



カゴメ株式会社  
統合報告書 2024

**KAGOME**

**KAGOME  
INTEGRATED REPORT  
統合報告書**

**2024**

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 2024

## Theme

農から価値を形成するバリューチェーンと  
それを支える人材

## Point

世界に広がるユニークなバリューチェーンの強み  
持続可能な農業の実現に向けた新たな挑戦

## CONTENTS カゴメ株式会社 統合報告書2024

### Section 1 カゴメの価値観

01 KAGOME PHILOSOPHY

### Section 2 トップメッセージ

03 TOP MESSAGE

09 CFO/CRO MESSAGE

### Section 3 カゴメ独自のバリューチェーン

11 カゴメグループの価値創造の歩み

農からの価値形成を目指して

13 カゴメの価値創造プロセス

15 農から価値を形成するグローバルバリューチェーン

— 品種開発・栽培

— 生産(一次加工・二次加工)

— 商品開発・需要創造

23 事業概況

### Section 4 企業価値向上へ向けた考え方

25 企業価値向上へ向けた取り組み

27 第3次中期経営計画の進捗

29 Special Feature

持続可能なトマト加工事業の構築により

国際事業のさらなる成長を目指す

31 M&A

33 財務(連結)・非財務ハイライト

35 財務・非財務10ヶ年データ

37 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

43 サステナビリティガバナンス

47 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

— 安心・安全な商品の提供

— 多様性の尊重・人的資本の拡充

— Special Feature 人材強化への取り組み

— ブランド価値を高めるカゴメの健康経営

— 人権の尊重

— 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

65 社外取締役座談会

69 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

77 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

81 役員一覧

### Section 7 財務パフォーマンス／企業情報

83 連結財務諸表

86 会社概要

87 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今まで、事業を通し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に、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。

なお、本報告書は代表取締役社長をはじめ経営層が積極的に制作に参画しており、内容については取締役会にて審議・承認を得ています。

 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、億円単位のものは一億円未満を切り捨て、百万円単位のもの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2023年1月1日～2023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の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。

#### 【見通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、将来の見通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通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125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・こころ・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

自然の恵みが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

# 農から価値を形成する バリューチェーンをさらに進化させ、 企業価値向上を実現します

第3次中期経営計画は折り返し地点を過ぎ、新たな成長ステージを迎えていきます。

創業から培ったバリューチェーンのさらなる進化と、「カゴメの人」の力によって、  
新たな価値を生み出し、持続的成長を成し遂げます。

## 競争力と持続性を兼ね備えたバリューチェーンへの進化に向けて

### 創業から培ったバリューチェーンと 農業が直面する新たな課題

カゴメトマトジュースは、2023年に発売90周年を迎えました。

長きにわたりご愛顧いただいているトマトジュースですが、2023年の出荷量は記録が残る2007年以降で最高になりました。その要因を調べてみると、美容に関心の高いお客様がトマトジュースの新しいユーザーになってくださっていることが分かりました。

発売から90年を経てもトマトジュースが新しいお客様にご支持いただいていることを大変うれしく思います。原材料となるトマトの品種開発を続け、栽培方法を工夫し、製造工程を改善してきた一つひとつの取り組みが報われた気持ちになります。このように、カゴメは畑から食卓までのバリューチェーンを創業時から地道に進化させ、農から価値を生み出しお客様にお届けする力を磨き続けてきました。その歩みは、「自然をおいしく楽しく」というブランドステートメントや「畑は第一の工場」というものづくりの考えに集約されています。

一方で、カゴメの強みである農から価値を形成するバリューチェーンが、近年、原材料の調達リスクに直面しています。

気候変動の加速が熱波や干ばつの発生頻度を高め、農業生産に大きな影響を及ぼすようになったからです。実際に、カゴメ商品の主な原材料であるトマト・にんじん・リンゴなども、収穫量や品質の面で様々な影響を受けています。

このように農産原料の安定調達が困難になる時代の中で、カゴメが持続的な成長を実現していくためには、気候変動に起因する農業の課題としっかりと向き合っていかなければなりません。そして、自らの手でそれらの課題を一つひとつ解決し、カゴメのバリューチェーンを競争力と持続性を兼ね備えたさらに強いものに進化させていく必要があります。

### 農業研究の強化と Ingomarの連結子会社化

2023年から、強いバリューチェーンへの進化に向けた具体的なアクションがスタートしています。

一つは品種開発・栽培技術開発など、バリューチェーンの最も川上に位置する農業研究の強化です。2023年10月に、これまで国内外に分散していた品種・栽培技術の開発部門を一つに集約した組織「グローバル・アグリ・リサーチ＆ビジネスセンター」を新設しました。このセンターに、農業資



代表取締役社長  
山口 聰



源・技術開発部や種子の開発・販売会社であるUnited Geneticsグループ、AIを活用した営農支援を手掛けるDXAS Agricultural Technology LDA(以下、DXAS)などを集め、ラボレベルの研究開発から実際の畑での試験栽培までが一つの組織で可能となる体制としました。さらに、2024年4月には、農業の最先端技術が集まるカリフォルニア州に、グローバル・アグリ・リサーチ&ビジネスセンターの米国法人を設立します。今後は、この組織に研究資源を集中的に投下し、それぞれの機能の連携を深め、農業技術の開発スピードを上げていきます。

もう一つが、米国Ingomar Packing Company, LLC(以下、Ingomar)の連結子会社化です。これについても、2023年から本格的な検討を進め、2024年1月26日に対外発表を行いました。

Ingomarはカリフォルニア州に拠点を持つトマト一次加工会社で、トマトの加工量では、米国第2位、世界第4位のポジションにあります。トマト生産農家が出資して設立された企業であることから、畑との結びつきが強いところが特徴です。

私たちはこれから、Ingomarの持つトマト原料の調達基盤に、グローバル・アグリ・リサーチ&ビジネスセンターが研究開発した新しい品種や栽培技術をインストールし、実用化のための大規模な検証を行うシステムを作り上げていきます。そして、そこから得られた多くの知見を世界に展開し、農業が直面する課題の解決につなげていく考えです。

グローバル・アグリ・リサーチ&ビジネスセンターの新設やIngomar連結子会社化の検討を行った2023年は、競争力と持続性を兼ね備えた強いバリューチェーンへの進化に向けたターニングポイントの年になったと思います。

## 第3次中期経営計画の進捗と、2025年に向けた取り組み

### 難局を乗り越え、変化対応力を磨いた前半2年

2023年は、現在進めている第3次中期経営計画においても、ターニングポイントの年になりました。

第3次中期経営計画は、2022年から2025年までの4年間を対象期間としています。その前半の2年には、約3年間続いたコロナ禍が収束に向かうという明るいニュースがありましたが、その一方で、ウクライナ情勢や自然災害の多発など経常に大きく影響を及ぼす出来事が発生しました。

カゴメもそれらの影響を受け、トマトをはじめとする様々な農産原料において、これまでに経験したことのない価格高騰に直面しました。特に2023年においては、主原料であるトマトペーストの市況が大幅に上昇し、それに伴う収益の悪化を食い止めるべく、グループ一丸となって対応を進めました。BtoBビジネスが中心の国際事業においては、全ての得意先との価格改定商談を計画的に実行しました。国内事業においては家庭用食品・飲料、業務用のほぼ全商品の価格改定を2023年2月に行うとともに、価格改定に伴い一時的に落ち込む需要を回復する活動に注力しました。さらに、メーカーの責務として、原価低減や生産性の向上に取り組みました。

一つひとつの施策について危機感を持って遂行した結果、2023年の業績はグループ全体で増収増益となり、この難局を乗り越えることができました。組織全体が急激な環境変化に対して、連携を取りつつ自律的行動する“変化対応力”を発揮できたことが、この業績につながった一番の理由だと考えています。第3次中期経営計画の前半2年の経験を通して、厳しい環境を乗り越えることができる組織力が着実に高まっていると感じています。

### 国際事業は成長を加速

国際事業は、2023年において収益を大きく拡大し、事業利益がグループ全体の半分以上を占めるまでになりました。この国際事業の躍進は、トマトペーストの在庫逼迫による市況の上昇を機動的な価格改定によって乗り越えられたこと、外食需要の回復によりグローバルフードサービス企業への取り組みが進んだことによりもたらされました。

ただし、今回の収益拡大は、前中期経営計画期間から進めてきた収益構造改革の取り組みがなければ実現しなかったと思っています。米国の子会社Kagome Inc.では顧客や

商品の選択と集中を進め、ポルトガルの子会社Holding da Industria Transformadora do Tomate, SGPS S.A.(以下、HIT)においては、トマト一次加工規模の適正化により収益性の改善を図ってきました。それらの活動により、収益構造改革の目途が立ちつつあったところに、外食需要の回復という環境変化があり、その追い風を最大限に活かすことができました。

この状況を踏まえて、2024年から始まった第3次中期経営計画の後半2年においても、国際事業の成長をさらに加速させていきたいと考えています。そのための施策の一つとして、2023年10月に国際事業本部を社内カンパニー体制(カゴメ・フード・インターナショナルカンパニー)に移行しました。移行に併せ、カンパニープレジデントに権限を移譲し、カンパニー内の連携を深めるため海外子会社のCEOをメンバーとする経営会議を設置しました。これにより、市場の変化に迅速に対応すべく意思決定のスピードを上げ、グローバルフードサービス企業への対応力を強化していきます。

また、今回のIngomarの連結子会社化も、国際事業の成長を加速する非常にポジティブな要素になります。Ingomarの連結子会社化により、米国においては「種子開発・販売(United Geneticsグループ)」「一次加工(Ingomar)」「二次加工(Kagome Inc.)」と同一地域内で完全なバリューチェーンを保有することになります。これにより、米国トマト加工事業の成長力をもう一段階引き上げができるのではないかと考えています。

### 国内事業は利益回復に注力

2023年の国内事業は、農産原料の価格高騰に伴う原価上昇を跳ね返すための価格改定の完遂と、一時的に減少する需要の回復に注力した1年となりました。その結果、売上収益は増収となりましたが、事業利益については原価上昇を全てカバーするまでには至らず減益となりました。

カテゴリー別では、外食需要やインバウンド需要を取り込んだ業務用商品は順調に伸長しました。また、価格改定の影響を大きく受けた野菜飲料についても2023年第4四半期(10月～12月)には販売金額が前年を超え、年間を通して実施した需要喚起策の手応えが感じられました。

しかしながら、国内事業の原材料価格は2024年においても、大幅に上昇する見込みです。この状況に対応するため、第3次中期経営計画の後半2年においては、引き続き「利益の回復」に徹底して取り組みます。2024年2月には、2年連続となる主力商品の価格改定を行いました。それとともに、需要喚起に向けた野菜や植物性食品の価値をお客様に伝える活動を広範に展開していきます。特に野菜飲料については、カテゴリーリーダーとして市場規模縮小トレンドからの反転を果たすべく、朝の食シーンにフォーカスしたプロモーションを展開します。また、トマトのリコピンだけでなくんじんの機能性成分β-カロテンに関する情報発信を強化します。

2020年に開始した「野菜をとろうキャンペーン」は、2024年で5年目を迎えます。小売店の店頭や自治体のイベントなどでベジチェック®の体験機会を増やしたことにより、測定回数は累計700万回(2024年1月末時点)まで増加しました。測定により自身の野菜摂取量を認識することで、野菜飲料の購入につながる事例も多く出てきています。野菜飲料のトップライン拡大につながる活動として、今後も継続していきます。

また、さらなる原価低減に向けて、サプライチェーンの基盤整備を進めます。国内事業で使用する農産原料は、90%以上を海外から調達しています。そのため、様々な変動要素がある中、タイムリーに調整を重ねて安定的に調達することが重要になります。この課題に対応すべく2023年から数年かけて、社内の調達部門・SCM部門・営業部門に加え、取引先を含め一気通貫でデータを管理できるように、サプライチェーン全体のシステムを刷新していきます。これにより、原材料調達量、商品の生産量・在庫量などを最適化することでロスを大幅に削減し、利益の回復につなげます。

## 2025年の目標達成に向けて

2024年2月の決算発表に併せて、第3次中期経営計画最終年度である2025年度の定量目標を更新しました。「利益獲得力はついたものの持続的な成長が果たせなかった」前中期経営計画の総括から、成長に力点を置いた第3次中期経営計画の総仕上げとして、連結売上収益3,000億円、連結事業利益240億円を新たな目標としました。カゴメがこのスケールの収益を目指すのは初めてですが、グループの力を結集して達成を目指します。

そのためには、国際事業の成長加速・国内事業の利益回復に向けた活動に加えて、「新しい成長の種を探索し、事業に育てていく」一連のプロセスの強化が必要です。このプロセスを動かす起点として2020年10月に事業開発室を設置し、

オープンイノベーションによる新事業の可能性を追求してきました。そしてその活動の中から、プラントベースフードのスタートアップである株式会社TWOやインナービューティー領域に事業展開する株式会社資生堂などの協業が生まれました。

今後は、それらの協業の育成活動に注力するとともに、グローバル・アグリ・リサーチ&ビジネスセンターの米国法人なども活用しながら、オープンイノベーションのスコープを広げていきたいと考えています。

また、これらの成長に向けた活動と並行して、「ROIC管理」を社内に浸透させ、事業ポートフォリオや生産拠点、商品構成などを大胆かつ柔軟に見直すことで、資本効率性を高めていきます。2025年度の目標として、「ROE9%以上」を達成したいと考えています。

これらのことから「健康経営の強化」を重点課題とし、ベジチェック®を活用したカゴメならではのプログラムなど、ハイリスクアプローチ・ポピュレーションアプローチの双方向から従業員の健康な毎日をサポートしています。2023年には、きめ細かい活動が評価され、健康経営優良法人2023(大規模法人部門 ホワイト500)にも選定されました。

もう一つは、「心理的安全性」が保たれた組織風土づくりです。「心理的安全性」は、率直な意見や素朴な疑問を誰もが気兼ねなく言える状態が保たれている時に感じるものです。そういった組織やチームにおいては、所属するメンバーのエンゲージメントやパフォーマンスが高いことが、様々な研究で明らかにされています。

私は「カゴメの人」がそれぞれのポテンシャルを存分に發揮できる環境として、「心理的安全性」が保たれた組織風土を必要不可欠なものと考えています。「率直な意見を気兼ねなく言える状態」の実現は容易なことのように思えますが、実際には、全てのメンバーの理解や努力が必要でなかなか簡単ではありません。

2020年の社長就任以降、社内報などで「心理的安全性」についてのメッセージを機会あるごとに発信し、ダイバーシティ活動の中で研修を行い、社内浸透度を毎年モニタリングして次の施策につなげていくというサイクルを繰り返してきました。その結果、多くの「カゴメの人」の行動が変わってきたように感じます。また、2021年に導入したエンゲージメントサーベイのスコアも着実に向上してきています。

また近年、「心理的安全性」は、リスクマネジメントの面からその重要性が注目されています。引き続き、経営の重点課題として「心理的安全性」が保たれた組織風土づくりへの取り組みを進めていきます。

## 次の10年の成長を見据えた戦略策定の始動

2023年11月より、次の中長期に向けた経営戦略「2035プラン」の策定を開始しました。「2035プラン」は、2035年のありたい社会の実現のために、カゴメが貢献すべきこと、カゴメが目指す企業像を明らかにし、そのための経営戦略と取り組むべき重点テーマを定めるものです。カゴメはこれまで、「2025年のありたい姿」を目指して歩みを進めてきましたが、「2035プラン」は、2026年から先の10年にわたる私たちの道標となる指針です。現在、次代の経営を担う執行役員を中心メンバーとし、多くの従業員の想いも反映しながら策定を進めています。

この「2035プラン」に盛り込まれる重点テーマの一つは、「中長期人材戦略の策定と実行」になると考えています。2035年に向けた社会の変化は、これまでとは比べものにならないほど大きく、それに対応するためにカゴメの事業ポートフォリオや事業展開エリアは劇的に変わる可能性があります。この激しい変化の中で、カゴメグループの成長を支える人材にはどのような要件が必要になるのか、そしてそれをどのように手当していくかを示すことが大変重要だと考えるからです。

## 「カゴメの人」の力で、中長期の持続的成長を実現する

### 一人ひとりがポテンシャルを発揮できる環境を整える

これまで述べてきた国際事業の成長加速、国内事業の利益回復、新事業の探索・育成の仕事を担い、前に進めていくのは「カゴメの人」に他なりません。一人ひとりに「農や食の課題を解決する」という強い想いや、それを実現していく熱量がなければ、カゴメの持続的成長は成し遂げられません。それゆえに、全ての「カゴメの人」が、その人の持つポテンシャル

を存分に発揮できる環境を整えていくことが会社としての責務だと考えています。

最も優先すべきことは「カゴメの人」の健康に対するサポートです。心身の健康は、豊かな人生を送っていくための前提条件であり、組織のアクティビティもそのことにより高まります。さらに、私たちが健康であることは、お客様の健康づくりに資する商品やサービスを展開する当社の事業内容に説得力を持たせることにもつながります。

## ステークホルダーの皆様へ

2023年は、カゴメグループが一丸となって活動することにより、過去に類を見ない原材料価格の上昇を乗り越えることができました。この急激な環境変化に対応できたことは、目指してきた「強い企業」としての組織力がついてきたことの証左です。この組織力をさらに強化しながら、一つひとつの課題に誠実に向き合うことで、2025年度を最終年度とする第3次中期経営計画の目標の達成と、その先の10年を見据えた経営戦略の策定を進めています。そのために、カゴメの強

みである農から価値を形成するバリューチェーンをさらに進化させ、全てのステークホルダーの皆様のご期待に応え企業価値を向上させます。引き続きのご支援をお願いします。

代表取締役社長

山口 聰



## 事業環境が大きく変化する中で、成長投資と株主還元を両立し、持続的成長を支えていきます。

常務執行役員  
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**



### Q1 2023年度の業績の振り返りをお願いします。

売上収益は、前年度比+9.3%となりました。全ての事業にて増収となりましたが、特に国際事業において、外食需要の高まりからトマト加工品を中心とした需要が好調であったこと、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が要因となりました。

事業利益は、前年度比+52.1%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などによる大幅なコスト上昇があったものの、価格改定に加え、原価低減に積極的に取り組んだことにより、当初見込んでいた前年度からの減益幅を縮めることができました。また、国際事業の事業利益が売上収益同様、大きく増加しました。

親会社の所有者に帰属する当期利益は、前年度比+14.4%となりました。事業利益からの減少要因は、国内農事業において、固定資産の減損損失を計上したことによるものです。国内農事業は

販売価格が市況の影響を大きく受ける構造です。今後のコスト上昇に対し、それを販売価格に十分に反映できるかが不透明であると判断したことが主な理由です。

事業環境の急激な変化がありましたが、2023年度は増収増益となり、株主様への配当も当初の目標を上回る形で実施することができました。

また、こうした業績を背景に、ROIC<sup>\*</sup>は13.2%と1.7point改善しました。これは、大幅な利益の増加が主因です。他方、投下資本においては、棚卸資産が前年度末比+176億円と大きく増加しました。これは、原材料価格の上昇などによるものです。原材料価格の上昇に対しては、販売価格への反映と原価低減努力により、投下資本と利益の循環が健全に保たれていると考えています。 P.26

\* ROIC : カゴメ ROICのこと。EBITDA ÷ 投下資本で算出

### Q2 財務戦略について第3次中期経営計画前半の振り返りをお願いします。

当社グループは、成長投資と株主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ためには、財務基盤の安定維持が重要だと考えています。

第3次中期経営計画の前半である2022～2023年度は、事業環境が大きく変化する中で、業績面では売上収益・事業利益とも当初の中期経営計画目標を上回ることができました。これは、国際事業が想定を上回るスピードで業績を伸ばしたことによるものです。他方、国内加工食品事業においては原材料などの急激なコスト上昇に対して販売価格の見直しを図りました。当初は販売数量の減少がありましたが、2023年第4四半期では概ね前年度水準まで販売数量が回復しています。

同期間におけるキャッシュ・フローは右記の通りです。

区分	2022～2023年度
営業キャッシュ・フロー	92億円
投資キャッシュ・フロー	△155億円
財務キャッシュ・フロー	101億円

#### ● 営業キャッシュ・フロー

営業キャッシュ・フローは92億円の純収入となりました。利益は順調に推移したものの、棚卸資産の増加によるキャッシュの減少が2年間で223億円あったことが主な要因です。

#### ● 投資キャッシュ・フロー

投資キャッシュ・フローは155億円の純支出となりました。これは営業キャッシュ・フロー悪化への対応として、不要不急の設備投資を控えたことなどによります。

#### ● 財務キャッシュ・フロー

財務キャッシュ・フローは101億円の純収入となりました。これは主に2024年度以降の資金需要に対応するために、借入を行ったことによるものです。

財務指標は、自己資本比率<sup>\*</sup>は49.8%、信用格付はシングルAとなっています。自己資本比率は、第3次中期経営計画の方針を

若干下回りましたが、引き続き財務基盤は安定していると考えています。資本効率はROEが8.3%となりました。これは国内農事業における固定資産の減損による一時的な損失が影響しており、それを除くと目標とする9%の水準を達成しています。また株主還元は、前年度より1株当たり3円の増配を行うことができました。

\* 自己資本比率 : 親会社所有者帰属分比率

目的	指標	2022年度実績	2023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	52.8%	49.8%	50%以上
	信用格付	シングルA	シングルA	シングルA
資本効率を重視した成長	ROE	7.7%	8.3%	9%以上
	安定的な利益還元	総還元性向*	-	40%以上

\* 1株当たり配当額実績：2022年度38円、2023年度41円

### Q3 第3次中期経営計画期間後半における財務目標について教えてください。

第3次中期�営計画期間の後半となる2024～2025年度は、「国内事業の利益回復」「国際事業の成長加速」を基本方針とし、売上収益3,000億円、事業利益240億円を目標とします。これは2022年度に掲げた当初の目標を大きく上回るものとなります。

特に、インオーガニック成長については、2024年1月に持分法適用関連会社であるIngomarの出資持分を追加取得し、連結子会社化しました。これにより売上収益にて約500億円程度の増分を見込んでいます。なお、同社持分の追加取得約360億円は当社の事業投資として過去最大となります。本投資に必要となる資金は、一時的には借入金にて調達します。その結果、自己資本

比率は50%を下回りますが、同社からの利益や自己株式の処分により第3次中期経営計画期間内に同借入金の返済を予定しており、50%を回復する見込みです。

これらを踏まえ2025年度における財務指標は、基本方針を上回る見込みです。財務基盤の安定を維持するとともに資本効率を重視した成長を図ります。また、2024年度の配当は1株当たり10円の記念配当を加えた52円を見込むなど、中期経営計画期間における総還元性向40%以上を堅持しつつ、事業成長を反映した利益還元を実施していきます。

### Q4 ROIC管理に取り組む意義について教えてください。

当社は資本効率を高める取り組みとして、全社でのROIC管理を行っており、企業価値最大化を図る上でROEの向上を目指しています。 P.26

当社の財務構造において、ROE9%以上を達成するためには、ROIC11～12%を達成する必要があります。その観点から、事業

別に、目指すべきROIC目標を設定し、KPIの設定と達成に向けたPDCAが図られるように仕組み化しています。

今後もこのPDCAを継続・進化させ、従業員一人ひとりの意識・行動につなげることで、資本効率の向上、企業価値の最大化を図っていきます。

### Q5 リスクマネジメントに対するアプローチについて教えてください。

第3次中期経営計画期間におけるアクションの一つとして、当社は「グループ経営基盤の強化と挑戦する風土の醸成」を掲げています。リスクマネジメントは、この経営基盤を支える柱になると想っています。 P.77

当社のリスクマネジメントに対する取り組みは、会社の重点リスク課題から各組織のリスク課題までを、経営層から従業員

一人ひとりに至るまで、それぞれが我がこととして取り組めるよう仕組み化しています。

先に掲げた定量目標を達成するためには、環境変化により生じる多様なリスクを、それぞれの立場で的確に把握し、適切な対応を図ることが重要だと考えています。

# 農からの価値形成を目指して

カゴメグループは1899年の創業以来125年にわたり、お客様の健康や豊かな生活を支える自然の恵みを活かした商品やサービスをお届けしています。

創業者の蟹江一太郎が、一農家として「農作物を活かしきりたい」という想いからトマト加工業を開拓したように、これからも「農から生み出される価値」の創造に挑み、それによってさらなる成長を目指していきます。

## → カゴメの売上高／売上収益<sup>\*1</sup>推移



## 1899年～1962年

### 農作物加工メーカーとして

#### トマト加工品の発売により、西洋料理の普及とトマトの栽培技術の向上に貢献

1899年、蟹江一太郎は西洋野菜の栽培に着手。1903年にトマトソース、1908年にトマトケチャップ・ウスターソースの製造を開始しました。当時の商標がトマトを収穫する「カゴの目」に見えることから「カゴメ印」と呼ばれていました。生活が近代化したことにより、一般家庭においても洋食が普及しつつあり、商品の需要拡大を受けて1919年に蟹江一太郎は農産加工業に特化。農産原料の調達は契約栽培方式を導入して、品質維持と農家の安定収入を確保するなど、現在も続く原材料調達方式の基礎を築きました。

1899年 創業  
1903年 トマトソース(現在のトマトピューレー)製造に着手  
1908年 トマトケチャップ・ウスターソース製造開始  
1914年 愛知トマトソース製造(資)を設立  
1933年 トマトジュースを発売



## 1963年～1980年

### トマトの品種改良に注力

#### トマトケチャップをより使いやすく身近な存在に

1960年代に入ると、トマトジュースの市場競争が激しくなったことやトマト製品の輸入自由化対策として、原材料調達から製造に至る各段階での合理化に着手しました。高品質でより栽培しやすく収量の高いトマト品種の開発に向け、1963年にカゴメ栽培試験農場(後に総合研究所に統合)を開設し、育種と栽培技術研究の基盤を築きました。1966年には、お客様のニーズを先取りし、世界初となるプラスチックチューブ入りトマトケチャップを発売。拡大する需要に対応し、トマト原材料を確保するため1967年に台湾に初の海外拠点を設立しました。

1963年 社名を「カゴメ株式会社」と改称  
1966年 プラスチックチューブ入りトマトケチャップ発売  
1967年 台湾カゴメ株式会社設立  
1980年 「醸熟ソース」発売



## 1981年～1991年

### 加工技術の躍進

#### とれたてのおいしさをそのままに味わえる加工技術で、市場を拡大

一年を通して変わらない品質とおいしさをお届けするために、主にトマトジュースを非加熱で濃縮する方法を研究し、1982年にRO(逆浸透圧)濃縮装置を国内工場に実装。とれたてのトマトのおいしさを保った濃縮還元ジュースを製造することが可能となりました。また、急激に調達量が拡大していた海外産原材料の品質を向上させるため、台湾・トルコ・米国などにトマトベーストの無菌充填システムを持った製造ラインを導入。これにより海外拠点から低コスト・高品質な原材料の調達が可能となりました。

1983年 RO濃縮技術を用いた紙パック飲料を発売  
1986年 ブランドマークを **KAGOME** に変更  
1988年 米国にKAGOME U.S.A., INC.設立



## 1992年～2006年

### 野菜飲料の付加価値の拡大

#### 飲みやすさと豊富なバリエーションで野菜飲料を新しい野菜摂取の方法に

1992年、「キャロット100」シリーズを発売。まろやかな味わいでんじんのおいしさが大きな反響を呼びました。1995年に野菜・果実ミックスジュース「野菜生活100」を発売。その後、緑・紫・赤・黄など野菜の色をコンセプトにラインナップを拡充しました。1998年に通販「健康直送便」をスタート。2004年には「野菜一日これ一本」を発売しました。野菜の機能性研究を生活者コミュニケーションに活かし、リコピンやβ-カロテンなど野菜の色素の機能性を広め、「野菜をジュースで摂るメリット」を訴求しました。

1992年 「キャロット100」シリーズ発売  
1995年 「野菜生活100」発売  
2000年 企業理念を制定  
2003年 イタリアにVegitalia S.p.A.設立  
2006年 「植物性乳酸菌ラブレ」発売



## 2007年～2015年

### グローバル拠点の強化

#### 世界各地の拠点の拡充により、現地でのトマト産業への貢献と原材料の安定供給を両立

台湾、米国に続き、オーストラリア、ポルトガルに海外拠点を置き、主たる顧客であるグローバルフードサービス各社への商品導入を推進するとともに、現地市場への参入を進めました。同時に、それらの拠点を通じて日本向け原材料の生産を強化することにより、安心・安全な原材料の安定的な調達を可能としました。

2010年 オーストラリアにKagome Australia Pty Ltd.設立  
2011年 カゴメ、カルビー株式会社、ロート製薬株式会社の3社合同で、東日本大震災遺児の進学を支援する「みちのく未来基金」を設立  
2012年 ポルトガルのHolding da Industria Transformadora do Tomate, SGPS S.A.を連結子会社化  
2014年 「カゴメトマトジュースプレミアム」発売  
「野菜生活100 Smoothie」発売



## 2016年～

### 持続的な成長へ向けて

#### 人々の健康と豊かな食を自然の恵みを活かした多様な商品で支える

2016年、「カゴメトマトジュース」を機能性表示食品として発売。機能性表示食品は、ほかに野菜ジュース、乳酸菌飲料などがあります。同年、「2025年のありたい姿」「長期ビジョン」を定め、社会課題の解決による持続的成長を目指しています。2021年から、他社との協業によるプラントベースフード市場の開拓に着手。2022年に日本電気株式会社(NEC)との合弁会社「DXAS Agricultural Technology LDA」を設立し、海外におけるAI営農アドバイスと自動灌漑制御サービスを開始しました。

2016年 カゴメアクシス株式会社設立  
インドにKagome Foods India Pvt. Ltd.を設立  
2017年 セネガルにKagome Senegal Sarlを設立  
2019年 カゴメ野菜生活ファーム富士見開園  
2022年 株式会社TWOとの共同開発商品を発売



# 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。



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

# 農から価値を形成するグローバルバリューチェーン



持続的に財務価値を生む非財務価値

約7,500種  
トマトの遺伝資源

42億円  
研究開発

17拠点  
国内外の製造拠点数

世界3位  
生トマト加工能力

国内シェア No.1  
トマトケチャップ・トマトジュース・野菜ミックスジュース・野菜果実ミックスジュース

4,000万人  
野菜摂取に関する情報発信対象者数

財務指標(2023年度)

35.5%  
売上総利益率  
(前年度比+0.9point)

13.2%  
ROIC  
(前年度比+1.7point)

## 品種開発・栽培

創業時から「畑は第一の工場」として、新品種や栽培技術開発など農業資源開発に携わってきました。近年、農業を取り巻く環境は、世界的に大きく変化しており、気候変動に伴う異常気象の発生や農家の高齢化に伴う栽培面積の縮小、欧州を中心とした環境に関する規制強化など、多くの課題を抱えています。カゴメは、環境変化に対応した品種開発や、環境負荷の低い栽培方法などを開発することで持続的な農業を実現するとともに、新たな事業の柱を育てます。

ユニーク  
ポイント  
1

### 世界に広がる、品種開発の拠点

当社は約7,500種のトマトの種子をはじめとする豊富な遺伝資源を保管し、データベース化しています。これらを活用し、遺伝子組み換え技術を用いて交配によりトマトの品種開発を行っています。品種開発には5年以上の年数がかかるため、数年先の市場ニーズを予測し、それに合致する味や形質、病害虫などへの耐性を見極め、開発を進めています。

新品種開発、栽培技術の開発を強化するため、2023年10月にグローバル・アグリ・リサーチ＆ビジネスセンターを新設しました。この組織の傘下にはこれまで日本の研究所で行ってきた農資源開発や、ポルトガルのアグリビジネス研究開発センター、世界6ヶ国で種子の開発・生産・販売を行うUnited Geneticsを配置しました。新たな品種開発、栽培技術の開発を、グローバルで一体となって進めます。



United Genetics Holdings LLC 米国本社

### TOPICS 生鮮トマトと加工用トマトの違い

トマトには、サラダなどで食べる生鮮トマトと、トマトジュースやトマトケチャップなどに使われる加工用トマトがあります。生食用と加工用では、栽培方法や品種などが異なります。

#### ▶ 生鮮トマト

日本では生食に向く果肉がピンク色のトマトが明治時代から栽培され、改良により多くの品種が生み出されてきました。現在では大きさや味だけでなく、リコピンやGABAなどの栄養成分を多く含むなど、多様な特徴を持ったトマトが販売され、果肉が赤い品種も生鮮トマトとして販売されています。通常、温室に支柱を立てて栽培されます。



#### ▶ 加工用トマト

加工用トマトの最大の特徴は、真っ赤な色であり、カロテノイドの一つであるリコピンの量が多いことです。また、コンテナ詰めの輸送に耐えられるように、皮が硬く、果肉は密度が高くつぶれにくい特徴を持ちます。日差しを多く浴びるように、支柱を使わず地面をはわせるように育てるのに、生産者の手間が省けて大規模な作付けが可能です。

ユニーク  
ポイント  
2

### 農作物の生産者をサポートする、農業のプロフェッショナル「フィールドパーソン」

「よい原材料はよい畑から生まれる」という想いから、安心・安全な農作物を調達するために、「契約栽培」を取り組んでいます。「契約栽培」はまず作付け前に農家の方々と品質基準を満たす農作物について全量を買い入れる契約を結びます。その後、農業のプロであるフィールドパーソンが契約農家の畑を巡回し、独自のきめ細かい栽培指導をはじめ、農作物の生育状況に合わせて的確なアドバイスを行っています。「契約栽培」を行うことで、農家の方にとって廃棄の無駄や価格変動といった不安がなくなり、高品質な原材料を作ることに専念できます。

ユニーク  
ポイント  
3

### 環境負荷の低い栽培技術の開発

近年、世界各地で発生している干ばつは、農作物の栽培に大きな影響を与えており、持続可能な農業を実現していく上で、水不足への対応は喫緊の課題となっています。

AIを活用して加工用トマトの営農支援を行う、NECとの合弁会社「DXAS Agricultural Technology LDA」では、日本電気株式会社(NEC)の農業ICTプラットフォーム「CropScope」の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機能を組み合わせたサービスを提供することにより、通常よりも少ない水の量で、加工用トマトの収穫量を増やす取り組みを進めています。2023年4月～8月に、これまで「CropScope」が導入されていなかった北イタリアで実施した実証試験では、「CropScope」を活用していない区画と比較して、約19%少ない灌漑量でトマトの収穫量を約23%増加させることができました。これにより、今まで「CropScope」を導入していた地域とは気候や土質などが異なる北イタリアのような栽培環境でも、良好な成果が得られることを確認しました。



北イタリアの圃場(AI少量多頻度灌漑区)



畑の環境に合わせてAIが水やりの判断をする

#### 担当者メッセージ



#### オーストラリアで競争力のある農業を実現

Kagome Australia Pty Ltd.はオーストラリア国内で大規模にトマト加工を行っている唯一の会社であり、トマト以外にもにんじん、にんにく、小麦などを栽培しています。我々フィールドチームはオーストラリア産の安心・安全で高品質な商品を顧客へ供給するという重要な責務に誇りを持っています。オーストラリアで農業を行う上では、農業人材の確保や先進農業の推進、天候リスクへの対処が重要な課題になります。Kagome Australia Pty Ltd.では人手のかかる定植作業の自動化や、衛星を活用した生育状況の確認など、効率的な農業を進めています。天候リスクは私たちにとって最もチャレンジングな課題です。過去に幾度も天候の影響を受けていますが、カゴメグループのサポートを得ながら改善を積み重ねていくことで安定的かつ競争力のある農業を実現することができる信じています。



Kagome Australia Pty Ltd.  
GENERAL MANAGER  
FIELD OPERATIONS  
Chris Taylor

## 農から価値を形成するグローバルバリューチェーン

2

### 生産(一次加工・二次加工)

畑で収穫した農作物を原材料として、製品を生産する工程には、主に一次加工と二次加工があります。

一次加工は、生の農作物を扱いやすい形に加工する工程であり、野菜のペーストやピューレーなどが主な製品です。二次加工は、一次加工した農作物に調味料や野菜などの他の素材を加えて加工する工程であり、トマトケチャップやピザソース、野菜飲料など様々な製品を製造しています。

カゴメの製造工場は世界に17拠点あります。一次加工品の工場は農作物の産地近くに位置します。収穫後は極力時間をかけずに工場まで運び加工しています。二次加工品は、日本、米国、ポルトガル、オーストラリア、台湾、インドなどで製造し、現地や近隣国で販売しています。

安心・安全な製品を安定的に生産するため、海外グループ会社で共通の品質管理基準(KBMP<sup>※</sup>)を導入し、グループ全体の品質保証レベルや生産性の向上を推進しています。P.53~54

※ KBMP : Kagome Best Manufacturing Practice 海外グループ会社共通の品質管理基準

ユニーク  
ポイント  
1

### 世界17拠点で安心・安全な製品を生産

製品の生産拠点は、世界に17ヶ所(海外11工場、日本6工場)あります。トマト、にんじん、パプリカなどの野菜の一次加工の生産拠点と、トマトソースやピザソース、野菜飲料などの二次加工の生産拠点の2つに分類することができます。中でも、トマトの一次加工については、カゴメの生産能力は世界で第3位です。

二次加工品であるピザソースなどは、主に現地や近隣諸国のフードサービス企業に販売しています。

原材料の調達においては、各国で安心・安全な製品を安定してお届けするため、グループ内調達はもちろんのこと、国内外に幅広い調達ネットワークを構築しています。

#### 生産拠点を持つ主な子会社



ユニーク  
ポイント

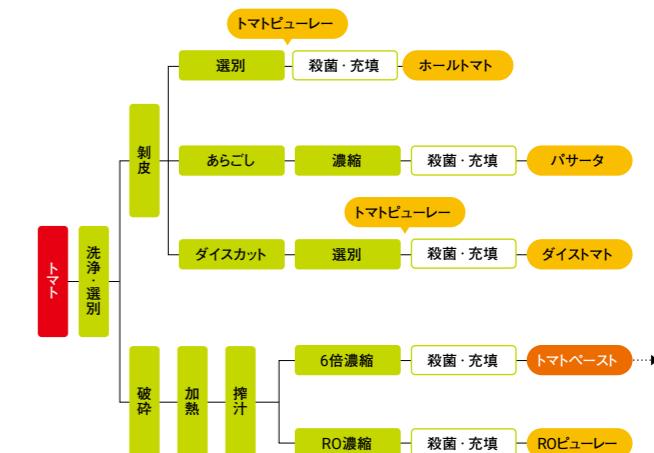
2

### 産地×加工技術×容器形態の組み合わせによる、ユーザーのニーズに合わせた製品の提供(一次加工)

農作物の味は、産地や品種によって甘み・酸味・うま味などが異なります。産地それぞれの特徴を活かして、用途にふさわしい製法を選択して加工しています。製法についても、濃縮する際の温度などの違いによって、粘度、性状、明るさ、香味などが変わります。当社では、加熱を最小限に抑えることで、トマトの新鮮な香りや明るく鮮やかな赤色を保持することができる特許技術(RO濃縮技術)を活用した製法や、にんじんに熱をかけずにやさしくゆっくりすりつぶしながらしぶる「フレッシュスクイーズ製法」など、素材の良さを活かす加工技術を開発しています。容器形態については、大容量のドラム缶からバックインボックス<sup>※</sup>のような小容量のものまで、ユーザーのニーズに合わせた形態で提供しています。

※ バックインボックス : プラスチック製の内装容器と、段ボールケースを主体とする外装容器の組み合わせ容器

#### トマトの一次加工



ユニーク  
ポイント  
3

### 野菜の価値を最大限に引き出した、バリエーション豊かな製品の提供(二次加工)

一次加工で生産されたペーストなどに、調味料や野菜などの素材を加えて製品を生産する工程を二次加工と言います。例えば、トマトケチャップはトマトペーストに糖類、醸造酢、食塩、たまねぎ、香辛料などを加えて調味しています。野菜ジュースは、複数種類の濃縮された野菜をミックスして仕上げています。

販売する国の食文化や、多様な食シーンに合わせて、野菜の味わいを活かす幅広い製品を製造しています。

#### トマトの二次加工



#### 担当者メッセージ



##### インドでトマト加工品の市場を開拓

インドではカレー料理に多くの生トマトが使用されている一方、トマトの二次加工品があまり使用されていません。カゴメのトマト加工品のメリット(調理時間・手間の削減、スキルの低いシェフでも安定した品質の料理をいつでも提供できることなど)をホテル・レストラン・ケータリングのお客様にご理解いただき、徐々にですが市場を拡大させています。営業面では商談力の向上が課題です。商品の価値を伝えるために、営業担当者とともにシェフの資格を持つ従業員がお客様のキッチンを訪問して実演する機会を増やしています。継続的に新規顧客を獲得していくよう、組織全体の営業スキルを底上げしていきます。インドでは計画通りに物事が進むことはほぼなく、常に複数のシナリオを想定して業務を進めています。多くの困難に直面しながらもダイナミックに事業規模を拡大できることが、インドでの仕事の魅力です。



Kagome Foods India Pvt. Ltd.

布川 浩一

農から価値を形成するグローバルバリューチェーン

## 商品開発・需要創造

創業以来、野菜や果実が持つ本来の味や栄養素を大切にし、自然素材を活かした商品づくりをしてきました。

これまでの商品開発で蓄積した加工技術、配合などの知見を磨いて新たな商品開発に活かしています。

国際事業や日本国内のBtoBビジネスにおいては、顧客が抱える様々な悩みや要望に対して、商品やメニュー開発などのソリューションの提案に注力しています。BtoCビジネスでは、野菜の提供形態の多様化と、提供市場を多点化することにより、日本やアジアでの野菜の需要を喚起し、野菜不足を解消する商品やサービスを提供しています。

ユニーク  
ポイント  
1

### 自然の素材を活かす商品開発力

野菜や果実が持つ本来の味や栄養素を大切にし、なるべく無添加で加工することにこだわった商品を開発しています。野菜や果実の最適な組み合わせや、トマトやにんじんから独自に開発した野菜素材を用いて、狙った味や性状を生み出します。産地によって微妙に味が異なる野菜や果実ですが、常に同じ味になるように配合を調整する仕組みを構築しています。

#### 事例1 野菜一日これ一本 トリプルケア

2023年9月に販売を開始した血糖値・血压・中性脂肪の3つをケアする機能性表示食品です。野菜の成分だけで、3つの機能を実現していることが特徴です。加えて、30品目の野菜を350g分使用しており、野菜を手軽においしく補うことができます。



#### 事例2 にんじんパウダー

Kagome Australia Pty Ltd.では、にんじん加工時の副産物(廃棄品)をパウダー状に加工し、販売しています。廃棄を減らすことにより、収益性の向上や、食品ロスの低減を目指しています。



ユニーク  
ポイント  
2

### グループ各社の連携により、 BtoBビジネスのソリューション提案力を強化

カゴメグループの主な顧客の一つに、グローバルフードサービス企業があります。世界の各エリアに展開しており、今後はインドなどでも店舗数が増加する見込みです。当社はトマトソースやピザソースなどの二次加工の生産拠点を米国、ポルトガル、オーストラリア、台湾、インドなどに保有していることから、グローバルで安定して高い品質の商品を供給できることが強みです。商品開発の知見やノウハウの共有など、グループ間の連携をさらに強化することで、グローバルフードサービス企業向けの売上収益の拡大を目指しています。

また、日本の外食業界などにおいては人手不足が深刻な問題となっています。生の野菜から調理をする手間を省くピューレー状の野菜や、冷凍グリル野菜、オニオングリルなどの加工度の高い野菜の活用などのソリューションを提案することによって、顧客の困りごとの解決につなげています。



Kagome Inc.製造ライン



調理の手間を省くことができる冷凍野菜の商品

ユニーク  
ポイント  
3

### 野菜や植物性食品の価値をお客様に伝え、 需要を創造するBtoCビジネス

BtoCビジネスは主に日本、アジアで展開しています。野菜不足を解消し健康寿命の延伸に貢献することを目指し、野菜摂取に貢献できる野菜スープや野菜飲料などの商品や、「野菜をとろうキャンペーン」などのプロモーション、「健康セミナー」や「ベジチェック®」などのコトサービスを通じて、需要創造活動を行っています。

日本国内においては、これまで築いてきたブランド力によって、高いシェアを獲得しています。

- トマトケチャップ **58.3%**
- トマトジュース **63.4%**
- 野菜ミックスジュース **47.1%**
- 野菜果実ミックスジュース **67.9%**



出典：株式会社インテージSRI+  
期間：2023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



「ベジチェック®」  
センサーに手の平を押し当てて約30秒で簡単  
に推定野菜摂取量を見える化できる機器

#### ▶ アジア地域の取り組み

現在、アジアの7地域に対して、野菜飲料の輸出版販売や、需要創造活動と販売チャネルの構築を進めています。地域によって野菜飲料の市場環境は大きく異なるため、それぞれに合わせたマーケティングを行い、現地ディストリビューターや越境ECチャネルを活用して、売上拡大に向けた基盤を構築しています。アジアにおいても「ベジチェック®」を設置した店舗で売上が向上する販促効果が確認されており、今後も店頭での体験を提供することで野菜飲料の購入につなげる施策を実施していきます。

#### TOPICS 野菜摂取の行動変容を研究する「食健康研究所」の新設

日本のみならず、世界中の人々のWell-Beingを実現するため、野菜や植物性食品の持つ可能性を様々な角度から検証する「食健康研究所」を2023年10月に設立しました。主な研究領域は以下の3点です。

- ① 行動変容研究：健康寿命の延伸や野菜摂取の行動変容につながる仕組みづくり・創出の研究、社外研究機関と連携した野菜摂取に関する行動変容研究 など
- ② 機能性研究：国内外の商品やサービス、素材の栄養・機能価値に関するエビデンスの取得、食における野菜摂取が健康寿命の延伸に寄与することを示すエビデンスの取得 など
- ③ 事業貢献：一般社団法人ナトカリ普及協会との当社事業の支援、機能性表示食品の商品化に向けたエビデンス強化、行動変容コンセンサスによる国内外における事業支援、野菜に関する情報の発信・普及と海外研究機関との共同研究 など

#### 担当者メッセージ



##### アジアにおける野菜飲料の習慣飲用化で、お客様のQOL向上への貢献を目指す

アジア市場は、国・地域によって多少異なりますが、野菜飲料を飲むことが日本ほど定着していません。この状況の中、野菜をジュースでとる習慣の浸透を通じてお客様の健康やQOL向上に貢献するのが私たちのミッションです。

私が勤務する香港では、現地で知らない人はいない「出前一丁」ブランドを擁する日清食品有限公司(香港日清)との協業で事業を展開しています。これまでの協力により、カゴメ野菜飲料の認知率・購入経験率は高く、ブランドとしてはかなり浸透してきたと言えます。しかし、飲用者1人当たりの飲用量にはまだ拡大の余地があります。このために、カゴメが持つ野菜の栄養に関する様々なエビデンスやベジチェック®など、あらゆる資産を活用して、お客様にカゴメ商品の健康的な価値をご理解いただくことで、さらなる事業拡大を目指していきます。

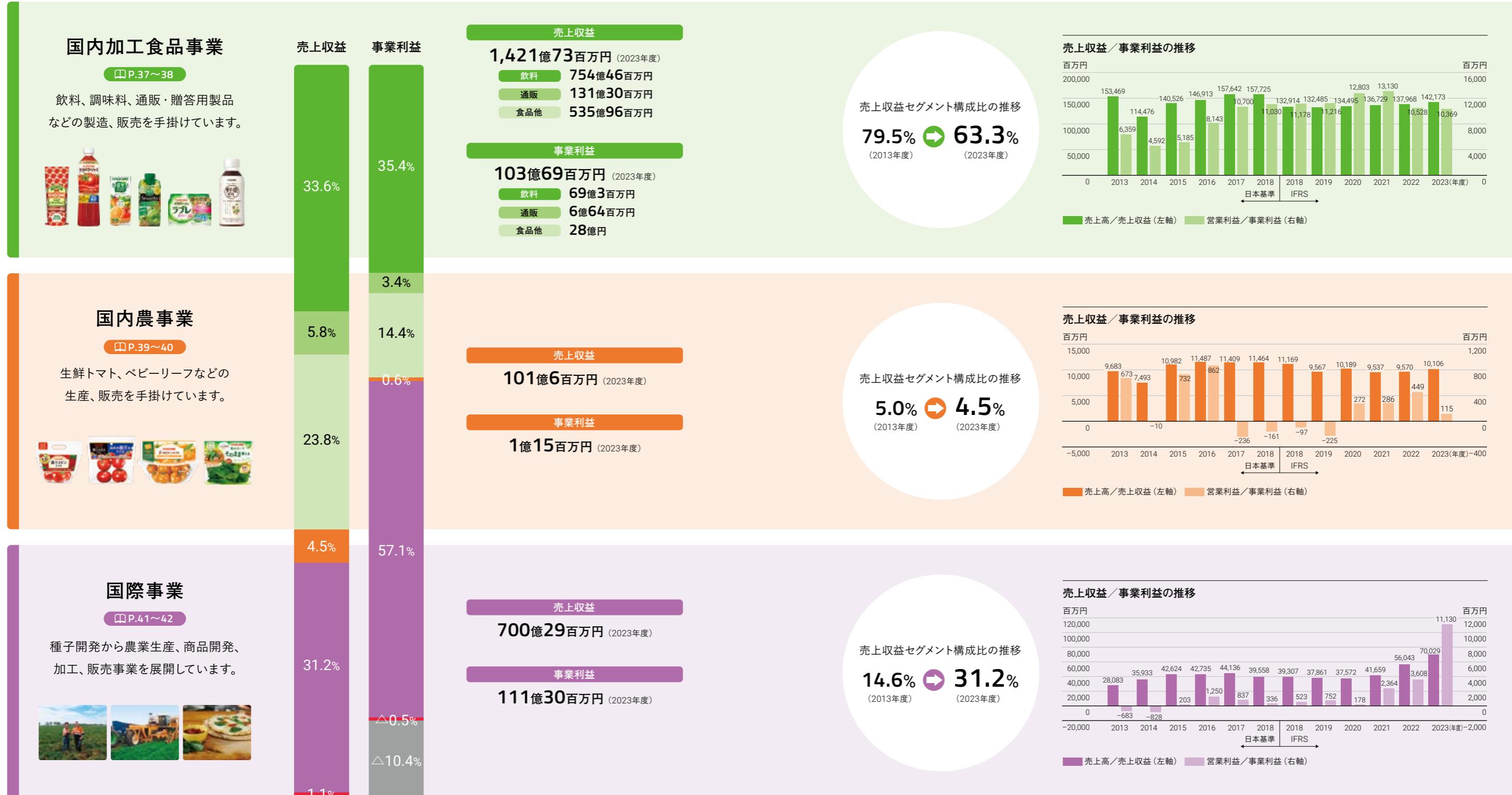


グローバルコンシュマー  
事業部  
下妻 洋

# 事業概況

当社の事業は、国内加工商品事業、国内農事業、国際事業の3つのセグメントに大きく分かれています。国内加工食品事業については、飲料、通販、食品他の3つのサブセグメントに分かれています。2023年度においては、国際事業が大きく伸長したこと、売上収益、事業利益とも構成比が大きく上昇しました。

**セグメント構成比(2023年度)** ■ 国内加工食品事業 (飲料 通販 食品他) ■ 国内農事業 ■ 国際事業 ■ その他事業  
■ 調整額(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を含む)



# 企業価値向上へ向けた取り組み

当社は、企業理念（「感謝」「自然」「開かれた企業」）のもと、事業を通じて社会価値と経済価値を創出することにより企業価値を最大化していきます。また、中長期において「ROEの向上」と「資本コストの低減」に重点的に取り組むことで、持続的な企業価値向上を目指していきます。



## → ROEの向上(2025年度目標9%以上)

当社は、企業価値向上の最重点指標にROEを掲げています。

収益力の向上、財務健全性と資本効率性の両立を柱として、第3次中期経営計画期間の最終年度である2025年度はROE9%以上の達成を目指しています。今後もROEを高め、安定的な株主還元を行うことで企業価値を向上していきます。



## ■ 効率的な成長投資の実行

設備や事業への投資においては、経営企画、法務、財務経理などの専門部署のメンバーから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た上で、経営会議及び取締役会で決定します。

また、投資後も、同委員会が継続的にモニタリングを実施し、その効果を確認しています。

## 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) <sup>*1</sup>	10%+α <sup>*2</sup>
設備投資	PBP(回収期間) <sup>*3</sup>	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

## 第3次中期経営計画期間 投資額(累計)計画



## ■ 売上総利益率の維持・向上の取り組み

当社は、持続的に収益力の向上を実現する上で、売上の拡大に加えて、売上総利益率の維持・向上に取り組んでいます。

具体的には、各事業の特性に応じて、原材料費の削減や労働生産性の向上、製造ラインの自動化など、生産現場における恒常的な原価低減のほか、コスト上昇時の機動的な価格改定により売上総利益率を維持・向上しています。

また、「畑は第一の工場」としてものづくりを営む当社グループにとって、中長期的にも安定した売上総利益率を確保する事業構造に変革していくために、高品質の農産原材料の調達ネットワークの拡大や、水不足や気候変動に適応した品種開発、栽培技術の確立など、グローバルバリューチェーン全体のコスト構造を変革する取り組みを進めています。

	2022年度実績	2023年度実績	2024年度目標
売上総利益率	34.6%	35.5%	29.3%
国内加工	39.8%	39.3%	37.4%
国内農	20.9%	17.7%	18.1%
国際	19.9%	24.7%	17.8%*

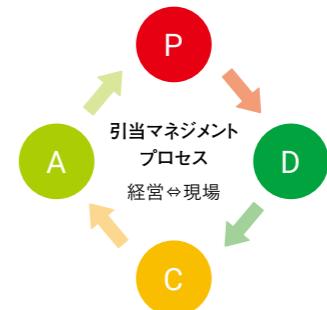
\* 企業結合会計適用によりIngomarの在庫の時価評価で原価が上昇することに伴い、一時的に低水準となる

## ■ 継続的な利益拡大の取り組み

当社は、2025年度の利益目標の達成に向けて、将来予測に基づく引当マネジメントプロセスを採用しています。

また、毎月開催する取締役会、執行役員会のモニタリングを通じて、経営と現場が一体となって継続的な利益拡大に取り組んでいます。

利益目標達成においては、実績確定前の年間引当予測に基づき、利益目標との乖離状況を早期に把握することで、機動的な戦略修正を行う引当マネジメントプロセスを採用しています。このプロセスにより、各事業の売上拡大、コスト削減の活動につなげることで目標とする利益の達成を実現しています。



- P:目標立案** 中期:中期経営計画 短期:予算
- D:利益拡大の取り組み** 働き戻し戦略・顧客拡大 生産体制・調達戦略
- C:引当予測** 目標乖離状況の早期把握 取締役会、執行役員会モニタリング
- A:リカバリー活動** 広告、販促による売上拡大 原価低減によるコスト削減

## ■ 全社ROIC管理による資本効率の向上

当社は、利益を獲得するだけではなく、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

2023年度は、国際事業のEBITDAが大幅に増加したことにより、ROICは目標を5.7point上回り、13.2%となりました。

2024年度は、ROICは4.6point悪化し、8.6%を見込んでいます。各事業の状況は以下の通りです。

● **国内加工食品事業**: EBITDAの減少と投下資本の増加により4.7point悪化

● **国内農事業**: EBITDAの減少により6.1point悪化

● **国際事業**: 主にIngomarの連結子会社化に伴う投下資本の増加により5.5point悪化

## (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ています。

	2022年度実績	2023年度目標	2023年度実績	2024年度目標
ROIC(%)	11.5	7.5	13.2	8.6
EBITDAマージン(%)	10.3	7.0	12.3	9.0
EBITDA(百万円)	21,091	14,900	27,726	26,100
売上収益(百万円)	205,618	213,000	224,730	289,000
投下資本回転日数(日)	327	338	341	385

国内加工食品事業	
2023年度: 13.7% → 2024年度: 9.0%	
国内農事業	
2023年度: 22.4% → 2024年度: 16.3%	
国際事業	
2023年度: 15.3% → 2024年度: 9.8%	

- 主なKPIと担当部門**
  - 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)
  - 海外子会社の各社別ROIC (カゴメ・フード・インターナショナルカンパニー)

## ■ 自己資本比率・信用格付の維持

### 自己資本比率

当社は財務基盤の安定を前提に、ROEの向上を進めます。

自己資本比率50%以上を維持するとともに信用格付においてシングルA以上を目指します。

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
連結	54.6%	52.8%	49.8%	50%以上
格付	A	A	A	-

# 第3次中期経営計画の進捗

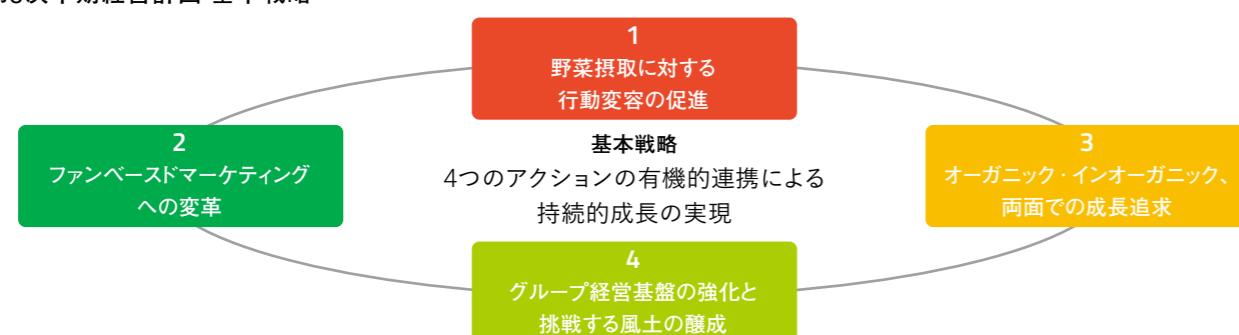
2016年に、2025年のありたい姿、ビジョンを定め、その達成に向けて3期にわたる中期経営計画に基づき経営を進めてきました。2022年から2025年までの第3次中期経営計画は、10年間の総仕上げと、次の10年の成長を見据えた重要な4年間となります。



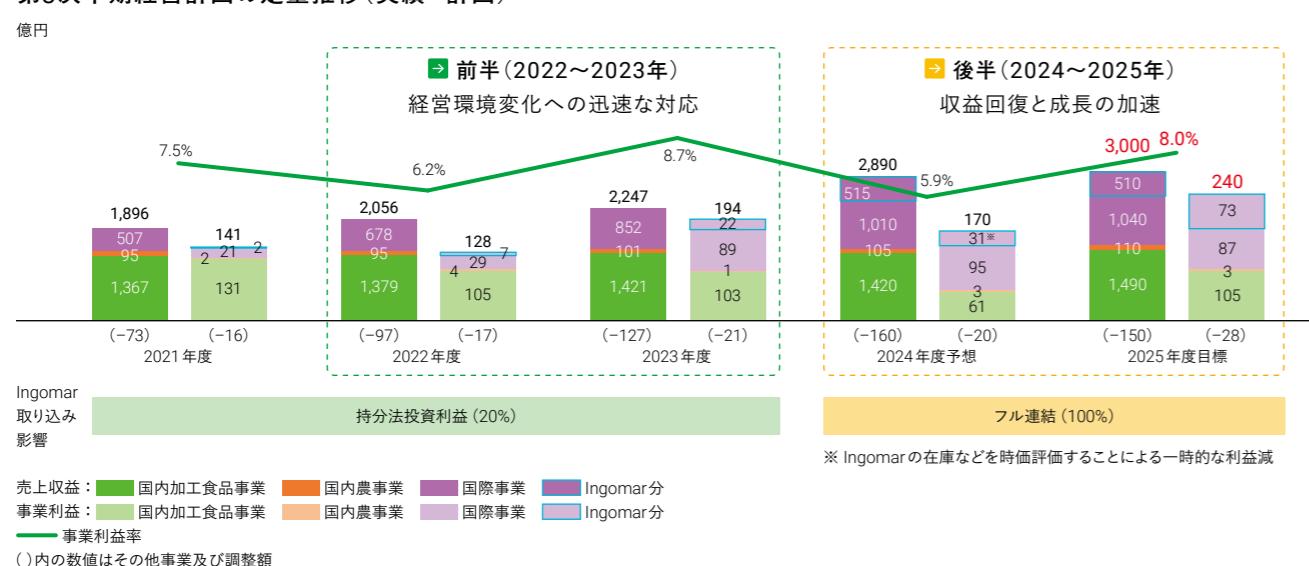
第3次中期経営計画の基本戦略は「4つのアクションの有機的連携による持続的成長の実現」です。

第3次中期経営計画の前半となる2022～2023年の2年間は、ウクライナ情勢などの地政学リスクの高まり、円安の進行、気候変動の影響による農産原材料の収量低下などにより、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。国内事業は、ほぼ全商品にわたる価格改定を行うとともに需要喚起策に取り組んだことで、販売数量を回復軌道に乗せることができました。国際事業は、これまでの収益構造改革の成果に加え、トマト加工品の市況高に合わせた価格改定と、外食需要の回復により売上収益、事業利益とともに大きく拡大することができました。後半となる2024～2025年においては、さらなる原材料価格の上昇が見込まれる環境において、国内事業の収益の回復と、国際事業の成長の加速に取り組みます。

## 第3次中期経営計画 基本戦略



## 第3次中期経営計画の定量推移(実績・計画)



## → 第3次中期経営計画 前半(2022～2023年度)

### 経営環境変化への迅速な対応

前半の取り組み	機会とリスク(機会○、リスク△)	今後の課題
<ul style="list-style-type: none"> <li>原材料価格の高騰に対応し、国内・国際事業ともに、機動的な価格改定と需要喚起策を実施</li> <li>加工用トマトの市況変化に対応した国際事業の売上収益、事業利益の成長</li> <li>トマトを中心とした、原材料調達戦略の見直し</li> <li>植物性領域への挑戦、AIを活用し持続可能な農業を目指したDXASの設立とサービス開始</li> <li>サステナビリティやリスクマネジメント推進体制の整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界的な環境問題の深刻化(○△)</li> <li>世界人口の増加と国内人口の減少(○△)</li> <li>アフターコロナの「食と健康」に関するマーケットの変化(○△)</li> <li>デジタル化による顧客接点の多様化(○)</li> <li>農産原料など食糧、水、天然資源などの価格上昇(△)</li> <li>労働力の不足(○△)</li> <li>サプライチェーン課題への対応(△)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>さらなる原材料価格上昇への迅速な対応</li> <li>価格改定による需要減退を防ぐ、需要喚起策の実施</li> <li>国際事業のさらなる成長の加速</li> <li>人口増加が見込まれる地域における事業展開の加速</li> <li>環境負荷を低減するサステナブル農業への資源投下</li> <li>中長期的な成長を見据えた人的資本の強化と、サプライチェーンの整備</li> </ul>

## → 第3次中期経営計画 後半(2024～2025年度)

### 収益回復と成長の加速

2024年における原材料価格は高い水準が続く見通しです。引き続き、収益獲得に向けた活動に注力するとともに、基本戦略である「4つのアクションの有機的連携」を進めます。

加えて、2026年以降を見据え、ビジネスモデルの特徴の一つである農業が抱える課題の中長期的な対応を進めています。

### 具体的な取り組み

国内事業:利益回復に向けた取り組み	国際事業:成長の加速	経営基盤の強化
<ul style="list-style-type: none"> <li>原材料価格のさなる上昇に対応する、原価低減、コスト削減、価格改定と需要喚起策の実施</li> <li>ベジチェック®や「野菜をとろキャンペーン」を通じた野菜摂取に貢献できるカテゴリーのマーケティング施策の強化</li> <li>植物性領域の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>カゴメ・フード・インターナショナルカンパニー設立による意思決定の迅速化と、グループ企業間の連携強化</li> <li>原材料価格高騰を受けた、価格改定の実施</li> <li>トマト加工品の安定供給とコスト競争力の強化</li> <li>開発、営業力を軸としたフードサービス企業の売上拡大</li> <li>米国やインドなど、人口増加が見込まれる地域での事業展開の加速</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>調達基盤の強化           <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル・アグリ・リサーチ&amp;ビジネスセンターによる、環境負荷の低い品種や栽培技術の開発強化</li> <li>調達基盤のさらなる拡大</li> </ul> </li> <li>サプライチェーン           <ul style="list-style-type: none"> <li>サプライネットワーク構造の具現化 (P.63)</li> </ul> </li> <li>人的資本の強化 (P.55~58)</li> </ul>

### 中長期的な課題

地球温暖化に伴う異常気象の発生や、海外の人口増加を受け、世界的な農産原料の安定生産が中長期的な重要課題です。特に、トマトにおいては近年世界的に需給が逼迫しており、長期的にも気候変動の影響を受ける可能性が高いことが想定されます。そのため、中長期的な原材料の確保と、持続的な農業の確立を目指し、川上の新品種の開発と育種、アグリテックなどの栽培技術の開発に、人材等の資源を集中的に投下するため、2023年10月に、農業関連事業と農業関連技術探索・開発を一元的に担う「グローバル・アグリ・リサーチ&ビジネスセンター」を新設しました。

### 担当者メッセージ

#### Don't waste a good crisis!

人口増加や気候変動による食糧・農地・農業人口の不足、それに伴う生活者意識の変化により、「サステナブルな農の実現」の価値は増大し、農業イノベーションが求められています。また、AI、ビッグデータや分子生物学などの最先端技術の実用が進みつつあり、同時に気候変動対応技術への投資も増加しています。この環境変化を「good crisis(機会)」と捉え、創業から続けてきた「品種開発」「栽培技術」とその「組み合わせ」による価値開発を、自前だけでなく社外からの技術獲得によりさらに発展させます。そして米国を中心にグループ内子会社の農家との共創により、グローバルで通用する技術開発と新事業創造を進め、野菜を作り、技術も売る「低環境負荷トマト・野菜のプラットフォーマー」を目指します。



グローバル・アグリ・リサーチ&ビジネスセンター所長  
上田 宏幸

# 持続可能なトマト加工事業の構築により 国際事業のさらなる成長を目指す

～世界第4位のトマト一次加工会社\* Ingomar(米国)を連結子会社化～

2024年1月26日に、世界第4位(米国第2位)のトマト一次加工会社であるIngomarの出資持分50%を追加取得しました。これにより当社の出資持分は20%から70%となり、Ingomarは連結子会社となりました。トマト加工事業のグローバルネットワークの強化とともに、農業領域の取り組み強化により、持続可能なトマト加工事業を構築し、国際事業のさらなる成長を目指します。

\* 2022年度実績(出典: Tomato News, 2023年5月9日)



## ① Ingomarについて

Ingomarは1983年の設立以来、約40年にわたり、世界最大の加工用トマト産地である米国カリフォルニア州において、トマトペースト・ダイストマトなどのトマト一次加工品を製造・販売しています。

当社は、2008年よりIngomarからトマト一次加工品の調達を開始しました。それ以来、同社を主力調達先の一つとして位置付け、日本、米国、台湾、オーストラリアなどにおいて製造するトマトソースやピザソース、トマトケチャップなどの原材料に同社のトマト一次加工品を使用しています。2016年には、トマト一次加工品の調達及び顧客への安定供給を目的に、当社子会社のKagome Inc.を通じて、Ingomarの出資持分20%を取得し、当社の持分法適用会社とともに、業務資本提携契約を締結して関係強化を図ってきました。

2024年1月26日に、出資持分の50%を追加取得し、連結子会社化としました。取得価額は約360億円となり、当社にとって過去最大の投資となりました。



Ingomar 加工トマト製造工場

### Ingomarの強み

- 出資者が加工用トマト農家であることから、安定的かつ盤石な加工用トマトの調達基盤
- 産地の中に加工拠点があるという効率の良さ
- グローバル市場におけるコスト競争力
- 当社が約40年の長きにわたる取引で確認してきた品質と、供給の安定性

## ② トマト加工事業のグローバルネットワーク強化によって国際事業全体の成長を加速します

世界最大の加工用トマト産地における「一次加工」機能の保有は、グローバルに展開するフードサービス企業・食品製造業との取引拡大を支えるグローバルネットワークの強化につながります。Ingomarは、当社が2023年10月に新設した社内組織「カゴメ・フード・インターナショナルカンパニー」に加わり、カゴメグループ各社との連携を図ります。



工場に到着した加工用生トマト

## ③ 農業領域の取り組み強化による、競争優位性を高めて、持続可能なトマト加工事業を構築します

Ingomar及び同社出資農家、契約農家と協働で、特に栽培技術の開発に取り組み、環境負荷の低減や収穫量の安定化、栽培効率の向上などを目指します。技術開発の際は、世界最大の加工用トマト産地であり、農業の最先端技術が集まる米国カリフォルニア州の利点を活かして、現地の研究機関や農業関連企業などとのオープンイノベーションも積極的に進めています。

開発した技術はIngomarの加工用トマト調達先に展開するほか、米国以外のグループ会社への展開も目指します。これにより各地域のトマト加工事業の強化を図り、ひいてはグローバルな視点で、トマト加工事業の競争優位性と持続可能性を高めています。



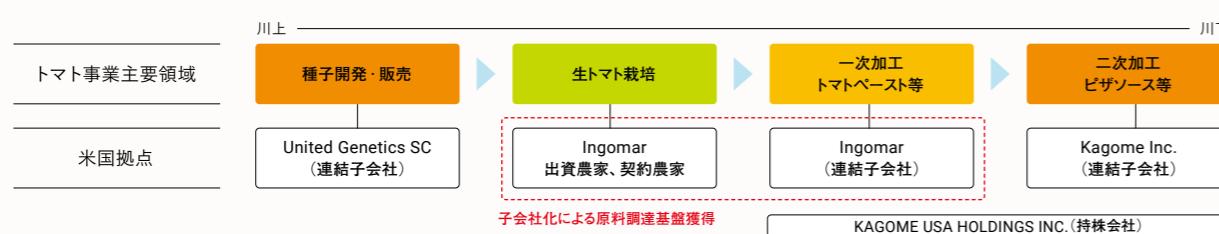
加工用トマトを収穫する様子

## 2 連結子会社化によって達成すること

### ① 米国トマト加工事業のバリューチェーンの強化により米国事業をさらに成長させます

従来の米国トマト事業の「種子開発・販売」「二次加工」に、「一次加工」の機能を取り込むとともに、Ingomarの特徴であり強みでもある加工トマト栽培への関与を強めます。同一地域内で完全なバリューチェーンを保有することにより、事業の安定性と持続性を高め、米国トマト加工事業のさらなる成長を図ります。

#### カゴメグループ グローバルトマト事業拠点



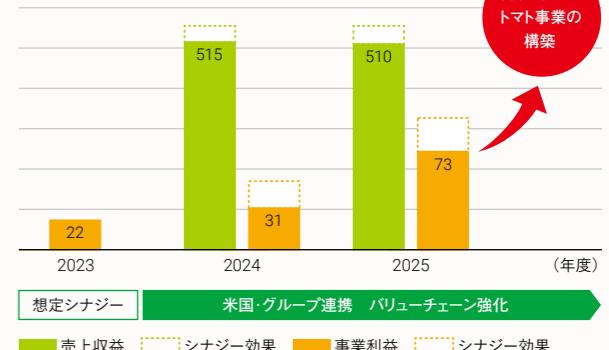
## 3 今後の見通し

今回の投資が当社の売上収益、事業利益に与える効果は、右図の通りです。売上収益、事業利益はそれぞれ、2024年度が515億円と31億円、2025年度が510億円と73億円を見込んでいます。これに、シナジー効果を追加していきます。

短期的には、生産効率の向上や原価低減、他グループ子会社との連携による商品バリエーションの増加など、カゴメグループが保有するネットワークやノウハウを投下し、シナジー効果を創出していく予定です。

そして、中長期においてこの投資の最大の目的である競争優位性があり持続可能なトマト加工事業を構築することにより、売上収益、事業利益ともに成長を実現します。

#### 投資効果の見通し 億円



## → 2023年度の経営成績の概況

当連結会計年度(2023年1月1日～2023年12月31日)は、世界的な原材料価格の高騰に加え、日本国内での物価上昇による生活者の節約志向の高まりなどを受け、厳しい経営環境が続きました。

国内加工食品事業では、一部製品の出荷価格を改定したことにより、需要の落ち込みがあったものの増収、事業利益<sup>\*</sup>は原材料価格の高騰などにより減益となりました。国際事業では、トマトペーストの販売価格の上昇、フードサービス企業向けの販売が好調であったことにより、増収増益となりました。また、国内農事業において、生鮮トマト市況の不確実性やエネルギーなどの価格高騰によるコスト上昇などを総合的に勘案し、固定資産の減損損失を22億36百万円計上しました。

その結果、当連結会計年度の売上収益は、前年度比9.3%増の2,247億30百万円、事業利益は前年度比52.1%増の194億76百万円となりました。営業利益は前年度比37.0%増の174億72百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は前年度比14.4%増の104億32百万円となりました。

\* 事業利益は、売上収益から売上原価並びに販売費及び一般管理費を控除し、持分法による投資損益を加えた、経常的な事業の業績を測る利益指標です。

### セグメント別業績概況

セグメントの名称	売上収益			事業利益(△は損失)		
	2022年度	2023年度	増減	2022年度	2023年度	増減
国内加工食品事業	137,968	142,173	+4,204	10,528	10,369	△159
飲料	75,907	75,446	△461	6,798	6,903	+105
通販	13,578	13,130	△448	1,528	664	△863
食品他	48,481	53,596	+5,114	2,202	2,800	+598
国内農事業	9,582	10,110	+527	449	115	△333
国際事業	67,830	85,208	+17,377	3,608	11,130	+7,521
その他	2,221	2,481	+260	△91	△106	△15
調整額	△11,984	△15,242	△3,258	△1,686	△2,032	△346
合計	205,618	224,730	+19,112	12,808	19,476	+6,667

※ 2022年度より報告セグメントの区分を変更しています。

### 国内加工食品事業

売上収益: 前年度比3.0%増 1,421億73百万円 事業利益: 前年度比1.5%減 103億69百万円

#### 飲料

トマトジュースは、血圧・コレステロールが気になる健康関心層に加え、美容関心層の新規ユーザーを獲得したことにより、好調に推移しました。「野菜生活100」シリーズは、価格改定や外出増に伴うまとめ買いの減少などにより、減収となりました。以上により、売上収益は、前年度比0.6%減の754億46百万円、事業利益は原材料価格の高騰があったものの、販売促進費の減少などにより、前年度比1.6%増の69億3百万円となりました。

#### 通販

通信販売「健康直送便」の売上収益は、野菜飲料の定期顧客数が前年を下回り、前年度比3.3%減の131億30百万円となりました。事業利益は、減収に加え、コンタクトセンター運営費の上昇などにより、前年度比56.5%減の6億64百万円となりました。

#### 食品他

食品カテゴリーでは、価格改定による需要の落ち込みに対して「オムライススタジアム®」や「焼きケチャップ」などのメニュー情報発信と販促活動を強化したことに加え、業務用カテゴリーでは、価格改定後も外食需要の高まることにより、両カテゴリーともに売上収益は増収となりました。ギフト・特販カテゴリーは、受託製品の販売が減少したこと、売上収益は減収となりました。以上により、食品他カテゴリーの売上収益は、前年度比10.5%増の535億96百万円、事業利益は、原材料価格の高騰があったものの、増収により、前年度比27.2%増の28億円となりました。

### 国内農事業

当連結会計年度は、生鮮トマトの取扱量が増加したことにより、国内農事業の売上収益は、前年度比5.5%増の101億10百万円となりました。一方、夏場の市況が前年を下回ったことによる販売単価の下落、エネルギー価格や肥料価格の上昇などにより、事業利益は前年度比74.2%減の1億15百万円となりました。

### 国際事業

国際事業では、種子開発から農業生産、商品開発、加工、販売事業を展開しています。Kagome Inc.(米国)は、販売価格の上昇、及びフードサービス企業向け販売が好調に推移したことによる増収に加えて、同社持分法適用会社であるIngomar Packing Company, LLCの利益が増加したことにより、増益となりました。Holding da Industria Transformadora do Tomate, SGPS S.A. (ポルトガル)は、主力商品であるトマトペーストの販売価格上昇により増収増益となりました。Kagome Australia Pty Ltd.(オーストラリア)は、フードサービス企業向け販売が好調に推移したものの、トマトペーストの販売量が減少したことにより減収となった一方、前第1四半期に生じた工程不具合や、2022年10月に発生した洪水被害などによる損失の反動などにより、増益となりました。以上により、国際事業における売上収益は、前年度比25.6%増の852億8百万円、事業利益は前年度比3.1倍の111億30百万円となりました。

### → 財政状況の概況

2023年度末の資産合計は、2022年度末と比較し、402億76百万円増加しました。流動資産は、原材料価格の高騰による棚卸資産の増加や有利子負債の増加による現金及び現金同等物の増加などで362億89百万円増加しました。非流動資産は、円安によるデリバティブ資産の時価増加により、その他の金融資産が増加したことで39億87百万円増加しました。

負債は、運転資金の増加や当社における資金調達による借入金(長期借入金含む)の増加などで256億33百万円増加しました。

資本は、配当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ほか、主要通貨が円安進行したことによる影響で146億43百万円増加しました。

#### 連結財政状態計算書の構成推移



### → キャッシュ・フロー概況

当連結会計年度末における現金及び現金同等物は、360億10百万円となり、前年度末に比べ146億20百万円増加しました。営業活動によるキャッシュ・フローは、46億17百万円の純収入(前年度は46億35百万円の純収入)となりました。この主要因は、税引前利益が164億89百万円となったこと、減価償却費及び償却費が82億49百万円となったこと(以上、キャッシュの純収入)、棚卸資産の増加により147億80百万円、法人所得税等の支払いにより42億71百万円支出したこと(以上、キャッシュの純支出)によります。投資活動によるキャッシュ・フローは、60億56百万円の純支出(前年度は94億57百万円の純支出)となりました。この主要因は、有形固定資産及び無形資産の取得(投資不動産含む)により64億26百万円支出(前年度は98億78百万円支出)したことによります。財務活動によるキャッシュ・フローは、156億26百万円の純収入(前年度は55億12百万円の純支出)となりました。この主要因は、配当金の支払いにより32億77百万円支出了ったものの、長期借入による収入103億87百万円、短期借入金の純増減額92億9百万円の収入がありました。

項目	2022年12月	2023年12月
自己資本比率(%)	52.8	49.8
時価ベースの自己資本比率(%)	116.7	101.8
キャッシュ・フロー対有利子負債比率(%)	9.7	14.4
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	8.8	3.3

# 財務(連結)・非財務ハイライト



**POINT** 2023年度の売上収益は2,247億円とIFRS適用後の過去最高を更新しました。また売上総利益率は35.5%となりました。



**POINT** 2023年度の事業利益は194億円とIFRS適用後の過去最高を更新しました。また事業利益率は8.7%となりました。



**POINT** 2023年の従業員数(連結)は、2,921人と前年から微増しています。

※ 対象範囲はカゴメグループ

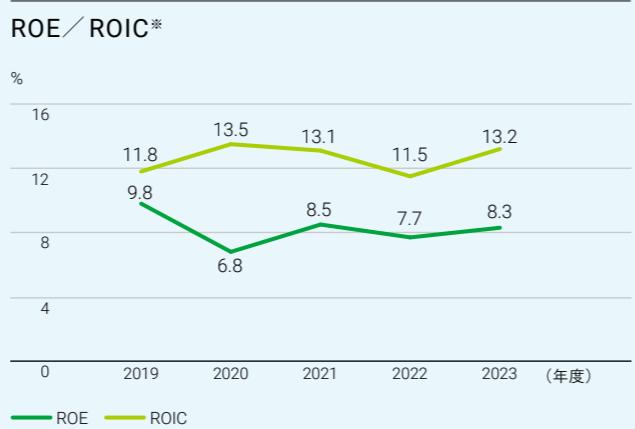


**POINT** 管理職数(国内)は、371人と前年から9人減少しています。

※ 対象範囲はカゴメ株式会社及びカゴメアクシス株式会社

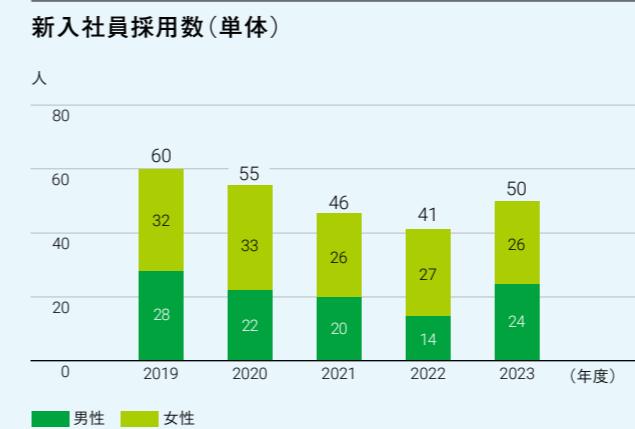


**POINT** 2023年度の親会社の所有者に帰属する当期利益、並びにEPSは104億円、121.17円とそれぞれ、IFRS適用後の過去最高を更新しました。



**POINT** 2020年度のROEはポルトガルに所在する子会社HITにて固定資産の減損損失を認識したため6.8%となりました。

※ カゴメROIC



**POINT** 女性活躍推進法に基づく行動計画において、総合職新卒採用における女性割合の目標値を毎年60%以上と設定しています。2023年の新入社員採用数(単体)は、50人と前年から増加しています。

※ 対象範囲はカゴメ株式会社

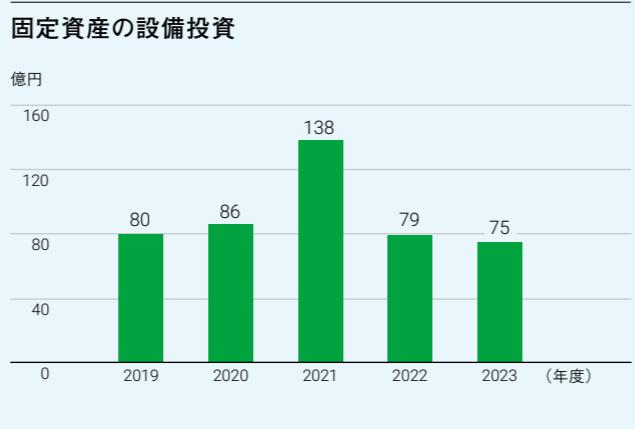


**POINT** 省エネ投資や省エネ活動促進により、工場で省エネが進んだ結果、エネルギー使用量を削減できました。

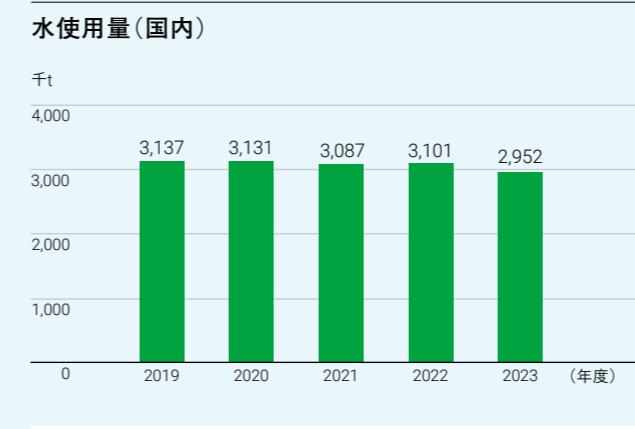
※ 対象範囲はカゴメ株式会社+国内グループ会社



**POINT** 自己資本比率は、2020年度・2023年度において、一時的に借入金が増加したため、当社目標の50%以上を僅かに下回りました。

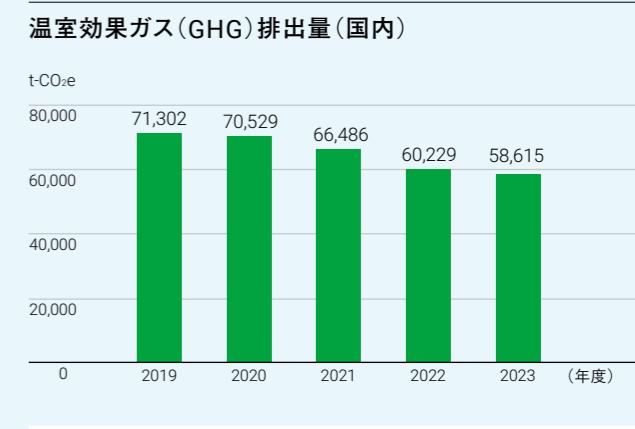


**POINT** 2021年度は富士見工場のリニューアル工事に52億円の投資を行ったことなどにより138億円となりました。



**POINT** 工場での生産量減少が大きく影響し水使用量が減りました。洗浄方法見直しなどの削減活動を引き続き推進していきます。

※ 対象範囲はカゴメ株式会社+国内グループ会社



**POINT** 工場での省エネに加え、再生可能エネルギー電源に由来する電力への切替を推進し、GHG排出量を削減できました。

※ 本報告より、CO<sub>2</sub>排出量からGHG排出量(Scope1, 2)に変更しています。過年度についても当該変更に基づき数値を表示しています。2023年度のデータは第三者検証前の数値であり、検証後の数値はサステナビリティサイトで公開します。

※ 対象範囲はカゴメ株式会社+国内グループ会社

# 財務・非財務10ヶ年データ

決算期(年度)	2014 <sup>※1</sup>	2015	2016	2017		2018	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	日本基準					IFRS						
<b>損益状況(単位:百万円)</b>												
売上高／売上収益	159,360	195,619	202,534	214,210		209,865	184,595	180,849	183,041	189,652	205,618	224,730
売上総利益	67,615	85,314	90,927	96,472		94,649	66,298	65,181	67,572	69,531	71,136	79,794
売上総利益率(%)	42.4	43.6	44.9	45.0		45.1	35.9	36.0	36.9	36.7	34.6	35.5
研究開発費	2,566	3,240	3,219	3,346		3,557	3,555	3,525	3,557	3,796	4,090	4,296
広告宣伝費	5,319	4,671	5,086	5,977		6,109	6,110	5,150	6,872	7,509	7,424	7,288
事業利益	—	—	—	—		—	12,400	12,304	13,599	14,138	12,808	19,476
事業利益率(%)	—	—	—	—		—	6.7	6.8	7.4	7.5	6.2	8.7
営業利益	4,328	6,723	10,946	11,968		12,000	12,228	14,079	10,682	14,010	12,757	17,472
営業利益率(%)	2.7	3.4	5.4	5.6		5.7	6.6	7.8	5.8	7.4	6.2	7.8
親会社株主に帰属する当期純利益／親会社の所有者に帰属する当期利益	4,366	3,441	6,764	10,100		11,527	8,998	10,198	7,425	9,763	9,116	10,432
親会社株主に帰属する当期純利益率／親会社の所有者に帰属する当期利益率(%)	2.7	1.8	3.3	4.7		5.5	4.9	5.6	4.1	5.1	4.4	4.6
<b>財政状況(単位:百万円)</b>												
総資産／資産合計	203,413	208,885	219,804	195,737		193,612	199,826	201,179	224,913	215,208	225,372	265,648
純資産／資本合計	124,566	126,344	97,991	105,853		104,843	103,363	111,386	112,651	119,542	121,792	136,435
有利子負債	35,904	37,419	74,538	37,168		37,302	39,625	38,020	55,295	36,520	44,851	66,622
<b>キャッシュ・フローの状況(単位:百万円)</b>												
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,753	12,039	18,824	16,598		10,130	10,722	12,224	20,442	14,796	4,635	4,617
投資活動によるキャッシュ・フロー	△7,110	△11,023	△18,576	17,271		△299	△299	△9,267	△3,398	△14,162	△9,457	△6,056
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,793	1,555	6,904	△40,761		△1,083	△1,675	△5,068	12,104	△27,652	△5,512	15,626
フリー・キャッシュ・フロー	△4,269	△4,011	10,442	21,588		1,574	10,423	2,956	17,043	634	△4,821	△1,438
<b>1株当たり情報(単位:円)</b>												
1株当たり当期純利益／基本的1株当たり当期利益	44.01	34.64	68.30	114.03		130.03	101.50	114.89	83.73	109.37	105.11	121.17
1株当たり純資産／1株当たり親会社所有者帰属持分	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	1,535.90
1株当たり年間配当金	16.5	22.0	24.5	30.0		40.0	40.0	35.0	36.0	37.0	38.0	41.0
<b>主な経営指標(単位:%)</b>												
自己資本比率／親会社所有者帰属持分比率	58.8	57.2	42.1	52.1		52.5	50.2	53.9	49.3	54.6	52.8	49.8
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)	3.8	2.9	6.4	10.4		11.3	9.0	9.8	6.8	8.5	7.7	8.3
総資産経常利益率／資産合計事業利益率(ROA)	2.6	3.4	5.3	6.1		6.2	6.2	6.1	6.4	6.4	5.8	7.9
配当性向	37.5	63.5	35.9	26.3		30.8	39.4	30.5	43.0	33.8	36.2	33.8
純資産配当率／親会社所有者帰属持分配当率(DOE)	1.4	1.8	2.2	2.7		3.5	3.5	3.0	2.9	2.9	2.8	2.8
期末株価	1,828	2,116	2,923	4,185		2,881	2,881	2,618	3,640	2,992	3,055	3,139
<b>非財務情報</b>												
従業員数 <sup>※2</sup> (人)	2,368	2,569	2,621	2,456		2,504	2,504	2,599	2,684	2,822	2,818	2,921
男	1,832	2,016	2,054	1,902		1,918	1,918	1,869	1,901	1,956	1,947	2,024
女	536	553	567	554		586	586	730	783	866	871	897
エネルギー使用量 <sup>※3</sup> (千GJ)	1,329	1,336	1,380	1,376		1,334	1,334	1,204	1,226	1,188	1,148	1,136
水使用量 <sup>※3</sup> (千t)	3,850	3,828	3,628	3,442		3,247	3,247	3,137	3,131	3,087	3,101	2,952
温室効果ガス(GHG)排出量 <sup>※3※4</sup> (t)	64,693	63,968	66,499	66,599		64,839	64,839	71,302	70,529	66,486	60,229	58,615

※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 本報告より、CO<sub>2</sub>排出量からGHG排出量(Scope1,2)に変更しております。2019年以降のデータについて当該変更に基づき数値を表示しています。2023年度のデータは第三者検証前の数値であり、検証後の数値はサステナビリティサイトで公開します。2018年以前のデータは、CO<sub>2</sub>排出量データです。CO<sub>2</sub>計算値における電気換算係数は社内管理固定係数:0.421kg-CO<sub>2</sub>/kWhを使用しています。

## ▶ 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。



## 2023年度の概要(成果・課題)

### 成果

野菜飲料においては、市場が停滞する中、積極的な新商品の投入及び需要創造活動の展開により当社のシェアは過去最高値を更新しています。食品においても、日本一食べたくなるオムライスを決める全国大会「カゴメオムライススタジアム® 2023」の開催をはじめ、洋食・トマトメニューの需要喚起などを行った結果、トマトメニューの食卓出現率は過去最高値となりました。結果として、売上収益は、増収となりました。

### 業績推移(2023年度)

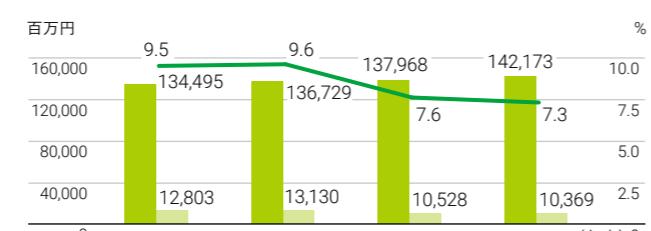
売上収益	事業利益
1,421億73百万円 前年度比3.0%増 ↑	103億69百万円 前年度比1.5%減 ↓

### 課題

野菜飲料の市場活性化がカテゴリーリーダー企業としての最大の責務であると認識しています。新しい価格が受容されるよう、広告投資も含めた需要喚起策を積極的に展開します。また、ナトリウムバランス※の訴求やベジチェック®を利用した生活者の野菜摂取の行動変容、食育活動の強化によるファン化促進を併せて進めています。

※ ナトリウムバランス：食事からとるナトリウム・カリウムのバランス

### 売上収益／事業利益／事業利益率



## 2024年度に向けた戦略

野菜飲料の需要回復に向けて、ユーザー数の維持拡大に全力で取り組みます。特に、これまで野菜飲料の飲用経験がなかった新規顧客の獲得に再注力します。2023年度に実施した彩りあざやかな「野菜の色」を野菜飲料の独自価値と捉えたコミュニケーション「GoVivid(あざやかに、生きよう。)」により、野菜飲料の新たな飲用者の獲得と、習慣飲用化の兆しも見えてきました。2024年度はこの活動をさらに拡大・加速させていきます。

食品は、「カゴメトマトケチャップ」による、食卓をよりおいしく、より楽しくする新提案として、トマトケチャップを油で炒めるだけでより濃厚でコク深い味わいが楽しめる新感覚の調理法「焼きケチャップ」の訴求をさらに強化することで差別化を図るとともに、洋食・トマトメニューの出現機会の促進を図ります。

業務用は、不採算商品の見直しなどの構造改革と並行し、特に付加価値が高く、伸長の著しい各種野菜ピューレーやオニオンソテーなどの冷凍野菜素材の拡大に尽力します。

2024年度も主要原材料であるトマトをはじめとした農産原料価格の上昇は続きます。価格改定の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喚起策を併せて行うことで、売上・利益の最大化に引き続き取り組んでいきます。

あざやかに、生きよう。  
GoVivid



### マーケティング本部長メッセージ

#### 「Farm」からファンベースドマーケティングを進展

私は、「Farm」をとても大切なものです。『畑は第一の工場』として、価値を創出する場であるとともに、体験型の野菜のテーマパーク「カゴメ野菜生活ファーム」や、各営業拠点に設置されている野菜と暮らす楽しさを提供する「カゴメキッチンファーム」といった、お客様と価値をともに作り、感動体験を共有する場として、「Farm」を捉えています。この「Farm」と「Table」をつなげるだけではなく、「Life」という領域まで価値をつなげることはできないだろうか、と考えています。まだ道半ばではありますが、この考え方を昇華させ、ファンベースドマーケティングを進展させる力にしたいと思います。また、企業の持続的成長に向けて、マーケティング人材並びに組織外との連携・新規事業への参画などの強化を進めます。これら一連の活動を通して、全社マーケティングの強化及び挑戦する組織風土の醸成を図っていきます。

執行役員マーケティング本部長  
兼 デジタルマーケティング部長

稻垣 慶一



## 事業戦略

### 国内農事業

生鮮トマトやベビーリーフなどの生鮮野菜の生産・販売を中心に「野菜の会社」を体现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」などの社会課題解決に貢献します。



#### SWOT分析

##### S 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配荷力
- 農事業に関する専門スキル(知識・技術)を持った人材

##### W 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

##### O OPPORTUNITY 機会

- ロボット・AI・IoTを活用したスマート農業や環境制御機器にAIを搭載した技術開発が進展
- 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
- 園芸に関心のある潜在的な生活者・企業の存在

##### T THREAT 脅威

- 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、物流費などのさらなる上昇への対応
- 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

#### 2023年度の概要(成果・課題)

##### 成果

売上収益は、生鮮トマトの取扱量の増加、積極的な需要喚起策の実行などにより、増収となりました。事業利益は、余剰期の需給バランス悪化による販売単価下落、エネルギー価格や肥料価格の上昇などにより、減益となりました。

主な取り組みとして、従来の健康訴求に加えて美容需要を喚起するプロモーションを積極的に展開しました。それにより、「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。「高GABAトマト」は、冬春作と夏秋作の組み合わせによって、通年販売ができるようになりました。

##### 業績推移(2023年度)

売上収益  
101億10百万円  
前年度比5.5%増

事業利益  
1億15百万円  
前年度比74.2%減

##### 課題

資材費・エネルギー費・人件費上昇による生産コスト圧迫、気象環境に伴う生鮮トマトの調達量の変動などの外部環境悪化に対し、収益力強化が課題です。商品容量変更や全国の生産拠点再編による需給バランス適正化などに取り組みます。また、コンビニエンスストアなどに対して、サンドイッチ・惣菜への「高リコピントマト」使用メニューの提案を強化します。

##### 売上収益／事業利益／事業利益率



#### 2024年度に向けた戦略

主力の生鮮トマトは、「健康付加価値型トマト」という独自ポジションの確立を目指します。美容需要の獲得によりお客様層が広がった「高リコピントマト」を中心に、ミニ系商品である「高β-カロテントマト」と「ビタミンCトマト」の販売を拡大して、商品ラインナップを強化します。利益面では、急激な資材費上昇などの外部環境変化へ迅速に対応して持続的に利益を創出するため、生産から販売までサプライチェーン全体で原価低減と効率化を進めます。AI(人工知能による深層学習機能)の活用場面を、収量予測だけでなく、トマト温室の環境(温度・湿度・CO<sub>2</sub>濃度など)制御や販売施策などの領域にも拡大し、収益力強化に結びつけていきます。

洗浄済みベビーリーフは、健康・簡便食材としてのトライアル拡大と、生鮮トマトとの連動販売を積極的に進めます。新たに取り組んでいる生鮮野菜(紫たまねぎなど)も含めて、青果売場で「彩り」をテーマとした売場活性化を図り、毎日の食卓を豊かにする取り組みを進めます。

ホームセンターで一般家庭向けにトマト苗などを販売する家庭園芸では、人気が定着した「薄皮トマト苗」のシリーズ化や、トマト以外の野菜苗の拡充により、年間を通じた売場提案を行います。通販・企業向けの提案など、新たな商品・接点開発を進めるとともに、デジタルツールを活用した園芸需要のさらなる掘り起こしに取り組みます。

環境面では、省エネや温室効果ガス排出量削減など、地球環境に配慮した新技術の探索・実証に向けた取り組みを進めています。



生鮮トマトを栽培する大型ガラス温室

#### カゴメアグリフレッシュ株式会社社長メッセージ

##### 「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

「先進的で持続可能な農ビジネスモデルを構築し、日本の農業をアグレッシブにリフレッシュする!」ことを目標として価値創造を進めます。そして、生活者の多様化する健康ニーズとライフスタイルにお応えするとともに、生産・流通・消費の各段階で環境負荷低減にも取り組みます。そのためには、社内外の経営資源を最大限活用し、品種開発力・技術力・調達力・営業力の各領域の力をより高め、競争力の源泉である「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。

中長期的な価値創造のためには、「人材」が経営資源の中で最も重要と捉えています。農事業の高い専門性とともに、「長期的な時間軸で、時代の変化とともに自ら変革を続ける力」を有する人材の育成に注力します。専門性が高い人材の採用、教育体制の整備、ローテーションや協働機会の創出・活性化などの人材マネジメントに戦略的に取り組みます。これにより、経営資源の有効活用、なくてはならない農事業としての独自性の確立、付加価値の高い商品やサービス提供による顧客満足度の向上、将来を見据えた社会課題の解決につなげていきます。

景気変動や市場変化の予測が困難な経営環境ではありますか、事業を持続的に成長させることを通して、社会からの期待に応えていきます。

カゴメアグリフレッシュ株式会社  
代表取締役社長

羽布津 真典



## ▶ 事業戦略

### 国際事業

国際事業は、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。国際事業の主要な顧客は調味料メーカーや外食企業などで、米国、欧州、オーストラリアなどでBtoBビジネスを展開しています。



#### SWOT分析

##### S STRENGTH 強み

- フードサービス企業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グループ会社によるトマト原材料の安定した供給力
- 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

##### W WEAKNESS 弱み

- トマトペースト市況の変動に伴う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

##### O OPPORTUNITY 機会

- 米国やインドなどを中心とした、フードサービス市場の成長ポテンシャル
- 原材料となる加工用トマトの生産性向上技術に対するニーズの高まり
- 原価・運営コスト高騰に伴うフードサービス企業からのソリューションニーズの高まり

##### T THREAT 脅威

- トマトペースト市況下落による収益の悪化
- 異常気象などの天候リスクによる事業活動への影響
- サプライチェーンの分断による原材料・製品供給不足
- 各国拠点の従業員の確保難、労務費の高騰



#### 2023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、フードサービス企業向けの販売が好調に推移しました。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。Kagome Australia Pty Ltd.は、フードサービス企業向けの販売が好調に推移したもの、2022年10月に発生した洪水被害の影響によりトマトペーストの生産量が減少しました。事業利益は、原材料やエネルギー価格の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(2023年度)

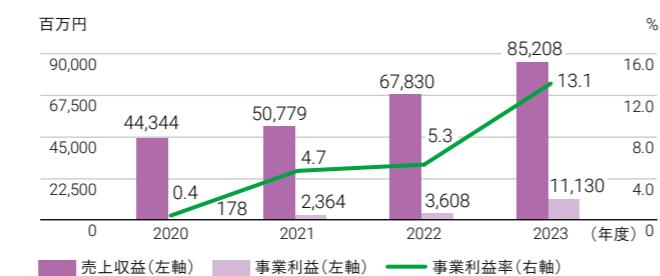
売上収益	852億8百万円
前年度比25.6%増	▲

事業利益	111億30百万円
前年度比208.5%増	▲

##### 課題

世界的なインフレに対しては、生産性向上や固定費削減を進めるとともに、原材料価格や人件費などが上昇しており、価格への転嫁を進めます。中長期的には気候変動の影響を受ける加工用トマトや一次加工品の確保が課題であり、サプライチェーンの強化が必要です。

##### 売上収益／事業利益／事業利益率



#### 2024年度に向けた戦略

国際事業は、主要顧客であるフードサービス企業のグローバル展開や、サプライチェーン上のリスクなどを鑑み、これまで以上に各グループ会社の連携を強めて事業の拡大を加速させるため、2023年10月から国際事業本部をカンパニー制(カゴメ・フード・インターナショナルカンパニー)に移行しました。この体制により、主に3点の取り組みを進めていきます。1点目は、バリューチェーンにおける連携強化です。バリューチェーンの川上における生産調達や品質保証だけでなく、マーケティングやソリューション営業活動などの川下との連携も強化し、各国で市場が拡大しているグローバルフードサービス企業向けの提案力を高めていくことで、売上成長につなげていきます。2点目は、ガバナンスの再構築です。カンパニー経営会議のもと、意思決定の速度を上げるとともに、リスクマネジメントや業務生産性向上などの課題に取り組みます。3点目はグローバル人材の育成です。海外で活躍できる人材の獲得や育成は国際事業の成長における喫緊の課題です。カンパニー制となることで、組織や人員体制をカンパニー全体で最適化することや、育成プログラムを確立するなど、国際事業全体でのグローバル人材の育成を図ります。



カゴメ・フード・インターナショナルカンパニーCEOミーティングの様子



世界トマト連携会議にて、グループ会社のトマト加工品を試食する様子

#### カゴメ・フード・インターナショナルカンパニープレジデントメッセージ

##### グローバル最適視点で成長を加速

カゴメ・フード・インターナショナルカンパニーは、海外現地法人のCEOも参加し、グローバル最適視点で機動的に意思決定を行い、迅速に執行するための新たな会議体を設置しました。第3次中期経営計画前半の個社収益構造改革で実現した安定基盤をてこに成長を加速させていくことが狙いです。成長ドライバーである二次加工領域においては、各市場における成長機会や顧客ニーズをタイムリーに掌握・共有し、新たな商品やソリューションを連携体制で開発し展開していきます。また、各市場における活動を支える農・原材料基盤や組織インフラの整備、効率的な生産を可能にするための投資も同時に進めます。カゴメの経営における海外事業の比重が高まる中で、グローバル経営の前進は必須ですが、それを可能にする最重要基盤は

人材です。企業理念や行動指針を共有するグローバルチームの総力を結集し、持続的成長を実現する体制を構築します。

執行役員カゴメ・フード・インターナショナルカンパニープレジデント兼グローバルトマト事業部長

江端 徳人



# サステナビリティガバナンス

## カゴメのサステナビリティに対する考え方

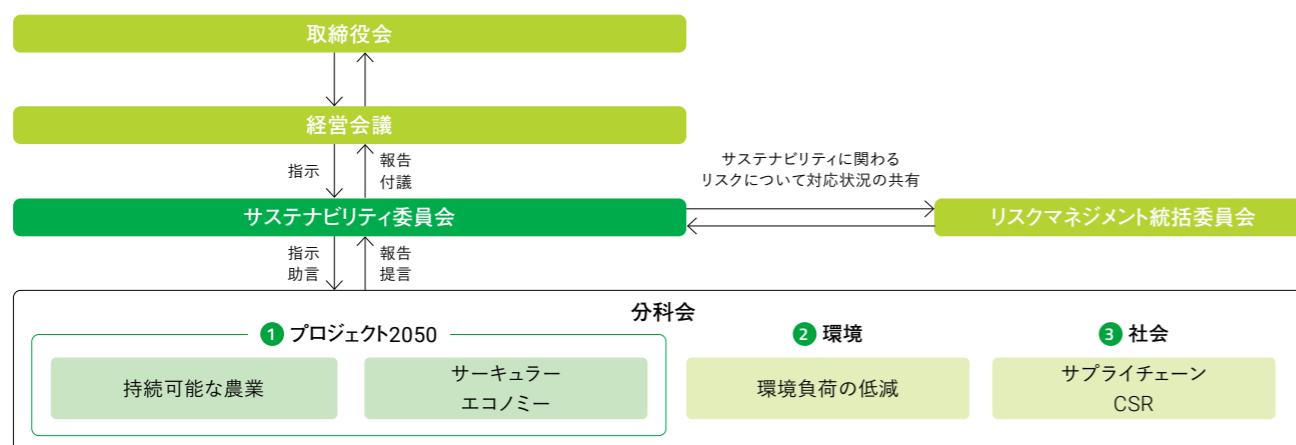


### サステナビリティ基本方針

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。

### ▶ サステナビリティ推進体制

当社では、関連部門で進めてきたサステナビリティへの取り組みを全社での活動として強力に推進するため、2022年10月にサステナビリティ委員会を設けました。委員会は、各分科会での協議に基づいてサステナビリティ課題に対する長期への備えや打ち手について議論し、経営会議や取締役会に報告・付議を行うことで、経営戦略への反映を図っています。



### ▶ 2023年度のサステナビリティ委員会における議題

2023年度においては、計3回のサステナビリティ委員会を開催しました。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」に向けて検討を行っています。

	討議内容
第1回 (4/6)	<ul style="list-style-type: none"><li>当社のサステナビリティへの考え方と推進体制について</li><li>人権方針の策定と今後の対応について</li><li>2050年ビジョン策定の企画内容について</li></ul>
第2回 (6/29)	<ul style="list-style-type: none"><li>環境分科会の概要、及びScope1、2の温室効果ガス排出量削減策の更新について</li><li>人権方針案の修正について</li></ul>
第3回 (12/13)	<ul style="list-style-type: none"><li>2050年ビジョン策定プロジェクト中間報告</li><li>「ビジネスと人権」の理解(有識者による講義)</li><li>「人権デューデリジェンスの実施計画」及び「人権ページの開設」について</li><li>環境分科会の概要、及び内外環境変化への対応案について</li><li>TCFD/TNFDへの対応について</li></ul>

## サステナビリティ委員会(分科会)の活動ハイライト

### ▶ 「2050年ビジョン策定プロジェクト」のスタート

10年を超える長期の取り組みの指針として「2050年はどのような社会でありたいか(=社会像)」「その社会の実現に向け当社は何に取り組んでいくのか(=企業像)」を明示するため、「2050年ビジョン策定プロジェクト」をサステナビリティ委員会傘下の分科会として発足させました。20~40代の社員を対象に社内公募によるプロジェクトメンバーで活動を行っています。ワークショップを開催し、シナリオプランニングや自社の強みの把握などを行いながら、策定を進めています。サステナビリティ委員会では、事前に本プロジェクトの枠組みについて議論し、また2023年12月には策定メンバーとの中間セッションを行いました。



参加メンバーによるワークショップの様子

### ▶ 人権課題の推進

調達部門・法務部門・サステナビリティ部門からなる「サプライチェーンCSR分科会」を中心に、人権への取り組みを進めました。[P.61~62](#) サステナビリティ委員会では、主に「カゴメグループ人権方針」の内容や、取り組むべき人権課題について議論しています。

## SUSTAINABILITY TOPICS

### 1 サステナビリティサイトの開設

2023年7月、企業情報サイト内に「サステナビリティ」サイトを新たに開設しました。本サイトではサステナビリティの実現に向けたカゴメグループの活動について、持続的成長と企業価値向上を実現するための7つの重要課題(マテリアリティ)と食育・共助の取り組みなどを掲載しています。今後、ステークホルダーの皆様のカゴメグループへの理解がさらに深まるように、本サイトを通じて、サステナビリティ活動を積極的に発信していきます。

 サステナビリティサイト  
<https://www.kagome.co.jp/company/sustainability/>



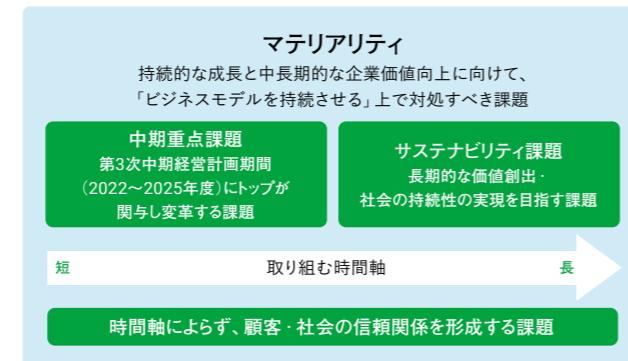
### 2 「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に初選定

GPIFが採用する日本株を対象とした全てのESG指数の構成銘柄に選定

当社は「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に初めて選定されました。「FTSE Blossom Japan Index」は、グローバルインデックスプロバイダーであるFTSE Russellにより、ESGについて優れた対応を行っている企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものであります。GPIFが採用する日本株を対象とした全てのESG指数の構成銘柄に選定されました。

## 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の課題です。[P.46](#) 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

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	次期中期経営計画に向けたマテリアリティの見直し検討

## TOPICS 知財活動

### 1 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、経営企画・法務・広告・広報部門からなるブランド審議会において、コーポレートブランドの適正利用についての方針・規程・マニュアルを策定し、それらをもとに適正利用を図っています。

2023年は、空間デザインによるコーポレートプランディングの象徴として手掛けた「カゴメビル」がグッドデザイン賞(公益財団法人日本デザイン振興会)を受賞しました。当ビルの建物低層部の外観や1階のキッチン空間「カゴメ キッチンファーム®名古屋」の内装は、社名「カゴメ」の由来であるトマトを収穫する際の「籠(かご)」の目をモチーフとしており、キッチンの内装は意匠権※の取得をしています。



※ 竹中工務店との共有の意匠権

### 2 技術を守り、活用する知財活動

農業、健康、加工飲食品分野において、各事業部門の戦略とも連携した知財活動を行っています。

2023年は、ナトカリマップ®、SGS(スルフォラファンブルコシノレート)含有野菜、野菜だしなどに関連する特許権を取得しました。

ナトカリマップ®は、食品中のナトリウムとカリウムの含量を一目で示すマップです。このマップに関する特許権など※のライセンスを通じ、バランスのとれた食事を推奨しています。当社の技術力の向上を通して、企業価値の向上と持続的成長、さらには食分野の発展に貢献していきます。

※ 東北大との共有の権利



## ▶ 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 すべての人に 健康と長寿を 4 良い教育を みんなに 17 パートナーシップ 目標達成に向けた取り組み	国内加工食品事業: <a href="#">P.37~38</a>
	農業振興・地方創生	農事業や品種開発・技術開発などを通じて、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作物の魅力発信	2 食糧を ぜひに 国際農事業: <a href="#">P.39~40</a>	
	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 環境負荷が低い原材料・資材調達と商品展開	6 安全な水とトイレ を世界中に 7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに 12 つくる責任 つかう責任 13 経営実践に 具体的な対策を 14 氷の融化を ゆきろ 15 稲の養育を ゆきろ	環境ページ: <a href="#">P.47~52</a>
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: <a href="#">P.53~54</a>
	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 つくる責任 つかう責任	サプライチェーン: <a href="#">P.63~64</a>
	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 ジャンダル等を 実現しよう 10 未来の革新 をなくさず 12 つくる責任 つかう責任	人材ページ: <a href="#">P.55~60</a>
	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 つくる責任 つかう責任	コーポレート・ガバナンス: <a href="#">P.69~76</a>

## 持続可能な地球環境

カゴメグループは、自然の恵みを享受し、お客様に新しい食やサービスをお届けする企業の責任として、「地球温暖化防止」「資源の有効活用」「水の保全」「持続可能な農業」など、持続可能な地球環境への取り組みを進めています。



### ◎ 品質・環境方針

自然の恵みを活かして人々の健康に貢献してきたカゴメのものづくりは、「畑は第一の工場」という考えのもと、野菜の種子や土づくりから取り組み、安全で高品質な原材料づくりを基本としてきました。その自然の恵みを享受し続けるためには、豊かな自然環境のもとでの持続的な農業の営みが欠かせません。地球環境の保全と自然を活かしたものづくりを両立させていくことは、カゴメグループの事業活動が将来にわたり成長し続けるために不可欠なことです。

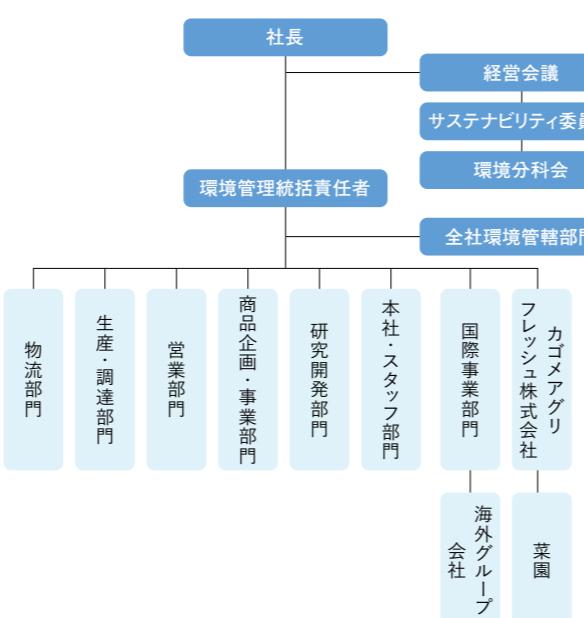
このような品質(ものづくり)と環境に関する理念の共通性や活動上の関連性から、従来それぞれに「品質方針」「環境方針」として掲げられてきたものを統合し、「品質・環境方針」として2017年10月に制定しました。カゴメが情熱を込めて取り組んできたものづくりと同じ想いで環境保全活動にも注力することで、持続可能な社会の実現を目指す、という経営の意思が込められています。

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

### ◎ カゴメ環境マネジメントシステム

国内カゴメグループでは、「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、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、チェック・アンド・レビューすることで、中長期の取り組み方針・目標の更新、及び次年度の目標設定をしています。

カゴメ環境マネジメントシステム・計画については、  
Webサイトをご覧ください。  
<https://www.kagome.co.jp/company/sustainability/global-environment/>



### ◎ 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言への対応

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材料調達の途経と考えています。地球温暖化による異常気象は、原材料产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年に策定した温室効果ガス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材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。

##### 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"> <li>異常気象、気象パターンの変化</li> <li>水ストレスによる生産量減少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動に対応できる野菜品種の獲得・販売</li> <li>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</li> </ul>
長期的	<ul style="list-style-type: none"> <li>炭素価格上昇</li> <li>生活者の行動変化</li> <li>生物多様性の損失</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>温室効果ガス排出削減目標達成に向けた取り組み</li> <li>環境配慮商品や認証品の積極的な開発</li> <li>生きものと共生する農業の提案と普及</li> </ul>

詳細については、Webサイトをご覧ください。  
<https://www.kagome.co.jp/company/sustainability/global-environment/01.html>

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。

#### 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。

\* 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)	2020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	143,524
Scope3	2030年度までに温室効果ガスの排出量を13%削減	1,315,239

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)

当社は温室効果ガス排出量に対して信頼性の高いデータの情報開示が必須と考え、温室効果ガス排出量(Scope1、2、3)について、第三者検証を受け、検証報告書を取得しています。2022年(1月1日～12月31日)の温室効果ガス排出量について、国内外のカゴメグループ工場(Scope1、2)及び国内のカゴメグループ(Scope3)から排出された温室効果ガスの算定方法の妥当性及びデータの検証がISO14064-3:2019に準拠して行われ、検証機関である一般社団法人日本能率協会による検証報告書を取得しました。

(2023年度実績は、第三者検証後にCSRサイトにて公開)

詳細については、Webサイトをご覧ください。  
<https://www.kagome.co.jp/library/pdf/company/sustainability/data/02.pdf>

## ④ 地球温暖化防止

カゴメグループは安全な原材料を調達し、自然の恵みを活かしたものづくりに取り組んでいます。このため、事業の最大のリスクを原材料調達の途絶と考えています。地球温暖化による大型台風や暴風雨などの異常気象は、原材料産地に大きな被害を及ぼします。このリスクを回避し、将来にわたり事業活動を継続するために、パリ協定\*を率先して遂行し、温室効果ガスの排出量削減に積極的に取り組んでいます。

\* パリ協定：2015年12月12日、COP21で採択された気候変動抑制に関する国際協定

### 再生可能エネルギーの利用

カゴメグループでは、温室効果ガス排出量の削減に向けて、太陽光発電の導入やバイオマスエネルギー利用の取り組みを進めています。

#### ● 太陽光の利用

**国内：**小坂井工場（2021年）、茨城工場（2021年）、富士見工場（2021年）

**海外：**Kagome Inc.（米国）（2017年）、Kagome Australia Pty Ltd.（オーストラリア）（2019年）

Holding da Industria Transformadora do Tomate, SGPS S.A.  
(ポルトガル)（2023年）

※ ()内は導入した年

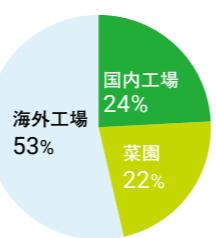
#### ● 再生可能エネルギー電源に由来する電力を購入して利用

**国内：**小坂井工場（2022年）、上野工場（2023年）、富士見工場（2023年）、  
響灘菜園（2013年）

**海外：**Holding da Industria Transformadora do Tomate, SGPS S.A.  
(ポルトガル)（2021年）

※ ()内は導入した年

カゴメグループの温室効果ガス  
排出量構成比（2023年度）



小坂井工場（愛知県）



富士見工場（長野県）

## ⑤ 資源の有効活用

当社はSDGsの目標12の「2030年までに小売・消費レベルにおける世界全体の1人当たりの食料の廃棄を半減させ、収穫後損失などの生産・サプライチェーンにおける食料の損失を減少させる」に賛同し、これを目標とした生産量の精度向上や品質不良品発生の撲滅、賞味期間の長い商品の開発、賞味期限の年月表示化、フードバンクの活用などを行い、食品ロスの削減に努めています。また、環境負荷低減の取り組みとして、プラスチックの使用量削減なども進めています。

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、石油由来素材の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

### 「植物性乳酸菌ラブレ」全4品のストローを廃止

カゴメグループは、プラスチック使用量削減を目的に、「植物性乳酸菌ラブレ」（全4品）に貼付しているストローを2023年5月下旬より順次廃止しています。当社は環境負荷の低減を目的に、2020年に「カゴメ プラスチック方針」を制定して、環境に配慮したプラスチックの利用に取り組んでいます。自然の恵みを活かした事業を展開する企業として、今後も石油から新たに作られるプラスチックの使用量の削減など、環境に配慮した活動を進めていきます。



現行品とストロー廃止品  
商品上部アルミのフタも変更

### 担当者メッセージ

#### 人にも地球にもやさしい商品を目指して

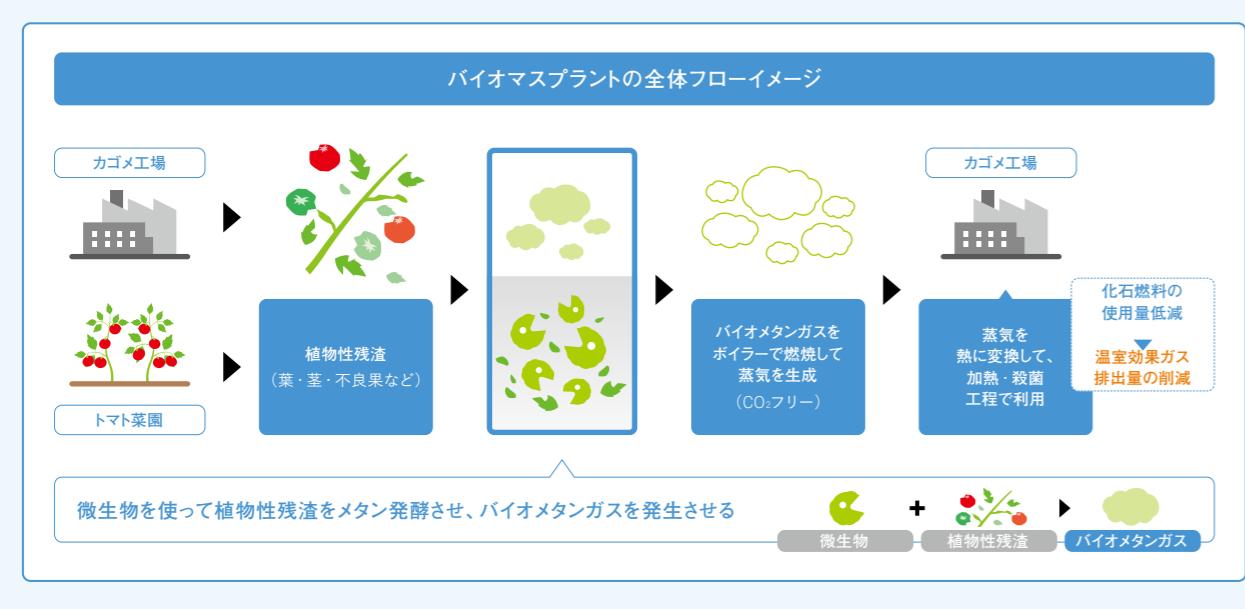
愛飲していただいている方の約半数の方がストローを使っていないという事実を受け、「カゴメ プラスチック方針」の目標達成に向けてもストロー廃止への検討を進めてきました。その際、単にストローをなくすだけではなくできる限り開けやすいフタにしたいと考えました。主なご利用者層である40～60代の女性の方が最も開けやすい形にするために、フタのタブを女性の親指の大きさに合わせるなどの試行錯誤を重ねましたが、関連部門の協力もあり実現しました。「ゴミの削減にもつながり良いことですね」というお客様からのお声も頂いています。今後も人にやさしいだけでなく地球にもやさしい商品へ進化されることで、より多くの皆様にご愛顧いただきたいです。



飲料企画部  
伴 諭

## TOPICS バイオマスエネルギーの利用

「カゴメトマトジュース」や「野菜生活100」などの飲料製品の生産や飲料の原材料向けに生野菜を加工している富士見工場（長野県）において、2023年1月から、同工場で発生する野菜の残渣や同工場の隣にある八ヶ岳みらい菜園の出荷できないトマトなどを、再生可能エネルギーとして利用しています。化石燃料の使用量低減により、温室効果ガス排出量の削減を実現します。



## ④ 水の保全

カゴメグループは商品の原材料となる作物の栽培に水を使い、加工段階でも多くの水を使用しています。日本は水が比較的豊かと言われていますが、世界では水不足が深刻な地域が存在しています。カゴメグループは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。

### 高リスク拠点への対応

当社は、商品の原材料となる作物の栽培に水を使い、加工段階でも多くの水を使用しているため、その使用量を削減することや環境への負荷などを小さくすることが必要であり、国内6工場と海外7工場を対象に水リスク評価を行っています。水リスク評価は、流域リスクと操業リスクをそれぞれ5段階(1~5)で評価して2次元マトリクス化し、優先拠点を特定しています。なお、国内6工場については、AqueductのBaseline Water Stress<sup>\*</sup>による評価では水関連リスクが高くなないことから、海外工場に注力しリスク評価を行いました。

※ Baseline Water Stress : WRI(World Resources Institute、世界資源研究所)が開発した水リスク評価のグローバルツール

#### ● 流域リスク

「水資源リスク」「水量に関する評判リスク」「水量に関する規制リスク」「渇水リスク」「水害リスク」「水質リスク」「水質に関する評判リスク」を、世界各地の拠点に対して同一の基準で水リスクが評価できるAqueduct及びWater Risk Filter<sup>\*</sup>の該当する指標を用いて調査しました。

※ Water Risk Filter : WWF(世界自然保護基金)とDEG(ドイツ投資開発会社)が開発した水リスク評価のグローバルツール

#### ● オペレーションアルリスク

「水源別の年間取水量」や「放流先別の年間排水量」「年間売上」などの情報を収集し、相対的に評価し、その妥当性について社外コンサルタントを用いて確認しています。

#### ● 優先拠点の特定

ポルトガルのHITは、地域の水資源や水質などに関するリスクが高く、カゴメの中で取水量・排水量が多いこと、オーストラリアのKagome Australia Pty Ltd.は、渇水や水害による調達への悪影響があったことから、水リスクが高い拠点と特定しました。

### 水リスクへの対策 ①

#### ポルトガルのHIT

カゴメの工場で最も取水量が多く、水使用量の削減が特に重要です。2022年にタンクと回収ラインを設置し、濃縮機や殺菌機などで使用後の蒸気由来の温水を回収、タンクに貯湯しボイラーウォーターとして再利用するほか、2023年5月にはクーリングタワーを設置し冷却水の再利用を開始しており、今後さらに増設することで、取水量の削減を目指します。



### 水リスクへの対策 ②

#### オーストラリアのKagome Australia Pty Ltd.

大雨リスクの高い時期を避けてトマト栽培を行うなどのリスク回避を図っています。また降水量が多い場合、粘土質土壤では収穫機が畑に入れなくなるため、排水の良い砂地の畑を使い栽培する試験を2022年に行いました。干ばつのリスクもあるため、冬に工場で使用した水をダムに貯水し、春に近隣農家に提供することで、水の再利用にも努めています。



## ⑤ 持続可能な農業

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。

### 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	

### 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の開発

水の使用量を削減する栽培手法として少量多頻度灌漑<sup>\*</sup>が一般的に知られていますが、生産者にとっては管理が複雑で作業負荷が大きいことから普及が進んでいません。カゴメと日本電気株式会社(NEC)が設立した合弁会社「DXAS Agricultural Technology LDA」では、2023年4月より、少量多頻度灌漑に対応したAI営農アドバイスと、作業負荷の軽減につながる自動灌漑制御機能を加えたサービスを開始し、加工用トマト市場に普及させていくことで、持続可能な農業に貢献していきます。



※ 作物が必要とする量の水や肥料を多数回に分けて少しづつ与え、作物にとって最適な土壤水分量を保つ栽培手法のこと

### 野菜栽培での生物多様性保全

カゴメ野菜生活ファーム富士見に隣接する1.2ヘクタールの畑に「生きものと共生する農場」を設置し2020年7月に公開しました。この農場は、様々な生きものが畑の周りで生活しやすい環境にする仕掛けや、害虫の天敵など、農業に役立つ生きものを畑に呼び込み、生きものの力を活かした農業を行う仕掛けを設置しています。農場では、生物多様性のモニタリング調査を行い、その結果から各仕掛けの改善や追加を行い、生きものと共生する農業を確立していきます。



生きものが畑の周りで生活しやすい環境を整備(石づくりハウス、竹筒マンション)



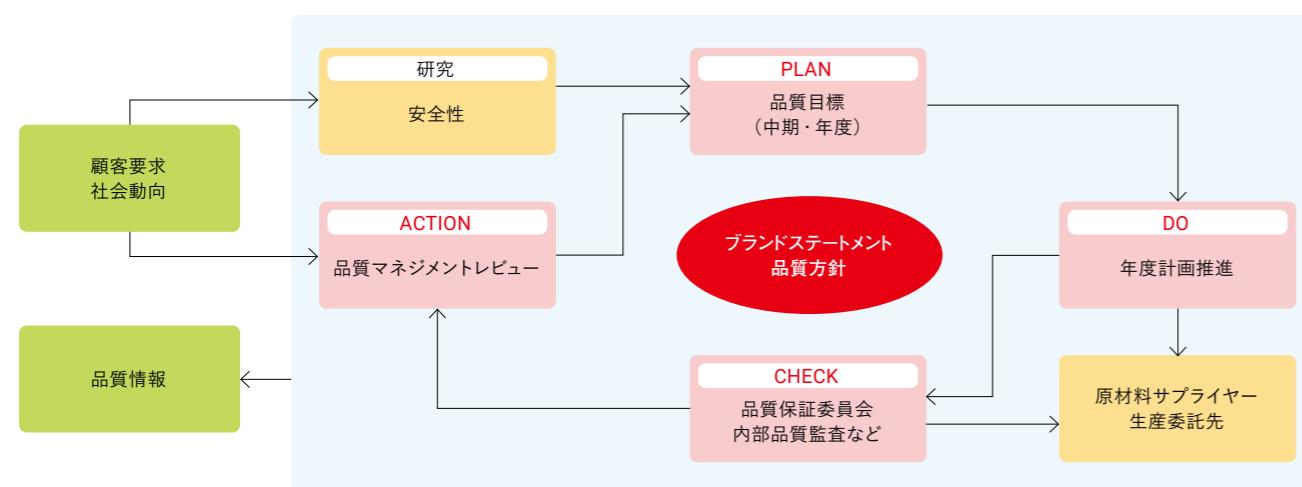
## 安心・安全な商品の提供

「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

当社商品に使用する国産の原材料については、行政による放射性物質のモニタリング状況などを確認し、必要に応じて自主検査を行い、安全性を確認しています。

#### 残留農薬に対する取り組み

使用する原材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。

#### 食品安全文化醸成への取り組み

KQMSで定められたルールに対して、一人ひとりが正しい行動を取れるように、食品安全文化の醸成に取り組んでいます。製造工場では、アセスメントを実施、レビューを行うことで課題形成を進めています。

### ◎ 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行ってています。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、海外事業における温室効果ガス排出量の削減や水資源の保全などへ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みました。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



### ◎ 具体的なグローバル品質保証活動

当社では各グループ会社の成功事例の横展開により、品質保証基盤のさらなる強化を進めています。グループ全体での品質保証会議を2年に一度開催し、2022年11月より、対面での会議を3年ぶりに再開しました。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、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っています。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。

2023年10月には、分科会の活動として、イタリアのVegitalia S.p.A.に、ポルトガルのHITの品質・製造の責任者・担当者を招き、現場を視察しながら、意見交換を実施しました。工程管理の理解や双方からの改善提案にとどまらず、従業員の品質マインド向上のための施策について、議論を深めることができました。



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)



製造現場での品質交流会の様子  
(2023年10月、イタリア)

## 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。働きがいを向上させる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。

執行役員  
CHO(最高人事責任者)  
河原 丈二



### ①「働きがい」を高め、イノベーションを創出する

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。そのためにはカゴメで働く一人ひとりの自律的な成長が欠かせません。そして自律的な成長を促すエネルギーとなるのが「働きがい」です。

当社では、働く一人ひとりの「働きがい」向上に向けて3つの人事施策と挑戦する風土づくりに注力し、イノベーションの創出につなげていきます。

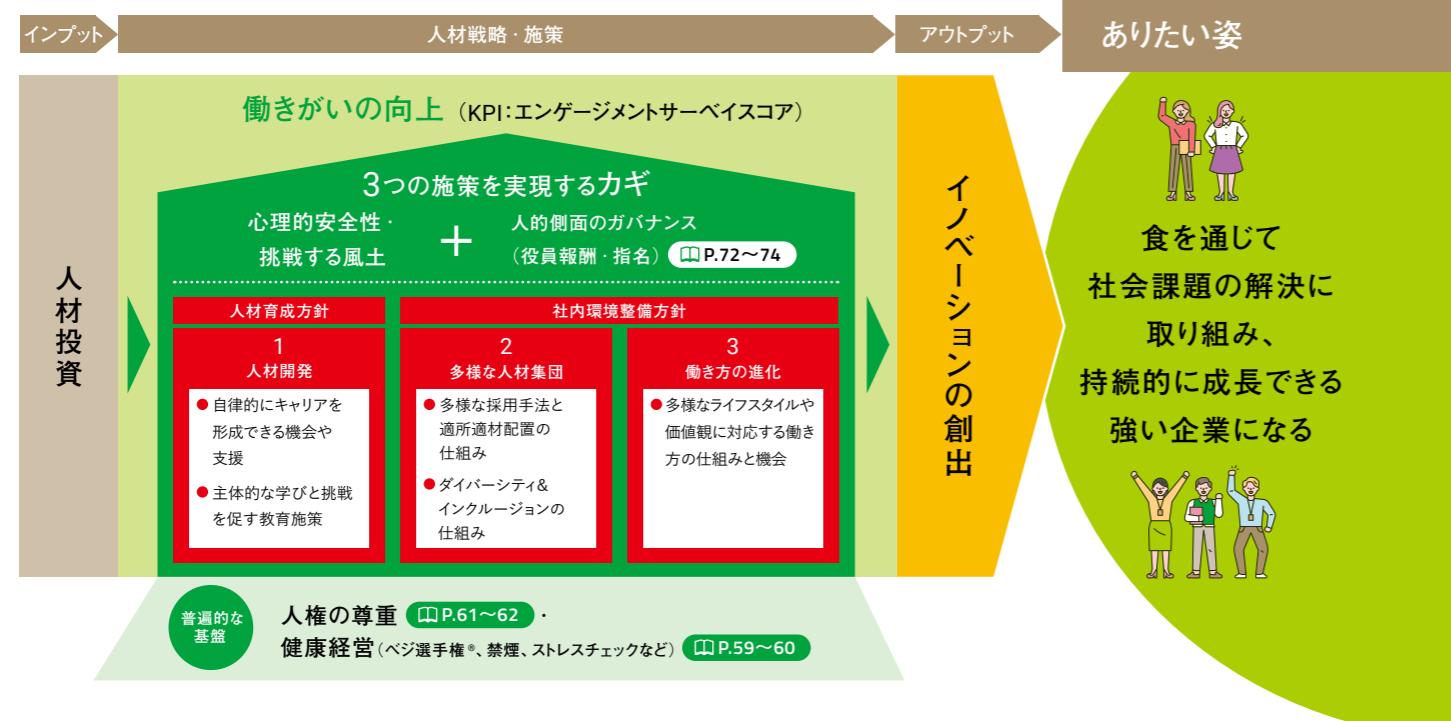
#### 「働きがい」のモニタリング

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）を全従業員対象に実施しています。

エンゲージメントサーベイスコアは、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。

毎年の調査結果は項目別・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。現状、部門間で総合スコアにばらつきがあり（最大差異：12point／2022年調査時点）、差異縮小に向けて部門特性や実態に沿った対応策を展開しています。

#### ありたい姿に向けた、カゴメの人材戦略



## 心理的安全性の浸透

2023年は、心理的安全性を浸透させる施策として、ダイバーシティ委員会が主導した「半径5メートルを変えた事例から学ぶ～心理的安全なチームづくり～」をテーマとした外部ゲストを招いての講演とトークセッション、日頃のちょっとした感謝の気持ちを伝えるための「サンクスバッジキャンペーン」、対話を通じたチームビルディングをサポートする「よりよいチームづくりのための対話実践プログラム」、また社長と専務が交代で参加者と率直に意見交換を行う「サークルタイム」などを実施しました。

### 「心理的安全性」浸透度スコア推移

	2021年実績	2022年実績	2023年実績	2025年目標
心理的安全性	67	71	72	72

※心理的安全性に関する社内調査スコア

## 心理的安全性向上策

対象	2023年活動	内容
組織向け	よりよいチームづくりのための対話実践プログラム	「対話」を通じ職場やチーム内に心理的安全性浸透を図る組織開発プログラム
役員向け	役員向け研修	心理的安全性に関する勉強会
管理職向け	選択型マネジメント研修 360°フィードバック	管理職自身の組織づくり・人材育成課題に沿って自律的に学ぶ選択型講座を開設 全管理職を対象にマネジメント行動に関するフィードバックを上長・同僚・部下が毎年実施
全従業員向け	ダイバーシティDAY2023 サークルタイム サンクスバッジキャンペーン	心理的安全なチームづくりをテーマに外部ゲストを招き講演とトークセッションを開催 経営トップと従業員とのフラットな対話の場として、社長・専務が交代でホスト役を務める 社内SNSを通じて組織内外に感謝のメッセージを伝え合う全従業員参画型キャンペーン

### ① 3つの施策 ① 人材開発

当社が人材育成を通じて目指す姿は、「個人の多様な強みを伸ばし、チームで活かし合うことで、イノベーションを起こし、社会課題の解決に資する人材集団」となることです。人材育成を通じて「キャリア・能力の面で多様な人材集団」と「チームで成果を出す組織風土」を実現し、変化の激しい環境の中でもスピード感に価値を生み出し続け、多くの領域でイノベーションを起こす強いカゴメを創つていきたいと考えています。

「社会課題の解決に資する人材集団」となるため、各自に期待する役割・職務行動を、役割等級の等級要件や職務行動の評価項目として明示し、それぞれの上位等級を見据えた成長につながるよう、チャレンジングな業務課題や教育機会を提供しています。

個人がそれぞれの多様な強みを発見して伸ばし、一人ひとりが自律度を高めて仕事に取り組めるように、様々な気づきの場や教育機会を3つの観点（「キャリア開発」「能力開発」「組織風土開発」）から用意しています。最近では特に、個人の多様な強みをチームで活かし合い、働きがいや心理的安全性の向上に役立て、チームとして成果を出せる組織づくりに力を入れています。

また、ビジョンである「トマトの会社から、野菜の会社に」の実現に向けて「野菜マエストロ検定」や「野菜の先生」などのユニークな取り組みを実施し、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育成しています。

加えて、デジタル人材の育成にも引き続き取り組んでいます。研修や、公募型のITによる課題解決の体験などを通じ、デジタルスキルを向上させるとともに、そのスキルを業務やビジネスに適用できる人材を、2025年までに全従業員の20%まで増やす計画です。

このように、一人ひとりが会社からの要請を踏まえた成長と、自分らしさ（アイデンティティ）に基づく成長の両面を実現する状態を目指しています。

## TOPICS リスキリング～実践的なコーポレート・ガバナンスを学ぶ～

従業員が自ら企画運営を担う自発型学習プログラムが、4ヶ月間全14回にわたり開催されました。これは、自身のコーポレート・ガバナンスに関する知識不足に危機感を持った一人の従業員が全社に働きかけ、企画実行したものでした。社外講師1名に加え、専門領域を担当する社員講師6名が統合報告書を参考書として説明する講義と、参加者のグループワークを組み合わせ、実践的な学びが得られる設計となっています。参加費は有料でしたが、リスキリングの必要性に共感した幅広い層の従業員約270名が参加しました。事後のアンケートでは「初めて経営や財務のことを我がこととして捉えることができた」「目の前の仕事だけでなく、全社視点で物事を考えるようになった」などのコメントが寄せられました。



最終発表会最優秀グループの皆さんと、  
発案者である経営企画室 渋井 寛之(前列中央)

## ① 3つの施策 ② 多様な人材集団

カゴメグループは、国籍・民族・人種・信条・思想・宗教・性別・性自認・性的指向・障がい・年齢・社会的身分などによって差別されることなく、従業員同士が多様な価値観を認め合い、個々の従業員が持てる能力を最大限発揮できることが大切であると考えています。

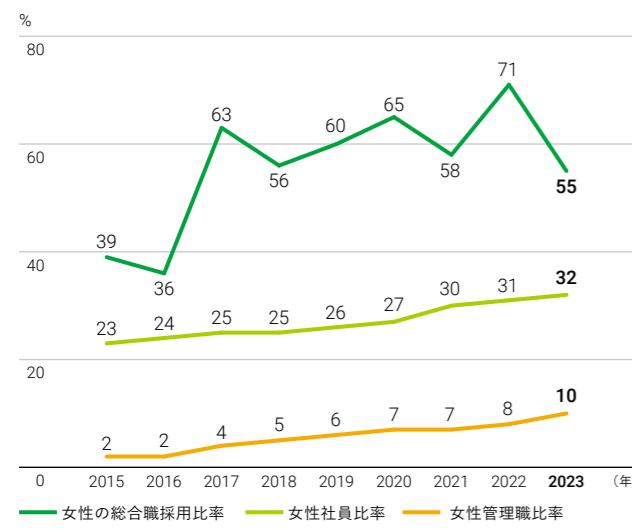
その上で、持続的に成長できる強い企業になるための経営戦略の一つとして、ダイバーシティ&インクルージョンの推進に取り組んでいます。組織における心理的安全性の確保を重視し、従業員一人ひとりの多様な考え方や経験を活かすことで、イノベーションの創出を図ります。

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て取り組んでいます。

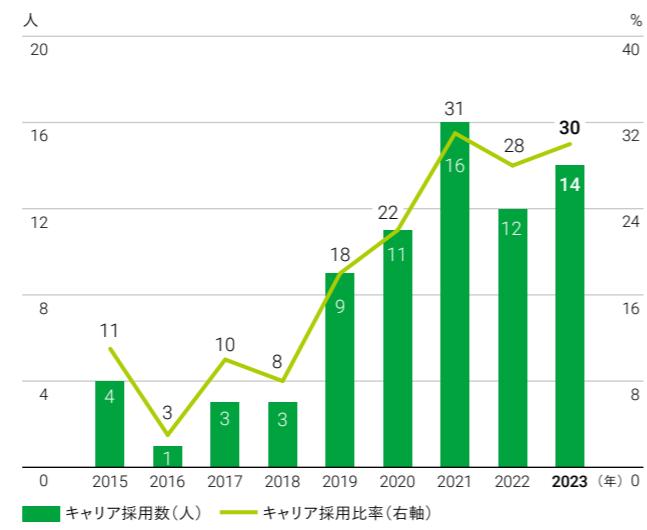
採用においては、多様な採用手法と配置部門の組み合わせにより、多様な人材を確保します。キャリア採用においても広く門戸を開き、当社が目指す「野菜の会社」に向けた人材基盤の強化を図ります。そして、総採用数の2~3割を確保し、中核人材へと育成していきます。

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。65歳以上のシニアの方々も様々な職場で活躍しています。

### 女性の総合職採用比率・従業員比率・管理職比率の推移 (カゴメ単体)



### キャリア採用人数と、採用に占める比率の推移(総合職) (カゴメ単体+カゴメアグリフレッシュ)



## ① ガバナンス体制

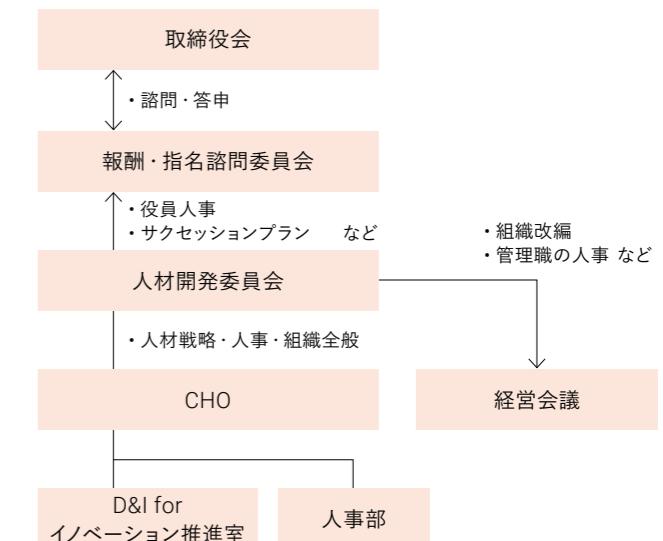
人的資本に関する経営陣による審議及び意思決定を伴う専門の会議体として、社内経営陣による人材開発委員会、社外取締役も委員とする報酬・指名諮問委員会を設け、多様な人材が活躍できる人材育成や社内環境、経営人材への適正な待遇を実現できるよう精査・検証しています。

人材開発委員会は、代表取締役社長を委員長とする人事・組織に関わる社内経営陣による審議・意思決定機関で、担当職から役員までの幅広い異動・配置、昇格、キャリア採用、組織改編などに関する審議を月1回以上という高頻度で実施しています。

報酬・指名諮問委員会は、取締役及び執行役員の報酬、及び取締役の指名に関する取締役会の機能の独立性・客觀性と説明責任を強化するための取締役会の諮問機関であり、役員人材・待遇に関する審議を定期的に実施しています。また、当社の持続的な経営と成長をリードする次世代経営幹部の育成と輩出にも、経営主導の重要課題として計画的に取り組んでいます。

人材開発委員会による人材戦略や人事・組織の幅広い領域に関する審議を起点として、人材開発委員会が意思決定を行うもの、経営会議でさらに審議・意思決定を行うもの、報酬・指名諮問委員会での審議を経て取締役会で意思決定を行うものと、内容の重要性や社内外への影響度合いによって、段階的に審議を重ね、適正なガバナンスを図っています。

最高人事責任者(CHO)は、人材開発委員会、報酬・指名諮問委員会の委員であり、主管として提言しています。



## ① 3つの施策 ③ 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。

\* 越境学習: 普段勤務している会社や職場を離れ、全く異なる環境に身を置き働く体験をすることで新たな視点を得ること

### 働き方の進化に関する環境整備

導入年度	制度
2019	フレックスタイム制度
	テレワーク勤務制度
	副業制度
2020	フレックスタイム制度のコアタイム撤廃
2021	看護休暇・介護休暇の時間単位取得
	在宅勤務手当
2023	転居転勤支援の拡充

## ① 指標及び目標

戦略	指標	2021年実績	2022年実績	2023年実績	目標
働きがい	エンゲージメントサーベイスコア	70	70	72	76 2025年までに同規模企業上位 20%スコア
	「心理的安全性」浸透度スコア*1	67	71	72	—
人材開発	キャリア面談人数(人)	610	645	561	—
	成長機会スコア*2	67	67	68	—
多様な人材集団	総合職新卒採用における女性割合	58.0%	71.0%	54.5%	60%以上
	女性管理職比率	7.4%	8.4%	9.6%	2026年までに12%
	入社10年以内女性の継続就業状況(男性比)	1.0	1.0	1.0(見込)	男性比1.0以上
	総合職キャリア採用構成比	30.8%	27.9%	29.8%	—
男性育休取得率 総合職／技能職	総合職	62.0%	75.6%	65.6%	42%以上 (2019~2021年の平均)
	技能職	64.3%	84.6%	81.8%	—
	男女間賃金差*3 (男性の賃金に対する女性の賃金割合)	全労働者 正社員 パート・有期社員	66.2% 68.6% 87.8%	65.4% 67.3% 87.6%	68.3% 70.5% 86.6%
働き方の進化	有給休暇取得率	84.7%	86.4%	81.7%(見込)	—
	総労働時間(時間／年)	1,867	1,896	1,895	—

\*1 心理的安全性に関する社内調査スコア

\*2 エンゲージメントサーベイ内の「成長機会」に関する設問のスコア

\*3 付記事項及び差異に関する補足説明については、Webサイトをご覧ください。  
[https://www.kagome.co.jp/library/pdf/company/sustainability/data/2310esg\\_data\\_book.pdf](https://www.kagome.co.jp/library/pdf/company/sustainability/data/2310esg_data_book.pdf)

Special Feature

## 人材強化への取り組み

## ブランド価値を高めるカゴメの健康経営

カゴメは食を通じた健康寿命の延伸を解決すべき社会課題の一つに掲げ、お客様の健康に貢献する商品やサービスを事業展開しています。そのため従業員が健康であることは、カゴメの事業が説得力を持つことにつながり、カゴメの「ブランド価値」を高めることにもつながります。

## 健康経営推進におけるカゴメ独自の取り組み

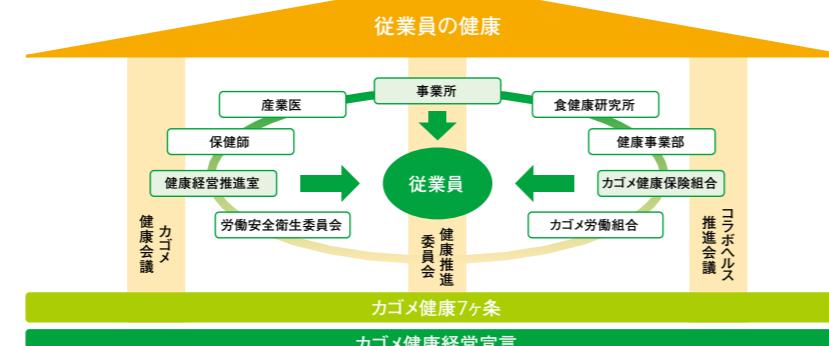
健康経営推進にあたり、野菜飲料などの商品、食健康研究所や健康事業部、「野菜をとろうキャンペーン」などとの連携を最大限に活用できることが、他社にはない大きな強みです。また当社には「人を大切にする会社」という文化があり、健康経営はカゴメの社風そのものです。

当社は、従業員が、「明らかに」心身ともに健康であると言える状態を目指しています。それにより会社のパフォーマンス向上につながり、お客様の健康増進に貢献する商品・サービスが広がります。同時にカゴメで働く全従業員が、心身ともに健康であることが、働きがいの向上につながる考えています。

## 健康経営推進体制

当社では、右記の体制図のように、経営が定める健康経営宣言を土台として、カゴメアクシス株式会社健康経営推進室・カゴメ健康保険組合・各事業所が三位一体となり活動を行っています。

カゴメ健康会議・コラボヘルス推進会議・健康推進委員会の3つの会議体を柱とし、産業保健スタッフとともに、健康課題の抽出や、健康施策の検討・実施を行っています。



## 健康経営優良法人2023(大規模法人部門 ホワイト500)に認定

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。2023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2023(大規模法人部門 ホワイト500)」に認定されました。2023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、最高ランクを取得しました。これからも「健康経営優良法人認定制度」の主旨に則り、健康経営施策を推進することで、従業員の健康と働きがいのさらなる向上を実現し、お客様の健康に貢献します。



**カゴメ健康経営宣言**

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

**カゴメ健康7ヶ条**

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

## 目標値について

健康診断、ストレスチェック、喫煙率の目標値と各年度の状況は以下の数値となります。目標の達成に向けて各施策に取り組み、健康経営を推進していきます。

## 健康診断に関する状況 (%)

年度	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2025 (目標)
受診率	100	100	100	100	100	100	100
特定保健指導実施率	58.2	72.0	84.8	88.7	86.9	85.7	100

## ストレスチェックに関する状況 (%)

年度	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2025 (目標)
受検率	92.0	95.7	93.3	92.0	93.7	94.1	—
高ストレス者比率	6.3	7.4	7.6	8.3	7.9	7.0	安定的に8.0

## 喫煙率 (%)

年度	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2025 (目標)
喫煙率	23.1	20.8	19.5	16.1	15.1	14.3	12.0

## 野菜をとろう、カゴメ社員も！

当社では、従業員の心身の健康のため1日350gの野菜摂取を推奨しています。そのための指標として、従業員自身のベジチェック値※の測定を習慣化させることで、野菜摂取に対する行動変容を促しています。測定された従業員のベジチェック値は、専用アプリを使って社内データベースに集約・自動集計され、組織別の測定の割合やベジチェック値の推移などを確認できるサイトを2023年に社内に公開しました。併せて、従業員が自身の野菜摂取について意識し、摂取量を向上させるために「チーム対抗！ベジ選手権®」を毎年実施しています。期間中は、毎日の野菜量を専用アプリに入力し、チームで野菜摂取量を競い合っています。



「チーム対抗！ベジ選手権」アプリ

※ 野菜摂取量の推定値を30秒で測れる「ベジチェック®」を使った測定値



## 人権の尊重

カゴメグループは、人権に関する国際規範に基づいた、「カゴメグループ人権方針」を策定し、その考え方や活動の社内浸透に努めるとともに、事業における人権リスクへの対応を進めています。



### ① 人権に対する考え方

事業活動に関わる人々や、事業を展開する国や地域の人々の基本的人権を尊重することは、企業理念を実践するカゴメグループの責務と考えます。当社では、人権尊重の責任を果たしていくための指針として「カゴメグループ人権方針」を制定し、本方針に基づき活動を推進していきます。本方針は、経営会議で承認され、取締役会でも報告されています。

### カゴメグループ人権方針

#### 基本的な考え方

私たちは、本方針をカゴメ行動規範を補完する方針として位置づけ、併せて以下の国際規範を支持・尊重します。

- ・「国際人権章典」
- ・「労働における基本的原則および権利に関するILO宣言」「ILO 多国籍企業宣言」
- ・「OECD 多国籍企業行動指針」
- ・「子どもの権利とビジネス原則」

私たちは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」を人権デューデリジェンスの実行の枠組みとして、事業活動を行うすべての国や地域で適用される法令を遵守します。万一、国際的に認められた人権と各国の地域の法令との間に矛盾がある場合は、国際的な人権の原則を尊重するための方法を追求します。

#### 適用範囲

本方針は、カゴメグループのすべての役員および従業員に適用します。また、私たちは、事業活動における人権尊重の責任を果たすにあたり、カゴメグループの製品・サービスに関係するすべてのビジネスパートナーに対しても、本方針を理解・支持いただくとともに、人権を尊重するように働きかけ、協働して人権尊重を推進します。

#### ステークホルダーの人権尊重

私たちは、事業活動全体において、直接または間接的に人権に影響を及ぼす可能性があることを認識し、カゴメグループの事業活動に関わるステークホルダーの人権を尊重します。

#### 職場環境の整備

安全で衛生的かつ健康的に働き続けられる職場環境を整備します。

#### 適正な賃金支払いおよび労働時間の管理

法令に従い、適正な賃金の支払いと労働時間の管理を行います。

#### 労働基本権の尊重

結社の自由と団体交渉をはじめとする労働基本権を尊重します。

#### 強制労働・児童労働の禁止

強制労働や児童労働、人身取引を含むあらゆる形態の現代奴隸を行いません。

#### 差別・ハラスメントの禁止

国籍・民族・人種・信条・思想・宗教・性別・性自認・性的指向・障がい・年齢・社会的身分等を根拠とする、あらゆる差別を排除し、個人の尊厳を傷つけるハラスメント行為を行いません。

#### 個人情報の適切な取り扱いとプライバシーの尊重

個人情報の保護に関する法令を遵守し、個人情報の適切な取り扱いに努めるとともに、プライバシーを尊重します。

#### 人権デューデリジェンス

人権デューデリジェンスの実施を通じて、自らが社会に与える人権に対する負の影響を特定し、その防止、または軽減に取り組みます。

#### 救済

コンプライアンス連絡・通報窓口の運用により、人権に対する負の影響の早期発見および未然防止に努めます。自らの事業活動が人権に対する負の影響を直接的に引き起こした、あるいはそれを助長したことが明らかとなった場合、適切な手続きを通じて、その救済に取り組みます。

#### 対話・協議

本方針を実行する過程において、独立した外部からの人権に関する専門知識を活用し、ステークホルダーとの対話と協議を真摯に行います。

#### 教育・研修

本方針がすべての事業活動に組み込まれ、効果的に実施されるように、役員および従業員に対して適切な教育と研修を行います。

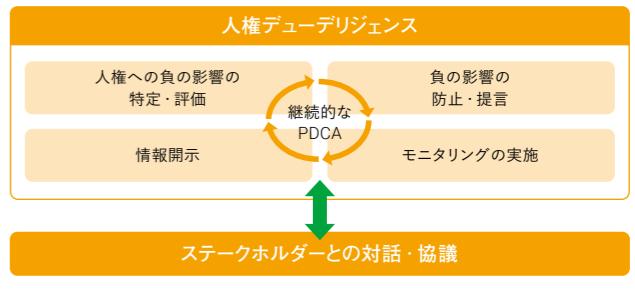
#### 情報開示

人権尊重の取り組み、および人権デューデリジェンスの実施状況について、ウェブサイトや統合報告書等のコミュニケーション手段を通じて、定期的に報告します。

## 人権デューデリジェンスの実施

国連「ビジネスと人権に関する指導原則」を実行の枠組みと捉え、「カゴメグループ人権方針」に基づき、事業活動における人権への負の影響の特定・評価を行い、評価結果に基づく適切な対応策、モニタリング、並びに情報開示に取り組んでいます。

また、人権を尊重した持続的な事業活動の実現に向けて、社内外のステークホルダーとの対話・協議を通じて、これらの一連のプロセスを継続的に推進できる体制を構築していきます。



### ② 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とも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」を制定しています。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。

「カゴメ CSR調達方針」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/sustainability/sustainable-supply-chain/01/>

### ③ 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」を制定しています。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、説明会などを通し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)

### ④ 社内の啓発活動

「カゴメグループ人権方針」や人権尊重に対する理解を深めるため、従業員を対象とした「ビジネスと人権」をテーマとする公開講座、役員やサステナビリティ委員会メンバーを対象とした社外の人権有識者による勉強会の開催などをその施策としています。これらの施策を継続的に実施することで、「カゴメグループ人権方針」の浸透や人権リスク低減のための取り組みを進めしており、直近においては、右記を実施しています。

#### 2023年度

- ・「カゴメグループ人権方針」の役員、従業員への周知
- ・「ビジネスと人権」「カゴメグループ人権方針」をテーマとした社内公開講座実施(2回)
- ・サステナビリティ委員会での社外の人権有識者による勉強会実施(1回)

#### 担当者メッセージ

##### 継続的に人権リスクの評価・対応を進めています

これまで当社では行動規範の中で人権の尊重を掲げてきましたが、国際的な人権の潮流に対応していくべく、今回、新たに人権方針を策定しました。

企業の人権尊重の責任は、人権に関する法令、ガイドラインの動きを背景として、その重要性が増しています。幅広いバリューチェーンを持つカゴメにとって、事業活動に関わるあらゆるステークホルダーの人権を尊重することは、事業継続や企業価値を高めていく上では不可欠な要素であると言えます。

今後は、社内外のネットワークを活用して、継続的にカゴメの事業における人権リスクの評価・対応を進め、環境の取り組みと併せて、広くバリューチェーン全体の最適化を図っていきたいと考えます。



経営企画室  
サステナビリティグループ  
石井 僚一

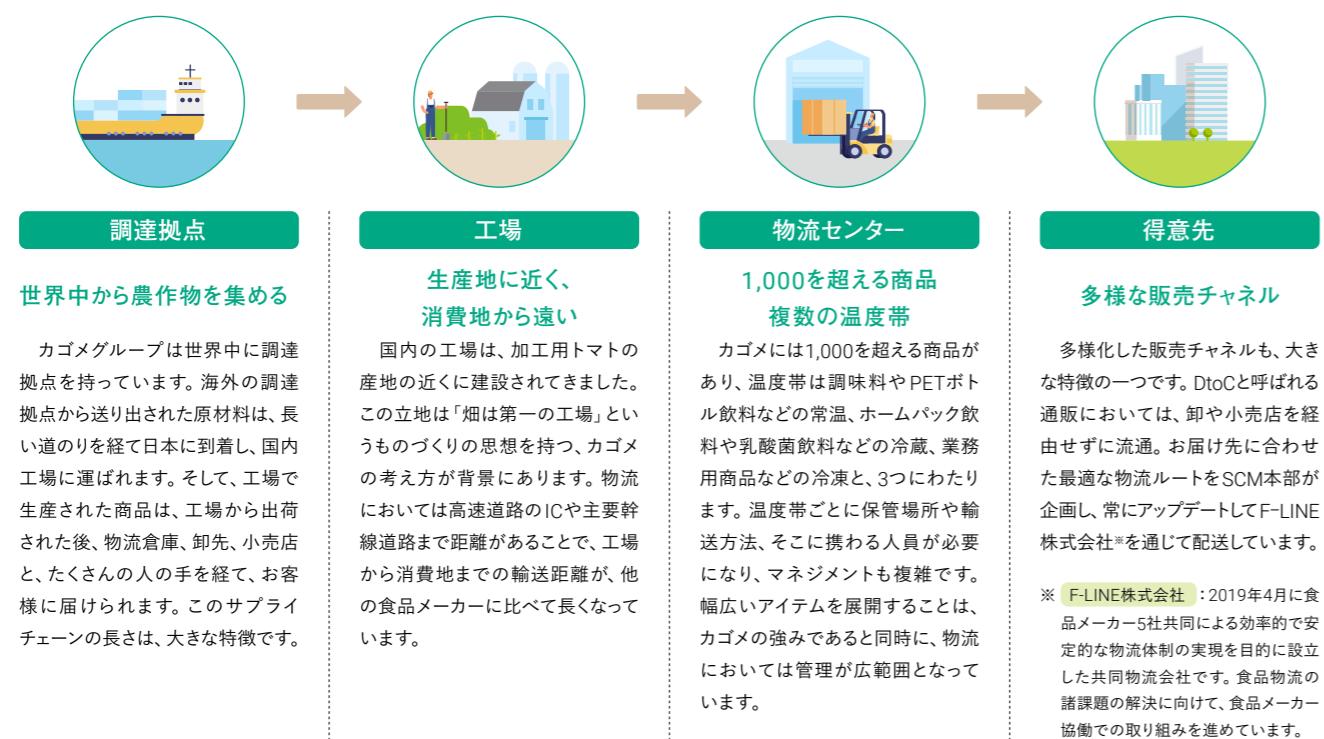
## 持続可能なサプライチェーンの構築

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。



### ① サプライチェーンを途切れさせない、カゴメ特有の物流環境

自然の恵みを原材料とした商品をお届けするカゴメにとって、世界中の畑からの原材料輸送に始まり、お客様の食卓に至るまで、モノの流れを止めないことは、事業継続に必要不可欠です。カゴメのサプライチェーンの特徴を図解します。



### CASE サプライネットワーク構想の具現化

#### 調達・生産・荷造り・輸配送の効率化、最適化

コスト上昇が見込まれる物流の効率化は、大きな経営課題となっています。工場から得意先までの輸配送に加えて、原材料の調達先も含めて物流の川上から川下まで一元的に在庫を把握し、輸配送の効率化、最適化を進める「サプライネットワーク構想」の具現化に取り組んでいます。



## 「2024年問題\*」への対応について

\* 2024年4月から働き方改革関連法施行により自動車運転業務の時間外労働の上限(休日を除く年960時間)規制等が適用され、ドライバー不足などにより、これまでと同じようにモノを運ぶことが難しくなるおそれがあると言われています。

### 1 工場との連携 現場の声を聞き、細かく見直し

当社の物流企画部は、工場とF-LINE株式会社の協力を得て、コスト増やドライバー不足、待機時間削減などの問題解決に取り組んでいます。例えば、上野工場では、作業導線や保管ロケーションの見直し、ネステナー(パレットに載せたまま収納できる棚)の追加導入によって、場内保管物量を拡大しました。外部倉庫での保管費用削減に加え、工場から外部倉庫までのトラック使用台数の平準化も進めることができ、安定的な輸送網の確保につながっています。工場敷地内の物理的な制約がある中でも、現場の創意・工夫によって改善を続け、「選ばれる荷主」を目指して前進しています。



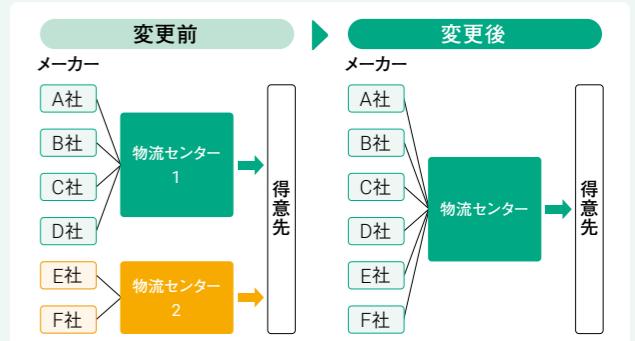
平置きからネステナーを利用して空間活用に成功(上野工場)

### 2 営業との連携 納品先の理解と協力を求めて

ドライバーの働き方の適正化に向けて取り組むべき課題の一つに、「納品時の長時間待機と付帯作業の撤廃」があります。これには、納品先である得意先の理解と協力が必要です。これに対して、需要対応部ではF-LINE株式会社からの改善要望をもとに、課題のある納品先をリスト化しました。その情報を営業部門と共有し、対象の得意先に対して、改善に向けた協力をお願いしています。特に、2024年以降も安定して商品を運ぶ体制を維持していくためには、ドライバーの労働時間の短縮が必須であり、法令遵守に向けて協働して課題解決する必要があることを、営業担当者から丁寧に説明しています。

### 3 F-LINEの取り組み 北海道地区の共同配送を再構築

北海道は、消費地が広範囲にわたり分散しており、かつ物流センターから各地への配送距離が長いことから、他の地区以上に物流効率化が求められます。それに対応するために、当社を含む食品メーカーで協働し、2016年から共同配送を行っています。2023年10月、さらなる改善を目指し、2ヶ所あった物流センターを1ヶ所に集約しました。物流拠点が1ヶ所になることで、配送車両1台当たりの積載効率が高まり、配送件数を約21%減らすことができます。それによって温室効果ガス排出量も約16%削減できると見込まれ、環境面においてもメリットが生まれます。



### 担当者メッセージ

#### 持続可能な物流を目指し、選ばれる荷主へ

物流企画部では、サプライチェーンの川上から川下に商品を安定的にお届けするための物流基盤を設計しています。生産部門と連携した取り組みは4年目となり、全ての工場に展開され、作業性の向上・保管スペースの創出、BCP体制の構築など新たな業務改善を生み出しています。

2024年は働き方改革関連法によりドライバー労働時間に上限が課され、今まで通りにモノが運べなくなるなど、物流面で大きな転機を迎えます(2024年問題)。これまでモーダルシフトをはじめとした輸送の複線化や食品メーカーとの共同配送など、持続可能な体制づくりに取り組んできました。しかし、物流部門だけでは解決できない課題も多く、全社一丸となって物流危機に立ち向かい、運送会社から「選ばれる荷主」を目指します。また、「2024年問題」を過去からの課題を解決するチャンスと捉え、さらなる効率化・止まらない物流の実現への足掛かりとしたいと考えています。



物流企画部  
水野 隆



## DIALOGUE

社外取締役座談会

### 「持続的に成長できる強い企業」として 進むべき道をより鮮明にしていきます

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

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

**■ 山神** カゴメは、野菜摂取を促進し健康寿命の延伸への貢献を目指すな

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

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

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

後押ししたりすることがとても重要な役割になります。

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

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

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

**■ 遠藤** 2023年11月にインドの子会社

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

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

**荒金** 国や地域によって市場の特徴や課題があります。それに対し、子会社だけで提供できる価値もあれば、カゴメグループの知見や資源を活用することによって実現できることも多いと考えます。2023年10月には国際事業本部を「カゴメ・フード・インターナショナルカンパニー」に改組しました。**社内カンパニー化することで権限の委譲を進め、グローバル戦略を加速させています。**またカンパニー内での連携を密にすることによって、各個社単位ではなく、カゴメグループとしてのグローバルビジネス戦略がさらに進展することを期待しています。

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



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

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

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



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

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

ていますが、方向性は間違っておらず、着実に前進していると思います。

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

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



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

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

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



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

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

# カゴメのマネジメント

## コーポレート・ガバナンスの基本方針

当社は、企業理念「感謝」「自然」「開かれた企業」に則り、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現を目指しており、そのためにはコーポレート・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

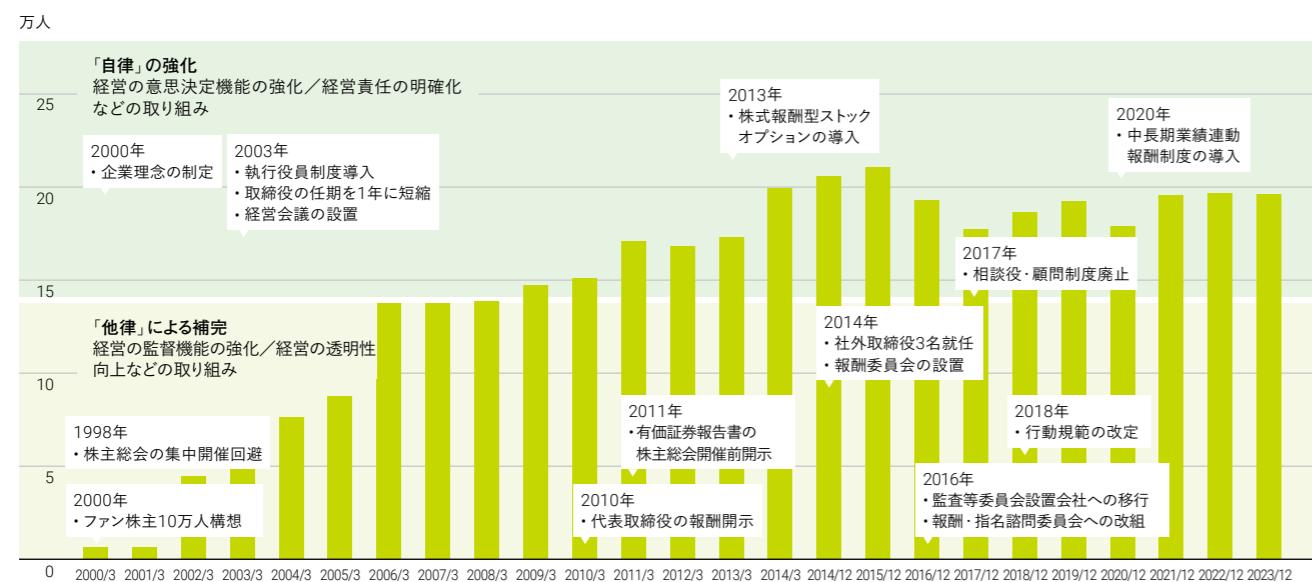
原則しながら「カゴメファン株主づくり」の推進や社外取締役の機能の活用などにより外部の多様な視点を取り入れていくことで、客観性や透明性を担保していくというものです。

当社は、個性や独自性を活かしつつ、ステークホルダーとの対話を図る中で、高度なアカウンタビリティを実現し、真の「開かれた企業」を目指していきます。

## コーポレート・ガバナンスの歩みと株主数の推移

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

### 株主数



## コーポレート・ガバナンス体制

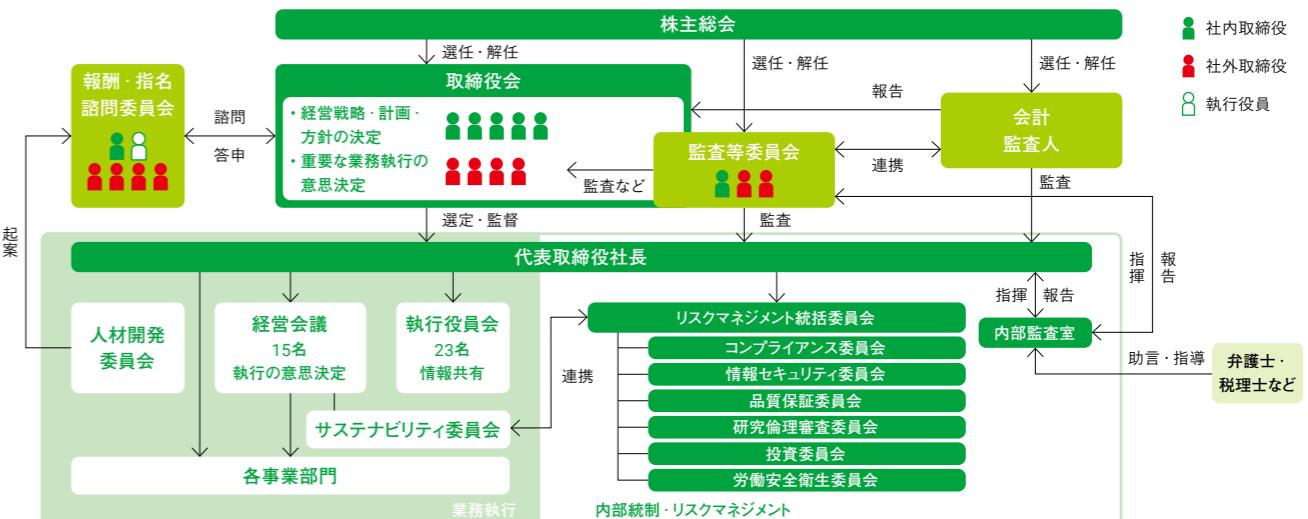
当社は、2016年より監査等委員会設置会社に移行し、監督と執行の機能分離を進め経営のスピードアップと経営責任の明確化に努めています。取締役会の主たる役割を経営戦略、経営方針の決定とその執行モニタリングと定め、当社が独自に定める「社外取締役の独立性基準」を満たす社外取締役を3分の1以上選任することでアドバイス機能の充実と監督機能の強化を図り、その実効性を高めています。

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



## 取締役の選任方針

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

現在、取締役会は取締役（監査等委員である取締役を除く）6名、監査等委員である取締役3名の9名で構成されており、そのうち4名が独立社外取締役です。社外取締役は多様な経歴を有し、また、当社の中長期ビジョンに掲げるダイバーシティ経営、経営のグローバル化、食による健康寿命の延伸のために豊富な経験と知見を有しています。長期ビジョンとして、2040年頃には役員を含め女性比率を50%にすることを掲げており、取締役会についても早期達成を目指します。

## 取締役会のスキルマトリックス

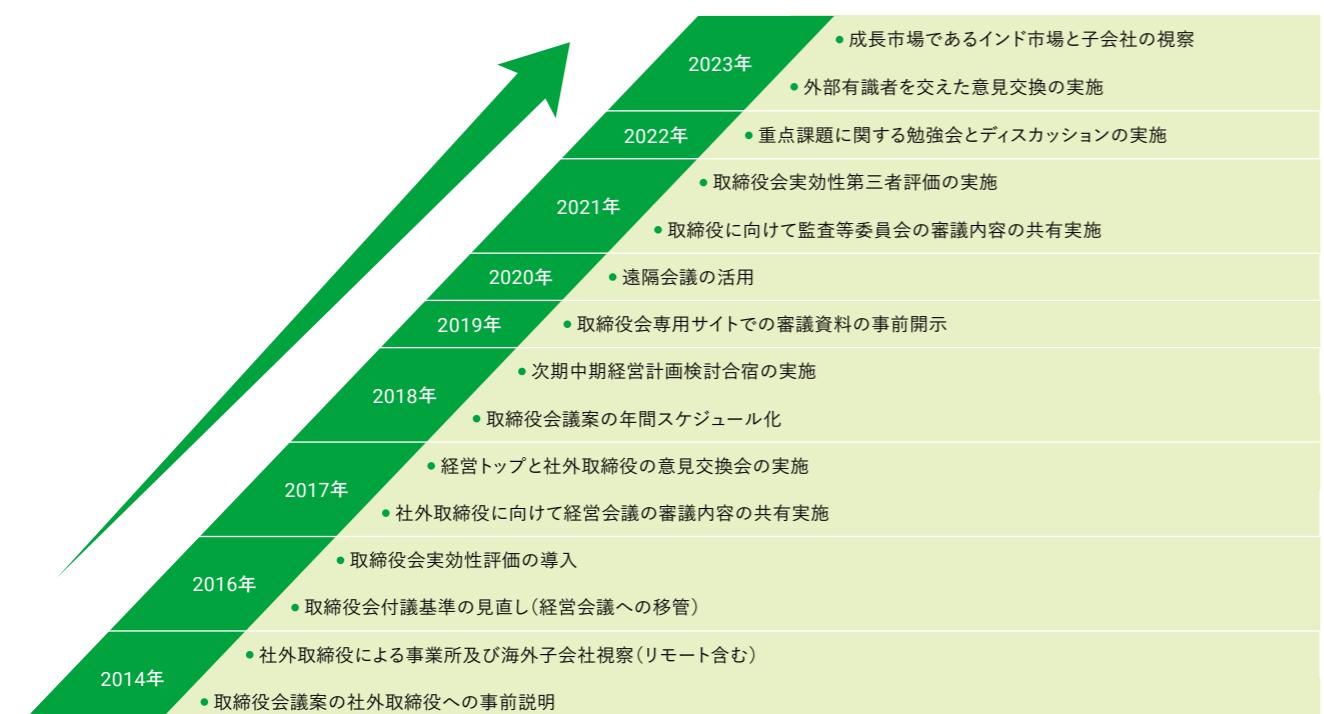
氏名	属性	企業経営を推進する上での経営スキル					カゴメの事業・中期経営計画を推進し、業績向上につなげるための機能スキル					
		企業経営	財務・会計	法務・リスクマネジメント	人材開発・ダイバーシティ	サステナビリティ経営	農業・食・栄養	研究・技術	マーケティング・ブランドマネジメント	生産・調達・品質	営業・SCM	グローバル・ビジネス
山口 聰 代表取締役社長		○		○	○	○	○	○			○	
小林 寛久 取締役 常務執行役員		○			○			○		○	○	○
葉色 義久 取締役 執行役員		○								○		○
奥谷 晴信 取締役 執行役員		○					○	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

社外役員の独立性判断基準、取締役スキルの分類・項目・定義などの詳細については、Webサイトをご覧ください。  
<https://www.kagome.co.jp/company/ir/data/statutory/>

## 取締役会の実効性評価

### 取締役会活性化のための継続的な取り組み(年次は開始年度)

当社は、これまで取締役会活性化に向けて継続的な取り組みを進めてきました。



### 取締役会の実効性評価の結果

当社は、2016年度以降、毎年1回取締役会の実効性評価を実施しています。2023年度の結果の概要は、以下の通りです。

#### ① 評価の実施方法

アンケートの実施	全取締役に対してアンケートを行い、結果分析を実施 ・取締役に対するアンケート 取締役会の設計、運営、議案、議論の質、コーポレート・ガバナンス体制、総合評価、個別テーマ(戦略、事業ポートフォリオ、グループガバナンス、ESG、SDGsなど) ・報酬・指名諮問委員会に対するアンケート ・監査等委員会に対するアンケート ・リスクマネジメント統括委員会に対するアンケート
上記を踏まえた取締役会における審議	アンケートやインタビューの結果概要を参考しつつ、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 さらなる実効性向上に向けた検討課題

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

動の差別化と独自性の強化を、適切にモニタリング、監督していきます。

また、報酬・指名諮問委員会に関しては、海外グループ会社も含めた中長期的なサクセションプランのさらなる改善や多様性のある人材戦略が急務という意見があり、監査等委員会に関しては、海外事業所も含むグループガバナンス体制の強化と、より能動的・積極的な権限行使を図るべきという意見がありました。当社取締役会は、これらについても課題として認識し、取り組みを進めます。

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

## サクセションプラン

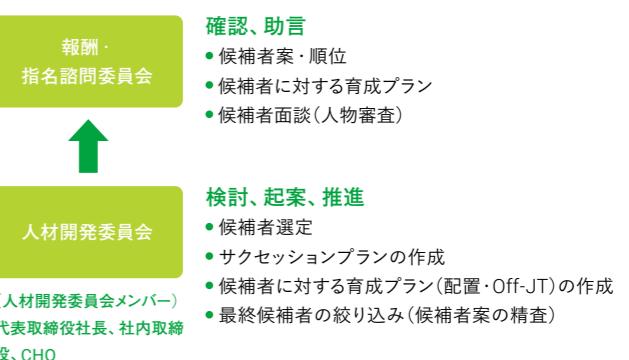
経営を担う者に対する育成、及び透明性の高い選任の実現は、コーポレートガバナンス・コードでも求められている重要事項です。当社においても、成長による持続的な価値創出に向け、次世代幹部候補の育成は重要な経営課題であるとの認識から、選抜・育成プロセスを整備し、推進しています。

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。



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



## 役員報酬

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

### 報酬・指名諮問委員会の主な審議・報告内容

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

## 取締役の報酬

### 取締役の報酬

役員区分	報酬などの総額 (百万円)	報酬などの種類別の総額(百万円)				対象となる役員の員数(人)
		基本報酬	賞与	ストックオプション	株式報酬	
取締役(監査等委員除く)	257	134	97	—	25	7名
うち社外取締役	24	24	—	—	—	3名
取締役(監査等委員等)	52	52	—	—	—	3名
うち社外取締役	22	22	—	—	—	2名

### 役員ごとの報酬などの総額\*

役員区分	報酬などの総額 (百万円)	報酬などの種類別の総額(百万円)			
		基本報酬	賞与	ストックオプション	株式報酬
代表取締役社長 山口 聰	110	43	52	—	14

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

### 役位別報酬比率

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

### 役位別固定報酬額(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<sup>※1</sup>(対予算事業利益額)×役位別ウェイト+会社業績支給係数②<sup>※1</sup>(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<sup>※1</sup>(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<sup>※2</sup>×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。2023年度の予算額に対する実績額の達成比率は263%となりました。

②対前年度連結売上収益額

当社では、目指す継続的成長を実現する上の判断軸の一つとして「対前年度連結売上収益額」を2つ目の経営指標として設定しました。具体的には、前年度実績額に対しての実績額の達成比率を係数としています。2023年度の前年度実績額に対する実績額の達成比率は109%となりました。

③対予算親会社の所有者に帰属する当期利益額

当社では、株主への価値を創出し続け、より高い貢献を実現できるよう、最終利益である「親会社の所有者に帰属する当期利益」を3つ目の経営指標として設定しました。具体的には、期初予算に対しての実績額の達成比率を係数としています。2023年度の予算額に対する実績額の達成比率は254%となりました。

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

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

### 短期業績連動報酬:現金賞与

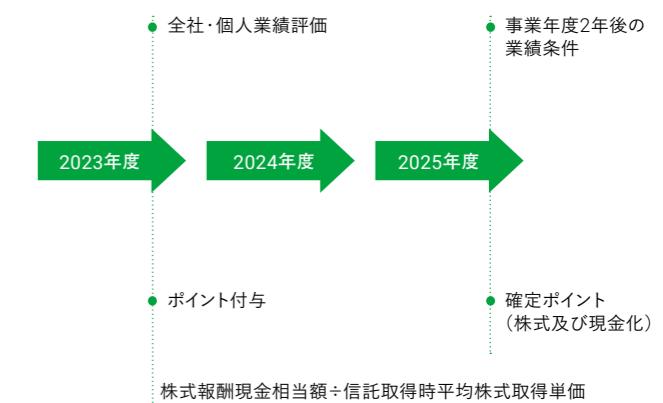
短期業績連動報酬である単年度の現金賞与は、下記の算式により算出しています。

- 現金賞与=単年度業績連動報酬総額×業績連動報酬総額における現金賞与割合

### 中長期業績連動報酬: BIP信託

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

株式報酬の現金相当額は、下記の算式により算出しています。



### 役員報酬の返還に関する考え方

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

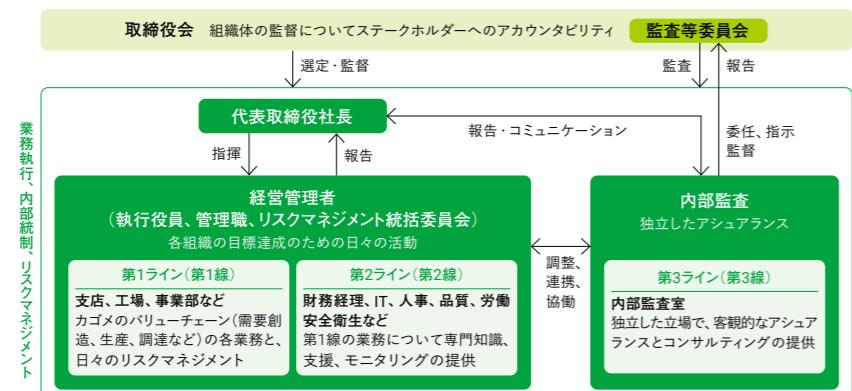
コーポレートガバナンス・コードへの対応の詳細については、Webサイトをご覧ください。  
<https://www.kagome.co.jp/company/ir/data/others/>

## 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ラインモデル図



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

第2ライン（第2線）は、財務経理、IT、人事、品質、労働安全衛生などを主管する専門組織で、第1線の業務について日々支援やモニタリングを行っています。第2線の主管部署として、財務経理部、情報システム部、人事部、品質保証部などが設置されています。また、リスクマネジメント統括委員会が全社の体系的なリスクマネジメントを実施しています。

第3ライン（第3線）である内部監査室は、第1線と第2線から独立した立場で客観的なアシュアランス（監査を通じた組織診断）とコンサルティングを提供しています。内部監査室はカゴメの組織目標の達成に価値を付加するための組織であり、かつ組織的な独立性も必要です。

## 株主・投資家への責任

### 情報開示

当社は、株主・投資家の皆様にフェア（公平）、シンプル（平易）、タイムリー（適時）な情報発信を行うとともに、株主総会、決算説明会、社長と語る会、工場見学などのIRイベントを通じて、株主・投資家の皆様との、双方向のコミュニケーションの機会を大切にしています。

### 株主総会

多くの株主の皆様に株主総会に出席していただけるよう、「招集ご通知」と「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

ます。この取り組みは、「同一部署が同時に担うべきでない機能を適切に分離・配分し、組織内の相互牽制を利かせる」「各機能の責任の所在を明確にし、全社最適の対応を可能にする」狙いがあります。

## コンプライアンス

### 行動規範の改定

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

行動規範は、「共助」「人権の尊重」「フェアネス」の3つの柱からなるもので、当社グループの2025年のありたい姿「食を通じて社会課題の解決に取り組み、持続的に成長できる強い企業になる」の実現を目指して、社会的企業としてのあり方を示すカゴメグループ従業員の日頃の行動の軸となるものと位置付けています。この周知徹底を図り、法令や国際ルール及びその精神を遵守しつつ、高い倫理觀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（ハラスマントや贈収賄などの腐敗を含む）や、そのおそれがある行為などについての相談や通報のための制度「カゴメコンプライアンスホットライン」を外部法律事務所内に設置しています。

寄せられた通報については、通報者が不利益を被ることのないようプライバシーを保護するとともに、速やかな調査と適切な措置・対策を講じています。また、措置・対策を講じた事案については、通報者や関与者が特定できないようにした上で社内で共有し、類似事案の再発防止を図っています。2023年度は25件の相談・通報があり、解決にあたりました。

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

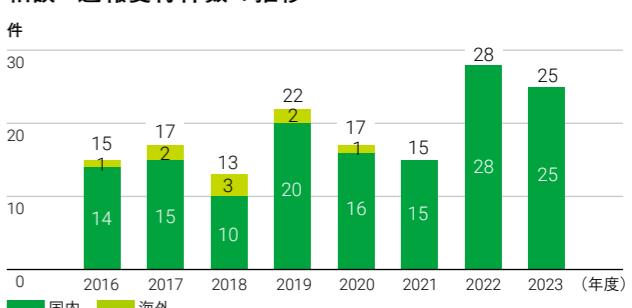
今後もこれらの制度を適切に運用していくことで、違反行為の未然防止、早期発見に努めます。

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

なお、2023年度に贈収賄、汚職などにより法的措置を受けた事例はありません。

### カゴメコンプライアンスホットライン

#### 相談・通報受付件数の推移



### コンプライアンス徹底のための取り組み

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

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

### 税務コンプライアンス

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

# リスク対応方針 リスクを最小限に抑えるレジリエントなカゴメグループへ

## リスクマネジメント基本方針

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

具体的には、戦略リスク、社会・環境リスク、重要な業務執行におけるオペレーションリスクについて、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ンリスクについては「カゴメグループリスクマネジメント方針」に従い、各組織によって課題化しています。さらには、職務権限規程にて、全ての階層の管理職が、それぞれの所轄する業務範囲において、リスクマネジメントの実行と監督を行うことを定めています。なお、当社のリスクマネジメントにおいて、リスクとは「当社の事業に対して不利な影響を与える不確実性」と定義しています。

### カゴメグループリスクマネジメント方針

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

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

## リスクマネジメント体制

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

### i)リスクマネジメント統括委員会

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

### ii) 第1のラインと第2のライン

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

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

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

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

### iii) 第3のライン

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

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

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

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

## リスクマネジメント活動

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



### ① リスクの顕在化の予防

#### i) 基本枠組み

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

#### ● 戰略リスク

中長期的な経営戦略を踏まえ、重大な影響が認められるものとして当社が指定するリスク

#### ● 社会・環境リスク

社会・経済環境や自然災害などの外部要因によるリスクのうち、特に顕在化した場合には不可抗力であると一般的に認識されるもの

#### ● オペレーションリスク

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、オペレーションリスクのうち、企業経営への影響が大きいと評価されるものです。経営会議やリスクマネジメント統括委員会がリスクマネジメント活動のPDCAサイクルを管理します。さらに、取締役会へも報告がなされます。

#### ● 「各組織のリスク課題」の対象となるリスク

「会社の重点リスク課題」以外のリスクです。各組織がリスクオーナーとなり、リスクマネジメント活動のPDCAサイクルを実施します。

		Plan: 対応／計画の決定	Do:実施	Check: 進捗・対応状況確認・評価	Action: リスク対応の是正・改善
会社の 重点リスク課題	戦略リスク	経営会議： 戦略リスクの指定、 重点リスク課題の決定 各組織： リスク対応の実施	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			
	オペレーション 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 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	オペレーション 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) 2024年度の「会社の重点リスク課題」

当社は、次のリスクを「会社の重点リスク課題」の対象となるリスクと認識し、重点的な管理活動の対象としています。リスクの性質・内容を踏まえた適切な管理を実現するため、戦略リスク(①～③)、社会・環境リスク(④～⑦)、オペレーションリスク(⑧～⑫)の3つに分類し開示しています。

重点リスク課題	内容
① 経営戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>予実乖離の発生による利益の悪化</li> <li>新規事業、M&amp;Aの失敗や遅れによる業績悪化や収益機会の喪失</li> <li>保有資産の価値下落による収益性の悪化や財政状態への影響</li> </ul>
② 人材戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>成長分野、新規事業、海外事業領域拡大に対する人材不足</li> <li>特定の専門領域(DX、財務経理など)の人材不足</li> <li>ダイバーシティ&amp;インクルージョンに関する目標未達</li> </ul>
③ 適正なガバナンス体制の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会及び監査等委員会の実効性の不備</li> <li>経営者による内部統制の無効化</li> </ul>
④ 消費者・広報	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
⑤ 社会情勢・顧客ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
⑥ 金融市場	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
⑦ 天災・不可抗力	<ul style="list-style-type: none"> <li>地震などの災害、感染症や紛争などによる工場操業やその他事業活動の停止(BCP)</li> <li>異常気象による原材料調達の滞り</li> </ul>
⑧ 情報管理・サイバーセキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>サイバー攻撃などによるサーバーへの不正アクセスや、不適切な情報管理による個人情報や社外秘情報の漏洩</li> </ul>
⑨ 安全・衛生	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
⑩ 製品・サービスの安全性	<ul style="list-style-type: none"> <li>異物混入、表示の誤り、品質検査の不備、種子の異品種コンタミ、非食品に関する品質検査の不備などによる品質不良品の出荷や健康被害及び賠償責任に係る費用の発生の可能性</li> </ul>
⑪ サプライチェーン (調達、生産、運輸物流)	<ul style="list-style-type: none"> <li>突発的な需要増や、種子・原材料不足</li> <li>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</li> <li>物流業界の労務管理の厳格化などに起因する輸送能力低下による製品供給の不安定化</li> </ul>
⑫ 法令・規則違反、規制	<ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>当社及びサプライチェーンなどの取引先における人権問題(強制労働、ハラスメントなど)の発生による、社会的信頼の低下</li> </ul>

## 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ます。広報はそのための不可欠な機能と考えられるためです。

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

## iii) その他のリスク顕在化への対応のための取り組み

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

## 【事例】リスク顕在化への対応のための取り組み

当社では、万一大事が顕在化した場合に備え、事業継続計画の整備を進めています。その際重要なことは、絵に描いた餅とならないよう立案した計画を効率的で実効性のあるものとすることです。そのためには、事業継続計画の整備→訓練の実施→実施結果に基づく検証→事業継続計画への反映のPDCAサイクルを確立することが大切だと考えています。

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

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

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



東京本社での机上訓練



小坂井工場での机上訓練

# 役員一覧 (2024年3月31日現在)



1 山口 聰 (1960年12月29日生)

代表取締役社長  
報酬・指名諮問委員

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

2 小林 寛久 (1961年7月16日生)

取締役常務執行役員  
国内加工食品事業管掌

1984年 当社入社  
2005年 台湾可果美股份有限公司総經理  
2006年 当社乳酸菌ビジネス・ユニット部長  
(マーケティング担当)  
2009年 当社大阪支店家庭用営業部長  
2014年 当社執行役員  
2014年 当社コンシューマー事業本部長  
2015年 当社常務執行役員  
2015年 当社マーケティング本部長  
2018年 当社営業本部長  
2019年 当社取締役常務執行役員(現任)  
2023年 当社国内加工食品事業管掌(現任)

3 葉色 義久 (1967年10月6日生)

取締役執行役員生産調達本部長

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

4 奥谷 晴信 (1968年3月17日生)

取締役執行役員経営企画室長 兼  
米国成長戦略プロジェクト室長

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

5 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  
(現日本獣医学科大学)非常勤講師  
1999年 目白大学短期大学部非常勤講師  
2015年 日本獣医学科大学客員教授(現任)  
2017年 当社社外取締役(現任)

6 荒金 久美 (1956年7月4日生)

社外取締役  
独立 報酬・指名諮問委員

1981年 (株)小林コーポー(現(株)コーポー)入社  
1997年 東京大学 博士号(薬学)取得  
2002年 (株)コーポー研究本部開発研究所  
主幹研究員  
2004年 同社マーケティング本部商品開発部長  
2006年 同社執行役員  
マーケティング本部副本部長  
兼 商品開発部長  
2010年 同社執行役員研究所所長  
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 高野 仁 (1964年6月5日生)

取締役監査等委員

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

8 遠藤 達也 (1959年8月18日生)

社外取締役監査等委員  
独立 報酬・指名諮問委員

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

9 山神 麻子 (1970年1月1日生)

社外取締役監査等委員  
独立 報酬・指名諮問委員

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

# 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 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023年12月31日)
<b>資産</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び現金同等物	21,390	36,010
営業債権及びその他の債権	45,487	48,426
棚卸資産	57,565	75,198
未収法人所得税	410	206
その他の金融資産	1,697	3,074
その他の流動資産	2,611	2,534
<b>流動資産合計</b>	<b>129,162</b>	<b>165,451</b>
<b>非流動資産</b>		
有形固定資産	61,779	60,756
無形資産	3,220	3,023
その他の金融資産	16,203	20,323
持分法で会計処理されている投資	9,141	11,300
その他の非流動資産	3,626	3,671
繰延税金資産	2,237	1,121
<b>非流動資産合計</b>	<b>96,209</b>	<b>100,197</b>
<b>資産合計</b>	<b>225,372</b>	<b>265,648</b>
<b>負債及び資本</b>		
<b>負債</b>		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	35,486	36,750
借入金	34,604	49,876
1年内償還社債	—	997
未払法人所得税	1,923	2,783
その他の金融負債	849	903
その他の流動負債	7,449	9,118
<b>流動負債合計</b>	<b>80,313</b>	<b>100,430</b>
<b>非流動負債</b>		
長期借入金	8,346	13,911
その他の金融負債	3,520	2,739
退職給付に係る負債	5,590	5,662
引当金	1,155	1,496
その他の非流動負債	1,084	1,261
繰延税金負債	3,567	3,711
<b>非流動負債合計</b>	<b>23,266</b>	<b>28,783</b>
<b>負債合計</b>	<b>103,580</b>	<b>129,213</b>
<b>資本</b>		
資本金	19,985	19,985
資本剰余金	22,836	22,756
自己株式	△22,543	△22,398
その他の資本の構成要素	8,084	13,904
利益剰余金	90,708	98,017
親会社の所有者に帰属する持分	119,071	132,265
非支配持分	2,720	4,170
<b>資本合計</b>	<b>121,792</b>	<b>136,435</b>
<b>負債及び資本合計</b>	<b>225,372</b>	<b>265,648</b>

## 連結損益計算書

	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
売上収益	205,618	224,730
売上原価	134,481	144,935
<b>売上総利益</b>	<b>71,136</b>	<b>79,794</b>
販売費及び一般管理費	59,232	62,536
持分法による投資損益(△は損失)	904	2,217
<b>事業利益*</b>	<b>12,808</b>	<b>19,476</b>
その他の収益	713	634
その他の費用	765	2,637
<b>営業利益</b>	<b>12,757</b>	<b>17,472</b>
金融収益	903	959
金融費用	1,103	1,942
税引前利益	12,557	16,489
法人所得税費用	2,790	4,676
<b>当期利益</b>	<b>9,766</b>	<b>11,812</b>
当期利益の帰属		
親会社所有者	9,116	10,432
非支配持分	650	1,380
<b>合計</b>	<b>9,766</b>	<b>11,812</b>
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	105.11	121.17
希薄化後1株当たり当期利益(円)	104.91	120.98

\* 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

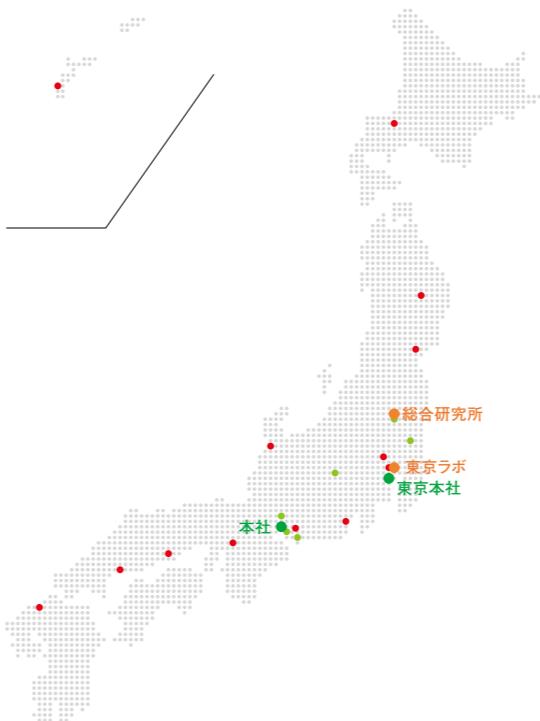
	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
当期利益	9,766	11,812
その他の包括利益		
純損益に振替えられることのない項目		
確定給付制度の再測定	399	49
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産の純変動	806	813
持分法適用会社のその他の包括利益持分	△1	5
<b>合計</b>	<b>1,205</b>	<b>868</b>
純損益に振替えられる可能性のある項目		
キャッシュフロー・ヘッジ	2,278	4,557
ヘッジコスト	△1,067	1,216
在外営業活動体の換算差額	2,737	1,977
持分法適用会社のその他の包括利益持分	12	9
<b>合計</b>	<b>3,960</b>	<b>7,761</b>
その他の包括利益合計	5,165	8,629
当期包括利益	14,932	20,442
当期包括利益の帰属		
親会社所有者	14,139	18,919
非支配持分	792	1,522
<b>合計</b>	<b>14,932</b>	<b>20,442</b>

## 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 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023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	12,557	16,489
減価償却費及び償却費	8,282	8,249
減損損失	—	2,236
受取利息及び受取配当金	△438	△623
支払利息	554	1,673
持分法による投資損益(△は益)	△904	△2,217
有形固定資産及び無形資産除売却損益(△は益)	97	28
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	△2,771	△2,127
棚卸資産の増減額(△は増加)	△7,575	△14,780
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	638	1,014
その他	△1,462	△680
小計	8,978	9,261
利息及び配当金の受取額	446	1,009
利息の支払額	△529	△1,381
法人所得税等の支払額	△4,260	△4,271
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,635	4,617
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)	△9,878	△6,426
有形固定資産の売却による収入(投資不動産含む)	259	297
その他の金融資産の取得による支出	△536	△309
その他の金融資産の売却及び償還による収入	563	446
その他	134	△64
投資活動によるキャッシュ・フロー	△9,457	△6,056
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)	6,319	9,209
長期借入による収入	1,044	10,387
長期借入金の返済による支出	△1,036	△865
社債の発行による収入	—	984
リース負債の返済による支出	△743	△736
配当金の支払額	△3,278	△3,277
非支配持分への配当金の支払額	△72	△72
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	—
自己株式の純増減額(△は増加)	△7,786	△2
財務活動によるキャッシュ・フロー	△5,512	15,626
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△10,334	14,187
現金及び現金同等物の期首残高	31,231	21,390
現金及び現金同等物に係る為替変動による影響	493	433
現金及び現金同等物の期末残高	21,390	36,010

## 会社概要 2024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	2,921名(連結)
設立	1949年(昭和24年)	事業所	本社、東京本社、8支店、5営業所、6工場、総合研究所、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		



## ● 支店・営業所

北海道支店	名古屋支店	岡山営業所
東北支店	静岡営業所	九州支店
北東北営業所	北陸営業所	沖縄営業所
東京支店	大阪支店	
関信越支店	中四国支店	

## ● 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)
- ・カゴメアクシス株式会社(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 2023年12月末時点

## 株式の状況

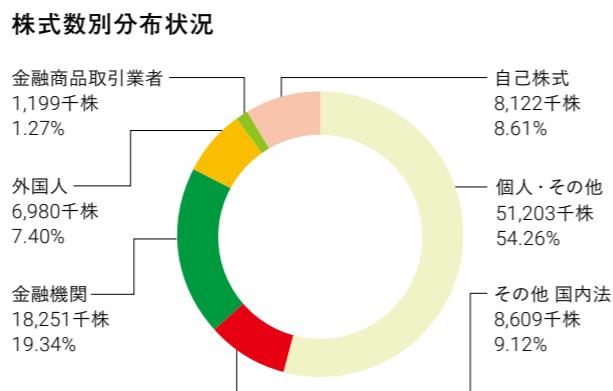
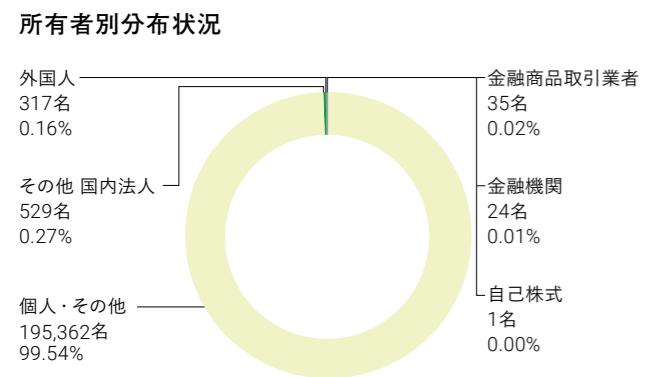
発行済株式の総数	94,366,944株
発行可能株式総数	279,150,000株
単元株式数	100株
株主数	196,268名

## 大株主

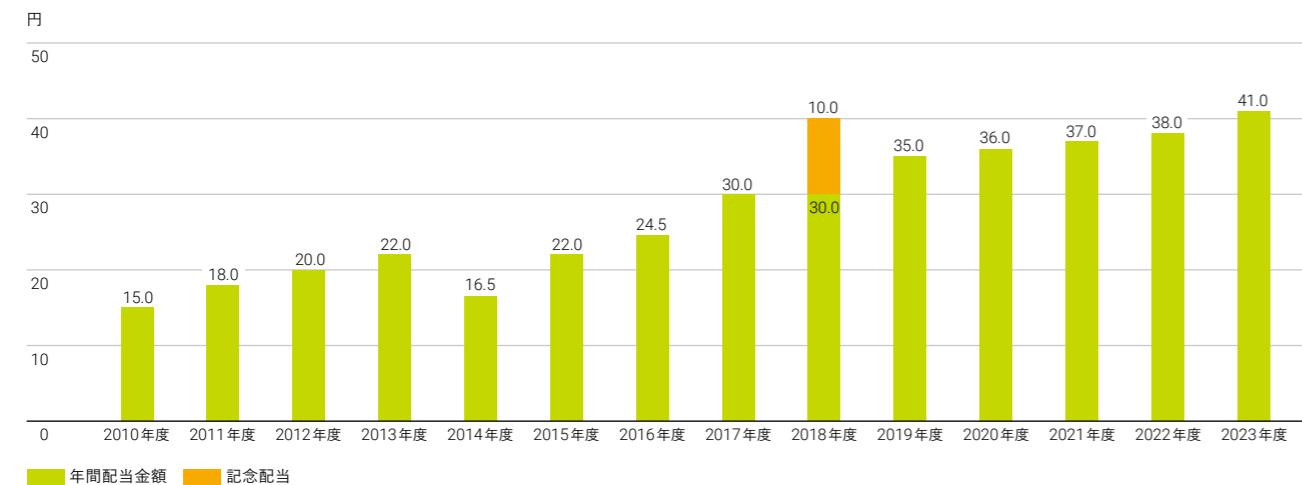
大株主名	当社への出資状況	
	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	13,461	14.26
ダイナパック株式会社	4,379	4.64
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,781	4.00
蟹江利親	1,412	1.49
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	1,035	1.09
カゴメ社員持株会	989	1.04
蟹江英吉	982	1.04
カゴメ取引先持株会	934	0.99
佐野眞一	836	0.88
佐野滝士	587	0.62
<b>計</b>	<b>28,400</b>	<b>30.09</b>

※ 持株比率は自己株式(8,122千株)を控除して計算しています。なお、自己株式には、「役員報酬BIP信託導入」において設定した、日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)所有の当社株式128千株を含んでいません。

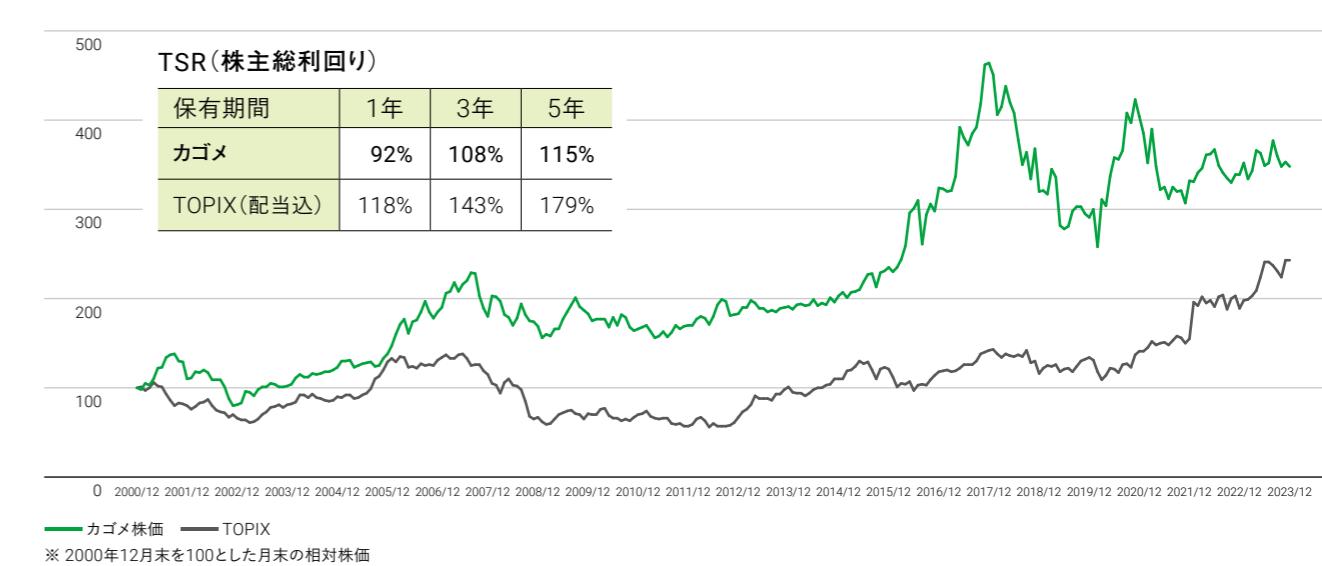
## 株式分布状況



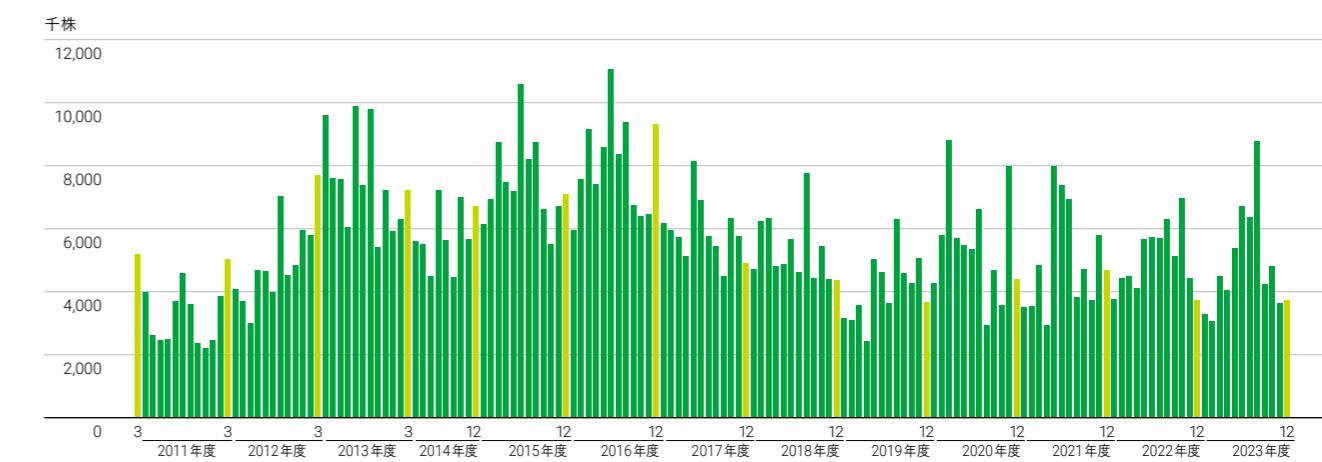
## 1株当たり年間配当金額



## 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

