

リスク対応方針 リスクを最小限に抑えるレジリエントなカゴメグループへ

① リスクマネジメント基本方針

私たちは、「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」として、あらゆるステークホルダーの期待にお応えできる企業になることを目指しています。そのためには、当社で働く従業員一人ひとりが法令の遵守はもちろんのこと、高い倫理観を持って社会的責任を果たすことが大切であると考えています。また、企業理念・行動規範に基づき倫理観ある行動を果たすことはもちろん、企業を取り巻く様々なリスクに対して、企業理念・行動規範に基づき適切に対応することが重要です。

具体的には、戦略リスク、社会・環境リスク、重要な業務執行におけるオペレーショナルリスクについて、経営会議や取締役会などの経営機関でこれを評価・検討します。また、その他の業務執行におけるオペレーショナルリスクについては「カゴメグループリスクマネジメント方針」に従い、各組織によって課題化されます。さらには、職務権限規程にて、全ての階層の管理職が、それぞれの所轄する業務範囲において、リスクマネジメントの実行と監督を行うことを定めています。なお、当社のリスクマネジメントにおいて、リスクとは「当社の事業に対して不利な影響を与える不確実性」と定義します。

カゴメグループリスクマネジメント方針

私たちは「トマトの会社から野菜の会社」のビジョンのもと、「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」になることで、社会的責任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まいります。

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まいります。

② リスクマネジメント体制

当社では、3ラインモデルの考え方に基づくリスクマネジメント体制を整備しています。

i) リスクマネジメント統括委員会

リスクマネジメント統括委員会は社長を委員長とし、CROを委員会事務局長とする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のラインと第2のラインを統括し、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。

ii) 第1のラインと第2のライン

第1のラインは、自らが担当する業務についてのリスクの抽出・評価を行い、その対応のためのアクションプランを作成し取り組みます。工場、支店、国内外の子会社、これら部門などで個別具体的な業務に従事する担当者一人ひとりが位置付けられます。

第2のラインは、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・手続きを定めます。また、第1のラインに対するモニタリングや助言などを通じて、第1のラインにおいてリスクマネジメント活動が適切になされていることを確認します。第2のラインは、営業推進部や生産部などの営業や生産の統括部門、財務経理部などの本社間接部門です。また、CROは、これらの第2のライン全体を統括します。

第1のラインで抽出・評価されたリスクは、第2のラインで集約及びグループ全体の経営の視点からの統合を行い、取締役会をはじめとする経営機関に報告されます。

第1のラインと第2のラインは協働して、リスクの抽出・評価を行い、全社レベルでのリスクマネジメント活動のPDCAサイクルを実現します。

iii) 第3のライン

第1のラインと第2のラインにおけるリスクマネジメント活動に対して、第3のラインを担う内部監査室は、独立した立場から、客観的な保証を提供します。

内部監査室は、独立性を確保しつつも、主にリスクマネジメント統括委員会と連携し、経営戦略やこれに基づく第1のラインと第2のラインにおけるリスクマネジメント活動の基本方針などを共有することによって、実効的かつ効率的に監査を実施します。

また、内部監査室による監査指摘事項は、監査対象部署とともに、リスクマネジメント統括委員会にも共有されます。リスクマネジメント統括委員会は、共有された監査指摘事項のグループ全体のリスクマネジメント活動における課題としての位置付けを整理します。その上で、グループ全体での統合的なリスクの追加または評価の修正を行うとともに、対象部署における改善活動に対する助言提供などを行います。

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/statutory/](https://www.kagome.co.jp/company/ir/data/statutory/)

③ 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取り組みと、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して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」の対象となるリスク**：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リスクマネジメントの活動のPDCAサイクルを管理します。さらに、取締役会へも報告がなされます。
- **「各組織のリスク課題」の対象となるリスク**：「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の活動の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・対応状況確認、評価	Action： リスク対応の是正・改善
会社の 重点リスク課題	戦略リスク	経営会議： 戦略リスクの指定、 重点リスク課題の決定	各組織： リスク対応の実施	経営会議： 各組織からの報告を確認 各組織： 経営会議で進捗を報告	経営会議： 改善事項などを各組織に 指摘 各組織： 指摘事項を受け、活動に 反映
	社会・環境 リスク	各組織： 対応／計画を決定			
	オペレーショナル リスク	経営会議： 重点リスク課題の決定 各組織： 対応／計画を決定⇒ リスクオーナーの KPI目標シートに記載	各組織： リスク対応の実施	経営会議・ リスクマネジメント 統括委員会： 各組織からの報告を確認 各組織： 課題の自己評価と 今後の予定を策定	経営会議・ リスクマネジメント 統括委員会： 改善事項などを各組織に 指摘 各組織： 指摘事項を受け、KPI目標 シートに反映
各組織の リスク課題	オペレーショナル リスク	各組織： 対応／計画を決定、 リスクオーナーの KPI目標シートに記載	各組織： リスク対応の実施	各組織： 進捗管理・評価	各組織：是正・改善

ii) 2023年度の「会社としての重点リスク課題」

当社は、次のリスクを「会社としての重点リスク課題」の対象となるリスクと認識し、重点的な管理活動の対象としています。

重点リスク課題	内容
1 経営戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・ 予算と実績の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、収益機会の喪失
2 適正なガバナンス体制の構築	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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
3 消費者・広報	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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
4 社会情勢・顧客ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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の対応の遅れによる売上の減少
5 金融市場	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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
6 天災・不可抗力	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地震などの災害や感染症などによる事業活動の停滞(BCP) ・ 異常気象による原材料調達の滞り
7 情報管理・サイバーセキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> ・ サイバー攻撃などによるサーバーへの不正アクセスや、不適切な情報管理による個人情報、社外秘情報の漏洩
8 安全衛生	<ul style="list-style-type: none"> ・ 職場における労働災害、長時間労働、感染症などの発生による従業員の健康被害
9 製品・サービスの安全性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 異物混入、表示の誤り、品質検査の不備、種子の異品種混入(コンタミネーション)、非食品に関する品質検査の不備などによる、品質不良品の出荷や健康被害及び賠償責任にかかる費用の発生の可能性
10 サプライチェーン(調達、生産、運輸物流)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 突発的な需要増や、種子・原料不足などによる原材料の不足 ・ 自動倉庫、物流システムの障害などによる生産や出荷の滞り
11 法令・規律違反、規制	<ul style="list-style-type: none"> ・ 重大な法令、規則違反(会社法、税法、金融商品取引法、東証ルールなど) ・ 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、プラスチック問題など)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 ・ 人権問題(強制労働、ハラスメントなど)による、訴訟の発生や退職者の増加

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。

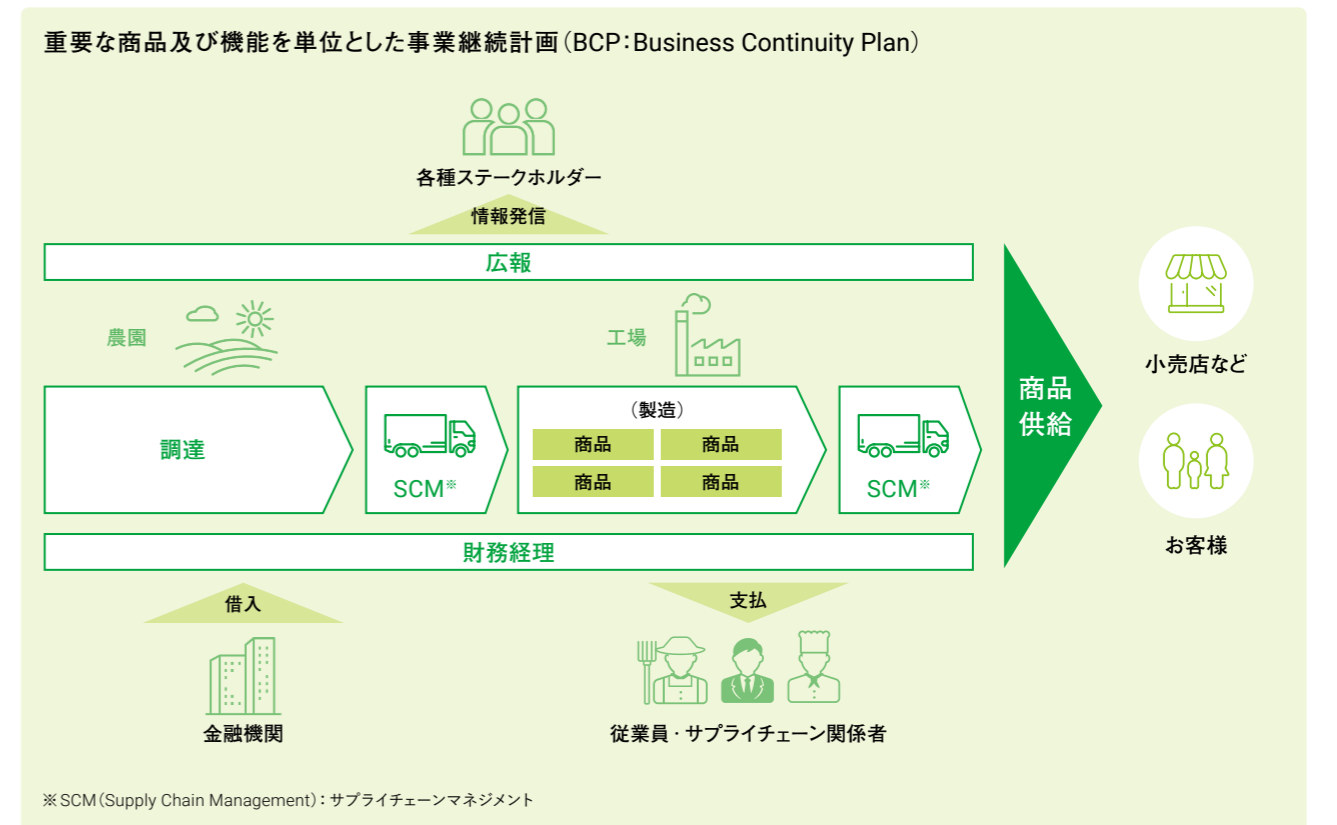
ii) 事業継続計画(BCP:Business Continuity Plan)

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、当社の企業理念の一つである「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の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の整備を行うとともに、内閣府より公表されている「事業継続ガイドライン」に準拠しつつ、これら個別的な対応計画の体系的整理を行い、統合的な対応計画の作成に取り組んでいます。こうし

た取り組みに際しては、その過程においてカゴメグループ内部での関係者の主体的関与を確保するとともに、適宜、外部専門家からの支援を受けています。また、机上訓練やシミュレーション(予行演習)などを通じた対応計画の定期的な見直しを行うなどのPDCAサイクルを確立し、リスク顕在化への対応力の向上を図ります。