



**KAGOME**

KAGOME INTEGRATED REPORT

**統合報告書**

2019

## 長期ビジョン

2025年までに

### 「トマトの会社」から「野菜の会社」に

- 様々な素材・カテゴリー・温度帯・容器・容量で「野菜」を取り扱うユニークな存在になります。
- トマトから野菜へと概念を広げ、モノだけでなく、コトも提供する会社になります。

2040年頃までに

### 女性比率を50%に ～社員から役員まで～

- 多様な視点で事業活動を推進し、多様化する消費者のニーズに対応します。
- 男女ともにいきいきと働き、高い生産性を発揮する強い企業になります。

## 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」

## カゴメが取り組んでいる社会課題

健康寿命の延伸

農業振興・地方創生

世界の食糧問題

国内加工食品では、野菜の供給を増やして健康寿命の延伸を目指します。

国内農事業では、野菜の産地・加工拠点の開発を通して農業振興・地方創生を支援します。

国際事業では、グローバルなトマトの垂直統合型ビジネスで世界の食糧問題に取り組みます。

## 企業理念

時代を経ても変わらずに継承される「経営のこころ」

### 感謝

私たちは、自然の恵みと多くの人々との出会いに感謝し、自然生態系と人間性を尊重します。

### 自然

私たちは、自然の恵みを活かして、時代に先がけた深みのある価値を創造し、お客様の健康に貢献します。

### 開かれた企業

私たちは、おたがいの個性・能力を認め合い、公正・透明な企業活動につとめ開かれた企業を目指します。

## ブランドステートメント

社会やお客様への約束



自然を

自然の恵みがかもつ抗酸化力や免疫力を活用して、食と健康を深く追求すること。

おいしく

自然に反する添加物や技術にたよらず、体にやさしいおいしさを実現すること。

楽しく

地球環境と体内環境に十分配慮して、食の楽しさの新しい需要を創造すること。

## Contents

カゴメ株式会社  
統合報告書2019

### 編集方針

カゴメグループは1999年度の環境報告書発行から現在まで、事業を通じた社会貢献への取り組みを「サステナビリティレポート」(CSR活動報告)や「カゴメストーリー」(会社案内)を通してステークホルダーの皆様にご報告して参りました。本レポートは、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様へ、カゴメの中長期的な企業価値向上に向けた取り組みをお伝えすることで、新たな対話の機会を創出することを目的として発行しています。また、本レポートに掲載しきれない財務情報やCSR活動報告については、当社webサイトで情報を入手頂けます。  
当社webサイト  
<https://www.kagome.co.jp/company/>

### 報告対象範囲

報告対象期間は2018年1月1日～2018年12月31日ですが、必要に応じて一部当該期間の前後の活動に関する記述も含まれます。報告対象範囲はカゴメ株式会社及び連結子会社となりますが、一部カゴメ株式会社のみ記述なども含まれます。

### 参考ガイドライン

本レポートは、国際統合報告評議会(IIRC)の国際統合報告フレームワーク及び経済産業省「価値共創ガイダンス」を参考にしています。また、CSR活動については当社webサイトにて報告しており、本レポートではESGの側面からハイライトを掲載しています。

### 【見直しに関する特記事項】

本レポートに掲載されている情報には、将来の見直しに関する記述が含まれています。これらは本レポート作成時点の当社の判断に基づくものであり、リスクや不確定な要因を含んでいます。今後、様々な要因の変化によって、記述されている将来見直しとは異なる結果となる可能性がありますことをご承知おください。

## 特集

- 02 成長に向けたストーリー 持続的な成長を実現するカゴメの力
- 04 人財×仕組みで創出する企画力
- 06 人財×仕組みで創出する開発力
- 08 人財×仕組みで創出する調達力
- 09 人財×仕組みで創出する生産力
- 10 カゴメの挑戦



## カゴメとは

- 12 カゴメの価値創造のあゆみ
- 14 カゴメの特長 垂直統合型ビジネス
- 15 カゴメの収益構造
- 16 主要財務・非財務データ

## トップコミットメント

- 18 代表取締役社長 寺田 直行  
「野菜の会社」となることで  
持続的に成長できる強い企業へ



## カゴメが描くビジョンと成長戦略

- 24 価値創造プロセス
- 26 外部環境、リスクと機会の認識
- 28 カゴメの重要課題(マテリアリティ)
- 30 カゴメが描くビジョンと成長戦略
- 32 2016-18年度第一次中期経営計画の振り返り
- 34 2019-21年度第二次中期経営計画の概要
- 36 国内加工食品事業
- 38 国内農事業
- 40 国際事業
- 42 イノベーション(研究)
- 44 安心・安全な商品の提供 [ブランドの約束を果たす]
- 46 環境保全へのアプローチ [野菜を育む水・土・大気を守る]
- 48 持続可能な調達 [畑を起点とした商品作りの基礎の強化]
- 49 価値創造を支える人財 [働き方の改革とダイバーシティ]
- 51 地域との連携 [食を通じて社会課題の解決]



## カゴメのマネジメント

- 52 役員一覧
- 54 社外取締役からの提言
- 56 コーポレート・ガバナンス
- 62 コンプライアンス
- 63 内部統制強化の取り組み
- 65 株主・投資家への責任



## 財務パフォーマンス／企業情報

- 66 取締役専務執行役員 渡辺 美樹  
売上が増加すれば、利益が付いてくる  
収益構造改革をテコに健全な成長を目指す
- 70 経営成績及び財務分析(2018年度)
- 73 連結財務諸表
- 76 企業情報



# 持続的な成長を実現するカゴメの力 チカラ

カゴメは長期ビジョンとして2025年までに「トマトの会社」から「野菜の会社」になることを掲げ、トマトだけでなく多様な野菜を様々な形で供給することにより、野菜の消費量を増やして人々の健康寿命の延伸に貢献したいと考えています。ここでは、これまでにカゴメが送り出してきた野菜飲料の企画、開発、調達、生産を通じて築き上げた「人財」と「仕組み」で、持続的な価値創出を実現するカゴメの力をご紹介します。



**1 企画力**  
野菜飲料・野菜素材市場をけん引する商品を生み出す力

**2 開発力**  
野菜の知見と技術に支えられた商品を作り出す力

**3 調達力**  
原料となる野菜の量と種類、品質を確保する力

**4 生産力**  
利益を創出する効率化と安心・安全を両立する生産現場の力

## 食生活のニーズを形にして 需要を創造する商品企画

### カゴメの人財

マーケティング本部  
飲料企画部  
盛本 理紗  
(2014年入社)

### カゴメの人財

マーケティング本部  
飲料企画部  
西崎 達人  
(2006年入社)



## 企画ストーリー

### 野菜生活100 Smoothie



野菜と果実をミックスしたスムージーで、砂糖・甘味料・増粘剤を使用せず、自然な甘さと飲みごたえが特長です。

カゴメの商品は野菜や果物などの自然素材で作られます。素材を活かすために、できる限り無添加で仕上げること。カゴメの商品企画ではそのこだわりを守りながら、食のトレンドや消費者のニーズにフィットしたおいしさを作り出すことに力を入れています。

### 小腹満たし飲料へのニーズから生まれた

2014年7月、野菜生活100シリーズの新たなバリエーションとして、野菜生活100 Smoothieの第一号商品をチルドカップで発売しました。当時、他社商品のカップ飲料が好調で、多くのユーザーは小腹満たしのできるボリューム感をカップ飲料に求めていました。また、飲料市場

### カゴメの商品企画の強み

- 若手社員の柔らかな発想力と市場のトレンドを敏感にキャッチする感覚
- 開発部門との連携による“無添加”の商品の企画力

におけるスムージー人気が定着しつつあり、当社のチルドカップも若い女性を中心に好感触を得ました。15年秋には、オフィスや外出先で小腹がすいた時に数回に分けて飲む“チビだら飲み”の需要に対応するため、容器をキャップ付きの330ml紙パックに変更して2アイテムを発売。間食などの「ヘルシー-snacking」として新しい需要を創出し、15年以降、当社の野菜飲料の売上拡大に貢献しました。

### 添加物を使わず“とろみ”をつける

スムージーの特徴はとろりとした口当たり。液体に“とろみ”をつけるためには一般的に増粘剤が使われますが、カゴメのスムージーには一切使用していません。

「カゴメのものづくりのこだわりは自然素材を活かし、できるだけ無添加にこだわることです」(西崎)

野菜生活100 Smoothieは過去の野菜飲料の開発で得た知見をベースに、野菜や果物と植物由来の食物繊維を複雑に組み合わせ、狙った食感やとろみ、飲み心地を実現しています。

「自然素材のため、原料の組み合わせによってバランスが崩れるなど、無添加へのこだわりが商品企画に制約を与えることもあります。野菜や果実を知り尽くした開発部門との連携や、これまでストックしてきた配合の事例などを参考にして原料や製造方法を工夫することで、無添加のおいしさを実現しています」(盛本)

### スムージーだからできることを追求し、攻める

カゴメのスムージーは原料として野菜と果実の他に豆乳、アーモンドミルク、ヨーグルト、甘酒など、いま注目を集めている素材を使用しています。

「専門店や市場のトレンド、カゴメの持つリソース、強みや弱みを掛け合わせて、どこに機会と課題があるのかを分析・調査して新しい商品のコンセプトを作っています」(西崎)

野菜生活100 Smoothieは野菜飲料の飲用経験がない層の取り込みにもつながりました。

「小腹満たし、トレンド感などの価値を感じて頂けたのだと思います。スムージーは、複雑な素材の組み合わせが可能で、流行している素材を使用しやすく、攻めのものづくりができる商品です」(盛本)

トマトジュースや野菜生活100などのロングセラー商品とは対照的に、新たな需要を創出できる商品が野菜生活100 Smoothieです。

### 「小腹満たし」という独自の価値の創造



野菜生活100 Smoothieは、働く女性に向けた「ヘルシー-snacking」というニーズや、ランチでサラダやスープに代わる「ライトミール」の需要にも対応し、「小腹満たし」という、既存の野菜飲料とは異なる独自の価値を創造してきました。今後は様々な世代に向けて、「健康間食×チビだら飲み」をキーワードに、季節限定果実や注目の素材を用いた新商品を投入し、需要の裾野を広げて参ります。

## 野菜の持ち味と可能性を引き出し、 提供価値を形にする開発



カゴメの人財

ソリューション本部  
商品開発部  
**松崎 匡浩**  
(2006年入社)

カゴメの人財

ソリューション本部  
商品開発部  
**永縄 一樹**  
(2009年入社)

企画部門で作られた商品のコンセプトは開発部門によって原料や配合比率、加工方法や容器の選定までを検討し、生産部門で生産できるように設計されます。野菜や果物の素材の組み合わせの多彩さや原料のポテンシャルを活かす技術は、カゴメが100年以上にわたり培ってきた持続的競争優位性です。

### 開発ストーリー

#### GREENS



「保存料・着色料・香料無添加100%で素材感そのままのプレミアムスムージー」。野菜と果実の色合い、香り、食感を引き立たせるカゴメ独自の「低温あらごし製法」で、従来製法に比べて素材由来の食物繊維が3倍、ビタミンCが6倍多く残ります。要冷蔵。

#### 加工食品で“鮮度”を感じさせる 野菜飲料の開発に挑戦

2015年9月発売のGREENSは、手作りスムージーやジューススタンドなどの流行から、新鮮で生に近い野菜を摂りたいという消費者ニーズの高まりを捉え、まるで生野菜を食べているかのような飲み心地の、“鮮度”を感じる野菜飲料を目指して開発されました。

#### カゴメの商品開発の強み

- 過去の野菜飲料開発で蓄えた加工技術・制菌方法などの知見
- カゴメ独自の野菜素材の開発
- 複数の野菜・果実の組み合わせから狙った味と粘度を出すブレンド力

「トマトジュースや野菜生活100をいかにフレッシュにするか、というところから考えましたが、それでは既成品の域を出ることができず、発想を変えて生の野菜のおいしさや食感をそのまま活かしたジュースを作ろうと思いました」(松崎)

関連部門と議論を進める中で、消費者が求める野菜の鮮度の要素は鮮やかな色、香り、食感であると結論づけ、それを表現できる原料として生ジュース店でもよく使われている小松菜に着目しました。

#### 野菜の特徴を知り抜いているからこそ 実現できた飲み心地

ジュースをボトルに詰めて保存できる商品として販売するためには、加熱などによる殺菌が必要ですが、小松菜は加熱による変色やにおいの発生など、加工食品には向かない素材でした。開発チームはテストプラントでの試作を繰り返し、知見を蓄えながら、色や香りが保たれ、鮮度を感じられる最適な加熱殺菌の条件を探り出しました。さらに野菜をかじったような食感を付与するため野菜の切り方を調整し、複雑な形にカットしました。これらの全く新しい製法で作られた飲料であることを示すため、「低温あらごし製法」と名づけてパッケージに記載し、明確な差別化を図りました。

「殺菌条件の設定には、過去の野菜ジュース開発に関する研究報告などを参考にしました。そして、今回のGREENSの開発で得られた知見もデータベース化して残されます。こうした数々の挑戦を今後の開発に活かせる仕組みがあることも、カゴメの強みの1つだと思います」(松崎)

#### ニーズを捉えたりリニューアル

GREENSは消費者調査を数多く行ってリニューアルを重ね、常にアップデートしています。17年には野菜生活100 Smoothieの好調と連動し、シリーズ全品をスムージー化するにあたり、素材の見直しを実施しました。

「一般的にスムージーの粘度の付与にはバナナビューレーが使われていますが、カゴメではメインとする果実の味に合うように、商品ごとに異なる原料で粘度を付与しています」(永縄)

また、容器の洗浄方法の変更などの工夫を重ね、当初は2週間ほどだった賞味期限を18年には3週間まで延長しました。現在では全国の高級スーパー、百貨店、量販店の定番となるまでに成長しています。

#### 「野菜の会社」を実現するための素材開発



カゴメには、独自開発の素材を用いた商品もあります。例えば、トマトジュースを遠心分離して

分画し、上澄液と繊維質に分ける技術はすでに他の商品にも活用されています。上澄液をサラリとした性状の商品に用いる、繊維質を加えて商品にナチュラルな粘度を付与するなど、用途は様々です。現在はニンジンの分画技術も研究しています。また、独自の技術でタマネギのおいしさが高めるなど、「野菜の会社」を実現するためのいろいろな素材開発も進めています。

イノベーション本部 素材開発部 弾塚 康平  
(2008年入社)

## 産地分散と原料評価の仕組みで安定的に 60万トン超の野菜を確保する調達力

自然素材の組み合わせで作られる商品を安定的に供給するため、グローバルな調達ネットワークを強化しています。トマトに関しては海外のサプライヤーと協働で、求める品質・味を作り出す仕組みを作り、そのほかの野菜や果汁についても産地の組み合わせにより一定した品質・味を実現しています。

### 高品質な原料を安定的に調達するために

加工用トマトにおいては、世界10ヶ国に約20の調達拠点が存在します。シーズン中にはカゴメの社員が畑や工場に赴き、品質の確認と指導を行って、現地のサプライヤーと協働で品質を確保しています。

農産原料に付きものである気候変動リスクに対しては、南北の分散を図り、新規の調達拠点を増やすことで対応しています。その際、新規の調達先の原料評価や監査を行い、カゴメの要求水準に見合う調達先とだけ取引しています。同じ野菜であっても産地によって味が異なりますが、どの産地の野菜が何%まで使用可能かを商品ごとに数値として算出し、常に同じ味になるように配合を調整できる仕組みを調達部門と開発部門の連携で構築しています。

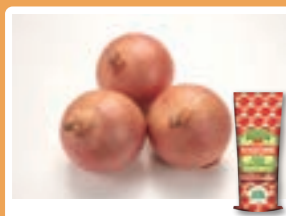
### 調達野菜の一部と使用商品



トマト 約44万トン



ニンジン 約15万トン



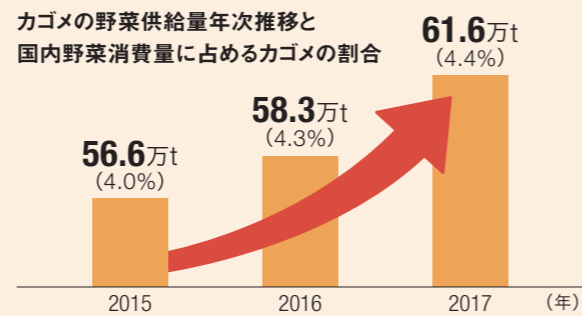
タマネギ 約6,000トン



赤ピーマン 約2,000トン

### 野菜供給量は61.6万トン

野菜供給量は年々増加傾向にあり、2017年度は前年比3.3万トン増の61.6万トンでした。



農林水産省統計「食料需給表」(16年確定値・17年概算値)に基づき算出。カゴメの供給量は、17年販売実績を基に算出。

### 工場勤務の経験が 調達の仕事に活かってくる

カゴメの調達担当者の多くは工場での勤務経験があり、製造や品質管理に関する知見を持っています。調達品の評価では、原料を使う工場の立場で考え、品質やコストに加えて、現場での加工のしやすさや扱いやすさなど、自らの経験に基づいて評価しています。安全で高品質の商品を作りたいという思いは調達も工場も同じ。間違いない原料を届けることはもちろん、要望やリスクについて共有し、人財×仕組みで品質を高めるために連携を強化しています。

#### カゴメの人財

生産調達本部  
調達部  
吉田 豊  
(2013年入社)



## 安心・安全な商品の供給と 原価低減に取り組む工場

缶・PETボトル・紙パック飲料を製造する那須工場で2019年4月、PETボトルの無菌（アセプティック）充填ラインが稼働し、自社生産能力を従来の1.3倍に増強。供給体制の強化と原価の低減、商品バリエーションの拡大を図ることができました。



### 野菜飲料では国内初のPETボトル無菌充填ラインの導入により、「野菜の会社」へ近づく

国内のPETボトル飲料における製造拠点の集約に鑑み、飲料の主要工場である那須工場に新たな生産ラインを設置し、生産能力の向上と原価の低減を推進します。この背景には海外産原料のコスト高騰などによるリスクのインパクトを吸収すること、商品の需給変動リスクを回避し、ロス率の低下に結びつける狙いがあります。無菌充填ラインは従来当社が採用してきた充填方法に比べ、短時間殺菌が可能となり、素材本来の味と香りが保持できます。また、自社でPETボトルを成形するため、容器代の単価を大幅に低減できるだけでなく、輸送時のCO<sub>2</sub>の削減にも貢献しています。さらに、これまでの充填方法では実現できなかったpH中性領域の商品も生産でき、「野菜の会社」の実体化に向け、商品バリエーションの増強が可能となりました。

#### PETボトル無菌充填ライン導入で期待できること

- ①事業成長への貢献
  - ▶生産能力の増強 約1.3倍。
  - ▶商品バリエーションの拡大。pH中性領域の飲料の生産が可能になる。
- ②原価低減への貢献
  - PETボトルの内製化や少人化による原価低減。



### 無菌充填とは？

熱したジュースをボトルに詰めてボトルとキャップの殺菌を行うホットパックに対し、無菌充填は高温短時間で殺菌した中身を直ちに冷却し、常温でボトルに詰める。ボトル成型から充填、キャッピングまでを一貫した無菌環境で行う。

### 各部門の要望と原価低減策を 設計に反映

無菌充填ラインの導入では、生産部門のプロジェクトマネージャーとして、商品企画など、様々な部門の要望を取り込みながら生産能力の上乗せなどの調整を重ねました。人手不足への対応も設計に入れ、作業効率のよいレイアウト、モニター監視システムなどを設置して少人化も実現。全社の期待を集める大型プロジェクトに携ったことは、得がたい経験となりました。

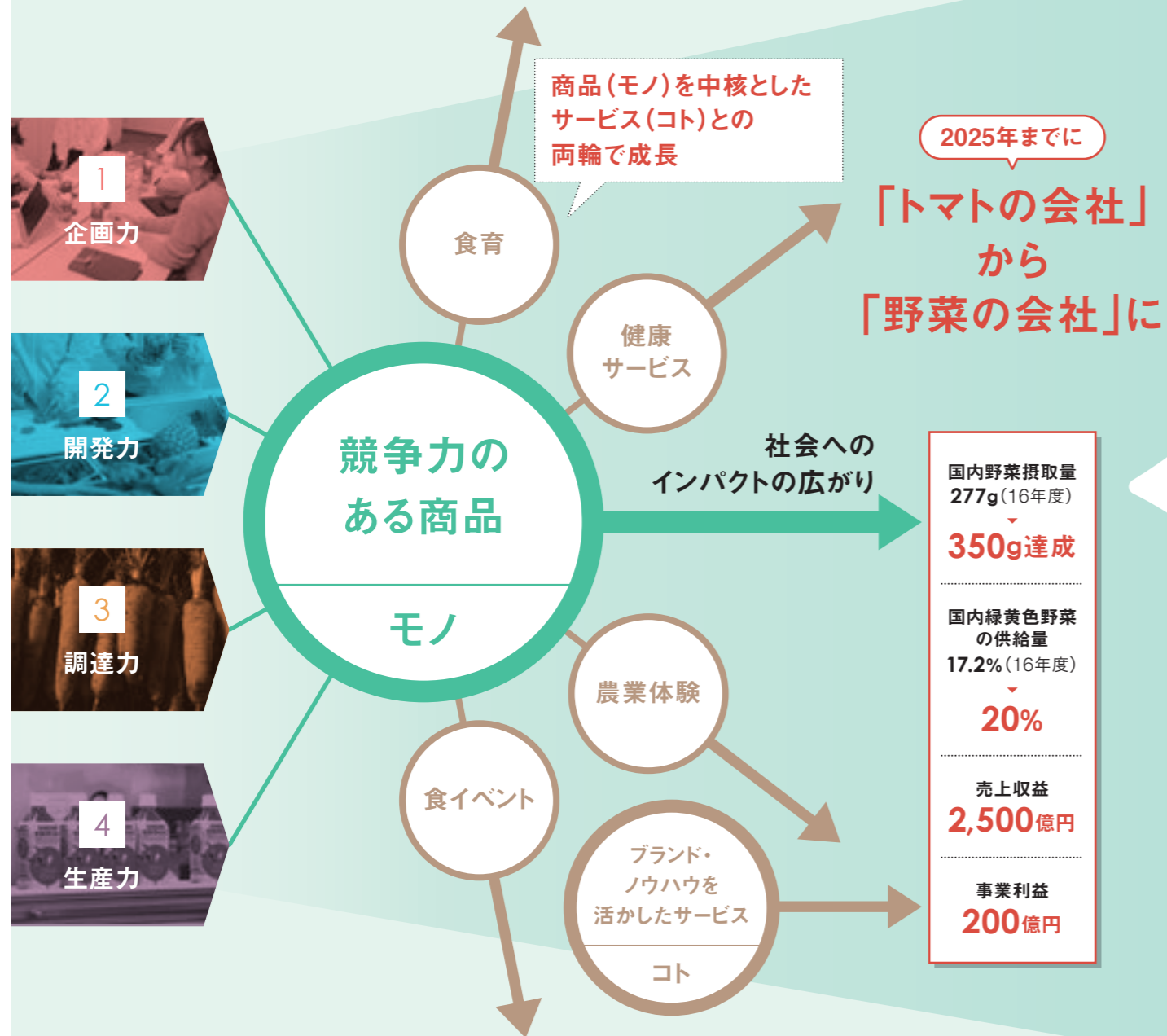
#### カゴメの人財

生産調達本部  
生産技術部  
濱宮 貴仁  
(2007年入社)



## 商品力をベースとした拡張性のある成長のシナリオ

「人財×仕組み」によって生み出される商品は、今後のカゴメの成長においても中核的な役割を担っていきます。この商品力をベースとして、これまでカゴメが培ってきたブランドやノウハウを活かした健康サービスや食育など、モノだけでなくコトも提供できる会社となることで、「ありたい姿」の実現に向けた歩みを加速させます。

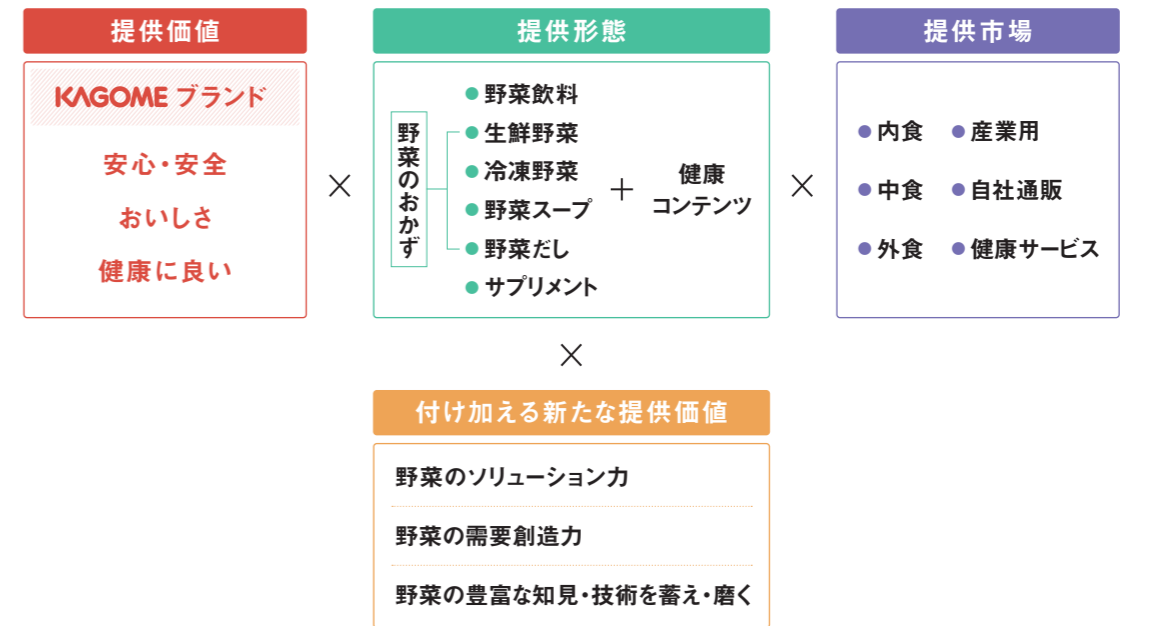


## 「ありたい姿」を実現するために「野菜の会社」になる

2025年のありたい姿である「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」ためには、「トマトの会社」から「野菜の会社」になる必要があります。

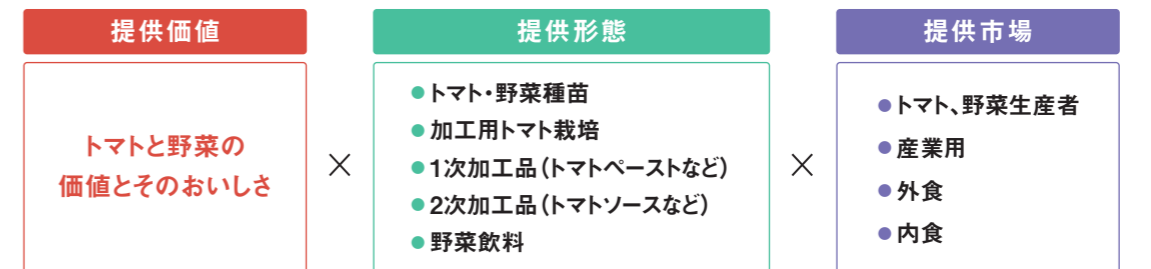
### 国内事業

多様な野菜を、多様な加工法・形態で、多様な市場に提供し、「野菜をおかずで摂る」提案を強化していきます。ここで要求されるのは野菜のソリューション力と需要創造力です。これまで蓄えてきた野菜の豊富な知見・技術を磨き、自らを変えていくことで、貢献できる社会課題の領域を大きく広げ、新たな挑戦を続けていきます。



### 国際事業

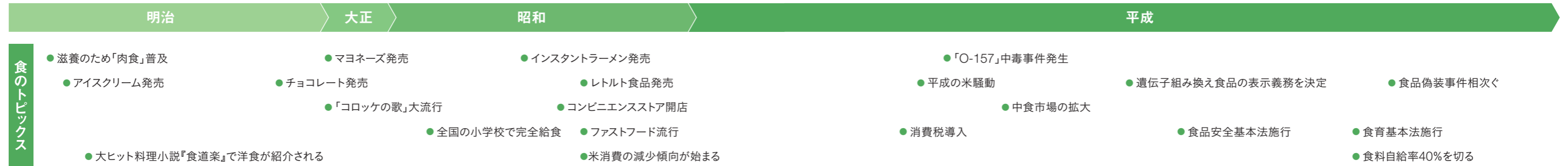
種子から2次加工品までを手掛ける加工用トマトの垂直統合型事業を通して、カゴメが事業を展開する各国・地域の健康的な食生活や世界の食糧問題に貢献します。また、アジアで野菜飲料のB to Cビジネスを展開し、現地の嗜好に合う専用商品の開発、導入によって新たな需要を創造していきます。



## カゴメの価値創造のあゆみ

1899年に創業したカゴメは、「自然の恵みである農産物の価値を活かして、人々の健康に貢献したい」という思いを商品に込め、皆様にお届けしています。食の歴史とカゴメの歴史は密接なつながりを持ち、それぞれの時代で社会が求める価値を創造してきました。それは、私たちだけでは創造できなかった価値であり、紡げなかった歴史でもあります。企業理念の1つである「感謝」は、

自然の恵みと多くの人々との出会いに対する想いです。この想いを抱きながら社会との共生を実現してきたからこそ、120年余りの歴史を紡ぐことができたともいえます。時代を経ても変わらない協働・共助の精神は、企業理念の実践としてカゴメに息づいています。これからも、変えないもの・変わるものを見極めながら、カゴメは社会との対話を大切にして、ともに成長を目指していきます。



### 社会との共生によるカゴメの価値創造

**☑ 上官のアドバイスで先を見据える**

「これからの農業は西洋野菜を手がけた方がいい」という軍の上官の言葉が一太郎の目を開かせ、当時珍しかったトマト栽培への挑戦が始まったのです。コメ作りだけに頼っている農家は生きていけない。家族とコミュニティを守り、次世代につなぐため、「先進志向」で新たな農業を拓いていきました。



創業者 蟹江一太郎(1904年)

**☑ パートナーとの協働・共助**

カゴメの「契約栽培」の仕組みは、安定的な調達だけではなく、パートナーとの共生も実現させました。農家と協議し、あらかじめ取引価格を決めた上で栽培を依頼。実ったトマトは全量買い取る。加えてトマトの品質保持・向上のため栽培指導も行うことで、農家とWIN-WINの関係性を築いていきました。



**☑ 国民の健康作り推進**

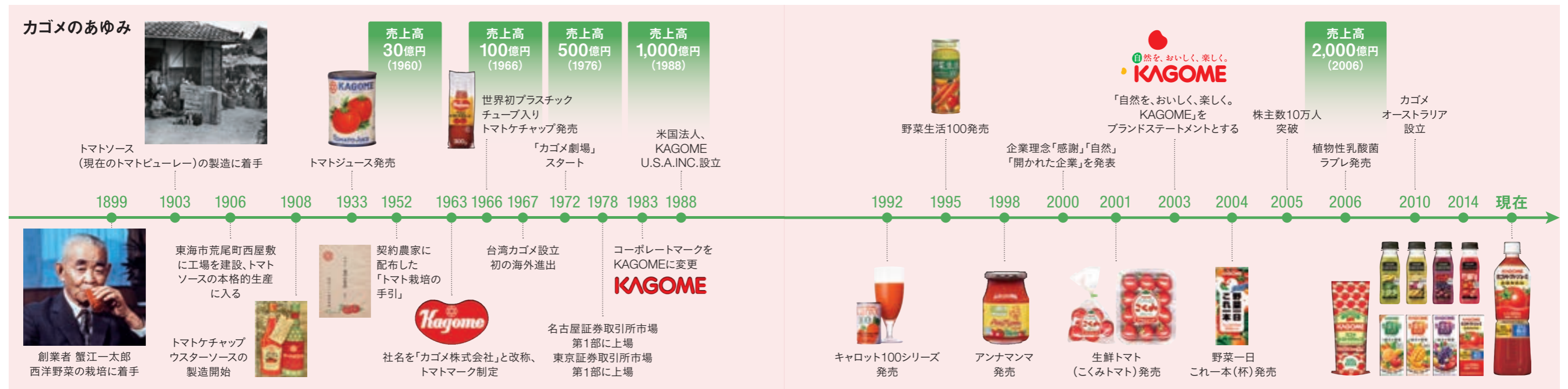
日本の超高齢社会の深刻化から、国民の健康への意識が高まる中、健康作りには欠かせない野菜の摂取量は下がる一方でした。カゴメは、これを「私たちが解決すべき重要な社会課題」と捉え、手軽においしく野菜を摂取できる商品を多くの国民に届け、健康寿命の延伸に貢献するために、研究開発を続けています。



**☑ 新興国の社会課題解決への挑戦**

カゴメは7,500種ものトマトの遺伝資源を保有し、120年の歴史の中で、様々なニーズにマッチするトマトの品種を生み出してきました。今では、カゴメの知見が最も発揮できる加工用トマトで、海外の食糧問題の解決へのアプローチとして、セネガルでの加工用トマト栽培やインドでのトマト加工事業などを現地のパートナーと一緒に進めています。







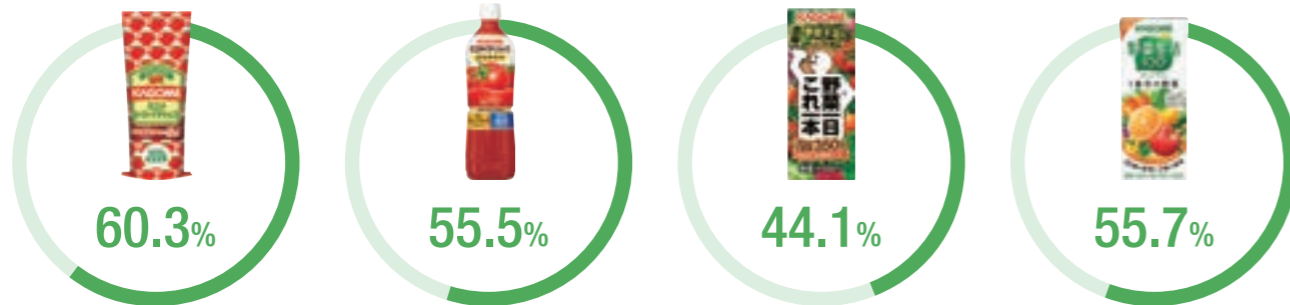
カゴメの特長

垂直統合型ビジネス

種子から食卓まで、  
ワンストップで価値を創造



国内ナンバーワンのシェアを誇る商品群



出典：インテージSRI / 期間：2018年1-12月 / 金額ベース  
対象エリア：全国 / 対象業態：スーパーマーケット + コンビニエンスストア

出典：インテージSRI / 期間：2018年1-12月 / 金額ベース  
対象エリア：全国 / 対象業態：スーパーマーケット + ドラッグストア + コンビニエンスストア  
その他：ドライ+チルド、トマトジュースカテゴリー

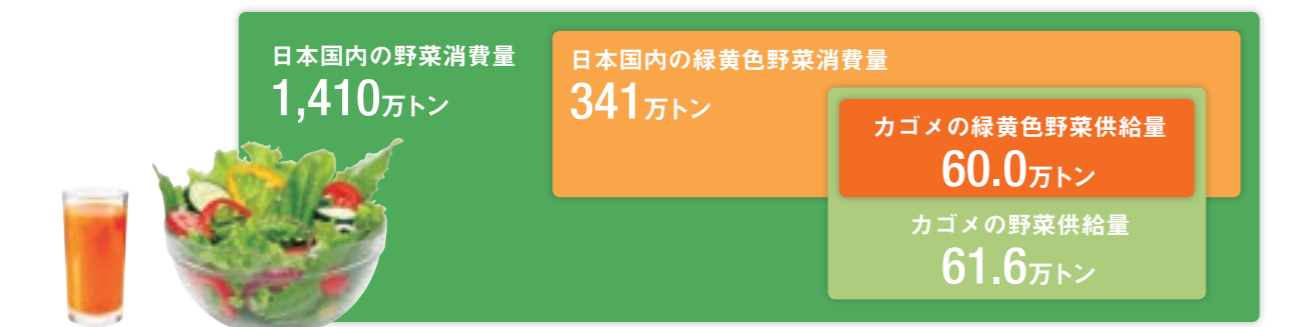
出典：インテージSRI / 期間：2018年1-12月 / 金額ベース  
対象エリア：全国 / 対象業態：スーパーマーケット + ドラッグストア + コンビニエンスストア  
その他：ドライ+チルド、野菜ミックスジュースカテゴリー

出典：インテージSRI / 期間：2018年1-12月 / 金額ベース  
対象エリア：全国 / 対象業態：スーパーマーケット + ドラッグストア + コンビニエンスストア  
その他：ドライ+チルド、野菜果実ミックスジュースカテゴリー

※画像は代表的商品です

日本の緑黄色野菜消費量の17.6%、野菜\*消費量の4.4%をカゴメが供給

※淡色野菜+緑黄色野菜

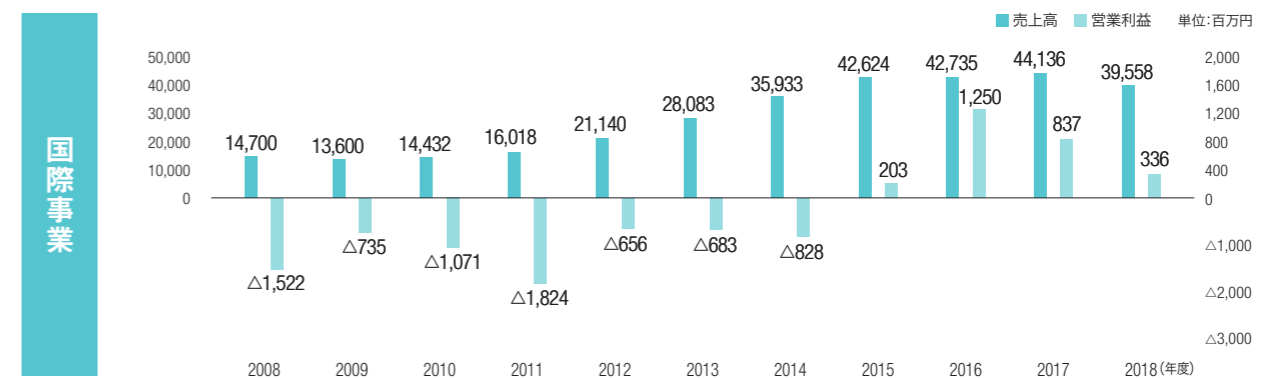
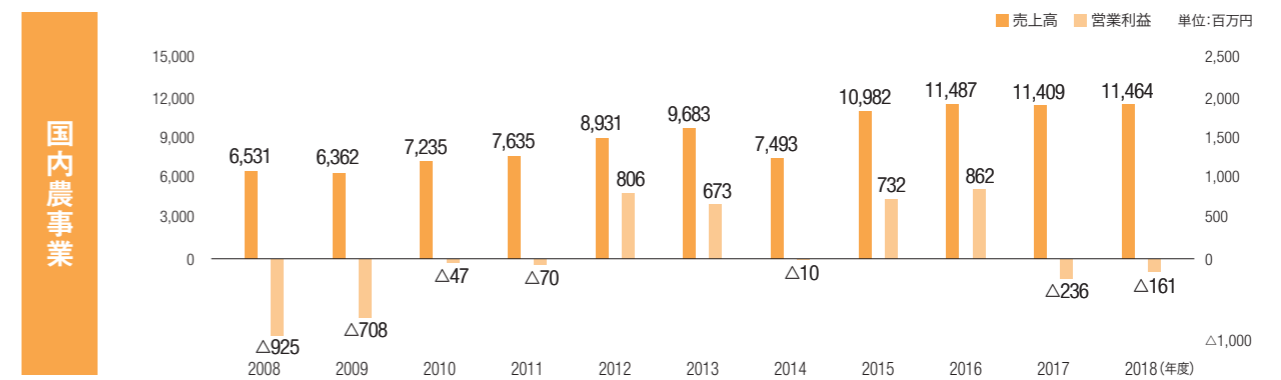
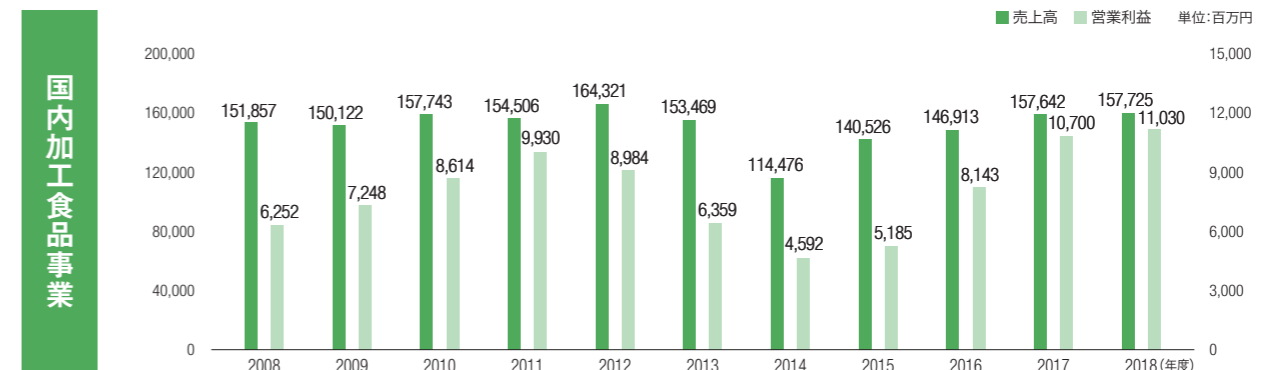
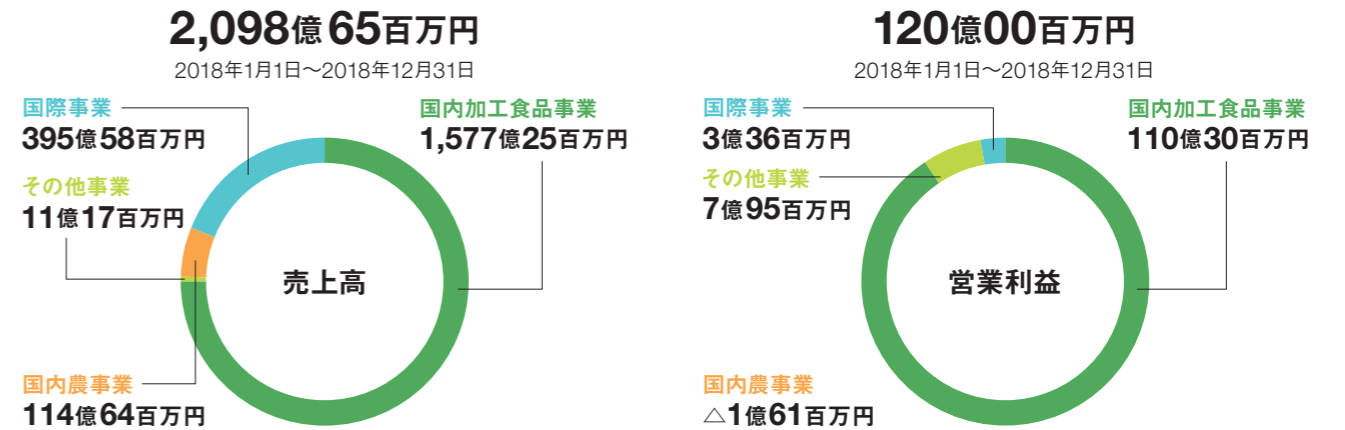


出典：農林水産省「食料需給表」(2017年度概算値) カゴメの供給量は2017年販売実績を基に算出

(注)従来は農林水産省「食料需給表」の「消費仕向け量」を分母とし、カゴメの「原料使用実績」を分子として供給量を算出していましたが、実際にお客様にお届けする量を基準とした方が適切であると判断し、分母を「食料需給表」の「純食料」、分子をカゴメの「商品販売実績」に変更しました。

カゴメの収益構造

事業別構成比



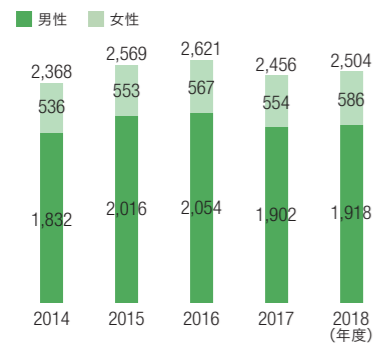
※セグメント間の消去及び調整後数値 ※2014年度は事業年度変更に伴い、2014年4月1日～12月31日までの9ヶ月間となっております。

## 主要財務・非財務データ

決算期(年度)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014※1	2015	2016	2017	2018
<b>損益状況(単位:百万円)</b>											
売上高	175,134	171,937	181,304	180,047	196,233	193,004	159,360	195,619	202,534	214,210	209,865
研究開発費	2,541	2,577	2,567	2,655	3,009	3,084	2,566	3,240	3,219	3,346	3,557
広告宣伝費	6,784	5,326	6,312	6,122	7,053	6,918	5,319	4,671	5,086	5,977	6,109
営業利益	4,447	6,397	7,978	8,466	9,278	6,775	4,328	6,723	10,946	11,968	12,000
売上高営業利益率(%)	2.5	3.7	4.4	4.7	4.7	3.5	2.7	3.4	5.4	5.6	5.7
経常利益	4,249	7,304	8,389	9,213	10,025	7,529	4,969	7,015	11,315	12,618	12,051
親会社株主に帰属する当期純利益	2,000	2,981	2,473	4,217	6,480	5,105	4,366	3,441	6,764	10,100	11,527
<b>財政状況(単位:百万円)</b>											
総資産	140,938	134,005	142,661	148,207	168,965	183,621	203,413	208,885	219,804	195,737	193,612
純資産	87,707	89,418	88,941	92,815	104,432	113,023	124,566	126,344	97,991	105,853	104,843
有利子負債	23,267	12,665	16,159	15,851	24,004	31,088	35,904	37,419	74,538	37,168	37,302
<b>キャッシュ・フローの状況(単位:百万円)</b>											
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,137	15,230	18,241	11,757	7,407	△1,073	1,753	12,039	18,824	16,598	10,130
投資活動によるキャッシュ・フロー	△5,431	△6,458	△19,093	△4,985	△1,781	△3,941	△7,110	△11,023	△18,576	17,271	△299
財務活動によるキャッシュ・フロー	4,433	△12,544	1,414	△1,861	1,050	2,322	1,793	1,555	6,904	△40,761	△1,083
フリー・キャッシュ・フロー	△1,559	13,902	8,757	7,866	△1,417	△12,661	△4,269	△4,011	10,442	21,588	1,575
<b>1株当たり情報(単位:円)</b>											
1株当たり当期純利益	20.09	29.97	24.87	42.40	65.15	51.39	44.01	34.64	68.30	114.03	130.03
1株当たり純資産	866.10	885.16	880.13	920.81	1,020.86	1,094.07	1,204.77	1,201.96	1,043.89	1,150.50	1,146.85
1株当たり年間配当金	15.0	15.0	15.0	18.0	20.0	22.0	16.5	22.0	24.5	30.0	40.0
<b>主な経営指標(単位:%)</b>											
自己資本比率	61.1	65.7	61.4	61.8	60.1	59.1	58.8	57.2	42.1	52.1	52.5
自己資本当期純利益率	2.3	3.4	2.8	4.7	6.7	4.9	3.8	2.9	6.4	10.4	11.3
総資産経常利益率	3.0	5.3	6.1	6.3	6.3	4.3	2.6	3.4	5.3	6.1	6.2
配当性向	74.7	50.1	60.3	42.5	30.7	42.8	37.5	63.5	35.9	26.3	30.8
純資産配当率	1.7	1.7	1.7	2.0	2.1	2.1	1.4	1.8	2.2	2.7	3.5
<b>非財務情報</b>											
従業員数※2(名)	2,038	2,031	2,045	2,101	2,209	2,349	2,368	2,569	2,621	2,456	2,504
エネルギー使用量※3(千GJ)	1,368	1,360	1,379	1,319	1,297	1,289	1,329	1,336	1,380	1,376	1,334
水使用量※3(千t)	3,583	3,440	3,484	3,452	3,627	3,945	3,850	3,828	3,628	3,442	3,247
CO <sub>2</sub> 排出量※3※4(t)	70,682	69,875	69,908	66,379	65,454	62,777	64,693	63,968	66,499	66,599	64,839

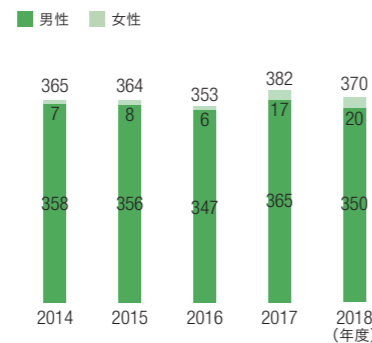
※1 2014年度は事業年度変更に伴い、2014年4月1日～12月31日までの9ヶ月間となっております。 ※2 対象範囲はカゴメグループ。  
 ※3 対象範囲はカゴメ本体+国内グループ会社。  
 ※4 CO<sub>2</sub>計算値における電気換算係数は社内管理固定係数:0.421kg-CO<sub>2</sub>/kWhを使用。

従業員数(連結)(単位:名)



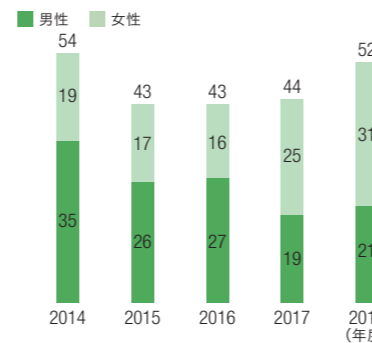
※対象範囲はカゴメグループ

管理職数(国内)(単位:名)



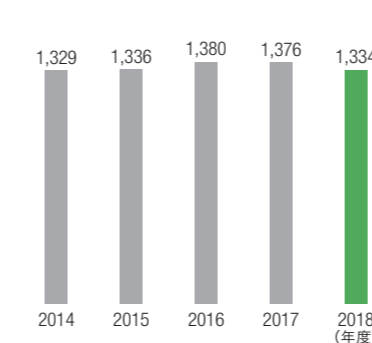
※対象範囲はカゴメ及びカゴメアックス

新入社員採用数(単位:名)

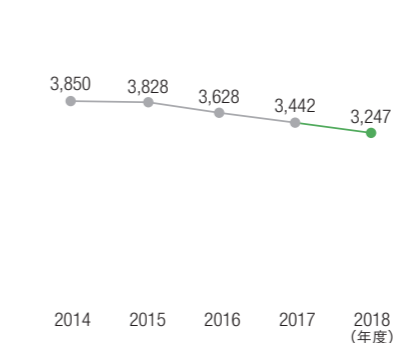


※対象範囲はカゴメ

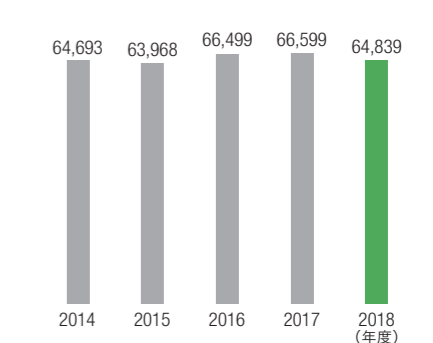
エネルギー使用量(単位:千GJ)



水使用量(単位:千t)



CO<sub>2</sub>排出量(単位:t)



# 「野菜の会社」となることで 持続的に成長できる強い企業へ

代表取締役社長

寺田 直行



## 第一次中期経営計画(2016-18年度)の成果と課題

### 第一次中期経営計画の成果

私たちカゴメは、2016年に「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」という、「2025年のありたい姿」を設定しました。また、2025年までに「トマトの会社」から「野菜の会社」になるという長期ビジョンを掲げて、売上収益2,500億円、事業利益200億円※を目指しています。

その達成に向けた第一次中期経営計画(2016-18年)では、16、17年度に行った国内加工食品事業の収益構造改革により、連結営業利益率5%台を安定して出せる体質に改善できました。とりわけ国内加工食品事業において限界利益率をKPIとした収益構造改革を行ったことが、成果につながりました。いうまでもありませんが、私たちの利益は一つひとつの商品から生み出されます。この「商品一つひとつの利益」に改めて意識を向け、原価や販売促進費などの抑制、固定費の「ムダ・ムリ・ムラ」の見直しを徹底的に進めました。その過程で不採算商品の見直しにも着手し、その利益改善効果はおおよそ8億円にのぼり、他の施策と併せ、3年間を通じて当初の利益目標を超えることができました。

この間、当社の主力事業である野菜飲料が好調で、

野菜生活100 Smoothieシリーズや機能性表示食品となったトマトジュースが収益拡大に貢献しました。さらに通販事業では、よりすぐった原料を使用した商品が健康志向の高いシニア層の消費者に支持されました。これらは、ターゲットのニーズを捉えた商品設計やバリューアップなど、新しい潮流の変化にいち早く対応してきたことが実を結んだものと考えています。

“売上が上がれば利益が付いてくる収益構造改革”を実直に進めつつ、マーケットのニーズ・シーズにマッチした商品展開を行うことで、商品一つひとつの収益性を上げ、総合的な「稼ぐ力」を各組織で磨くことができたと評価しています。

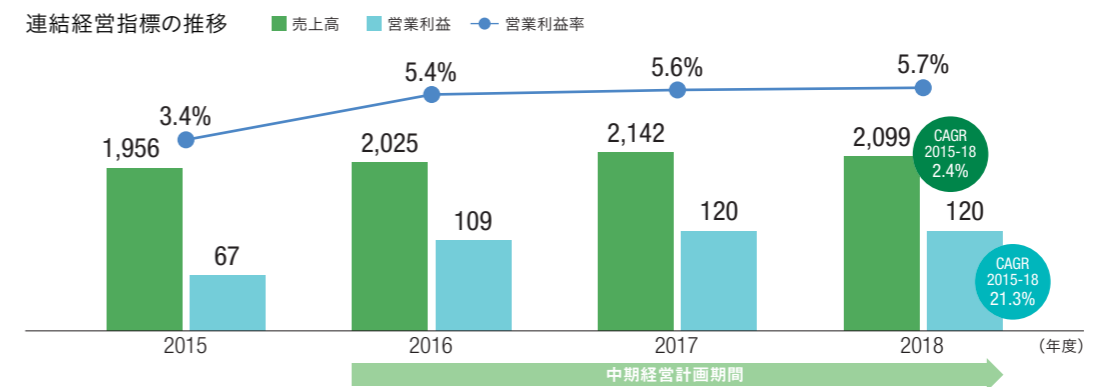
### 残された課題とそれに対する施策

一方で、国内農事業と国際事業には課題が残りました。農事業は、16年度は好調だったものの17年と18年度は、供給過剰となった生鮮トマトの市場構造への対応が遅れ、営業損失となりました。市況を見極める力が甘かったことは反省すべき大きな点です。農事業においては、需給バランスの予測精度を高めることが喫緊の課題であり、市況が悪くても利益を

※従来の日本基準の目標をIFRS移行に伴い、見直しました。

### 中期経営計画の達成状況(2018年度と2015年度の比較)

(単位:億円)



出せる体質へと構造改革を急ピッチで進めています。

国際事業は、トマト加工品のB to Bビジネスにおいて世界的なトマトペーストの在庫増の影響を受け、収益が減少しました。海外グループ企業に対してビジネスの自主性を尊重するあまり、国内で培った稼ぐノウハウを海外グループ企業に浸潤できなかったことが要因の1つだと考えています。現在は、まず海外グループ企業が収益力を確保して自立・自走できるようにするため、日本から海外グループ企

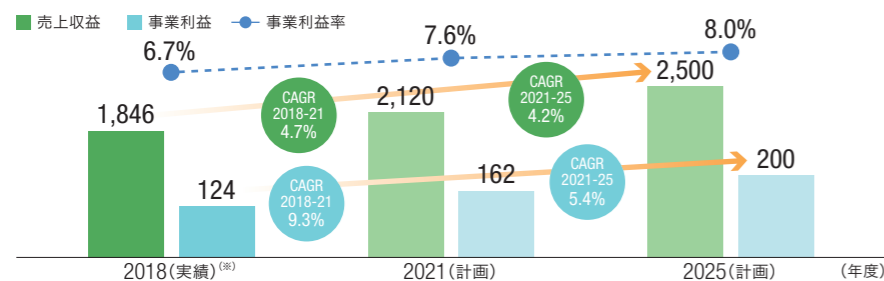
## 第二次中期経営計画の策定背景と概要

### リスクを認識し、課題を抽出

第二次中期経営計画（2019-21年度）は長期ビジョン「トマトの会社」から「野菜の会社」にを目指す上での成長期と位置付けており、その実現に向けて、10年後の将来を見据えた徹底的な環境予測のもと経営課題を設定しました。当社は変化への対応が遅く、時代の変化の速さがカゴメの持続的成長においてリスクの1つとなると考え、これをリスクヘッジするために、可能な限り時代の変化を先取りして準備する必要があります。そのためには、社外の方々からの知見がよりどころとなります。食と健康、人口や世帯構造、規制緩和、ESGの視点や気候変動リスク、国際的なリスクなどのグローバルな視点も含めて、5人の社外取締役による専門分野からの意見も取り入れながら、「スピードを上げて取り組むべきテーマ」について真摯に議論し合い、課題を可視化しました。

### 連結業績の定量目標 (IFRSベース)

(単位: 億円)



(※) 日本基準の実績をIFRSに読み替えて表示

業への関与を高め、日本国内の品質改善、生産技術の向上、原価低減などを各現地でも実現できるように取り組んでいます。

総論として、国内加工食品事業では第一次中期経営計画において期待した成果が出ましたが、国内農事業と国際事業では前述した課題が残ったため収益構造改革が1年遅れとなった点においては、第二次中期経営計画時に早急に解決すべき点として認識しています。

### 第二次中期経営計画の基本戦略と課題

第二次中期経営計画の基本戦略は「収益力強化の継続と新事業・新領域への挑戦による成長」です。第一次中期経営計画では終結できなかった国内農事業と国際事業の収益構造改革を19年度中に完遂し、新事業・新領域への挑戦によって20年度以降、成長に転じていきます。

新領域への挑戦で最大のポイントは食の外部化への対応です。拡大する中食・外食市場に向けて「野菜をおかずで摂る」という提案を強化します。この挑戦に向け18年10月に組織改定を行い、商材やメニューの開発・提案までを柔軟に行える体制を整備しました。これにより、家庭用・業務用・農事業（生鮮野菜）と分かれていた営業部門の垣根を取り払い、家庭、中食、外食など幅広いチャネルにおいて組織的な営業活動を展開しています。

また、食の現場で起こっている兆しを捉えて、新しい分野への挑戦を推進していきます。すでに18年10月には野菜事業本部を立ち上げ、これまで培ってきたネットワークで野菜の生産者と加工業者をつなぎ、カスタムメイドの業務用商品を製造販売する「野菜加工事業プロジェクト」をスタートさせました。ブランド力のある野菜の加工品の開発に着手し、その一部はすでに販売されています。

さらに、これから国内では従来のようにモノが売れない時代となることを視野に入れ、私たちが120年間培ってきた「カゴメブランド」の資産をフル活用した、コトやサービスで事業の柱を作りたいと考えています。これが「コトビジネス」への挑戦です。例えば、昨年立ち上げた健康事業部では企業や自治体の健康

## なぜ野菜の会社を目指すのか

### 社会課題「健康寿命の延伸」の達成のために

長期ビジョン「トマトの会社」から「野菜の会社」には、より幅広く社会課題の解決に貢献したいという想いが込められています。トマトだけでは健康寿命の延伸に貢献できる範囲がどうしても狭くなってしまいます。それぞれの野菜にはヒトの健康に貢献できる栄養や成分が多種多様に含まれ、野菜の摂取によって生活習慣病などを抑制することが数多くの研究で明らかにされています。健康寿命を延ばすには様々な野菜を摂取することが重要であることは明白であり、だからこそ、このビジョンは明快に伝えることができ、社外の方からも賛同を頂いています。

私たちはビジョンの達成に向けて取り組むことで、21世紀の日本人の誰もが抱える「健康」というテーマに大きく貢献できると考えています。その過程で社内外との連携により派生的なビジネスを生み出し、食の提供だけではない、複合的な健康ビジネスも拓いていきます。それには、第二次中期経営計画で野菜の会社の実体化がどれだけ進むかがポイントです。

増進を請け負う事業を開始しました。また、19年4月に東京本社の近隣に「野菜を好きになる保育園ベジ・キッズ」を開園し、食育の観点を加えた保育サービスを実験的に開始しています。そして同月、長野県富士見町に「カゴメ野菜生活ファーム富士見」をオープンし、工場見学と野菜を食べる・楽しむなど、体験型の施設を融合させた、新しい価値提案を行っています。これらは、ノウハウを蓄積することで新たな事業化につなげていくための試金石といえます。国内においては今後マーケットが縮小していくことは目に見えています。この中で、カゴメのブランド力を最大限に活用し、新たな価値を創出しながら成長タームに入ることが第二次中期経営計画の大きな目標です。

その成果が野菜摂取量の増加であり、当社の成長であり、健康寿命の延伸です。25年の達成を目標としていますが、それで終わりではありません。この挑戦はカゴメが名実ともに野菜の会社になったその先にある次のステップに向けたベース作りであると認識しています。

### 一時で終わらせないためのリスク・機会の認識

カゴメの経営に最も大きなインパクトを与えるリスクは、国内における人口減少による需要の縮小です。その状況はこれまで100年以上にわたり続いていた加工食品のビジネスモデルが通用しなくなるほど深刻です。私たちも足元だけを見た施策を積み重ねては「健康寿命の延伸」は達成できないでしょう。カゴメはこのリスクに本気で取り組んでいます。そのために、新領域・新事業の開拓のスピードをあげ、いかに需要の減少を食い止め、そして成長させるかが大きな課題です。そのカギを握っているのが「モノからコトへ」という消費の変化です。こ

これは第二次中期経営計画において、前述の通り徐々に構想を具体化させています。

また、世界共通の課題に対応していくことも持続的な成長を果たすために不可欠です。当社の商品は農産物を原料としている性質上、自然の脅威も大きなリスクです。昨今、世界各地で激しさを増す異常気象の影響などは避けられません。この軽減のため、国内・国際事業ともに主要な原料であるトマトの調達拠点を北半球、南半球に分散させています。これをリスクヘッジと考えるだけでなく、戦略的に行うことでカゴメの競争優位性を向上させていく施策です。

また、海外マーケットにおいては、カゴメが最も得意とするトマトで多様な施策を行っています。西アフリカのセネガルでの営農事業において、現地の

## 強い企業とは縮小の時代にあっても勝ち残る企業

### 私たちが目指す強い企業

国内のマーケットが縮小していく時代にあって、持続的に成長できる強い企業になるためには、いくつかの複合的な要素を備えることが重要だと考えています。筆頭に挙げるのはダイバーシティ&インクルージョンです。女性の活躍については「2040年頃までに社員から役員までの女性比率を50%にすること」を掲げていますが、今後は外国人従業員などの採用も視野に入れて、誰もがカゴメで能力を発揮できる制度や仕組みを充実させていく必要があるでしょう。2つ目は社外の意見を積極的に経営に活かすこと。当社においてはその源泉となっているのが5人の社外取締役です。そして、3つ目はスピードを伴った課題遂行力。これは強い組織、的確なマネジメント、そして個人の力が噛み合っ生まれるものです。とりわけ現時点では個人の力を磨くことが重要であり、最大限に引き出せるよう「働き方の改革」を進めています。

また、強い企業に求められるガバナンスは“透明

トマト生産者の収入を上げ、貧困や飢餓を減らすことで新たな地産地消マーケットの創出に貢献しています。インドでは調味料として多用される生トマトを加工品に移行させることで、衛生的で保存可能なトマト加工品の市場を新たに形成し、生産者の経済的な安定を図る取り組みに着手しています。

こうした取り組みは持続的な開発目標（SDGs）で掲げられているゴールの一部に貢献できるにすぎませんが、リスクと機会を見極めていくことで、カゴメ自身も成長しながら、事業を通じて社会課題の解決に貢献していくことが可能です。このような取り組みをトマトから野菜に広げ、長期ビジョン「トマトの会社」から「野菜の会社」に実現していくことが、私たちカゴメの使命だと思っています。

性”と“フェアネス”がキーファクターです。フェアネスの実現への私の思いは、18年10月に改訂した「カゴメ行動規範」に託しました。公正な事業慣行に努めること、これからの時代を見据え、高い倫理観を持って社会的責任を果たしていくことを目的に役員全員で議論を尽くし、「共助」「人権の尊重」「フェアネス」からなる新たなカゴメグループ従業員の行動の軸としました（詳細は62ページをご参照ください）。さらに、サクセッションプランを本格的に導入し、数年後の人事を見据えたローテーションを軸に、人財の配置に関して多様な視点から議論し、決定することにも着手しています。

### 働き方を変える意義とその成果

企業は人でできています。従業員の意識を根底から変えていかなければ会社は変わらないと考え、政府の働き方改革より先んじて「働きやすく、働きがいのある会社」を目指して取り組んできました。働き手の事情に合わせて、十分な力を発揮できるよう

## 変化が激しい時代にあって、 組織を、会社を、個人を どう変えていくか。 その目指すところが 長期ビジョンです。

制度を見直し、19年4月からはテレワーク、フレックス勤務制度を取り入れています。

一方で、制度の整備だけではなく、意識改革も継続しています。慣習となっている日本特有の長時間労働、男性中心、終身雇用、年功序列などは人口増加による経済成長が続くことを前提として成り立ってきましたが、日本はこれからマイナス成長の時代を迎えます。そのような環境にあって、これからは従業員一人ひとりのパフォーマンスを上げることが重要であると考えます。そこで具体的な目標として、18年に「2020年度内に年間総労働時間を1,800時間にする」を掲げました。これは単なる残業削減ではなく、個人の時間の使い方、もっといえば「人生をどう過ごすか」という問題提起を含んだものです。私は従業員に「働き方の改革」は「生き方改革」であると繰り返し訴えてきました。会社の仕事は人生の時間の一部です。仕事以外の時間を家族と過ごしたり、趣味や教養、能力開発に使うのも人生を豊かにするための重要な要素です。会社にとっても従業員のコミュニティが会社と家庭しかないのでは多様性が生まれません。イノベティブな人財になってほしいと願うからこそ、働き方の改革は必要だと思っています。

結果として、労働時間は着実に減ってきています。それまで50%程度だった有給休暇の取得率は18年度末には全社平均で83%になりました。働き方の改革を始めてから利益は増えていますので、この



改革により着実に生産性は向上していると考えています。

従業員が幸福な人生を過ごすこと、これが私の一番の願いです。一人ひとりが「カゴメで働きながらやりたいことをやれる、満ち足りた人生だ」と言えるよう、個人のイノベーションにつなげるべく、今後も働き方の改革を進化させていきます。

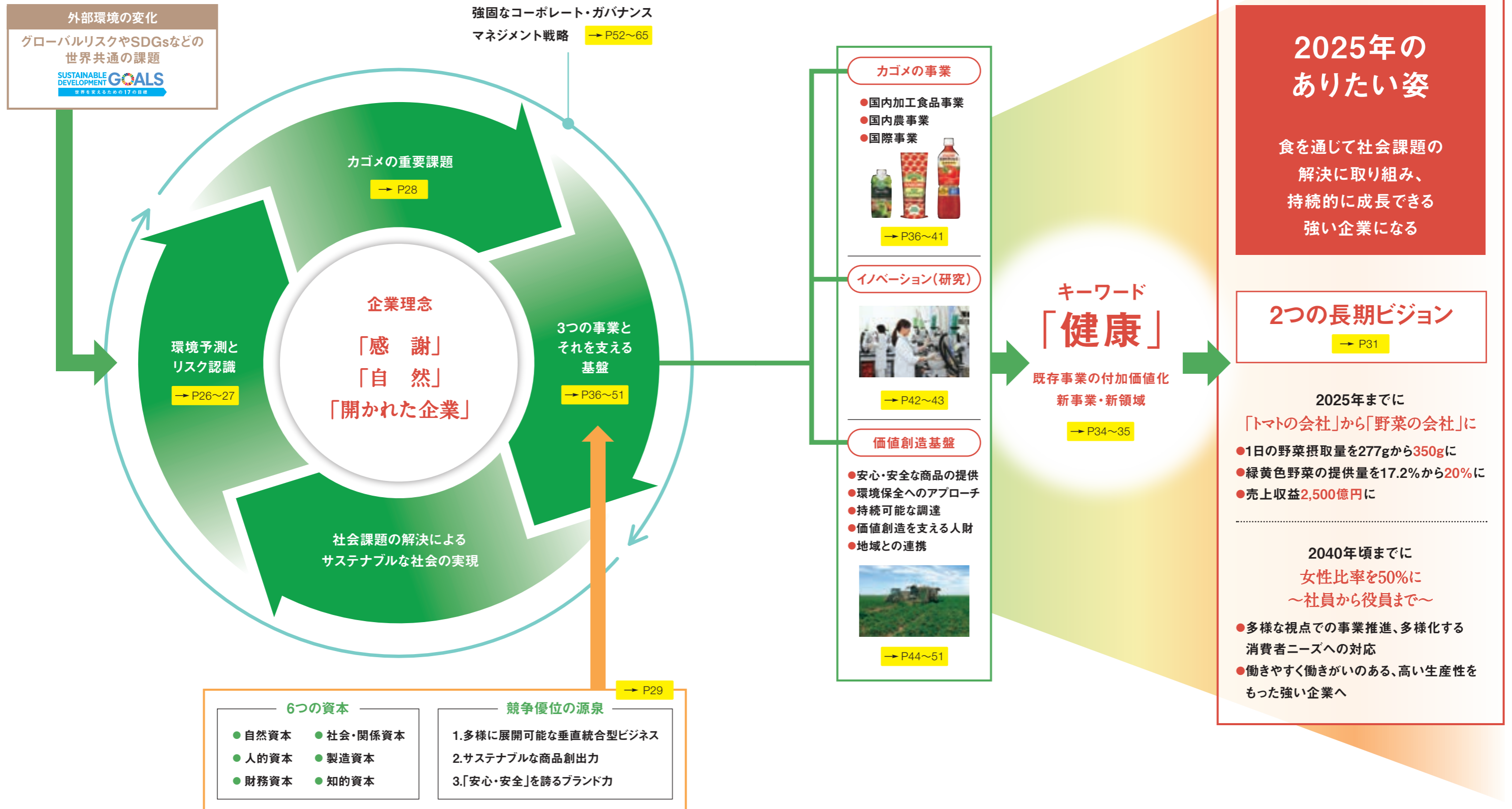
### 時代に合わせて自らを変える

私は、「経営とは時代認識」、つまり経営において将来をどう認識するかが一番重要であると考えています。社会環境は想定を超えた速さで移り変わっていきます。過去を振り返ることも時には必要ですが、変化が激しい時代にあっては過去の仕組みや制度は通用しません。だからこそ、組織を、会社を、個人を変えていくべきなのです。その目指すところが“ありたい姿”であり、長期ビジョンです。そしてこの長期ビジョンは、その先の未来に向けた布石でもあります。今、私たちはその実現に向けた新たなステップである第二次中期計画の初年度にいます。着実かつスピードを上げて「野菜の会社」を現実のものとするべく歩んでいきます。

私たちは、多くのステークホルダーの皆様とのエンゲージメントを通じ、食を通じて社会課題の解決に取り組むことで、持続可能な社会の実現と企業価値の向上にこれからも努めて参ります。

## 価値創造プロセス

2025年のカゴメのありたい姿「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」ためには、事業を取り巻く環境変化を絶えず予測し、柔軟に対応できる組織である必要があります。カゴメだからこそ創出できる価値を社会に提供し、社会課題を解決していくことで持続的な成長を続け、サステナブルな社会の実現に貢献する。それがカゴメの価値創造プロセスです。



## 外部環境、リスクと機会の認識

2025年のありたい姿を実現するためには、外部環境の変化をスピード感をもって認識し、短・中・長期の視点でカゴメを取り巻くリスクと機会を抽出する必要があります。そして、事業と価値創造基盤の2つの側面に対する施策を両輪で実施することが、カゴメが社会に必要とされる企業であり続けるために重要だと考えています。

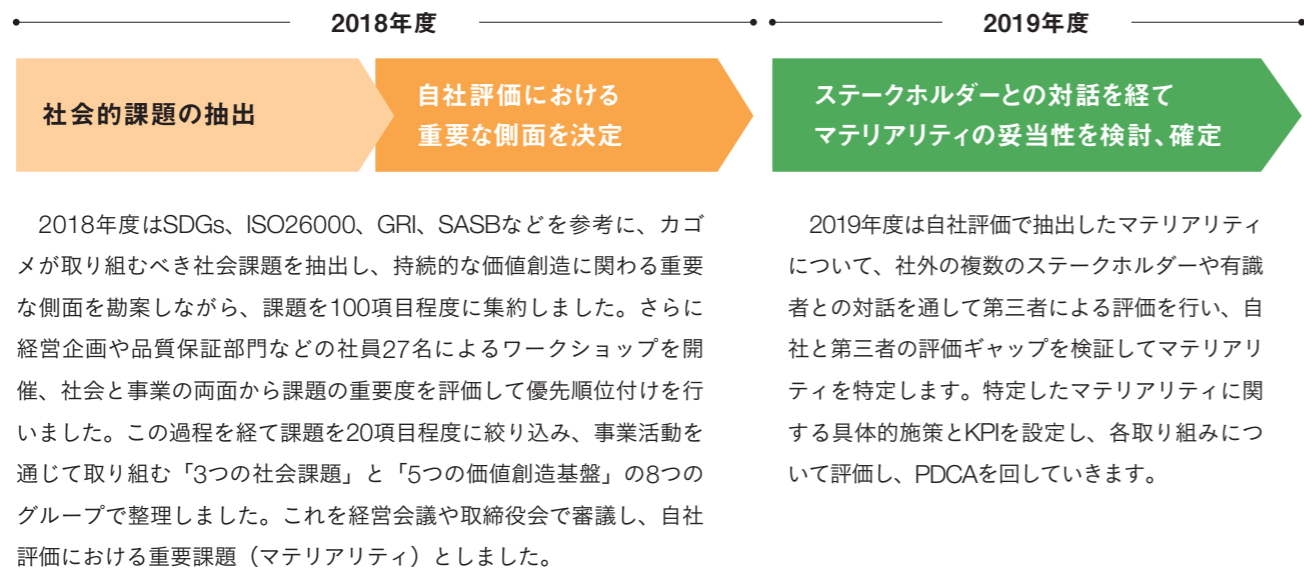


# カゴメの重要課題(マテリアリティ)

## カゴメの重要課題(マテリアリティ)

カゴメは「強い企業」になるために、重要課題(マテリアリティ)の特定を始めています。「カゴメの持続的な成長と社会課題の解決の循環」に必要な不可欠な要素を特定し、適切に資本を投下していくことで、社会にとってなくてはならない企業となることを目指しています。

### ■ 特定プロセス



グループ	重要課題(マテリアリティ)	
事業側面	健康寿命の延伸	・超高齢社会への対応 ・健康課題解決に貢献できる商品開発 ・健康的な生活習慣の普及促進
	農業振興・地方創生	・自然由来原材料の持続可能な調達 ・農業人口の急激な減少への対応 ・テクノロジーを活用した生産性向上 ・持続可能な農業の確立 ・農業の成長産業化への貢献
	世界の食糧問題	・人口増による食料需要の逼迫への対応 ・貧困による栄養不足への対応 ・原材料費高騰への対応 ・フードロス
価値創造基盤	コーポレート・ガバナンス	・コンプライアンス
	多様な人財	・イノベティブな人財の創出 ・人権への配慮
	サプライチェーン	・サプライチェーンマネジメントの強化
	環境	・気候変動への対応 ・水リスクへの対応
	品質	・安心・安全な商品の提供

事業戦略

マネジメント

サステナビリティ戦略

## 価値創造に欠かせない6つの資本と競争優位の源泉

### ■ 6つの資本

カゴメの事業は自然の恵みである「農産物の価値」を活かすことに立脚しています。安全で品質の良い原料を調達し、そのおいしさや栄養を損なわずに加工して、消費者のもとにお届けしています。また、野菜や健康に関する研究成果やブランドなどを最大限活用したコトビジネスへと事業領域を広げようとしています。以下に説明する6つの資本によって、これらの事業を行い、カゴメの企業価値を創出しています。

カゴメにおける6つの資本	主な内容
自然資本 畑からの生産力	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全で高品質な原料を生産する「畑は第一の工場」の思想</li> <li>環境負荷に配慮した農業と肥料の独自基準</li> <li>トマトを中心とした野菜の栽培技術・ノウハウ</li> </ul>
社会・関係資本 多様なパートナーシップと社会貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会課題解決に向けた産・官・学の連携(地産全消、健康増進研究、農業振興)</li> <li>のべ350万6千人の児童への独自のコンテンツによる食育</li> <li>新興国でのトマト加工産業育成</li> </ul>
人的資本 多様性をつなぐトマトスピリッツ	<ul style="list-style-type: none"> <li>野菜の商品開発を支える多様な人財</li> <li>野菜のアンバサダー、オムライス検定などの社内資格やフードプランナーなどの独出人財</li> <li>新事業プランの公募など社内に宿る起業家の起業家精神</li> </ul>
製造資本 安心・安全とおいしさの両立	<ul style="list-style-type: none"> <li>「安心・安全」が食に携わる上で最も重要であり、品質が優れていれば必ずと利益が付いてくるという「品質第一・利益第二」の考え</li> <li>高度な野菜加工技術(トマトの逆浸透圧濃縮、ニンジンの搾汁、野菜の分画技術など)</li> <li>世界各国の様々な農産物をブレンドしながら、一定の味とおいしさを保つ仕組み</li> </ul>
財務資本 株主構成の過半数を占めるお客様ファン株主	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様ファン株主との長期的な関係構築による安定した財務基盤</li> <li>事業の成長につながる適切な投資と株主還元</li> </ul>
知的資本 オープンイノベーションによる新たな価値創り	<ul style="list-style-type: none"> <li>異業種・最先端の技術を新事業に取り組むオープンイノベーション</li> <li>モノ×コトによる価値創り</li> </ul>

### ■ 競争優位の源泉

ブランドステートメント「自然を、おいしく、楽しく。KAGOME」は、社会やお客様に対するカゴメの約束です。トマトから野菜まで、素材の価値を追求し、持続的な価値創造に取り組んでいます。

### 1 多様に展開可能な垂直統合型ビジネス:



種子から、畑作り、栽培、収穫、製造、そして最終製品に至る垂直統合型ビジネスモデルによって競争力を高め、加工食品や生鮮野菜、種苗まで自然に根差したユニークな商品を日本や世界へ供給しています。

### 2 サステナブルな商品創出力:

商品開発のプロセスやノウハウを仕組み化することで、若手社員を積極的に登用する人財開発と、持続的に魅力ある商品作りを行っています。

### 3 「安心・安全」を誇るブランド力:

ブランド戦略サーベイ(日経リサーチ社)において、「安全で間違いのない品質」「商品の良さを実感できる」点などを評価され、総合16位\*の高評価を得ています。

\*2017年版



# カゴメが描くビジョンと成長戦略

カゴメは、ブランドステートメント「自然を、おいしく、楽しく。KAGOME」をお客様との約束とし、自然の恵みがもつ価値を活かした商品の開発と提供を通じて、人々の健康的な食生活の実現に貢献しています。2つの長期ビジョン「トマトの会社」から「野菜の会社」にと「女性比率を50%に～社員から役員まで」を掲げ、持続的成長と社会課題の解決を循環させながら企業価値向上に努めています。

## 第一次中期経営計画 2016 - 18年度

### 収益構造改革 × 働き方の改革

- 既存商品のバリューアップ
- 新商品のイノベーション
- 既存商品・新商品の絞り込み
- 滞留・廃棄・在庫の削減
- 固定費の削減
- 午後8時以降の残業の禁止
- 在宅勤務制度の導入
- 選択制時差勤務の導入

	当初計画	2018年度(実績)
売上高	2,200億円	2,099億円
営業利益	110億円	120億円
営業利益率	5.0%	5.7%

### 国内加工食品事業 ※セグメント間の消去及び調整後数値

日本の野菜不足の解消を目指して

	当初計画	18年度(実績)
売上高	1,500億円	1,588億円
営業利益	70億円	118億円

※「その他の事業」を含む

### 国内農事業

日本の農業を成長産業へ

	当初計画	18年度(実績)
売上高	150億円	115億円
営業利益	10億円	△1億円

### 国際事業

世界ナンバーワンのグローバル・トマトサプライヤーを目指して

	当初計画	18年度(実績)
売上高	550億円	395億円
営業利益	30億円	3億円

## 第二次中期経営計画 2019 - 21年度

### 収益力強化の継続と新事業・新領域への挑戦による成長

- 国内農事業・国際事業の収益構造改革を19年度中に完遂
- 新事業・新領域に挑戦し、2020-21年度に成長へ
- 「働き方の改革」から「生き方改革」へ

※2019年度よりIFRSへ移行(2018年度実績はIFRS読み替え)

	2018年度(実績)	2021年度(目標)
売上収益	1,846億円	2,120億円
事業利益	124億円	162億円
事業利益率	6.7%	7.6%

### 国内加工食品事業 ※セグメント間の消去及び調整後数値

ベジタブル・ソリューションによる中食・外食市場への提案強化

	2018年度(実績)	2021年度(目標)
売上収益	1,340億円	1,480億円
事業利益	119億円	124億円

※「その他の事業」を含む

### 国内農事業

収益構造改革の推進、商品ラインアップの再構築

	2018年度(実績)	2021年度(目標)
売上収益	112億円	140億円
事業利益	△1億円	8億円

### 国際事業

フードサービス向け事業の強化、アジアでの野菜飲料拡大

	2018年度(実績)	2021年度(目標)
売上収益	394億円	500億円
事業利益	6億円	30億円

## 2025年、さらにその先を見据えたカゴメの長期ビジョン

### 2つの長期ビジョン

「強いカゴメ」になるために、以下の2つの長期ビジョンを掲げています。

#### 2025年までに 「トマトの会社」から「野菜の会社」に

当社は、多様な野菜を、多様な形態で、多様な市場に提供できる会社となり、日本人の野菜摂取量を350gに、当社の緑黄色野菜供給量を20%にすることを目指します。

	2016年	2025年	
日本	野菜摂取量(人/日)	277g	350g
	野菜消費量	1,371万t	1,704万t
	うち緑黄色野菜	329万t	409万t
カゴメ	野菜供給量 / 比率	58.2万t / 4.2%	84.5万t / 5.0%
	うち緑黄色野菜	56.7万t / 17.2%	82.3万t / 20.1%

#### 2040年頃までに 「女性比率を50%に～社員から役員まで～」

当社は、企業理念である「開かれた企業」への歩みを進め、「強い会社になる」ための経営戦略としてダイバーシティを捉え、積極的に推進しています。「女性比率を50%に～社員から役員まで～」という長期ビジョンも、ダイバーシティによるイノベーションの創出を意図して掲げたものです。女性活躍推進では「女性採用数の拡大」、「女性の継続就業を支援する働き方の改革」、「女性管理職の育成」に重点的に取り組んでいます。これらのダイバーシティ推進活動を通じて男女を問わない「適材適所」「成果主義」を実現することで組織生産性を高め、企業価値の向上を目指します。

### 2025年のありたい姿の達成に向けた取り組むべき課題と貢献施策

#### 健康寿命の延伸

- ベビーリーフなど、生鮮領域強化による提供野菜の種類拡大
- ベジタブル・ソリューションの提供による「野菜のおかず」の消費拡大
- 健康増進サービス事業を通じた、顧客の行動変容による野菜摂取量の拡大
- 包括協定自治体、エリア流通業との協働による、地域の健康増進
- 弘前大学との共同研究による、野菜摂取と健康増進の関係性の解明

#### 農業振興・地方創生

- 国内における野菜加工ビジネスの拡大
- 耕作放棄地での加工用トマトや野菜の生産、生産者の高齢化・人手不足対策
- 「農園応援」での活力ある生産者の発掘と販売支援
- 加工品の地産全消モデルの拡大
- 包括協定自治体の農・水・畜産物消費拡大

#### 世界の食糧不足

- 新興国での加工用トマト産地開発と生産性向上支援
- 最先端技術の活用による持続可能な高効率農業への貢献

収益構造改革

新事業・新領域における成長

持続的成長と社会課題の

解決を循環させるカゴメの戦略

## 2016-18年度第一次中期経営計画の振り返り

当社は、2025年のありたい姿の実現のため、2016年度から3年間の第一次中期経営計画では、売上高2,200億円、営業利益110億円、営業利益率5.0%、ROE5.0%を設定して重点課題に取り組んできました。

### 経営指標の推移

2015年度比で売上高は142億円、営業利益は53億円増加。営業利益率は安定して5%台を出せるようになり、収益性は大幅に改善しました。修正目標については、ROEは達成したものの、その他の指標は未達となり、今後の課題として残りました。

### 連結経営指標の推移

中期経営計画期間

単位:億円

指標	15年度	16年度	17年度	18年度	当初目標	修正目標	中期増加分 (18年度-15年度)
売上高	1,956	2,025	2,142	2,099	2,200	2,150	+142
営業利益	67	109	120	120	110	130	+53
営業利益率(%)	3.4	5.4	5.6	5.7	5.0	6.0	+2.3pt
ROE(%)	2.9	6.4	10.4	11.3	5.0	8.0	+8.4pt

### 重点課題別の総括

7つのテーマから成る中期重点課題は、下記の通り総括しました。課題マネジメントの基盤整備が進んだ一方、PDCAの運用面にはまだ改善すべき点が多く残っています。

7つのテーマ	3年間の総括
1 既存事業・カテゴリーのバリューアップ	●機能性表示によりバリューアップしたトマトジュースは大幅に収益が改善。ほかにも多数商品で機能性表示に向け活動中
2 新たなカテゴリー・ビジネスモデルの創造と収益化	●収益貢献を目指したバックサラダなどの新規事業はいずれも当初目標未達 ●リソースを集中した野菜生活100 Smoothieはトップシェアを獲得
3 グローバル化の推進と収益	●国際事業はアジアのコンシューマー事業の見直しにより収益性が向上 ●海外子会社の収益状況は不安定で、品質面は改善しつつあるものの課題は多い
4 ソリューション・ビジネスの推進	●18年度はCVSとの協働開発で伸び悩みはあるものの、本部の立ち上げにより顧客への対応力は確実に充実してきた
5 「働き方の改革」と「収益構造改革」	●働き方の改革は大きく進展。シェアードサービスを担うカゴメアクシスを設立 ●収益構造改革では限界利益率、損益分岐点比率は大幅に改善
6 企業価値向上への取り組み	●企業価値向上のために監査等委員会設置会社への移行や、取締役会の実効性評価、IFRS移行準備、統合報告書の発行など各種施策を実施し、ガバナンス力は向上
7 資源配分の最適化	●ガバナンス向上により資源配分は改善。一方、投資案件のレベルを高める仕組みの導入には至らなかった

### 12つの改革の成果

#### 「収益構造改革」

##### 国内加工食品で成果を出すも、農・国際で遅れ

国内加工食品事業では飲料の成長とともに、原材料の調達政策の見直しや生産効率向上による原価率の低減、限界利益をベースとした収益管理による販促費率の低減、不採算商品の削減などが進み、売上・利益の拡大につながっています。一方で国内農事業・国際事業では収益の改善が遅れていることから、連結業績の飲料事業への依存度は一段と高まりました。飲料に偏重する収益構造から脱却する

ためには、国内加工食品事業における収益源の多様化、農・国際事業における収益力の強化が不可欠です。

国内農事業では、供給過剰な市場構造への対応が遅れ、収益性が悪化しました。価格の変動に左右されない収益構造の構築が課題です。

国際事業では米国PBI社の売却により売上が純減しましたが、アジアの不採算事業からの撤退などで利益は微増となりました。事業成長の柱であるグローバルフードサービス向けビジネスは堅調ですが、海外子会社における収益力強化の取り組みは道半ばです。

#### セグメント別業績推移(セグメント間消去及び調整後・日本基準)

単位:億円

	2015年度				2018年度			
	売上高	構成比	営業利益	構成比	売上高	構成比	営業利益	構成比
国内加工食品事業	1,420	72%	58	87%	1,588	76%	118	98%
うち飲料	744	38%	23	34%	891	42%	58	48%
国内農事業	110	6%	7	10%	115	5%	△1	—
国際事業	426	22%	2	3%	395	19%	3	2%

#### 「働き方の改革」

##### 業務効率化・ワークライフバランスを推進

第一次中期経営計画では、業務の集約・効率化を図りシェアードサービスを担う新会社を設立したほか、従業員の生産性向上とワークライフバランスを支援する「選択制時差勤務制度」や「在宅勤務制度」を導入。さらにライフイベントによりキャリア継続が困難となる従業員を支援する「地域カード制度」を導入するなど、働きやすい環境作りは

大きく前進しました。従業員の1人当たり月間残業時間は17時間から14時間へと20%減少し、平均有給休暇取得率も55%から83%へと大幅に改善しています。

また、ダイバーシティの推進にも注力し、社内の意識も変わってきました。女性管理職比率は2.2%から5.4%に拡大し、2017~18年の新卒採用女性比率が50%を超えるなど、様々な職場で女性の活躍が目立つようになってきました。このほか多様な視点、価値観が活かされる職場の推進活動が評価され、経済産業省の「新・ダイバーシティ経営企業100選」にも選ばれました。

#### 働き方の改革の成果(2015年度 → 2018年度)

選択制時差勤務制度、在宅勤務制度などの各種制度を導入  
1人当たりの月間残業時間: **20%削減(17時間 → 14時間)**  
平均有給休暇取得率: **28pt増(55% → 83%)**

ダイバーシティの推進  
女性管理職比率: **3.0pt増(2.2% → 5.4%)**  
新卒採用女性比率: **23pt増(37% → 60%)**  
経済産業省「新・ダイバーシティ経営企業100選」に選定

(数値は2018年末時点)

## 2019-21年度第二次中期経営計画の概要

2019年度にスタートした第二次中期経営計画は、当社が長期ビジョンを達成するための大切なマイルストーンになります。新事業・新領域に挑戦し、当社の社会的価値、経済的価値の一層の向上に取り組みます。

### 基本戦略と4つの重点課題

「収益力強化の継続と新事業・新領域への挑戦による成長」を基本戦略とし、国内農事業・国際事業の収益構造改革を2019年度中に完遂し、新事業・新領域への挑戦によって20年度以降、成長へと転じます。また、4つの重点課題を持ち、各事業へと展開していきます。

基本戦略	収益力強化の継続と新事業・新領域への挑戦による成長
------	---------------------------

重点課題	<ol style="list-style-type: none"> <li>「バリューアップ」と「ムダ・ムリ・ムラの削減」の継続</li> <li>新事業・新領域への挑戦</li> <li>「働き方の改革」から「生き方改革」へ～厳しくも、働きがいのある会社になる～</li> <li>「強い企業」になるための仕組み作り</li> </ol>
------	---

### 連結定量目標 (IFRSベース)

19年度より国際会計基準を適用するのに伴い、事業利益<sup>(※)</sup>を独自の管理指標として用います。最終年度となる21年度は売上収益2,120億円、事業利益162億円、事業利益率7.6%を目標とします。

(※) 売上収益から売上原価並びに販売費及び一般管理費を控除し、持分法による投資損益を加えて表示

単位：億円

	2018年度実績 <sup>(※)</sup>	2021年度目標	増減(2021-2018年度)	2025年度目標
売上収益	1,846	2,120	+274	2,500
事業利益	124	162	+38	200
事業利益率	6.7%	7.6%	+0.9pt	8.0%

(※) 日本基準の実績をIFRSに読み替えて表示

### 収益構造改革の継続

国内加工食品事業では、在庫の滞留、廃棄費用などの削減を継続するとともに、収益源の多様化を進め「食品・業務用」を拡大します。国内農事業では、生鮮トマトの市場価格低迷を前提に収益力を強化し、国際事業では収益構造改革により利益体質を備えた上で、高付加価値商品の拡大などにより500億円の売上規模の達成を目指します。

事業別定量目標(セグメント間消去及び調整後・IFRSベース)

単位：億円

	2018年度実績 <sup>(※)</sup>		2021年度目標	
	売上収益	事業利益	売上収益	事業利益
国内加工食品事業	1,340	119	1,480	124
国内農事業	112	△1	140	8
国際事業	394	6	500	30

(※) 日本基準の実績をIFRSに読み替えて表示

### 4つの重点課題における取り組み

#### 「バリューアップ」と「ムダ・ムリ・ムラの削減」の継続

機能性・利便性・おいしさの価値を高めてニーズに対応

##### ● バリューアップ

「機能性表示食品の強化」に加え、トマトソースなどの「容器利便性向上」、生鮮トマトの「おいしさ向上」といったバリューアップに注力します。野菜飲料では、全世代で高まる糖質オフ志向に対応する素材の探求や商品開発を強化します。また、バリューアップした商品については価値に見合う実勢価格の引き上げに取り組み、同様の考え方から、既存の高付加価値商品についても適正な収益が見込める価格での販売増を図ります。

##### ● 原価低減と滞留・廃棄の削減、物流効率化

安定的な原材料の調達や、不採算商品の絞り込みなどに加え、生産ラインの効率化により原価低減を進めます。また、課題として残っている在庫の滞留・廃棄の削減や物流効率化にも取り組みます。



#### 「働き方の改革」から「生き方改革」へ～厳しくも、働きやすく、働きがいのある会社になる～

2020年に年間総労働時間1,800時間を目指して

##### ● 働き方の改革

「働き方の改革」は第二フェーズに進みます。従業員全員が「働き方の改革」は自分自身の「生き方改革」として捉え、年間総労働時間1,800時間に向け、1日8時間で仕事の成果を上げられるように標準化、体系化により業務の効率化を進めます。副業の制度化、フレックスタイム制の導入など、一層の働きやすさの向上にも取り組み、全従業員で有給休暇取得率80%を目標とします。

##### ● ダイバーシティの推進

「すべての従業員が、能動的にカゴメで働くことを通じて自己実現や働きがいを実感し、組織の一体感・体質が強化されている状態」をゴールイメージとして、ダイバーシティマネジメントの実効性を発揮できる体制整備をさらに進めます。2040年頃までに女性比率を全階層で50%を目指すとともに、LGBT、外国籍従業員、障がい者の活躍の場をつくることにも着手します。



#### 新事業・新領域への挑戦～「野菜の会社」の実現に向けて～

成長する中食・外食市場で「野菜のおかず」を提案

##### ● ベジタブル・ソリューション

生産農家や野菜加工の現場は、農作業の負担軽減や販売網拡大などの課題を抱え、生活者は調理の時短・簡便化を求めています。こうしたニーズにカゴメの知見を活かして解決策を提示していくのが「ベジタブル・ソリューション」。第二次中期経営計画で最大の収益を獲得し、「野菜の会社」への歩みを確実に進める最重点戦略です。家庭用・業務用、農(生鮮野菜)の垣根を取り払った新体制のもと、新事業として野菜加工事業を拡大し、便利な野菜の素材や調味料を用いて「野菜のおかず」を中食・外食向けに提案します。

##### ● コトビジネスへの取り組み

2017年から進めてきた健康増進セミナーの事業化に向けて基盤構築と営業体制を強化します。また、「野菜の会社」を体現する観光施設としてオープンした「カゴメ野菜生活ファーム富士見」などで、新たな事業の可能性を探ります。



#### 「強い企業」になるための仕組み作り

設備・事業投資の成功確率を高めるために

##### ● 品質向上の取り組み

品質事故ゼロを目指して、品質マネジメントの高度化を推進すると同時に、地球温暖化防止や地球規模での水保全、生物多様性保全などに配慮した環境マネジメントにも統合的に取り組みます。

##### ● 資源配分の最適化

長期ビジョンの達成に向け、「資源配分の最適化」を進めます。具体的には、事業単位でポートフォリオを作成してマネジメントを徹底し、ビジネスモデルのイノベーションやダイベストメントに取り組みます。

##### ● 投資判断基準と投資効果のモニタリング

投資案件の成功確率向上を図り、投資基準の見直しや新たな基準の設定を行うとともに、主要案件では投資後にモニタリング・評価する仕組みを導入します。



## 国内加工食品事業

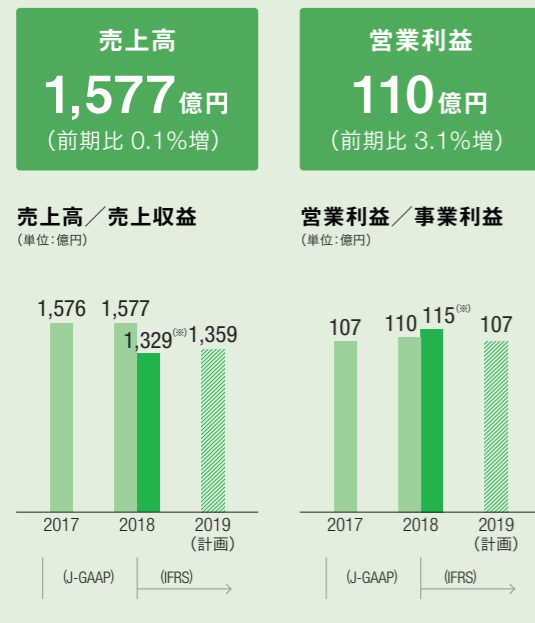


執行役員  
マーケティング本部長  
宮地 雅典

飲料や食品など、  
様々な商品を通じて  
野菜の供給量を増やし、  
日本人の健康寿命の  
延伸に貢献します

### 業績推移(18年度)

\* セグメント間取引の消去及び調整後



(※) 日本基準の実績をIFRSに読み替えて表示

### 事業概況認識

高齢化社会が進む日本においては、いかに「健康寿命」を伸ばすかが重要な課題となっています。国内加工食品事業では、飲料や食品などの様々な商品をお年寄りまで幅広い世代に提供し、野菜の摂取量を増やして日本人の野菜不足を解消することで、健康寿命の延伸に貢献して参ります。

#### 飲料事業

トマトジュース、野菜生活100シリーズなどの野菜飲料や乳酸菌飲料を販売しています。生活者の健康期待に貢献できる「生涯健康飲料」を目指し、「野菜を手軽に美味しく摂取すること」をキーワードに、様々な健康ニーズと飲用シーンに対応した商品の拡充や、機能性の強化など多面的・習慣的な飲用の開拓を図っています。

#### 食品他事業

トマトケチャップ、トマト調味料、ソースなどの食品のほか、業務用、通販、贈答用製品を販売しています。食の外食に伴い、家庭用の調味料などの売上は漸減傾向にありますが、拡大する中食や外食に向けて、野菜を使った惣菜やメニューの提案を強化しています。



#### Strength (強み)

- 120年の歴史に培われたカゴメのブランド力
- できるだけ添加物を使用しない商品開発力
- 畑の恵みを商品に届ける原料調達力
- ドライ、チルド、生鮮、惣菜、ギフトなど多くの売場にアプローチできる営業力

#### Weakness (弱み)

- 自然の農産原料に頼ることによる商品開発上の制約
- 多様な事業構成によるマーケティング投資の分散
- 高品質な他社プライベートブランドの台頭による当社商品の相対価値の低下

#### Opportunity (機会)

- 健康志向の多様化
- シニア層と共働き世帯の簡便調理ニーズ
- 食の外食化による外食と調理済食品の拡大

#### Threat (脅威)

- 健康飲料市場の更なる競争激化
- 世界的な天候不順による原材料価格の高騰
- 人口減少と高齢化による食支出総額減少の加速

### 実績と課題

2018年度は、売上が前期比0.1%増の1,577億円、営業利益が前期比3.1%増の110億円となり、第一次中期経営計画の目標を達成しました。

#### 飲料事業

トマトジュースは「善玉コレステロールを増やす」、「高めの血圧を下げる」という2つの機能性を表示してリニューアル発売し、好調に推移しました。野菜生活100 Smoothieは330mlのリキャップ容器や小腹満たしなどの価値が評価され、また、食事代替にもなるソイポタージュを発売するなど新たなシーンの獲得を図り、20~40代の女性を中心に受け入れられています。一方、既存の野菜生活100シリーズや野菜一日これ一本などの200ml容器飲料は、乳酸菌、豆乳、トクホ飲料など様々な有価飲料との競合により、売上が減少しました。競合する健康飲料のパリエーションが広がる中で、野菜飲料の健康価値をお客様に再認識して頂くことが課題です。

#### 食品他事業

トマトケチャップやソースなどの調味料の売上は昨年より微減となりました。19年度は「カゴメオムライススタジアム」の開催などによるトマトケチャップの需要喚起を図ります。その他、贈答用製品や通販製品は、健康・おいしさ・限定感といった当社ならではの価値を持つ商品の販売に注力し、好調に推移しました。



### 弱みと脅威に対する具体的施策

- 過去の商品開発における失敗や重要なデータをノウハウとしてデータベース化
- 強化すべき領域や方向性を明確にした、マーケティング投資の優先順位付け
- 自然由来の原料と無添加技術による他社プライベートブランドや健康飲料との差別化
- 調達先の分散や効率的なライン導入、原価低減活動による気候変動や価格リスクへの備え
- 国内の食支出総額減少が進む中で、通販によるロイヤルカスタマーの獲得

## 国内農事業

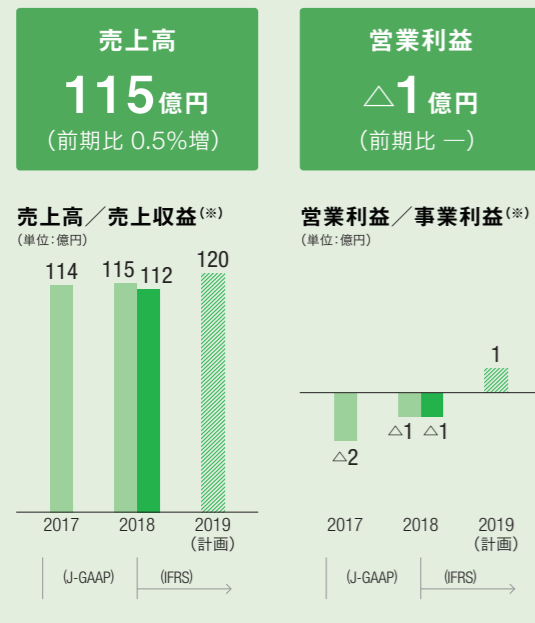


取締役常務執行役員  
野菜事業本部長 兼  
ベジタブル・ソリューション部長  
山口 聡

### 生鮮トマト事業の 収益構造改革を進め、 「ベジタブル・ソリューション」 の推進により、 「野菜の会社」を目指します

#### 業績推移(18年度)

\* セグメント間取引の消去及び調整後



(※) 日本基準の実績をIFRSに読み替えて表示

#### 事業概況認識

1998年にスタートした国内農事業では、大規模菜園で通年栽培した生鮮トマトを量販店などに販売してきました。2014年からは、ベビーリーフの生産、販売を始め、「トマトの会社」から「野菜の会社」に」を体現すべく事業活動を進めています。売上高は15年度から100億円を超える規模にまで成長した一方、業容が拡大するにつれ、天候などによる生鮮トマトの市況変動が農事業の業績へ大きく影響することも明確になってきました。現在、これを低減するため、収量予測の精度を高めることに取り組んでいます。

#### 野菜事業本部

19年度からの第二次中期経営計画においては、「野菜の会社」への成長を加速させるべく、「野菜事業本部」を新設しました。生鮮トマトやベビーリーフの生産、販売事業を行う「農生産部」に加えて、加工用トマトやニンジン、新野菜、余剰野菜、野菜の端材の活用を目指し、産地・加工拠点の開発及び拠点と顧客間のネットワークを構築する「ベジタブル・ソリューション部」を設けました。新しいビジネスモデル構築と調達基盤強化により、収益の拡大と日本の農業振興に貢献することを目指しています。



#### Strength (強み)

- 生鮮トマトでのナショナルブランドの確立
- 野菜の高度な品種開発力と、加工技術
- 自社営業網・物流網で安定配荷できる周年供給力と全国10万店の販売網

#### Weakness (弱み)

- 生鮮トマトの市況変動に対する予測精度と需給調整力の不足
- ベビーリーフなど新しい生鮮野菜に対する消費者の認知不足
- トマト、ベビーリーフ以外の野菜の種類、産地の不足

#### Opportunity (機会)

- 政府による「農業の成長産業化と活性化」活動
- 農業の後継者不足と耕作放棄地の増加
- 人手不足下での野菜加工商品ニーズの高まり

#### Threat (脅威)

- 野菜加工事業における競争激化
- 超高齢化社会の加速による農業従事者の減少
- 地球温暖化などの気候変動による栽培適地の減少や新たな病害虫の発生

#### 実績と課題

2018年度は、売上高が前期比0.5%増の115億円、営業損失は1億円となり、増収は確保したものの2期連続の営業損失となりました。コスト改善が進み、損失額は昨年より縮小しましたが、今後のさらなる収益構造改革が課題です。

#### 生鮮トマト

当社の生鮮トマトは、高リコピン、βカロテンなど、特定成分の含有量が多い付加価値の高いトマトです。18年12月には、機能性表示食品としてGABA セレクトを発売しました。生鮮トマトの出荷量は、大型施設栽培や契約農家の生産性が向上し、増加しています。一方で、当社以外の生鮮トマトの市場への出荷量も急増しました。19年度は、低下した現在の生鮮トマト相場が続くと認識に立ち、新たな高付加価値品種の開発、調達、業務用販路の開拓を進めるとともに、廉価販売に陥らない収量コントロール力の強化など、厳しい環境でも確実に利益獲得できる「収益構造改革」を進めています。

#### ベビーリーフ

ベビーリーフは、今後の市場拡大が期待できます。洗浄済みベビーリーフは開封後洗わずにそのまま使えるため、時短、簡便、健康という消費者ニーズに合った価値を評価され好調です。これまで1ヶ所だった首都圏向けの生産拠点も3ヶ所に増やしました。また、当社の売上規模は小さいですが、今後の成長が見込める商品です。



#### 中長期的な注力事項

#### ベジタブル・ソリューション

野菜の生産農家や加工拠点では、農作業の負荷や販売網拡大などの悩みを抱えています。一方、顧客や生活者は、魅力的な産地・野菜へのこだわりや、時短・簡便、人手不足下での野菜処理の煩雑さを解消したいなどのニーズを持っています。当社の「ベジタブル・ソリューション」では、これらの悩み・ニーズに対して、農事業で蓄積してきた知恵や人的資本の統合、既存の国内販売網を活用することにより、解決策を提示していきます。当社が提供する野菜の種類と産地(国内・海外)を多様化し、様々な顧客のニーズに応えていきます。

国内の営業拠点では、短期間で地場の野菜を国産加工品として開発・供給できる体制を構築し、これを地域や全国に向けて販売することで、地産地消や地産全消による拡大を目指します。この構想のために国内の主要な農産地に近接する北海道、九州支店にベジタブル・ソリューション・エンジニア(VSE)を配置しました。家庭用・業務用・農事業(生鮮野菜)が連携する営業活動と協働して地域の顧客ニーズに対応し、野菜の産地、加工をネットワーク化していきます。各地の選果場で発生する多種多様な端材・規格外野菜などからも、魅力ある素材を厳選し、収益事業化を目指します。

また、研究開発部門と連携して取り組んでいる新たな高機能性野菜の開発についても、生鮮、加工食品、サプリメントなど、あらゆる商品化の可能性を検討して参ります。

#### 弱みと脅威に対する具体的施策

- 最新テクノロジーを活用した収穫予測の精度向上や収穫ロボットなどの研究・開発
- 廉価販売に陥らない収量コントロール力の強化
- 農事業で蓄積してきた知恵や人的資本の統合、既存の国内販売網を活用することによる「ベジタブル・ソリューション」
- 家庭用・業務用・農事業(生鮮野菜)が連携する営業活動と協働した野菜の産地、加工事業をネットワーク化
- 研究開発部門と連携した新たな高機能性野菜の開発

## 国際事業

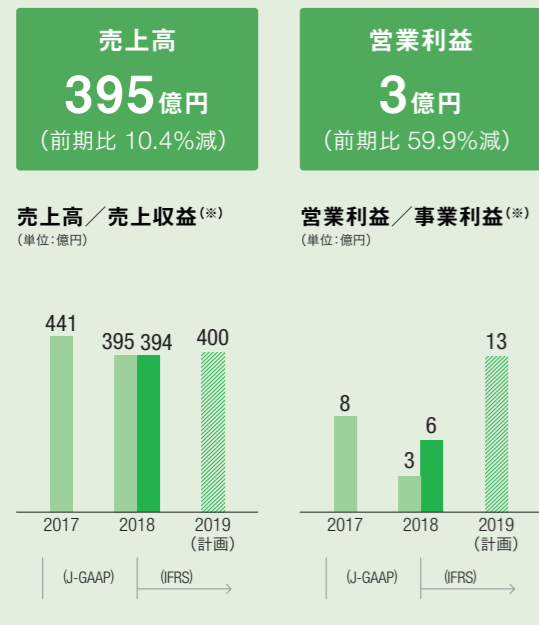


執行役員  
国際事業本部長 兼  
グローバルトマト事業本部長  
江端 徳人

トマトと野菜の  
おいしさとその価値を  
広く世界へ届け、  
世界の食糧問題に  
貢献します

### 業績推移(18年度)

\*セグメント間取引の消去及び調整後



(\*\*)日本基準の実績をIFRSに読み替えて表示

### 事業概況認識

世界の人口は2050年までに98億人に達すると推計されており、人口増による食糧不足が懸念される中、世界で最も消費されている野菜であるトマトの需要増が予想されます。この環境下、国際事業はトマトの種子開発から農業生産、商品開発、加工、販売までの垂直統合型ビジネスを経営戦略の柱として事業展開をしています。

#### B to Bビジネス

米国のKAGOME INC.を中心にピザソースなどの調理ソースをグローバルにフードサービスを展開する企業などに供給しています。顧客の成長とともに拡大し、海外売上高の半分近くを占めるまでの規模になっています。1次加工品であるトマトペースト製造事業では、加工用トマトの産地に拠点を持つポルトガルのHITやカゴメオーストラリア、米国のインゴマーがカゴメを含む大手食品メーカー向けに供給しています。種子開発・育苗を手掛ける米国のUGは、品種改良による各国の栽培条件に合った種子を80を超える国へ輸出しています。

#### B to Cビジネス

カゴメ日清フーズ(香港)が香港での野菜飲料販売を開始しました。

#### 国際事業本部の地域別事業展開図

区分	商品	米州	欧州	豪州	アジア	他
B to B	種苗	●	●		●	●
	1次加工(トマトペーストなどの加工品)	●	●	●		
	2次加工(ピザソースなどの加工品)	●	●	●	●	
	その他		●	●	●	
B to C	野菜飲料など				●	

#### Strength(強み)

- 種から食卓まで手掛けるカゴメならではの品質に対する信頼
- フードサービスチェーン向けに北米・アジア・欧州でメニュー提案できるソリューション力
- 世界トップクラスのグローバルなトマトの一次加工ネットワーク

#### Weakness(弱み)

- ロジスティクスも含めたトータルコスト競争力の弱さ
- 購入額の大きい特定顧客への依存度の高さ
- 一般消費者向け市場(B to C)におけるブランド認知の不足

#### Opportunity(機会)

- ピザチェーン・ファストフードチェーンなどの世界展開による食のグローバル化の進展
- 女性の社会進出・少子高齢化を背景とした簡便食・テイクアウトニーズの高まり
- トマト大量消費地のインド、中東、北アフリカ、西アフリカなどの人口増と経済発展

#### Threat(脅威)

- 世界的な気候変動による各産地での原料生育被害の増加
- 1次加工トマトの拡大競争による構造的な市況低迷の発生
- 世界最大産地のカリフォルニア州での水不足深刻化によるトマト産地への打撃

### 実績と課題

2018年度は、売上が前期比10.4%減の395億円、営業利益が前期比59.9%減の3億円と減収減益となり、第一次中期経営計画の目標に届きませんでした。19年度の課題はこの収益構造改革の遅れを完了させることであり、20年度以降での成長につなげていきます。

#### 主要な子会社の状況

KAGOME INC.はフードサービス向け事業が好調に推移したことや、グループ向け出荷時期の変更により売上が拡大しましたが、新規に導入した製造設備の不具合から生産効率が悪化したことや、原油高による物流費の増加などにより増収減益でした。現在は正常生産体制に回復していますが、収益力をより確実なものにするため、安定した生産体制を確立し、生産効率最大化を図ります。

HITは16年に生産能力を増強し、加工量の拡大を進めました。世界的なトマトペーストの供給過剰による市況悪化から在庫過多を招き、販売価格が低迷したことにより減収減益でした。収益力を高めるために、顧客別採算管理を強化し、トマト加工量の適正化による在庫コントロールに取り組むとともに、利益率の高い付加価値型商品やフードサービス向け調味料などの拡大を目指します。

カゴメオーストラリアは構造改革を進め、天候リスクを避けて収穫機関を短縮し、生産性を向上したことで増収、黒字転換できました。今後も、ニンジン加工品の拡販や、新事業であるニンニク事業の育成など、トマト以外の野菜ビジネスにも取り組むことで収益拡大、安定化を目指します。

UGは、中東・中南米向けの種子の売上が増加しましたが、加工用トマトの世界的な需要停滞によるトマト種子の売上が減少したことなどにより増収減益となりました。収益力を高めるべく、米国・アジアでの売上拡大や、コスト削減への取り組みを進めています。

### 中長期的な注力事項

#### フードサービス事業

世界のフードサービス市場は、国内同様、中食・外食化が進んでおり、その伸長の8割を北米・欧州・アジアが占めています。こうした各地域での需要に対し、大手フードサービス企業と連携、開発の取り組みを始めています。また、カゴメグループの連携を一層強化し、各社のノウハウ、資源を掛け合わせることでソリューション提案力を磨き、伸び行く需要の取り込みを目指します。

#### トマト栽培基盤整備による事業化

農業での地域社会への貢献を目指して、将来の経済成長が見込まれるセネガル、インドで取り組みを始めています。カゴメセネガルは、国内で加工用トマトの先端栽培技術による栽培基盤を構築し、現地加工業者との加工技術開発に取り組めます。KFlndia(インド)では、トマト加工品の製造・販売を開始しました。各事業を成長させることで、安定した価格・品質による利便性の向上や現地での雇用創出による経済発展への寄与など、地域貢献を目指します。

#### アジアでの野菜飲料事業

徹底したローカライズ戦略のもと、野菜飲料事業の拡大を香港中心に取り組めます。野菜生活100オリジナルを基幹商品として、香港専用商品の開発・導入を行い、多様な販売チャンネルを通じた野菜の価値伝達活動により、需要創造とブランド形成を図ります。香港での事業を足掛かりに、中国本土への拡大を開始しています。



#### 弱みと脅威に対する具体的施策

- フードサービス事業:付加価値型商材の開発、ソリューション提供能力とグループ会社間連携の強化、新規顧客の開拓
- トマトペースト製造事業:原料拠点の分散化、加工規模適正化、コスト競争力の強化、気象データ解析による最先端のトマト栽培技術の確立
- アジア野菜飲料事業:日清食品(香港)有限公司と連携した販売促進強化によるブランド力の形成

## イノベーション(研究)



イノベーション本部長  
上田 宏幸

### 「野菜の力による社会課題の解決」 に向けた研究課題に取り組み、 その成果を事業につなげることで、 カゴメグループの 持続的な成長に貢献します

#### 最近の研究成果

- 2018.04 トマト減塩食の摂取で減塩効果指標(尿中ナトリウム/カリウム比)が大幅に改善することを確認  
(女子栄養大学との共同研究、日本食育学会誌12巻2号)
- 2018.05 トマトに含まれるリコピンは、にんにくやたまねぎ、油と一緒に加熱することで、体内に吸収されやすい構造への変化が促進されることを確認  
(名古屋大学との共同研究、化学工学会第83年会にて発表)
- 2018.11 AI(人工知能)を活用した高精度なトマト加工品の異物検出技術を開発  
(女子栄養大学との共同研究、日本食育学会誌12巻2号)
- 2019.03 手のひらを乗せるだけで、野菜摂取量の充足度が推定できる機器を開発  
～健康経営を推進する企業や自治体に向けて健康増進支援ツールとして提案～  
(皮膚のカロテノイドレベルなどを光学的に測定することで野菜摂取量の充足度を測定。ドイツのBiozoom services社との共同開発)

#### イノベーション本部の方針

技術の進化が速く、市場変化も激しい中で、自前技術に頼るだけでなく、異業種の技術や最先端技術を取り込む、オープンイノベーション型研究を更に積極的に進め、持続的な価値創造や差別化を図って参ります。また、価値提供は製品の提供(モノ)から、システムとしての横断的な体験を通じての価値提供(コト)にシフトしてきており、双方を併せ持つ「モノ×コトによる価値創り」を進め、事業成長に貢献します。

#### ■ 各研究の内容

##### ①品種・栽培技術研究

トマトの遺伝資源の蓄積と新品種開発、栽培技術研究を行っています。2018年度は、おいしさを訴求した生鮮トマト品種など、計4件の品種登録出願を行いました。また、野菜の会社に向けて、野菜の分野における研究を拡充、推進しています。

##### ②素材・加工技術研究

トマトや野菜本来の香味、性状や栄養価値・機能を最大限引き出した新規素材の開発、及び加工技術の高度化を行い、商品の価値を高めるための活動を推進しています。本分野は特に、自社開発技術のみならず、他社技術との連携を積極的に進めています。

##### ③機能性研究

緑黄色野菜を主とした機能性研究を推進し、機能性表示食品の届出や健康情報の発信を行っています。18年度は、品種開発したトマトにおいて、血管の収縮抑制や高めの血圧を下げる効果を実証し、「血圧が高めの方に」と表示した機能性表示食品「GABAセレクト」の発売につなげました。

##### ④商品品質・安全性評価

お客様に安心・安全な商品を届けるため、リスク予見活動、分析評価技術の装備、原材料の安全性評価など、「畑から一貫して安全を保証する基盤技術」を強化しています。

##### ⑤知的財産の保護・活用

持続的な競争力を維持するため、自社の研究開発活動における発明・発見や、定期的な他社特許調査を通じて、知的財産関連基盤(知財の取得、保護、妨害、訴訟予防)を強化しています。

#### 社会課題の解決に取り組むためのオープンイノベーションの推進

異業種の技術や最先端技術を既存事業や新事業に取り組むオープンイノベーションや、「モノ×コトによる価値創り」の事例を紹介します。

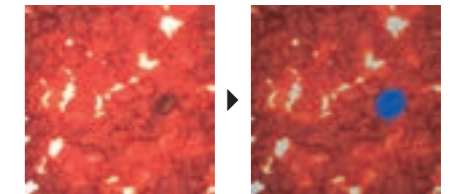
##### ①オープンイノベーションの事例

###### 国立研究開発法人 産業技術総合研究所とAI(人工知能)を活用した高精度なトマト加工品の異物検出技術を開発

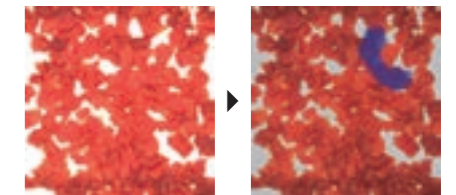
国立研究開発法人 産業技術総合研究所(以下、産総研)と、食品企業としては初めて包括的共同研究契約を17年10月付で締結し、カゴメの研究者の派遣を行っています。18年度は産総研のAI(人工知能)アルゴリズム※を活用したトマト加工品の異物・トマトの皮・ヘタの跡・変色部を高精度で検出する技術の開発に成功しました。本技術に対する性能評価では、検出対象が含まれる500枚のサンプル画像に対し、見落とさなく全ての検出対象物を検出することができました。今後は20年度までに生産工場での実用化の目処をつけることを目標としています。

※AI (Artificial Intelligence、人工知能) アルゴリズムとは、人工知能において情報を処理する際の式や仕組みを指します。本研究では、産総研のAIアルゴリズムを活用し、検出対象物を特定する実験を行うことによって、検知精度を高めることを実施しています。

黒く変色した果肉部分の検出



毛髪の検出



##### ②モノ×コトの事例

野菜摂取量の増加には、現時点の野菜摂取量の充足度を把握することが重要ですが、従来、野菜摂取量の推定には、採血を伴う血中カロテノイド濃度の計測が必要になるなど、手間、費用、時間などのハードルがありました。当社は、17年よりドイツのBiozoom services社と皮膚のカロテノイドレベルなどを光学的に測定することで、野菜摂取量の充足度が手軽に短時間で推定できる測定器を共同開発しました。19年夏以降、健康経営を推進している企業や健康増進試作の強化を図る自治体などに向けて、販売・レンタル及び本測定器を活用した健康サービスを開始する予定です。この測定器を用いてサービスを利用する皆様に対して野菜摂取量の充足度に関する気づきを与えるとともに、野菜の上手な摂り方を学べるセミナーなどを開催することで、野菜の摂取量の向上を通じた健康増進及び健康経営推進をサポートして参ります。

野菜摂取量の充足度が推定できる測定器



#### イノベーション本部長メッセージ

イノベーション本部は、10～20年後の社会環境変化や先端技術の進化を見据え「野菜の会社」の実現に向けた意義ある研究テーマの取り組みを強化しています。必要なリソースを広く社内外に求めるオープンイノベーションの思考を常に持ち、前向きな失敗に学びながら新しいチャレンジを続けるマインドを持った研究者を育成しています。成果を社会課題の解決と事業につなげていくことを強く意識して、研究活動を進めて参ります。

## 安心・安全な商品の提供 **ブランドの約束を果たす**

当社は企業理念とブランドステートメント「自然を、おいしく、楽しく。KAGOME」に基づき、品質と環境は表裏一体であるとの考えのもと「品質・環境方針」を定めています。それに則り、サプライチェーンの各工程で品質保証と環境保全に取り組んでいます。

### ① 品質と環境に対する考え方

カゴメは、「畑は第一の工場」との考えのもと、野菜の種子や土作りから取り組み、安全で高品質な原料を調達して、自然の恵みを活かしたものづくりを行ってきました。カゴメの事業活動が将来にわたり成長していくためには、地球環境の保全と自然の恵みを活かしたものづくりを両立させていくことが不可欠です。

このような品質（ものづくり）と環境に関する理念の共通性や活動上の関連性から、従来の「品質方針」「環境方針」として掲げてきたものを統合し、「品質・環境方針」として2017年10月に制定しました。「カゴメが情熱を込めて取り組んできたものづくりと同じ想いで環境保全活動にも注力することで、持続可能な社会の実現を目指す」という経営の意思がこの「品質・環境方針」に込められています。

#### 品質・環境方針

- 1 野菜によるおいしさと健康価値で、大切な人の健康長寿に貢献します。
- 2 国内外のパートナーと種子・畑から一貫した安全な農産原料づくりに取り組みます。
- 3 野菜を育む水・土・大気を守り、豊かな自然をつくる農業を未来につなげ、得られた恵みを有効に活用します。
- 4 法令や自主基準を順守し、仕組みや行動をレベルアップし続けることで、安全で環境に配慮した商品をお客様にお届けします。
- 5 お客様へ商品やサービスの確かさをお伝えしつつ、お客様の声を企業活動へ反映します。

### ② 国内における認証システムの高度化

03年より設計開発～調達・生産・販売にわたり、ISO9001に基づいた品質マネジメントシステムを運用し、品質の向上に努めてきました。また、16年度より従来の品質マネジメントに加えて、製造工程やアウトソース業務での危害発生を未然に防ぐ管理手法や、フードディフェンス、食品偽装予防を取り入れた食品安全の国際規格であるFSSC22000の認証取得に取り組んでいます。19年度までに国内6工場のすべてにおいて、認証取得を完了する見込みです。また、海外の主要子会社においても、FSSC22000及びそれと同等の認証規格を取得することで、食品安全マネジメントシステムの高度化に努めています。

#### FSSC22000規格の構成



#### FSSC22000取得の状況

時期	認証を取得する工場・製造ライン
2017年10月	上野工場: ニーダー調合～汎用充填ライン 小坂井工場: 500gチューブライン 富士見工場: PETライン
2018年 6月	小牧工場: 全ライン、茨城工場: フィルムライン
2018年 9月	那須工場: 生トマト加工～紙充填ライン
2018年10月	上野工場・小坂井工場・富士見工場: 全ライン
2019年 9月 (予定)	茨城工場・那須工場: 全ライン

### ③ 海外グループ会社の品質向上による競争力の強化

「品質第一、利益第二」を具現化する、カゴメ海外グループ独自の品質保証モデルを構築し、品質保証レベルの向上に取り組んでいます。

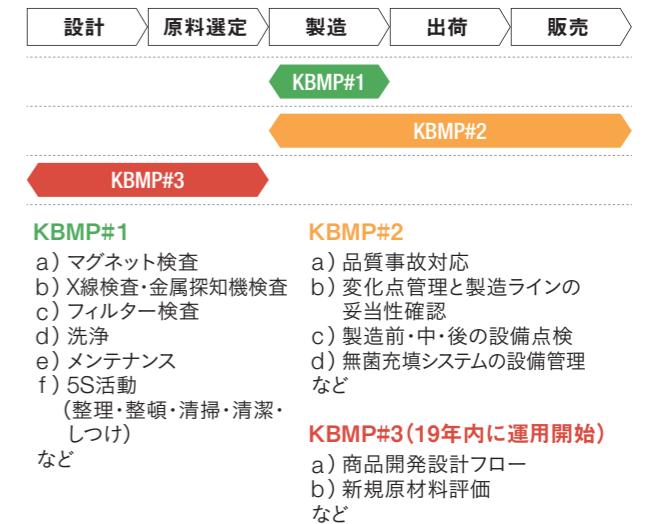
#### ■ グローバル品質保証体制

海外グループ会社の品質管理水準は、各国の法規制、商習慣、顧客の要求水準によって異なる状態でした。そこで、16年にグローバル品質保証部を設置し、カゴメが日本で培ってきた品質管理のノウハウから、海外グループ会社で最低限守るべきコアとなる部分をグループ共通の品質管理基準(Kagome Best Manufacturing Practice、以下、KBMP)として定め、グループ各社に展開する活動を行っています。また、海外グループ会社の品質・環境・技術情報を横断的に把握し、共有・活用することで品質保証レベル・生産性を向上させる取り組みも行っています。

グローバル品質保証部では、KBMPの第1ステージとして、異物混入防止などの製造面での品質管理の考え方をグループ会社に展開してきました。第2ステージでは、品質事故が起きた場合を想定した迅速対応のための共通ルールを定め、第3ステージでは、新商品設計や原料選定のためのステップを示すことで、商品設計由来の品質事故の未然防止活動を行います。

このように、上流から下流まで、品質保証システムの範囲を広げて順次実働化させながら、品質保証レベルの向上に取り組んでいます。

#### 海外グループ会社共通の品質管理基準KBMPの拡充



#### ■ 製造現場の品質向上改善活動

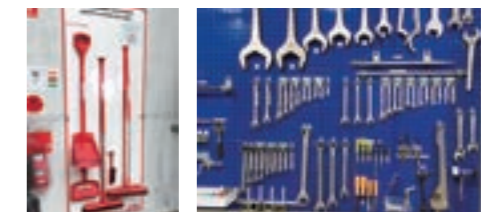
グローバル品質保証部の活動により、各グループ会社のKBMPの適合率が年々高まり、品質ロスの削減につながっています。また、各社のCEOや製造・品質管理・品質保証のマネージャーによるグループの合同会議を定期的に行い、各社の品質改善事例の紹介や製造現場の観察などを行っています。この中で、できている点、できていない点をお互い指摘し合いながら、改善を行っています。

加えて、品質マインド醸成のため、5S活動の推進を強化してきました。現在では各社が5Sの目的を理解し、自発的な5S活動を行っています。

#### カゴメオーストラリアで開かれた第4回製造・QAミーティングの様子



#### 5S活動の改善事例(カゴメオーストラリア)





## 環境保全へのアプローチ **野菜を育む水・土・大気を守る**

自然の恵みを活かして人々の健康に貢献してきた当社にとって、その自然の恵みを受継ぎ続けるためには、豊かな自然環境のもとでの持続的な農業の営みが欠かせません。地球環境の保全と自然を活かしたものづくりを両立させていくことは、当社の事業活動が将来にわたり成長し続けるために不可欠なことです。

### ① 地球温暖化防止

2019年度からTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言の気候変動シナリオ分析に着手しています。気候変動への対応は、社内で検討したマテリアリティにおいても優先度の高い課題として認識しており、地球温暖化や異常気象が拡大した際の複数のシナリオを想定し、リスクと機会を抽出しています。下の表は抽出したリスクと機会の一部ですが、今後これらの財務的なインパクトも考慮して対策を検討し、具体的な事業計画へ反映していく予定です。

#### ■ 事業におけるリスクと機会

区分	種類	内容
移行リスク	政策・法規制	●炭素税の導入 ●廃棄物再資源化、省エネ、CO <sub>2</sub> 削減に関する関係法令の強化
	市場	●夏季の天候不良による売上低迷(極端な低温、高温など)
物理的リスク	急性	●農産原料の生産地の天候不良による調達量減少、調達価格上昇 ●異常気象による生産施設の被害発生、製品供給停止(大型台風、洪水、浸水、従業員の出社困難)
	慢性	●農産原料の生産地の天候不良による調達量減少、調達価格上昇
機会	資源の効率性	●物流会社F-LINE設立による流通プロセスの効率化
	製品・サービス	●高温耐性・病害抵抗性トマト品種の開発・販売
		●最小限の水を使用するトマト栽培システムの開発
		●世界のトマト調達ネットワークによる異常気象への適応 ●備蓄マーケットへの野菜関連商品の進出・拡大

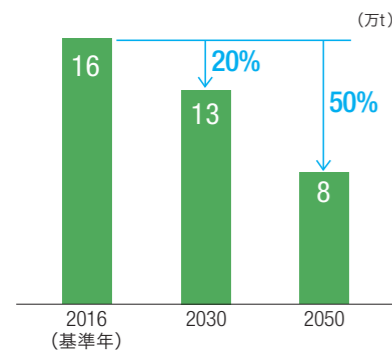
#### ■ CO<sub>2</sub>中長期削減目標の設定

##### スコープ1、2

パリ協定の「2°C未満目標」に則り、グループ全体のCO<sub>2</sub>排出量を16年対比で30年までに20%以上、50年までに50%以上削減します。

##### スコープ3

スコープ3の中で最もCO<sub>2</sub>の排出量が多いのは、購入する原材料や製品の製造に関する排出であり、21年までにサプライヤーの削減目標を設定し、22年から協働してCO<sub>2</sub>排出量の削減に努めていきます。



##### 工場

省エネ活動や再生可能エネルギーの利用により、中長期のCO<sub>2</sub>削減目標を達成していきます。海外工場では太陽光発電を進めており、2017年にKagome Inc. (米国) に導入しました。19年にはKagome Australiaにも導入予定です。

##### 物流

自社配送から、食品企業5社で設立したF-LINEによる共同配送へ19年4月から本格的に移行しました。それにより輸送効率を改善し、CO<sub>2</sub>排出量の削減が進んでいます。

#### 本誌コンテンツとSDGsとの関連

本誌コンテンツ	目標	No.	内容(要約)
①地球温暖化防止 (CO <sub>2</sub> 中長期目標設定)	13	13.3	気候変動の緩和・適応
②水の保全 (水リスク把握・対応と使用量削減)	6	6.4	水利用の効率化の改善、水不足への対処

本誌コンテンツ	目標	No.	内容(要約)
③生物多様性の保全 (農業振興、生物多様性保全、外来種対応)	11	11.a	都市部、都市周辺部及び農村部間の良好なつながり支援
	15	15.5	生物多様性の損失の阻止
	15	15.8	外来種の侵入の防止

### ② 水の保全

栽培、加工段階で多くの水を使用する当社は、水のリスク低減のためそれぞれの地域に合った対策を進めています。

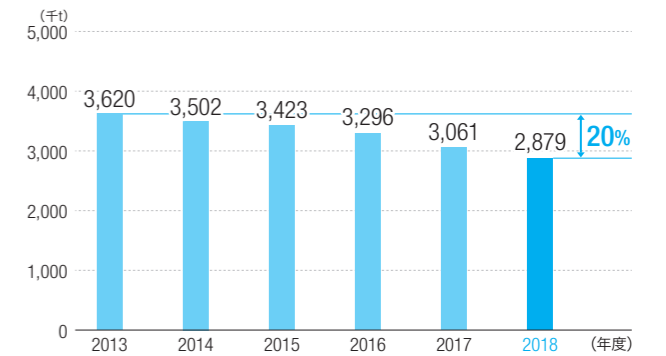
#### カゴメグループの水の方針

- 1 カゴメグループおよび主要サプライヤーでの水リスクを把握します
- 2 地域の水資源を守るため、取水量の削減に努め、水を大切に使用します
- 3 使用した水は、きれいにして地域に還します
- 4 水リスクの高い事業所においては、その地域に合った水の対策を推進します

#### ■ 水使用量の削減

カゴメグループの水の取水源は、米国とオーストラリアが水道水で、ポルトガルとイタリア・日本は井戸水、台湾は水道水と井戸水を使用しています。カゴメグループでは水の使用量を毎年生産量当たり1%ずつ削減し、19年~21年で3%を削減する目標を設定し使用量の削減に努めています。国内工場では、13年から18年までの5年間で水使用量(総量)を20%削減しました。

#### 国内工場の水使用量



### ③ 生物多様性の保全

自然の恵みが持続的に享受できるよう、農業での生物多様性負荷の軽減を中心に、多様な生物との共存を目指しています。

#### ■ 生物多様性方針に沿った保全活動

生物多様性と事業に関する現状評価に基づき、18年度に定めた生物多様性方針に沿った活動を進めています。

##### 活動内容

- 7,500種のトマト遺伝資源の維持
- 持続的な農業のための農薬・肥料使用への環境配慮
- トマト畑と周辺の生物多様性調査
- 受粉に外来種のハチを使用しない生鮮トマト栽培
- 日本の農業振興(地域に眠る価値ある農産物を通信販売で紹介する「農園応援」など)

#### 事例

##### トマト畑における生物多様性の調査

12年度に畑における生物多様性の実態について、契約栽培農家の露地栽培トマト畑における生物多様性調査を実施した結果、多くの生物が確認され、生き物調査の評価指標とされるカエルやクモなどにおいて、ほとんど影響のない状態が保たれていることがわかりました。さらに、18年7月に、茨城県の露地栽培のトマト畑とその周辺の生物多様性の調査を行いました。今後もこの調査を継続し、栽培方法が異なる各地域でのトマト栽培が生物多様性に及ぼすリスクや機会を把握し、自然を豊かにするトマト栽培の実現に努めていきます。

## 持続可能な調達 畑を起点とした商品作りの基盤の強化

気候変動・為替変動などのリスク回避、コストや調達先などの最適化を図るため、畑から管理できる人財とマネジメントシステムをグローバルに構築しています。さらに、サプライヤー企業との対等でフェアな協力体制を尊重し、ともに成長できる調達を推進しています。

### 調達活動の考え方と機会創出の取り組み

創業者が始めた加工用トマトの契約栽培は、生産者と加工者の協業によって高品質な原料を確保する仕組みであり、当社の調達の原点です。国内における調達はほぼ契約栽培によって行われ、海外においては「長期的な取引」「適切な価格」「現地確認」を基本的な方針として、各国のサプライヤーとの取引を行っています。また、「野菜の会社」の実現に向け、トマト以外の原料調達拠点の強化を推進しています。

### ■ サプライチェーンマネジメントにおける取り組み

#### サプライヤーの選定

カゴメの調達における強みは、自らが事業として栽培から原料加工を行っていることにより、生産、品質、原価構造などにおける知見やノウハウがあることです。これらの項目においてカゴメが期待することをサプライヤーに明確に伝えることで、適切な価格で中長期的に取引ができ、一緒に品質を高めていけるサプライヤーを選定しています。



サプライヤーとの打合せ

#### サプライヤーとの情報共有

海外の農産加工メーカーから調達する製品・原料については、基本的に調達先現地を訪問し、栽培から製造工程までの品質管理状況の確認を行います。主要な輸入製品・原料については、毎年、製造シーズン前にサプライヤーとの事前ミーティングも行っています。収穫した農作物を加工する製造工程だけでなく、委託農家での農業散布回数や最適な施肥などの栽培方法まで、より良い品質の製品・原料を作れるよう、畑から工場までのプロセス全体の課題についてサプライヤーとともに検討します。また、シーズン終了後には今季のレビューから来年度への課題を抽出し、お互いに継続して成長できるような目標の設定を行います。



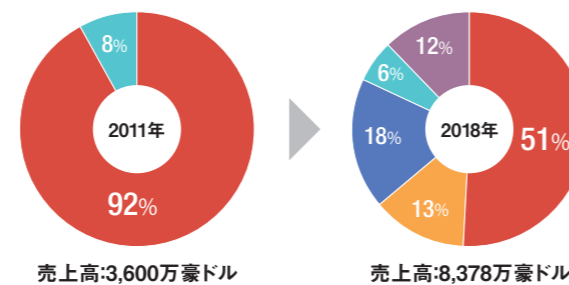
畑の確認

### ■ 「野菜の会社」に向けた調達拠点育成の取り組み事例

2010年6月、原料調達拠点の南北分散による調達の安定化などを目的として、加工用トマトを主体とした営農・加工を行う現地企業の事業を譲り受け、カゴメオーストラリアを設立しました。日本国内のニンジン原料ニーズの高まりに伴い、14年からは日本向けのニンジン栽培・加工へのトライアルを開始し、日本の要求水準に合う品質・コストの改善を進めてきました。18年からニンジンの本格取引に移行し、重要なニンジン原料の調達先となりました。11年当時92%を占めていたトマト栽培・加工事業は18年現在では約51%となり、ほかにはフードサービスに向けたトマトの2次加工品、ニンジン・リンゴ・ニンニクなどの栽培と販売が占め、「野菜の会社」に向けた調達拠点として着実に成長しています。

#### カゴメオーストラリアの売上構成比

■ トマト栽培加工事業 ■ ニンジン栽培加工事業 ■ フードサービス  
■ ニンニク・コロン栽培 ■ リンゴ等の加工



## 価値創造を支える人財 働き方の改革とダイバーシティ

変化が激しい今日にあって、持続的成長のためには多様な強みを持つ従業員一人ひとりが能力を発揮して働きがいを感じる事が重要だと考えています。

### 本誌コンテンツとSDGsとの関連

本誌コンテンツ	目標	No.	内容(要約)
②ダイバーシティの推進		5.5	女性の参画及び平等なリーダーシップの機会の確保

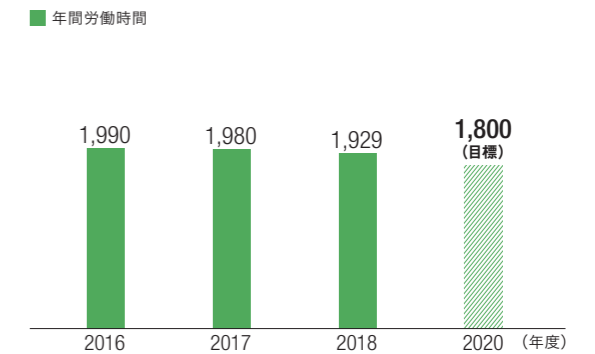
### ① 働き方の改革の推進

2014年から「働き方の改革」に取り組み、働きやすく働きがいのある会社を目指しています。

#### ■ 年間総労働時間1,800時間への取り組み

14年度に着手した働き方の改革は、18年度から第2フェーズへと進みました。目標とする「2020年に年間総労働時間1,800時間」に向けた取り組みを開始し、1日8時間で仕事のパフォーマンスを上げる風土作りに注力しています。働く時間や場所の制約を減らす施策として、18年4月に選択制時差勤務制度、勤務地を選択できる地域カード制度を導入し、さらに19年4月からはフレックスタイム制度のテスト施行、テレワーク制度を導入。従業員の働き方の自由度を増やし、自らが働き方を工夫することで、自律的な生産性の向上につなげる狙いがあります。

#### 年間総労働時間の推移



#### ■ 副業制度:本業のモチベーションの創出に期待

「働き方の改革」は「生き方改革」を推進し、従業員のキャリア形成と会社の業務への好影響を期待して、19年4月から副業制度を導入しました。19年6月現在で制度の利用者は数名ですが、中小企業診断士、社会保険労務士、管理栄養士など自らの資格を社外の活動に活かす従業員がみられます。

### ② ダイバーシティの推進

社内でダイバーシティ推進に対する重要性の理解が進み、男女の働きやすさの格差はほぼなくなりつつあります。

#### ■ 女性活躍の推進

女性比率を50%にする長期ビジョンのもと、直近3年間では「採用」「継続就業」「育成登用」を課題とし、概ね順調に進捗しました。次の3年間はこれまでの課題継続に加え、相互に学び育て合う仕組み作りや若年層への取り組みを強化し、女性活躍のさらなるスピード化を図っていきます。

#### 女性活躍推進法の行動計画数値

目標	内容	数値
目標1	新規採用における女性割合を50%以上にする	60% (18年度実績)
目標2	9-11年度前採用女性の継続雇用割合を男性比0.8以上にする	0.81 (18年度実績)
目標3	管理職(課長級以上)に占める女性割合を8%以上にする	5.6% (19年4月1日現在)

#### ■ 野菜を好きになる保育園 ベジ・キッズを開設

子育て期の当社従業員がキャリア形成や仕事と育児の両立に不安を感じることなく、安心して働ける環境作りを目的として、19年4月に東京本社(東京都中央区)の近隣に、「野菜を好きになる保育園 ベジ・キッズ」を開設しました。同園は自らがワーキングマザーである従業員の新規事業募集のアイデア(公募)を実現したものです。



### ③ 健康経営の推進

企業が健全であるためには、従業員一人ひとりが心身ともに健康であることが重要だと考え、積極的に従業員の健康管理に取り組んでいます。17年には「カゴメ健康7ヶ条」を制定し、「カゴメ健康経営宣言」を行いました。社外からは、経済産業省および日本健康会議主催の「健康経営優良企業（ホワイト500）」に17年から3年連続で認定されたほか、同年11月には（株）日本政策投資銀行が行う「DBJ健康経営（ヘルスマネジメント）格付」において、最高ランクの格付を取得しております。

#### 健康経営推進体制

16年にはカゴメアクセス(株)総務健康サービス部を設置しました。事業所全てに産業医を選任し、保健師、産業カウンセラーとともに、健康管理を推進しています。18年度には健康推進委員会が発足し、事業所独自で主体的に健康増進活動を行っています。また、カゴメ健康保険組合との「コラボヘルス推進会議」を定例開催するなど、従業員の健康に関する課題を抽出し、健康施策を推進しています。さらに、主要事業所産業医を中心とした産業保健スタッフ、カゴメ担当役員、総務健康サービス部及びカゴメ健康保険組合が集まり、全社の健康への取り組みを共有・検討する「カゴメ健康会議」も開催しています。

#### 健康管理に関する状況

「カゴメ健康7ヶ条」に基づく各施策の推進をはじめ、カゴメ健康保険組合とも連携して、独自健診である「カゴメけんしん」の実施や、定期歯科検診、インフルエンザ予防接種、ウォーキングキャンペーンなどを毎年実施しています。また、30歳以上の従業員には配偶者も含め、人間ドックの受診を奨励・支援しています。

健康診断に関する状況(3月末) (%)

	2016年度	2017年度	2018年度
受診率	100	100	100
再検査受診率	95.9	100	100
特定保健指導実施率	2.2	50.3	58.2

#### メンタルヘルスに関する状況

メンタルヘルスケアについては、国内の全事業所に担当窓口を設けて、産業カウンセラーなどの専門職が窓口と連携しながら、毎年、全事業所を巡回しています。巡回時にはモニタリングや状況をとりまとめ、本社健康管理窓口への情報提供、復職支援・復職後のフォローなどを実施して、不調者の早期発見とともに、相談しやすい環境を整備しています。そのほか、新入社員や管理職を対象に、メンタルヘルス研修を毎年実施しています。

ストレスチェックに関する状況 (%)

	2016年度	2017年度	2018年度
受検率	94.4	96.6	92.0

※ 2018年度 実施方法の変更

#### 従業員の健康リテラシーの向上

従業員一人ひとりの心身の健康を保つためには、全従業員の健康状態の見える化と共有、健康に関する正しい知識習得が必要と考え、17年度から「カゴメ健康レポート」を発刊し、管理栄養士・保健師による従業員向けの「健康セミナー」を実施しています。さらに、18年度からは全従業員を対象としたeラーニング（フィジカル編、メンタルヘルス編）による学習も実施しています。

#### カゴメ健康経営宣言

従業員の健康は、カゴメで働くことの誇りや やりがいの向上を通して 「働きがい」に直結するものです。 当社は「カゴメ健康7ヶ条」を中核とし、健康経営を推し進めながら、食を通じお客様の健康に貢献してまいります。

#### カゴメ健康7ヶ条

- 第1条 バランスよく栄養摂取、毎日野菜350g
- 第2条 毎日すっきり、ラブレを飲んで
- 第3条 快眠、挨拶、楽しく生活
- 第4条 適度な運動、一日8千歩
- 第5条 歯磨き、うがい、手洗い習慣
- 第6条 お酒はほどほど、煙は避けて
- 第7条 健康診断、自己管理



## 地域との連携

### 食を通じた社会課題の解決

カゴメは自らの「ありたい姿」の実現に向け、地域社会と連携して社会課題の解決に取り組むことを通じ、ともに持続可能な社会を作り、成長することを目指しています。

#### 本誌コンテンツとSDGsとの関連

本誌コンテンツ	目標	No.	内容(要約)
②農業の新興/地方創生に向けた取り組み	4	4.4	技術的・職業的スキルを備えた若者と成人の割合の増加
	8	8.9	雇用創出、地方の文化振興・産品販促につながる観光業

### ① 健康寿命の延伸に向けた取り組み

「健康寿命の延伸」に向け、商品に加え、食生活の改善や子供向けの食育など、情報やサービスの提供も並行して行っています。

#### 健康サービス事業における食生活改善提案

2017年度と18年度にわたり、福島県が推進する健康長寿ふくしま推進事業の一環である「元気で働く職場応援事業」に、「カゴメ健康づくりサポートプログラム」を提案し、採択されました。当社の管理栄養士集団である「野菜と生活 管理栄養士ラボ」による食生活改善セミナーなどを実施し、福島県内の企業の従業員の健康作りを応援しました。



#### 子供たちの野菜嫌いをなくす活動

「放課後NPOアフタースクール」と協働で18年4月に立ち上げた、子供の野菜嫌い克服を目指す連携子育てプロジェクト「おいしい!野菜チャレンジプログラム」を、同年12月末までに関東圏20校(参加児童数:854名)で実施しました。「野菜を食べることができた達成感」をテーマに、五感を使った体験型の食育授業を行いました。19年度には実施拠点を全国に拡大し、全国50カ所で展開します。



### ② 農業の振興/地方創生に向けた取り組み

当社にとって、農業を通じ地方とのつながりを強化することは、事業の成長に欠かせない取り組みです。

#### 「カゴメ野菜生活ファーム富士見」のオープン

長野県諏訪郡富士見町に19年4月、野菜のテーマパーク「カゴメ野菜生活ファーム富士見」をオープンさせました。同施設は、八ヶ岳の雄大な自然の中で野菜の収穫や調理を体験でき、レストランでは旬の野菜を使った料理が楽しめるほか、隣接する富士見工場では野菜ジュースの製造工程が見学できます。当社が目指す「野菜の会社」を体験できるフラッグシップ施設として、富士見町と長野県が期待する観光施設として注目を集めています。また、同施設内の生鮮トマトの栽培拠点「八ヶ岳みらい菜園」では、障がい者雇用を推進し、農業と福祉の連携を図っています。



#### 生鮮トマトのノウハウを活かしたアグリサポート事業

当社が20年間をかけて培ってきた生鮮トマト事業のノウハウを活かし、トマト生産者を対象として、菜園の立ち上げや運営、栽培技術指導を行うアグリサポート事業を、17年4月から開始しています。





① **寺田 直行** (1955年2月5日生)

代表取締役社長

報酬・指名諮問委員

- 1978年 当社入社
- 2004年 当社営業推進部長
- 2005年 当社取締役執行役員
- 2006年 当社東京支社長
- 2008年 当社取締役常務執行役員
- 2008年 当社コンシューマー事業本部長
- 2010年 当社取締役専務執行役員
- 2010年 当社営業管掌
- 2013年 当社代表取締役専務執行役員
- 2014年 当社代表取締役社長(現任)

マーケティング、営業部門などにおける豊富な経験を有し、中期経営計画実現に向け強力なリーダーシップにより事業を牽引している。

② **渡辺 美衡** (1958年3月4日生)

取締役専務執行役員

- 1982年 (株)日本債券信用銀行(現(株)あおぞら銀行)入行
- 1998年 (株)サーベラスジャパン入社
- 2003年 (株)産業再生機構入社
- 2007年 当社入社 特別顧問
- 2008年 当社執行役員
- 2009年 当社経営企画本部長、取締役執行役員
- 2016年 当社取締役専務執行役員(現任)
- 2017年 当社社長補佐 兼 特命プロジェクト担当(現任)
- 2018年 当社国際業務担当(現任)

金融機関や経営企画部門などにおける豊富な経験を有し、全ての業務の基準や成果の定量化の取り組みを統括し、経営資源配分の最適化、働き方の改革を推進している。

③ **三輪 克行** (1955年8月5日生)

取締役専務執行役員

- 1979年 当社入社
- 2005年 カゴメラバイオ(株)代表取締役社長
- 2010年 当社執行役員
- 2010年 当社生産調達本部生産部長
- 2013年 当社常務執行役員
- 2013年 当社生産調達本部長
- 2013年 当社取締役常務執行役員
- 2016年 当社取締役専務執行役員(現任)
- 2017年 当社社長補佐 兼 特命プロジェクト担当(現任)

生産調達部門、子会社経営などにおける豊富な経験を有し、当社の野菜加工事業プロジェクトを統括し、長期ビジョンの実現に向けて事業構築を推進している。

④ **小林 寛久** (1961年7月16日生)

取締役常務執行役員  
営業本部長

- 1984年 当社入社
- 2005年 台湾可果美股份有限公司総経理
- 2006年 当社乳酸菌ビジネス・ユニット部長(マーケティング担当)
- 2009年 当社大阪支店家庭用営業部長
- 2014年 当社執行役員
- 2014年 当社コンシューマー事業本部長
- 2015年 当社常務執行役員
- 2015年 当社マーケティング本部長
- 2018年 当社営業本部長(現任)
- 2019年 当社取締役常務執行役員(現任)

マーケティング、営業部門などにおける豊富な経験を有し、当社の営業部門を統括し、営業活動のバリエーションなどを推進している。

⑤ **山口 聡** (1960年12月29日生)

取締役常務執行役員  
野菜事業本部長兼ベジタブル・ソリューション部長

- 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 兼 ベジタブル・ソリューション部長(現任)
- 2019年 当社取締役常務執行役員(現任)

業務用事業、研究部門における豊富な経験を有し、当社の野菜事業を統括し、野菜加工事業のビジネスモデルの構築などを推進している。

⑥ **近藤 誠一** (1946年3月24日生)

独立

社外取締役

報酬・指名諮問委員

- 1972年 外務省入省
- 1999年 OECD(経済協力開発機構)事務次長
- 2006年 ユネスコ日本政府代表部特命全権大使
- 2008年 駐デンマーク特命全権大使
- 2010年 文化庁長官
- 2014年 当社社外取締役(現任)

[重要な兼職]  
JXTGホールディングス(株)社外取締役

中央省庁での豊富な海外経験や、OECDでコーポレート・ガバナンス原則作成に関与するなど、経済に豊富な知見を有する。

⑦ **橋本 孝之** (1954年7月9日生)

独立

社外取締役

報酬・指名諮問委員

- 1978年 日本アイ・ビー・エム(株)入社
- 2008年 同社取締役専務執行役員営業担当
- 2009年 同社代表取締役社長
- 2014年 当社社外取締役(現任)

[重要な兼職]  
日本アイ・ビー・エム(株)名誉相談役、(株)IHI社外監査役、(株)三菱ケミカルホールディングス社外取締役、中部電力(株)社外取締役

ダイバーシティについて先進的なグローバル企業での経営者として、ダイバーシティ推進や経営におけるリスク対応などの豊富な知見を有する。

⑧ **佐藤 秀美** (1959年2月17日生)

独立

社外取締役

- 1981年 三菱電機(株)入社
- 1996年 お茶の水女子大学大学院博士課程修了、博士号(学術)取得
- 1997年 福島大学、放送大学、日本獣医畜産大学(現、日本獣医生命科学大学)非常勤講師
- 1999年 白目大学短期大学部非常勤講師
- 2015年 日本獣医生命科学大学客員教授(現任)
- 2017年 当社社外取締役(現任)

[重要な兼職]  
日本獣医生命科学大学客員教授

食物学に関する多くの研究活動と長年にわたる食育活動により、食物学や食育に関する豊富な知見を有する。

⑨ **児玉 弘仁** (1959年3月22日生)

取締役常勤監査等委員

監査等委員

- 1981年 当社入社
- 2003年 当社経営企画室長
- 2006年 当社執行役員
- 2008年 当社取締役執行役員
- 2008年 当社総合研究所長
- 2011年 当社取締役常務執行役員
- 2013年 当社アジア事業カンパニーCEO
- 2016年 当社業務改革担当 兼 カゴメアクセス(株)代表取締役社長
- 2017年 当社リスクマネジメント担当
- 2018年 当社取締役常勤監査等委員(現任)

経営企画、研究開発部門、子会社経営などにおける豊富な経験を有し、監査等委員として当社の業務執行を適切に監督している。

⑩ **村田 守弘** (1946年7月20日生)

独立

社外取締役監査等委員

監査等委員  
報酬・指名諮問委員

- 1970年 アーサーヤング東京事務所入所
- 1974年 公認会計士登録
- 2002年 朝日KPMG税理士法人代表
- 2006年 村田守弘会計事務所代表(現任)
- 2011年 当社社外監査役
- 2016年 当社社外取締役監査等委員(現任)

[重要な兼職]  
村田守弘会計事務所代表、コクヨ(株)社外監査役、住友ゴム工業(株)社外監査役

公認会計士、税理士として企業会計に精通し、企業経営を経験するなど、企業経営を統括する豊富な見識を有する。

⑪ **森 浩志** (1965年2月21日生)

独立

社外取締役監査等委員

監査等委員

- 1989年 日本開発銀行(現(株)日本政策投資銀行)入行
- 1993年 自治省(現総務省)財政局出向
- 2003年 更生会社(株)テザック出向、管財人代理兼経営企画室長
- 2006年 弁護士登録 西村あさひ法律事務所入所
- 2012年 西村あさひ法律事務所 パートナー(現任)
- 2016年 当社社外取締役監査等委員(現任)

[重要な兼職]  
西村あさひ法律事務所 パートナー、三菱UFJ証券ホールディングス(株)社外取締役監査等委員

弁護士として企業法務やリスク管理などの実務に精通し、企業経営を統括する豊富な見識を有する。

## 社外取締役からの提言

当社は2018年度からマテリアリティの特定に向けた検討を進めています。その過程において各社外取締役の専門的な見地からの意見を取り入れ、重要度を評価しています。

\*マテリアリティの特定について、詳しくは28ページに記載しています。

### テーマ マテリアリティの特定に向けて



社外取締役  
橋本 孝之

マテリアリティの特定はプロセスが重要であり、各課題がカゴメのビジネスにとって実際どのような影響を与えるのかに議論を尽くすべきです。個々の課題を同じウェイトで考えるのではなく、経時変化や発生頻度を考慮しつつプラス面とマイナス面を評価し、フォーカスすべきものは何なのか重要度をあぶり出し、経営サイドとしての意思決定をしていくことが必要だと思います。

カゴメが取り組むべきマテリアリティという観点では、商品開発視点でも社内のイノベーションという視点においても「ダイバーシティ&インクルージョン」がキーワードであると思います。女性の社会進出の負荷を軽減できるような食品、高齢者や障がい者に対する商品開発にどのように取り組むのか、まさに社内においてもインクルージョンが必要とされています。

また、グローバルの視点も重要です。日本では超高齢化社会という重要な課題がありますが、貧困や開発途上国の食の問題についてカゴメはどう対応していくのか。例えば、すでにカゴメがインドで取り組んでいるトマト加工事業の位置付けを議論することから考える必要があると思います。



社外取締役監査等委員  
村田 守弘

現在、カゴメでは「社会にとっての重要度」と「カゴメにとっての重要度」の2軸を座標軸としてマテリアリティのマッピングを進めています。そこに金銭的価値など定量的な概念を取り入れることも重要です。全てのリスクが定量的に計れるわけではありませんが、定量的な発想を持って、妥当性を検討しておく必要があると思います。さらに、これに発生頻度という軸を加えて、3次元で考えるべきです。法令の改定などは、社会にとっての重要度が低いことであっても、カゴメにとっての重要度は大きく、それが繰り返し起こることもあります。その頻度に伴って投下する資本も大きくなる傾向があり、常に意識すべき軸だと思います。

また、19のマテリアリティの優先度の付け方について、「社会課題」と「カゴメの長期ビジョン」との紐づけがマッピング上もっと強調されてもよいと思います。例えば、「健康寿命の延伸」という社会課題の解決を図ること、それに貢献できる商品開発をすることは、ともに重要度の高い課題として取り扱ってよいと思います。



社外取締役  
佐藤 秀美

「健康寿命の延伸」に取り組むカゴメの重点課題として、今後も「女性の社会進出の影響」という視点は外せないと思います。

現在、多くの日本人は栄養不足に陥っています。これには、女性の社会進出に伴う家庭内調理の省時間・省手間志向も影響していると思われます。超高齢社会の日本では高齢者の健康が一番の社会課題となっていますが、高齢者の健康状態は若い頃からの「食」の積み重ねの現れともいえます。このため、「健康寿命の延伸」には、高齢者のみならず若い世代の「食」にも目を向ける必要があります。また、1人世帯の増加などにも鑑みると、「誰もが簡単に野菜をたっぷり摂れる商品」の開発は、今まで以上に重要になるでしょう。

女性の社会進出に伴うこのような社会情勢・環境変化とそこから生まれる市場を見据え、これに素早く手を打っていくことは、カゴメが持続的に成長できる強い企業になるためには肝要であると思っています。



社外取締役  
近藤 誠一

環境の問題は世界的にみてもますます重要度を増しています。食品業界においてはプラスチックストローやフードロスなどがシンボリックであり、カゴメにおいても当然取り組むべき課題であると思いますが、現状のマテリアリティの特定における議論の中ではうまくアイデンティファイできていないという印象です。環境配慮について、カゴメは商品を通じてどのように問題解決に向けたアクションを起こしていくのか、批判の目が向けられやすい課題であることから、重要性が高いと考えています。

それに、水資源のリスクも世界的に注目を集めており、農業を手がけるカゴメにとっては真っ先に課題化して取り組むべき課題であると認識しています。



社外取締役監査等委員  
森 浩志

おそらくマテリアリティを特定している企業の全てが、コンプライアンスは経営にインパクトを与える重要度の高い課題であると認識していると思います。だからこそ、それに取り組む従業員のマインドセットをどのように醸成するのかが重要となります。どう規制を守らせるかという観点から一歩進んで、「コンプライアンスは企業のカルチャーそのものである」という認識をマネジメントとしてしっかり持って事業に浸透させていくことが、本当に求められていることなのです。

カゴメには意識を高くして進めていってもらいたいですし、その過程で私たち社外取締役が貢献できることもあると思います。実際に現場を見たり、若手や中堅の従業員と話をしたりするなど、一歩踏み込んだコミュニケーションを通じてマインド醸成に積極的に関わっていききたいと思います。

### 社外取締役の提言を受けて 編集部より

18年度に社内でも検討してきたマテリアリティに対し、19年度は社外のステークホルダーとの対話を経て、幅広い視点でマテリアリティの社会・事業における両面について評価しています。今回は社外取締役よりそれぞれの専門分野を活かした提言がありました。いずれも示唆に富む内容となっており、自社評価とのギャップを検証・考慮し、マテリアリティの特定に向けて、検討を続けて参ります。

## 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。

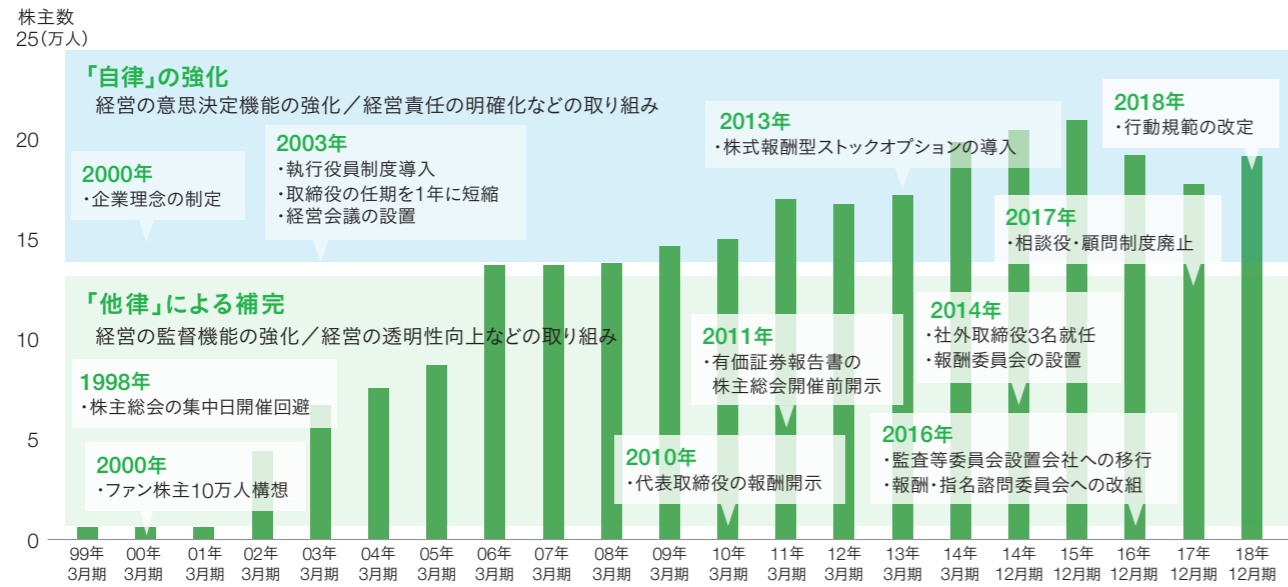
当社では、コーポレート・ガバナンスの基本を「『自律』のさらなる強化と『他律』による補完である」と考えております。これは、自らの意思で時代に適応するコーポレート・ガバナンスを

構築することを原則としながら「カゴメファン株主作り」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、カゴメならではの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」を目指して参ります。

### ■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、創業者の思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おります。



### コーポレート・ガバナンス体制

当社は、監督と執行の機能分離をすすめ経営のスピードアップと経営責任の明確化に努めております。取締役会においてはそ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、その構成において、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。

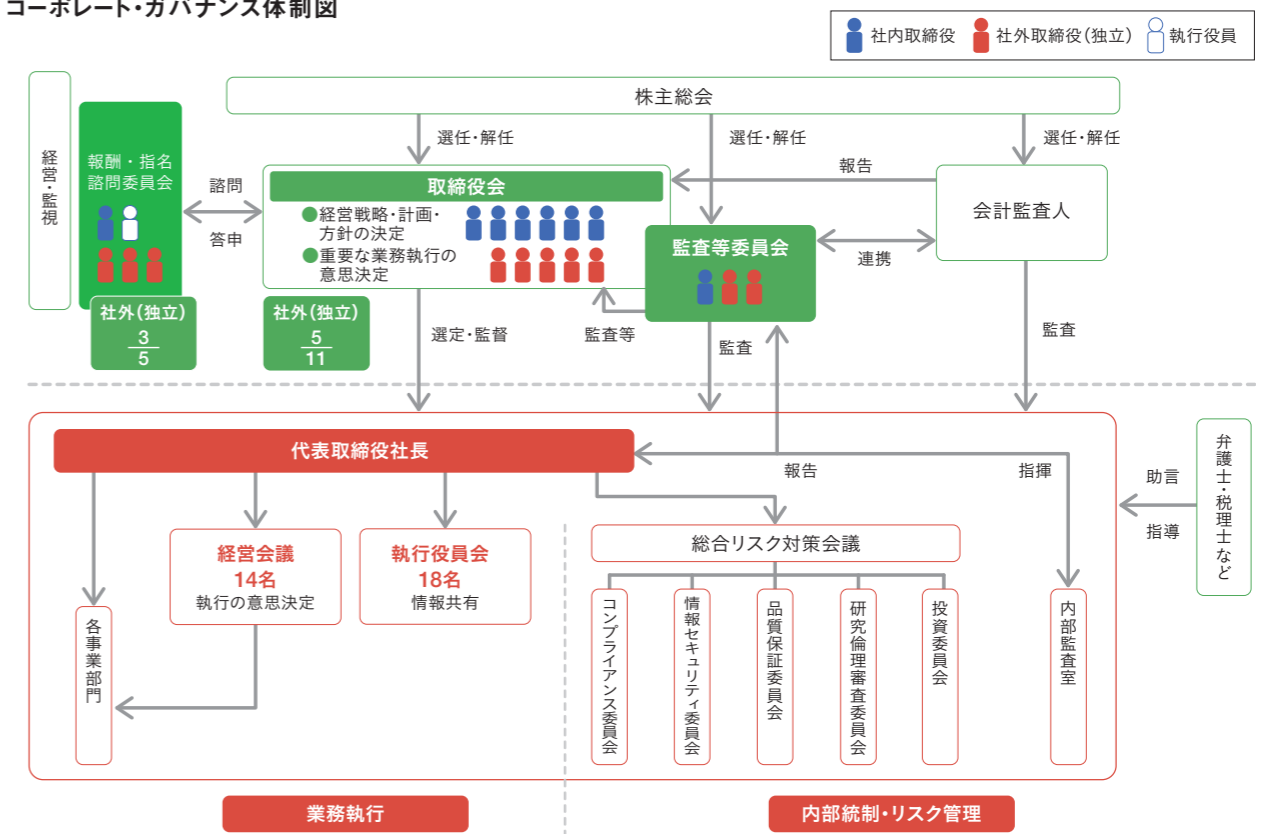
監査等委員会においては、常勤監査等委員を1名以上置くことを方針とし、内部統制システムを利用して取締役の業務執行の適法性、妥当性を監査しています。

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



### 当社の取締役の選任方針

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)8名、監査等委員である取締役3名の11名で構成されており、そのうち5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おります。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。

### 社外取締役の専門・得意分野

	企業経営	グローバル	社会・経済	財務・会計	法律	ダイバーシティ	食・栄養
近藤 誠一		○	○				
橋本 孝之	○					○	
佐藤 秀美						○	○
村田 守弘		○		○			
森 浩志				○	○		

当社の独立社外取締役の独立性判断基準

当社において社外取締役について「独立性を有している」と言う場合には、以下の独立性判断基準を満たしていることを言うものとします。

① 現在または過去においてカゴメグループの取締役・監査役（社外役員除く）、執行役員、使用人でないこと	*過去3事業年度の平均で年間1,000万円以上、または寄付先の売上高もしくは総収入の2%以上
② 現在および過去5事業年度においてカゴメグループの主要株主（議決権所有割合10%以上の株主を言う）でないこと。またはカゴメグループが主要株主の取締役、監査役、執行役員、執行役員または使用人でないこと	⑥ カゴメグループとの間で取締役・監査役又は執行役員を相互に派遣する法人の取締役・監査役（社外役員除く）、執行役員、執行役員又は使用人でないこと
③ カゴメグループの主要取引先（過去3事業年度のいずれかの年度においてカゴメグループの連結売上高の2%以上を占めるものを言う）の取締役・監査役（社外役員除く）、執行役員、執行役員または使用人でないこと	⑦ 過去5年間のいずれにおいてもカゴメグループの会計監査人の代表社員、社員パートナーまたは従業員であったことがないこと
④ カゴメグループを主要取引先とする者（過去3事業年度のいずれかの年度において取引先のカゴメグループに対する売上高が取引先の連結売上高の2%以上を占めるものを言う）の取締役・監査役（社外役員除く）、執行役員、執行役員または使用人でないこと	⑧ カゴメグループから役員報酬以外に多額の報酬（*）を得ている弁護士、公認会計士、税理士、コンサルタントなどでないこと *過去3事業年度の平均で個人の場合1,000万円以上、法人の場合連結売上高の2%以上
⑤ カゴメグループから多額の寄付（*）を受けている法人・団体の役員または使用人でないこと	⑨ 上記①～⑧の配偶者、2親等内の親族、同居の親族でないこと ⑩ 社外取締役としての通算の在任期間が8年以内であること

注）カゴメグループとは、カゴメ株式会社及びカゴメ株式会社の子会社とする

役員報酬

当社の役員報酬は、基本報酬及び業績に連動した現金賞与とストックオプション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。基本報酬は、その役位および職務等級ごとの役割の大きさに応じて決定する固定報酬としています。現金賞与及びストックオプションは、全社業績としての連結利益指標と役員個人の貢献度をもとにして決定しています。ストックオプションについては、中期的かつ複数年度の経営に対するインセンティブとして、割当時のみならず一定期間経過後の連結利益指標を行使条件とし、達成度に応じて権利行使可能な個数が確定する仕組み

みとしています。なお、取締役監査等委員および社外取締役の報酬については、基本報酬のみとしています。詳細については、第75期有価証券報告書に記載しております。（<https://www.kagome.co.jp/company/ir/data/statutory/2018/>）

当社は、2014年度に役員報酬などの決定の透明性、客観性を高めるために、取締役会の諮問機関として社外取締役が半数以上を占める報酬委員会を設置し、16年度より役員の指名に関する諮問機関としての機能を追加し、報酬・指名諮問委員会としました。

報酬・指名諮問委員会 年4～5回開催

開催年度	主な審議内容
2018 第1回委員会	・2017年度役員賞与係数について ・2018年3月付役員人事について
第2回委員会	・2018年度の役員報酬について ・2015年度ストックオプションの確定について ・海外CEO報酬決定プロセスについて ・2018年度サクセッションプロセスについて
第3回委員会	・2018年10月付役員人事について ・株式報酬の見直しについて
第4回委員会	・役員報酬マーケットデータについて ・2018年度変動報酬の試算について ・サクセッションプロセスの進捗について
第5回委員会	・2019年3月付役員人事について ・役員報酬業績指標について ・株式報酬の導入案について

開催年度	主な審議内容
2019 第1回委員会	・2018年度役員賞与について ・2019年度役員報酬について（第1回） ・2019年度業績連動賞与指標について ・ストックオプションの行使条件案について ・2016年度分ストックオプションの確定について
第2回委員会	・2019年度役員報酬について（第2回） ・海外CEO評価及び報酬について ・2019年度サクセッションプロセスについて

取締役の報酬

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数(人)
		基本報酬	ストックオプション	賞与	
取締役(監査等委員除く)**	298	133	45	120	6
取締役(監査等委員)**	26	22	3	-	2
社外役員	51	51	-	-	5

\*\*社外取締役を除きます。当社は2016年3月25日付で監査等委員会設置会社に移行しております

役員ごとの報酬等の総額等

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		
		基本報酬	ストックオプション	賞与
代表取締役社長 寺田直行	114	43	21	49

\*\*報酬等の総額が1億円以上である者に限定して記載しております

役位別報酬比率

役位	固定報酬	業績連動報酬			評価配分	
		短期現金賞与	ストックオプション	合計	全社業績	個人業績
代表取締役社長	50%	33%	17%	50%	100%	0%
取締役専務執行役員	60%	28%	12%	40%	80%	20%
取締役常務執行役員	65%	25%	10%	35%	80%	20%
取締役監査等委員	100%	0%	0%	0%	-	-
社外取締役	100%	0%	0%	0%	-	-

役位別固定報酬額(取締役監査等委員及び社外取締役除く)

役位	固定報酬(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)	25~27
取締役常務執行役員(職務等級に応じて設定)	23~25

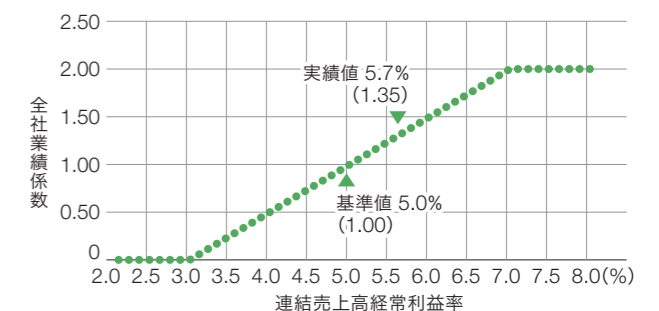
業績連動報酬の算定方法

各役員の業績連動報酬は、下記の算式により算出しております。

- 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 = 会社業績支給係数<sup>※1</sup> × 会社業績評価ウェイト × 基準賞与額 + 個人業績支給係数<sup>※2</sup> × 個人業績評価ウェイト × 基準賞与額

※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。2015～2018年度（第一次中期経営計画期間）においては、当社が、会社業績評価に関わる重要な連結経営指標と定めている「連結売上高経常利益率」を会社業績指標としました。2018年度の基準値(1.00)は、第一次中期経営計画の連結売上高経常利益率である5.0%としました。これに対して、2018年度の連結売上高経常利益率の実績は5.7%となりました。これにより、会社業績支給係数はあらかじめ設定していた1.35を適用しております。

※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、役員別に設定しております。



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おります。

$$\text{現金賞与} = \text{単年度業績連動報酬総額} \times \text{業績連動報酬総額における現金賞与割合}$$

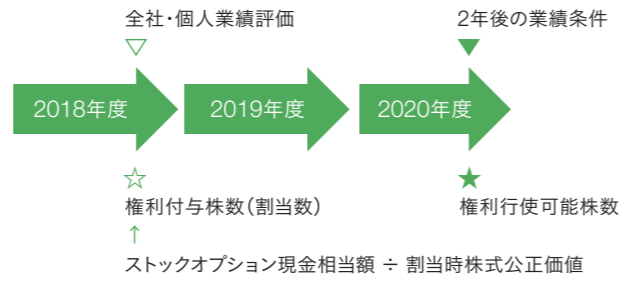
中長期業績連動報酬:ストックオプション

当社は、役員に対する中長期にかかる業績連動報酬としてストックオプションを用いています。

当社のストックオプションは、権利行使価格が1円(本人が支払う額が1株に対して1円)となる株式報酬型ストックオプション制度に基づいて設計されております。ストックオプションの割当数は、単年度の業績評価に基づいて決定されたストックオプション現金相当額に、割当時の株式公正価値を適用して定められます。その後、2年経過した時点での全社業績指標(連結売上高事業利益率)の達成度に応じて、権利行使可能株数を決定する仕組みとなっております。

ストックオプションの現金相当額は、下記の算式により算出しております。

$$\text{ストックオプション現金相当額} = \text{単年度業績連動報酬総額} \times \text{業績連動報酬総額におけるストックオプション割合}$$



取締役会の実効性評価結果

当社は、2018年11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。

<p>1. 評価の実施方法</p> <p>取締役に対するアンケート(全6区分・30項目)の実施 アンケートの区分は以下の通りです。</p> <p>①取締役会の設計      ④取締役会の議論の質 ②取締役会の運営      ⑤コーポレート・ガバナンス体制 ③取締役会の議案      ⑥総合評価</p> <p>各委員会に対するアンケートの実施/上記を踏まえた取締役会における審議</p> <p>2. 評価結果の概要</p> <p>当社取締役会としては、上記を踏まえて議論した結果、全ての区分において、当社の取締役会は概ね適切に機能しており、取締役会の実効性は有効であったと評価しました。</p> <p>今回の実効性評価においてさらなる改善の必要性を認識した課題は、「業務執行状況の報告(計画性があり、優先順位をつけた議案設定)」、「重要課題の付議タイミングの改善とフォローアップ」及び「審議の質の向上、審議時間の確保」です。</p> <p>これらについては、昨年度の実効性評価の結果を受け、取り組みを進めているところですが、「業務執行状況の報告(計画性があり、</p>	<p>優先順位をつけた議案設定)」については、取締役への情報共有機会を増やすことや業務執行報告の年間スケジュール化を行うことで拡充に努めます。</p> <p>「重要課題の付議タイミングの改善とフォローアップ」については、主に投資案件の審議に関する指摘であり、投資委員会の機能拡充を行うことで、取締役会での審議機会の早期化及び投資案件のモニタリング報告を議案化することで改善を図ります。</p> <p>「審議の質の向上、審議時間の確保」については、これまで、取締役会資料の様式・枚数の制約や資料の事前送付(説明)の徹底により、説明時間の短縮を図ることで、審議時間の確保を進めてきましたが、さらなる審議時間の確保のため、事前質疑を導入することで、取締役会においてより本質的な議論がなされるように努めます。</p> <p>また、報酬・指名諮問委員会に関しては、適時の開催やサクセッションプランの議論の発展についての意見が、監査等委員会に関しては、概ね高い評価ではありましたが、関係部門等との連携強化によりさらなる監査機能強化を図るべきとの意見がありました。当社取締役会は、これらについても課題として認識し、取り組みを進めます。</p> <p>当社は、今回の取締役会実効性評価の結果を踏まえ、さらなる取締役会の実効性向上を図っていきます。</p>
--	---

取締役会活性化のための取り組み

- 取締役会付議基準の見直し(経営会議への移管)
- 取締役会議案の年間スケジュール化
- 取締役会議案の社外取締役への事前説明
- ★ 次期中期経営計画検討合宿の実施
- 社外取締役に向けて経営会議の審議内容の共有会実施
- 社外取締役による海外子会社視察
- 取締役会の席替え実施
- ★ 議案区分に「審議」を追加

★は新規の取り組み

コーポレートガバナンス・コードへの対応状況

詳しくは、コーポレート・ガバナンス報告書をご覧ください。(カゴメホームページ: <https://www.kagome.co.jp/company/ir/stock/governance>)

グループガバナンスの強化

2019年度から従来の日本基準に替えて国際財務報告基準(IFRS)の任意適用を開始しました。国際的な会計基準を利用することで、グループ全体の経営管理品質の向上や、国際的な比較可能性の向上を図ります。

IFRSの適用に伴い、会計監査人をPwCあらた有限責任監査法人に変更しました。同監査法人が会計監査人として必要とされる専門性、独立性、品質管理体制を有していることや国際的に会計監査業務を展開している「PricewaterhouseCoopers」

のグローバルネットワークに加盟していることなどを総合的に勘案した結果、適任と判断したことによります。

IFRS適用及び会計監査人異動を機に、以下の通り、グループ共通の会計・税務・財務管理の方針を策定・運用しています。主要なグループ会社には本社より財務経理人員を直接派遣し、本方針の遵守等グループガバナンスの向上に取り組んでおります。

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順守 ● 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ます。審議の結果、2018年度に一部保有株式を売却しました。



## コンプライアンス

### 行動規範の改定

当社は、昨今の世界における様々な社会問題の深刻化や、日本国内における超高齢社会化、自然災害の頻発などを踏まえ、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、昨年、行動規範の改定を図りました。

新しい行動規範は、「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

### 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総合リスク対策会議の下に、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、総合リスク対策会議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」の社内窓口をコンプライアンス委員会事務局に、社外窓口を外部法律事務所内に設置しています。窓口から連絡が取れることを前提に匿名での通報も可能とするなど、従業員の利用のしやすさにも配慮しています。

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の保護を図るとともに、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

### コンプライアンス徹底のための取り組み

国内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」の下、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、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や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

### 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。毎年度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、適時適切な対応をしています。社内に向けては定期的に税務コンプライアンスに関す

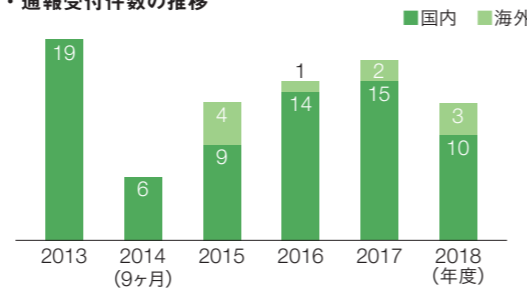
たい姿「食を通じて社会課題の解決に取り組み、持続的に成長できる強い企業になる」の実現を目指して、社会的企業としてのあり方を示すカゴメグループ従業員の日頃の行動の軸となるものと位置付けています。この周知徹底を図り、法令や国際ルール及びその精神を遵守しつつ、高い倫理観を持って社会的責任を果たしていきます。

案については、通報者や関係者が特定できないようにした上で社内でも共有化し、類似事案の再発防止を図っています。2018年度は13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は、重要な課題として認識し、2014年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。

今後もこれらの制度を適切に運用していくことで、違法行為の未然防止、早期発見に努めます。

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



社内講座などを継続的に実施しています。コンプライアンス社内講座については、当社の人事制度におけるスキルポイント制度と連動させ、昇格するための要件の1つに位置付けております。

2018年度は、世の中の動向を踏まえ、ハラスメントについて、社内調査を行い、行動規範に掲げている「ハラスメントを生まない、許さない風土作り」を具体化したハラスメント撲滅実施細則や社内調査を参考にハラスメント事例集を策定し、社内への周知徹底を図っております。

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蒙を行っています。また、移転価格税制につきまし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同士の国際取引に関し、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おります。

## 内部統制強化の取り組み

### リスクへの対応方針

「野菜の会社」として自然の恵みを最大限に活かし、お客様の健康長寿の延伸への貢献を目指すカゴメでは、食の安全を中核として様々なリスクに対する低減活動の取り組みを進めています。ESGを念頭に経営の意思決定効率を高

### 全社的なリスクマネジメント体制

当社では、各部門において各々の業務上のリスクや有価証券報告書に記載の「事業等のリスク」などへの対応に努めています。全社的なリスクマネジメントについても、リスク管理体制の充実を図るべく、食品企業として重要視する5つの専門委員会を設置しています。さらにリスク管理の統括機関として、代表取締役を議長とする「総合リスク対策会議」を設置しています。本会議は、取締役専務執行役員、取締役常勤監査等委員、常務執行役員最高人事責任者が参画しているほか、社外からの客観的評価を頂くため社外取締役である監査等委員もメンバーに加わっています。カゴメ

#### ● コンプライアンス委員会

カゴメグループ内におけるコンプライアンス推進機関であり、委員会事務局にはコンプライアンスホットラインの窓口を設け、従業員などからの通報を受け付けることにより、社会規範や倫理に反する行為の未然防止、早期発見に努めています。また、新たな公的規制などについても必要に応じ対応策を検討しています。

#### ● 情報セキュリティ委員会

カゴメグループ全社において保有する、個人情報ははじめとする重要情報の保護に関する基本方針及び適正な管理体制・運用についてのルールの設定と運用状況の監査を行い、適法性の確保及び情報遺漏などの事故防止を図るために当委員会を設置しています。情報セキュリティ委員会では、外部からの不正アクセスに対するモニタリングも行い、情報システム運用の強化策も検討しています。

#### ● 品質保証委員会

自然の恵みを活かし、皆様の健康長寿に貢献する商品を安心してご利用頂けるよう、食品メーカーである当社にとって品質の確保は常に最も重要な課題です。品質保証委員会は商品の品質保証強化を目的に、毎月、関係部署の代表者が集まり開催しています。お客様の声への対応、品質事故の発生防止、法改正への対応、表示の適正化など、当委員会設置により社内外の対応の精度向上とスピードアップが図られています。

#### ● 研究倫理審査委員会

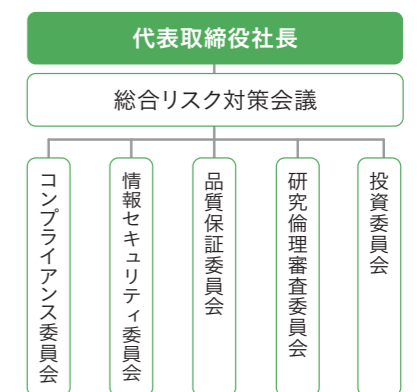
当社では、野菜を提供することを通じて健康寿命の延伸に寄与するため、野菜の価値のメカニズム解明とエビデンスの取得に向けた研究活動を行っています。当委員会は、この研究開発段階で行われるヒトを被験者とした効用・安全性の確認試験が、被験者個人の尊厳や人権を損なわないものであるかどうかを事前に審査するために設置しています。委員会は、研究開発部門以外の社員と社外の医学専門家、弁護士で構成され、中立的な立場から研究の目的、方法などの倫理的妥当性及び科学的正当性を審査できる体制としています。

めるための全社的なリスクマネジメント(ERM: Enterprise Risk Management)に沿って、継続的にリスクマネジメントに取り組んでいます。

グループ全体のリスク対応状況を詳しく把握し、リスク対応方針や重要リスク対応課題についてより迅速な意思決定を図れるよう改善に努めています。会議は定期的開催し、日々発生する社会事象とカゴメグループへの影響や対応状況について、各委員会及び主管部署から報告や提案を受け、必要な対応が検討・指示されています。併せて内部統制の有効性を高めるために、指示内容は内部監査部門によるモニタリングにも活かされ、取締役会、監査等委員会にもその内容が報告されています。

#### ● 投資委員会

当社は「トマトの会社」から「野菜の会社」になるために、様々な事業展開に取り組んでいます。当委員会は社内専門部署の選抜メンバーで構成される独立した委員会であり、各部署から起案された投資について採算性やリスク評価に加え、投資効果のモニタリングを行うために設置しています。当委員会の確認を受けた議案が取締役会や経営会議に上程され、正式な審議を受けています。



### 3つのディフェンスラインとCOSOフレームワークの活用

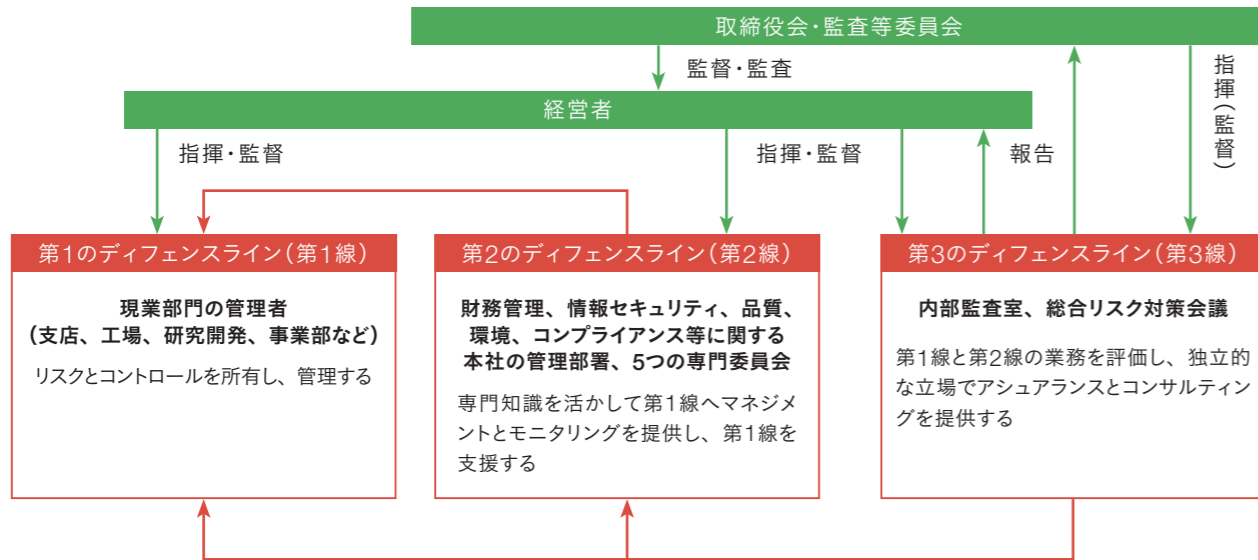
カゴメグループは、中期経営計画の達成に向け、事業領域を広げるとともに、国内外に展開エリアを拡大しているため、内部統制においては、国際的な「3つのディフェンスラインモデル」「COSOフレーム」を活用し、取り組みを体系的に進めています。

「3つのディフェンスライン」に関しては、日々の業務活動を行う事業所(支店、工場など)や子会社での管理を第1のディフェンスライン(第1線)と位置付けており、各事業所の部門長が業務遂行上の様々なリスクに対応するコントロール(業務分掌、ルール、文書など)を導入し、実行します。それらを主管する、財務管理、品質、環境などの本社部門が第2線の立場で専門知識を活かし、第1線に対して監督や定期的なモニタリングを行います。加えて、経営者の直轄組織である内部監査

室が第3線として独立性と客観性を保持し、第1線、第2線に対する定期的な内部監査を行ってアシュアランス(保証)を経営者に提供するとともに、専門知識を活かしたコンサルティングを第1線、第2線の要請に応じて行っています。

第3線による内部監査の取り組みについては、「COSOフレーム」の4つの目的に沿って行っています。①財務報告の信頼性、②資産の保全については社外の監査法人と連携したJ-SOX監査を行い、③コンプライアンス、④業務の有効性・効率性については、社内で監査基準を設けた上で業務監査を行っています。また①～④の全体を高めるために、従業員全体の倫理的な行動を促進することが重要であり、年間を通じた様々な社内啓発活動(SNS、アンケートなど)も実施しています。

#### カゴメ版「3つのディフェンスラインモデル」



### BCPを意識したサプライチェーンの取り組み

当社も東日本大震災において大きな被害を受け、多くの企業同様に大規模災害時などを想定した連絡体制の強化に努めています。同時に、震災当時に避難所への商品提供など被災地支援活動を通し、多くの方から野菜摂取に関する声をお聞きかせ頂き、食を通じてライフラインの一端を担っていることの社会的存在意義を改めて気づかせて頂きました。そこで、東日本大震災時の経験と反省を踏まえ、大規模災害発生時から社長を本部長とした「災害対策本部」設置までのBCP<sup>※1</sup>の初動について、経営主導で関連部門が遅滞な

く動けるよう意思統一を行い、経営資源(人、商品、設備、情報)別に役割と初動を明記した「重大災害発生時のBCP初動基準」を定めています。本基準に沿って、災害発生時には、SCM本部が中心となり早期の商品供給再開に向けた物流ネットワークを構築します。なお、法令の違いなどの難しさもありますが、海外拠点と連携したグローバルスケールでのBCM<sup>※2</sup>の構築も今後の課題として捉えています。

※1 BCP：Business Continuity Plan（事業継続計画）  
 ※2 BCM：Business Continuity Management（事業継続マネジメント）

## 株主・投資家への責任

### 情報開示

当社は、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、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

当社は、より多くの株主の皆様へ株主総会に出席して頂けるよう、「招集ご通知」及び「招集ご通知添付書類」の内容の充実や、早期のWEB開示・発送をしています。これらには取締役のメッセージや社外取締役からの提言も掲載しています。株主総会当日は議長説明や映像でのビジュアル化を進め、わかりやすい報告に努めています。また、ロビーでの展示を通して、役員や従業員がカゴメの活動を積極的に株主の皆様にお伝えし、直接株主様のご意見を頂くことを心掛けています。株主総会にご参加頂けない株主の皆様にもインターネットを通じて質問をお受けし、ご回答しています。



総会開催後は、質疑応答の内容、当日来場された株主様にお答え頂いたアンケートの結果なども含め、総会の内容を速やかに当社ホームページにて開示しています。

### 経営監視

当社は、多くの株主様の目で企業活動や経営成績についてご評価頂くことが、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10万人作り」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18万人になっています。今後も、株主の皆様から頂いた貴重なご意見・ご要望を企業活動に適切に反映させていきます。

### 2018・19年度の配当

株主の皆様への利益還元を、経営上の最重要課題の1つと認識しております。2018年の配当は、1株当たり30円の普通配当に、創業120年を記念した記念配当10円を加えた、1株当たり40円といたしました。2019年の配当は、1株当たり35円の予定です。

### 株主優待

株主優待制度としてカゴメ商品を全国一斉にお届けしています。株主優待制度は株主還元とは異なり株主の皆様へ商品を通して当社をよりよく知って頂くことを目的としています。そのため毎回同梱するアンケートにより株主様のご意見・ご要望を伺い、企業活動に活かしています。2019年より、長期的に株式を保有して頂くことを目的として、10年以上保有して頂いた株主の皆様へ記念品を贈呈する新しい制度を開始します。

### 格付

当社は企業信用力の評価としてR&I(格付投資情報センター)とJCR(日本格付研究所)の2社から、右記の信用格付を取得しています。

R&I(格付投資情報センター)

長期格付け

**A**

JCR(日本格付研究所)

長期格付け

**A**

短期格付け

**J-1**

# 売上が増加すれば、利益が付いてくる 収益構造改革をテコに 健全な成長を目指す

取締役専務執行役員  
渡辺 美衡



## 第一次中期経営計画(2016-18年)の振り返り

### 全体を振り返って

国内加工食品事業は、収益構造改革によって大きな成果を出すことができました。最も大きな売上増加要因は野菜生活100 Smoothieです。「小腹満たし」の需要を取り込んで新たな市場を創出しました。始めにグリーンスムージーを上手く立ち上げることができたこと、そして330mlキャップ付き紙容器がお客様の好評を得たこと、また、飲用シーンではオフィスで朝食をとる“席朝”需要の開拓に成功したことが大きかったと思います。

また、利益面での成長に大きく寄与した施策は、トップダウンによる不採算商品の見直しです。店頭に並ぶ家庭用商品は物理的に棚が必要ですから、売れない商品は必然的に淘汰されてしまいます。一方で業務用商品は、アイテム数の上限を決める物理的な棚がありません。そのため、販売動向に関係なく、商品アイテム数が増えがちでした。大まかにいうと、家庭用商品は全体の2割のアイテム数で8割の売上、業務用は8割のアイテム数で2割の売上という構造になっています。売上金額がさほど大きくない業務用商品のために、工場の生産体制に「ムリ」を生じさせることもありました。そして、それらの在庫は出荷期限内に注文がないと廃棄せざるを得ないという「ムダ」につながり、限界利益が赤字の商品がいくつも存在していました。この

状況に対し、顧客への配慮として類似商品への集約など、工夫をこらして不採算商品の見直しを実行した結果、利益面は大きく改善しました。顧客第一を考えたつ儲からない業務を精査することによって業務量が減少し、働き方の改革にも寄与することができました。

一方で、国内農事業、国際事業の収益構造改革は遅れました。2016年度は農事業も業績が良かったといえます。今振り返ってみると、当時はトマトの市況が高止まりしており、その結果として利益が出ていたのです。これをカゴメの実力、すなわちトマトの供給ができれば収益が上げられると見誤ったことが、17～18年度の不振につながりました。その後、市況が低迷してトマトの売価が下がると、農事業も赤字に転落していきました。17年度はそれを循環的な問題だと結論付けて、それゆえに18年度は自助努力もするけれども、相場が反転するのではないか、といった根拠のない楽観が会社を覆っていたことも事実です。問題の本質は、最悪の場合に対する備えが遅れていたことであり、本来は、他の競合先の状況など基本的なチェックを行うべきところ、これを怠っていたということでした。

また、カゴメは全国の量販店との関係を構築してき

た強みから、販売力でここまで農事業の業績を牽引してきたともいえます。この販売力を発揮した営業が一巡し、今まで築いた力を最大限に発揮した16年度には、その成果が出たと考えるべきでした。

そのような状況では今後の市場動向に対応できません。生鮮トマトの開発を20年間続けてきたけれども、おいしいトマトの品種開発や、需給コントロールの問題といった、本来は過去の20年間で行っておくべきだった対策に着手する必要性が出てきました。物量が増えてくると、お客様のニーズが高度化してきます。目先のことはやっていたが、次は何をやるのか、という備えが不足していました。

14年度からは、トマトの事業に加えて、ベビーリーフで多角化して収益を安定化させる取り組みを始めています。将来に対しての仕込みをしつつ、どのように軌道に乗せていくかが大きな課題です。

国際事業についても、基本的に農事業と似ています。国内加工食品事業で最適化した仕組みは、そのまま国際事業には適用できず、意思決定の仕組みにも問題がありました。特に、日本の本社からの管理体制という面で改善余地があります。現地での自主性を尊重しすぎてしまい、本社からの指導力が発揮できない状況を作ってしまったことは、大きく反省すべき点です。海外子会社は、農産原料の1次加工を現地で行っていますが、採算性などの財務面や安心・安全といった品質保証面などで、現地ビジネスへの指導や助言が十分にできていませんでした。

こうした問題点に対して、本社との連携を深めリアルタイムに状況を把握して、多面的な対応を指示していく必要があります。その施策として、本社の財務経理人員の派遣や、グローバルな品質管理基準の順守などを行い、本社からのモニタリング・コントロールを強化しています。これらの取り組みを通じて良いものづくりができれば、売上、利益は確実に伸びていきます。

今後の国際事業の発展には、お客様の要求に合った品質の確保が重要です。世界各地における様々なニーズに合わせた確かな品質で、ものづくりを進めていきます。

### 国内加工食品の利益を向上させた各施策について

収益構造改革で力を入れた限界利益、損益分岐点比率のマネジメントについては、予定通り進んでいます。販売促進費や広告宣伝費の効率的な利用、輸送運賃の見直しでは国内の食品企業5社で共同配送の枠組みを増やしていくことにより、物流コストの削減に取り組んでいます。物流は対応が高度化しており、翌々日配送や定時配送などの「運び方の改革」が必要な中、共同配送体制によって個社の物流にかかるコスト削減を進めています。不採算商品の見直しでは、年次に廃止商品のアイテム数を決めて削減するという方法で、年々そのハードルは上がってきています。そのため、それは限界利益赤字商品の削減といった単純なものではなく、工場の操業度と稼働率も合わせて向上させるという、トータルな生産性向上で対応しています。

### バランスシート面の変化

18年12月期のROEは11.3%となりました。これを分解すると利益率5.49%、総資産回転率1.08、財務レバレッジ1.91となり、総資産回転率は一昨年から1回を超え、財務レバレッジは2倍超から改善しています。

資産の効率性の面からは、自社生産か委託生産かによって、バランスシートに与える影響が違います。収益性などの優位性から自社生産の必要もあり、一定の設備投資は計画的に進めていきます。これによって一時的に総資産回転率が落ちる可能性はありますが、収益性を向上することでROEを上昇させていきたいと考えています。

在庫は、まだ効率を上げる余地があります。事業構造により8～10月にかけて翌年販売するトマトの在庫が積み上がり、期末は過多になる傾向にあります。トマトの在庫には国内原料用と海外販売用の2種類があります。海外拠点での在庫を売り切る営業力強化や、国内ではベンダー・マネージド・インベントリーといった取引の検討を進めています。取引先との契約形態において、在庫の持ち方に工夫をする余地はあると考えています。

投資有価証券は17年度末の224億円から18年度末には104億円と大きく削減しました。コーポレート・ガバナンス報告書にも明記したように、明確な基

準を設けました。基準をはっきりさせれば必要のない議論をすることなく、機械的に結論に達することができ、働き方の改革にもつながります。

## 第二次中期経営計画(2019-21年)の財務戦略

### 目指すところ

「収益構造改革」と「新事業・新領域への挑戦」のもと、強く意識しているのは「健全な売上成長」です。ここ数年間、売上高は2,000億円前後で足踏みしている状況です。2,500億円に向けて商品を売り切る実力を付けていくことが肝要であり、設備投資や研究開発費に投じた資金を売上につなげていくことが重要です。売上高については、19年度は慎重に設定し、20~21年度は戦略的に年成長率5%以上を目標にしています。過去5年間の売上高の平均成長率1.7%からみると、この5%は非常に高いハードルだと考えています。

この中で、国内加工食品の21年度の利益目標は控えめですが、限界利益率マネジメントによる改善余地はまだあると考えています。顧客別の限界利益管理が進み、成功事例も増えていきますし、社内でのベストプラクティスの共有も進んでいます。また、今後物流費、原材料価格などの上昇に対しては、必要なものは価格に転嫁していく方針であり、すでに一部商品で、7月1日からの値上げを決定しています。ただし、それだけでは十分とはいえません。今後も数ある商品の中からカゴメを選んで頂くために、商品のバリューアップ、商品開発を継続していきます。

一方で、農事業と国際事業の利益目標はアグレッシブですが、本来の実力が出せれば到達できる水準だと考えています。しかし、現実の歩みをみると、まだ少し心許ないことも事実です。モニタリングの精度と頻度を今まで以上に細かくし、丁寧かつ大胆な執行によって、確実に利益目標を達成したいと考えています。

**「長期ビジョン達成」というパズルに必要なピースは全てそろっています。**

**そのピースをどこから埋めていくのが、今後のカゴメの経営を進める上で重要です。**

### 投資の考え方

今中期経営計画では設備投資が増えますが、これは国内の老朽化設備の更新が中心で、生産効率を上げていくためにも必要な投資と考えています。投資に対するリターンの目標は設備投資で回収期間4年、事業投資でハードルレートを超えるIRRです。なお、ハードルレートは、4~5%と認識しているWACCにリスクプレミアムを加えた10%と設定し、カントリーリスクも考慮しています。ハードルレートを超えることが1つの基準ですが、一方で事業計画の可能性も重要視しており、バランスのとり方が重要です。

有形、無形資産への投資配分と優先順位の考え方、そのインパクトと進捗を見るKPIの導入も考えていますが、これには経営におけるマテリアリティの考え方が重要です。現在マテリアリティを特定するプロセスの最中であり、年中期経営計画は毎年ローリングで見直しをしています。その中で、20年に向けてマテリアリティの特定を進め、無形資産への投資配分についての考え方も整理していきます。

### フリーキャッシュの使途・株主還元

現在、フリーキャッシュの使い道と株主還元の考え方を見直しています。19-21年中期経営計画の3年間では営業キャッシュフローから設備投資額を引いた分を配当見合いとしてバランスしています。安定的な配当を維持しつつ、フリーキャッシュフローに余剰が出た場合は自社株買いを検討するなど、総還元性向を意識した形へ考え方を変えていくことも検討しています。

**カゴメが大切にしていることは、自主性であり、表裏がないことです。そもそも人に言われて何かをやる企業ではありませんので、今後も、社内・社外に関わらず「開かれた企業」として歩んでいきます。**



## 2019年度の課題と施策

国内加工食品事業の主な減益要因として、為替の影響があります。当社は原材料の多くを海外から輸入しており、従来より経営の安定化・見通しを立てるために取引の一部を長期為替でヘッジしています。今期は過去の急速な円安時期に行った為替ヘッジの消化期にあり、前期と比べ業績への悪影響が見込まれます。こうしたコストの増加も考慮しなければなりません。それよりも大きな課題は健全な売上成長だと考えています。いかに19年から成長していくかが重要であり、農事業と国際事業で1年遅れの収益構造改革を終

結すれば、売上の伸長とともに利益が付いてくると考えています。これをやり遂げるのが今年度の課題です。

農事業は第1四半期の遅れをリカバリーし、取り戻すことが大事です。たとえば、市場で流通しているトマトを仕入れ販売するなど、できることは全てやっていきます。国際事業は海外子会社の収益化に向けて、二の矢・三の矢が放てるように常に対策を用意しながら、今期の予算必達に向けて行動しています。

## 2025年の目標達成に向けた財務戦略

長期ビジョン達成に向けて、必要なピースは全て揃っています。ジグソーパズルに例えていうと、どこから仕上げていくかが重要です。今までのカゴメの進め方は、できたところの隣から埋めていました。これでは、ジグソーパズルは遅々として完成しません。光っているピースがあるのがわかっている場合、飛び地でも、そのピースから埋めていくことが必要です。それによって利益率の高い事業の核はできてきます。それと今ある事業を結んでいけばよいと考えています。

今後のM&Aでは、それありきで成長を考えるのではなく、25年までの成長を考えるとM&Aも1つの手段だという考え方です。私たちのジグソーパズルのピースになる光り輝く企業があれば、M&Aになるのか

ライアンスになるのかを含めて、お互いのメリットを考えつつ柔軟に対応していきたいと考えています。

また、IR活動を通じて、エンゲージメントの重要性を感じています。社外からの耳の痛い話を聞くことで経営が独りよがりにならずに済み、鏡に映った本当の姿を見ることが出来ます。これは社外取締役とのエンゲージメントでも同様のことがいえます。個人投資家から評価して頂いたカゴメの魅力を、機関投資家にも知って頂きたいと考え、エンゲージメントを増やしてきました。カゴメが大切にしている自主性の表われとして、私たちには、表裏がありません。今後も社外や社内に対して「開かれた企業」として歩んで参ります。

## 経営成績及び財務分析(2018年度)

### 収益及び利益の状況

#### ■ 売上高

売上高は、2,098億65百万円となり、前連結会計年度の2,142億10百万円に比べ、43億44百万円の減少(2.0%減)となりました。前連結会計年度の売上高には、前連結会計年度に売却したPreferred Brands International, Inc.の売上高59億51百万円が含まれており、同社売上高の純減を上回る増収を達成することができませんでした。

国内加工食品事業は、業務用受託商品の減収はあったものの、野菜生活100 Smoothieやトマトジュースなど主力の飲料事業や通販事業の販売が好調に推移した結果、前期比83百万円の増加(0.1%増)を確保しました。

他方、国内農事業及び国際事業は、環境変化への対応が遅れたことにより想定を下回る成長となりました。

#### ■ 売上原価及び売上総利益

当連結会計年度の売上原価は、1,152億16百万円となり、前連結会計年度の1,177億38百万円に比べ、25億21百万円の減少(2.1%減)となりました。また、売上原価率は前連結会計年度の55.0%から54.9%と0.1ポイント改善しております。国際事業の主要子会社であるKAGOME INC.(米国)の新規に導入した製造設備の不具合、Holding da Industria Transformadora do Tomate, SGPS S.A.(ポルトガル)のトマトペースト相場低迷による販売価格の下落、国内農事業では、主力である生鮮トマトの最盛期である上半期の市場価格が前連結会計年度以上に低迷し、供給過剰な市場構造への対応が遅れたことが売上原価率の悪化となりましたが、国内加工食品事業

の原価低減が大きく寄与した結果、前連結会計年度より売上原価率は改善しました。

この結果、当連結会計年度の売上総利益は、946億49百万円となり、前連結会計年度の964億72百万円に比べ、18億23百万円の減少(1.9%減)となりました。

#### ■ 販売費及び一般管理費並びに営業利益

当連結会計年度の販売費及び一般管理費は、826億48百万円となり、前連結会計年度の845億3百万円に比べ、18億54百万円の減少(2.2%減)となりました。広告宣伝費の戦略的投入や国内の運賃・保管料が引き続き上昇する中、販売促進費の効果的活用などにより、売上高販管費比率では39.4%と前連結会計年度の39.4%と同率となりました。

この結果、当連結会計年度における営業利益は、120億円となり、前連結会計年度の119億68百万円に比べ、31百万円の増加(0.3%増)となり、3期連続で過去最高益を更新しました。

また、売上高営業利益率は、前連結会計年度の5.6%から5.7%と0.1ポイント改善しております。

#### ■ 営業外損益及び経常利益

当連結会計年度の営業外収益は、10億53百万円となり、前連結会計年度の15億59百万円に比べ、5億5百万円の減少となりました。これは前連結会計年度は、保有しているデリバティブの時価変動による評価益を3億91百万円(当連結会計年度は、28百万円の評価損)計上していたことによります。

また、当連結会計年度の営業外費用については、10億2百万円となり、前連結会計年度の9億10百万円と比べ、92

百万円の増加となりました。

この結果、当連結会計年度における経常利益は、120億51百万円となり、前連結会計年度の126億18百万円に比べ、5億66百万円の減少(4.5%減)となりました。

また、売上高経常利益率は、前連結会計年度の5.9%から5.7%と0.2ポイント悪化しております。

#### ■ 特別損益

当連結会計年度の特別利益は、60億56百万円となり、前連結会計年度の45億90百万円に比べ、14億66百万円の増加となりました。当社は、資産効率を含めたコーポレートガバナンス向上の一環として、当連結会計年度において、当社の静岡工場跡地および小牧倉庫跡地を売却したことによる固定資産売却益14億82百万円、保有意義の希薄な政策保有株式の処分・縮減という基本方針に則り、当社の保有のアサヒグループホールディングス株式、日清食品ホールディングス株式などを売却したことによる投資有価証券売却益45億74百万円をそれぞれ計上しました。

当連結会計年度の特別損失は、21億79百万円となり、前連結会計年度の15億98百万円に比べ、5億81百万円の増加となりました。

2018年8月から9月にかけて発生した台風20号、21号の影響により、子会社である加太菜園(株)は甚大な被害を受け、今後の事業の再開は不可能と判断し、2018年11月30日をもって解散いたしました。これにより、当連結会計年度において、災害による損失を12億71百万円計上しました。そのほか、環境変化への対応が遅れている国際事業において、種子事業を中心に構造改革に着手し、採算性の悪い販売拠点の閉鎖や販売戦略の見直しによる棚卸資産の廃棄

を含む事業構造改善費用を4億71百万円計上しております。

#### ■ 法人税等及び親会社株主に帰属する当期純利益

当連結会計年度の法人税等合計は、前連結会計年度の52億32百万円に比べ、3億11百万円減少し49億21百万円となりました。また、税効果会計適用後の法人税等の負担率は、のれん償却額などの影響もあり、日本の法定実効税率30.7%を僅かながら上回る30.9%となりました。

上記に非支配株主に帰属する当期純利益を差し引いた結果、当連結会計年度における親会社株主に帰属する当期純利益は、115億27百万円となり、前連結会計年度の101億円に比べ14億26百万円の増加となりました。

以上により、当連結会計年度の売上高は、前期比2.0%減の2,098億65百万円、営業利益は前期比0.3%増の120億円、経常利益は前期比4.5%減の120億51百万円、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比14.1%増の115億27百万円となりました。

### 財政状態の分析

#### ■ 資産

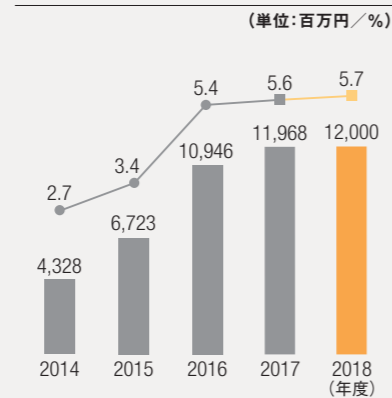
当連結会計年度末は、総資産については、前連結会計年度末に比べ21億24百万円減少いたしました。

流動資産については、前連結会計年度末に比べ76億53百万円増加いたしました。これは、投資有価証券の売却などにより、「現金及び預金」が84億41百万円増加したことによります。

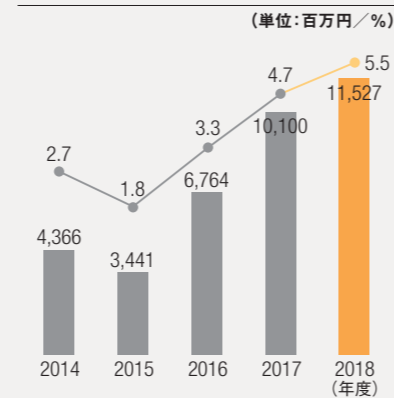
#### 売上高



#### 営業利益/営業利益率



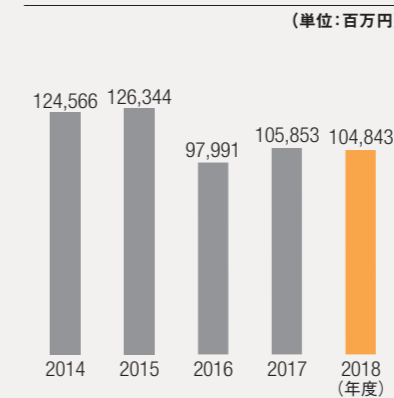
#### 親会社株主に帰属する当期純利益/当期純利益率



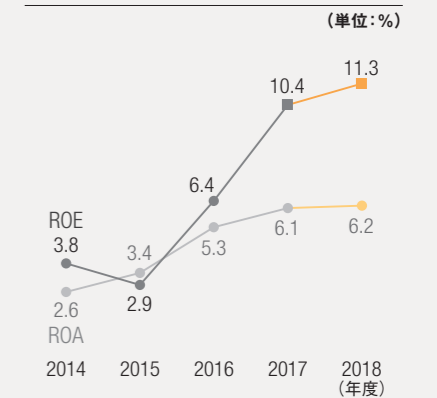
#### 総資産



#### 純資産



#### ROA(総資産経常利益率)/ROE(自己資本当期純利益率)



固定資産については、前連結会計年度末に比べ97億78百万円減少いたしました。

「有形固定資産」は、前連結会計年度末に比べ33億51百万円増加いたしました。

主な増加は、当社の製造設備の更新などによる固定投資113億66百万円です。

主な減少は、減価償却費47億75百万円、不動産売却10億32百万円及び減損損失8億44百万円です。

「投資その他の資産」は、投資有価証券の売却などにより、前連結会計年度末に比べ131億25百万円減少いたしました。

#### ■ 負債

負債については、前連結会計年度末に比べ11億14百万円減少いたしました。

これは、「未払金(長期未払金など含む)」が15億14百万円増加したものの、投資有価証券の売却などにより繰延税金負債が28億2百万円減少したことによりです。

純資産については、前連結会計年度末に比べ10億9百万円減少いたしました。

これは、「利益剰余金」が「親会社株主に帰属する当期純利益」により115億27百万円増加、剰余金の配当により26億68百万円減少した結果、株主資本は91億5百万円増加したものの、投資有価証券の売却や時価下落、並びに円高の進行などで「その他の包括利益累計額」が93億21百万円減少したことによりです。

この結果、自己資本比率は52.5%、1株当たり純資産は1,146円85銭となりました。

#### ■ 連結キャッシュ・フローの状況の分析

当連結会計年度末における現金及び現金同等物は、301億12百万円となり、前連結会計年度末比で85億62百万円増加いたしました。

各キャッシュ・フローの状況は次の通りです。

営業活動によるキャッシュ・フローは、101億30百万円の純収入(前期は165億98百万円の純収入)となりました。この要因は、税金等調整前当期純利益が159億28百万円となったこと、減価償却費が51億94百万円となったこと(以上、キャッシュの純収入)、有価証券売却益が45億17百万円となったこと、固定資産売却益が12億54百万円となったこと、法人税などの支払いにより55億円支出したこと(以上、キャッシュの純支出)によりです。

投資活動によるキャッシュ・フローは、2億99百万円の純支出(前期は172億71百万円の純収入)となりました。

この要因は、有価証券の売却により89億62百万円、固

定資産の売却により23億31百万円、それぞれ収入となったこと、固定資産の取得により107億18百万円、有価証券の取得により8億1百万円、それぞれ支出したことによりです。

財務活動によるキャッシュ・フローは、10億83百万円の純支出(前期は407億61百万円の純支出)となりました。

この要因は、長期借入れにより77億26百万円、短期借入金の純増減により23億1百万円、それぞれ収入となったこと、長期借入金の返済により84億97百万円、配当金の支払いにより26億68百万円、それぞれ支出したことによりです。

#### ■ 資本の財源及び資金の流動性

当社グループは、事業運営上必要な資金の流動性と資金の源泉を安定的に確保することを基本方針としております。当社グループの主な資金の源泉は、営業活動によるキャッシュ・フロー及び金融機関からの借入金となります。

設備投資などの長期資金需要は、自己資金又は金融機関からの長期借入金などにより賄い、運転資金などの短期資金需要は、主に自己資金により賄っております。

なお、当連結会計年度末における現金及び現金同等物の残高は301億12百万円、有利子負債の残高は373億2百万円となっております。

#### 2019年12月期見通し

2019年の国内食品業界は、人口減少による市場規模の縮小、消費税増税、輸入原材料価格・物流費の高騰、世界情勢の変化など、依然として不透明な状況が続くものと予想されます。この様な環境下、当社は「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になる」の実現に向けて、長期ビジョンである「トマトの会社」から「野菜の会社」にを目指し、19年12月期より3ヶ年の中期経営計画をスタートいたしました。

	売上収益 (百万円) 注2	事業利益 (百万円) 注3	営業利益 (百万円)	親会社の所有者に帰属する当期利益 (百万円)	基本的1株当たり当期利益 (円)
2019年12月期(予想)	189,000	12,600	13,600	9,500	107.10

注1. 上記連結業績予想は、当社が2019年12月期より、国際財務報告基準(以下、IFRS)を任意適用することを決定したため、IFRSに基づき作成しております。  
注2. 売上収益は、従来、販売費及び一般管理費に表示していた販売に関するレポートなどを直接控除して表示しております。  
注3. 事業利益は、売上収益から売上原価並びに販売費及び一般管理費を控除し、持分法による投資損益を加えた恒常的な事業の業績を測る利益指標です。

## 連結財務諸表

### 連結貸借対照表

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2017年12月31日)	当連結会計年度 (2018年12月31日)	前連結会計年度 (2017年12月31日)	当連結会計年度 (2018年12月31日)
<b>資産の部</b>			<b>負債の部</b>	
<b>流動資産</b>			<b>流動負債</b>	
現金及び預金	22,150	30,591	支払手形及び買掛金	16,554
受取手形及び売掛金	36,042	35,893	短期借入金	21,218
商品及び製品	21,143	19,705	1年内返済予定の長期借入金	1,447
仕掛品	919	896	未払金	12,039
原材料及び貯蔵品	19,636	20,674	未払法人税等	3,918
繰延税金資産	506	1,014	繰延税金負債	14
デリバティブ債権	2,568	195	賞与引当金	1,251
その他	7,051	8,631	役員賞与引当金	105
貸倒引当金	△351	△281	デリバティブ債務	2
流動資産合計	109,667	117,321	その他	3,158
<b>固定資産</b>			流動負債合計	59,710
<b>有形固定資産</b>			<b>固定負債</b>	
建物及び構築物	43,867	44,482	長期借入金	14,154
減価償却累計額	△25,042	△24,984	繰延税金負債	3,882
建物及び構築物(純額)	18,824	19,497	退職給付に係る負債	5,045
機械装置及び運搬具	70,864	73,364	債務保証損失引当金	190
減価償却累計額	△53,042	△53,627	その他	6,900
機械装置及び運搬具(純額)	17,821	19,736	固定負債合計	30,173
工具、器具及び備品	6,276	6,190	<b>負債合計</b>	89,883
減価償却累計額	△5,334	△5,109	<b>純資産の部</b>	
工具、器具及び備品(純額)	942	1,081	<b>株主資本</b>	
土地	12,874	11,532	資本金	19,985
リース資産	3,369	3,384	資本剰余金	22,362
減価償却累計額	△2,518	△2,567	利益剰余金	74,303
リース資産(純額)	851	817	自己株式	△26,985
建設仮勘定	1,935	3,937	株主資本合計	89,665
有形固定資産合計	53,250	56,602	<b>その他の包括利益累計額</b>	
<b>無形固定資産</b>			その他有価証券評価差額金	8,971
のれん	503	55	繰延ヘッジ損益	2,420
ソフトウェア	1,426	1,872	為替換算調整勘定	1,754
その他	266	264	退職給付に係る調整累計額	△864
無形固定資産合計	2,196	2,192	その他の包括利益累計額合計	12,283
<b>投資その他の資産</b>			<b>新株予約権</b>	106
投資有価証券	22,364	10,413	非支配株主持分	3,798
長期貸付金	1,581	1,238	<b>純資産合計</b>	105,853
繰延税金資産	95	132	<b>負債純資産合計</b>	195,737
その他	6,663	5,783		
貸倒引当金	△82	△71		
投資その他の資産合計	30,621	17,496		
固定資産合計	86,069	76,291		
<b>資産合計</b>	195,737	193,612		

連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 自 2017年 1月 1日 至 2017年12月31日	当連結会計年度 自 2018年 1月 1日 至 2018年12月31日
売上高	214,210	209,865
売上原価	117,738	115,216
<b>売上総利益</b>	<b>96,472</b>	<b>94,649</b>
販売費及び一般管理費	84,503	82,648
<b>営業利益</b>	<b>11,968</b>	<b>12,000</b>
営業外収益		
受取利息	409	258
受取配当金	341	360
デリバティブ評価益	391	-
その他	417	434
営業外収益合計	1,559	1,053
営業外費用		
支払利息	477	410
持分法による投資損失	44	72
為替差損	41	88
その他	346	430
営業外費用合計	910	1,002
<b>経常利益</b>	<b>12,618</b>	<b>12,051</b>
特別利益		
固定資産売却益	354	1,482
投資有価証券売却益	1,721	4,574
関係会社株式売却益	2,171	-
事業譲渡益	330	-
収用補償金	11	-
特別利益合計	4,590	6,056
特別損失		
固定資産処分損	195	228
減損損失	1,337	136
災害による損失	-	1,271
事業構造改善費用	-	471
その他	64	71
特別損失合計	1,598	2,179
<b>税金等調整前当期純利益</b>	<b>15,610</b>	<b>15,928</b>
法人税、住民税及び事業税	4,688	4,990
法人税等調整額	544	△69
法人税等合計	5,232	4,921
当期純利益	10,377	11,006
(内訳)		
親会社株主に帰属する当期純利益	10,100	11,527
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に帰属する当期純損失(△)	276	△521

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 自 2017年 1月 1日 至 2017年12月31日	当連結会計年度 自 2018年 1月 1日 至 2018年12月31日
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	2,484	△6,079
繰延ヘッジ損益	△1,850	△1,975
為替換算調整勘定	656	△1,430
退職給付に係る調整額	435	△131
持分法適用会社に対する持分相当額	△2	0
その他の包括利益合計	1,723	△9,617
包括利益	12,100	1,389
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	11,621	2,206
非支配株主に係る包括利益	479	△817

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 自 2017年 1月 1日 至 2017年12月31日	当連結会計年度 自 2018年 1月 1日 至 2018年12月31日
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	15,610	15,928
減価償却費	5,813	5,194
減損損失	1,337	844
のれん償却額	722	419
受取利息及び受取配当金	△750	△619
支払利息	477	410
賞与引当金の増減額(△は減少)	18	42
その他の引当金の増減額(△は減少)	93	△71
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	242	218
持分法による投資損益(△は益)	44	96
有価証券売却損益(△は益)	△1,721	△4,517
関係会社株式売却損益(△は益)	△2,171	-
固定資産売却損益(△は益)	△158	△1,254
事業譲渡損益(△は益)	△330	-
収用補償金	△11	-
売上債権の増減額(△は増加)	△2,993	△192
たな卸資産の増減額(△は増加)	△1,876	△597
未収入金の増減額(△は増加)	△974	△501
仕入債務の増減額(△は減少)	3,113	△46
未払金の増減額(△は減少)	1,203	80
預り敷金及び保証金の受入による収入	615	-
その他の流動資産の増減額(△は増加)	△260	△269
その他の流動負債の増減額(△は減少)	△255	321
その他の増減額(△は減少)	△51	△9
小計	17,738	15,479
利息及び配当金の受取額	772	555
利息の支払額	△449	△404
法人税等の支払額	△1,474	△5,500
収用補償金の受取額	11	-
営業活動によるキャッシュ・フロー	16,598	10,130
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金の預入による支出	△96	△20
定期預金の払戻による収入	10,122	115
有価証券の取得による支出	△682	△801
有価証券の売却及び償還による収入	2,938	8,962
固定資産の取得による支出	△9,202	△10,718
固定資産の売却による収入	1,830	2,331
貸付金の回収による収入	263	65
事業譲渡による収入	868	-
連結の範囲の変更を伴う子会社株式及び出資金の取得による支出	△90	-
関係会社株式及び出資金の取得による支出	△48	△121
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	11,246	-
その他の増減額(△は減少)	122	△112
投資活動によるキャッシュ・フロー	17,271	△299
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△17,918	2,301
長期借入れによる収入	8,634	7,726
長期借入金の返済による支出	△29,277	△8,497
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△123	△117
配当金の支払額	△2,180	△2,668
非支配株主からの払込みによる収入	0	0
非支配株主への配当金の支払額	△69	△74
自己株式の増減額(△は増加)	173	246
その他の増減額(△は減少)	0	-
財務活動によるキャッシュ・フロー	△40,761	△1,083
<b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>	<b>377</b>	<b>△185</b>
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△6,513	8,562
現金及び現金同等物の期首残高	28,313	21,550
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△249	-
現金及び現金同等物の期末残高	21,550	30,112

会社概要

創 業	1899年(明治32年)
設 立	1949年(昭和24年)
本 社	愛知県名古屋市中区錦3丁目14番15号 TEL(052)951-3571(代表) FAX(052)968-2510
東京本社	東京都中央区日本橋浜町3丁目21番1号 日本橋浜町Fタワー TEL(03)5623-8501(代表) FAX(03)5623-2331
資 本 金	19,985百万円
従 業 員 数	2,504名(連結)
事 業 所	本社、東京本社、1支社、8支店、6工場、イノベーション本部
事業内容	調味食品、保存食品、飲料、その他の食品の製造・販売、 種苗、青果物の仕入れ・生産・販売



本社



東京本社

事業所及び関連会社

事業所			
本社 東京本社 イノベーション本部 東京ラボ	営業所	<ul style="list-style-type: none"> <li>北海道支店</li> <li>東北支店</li> <li>北東北営業所</li> <li>東京支社</li> <li>神奈川支店</li> <li>関東支店</li> <li>名古屋支店</li> <li>静岡営業所</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>北陸営業所</li> <li>大阪支店</li> <li>中四国支店</li> <li>岡山営業所</li> <li>四国営業所</li> <li>九州支店</li> <li>沖縄営業所</li> </ul>
	工場	<ul style="list-style-type: none"> <li>上野工場</li> <li>小坂井工場</li> <li>富士見工場</li> <li>那須工場</li> <li>茨城工場</li> <li>小牧工場</li> </ul>	

主な当社グループ企業

国内関係会社	海外関係会社
<ul style="list-style-type: none"> <li>響灘菜園株式会社 (福岡県北九州市)</li> <li>いわき小名浜菜園株式会社 (福島県いわき市)</li> <li>カゴメアキス株式会社 (愛知県名古屋市)</li> <li>F-LINE株式会社 (東京都中央区)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kagome Inc. (米国 カリフォルニア州)</li> <li>Ingomar Packing Company, LLC (米国 カリフォルニア州)</li> <li>United Genetics Holdings LLC (米国 カリフォルニア州)</li> <li>Holding da Industria Transformadora do Tomate, SGPS S.A. (HIT) (ポルトガル パルメラ市)</li> <li>Vegitalia S.p.A. (イタリア カラブリア州)</li> <li>Kagome Australia Pty Ltd. (オーストラリア ビクトリア州)</li> <li>Taiwan Kagome Co., Ltd. (台湾 台南市)</li> </ul>

株式の状況

発行済株式の総数	99,616,944株
(注)1. 発行可能株式総数	279,150,000株
2. 単元株式数	100株
株主数	186,959名

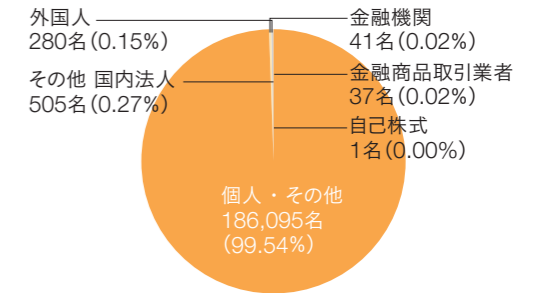
大株主

大株主名	当社への出資状況	
	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	9,029	10.14
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,351	6.01
ダイナパック株式会社	4,399	4.94
日清食品ホールディングス株式会社	1,559	1.75
蟹江利親	1,412	1.58
JP MORGAN CHASE BANK 385151	1,251	1.40
蟹江英吉	1,110	1.24
カゴメ取引先持株会	975	1.09
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	962	1.08
佐野眞一	957	1.07

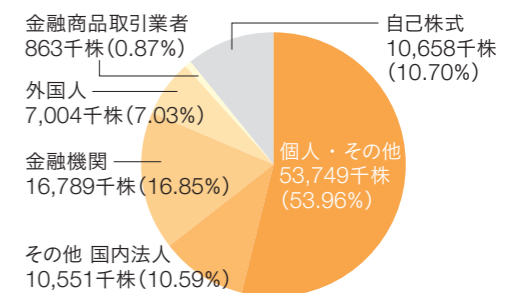
※持株比率は自己株式(10,658千株)を控除して計算しております。なお、自己株式には、従業員インセンティブ・プラン「従業員持株ESOP信託」導入において設定した、日本マスタートラスト信託銀行(信託口)所有の当社株式252千株を含んでおりません。

株式分布状況

所有者別分布状況

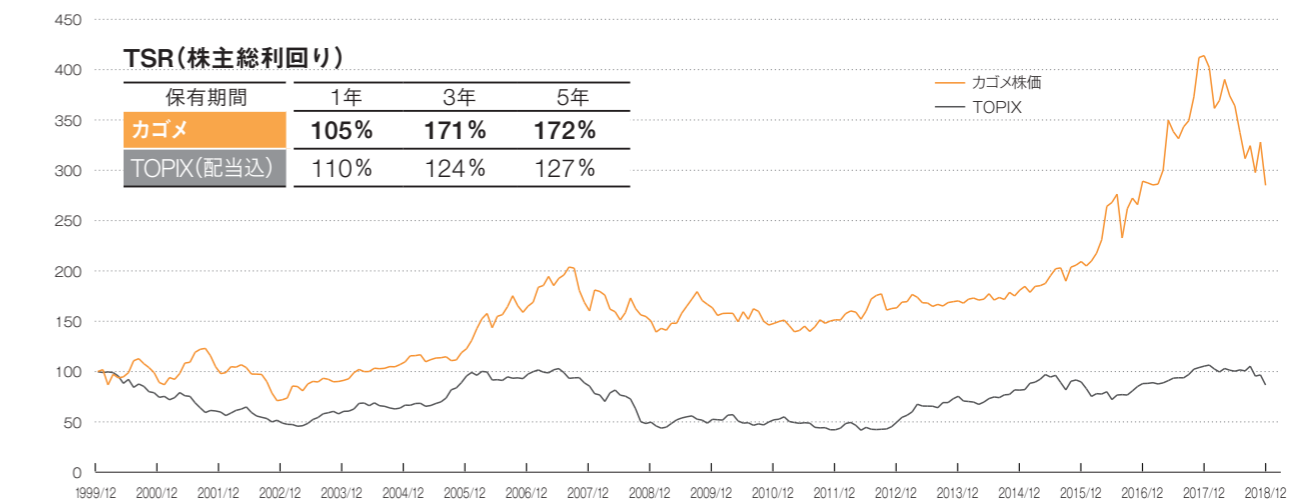


株式数別分布状況



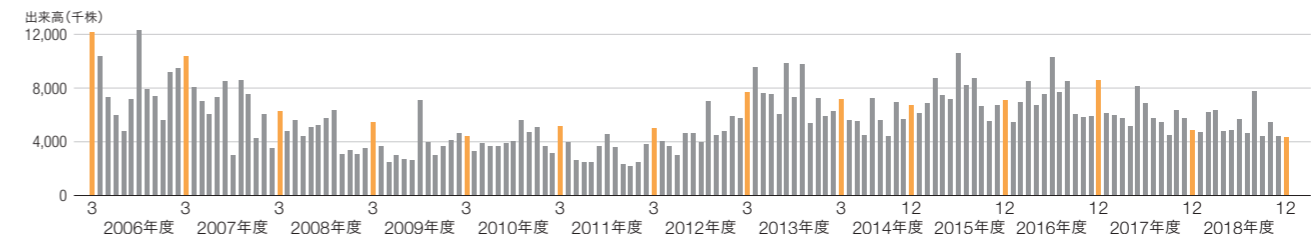
株価推移

当社株価とTOPIX(東証株価指数の推移)



※1999年12月末を100とした月末の相対株価  
※TSRは、2014年度に事業年度変更(2014年4月1日～12月31日までの9か月間)があったため、2014年3月末の株価を起点とし、以降は12月末で算出しています。

出来高の推移 (単位:円)







## カゴメ株式会社

本社 〒460-0003 愛知県名古屋市中区錦3丁目14番15号  
TEL. (052)951-3571(代表)

東京本社 〒103-8461 東京都中央区日本橋浜町3丁目21番1号 日本橋浜町Fタワー  
TEL. (03)5623-8501(代表)



環境に配慮したFSC®認証紙と植物油インキを使用しています。

