



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

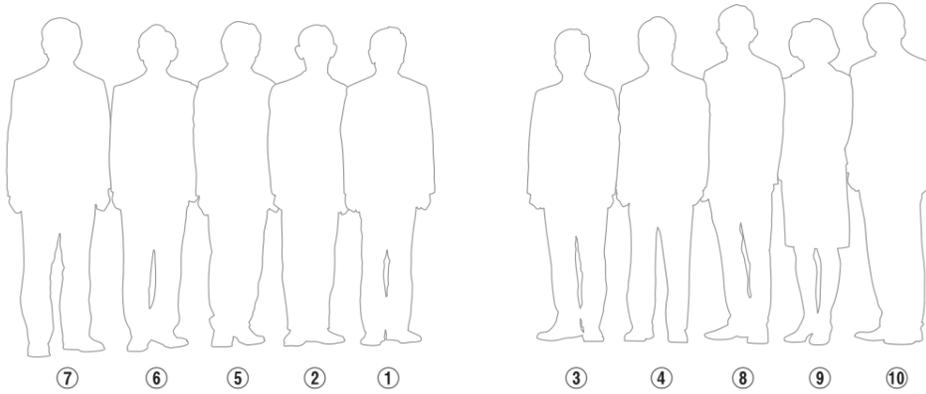
1978年 当社入社  
 2004年 当社営業推進部長  
 2005年 当社取締役執行役員  
 2006年 当社東京支社長  
 2008年 当社取締役常務執行役員  
 2008年 当社コンシューマー事業本部長  
 2010年 当社取締役専務執行役員  
 2010年 当社営業管掌  
 2013年 当社代表取締役専務  
 2014年 当社代表取締役社長(現任)

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 **独立**  
**⑥ 村田 守弘** (1946年7月20日生)  
 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 **独立**  
**⑦ 橋本 孝之** (1954年7月9日生)  
 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 ベジタリア 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 ベジタリア 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 **独立**  
**⑨ 佐藤 秀美** (1959年2月17日生)  
 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  
 2011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 **独立**  
**⑩ 森 浩志** (1965年2月21日生)  
 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。

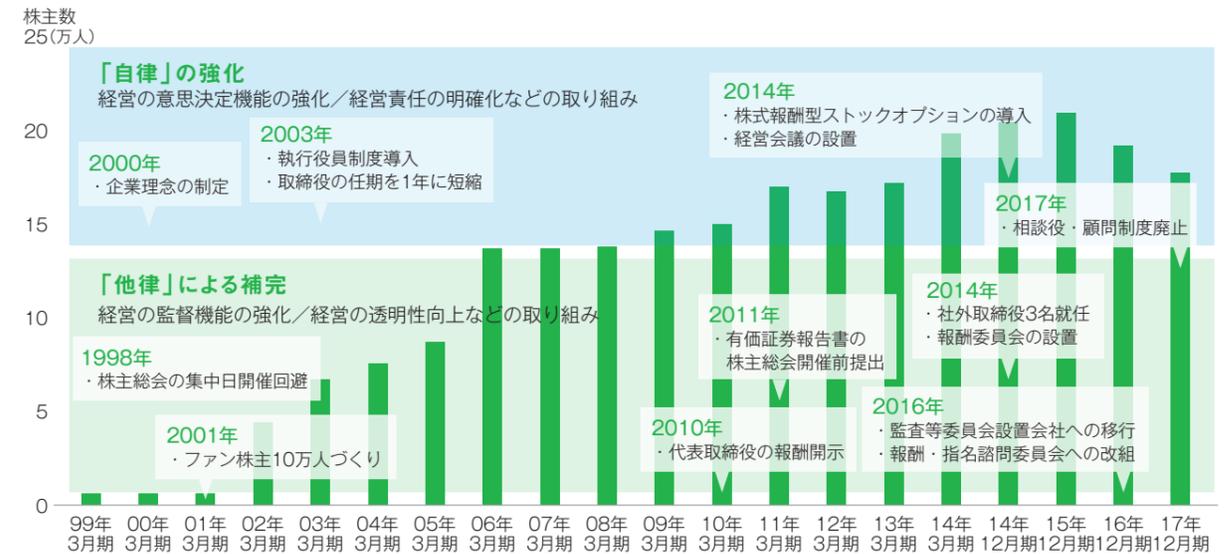
当社では、コーポレート・ガバナンスの基本を「『自律』のさらなる強化と『他律』による補完である」と考えております。これは、自らの意思で時代に適応するコーポレー

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。

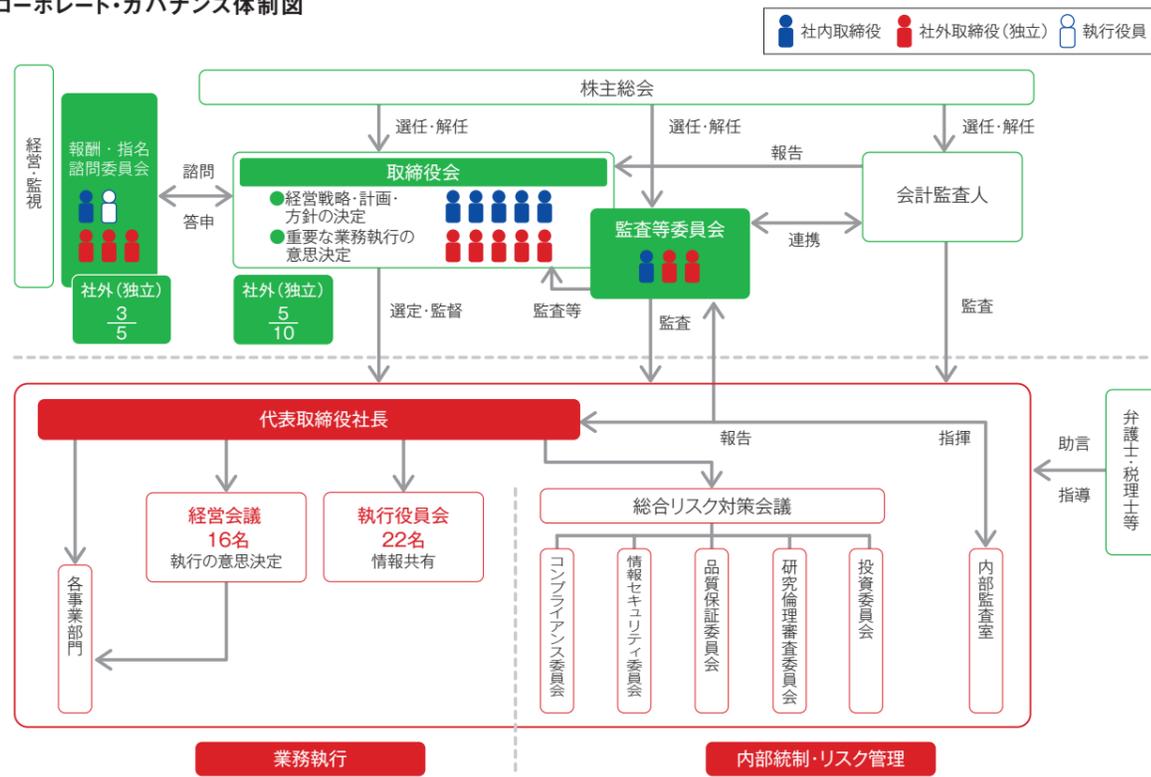
監査等委員会においては、常勤監査等委員を1名以上置くことを方針とし、内部統制システムを利用して取締役の業務執行の適法性、妥当性を監査しています。

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ーな意思決定を行っています。

コーポレート・ガバナンス体制図



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

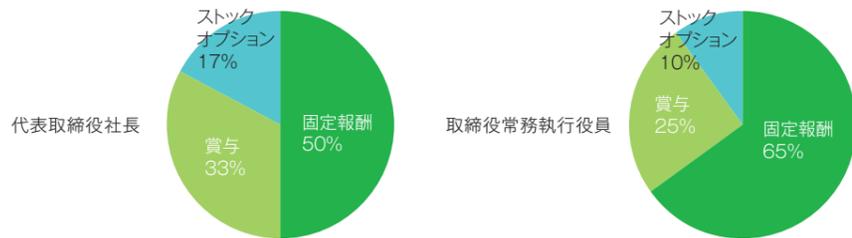
開催年度	審議内容
2018 第1回委員会	・2017年度役員賞与係数について ・役員昇任人事について ・相談役・顧問制度の廃止について ・2018年度の報酬・指名諮問委員会スケジュールについて
第2回委員会	・2018年度の役員賞与とシミュレーションについて ・2018年度の役員報酬について ・委員報酬について ・2018年度の報酬・指名諮問委員について ・2018年度引当のプロセスについて ・2015年度ストックオプションの確定について ・海外CEO報酬決定プロセスについて ・2018年度サクセッションプロセスについて

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      ④取締役会の議論の質
- ②取締役会の運営      ⑤コーポレート・ガバナンス体制
- ③取締役会の議案      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
- ★ 新規の取り組み
- 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

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。

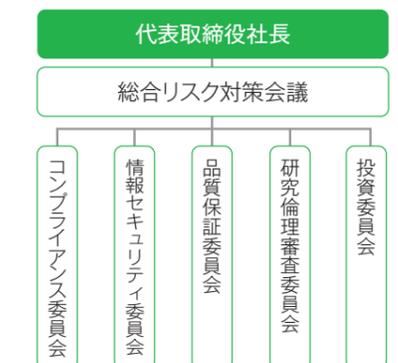
#### ● 研究倫理審査委員会

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。

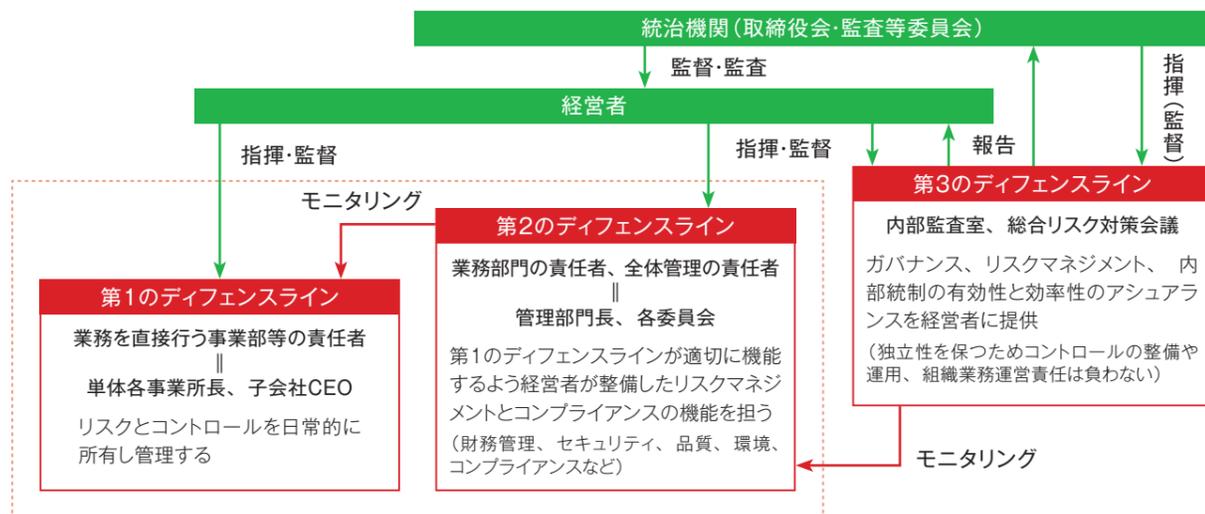


## GRCに基づく考え方

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**