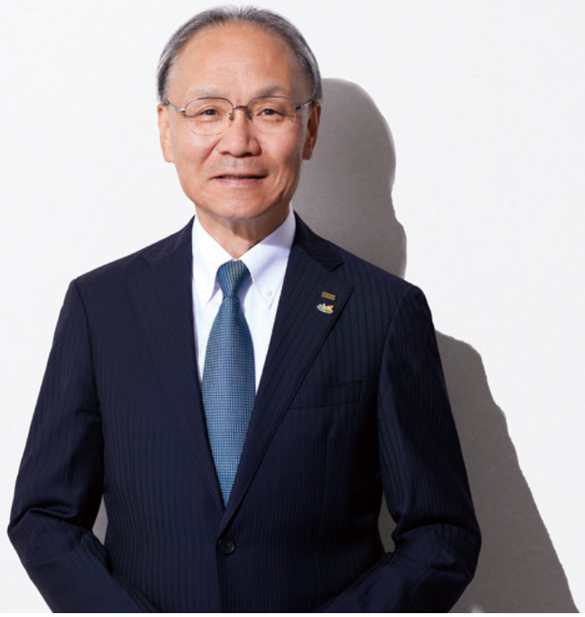
会長MESSAGE



「グローバル・カゴメ」の発展に向けて

取締役会の質的向上とグループガバナンスの強化

取締役会長・取締役会議長
山口 聡

実効性評価の活用によるコーポレート・ガバナンスの進化

当社は、取締役会の質的な向上のため、監査等委員会設置会社に移行した2016年から、毎年1回、取締役会の実効性評価を実施しています。具体的には、全取締役に対して、取締役会の設計、議案の適切性、議論の質などに関するアンケート調査を行い、そこから抽出された課題の改善案を検討し、翌年にそれを実行するという内容です。さらに、2021年からは、3年に1回、社外の第三者による実効性評価とそれを踏まえた取締役会に対する提言を受ける機会も設けています。

このPDCAサイクルを10年にわたり回し続けてきたことで、実効性評価から抽出される課題も年々変化してきています。以前は審議議案の設定方法や審議時期の年間スケジュール化といった取締役会の運営に関わる課題が多かったのですが、直近では人的資本経営やポートフォリオマネジメントのあり方など、中長期戦略の根幹となるようなテーマに課題が移ってきています。

このような変化に伴い、以前にも増して強く意識しているのが取締役間の「情報の非対称性の解消」に努めるということです。そのための施策として、2ヶ月に1回のペースで「取締役意見交換会」を開催しています。重要な経営テーマについては、取締役会での審議に先立ち、意見交換会において必要な情報のインプットを社内外の専門家に依頼したり、取締役の認識合わせを自由なディスカッションを通して行ったりと、十分な時間をかけるようにしています。

また、2025年においては、第三者からの取締役会への提言を起点として、「経営と執行の分離」をさらに進めるために、中期経営計画の策定方法を大きく見直しました。これまでは社長と執行役員本部長で構成される経営会議にて中期経営計画の大部分を策定し、取締役会はそれに対して、多様な視点からアドバイスを行うという進め方をしていました。それを今回から、まず取締役会が売上収益、事業利益、財務構造、キャッシュアロケーションなどの方針を議論して具体的な目標に落とし込み、経営会議ではその方針を受けた各事業の実行計画や人材・DXなどの基盤戦略を検討し、両者をすり合わせながら、中期経営計画を仕上げていくプロセスを採用しました。まだ改善の余地はありますが、この取り組みにより、取締役会の果たすべき役割がより鮮明になり、議論の質的な向上とコーポレート・ガバナンスの進化につながってきていると感じています。

グローバルガバナンスの推進と課題

2026年2月に発表した新たな「ミッション・ビジョン・バリューズ(以下、MVV)」の策定にあたっては、取締役会と取締役意見交換会にて計11回の議論を行いました。社外取締役からは、策定プロセスにおいて外部専門家の意見が取り入れられているか、あるいは社内の様々な立場からの意見が集約されているか、戦略的なストーリーの論理性や納得性が高いかなどといった視点から多くの指摘をいただきました。また、事業の収益や従業員数が国内と海外でほぼ半数ずつを占めている現状を踏まえ、「グローバル・カゴメとしてのMVV」とする必要性についても取締役間で共有し、新たなMVVには、グループ全メンバーの「共通の軸」となるよう強い意志を込めました。

さらに、2035ビジョンの実現に向けて、第三者による実効性評価の中で課題として挙げられている「グローバルガバナンスの強化」を図るため、国際事業を含む全社的な経営監督・意思決定体制の整備にも今後取り組んでいきます。その1つは、グローバル・カゴメとしてのより良い組織形態を探り続けていく取り組みです。現在、当社の国際事業は社内カンパニー制※1を採用している一方、国内事業は生産やマーケティング等の機能別組織となっており、事業間で組織形態が異なっています。この状態をどのようにしていくのかについては、取締役会において検討を進め方向性を早期に示したいと考えています。その中で、国際事業比率のアップに対応した外国人の取締役選任の可能性についても議論していくことになると思っています。もう1つは、取締役会のモニタリングボード※2化への取り組みです。この課題についても、社会情勢や投資家・株主の皆様からの要望を踏まえ、今後さらに検討を進めます。

以上のような経営監督・意思決定体制を進化させる取り組みのベースとなるのは、取締役会のさらなる実効性の向上のための課題解決やその前提となる情報の非対称性の解消など、目下取り組み中の課題に真摯に向き合い対応していくことだと思います。これらの地道な活動を継続しつつ、その上に、次の10年を見据えた新たなソリューションを積み重ねていきたいと考えています。

サクセッションプランの進化

2026年1月より、奥谷社長をトップとする新たな経営体制がスタートしました。奥谷社長の選任にあたっては、2021年に人材開発委員会にて候補者を選出し、そこから5年の歳月をかけて様々な育成プログラムを実施するとともに、報酬・指名諮問委員会での議論を重ねてきました。私自身の社長選任プロセスで感じていた育成プログラムなどの改善にも取り組み、今回はよりシステマティックで多面的な評価に基づく選任が実現できたのではないかと思っています。

奥谷社長には、2035ビジョンの実現に向けたリーダーシップの発揮とスピード感を持った経営推進を期待しています。5年間の社長選任プロセスの中で発揮された優れたコミュニケーション力とバランス感覚を持って、置かれた環境が異なる国内事業・国際事業のバランスを取りながら、国内外の多くのステークホルダーの期待に応える成長を成し遂げてほしいです。

私自身は、取締役会長及び取締役会議長として、より長期的な視点から戦略的な意思決定ができるよう、奥谷社長を中心とする業務執行体制を支援・監督していきます。また、取締役会の独立性・健全性の向上、コンプライアンスや倫理の担保、ガバナンスの強化といった様々な課題解決に向けて、議論を深めていきたいと考えています。

※1 社内カンパニー制：社内の各事業を独立した「会社」として扱い、各々に経営責任や権限を委譲した企業形態
※2 モニタリングボード：社外取締役が主な構成員となり、株主に代わって経営陣を監督する取締役会の形

社外取締役MESSAGE

2035ビジョン達成に向けて

新しいMVVやKagome Group Plan 2028のもと成長の歩みを強めるカゴメへ、新任を含む社外取締役の4名から取締役会の現状や課題、今後果たすべき役割についてメッセージをいただきました。

社外取締役
荒金 久美

気候変動や人口問題などグローバルでの食の課題解決が求められる中、カゴメが果たせる役割はますます大きくなっています。カゴメは何で貢献すべきか、どうやってそれを実現していくか、それがまさに2035ビジョンとして結実したと感じます。カゴメの存在意義と役割を「ミッション・ビジョン・バリューズ(MVV)」という形で再確認したプロセスは、大変有意義でした。

「農から食にわたる技術革新をリードし、自然の可能性を共に拓く会社へ」というビジョンには、技術開発やイノベーションをカゴメの強みとして自然の可能性を拓いていきたいという強い意志を感じます。ビジョンの実現に向けては、成長戦略に沿った、取るべきリスクなど、リスクの考え方を一定の枠組みとして整理し、取締役会における議論をさらに深められればと考えています。リスクは時代と状況により変化するため、枠組みそれ自体も定期的に見直す必要があります。

2026年からは、山口会長、奥谷社長の新体制がスタートします。カゴメでは社外取締役が大半を占める報酬・指名諮問委員会でサクセッションプランに基づき新体制のあり方を検討しましたが、2035ビジョンを牽引できる体制ということが大きな判断要素であったことは言うまでもありません。

奥谷社長のリーダーシップのもとに、2035ビジョンの実現に向けてカゴメが大きく成長することを後押ししていきたいと思っています。

社外取締役
粂川 滋

取締役会では、経営目標を達成する上で重要な施策・投資、人材戦略、リスクマネジメントなど多岐にわたるテーマをオープンに議論できていると思います。今後は、従来の内容に加え2035ビジョンをゴールとして、それを実現する上での現在のカゴメとのギャップ(足りていない)領域によりフォーカスして議論を行い、執行側をサポートできればと考えています。

国際事業では、ここ数年成長を牽引した一次加工におけるトマト市況変動によるボラティリティ低減のためにも二次加工事業の早期拡大が欠かせませんが、そのための営業活動やそれを支える人的リソース拡充は喫緊の課題です。

国内事業では、国産野菜の品質及び機能価値訴求による収益性改善に加え、ウェルビーイング領域での野菜収穫や調理体験など社会的健康実現の機会を通じカゴメファン拡大を目指しますが、全てを自社で完結するのではなく、自治体や他企業との協業による事業化検討も必要です。

2025年、投資家の方々とお話しする機会をいただきました。カゴメが目指す農から食への事業や取り組みをご理解いただくと同時に、取り組みの進捗可視化など株主を意識した経営までのリクエストもいただきました。取締役会では、難易度や事業化までの時間差など多岐にわたる事業ポートフォリオのガバナンスと、それを支える人材戦略、開かれた企業としての情報開示などの議論を通じて、企業価値向上に取り組んでいきます。

社外取締役(監査等委員)
山神 麻子

カゴメグループにおいて国際事業の存在感が高まり、その成長が2035ビジョン達成に向けた重要な柱となる中、グループ全体の事業成長を促進しつつ、リスクを適切に管理し業務の適正性を確保していくために、グローバルガバナンスの向上が不可欠です。ここ数年、財務経理と内部監査による子会社管理・統制の高度化と、リスクマネジメント体制の強化を通じて、海外拠点を含むグループ全体にわたるリスクの特定と経営戦略に照らした分析・評価が進展しています。また、国際事業に関する意思決定は、カンパニーへの権限委譲により迅速性が確保されつつ、重要案件については取締役会への十分な情報提供に基づく多角的な検討を経て行われています。一方、国内外で培った経験を活かした新たな価値創造を目指す人材の活用や、グローバル経営人材の育成推進といった人材戦略は、今後の成長の要として深化を急ぐべき課題です。

カゴメグループの新しいMVVは、多様な文化的背景を持つ海外拠点のメンバーにも伝わりやすいよう策定されました。この新たな理念がグループ全体に浸透することが、カゴメにおけるグローバルガバナンスのさらなる向上への出発点になると期待しています。取締役会においてもMVVに照らしつつ、グローバルガバナンスの向上に資する組織・制度・プロセスの構築に向けて議論を継続していきます。

New
社外取締役(監査等委員)
梅辻 雅春

カゴメは、新たな中期経営計画において、2035ビジョンの実現に向けて、「農から食にわたる技術革新をリードし、自然の可能性を共に拓く会社」を目指しています。この取り組みを実現するための具体的な経営として、原材料のサプライチェーンやトマト二次加工品の販売バリューチェーンの多様化等を推進しており、国際事業の比重が拡大しています。一方で、地球環境の変化や多極化する世界という外部環境を背景に、カゴメを取り巻くグローバルな事業環境はますます複雑化しています。この状況への対応にあたっては、オーガニックな事業成長はもちろん、インオーガニックな事業成長の手段(資本提携やM&A等)を採る場合には特に、重要な経営資源であるブランドイメージや良好な人的資本の質の維持発展に十分留意しつつ進めるべきことは言うまでもありません。また、インオーガニックな事業成長プロセスは多様性のある人的資本の進化のチャンスでもあります。経営上の取り組みが、複雑化する事業環境下においても、株主、従業員ほか多様なステークホルダーの視点から持続的な成長及び企業価値の向上を見通せるような経営に結実していくよう、グローバルビジネスに対する私の様々な業務経験を活かしつつ、新任社外取締役としてその実現に日々貢献していきます。

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。

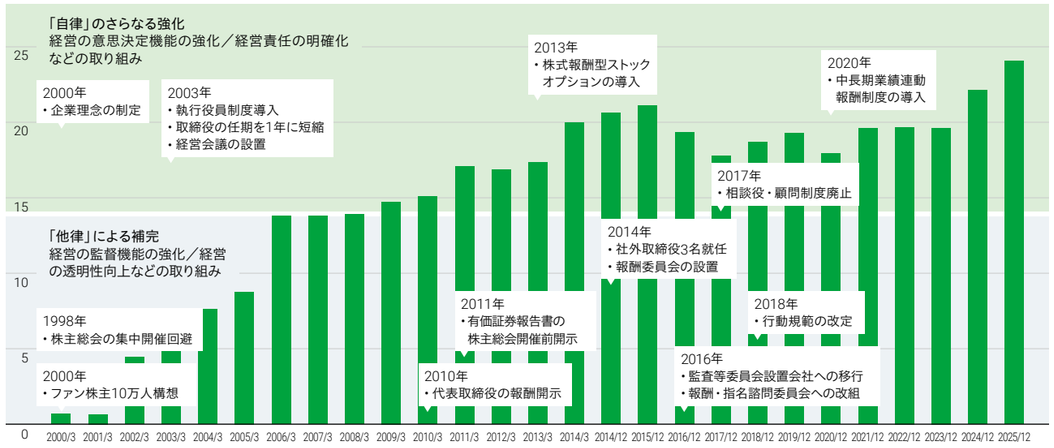
当社では、コーポレート・ガバナンスの基本を「『自律』のさらなる強化と『他律』による補完である」と考えています。これは、自らの意思で時代に適応するコーポレート・ガバナンスを構築することを原則としながら「カゴメファン株主づくり」の推進や社外取締役の機能の活用などにより外部の多様な視点を取り入れていくことで、客観性や透明性を担保していくというものです。

当社は、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、創業者の想いを源流とする企業理念の1つ「開かれた企業」の実現に向けた取り組みであり、過去における株式公開や資本と経営の分離などから現在に至るまで、たゆみなく進化を続けています。

株主数



コーポレート・ガバナンス体制

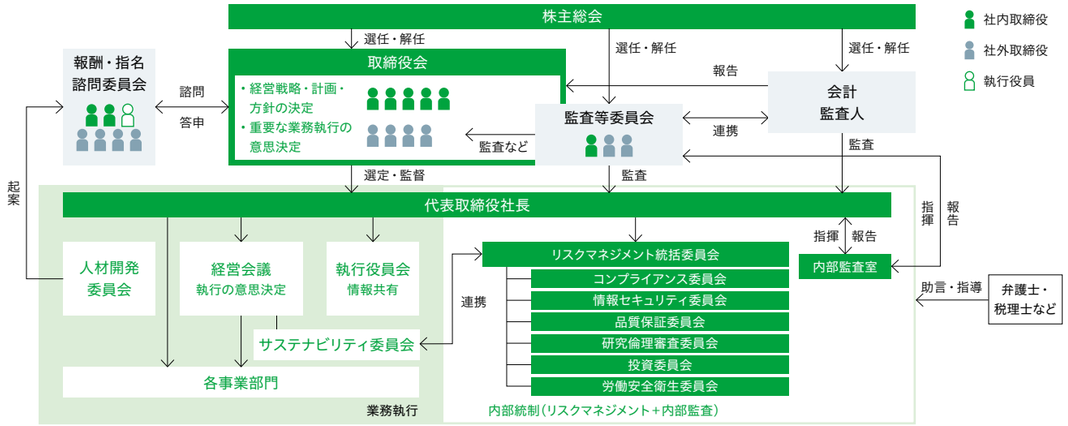
当社は、2016年より監査等委員会設置会社に移行し、監督と執行の機能分離を進め経営のスピードアップと経営責任の明確化に努めています。取締役会の主たる役割を経営戦略、経営方針の決定とその執行モニタリングと定め、当社が独自に定める「社外取締役の独立性基準」を満たす社外取締役を3分の1以上選任することでアドバイス機能の充実と監督機能の強化を図り、その実効性を高めています。

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会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ーな意思決定を行っています。

コーポレート・ガバナンス体制図



取締役会

取締役会の実効性評価

2024年に実施した実効性評価において、主に以下の内容を課題としていました。

・第3次中期経営計画及び年度方針の執行状況を適切にモニタリング・監督する
・「2025年のありたい姿」に向けた取り組みの最終年度を迎え、新たなビジョンを策定する
・環境と社会への影響を踏まえ、長期的視点で事業の持続性と企業価値向上を目指す
・グループ全体の将来を見据えた経営資源の強化・配分の前提として、ポートフォリオマネジメントや人的資本経営について継続的に議論する

上記を踏まえ、2025年度の取締役会では、以下のような議案について深く議論を重ねました。

2025年度に議論された主な内容

・年度経営計画のモニタリング（月次業績）	・経営会議及び監査等委員会での議論内容報告
・第81回定時株主総会報告	・カゴメグループビジョンの検討状況
・次期中期経営計画における成長戦略、財務戦略、人材戦略	・Silbury Marketing Ltdの株式取得
・2026年度経営計画	・取締役会の実効性評価
・代表取締役の異動	・第82回定時株主総会開催形式
・次年度取締役会におけるアジェンダセッティング	

取締役会活性化のための主な取り組み

当社は、これまで取締役会活性化に向けた取り組みを継続的に進めてきました。

2025年	● 経営トップと監査等委員の意見交換会の実施
2024年	● 次期中期経営計画に関する執行側の検討内容を踏まえたディスカッションの実施
2023年	● 成長市場であるインド市場と子会社の視察 ● 外部有識者を交えた意見交換の実施
2022年	● 重点課題に関する勉強会とディスカッションの実施
2021年	● 取締役会実効性第三者評価の実施 ● 取締役に向けて監査等委員会の審議内容の共有実施
2020年	● 遠隔会議の活用
2019年	● 取締役会専用サイトでの審議資料の事前開示
2018年	● 次期中期経営計画検討合宿の実施 ● 取締役会議案の年間スケジュール化
2017年	● 経営トップと社外取締役の意見交換会の実施 ● 社外取締役に向けて経営会議の審議内容の共有実施
2016年	● 取締役会実効性評価の導入 ● 取締役会付議基準の見直し（経営会議への移管）

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価の結果

当社は、2025年9月に取締役を対象に取締役会の実効性に関する評価を実施しました。その結果の概要は以下の通りです。

1. 評価の実施方法

全取締役を対象にアンケートを実施し、それをもとに審議を行い、実効性を評価しました。

アンケートの実施	全取締役に対するアンケートの区分(全7区分・38項目)は以下の通りです。 ① 取締役会の設計(規模、構成、多様性等) ② 取締役会の運営(開催頻度、時間(説明・審議)、情報提供、遠隔会議の活用、事務局のサポート等) ③ 取締役会の議案(テーマの設定、付議のタイミング、経営計画への反映、フォローアップ等) ④ 取締役会の議論の質(資料、議論の客観性・多角性、説明責任、議長のリーダーシップ等) ⑤ コーポレート・ガバナンス体制(選解任・報酬決定プロセス、ステークホルダーとの対話等) ⑥ 総合評価(企業価値向上の進捗状況、意思決定の迅速性・柔軟性、執行と監督の分離等) ⑦ 個別テーマ(戦略、事業ポートフォリオ、グローバルガバナンス、ESG等) 報酬・指名諮問委員会に対するアンケート(6項目)の実施 監査等委員会に対するアンケート(8項目)の実施 リスクマネジメント統括委員会に対するアンケート(1項目)の実施
上記を踏まえた取締役会における審議	アンケートの結果を参照し、全取締役による審議と意見交換の場を設け、実効性に関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、対応策の検討等を実施しました。

2. 評価結果の概要

上記を踏まえ、取締役会は①～⑦の全ての区分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。

3. さらなる実効性向上に向けた検討課題

2025年度は、議長を含む全取締役を対象としたアンケート調査を通じて、取締役会の設計・運営・議案・議論の質・ガバナンス体制・総合評価の6区分33項目に加え、個別テーマ及び自由記述を含む形式にて評価を実施しました。加えて、報酬・指名諮問委員会及び監査等委員会に関する設問も設け、委員会の機能に対する評価も行いました。

本年度の評価では、取締役会の実効性は概ね確保されているとの認識が示されました。特に、重要案件の審議や経営計画の策定・見直しにおいて、事前の資料提供や説明が適切に行われ、十分な時間をかけた多角的な議論がなされている点が高く評価されています。また、議論の質の向上、定期的な意見交換の場の設置などが、意思決定プロセスの高度化に寄与しています。

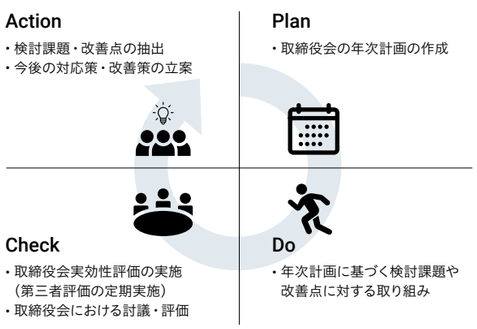
さらに、報酬・指名諮問委員会や監査等委員会の体制強化、新任取締役への研修機会の拡充、海外グループ会社への訪問や現場視察の実施など、ガバナンス体制の充実や情報提供の面でも前年度からの改善が進んでいます。2035ビジョンや次期中期経営計画の策定を通じて、企業価値向上や中長期的な成長戦略に関する議論も活発化し、取締役会の役割認識が一層深まりました。

一方で、さらなる実効性向上に向けては、以下のような課題が指摘されています。

- 事業ポートフォリオの評価基準及び見直し体制の強化
- 成長戦略に即したリスクテイクの基準や方針の明確化
- グローバルガバナンスの強化と海外事業におけるKPIモニタリング体制の向上
- ESGに関する議論の深化
- 経営戦略と人材戦略の連動
- 緊急時対応及び有事のガバナンス体制の実効性向上

これらの課題については、優先順位を定めた上で、2026年度において継続的に議論・合意形成を図っていきます。

2016年度から取り組んできた長期ビジョンと、それに基づく3回の中期経営計画が完了し、2026年度から新たな10年ビジョンへの取り組みが始まりました。今後も、社外取締役を含む多様な視点を活かした健全かつ建設的な議論を通じて、取締役会の実効性向上、企業価値の持続的な向上、そして透明性の高い経営の実現に努めていきます。



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)6名、監査等委員である取締役3名の9名で構成されており、そのうち4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、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に関わる豊富な経験と知見を有しています。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。

取締役会のスキルマトリックス

氏名	属性	企業経営を推進する上での経営スキル					カゴメの事業・中期経営計画を推進し、業績向上につなげるための機能スキル					
		企業経営	財務・会計	法務・リスクマネジメント	人材開発・ダイバーシティ	サステナビリティ経営	農業・食・栄養	研究・技術	マーケティング・ブランドマネジメント	生産・調達・品質	営業・SCM	グローバル・ビジネス
山口 聡 取締役会長		○		○	○	○	○	○			○	
奥谷 晴信 代表取締役 社長		○		○	○	○				○		○
葉色 義久 取締役 常務執行役員		○			○		○			○		○
佐伯 健 取締役 常務執行役員		○	○	○								○
荒金 久美 社外取締役	社外 独立	○		○		○		○	○	○		
粂川 滋 社外取締役	社外 独立	○							○		○	○
高野 仁 取締役 (監査等委員)		○		○					○		○	○
山神 麻子 社外取締役 (監査等委員)	社外 独立			○	○							○
梅辻 雅春 社外取締役 (監査等委員)	社外 独立		○	○								○

スキルの分類・項目・定義

取締役に必要なスキルとして「企業経営を推進する上での経営スキル」と「カゴメの事業・中期経営計画を推進し、業績向上につなげるための機能スキル」の計11のスキルを設定しました。スキル保有の認定条件※に照らし、各取締役の知識・能力・経験等を踏まえ、保有するスキルを明確にしています。

※ スキル保有の認定基準:
① 企業の社内取締役としての経営経験などを保有すること
② 当該の専門機能を執行する本部長、または準ずる立場などでのマネジメント経験を保有すること
③ 企業経営の観点から当該の知見や専門知識を活かし、経営に直結した貢献などの経験を有すること

コーポレート・ガバナンス

取締役に必要なスキルと定義

分類／項目	定義
企業経営を推進する上での経営スキル	
企業経営	企業経営を行うにあたっての経営管理、ビジョン・戦略構想、リーダーシップにかかる基幹的なスキル
財務・会計	経営資源を適切に管理・運用するとともに、資本市場との良好な信頼関係を構築する
法務・リスクマネジメント	外的環境や事業上発生しうる多様なリスクを的確に把握・評価・対応し、公正かつ適切な経営を行う
人材開発・ダイバーシティ	人的資本を適切に確保・育成し、多様な考えや経験を活かして新しい企業価値の創出につなげていく
サステナビリティ経営	「感謝・自然・開かれた企業」の理念を原点とし、環境や社会の持続可能性に配慮した経営を通じて、企業価値を向上させる
カゴメの事業・中期経営計画を推進し、業績向上につなげるための機能スキル	
農業・食・栄養	農業農政、食と栄養に対する知識見識に立脚し、課題形成を行う
研究・技術	企業の事業シードを生み出す研究開発・技術開発戦略を推進する
マーケティング・ブランドマネジメント	ブランド価値の管理と効果的なマーケティング戦略を推進する
生産・調達・品質	安定的な原材料の調達と品質第一を担保した商品の製造を的確に推進する
営業・SCM	効率的なサプライチェーンと顧客接点を創造する営業戦略を推進する
グローバル・ビジネス	グローバル環境において経営資源を有効に活用した事業戦略を推進する

サクセッションプラン

経営を担う者の育成、及び透明性の高い選任の実現は、コーポレートガバナンス・コードでも求められている重要事項です。当社においても、成長による持続的な価値創出に向け、次世代幹部候補の育成は重要な経営課題であるとの認識から、選抜・育成プロセスを整備し、推進しています。

経営者・経営幹部候補育成は、「教育」(Off-JT・OJT)と、発揮される行動を測る「選抜」の組み合わせにより、役員・部長層に対して階層的に展開しています。

候補人材の選抜や育成計画、レビューを社内の意思決定機関である人材開発委員会が実施し、役員・経営者の選任にあたっては、報酬・指名諮問委員会の協議・レビューを経て、取締役会へ付議する体制を確立することで、透明性・客観性を高めています。

キーポジションの人材パイプラインや育成計画について、人材開発委員会が検討、起案、推進し、報酬・指名諮問委員会において確認、助言を行う

報酬・指名諮問委員会
- 確認、助言
- 候補者案・順位
- 候補者に対する育成プラン
- 候補者面談(人物審査)

人材開発委員会
- 検討、起案、推進
- 候補者選定
- サクセッションプランの作成
- 候補者に対する育成プラン(配置・Off-JT)の作成
- 最終候補者の絞り込み(候補者案の精査)

(人材開発委員会メンバー)
代表取締役社長、
社内取締役、人事総務本部長

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、これを正当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・指名諮問委員会の主な審議・報告内容

	主な審議・報告内容
2025年第1回	審議:2024年度役員賞与について、2025年度取締役スキルマトリックスについて、2025年4月以降の委員会体制について 報告:2022年度分BIP信託の確定について、2025年3月末までの役員異動について
第2回	審議:新取締役の等級格付けについて、退任役員へのBIP信託交付・給付について、2025年度役員賞与の見通しについて　報告:執行役員人事について
第3回	審議:2025年度役員報酬について、BIP信託型株式報酬の信託継続について　報告:2025年4月以降の人材開発委員会体制について
第4回	報告:4月時点の役員賞与見込みについて、報酬・指名諮問委員会の議案について、人材戦略検討プロジェクトの進捗概要について、取締役サクセッションプランについて
第5回	報告:マネジメントスキルライセンスプログラムについて、役員ハラスメント研修について
第6回	報告:役員における新人事処遇制度案について　審議:取締役サクセッションプランについて
第7回	報告:社長の個人評価と報酬案について　審議:取締役サクセッションプランについて
第8回	報告:2025年10月1日付役員異動について　審議:執行役員・取締役報酬制度について、取締役サクセッションプランについて
第9回	付議:2026年1月1日付代表取締役の異動について、2026年1月1日付役員異動について
第10回	報告:2024年度役員報酬市場調査報告　審議:取締役サクセッションプランについて
第11回	依頼:2026年度取締役スキルマトリックス及び株主総会招集ご通知選任内容の確認について 審議:2026年1月1日付役員人事異動に伴う報酬額について、会長、専務・常務の役割定義の考え方について
第12回	審議:会長、専務・常務の役割定義の考え方について、2026年3月及び4月の役員人事について　報告:2026年度報酬・指名諮問委員会スケジュールについて
2026年第1回	審議:2025年度役員賞与について、執行役員新人事処遇制度について、2026年3月付取締役人事異動について 報告:2023年度分BIP信託の確定について
第2回	審議:2025年度役員賞与について(決算結果に基づく確定値の書面審議)
第3回	審議:2026年4月以降の報酬・指名諮問委員会体制について、取締役会長の役割及び処遇について、4月1日及び3月31日付執行役員人事について 報告:執行役員に関連する運用について、2026年度役員賞与の見通しについて
第4回	審議:2026年度役員報酬について

取締役の報酬

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	信託型株式報酬	
取締役(監査等委員除く)	237	141	60	—	35	8
うち社外取締役	21	21	—	—	—	3
取締役(監査等委員)	55	55	—	—	—	3
うち社外取締役	22	22	—	—	—	2

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	信託型株式報酬
代表取締役社長　山口 聡	96	43	30	—	22

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

役位別基本報酬額(取締役監査等委員及び社外取締役除く)

役位	基本報酬(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
取締役執行役員(職務等級に応じて設定)	19～21

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

※1「会社業績支給係数」とは、会社業績指標の達成率を評価する「会社業績評価」の結果です。当社は、会社業績指標として①「対予算事業利益額」②「対前年度連結売上収益額」③「対予算親会社の所有者に帰属する当期利益額」の3つの指標を設定しています。
①対予算事業利益額
当社では、2019年度の国際財務報告基準(IFRS)の任意適用に伴い、会社業績評価に関わる重要な連結経営の判断軸として期初予算に対する「事業利益額」の実現性(達成度)を会社業績指標の1つ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。2025年度の予算額に対する実績額の達成比率は95%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1つとして「対前年度連結売上収益額」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。2025年度の前年度実績額に対する実績額の達成比率は96%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。2025年度の予算額に対する実績額の達成比率は106%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。
業績指標であるKPIの内容及び進捗については、全社に公開・周知することにより、その透明性と納得性を高める工夫を行っています。

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。

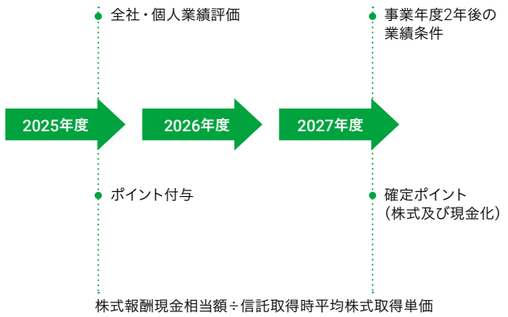
■ 現金賞与＝単年度業績連動報酬総額×業績連動報酬総額における現金賞与割合

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、ポイントを確定し、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



コーポレート・ガバナンス

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侵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2022年4月1日より導入しました。対象は、取締役の現金賞与及び株式報酬（業績連動賞与）とします。

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	● 各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。

WEB コーポレートガバナンス・コードへの対応の詳細については、Webサイトをご覧ください。
https://www.kagome.co.jp/company/ir/data/others/

株主・投資家との対話

株主・投資家への責任

情報開示

カゴメは企業理念である「開かれた企業」のもと、株主や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、国内・海外の拠点見学会などの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

多くの株主の皆様に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・発送しています。また、有価証券報告書を株主総会前に開示し、株主の皆様の議決権行使に資する有用な情報を提供できるよう取り組んでいます。総会当日は議長説明や映像でのビジュアル化を進め、分かりやすい報告に努めています。またライブ配信を実施し、ご出席できない株主の皆様にご視聴いただいています。総会後は、質疑応答の内容やアンケート結果を開示するなど、株主の皆様とのコミュニケーションの充実に取り組んでいます。

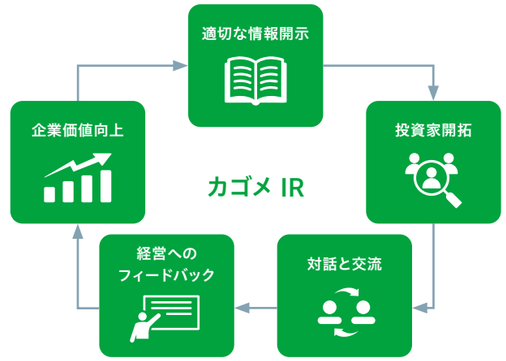
経営監視

多くの株主の皆様の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24万人となっています。今後も、株主の皆様からいただいた貴重なご意見・ご要望を企業活動に適切に反映させていきます。

IRの取り組み

カゴメは企業理念である「開かれた企業」のもと、様々なIRの取り組みを通じて、株主・投資家・アナリストの皆様から得られたご意見を経営にタイムリーにフィードバックできる体制を整えています。

こうした体制のもと、当社は「適切な情報開示➡投資家開拓➡対話と交流➡経営へのフィードバック」という一連のプロセスを重視しています。中長期的な企業価値の創出に関心を持つ国内外の機関投資家との接点拡大にも努めるとともに、事業戦略、財務戦略などに関する情報を、適時・適切に開示し、資本市場における当社への理解を深めるための取り組みを推進していきます。



決算説明会（2回開催）、個人株主／個人投資家向け決算説明会（4回開催※）

決算説明会は年度決算、上期決算の発表翌日に開催し、代表取締役社長とCFOが中心となって、業績のほか、事業環境、成長戦略の説明や質疑応答を行います。他方、個人株主向け決算説明会では財務経理部員が中心となり、より分かりやすい言葉で説明するとともに、新商品の開発担当者による想いやエピソードなどを紹介しています。

2025年度は第3次中期経営計画の進捗や2026年度以降の10年間の主な取り組みを説明するとともに、3月に本格展開を始めた「アーモンド・ブリーズ」などについて紹介しました。

個人株主説明会（オンライン）の様子

※ 証券会社主催含む

スモールミーティング（2回開催）

スモールミーティングは、主に機関投資家やアナリストを対象とする、経営陣との質疑応答を中心とした対話の場です。その時々の関心の高いテーマを深掘りし、双方向のコミュニケーションを通じた理解促進と信頼関係の構築を目的としています。

9月に開催するESGスモールミーティングは、環境（E）、社会（S）、ガバナンス（G）に関する質疑応答を中心とした対話の場です。

2025年度はESGスモールミーティングに初めて社外取締役の方々に登壇いただき、ガバナンスに関連する質疑応答を行いました。

ESGスモールミーティングの様子

社長と語る会（2回開催）

より多くの個人株主の皆様に当社をより深く知っていただくために社長と直接コミュニケーションをとる機会を設けています。当社飲料の試飲をしていただき、また当社の活動をクイズを交えながら紹介し、交流を図っています。

2025年度も全国の個人株主にご参加いただけるよう、オンラインで開催しました。カゴメをより知っていただく機会として、幅広い年代の方に楽しみながら参加していただくことができました。

社長と語る会（オンライン）の様子

機関投資家・アナリスト向け海外拠点見学（1回開催）、個人株主向け海外拠点見学ツアー（1回開催）

2025年度は、国際事業の理解深化やアナリストレポートの情報拡充などを目的に、希望する機関投資家、アナリストを対象に米国の種子研究施設、加工用トマト圃場、一次加工工場、二次加工工場の見学を初めて開催しました。個人株主向け海外拠点見学ツアーは2025年度で3回目となり、ポルトガルにて加工用トマト圃場、トマト一次加工工場の様子をご覧いただきました。

海外の各工程を見学いただき、また各拠点のCEOや役員、従業員などとの対話や交流により、当社グループのバリューチェーンに対する理解を深めていただくとともに、成長性への理解や期待感を持っていただきました。

個人株主によるトマト一次加工工場見学の様子

アナリスト・機関投資家面談

多くの国内外の機関投資家やアナリストに対し、財務経理部のIR担当メンバーが中心となって、企業紹介や業績、事業環境、成長戦略の説明及び質疑応答を行います。

2025年度は、証券会社主催のカンファレンスに2回参加し、海外ロードショーは1回実施、面談は全体で155回となりました。

コーポレート・ガバナンス

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を拡大しているため、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。この取り組みは、「同一部署が同時に担うべきでない機能を適切に分離・配分し、組織内の相互牽制を利かせる」「各機能の責任の所在を明確にし、全社最適の対応を可能にする」狙いがあります。

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。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。

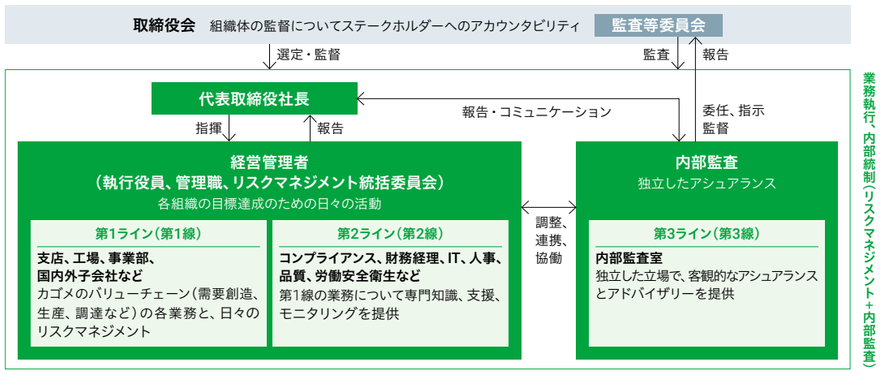
第2ライン（第2線）は、コンプライアンス、財務経理、IT、人事、品質、労働安全衛生などを主管する専門組織で、担当するリスク領域におけるリスクマネジメント活動の基本方針・手続きを定め、第1線の組織に対し日々支援やモニタリングを行っています。また、リスクマネジメント統括委員会が全社の体系的なリスクマネジメントを実施しています。

リスクマネジメント統括委員会は社長を委員長、CRO・監査等委員・社外取締役などを委員とした、グループ全体でのリスクマネジメント活動の統括組織です。経営戦略を踏まえた統合的視点から、第1線と第2線を統括し、ISO31000、COSO-ERM等のフレームワークを参照しながら、全社でのリスクマネジメント活動のPDCAサイクルの実現に向けて、各ラインの取り組みをモニタリングします。CROは監査等委員会の構成員ではなく、監査等委員会議長と分離されています。また、リスクマネジメント統括委員会は監査等委員会から独立して運営されています。

第3ライン（第3線）の内部監査室についてはP.80をご覧ください。

なお、取締役会はリスクマネジメント統括委員会において報告・審議された経営上の重要なリスクについて、定期的に報告を受けることにより、リスクマネジメントの監督を行っています。

3ラインモデル図



リスクマネジメント P.76〜78　コンプライアンス P.79　内部監査 P.80

WEB コンプライアンス・内部統制の詳細については、Webサイトをご覧ください。
https://www.kagome.co.jp/company/sustainability/governance/

リスクマネジメント

カゴメグループリスクマネジメント方針

私たちは「農から食にわたる技術革新をリードし、自然の可能性を共に拓く会社へ」の2035ビジョンのもと、「人が自然を、自然が人を豊かにする循環を生み出し続ける」ことで社会的使命を果たしていきたいと考えています。そのために、常に変化する外的環境及び事業上発生しうる様々なリスクを的確に把握・評価し、適切な対応をとっていきます。

また、重大事案が発生した場合に備え、被害の拡大防止と損害・損失の極小化を可能とする体制を確立するなどリスクに対する対応力を高めていきます。

リスクマネジメント活動

当社におけるリスクマネジメント活動は、リスクの顕在化の予防及び顕在化したリスクへの対応のための活動を主な内容とします。

リスクの顕在化の予防と、顕在化したリスクへの対応のための取り組みいずれについても、具体的な活動は、経営計画や事業目標を踏まえたリスクマネジメント活動のPDCAサイクルに基づき実施されます。

1 リスクの顕在化の予防

ⅰ）基本枠組み

当社は、リスクの性質・内容を踏まえた適切な管理を実現するため、企業活動に関するリスクを次の3つに分類しています。

- **戦略リスク**
  中長期的な経営戦略を踏まえ、重大な影響が認められるものとして当社が指定するリスク
- **社会・環境リスク**
  社会・経済環境や自然災害などの外部要因によるリスクのうち、特に顕在化した場合には不可抗力であると一般的に認識されるもの
- **オペレーショナルリスク**
  戦略リスク、社会・環境リスクを除く全てのリスク

以上3つのリスクの分類を基礎として、リスクの企業経営への影響度に鑑み、個別に認識されたリスクを次の2つのリスクに区別します。

会社の重点リスク課題

戦略リスク、社会・環境リスク、オペレーショナルリスクのうち、企業経営への影響が大きいと評価されるものです。経営会議やリスクマネジメント統括委員会が戦略リスクの指定、重点リスク課題の決定並びに改善事項の指摘などを行い、リスクマネジメント活動のPDCAサイクルを管理します。重点リスクには、法令違反リスク（行動規範逸脱や贈収賄、不正経理を含む幅広い腐敗・汚職を含みます）や環境、安全リスク等のESG要素も含まれています。重点リスク課題については、取締役会や監査等委員会に報告され、取締役会等による監督がなされています。

各組織のリスク課題

「会社の重点リスク課題」以外のリスクです。各組織がリスクオーナーとなり、リスクマネジメント活動のPDCAサイクルを実施します。

		Plan 対応／計画の決定	Do 実施	Check 進捗確認	Action リスク対応の見直し
会社の重点リスク課題	● 戦略リスク	経営会議		経営会議	
	● 社会・環境リスク	各組織（リスクマネジメントのPDCAを実践）			
	● オペレーショナルリスク	経営会議		経営会議 リスクマネジメント統括委員会	
		各組織（リスクマネジメントのPDCAを実践）			
上記以外のリスク	● オペレーショナルリスク	各組織（リスクマネジメントのPDCAを実践）			

コーポレート・ガバナンス

ⅱ）2026年度の「会社の重点リスク課題」

当社は、次のリスクを「会社の重点リスク課題」と認識し、重点的な管理活動の対象としています。リスクの性質・内容を踏まえた適切な管理を実現するため、戦略リスク（1〜3）、社会・環境リスク（4〜7）、オペレーショナルリスク（8〜12）の3つに分類し開示しています。

リスク分類	重点リスク課題
戦略リスク	1 経営戦略 ● 予実乖離の発生による利益の悪化 ● 新規事業、M&Aの失敗や遅れによる業績悪化や収益機会の喪失 ● 保有資産の価値下落による収益性の悪化や財政状態への影響
	2 人材戦略 ● 成長分野、新規事業、海外事業領域拡大に対する人材不足 ● 特定の専門領域（DX、財務経理等）の人材不足 ● 人材育成策の不足 ● ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンに関する目標未達
	3 適正なガバナンス体制の構築 ● 取締役会及び監査等委員会の実効性の不備 ● 経営者による内部統制の無効化
社会・環境リスク	4 消費者・広報 ● 不適切な広告や顧客対応の失敗による訴訟や不買運動、ブランドイメージの毀損 ● 情報開示、メディア対応不備によるSNSでの拡散・炎上、ブランドイメージの毀損
	5 社会情勢・顧客ニーズ ● 日本国内における景気の後退や需要の減少または消費者ニーズへの対応の遅れによる売上の減少 ● 原材料／資材価格高騰に伴う商品供給・収益減少
	6 金融市場 ● 為替変動や金利変動による資金調達コストの増加や資金繰りの悪化
	7 天災・不可抗力 ● 地震・水不足・集中豪雨等の自然災害、感染症や紛争等による工場操業やその他事業活動の停止（BCP） ● 異常気象による原材料調達の滞り
オペレーショナルリスク	8 情報管理・サイバーセキュリティ ● サイバー攻撃による操業停止や情報改竄、機密情報・個人情報の漏洩 ● 不適切な情報管理による操業停止や情報改竄、機密情報・個人情報の漏洩、社会的信用の失墜
	9 安全・衛生 ● 職場における労働災害、長時間労働、感染症等の発生による従業員の健康被害
	10 製品・サービスの安全性 ● 異物混入、表示の誤り、品質検査の不備、種子の異品種コンタミ、非食品に関する品質検査の不備等による品質不良品の出荷や健康被害及び賠償責任に係る費用の発生の可能性
	11 サプライチェーン（調達、生産、運輸物流） ● 突発的な需要増や、種子・原材料不足等による原材料の不足 ● 自動倉庫、物流システムの障害等による生産や出荷の滞り ● 物流業界の労務管理の厳格化等に起因する輸送能力低下による製品供給の不安定化 ● 天災、紛争等による原材料の急騰・供給不足、通信・物流インフラの停止・制限 ● 業務委託先（物流・通販・新規ビジネス等）での長期障害発生に伴う事業影響
	12 法令・規則違反、規制 ● 重大な法令、規則違反（会社法、税法、金商法、東証ルール等） ● 食品安全関連規制違反、個人の不正行為や関係会社の不祥事 ● 環境問題（GHG排出量削減、水資源問題、プラスチック問題等）への対応の遅れによる、株主や投資家からの否定的な評価 ● 当社及びサプライチェーン等の取引先における人権問題（強制労働、ハラスメント等）の発生による、社会的信頼の低下 ● 事業展開国における重大な法令、規則、慣習（宗教・文化慣習を含む）違反

2 顕在化したリスクへの対応

ⅰ）基本骨子

当社では、リスク顕在化事象に対して実効的かつ効率的に対応するため、その影響度の評価に基づきリスク顕在化事象を分類し、事業継続計画やその他のリスク顕在化に応じた対応計画の整備を進めています。

ⅱ）事業継続計画（BCP：Business Continuity Plan）

当社では、今後想定されるいくつかの個別的な緊急事態におけるシナリオを想定し、事業継続計画を作成しています。

事業継続計画は、事業を単位として作成されることが一般的です。しかし、当社においては、複数の事業間でバリューチェーンが重複または近似していることから、重要な商品及び機能を単位として事業継続計画を作成しています。

重要な商品とともにカゴメの事業継続計画において単位となっている重要な機能は、調達、サプライチェーンマネジメント（SCM：Supply Chain Management）、財務経理及び広報の4機能です。調達及びサプライチェーンマネジメントは、食品メーカーとして生産活動を行うための不可欠な機能です。また、財務経理は、自社の企業としての存続、サプライチェーンの維持、従業員の生活の確保、その他の企業における事業としての生産活動を行うための基盤となる機能です。そして、広報は、当社の企業理念の1つである「開かれた企業」に照らして重要と考えている機能です。社内外のステークホルダーに対する説明責任を果たすことは、とりわけ緊急時において強く求められるところであり、広報はそのための不可欠な機能と考えられるためです。

こうした事業継続計画により、緊急時においてもカゴメの事業活動を継続し、または停止からの速やかな復旧を行い、企業価値の保全を図ります。

ⅲ）その他のリスク顕在化への対応のための取り組み

現在、当社では、事業継続計画を含む個別的なリスクの顕在化への対応計画を整備し、首都直下地震などの大規模災害を想定したシナリオを作成した上で、内閣府「事業継続ガイドライン」に沿って、個別的な計画を体系的に整理し、統合的な対応計画を策定しています。こうした取り組みでは、カゴメグループ内部の関係者の主体的関与を確保し、外部専門家の支援も活用しています。また、重要機能ごとに机上訓練やシミュレーション（予行演習）を行い、対応計画の有効性を評価・改善し、PDCAサイクルを確立することで、リスク顕在化時の対応力を継続的に向上させています。

【事例】リスク顕在化への対応のための取り組み

当社では、リスク事象が顕在化した場合に備え、事業継続計画の整備を進めています。その際重要なことは、絵に描いた餅とならないよう立案した計画を効率的で実効性のあるものとすることです。そのためには、事業継続計画の整備→訓練の実施→実施結果に基づく検証→事業継続計画への反映のPDCAサイクルを確立することが大切だと考えています。

この考えのもと、2023年には重要商品及び4機能（調達、サプライチェーンマネジメント、財務経理及び広報）の事業継続計画の有効性確認を目的とした机上訓練を、2025年には生産部門、営業部門、システム部門等で首都直下地震、南海トラフ地震等震度6強程度を想定したシナリオに基づく机上訓練を行いました。併せて、効果的な訓練のあり方についても検証しました。

具体的には、訓練は災害発生時の初動対応のみとはせず、地震発生直後、地震発生3日後（初動対応が一定完了する時期）、地震発生7日後（社会インフラが復旧し始め、詳細な被害情報が集まり始める時期）の3局面における状況変化を想定し、各局面で事業継続計画が機能するかについての検証を行いました。

訓練を通して得られた結果は、今後各事業計画に反映し高度化を図るとともに今後の訓練計画自体にも活かし、リスク顕在化時の対応力向上を目指します。

● 経営と一体で進める知財戦略とガバナンス

当社は、企業価値の向上と持続的成長を目指し、知財ガバナンス体制の構築に着手しました。海外グループ会社の活動が活発化する中、カゴメグループ全体での知財活動を意識し、グローバルな視点で方針を定める取り組みを開始しています。

当社では、経営陣との定期協議を設けることを合意し、経営の意思を反映し、将来の方向性に沿った知財戦略を実行する体制づくりを進めています。

また、事業への貢献も重視しています。各事業部門と連携し、重点テーマを設定した上で、研究開発成果を最大限に活かす知財戦略の立案と遂行を進めていきます。

併せて、海外の研究開発活動が盛んな関連会社との連携を強化するとともに、国内における知的財産の創出促進にも取り組み始めています。特許や商標の取得・活用を通じて競争力を高め、技術力やブランド力の向上により、知財価値の最大化を図っています。

こうした取り組みにより、当社は食を通じた社会課題の解決に貢献し、企業価値の持続的な成長を実現していきます。

● 技術を守り、活用する知財活動

当社は、食を通じた社会課題の解決に向け、研究開発と知的財産の保護・活用により成果の最大化を図っています。

特に農業分野では、品種開発技術、先端育種技術、及び栽培技術を活用し、バリューチェーンの川上からの価値向上に取り組んでいます。具体的には、トマトにおける機能性成分の増加や雑味成分の低減を可能にする技術に関する特許、トマト栽培の減農薬と収量維持に貢献する技術に関する特許を社外と連携して保有しています。こうした取り組みを通じ、競争力強化と持続的成長を実現しています。

コンプライアンス

カゴメグループ行動規範

当社グループでは従業員の日頃の行動の軸となる指針として、「カゴメグループ行動規範」を定めています。

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、社会課題の解決に積極的に取り組む社会的企業としての当社グループのあり方を示しています。当社グループでは、この行動規範の周知徹底を図るとともに、法令や国際ルール及びその精神を遵守し、高い倫理観を持って社会的責任を果たしていきます。

コンプライアンス推進体制

カゴメグループでは、代表取締役社長を議長とする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。その活動は主に、委員会事務局である法務部門が担い、日々の推進活動については、リスクマネジメント統括委員会などを通じて経営会議・取締役会メンバーへ報告がなされています。

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内部通報・相談制度「カゴメコンプライアンスホットライン」を外部法律事務所内に設置しています。寄せられた通報・相談については、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。

2025年度は22件の相談・通報があり、解決にあたりました。具体的内容としては、労務管理、ハラスメント、公私混同等多様な通報が寄せられており、必要に応じて、運用の是正や周知徹底、対象者への注意指導、重篤な事案に対する懲戒処分等の対応を行い、改善と再発防止を行っています。

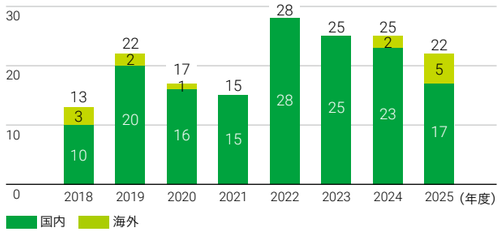
また、措置・対策を講じた事案については、通報者や関与者が特定できないようにした上で社内で共有し、類似事案の再発防止を図っています。

海外グループ企業でのコンプライアンスについても、重要な課題として認識し、海外内部通報制度を導入して、米国、オーストラリア、インド等へと順次適用対象を拡大しています。

社内各部門及び各グループ会社に対する内部監査、内部通報・相談制度、全従業員へのアンケート等により、法令や企業行動規範等の遵守状況を定期的にレビューします。また、実効性の高い管理を行うため、それらの結果を基にコンプライアンス体制の有効性を定期的にレビューし、翌年度の活動計画に反映しています。

なお、2025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



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、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。

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、グローバルな事業活動の拡大を踏まえ、米国における独占禁止法遵守プログラムの導入・運用等を通じて、コンプライアンスの推進を図っています。これらについて、定期的に遵守・運用状況の監査を行い、その結果を取締役会に報告することで腐敗防止や公正取引の実践を図っています。

税務コンプライアンス

カゴメグループは、事業を行う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。

内部監査

内部監査室は、国際的な内部監査専門機関IIA(内部監査人協会)が2024年に公表した**「グローバル内部監査基準」**に沿って様々な内部監査活動を設計し、展開しています。基準のドメインⅠ～Ⅴに関する具体的な取り組みは以下の通りです。

ドメインⅠ 内部監査の目的	・内部監査室は、「カゴメのグローバル成長と目標達成のため、各組織のガバナンスと内部統制に対して**アシュアランス(組織診断)**と**アドバイザリー**を提供することで、重大なリスクを識別し低減することに貢献する」を組織ミッションとしています。守り(コンプライアンス等)から攻め(組織目標達成)まで幅広い領域に関与しています。
ドメインⅡ 倫理と専門職としての気質	・内部監査室は、第1線(研究、生産調達、営業など)及び第2線(リスクマネジメント、品質保証、ITなど)の経験を積み、それぞれの業務プロセスやリスクを理解した8名で構成されています。 ・内部監査室内で約60の力量評価・教育体系を整備。グローバル内部監査基準、会社全体の業務プロセスの知識、内部監査や内部統制評価の実務に関する基礎教育の仕組みを整備しています。 ・公認内部監査人(CIA)、公認不正検査士(CFE)など、各内部監査人が自主的に資格の取得にチャレンジし、現在は複数の資格取得者が在籍。有資格者は学んだことを実践し、社内外でさらなる自己研鑽を行っています。
ドメインⅢ 内部監査部門に対するガバナンス	・内部監査室は**社長と監査等委員会の2つのレポートライン**によって、独立性を担保しています。 コーポレート・ガバナンス体制図 P.68　3ラインモデル図 P.75 ・内部監査室が監査等委員会事務局を兼務し、監査等委員会の運営支援を行っています。 ・内部監査室の組織体制について、年に1回以上、社長、監査等委員会、内部監査室で協議を行っています。
ドメインⅣ 内部監査部門の管理	・内部監査の成熟度を高め、経営に資する監査を遂行する**「信頼されるアドバイザー」**となるよう監査活動を設計しています。また、内部監査活動全般で、国際的な内部統制モデルであるCOSOのフレームワークを活用しています。 ・当社のリスクカテゴリーにおいて、内部監査室を含むアシュアランス提供者がカバーする領域を明示した**「アシュアランスマップ」**を毎年作成しています。各年度の監査計画は、このアシュアランスマップや経営環境の変化、過去の監査結果、インシデント発生状況等を踏まえてリスクベースで設計し、毎年取締役会で決定します。また監査結果は取締役会、監査等委員会で定期的に報告しています。 ・社内のコミュニケーションを促進するため、全従業員向けの**内部統制SNS**を年4回前後発信しています。内部監査で確認された優良事例等を全従業員に発信し、2025年の閲覧数は合計で約3,000件となっています。 ・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不正の有無、行動の変化をモニタリングしています。このチェック結果は同年度の監査計画にも活用しています。
ドメインⅤ 内部監査業務の実施	**アシュアランス**(各組織の活動に関する内部監査人による客観的な評価、組織診断) **【組織マネジメント監査】**国内外の連結子会社や各組織を約50ユニットに区分し、3～5年一巡で監査を実施。各組織の全範囲のリスクについて確認しています。各監査は監査等委員会と連携して進めています。 Kagome Inc.での内部監査の様子 台湾可果美での内部監査の様子 九州支店での内部監査の様子 **【テーマ監査】**複数の組織を横断するリスクを対象に、共通テーマを設定して実施する監査。「ガバナンス」「ダイバーシティ」「情報管理」「労働災害防止」など毎年2～3テーマの監査を実施しています。 **【リスクマネジメント監査】**リスクマネジメント統括委員会及び各専門委員会を対象とした監査。各委員会のリスクマネジメントが体系的に実施され、成果につながっているかを確認します。 **【内部統制評価】**金融商品取引法に則った評価を実施し、内部統制報告書にまとめて社内外に開示しています。 **アドバイザリー**(各組織の要請を受けて、内部監査人が管理責任を負うことなく、助言を提供する業務) ・各組織から「内部統制プロセスの見直し」「本社が提供するサービスの最大活用」の相談や「内部統制に関する勉強会の開催」要請など、年30～40件の依頼を受け、それぞれについて分析、助言、教育のサービスを提供しています。 ・前年と当年で検出された全社横断課題について、リスクマネジメント統括委員会や主管部門と連携し改善をサポートするため、様々な形でミーティングを開催し、社内での対話を促進しています。

役員一覧（2026年3月31日現在）

1 山口 聡（やまぐち さとし）（1960年12月29日生）

取締役会長
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
2026年 当社取締役会長（現任）

2 奥谷 晴信（おくや はるのぶ）（1968年3月17日生）

代表取締役社長
報酬・指名諮問委員

1990年 当社入社
2013年 当社アジア事業カンパニー企画調整室長
2014年 当社アジア事業カンパニーCFO
兼 企画調整室長
2015年 当社グローバルコンシューマー事業部
企画調整室長
2016年 当社国際事業本部企画管理室長
2021年 当社経営企画室長
兼 米国成長戦略プロジェクト室長
2022年 当社執行役員
2024年 当社取締役執行役員
2024年 当社コーポレート企画本部長
兼 経営企画室長
2025年 当社取締役常務執行役員
2026年 当社代表取締役社長（現任）

3 葉色 義久（はいろ よしひさ）（1967年10月6日生）

取締役常務執行役員
生産調達本部長

1990年 当社入社
2013年 Kagome Australia Pty Ltd.取締役
2016年 当社国際事業本部
グローバル品質保証部長
2019年 当社生産調達本部調達部長
2020年 当社生産調達本部長（現任）
2021年 当社執行役員
2024年 当社取締役執行役員
2025年 当社取締役常務執行役員（現任）

4 佐伯 健（さえき たけし）（1962年12月1日生）

取締役常務執行役員CFO 兼 CRO 兼
財務経理部長

1986年 京セラ（株）入社
1991年 YASHICA Kyocera GmbH（ドイツ）出向
2003年 当社入社
2013年 当社トマト事業カンパニーCFO
2017年 当社財務経理部長
2020年 当社執行役員
2021年 当社CFO 兼 CRO（現任）
2021年 当社リスクマネジメント統括委員会事務局長
2023年 当社常務執行役員
2024年 当社財務経理部長（現任）
2025年 当社取締役常務執行役員（現任）

5 荒金 久美（あらかね くみ）（1956年7月4日生）

社外取締役
独立　報酬・指名諮問委員

1981年 （株）小林コーセー（現（株）コーセー）入社
1997年 東京大学 博士号（薬学）取得
2002年 （株）コーセー研究本部開発研究所
主幹研究員
2004年 同社マーケティング本部商品開発部長
2006年 同社執行役員
マーケティング本部副本部長
兼 商品開発部長
2010年 同社執行役員研究所長
2011年 同社執行役員品質保証部長
2011年 同社取締役（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 同社常勤監査役
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）

6 粂川 滋（くめかわ しげる）（1963年8月18日生）

社外取締役
独立　報酬・指名諮問委員

1986年 ソニー（株）入社
2006年 ソニーマーケティング（株）
テレビ&ビデオMK部統括部長
2010年 同社執行役員量販営業本部長
2012年 同社執行役員マーケティング本部長
2014年 CJSC Sony Electronics（Moscow）
Chairman & President
2016年 Sony Europe Limited President
2018年 ソニー（株）執行役員
2019年 ソニーマーケティング（株）
代表取締役社長
2022年 ソニー（株）Deputy Global Sales &
Marketing Officer（兼務）
2024年 ソニーマーケティング（株）
代表取締役会長
2025年 当社社外取締役（現任）

7 高野 仁（たかの ひとし）（1964年6月5日生）

取締役監査等委員

1988年 当社入社
2004年 当社野菜飲料ビジネス・
ユニットディレクター
2008年 当社執行役員
2008年 当社飲料ビジネス・ユニットディレクター
2009年 当社コンシューマー事業本部
商品企画部長
2010年 当社アジア事業カンパニー事業統括部長
2014年 当社通販事業本部長
2016年 当社名古屋支店長
2017年 当社経営企画本部長
2018年 当社SCM本部長
2023年 当社社長付特命担当
2024年 当社取締役監査等委員（現任）

8 山神 麻子（やまがみ あさこ）（1970年1月1日生）

社外取締役監査等委員
独立　報酬・指名諮問委員

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（現名取・大木法律事務
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
（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）

9 梅辻 雅春（うめつじ まさはる）（1957年10月1日生）

社外取締役監査等委員
独立　報酬・指名諮問委員

1984年 アーサーアンダーセン会計事務所入所
1989年 公認会計士登録
1993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
2020年 梅辻税務会計事務所代表（現任）
2026年 当社社外取締役監査等委員（現任）