

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。

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。また、有価証券報告書を株主総会前に開示し、株主の皆様へ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

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。

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。

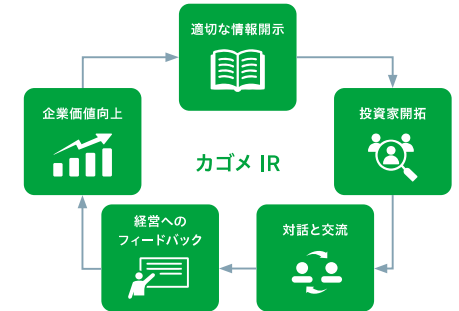
経営監視

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長が中心となり、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。その時々に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は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、

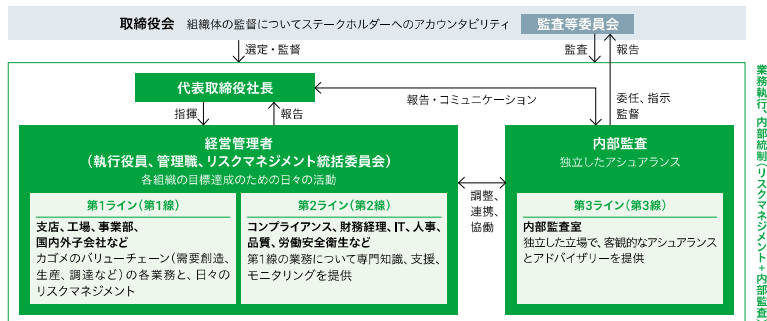
第1線の組織に対し日々支援やモニタリングを行っています。また、リスクマネジメント統括委員会が全社の体系的なリスクマネジメントを実施しています。

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一的視点から、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 田 P.76~78 コンプライアンス 田 P.79 内部監査 田 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

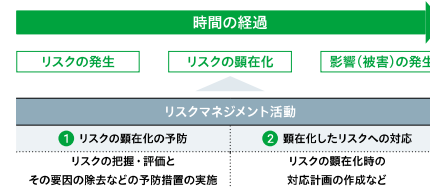
私たちは「農から食にわたる技術革新をリードし、自然の可能性を共に拓く会社へ」の2035ビジョンのもと、「人が自然を、自然が人を豊かにする循環を生み出し続ける」ことで社会的使命を果たしていきたいと考えています。そのために、常に変化する外的環境及び事業上発生しうる様々なリスクを的確に把握・評価し、適切な対応をとっていきます。

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を実施)			
	●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を実施)			

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 <ul style="list-style-type: none"> ● 予兆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 <ul style="list-style-type: none"> ● 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 <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
社会・環境リスク	④ 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 ● 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 <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 <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
	⑦ 天災・不可抗力 <ul style="list-style-type: none"> ● 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遅滞
	⑧ 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
オペレーショナルリスク	⑨ 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 <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) <ul style="list-style-type: none"> ● 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 <ul style="list-style-type: none"> ● 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事です。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。

コーポレート・ガバナンス

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掌管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、運用は正しく周知徹底、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。

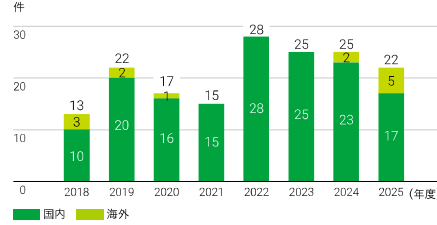
また、措置・対策を講じた事案については、通報者や関与者が特定できないようにした上で社内で共有し、類似事案の再発防止を図っています。

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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 Q.P.68 3ラインモデル図 Q.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	<ul style="list-style-type: none"> 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リー」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	<p>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)</p> <p>【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。</p> <p>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</p> <p>【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。</p> <p>【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。</p> <p>【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。</p> <p>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)</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。