

KAGOME INTEGRATED REPORT

統合報告書 2018



KAGOME

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

- さまざまな素材・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 一社員から役員まで

- 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。

カゴメのありたい姿

「食を通じて社会問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」

当社が取り組んでいる社会問題

健康寿命の延伸

農業振興・地方創生

食糧問題

カゴメの取り組み

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。

国内農業では、契約菜園を増やし、新しい農業を広めることで農業振興・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めます。

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

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、お客さま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

社会やお客さまへの約束



自然を

自然の恵みがもつ抗酸化力や免疫力を活用して、食と健康を深く追求すること。

おいしく

自然に反する添加物や技術にたよらず、体にやさしいおいしさを実現すること。

楽しく

地球環境と体内環境に十分配慮して、食の楽しさの新しい需要を創造すること。

Contents

カゴメ株式会社
統合報告書2018

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さまにご報告して参りました。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さまに、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
<http://www.kagome.co.jp/company/>

報告対象範囲

報告対象期間は2017年1月1日~2017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以外の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、さまざま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。

02

カゴメとトマト

- 02 カゴメとトマトの出会い
- 04 カゴメが手掛ける加工用トマトの事業
- 08 世界のトマト生産・加工・販売の拠点
- 10 加工用トマトの可能性とカゴメの事業の展望

12

カゴメとは

- 12 カゴメの価値創造のあゆみ
- 14 価値創造プロセス
- 16 外部環境、リスクと機会の認識
- 18 カゴメの強み
- 19 カゴメの収益構造

20

カゴメが描く未来

- 20 代表取締役社長 寺田 直行
「持続的な成長」と「社会問題の解決」を循環させ、変化に強い社会的企業へ

26

持続的成長を実現するための戦略

- 26 社会問題への取り組みと新たな価値創造による需要の創造
- 28 国内加工食品事業
- 30 国内農業事業
- 32 国際事業
- 34 研究開発
- 36 価値創造基盤の強化
- 38 品質・環境
- 41 持続可能な調達
- 42 多様な人財
- 43 社会との絆

44

カゴメのマネジメント

- 44 役員一覧
- 46 社外取締役座談会
取締役会、この1年を振り返る
- 49 コーポレート・ガバナンス
- 53 コンプライアンス
- 55 さまざまなリスクへの対応
- 57 株主・投資家への責任

58

財務パフォーマンス／企業情報

- 58 主要財務・非財務データ
- 60 取締役専務執行役員 渡辺 美衛
2019年以降の持続的成長に向けた基盤づくりに積極投資
- 63 経営成績および財務分析(2017年度)
- 65 連結財務諸表
- 68 企業情報



カゴメとトマトとの出会い

トマトの可能性に懸けた 創業者・蟹江一太郎

1899年
トマトの発芽を見る

日本にトマトが伝わったのは17世紀なかば。当時の日本ではトマトは食用ではなく珍しい観賞用の植物でした。食用になったのは明治以降。キャベツや玉ねぎ、アスパラガス、にんじんなどの西洋野菜とともにあらためてヨーロッパやアメリカから導入されてからです。カゴメの創業者の蟹江一太郎は日清戦争の兵役から帰還し、陸軍の上官の言葉をヒントに西洋野菜の栽培を始めます。その中にトマトも含まれていましたが、青臭いにおいと見慣れない真っ赤な色が敬遠されて、4年間はトマトだけが全く売れずに畑で腐らせてしまう始末で悩みの種となっていました。



狩野探幽『草花写生図巻』（東京国立博物館）Image : TNM Image Archives



蟹江一太郎（1904年）

トマト加工業へ

それでも一太郎はあきらめませんでした。トマトの栽培技術を磨くために出向いた愛知県農業試験場で「アメリカではトマトは加工して使うようだ」という話を聞きます。さっそく西洋式のホテルから舶来品のトマトソースをひと瓶分けてもらい、家族とともに試行錯誤しながら試作品を作りました。皮をむいたトマトを鍋で煮て、裏ごしして、瓶に詰める…。こうして真っ赤なトマトソースができ上がりました。1903年7月、自宅の納屋で作ったトマトソースが初出荷となりました。舶来品よりも色が美しく、新鮮な風味が評価され、一太郎の事業は順調にスタートしました。



最初の工場とトマトの裏ごし作業（1910年頃）

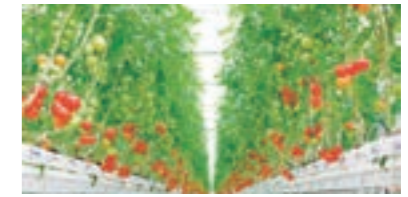
生鮮トマトと加工用トマトの違いとは

生鮮トマト

日本人はトマトを生で食べることを好みます。その理由は「桃太郎®」などの生食に向く果肉がピンク色のトマトが明治時代から栽培され、改良により多くの品種が生み出されてきたことにあります。現在では大きさ、味、リコピンやGABAなどの栄養成分を多く含むなど多様な特徴を持ったトマトが販売され、果肉が赤い品種も生鮮トマトとして販売されています。それらは路地や温室に支柱を立てて栽培（「有支柱栽培」）されます。



桃太郎® ミニトマト 生鮮トマトの断面



温室の中で栽培



生鮮トマトのメニュー



加工用トマト

日本における加工用トマト品種には農林水産省で定めた規格があり、「完熟したものであること。標準赤色板よりも赤いこと。リコピンの含有量が100gあたり7mg以上であること」などが規定されています。最大の特徴は、コンテナ詰めへの輸送に耐えられるように皮が固く、果肉は密度が高くつぶれにくいことです。加工用トマトは「無支柱栽培」で作られます。支柱を立てずに茎を畑に地這いさせて伸ばすので、生産者の手間が省け大規模な作付けが可能です。



カゴメ77 サンマルツァーノ 加工用トマトの断面



太陽の光をいっぱい浴びて栽培



加工用トマトはトマトジュース、ホールトマト、ピザソースなどに利用される

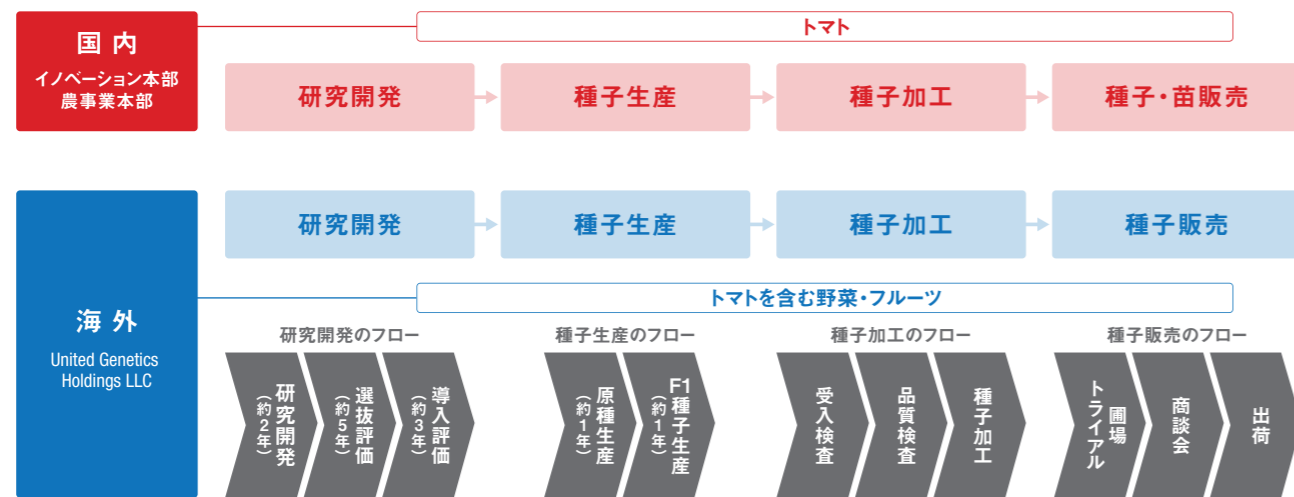
カゴメが手掛ける加工用トマトの事業

垂直統合型ビジネスモデルの最上流。
 トマトの品種開発を自社で行い、種子を世界85カ国に販売

品種開発／種子の販売



国内研究部門において7,500種ものトマト種子をはじめとする豊富な遺伝資源を保管し、データベース化。これらを活用し、遺伝子組み換え技術を用いずにトマトの品種開発をしています。子会社United Genetics Holdings LLC（アメリカ）では、トマトを含む野菜、フルーツの種子を開発・生産し、世界85カ国に販売しています。



品種開発は数年先の市場のニーズを予測し、交配により行う

品種開発には5年以上の年数がかかるため、カゴメでは数年先の市場のニーズを予測し、それに合致する加工用トマトの味や形質、病害虫などへの耐性を見極め、その品種を作り出すための親品種のスペックを定めます。それを満たす可能性のある遺伝資源を収集し、組み合わせることによって作り出された親品種同士を交配し、多数の新品種候補を生産します。新品種候補は数年間にわたり複数拠点で評価や改良を重ねて絞り込まれ、最終的に残った品種が商業化されます。こうして開発された種子(F1)は、入念な品質検査と必要な消毒・加工などを行ったうえで出荷されます。

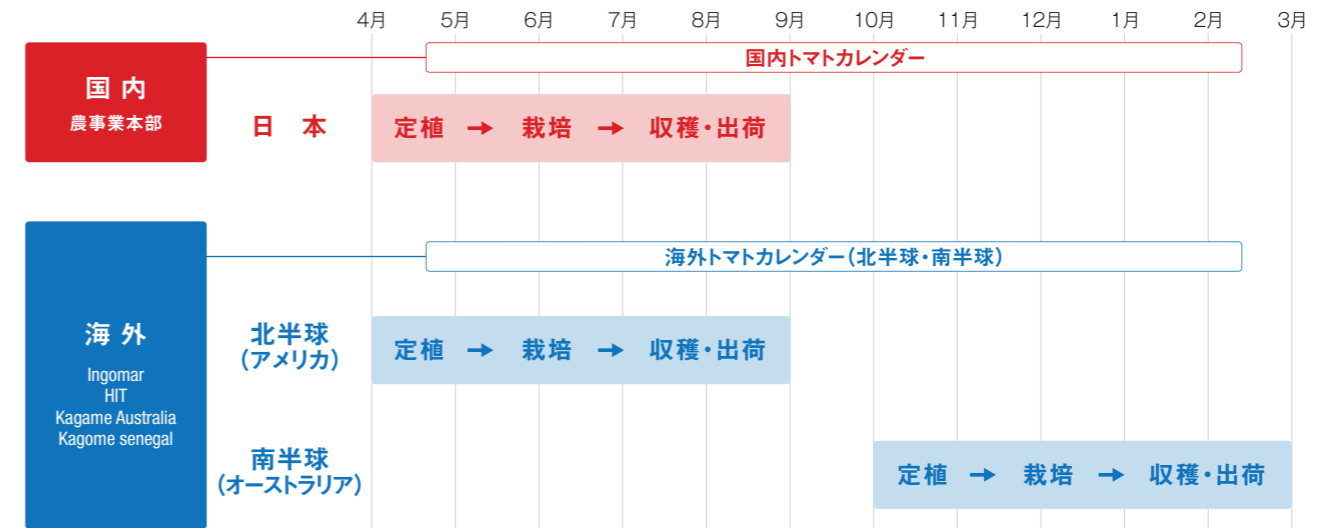


世界各地で加工用トマトを栽培。
 「畑は第一の工場」を品質マインドに安全性の高い農業を実践

農業



カゴメは世界各地からトマトペーストなどのトマト加工品を調達しています。その原料となる加工用トマトの生産者を支援するカゴメのフィールドマンは、トマトの生育状況や使用農薬を厳しくチェックし、安定的かつ安全性の高い栽培を実現しています。



北半球と南半球の産地を組み合わせた安定調達

年間を通じトマト加工品を販売するには、世界中から原料を安定的に調達する体制が必要です。優良なトマトの栽培に適した地域は、北緯35度、南緯40度に集中しており、これは「トマトベルト」と呼ばれています。カゴメのトマト生産の拠点は、このトマトベルトを中心に北半球と南半球に分散しています。北半球にあるスペイン、ポルトガル、イタリア、アメリカ(カリフォルニア)、日本では7月頃に収穫期を迎え、南半球のオーストラリア、チリなどでは1月頃に収穫期を迎えます。栽培時期が異なる産地の組み合わせにより、安定した調達ネットワークを確立しています。

■ 日本および海外子会社の加工用トマト収穫量
 単位：t

	16年	17年	18年
カゴメ	19,399	18,944	17,300*
HIT	395,583	430,538	380,000*
KAU	236,612	157,299	177,237
セネガル	—	—	1,586

*計画

カゴメが手掛ける加工用トマトの事業

あらゆるトマト加工品のベースとなる
ユーザーのニーズに合わせたトマトペーストを生産

1次加工

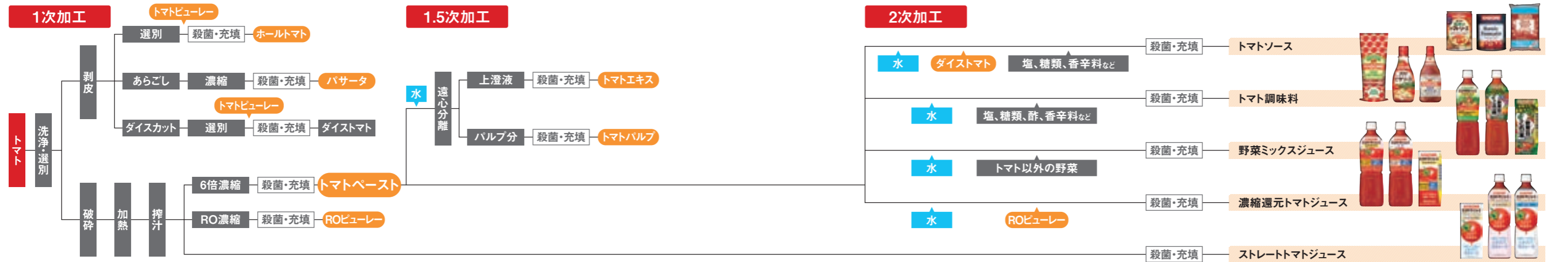


1次加工は、生のトマトを扱いやすい形に加工する工程であり、搾汁・濃縮してピューレーやペーストにするか、搾汁せずに形を残したまま加工するかの2つに大別されます。トマトペーストはさまざまなトマト加工品の原料となります。形を残したホールトマトやカットトマトは、料理の材料として幅広いメニューに使われています。カゴメは品種・産地など加工用トマトのバリエーションの豊かさや高い製造技術も、世界中のユーザーのニーズに対応しています。

2次加工



1次加工で生産されたトマトペーストから、さまざまなトマト加工品を作ることができます。2次加工ではトマトペーストに調味料やほかの素材を加えてトマトケチャップやトマトソースなどの調味料からトマトジュース、野菜ジュースなどの飲料まで、トマトの味わいを活かした幅広い商品を生産しています。



トマトの産地×加熱方法×容器の組み合わせが作る高い提供価値

トマトの味は各国の産地や品種によって甘味・酸味・旨みなどが異なります。多くのトマト加工品のベースとなるトマトペーストは産地それぞれの特徴を活かして、用途にふさわしい製法を選択し生産されます。高い粘度を必要とするピザソース、ミートソース向けにはホットブレイク製法※1、粘度を必要としない用途にはコールドブレイク製法※2が選択できます。また、家庭用から産業用まで対応した容量のバリエーションも豊富です。これらをユーザーのニーズに合わせて組み合わせられることがカゴメの1次加工の強みです。

※1 ホットブレイク製法: 破碎後に高温で加熱し、トマト内のペクチン分解酵素を失活させることでペクチン分解が抑制され、高粘度となります。
 ※2 コールドブレイク製法: 破碎後にペクチン分解酵素が失活しない温度で加熱することで、ペクチン分解が促進され、低粘度となります。

■ トマトのブレイク温度の違い

	ホットブレイク	コールドブレイク
加熱温度	85~95℃	60~70℃
粘度	高い	低い
性状	なめらか	粗い
明るさ	明るい	深い
香味	マイルドな煮込み感	シャープなみずみずしさ

トマト加工品のバリエーション例

1次加工

ROピューレー

2次加工

トマトジュース

搾汁したトマトを逆浸透圧膜のチューブに通し、水を透過させて濃縮したピューレーです。真空加熱濃縮した場合と比べて新鮮なフレーバーが保持でき、色調の劣化が生じないのが特徴です。このRO濃縮技術はカゴメの特許技術です。

搾汁したトマトをそのまま殺菌・パックしたストレートタイプや、トマトペーストを水で還元する濃縮還元タイプに大別されます。濃縮還元でもROピューレーを配合することで、フレッシュな味と香りのトマトジュースを製造しています。

1.5次加工

トマトハルブ トマトエキス

トマトエキスとトマトハルブは加水したトマトペーストを遠心分離して得られるトマト素材です。トマトエキスはトマトらしい香りの付与に、トマトハルブは野菜飲料などの繊維感の向上などに用いられています。

2次加工

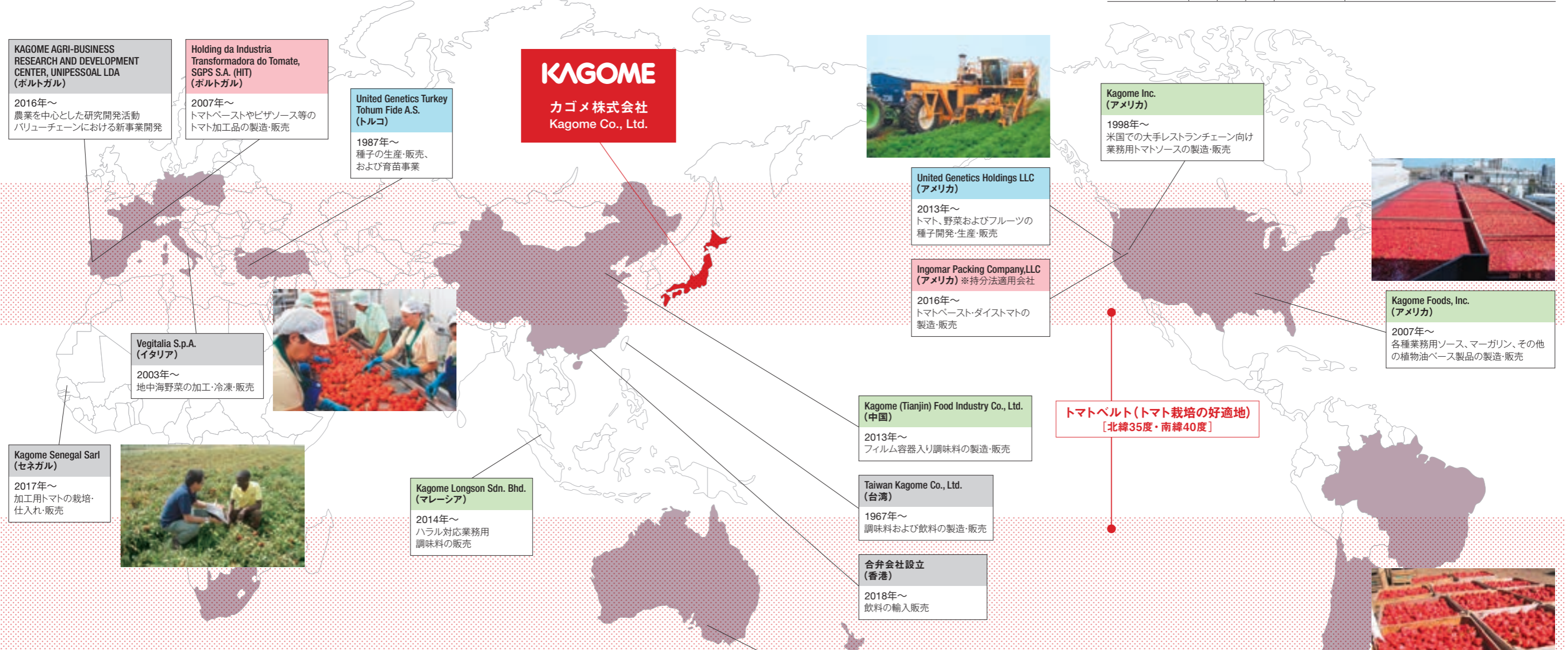
トマトケチャップ

トマトペーストに糖類、醸造酢、食塩、玉ねぎ、香辛料などを加えて調味した、おなじみの調味料です。有機トマトや高リコピントマトを使用したトマトケチャップもあります。

世界のトマト生産・加工・販売の拠点

世界中に商品を届けるために種子から食卓までをつなぐネットワーク

トマトの栽培好適地であるトマトベルト（北緯35度・南緯40度）を中心とした地域に拠点をもち、種子から栽培・1次加工・2次加工・販売にいたる垂直統合型ビジネスモデルを強みとしています。カゴメグループは子会社41社、関連会社4社で構成され、日本で培ってきたノウハウを活かして世界各地を調査し、最適な栽培地を吟味して世界の国々で事業を展開しています。これを通じて各国でのユーザーのニーズに対応しながら、生産者やその国の発展に寄与しています。



日本における主な生鮮トマトの大規模栽培拠点(国内子会社)



加太菜園株式会社 (和歌山県)
2004年～
主に中部、関西向けのカゴメブランドの生鮮トマトを栽培



響灘菜園株式会社 (福岡県)
2005年～
主に西日本向けのカゴメブランドの生鮮トマトを栽培



いわき小名浜菜園 (福島県)
2005年～
当社最大の大規模菜園。主に東日本向けのカゴメブランドの生鮮トマトを栽培

世界中のトマトを知っているから可能な商品開発

トマトの品質特性は産地によって大きく異なります。右に示すように日本や中国のトマトは酸味が強く、チリやポルトガルでは甘味が強い。こうした産地別の特徴を商品開発に活用できるのも世界中にネットワークをもつカゴメならではの強みです。

加工用トマトの産地と特徴の一例					
産地	甘味	酸味	旨み	味のタイプ	主な加工品
日本	中	強	中	酸味型	ペースト、ピューレー、ジュース
中国	中	強	中	酸味型	ペースト、ケチャップ
チリ	強	中	弱	甘味型	ペースト、ケチャップ、ジュース
イタリア	中	中	強	旨み型	ホール、ダイス、パサータ、ペースト
トルコ	中	中	中	バランス型	ペースト、ダイス、ピューレー
アメリカ	中	中	中	バランス型	ペースト、ジュース、ダイス、ケチャップ
ポルトガル	強	中	中	甘味型	ペースト、ピューレー、パサータ、ジュース
オーストラリア	強	中	中	甘味型	ペースト

トマトベルト(トマト栽培の好適地)
[北緯35度・南緯40度]

■ 主な事業内容 ※2017年12月末現在
■ 調理ソース ■ トマトペースト ■ 種子 ■ その他

カゴメは
カゴメが描く未来
持続的成長を実現するための戦略
カゴメのマネジメント
財務パフォーマンス/企業情報

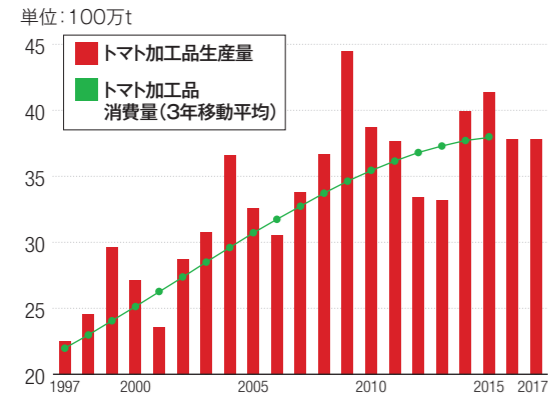
加工用トマトの可能性とカゴメの事業の展望

新興国の発展とともに、加工用トマトの需要が増加

トマト加工事業を通じて世界の人々に与えるインパクト

増加傾向にある加工用トマト消費

■ 世界のトマト1次加工品生産量と消費量



2017年のトマトペースト、ダイストマト、ホールトマトなどの1次加工品の生産量は、3,778万トンでした。トマト加工品の消費量は、アメリカなど先進国の市場の成熟化やロシア、アフリカ、南アメリカなどの新興国の経済成長の鈍化などが原因で一時的にゆるやかになっていますが、新興国の経済成長が進むにつれて生トマトからトマト加工品へのシフトが起こると予想され、今後も消費量の増加は継続するとみられています。カゴメはこの状況を確実に成長につなげるため、有望リージョンにおける新産地の形成などに積極的に打って出しています。

※2017年、WPTC調べ

加工用トマトを通じた世界の社会問題の解決に向けたアプローチ



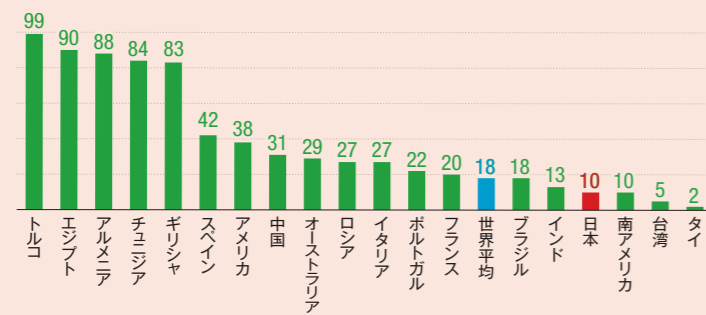
2030年に向けて世界が合意した「持続可能な開発目標」です

カゴメはSDGsを企業経営に反映することが重要であると認識しています。近年、アメリカやアジア諸国では糖尿病患者や肥満が急増している一方で、アフリカなどの新興国では依然として飢餓や栄養失調に苦しむ人々があります。そのような状況の改善に向け、カゴメは加工用トマトの種子から栽培、加工、商品の提供まで一貫した垂直統合型ビジネスモデルの推進により、社会問題の解決に取り組んでいます。



参考 世界の国別のトマト消費量ランキング

■ 1人あたり年間消費量 (単位: kg)



FAO Food Balance Sheets 2013 (2018.2.23時点)、上位5か国、BRICS、vista、カゴメ関連国

世界の国民1人あたりの年間トマト消費量は、平均約18キログラム。世界で一番トマトを食べている国はトルコで国民1人あたりの年間消費量は約99キログラムになります。2位はエジプトで約90キログラム、3位は東欧のアルメニアで約88キログラムです。日本は16位で約10キログラムです。

※参考：FAO（国際連合食糧農業機関）のデータより

成長が見込まれる地域でのトマト産業育成の取り組み

カゴメは国内外における農業への貢献を目指して活動しています。国内では、高齢の加工用トマト生産者にとって大きな負担である収穫時の労働負担を軽減するため、機械収穫の普及を推進して加工用トマトの栽培面積を拡大し、事業の成長を目指しています。海外においては、先進的なテクノロジーを活用した営農を推進し、経済成長が見込まれる新興地域でのトマト栽培の事業化に向け取り組んでいます。

市場の育成とトマト産業の発展を目指して

インド



現状

インドでは料理に大量のトマトを使用しますが、トマト加工品は高価なため、家庭や外食産業では生のトマトを手間をかけて調理に使っています。生トマトは作柄によって市場価格が安定せず、急激な高騰や豊作時の廃棄が常態化しています。

ありたい姿

インド国内における加工用トマトの栽培と加工品の製造・販売により、利便性の向上、価格の安定、現地での雇用創出を図り、インド経済の発展に寄与します。

環境

人口増加・経済発展が進む地域であり、市場の成長が見込めます。

アクション

2016年から事業化に向け、立地条件の調査と試験栽培を開始しました。その経過をもとに、18年は事業プランを策定していきます。

セネガル



現状

トマトペーストは基礎調味料として食文化に深く根づいていますが、加工用トマトの栽培技術が未熟なこと、病虫害ストレスが高いことにより品質・量が維持できず、トマト加工品の大半を輸入に頼っています。

ありたい姿

セネガル国内における加工用トマトの栽培と加工品の製造・販売により、利便性の向上、価格の安定、現地での雇用創出を図り、セネガル経済の発展に寄与します。

環境

トマト栽培の好適地であり、政情が安定し治安のリスクも低く、近隣のガーナやナイジェリアなどにも市場が見込めます。

アクション

2016年にボルトガルに「アグリビジネス研究開発センター」を設立し、17年末にはセネガルに営農会社を設立しました。

地域が抱える社会問題を加工用トマトの「垂直統合型バリューチェーン×マルチリージョン」のビジネスモデルの最適化により解決することで、持続的な成長を目指します。

カゴメの価値創造のあゆみ

1899年に創業したカゴメは、「自然の恵みである農産物の価値を活かして、人々の健康に貢献したい」という思いを商品に込め、生活者の皆さまにお届けしています。創業から120年におよぶその歴史は、時代のニーズに応えるためにこれまでになかった商品を開発し続ける「技術革新の歴史」でもあります。そのあゆみを通して、カゴメはトマト加工品の開発技術の発展に寄与してきました。のみならず、

「トマトケチャップ」や「ウスターソース」など、洋食の普及をけん引する商品をいち早く全国で発売し、野菜摂取の新しい方法として野菜ジュースを提案するなど、日本の食文化にもさまざまな影響を与えてきました。また、生鮮トマトの物流網を構築し、野菜の健康価値を伝える食育支援活動なども行ってきました。時代のニーズを先取りするカゴメの活動は、社会に広がっています。



カゴメの価値創造

未来を見据えた革新

新しい時代の農業を志し
当時まで一般的になじみがない
西洋野菜の栽培を始める

- 日本の農業は変わっていく
(先見の視点)
- トマトをムダにしたいくない
(農産物を大事にする)
- 創意工夫でトマトピューレーをつくる
(新たな価値創造)

持続性創出のための革新

「契約栽培」のしくみを生み出す

- 農家と協議のうえ、あらかじめ取引価格を決めて栽培したトマトは全量買い取る
- トマト原料の品質保持・向上のため栽培指導を行う

マーケット創出の革新①

洋食メニューの普及を推進し、日本人の食生活を変えることで
洋風調味料のマーケットを創出

- トマトケチャップ、ウスターソースの使い方の
情報発信による普及活動

マーケット創出の革新②

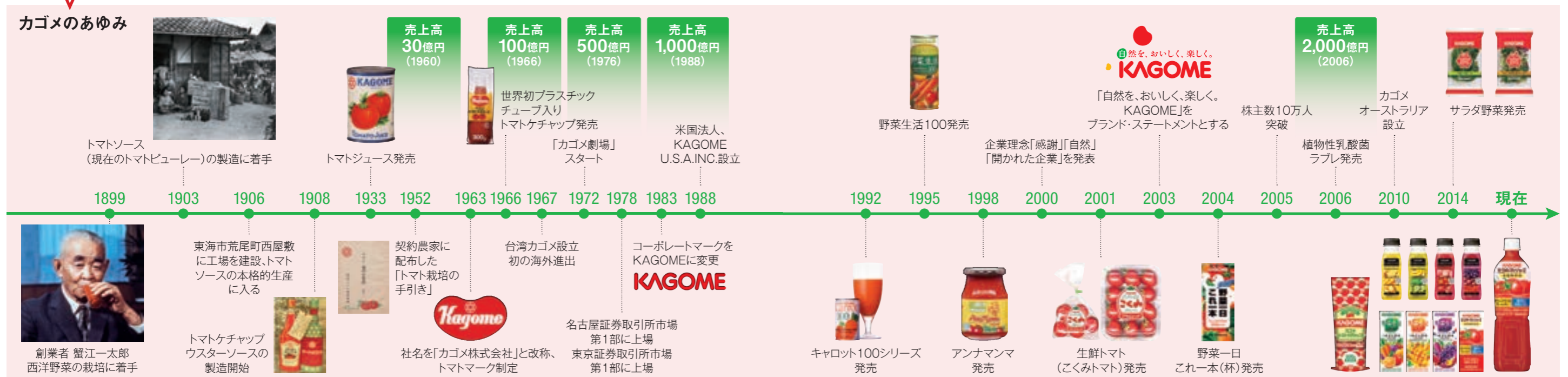
トマトジュース、野菜ジュースのマーケットを創出

- だれでも「野菜をおいしく摂れる」ジュースを発売
- 1933年発売のトマトジュースから今日にかけて
「野菜飲料」という大きなカテゴリーをつくる
- 容器・温度帯のバリエーションで市場を広げる

共生のための革新

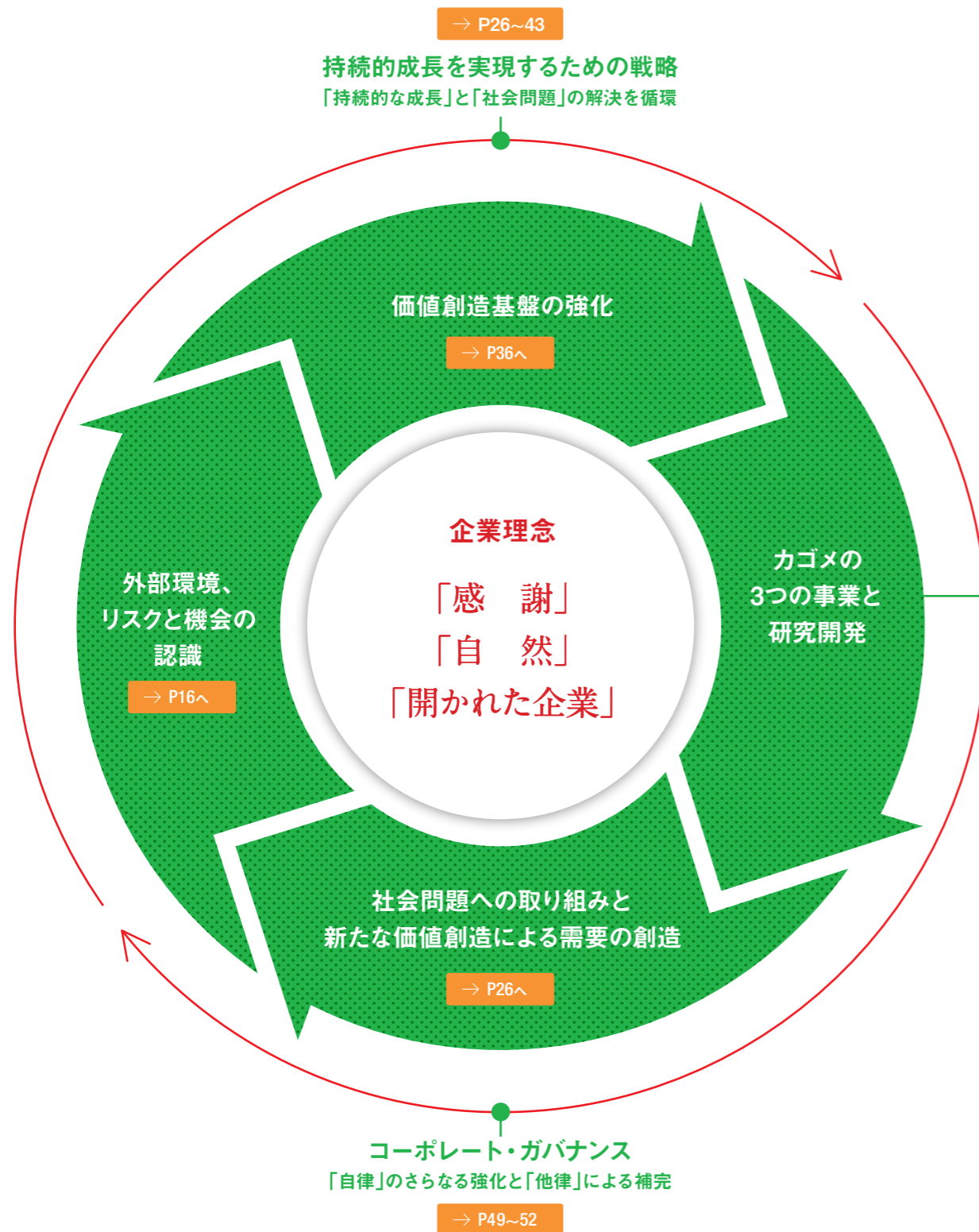
社会問題の解決による企業成長に取り組む

- 野菜の健康により効果を研究
- 国や地域との連携による健康増進活動
- 企業による農業経営(生鮮トマト・ベビーリーフ)
- 海外での食糧問題へのアプローチ



価値創造プロセス

私たちは、「食を通じて社会問題の解決に取り組み、持続的に成長できる強い企業になる」という「ありたい姿」を掲げています。実現するためには、事業環境の変化に柔軟に対応できる組織である必要があります。カゴメだからこそ創出できる価値を社会に提供し、社会問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と共存し続ける。それがカゴメの価値創造プロセスです。



国内加工食品事業



→ P28へ

国内農事業



→ P30へ

国際事業



→ P32へ

研究開発



→ P34へ

カゴメのありたい姿

食を通じて社会問題の解決に取り組み、持続的に成長できる強い企業になる



長期ビジョン

2025年までに

「トマトの会社」から「野菜の会社」に

2040年頃までに

女性比率を50%に一社員から役員まで

社会と価値を協創、サステナブルな社会へ



社会への提供価値

3つの社会問題の解決

「健康寿命の延伸」

野菜の供給を増やし、健康寿命の延伸を目指します。

「農業振興・地方創生」

契約菜園を増やし、新しい農業を広めることで農業振興・地方創生を支援します。

「世界の食糧問題」

トマトの垂直統合型ビジネスで世界の食糧問題に貢献します。

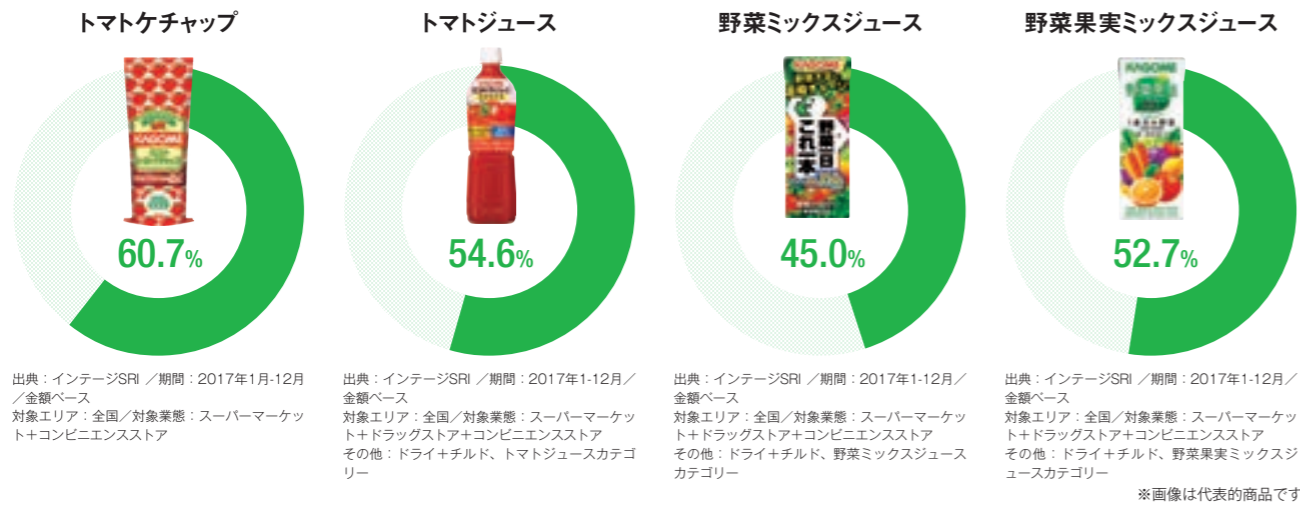
外部環境、リスクと機会の認識

カゴメ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、短・中・長期の視点で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。そして、事業と価値創造基盤の2つの側面に対する施策を両輪で実施することが、カゴメが社会に必要とされる企業であり続けるために重要だと考えています。



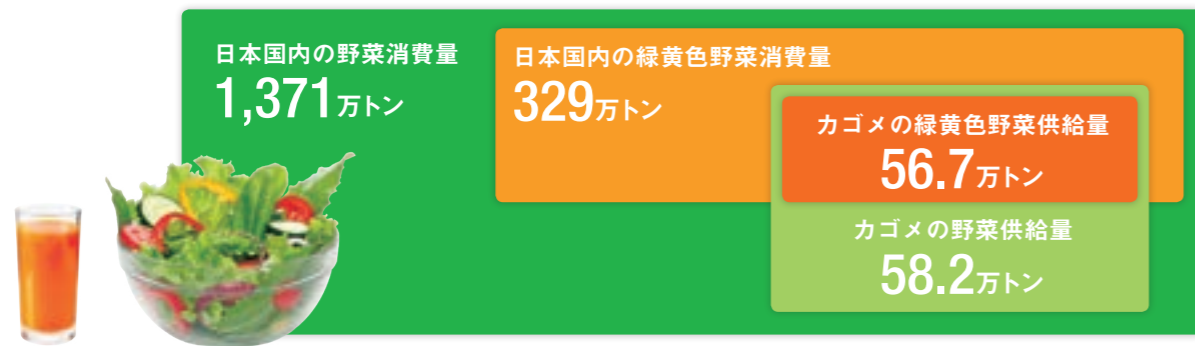
カゴメの強み

国内ナンバーワンのシェアを誇る商品群



日本の緑黄色野菜消費量の17.2%、野菜*消費量の4.2%をカゴメが供給

※淡色野菜+緑黄色野菜



(注) 従来は農林水産省「食料供給表」の「消費仕向け量」を分母とし、カゴメの「原料使用実績」を分子として供給量を算出していましたが、実際にお客さまにお届けする量を基準とした方が適切であると判断し、分母を「食料供給表」の「純食料」、分子をカゴメの「商品販売実績」に変更しました。

トマトケチャップ、加工品売上 世界第3位

トマトケチャップ売上 世界第3位

順位	社名	USD million
1	Kraft Heinz Co	1,639.8
2	Unilever Group	445.9
3	Kagome Co Ltd	232.0
4	Del Monte Pacific Ltd	182.9
5	Nestlé SA	125.2

Ketchup *Euromonitor 2016 WORLD Brand Ranking

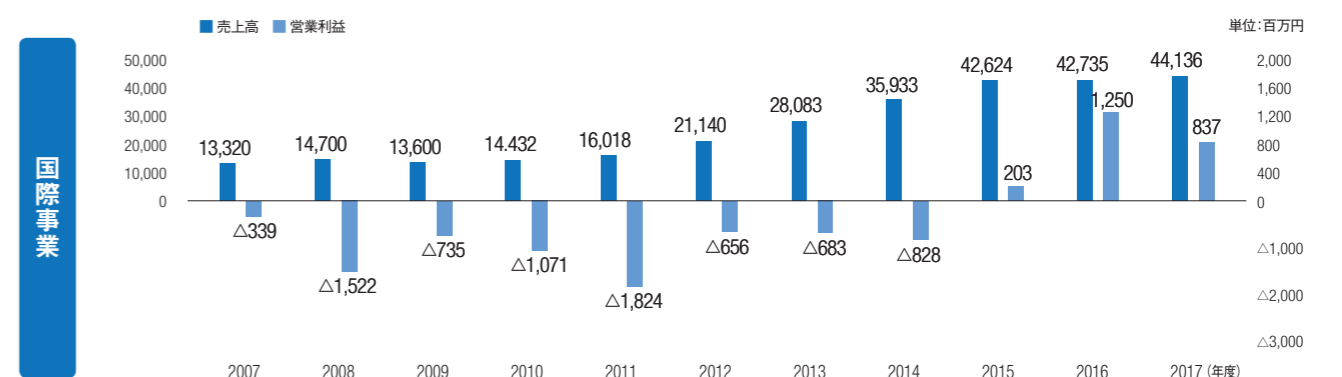
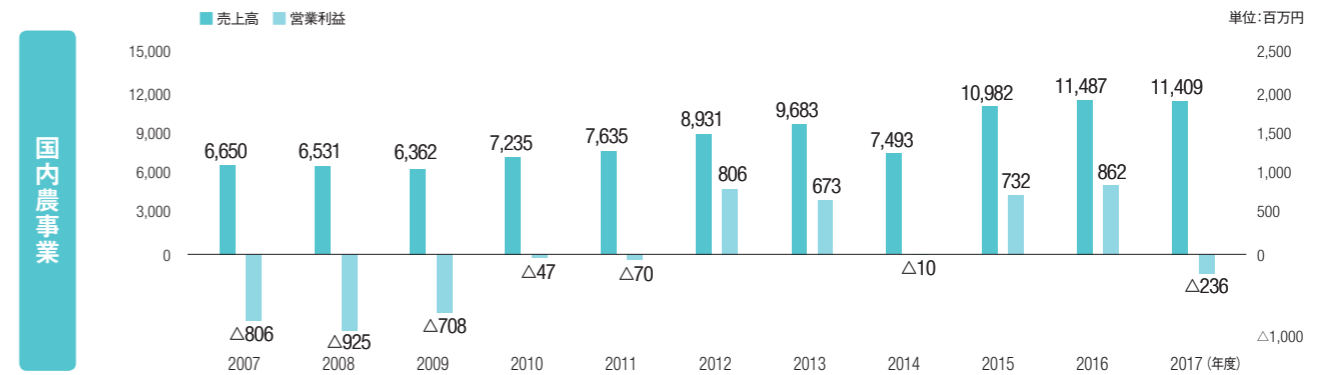
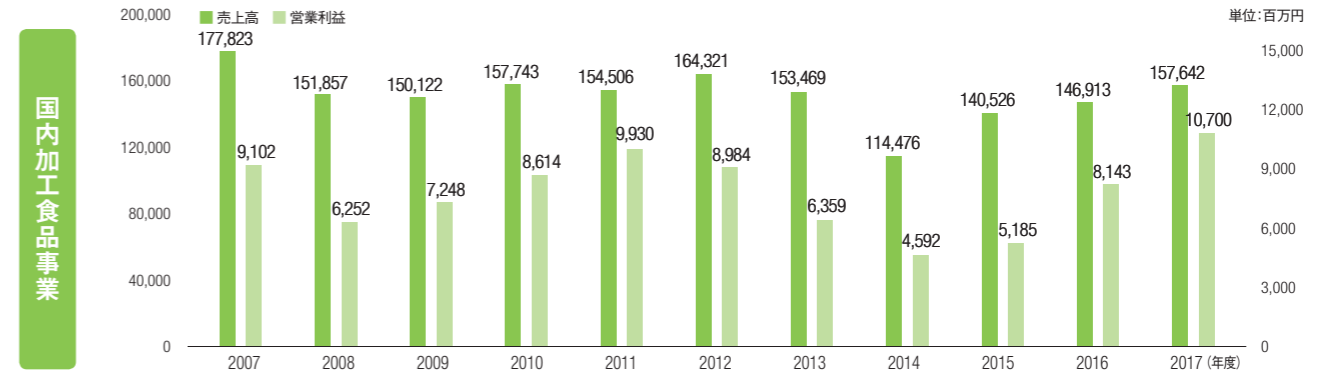
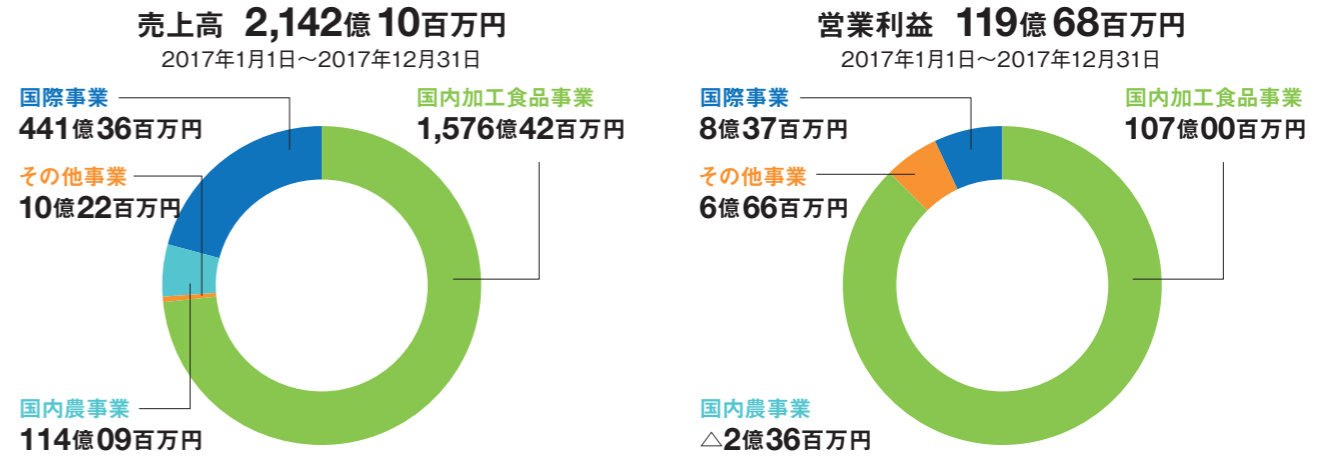
トマト加工品売上 世界第3位

順位	社名	USD million
1	ConAgra Foods Inc	315.2
2	Del Monte Pacific Ltd	186.8
3	Kagome Co Ltd	104.8
4	Conserve Italia - Consorzio Cooperative Conserve Italia scarl	89.0
5	Desan Trading	70.6

Shelf Stable Tomatoes *Euromonitor 2016 WORLD Brand Ranking

カゴメの収益構造

事業別構成比



※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日までの9ヵ月間となっております。

「持続的な成長」と「社会問題の解決」を 循環させ、変化に強い社会的企業へ

代表取締役社長

寿田 直行

120周年を前に、創業者と変革者に学ぶ

1899年の春、カゴメの創業者蟹江一太郎は初めてトマトの発芽を見ました。私たちはこれをカゴメの創業としています。それから一世紀を超えて、カゴメは2019年に120周年を迎えます。現在、トマトは生鮮食品として、あるいはケチャップ、ジュース、ペースト、缶詰などの加工品として世界中でもっとも食べられている野菜です。しかし、創業当時の日本では生のトマトは「青臭い」と嫌われていました。当時まだ珍しかった西洋野菜の栽培という新しい農業に着手した創業者は、キャベツ、玉ねぎなどとともにトマトも栽培しましたが、ほとんど売れ残ってしまったため、残ったトマトを煮て裏ごしし、トマトソース（現在のトマトピューレー）にして販売したことが農家から農産加工食品業者への転身のきっかけとなりました。トマトに可能性を感じ、何とかしてトマトの味を広めたいとトマトソースに加工した創業者のチャレンジ精神は、カゴメの成長力の原点となっています。

その後もさまざまな試練を乗り越え成功した創業者は、事業に力を貸してくれた人々、ふるさとや地域への感謝の気持ちをいつも持ち続けていました。この思いが、創業100周年を機に制定した企業理念「感謝」「自然」「開かれた企業」にも生きています。この時、第6代社長の伊藤正嗣氏は1996年に初のサラリーマン社長となり、経営と資本の分離を実践しました。企業理念の「開かれた企業」の具現化に力をいれ、時代に先駆けて株式の持ち合いを解消し「お客さまファン株主づくり」を推進しました。また、生鮮トマト事業、通販事業に進出するなど、創業100周年の節目に「新・創業」として21世紀を勝ち抜くための布石としたのです。

そして、カゴメのロングジャーニーの途上で経営のバトンを引き継いだ第9代社長の私の使命は、変革によって会社を「強い企業」に変えていくこと。それは社長にしか成し得ないことです。120周年を前に創業者と第6代社長の経営を振り返り、変化対応力を磨いてさらにカゴメを変えていく、という思いを新たにしています。



国内加工食品事業では主力の野菜飲料カテゴリーの売上高を1,000億円に成長させるため、機能性表示食品とスムージーで大きく拡大を狙います。「野菜生活100 Smoothie」は生産能力を増強して商品ラインナップの拡充による売上増を目指します。

食品カテゴリーでは「基本のトマトソース」をトマトケチャップ、ソースに次ぐ第三の柱に育成します。この実現に向け、調味料と業務用冷凍野菜を組み合わせた「野菜のおかず（惣菜）」の提案を強化し、家庭内食はもちろんのこと中食・外食にも積極的にメニュー提案を展開していきます。また、野菜の旨み＝野菜だしを活用したスープの開発に加えて、社内管理栄養士を活用した食改善提案メニューなど商品（モノ）だけでなくサービス（コト）の新規事業を提案し、野菜を摂る機会や方法の情報発信をすることで、事業領域を広げていきます。

コーポレート・ガバナンスの強化

ありたい姿である「強い企業」を実現するためには組織統治力も必要です。企業理念「感謝」「自然」「開かれた企業」のもと、持続的な成長を実現させるためコーポレート・ガバナンスを重要な課題と認識しています。『自律』のさらなる強化と『他律』による補完』を基本方針として、自らの意思でコーポレート・ガバナンス体制を構築しています。それを運用すると同時に、外部の多様な視点を取り入れることで経営の客観性や透明性も担保しています。

取締役会においては、5名の社外取締役が各々の専門的な知識や経験をもとに深く議論に加わり、多面的な考察や高度な経営判断につながっています。社内では、やるべきものとして付議された議案がその根本的な意義を問われ、時に差し戻されることもあります。カゴメの社外取締役には、

国内農事業では競合との差別化を図るために、より付加価値の高いトマトの開発と調理メニューの提案による需要喚起を行います。ベビーリーフの生産基盤を整え、洗浄済み商品を市場導入し、販売を強化します。機能性に注目した新しい野菜の栽培にも着手しました。さらに生鮮トマトビジネスで培ったノウハウを活かしたアグリサポート事業も本格化しています。

国際事業においては加工用トマトの需要の伸びが一時的に鈍化しているものの、当面はグローバルフードサービスを展開する企業との取り組みを強化し、ともに成長を目指します。コモディティ化の進む主力のトマト調味料は付加価値の高い商品にシフトし、機能やバリエーションにおいて優位性を強化します。すでにオーストラリアでは日本向けの野菜の栽培に取り組み、野菜の加工事業にも挑戦しています。

当社に対する深い理解と共感があります。国内外の工場や菜園に足を運び、事業の現場を目のあたりにしたり、従業員と交流したりすることを通じて、企業理念への理解を深め、ありたい姿、長期ビジョンの実現に向けて心から貢献したいと思うからこそ真剣な議論が深まるのだと感じています。このような社外取締役の経営の監視と助言の機能がすでに大きな力を発揮し、ガバナンス体制が変わってきていることを実感しています。また、報酬・指名諮問委員会においても役員の報酬を見直したケースがありました。開かれた取締役会や各委員会が、経営の判断に大きな影響を与え、意思決定をスピードアップさせています。現在は社外取締役とともに次期中期経営計画の立案に着手し、その意見を聞きながら10年後の環境予測のアップデートや次期役員候補の検討を行っています。



常々、コーポレート・ガバナンス活動においては社内の風通しをよくすることが重要であると考えています。「現場の課題は経営の課題である」との認識のもと、私も各事業所を訪問して10名程度の従業員とテーマに沿ったディスカッション

ステークホルダーの皆さまへ

2015年に「カゴメのありたい姿」を策定した当時、私は「社会問題の解決」が「持続的な成長」をもたらすという筋道で捉えていました。しかし、今は、それらは筋道であり、かつ循環すると考えています。つまり「持続的な成長」に向けた事業活動で利益を得ると、それを原資として「社会問題の解決」に取り組むことができ、さらなる「持続的な成長」を生み出すことにつながる——カゴメにとって「社会問題の解決」とはビジネス

をする場を設けています。従業員との対話によって、どうしても生じてしまいがちな経営と現場の距離を縮める努力を重ねることで基盤の強化も押し進めています。

チャンスに他なりません。それを活かすためには機関投資家に加えてお客さまファン株主とも定期的なスモールミーティングを開催し、社会の声に耳を傾け、企業価値の協創に努めていきます。

食を通じて社会問題の解決に取り組むカゴメにステークホルダーの皆さまのご理解とお力添えを頂き、ともに連携することで持続可能な社会を実現し、よりいっそう企業価値を高めていきたいと考えています。

社会問題解決への取り組みと新たな価値創造による需要の創造

—長期ビジョン達成に向けたカゴメの戦略—

カゴメは、ブランドステートメント「自然を、おいしく、楽しく。KAGOME」をお客さまとの約束とし、自然の恵みをもつ価値を活かした商品の開発と提供を通じて、人々の健康的な食生活の実現に貢献しています。2016年には2つの長期ビジョン「『トマトの会社』から『野菜の会社』に」と「女性比率を50%に一社員から役員まで」を掲げ、持続的成長と社会問題の解決を循環させながら企業価値向上に努めています。まずは2018年度の定量目標である売上高2,150億円、営業利益率6%を達成し、現在策定中の3カ年新中期経営計画で次の成長ステージにつなげて参ります。

カゴメの ありたい姿

「食を通じて
社会問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」

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS
世界を変えるための17の目標



2018年

中期経営計画 16-18年度

収益構造の改革

- 既存商品のバリューアップ
- 新商品のイノベーション
- 既存商品・新商品の絞り込み
- 滞留・廃棄・在庫の削減
- 固定費の削減

働き方の改革

- 午後8時以降の残業の禁止
- 在宅勤務制度の導入
- 選択制時差勤務の導入

売上高 2,150 億円	営業利益 130 億円	営業利益率 6%
ROE 8%		

国内加工食品事業
日本の野菜不足の解消を目指して

売上高	1,587億円	17年度 (実績)	→	1,623億円	18年度 (計画)
営業利益	114億円			114億円	

※「その他の事業」を含む

国内農事業
日本の農業を成長産業へ

売上高	114億円	17年度 (実績)	→	126億円	18年度 (計画)
営業利益	△2億円			3億円	

国際事業
世界ナンバーワンのグローバル・トマトサプライヤーを目指して

売上高	441億円	17年度 (実績)	→	401億円	18年度 (計画)
営業利益	8億円			13億円	

イノベーション
自然の恵みを余すことなく活用するための研究開発

2025年までに

2040年頃までに

長期ビジョン

「トマトの会社」から「野菜の会社」に

女性比率を50%に一社員から役員まで

野菜で健康寿命の延伸

さまざまな素材・カテゴリー・温度帯・容器・容量で、野菜を使用した商品を提供するユニークな存在になります。

トマトから野菜へと領域を広げ、モノだけでなく、コトも提供できる会社になります。

当社は野菜をジュース、調味料、スープ、サラダ、冷凍素材、サプリメントなどさまざまな形で提供しています。また、従来のカゴメのナショナルブランドとしての商品だけでなく、量販店やコンビニエンスストアのベンダーと連携してプライベートブランドや惣菜でも商品を開発・販売することで、中食需要の拡大にも対応し、お客さまが野菜を摂取する機会を増やしていきます。モノとしての商品だけでなく、契約農家の野菜の栽培指導ビジネスや、健康サポートサービスなど新しいビジネスにも取り組んでいます。

男女ともに生き生きと働き、高い生産性を発揮する強い企業になります。

当社の主なお客さまである主婦層の視点も入れて、消費者の多様なニーズに対応した商品を開発・販売します。

当社は「働き方の改革」を進めています。ダイバーシティの推進による多様性の確保を目指して、16年度の採用から新入社員の半数以上を女性にしています。在宅勤務や選択制時差勤務制度も導入し、多様な働き方ができるようになりました。これらの施策で生産性を上げる一方、有給休暇取得率は17年度の目標であった70%以上を達成し、18年度は80%以上を全社目標として定めました。未就学児童を持つ社員のため、19年度には東京本社の近くに保育園を開発予定です。「働き方の改革」は「生き方改革」につながるという考えのもと、一人ひとりがメリハリのある働き方を実践し、高いパフォーマンスを発揮できるよう努めて参ります。

持続的成長と社会問題の 解決を循環させるカゴメの戦略

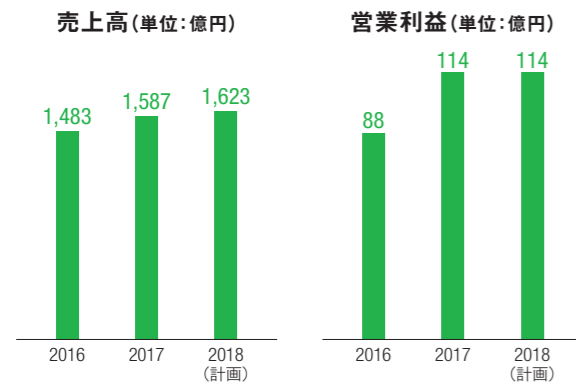
国内加工食品事業



業績推移(17年度)

売上高	1,587 億円 (前期比 7%増)
営業利益	114 億円 (前期比 31%増)

*「その他事業」を含む *セグメント間取引の消去・及び調整後
*数値は億円未満四捨五入



惣菜売場への進出や 農事業との連携により 野菜摂取を促進し 野菜不足の解消に貢献します

日本人の野菜不足を解消するために

超高齢社会の日本では、いかに「健康寿命」を延ばすかが社会・家庭・個人の重要な課題となっています。カゴメは飲料や食品などさまざまな商品を通じて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います。野菜がどうして体によいかをより明らかにして消費者の方々にもっと野菜を食べて頂くため、本年度から野菜の健康増進効果について弘前大学と共同研究を開始しました。

Strength (強み) <ul style="list-style-type: none"> ● 120年の歴史に培われたカゴメのブランド力 ● 出来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 	Weakness (弱み) <ul style="list-style-type: none"> ● 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
Opportunity (機会) <ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 食の外部化による外食と調理済食品の拡大 	Threat (脅威) <ul style="list-style-type: none"> ● 健康飲料市場の更なる競争激化 ● 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

新しい価値をお届け

飲料では「生涯健康飲料」を目指して、新しい提供価値を開拓しました。「野菜生活100 Smoothie」のバリエーション拡大や、「トマトジュース」の機能性表示の追加を行いました。食品では「トマトで塩分コントロール」をキーワードに、「トマトケチャップ」の価値伝達やプロモーションを強化しました。訪日外国人で賑わうホテルの朝食ビュッフェなどに最適な「トマトケチャップ」のディスペンサーを提供しました。また、全国各地のご当地ナポリタンの中から日本一を決定する「カゴメ ナポリタンスタジアム2017」を開催し、全体の需要喚起に努めました。トマト系調味料では簡便調理のニーズに応え、お好みの魚介と野菜をトマトソースで蒸し煮するメニュー「トマトパッツア」の内食・中食・外食でのメニューの育成に力を注ぎました。通販では主力飲料の「つぶより野菜」やサプリメントの認知度向上を図りました。

事業の成果

飲料 ベジタブル・スムージー

野菜果実ミックスジュースの市場規模は992億円と前年比の8%拡大しました。牽引したのは当社のキャップ付容器の「野菜生活100 Smoothie」です。粘度が高く飲みごたえがあり、間食などのヘルシースナッキングとして新しいカテゴリーを確立しました。フレッシュさを追求した「GREENS」はリニューアルによりプレミアムラインの無添加スムージーとして再成長しています。今後は原料に新しい植物素材を使用して、さらにバリエーションを拡大します。



※市場規模はカゴメ推計

飲料 トマトジュース

トマトジュースの市場規模は255億円と前年比の29%増でした。主な要因は当社の「トマトジュース」を機能性表示食品として発売し、消費者の健康ニーズの高まりに応えたことです。2016年2月に「血中コレステロールが気になる方に」と表示した「トマトジュース」を、2018年1月にはトマトに含まれるGABAには血圧が高めの方の血圧を下げる機能があるという報告に基づき、「血圧が高めの方に」という表示を加えて機能性表示をダブルにしました。



食品他

トマトケチャップの市場規模は179億円と前年比の3%減少しましたが、当社の「その他のトマト系調味料」の売上は拡大しました。新しいトマトメニュー「トマトパッツア」が好評です。家庭用には「基本のトマトソース」で、量販店やレストランではトマト系調味料で簡便に作れるメニューとしてご提案しています。通販では飲料の「つぶより野菜」やサプリメントが好調です。



本部長メッセージ

お客様の健康寿命の延伸のために

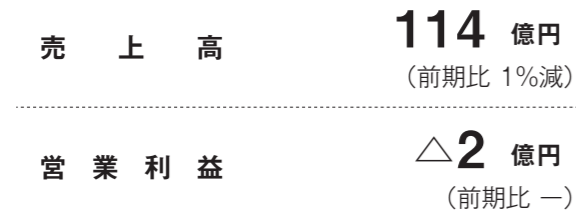
国内加工食品事業は常温やチルドの飲料から食品、さらには惣菜や外食向けに商品をお届けしております。近年、農事業との連携により生鮮野菜売場を通じてお客様にご提案ができるようになりました。ギフトや通販のチャネルも活用しながら、全方位でお客様とつながることが可能です。野菜を活用した商品をさまざまな形でご提供することで、不足しがちな野菜摂取を促進し、お客様の健康寿命の延伸に貢献していきます。

国内農事業

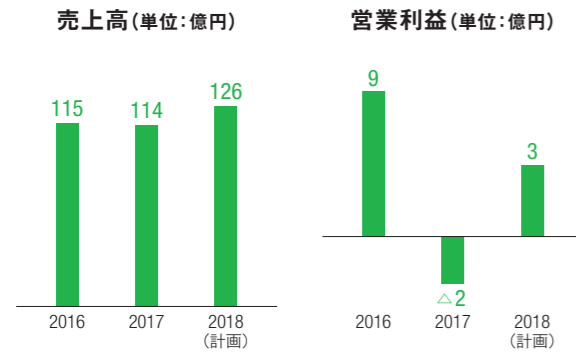


加工用トマト生産者の減少への対策と 生鮮トマト生産者への栽培指導により 農業振興に貢献します

業績推移(17年度)



*セグメント間取引の消去、及び調整後
*数値は億円未満四捨五入



農業振興・地方創生を目指して

地方では高齢化と次世代の担い手不足で農業の持続性が脅かされています。カゴメは創業当初からの契約栽培というしくみと、大規模化・機械化を進めた農業のノウハウを活用して農業振興・地方創生に取り組んでいます。生鮮トマトでは、全国の契約農家が栽培したトマトを全量買取りし、量販店などに直接販売しています。次なる野菜として育成中のベビーリーフは、新たな生産拠点を開発して供給体制を強化しました。契約農家に対する野菜の栽培指導ビジネスも新しい農業を支えています。

Strength (強み)

- 生鮮トマトでのナショナルブランドの確立
- 高リコピンなど機能性を備えたトマト品種開発力
- 自社営業網・物流網で安定配荷できる周年供給力と全国10,000店の販売網

Weakness (弱み)

- 生鮮トマトの市況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
- 多数のプレイヤーによるサラダ事業の競争激化

Opportunity (機会)

- 政府による「農業の成長産業化と活性化」活動
- 農業の後継者不足と耕作放棄地の増加
- 生鮮野菜に対するおいしさ、簡便性のニーズの高まり

Threat (脅威)

- 異業種・大企業による農業参入者の増加
- 超高齢社会の加速による雇用確保の困難化
- 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

成長する農事業

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。売上高は15年度から100億円を超え、営業利益率は同年から6.7%、翌16年度は7.5%と会社全体の営業利益率を上回る新たなステージに到達し、さらなる事業拡大のために新たな契約農家を開発しています。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況変動が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、これを低減するため気象や収量予測の精度を高めることに取り組んでいます。また、生鮮トマト以外のベビーリーフ、パックサラダなどの事業の拡大に注力し、事業ポートフォリオの分散を図っていきます。加えて、次の成長に向けて農業の機械化もさらに進めています。

事業の成果

生鮮トマト

大型契約菜園を増やすことで総栽培面積は74ヘクタールへ拡大し、出荷量は前年の17,600トンから18,900トンに増えました。しかし春先の好天で、熊本県などの大型産地からの生鮮トマト出荷量が急増して市場価格が低下し、通期で営業赤字に陥りました。現在、各菜園での収量予測と市況予測精度を上げ、需給調整力の強化に努めています。高リコピン、βカロテン、GABAなど、特定成分の含有量が多い付加価値商品の販売強化により、これらの売上高構成比は約50%に達しました。



ベビーリーフ

ベビーリーフの国内市場規模は約100億円。今後の市場拡大が期待できる商品です。首都圏で販売している洗浄済み商品の「Green Vege Bowl ベビーリーフミックス」や、「Green Vege Bowl ベブリースピナッチ」は開封後洗わずにそのまま使えるため、時短・簡便・健康という消費者ニーズに合った価値を評価され好調です。これまで1カ所だった首都圏向けの生産拠点は、千葉県と山梨県に新菜園を開設し、計3カ所からの出荷開始で生産能力が3倍になる予定です。



パックサラダ

高齢化やライフスタイルの変化で、カット野菜やサラダ類など野菜加工品市場は拡大傾向にあります。カゴメはパックサラダを量販店などに販売しており、主力は「トマトサラダ」「10種の野菜サラダ」の2品です。また、「トマトを楽しむサラダ」は2018年の「お弁当・お惣菜大賞」で入賞しました。今後は生産拠点と低温物流網を構築し、販売エリアを広げていく予定です。併せて、発芽大豆やケール、スプラウトなどの新しい高機能野菜を使った商品も拡充していきます。



本部長メッセージ 農業振興・地方創生を目指して

地方での農業従事者の高齢化と次世代の担い手不足は深刻です。カゴメは大型施設園芸での20年間の経験を活かし、やる気のある方々を対象に「稼げる農業、儲かる農業」実践の場を提供します。地方で農業法人を設立し、国の補助金も活用して大規模菜園での野菜の栽培を行えば、安定した収入を得ることが可能です。さらなる省力化を目指して収穫ロボットの研究・開発にも取り組んでいます。これからは農業振興・地方創生のために事業を拡大して参ります。

国際事業

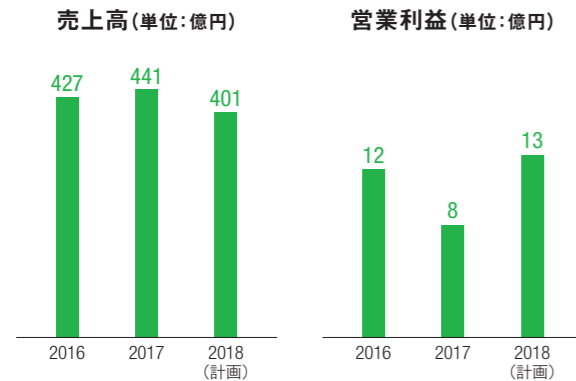


取締役常務執行役員
国際事業本部長
住友 正宏

業績推移(17年度)

売上高	441 億円 (前期比 3%増)
営業利益	8 億円 (前期比 33%減)

*セグメント間取引の消去、及び調整後
*数値は億円未満四捨五入



種子から食卓までの 加工用トマトの垂直統合型 バリューチェーンを活かし 世界の食糧問題に貢献します

トマトでグローバルな事業展開

人口減少社会の日本に対して、国連では世界の人口は約73億人から2050年までに97億人へと増加すると推計しており、人口増による食糧不足が懸念されています。この環境下、カゴメは世界で最も消費されている野菜、トマトで事業の拡大に取り組んでいます。世界のトマト消費量は年間1億4,000万トン、このうち加工用トマトは4,000万トン。カゴメはトマトの種子開発から栽培、トマトペーストなどの1次加工トマト製品の製造・販売と、ピザソースなどの2次加工製品の製造・販売をグローバルに手掛けています。

Strength (強み) <ul style="list-style-type: none"> ● 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 	Weakness (弱み) <ul style="list-style-type: none"> ● トマト系ソース専門メーカーと比べ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(BtoC)におけるブランド力の不足
Opportunity (機会) <ul style="list-style-type: none"> ● ピザチェーン・ファー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 	Threat (脅威) <ul style="list-style-type: none"> ● 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

カゴメの海外進出

カゴメの海外進出は、1967年の原料調達を目的とした台湾カゴメの設立にはじまります。1988年に設立したアメリカの法人は現Kagome Inc.の前身で、現在はピザソースなどの調理ソースのBtoBビジネスを展開しています。ピザソース以外にもサルサやBBQソースなど種類を拡大してきました。この調理ソースのビジネスは、顧客である大手ピザチェーンなどのグローバル・フードサービスの成長とともに拡大し、海外売上高の半分近くを占めるまでの規模になっています。2007年設立のポルトガルのHIT、2010年設立のカゴメオーストラリアの主な事業は、加工用トマトを加熱・破碎・濃縮してトマトペーストを製造し、大手食品メーカーなどに販売することです。2013年に取得したアメリカのUnited Genetics社は種子開発・育苗を手掛けており、各国の栽培条件に合った種子を世界の約85カ国へ輸出しています。カゴメは種からトマト加工食品に至るまでのグローバルな垂直統合型ビジネスを展開しています。

事業の成果

世界へ広がる調理ソースのBtoBビジネス

アメリカのKagome Inc.は、グローバル・フードサービス向けのBtoBビジネス自体は好調でしたが、グループ内取引時期の変更などで減収となりました。また製造上のトラブルなど一時的な影響があり減益でした。引き続き大手顧客との関係を維持しながら業容を拡大していきます。また、ポルトガルのHITでも英国での大手ピザチェーンなどとの取引があり、アメリカ型フードサービス向けの調理ソースのビジネスを拡大しています。



グローバルなネットワークによるトマトペーストのBtoBビジネス

子会社のポルトガルのHITとカゴメオーストラリア、そして2016年に資本業務提携をして持分法適用会社となったアメリカのインゴマーも、加工用トマトからトマトペーストなどに販売しています。3社合計では、年間約200万トンを加工することができ、2017年製造実績は188万トンと世界ランキング3位になりました。欧州、豪州、米国のネットワークで事業リスクを分散して成長しています。



世界の食糧問題に取り組むセネガルの営農会社

2017年12月、セネガルに加工用トマトを栽培する営農会社、カゴメセネガルを設立しました。長期的に人口増と経済発展が見込まれる同地域において、カゴメの農業技術資源を活用して新しい加工用トマトの産地を形成する長期的な取り組みです。将来的にはトマト加工品の製造まで事業領域を拡大したいと考えています。日本貿易振興機構(JETRO)の「アフリカビジネス実証事業」の認定も受けています。



本部長メッセージ

世界の食糧問題にトマトで取り組む

セネガルを含む西アフリカ諸国ではトマトペーストは不可欠な基礎調味料として使用されています。しかし加工用トマトの栽培技術や病害虫対策などの問題を抱え、現地で消費されるトマト加工品の大半を輸入に頼っています。そこで2017年に加工用トマトの栽培・仕入れおよび販売を行う会社を設立し、新しい加工用トマトの産地形成を目指しています。カゴメは120年間培ったトマトのノウハウで世界の食糧問題に取り組んでいきます。

研究開発

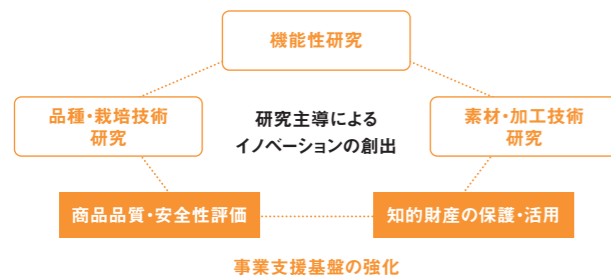


執行役員
イノベーション本部長
山口 聡

■ 成長への取り組み

「研究主導によるイノベーションの創出」と「事業支援基盤の強化」をミッションとした研究開発

イノベーション本部は、5つの部門で構成されています。「研究主導によるイノベーションの創出」をミッションとした機能性研究、品種・栽培技術研究と素材・加工技術研究の機能と、「事業支援基盤の強化」をミッションとした商品品質・安全性評価と知的財産の保護・活用の機能を担っています。



最近の研究成果	
2016.08	朝にトマトジュースを飲むと機能性成分“リコピン”が効率的に吸収されることを確認(日本食品科学工学会第63回大会にて発表)
2017.03	ブロッコリースプラウトの成分“スルフォラファン”が脂の摂りすぎによる肥満を抑制することを確認～金沢大学 脳・肝インターフェースメディスン研究センターとの共同研究～(米国糖尿病学会誌「Diabetes」のオンライン版に2017年2月17日に掲載)

オープンイノベーションによる新たな価値づくりを加速し研究成果を社会問題の解決につなげます

各研究の内容

機能性研究

緑黄色野菜を主とした機能性研究を推進しています。2017年度は「カゴメ野菜ジュース」において血管の収縮抑制や高めの血圧降下の効果を実証し、“血圧が高めの方に”と表示した機能性表示食品を実現しました。また、「ブロッコリースプラウトの成分“スルフォラファン”の肥満抑制」に関するリリースを行っています。加えて、弘前大学との共同研究により、健康寿命の延伸に役立つ食や食習慣の解明に取り組んでいます。

品種・栽培技術研究

7,500種のトマトの遺伝資源を蓄積し、新品種開発、栽培技術開発を独自の試験圃場で行っています。2017年度は、病害抵抗性を有する生鮮トマト品種や、機械収穫適正の高い加工用トマト品種など、計4件の品種登録出願を行いました。

素材・加工技術研究

トマトや野菜本来の香味、性状や栄養を最大限引き出し、商品付加価値を高めるための活動を推進しています。トマトの分画技術の研究では、トマトエキスやトマトバルブといったさまざまなトマト素材や野菜素材を開発しています。

商品品質・安全性評価

お客さまに安心・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、原材料の安定性評価を行っています。また、生鮮野菜の微生物管理技術の高度化にも取り組んでいます。

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。

社会問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

自前技術だけに頼るのではなく、異業種の技術や最先端技術を既存事業や新事業に取り込むことが必要と考えています。以下、産官学連携について紹介します。

① 国立大学法人 弘前大学医学研究科に共同研究講座「野菜生命科学講座」を開設

国立大学法人 弘前大学(以下、弘前大学)と、2018年1月に共同研究講座「野菜生命科学講座」を開設しました。カゴメの研究者を派遣し、医学・生命科学と食品科学を融合した共同研究を行い、「野菜摂取促進」という社会実装に向けた以下の2つの取り組みを推進しています。



1 野菜の摂取が健康の維持および疾病の予防に役立つメカニズムを明らかにする

弘前大学医学部が10年以上にわたって実施している「岩木プロジェクト健診」の健康に関するビッグデータを活用し、野菜の摂取と健診で測定されている2,000項目以上にものぼる健康指標との関係性を解析。同時に、そのメカニズムを生化学的に立証することで、野菜の摂取が健康の維持および増進に役立つ理由を明らかにします。

2 野菜不足の改善を促すため「野菜の充足度」を簡単に測定できる手段を開発する

“野菜を摂取する”という行動変容を促すために、「野菜の充足度」を簡単に測定する手段をカゴメで開発し、弘前大学で実施している健診の場においてその実効性を検証します。

② 国立研究開発法人 産業技術総合研究所との食品・農業分野におけるオープンイノベーション型研究

国立研究開発法人 産業技術総合研究所と、食品企業としては初めて包括的共同研究契約を2017年10月に締結し、カゴメの研究者を派遣しました。現状の具体的な連携テーマとしては食品や農業の分野における、おいしさ研究、AIによる異物検出、新包装容器開発、気象データ解析による収量予測システムなどを設定しており、新事業・イノベーションの創出を目指します。



いわき小名浜菜園内では温度や湿度、二酸化炭素濃度などのデータを収集し、得られたデータは産業技術総合研究所で収量予測システムの開発に活用しています。

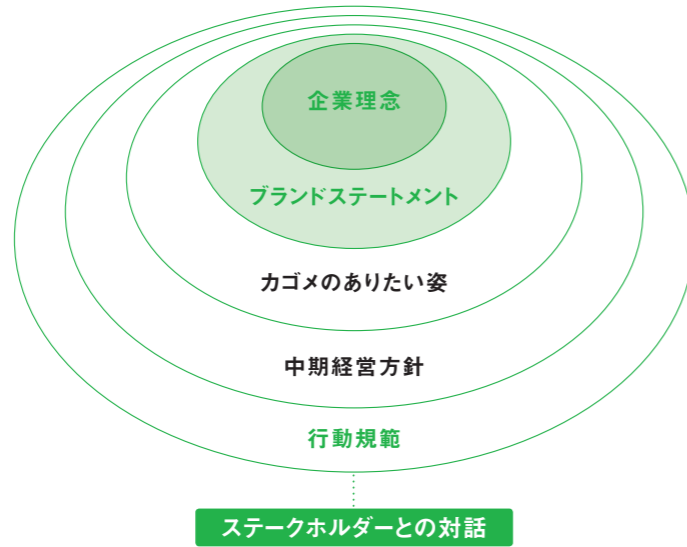
本部長メッセージ

研究成果を社会問題の解決につなげる

イノベーション本部は、10～20年先までを見据えた研究戦略を策定し「チャレンジなくして、イノベーションなし」の mindset で、新しい研究テーマへの取り組みを強化しています。特に2017年からは、社外の技術と自社の技術を組み合わせるオープンイノベーションによる新たな価値づくりを加速しています。それらの成果を、社会問題の解決につなげていくことを強く意識して、研究活動を進めて参ります。

価値創造基盤の強化

カゴメの理念体系



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。

重要な側面

コーポレート・ガバナンス → P49



強い企業であり続けるために、自律と他律で透明性の高い開かれたガバナンス体制を構築しています

品質・環境 → P38



品質と環境は欠かせない重要な側面であることから、当年度から新たに統合した方針を樹立、取り組みを強化しています

持続可能な調達 → P41



安心・安全な自然の恵みを安定供給していくためにも、カゴメはパートナーとの協働を大切にしています

多様な人財 → P42



国籍や宗教、性別などを超えて、ともに新たな価値を創造できる人財を育成、ダイバーシティ経営に注力しています

社会との絆 → P43



持続可能な社会をともに築くために、カゴメは社会とのコミュニケーションを大切にしています

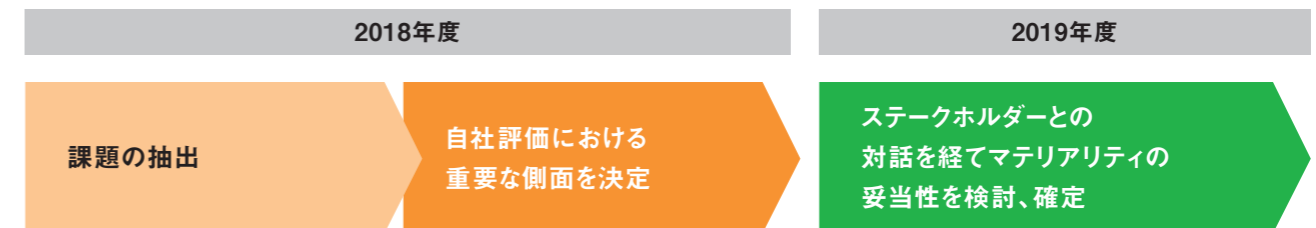
カゴメのESGに関する取り組み

私たちは、カゴメの持続的な成長と社会問題の解決を循環させることで、社会と価値を協創しながらサステナブルな社会を実現すべきだと考えています。そのためには、レジリエントな組織を持った「強い企業」である必要があります。「強い企業」であるためには、自社内の評価だけでなく、ステークホルダーとの対話で得られる意見を反映しながら価値創造基盤を強化していかなければなりません。カゴメはこれを成長戦略の一つとして認識し、ESGに関する取り組みを強化しています。

カゴメの重要課題(マテリアリティ)

カゴメは「強い企業」であり続けるために、重要課題(マテリアリティ)の特定をはじめています。「カゴメの持続的な成長と社会問題の解決の循環」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であり続けることを目指しています。

■ 特定プロセス



SDGs、UNGC、ISO26000、GRI、SASBなどを参考にして検討すべき課題を300項目程度抽出しました。その上で、カゴメの短・中・長期的な価値創造に関わる重要な側面を勘案しながら、100項目程度に課題を集約し、現在優先順位づけを行っています。2018年度内に、カゴメが考える重要な課題を決定していきます。

2018年度内に抽出するカゴメが考える重要な課題に対し、ステークホルダーとの対話からギャップを把握、意見を踏まえてカゴメのマテリアリティを確定させ、KPIを設定する予定です。

品質・環境



Action

品質と環境は成長を支える両輪と捉え、
統合した方針を制定し活動を拡充

●カゴメグループ全体の品質・
環境リテラシーの向上

「品質・環境方針」の制定

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

このような品質(ものづくり)と環境に関する理念の共通性や活動上の関連性から、従来それぞれに「品質方針」「環境方針」として掲げ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(2017年10月1日制定)

- 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。
- 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。
- 野菜を育む水・土・大気を守り、豊かな自然をつくる農業を未来につなげ、得られた恵みを有効に活用します。
- 法令や自主基準を順守し、しくみや行動をレベルアップし続けることで、安全で環境に配慮した商品をお客様にお届けします。
- お客様へ商品やサービスの確かさをお伝えしつつ、お客様の声を企業活動へ反映します。

環境 & 品質

原料トマト農業使用と 残留農薬検査を部門連携で管理

カゴメでは国内加工用トマトの栽培にあたり、法定要求以上の厳しい農業基準を設け、適正な回数で農薬を散布して病虫害を防除することで、収量と安全性を担保しています。調達部門の従業員「フィールドマン」が生産者の栽培指導と管理を行い、必要以上の環境負荷や生産者の経済的負担も抑えることにもつなげています。一方、トマトの残留農薬を検査するイノベーション本部では、調達部門と情報を共有し「残留農薬等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



品質

畑から商品まで一貫した 品質管理を実践

畑から商品までのプロセスにおいて各種の検査や分析・研究を行っています。残留農薬検査やトマトの放射性物質の検査は定期的実施し、安全性を確認しています。また、研究部門において安全性を担保する品質保証技術の高度化にも取り組んでいます。



品質

異物混入防止対策を強化

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リスク評価に基づいた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設システムの刷新、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カゴメ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。

品質

FSSC22000認証取得 に向け活動を推進

2003年に設計開発～調達・生産・物流・販売にわたり、ISO9001の認証を取得し、全社をあげて品質マネジメントの向上に努めてきました。また、16年度より食品安全の国際規格FSSC22000^{*}の認証取得に取り組み、19年度までに国内6工場すべてにおいて、認証取得を完了する見込みです。

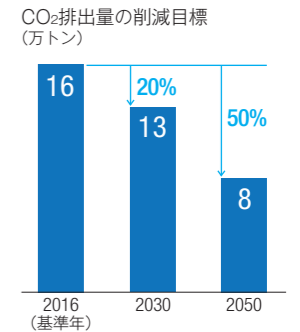
^{*}FSSC22000(Food Safety System Certification 22000)とは、世界的な食品メーカーや食品流通業が中心となって設立したGFSI(グローバル・フード・セーフティ・イニシアチブ)によって承認された安全な食品を提供するための国際規格であり、安全な食品製造のための仕組み(ISO22000)と、食品製造の前提となる衛生管理の要件(ISO/TS22002-1)などが盛り込まれています。

時期	認証を取得する工場・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	茨城工場・那須工場：全ライン

環境

「カゴメグループ CO₂中長期 削減目標」を策定

地球温暖化対策の国際的枠組みを定めたパリ協定に基づき、カゴメグループ全体で、CO₂排出量を2030年までに20%以上、50年までに50%以上削減する目標を策定しました。目標の達成に向け各種施策を推進します。



環境

「カゴメグループ 水の方針」を策定

国内外において、商品の原料となる作物の栽培や加工に多くの水を使用しています。活動する地域の水資源を守るためこの方針に則り、カゴメグループおよび主要サプライヤーでの水の持続的な利用を推進します。

カゴメグループ 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、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

環境

「カゴメグループ 生物多様性方針」 を策定

事業におけるさまざまな場面で生物多様性の向上に努め、自然の恵みを活かした企業活動が将来にわたって持続できるように、この方針を定めました。今後も積極的な取り組みを推進します。

カゴメグループ 生物多様性方針

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

^{*}各方針の項目を抜粋しています

品質・環境

Action

海外事業の成長を支えるグローバル品質保証活動と循環型農業の推進

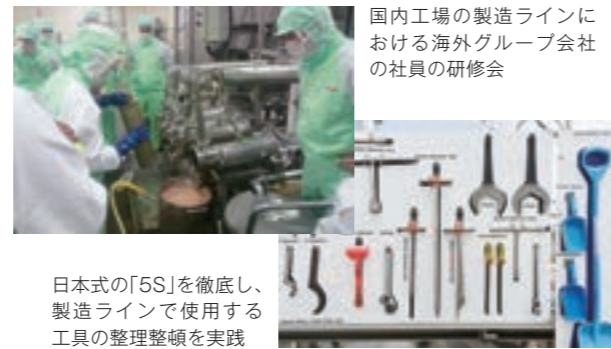
- 海外グループ会社での品質向上による競争力の強化
- 安定的な原料の調達と社会的責任の両立

品質

海外グループ会社のグローバル品質保証システムの構築

海外グループ会社の品質管理水準は、国によって法規制、商習慣、顧客の要求水準などが異なるため、会社によって差がある状態でした。そこで、海外グループ各社の品質保証レベルを向上させ、品質問題によるロスを防ぐため、2016年に、グローバル品質保証部を設置しました。カゴメが日本で培ってきた品質管理のノウハウから海外グループ共通の品質管理基準(Kagome Best Manufacturing Practice)を定め、各社に展開する活動を行っています。第1弾として、異物混入防止に特化した基準を作成し、ハード面(機械)とソフト面(管理)での普及・定着を、海外に派遣している日本人技術者、ローカルスタッフと協力して進めてきました。今後も海外グループ共通の品質管理基準の拡充を進めると

ともに、製造現場の品質マインドの醸成のために、5S活動をはじめとする現場改善を進め、顧客の期待に応える商品づくりを進めていきます。



国内工場の製造ラインにおける海外グループ会社の社員の研修会

日本式の「5S」を徹底し、製造ラインで使用する工具の整理整頓を実践

環境

種子から栽培まで、環境負荷の軽減を実現する最先端の農業を実践

カゴメ商品の原料となる作物を栽培する農業には多くの水が必要であり、また土壌の施肥や農薬散布により環境負荷がかかります。その土地に合った品種や栽培技術を確立することで、環境負荷を軽減する取り組みを進めています。

■ United Genetics Holdings(アメリカ)

世界各国の栽培地に適したトマトや野菜の品種開発による環境負荷の低減、病害抵抗性活用による農薬使用量の最適化

■ アグリビジネス研究開発センター(ポルトガル)

・新産地での原料トマトの安定生産に向けたトマト品種と栽培技術の開発

・気象・土壌・トマトの生育状態・営農記録などの膨大なデータをICTの活用により解析し、水・肥料・農薬の使用量を最適に管理する最先端の加工用トマト栽培技術の確立

■ Kagome Australia(オーストラリア)

ユニリーバ社の設ける持続可能な農業に100%対応し、点滴灌漑による水や肥料の管理と適切な輪作を実践

海外生産事業所の環境データ(2017年度実績)

	エネルギー 使用量(千GJ)	CO ₂ 排出量 (トン)	水使用量 (千トン)
Kagome Inc.	101	6,738	169
Kagome Foods, Inc.	128	7,962	64
Vegitalia S.p.A.	71	3,121	126
HIT(Italagro)	458	19,774	2,643
HIT(FIT)	261	13,764	1,069
Kagome Australia Pty Ltd.	298	19,358	271
台湾カゴメ株式会社	49	2,467	81



ポルトガルのアグリビジネス研究開発センターの実証実験

持続可能な調達



Action

国内では加工用トマト生産者の高齢化への対応を強化
海外では加工用トマトの新産地の開拓を推進

- 加工用トマト原料収穫の人手不足に対応
- 世界的に需要が伸び続ける加工用トマトの市場機会の拡大

国内

加工用トマト生産者の高齢化対策を導入

国産加工用トマトの調達での大きな課題は生産者の高齢化です。30~40年にわたって栽培し続けている生産者が多く、後継者不足を理由に栽培をやめていくケースもあります。その1番の原因は収穫時期が7月下旬から8月中旬の最も暑い時期に集中することで、手作業によるトマトの収穫が過重な負担となっています。カゴメでは「栽培と収穫を分ける」という対策を考え、農業機械メーカーと共同で加工用トマト収穫機「Kagome Tomato Harvester」(以下、KTH)を約6年の歳月をかけて開発しました。KTHの作業効率は人手による作業の約3倍に達し、1日あたり1.8トンの収穫が可能となります。2017年にはトマトの運送委託業者に収穫機の運転、運搬などの作業を委託してKTHと作

業者をセットで派遣する取り組みを茨城県でテスト導入しました。今後も既存生産者の継続栽培と新たな生産者を増やす取り組みを推進していきます。



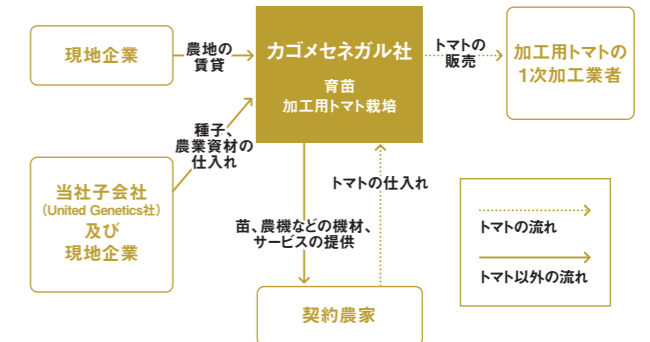
2017年8月、トマト収穫機「KTH」と収穫作業員による収穫実演

海外

世界的な食糧不足に対応した海外新産地を開拓

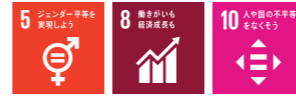
トマトの需要は世界的には今後も増え続けると予測されており、カゴメグループでは世界各国のトマトの収量の確保と産地の開拓を中長期的視点で行っています。カゴメセネガル社ではカゴメグループ会社が保有する種子や栽培技術などの農業技術資源を用いて、セネガルに新たな加工用トマト産地を形成し、将来的にはトマト加工品の製造まで事業領域を拡大することを目指しています。西アフリカ諸国経済共同体(ECOWAS)域内では、トマトペーストが基礎調味料として食文化に深く根づいています。しかし加工用トマトの栽培技術が未熟なこと、病虫害ストレスが高いことなどにより、品質・量ともに十分な栽培ができておらず、トマト加工品の大半を海外からの輸入に依存している状態です。地産地消の実現を目指し、トマト栽培技術を高めることで、将来的にはECOWAS内の消費を視野に、新たな加工用トマト原料の産地・戦略拠点として育成していきます。

ビジネスモデル



2018年3月、セネガルのトマト畑を視察する現地スタッフ

多様な人財



Action
生産性の向上による「収益構造の改革」と「働き方の改革」を両立し、多様な人財が働きがいをもって働き続けられる環境をつくる

- 2020年に「年間総労働時間1,800時間」の達成を目指す
- ダイバーシティの進展による強い組織の実現

働き方の改革 → 「生き方改革」との認識をもって総労働時間を削減

2014年から取り組んでいる「働き方の改革」は、20時以降の残業禁止にはじまり、現在では「働きやすく働きがいのある会社」と2020年に「年間総労働時間1,800時間」という目標をもつ「生き方改革」に発展しています。

1. さらに「働きやすい環境づくり」

すべての従業員がより能力を発揮し、活躍するための制度の改定・新設を進めています。また、副業についても2019年の解禁を検討しており、従業員のキャリアパスの多様化による本業へのシナジーを期待しています。

- 選択制の時差勤務制度の導入
- テレワーク(在宅勤務制度)の導入
- 時間単位有給休暇制度の工場部門への導入

2. 「年間総労働時間1,800時間」

現在1,900~2,000時間の年間総労働時間を、組織ぐるみ個人レベルでのムダ・ムリ・ムラを廃した業務効率化を推進し、2020年に1,800時間*に削減します。業務の効率化を図るために部門間の連携、課やチーム単位の生産性の向上は必須です。会議資料のスリム化、スタッフ・営業部門ではオンラインで個人のスケジュールをチームで共有するなどのタイムマネジメント、工場部門においては設備導入などによる省人化と活人化などを進めています。

*1,800時間…224日(休日と有休20日を除く労働日数)×1日8時間労働

ダイバーシティの推進 → 多様性の尊重による生産性の向上



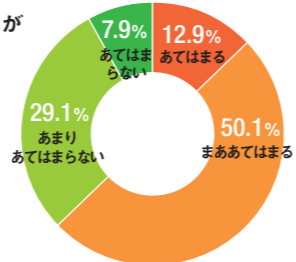
カゴメは「女性比率を50%に一社員から役員まで」を2040年頃までに実現することを長期ビジョンに掲げています。女性のみならず従業員それぞれの多様な視点を活かすことで、組織のパフォーマンスを最大化させ、新しい価値を創造することを目的に、多様な人財が働き続けることができるしくみづくりと社内の意識改革を推進しています。全事業所の代表メンバーからなる「ダイバーシティ委員会」による職場コミュニケーション活性化に向けた活動や、ダイバーシティ推進室が中心となり「ワークライフセミナー」や「イクボスセミナー」などのイベントを開催し、従業員の意識改革と課題の形成に努めています。18年3月には「新・ダイバーシティ経営企業100選」に選定されました。

〈女性活躍推進法〉カゴメ行動計画の進捗

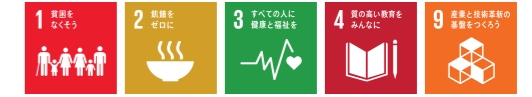
目標	内容	実績
目標1	新規採用における女性割合を50%以上にする	2018年度実績 → 60%
目標2	9-11年度前採用女性の継続雇用割合を男性比0.8以上にする	2017年度実績 → 0.75
目標3	管理職(課長級以上)に占める女性割合を8%以上にする	2018年4月1日現在 → 4.6%

あなたの職場ではダイバーシティが進んできていると感じますか？

(2017年11月の社内アンケート調査より)



社会との絆



Action
自治体、大学、他企業などとの幅広い連携により、社会問題の解決と企業の成長を加速

- 健康寿命の延伸への貢献
- 農業振興と地方創生の実現
- 世界の食糧問題への挑戦
- 東日本大震災被災者への支援

カゴメのありたい姿 → 「食を通じて社会問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」

野菜の健康効果を解明する弘前大学との共同研究

2018年1月、国立大学法人弘前大学との共同研究講座「野菜生命科学講座」を開設しました。この講座は、野菜の健康増進効果について医学・生命科学と食品科学を融合した共同研究を行うとともに、日本人の健康寿命の延伸につなげることを目的としています。



弘前大学での開成式

自治体との連携関係を促進する協定締結

2018年6月現在で19の県や地域と協定を結び、双方の資源を活用し、地域住民に対するサービスの向上と地域の一層の活性化に努めています。具体的には地域の特産物をカゴメ商品の原料として使用、食育支援活動、災害時の支援など多岐にわたっています。



神奈川県との協定締結式

消費者と生産者をつなぐ通販事業「農園応援」

2015年にスタートした通販事業「農園応援」は、全国のこだわりのある生産者が栽培する希少でおいしい果物や野菜などを、当社の通販で限定販売する活動です。この活動を通じ、生産者の高い技術や希少な品種を次世代へとつなげることを目指しています。



「農園応援」の生産者

セネガルでのトマト産業の発展を目指す営農事業

2017年末に設立した西アフリカのセネガルでの営農会社は、トマト栽培を足がかりとして、最終的には同国でのトマト産業の活性化を目指しています。当社が培った栽培・営農技術の活用を通じて地産地消を促進し、雇用の促進、所得の向上に貢献していきます。



セネガルのトマト畑

震災遺児約1,300人を支援する「みちのく未来基金」

カルビー、ロート製薬、エバラ食品とともに東日本大震災の遺児に対して大学・専門学校への進学を支援する「公益財団法人みちのく未来基金」を運営しています。震災時にお腹にいた子どもが卒業するまで、今後19年間にわたり、のべ1,300人への支援を行います。



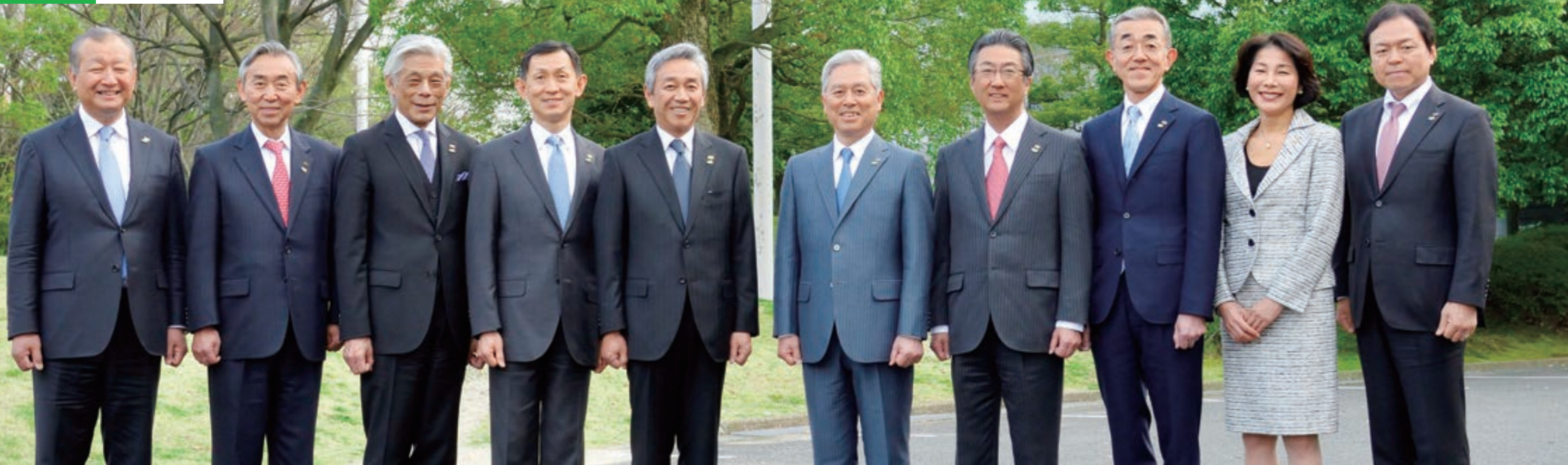
2018年3月に開催した「第7期の集い」

のべ350万6千人が体験した食育支援活動

子どもたちの「食」への興味を育み、健やかな成長を応援する活動を継続しています。親子に食べ物や健康の大切さを伝えるミュージカル「カゴメ劇場」への招待や全国約1千の小学校や保育園にトマトの苗と学習教材を無償で提供しています。



「カゴメ劇場 2017」



てらだ なおゆき
① 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

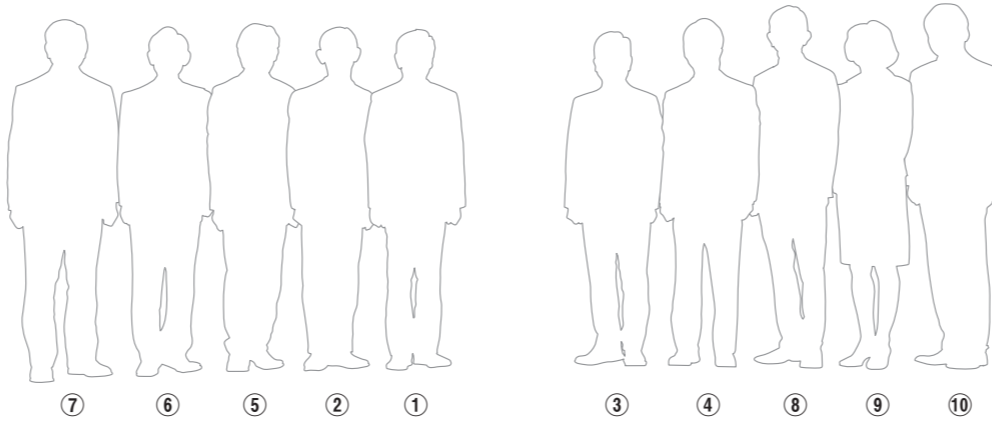
1978年 当社入社
 2004年 当社営業推進部長
 2005年 当社取締役執行役員
 2006年 当社東京支社長
 2008年 当社取締役常務執行役員
 2008年 当社コンシューマー事業本部長
 2010年 当社取締役専務執行役員
 2010年 当社営業管掌
 2013年 当社代表取締役専務
 2014年 当社代表取締役社長(現任)

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。

わたなべ よしひで
② 渡辺 美衛 (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
 2009年 当社取締役執行役員
 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)

金融機関や経営企画部門等における豊富な経験を有し、全ての業務の基準や成果の定量化の取り組みを統括し、経営資源配分の最適化、働き方の改革を推進している。



こんどう せいいち
⑤ 近藤 誠一 (1946年3月24日生) **独立**
 社外取締役

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

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。

むらた もりひろ
⑥ 村田 守弘 (1946年7月20日生) **独立**
 社外取締役監査等委員

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、コクヨ(株)社外監査役、住友コム工業(株)社外監査役

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。

はしもと たかゆき
⑦ 橋本 孝之 (1954年7月9日生) **独立**
 社外取締役

報酬・指名諮問委員

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)

[重要な兼職]
 日本アイ・ピー・エム(株)名誉相談役、(株)IHJ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

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。

こだま ひろひと
⑧ 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 カコメアクシス(株)代表取締役社長
 2017年 当社リスクマネジメント担当
 2018年 当社取締役常勤監査等委員

経営企画、研究開発部門、子会社経営等における豊富な経験を有し、監査等委員として当社の業務執行を適切に監督している。

みわ かつゆき
③ 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)

生産調達部門、子会社経営等における豊富な経験を有し、当社の野菜加工事業プロジェクトを統括し、長期ビジョンの達成に向けて事業構築を推進している。

すみとも まさひろ
④ 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(現任) 兼 グローバルコンシューマー事業部長 兼 グローバルトマトカンパニー-CEO
 2016年 当社取締役常務執行役員(現任)

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。

さとう ひでみ
⑨ 佐藤 秀美 (1959年2月17日生) **独立**
 社外取締役

1981年 三菱電機(株)入社
 1996年 お茶の水女子大学大学院博士課程修了、博士号(学術)取得
 1997年 福島大学、放送大学、日本獣医畜産大学(現、日本獣医生命科学大学)非常勤講師
 2012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

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。

もり ひろし
⑩ 森 浩志 (1965年2月21日生) **独立**
 社外取締役監査等委員

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)テザック出向、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、三菱UFJ証券ホールディングス(株)社外取締役監査等委員

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。

〈社外取締役座談会〉

取締役会、この1年を振り返る

～施策の有効性確認と、さらなるコーポレート・ガバナンスの強化に向けて～



取締役会は戦略を議論する場として、その目的を十分に果たしているか

一取締役会を「より戦略を検討する場」とする目的で、付議と報告に加え、今年から新たに「審議」を設けましたが、現在の取締役会はその目的を十分に果たしているでしょうか。

橋本 カゴメは事前のブリーフィングが丁寧なので、審議の前の情報や意見の交換という意味では違和感をもったことはありません。社外取締役が十分に審議するためには情報の非対称性を軽減することが重要だと思いますが、カゴメはかなり気を配っていると思います。



森 非常に有効に機能していると思います。そしてメンバーがビジネス、税務、法務、グローバル、栄養学とさまざまな専門的見地から意見を交換できているので、プロジェクトをよい形で進められていると思います。

一村田さんは監査役と監査等委員である取締役（以下、監査等委員）のどちらも経験がありますが、監査等委員に変わったことで情報の非対称性について変化がありましたか。

村田 両方を経験した私の感想は、監査等委員会設置会社になってからは、監査等委員と社外取締役との垣根が取り払われて、情報の非対称性は減ったと感じます。

一非対称性の軽減のため、各事業の本部長が取締役会で業務執行状況などについて説明する取り組みを始めました。これについてはいかがでしょうか。



佐藤 食品はさまざまな商品があるため、その開発から販売に至る流れの把握が難しいと感じます。ですから現場に近い方々の説明はもっとあっていいと思います。ありがたいと思うのは、工場などの現場を見学できたこと。議論の延長の先の現実がどうなっているのかわかり、とても勉強になります。

買収防衛策の継続について

一第74回定時株主総会で可決した「買収防衛策」については取締役会において賛否両論でした。改めてお考えをお聞かせください。

森 買収防衛策については、それ自体は手続きのプロセスを決めているだけで、企業としてどうあるべきかという議論を真剣にやっていくことには変わりはないと思います。しかし、それに頼って経営が保身を図る発想があるとすれば間違っていると思います。

橋本 カゴメに対して買収が起きるといふ蓋然性は低いのですが、社会や価値観が大きく変化の中で保険をかけるという意味では必要なプロセスです。結果として8割の賛成を得たわけですから、多くの株主も同意見ではないでしょうか。



橋本 社外取締役の役割である各々の知見に基づくアドバイス機能の点から言うと、その機能をもう少し引き出す努力があってもいいと思います。全員に対して同じ情報を出すというよりも、たとえば商品に関することは佐藤さんに詳しく説明してアドバイスをもらうなど、もっと突っ込んだ議論になるような私たちの使い方も必要ではないかと思っています。

村田 逆に私たちも情報共有をより効果的にするために、スーパーに足を運んでカゴメ商品の売場を定期的に見るなどの現場を知る努力が必要だと思いますね。

橋本 加えて言うと、カゴメは取締役の執行報告が少ないですね。人事や経理、マーケティング、ITシステム、法務などいろいろな案件を常時アップデートするような企業もありますから、検討した方がいいかもしれませんね。



近藤 私も継続は賛成です。危機管理の定石で悲観的に準備し、楽観的に実行するという観点からすれば、決してコンサバティブすぎるといふことではなく、買収防衛策は継続した方がよいと思います。

佐藤 カゴメの個人株主は女性の割合が多いと聞きます。ファン株主が増えた理由が株主優待などの経済性が魅力だったとすると、TOBで多額の金額を提示されたときに女性は心が揺らぐことが想像できます。ですから安全を見込んだ対策が必要だと思います。

村田 私は買収防衛策については基本的に反対です。買収提案があったとき、それに反対するか否かは現経営者の判断に任せてよいと考えています。ただし、買収提案そのものに対しては、当然社外取締役も加わった議論で賛否を決めるべきだと思います。

社長の世代交代のあるべき形について

一次に、社長の世代交代のあるべき形についてです。求められる資質や年代などについて、指名報酬委員の考えをお聞きします。

近藤 重要視するのはグローバルな流れを見る目です。それをもとに戦略的方針を決める。よく「戦略とは捨てること」と言いますが、思い切った決断ができるということですね。次に、多様性をもったいろいろな人をまとめる人心掌握力。そして海外のCEOなど異文化の人ともしっかりとコミュニケーションができる能力ですね。

橋本 1つ目に「フォーカス」です。企業が存在する価値を突き詰めてほしい。たとえば人が人として幸せな生活を送るために、カゴメがどういう貢献ができるか。野菜不足の解消や野菜を通じて健康寿命を延ばすなどは、それにとても近い価値観ですが、これを企業カラーとするには余計なものは捨てなくてはならない。2つ目はエグゼキューション、やり抜く力。カゴメはこれが弱い。それから年齢です。8~10年間は社長ができる50代で就任する方がいいと思います。

近藤 そう。心技体が充実した年齢でリーダーシップを発揮してもらいたいですね。



社外取締役座談会を受けて寺田社長より

社外取締役の皆さまには、日ごろから大変感謝をしています。海外の拠点や国内の工場などに何度も足を運んで頂いたり、社内のダイバーシティに関する講演で全員にご登壇頂くなど、取締役会以外でも当社の実情に触れたことですっかりカゴメのファンになられた皆さまは、経営陣にとり大変心強い社外応援団です。一方で、取締役会でのそれぞれの専門分野や発想の違いを活かした鋭いご意見やご指摘は、ときには議題を否定する結果につながったり、一切の妥協を許さない姿勢は、話し合いでは結論が出ずに多数決での決議となったこともありました。真剣な議論を戦わせる取締役会は緊張の連続ですが、社外取締役の皆さまには間違いなくカゴメを強くし、企業価値を高めるうえで大きな役割を担って頂いていると確信しています。

村田 企業は必ずしも順風満帆にいくわけではないので、危機的状況のときにこそ保身に走らず企業のDNAに従って行動できるかどうか、が一番大事だと思います。

寺田社長に対して「ひと言」

一最後に、新しく取締役会議長を兼務する寺田社長に対して要望・意見をお願いします。

近藤 「働き方の改革」など自分の信念を貫き通す姿勢は大変素晴らしく、続けて頂きたいと思います。

橋本 会長職の廃止で社長が取締役会議長を兼任されますが、日々の執行については権限委譲を進めて社長は管理監督、モニタリングに努めてほしい。そしてカゴメのアイデンティティーをしっかり固めて持続的成長の道筋をつくること。最後に後継者の育成です。

佐藤 社長と取締役会議長の兼務については、2つの立場を被せてしまわないようにお願いします。

村田 2名の専務を片腕にしたことで権限委譲を図り、バランスを取られたと思いますので、この体制でがんばって頂きたいと思います。

森 10年先、20年先にカゴメがどうありたいかについて、しっかりとメッセージ送り続け、従業員のマインドを醸成して欲しい。また、株主や従業員からの信頼を後進にどう引き継いでいくかは社長のミッションであるという認識を強くもって、持続的成長の道筋を示してほしいですね。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの基本方針

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

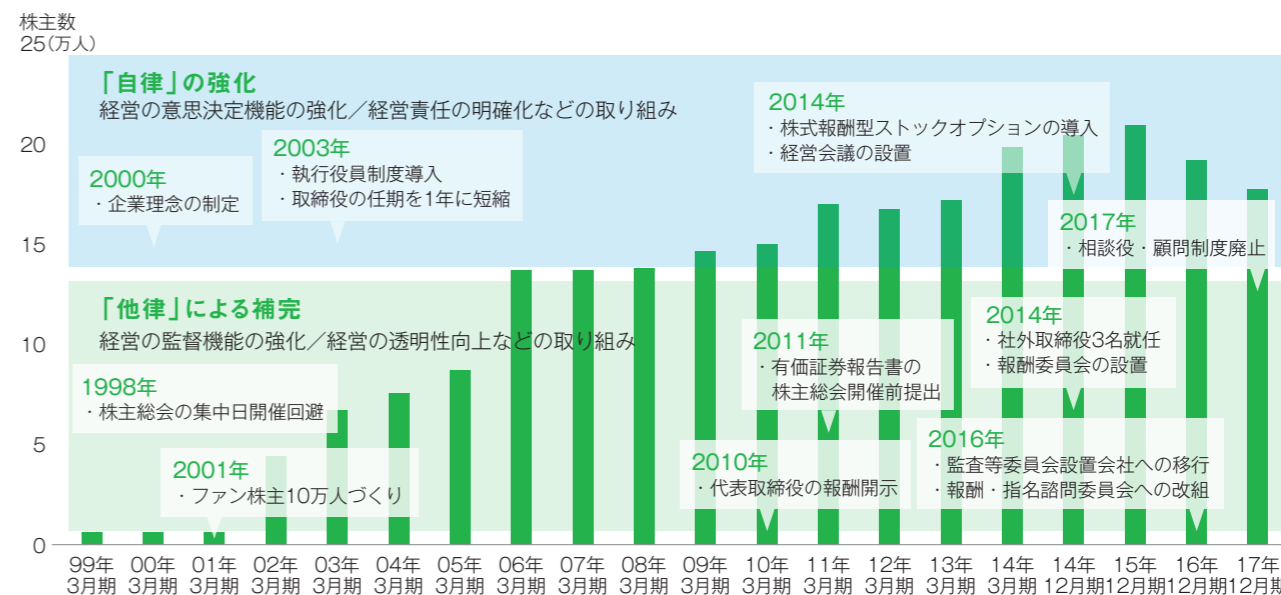
当社では、コーポレート・ガバナンスの基本を「『自律』のさらなる強化と『他律』による補完である」と考えております。これは、自らの意思で時代に適応するコーポレー

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

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

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。

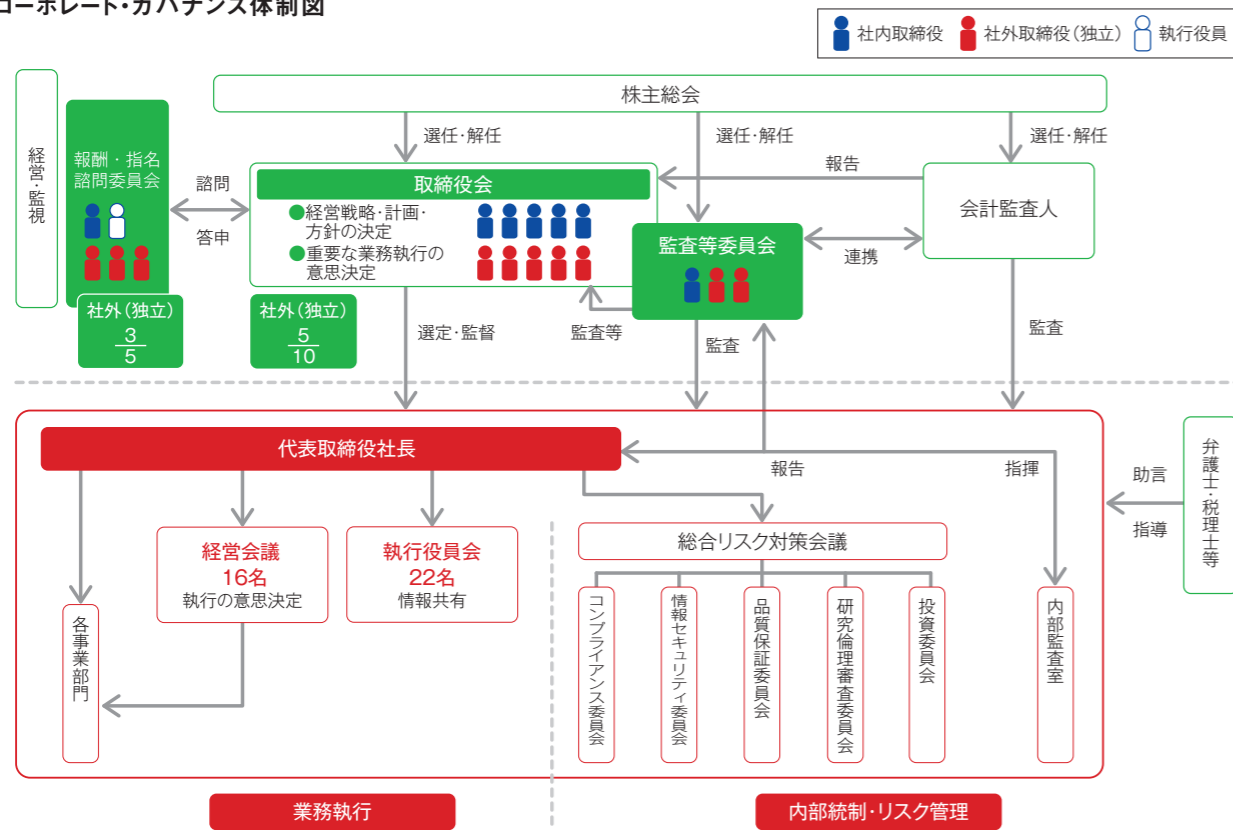
監査等委員会においては、常勤監査等委員を1名以上置くことを方針とし、内部統制システムを利用して取締役の業務執行の適法性、妥当性を監査しています。

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、周知およ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）7名、監査等委員である取締役3名の10名で構成されており、そのうち5名が独立社外取締役です。社外取締役は多様な経歴を有し、また、当社の中長期ビジョンに掲げるダイバーシティ経営、経営のグローバル化、食による健康寿命の延伸のために豊富な経験と知見を有しております。長期ビジョンとして、2040年頃には役員を含め女性比率を50%にすることを掲げており、取締役会についても早期達成を目指します。

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言うものとします。

- ① 現在または過去においてカゴメグループの取締役・監査役（社外役員除く）、執行役員、使用人でないこと
- 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
- 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
- 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
- ⑤ カゴメグループから多額の寄付（*）を受けている法人・団体の役員または使用人でないこと
- 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
- 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
- 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
- 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

役員報酬

当社の役員報酬などは、基本報酬および業績に連動した賞与と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います。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しくみとしております。なお、取締役監査等委員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。

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、16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4～5回開催

開催年度	審議内容
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
第3回委員会	・2017年度10月1日付人事異動について ・異動役員のジョブグレード・役員報酬について
第4回委員会	・2017年度役員報酬マーケットデータについて ・2017年度着地見込による変動報酬の試算について ・相談役・顧問報酬制度の廃止について
第5回委員会	・相談役・顧問制度の廃止について ・役員昇任・昇進人事について ・役員評価シート項目の一部変更について

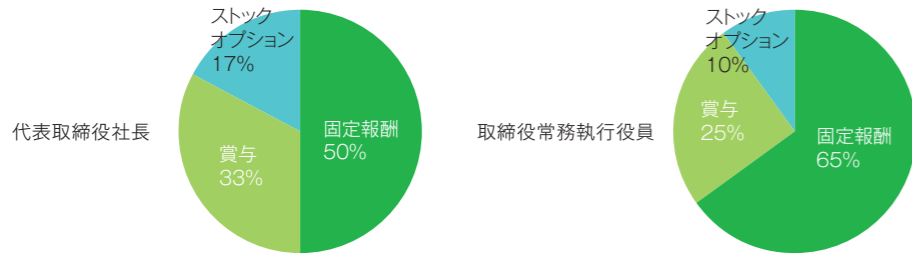
開催年度	審議内容
2018 第1回委員会	・2017年度役員賞与係数について ・役員昇任人事について ・相談役・顧問制度の廃止について ・2018年度の報酬・指名諮問委員会スケジュールについて
第2回委員会	・2018年度の役員賞与とシミュレーションについて ・2018年度の役員報酬について ・委員報酬について ・2018年度の報酬・指名諮問委員について ・2018年度引当のプロセスについて ・2015年度ストックオプションの確定について ・海外CEO報酬決定プロセスについて ・2018年度サクセッションプロセスについて

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)※	344	166	43	134	6
取締役(監査等委員)※	21	21	—	—	1
社外役員	49	49	—	—	6

※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。

役員の報酬構成(一部)



取締役会の実効性評価結果

当社は、2017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。

1. 評価の実施方法

取締役に対するアンケート(全6区分・30項目)の実施
アンケートの区分は以下の通りです。

- ①取締役会の設計
- ②取締役会の運営
- ③取締役会の議案
- ④取締役会の議論の質
- ⑤コーポレート・ガバナンス体制
- ⑥総合評価

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

2. 評価結果の概要

当社取締役会としては、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。

総じて、前年度の取締役会の実効性評価結果より高い評価であり、着実に改善が進んでいることが確認できました。

今回の実効性評価においてさらなる改善の必要性を認識した課題は、「業務の執行状況や課題に関する進捗報告の実施」と「重要議案についての審議時間の確保」です。取締役会での報告の拡充については、経営会議の審議事項や主要部門の事業報告等を

行うことで、社内取締役と社外取締役の情報格差の是正に努めたものの、頻度や報告事項の網羅性の面でまだ不十分であったものと考えております。今後、取締役会において業務執行状況の進捗に関する主要指標を共有化し、それらに中心とした報告を定着させていきます。

取締役会の審議時間の確保については、取締役会資料の様式・枚数の制約や資料の事前送付(説明)の徹底により、説明時間の短縮を図ることができましたが、一方で取締役会の開催時期によって付議される議案数に偏りが存在し、審議時間を十分に確保することができないことがありました。今後、年間の審議スケジュールの管理を行うことで年間を通じた審議の充実を図っていきます。

これらの取り組みを通じて、当社が、2018年度における取締役会の重要審議事項の1つとして位置付ける次期中期経営計画策定において骨太な議論が行えるように努めます。

また、報酬・指名諮問委員会や監査等委員会においては、海外子会社の管理や監査機能の役割分担についての課題が指摘されました。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。

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
- 社外取締役による海外子会社視察
- 取締役会の席替え実施
- ★ 議案区分に「審議」を追加

★は新規の取り組み

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

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、通報者や関与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。2017年度は17件の相談・通報があり、解決にあたりました。

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。

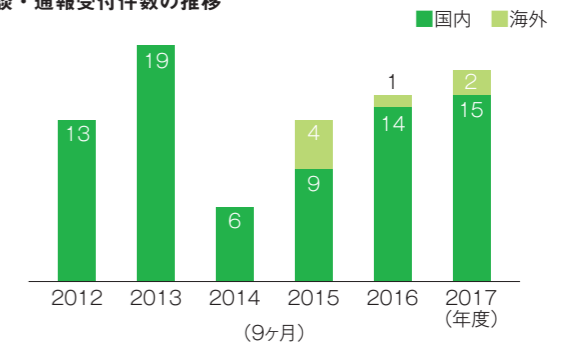
また、コンプライアンスホットラインの連絡先は従業員がダウンロードできるスマートフォンアプリ、カゴメセーフティネットに登録し、従業員がいつでもアクセスできるように努めています。



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



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、2017年度は情報セキュリティに関するEラーニングを実施しました。また、集合研修においては、過去の企業不祥事を題材にコンプライアンス違反の影響を深く考える内容とし、従業員の意識向上を図っています。

税務コンプライアンス

カゴメグループは、事業を行うすべ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ガイドライン等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ラーニング等を実施し、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。

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。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、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。全社的なリスクマネジメントについても、後述する内部統制の考え方に倣い、3つのディフェンスラインの考え方にに基づき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（第2のディフェンスラインと位置づけ）を設置しています。さらにリスク管理の統括機関として、「総合リスク対策会議」（第3のディフェンスラインと位置づけ）を設置しています。総合リスク対策会議については、今期から、より深くリスク課題を検討するためにメンバーの見直しを行い、代表取締役社長を議長として取締役専務執行役員、取締役常勤監

査等委員に加え、外部視点での客観的評価を頂くため社外取締役である監査等委員により構成されています。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、各委員会活動内容報告に加え事務局およ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、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当社およ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および適正な管理体制・運用についてのルールの設定と運用状況の監査を行い、適法性の確保およ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。

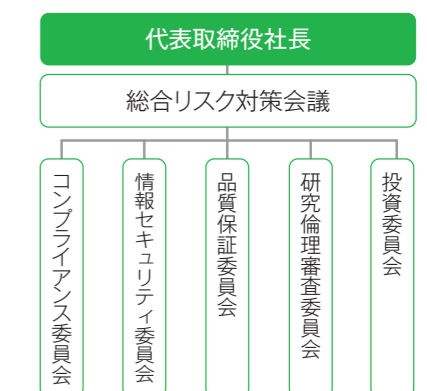
● 研究倫理審査委員会

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、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、各部署から提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。

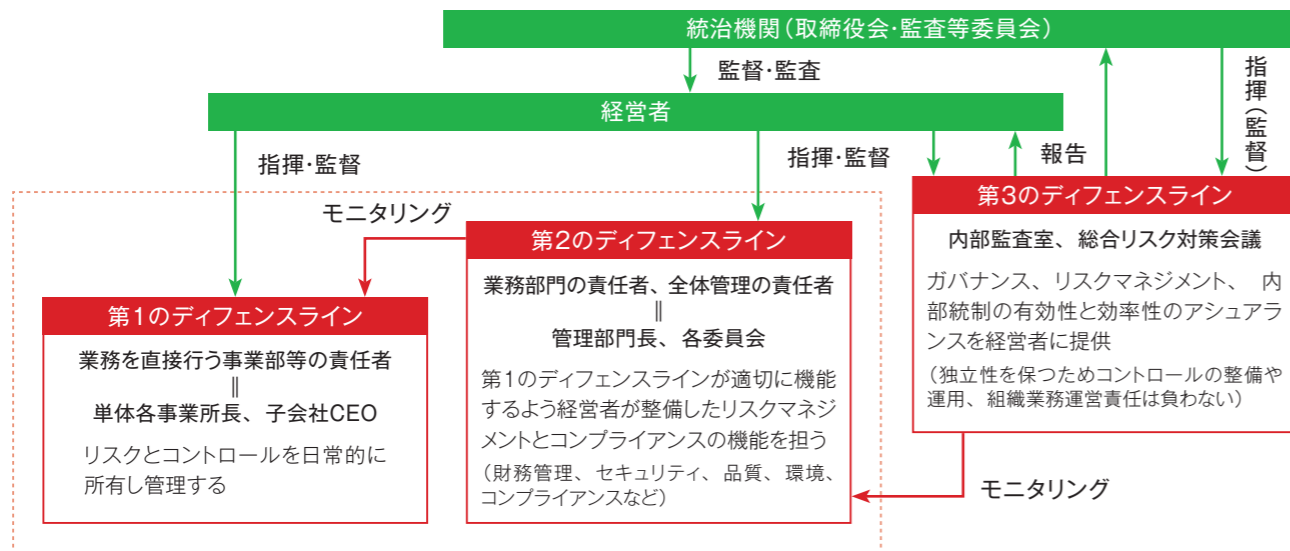


GRCに基づく考え方

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おり、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、内部監査に継続して取り組んでいます。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、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）体制の構築を進めています。内部監査では、単にチェックリストに基づく善し悪しの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、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「業務の有効性および効率性」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*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」および「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。取締役の座談会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。株主総会にご参加頂けない株主の皆さま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月末に株主数が10万人を超え、現在は約17万人になっています。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。2018年の配当につきましては、「創業120年記念配当」を普通配当と合わせて予定しています。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などに充当し、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としています。そのため毎回同梱するアンケートにより株主さまのご意見・ご要望を伺い、企業活動に活かしています。2018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さまに記念品を贈呈する新しい制度も導入しました。

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、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

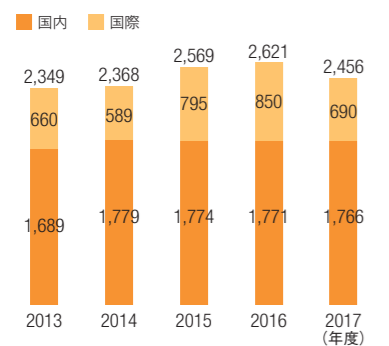
J-1

主要財務・非財務データ

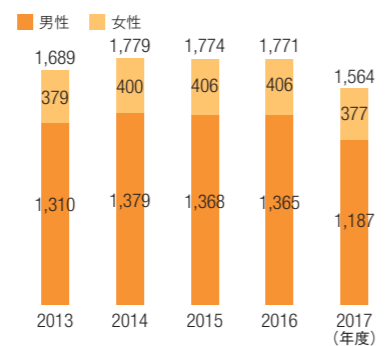
決算期(年度)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
損益状況 (単位:百万円)											
売上高	200,483	175,134	171,937	181,304	180,047	196,233	193,004	159,360	195,619	202,534	214,210
研究開発費	2,895	2,541	2,577	2,567	2,655	3,009	3,084	2,566	3,240	3,219	3,346
広告宣伝費	7,376	6,784	5,326	6,312	6,122	7,053	6,918	5,319	4,671	5,086	5,977
営業利益	8,786	4,447	6,397	7,978	8,466	9,278	6,775	4,328	6,723	10,946	11,968
売上高営業利益率(%)	4.4	2.5	3.7	4.4	4.7	4.7	3.5	2.7	3.4	5.4	5.6
経常利益	8,366	4,249	7,304	8,389	9,213	10,025	7,529	4,969	7,015	11,315	12,618
親会社株主に帰属する当期純利益	4,167	2,000	2,981	2,473	4,217	6,480	5,105	4,366	3,441	6,764	10,100
財政状況 (単位:百万円)											
総資産	138,682	140,938	134,005	142,661	148,207	168,965	183,621	203,413	208,885	219,804	195,737
純資産	90,378	87,707	89,418	88,941	92,815	104,432	113,023	124,566	126,344	97,991	105,853
有利子負債	9,487	23,267	12,665	16,159	15,851	24,004	31,088	35,904	37,419	74,538	37,168
キャッシュ・フローの状況 (単位:百万円)											
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,225	4,137	15,230	18,241	11,757	7,407	△1,073	1,753	12,039	18,824	16,598
投資活動によるキャッシュ・フロー	△14,999	△5,431	△6,458	△19,093	△4,985	△1,781	△3,941	△7,110	△11,023	△18,576	17,271
財務活動によるキャッシュ・フロー	△4,091	4,433	△12,544	1,414	△1,861	1,050	2,322	1,793	1,555	6,904	△40,761
フリー・キャッシュ・フロー	△8,325	△1,559	13,902	8,757	7,866	△1,417	△12,661	△4,269	△4,011	10,442	21,588
1株当たり情報 (単位:円)											
1株当たり当期純利益	41.85	20.09	29.97	24.87	42.40	65.15	51.39	44.01	34.64	68.30	114.03
1株当たり純資産	887.26	866.10	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株当たり年間配当金	15.0	15.0	15.0	15.0	18.0	20.0	22.0	16.5	22.0	24.5	30.0
主な経営指標 (単位:%)											
自己資本比率	63.7	61.1	65.7	61.4	61.8	60.1	59.1	58.8	57.2	42.1	52.1
自己資本当期純利益率	4.7	2.3	3.4	2.8	4.7	6.7	4.9	3.8	2.9	6.4	10.4
総資産経常利益率	5.9	3.0	5.3	6.1	6.3	6.3	4.3	2.6	3.4	5.3	6.1
配当性向	35.8	74.7	50.1	60.3	42.5	30.7	42.8	37.5	63.5	35.9	26.3
純資産配当率	1.7	1.7	1.7	1.7	2.0	2.1	2.1	1.4	1.8	2.2	2.7
非財務情報											
従業員数※2(名)	1,951	2,038	2,031	2,045	2,101	2,209	2,349	2,368	2,569	2,621	2,456
エネルギー使用量※3(千GJ)	1,560	1,368	1,360	1,379	1,319	1,297	1,289	1,329	1,336	1,380	1,376
水使用量※3(千t)	4,260	3,583	3,440	3,484	3,452	3,627	3,945	3,850	3,828	3,628	3,442
CO ₂ 排出量※3※4(t)	81,701	70,682	69,875	69,908	66,379	65,454	62,777	64,693	63,968	66,499	66,599

※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カ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(カゴメアクセス、カゴメ物流サービス、4菜園)。
 ※4 CO₂計算値における電気換算係数は社内管理固定係数:0.421kg-CO₂/kWhを使用。

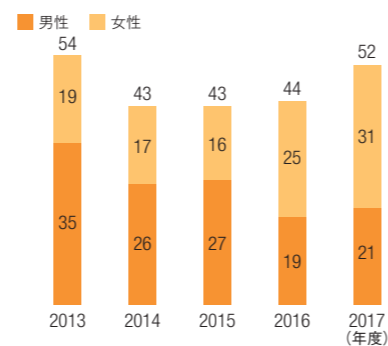
従業員数(連結)(単位:名)



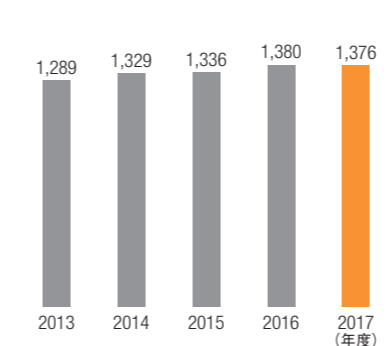
従業員数(国内)(単位:名)



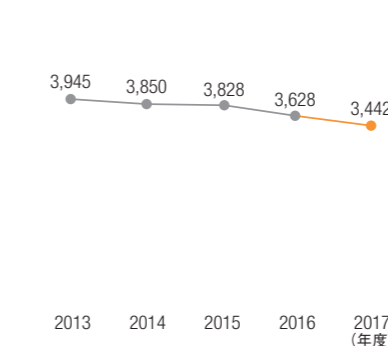
新入社員採用数(単位:名)



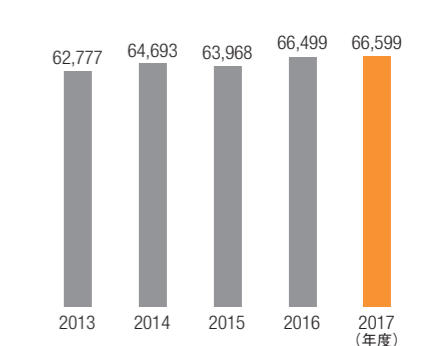
エネルギー使用量(単位:千GJ)



水使用量(単位:千t)



CO₂排出量(単位:t)



※対象範囲はカゴメグループ。



2019年以降の 持続的成長に向けた 基盤づくりに積極投資

取締役専務執行役員
渡辺 美衡

[2017年12月期の振り返り] 限界利益ベースのマネジメントによるコスト改善

当期は売上高営業利益率が5.6%と、2016-18中期経営計画導入時の3.4%から2.2ポイント向上しました。売上原価率では1.4ポイント、販管費率では0.8ポイント改善しており、限界利益ベースのマネジメントの成果が出ていると実感しています。

売上原価の中で変動費として大きいのが原材料費です。野菜汁や果汁については、原産地・濃縮度・価格など異なるタイプの原料を使い分けることで規格・品質・味を維持しつつコストを見直し、当期は5億円以上を削減しました。

また、不採算商品の見直しにも取り組みました。限界利益が赤字であれば当然ですが、黒字であっても売

上の状況、生産工程との関連も考慮して集約を実施し、原価低減および効率向上につなげています。

変動費を考えるときには販売促進費も大きな要素です。営業部門にKPIとして限界利益を導入し、現場に「売上を上げるより利益をいかに増やすか」という利益マネジメントの考え方を徹底したことにより、販売促進費の適正化が図られました。さらに販売促進費を効率的に使うという視点から、お得意先さまの業績アップにも直結するさまざまな提案ができるようになりました。これらにより、変動費である販売促進費率は中計導入時から0.7ポイント改善しました。

[クリアすべき2つの課題] 持続的成長のための必要条件

2018年12月期は中期経営計画の最終年度にあたります。営業利益率目標として掲げた6%は達成できる水準と考えていますが、この利益額を、安定的に成長させる基盤構築を大切にしています。そのためには今、カゴメに解決すべき2つの大きな課題があると認識しています。

1つめは、飲料の売上高構成比率が高い中で安定成

長を実現することです。

飲料は食品に比べ売上が作りやすい一方で、消費者のコミットメントが低く流行に左右されやすいという特性があり、業績が不安定になりがちです。カゴメの事業の中心は飲料であり、安定的に成長を継続するためには周辺カテゴリーも含めた新しい発想に基づく商品開発が欠かせません。ナッツ類をはじめとする、今

までの野菜生活100ブランド商品にない植物性素材を使いこなしたSmoothieシリーズは、その好例です。

こうした中、飲料と食品、家庭用と業務用など従来のカテゴリー、チャンネル間の境界が薄れつつある現状を踏まえ、セグメントの変更を行いました。5つに分類していたセグメントを加工食品としてまとめたもので、これは「既成の枠組でものを考えず、広く連携し仕事を進めてほしい」という社内へのメッセージでもあります。

2つめの課題は、投資計画の精度を高めることです。過去10年を振り返ってみると、震災関連を除いても累計で100億円近い固定資産処分損や減損損失等を計上してきてしまいました。

これら特別損失の多くは、投資案件に対して事前に期待していた売上や利益を上げることができず投資回

[設備投資の方針] 投資規模は100億円から120~130億円へ

国内では、長期的には人口減による市場の縮小などで加工食品事業の成長鈍化が予測される中、今後の成長の担い手として国内農事業、そして国際事業に期待しています。

国内農事業は、日本の農業全体が成長産業化を目指す中、トマトで経験を積んできたカゴメにとって大きな成長余地があります。しかし現実には、市況によって業績が左右される部分が多く、このリスク対策が急務です。

農事業はカゴメの中では相対的に固定投資比率が低く、比較的資産回転効率の高いビジネスです。生産を地域の農家に委託する契約栽培を進めているため、カゴメは契約農家から作物を引き取って全国に販売しています。加工食品で築いたネットワークの強みを最大限に生かしたビジネスモデルといえるでしょう。

国際事業では加工用トマトの需要が長期的に拡大するとみており、今後も投資を拡大する方向で考えています。

グローバルフードサービス向けのトマトソース販売では、長期の視点から商品の加工工程を統合してエネルギーや輸送費などコスト削減を図る設備投資を進めてい

収が見込めなくなった、いわば戦略の失敗に起因します。この反省に基づいて、投資実行前に十分なテストマーケティング・フェーズを設ける、あるいは投資後初年度から立上げ遅れを許さないモニタリングを実施するなど、近年はプロジェクトのリスク管理手法に独自の工夫を凝らしてきました。しかし慎重な投資姿勢で新規事業への着手が萎縮してしまうと、将来の成長力不足というもっと大きなリスクにつながります。そのため投資案件を個別に検討するだけでなく、グループとして資源を集中すべき領域を絞り、想定される課題を事前に調査しておくといったアプローチをもっと進めたいと考えています。

これらの課題を解決して利益体質を上げなければ、次期中計での持続的成長は困難です。強い危機感を持って課題に向き合っていく決意です。

ます。トマトの加工はトマトペーストを製造する1次加工とそれを原料として調理ソースなどを製造する2次加工に分かれますが、安全衛生管理の考え方が全く異なるため、1次加工の事業者が2次加工まで手掛けるのは通常困難です。2次加工ができるカゴメが上流の加工工程を統合することで初めて実現する領域で、カゴメならではのビジネスモデルが構築できると考えています。

国内工場の設備投資は、品質の安心安全を確保し、働き方の改革にも対応したりリニューアルと自動化が優先課題です。これからの売上成長と事業構造変化へ迅速かつ柔軟に対応できる、生産能力および増設スペースを確保します。投資の選択と集中により減価償却費の増加を上回る投資効果を創出し、トータルでは損益影響をプラスにする方針です。

減価償却費は、ここ数年60億円ほどで推移していますが、今後数年間は償却費負担が毎年2億円ほど増加します。投資金額は100億円規模で推移しているものが今後は120~130億円に拡大し、それが数年続くという想定です。

計画している投資金額については基本的にキャッシュフローで賄える見込みですが、超える部分があれば借入を起こす予定です。



[価値創造基盤への投資]

生産性の向上と強みを支えるシステム構築

生産性向上についてはホワイトカラーの業務に改善余地があると考えています。まずは労働時間の短縮を最優先とし、1人あたり年間1,980時間に達する労働時間を1,800時間にすることを目指して取り組んでいます。

ここまで「基盤刷新プロジェクト」として2年間で20億円弱を投資し、ERPを更改しています。業務プロセス、業務フローの再構築は急務と認識しており、今後も積極的に投資を進めます。

原価計算や会計システムなどERPの基盤となるものについては業務量の削減を目指す一方、営業部門の情報交換や売上予測など、カゴメの強みとなり得る部分では独自性にこだわったシステム構築を目指しています。会社の迅速・的確な判断につなげるために年間10億円規模の投入を続けていく計画です。

[無形資産活用による価値創造] 「健康寿命の延伸」を目指して

カゴメは「健康寿命の延伸」という社会問題の解決に取り組んでおり、その一環としてイノベーション本部では、弘前大学と共同で野菜摂取が健康維持・疾病予防に役立つメカニズムの解明を進めています。このプロジェクトで行っている健康診断のビッグデータ解

また、タレントマネジメントに約2億円を投資し、人事部の勤と経験に頼っている領域の「見える化」を目指しています。

タレントマネジメントは、個人のキャリアパスを管理してサクセッションプラン、テーラーメイド研修の開発に活用し、従業員の働き甲斐を高めることで、人材を育成すると同時に生産性の向上につなげるもので、その一環として「キャリアアドバイザー制度」を新設しました。会社の業務に詳しいスタッフが1対1で面談しながら個人の能力、希望などに関する情報を収集しているところです。

析の成果は、カゴメ独自の資産として今後の商品・サービス開発に応用できると期待しています。

このほか従来からの機能性研究も進めており、外部機関との積極的な連携を通じて、より実証的な研究成果をより効率良く産み出していけるよう努力しています。

[2019年以降に向けて] 投資によりリターンを高め配当性向40%実現へ

次期3カ年中期経営計画の営業利益率目標については、現在さまざまな要因を勘案しながら検討している段階ですが、今のところ絶対的な水準というよりもレーピングターゲットを考えています。

商品の価値がお客様からどれだけ認められているのかの尺度として、利益は大事な指標です。同時に、将来の成長に向けた投資的経費を犠牲にしてまで利益を重視することもできません。これらのことから市場の動向を見極めながら乗り遅れずに、利益率でも「食品企業の平均利益率より少し上」あたりを目指していき

たいと思います。

株主還元については、特別利益を除く継続的な業績である税引後経常利益を基準として、安定的な配当性向40%を目指しています。短期的な業績の乱高下による減配を避けるべく、投資によってリターンを高め、早期に株主の皆さまの期待に応えていきたいと考えています。

カゴメは2018年12月期には創業120年を迎えます。投資家の皆さまには、ここまで長い歴史の中で持続的な成長を実現してきた会社として、これまで以上の成果を楽しみにして頂きたいと思っています。

経営成績および財務分析(2017年度)

収益及び利益の状況

■ 売上高

国内事業は、主力の飲料事業の販売が好調に推移したことなどにより前期比104億73百万円の増加(6.6%増)となりました。

国際事業は、大手フードサービス顧客向けの販売は堅調に推移しましたが、オーストラリアの豪雨などにより現地通貨建てでは減収でした。なお、円換算後は年初から為替相場が円安に推移した影響を受け前期比14億86百万円の増収(3.1%増)となりました。

上記に連結会社間の売上相殺消去を実施した結果、当連結会計年度の売上高は、2,142億10百万円となり、前連結会計年度の2,025億34百万円に比べ、116億75百万円の増収(5.8%増)となりました。

■ 売上原価及び売上総利益

当連結会計年度の売上原価は、1,177億38百万円となり、前連結会計年度の1,116億7百万円に比べ、61億30百万円の増加(5.5%増)となりました。また、売上原価率は前連結会計年度の55.1%から55.0%と0.1ポイント改善しております。この主な要因は、国内事業において原価低減や不採算商品の絞り込みを行ったことなどによる売上原価への好影響があったことによります。

この結果、当連結会計年度の売上総利益は、964億72百万円となり、前連結会計年度の909億27百万円に比べ、55億44百万円の増加(6.1%増)となりました。

■ 販売費及び一般管理費並びに営業利益

当連結会計年度の販売費及び一般管理費は、845億3百万円となり、前連結会計年度の799億81百万円に比べ、45億22百万円の増加(5.7%増)となり、売上高販管費比

率では39.4%と前連結会計年度の39.5%から0.1ポイント低下いたしました。この主な要因は、国内事業における販売促進費の効果的活用などによります。

この結果、当連結会計年度における営業利益は、119億68百万円となり、前連結会計年度の109億46百万円に比べ、10億22百万円の増加(9.3%増)となりました。また、売上高営業利益率は、前連結会計年度の5.4%から5.6%と0.2ポイント改善しております。

■ 営業外損益及び経常利益

当連結会計年度の営業外収益は、15億59百万円となり、前連結会計年度の12億24百万円に比べ、3億35百万円の増加となりました。これは保有しているデリバティブの時価変動が好影響となったことによります。また、当連結会計年度の営業外費用については、9億10百万円となり、前連結会計年度の8億54百万円と同水準となりました。

この結果、当連結会計年度における経常利益は、126億18百万円となり、前連結会計年度の113億15百万円に比べ、13億2百万円の増加(11.5%増)となりました。また、売上高経常利益率は、前連結会計年度の5.6%から5.9%と0.3ポイント改善しております。

■ 特別損益

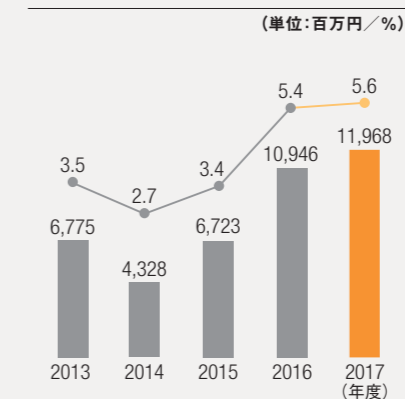
当連結会計年度の特別利益は、45億90百万円となり、前連結会計年度の22億33百万円に比べ、23億56百万円の増加となりました。この主な要因は、当連結会計年度において、当社子会社であった、Preferred Brands International, Inc.株式及び当社保有の投資有価証券の一部を売却したことにより、関係会社株式売却益21億71百万円、投資有価証券売却益17億21百万円をそれぞれ計上したためです。

上記のほか、当連結会計年度は、固定資産売却益3億54百万円、当社子会社カゴメアクシス株式会社の保険代理店

売上高



営業利益/営業利益率



親会社株主に帰属する当期純利益/当期純利益率



事業及びカゴメ物流サービス株式会社の車両リース事業の売却による事業譲渡益3億30百万円、収用補償金11百万円を計上しております。

当連結会計年度の特別損失は、15億98百万円となり、前連結会計年度の22億79百万円に比べ、6億81百万円の減少となりました。

当連結会計年度においては、固定資産処分損1億95百万円（前連結会計年度は1億67百万円）、主に当社子会社 Kagome Australia Pty Ltd.が事業構造を改革することに伴い、保有する固定資産の減損損失13億37百万円（前連結会計年度は6億6百万円）、投資有価証券評価損2百万円（前連結会計年度は2億23百万円）を計上しております。

■ 法人税等及び親会社株主に帰属する当期純利益

当連結会計年度の法人税等合計は、前連結会計年度の41億25百万円に比べ、11億7百万円増加し52億32百万円となりました。また、税効果会計適用後の法人税等の負担率は33.5%となり、日本の法定税率を上回りました。

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株主に帰属する当期純利益は、101億円となり、前連結会計年度の67億64百万円に比べ33億36百万円の増加となりました。

資産・負債の状況の分析

■ 資産

当連結会計年度末は、総資産につきましては、前連結会計年度末に比べ240億66百万円減少いたしました。

流動資産は、前連結会計年度末に比べ158億30百万円減少いたしました。これは、有利子負債の返済などにより、「現金及び預金」が167億68百万円減少したことにより、

固定資産は、前連結会計年度末に比べ82億36百万円減少いたしました。

「有形固定資産」は、前連結会計年度末に比べ3億84百万円減少いたしました。主な増加は、当社の製造設備の更新などによる固定投資80億17百万円です。

主な減少は、減価償却費49億9百万円、Preferred Brands International, Inc.の連結除外により14億36百万円、減損損失13億37百万円です。

「無形固定資産」は、前連結会計年度末に比べ107億71百万円減少いたしました。

これは、Preferred Brands International, Inc.の連結除外により「のれん」、「顧客関連資産」、「商標権」などが合計94億75百万円減少したことにより、

「投資その他の資産」は、保有上場株式の時価上昇などにより、前連結会計年度末に比べ29億19百万円増加いたしました。

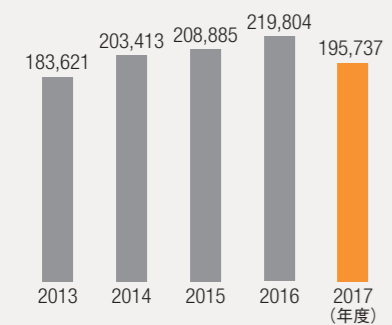
■ 負債及び純資産

負債は、前連結会計年度末に比べ319億28百万円減少いたしました。これは、有利子負債（「短期借入金」、「長期借入金（「1年内返済予定の長期借入金」を含む）」などの合計）が前連結会計年度に実施した自己株式の公開買付資金、Preferred Brands International, Inc.の株式取得資金の返済などにより373億69百万円減少したことにより、その他、「未払法人税等」が課税所得の増加により32億13百万円、「支払手形及び買掛金」が28億25百万円、それぞれ増加しております。

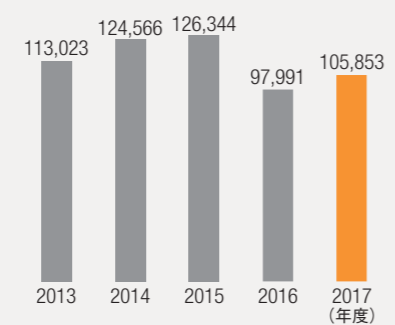
純資産は、前連結会計年度末に比べ78億61百万円増加いたしました。これは、「利益剰余金」が「親会社株主に帰属する当期純利益」により101億円増加、剰余金の配当により21億79百万円減少した結果、株主資本が79億88百万円増加したことにより、

この結果、自己資本比率は52.1%、1株当たり純資産は1,150円50銭となりました。

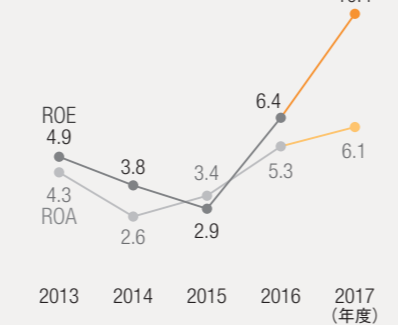
総資産 (単位:百万円)



純資産 (単位:百万円)



ROA (総資産経常利益率)/ROE (自己資本当期純利益率) (単位:%)



連結財務諸表

連結貸借対照表

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2016年12月31日)	当連結会計年度 (2017年12月31日)	前連結会計年度 (2016年12月31日)	当連結会計年度 (2017年12月31日)
資産の部			負債の部	
流動資産			流動負債	
現金及び預金	38,918	22,150	支払手形及び買掛金	13,729
受取手形及び売掛金	33,617	36,042	短期借入金	38,232
商品及び製品	19,648	21,143	1年内返済予定の長期借入金	8,285
仕掛品	932	919	未払金	12,096
原材料及び貯蔵品	19,985	19,636	未払法人税等	704
繰延税金資産	660	506	繰延税金負債	1,104
デリバティブ債権	5,675	2,568	賞与引当金	1,241
その他	6,325	7,051	役員賞与引当金	101
貸倒引当金	△264	△351	デリバティブ債務	12
流動資産合計	125,498	109,667	その他	3,050
固定資産			流動負債合計	78,558
有形固定資産			固定負債	
建物及び構築物	41,609	43,867	長期借入金	27,952
減価償却累計額	△24,642	△25,042	繰延税金負債	3,704
建物及び構築物(純額)	16,966	18,824	退職給付に係る負債	5,427
機械装置及び運搬具	72,286	70,864	債務保証損失引当金	172
減価償却累計額	△53,751	△53,042	その他	5,996
機械装置及び運搬具(純額)	18,535	17,821	固定負債合計	43,253
工具、器具及び備品	6,408	6,276	負債合計	121,812
減価償却累計額	△5,307	△5,334	純資産の部	
工具、器具及び備品(純額)	1,101	942	株主資本	
土地	13,241	12,874	資本金	19,985
リース資産	3,054	3,369	資本剰余金	22,362
減価償却累計額	△2,403	△2,518	利益剰余金	66,492
リース資産(純額)	650	851	自己株式	△27,163
建設仮勘定	3,138	1,935	株主資本合計	81,677
有形固定資産合計	53,634	53,250	その他の包括利益累計額	
無形固定資産			その他有価証券評価差額金	6,487
のれん	6,515	503	繰延ヘッジ損益	4,287
商標権	2,192	0	為替換算調整勘定	1,276
顧客関連資産	2,496	—	退職給付に係る調整累計額	△1,296
ソフトウェア	1,442	1,426	その他の包括利益累計額合計	10,754
その他	321	266	新株予約権	44
無形固定資産合計	12,968	2,196	非支配株主持分	5,514
投資その他の資産			純資産合計	97,991
投資有価証券	19,532	22,364	負債純資産合計	219,804
長期貸付金	1,691	1,581		
繰延税金資産	93	95		
その他	6,460	6,663		
貸倒引当金	△75	△82		
投資その他の資産合計	27,702	30,621		
固定資産合計	94,305	86,069		
資産合計	219,804	195,737		

連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 自 2016年 1月 1日 至 2016年12月31日	当連結会計年度 自 2017年 1月 1日 至 2017年12月31日
売上高	202,534	214,210
売上原価	111,607	117,738
売上総利益	90,927	96,472
販売費及び一般管理費	79,981	84,503
営業利益	10,946	11,968
営業外収益		
受取利息	255	409
受取配当金	314	341
持分法による投資利益	46	—
受取保険金	194	4
デリバティブ評価益	—	391
その他	413	413
営業外収益合計	1,224	1,559
営業外費用		
支払利息	195	477
持分法による投資損失	—	44
為替差損	293	41
その他	366	346
営業外費用合計	854	910
経常利益	11,315	12,618
特別利益		
固定資産売却益	1,689	354
投資有価証券売却益	—	1,721
関係会社株式売却益	—	2,171
事業譲渡益	—	330
収用補償金	236	11
債務免除益	307	—
特別利益合計	2,233	4,590
特別損失		
固定資産処分損	167	195
減損損失	606	1,337
投資有価証券評価損	223	2
災害による損失	62	—
商品自主回収関連費用	414	—
事業構造改善費用	631	—
債務保証損失引当金繰入額	172	—
その他	—	62
特別損失合計	2,279	1,598
税金等調整前当期純利益	11,269	15,610
法人税、住民税及び事業税	2,208	4,688
法人税等調整額	1,917	544
法人税等合計	4,125	5,232
当期純利益	7,144	10,377
非支配株主に帰属する当期純利益	379	276
親会社株主に帰属する当期純利益	6,764	10,100

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 自 2016年 1月 1日 至 2016年12月31日	当連結会計年度 自 2017年 1月 1日 至 2017年12月31日
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	43	2,484
繰延ヘッジ損益	△2,667	△1,850
為替換算調整勘定	△1,014	656
退職給付に係る調整額	△275	435
持分法適用会社に対する持分相当額	4	△2
その他の包括利益合計	△3,910	1,723
包括利益	3,233	12,100
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	3,359	11,621
非支配株主に係る包括利益	△125	479

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 2016年 1月 1日 至 2016年12月31日	当連結会計年度 自 2017年 1月 1日 至 2017年12月31日
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	11,269	15,610
減価償却費	5,732	5,813
減損損失	990	1,337
のれん償却額	752	722
受取利息及び受取配当金	△569	△750
支払利息	195	477
賞与引当金の増減額(△は減少)	714	18
その他の引当金の増減額(△は減少)	147	93
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	147	242
持分法による投資損益(△は益)	△46	44
有価証券売却損益(△は益)	—	△1,721
有価証券評価損益(△は益)	223	2
関係会社株式売却損益(△は益)	—	△2,171
固定資産売却損益(△は益)	△1,521	△158
事業譲渡損益(△は益)	—	△330
債務免除益	△307	—
収用補償金	△236	△11
売上債権の増減額(△は増加)	△1,748	△2,993
たな卸資産の増減額(△は増加)	4,041	△1,876
未収入金の増減額(△は増加)	164	△974
仕入債務の増減額(△は減少)	△1,374	3,113
未払金の増減額(△は減少)	2,173	1,203
預り敷金及び保証金の受入による収入	1,255	615
その他の流動資産の増減額(△は増加)	156	△260
その他の流動負債の増減額(△は減少)	△110	△255
その他の増減額(△は減少)	542	△53
小計	22,591	17,738
利息及び配当金の受取額	541	772
利息の支払額	△196	△449
法人税等の支払額	△4,264	△1,474
収用補償金の受取額	153	11
営業活動によるキャッシュ・フロー	18,824	16,598
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△10,676	△96
定期預金の払戻による収入	546	10,122
有価証券の取得による支出	△64	△682
有価証券の売却及び償還による収入	—	2,938
固定資産の取得による支出	△6,836	△9,202
固定資産の売却による収入	2,210	1,830
貸付金の回収による収入	58	263
事業譲渡による収入	—	868
連結の範囲の変更を伴う子会社株式及び出資金の取得による支出	—	△90
関係会社株式及び出資金の取得による支出	△3,741	△48
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	—	11,246
その他の増減額(△は減少)	△74	122
投資活動によるキャッシュ・フロー	△18,576	17,271
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	28,160	△17,918
長期借入れによる収入	11,333	8,634
長期借入金の返済による支出	△904	△29,277
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△57	△123
配当金の支払額	△2,187	△2,180
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式及び出資金の取得による支出	△2,715	—
非支配株主からの払込みによる収入	195	0
非支配株主への配当金の支払額	△72	△69
自己株式の増減額(△は増加)	△26,848	173
その他の増減額(△は減少)	—	0
財務活動によるキャッシュ・フロー	6,904	△40,761
現金及び現金同等物に係る換算差額	86	377
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	7,238	△6,513
現金及び現金同等物の期首残高	21,075	28,313
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	—	△249
現金及び現金同等物の期末残高	28,313	21,550

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	2,456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	営業所	工場	
東京本社	●北海道支店	●上野工場	
イノベーション本部	●東北支店	●小坂井工場	
東京ラボ	●北東北営業所	●富士見工場	
	●東京支社	●那須工場	
	●神奈川支店	●茨城工場	
	●関東支店	●小牧工場	
	●名古屋支店		
	●静岡営業所		
	●北陸営業所		
	●大阪支店		
	●中四国支店		
	●岡山営業所		
	●四国営業所		
	●九州支店		
	●沖縄営業所		

主な当社グループ企業

国内関係会社	海外関係会社
●加太菜園株式会社 (和歌山県和歌山市)	●Kagome Inc. (米国 カリフォルニア州)
●響灘菜園株式会社 (福岡県北九州市)	●Ingomar Packing Company, LLC (米国 カリフォルニア州)
●いわき小名浜菜園株式会社 (福島県いわき市)	●United Genetics Holdings LLC (米国 カリフォルニア州)
●カゴメアクシス株式会社 (愛知県名古屋市)	●Holding da Industria Transformadora do Tomate, SGPS S.A. (HIT) (ポルトガル パルメラ市)
●カゴメ物流サービス株式会社 (愛知県大府市)	●Vegitalia S.p.A. (イタリア カラブリア州)
	●Kagome Australia Pty Ltd. (オーストラリア ビクトリア州)
	●Taiwan Kagome Co., Ltd. (台湾 台南市)

株式の状況

発行済株式の総数	99,616,944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	177,518名

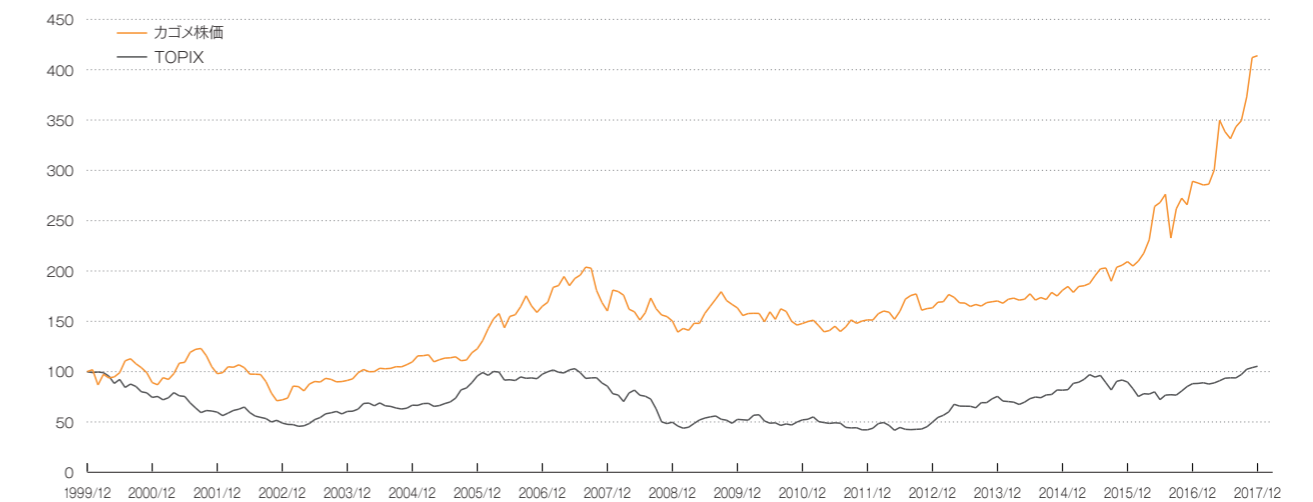
大株主

大株主名	当社への出資状況	
	所有株数 (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)	9,418	10.59
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,981	5.60
ダイナバック株式会社	4,899	5.51
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	1.59
蟹江英吉	1,145	1.29
JP MORGAN CHASE BANK 385151	1,035	1.16
川口久雄	983	1.11
カゴメ取引先持株会	950	1.07
カゴメ社員持株会	896	1.00
計	27,283	30.67

※持株比率は自己株式(10,658千株)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(株)(信託口)所有の当社株式345千株を含んでおりません。

株価推移

当社株価とTOPIX(東証株価指数の推移)



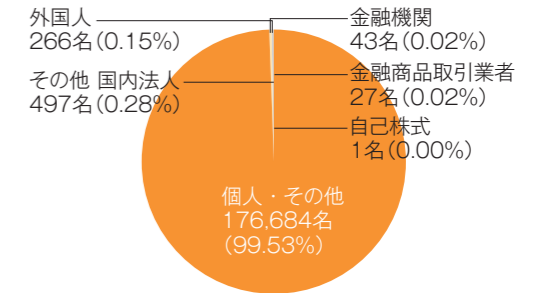
※1999年12月末を100とした月末の相対株価

株価・出来高・配当の推移 (単位:円)

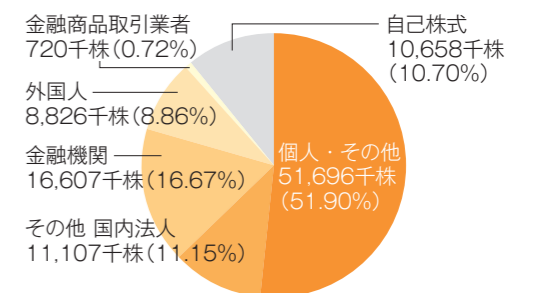
年度	2007/3	2008/3	2009/3	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/12	2015/12	2016/12	2017/12
株価(期末)	1,875	1,778	1,426	1,596	1,472	1,620	1,785	1,828	2,116	2,923	4,185
出来高(百株)	95,681	59,035	49,913	39,067	48,262	43,589	68,742	61,069	64,610	85,838	44,516
1株当たり年間配当金	15.00	15.00	15.00	15.00	18.00	20.00	22.00	16.50	22.00	24.50	30.00

株式分布状況

所有者別分布状況



株式数別分布状況





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。