

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

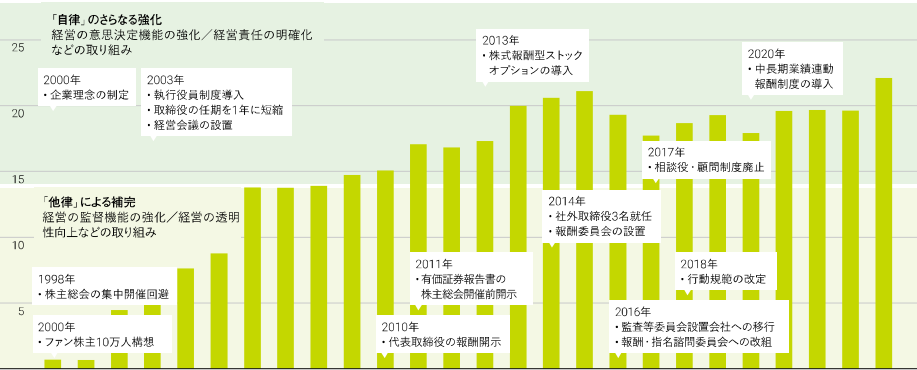
とを原則としながら「カゴメファン株づくり」の推進や社外取締役の機能の活用などにより外部の多様な視点を取り入れていくことで、客観性や透明性を担保していくというものです。

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
万人



コーポレート・ガバナンス体制

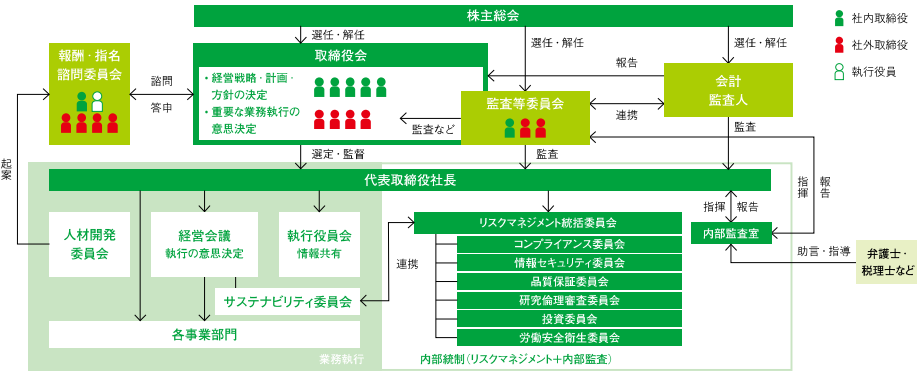
当社は、2016年より監査等委員会設置会社に移行し、監督と執行の機能分離を進め経営のスピードアップと経営責任の明確化に努めています。取締役会の主たる役割を経営戦略、経営方針の決定とその執行モニタリングと定め、当社が独自に定める「社外取締役の独立性基準」を満たす社外取締役を3分の1以上選任することでアドバイス機能の充実と監督機能の強化を図り、その実効性を高めています。

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、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。

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 代表取締役 社長		○		○	○	○	○	○			○	
葉色 義久 取締役 常務執行役員		○			○		○			○		○
奥谷 晴信 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	○		○		○		○	○	○		
泉川 滋 社外取締役	社外 独立	○							○		○	○
高野 仁 取締役 (監査等委員)		○		○				○			○	○
遠藤 達也 社外取締役 (監査等委員)	社外 独立		○	○								○
山神 麻子 社外取締役 (監査等委員)	社外 独立			○	○							○

社外役員の独立性判断基準、取締役スキルの分類・項目・定義などの詳細については、Webサイトをご覧ください。
<https://www.kagome.co.jp/company/ir/data/statutory/>

取締役会・監査等委員会

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います。2024年度の結果の概要は、以下の通りです。

① 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、第三者による結果分析を実施 ・取締役に対するアンケート 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（戦略、事業ポートフォリオ、グループガバナンス、ESG、SDGs など） ・報酬・指名諮問委員会に対するアンケート ・監査等委員会に対するアンケート ・リスクマネジメント統括委員会に対するアンケート
 インタビューの実施	全取締役に対して第三者機関による個別インタビューを実施
 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

② 評価結果

当社取締役会は、上記を踏まえて議論した結果、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。

③ さらなる実効性向上に向けた検討課題

当社取締役会は、「2025年のありたい姿に向けた取り組み」が最終年度を迎える中、環境と社会への影響を考慮した長期的な思考で新たなビジョンを定め、事業の持続性と企業価値を高めるため、グループ全体の将来を見据えた経営資源の強化と配分の前提となる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を行うとともに、第3次中期経営計画及び年度方針の執行状況について今後も適切にモニタリング、監督していきます。取締役会における議論のあり方については、2024年1月に実施した米国トマト加工会社の出資持分追加取得の際に、その意義や中長期的戦略との整合性、シナジー創出計画やリスクなどに関して全取締役で十分にディスカッション

を重ねたことを好事例として、今後も継続して質の向上に取り組みます。また、報酬・指名諮問委員会については、取締役のサクセッションに関する議論の深化は一定の評価ができる一方で、海外グループ会社も含めた中長期的なサクセッションプランについては引き続き改善する必要があるとの意見がありました。監査等委員会については、内部監査部門や会計監査人との連携により、監督・監査が適切に行われていますが、事業構造の急速な変化に対応し、海外個社を含むグループガバナンス体制を強化するために、より能動的・積極的に監督機能を発揮する必要があるとの意見がありました。当社取締役会は、これらの点についても課題として認識し、それぞれに発展的な対応策を講じ、さらなる実効性向上を図っていきます。

サクセッションプラン

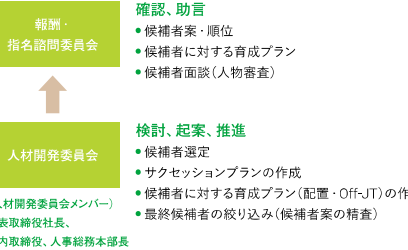
経営を担う者の育成、及び透明性の高い選任の実現は、コーポレートガバナンス・コードでも求められている重要事項です。当社においても、成長による持続的な価値創出に向け、次世代幹部候補の育成は重要な経営課題であるとの認識から、選抜・育成プロセスを整備し、推進しています。

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



MESSAGE

監査等委員会活動を通じて、カゴメの持続的な成長と企業価値向上に貢献します

カゴメの監査等委員会は、企業経営、財務・会計、法務などの知識を有した独立社外取締役2名と社内取締役1名で構成されており、定期的な会議や緊密な情報交換を通じ、取締役の職務執行を厳格に監査しています。また、会計監査人と連携し、年間会計監査計画の提出や監査結果の報告を受け、適宜会計監査に立ち会うことで、会計監査の実効性を確保しています。さらに、内部監査室との協力により、内部統制システムの有効性と効率性を監査し、国内外の子会社に対する監査も実施しています。2024年度は、1) 2024～2025年中期経営計画の課題進捗、2) 物流、サステナビリティなどの全社横断・基盤課題への取り組み、3) 人的資本の拡充、ダイバーシティ&インクルージョンへの取り組み、4) グループガバナンス強化等を重点監査項目として監査を進めました。監査等委員会、会計監査人、内部監査室の監査の状況やガバナンスに関する社会情勢などの情報は、月次の会議体において共有し、連携を図っています。今後も監査等委員会の実効性の向上に取り組み、ステークホルダーの信頼に応えていきます。

PROFILE
取締役監査等委員
高野 仁



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、役員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	
2024年第1回	審議：2023年度役員賞与の検討、新取締役の等級格付、報酬・指名諮問委員会体制 報告：2021年度分BIP信託の確定
第2回	審議：2024年度役員賞与の見直し 報告：執行役員人事、人材開発委員会体制
第3回	審議：海外CEO報酬、2024年度役員報酬、2024年度業績連動報酬スキーム
第4回	報告：2024年度進捗に基づく役員賞与見込み
第5回	審議：取締役サクセッションプラン 報告：役員関連社内議案
第6回	報告：社外取締役選考進捗
第7回	審議：新任社外取締役の選任 報告：2024年10月1日付役員人事、2024年6月時点役員賞与係数
第8回	審議：海外現地法人のCEO人事について 報告：2024年10月1日付役員人事とそれに伴うジョブグレード・報酬設定
第9回	審議：社内取締役候補の検討 報告：2025年1月1日付役員人事とそれに伴うジョブグレード・報酬設定、マネジメントスキルライセンスプログラムの導入
第10回	審議：社内取締役候補の選任、2025年度取締役スキルマトリックス 報告：2023年度実績に基づく役員報酬市場調査
第11回	審議：役員人事、2025年度取締役スキルマトリックス、2025年報酬・指名諮問委員会スケジュール
2025年第1回	審議：2024年度役員賞与の検討、報酬・指名諮問委員会体制 報告：2022年度分BIP信託の確定
第2回	審議：新取締役の等級格付、退任役員へのBIP信託交付・給付、2025年度役員賞与の見直し 報告：執行役員人事
第3回	審議：2025年度役員報酬、海外CEO報酬

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	債権型 株式報酬	
取締役(監査等委員除く)	262	131	88	—	42	7
うち社外取締役	21	21	—	—	—	2
取締役(監査等委員)	54	54	—	—	—	4
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	株式報酬
代表取締役社長 山口 聡	119	43	48	—	28

※ 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。

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※)×役員別ウェイト+会社業績支給係数②※(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※(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※×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。

なお、事業利益額、連結売上収益額、親会社の所有者に帰属する当期利益額については、M&Aに伴う損益及び制度変更等の一過性の影響を除いた調整後のものを用いています。

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。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。2024年度の予算額に対する実績額の達成比率は158%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「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。2024年度の前年度実績額に対する実績額の達成比率は112%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。2024年度の予算額に対する実績額の達成比率は175%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。

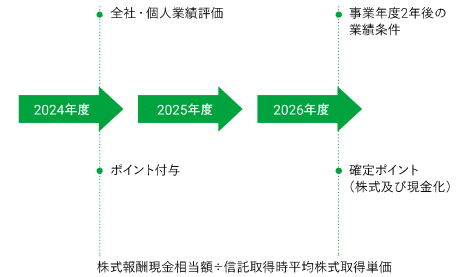
- 現金賞与＝単年度業績連動報酬総額×業績連動報酬総額における現金賞与割合

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、取締役及び執行役員(当社経営を担う「役員」としての役割、及び処遇を有する者)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	●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。

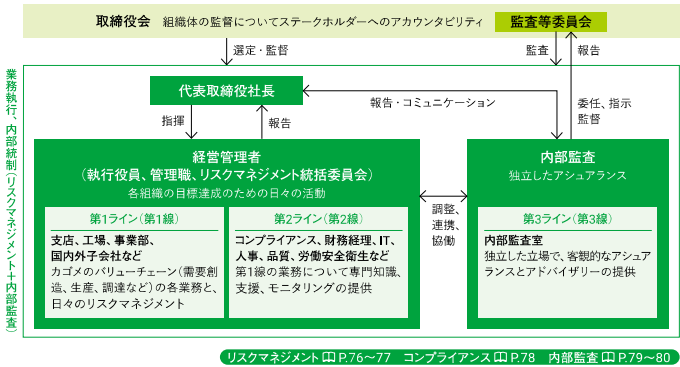
第2ライン（第2線）は、コンプライアンス、財務経理、IT、人事、品質、労働安全衛生などを主管する専門組織で、担当するリスク領域におけるリスクマネジメント活動の基本方針・手続きを定め、第1線の組織に対し日々支援やモニタリングをしています。また、リスクマネジメント統括委員会が全社の体系的なリスクマネジメントを実施しています。

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づれについても、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	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	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	● 予兆兆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の滞り
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、種々の異品種コンタミ、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。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。

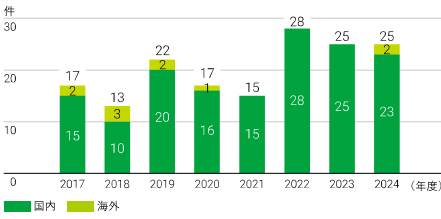
海外グループ企業でのコンプライアンスについても、重要な課題として認識し、海外内部通報制度を導入して、米国、オーストラリアへと順次適用対象を拡大しています。

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、移転価格規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リーを提供し、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リー」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 響灘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。 アドバイザリー - 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リー業務

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



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に知ってほしいし、マネできるように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	全止水壁の開鎖が完了

▶ 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