

KAGOME

KAGOME INTEGRATED REPORT

統合報告書

2021



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。

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

- 様々な素材・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。

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。

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

カゴメが取り組んでいる社会課題

健康寿命の延伸

農業振興・地方創生

世界の食糧問題

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、野菜の産地・加工拠点の開発を通して農業振興・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。

行動規範

共助

人権の尊重

フェアネス

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、お客様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

社会やお客様への約束



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2021

At a Glance

- 02 健康と農業の発展に貢献するカゴメグループの歩み
- 04 カゴメの横顔



トップコミットメント

- 06 代表取締役社長 山口 聡
成長力を生み出すイノベーションを促進し、「野菜の会社」へと歩みを進めます



- 12 専務インタビュー
取締役専務執行役員 渡辺 美衡
仕事のスピードを上げて環境変化に対応し、自律的な経営を進めて強い企業へ



価値創造基盤の強化と注力施策

- 34 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
- 36 気候変動への対応
CO₂削減の取り組み
- 38 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
- 40 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
- 42 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
- 47 地域との連携
食を通じた社会課題の解決に向けて



カゴメのマネジメント

- 48 役員一覧
- 50 社外取締役からの提言
- 52 コーポレート・ガバナンス
- 58 コンプライアンス
- 59 内部統制強化の取り組み
- 61 株主・投資家への責任

カゴメの価値創造と成長戦略

- 16 第二次中期経営計画の振り返りと課題認識
- 18 価値創造プロセス
- 20 カゴメの競争優位の源泉
- 22 外部環境、リスクと機会の認識
- 24 カゴメのマテリアリティ

事業基盤の強化と成長戦略

- 26 国内加工食品事業
- 28 国内農事業
- 30 国際事業
- 32 イノベーション (研究)



財務パフォーマンス

- 62 主要財務・非財務データ
- 64 連結財務諸表
- 67 企業情報
- 69 用語集



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様にご報告してまいりました。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様へ、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で、新たな対話の機会を創出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
<https://www.kagome.co.jp/company/>

表示単位

本レポートで表示している金額のうち、億円単位のものは一億円未満を切捨て、百万円単位のもの百万円未満を切り捨てて表示しています。また、%は四捨五入で表示しています。

報告対象範囲

報告対象期間は2020年1月1日~2020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のみ記述なども含まれます。

参考ガイドライン

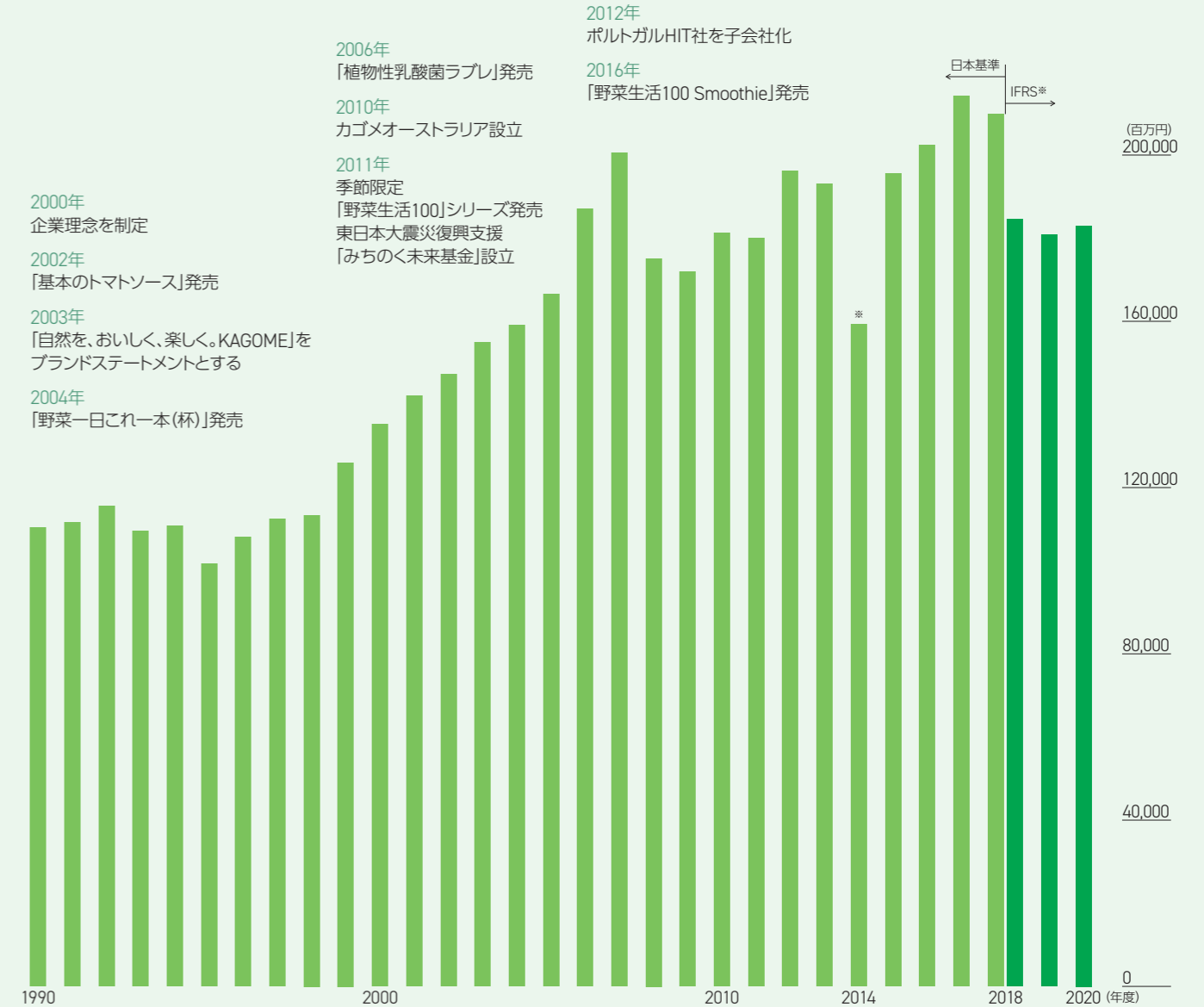
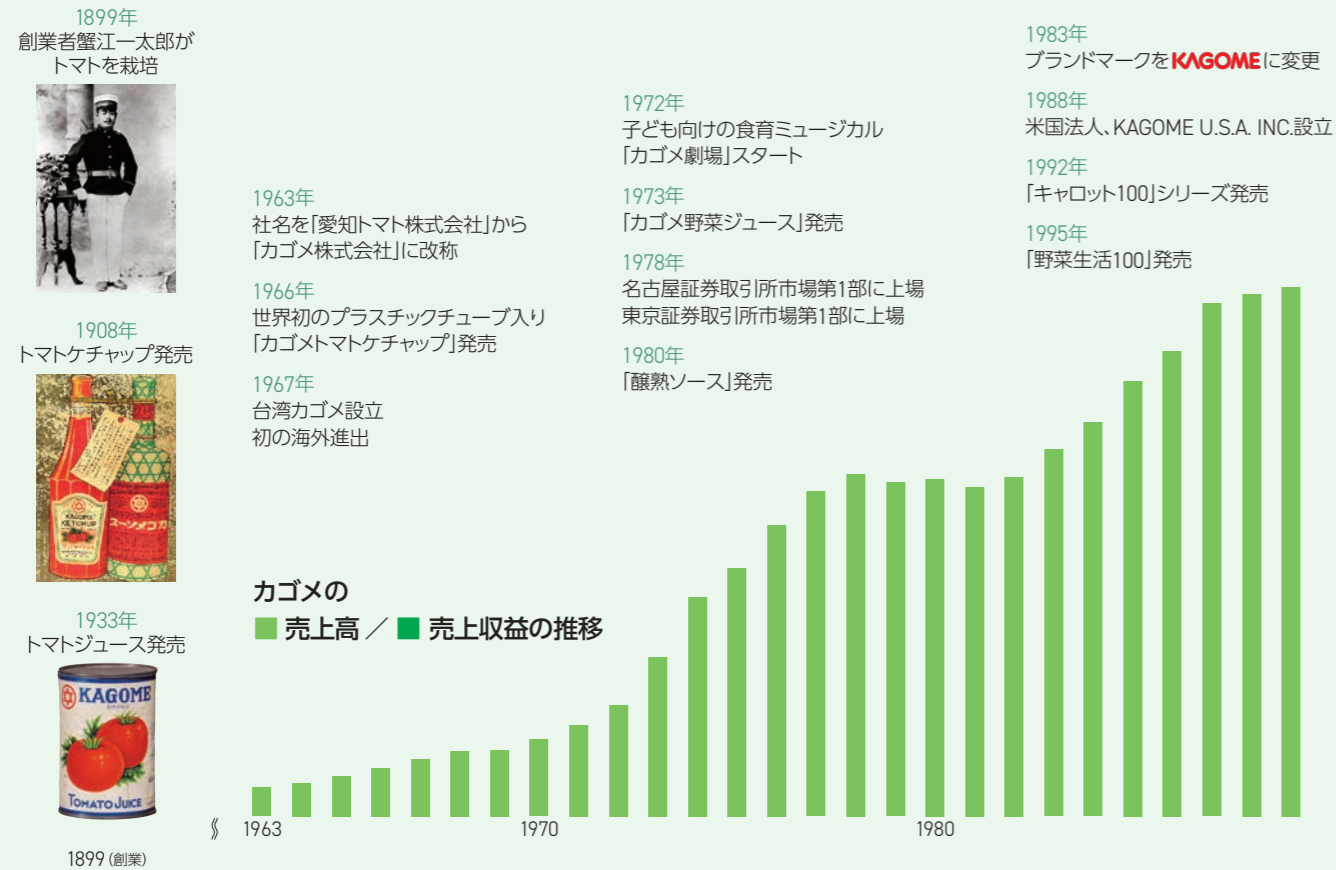
本レポートは、国際統合報告評議会(IIRC)の国際統合報告フレームワーク及び経済産業省「価値共創ガイドライン」を参考にしています。また、CSR活動については当社webサイトにて報告しており、本レポートではESGの側面からハイライトを掲載しています。

【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、様々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。ことをご承知おきください。

健康と農業の発展に貢献するカゴメグループの歩み

カゴメグループの歴史は、1899年に創業者の蟹江一太郎が初めてトマトの発芽を見たときに始まります。当時珍しかった西洋野菜の栽培に「先進志向」で挑み、新たな農業を開拓しました。以来、自然の恵みを活かした商品を世に送り出し、食を通じた社会課題の解決に取り組んでいます。これからも、野菜の消費量を増やすことで人々の健康と農業の発展を結び付け、持続的に成長できる強い企業を目指します。



1960～1970年代

ナショナルメーカーに向けた躍進期

トマトのカゴメとしてブランドを確立

1966年に世界初のプラスチックチューブ入りトマトケチャップを発売するなど、技術革新により新しい付加価値を生み出しました。チューブ入りトマトケチャップは、使いやすさが評判を呼んで好調な売れ行きとなり、この頃日本に進出してきた外国製品の影響を最小限にできた画期的な商品でした。1970年代後半にはトマトジュースブームが到来し、健康飲料として定着しました。

1978年

売上高
712億円



1980年代

多角化と国際化の時代

飛躍的成長に向け多角化と調達基盤を強化

売上高1,000億円を目指してブランドイメージの拡張を図り、フルーツジュース、お茶飲料に参入。現在の紙パック飲料の嚆矢となる、バラエティ豊かな商品を発売しました。また、加工食品分野でも海外企業との提携を進め、多角化を推進。海外の原料調達拠点の開拓や米国法人を設立するなど、国際化にも注力しました。一方で、強みのない戦線拡大により、1980年代後半には売上が停滞しました。

1988年

売上高
1,086億円

KAGOME



1990～2000年代

ブランドアイデンティティの確立期

事業ドメインを集中させ成長ギアをチェンジ

1992年発売の「キャロット100」、1995年発売の「野菜生活100」のヒットにより、野菜飲料市場を創造し、新しい野菜の摂り方として野菜飲料を定着させました。2000年代に入ると野菜の色に注目した「野菜生活100」シリーズの拡大が売上を牽引し、2007年に売上高は2,000億円を突破しました。また1996年に、創業者以外から初の社長が就任し、2000年に企業理念を制定。事業ドメインの明確化とガバナンスの革新を加速させました。

2007年

売上高
2,004億円



2010年～

長期ビジョン、2025年のあるべき姿の実現に向けて

社会課題の解決と持続的な成長を目指す

野菜飲料の市場は2010年代に入ると拡大と縮小を繰り返し、それに伴ってカゴメの売上高/売上収益も変動しました。2016年に持続的な成長と社会課題の解決を目指して「長期ビジョン」と「2025年のありたい姿」を定め、その実現に向けた3期にわたる中期経営計画を策定しました。2021年度は第二次中期経営計画の最終年になります。同時にコーポレート・ガバナンス体制を強化し、透明性を高めた経営を進めています。

2020年

売上収益
1,830億円

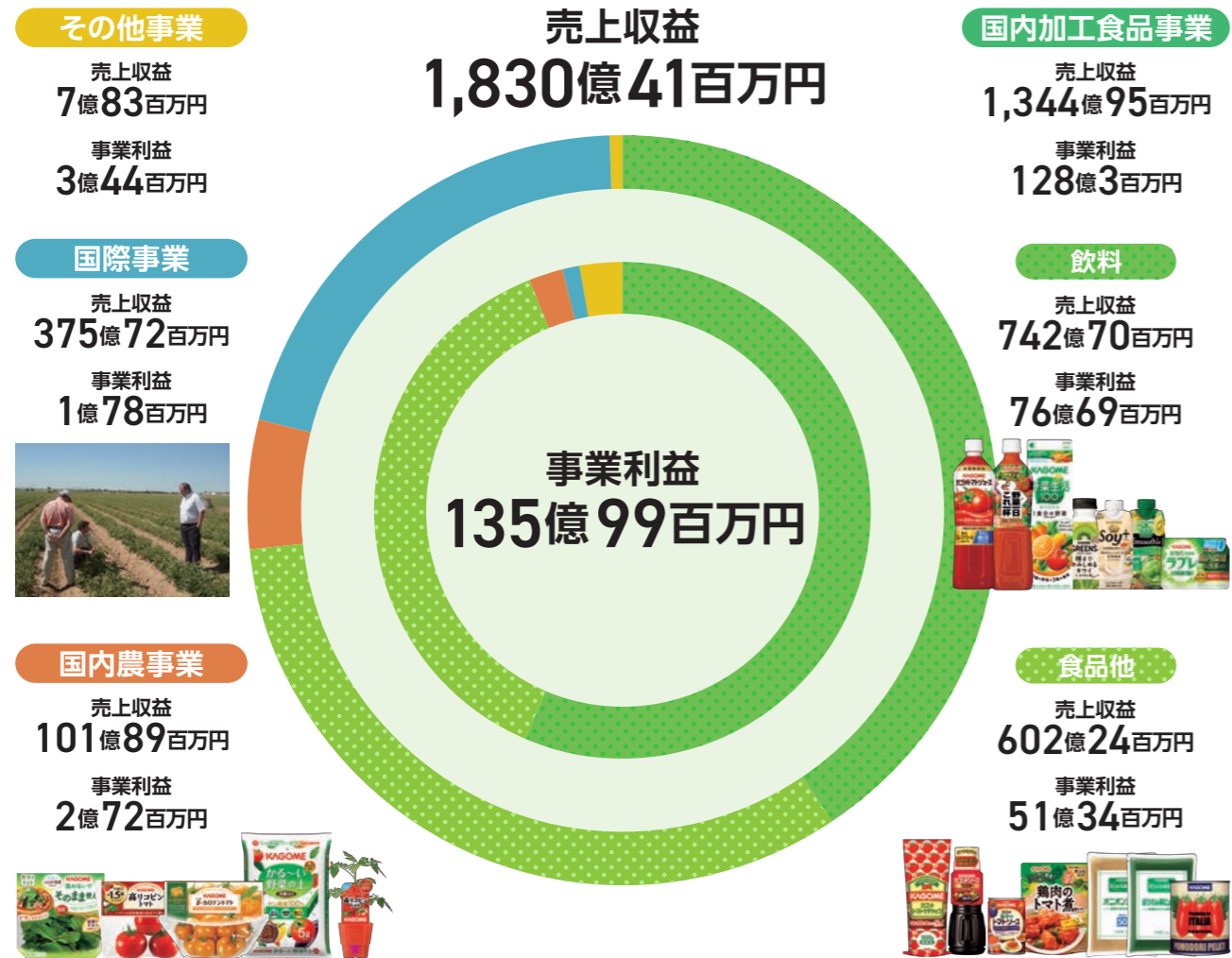


カゴメの横顔

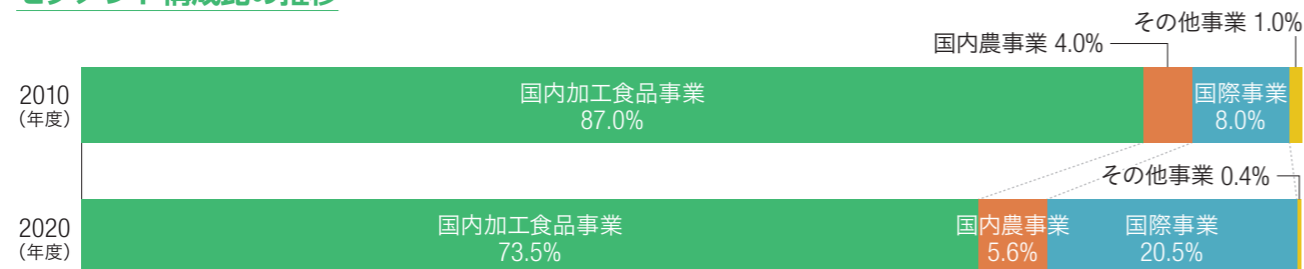
創業者の蟹江一太郎は、青いにおいに見慣れない真っ赤な色が敬遠されて当時は全く売れなかったトマトを、試行錯誤の上トマトソースに加工し、加工食品事業をスタートさせました。今ではトマトだけでなく、にんじんやその他の野菜を様々な形態でお届けし、世界中の人々の食と健康に貢献しています。

セグメント構成比(2020年度)

■ 国内加工食品事業 (■ 飲料 ■ 食品他) ■ 国内農事業 ■ 国際事業 ■ その他事業



セグメント構成比の推移

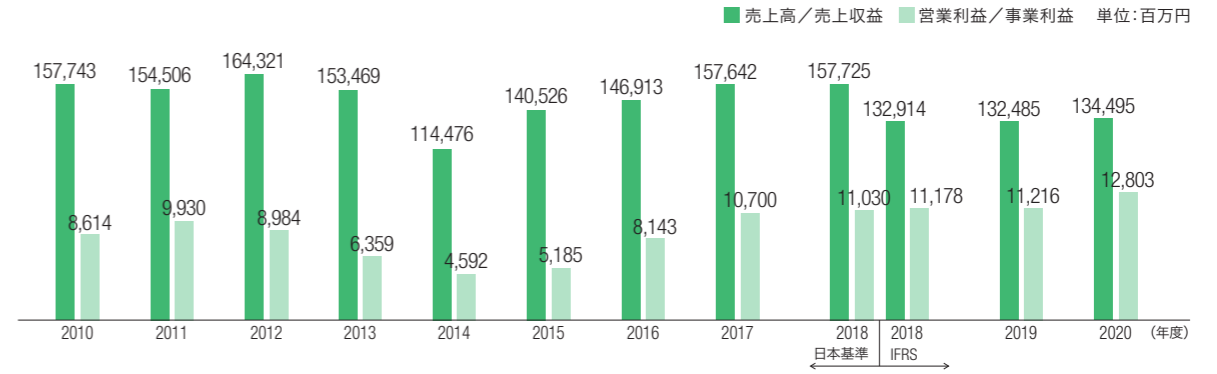


※ セグメント間の消去及び調整後数値

セグメント売上高/売上収益の推移

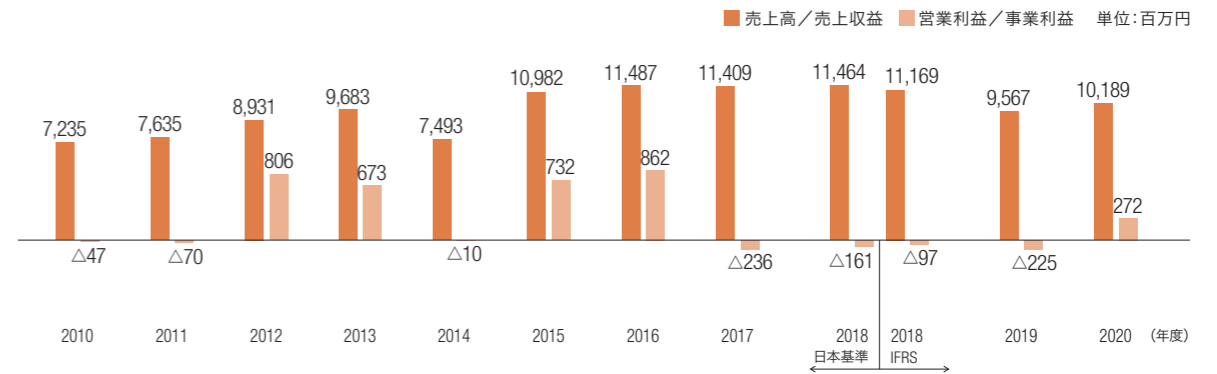
国内加工食品事業 → 事業戦略はP.26

国内加工食品事業では、飲料、調味料、通販・贈答用製品などの製造・販売を手掛けています。



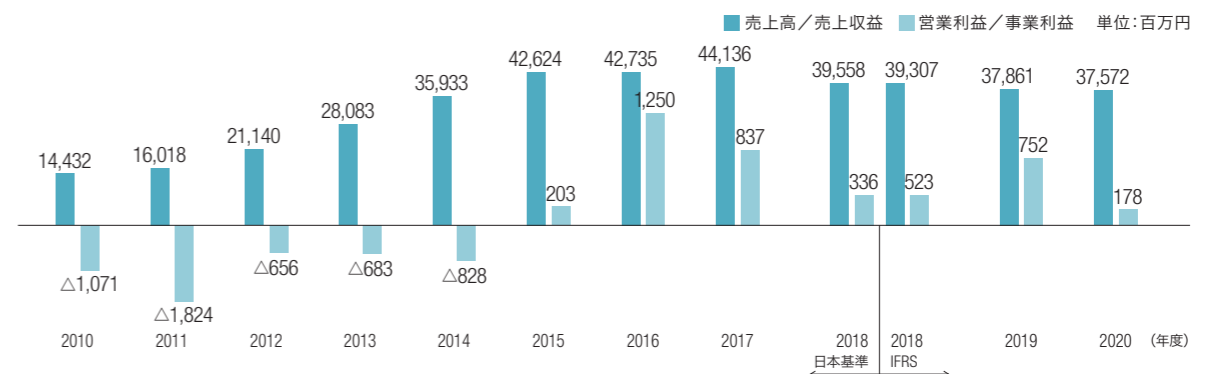
国内農事業 → 事業戦略はP.28

国内農事業では、生鮮トマト、ベビーリーフなどの生産、販売を手掛けています。



国際事業 → 事業戦略はP.30

国際事業では、トマトの種子開発から農業生産、商品開発、加工、販売事業を展開しています。



※ セグメント間の消去及び調整後数値
 ※ 2014年度は事業年度変更に伴い、2014年4月1日～12月31日の9ヶ月間となっております。
 ※ 2019年度よりIFRSを適用しております。また、ご参考までに2018年度のIFRSに準拠した数値も併記しております。

成長力を生み出す イノベーションを促進し、 「野菜の会社」へと歩みを進めます

新型コロナウイルスの感染拡大により感染された方々へお見舞いを申し上げますとともに、お亡くなりになられた方々に哀悼の意を捧げます。また、世界中の感染予防対策に携わる方々や医療従事者の皆様に、心から感謝いたします。

新型コロナウイルスは世界中の人々に多くの試練を与え、私たちの日常生活はこれまでと比較にならないほどのスピードで激変しました。特に食を取り巻く環境の変化は、当社の売上構造に大きなインパクトを与えました。これまでの延長では乗り越えることができない厳しい局面を迎えていますが、私はむしろ、事業や組織のあり方を見つめ直す機会であると考えています。環境変化を受け第二次中期経営計画は見直しましたが、「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」という2025年のありたい姿に向けた歩みを止めることはありません。ありたい姿を達成するには、長期ビジョンである「トマトの会社から野菜の会社」を実現することが不可欠であり、そのための投資原資を確保するトップラインの成長が必須です。2025年のありたい姿の達成を目指し、農に根差した新しい価値を創造し続けることにより、人々の健康と農業の振興・地方創生に貢献することをお約束いたします。

代表取締役社長

山口 聡



新型コロナウイルスとの闘い

カゴメの総合力が問われた1年

コロナ禍において、まず最優先したのは従業員の感染防止対策の徹底です。加えて、食品メーカーとして商品供給責任を果たすため、「新型コロナウイルス対策会議」を2020年4月に立ち上げました。サプライチェーン全体の状況を把握した上で想定されるリスクを抽出し、グループの国内外で起こる課題に対してその場で手を打つことで、素早く対応をしました。特に、世界各国からの原材料の調達や物流網の維持については、調達・SCMなどの本社部門と海外グループ会社、関連会社が連携して対応した結果、持続した商品の供給を行うことができました。その上で、私が最も注力したのは、社内のコミュニケーションの維持です。すべての部門が多くの制約を抱える中、事業活動の変化対応力を上げるために、全社に向けたメールやビデオメッセージを通して、感染防止に対する方針やそれぞれの部門の最新の対応状況などを共有しました。全社が一丸となってこの危機を乗り越えていく姿勢を伝えることで、従業員の心を一つにすることができたと実感しています。また、新型コロナウイルスと最前線で戦っている医療に従事されている方々に対し、従業員が自発的に野菜飲料を提供する活動が始まり、累計約9万本を提供しました。多くの方々からの感謝の言葉に、私たちも力を頂きました。当社の行動規範にある「共助」の考え方に基づくこの活動は、これからも継続していきます。

主な対応の一覧

環境変化	影響	対応	
家庭での食事・調理機会の増加	内食需要の急増 外食需要の激減	家庭用商品(調味料・大型容器)の急激な需要拡大 業務用商品の急激な需要減少	サプライチェーンの維持、増産対応 減産対応、テイクアウト提案
健康意識の高まり	食(野菜)による健康維持・免疫力の向上への期待	野菜摂取や野菜飲料の需要拡大	「野菜をとろうキャンペーン」の拡充/ 習慣飲用化施策の強化/機能性表示食品の強化
購買行動の変化	外出機会の減少	通販・ECサイトの需要拡大	ECに適した荷姿商品の開発、通販事業の基盤強化
企業活動の制約	新型コロナウイルス感染防止対応 外出自粛	感染防止対策の徹底 新しい生活様式での企業活動の継続	「新型コロナウイルス対策会議」による情報の一元化と迅速な対応 リモートワークへのシフト ハイブリッド営業 自律的な働き方の推進

市場環境の変化に対し、素早く柔軟に対応

新型コロナウイルスの感染拡大により生活者の意識や消費行動が急変したことで、当社の事業環境は大きく変化しました。外出自粛や休校措置、在宅勤務の増加により、家庭内での食事や調理機会が増加した一方、外食機会が激減しました。また、治療法が確立されていない新型コロナウイルス感染症に対し、「自分の健康は自分で守る」という自己防衛の意識が高まり、免疫力を強化したいというニーズが高まりました。さらに、購買行動においては、スーパーやECでまとめ買いをするなどの変化が見られました。このような刻々と変化する状況に対し、すべての部門が迅速に、かつ柔軟に対応することにより、20年度の売上収益は1.2%増、事業利益は10.5%増の増収増益となりました。

ポストコロナを見据え、強い危機感を持って歩を進める

コロナ禍によって「食と健康」の領域に多くの企業が着目し、新たな商品・サービスが展開されるようになったことで、ポストコロナに向けた競争はさらに激化しています。また、AIやIoTなどの技術革新も予想を超える速度で進展しており、私たちの働き方も大きく変わりました。このように激変する事業環境の中でも「食と健康」の領域において勝ち残る企業となるため、私たちは新たな価値を創造し続けていかなければなりません。これまでの延長線上ではない、イノベーションを起こしていく必要がある

ります。社内におけるダイバーシティと社外とのオープンイノベーションを力強く推進し、強い危機感を持って、ありたい姿・長期ビジョンの実現に向けた歩みを加速させていきます。

第二次中期経営計画の進捗

ありたい姿へは道半ば。

達成のために、トップラインの成長が不可欠

当社は「2025年までにトマトの会社から野菜の会社に」というビジョンを掲げ、16-18年の第一次中期経営計画では、かねてより課題であった利益体質への転換に取り組み、19年にはその目途が立ちました。一方で、トップラインは新型コロナウイルスの感染拡大によって、第二次中期経営計画当初に描いたB to Bでの成長が想定通りに進まず、目標から大きく乖離したことから、20年7月に計画を下方修正しました。ただし、コロナ禍による影響を除いても、過去10年において当社のトップラインの成長力が不足していることは明らかです。20年1月に社長に就任した私の使命は、利益獲得力がついた土台に、どのように成長を積み上げていくかです。

「野菜をとろうキャンペーン」の始動

日本の野菜不足解消を目指す「野菜をとろうキャンペーン」を20年1月から始動させました。日本国内では1日の野菜摂取量目標350g*1に対して、「あと60g」足りない状況が続いています。この状況を変えるために、野菜不足を自覚し、野菜を摂る理由の理解を促進する独自のPRや、流通とタグを組んだ販促のほか、キャンペーン賛同企業19社との「野菜摂取推進プロジェクト」による多面的な活動に取り組んでいます。21年度からは「野菜のビタミンA*2が免疫力の維持に効果があること」を情報コンテンツに加え、テレビCMなどでの発信を強化しました。これらの活動の結果、「野菜をとろうキャンペーン」を認知して頂いているお客様においては、当社商品の購入意向が高まり、実際の購買にまでつ

ながっていることが分かってきました。また、キャンペーン活動を通して「お客様の健康に貢献している実感を持つことができました」という従業員の声も私のもとに多く届いており、「社会課題の解決による持続的な成長」の道筋がはっきり見えてきました。

第三次中期経営計画においては、この活動を当社のトップラインの成長につなげていくことが大きな課題であると認識しています。

*1 厚生労働省「健康日本21」の目標値
*2 野菜に含まれるビタミンAはカロテンとして含まれており、体の中でビタミンAに変換されます。

国内農事業、国際事業の収益構造改革を大きく進展

20年度は、積み残した課題であった二つの事業の収益構造改革を大きく進展させました。

一つは国内農事業の黒字化です。17年の赤字転落以降に取り組んできた販売と需要・供給のマネジメント強化や固定費削減の成果が、黒字化に寄与しました。黒字化したとはいえ、これから先も国内農事業を先進的で持続可能なビジネスへと進化させるためには、さらなる改革が必要です。そのため、意思決定の迅速化・生産性の向上・アライアンスの推進などを目的に新会社「カゴメアグリフレッシュ(KAF)」を設立し、21年1月に国内農事業をKAF社に継承しました。今回の組織再編により、収益基盤をより強固なものとし、利益を確実に生み出すことのできる体質を実現していきます。

もう一つは、国際事業です。ポルトガルの子会社であるHolding da Industria Transformadora do Tomate,SGPS S.A.(HIT社)において収益構造改革を進め、適正な事業規模とするために保有する固定資産の減損損失を計上しました。また、米国の持分法適用会社であるIngomar Packing Company,LLCへの投資について、出資時のれん部分に係る減損損失を計上しました。これらの対応により、今後の成長に向けた基盤を整えることができました。

ポストコロナを見据えた成長の種を創出して 育てる体制を整備

激しい環境変化にさらされながらも成長を積み上げるには、新たなイノベーションを起こし、新事業・新機軸につなげる努力がこれまでの数倍は必要です。それは当社が抱える成長力不足という課題を解決することでもあります。過去、当社の成長は売上収益の4割を占める飲料事業の業績に大きく左右されてきました。私が描く成長戦略は、野菜飲料に依存している体質から脱却するため、既存事業の革新を図りつつ、次なる成長の種を探し事業化していくというものです。その実現に向けた専任組織として、20年10月に社長直轄の「事業開発室」と、イノベーション本部内に「新規事業開発ラボ」を設置しました。この二つの組織のミッションは、外部研究機関・企業との「知の融合」を図るオープンイノベーションを推進し、事業につなげる橋渡しをすることです。一つの事例として、21年4月にプラントベースフードのスタートアップ企業である株式会社TWOと業務提携契約を締結しました。今後、両社でプラントベースフードの市場拡大に取り組むため、双方の強みを活かした新事業や新商品の開発を検討しています。

また、DXの推進も次の成長に向けた重要なキーフaktorです。コロナ禍における買い物頻度の減少により、小売店のチラシの訴求力が低下していることを受け、SNSを活用した販促や既存事業におけるデジタルマーケティング力を強化するため、20年10月に専門部署を設置しました。今後も必要な投資を実行していきます。

さらに、生活者の消費行動の変化から、チャンネル政策についても大きな見直しを行っています。ECや自社通販など、成長チャンネルの機会損失とならないように基盤の整備を進めています。また、実店舗への来店率の低下に対しては、SNSなどを活用した販促など、チャンスに対して先手を打つ、臨機応変な施策を打ち出していきます。

長期ビジョンの実現に向けた活動 ～第三次中期経営計画の策定に あたって～

「成長力の不足」を打開し、競争が激化する 「食と健康」の領域で勝ち残る

現在、25年までを対象期間とする第三次中期経営計画の策定を進めています。16年に掲げた「2025年のありたい姿」である「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」を達成するために、「トマトの会社から野菜の会社に」という長期ビジョンの実現に向けた総仕上げの中期経営計画になります。次の4年間の戦略を決定するために、さらにその先の「カゴメのありたい姿」を模索し、そこからバックキャスト的に今どうあるべきか、現状とどこが乖離しているのかを見据えた課題の明確化とその解決策の検討に取り組んでいます。

日本の野菜不足解消を目指す「野菜をとろうキャンペーン」は長期ビジョンの実現に向けた戦略の切り札としてさらに進化させていきます。食生活における野菜摂取量の向上に向けた行動変容をサポートするため、商品(モノ)と健康事業に代表されるサービス(コト)を総動員して活動を深めていきます。また、この活動に賛同して頂ける企業や自治体との協業により、当社だけでは到達できない生活者や市場などにアプローチを拡大していきます。そのような活動の中から新たなマーケティング課題を発掘し、新しい商品やサービスの開発につなげていくことも視野に入れていきます。

さらに野菜摂取量を増加させるためには、提供する野菜の種類・形態・市場や機会を多様化し、生活者と野菜の接点を拡大していく必要があります。そのために、農に根差した当社の強みをさらに強化するとともに、社外とのアライアンスにより必要な資源を取り入れるオープン型バリューチェーンを構築し、野菜を通じた当社のソリューション力を強化してまいります。

一方で、国内の人口が減少する中、10年後、20年後を考えると、国内の成長だけを追い求めているも持続的な成長は不可能です。国際事業は20年度

に構造改革を推進し、トマトペーストなどを製造する既存の一次加工ビジネスの規模を適正化しました。今後は複数のグループ会社が活動する米国市場においても、各社の経営資源の連携を強化しながらB to Bでの成長を追求していきます。また、B to Cの分野でも、アジアにおける野菜飲料事業を社長直轄部門とし、スピード感を持って育成していきます。

持続可能な社会の実現を目指し ESGへの取り組みを強化する

サステナビリティをめぐる課題への対応は、リスクの減少のみならず収益機会にもつながる重要な経営課題であると認識しています。中長期的な企業価値の向上の観点から、これらの課題に対し積極的な取り組みを進めていきます。

自然の恵みを原料とする当社にとって、気候変動は事業の生命線に関わることから、環境負荷の低減は優先度の高い重要課題です。19年には気候変動シナリオ分析に着手し、リスク・機会の抽出や事業インパクトについて検討しました。また、18年に制定した中長期のCO₂の排出削減目標については、今後さらに地球温暖化防止への取り組みが加速されるため、当社もSBT1.5°C*目標の水準へと見直しを進めています。また、プラスチックの削減にも取り組んでおり、一部商品への紙ストローの導入や、ペットボトルなどの石油由来プラスチックの減量化・植物素材への切り替えを進めています。環境投資については長期的な視点を持ち、ロードマップを策定して実行していきます。

また、会社の成長には、従業員が働きがいを持って生き活きと仕事をするのが重要です。「働きやすく、働きがいのある会社」を目指すという目標は変えることなく、今後は「働きがい」を高めて自律的な強い組織をつくることに注力していきます。20年10月には「働きがい」を測るモノサシとなる従業員のエンゲージメントサーベイを実施しました。総合評価は同規模企業の平均を上回るスコアとなりましたが、今後も調査を毎年実施し、従業員の「働きがい」をさらに向上させていきます。また、次の成長につながるイノベーションは多様性の中から生



まれると信じ、21年度のダイバーシティ推進方針を「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」としました。一人ひとりが持っている「知や考え」について、自由闊達に意見を言い合える職場をつくっていくために「心理的安全性」をテーマに、役員の勉強会やダイバーシティ委員会の活動を推進しています。

これらの活動を推進していくためには、強固なガバナンスの体制が不可欠です。毎年、取締役会の実効性評価を行っていますが、21年度からは新たに第三者による評価を取り入れた実効性評価を行い、ガバナンスを一層強化しています。

*SBT : Science Based Targets

「先進志向」で新たな成長に向かって チャレンジを続ける

カゴメには「常に一步先んじ、未来の変化を先取りする・創り出す」ことを指す「先進志向」という言葉があります。現在の先行き不透明な環境下においても成長を続けるためには、一人ひとりの個性の結集である企業としての知恵やイノベティブな思考を育み、新しい成長に向かってチャレンジする姿勢を持つことが、今まさに求められています。

「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」。この実現に向けて、株主価値、ブランド価値、従業員のエンゲージメントを高め、企業価値の向上に努めてまいります。

トップコミットメント

専務インタビュー

仕事のスピードを上げて 環境変化に対応し、 自律的な経営を進めて 強い企業へ

取締役専務執行役員
渡辺 美衡



新型コロナウイルスの感染拡大は、ステイホームに見られるように、私たちの暮らしに直接的な変化をもたらしただけでなく、Eコマースが急速に普及するなど、やがて起きるだろうと考えていたことが一気に現実となりました。事業環境の変化のスピードが速まったことで、長い検討プロセスを経て意思決定をしていた従来のやり方では世の中の動きに追いつけなくなっており、社内の仕事のスピードを上げるための仕組みづくりが急務となっています。

2020年度の業績は、国内事業における家庭用の飲料や食品の販売が好調で、売上収益と事業利益は増収増益となり、遅れていた国内農事業と国際事業の構造改革も進みました。第二次中期経営計画の最終年である21年度も「野菜をとろうキャンペーン」の高度化によって野菜摂取量を増やし、国内事業を中心に増収になると見込んでいます。一方で、19-21年の第二次中期経営計画を振り返ると、成長の鈍化は明らかです。この状況を打破するためにも、社内の基盤を整備し、仕事の仕方をア

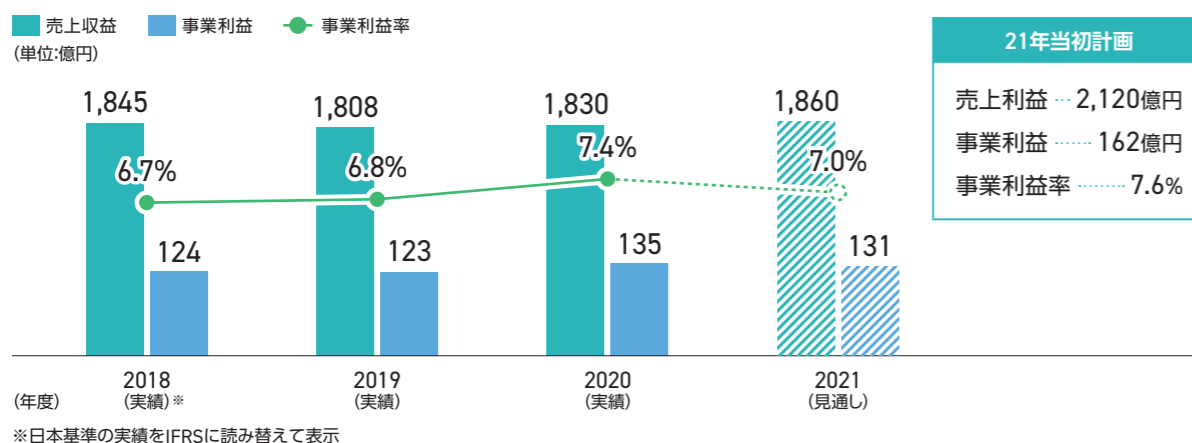
ジャイルに変えていく必要があります。

現在、社内ではDXの推進に取り組んでいますが、20年度に旧来型の基幹システムから脱却し、新しいシステム(ERP)に移管しました。DXの推進は私たちの働き方を変え、仕事のスピードを上げていくことに主眼を置いています。

また、21年度よりROIC管理を導入し、投下資本の有効な活用に焦点を当てていきます。個々の案件の収益性を管理するだけでなく、従業員が会社の財務活動のどこに貢献しているのかを実感しながら仕事に取り組むことを期待しています。

これからの仕事には、新しい発想をみんなで育んでいくチームワークも重要となってきます。その風土醸成のため、人材のダイバーシティや他社との協業を進めて、積極的に新しい考え方を取り入れています。こうした取り組みによって企業文化を深化させ、自律的な経営を進めて「強い企業」を目指してまいります。

▶ 第二次中期経営計画の進捗状況



2020年度 経営成績分析

■ 売上収益：1,830億41百万円 (前年比+21億92百万円)

国内加工食品では、外食需要の落ち込みで外食向け商品の販売が減少しましたが、巣ごもり需要や「野菜をとろうキャンペーン」による需要喚起などによって、飲料や内食向け商品の販売が拡大し、増収となりました。国内農事業も販売量の増加や販路拡大によって増収となりました。一方で、国際事業は主要子会社であるKagome INC.(米国)は外食需要の落ち込みを受けて減収となりました。その結果、連結の売上収益は増収となりました。

■ 事業利益：135億99百万円 (前年比+12億95百万円)

米国の持分法適用会社であるIngomar Packing Company, LLCにおいて、出資時に認識したのれん約10億円を減損しましたが、国内事業における販売促進費や原価の低減などにより増益となりました。

■ 営業利益：106億82百万円 (前年比△33億97百万円)

19年度に、物流子会社であるカゴメ物流サービス(株)を新物流会社F-LINE(株)に統合した際の事業譲渡益を約17億円計上していること、また、20年度にポルトガルの子会社であるHIT社が保有する固定資産の減損損失を約30億円計上したことなどにより減益となりました。

■ 親会社の所有者に帰属する当期利益：74億25百万円 (△27億73百万円)

19年度は上記の事業譲渡益にかかる税金負担がなかったため、20年度の法人所得税の実効税率が上昇し、法人所得税費用が約9億円増加したことなどにより減益となりました。

(単位:億円)	実績(20年度)		前年比	
	金額	比率	金額	増減率
売上収益	1,830	—	+21	+1%
事業利益	135	7%	+12	+11%
営業利益	106	6%	△33	△24%
親会社株主に帰属する当期利益	74	4%	△27	△27%

2020年度 財務分析

20年度末の資産合計については、19年度末に比べて約237億円増加しました。

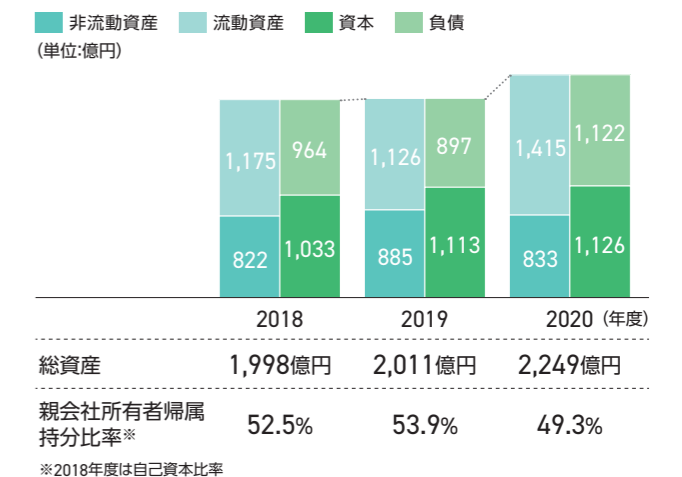
流動資産は、新型コロナウイルス感染拡大による資金調達環境の逼迫などに備えた借入金の増加に伴う定期預金の増加などにより295億円増加しました。

一方、非流動資産については19年度末に比べ約52億円減少しました。HIT社の減損損失などにより、有形固定資産が約11億円減少したことなどによるものです。

負債については上記借入金の増加が約183億円あり、19年度末に比べて約225億円増加しました。

なお、20年度に実施した借入については、安定的な資金調達環境を考慮し、21年度中に返済する見込みです。

資本については、19年度末に比べて約13億円増加しました。剰余金の配当により約31億円、自己株式の取得などにより約14億円減少しましたが、親会社所有者帰属当期利益が約74億円増加したことなどにより増益となりました。



2021年度 業績予想

売上収益 1,860億円 (対前年+30億円、+1.6%)
 事業利益 131億円 (対前年△5億円、△3.7%)

引き続き「野菜をとろうキャンペーン」を推進し、野菜需要を喚起して国内加工食品事業を中心に売上の成長を図ります。一方、事業利益は積極的なプロモーションによる販売促進費の増加や新型コロナウイルス感染症により20年度に一時的に減少した費用の増加を見込んでおり、減益の計画です。

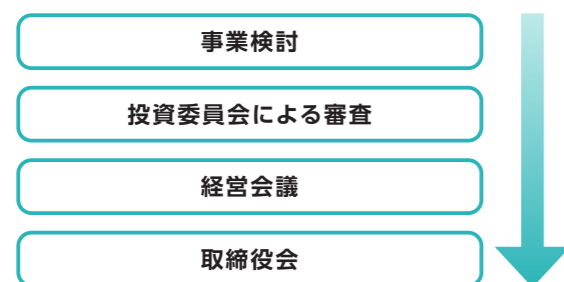
第二次中期経営計画期間中の成長投資

20年度の営業活動によるキャッシュ・フローは204億円で、過去最高を更新し、当初見込んでいた第二次中期経営計画期間中の営業活動によるキャッシュ・フローの合計440~460億円は、ほぼ到達できる見込みです。固定投資に関しては、一部計画の中止や延期があり、20年度までの合計が168億円であったのに対して、21年度は単年で151億円を計画しています。第二次中期経営計画期間中の固定投資額は合計で318億円になる見込みです。

第二次中期経営計画期間中の主な固定投資額の内容は、那須工場のPETボトルラインの新設33億円、富士見工場の紙飲料ライン新設86億円(うち21年度に79億円)、基幹システムの刷新16億円などです。

これらの設備や事業への投資は、投資委員会による審査を経て決定されており、投資後のモニタリングでその効果を確認しています。

▶ 投資の審査ステップ



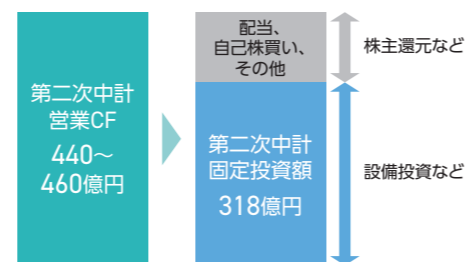
株主還元施策

第二次中期経営計画の配当方針は、「1株当たり年間配当金額35円以上」と「中期経営計画期間中の総還元性向40%」を目指すとしています。19年12月期の35円から1円ずつ増配しており、21年12月期は37円を見込んでいます。また、第二次中期経営計画期間中の総還元性向については、20年度に実施した48万株の自己株買い金額と配当金を合わせると、40%以上で着地する見込みです。

▶ 自己株式数の推移(千株)

	自己株式数	比率	増減	発行済み株式数
2019年 6月	10,659	10.70%		99,617
2019年12月	5,409	5.70%	-5,250	94,367
2020年 6月	5,890	6.24%	480	94,367
2020年12月	4,946	5.24%	-944	94,367

▶ 第二次中期経営計画期間中のキャッシュの使途



(単位:億円)	19年度	20年度	21年度(見通し)	第二次中計期間合計(見通し)
営業キャッシュ・フロー	122	204	—	440~460
固定投資額	80	86	151	318
配当総額	31	32	34	98
自己株買い総額	0	12	—	12

※-は非公表

▶ 投資のモニタリング体制

- 執行後5年間を対象
- 年1回の取締役会・経営会議にて報告

対象	指標	基本水準
事業投資	IRR(内部利益率)	10% + α
設備投資	PBP(回収期間)	4年

▶ 配当金の推移

(単位:円)
※2014年は4月~12月の9か月間



新たな成長に向けた取り組み

ROIC管理で事業にける資産、リターンの認識を深め、従業員一丸で企業価値を高める

21年度よりROIC管理がスタートしました。設備投資やM&Aの検討など、会社が抱える様々なプロジェクトを管理し、採算性を確認していく上で、投下した資金をどれだけ効率的に利益に結びつけているかを測るROICの考え方は、ROAなどと比べて「今ある資金を何に使うか」という考え方に近く、使い勝手がよいと考えています。

また、今回の導入に合わせて、各部門の貢献度が分かるようにROICを分解し、対象部門のKPIを設定しました。売上や利益を上げた、あるいは資産を効率化した、今までと同じ資産を使って高いアウトプットを生み出したなど、ROICという概念を通じて、自分たちの仕事が財務3表のどこに反映され、財務活動にどう貢献しているのか、関心を抱きやすいと考えています。

ROIC管理を導入する上で大事なのは、事業を見抜く力が養われていることです。これがないとROIC管理を導入しても形だけになってしまいます。投資委員会での事業のモニタリングを通して、時間をかけても低迷して失敗する事業や、数年我慢すれば伸びる事業にはどのような傾向があるのかなど、事業の成長性を見抜く力が養われてきたことから、自信をもって21年度より導入することができました。

飛躍的に仕事のスピードを上げるDXを推進し「モード2」で攻める

DX推進においては、これまで多額の開発運用費をかけていた基幹システムを20年度にERPに刷新したことで、これまで業務ごとに独立していたシステムを統合し、一元管理できるようになりました。これにより大幅なコストカットが見込めます。経済産業省の「2025年の崖」に5年先駆けており、今後のシステム関連投資は身軽になりました。

今後は、いわゆる「モード1」と「モード2」を併存させながら、従来のマスマーケティングから生活者一人ひとりに合わせたマーケティングへとシフトさせていきます。また、短い開発期間でトライ&エラーを繰り返しながら、今まで1年かけていたことを3ヶ月で行うようなスピード感へと、私たちの働き方を変えていくのがDXの主眼だと考えています。

カゴメはダイバーシティを推進していますが、社外から新しいDNAが入ることで当社の企業文化が進化していく実感があります。DXの推進においても社外の人財や社外との協業を通して、新しい発見があります。DXに限らず協業の事例を多く作り、外部と切磋琢磨することで進化のスピードを上げていきたいと考えています。

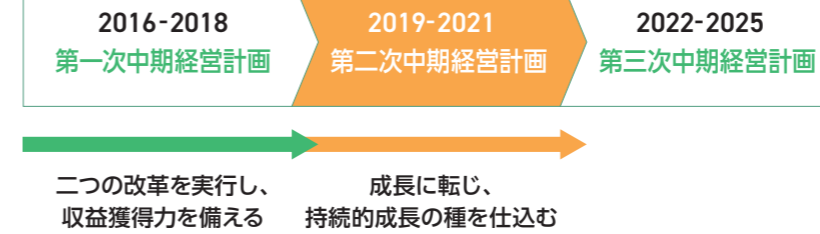
自律的な経営を進めて強い企業へ

投資家との対話を「鏡」として今の姿を知り、かつ自律的に経営を進める指針とする

投資家によるエンゲージメントは、現在の当社の等身大の姿を写す鏡のようなものです。鏡に映った自分の姿を見て、私たち自身が何を目指し、何が足りないのかに気づくことができ、大変参考になっています。しかしながら、決して人から言われたからやるのではなく、対話を通して私たちが本当にやりたいことを磨いていき、かつ良心に従って経営することが、自律のガバナンスであると感じています。これが「強い企業」になるためには不可欠であるとの信念のもと、経営を進めてまいります。

第二次中期経営計画の振り返りと課題認識

カゴメは、2025年のありたい姿と長期ビジョンの実現に向けて、中期経営計画を16年度より3回、10年にわたって実行しています。新型コロナウイルス感染拡大によりカゴメを取り巻く環境は大きく変化し、第二次中期経営計画を見直しましたが、ありたい姿と長期ビジョンの実現を目指すことに変わりはありません。改めて第二次中期経営計画の進捗状況を事業とESGの観点から振り返り、課題を整理しました。これらの課題について22年度からの第三次中期経営計画で対応すべく、戦略の策定を行っています。



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
長期ビジョン
 トマトの会社から野菜の会社になる

事業 2018年度→2021年度(見通し) 課題認識

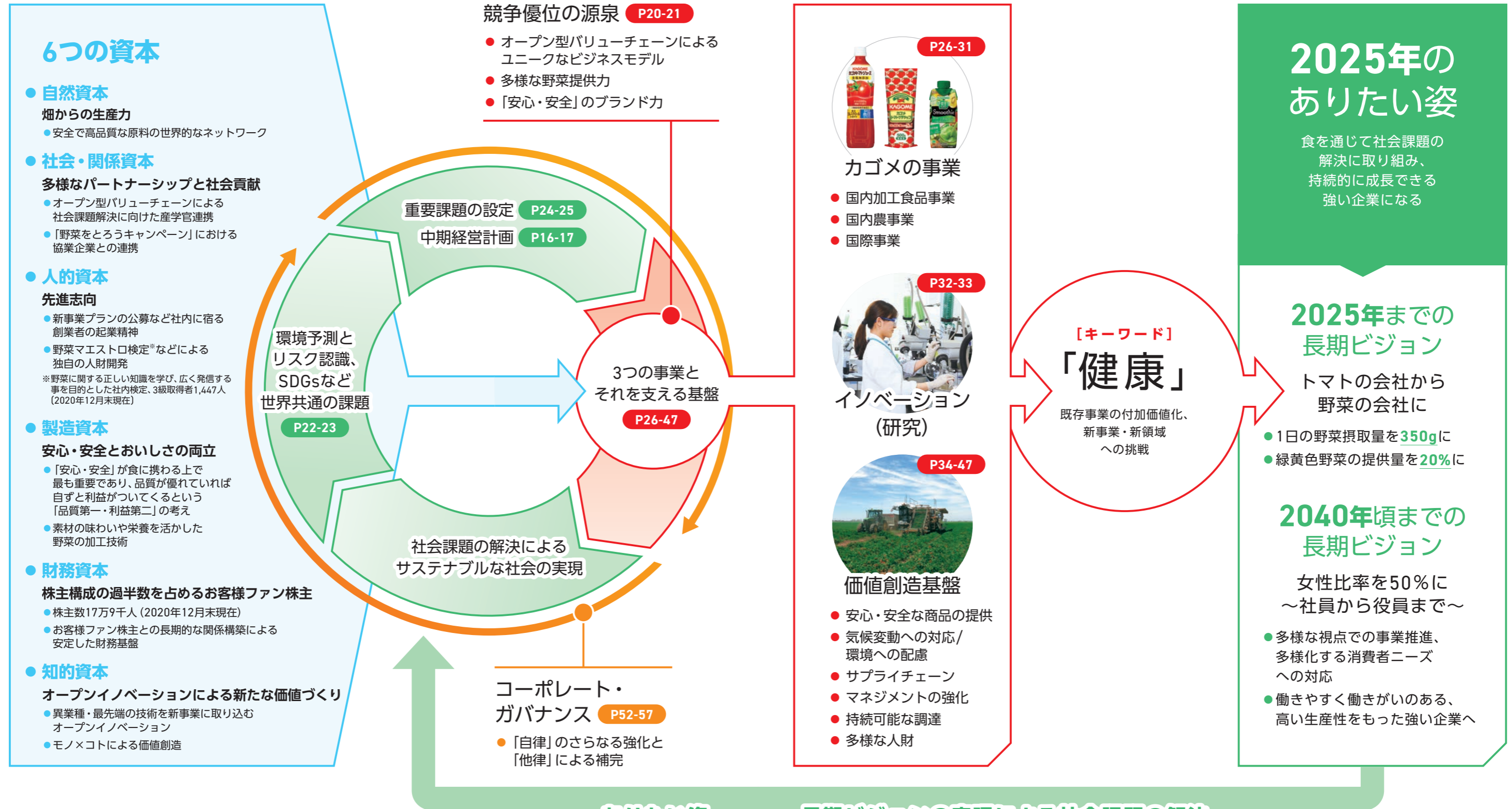
連結	<p>トップラインの成長に課題も、国内農事業と国際事業の構造改革が進み、事業利益率は改善</p> <p>売上収益 1,845億円 → 1,860億円 事業利益 124億円 → 131億円 事業利益率 6.7% → 7.0%</p>	<p>持続的なトップラインの成長</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 飲料事業に依存した事業構造からの脱却 ● 「野菜をとろうキャンペーン」による売上拡大 ● 次の成長を担う事業の育成 ● DXの活用による顧客体験価値の向上
国内加工食品事業	<p>内食需要の増加や健康志向の高まりで、飲料、食品、通販などの売上が拡大。積極的な販促などにより、利益は減益の見通し</p> <p>売上収益 1,329億円 → 1,376億円 事業利益 111億円 → 108億円</p>	<p>野菜摂取に貢献する事業領域拡張</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 野菜飲料の習慣飲用化による持続的な売上成長 ● 成長を続ける通販やECチャネルへの注力 ● 業務用の再建 ● 新領域プラントベースフードの拡大
国内農事業	<p>構造改革によって事業利益は回復</p> <p>売上収益 111億円 → 109億円 事業利益 △0億円 → 6億円</p>	<p>持続的な利益創出力の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 固定費の削減 ● AIを活用した出荷予測技術の導入 ● 需給調整機能の高度化 ● 高機能野菜の開発
国際事業	<p>一次加工の構造改革などにより利益体質を強化</p> <p>売上収益 462億円 → 439億円 事業利益 5億円 → 16億円</p>	<p>構造改革後の成長戦略の立案と実行</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 米国を中心としたBtoB事業の成長 ● アジアにおける野菜飲料の売上拡大

ESG 2018年度→2021年度 課題認識

E 環境	<p>温室効果ガス削減</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 気候変動のシナリオ分析を実施 ● パリ協定の1.5℃目標に対応するCO₂削減目標値の変更検討 <p>水、生物多様性の保全</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 水の方針に基づいた水対策を実施 ● 生物多様性保全に配慮した農業の実施 <p>プラスチック削減</p> <ul style="list-style-type: none"> ● カゴメプラスチック方針の制定 ● 紙容器飲料のキャップやストローで植物由来の原料を使用 ● 一部のペットボトルでリサイクル素材の使用を開始 	<p>社会課題解決への取り組みによる持続的な成長の実現</p> <ul style="list-style-type: none"> ● サステナビリティ課題に対する、経営方針と課題解決に向けた具体的な取り組み、及びKPIの明確化 ● 2019年に特定したマテリアリティのアップデートと社内への浸透
S 社会	<p>働きやすく、働きがいのある施策の開始</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 多様な人材が活躍できるダイバーシティ活動の推進 ● 新卒一括採用からの脱却とキャリア登録制度の導入 ● タレントマネジメントシステムなどの人材開発施策の実施 ● 自律的な働き方を促進する副業制度の開始 ● 従業員の働きがいを調査するエンゲージメントサーベイを開始 <p>人権への配慮や地域社会との共助</p> <ul style="list-style-type: none"> ● CSR調達方針の制定 ● 食育活動や子どもの貧困対策に取り組む団体に対して支援を実施する「カゴメみらいやさい財団」の設立 	
G ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ● IFRSの適用開始 ● 買収防衛策の廃止 ● 取締役会実効性評価における第三者評価を開始 ● 取締役の多様性向上(女性比率30%) 	

価値創造プロセス

2025年のありたい姿と長期ビジョンを実現するために、事業を取り巻く環境変化を絶えず予測し、中期経営計画や重要課題に反映させています。現在、3つのセグメントで事業を展開しており、事業の成長によって社会課題を解決し、サステナブルな社会を実現していくことを目指しています。このプロセスを何度も回転させていくことで、持続的な成長を続けてまいります。



カゴメの競争優位の源泉

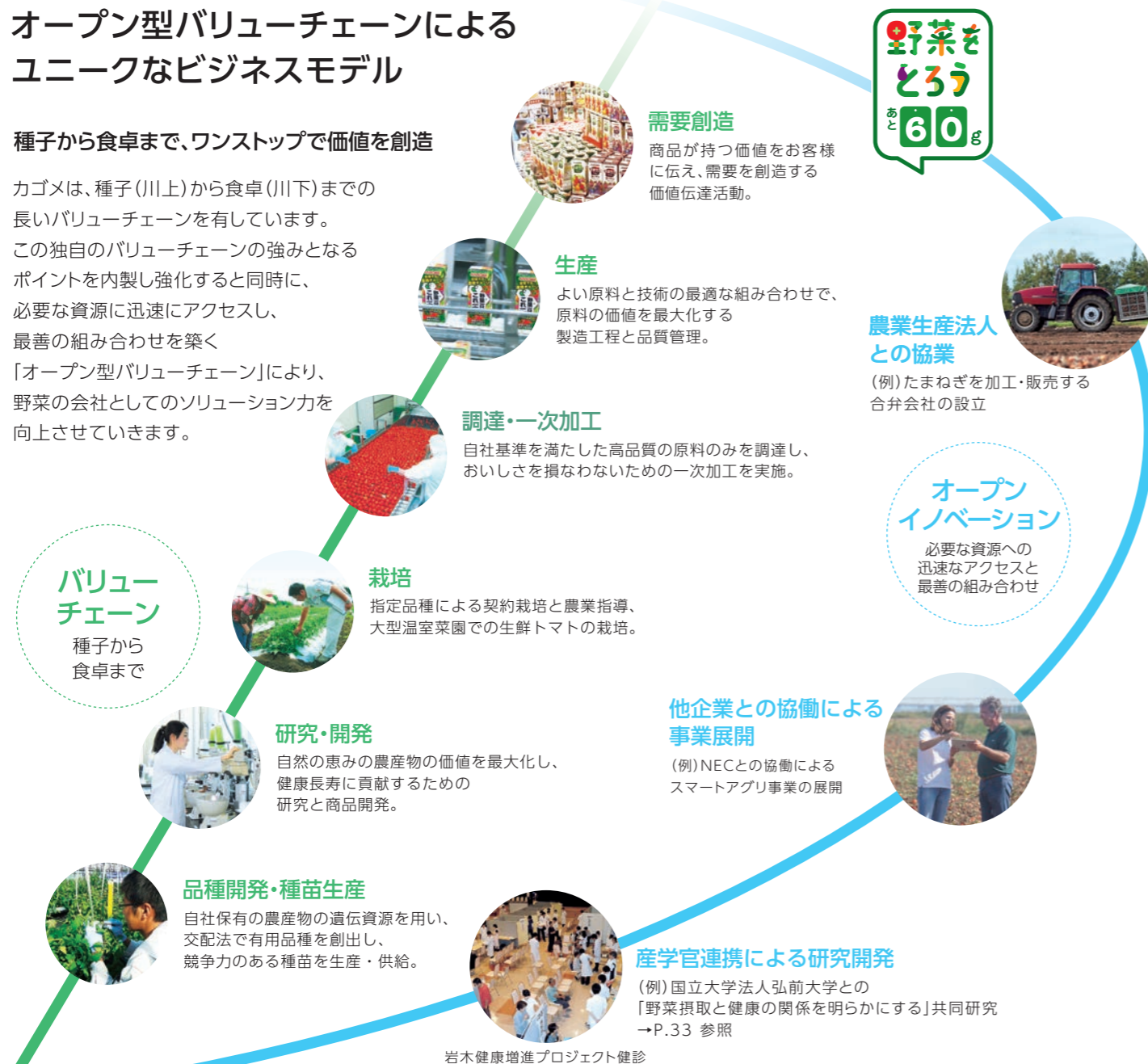
カゴメは、種子開発から製造、販売までユニークなビジネスモデルを有し、それぞれの国で事業を展開しながら世界的なネットワークを構築しています。これらのネットワークを駆使しながら、多様な野菜の提供力で野菜の供給量を増やし、「野菜の会社」となることを目指しています。日本国内においては、これまで築いてきた「安心・安全」のブランド力によって多くの商品で高シェアを獲得しています。

1 ビジネスモデル

オープン型バリューチェーンによるユニークなビジネスモデル

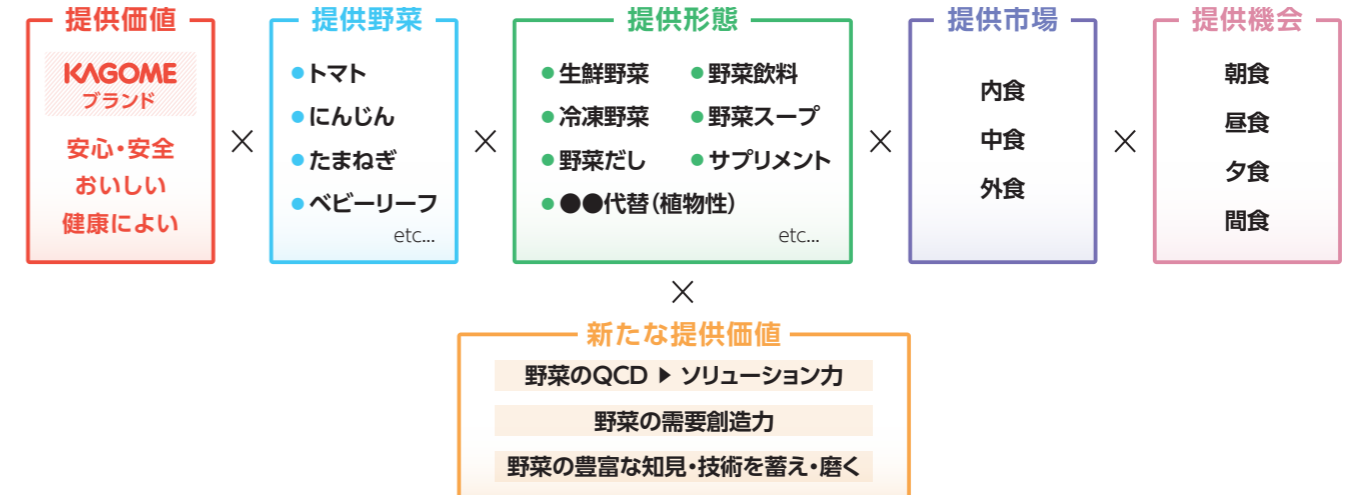
種子から食卓まで、ワンストップで価値を創造

カゴメは、種子(川上)から食卓(川下)までの長いバリューチェーンを有しています。この独自のバリューチェーンの強みとなるポイントを内製強化すると同時に、必要な資源に迅速にアクセスし、最善の組み合わせを築く「オープン型バリューチェーン」により、野菜の会社としてのソリューション力を向上させていきます。



2 多様な野菜提供力

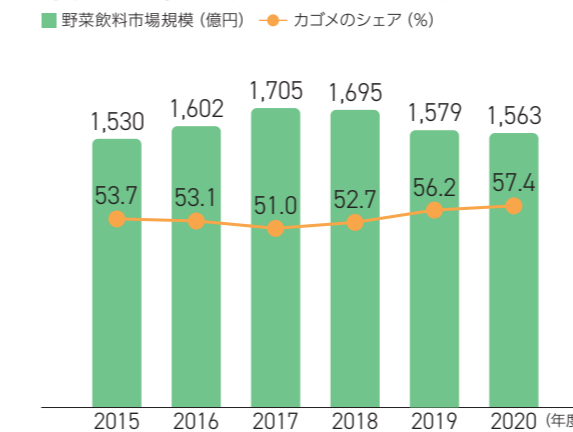
野菜をどのように供給するか



多様な野菜を、多様な加工法・形態で、多様な市場に提供し、野菜の供給量を増やしていきます。ここで要求されるのは野菜のソリューション力と需要創造力です。これまで蓄えてきた野菜の豊富な知見・技術を磨き、貢献できる社会課題の領域を大きく広げ、新たな挑戦を続けていきます。

3 「安心・安全」のブランド力

野菜飲料の市場規模とカゴメのシェアの推移



出典：インテージSRI/期間：2020年1-12月/金額ベース対象エリア：全国/対象業態：スーパーマーケット+コンビニエンスストア、ドラッグストア(飲料のみ) ※画像は代表的商品です

ブランド戦略サーベイ (日経リサーチ社) 各業種を代表する全600社中 **総合14位** (食品メーカー内では4位)

ブランドイメージに関するランキング (消費者評価を一部抜粋)

安全で間違いのない品質 …… 2位	価格に見合った製品を提供している …… 36位
商品の良さを実感できる …… 9位	健康への配慮が感じられる …… 42位

外部環境、リスクと機会の認識

2025年のありたい姿を実現するために、外部環境の変化を認識し、カゴメを取り巻くリスクと機会を抽出して中期経営計画やマテリアリティに反映させています。新型コロナウイルス感染症拡大によって、環境変化のスピードは加速しており、柔軟に対応を進めていきます。



反映・補完

カゴメのマテリアリティ

各マテリアリティ項目に対して、リスクや機会も踏まえて具体的な取り組みテーマを定めています。一部のテーマは2021年度の中期重点課題に取り込み、社内へのマテリアリティの浸透を図っています。これらの取り組みを着実に実行していくことで、2025年のありたい姿と財務目標の達成を目指していきます。

- 現在のマテリアリティ項目は2019年12月に決定したものです。
- 環境変化などを踏まえ、マテリアリティは適宜見直しを行っていきます。

グループ	マテリアリティ項目	カゴメの主な取り組み	関連するSDGs	主な非財務指標
事業戦略	健康寿命の延伸	<ul style="list-style-type: none"> 健康課題解決に貢献できる商品開発 健康的な生活習慣の普及促進 超高齢社会への対応 	  2.4 持続可能な食料生産システムの確保、強靱(レジリエント)な農業の実践 2.a 開発途上国における農業インフラの構築	<ul style="list-style-type: none"> カゴメ製品による日本国内への野菜供給量 19年: 61万t → 25年: 83万t 
	農業振興・地方創生	<ul style="list-style-type: none"> 産地と消費地をつなぐプラットフォーム確立による地域の農産物の消費拡大(地産全消の取り組み) 産学連携による野菜品種・栽培技術及び生産性向上に関する研究 国産野菜原料の調達量拡大 		<ul style="list-style-type: none"> カゴメオーストラリアでのニンジンパルプの活用 …… 21年: 1,000t スマートアグリ事業顧客数 …… 21年: 5か国 9加工会社 日本国内食品廃棄量 …… 30年: 18年対比50%削減
	世界の食糧問題	<ul style="list-style-type: none"> 人口増による食糧需要の逼迫への対応 貧困による栄養不足への対応 フードロス 		<ul style="list-style-type: none"> 需要が見込まれる地域でのトマト産地の形成 AIを用いた加工用トマトの営農事業の展開 トマトやニンジンの端材活用(パルプ、ピューレー) 日本国内における商品の年月表示化と賞味期限延長
価値創造基盤の強化	品質	<ul style="list-style-type: none"> 安心・安全な商品の提供 	 6.3 水質の改善 6.6 生態系の保護・回復  12.2 天然資源の持続可能な管理及び効率的な利用  5.5 完全かつ効果的な女性の参画及び平等なリーダーシップの機会を確保	<ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量(16年対比) …… 30年: 20%削減、50年: 50%削減 (SBTイニシアチブの基準「1.5℃目標」への見直しを検討中) 紙容器におけるストロー素材 …… 30年: 植物由来素材や紙素材におきかえ 飲料ペットボトルにおけるリサイクルまたは植物由来プラスチックの使用量 …… 30年: 50%以上 生産量当たり水の使用量(18年対比) …… 21年: 3%削減 → P36~39
	環境	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動への対応 環境負荷が低い製品の開発 		<ul style="list-style-type: none"> 製品在庫の工場・HUBの在庫配置率 …… 19年: 36%→ 25年: 50% → P40~41
	サプライチェーン	<ul style="list-style-type: none"> 安心・安全な商品の提供 国内全工場でのFSSC22000取得とサプライヤーへ求める品質管理基準の制定 品質・環境方針の制定 グローバル品質保証部による海外グループ会社の品質向上 カゴメグループ全体の品質事故の抑制と再発防止 		<ul style="list-style-type: none"> 女性活躍推進法の行動計画(第II期19-22年)数値 目標1 総合職の新卒採用における女性割合 …… 60%以上 目標2 10年度前後(9~11年度前)採用女性の継続就業割合の男性比 …… 1.0以上 目標3 17~19年採用女性の3年後継続就業割合の男性比 …… 1.0以上 目標4 管理職(課長級以上)に占める女性割合 …… 12%以上 年間総労働時間 …… 1,800時間 → P42~44
	多様な人材	<ul style="list-style-type: none"> 新規事業プラン募集による自己発現と成長チャンスの提供 働き方の進化 ダイバーシティ委員会によるダイバーシティ推進 「共助」「人権の尊重」「フェアネス」の3つの柱からなる行動規範の制定 従業員の健康に配慮した健康経営の推進 		<ul style="list-style-type: none"> 独立性基準を満たす社外取締役を 1/3以上選任 役員報酬の基本報酬及び業績連動報酬の役員別の構成割合と算定方法の策定・開示 政策保有株式の売却基準の策定・開示 → P52~57
	コーポレート・ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の実効性強化の取り組み ステークホルダーとの対話 コンプライアンスの推進 KPI目標シートとROICマネジメントの融合 海外子会社のガバナンス強化 		

国内加工食品事業

野菜飲料や食品など、
様々な商品を通して野菜の消費量を増やし、
健康寿命の延伸に貢献します

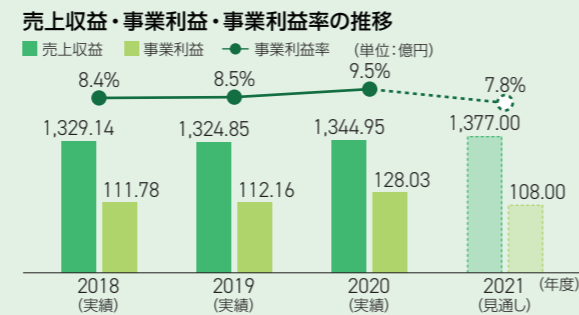


執行役員
マーケティング本部長
稲垣 慶一

業績推移 (2020年度)

売上収益
1,344億95百万円
前期比 1.5%増

事業利益
128億3百万円
前期比 14.2%増



事業概況認識

新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、生活者の行動は大きく変化しました。健康に対する意識の高まりはもとより、この変化は一時的なものではなく今後も継続すると捉えています。国内加工食品事業では、お子様からご高齢の方まで幅広い世代に対し、日常生活の様々な場面において、野菜飲料や食品などの様々な商品を利用して頂けるよう努めます。そして、日本の野菜摂取量を増やしていく活動を通して、健康寿命の延伸に貢献してまいります。

+ Strength (強み)

- + 120年の歴史に培われたカゴメのブランド力
- + 種子から最終商品まで関与する垂直統合力
- + 素材の力を活かした機能性研究・商品開発力
- + 幅広い商品カテゴリーを持ち、リアル・EC双方の多様な接点に対しソリューションの提供ができる営業力

- Weakness (弱み)

- 環境変化への臨機応変なバリューチェーン適応力
- 幅広いカテゴリー対応維持のための資源分散
- コモディティ市場における価格対応力

📍 Opportunity (機会)

- 📍 健康、安心・安全意識の更なる上昇
- 📍 環境意識、社会貢献を通じた新たなネットワークの形成
- 📍 急速なデジタル化の進行によるイノベーションの創出
- 📍 生活者との新たな情報・購買接点の拡大

⚠️ Threat (脅威)

- ⚠️ 為替、相場をはじめとする原料調達不安定性
- ⚠️ 日本国内における人口の減少による市場の縮小
- ⚠️ 既存領域における、相対的な価値低下速度の上昇

機会と脅威に対する具体的施策

- ▶ 高いマーケティングスキル・強い想いを有した人材づくり・強化
- ▶ イノベーションを引き出す開かれた風土・場づくり
- ▶ 野菜飲料領域のさらなる強化及び成長因子の複線化
- ▶ 環境、サステナビリティに深くコミットしたマーケティング活動の推進
- ▶ 既存商品の継続的バリューアップ、カゴメブランド全体の強化

実績と課題

2020年度は、売上収益が前年比1.5%増の1,344億95百万円、事業利益が14.2%増の128億3百万円と、増収増益となりました。野菜飲料では、20年1月から開始した「野菜をとろうキャンペーン」による積極的な新商品投入とプロモーションの効果により、需要を拡大することができました。また、植物性たんぱく質を野菜と果実によって手軽に摂れる新商品「野菜生活Soy+ (ソイプラス)」を発売し、新たなお客様との接点が構築できました。食品他カテゴリーでは、家庭内での調理機会の増加に伴い、トマトケチャップ・基本のトマトソースの使用頻度が上昇しました。一方、新型コロナウイルス感染症による影響を受けた業務用商品は、外食・給食などを中心に売上が大きく減少しました。しかしながら、高コピントマトや野菜だしなど新商品の採用が進むなど、今後の成長に向けた成果が現れました。通販事業においては、お客様の健康志向に加え、産地を応援したいという意識の高まりを受け、野菜飲料やサプリメントに加え、スープや旬の商品などの売上も好調に推移しました。

生活様式の変化により、従来と異なる情報の認知経路及び共有手段をはじめ、カゴメ商品の購入接点の変化が顕在化しました。そのような中でカゴメは「野菜をとろうキャンペーン」に全力での取り組み、新しいやり方で、カゴメ商品を一人でも多くの方に長くご利用頂けるように、努めてまいります。

21年度の取り組み

カゴメは本気で生活者の野菜摂取量を増やすことに取り組み、社会課題の解決への貢献を図ってまいります。19年、日本人の1日当たりの野菜摂取量約290g、年間総消費量1,390万tに対し、当社は61万t、消費量全体の4.4%の野菜を商品の販売を通して供給致しました。

しかし、健康増進の観点から推奨されている1日当たりの野菜摂取の目標量である350gにはまだ約60g足りていません。そこで、「日本人の野菜不足をゼロにする」ことの実現に向け、「野菜をとろうキャンペーン」をさらに深化させていきます。

飲料では、野菜をジュースで摂る価値の訴求に加え、生活者の免疫力向上への期待に対応した商品・情報発信の強化を図ってまいります。食品では、4年に1度の「ナポリタスタジアム」を新しい様式で開催し、野菜をおいしく食べることができるメニューの普及活動とともに、トマトケチャップ・トマトソースの消費拡大を内・中・外食すべてにおいて達成できるように努めてまいります。

併せて、「野菜をとろうキャンペーン」の趣旨にご理解・ご共感頂いたパートナー企業様とともに、野菜の消費拡大に向けた取り組みを強化し、新たな需要創造に努めてまいります。

PICK UP

健康サービス事業の取り組み

野菜不足解消による健康寿命の延伸を目指し、健康サービス事業を行っています。毎食の野菜量をコントロールすることで健康意識を高め、食習慣の改善を図ります。食と健康のプロである管理栄養士が、野菜摂取の重要性や食生活の改善について、楽しく学べるセミナーを行っています。20年には大和総研と共同で、モバイルアプリを活用した健康増進プログラムを発売しました。野菜摂取の意識と行動変容を促す「コト」サービスを提供し、売上成長を目指します。



野菜と生活 管理栄養士ラボ

国内農事業

生鮮野菜の生産から消費までのバリューチェーンの高度化を図り、「日本農業の振興」と「健康寿命の延伸」に貢献します

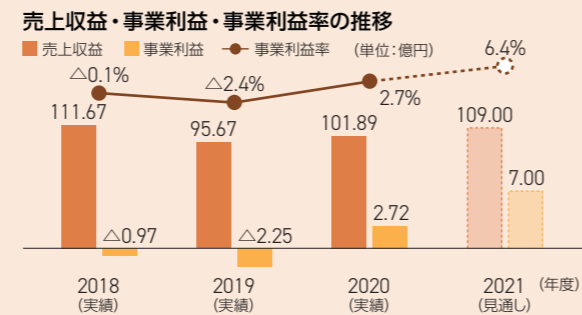


カゴメアグリフレッシュ株式会社 代表取締役社長
羽布津 真典

業績推移 (2020年度)

売上収益
101億89百万円
前期比 6.5%増

事業利益
2億72百万円
前期比 —



事業概況認識

1998年にスタートした国内農事業では、大規模菜園で通年栽培した生鮮トマトを量販店などに販売してきました。2014年からは、ベビーリーフの生産・販売を始め、「トマトの会社から野菜の会社に」を体現すべく事業活動を進めています。売上高は15年度から100億円を超える規模にまで成長した一方、業容が拡大するにつれ、収益やさらなる成長に向けた課題が明確になってきました。そのため、新会社を設立して同事業を移管し、収益基盤の強化と成長戦略の策定に取り組んでいます。

+ Strength (強み)

- + 生鮮トマトでのナショナルブランドの確立
- + トマトの高度な品種開発力、生産調達力、加工技術
- + 自社営業網・物流網による周年供給力と販売網

- Weakness (弱み)

- 生鮮トマト市場価格変動に対応した柔軟な需給調整力不足
- ベビーリーフなど新しい生鮮野菜に対する消費者の認知不足
- トマト、ベビーリーフ以外の野菜の種類、産地の不足

🔔 Opportunity (機会)

- 🔔 政府による「農業の成長産業化と活性化」政策の推進
- 🔔 農業生産法人の増加とスマート農業の進展
- 🔔 下ごしらえの手間が省ける野菜加工商品ニーズの高まり

⚠ Threat (脅威)

- ⚠ 大型温室栽培における競争激化
- ⚠ 生産現場での新型コロナウイルスなどの感染症拡大による影響
- ⚠ 気候変動による栽培適地の減少や新たな病害虫の発生

機会と脅威に対する具体的施策

- ▶ 新会社設立により利益を安定的に獲得できる事業体質への変革
- ▶ 社内外との業務連携をより高めて、生産から消費までのバリューチェーンを強化
- ▶ 最新テクノロジーを活用した植物体モニタリング技術や収穫ロボットなどの研究・開発
- ▶ AIを活用した出荷予測技術の導入と需給調整機能の高度化による利益マネジメントの強化
- ▶ 研究開発部門と連携した新たな高機能性野菜の開発

実績と課題

2017年度以降、競争環境の激化などによる生鮮トマトの市場価格の下落の影響を受けて収益が低迷しました。収益力の強化と安定化を目指して、収益構造改革への取り組みを進めてきました。

20年度は、売上収益が前期比6.5%増の101億89百万円、事業利益は2億72百万円の黒字となりました。

第1四半期においては、日照不足などによりトマトの調達量が低下し、販売量も前年を下回っていましたが、第2四半期以降は調達量の増加や販路拡大により売上が増加しました。特に第3四半期以降は、夏秋産地の拡大で生鮮トマトの調達量が増加したことにより、前年から大きく売上が増加しています。利益面においても、増収に加えて固定費の削減を進めたことにより3期連続の赤字から脱却し、黒字化しました。また、家庭園芸やアグリサポート事業など新しい事業育成も利益に貢献しました。今後は、新会社設立により収益基盤をさらに強固なものとしてまいります。

「野菜の会社」の実現に向けて、生鮮野菜の生産から消費までのバリューチェーンの高度化にも現在取り組んでいます。品種開発力×技術力×調達力×営業力を、社内外との業務連携により高めて、先進的なバリューチェーンへの変革を目指しています。これらの課題に取り組むことにより、「日本農業の振興」と「健康寿命の延伸」の社会課題の解決に貢献してまいります。

PICK UP

トマト一本足打法からの脱却

「野菜の会社」を目指して、トマト以外の野菜の事業化に取り組んでいます。既に販売しているベビーリーフは、幼葉のため多くの栄養素を含んでいるのが特徴です。また、2019年にはケールと大根を掛け合わせたケールッシュという野菜の販売を開始しました。ケールッシュは健康成分スルフォラファンを豊富に含んでいることが特徴です。これらの野菜を広げていくことで、お客様の健康で豊かな食生活に貢献してまいります。



新会社設立により取り組むこと

20年10月にカゴメアグリフレッシュ株式会社を設立し、国内農事業を21年1月に移管しました。新体制にて、国内農事業の構造改革と成長戦略の策定を進めてまいります。

1 意思決定の迅速化

急激な環境変化に迅速に対応できるスピーディな意思決定を行うことを目指してまいります。分社化によって、より自律的で機動性の高い組織体制を再構築します。

2 生産性の向上

農事業に関する専門人材の育成を図ります。これにより、菜園経営や栽培技術の高度化などによる生産性の向上を目指します。将来的には、プロパー社員の採用や同事業に適した労働条件の設定などを検討してまいります。また、きめ細かい採算管理を行うことによりコスト競争力の強化を図ります。

3 アライアンスの推進

「野菜の会社」を実現していくために、農事業における外部からの知見を積極的に取り入れ「野菜のソリューション力」「野菜の需要創造力」をより一層向上させていきます。そのために資本提携を含む他社とのアライアンスを推進してまいります。

4 ガバナンス強化

本組織再編により、生鮮トマトやベビーリーフの生産を担う菜園各社の経営管理を新会社が担います。これにより、同事業のガバナンス体制の強化を図ります。

国際事業

野菜のおいしさと
価値を広く世界へ届け、
世界の食糧問題に貢献します

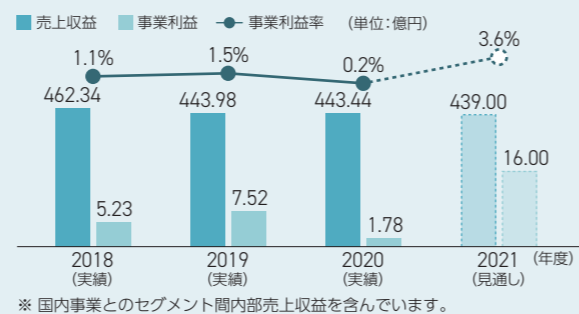


執行役員
国際事業本部長
江端 徳人

業績推移 (2020年度)

売上収益
443億44百万円
前期比 0.1%減

事業利益
1億78百万円
前期比 76.3%減



事業概況認識

世界人口の増加による食糧不足が懸念される中、世界で最も消費されている野菜であるトマトの需要拡大を見通して、トマトの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を展開してきました。

しかしながら、トマトペーストの製造などの一次加工ビジネスは近年業績が低迷し、新型コロナウイルスの感染拡大によって外食需要も減少するなど、成長戦略の見直しが急務となっています。現在、重点的に取り組む地域と事業を明確にし、変化に強い収益体質への転換を進めています。

+ Strength (強み)

- + 海外グループ会社共通の品質管理基準の展開による品質力
- + フードチェーンに向けたメニュー提案によるソリューション力
- + グローバルなトマトの一次加工ネットワーク

- Weakness (弱み)

- 一次加工ビジネスの収益力低下
- 購入額の大きい特定顧客への依存度の高さ
- B to Cにおけるブランド認知の不足

🔔 Opportunity (機会)

- 🔔 人口が増加する米国における外食産業の拡大(アフターコロナ)
- 🔔 内食の拡大に伴う簡便食・テイクアウトニーズの高まり
- 🔔 消費者の健康意識が高まるアジアでの野菜飲料の拡大

⚠️ Threat (脅威)

- ⚠️ 世界的な気候変動による各産地での原料生育被害の増加
- ⚠️ 新型コロナウイルスの感染拡大による外食需要の一時的な減少
- ⚠️ 外食チェーン向け調味料製造サプライヤー間の競争激化

弱みと脅威に対する 具体的施策

- ▶ 一次加工事業の規模適正化や米国Kagome Inc.での固定費削減などによる構造改革
- ▶ 新規顧客の開拓と顧客別収益管理の徹底と高付加価値商品へのシフト
- ▶ 日清食品(香港)有限公司との合併会社による現地ブランド力の形成
- ▶ 気候リスク分散のための原料拠点の分散化や気象データ解析による最先端の栽培技術の確立

実績と課題

2020年度は、売上収益が前期比0.1%減の443億44百万円、事業利益が前期比76%減の1億78百万円で減収減益となりました。新型コロナウイルスの世界的な感染拡大に伴い、業務用ビジネスを中心とする国際事業は大きな影響を受けています。その中でも20年度は収益構造改革を進め、来期以降の持続的な成長に向けた準備を整えました。

16年頃から続いたトマトペーストの世界的な需給ギャップは改善の兆しを見せており、子会社であるポルトガルHIT社のトマトペーストの在庫過多な状態は解消しております。また、20年度に同社が保有する固定資産の減損損失などを計上し、生産規模を適正化しました。今後はオペレーション効率の改善と固定費削減によるコスト競争力を強化してまいります。

業務用のピザソース、トマトソースを販売する米国のKagome Inc.では、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う外食産業の停滞に伴い、売上が減少しました。このような中で、固定費の削減と徹底した無駄の排除によって損益分岐点を下げ、収益基盤の適正化に取り組みました。今後は、テイクアウトなど需要が伸びている業態への対応を強化し、売上の回復を図ってまいります。

その他の子会社では、カゴメオーストラリアはトマト加工シーズン以外にもにんじんの加工を行うなど、資産効率を改善して安定して稼働力がついてきました。また、台湾可果美はソリューション提案力の強化によって調味料市場のシェアを底上げするとともに、可美特(調味料メーカー)との経営統合によって収益構造を強化しました。

PICK UP

コンシューマー事業の今とこれから

アジアでの野菜飲料の輸出販売は現在7地域に広がっています。各国の市場環境に合わせたマーケティング施策を行い、現地ディストリビューターや越境ECチャネルを活用して持続的な成長のための基盤を構築しています。

各地で「手軽においしく野菜が摂取できる日常健康飲料」として普及させることにより、アジアの健康寿命の延伸に貢献いたします。



21年度の取り組み

グローバルトマト事業の「利益ある成長」の実現

トマトペーストなどの一次加工分野においては、構造改革によって利益体質を強化してきました。川上の収益基盤を安定させ、川下の二次加工の重点取り組み地域と商品分野を明確に絞り込んでいくことで、第三次中期経営計画に向けて「収益安定化」から「成長」のステージへと移行させていきます。

地域別では、米国市場全体を対象にB to Bセグメントでの成長を追求していきます。米国では、今後も人口の増加が見込まれており、トマト加工品の巨大市場であることに変わりありません。また、加工用トマトの巨大産地でもあり、地域完結型の加工用トマトSCMが成立しています。今一度、米国内における顧客、地域、商品においてこれまで空白地帯だった分野の成長機会を検討し、自社拠点間の連携を強化して事業の拡大を目指していきます。

アジアにおける野菜飲料事業の拡大

「野菜をジュースで摂る」という日本の固有文化で需要を創造します。外部バリューチェーンを活用し、アジア圏でのスピードある売上成長とカゴメブランドの価値の確立を目指します。20年10月よりアジアでの野菜飲料事業をトップ直轄の事業に改編しました。これによって成長のスピードを高めて将来の中核事業へと育成し、アジアにおける野菜飲料のリーディングカンパニーを目指します。

イノベーション (研究)

「野菜の力による社会課題の解決」に向けた研究課題に取り組み、その成果を事業につなげることで、カゴメグループの持続的な成長に貢献します



執行役員
イノベーション本部長
上田 宏幸

研究戦略

歴史を振り返ると、疫病などで生活の仕方や価値観が大きく変化し、不便や不満などの不均衡が発生する状況下では、数々のイノベーションが起こっています。新型コロナウイルス感染症の拡大により急激な変化が起きている状況において、既存の価値観を超えて新しい価値を創造することができる可能性が高まっていると考えています。この変化を機会と捉え、研究領域を①健康②農業③安全の3つに絞り込みました。また、研究活動を通じて得られた非財務資産（特許・品種など）を事業化すべく、新たに「新規事業開発ラボ」を本部内に設置し、事業化につなげる機能を強化しました。

各研究の内容

① 健康研究

緑黄色野菜を主とした機能性研究を中心に、健康情報の発信、野菜を摂取する行動変容につながる仕組みの社会実装研究を行っています。積極的に研究をオープン化し、大学の医学部や産学官連携の取り組みを推進しています。

② 農業研究 (品種・栽培技術研究)

トマトの遺伝資源を活用し、気候変動や病害虫などに対応できる加工用トマトや、生活者の価値に沿った生鮮用トマト・園芸用トマトの新品種開発と栽培技術の研究を行っています。従来の手法に加え、遺伝子に関連するビッグデータ活用や、スマート農業に関連する先端技術の開発・活用を進めています。2020年度は、産業技術総合研究所と進めてきた「AIを活用した施設栽培での収量予測システム」を菜園に導入しました。

③ 安全研究 (商品品質・安全性評価研究)

お客様に安全な商品を届けるため、食に関わる様々なリスク与件の収集活動、高度な分析評価技術の装備、原材料の安全性評価など、「畑から一貫して安全を保障する基盤技術」を維持、強化しています。また、安全評価のためのプロセスを、効率的にかつ遠隔からでも分析操作できるような体制基盤を整備しています。

④ 知的財産の保護・活用

持続的な競争力を維持するため、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。さらに保有する知的財産の社外での有効活用に取り組んでいます。

⑤ 知的資産を事業につなげる 新規事業開発ラボの新設

2020年10月に新規事業開発ラボを本部内に新設しました。事業化に向け、知的資産を迅速に検証、活用する機能を有し、事業化のためのインキュベーションを行います。

社会課題の解決に取り組むための オープンイノベーションの推進

国立大学法人弘前大学との
「野菜摂取と健康の関係を明らかにする」共同研究

カゴメは、弘前大学に「野菜生命科学講座」を設置し、野菜を食べることがなぜ健康の維持・増進に大切なのかを、健康診断のビッグデータ解析により明らかにしようとしています。20年度は、野菜摂取とメタボリックシンドローム（以下、メタボ）との関係性を明らかにした論文2報を国際誌（いずれもNutrients誌）に発表しました。

1. 血液や皮膚のカロテノイドレベルから 野菜摂取量を推定できる

野菜、特に緑黄色野菜には、リコピンやβ-カロテンなどのカロテノイドと呼ばれる色素が含まれています。カゴメは、血液中のカロテノイド濃度や、皮膚のカロテノイドレベル（「ベジチェック®」で測定）を健診で測定し、その数値が野菜の摂取量を反映していることを明らかにしました。



「ベジチェック®」
測定器

2. カロテノイドレベルが高いほど 健康診断の指標が健康的である

データ解析の結果、血液や皮膚のカロテノイドの数値が高いほど、肥満や高血圧、糖尿病や高脂血症といったメタボ関連の複数の指標が健康的であることが明らかになりました。より詳しく調べたところ、この関係性は、男性では20~30歳代、女性では40~50歳代（いずれもメタボ関連指標の悪化が始まる年代）で顕著でした。

今回の解析は、大きな病気を持っていない健康的な

方を対象に行った点に新規性があります。今後、因果関係の解明が必要ですが、これらの年代では特に、健康なうちから野菜を十分に摂取しておくことが大切であると考えられます。

これらの研究成果は、野菜摂取レベルが健康状態と強く関連していることを示したものであり、「ベジチェック®」を用いた健康指導の現場でも活用され始めています。



ベジチェック
測定結果画面

研究部門の人財育成

第一次中期経営計画初年度から5年間にわたり、イノベーションを起こす主体は人であるとして、人財育成や研究活動のための風土や仕組みの抜本的な改革に取り組んでいます。イノベーション実現のためには「専門性の深化」と「事業化への橋渡しスキル」の2つの素養が必要であり、「T字型人材」の育成を進めています。

<具体的な仕掛け（一部抜粋）>

大学・国立研究機関への研究出向、ベンチャー企業への出向、システム×デザイン思考研修、成果発表討論会、社外の方々との事業化壁打ちセッションなど

イノベーション本部 行動指針

- 10年後、20年後の社会環境変化・先端技術の進化を見据え、「野菜の会社」の実現に向けた意義ある研究課題を設定する力をつける。
- 強みと弱みをよく理解し、必要なリソースを広く社会に求めるオープンイノベーションの思考を常に持つ。
- 前向きな失敗に学びながら、新しいチャレンジを続けるマインドを持ち、研究成果の完成度を高める取り組みを惜しまない。

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。

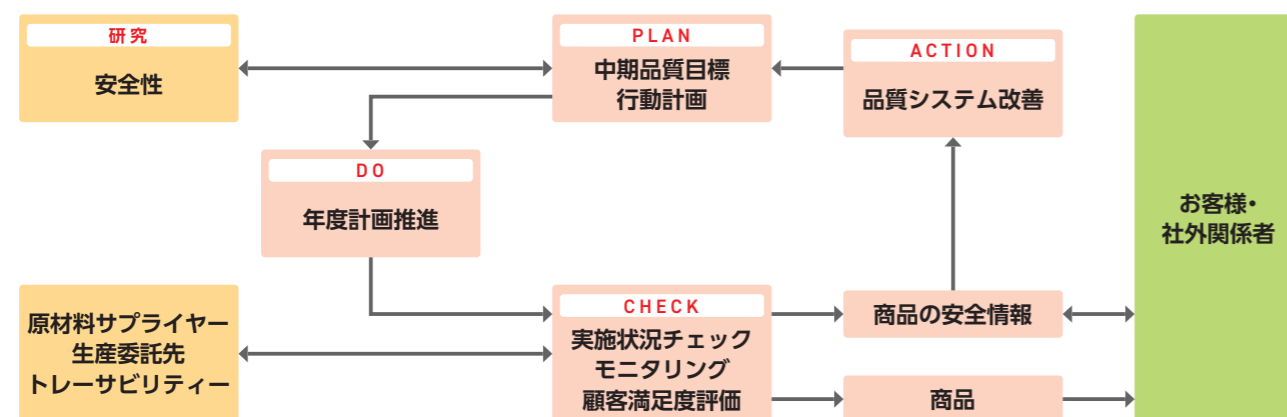
※KQMS…Kagome Quality Management Systemの略

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。

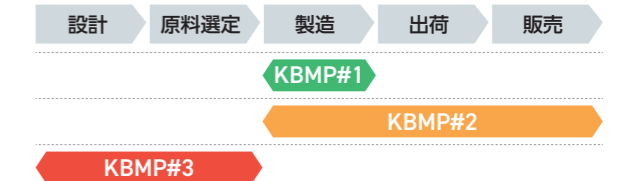
19年度からは、商品設計由来の品質事故の未然防止活動を行っています。20年度は主要子会社であるKagome Inc.における商品開発プログラムの改訂に取り組まれました。品質保証部門が商品の企画段階からリスク抽出に参画できるように変更したことで、早い段階で商品設計上のリスク対策に着手できるようになり、より安心・安全な商品開発を確実にできる体制となりました。今後、対象会社を拡大してまいります。

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) 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/>

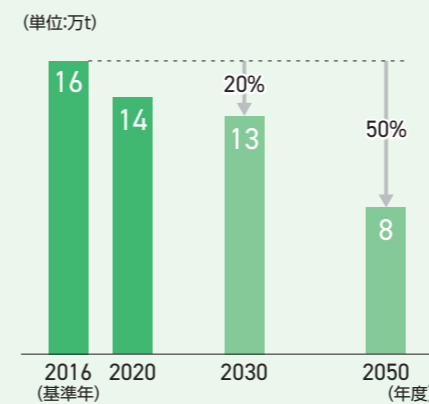
指標と目標 当社は、気候変動のリスクを緩和するため、18年に中長期CO₂排出削減目標を制定していますが、今後更に地球温暖化防止への取り組みを加速し、SBTイニシアチブ*の基準「1.5℃目標」への見直しを進めています。

※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

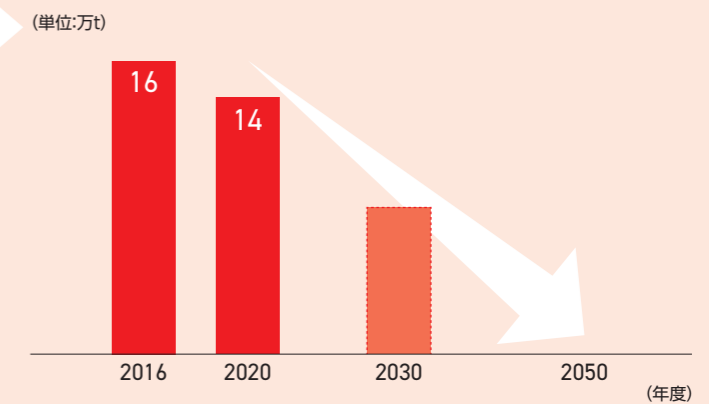
- Scope1,2** 2030年までに20%削減
2050年までに50%削減
(2016年基準)
- Scope3** サプライヤーとのCO₂削減の共同取り組み



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。

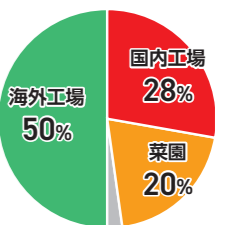
SBTイニシアチブへのコミットメント 当社は、CO₂排出削減に関してSBT認定を目指しており、2021年4月、SBT基準に則った削減目標を2年以内に策定することをコミットしました。



○ 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。



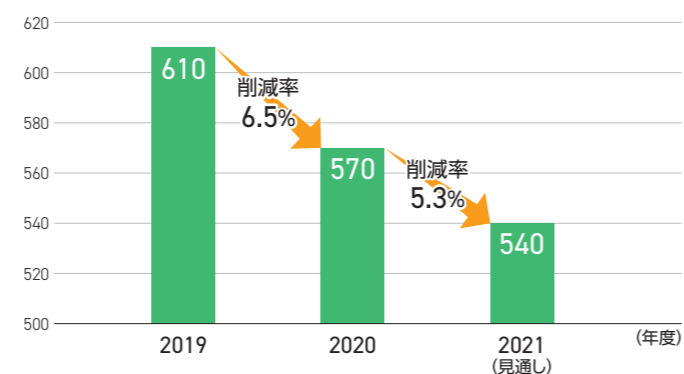
賞味期限年月表示 対象商品例

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。

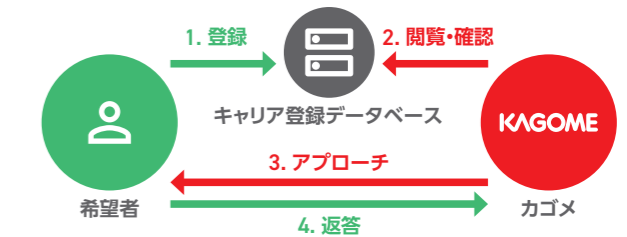
私は、異能・異なる価値観の人財がお互いを尊敬しながら仕事をシェアすることから、健全な対立が起こり、そこからイノベーションが生まれると考えています。そのため、女性活躍はもちろん、中途採用においても広く門戸を開き、当社が目指す「野菜の会社」に向けた人財基盤の強化を図っています。20年には中途採用の方法を刷新し、WEBサイト上でのキャリア登録制を導入しました。現在、約3,600名の方に登録頂いています。今後も総採用数の2～3割が中途採用者であるという割合

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。



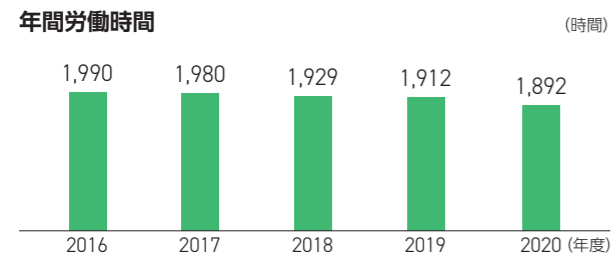
心理的安全性に関する役員勉強会の様子(会議室・自宅などから接続し、オンラインで実施)

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に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「働きがい」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	2020(年度)		
	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	2020(年度)		
	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	2020(年度)		
	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

役員一覧



- 1** やまぐち さとし
山口 聡 (1960年12月29日生) **報酬・指名諮問委員**
代表取締役社長

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** 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

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
2008年 当社経営企画本部経営企画室長
2009年 当社経営企画本部長
2009年 当社取締役執行役員
2011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)
- 3** はしもと たかし
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 当社執行役員経営企画室長
2017年 当社執行役員生産調達本部長
2019年 当社常務執行役員生産調達本部長
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)
- 4** 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
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)
- 5** はしもと たかゆき
橋本 孝之 (1954年7月9日生) **独立** **報酬・指名諮問委員**
社外取締役

1978年 日本アイ・ピー・エム(株)入社
2000年 当社取締役ゼネラル・ビジネス事業部長
2003年 当社常務執行役員BP&システム製品事業担当
2007年 当社専務執行役員GTS(グローバル・テクノロジー・サービス)事業担当
2008年 当社取締役専務執行役員営業担当
2009年 当社代表取締役社長
2012年 当社取締役会長
2014年 同社社長
2014年 当社社外取締役(現任)
2015年 日本アイ・ピー・エム(株)副会長
2015年 (株)IH社外監査役
2016年 (株)三菱ケミカルホールディングス社外取締役(現任)
2016年 中部電力(株)社外取締役(現任)
2017年 日本アイ・ピー・エム(株)名誉相談役(現任)
2019年 (株)山城経営研究所代表取締役社長(現任)
- 6** さとう ひでみ
佐藤 秀美 (1959年2月17日生) **独立** **報酬・指名諮問委員**
社外取締役

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
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)
- 7** あらかわ くみ
荒金 久美 (1956年7月4日生) **独立**
社外取締役

1981年 (株)小林コーセイ(現(株)コーセイ)入社
1997年 東京大学 博士号(薬学)取得
2002年 (株)コーセイ研究本部開発研究所主幹研究員
2004年 当社マーケティング本部 商品開発部長
2006年 当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 当社執行役員研究所長
2011年 当社執行役員品質保証部長
2011年 当社取締役(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 当社常勤監査役
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)
- 8** こだま ひろひと
児玉 弘仁 (1959年3月22日生) **監査等委員**
取締役常勤監査等委員

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 兼カゴメアグシス(株)代表取締役社長
2018年 ダイナパック(株)社外監査役
2018年 当社取締役常勤監査等委員(現任)
- 9** えんどう たつや
遠藤 達也 (1959年8月18日生) **独立** **監査等委員** **報酬・指名諮問委員**
社外取締役監査等委員

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)
- 10** やまがみ あきこ
山神 麻子 (1970年1月1日生) **独立** **監査等委員**
社外取締役監査等委員

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・ピー・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)

社外取締役からの提言

持続的な企業価値向上の実現に向けて、今カゴメは何をするべきか。

社外取締役5名に「ポストコロナを見据えた、カゴメの展望と課題」「社外取締役としての役割」「サステナビリティへの取り組み」の観点から提言を頂きました。

ポストコロナを見据えた、カゴメの展望と課題



社外取締役
橋本 孝之

「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」

この目標はポストコロナの時代に向けて益々重要になってきていると考えます。社会課題の解決への取り組みでは、全ての社員が仕事を通して「自分ごと」として考え実践できているかが問われます。持続的な成長においては、VUCAの時代と言われて久しいですが、新型コロナウイルス感染症の拡大下ではその振れ幅が増大し、時間軸も大きく変化しました。行動変容、働き方改革などによる商品や販売チャネルの変化と多様化、さらに環境問題、経済安全保障への対応など多くの課題があります。これらに立ち向かい企業価値を向上させていくためには、今までは次元の違う対応力が求められます。若手、女性、中途採用、外国人など多様な感性を取り入れ、真のダイバーシティの実現が不可欠です。また、DXは主要な道具です。中期的には縮小していく国内市場から海外比率を上げることは避けられません。海外のコンシューマ市場では免疫力を含む健康への関心が高まり、個人所得の増大など市場も大きく変化しています。ありがたい姿の実現のために過去の延長ではなく、やりたいことをやり抜く強い意志と実行力を期待したいと思います。



社外取締役
佐藤 秀美

ポストコロナの時代に入っても、コロナ禍で急速に広まった仕事や学校のオンライン化の流れは続き、自宅での食事や自分で料理を作る機会が多くなることが予想されます。また、新たな感染症への不安から、免疫力を高める健康的な食事を摂ることへの意識は益々高まるとみられます。

健康の維持・増進に役立つ野菜摂取の重要性は以前から認識されており、コロナ禍の中では野菜摂取を心掛けて食事をとる人や料理を作る人が増えています。自宅での食事や料理の機会が増えると、手間や時間をかけずにおいしく健康的に食べたいと思うようになります。現在、カゴメは家庭用に野菜飲料やトマト加工品などの野菜商品を提供する一方で、業務用には手間がかからずおいしく食べられる冷凍野菜、たとえば、グリルしたカラフルピーマンやたまねぎ、ピューレー状のカボチャやほうれん草などを提供しています。さらに、中食や外食向けには業務用野菜商品を使った開発レシピも提供しています。

2025年までに「トマトの会社から野菜の会社」を目指すカゴメは、既存のリソースを活用し、人々の多様化する生活様式にすんなり入り込む野菜商品を展開することが重要だと考えます。



社外取締役
荒金 久美

コロナ禍は私たちの生活環境を大きく変えてしまいました。これまでの概念が全く通用しなくなるという考え方も、ずっと先に描いていた将来像へスピード感を持って対応することを求められるという考え方も、どちらもあらゆる局面で身を持って感じています。その中で、健康や食に対する意識や関心はますます高まるものの、社会や生活者が期待する価値や求める接点が大きく変化することは間違いありません。消費者の購買行動にも大きな変化が出ています。

カゴメは「トマトの会社から野菜の会社」なることを掲げ、より広い解決手段で健康や食に貢献することを目指しています。しかし、そのためにはこれまでの自分たちの主戦場に留まらず、より広く大きな市場で戦っていくという覚悟が必要です。そこにはトマトにも野菜にも直接関係がなかった強力なライバルが既に多数存在しており、カゴメならではの提案を迅速に展開できなければ成長はもちろん、生き残りも難しいという危機感を共有すべきでしょう。「よい商品を作る会社」から「健康、食において、真に価値あるソリューションを提供できる、社会から必要とされる会社」への変貌が期待されていると思います。

社外取締役としての役割



社外取締役(監査等委員)
遠藤 達也

2020年度は全世界的な新型コロナウイルスの感染拡大によりカゴメを取り巻く環境が変化したため、社外取締役として、経営執行陣がその変化に対応する適切な施策を迅速に打ち出し、実行しているかの監督・助言に注力しました。また、近年の経営課題である、農事業、海外事業の構造改革の進捗に対し、社外取締役5名それぞれの専門分野やバックグラウンドの多様性を活かし、監督・助言を行いました。さらに、取締役会において中長期的な成長戦略に関する議論を活発化させるための具体的な提案を経営執行陣に対して行い、21年度の取締役会の予定議題に盛り込まれました。21年度は22～25年度までの期間の第三次中期経営計画を策定する年であり、社外取締役として専門分野の知見を活かし、株主目線に立って、特に、成長戦略の議論に積極的に参画したいと思います。

サステナビリティへの取り組み



社外取締役(監査等委員)
山神 麻子

カゴメでは、健康寿命の延伸をはじめとした社会課題の解決をマテリアリティとして位置づけ、食と農にかかわる事業活動を通じ、バリューチェーン全体で企業理念に根差したサステナビリティへの取り組みを展開していることを高く評価しています。

今後、取り組みを進化させるためには、目標達成に向けた具体的な指標を全ての分野に設定し、進捗を管理していくことが必要です。さらに、経営戦略にサステナビリティ目標を組み込み、その達成度を評価に反映させることも検討課題と考えています。

また、大きく変化する社会の中で持続的に成長し勝ち残っていくためには、SDGsが示す種々の社会課題からリスクとチャンスを見極め、新しい価値創造につなげることが求められます。これに全社的に取り組んでいくために、サステナビリティへの意識を従業員一人ひとりに浸透させることが重要です。

さらに、価値創造に向けて新たな観点から事業を捉え直すためには、多様な人材の活躍が鍵となります。これを支える採用・評価・働き方の人事制度が整い、いよいよ価値創造につなげる段階に入った今、多様性の価値を真に発揮するためのオープンでポジティブな風土を意識的に醸成していくことが重要であり、そのために社外取締役として貢献していきたいと考えています。

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。

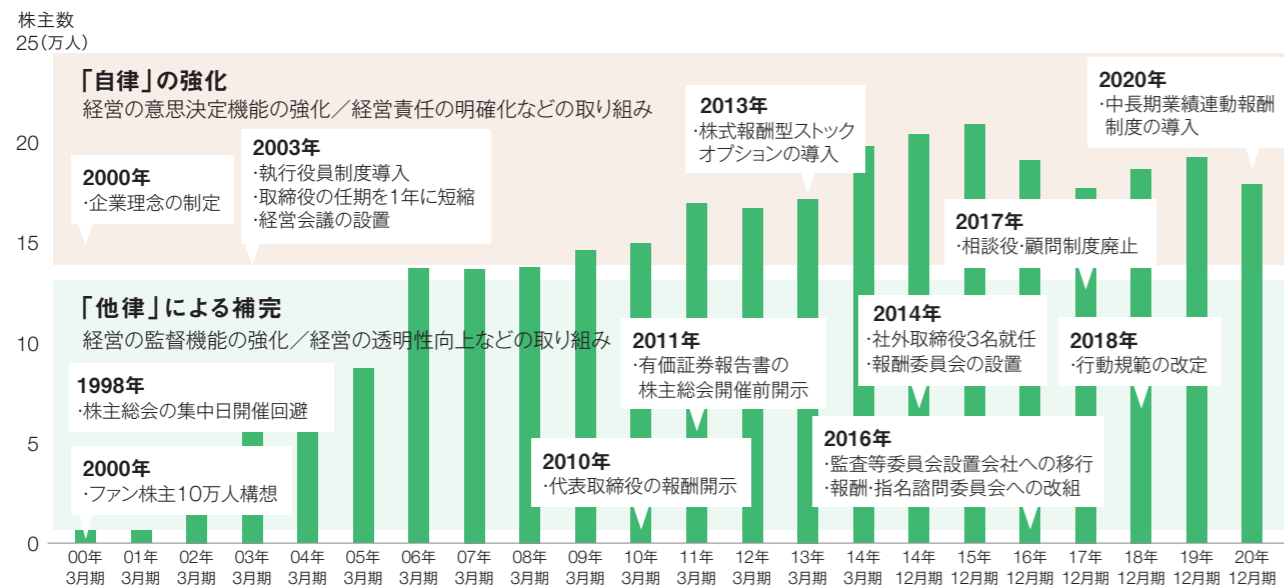
当社では、コーポレート・ガバナンスの基本を「『自律』のさらなる強化と『他律』による補完である」と考えております。これは、自らの意思で時代に適応するコーポレー

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努めております。取締役会においてはそ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。

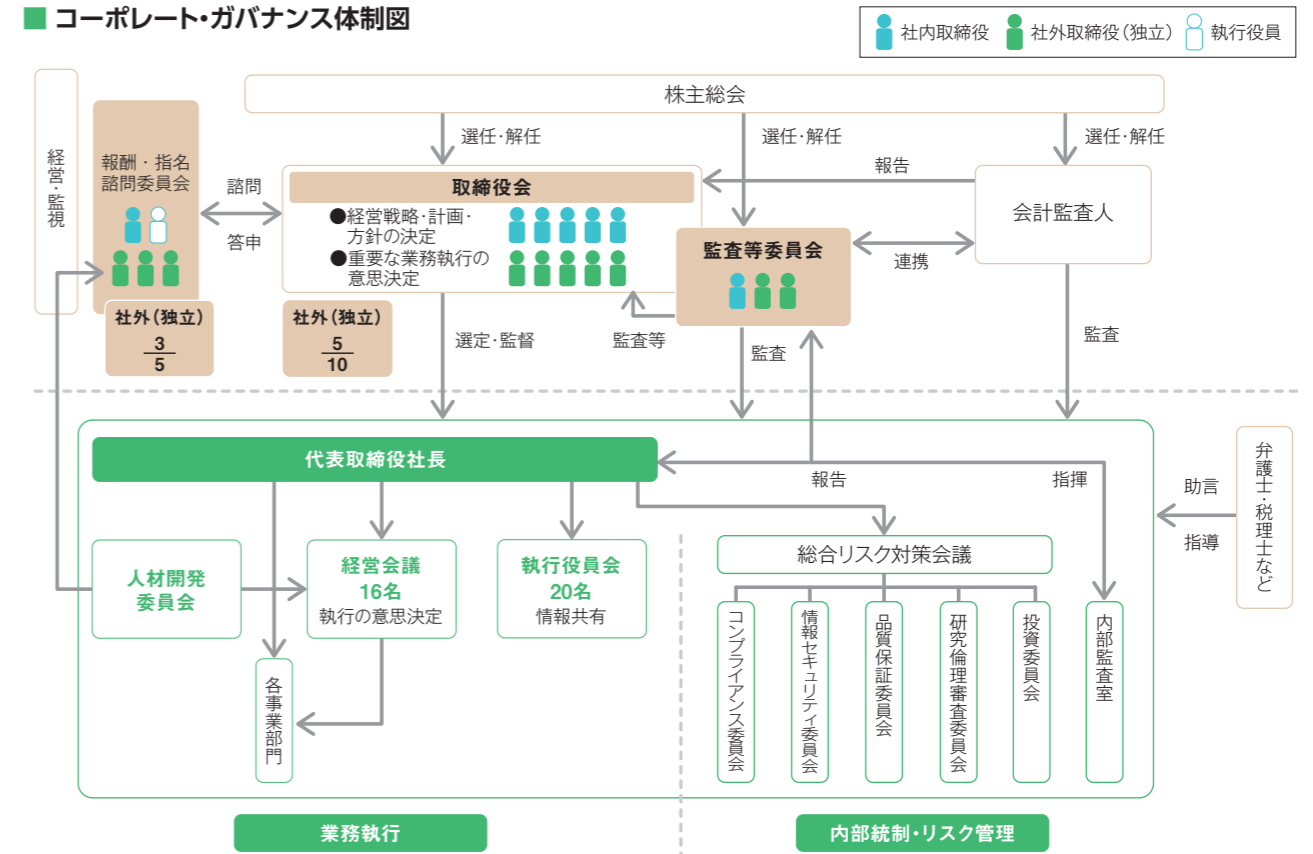
監査等委員会においては、常勤監査等委員を1名以上置くことを方針とし、内部統制システムを利用して取締役の業務執行の適法性、妥当性を監査しています。

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



■2020年度における取締役会、監査等委員会、任意の委員会の開催・出席状況

	取締役会	監査等委員会	報酬・指名諮問委員会	総合リスク対策会議
寺田 直行	100% (14/14)		100% (6/6)	100% (6/6)
山口 聡	100% (14/14)		100% (6/6)	100% (6/6)
渡辺 美衡	100% (14/14)			100% (6/6)
三輪 克行	100% (14/14)			100% (6/6)
小林 寛久	100% (14/14)			
近藤 誠一	100% (4/4)		100% (3/3)	
橋本 孝之	100% (14/14)		100% (6/6)	
佐藤 秀美	100% (14/14)		100% (3/3)	
荒金 久美	100% (10/10)			
児玉 弘仁	100% (14/14)	100% (14/14)		100% (6/6)
村田 守弘	100% (4/4)	100% (4/4)	100% (3/3)	100% (1/1)
森 浩史	100% (4/4)	100% (4/4)		
遠藤 達也	100% (10/10)	100% (10/10)	100% (3/3)	80% (4/5)
山 神 麻子	100% (10/10)	100% (10/10)		80% (4/5)

当社の取締役の選任方針

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）7名、監査等委員である取締役3名の10名で構成されており、そのうち5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おります。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。

取締役の専門・得意分野

氏名	当社における地位	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	研究・技術
山口 聡	代表取締役社長		○					○		○
渡辺 美衡	取締役専務執行役員		○	○	○					
橋本 隆	取締役専務執行役員		○						○	○
小林 寛久	取締役常務執行役員		○	○				○		
橋本 孝之	社外取締役	社外 独立	○	○			○			
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	○					○		○
児玉 弘仁	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		○		○				

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」と言う場合には、以下の独立性判断基準を満たしていることを言うものとします。

① 現在また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	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
② 現在および過去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%以上の株主を言う)でないこと。またはカゴメグループが主要株主の取締役、監査役、執行役員、執行役員また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、社員パートナーまたは従業員であったことがないこと
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収益の2%以上を占めるものを言う)の取締役・監査役(社外役員除く)、執行役員、執行役員または使用人でないこと	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、コンサルタントなどでないこと
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収益が取引先の連結売上収益の2%以上を占めるものを言う)の取締役・監査役(社外役員除く)、執行役員、執行役員または使用人でないこと	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
⑤ カゴメグループから多額の寄付(*)を受けている法人・団体の役員または使用人でないこと	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、カゴメ株式会社及びカゴメ株式会社の子会社とする

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の全量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、運用しております。より具体的には、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。

基本報酬は、その役位及び職務等級ごとの役割の大きさに応じて決定する固定報酬としています。業績連動報酬は、現金賞与及び株式報酬から成り、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います。株式報酬については、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設け、達成度に応じて取得条件を確定する仕組みとしています。なお、監査等委員である取締役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。詳細については、第77期有価証券報告書に記載しております。

(https://www.kagome.co.jp/library/company/ir/json/statutory/upload_file/m001-m001_02/S100KWX0.pdf)

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、2016年度より役員の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4～6回開催

開催年度	主な審議内容
2020 第1回	1. 2019年度役員賞与について(審議事項) 2. 新株式報酬の導入について(審議事項) 3. 役員人事について(審議事項) 4. 2017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. 特任役員の選出検討案について(審議事項)
第3回	1. 2020年4月以降の委員会体制について(審議事項) 2. 2020年度役員報酬について(審議事項) 3. 取締役・執行役員の定年に関する取扱い内規について(審議事項) 4. 委員手当の適用について(審議事項) 5. 海外CEO評価及び報酬について(審議事項) 6. 補欠の社外取締役(監査等委員)報酬について(審議事項)
第4回	1. 2020年10月の役員人事について(審議事項) 2. 2020年10月のカゴメアグリフレッシュ(株)代表取締役社長について(審議事項)
第5回	1. 報酬サーベイ結果について(報告事項) 2. 役員業績賞与指標の検討について(審議事項) 3. 2021年度取締役候補について(審議事項)
第6回	1. 2021年度執行役員候補について(審議事項) 2. 役員業績賞与指標について(審議事項) 3. 2021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)
2021 第1回	1. 2020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. サクセッションプランの進捗について(報告事項) 4. 2018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. 2021年4月以降の委員会体制について(審議事項) 2. 2021年度役員報酬について(審議事項) 3. 海外CEO報酬について(審議事項)

取締役の報酬

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数(人)
		基本報酬	株式報酬	賞与	
取締役(監査等委員除く)**	351	171	38	140	5
取締役(監査等委員)**	30	30	-	-	1
社外取締役	53	53	-	-	8

**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おります

役員ごとの報酬などの総額

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		
		基本報酬	株式報酬	賞与
取締役会長 寺田直行	102	36	18	46
代表取締役社長 山口 聡	79	43	3	33

**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おります

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
取締役会長	50%	33%	17%	50%	100%	0%
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)
取締役会長	36
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

カゴメのマネジメント

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おります。

- 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} × (連結売上収益事業利益率) × 役員別ウェイト + 会社業績支給係数^{※2} × (対予算当期純利益額) × 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「連結売上収益事業利益率」②「対予算当期純利益額」2つの指標を設定しております。

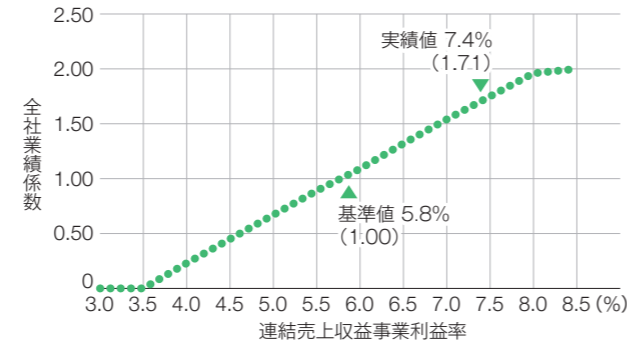
① 連結売上収益事業利益率

当社は、2019年度の国際財務報告基準 (IFRS) の任意適用に伴い、会社業績評価に関する重要な連結経営指標として「連結売上収益事業利益率」を会社業績指標の1つとして設定しております。2020年度の連結売上収益事業利益率の実績は7.4%となりました。これにより、連結売上収益事業利益率の係数は、右表に基づいてあらかじめ設定しておりました1.71となりました。

② 対予算当期純利益額

当社は、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純利益」を2つ目の経営指標として設定いたしました。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おります。2020年度の予算額に対する実績額の達成比率は0.85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、役員別に設定しております。



なお、2021年度以降は、継続的成長に力点を置く当社としての方向性をより明確にするため成長性の目安となる連結売上収益額を加え、連結売上収益事業利益率、親会社の所有者に帰属する当期純利益額とともに、より複合的に会社業績をとらえられるような指標設定といたします。

■ 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おります。

$$\text{現金賞与} = \text{単年度業績連動報酬総額} \times \text{業績連動報酬総額における現金賞与割合}$$

■ 中長期業績連動報酬:株式報酬

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信託を導入いたしました。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おります。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、わかりやすく透明性のある運用を見込んでおります。

株式報酬の現金相当額は、下記の算式により算出しております。

$$\text{株式報酬現金相当額} = \text{単年度業績連動報酬総額} \times \text{業績連動報酬総額における株式報酬割合}$$



取締役会の実効性評価結果

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、20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。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・31項目) の実施
 - アンケートの区分は以下の通りです。
 - ① 取締役会の設計
 - ② 取締役会の運営
 - ③ 取締役会の議案
 - ④ 取締役会の議論の質
 - ⑤ コーポレート・ガバナンス体制
 - ⑥ 総合評価

- 各委員会に対するアンケートの実施
- 取締役会議長及び社外取締役のディスカッション
- 上記を踏まえた取締役会における審議

2. 評価結果の概要
 - 当社取締役会は、上記を踏まえて議論した結果、取締役会は、①~⑥の全ての区分において、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。

今回の実効性評価において、更なる改善の必要性を認識した課題は、「重要なテーマの網羅的な審議」「業務執行状況の報告 (計画性があり、優先順位をつけた議案設定)」「会社や事業全般についての情報提供」です。本評価では、当社取締役会において「審議すべきテーマ」について、各取締役の意見を聴取しており、それらの意見をもとに、取締役会議長と社外取締役の間で意見交換会を行ったうえで、次年度審議すべきテーマや業務執行状況の報告すべきことは何かを取締役会で議論し、審議時期のスケジュール化に努めます。また、会社や事業全般についての情報提供については、任期や役割の差異による社外取締役間の情報格差を埋めるために取締役会以外で社外取締役が会する場を設定し、その場において社内からの情報提供や社外取締役間の情報交換などを実施することで改善を図ります。

また、報酬・指名諮問委員会に関しては、中長期的なサクセッションプランの整備についての意見が、監査等委員会に関しては、守りの機能にとどまらずより能動的・積極的な権限行使をはか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、更なる取締役会の実効性向上を図っていきます。

なお、21年度は第三者による取締役会の実効性評価を予定しています。

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
- 次期中期経営計画検討合宿の実施
- 取締役会専用サイトでの審議資料の事前開示
- 取締役会に向けて監査等委員会の審議内容の共有実施
- 社外取締役に向けて経営会議の審議内容の共有会実施
- 社外取締役による事業所及び海外子会社視察 (リモート含む)
- 取締役会専用サイトでの審議資料の事前開示
- 遠隔会議や書面決議の活用

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順守 ● 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ます。審議の結果、2020年度に一部保有株式を売却しました。

■ コーポレートガバナンス・コードへの対応状況

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: <https://www.kagome.co.jp/company/ir/stock/governance>)

コンプライアンス

行動規範の改定

当社は、昨今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化、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、行動規範の改定を図りました。

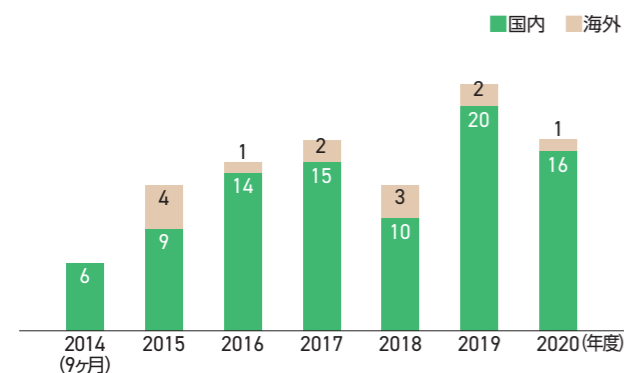
行動規範は、「共助」、「人権の尊重」、「フェアネス」の3つの柱からなるもので、当社グループの2025年のありたい姿「食を通じて社会課題の解決に取り組み、持続的に成長できる強い企業になる」の実現を目指して、社会的企業としてのあり方を示すカゴメグループ従業員の日頃の行動の軸となるものと位置付けています。この周知徹底を図り、法令や国際ルール及びその精神を遵守しつつ、高い倫理観を持って社会的責任を果たしてまいります。

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、総合リスク対策会議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」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、通報者や関与者が特定できないようにした上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。2020年

■ 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



度は17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、14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。

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うえで、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、20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。

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、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。

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おります。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。毎年度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、適時適切な対応をしています。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蒙を行っています。また、移転価格税制につきまし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同士の国際取引に関し、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おります。

内部統制強化の取り組み

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、お客様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様々なリスクに対する低減活動の取り組みを進めています。ESGを念頭に経営の意思決定効率を高めるための全社的なリスクマネジメント（ERM：Enterprise Risk Management）に沿って、継続的にリスクマネジメントに取り組んでいます。

全社的なリスクマネジメント体制

当社では、各部門がそれぞれの課題を遂行するうえで、コンプライアンスリスクや業務リスクへの対応を進めています。また全社的なリスクマネジメントについても、リスク管理体制の充実を図るべく、食品企業として重要視する5つの専門委員会を設置しています。さらにリスク管理の統括機関として、代表取締役を議長とする「総合リスク対策会議」を設置しています。本会議は、取締役専務執行役員、取締役常勤監査等委員、常務執行役員最高人事責任者が参画しているほか、社外からの客観的評価を頂くため社外取締役である監査等委員もメンバーに加わっています。カゴメグループ全体のリスク対応状況を詳しく把握し、リスク対応方針や重要リスク対応課題についてより迅速な意思決定を図れるよう改善に努めています。会議は定期的開催し、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、取締役会、監査等委員会にも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、新たな公的規制など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遺漏など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を行い、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、皆様の健康長寿に貢献する商品を安

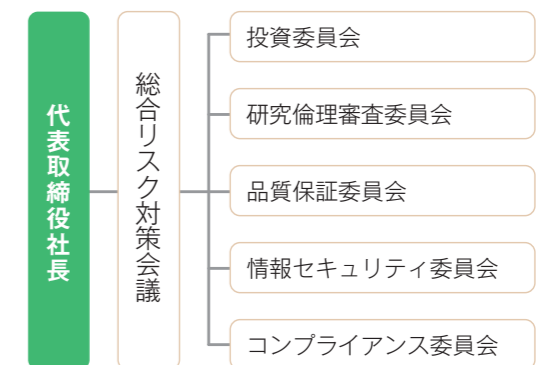
心してご利用頂けるよう、食品メーカーである当社にとって品質の確保は常に最も重要な課題です。品質保証委員会は商品の品質保証強化を目的に、毎月、関係部署の代表者が集まり開催しています。お客様の声への対応、品質事故の発生防止、法改正への対応、表示の適正化など、当委員会設置により社内外の対応の精度向上とスピードアップが図られています。

■ 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、方法など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、様々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採算性やリスク評価に加え、投資効果のモニタリング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。



カゴメのマネジメント

3つのディフェンスラインとCOSOフレームワークの活用

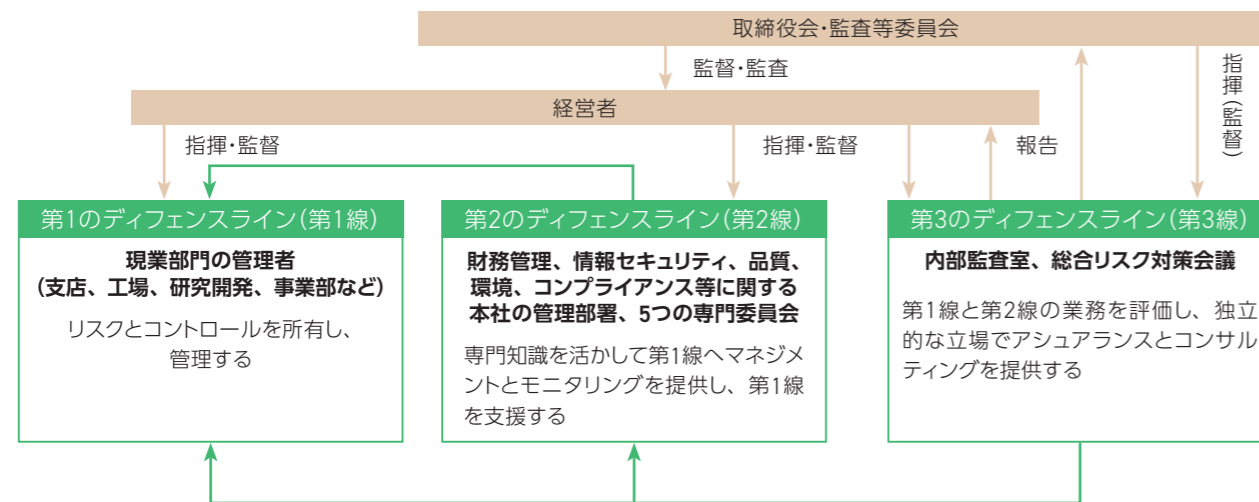
カゴメグループは、中期経営計画の達成に向け、事業領域を広げるとともに、国内外に展開エリアを拡大しているため、内部統制においては、国際的な「3つのディフェンスラインモデル」「COSOフレーム」を活用し、取り組みを体系的に進めています。

「3つのディフェンスライン」に関しては、日々の業務活動を行う事業所（支店、工場など）や子会社での管理を第1のディフェンスライン（第1線）と位置付けており、各事業所の部門長が業務遂行上の様々なリスクに対応するコントロール（業務分掌、ルール、文書など）を導入し、実行します。それらを主管する、財務管理、品質、環境などの本社部門が第2線の立場で専門知識を活かし、第1線に対して監督や定期的なモニタリングを行います。加えて、経営者の直轄組織である内部監査室が第3線として独立性と客観性

を保持し、第1線、第2線に対する定期的な内部監査を行ってアシュアランス（保証）を経営者に提供するとともに、専門知識を活かしたコンサルティングを第1線、第2線の要請に応じて行っています。

第3線による内部監査の取り組みについては、「COSOフレーム」の4つの目的に沿って行っています。①財務報告の信頼性、②資産の保全については社外の監査法人と連携したJ-SOX監査を行い、③コンプライアンス、④業務の有効性・効率性については、社内で監査基準を設けた上で業務監査を行っています。また①～④の全体を高めるために、従業員全体の倫理的な行動を促進することが重要であり、年間を通じた様々な社内啓発活動（SNS、アンケートなど）も実施しています。

■ カゴメ版「3つのディフェンスラインモデル」



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、震災当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^{※1}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^{※2}の構築も今後の課題として捉えています。

また、今般の新型コロナウイルスによる社会環境変化にいち早く対応すべく、「新型コロナウイルス感染症対策基本方針」を定め、「従業員の安全」と「お客様への商品供給」の両方の責任を果たせるよう取り組んでいます。

※1 BCP：Business Continuity Plan（事業継続計画）
※2 BCM：Business Continuity Management（事業継続マネジメント）

株主・投資家への責任

情報開示

当社は、株主や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

当社は、より多くの株主の皆様へ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。これらには取締役のメッセージや社外取締役からの提言も掲載しています。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ています。株主総会にご参加頂けない株主の皆様にもインターネットを通じて質問をお受けし、ご回答しています。また、第77期においてはライブ配信を行い、当日ご出席できない株主さまにもライブでご視聴頂きました。

総会開催後は、質疑応答の内容、当日来場された株主様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ています。



経営監視

当社は、多くの株主様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、05年9月末に株主数が10万人を超え、現在は約18万人になっています。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。

2020・21年度の配当

当社は、株主の皆様への利益還元を、経営上の最重要課題の一つと認識しております。

当社の株主還元方針は、2019年から21年の3カ年で進めている中期経営計画期間中において、「連結業績を基準に、総還元性向40%」を目指すこととし、合わせて「年間配当金額35円以上を安定的に現金配当する」こととしております。

20年の配当につきましては、1株当たり36円といたしました。また、21年の配当につきましては、1株当たり37円とさせて頂く予定であります。

株主優待

株主優待制度として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様へ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様のご意見・ご要望を伺い、企業活動に活かしています。19年より、長期的に株式を保有して頂くことを目的として、10年以上保有して頂いた株主の皆様へ記念品を贈呈する新しい制度を開始しました。

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、下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

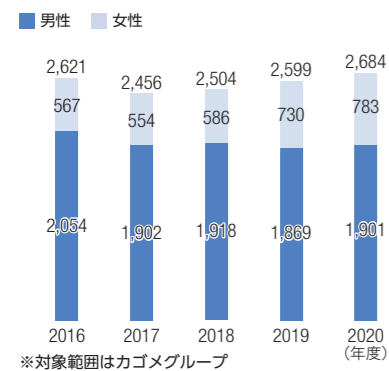
主要財務・非財務データ

決算期(年度)	2010	2011	2012	2013	2014*1	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
	日本基準									IFRS		
損益状況 (単位:百万円)												
売上高/売上収益	181,304	180,047	196,233	193,004	159,360	195,619	202,534	214,210	209,865	184,595	180,849	183,041
研究開発費	2,567	2,655	3,009	3,084	2,566	3,240	3,219	3,346	3,557	3,555	3,525	3,557
広告宣伝費	6,312	6,122	7,053	6,918	5,319	4,671	5,086	5,977	6,109	6,110	5,150	6,872
事業利益	—	—	—	—	—	—	—	—	—	12,400	12,304	13,599
事業利益率(%)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	6.7	6.8	7.4
営業利益	7,978	8,466	9,278	6,775	4,328	6,723	10,946	11,968	12,000	12,228	14,079	10,682
営業利益率	4.4	4.7	4.7	3.5	2.7	3.4	5.4	5.6	5.7	6.6	7.8	5.8
親会社株主に帰属する当期純利益/親会社の所有者に帰属する当期利益	2,473	4,217	6,480	5,105	4,366	3,441	6,764	10,100	11,527	8,998	10,198	7,425
財政状況 (単位:百万円)												
総資産/資産合計	142,661	148,207	168,965	183,621	203,413	208,885	219,804	195,737	193,612	199,826	201,179	224,914
純資産/資本合計	88,941	92,815	104,432	113,023	124,566	126,344	97,991	105,853	104,843	103,363	111,386	112,651
有利子負債	16,159	15,851	24,004	31,088	35,904	37,419	74,538	37,168	37,302	39,625	38,020	55,295
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	18,241	11,757	7,407	△1,073	1,753	12,039	18,824	16,598	10,130	10,722	12,224	20,442
投資活動によるキャッシュ・フロー	△19,093	△4,985	△1,781	△3,941	△7,110	△11,023	△18,576	17,271	△299	△299	△9,267	△3,398
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,414	△1,861	1,050	2,322	1,793	1,555	6,904	△40,761	△1,083	△1,675	△5,068	12,104
フリー・キャッシュ・フロー	8,757	7,866	△1,417	△12,661	△4,269	△4,011	10,442	21,588	1,574	10,423	2,956	17,044
1株当たり情報 (単位:円)												
1株当たり当期純利益/基本的1株当たり当期利益	24.87	42.40	65.15	51.39	44.01	34.64	68.30	114.03	130.03	101.50	114.89	83.73
1株当たり純資産/1株当たり親会社所有者帰属持分	880.13	920.81	1,020.86	1,094.07	1,204.77	1,201.96	1,043.89	1,150.50	1,146.85	1,130.27	1,219.47	1,242.19
1株当たり年間配当金	15.0	18.0	20.0	22.0	16.5	22.0	24.5	30.0	40.0	40.0	35.0	36.0
主な経営指標 (単位:%)												
親会社所有者帰属持分比率	61.4	61.8	60.1	59.1	58.8	57.2	42.1	52.1	52.5	50.2	53.9	49.3
自己資本当期純利益率/親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)	2.8	4.7	6.7	4.9	3.8	2.9	6.4	10.4	11.3	9.0	9.8	6.8
総資産経常利益率/資産合計事業利益率(ROA)	6.1	6.3	6.3	4.3	2.6	3.4	5.3	6.1	6.2	6.2	6.1	6.4
配当性向	60.3	42.5	30.7	42.8	37.5	63.5	35.9	26.3	30.8	39.4	30.5	43.0
純資産配当率/親会社所有者帰属持分配当率(DOE)	1.7	2.0	2.1	2.1	1.4	1.8	2.2	2.7	3.5	3.5	3.0	2.9
非財務情報												
従業員数*2(名)	2,045	2,101	2,209	2,349	2,368	2,569	2,621	2,456	2,504	2,504	2,599	2,684
エネルギー使用量*3(千GJ)	1,379	1,319	1,297	1,289	1,329	1,336	1,380	1,376	1,334	1,334	1,204	1,226
水使用量*3(千t)	3,484	3,452	3,627	3,945	3,850	3,828	3,628	3,442	3,247	3,247	3,137	3,111
CO ₂ 排出量*3*4(t)	69,908	66,379	65,454	62,777	64,693	63,968	66,499	66,599	64,839	64,839	57,878	59,513

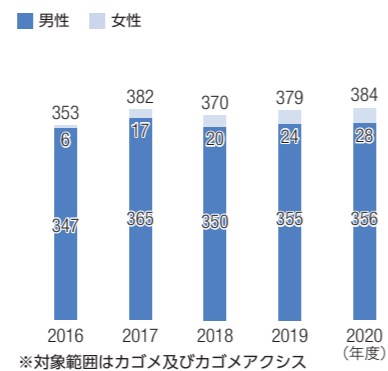
*1 2014年度は事業年度変更に伴い、2014年4月1日~12月31日までの9ヶ月間となっております。 *2 対象範囲はカゴメグループ。 *3 対象範囲はカゴメ本体+国内グループ会社。

*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。

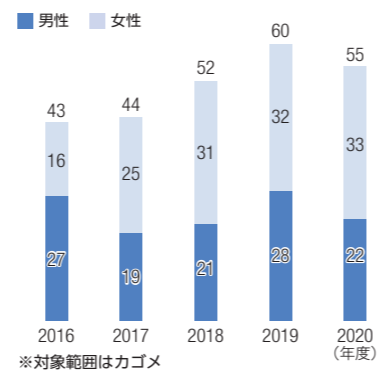
従業員数(連結) (単位:名)



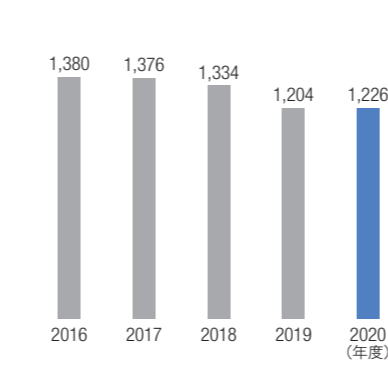
管理職数(国内) (単位:名)



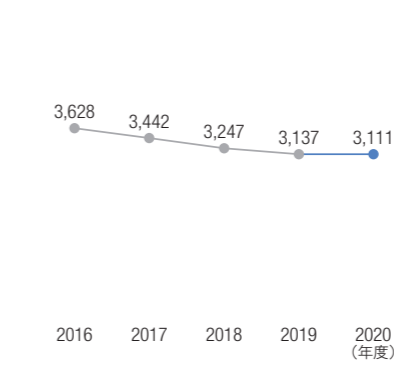
新入社員採用数(単位:名)



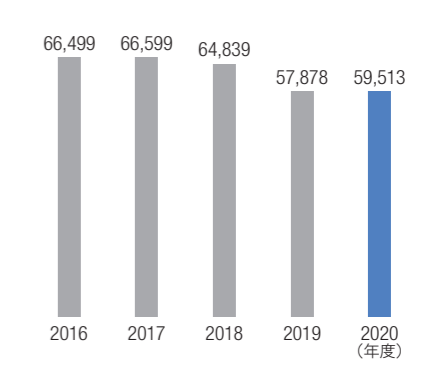
エネルギー使用量(単位:千GJ)



水使用量(単位:千t)



CO₂排出量(単位:t)



連結財務諸表

連結財政状態計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	27,260	56,768
営業債権及びその他の債権	40,011	40,104
棚卸資産	42,960	42,304
未収法人所得税	0	180
その他の金融資産	665	407
その他の流動資産	1,748	1,800
流動資産合計	112,647	141,567
非流動資産		
有形固定資産	53,634	52,571
無形資産	3,379	3,546
その他の金融資産	14,445	14,795
持分法で会計処理されている投資	8,238	7,176
その他の非流動資産	6,476	3,325
繰延税金資産	2,357	1,930
非流動資産合計	88,531	83,345
資産合計	201,179	224,913
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	29,594	33,681
借入金	29,155	47,465
未払法人所得税	1,770	2,851
その他の金融負債	975	810
引当金	353	-
その他の流動負債	6,555	7,429
流動負債合計	68,404	92,238
非流動負債		
長期借入金	6,197	5,459
その他の金融負債	4,246	3,655
退職給付に係る負債	5,650	5,755
引当金	1,061	1,088
その他の非流動負債	1,046	872
繰延税金負債	3,186	3,190
非流動負債合計	21,388	20,023
負債合計	89,793	112,261
資本		
資本金	19,985	19,985
資本剰余金	22,669	22,723
自己株式	△13,529	△12,351
その他の資本の構成要素	3,589	2,888
利益剰余金	75,629	77,730
親会社の所有者に帰属する持分	108,344	110,976
非支配持分	3,041	1,674
資本合計	111,386	112,651
負債及び資本合計	201,179	224,913

連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 自 2019年 1月 1日 至 2019年12月31日	当連結会計年度 自 2020年 1月 1日 至 2020年12月31日
売上収益	180,849	183,041
売上原価	115,667	115,469
売上総利益	65,181	67,572
販売費及び一般管理費	52,986	53,059
持分法による投資損益(△は損失)	108	△914
その他の収益	2,733	1,377
その他の費用	958	4,293
営業利益	14,079	10,682
金融収益	451	523
金融費用	642	581
税引前利益	13,888	10,624
法人所得税費用	3,574	4,522
当期利益	10,314	6,102
当期利益の帰属		
親会社所有者	10,198	7,425
非支配持分	115	△1,323
合計	10,314	6,102
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	114.89	83.73
希薄化後1株当たり当期利益(円)	114.73	83.59

(注) 売上総利益から事業利益への調整表

	前連結会計年度 自 2019年 1月 1日 至 2019年12月31日	当連結会計年度 自 2020年 1月 1日 至 2020年12月31日
売上総利益	65,181	67,572
販売費及び一般管理費	△52,986	△53,059
持分法による投資利益	108	△914
事業利益(*)	12,304	13,599

(*) 事業利益は売上総利益から販売費及び一般管理費を控除し、持分法による投資損益を加えた利益であり、IFRSで定義されている指標ではありませんが、当社の取締役会は事業利益に基づいて事業セグメントの実績を評価しており、当社の経常的な事業業績を測る指標として有用な情報であると考えられるため、連結損益計算書に自主的に開示しております。

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 自 2019年 1月 1日 至 2019年12月31日	当連結会計年度 自 2020年 1月 1日 至 2020年12月31日
当期利益	10,314	6,102
その他の包括利益		
純損益に振替えられることのない項目		
確定給付制度の再測定	△163	65
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産の純変動	1,262	244
持分法適用会社のその他の包括利益持分	-	22
合計	1,099	332
純損益に振替えられる可能性のある項目		
キャッシュフロー・ヘッジ	△690	482
ヘッジコスト	1,018	△288
在外営業活動体の換算差額	△464	△923
持分法適用会社のその他の包括利益持分	△0	△2
合計	△136	△732
その他の包括利益合計	963	△400
当期包括利益	11,278	5,701
当期包括利益の帰属		
親会社所有者	11,261	7,000
非支配持分	17	△1,298
合計	11,278	5,701

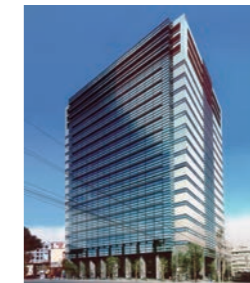
連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 自 2019年 1月 1日 至 2019年12月31日	当連結会計年度 自 2020年 1月 1日 至 2020年12月31日
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	13,888	10,624
減価償却費及び償却費	6,395	6,895
減損損失	223	3,028
事業譲渡益	△1,692	-
受取利息及び受取配当金	△450	△397
支払利息	435	480
持分法による投資損益(△は益)	△108	914
有形固定資産及び無形資産除売却損益(△は益)	△46	△189
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	823	△270
棚卸資産の増減額(△は増加)	△1,421	746
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	△643	2,006
その他	23	△0
小計	17,427	23,838
利息及び配当金の受取額	513	400
利息の支払額	△442	△327
法人所得税等の支払額	△5,274	△3,469
営業活動によるキャッシュ・フロー	12,224	20,442
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産及び無形資産の取得による支出(投資不動産含む)	△10,444	△6,107
有形固定資産の売却による収入(投資不動産含む)	198	3,346
事業譲受による支出	-	△499
関係会社株式及び出資金の取得による支出	-	△10
その他の金融資産の取得による支出	△47	△398
その他の金融資産の売却及び償還による収入	1,069	260
その他	△43	10
投資活動によるキャッシュ・フロー	△9,267	△3,398
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)	430	23,927
長期借入による収入	1,076	1,036
長期借入金の返済による支出	△2,539	△7,888
リース負債の返済による支出	△774	△662
配当金の支払額	△3,553	△3,112
自己株式の純増減額(△は増加)	369	△1,127
非支配持分への配当金の支払額	△77	△68
財務活動によるキャッシュ・フロー	△5,068	12,104
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△2,112	29,148
現金及び現金同等物の期首残高	29,408	27,260
現金及び現金同等物に係る為替変動による影響	△35	359
現金及び現金同等物の期末残高	27,260	56,768

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	2,684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



東京本社

事業所及び関連会社

事業所

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

主な当社グループ企業

国内関係会社

- 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)
- カゴメアグリス株式会社(愛知県名古屋市)
- F-LINE株式会社(東京都中央区)

海外関係会社

- Kagome Inc.(米国 カリフォルニア州)
- Ingomar Packing Company, LLC(米国 カリフォルニア州)
- United Genetics Holdings LLC(米国 カリフォルニア州)
- Holding da Industria Transformadora do Tomate, SGPS S.A. (HIT)(ポルトガル パルメラ市)
- Vegitalia S.p.A.(イタリア カラブリア州)
- 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)

株式の状況

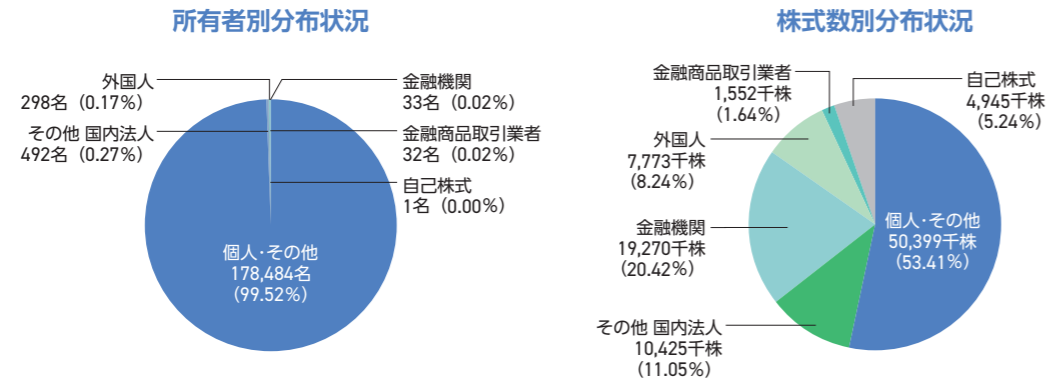
発行済株式の総数	94,366,944株
(注)1. 発行可能株式総数	279,150,000株
2. 単元株式数	100株
株主数	179,340名

大株主

大株主名	当社への出資状況	
	持株数 (千株)	持株比率 (%)
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	9,838	11.00
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	8,045	8.99
ダイナパック株式会社	4,379	4.89
日清食品ホールディングス株式会社	1,559	1.74
蟹江利親	1,412	1.57
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,152	1.28
蟹江英吉	1,027	1.14
カゴメ取引先持株会	986	1.10
SMBC 日興証券株式会社	965	1.07
カゴメ社員持株会	931	1.04

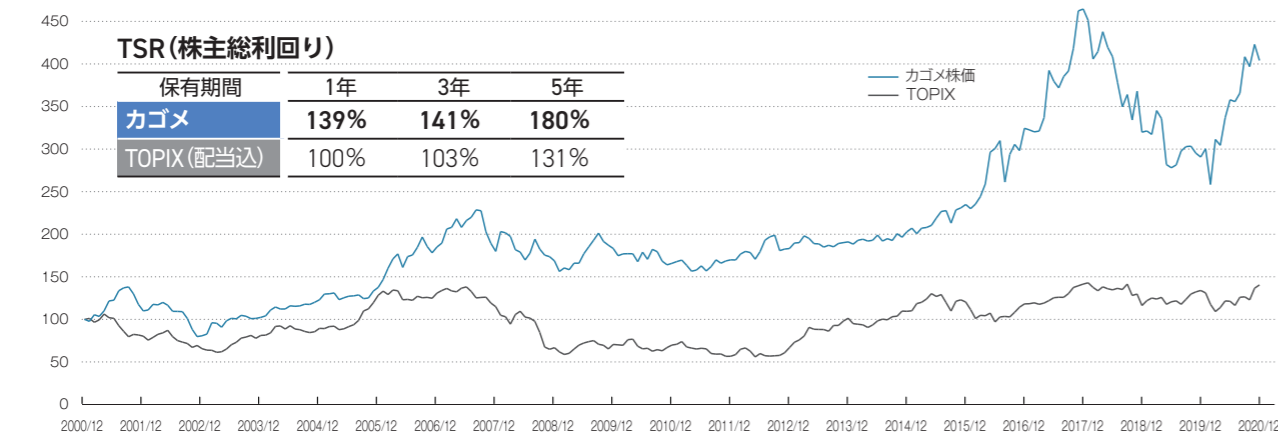
※持株比率は自己株式(4,945千株)を控除して計算しております。なお、自己株式には、「役員報酬BIP信託導入」において設定した、日本マスタートラスト信託銀行(信託口)所有の当社株式82千株を含んでおりません。

株式分布状況



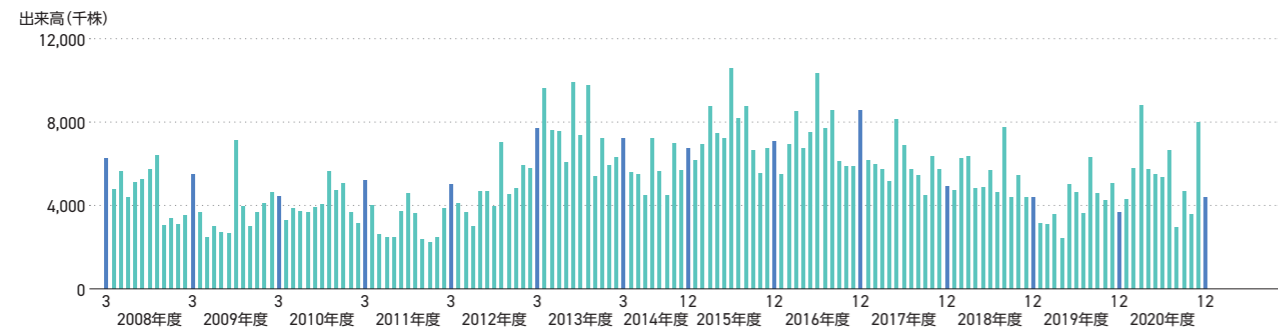
株価推移

当社株価とTOPIX(東証株価指数の推移)

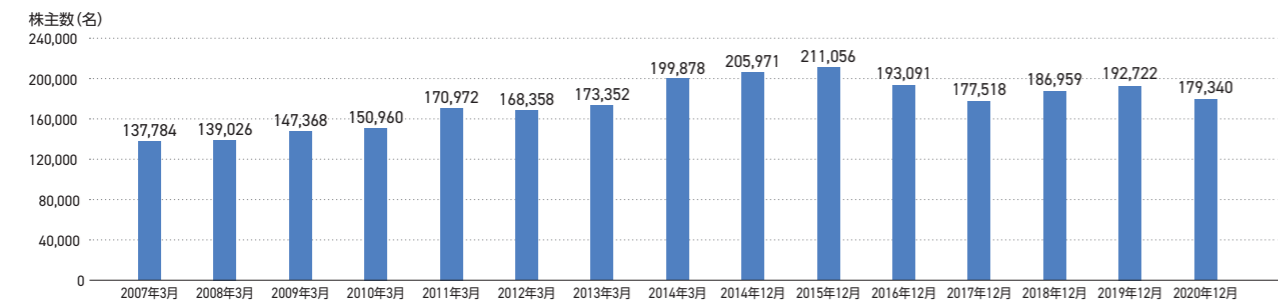


※2000年12月末を100とした月末の相対株価

出来高の推移



株主数の推移



用語集

エンゲージメント	仕事に対して熱意・没頭・活力の3要素が揃ったポジティブな心理状態。組織と個人が対等につながることで、そのつながりの強さを指し、強いほど組織生産性が高まる。
事業利益	売上収益から売上原価並びに販売費及び一般管理費を控除し、持分法による投資損益を加えた当社の経常的な事業の業績を測る利益指標。
スマートアグリ事業	AIを活用した加工用トマトの営農支援事業。NECと共同開発。センサーや衛星写真によりトマトの生育状況や土壌の状態を可視化するサービスとAIを活用した営農アドバイスサービスの販売を行う。熟練栽培者のノウハウを習得したAIが、水や肥料の最適用量と投入時期を指示するため、農家にとっては栽培技術の巧拙にかかわらず、収穫量の安定化と栽培コストの低減を実現できるとともに、地球環境に優しい持続可能な農業を実践できる。
生物多様性	生きものの種類の多さと、その生きものたちによって成り立っている生態系の豊かさやバランスが保たれている状態。生物多様性条約では、生態系の多様性・種の多様性・遺伝子の多様性という3つのレベルで多様性があるとしている。
プラントベースフード	広く「植物性の食材からなる食品全般のこと」を指す。「プラントベースミート」など植物性代替食品が急拡大、日本でも広がりを見せている。
ベジチェック®	センサーに手のひらを押し当て数十秒で、野菜摂取レベル(0.1~12.0)と推定野菜摂取量(6段階、g)が分かる機器。数十秒で測定が完了することから、利用者がその場で結果を見ることができ簡便さが特徴。
マテリアリティ	カゴメが「強い企業」となるために特定した重要課題。
野菜摂取推進プロジェクト	「野菜をとろうキャンペーン」の一環として、趣旨に賛同頂いた企業・団体と連携し、「野菜をとろう！」という機運を高めることを目的とする。21年6月時点の参加企業は19社(当社除き)。
野菜をとろうキャンペーン	日本の野菜不足という社会課題の解決を目的とする活動。「野菜をとろう あと60g」をスローガンに2020年1月から展開。知見・技術・サービス・商品すべてを総動員し、野菜のとり方を進化させ、野菜不足ゼロに向けて活動中。
DX	Digital Transformation デジタル変革。デジタル技術とデータを活用し、既存ビジネスモデルの変革、新たなビジネスモデルの創出、革新的な生産性向上を実現し、競争優位を築くこと。
IRR	Internal Rate of Return 内部収益率。事業計画から得られるフリー・キャッシュフロー(FCF)の現在価値から初期投資額を差引いた金額がゼロとなる割引率。
PBP	Payback Period 投資金額が回収されるのに要する期間。
ROIC	Return On Invested Capital 投下資本利益率。事業活動のために投じた資金を使って、どれだけ利益を生み出したかを示す指標。
VUCA	Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)の4つの単語の頭文字をとった造語。先行きが不透明で、将来の予測が困難な状態を意味する。

五十音順・アルファベット順