することで、広く生活者に、野菜を摂取することが健康の増進にいかに関与するかという啓発活動を続けています。こうした活動を重ねていく中で、国民の野菜摂取に対する理解を深めるための旗振り役として、「野菜の会社」の明確な評価基準を作ろうとしています。現時点では、その活動



はまだ日本にとどまっている印象ですが、今後、**国や地域の特長を見極めた上で、海外でも野菜摂取を推進する役割を担うことで、成長につなげていくことができる**と感じています。

■ **荒金** 「野菜の会社」になるというビジョンを掲げたのは、より大きな市場で成長していく、より多くの価値を提供していくという意思の表れと理解しています。しかし、それを事業に落とし込んだ、**カゴメの強みを活かした成長戦略までは描き切れていないように感じます。** 現状は**試行錯誤を繰り返しながら、成長の方向性を模索している段階**と捉えています。「野菜の会社」としての説得力のある事業ポートフォリオを具体的に描き、実現していくことで、成長が伴った「野菜の会社」へ進化することにつながります。また、**気候変動や人口問題などグローバルでの食の課題解決が求められる中、「野菜のカゴメ」が果たせる役割はますます大きくなっていく**と思っています。

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

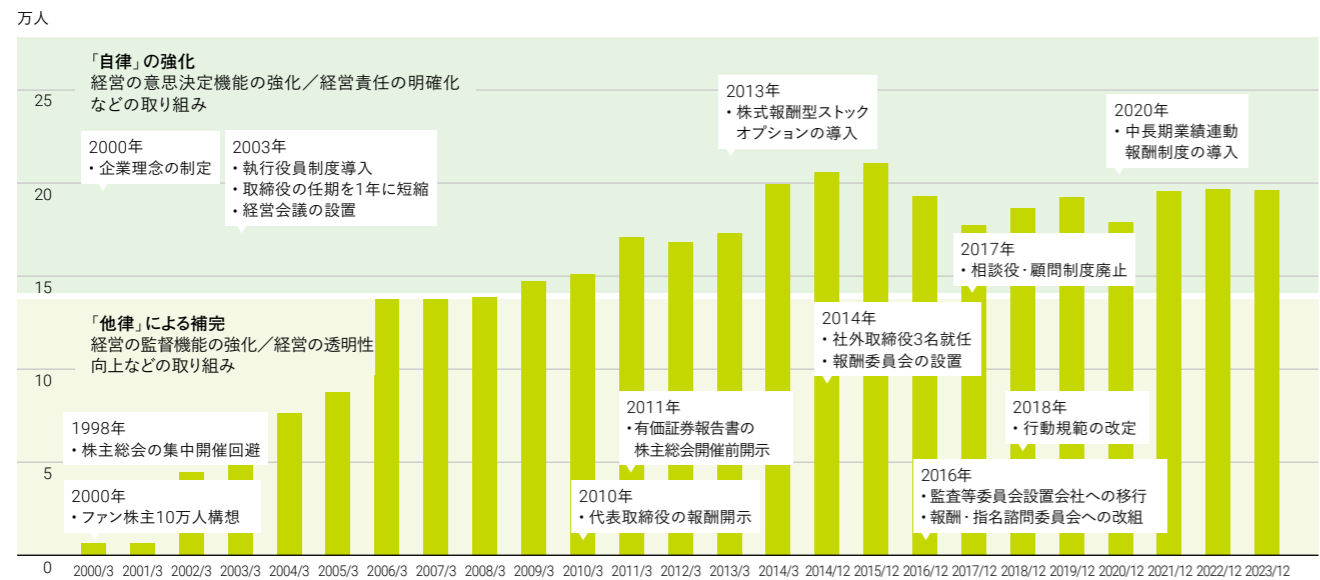
原則としながら「カゴメファン株主づくり」の推進や社外取締役の機能の活用などにより外部の多様な視点を取り入れていくことで、客観性や透明性を担保していくというものです。

当社は、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、創業者の想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

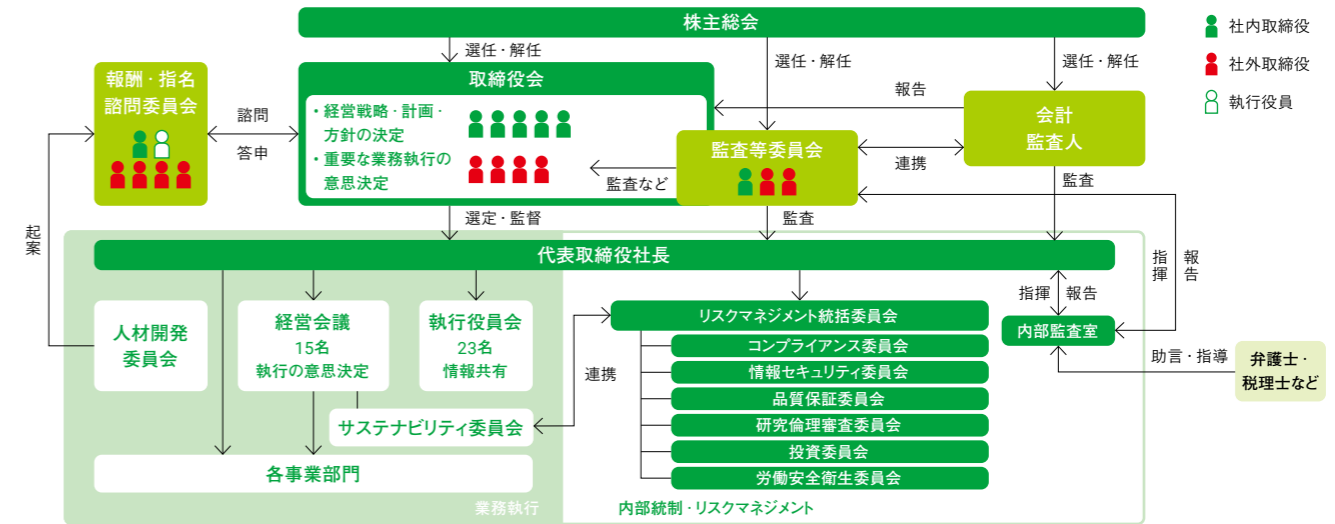
当社は、2016年より監査等委員会設置会社に移行し、監督と執行の機能分離を進め経営のスピードアップと経営責任の明確化に努めています。取締役会の主たる役割を経営戦略、経営方針の決定とその執行モニタリングと定め、当社が独自に定める「社外取締役の独立性基準」を満たす社外取締役を3分の1以上選任することでアドバイ機能の充実と監督機能の強化を図り、その実効性を高めています。

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）6名、監査等委員である取締役3名の9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。

取締役会のスキルマトリックス

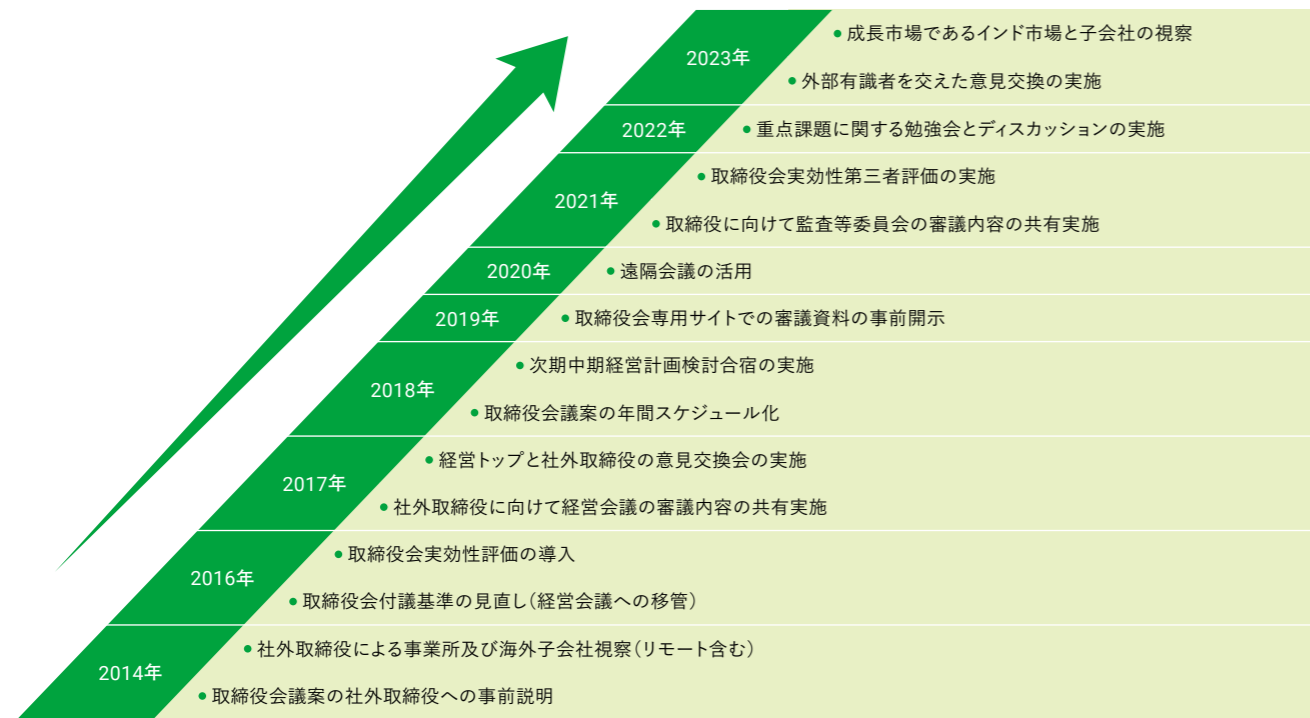
氏名	属性	企業経営を推進する上での経営スキル					カゴメの事業・中期経営計画を推進し、業績向上につなげるための機能スキル					
		企業経営	財務・会計	法務・リスクマネジメント	人材開発・ダイバーシティ	サステナビリティ経営	農業・食・栄養	研究・技術	マーケティング・ブランドマネジメント	生産・調達・品質	営業・SCM	グローバル・ビジネス
山口 聡 代表取締役社長		○		○	○	○					○	
小林 寛久 取締役常務執行役員		○			○			○			○	○
葉色 義久 取締役執行役員		○							○			○
奥谷 晴信 取締役執行役員		○				○						○
佐藤 秀美 社外取締役	社外独立							○	○			
荒金 久美 社外取締役	社外独立	○		○		○		○	○	○		
高野 仁 取締役(監査等委員)		○						○			○	○
遠藤 達也 社外取締役(監査等委員)	社外独立		○	○								○
山神 麻子 社外取締役(監査等委員)	社外独立			○	○							○

社外役員の独立性判断基準、取締役スキルの分類・項目・定義などの詳細については、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。



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います。2023年度の結果の概要は、以下の通りです。

① 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 <ul style="list-style-type: none"> 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（戦略、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

② 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。

③ さらに実効性向上に向けた検討課題

これまでの実効性評価で「長期的な視点での企業価値向上の検討」が課題として認識されてきましたが、取締役会においては、サステナビリティや国際事業に関する議案の中で中長期的な視点での意見交換を進め、取締役会以外では、農業や人口動態に関する外部有識者からの講演やそれらに関わるディスカッションを実施しました。議論のベースとなる知識・情報を共有するとともに今後の事業の方向性について検討した結果、2023年10月に国際事業本部をカンパニー化し、また農業関連事業と農業関連技術探索・開発を一元的に担うグローバルな組織を新設しました。中長期を見据えた具体的な戦略や事業活動については今後も議論を重ね、取締役会としては、素早く確実な戦略の実行や事業活

動の差別化と独自性の強化を、適切にモニタリング、監督していきます。

また、報酬・指名諮問委員会に関しては、海外グループ会社も含めた中長期的なサクセッションプランのさらなる改善や多様性のある人材戦略が急務という意見があり、監査等委員会に関しては、海外事業所も含むグループガバナンス体制の強化と、より能動的・積極的な権限行使を図るべきという意見がありました。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

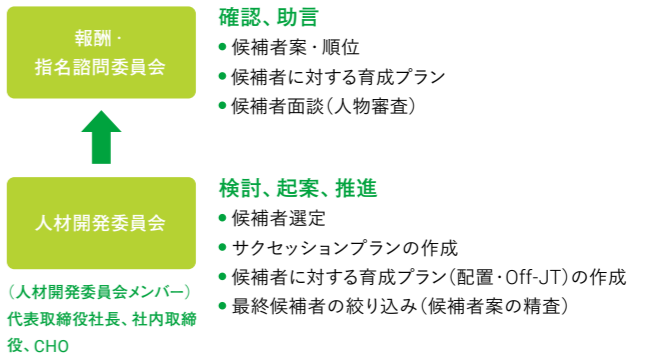
経営を担う者に対する育成、及び透明性の高い選任の実現は、コーポレートガバナンス・コードでも求められている重要事項です。当社においても、成長による持続的な価値創出に向け、次世代幹部候補の育成は重要な経営課題であるとの認識から、選抜・育成プロセスを整備し、推進しています。

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。



キーポジションのバイブラインや育成計画について、人材開発委員会が検討、起案、推進し、報酬・指名諮問委員会において確認、助言を行う



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・指名諮問委員会の主な審議・報告内容

	主な審議・報告内容
2023年第1回	審議：2022年度役員賞与の検討、執行役員サクセッションプラン、委員会体制、取締役会スキルマトリックス 報告：2020年度分BIP信託の確定
2023年第2回	審議：2023年度役員報酬、海外CEO報酬、取締役サクセッションプラン、監査等委員である取締役の選任
2023年第3回	審議：2023年10月の役員人事、取締役サクセッションプラン
2023年第4回	審議：取締役サクセッションプラン、2023年10月の役員人事に伴う格付けと報酬
2023年第5回	審議：取締役サクセッションプラン
2023年第6回	審議：取締役サクセッションプラン、取締役会スキルマトリックス、執行役員任期の特例運用
2023年第7回	審議：役員人事、取締役会スキルマトリックス、役員報酬テーブル改定、2024年報酬・指名諮問委員会スケジュール 報告：2022年度市場報酬サーベイ調査
2024年第1回	審議：2023年度役員賞与の検討、新取締役の等級格付、委員会体制 報告：2021年度分BIP信託の確定
2024年第2回	報告：執行役員異動、2024年度役員賞与見通し
2024年第3回	審議：2024年度役員報酬、海外CEO報酬

取締役の報酬

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)	257	134	97	—	25	7名
うち社外取締役	24	24	—	—	—	3名
取締役(監査等委員等)	52	52	—	—	—	3名
うち社外取締役	22	22	—	—	—	2名

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	110	43	52	—	14

* 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。

役員別報酬比率

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

役員別固定報酬額(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=各役員・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)×役員別ウェイト+会社業績支給係数②^{*1}(対前年度連結売上収益額)×役員別ウェイト+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)×役員別ウェイト+個人業績支給係数^{*2}×役員別ウェイト)

*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。2023年度の予算額に対する実績額の達成比率は263%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「対前年度連結売上収益額」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。2023年度の前年度実績額に対する実績額の達成比率は109%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。2023年度の予算額に対する実績額の達成比率は254%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。

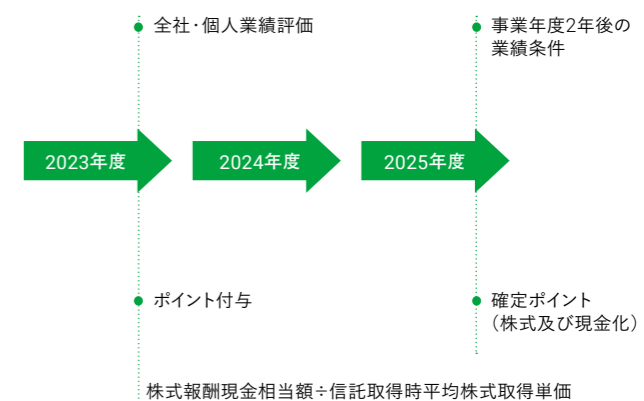
- 現金賞与=単年度業績連動報酬総額×業績連動報酬総額における現金賞与割合

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、ポイントを確認し、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侵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	●全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/>

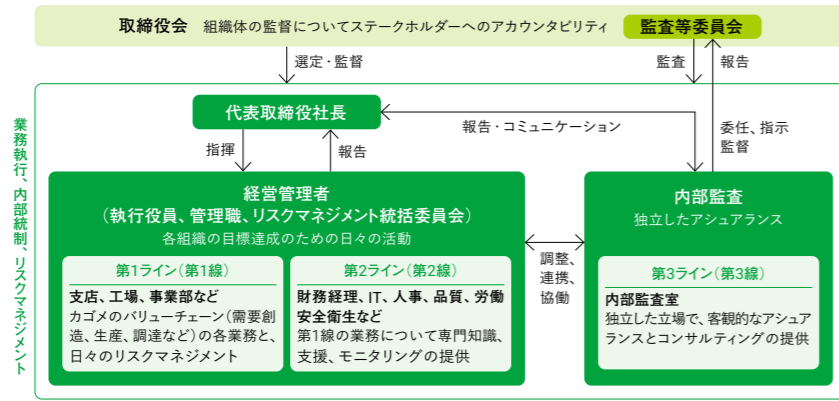
内部統制

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。

ます。この取り組みは、「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」「各機能の責任の所在を明確にし、全社最適の対応を可能にする」狙いがあります。

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線の業務について日々支援やモニタリングをしています。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、リスクマネジメント統括委員会が全社の体系的なリスクマネジメントを実施しています。

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内部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の情報発信を行うとともに、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。またこのチェック結果は同年度の監査計画にも活用しています。

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

多くの株主の皆様は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

多くの株主の皆様は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20万人となっています。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課題の深刻化、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受け、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まいります。

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、通報者や関係者が特定できないようにした上で社内でも共有し、類似事案の再発防止を図っています。2023年度は25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。

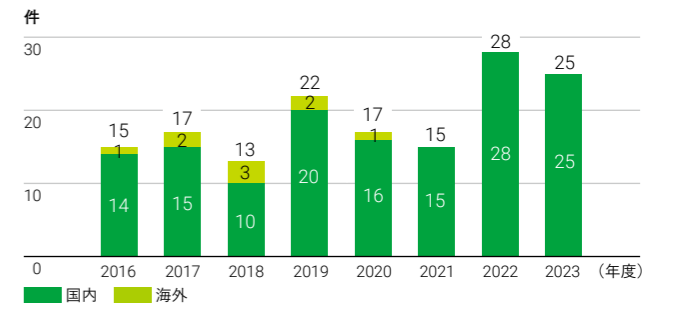
今後もこれらの制度を適切に運用していくことで、違反行為の未然防止、早期発見に努めます。

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、2023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などを行っています。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しています。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」と定義しています。

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」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 リスクの顕在化の予防

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: 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	各組織: 対応／計画を決定			
	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

リスク対応方針

ii) 2024年度の「会社の重点リスク課題」

当社は、次のリスクを「会社の重点リスク課題」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。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、戦略リスク(①～③)、社会・環境リスク(④～⑦)、オペレーショナルリスク(⑧～⑫)の3つに分類し開示しています。

重点リスク課題	内容
① 経営戦略	<ul style="list-style-type: none"> ● 予実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や収益機会の喪失 ● 保有資産の価値下落による収益性の悪化や財政状態への影響
② 人材戦略	<ul style="list-style-type: none"> ● 成長分野、新規事業、海外事業領域拡大に対する人材不足 ● 特定の専門領域(DX、財務経理など)の人材不足 ● ダイバーシティ&インクルージョンに関する目標未達
③ 適正なガバナンス体制の構築	<ul style="list-style-type: none"> ● 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
④ 消費者・広報	<ul style="list-style-type: none"> ● 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
⑤ 社会情勢・顧客ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> ● 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
⑥ 金融市場	<ul style="list-style-type: none"> ● 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
⑦ 天災・不可抗力	<ul style="list-style-type: none"> ● 地震などの災害、感染症や紛争などによる工場操業やその他事業活動の停止(BCP) ● 異常気象による原材料調達の滞り
⑧ 情報管理・サイバーセキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> ● 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や社外秘情報の漏洩
⑨ 安全・衛生	<ul style="list-style-type: none"> ● 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
⑩ 製品・サービスの安全性	<ul style="list-style-type: none"> ● 異物混入、表示の誤り、品質検査の不備、種子の異品種コンタミ、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係る費用の発生の可能性
⑪ サプライチェーン(調達、生産、運輸物流)	<ul style="list-style-type: none"> ● 突発的な需要増や、種子・原材料不足 ● 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 ● 物流業界の労務管理の厳格化などに起因する輸送能力低下による製品供給の不安定化
⑫ 法令・規則違反、規制	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 当社及びサプライチェーンなどの取引先における人権問題(強制労働、ハラスメントなど)の発生による、社会的信頼の低下

② 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な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。

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。

【事例】リスク顕在化への対応のための取り組み

当社では、万一リスク事象が顕在化した場合に備え、事業継続計画の整備を進めています。その際重要なことは、絵に描いた餅とならないよう立案した計画を効率的で実効性のあるものとする事です。そのためには、事業継続計画の整備→訓練の実施→実施結果に基づく検証→事業継続計画への反映のPDCAサイクルを確立することが大切だと考えています。

この考えのもと、2023年は前年に整備した重要商品及び4機能(調達、サプライチェーンマネジメント、財務経理及び広報)の事業継続計画の有効性確認を目的に作成計画を用いた机上訓練を行いました。併せて、効果的な訓練のあり方についても検証しました。

具体的には、発生確率が高くその影響が広範囲かつ長期にわたるとされる南海トラフ地震が発生した前提で訓練を行いました。訓練は災害発生時の初動対応のみとはせず、地震発生直後、地震発生3日後(初動対応が一定完了する時期)、地震発生7日後(社会インフラが復旧し始め、詳細な被害情報が集まり始める時期)の3局面における状況変化を想定し、各局面で事業継続計画が機能するかについての検証を行いました。

訓練を通して得られた結果は、今後各事業計画に反映し高度化を図るとともに今後の訓練計画自体にも活かし、リスク顕在化時の対応力向上を目指します。

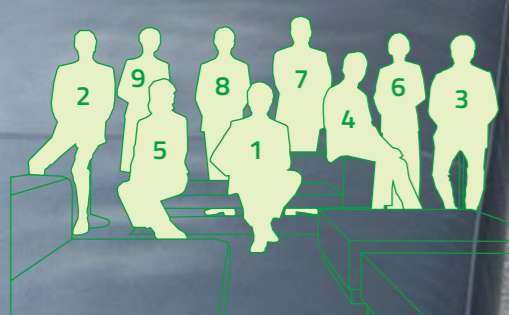


東京本社での机上訓練



小坂井工場での机上訓練

役員一覧 (2024年3月31日現在)



1 やまぐち さとし 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)

2 こばやし ひろひさ 小林 寛久 (1961年7月16日生)

取締役常務執行役員
国内加工食品事業管掌

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
2019年 当社取締役常務執行役員(現任)
2023年 当社国内加工食品事業管掌(現任)

3 はいろ よしひさ 葉色 義久 (1967年10月6日生)

取締役執行役員生産調達本部長

1990年 当社入社
2013年 Kagome Australia Pty Ltd.取締役
2016年 当社国際事業本部
グローバル品質保証部長
2019年 当社生産調達本部調達部長
2020年 当社生産調達本部長(現任)
2021年 当社執行役員
2024年 当社取締役執行役員(現任)

4 おくや はるのぶ 奥谷 晴信 (1968年3月17日生)

取締役執行役員経営企画室長 兼
米国成長戦略プロジェクト室長

1990年 当社入社
2013年 当社アジア事業カンパニー企画調整室長
2014年 当社アジア事業カンパニーCFO
兼 企画調整室長
2015年 当社グローバルコンシューマー事業部
企画調整室長
2016年 当社国際事業本部企画管理室長
2021年 当社経営企画室長
兼 米国成長戦略プロジェクト室長(現任)
2022年 当社執行役員
2024年 当社取締役執行役員(現任)

5 さとう ひでみ 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)

6 あらかね くみ 荒金 久美 (1956年7月4日生)

社外取締役
独立 報酬・指名諮問委員

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)

7 たかの ひとし 高野 仁 (1964年6月5日生)

取締役監査等委員

1988年 当社入社
2005年 当社野菜飲料ビジネス・
ユニットディレクター
2008年 当社執行役員
2008年 当社飲料ビジネス・ユニットディレクター
2009年 当社コンシューマー事業本部
商品企画部長
2010年 当社アジア事業カンパニー事業統括部長
2014年 当社通販事業本部長
2016年 当社名古屋支店長
2017年 当社経営企画本部長
2018年 当社SCM本部長
2023年 当社社長付特命担当
2024年 当社取締役監査等委員(現任)

8 えんどう たつや 遠藤 達也 (1959年8月18日生)

社外取締役監査等委員
独立 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)

9 やまがみ あさこ 山神 麻子 (1970年1月1日生)

社外取締役監査等委員
独立 報酬・指名諮問委員

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)