

KAGOME

カゴメ株式会社
統合報告書 2023



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。

Printed in Japan

KAGOME INTEGRATED REPORT 統合報告書

2023

KAGOME INTEGRATED REPORT 2023

Theme

厳しい局面を乗り越えて、

持続的に成長できる強い企業に

Point

中期経営計画における環境変化への対応
中長期的な成長実現に向けた新事業の探索

Section 1 カバーストーリー

- 1 KAGOME COVER STORY

Section 2 トップメッセージ

- 3 TOP MESSAGE
9 CFO/CRO MESSAGE

Section 3 カゴメのビジネスモデル

- 13 事業概況
15 難局を乗り越え、
成長し続けたカゴメグループの歴史
17 カゴメの価値創造プロセス
19 成長を支える経営資本
23 カゴメのビジネスモデル

Section 4 第3次中期経営計画と事業戦略

- 25 第3次中期経営計画の進捗
29 農と健康を支えるビジネスモデルの変化
— Special Feature 01
— Special Feature 02
33 農と健康を支えるDXの推進
— Special Feature 03
35 事業戦略
— 国内加工食品事業
— 国内農事業
— 国際事業

Section 5 サステナビリティを支える経営体制

- 41 サステナビリティガバナンス
45 価値創造基盤の強化—マテリアリティへの対応
— 持続可能な地球環境
— 多様性の尊重/人的資本の拡充
— 安心・安全な商品の提供
— 持続可能なサプライチェーンの構築

Section 6 コーポレート・ガバナンス

- 57 社外取締役メッセージ
59 カゴメのマネジメント
— 内部統制
— 株主・投資家への責任
— コンプライアンス
67 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
71 役員一覧

Section 7 財務パフォーマンス/企業情報

- 73 主要財務・非財務データ
75 連結財務諸表
78 会社概要
79 株式情報

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きました。本報告書は、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、本報告書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サイトで情報をご覧ください。

当社Webサイト

▶ <https://www.kagome.co.jp/company/>

表示単位

本報告書で表示している金額のうち、億円単位の一億円未満を切り捨て、百万円単位は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。

報告対象期間・範囲

報告対象期間は2022年1月1日～2022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、カゴメ株式会社のみ記述なども一部含まれます。

参考ガイドライン

本報告書は、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」を参考にしています。また、CSR活動については当社Webサイトで報告しており、本報告書では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】

本報告書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。これらは本報告書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。

食を通じた社会課題解決により、 持続可能な社会と カゴメの成長を実現します

カゴメは、創業以来124年にわたり自然の恵みである野菜と果実のおいしさや栄養を活かしたものづくりを強みとして、人々の健康や豊かな食生活に貢献してきました。

そして、企業理念を当社のゆるぎない価値観として全社員が共有しながら、社会課題と向き合う活動を通じ、企業価値を高めています。これからも私たちは事業活動を通じて、日本や世界が抱える社会課題である「健康寿命の延伸」「農業振興・地方創生」「持続可能な地球環境」の解決に貢献します。

カゴメの目指す姿

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

取り組む社会課題

健康寿命の延伸

農業振興・地方創生

持続可能な地球環境

ビジョン

トマトの会社から、野菜の会社に

行動規範

共助

人権の尊重

フェアネス

考え方の根底にあるもの・ところ・姿勢

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

自然の恵みを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。

TOP MESSAGE

厳しい局面を乗り越え、 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へ

深刻さを増す気候変動や地政学的リスクの高まり、円安傾向の継続などにより、私たちはかつてない厳しい経営環境に直面しています。その中であっても、2025年のありたい姿の実現に向けてこの難局を乗り越え、より力強いカゴメグループになることを、ステークホルダーの皆様にお約束します。

第3次中期経営計画**1年目の市場環境認識と業績評価****経営環境が激変した1年**

これまでに培った利益を獲得する力をベースに、トップラインの成長を追求することを基本戦略とする第3次中期経営計画が2022年からスタートしました。

しかしながら、スタート直後から、ウクライナ情勢の急変や円安の急激な進行、農業分野に甚大な影響を及ぼす自然災害の頻発といった事態が重なり、これまで経験したことのない経営環境の激変に直面しました。

コロナ禍からの経済回復に伴うコスト上昇を当初より経営計画に織り込み、2022年4月にトマト調味料を中心とする価格改定を行いました。時間の経過とともに原材料価格の上昇規模が大きくなり、それを考慮して、同年7月に、通期業績予想の修正を発表しました。

また、この原材料価格の上昇は短期的なものではなく、第3次中期経営計画期間中は継続するものと考え、中期的な原材料の安定調達に向けた戦略の見直し、さらなる原価低減施策や、お客様の購買行動の変化を捉えたプロモーション

の実行など、緊急に手を打たなければならない課題への対応を全社一丸となって進めてきました。コロナ禍に対応する中で高まった変化対応力を従業員一人ひとりが発揮し、機動的に活動した1年でした。

2022年度業績評価

国内加工食品事業においては、原材料価格上昇への対応に加えて、当社の主力商品である野菜飲料の売上回復も大きな課題でした。これまではコロナ禍により高まった、「免疫力のために野菜をもっと摂りたい」というお客様の意識にお応えすることで、当社の野菜飲料の売上は伸長してきました。しかしその後、野菜摂取ニーズに対応した商品の増加に伴う競争の激化により、主力ブランドである「野菜生活100」の売上が2021年度を割り込む状況となりました。

その要因は「野菜生活100」の「食事の野菜不足を手軽においしく補える」という基本的価値がお客様の意識の中で希薄化したことにあり、それを踏まえて、下期からの情報発信

代表取締役社長

山口 聡

やプロモーションを変更することで、第3四半期以降の売上は、前年同期を超える水準まで回復させることができました。

また、国際事業においても原材料価格は上昇していますが、販売価格への反映を着実に進めると同時に、外食・中食市場の需要獲得に向けた取り組みを進めました。

結果として2022年度の業績は、売上収益2,056億円(前年度比+8.4%)、事業利益*128億円(前年度比△9.4%)となりました。2022年7月に修正した業績予想を上回る内容で着地できたことで、2023年度に向けて前向きな材料になったと捉えています。

※ 事業利益：売上収益から売上原価、販売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、経常的な事業の業績を測る利益指標

ターニングポイントとなる2023年

コスト上昇を跳ね返す機動的な対応、次の成長の柱となる事業探索の強化

当社の主力原材料である多くの農産原料は、翌年に必要な量を、当年に一括発注しています。そのため、2022年に加工された農産原料は、2023年になってから使用されます。2022年においてトマトをはじめとする農産原料の価格は世界的に高騰しましたが、その影響を本格的に受けるのは2023年になります。2022～2023年のコスト上昇額は、2021年度の事業利益の141億円を超える規模になると予測しています。これは当社がこれまで経験したことのない短期間での大幅な上昇であり、まさに有事とも言える事態です。2023年度は減益となりますが、この有事にどのように対応していくかが、短期的な業績だけでなく、これからのカゴメの未来に大きな影響を与えることとなります。2023年はまさにターニングポイントの1年になると考えています。

2023年には2つのことを迅速に実行していきます。1つ目は、コスト上昇を跳ね返す機動的な対応です。メーカーの責務として生産性向上やロス削減に最大限取り組みます。しかしながら直面している急激で大幅なコスト上昇は、そのような自助努力の範囲を超えています。その対応として、流通などのお取引先やお客様に当社の状況を丁寧にご説明した上で、2023年2月に家庭用商品約150品目・業務用商品約

連結経営指標の推移



178品目の価格改定を行いました。今後は、価格改定後に一時的に落ち込むと予想される販売数量の早期回復に、全社を挙げて取り組んでいきます。飲料事業においては、2023年の春から「彩り豊かな野菜の色が毎日の暮らしをあざやかにする」というコンセプトの新しいコミュニケーションを大々的に展開します。また、食品事業においては、日本一のオムライスを決定的に「オムライススタジアム®2023」を核としたトマト調味料の情報発信を強化します。これらの活動を、需要の回復にとどまらない、新しい需要の創造につなげていきます。

加えて、農産原料の安定調達力をさらに高める対応を進めます。当社は、農産原料の9割以上を海外から調達しており、調達拠点数は179拠点(2021年度実績)にのびます。これは、長い期間をかけて分散型のグローバルな調達ネットワークを構築してきた結果であり、産地ごとの作況変動の影響を最小限に抑えています。また、オーストラリアやポルトガルなどの重要な産地には、グループ会社を保有する体制も整ってきました。しかしながら、今般の農産原料の価格高騰や新たに生じた地政学的リスク、さらには中長期的な気候変動の深刻化に対応していくためには、グローバル調達ネットワークの一層の強化が必要と強く認識しており、喫緊の課題として再構築に取り組めます。

2つ目は、新しい成長の柱となる事業の探索を強化することです。新しい事業の探索にはコストも時間もかかり、さらに、これからの数年間は、厳しい経営環境の継続が予測されます。しかしながら、ここで探索活動のボリュームを下げてし

まっては、数年先に成長できない時期が来てしまいます。厳しい状況乗り越え、持続的な成長を遂げるために、強い意志を持って新しい事業の探索を続けていきます。

第3次中期経営計画の進捗と今後の取り組み

「ありたい姿」の実現を目指し、4つのアクションを着実に進める

第3次中期経営計画は、2022年からの4年間で、「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年のありたい姿の実現を目標としています。このありたい姿は、事業活動を通して、社会的価値と経済的価値の両方を創出する当社の価値創造プロセスそのものであり、経営環境が変化しても、その基本的な考え方は変わりません。ただし、2025年の定量目標については見直しを行います。現時点において、売上収益は国際事業の売上増加や価格改定により、当初の目標である年平均成長率2%を上回る進捗となっています。一方、急激な原材料価格の上昇影響で、事業利益については、当初の想定との乖離が大きくなっています。この状況を踏まえ、新たな2025年の定量目標を設定し、2024年2月の決算説明会までに改めて提示します。

第3次中期経営計画の基本戦略「4つのアクションの有機的連携による持続的成長の実現」については、厳しさを増す経営環境下においても中期的な成長のカギを握るものであり、グループ一体となって着実な歩みを進めます。

4つのアクションの進捗

1 野菜摂取に対する行動変容の促進

野菜の摂取量を増やすことは、「健康寿命の延伸」という社会課題の解決とともに、カゴメの持続的な成長にもつながる重要な取り組みです。引き続き、野菜不足の自覚と野菜摂取の行動変容につながる情報発信を積極的に行っていきます。ベジチェック®は、この2年間で供給体制の整備が進み、2023年1月には累計測定回数が232万回を超えました。スーパーの店頭などでの設置が進んでおり、生鮮野菜の買

い上げ点数の増加や、ベジチェック®計測が来店動機になるなどの効果も確認でき、流通・小売からの期待も高まっています。野菜摂取に対する行動変容に直結するベジチェック®の体験を、このアクションのキーコンテンツとして設置場所の拡大、継続測定を促す仕組みづくりを加速します。

※ ベジチェック®：センサーに手のひらを押し当て数秒で、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る簡便さが特徴。

2 ファンベースドマーケティングへの変革

ファンベースドマーケティングは、カゴメのブランド・商品・サービスに共感し、強い愛着を持っていただける「ファン」を増やしていくマーケティング活動です。現在、農から暮らしにつながる様々な体験コンテンツの開発と、その提供機会の拡充に取り組んでいます。この活動は「農業振興・地方創生」という社会課題の解決につながり、農から価値を創出しそれをお客様にお届けするという創業時からの活動も継承しています。

2022年から「植育から始まる食育」という活動を進めています。きっかけは、厚生労働省が推奨する1日350g以上の野菜を摂取している人の約半数が、子どもの時に野菜の栽培や収穫体験をしたことがあるという当社のアンケート調査でした。この結果をもとに「野菜を植えて育てる」機会をお子さまに提供し、未来の野菜好きに育てたいという想いでスタートした活動が「植育から始まる食育」です。具体的には、野菜生活ファーム富士見で季節ごとの野菜を収穫できる体験コースを設けたり、トマト苗の配布や栽培講習会の実施、店頭でのトマト収穫イベントなどを実施しています。幅広い野菜体験コンテンツを有機的につなげ、野菜との接点を増やします。

3 オーガニック・インオーガニック、両面での成長追求

▶ オーガニック

国内事業の需要創造力と国際事業の成長力を重視

第3次中期経営計画では、既存事業を安定的に成長させていくオーガニック成長と、M&Aなどにより新たな資源・リソースを得ることで成長するインオーガニック成長の両面から、持続的な成長を追求しています。

まずオーガニック成長についてです。国内加工食品事業においては、先ほどお話しした価格改定後の需要の回復や新しい需要の創造に注力します。

加えて、2023年においては国際事業のオーガニック成長が重要なポイントになると考えています。特にトマトペーストなどを製造する一次加工ビジネスについては、市場環境が大きく変化しています。コロナ禍以前は世界的にトマトペーストの在庫が過剰で、相場価格が低迷していました。そのため、当社の一次加工ビジネスは、生産規模を適正化し利益を確保する戦略をとってきました。それが、コロナ禍からの経済回復の中で外食需要が増加し、気候変動やウクライナ情勢の影響もあって、トマトペーストの需給は逼迫する状況になりました。また今後も、不安定な国際情勢や天候リスクの高まりが継続する可能性を考慮すると、当社の一次加工ビジネスの戦略を見直すことが極めて重要になります。一次加工のグループ会社を保有している当社の強みを活かし、トマトペーストを安定生産、安定確保することで、国際事業のオーガニック成長を支える構造をさらに強化します。

▶ インオーガニック

オープンイノベーションによる

新事業創出と米国における成長戦略

この数年間で種を蒔いてきた3つの取り組みが、2022年に新しい事業として芽を出しました。1つめは、プラントベースフードを展開するスタートアップ企業の株式会社 TWO との協業です。2022年には第一弾となるにんじんや白いんげん豆で作ったプラントベースエッグ「Ever Egg」を使用した冷凍食品のプラントベースオムライスを発売し、流通やお客様から大きな反響を頂きました。それに続いて2023年4月には共同開発商品第2弾となる新商品を発売し、プラントベースフードの新たなユーザーの獲得を目指します。2つめは、不二製油株式会社との協業による、プラントベースフードの

新ブランド「SOVE®」の立ち上げです。公式ホームページのみで販売する大豆と野菜から作ったシリアルを2022年10月に発売し、新しい需要の創造に取り組んでいます。3つめは、AIを活用した加工用トマトの営農支援事業です。日本電気株式会社 (NEC) とともに、合弁会社 DXAS Agricultural Technology LDA をポルトガルに設立し、より環境に優しく収益性の高い営農を促進するサービスを提供しています。今後も、こうしたオープンイノベーションから新しい成長の芽を創出し、早期に収益が期待できる事業に育成します。

また、米国での成長戦略については、2021年に設立した「米国成長戦略プロジェクト室」を中心に、他企業との協業や M&A などのインオーガニック成長も視野に入れた多面的な検討を進めています。

4 グループ経営基盤の強化と挑戦する風土の醸成

足元の課題への機動的な対応と中長期的な成長へのチャレンジ、どちらにもグループ経営基盤の強化は欠かせません。特に、バリューチェーンの強化については、これまで述べてきた通りグローバル調達ネットワークのさらなる強化に加え、国内原料の調達拡大にも取り組んでいます。

DXの推進においては、IT戦略立案や大型DX案件の意思決定を行う「デジタル化推進会議」と、DXの風土づくり・人材育成などを担う「DX推進委員会」の2つの会議体による推進体制をとっており、顧客情報基盤の整備やRPAによる自動化などの生産性向上に向けた活動が進んでいます。また、2025年までに全社員の1割を、DX課題を自らの力で解決できる人材に育成すべく、教育プログラムを整備し実施しています。

持続的な成長を実現するためには、イノベーションの継続的な創出が必要です。当社では、多様な人材が働きがいを感じながら力を発揮することがイノベーションの創出につながるという考えから、多様性を担保するための採用や風土づくりに積極的に取り組んでいます。最も注力しているのは、心理的安全性を大切に作る風土を浸透させ、多様な人材が、率直に意見交換できる環境を整備することです。エンゲージメントサーベイの分析や、「トップと語る会」での従業員との率直な意見交換などを通して、心理的安全性を高め、挑戦する風土を醸成します。

サステナビリティの取り組み強化により、社会課題解決を加速する

サステナビリティ委員会の設置と リスクマネジメント体制の強化

農と健康と暮らしをつなぐ事業活動を展開している当社にとって、サステナビリティへの取り組みは「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企業」を目指す事業活動そのものです。そのために、長期を見据えた機会やリスクを経営戦略に反映していく必要があると考え、2022年にサステナビリティ委員会を設置し、より長期的な視点での議論や検討、マテリアリティの推進に取り組む体制を整えました。サステナビリティ委員会では、長期的な価値の創出、持続可能な社会の実現を目指す4つの「サステナビリティ課題」を設定しています。持続可能な農業、サーキュラーエコノミー、環境負荷の低減、サプライチェーンCSRの4つの課題に対し、分科会を通じて長期の備えや対応策の検討を進め、経営戦略に反映していきます。

解決すべき社会課題の中で、特に気候変動は深刻さを増えています。地球温暖化防止に向けて、2050年までに当社グループの温室効果ガス排出量を実質ゼロにすることを目指し、2030年に向けた温室効果ガス排出量の新しい削減目標を策定しました。新しい目標は、SBT (Science Based Targets) イニシアチブ*の認証を取得しています。この目標の達成に向けて、全社横断的な「CO₂削減プロジェクト」にて2030年までのロードマップを策定しました。今後は、ロードマップに沿った長期的な視点での環境投資を積極的に行っていきます。

また、厳しい経営環境変化を踏まえ、当社のリスクマネジメントにおける体制や責任の所在を明確にするべく、CRO (最高リスクマネジメント責任者) とリスクマネジメント統括委員会を設置し、具体的にリスクを捉えて対処していく仕組みを整備しました。

* 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の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

ステークホルダーの皆様とともに、強い意志を持ち、 この難局を乗り越えます

カゴメグループは現在、未曾有のコスト上昇により、かつてない局面に直面しています。このような状況であるからこそ、「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」を目指すというカゴメの軸をこれまで以上に強く意識し、私たちがやるべきことに愚直に取り組むことで、この局面を乗り越えていく覚悟です。そのためには、皆様のご協力やサポートが欠かせません。ステークホルダーの

皆様と新しい価値を共創することで、成長し続けるカゴメグループへと進化させていきます。

今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、引き続きよろしくお願い申し上げます。

代表取締役社長

山口 聡



CFO / CRO MESSAGE

執行役員
CFO兼CRO兼
リスクマネジメント 統括委員会事務局長

佐伯 健

厳しい経営局面だからこそ、財務戦略の重要性が高まっています。 企業価値向上のために適切な資金調達と投資を実行します。

2022年度の振り返り

売上収益は、前年度比+8.4%となりました。国際事業において、コロナの鎮静化に伴いトマト加工品を中心とした需要が回復基調であったこと、コスト上昇分の販売価格への転嫁が進められたこと、円安により邦貨への換算額が増加したことなどによります。

事業利益は、前年度比△9.4%となりました。国内加工食品事業において、原材料やエネルギーの価格高騰は、当初の想定を上回るものでした。同事業の事業利益は悪化しましたが、国際事業の事業利益が売上収益同様増加しました。

CFOに就任してから1年間、急激な事業環境の変化に対応するため、マネジメント・関連部門・国内外のグループ会社と連携し、各事業、子会社のタイムリーな経営成績と財政状態の把握及びその対応に努めました。増収減益という厳しい結果になりましたが、2022年度の配当は、公表した予想通り実施することができました。

財政状況は、信用格付の評価、財務指標などから、その健全性が保たれていると考えています。資本効率率は、2021年度から経営指標にROICによる管理を導入し、その向上への取り組みを進めています。しかしながら、2022年度は、同指標は前年度比1.6point悪化しました。これは、利益の減少に加えて、棚卸資産が前年度末比+22.1%と大きく増加したことが主因です。棚卸資産の増加は、原材料価格の上昇と数量の確保によるものです。当社は、世界的に原材料需給が逼迫する中で、安定的な調達量を確保することを第一に考えました。ROICの指標には悪影響となりましたが、これは、当社が長年築いてきたグローバルな調達ネットワーク力により、安定的に原料を調達できていることの結果ともいえます。単に数値の良し悪しだけでなく、経営環境における優先順位とその合理性の検証、またそれらの説明責任を果たしていきます。

成長投資とそれを支える財務基盤

社長の山口のメッセージにもある通り、第3次中期経営計画における「ありたい姿」に変更はありません。定量目標値については、経営環境の激変を受けその見直しが必要ですが、事業成長には、これまで以上に、第3次中期経営計画の基本戦略を推し進めることが重要だと考えています。

特に事業利益率の改善は急務です。既存領域における利益率の回復に加えて、M&Aなどによるインオーガニック成長がより重要となります。2022年に発表した第3次中期経営計画期間中のインオーガニック成長のための投資は、300～500億円と従来にない規模でした。現時点にて、この投資枠の変更は予定していません。事業成長を加速するための積極的な投資は不可欠であることに加えて、それを支える財務基盤は毀損していないという認識によるためです。2022年度末の当社の自己資本比率は52.8%です。

なお、2022年度中にインオーガニック成長投資のための自己株買いも完了しており、2022年度末の自己株式は225億円となります。

厳しい事業環境だからこそ、将来の成長に向けた投資を進めていくことが重要だと考えています。同時に、それを支える財務基盤を維持していくことが重要であり、その実現に全力を尽くします。

健全な事業成長のためのガバナンスの推進

健全な事業成長のためには、適切な財務経理ガバナンスの構築が重要です。これは、商品の品質と並びカゴメの事業の礎となっています。こうしたことは、当社の企業理念の一つである「開かれた企業」をその根幹としています。良いことも悪いことも、ステークホルダーの皆様に対してタイムリーに分かりやすく発信するという企業風土は、当社の財務経理ガバナンスを強く支える基盤です。今後も財務経理ガバナンスの維持・向上に努めていきます。

2022年度 経営成績分析(PL)

売上収益

2,056億18百万円
(前年度比+159億66百万円)

国内加工食品事業は、主力の野菜飲料が下期に好調だったことや、食品他カテゴリーにおける外食需要の回復などにより、増収となりました。国際事業においても、トマト一次加工の需要増や、米国のフードサービス企業向け販売が堅調に推移したほか、価格改定の効果や円安の影響もあり、増収となりました。

事業利益

128億8百万円
(前年度比△13億29百万円)

国際事業は前述のトマト一次加工の需要増などで増益となりましたが、国内加工食品事業において、価格改定を上回る原材料価格の高騰や販売促進費の増加などがあり、減益となりました。

営業利益

127億57百万円
(前年度比△12億53百万円)

事業利益の減益に伴い減益となりました。

親会社の所有者に
帰属する当期利益

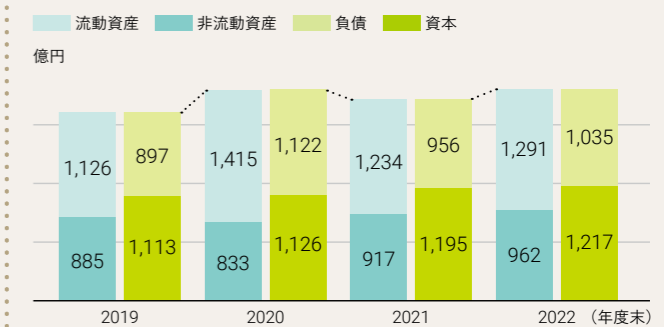
91億16百万円
(前年度比△6億47百万円)

低税率の海外子会社の増益や各国税制優遇措置などにより実効税率が低下し、営業利益と比べて減益幅は縮小しました。

	実績(2022年度)		前年度比	
	金額	比率	金額	増減率
売上収益	2,056	—	+159	+8.4%
事業利益	128	6.2%	△13	△9.4%
営業利益	127	6.2%	△12	△8.9%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	91	4.4%	△6	△6.6%

2022年度 財務分析

2022年度末の資産合計については、2021年度末と比較し、101億63百万円増加しました。流動資産は、原材料価格の高騰に備えた在庫の積み増しによる棚卸資産の増加などで、56億77百万円増加しました。非流動資産は、海外子会社における製造設備の更新などによる有形固定資産の増加などで、44億86百万円増加しました。負債は、主に運転資金の増加に伴う借入金の増加で、79億13百万円増加しました。資本は、自己株式の取得及び処分などによる減少があったものの、親会社の所有者に帰属する当期利益の増加などの影響で22億49百万円増加しました。



2022年度 キャッシュ・フロー分析

2022年度末の現金及び現金同等物は、2021年度末と比較し98億40百万円減少しました。

営業活動によるキャッシュ・フローは、46億35百万円の純収入となりました。この要因は、税引前利益が125億57百万円、減価償却費及び償却費が82億82百万円になったことなどによります。

投資活動によるキャッシュ・フローは、94億57百万円の純支出となりました。この要因は、有形固定資産及び無形資産の取得により、98億78百万円支出したことなどによります。

財務活動によるキャッシュ・フローは、55億12百万円の純支出となりました。この要因は、自己株式の純増により77億86百万円、配当金の支払いにより32億78百万円の支出があったことなどによります。

第3次中期経営計画の財務戦略

財務戦略の基本方針

目的	指標	2021年度実績	2022年度実績	第3次中期経営計画方針
財務基盤の安定	自己資本比率 信用格付	54.6% シングルA	52.8% シングルA	50%以上 シングルAの維持
資本効率を重視した成長	ROE	8.5%	7.7%	9%以上
安定的な利益還元	総還元性向*	33.6%	38.9%	40%以上

※ 2021年10月29日に取締役会で決議した自己株式100億円の取得分は含んでおりません。

当社グループは、安定した財務体質のもと、成長投資と利益還元を両立することを財務戦略の基本方針としています。持続的な成長を支え、大きな変化に耐えるには、財務基盤の安定維持が前提となります。2022年度末の自己資本比率は52.8%、信用格付はシングルAを維持しており、財務基盤は安定しています。しかしながら、世界的なトマト原材料不足や原材料費をはじめとする各種コストの高騰など、当社グループを取り巻く事業環境は厳しさを増しています。

足元の環境下、当社はお客様へ商品を安定供給するための戦略的な原材料在庫の積み増し、コスト抑制や販売価格の見直しなどの取り組みを進めています。この過程において、今後、一時的な業績の落ち込みや在庫を含めた必要運転資本の増加による資金需要への対応は、基本的に金融機関からの借入金で賄いつつ、「デジタル特典付き社債」などの新しい資金調達手法も取り入れます。そのため、第3次中期経営計画期間においては、当社グループにおける財務基盤の安定性の目安である自己資本比率50%以上、信用格付シングルAの維持が難しい局面が一時的に発生することも予想されます。

当社は、直面している厳しい環境を打開するために収益性の早期回復はもちろん、M&Aを含むインオーガニック成長を実現していくことが極めて重要と考えています。

第3次中期経営計画期間のインオーガニック成長投資は、300～500億円を想定していますが、自己株式や金融機関のコミットメントライン・当座貸越枠によりその準備資金を確保しています。オーガニック領域における収益性回復とインオーガニック成長の達成により、一時的に落ち込む財務基盤をより安定した盤石なものとし、中長期的な成長につなげていきます。なお、財務基盤の安定とともに、グループ全社でのROIC管理や投資管理の徹底など、資本効率を重視した成長を図っていきます。

加えて、第3次中期経営計画においては、配当及び自社株買いを含め総還元性向が40%以上となるよう安定的・継続的に株主還元を行う予定です。また、第3次中期経営計画期間における配当計画については、38円以上を安定的に配当することとしています。

効率的な投資を実行するための体制

設備や事業への投資においては、社内専門部署の選抜メンバーで構成される投資委員会により、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を踏まえた審査を経て決定されており、投資後のモニタリングを実施し、その効果を確認しています。同委員会の確認を受けた議案が経営会議や取締役会へ上程され、正式な審議を受けています。

投資判断基準

対象	指標	基本要求水準
事業投資	IRR(内部収益率)*1	10%+α*2
設備投資	PBP(回収期間)*3	4年

※1 Internal Rate of Return: 事業計画から得られるフリー・キャッシュ・フロー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

※2 αは国や地域に応じたカントリーリスク

※3 Payback Period: 投資金額が回収されるのに要する期間

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

資本効率を高める取り組み

当社は、利益を獲得するだけでなく、投下した資本の適切性や効率性を測定するため、2021年度よりカゴメROIC*による管理を導入しています。カゴメROICは、獲得したEBITDAに対して投下した資本の効率性を測定し、貸借対照表項目を各要素に分解することで、改善すべき課題を明確にすることを目的としています。

※ カゴメROIC : EBITDA÷投下資本

2022年度の目標と実績については、以下の表の通りです。2022年度は、国際事業の売上収益が大幅に増加した一方、原料・エネルギー価格等の高騰により国内加工食品事業の利益が減少した結果、EBITDAマージンが減少しました。また、棚卸資産が大幅に増加したことにより、投下資本回転日数が増加しました。これは、原材料の高騰など外部環境の変化とそれに伴う対策として在庫確保を戦略的に進めたことによります。その結果、2022年度のROICは、目標から1.1point悪化し、11.5%となりました。

(ROICツリー展開)

当社においては、ROICツリーを資本効率向上のためのコントロールドライバーとして活用しています。ROICツリーの展開により、ROICからブレイクダウンしたBS指標を各部門のKPIに落とし込むことで、これに基づくアクションプランを各社・各部門にて設定し、自律的にPDCAを回すことで指標の改善を図っています。その上で、各社・各部門にて効率を意識した改善活動を行い、最適なサプライチェーン体制の構築をはじめとした取り組みを進めます。

	2021年度実績	2022年度目標	2022年度実績	2023年度目標
ROIC(%)	13.1	12.6	11.5	7.5
EBITDAマージン(%)	11.4	10.7	10.3	7.0
EBITDA(百万円)	21,633	21,200	21,091	14,900
売上収益(百万円)	189,652	199,000	205,618	213,000
投下資本回転日数(日)	317	309	327	338

2022年実績及び2023年目標値の主なポイント・KPI	
2022年実績	<ul style="list-style-type: none"> ● EBITDAマージン(悪化) ● 国際事業売上増及び原材料価格の高騰に伴う原価増 ● 投下資本回転日数(悪化) ● 原材料高騰及び戦略的な在庫の積み増しによる棚卸資産増加など
2023年目標	<ul style="list-style-type: none"> ● EBITDAマージン(悪化) ● 原材料価格の高騰に伴う原価増及び価格改定に伴う販売数量減による利益減など ● 投下資本回転日数(悪化) ● 原材料高騰及び戦略的な在庫の積み増しによる棚卸資産増加など
主なKPI	売上債権回転日数(営業本部)、原材料在庫高(調達部)、社内加工材在庫高(生産部)、製品在庫日数(SCM本部)、海外子会社の在庫回転日数(国際事業本部)



▶ 資金調達×成長 双方の実現

2023年は新しい資金調達手法に挑戦し、デジタル特典付き社債「愛称:カゴメ 日本の野菜で健康応援債」を10億円発行しました。このデジタル特典付き社債は、ブロックチェーン技術によるみずほフィナンシャルホールディングスのデジタルエンゲージメントプラットフォームを活用しており、従来の社債とは異なる特徴を有しています。一口当たりの購入単価が低いこと、社債購入者様の情報についてご本人同意のもとに発行体が入手できること、カゴメ商品の特典として提供できることなどが特徴です。

現在、当社は約19万人の“ファン株主”の皆様を支えていただいております。本社債購入者様にも“ファン貸主”になっていただきたいと思います。金融商品を通じて当社商品のご理解を深めていただき、商品を手にとっていただく、そういった関係を作っていきたいと考えています。

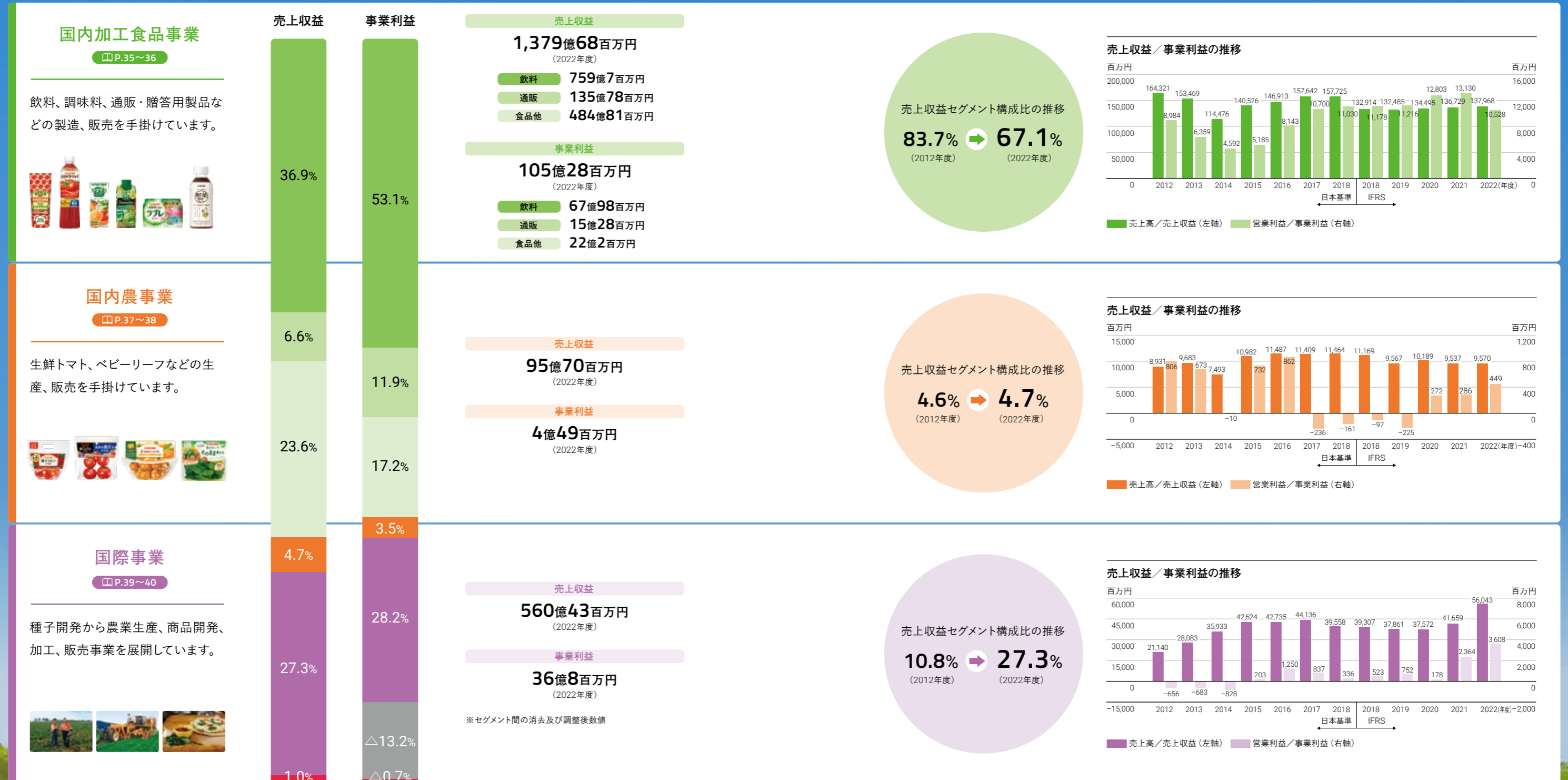
事業概況

創業者の蟹江一太郎は、青臭いにおいと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、試行錯誤を重ねて、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。

売上収益総計
2,056億18百万円

事業利益総計
128億8百万円

セグメント構成比(2022年度) ■ 国内加工食品事業 ■ 国内農事業 ■ 国際事業 ■ その他事業
■ 飲料 ■ 通販 ■ 食品他 ■ 事業セグメントに配分していないグループ本社機能に関する連結共通費用



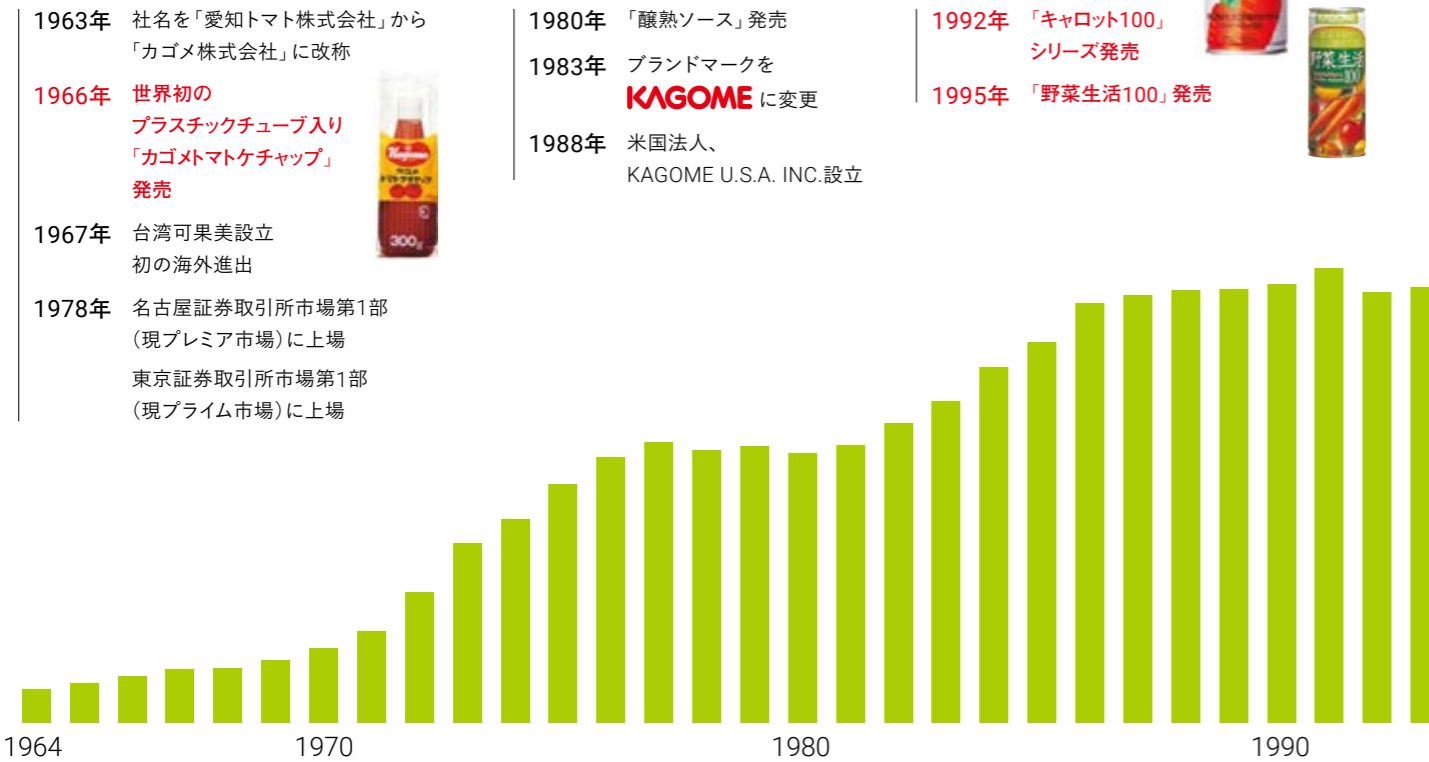
※セグメント間の消去及び調整後数値

※セグメント間売上収益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ヶ月間となっています。
 ※2019年度よりIFRSを適用しています。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います。
 ※2022年度より報告セグメントの区分を変更しています。2021年度についても、当該変更に基づき遡及して作成した数値を表示しています。

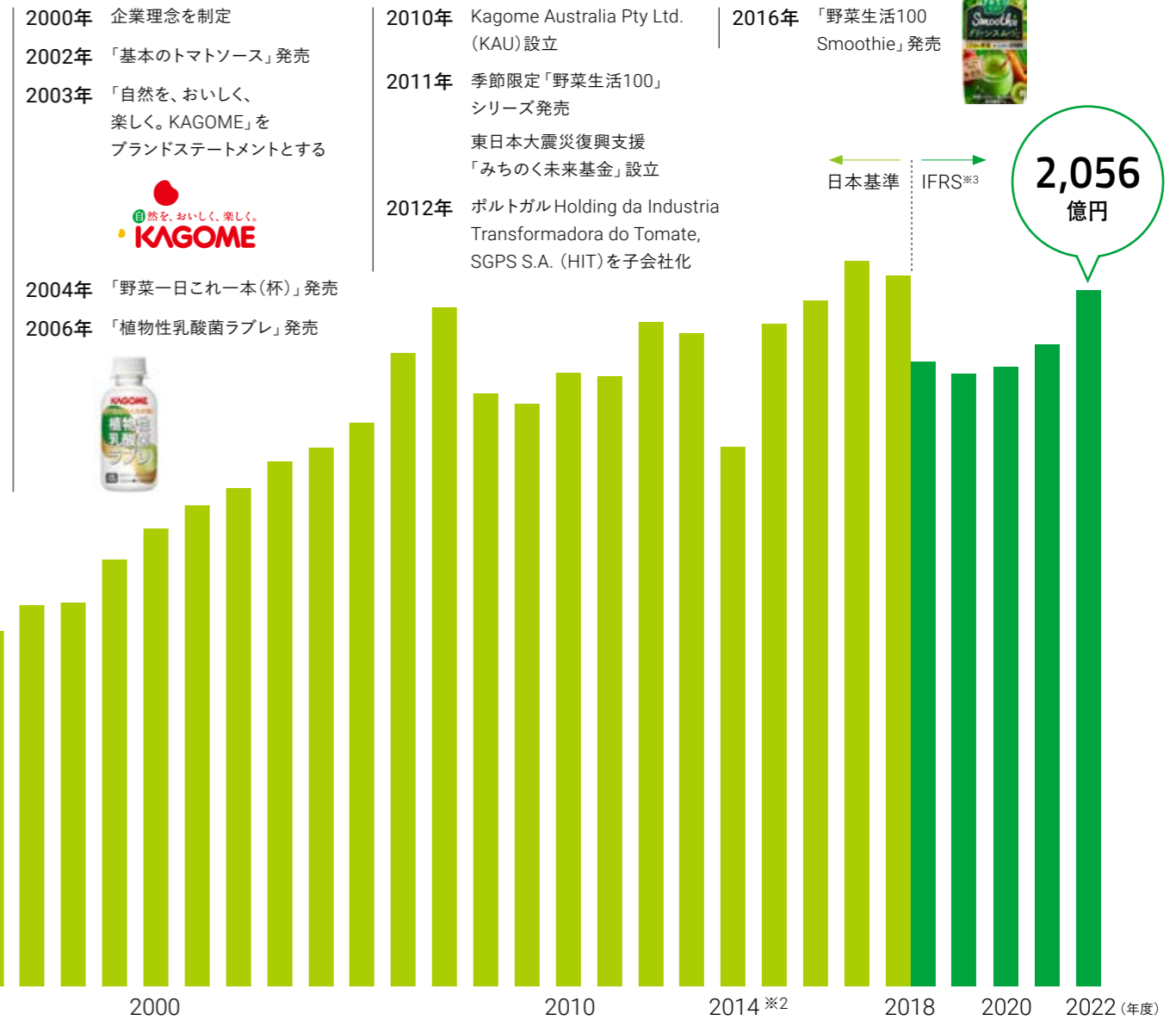
難局を乗り越え、成長し続けたカゴメグループの歴史

カゴメグループの歴史は、創業者の蟹江一太郎が初めてトマトの発芽を見た時に始まります。当時まだ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、事業環境の変化や売上の停滞時期を乗り越えながら、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み、成長を続けてきました。

カゴメの売上高／売上収益※1推移



※1 1995年までは単体売上高、1996年以降は連結売上高／売上収益を表示しています。



※2 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ヶ月間となっています。

※3 2019年度よりIFRSを適用しています。また、参考として2018年度のIFRSに準拠した数値も併記しています。

転換点となった出来事

1899～

試行錯誤を経てトマトソースの製造に着手

創業者の蟹江一太郎は新しい時代の農業を志し、将来性のある作物として西洋野菜の栽培を始めました。その中でトマトだけが、においや味が敬遠され、売れ残りました。一太郎は試行錯誤の上、トマトをトマトソースに加工し、日本におけるトマト加工産業の礎を築きました。また、創業当時に確立した「契約栽培」の仕組みは、安定的な調達だけでなく、トマト栽培を担う農家との共生も実現しました。

1966～

世界初のプラスチックチューブ入りトマトケチャップの誕生とトマト加工品の輸入自由化への対応

1908年から発売しているトマトケチャップを1966年には世界で初めてプラスチックチューブ入り容器で発売しました。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することができました。また、1972年のトマト加工品の輸入自由化への対応として、有支柱栽培に比べて30%コストを削減できる無支柱栽培の技術を確立し、国内の加工用トマト栽培の省力化などに貢献しました。また、トマトペーストの調達拠点を台湾、トルコなど海外にも拡大し、事業の成長に合わせて海外の調達基盤を築いていきました。

1990～2000

事業ドメインを集中させ野菜飲料市場を創造

1980年代のバブル期には事業の多角化を推進したことで売上が拡大しましたが、急激な拡大戦略のひずみにより、1990年代に入ると成長が停滞しました。多角化から戦略を転換し、事業ドメインを見極め、トマトに次ぐ第2の野菜としてにんじんに注目しました。「キャロット100」や「野菜生活100」のヒットにより売上が再び拡大し、新しい野菜の摂り方として野菜飲料を定着させました。カゴメの主力事業として現在に至るとともに、社会課題である健康寿命の延伸に、野菜の供給量を増やすことで貢献を続けています。

2016～

社会課題の解決と持続的な成長を目指す

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。2023年度は第3次中期経営計画の2年目になります。未曾有のコスト上昇など、厳しい経営環境が続きますが、「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」を目指すというカゴメの軸をこれまで以上に強く意識し、環境変化への対応と中長期的な成長実現に向けた新事業の探索を続けることで、この局面を乗り越えていきます。

カゴメの価値創造プロセス

当社は、「企業理念」をゆるぎないカゴメの価値観、「ブランドステートメント」を社会やお客様への約束として経営の根底に置くことで、組織が一貫した行動をとっています。環境変化を予測し、成長を支える経営資本を活用することで、農から価値を形成するバリューチェーンを、多様なパートナーと協業しながら進化させていきます。

現在は、国内加工食品事業、国内農事業、国際事業の3つのセグメントと、それを支える価値創造活動により、農と健康と暮らしをつなぐ商品とサービスを提供しています。事業を通じて「健康寿命の延伸」「農業振興・地方創生」「持続可能な地球環境」の3つの社会課題解決に取り組み、持続的に成長できる強い企業となることで、社会価値と経済価値を創出します。

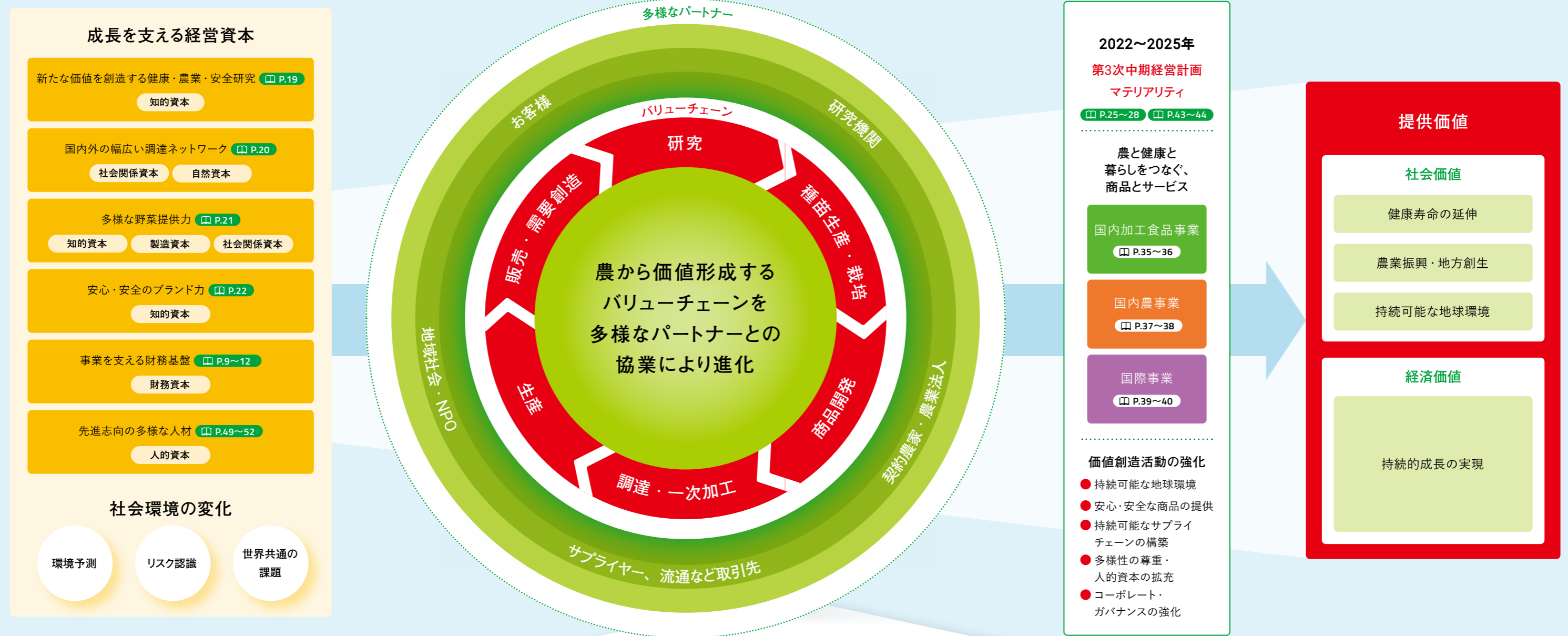


成長を支える経営資本・社会環境の変化(INPUT)

ビジネスモデル □ P.23~24

事業活動(OUTPUT)

目指す未来、提供価値



企業理念

感謝

自然

開かれた企業

ブランドステートメント

自然を おいしく 楽しく

▶ 成長を支える経営資本

新たな価値を創造する健康・農業・安全研究

イノベーション本部では「野菜の力による社会課題の解決」を目的とした健康・農業・安全に関する研究に果敢にチャレンジし、その成果を事業につなげることによってカゴメグループの持続的な成長に貢献しています。

イノベーション本部における研究分野

健康研究

緑黄色野菜を主とした機能性研究やビッグデータ解析を中心に、健康情報の発信、野菜摂取の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。

農業研究

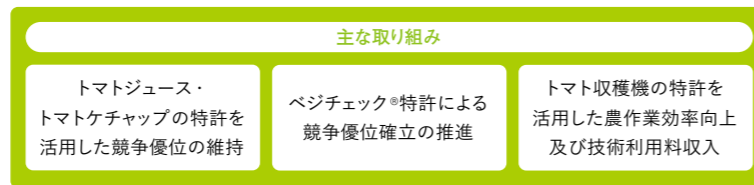
トマトの新品種開発や栽培技術の研究を中心に、遺伝子に関連するビッグデータ活用や、スマート農業に関連する先端技術の開発・活用を進めています。

安全研究

食に関わる様々なリスク与件の収集活動、高度な安全性評価技術の装備、原材料の安全性評価など、「畑から一貫して安全を保证する基盤技術」を維持、強化しています。

知的財産の保護・活用

自社の研究開発活動における発明・発見や、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)を強化しているほか、保有する知的財産の社外での有効活用にも取り組んでいます。



オープンイノベーションの取り組み例

事例1 アブラナ科野菜由来成分スルフォラファングルコシノレート(SGS)の継続的な摂取が、高齢者の処理速度やネガティブ感情を改善

ブロッコリースプラウトなどのアブラナ科野菜に含まれるスルフォラファングルコシノレート(SGS)は多くの健康機能が期待されており、当社は国内外の大学や研究機関と共同研究を実施してきました。このたび、東北大学加齢医学研究所との共同研究において、健康な高齢者を対象にヒト試験を実施し、SGSを継続的に摂取することで、認知機能の一種である「処理速度」や怒り、混乱、抑うつなどを含む全般的なネガティブ感情が改善することを確認しました。本研究結果は、将来的に高齢者の健康促進のための取り組みに活用されることが期待されます。



スルフォラファングルコシノレート(SGS)の構造

事例2 AIを活用した生鮮トマトの収量予測システムを開発・導入

当社が販売している生鮮トマトは子会社の大型菜園などで栽培されています。従来、生鮮トマトの販売計画(当週～数週間先)は、菜園担当者の経験などをもとに立案していましたが、数週間先の予測精度の向上が課題でした。そこで、当社がこれまで蓄積してきた栽培技術・管理に関するデータとAI解析技術を組み合わせた収量予測モデルを作り上げ、数週間先の予測精度を高めることを可能にしました。これによって確度の高い販売計画の策定や食品ロスの削減が期待されます。

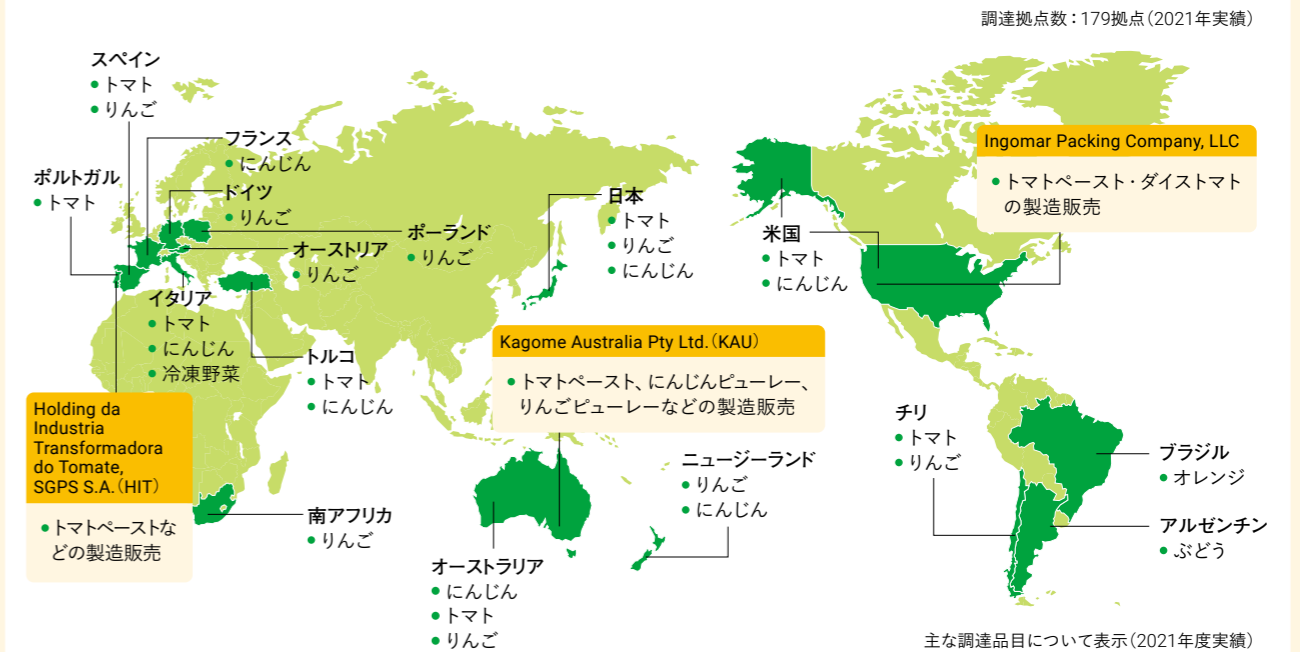


本システムを導入したいわき小名浜菜園(福島県)

国内外の幅広い調達ネットワーク

安心・安全な商品を安定してお届けするため、国内外に幅広い調達ネットワークを構築しています。いずれの拠点も、栽培から製造工程までの品質管理状況の確認を行い、品質の向上に努めています。

グローバルネットワーク—主力原料の産地—

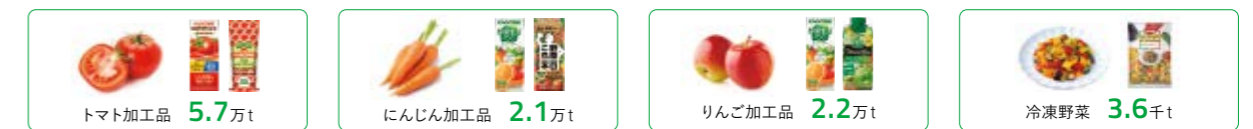


主な調達品目と使用商品

年間11万tに及ぶ野菜や果実の加工品を安定して調達しており、世界有数の規模を誇ります。

※ 生換算していない実重量ベースの値

2021年度の実績をもとに作成



今後の強化策—環境変化への対応—

一次加工のグループ会社による安定したサプライチェーンの構築

- グループ企業間連携によるトマト加工サプライチェーンの強化
- オーストラリアのにんじんパウダーなど新素材の国内加工食品事業への供給

グローバルネットワークの強化

- 拠点分散による安定調達体制の構築
- コスト競争力のあるサプライヤーとの中長期契約比率の向上

国産原料の調達強化

- 国産トマト産地と機械収穫の拡大による国産原料の調達量増加

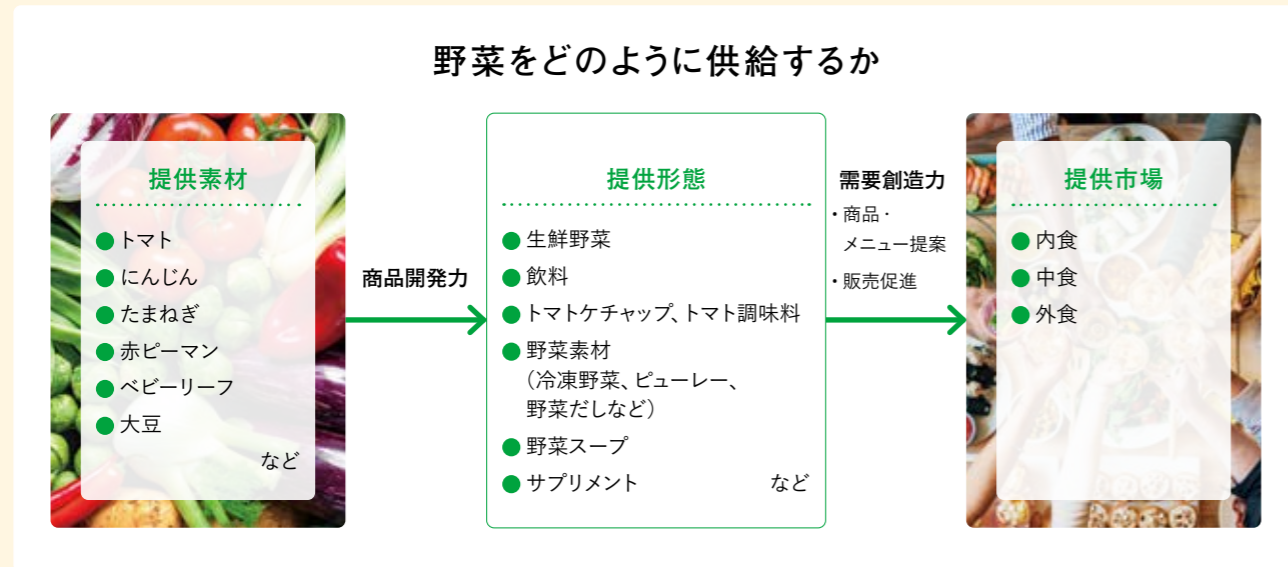


日本国内における機械収穫の様子

多様な野菜提供力

野菜の商品開発力と需要創造力

当社では、多種多様な野菜を、適した加工法や形態で、様々な市場に提供することにより、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商品開発力と需要創造力です。これまで蓄えてきた野菜に対する豊富な知見・技術を磨いて新しい商品を世に送り出し、野菜の需要を喚起して、野菜不足の解決に貢献します。



野菜の商品開発力

自然素材を活かした商品づくりと 長年蓄積した開発ノウハウ

- 野菜や果実が持つ本来の味や栄養素を大切に、なるべく無添加で加工することにこだわっています。また、素材が持つ栄養素に関するエビデンスに基づいた機能性表示を行っています。
- 野菜飲料のトップメーカーとして、過去の開発で蓄えた加工技術・制菌方法などの知見や配合事例を新商品の開発に活かしています。
- トマトやにんじんのパルプなど独自開発の野菜素材を用いて狙った味や性状を生み出すほか、野菜のえぐみや酸味を制御する製法や技術を活かして飲みやすい飲料を開発しています。

事例1

野菜一日これ一本 Plus

トマト由来の食物繊維とGABAに着目し、機能性表示を行いました。栄養強化剤は使用せず、トマトや野菜由来のおいしさを提供しています。



事例2

業務用オニオンソテー

オニオンソテーは仕込みの手間や食品ロスを削減するだけでなく、調理現場の人手不足の解決にもつながる、注目度の高い野菜加工品です。



事例3

オムライススタジアム®

オムライススタジアム®はエリア大会を勝ち抜いた店が集まり、日本一食べたくなるオムライスを決める全国大会で、トマトケチャップの需要喚起活動の一つです。



需要創造力

ソリューション提案と需要喚起

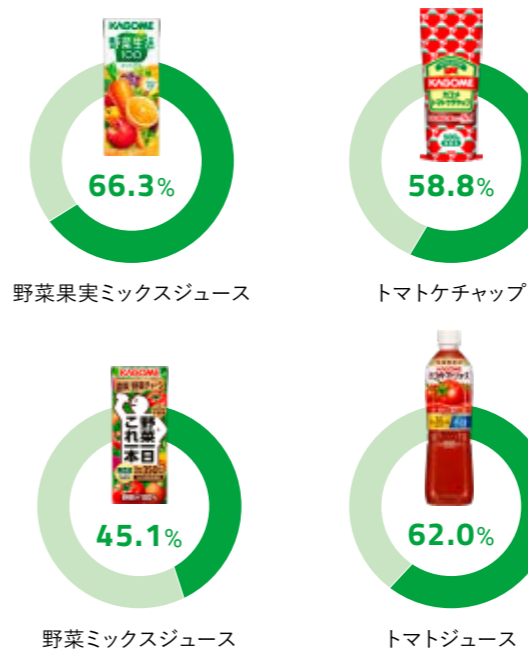
- 多様な野菜素材を用いたメニュー提案を通じて、顧客が抱える悩みを解決し、野菜の需要を創造しています。
- 大型のプロモーションによって、需要を継続的に喚起しています。
- ベジチェック®や健康セミナーなどのコトビジネスで野菜摂取の行動変容を促進しています。

安心・安全のブランド力

カゴメには、「畑は第一の工場」という考え方があり、畑から原材料の品質向上に取り組み、安心・安全とおいしさを両立した商品づくりを行っています。また、無添加で健康に役立つ商品を提供し、多くの商品で国内No.1のシェアを誇り、外部のブランドランキングなどで高い評価を得ています。

国内No.1のシェアを誇る商品群と外部からのブランド評価

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。



出典：株式会社インテージSRI+ 期間：2022年1～12月 単位：金額シェア(%)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、ホームセンター

外部ランキング

ブランド戦略サーベイ2022

(株式会社日経リサーチ)

総合評価

10位

安全で間違いのない品質を
得られるブランド

2位

共感度

3位

ブランドを守る知財活動

創業より築いてきたブランドを守り、発展させていくために、法務・事業・広告部門で連携し知的財産権を適切に活用しています。「野菜生活100」や「野菜一日これ一本」などの主力ブランドは、商品パッケージの変更に併せて商標権だけでなく、意匠権などで多面的かつ効果的な知的財産権による保護を実践しています。また、トマトケチャップなどデザインが大きく変わらないロングセラー商品は、象徴となるデザイン要素ごとに商標権を取得して模倣品や類似商品に対する牽制を強化しています。



「野菜生活100」の新パッケージ

ファンベースドマーケティングの活動

第3次中期経営計画の基本戦略におけるアクションの一つとして、ファンベースドマーケティングへの変革に取り組んでいます。当社の事業活動や企業姿勢に共感するファンを増やし、店頭で商品を選ぶ前からカゴメブランドを支持していただけるような、消費者との関係構築に努めています。そのため情報発信や体験の場の提供に努めています。 **P.27**

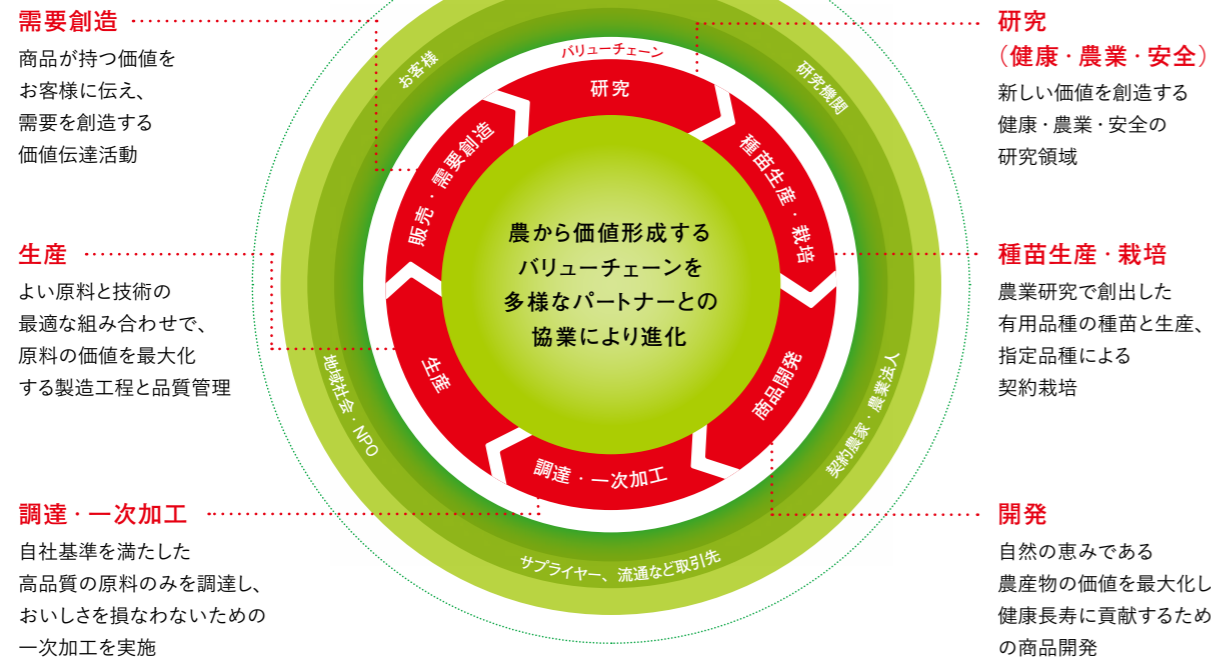


食育イベント「不思議の畑とトマトの樹」

カゴメのビジネスモデル

カゴメは農から価値形成するユニークなバリューチェーンを有し、国内外で事業活動を行っています。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し強化すると同時に、外部との積極的な協業によって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、ビジネスモデルを深化させています。

ビジネスモデル



ビジネスモデルの特徴

01 種子から食卓まで一貫して関わってきたことで培った各プロセスで有する高い技術力・ノウハウ

トマトの遺伝資源: 約7,500種

トマトの遺伝資源のデータベースや独自の濃縮技術など、各プロセスにおいて高い技術力とノウハウを有しています。

02 強固なサプライチェーンとオープンイノベーションの組み合わせによる新価値創造力

調達拠点数: 179拠点 (2021年度実績)

長い年月をかけて、あらゆる変化に対応できる柔軟かつ強固なサプライチェーンを構築しています。さらに、他の企業や大学と連携したオープンイノベーションにより、新たな価値を創出し続けています。

03 調達力や開発力を活かした高い利益率

国内加工食品 飲料利益率: 9.0% (2022年度実績)

調達力(量)や商品開発力、配合のノウハウなどにより、野菜飲料では高い利益率を実現しています。

04 成長ドライバー: 社会課題「健康寿命の延伸」への貢献

カゴメの緑黄色野菜供給量: 日本の消費量の18.5%
出典: VEGE-DAS (カゴメ野菜供給量算出システム)
農林水産省「食料供給表」R3年度概算値

カゴメが解決する社会課題の中でも、「健康寿命の延伸」の解決が一番の成長ドライバーです。生鮮野菜や野菜ジュースなど商品の提供により、日本の野菜不足解消に貢献することで、成長を実現します。

ビジネスモデル進化の方向性

「オープン型バリューチェーン」によるビジネスモデルの進化は、既存ビジネスの変革だけでなく、持続的な競争力を高め、社内の「挑戦する風土」を醸成することにもつながります。ここでは現在推進している「オープン型バリューチェーン」の取り組みをご紹介します。

具体事例

▶▶事例1

ベジチェック®の展開

日本の成人の平均野菜摂取量は1日当たり約290gであり、厚生労働省が目標として掲げる1日350gに届いていません。当社はこの状況を改善するために、「野菜をとろうキャンペーン」をはじめ、野菜摂取意欲を高める様々な施策を展開しています。その中核となるツールが、ドイツの Biozoom services GmbHと開発したベジチェック®です。ベジチェック®のさらなる普及・活用に向け、測定結果をユーザーに分かりやすく伝え、行動につなげる技術(データ連携など)の開発に取り組んでいます。今後も野菜摂取を楽しく、身近に感じていただけるツールに育てていきます。



健康事業部
林 宏紀

▶▶事例2

「SOVE®」ブランドの展開

健康や環境への関心が高い層を中心に、プラントベースフードへの注目が高まっています。2022年10月に不二製油株式会社と共同で、大豆と野菜のプラントベースフードの「SOVE®」ブランドを設立し、第一弾となる大豆と野菜のシリアルを発売しました。「SOVE®」は大豆の「SOY」と野菜の「VEGETABLE」を組み合わせた造語であり、シンプルで上質かつ洗練された新規のブランドの世界観をつくるため、カゴメのブランドを前面に出さず、公式オンラインサイトでの限定販売としています。「SOVE®」ブランドを通して、プラントベースフードを誰もが楽しく続けられる食事として、習慣化していくことを目指しています。



SOVE事業部
恵良 正和

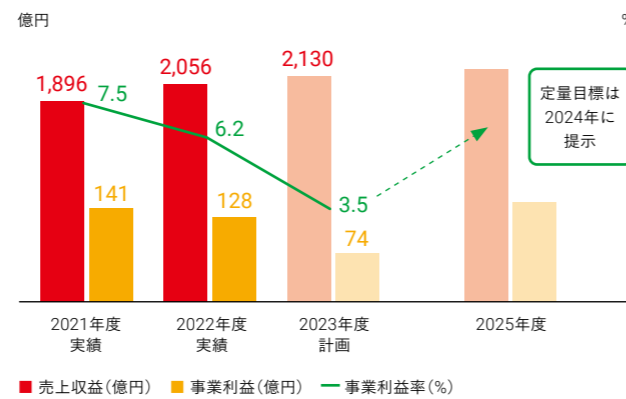
2025年のありたい姿、ビジョンの達成に向けて、2022年から2025年までの4ヶ年を第3次中期経営計画として位置付けています。1年目となる2022年度は、ウクライナ情勢の急変や急激な円安の進行、気候変動の影響による農産原料の収穫量低下といった事態が重なったことにより、原材料価格が高騰し、当社の経営環境は大きく変化しました。このような変化の中においても、2025年のありたい姿、ビジョンを目指すことに変わりはありません。しかしながら、2025年の定量目標については、現在の環境を踏まえ、改めて設定します。売上収益については円安による国際事業の売上増加や価格改定により、当初計画を上回る見通しです。事業利益は原材料価格の上昇により低下しますが、国内事業の収益構造改革など、重点課題に着手し2024年度以降に利益を伸長させます。

定量計画

2023年度の売上収益は、2,130億円、前年度比+3.6%を計画しています。国内加工食品事業は、価格改定により単価が上昇しますが、新たな価格が定着するまでの一時的な販売数量の減少により、2022年度とほぼ同水準の計画です。国際事業は、世界的な需給逼迫を受けて、トマト加工原料の販売価格の上昇、販売数量の拡大を見込んでいます。また、米国における外食向けの営業体制を強化し、新規案件を獲得することにより、売上を拡大します。

事業利益は、74億円を計画しており、原材料価格の上昇と、価格改定による一時的な販売数量減少により、2023年度は減益となる見通しです。

第3次中期経営計画の進捗



2023年度 足元の課題への迅速な対応

- 国内加工食品事業における、価格改定からの早期の需要回復・構造変革視点での原価低減

2022年度の大きな環境変化に伴い、原材料価格の高騰が続いています。特に、主原料であるトマトやにんじんなどの農作物、容器包材、燃料などの価格は高い水準が続く見通しです。このような環境の中、価格改定を実施するとともに、対象カテゴリーの新価格定着に向けた需要創造に、全社一丸となって取り組みます。

また、原価低減については、構造変革の視点を持ち、抜本的な原価企画活動を推進していきます。

- 国際事業の安定的な利益創出

国際事業は、外食の需要回復や価格改定などにより、当初計画通りの進捗です。トマトペーストなど一次加工品の売上の拡大、フードサービス向けの二次加工品の新規顧客獲得、グループシナジーの創出により、さらなる成長を実現します。

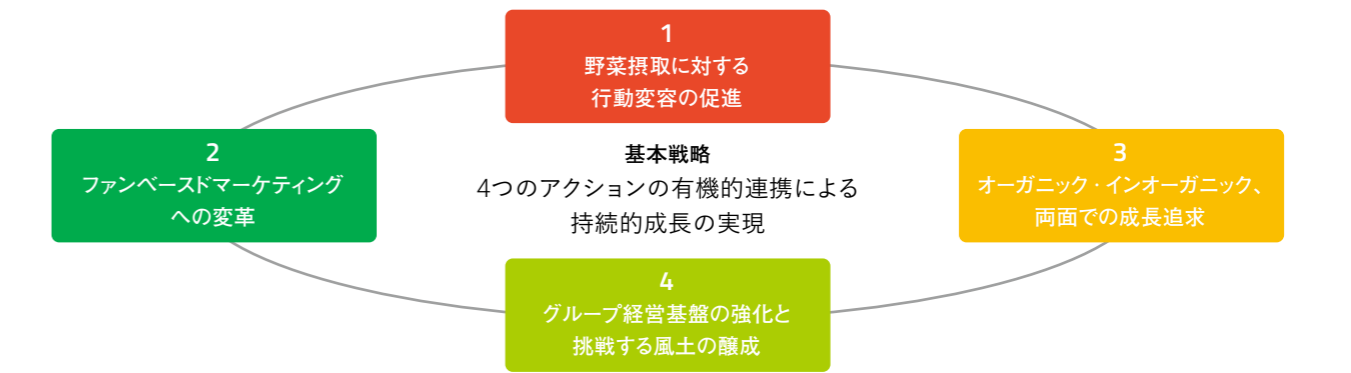
- グローバル調達力の向上

当社の原材料は、約9割を海外から調達しています。2022年度はウクライナ情勢をはじめ、気候変動に伴う水不足や地政学的なリスクが顕在化しました。安心・安全な商品を安定してお届けするために、国内外の幅広い調達ネットワークをこれまで以上に強固なものとし、安定調達力を高めます。

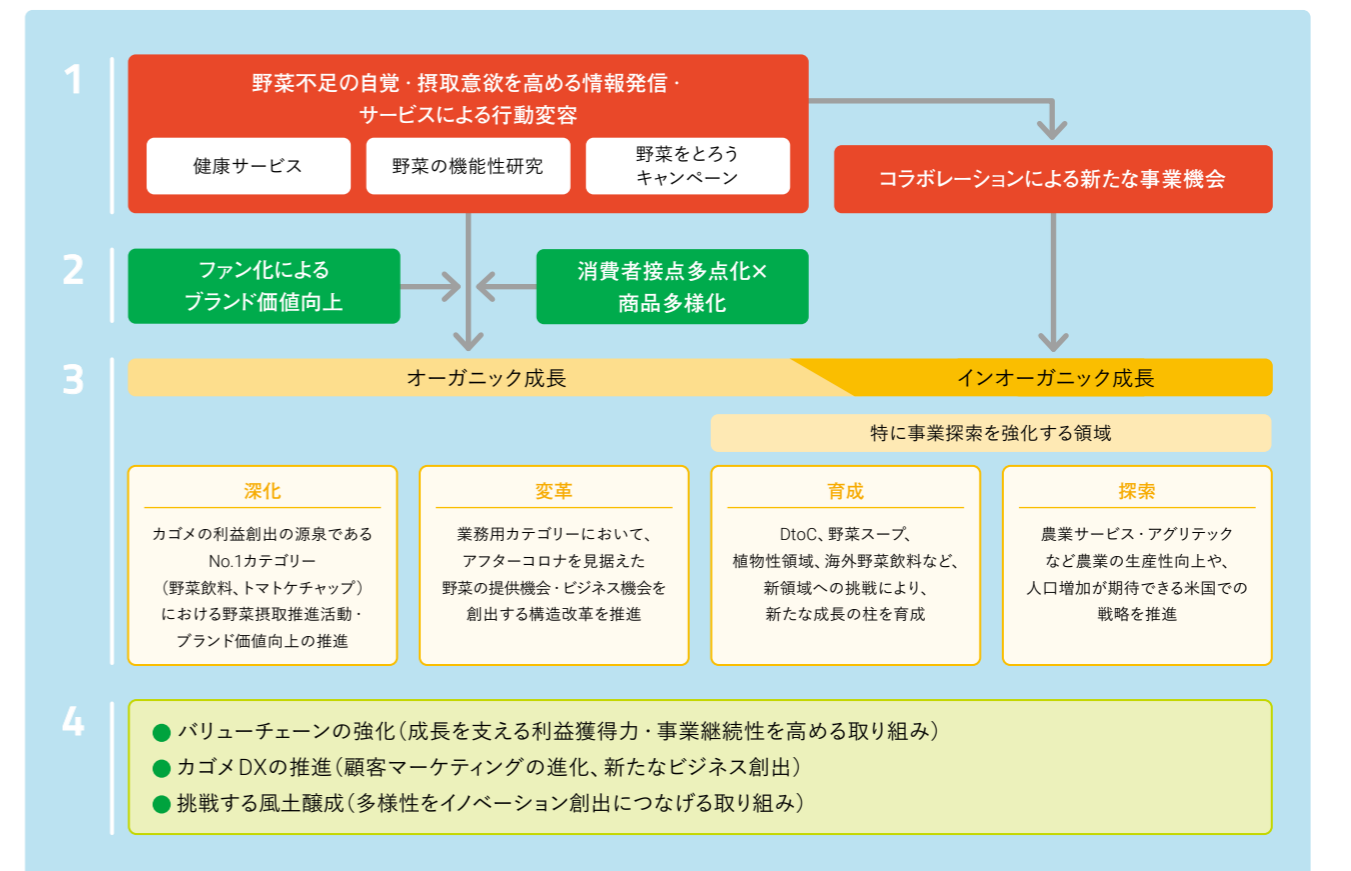
第3次中期経営計画の基本戦略は「4つのアクションの有機的連携による持続的成長の実現」です。この4つのアクションは、厳しさを増す経営環境下において、中長期的な成長のカギを握るものであり、グループ一体となって着実に歩みを進めていきます。



第3次中期経営計画 基本戦略



第3次中期経営計画 成長戦略概略図



Key Actions
1

野菜摂取に対する行動変容の促進

成長戦略の起点として、「野菜不足の自覚」「野菜の摂取意欲を高める情報発信・サービス提供による行動変容」に取り組みます。

健康サービスによる、野菜不足の自覚・野菜摂取意欲の向上

野菜摂取量の推定値を約30秒で測定できる「ベジチェック®」を体験できる機会・場を増やしています。2023年1月時点で累計測定回数が232万回を超えました。小売店頭での展開も行き、青果売り場や野菜ジュースの売上が増えた事例も出ています。



小売店でのベジチェック®展開事例

野菜の機能性研究の推進

高血圧予防として減塩＋ナトリウム排出に寄与するカリウムとのバランスをとる「ナトカリ」の普及・啓発活動を推進しています。ナトカリを活用した健康指導プログラムを自治体の特定健診など様々な場で実施しています。



NECとカゴメが共同で開発した、AIで子どもの苦手な野菜と相性の良い食材を導き出した「AI(愛)のプリン」

情報発信の中核「野菜をとろうキャンペーン」

2020年からスタートした「野菜をとろうキャンペーン」では、野菜摂取量が不足していることへの認知向上に加え、なぜ野菜が必要なのか、簡単でおいしい野菜のとり方について、多様な媒体や店頭、自治体との連携により情報を発信しています。この一環として本キャンペーンの趣旨に賛同した19の企業・団体と連携する「野菜摂取推進プロジェクト」では、2022年の共同企画は38件(前年比＋17件)、情報発信対象者数は3,500万人、体験者数は2.1万人となりました。

Key Actions
2

ファンベースドマーケティングへの変革

広くカゴメの事業活動を通じ、カゴメの社会貢献意義や価値観に共感してくださるファンを増やしブランド価値を向上させます。

「植育(しょくいく)から始まる食育」開始

「育てる体験」・「収穫体験」・栽培シーズン後も野菜に対する継続的なアクションを促す「暮らしの中で継続を生む体験」の3つの体験ステップを通じ、生活者と日常的・継続的な接点を持ち、食育の世界観を伝えていく活動を開始しました。2022年には全国6ヶ所のショッピングモールで食育体験イベント「不思議の畑とトマトの樹」を実施しました。野菜が育つまでの世界観を描いたオリジナルのストーリーやキャラクター、巨大なトマトの樹を通じて、2.2万人の方に野菜と暮らす楽しさを体験していただきました。これからもトマト苗栽培に関するコンテンツの拡充や体験型のイベントを開催し、生活者との接点を広げファン化を促進していきます。



「不思議の畑とトマトの樹」の収穫体験

リアル接点空間での共感を伴ったファンづくり

お客様に野菜と暮らす楽しさを提供する情報発信・体験拠点として、全国の支店にあるキッチンを「カゴメキッチンファーム」に変更しました。地域の方と双方向でつながり、モノだけでなくコトによって共感を醸成していきます。また、重要なコミュニケーションポイントである野菜生活ファームでは、多くの方に野菜の収穫やファクトリーツアーなどの体験を通じて、当社の「農を起点とした価値形成」をお伝えしています。



野菜生活ファーム

Key Actions
3

オーガニック・インオーガニック、両面での成長追求

国内事業における収益構造改革

原材料価格やエネルギー費などの上昇により、国内事業におけるコスト構造は大きく変化しています。今後のコスト上昇も見据えた上で、国内事業の幅広いカテゴリー及び商品のコスト構造を見直し、仕様変更などのリニューアルや不採算商品の終売などを進めることで、もう一段の収益構造改革に取り組みます。

野菜摂取に貢献する領域の強化

収益獲得には、トップラインの成長も欠かせません。第3次中期経営計画の主な成長ドライバーは、野菜摂取に貢献する事業領域です。具体的には、野菜飲料、惣菜・加工用ビジネス、野菜スープ、植物性食品の4つの領域を中心に、様々な野菜を多様な加工度・形態で、多くのチャンネルで提供することで、いつでもどこでも手軽に野菜をとることができる環境を作り出します。



インオーガニック成長の進捗

M&Aなどにより新たな資源・リソースを得ることで成長するインオーガニックでは、事業探索を強化しています。米国での成長戦略は、米国成長戦略プロジェクト室を中心に、米国におけるトマト一次加工やフードサービス向けの事業領域を探索しています。農業サービス・アグリテック領域では、日本電気株式会社(NEC)との合弁会社DXASが、少量多頻度灌漑に対応したAI営農アドバイスと自動灌漑制御サービスの提供を開始しました。これにより、営農現場の水不足問題に対応することで、より環境に優しく収益性の高い営農を促進し、持続可能な農業に貢献します。 [P.29~30](#)

植物性領域は、株式会社TWOと展開するプラントベースフード事業を進めています。 [P.31~32](#)

Key Actions
4

グループ経営基盤の強化と挑戦する風土の醸成

<p>バリューチェーンの強化</p> <p>原料調達力の強化 P.20</p> <p>サステナビリティ P.41~44</p> <p>リスクマネジメント・BCP P.67~70</p>	<p>デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進</p> <p>P.33~34</p>	<p>挑戦する風土の醸成</p> <p>P.49~52</p>
--	---	---

COMMENT | 担当者の声

国産加工用トマトの調達拡大に向けて

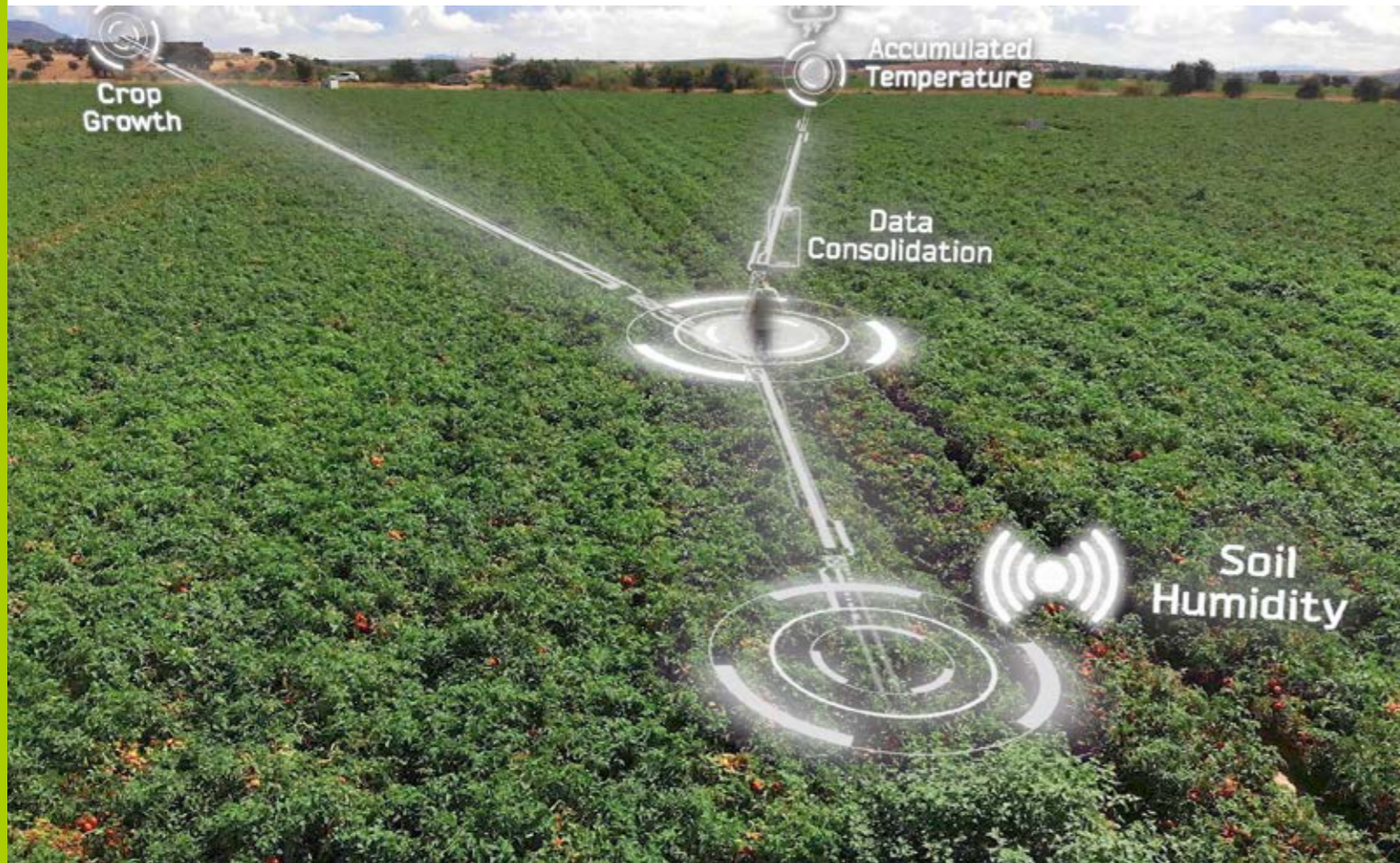
国内農業従事者の高齢化、労働力不足に伴う加工用トマトの栽培中止や栽培規模縮小により、調達量が不足するという問題を抱えています。この解決策の一つとして、栽培負荷が軽減できる機械収穫トマトの栽培拡大に向けた推進活動に取り組んでいます。収穫作業の機械化のみならず、収穫に至るまでの栽培管理作業も機械化し標準化することで、安定供給ができる仕組みを目指しています。2022年の機械収穫栽培作付け面積は、前年比155%、手収穫を含めた全体面積の38%となりました。今後も契約農家の皆様に持続的に加工用トマトを栽培していただくためには、収穫量のさらなる安定化が必要です。機械収穫栽培での収穫量向上という課題に取り組み、国産加工用トマトの安定供給を実現します。



生産調達本部 野菜原料部

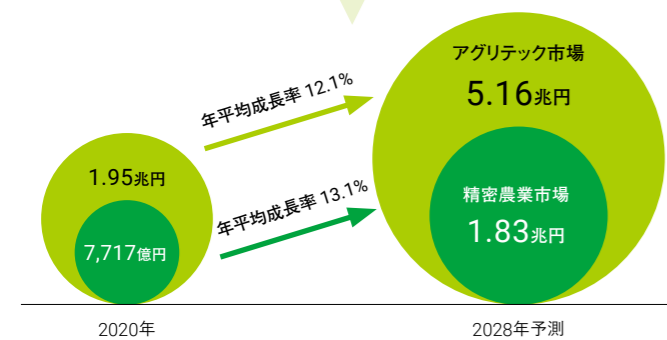
川田 正造

Special Feature 01 | DXソリューションで世界の農業を革新



拡大するアグリテック市場

アグリテック市場、精密農業市場は安定した右肩上がり、COVID-19による停滞も限定的で年平均成長率は12~13%



出典元
GlobeNewswire
▶ <https://www.globenewswire.com/en/news-release/2021/04/16/2211431/28124/en/Global-Agritech-Market-Report-2021-Market-was-Valued-at-17-442-7-Million-in-2019-and-is-Projected-to-Reach-41-172-5-Million-by-2027.html>

Grand View Research
▶ <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/precision-farming-market>

トマトペーストは当社のビジネスにとって極めて重要な原材料であり、その原料となる加工用トマトを持続可能な形で栽培することは事業の継続に必要不可欠です。

当社は2015年から日本電気株式会社 (NEC) と共同でAIを活用した営農アドバイスの技術開発に取り組み、2022年9月に合弁会社であるDXAS Agricultural Technology LDA (DXAS) をポルトガルに設立しました。DXASではカゴメのアグロノミー (農業科学) とNECのテクノロジーの融合による農業革新を起こし、環境に優しく収益性の高い営農を促進して、世界各国での持続可能な農業に貢献します。

DXAS設立の経緯

✓ 新会社 DXAS Agricultural Technology LDA^{※1}

持続可能なトマト栽培を実現するためには、減少する生産者への対応や環境負荷の低減など、様々な課題に取り組む必要があります。カゴメとNECはそれぞれの強みを活かし、加工用トマトにおける農業ICTプラットフォーム「CropScope^{※2}」の強化を続けてきました。



DXASの設立によって、技術開発の加速とサービス提供体制を強化し、サステナブル農業、ローインプット・ハイアウトプット、さらにはトマト加工会社の生産効率の向上を実現させていくことを目指しています。

※1 DXAS 「DXでAgriculture (農業) をSustainableに」という目指す姿を社名に表しています

※2 CropScope トマトの生育状況を可視化するサービスと、AIを活用した営農アドバイスを行うサービスで構成されたICTプラットフォーム

DXAS設立で推進すること

✓ 技術開発の加速

蓄積してきたAI技術と灌漑設備の連携によって営農作業をさらに効率化し、トマト生産者や加工会社の負担を軽減します。また、カゴメの農業研究の知見を用いて、作物の生育に重要となる土づくりから収穫までの栽培手法を改善することで、環境に優しく収益性の高い営農を実現します。



✓ サービス提供体制の強化

アグロノミーの知識や経験を持つ要員がユーザーの農業現場を理解し、最適なサービスの提案やテクノロジーの適用を支援する体制を世界各国で整備します。まずは、主としてDXASが所在する欧州のほか、米国、オーストラリアの営農を支援します。また、農業業界におけるパートナーシップも強化し、事業展開を加速していきます。



COMMENT | 担当者の声

世界の農業を革新し、社会課題の解決に貢献

現在すでに7ヶ国でのサービス展開あるいはトライアルを実施していますが、今後さらに展開を加速させ、グローバルトマト市場でのデファクトスタンダードとなることを目指します。売上目標は2026年で30億円ですが、この市場の成長は今後さらに拡大することが予測されます。我々はDXASを核に多様なシナジーを発揮してさらなる売上と事業領域の拡大を目指し、社会課題の解決に貢献していきたいと考えています。



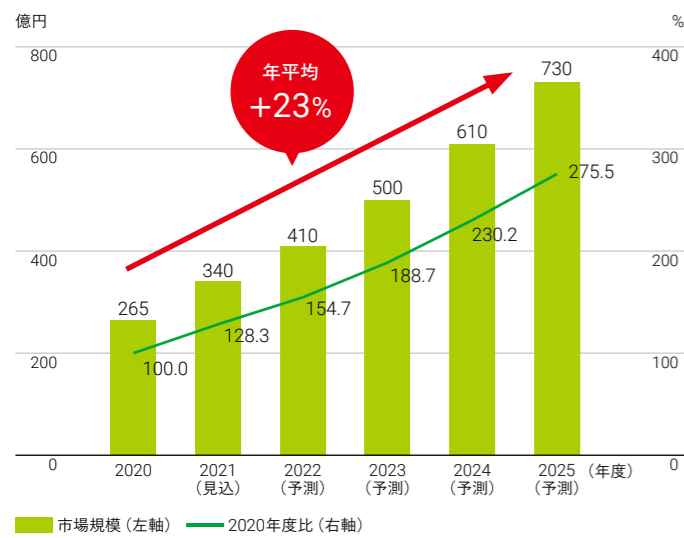
DXAS Agricultural Technology LDA CEO

中田 健吾

Special Feature 02 | 植物性領域への拡張



日本のプラントベースフードの市場規模予測



※ 植物性代替食品：肉や乳製品、卵、シーフードといった動物性食品の代替品
TPCマーケティングリサーチ株式会社 2021年4月～5月

「プラントベースフード」とは、動物由来の原材料を配合せず、植物由来の原材料を使用した食品全般のことです。近年、日本におけるプラントベースフードの市場規模は拡大傾向にあります。注目を集めている背景としては、代表的なプラントベースフードである大豆ミートが、将来食肉の供給量が不足した際の代替品になる点や、CO₂排出量や水資源使用量が一般的な食肉より少ない点などを受け、サステナブルな食生活として注目を集めていることが考えられます。

当社は長年にわたり培ってきた植物性素材に対する知見を活かし、様々なライフスタイルに合わせたプラントベースフードを提供していきます。

野菜の会社として培ってきた「素材の使い方と味づくり」による、植物性食品の発売

野菜のおいさを最大限に活かしたプラントベースシリーズ

植物由来の原材料を使用したプラントベースのカレーやパスタソースなどが楽しめる「カゴメ プラントベースシリーズ」は、野菜のおいさを最大限に活かしたおいしいプラントベースメニューを、多くの方に手軽にお楽しみいただけるように、1人前のレトルトパウチで展開しています。このシリーズは、NPO法人ベジプロジェクトジャパンによるヴィーガン認証を受けています。



他社との協業による、新たな価値の創出

新たな生活スタイルを提案する

大豆と野菜のプラントベースフード「SOVE®」ブランド誕生

不二製油株式会社と共同開発した1食分(30g)で植物性たんぱく質と食物繊維がたっぷりとれる「SOVE®シリアル」を2022年10月に発売しました。「SOVE®」ブランドを通して、プラントベースフードを「誰もが楽しく続けられる食事習慣化」とすることを目指し、今後も様々な商品を開発・販売していきます。



TWOとカゴメの共同開発商品第二弾

ドライ温度帯のたまごじゃないたまご「Ever Egg」新発売

株式会社TWOとの新たな共同開発商品を2023年4月に発売します。野菜半熟化製法を活用した、たまごじゃないたまご「Ever Egg」の新商品などを販売することにより、プラントベースに関心の高い生活者との接点を拡大し、新たなユーザーの獲得を目指します。



共同開発商品第一弾 2foodsプラントベースオムライス

COMMENT | 担当者の声

協業チームで「驚きのあるプラントベースフード」を生み出す

株式会社TWOとの協業チームでは、多様なバックボーンを持つ人材が「驚きのあるプラントベースフード」を目標に、様々な議論・試行錯誤をしています。あっと驚くような商品を真剣に考える場となっています。「Ever Egg」はその第一弾ですが、にんじんで作ったたまごはカゴメにとって、エポックメイキングな商品ができたと思っています。株式会社TWOの「発想力」とカゴメの「製品化力・野菜力」の掛け合わせで、これまでにない商品をどんどん生み出していきます。ご期待ください。



マーケティング本部
食品企画部
石岡 大輔

Special Feature 03 | カゴメのデジタルトランスフォーメーション

DXの推進により、生活者一人ひとりに合わせたマーケティングへのシフト、新事業の創出、業務プロセスの変化をスピーディーに進めていきます。

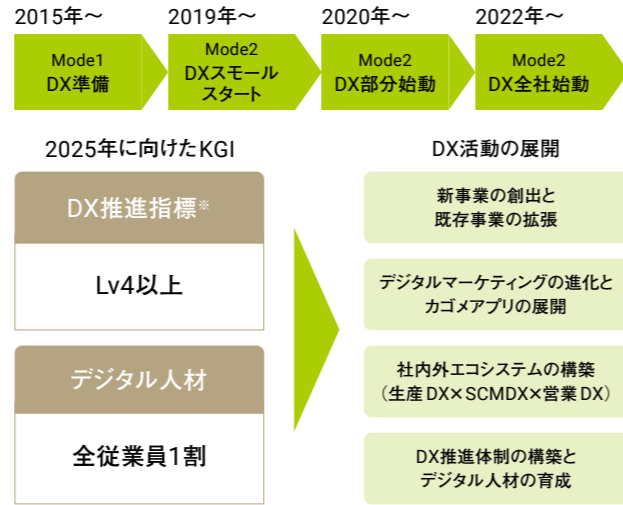
持続的に成長し続ける強い企業となるためのDX戦略

準備フェーズでのレガシーシステムの刷新を終えて、2020年頃から、CDP※構築など部分的にMode2の攻めのITをスタートしてきました。DXにより、生活者一人ひとりに合わせたマーケティングへのシフト、新たなビジネスの創出、業務プロセスの変革を進めています。2022年からの第3次中期経営計画では、DXの推進を経営戦略と融合し、全社的な活動として展開しています。

2025年に達成すべきことは3点です。1つ目はDXの取り組みを海外まで広げ、DX推進指標Lv4を達成すること。2つ目は新事業創出や既存事業の拡張、革新的な生産性向上を通じて、DXを直接的に収益に貢献させること。3つ目はDXプロジェクトで活躍できるデジタル人材を社内で育成することです。

達成のための体制整備として2022年から2つの会議体を設立しました。DXと経営戦略を融合するための「デジタル化推進会議」と、人材を育成しつつ変革風土を育成するための「DX推進委員会」です。今後も社内のDX風土を醸成し効果的にDX戦略を進めていきます。

※ CDP Customer Data Platform。顧客一人ひとりの属性データや行動データを収集・統合・分析するデータプラットフォームのこと



※ DX推進指標：経済産業省が公開しているDX推進成熟度の指標

デジタル人材育成

デジタル利活用層、デジタル応用層、デジタルエキスパートの3階層のデジタルスキルを定義し、公募や指名制での研修・育成を行っています。

デジタルスキルのみならず、ビジネススキル教育とも融合させ、2025年までに全従業員の1%をDXプロジェクトを牽引できる人材に、全従業員の1割をDXを支える人材として、それぞれ育成していきます。

階層	スキル	2025年目標
デジタルエキスパート	専門スキルを通じ全社DXを推進 ・デジタルビジネス構想 ・データサイエンティスト ・プロジェクトマネジメント	全従業員の1%
デジタル応用層	各種ツールの使いこなし ・プログラミング ・自動化(RPA) ・データ解析の業務標準化・効率化への活用	全従業員の2割
デジタル利活用層	資料作成・Web会議など日常ITツールの使いこなし	全従業員の8割

ビジネススキル教育

DX牽引人材20名
DXを支える人材200名

デジタルスキル保有者育成のための公募型RPA研修

これまでのIT部門に依頼して費用や時間をかけてシステム構築する方法から脱却し、現場で自発的に効率化・自動化が行われる状態の実現を目指します。また現場主導でのデジタル活用は意欲ある人材の活躍にもつながります。2025年までに、全従業員の2割をRPAなどのデジタル技術を駆使して業務改善を自発的に行えるデジタル応用層に育成する計画です。

取り組みご紹介

デジタルマーケティングの進化とカゴメアプリの展開

CDPに蓄積したデータをパーソナライズし、マーケティングへの活用を開始しています。また、スマートフォンアプリ「野菜をとろう」を2022年6月にリリースしました。CDP基盤やアプリを活用し、事業部門のサポートと、生活者の行動変容を促進していきます。



COMMENT | 担当者の声



CDPの活用

当社の強みは、生鮮、調味料、飲料、健康事業、体験施設などを通して野菜や食の魅力を様々な形で提案できることです。CDPの活用によって全事業で商品とサービスを捉え、お客様それぞれに合った野菜・食との出会い方を提案することを目指しています。お客様の豊かな生活の一助となれるよう、当社ならではの方法で寄り添っていきます。

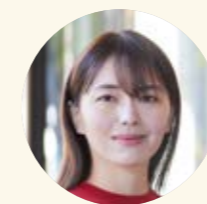
営業本部 営業推進部 デジタルマーケティンググループ 鈴木 沙英

新たなビジネスの創出

2022年9月に日本電気株式会社(NEC)と合弁会社「DXAS Agricultural Technology LDA」を設立しました。当社のアグロノミーとNECのテクノロジーの融合により農業革新を起こし、環境に優しく収益性の高い営農を推進することで、世界各国での持続可能な農業に貢献していきます。 [P.29~30](#)

また、2022年3月にスマートフォンからの遠隔操作で手軽にトマトの栽培ができる「ベジホーム!」をリリースしました。本アプリをフックに農の分野での新たな事業を検討しています。

COMMENT | 担当者の声



遠隔操作でトマトの栽培が楽しめる新サービス「ベジホーム!」の開発

「ベジホーム!」は、自分だけのトマトをスマートフォン一つで、いつでも、どこでも、簡単に育てることができ、さらに実際に育てたトマトがお手元に届く農業体験型アプリです。響灘菜園株式会社*と連携しており、アプリから栽培指示やトマトの観察ができます。農業をやってみたくて場所や時間がない方に、ぜひ体験していただきたいサービスです。

※ カゴメブランドのトマトを栽培する大規模ハイテク菜園

カゴメアグリス株式会社 業務改革推進部 喜多 真紀子

業務プロセスの変革と改善(生産DX)

生産現場において、2019年から日報の電子化に着手しました。転記ミス抑制・記録工数削減の効果のみならず、蓄積したデータの活用も段階的に展開しています。現在、多大な時間をかけて行っている生産計画の立案業務を自動化するプロジェクトを進めています。

COMMENT | 担当者の声



生産計画自動化

工場DXにおける最優先課題が生産計画自動化です。生産計画は、複雑な制約を考慮して立案するため、経験に依存し属人的であるとともに膨大な時間がかかります。そこで、2025年までに計画立案を自動化し、属人化の解消と年間4,500時間の業務時間短縮を図ります。その他、日報の電子化やデータの可視化・自動解析など、デジタル技術で工場を変えていくために企画・設計・導入を行うことが私の役割です。

生産調達本部 生産技術部 伊藤 広貴



▶ 事業戦略

国内加工食品事業

トマト、にんじん、その他の多様な野菜を使用した野菜飲料や食品などの商品を展開しています。お子様からご高齢の方まで、幅広い世代の方々に、日常生活の様々な場面においてご利用いただくことで、野菜の摂取量を増やし、健康寿命の延伸に貢献します。

2022年度の概要(成果・課題)

成果

野菜摂取量を「あと60g増やす」ことを目指した「野菜をとろうキャンペーン」を推進し、積極的な販促活動を実施しました。飲料においては、「野菜生活100」シリーズのホームパックの需要が減少しましたが、トマトジュースや「野菜一日これ一本」シリーズは、好調に推移しました。食品は内食需要に対応したメニュープロモーションを強化しました。業務用は外食需要の回復に伴い、販売が好調でした。売上収益は増収となった一方、事業利益は原材料価格の高騰などの影響により、減益となりました。

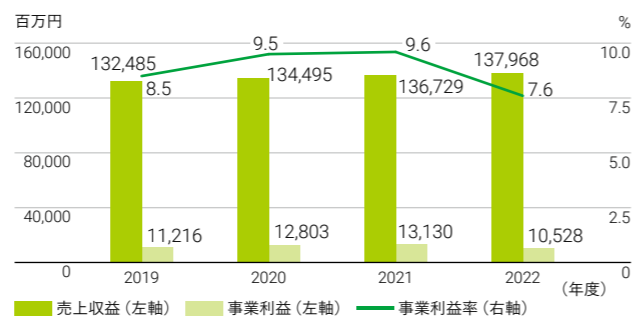
業績推移(2022年度)



課題

当社の主要原材料であるトマトをはじめとした農産物原材料の世界的な価格高騰に加え、資材費やエネルギー費などの上昇が続いています。このような状況を受け、2023年2月に価格改定を実施しました。価格改定影響による販売数量の減少を最小限に抑制し、新しい価格の定着に向けた需要創造を図ることが大きな課題です。また、縮小に転じた野菜飲料市場に対して、市場全体の活性化を図ること、同時に当社最大のブランドである「野菜生活100」シリーズの強化を図ることが急務であると捉えています。

売上収益／事業利益／事業利益率



※ 2022年度より報告セグメントの区分を変更しています。2021年度についても、当該変更に基づき遡及して作成した数値を表示しています。

足元の対応と、中期的成長の柱の育成

食品・業務用事業

急激な原材料価格の上昇を踏まえ、食品・業務用事業は、2022年に続き、2023年2月に価格改定を実施しました。価格改定後の需要創造に向けて、食品においては、4年に一度の大型プロモーション「オムライススタジアム®2023」を開催します。本企画は、取り組みを開始して10年を迎え、回を重ねるごとに注目度が高まっています。この企画を中心として、食品・業務用・農事業の垣根を越えた活動により、内食・中食・外食それぞれにおいて、年間を通じた洋食メニューの活性化に注力します。

また、株式会社TWOとの協業の進展などを通じ、プラントベースフードなど次代の成長に向けて活動を加速していきます。



「オムライススタジアム®2023」

第3次中期経営計画と事業戦略



バリューチェーン分析による本事業の強み・弱み

STRENGTH 強み

- 原材料調達における、海外ネットワーク力と、品質保証力
- 120年の歴史で培われたブランド力
- 素材の力を活かした機能性研究、商品開発力
- 多様な販路と、顧客に応じた商品提案力

WEAKNESS 弱み

- 環境変化の臨機応変なバリューチェーンの柔軟性
- 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競争力
- 若年層への浸透

成長機会の取り込み — 持続的な成長に向けて —

- 「カゴメファン」拡大に向けたコーポレートコミュニケーションの強化
- 既存カテゴリーのバリューアップによる利益獲得力の維持・強化
- 次代の成長因子形成に向けた展開領域の拡大
- 上記活動を支えるDX、特にCDP活用的高度化

リスクへの対応 — 資本コストの低減 —

- 為替、相場をはじめとする不安定な原材料調達に対する、調達力・エリアのさらなる分散
- 収益性、成長性の高い事業への重点的な取り組み強化、及び商品ポートフォリオの柔軟な組み替え
- 抜本的な原価企画活動の推進、商品SKUの絞り込み

飲料事業

飲料事業は、2023年2月に価格改定を実施しました。価格改定後の需要創造に向けて、特に野菜飲料市場の最大のブランドである「野菜生活100」シリーズをリニューアルします。野菜配合率を従来の60%から70%に高め、クセのないすっきりとした飲みやすい味わいへと仕上げました。また、野菜飲料の「色の価値」に焦点を当て、カロテノイドに代表される機能性ととも、情緒性を両立した従来にない大きなプロモーションを展開します。キャンペーンワードである「GoVivid(あざやかに、生きよう。)」をテーマに、オンライン・オフラインそれぞれの接点で多面的なアプローチを推し進め、現在のユーザーの飲用頻度の拡大とともに、新たな顧客層の獲得を目指します。



あざやかに、生きよう。
GoVivid





▶ 事業戦略

国内農事業

生鮮トマトやベビーリーフなど生鮮野菜の生産・販売を中心に「野菜の会社」を体現すべく事業活動を進めています。生産から消費までのバリューチェーンの高度化を図り、安定的な収益を獲得するとともに、日本の「農業振興」と「健康寿命の延伸」の社会課題解決に貢献します。

2022年度の概要(成果・課題)

成果

売上収益は、天候や病害などの影響により生鮮トマトの取扱量が減少したものの、需要喚起策を積極的に行ったことや市況が2021年度を上回ったことにより、増収となりました。事業利益は、構造改革による固定費削減効果により、増益となりました。

営業面の取り組みでは、ディズニーキャラクターをデザインした商品により幅広い世代の需要喚起を図りました。また、「高リコピントマト」「高GABAトマト」などの高付加価値商品の販売構成を順調に上げることができました。家庭園芸への関心が高まっており、トマトの苗やトマトの土の販売も好調でした。生産性向上の取り組みでは、AI(人工知能による深層学習機能)を活用した生鮮トマト収量予測システムを主要菜園に導入しました。

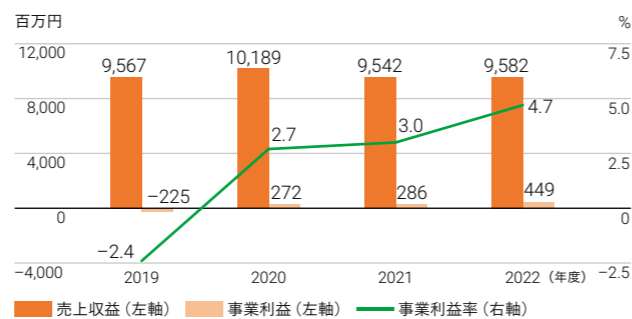
業績推移(2022年度)



課題

2022年度は、肥料及びLPガス価格の高騰など急激な資源高と最低賃金上昇などによる生産コスト圧迫、夏秋時期の不安定な天候(猛暑や豪雨など)による生鮮トマト調達量不足など、想定を超える外部環境悪化の影響を受けました。これらの環境変化の影響を受けにくい事業構造への転換を押し進めることが最大の課題と捉えています。効率的なエネルギーの使用や作業効率改善など生産性向上に注力するとともに、品種・作型・立地にあった調達戦略を推進していきます。また、新規顧客・チャネルでの販売拡大に向けて、安定したQuality(品質)・Cost(コスト)・Delivery(納期)に向けた取り組みと新商品の提案を積極的に行っていきます。

売上収益／事業利益／事業利益率



※ 国内事業内のセグメント間売上収益を含んでいます。
※ 2022年度より報告セグメントの区分を変更しています。2021年度についても、当該変更に基づき遡及して作成した数値を表示しています。

足元の対応と、中期的成長の柱の育成

中期経営計画における環境変化と対応策

急激な資源高に対して、販売単価の引き上げと原価上昇の抑制及び固定費の削減の両輪により、利益確保に取り組めます。関連部門との連携を強化し、「KAGOMEトマトブランド」の認知率向上と、顧客接点拡大に取り組むとともに、「高リコピントマト」「高GABAトマト」などの高付加価値商品の構成比66%以上を目指し(2022年実績54%)、市況の影響を受けにくい構造へ確実にシフトします。また、原価上昇抑制と併せて、継続生産が可能な取引価格(調達価格)の設定、収益力強化に向けた販売施策と業務プロセス改革などに取り組み、低市況でも利益を確保できるコスト構造を実現します。新たな成長領域の開発としては、トマトやベビーリーフに次ぐ生鮮野菜(紫たまねぎなど)の開発・育成に取り組めます。

家庭園芸事業では、トマト苗で業界トップを目指し、新たにトマト以外の野菜苗の販売も拡大していきます。



ベビーリーフ菜園



バリューチェーン分析による本事業の強み・弱み

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、マーケティング力
- 自社営業網・物流網による周年供給力と販売網
- 機能性成分や残留農薬の分析による品質保証体制
- 農事業に関する専門スキル(知識・技術)を持った人材

WEAKNESS 弱み

- 生鮮トマト特有の市況影響による収益ボラティリティ
- 生鮮トマトのコモディティ市場における価格競争力の低下
- 労働集約型の施設園芸分野における生産自動化の遅れ
- トマト、ベビーリーフ以外の野菜の品種、産地、流通などの生産基盤の不足

成長機会の取り込み —持続的な成長に向けて—

- 政府による「みどりの食料システム戦略」において、農薬の削減など当社が培ってきたノウハウを活用する機会の獲得
- ロボット・AI・IoTを活用したスマート農業や環境制御技術の開発進展
- 生鮮野菜の販売チャネルの多点化と健康志向の高まり
- 農業分野でのESG投資やSDGsなどへの関心の高まり

リスクへの対応 —資本コストの低減—

- 大型温室の増加による競争激化への対応
- 人件費、エネルギー費、資材費、物流費などのコスト上昇への対応
- 気候変動による栽培適地の減少や新たな病害虫の発生への対応

中長期的な価値創造に向けて

「先進的で持続可能な農ビジネスを構築し、日本の農業をアグレッシブにリフレッシュする!」ことを目指して価値創造を進めます。そのために、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、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推進します。

具体的には、研究開発部門と連携した新たな高機能性野菜の開発、最新テクノロジーを活用した収穫ロボットの研究・開発、農業経営資源を活用したアグリサービス事業の拡大など、先進的なバリューチェーンへの変革に取り組めます。サプライチェーンの高度化を通して、高付加価値化した生鮮野菜や関連商品を拡充することにより、消費者の多様化する健康ニーズに応えます。



一般のたまねぎの約1.5倍のケルセチンを含む紫色があざやかなたまねぎ「高ケルセチン紫たまねぎ」



▶ 事業戦略

国際事業

国際事業は、種子開発から農業生産、加工、販売事業などを展開しています。加工はトマトペーストなどを製造する一次加工と、トマトペーストを原材料としてトマトソース、ピザソースなどを製造する二次加工に大別されます。国際事業の主な顧客は調味料メーカーや外食企業などで、米国、欧州、豪州などでBtoBビジネスを展開しています。

2022年度の概要(成果・課題)

成果

米国を中心に展開するKagome Inc.は、堅調な米国の外食需要を背景に、新規顧客を含むフードサービス企業向けの販売が好調に推移しました。Kagome Inc.の売上収益はコロナ禍以前の2019年度を大きく上回る水準となり、国際事業の成長を牽引しています。また、ポルトガルのHITをはじめとしたトマト一次加工も、世界のトマトペーストの市況高の影響もあり、増収に大きく寄与しました。事業利益は、原材料やエネルギー価格の急激な高騰があったものの、各社で価格改定を実施したほか、円安の影響もあり、増益となりました。

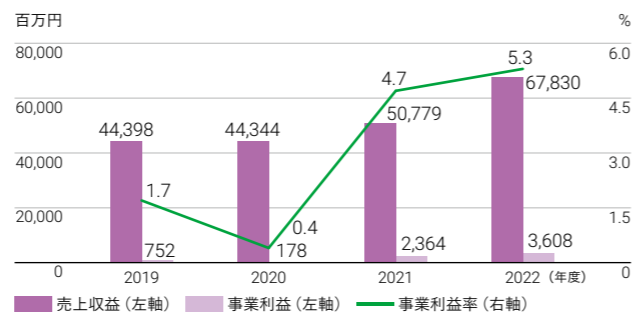
業績推移(2022年度)



課題

直近の課題は、世界的なインフレへの対応です。これには、生産性向上や固定費削減を進めるほか、価格改定を実施して利益を確保していきます。一次加工のように川上に近い事業はコスト上昇分を価格に順調に転嫁できており、二次加工においても随時価格改定を行っています。これらの取り組みにより、2023年度の事業利益率は前年度比+0.4ポイント改善の5.7%を見込んでいます。中長期的には、米国を中心とした成長戦略の検討と実行、一次加工を中心としたサプライチェーンの強化などが課題です。

売上収益／事業利益／事業利益率



※ 国内事業とのセグメント間売上収益を含んでいます。
※ 2022年度より報告セグメントの区分を変更しています。2021年度についても、当該変更に基づき遡及して作成した数値を表示しています。

足元の対応と、中期的成長の柱の育成

中期経営計画における環境変化と対応策

コロナ禍からの規制緩和により米国の外食需要は大きく回復しており、今後も継続的な成長が見込まれます。外食企業では原材料コストの上昇や店舗の人員不足が課題であり、環境対応にも積極的なことから、今後は店舗運営効率を考慮した新しい容器の商品開発やグループを挙げたESG課題への取り組みを強化していきます。

また、コロナ禍やウクライナ情勢を経て、内食需要の増加やトマトから競合作物への転作が起きたほか、水不足などの影響でトマトペーストの世界在庫は一転して低水準となりました。当面は安定したサプライチェーンを確保できることが重要であり、グループ会社のリソースを活用して高品質のトマトペーストを一定量確保し、競争力を高めていきます。



Kagome Inc.の商品を使用した外食メニュー



バリューチェーン分析による本事業の強み・弱み

STRENGTH 強み

- 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
- グローバルに展開するトマトの一次加工会社によるトマトペーストの安定確保
- グループ会社共通の品質管理基準の展開による品質力とESG課題の推進

WEAKNESS 弱み

- 一次加工など川上ビジネスにおける収益ボラティリティ
- 購入額の大きい特定顧客への依存度の高さ
- BtoCにおけるブランド認知の不足

成長機会の取り込み —持続的な成長に向けて—

- 米国の外食産業でのQSR(Quick Service Restaurant)及びファストカジュアル業態への提案強化
- テイクアウト・デリバリーニーズや店舗運営効率に対応した容器商品などの開発
- 生活者の健康意識が高まるアジアでの野菜飲料の拡大

リスクへの対応 —資本コストの低減—

- 当社リソースの活用による安定したサプライチェーンの確保
- 一次加工でのトマト以外の野菜や果実加工品の生産可能性の検討
- インオーガニック成長も含めた新規顧客の開拓と高付加価値商品へのシフト
- 野菜飲料の価値伝達や独自素材の使用による差別化とブランド確立

中長期的な価値創造に向けて

今後の国際事業は、米国を中心とした成長戦略と一次加工を中心としたサプライチェーンの強化に取り組みます。

第3次中期経営計画では、「オーガニック・インオーガニック、両面での成長追求」を4つのアクションの一つに掲げており、米国における既存グループ会社とのシナジーを活かし、他企業との協業やM&Aなども視野に入れた成長戦略を描いています。2021年に設置した「米国成長戦略プロジェクト室」を中心に、展開エリアや商品形態の拡大など、様々な面から検討を進めています。

また、世界的なサプライチェーンの混乱が起きつつある中、トマトペーストの安定生産、安定確保は国際事業のみならず、トマトペーストを主力原料とする国内加工食品事業の継続にとっても、極めて重要です。一次加工のグループ会社を持つことを強みとして、安定したサプライチェーンを構築することに注力していきます。



Kagome Australia Pty Ltd.

カゴメのサステナビリティに対する考え方



サステナビリティ基本方針

カゴメグループは創業以来、「畑は第一の工場」というものづくりの思想のもと、自然の恵みを活かした新しい食やサービスを提案してまいりました。

この営みを未来につなぐために、企業理念である『感謝・自然・開かれた企業』の実践と、ステークホルダーの皆さまとの協働により社会課題の解決に取り組み、持続的なグループの成長と持続可能な社会の実現を図ります。

昨年、第3次中期経営計画をスタートするにあたり、当社のサステナビリティの考え方を「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を目指す事業活動そのもの」と表明しました。この考え方について、「企業理念」や他の方針などとの関係性を加味しつつ、よりお客様や従業員の共感を高める表現を検討し、2023年1月に「サステナビリティ基本方針」を制定しました。

元々当社の企業理念には、環境や社会といったサステナビリティへの向き合い方が示されており、その実践こそが持続的なグループの成長と持続可能な社会の実現につながると考えています。

また、方針中の社会課題は、2025年のありたい姿で掲げている「健康寿命の延伸」「農業振興・地方創生」「持続可能な地球環境」を指しています。

MESSAGE



取締役専務執行役員
橋本 隆

2022年度からスタートした第3次中期経営計画では、当社のサステナビリティに対する考え方を表明し、長期的な視点でサステナビリティに取り組んでいく意義を明確にしました。当社はこれまで「畑は第一の工場」として農業と共存し、自然環境をはじめとしたサステナビリティの課題に取り組んできました。これらの課題を経営戦略に反映させ、推進するため、サステナビリティグループを設置し、経営会議体の下にサステナビリティ委員会を設置しました。

また、2019年に特定したマテリアリティは、SDGsなどの国際的なゴールや、気候変動の深刻化などの外部環境を考慮して見直しを行いました。改めて当社の重要課題として社内への浸透を図るとともに、社外の皆様にも当社の活動の理解を深めていただければと考えています。

環境への取り組みに関しては、SBT (Science Based Targets) イニシアチブの認証を取得し、温室効果ガス排出量の削減目標を「1.5°C目標」に見直したほか、TCFDへの賛同を表明するなど、優先度の高い気候変動への対応を進めました。また、社会的に責任ある調達基盤の構築にも着手し、サプライチェーン全般におけるサステナビリティの取り組みを強化しています。

資源価格高騰という急激な環境変化は、多くの企業の経営に少なからず影響を与えています。しかし、このような環境変化を乗り越え、これからも持続可能な社会と当社の持続的な成長の実現の両立を目指していきます。

サステナビリティ推進体制

サステナビリティ委員会を設置

当社では、以前から各部門でサステナビリティに関わる課題に取り組んできました。また、価値創出・社会の持続性の実現を目指す課題として2019年にマテリアリティを特定しています。

これらの取り組みを可視化・推進し、長期を見据えた機会やリスクを含めた全社的なサステナビリティ推進のコントロールタワーとして、2022年10月から経営会議体の下にサステナビリティ委員会を新設しました。

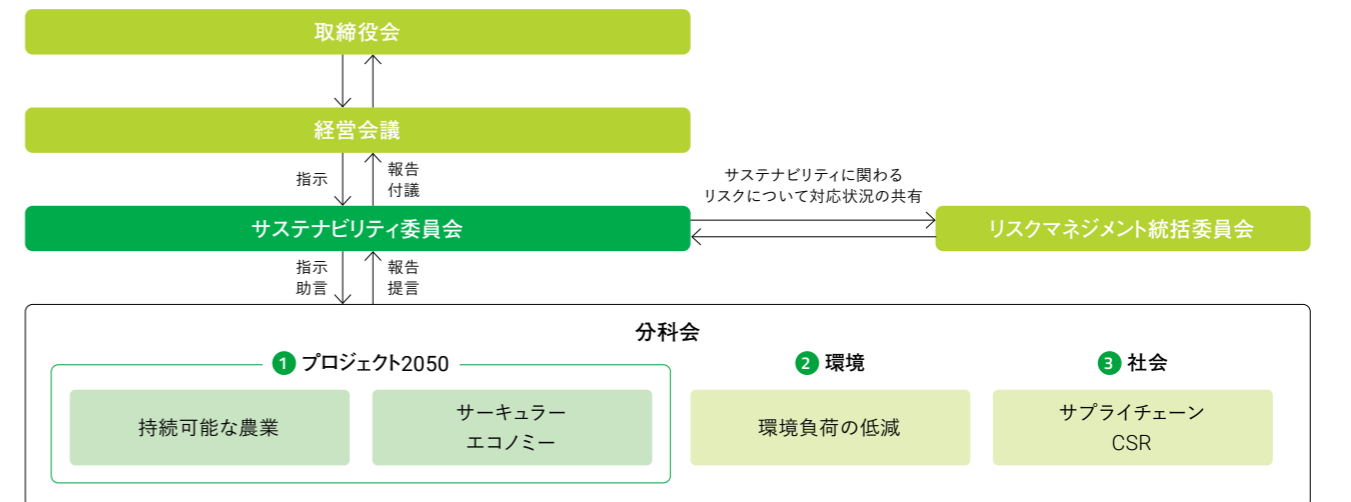
サステナビリティ委員会では、マテリアリティの達成に向けた長期的な価値創出・社会の持続性の実現を目指す課題を「サステナビリティ課題」と定義付け、持続可能な農業、サーキュラーエコノミー、環境負荷の低減、サプライチェーンCSRの4つの課題を設定しました。これらの課題に取り組む3つの分科会を置き、具体的施策の立案・実施を行います。サステナビリティ委員会では、分科会での協議事項に基づいて、サステナビリティ課題に対する長期の備えや打ち手の検討を議論し、経営会議や取締役会に報告して、具体的な経営戦略へと反映させます。

サステナビリティ委員会の目的・構成

目的 1
長期的視点での「持続可能な社会の実現(社会課題の解決)」及び「企業の持続的な成長」に向けた“カゴメのあり方”について検討を行い、経営戦略に反映させる

目的 2
マテリアリティの達成に向けて特定された“サステナビリティ課題”についてモニタリングや、推進主管への指示・アドバイスを行う

サステナビリティ推進体制

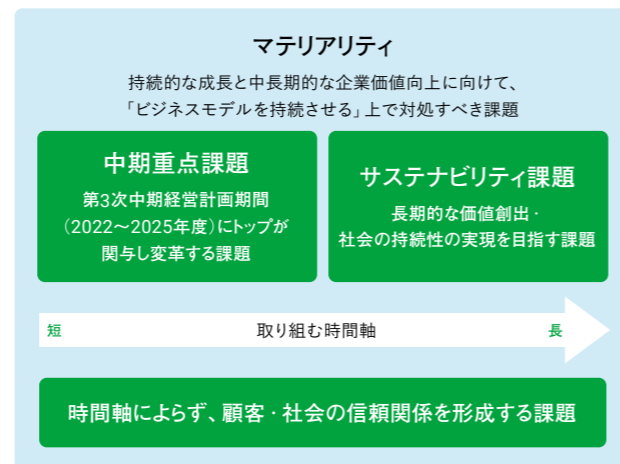


分科会での主な討議内容

分科会 ①: プロジェクト2050	<ul style="list-style-type: none"> 2050年に向けた将来シナリオ及びあるべきカゴメ像の検討 次の長期ビジョン策定推進体へのインプット、今後のマテリアリティ見直しの検討
分科会 ②: 環境	<ul style="list-style-type: none"> 環境マネジメント計画の推進に関する高難度な課題のリカバリー策討議
分科会 ③: 社会	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーン上の人権リスクの特定及び事業への影響評価、対応策の検討

当社のマテリアリティに対する考え方

当社では、マテリアリティを持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けて、ビジネスモデルを持続させる上で対処すべき課題と位置付けています。これらは、中期重点課題やサステナビリティ課題、また、時間軸によらない課題も包含しています。特定した7つのマテリアリティのうち、3つは当社が事業を通して解決を目指す社会課題、残りの4つは当社の価値創造活動を強化していく上での課題です。 [P.44](#)
これらのマテリアリティを推進していくことで、持続的に成長できる強い企業を目指していきます。



マテリアリティ特定プロセス

当社では、2019年にマテリアリティを特定して、経営に反映してきました。しかしながら、経営を取り巻く環境は日々変化しており、第3次中期経営計画の検討に際し、外部環境の変化などを考慮した上で、社外ステークホルダーや取締役会での評価も踏まえて、2021年にマテリアリティの見直しを行いました。見直したマテリアリティに関わる課題については、サステナビリティ委員会を通じて推進し、具体的な経営戦略へと反映させています。また、現中期経営計画が終了する2026年以降についても、サステナビリティ委員会の分科会を中心に検討し、必要に応じて見直しを実施していきます。

2018年	社会課題の抽出・整理
2019年	社外ステークホルダーからの第三者評価を実施し、マテリアリティを特定
2021年	マテリアリティの見直し(マテリアリティを17項目から7項目に整理) ・社外ステークホルダーへのヒアリング ・取締役会での妥当性評価
2023年~	サステナビリティ委員会による課題推進
~2025年	次中期経営計画に向けたマテリアリティの見直し検討

マテリアリティに関連する方針・目標

温室効果ガス排出削減目標 P.46	2030年度 Scope1,2 2020年対比で42%削減 Scope3 2020年対比で13%削減
カゴメグループ 水の方針 P.47	https://www.kagome.co.jp/company/csr/environment/activity/waterprotection/
カゴメ プラスチック方針 P.48	2030年までに ・紙容器の石油由来素材ストローの使用をゼロに ・PETボトルの50%以上をリサイクル/植物由来素材に https://www.kagome.co.jp/library/company/csr/environment/pdf/kagome_plastic_guideline.pdf
カゴメグループ 生物多様性方針 P.47	https://www.kagome.co.jp/company/csr/environment/activity/biodiversity/
カゴメ健康経営宣言 P.52	https://www.kagome.co.jp/company/about/philosophy/healthandproductivity/

7つのマテリアリティと主な取り組み

	マテリアリティ	目指す姿(KPIなど)	主な取り組み	貢献できるSDGs	関連ページ
3つの社会課題	健康寿命の延伸	様々な商品や情報により野菜摂取を促進し、人々の健康的な食生活や生活習慣に野菜で貢献する。	野菜をとる食生活への行動変容につながる価値開発・情報発信 野菜摂取に貢献できる商品の開発・普及 貢献できる健康期待領域の拡張	3 持続可能な食生活 4 質の高い教育をみんなに 17 パートナーシップで目標を達成しよう	国内加工食品事業: P.35~36
	農業振興・地方創生	農事業や品種開発・技術開発などを通して、持続的な農業の確立を目指す。	野菜の産地形成と加工による地域農業ビジネスの振興 農業の生産性・持続性が向上する技術・サービス 事業活動を通じた国内農産物の魅力発信	2 気候変動に具体的な対策を	国内農業業: P.37~38
	持続可能な地球環境	調達から製品に至るまでの事業活動の環境負荷を低減する。2050年までにカーボンゼロを実現する。	2050年カーボンゼロに向けた取り組み 食品ロスの低減の取り組み 水・生物多様性の保全 環境負荷が低い原料・資材調達と商品展開	6 きれいな水 7 気候変動に具体的な対策を 12 つくばる責任 13 気候変動に具体的な対策を 14 海の豊かさを守ろう 15 陸の豊かさも守ろう	環境ページ: P.45~48
価値創造活動の強化	安心・安全な商品の提供	品質第一・利益第二※を実現する。 ※ お客様に安心・安全な品質を提供すること、利益の創出を、どちらも大事にするというカゴメの考え方	ブランドへの信頼につながる品質向上・お客様との対話		品質ページ: P.53~54
	持続可能なサプライチェーンの構築	環境変化に対応できる安定的な調達基盤と物流体制を構築する。	環境・社会的に持続可能な責任ある調達 お客様に商品を届け続けられる物流体制の構築	8 働きがいも経済成長も 12 つくばる責任	サプライチェーン: P.55~56
	多様性の尊重・人的資本の拡充	多様性をイノベーション創出、持続的な成長につなげる。	ダイバーシティ&インクルージョン推進によるイノベーションを創出しやすい環境づくり 健康経営の推進	5 ジェンダー平等を推進しよう 8 働きがいも経済成長も 10 人や国の不平等をなくそう	人材ページ: P.49~52
	コーポレート・ガバナンスの強化	「自律」のさらなる強化と「他律」による補完で、自らの意志で時代に適応するコーポレート・ガバナンスを構築する。	コーポレート・ガバナンス体制の強化 適切な情報開示と透明性の確保 知的財産戦略の策定・リスクマネジメント	12 つくばる責任	コーポレート・ガバナンス: P.59~66

▶ 価値創造基盤の強化—マテリアリティへの対応

持続可能な地球環境

自然の恵みを享受し、お客様にお届けする企業の責任として、持続可能な地球環境への取り組みを進めています。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排出削減を進めていきます。

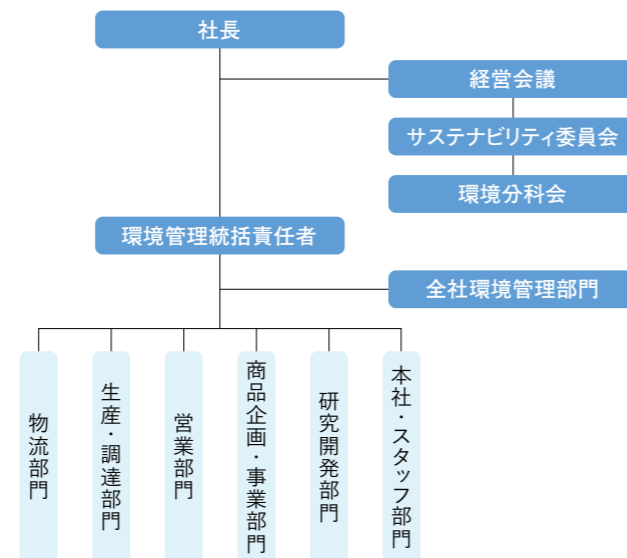


対応するSDGs



品質・環境方針と全社環境マネジメントの運用

国内カゴメグループでは、2017年に制定した品質・環境方針に基づき、社長以下全部門・全事業所の役割を明確化したカゴメ環境マネジメントシステム(KEMS)を構築し運用しています。具体的には、品質・環境方針に沿って環境マネジメント計画を定め、その目標の達成に向け年度ごとの目標を設定しています。各部門・事業所は、年度目標に沿って環境保全活動を推進し、経営層、各部門長・事業所長が活動実績について定期的にチェック・アンド・レビューすることで、次年度の目標や取り組み方針を設定しています。

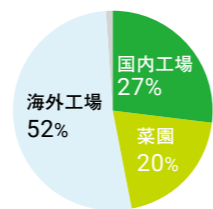


KEMSの体制については、Webサイトをご覧ください。
https://www.kagome.co.jp/company/csr/environment/env_management/

CO₂排出削減目標の達成に向けた取り組み

当社では、2020年にグループ全体を対象とする「CO₂削減プロジェクト」を発足し、新たなCO₂排出削減計画を策定しました。当社グループが排出するCO₂排出量構成比は右のグラフの通りであり、グループを挙げて排出量の削減に努めています。主な取り組みとしては、省エネ施策(製法見直し、高効率設備への更新ほか)や再生可能エネルギー利用(太陽光、バイオマス、再エネ証書活用ほか)などであり、ポルトガルや日本の工場の一部では、消費電力の全てを再生可能エネルギー由来の電力で賄っています。これらの取り組みの結果、2022年は国際的影響力のある環境非営利団体CDPの「CDP気候変動2022」にて、2021年に続きA-のリストに選定されました。

カゴメグループのCO₂排出量構成比(2021年度)



富士見工場(長野県)に設置した太陽光パネル

気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への対応

当社は、これまで気候変動への対応として、2019年にTCFD提言に基づいたシナリオ分析を実施し、事業におけるリスクや機会の特定、「指標と目標」の見直しなどに着手してきました。2022年にはTCFD提言への賛同を表明し、TCFDコンソーシアムに参画しました。

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考えています。地球温暖化による異常気象は、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、温室効果ガスの排出量の削減を加速するため、2018年に策定したCO₂の中長期排出削減目標を2021年に見直しました。

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、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。また、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原料とする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ます。下表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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 炭素価格上昇 生活者の行動変化 生物多様性の損失 	<ul style="list-style-type: none"> CO₂排出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、Webサイトをご覧ください。
<https://www.kagome.co.jp/company/csr/environment/activity/tcfd/>

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

リスク管理の統括機関として「リスクマネジメント統括委員会」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、優先度を選別・評価し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計画の詳細については、Webサイトをご覧ください。
<https://www.kagome.co.jp/company/csr/environment/plan/>

指標と目標

2050年までに当社グループの温室効果ガス排出量を実質ゼロにすることを目指して、2030年に向けた温室効果ガス排出量の削減目標を策定し、SBT(Science Based Targets)イニシアチブ[※]の認証を取得しました。当社グループのScope1及びScope2の温室効果ガス排出量の削減目標について、「1.5°C目標」に見直しています。

※ 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

項目	目標(2020年対比)	2021年度実績(t)
Scope1及びScope2	2030年度までに温室効果ガスの排出量を42%削減(1.5°C目標)	138,346
Scope3	2030年度までに温室効果ガスの排出量を13%削減	1,412,630

(2022年度実績は、第三者検証後にCSRサイトに公開)

Scope1: 事業者自らによる温室効果ガスの直接排出(燃料の燃焼、工業プロセス)
 Scope2: 他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出
 Scope3: Scope1、Scope2以外の間接排出(事業者の活動に関連する他社の排出)

▶ 価値創造基盤の強化—マテリアリティへの対応

持続可能な地球環境

水の保全

当社では、商品の原料となる作物の栽培に水を使うだけでなく、加工段階でも多くの水を使用しています。2018年に定めた「カゴメグループ 水の方針」に則り、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サステナブルな対応を進めています。

当社の展開地域で水リスクが高い米国、オーストラリアなどでは下記の対策を実施しているほか、新会社DXASによるAIと灌漑設備などとの連携といった技術開発にも着手し、水リスクの低減に努めています。これらの取り組みの結果、2022年度は国際的影響力のある環境非営利団体CDPの「CDPウォーターセキュリティ2022」にて、A-のリストに選定されました。

カゴメグループ 水の方針

1. カゴメグループ及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(干ばつへの対応)

水リスクが高い国とその対応策

国	リスク	対応策
米国	干ばつ	調達拠点の分散
オーストラリア	干ばつ	調達拠点の分散 冬場に貯水した水を春の栽培で使用
	大雨	トマトの栽培時期をずらし大雨リスクが高い月を避ける

生物多様性の保全

当社は創業以来、農業によってもたらされる「自然の恵み」を活かした事業活動を行っています。この事業活動を将来にわたって行っていくために、事業における様々な場面で生物多様性の保全に努めていくことを「カゴメグループ 生物多様性方針」で定め、活動を行っています。

生物多様性に関する詳細については、Webサイトをご覧ください。
▶ <https://www.kagome.co.jp/company/csr/environment/activity/biodiversity/>

カゴメグループ 生物多様性方針

サプライチェーンでの保全	社内外のパートナーとの協働
① 遺伝資源の維持と利用	⑧ 社内外への浸透
② 農業の環境負荷低減	⑨ 社外との対話
③ 農地と周辺の生態系保全	⑩ 情報公開
④ 調達品の環境負荷低減	⑪ 社会貢献
⑤ 輸送時の配慮	⑫ 根本原因への対応
⑥ 工場の環境負荷低減	
⑦ 製品・サービスへの配慮	

具体的な活動

1 生きもの共生する農場の設置
将来的に農業使用量を減らすことを目的として、作物の害虫にとって「天敵」となる昆虫種を増やすため、様々な植物を畑の周辺に植栽しています。また、その方法を農家に普及する取り組みを実施しています。

2 生物のいのちの大切さの教育支援
1999年から毎年、全国の小学校、幼稚園、保育園に、カゴメトマトジュース用トマト「凛々子(りりこ)」の苗を無償でお届けし、学習教材として活用していただいています。


環境負荷低減の取り組み—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、2020年に「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、2030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なくし、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PET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または植物由来素材とします。

このほか、工場でのリサイクルの推進や全国事業所の環境美化活動に継続して取り組んでいます。


カゴメ プラスチック方針

プラスチック方針(要約)	
1.	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する
2.	リサイクル素材や植物由来素材への置き換えを進める 紙容器：2030年までに、石油由来素材ストローの使用をゼロに PETボトル：2030年までに、50%以上をリサイクル/植物由来素材に
3.	工場のゼロエミッションを継続
4.	全国事業所の環境美化活動を継続して実施



PETボトル

トマトジュースに100%リサイクル素材を使用しています。PETボトルは何度でも繰り返し再生でき、リサイクル素材を使用したPETボトルは、プラスチックの資源循環に貢献しています。



紙容器飲料

ストローは、植物由来素材を5%配合したストローへ順次切り替えており、一部の商品では配合率をさらに高めたストローも導入しています。スムージーのキャップにおいても100%植物由来素材への切り替えを行っています。

COMMENT | 担当者の声

海外工場の環境への取り組み

HIT社では生のトマトを搾汁・濃縮してトマトペーストを製造するビジネスを行っており、製造工程で多くのCO₂を排出しています。カゴメグループの「CO₂削減プロジェクト」の推進に合わせて、当社でも「サステナビリティイニシアチブ」を推進し、CO₂排出量の削減に努めています。2021年7月には100%再生可能エネルギー電力の購入を開始し、2023年には太陽光発電も開始する予定です。また、高効率な新型ボイラーの設置など、エネルギー効率の向上にも取り組んでいます。今後もカゴメグループの一員として、環境負荷の低減に努めていきます。



HITサステナビリティ推進担当
Sofia Stilwell
Agriculture, Sustainability & Competitiveness Manager



太陽光パネルの導入



新型ボイラーの導入

▶ 価値創造基盤の強化—マテリアリティへの対応

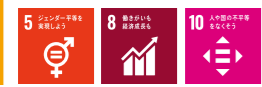
多様性の尊重／人的資本の拡充

持続的な成長を実現するためには、多様な知と知の組み合わせによる新たな価値創造が不可欠です。働きがい向上させる3つの施策と風土づくりに注力し、イノベーションの創出につなげます。



常務執行役員
CHO(最高人事責任者)
有沢 正人

対応するSDGs



「働きがい」を高め、イノベーションを創出する

経営戦略の実現に向けて、従業員一人ひとりが持つ個性や能力を十分に発揮するためには、働きがいを感じ、主体的に業務に取り組むことができる環境の整備が重要です。率直な意見やアイデアをぶつけ合える組織やチームづくりをサポートし、社内の至るところで従業員が自発的に挑戦できる会社となることで、イノベーションを創出し、持続的な成長を実現します。

「働きがい」のモニタリング

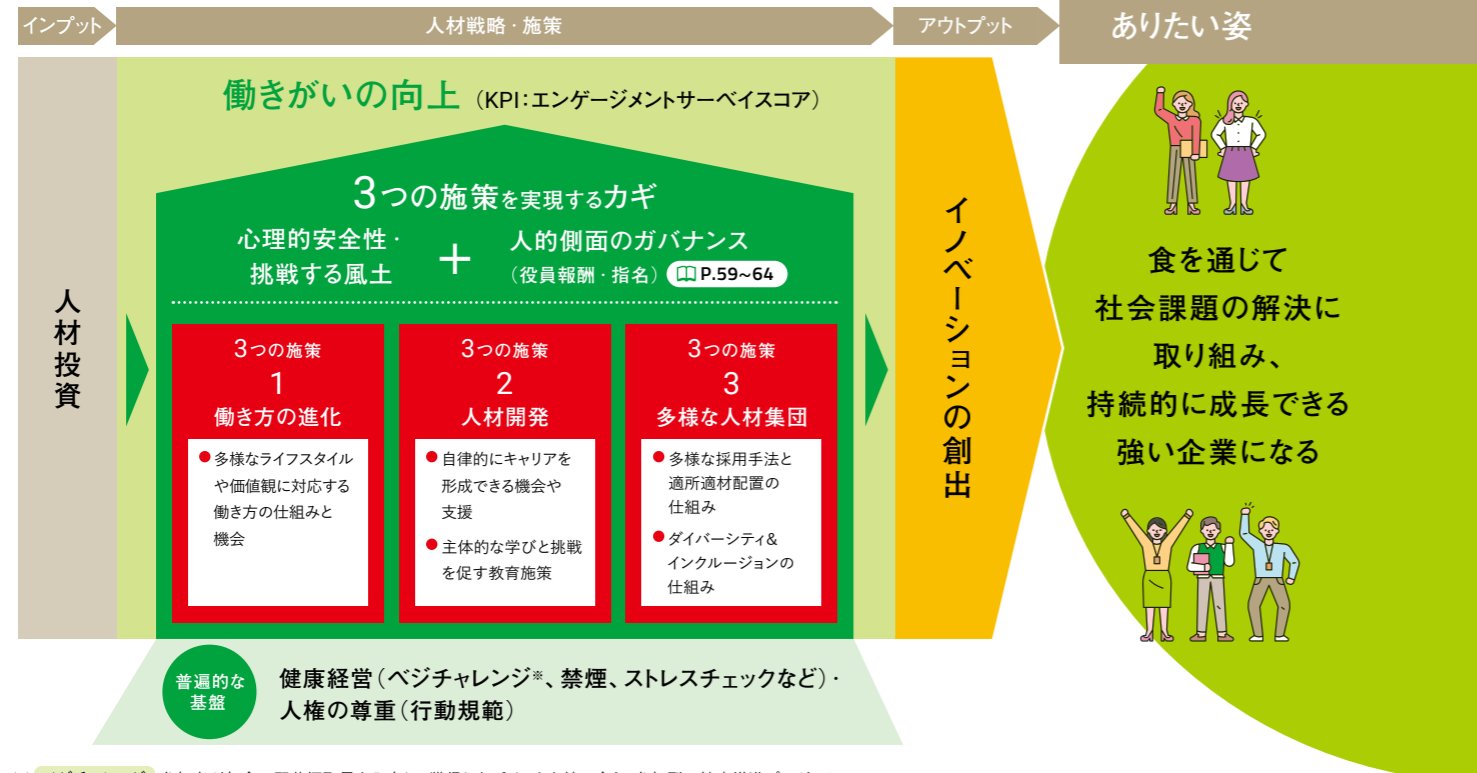
2021年から「働きがい」をモニタリングする指標としてエンゲージメントサーベイ(「Wevox」:株式会社アトラエが提供する従業員エンゲージメント測定・支援ツール)を全従業員に展開しています。毎回、調査結果を項目別・部門別に分析し、「働きがい」向上に向けた課題抽出と対応策を進めています。エンゲージメントスコアは、2025年までに、同規模企業の上位20%以内の水準を達成することを目標としています。

エンゲージメントサーベイスコア推移

	2021年	2022年
総合スコア	70	70

2021年の調査結果から、働きがい(エンゲージメント)と心理的安全性に相関があることが明らかとなりました。そのため、さまざまな施策によって心理的安全性が高く感じられる職場を増やすことに取り組んでいます。

ありたい姿に向けた、カゴメの人材戦略



※ ベジチャレンジ 参加者が毎食の野菜摂取量を入力して獲得したポイントを競い合う、参加型の健康増進プログラム

心理的安全性の浸透

2022年は、心理的安全性を浸透させる施策として、管理職を対象とした勉強会を行いました。また、ダイバーシティ委員会のイベントとして「失敗から学び、挑戦する」をテーマとした講演会、社長と2名の専務が交代で登壇し参加者と率直に意見交換を行う「トップと語る会」などを実施しました。

「トップと語る会」は2021年10月から2022年末までに16回開催されており、「これから先、カゴメはどんな会社であってほしいか」「企業方針に対する疑問や感じたこと」などを、心理的安全性を確保した環境の中で、社長や専務と率直に意見交換を行う場として、300名を超える従業員が参加しています。



「トップと語る会(オンライン)」の様子

心理的安全性を浸透させるための施策

対象	2022年度の活動	内容
各部門・グループ・プロジェクトチームなど	対話実践プログラムの導入	「対話」を通じて心理的安全性を浸透させ、働きがいを持って仕事に取り組めるチームづくりをサポート
管理職層	心理的安全性勉強会の実施	全管理職参加 心理的安全性を正しく理解し、実践するためのインプットの場
	360度フィードバックの定期実施	管理職の気づきと学びの促進
全従業員	トップと従業員の対話機会である「トップと語る会」の定期的な開催	社長、専務2名が交代で登壇 トップと従業員との率直な対話の会
	ダイバーシティDAYの開催	「失敗から学び、挑戦する」をテーマとした講演会

COMMENT | 「トップと語る会」参加者の声

経営を自分事化する機会に

普段の業務では社長や専務と直接話す機会は少ないため、「トップと語る会」では、直接自分が聞きたいことを質問することで企業方針をより深く理解する機会になると考え、参加しました。

実際に参加してみると終始和やかな雰囲気、どんな質問に対しても丁寧な回答が得られ、企業方針の理解がさらに深まりました。またトップや他の参加者との意見交換により、それまでよりも一層経営を自分事化して考える大変良い機会となりました。今後も定期的に参加する予定です。



営業本部
ソリューション営業一部
加藤 彩乃

3つの施策 ① 働き方の進化

働きやすい仕組みの整備

多様化する働き方の価値観(育児・介護・共働きなど)に応じた働く場所や時間の制約を緩和し、さらに多様な働き方を実現する仕組みを整備します。

働き方の選択肢の拡大

多様な経験機会を得ることでイノベーションにつなげていくために、副業制度や越境学習など、所属組織の枠を超えた働く場の提供を進めています。現業にとらわれないキャリア開発接点を拡充していきます。

働き方の進化の関連する環境整備

導入年度	制度
2019年	フレックスタイム制度
2019年	テレワーク勤務制度
2019年	副業制度
2020年	フレックスタイム制度のコアタイム撤廃
2021年	看護休暇・介護休暇の時間単位取得
2021年	在宅勤務手当

▶ 価値創造基盤の強化—マテリアリティへの対応

多様性の尊重／人的資本の拡充

3つの施策 ② 人材開発

当社では、従業員個人の成長が企業の発展につながるという認識に基づき、従業員の声に耳を傾けながら、適材適所で持てる能力を最大限に発揮できる制度の整備や、自主活力にあふれた社風の創出に取り組んでいます。その一環として、従業員の自発的な成長を支援する「自主キャリアプラン」を推進しています。

また、「野菜の会社」の実現に向けて、従業員自らが伝道師として野菜の魅力を伝えられるようになるため、「野菜マエストロ検定*」や「野菜の先生*」などユニークな取り組みを実施しています。

※ 野菜マエストロ検定 野菜に関する正しい知識を習得し、広く発信することを目的とした社内検定
 ※ 野菜の先生 カゴメの社員が「野菜先生」として登壇し、子どもたちに野菜の魅力を伝える活動

人材開発施策の展開状況

		2021年	2022年
能力向上・自主キャリアプラン促進に関する研修	件数	33件	39件
	延べ参加人数	1,105人	1,436人
	上記のうち、選択型ビジネススキル研修	14件	14件
	テーマ数	14件	14件
	延べ参加人数	411人	316人
キャリア面談人数		610人	645人
野菜マエストロ検定(12月末時点人数)	2級保有者	121人	172人
	3級保有者	1,415人	1,413人
野菜の先生実施経験者		36人	23人

人材育成方針の詳細については、Webサイトをご覧ください。
<https://www.kagome.co.jp/company/csr/employee/motivation/>

3つの施策 ③ 多様な人材集団

当社におけるダイバーシティ推進は、持続的に成長できる強い企業になるための経営戦略の一つです。従業員それぞれの多様な考え方や経験を活かすことで、新しい価値の創出を目指します。女性活躍の推進においては、2040年頃までに、「社員から役員まで各職位の女性比率を50%に」することを長期ビジョンに掲げ、女性活躍の推進に取り組んでいます。

採用においては、多様な採用手法と配置部門の組み合わせにより、多様な人材を確保します。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」に向けた人材基盤の強化を図ります。中途採用については、総採用数の2～3割を確保し、中核人材に育成していきます。

また、多様な経験や知識に応じて、能力を発揮できる機会を創出しています。シニアの活躍の場の創出として、2023年4月から、再雇用制度における契約形態を改定し、最長で70歳まで契約延長を可能としました。

女性活躍推進法に基づく行動計画 期間：2022/4/1～2026/3/31

指標	2021年	2022年	目標	
総合職新卒採用における女性割合	58.0%	71.0%	毎年60.0%以上	
入社10年以内女性の継続就業割合(男性比)	1.0	1.0(見込)	毎年男性比1.0	
管理職に占める女性割合	8.4%	9.5%	2026年までに12.0%	
男性育休比率	総合職	62.0%	75.7%	毎年42.0%(2019～2021年平均)以上
	技能職	64.3%	84.6%	
男女間賃金差*	全労働者	66.2%	65.4%	—
	正社員	68.6%	67.3%	—
	パート・有期社員	87.8%	87.6%	—

※ 付記事項
 ・対象期間：2022年度(2022年1月1日～2022年12月31日)
 ・正社員：取締役を除く社員
 ・パート、有期社員：直雇用の有期無期契約社員、嘱託
 ・賃金：給料、賞与、手当など(通勤手当を含む)
 ・集計対象にはカゴメ株式会社のほかに、カゴメアグリス株式会社、カゴメアグリフレッシュ株式会社、その他の社外出向者も含む。
 ※ 差異に関する補足説明
 ・正社員の年代別差異は50代・59%、40代・75%、30代・83%、20代・102%となっている。
 ・現状40代・50代が中心層である当社管理職に占める女性割合は9.5%(2022年12月末時点)であり、差異縮小に向け、長期ビジョンとして掲げている「2040年頃までに各職位の女性比率50%」に則った採用や管理職登用等の女性活躍施策を計画的に推進している。

COMMENT | 担当者の声



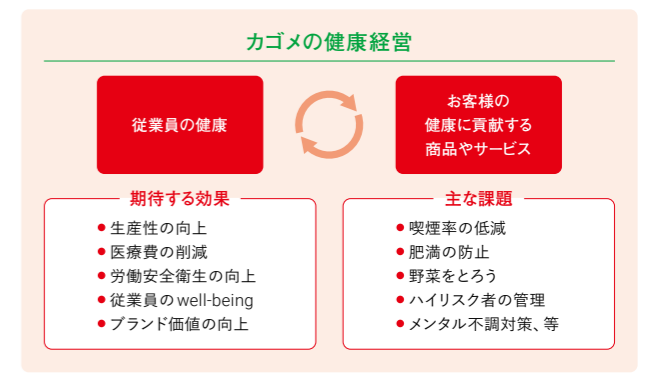
HIT HR Manager
 Susana Zorrinho

ウェルビーイングとチームビルディングの取り組みに注力

ポルトガルにあるHIT社でHRマネージャーをしています。当社の従業員は年齢、性別や出身地など多様性に富んでいます。多様な人材が力を発揮するために注力している取り組みを2つご紹介します。1点目はウェルビーイングです。コロナ禍において従業員のウェルビーイングは最優先事項となり、心身の健康に関するプログラムを実施しています。2点目は人材育成です。チームビルディングなどのトレーニング活動を早期に再開しています。一人ひとりが活躍できる環境を整備することで、事業成長につなげていきます。

健康経営の推進

当社は、お客様の健康の増進に貢献する商品・サービスを事業展開しています。当社の従業員一人ひとりが心身ともに健康であることが、個人の健康のみならず、事業内容に説得力を持たせることとなります。さらには会社のパフォーマンスの向上につながるという意味でも極めて重要であると考え、積極的に従業員の健康管理・増進に取り組んでいます。



カゴメ健康経営宣言

2017年に「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。

2020年12月には、株式会社日本政策投資銀行が行う「DBJ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、2022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2022(大規模法人部門)」に認定されました。



健康経営推進体制

従業員の健康維持・増進に取り組むため、2016年にカゴメアグリス株式会社に専任組織(現在の健康経営推進室)を設置し、カゴメ健康保険組合・各事業所と三位一体で健康施策を検討・実施しています。

健康管理に関する状況

「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連携した独自健診の実施や、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。

さらに、2021年から受動喫煙の防止と禁煙の促進に向けた取り組みを強化し、就業時間中(休憩時間除く)禁煙を導入し、段階的に敷地内喫煙所の廃止を進めています。また、禁煙にチャレンジする従業員へのサポートとして、禁煙外来の補助などをカゴメ健康保険組合と共同で実施しています。これらの取り組みにより、当社従業員の喫煙率は19.5%(2020年)から15.1%(2022年)に低減しました。

内容		2020	2021	2022	2025 目標
健康診断に関する状況	受診率(%)	100	100	100	100
	特定保健指導実施率(%)	84.8	88.7	86.9	100
ストレスチェックに関する状況	受検率(%)	93.3	92.0	93.7	—
	高ストレス者比率(%)	7.6	8.3	7.9	8.0
喫煙率の推移	喫煙率(%)	19.5	16.1	15.1	12.0

従業員の健康リテラシーの向上

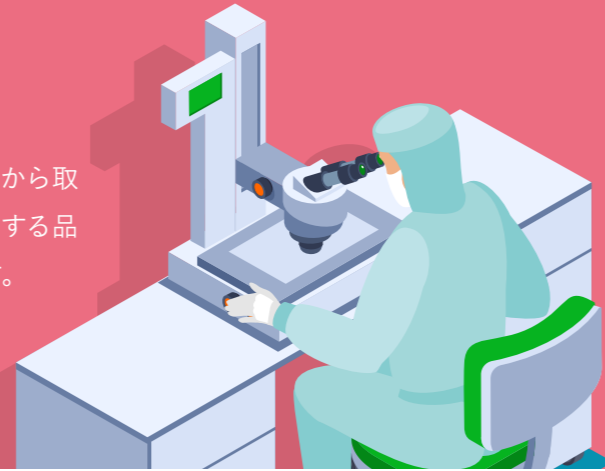
従業員一人ひとりの心身の健康を保つためには、従業員の健康状態の見える化と共有、健康に関する正しい知識習得が必要と考え、2017年から「カゴメ健康レポート」を発刊するとともに、従業員向けの研修などを実施しています。

詳細については、Webサイトをご覧ください。
<https://www.kagome.co.jp/company/about/philosophy/healthandproductivity/>

▶ 価値創造基盤の強化—マテリアリティへの対応

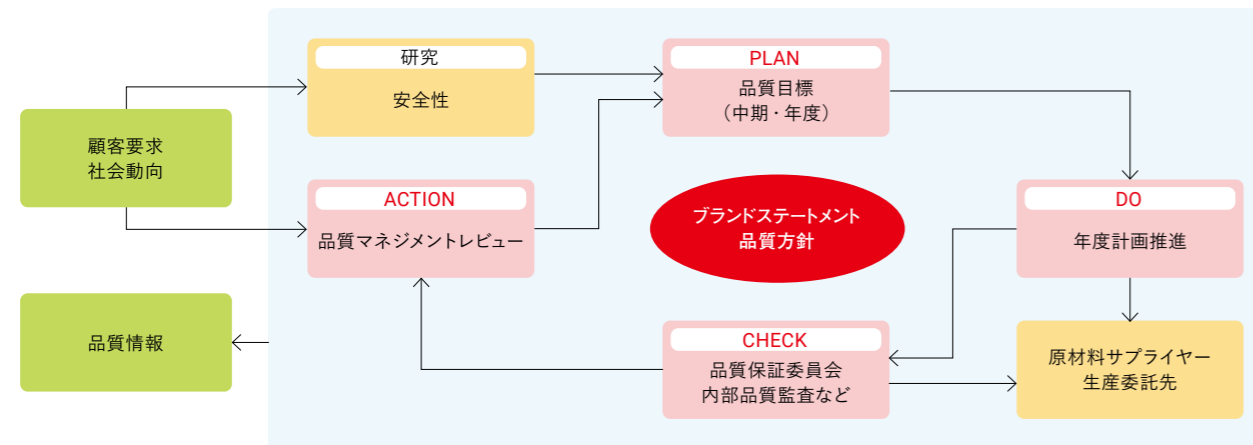
安心・安全な商品の提供

「畑は第一の工場」という考え方のもと、野菜の種子や土づくりから取り組み、安全で高品質な商品の提供に努めています。これを保証する品質保証体制を確立し、海外グループ会社への展開も行っています。



カゴメ品質マネジメントシステム (KQMS)

当社では、「品質第一・利益第二」という考え方があります。これは、お客様に安心・安全な品質を提供することと、利益の創出をどちらも大事にするという考え方であり、品質の向上に全社を挙げて取り組んでいます。品質を保証する体制として、国際規格ISO9001に準拠した独自の品質マネジメントシステム (Kagome Quality Management System : KQMS) を構築し、設計開発から調達・生産・物流・販売にわたる品質活動に取り組んでいます。



畑から商品までの安全管理

フードディフェンスへの取り組み

国内での「意図的な異物や薬品混入」に対する備えとして、フードディフェンスに関するリスク評価を行い、評価結果に基づいて管理しています。自社工場における安心・安全カメラの設置や施錠システムの刷新、工場従業員同士のコミュニケーションの活性化のほか、委託先の工場に対しても当社の管理ガイドラインの準拠を依頼しています。

放射性物質に対する取り組み

2011年の福島第一原子力発電所事故の発生直後から、国内で調達・製造する原料・製品及び工場使用水は、カゴメで放射性物質の検査を行いこれらの安全性を確認しています。

残留農薬に対する取り組み

使用する原料は残留農薬を分析し、安全性を確認しています。試験・分析機関としての実力を判定する国際規格ISO17025の認定を取得し、分析精度のさらなる向上に取り組んでいます。



残留農薬分析の様子

海外グループ会社の品質管理・品質保証体制

2016年に国際事業本部内に設定されたグローバル品質保証部門(東京)は、海外グループ会社で守るべきグループ共通の品質管理基準(Kagome Best Manufacturing Practice : KBMP)を定め、海外グループ会社に展開する活動を継続的に進めています。また、品質保証のみならず、各社で取り組んでいる環境課題や原価低減などの技術課題の成果を把握し、横断的に共有、活用することで、グループ全体の品質保証レベルや生産性の向上を推進するとともに、海外事業におけるCO₂排出量の削減や水資源の保全などにも積極的に取り組んでいます。

海外グループ共通の品質管理基準 (KBMP) の展開と監査による検証・改善

KBMPの展開では、日本の考え方をただ現地に押し付けるのではなく、グローバル品質保証会議(後述)などを通して、海外グループ会社の改善事例などを共有し合い、お互いに品質を高める意識を醸成していくことに主眼を置いています。KBMPの導入初期では、異物混入に関する考え方や技術を海外グループ会社に展開し、品質管理レベルの向上に取り組まれました。続いて、商品設計由来の品質事故の未然防止活動や、品質事故が起きた場合を想定した対応マニュアルの共通ルール化を行いました。KBMPの定着によって、設計から販売に至るまでの各プロセスにおけるカゴメグループ全体の品質向上につながっています。

KBMPは既存の製造設備のみならず、新工場や新しく導入する製造設備にも設計段階から反映させています。

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



グローバル品質保証会議の開催

コロナ禍の影響により対面での開催を見合わせていたグローバル品質保証会議を2022年11月に東京で開催しました。米国、ポルトガル、オーストラリア、台湾、インドから、各グループ会社の経営陣や品質保証・製造責任者が集まり、各社の品質、生産、5S、安全、サステナビリティの取り組みなどについて、事例の共有や意見交換を行いました。また、外部講師を招いての未然防止トレーニング、ワークショップなどを行ったほか、長野県の富士見工場での中央制御室からの工程モニタリングシステムの見学や、野菜生活ファームでカゴメのカルチャーに触れる体験をしました。このような取り組みは、各グループ会社で切磋琢磨しながら品質マインドを向上させるだけでなく、生産や環境などの課題や目標達成に向けた視点を揃えていくことにもつながっています。



グローバル品質保証会議(未然防止トレーニング)の様子 (2022年11月、東京)

持続可能なサプライチェーンの構築

持続的にお客様に商品を届け続けるために、気候変動、水不足、労働力不足、原材料高騰などのリスクに対し、サプライチェーン全体の最適化に取り組んでいます。



環境・社会的に持続可能な責任ある調達

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。 [P.20](#)

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、安心・安全な原材料を安定的に調達するために、調達拠点の開発を進めています。

カゴメ CSR調達方針

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、「カゴメ 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・倫理の遵守や人権・労働、環境へ配慮した調達活動の推進を定めています。

安心・安全な原材料・商品の確保

- お客様に安心いただけるよう、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。

フェアな取引

- 品質・コスト・供給のほかに、技術力・提案力・環境への取り組み等を総合的に評価し、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、搾取に及ぼす取引はしません。

人権・労働・環境への配慮

- 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。
- 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。

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。

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。

カゴメ サプライヤー CSR行動指針

「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な事項である「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。「カゴメ サプライヤー CSR行動指針」の遵守に向けて、説明会などを通じた調達先への周知や、セルフチェックシートを活用した調達先の自己チェックや現地訪問を行い、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ます。



「カゴメ サプライヤー CSR行動指針」の詳細については、Webサイトをご覧ください。
[▶ https://www.kagome.co.jp/library/company/csr/supplier/pdf/supplier_csr_guidelines.pdf](https://www.kagome.co.jp/library/company/csr/supplier/pdf/supplier_csr_guidelines.pdf)

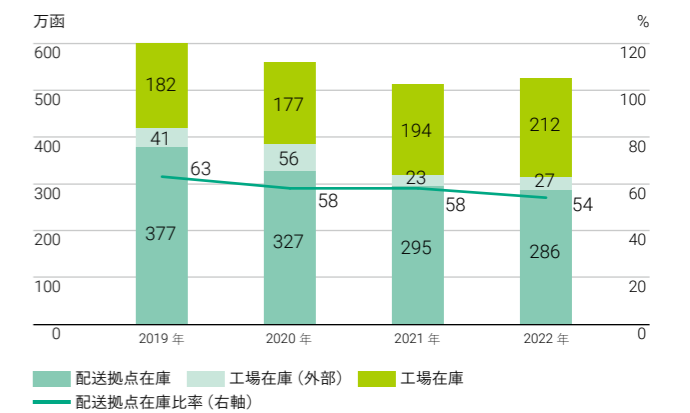
安定的な物流体制の構築

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、燃油価格の上昇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進めています。

容器ユニットマネジメントによる在庫管理と拠点在庫最適化の取り組み

2020年にスタートした「容器ユニットマネジメント」により、缶・紙容器・PETボトルなど、生産設備が共通の容器単位で販売計画と生産・在庫状況を可視化しました。生産から販売まで一貫した管理により、コロナ禍の需要変動に対して安定供給を実現しました。加えて、在庫を各工場・配送拠点の単位で計画・管理し、配送拠点の在庫を減らす取り組みを進めています。2022年は価格改定などによる需要変動への対応により、全体在庫は前年増となりましたが、保管コストの高い配送拠点の在庫を4%削減することで、保管料の上昇を抑え、物流費を適正化しました。

ドライ輸送製品在庫函数(年間平均)と配送拠点在庫比率推移



工場保管能力の向上

在庫水準の適正化と安定供給を両立させつつ、「コスト抑制」と「環境負荷低減」を実現できるSCM基盤の強化策の一つとして、工場保管能力の向上を図りました。日本にある5つの工場において、在庫スペースの拡大や保管効率の向上により、工場の保管能力が2020年比133%に増加しました。2021年にリニューアルした富士見工場では自動倉庫を新設し、工場の保管数拡大により輸送費や保管料などの物流コストの低減に加え、自動化により従業員の負荷軽減も実現しました。



大型棚の設置により在庫スペースを拡大した茨城工場の倉庫

COMMENT | 担当者の声

スマート物流の推進と進化

当社はサプライチェーンの多様性を武器に、多様なチャネルを通じてお客様に商品をお届けする「ネットワーク」を構築してきました。そのネットワークの多様性が当社固有の大切な資産であり、今後も磨き上げるべき強みであると考えています。

その進化のためには、SCM情報の整備、業務の標準化・高度化・リソースの最適化が必要不可欠であり、それがカゴメ版スマート物流の活動の第一歩だと考え、プロジェクト活動を推進中です。例えば、物流業務を委託しているF-LINE株式会社との間では、「受注情報」「売上見込」「在庫計画」といったSCM情報を共有することで「持続的な輸配送手段の確保」と「業務効率化」を企図しています。カゴメやF-LINE株式会社、サプライヤー様や得意先様を含めたサプライチェーンの最適化により、安定した商品の供給と社会的な物流課題の解決に貢献できるように全力で取り組んでいきます。



SCM本部
 サプライネットワーク部
志村 佳一

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



社外取締役
佐藤 秀美

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

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

カゴメは持続的成長を目指し、取り扱う農産物の種類を広げて多種多様な栄養成分

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

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



社外取締役(監査等委員)
遠藤 達也

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

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

大局的にみると食品事業という一つの事業において機能ごとに細分化・部門化して

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

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



社外取締役
荒金 久美

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

DXなど強化しなければならない領域も顕在化してきました。

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



社外取締役(監査等委員)
山神 麻子

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

この風土づくりには、性別・年齢・国籍といった属性の多様性や経験の多様性の尊重に加えて、一人ひとりの考え方の多様性を尊重することがカギになると考えています。同質的な組織には質の低い意思決定を招く集団浅慮のリスクがあり、また求める人材像

やリーダー像が変わらなければ多様な人材の活躍が妨げられかねないからです。一方で、多様な考え方が持ち込まれると、阿吽の呼吸がなりたらず、コミュニケーションに時間がかかったり不協和音が生じたりという不都合も生じ得ます。多様な人材が真に力を発揮できる組織になるためには、これらの違和感やストレスを乗り越え、目指す風土づくりに向けて考え方や行動を振り返り、変えていくことが重要です。そのためには、多様性の価値を深く議論し発信する経営陣の強い意志が必要です。社外取締役としてその議論を促進し、質を高められるよう努めていきます。

④ コーポレート・ガバナンスの基本方針

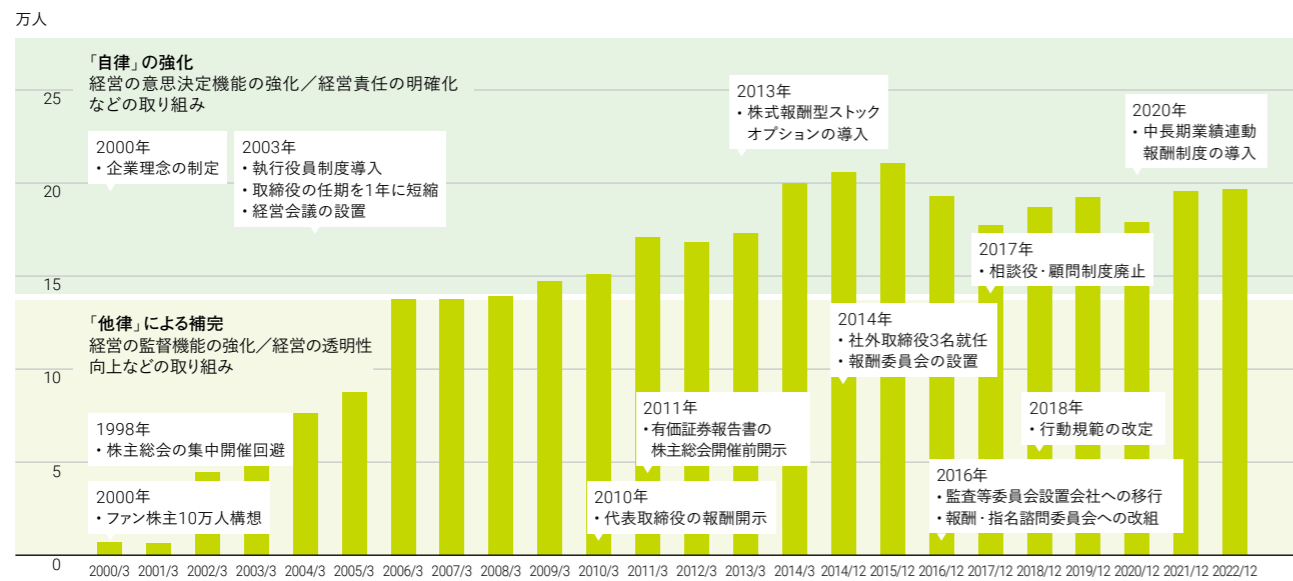
当社は、企業理念「感謝」「自然」「開かれた企業」に則り、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現を目指しており、そのためにコーポレート・ガバナンスを重要な経営課題であると認識しています。当社では、コーポレート・ガバナンスの基本を『「自律」のさらなる強化と『他律』による補完である』と考えています。これは、自らの意思で時代に適応するコーポレート・ガバナンスを構築することを

原則としながら「カゴメファン株主づくり」の推進や社外取締役の機能の活用などにより外部の多様な視点を取り入れていくことで、客観性や透明性を担保していくというものです。当社は、カゴメならではの個性や独自性を活かしつつ、ステークホルダーとの対話を図る中で、高度なアカウンタビリティを実現し、真の「開かれた企業」を目指していきます。

④ コーポレート・ガバナンスの歩みと株主数の推移

当社のコーポレート・ガバナンスの歩みは、創業者の思いを源流とする企業理念の一つ「開かれた企業」の実現に向けた取り組みであり、過去における株式公開や資本と経営の分離などから現在に至るまで、たゆみなく進化を続けています。

株主数

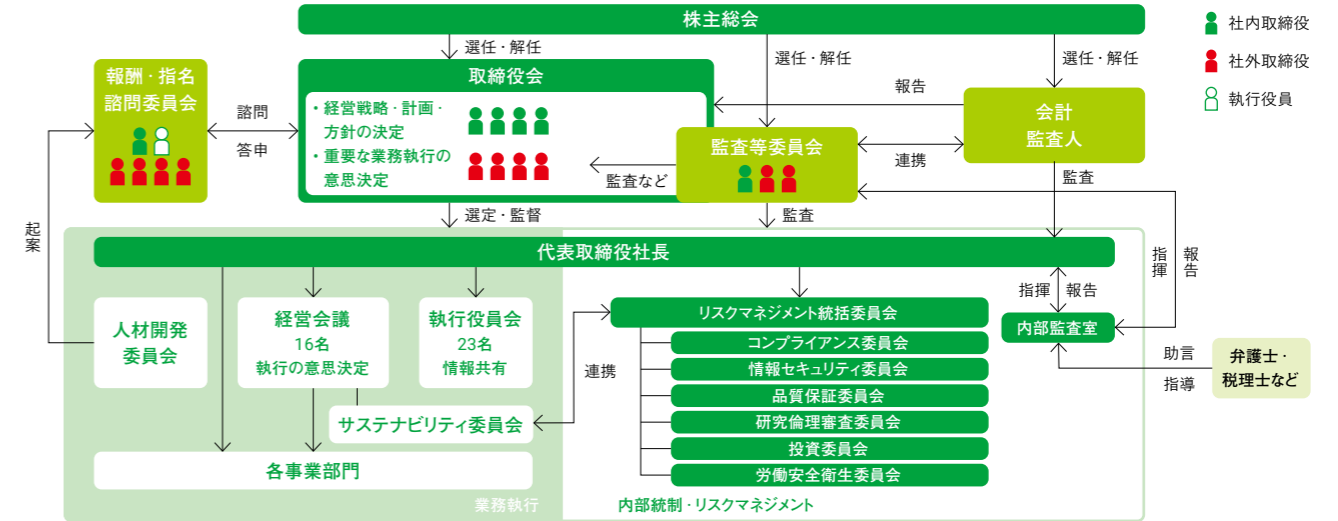


④ コーポレート・ガバナンス体制

当社は、監督と執行の機能分離を進め経営のスピードアップと経営責任の明確化に努めています。監査等委員設置会社であり、取締役会の主たる役割を経営戦略、経営方針の決定とその執行モニタリングと定め、その構成において、当社が独自に定める「社外取締役の独立性基準」を満たす社外取締役を3分の1以上選任することでアドバイス機能の充実と監督機能の強化を図り、その実効性を高めています。監査等委員会においては、常勤監査等委員を1名以上置くことを方針とし、内部統制システムを利用して取締役の業務執行の適法性、妥当性を監査しています。

取締役の指名や報酬については、独立社外取締役が半数以上を占める報酬・指名諮問委員会において、審議した内容を取締役会に諮り決定することで、客観性、公正性を高めています。業務執行については、執行役員制度のもと一定基準により執行の責任と権限を各部門に委任し、取締役会決議・報告事項の伝達、周知及び執行役員間の連絡、調整を図ることを目的に執行役員会を設置しています。また、社長のリーダーシップのもと、機動的かつ相互に連携して業務執行ができるよう経営会議を設置しています。経営会議において審議を行うことで適切なリスクテイクを可能とし、責任を明確にした上でスピーディーな意思決定を行っています。

コーポレート・ガバナンス体制図



取締役会のスキルマトリックス

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

取締役の選任方針

当社は、取締役会のアドバイス機能とモニタリング機能を最大限発揮することで中長期的な企業価値向上を実現させるために、取締役会の構成においては、知識・能力・経験といった面で多様性とバランスを確保しつつ、質の高い審議を行える適正な規模を考えます。また、経営環境に応じて社内社外の構成、独立性、具体的な経験や専門分野、性別、国籍などを考慮し、報酬・指名諮問委員会での審議を経て、取締役会において選任候補を選出します。取締役会の構成については、3分の1以上の独立社外取締役を選任します。現在、取締役会は取締役(監査等委員である取締役を除く)5名、監査等委員である取締役3名の8名で構成されており、そのうち4名

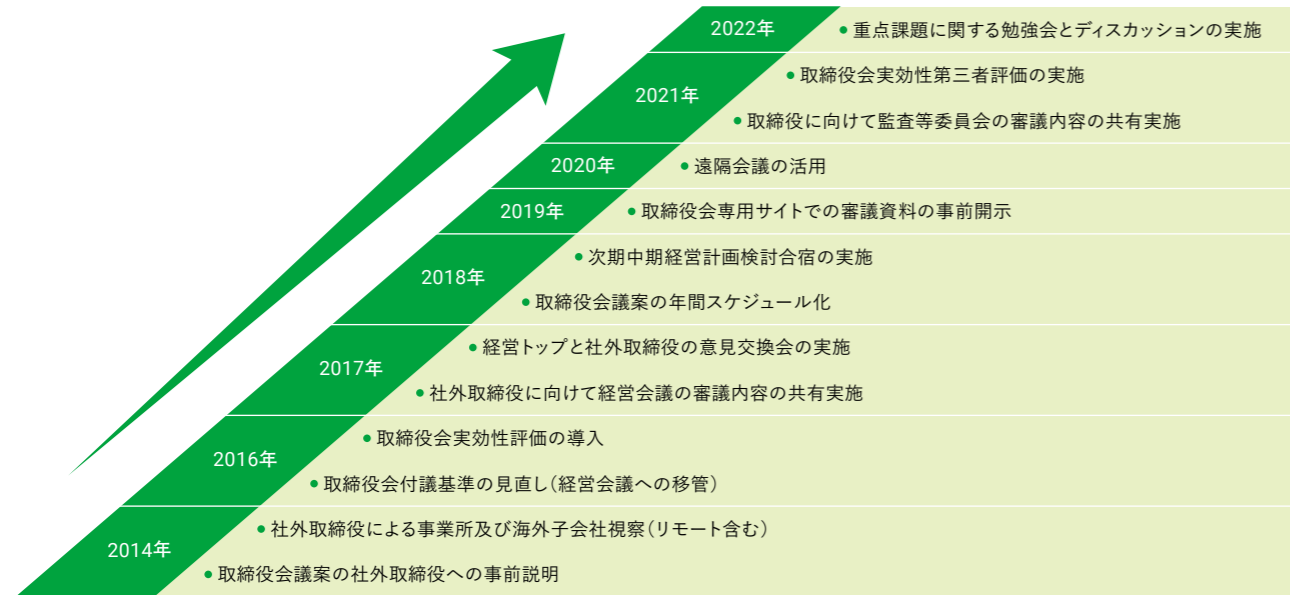
が独立社外取締役です。社外取締役は多様な経歴を有し、また、当社の中長期ビジョンに掲げるダイバーシティ経営、経営のグローバル化、食による健康寿命の延伸のために豊富な経験と知見を有しています。長期ビジョンとして、2040年頃には役員を含め女性比率を50%にすることを掲げており、取締役会についても早期達成を目指します。

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

📌 取締役会の実効性評価

取締役会活性化のための継続的な取り組み（年次は開始年度）

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



取締役会の実効性評価の結果

当社は、2016年度以降、毎年1回取締役会の実効性評価を実施しており、2022年度は10月に取締役を対象に取締役会の実効性に関する評価を実施しました。2022年度におけるその結果の概要は、以下の通りです。

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

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

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

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

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

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



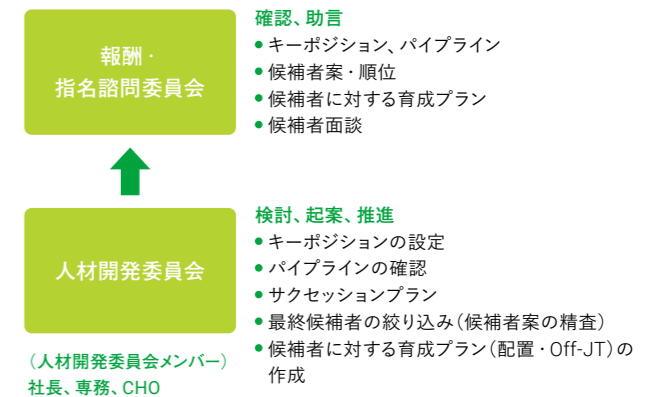
📌 サクセッションプラン

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

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

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

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、基本報酬及び業績に連動した業績連動報酬によって構成されており、役位別にその構成割合を定めています。

報酬・指名諮問委員会

開催年度	主な審議内容
2022	第1回 <ul style="list-style-type: none"> 1. 2021年度役員賞与について(審議事項) 2. 役員人事について(審議事項) 3. 委員会体制について(審議事項) 4. 2019年度分ストックオプションの確定について(報告事項)
	第2回 <ul style="list-style-type: none"> 1. 2022年度役員報酬について(審議事項) 2. BIP信託型株式報酬の信託継続について(審議事項) 3. 海外CEO報酬について(審議事項)
	第3回 <ul style="list-style-type: none"> 1. 2022年10月の役員人事について(審議事項) 2. 2023年度以降の取締役体制について(審議事項)
	第4回 <ul style="list-style-type: none"> 1. 2022年10月の役員人事について(審議事項) 2. 取締役のサクセッションプランについて(審議事項)
	第5回 <ul style="list-style-type: none"> 1. 市場報酬サーベイ結果について(報告事項)
	第6回 <ul style="list-style-type: none"> 1. 役員人事について(審議事項) 2. 2023年度報酬・指名諮問委員会スケジュールについて(審議事項)
2023	第1回 <ul style="list-style-type: none"> 1. 2022年度役員賞与について(審議事項) 2. 役員人事について(審議事項) 3. 役員賞与の検討について(審議事項) 4. 役員人事について(審議事項) 5. サクセッションプランについて(審議事項) 6. 委員会体制について(審議事項) 7. スキルマトリックスについて(審議事項)
	第2回 <ul style="list-style-type: none"> 1. 2023年度役員報酬について(審議事項) 2. 海外CEO報酬について(審議事項) 3. サクセッションプランについて(審議事項)

🔍 取締役会の報酬

取締役の報酬

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

※ 社外取締役を除きます。当社は2016年3月25日付で監査等委員会設置会社に移行しています。

役員ごとの報酬などの総額[※]

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

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

役位別報酬比率

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

役位別固定報酬額(取締役監査等委員及び社外取締役除く)

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

業績連動報酬の算定方法

各役員の業績連動報酬は、下記の算式により算出しています。

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

※1 「会社業績支給係数」とは、会社業績指標の達成率を評価する「会社業績評価」の結果です。当社は、会社業績指標として①「対予算事業利益額」②「対前年度連結売上収益額」③「対予算親会社の所有者に帰属する当期利益額」の3つの指標を設定しています。

①対予算事業利益額

当社では、2019年度の国際財務報告基準(IFRS)の任意適用に伴い、会社業績評価に関わる重要な連結経営の判断軸として期初予算に対する「事業利益額」の実現性(達成度)を会社業績指標の一つとして設定しました。具体的には、期初予算に対しての実績額の達成比率を係数としています。2022年度の予算額に対する実績額の達成比率は96%となりました。

②対前年度連結売上収益額

当社では、目指す継続的成長を実現する上での判断軸の一つとして「連結売上収益額」を2つ目の経営指標として設定しました。具体的には、前年度実績額に対しての実績額の達成比率を係数としています。2022年度の前年度実績額に対する実績額の達成比率は108%となりました。

③対予算親会社の所有者に帰属する当期利益額

当社では、株主への価値を創出し続け、より高い貢献を実現できるよう、最終利益である「親会社の所有者に帰属する当期利益」を3つ目の経営指標として設定しました。具体的には、期初予算に対しての実績額の達成比率を係数としています。2022年度の予算額に対する実績額の達成比率は104%となりました。

※2 「個人業績支給係数」とは、各役員の個人業績指標に対する成果・貢献を評価する「個人業績評価」の結果です。個人業績指標は、全社課題、部門課題に対する貢献度を測る指標であり、具体的にはKPI(Key Performance Indicator)として、役員別に設定しています。

業績指標であるKPIの内容及び進捗については、全社に公開・周知することにより、その透明性と納得性を高める工夫を行っています。

短期業績連動報酬:現金賞与

短期業績連動報酬である単年度の現金賞与は、下記の算式により算出しています。

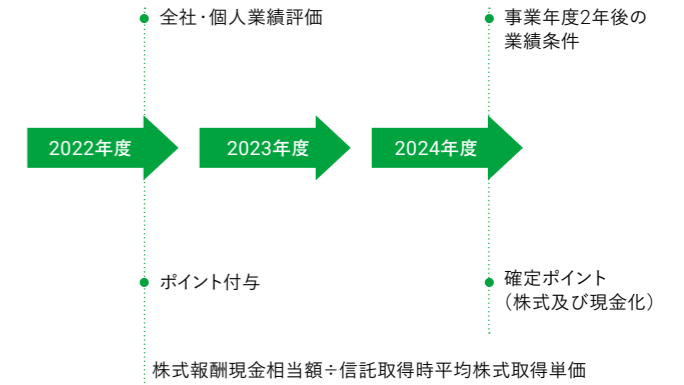
- 現金賞与 = 単年度業績連動報酬総額 × 業績連動報酬総額における現金賞与割合

中長期業績連動報酬: BIP信託

当社は、株主価値との連動性が高く、かつ透明性の高い中長期にかかる業績連動報酬として、2020年度よりBIP信託を導入しました。BIP信託においては、単年度の業績評価に基づいて決定された株式報酬現金相当額に、信託取得時の平均株式取得単価を適用し、ポイントの割当を行います。その後、事業年度2年経過した時点での全社業績指標(連結売上収益事業利益率)の達成度に応じて、ポイントを確認し、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犯す行為があると判断された場合、支給済の現金賞与及び株式報酬の全額または一部の返還、及び、支給前の株式報酬の支給を取り止めることのできるクローバック・マルス条項を2022年4月1日より導入しました。対象は、取締役及び執行役員(当社経営を担う「役員」としての役割、及び処遇を有する者)の現金賞与及び株式報酬(業績連動賞与)とします。

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

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

グループガバナンスの強化

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

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

政策保有株式

保有の意義が希薄と考えられる政策保有株式については、できる限り速やかに処分・縮減していく基本方針です。毎年、政策保有の意義、経済合理性などを検証し、保有継続の可否、保有株式数を見直します。経済合理性の検証は、直近事業年度末における各政策保有株式の金額を基準とし、同事業年度において当社利益に寄与した金額の割合を算出し、その割合が当社の単体5年平均ROAの概ね2倍を下回る場合、また、簿価から30%以上時価下落した銘柄及び

年間取引高が1億円未満である銘柄についても、売却検討対象とします。これらの基準のいずれかに抵触した銘柄については、毎年、取締役会で売却の是非に関する審議を行い、売却する銘柄を決定し、一部保有株式を売却しています。

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

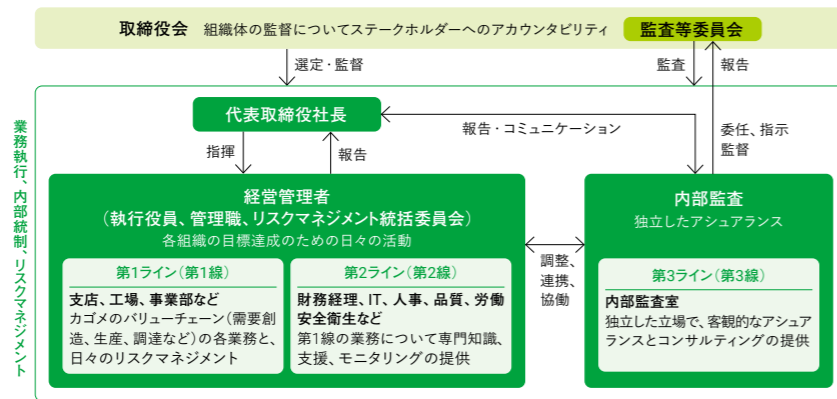
内部統制

3ラインモデルに沿った取り組み

カゴメグループは、中期経営計画の実現に向けて国内外で事業拡大しているため、内部統制についてもグローバルスタンダードである「3ラインモデル」に沿った取り組みをグループ全体で進めています。「3ライン」を作ることで、「同一部署が同時に担うべきでない機

能を適切に分離・配分し、組織内の相互牽制を利かせることができる」「各機能の責任の所在を明確にし、全社最適の対応が可能になる」などのメリットがあります。

3ラインモデル図



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

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

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

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

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

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/](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

多くの株主の皆様が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

多くの株主の皆様が目企業活動や経営成績についてご評価いただくことが、経営監視機能の強化につながると考え、2001年から「ファン株主10万人づくり」に取り組んできました。その結果、2005年9月末に株主数が10万人を超え、現在は約19万人となっています。今後も、株主の皆様から頂いた貴重なご意見・ご要望を企業活動に適切に反映させていきます。

コンプライアンス

行動規範の改定

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

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

コンプライアンス推進体制

カゴメグループでは、代表取締役社長を議長とするリスクマネジメント統括委員会のもとに、コンプライアンスを管掌する役員を委員長とする「コンプライアンス委員会」を設置し、コンプライアンスの推進やモニタリング状況の確認などを行っています。検討結果については、リスクマネジメント統括委員会などを通じて経営会議メンバーへ報告がなされています。委員会事務局である法務部門が中心となり、日々コンプライアンスを推進しています。国内カゴメグループでは職場での違法行為（ハラスメントや贈収賄などの腐敗を含む）や、そのおそれがある行為などについての相談や通報のための制度「カゴメコンプライアンスホットライン」を外部法律事務所内に設置しています。

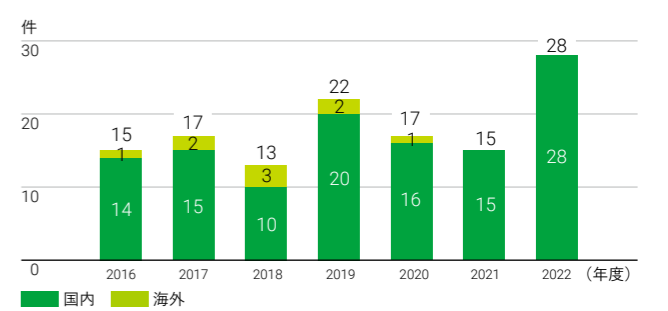
今後もこれらの制度を適切に運用していくことで、違法行為の未然防止、早期発見に努めます。

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

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

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化し、類似事案の再発防止を図っています。2022年度は28件の相談・通報があり、解決にあたりました。

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



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。

コンプライアンス徹底のための取り組み

カゴメグループでは「カゴメグループコンプライアンス実施規則」を制定し、前述した「コンプライアンス委員会」のもと、事務局である法務部門が中心となって、カゴメグループのコンプライアンスの徹底を図っています。活動としては、コンプライアンスに関連する案件の事前チェック、贈収賄防止や人権への配慮を含むコンプライアンス関連情報の発信のほか、新入社員研修や新任管理職を対象とした集合研修、eラーニングを通じた啓発、ケーススタディ、グループディスカッションを取り入れたコンプライアンス社内講座などを継続的に実施しています。

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

① リスクマネジメント基本方針

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

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

カゴメグループリスクマネジメント方針

私たちは「トマトの会社から野菜の会社」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。

② 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/](https://www.kagome.co.jp/company/ir/data/statutory/)

③ リスクマネジメント活動

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



① リスク顕在化の予防

i) 基本枠組み

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

- **戦略リスク**：中長期的な経営戦略を踏まえ、重大な影響が認められるものとして当社が指定するリスク
- **社会・環境リスク**：社会・経済環境や自然災害などの外部要因によるリスクのうち、特に顕在化した場合には不可抗力であるとして一般的に認識されるもの
- **オペレーショナルリスク**：戦略リスク、社会・環境リスクを除く全てのリスク

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

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

		Plan： 対応／計画の決定	Do：実施	Check： 進捗・対応状況確認、評価	Action： リスク対応の是正・改善
会社の 重点リスク課題	戦略リスク	経営会議： 戦略リスクの指定、 重点リスク課題の決定	各組織： 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

ii) 2023年度の「会社としての重点リスク課題」

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

重点リスク課題	内容
1 経営戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・ 予算と実績の乖離の発生による利益の悪化 ・ 新規事業・M&Aの失敗や遅れによる業績悪化、収益機会の喪失
2 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
3 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
4 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
5 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
6 天災・不可抗力	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地震などの災害や感染症などによる事業活動の停滞(BCP) ・ 異常気象による原材料調達の滞り
7 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、社外秘情報の漏洩
8 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
9 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、種子の異品種混入(コンタミネーション)、非食品に関する品質検査の不備などによる、品質不良品の出荷や健康被害及び賠償責任にかかる費用の発生の可能性
10 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・原料不足などによる原材料の不足 ・ 自動倉庫、物流システムの障害などによる生産や出荷の滞り
11 法令・規律違反、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 ・ 人権問題(強制労働、ハラスメントなど)による、訴訟の発生や退職者の増加

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。

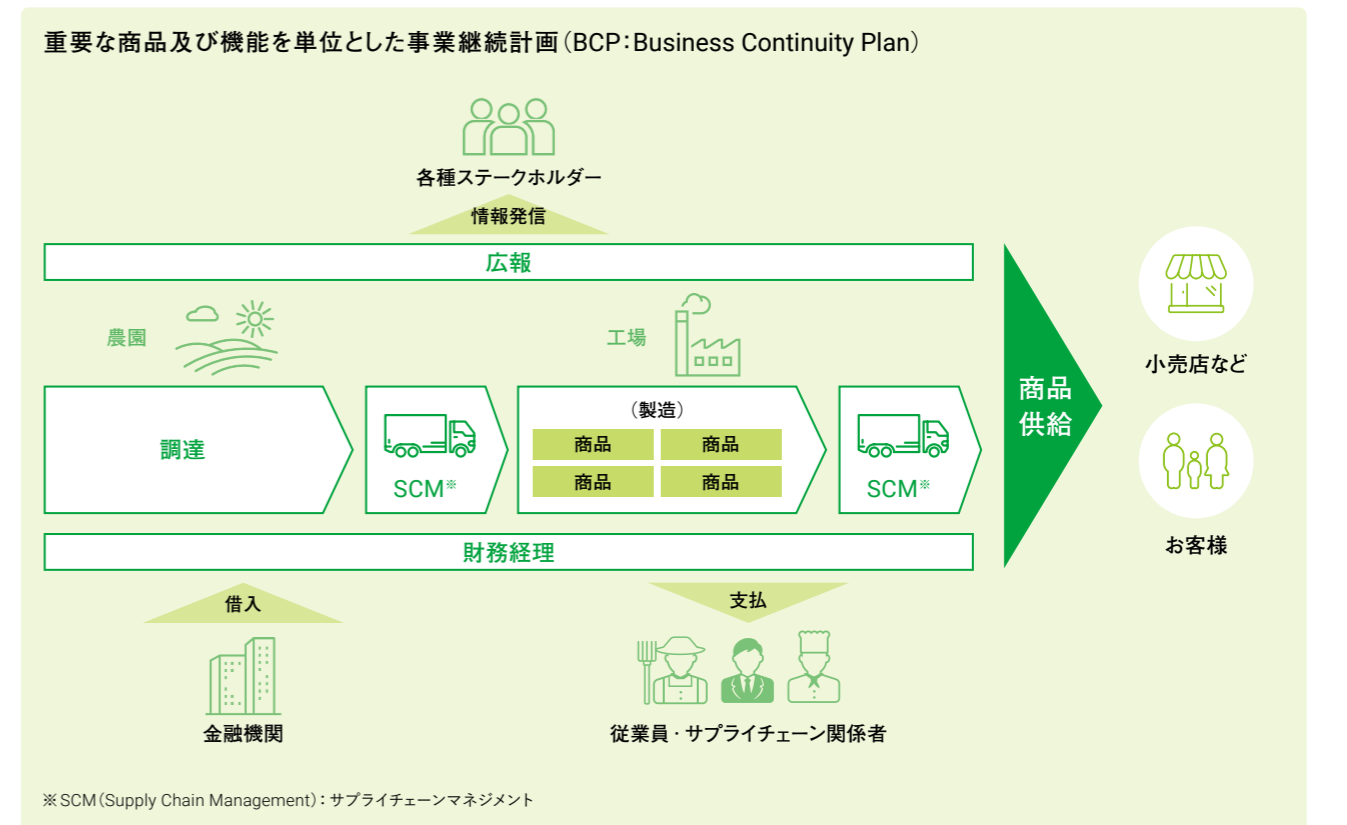
ii) 事業継続計画(BCP:Business Continuity Plan)

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の機能と考えられるためです。

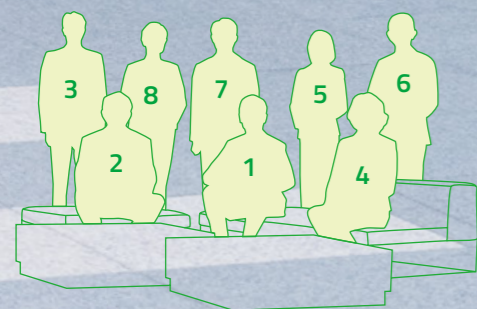
こうした事業継続計画により、緊急時においてもカゴメの事業活動を継続し、または停止からの速やかな復旧を行い、企業価値の保全を図ります。



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。



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)

3 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 あらかね くみ
荒金 久美 (1956年7月4日生)

社外取締役
独立

1981年 (株)小林コーサー(現(株)コーサー)入社
1997年 東京大学 博士号(薬学)取得
2002年 (株)コーサ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 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 監査等委員
報酬・指名諮問委員

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

2 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
2017年 当社生産調達本部長
2019年 当社常務執行役員
2020年 当社専務執行役員
2021年 当社取締役専務執行役員(現任)

4 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 こだま ひろひと
児玉 弘仁 (1959年3月22日生)

取締役常勤監査等委員
監査等委員

1981年 当社入社
2003年 当社経営企画室長
2006年 当社執行役員
2008年 当社取締役執行役員
2008年 当社総合研究所長
2011年 当社取締役常務執行役員
2013年 当社アジア事業カンパニーCEO
2015年 当社シェアードサービス準備室長
2016年 当社業務改革担当 兼 カゴメアクシス(株)代表取締役社長
2018年 ダイナパック(株)社外監査役
2018年 当社取締役監査等委員(現任)
2021年 ダイナパック(株)社外取締役(監査等委員)(現任)

8 やまがみ あきこ
山神 麻子 (1970年1月1日生)

社外取締役監査等委員
独立 監査等委員

1999年 弁護士登録、
太陽法律事務所(現ボールヘイスティングス法律事務所)入所
ウォルト・ディズニー・ジャパン(株)出向
2005年
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)

決算期(年度)	2012	2013	2014 ^{※1}	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2020	2021	2022
	日本基準							IFRS				
損益状況(単位:百万円)												
売上高/売上収益	196,233	193,004	159,360	195,619	202,534	214,210	209,865	184,595	180,849	183,041	189,652	205,618
研究開発費	3,009	3,084	2,566	3,240	3,219	3,346	3,557	3,555	3,525	3,557	3,796	4,090
広告宣伝費	7,053	6,918	5,319	4,671	5,086	5,977	6,109	6,110	5,150	6,872	7,509	7,424
事業利益	—	—	—	—	—	—	—	12,400	12,304	13,599	14,138	12,808
事業利益率(%)	—	—	—	—	—	—	—	6.7	6.8	7.4	7.5	6.2
営業利益	9,278	6,775	4,328	6,723	10,946	11,968	12,000	12,228	14,079	10,682	14,010	12,757
営業利益率(%)	4.7	3.5	2.7	3.4	5.4	5.6	5.7	6.6	7.8	5.8	7.4	6.2
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	6,480	5,105	4,366	3,441	6,764	10,100	11,527	8,998	10,198	7,425	9,763	9,116
財政状況(単位:百万円)												
総資産/資産合計	168,965	183,621	203,413	208,885	219,804	195,737	193,612	199,826	201,179	224,913	215,208	225,372
純資産/資本合計	104,432	113,023	124,566	126,344	97,991	105,853	104,843	103,363	111,386	112,651	119,542	121,792
有利子負債	24,004	31,088	35,904	37,419	74,538	37,168	37,302	39,625	38,020	55,295	36,520	44,851
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	7,407	△1,073	1,753	12,039	18,824	16,598	10,130	10,722	12,224	20,442	14,796	4,635
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,781	△3,941	△7,110	△11,023	△18,576	17,271	△299	△299	△9,267	△3,398	△14,162	△9,457
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,050	2,322	1,793	1,555	6,904	△40,761	△1,083	△1,675	△5,068	12,104	△27,652	△5,512
フリー・キャッシュ・フロー	△1,417	△12,661	△4,269	△4,011	10,442	21,588	1,574	10,423	2,956	17,043	634	△4,821
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	65.15	51.39	44.01	34.64	68.30	114.03	130.03	101.50	114.89	83.73	109.37	105.11
1株当たり純資産/ 1株当たり親会社所有者帰属持分	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	1,328.36	1,383.50
1株当たり年間配当金	20.0	22.0	16.5	22.0	24.5	30.0	40.0	40.0	35.0	36.0	37.0	38.0
主な経営指標(単位:%)												
自己資本比率/親会社所有者帰属持分比率	60.1	59.1	58.8	57.2	42.1	52.1	52.5	50.2	53.9	49.3	54.6	52.8
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)	6.7	4.9	3.8	2.9	6.4	10.4	11.3	9.0	9.8	6.8	8.5	7.7
総資産経常利益率/ 資産合計事業利益率(ROA)	6.3	4.3	2.6	3.4	5.3	6.1	6.2	6.2	6.1	6.4	6.4	5.8
配当性向	30.7	42.8	37.5	63.5	35.9	26.3	30.8	39.4	30.5	43.0	33.8	36.2
純資産配当率/ 親会社所有者帰属持分配当率(DOE)	2.1	2.1	1.4	1.8	2.2	2.7	3.5	3.5	3.0	2.9	2.9	2.8
非財務情報												
従業員数 ^{※2} (人)	2,209	2,349	2,368	2,569	2,621	2,456	2,504	2,504	2,599	2,684	2,822	2,818
エネルギー使用量 ^{※3} (千GJ)	1,297	1,289	1,329	1,336	1,380	1,376	1,334	1,334	1,204	1,226	1,188	1,148
水使用量 ^{※3} (千t)	3,627	3,945	3,850	3,828	3,628	3,442	3,247	3,247	3,137	3,131	3,087	3,101
CO ₂ 排出量 ^{※3※4} (t)	65,454	62,777	64,693	63,968	66,499	66,599	64,839	64,839	57,878	59,513	57,515	55,040

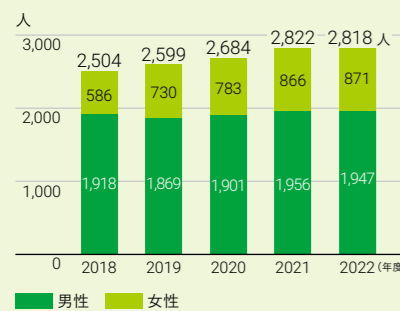
※1 2014年度は事業年度変更に伴い、2014年4月1日～12月31日までの9ヶ月間となっています。

※2 対象範囲はカゴメグループ。

※3 対象範囲はカゴメ株式会社+国内グループ会社。

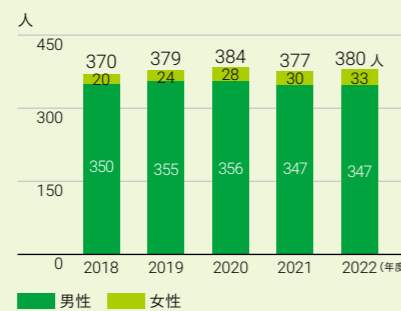
※4 CO₂計算値における電気換算係数は社内管理固定係数: 0.421kg-CO₂/kWhを使用。

従業員数(連結)



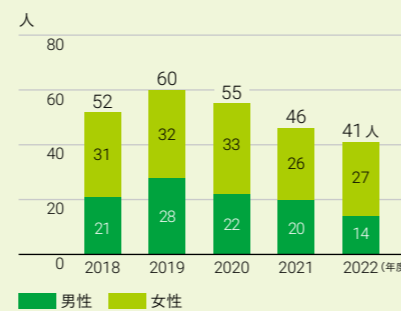
※ 対象範囲はカゴメグループ

管理職数(国内)



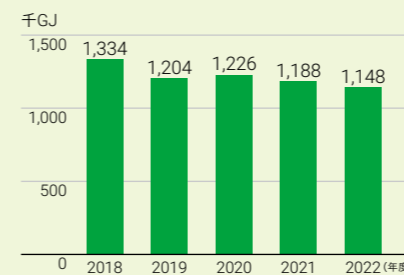
※ 対象範囲はカゴメ株式会社及びカゴメアクセス株式会社

新入社員採用数

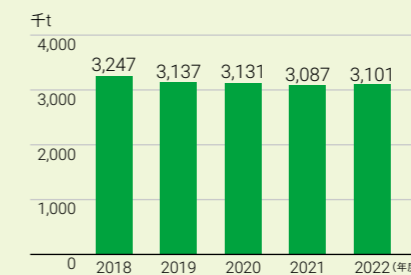


※ 対象範囲はカゴメ株式会社

エネルギー使用量

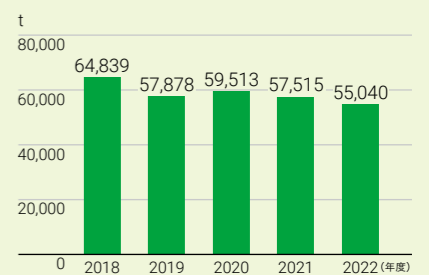


水使用量



※ 水使用量については、集計方法を見直したため、過年度についても当該変更に基づき遡及して作成した数値を表示しています。

CO₂排出量



※ CO₂排出量については、毎年第三者機関による検証報告書を取得しております。2022年度のデータは第三者検証前の数値であり、検証後の数値はCSRサイトで公開します。

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 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	31,231	21,390
営業債権及びその他の債権	41,657	45,487
棚卸資産	47,150	57,565
未収法人所得税	189	410
その他の金融資産	1,257	1,697
その他の流動資産	1,999	2,611
流動資産合計	123,485	129,162
非流動資産		
有形固定資産	60,193	61,779
無形資産	3,351	3,220
その他の金融資産	15,212	16,203
持分法で会計処理されている投資	7,873	9,141
その他の非流動資産	3,141	3,626
繰延税金資産	1,950	2,237
非流動資産合計	91,723	96,209
資産合計	215,208	225,372
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	35,244	35,486
借入金	26,436	34,604
未払法人所得税	2,530	1,923
その他の金融負債	948	849
その他の流動負債	7,751	7,449
流動負債合計	72,911	80,313
非流動負債		
長期借入金	7,824	8,346
その他の金融負債	3,225	3,520
退職給付に係る負債	5,963	5,590
引当金	1,162	1,155
その他の非流動負債	1,122	1,084
繰延税金負債	3,456	3,567
非流動負債合計	22,754	23,266
負債合計	95,666	103,580
資本		
資本金	19,985	19,985
資本剰余金	22,799	22,836
自己株式	△14,810	△22,543
その他の資本の構成要素	5,355	8,084
利益剰余金	84,235	90,708
親会社の所有者に帰属する持分	117,565	119,071
非支配持分	1,977	2,720
資本合計	119,542	121,792
負債及び資本合計	215,208	225,372

連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 自 2021年1月1日 至 2021年12月31日	当連結会計年度 自 2022年1月1日 至 2022年12月31日
売上収益	189,652	205,618
売上原価	120,121	134,481
売上総利益	69,531	71,136
販売費及び一般管理費	55,809	59,232
持分法による投資損益(△は損失)	416	904
その他の収益	675	713
その他の費用	802	765
営業利益	14,010	12,757
金融収益	592	903
金融費用	722	1,103
税引前利益	13,880	12,557
法人所得税費用	3,897	2,790
当期利益	9,983	9,766
当期利益の帰属		
親会社所有者	9,763	9,116
非支配持分	220	650
合計	9,983	9,766
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	109.37	105.11
希薄化後1株当たり当期利益(円)	109.18	104.91

(注)売上総利益から事業利益への調整表

売上総利益	69,531	71,136
販売費及び一般管理費	55,809	59,232
持分法による投資損益(△は損失)	416	904
事業利益[※]	14,138	12,808

※ 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います。

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 自 2021年1月1日 至 2021年12月31日	当連結会計年度 自 2022年1月1日 至 2022年12月31日
当期利益	9,983	9,766
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	△0	399
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	△362	806
持分法適用会社のその他の包括利益持分	△44	△1
合計	△407	1,205
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	1,625	2,278
ヘッジコスト	△1	△1,067
在外営業活動体の換算差額	1,902	2,737
持分法適用会社のその他の包括利益持分	6	12
合計	3,532	3,960
その他の包括利益合計	3,124	5,165
当期包括利益	13,108	14,932
当期包括利益の帰属		
親会社所有者	12,731	14,139
非支配持分	376	792
合計	13,108	14,932

連結キャッシュ・フロー計算書

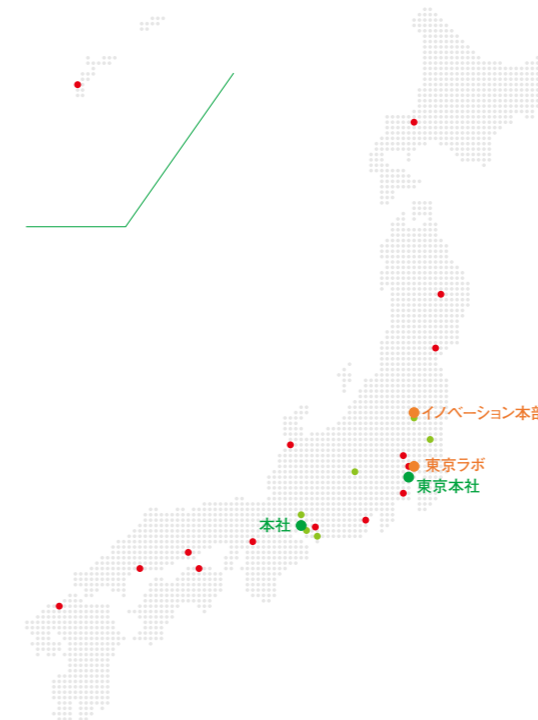
(単位:百万円)

	前連結会計年度 自 2021年1月1日 至 2021年12月31日	当連結会計年度 自 2022年1月1日 至 2023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	13,880	12,557
減価償却費及び償却費	7,495	8,282
受取利息及び受取配当金	△367	△438
支払利息	332	554
持分法による投資損益(△は益)	△416	△904
有形固定資産及び無形資産除売却損益(△は益)	61	97
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	△968	△2,771
棚卸資産の増減額(△は増加)	△3,226	△7,575
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	3,127	638
その他	△401	△1,462
小計	19,517	8,978
利息及び配当金の受取額	333	446
利息の支払額	△508	△529
法人所得税等の支払額	△4,545	△4,260
営業活動によるキャッシュ・フロー	14,796	4,635
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)	△14,823	△9,878
有形固定資産の売却による収入(投資不動産含む)	532	259
関係会社株式及び出資金の取得による支出	△65	—
その他の金融資産の取得による支出	△41	△536
その他の金融資産の売却及び償還による収入	260	563
その他	△24	134
投資活動によるキャッシュ・フロー	△14,162	△9,457
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)	△23,145	6,319
長期借入による収入	2,777	1,044
長期借入金の返済による支出	△673	△1,036
リース負債の返済による支出	△812	△743
配当金の支払額	△3,219	△3,278
自己株式の純増減額(△は増加)	△2,500	△7,786
非支配持分への配当金の支払額	△91	△72
非支配持分への子会社持分売却による収入	14	—
非支配株主からの払込による収入	—	100
非支配持分からの子会社持分取得による支出	—	△58
財務活動によるキャッシュ・フロー	△27,652	△5,512
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△27,018	△10,334
現金及び現金同等物の期首残高	56,768	31,231
現金及び現金同等物に係る為替変動による影響	1,480	493
現金及び現金同等物の期末残高	31,231	21,390

会社概要

2023年3月31日現在

商号	カゴメ株式会社	資本金	19,985百万円
創業	1899年(明治32年)	従業員数	2,818名(連結)
設立	1949年(昭和24年)	事業所	本社、東京本社、1支社、8支店、6営業所、6工場、イノベーション本部、東京ラボ
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	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	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		



- **支社・支店・営業所**
- | | | |
|--------|-------|-------|
| 北海道支店 | 関信越支店 | 中四国支店 |
| 東北支店 | 名古屋支店 | 岡山営業所 |
| 北東北営業所 | 静岡営業所 | 四国営業所 |
| 東京支社 | 北陸営業所 | 九州支店 |
| 神奈川支店 | 大阪支店 | 沖縄営業所 |
- **工場**
- | | | |
|-------|-------|------|
| 上野工場 | 富士見工場 | 茨城工場 |
| 小坂井工場 | 那須工場 | 小牧工場 |

📍 主な当社グループ企業

国内関係会社

- ・カゴメアグリフレッシュ株式会社(東京都中央区)
- ・響灘菜園株式会社(福岡県北九州市)
- ・いわき小名浜菜園株式会社(福島県いわき市)
- ・カゴメアクセス株式会社(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 デラウェア州)
- ・Holding da Industria Transformadora do Tomate, SGPS S.A. (HIT)(ポルトガル パルメラ市)
- ・DXAS Agricultural Technology LDA(ポルトガル リスボン市)
- ・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)

株式情報

2022年12月末時点

株式の状況

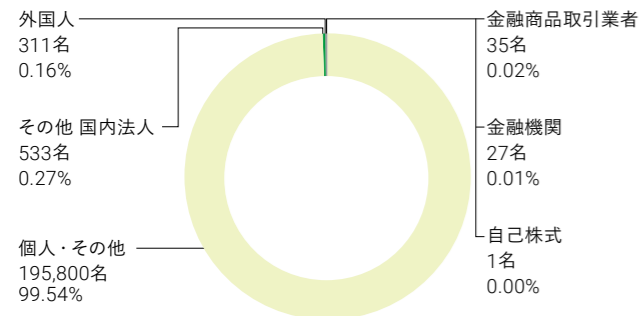
発行済株式の総数 94,366,944株
 発行可能株式総数 279,150,000株
 単元株式数 100株
 株主数 196,707名

大株主

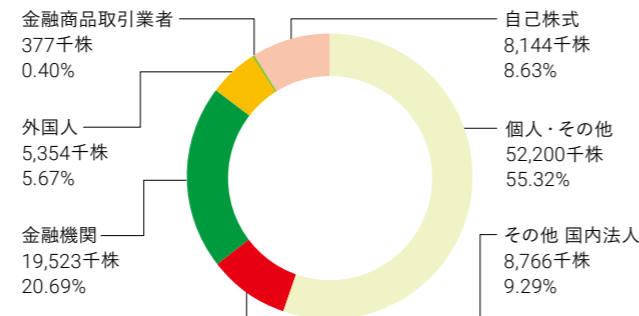
大株主名	当社への出資状況	
	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	14,343	16.63
ダイナパック株式会社	4,379	5.07
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,889	4.51
蟹江利親	1,412	1.63
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	1,100	1.27
蟹江英吉	982	1.13
カゴメ取引先持株会	978	1.13
カゴメ社員持株会	949	1.10
佐野真一	836	0.97
川口久雄	644	0.74
計	29,515	34.18

株式分布状況

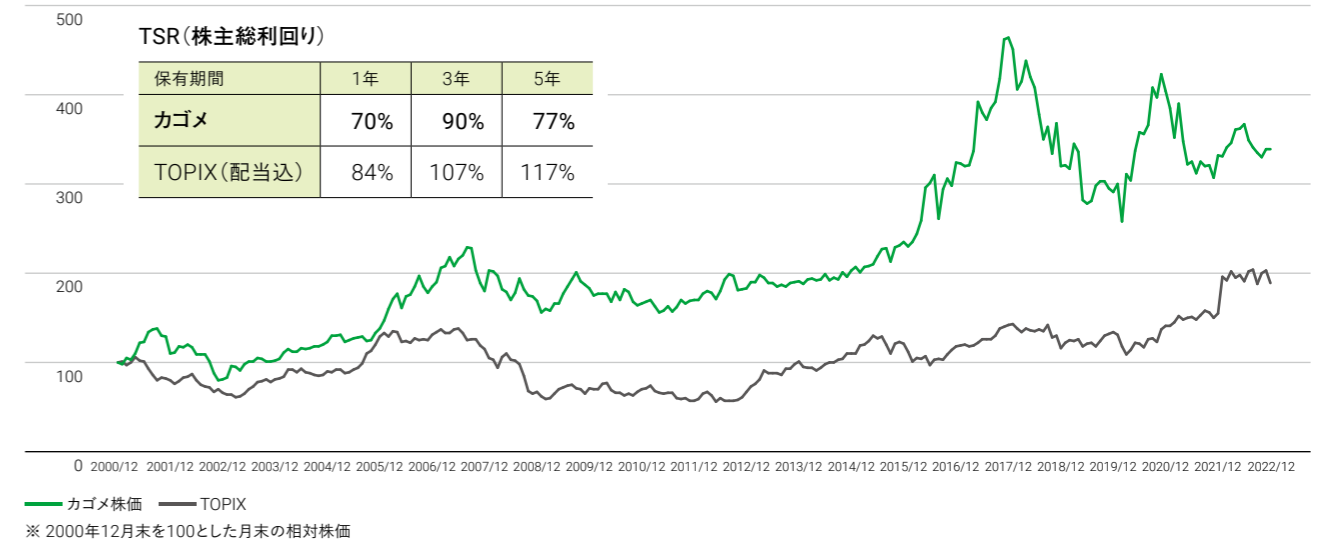
所有者別分布状況



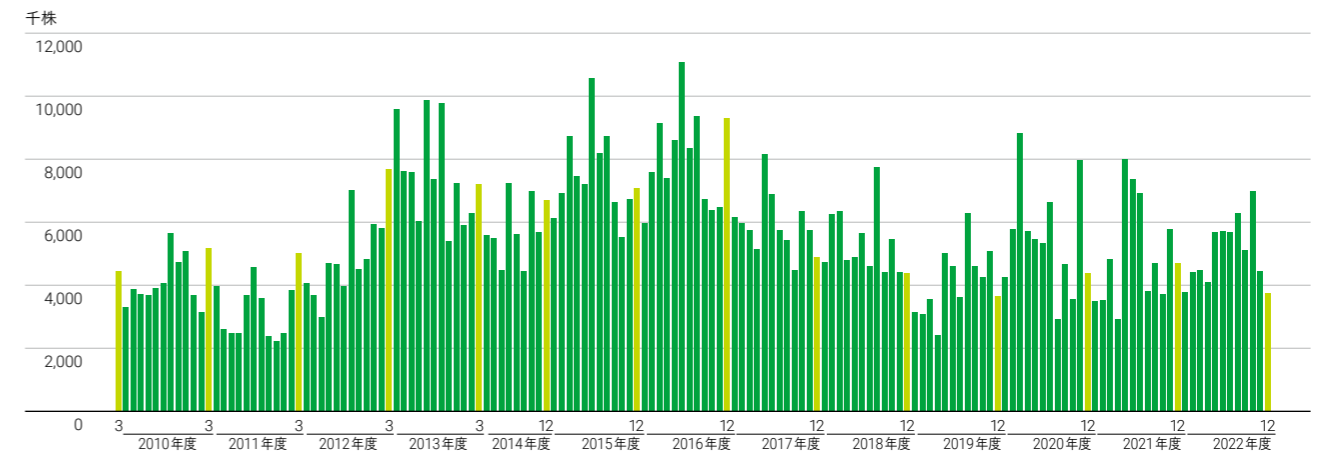
株式数別分布状況



株価推移 当社株価とTOPIX(東証株価指数)



出来高の推移



株主数の推移

