

社外取締役からの提言

「食を通じた社会課題解決による、持続可能な社会とカゴメの成長の実現」に向けて、果たしたい役割



社外取締役
橋本 孝之

「食を通じた社会課題解決による、持続可能な社会とカゴメの成長の実現」……この想いは以前から掲げられてきたものですが、コロナ禍を通じて健康への意識が高まる中、当社への期待値は確実に上がってきていると実感しています。しかしその解き方は、従来の延長ではなくコロナ禍を奇貨とした新たな発想が必要です。デジタルの徹底活用、他社との資本投入を含めた提携による新たな知見の獲得、サプライチェーンの柔軟性の確保による市場の変化への迅速な対応、失敗を許し失敗から学ぶ文化の醸成、多様な考え方・感性の取り込み、顧客・パートナーとのより深い

関係性の構築など、社会との調和を通して独自能力に磨きをかけていくことが重要です。また、中期的には縮小する国内市場に対し海外比率を上げることは避けられません。海外のコンシューマ市場では免疫力を含む健康への関心の高まり、個人所得の増加など、市場も大きく変化しています。ありがたい姿の実現のために過去の延長ではなく、やりたいことをやり抜く強い意志と実行力を期待したいと思います。今回の中期経営計画では策定の初期から議論に加わり、具体的な実行計画を作りました。社外取締役としてその進捗を監督し、必要なアドバイスをしていきます。



社外取締役
佐藤 秀美

コロナ禍では、健康意識が高まり栄養豊富な食事をとる重要性に目が向けられる一方、生活の多様化が進みました。コロナ禍収束後も、これらの変化は人々の生活に定着することが予想されます。

カゴメは社会課題である「健康寿命の延伸」への貢献に取り組んでおり、第3次中期経営計画では、人々に栄養豊富な食事には野菜が欠かせないことを伝える「野菜をとうろくキャンペーン」を引き続き展開します。また、原料となる農産物の種類を広げ、商品を介して健康の維持・増進に役立つ多種多様な栄養素や機能性成分を提供する機会の拡充を図ります。

カゴメがこれらの取り組みを通して持続的に成長するためには、コロナ禍で加速された生活の多様化から生まれたニーズの多様化への対応が欠かせないと感じています。カゴメが123年にわたり培ってきた技術や商品の開発力を活用すると同時に、販売チャネルの一層の拡張を図り、人々の「健康寿命の延伸」に貢献できる商品を提供すること、さらに海外子会社や協業する他社との有機的連携を図るシステムの強化が重要だと考えます。



社外取締役
荒金 久美

コロナ禍はまだまだ終息の兆しが見えず、将来の見通しについては依然不透明感がぬぐえない状況が続いています。その中であつてもカゴメは食という必要不可欠なビジネス領域で、社会の課題解決に貢献していくという強い覚悟を改めて持ち、現行事業の拡大とともに新しいソリューションや事業へ、一丸となって挑戦していかなければなりません。SDGsの実現、ESGへの貢献など、「サステナビリティ社会の構築」に資する企業としての存在意義を高めるためには、自分たちの成長なくしては決して実現できることではないということに正面から向き合うことが必要です。



社外取締役(監査等委員)
遠藤 達也

「野菜をとうろくキャンペーン」に代表される日本人の野菜摂取を促すカゴメの活動は、社会課題である「健康寿命の延伸」への貢献を目指す活動であり、カゴメの存在意義(パーパス)であると思います。私は、2022年度より始まる第3次中期経営計画の4年間の期間中、カゴメの成長の実現に向けて、全経営陣・全社員にカゴメの存在意義が浸透するよう働きかけをしたいと思います。

そして、ポストコロナの消費者行動、産業構造、中長期的な大きな事業環境の変化を先取りし、カゴメ社内の常識にとらわれず、多様



社外取締役(監査等委員)
山神 麻子

「食を通じた社会課題の解決」は、創業時から継承される企業活動そのものです。特に注力して取り組む課題である「健康寿命の延伸」に向けては、「野菜をとうろくキャンペーン」が浸透してきましたが、野菜摂取の習慣化をサポートする商品やサービスを拡充するにあたっては、「食」や「健康」に限らず生活や社会の変化を広く見渡し、一歩先のニーズを掴んでいくことが重要と考えています。

また、歴史や個性の異なる新しい事業・会社を受け入れ、インオーガニックな成長を実現するには、理念を共有しつつ、経営資源を成長に向けて集中させることのできる、

食という必要不可欠なビジネス領域で、カゴメの強みをどう活かして社会の課題解決に貢献していくべきか、自分たちの将来を主観的に考え、ありがたい姿、目指すべきところについての議論をより一層活発にし、成長のために必要な高いハードルを自ら掲げ、果敢に挑戦する、そんなカゴメを見てみたい、応援したいと思っています。取締役会において建設的かつ実質的な審議が進むよう、社外取締役として尽力してまいります。

なステークホルダーの視点から持続可能性を意識し、経営陣に対して積極的に発言して、少しでも気づきを与える役割を果たしたいと思います。

また、監査等委員として、カゴメの持続的成長のために、リスクマネジメントに注力する「守りのガバナンス」だけでなく、変化の激しい事業環境の中にあつても持続可能な成長分野を継続的に探索し、果敢に挑戦する「攻めのガバナンス」を意識した発言・活動を心掛けたいと思います。

グループガバナンス・コンプライアンス体制の確立が不可欠です。カゴメにおいても、子会社・事業の状況をしっかり把握し、組織的・継続的にサポートする体制の整備が進められていることに、大きな期待を寄せています。ガバナンス・コンプライアンスの最新動向を取り入れつつ、目的に合った運用がなされるようサポートできればと考えています。また、運営の適正に欠かせない人材ローテーションやエンゲージメントの強化に向けては、取り組みが進むグローバル人材の育成とグローバル人事が鍵になると考えており、その進捗にも注視していきます。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの基本方針

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

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

構築することを原則としながら「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。

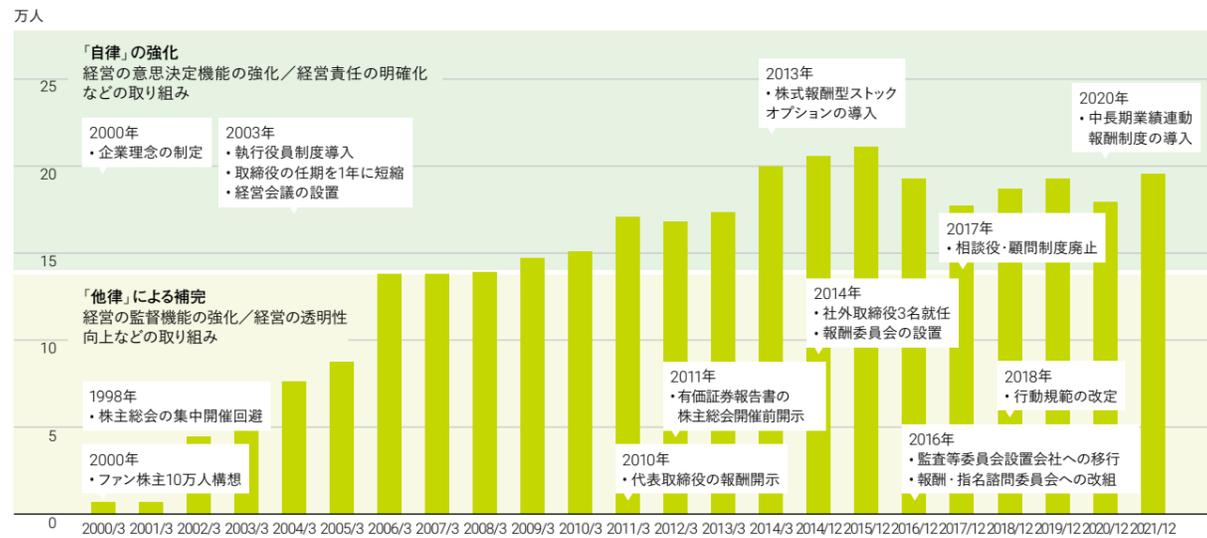
当社は、カゴメならではの個性や独自性を活かしつつ、ステークホルダーとの対話を図る中で、高度なアカウンタビリティを実現し、真の「開かれた企業」を目指していきます。

コーポレート・ガバナンスの歩みと株主数の推移

当社のコーポレート・ガバナンスの歩みは、創業者の思いを源流とする企業理念の一つ「開かれた企業」の実現に向け

た取り組みであり、過去における株式公開や資本と経営の分離などから現在に至るまで、たゆみなく進化を続けています。

株主数



コーポレート・ガバナンス体制

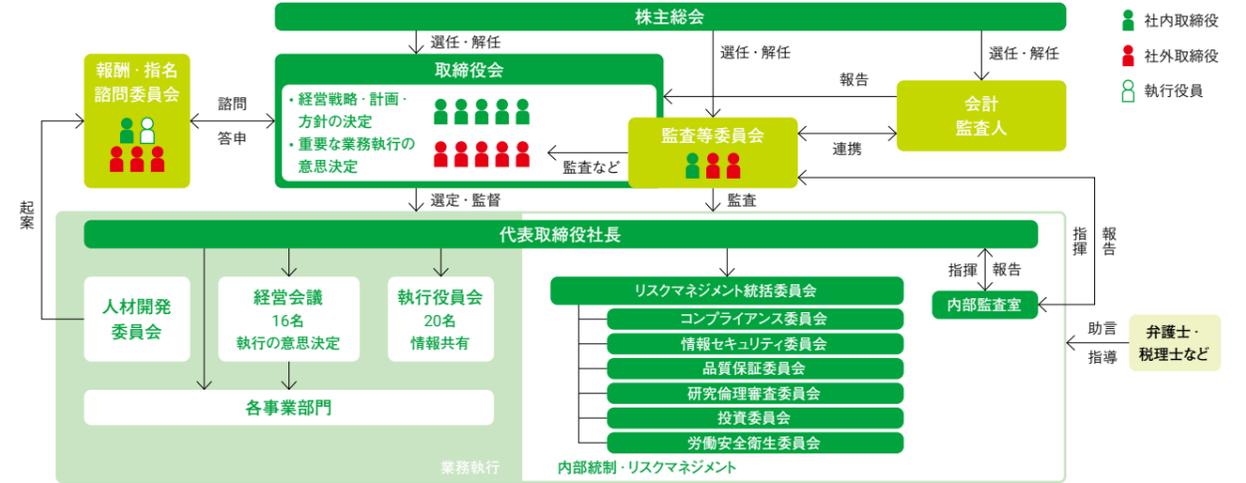
当社は、監督と執行の機能分離を進め経営のスピードアップと経営責任の明確化に努めています。取締役会においてはその主たる役割を経営戦略、経営方針の決定とその執行モニタリングと定め、その構成において、当社が独自に定める「社外取締役の独立性基準」を満たす社外取締役を3分の1以上選任することでアドバイス機能の充実と監督機能の強化を図り、その実効性を高めています。

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

取締役の指名や報酬については、独立社外取締役が半数以上を占める報酬・指名諮問委員会において、審議した内容を取締役に諮り決定することで、客観性、公正性を高めています。

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

コーポレート・ガバナンス体制図



取締役会のスキルマトリックス(2022年3月現在)

氏名	属性	特に専門性を発揮できる分野											取締役会への出席状況	
		企業経営	国際業務	財務・会計	法律	人材開発・ダイバーシティ	営業・マーケティング	生産・調達	品質・環境	研究・技術	リスクマネジメント	DX		
山口 聡 代表取締役社長		○										○	○	100% (15/15)
渡辺 美衡 取締役専務執行役員		○	○	○									○	100% (15/15)
橋本 隆 取締役専務執行役員		○						○	○	○				100% (15/15)
小林 寛久 取締役常務執行役員		○	○					○						100% (15/15)
橋本 孝之 社外取締役	社外独立	○	○			○							○	100% (15/15)
佐藤 秀美 社外取締役	社外独立					○		○		○				100% (15/15)
荒金 久美 社外取締役	社外独立	○						○	○					100% (15/15)
児玉 弘仁 取締役(監査等委員)		○	○							○		○		100% (15/15)
遠藤 達也 社外取締役(監査等委員)	社外独立			○	○							○		100% (15/15)
山神 麻子 社外取締役(監査等委員)	社外独立		○		○							○		100% (15/15)

■ 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います。長期ビジョンとして、2040年頃には役員を含め女性比率を50%にすることを掲げており、取締役会についても早期達成を目指します。

※社外役員の選任理由、独立性判断基準については、Webサイトの「有価証券報告書」をご覧ください。
▶ <https://www.kagome.co.jp/company/ir/data/statutory/>

取締役会の実効性評価

■ 取締役会活性化のための継続的な取り組み(年次は開始年度)

当社は、これまで取締役会活性化に向けて継続的な取り組みを進めてきました。



■ 取締役会の実効性評価の結果

当社は、2016年度以降、毎年1回取締役会の実効性評価を実施しており、2021年度は10月に取締役に對象に取締役会の実効性に関する評価を実施しました。2021年度におけるその結果の概要は、以下の通りです。

① 第三者機関による評価

評価の実施にあたっては、より客観的かつ独立的な視点を取り入れるため、第三者機関による評価を用いました。

② 評価の実施方法

アンケートの実施	全取締役に対してアンケートを行い、第三者機関による結果分析を実施 なお、2021年度は特に重要性が高い個別テーマに関する評価項目を追加 ・ 取締役に對するアンケート 取締役会の設計、運営、議案、議論の質、コーポレート・ガバナンス体制、総合評価、個別テーマ(事業ポートフォリオ、グループガバナンス など) ・ 報酬・指名諮問委員会に対するアンケート ・ 監査等委員会に対するアンケート ・ 総合リスク対策会議出席者に対するアンケート
インタビューの実施	全取締役に對して第三者機関による個別インタビューを実施
議長と社外取締役のディスカッション	取締役会議長と全社外取締役によるフリーディスカッションを実施
上記を踏まえた取締役会における審議	アンケートやインタビューの結果概要、及び第三者機関による評価結果を参照しつつ、全取締役による審議と意見交換の場を設け、実効性に対する取締役会としての評価、課題の抽出、課題ごとの優先順位付け、対応策の検討などを実施

③ 評価結果

第三者機関から、当社取締役会の実効性が認められると評価されました。

また、当社取締役会として、この第三者機関による評価結果も踏まえつつ、議論した結果、取締役会は全ての評価項目において概ね適切であり、その実効性は十分確保されていると評価しました。

④ さらに実効性向上に向けた検討課題

今回の実効性評価において、取締役会としてさらなる改善の必要性を認識した課題のうち、特に優先度が高いと認識したものは「長期戦略の計画的な検討」です。当社が2022～2025年度の第3次中期経営計画を推進していくにあたり、また、持続的な成長を実現するための長期ビジョンを構築していくために、これら計画やビジョンの根幹となる重要なテーマを定め、取締役会として複数年をかけて計画的かつ集中的に取り組むを進めます。

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



役員報酬

当社の役員報酬制度は、中期経営計画の実現に向けて、グローバル企業としてふさわしい報酬制度であること、役員一人ひとりの職務を通じて、会社に提供される成果や役割期待を果たすことを重要なものと認識し、これを正當に評価すること

を基本方針として設計、運用しています。具体的には、基本報酬及び業績に連動した業績連動報酬によって構成されており、役位別にその構成割合を定めています。

■ 報酬・指名諮問委員会

開催年度	開催回数	主な審議内容
2021	第1回	<ul style="list-style-type: none"> 1. 2020年度役員賞与について(審議事項) 2. 役員人事について(審議事項) 3. サクセッションプランの進捗について(報告事項) 4. 2018年度分ストックオプションの確定について(報告事項)
	第2回	<ul style="list-style-type: none"> 1. 2021年4月以降の委員会体制について(審議事項) 2. 2021年度役員報酬について(審議事項) 3. 海外CEO報酬について(審議事項)
	第3回	<ul style="list-style-type: none"> 1. 取締役処遇について(審議事項)
	第4回	<ul style="list-style-type: none"> 1. 市場報酬サーベイ結果について(報告事項) 2. クローバック・マルス条項について(審議事項)
	第5回	<ul style="list-style-type: none"> 1. クローバック条項について(審議事項) 2. 2022年度報酬・指名諮問委員会スケジュールについて(審議事項)
2022	第1回	<ul style="list-style-type: none"> 1. 2021年度役員賞与について(審議事項) 2. 2019年度ストックオプションの確定について(報告事項)
	第2回	<ul style="list-style-type: none"> 1. 2022年4月以降の委員会体制について(審議事項) 2. 2022年度役員報酬について(審議事項) 3. 海外CEO報酬について(審議事項)

取締役会の報酬

取締役の報酬

役員区分	報酬などの総額 (百万円)	報酬などの種類別の総額(百万円)				対象となる役員の員数 (人)
		基本報酬	賞与	ストックオプション	株式報酬	
取締役(監査等委員除く)*	313	143	86	21	61	6
取締役(監査等委員)*	33	33	—	—	—	1
社外取締役	54	54	—	—	—	5

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

役員ごとの報酬などの総額*

役員区分	報酬などの総額 (百万円)	報酬などの種類別の総額(百万円)			
		基本報酬	賞与	ストックオプション	株式報酬
代表取締役社長 山口 聡	92	43	30	1	16

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

役位別報酬比率

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

役位別固定報酬額(取締役監査等委員及び社外取締役除く)

役位	固定報酬(百万円)
代表取締役社長	43
取締役専務執行役員(職務等級に応じて設定)	30~32
取締役常務執行役員(職務等級に応じて設定)	24~26

業績連動報酬の算定方法

各役員の業績連動報酬は、下記の算式により算出しています。

- 基準賞与額=各役員・等級の基準総報酬×業績連動報酬割合(合計)
- 業績連動報酬総額=基準賞与額×(会社業績支給係数①^{*1}(対予算事業利益額)×役位別ウェイト+会社業績支給係数②^{*1}(対前年度連結売上収益額)×役位別ウェイト+会社業績支給係数③^{*1}(対予算親会社の所有者に帰属する当期利益額)×役位別ウェイト+個人業績支給係数^{*2}×役位別ウェイト)

※1「会社業績支給係数」とは、会社業績指標の達成率を評価する「会社業績評価」の結果です。当社は、会社業績指標として①「対予算事業利益額」②「対前年度連結売上収益額」③「対予算親会社の所有者に帰属する当期利益額」の3つの指標を設定しています。

①対予算事業利益額

当社では、2019年度の国際財務報告基準(IFRS)の任意適用に伴い、会社業績評価に関わる重要な連結経営の判断軸として期初予算に対する「事業利益額」の実現性(達成度)を会社業績指標の一つとして設定しました。2021年度の連結売上収益事業利益率の実績は7.5%となりました。具体的には、期初予算に対する実績額の達成比率を係数としています。2021年度の予算額に対する実績額の達成比率は108%となりました。

②対前年度連結売上収益額

当社では、目指す継続的成長を実現する上での判断軸の一つとして「連結売上収益額」を2つ目の経営指標として設定しました。具体的には、前年度実績額に対しての実績額の達成比率を係数としています。2021年度の前年度実績額に対する実績額の達成比率は104%となりました。

③対予算親会社の所有者に帰属する当期利益額

当社では、株主への価値を創出し続け、より高い貢献を実現できるよう、最終利益である「親会社の所有者に帰属する当期利益」を3つ目の経営指標として設定しました。具体的には、期初予算に対しての実績額の達成比率を係数としています。2021年度の予算額に対する実績額の達成比率は111%となりました。

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

なお、2021年度より、継続的成長に力点を置く当社としての方向性をより明確にするため、成長性の目安となる「連結売上収益」を加え、その他指標も全て「額」を使用することで、会社業績指標としての整合性と透明性を向上させています。

短期業績連動報酬:現金賞与

短期業績連動報酬である単年度の現金賞与は、下記の算式により算出しています。

- 現金賞与=単年度業績連動報酬総額×業績連動報酬総額における現金賞与割合

中長期業績連動報酬: BIP信託

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



株式報酬の現金相当額は、下記の算式により算出しています。

- 株式報酬現金相当額=単年度業績連動報酬総額×業績連動報酬総額における株式報酬割合

役員報酬の返還に関する考え方

重大な会計上の誤りや不正、委任契約に反する重大な違反、ないしは、当社が重視する心理的安全性を大きく犯す行為があると判断された場合、支給済の現金賞与及び株式報酬の全額または一部の返還、及び、支給前の株式報酬の支給を取り止めることのできるクローバック・マルス条項を導入します。

個々の事案に対しては報酬・指名諮問委員会が審議し、取締役会への答申により、その処分内容を決定するものとします。

以上の支給済報酬にかかる返還は、原則、当該事象が発覚した事業年度及びその前の3事業年度にかかる報酬が対象となりますが、返還の請求にあたっては、2022年度以降にかかる現金賞与及び株式報酬からの適用となります。

グループガバナンスの強化

当社グループの財務経理ガバナンスの強化を目的に、2019年にグループ共通の会計・税務・財務管理の方針を定めました。これらの方針の浸透のため、主要なグループ会社には本社より財務経理人員の直接派遣を行っています。

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

政策保有株式

保有の意義が希薄と考えられる政策保有株式については、できる限り速やかに処分・縮減していく基本方針です。毎年、政策保有の意義、経済合理性などを検証し、保有継続の可否、保有株式数を見直します。経済合理性の検証は、直近事業年度末における各政策保有株式の金額を基準とし、同事業年度において当社利益に寄与した金額の割合を算出し、その割合が当社の単体5年平均ROAの概ね2倍を下回る場合、また、簿価から30%以上時価下落した銘柄及び年間取引高が1億円未満である銘柄についても、売却検討対象とします。これらの基準のいずれかに抵触した銘柄については、毎年、取締役会で売却の是非に関する審議を行い、売却する銘柄を決定し、一部保有株式を売却しています。

※ コーポレートガバナンス・コードへの対応状況については、Webサイトの「コーポレート・ガバナンス報告書」をご覧ください。
▶ <https://www.kagome.co.jp/library/company/ir/stock/governance/pdf/governance.pdf>

コンプライアンス

行動規範の改定

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

行動規範は、「共助」「人権の尊重」「フェアネス」の3つの柱からなるもので、当社グループの2025年のありたい姿「食を通じて社会課題

コンプライアンス推進体制

カゴメグループでは、代表取締役社長を議長とするリスクマネジメント統括委員会のもとに、コンプライアンスを管掌する役員を委員長とする「コンプライアンス委員会」を設置し、コンプライアンスの推進やモニタリング状況の確認などを行っています。検討結果については、リスクマネジメント統括委員会などを通じて経営会議メンバーへ報告がなされています。委員会事務局である法務部門が中心となり、日々コンプライアンスを推進しています。国内カゴメグループでは職場での違法行為（ハラスメントや贈収賄などの腐敗を含む）や、そのおそれがある行為などについての相談や通報のための制度「カゴメコンプライアンスホットライン」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を保護するとともに、速やかな調査と適切な措置・対策を講じています。また、措置・対策を講じた事案については、通報者や関与者が特定できないようにした上で社内でも共有化し、類似事案の再発防止を図っています。2021年度は15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

カゴメグループでは「カゴメグループコンプライアンス実施規則」を制定し、前述した「コンプライアンス委員会」のもと、事務局である法務部門が中心となって、カゴメグループのコンプライアンスの徹底を図っています。活動としては、コンプライアンスに関連する案件の事前チェック、贈収賄防止や人権への配慮を含むコンプライアンス関連情報の発信のほか、新入社員研修や新任管理職を対象とした集合研修や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。

税務コンプライアンス

カゴメグループは、事業を行う全ての国や地域において税法を遵守し、税務当局と良好な関係を保ち、適正に納税することで社会に貢献していきます。毎年行われる税制改正や租税条約及びOECDガイドラインなどの国際税務におけるルールの変化に対しても、適時適切に対応しています。社内に向けては定期的に税務コンプライアンスに関

の解決に取り組み、持続的に成長できる強い企業になる」の実現を目指して、社会的企業としてのあり方を示すカゴメグループ従業員の日頃の行動の軸となるものと位置付けています。この周知徹底を図り、法令や国際ルール及びその精神を遵守しつつ、高い倫理観を持って社会的責任を果たしていきます。

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年に海外内部通報制度を導入して、米国、オーストラリアへと順次適用対象を拡大しています。

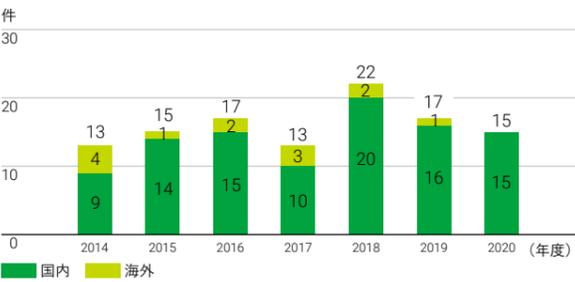
今後もこれらの制度を適切に運用していくことで、違法行為の未然防止、早期発見に努めます。

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

なお、2021年度に贈収賄、汚職などにより法的措置を受けた事例はありません。

カゴメコンプライアンスホットライン

相談・通報受付件数の推移



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

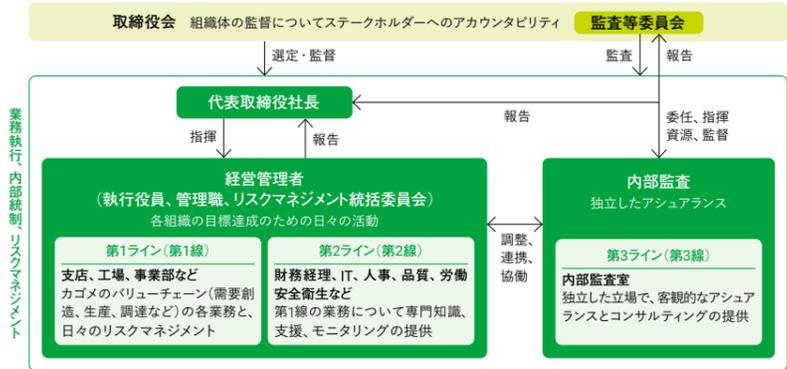
するeラーニングなどを実施し、従業員の税法遵守に向けて啓発を行っています。また、移転価格税制については移転価格管理規定を定めており、グループに所属する会社間の国際取引に関し、独立企業間価格の原則に基づき、取引当事者各々の機能、資産及びリスクを分析し、その貢献に応じ適切に利益配分・移転価格を算定しています。

内部統制

3ラインモデルに沿った取り組み

カゴメグループは、中期経営計画の実現に向けて国内外で事業拡大しているため、内部統制についてもグローバルスタンダードである「3ラインモデル」に沿った取り組みをグループ全体で進めています。「3ライン」を作ることで、「同一部署が同時に担うべきでない機能を

3ラインモデル図



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

第2ライン(第2線)は、財務経理、IT、人事、品質、労働安全衛生などを主管する専門組織で、第1線の業務をモニタリングしながら、日々支援しています。第2線の主管部署として、財務経理部、情報システム部、人事部、品質保証部などが設置されています。また、全社リスクマネジメントを統括する組織として、リスクマネジメント統括委員会が設置され、6つの専門委員会と連携した体系的なリスクマネジメントを実践しています。

第3ライン(第3線)である内部監査室は、第1線と第2線から独立した立場で客観的なアシュアランス(監査を通じた組織診断)とコンサルティングを提供しています。内部監査室はカゴメの組織目標の達成に

株主・投資家への責任

情報開示

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

株主総会

より多くの株主の皆様は株主総会に出席していただけるよう、「招集ご通知」及び「招集ご通知添付書類」を早期にWeb開示・発送するほか、当日は議長説明や映像でのビジュアル化、ライブ配信におけるインターネットを通じた質問の受付・回答を行い、総会開催後は、質疑応答の内容やアンケートの結果を開示するなど、株主の皆様からの深い理解とコミュニケーションの充実に取り組んでいます。

適切に分離・配分し、組織内の相互牽制を利かせることができる」「各機能の責任の所在を明確にし、全社最適の対応が可能になる」などのメリットがあります。

価値を付加するための組織であり、かつ組織的な独立性も必要であるため、社長と監査等委員会の2つのレポートライン(ダブルレポートライン)を持っています。監査報告書、組織内の様々な改善点を提示し、被監査部門、経営者、監査等委員会へ送付することで、組織内の改善活動を促進します。アシュアランスには、社内のリスクに応じて実施する業務監査や金融商品取引法が定める内部統制報告制度(J-SOX)の活動を含みます。また、第1線、第2線の要請に応じて、専門知識を活かしたコンサルティングもっており、年間数十件の経営管理者からの相談や要請に応じて助言や教育を行っています。

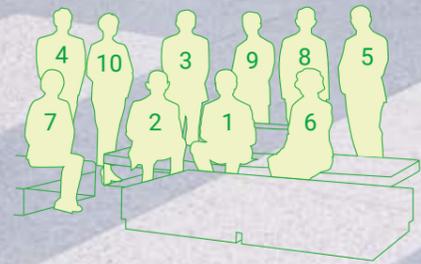
カゴメグループ全体の内部統制においては、トップはもちろん、第1～3線の従業員一人ひとりが普段から倫理的な行動を実践できることが重要です。このため、内部監査室は年間を通じて全従業員への社内啓発活動を実施するとともに、毎年全従業員を対象とした「内部統制セルフチェック」を実施し、カゴメ従業員の意識や行動の変化をモニタリングしています。

※ コンプライアンス・内部統制の詳細については、Webサイトの「組織統治」をご覧ください。

▶ <https://www.kagome.co.jp/company/csr/management/>

経営監視

多くの株主の皆様が目で企業活動や経営成績についてご評価いただくことが、経営監視機能の強化につながると考え、2001年から「ファン株主10万人づくり」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18万人となっています。今後も、株主の皆様から頂いた貴重なご意見・ご要望を企業活動に適切に反映させていきます。



役員一覧

(2021年3月30日現在)

- 1** やまぐち さとし
山口 聡 (1960年12月29日生)
代表取締役社長
報酬・指名諮問委員
1983年 当社入社
2003年 当社業務用ビジネス・ユニット部長
2010年 当社執行役員
2010年 当社業務用事業本部長
2015年 当社イノベーション本部長
2018年 当社野菜事業本部長
2019年 当社取締役常務執行役員
2020年 当社代表取締役社長(現任)
- 2** わたなべ よしひで
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(株)あおぞら銀行入社
1998年 (株)サーベラスジャパン入社
2003年 (株)産業再生機構入社
2007年 当社入社 特別顧問
2008年 当社執行役員
2008年 当社経営企画本部経営企画室長
2009年 当社経営企画本部長
2009年 当社取締役執行役員
2011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)
- 3** はしもと たかし
橋本 隆 (1958年10月30日生)
取締役専務執行役員
1983年 当社入社
2001年 当社静岡工場長
2003年 当社小坂井工場長
2005年 当社生産技術部長
2008年 当社生産調達企画部長
2012年 当社経営企画室長
2013年 当社執行役員
2017年 当社生産調達本部長
2019年 当社常務執行役員
2020年 当社専務執行役員
2021年 当社取締役専務執行役員(現任)
- 4** こばやし ひろひさ
小林 寛久 (1961年7月16日生)
取締役常務執行役員
営業本部長
1984年 当社入社
2005年 台湾可果美股份有限公司総経理
2006年 当社乳酸菌ビジネス・ユニット部長(マーケティング担当)
2009年 当社大阪支店家庭用営業部長
2014年 当社執行役員
2014年 当社コンシューマー事業本部長
2015年 当社常務執行役員
2015年 当社マーケティング本部長
2018年 当社営業本部長(現任)
2019年 当社取締役常務執行役員(現任)
- 5** はしもと たかゆき
橋本 孝之 (1954年7月9日生)
社外取締役
独立 報酬・指名諮問委員
1978年 日本アイ・ビー・エム(株)入社
2000年 当社取締役ゼネラル・ビジネス事業部長
2003年 当社常務執行役員BP&システム製品事業担当
2007年 当社専務執行役員GTS(グローバル・テクノロジー・サービス)事業担当
2008年 当社取締役専務執行役員営業担当
2009年 当社代表取締役社長
2012年 当社取締役会長
2014年 同社会長
2014年 当社社外取締役(現任)
2015年 日本アイ・ビー・エム(株)副会長
2015年 (株)IH社外監査役
2016年 (株)三菱ケミカルホールディングス社外取締役(現任)
2016年 中部電力(株)社外取締役(現任)
2017年 日本アイ・ビー・エム(株)名誉相談役(現任)
2019年 (株)山城経営研究所代表取締役社長(現任)
2021年 デロイトトーマツ合同会社および有限責任監査法人トーマツ独立非業務執行役員(現任)
- 6** きとう ひろみ
佐藤 秀美 (1959年2月17日生)
社外取締役
独立 報酬・指名諮問委員
1981年 三菱電機(株)入社
1996年 お茶の水女子大学大学院博士課程修了、博士号(学術)取得
1997年 福島大学、放送大学、日本獣医畜産大学(現日本獣医生命科学大学)非常勤講師
1999年 目白大学短期大学部非常勤講師
2015年 日本獣医生命科学大学客員教授(現任)
2017年 当社社外取締役(現任)
- 7** あらかね くみ
荒金 久美 (1956年7月4日生)
社外取締役
独立
1981年 (株)小林コーサー(現(株)コーサー)入社
1997年 東京大学 博士号(薬学)取得
2002年 (株)コーサー研究本部開発研究所主幹研究員
2004年 当社マーケティング本部商品開発部長
2006年 当社執行役員マーケティング本部副部長
兼 商品開発部長
2010年 当社執行役員研究所長
2011年 当社執行役員品質保証部長
2011年 当社取締役(品質保証部・お客様相談室・購買部・商品デザイン部担当)
2017年 当社常勤監査役
2019年 (株)クボタ社外監査役
2020年 当社社外取締役(現任)
2020年 戸田建設(株)社外取締役(現任)
2021年 (株)クボタ社外取締役(現任)
- 8** こだま ひろひと
児玉 弘仁 (1959年3月22日生)
取締役常勤監査等委員
監査等委員
1981年 当社入社
2003年 当社経営企画室長
2006年 当社執行役員
2008年 当社取締役執行役員
2008年 当社総合研究所長
2011年 当社取締役常務執行役員
2013年 当社アジア事業カンパニーCEO
2015年 当社シェアードサービス準備室長
2016年 当社業務改革担当
兼カゴメアクシス(株)代表取締役社長
2018年 ダイナバック(株)社外監査役
2018年 当社取締役監査等委員(現任)
2021年 ダイナバック(株)社外取締役(監査等委員)(現任)
- 9** えんどう たつや
遠藤 達也 (1959年8月18日生)
報酬・指名諮問委員
独立 監査等委員
社外取締役監査等委員
1985年 アーサーアンダーセン東京事務所入所
1990年 税理士登録
1998年 同事務所パートナー
2002年 朝日KPMG税理士法人(現KPMG税理士法人)パートナー
2016年 同法人副代表
2020年 遠藤達也税理士事務所代表(現任)
2020年 当社社外取締役監査等委員(現任)
- 10** やまがみ あきこ
山神 麻子 (1970年1月1日生)
社外取締役監査等委員
独立 監査等委員
1999年 弁護士登録、太陽法律事務所(現ポールヘイスティングス法律事務所)入所
2005年 ウォルト・ディズニー・ジャパン(株)出向
2006年 日本アイ・ビー・エム(株)入社
2012年 日本弁護士連合会国際室嘱託弁護士
2012年 名取法律事務所(現ITN法律事務所)入所(パートナー)(現任)
2015年 武蔵精密工業(株)社外取締役監査等委員
2016年 日本弁護士連合会国際室長
2020年 当社社外取締役監査等委員(現任)
2020年 (株)ニコン社外取締役監査等委員(社外)(現任)
2021年 NECキャピタルソリューション(株)社外取締役(現任)