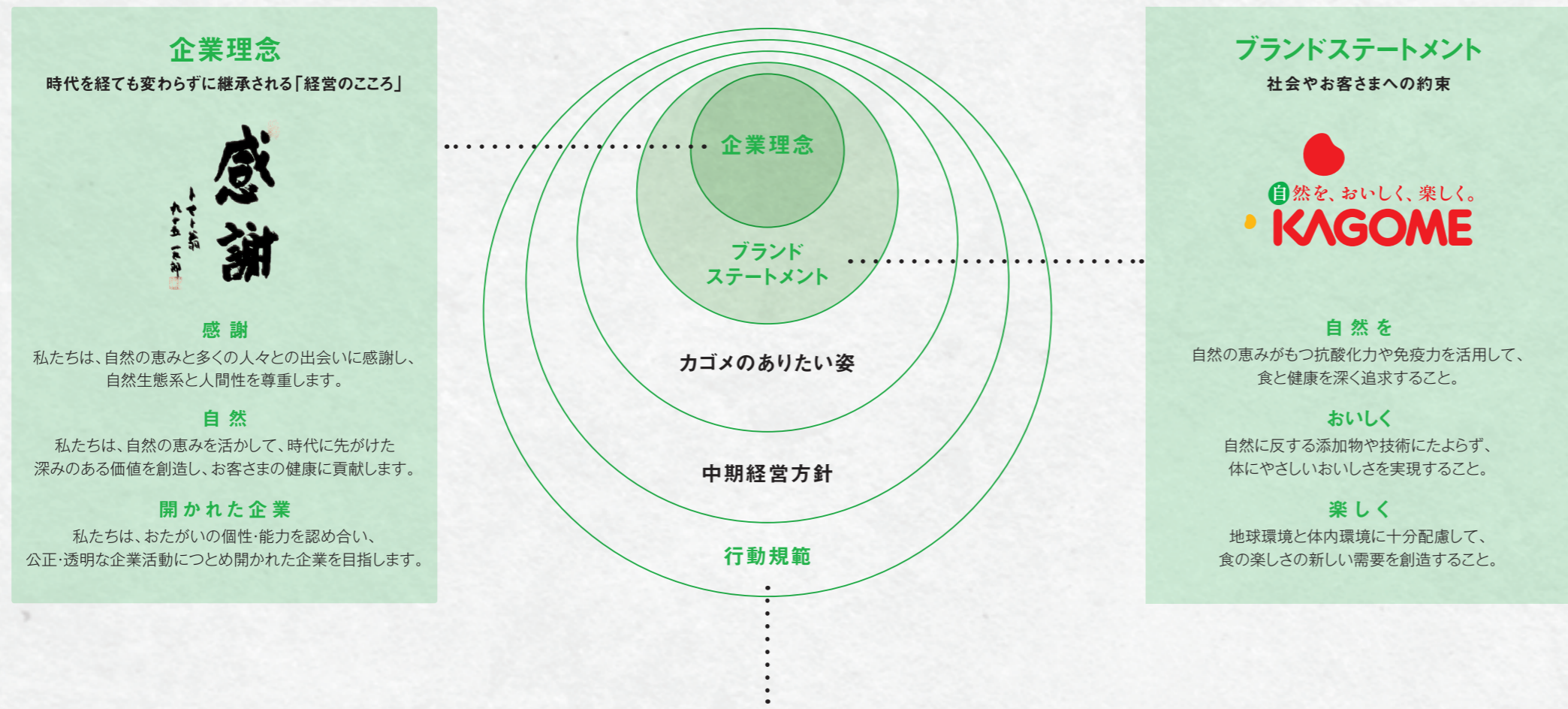


# カゴメの環境・社会・ガバナンス(ESG)への取り組み


自然の恵みを活かすことを事業の根源とするカゴメは、さまざまなステークホルダーと価値を共創し、持続可能な社会を目指すことを大切に考えています。これまでも、環境負荷に配慮した農業を契約栽培の生産者と協力して進めてきました。未来を担う子どもたちの健やかな成長を願い、オリジナルの子ども向けミュージカル『カゴメ劇場』を1972年から開催し、食育支援活動に取り組んでいます。また2011年には、カルビー、ロート製薬とともに、東日本大震災で親を亡くした子どもたちの進学を支援する奨学基金『公益財団法人 みちのく未来基金』を設立しました。2001年からは、「開かれた企業」としてファン株主との対話と交流を続け、社外からのご意見を経営に反映させてきました。今後も世界共通の社会的課題として掲げられた持続可能な開発目標SDGsやISO26000を意識しつつ、当社ならではの社会や環境への取り組みを進めていきます。ここではESG\*視点で、これらの活動を説明します。

\*ESG: Environment (環境)、Social (社会)、Governance (企業統治)



- お客さまとの関係**  
私たちは、「自然を、おいしく、楽しく。KAGOME」を実現するため、お客さまとのコミュニケーションを大切に、お客さまにとって安全で安心な商品を提供します。
- 取引先・業界・行政との関係**  
私たちは、独占禁止法や不正競争防止法、知的財産関連法規などを遵守して公正で透明な取引を行い、フェアな競争を実施することで業界の発展に寄与します。
- 株主・投資家との関係**  
私たちは、企業情報の開示及び積極的なIR活動を通じて、株主・投資家の皆さまに理解を深めて頂くとともに、持続的な企業価値の向上に努めます。
- 社会との関係**  
私たちは、企業市民としての責任と義務を自覚しつつ、社会との共生に努めます。
- 従業員との関係**  
私たちは、基本的人権を尊重し、安全で働きやすく、自主活力あふれる社風の実現に努めます。
- 地球環境の保全と調和**  
私たちは、さまざまな恵みによって人々の健康な生活を支える地球環境に感謝し、地球環境と調和の取れた企業活動を続けていきます。
- 国際社会における法令遵守**  
私たちは、国際ルール・現地法令を遵守するとともに現地の文化慣習を尊重します。



 **CSR活動報告はカゴメホームページの「企業情報サイト」内の「社会・環境(CSR)」をご覧ください。**  
※なお、最新の情報は2017年9月頃に更新予定です。





## 「強い企業」になるための 企業理念型経営

取締役会長 **西 秀訓**

### 創業者の志がコーポレート・ガバナンスの源流

「感謝」「自然」「開かれた企業」。当社の企業理念の源流は、創業者 蟹江一太郎が描いた創業の志です。蟹江一太郎が晩年に至った境地であり、経営の心である「感謝」、カゴメのモノづくりの原点としての「自然」、そして社内外に対して公正・透明な評価・行動を貫き、価値を生む源である「開かれた企業」。これらは百年の歴史を持つ企業の21世紀にふさわしい理念として、2000年に明文化されました。1996年に創業家以外で初めての社長が就任した4年後のことです。そして、今日まで従業員の行動指針であり、経営を取り巻くステークホルダーへのコミットメントとしてあらゆる企

業活動の核となってきたのです。

更なる成長を目指して社外と連携し、新たな事業へのチャレンジを加速するためには、「開かれた企業」としての進化が必要でした。そこで私たちは、社会とつながる「社外の目」を経営に取り入れていくことを決断しました。2001年に活動をはじめた「ファン株主10万人づくり」、そして2014年、社外取締役3名をコーポレートガバナンス・コード適用に先駆けて招聘しました。更に、2016年には監査等委員会設置会社へと経営体制を一新しています。

### 社外の目を経営に活かすファン株主づくり

2001年に打ち出した「ファン株主10万人づくり」は、当時実現できるのか懐疑的な受け取り方が大半でした。

しかし年々株主数は増え続け、2005年9月に10万人を達成、2014年12月には20万人を超えました。「ファ

ン株主10万人づくり」が目標を達成できたのは、株主とのエンゲージメントに注力したからです。1998年の株主総会からは、総会開催日を集中日から外しました。「カゴメを味わう株主懇親会」「カゴメ株主フォーラム」などの5,000人以上が参加する大イベントや、年2回の「株主優待」の実施、また近年では「社長と語る会」や「工場見学」など、ファン株主と直接の対話と交流を図るイベントを開催しています。その機会やアンケートな

どを通じて、株主の皆さまから頂いた、カゴメ商品のファンとしての厳しい意見や提案、賛同や励ましの声を、私たちはさまざまな形で経営に活かしてきました。このような「開かれた企業」としての具体的な取り組みにより、できるだけ多くの「社外の目」によって経営を監視することで、透明性の高い経営体制を実現することができました。

### 「自律」の更なる強化と「他律」による補完

当社は、第三者からの評価として「よい会社」と言われていますが、機関投資家からは高い評価は頂いておりませんでした。そこで、「自律」の更なる強化と内向き志向を打破する「他律」による補完を通じて、カゴメの強さを高め広く理解して頂くために、マネジメント経験が豊富であり、それぞれの専門分野において深い知見をもつ社外取締役を招聘し、高度なアカウンタビリティを追求することを決意しました。

社外取締役からは、取締役会の審議内容の改善から、それまで想定できなかった海外事業でのリスク対応やコンティンジェンシーについて、豊富な経験と社内にはない視点に基づくさまざまな指摘を頂くことができました。2016年秋に実施した取締役会評価のアンケートや社外取締役への個別ヒアリングでは、その結果を取締役に

報告して課題を抽出し、具体的な改善に着手しました。一方、社外取締役の皆さんには、より当社の事を理解した上で発言して頂くために、海外の畑や工場など現場を視察して頂きました。

2015年5月に施行された改正会社法により、当社は監査等委員会設置会社へ移行しました。日本独自の制度であることは承知していますが、私たちは形式的に整えるのではなく、的確かつ有効に機能できる組織や制度を目指しています。

監査等委員会設置会社は、監査役設置会社と委員会設置会社のハイブリッドで自由度が高く、「自律」と「他律」のバランスを最適化できる組織体制です。このメリットを最大限に活かしたコーポレート・ガバナンスを実行していきます。

### 「強い企業」を目指して

監査等委員会設置会社への移行の中で、私たちは経営体制を再構築しました。ガバナンスと業務執行のマネジメントを分離し、取締役会とは別に業務執行を担当する経営会議を設置しました。

今後はスピーディな意思決定、機動性の向上、経営責任の明確化、経営監督機能の強化により、ファン株主20万人が期待する「よい会社」に加え、機関投資家の指摘や期待にも応える「強い企業」を目指していきます。

そして社内においては、「多様性（ダイバーシティ）が強い企業をつくる」との認識のもと、その推進の土台となる従業員の働き方の改革に注力していきます。

私たちは、コーポレート・ガバナンスを形式的に対応するのではなく、その重要性を取締役はもちろん社員全員が理解し、企業理念を実現するツールだと考えています。そしてそれを能動的に活用することで、勝ち残る「強い企業」へと進化できると確信しています。

## コーポレート・ガバナンス

### コーポレート・ガバナンスの基本方針

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

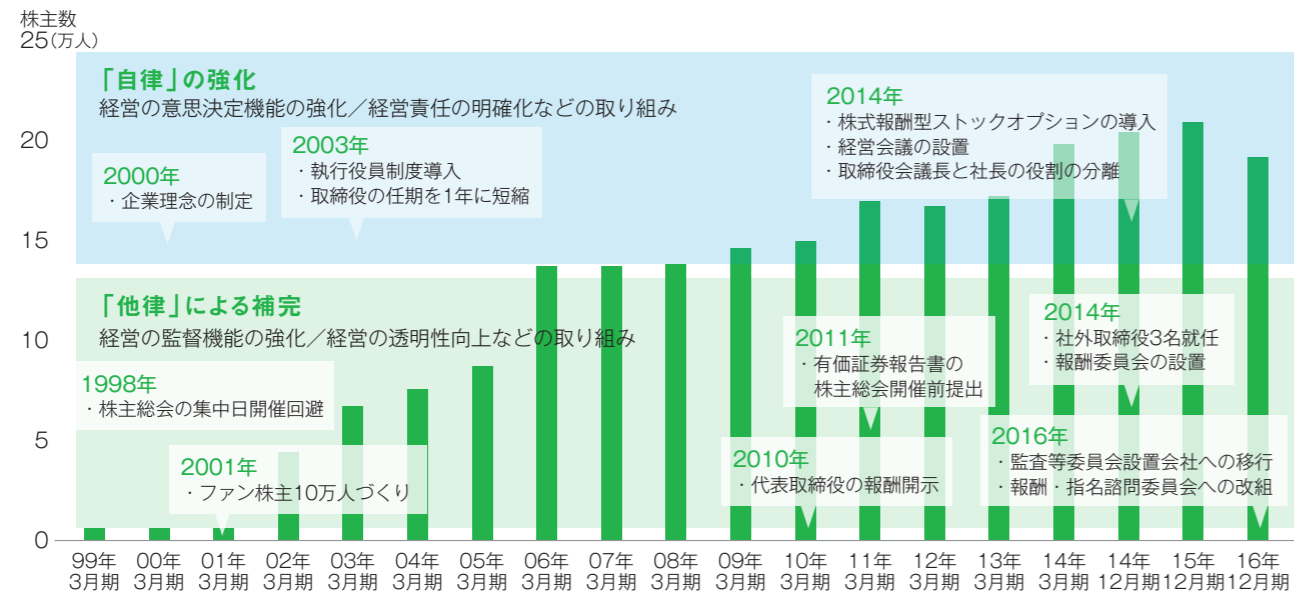
当社では、コーポレート・ガバナンスの基本を「『自律』の更なる強化と『他律』による補完である」と考えております。これは、自らの意思で時代に適応するコーポレート・

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

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

### コーポレート・ガバナンスの歩みと株主数の推移

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



### コーポレート・ガバナンス体制

当社は、監督と執行の機能分離をすすめ、経営のスピードアップと経営責任の明確化につなげるべく2016年3月に監査等委員会設置会社に移行しました。移行にあたっては、取締役会の主たる役割を、経営戦略、経営方針の決定とその執行モニタリングと決めました。当社は、監督と執行を分離するため、取締役会議長を取締役会長とし、また、独自に定めた「社外取締役の独立性基準」を満たす社外取締役を3名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。

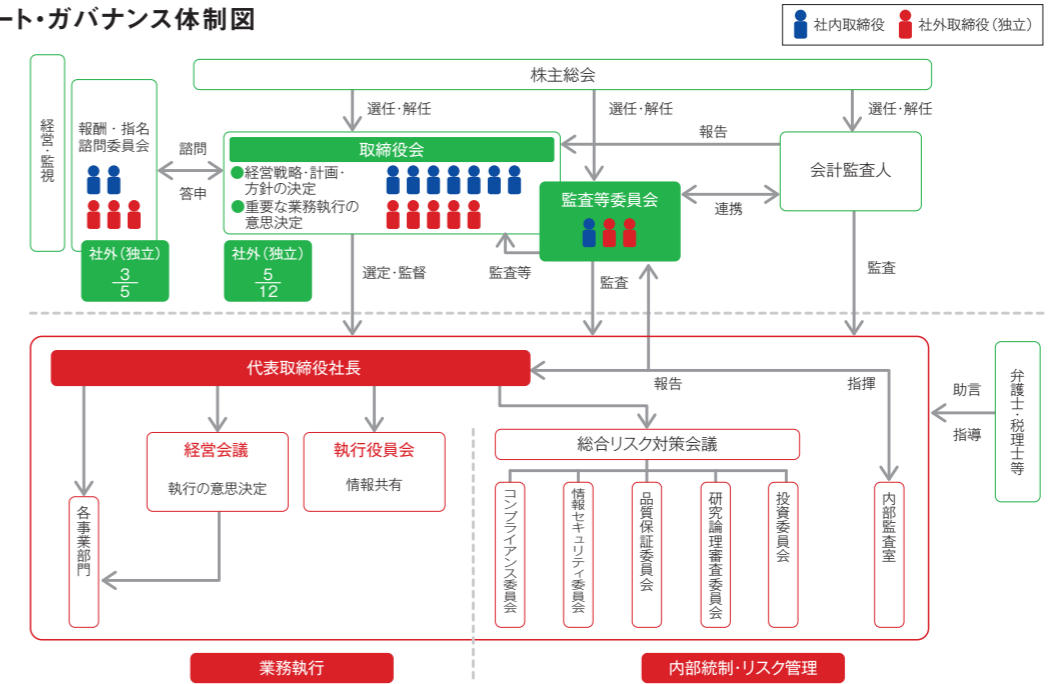
監査等委員会においては、常勤監査等委員を1名以上置くことを方針とし、内部統制システムを利用して、取締役の業務執行の適法性、妥当性を監査しています。

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、取締役会の構成を取締役（監査等委員である取締役を除く）10名以内、監査等委員である取締役を7名以内とし、うち独立取締役を3名以上選任することを方針としています。また、当社は、中長期的な企業価値向上のために取締役会の機能を最大限発揮できるように、取締役として豊富な知識・経験と高度な能力を有する人材を各分野からバランスよく選任することとしています。

#### 社外取締役の専門・得意分野

	企業経営	グローバル	社会・経済	会計・税務	法律	ダイバーシティ	食
近藤 誠一		○	○				
橋本 孝之	○					○	
佐藤 秀美						○	○
村田 守弘		○		○			
森 浩志				○	○		

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

- ① 現在又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
  - ② 現在及び過去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%以上の株主をいう）でないこと又はカゴメグループが主要株主の取締役、監査役、執行役員、執行役員又は使用人でないこと
  - ③ カゴメグループの主要取引先（過去3事業年度のいずれかの年度においてカゴメグループの連結売上高の2%以上を占めるものをいう）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
  - 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高が取引先の連結売上高の2%以上を占めるものをいう）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
  - ⑤ カゴメグループから多額の寄付（\*）を受けている法人・団体の役員又は使用人でないこと  
\*過去3事業年度の平均で年間1,000万円以上、又は寄付先の売上高もしくは総収入の2%以上
  - 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）、執行役員又は使用人でないこと
  - ⑦ 過去5年間のいずれにおいてもカゴメグループの会計監査人の代表社員、社員パートナー又は従業員であったことがないこと
  - ⑧ カゴメグループから役員報酬以外に多額の報酬（\*）を得ている弁護士、公認会計士、税理士、コンサルタント等でないこと  
\*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高の2%以上
  - 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
  - ⑩ 社外取締役としての通算の在任期間が8年以内であること
- 注）カゴメグループとは、カゴメ株式会社およびカゴメ株式会社の子会社とする

### 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
- 社外取締役に向けて経営会議の審議内容の共有会実施
- 社外取締役による海外子会社視察
- 取締役会の席替え実施



## 役員報酬

当社の役員報酬等は、基本報酬及び業績に連動した賞与と（現金）ストックオプションによって構成されており、職位別にその構成割合を定めております。基本報酬は、その職位ごとの役割の大きさに応じて決定する固定報酬としております。賞与及びストックオプションは、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おります。ストックオプションについては、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行使条件とし、

達成度に応じて権利行使可能な個数が確定する仕組みとしております。なお、取締役監査等委員及び社外取締役の報酬については、基本報酬のみとしています。

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し、2016年度より役員指名に関する諮問機関としての機能を追加し、報酬・指名諮問委員会としました。

### 報酬・指名諮問委員会 年4回開催

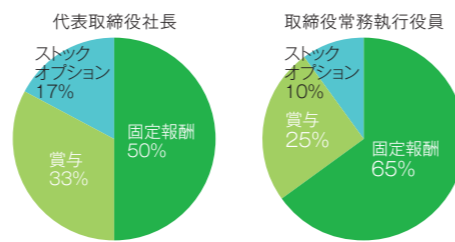
開催年度	審議内容
2016 第1回委員会	・2015年度役員賞与額の決定
第2回委員会	・報酬・指名諮問委員会への移行 ・2016年度サクセッションプランについて ・2016年度役員報酬について ・海外CEOの報酬について
第3回委員会	・2016年度役員報酬マーケットデータについて ・2016年度着地見込による変動報酬の試算について
第4回委員会	・役員、CSエグゼクティブアセスメント及び360度サーベイ結果報告
2017 第1回委員会	・2016年度役員賞与額の決定 ・2017年度取締役の新任及び再任について
第2回委員会	・2017年度の報酬・指名諮問委員について ・2017年度の役員報酬について ・2017年度の業績指標について

### 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)		対象となる役員の数(人)
	基本報酬	賞与	ストックオプション	賞与	
取締役(監査等委員除く)※	309	176	19	113	7
監査役・取締役(監査等委員)※	25	25	-	-	3
社外役員	48	48	-	-	6

※社外役員を除きます。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。

### 役員報酬構成(一部)



## 取締役会の実効性評価結果

当社は、2016年10月に取締役を対象に取締役会の実効性に関する評価を実施しました。その結果の概要は以下の通りです。

### 1. 評価の実施方法

- 取締役に対するアンケート(全6区分・27項目)の実施
  - アンケートの区分は以下の通りです
  - ①取締役会全般(企業価値向上、意思決定、執行と監督等)
  - ②取締役会の構成(規模、社外比率、多様性等)
  - ③付議報告事項(テーマの網羅性、付議のタイミング、進捗報告等)
  - ④取締役会の運営(開催頻度、時間(説明・審議)、議長のリーダーシップ、事務局のサポート等)
  - ⑤取締役会における議論(情報提供、質疑応答、審議結果の反映等)
  - ⑥コーポレート・ガバナンス体制(自社にあった体制、役員選任、報酬制度、ステークホルダーとの対話等)
- 取締役会議長による社外取締役(5名)へのインタビュー

- ・取締役会では、迅速かつ柔軟な意思決定がなされている。
- ・取締役会で決議すべき事項と執行側の責任で決議すべき事項の線引きが明確である。
- ・取締役会の規模(員数)が適切である。
- ・取締役会の取締役の社内外の比率は適切である。
- ・議案の優先度に応じた時間配分がなされている。
- ・取締役会は、議長がリーダーシップを適正に発揮し、議事進行している。
- ・取締役会における議論の結果、適宜内容の見直しや修正が行われている。
- ・報酬制度は、適切なインセンティブ付けがなされている。

他方で、取締役会の運営について、取締役会での報告を拡充すべき事項の提起や審議時間確保のための取締役会資料・議案説明のあり方等について建設的な提言がなされました。また、コーポレート・ガバナンス体制のうち、役員選任プロセス等については、一部の取締役から取り組みの遅れが指摘されており、今後報酬・指名諮問委員会での議論を経て取締役会での議論を行うことを予定しております。当社は、今回の取締役会実効性評価の結果を踏まえ、更なる取締役会の実効性向上を図ってまいります。

### 2. 評価結果の概要

当社取締役会といたしましては、上記を踏まえて議論した結果、①～⑥の全て区分において、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。特に評価が高かった項目は以下の通りです。

## コーポレートガバナンス・コードへの対応状況

当社は、コーポレートガバナンス・コードを社会からの要請・期待と捉え、積極的に取り組んできました。その結果、2017年4月時点、すべての項目において実施できていると判断しておりますが、現状に甘んじることなく、基本方針に則り、益々進化発展させてまいります。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: [www.kagome.co.jp/company/ir/stock/governance](http://www.kagome.co.jp/company/ir/stock/governance))

## 社外取締役メッセージ

### 社外の力を有効活用するガバナンスを目指す

2014年6月、カゴメの社外取締役就任以来、私は一貫して「社外の目」として活動してきました。社外の常識で見た客観性と私自身の経験によって積み上げた知見をもって積極的に発言する。そして、社内対社外という対抗軸ではなく、最終的に企業価値を高めるいい形で決断を下す。このプロセスを繰り返すことによって、社外の力を有効活用した意思決定プロセスができる体制が整備されてきました。

カゴメでは取締役会改革を進めるために、取締役会評価のアンケートや社外取締役へのインタビューを実施しています。西会長、寺田社長を中心に、外部の意見を真摯に受け止め、改革していこうという意欲にあふれています。些細なことではありますが、ある月から取締役会の席替えが西会長の提案で行われました。社内と社外に分かれていた席が、交互に座るようになったことで、これまで以上に議論が活性化されるようになりました。

一方、まだ課題も残っています。それは、取締役会全体の時間コントロールと議論の深みです。この3年間でかなり改革されたとはいえ、各議案の説明時間をもっと簡潔にして、真の議論を深めていくことが必要です。例えば、重要議題である中長期の経営戦略やリスク案件、M&Aなどは、本質的なところでより社外の力を有効活用する。特に企業のリスク管理の一環として、社内の事情で決めにくいことを社外の力でもって大きく変えていくようなことも必要です。

今後一層改革が進んでいくことで、私は、カゴメが卓越したコーポレート・ガバナンスのもとで企業価値が向上し、グローバル企業になるものと確信しています。



社外取締役  
橋本 孝之



社外取締役  
監査等委員  
村田 守弘

### 「経営監視機能」を高めた監査等委員会設置会社に

ダーウィンの有名な言葉に、「最も強い者が生き残るのではなく、最も賢い者が生き延びるのでもない。唯一生き残るのは、変化できる者である」というものがあります。カゴメは、監査役設置会社から監査等委員会設置会社へ組織変更しました。私は監査役から監査等委員となり、取締役会で議決権を持つ社外取締役となりました。監査等委員会設置会社への変更は、私を含めた経営監視機能担当取締役を増員し、取締役会での経営監視機能を高め、社会が求めるガバナンスの強化につながる進化でもあったのです。

カゴメのコーポレート・ガバナンスは、西会長、寺田社長のリーダーシップのもと、常に時代の変化を先読みした進化を遂げてきました。2014年6月に社外取締役を招聘し、社外の意見を有効活用する経営に着手しました。更に、取締役会評価のアンケートや社外取締役へのインタビューも実施し、社外取締役の提言を積極的に取り入れた取締役会改革にも取り組んでいます。

例えば、ある海外プロジェクトについて、私は現地工場なども視察した上でリスクが高いと判断し、取締役会で事業継続に反対しました。議論した結果、中断することが採択されました。社外の目を取り入れた取締役会の経営監視機能が、着実に高まってきた一例として強く印象に残っています。

コーポレート・ガバナンス運用の巧拙が企業の競争力、企業価値を決定すると考えています。職業会計人としての経歴を活かしながら、私はコーポレート・ガバナンスの進化の基盤となる経営監視機能の充実・強化に努めて参ります。



## 役員紹介 (2017年3月28日現在)



にし ひでのり  
**西 秀訓**  
(1951年1月6日生)  
取締役会長

報酬・指名諮問委員

1975年 当社入社  
2000年 当社取締役  
2004年 当社東京支社長  
2007年 KAGOME INC.(米国)会長  
2008年 当社取締役専務執行役員経営管理本部長  
2009年 当社代表取締役社長  
2014年 当社代表取締役会長  
2016年 当社取締役会長(現任)

[重要な兼職]  
ダイナバック(株)社外取締役、長瀬産業(株)社外取締役



てらだ なおゆき  
**寺田 直行**  
(1955年2月5日生)  
代表取締役社長

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  
2014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  
経営企画本部長

1982年 (株)日本債券信用銀行  
(現(株)あおぞら銀行)入社  
1998年 (株)サーベラスジャパン入社  
2003年 (株)産業再生機構入社  
2007年 当社入社 特別顧問  
2008年 当社執行役員  
2009年 当社経営企画本部長(現任)  
2016年 当社取締役専務執行役員(現任)



こんどう せいいち  
**近藤 誠一**  
(1946年3月24日生)  
社外取締役

独立

報酬・指名諮問委員

1972年 外務省入省  
1999年 OECD(経済協力開発機構)事務次長  
2006年 ユネスコ日本政府代表部特命全権大使  
2008年 駐デンマーク特命全権大使  
2010年 文化庁長官  
2014年 当社社外取締役(現任)

[重要な兼職]  
JXTGホールディングス(株)社外取締役、  
(株)パソナグループ社外取締役



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

1978年 日本アイ・ビー・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)

[重要な兼職]  
日本アイ・ビー・エム(株)名誉相談役、(株)IHI社外監査役、  
(株)三菱ケミカルホールディングス社外取締役、  
中部電力(株)社外取締役



さとう ひでみ  
**佐藤 秀美**  
(1959年2月17日生)  
社外取締役

独立

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)

[重要な兼職]  
日本獣医生命科学大学客員教授



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  
生産調達本部長

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(現任)  
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)



こだま ひろひと  
**児玉 弘仁**  
(1959年3月22日生)  
取締役常務執行役員  
業務改革担当 兼 カゴメアクセス(株)代表取締役

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(現任)  
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(現任)

[重要な兼職]  
カゴメアクセス(株)代表取締役社長



すみとも まさひろ  
**住友 正宏**  
(1961年2月3日生)  
取締役常務執行役員  
国際事業本部長

1984年 当社入社  
2002年 当社事業開発室長  
2006年 当社執行役員  
2008年 ベンタリア S.p.A 社長  
2012年 当社経営企画本部欧州統括事務所代表 兼  
ベンタリア S.p.A 社長  
2012年 当社常務執行役員  
2015年 当社国際事業本部長 兼  
グローバルコンシューマー事業部長 兼  
グローバルマトカンパニーCEO(現任)  
2016年 当社取締役常務執行役員(現任)



かに え むつひさ  
**蟹江 睦久**  
(1954年12月5日生)  
取締役常勤監査等委員

監査等委員

1977年 当社入社  
2001年 当社ロジスティクス部長  
2007年 当社監査役  
2016年 当社取締役監査等委員(現任)

[重要な兼職]  
ダイナバック(株)社外監査役



むらた もりひろ  
**村田 守弘**  
(1946年7月20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

1970年 アーサーヤング東京事務所入所  
1974年 公認会計士登録  
2002年 朝日KPMG税理士法人代表  
2006年 村田守弘会計事務所代表(現任)  
2011年 当社社外監査役  
2016年 当社社外取締役監査等委員(現任)

[重要な兼職]  
村田守弘会計事務所代表、ココヨ(株)社外監査役、  
住友ゴム工業(株)社外監査役



もり ひろし  
**森 浩志**  
(1965年2月21日生)  
社外取締役監査等委員

独立

監査等委員

1989年 日本開発銀行(現(株)日本政策投資銀行)入行  
1993年 自治省(現総務省)財政局出向  
2003年 更生会(株)テック出向、  
管財人代理兼経営企画室長  
2006年 弁護士登録 西村あさひ法律事務所入所  
2012年 西村あさひ法律事務所 パートナー(現任)  
2016年 当社社外取締役監査等委員(現任)

[重要な兼職]  
西村あさひ法律事務所 パートナー、(株)USEN 社  
外取締役、三菱UFJ証券ホールディングス(株)社  
外取締役監査等委員

### 選任理由

- 西 秀訓** 海外事業、経営管理、営業等において豊富な経験を有し、当社のコーポレート・ガバナンス向上のための施策を推進している。
- 寺田 直行** マーケティング、営業部門等における豊富な経験を有し、中期経営計画実現に向け強力なリーダーシップにより事業を牽引している。
- 渡辺 美衡** 金融機関や経営企画部門等における豊富な経験を有し、当社の経営企画部門の統括者として働き方の改革、収益構造の改革を推進している。
- 三輪 克行** 生産調達部門、子会社経営等における豊富な経験を有し、当社の生産・調達部門の統括者として商品の品質向上、原価低減を推進している。
- 児玉 弘仁** 経営企画、研究開発部門等における豊富な経験を有し、カゴメアクセス(株)の社長として当社の業務効率化や業務改革、健康経営を推進している。
- 住友 正宏** 海外事業部門、海外子会社経営等における豊富な経験を有し、国際事業部門の統括としてグローバルな事業拡大を推進している。

- 近藤 誠一** 中央省庁での豊富な海外経験や、OECDでコーポレート・ガバナンス原則作成に関与する等、経済へ豊富な知見を有する。
- 橋本 孝之** ダイバーシティについて先進的なグローバル企業での経営者として、ダイバーシティ推進や経営におけるリスク対応等の豊富な知見を有する。
- 佐藤 秀美** 食物学に関する多くの研究活動と長年にわたる食育活動により、食物学や食育に関する豊富な知見を有する。
- 蟹江 睦久** 経営企画部門やSCM部門等における経験から当社事業に精通しており、監査役としての豊富な経験を有し、適切に監督を実践している。
- 村田 守弘** 公認会計士、税理士として企業会計に精通し、企業経営を経験する等、企業経営を統括する豊富な見識を有する。
- 森 浩志** 弁護士として企業法務やリスク管理等の実務に精通し、企業経営を統括する豊富な見識を有する。

## コンプライアンス

### 「開かれた企業」としての指針

当社は、役員・従業員が相互に個性・能力を認め合い、公正・透明な企業活動に努めることを旨とする「開かれた企業」という企業理念を掲げており、グループ各社もこの理念に基づいた企業活動を展開しています。

この理念は、カゴメグループの役員・従業員一人ひとりの日々の行動を通じて初めて実現するものであることから、当社では行動指針となる「カゴメ行動規範」を制定して、グループの全役員・従業員にその遵守を徹底しています。

### 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取締役専務執行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等を行っています。検討結果については、総合リスク対策会議等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うえ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。2016年度は15件の相談・通報があり、解決にあたりました。

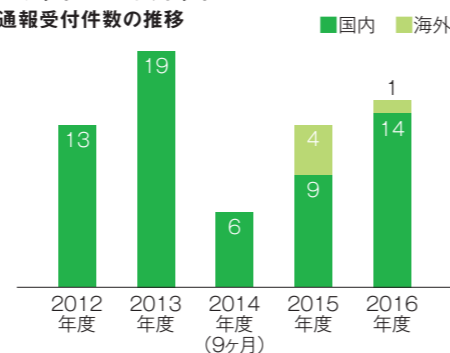
また、コンプライアンスホットラインの連絡先は従業員がダウンロードできるスマートフォンアプリ、カゴメセーフティネットに登録し、従業員がいつでもアクセスできるように努めています。



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。

カゴメコンプライアンスホットライン  
相談・通報受付件数の推移



### コンプライアンス徹底のための取り組み

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。

研修においては、社会動向や社内での事例を踏まえ、内容の更新を図るよう努めており、2016年度は税務コンプライアンスに関するEラーニングを実施しました。また、集合研修においては、下請法、ソーシャルメディア利用に関する注意点、景品表示、マタニティハラスメント、LGBT等について取り上げ、従業員の意識向上を図っています。

## さまざまなリスクへの対応

### 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、お客さま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さまざまなリスクに対する低減活動の取り組みを進めています。ここでは、ESGを念頭に経営の

意思決定効率を高めるための統合的リスク管理手法である「Governance・Risk・Compliance」(以下GRC)視点に沿って、当社のリスクマネジメントについてお伝えします。

### 全社的なリスクマネジメント体制

当社では、各部門において各々の業務上のリスクと有価証券報告書に記載の「事業等のリスク」への対応に努めています。これに加え、リスク管理体制の充実を図るため、特に第三者評価の重要性を考慮し、5つの専門の委員会を設置し、更に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。会議は原則月1回、オペレーシ

ョナルリスクを対象に、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、各委員会活動内容報告に加え事務局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、リスク低減活動である内部統制の強化を図っています。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、監査等委員会にも毎月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当社及び当社の従業員の行為の未然防止、早期発見に努めています。また、新たな公的規制等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漏洩等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、皆さま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。お客さまの声への対応、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。

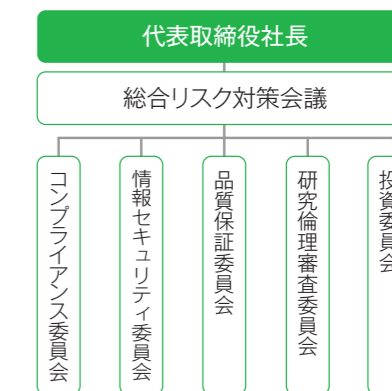
#### ● 研究倫理審査委員会

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

等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、さまざま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、リスクの測定・評価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。





## GRCに基づく考え方

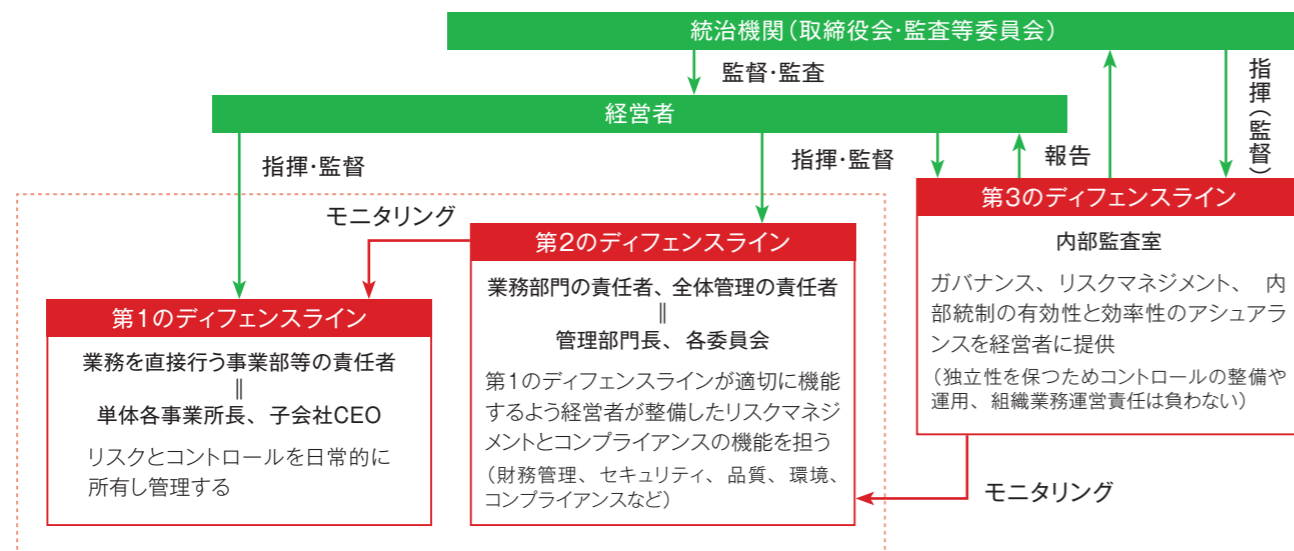
当社は中期経営計画の達成に向け、グループの事業領域や展開エリアを拡大しています。グループの健全な組織運営が果たされるよう、グループ全体のガバナンス強化を喫緊の課題としています。

健全なグループガバナンスを進めるために、カゴメでは「トレッドウェイ委員会支援組織委員会（COSO）」と内部監査人協会（IIA）が共同で作成した「3つのディフェンスライン全体でのCOSOの活用」を意識した、内部監査の取り組みに着手しました。この取り組みでは、日々の業務活動を行う事業部やグループ各社での統制活動（第1のディフェンスライン）が適正になされることを基盤としています。それらを主管したり全体を管理する本社部門（第2のディフェンスライン）においては、リスクとコントロールを有効に管理するための確度を上げ、両ディフェンスラインの状

況をモニタリングし、経営者や取締役会に対してのアシュアランスを提供する内部監査（第3のディフェンスライン）体制の構築を目指しています。

内部監査では、単にチェックリストに基づく善し悪し評価の検査ではなく、組織運営関係者へのインタビューや実際の雰囲気や運営状況の背景も含めて確認するように試行を重ねています。なお、この取り組みは内部監査室による業務監査に限らず、品質や環境、労務面など各分野の主管部門におけるモニタリングでも行われています。各種の監査活動を通し、内部統制の4つの目的である、リスクを踏まえつつ事業目的達成に向けた「業務の有効性及び効率性」を高め、「財務報告の信頼性」を確保し、「事業活動に関わる法令等の遵守」、正当な手続きによる「資産の保全」に努めています。

### 内部統制の考え方（3つのディフェンスラインと内部監査のイメージ）



## 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<sup>※</sup>の初動について、経営主導で関連部門が

遅滞なく動けるよう意思統一を行い、経営資源（人、商品、設備、情報）別に役割と初動を明記した「重大災害発生時のBCP初動基準」を定めています。本基準に沿って、災害発生時には、SCM本部が中心となり早期の商品供給再開に向けた物流ネットワークを構築します。なお、法令の違いなどの難しさもありますが、海外拠点と連携したグローバルスケールでのBCMの構築も今後の課題として捉えています。

※BCP：Business Contingency Plan（事業継続計画）

## 株主・投資家への責任

### 情報開示

当社は、株主や投資家の皆さまにフェア（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・投資家の皆さまとの、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さまに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。2017年は取締役の座談会を特集し、社外取締役からの提言も掲載しました。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ました。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さまにお伝えし、直接株主さまのご意見を頂くことを心掛けています。



総会開催後は、質疑応答の内容、当日来場された株主さま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、株主総会にご参加頂けなかった株主の皆さまにも、ご理解頂けるよう努めています。

### 経営監視

当社は、多くの株主さま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年度から「ファン株主10万人づくり」に取り組んできました。その結果、2005年9月末に総株主数が10万人を超え、現在は約20万人になっています。今後も、株主の皆さま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。

### 配当方針

株主の皆さまへの利益還元は経営上の重要課題と認識し、配当性向40%を目安として安定した配当の実施を基本方針としています。また、内部留保については、財務体質の強化と将来的な戦略的投資等に充当し、事業発展を通じて株主の皆さまに還元していくことを目指しています。

### 株主優待

株主優待制度として年2回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さまに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、株主さまのご意見・ご要望を伺い、企業活動に活かしています。

### 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、右記の信用格付を取得しています。

R&I（格付投資情報センター）

長期格付け

**A**

JCR（日本格付研究所）

長期格付け

**A**

短期格付け

**J-1**



## Topic 01 世界のどこにいても、あらゆる仕事内容を公平に評価するグローバル人事制度を導入



グローバル展開とともに、国を越えて開発や研究などを共同で行う機会も増加

### 人ではなく、職務と成果を基準に

グローバル人事制度導入の目的

「がんばれば報われる」人事制度が正しく機能

Pay for Job      Pay for Performance      Pay for Differentiation

評価の納得性が高まる → モチベーションが上がる  
健全な競争意識が生まれる → 女性/若手の登用が進む  
仕事の成果・価値が明確になる → 働き方の改革が進む

持続的に成長できる「強い企業」へ

### 「グローバル・ジョブ・グレード」

世界共通の職務の大きさに応じたグレードを設定

グローバル・ジョブ・グレードのイメージ

グレード	日本	アメリカ	オーストラリア	ポルトガル
V	○			
IV		○		
III	○		○	○
II	○		○	○
I				

### グローバル展開を加速させるため多様化する働き方に対応する仕組みを整備

カゴメグループの拠点は世界35カ国に点在し、全従業員のおよそ20%は海外で採用されていますが、これまでグループ全体で統一した人事制度は整備されていませんでした。これらに対応し「世界のどこにいても公平な基準で評価され、公平な処遇を受けることができること」を目指し、2013年からグローバル人事制度を段階的に導入しました。具体的にはグローバル化のためのインフラ整備、職務（仕事）を評価基準とした年功序列の是正、メリハリの効いた評価で人件費を適正配分することを目的としています。

グループで共通のHRポリシーや仕組みを持つことが企業成長を加速させるとし、従業員に対し導入の理由を以下の3

つであると説明しています。1つ目に創業から受け継がれてきた「人を中心に考える」という基本原則があること。2つ目に従業員を重要なステークホルダーであると位置づけていること、3つ目にマネジメントポリシーや仕組みを作るためには共通のものさしとなる基準が必要であること。このうち3つ目のものさしとなるのが「グローバル・ジョブ・グレード」です。これにより職務の大きさを考慮し、評価結果を明確に反映する処遇の枠組みを決めることで、日本特有の年功的要素を無くすとともに、グループ共通の人材育成・登用なども可能になりました。今後は海外と国内事業所のさまざまな階層での配置転換なども視野に入れ、人事交流を活発化させていきます。

## Topic 02 役員から社員まで、各職位の「女性比率を50%に」ダイバーシティの推進で強い企業に

### 女性に支持されている会社だからこそ、女性の視点を大切にしたい

カゴメ商品を購入してくださるお客さまは女性が圧倒的に多く、当社のファン株主の皆さまの過半数も女性です。理系女子大学生の就職人気ランキングでは、当社は常に上位にランクされ、従業員の4人に1人が女性であり、さまざまな部署で活躍しています。産育休を経て復帰したワーキングマザーも増えてきています。このように、当社は女性に支持されている会社であり、女性比率を半数にすることは、必然であると考えています。



2016年1月「ダイバーシティ委員会」を発足し継続的に職場活性化に向けた活動を推進



(上) 2016年度は全国4会場（東京・大阪・那須・名古屋）で開催した「ワークライフセミナー」

(下) 社外有識者・専門家を招き年1回開催する社内公開フォーラム「ダイバーシティDAY」

### 〈女性活躍推進法〉カゴメ行動計画

\*計画期間:2016年4月1日~2019年3月31日

- ▶ 目標1 …… 新規採用における女性割合を **50%** 以上にする。
- ▶ 目標2 …… 9~11年度前採用女性の継続雇用割合を **男性比0.8** 以上にする。
- ▶ 目標3 …… 管理職（課長級以上）に占める女性割合を **8%** 以上にする。

### 女性はもちろん、多様な「人財」を活かすことが、経営革新を後押し

ダイバーシティ推進にあたっては、①企業の社会的責任 ②従業員の豊かな生活の実現 ③強いカゴメの実現という3つの視点を大切にしていますが、土台となるのが「コミュニケーション」です。お互いの違いを認め合い、意見を交換し、それぞれの視点や能力・経験を活かし合うことが「強いカゴメ」を実現させていく推進力になると考えています。2016年1月に全事業所の代表メンバー117名による「ダイバーシティ委員会」（委員長は寺田社長）を立ち上げ、お互いの違いを知るためのワークショップなど、職場コミュニケーションの活性化に向けた活動を各事業所で開始しました。またダイバーシティの理解を促進し、キャリアや働き方について従業員自らが考える機会として、外部識者を招いたセミナーや役員・管理職向けの勉強会などを開催しました。中期経営計画では、従業員それぞれの多様な視点や能力を活かし、意欲が高いにもかかわらず、働く上で時間や場所などの制約を伴うために力を発揮できない人たちにも、活躍し続けられる環境を整備していきます。



2016年4月「イクボス企業同盟」に加盟



## Topic 03 国内でも海外でも生産者・サプライヤーと対等な関係を築き、価値観を共有する中長期的なパートナーシップを重視

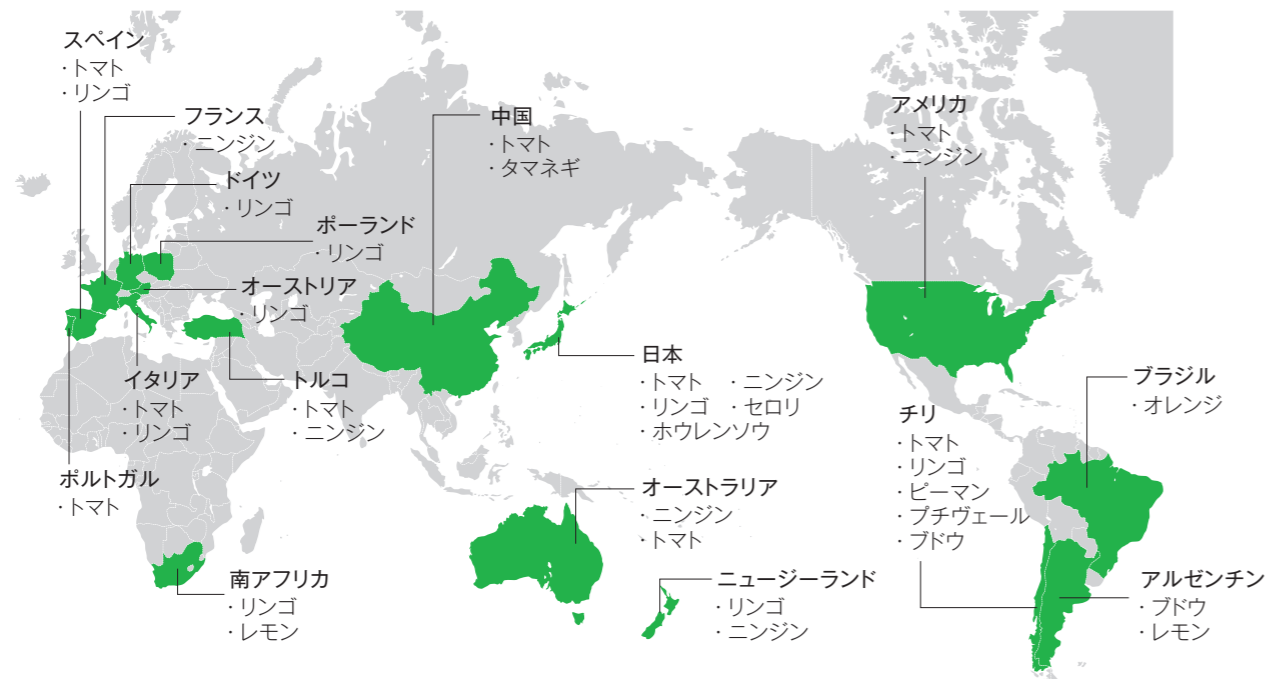


国内の生産者への品質指導

### 対等で適正・適切な関係の維持

カゴメグループは「開かれた企業」として、国内の調達先や現地製造メーカーとの対等で適正・適切な関係の維持に努めています。新規に取引を希望される企業からのご提案は、随時、公平に受け付けています。また、取引にあたっては独占禁止法を遵守するとともに、その精神を尊重して、調達先との不公正な取引は一切行いません。これを受け、電話対応窓口「カゴメ コンプライアンスホットライン」では、調達先からの申し出にも対応しています。

### カゴメグループの原料の主な調達先(2017年5月現在)



### 調達先と企業理念に基づく価値観を共有

カゴメグループは、当社の企業理念に基づく価値観に共感頂き、中長期的なパートナーシップを結んだ信頼できる調達先の協力を得て、お客さまへ価値ある商品をお届けしています。当社と調達先の相互の啓発と認識を深めるため、長期にお取引頂いている企業を中心に、年に1度の会合を設け対話と交流に努めています。

### 海外からの農産加工原料の調達について

海外の農産加工メーカー（サプライヤー）から調達する農産加工原料については、基本的に調達先現地を訪問し、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。とりわけトマトについては、毎年の製造シーズン前にサプライヤーとのミーティングを行っています。収穫した農作物を加工する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、原料の品質の向上を図るため、畑から工場までの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ます。また、シーズン終了後には今季のレビューから来年度への課題を抽出し、お互いに継続して成長できるような目標の設定を行います。

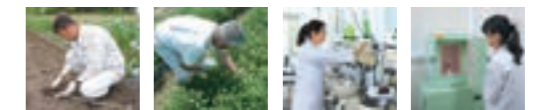
## Topic 04 安心・安全に向けた、畑から商品までを網羅する品質管理の実践

カゴメグループは創業以来、自然の恵みを活かし、お客さまの健康に役立つ商品を提供することに全社を挙げて取り組んでいます。安心・安全の確保は食品を取り扱う上での大前提です。当社では、畑から商品提供までのプロセスにおいて、さまざまな分析や検査を行っています。

### 放射性物質に対する取り組み

2011年の福島第一原子力発電所事故の発生直後から、工場使用水は公的分析機関で、また国内で調達・製造する原料・製品はカゴメで、それぞれ放射性物質の検査を行い定期的にこれらの安全性を確認しています。特にトマトについては、産地や収穫時期の情報、行政モニタリング情報などを確認しながら、苗を定植する畑の土壌、栽培途中の未熟果、収穫直前の完熟果、容器充填前の原料ジュースなどの複数の段階で、検査を行っています。

### プロセス管理による安全性の確認(国内トマト契約栽培の例)



### 残留農薬に対する取り組み

毎年、使用する原料を対象に残留農薬を分析し、安全性を確認しています。2006年5月に施行された「残留農薬などのポジティブリスト制度<sup>\*</sup>」では対象農薬が大幅に増え、残留基準の値も一層厳しくなりました。分析部門では、多成分を一斉に効率よく分析できる技術の開発を進めるとともに、試験・分析機関としての実力を判定する国際規格ISO17025の認定を取得し、分析精度の更なる向上に取り組んでいます。また、同部門では、残留農薬以外にもカビ毒や食中毒菌などの分析・検査を行える体制を備えており、国内外から購入した原料の安全性の保証に活用しています。

<sup>\*</sup>残留農薬などのポジティブリスト制度：基準が設定されていない農薬などが一定量以上含まれる食品の流通を原則禁止する制度



残留農薬の分析

### フードディフェンスへの取り組み

国内での「意図的な異物混入」に対する備えとして、フードディフェンスに関する独自の管理ガイドを定め、その運用を徹底しています。具体的には、自社工場における安心安全カメラの設置や施肥システムの刷新、工場従業員同士のコミュニケーションの活性化のほか、協力工場に対しても当社の管理ガイドに準じた体制づくりへの協力を求め、一丸となって取り組んでいます。

### 海外のグループ会社の品質管理

カゴメの海外グループ会社では、食品安全の国際認証<sup>\*</sup>の取得に加え、世界でも「品質のカゴメ」を認知して頂けるよう、共通のグループ基準を適用し、品質向上に努めています。2016年より海外グループ会社の品質保証レベルの向上を目的とした「グローバル品質保証部」を組織化して、共通基準の設定、グループ間の連携、定期的な監査・指導を実施しています。

<sup>\*</sup>国際的な食品安全の認証：GFSI承認の食品安全保証スキーム BRC、FSSC22000、SQFなど GFSI (Global Food Safety Initiative)



H.I.T.(ポルトガル)工場での品質監査



## Topic 05 食による健康寿命の延伸 「日本人の野菜不足を0にする」取り組み

### 超高齢社会の健康問題を野菜で解決するために

カゴメグループは、自然の恵みを活かした商品を通じて、人々の健康長寿に貢献することをテーマに事業活動を行っています。当社の商品は約1,000種類に上り、日本国内における緑黄色野菜の供給量は11.9%（49.4万トン）に及びます。その一方で、日本人の野菜摂取量は、厚生労働省が推奨する目標値である350g以上に、57gほど足りていません。カゴメは、世界でも類を見ない超高齢社会に突入した日本において、健康長寿は官民を挙げた喫緊の課題であると考え、食を通じたこの状況の改善に向け取り組みを加速しています。

### ニーズに合わせた豊富な野菜の摂り方を提案

当社は、野菜が苦手な方や調理をする時間がない方でも、いつでもどこでも手軽に野菜を摂ることができるように、豊富なバリエーションの野菜飲料を提供しています。2015年に発売した「GREENS」は従来の野菜飲料よりも、加工程度における加熱を抑え、より生の野菜や果実を味わっているかのような食感や香りが楽しめる飲料です。20-40代の働く女性を中心に、食事におけるサラダ替わりなどの飲用で人気を集めています。また、通販ブランドの「健康直送便」は、60代以上のお客さまを中心に支持されています。ジュースなどの重たい商品は買い物に行く際に負担となりがちで、直接ご自宅へお届けするシステムが評価され販売が伸びています。



### トマトジュースを機能性表示食品に

当社はトマトを中心に野菜の栄養成分の研究を続け、さまざまな効果効能を検証しています。リコピンに善玉（HDL）コレステロールを増やす働きが報告されており、これによりリコピンを含む「カゴメトマトジュース」（265g、720ml、200ml）と「リコピン コレステファイン」を2016年に機能性表示食品として発売。これにより、健康を気づかう方がより買いやすい商品へと進化しました。さらに野菜由来のGABAに高めの血圧を下げる働きが報告され、2017年秋には「カゴメ野菜ジュース」が機能性表示食品として発売予定です。



（左から）カゴメトマトジュース食塩入り、カゴメトマトジュース食塩無添加720ml/200ml、カゴメ リコピン コレステファイン

### 日本人の健康を支える減塩の取り組みを強化

厚生労働省「日本人の食事摂取基準（2015年版）」によると、1日の食塩摂取の目標量は、男性8.0g未満、女性7.0g未満とされ、成人男女の1日の食塩摂取量に対して、30%の減塩が必要だと言われています。そこで当社は、トマトのうまみ成分であるグルタミン酸に着目し、しょうゆやみその半量をトマトケチャップに置き換えてもおいしい「30%以上減塩メニュー」を全国で提案しています。



量販店店頭などに掲示する販促用ツール

### 店頭やホームページ、イベントを通じての情報提供

当社は野菜摂取量の向上のため、食育支援活動や店頭での独自のPR活動を通じて、野菜を摂ることの重要性を発信し続けています。



ジュース用トマト「凛々子」の配布  
毎年、量販店店頭で野菜飲料を購入してくださったお客さまに無料でトマトを配布



「野菜の日」のホームページ  
夏に不足しがちな野菜の手軽でおいしい摂り方を紹介するホームページ

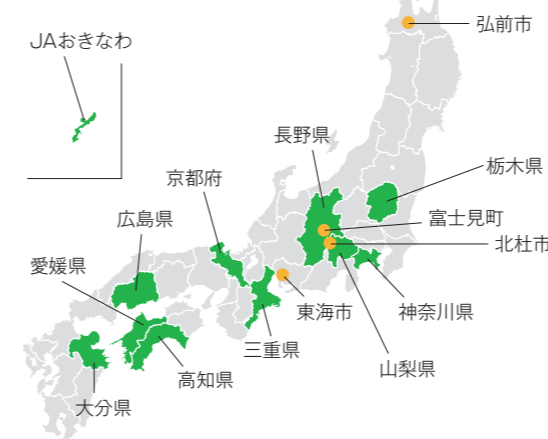
## Topic 06 企業の成長は社会の成長とともに 地方創生と食育支援活動の取り組み

### 農業振興と地域創生の取り組み

#### 自治体との協定締結により農業振興を推進

当社は、全国の自治体などと協定を結び、日本各地の特産品や旬の味覚の魅力のカゴメブランドの商品として全国にお届けする「地産全消」運動を2010年にスタートさせました。協定は15の県と地域に上り、農産物の原料としての採用だけでなく、災害時の救援物資の提供、農業と経済の発展を目的としたものなど、幅広い連携が各地で進展しています。

#### 協定を締結した府・県・団体（2017年3月現在）



#### 日本各地の野菜や果実を野菜飲料の原料に使用

「地産全消」活動の核となる「野菜生活100 季節限定シリーズ」は、使用した果実の旬の時期に期間限定で発売。数量限定とすることにより、商品のコモディティー化を防止し、貴重な原料の価値を高めたまま販売できます。これにより原料の産地に適正な利潤をもたらす、継続的な農産物の栽培につなげていくことが可能となります。



日本各地の野菜や果実を原料に使用した「野菜生活100 季節限定シリーズ」

### 子どもの健やかな成長を食で支える食育支援活動

当社は食に携わる企業として、企業活動を通じた皆さまの健康長寿への貢献を目指し、さまざまな食育支援活動に積極的に取り組んでいます。

#### カゴメ劇場

1972年以来開催している、オリジナルの子ども向けミュージカル。これまで延べ約346万人が観覧し、2012年からは、東日本大震災遺児の進学支援のための奨学基金「公益財団法人みちのく未来基金」のチャリティとして開催中。



#### りりこわくわくプログラム

カゴメのジュース用原料トマト「凛々子（りりこ）」の苗を毎年4～5月に全国の小学校、幼稚園、保育園に無償で提供し、食農体験学習に役立てて頂いています。2016年度は、全国約1,000校・園が参加。



### 東日本大震災への対応

当社は、東日本大震災の被災者の方々や復興に携わる方々との「共助の絆」を結び、さまざまな活動を続けています。

#### みちのく未来基金

2011年にカルビー、ロート製菓とともに、「公益財団法人みちのく未来基金」を設立し、震災遺児の進学の夢を支援する活動を開始。全国から寄附を募り、大学・専門学校などに進学する際の学費を全額返済不要で給付しています（年間上限300万円）。今後も震災当時お腹にいた子どもが卒業するまで、約20年間にわたって、延べ約1,300名への支援を行って参ります。





## Topic 07 トマト栽培で生物多様性の保全型農業を実践

### 生態系に配慮した農業を使用

当社はジュース用トマトなどの栽培において、過剰な農業や化学肥料を使用しない栽培に取り組んでいます。2003年には独自の「カゴメ使用農業基準」を制定。毒物指定や環境ホルモンの疑いがある農業はもちろんのこと、生態系にも悪影響があるとされる農業を排除しています。農業の使用に関しては、当社のフィールドマンが畑を巡回する際、病虫害の発生状況を確認して迅速に診断し、適切な農業の使用を農家の方々に指導することで、農業使用量を最小限に抑える取り組みも実施しています。



畑を巡回して適切な農業や肥料の使用を指導

### 受粉用のハチを外来種から在来種に切り替え

生鮮トマトの受粉にはハチを使用します。外来種のセイヨウオオマルハナバチが、問題を引き起こす可能性のある特定外来生物の候補に挙がっていることから、2004年5月から、直接管理する全国3カ所の大型温室を在来種のクロマルハナバチに切り替え、以降新設の5つの大型温室は開設当初からクロマルハナバチを使用しています。当初このハチの繁殖技術はまだ確立しておらず、トマトの品質や経済性への影響も不透明でしたが、当社が技術開発を後押しし実現しました。今では日本の生鮮トマト栽培の全量をクロマルハナバチで賄えるまでに技術確立されています。



写真提供: Masahiro Mitsuhashi

生鮮トマトの受粉には在来種のクロマルハナバチを活用

## Topic 08 飲料商品を環境配慮型パッケージへ

### 環境負荷の低い商品容器への切り替え

カゴメグループでは、環境に配慮した商品の研究や開発にも注力し、環境負荷の低い商品容器への切り替えに取り組んでいます。



FSC認証<sup>®</sup>の紙パック容器  
 ※FSC<sup>®</sup>(Forest Stewardship Council<sup>®</sup>: 森林管理協議会)は、木材を生産する森林と、その森林から切り出された木材の流通や加工の過程を認証する制度を管理する国際的な機関。(FSC<sup>®</sup>N002385)



グリーン電力使用容器<sup>\*</sup>  
 ※グリーン電力: 風力、太陽光、バイオマス(生物資源)などの自然エネルギーにより発電された電力のこと。自然エネルギーによる発電は発電する時にCO<sub>2</sub>を発生しないと考えられている。



国内の間伐材や端材などを30%以上使用している、環境配慮型紙製飲料容器の「カートカン」を積極的に採用。

### 飲用後の紙容器の分別と減容化の促進



飲用後の紙パックを分別し、更にたたんで減容化して頂いたお客さまに対し、感謝を表したメッセージ「たたんでくれてありがとう」を容器に表示しています。

## Topic 09 世界各国の気候・土壌に適したトマトや野菜の栽培による農業の持続的な発展を推進



Kagome Australiaの広大なトマト畑では機械収穫が行われる



世界各地の畑のセンサーは人工衛星と結ばれ、温度、湿度、降雨などの情報を収集

### Kagome Australia(オーストラリア)のサステナブルファーマーミング

カゴメグループは国内外において、自然の摂理を守りながら持続可能性を高める農業技術開発、普及を推進してきました。Kagome Australia(オーストラリア)は先進的なユニリーバ社の持続可能な農業基準に100%対応しており、点滴灌漑の利用による水や肥料の管理と適切な輪作による土壌改善で、長期間にわたり栽培が可能な農業を進めています。H.I.T.(ポルトガル)もグローバルGAP(Good Agricultural Practice)に基づいた農業に取り組んでいます。また、種子会社United Genetics Holdings(アメリカ)では、栽培地域の気候や土壌に適したトマトと野菜の品種開発と、栽培技術の確立に努め、更なる環境負荷軽減と安定した原料の供給のための技術向上に向け、種子のレベルから取り組んでいます。



Kagome Australiaの点滴灌漑システム  
 加工用トマトの栽培に点滴灌漑を採用。地中に埋設したチューブから、土中の根に直接ゆっくり灌漑水を与えることにより、水や肥料の消費量を最小限に抑えている。写真は土中にパイプを敷設する様子

### 最先端の加工用トマト栽培技術を研究開発

2015年3月より、農業ICT<sup>\*</sup>を活用した海外における最先端の加工用トマト栽培技術の開発を進めています。具体的には、試験圃場に設置した気象・土壌などの各種センサーや人工衛星・ドローンなどから得られるデータを活用し、トマトの生育状況や気象条件に応じた水・肥料・農業などの使用量の最適化と収穫量の最大化を達成することで、農業の高付加価値化と環境にやさしい農業の実践を目指しています。

また、世界的なトマト消費の増加に対応した供給体制の確立に向け、2016年3月、ポルトガルに農業を中心とした研究開発センターを設立。新産地における原料トマトの安定生産に向けた活動と、当社独自のトマト品種と栽培技術の開発を目的に研究を進めています。これらの活動を通じ、需要を先取りする新しいトマト品種の開発や、最低限の資源投入(水、肥料など)で、最大限の収量と品質を達成する農業の高付加価値化を目指しています。また、環境にやさしい農業の実践につながる栽培技術の開発も手がけています。

※ICT: Information and Communication Technology(情報通信技術)



カゴメアグリビジネス研究開発センターでの活動風景