



**KAGOME**

KAGOME INTEGRATED REPORT

**統合報告書**

2020

## 長期ビジョン

### 2025年までに トマトの会社から野菜の会社に

- 様々な素材・カテゴリー・温度帯・容器・容量で「野菜」を取り扱うユニークな存在になります。
- トマトから野菜へと概念を広げ、モノだけではなく、コトも提供する会社になります。

### 2040年頃までに 女性比率を50%に ～社員から役員まで～

- 多様な視点で事業活動を推進し、多様化する消費者のニーズに対応します。
- 男女ともにいきいきと働き、高い生産性を発揮する強い企業になります。

## 2025年のありたい姿

# 食を通じて社会課題の解決に取り組み、 持続的に成長できる強い企業になる

## カゴメが取り組んでいる社会課題

### 健康寿命の延伸

国内加工食品では、野菜の供給を増やして健康寿命の延伸を目指します。  
国内農事業では、野菜の産地・加工拠点の開発を通して農業振興・地方創生を支援します。  
国際事業では、グローバルなトマトの垂直統合型ビジネスで世界の食糧問題に取り組みます。

### 農業振興・地方創生

### 世界の食糧問題

## 企業理念

時代を経ても変わらずに継承される「経営のこころ」



### 感謝

私たちは、自然の恵みと多くの人々との出会いに感謝し、自然生態系と人間性を尊重します。

### 自然

私たちは、自然の恵みを活かして、時代に先がけた深みのある価値を創造し、お客様の健康に貢献します。

### 開かれた企業

私たちは、おたがいの個性・能力を認め合い、公正・透明な企業活動につとめ開かれた企業を目指します。

## ブランドステートメント

社会やお客様への約束



### 自然を

自然の恵みをもつ抗酸化力や免疫力を活用して、食と健康を深く追求すること。

### おいしく

自然に反する添加物や技術にたよらず、体にやさしいおいしさを実現すること。

### 楽しく

地球環境と体内環境に十分配慮して、食の楽しさの新しい需要を創造すること。

## Contents

# カゴメ株式会社 統合報告書2020

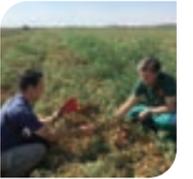
## 事業基盤の強化と成長戦略

- 32 国内加工食品事業
- 34 国内農事業
- 36 国際事業
- 38 イノベーション(研究)



## 価値創造基盤の強化と注力施策

- 40 安心・安全な商品の提供  
ブランドの約束を果たす
- 42 気候変動への対応/環境への配慮  
野菜を育む水・土・大気を守る
- 45 サプライチェーンマネジメントの強化  
畑を起点とした商品づくりの基盤の強化
- 47 成長し続けるための多様な人財の  
活躍を目指す取り組み  
イノベーションを生む器づくり
- 50 社会との連携  
食を通じた社会課題の解決に向けて



## At a Glance

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



## 巻頭特集

- 06 新型コロナウイルス  
感染拡大下におけるカゴメの対応

## トップコミットメント

- 10 代表取締役社長 山口 聡  
環境変化への対応力を高め  
「野菜の会社」の実現に向け  
着実に歩みを進めます
- 16 専務インタビュー  
取締役専務執行役員  
社長補佐 兼 特命プロジェクト担当  
兼 国際業務担当 渡辺 美衡



## カゴメのマネジメント

- 52 会長インタビュー  
取締役会長 寺田 直行
- 54 役員一覧
- 56 コーポレート・ガバナンス
- 62 コンプライアンス
- 63 内部統制強化の取り組み
- 65 株主・投資家への責任



## カゴメの価値創造と成長戦略

- 20 価値創造プロセス
- 22 カゴメの競争優位の源泉
- 24 カゴメの重要課題(マテリアリティ)の特定
- 26 外部環境、リスクと機会の認識
- 28 カゴメのマテリアリティ
- 30 長期ビジョンと中期経営計画の進捗、課題

## 財務パフォーマンス

- 66 主要財務・非財務データ
- 68 財政状態、経営成績及び  
キャッシュ・フローの状況の分析
- 71 連結財務諸表
- 74 企業情報



## 編集方針

カゴメグループは1999年度の環境報告書発行から現在まで、事業を通じた社会貢献への取り組みを「サステナビリティレポート」(CSR活動報告)や「カゴメストーリー」(会社案内)を通してステークホルダーの皆様にご報告してまいりました。本レポートは、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様に、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、本レポートに掲載しきれない財務情報やCSR活動報告については、当社webサイトで情報を入手頂けます。当社webサイト <https://www.kagome.co.jp/company/>

## 報告対象範囲

報告対象期間は2019年1月1日~2019年12月31日ですが、必要に応じて一部当該期間の前後の活動に関する記述も含まれます。報告対象範囲はカゴメ株式会社及び連結子会社となりますが、一部カゴメ株式会社のみ記述なども含まれます。

## 参考ガイドライン

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

## 【見直しに関する特記事項】

本レポートに掲載されている情報には、将来の見直しに関する記述が含まれています。これらは本レポート作成時点の当社の判断に基づくものであり、リスクや不確定な要因を含んでいます。今後、様々な要因の変化によって、記述されている将来見直しとは異なる結果となる可能性がありますことをご承知おきください。

# 健康と農業の発展に貢献するカゴメグループの歩み

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

1899年  
創業者蟹江一太郎が  
トマトを栽培



1908年  
トマトケチャップ発売



1933年  
トマトジュース発売

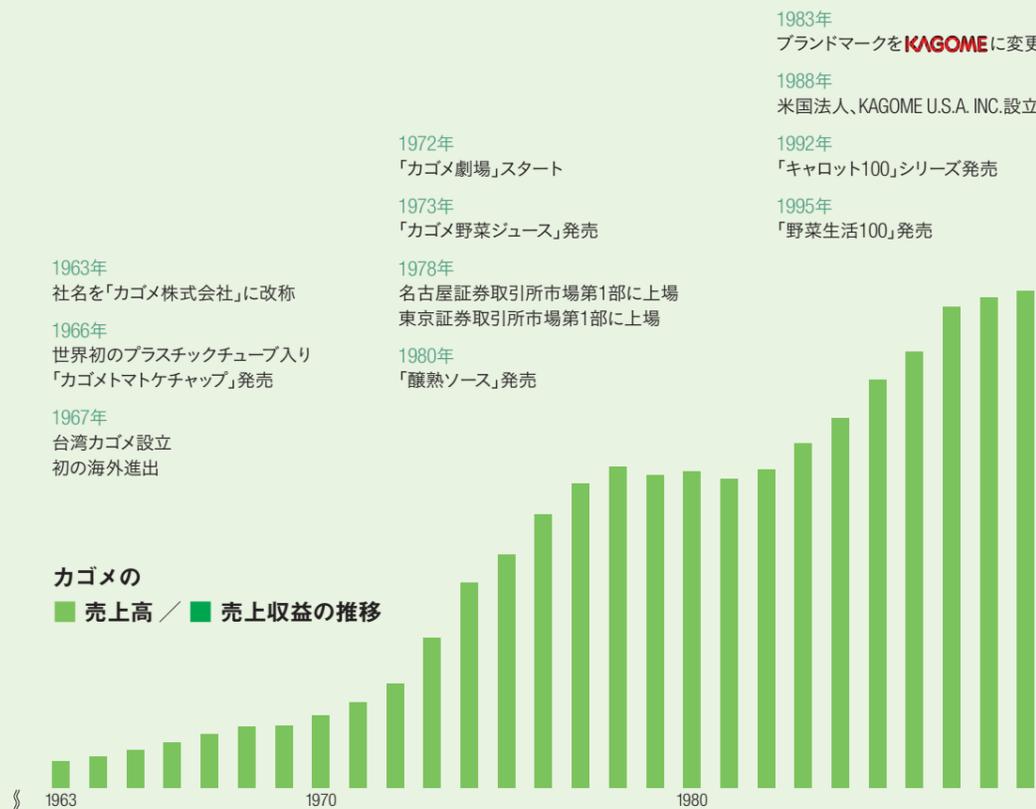


1963年  
社名を「カゴメ株式会社」に改称

1966年  
世界初のプラスチックチューブ入り  
「カゴメトマトケチャップ」発売

1967年  
台湾カゴメ設立  
初の海外進出

カゴメの  
■ 売上高 / ■ 売上収益の推移



1983年  
ブランドマークを「KAGOME」に変更

1988年  
米国法人、KAGOME U.S.A. INC.設立

1992年  
「キャロット100」シリーズ発売

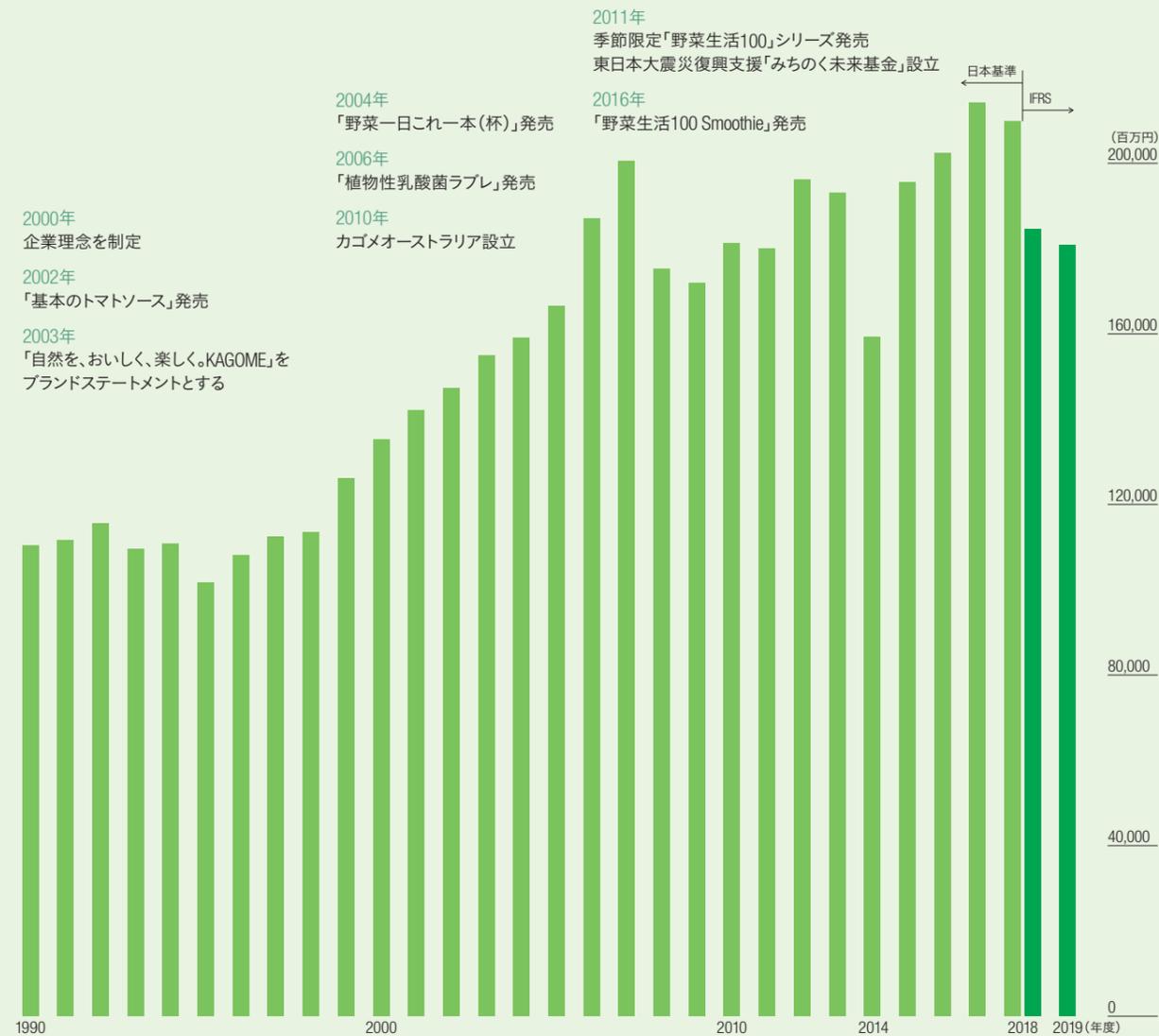
1995年  
「野菜生活100」発売

1972年  
「カゴメ劇場」スタート

1973年  
「カゴメ野菜ジュース」発売

1978年  
名古屋証券取引所市場第1部に上場  
東京証券取引所市場第1部に上場

1980年  
「醸熟ソース」発売



2000年  
企業理念を制定

2002年  
「基本のトマトソース」発売

2003年  
「自然を、おいしく、楽しく。KAGOME」を  
ブランドステートメントとする

2004年  
「野菜一日これ一本(杯)」発売

2006年  
「植物性乳酸菌ラブレ」発売

2010年  
カゴメオーストラリア設立

2011年  
季節限定「野菜生活100」シリーズ発売  
東日本大震災復興支援「みちのく未来基金」設立

2016年  
「野菜生活100 Smoothie」発売

※ 1995年までは単体売上高、1996年以降は連結売上高/売上収益を表示しています。  
 ※ 2014年度は事業年度変更に伴い、2014年4月1日～12月31日の9ヶ月間となっております。  
 ※ 2019年度よりIFRSを適用しております。また、ご参考までに2018年度のIFRSに準拠した数値も併記しております。

## 1960～1970年代

ナショナルメーカーに向けた躍進期

トマトのカゴメとしてブランドを確立

1908年に発売したトマトケチャップを66年に世界で初めてプラスチックチューブ入り容器で発売するなど、技術革新による新しい商品を生み出しました。日本全国に拠点を拡大し、販路と生産体制を整備しました。

1966年

売上高  
101億円



## 1980年代

多角化と国際化の時代

成長に向けた海外拠点の開拓と非トマト化

1970年代後半のトマトジュースのコモディティー化への対応から、トマトに頼らない成長戦略として、フルーツジュース、お茶飲料に参入。同時に海外の原料調達拠点の開拓とアメリカでの事業に着手しました。

1988年

売上高  
1,087億円

KAGOME



## 1990年代

ブランドアイデンティティの確立期

事業ドメインを集中させ成長ギアをチェンジ

1992年発売の「キャロット100」シリーズの大ヒットにより、トマトに次ぐ第2の野菜としてニンジンが基幹素材に。続いて95年に「野菜生活100」を発売し、並行して野菜の効用の情報発信を行い、野菜飲料を日本人の食生活に定着させました。

1994年

売上高  
1,109億円



## 2000年～

理念に則り社会とともに歩む企業へ

社会課題の解決による持続的な成長を目指す

2000年に企業理念を制定。事業ドメインの明確化とガバナンスの革新を加速させました。そして今、25年のあるべき姿を掲げ、食を通じて社会課題の解決に取り組み、持続的に成長できる強い企業を目指しています。

2019年

売上収益  
1,808億円

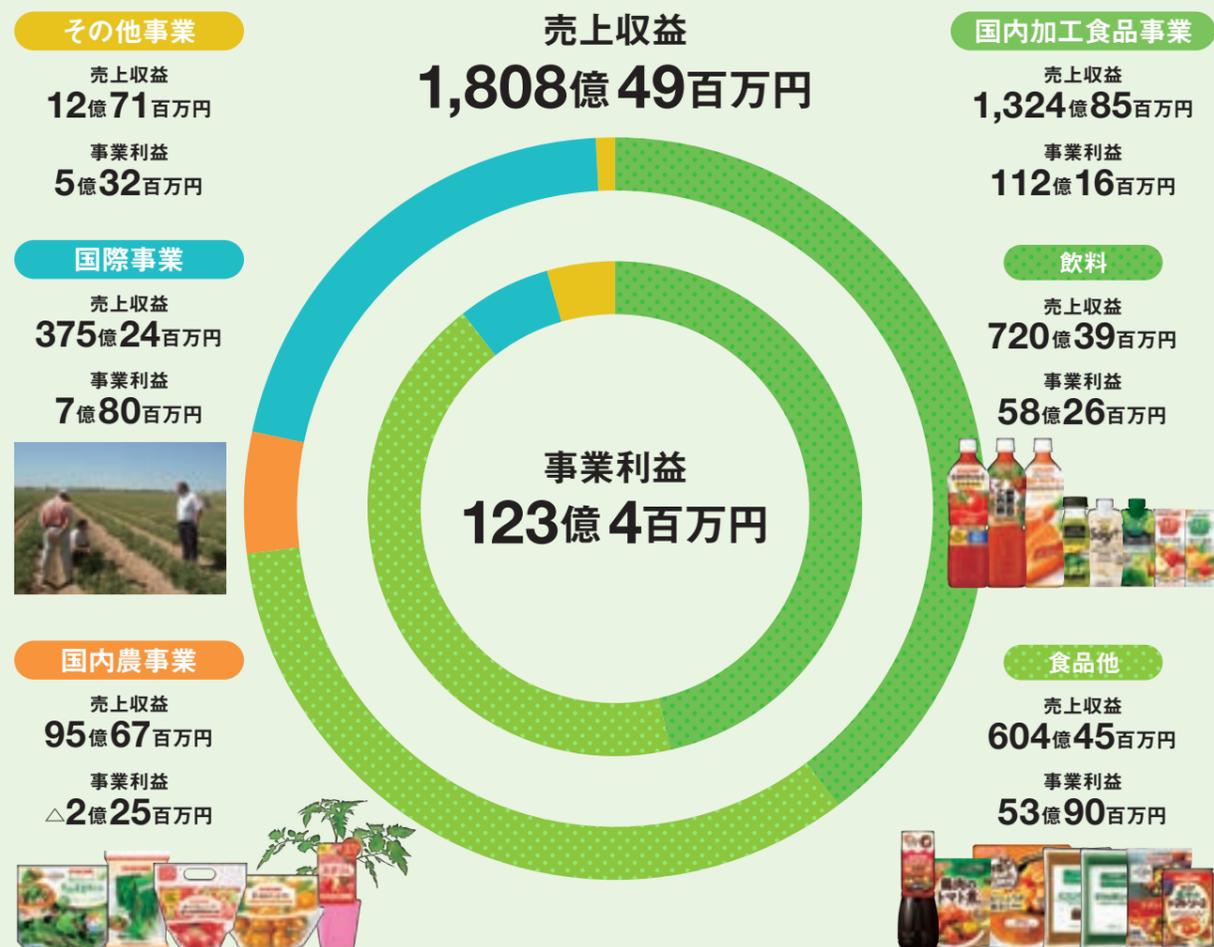


# カゴメの横顔

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

## セグメント構成比(2019年度)

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



## セグメント構成比の推移



## セグメント売上高／売上収益の推移

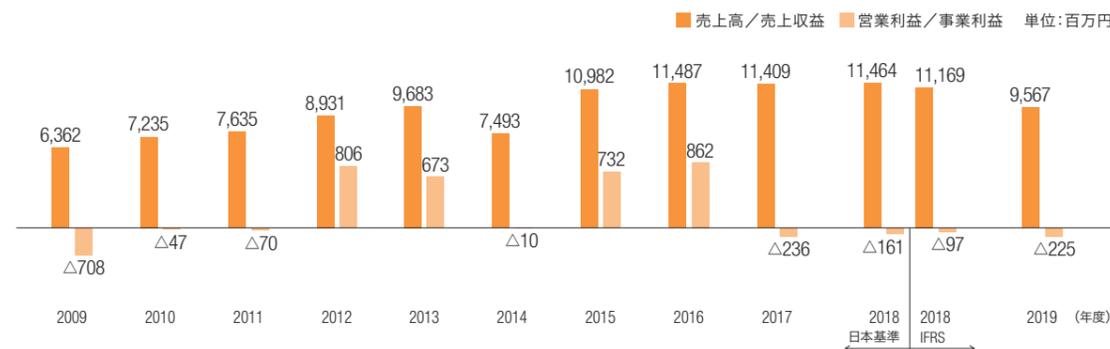
### 国内加工食品事業 → 事業戦略はP.32

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



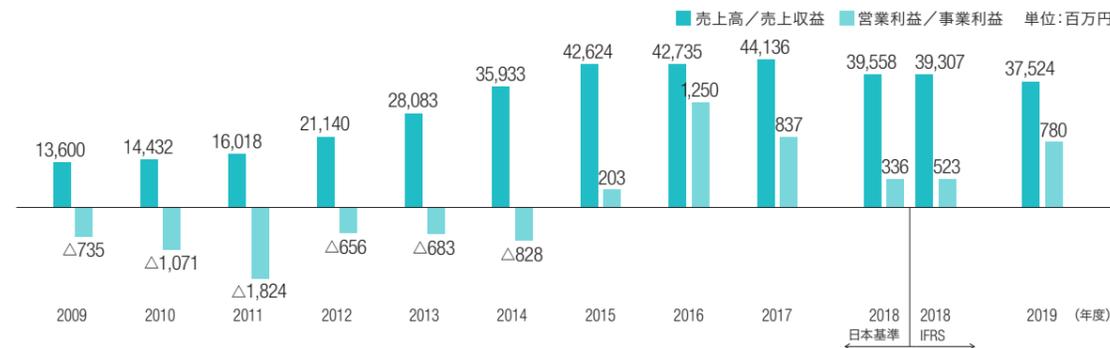
### 国内農事業 → 事業戦略はP.34

国内農事業では、生鮮トマト、ベビーリーフなどの生産、販売を手掛けています。



### 国際事業 → 事業戦略はP.36

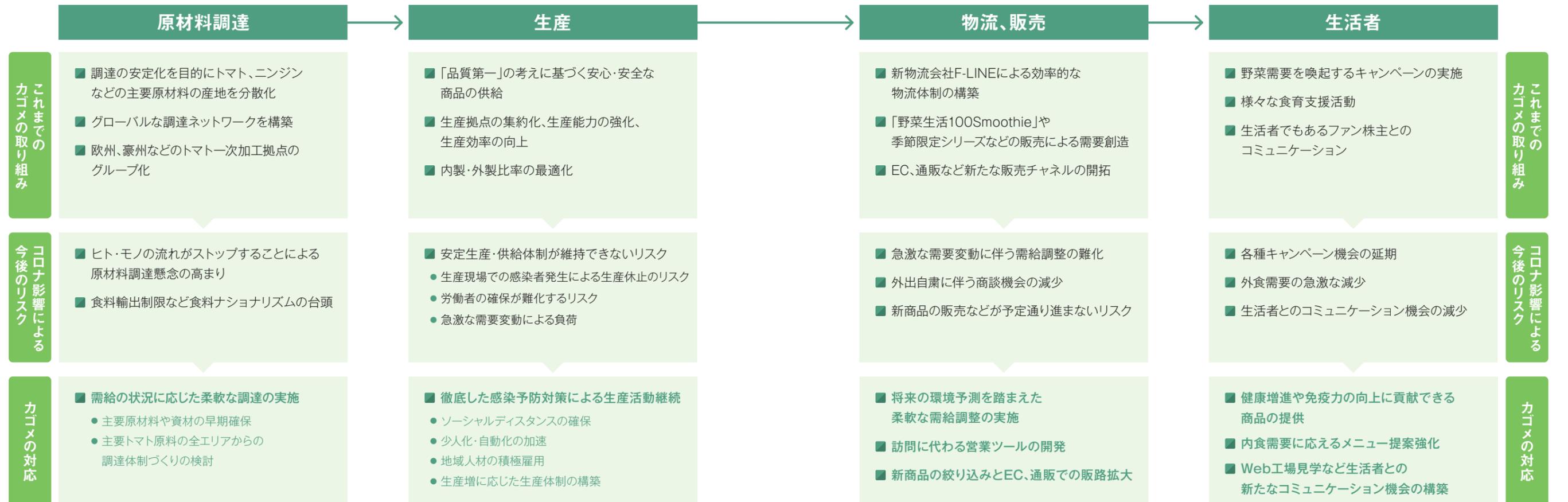
国際事業では、トマトの種子開発から農業生産、商品開発、加工、販売事業を展開しています。



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

# 新型コロナウイルス 感染拡大下におけるカゴメの対応

新型コロナウイルスの感染が世界中で拡大し、社会や経済へ深刻な影響を及ぼしています。また、アフターコロナの世界においては、新しい価値観の出現やライフスタイルの変化が予想されます。このような中、カゴメがこれまでに検討してきたBCPがどのように役立っているか、また、新たにどのような対策を実施してこの難局を乗り越え、食を通じて社会に貢献していけるのか。カゴメの取り組みをご紹介します。(2020.5.31までの情報に基づいて作成)



## 新型コロナウイルス 対策本部の設置

- 社長指揮下の組織
- 週1回の頻度での定例会議を実施
- 各部門の状況を共有、対策内容について迅速に意思決定
- 各国政府や地方自治体の指導を踏まえた対策を統括

### 対策本部の構成

**本部長** 代表取締役社長

**メンバー** 社内取締役、執行役員、各本部長、広報部長 他

**事務局** 総合リスク対策会議

### 対策本部の基本方針

- 1 カゴメグループの従業員に感染者・重症者を発生させない、取引先にも発生させない。
- 2 食品メーカーとしてライフラインである商品の供給を最優先すべく、サプライチェーンの全ての状況を絶えずチェックする。

## これまでの対応の主なトピックス

### 原則在宅勤務の 実施

2020年7月末まで、  
商品供給関連部門を除く

緊急事態宣言の対象地域が全国に拡大して以降、国内すべての事業所において原則在宅勤務を実施しています。これまでカゴメは、2014年度より「働き方の改革」を実施し、働きやすく働きがいのある会社を目指してきました。時差通勤やフレックスタイム、テレワークなどの各種制度を導入し、従業員の働き方の自

由度を高め、自律的な生産性の向上につなげています。同時にこれを支えるインフラ環境を整備してきた結果、初めての経験となる今回の全社的な在宅勤務にも、大きな混乱もなく対応できています。



リモートワーク中の従業員



出勤者のいない東京本社(2020年4月)

### 安定的な 財務基盤の構築

これまで自己資本比率は概ね高い水準であり、外部機関からの信用格付もA(安定的)を維持してきました。今回の新型コロナウイルス拡大による資金調達環境の逼迫に備えて、約200億円の借入を実施しました。本借入に伴う金融費用の増加は、当社グループの連結業績に対して重要な影響はありません。

#### 外部格付の状況

格付機関	格付	格付の方向性
格付投資情報センター(R&I)	A	安定的
日本格付研究所(JCR)	A	安定的

#### バランスシートの変化

	(単位:億円)	
	2019/12/31	2020/3/31
資産	2,011	2,096
うち現金及び現金同等物	272	418
負債	897	1,029
うち借入金	291	459
資本	1,113	1,067

### 社会への貢献

「食品メーカーとしてライフラインである商品供給責任を果たす」ことを基本方針とし、商品供給に直接関与する部門の従業員の健康と安全に最大限配慮しながら、商品の安定生産を続けています。また、新型コロナウイルス感染拡大と戦う自治体や医療従事者の方に対する支援として、各自治体や医師会を通して野菜飲料の無

償提供を行っています。20年5月30日現在、東京都医師会、神奈川県、和歌山県、大阪府などに向けて、約5.2万本の提供を行っています。これからも、最前線で奮闘されている皆様に野菜飲料をお届けしていきたいと考えています。



感染防止対策をしながら勤務する工場の従業員



医療機関に寄付した野菜ジュース

## コロナ影響下における 今後の取り組み

### ①2020年度第1四半期業績 への影響

#### [ 国内 ]

- 巣ごもり消費の加速による、調味料などの家庭用商品の販売増加
- オフィス街コンビニの売上減少や業務用市場の縮小による、一部飲料や業務用食品の販売減少

#### [ 国際 ]

- 外食産業の営業規制を含むロックダウンの広がりにより、外食産業向け事業の売上が減少

### ②外部環境の変化を捉えた 今後の取り組み

#### 外部環境の変化

- 1 食を巡る消費者の価値観、行動変化
  - 外食の需要減、食品宅配・ネットスーパーの需要増
  - 「健康」を意識した新たな価値観、消費行動
  - 食料ナショナリズムの台頭
- 2 ライフスタイルの変化
  - 移動や旅行の減少
  - 在宅勤務、対面を伴わないビジネスの定着
  - コミュニケーションの多様化

#### 今後の取り組み

- 内食需要に応えるメニュー提案強化
- EC、通販での販路拡大
- 健康増進や免疫力の向上に貢献できる商品の提供
- 消費者との新たなコミュニケーション機会の構築
- コロナ終息後の社会を予測した事業やリソースの取捨選択

## 環境変化への対応力を高め

### 「野菜の会社」の実現に向け着実に歩みを進めます

新型コロナウイルスの感染拡大など  
経営環境の変化への対応力を高め、  
持続的に成長できる「野菜の会社」を実現してまいります。

2020年1月1日より代表取締役社長に就任しました山口 聡<sup>さとし</sup>です。

当社は「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になる」ことを25年のありたい姿に定め、「健康寿命の延伸」「農業振興・地方創生」「世界の食糧問題」という3つの社会課題の解決に取り組んでいます。また、25年までに「トマトの会社から野菜の会社になる」ことを長期ビジョンとして掲げ、野菜を上手に美味しく摂る方法や野菜の機能性価値を世の中に広め、健康寿命の延伸に貢献する企業になることを目指しています。

一方、人口減少と超高齢化が進むこれからの日本において、食品業界も「縮小・淘汰」が進むと言われています。さらに20年に入ってからには新型コロナウイルスの感染拡大の影響を受け、経営環境は一層厳しさを増し、先を見通すことが難しくなっています。

私はカゴメに入社以来、商品開発・原料調達・製造・販売という様々な仕事を現場で経験してきました。また、直近に担当した研究部門ではオープンイノベーションを進め、最先端の研究にも触れてきました。

このようなキャリアを活かして当社の強みをさらに強化するとともに、時代の変化を先取りし、ありたい姿・長期ビジョンの達成に向けて、強い決意と信念をもって経営に取り組んでまいります。



代表取締役社長

山口 聡

トップコミットメント

新型コロナウイルス感染拡大への対応

刻々と変化する感染拡大の状況

19年12月に始まった新型コロナウイルスの感染はアジア・欧米・アフリカ・南米など瞬く間に世界中に拡大しました。

感染者の増加がピークアウトした国においては、経済活動の再開が大きな課題となる一方、一部の国では依然として感染者の増加が続いています。

日本においても20年4月7日に発出された緊急事態宣言が5月25日に解除され、経済活動の再開に向けた取り組みが開始されています。

しかしながら、第2波・第3波のリスクもあり、長期戦を覚悟しなければなりません。感染防止と経済活動を両立させる「新しい生活様式」は、相当な期間継続すると想定しています。その中で、企業活動も緊急対応から中長期的な活動に移行していく必要があります。

アフターコロナの時代をどうみるか

新型コロナウイルスの感染拡大が終息した後も、コロナ以前の社会・経済環境に戻ることはなく、消費者の行動や意識は大きく変わっていくものと

考えています。

感染防止のための「買い物はネットで、食事は家で、飲み会はオンラインで」といった消費行動は、アフターコロナの時代にも引き継がれ、定着していくと見ています。それに伴い通販ビジネスが普及のスピードを速め、デリバリーやテイクアウトの新しい業態が現れ、衛生対応がしっかりした飲食店が選ばれるようになっていく。そして、健康的な食事を摂ることや日常の食により免疫力を高めることへの関心が、これまで以上に高まるものと考えます。

当社の中長期的な対応

当社においても、このような消費者の行動や意識の変化に対応して、経営資源の配分、サプライチェーンの構造、商品開発の方向、営業活動などについてスピード感をもって再設計していかなければなりません。

25年のありたい姿や長期ビジョン、また、当社が解決に取り組む3つの社会課題を変えることはありませんが、そこに向かう道筋や方法は思い切って変えていく必要があります。

現在、アフターコロナの時代を見据え、成長戦略を描き直す作業を、経営トップと全ての本部長をメ

ンバーとするプロジェクトにて実施しています。そこでの議論を踏まえ、第二次中期経営計画の見直し内容については、20年7月末の第2四半期決算説明会で発表します。

第二次中期経営計画の進捗と課題

第二次中期経営計画の基本戦略

当社は、25年の目標達成に向けた3年単位の中期経営計画を16年からスタートさせました。

第一次中期経営計画（16-18年度）における課題は、収益力の強化でした。国内加工食品事業において収益構造改革に徹底して取り組んだことにより収益力は着実に向上し、安定的な事業利益を出せる体質に改善することができました。

これに続く第二次中期経営計画（19-21年度）は、「収益力強化の継続と新事業・新領域への挑戦による成長」を基本戦略としました。第一次中期経営計画において達成できなかった国内農事業・国際事業の収益構造改革を早期に完遂するとともに、食の外部化の進行に伴って拡大する中食・外食市場に向けた「野菜をおかずで摂る提案」を新領域として注力し、それに健康事業などの新事業を加えることで成長に転じていくことを目論見ました。

19年度の業績評価と20年度の成長戦略

19年度の業績については20年2月に発表した通り、売上収益は対前年で2%減の1,808億円、事業利益は1%減の123億円でした。

国内加工食品事業は、注力した「野菜をおかずで摂る提案」により量販店の惣菜向け売上は増加しましたが、豆乳などとの競争激化により、主力の「野菜生活100」の売上が前年に届かず減収微増益となりました。また、国内農事業と国際事業の収益構造改革も十分な成果が上がらず、20年度への持越し課題となりました。

第二次中期経営計画の2年目となる20年度においては、「トマトの会社から野菜の会社に」という当社の長期ビジョンを改めて社内外に示し、全ての事業のマーケティング活動を統合して、売上の最大化を図る「野菜をとろうキャンペーン」をスタートさせました。直後に新型コロナウイルスの感染拡大という事態が発生し、現在、第二次中期経営計画の見直しを行っていることは先ほど述べた通りです。一方で、当社が解決に取り組む3つの社会課題について、25年に向けた新たなチャレンジも始まっています。

「野菜をとろうキャンペーン」で野菜の需要を喚起

アフターコロナの時代において、健康的な食事を摂ることや免疫力を高めることへの関心は益々高まるものと考えます。当社は、この消費者の意識変化に対応するとともに、健康寿命の延伸に貢献するため、日本における野菜摂取量を増やすことに取り組みます。

厚生労働省は1日に必要な野菜の量として350gを推奨していますが、現在の摂取量は290gです。「あと60g足りない」状況が10年間も続いています。

この状況を変えていくには、社会全体で「野菜を摂ることは大切」「野菜をもっと摂ろう」という機運を高め、それにより自らの食生活を変える行動を起こす人を一人でも多く生み出す必要があります。そのために、多くの企業・団体とも連携して展開する野菜摂取促進運動が「野菜をとろうキャンペーン」です。

20年1月のキャンペーンスタート以降、多くの流通・小売業や外食・中食企業からの賛同を頂き、店頭での野菜メニュー提案などの活動が活性化するなど、手ごたえを感じています。

農業法人との新しい協業を立ち上げ

当社の国内農事業は食品メーカーの中でも独自性があり、これからの成長と農業振興に向け、新しいチャレンジを行っています。

第二次中期経営計画の進捗状況

(単位:億円)



\*日本基準の実績をIFRSに読み替えて表示

## トップコミットメント

国内農業は衰退産業というイメージがあるかもしれませんが、農林水産省によると農業算出額は15年から3年連続で増加しています。背景には農業の成長産業化政策やスマート農業の進展があり、新しい農業の担い手である農業法人の数も大幅に増えています。

これらのことにより国内農業における新たな成長の可能性を探るために、20年2月に北海道の農業法人との合併会社「そうべつアグリフーズ」を設立しました。

そうべつアグリフーズでは、生鮮たまねぎからたまねぎ加工品までをシームレスに提供できる事業の構築に取り組みます。農業法人と食品メーカーのこのようなコラボはほとんど事例がなく、農業の6次産業化の新しいモデルとして確立していきたいと考えています。

### AIを活用した営農サービスをスタート

20年4月から、AIを活用した加工用トマトの営農支援サービスをスタートさせました。このサービスは熟練した栽培者の匠の技を習得したAIによる、誰でも環境に優しく収益性の高い営農を実現することができる技術をベースにしています。この技術を世界に広めていくことで、食糧問題解決の一助となるサステナブルな農業への貢献を実現してまいります。

### 強い企業を目指す歩みを加速するために

#### イノベーションを継続的に生み出す仕組みづくり

持続的に成長できる強い企業への歩みを加速していくためには、従来の延長ではない新しい考え方やイノベーションが必要です。しかも、継続的にいくつものイノベーションを生み出していくことが求められます。

当社は、小型のセンサーに手のひらを乗せて数

十秒で簡単に野菜の摂取量が測定できる「ベジチェック™」という機器を18年に開発しました。今まで分からなかった野菜摂取量を簡単に「見える化」することができる「ベジチェック」は、一つのイノベーションだと思います。

この「ベジチェック」の開発は、若い研究員の自主的な提案がきっかけとなりました。「チャレンジなくしてイノベーションなし」という研究部門の方針に沿って、その研究員を開発リーダーに起用し、ドイツのベンチャー企業との共同研究により、約4年間をかけて実用化しました。

今後は、研究部門のみならず全ての部門でイノベーションを生み出す取り組みが必要になります。そのために、どのような組織や人材開発が必要なのか、チャレンジするマインドをどう醸成していくのか、どのような社外の力と協働していくのか。私の研究部門での経験も活かして、これらについての取り組みを進めていきます。

#### 「働きやすく、働きがいのある会社」に向けて

当社は経営方針において、「働きやすく、働きがいのある会社」を目指すとしています。

「働きやすさ」については、これまで年間総労働時間を1,800時間とする目標を設定し、フレックスタイムやテレワークなど多様な働き方に対応できる制度を導入してきました。その結果、労働時間は着実に減少し、有給休暇の取得率は80%を超えるようになりました。

加えて、新型コロナウイルス感染防止のための在宅勤務をベースとした新しい働き方は、会議・出張・商談などの在り方を変え、一気に「働き方の改革」を進める可能性があります。

今後は、この新しい働き方を定着させていくとともに、もう一つの課題である「働きがい」をより高める活動にも注力していきます。そのために、「働きがい」につながる「やる気やモチベーション」を「見える化」することから取り組んでいきます。

時代を少しでも先取りし、  
自らが自らに進化する圧力をかけ、  
常に変わり続ける必要があります。



### ESG・SDGsへの取り組みを深化

「感謝」「自然」「開かれた企業」という当社の企業理念とESG・SDGsは強く結びついており、それらへの取り組みは当社の企業活動そのものです。

取り組みの一つとして、20年1月には環境負荷低減のための「カゴメプラスチック方針」を策定し、公表しました。これは30年までの方針を定めたもので、例えば、飲料ペットボトルについてはリサイクル素材または植物由来素材を50%以上使用することを目標としています。

今後も自然の恵みを活かした商品づくりを続けていく企業として、ESG・SDGsへの取り組みをさらに深化させていきたいと考えています。また、これまで妥当性を検証してきましたマテリアリティは19年に確定し、経営計画に反映するところまでできています。今後、関連する中期経営課題のKPIとの紐づけを行い、21年からマテリアリティに基づくPDCAを回していく予定です。

当社を取り巻く経営環境は、モノからサービスへ、所有から共有へ、生産・消費から循環・再生へと大きく変化しています。また、新型コロナウイルスの影

響により、こうした変化はさらに加速していきます。

このような激しい変化の中で、これまでと同じような事業活動を継続していくことはできません。時代を少しでも先取りし、自らが自らに進化する圧力をかけ、常に変わり続ける必要があります。

一方、いつの時代においても変わらず守らなければならないことがあります。それは、「安心・安全」というカゴメブランドに対する信頼です。そのために、社内で大切にされている「畑は第一の工場」「品質第一、利益第二」という考え方は、今後もしっかりと引き継いでいきます。

変化の中で迅速かつ柔軟に変えていくところ、そして時代を越えて守っていくところ、その両方を大事にして経営を担ってまいります。

最後に、これからのカゴメの成長は、一人ひとりのメンバーの成長なくしてあり得ないと考えています。私たち一人ひとりが成長することでカゴメが成長する。さらに、カゴメの成長が、一人ひとりの次の成長を促す。このような成長のサイクルが回っている会社になることが「強い会社」になることです。そこに向けて全社一丸となって進んでいきたいと思っています。

## 新型コロナウイルス感染症の 影響下にあっても 深化と探索によって 成長ポイントを絞り込み 難局を乗り切る

新型コロナウイルス感染症が当社に与える影響とリスク、さらにこの難局の中からのどのようにチャンスを見出し、次の成長につなげていくかを語る。

取締役専務執行役員  
社長補佐 兼 特命プロジェクト担当  
兼 国際業務担当

渡辺 美衡



※2020年4月30日までの情報に基づいて作成しております。

## 新型コロナウイルス感染症拡大の影響とリスク

国内では巣ごもり消費による家庭用商品の売上の伸びが顕著に。  
業務用商品は国内外ともに減少。

### 国内事業

国内加工食品の売上に対する影響を概観すると、2月後半以降の巣ごもり消費により、家庭用商品はトマトケチャップやパスタソースなどの食品の売上が増加しています。飲料カテゴリーではコンビニエンスストアの売上が減少し、スーパーマーケットが増加するといった現象が現れています。その一方で3月以降、外食需要の落ち込みの影響を受けた業務用カテゴリーは売上が減少しました。外食産業の売上減を他の業務用チャネル、例えば中食や産業用原料などでどう補っていくかが課題です。

家庭用商品の需要増に応えるため、国内工場では一部の製造ラインを休日稼働させています。従業員の負荷は高くなっていますが、それでも需要増に一

部追従できず、消費者の皆さまにはご迷惑をおかけしております。

国内農事業の主要商品である生鮮トマトの売上は大きな影響を受けていません。また、生鮮トマトの供給においても、主要な菜園での労働力は確保できています。

それ以外にも、外出自粛規制に伴う取引先との対面商談機会の減少に対しては、新商品サンプルを予めお送りしたうえでWeb会議に臨むなどの工夫を凝らしております。一方、生活者の方々との接点である店頭試飲が難しくなっており、新商品導入は厳選していく考えです。なお研究・開発に関しては、拠点分散でリスク低減を図っております。

### 国際事業

海外では都市封鎖（ロックダウン）により、外食産業が影響を受けています。アメリカの中核子会社Kagome Inc.は業務用中心の販売構成であったため、ファストフード向けの各種ソースの売上が減少しています。

### サプライチェーンの状況

当社の原材料はトマトの場合で約9割を輸入に頼っています。輸入原料の安定調達には各国の感染状況が少なからず影響するものの、全ての調達国において農業・食品加工業は必需産業として都市封鎖などの規制から外れているため、原料輸入に問題は生じていません。

北半球の2020年夏作においてトマトの作付けは順調に終わりましたが、収穫期に十分な人手が確保できず、生トマトの入荷遅れや、賃金の上昇により原料コストが上昇するリスクは多少残っています。

それ以外には、製品の需要変動幅が非常に大きくなっていることによる一時的な欠品や逆に在庫滞留のリスク、物流において物量増加や拠点での感染者発生による配送の遅れなどがあると認識しています。しか

しながら、これらは致命的なリスクではありません。

### 資金調達

資金調達環境のひっ迫に備えて、200億円の借入を行い、定期預金として手元資金を積み増しました。この金額は海外子会社の現地銀行からの借入金に相当し、仮に短期借入が継続できなかった場合でも日本カゴメから資金を供給できるよう手当をしたものです。この措置は08年のリーマン・ショック時に実際に起きた経験を踏まえたもので、子会社の経営の安定性を高めるものです。なお、本借入に伴う金融費用の増加は、当社グループの連結業績に対して重要な影響はありません。

### 設備投資

今年度は、すでに着手している飲料の主力工場である富士見工場の製造ラインの更新と建屋の拡充、ソースの製造工場である上野工場の製造ラインなど、およそ100億円の設備投資を行う予定でしたが、今後の新型コロナウイルス感染症拡大の状況次第では、予定していた設備投資に関し、工事進捗の遅れが生じる可能性があります。

## 今後の対策として重要なこと

成長に向けた19年度からの課題の解決は、  
新型コロナウイルス感染症の影響によってどう変化するのか？

### 成長戦略の方向性

当社は、新型コロナウイルス感染症は収束と拡大を繰り返しながら、少なくともここ1年はその影響が続き、これに伴い経済活動が再開しても回復までにはある程度の時間がかかり、不安定な状況がしばらく続くと考えています。

前述の通り、事業継続に関わる大きなリスクは生じていない一方で、新しい生活様式はカゴメにとつ

て挑戦であると同時に飛躍の機会でもあり、成長の余地は十分あると考えています。

その認識の上で振り返ると、私たちが抱えている成長戦略上の課題は売上の伸びの鈍化でした。第一次中期経営計画（16-18年度）において、収益構造改革を実行したことにより、売上が上がれば利益が出る体質に転換できたにもかかわらず、19年度の売上拡大はできませんでした。

## トップコミットメント

第二次中期経営計画（19-21年度）の戦略は、当社の成長ポイントとなり得る複数の事業を伸ばすことによるカゴメ全体の成長でしたが、新型コロナウイルスの感染拡大により、環境は一変してしまいました。社会全体が環境の激変に悩みながらも、多くの企業がこの環境下でのチャンスを模索し、勝ち残る努力をしていることから、新たなイノベーションが生まれる可能性が高くなっており、競合間の競争も激しくなってきます。

このような状況の中でも売上増加による成長を確実なものにしていくためには、思い切った対策が必要です。その方向性は、カゴメグループ全体の力をどこに重点的にかけるかを明確にする深化と探索です。執行役員全員が一丸となって強い意思を持ち、社内の事業に対する資源配分を取捨選択する必要があります。そして、注力する焦点を絞った確かなシナリオを作り、カゴメを一つにまとめて進んでいかなければならないと考えています。その際に重要となるのは、新型コロナウイルス感染症の終息後の社会を予測することであり、それに適応できるよう、会社を変えていくことだと思っています。

### サプライチェーンの強化

新型コロナウイルス感染症の影響下にあっても食品会社は安心・安全な商品の安定供給が使命であり、サプライチェーンの強化はそれを確かなものにする生命線です。

国内では、生産ラインにおける感染防止対策を徹底し、感染者が発生しても濃厚接触者を作らず事業継続できるよう人員配置を改善し、随時BCP（事業継続計画）の改善を対策本部で進めるなど、商品供給を止めない施策を一層強化しています。

### 健康意識の高まり

マクロ経済的には今後、不況下のインフレが起こる可能性もあります。そのような状況下でも安心できる商品供給を持続し、売上・利益が出せるよう、強靱かつ低コスト化要請に耐えうるサプライチャー

ンを作っておくことは非常に重要だと考えています。

一方で、有効な治療薬やワクチンが開発されないなか、生活者の健康意識が高まっています。バランスの良い食事、質の高い睡眠、そして適度な運動の三要素を実践することで自分の健康を自分で守る動きに対して、カゴメが貢献できることはたくさんあると考えています。

近年順調に売上を伸ばしている通販事業や確かな手ごたえを感じている健康事業において、商品だけでなく健康作りを支援するサービスまで、デジタル技術を活用しながらお客様への価値提供領域を広げていくことが目標です。

### 仕事の現場での変化・重要なこと

政府や各自治体の判断を基準としながらも、当社は従業員の安全と健康を確保するため、20年7月末まで工場などを除いた営業とスタッフを原則出社禁止としています。特に大きな混乱は生じておらず、これまで取り組んできた「働き方の改革」に対応したフレックスタイムやテレワークといった制度設計と、それに対応したクラウド化などIT面の拡充が活きた形となりました。

従業員が仕事の仕方を変えざるを得ない不自由な状況ですが、一方で磨かれるスキルもあります。前述したように営業活動では、対面の営業を禁止し、Web会議と商品サンプルの宅配を組み合わせた商談スタイルに変更しています。ここで重要となるのは、企画書の説得力やオンライン・コミュニケーションでの営業力であり、商品に対する深い知識の習得とプレゼンテーションツールの開発なども含めた、組織も個人も新たなビジネススキルを磨く機会となると前向きに捉えています。

一方で感染が広がっている状況においても、受注センターやお客様相談センターなど、現場で働かざるを得ない従業員がいます。会社として現場の従業員の安全と健康をどう守っていくかは、重要な課題です。複数ロケーションでの分散勤務をはじめとして、順次在宅勤務が可能となるよう当該業務専用システムの改修手当てを行っています。

**働き方の急激な変化は、  
業務効率化を実現しました。  
これにより新しい成長のための仕事に  
力を集中させていけるのです。**



## 20年度にやるべきことと第二次中期経営計画の見直し

**感染症の終息後も元には戻れないことを踏まえ、  
中期重点課題の絞り込みを行い、成長のシナリオを描く。**

### 20年度の見通し

19年度決算において第二次中期経営計画の見直しの必要性を認識していたところに、新型コロナウイルス感染症の影響が甚大になってきました。現状では、今年度の第2四半期決算の発表で見直した概要をお示ししたいと考えています。

はっきりしていることは、この感染症が終息しても感染前と同じ環境には戻らず、新しい世の中が待っているということです。これを踏まえて、私たちは次の成長に向けて、持てる力を集中させていく必要があります。これまでは10年後の環境予測を幅広く行い、中期経営計画や年度の企業方針を策定してきました。必然的に多岐にわたる対応が必要となり、50を超える中期重点課題が設定されています。それは平時であれば網羅的に取り組むべきですが、新しい世の中の到来という何十年に一度かの有事に

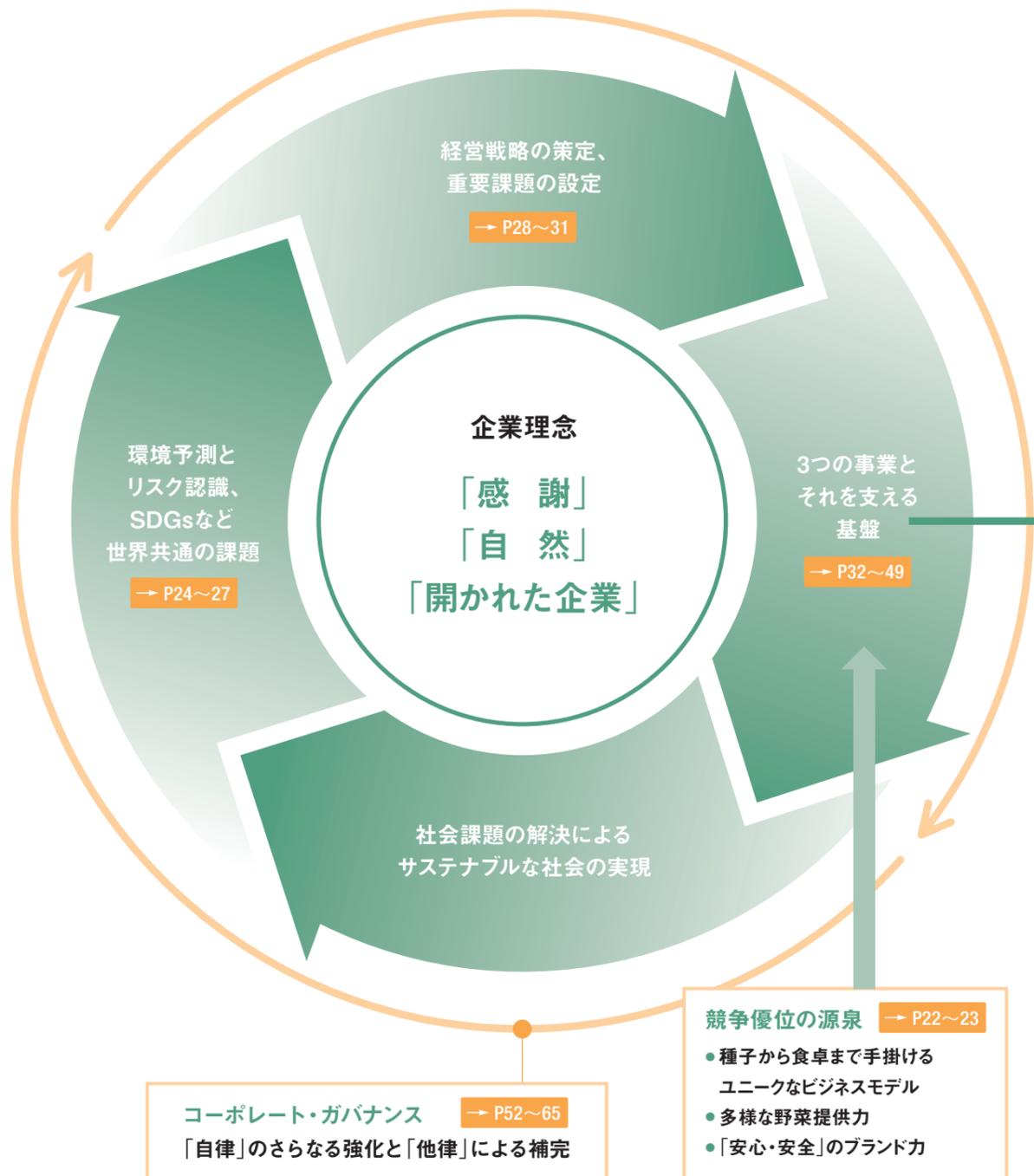
は、それへの対応が全てです。何を成長のシナリオとするかを選択し、これまでに成果が出ない投資は早めに総括する。20年度はこの2つを重点的に実行していきます。

一方で、従業員全員がこの感染症との共存の中で、働き方を変えざるを得ない状況になったことで、不必要な業務を断捨離し、必要な業務を絞り込むことができたり、磨くべきスキルが明確になったりしました。あるいは必要なイノベーションが見えてくる機会となっていることも考えられます。誰もが苦しいこの時期に得た経験を上手に活かすことで、私たちの業務はもっと効率化でき、新しい成長のための仕事に集中することができます。成長戦略を絞り込み、全従業員が一丸となって再出発する。ここにチャンスがあると考えています。

## カゴメの価値創造と成長戦略

### 価値創造プロセス

2025年のカゴメのありたい姿「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」ためには、事業を取り巻く環境変化を絶えず予測し、柔軟に対応できる組織である必要があります。事業を通じてカゴメだからこそ創出できる価値を社会に提供し、社会課題を解決していくことで持続的な成長を続け、サステナブルな社会の実現に貢献する。それがカゴメの価値創造プロセスです。



## カゴメの競争優位の源泉

カゴメは、種子開発から製造、販売までユニークなビジネスモデルを有し、それぞれの国で事業を展開しながら世界的なネットワークを構築しています。また、「野菜の会社」として野菜をおかずで摂るための多様な野菜の提案力や、国内で築いてきた「安心・安全」のブランド力を競争優位の源泉としています。

### 競争優位の源泉 1 ビジネスモデル

#### 種子から食卓まで手掛けるユニークなビジネスモデル

種子から食卓まで、ワンストップで価値を創造

カゴメが保有するトマトの遺伝資源は約7,500種。

その種子から、土づくり、栽培、収穫、製造、

そして最終商品に至るまで、

安心・安全という価値を

確実にお届けするための

ビジネスモデルを有しています。

**需要創造**  
商品が持つ価値をお客様に伝え、需要を創造する価値伝達活動。

**商品生産**  
よい原料と技術の最適な組み合わせで、原料の価値を最大化する製造工程と品質管理。

**調達・一次加工**  
自社基準を満たした高品質の原料のみを調達し、おいしさを損なわないための一次加工を実施。

**栽培**  
指定品種による契約栽培と農業指導、大型温室菜園での生鮮トマトの栽培。

**品種開発・種苗生産**  
自社保有の農産物の遺伝資源を用い、交配法で有用品種を創出し、競争力のある種苗を生産・供給。

**研究・開発**  
自然の恵みの農産物の価値を最大化し、健康長寿に貢献するための研究と商品開発。

**水平方向**  
世界各地の主な拠点

**垂直方向**  
種子から食卓まで

日本

アメリカ

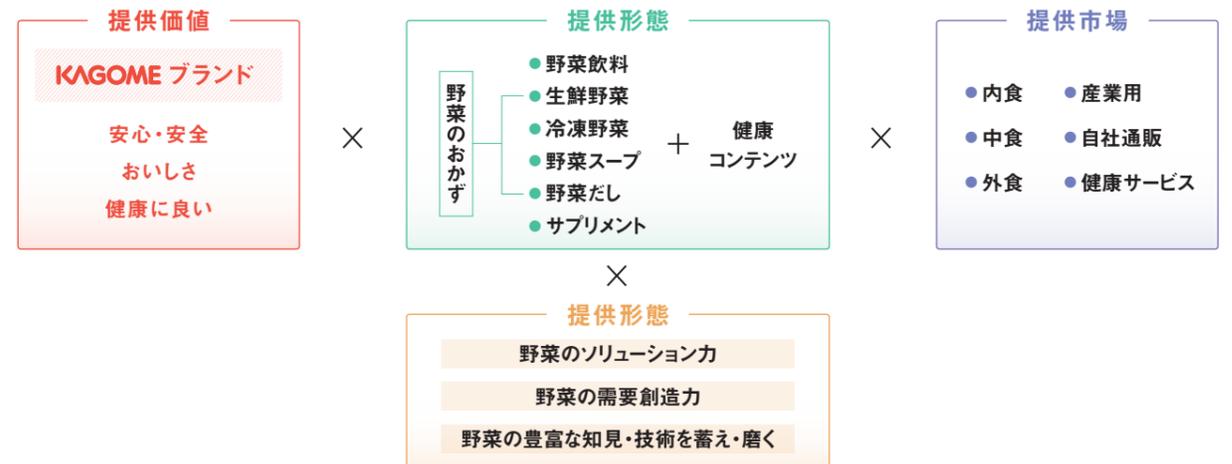
ポルトガル

オーストラリア

### 競争優位の源泉 2

## 多様な野菜提供力

多様な野菜を、多様な加工法・形態で、多様な市場に提供し、「野菜をおかずで摂る」提案を強化していきます。ここで要求されるのは野菜のソリューション力と需要創造力です。これまで蓄えてきた野菜の豊富な知見・技術を磨き、自らを変えていくことで、貢献できる社会課題の領域を大きく広げ、新たな挑戦を続けていきます。



### 競争優位の源泉 3

## 「安心・安全」のブランド力

野菜飲料の市場規模とカゴメのシェアの推移

■ 野菜飲料市場規模(億円) ● カゴメのシェア(%)



国内シェア No.1

60.9%

トマトケチャップ

出典：インテージSRI/期間：2019年1-12月/金額ベース対象エリア：全国/対象業態：スーパーマーケット+ドラッグストア+コンビニエンスストア/その他：ドライ+チルド、野菜果実ミックスジュースカテゴリー

61.2%

野菜果実ミックスジュース

出典：インテージSRI/期間：2019年1-12月/金額ベース対象エリア：全国/対象業態：スーパーマーケット+ドラッグストア+コンビニエンスストア/その他：ドライ+チルド、野菜果実ミックスジュースカテゴリー

※画像は代表的商品です

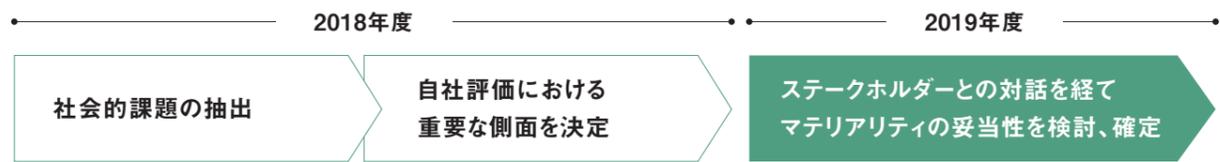


C\_Space Japanが行った「顧客体験価値(CX) ランキング2019」において、カゴメは総合順位が1位となりました。「私にとって意味がある」最高の品質へのこだわりや、「オープンで正直な」信頼できるブランドとして、体験価値が高く評価されています。

## カゴメの重要課題(マテリアリティ)の特定

カゴメは「強い企業」になるために、重要課題(マテリアリティ)の特定を進めてきました。「カゴメの持続的な成長と社会課題の解決の循環」に必要な不可欠な要素を特定し、適切に資本を投下していくことで、社会にとってなくてはならない企業となることを目指しています。

### 特定プロセス



2018年度はSDGs、ISO26000、GRI、SASBなどを参考に、カゴメが取り組むべき社会課題を抽出し、持続的な価値創造に関わる重要な側面を勘案しながら、課題を100項目程度に集約しました。さらに経営企画や品質保証部門などの社員27名によるワークショップを開催し、社会と事業の両面から課題の重要度を評価して優先順位付けを行いました。この過程を経て課題を20項目程度に絞り込み、事業活動を通じて取り組む「3つの社会課題」と「5つの価値創造基盤」の8つのグループに整理しました。これを経営会議や取締役会で審議し、自社評価における重要課題(マテリアリティ)としました。

2019年度は自社評価で抽出したマテリアリティについて、社外のステークホルダーや有識者との対話を通して第三者による評価を行い、自社と第三者の評価ギャップを検証してマテリアリティを特定しました。(右ページ参照) 特定したマテリアリティに関する具体的施策とKPIを設定し、各取り組みについて評価し、PDCAを回していきます。

	グループ	重要課題		
事業側面	健康寿命の延伸	・健康課題解決に貢献できる商品開発 ・健康的な生活習慣の普及促進 ・超高齢社会への対応	事業戦略	
	農業振興・地方創生	・持続可能な農業の確立 ・農業の成長産業化への貢献		
	世界の食糧問題	・人口増による食糧需要の逼迫への対応 ・貧困による栄養不足への対応 ・フードロス		
価値創造基盤	品質	・安心・安全な商品の提供	マネジメント	
	環境	・気候変動への対応 ・環境負荷が低い製品の開発		
	サプライチェーン	・サプライチェーンマネジメントの強化 ・持続可能な調達		サステナビリティ戦略
	多様な人財	・ダイバーシティ&インクルージョン ・イノベティブな人財の創出 ・人権への配慮		
	コーポレート・ガバナンス	・コーポレート・ガバナンスの強化		

※このコメントは2019年10月~12月に頂いたものです。

### 有識者コメント



鎌倉投信株式会社  
代表取締役社長  
鎌田 恭幸 氏

#### 「健康寿命の延伸」を中心に据え 独自の方法で実現に向け進んでほしい

社内で評価されたマテリアリティは、よく議論してまとめられているという印象を受けました。この中でも根幹となるのは「健康寿命の延伸」ではないかと思います。弊社は「いい会社」へ投資していますが、本業を通じて社会に貢献できる会社が「いい会社」だと考えています。カゴメにしかできないことは何かを突き詰め、健康な人を増やすことを探求し続けて頂きたいです。その実現に向けては、従業員の意識と行動にマテリアリティが浸透していくことが重要であり、社外のみならず社内にも発信していく必要があります。社員一人ひとりが「健康寿命の延伸」のためにできることを考え、その実現に向けて進んでほしいと思います。



株式会社日本政策投資銀行  
執行役員 産業調査本部 副本部長  
竹ヶ原 啓介 氏

#### いまのカゴメの強みを 30年後にも維持できるかが重要

不確実な未来を展望したときに、この先20~30年にわたり現在のカゴメの強みを維持できるかどうか、そこに影響を与えるファクターがマテリアルな項目だと考えています。その観点でいうと、カゴメのマテリアリティは事業側面とそれを支える基盤となる項目まで、過不足なくまとまっているという印象です。特に重要だと思うのは気候変動に関する課題です。例えば、今後は農作物の不作や品質劣化など、野菜の収穫が困難になる局面も考えられます。これらを事前に予測し、事前に対策を打つなど、変化するサプライチェーンをどうコントロールし、変わらぬ価値をもった商品にどう結び付けていくか、これまで以上にマネジメント力が問われると思います。



消費生活コンサルタント  
森田 満樹 氏

#### 「品質」は 今後存在感を増すマテリアル

カゴメの商品やブランドに対して私が持っている親近感は、品質に対する信頼と表裏一体です。消費者の大きな関心事である食の安心・安全に対し、カゴメは原料調達から生産加工までこだわりをもって品質の確保に努めているという印象です。今後、気候変動や消費者ニーズの多様化などの環境変化が予想されるなかで品質を担保し続けていくことの重要度が増し、マテリアリティにおいてもその存在感は大きくなっていくと思います。また、「世界の食糧問題」に対し、カゴメはインドやセネガルでの加工用トマトの栽培・加工などの取り組みを始めていますが、ここでも安定した品質を維持することで、地域産業の振興につなげていってほしいと期待しています。

## 外部環境、リスクと機会の認識

2025年のありたい姿を実現するためには、外部環境の変化をスピード感をもって認識し、カゴメを取り巻くリスクと機会を抽出する必要があります。抽出したリスクと機会は、「10年後の環境予測」として中期経営計画などの経営戦略の策定に活かすとともに、各マテリアリティにおける取り組みテーマに反映させ、見直しの必要性についても確認していきます。



反映・補完

# カゴメのマテリアリティ

特定した各マテリアリティ項目に対して、リスクや機会も踏まえて具体的な取り組みテーマを定めています。また、マテリアリティに対する主な非財務指標を設定し、これらを着実に実行していくことで、2025年のありたい姿と財務目標の達成を目指していきます。

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

	グループ	マテリアリティ項目	カゴメの主な取り組み	関連するSDGs	主な非財務指標	主な財務インパクト												
事業戦略	健康寿命の延伸	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康課題解決に貢献できる商品開発</li> <li>健康的な生活習慣の普及促進</li> <li>超高齢社会への対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>世代、世帯、シーンに応じた多様な野菜商品の提供</li> <li>健康セミナーやベジチェックなどによる野菜の価値情報の発信</li> <li>地方自治体や他企業と連携した健康に関する取り組みの推進</li> </ul>	<p>3 すべての人に健康と福祉を</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>カゴメ製品による日本国内への野菜供給量/比率 18年: <b>62万t</b> → 25年: <b>83万t</b></li> <li>健康事業部による健康情報接触者数 21年: <b>100万人</b></li> <li>国内野菜の拡大 国内野菜調達量(トマト、ニンジン)、取扱量(タマネギ)</li> </ul> <table border="1"> <tr> <td></td> <td>2019年</td> <td>2021年</td> </tr> <tr> <td>トマト</td> <td>17千t</td> <td>20千t</td> </tr> <tr> <td>ニンジン</td> <td>10千t</td> <td>11千t</td> </tr> <tr> <td>タマネギ</td> <td>5千t</td> <td>15千t</td> </tr> </table>		2019年	2021年	トマト	17千t	20千t	ニンジン	10千t	11千t	タマネギ	5千t	15千t	<p>2025年目標</p> <p>売上収益 <b>2,500</b>億円</p> <p>事業利益 <b>200</b>億円</p> <p>事業利益率 <b>8%</b></p>
		2019年	2021年															
	トマト	17千t	20千t															
ニンジン	10千t	11千t																
タマネギ	5千t	15千t																
農業振興・地方創生	<ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能な農業の確立</li> <li>農業の成長産業化への貢献</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>機械化収穫による国内野菜原料の産地拡大</li> <li>産地と消費地をつなぐプラットフォーム確立による地域の農産物の消費拡大(地産全消の取り組み)</li> <li>産学連携による野菜品種・栽培技術及び生産性向上に関する研究</li> </ul>	<p>2 飢餓をゼロに</p> <p>2.4 持続可能な食料生産システムの確保、強靱(レジリエント)な農業の実践</p> <p>2.a 開発途上国における農業インフラの構築</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>カゴメ豪州でのニンジンパルプの活用 21年: <b>1,000t</b></li> <li>日本国内食品廃棄量 30年: <b>18年対比50%削減</b></li> <li>スマートアグリ事業顧客数 21年: <b>5か国 9加工会社</b></li> </ul>														
世界の食糧問題	<ul style="list-style-type: none"> <li>人口増による食糧需要の逼迫への対応</li> <li>貧困による栄養不足への対応</li> <li>フードロス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>需要が見込まれる地域でのトマト産地の形成</li> <li>AIを用いた加工用トマトの営農事業の展開</li> <li>トマトやニンジンの端材活用(パルプ、ピューレー)</li> <li>日本国内における商品の年月表示化と賞味期限延長</li> </ul>	<p>2 飢餓をゼロに</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KBMP (Kagome Best Manufacturing Practice) による海外グループ会社の品質強化 適合率 21年: <b>100%</b></li> </ul>														
価値創造基盤の強化	品質	<ul style="list-style-type: none"> <li>安心・安全な商品の提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内全工場でのFSSC22000取得</li> <li>品質・環境方針の制定</li> <li>グローバル品質保証部による海外グループ会社の品質向上</li> </ul>	<p>6 安全な水とトイレを世界中に</p> <p>6.3 水質の改善</p> <p>6.6 生態系の保護・回復</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出量(16年対比) 30年: <b>20%削減、50年: 50%削減</b></li> <li>生産量あたり水の使用量(18年対比) 21年: <b>3%削減</b></li> <li>飲料ペットボトルにおけるリサイクルまたは植物由来プラスチックの使用量 30年: <b>50%以上</b></li> </ul>													
	環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動への対応</li> <li>環境負荷が低い製品の開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TCFD提言の気候変動シナリオ分析</li> <li>CO<sub>2</sub>排出量低減の取り組み</li> <li>水の保全の方針に基づく使用量削減、リスクの把握と対策</li> <li>生物多様性方針に沿った保全活動</li> <li>プラスチック使用量の削減</li> </ul>	<p>12 つくる責任 つかう責任</p> <p>12.2 天然資源の持続可能な管理及び効率的な利用</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>平均在庫日数 19年: <b>39日</b> → 25年: <b>34日</b></li> <li>製品在庫の工場・HUBの在庫配置率 19年: <b>36%</b> → 25年: <b>50%</b></li> </ul>													
	サプライチェーン	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーンマネジメントの強化</li> <li>持続可能な調達</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全国規模での効率的な物流網の構築</li> <li>自社工場スペース活用による製品在庫能力の増強</li> <li>世界規模での調達産地の分散化</li> </ul>	<p>5 ジェンダー平等を実現しよう</p> <p>5.5 完全かつ効果的な女性の参画及び平等なリーダーシップの機会を確保</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性活躍推進法 第Ⅱ期行動計画の数値目標設定</li> <li>年間総労働時間 20年: <b>1,800時間</b></li> </ul>													
	多様な人財	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダイバーシティ&amp;インクルージョン</li> <li>イノベティブな人財の創出</li> <li>人権への配慮</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダイバーシティ委員会によるダイバーシティ推進</li> <li>新規事業プラン募集による自己発現と成長チャンスの提供</li> <li>「共助」「人権の尊重」「フェアネス」の3つの柱からなる行動規範の制定</li> <li>従業員の健康に配慮した健康経営の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>独立性基準を満たす社外取締役を <b>1/3以上選任</b></li> <li>政策保有株式の売却基準</li> </ul>														
	コーポレート・ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレート・ガバナンスの強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の実効性強化の取り組み</li> <li>ステークホルダーとの対話</li> <li>コンプライアンスの推進</li> <li>グループ共通の会計・税務、財務管理の方針の策定・運用</li> <li>海外子会社のガバナンス強化</li> </ul>	<p>→ P41</p> <p>→ P42~44</p> <p>→ P45~46</p> <p>→ P47~48</p> <p>→ P58~61</p>	<p>2050年予測</p> <p>平均気温上昇 <b>4℃/2℃</b>における財務インパクト検討</p> <p>2025年目標</p> <p>売上収益 物流費率 <b>7.4%以内</b></p>													

## 長期ビジョンと中期経営計画の進捗、課題

カゴメは、2025年のありたい姿と長期ビジョンの達成に向けて、3ヶ年の中期経営計画を16年度より3回、9年間にわたって実行していきます。第二次中期経営計画の2年目となる20年度はこの道のりの折り返し地点であり、今後の成長に弾みをつける重要な1年と位置付けていますが、19年度を終えた時点で第二次中期経営計画の定量目標の達成は困難となっており、環境変化も踏まえて、計画の再構築を行っている段階です。



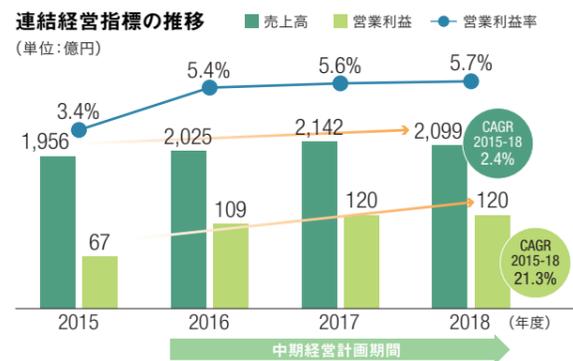
### これまでの中期経営計画の振り返り

2016-2018

#### 第一次中期経営計画

2つの改革を実行、収益獲得力を備える

2016-18年度の第一次中期経営計画では、収益構造改革と働き方の改革の2つの改革に取り組みました。収益構造改革では国内加工食品事業において、限界利益をベースとした収益管理体制を導入したほか、原価低減や不採算商品の見直しなどによって収益体質に変換し、連結の営業利益率も安定して5%以上を出せるようになりました。また、働き方の改革によって、残業時間を20%削減し、生産性が向上しました。一方で、国内農事業と国際事業の収益構造改革が遅れ、課題が残りました。



2019-2021

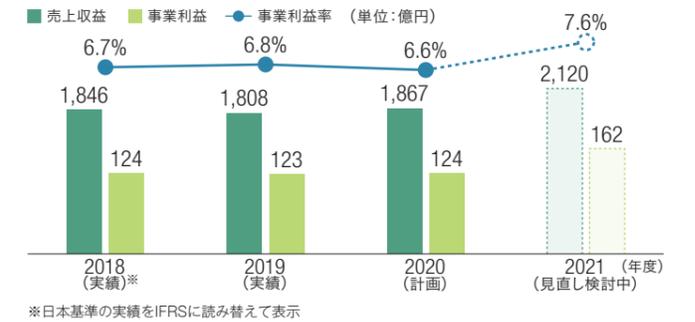
#### 第二次中期経営計画

収益力強化の継続と新事業、新領域への挑戦

2019-21年度の第二次中期経営計画では、第一次中期経営計画で課題として残った国内農事業と国際事業の収益構造改革を19年度中に完遂し、国内の中食・外食産

業に対して野菜の惣菜やメニューの提案活動を強化して20年度以降に成長していくシナリオを描いていました。しかしながら、19年度を終えて、国内農事業と国際事業

の収益構造改革は道半ばであり、新型コロナウイルスの感染拡大によって、中食・外食産業を取り巻く状況も大きく変化しました。これらを踏まえて第二次中期経営計画の見直しを行っていますが、25年のありたい姿と長期ビジョンの達成目標に変更はありません。



2020年度以降の注力施策

### 「野菜をとろうキャンペーン」



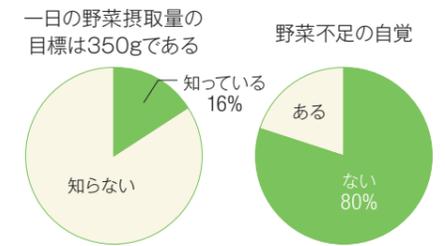
カゴメは「健康寿命の延伸」という社会課題に対して、日本における野菜の摂取量を増やすことで貢献したいと考えております。18年時点で日本における野菜摂取量は国民一人当たり290g/日であり、厚生労働省が推奨する350g/日にあと60g足りない状況です。

また、当社のWeb調査において、厚生労働省が定めた目標量350g/日を知っている人の割合は16%に過ぎず、野菜が不足している人のうち、実に8割の人が野菜摂取の不足を自覚していませんでした。

この状況を変えていくためには、社会全体に野菜摂取の重要性を認知して頂き、一人ひとりが自らの食生活を変える行動を起こしていく必要があります。そのために、国内のカゴメ社員全員が改めて野菜に関する正しい知識を習得して社員自ら野菜の伝道師になるとともに、多くの企業・団体とも連携して野菜摂取促進運動を進めていきます。これが「野菜をとろうキャンペーン」です。下記の施策を通して、野菜需要を喚起し、国内事業の売上を最大化していきます。また、この活動は、21年度以降も継続していきます。

#### 野菜摂取に関する意識調査

カゴメWeb調査(N=28,077/2018年)



#### 野菜をとろうキャンペーン

1. 野菜不足について自覚を促す
2. なぜ野菜が必要なのか理解を促す
3. おいしく・上手にとる方法を広める

#### キャンペーンの施策



#### 目指せ100万人! 全国ベジチェック体験

- 野菜充足度測定器「ベジチェック™」を全国の量販店やイベントで展開
- 一人ひとりに野菜不足の自覚を促す



#### カゴメオリジナル「野菜マエストロ検定」による野菜の魅力の伝道師の育成

- 野菜の基礎知識や上手なとり方を習得できる検定
- 当社の国内社員総勢約1,600名が受検予定



#### 企業・団体との連携によるプロジェクト

- 業種を超えた約20企業団体と連携
- 新しい切り口で野菜の魅力を伝える
- 当社単独ではアプローチできないステークホルダーと接点を持つ

#### カゴメ株主、学識者・管理栄養士、野菜アンバサダーによる情報発信

- 約19万人の株主様に向けた野菜マエストロ検定を実施
- 学識者、管理栄養士がそれぞれの立場から発信



## 国内加工食品事業

飲料や食品など、様々な商品を通じて  
野菜の供給量を増やし、  
日本人の健康寿命の延伸に貢献します

執行役員  
マーケティング本部長  
宮地 雅典

### 業績推移 (2019年度)

\*セグメント間取引の  
消去及び調整後

売上収益 **1,325** 億円   
前期比 **0.3%**減

事業利益 **112** 億円   
前期比 **0.3%**増

### 事業概況認識

高齢化社会が進む日本においては、いかに「健康寿命」を伸ばすかが重要な課題となっています。国内加工食品事業では、飲料や食品などの様々な商品を子どもからお年寄りまで幅広い世代に提供し、野菜の摂取量を増やし日本人の野菜不足を解消することで、健康寿命の延伸に貢献してまいります。

### 実績と課題

2019年度は、売上収益が前期比0.3%減の1,325億円、事業利益が前期比0.3%増の112億円と減収増益となりました。

野菜飲料の市場規模が、天候不順による一時的な需要の落ち込みなどにより前年割れとなる中、トマトジュースの売上は継続拡大しました。食品他カテゴリーは、全

### Strength(強み)

- 120年の歴史に培われたカゴメのブランド力
- できるだけ添加物を使用しない商品開発力
- 畑の恵みを商品に届ける原料調達力
- ドライ、チルド、生鮮、惣菜、ギフトなど多くの売場にアプローチできる営業力

### Opportunity(機会)

- 健康志向の多様化
- シニア層と共働き世帯の簡便調理ニーズ
- 食の外食化による外食と調理済食品の拡大

### Weakness(弱み)

- 自然の農産原料に頼ることによる商品開発上の制約
- 多様な事業構成によるマーケティング投資の分散
- 高品質な他社プライベートブランドの台頭による当社商品の相対価値の低下

### Threat(脅威)

- 健康飲料市場のさらなる競争激化
- 世界的な天候不順による原材料価格の高騰
- 人口減少と高齢化による食支出総額減少の加速



### 中長期的な注力事項

国の絶品オムライスを集めた実食イベント「オムライススタジアム2019」を開催し、トマトケチャップの需要を拡大することができました。また、ベジタリアンやヴィーガンにも対応できる業務用「野菜だし調味料」を発売し、お客様から高い評価を頂きました。通販においては、「つぶより野菜」や機能性表示のサプリメントなどの売上が拡大しました。

20年度は、「野菜をとろうキャンペーン」の展開により、国内の全ての事業の売上を最大化していきます。飲料においては、野菜と果実に豆乳を加えた「野菜生活SOY+」を発売し、売上拡大を図ります。世代別の健康ニーズに対応した飲料を引き続き投入し、新しい年齢層の開拓も行っていきます。食品においても、家庭用、業務用、生鮮を一体化した野菜の摂取促進を強化してまいります。中食、外食向けには、野菜素材や野菜だしによるメニュー提案を強化します。内食に向けては、節約志向による内食機会の増加を捉え、洋食のマーケティング強化や生鮮トマトと連動したメニュー提案を行います。

第二次中期経営計画は、飲料、通販はほぼ計画通りですが、食品が全般的に苦戦を強いられていると感じています。カゴメが本気で野菜の会社となるために「野菜をとろうキャンペーン」を成功させることで、売上成長を図ります。様々な施策の展開を通して野菜需要を喚起し、国内の全ての事業の売上を最大化していきます。

野菜飲料は、これまでに需要低迷と好転を繰り返してきました。生活者にとって野菜を摂る意味が薄れてしまえば野菜飲料の需要も減少します。しっかりと需要基盤を固め、広く社会の賛同者を巻き込んで全社を挙げて展開していかなければなりません。18年の日本における野菜の摂取量は1日約290g、総消費量は1,397万トンでした。このうち当社が供給しているのは62万トン、供給割合は4.4%で、この比率での国内事業の売上は1,453億円でした。野菜摂取量が1日350gまで増加した場合、総消費量は1,686万トンとなり、当社の供給割合が現状と同じ4.4%であっても、売上は約300億円増加することになります。日本の野菜不足解消を目指し、「社会課題の解決によって、企業成長を成し遂げる」強い決意と信念をもって取り組んでまいります。

### ✓ 弱みと脅威に対する具体的施策

- 過去の商品開発における失敗や重要なデータをノウハウとしてデータベース化
- 強化すべき領域や方向性を明確にした、マーケティング投資の優先順位付け
- 自然由来の原料と無添加技術による他社プライベートブランドや健康飲料との差別化
- 調達先の分散や効率的なライン導入、原価低減活動による気候変動や価格リスクへの備え
- 国内の食支出総額減少が進む中で、通販によるロイヤルカスタマーの獲得

### ✓ 新型コロナウイルス感染拡大の影響

外出自粛が進む中で、巣ごもり消費が加速することでスーパーマーケットを中心にトマトケチャップなどの家庭用商品の販売が増加しています。一方、テレワーク推進によるオフィス街立地のコンビニの売上減少や外出自粛に伴う業務用市場の縮小により、一部飲料や業務用食品の販売は減少しています。本状況下における需要に応えるため、国内工場の一部製造ラインをフル稼働しております。生産量には限界があるため、より一層の急激な需要の増加には対応できない可能性があります。新しい生活様式に合わせた食生活を引き続き提案してまいります。



## 国内農事業

「野菜の会社」としてのさらなる成長を支える  
新しいビジネスモデル構築と調達基盤強化により  
収益拡大と日本の農業振興に貢献します

代表取締役社長 兼  
野菜事業本部長  
山口 聡

### 業績推移 (2019年度)

\*セグメント間取引の  
消去及び調整後

売上収益

96億円  
前期比 14.3%減

事業利益

△2億円  
前期比 —

### 事業概況認識

1998年にスタートした国内農事業では、大規模菜園で通年栽培した生鮮トマトを量販店などに販売してきました。2014年からは、ベビーリーフの生産、販売を始め、「トマトの会社から野菜の会社に」を体現すべく事業活動を進めています。売上高は15年度から100億円を超える規模にまで成長した一方、業容が拡大するにつれ、

天候などによる生鮮トマトの市場価格変動が、国内農事業の業績へ大きく影響することも明確になってきました。現在、変動する生鮮トマトの市場価格に対応して供給量をコントロールする取り組みなどの収益構造改革を推進し、「野菜の会社」としてのさらなる成長を支える新しいビジネスモデル構築と調達基盤強化を目指しています。

#### Strength(強み)

- 生鮮トマトでのナショナルブランドの確立
- トマトの高度な品種開発力と、加工技術
- 自社営業網・物流網で安定配荷できる周年供給力と全国10万店の販売網

#### Opportunity(機会)

- 政府による「農業の成長産業化と活性化」政策の推進
- 農業の後継者不足と耕作放棄地の増加
- 人手不足下での野菜加工商品ニーズの高まり

#### Weakness(弱み)

- 生鮮トマトの市場価格変動に対する予測精度と需給調整力の不足
- ベビーリーフなど新しい生鮮野菜に対する消費者の認知不足
- トマト、ベビーリーフ以外の野菜の種類、産地の不足

#### Threat(脅威)

- 野菜加工事業における競争激化
- 高齢化の加速による農業従事者の減少
- 地球温暖化などの気候変動による栽培適地の減少や新たな病害虫の発生



### 実績と課題

19年度は、売上収益が前期比14.3%減の96億円、事業利益はマイナス2億円と3期連続の赤字となりました。

生鮮トマトの市場価格は、大型ガラス菜園の増加などによる供給過剰な状態が継続しており、17年以降低迷しています。そのような中、市場価格が低下する5月から6月の供給量を意図的に削減し、第2四半期単独では増益を確保することができました。しかし、市場価格が上昇する8月から11月にかけて、夏秋産地の形成が遅れたことなどにより調達量が十分に確保できず、損失が拡大しました。

20年度は、生鮮トマト市場の競争激化や供給過剰を踏まえて、調達単価を市場価格に連動する、あるいは菜園における原価低減策を実施するなどの施策を追加して、黒字化を目指します。さらに今年度は「野菜の会社」に向けて、生鮮品から加工品までシームレスに様々な野菜を供給できる体制作りに取り組みしていきます。そのために新しい野菜を探索し、加工の形態も増やしていきます。その実現に向けたオープンイノベーションにより社外と連携し、実現のスピードを速めていきます。また、気候変動に対するリスクを想定して、国内原料野菜や生鮮野菜を安定的に供給できる基盤の強化に取り組みます。

### 中長期的な注力事項

#### 生鮮野菜事業

生鮮トマトのQCD強化とベビーリーフの販路拡大・原価低減により、生鮮野菜事業のボラティリティを低減し、収益の安定化を図ります。生鮮トマトにおいては、高食味品種の導入を進めて量販店店頭での競争力を回復し、市場価格と連動した調達単価決定や菜園直販拡大などの収益改善施策を継続して投入していきます。

#### 野菜加工事業

生鮮から加工品までのシームレスな供給体制を備えた野菜を増やすことで、お客様のご要望に野菜でお応えする「ベジタブル・ソリューション力」を高めます。19年10月には、長野県と共同開発した新しい葉野菜「ケールリッシュ®」の販売を開始しました。ケールとダイコンから生まれた「ケールリッシュ®」は、今話題の健康成分スルフォラファンを多く含む新野菜です。今後、「ケールリッシュ®」に次ぐ生鮮野菜の商品化にも取り組み、新しい成長エンジンを創出していきます。

#### 国内原料野菜調達

種苗からのバリューチェーン強化と日本農業の構造変化への対応により、国内原料野菜の調達安定化に取り組みます。生産者の高齢化・人手不足対策への対応や、海外子会社と連携したグローバルな採種拠点ネットワーク構築により、国内原料野菜調達の基盤となる採種・育苗機能を強化していきます。

#### 弱みと脅威に対する具体的施策

- 最新テクノロジーを活用した収穫予測の精度向上や収穫ロボットなどの研究・開発
- 廉価販売に陥らない収量コントロール力の強化
- 生鮮・加工用トマト調達で蓄積してきた知恵や人的資本の統合、既存の国内販売網を活用することによる「ベジタブル・ソリューション」
- 家庭用・業務用・農事業（生鮮野菜）が連携する営業活動と協働した野菜の産地、加工事業のネットワーク化
- 研究開発部門と連携した新たな高機能性野菜の開発

#### 新型コロナウイルス感染拡大の影響

今後のリスクとして、トマトを含む農産物の収穫・加工時期に十分な人手が確保できない可能性があります。国内原料野菜や生鮮野菜を安定的に供給できる基盤の強化に取り組みます。



## 国際事業

トマトと野菜のおいしさと  
その価値を広く世界へ届け、  
世界の食糧問題に貢献します

執行役員  
国際事業本部長 兼 グローバルトマト事業部長  
江端 徳人

### 業績推移 (2019年度)

\*セグメント間取引の  
消去及び調整後

売上収益 **375億円**  
前期比 **4.8%減**

事業利益 **8億円**  
前期比 **49.1%増**

### 事業概況認識

世界の人口は2050年までに98億人に達すると推計されており、人口増による食糧不足が懸念される中、世界で最も消費されている野菜であるトマトの需要増が予想されます。この環境下、国際事業はトマトの種子開発から農業生産、商品開発、加工、販売までの垂直統合型ビジネスを経営戦略の柱として事業展開をしています。

### 実績と課題

19年度は、売上収益が前期比4.8%減の375億円、事業利益が前期比49.1%増の8億円と減収増益となりました。

近年は、需要と供給のアンバランスによりトマトの市場価格が低迷を余儀なくされ、特に一次加工の領域において厳しい状況が続いています。一方で、お客様からのコスト低減の要望が高まっており、構造改革の積極的な

### Strength(強み)

- 種から食卓まで手掛けるカゴメならではの品質に対する信頼
- フードサービスチェーン向けに北米・アジア・欧州でメニュー提案できるソリューション力
- 世界トップクラスのグローバルなトマトの一次加工ネットワーク

### Opportunity(機会)

- ピザチェーン・ファストフードチェーンなどの世界展開による食のグローバル化の進展
- 女性の社会進出・少子高齢化を背景とした簡便食・テイクアウトニーズの高まり
- トマト大量消費地のインド、中東、北アフリカ、西アフリカなどの人口増と経済発展

### Weakness(弱み)

- ロジスティクスも含めたトータルコスト競争力の弱さ
- 購入額の大きい特定顧客への依存度の高さ
- 一般消費者向け市場(B to C)におけるブランド認知の不足

### Threat(脅威)

- 世界的な気候変動による各産地での原料生育被害の増加
- 一次加工トマトの拡大競争による構造的な市況低迷の発生
- 世界最大産地のカリフォルニア州での水不足深刻化によるトマト産地への打撃



推進が必須となっているのが現状です。そうした中、19年度はグローバルトマト事業において、不採算取引の見直しや不採算事業の整理とともに、経営マネジメントの改善を行い、一定の成果があったと認識していません。特に難易度の高い農業面でのマネジメント改革に取り組み、カゴメオーストラリアの収益性を安定化できたことが、一番大きな収穫です。グローバルコンシューマー事業においては、販路拡大による売上拡張を進捗中です。カゴメ日清香港による香港および中国市場への拡大を中心に、台湾、シンガポールやほかのASEAN諸国、モンゴルなどにおけるカゴメのブランド価値形成を図るべく、啓発活動にも積極的に取り組んでいます。

19年度の取り組みを深め、20年度はさらに収益性の高い領域へ注力できる体制作りを目指し、高い次元での構造改革を推進していきます。

### 中長期的な注力事項

#### コスト競争力強化によるグローバルトマト事業の「利益ある成長」の実現

海外グループ各社の「収益安定化」から「成長」へのステージを高めるためには、コスト競争力は不可欠な能力です。日本の原価低減ノウハウをグループ各社へ活用

することで、コスト競争力の強化を図るべく、20年度より全社横断型・グループ連携による「コスト競争力強化プロジェクト」をスタートさせています。

#### アジアにおける野菜飲料事業の拡大

「野菜をジュースで摂る」日本の固有文化(コト)で需要創造を行います。外部バリューチェーンを活用し、アジア圏でのスピードある売上成長とカゴメブランド価値の確立を目指します。台湾、香港、中国エリアの販売のほか、輸出による東アジア、アセアン市場の開拓を強化し、アジアにおける野菜飲料のリーディングカンパニーを目指します。

#### 品質を軸としたグローバル事業基盤の強化

カゴメは、高度な品質保証体制を持っています。それを、海外グループ各社にも展開していくことで、グループ品質保証体制を確立します。品質保証体制の確立は、品質ロスを低減し、コスト削減にもつながります。5S活動など、日本における生産現場での教育ツールなども活用し、独自のグループ品質保証基準に裏付けられた「品質第一」の経営を目指します。

### 弱みと脅威に対する具体的施策

- 付加価値型商材の開発、ソリューション提供能力とグループ会社間連携の強化、新規顧客の開拓
- 原料拠点の分散化、加工規模適正化、コスト競争力の強化、気象データ解析による最先端のトマト栽培技術の確立
- NECと共同開発したAIを活用した、加工用トマトの営農支援事業
- 野菜飲料事業における日清食品(香港)有限公司と連携した、販売促進強化によるブランド力の形成
- 将来の経済成長が見込まれるセネガルやインドにおける加工用トマトの栽培基盤整備、トマト加工品の製造・販売

### 新型コロナウイルス感染拡大の影響

世界的に各国政府などによる外食産業の営業規制など、依然として不透明な状況が続いております。米国においては、大手フードサービス企業向け事業にて、売上減少の影響を受けました。今後も、外食産業の停滞に伴い、販売が落ち込むことが見込まれます。また、国内事業同様に取引先との商談機会の減少により、新商品の販売や新規取引先の獲得が予定通り進まない可能性があります。収益性の高い領域へ注力できる体制作りを目指し、高い次元での構造改革を推進していきます。



## イノベーション(研究)

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

執行役員  
イノベーション本部長  
上田 宏幸

### イノベーション本部の方針

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

### 各研究の内容

#### ① 品種・栽培技術研究

トマトの遺伝資源の蓄積と新品種開発、栽培技術研究を行っています。2019年度は、おいしさを訴求した生鮮トマト品種や園芸用苗品種など、計6件の品種登録出願を行いました。また、野菜の会社に向けて、野菜の分野における研究を拡充、推進しています。

#### ② 素材・加工技術研究

トマトや野菜本来の香味、性状や栄養価値・機能・お

いしさを最大限引き出した新規素材の開発、及び加工技術の高度化を行い、商品の価値を高めるための活動を推進しています。本分野は特に、自社開発技術のみならず、他社技術との連携を積極的に進めています。

#### ③ 機能性研究

緑黄色野菜を主とした機能性研究を推進し、機能性表示食品の届出や健康情報の発信を行っています。19年度は、“スルフォラファングルコシノレート”が、中高年世代において肝臓のダメージを軽減し、血中ALT値（肝臓の健康状態を示す指標の一つ）を改善することを明らかにいたしました。

#### ④ 商品品質・安全性評価

お客様に安心・安全な商品を届けるため、リスク予見活動、分析評価技術の装備、原材料の安全性評価など、「畑から一貫して安全を保障する基盤技術」を強化しています。

#### ⑤ 知的財産の保護・活用

持続的な競争力を維持するため、自社の研究開発活動における発明・発見や、定期的な他社特許調査を通じて、知的財産関連基盤（知財の取得、保護、妨害、訴訟予防）を強化しています。さらに、保有する知的財産の社外での有効活用の取り組みも開始しています。

### 社会課題の解決に取り組むためのオープンイノベーションの推進

#### 農研機構北海道農業研究センターと共同研究

##### シストセンチュウに対して、抵抗性と密度低減効果を持つトマトの開発に成功

ジャガイモシストセンチュウは、1972年に国内で初めて、北海道で確認された外来の害虫で、ジャガイモやトマトなどナス科植物の根に寄生し、生育を阻害します。シストセンチュウのまん延防止および根絶は、北海道における農業生産上の重要な課題となっていました。カゴメは、半世紀以上のトマト品種開発経験を活かし、シストセンチュウに対して抵抗性を保有する加工用トマト品種を開発しました。本品種は、シストセンチュウに対して寄生されないだけでなく、土壌中のシストセンチュウ密度を低減させる効果も保有することを、農研機構北海道農業研究センターと共同で確認しました。



現行品種のシスト（嚢胞）形成状況（ジャガイモシストセンチュウ）  
黄色矢印はシストを示す

### 新型コロナウイルス感染拡大により改めて注目される「免疫力」

#### 野菜から摂取できるビタミンと免疫力の関係

免疫力とビタミン摂取には深い関係があります。厚生労働省は、栄養機能食品として「皮膚や粘膜の健康維持を助ける栄養素」という文言の表示を、7種類のビタミンに認めています。ビタミンA、C、B<sub>1</sub>、B<sub>2</sub>、B<sub>6</sub>、ナイアシン、パントテン酸の7種類です。

日本人は、ビタミンA（β-カロテンとして）とCについては、野菜から最も多く摂取しています。また、ビタミンB<sub>1</sub>、B<sub>6</sub>とパントテン酸も、その10%以上を野菜から摂っているのです。免疫力を維持するためには、野菜の十分な摂取が欠かせません。

当社は、野菜の栄養と生理活性を追求する機能性研究を通じて、「野菜の力による社会課題の解決」を目指しています。

#### 免疫力と関係するビタミン摂取における野菜の寄与度

- ビタミンA(β-カロテン):53.1%(1位)
- ビタミンC:40.0%(1位)

出典:2018年 国民健康・栄養調査



### ✓ イノベーション本部長メッセージ

研究活動は、「不確実性が高い」「成果までの時間的距離が長い」ことが他業務との相違点となります。だからこそ、課題の特徴ごとにアウトプットと納期（マイルストーン）を設定し、都度外部環境も考慮しつつ研究課題の軌道修正が重要となります。また変化に適合できる今までにない柔軟な発想ができる人材が必要であり、新しいルールに適合した“ゲームチェンジャー”となり得る若手の育成が重要だと考えています。

### ✓ 最近の研究成果

2019.9

北海道の農業で深刻な問題となっている害虫被害に救世主／シストセンチュウに対して、抵抗性と密度低減効果を持つトマトの開発に成功／加工用トマトの産地拡大を図るとともに、持続可能な農業にも貢献  
(日本線虫学会第27回大会にて発表)

2019.11

機能性成分“スルフォラファングルコシノレート”は、中高年世代において、肝臓のダメージを軽減し、血中ALT値（肝臓の健康状態を示す指標の一つ）を改善することを確認  
(第7回国際フードファクター会議にて発表)

2019.11

*Lactobacillus brevis* KB290(ラブレ菌)とβ-カロテンの併用摂取によって下痢型過敏性腸症候群(下痢型IBS)様症状に悩む健常者の腹部症状(腹痛・排便頻度)が改善することを確認  
(第7回国際フードファクター会議にて発表)

## 価値創造基盤の強化と注力施策

### 品質

## 安心・安全な商品の提供

### ブランドの約束を果たす

当社は企業理念とブランドステートメント「自然を、おいしく、楽しく。KAGOME」に基づき、品質と環境は表裏一体であるとの考えのもと「品質・環境方針」を定めています。それに則り、サプライチェーンの各工程で品質保証と環境保全に取り組んでいます。

### ○ 品質と環境に対する考え方

カゴメは、「畑は第一の工場」との考えのもと、野菜の種子や土作りから取り組み、安全で高品質な原料を調達して、自然の恵みを活かしたものづくりを行ってきました。カゴメの事業活動が将来にわたり成長していくためには、地球環境の保全と自然の恵みを活かしたものづくりを両立させていくことが不可欠です。

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、従来の「品質方針」「環境方針」として掲げ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この「品質・環境方針」に込められています。

#### 品質・環境方針

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

### ○ 国内における認証システムの高度化

03年より設計開発から調達・生産・販売に至るまで、ISO9001に基づいた品質マネジメントシステムを運用し、品質の向上に努めてきました。また、16年度より従来の品質マネジメントに加えて、製造工程やアウトソース業務での危害発生を未然に防ぐ管理手法や、フードディフェンス、食品偽装予防を取り入れた食品安全の国際規格であるFSSC22000の認証取得に取り組んでいます。20年1月には国内6工場全てにおいて、認証取得を完了いたしました。また、海外の主要子会社においても、FSSC22000及びそれと同等の認証規格を取得することで、食品安全マネジメントシステムの高度化に努めています。

#### FSSC22000規格の構成



#### FSSC22000取得の状況

時期	認証を取得した工場・製造ライン
2017年10月	上野工場: ニーダー調合~汎用充填ライン 小坂井工場: 500gチューブライン 富士見工場: PETライン
2018年 6月	小牧工場: 全ライン、茨城工場: フィルムライン
2018年 9月	那須工場: 生トマト加工~紙充填ライン
2018年10月	上野工場・小坂井工場・富士見工場: 全ライン
2019年 8月	茨城工場: 全ライン
2020年 1月	那須工場: 全ライン

## グローバル品質保証

「品質第一、利益第二」を具現化した、カゴメ海外グループ独自の品質保証モデルを構築し、品質保証システムの向上に取り組んでいます。

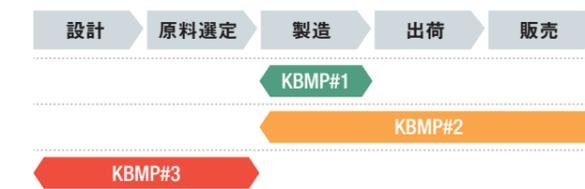
### ○ グローバル品質保証体制

グローバル品質保証部では、海外グループ会社で最低限守るべきグループ共通の品質管理基準（Kagome Best Manufacturing Practice、以下、KBMP）を定め、グループ各社に展開する活動を行っています。また、海外グループ会社の品質・環境・技術情報を横断的に把握し、共有・活用することで品質保証レベル・生産性を向上させる取り組みも行っています。

グローバル品質保証部では、KBMPの#1として、異物混入防止などの製造面での品質管理の考え方をグループ会社に展開し、#2では、品質事故が起きた場合を想定した迅速対応のための共通ルールを定めてきました。19年度は#3として、新商品設計や原料選定のためのステップを規定し、商品設計由来の品質事故の未然防止活動を行いました。#3で規定した商品の設計審査を、これまでに米国、台湾、インドでの事業支援として行っています。

今後も、カゴメの商品開発のノウハウを海外事業に活かし、海外でも間違いのない高品質な商品の開発を実現させるためのサポートを行っていきます。

#### 海外グループ会社共通の品質管理基準KBMPのカバーする範囲



#### KBMP#1

- a) マグネット検査
- b) X線検査・金属探知機検査
- c) フィルター検査
- d) 洗浄
- e) メンテナンス
- f) 5Sの手順と主な要点  
(整理・整頓・清掃・清潔・しつけ)

#### KBMP#2

- a) 品質事故対応
- b) 変化点管理と製造ラインの妥当性確認
- c) 製造前・中・後の設備点検
- d) 無菌充填システムの設備管理

#### KBMP#3

- a) リスクの高い商品の開発手順と設計審査
- b) 原料由来の危害管理

### ○ 製造現場の品質向上・改善活動

グローバル品質保証部では、製造現場の品質向上・改善活動も行っています。各社のCEOや製造・品質管理・品質保証のマネージャーによるグループの合同会議を定期的で開催し、各社の品質改善事例の紹介や製造現場の観察などを通じて切磋琢磨しながら品質及び技術力を高め合っています。加えて、品質マインド醸成のため、5S活動の推進も強化しています。各国で選抜された5Sリーダー候補を日本の工場に招集し、集合研修を行いました。そこで学んだことを各社に持ち帰り、5Sリーダーが中心となって、自発的な活動につなげています。



第5回グローバル製造・品質保証会議の様子  
(米国Kagome Foods Inc.)



5Sリーダー研修の様子(茨城工場)



5S活動の改善事例(米国Kagome Inc.、台湾可果美)

環境

## 気候変動への対応／環境への配慮

### 野菜を育む水・土・大気を守る

自然の恵みを原料とするカゴメにとって、自然環境の保全是事業の継続のために必要不可欠です。特に、気候変動への対応は優先度の高い課題として認識し、気候変動シナリオ分析に着手しています。また、この他に水、生物多様性の保全やプラスチック使用量の削減などの重要課題にも積極的に取り組んでいます。

## 1. 気候関連情報開示の新しいフレームワーク(TCFD)への対応

G20金融安定理事会（FSB）が設置した「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」より、最終報告書「気候関連財務情報開示タスクフォースによる提言」が2017年6月に公表されました。カゴメはこれに従い、19年に気候変動シナリオ分析を試行するなどTCFD提言への対応を進めています。

項目	活動内容
ガバナンス	カゴメグループは事業の最大のリスクを原料調達途絶と想定しています。地球温暖化は気温上昇の他、大型台風や暴風雨などの異常気象を発生させ、既にカゴメの原料産地でも大きな被害が発生しています。このリスクを回避すべく、カゴメはバリ協定を率先して遂行し、温室効果ガスの排出量削減に積極的に取り組むため、18年4月の取締役会でCO <sub>2</sub> 削減の中長期目標を決議しました。 代表取締役社長は、ISO14001に則ったカゴメ環境マネジメントシステムにおいて、トップマネジメントとして気候変動対応を含む当社の全ての環境活動を統括しています。社長は、環境に関する方針を掲げ、年2回のマネジメントレビューを通じ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。2019年度からスタートした「環境マネジメント3カ年計画」もマネジメントレビューの中で課題設定、モニタリング、課題の修正や追加が行われています。
戦略	気候変動の顕在化は、農作物を加工して販売する事業を行うカゴメにとって大きなリスクになるとともに、長年蓄積された技術を活用することで機会にもなり得ます。短期・中期的なリスクとしては、既に顕在化している暴風雨などの異常気象の激甚化や水不足、長期的には炭素税の上昇、消費者の行動変化、生物多様性の減少などがあります。これに対し、カゴメが過去から有している品種開発技術を用い、気候変動に対応できる野菜品種を開発・販売することや、少ない水での栽培を可能にするトマト栽培システムを世界展開することなどが機会になると考えます。 過去に、豪州の大雨によるトマト生産の減収や、国内のトマト菜園が大型台風により壊滅するなど、気候変動は事業の戦略や財務に直接的で大きな影響を及ぼしています。 上記のような気候変動のリスクや機会は、カゴメの事業そのもののリスクや機会でもあるため、その他のリスクとともに事業計画に組み込まれています。
リスク管理	カゴメではリスク管理の統括機関として「総合リスク対策会議」を設置しています。「総合リスク対策会議」は、代表取締役社長を議長として経営会議メンバーにより構成され、リスク対応方針や重要リスク対応課題について、迅速な意思決定を図るための会議です。この会議の中で、経営に及ぼすインパクトの大きさを総合的に判断し、優先度合いを決定しています。事業におけるリスク及び機会は、当社の課題やステークホルダーからの要求・期待、事業における環境側面の影響評価の結果などを総合して特定し、環境マネジメント3カ年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	カゴメは気候変動の緩和のための長期的な指標として、スコープ1・2において、16年対比で、CO <sub>2</sub> 排出量を30年までに20%以上、50年までに50%以上削減することを目標としています。またスコープ3では、カテゴリー1のCO <sub>2</sub> 排出量が多くを占めるため、21年までに主要サプライヤーのCO <sub>2</sub> 排出量削減目標を把握し、22年から共同で削減に取り組むことを目指しています。 また長期目標を達成するために「環境マネジメント3カ年計画」を策定し、各指標を設け達成に取り組んでいます。CO <sub>2</sub> 削減の取り組みは省エネ、創エネ、買いエネに区分されます。省エネでは国内外の工場で毎年生産量当たり1%のCO <sub>2</sub> 削減を行い、創エネでは太陽光発電の設置を推進し、買いエネでは21年からCO <sub>2</sub> フリーの電力を購入する計画です。その他、工場で排出するCO <sub>2</sub> を菜園のトマトの生育に活用するなど、個々のCO <sub>2</sub> 排出削減活動を行い管理することで、カゴメグループとしてのCO <sub>2</sub> 長期削減目標の達成を進めています。



## 2. 気候変動シナリオ分析

カゴメは、TCFDの「気候変動関連財務情報開示タスクフォースによる提言」に従い、19年10月から20年1月までの間で、気候変動シナリオ分析を試行しました。分析はカゴメで最も大きく気候変動の影響を受けるとされる調達と生産を中心に、2℃及び4℃の気温上昇時の世界を想定し、リスク・機会の抽出と対応策を検討しました。この結果、2℃上昇時は炭素税の高騰が事業への大きなインパクトとなり、4℃上昇時は水価格の高騰と暴風雨などの異常気象の激甚化が事業に大きく影響を及ぼすことがわかりました。今回は調達と生産を中心に分析しましたが、今後は範囲を拡大し、気候変動による購買行動の変化への対応など商品に関する対応策にも力を入れて分析を進めてまいります。

### カゴメグループのリスクと事業インパクト

分類	リスク項目		事業インパクト		評価
	大分類	小分類	指標	考察(例)	
移行リスク	政策/規制	炭素税の上昇	支出	炭素税の導入により、原料、容器・包材へ幅広く影響しコストが上昇	大
		各国のCO <sub>2</sub> 排出量削減の政策強化	支出・資産	省エネ政策が強化され、製造設備の高効率機への更新が必要	中
	評判	消費者の行動変化	収益	気候変動により環境負荷を考慮した購買行動が拡大	大
投資家の評判変化		資本	気候変動への対策が不十分な場合、投資家の評判悪化、資金調達が困難となる	小	
物理的リスク	慢性	平均気温の上昇	支出・収益	作物の品質劣化や収量低下が発生	大
		降水・気象パターンの変化	支出・収益	降水量の増加や干ばつは作物産地に悪影響を及ぼし、原料価格が高騰	大
		生物多様性の減少	支出	昆虫の減少により植物の受粉が困難となり、調達不能な原料が発生	大
		害虫発生による生産量の減少	支出・収益	病害虫の拡大により作物の生産量や品質が低下し、安定調達が困難	中
		農業従事者の生産性の低下	支出・収益	気温上昇により農業従事者の労働生産性が低下し、調達コストが上昇	小
		急性	水ストレスによる生産量の減少	支出・収益	水不足により水の確保が困難となり、価格が高騰
異常気象の激甚化	支出・収益		暴風雨などの異常気象の頻発で、被害を受ける産地が多発	大	

### カゴメグループのリスク対応策及び機会

リスク項目	リスク対応策	機会
炭素価格上昇	●カゴメグループでの省エネ・創エネ・買いエネによる50年CO <sub>2</sub> 排出量50%削減目標の達成 ●サプライヤーとの協働でのCO <sub>2</sub> 削減 ●各商品の価格転嫁策の策定と実行 ●自社のCO <sub>2</sub> 削減目標の引き上げ(排出量50%→0%)	
消費者の行動変化	●消費者の購買行動の把握と的確な営業活動 ●環境配慮商品や認証品の積極的な開発	●異常気象時のニーズを捉えた商品開発と販売
平均気温上昇	●データ活用等のスマート農業での気候変動対応	
降水・気象パターンの変化	●気候変動に対応できる野菜品種の獲得(高温耐性、病虫害耐性)	●気候変動に対応できる野菜品種販売の世界展開
生物多様性の減少	●生きものと共生する農業の提案と普及	●菜園でハチを使用しないトマト栽培の促進
水ストレスによる生産量減少	●工場での水のリサイクルや節水取り組み推進(膜処理等) ●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 ●資源循環型農業の推進(工場排水・雨水の農地利用)	●最小の水で生産できるトマト栽培システムの世界展開
異常気象の激甚化	●調達戦略の高度化(産地見直し、分散) ●暴風雨時でも栽培可能なしくみづくり ●BCP対策の高度化(気候変動を想定)	●コトビジネスへの転換(原価変動に左右されないサービス事業へ)

価値創造基盤の強化と注力施策

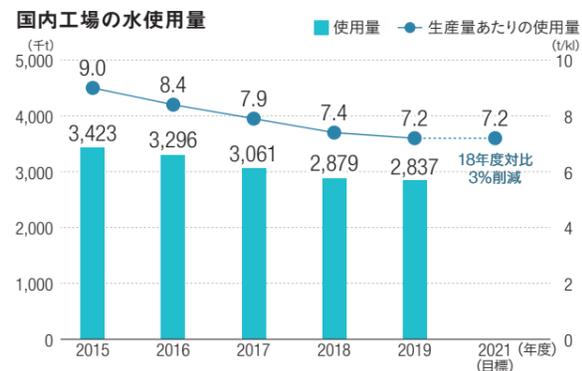
3. 水と生物多様性の保全

○ 水の保全

栽培、加工段階で多くの水を使用する当社は、水のリスク低減のためそれぞれの地域に合った対策を進めています。

カゴメグループの水の方針

- 1 カゴメグループおよび主要サプライヤーでの水リスクを把握します
- 2 地域の水資源を守るため、取水量の削減に努め、水を大切に使用します
- 3 使用した水は、きれいにして地域に還します
- 4 水リスクの高い事業所においては、その地域に合った水の対策を推進します



○ 生物多様性の保全

自然の恵みが持続的に享受できるよう、農業における生態系への負荷軽減を中心に、多様な生物との共存を目指しています。

生物多様性と事業に関する現状評価に基づき、18年度に定めた生物多様性方針に沿った活動を進めています。

活動内容

- 7,500種のトマト遺伝資源の維持
- 持続的な農業のための農薬・肥料使用への環境配慮
- トマト畑と周辺の生物多様性調査
- 受粉に外来種のハチを使用しない生鮮トマト栽培
- 日本の農業振興（地域に眠る価値ある農産物を通信販売で紹介する「農園応援」など）

4. プラスチックに関する取り組み

プラスチックによる環境負荷の低減を目指して、20年1月に「カゴメ プラスチック方針」を制定しました。具体的な目標として、30年までに、紙容器飲料に添付しているプラスチックストローについて、石油から新たに作られるプラスチックの使用量ゼロを目指します。また飲料ペットボトルについて、30年までに、リサイクル素材または植物由来素材を50%以上使用することを目標としています。

これまでの取り組み

- ① 植物由来素材（サトウキビ由来）のプラスチックキャップを紙容器にて使用（2020年4月より順次）
- ② 植物由来素材（サトウキビ由来）のプラスチックを5%配合したストローを使用



カゴメ プラスチック方針

- 1 商品容器における過剰なプラスチックの使用をなくし、使用量の削減を推進します。  
当社はこれまでも、トマトケチャップチューブボトルやペットボトルの軽量化を実施してきており、今後も継続してプラスチック削減に取り組めます。
- 2 石油から新たに作られるプラスチックの使用を抑制し、資源循環が可能なリサイクル素材や植物由来素材への置き換えを進めます。その上で以下2点を目標とします。  
①紙容器飲料において、2030年までに、石油由来素材のストローの使用をゼロとし、資源循環可能な素材（植物由来素材や紙素材）へ置き換えます。  
②飲料ペットボトルにおいて、2030年までに、樹脂使用量全体の50%以上をリサイクル素材又は植物由来素材とします。
- 3 プラスチックを含む排出物のリサイクルを推進し、工場におけるゼロエミッション<sup>※</sup>を継続して達成していきます。  
※当社は、排出物のリサイクル率が99%以上であることをゼロエミッションと定義しています。
- 4 プラスチック容器の散乱防止（ポイ捨て防止）を啓発するため、全国の事業所による海岸や河川での環境美化活動を積極的に行います。

サプライチェーン

サプライチェーン  
畑を起点とした商品づくりの基盤の強化

物流業界における労働力不足やドライバーの長時間労働、環境課題への対応などは喫緊の課題となっています。これらの課題を解決するため、当社は食品メーカー間の連携・協働による物流の効率化に取り組むとともに、「ホワイト物流」推進運動に参加しています。

○ 物流をめぐる環境の激変

近年、少子高齢化やドライバーへの就業率の低下などからドライバー不足が深刻となる一方で、通販の拡大などで消費構造が変化し、物流量は増加する傾向にあります。加工食品の物流においては、積み込み時の積み付けや納品時の荷下ろしに時間がかかるうえ、中継先でのパレットの分割で車両台数が増加するなどの特有の問題もあり、物流業者の長時間労働や非効率な物流が問題となっています。

このような課題を解決するためには、1社だけでなく、他食品メーカーや流通、小売りなど、業界を超えての協議や連携が必要です。2015年より同業6社によるプロジェクト（F-LINEプロジェクト）を発足し、研究、検討、共同配送の事業化を重ね、19年の4月に食品メーカー5社の出資による全国規模の物流会社、F-LINE(株)を発足させました。

F-LINEプロジェクトの基本理念と目的

〈基本理念〉

「競争は商品で、物流は共同で」により、より効率的で安定した物流力の確保と、**食品業界全体の物流インフラの社会的・経済的合理性を追求する。**

〈目的〉

- (1) 国民の生活に不可欠な食品の供給を安定させる
- (2) 食品業界横断での**全体最適の発展**・サステナビリティを実現する
- (3) 食品業界の**物流諸課題を解決**し、サプライチェーンの最適化を実現する
- (4) **社会環境への貢献**を通じ、参加企業価値を向上させる
- (5) 食品物流業界No.1の生産性、効率性を追求し、シナジー効果を創出する

○ これまでの活動実績

F-LINEプロジェクトの発足後、持続可能な物流体制の構築に向け、北海道、九州での共同配送、中長距離幹線輸送の効率向上、業界の受注、納品などの基準の標準化の検討を重ねてきました。共同配送では、各社の在庫拠点の一部を集約し、効率的な配車運用を実施しました。その結果、共同配送実施前と比べ、6社のCO<sub>2</sub>の排出量は約15%削減（19年度の実績）できたほか、配車台数の削減や積載率の向上につながっています。今後はこのような取り組みを全国へ広げるとともに、業界、行政と連携し、持続可能な物流環境の構築を目指してまいります。

F-LINEプロジェクトの課題解決サイクル



○ カゴメ独自の取り組み

<https://white-logistics-movement.jp/wp-content/themes/white-logistics/docs/declarations/00038.pdf>

加工食品の物流では、受注してから「翌日納品」することが慣習となっており、物流の諸問題を助長していました。当社は、物流環境の改善を目指して納品リードタイムを延長し、「翌々日納品」を導入し始めています。国土交通省・経済産業省・農林水産省の提唱する「ホワイト物流」推進運動に賛同し、持続可能な物流に向けた自主行動宣言を発表しました。

価値創造基盤の強化と注力施策

持続可能な調達

気候変動、為替変動などのリスク回避、コストや調達先などの最適化を図るため、当社は調達拠点の分散化に取り組み、グローバルなネットワークを構築してきました。サプライヤー企業との対等でフェアな協力体制を尊重するとともに、当社自ら調達拠点の開発も行っています。

○ サプライヤーの選定と品質向上の取り組み

当社の調達における強みは、自らが事業として栽培から原料加工を行っていることにより、生産、品質、原価構造などにおける知見やノウハウがあることです。これらの項目において当社が期待することをサプライヤーに明確に伝えることを通じて、適切な価格で中長期的に取引ができ、一緒に品質を高めていけるサプライヤーを選定しています。

主要な輸入原料に関しては、毎年、現地を訪問して栽培から製造工程までの品質管理状況の確認を行います。製造シーズン前にはサプライヤーとの事前ミーティングを行い、製造工程だけでなく、委託農家での農薬散布回数や最適な施肥などの栽培方法まで、畑から工場に至るプロセス全体の課題についてサプライヤーとともに検討し、品質の向上を図っています。



サプライヤーとの打合せ



畑の確認

○ 「野菜の会社」としての事業成長を支える拠点政策

トマトやニンジンが当社の主力原料であり、トマトに関しては地域リスクを低減するため、以前より調達拠点の分散化が行われてきました。一方、ニンジンに関しては、トマトと比べて加工品の用途が少なく、加工品を供給できるサプライヤーが少ないため、当社が求める品質やコストの水準に合うニンジン調達拠点を自ら開発する必要がありました。14年より子会社のカゴメオーストラリアにて、日本向けのニンジン栽培・加工のトライアルを開始し、品種、栽培、加工の各面において品質・コストの改善を進め、4年の歳月を経て同社は重要なニンジン原料の調達先となりました。また、20年度からは圃場面積拡大や生産能力増強の投資を行い、さらなるコスト低減を図るとともに、07年は約7：3だったニンジンの北半球と南半球の調達比率が、20年には1：1になる見込みです。



オーストラリアの圃場

多様な人財

成長し続けるための多様な人財の活躍を目指す取り組み

イノベーションを生む器づくり

「従業員一人ひとりの成長が企業の成長を生み出す」とのトップの意思のもと、「働きやすく、働きがいのある会社」の実現を経営戦略として進めています。

1. ダイバーシティ&インクルージョン

多様な従業員が能動的に働くことを通じ、組織体質の強化に取り組んでいます。

○ 経営戦略上の位置付け

当社のダイバーシティは「長期ビジョン」と「2025年のありたい姿」の実現に向けた組織活動や個人行動の前提・基盤として位置付け、推進しています。

カゴメ流ダイバーシティの実践・自走・定着

長期ビジョン  
2025年のありたい姿

【新・行動規範】  
「共助」「人権の尊重」「フェアネス」

【ダイバーシティ推進】  
「相互理解・尊重の風土」「働きやすく、働きがいのある職場環境」

○ 女性活躍の推進

当社商品を購入されるお客様や入社を希望される学生は、女性の割合が多いのですが、社内を見ると、女性の従業員の割合はまだ少ないのが実態です。女性の活躍は当社の成長に不可欠であり、女性比率を50%にする長期ビジョンのもと「女性活躍」の推進に取り組んできました。第二次中期経営計画ではその取り組みをさらに進化させ、採用／継続就業／登用に関するKGI・KPIを更新しました。

女性活躍推進法の行動計画(第Ⅱ期19-22年)数値

目標1	新規採用における女性割合を50%以上にする	65% (20年度実績)
目標2	9-11年度採用女性の継続雇用割合を男性比0.8以上にする	1.0 (09-11年入社)
目標3	17-19年採用女性の3年後継続就業割合を男性比1.0以上にする	1.0(09-11年入社) 1年後時点
目標4	管理職(課長級以上)に占める女性割合を12%以上にする	6.6% (20年4月1日時点)

○ ダイバーシティ委員会の活動

ダイバーシティの取り組み領域の拡張に向け、「アンコンシャスバイアス(無意識の偏見)」と「SOGI(性的指向・性同一性)」の視点から社内公開フォーラム「ダイバーシティDAY 2019」を2019年7月に開催しました。これを受け、各事業所の「ダイバーシティ委員会」主導でLGBTに関する勉強会を行い、トイレ表示の見直しなどが実践されました。

北海道支店のトイレ表示変更の事例



価値創造基盤の強化と注力施策

2. イノベティブな人財の創出

変化する環境やニーズへの感度を高め、当社の将来の成長につながる新事業を作り出すとともに、従業員の事業構想力、創造力を向上させる施策を実施しています。

○ イノベーションを生む器づくり

17年度にスタートした「新事業プラン」募集は、従業員の自由な事業構想を成長につながる新事業の種として育成するもので、ソリューション力を高める仕組みとして機能しています。20年度からは、より多くの従業員の多様な価値観や独創的なアイデアを引き出すために、募集要項を改訂しました。提案者の多様な経験に基づく思いと事業仮説を重視し、選考プロセスにおいてもアクセラレーターの伴走によるフォローアップやネットワーク作りを取り入れました。これにより提案者のアイデアの事業化への道筋を確かなものにしていきます。

新事業プラン募集の狙い

- ① 変化を予測し、対応する商品やサービスを提供することで、成長し続けることができる「強い企業」を目指す。
- ② 事業創出をやりきることができる事業開発人財を育成する。

これまでに最終選考を通過した事業プラン

17年度	「野菜を好きになる保育園ベジ・キッズ」 →19年4月に開園
18年度	「ニンジンのパルプを利用した食物繊維事業」 →ニンジンパルプの新規素材の開発に着手
19年度	「ラブレ菌配合の土壌改良剤、有機肥料の製造・販売」 →事業化継続検討中



「野菜を好きになる保育園ベジ・キッズ」でのトマト苗定植

3. 人権への配慮

従業員のクリエイティブで豊かな人生の実現に向け「働き方の改革」と「健康経営」を推進しています。

○ 年間総労働時間1,800時間への取り組み

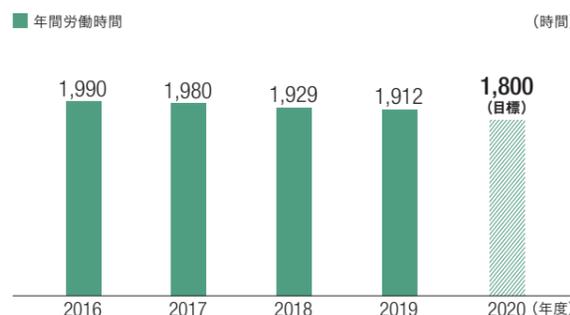
14年度から取り組んできた「働き方の改革」は、組織や個人の仕事の質（プロセス・成果）の向上と量（時間）の削減との両立を図る各種施策が進展しています。目標とする「2020年度に年間総労働時間1,800時間」に向けた取り組みを継続し、その実現に向けた各種の業務管理ツール、制度を導入して成果を上げています。

また、労働時間削減で生まれた時間を活用した副業制度が稼働し、より選択肢を広げた形の従業員の社会貢献を可能にしています。

19年度に導入した主な制度・施策

テレワーク勤務制度	サテライトオフィスの活用	副業制度
-----------	--------------	------

年間総労働時間の推移



4. 健康経営の推進

企業が健全であるためには、従業員一人ひとりが心身ともに健康であることが重要だと考え、積極的に従業員の健康管理に取り組んでいます。

カゴメ健康経営宣言

2017年に「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。また、同年11月に(株)日本政策投資銀行が行う「DBJ健康経営（ヘルスマネジメント）格付」において、最高ランクの格付を取得しました。さらに、20年3月には、4年連続で経済産業省および日本健康会議主催の「健康経営優良法人2020（大規模法人部門ホワイト500）」に認定されました。



カゴメ健康経営宣言

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

健康経営推進体制

16年にカゴメアクシス(株)総務健康サービス部を設置し、事業所すべてに産業医を選任。保健師とともに健康管理を推進しています。また、18年には「健康推進委員会」を発足させ、事業所ごとに主体的な健康増進活動を行っています。

その他の活動としては、カゴメ健康保険組合との「コラボヘルス推進会議」を定例開催するなど、従業員の健康に関する課題を抽出し、健康施策を推進しています。さらに、主要事業所産業医を中心とした産業保健スタッフ、カゴメ担当役員、総務健康サービス部及びカゴメ健康保険組合が集まり、カゴメ全社の健康への取り組みを共有・検討する「カゴメ健康会議」も開催し、全社の健康課題の共有や対策などについて協議しています。

産業保健体制

国内の全事業所に健康管理担当窓口を設けて、保健師が担当窓口と連携しながら事業所を巡回しています。巡回時には、事業所産業医と連携しながら従業員面談などを実施し、フィジカル、メンタルヘルス両面からの不調者の早期発見と共に、相談しやすい環境を整備しています。

健康管理に関する状況

「カゴメ健康7ヶ条」に基づき、各施策を推進しているほか、カゴメ健康保険組合とも連携して、独自健診である「カゴメけんしん」の実施や、定期歯科検診、インフルエンザ予防接種、ウォーキングキャンペーンなどを毎年実施しています。また、30歳以上の従業員・配偶者には、人間ドックの受診を奨励・支援しています。

健康診断に関する状況(3月末) (%)

	2017	2018	2019(年度)
受診率	100	100	100
特定保健指導実施率	50.3	58.2	72.0

ストレスチェックに関する状況 (%)

	2017	2018	2019(年度)
受検率	96.6	92.0	95.7
高ストレス者比率	9.2	6.3	7.4

従業員の健康リテラシーの向上

従業員一人ひとりの心身の健康を保つためには、カゴメ従業員の全社健康状態の見える化と共有、健康に関する正しい知識習得が必要と考え、17年から「カゴメ健康レポート」を発刊し、管理栄養士・保健師による従業員向けの研修などを実施しています。

## ステークホルダー・コミュニケーション

### 社会との連携

#### 食を通じた社会課題の解決に向けて

地域社会との連携は、当社が解決に向け取り組む社会課題の「健康寿命の延伸」「農業振興・地方創生」において、持続可能な社会の実現に欠かせない要素であるとして、積極的に取り組んでいます。

#### ◎ 地域の活性化の核となる「カゴメ野菜生活ファーム富士見」

1968年に操業したカゴメ富士見工場を通じて長野県諏訪郡富士見町とのつながりを深めてきた当社は、2015年に遊休地利用を目的とした農業振興の一環として(株)八ヶ岳みらい菜園を共同出資で設立し、19年に生鮮トマトの栽培を開始しました。16年には同町と「地域振興協定」を締結し、地域が抱える社会課題の解決に向け取り組んでいます。19年4月には「カゴメ野菜生活ファーム富士見」をオープンさせ、観光需要を生み出しました。

これからも富士見町と協働した「健康寿命の延伸」「農業の成長産業化」「富士見町の活性化」といった社会課題の解決に貢献してまいります。

##### カゴメ野菜生活ファーム富士見の活動概要

###### 【コンセプト】

「農業・工業・観光」が一体化した体験型野菜のテーマパーク  
 食の体験: レストランとショップ、収穫した野菜を使った調理体験教室  
 農業体験: 隣接する畑で、トマトやレタスなどを収穫  
 工場見学: カゴメ富士見工場野菜ジュース製造の工程や技術を紹介

###### 【来場者】

3.4万人(2019年4~11月)

###### 【雇用】

- 地域における接客・案内スタッフ採用の推進
- 八ヶ岳みらい菜園での通年雇用: 40~60名

###### 【主な19年度の地域連携の取り組み】

- 地元の高校生が栽培した野菜の販売
- 地元在住パティシエ、アーティストとのコラボレーションによるショップの商品開発・販売
- 地域の小学校、福祉施設、地元の有志とともに「ひまわり畑の迷路」などのイベント企画・実施
- 八ヶ岳みらい菜園における農福連携の推進

###### 【受賞歴】

全国土地改良事業団体連合会が主催し、農林水産省が後援する令和元年度「農業農村整備優良地区コンクール」において、「カゴメ野菜生活ファーム富士見」を含む、富士見町大平地区の基盤整備事業が「農林水産大臣賞」を受賞しました。汎用化した農地に「野菜のテーマパーク」を整備し、農業・工業・観光が一体となり年間3万人が来場したことにより、農村地域の振興に貢献したことが評価されました。



カゴメ野菜生活ファーム富士見



八ヶ岳みらい菜園の周年型大型温室



地域と連携して作ったひまわり畑の迷路(19年8月)



地元アーティストとのコラボ商品

#### ◎ 農業振興と地方創生のモデルケースを目指す「そうべつアグリフーズ」

北海道の過疎地域において、たまねぎなどの野菜生産量の増加や、加工場設立による雇用創出、並びに廃校となった中学校の校舎・敷地を拠点として活用することにより、農業振興や地方創生への貢献につながる事業に今年度から着手しました。

##### そうべつアグリフーズの活動概要

###### 【所在地】

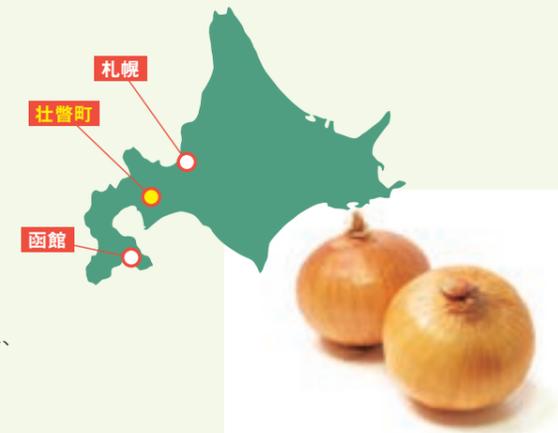
北海道そうべつ 社督町

###### 【事業目的】

- たまねぎを生鮮から加工品までシームレスに提供する
- 有用品種と加工技術で付加価値型商品を提供

###### 【事業構造】

- 現地農業法人と地域の農家が栽培したたまねぎを仕入れ、生鮮品・加工品を製造販売
- 収穫作業などのコントラ事業も展開予定



#### ◎ 共に支えあう「共助」を実現する仕組み、「カゴメみらいやさい財団」の設立

当社は企業理念とブランドステートメントを体現するための行動軸「行動規範」の1番目に「共助」を定めています。自助や公助だけでは解決できない社会的なテーマについて、行動をともにしてくれる地域社会と連携し、ともに支え合うことをモットーとするものであり、「カゴメみらいやさい財団」はそれを実現する仕組みとして設けられます。

##### カゴメみらいやさい財団の活動概要

###### 【設立目的】

- 食を取り巻く社会課題、とりわけ子どものための食育の支援を推進する
- 財団の社会貢献を事業活動に還元し、企業価値の向上につなげていく

###### 【活動内容】

食に関わる社会貢献(主に食育など子どものための取り組み)を行う団体への助成(寄付)

###### 【活動原資】

年間約5,000万円

###### 【設立年月日】

2020年10月1日(予定)



## カゴメのマネジメント

## 会長インタビュー

## どのような時にも 企業価値を高める 普遍的な仕組みを構築する

### —取締役会議長として、コーポレートガバナンスの進化を語る—

中期経営計画においても企業価値向上への取り組みの一つとして、最適なコーポレート・ガバナンス体制の構築を掲げています。

取締役会長

寿田 直行



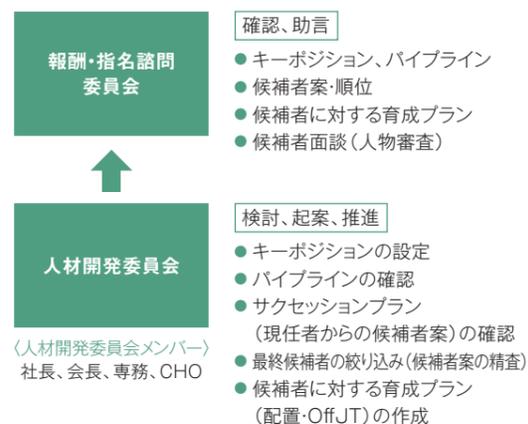
### Q1 サクセッションプランについて教えてください。

今回の社長選任から新たな仕組みとプロセスを導入し、透明性と客観性を実現しました。

経営を担う者に対する育成および、透明性の高い選任の実現は、コーポレートガバナンス・コードで求められている重要事項です。これまで次期社長の指名は現任社長の専権事項でしたが、今回の社長選任にあたり、新しい仕組みとプロセスを導入しました。これは新設した「人材開発委員会」が選定した候補者について報酬・指名諮問委員会が協議し、委員会の諮問結果として取締役会の付議を行い、選任するというものです。

「人材開発委員会」の設置で候補者選定の客観性を高め、社長や役員だけでなく今後は次期経営人材と呼ばれる層に対しての人材育成プランを戦略的に展開していきます。この仕組みとプロセスを継続することにより、ガバナンスの強化を図ってまいります。

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



### Q2 取締役会のガバナンス強化の取り組みや取締役会の役割のポイントを教えてください。

中期的な企業価値向上のために、本質的な深い議論ができる体制づくりを強化しています。

取締役会では2016年度の監査等委員会設置会社への移行以降、取締役会の実効性評価を行っています。毎年取締役に対し、30項目からなるアンケートを実施し、その結果を取締役会で議論します。そこで認識した課題の是正に向けて取り組み、19年度は重要議題についての審議時間を増やし、十分な議論を経て結論を出すなどの対策を実践しました。こうした実効性評価の積み重ねにより着実に改善が進んでいます。

機関投資家の皆様や株主など、様々なステークホルダーとの対話の重要性が増す中で、社外取締役・監査等委員が経営を監視し、提言を行うことで経営の健全化を図っていくことへの期待は大きいものがあります。

取締役会の重要な役割は二つです。一つは経営の監督。業務執行は経営会議に委任を進めてスピーディーに行い、取締役会では方針の決定や重要な執行案件について意思決定をする。そして監査等委員がその監査を行う。監督のキーワードは透明・公正・迅速・果断な意思決定が実施されているかどうかなどです。

二つめは、経営への助言です。これは持続的成長と中長期的な企業価値の向上に対する助言を中心とし、社外取締役は中期経営計画の策定にも関与しています。取締役会での社外取締役の助言は反対意見や執行条件を厳しく突くものなど、社内の経営メンバーだけでは得がたいものであり、これまで高度な意思決定が行われていると実感しています。

### Q3 新任社外取締役3名の選任に対する考え方と期待を教えてください。

多様性を取締役会の実効性に活かし、危機を乗り越え成長につなげていきます。

取締役会の実効性確保のためにメンバーはジェンダー、国際性、専門領域、経験、人柄などの面の多様性と実質的な議論が行える適正規模を踏まえた構成としています。この観点において今回の3名の新任社外取締役は適正であり、かつ女性の比率が高まったことで、当社の長期ビジョン「女性比率を50%に～社員から役員まで～」の実現に向け前進しました。

また、現在は新型コロナウイルスの感染拡大における対応が大きな課題となっています。このような危機にこそ、社外取締役の方の意見が重要となりますし、ガバナンスという観点でも、非常に心強いと感じています。この危機を乗り越えさらなる成長につなげられるように、取締役会のみならず、幅広い機会での助言を期待しています。

### Q4 「新・行動規範」(2018年10月制定)について、社員のガバナンス強化の考えを教えてください。

企業理念と一対となる企業価値を高める行動の軸

25年のありたい姿の実現に向け社会課題に取り組む当社にとって、社会的企業の一員として、社員の行動の軸となるものが必要だと考え、行動規範を改定しました。企業理念が「時代が変わっても変わらない経営の心」である一方、行動規範は「時代背景や社会的な問題・関心に沿うべき良心」といえます。「共助」「人権の尊重」「フェアネス」の三要素で構成される「新・行動規範」を社員が尊重し、自

らの行動でカゴメ人・社会人としての自覚を高めていけるよう期待しています。

今般の「カゴメみらいやさい財団」設立は、事業活動と社会課題の解決を一致させた取り組みであり、行動規範の「共助」を仕組みとして機能させるものです。社員が財団の活動を支援することにより、積極的に社会課題の解決に関与でき、共助の精神が社内に浸透すると考えています。

## 役員一覧



てらだ なおゆき  
**寺田 直行**  
(1955年2月5日生)  
取締役会長  
**報酬・指名諮問委員**



やまぐち さとし  
**山口 聡**  
(1960年12月29日生)  
代表取締役社長 兼  
野菜事業本部長  
**報酬・指名諮問委員**

1978年 当社入社/2004年 当社営業推進部長/2005年 当社取締役執行役員/2006年 当社東京支社長/2008年 当社取締役常務執行役員/2008年 当社コンシューマー事業本部長/2010年 当社取締役専務執行役員/2010年 当社営業管掌/2013年 当社代表取締役専務執行役員/2014年 当社代表取締役社長/2020年 当社取締役会長(現任)

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(現任)/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)



わたなべ よしひで  
**渡辺 美衡**  
(1958年3月4日生)  
取締役専務執行役員

1982年 (株)日本債券信用銀行(現(株)あおぞら銀行)入行/1998年 (株)サーベラスジャパン入社/2003年 (株)産業再生機構入社/2007年 当社入社 特別顧問/2008年 当社執行役員/2009年 当社経営企画本部長、取締役執行役員/2016年 当社取締役専務執行役員(現任)/2017年 当社社長補佐 兼 特命プロジェクト担当(現任)/2018年 当社国際業務担当(現任)



みわ かつゆき  
**三輪 克行**  
(1955年8月5日生)  
取締役専務執行役員

1979年 当社入社/2005年 カゴメラビオ(株)代表取締役社長/2010年 当社執行役員/2010年 当社生産調達本部生産部長/2013年 当社常務執行役員/2013年 当社生産調達本部長/2013年 当社取締役常務執行役員/2016年 当社取締役専務執行役員(現任)/2017年 当社社長補佐 兼 特命プロジェクト担当(現任)



こばやし ひろひさ  
**小林 寛久**  
(1961年7月16日生)  
取締役常務執行役員  
営業本部長



はしもと たかゆき  
**橋本 孝之**  
(1954年7月9日生)  
社外取締役  
**独立**  
**報酬・指名諮問委員**

1984年 当社入社/2005年 台湾可果美股份有限公司總經理/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(現任)/2019年 当社取締役常務執行役員(現任)

1978年 日本アイ・ピー・エム(株)入社/2008年 同社取締役専務執行役員営業担当/2009年 同社代表取締役社長/2014年 当社社外取締役(現任)/2016年 (株)三菱ケミカルホールディングス社外取締役(現任)、中部電力(株)社外取締役(現任)/2017年 日本アイ・ピー・エム(株)名誉相談役(現任)/2019年 (株)山城経営研究所代表取締役社長(現任)



さとう ひでみ  
**佐藤 秀美**  
(1959年2月17日生)  
社外取締役  
**独立**  
**報酬・指名諮問委員**

1981年 三菱電機(株)入社/1996年 お茶の水女子大学大学院博士課程修了、博士号(学術)取得/1997年 福島大学、放送大学、日本獣医畜産大学(現、日本獣医生命科学大学)非常勤講師/1999年 目白大学短期大学部非常勤講師/2015年 日本獣医生命科学大学客員教授(現任)/2017年 当社社外取締役(現任)



こだま ひろひと  
**児玉 弘仁**  
(1959年3月22日生)  
取締役常勤監査等委員  
**監査等委員**

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

### 新任 社外取締役 からの提言



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

1981年 (株)小林コーサー(現(株)コーサー)入社/1997年 東京大学 博士号(薬学)取得/2002年 (株)コーサー研究本部開発研究所主幹研究員/2004年 同社マーケティング本部商品開発部長/2006年 同社執行役員マーケティング本部副本部長 兼 商品開発部長/2010年 同社執行役員研究所長/2011年 同社執行役員品質保証部長/2011年 同社取締役/2017年 同社常勤監査役/2019年 (株)クボタ社外監査役(現任)

#### 大きく飛躍する可能性を持ったカゴメに貢献したい

「良い商品を作る会社」から「健康、食、農業などに真に価値あるソリューションを提供できる会社」へ大きく飛躍する可能性をカゴメは持っています。ステークホルダーの皆様のご支援のもと、その実現に向けて貢献してまいります。



えんどう たつや  
**遠藤 達也**  
(1959年8月18日生)  
社外取締役監査等委員  
**独立**  
**監査等委員**  
**報酬・指名諮問委員**

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

#### 変革を推進するカゴメの持続的な成長と企業価値の創出に寄与する

現場に足を運び、広く丁寧に現場の話を聴いて問題の早期発見に努め、「トマトの会社」から「野菜の会社」への変革を推進するカゴメの健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の創出に寄与すべく努力いたします所存です。



やまがみ あさこ  
**山神 麻子**  
(1970年1月1日生)  
社外取締役監査等委員  
**独立**  
**監査等委員**

1999年 弁護士登録、太陽法律事務所(現ポールヘイスティングス法律事務所)入所/2005年 ウォルト・ディズニー・ジャパン(株)出向/2006年 日本アイ・ピー・エム(株)入社/2012年 日本弁護士連合会国際室嘱託弁護士/2012年 名取法律事務所入所(パートナー)(現任)/2015年 武蔵精密工業(株)社外取締役監査等委員/2016年 日本弁護士連合会国際室長

#### 共感したカゴメの企業姿勢に弁護士としての知見を活かす

多様なステークホルダーの皆様との意見交換を通じて社会の変化に目を向けつつ、個々の能力と多様性が活かされる職場環境とコンプライアンスを超えたフェアな事業活動が実現されるよう、弁護士としての知見を活かし貢献することができればと思います。

カゴメのマネジメント

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの基本方針

当社は、企業理念「感謝」「自然」「開かれた企業」に則り、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現を目指しており、そのためにコーポレート・ガバナンスを重要な経営課題であると認識しています。

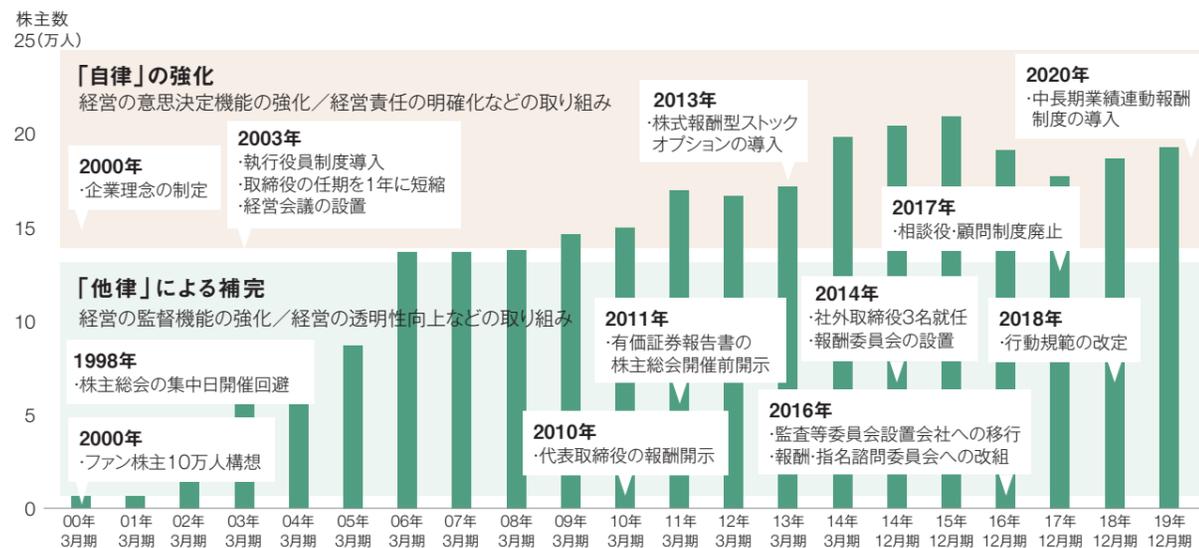
当社では、コーポレート・ガバナンスの基本を「『自律』のさらなる強化と『他律』による補完である」と考えております。これは、自らの意思で時代に適応するコーポ

レート・ガバナンスを構築することを原則としながら「カゴメファン株主作り」の推進や社外取締役の機能の活用などにより外部の多様な視点を取り入れていくことで、客観性や透明性を担保していくというものです。

当社は、カゴメならではの個性や独自性を活かしつつ、ステークホルダーとの対話を図る中で、高度なアカウンタビリティを実現し、真の「開かれた企業」を目指してまいります。

■ コーポレート・ガバナンスの歩みと株主数の推移

当社のコーポレート・ガバナンスの歩みは、創業者の思いを源流とする企業理念の1つ「開かれた企業」の実現に向けた取り組みであり、過去における株式公開や資本と経営の分離などから現在に至るまで、たゆみなく進化を続けております。



コーポレート・ガバナンス体制

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

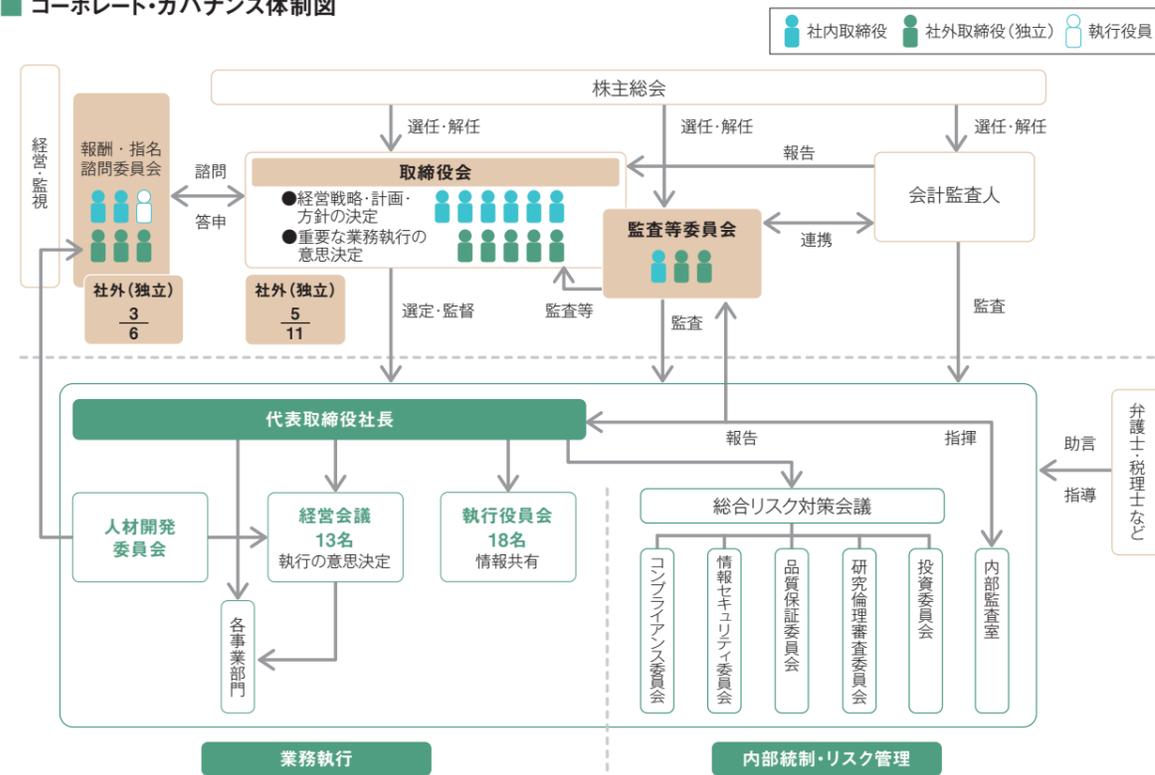
監査等委員会においては、常勤監査等委員を1名以上置くことを方針とし、内部統制システムを利用して取締役の業務執行の適法性、妥当性を監査しています。

取締役の指名や報酬については、独立社外取締役が半

数以上を占める報酬・指名諮問委員会において、審議した内容を取締役に諮り決定することで、客観性、公正性を高めています。

業務執行については、執行役員制度のもと一定基準により執行の責任と権限を各部門に委任し、取締役会決議・報告事項の伝達、周知及び執行役員間の連絡、調整を図ることを目的に執行役員会を設置しています。また、社長のリーダーシップのもと、機動的かつ相互に連携して業務執行ができるよう経営会議を設置しています。経営会議において審議を行うことで適切なリスクテイクを可能とし、責任を明確にした上でスピーディな意思決定を行っています。

■ コーポレート・ガバナンス体制図



当社の取締役の選任方針

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

現在、取締役会は取締役（監査等委員である取締役を除く）8名、監査等委員である取締役3名の11名で構成されており、そのうち5名が独立社外取締役です。社外取締役は多様な経歴を有し、また、当社の中長期ビジョンに掲げるダイバーシティ経営、経営のグローバル化、食による健康寿命の延伸のために豊富な経験と知見を有しております。長期ビジョンとして、2040年頃には役員を含め女性比率を50%にすることを掲げており、取締役会についても早期達成を目指します。

■ 取締役の専門・得意分野

	企業経営	国際業務	財務・会計	法律	人材開発・ダイバーシティ	営業・マーケティング	生産・調達	研究・技術
寺田 直行	○				○	○		
山口 聡	○					○		○
渡辺 美衡	○	○	○					
三輪 克行	○						○	○
小林 寛久	○	○				○		
橋本 孝之	○	○			○			
佐藤 秀美					○	○		○
荒金 久美	○					○		○
児玉 弘仁	○	○						○
遠藤 達也		○	○					
山神 麻子		○		○				

## カゴメのマネジメント

## 当社の独立社外取締役の独立性判断基準

当社において社外取締役について「独立性を有している」と言う場合には、以下の独立性判断基準を満たしていることを言うものとします。

- |  |  |
|--|--|
| <p>① 現在または過去においてカゴメグループの取締役・監査役（社外役員除く）、執行役員、使用人でないこと</p> <p>② 現在および過去5事業年度においてカゴメグループの主要株主（議決権所有割合10%以上の株主を言う）でないこと。またはカゴメグループが主要株主の取締役、監査役、執行役員、執行役員または使用人でないこと</p> <p>③ カゴメグループの主要取引先（過去3事業年度のいずれかの年度においてカゴメグループの連結売上収益の2%以上を占めるものを言う）の取締役・監査役（社外役員除く）、執行役員、執行役員または使用人でないこと</p> <p>④ カゴメグループを主要取引先とする者（過去3事業年度のいずれかの年度において取引先のカゴメグループに対する売上収益が取引先の連結売上収益の2%以上を占めるものを言う）の取締役・監査役（社外役員除く）、執行役員、執行役員または使用人でないこと</p> <p>⑤ カゴメグループから多額の寄付（*）を受けている法人・団</p> | <p>体の役員または使用人でないこと</p> <p>*過去3事業年度の平均で年間1,000万円以上、または寄付先の売上収益もしくは総収入の2%以上</p> <p>⑥ カゴメグループとの間で取締役・監査役又は執行役員を相互に派遣する法人の取締役・監査役（社外役員除く）、執行役員、執行役員又は使用人でないこと</p> <p>⑦ 過去5年間のいずれにおいてもカゴメグループの会計監査人の代表社員、社員パートナーまたは従業員であったことがないこと</p> <p>⑧ カゴメグループから役員報酬以外に多額の報酬（*）を得ている弁護士、公認会計士、税理士、コンサルタントなどでないこと</p> <p>*過去3事業年度の平均で個人の場合1,000万円以上、法人の場合連結売上収益の2%以上</p> <p>⑨ 上記①～⑧の配偶者、2親等内の親族、同居の親族でないこと</p> <p>⑩ 社外取締役としての通算の在任期間が8年以内であること</p> |
|--|--|

注) カゴメグループとは、カゴメ株式会社及びカゴメ株式会社の子会社とする

## 役員報酬

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

基本報酬は、その役位および職務等級ごとの役割の大きさに応じて決定する固定報酬としています。業績連動報酬は、現金賞与及び株式報酬から成り、全社業績としての連結利益指標と役員個人の貢献度をもとにして決定しています。株式報酬については、中期的かつ複数年度の経営に対するインセンティブとして、割当時のみならず一定期間経過後の連結利益指標を設け、達成度に応じて取得条件を確定する仕組みとしています。なお、監査等委員である取締役および社外取締役の報酬については、基本報酬のみとしています。詳細については、第76期有価証券報告書に記載しております。

([https://www.kagome.co.jp/library/company/ir/data/statutory/2020/pdf/2020\\_all.pdf](https://www.kagome.co.jp/library/company/ir/data/statutory/2020/pdf/2020_all.pdf))

当社は、2014年度に役員報酬などの決定の透明性、客観性を高めるために、取締役会の諮問機関として社外取締役が半数以上を占める報酬委員会を設置、2016年度よ

り役員の名指に関する諮問機関としての機能を追加し、報酬・指名諮問委員会としました。

## 報酬・指名諮問委員会 年4～6回開催

開催年度	主な審議内容
2019 第1回	・2018年度役員賞与について ・2019年度取締役報酬の改定について ・2019年度業績連動賞与指標について ・2016年度ストックオプションの確定について ・2019年4月役員人事について
第2回	・2019年度の報酬・指名諮問委員について ・2019年度役員報酬について ・海外CEO評価および報酬について ・2019年度サクセッションプロセスについて
第3回	・次期代表取締役社長候補について
第4回	・次期代表取締役社長候補について ・2019年10月役員および主要役職人事について
第5回	・2020年度社外取締役候補について ・2020年度執行役員候補について ・新株式報酬案（信託型株式報酬）について
第6回	・2020年1月以降の代表取締役社長、取締役会長報酬について ・2018年度（実績）報酬サーベイ結果について
2020 第1回	・2019年度役員賞与について ・2017年度分ストックオプションの確定について ・2020年4月役員人事について
第2回	・2020年4月以降の委員会体制について
第3回	・2020年度役員報酬について ・海外CEO評価および報酬について

## 取締役の報酬

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数(人)
		基本報酬	ストックオプション	賞与	
取締役(監査等委員除く)**	313	150	42	120	6
取締役(監査等委員)**	30	30	—	—	1
社外取締役	52	52	—	—	5

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

## 役員ごとの報酬等の総額等

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		
		基本報酬	ストックオプション	賞与
代表取締役社長 寺田直行	112	43	21	48

\*\*報酬等の総額が1億円以上である者に限定して記載しております

## 役員別報酬比率

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

## 役員別固定報酬額(取締役監査等委員及び社外取締役除く)

役位	固定報酬(百万円)
代表取締役社長	43
取締役専務執行役員(職務等級に応じて設定)	25~27
取締役常務執行役員(職務等級に応じて設定)	23~25

## 業績連動報酬の算定方法

各役員の業績連動報酬は、下記の算式により算出しております。

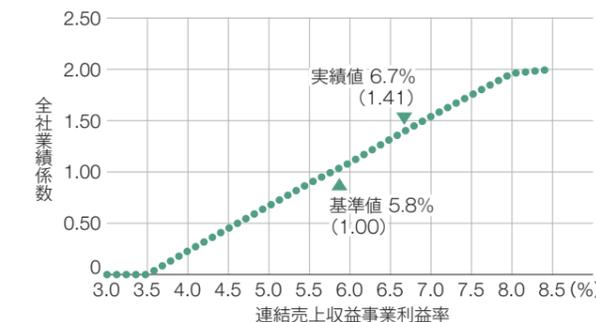
- 基準賞与額＝各役位・等級の基準総報酬×業績連動報酬割合(合計)
- 業績連動報酬総額＝基準賞与額×(会社業績支給係数①<sup>\*1</sup>(連結売上収益事業利益率)×役位別ウェイト＋会社業績支給係数②<sup>\*1</sup>(対予算当期純利益額)×役位別ウェイト＋個人業績支給係数<sup>\*2</sup>×役位別ウェイト)

\*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「連結売上収益事業利益率」②「対予算当期純利益額」2つの指標を設定しております。

①連結売上収益事業利益率  
当社では、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指標として「連結売上収益事業利益率」を会社業績指標の1つとして設定しております。2019年度の連結売上収益事業利益率の実績は6.7%となりました。これにより、連結売上収益事業利益率の係数は、右表に基づいてあらかじめ設定しておりました1.41となりました。

②対予算当期純利益額  
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純利益」を2つ目の経営指標として設定いたしました。具体的には、期初予算に対する実績額の達成比率を係数としております。2019年度の予算額に対する実績額の達成比率は1.07となりました。

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



カゴメのマネジメント

■ 短期業績連動報酬:現金賞与

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

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

■ 中長期業績連動報酬:株式報酬

当社は、役員に対する中長期にかかる業績連動報酬としてストックオプションを用いています。2019年度までは、権利行使価格が1円（本人が支払う額が1株に対して1円）となる株式報酬型ストックオプション制度を用いてきました。ストックオプションの割当数は、単年度の業績評価に基づいて決定されたストックオプション現金相当額に、割当時の株式公正価値を適用して定められます。その後、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、権利行使可能株数を決定する仕組みとなっております。

ストックオプションの現金相当額は、下記の算式により算出しております。

$$\text{ストックオプション現金相当額} = \text{単年度業績連動報酬総額} \times \text{業績連動報酬総額におけるストックオプション割合}$$



なお、当社の役員報酬にかかる方針に照らし、株主価値との連動性が高く、かつ透明性の高い中長期業績連動報酬として、2020年度より役員報酬BIP（Board Incentive Plan）信託（以下BIP信託）制度を導入いたします。BIP信託は、ストックオプションに代わる新たな株式報酬制度であり、権利ではなく株式が直接付与されることから、株主への価値創出に対する役員の意欲を喚起するとともに、わかりやすく透明性のある制度および運用を実現できる効果を見込んでおります。

取締役会の実効性評価結果

当社は、2019年11月に取締役を対象に取締役会の実効性に関する評価を実施しました。その結果の概要は以下の通りです。

<p>1. 評価の実施方法</p> <p>取締役に対するアンケート(全6区分・30項目)の実施</p> <p>アンケートの区分は以下の通りです。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①取締役会の設計</li> <li>②取締役会の運営</li> <li>③取締役会の議案</li> <li>④取締役会の議論の質</li> <li>⑤コーポレート・ガバナンス体制</li> <li>⑥総合評価</li> </ul> <p>各委員会に対するアンケートの実施/上記を踏まえた取締役会における審議</p> <p>2. 評価結果の概要</p> <p>当社取締役会としては、上記を踏まえて議論した結果、全ての区分において、当社の取締役会は概ね適切に機能しており、取締役会の実効性は有効であったと評価しました。</p> <p>今回の実効性評価において、更なる改善の必要性を認識した</p>	<p>課題は、「業務執行状況の報告(計画性があり、優先順位をつけた議案設定)」「重要なテーマの網羅的な審議」です。これらについては、昨年度の実効性評価の結果を受け、主要な組織からの業務執行状況の報告等の取り組みを進めておりますが、議論すべき点を明確に定めていませんでした。今回の実効性評価では、当社取締役会において「審議すべきテーマ」について、各取締役の意見を聴取しており、それらの意見をもとに、当社が今年度審議すべきテーマは何かを取締役会で議論し、年間の主要議案を定め、審議時期のスケジュール化に努めます。</p> <p>また、報酬・指名諮問委員会に関しては、中長期的なサクセッションプランの整備についての意見が、監査等委員会に関しては、監査の実効性確保のためにより各子会社・各事業所の実態把握の充実を図るべきとの意見がありました。当社取締役会は、これらについても課題として認識し、取り組みを進めます。</p> <p>当社は、今回の取締役会実効性評価の結果を踏まえ、更なる取締役会の実効性向上を図っていきます。</p>
--	--

取締役会活性化のための取り組み

- 取締役会付議基準の見直し（経営会議への移管）
- 取締役会議案の年間スケジュール化
- 取締役会議案の社外取締役への事前説明
- 次期中期経営計画検討合宿の実施
- 社外取締役に向けて経営会議の審議内容の共有会実施
- 社外取締役による事業所及び海外子会社視察
- 取締役会専用サイトでの審議資料の事前開示

■ コーポレートガバナンス・コードへの対応状況

詳しくは、コーポレート・ガバナンス報告書をご覧ください。(カゴメホームページ: <https://www.kagome.co.jp/company/ir/stock/governance>)

グループガバナンスの強化

2019年度から従来の日本基準に替えて国際財務報告基準（IFRS）の任意適用を開始しました。国際的な会計基準を利用することで、グループ全体の経営管理品質の向上や、国際的な比較可能性の向上を図ります。

IFRSの適用に伴い、会計監査人をPwCあらた有限責任監査法人に変更しました。同監査法人が会計監査人として必要とされる専門性、独立性、品質管理体制を有していることや国際的に会計監査業務を展開している

「PricewaterhouseCoopers」のグローバルネットワークに加盟していることなどを総合的に勘案した結果、適任と判断したことによります。

IFRS適用及び会計監査人異動を機に、以下の通り、グループ共通の会計・税務・財務管理の方針を策定・運用しています。主要なグループ会社には本社より財務経理人員を直接派遣し、本方針の遵守などグループガバナンスの向上に取り組んでおります。

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

政策保有株式

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

ROAの概ね2倍を下回る場合、また、簿価から30%以上時価下落した銘柄及び年間取引高が1億円未満である銘柄についても、売却検討対象とします。これらの基準のいずれかに抵触した銘柄については、毎年、取締役会で売却の是非に関する審議を行います。審議の結果、2019年度に一部保有株式を売却しました。

## コンプライアンス

### 行動規範の改定

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

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

### コンプライアンス推進体制

カゴメグループでは、代表取締役社長を議長とする総合リスク対策会議の下に、コンプライアンスを管掌する役員を委員長とする「コンプライアンス委員会」を設置し、コンプライアンスの推進やモニタリング状況の確認などを行っています。検討結果については、総合リスク対策会議などを通じて経営会議メンバーへ報告がなされています。委員会事務局である法務部門が中心となり、日々コンプライアンスを推進しています。国内カゴメグループでは職場での違法行為や、そのおそれがある行為などについての相談や通報のための制度「カゴメコンプライアンスホットライン」の社内窓口をコンプライアンス委員会事務局に、社外窓口を外部法律事務所内に設置しています。窓口から連絡が取れることを前提に匿名での通報も可能とするなど、従業員の利用のしやすさにも配慮しています。

寄せられた通報については、通報者が不利益を被ることのないようプライバシーの保護を図るとともに、速やかな調査と適切な措置・対策を講じています。また、措置・対策を講じた事案については、通報者や関係者が特定できないようにした上で社内でも共有化し、類似事案の再発防止を図っています。2019年度は22件の相談・通報があり、解決にあたりました。

### カゴメコンプライアンスホットライン 相談・通報受付件数の推移



海外グループ企業でのコンプライアンスについては、重要な課題として認識し、2014年海外内部通報制度を導入して、米国、オーストラリアへと順次適用対象を拡大しています。

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

### コンプライアンス徹底のための取り組み

国内カゴメグループでは「カゴメグループ コンプライアンス実施規則」を制定し、前述した「コンプライアンス委員会」の下、事務局である法務部門が中心となってカゴメグループのコンプライアンスの徹底を図っています。活動としては、コンプライアンスに関連する案件の事前チェック、コンプライアンス関連情報の発信のほか、新入社員研修や新任管理職を対象とした集合研修やeラーニングを通じた啓発、ケーススタディ、グループディスカッションを取り入れたコンプライアンス社内講座などを継続的に実施しています。コンプライアンス社内講座については、当社の人事制度におけるスキルポイント制度と連動させ、昇格するための要件の1つに位置付けております。

近年においては、世の中の動向を踏まえ、ハラスメントについて、社内調査を行い、行動規範に掲げている「ハラスメントを生まない、許さない風土作り」を具体化したハラスメント撲滅実施細則や社内調査を参考にハラスメント事例集を策定し、社内への周知徹底を図っております。また、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、海外子会社の贈収賄リスク評価を行い、経営会議体にて審議のうえ、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。日本語の他、英語、中国語（繁体字）、ポルトガル語、イタリア語、スペイン語などの現地語版も作成の上、海外子会社各社CEOの指揮の下、グループ全社での周知徹底を行っています。

### 税務コンプライアンス

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

## 内部統制強化の取り組み

### リスクへの対応方針

「野菜の会社」として自然の恵みを最大限に活かし、お客様の健康長寿の延伸への貢献を目指すカゴメでは、食の安全を中核として様々なリスクに対する低減活動の取り組みを進めています。ESGを念頭に経営の意思決定効率を高めるための全社的なリスクマネジメント（ERM: Enterprise Risk Management）に沿って、継続的にリスクマネジメントに取り組んでいます。

### 全社的なリスクマネジメント体制

当社では、各部門がそれぞれの課題を遂行するうえで、コンプライアンスリスクや業務リスクへの対応を進めています。また全社的なリスクマネジメントについても、リスク管理体制の充実を図るべく、食品企業として重要視する5つの専門委員会を設置しています。さらにリスク管理の統括機関として、代表取締役を議長とする「総合リスク対策会議」を設置しています。本会議は、取締役専務執行役員、取締役常勤監査等委員、常務執行役員最高人事責任者が参画しているほか、社外からの客観的評価を頂くため社外取締役である監査等委員もメンバーに加わっています。カゴメグループ全体のリスク対応状況を詳しく把握し、リスク対応方針や重要リスク対応課題についてより迅速な意思決定を図れるよう改善に努めています。会議は定期的開催し、日々発生する社会事象とカゴメグループへの影響や対応状況について、各委員会及び主管部署から報告や提案を受け、必要な対応が検討・指示されています。併せて内部統制の有効性を高めるために、指示内容は内部監査部門によるモニタリングにも活かされ、取締役会、監査等委員会にもその内容が報告されています。

### コンプライアンス委員会

カゴメグループ内におけるコンプライアンス推進機関であり、委員会事務局にはコンプライアンスホットラインの窓口を設け、従業員などからの通報を受け付けることにより、社会規範や倫理に反する行為の未然防止、早期発見に努めています。また、新たな公的規制などについても必要に応じ対応策を検討しています。

### 情報セキュリティ委員会

カゴメグループ全社において保有する、個人情報をはじめとする重要情報の保護に関する基本方針及び適正な管理体制・運用についてのルールの設定と運用状況の監査を行

い、適法性の確保及び情報遺漏などの事故防止を図るために当委員会を設置しています。情報セキュリティ委員会では、外部からの不正アクセスに対するモニタリングも行い、情報システム運用の強化策も検討しています。

### 品質保証委員会

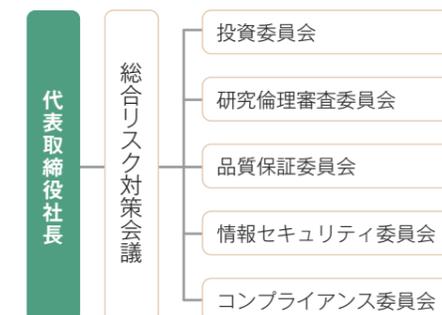
自然の恵みを活かし、皆様の健康長寿に貢献する商品を安心してご利用頂けるよう、食品メーカーである当社にとって品質の確保は常に最も重要な課題です。品質保証委員会は商品の品質保証強化を目的に、毎月、関係部署の代表者が集まり開催しています。お客様の声への対応、品質事故の発生防止、法改正への対応、表示の適正化など、当委員会設置により社内外の対応の精度向上とスピードアップが図られています。

### 研究倫理審査委員会

当社では、野菜を提供することを通じて健康寿命の延伸に寄与するため、野菜の価値のメカニズム解明とエビデンスの取得に向けた研究活動を行っています。当委員会は、この研究開発段階で行われるヒトを被験者とした効用・安全性の確認試験が、被験者個人の尊厳や人権を損なわないものであるかどうかを事前に審査するために設置しています。委員会は、研究開発部門以外の社員と社外の医学専門家、弁護士で構成され、中立的な立場から研究の目的、方法などの倫理的妥当性及び科学的正当性を審査できる体制としています。

### 投資委員会

当社は「トマトの会社から野菜の会社に」なるために、様々な事業展開に取り組んでいます。当委員会は社内専門部署の選抜メンバーで構成される独立した委員会であり、各部署から起案された投資について採算性やリスク評価に加え、投資効果のモニタリングを行うために設置しています。当委員会の確認を受けた議案が取締役会や経営会議に上程され、正式な審議を受けています。



## カゴメのマネジメント

## 3つのディフェンスラインとCOSOフレームワークの活用

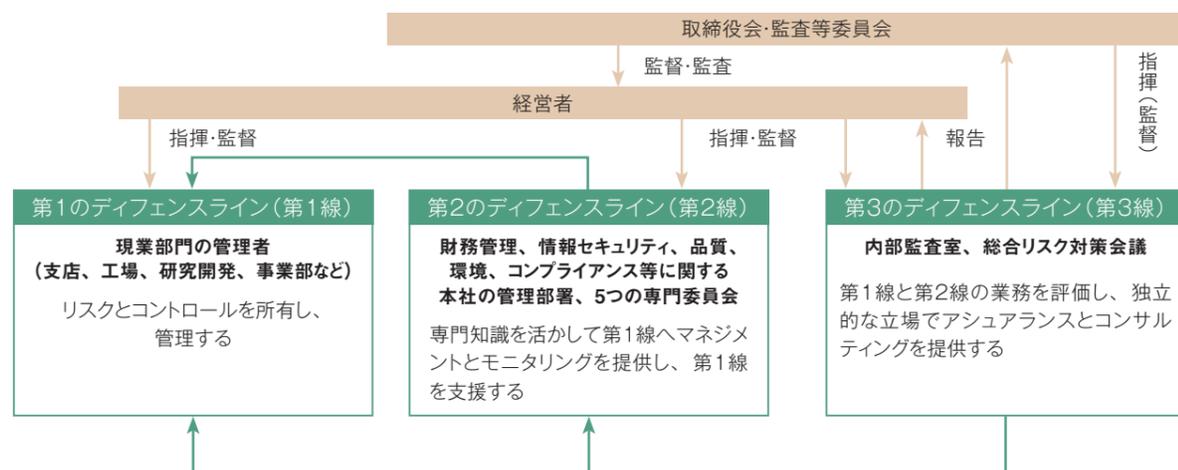
カゴメグループは、中期経営計画の達成に向け、事業領域を広げるとともに、国内外に展開エリアを拡大しているため、内部統制においては、国際的な「3つのディフェンスラインモデル」「COSOフレーム」を活用し、取り組みを体系的に進めています。

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

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

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

## ■ カゴメ版「3つのディフェンスラインモデル」



## BCPを意識したサプライチェーンの取り組み

当社も東日本大震災において大きな被害を受け、多くの企業同様に大規模災害時などを想定した連絡体制の強化に努めています。同時に、震災当時に避難所への商品提供など被災地支援活動を通し、多くの方から野菜摂取に関する声をお聞きかせ頂き、食を通じてライフラインの一端を担っていることの社会的存在意義を改めて気づかせて頂きました。そこで、東日本大震災時の経験と反省を踏まえ、大規模災害発生時から社長を本部長とした「災害対策本部」設置までのBCP※1の初動について、経営主導で関連部門が滞りなく動けるよう意思統一を行い、経営資源（人、商品、設備、情報）別に役割と初動を明

記した「重大災害発生時のBCP初動基準」を定めています。本基準に沿って、災害発生時には、SCM本部が中心となり早期の商品供給再開に向けた物流ネットワークを構築します。なお、法令の違いなどの難しさもありますが、海外拠点と連携したグローバルスケールでのBCM※2の構築も今後の課題として捉えています。

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

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

## 株主・投資家への責任

## 情報開示

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

## 株主総会

当社は、より多くの株主の皆様へ株主総会に出席して頂けるよう、「招集ご通知」及び「招集ご通知添付書類」の内容の充実や、早期のWEB開示・発送をしています。これらには取締役のメッセージや社外取締役からの提言も掲載しています。株主総会当日は議長説明や映像でのビジュアル化を進め、わかりやすい報告に努めています。また、ロビーでの展示を通して、役員や従業員がカゴメの活動を積極的に株主の皆様にお伝えし、直接株主様のご意見を頂くことを心掛けています。株主総会にご参加頂けない株主の皆様にもインターネットを通じて質問をお受けし、ご回答しています。

総会開催後は、質疑応答の内容、当日来場された株主様にお答え頂いたアンケートの結果なども含め、総会の内容を速やかに当社ホームページにて開示しています。



## 経営監視

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

## 2019・20年度の配当

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

当社の株主還元方針は、2019年から2021年の3カ年で進めている中期経営計画期間中において、「連結業績を基準に、総還元性向40%」を目指すこととし、合わせて「年間配当金額35円以上を安定的に現金配当する」こととしております。

2019年の配当につきましては、1株当たり35円といたしました。また、2020年の配当につきましては、1株当たり36円とさせて頂く予定であります。

## 株主優待

株主優待制度としてカゴメ商品を全国一斉にお届けしています。株主優待制度は株主還元とは異なり株主の皆様へ商品を通して当社をよりよく知って頂くことを目的にしています。そのため毎回同梱するアンケートにより株主様のご意見・ご要望を伺い、企業活動に活かしています。2019年より、長期的に株式を保有して頂くことを目的として、10年以上保有して頂いた株主の皆様へ記念品を贈呈する新しい制度を開始しました。

## 格付

当社は企業信用力の評価としてR&I（格付投資情報センター）とJCR（日本格付研究所）の2社から、下記の信用格付を取得しています。

## R&amp;I(格付投資情報センター)

長期格付け

A

## JCR(日本格付研究所)

長期格付け

A

短期格付け

J-1

## 財務パフォーマンス

## 主要財務・非財務データ

決算期(年度)	2009	2010	2011	2012	2013	2014 <sup>※1</sup>	2015	2016	2017	2018	2019	
	日本基準				IFRS							
<b>損益状況</b> (単位:百万円)												
売上高/売上収益	171,937	181,304	180,047	196,233	193,004	159,360	195,619	202,534	214,210	209,865	184,595	180,849
研究開発費	2,577	2,567	2,655	3,009	3,084	2,566	3,240	3,219	3,346	3,557	3,555	3,525
広告宣伝費	5,326	6,312	6,122	7,053	6,918	5,319	4,671	5,086	5,977	6,109	6,110	5,150
事業利益	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	12,400	12,304
事業利益率(%)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	6.7	6.8
営業利益	6,397	7,978	8,466	9,278	6,775	4,328	6,723	10,946	11,968	12,000	12,228	14,079
営業利益率	3.7	4.4	4.7	4.7	3.5	2.7	3.4	5.4	5.6	5.7	6.6	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	2,981	2,473	4,217	6,480	5,105	4,366	3,441	6,764	10,100	11,527	8,998	10,198
<b>財政状況</b> (単位:百万円)												
総資産/資産合計	134,005	142,661	148,207	168,965	183,621	203,413	208,885	219,804	195,737	193,612	199,826	201,179
純資産/資本合計	89,418	88,941	92,815	104,432	113,023	124,566	126,344	97,991	105,853	104,843	103,363	111,386
有利子負債	12,665	16,159	15,851	24,004	31,088	35,904	37,419	74,538	37,168	37,302	39,625	38,020
<b>キャッシュ・フローの状況</b> (単位:百万円)												
営業活動によるキャッシュ・フロー	15,230	18,241	11,757	7,407	△1,073	1,753	12,039	18,824	16,598	10,130	10,722	12,224
投資活動によるキャッシュ・フロー	△6,458	△19,093	△4,985	△1,781	△3,941	△7,110	△11,023	△18,576	17,271	△299	△299	△9,267
財務活動によるキャッシュ・フロー	△12,544	1,414	△1,861	1,050	2,322	1,793	1,555	6,904	△40,761	△1,083	△1,675	△5,068
フリー・キャッシュ・フロー	13,902	8,757	7,866	△1,417	△12,661	△4,269	△4,011	10,442	21,588	1,574	10,423	2,956
<b>1株当たり情報</b> (単位:円)												
1株当たり当期純利益/基本的1株当たり当期利益	29.97	24.87	42.40	65.15	51.39	44.01	34.64	68.30	114.03	130.03	101.50	114.89
1株当たり純資産/1株当たり親会社所有者帰属持分	885.16	880.13	920.81	1,020.86	1,094.07	1,204.77	1,201.96	1,043.89	1,150.50	1,146.85	1,130.27	1,219.47
1株当たり年間配当金	15.0	15.0	18.0	20.0	22.0	16.5	22.0	24.5	30.0	40.0	40.0	35.0
<b>主な経営指標</b> (単位:%)												
親会社所有者帰属持分比率	65.7	61.4	61.8	60.1	59.1	58.8	57.2	42.1	52.1	52.5	50.2	53.9
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)	3.4	2.8	4.7	6.7	4.9	3.8	2.9	6.4	10.4	11.3	9.0	9.8
総資産経常利益率/資産合計事業利益率(ROA)	5.3	6.1	6.3	6.3	4.3	2.6	3.4	5.3	6.1	6.2	6.2	6.1
配当性向	50.1	60.3	42.5	30.7	42.8	37.5	63.5	35.9	26.3	30.8	39.4	30.5
純資産配当率/親会社所有者帰属持分配当率(DOE)	1.7	1.7	2.0	2.1	2.1	1.4	1.8	2.2	2.7	3.5	3.5	3.0
<b>非財務情報</b>												
従業員数 <sup>※2</sup> (名)	2,031	2,045	2,101	2,209	2,349	2,368	2,569	2,621	2,456	2,504	2,504	2,599
エネルギー使用量 <sup>※3</sup> (千GJ)	1,360	1,379	1,319	1,297	1,289	1,329	1,336	1,380	1,376	1,334	1,334	1,204
水使用量 <sup>※3</sup> (千t)	3,440	3,484	3,452	3,627	3,945	3,850	3,828	3,628	3,442	3,247	3,247	3,137
CO <sub>2</sub> 排出量 <sup>※3※4</sup> (t)	69,875	69,908	66,379	65,454	62,777	64,693	63,968	66,499	66,599	64,839	64,839	57,878

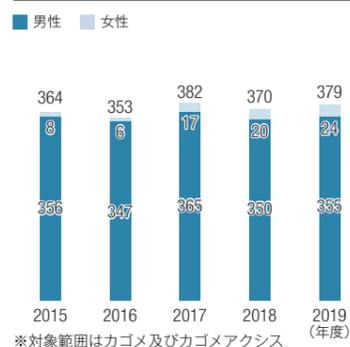
※1 2014年度は事業年度変更に伴い、2014年4月1日~12月31日までの9ヶ月間となっております。 ※2 対象範囲はカゴメグループ。 ※3 対象範囲はカゴメ本体+国内グループ会社。

※4 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。

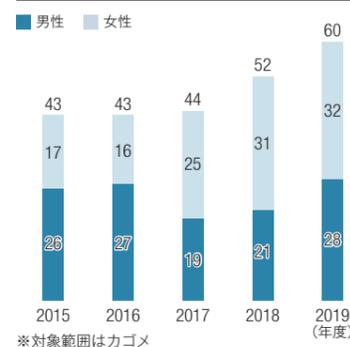
従業員数(連結)(単位:名)



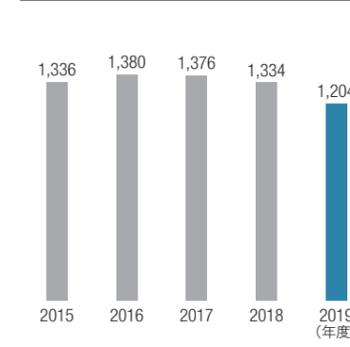
管理職数(国内)(単位:名)



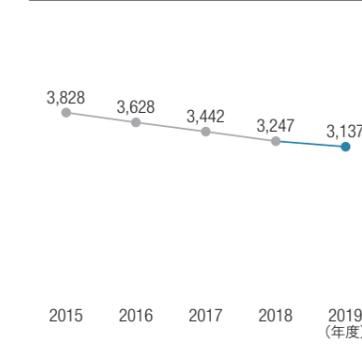
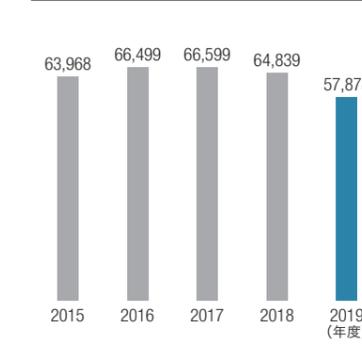
新入社員採用数(単位:名)



エネルギー使用量(単位:千GJ)



水使用量(単位:千t)

CO<sub>2</sub>排出量(単位:t)

## 2019年度 財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析

### 経営成績の分析

#### ■ 売上収益

売上収益は、1,808億49百万円となり、前連結会計年度の1,845億95百万円に比べ、37億45百万円の減少(2.0%減)となりました。

国内加工食品事業は、トマトケチャップなど食品他の販売は好調に推移したものの、飲料は7月の天候不順等により一時的に需要が落ち込んだ結果、前期比4億29百万円の減少(0.3%減)となりました。

また、国内農事業及び国際事業は、環境変化への対応が遅れたことにより想定を下回る成長となりました。

#### ■ 事業利益

当連結会計年度の売上原価は、1,156億67百万円となり、前連結会計年度の1,182億96百万円に比べ、26億29百万円の減少(2.2%減)となりました。また、売上原価率は前連結会計年度の64.1%から64.0%と0.1ポイント改善しております。国内加工食品事業の原材料調達価格の高騰、国際事業では主要子会社であるKagome Inc. (米国)の人件費の高騰により売上原価率の悪化となりましたが、Holding da Industria Transformadora do Tomate, SGPS S.A. (ポルトガル)及びUnited Genetics Holdings LLCにおける構造改革の進捗による原価低減が大きく寄与した結果、前連結会計年度より売上原価率は改善しました。

この結果、当連結会計年度の売上総利益は、651億81百万円となり、前連結会計年度の662億98百万円に比べ、11億16百万円の減少(1.7%減)となりました。

当連結会計年度の販売費及び一般管理費は、529億86百万円となり、前連結会計年度の539億1百万円に比べ、9億14百万円の減少(1.7%減)となりました。効率的な広告宣伝費の活用はありましたが、国内の運賃・保管料が上昇したことにより、売上高販管費比率では29.3%と前連結会計年度の29.2%から0.1ポイント悪化しております。当連結会計年度の持分法投資利益は、1億8百万円となり、前連結会計年度の3百万円に比べ、1億5百万円の増加となりました。これは主に2019年4月に設立した新物流会社F-LINE(株)への投資によるものです。

この結果、当連結会計年度の実業利益は、123億4百万円となり、前連結会計年度の124億円に比べ、96百万円の減少(0.8%減)となりました。

また、売上収益事業利益率は、前連結会計年度の6.7%から6.8%と0.1ポイント改善しております。

#### ■ 営業利益

当連結会計年度のその他の収益は、27億33百万円となり、前連結会計年度の18億97百万円から8億35百万円の増加となりました。これは当連結会計年度に、物流子会社であるカゴメ物流サービス(株)を新物流会社F-LINE(株)に統合した際の事業譲渡益を16億92百万円計上していることによるものです。

また、当連結会計年度のその他の費用は、9億58百万円となり、前連結会計年度の20億69百万円から11億11百万円の減少となりました。これは前連結会計年度に、子会社である加太菜園(株)が大型の台風の影響により、大きな被害を受けたことから災害による損失を11億54百万円計上していたことによります。

この結果、当連結会計年度における営業利益は、140億79百万円となり、前連結会計年度の122億28百万円に比べ、18億50百万円の増加(15.1%増)となり、過去最高益を更新しました。

また、売上収益営業利益率は、前連結会計年度の6.6%から7.8%と1.2ポイント改善しております。

#### ■ 親会社の所有者に帰属する当期利益

当連結会計年度の法人所得税費用は、前連結会計年度の36億57百万円に比べ、83百万円減少し35億74百万円となりました。また、税効果会計適用後の法人税等の負担率は、物流子会社であるカゴメ物流サービス(株)を新物流会社F-LINE(株)に統合した際の事業譲渡益が非課税であることから、日本の法定実効税率を下回る25.7%となりました。

上記に非支配株主に帰属する当期純利益を差し引いた結果、当連結会計年度における親会社の所有者に帰属する当期利益は、101億98百万円となり、前連結会計年度の89億98百万円に比べ12億円の増加(13.3%増)となりました。以上により、当連結会計年度の売上収益は、前期比2.0%減の1,808億49百万円、事業利益は前期比0.8%減の123億4百万円、営業利益は前期比15.1%増の140億79百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は前期比

13.3%増の101億98百万円となりました。

### 財政状態の分析

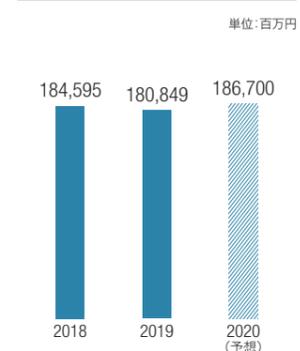
当連結会計年度末は、資産合計については、前連結会計年度末に比べ13億52百万円増加いたしました。流動資産については、前連結会計年度末に比べ49億50百万円減少いたしました。これは、「棚卸資産」が9億53百万円増加したものの、「現金及び現金同等物」が配当金や法人所得税の支払い、並びに有利子負債の返済などにより21億47百万円、「営業債権及びその他の債権」が13億17百万円、「売却目的保有に分類される処分グループに係る資産」が物流事業の再編に伴い12億66百万円減少したことによります。

非流動資産については、前連結会計年度末に比べ63億3百万円増加いたしました。これは、「持分法で会計処理されている投資」が物流事業の再編に伴い関係会社株式を取得したことなどにより40億96百万円、「無形資産」が基幹システムの更新などにより7億81百万円、「その他の金融資産」が保有株式の時価の上昇などにより11億54百万円それぞれ増加したことによります。

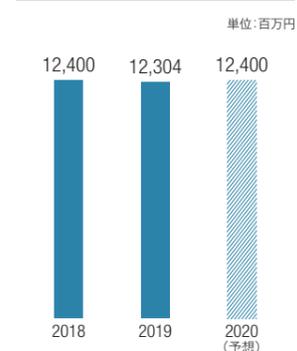
負債については、前連結会計年度末に比べ66億69百万円減少いたしました。これは、「営業債務及びその他の債務」が21億30百万円、「借入金(長期借入金を含む)」が返済により15億84百万円、「未払法人所得税」が18億46百万円、「売却目的保有に分類される処分グループに係る負債」が物流事業の再編に伴い16億17百万円、それぞれ減少したことによります。

資本については、前連結会計年度末に比べ80億22百万

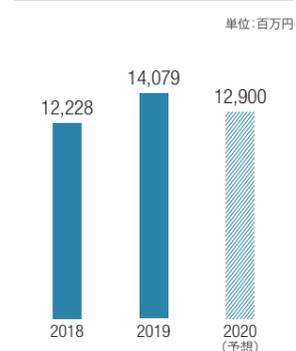
#### 売上収益



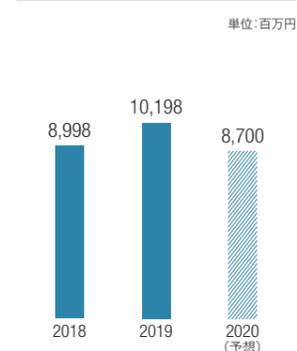
#### 事業利益



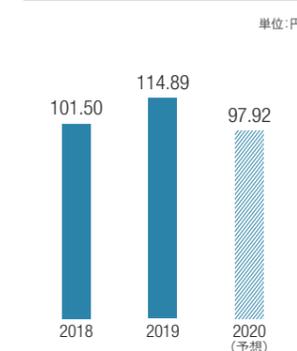
#### 営業利益



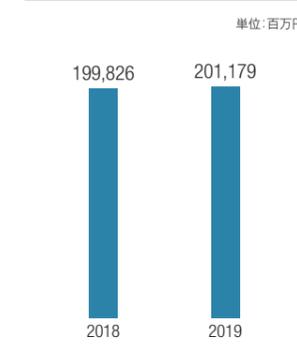
#### 親会社の所有者に帰属する当期利益



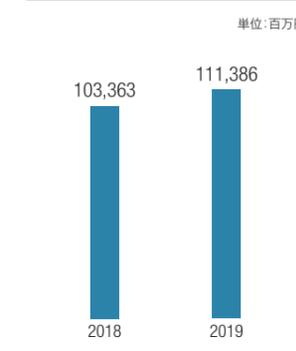
#### 基本的1株当たり当期利益



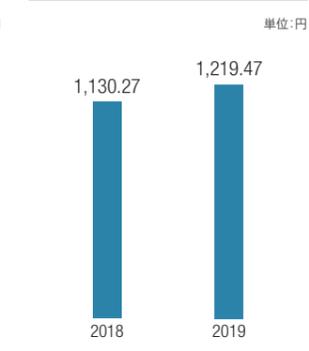
#### 資産合計



#### 資本合計



#### 1株当たり親会社所有者帰属持分



## 財務パフォーマンス

円増加いたしました。これは、主に「親会社の所有者に帰属する当期利益」により101億98百万円増加、剰余金の配当により35億58百万円減少したことによります。

この結果、親会社所有者帰属持分比率は53.9%、1株当たり親会社所有者帰属持分は1,219円47銭となりました。

## 連結キャッシュ・フローの状況の分析

当連結会計年度末における現金及び現金同等物は、272億60百万円となり、前連結会計年度末比で21億47百万円減少いたしました。

各キャッシュ・フローの状況は次の通りであります。

営業活動によるキャッシュ・フローは、122億24百万円の純収入(前期は107億22百万円の純収入)となりました。この要因は、税引前当期利益が138億88百万円となったこと、減価償却費及び償却費が63億95百万円となったこと(以上、キャッシュの純収入)、法人所得税等の支払いにより52億74百万円支出したこと(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、92億67百万円の純支出(前期は2億99百万円の純支出)となりました。この要因は、有形固定資産及び無形資産の取得(投資不動産含む)により104億44百万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、50億68百万円の純支出(前期は16億75百万円の純支出)となりました。

この要因は、借入金(長期借入金を含む)の純返済により10億32百万円、配当金の支払いにより35億53百万円、それぞれ支出したことによります。

## (資本の財源及び資金の流動性)

当社グループは、事業運営上必要な資金の流動性と資金の源泉を安定的に確保することを基本方針としております。当社グループの主な資金の源泉は、営業活動によるキャッシュ・フロー及び金融機関からの借入金となります。

設備投資等の長期資金需要は、自己資金又は金融機関からの長期借入金等により賄い、運転資金等の短期資金需要は、主に自己資金により賄っております。

なお、当連結会計年度末における現金及び現金同等物の残高は272億60百万円、有利子負債の残高は380億20百万円となっております。

## 2020年12月期見通し

2020年度の国内食品業界は、人口減少による市場規模の縮小、消費増税とともに始まったキャッシュレス決済のポイント還元制度の終了、物流費の高騰、世界情勢の変化など、依然として不透明な状況が続くものと予想されます。この様な環境下、当社は「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」の実現にむけて、長期ビジョンである「トマトの会社から野菜の会社に」を目指し、2021年度までの中期経営計画の達成に向けて取り組んでまいります。

## ■ 国内事業

国内事業は、「ニッポンの野菜不足をゼロにする」を目指し、多様な野菜を、多様な加工度・形態で、多様な市場に提供することで、社会課題の解決に貢献してまいります。野菜不足の現状や野菜摂取が重要な理由を示し、野菜摂取意識の向上につなげる「野菜をとろうキャンペーン」を全国で展開してまいります。

## ■ 国際事業

国際事業では、トマトと野菜の価値とそのおいしさを広く世界へ届け、地域社会に貢献することを目指し、トマト事業の収益獲得力向上とアジアでのコンシューマー事業基盤確立に取り組んでまいります。

2020年12月期(予想) %表示は、対前期増減率

売上収益 (百万円)	事業利益 (百万円)	営業利益 (百万円)	親会社の所有者に帰属する当期利益 (百万円)	基本的1株当たり当期利益 (円)
186,700 (3.2%) <sup>注1</sup>	12,400 (0.8%) <sup>注2</sup>	12,900 (△8.4%)	8,700 (△14.7%)	97.92

注1. 売上収益は、従来、販売費及び一般管理費に表示していた販売に関するレポートなどを直接控除して表示しております。

注2. 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恒常的な事業の業績を測る利益指標です。

## 連結財務諸表

## 連結財政状態計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
<b>資産</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び現金同等物	29,408	27,260
営業債権及びその他の債権	41,329	40,011
棚卸資産	42,007	42,960
未収法人所得税	572	0
その他の金融資産	674	665
その他の流動資産	2,339	1,748
小計	116,331	112,647
売却目的保有に分類される処分グループに係る資産	1,266	—
流動資産合計	117,598	112,647
<b>非流動資産</b>		
有形固定資産	53,541	53,634
無形資産	2,597	3,379
その他の金融資産	13,291	14,445
持分法で会計処理されている投資	4,142	8,238
その他の非流動資産	6,422	6,476
繰延税金資産	2,232	2,357
非流動資産合計	82,227	88,531
<b>資産合計</b>	<b>199,826</b>	<b>201,179</b>
<b>負債及び資本</b>		
<b>負債</b>		
<b>流動負債</b>		
営業債務及びその他の債務	31,725	29,594
借入金	24,026	29,155
未払法人所得税	3,616	1,770
その他の金融負債	91	975
引当金	—	353
その他の流動負債	7,114	6,555
小計	66,573	68,404
売却目的保有に分類される処分グループに係る負債	1,617	—
流動負債合計	68,191	68,404
<b>非流動負債</b>		
長期借入金	12,910	6,197
その他の金融負債	4,315	4,246
退職給付に係る負債	5,291	5,650
引当金	1,340	1,061
その他の非流動負債	1,051	1,046
繰延税金負債	3,360	3,186
非流動負債合計	28,271	21,388
<b>負債合計</b>	<b>96,462</b>	<b>89,793</b>
<b>資本</b>		
資本金	19,985	19,985
資本剰余金	22,564	22,669
自己株式	△26,739	△13,529
その他の資本の構成要素	2,693	3,589
利益剰余金	81,757	75,629
親会社の所有者に帰属する持分	100,261	108,344
非支配持分	3,102	3,041
資本合計	103,363	111,386
<b>負債及び資本合計</b>	<b>199,826</b>	<b>201,179</b>

## 財務パフォーマンス

## 連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 自 2018年 1月 1日 至 2018年12月31日	当連結会計年度 自 2019年 1月 1日 至 2019年12月31日
売上収益	184,595	180,849
売上原価	118,296	115,667
<b>売上総利益</b>	<b>66,298</b>	<b>65,181</b>
販売費及び一般管理費	53,901	52,986
持分法による投資損益(△は損失)	3	108
その他の収益	1,897	2,733
その他の費用	2,069	958
<b>営業利益</b>	<b>12,228</b>	<b>14,079</b>
金融収益	630	451
金融費用	646	642
税引前利益	12,213	13,888
法人所得税費用	3,657	3,574
当期利益	8,555	10,314
当期利益の帰属		
親会社所有者	8,998	10,198
非支配持分	△442	115
<b>合計</b>	<b>8,555</b>	<b>10,314</b>
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	101.50	114.89
希薄化後1株当たり当期利益(円)	101.40	114.73

(注)売上総利益から事業利益への調整表

	前連結会計年度 自 2018年 1月 1日 至 2018年12月31日	当連結会計年度 自 2019年 1月 1日 至 2019年12月31日
売上総利益	66,298	65,181
販売費及び一般管理費	△53,901	△52,986
持分法による投資利益	3	108
事業利益(*)	12,400	12,304

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

## 連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 自 2018年 1月 1日 至 2018年12月31日	当連結会計年度 自 2019年 1月 1日 至 2019年12月31日
当期利益	8,555	10,314
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	△232	△163
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	△2,985	1,262
持分法適用会社のその他の包括利益持分	-	-
合計	△3,218	1,099
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	△132	△690
ヘッジコスト	△265	1,018
在外営業活動体の換算差額	△1,435	△464
持分法適用会社のその他の包括利益持分	0	△0
合計	△1,833	△136
その他の包括利益合計	△5,052	963
当期包括利益	3,503	11,278
当期包括利益の帰属		
親会社所有者	4,252	11,261
非支配持分	△749	17
合計	3,503	11,278

## 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 2018年 1月 1日 至 2018年12月31日	当連結会計年度 自 2019年 1月 1日 至 2019年12月31日
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税引前利益	12,213	13,888
減価償却費及び償却費	5,769	6,395
減損損失	754	223
事業譲渡益	-	△1,692
受取利息及び受取配当金	△619	△450
支払利息	410	435
持分法による投資損益(△は益)	△3	△108
有形固定資産及び無形資産除売却損益(△は益)	△1,242	△46
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	△542	823
棚卸資産の増減額(△は増加)	△767	△1,421
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	△253	△643
その他	△754	23
小計	14,963	17,427
利息及び配当金の受取額	555	513
利息の支払額	△404	△442
法人所得税等の支払額	△4,392	△5,274
営業活動によるキャッシュ・フロー	10,722	12,224
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有形固定資産及び無形資産の取得による支出(投資不動産含む)	△10,718	△10,444
有形固定資産の売却による収入(投資不動産含む)	2,331	198
関連会社株式及び出資金の取得による支出	△121	-
その他の金融資産の取得による支出	△821	△47
その他の金融資産の売却及び償還による収入	8,961	1,069
その他	69	△43
投資活動によるキャッシュ・フロー	△299	△9,267
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額(△は減少)	2,301	430
長期借入による収入	7,726	1,076
長期借入金の返済による支出	△8,497	△2,539
リース負債の返済による支出	△711	△774
配当金の支払額	△2,668	△3,553
非支配持分への配当金の支払額	△74	△77
その他	248	369
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,675	△5,068
<b>現金及び現金同等物の増減額(△は減少)</b>	<b>8,748</b>	<b>△2,112</b>
<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>	<b>21,550</b>	<b>29,408</b>
現金及び現金同等物に係る為替変動による影響	△185	△35
売却目的で保有する資産への振替に伴う現金及び現金同等物の増減	△704	-
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	<b>29,408</b>	<b>27,260</b>

## 企業情報

## 会社概要

創業	1899年(明治32年)
設立	1949年(昭和24年)
本社	愛知県名古屋市中区錦3丁目14番15号 TEL(052)951-3571(代表) FAX(052)968-2510
東京本社	東京都中央区日本橋浜町3丁目21番1号 日本橋浜町Fタワー TEL(03)5623-8501(代表) FAX(03)5623-2331
資本金	19,985百万円
従業員数	2,599名(連結)
事業所	本社、東京本社、1支社、8支店、6工場、イノベーション本部
事業内容	調味食品、保存食品、飲料、その他の食品の製造・販売、 種苗、青果物の仕入れ・生産・販売



本社



東京本社

## 事業所及び関連会社

## 事業所

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

## 主な当社グループ企業

## 国内関係会社

- 響灘菜園株式会社
- いわき小名浜菜園株式会社
- カゴメアクシス株式会社
- F-LINE株式会社

(福岡県北九州市)  
(福島県いわき市)  
(愛知県名古屋市)  
(東京都中央区)

## 海外関係会社

- Kagome Inc.
- Ingomar Packing Company, LLC
- United Genetics Holdings LLC
- Holding da Industria Transformadora do Tomate, SGPS S.A. (HIT)
- Vegitalia S.p.A.
- Kagome Australia Pty Ltd.
- Taiwan Kagome Co., Ltd.

(米国 カリフォルニア州)  
(米国 カリフォルニア州)  
(米国 カリフォルニア州)  
(ポルトガル パルメラ市)  
(イタリア カラブリア州)  
(オーストラリア ビクトリア州)  
(台湾 台南市)

## 企業情報

## 株式の状況

発行済株式の総数	94,366,944株
(注) 1. 発行可能株式総数	279,150,000株
2. 単元株式数	100株
株主数	192,722名

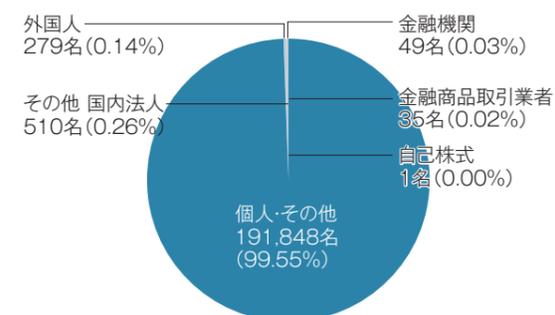
## 大株主

大株主名	当社への出資状況	
	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	8,725	9.80
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,975	5.59
ダイナパック株式会社	4,399	4.94
日清食品ホールディングス株式会社	1,559	1.75
蟹江利親	1,412	1.58
JP MORGAN CHASE BANK 385151	1,296	1.45
蟹江英吉	1,071	1.20
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	988	1.11
カゴメ取引先持株会	966	1.08
カゴメ社員持株会	933	1.04

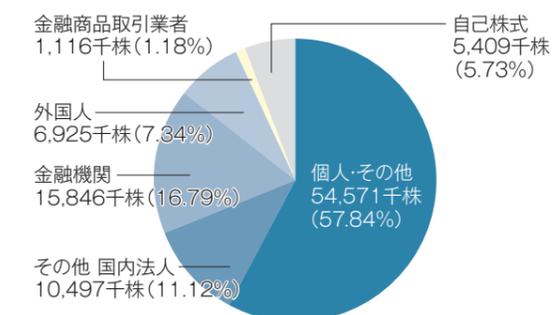
※持株比率は自己株式(5,409千株)を控除して計算しております。なお、自己株式には、従業員インセンティブ・プラン「従業員持株ESOP信託」導入において設定した、日本マスタートラスト信託銀行(信託口)所有の当社株式112千株を含んでおりません。

## 株式分布状況

## 所有者別分布状況

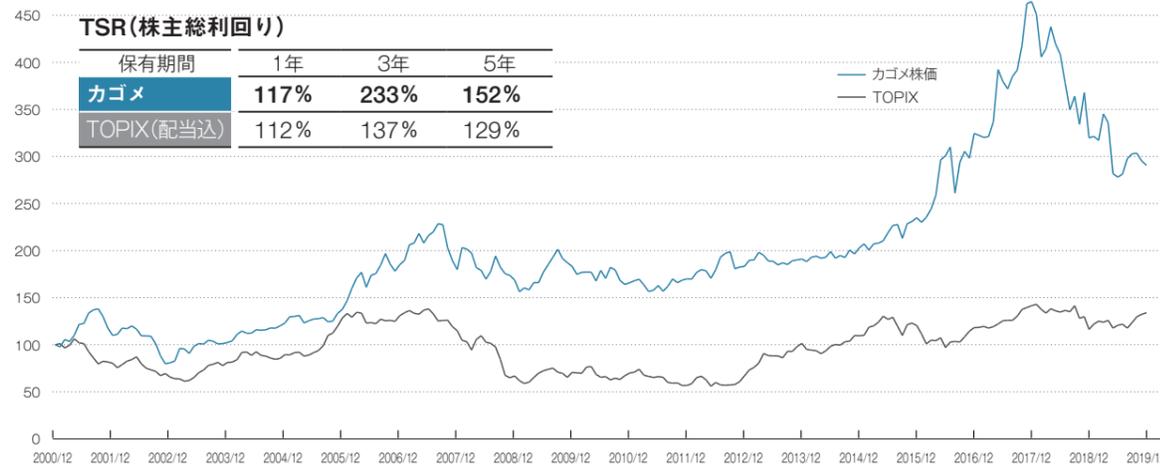


## 株式数別分布状況



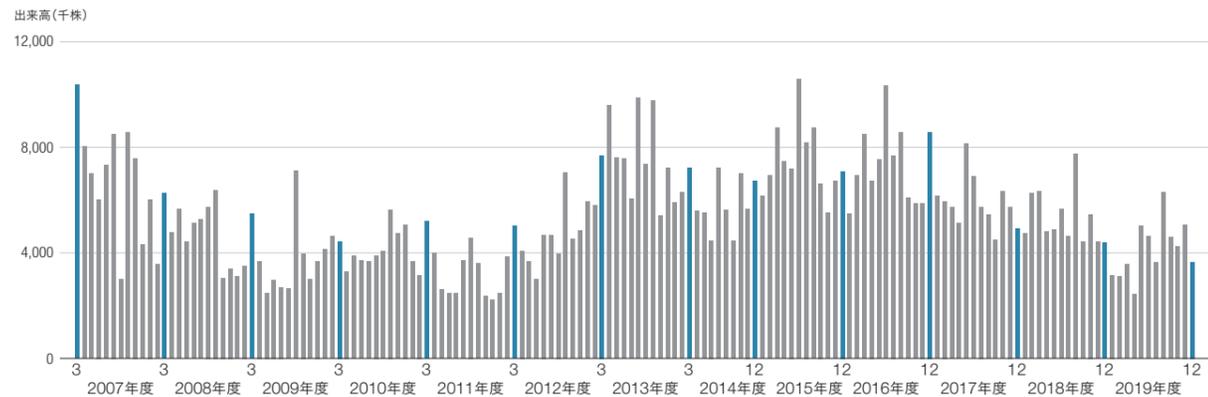
株価推移

当社株価とTOPIX(東証株価指数の推移)

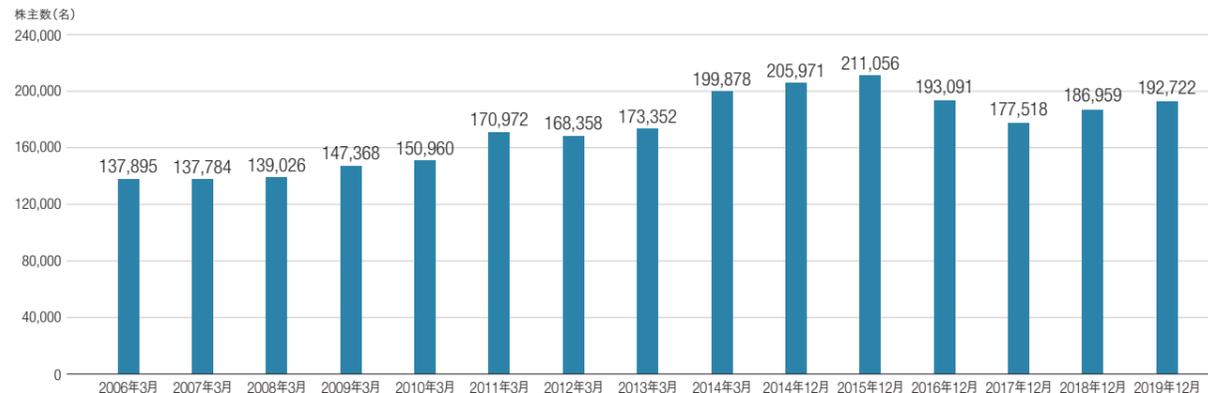


※1999年12月末を100とした月末の相対株価  
 ※TSRは、2014年12月末で算出しています。

出来高の推移 (単位:円)



株主数の推移



カゴメの2019年

**商品/サービス/開発**

- 3月**
  - 「野菜生活100 アップルサラダ」新発売
  - 野菜の摂取量充足度計測機器「ベジチェック™」を開発
- 4月**
  - フラッグシップ施設「カゴメ野菜生活ファーム富士見」オープン
- 5月**
  - 全国の名店が競う「カゴメ オムライススタジアム 2019」開催
- 9月**
  - シストセンチュウに対して、**抵抗性と密度低減効果を持つトマトの開発に成功**
  - 業務用新商品「**野菜だし調味料(濃縮タイプ)**」新発売
- 10月**
  - ケールとダイコンから生まれた「**ケーリッシュ®**」の販売開始

**経営**

- 3月**
  - 飲料主力工場的那須工場に**無菌PETラインを導入し供給力向上**
- 4月**
  - 食品企業5社による**物流会社F-LINE(株)を設立**
  - 韓国で野菜飲料の販売を開始
- 7月**
  - 720mlペットボトル及び1,000ml紙容器の野菜飲料**合計16品目を価格改訂**
- 8月**
  - 第二次中計期間中の株主還元方針を制定「**連結業績を基準に、総還元性向40%」「年間配当金額35円以上を安定的に現金配当する**」
  - 525万株の自己株式を消却**

**ステークホルダー**

- 2月**
  - 「健康経営優良法人~ホワイト 500~」に**3年連続で認定**
- 4月**
  - 「**野菜を好きになる保育園 ベジ・キッズ**」を開設
  - 創業**120周年**を迎える
- 5月**
  - 野菜好きの子供を増やす食育プログラム「**野菜生活100でベジトレ**」開始
- 7月**
  - 日本政策投資銀行の「**DBJ環境格付**」において**2度目の最高ランクの格付を取得**
- 8月**
  - NPO法人むすびえと協働し、**子ども食堂の支援を開始**
  - 野菜の魅力を伝える食育プロジェクト「**おいしい野菜! 野菜チャレンジ**」が第13回キッズデザイン賞を受賞
- 9月**
  - 大阪府と**連携協定を締結**
- 10月**
  - 和歌山県との**包括連携協定を締結**



## 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。