



## 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。

Printed in Japan

## KAGOME INTEGRATED REPORT 統合報告書

# 2022

# 食を通じた社会課題解決により、 持続可能な社会とカゴメの成長を実現します

カゴメは、創業以来123年にわたり自然の恵みである野菜と

果実のおいしさや栄養を活かしたものづくりを強みとして、

人々の健康や豊かな食生活に貢献してきました。

そして、企業理念を当社のゆるぎない価値観として

全社員が共有しながら、社会課題と向き合う活動を通じ、

企業価値を高めています。これからも私たちは事業活動を通じて、

日本や世界が抱える社会課題である「健康寿命の延伸」

「農業振興・地方創生」「持続可能な地球環境」の解決に貢献します。

## カゴメの目指す姿

2025年のありたい姿

食を通じて社会課題の解決に取り組み、  
持続的に成長できる強い企業になる

取り組む社会課題

健康寿命の延伸

農業振興・地方創生

持続可能な地球環境

ビジョン

トマトの会社から野菜の会社に

## 行動規範

共助

人権の尊重

フェアネス

## 考え方の根底にあるもの・ところ・姿勢

### 企業理念

時代を経ても変わらずに継承される「経営のこころ」



#### 感謝

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

#### 自然

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

#### 開かれた企業

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

### ブランドステートメント

社会やお客様への約束



#### 自然を

自然の恵みをもつ抗酸化力や免疫力を活用して、  
食と健康を深く追求すること。

#### おいしく

自然に反する添加物や技術にたよらず、  
体にやさしいおいしさを実現すること。

#### 楽しく

地球環境と体内環境に十分配慮して、  
食の楽しさの新しい需要を創造すること。

# 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とは

カゴメが重点的に取り組む社会課題は、「健康寿命の延伸」「農業振興・地方創生」「持続可能な地球環境」です。農から価値を形成するユニークなバリューチェーンと、多様なパートナーとの協業により、農と健康と暮らしをつなぐ商品やサービスを提供することで、社会課題の解決に貢献し、持続的な企業価値の向上を実現します。

**提供価値**

## 健康寿命の 延伸

その結果、社会へ提供される価値

カゴメグループが  
取り組む社会課題

### 野菜の力で日本の未来を切り開く

野菜は、ビタミンやミネラルなど、様々な栄養素の重要な供給源です。野菜を多く摂取することは、様々な疾患の予防に有効であることが多くの疫学研究で明らかにされています。日本における1人当たりの平均野菜摂取量は約290g<sup>※1</sup>で、国が推奨する1日の野菜摂取目標量350g<sup>※2</sup>に対して60g不足しています。カゴメは、人々に野菜をとることの大切さを丁寧に伝え、忙しい毎日においても無理のない上手な野菜のとり方をお勧めし、魅力的な野菜の商品を開発することで「健康寿命の延伸」に貢献します。

※1 平成22年～令和元年「国民健康・栄養調査」(厚生労働省)による日本の1人当たりの平均野菜摂取量は約290g  
※2 「厚生労働省 健康日本21」が推奨する1日の野菜摂取目標量は350g

**提供価値**

## 農業振興・ 地方創生

### 農業を支え、地域の持続的成長に貢献

高齢化や労働人口の減少が急激に進む地域では、農業生産基盤の脆弱化が問題となっています。また、世界的には気候変動による水不足など、農業を持続する上でのリスクが顕在化しています。カゴメは、野菜の産地形成と加工による地域農業ビジネスの振興、農業の生産性・持続性を向上させる技術やサービスの開発、事業活動を通じた国内農産物の魅力発信などに取り組むことで、農業振興・地方創生に貢献します。

### 自然の恵みを届ける企業としての、 環境への取り組み

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、「畑が第一の工場」との考え方のもと、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。自然の恵みを享受し、お客様にお届けする企業の責任として、持続可能な地球環境への取り組みを進めています。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にも注力することで、持続可能な地球環境の実現を目指します。

**提供価値**

## 持続可能な 地球環境

## 事例 1

### 日本の野菜摂取量を増やす取り組み

2020年1月から「野菜をとろうキャンペーン」を開始しました。「野菜をとろう あと60g」をスローガンに、多くの企業や団体と協働した、野菜摂取意欲を高める様々な施策を展開しています。野菜の栄養を、手軽に・おいしく・楽しく摂取できる価値情報や商品を通じて、生活者と野菜の接点を増やしていくことで、野菜摂取量の向上を図ります。



## 事例 2

### 農業法人との協業による、 拠点開発と地域の活性化

野菜の新たな調達・製造拠点の開発と、地域・農業の活性化を目的とした、農業法人との協業を進めています。2020年に北海道で設立した「そうべつアグリフーズ株式会社」は、2021年秋から生たまねぎの販売を開始しました。



## 事例 3

### 資源・エネルギー循環型 菜園

長野県にある「八ヶ岳みらい菜園」では、隣接するカゴメ富士見工場の排温水からヒートポンプで熱回収し、生鮮トマト栽培の暖房に活用しています。またボイラー排ガスのCO<sub>2</sub>の一部をハウス内の光合成促進に活用しています。



01 KAGOME COVER STORY  
05 GLOSSARY  
06 TOP MESSAGE

カゴメの価値創造

12 事業概況  
14 カゴメグループの歴史  
16 カゴメの価値創造プロセス  
18 成長を支える経営資本  
24 カゴメのビジネスモデル

カゴメの成長戦略

26 第2次中期経営計画の振り返りと課題認識  
28 第3次中期経営計画 全体像  
34 サステナビリティに関する取り組みの強化とマテリアリティの見直し  
36 CFO/CRO MESSAGE

事業戦略

42 国内加工食品事業  
44 国内農事業  
46 国際事業

価値創造基盤の強化—マテリアリティへの対応

48 持続可能な地球環境  
52 多様性の尊重／人的資本の拡充  
56 安心・安全な商品の提供  
58 持続可能なサプライチェーンの構築

カゴメのマネジメント

60 社外取締役からの提言  
62 コーポレート・ガバナンス  
68 コンプライアンス  
69 内部統制  
69 株主・投資家への責任  
70 役員一覧

財務パフォーマンス／企業情報

72 主要財務・非財務データ  
74 連結財務諸表  
77 会社概要  
78 株式情報

編集方針

カゴメグループは1999年度の環境報告書発行から現在まで、事業を通じた社会貢献への取り組みを「サステナビリティレポート」(CSR活動報告)や「カゴメストーリー」(会社案内)を通してステークホルダーの皆様にご報告してきました。本報告書は、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様に、カゴメの中長期的な企業価値向上に向けた取り組みをお伝えすることで、新たな対話の機会を創出することを目的として発行しています。また、本報告書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サイトで情報をご覧ください。

当社Webサイト

▶ <https://www.kagome.co.jp/company/>

表示単位

本報告書で表示している金額のうち、億円単位のものは一億円未満を切り捨て、百万円単位のものは百万円未満を切り捨てて表示しています。また、%は四捨五入で表示しています。

報告対象期間・範囲

報告対象期間は2021年1月1日～2021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、カゴメ株式会社のみ記述なども一部含まれます。

参考ガイドライン

本報告書は、国際統合報告評議会(IIRC)の国際統合報告フレームワーク及び経済産業省「価値共創ガイド」を参考にしています。また、CSR活動については当社Webサイトで報告しており、本報告書では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】

本報告書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。これらは本報告書作成時点の当社の判断に基づくものであり、リスクや不確定な要因を含んでいます。今後、様々な要因の変化によって、記述されている将来見直しとは異なる結果となる可能性がありますことをご承知おきください。

GLOSSARY 用語集



エンゲージメント

仕事に対して熱意・没頭・活力の3要素が揃ったポジティブな心理状態。組織と個人が対等につながることで、そのつながりの強さを指し、強いほど組織生産性が高まる。



オーガニック成長／インオーガニック成長

オーガニック成長とは、既存事業を安定的に成長させること。インオーガニック成長とは、M&Aなどにより、新たな資源を得て成長すること。



事業利益

売上収益から売上原価、販売費及び一般管理費を控除し、持分法による投資損益を加えた当社の経常的な事業の業績を測る利益指標。



スマートアグリ事業

AIを活用した加工用トマトの営農支援事業。NECと共同開発した。センサーや衛星写真によりトマトの生育状況や土壌の状態を可視化するサービスとAIを活用した営農アドバイサーサービスの販売を行う。



生物多様性

生きものの種類の多さと、その生きものたちによって成り立っている生態系の豊かさやバランスが保たれている状態。生物多様性条約では、生態系の多様性・種の多様性・遺伝子の多様性という3つのレベルで多様性があるとしている。



ベジチェック®

センサーに手のひらを押し当て数十秒で、野菜摂取レベル(0.1～12.0)と推定野菜摂取量(6段階、g)が分かる機器。数十秒で測定が完了することから、利用者がその場で結果を見ることができ、簡便さが特徴。



植物性領域

当社の成長ドライバーの一つとしている植物性領域とは、既存事業である野菜飲料や野菜素材以外の、植物性ミルクなど新たに挑戦する領域のこと。



野菜摂取推進プロジェクト

「野菜をとりようキャンペーン」の一環として、趣旨に賛同いただいた企業・団体と連携し、「野菜をとりよう!」という機運を高めることを目的とする。2021年12月時点の参加企業は19社(当社除く)。



野菜をとりようキャンペーン

野菜不足という日本の社会課題の解決を目的とする活動。「野菜をとりようあと60g」をスローガンに2020年1月から展開。知見・技術・サービス・商品全てを総動員し、野菜のとり方を進化させ、野菜不足解消に向けて活動中。

# TOP MESSAGE

第3次中期経営計画を推進し、  
社会課題の解決と企業としての  
成長を両立させることで、  
2025年のありたい姿を  
実現していきます。

2022年度から、新たに第3次中期経営計画が始まります。  
2025年のありたい姿の実現に向けた集大成として、  
社会課題の解決によるカゴメグループの成長の実現を、  
ステークホルダーの皆様にお約束いたします。

## 2021年度の市場環境と 業績に対する評価

2021年度は、新型コロナウイルスの感染状況により、内食、中食、外食のバランスが目まぐるしく変化する見通しにくい市場環境が続きました。また、外出の制限やリモートワークの定着により、都心から郊外へと商品が購入・消費される場所も大きく変化しました。

こうした状況は、食品メーカーである当社のビジネスにも大きな影響をもたらしました。商品の販売動向が刻々と変化する中で、営業部門とSCM・生産・調達部門が密に連携し、サプライチェーンのコントロールに奔走した1年であったと思います。一方で、お客様の健康意識が高まったことで、免疫力を高める効果が期待できる食材として緑黄色野菜が注目され、当社の基幹商品である野菜飲料の販売が拡大するといった追い風もありました。国際事業においては、外食向けの商品構成比が高いこともあり、ロックダウンの影響を如実に受けることになりましたが、2021年度の後半は、日本より早いタイミングで外食需要が持ち直したこともあり、収益は

回復傾向となりました。

非常に難しい経営環境でしたが、2021年度の業績は売上収益1,896億円（前年度比+3.6%）、事業利益141億円（前年度比+4.0%）となり、前年度比で増収増益という結果で着地することができました。需要動向が見通しにくい中、販売量の変動に臨機応変に対応し食品メーカーとしての供給責任を果たすとともに、消費行動の変化に合わせた新しい販売先の開拓に取り組むなど、一つひとつの粘り強い活動が、こうした結果につながったのだと思います。諦めない姿勢を貫いた従業員やご協力いただいた取引先の皆様に感謝するとともに、この経験値は、第3次中期経営計画における新たな価値提供を実現する基盤になると確信しています。

代表取締役社長

山口 聡



## 第1次、第2次中期経営計画の 振り返り

第1次中期経営計画がスタートした2016年当時、当社の利益水準は著しく低下し、危機的な状況にありました。そのため、第1次、第2次中期経営計画を通じて当社が最も注力したのが収益構造の改革です。様々な施策により、第2次中期経営計画の最終年度である2021年度の事業利益は、2015年度比で約2倍に拡大し、いわゆる利益体質の企業へと転換することができたと思っています。一方で、成長の部分に目を向

けると、2017年をピークに鈍化していることは明らかです。つまり現状の当社の課題は、利益を上げる力は付いたが成長する力が足りない企業となってしまったことにあります。これは、既存事業を深化させ、その効率性を高める活動と、成長に向けて新たな事業を探索する活動のバランスを欠いたこと、また事業投資における「確度」の検証が不十分であったことに起因しています。

2022年度から始まる第3次中期経営計画は、こうした振り返りを踏まえ、成長に軸足を置いた戦略となっています。2016年に掲げた「2025年のありたい姿」の実現に向けた集大成の経営計画となりますので、設定した目標達成に集中し、必要な投資や費用投下を強化していきます。

## 成長に軸足を置いた 第3次中期経営計画

カゴメは「食と健康」を事業ドメインとしています。この領域がこれからの社会において、非常に有望であることはご存知の通りかと思えます。多くの企業が「食と健康」にフォーカスした新たな施策を次々と打ち出し、異業種からの参入も相次いでいます。大変厳しい競争環境に置かれていることは間違いありませんが、その中でも、「お客様に選んでいただける企業としてあり続け、その結果、持続的な成長を成し遂げていきたい」という想いが、第3次中期経営計画の根幹となっています。

第3次中期経営計画の基本戦略は、以下の4つのアクションを推進するとともに、それぞれを有機的に連携させることで持続的成長の実現を目指すというものです。

### ① 野菜摂取に対する行動変容の促進

2025年に向けた成長戦略の起点となるのは、全社を挙げた「野菜摂取量を増やす」取り組みです。この取り組みは、「健康寿命の延伸」という社会課題の解決に直接貢献するものであるとともに、野菜飲料などの需要拡大により当社の成長にもつながっていきます。野菜の摂取量を増やしていくためのポイントは、いかに多くのお客様に「たくさん野菜をとろう」という

気持ちになっていただくかです。しかしながら、野菜摂取に対する行動を具体的に变えていただくこと(行動変容)は、簡単なことではありません。そこで、2020年からスタートしている「野菜をとろうキャンペーン」を第3次中期経営計画期間においても継続し、粘り強く行動変容の促進に取り組んでいきます。

また、当社だけでは実現できないこと、アプローチできないステークホルダーもあるため、キャンペーンの一環として多くの企業・団体と連携した「野菜摂取推進プロジェクト」を発足しています。プロジェクトからの情報発信を強化していくことで、社会的なムーブメントとなるまで活動を盛り上げ、「野菜をとろう!」という機運を高めていきたいと思えます。

### ② ファンベースドマーケティングへの変革

「野菜をとろうキャンペーン」をはじめとして、環境・食育への取り組み、野菜生産者との良好なパートナーシップ、野菜生活ファームによる地域活性化などの当社の企業活動に共感していただき、ファン顧客となっていただくことで、店頭で商品に出会う前から当社が選ばれるように、お客様との関係性を強化していきます。

そのために、商品を買っていただくための従来の一過性の広告戦略から、関係性が継続し増大していくストック型のコミュニケーションに変革していきます。農と健康と暮らしをつなぐ統合的なマーケティングの展開により、「食と健康」領域での差別化されたブランドポジションを確立していきます。

### ③ オーガニック・インオーガニック、両面での成長追求

既存事業を安定的に成長させていくオーガニックとM&Aなどにより新たな資源・リソースを得ることで成長するインオーガニックの両面から、持続的な成長を追求します。

オーガニック成長については、これまで述べた「野菜摂取に対する行動変容の促進」「ファンベースドマーケティングへの変革」のアクションに加え、生産体制・利益構造の見直しに取り組み、年率で2%程度の持続的な売上収益の成長を実現していきます。

インオーガニック成長については、海外及びオープンイノベーションがポイントになると考えています。国内の食市場が縮小していく中で、海外での成長は非常に重要になります。最重要課題として、今後人口が増加し続け、しっかりと社会インフラが構築されている米国市場をターゲットとした事業探索を進めていきます。タイムリーかつスピーディな意思決定を進めるために、新たに社長直轄の米国成長戦略プロジェクト室を設置し、活動を開始しています。

もう一つ、インオーガニック成長を加速させていくために、オープンイノベーションを積極的に推進します。食品メーカーだけでなく異業種や大学などの研究機関が持つ知見と当社の知見を組み合わせることで、新しい成長の可能性を見出す活動を強化していきます。

また、今後成長が期待できるプラントベースフード、野菜摂取に貢献できる野菜スープやDtc(Direct To Consumer:消費者直接取引)などについては、オーガニック・インオーガニック両方からのアプローチで新たな収益の獲得を目指します。これらの領域におけるM&Aについては、2020年に設置した事業開発室を中心に様々な案件についてのディスカッションを進めています。

### ④ グループ経営基盤の強化と挑戦する風土の醸成

グループ経営基盤の強化については、バリューチェーンの強化に継続的に取り組むことがポイントとなります。現在、調達や生産にかかるコストは上昇局面にあり、また、気候変動の深刻化による調達リスクも高まっています。そのため、国産原料調達力の維持・向上、グローバルな調達拠点の分散、環境対応のための生産設備投資、物流コスト低減に向けた体制構築などの課題に対応していきます。こうした施策により既存事業の収益を安定的に拡大することが、新しい事業への挑戦を可能にします。

また、イノベーションを創出し成長を実現するためには、社内のいたるところで従業員が自発的に挑戦できる環境があることが重要です。そのために必要となるのが、組織・チームの中で、自分の考えや気持ちを誰に対してでも安心して発言できる「心理的安全性」が確保されていることです。率直な意見やアイデアをぶつけ合える組織やチームはモチベーションが高く、多くのイノベーションを創出しています。まだまだ全社に浸透しているわけではないのですが、管理職への360度フィードバックやダイバーシティ&インクルージョンを意識したマネジメントを強化することで、制度・仕組みの面からも心理的安全性を高め、挑戦する風土を醸成していきます。



## 自己資本比率※を意識し、積極的な成長投資を行う

第3次中期経営計画のゴールである2025年に、「食を通じて社会課題の解決に取り組み、持続的に成長できる強い企業になる」「トマトの会社から野菜の会社になる」という2つの目標の実現を目指すことに変わりはありません。但し、その目標の達成度をより分かりやすくするため、KGI(Key Goal Indicator：重要目標達成指標)とKPI(Key Performance Indicator：重要業績評価指標)を今回設定しています。

「持続的に成長できる強い企業」のKGIは、「4年間の平均売上成長率2%以上で毎年トップラインを成長させる、かつ、2025年の事業利益率7%以上」を達成するというものです。また、「野菜の会社」のKGIは2025年の収益目標の達成とし、KPIとして野菜摂取に貢献できる事業領域の2021年度比の売上収益増分額を設定しています。具体的には、野菜飲料、惣菜・加工用、野菜スープ、植物性食品の4つの事業領域の売上収益増分を達成し、成長の柱に育成できているかが指標となります。

このKGI・KPIを達成する上での前提条件として、特に重視しているのは、自己資本比率※50%以上を堅持するということです。詳細はCFO／CROメッセージで解説していますが、健全な自己資本比率※を保ち、現在の信用等级付シングルAを維持しながら、インオーガニックの成長規模に合わせた投資を実行していきます。自己資本比率※50%以上を堅持し、年率2%のオーガニック成長が実現できれば、借入可能額と合わせて、当社がターゲットにするインオーガニック成長投資の原資は確保できるという試算になっています。また、投下した資本で効率的に成長しているかという視点は重要となりますので、2021年からは資本効率を高めるためにROICを重要指標とし、その向上を目指した様々な施策に取り組んでいます。

※ 親会社所有者帰属持分比率

## 事業を通じた社会課題の解決がカゴメグループのサステナビリティ

2015年の第1次中期経営計画の策定にあたり、食を通じて解決する社会課題として「健康寿命の延伸」「農業振興・

地方創生」「世界の食糧問題」の3つを定めました。これらの課題を解決することは、サステナブルな社会の実現に貢献することであるとともに、当社の持続的な成長につながるビジネスチャンスでもあり、この2つの両立を目指していくことを当社の中期的な事業活動の中核としました。

また、「世界の食糧問題」については、気候変動の深刻化とそれに対する企業への要求の高まりを踏まえ、第3次中期経営計画から「持続可能な地球環境」へと進化させ、より広範な施策にスピード感を持って取り組んでいきます。その一環として、当社のCO<sub>2</sub>排出削減目標を、2021年のCOP26でも議論されたSBT1.5°C目標にコミットすることに見直しました。この目標に対しては「CO<sub>2</sub>排出削減プロジェクト」として2030年までのロードマップを策定し、長期的な視点での環境投資を積極的に行うことで達成していきます。

こうした環境への対応も含めて、カゴメグループのサステナビリティとは、「食を通じて社会課題の解決に取り組み、持続的に成長できる強い企業」を目指す事業活動そのものです。また近年は、企業のサステナビリティへの取り組みがお客様のブランド選択の重要な要件にもなっています。今後は、具体的な活動を様々な媒体を通して積極的に発信することで、当社の考え方や取り組みをご評価いただけるように努めていきます。

## カゴメグループのガバナンス強化

カゴメのコーポレート・ガバナンスの歩みは、まさに企業理念に掲げる「開かれた企業」を実現するものでした。お互いの個性・能力を認め合い、公正・透明な企業活動を推進することが基本となっています。

社外取締役の構成比のアップ、報酬・指名諮問委員会の設置、監査等委員会の活動の推進、執行役員制度による経営と監督の分離など、形・仕組みについては整えてきました。今後は、その実効性をいかに高め、進化させていくかが重要であり、取締役会の活性化に向けて各取締役との議論を増やし、様々な取り組みに挑戦していく考えです。取締役の多様性の確保については、この統合報告書にもスキルマップを掲載していますが、2025年のありたい姿の実現に向けて、当社がどのような事業を進め、それを支える社内・社外取締役にはどのようなスキルが必要なのか、目指す姿からバックキャスト

して検討することで、選任の要件についても見直しを始めています。

## 強みを発揮し第3次中期経営計画を推進することで、持続的成長を実現

当社の最大の強みは、時間をかけて認めていただいた「ブランドへの信頼」です。企業理念が示す通り、当社はトマトをはじめとした野菜や果物といった自然の恵みを活かした商品づくりや事業を進めてきました。その過程において、生産者の皆様と協働した原料づくりや、お客様とのコミュニケーションを起点とした商品開発、また、個人株主の方々との意見交換に取り組んできましたが、その全てが合わさり積み重なって「カゴメブランド」を形づくっています。これは農から価値を形成しお客様の健康につなげる当社独自のものであり、この強みにさらに磨きをかけることが、持続的な成長を実現することになると考えています。

今なお続くコロナ禍は、働き方や生活様式、考え方といっ

たものも含め、私たちの生活に大きな変化をもたらしました。私は、この変化の本質は「加速」であると考えています。社会の変化のスピードがコロナ禍によって加速され、想定よりも早い対応を迫られたということだと思えます。第3次中期経営計画においても、食を通じて社会課題を解決することで社会に貢献していくというカゴメグループの使命は変えることなく、その軸をしっかりと意識しながら、スピード感を持って持続的に成長できる企業へと生まれ変わります。

ステークホルダーの皆様には、成長できていない現状に対し、厳しくも温かいご声援を頂いています。そのご期待にお応えするために、第3次中期経営計画で描いた成長戦略を確実に実行してまいります。2025年のありたい姿を実現していくことで、さらなる企業価値の向上をお約束いたしますので、今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、引き続きよろしくお願ひ申し上げます。

2022年3月

代表取締役社長

山口 聡



# 事業概況

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

## 売上収益総計

1,896億52百万円

## 事業利益総計

141億38百万円

セグメント構成比(2021年度) ■ 国内加工食品事業 ■ 飲料 ■ 通販 ■ 食品他 ■ 国内農事業 ■ 国際事業 ■ その他事業

### 国内加工食品事業

□ P42~43

飲料、調味料、通販・贈答用製品などの製造、販売を手掛けています。



売上収益

39.8%

事業利益

50.7%

売上収益

1,367億29百万円  
(2021年度)

飲料 754億80百万円  
通販 135億18百万円  
食品他 477億30百万円

事業利益

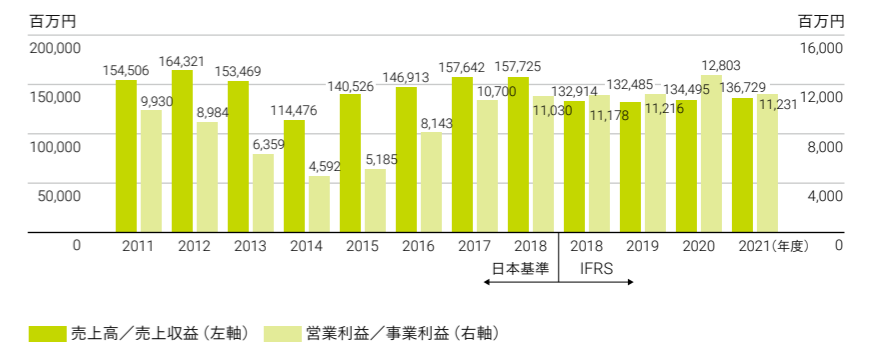
112億31百万円  
(2021年度)

飲料 71億65百万円  
通販 12億72百万円  
食品他 27億93百万円

売上収益セグメント構成比の推移

85.8% → 72.1%  
(2011年度) (2021年度)

### 売上収益／事業利益の推移



### 国内農事業

□ P44~45

生鮮トマト、ベビーリーフなどの生産、販売を手掛けています。



7.1%

25.2%

9.0%

売上収益

95億37百万円  
(2021年度)

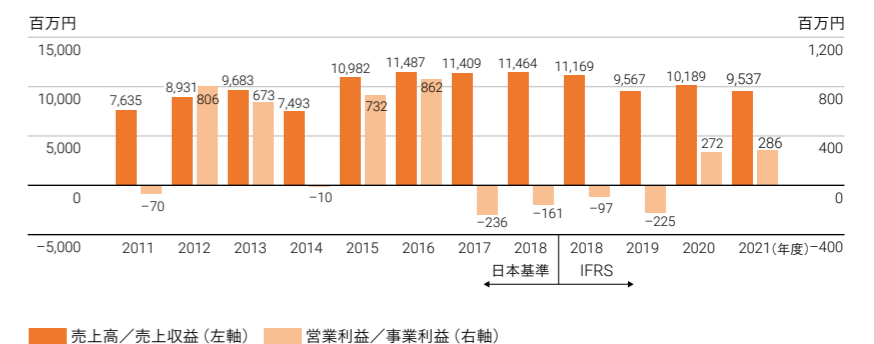
事業利益

2億86百万円  
(2021年度)

売上収益セグメント構成比の推移

4.2% → 5.0%  
(2011年度) (2021年度)

### 売上収益／事業利益の推移



### 国際事業

□ P46~47

種子開発から農業生産、商品開発、加工、販売事業を展開しています。



22.4%

0.5%

18.1%

0.4%

売上収益

424億47百万円  
(2021年度)

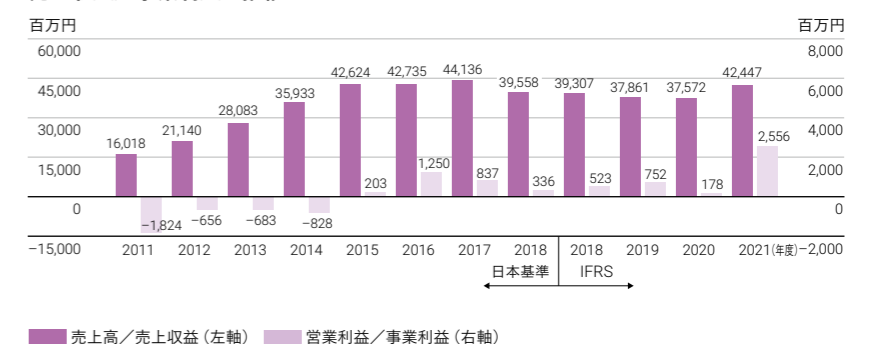
事業利益

25億56百万円  
(2021年度)

売上収益セグメント構成比の推移

8.9% → 22.4%  
(2011年度) (2021年度)

### 売上収益／事業利益の推移



※セグメント間の消去及び調整後数値

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



# カゴメグループの歴史

カゴメグループの歴史は、創業者の蟹江一太郎が初めてトマトの発芽を見たときに始まります。当時まだ珍しかった西洋野菜の栽培に「先進志向」で挑み、新たな農業を開拓しました。以来、パートナーとの協働・共助により、自然の恵みを活かした商品を世に送り出すことで、食を通じた社会課題の解決に取り組んでいます。これからも、野菜の消費量を増やすことで人々の健康と農業の発展を結び付け、持続的に成長できる強い企業を目指していきます。

## 積み上げたカゴメの強み

### 多様な野菜提供力

カゴメ商品を通じた緑黄色野菜供給量 **60.4万トン**  
(日本の緑黄色野菜消費量の17.9%に相当)  
出典：VEGE-DAS(カゴメ野菜供給量算出システム)、  
 農林水産省「食料供給表」R2年度概算値

年間の野菜調達量 **60万トン超**

調達拠点 **154拠点(2020年度実績)**

### イノベーション力

年間特許公開数\* **42件**  
 うち、新規事業関連の特許公開数 **13件(31%)**  
※ 2021年1月1日～12月31日に公開された特許出願

### ブランド力

野菜飲料市場のシェア **58.4%**  
出典：株式会社インテージ(SRI+)期間2021年1月～12月 単位：金額シェア、  
 業態：スーパーマーケット、コンビニエンスストア、ドラッグストア、ホームセンター

## 変革の歴史

### 1899～1900年代 トマト栽培・加工のはじまり

#### POINT

- 新たな農業の開拓
- パートナーとの協働・共助

創業者の蟹江一太郎は、西洋野菜の栽培という新しい農業にチャレンジし、栽培技術や加工技術を磨きながら、トマトソースの製造ビジネスへと発展させました。またカゴメの「契約栽培」の仕組みは、安定的な調達だけではなく、トマト栽培を担う農家など、パートナーとの共生も実現させてきました。

### 1960～1970年代 カゴメブランドの確立

#### POINT

- 新しい価値の創造
- ローカルメーカーからナショナルメーカーへ

1963年に社名を愛知トマト株式会社からカゴメ株式会社に変更しました。1966年には世界初のプラスチックチューブ入りケチャップの普及による家庭での洋食メニューの普及促進など、技術革新により新しい付加価値を生み出しました。1970年代後半にはトマトジュースブームが到来し、健康飲料として定着。日本全国に営業拠点を設立し、カゴメブランドを確立した時期でもありました。

### 1980～1990年代 多角化と調達基盤の強化

#### POINT

- グローバルネットワークの構築
- 野菜飲料市場の創造

1980年代に入ると、商品の多角化を推進しトマトに頼らない成長戦略を描きました。1990年代には「キャロット100」「野菜生活100」などのヒットにより、トマトに次ぐ第2の野菜としてにんじんが基幹素材となりました。また、野菜飲料市場を創造し、新しい野菜のとり方として野菜飲料を定着させました。トルコでのトマト調達強化やにんじん原料の調達先の開拓など、成長に合わせて海外の調達基盤を強化しました。

### 2000年～ ガバナンスの強化と持続的な成長

#### POINT

- コーポレート・ガバナンスの強化
- 社会課題の解決による持続的な成長へ

2000年代に入ると、金融機関との持ち合い株を解消し、「カゴメファン株主づくり」を推進すると同時に、コーポレート・ガバナンス体制を強化しました。2016年には持続的な成長と社会課題の解決を目指して「ビジョン」と「2025年のありたい姿」を定めました。これからも、人々の健康と農業の発展を結び付け、地球環境に配慮して持続的に成長できる強い企業を目指していきます。

## ビジネスモデルの強化

販売・需要創造	<p><b>1930年代</b>                  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洋食メニューの普及促進</p>  <p><b>1966年</b>：プラスチックチューブ入りケチャップの普及による家庭での洋食メニューの普及促進</p> 	<p><b>1990年～</b>：野菜不足の食生活に必要な緑黄色野菜の栄養素に注目し、トマトや野菜の健康価値を発信</p> 	<p><b>2020年</b>：「野菜をとろうキャンペーン」による野菜摂取意欲を高める様々な施策の展開</p> 
生産	<p><b>1906年</b>                  愛知県東海市荒尾町西屋敷に工場を建設、トマトソースの本格生産を開始  <b>1908年</b>：トマトケチャップ及びウスターソースの製造開始</p>  <p><b>1967年</b>：台湾可果美設立、初の海外進出</p> 	<p><b>1988年</b>：海外業務用事業スタート                  米国法人 Kagome USA, Inc. 設立</p> 	<p><b>2003年</b>：イタリアにベジタリア社設立、冷凍グリル野菜の輸入開始</p> 
調達・一次加工	<p><b>1903年</b>                  トマトソース(現在のトマトピューレー)の製造に着手</p>  <p><b>1960年代</b>：台湾でのトマトペースト製造、輸入を開始</p> 	<p><b>1982年</b>：世界初RO濃縮技術によるトマトジュースの濃縮の実用化  <b>1993年</b>：トルコTAT社に投資                  トマト缶詰ライン竣工</p> 	<p><b>2003年</b>：大手トマト加工品メーカー(南イタリア)からカットトマト・ホールトマトなどの輸入開始</p> 
商品開発	<p><b>1903年</b>                  トマトソース販売開始  <b>1933年</b>：トマトジュース発売</p>  <p><b>1966年</b>：世界初プラスチックチューブ入りケチャップ発売</p> 	<p><b>1992年</b>：「カゴメキャロット100」発売  <b>1995年</b>：「野菜生活100」発売</p> 	<p><b>2001年</b>：生鮮トマト(こくみトマト)発売  <b>2004年</b>：「野菜一日これ一本」発売  <b>2006年</b>：「植物性乳酸菌ラブレ」発売  <b>2014年</b>：ベビーリーフ発売</p> 
種苗生産・栽培	<p><b>1906年</b>                  創業者の蟹江一太郎、親戚にトマト栽培を委託、初の契約栽培</p>  <p><b>1974年</b>：加工用トマト無支柱栽培に100%移行</p> 	<p><b>1987年</b>：トルコにTAT種苗社設立、加工用トマトの栽培開始  <b>1999年</b>：第一号の大型ガラス温室を茨城県に設立</p> 	<p><b>2015年</b>：西アフリカで試験栽培開始</p> 
研究	<p><b>1962年頃</b>                  基礎研究から容器、製造加工に関する研究所を発足  <b>1970年</b>：ジュース用トマト品種「カゴメ70」を開発</p> 	<p><b>1989年頃</b>：トマトの機能性研究に着手</p> 	<p><b>2004年</b>：植物性乳酸菌の研究に着手  <b>2013年</b>：米国 United Genetics社を傘下に  <b>2016年</b>：ポルトガルにカゴメアグリビジネス研究開発センター設立</p> 

# カゴメの価値創造プロセス

当社は、「企業理念」をゆるぎないカゴメの価値観、「ブランドステートメント」を社会やお客様への約束として経営の根底に置くことで、組織が一貫した行動をとっています。環境変化を予測し、成長を支える経営資本を活用することで、農から価値を形成するバリューチェーンを、多様なパートナーと協業しながら進化させています。

現在は、国内加工食品事業、国内農事業、国際事業の3つのセグメントと、それを支える価値創造基盤により、農と健康と暮らしをつなぐ商品とサービスを提供しています。事業を通じて「健康寿命の延伸」「農業振興・地方創生」「持続可能な地球環境」の3つの社会課題解決に取り組み、持続的に成長できる強い企業となることで、社会価値と経済価値を創出します。

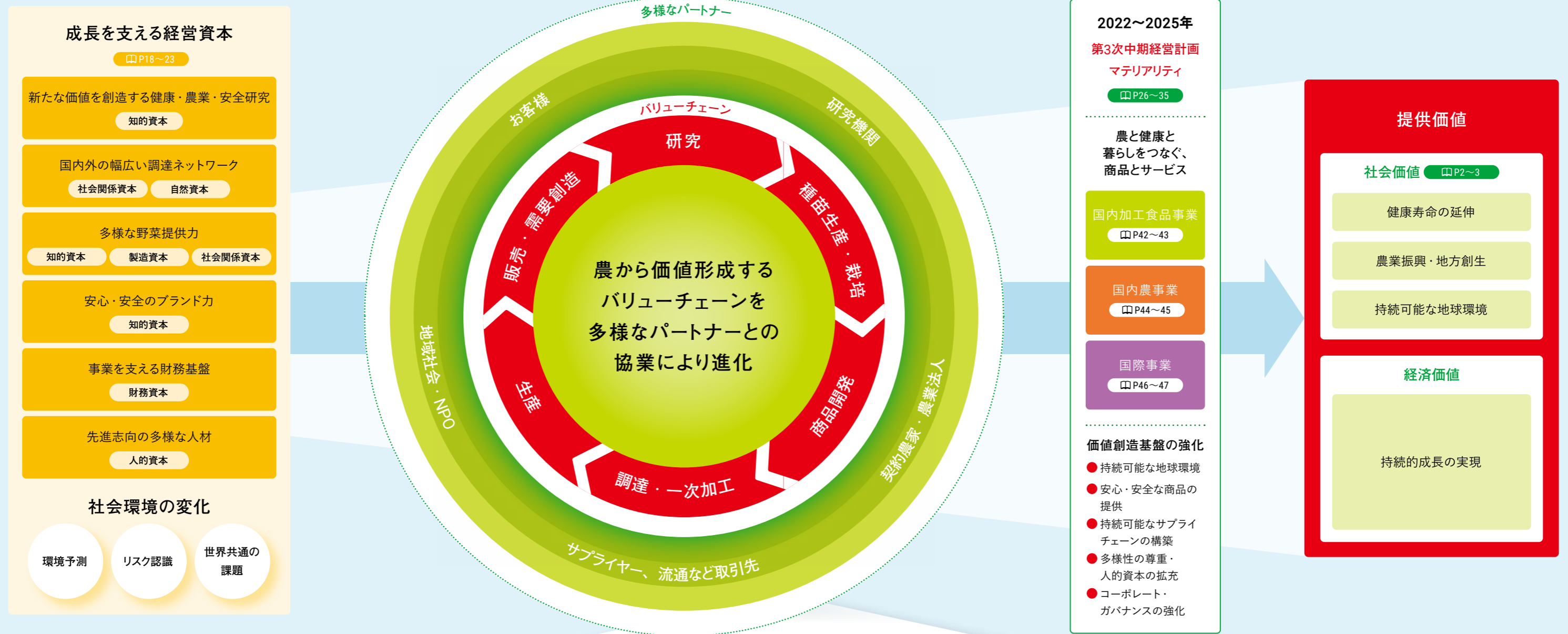


成長を支える経営資本・社会環境の変化 (INPUT)

ビジネスモデル □ P24~25

事業活動 (OUTPUT)

目指す未来、提供価値



企業理念

感謝

自然

開かれた企業

ブランドステートメント

自然を おいしく 楽しく

成長を支える経営資本

# 新たな価値を創造する健康・農業・安全研究

イノベーション本部では「野菜の力による社会課題の解決」を目的とした健康・農業・安全に関する研究に果敢にチャレンジし、その成果を事業につなげることによってカゴメグループの持続的な成長に貢献しています。

## イノベーション本部における研究分野

### 健康研究

緑黄色野菜を主とした機能性研究を中心に、健康情報の発信、野菜摂取の行動変容につながる仕組みの社会実装研究を行っています。積極的に研究をオープン化し、大学の医学部などとの産学官連携を推進しています。

### 農業研究

約7,500種に及ぶトマトの遺伝資源を活用し、気候変動や病害虫への耐性がある加工用トマト、市場のニーズに沿った生鮮・園芸用トマトの新品種開発や栽培技術の研究を行っています。従来の手法に加え、遺伝子に関連するビッグデータ活用や、スマート農業に関連する先端技術の開発・活用を進めています。

### 安全研究

食に関わる様々なリスクと件の収集活動、高度な分析評価技術の装備、原材料の安全性評価など、「畑から一貫して安全を保障する基盤技術」を維持、強化しています。

## 知的資産の保護・活用

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

### 主な取り組み

トマトジュース・トマトケチャップの特許を活用した競争優位の維持

ベジチェック®特許による競争優位確立の推進

トマト収穫機の特許を活用した農作業効率向上及び技術利用料収入

## オープンイノベーションの取り組み例

### 事例1

#### 「ナトカリ比」を食と行動変容の新指標に

—東北大学(COI東北拠点/東北メディカル・メガバンク機構)との「ナトカリ」普及に向けた取り組み—

食塩のとりすぎは高血圧の原因となる一方、野菜や果物などに含まれるカリウムを多く摂取することで血圧が低下するといわれています。塩と野菜の摂取バランスを示す、ナトリウム・カリウム比(ナトカリ比)とその指標に基づいて食行動を変える仕組みの普及を、東北大学との連携で進めています。ナトリウム量を縦軸、カリウム量を横軸に様々なメニューを配置した「ナトカリマップ®」を作成し、視覚的に分かりやすくすることで、食に対する行動変容をサポートしています。ナトカリの取り組みは、厚生労働省の大規模実証事業にも採択されており、当社も参画しています。

※「ナトカリマップ®」は東北大学とカゴメの登録商標であり、両者が共同で特許出願中です。



### 事例2

#### トマト加工品の夾雑物検出技術の開発

2018年より、AIを活用してトマトの夾雑物を判別する実験を開始し、AI画像判定サービスを強みとする株式会社YE DIGITALとロボット技術を活用したシステム構築の実績を持つ末松九機株式会社とともに開発を進め、AIによる夾雑物除去システムを当社茨城工場で導入しました。本設備は、ベルトコンベアを流れるダイストマトを連続撮影した画像から、AIが夾雑物を判別し、ロボットで吸引除去するものです。商品の安心・安全を確保するとともに人手不足の対応にも貢献できる技術です。



茨城工場に導入された夾雑物除去システム

## 今後の強化策

- 研究クリエイティビティと橋渡し(事業化)ができるT字型人材育成のさらなる推進(積極的な大学・他社への研究出向、ベンチャー企業出向、外部コンサルなどの実施)
- 知的財産の獲得・維持・価値創造・発信の強化と知的財産による参入障壁の構築
- 原料調達環境変化に対応した品種開発と開発拠点の海外展開
- 食品安全コンサル活動を通じた「安全」基盤強化

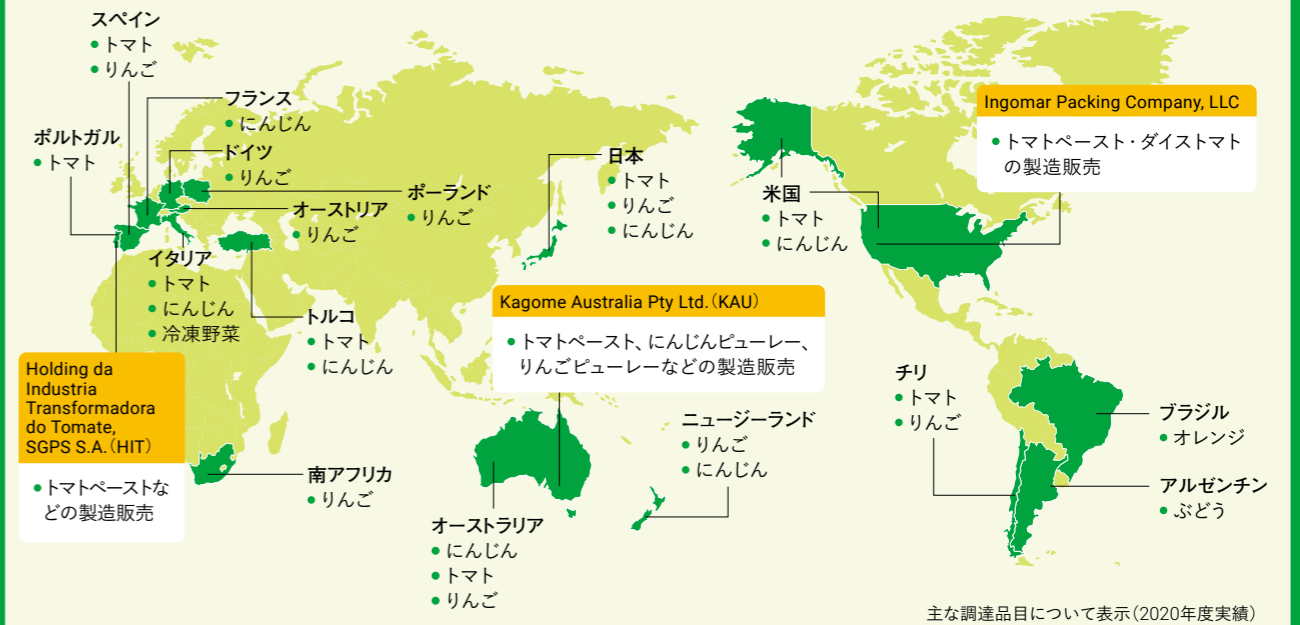
成長を支える経営資本

# 国内外の幅広い調達ネットワーク

カゴメでは安心・安全な商品を安定してお届けするため、国内外に幅広い調達ネットワークを構築してきました。農産物をペーストなどに加工して製造販売する一次加工のグループ会社のほか、海外の農産加工メーカー(サプライヤー)からも調達しています。いずれの拠点も、基本的にカゴメ社員が調達先を訪問し、栽培から製造工程までの品質管理状況の確認を行い、品質の向上に努めています。

## グローバルネットワーク-主力原料の産地-

調達拠点数: 154拠点(2020年度実績)



主な調達品目について表示(2020年度実績)

## 原料調達

自らが事業として栽培から原料加工を行っているため生産・品質・コストなどの知見やノウハウがあり、これらの項目についてカゴメが期待することを明確に伝えることで、適切な価格で中長期的な取引ができ、一緒に品質を高めていけるサプライヤーを選定することを可能にしています。また、「CSR調達方針」を制定し、調達先とともに持続可能な社会の実現を目指しています。



## 主な調達品目と使用商品

年間約13万tに及ぶ野菜及び果実の加工品を安定して調達しており、世界有数の規模を誇ります。  
※ 生換算していない実重量ベースの値



2020年度の実績をもとに作成

## 今後の強化策

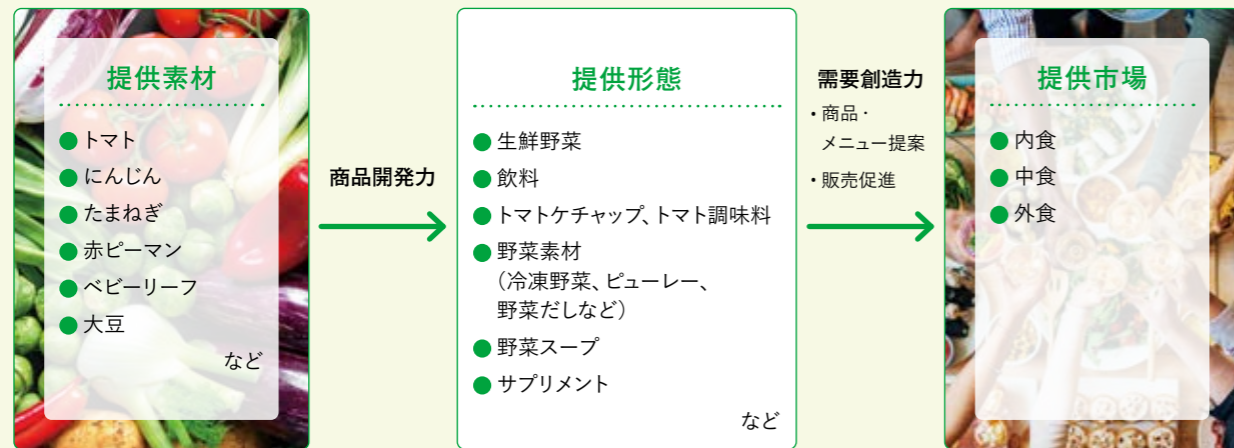
- 原材料のコスト上昇が続く中、原価を抑える高濃縮や高リコピンなどのトマト加工品原料の独自開発と調達
- 機械化収穫や最適品種による国内産トマト・ニンジン原料の調達強化による国内農業への貢献
- 調達先との協働、物流、容器包装改良による調達品のCO<sub>2</sub>排出量削減

# 多様な野菜提供力

## 野菜の商品開発力と需要創造力

多様な野菜を、多様な加工法・形態で、多様な市場に提供し、野菜の供給量を増やしていきます。ここで要求されるのは野菜の商品開発力と需要創造力です。これまで蓄えてきた野菜の豊富な知見・技術を磨いて新しい商品を世に送り出し、野菜の需要を喚起して、野菜不足の解決に貢献しています。

### 野菜をどのように供給するか



## 野菜の商品開発力

01

### 自然素材を活かし、無添加にこだわる商品づくり

- 野菜や果実が持つ自然の味や栄養素を大切に、なるべく無添加で加工することにこだわっています。野菜や果実の最適な組み合わせや、トマトやにんじんのパルプなど独自に開発した野菜素材を用いて、狙った味や性状を生み出します。産地によって微妙に味が異なる野菜や果実ですが、商品ごとにどの産地の野菜・果実が何%まで使用可能かを数値化し、常に同じ味になるように配合を調整できる仕組みを構築しています。

02

### 長年蓄積されてきた野菜飲料の開発ノウハウ

- 過去の野菜飲料開発で蓄えた加工技術・制菌方法などの知見や配合の事例などが、新商品の開発に活かされています。
- 野菜のえぐみや酸味を制御する製法や技術を活かし、飲みやすい飲料を開発しています。

事例1

#### トマトジュース、野菜一日これ一本

トマトジュースや野菜一日これ一本は香料や栄養強化剤を使用せずに、トマトや野菜由来の栄養とおいしさを提供しています。



事例2

#### 野菜生活100Smoothie

野菜生活100Smoothieは増粘剤を使用せずに、野菜や果物と食物由来の食物繊維を複雑に組み合わせる狙った食感やとろみ、飲み心地を実現しています。



事例3

#### 野菜一日これ一本 Light

野菜生活これ一本 Lightは糖質を抑えるために、糖質の少ない白菜などの野菜が使われています。白菜の後味を抑えるための処理を施し、クセを抑えておいしさの両立を実現しています。



## 需要創造力

01

### 利用シーンに合わせた最適な「原料×製法×容器形態」

- 野菜の素材は、ピューレー状の野菜、冷凍グリン野菜、野菜だしなど様々な素材を保有しています。これらを用いたメニューの提案は、様々な業態が抱える悩み解決や野菜の供給量の向上につながっています。
- 商品開発本部には容器専門の開発グループがあり、お客様の使いやすさの向上や環境への負荷を低減する工夫など、容器に特化した研究を進めています。

02

### 顧客の困りごとへのソリューションを提案

- 量販店、コンビニエンスストア、ドラッグストア、生協、EC、外食など多様な流通に対し、メニューやプロモーションなどの提案を通じて需要創造活動を行っています。
- 加工用などのお客様に対しては、開発者が営業部門とともに現場に行き、お客様から実際の声を聞くことで、困りごとへのソリューション提案(メニュー、独自素材活用法、価値情報など)を行っています。

03

### 管理栄養士による、「食と健康」に関するコンテンツの開発・提案

- カゴメには、管理栄養士資格保有者71人による専門チーム「野菜と生活 管理栄養士ラボ」があります。
- 野菜の研究活動で培った知見や、お客様とのコミュニケーション活動で培った提案力を活かして、「食と健康」に関するコンテンツを開発・提案しています。



事例1

#### 外食業態が抱える課題に 対応した冷凍野菜

旬に収穫して加工した冷凍グリン野菜やオニオンソテーは、仕込みの手間や食品ロスの削減につながります。



事例2

#### 野菜摂取に貢献する 新商品開発

独自製法で開発した野菜だしを使った野菜スープは、今後の注力商品です。野菜をスープでとる価値を、商品とともに発信していきます。



事例3

#### お客様の声を反映した 新容器開発

醸熟ソースは、お客様の声を反映して開発した、お子様から高齢の方でも簡単に開け閉めができ、注ぎやすい容器を採用しています。



### 今後の強化策

- 「原料×製法×容器形態」の新しい組み合わせによるスピーディーな商品設計
- 野菜スープや植物性領域など新しい商品領域の拡大
- 新しい商品化技術や独自素材の開発
- チャレンジを楽しむことができる開発者の育成
- 「野菜をとうろうキャンペーン」を中核とした、生活者の野菜をとる行動変容の促進
- デジタルを活用した、生活者と野菜の接点の多点化

## 安心・安全のブランド力

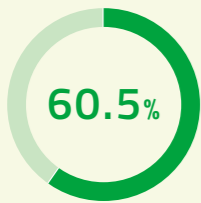
カゴメには、「畑は第一の工場」という考え方があり、畑から原材料の品質向上に取り組み、安心・安全とおいしさを両立した商品づくりを行っています。また、無添加で健康に役立つ商品を提供し、多くの商品で国内ナンバーワンのシェアを獲得しており、外部のブランドランキングなどで高い評価をいただいています。

### 国内ナンバーワンのシェアを誇る商品群

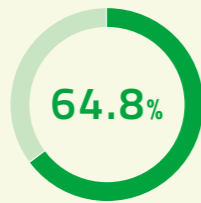
日本国内においては、これまで築いてきた安心・安全のブランド力によって多くの商品で高シェアを獲得しています。



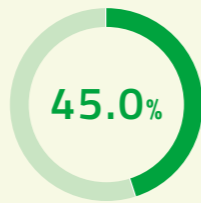
トマトケチャップ



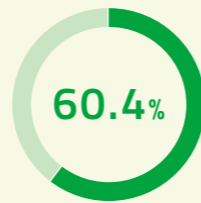
野菜果実  
ミックスジュース



野菜ミックス  
ジュース



トマトジュース



出典：株式会社インテージSRI+ 期間：2021年1～12月 金額ベース対象エリア：全国  
対象業態：スーパーマーケット、コンビニエンスストア、ドラッグストア、ホームセンター

### 外部ランキング

ブランド戦略サーベイ2021  
(株式会社日経リサーチ)

「安全で間違いのない品質」 **3位**  
「商品の良さを実感できる」 **3位**

2021年セット好感度\*ランキング(株式会社日経BPコンサルティング)

**1位・3位**

セット 好感度/順位	メッセージ	企業名	セット 好感度(pt)
1	自然を、おいしく、楽しく。 KAGOME	カゴメ	43.7
2	水と生きる SUNTORY	サントリー	40.2
3	野菜をとりょうあと60g	カゴメ	40.0
4	おいしく たのしく すこやかに	森永製菓	39.8

\* 企業名とメッセージをセットで提示し、「あなたはこの企業が伝えるこのメッセージについてどのように感じましたか」と質問。好感度に関する5段階の各選択肢(「とても好感が持てる」～「全く好感が持てない」)にそれぞれ加重値を与え、-100～100間でスコア化。

### 今後の強化策

- ブランドが持つ価値に共感するお客様のロイヤリティを高めてファンを育成する「ファンベースドマーケティング」への変革
- 野菜生活ファームや各拠点のキッチンを活用するなど、体験を交えた統合型コミュニケーションの実施

## 事業を支える財務基盤

カゴメグループの継続的な成長を支え、大きな環境変化にも耐えるには、財務基盤の安定性が重要です。2022年度から始まる第3次中期経営計画においては、資金調達により事業拡大を図りつつも、信用格付A(安定的)の維持と、自己資本比率を50%以上に保つことで財務基盤の安全性との両立を実現していきます。 [P36～39](#)

### 安定的な財務基盤の構築

これまで自己資本比率\*は概ね高い水準であり、信用格付機関からの格付もA(安定的)を維持しています。また、個人株主が多い当社独自の株主構成は、多くのファン株主との長期的な関係構築につながっています。

信用格付の状況(2021年度)

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

自己資本比率\*

2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
50.2%	53.9%	49.3%	54.6%

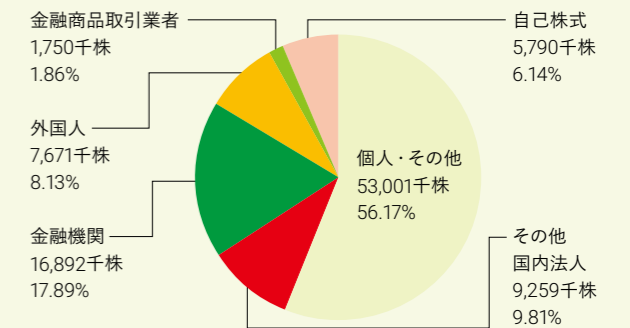
\* 親会社所有者帰属持分比率

株主数(2021年12月末現在)

**195,877名**



株主構成



## 先進志向の多様な人材

カゴメには「常に一步先んじ、未来の変化を先取りする・作り出す」ことを指す「先進志向」という言葉があります。新しいことにチャレンジする風土は人材の多様性の積極的な推進や、自律的なキャリア構築制度などから醸成されています。また、「野菜の会社」の実現に向けて、従業員自らが野菜の伝道師として野菜の魅力を伝えられるようになるため、「野菜マエストロ検定」や「野菜の先生」などの独自の取り組みを行っています。 [P52～55](#)



### 人材の多様性(2021年度実績)

- 従業員数(連結)2,822人  
女性866人(30.7%)
- 管理職数(国内)377人  
女性30人(8.0%)
- 採用人数68人(国内)  
中途採用22人(32.4%)



### 人事部主管教育・ 研修受講者、副業者

- 集合研修32件、延べ1,099人参加
- うち、選択型ビジネススキル研修  
14テーマ、延べ411人参加  
(以上、2021年度実績)
- 副業許可件数42件  
(2021年12月末時点)



### 野菜の魅力を伝える人材

- 野菜マエストロ検定<sup>※1</sup>  
2級取得者121人、3級取得者1,510人  
(2021年12月末時点)
  - 野菜の先生<sup>※2</sup>実施経験者91人  
(2019年7月以降の延べ数)
- ※1 野菜に関する正しい知識を習得し、広く発信することを目的とした社内検定  
※2 カゴメの社員が「野菜先生」として登壇し、子どもたちに野菜の魅力を伝える活動

# カゴメのビジネスモデル

カゴメは農から価値形成するユニークなバリューチェーンを有し、国内外で事業活動を行っています。この独自のバリューチェーンの強みとなるポイントを内製し強化すると同時に、外部との積極的な協業によって必要な資源に迅速にアクセスし、最善の組み合わせを築く「オープン型バリューチェーン」により、ビジネスモデルを深化させています。

## ビジネスモデルの特徴

### 01 種子から食卓まで一貫して関わってきたことで培った各プロセスで有する高い技術力・ノウハウ

トマトの遺伝資源：約7,500種

「種子から食卓まで」の一貫したビジネスモデルを実現してきたからこそ、各プロセスにおいて技術・ノウハウを蓄積しています。

### 02 強固なサプライチェーンとオープンイノベーションの組み合わせによる新価値創造力

調達拠点数：154拠点(2020年度実績)

長い年月をかけて、あらゆる変化に対応できる柔軟かつ強固なサプライチェーンを構築しています。さらに、他の企業や大学と連携したオープンイノベーションにより、新たな価値を創出し続けています。

### 03 調達力や開発力を活かした高い利益率

国内加工食品 飲料利益率：9.5%(2021年度実績)

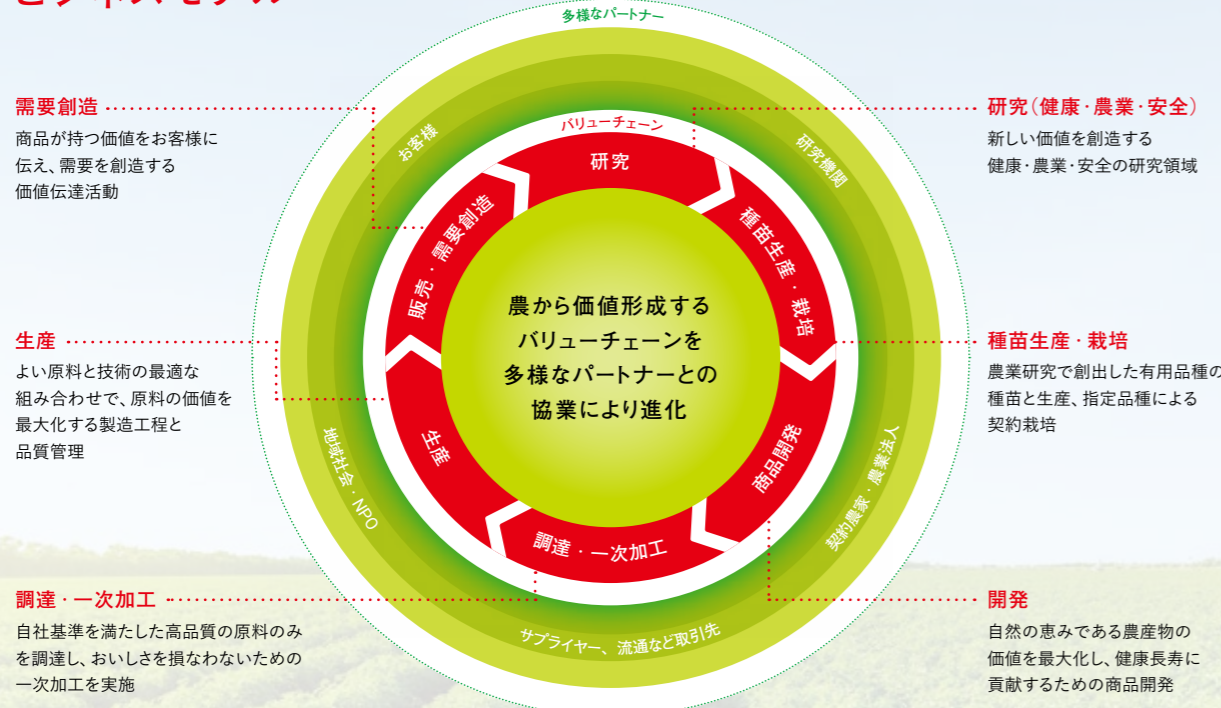
調達力(量)や商品開発力、配合のノウハウなどにより、野菜飲料では高い利益率を実現しています。

### 04 成長ドライバー：社会課題「健康寿命の延伸」への貢献

カゴメの緑黄色野菜供給量：日本の消費量の17.9%  
出典：VEGE-DAS(カゴメ野菜供給量算出システム)  
農林水産省「食料供給表」R2年度概算値

カゴメが解決する社会課題の中でも、「健康寿命の延伸」の解決が一番の成長ドライバーです。生鮮野菜や野菜ジュースなど商品の提供により、日本の野菜不足解消に貢献することで、成長を実現します。

## ビジネスモデル



## ビジネスモデル進化の方向性

「オープンイノベーション」による連携企業との新しいビジネスモデルの構築やDXの推進は、既存ビジネスへの変革をもたらすだけでなく、持続的な競争力を高め、社内の「挑戦する風土」を醸成することにもつながります。ここでは、現在推進している「オープン型バリューチェーン」やDXの推進による、新たなビジネスや社内変革の事例をご紹介します。

### 具体事例

#### 事例1

#### プラントベースフード事業の推進—株式会社TWO—

株式会社TWOではプラントベースフードブランド「2foods」を展開し、プラントベースフードを提供するカフェレストランを運営しています。カゴメとは2021年から業務提携し、TWOのプラントベースフードのメニュー開発の知見やカゴメの加工食品開発の知見を融合し、



両社共同での商品開発

双方の強みを活かした新事業や新商品の開発を進めています。また、プラントベースフードの普及・マーケットの拡大を図り、両社共同で持続可能な社会の実現に向けて、本格的に取り組んでいきます。今後の展開にご期待ください。



株式会社TWO 代表取締役 CEO  
東 義和 様

#### 事例2

#### スマートアグリ事業の推進—日本電気株式会社(NEC)—

NECとカゴメは2015年より共同実証を開始し、2020年からは事業展開パートナーとしてNECのテクノロジーとカゴメのアグロノミー(農業科学もしくは農業研究)それぞれの強みを活かし加工トマトにおける農業ICTプラットフォーム「CropScope」の強化を続けてきました。「CropScope」は、トマトの生育状況や圃場環境を可視化する



順調に生育中のAI営農サービス適用圃場

サービスと、AIを活用した営農アドバイスを行うサービスで構成されています。トマトの収穫量の安定化と栽培コストの低減が期待でき、地球環境に優しくサステナブルな農業を実現します。



NEC コーポレート事業開発本部  
大木 紀佳 様(カゴメ出向中)

#### 事例3

#### DXによる新事業の企画立案プロジェクトの推進

デジタル化の進展による大きな環境変化が起きる中、カゴメの存続・成長を支えるためにはDXによる事業変革や新たなビジネスの創出が必須であると認識しています。この認識のもと、第3次中期経営計画で取り組むべき事業のDX企画を立案するメンバーを社内公募しました。「業務用」「小売流通」「健康事業」「通販」「農事業」の分野



NEXT中期事業検討プロジェクトの最終報告会

について、公募メンバーと各事業のメンバーで中長期的な新事業を企画しており、事業化に向けて実現性を検証しています。乗り越えるべき課題がいくつかあるものの、実現に向けて推進中です。



カゴメアグリス株式会社 業務改革推進部  
喜多 真紀子 様

#### 事例4

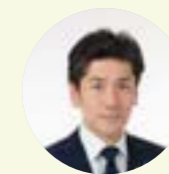
#### 「野菜をとろうキャンペーン」での協業—株式会社大和総研—

株式会社大和総研とカゴメは企業の従業員・自治体の方々向けの健康増進プログラム「チーム対抗!ベジ選手権4週間チャレンジ」を共同開発しました。ゲーム要素を取り入れた本アプリを利用し、食生活の改善を目指します。また、大和総研はデータサイエンスの知見を活かして、従業員の幸福度を可視化し人事・経営課題を解決に



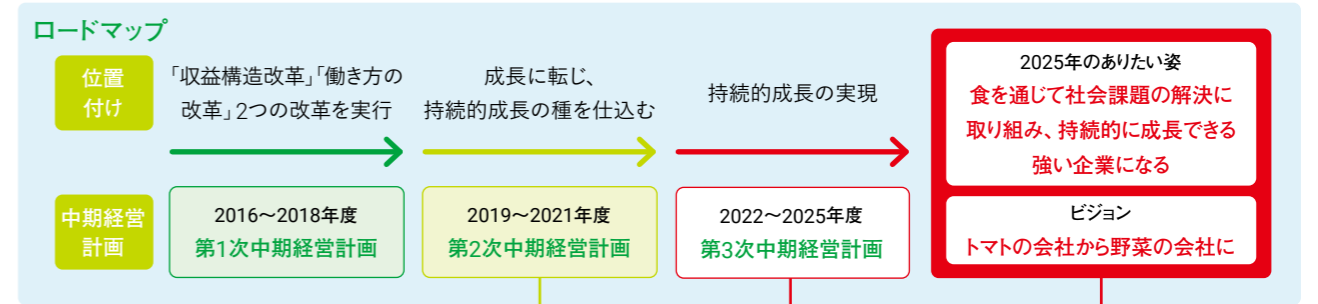
アプリの画面  
一人ひとりが野菜摂取量や野菜に関するクイズでポイントのため、その結果をチーム単位で競い合う

導くコンサルティングを展開しています。カゴメの「ベジチェック®」や野菜に関する知見と当社の健康経営ソリューションの提供により、健康の維持・増進と組織の持続的な成長に寄与していきます。



株式会社大和総研  
システムコンサルティング第二本部 執行役員  
高城 靖典 様

2022年度から始まる第3次中期経営計画は、2025年の目標達成に向けた総仕上げの4年間となります。第2次中期経営計画を振り返り、課題を認識した上で、第3次中期経営計画を策定しています。



### 第2次中期経営計画の振り返り

#### 基本戦略

- 収益力強化の継続と新事業・新領域への挑戦による成長。
- 「野菜をとろうキャンペーン」に全力で取り組み、野菜需要を喚起することで、トップラインを成長へ反転させる。

#### 定量数値の変化

売上収益	2018年度	1,845億円	→	2021年度	1,896億円
事業利益	2018年度	124億円	→	2021年度	141億円
事業利益率	2018年度	6.7%	→	2021年度	7.5%

#### 主な成果

- 利益獲得力の向上  
中長期的に原価や物流費の上昇が見込まれる中、グループ全体での利益獲得力を強化。特に、課題であった農事業や国際事業については生産量の適正化や固定費の削減など収益構造改革により利益を創出する構造へ。  
□ P42～47

#### 働き方の改革

業務効率化と制度拡充などにより、総労働時間は、2018年度1,929時間から2021年度実績1,867時間まで短縮。

#### 新たな成長に向けた基盤の整備

新型コロナウイルス感染症により、変化のスピードがさらに加速している状況の中、仕事の進め方のスピードを上げ、素早く柔軟に進める基盤を整備。DXの推進、ROIC管理の導入、環境課題への取り組み強化などの基盤の整備と、農業法人や他企業との協業による新たな成長の種の仕込み。

#### 積み残した課題

##### 持続的なトップラインの成長

- 強みを活かした野菜領域でのさらなる存在感の創出
- 新たな収益の柱の探索
- イノベーションを創出するビジネスモデルの進化
- 「働きやすさ」から「働き方の質の向上」へ

#### 対応すべき市場環境の変化

- 世界人口の増加と国内人口の減少
- 日本における労働力の不足
- 世界的な環境問題の深刻化
- アフターコロナの「食と健康」に関するマーケットの変化
- 食糧、水、天然資源などの価格上昇
- デジタル技術の進展
- 労働環境の変化

#### 第3次中期経営計画における機会とリスク (●:機会 ▲:リスク)

- ・世界的な健康と免疫意識の高まり(●)
- ・デジタル化による顧客接点の多様化やECチャネルの拡大(●)
- ・農業や食の業界における、深刻化する人手不足への対応(●▲)
- ・テクノロジーの活用による持続的な農業の確立(●)
- ・環境課題への対応による機会創出とリスクへの備え(●▲)
- ・増加するサプライチェーン課題への対応(▲)

### 第3次中期経営計画での注力ポイント・位置付け

#### 2025年の目標達成に向けた最後の4年間

- point ①  
中長期的な「成長」に軸足を置いたリソース配分
- point ②  
野菜摂取推進のさらなる取り組みと、成果の創出
- point ③  
挑戦を促す企業文化の構築と、成長を支える人材の育成
- point ④  
長期的視点でのサステナビリティの取り組み
- point ⑤  
DXのさらなる加速

### 2025年のありたい姿 ビジョンの実現

#### 食を通じて社会課題の解決に取り組み、持続的に成長できる強い企業になる



KGI

4年間の平均売上成長2%以上で、毎年トップラインを成長させ、2025年の事業利益率7%以上を確保する。

#### トマトの会社から野菜の会社に



KGI

2025年中期定量目標の達成 □ P29



KPI

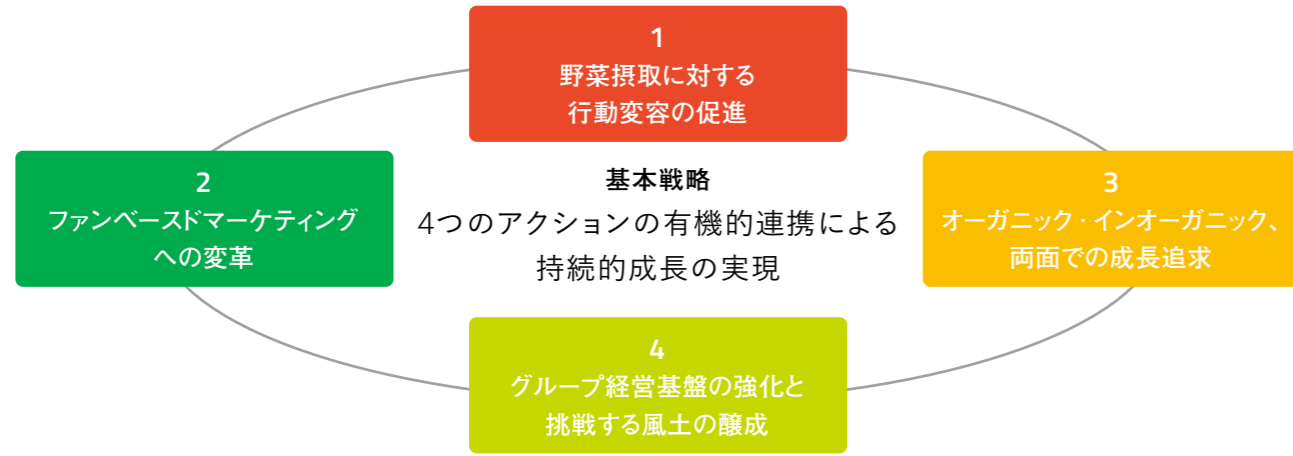
生活者接点の多点化と商品の多様化に取り組み、野菜摂取に貢献できる事業領域を拡張し、成長の柱に育ててきている。

野菜摂取に貢献する注力分野 (数字は2021年度比)

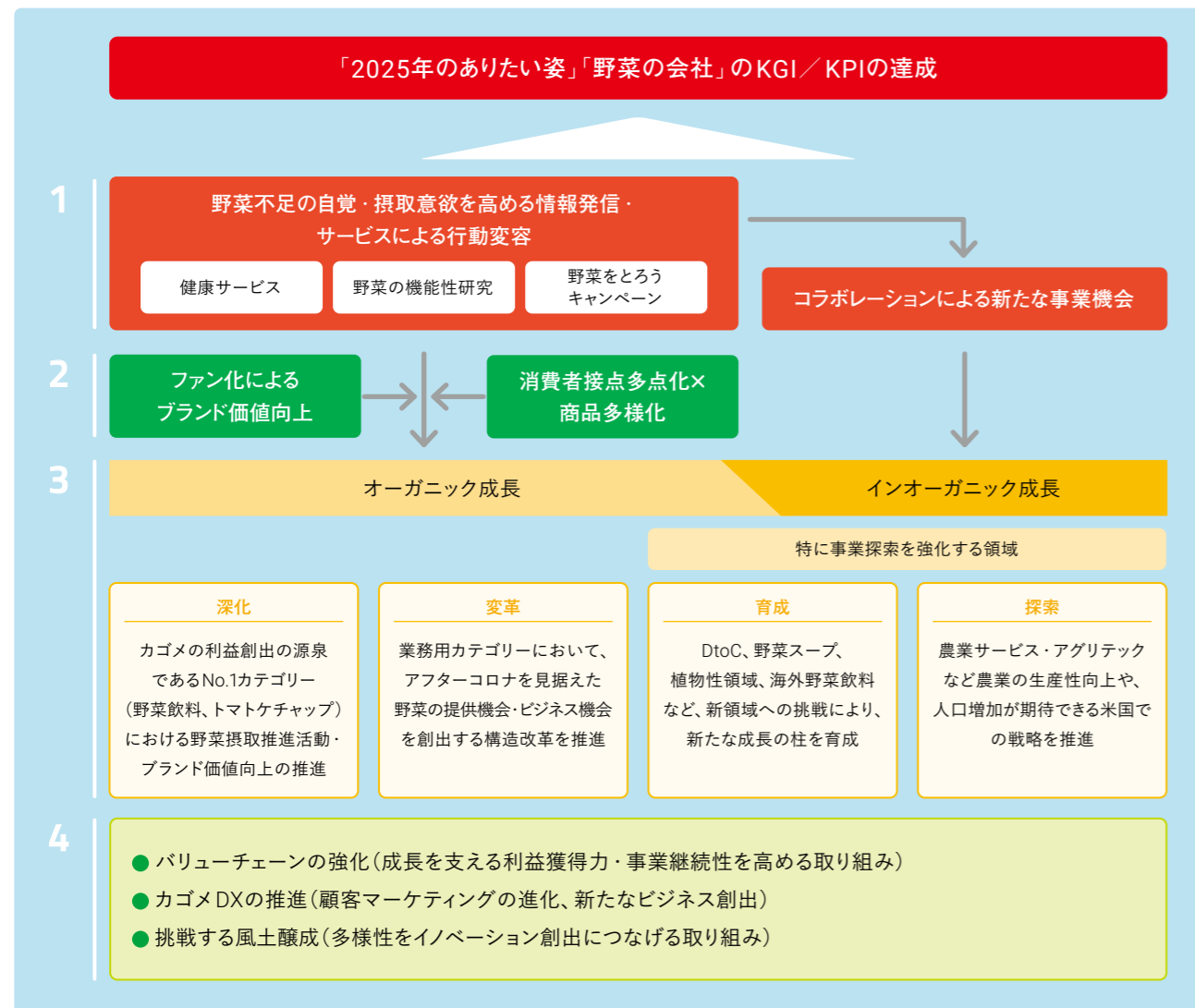
- コアである飲料事業の成長 売上収益+70億円
- 惣菜・加工用ビジネスの拡大 売上収益+20億円
- 野菜スープ事業の拡大 売上収益+35億円
- 植物性への領域拡張 売上収益+10億円

# 第3次中期経営計画 全体像

2025年のありたい姿、ビジョンの達成に向けて、2022年から2025年までの4ヶ年を第3次中期経営計画として位置付けています。基本戦略は「4つのアクションの有機的連携による持続的成長の実現」と定め、4つのアクションを実行していきます。

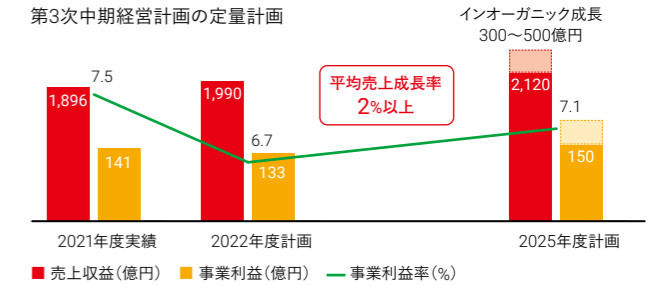


第3次中期経営計画 成長戦略概略図



## 定量計画

第3次中期経営計画においては、基本戦略に基づき、4つのアクションを実行します。定量計画は、オーガニック成長を対象としています。インオーガニックによる成長は現時点では定量計画には含んでいませんが、売上収益の増分として300～500億円を想定しています。4つのアクションの詳細については、P30～33をご参照ください。



### ● 売上収益計画

第3次中期経営計画期間におけるオーガニック成長により、2025年度計画は2,120億円、2021年度比+223億円を計画しています。また、4年間の平均売上成長率2%以上とし、毎年売上収益の成長を積み上げていきます。主な成長のドライバーとなるのは、コアである飲料事業の成長(2021年度比+70億円)、惣菜・加工用ビジネスの拡大(2021年度比+20億円)、野菜スープ事業の拡大(2021年度比+35億円)、植物性への領域拡張(2021年度比+10億円)です。

### ● 事業利益計画

第3次中期経営計画期間中におけるオーガニック成長により、2025年度計画は150億円、事業利益率は7.1%を計画しています。原材料や物流費などの中期的なコスト増が見込まれる状況において、利益体質を維持しながら持続的に成長するために、DXや成長分野への投資を積極的に実施していきます。

### ● セグメント別定量計画

セグメント別の定量計画は下記の通りです。国内加工食品事業がオーガニック成長の中核を担います。国内農業は市況に左右されない事業構造への改革をさらに進めていきます。国際事業の既存領域においては、引き続き安定した収益を確保していきます。各セグメントの戦略については、P42～47をご参照ください。

なお、2022年度決算から、セグメント管理体系をより実態に即したものに変更します。具体的には、国内加工事業に含まれていた単体本社費用の一部を、以下の通り変更します。なお、2021年度実績について、セグメント管理体系変更後の数値を「読み替え」として表示しています。

- 変更点①：グループ本社機能に要する費用を連結共通費用として独立管理。
- 変更点②：国際事業など他事業に直接関わる費用を該当事業の費用として管理。

セグメント	項目	2021年度実績			2022年度			2025年度計画		
		実績	読み替え	利益率	計画	2021年度比	計画	2021年度比	利益率	2021年度比
国内加工食品事業 □ P42～43	売上収益	1,367	1,367	/	1,420	+52	1,530	+162	/	/
	事業利益	112	131	9.6%	122	8.6%	131	8.6%	△0	/
国内農業 □ P44～45	売上収益	95	95	/	100	+4	112	+16	/	/
	事業利益	2	2	2.1%	3	3.0%	7	6.3%	+4	/
国際事業 □ P46～47	売上収益	516	507	/	538	+30	526	+18	/	/
	事業利益	25	23	4.5%	24	4.5%	28	5.3%	+4	/
その他・調整	売上収益	△82	△73	/	△68	+5	△48	+25	/	/
	事業利益	0	△16	—	△17	—	△16	—	+0	/
合計	売上収益	1,896	1,896	/	1,990	+93	2,120	+223	/	/
	事業利益	141	141	7.5%	133	6.7%	150	7.1%	+8	/



Key Actions

01

## 野菜摂取に対する行動変容の促進

- 成長戦略の起点として、「野菜不足の自覚」「野菜の摂取意欲を高める情報発信・サービス提供による行動変容」に取り組みます。
- 活動の中核となるのは、2020年1月から取り組んでいる「野菜をとろうキャンペーン」です。野菜不足の自覚を促し、野菜をとるメリット、野菜の機能、おいしく摂取する方法を楽しく伝えることで、野菜摂取の自発的な行動変容を促進します。

point 01

### 健康サービスによる、野菜不足の自覚・野菜摂取意欲の向上

野菜摂取量を数十秒で測定できる「ベジチェック®」や、健康セミナーなどコトビジネスで野菜摂取の行動変容を促進

野菜摂取をサポートする健康サービス事業を中心に、行動変容を促すサービスの企画、運営、情報発信、普及活動を実施しています。第3次中期経営計画においては、野菜摂取量を数十秒で測定できる「ベジチェック®」の普及や、さらなるコトサービスの拡充、デジタルを活用した野菜摂取意欲の向上を促す新たな事業の創出を狙います。



point 02

### 野菜の機能性研究の推進

科学的根拠に基づく「野菜の力」を社会に発信し、野菜摂取の行動変容へつなげる

カゴメは、野菜などの自然の恵みが持つ価値を活かした商品の研究・開発・提供を通じて、お客様の健やかな毎日を応援しています。これまで、緑黄色野菜を主とした機能性研究を推進し、機能性食品の届け出や健康情報の発信を行ってきました。第3次中期経営計画においては、野菜摂取と健康増進の関係の情報発信、野菜摂取の行動変容を促す独自の仕組みの構築、新たな機能性表示の獲得、機能性やおいしさのエビデンス情報の発信などに注力していきます。



point 03

### 情報発信の中核となる「野菜をとろうキャンペーン」

「野菜をとろうキャンペーン」への取り組み

1日350gの野菜摂取の実現に向けて、2020年1月に「野菜をとろうキャンペーン」を立ち上げ、日本の野菜不足に本気で取り組むことを広く宣言しました。野菜摂取量が不足していることの認知、なぜ野菜が必要なのか、簡単でおいしい野菜のとり方について、多様な媒体や店頭、自治体との連携により情報を発信しています。



19社と連携した情報発信「野菜摂取推進プロジェクト」

「野菜をとろうキャンペーン」の一環として、2020年3月、本キャンペーンの趣旨に賛同した19の企業・団体と連携し、「野菜摂取推進プロジェクト」を発足しました。当社単独ではアプローチできないステークホルダーとの接点を有する異業種と連携し、様々な協業を行うことで、「野菜をとろう!」という機運を高めています。2021年は、21回の共同企画を実施し、野菜の魅力の伝達や、習慣的な野菜摂取を推進する施策を実施しました。また、プロジェクトを通じた情報発信対象者数は約340万人となりました。



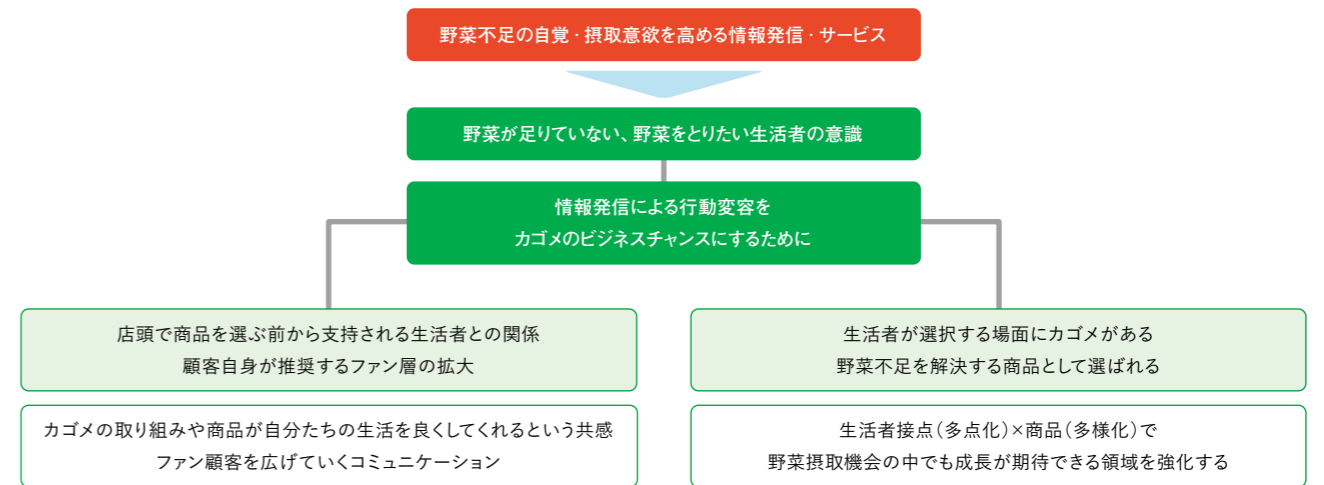
ABCクッキングスタジオ、カゴメ、ディズニーによる、「野菜をおいしく、楽しくとれるスペシャルメニュー」料理教室

Key Actions

02

## ファンベースドマーケティングへの変革

- 野菜摂取の行動変容をビジネスチャンスとし、成長ドライバーとするために、「ファン化によるブランド価値の向上」と「生活者接点の多点化×商品の多様化」の2つのアクションに取り組みます。



point 01

### ファン化によるブランド価値の向上

広くカゴメの事業活動を通じ、カゴメの社会貢献意義や価値観に共感して下さるファンを増やすストック型コミュニケーション

従来の商品の認知を目的とした「フロー型コミュニケーション」から、生活者がカゴメの事業活動を通じて価値観に共感し、ロイヤリティの高いファンを増やす「ストック型コミュニケーション」を強化することにより、お客様との関係性をより強固なものにしていきます。生活者と社会にとっての野菜の価値や役割を広げる情報発信を、生活者と野菜のタッチポイントに応じて、商品や体験で伝えていく統合型のコミュニケーションを行います。特に、「野菜生活ファーム」は重要なコミュニケーションポイントとしてさらに進化していきます。



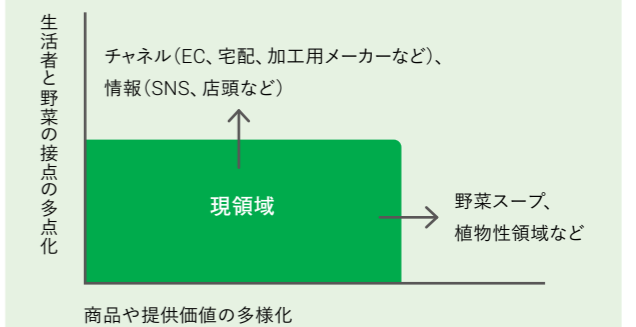
野菜生活ファーム

point 02

### 生活者接点の多点化×商品の多様化

生活者がいつでもどこでも野菜をとれる機会を増やすこと、野菜をよりおいしく楽しく摂取できる多様な商品やメニューを提供することの両輪で野菜摂取機会を獲得する

新型コロナウイルス感染症により、生活者の購買行動は大きく変化しました。商品を手にとる場としてのチャネルの視点では、EC、宅配サービスなどで食品を購入する人が増加しており、対応の強化が必要です。また、野菜との接点としては、量販店やコンビニエンスストアなどで販売される惣菜や、食品加工メーカーを通じた接点づくりが課題の一つです。また商品としては飲料や調味料に加え、野菜スープや植物性領域の拡大など多様化することにより、生活者の野菜のとり方を広げていきます。この戦略に基づき、商品開発体制や営業力などのメリハリのあるリソース投下を行っていきます。



Key Actions  
03

オーガニック・インオーガニック、両面での成長追求

- 内部資源や外部との連携を活用し、現在保有している商品やサービスを伸ばすことでオーガニック成長を実現します。一方、オーガニックな成長だけでは、成長幅が不足します。第3次中期経営計画においては、M&Aなどにより新たな資源やリソースを得ることで、インオーガニックな成長も追求していきます。



point 01

➤ **深化**: 利益創出の源泉となる中核事業。適切な投資で、市場の魅力を高める

野菜摂取の行動変容と、ファンベースマーケティングにより広がる生活者の野菜摂取機会を、大きく取り込む中核となる事業が野菜飲料とトマトケチャップなどです。シェアナンバー1のリーダーとして市場の魅力を高めていくため、新たな価値情報の発信、容器開発、環境対応などに対して適切に投資することで、市場の魅力を高めます。



point 02

➤ **変革**: カゴメ独自の強みを持つ素材調達や商品開発強化による、業務用の構造改革

新型コロナウイルス感染症拡大により、業務用の売上は大きく変動しました。改めて業務用の戦略を見直し、第3次中期経営計画においては、コモディティ商品の構成比を下げ、当社独自の資材調達力や商品開発力を活かした商品の構成比を高めていきます。特に、加工食品メーカーや大手チェーンユーザーの要求水準を満たすソリューション提供に注力し、販売構造を改革していきます。



point 03

➤ **育成**: 新たな売上成長の柱となる事業の育成

- ① 野菜スープ: 野菜摂取に貢献できる食品として、素材の味わいを活かしたスープ事業を拡張します。
- ② 植物性領域: 独自の植物由来素材や加工技術の活用と、他社との協業により、市場を形成していきます。
- ③ DtoC: 現行の通販事業にとどまらない、新たなDtoC事業の展開により、顧客接点を拡大します。
- ④ 海外野菜飲料: 国内市場縮小を見据え、海外での野菜飲料拡大を目指します。



point 04

➤ **探索**: 新たな成長を見据え、領域を定めて探索を行う

探索を積極的に行い、成長戦略の実行性を高めるために、2021年11月に新たに「新規プロジェクト準備室」「米国成長戦略プロジェクト室」をトップ直轄組織として新設しました。今後の人口増加が期待できる米国、農業の生産効率を向上させる農業サービスやアグリテックを探索領域として定め、リソースを投下していきます。



Key Actions  
04

グループ経営基盤の強化と挑戦する風土の醸成

point 01

➤ **バリューチェーンの強化**

成長を支える利益獲得力の強化と、事業継続性を高める取り組み

世界的な資源獲得競争の激化や、人件費・物流費の上昇などが予想される環境において、長期的なリスクへの対応や持続的な成長投資のために、利益獲得力のさらなる強化と、事業継続性を高める取り組みが不可欠です。経営基盤であるバリューチェーンを取り巻く課題に、一つひとつ対応していきます。



国産トマトの機械収穫による農家の負荷軽減



point 02

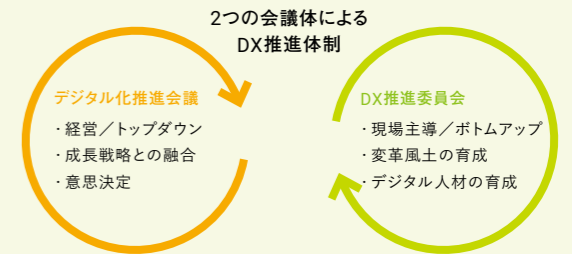
➤ **デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進**

経営戦略実行に欠かせないDXを一層加速させ、持続的成長を支える

第2次中期経営計画期間においては、基幹システムの刷新や、デジタル化による働き方の改革(リモート環境整備、クラウド化、ハンコの電子化)などをスピーディーに進めてきました。2019年度からDXの土壌づくりを開始し、既存の枠組みにとらわれないビジネスの創出を目指して活動しています。

第3次中期経営計画における4つの取り組み

- ① 既存事業のビジネスモデルの変革
- ② 新たなビジネスの創出
- ③ 革新的な生産性向上
- ④ DX文化の醸成とDX推進の仕組み化



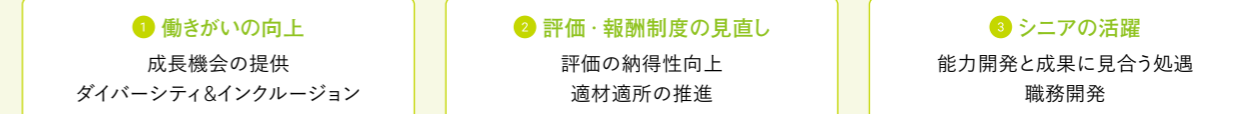
point 03

➤ **挑戦する風土の醸成**

多様性をイノベーション創出につなげる取り組みと、エンゲージメントの向上

経営戦略を実行するには、多様な従業員が主体的かつ意欲的に業務に取り組むことが求められます。特に、トップラインの成長を実現するには、既存の延長線上にはない、新しい課題に挑戦する風土の醸成が不可欠です。従業員一人ひとりが働きがいを感じ、失敗を学びにしながら挑戦を続けることができる環境づくりを進めています。 □ P52~55

重点テーマ



# サステナビリティに関する取り組みの強化と マテリアリティの見直し

## カゴメのサステナビリティに関する考え方



カゴメグループが考えるサステナビリティとは、  
「食を通じて社会課題の解決に取り組み、  
持続的に成長できる強い企業」を目指す事業活動そのものです。  
私たちは「健康寿命の延伸」「農業振興・地方創生」  
「持続可能な地球環境」の3つの社会課題に取り組むことで、  
グループの持続的な成長と社会の持続的な発展の両立を目指します。

カゴメは創業時よりトマトの契約栽培の仕組みを確立させ、  
安定的な調達だけではなく、生産農家との共生も実現させて  
きました。以来、様々なパートナーとの協働・共助により、自然  
の恵みを活かした商品を世に送り出しています。2025年の  
ありたい姿である「食を通じて社会課題の解決に取り組み、  
持続的に成長できる強い企業になる」は、事業活動を通じて

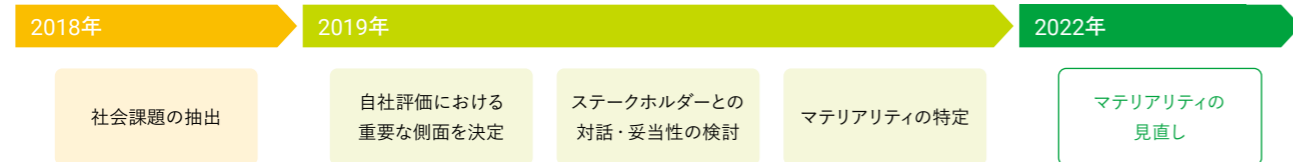
社会課題解決に取り組むことで持続的に成長し、社会や自然  
とともにあり続けることを意味しています。第3次中期経営計  
画を迎えるにあたり、改めてこの考え方がカゴメの「サステ  
ナビリティの考え方」であることを表明し、持続的な成長のため  
に、マテリアリティをはじめとした様々な課題に取り組んでい  
きます。

## マテリアリティの見直し

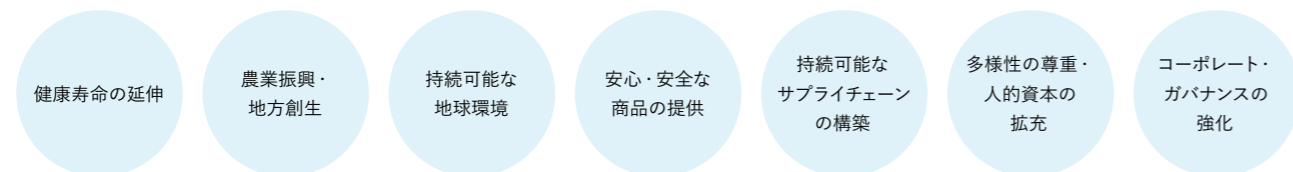
当社は2019年にマテリアリティを特定し、第2次中期経営計  
画への反映を行ってきましたが、経営を取り囲む環境は日々変  
化しており、適宜見直しが必要です。第3次中期経営計画の検  
討に際し、SDGsなどの国際的な目標や、気候変動の深刻化な  
どの経営環境の変化を十分に考慮した上で、マテリアリティの  
見直しを行いました。見直しにあたっては、経営会議や取締役  
会での議論の内容や、社外ステークホルダーの評価を踏まえ、  
これまで17項目あったマテリアリティを整理し7項目としました。

ステークホルダーの皆様にもカゴメの活動への理解を深めてい  
ただくために、シンプルで分かりやすい表現に改め、加えて、第  
3次中期経営計画の重点課題との結び付きを明確にすることに  
より、社内への浸透を図っていきます。今後も社会課題の解決と  
中長期的な企業価値向上に向けて、役員及び従業員が一丸と  
なって、マテリアリティの課題に取り組んでいきます。また、経営  
環境の変化やステークホルダーのご意見・ご期待を踏まえ、経  
営会議や取締役会を中心に議論を重ね、マテリアリティの見直  
しを継続的にを行います。

### マテリアリティ特定プロセス



### 見直し後のマテリアリティ



## 7つのマテリアリティと主な取り組み

マテリアリティ	目指す姿(KPIなど)	主な取り組み	貢献できるSDGs	関連ページ
健康寿命の延伸	様々な商品や情報により野菜摂取を促進し、人々の健康的な食生活や生活習慣に野菜で貢献する。	野菜をとる食生活への行動変容につながる価値開発・情報発信 野菜摂取に貢献できる商品の開発・普及 貢献できる健康期待領域の拡張	3 健康な食生活を営むこと 4 質の高い教育をみんなに 17 パートナーシップで未来を創り出す	社長メッセージ： P06～11 国内加工食品事業： P42～43
農業振興・地方創生	農事業や品種開発・技術開発などを通して、持続的な農業の確立を目指す。	野菜の産地形成と加工による地域農業ビジネスの振興 農業の生産性・持続性が向上する技術・サービス 事業活動を通じた国内農産物の魅力発信	2 気候変動に具体的な対策を	国内加工食品事業： P42～43 国内農業事業： P44～45
持続可能な地球環境	調達から製品に至るまでの事業活動の環境負荷を低減する。2050年までにカーボンゼロを実現する。	2050年カーボンゼロに向けた取り組み 食品ロスの低減の取り組み 水・生物多様性の保全 環境負荷が低い原料・資材調達と商品展開	6 清潔な水とトイレを世界中に 7 エネルギーをみんなに 12 つくばる責任 13 気候変動に具体的な対策を 14 海の豊かさを守ろう 15 陸の豊かさも守ろう	環境ページ： P48～51
安心・安全な商品の提供	品質第一・利益第二*を実現する。 ※ お客様に安心・安全な品質を提供すること、利益の創出を、どちらも大事にするというカゴメの考え方	ブランドへの信頼につながる品質向上・お客様との対話		品質ページ： P56～57
持続可能なサプライチェーンの構築	環境変化に対応できる安定的な調達基盤と物流体制を構築する。 お客様に商品を届け続けられる物流体制の構築	環境・社会的に持続可能な責任ある調達	8 働きがいも経済成長も 12 つくばる責任	サプライチェーン： P58～59
多様性の尊重・人的資本の拡充	多様性をイノベーション創出、持続的な成長につなげる。 健康経営の推進	ダイバーシティ&インクルージョン推進によるイノベーションを創出しやすい環境づくり	5 ジェンダー平等を推進しよう 8 働きがいも経済成長も 10 人や国の不平等をなくそう	人材ページ： P52～55
コーポレート・ガバナンスの強化	「自律」のさらなる強化と「他律」による補完で、自らの意志で時代に適応するコーポレート・ガバナンスを構築する。	コーポレート・ガバナンス体制の強化 適切な情報開示と透明性の確保 知的財産戦略の策定・リスクマネジメント	12 つくばる責任	コーポレート・ガバナンス： P62～67

# CFO/CRO MESSAGE

## CFO兼CROとして いかなるリスクにも 適切に対処して いきます

企業を取り巻くリスクは日々変わっていきます。健全な事業成長には、それらのリスクに適切に対処するための体制や仕組みが重要です。CFO兼CROとして、ステークホルダーの皆様安心して応援していただける財務経理ガバナンスの推進とリスクマネジメントの体制構築に取り組んでまいります。

執行役員  
CFO兼CRO兼  
リスクマネジメント  
統括委員会事務局長

佐伯 健

### カゴメの事業成長を支えるための 財務経理基盤の構築

#### CFOとして

企業が中長期的に成長していくために、売上の成長は必須です。第3次中期経営計画は、この売上の成長に軸足を置いています。具体的には、既存事業を中心とするオーガニックな成長に加え、M&Aなどのインオーガニックな成長を目標として掲げています。

2021年度には、インオーガニックな成長のための必要資金として、自己株式の取得を行いました。成長のための投資に対する調達手段として有効に活用していきます。

一方、第3次中期経営計画期間において、利益率の改善は大きく見込んでいません。これは、売上成長を確実に成し遂げるために必要な投資や費用の拠出を積極的に行うためです。

こうした事業成長を、各部門とともに確実に達成することがCFOである私の役割ですが、そのためには、健全な財務基盤と適切な財務経理ガバナンスの構築が大切です。

まず、財務基盤です。コロナ禍を経験し、私たちは健全な財務基盤の重要性を改めて強く意識しました。想定していない状況下でも事業を安定的に進めることができる財務構造を堅持する。これはカゴメの財務構造の基本だと考えています。特にインオーガニックな成長のためには多額の資金が必要となりますが、現在の財務構造から大きく変える計画はありません。

次に、適切な財務経理ガバナンスです。これは、品質と並びカゴメの事業の礎となります。財務経理ガバナンスとは、端的に言えば、常に適切な会計処理を行う体制やルールを作り、それを実行すること、また、万が一誤謬などによりそれが損なわれてしまった場合でも、速やかにその事実が認識され、適切な対応ができる体制や仕組みです。この点において、企業理念の一つである「開かれた企業」は非常に重要な意味を持ちます。ステークホルダーに対して良いことも悪いことも、タイムリーに分かりやすく発信するという企業風土は、当社の財務経理ガバナンスを強く支える基盤になっています。

#### CROとして

こうしたことは、リスクマネジメントの視点においても同様のことが言えます。すなわち、リスクが顕在化することを未然に防ぐための体制・仕組みの構築と、万が一起きた場合の対応の二点です。会社におけるリスクは、その全てが財務数値と直結するものではありませんが、その考え方には多くの共通点があります。事業成長を進める上で基盤となる強い財務構造の堅持、及び財務経理ガバナンスの推進、リスクマネジメントの体制構築を確実に進めていきます。

### 2021年度 経営成績分析(PL)

**売上収益** 1,896億52百万円  
(前年度比+66億10百万円)

国内加工食品では、健康志向や内食需要の高まりが継続するとともに、外食需要も回復基調にあります。このような環境のもと、「野菜をとろうキャンペーン」による需要喚起効果も相まって増収となりました。国際事業においても、新型コロナウイルス感染症政策の影響などにより、外食需要が回復し、米国を中心に増収となりました。

**事業利益** 141億38百万円  
(前年度比+5億38百万円)

国内事業は広告宣伝費や販売促進費の増加で減益となったものの、国際事業において、前述の米国を中心とした増収や、前年度の持分法適用会社への投資に関わる減損損失を計上したことの反動などにより、増益となりました。

**営業利益** 140億10百万円  
(前年度比+33億28百万円)

前年度にポルトガル子会社が保有する固定資産の減損損失を計上したことの反動などにより、増益となりました。

**親会社の所有者に  
帰属する当期利益** 97億63百万円  
(前年度比+23億37百万円)

前年度に前述の減損損失の計上による非支配持分が減少したことの反動により、増益となりました。

	実績(2021年度)		前年度比	
	金額	比率	金額	増減率
売上収益	1,896	—	+66	+3.6%
事業利益	141	7.5%	+5	+4.0%
営業利益	140	7.4%	+33	+31.2%
親会社の所有者に帰属する当期利益	97	5.1%	+23	+31.5%

### 2021年度 財務分析

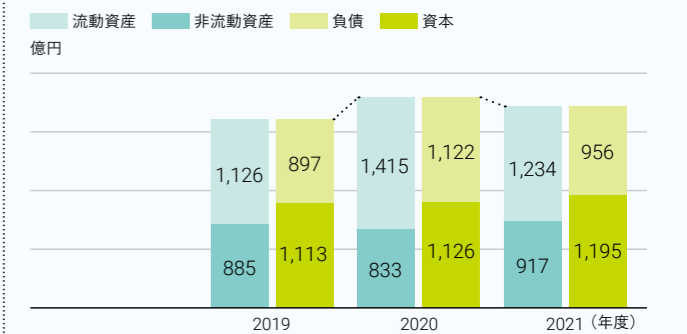
2021年度末の資産合計については、2020年度末と比較し、97億4百万円減少しました。

流動資産は、前年度に実行した新型コロナウイルス感染症拡大による資金調達環境の逼迫などに備えた短期借入金の返済や、配当金、法人所得税の支払いなどにより、180億81百万円減少しました。

非流動資産は、製造設備の更新などによる有形固定資産の増加などの影響により、83億77百万円増加しました。

負債は、上記借入金の返済の影響などにより、165億95百万円減少しました。

資本は、自己株式の取得や剰余金の配当による減少の影響はあるものの、親会社の所有者に帰属する当期利益の増加などの影響で68億90百万円増加しました。



資産合計	2,011億円	2,249億円	2,152億円
親会社所有者帰属持分比率	53.9%	49.3%	54.6%

### 2021年度 キャッシュ・フロー分析

2021年度末の現金及び現金同等物は、2020年度末と比較し255億37百万円減少しました。

営業活動によるキャッシュ・フローは、147億96百万円の純収入となりました。この要因は、税引前利益が138億80百万円、減価償却費及び償却費が74億95百万円になったことによります。

投資活動によるキャッシュ・フローは、141億62百万円の純支出となりました。この要因は、有形固定資産及び無形資産の取得により、148億23百万円支出したことによります。

財務活動によるキャッシュ・フローは、276億52百万円の純支出となりました。この要因は、短期借入金の減少により231億45百万円、配当金の支払いにより32億19百万円の支出があったことによります。

## 第3次中期経営計画の財務戦略

### 財務戦略の基本方針

当社グループは、安定した財務体質のもと、成長投資と利益還元を両立することを財務戦略の基本方針としています。

#### (a) 財務基盤の安定

自己資本比率\* 50%以上  
信用格付 シングルAの維持

持続的な成長を支え、大きな変化に耐えうるには、財務基盤の安定維持が前提となります。第3次中期経営計画におけるM&Aを含むインオーガニック成長に必要な資金は、オーガニック成長により獲得した利益及び、自己資本比率50%を維持する範囲内での借入を想定しています。事業拡大による成長を図りつつ、信用格付シングルAの維持と、自己資本比率50%以上を保つことで、財務安定性を確保していきます。

※ 親会社所有者帰属持分比率



#### (b) 資本効率を重視した成長

ROE 9%以上

第3次中期経営計画においては、資本効率を重視した成長を図ります。資本を効率的に活用できていることを測る指標としてROEをKPIとして管理します。第3次中期経営計画においては、ROE9%以上を目標としています。資本効率の向上を図りながら、経営環境の変化に応じた機動的な資本政策を進めます。

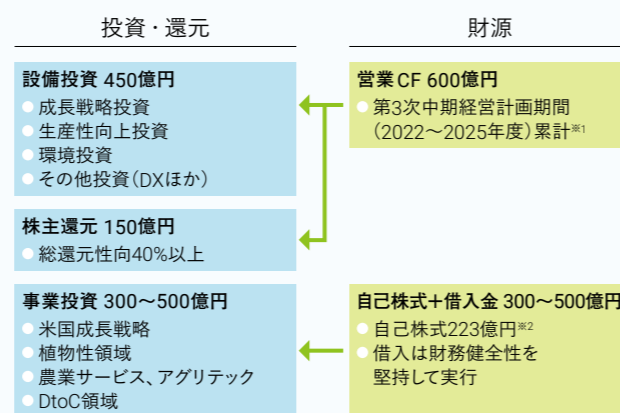
#### (c) 安定的な利益還元

総還元性向 40%以上  
安定的、継続的な株主還元 自己株式の取得

第3次中期経営計画においては、配当及び自社株買いを含めた総還元性向が40%以上となるよう安定的・継続的に株主還元を行う予定です。また、第3次中期経営計画期間における配当計画については、38円以上を安定的に配当することとしています。

### 資金調達及び資金需要、キャッシュ・フロー計画

第3次中期経営計画においては、オーガニック成長に向けた戦略やDX、環境投資などとして約450億円の投資を見込んでいます。また、自己資本比率50%を維持する範囲内で借入や自己株式の活用により、M&Aを含めたインオーガニック成長のための事業投資に300~500億円の投資を検討しています。なお、信用格付Aを取得しており、外部からの資金調達に関しては問題なく実施可能と認識しています。



※1 オーガニック成長分のみ  
※2 2021年10月29日、取締役会にて決議した自己株式100億円を取得した場合のB/S価格

### 資本効率を高める取り組み

当社では、以前より収益項目に関するKPIを設定し目標管理を行っていましたが、利益だけではなく、それを獲得するために投下した資本の適切性や効率性を測定するため、2021年度よりカゴメROIC\*による管理を導入しました。

これにより、貸借対照表項目を各要素に分解し、改善すべき課題を明確にすることを目的としています。なお、カゴメROICでは、獲得したEBITDAに対して投下した資本の効率性を測定しています。2021年度における当社の取り組みは、債権の回収サイト短縮に向けた交渉や出荷計画の精度向上に

よる製品在庫の削減、販売状況に合わせた原材料在庫のコントロールを中心に取り組みました。

第3次中期経営計画においては、資産効率の良い経営を行うことができているか否かも可視化するため、取り組みが改善につながっているか継続的にモニタリングを行うことを計画しています。なお、将来的には事業別に資本コストとROICとの比較などを行い、各事業の効率性を検証し、効率的に利益を稼ぐことで企業価値の向上を目指していきます。

※ カゴメROIC：EBITDA÷投下資本

#### (ROICツリー展開)

当社においては、ROICツリーを資本効率を高めるためのコントロールドライバーとして活用しています。ROICツリーの展開により、ROICからブレイクダウンしたB/S指標を各部門のKPIに落とし込むことで、これに基づくアクションプランを各社・各組織にて設定し、自律的にPDCAを回すことで指標の改善を図っています。各部門が効率を意識した改善活動を行い、最適な生産体制の構築をはじめとした取り組みを進めます。

	2020年度実績	2021年度実績	2022年度目標
ROIC (%)	13.5%	13.1%	12.6%
EBITDAマージン(%)	11.2%	11.4%	10.7%
EBITDA(百万円)	20,494	21,633	21,200
売上収益(百万円)	183,041	189,652	199,000
投下資本回転日数(日)	303	317	309

#### 2021年実績及び2022年目標値の主なポイント・KPI

- 2021年実績
- EBITDAマージン(改善)
  - 売上増影響を上回るEBITDAの増加
- 2022年目標
- 投下資本回転日数(悪化)
  - 原材料高騰に備えた戦略的な在庫の積み増しによる棚卸資産増加
  - 富士見工場リニューアル等による固定資産増加
  - EBITDAマージン(悪化)
  - 原材料価格の高騰に伴う原価増及び売上成長のための販売促進費の増加等
  - 投下資本回転日数(改善)
  - 売掛債権回転日数の短縮等
- 主なKPI 売上債権回転日数(営業本部)、原材料在庫高(調達部)、社内加工材在庫高(生産部)、製品在庫日数(SCM本部)、海外子会社の在庫回転日数(国際事業本部)

### 効率的な投資を実行するための体制

設備や事業への投資においては、社内専門部署の選抜メンバーで構成される投資委員会により、各部署から提案された投資について採算性やリスク評価を踏まえた審査を経て決定されており、投資後のモニタリングを実施し、その効果を確認しています。同委員会の確認を受けた議案が経営会議や取締役会へ上程され、正式な審議を受けています。

#### 投資判断基準

対象	指標	基本水準
事業投資	IRR(内部収益率)*1	10%+α*2
設備投資	PBP(回収期間)*3	4年

※1 Internal Rate of Return：事業計画から得られるフリー・キャッシュ・フローの現在価値から初期投資額を差引いた金額がゼロとなる割引率  
※2 αは国や地域に応じたカントリーリスク  
※3 Payback Period：投資金額が回収されるのに要する期間

#### 投資のモニタリング体制

- 執行後5年間を対象
- 年1回の取締役会・経営会議にて報告

## リスク対応方針

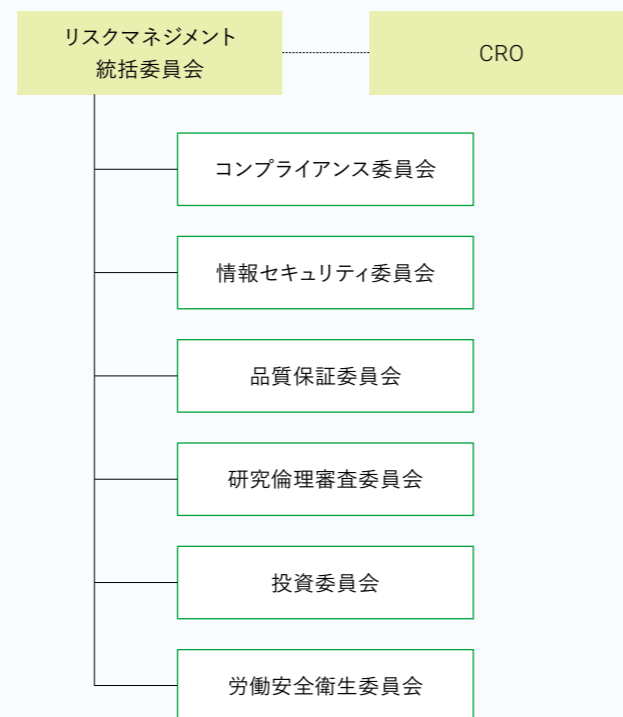
「野菜の会社」として自然の恵みを最大限に活かし、お客様の健康長寿の延伸への貢献を目指すカゴメでは、食の安全を中核として様々なリスクに対する低減活動の取り組みを進めています。ESGを念頭に経営の意思決定効率を高めるための全社的なリスクマネジメント(ERM: Enterprise Risk Management)に沿って、継続的にリスクマネジメントに取り組んでいます。

### リスクマネジメントの活動・体制

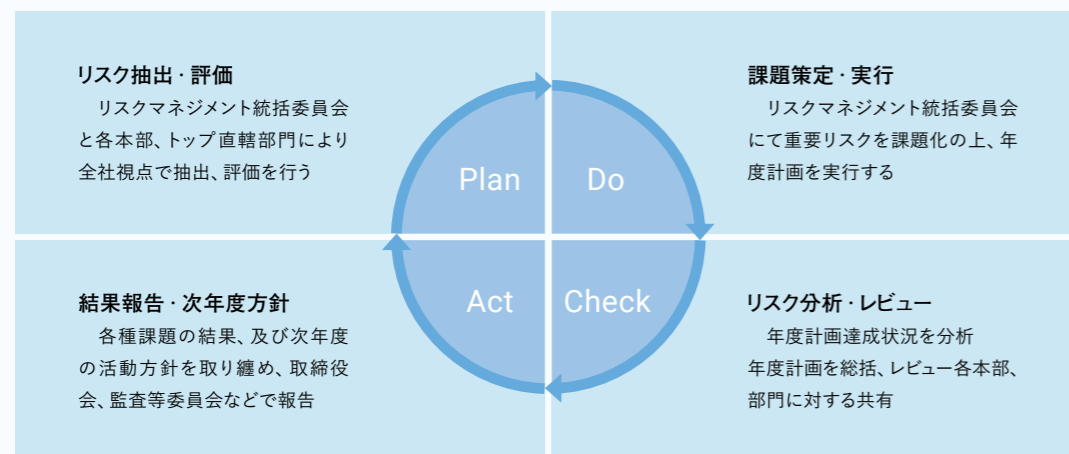
全社的なリスクマネジメントについて、リスク管理体制の充実を図るべく、食品企業として重要視する6つの専門委員会を設置しています。さらに、リスク管理の統括機関として、代表取締役を議長とする「リスクマネジメント統括委員会」を設置しています。同委員会は、取締役専務執行役員、取締役常勤監査等委員、常務執行役員最高人事責任者が参画しています。同委員会は、取締役専務執行役員、取締役常勤監査等委員もメンバーに加わっています。2021年に新設した「リスクマネジメント統括委員会」は、2020年まで設置していた「総合リスク対策会議」の役割に加え、リスクマネジメント体制を構築し、統制環境を維持する役割を担います。なお、内部監査室がリスクマネジメントに主体的に関わっていた業務を「リスクマネジメント統括委員会」に移管することで、内部監査室は全社のリスクマネジメントについて独立した立場から客観的なアシュアランスを提供することが可能になりました。

さらに、リスクマネジメント体制を整備し、第2線の「リスクマネジメント統括委員会」と第3線の当社内部監査室の役割を明確に分別するため、同委員会の責任者としてCRO(Chief Risk Management Officer:最高リスクマネジメント責任者)を設置しました。

リスクマネジメント体制について



リスクマネジメントの活動サイクル



### 各リスクと対応策他

当社グループの経営成績、株価及び財政状況などに影響を及ぼす可能性のある主なリスクは、以下の通りです。

詳しくはWebサイトをご覧ください。  
<https://www.kagome.co.jp/company/ir/management/risk/>

区分	項目	リスクシナリオ	対策
経営	事業環境の変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内経済と消費動向の変化に伴う競争力の失墜</li> <li>将来性を見誤った投資による事業戦略の失敗</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>第3次中期経営計画における、海外事業規模の拡大、新事業の開発、M&amp;Aなどへの投資</li> <li>不採算事業の見直し</li> <li>投資委員会における各種事業投資へのタイムリーな採算性評価の実施</li> </ul>
	サプライチェーン	<ul style="list-style-type: none"> <li>天候変動による不作、調達価格上昇や供給不足</li> <li>外貨需給の急激な変動、為替換算における業績影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>収穫産地や仕入時期の分散</li> <li>製造委託先の複線化、内製可能数量の増強</li> <li>需給調整を専門的に主管するSMC本部の設置</li> <li>当社方針に従った為替ヘッジ取引の実施</li> </ul>
	保有資産の減損など	<ul style="list-style-type: none"> <li>保有資産の価値下落に伴う収益性の悪化、財政状態への影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>投資審査基準の設定と、投資委員会における定期的なモニタリング</li> <li>経営の年次の審議による、戦略の見直し判断の遅れの防止</li> </ul>
災害・事故	安全性	<ul style="list-style-type: none"> <li>異物混入などによるブランドイメージ毀損、回収や損害賠償</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>部門横断の品質保証委員会の月次開催</li> <li>意図的な異物混入を防御するとともに、異常がないことを証明できる体制づくり</li> </ul>
	天災・感染症	<ul style="list-style-type: none"> <li>災害・感染症によるサプライチェーンの混乱、商品供給の停滞</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>部門横断の品質保証委員会の月次開催</li> <li>「フード・ディフェンス」の導入、体制づくり</li> </ul>
	情報システム	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報システムの崩壊や停止、情報の消失・漏洩・改ざん</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報セキュリティ委員会の設置によるリスクの検出、モニタリング</li> <li>従業員に対する定期的なEラーニングの義務化</li> </ul>
経済・社会	カントリーリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>政治経済の混乱、戦争やテロにおける調達供給不能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>定期的な政治経済リスク評価と、それに伴う事業ポートフォリオの見直し</li> <li>調達先の複線化</li> </ul>
	規制強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>規制違反・変更に伴う事業活動の制限、追加コストの発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>廃棄物再資源化、省エネルギー、CO<sub>2</sub>排出削減の徹底</li> <li>環境に関連する各種法律、規制の遵守</li> </ul>
	気候変動	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動の顕在化による原材料調達の途絶、生産地への被害</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TCFDの提言に従ったシナリオ分析の実施</li> <li>SBTイニシアチブの基準「1.5°C目標」への見直し</li> </ul>

### 事業継続計画(BCP)への取り組み

カゴメでは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、経営資源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、各事業所での防災訓練や安否確認訓練を行っています。

詳しくはWebサイトをご覧ください。  
<https://www.kagome.co.jp/company/csr/management/riskmanagement.html>

### ▶ 資本市場との対話を通じて、経営を磨く

投資家やアナリストの皆様との建設的な対話を通じて、私たち自身が何を目標とし、何が足りないのかに気付くことができ、大変参考になっています。対話で得た気付きを経営に取り込み、自分たちが本当にやるべきことをさらに磨くことによって、「強いカゴメ」へとつなげていきます。



## 事業戦略

# 国内加工食品事業

トマト、にんじん、その他の多様な野菜を使用した野菜飲料や食品などの商品を展開しています。お子様からご高齢の方まで、幅広い世代の方々に、日常生活の様々な場面に  
おいてご利用いただくことで、野菜の摂取量を増やし、健康寿命の延伸に貢献します。



### 2021年度の概要(成果・課題)

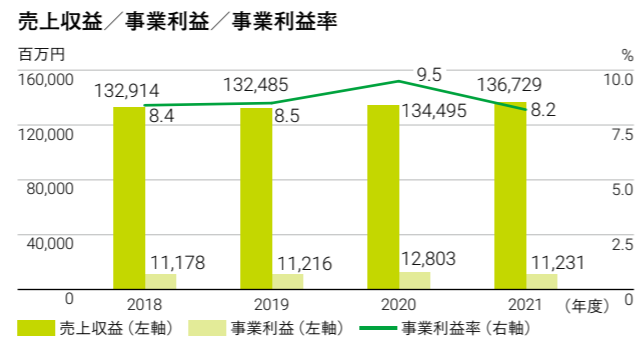
#### > 成果 <

野菜飲料は、野菜摂取量を「あと60g増やす」を目指した「野菜をとろうキャンペーン」を推進し、積極的な広告投下、販促活動を実施しました。加えて、コロナ禍による健康への関心の高まりもあり、飲用機会の増加につながりました。通販はECチャンネルの利用拡大により、「つぶより野菜」などの野菜飲料、「スルフォラファン」などのサプリメント、野菜スープが好調に推移しました。飲料、通販、食品他、すべてのカテゴリーで売上収益は増収となりましたが、売上拡大のための販売促進策や広告の投下、下期の原材料・エネルギー価格の高騰を受け事業利益は減益となりました。

#### > 課題 <

国内加工食品事業は、当社の中核事業であると同時に利益の源泉です。特に、売上・利益ともに野菜飲料への依存が高い構造となっています。今後、世界的な原材料価格や物流コストの高騰が予想される状況において、トップラインの持続的な成長による利益の獲得と原価構造改革の両面で、従来の延長線上にない新たな取り組みを進めます。特に、既存領域の継続的なバリューアップとともに、植物性ミルク・プラントベースフード・植物性サプリメントなどの新たな領域への拡大により、売上・利益拡大因子の複線化を図っていきます。

#### 業績推移(2021年度)



### 第3次中期経営計画での重点事項

#### > 「野菜をとろうキャンペーン」を中心に、生活者と野菜の接点を多様化 <

新型コロナウイルス感染症拡大により、生活者のライフスタイルや食に対する意識・行動が、この数年で大きく変化しました。そのような中、需要創造の活動の中心に「野菜をとろうキャンペーン」を据え、これまで以上に野菜摂取推進の活動を強化していきます。特に生活者と野菜の接点を拡大するため、チャンネル適性に応じた荷姿の開発をはじめ、業務用ユーザーのご要望に応じた加工度の野菜素材など、野菜の提供形態の拡充を図っていきます。また、野菜飲料の新たな価値情報の発信に加え、伸長している野菜スープの強化など、多様な野菜摂取の強化を進めていきます。家庭用・業務用の垣根を越えて、生活者の食シーンへの対応力をさらに磨いていきます。

#### 2025年度目標

売上収益  
**1,530億円**

事業利益  
**131億円**

※ オーガニック成長のみを表示

### バリューチェーン分析による本事業の強み・弱み

#### STRENGTH 強み

- 120年の歴史で培われたカゴメのブランド力
- 畑から関与する原料調達力、品質保証力
- 素材の力を活かした機能性研究・商品開発力
- 幅広い商品カテゴリーを持ち、幅広い販路に到達し、ソリューションの提供ができる営業力

#### WEAKNESS 弱み

- 環境変化への臨機応変なバリューチェーンの柔軟性
- 幅広いカテゴリー対応維持のための営業力などの資源分散
- コモディティ市場における価格競争力
- 若年層への到達力

#### 成長機会の取り込み — 持続的な成長に向けて —

- 生活者の健康、野菜摂取志向のさらなる上昇に対応した、新たな商品の提供
- コロナ禍により加速した生活者の購買行動と、流通の変化に伴う、戦略的な資源の投下
- 生活者のブランド選択の変化への対応
- デジタル化による生活者との新たな情報、購買接点の拡大

#### リスクへの対応 — 資本コストの低減 —

- 為替、相場をはじめとする不安定な原料調達に対する、調達国・エリアの分散
- 低価格圧力の拡大に対する、付加価値型商品の提供
- 既存領域における相対的な価値低下に対応する、新たな価値の持続的な創出

### 中長期的な価値創造に向けて

生活者の健康管理や環境に対する意識の高まりに伴い、植物性ミルクやプラントベースフードに対する関心が大きく高まっています。当社では先行的にプラントベースフードの商品開発に取り組んできましたが、この植物性領域でのおいしさの実現には、当社が従来取り組んできた、自然の恵みを最大限に活かし添加物に頼らない設計を心掛けるモノづくりのノウハウが活かされています。また、野菜の繊維、野菜だし、野菜エキスなど、当社が持つ多様な原料がプラントベースフードのおいしさを支える素材として用途を広げつつあります。これまでの商品開発で培った素材の価値を引き出す技術を用い、さらには環境に配慮した容器包材を使用した新商品「畑うまれのやさしいミルク」を、2022年3月に発売します。

今後も多様な生活者の健康期待に対し、新たな取り組みを進め、持続的な成長とともにお客様の健康寿命の延伸に貢献していきます。



植物性ミルク(豆乳、オーツミルク)を使った新ブランド「畑うまれのやさしいミルク」

## 事業戦略

# 国内農事業

生鮮トマトやベビーリーフなど生鮮野菜の生産・販売を中心に「野菜の会社」を体現すべく事業活動を進めています。

生産から消費までのバリューチェーンの高度化を図り、安定的な収益を獲得するとともに、

日本の「農業振興」と「健康寿命の延伸」の社会課題解決に貢献します。



### 2021年度の概要(成果・課題)

#### > 成果 <

2021年1月より、意思決定の迅速化、生産性の向上、アライアンスの推進、ガバナンスの強化を目的として、国内農事業を会社分割によりカゴメアグリフレッシュ株式会社に移管し、新たな体制にて事業を推進しました。

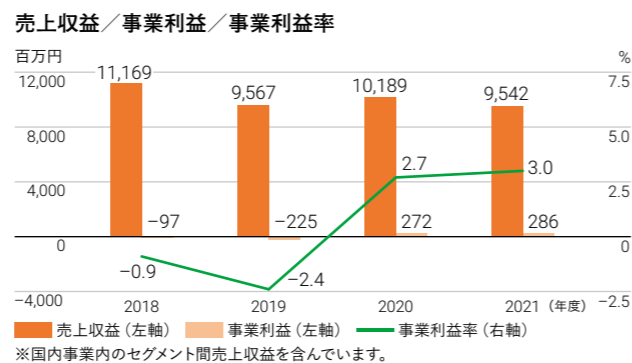
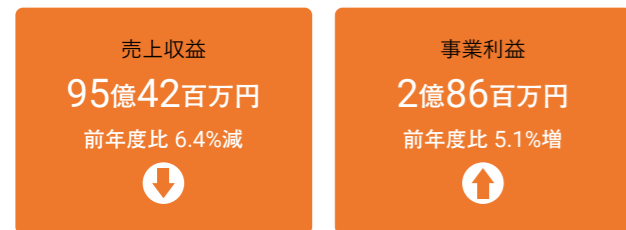
営業面では、全社の「野菜をとろうキャンペーン」と連動し、生鮮トマトやベビーリーフパッケージに「平野レミさんおすすめメニュー」を掲載して需要喚起を行いました。生産性向上の取り組みでは、菜園でのIE手法を取り入れた作業効率向上や受発注業務のシステム化など事業基盤整備を進めました。家庭園芸やアグリサポートなど新規事業の育成も進め、安定した利益を産み出すことができました。

#### > 課題 <

2021年度は1月から4月にかけての生鮮トマト市況低迷による販売単価下落、7月以降の猛暑や長雨などによる夏秋期における生鮮トマト取扱量の大幅減少など、想定を超える外部環境悪化の影響を受けました。しかし、新体制での様々な取り組みを進めた結果、減収ながら増益は確保しました。引き続き収益構造改革に取り組み、市況影響を受けにくい事業構造への転換を推し進めることが最大の課題と捉えています。

また、収益の安定化とともに事業の成長を実現するためには、新たな成長領域の開発も課題と捉えています。日本の「農業振興」や「健康寿命の延伸」など社会課題解決にも貢献できるように、農分野での成長領域開発に取り組んでいきます。

#### 業績推移(2021年度)



### 第3次中期経営計画での重点事項

#### > 安定的に利益が獲得できる企業体質への転換と新たな成長領域の開発 <

安定的に利益を確保する体質への転換のため、中核の生鮮トマト事業では粗利額の最大化に取り組めます。関連部門との連携を強化し、「KAGOMETマトブランド」の認知率向上と、顧客接点拡大に取り組むとともに、「高リコピントマト」「高GABAトマト」などの付加価値商品の販売構成を上げ、市況の影響を受けにくい構造へシフトします。また、環境制御技術の導入やエネルギー利用効率改善などにより、低市況でも利益を確保できるコスト構造を実現します。新たな成長領域の開発としては、トマトやベビーリーフに次ぐ生鮮野菜の開発・育成に取り組めます。家庭園芸事業では「植育」をコンセプトとした野菜を育てる楽しさの提案を通じて、お客様との関係性構築と販路拡大を進めます。

2025年度目標

売上収益

**112億円**

事業利益

**7億円**

※オーガニック成長のみを表示

### バリューチェーン分析による本事業の強み・弱み

#### STRENGTH 強み

- 生鮮トマトでのナショナルブランドの確立
- トマトの高度な品種開発力、生産調達力、マーケティング力
- 自社営業網・物流網による周年供給力と販売網
- 機能的成分や残留農薬の分析による品質保証体制

#### WEAKNESS 弱み

- 生鮮トマト特有の市況や数量増減のボラティリティへの対応力不足
- 生鮮トマトのコモディティ市場における価格競争力の低下
- 労働集約型の施設園芸分野における生産自動化の遅れ
- トマト、ベビーリーフ以外の野菜の品種、産地、流通などの生産基盤の不足

#### 成長機会の取り込み — 持続的な成長に向けて —

- 政府による「農業の成長産業化と活性化」政策の推進
- ロボット・AI・IoTを活用したスマート農業や環境制御技術の開発進展
- 生鮮野菜の販売チャネルの多点化と健康志向の高まり
- ESG投資やSDGsなど農業分野での関心の高まり

#### リスクへの対応 — 資本コストの低減 —

- 大型温室の増加による競争激化への対応
- 人件費、エネルギー費、資材費、物流費などのコスト上昇への対応
- 気候変動による栽培適地の減少や新たな病害虫の発生への対応

### 中長期的な価値創造に向けて

「先進的で持続可能な農ビジネスを構築し、日本の農業をアグレッシブにリフレッシュする!」ことを目指して価値創造を進めます。そのために、品種開発力×技術力×調達力×営業力を、社内外との業務連携により高め、生鮮野菜の生産から消費までのバリューチェーンの高度化を推進します。

具体的には、研究開発部門と連携した新たな高機能性野菜の開発、最新テクノロジーを活用した植物体モニタリング技術や収穫ロボットなどの研究・開発、AIを活用した出荷予測技術の導入など、先進的なバリューチェーンへの変革に取り組めます。サプライチェーンの高度化を通して、高付加価値化した生鮮野菜や関連商品を拡充することにより、消費者の多様化する健康ニーズに応えていきます。また、環境配慮型設備の再整備による菜園CO<sub>2</sub>排出量の削減など、環境への取り組みも積極的に進めます。これらの取り組みにより、日本の「農業振興」「健康寿命の延伸」など社会問題解決にも貢献していきます。



一般のたまねぎの約1.5倍のケルセチンをもつ紫色が鮮やかなたまねぎ「高ケルセチン紫たまねぎ」



## 事業戦略

# 国際事業

インオーガニック成長を視野に入れた米国業務用ビジネスの拡大と既存事業のポートフォリオ拡充により  
国際事業の売上成長を実現させます。



### 2021年度の概要(成果・課題)

#### > 成果 <

新型コロナウイルス感染症の影響で大きく落ち込んだ外食需要の回復などにより増収増益となりました。

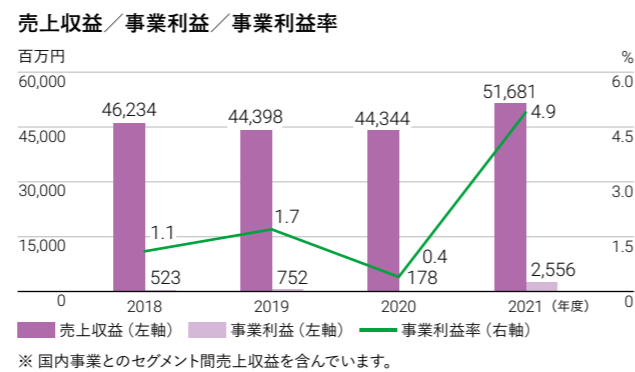
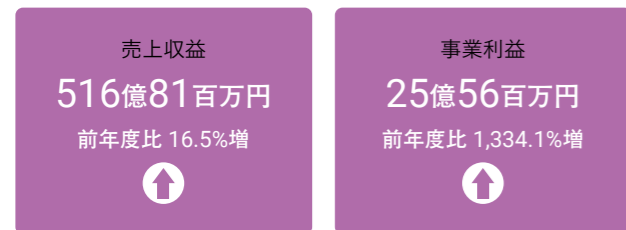
米国のKagome Inc.は、外食需要の回復基調により、新規顧客を含むフードサービス企業向け販売が好調に推移したほか、生産性の向上や固定費の削減による利益貢献もあり、増収増益となりました。ポルトガルのHIT社は主力商品であるトマトペースト価格の上昇や2020年度の減損による収益性の改善などで増益となりました。Kagome Australia Pty Ltd.は、グループ向けに販売しているにんじん濃縮汁の生産規模拡大に伴い、増収増益となりました。台湾可果美は、家庭向け新商品の導入や外食チェーン向け販売が好調に推移し、増収増益となりました。

#### > 課題 <

2020年度までに、ポルトガルHIT社が保有する固定資産の減損損失を計上するなど、川上であるトマトの一次加工の生産規模を適正化し、収益構造が改善しました。今後は川下の二次加工において、米国市場全体を対象としたB to Bセグメントをさらに強化し、「収益安定化」から「成長」のステージへ移行させていくことが課題です。

そのためには、インオーガニックな事業成長も視野に入れた売上成長の実現が必須となります。また、世界的な原材料価格や物流コストの高騰も大きな課題であり、生産性の向上や固定費の削減をさらに進めるほか、価格改定などにより、利益を確保していくことが求められます。

#### 業績推移(2021年度)



### 第3次中期経営計画での重点事項

#### > インオーガニック成長を視野に入れた米国業務用ビジネスの拡大 <

米国でのインオーガニックな事業拡大を視野に入れ、米国成長戦略プロジェクト室を設置しました。米国におけるB to B事業領域での資源獲得機会を探索していきます。その他の地域においては、子会社ごとに事業、商品ポートフォリオを拡充し、グループ間連携による売上拡大を目指します。B to C事業領域では、引き続きアジア圏への野菜飲料の輸出を強化していくほか、アジア圏以外も含めた海外展開について検討を進めます。また、品質保証の基盤である「KBMP(P57)」を各子会社で定着させ、継続的に品質改善や生産性の向上に取り組み、コスト上昇による影響を最小限に抑えて利益の確保に努めていきます。

#### 2025年度目標

売上収益  
**526億円**

事業利益  
**28億円**

※ オーガニック成長のみを表示

※ 国内事業とのセグメント間売上収益を含んでいます。

### バリューチェーン分析による本事業の強み・弱み

#### STRENGTH 強み

- フードチェーンに向けたメニュー提案によるソリューション力
- グローバルなトマトの一次加工ネットワーク
- グループ会社共通の品質管理基準の展開による品質力

#### WEAKNESS 弱み

- 一次加工など川上ビジネスにおける収益ボラティリティ
- 購入額の大きい特定顧客への依存度の高さ
- B to Cにおけるブランド認知の不足

#### 成長機会の取り込み — 持続的な成長に向けて —

- 米国の外食産業でのQSR(Quick Service Restaurant)及びファストカジュアル業態への提案強化
- コロナ禍での簡便食・テイクアウト・デリバリーニーズを捉えた小型容器商品などの開発
- 生活者の健康意識が高まるアジアでの野菜飲料の拡大

#### リスクへの対応 — 資本コストの低減 —

- 一次加工でトマト以外の野菜や果実加工品の生産可能性検討
- インオーガニック成長も含めた新規顧客の開拓と高付加価値商品へのシフト
- 野菜飲料の価値伝達や独自素材の使用による差別化とブランド確立

### 中長期的な価値創造に向けて

当社の国際事業は、トマト加工品の業務用ビジネスを中心に拡大してきましたが、中長期的に当社の国内事業の中核である野菜飲料を世界の消費者に販売することで、「野菜をジュースでとる」ことによる健康価値、おいしさ、楽しさを伝え広め、世界各国の人々の「体の健康」と「心の健康」を促進していきます。

10年後の全社収益に貢献できる事業規模を目指し、第3次中期経営計画期間は「仕込み期間」として、現在野菜飲料を輸出販売しているアジア地域の需要創造活動と販売チャネル構築を進めるほか、アジア地域以外での海外展開の選択肢を検討します。また、子会社の台湾可果美では、現地製造の「野菜生活100」シリーズの販売を始めており、同社との連携を強化してラインナップの拡充を図ります。日本で培ってきた野菜飲料の開発・製造のノウハウに加え、現地での徹底的なマーケティング活動によって、市場ニーズに適合した商品を投入し、習慣飲用者を獲得して事業の基盤を築いていきます。



台湾可果美で製造・販売を開始した「野菜生活100」シリーズ

## 持続可能な地球環境

自然の恵みを享受し、お客様にお届けする企業の責任として、持続可能な地球環境への取り組みを進めています。特に気候変動への対応は優先度の高い課題として認識し、CO<sub>2</sub>排出削減を進めていきます。



### 品質と環境に対する考え方

当社は、安全な原料を調達し、自然の恵みを活かしたものづくりに取り組んできました。当社の事業活動の継続のためには、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ず、自然を活かしたものづくりを保証する体制と、地球環境の保全を両立させていくことが必要不可欠です。「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」という経営の意志を込め、従来の「品質方針」と「環境方針」を統合し、2017年10月に「品質・環境方針」を制定しました。

### 品質・環境方針

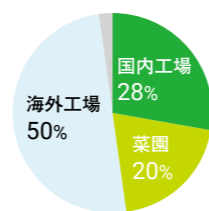
1. 野菜によるおいしさと健康価値で、大切な人の健康長寿に貢献します。
2. 国内外のパートナーと種子・畑から一貫した安全な農産原料づくりに取り組みます。
3. 野菜を育む水・土・大気を守り、豊かな自然をつくる農業を未来につなげ、得られた恵みを有効に活用します。
4. 法令や自主基準を順守し、仕組みや行動をレベルアップし続けることで、安全で環境に配慮した商品をお客様にお届けします。
5. お客様へ商品やサービスの確かさをお伝えしつつ、お客様の声を企業活動へ反映します。

### CO<sub>2</sub>排出削減目標の達成に向けた取り組み

当社では、CO<sub>2</sub>排出削減目標の達成に向けて、カゴメグループ全体で積極的な省エネ活動を推進しています。太陽光発電は2017年のKagome Inc. (米国)の工場での導入を皮切りに、オーストラリアや日本国内の工場での導入を進めています。また、2022年1月時点で国内外の2工場において、消費電力を100%再生可能エネルギー(再エネ)で賄っています。そのほかに、長野県の富士見工場から排出される熱やCO<sub>2</sub>を、隣接する菜園でのトマト栽培に利用する取り組みを開始しています。

当社が排出するCO<sub>2</sub>は、国内工場や、トマト菜園のほか、トマトの搾汁・濃縮を行う海外工場からも排出されています。2020年には、カゴメグループ全体を対象とする「CO<sub>2</sub>削減プロジェクト」を発足させ、新たなCO<sub>2</sub>排出削減計画を策定しました。現在は、その計画に従い、国内工場、菜園、海外工場におけるより広範囲で長期的な視点での省エネ施策(製法見直し、高効率設備への更新ほか)、及び再生可能エネルギー利用(太陽光、バイオマス、再エネ証書活用ほか)などに、全社で取り組んでいます。これらの取り組みの結果、2021年度は国際的影響力のある環境非営利団体CDPの「CDP気候変動2021」にて、初めてA-のリストに選定されました。

カゴメグループのCO<sub>2</sub>排出量構成比 (2020年度)



Kagome Inc. (米国) に設置した太陽光パネル

### 気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) への対応

#### ガバナンス

カゴメグループは事業の最大のリスクを原料調達の途絶と考えています。地球温暖化による異常気象は、原料産地に大きな被害を及ぼします。このリスクを回避すべく、温室効果ガスの排出量を削減し、地球温暖化防止への取り組みを加速するため、2018年の取締役会で決議したCO<sub>2</sub>の中長期排出削減目標を2021年に見直しました。

代表取締役社長は、ISO14001に則ったカゴメ環境マネジメントシステムにおいて、トップマネジメントとして気候変動を含む当社の全ての環境活動を統括しています。社長は、環境に関する方針を掲げ、年2回のマネジメントレビューを通して環境マネジメントシステムの有効性を評価し、その改善を指示する責任と権限を有しています。

#### 戦略

気候変動の顕在化は農作物を原料とする当社にとって大きなリスクになるとともに、長年蓄積された技術を活用することで機会にもなります。下表はカゴメグループにおけるリスクとその対応策及び機会の一例です。

カゴメグループのリスク対応策及び機会の一例

	リスク項目	対応策や機会
短期・中期的	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 異常気象、気象パターンの変化</li> <li>■ 水ストレスによる生産量減少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 気候変動に対応できる野菜品種の獲得・販売</li> <li>■ 最小の水で生産できるトマト栽培システムの開発と利用</li> </ul>
長期的	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 炭素価格上昇</li> <li>■ 生活者の行動変化</li> <li>■ 生物多様性の損失</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ CO<sub>2</sub>排出削減目標の引き上げと達成に向けた取り組み</li> <li>■ 環境配慮商品や認証品の積極的な開発</li> <li>■ 生きものと共生する農業の提案と普及</li> </ul>

詳細については、Webサイトをご覧ください。  
<https://www.kagome.co.jp/company/csr/environment/activity/globalwarming/>

これらの気候変動のリスクと機会は、事業活動そのもののリスクや機会であるため、その他のリスクとともに事業計画に組み込まれています。

#### リスク管理

リスク管理の統括機関として「リスクマネジメント統括委員会」を設置し、代表取締役社長を議長として、リスクの対応方針や課題について、優先度を選別・評価し迅速な意思決定を図っています。特定した気候変動に関するリスク及び機会は環境マネジメント計画※の中で課題化し、全社で取り組んでいます。

※ カゴメ環境マネジメント計画の課題とKPIについては、Webサイトをご覧ください。  
<https://www.kagome.co.jp/company/csr/environment/plan/>

#### 指標と目標

2050年までに当社グループの温室効果ガス排出量を実質ゼロにすることを目指して、2030年に向けた温室効果ガス排出量の削減目標を策定し、SBT (Science Based Targets) イニシアチブ※の認証を取得しました。当社グループのScope1およびScope2の温室効果ガス排出量の削減目標について、「1.5°C目標」に見直しています。

※ 企業の温室効果ガス排出削減目標が、パリ協定が定める水準と整合していることを認定する国際的イニシアチブ

項目	目標(2020年対比)	2020年度実績(t)
Scope1及びScope2	2030年度までに温室効果ガスの排出量を42%削減(1.5°C目標)	143,524
Scope3	2030年度までに温室効果ガスの排出量を13%削減	1,315,239

(2021年度実績は、第三者検証後にCSRサイトに公開)

Scope1: 事業者自らによる温室効果ガスの直接排出(燃料の燃焼、工業プロセス)  
 Scope2: 他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出  
 Scope3: Scope1、Scope2以外の間接排出(事業者の活動に関連する他社の排出)

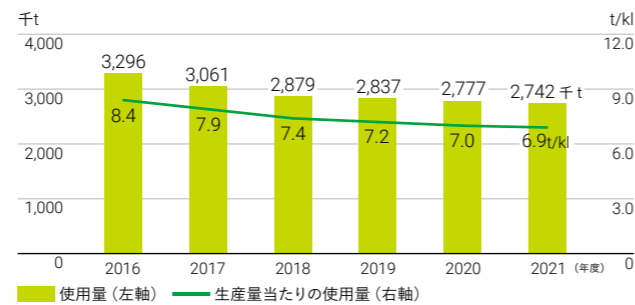
水の保全

当社は、商品の原料となる作物の栽培に水を使い、加工工程でも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、「カゴメグループ 水の方針」を制定し、それぞれの地域に合った対策を進めています。水リスクを把握するために行った調査では、米国の干ばつやオーストラリアの大雨・干ばつのリスクが分かり、オーストラリアでは大雨のリスクが高い時期をずらしてトマトの栽培を行うなどのリスク回避を行っています。干ばつの対策としては、冬に工場で使用した水をダムに溜め、

春に近隣農家に提供し、水の再利用に努めています。また、生産量当たりの水の取水量を前年度比1%削減することを目標としており、2021年度の国内工場では、生産量当たりの取水量を前年度比1%削減しました。このような取り組みが評価され、2021年度は、国際的影響力のある環境非営利団体CDPの水資源管理に関する企業調査「CDPウォーターセキュリティ2021」にて、初めて最高位のAリストに選定されました。



国内工場の水使用量



カゴメグループ 水の方針

1. カゴメグループ及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

環境負荷低減の取り組み —プラスチックに関する取り組み—

プラスチックの使用による環境負荷の低減を目指して、2020年に「カゴメ プラスチック方針」を制定しました。具体的な目標として、2030年までに、紙容器飲料に添付している石油由来素材のストローの使用をなくし、資源循環可能な素材(植物由来素材や紙素材)へ置き換えることとしています。また、

飲料ペットボトルにおいて、2030年までに、樹脂使用量全体の50%以上をリサイクル素材または植物由来素材とします。

このほか、工場でのリサイクルの推進や全国事業所の環境美化活動に継続して取り組んでいます。

カゴメプラスチック方針

プラスチック方針(要約)	課題	これまでの具体的な活動
1. 過剰なプラスチックの使用をなくし、使用量の削減を推進する	容器のプラスチック使用量削減	ケチャップチューブ容器の軽量化 PETボトル容器の軽量化
2. リサイクル素材や植物由来素材への置き換えを進める		
紙容器：2030年までに、石油由来素材ストローの使用をゼロに	ストロー・キャップへの植物由来素材使用	紙容器ストローへ植物由来素材5%配合 紙容器キャップの100%植物由来素材化 紙容器に紙ストロー採用
PETボトル：2030年までに、50%以上をリサイクル/植物由来素材に	ボトルtoボトルリサイクル	トマトジュース265gリサイクルPETボトル化
3. 工場のゼロエミッションを継続	ゼロエミッションの継続	分別基準に基づいたリサイクルの徹底
4. 全国事業所の環境美化活動を継続して実施	地域の環境保全活動の推進	事業所ごとの河川や海での美化活動を計画

生物多様性の保全

カゴメグループ 生物多様性方針

当社は創業以来、農業によってもたらされる「自然の恵み」を活かした事業活動を行ってきました。この事業活動を将来にわたり持続的に進めていくために、事業における様々な場面で生物多様性の保全に努めていくことを「カゴメグループ 生物多様性方針」で定め、活動を行っています。

詳しくはWebサイトをご覧ください。  
<https://www.kagome.co.jp/company/csr/environment/activity/biodiversity/>

カゴメグループ 生物多様性方針(項目のみの抜粋)

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	

事例1 外来種のハチを使用しない受粉

当社の生鮮トマトは大型温室で栽培されていますが、多くの大型温室ではトマトの受粉にハチを使用します。外来種のセイヨウオオマルハナバチが、特定外来生物の候補に挙がっているため、当社が直接管理する大型温室では、2004年から在来種のクロマルハナバチに切り替えました。当初このハチの繁殖技術はまだ確立されておらず、トマトの品質や経済性への影響も不透明でしたが、当社が技術確立を後押しし、今では日本の生鮮トマト栽培の全量をクロマルハナバチで賄えるまでに技術が確立されています。



在来種のクロマルハナバチ

事例2 遺伝資源の維持と活用

イノベーション本部は、民間企業では世界有数の約7,500種のトマト遺伝資源を有しています。様々な遺伝的特徴を持ったトマトの種子を収集し、交配を重ねて新たな有用品種を生み出しています。種子は一定の温度、湿度で保管していますが、年数が経つと発芽率が落ちるため順次更新し、貴重な遺伝資源を絶やすことなく維持しています。



イノベーション本部の種子庫

事例3 農薬と肥料の使用方法への配慮

国内の加工用トマトの栽培において、環境に配慮した使用農薬を厳選して「カゴメ使用農薬指針」を設定し、使用を推奨しています。また、作付け予定の畑の土壌を必要に応じて事前分析し、施肥設計の指導や生育診断を行い、最適な肥料の使用量を決定することで、土壌への過剰な肥料の使用を抑制しています。

担当役員メッセージ



取締役専務執行役員  
橋本 隆

当社は、これまでも社会課題の解決による持続的な成長を「ありたい姿」として掲げてきました。新型コロナウイルス感染症による日常生活の変化や異常気象の頻発によって、SDGsやサステナビリティへの関心が高まっており、第3次中期経営計画においては、社会課題解決と事業成長の両立が、一層重要になってきていると感じています。特に自然環境への取り組みは、「畑を第一の工場」として農業と共存し、農産物を調達して加工・販売する当社にとって優先度の高い課題であり、サプライチェーン全体で取り組んでいます。農

業においては、気候変動に対応する品種開発やスマート農業への取り組みを進めており、国内・海外の工場では、グリーン電力化によるCO<sub>2</sub>排出削減や製法見直しによる水使用量削減などの具体的な課題に取り組んでいます。食品企業共通の課題である容器包装におけるプラスチック使用量の削減・資源循環可能な素材化やフードロスの削減も含めた環境負荷低減課題に、この4年間でさらにスピードを上げて取り組み、社会に貢献し、ステークホルダーの皆様の期待や要求に応じてまいります。

## 多様性の尊重／人的資本の拡充

持続的な成長を実現するためには、多様な知と知の組み合わせによる新たな価値創造が不可欠です。そのために、自律的にキャリアを構築できる人材づくりと、多様な視点を活かし機能させる組織風土の醸成を進めます。



### ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)

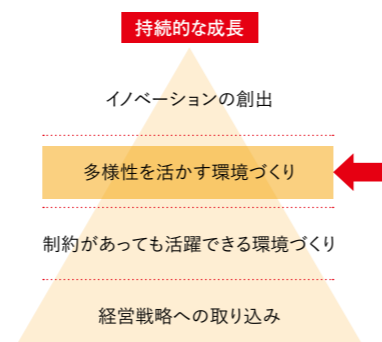
#### 経営戦略上の位置付け

カゴメにおけるダイバーシティ推進は、持続的に成長できる強い企業になるための経営戦略の一つです。従業員それぞれの多様な考え方や経験を活かすことで、新しい価値創出を目指します。

#### 第3次中期経営計画における、ダイバーシティの取り組み

2014年から開始した「働き方の改革」は、個人の事情や制約があっても「働きやすい」環境づくりを目標とし、各種人事制度・施策の導入や、各組織でのマネジメントにより、様々な改善に取り組み、「働きやすさ」は大幅に向上しました。

第3次中期経営計画においては、ダイバーシティ&インクルージョンのステージを一段上げ、心理的安全性の確立やプロジェクト型の成長機会の提供などを通じ、多様な考え方やバックグラウンドを持つ人材を活かす環境づくりに取り組むことで、イノベーションが生まれやすい素地を整備します。



#### ダイバーシティ&インクルージョンの取り組み

##### 2022年度重点活動(テーマ)

- 多様な考え方やバックグラウンドを持つ人材を活かす土台として、「本音で意見が言い合える」心理的安全性の高い職場づくりに向けた取り組みを強化する。
- 多様な考え方やバックグラウンドを持つ人材が活躍できる環境づくりに向け、ダイバーシティ&インクルージョン推進領域を拡充。特に「SOGI※」「障がい者活躍」領域の取り組みを強化する。

※SOGI: Sexual Orientation and Gender Identityの頭文字。性的指向及び性自認という概念を表す言葉。

#### 具体的な取り組み

##### 心理的安全性の浸透

- ・職場風土に与える影響が大きく、チームづくりの要となる管理職のマインド・スキル向上のための施策の展開
- ・ダイバーシティ&インクルージョン推進の目的理解と心理的安全性を浸透させるための活動体として「ダイバーシティ委員会」を位置付け、ボトムアップ活動を推進

##### ダイバーシティ&インクルージョン推進領域の拡充

- ・SOGIや障がい者に対する理解啓発(ソフト)と制度・環境整備(ハード)を両輪とする取り組みの推進
- ・ダイバーシティ委員会内に有志サークル・コミュニティを立ち上げ、重点テーマに関わる最新動向研究や委員会活動アイデアを発表



ダイバーシティDAY2021の様子。2021年度のテーマは「多様性を活かす風土づくり」とし、グーグル合同会社執行役員人事部長の谷本美穂氏の特別講演とトークセッションを実施しました。

#### 女性活躍の推進

カゴメは2040年までに、社員から役員まで各職位の女性比率を50%にすることを長期ビジョンに掲げ、女性活躍の推進に取り組んでいます。

女性比率50%はイノベーションを生み出すために多様性あ

る集団となるための指標の一つです。これにより、多様な人材にとって働きがいがあり、多様性が活かされる組織になることで、イノベーションを創出し、持続的な成長を実現していきます。

#### 女性活躍推進法 行動計画(2022年3月までの目標値)

目標1	総合職新卒採用における女性割合を60%以上にする。	▶ 58%(2021年4月入社者)
目標2	2010年度前後(9~11年度前)採用女性の継続就業割合を男性比1.0以上にする。	▶ 1.0(2010~2012年入社者)
目標3	2017~2019年採用女性の3年後継続就業割合を男性比1.0以上にする。	▶ 1.0(2年後経過時点)
目標4	管理職(課長級以上)に占める女性割合を12%以上にする。	▶ 8.4%(2021年11月1日時点)

### 人権への配慮

#### カゴメグループ行動規範の一つ「人権の尊重」

カゴメ「行動規範」には3つの柱があり、その一つが「人権の尊重」です。「人権の尊重」には、カゴメグループ従業員の日頃の行動の軸となることが3点示されています。

#### カゴメグループ 行動規範(「人権の尊重」を抜粋)

<p><b>個人の尊重</b></p> <p>個人とそのプライバシーを尊重し、従業員の持つ多彩な能力と多様性を、最も価値のある資産として認め合います。</p>	<p><b>差別の禁止</b></p> <p>職場においては、全ての人を公正・公平に処遇します。人権の侵害となる、あらゆる不当な差別を絶対に許しません。</p>	<p><b>ハラスメントへの取り組み</b></p> <p>社内外を問わずあらゆるハラスメントを生まない、許さない風土を作ります。見て見ぬふりは致しません。</p>
---	--	--

#### 人権の尊重を実行する取り組み

##### 1.原材料・サプライチェーン

安心・安全な原材料の調達はもとより、ビジネスパートナーである調達先とともに持続可能な社会の実現に貢献するために「CSR調達方針」、及び国内外の調達先に対しての具体的事項である「カゴメサプライヤーCSR行動指針」を制定しました。これらをもとに、人権へ配慮した調達活動を推進しています。

詳しくはWebサイトをご覧ください。

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

##### 2.職場におけるハラスメント

ハラスメントは、防止のための仕組みがあっても、防止する意識が下がれば減らない根深い問題です。当社は誰もがハラスメントを行う可能性があることを自覚して相手を思いやって行動し、相談しやすく見て見ぬふりをしない風土を作るために、ハラスメントに対して毅然とした対応を行います。

詳しくはWebサイトをご覧ください。

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

#### 対策

方針:	「行動規範」「ハラスメント撲滅実施細則」の制定・トップメッセージ
教育:	「ハラスメント撲滅実施細則」と「事例集」の読み合わせ
モニタリング:	ハラスメント実態調査
報告・相談:	内部通報制度
公正な処分:	懲戒処分及び報告

人的資本の拡充

自律的にキャリアを構築できる人材づくり

経営戦略の実現のためには、当社で働く一人ひとりが「強い個人」となるために、社員が自律的にキャリアを構築できる仕組みづくりが不可欠です。「強い個人」とは、人材市場において高い価値を身に付けた人であり、そのような人材を育て、その層を厚くすることは、人的資本を拡充することにつながり

ます。また従業員が「カゴメで働いてよかった」と実感できる、そして、優秀な人材を惹き付けられる魅力的な企業となるための仕組みの拡充を進めています。

自律的なキャリア構築を支援する主な制度

- 自己申告制度**  
(全従業員が対象 年1回) 中長期のキャリアプランや能力開発の取り組みを上司・部下間で共有し、人材育成に活用する制度。当人のキャリア形成のために、自己申告の内容に対する会社(事業所長・直属上長)のコメントをもとに、直属上長と面談を実施
- キャリア異動希望制度・社内公募制度(希望者のみ)** 自分から手を挙げることによって希望する仕事に就けるチャンスを増やす制度
- カフェテリア型教育・研修** 各従業員のニーズに合った能力開発支援型の教育・研修
- キャリア研修・キャリアカウンセリング** 自らのキャリアを自律的に構築する機会の提供  
人材育成担当・キャリアアドバイザーによるキャリアカウンセリング

人材育成担当とは

人的資本の向上につながる「個人の人材価値」を上げる支援のため、カゴメでは、「人材育成担当」という職責があり、社員のキャリア自律をサポートする役割を担っています。従業員一人ひとりと向き合い目指したいキャリア像や将来やりたい仕事を聞き、それに基づいたアドバイスを行うことで、本人による課題解決へとつなげていきます。2021年度は610名の面談を実施しました。また、人材育成担当は、経営へのブリッジの役割も担っています。現場の声を拾い上げ、現場の人事課題を明らかにして経営に伝えることで、社員の考えや事業を考慮した適所適材の配置を実現しています。



人事部人材育成担当  
大澤 博明

採用の多様化

多様な価値観を持つ人材がお互いを尊敬しつつ、十分に意見を戦わせることからイノベーションは生まれるという考え方のもと、女性活躍はもちろん、中途採用においても広く門戸を開き、人材基盤の強化を図っています。2020年には中途採用の方法を刷新し、Webサイト上でのキャリア登録制を導入しており、現在、約2,600名の方に登録していただいています。今後も総採用数の2~3割が中途採用者であるという割合を確保し、中核人材に育成していきます。



グローバルコンシューマー事業部  
柴田 紗希

TOPICS 自律的なキャリア形成につなげる、多様な経験の場の提供

第3次中期経営計画での人材戦略の一つである「キャリア自律につながる、主体的に学ぶ場の強化」の施策として実施された異業種交流研修に参加しました。

経営理論をもとに5社合同で課題に取り組み、自社の常識にとらわれずに何度もディスカッションを繰り返す中で、カゴメの強みや課題について客観的に考えることができました。

参加企業のメンバーとは今後も議論の機会を設け、学んだことを持ち帰り、組織の強化に活かしていきたいと思っています。

健康経営の推進

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

カゴメ健康経営宣言

2017年には「カゴメ健康7ヶ条」を制定し、「カゴメ健康経営宣言」を行いました。2020年12月には、株式会社日本政策投資銀行が行う「DBJ健康経営(ヘルスマネジメント)格付」において、最高ランクの格付を取得しました。さらに2021年3月には、経済産業省及び日本健康会議主催の「健康経営優良法人2021(大規模法人部門)」に認定されました。

健康経営推進体制

2016年にカゴメアクセス株式会社に専任組織を設置し、事業所全てに産業医を選任、保健師とともに、健康管理を推進しています。また、2018年には、「健康推進委員会」が発足し、事業所独自で主体的に健康増進活動を行っています。

産業保健体制

国内の全事業所に健康管理担当窓口を設け、産業保健スタッフ(産業医、保健師)が連携しながら、従業員への面談などを実施し、フィジカルヘルス、メンタルヘルスの両面で不調者の早期発見、保健指導などを行っています。

健康管理・健康増進施策に関する状況

「カゴメ健康7ヶ条」に基づき健康施策を推進しているほか、カゴメ健康保険組合とも連携して、独自健診である「カゴメけんしん」を毎年実施しています。

従業員の健康リテラシーの向上

従業員一人ひとりの心身の健康を保つためには、カゴメ従業員の健康状態の見える化と共有、正しい知識習得が必要と考え、2017年から「カゴメ健康レポート」を発刊するとともに、従業員向けの研修などを実施しています。

詳しくはWebサイトをご覧ください。  
▶ <https://www.kagome.co.jp/company/about/philosophy/healthandproductivity/>



カゴメ健康経営宣言

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

内容	2019	2020	2021
健康診断に関する状況			
受診率(%)	100	100	100
特定保健指導実施率(%)	72.0	84.8	88.7
ストレスチェックに関する状況			
受診率(%)	95.7	93.3	92.0
高ストレス者比率(%)	7.4	7.6	8.3
喫煙率の推移(%)	20.8	19.5	16.2

担当役員メッセージ



常務執行役員  
CHO(最高人事責任者)

有沢 正人

第3次中期経営計画では、既存領域において新たな価値を創造し、成長ドライバーとなる新たな事業の育成や探索を加速させます。この経営戦略を実行するためには、従業員が働きがいを感じることで自律的に行動し、変化に対応しながら新たな挑戦を続けることが重要です。また、経営戦略と人事戦略を連動させることにより、多様な個人が活躍する人材ポートフォリオを構築し、一人ひとりが個性を活かして活躍することで、組織を活性化することが必要となります。第2次中期経営計画期間中には、働きやすさの整備、中途採用の拡大、働きがいの見える化、従業員の自律的なキャリア形成を可能とする制度などを整備してきましたが、まだ目指す姿とのギャップがあります。具体的な課題としては、エンゲージメン

トサーベイの導入によって浮彫りとなった「挑戦する風土」への展開、心理的安全性の浸透、公正な差がつく評価の仕組み構築、シニアの職務開発などが挙げられます。第3次中期経営計画においては、「働きがいの向上」を重点課題とし、働き方(働きやすさ、多様な経験機会の提供)、人材開発(評価報酬、配置登用、能力開発)、多様な人的集団(採用、能力発揮)の3つの切り口から課題を設計し、価値創造につながる制度、仕組み、風土の醸成をスピーディーに進めることにより「人的資本の拡充」に努めます。

私は、人件費はコストではなく価値創造につながる投資であると考えています。長期的な成長を見据え、経営戦略をいかに実行するかという観点から、人材戦略を実行していきます。

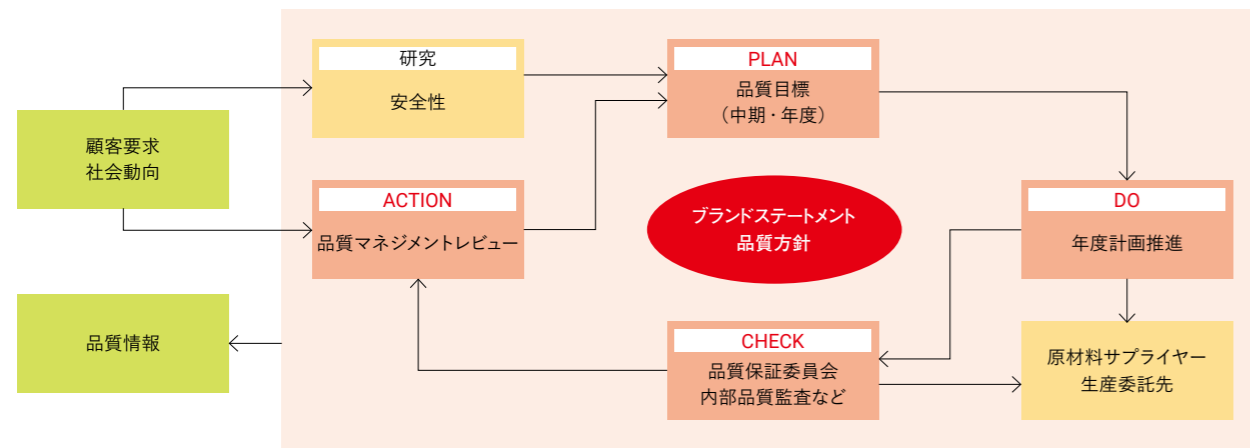
## 安心・安全な商品の提供

「畑は第一の工場」という考え方のもと、野菜の種子や土づくりから取り組み、安全で高品質な商品の提供に努めています。これを保証する品質保証体制を確立し、海外グループ会社への展開も行っています。



### カゴメ品質マネジメントシステム (KQMS)

カゴメでは、「品質・環境方針」に基づき、設計開発・調達・生産・物流・販売の各工程でカゴメ品質マネジメントシステム (KQMS) を回し、安心・安全な商品の提供に努めています。



### 畑から商品までの安全管理

#### フードディフェンスへの取り組み

国内での「意図的な異物や薬品混入」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を行い、評価結果に基づいて管理しています。自社工場における安心・安全カメラの設置や施錠システムの刷新、工場従業員同士のコミュニケーションの活性化のほか、委託先の工場に対しても当社の管理ガイドラインに準拠していただいています。

#### 畑から商品までの安全管理

カゴメは創業以来、自然の恵みを活かし、お客様の健康に役立つ商品を提供することに全社を挙げて取り組んでいます。安心・安全の確保は食品を取り扱う上での大前提と考え、畑から商品までのプロセスにおいて様々な検査や分析・研究を行っています。

使用する原料は残留農薬などを分析し、安全性を確認しています。試験・分析機関としての実力を判定する国際規格 ISO17025 の認定を取得し、分析精度のさらなる向上に取り組んでいます。

### 海外グループの品質管理・品質保証体制

「品質・環境方針」に基づき、海外グループ会社で最低限守るべきグループ共通の品質管理基準 (Kagome Best Manufacturing Practice、以下、KBMP) を定め、グループ各社に展開する活動を行っています。また、海外グループ会社の品質・環境・技術

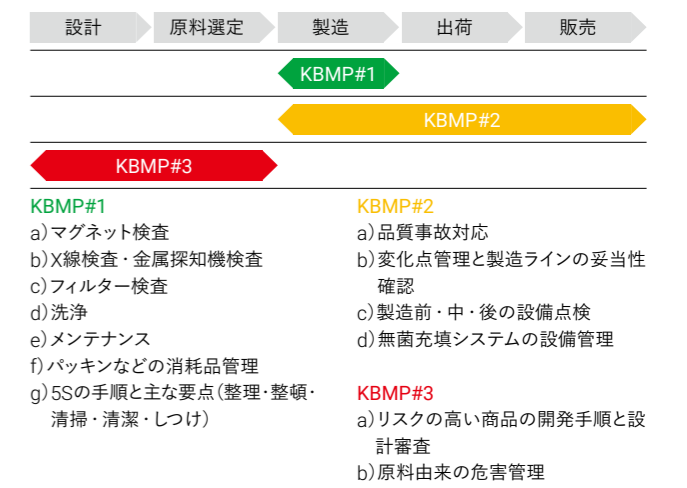
情報を横断的に把握し、共有・活用することで品質保証レベル・生産性を向上させているほか、CO<sub>2</sub>排出削減の取り組みも行っています。

### 海外グループ共通の品質管理基準 (KBMP) の展開

これまでに、KBMPの#1として製造面における異物混入防止などの品質管理、#2として品質事故が起きた場合の迅速対応に関する共通ルールなどを海外グループ会社に展開してきました。さらに、現在は#3として、商品設計段階 (製造全般、容器、微生物制御など) での品質事故を未然に防止する活動にまで広がっています。2021年度は8件の商品開発初期段階でのリスク対策に関与し、安心・安全な商品開発を確実に進める体制を整備しています。これらの活動によって、海外グループ会社における品質面でのトラブルは確実に減少しており、また、自律的な品質改善活動や5S活動など\*が海外グループ各社で展開されつつあります。第3次中期経営計画では品質を起因としたロスへのさらなる削減を目指し、海外グループ会社が、より迅速に、主体的に活動できる品質保証体制の整備に努めていきます。

\* 職場環境を整えるための5つの要素「整理」「整頓」「清掃」「清潔」「しつけ」のこと

#### 海外グループ会社共通の品質管理基準 KBMPのカバーする範囲



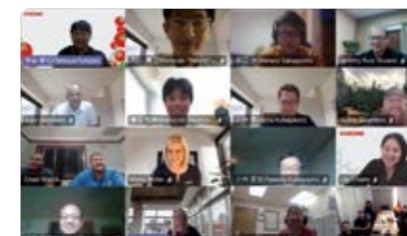
### グループ横断のワークショップ、トレーニングの事例

海外グループの生産基盤を強化することと、トラブル発生時に、より深い要因解析を行えるようになることを目的に、海外グループ会社は、「5S活動の深化」と「要因解析のスキルアップ」に取り組んでいます。

海外グループ会社を対象とした5S推進担当者の育成プログラムを2019年に開催して以来、海外グループ会社は、それぞれ、5S活動を推進しています。2021年は、「オンライン5Sワークショップ」と称して、海外グループ会社の5S推進担当者が、オンライン上で一堂に会しました (世界各国から43名が参加)。この中で、これまでの取り組みを互いに披露し、互いにフィードバックし合うことで、各々の5S活動を定着させ、より発展させるにはどうしたら良いかを議論しました。海外

グループ会社は、ワークショップの中でそれぞれが描いた行動計画をもとに、2022年以降、さらに5S活動に注力していきます。

トラブル発生時の要因解析の目的は、根本原因を突き止めて再発防止のための策を講じることです。そのためには、様々な角度からトラブルの発生要因を深掘することが必要になりますが、その手法を海外グループ会社が学ぶためのツールとして、「RCA (根本要因解析) ハンドブック」を作成し、各社に配布しました。ハンドブックの内容を理解するだけでなく、実際に、過去の各社の事例を改善テーマとして取り上げ、ハンドブックの内容に沿って実際に要因解析を行う実践形式のトレーニングを行っています。



オンライン5Sワークショップ (2021年10月)



5S活動の様子 (台湾可果美)

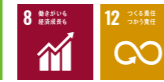


5S活動で整理・整頓された現場 (Kagome Inc. (米国))

## 持続可能なサプライチェーンの構築

持続的にお客様に商品を届け続けるために、気候変動、水不足、労働力不足、原材料高騰などのリスクに対し、サプライチェーン全体の最適化に取り組んでいます。

対応するSDGs



### 環境・社会的に持続可能な責任ある調達

安定した原料調達を実現するため、当社は調達拠点の分散化に取り組み、グローバルなネットワークを構築してきました。また、国産原料のニーズの高まりに対応し、国内原料確保の取り組みを進めています。

また、安心・安全な原材料の調達はもとより、ビジネスパートナーである調達先とともに持続的な社会の実現に貢献する

ために、2021年に「CSR調達方針」「サプライヤーCSR行動指針」を制定しました。本方針では、公正・公平・透明な取引を実践し、法令・倫理や人権・労働・環境へ配慮した調達活動を推進しています。

詳しくは、Webサイトをご覧ください。  
<https://www.kagome.co.jp/company/csr/supplier>

### 2021年度「CSR調達方針」「サプライヤーCSR行動指針」に基づく活動

- 生産委託先、原材料メーカー、菜園など全てのサプライヤーに対し、説明を実施。
- 第三者機関による、「公正な取引」の実態調査を実施。
- 実態調査結果を経営会議で報告するとともに、該当組織と結果を共有。
- 結果に基づき、不足点に関する勉強会、協議記録フローの改訂を実施。



畑の確認

### お客様に商品を届け続けられる物流体制の構築

物流業界における労働力不足やドライバーの長時間労働、環境課題への対応などは喫緊の課題となっています。これら物流環境をめぐる社会課題の解決に向け、当社は納品リードタイムの延長や賞味期限年月表示などの取り組みを進めて

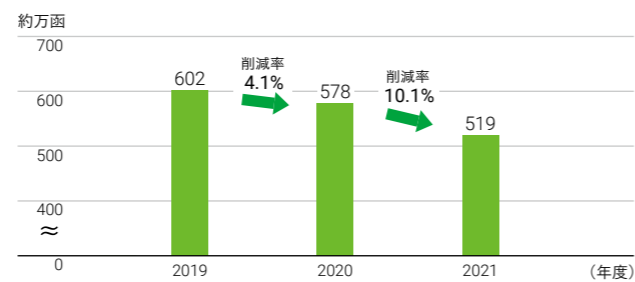
います。また、中長期的に上昇が想定される物流コストの抑制に取り組み、在庫水準の適正化による物流コスト低減に取り組んでいます。

### 容器ユニット\*マネジメントによる在庫適正化の取り組み

当社は、2020年度から在庫水準の適正化を目指し、生産調達部門と連携し、容器ユニットごとに生産・在庫・輸送をコントロールする「容器ユニットマネジメント」を行っています。容器ユニットごとの適正在庫日数を設定・管理することで、月末在庫の適正化を図り、2021年度は飲料に加えギフト・食品の取り組みを進め、ドライ輸送商品の在庫水準を前年度比10.1%削減しました。これにより、棚卸在庫金額の削減や、保管費・輸送費の削減につながっています。

※ 在庫管理のため、容器容量別に約50区分に整理したものの

ドライ輸送商品在庫函数(約万函・年間平均)



## TOPICS 先端技術とDX推進を取り込んだ、富士見工場リニューアル

カゴメには、国内に6つの生産拠点があります。富士見工場は、「カゴメトマトジュース」や「野菜生活100」といった主力の紙容器野菜飲料の生産拠点であり、年間生産量は1,518万ケース(2021年度実績)です。2020年から2021年にかけて総投資額約86億円を投下し、富士見

工場のリニューアルを行いました。リニューアルのポイントは、「紙容器飲料の生産能力向上」「働きやすい現場づくり」「環境に配慮した生産活動」です。第3次中期経営計画の成長ドライバーの一つである野菜飲料の生産能力を拡充し、中長期的な需要拡大に対応していきます。

### POINT 1

#### 生産能力20%向上により、中長期的な需要拡大に対応

高速充填機3台を導入。またロボットアームによる高速移動により、高速生産と複数荷姿製品の製造を実現。繁忙期に発生していた休日稼働はゼロとなり、従業員の業務負担軽減につながった。



高速充填機から製品が出てくる様子

### POINT 2

#### モニターで全ての生産工程を把握する 集中管理室の設置

DX推進、スマート工場化への取り組みの一環として、新たに「集中管理室」を設置。全ての生産工程の様子をモニターで確認でき、工程の異常を即座に把握して対応が可能。集積したデータを活用し改善活用を進める。



集中管理室

### POINT 3

#### 自動倉庫による従業員の負荷軽減と、物流コスト削減

原料倉庫への入出庫は作業者がフォークリフトを使って作業していたが、今後は作業員の指示に基づき自動的に出入庫。ラインへの各種資材の供給と製品の倉庫への格納も自動化。工場保管数拡大により、物流コストの低減にもつながった。



原料自動倉庫から原料が出てくる様子

### POINT 4

#### 環境に配慮した、太陽光パネルの搭載

新棟の屋根に太陽光パネルを搭載し、再生可能エネルギーを電力の一部に使用する。これは富士見工場の年間使用電力の23%にあたり、年間でCO<sub>2</sub>排出を600t削減できる見込み。



工場屋上に取り付けられた太陽光パネル

## 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が目向けられる一方、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。

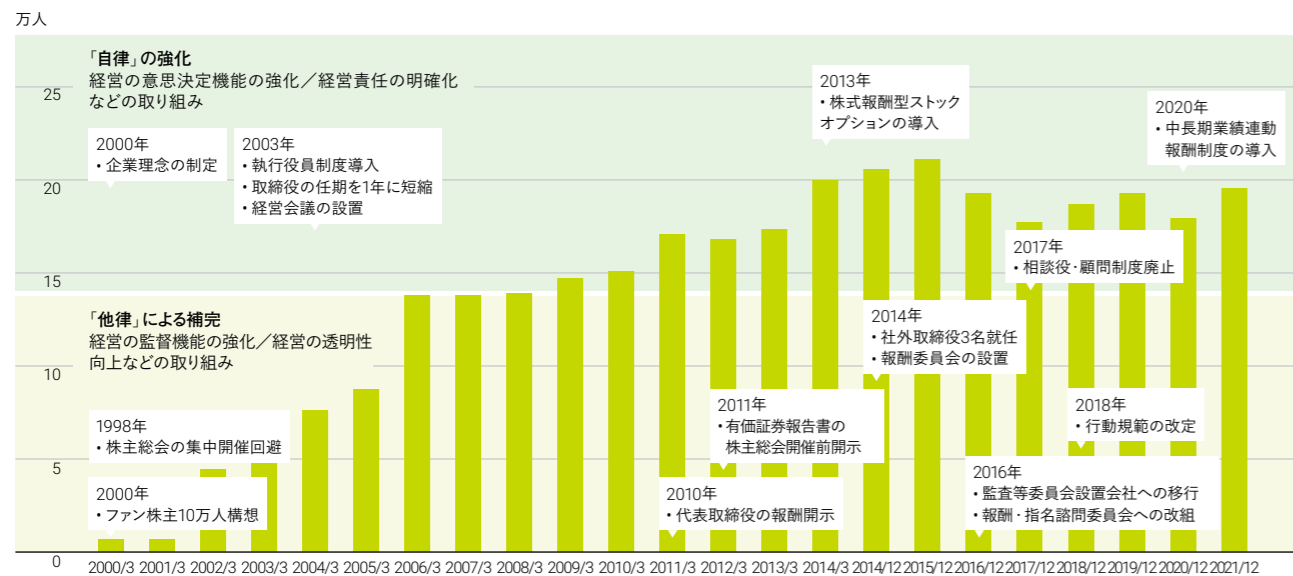
当社は、カゴメならではの個性や独自性を活かしつつ、ステークホルダーとの対話を図る中で、高度なアカウンタビリティを実現し、真の「開かれた企業」を目指していきます。

### 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

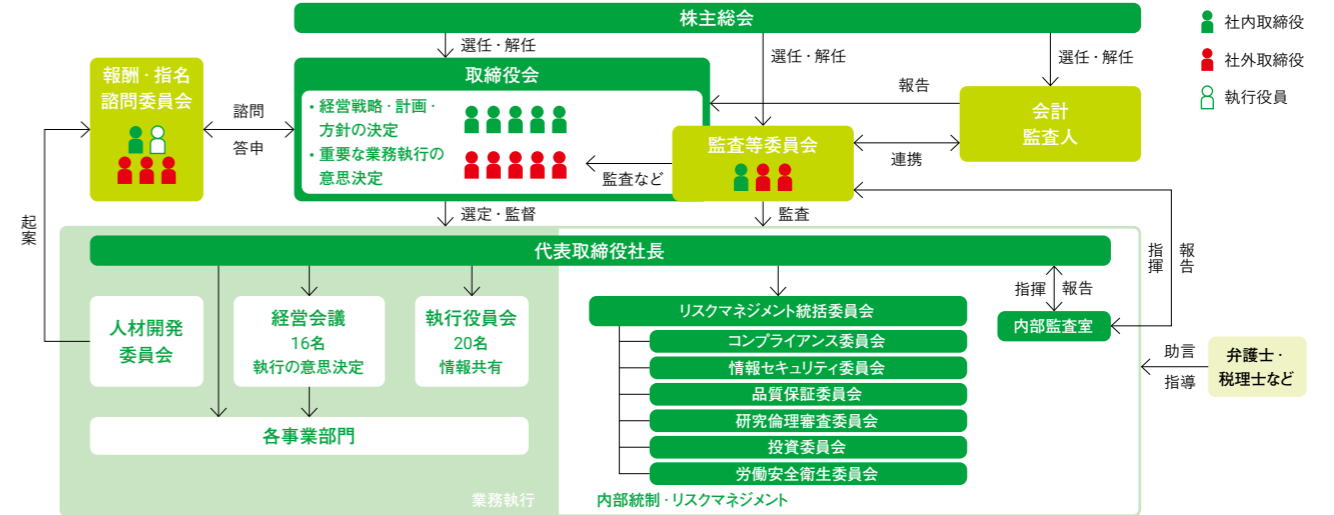
当社は、監督と執行の機能分離を進め経営のスピードアップと経営責任の明確化に努めています。取締役会においてはその主たる役割を経営戦略、経営方針の決定とその執行モニタリングと定め、その構成において、当社が独自に定める「社外取締役の独立性基準」を満たす社外取締役を3分の1以上選任することでアドバイス機能の充実と監督機能の強化を図り、その実効性を高めています。

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。

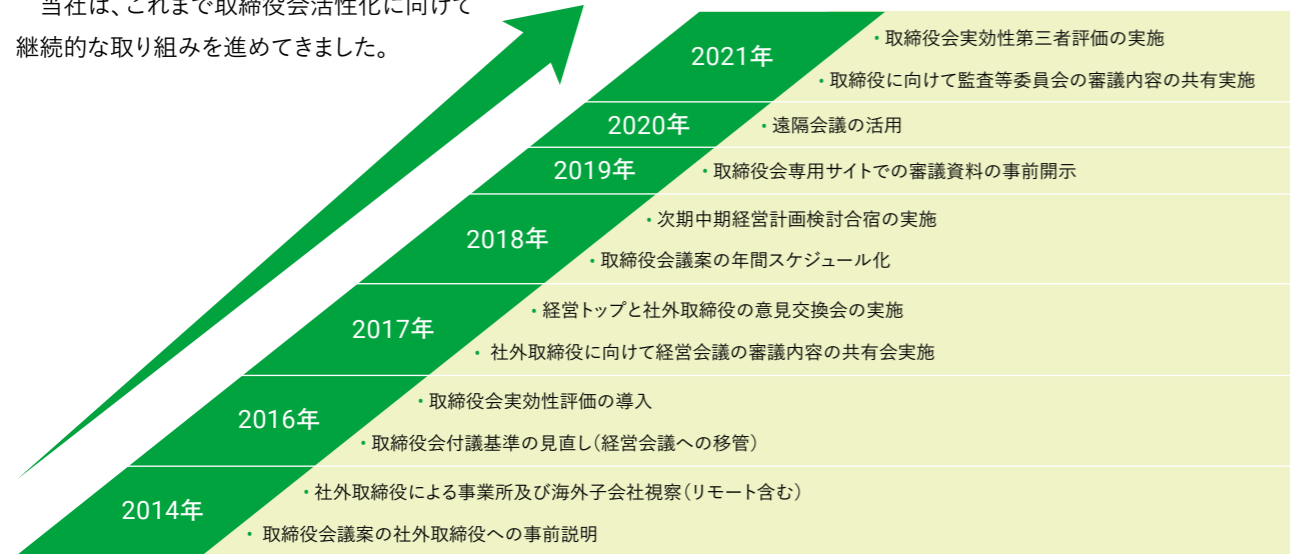
現在、取締役会は取締役(監査等委員である取締役を除く)7名、監査等委員である取締役3名の10名で構成されており、そのうち5名が独立社外取締役です。社外取締役は多様な経歴を有し、また、当社の中長期ビジョンに掲げるダイバーシティ経営、経営のグローバル化、食による健康寿命の延伸のために豊富な経験と知見を有しています。長期ビジョンとして、2040年頃には役員を含め女性比率を50%にすることを掲げており、取締役会についても早期達成を目指します。

※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・指名諮問委員会に對するアンケート ・監査等委員会に對するアンケート ・総合リスク対策会議出席者に對するアンケート
 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對す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

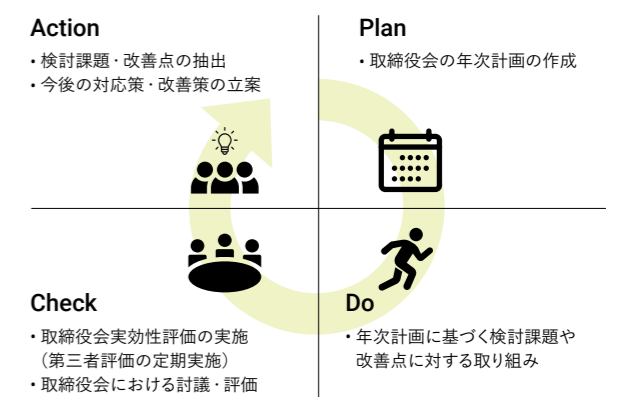
第三者機関から、当社取締役会の実効性が認められると評価されました。

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	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	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	1. 取締役処遇について(審議事項)
	第4回	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	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	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	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<sup>\*1</sup>(対予算事業利益額)×役員別ウェイト+会社業績支給係数②<sup>\*1</sup>(対前年度連結売上収益額)×役員別ウェイト+会社業績支給係数③<sup>\*1</sup>(対予算親会社の所有者に帰属する当期利益額)×役員別ウェイト+個人業績支給係数<sup>\*2</sup>×役員別ウェイト)

※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。

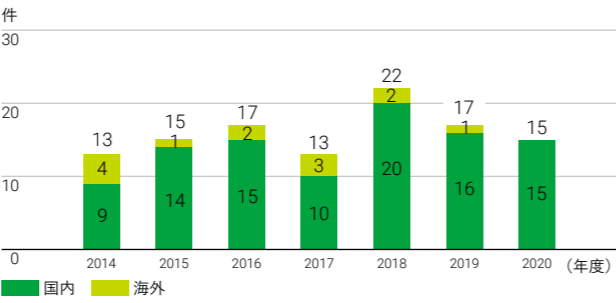
今後もこれらの制度を適切に運用していくことで、違法行為の未然防止、早期発見に努めます。

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。

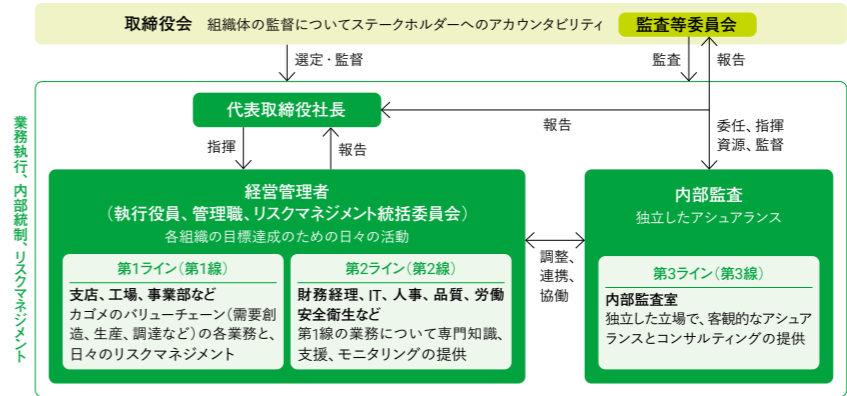
するeラーニングなどを実施し、従業員の税法遵守に向けて啓発を行っています。また、移転価格税制については移転価格管理規定を定めており、グループに所属する会社間の国際取引に関し、独立企業間価格の原則に基づき、取引当事者各々の機能、資産及びリスクを分析し、その貢献に応じ適切に利益配分・移転価格を算定しています。

## 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。

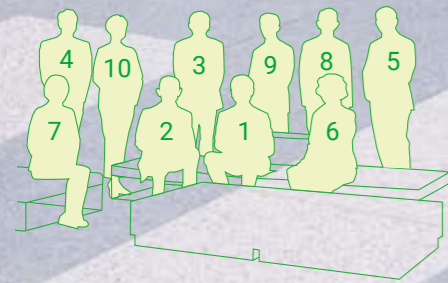
カゴメグループ全体の内部統制においては、トップはもちろん、第1～3線の従業員一人ひとりが普段から倫理的な行動を実践できることが重要です。このため、内部監査室は年間を通じて全従業員への社内啓発活動を実施するとともに、毎年全従業員を対象とした「内部統制セルフチェック」を実施し、カゴメ従業員の意識や行動の変化をモニタリングしています。

※ 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 同社社長  
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)

# 主要財務・非財務データ

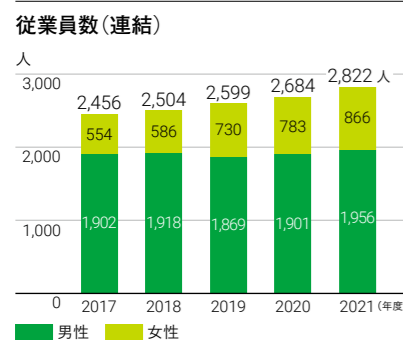
決算期(年度)	2011	2012	2013	2014 <sup>※1</sup>	2015	2016	2017	2018	2018	2019	2020	2021
	日本基準								IFRS			
<b>損益状況(単位:百万円)</b>												
売上高/売上収益	180,047	196,233	193,004	159,360	195,619	202,534	214,210	209,865	184,595	180,849	183,041	189,652
研究開発費	2,655	3,009	3,084	2,566	3,240	3,219	3,346	3,557	3,555	3,525	3,557	3,796
広告宣伝費	6,122	7,053	6,918	5,319	4,671	5,086	5,977	6,109	6,110	5,150	6,872	7,509
事業利益	—	—	—	—	—	—	—	—	12,400	12,304	13,599	14,138
事業利益率(%)	—	—	—	—	—	—	—	—	6.7	6.8	7.4	7.5
営業利益	8,466	9,278	6,775	4,328	6,723	10,946	11,968	12,000	12,228	14,079	10,682	14,010
営業利益率(%)	4.7	4.7	3.5	2.7	3.4	5.4	5.6	5.7	6.6	7.8	5.8	7.4
親会社株主に帰属する当期純利益/ 親会社の所有者に帰属する当期利益	4,217	6,480	5,105	4,366	3,441	6,764	10,100	11,527	8,998	10,198	7,425	9,763
<b>財政状況(単位:百万円)</b>												
総資産/資産合計	148,207	168,965	183,621	203,413	208,885	219,804	195,737	193,612	199,826	201,179	224,913	215,208
純資産/資本合計	92,815	104,432	113,023	124,566	126,344	97,991	105,853	104,843	103,363	111,386	112,651	119,542
有利子負債	15,851	24,004	31,088	35,904	37,419	74,538	37,168	37,302	39,625	38,020	55,295	36,520
<b>キャッシュ・フローの状況(単位:百万円)</b>												
営業活動によるキャッシュ・フロー	11,757	7,407	△1,073	1,753	12,039	18,824	16,598	10,130	10,722	12,224	20,442	14,796
投資活動によるキャッシュ・フロー	△4,985	△1,781	△3,941	△7,110	△11,023	△18,576	17,271	△299	△299	△9,267	△3,398	△14,162
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,861	1,050	2,322	1,793	1,555	6,904	△40,761	△1,083	△1,675	△5,068	12,104	△27,652
フリー・キャッシュ・フロー	7,866	△1,417	△12,661	△4,269	△4,011	10,442	21,588	1,574	10,423	2,956	17,044	634
<b>1株当たり情報(単位:円)</b>												
1株当たり当期純利益/ 基本的1株当たり当期利益	42.40	65.15	51.39	44.01	34.64	68.30	114.03	130.03	101.50	114.89	83.73	109.37
1株当たり純資産/ 1株当たり親会社所有者帰属持分	920.81	1,020.86	1,094.07	1,204.77	1,201.96	1,043.89	1,150.50	1,146.85	1,130.27	1,219.47	1,242.19	1,328.36
1株当たり年間配当金	18.0	20.0	22.0	16.5	22.0	24.5	30.0	40.0	40.0	35.0	36.0	37.0
<b>主な経営指標(単位:%)</b>												
自己資本比率/親会社所有者帰属持分比率	61.8	60.1	59.1	58.8	57.2	42.1	52.1	52.5	50.2	53.9	49.3	54.6
自己資本当期純利益率/ 親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)	4.7	6.7	4.9	3.8	2.9	6.4	10.4	11.3	9.0	9.8	6.8	8.5
総資産経常利益率/ 資産合計事業利益率(ROA)	6.3	6.3	4.3	2.6	3.4	5.3	6.1	6.2	6.2	6.1	6.4	6.4
配当性向	42.5	30.7	42.8	37.5	63.5	35.9	26.3	30.8	39.4	30.5	43.0	33.8
純資産配当率/ 親会社所有者帰属持分配当率(DOE)	2.0	2.1	2.1	1.4	1.8	2.2	2.7	3.5	3.5	3.0	2.9	2.9
<b>非財務情報</b>												
従業員数 <sup>※2</sup> (人)	2,101	2,209	2,349	2,368	2,569	2,621	2,456	2,504	2,504	2,599	2,684	2,822
エネルギー使用量 <sup>※3</sup> (千GJ)	1,319	1,297	1,289	1,329	1,336	1,380	1,376	1,334	1,334	1,204	1,226	1,188
水使用量 <sup>※3</sup> (千t)	3,452	3,627	3,945	3,850	3,828	3,628	3,442	3,247	3,247	3,137	3,111	3,064
CO <sub>2</sub> 排出量 <sup>※3※4</sup> (t)	66,379	65,454	62,777	64,693	63,968	66,499	66,599	64,839	64,839	57,878	59,513	57,515

※1 2014年度は事業年度変更に伴い、2014年4月1日～12月31日までの9ヶ月間となっています。

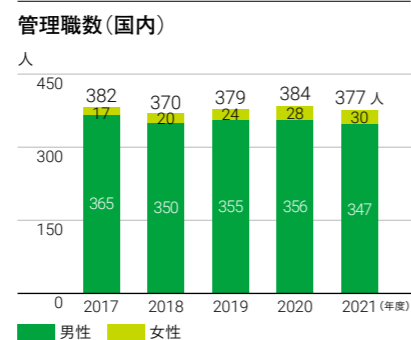
※2 対象範囲はカゴメグループ。

※3 対象範囲はカゴメ株式会社+国内グループ会社。

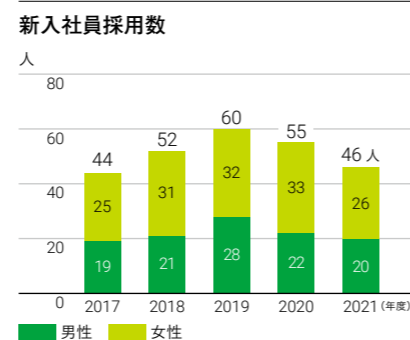
※4 CO<sub>2</sub>計算値における電気換算係数は社内管理固定係数:0.421kg-CO<sub>2</sub>/kWhを使用。



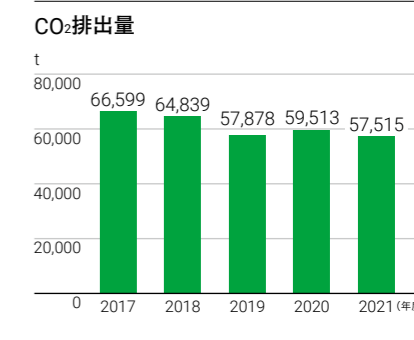
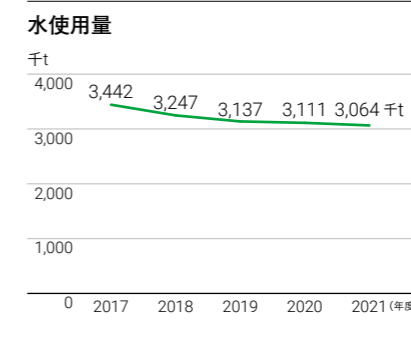
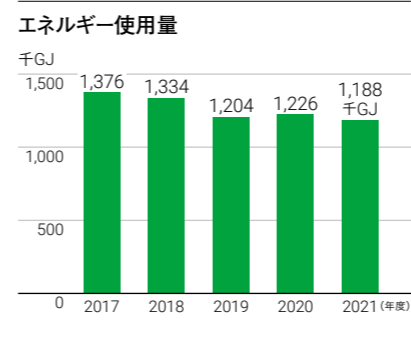
※ 対象範囲はカゴメグループ



※ 対象範囲はカゴメ株式会社及びカゴメアグリス株式会社



※ 対象範囲はカゴメ株式会社



※ CO<sub>2</sub>排出量については、毎年第三者機関による検証報告書を取得しております。2021年度のデータは第三者検証前の数値であり、検証後の数値はCSRサイトで公開します。

## 連結財務諸表

## 連結財政状態計算書

	(単位: 百万円)	
	前連結会計年度 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
<b>資産</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び現金同等物	56,768	31,231
営業債権及びその他の債権	40,104	41,657
棚卸資産	42,304	47,150
未収法人所得税	180	189
その他の金融資産	407	1,257
その他の流動資産	1,800	1,999
<b>流動資産合計</b>	<b>141,567</b>	<b>123,485</b>
<b>非流動資産</b>		
有形固定資産	52,571	60,193
無形資産	3,546	3,351
その他の金融資産	14,795	15,212
持分法で会計処理されている投資	7,176	7,873
その他の非流動資産	3,325	3,141
繰延税金資産	1,930	1,950
<b>非流動資産合計</b>	<b>83,345</b>	<b>91,723</b>
<b>資産合計</b>	<b>224,913</b>	<b>215,208</b>
<b>負債及び資本</b>		
<b>負債</b>		
<b>流動負債</b>		
営業債務及びその他の債務	33,681	35,244
借入金	47,465	26,436
未払法人所得税	2,851	2,530
その他の金融負債	810	948
その他の流動負債	7,429	7,751
<b>流動負債合計</b>	<b>92,238</b>	<b>72,911</b>
<b>非流動負債</b>		
長期借入金	5,459	7,824
その他の金融負債	3,655	3,225
退職給付に係る負債	5,755	5,963
引当金	1,088	1,162
その他の非流動負債	872	1,122
繰延税金負債	3,190	3,456
<b>非流動負債合計</b>	<b>20,023</b>	<b>22,754</b>
<b>負債合計</b>	<b>112,261</b>	<b>95,666</b>
<b>資本</b>		
資本金	19,985	19,985
資本剰余金	22,723	22,799
自己株式	△12,351	△14,810
その他の資本の構成要素	2,888	5,355
利益剰余金	77,730	84,235
親会社の所有者に帰属する持分	110,976	117,565
非支配持分	1,674	1,977
<b>資本合計</b>	<b>112,651</b>	<b>119,542</b>
<b>負債及び資本合計</b>	<b>224,913</b>	<b>215,208</b>

## 連結損益計算書

	(単位: 百万円)	
	前連結会計年度 自 2020年1月1日 至 2020年12月31日	当連結会計年度 自 2021年1月1日 至 2021年12月31日
売上収益	183,041	189,652
売上原価	115,469	120,121
<b>売上総利益</b>	<b>67,572</b>	<b>69,531</b>
販売費及び一般管理費	53,059	55,809
持分法による投資損益(△は損失)	△914	416
その他の収益	1,377	675
その他の費用	4,293	802
<b>営業利益</b>	<b>10,682</b>	<b>14,010</b>
金融収益	523	592
金融費用	581	722
税引前利益	10,624	13,880
法人所得税費用	4,522	3,897
<b>当期利益</b>	<b>6,102</b>	<b>9,983</b>
当期利益の帰属		
親会社所有者	7,425	9,763
非支配持分	△1,323	220
<b>合計</b>	<b>6,102</b>	<b>9,983</b>
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	83.73	109.37
希薄化後1株当たり当期利益(円)	83.59	109.18

(注)売上総利益から事業利益への調整表

売上総利益	67,572	69,531
販売費及び一般管理費	53,059	55,809
持分法による投資損益(△は損失)	△914	416
<b>事業利益<sup>※</sup></b>	<b>13,599</b>	<b>14,138</b>

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

## 連結包括利益計算書

	(単位: 百万円)	
	前連結会計年度 自 2020年1月1日 至 2020年12月31日	当連結会計年度 自 2021年1月1日 至 2021年12月31日
当期利益	6,102	9,983
<b>その他の包括利益</b>		
<b>純損益に振替えられないことのない項目</b>		
確定給付制度の再測定	65	△0
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産の純変動	244	△362
持分法適用会社のその他の包括利益持分	22	△44
<b>合計</b>	<b>332</b>	<b>△407</b>
<b>純損益に振替えられる可能性のある項目</b>		
キャッシュフロー・ヘッジ	482	1,625
ヘッジコスト	△288	△1
在外営業活動体の換算差額	△923	1,902
持分法適用会社のその他の包括利益持分	△2	6
<b>合計</b>	<b>△732</b>	<b>3,532</b>
その他の包括利益合計	△400	3,124
当期包括利益	5,701	13,108
当期包括利益の帰属		
親会社所有者	7,000	12,731
非支配持分	△1,298	376
<b>合計</b>	<b>5,701</b>	<b>13,108</b>

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 2020年1月1日 至 2020年12月31日	当連結会計年度 自 2021年1月1日 至 2021年12月31日
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税引前利益	10,624	13,880
減価償却費及び償却費	6,895	7,495
減損損失	3,028	—
受取利息及び受取配当金	△397	△367
支払利息	480	332
持分法による投資損益(△は益)	914	△416
有形固定資産及び無形資産除却損益(△は益)	△189	61
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	△270	△968
棚卸資産の増減額(△は増加)	746	△3,226
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	2,006	3,127
その他	△0	△401
<b>小計</b>	<b>23,838</b>	<b>19,517</b>
利息及び配当金の受取額	400	333
利息の支払額	△327	△508
法人所得税等の支払額	△3,469	△4,545
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>20,442</b>	<b>14,796</b>
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有形固定資産及び無形資産の取得による支出(投資不動産含む)	△6,107	△14,823
有形固定資産の売却による収入(投資不動産含む)	3,346	532
事業譲受による支出	△499	—
関係会社株式及び出資金の取得による支出	△10	△65
その他の金融資産の取得による支出	△398	△41
その他の金融資産の売却及び償還による収入	260	260
その他	10	△24
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△3,398</b>	<b>△14,162</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額(△は減少)	23,927	△23,145
長期借入による収入	1,036	2,777
長期借入金の返済による支出	△7,888	△673
リース負債の返済による支出	△662	△812
配当金の支払額	△3,112	△3,219
自己株式の純増減額(△は増加)	△1,127	△2,500
非支配持分への配当金の支払額	△68	△91
非支配持分への子会社持分売却による収入	—	14
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>12,104</b>	<b>△27,652</b>
<b>現金及び現金同等物の増減額(△は減少)</b>	<b>29,148</b>	<b>△27,018</b>
<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>	<b>27,260</b>	<b>56,768</b>
<b>現金及び現金同等物に係る為替変動による影響</b>	<b>359</b>	<b>1,480</b>
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	<b>56,768</b>	<b>31,231</b>

会社概要

2022年3月31日現在

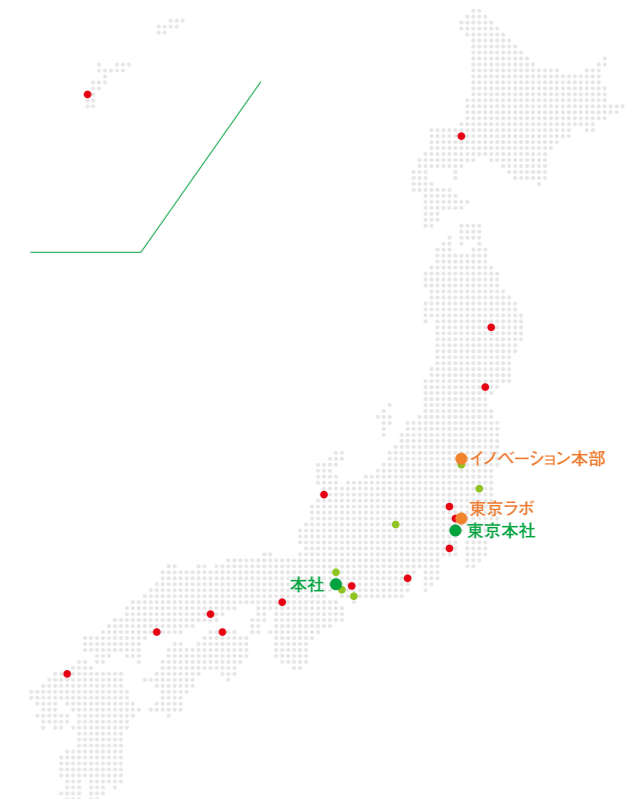
商号	カゴメ株式会社
創業	1899年(明治32年)
設立	1949年(昭和24年)
本社	愛知県名古屋市中区錦3丁目14番15号 TEL(052)951-3571(代表) FAX(052)968-2510
東京本社	東京都中央区日本橋浜町3丁目21番1号 日本橋浜町Fタワー TEL(03)5623-8501(代表) FAX(03)5623-2331
資本金	19,985百万円
従業員数	2,822名(連結)
事業所	本社、東京本社、1支社、8支店、6営業所、6工場、イノベーション本部、東京ラボ
事業内容	調味食品、保存食品、飲料、その他の食品の製造・販売、 種苗、青果物の仕入れ・生産・販売

● 支社・支店・営業所

北海道支店	大阪支店
東北支店	中四国支店
北東北営業所	岡山営業所
東京支社	四国営業所
神奈川支店	九州支店
関東支店	沖縄営業所
名古屋支店	
静岡営業所	
北陸営業所	

● 工場

上野工場
小坂井工場
富士見工場
那須工場
茨城工場
小牧工場



主な当社グループ企業

国内関係会社

- ・カゴメアグリフレッシュ株式会社(東京都中央区)
- ・響灘菜園株式会社(福岡県北九州市)
- ・いわき小名浜菜園株式会社(福島県いわき市)
- ・カゴメアックス株式会社(愛知県名古屋市)
- ・F-LINE株式会社(東京都中央区)

海外関係会社

- ・Kagome Inc.(米国 カリフォルニア州)
- ・Ingomar Packing Company, LLC(米国 カリフォルニア州)
- ・United Genetics Holdings LLC(米国 デラウェア州)
- ・Holding da Industria Transformadora do Tomate, SGPS S.A.(HIT)(ポルトガル パルメラ市)
- ・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)



# 株式情報 2021年12月末時点

## 株式の状況

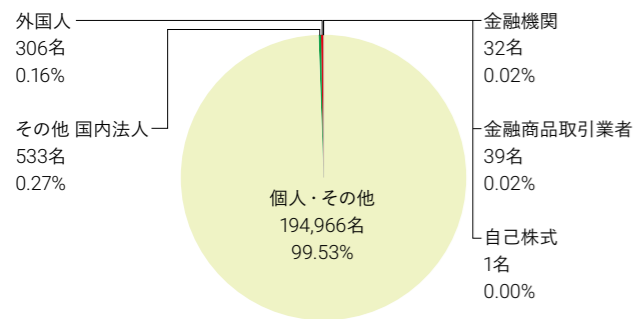
発行済株式の総数	94,366,944株
発行可能株式総数	279,150,000株
単元株式数	100株
株主数	195,877名

## 大株主

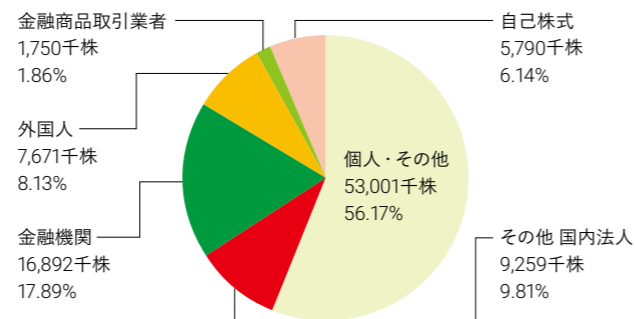
大株主名	当社への出資状況	
	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	11,071	12.49
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	4,475	5.05
ダイナパック株式会社	4,379	4.94
蟹江利親	1,412	1.59
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,095	1.23
SMBC日興証券株式会社	1,030	1.16
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	1,012	1.14
カゴメ取引先持株会	987	1.11
蟹江英吉	982	1.10
カゴメ社員持株会	930	1.05
計	27,377	30.90

## 株式分布状況

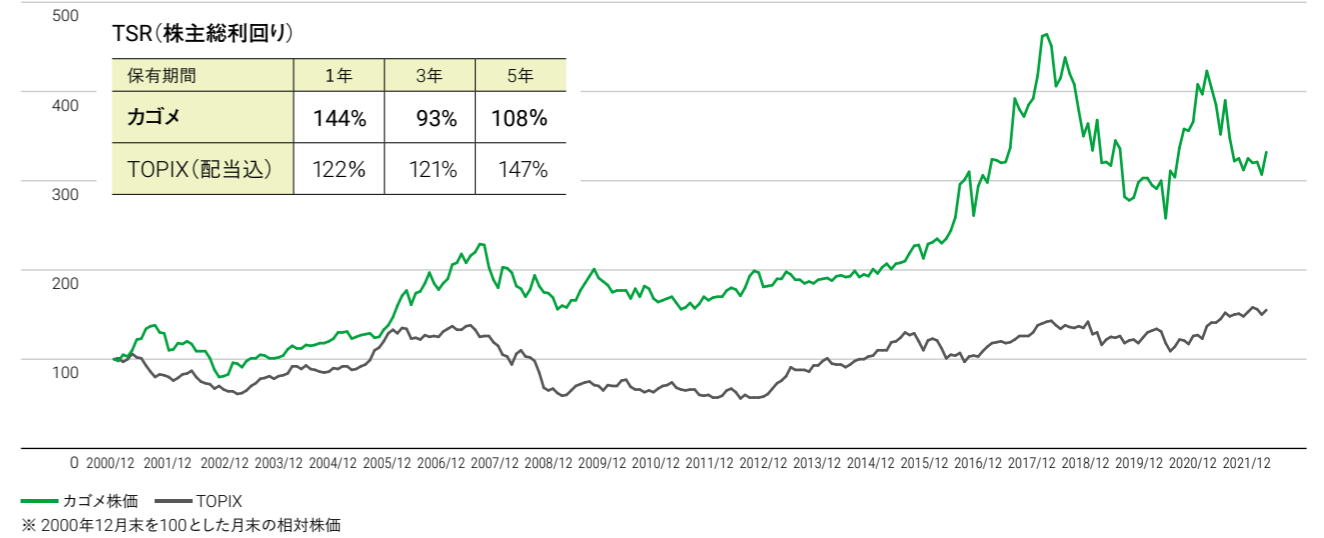
### 所有者別分布状況



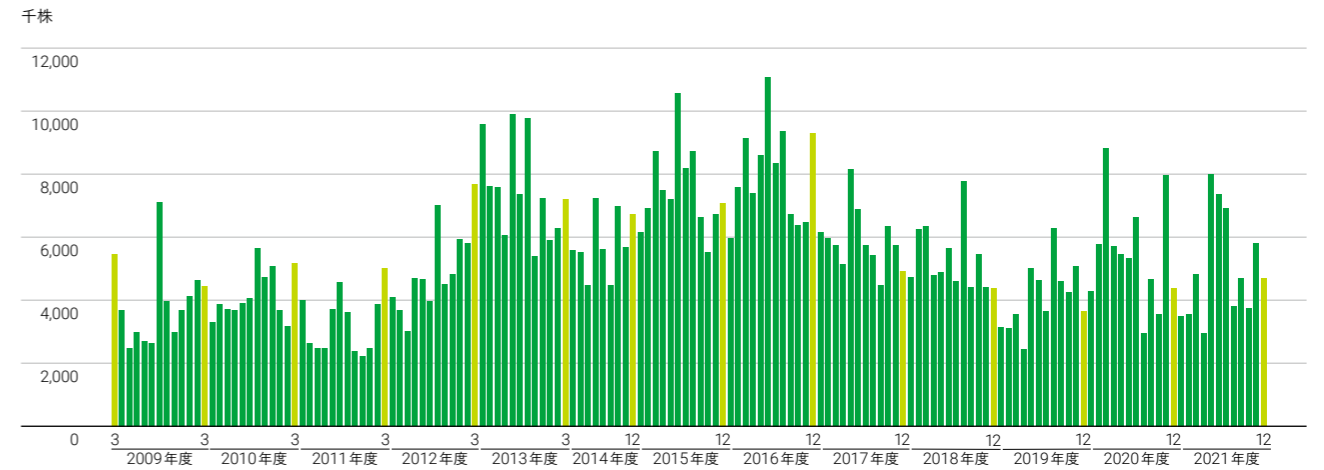
### 株式数別分布状況



## 株価推移 当社株価とTOPIX(東証株価指数)



## 出来高の推移



## 株主数の推移

