

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

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・発送しています。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22万人となっています。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ただきます。

内部統制（リスクマネジメント+内部監査）

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通じて分離・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。

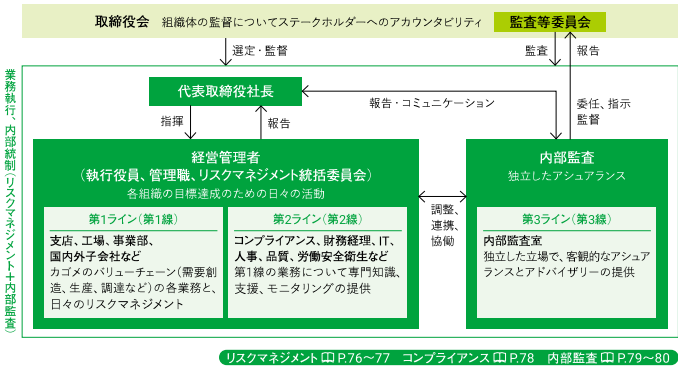
第2ライン（第2線）は、コンプライアンス、財務経理、IT、人事、品質、労働安全衛生などを主管する専門組織で、担当するリスク領域におけるリスクマネジメント活動の基本方針・手続きを定め、第1線の組織に対し日々支援やモニタリングをしています。また、リスクマネジメント統括委員会が全社の体系的なリスクマネジメントを実施しています。

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、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。

第3ライン（第3線）の内部監査室については、P.79をご覧ください。

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/>

3ラインモデル図



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「トマトの会社から、野菜の会社」へのビジョンのもと、「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。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

「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
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）			

ii)2025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。

重点リスク課題	内容
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、財務経理など)の人材不足 ● 人材育成プログラムの不足 ● ダイバーシティ&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
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
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の対応の遅れによる売上の減少
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	● 地震などの災害、感染症や紛争など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遅滞
⑧ 情報管理・サイバーセキュリティ	● 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操業停止や情報改竄・個人情報の漏洩
⑨ 安全・衛生	● 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
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係る費用の発生の可能性
⑪ サプライチェーン (調達、生産、物流)	● 突発的な需要増や、種子・原材料不足 ● 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 ● 物流業界の労務管理の厳格化などに起因する輸送能力低下による製品供給の不安定化 ● 国内外での天災、紛争などによる原材料の急騰・供給不足
⑫ 法令・規則違反、規制	● 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 ● 当社及び取引先における人権問題(強制労働、ハラスメントなど)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。事例紹介 P.80

コンプライアンス

行動規範の設定

当社は、近年の世界における様々な社会課題の深刻化、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受け、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、行動規範を設定しました。

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し、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。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」を外部法律事務所内に設置しています。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し、類似事案の再発防止を図っています。2024年度は25件の相談・通報があり、解決にあたりました。

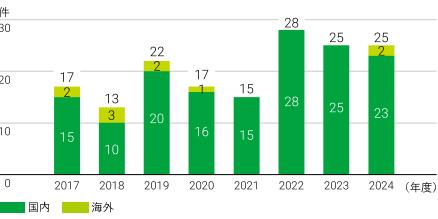
海外グループ企業でのコンプライアンスについても、重要な課題として認識し、海外内部通報制度を導入して、米国、オーストラリアへと順次適用対象を拡大しています。

今後これらの制度を適切に運用していくことで、違反行為の未然防止、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、2024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、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などを行っています。定期的に遵守・運用状況の監査を行い、その結果を取締役会に報告することで腐敗防止に努めます。

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、内部監査人協会（IIA）が2024年1月に公表した「グローバル内部監査基準」に沿って、従来の内部監査の仕組みを再編しながら展開しています。2024年～2025年の活動を新しい基準のドメインⅠ～Ⅴに照らし合わせると以下ようになります。

ドメインⅠ 内部監査の目的	・「グループ内各組織の日々の業務（ガバナンス・リスクマネジメント・コントロール）について、 アシュアランスとアドバイザー を提供し、経営目標の達成に貢献すること」を目的として設定。守り（コンプライアンスなど）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」のメンバーは、当社の第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）の業務経験を積んだ6名で組織されています。 ・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のほか、内部統制評価、内部監査の実務について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.70 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。
ドメインⅣ 内部監査部門の管理	・リスクマネジメント統括委員会が作成した リスクカテゴリー （44区分）で全体俯瞰をし、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2023年に作成。このマップを毎年更新し、取締役会で承認を受けて監査計画に反映しています。 ・内部監査の成熟度を高め、経営に資する監査を遂行できる「 信頼されるアドバイザー 」となるよう監査活動を設計。組織単位の監査では「経営戦略」「ガバナンス」「人事」などの攻めの領域も対象とし、監査先ごとに「 リスクシナリオ 」を複数作成して重大リスクを深掘りしています。
ドメインⅤ 内部監査業務の実施	アシュアランス ・金融商品取引法に則った内部統制評価を毎年実施し、内部統制報告書を作成しています。 ・国内外の連結子会社や各組織を対象とした44のリスクカテゴリーについて確認する監査を展開。海外拠点、支店、工場など10～15組織／年に対して実施し、3～5年で全組織を一巡しています。   Kagome Foods India Pvt. Ltd.における内部監査の様子 響瀧菜園における内部監査の様子 ・当社グループの重点リスクを対象とした 組織横断型 の監査を実施しています。「ガバナンス」「ダイバーシティ」「情報管理」など毎年2～3テーマの監査を実施しています。 ・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。 アドバイザー ・各組織の相談や要請を年30～40件受領し、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。 ・全従業員への社内啓発や優良事例の水平展開のため、内部統制SNSを年4回前後発信しています。 □□ P.80 ・前年と当年に検出された 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活動を行っています。

内部監査室のアドバイザー業務

当社の内部監査室は各組織の内部統制の評価や改善提案だけでなく、優良事例を社内向けSNSを通じて発信しています。従業員の内部統制の重要性理解や啓発を目的として、イラストを交えるなど分かりやすく事例紹介することを心掛けています。

内部監査室が発信した社内向けSNS（一部抜粋）。小坂井工場のBCP活動を優良事例として全社に紹介

2023年6月小坂井工場の水害発生当日の対応とその後の総括について

Aさん

Bさん、おはようございます！
勉強のために過去の監査報告書を読んでいたのですが、**小坂井工場の水害対策の事例**がすごいなと思います。日本全国で2023年は異常気象、特に突発的な大雨が相次ぎましたが、やはりカゴメの事業所も影響を受けていたのですね…しかしこの小坂井工場の水害発生時の対応はきちんと有事のマニュアルに従って対応するのに加え、機転が利いていてすごいなと思いました。

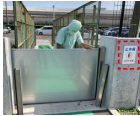
Aさんが読んでいた監査報告書のパートは「**ブルー事例**」と言って**全社に展開すべきGOOD事例**であると内部監査室が判断したものなんだ。カゴメでは、監査報告書には**改善事項だけではなく優良事例も取り上げている**んだ。素晴らしい事例は色んな人知ってほしいし、**マネできるような優良事例は他部門でも水平展開して会社全体が良くなってほしい**からね。

Bさん
(内部監査室4年目)



▶ 小坂井工場がおかれていた状況

小坂井工場は比較的低地に位置し、近隣河川（佐奈川）の氾濫時に浸水し、生産設備がダメージを受けるリスクが以前より認識されていた。一方で、唯一のトマトケチャップ生産工場として災害時でも生産を継続できる体制が求められていた。そのため、BCP対策として2021年から2022年にかけて、総額657百万円の水害対策投資を行い、止水壁や排水設備などを構築した（右図）。



▶ 水害発生に伴う対応概要

2023年6月2日に東海地方において線状降水帯による集中豪雨が発生。工場では事前に定められた計画に則り、以下の対応を実施した（下図）。

時間	内容
9:20	対策本部設置。記録係を設置し、水位や自治体の情報をモニタリング開始（ここがポイント！）
11:15	原材料開け出し停止判断
11:33	止水壁閉鎖開始
14:30	帰宅指示発令（最低限必要な人員を除く）。止水壁を順次閉鎖
18:10	全ラインでの生産を終了
19:30	全止水壁の閉鎖が完了

▶ 対策の効果と気づき

一部アクシデントは発生したものの、全体としてBCPや水害対策設備は極めて有効に機能し、生産設備や製品へのダメージは回避された。

また、今回の水害対応に際して、**対策本部内に「記録係」を設置し、対応や意思決定の履歴をリアルタイムかつ詳細に記録**していた。これにより、立案されたBCPが有効に機能していたかを検証するとともに、28個の追加課題を抽出していた。

目の前の災害に対応することに加え、今後のBCP有効性をさらに高めるために、**検証機会としても有効に活用**している。

79 カゴメ株式会社 統合報告書2025

カゴメ株式会社 統合報告書2025 80

SECTION 5
コーポレート・ガバナンス