

【表紙】

【提出書類】 有価証券報告書

【根拠条文】 金融商品取引法第24条第1項

【提出先】 関東財務局長

【提出日】 2022年3月11日

【事業年度】 第78期(自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)

【会社名】 カゴメ株式会社

【英訳名】 KAGOME CO., LTD.

【代表者の役職氏名】 代表取締役社長 山口 聡

【本店の所在の場所】 名古屋市中区錦三丁目14番15号
(同所は登記上の本店所在地であり、実際の業務は「最寄りの連絡場所」で行っております。)

【電話番号】 (052)951 - 3571

【事務連絡者氏名】 財務経理部長 富森 芳信

【最寄りの連絡場所】 名古屋市中区栄三丁目1番1号(広小路本町ビルディング 7階)

【電話番号】 (052)951 - 3571

【事務連絡者氏名】 財務経理部長 富森 芳信

【縦覧に供する場所】 カゴメ株式会社 東京本社
(東京都中央区日本橋浜町三丁目21番1号(日本橋浜町Fタワー13階))
カゴメ株式会社 大阪支店
(大阪市淀川区宮原三丁目5番36号(新大阪トラストタワー15階))
株式会社東京証券取引所
(東京都中央区日本橋兜町2番1号)
株式会社名古屋証券取引所
(名古屋市中区栄三丁目8番20号)

第一部 【企業情報】

第1 【企業の概況】

1 【主要な経営指標等の推移】

(1) 連結経営指標等

回次	国際会計基準				
	移行日	第75期	第76期	第77期	第78期
決算年月	2018年1月1日	2018年12月	2019年12月	2020年12月	2021年12月
売上収益 (百万円)		184,595	180,849	183,041	189,652
営業利益 (百万円)		12,228	14,079	10,682	14,010
税引前利益 (百万円)		12,213	13,888	10,624	13,880
親会社の所有者に帰属する当期利益 (百万円)		8,998	10,198	7,425	9,763
親会社の所有者に帰属する当期包括利益 (百万円)		4,252	11,261	7,000	12,731
親会社の所有者に帰属する持分 (百万円)	99,889	100,261	108,344	110,976	117,565
資産合計 (百万円)	200,290	199,826	201,179	224,913	215,208
1株当たり親会社所有者帰属持分 (円)	1,127.26	1,130.27	1,219.47	1,242.19	1,328.36
基本的1株当たり当期利益 (円)		101.50	114.89	83.73	109.37
希薄化後1株当たり当期利益 (円)		101.40	114.73	83.59	109.18
親会社所有者帰属持分比率 (%)	49.9	50.2	53.9	49.3	54.6
親会社所有者帰属持分当期利益率 (%)		9.0	9.8	6.8	8.5
株価収益率 (倍)		28.4	22.8	43.5	27.4
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)		10,722	12,224	20,442	14,796
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)		299	9,267	3,398	14,162
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)		1,675	5,068	12,104	27,652
現金及び現金同等物の期末残高 (百万円)	21,550	29,408	27,260	56,768	31,231
従業員数 〔外、平均臨時雇用者数〕 (名)	2,456 〔2,119〕	2,504 〔1,749〕	2,599 〔2,147〕	2,684 〔1,610〕	2,822 〔2,064〕

(注) 1 第76期より国際会計基準(以下「IFRS」という。)に基づいて連結財務諸表を作成しております。

2 売上収益には、消費税等は含まれておりません。

回次	日本基準		
	第74期	第75期	第76期
決算年月	2017年12月	2018年12月	2019年12月
売上高 (百万円)	214,210	209,865	180,849
経常利益 (百万円)	12,618	12,051	12,453
親会社株主に 帰属する当期純利益 (百万円)	10,100	11,527	10,088
包括利益 (百万円)	12,100	1,389	11,017
純資産額 (百万円)	105,853	104,843	111,102
総資産額 (百万円)	195,737	193,612	195,120
1株当たり純資産額 (円)	1,150.50	1,146.85	1,212.32
1株当たり当期 純利益 (円)	114.03	130.03	113.64
潜在株式調整後 1株当たり当期 純利益 (円)	113.96	129.90	113.48
自己資本比率 (%)	52.1	52.5	55.2
自己資本利益率 (%)	10.4	11.3	9.4
株価収益率 (倍)	36.7	22.2	23.0
営業活動による キャッシュ・フロー (百万円)	16,598	10,130	12,351
投資活動による キャッシュ・フロー (百万円)	17,271	299	9,267
財務活動による キャッシュ・フロー (百万円)	40,761	1,083	4,873
現金及び現金同等物 の期末残高 (百万円)	21,550	30,112	27,260
従業員数 〔外、平均臨時雇用者数〕 (名)	2,456 〔2,119〕	2,504 〔1,749〕	2,599 〔2,147〕

(注) 1 第76期の諸数値につきましては、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査を受けておりません。

2 売上高には、消費税等は含まれておりません。

(2) 提出会社の経営指標等


回次	第74期	第75期	第76期	第77期	第78期
決算年月	2017年12月	2018年12月	2019年12月	2020年12月	2021年12月
売上高 (百万円)	168,937	169,127	142,032	144,662	138,017
経常利益 (百万円)	11,641	11,395	11,431	13,028	10,813
当期純利益 (百万円)	5,318	12,127	5,645	10,306	7,140
資本金 (百万円)	19,985	19,985	19,985	19,985	19,985
発行済株式総数 (千株)	99,616	99,616	94,366	94,366	94,366
純資産額 (百万円)	90,788	92,564	94,764	100,757	102,823
総資産額 (百万円)	151,916	150,689	147,695	175,492	155,419
1株当たり純資産額 (円)	1,023.34	1,041.21	1,063.18	1,123.74	1,156.82
1株当たり配当額 (うち1株当たり 中間配当額) (円)	30.00 (-)	40.00 (-)	35.00 (-)	36.00 (-)	37.00 (-)
1株当たり当期 純利益 (円)	60.04	136.80	63.60	116.22	79.99
潜在株式調整後 1株当たり当期 純利益 (円)	60.00	136.67	63.51	116.02	79.85
自己資本比率 (%)	59.7	61.3	64.0	57.2	65.9
自己資本利益率 (%)	6.0	13.3	6.0	10.6	7.0
株価収益率 (倍)	69.7	21.1	41.2	43.5	37.4
配当性向 (%)	50.0	29.2	55.0	31.0	46.3
従業員数 〔外、平均臨時雇用者数〕 (名)	1,564 〔425〕	1,592 〔453〕	1,611 〔450〕	1,641 〔441〕	1,628 〔578〕
株主総利回り (比較指標：配当込み TOPIX) (%)	144 (122)	101 (103)	93 (121)	129 (130)	108 (147)
最高株価 (円)	4,330	4,260	3,155	4,110	3,670
最低株価 (円)	2,795	2,681	2,356	1,967	2,745

(注) 1 売上高には、消費税等は含まれておりません。

2 第75期の1株当たり配当額40円には、創業120年記念配当10円が含まれております。

3 最高株価及び最低株価は、東京証券取引所第一部におけるものであります。

2 【沿革】

年月	概要
1899年	創業者蟹江一太郎西洋野菜の栽培に着手、最初のトマトの発芽を見る
1903年	トマトソース(現在のトマトピューレー)の製造・販売を開始
1908年	トマトケチャップ・ウスターソースの製造・販売を開始
1914年12月	愛知トマトソース製造合資会社(現カゴメ㈱)設立
1917年4月	カゴメ印  商標登録
1919年6月	上野工場竣工、製造設備を近代化
1923年4月	愛知トマト製造株式会社に改組
1933年8月	トマトジュースを発売
1949年4月	東京連絡所(現東京支社)開設
7月	大阪出張所(現大阪支店)開設
8月	愛知トマト製造㈱、愛知海産興業㈱、滋賀罐詰㈱、愛知商事㈱、愛知罐詰興業㈱の関係5社を事業強化目途に合併、愛知トマト株式会社を設立
1961年4月	カゴメビル㈱(現カゴメアクシス㈱、現連結子会社)を本社ビル管理会社として設立
7月	栃木工場(現那須工場)竣工
1962年6月	茨城工場竣工
7月	本社販売課を分離し、名古屋支店を開設
9月	研究所開設(現イノベーション本部)
1963年4月	カゴメ株式会社に社名変更
1967年10月	台湾可果美股份有限公司(現連結子会社)を合併・設立、海外トマト原料調達に着手
1968年7月	富士見工場竣工
1971年3月	カゴメ興業㈱(カゴメ物流サービス㈱)を物流子会社として設立
1972年4月	東京本部(現東京本社)開設
1976年11月	名古屋証券取引所市場第二部に株式上場
1978年9月	名古屋証券取引所市場第一部に指定替
11月	東京証券取引所市場第一部に株式上場
1983年5月	ブランドマークを KAGOME に変更
1991年6月	東京本部を東京本社に改称し、2本社制に移行
1995年2月	野菜飲料「野菜生活100」を発売
1998年1月	KAGOME INC.(現連結子会社、米国カリフォルニア州)設立
7月	現在地(東京都中央区日本橋浜町三丁目21番1号日本橋浜町Fタワー)に東京本社を移転
2000年1月	企業理念(「感謝」「自然」「開かれた企業」)を発表
2005年8月	可果美(杭州)食品有限公司(連結子会社)設立(2017年 清算終了)
2010年7月	Kagome Australia Pty Ltd.(現連結子会社 オーストラリア ビクトリア州)及びその連結子会社2社を設立
2017年12月	Kagome Senegal Sarl(現連結子会社)設立
2020年10月	カゴメアグリフレッシュ㈱(現連結子会社)設立

3 【事業の内容】

当社の企業集団は、当社、子会社38社及び関連会社5社で構成され、国内外での食品の製造、仕入及び販売を主な事業内容としております。

当社グループ各社の事業に係る位置付けは、次の通りであります。

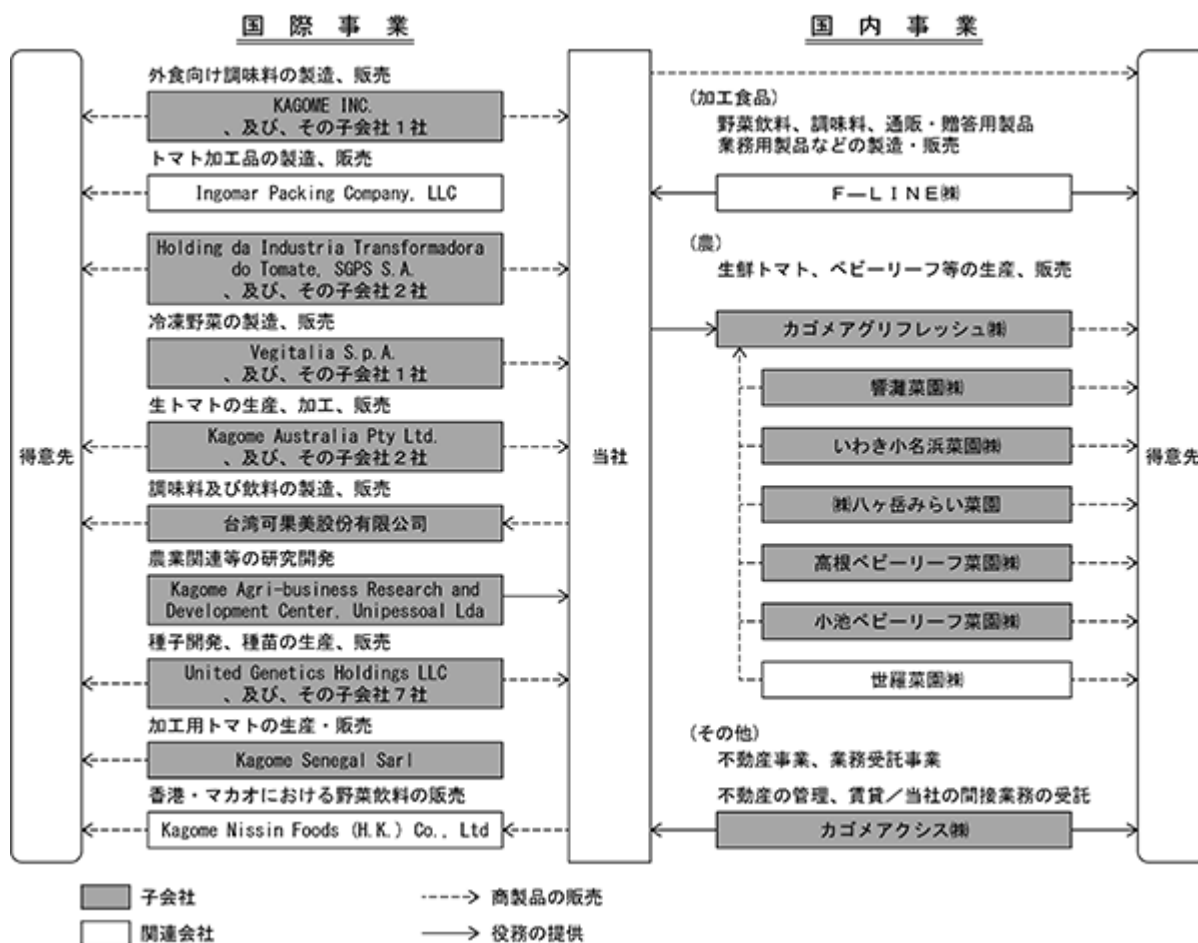
当社グループは、国内において、飲料や調味料等の製造・販売を行っている加工食品事業、トマトを中心とした生鮮野菜の生産・販売を行っている農事業の2つを主たる事業としております。また、種子開発から農業生産、商品開発、加工、販売までの垂直統合型ビジネスを国際事業として展開しております。

したがって、当社グループは国内事業である「加工食品」、「農」、「その他」及び「国際事業」の4つを報告セグメントとしております。

なお、各報告セグメントの概要は以下の通りであります。

セグメントの名称	主要製品及び商品等
飲料	野菜生活100シリーズ、トマトジュース、他
通販	野菜飲料、サプリメント、スープ、他
食品他	トマトケチャップ、トマト調味料、ソース、贈答用、他
加工食品	
農	生鮮トマト、ベビーリーフ等
その他	不動産事業、業務受託事業
国内事業	
国際事業	種子開発・農業生産、商品開発、加工、販売

主要な関係会社の事業系統図は、次の通りであります。



4 【関係会社の状況】

名称	住所	資本金又は 出資金 (百万円)	主要な事業 の内容	議決権の 所有割合 (%)	関係内容
(連結子会社) カゴメアグリフレッシュ㈱	東京都中央区	375	国内事業 農	100	当社より業務委託に伴う役務提供を受けておりま す。 役員の兼任があります。
響灘菜園㈱	福岡県 北九州市若松区	50	国内事業 農	66.00 (66.00)	当社より原材料を仕入れております。 役員の兼任があります。
いわき小名浜菜園㈱ (注5)	福島県いわき市	10	国内事業 農	49.00 (49.00)	当社より原材料を仕入れております。 役員の兼任があります。
高根ベリーーフ菜園㈱ (注5)	山梨県北杜市	3	国内事業 農	39.00 (39.00)	当社より銀行借入の債務保証を受けております。 役員の兼任があります。
千葉ベリーーフ菜園㈱ (注5)	千葉県 千葉市花見川区	3	国内事業 農	47.60	当社より資金の借入を行っております。 役員の兼任があります。
小池ベリーーフ菜園㈱ (注5)	山梨県北杜市	2	国内事業 農	48.80 (48.80)	当社より銀行借入の債務保証を受けております。 役員の兼任があります。
株式会社ハヶ岳みらい菜園 (注5)	長野県諏訪郡	3	国内事業 農	44.00 (44.00)	当社より原材料を仕入れております。 役員の兼任があります。
カゴメアクシス㈱	愛知県名古屋市中区	98	国内事業 その他	100	当社の不動産管理等の業務を請負っております。 当社より土地・建物を賃借しております。 当社へ土地・建物を賃貸しております。 役員の兼任があります。
KAGOME INC.	米国 カリフォルニア州 ロスバノス市	百万米国ドル 15	国際事業	100	当社へ原材料等を販売しております。 当社より機械を賃借しております。 当社より銀行借入の債務保証を受けております。
Vegitalia S.p.A.	イタリア共和国 カラブリア州 サンマルコ アルジェンターノ市	千ユーロ 129	国際事業	100	当社へ原材料を販売しております。 当社より資金の借入を行っております。
Holding da Industria Transformadora do Tomate,SGPS S.A.	ポルトガル共和国 バルメラ市	千ユーロ 550	国際事業	55.51	当社へ原材料等を販売しております。 当社より資金の借入を行っております。 当社より銀行借入等の債務保証を受けておりま す。
Kagome Australia Pty Ltd. (注2、4)	オーストラリア連邦 ビクトリア州	百万豪ドル 98	国際事業	100	当社へ原材料を販売しております。 当社より資金の借入を行っております。 当社より銀行借入の債務保証を受けております。
台湾可果美股份有限公司	中華民国台南市	百万台湾ドル 316	国際事業	50.00	当社へ製品等を販売しております。 当社より原材料を仕入れております。
United Genetics Holdings LLC (注2)	米国 デラウェア州 ウィルミントン	百万米国ドル 35	国際事業	100	当社へ原材料を販売しております。 当社より銀行借入の債務保証を受けております。
Kagome Agri-Business Research and Development Center Unipessoal Lda.	ポルトガル共和国 バルメラ市	千ユーロ 5	国際事業	100	当社の研究開発等の業務を請負っております。
Kagome Senegal Sarl	セネガル共和国 ダカール州	億セーファー フラン 16	国際事業	100	
その他22社					

名称	住所	資本金又は 出資金 (百万円)	主要な事業 の内容	議決権の 所有割合 (%)	関係内容
(持分法適用関連会社) 世羅菜園(株)	広島県 世羅郡世羅町	85	国内事業 農	47.06 (47.06)	当社より原材料を仕入れております。 役員の兼任があります。
F-LINE(株)	東京都中央区	2,480	国内事業 加工食品	22.07	当社の物流業務を請負っております。 役員の兼任があります。
Ingomar Packing Company, LLC	米国 カリフォルニア州 ロスバノス市	百万米国ドル 27	国際事業	20.00 (20.00)	当社へKAGOME INC.を通じ、原材料を販売して おります。
Kagome Nissin Foods(H.K.) Co., Ltd	中国 香港大埔区	百万香港ドル 5	国際事業	30.00	当社より製品を仕入れております。
その他1社					

- (注) 1 主要な事業の内容欄には、セグメントの名称を記載しております。
2 特定子会社に該当しております。
3 上記連結子会社及び持分法適用関連会社は有価証券届出書又は有価証券報告書を提出しておりません。
4 資本金には同社発行の優先株式60百万豪ドルを含めております。
5 持分は、100分の50以下ですが、実質的に支配しているため子会社としております。
6 議決権の所有割合の()内は間接所有割合の内数であります。

5 【従業員の状況】

(1) 連結会社の状況

2021年12月31日現在

セグメントの名称	従業員数(名)	
国内事業	1,816	[1,039]
国際事業	1,006	[1,025]
合計	2,822	[2,064]

- (注) 1 従業員数は就業人員数であり、臨時従業員数は [] 内に年間の平均人数を外数で記載しております。
2 臨時従業員には、パートタイマー及び派遣社員を含んでおります。

(2) 提出会社の状況

2021年12月31日現在

従業員数(名)	平均年齢(歳)	平均勤続年数(年)	平均年間給与(円)
1,628 [578]	41.2	17.1	7,661,055

セグメントの名称	従業員数(名)	
国内事業	1,628	[578]
合計	1,628	[578]

- (注) 1 従業員数は就業人員数であり、臨時従業員数は [] 内に年間の平均人数を外数で記載しております。
2 臨時従業員には、パートタイマー及び派遣社員を含んでおります。
3 平均年間給与は、賞与及び基準外賃金を含んでおります。

(3) 労働組合の状況

当社グループでは、提出会社において労働組合が組織されております。

提出会社の労働組合は1972年4月9日に結成され、2021年12月末現在における組合員数は1,057人であります。

労使関係は安定しており、特記すべき事項はありません。

第2 【事業の状況】

1 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において、当社グループが判断したものであります。

(1) トップメッセージ



TOP MESSAGE

**第3次中期経営計画を推進し、
社会課題の解決と企業として
の成長を両立させることで、
2025年のありたい姿
を実現していきます。**

2022年度からは、新たに第3次中期経営計画が始まります。
「2025年のありたい姿」の実現に向けた集大成として、
社会課題の解決によるカゴメグループの成長の実現を、
ステークホルダーの皆さまにお約束いたします。

代表取締役会長
山口 聡

2021年度の市場環境と業績に対する評価

2021年度は、新型コロナウイルスの感染状況により、内食、中食、外食のバランスが目まぐるしく変化する見通しにくい市場環境が続きました。また、外出の制限やリモートワークの定着により、都心から郊外へと商品が購入・消費される場所も大きく変化しました。

こうした状況は、食品メーカーである当社のビジネスにも大きな影響をもたらしました。商品の販売動向が刻々と変化する中で、営業部門とSCM・生産・調達部門が密に連携し、サプライチェーンのコントロールに奔走した1年であったと思います。一方で、お客様の健康意識が高まったことで、免疫力を高める効果が期待できる食材として緑黄色野菜が注目され、当社の基幹商品である野菜飲料の需要が拡大するといった追い風もありました。国際事業においては、外食向けの商品構成比が高いこともあり、ロックダウンの影響を如実に受けることになりましたが、2021年度の後半は、日本より早いタイミングで外食需要が持ち直したこともあり、収益は回復傾向となりました。

非常に難しい経営環境でしたが、2021年度の業績は売上収益1,896億円（前年度比+3.6%）、事業利益141億円（前年度比+4.0%）となり、前年度対比で増収増益という結果で着地することができました。需要動向が見通しにくい中、販売量の変動に臨機応変に対応し食品メーカーとしての供給責任を果たすとともに、消費行動の変化に合わせた新しい販売先の開拓に取り組むなど、一つひとつの粘り強い活動が、こうした結果につながったのだと思います。諦めない姿勢を貫いた従業員やご協力いただいた取引先の皆様に感謝するとともに、この経験値は、第3次中期経営計画における新たな価値提供を実現する基盤になると確信しています。

第1次、第2次中期経営計画の振り返り

第1次中期経営計画がスタートした2016年当時、当社の利益水準は著しく低下し、危機的な状況にありました。そのため、第1次、第2次中期経営計画を通じて当社が最も注力したのが収益構造の改革です。様々な施策により、第2次中期経営計画の最終年度である2021年の事業利益は、2015年度対比で約2倍に拡大し、いわゆる利益体質の企業へと転換することができたと思っています。一方で、成長の部分に目を向けると、2017年をピークに鈍化していることは明らかです。つまり現状の当社の課題は、利益を上げる力は付いたが成長する力が足りない企業となってしまったことにあります。これは、既存事業を深化させ、その効率性を高める活動と、成長に向けて新たな事業を探索する活動のバランスを欠いたこと、また事業投資における「確度」の検証が不十分であったことに起因しています。

2022年度から始まる第3次中期経営計画は、こうした振り返りを踏まえ、成長に軸足を置いた戦略となっています。2016年に掲げた「2025年のありたい姿」の実現に向けた集大成の経営計画となりますので、設定した目標達成に集中し、必要な投資や費用投下を強化していきます。

成長に軸足を置いた第3次中期経営計画

カゴメは「食と健康」を事業ドメインとしています。この領域がこれからの社会において、非常に有望であることは

ご存知の通りかと思えます。多くの企業が「食と健康」にフォーカスした新たな施策を次々と打ち出し、異業種からの参入も相次いでいます。大変厳しい競争環境に置かれていることは間違いありませんが、中でも、「お客様に選んでいただける企業としてあり続け、その結果、持続的な成長を成し遂げていきたい」という想いが、第3次中期経営計画の根幹となっています。

第3次中期経営計画の基本戦略は、以下の4つのアクションを推進するとともに、それぞれを有機的に連携させることで持続的成長の実現を目指すというものです。

野菜摂取に対する行動変容の促進

2025年に向けた成長戦略の起点となるのは、全社を挙げた「野菜摂取量を増やす」取り組みです。この取り組みは、「健康寿命の延伸」という社会課題の解決に直接貢献するものであるとともに、野菜飲料などの需要拡大により当社の成長にもつながっていきます。野菜の摂取量を増やしていくためのポイントは、いかに多くのお客様に「たくさん野菜をとろう」という気持ちになっていただくかです。しかしながら、野菜摂取に対する行動を具体的に变えていただくこと(行動変容)は、簡単なことではありません。そこで、2020年からスタートしている「野菜をとろうキャンペーン」を第3次中期経営計画期間においても継続し、粘り強く行動変容の促進に取り組んでいきます。

また、当社だけでは実現できないこと、アプローチできないステークホルダーもあるため、キャンペーンの一環として多くの企業・団体と連携した「野菜摂取推進プロジェクト」を発足しています。プロジェクトからの情報発信を強化していくことで、社会的なムーブメントとなるところまで活動を盛り上げ、「野菜を取ろう!」という機運を高めていきたいと思えます。

ファンベースドマーケティングへの変革

「野菜をとろうキャンペーン」をはじめとして、環境・食育への取り組み、野菜生産者との良好なパートナーシップ、野菜生活ファームによる地域活性化などの当社の企業活動に共感していただき、ファン顧客となつていただくことで、店頭で商品に出会う前から当社が選ばれるように、お客様との関係性を強化していきます。

そのために、商品を買っていただくための従来の一過性の広告戦略から、関係性が継続し増大していくストック型のコミュニケーションに変革していきます。農と健康と暮らしをつなぐ統合的なマーケティングの展開により、「食と健康」領域での差別化されたブランドポジションを確立していきます。

オーガニック・インオーガニック両面での成長追及

既存事業を安定的に成長させていくオーガニックとM&Aなどにより新たな資源・リソースを得ることで成長するインオーガニックの両面から、持続的な成長を追求します。

オーガニック成長については、これまで述べた「野菜摂取に対する行動変容の促進」「ファンベースドマーケティングへの変革」のアクションに加え、生産体制・利益構造の見直しに取り組み、年率で2%程度の継続的な売上収益の成長を実現していきます。

インオーガニック成長については、海外及びオープンイノベーションがポイントになると考えています。国内の食市場が縮小していく中で、海外での成長は非常に重要になります。最重要課題として、今後人口が増加し続け、しっかりとした社会インフラが構築されている米国市場をターゲットとした事業探索を進めていきます。タイムリーかつスピーディな意思決定を進めるために、新たに社長直轄の米国成長戦略プロジェクト室を設置し、活動を開始しています。

もう一つ、インオーガニック成長を加速させていくために、オープンイノベーションを積極的に推進します。食品メーカーだけでなく異業種や大学などの研究機関が持つ知見と当社の知見を組み合わせることで、新しい成長の可能性を見出す活動を強化していきます。

また、今後成長が期待できるプラントベースフード、野菜摂取に貢献できる野菜スープやD to C(Direct To Consumer:消費者直接取引)などについては、オーガニック・インオーガニック両方からのアプローチで新たな収益の獲得を目指します。これらの領域におけるM&Aについては、2020年に設置した事業開発室を中心に様々な案件についてのディスカッションを進めています。

グループ経営基盤の強化と挑戦する風土の醸成

グループ経営基盤の強化については、バリューチェーンの強化に継続的に取り組むことがポイントとなります。現在、調達や生産にかかるコストは上昇局面にあり、また、気候変動の深刻化による調達リスクも高まっています。そのため、国産原料調達力の維持・向上、グローバルな調達拠点の分散、環境対応のための生産設備投資、物流コスト低減に向けた体制構築などの課題に対応していきます。こうした施策により既存事業の収益を安定的に拡大することが、新しい事業への挑戦を可能にします。

また、イノベーションを創出し成長を実現するためには、社内のいたるところで従業員が自発的に挑戦できる環境があることが重要です。そのために必要となるのが、組織・チームの中で、自分の考えや気持ちを誰に対してでも安

心して発言できる「心理的安全性」が確保されていることです。率直な意見やアイデアをぶつけ合える組織やチームはモチベーションが高く、多くのイノベーションを創出しています。まだまだ全社に浸透しているわけではないのですが、管理職への360度フィードバックやダイバーシティ&インクルージョンを意識したマネジメントを強化することで、制度・仕組みの面からも心理的安全性を高め、挑戦する風土を醸成していきます。

自己資本比率を意識し、積極的な成長投資を行う

第3次中期経営計画のゴールである2025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」「トマトの会社から野菜の会社になる」という2つの目標の実現を目指すことに変わりはありません。但し、その目標の達成度をより分かりやすくするため、KGI（Key Goal Indicator：重要目標達成指標）とKPI（Key Performance Indicator：重要業績評価指標）を今回設定しています。

「持続的に成長できる強い企業」のKGIは、「4年間の平均売上成長率2%以上で毎年トップラインを成長させる、かつ、2025年の事業利益率7%以上」を達成するというものです。また、「野菜の会社」のKGIは2025年の収益目標の達成とし、KPIとして野菜摂取に貢献できる事業領域の2021年比の売上収益増分額を設定しています。具体的には、野菜飲料、惣菜・加工用、野菜スープ、植物性食品の4つの事業領域の売上収益増分を達成し、成長の柱に育成できているかが指標となります。

このKGI・KPIを達成する上での前提条件として、特に重視しているのは、自己資本比率50%以上を堅持することです。詳細はCF0/CROメッセージで解説していますが、健全な自己資本比率を保ち、現在の信用格付シングルAを維持しながら、インオーガニックの成長規模に合わせた投資を実行していきます。自己資本比率50%以上を堅持し、年率2%のオーガニック成長が実現できれば、借入可能額と合わせて、当社がターゲットにするインオーガニック成長投資の原資は確保できるという試算になっています。また、投下した資本で効率的に成長しているかという視点は重要となりますので、2021年からは資本効率を高めるためにROICを重要指標とし、その向上を目指した様々な施策に取り組んでいます。

親会社所有者帰属持分比率

事業を通じた社会課題の解決がカゴメグループのサステナビリティ

2015年の第1次中期経営計画の策定にあたり、食を通じて解決する社会課題として「健康寿命の延伸」「農業振興・地方創生」「世界の食糧問題」の3つを定めました。これらの課題を解決することは、サステナブルな社会の実現に貢献することであるとともに、当社の持続的な成長につながるビジネスチャンスでもあり、この2つの両立を目指していくことを当社の中期的な事業活動の中核としました。

また、「世界の食糧問題」については、気候変動の深刻化とそれに対する企業への要求の高まりを踏まえ、第3次中期経営計画から「持続可能な地球環境」へと進化させ、より広範な施策にスピード感を持って取り組んでいきます。その一環として、当社のCO2排出削減目標を、2021年のCOP26でも議論されたSBT1.5目標にコミットすることに見直しました。この目標に対しては「CO2排出削減プロジェクト」として2030年までのロードマップを策定し、長期的な視点での環境投資を積極的に行うことで達成していきます。

こうした環境への対応も含めて、カゴメグループのサステナビリティとは、「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」を目指す事業活動そのものです。また近年は、企業のサステナビリティへの取り組みがお客様のブランド選択の重要な要件にもなってきました。今後は、具体的な活動を様々な媒体を通して積極的に発信することで、当社の考え方や取り組みをご評価いただけるように努めていきます。

カゴメグループのガバナンス強化

カゴメのコーポレート・ガバナンスの歩みは、まさに企業理念に掲げる「開かれた企業」を実現するものでした。お互いの個性・能力を認め合い、公正・透明な企業活動を推進することが基本となっています。

社外取締役の構成比のアップ、報酬・指名諮問委員会の設置、監査等委員会の活動の推進、執行役員制度による経営と監督の分離など、形・仕組みについては整えてきました。今後は、その実効性をいかに高め、進化させていくかが重要であり、取締役会の活性化に向けて各取締役との議論を増やし、様々な取り組みに挑戦していく考えです。取締役の多様性の確保については、この有価証券報告書にもスキルマップを掲載していますが、2025年のありたい姿の実現に向けて、当社がどのような事業を進め、それを支える社内・社外の取締役にはどのようなスキルが必要なのか、目指す姿からバックキャストして検討することで、選任の要件についても見直しを始めています。

強みを発揮し第3次中期経営計画を推進することで、持続的成長を実現

当社の最大の強みは、時間をかけて認めていただいた「ブランドへの信頼」です。企業理念が示す通り、当社はトマトをはじめとした野菜や果物といった自然の恵みを生かした商品づくりや事業を進めてきました。その過程において、生産者の皆様と協働した原料づくりや、お客さまとのコミュニケーションを起点とした商品開発、また、個人株主の

方々との意見交換に取り組んできましたが、その全てが合わさり積み重なって「カゴメブランド」を形づくっています。これは農から価値を形成しお客様の健康につなげる当社独自のものであり、この強みにさらに磨きをかけることが、持続的な成長を実現することになると考えています。

今なお続くコロナ禍は、働き方や生活様式、考え方といったものも含め、私たちの生活に大きな変化をもたらしました。私は、この変化の本質は「加速」であると考えています。社会の変化のスピードがコロナ禍によって加速され、想定よりも早い対応を迫られたということだと思います。第3次中期経営計画においても、食を通じて社会課題を解決することで社会に貢献していくというカゴメグループの使命は変えることなく、その軸をしっかりと意識しながら、スピード感をもって持続的に成長できる企業へと生まれ変わります。

ステークホルダーの皆様には、成長できていない現状に対し、厳しくも温かいご声援を頂いています。そのご期待にお応えするために、この第3次中期経営計画で描いた成長戦略を確実に実行してまいります。2025年のありたい姿を実現していくことで、さらなる企業価値の向上をお約束いたしますので、今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、引き続きよろしくごお願い申し上げます。

(2) 会社の経営の基本方針

カゴメグループは、「感謝」「自然」「開かれた企業」を企業理念としております。これは、創業100周年にあたる1999年を機に、カゴメグループの更なる発展を目指して、創業者や歴代経営者の信条を受け継ぎ、カゴメの商品と提供価値の源泉、人や社会に対し公正でオープンな企業を目指す決意を込めて、2000年1月に制定したものです。

また、カゴメグループは今後も「自然を、おいしく、楽しく。KAGOME」をお客様と約束するブランドステートメントとして商品をお届けしてまいります。

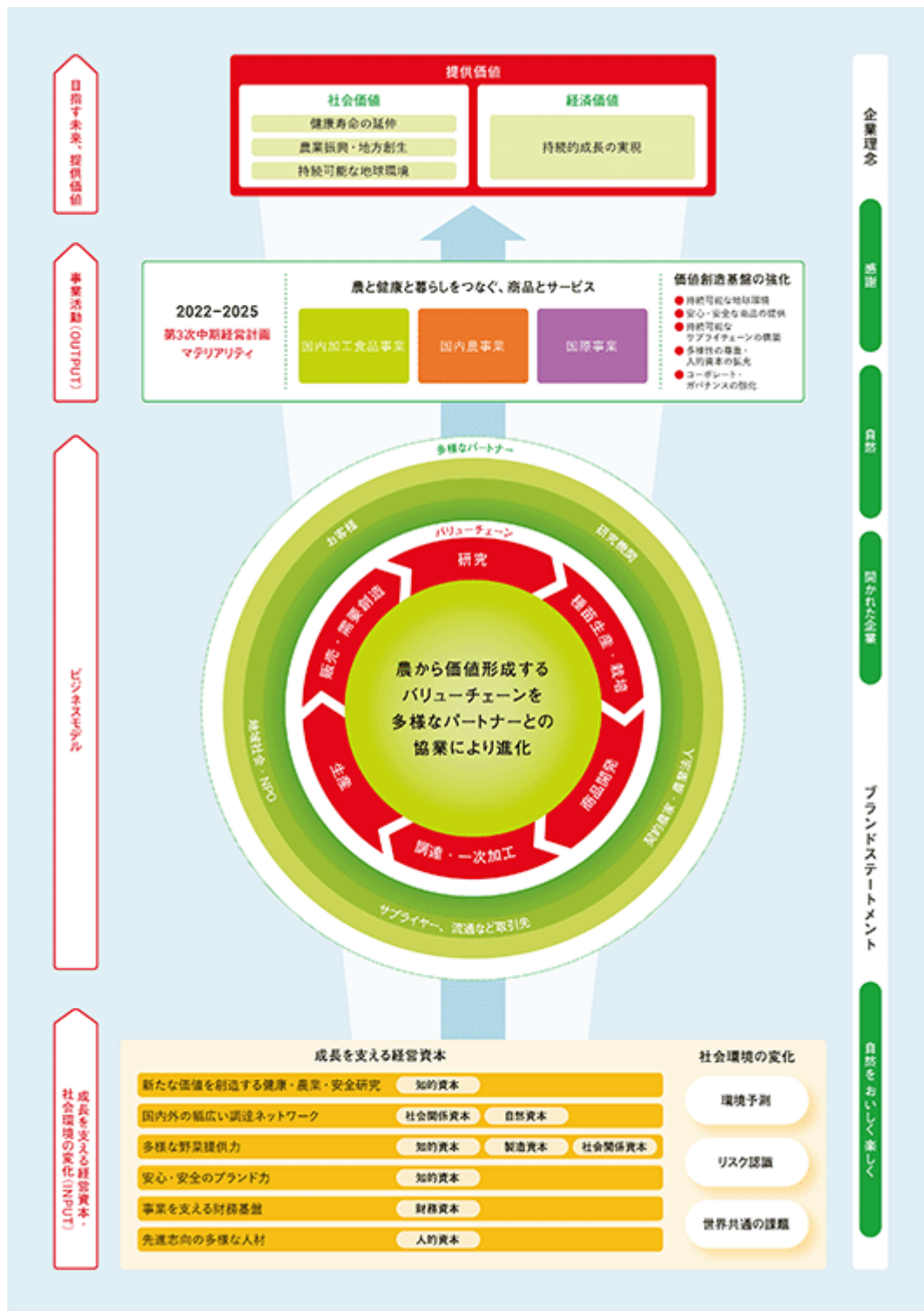
当社の企業理念、ブランドステートメントから長期ビジョンまでの関係は以下のとおりです。



(3) カゴメの価値創造プロセス

当社は、「企業理念」をゆるぎないカゴメの価値観、「ブランドステートメント」を社会やお客様への約束として経営の根底に置くことで、組織が一貫した行動をとっています。環境変化を予測し、成長を支える経営資本を活用することで、農から価値を形成するバリューチェーンを、多様なパートナーと協業しながら進化させています。

現在は、国内加工食品事業、国内農事業、国際事業の3つのセグメントと、それを支える価値創造基盤により、農と健康と暮らしをつなぐ商品とサービスを提供しています。事業を通じて「健康寿命の延伸」「農業振興・地方創生」「持続可能な地球環境」の3つの社会課題解決に取り組み、持続的に成長できる強い企業となることで、社会価値と経済価値を創出します。



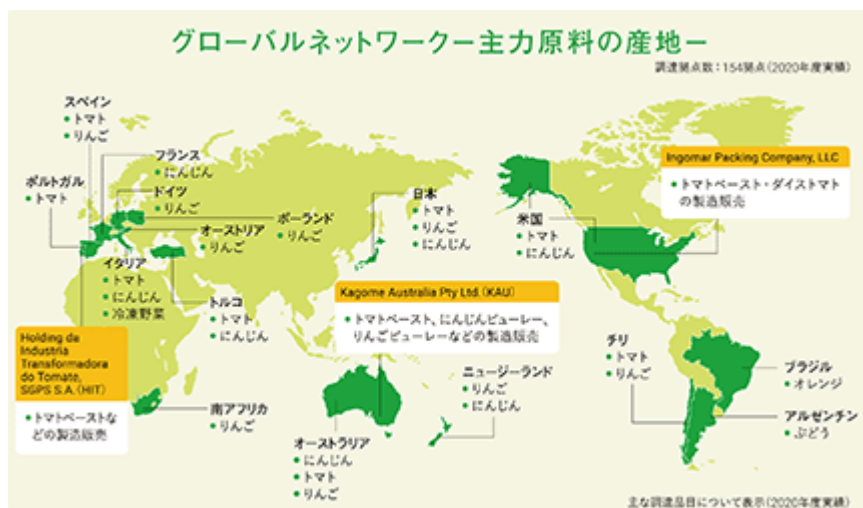
(4) カゴメの成長を支える経営資本

新たな価値を創造する健康・農業・安全研究

本内容につきましては、5. 研究開発活動 をご参照ください。

国内外の幅広い調達ネットワーク

カゴメでは安心・安全な商品を安定してお届けするため、国内外に幅広い調達ネットワークを構築してきました。農産物をペーストなどに加工して製造販売する一次加工のグループ会社のほか、海外の農産加工メーカー(サプライヤー)からも調達しています。いずれの拠点も、基本的にカゴメ社員が調達先を訪問し、栽培から製造工程までの品質管理状況の確認を行い、品質の向上に努めています。





<p>原料調達</p>	<p>自らが事業として栽培から原料加工を行っているため生産・品質・コストなどの知見やノウハウがあり、これらの項目についてカゴメが期待することを明確に伝えることで、適切な価格で中長期的な取引ができ、一緒に品質を高めていけるサプライヤーを選定することを可能にしています。また「CSR調達方針」を制定し、調達先とともに持続可能な社会の実現を目指しています。</p>	
<p>主な調達品目と使用商品</p>	<p>年間約13万t に及ぶ野菜及び果実の加工品を安定して調達しており、世界有数の規模を誇ります。 生換算していない実重量ベースの値</p>	<p>2020年度の実績をもとに作成</p>
<p>今後の強化策</p>	<p>原材料のコスト上昇が続く中、原価を抑える高濃縮や高リコピンなどのトマト加工品原料の独自開発と調達 機械化収穫や最適品種による国内産トマト・にんじん原料の調達強化による国内農業への貢献 調達先との協働、物流、容器包装改良による調達品のCO2排出量削減</p>	

多様な野菜提供力

野菜の商品開発力と需要創造力

多様な野菜を、多様な加工法・形態で、多様な市場に提供し、野菜の供給量を増やしていきます。ここで要求されるのは野菜の商品開発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・技術を磨いて新しい商品を世に送り出し、野菜の需要を喚起して、野菜不足の解決に貢献しています。


野菜をどのように供給するか				
提供素材	商品開発力	提供形態	需要創造力	提供市場
トマト にんじん たまねぎ 赤ピーマン ベビーリーフ 大豆 etc...		生鮮野菜 飲料 トマトケチャップ、トマト調味料 野菜素材 (冷凍野菜、ピューレー、野菜だしなど) 野菜スープ サプリメント etc...		内食 中食 外食

野菜の商品開発力

カゴメ商品の 特徴	自然素材を活かし、 無添加にこだわる商品づくり	<ul style="list-style-type: none"> 野菜や果実が持つ自然の味や栄養素を大切に、なるべく無添加で加工することにこだわっています。野菜や果実の最適な組み合わせや、トマトやにんじんのパルプなど独自に開発した野菜素材を用いて、狙った味や性状を生み出します。産地によって微妙に味が異なる野菜や果実ですが、商品毎にどこの産地の野菜・果実が何%まで使用可能かを数値化し、常に同じ味になるように配合を調整できる仕組みを構築しています。
	長年蓄積されてきた 野菜飲料の開発ノウハウ	<ul style="list-style-type: none"> 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や配合の事例などが、新商品の開発に活かされています。 野菜のえぐみや酸味を制御する製法や技術を活かし、飲みやすい飲料を開発しています。

事例	トマトジュース、 野菜一日これ一本	トマトジュースや野菜一日これ一本は香料や栄養強化剤を使用せずに、トマトや野菜由来の栄養とおいしさを提供しています。
	野菜生活100 Smoothie	野菜生活100Smoothieは増粘剤を使用せずに、野菜や果物と食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。
	野菜一日これ一本 Light	野菜生活これ一本Lightは糖質を抑えるために糖質の少ない白菜などの野菜が使われています。白菜の後味を抑えるための処理を施し、クセを抑えておいしさの両立を実現しています。

需要創造力

<p>利用シーンに合わせた 最適な原料×製法×容器 形態</p>	<p>野菜の素材は、ピューレー状の野菜、冷凍グリル野菜、野菜だしなど様々な素材を保有しています。これらを用いたメニューの提案は、様々な業態が抱える悩み解決や野菜の供給量の向上につながっています。 商品開発本部には容器専門の開発グループがあり、お客様の使いやすさの向上や環境への負荷を低減する工夫など、容器に特化した研究を進めています。</p>
<p>顧客の困りごとへの ソリューションを提案</p>	<p>量販店、コンビニエンスストア、ドラッグストア、生協、EC、外食など多様な流通に対し、メニューやプロモーションなどの提案を通じて需要創造活動を行っています。 加工用などのお客様に対しては、開発者が営業部門とともに現場に行き、お客様から実際の声を聞くことで、困りごとへのソリューション提案（メニュー、独自素材活用法、価値情報など）を行っています。</p>
<p>管理栄養士による、「食 と健康」に関する コンテンツの開発・提案</p>	<p>カゴメには、管理栄養士資格保有者71人による専門チーム「野菜と生活管理栄養士ラボ」があります。 野菜の研究活動で培った知見や、お客様とのコミュニケーション活動で培った提案力を活かして、「食と健康」に関するコンテンツの開発・提案をしています。</p> 

事例	
<p>外食業態が抱える課題に 対応した冷凍野菜</p>	<p>旬に収穫して加工した冷凍グリル野菜やオニオンソテーは、仕込みの手間や食品ロスの削減につながります。</p>
<p>野菜摂取に貢献する新商 品開発</p>	<p>独自製法で開発した「野菜だし」を使った野菜スープは、今後の注力商品です。野菜をスープで摂る価値を、商品と共に発信していきます。</p>
<p>お客様の声を反映した新 容器開発</p>	<p>醸熟ソースは、お客様の声を反映して開発した、お子様からご高齢の方でも簡単に開け閉めができ、注ぎやすい容器を採用しています。</p>

<p>今後の強化策</p>	<p>「原料×製法×容器形態」の新しい組み合わせによるスピーディーな商品設計</p>
	<p>野菜スープや植物性領域などの新しい商品領域の拡大</p>
	<p>新しい商品化技術や独自素材の開発</p>
	<p>チャレンジを楽しめる開発者の育成</p>
	<p>野菜をとろうキャンペーンを中核とした、生活者の野菜を摂る行動変容の促進 デジタルを活用した生活者と野菜の接点の多点化</p>

安心・安全のブランド力

カゴメには、「畑は第一の工場」という考え方があり、畑から原材料の品質向上に取り組み、安心・安全とおいしさを両立した商品づくりを行っています。また、無添加で健康に役立つ商品を提供し、多くの商品で国内ナンバーワンのシェアを獲得しており、外部のブランドランキングなどで高い評価をいただいています。



外部ランキング	<p>ブランドサーベイ2021(株式会社日経リサーチ)</p> <p>「安全で間違いのない品質」 3位</p> <p>「商品の良さを実感できる」 3位</p> <p>2021年セット好感度[*]ランキング(株式会社日経BPコンサルティング)</p> <p>1位、3位</p> <p>[*] 企業名とメッセージをセットで提示し、「あなたはこの企業が伝えるこのメッセージについてどのように感じましたか。」と質問。好感度に関する5段階の各選択肢(「とても好感が持てる」～「全く好感が持てない」)にそれぞれ加重値を与え、-100～100間でスコア化。</p>
---------	---

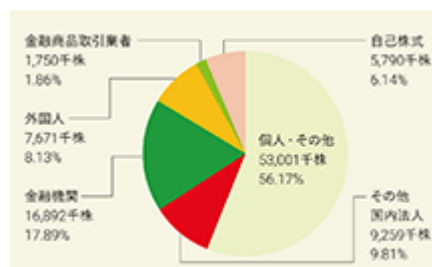
セット好感度/順位	メッセージ	企業名	セット好感度(pt)
1	自然を、おいしく、楽しく。 KAGOME	カゴメ	43.7
2	水と生きる SUNTORY	サントリー	40.2
3	野菜をとろう あと60g	カゴメ	40.0
4	おいしく たのしく すこやかに	森永製菓	39.8

今後の強化策	<p>ブランドが持つ価値に共感し、ユーザーのロイヤリティを高めてファンを育成する「ファンベースマーケティング」への変革</p> <p>野菜生活ファームや各拠点のキッチンを活用するなど、体験を交えた統合型コミュニケーションの実施</p>
--------	---

事業を支える財務基盤

カゴメグループの継続的な成長を支え、大きな環境変化にも耐えうるには、財務基盤の安定性が重要です。2022年度から始まる第3次中期経営計画においては、資金調達により事業拡大を図りつつも、信用格付A(安定的)の維持と、自己資本比率を50%以上に保つことで財務基盤の安全性との両立を実現していきます。

安定的な財務基盤の構築		これまで自己資本比率は概ね高い水準であり、信用格付機関からの格付もA(安定的)を維持しています。また、個人株主が多い当社独自の株主構成は、多くのファン株主との長期的な関係構築に繋がっています。	
信用格付の状況(2021年度)			
格付期間		格付	格付の方向性
格付投資情報センター(R&I)		A	安定的
日本格付研究所(JCR)		A	安定的
自己資本比率			
2018	2019	2020	2021
50.2%	53.9%	49.3%	54.6%
親会社所有者帰属持分比率			
株主数(2021年12月末現在)			
195,877名			



先進思考の多様な人材

カゴメには「常に一步先んじ、未来の変化を先取りする・作り出す」事を指す「先進志向」という言葉があります。新しい事にチャレンジする風土は人材の多様性の積極的な推進や、自律的なキャリア構築制度などから醸成されています。また、「野菜の会社」の実現に向けて、従業員自らが野菜の伝道師として野菜の魅力を伝えるようになるため、「野菜マエストロ検定」や「野菜の先生」などの独自の取り組みを行っています。

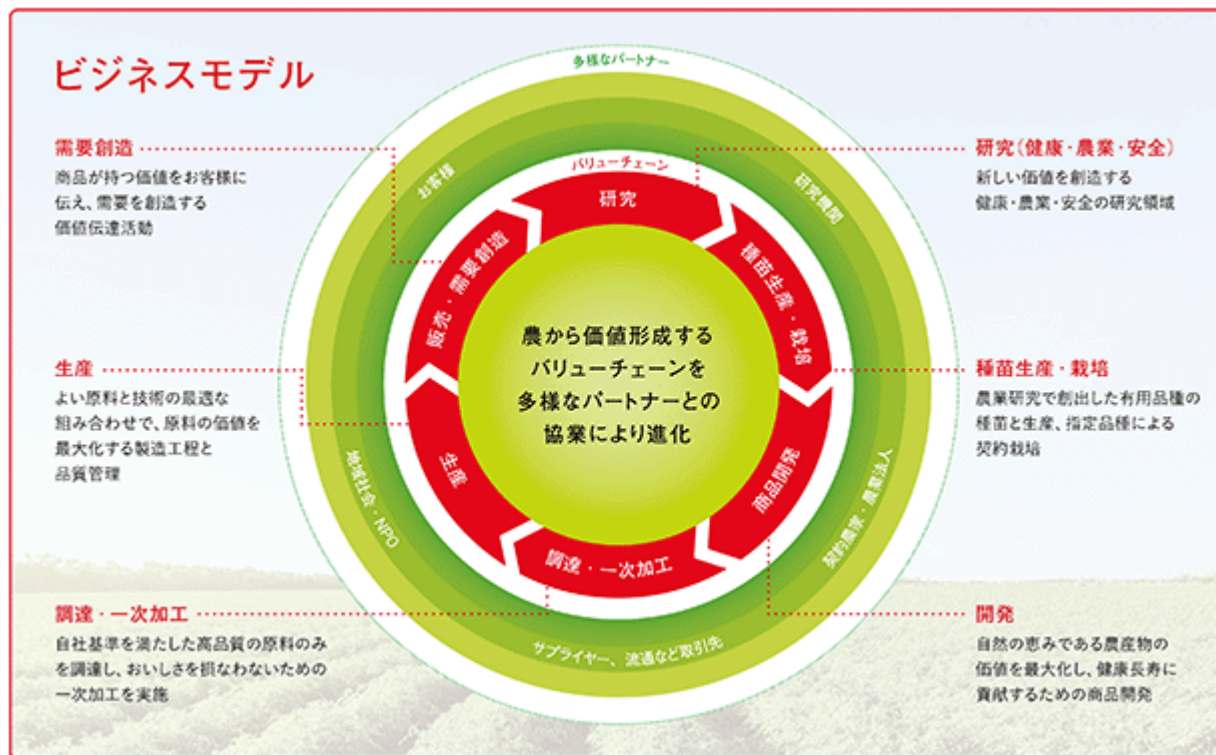
人材の多様性(2021年度実績)	人事部主管教育・研修受講者、副業者	野菜の魅力を伝える人材
<ul style="list-style-type: none"> 従業員数(連結)2,822人 女性866人(30.7%) 管理職数(国内)377人 女性30人(8.0%) 採用人数68人(国内) 中途採用22名(32.4%) 	<ul style="list-style-type: none"> 集合研修32件、延べ1,099人参加 うち選択型ビジネススキル研修14テーマ、延べ411人参加(以上、2021年度実績) 副業許可件数42人(2021年12月末時点) 	<ul style="list-style-type: none"> 野菜マエストロ検定 1 2級取得者121人、3級取得者1,510人(2021年12月末時点) 野菜の先生 2 実施経験者91人 1 野菜に関する正しい知識を習得し、広く発信することを目的とした社内検定 2 カゴメの社員が「野菜先生」として登壇し、子どもたちに野菜の魅力を伝える活動

(5) カゴメのビジネスモデル

カゴメは農から価値形成するユニークなバリューチェーンを有し、国内外で事業活動を行っています。この独自のバリューチェーンの強みとなるポイントを内製し強化すると同時に、外部との積極的な協業によって必要な資源に迅速にアクセスし、最善の組み合わせを築く「オープン型バリューチェーン」により、ビジネスモデルを深化させています。

カゴメのビジネスモデルの特徴は以下の通りです。

ビジネスモデルの特徴	
<p>01 種子から食卓まで一貫して関わってきたことで培った各プロセスで有する高い技術力・ノウハウ</p> <p>「種子から食卓まで」の一貫したビジネスモデルを実現してきたからこそ、各プロセスにおいて技術・ノウハウを蓄積しています。</p> <p>トマトの遺伝資源（種子）：約7,500種を保有</p>	<p>03 調達力や開発力を活かした高い利益率</p> <p>調達力(量)や商品開発力、配合のノウハウなどにより、野菜飲料では高い利益率を実現しています。</p> <p>国内加工食品 飲料利益率：9.5%（2021年度実績）</p>
<p>02 強固なサプライチェーンとオープンイノベーションの組み合わせによる新価値想像力</p> <p>長い年月をかけて、あらゆる変化に対応できる柔軟かつ強固なサプライチェーンを構築しています。さらに、他の企業や大学と連携したオープンイノベーションにより、新たな価値を創出し続けています。</p> <p>調達拠点数：154拠点（2020年度実績）</p>	<p>04 成長ドライバー：社会課題「健康寿命の延伸」への貢献</p> <p>カゴメが解決する社会課題の中でも、「健康寿命の延伸」の解決が一番の成長ドライバーです。生鮮野菜や野菜ジュースなど商品の提供により、日本の野菜不足解消に貢献することで、成長を実現します。</p> <p>カゴメの緑黄色野菜供給量：日本の消費量の17.9%</p> <p>出典：VEGE-DAS（カゴメ野菜供給量算出システム） 農林水産省「食料供給表」R2年度概算値</p>



ビジネスモデル進化の方向性

「オープンイノベーション」による連携企業との新しいビジネスモデルの構築やDXの推進は、既存ビジネスへの変革をもたらすだけでなく、持続的な競争力を高め、社内の「挑戦する風土」を醸成することにもつながります。ここでは、現在推進している「オープン型バリューチェーン」やDXの推進による、新たなビジネスや社内変革の事例をご紹介します。

プラントベースフード事業の推進 - 株式会社TWO -

株式会社TWOではプラントベースフードブランド「2foods」を展開し、プラントベースフードを提供するカフェレストランを運営しています。カゴメとは、2021年から業務提携し、TWOのプラントベースフードのメニュー開発の知見やカゴメの加工食品開発の知見を融合し、双方の強みを活かした新事業や新商品の開発を進めています。また、プラントベースフードの普及・マーケットの拡大を図り、両社共同で持続可能な社会の実現に向けて、本格的に取り組んでいきます。今後の展開にご期待ください。



両社共同での商品開発



株式会社TWO代表取締役CEO
東 義和様

スマートアグリ事業の推進 - 日本電気株式会社(NEC) -

NECとカゴメは2015年より共同実証を開始し、2020年からは事業展開パートナーとしてNECのテクノロジーとカゴメのアグロノミー（農業科学もしくは農業研究）それぞれの強みを活かし加工トマトにおける農業ICTプラットフォーム「CropScope」の強化を続けてきました。「CropScope」は、トマトの生育状況や圃場環境を可視化するサービスと、AIを活用した営農アドバイスを行うサービスで構成されています。トマトの収穫量の安定化と栽培コストの低減が期待でき、地球環境に優しくサステナブルな農業を実現します。



順調に生育中のAI営農サービス適用圃場



NEC コーポレート事業開発本部
大木 紀佳様 (カゴメ出向中)

DXによる新事業の企画立案プロジェクトの推進

デジタル化の進展による大きな環境変化が起きる中、カゴメの存続・成長を支えるためにはDXによる事業変革や新たなビジネスの創出が必須であると認識しています。この認識のもと、第3次中期経営計画で取り組むべき事業のDX企画を立案するメンバーを社内公募しました。「業務用」「小売流通」「健康事業」「通販」「農事業」の分野について、公募メンバーと各事業のメンバーで中長期的な新事業を企画しており、事業化に向けて実現性を検証しています。乗り越えるべき課題がいくつかあるものの、実現に向けて推進中です。



NEXT中期事業検討プロジェクトの
最終報告会



カゴメアクセス株式会社
業務改革推進部 喜多 真紀子

「野菜をとろうキャンペーン」での協業

- 株式会社大和総研 -

株式会社大和総研とカゴメは企業の従業員・自治体の方々向けの健康増進プログラム「チーム対抗！ベジ選手権 4週間チャレンジ」を共同開発しました。ゲーム要素を取り入れた本アプリを利用し、食生活の改善を目指します。また、大和総研はデータサイエンスの知見を活かして、従業員の幸福度を可視化し人事・経営課題を解決に導くコンサルティングを展開しています。カゴメの「ベジチェック®」や野菜に関する知見と当社の健康経営ソリューションの提供により、健康の維持・増進と組織の持続的な成長に寄与していきます。



アプリの画面
一人ひとりが野菜摂取量や野菜に関するクイズでポイントをため、その結果をチーム単位で競い合う



株式会社大和総研
システムコンサルティング部第二本部
執行役員 高木 靖典様

(6) 中期経営計画

2022年度から始まる第3次中期経営計画は、2025年の目標達成に向けた総仕上げの4年間となります。第2次中期経営計画を振り返り、課題を認識した上で、第3次中期経営計画を策定しています。



第2次中期経営計画の振り返りと課題認識

a. 第2次中期経営計画の振り返り

<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

野菜をとろうキャンペーンに全力で取り組み、野菜需要を喚起することで、トップラインを成長へ反転させる。

<定量数値の変化>

売上	2018年度 1,845億円	2021年度 1,896億円
事業利益	2018年度 124億円	2021年度 141億円
事業利益率	2018年度 6.7%	2021年度 7.5%

<主な成果>

利益獲得力の向上

中長期的に原価や物流費の上昇が見込まれる中、グループ全体での利益獲得力を強化しました。特に、課題であった農事業や国際事業については生産量の適正化や固定費の削減など収益構造改革により利益を創出する構造にすることができました。

働き方の改革

業務効率化と制度拡充などにより、総労働時間は、18年度1,929時間から21年度実績1,867時間まで短縮しました。

新たな成長に向けた基盤の整備

新型コロナウイルスにより、変化のスピードがさらに加速している状況の中、仕事のスピードを上げ、素早く柔軟に進める基盤を整備しました。また、DXの推進、ROIC管理の導入、環境課題への取り組み強化などの基盤の整備と、農業法人や他企業との協業による新たな成長の種の仕込みを行いました。

<積み残した課題>

持続的なトップラインの成長

強みを活かした野菜分野でのさらなる存在感の創出

新たな収益の柱の探索

イノベーションを創出するビジネスモデルの進化

「働きやすさ」から「働き方の質の向上」へ

< 対応すべき市場環境の変化 >

- 世界人口の増加と国内人口の減少
- 日本における労働力の不足
- 世界的な環境問題の深刻化
- アフターコロナの食と健康に関するマーケットの変化
- 食糧、水、天然資源などの価格上昇
- デジタル技術の進展
- 労働環境の変化

< 第3次中期経営計画に向けた機会とリスク > (: 機会 : リスク)

- 世界的な健康と免疫意識の高まり ()
- デジタル化による顧客接点の多様化やECチャネルの拡大 ()
- 農業や食の業界における、深刻化する人手不足への対応 ()
- テクノロジーの活用による持続的な農業の確立 ()
- 環境課題への対応による機会創出とリスクへの備え ()
- 増加するサプライチェーン課題への対応 ()

b. 第3次中期経営計画での注力ポイント・位置づけ

2025年の目標達成に向けた最後の4年間における注力ポイント

Point	Point	Point	Point	Point
中長期的な「成長」に軸足をおいたリソース配分	野菜摂取推進のさらなる取り組みと、成果の創出	挑戦を促す企業文化の構築と、成長を支える人材の育成	長期的視点でのサステナビリティの取り組み	DXのさらなる加速

c. 2025年のありたい姿・ビジョンの実現

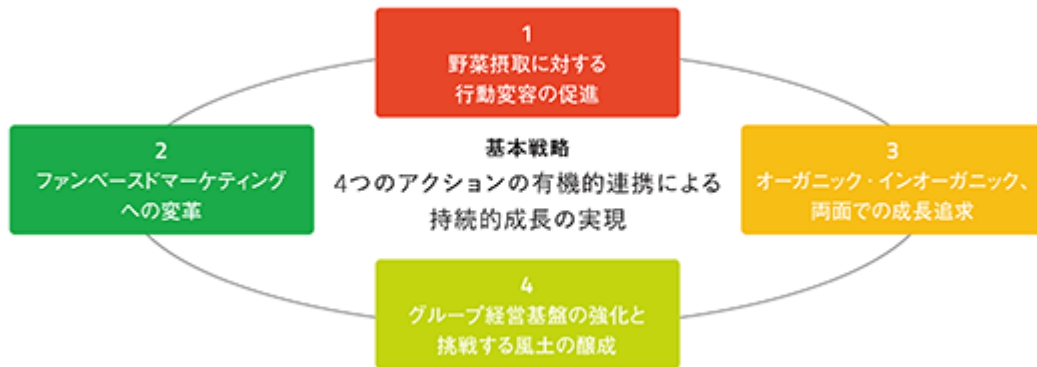
食を通じて社会課題の解決に取り組み、持続的に成長できる強い企業になる	トマトの会社から野菜の会社に		
KGI	KGI	KPI	
4年間の平均売上成長2%以上で毎年トップラインを成長させ、2025年事業利益率7%以上を確保する。	2025年中期定量目標の達成	生活者接点の多点化と商品の多様化に取り組み、野菜摂取に貢献できる事業領域を拡張し、成長の柱に育成できている。	

野菜摂取に貢献する注力分野（数字は2021年度実績対比）

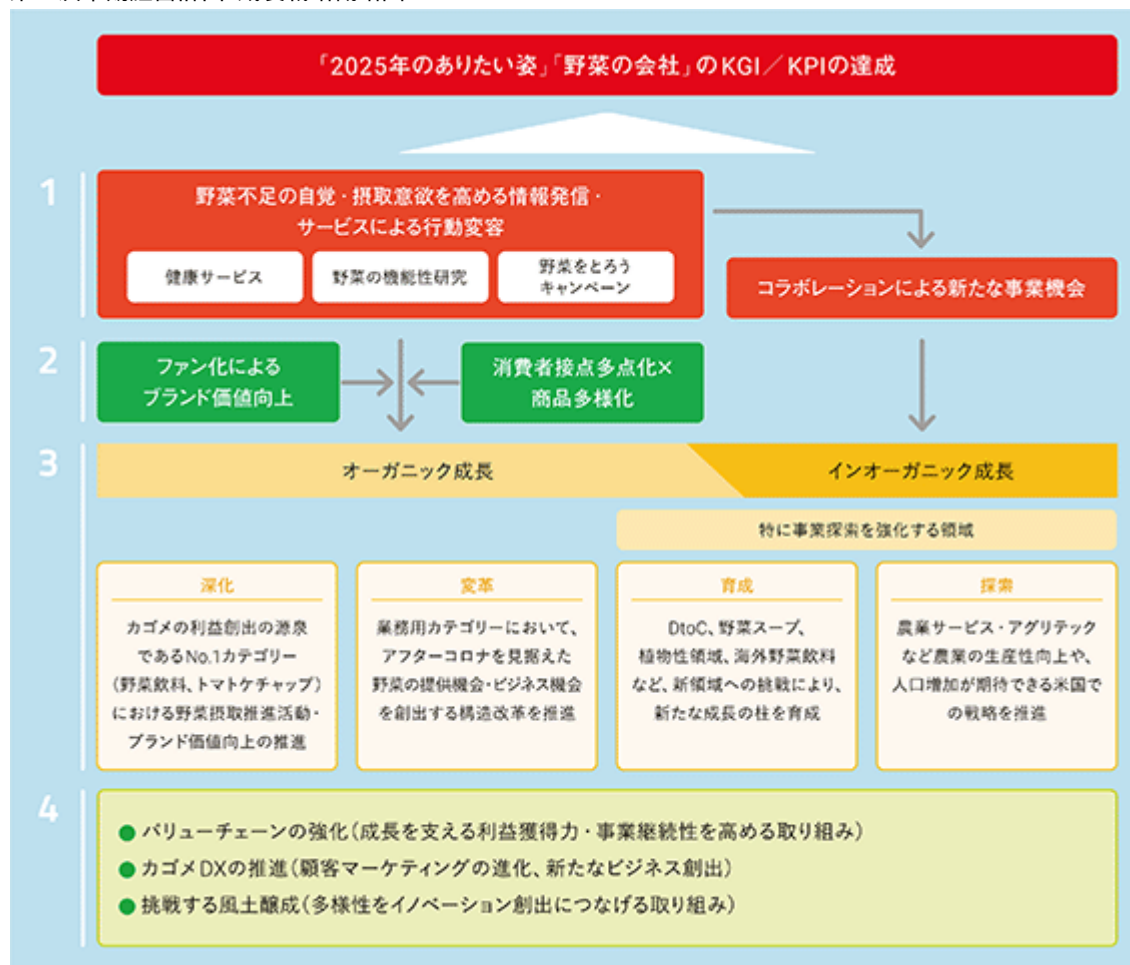
- コアである飲料事業の成長 売上収益+70億円
- 惣菜・加工用ビジネスの拡大 売上収益+20億円
- 野菜スープ事業の拡大 売上収益+35億円
- 植物性への領域拡張 売上収益+10億

第3次中期経営計画 全体像

2025年のありたい姿、ビジョンの達成に向けて、2022年から2025年までの4ヶ年を第3次中期経営計画として位置付けています。基本戦略は「4つのアクションの有機的連携による持続的成長の実現」と定め、4つのアクションを実行していきます。

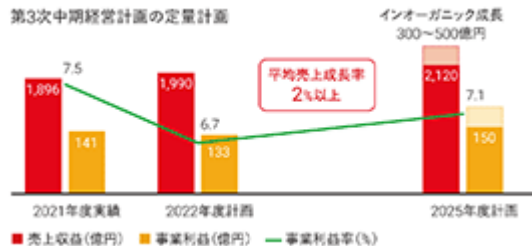


第3次中期経営計画 成長戦略概略図



< 定量計画 >

第3次中期経営計画においては、基本戦略に基づき、4つのアクションを実行します。定量計画は、オーガニック成長を対象としています。インオーガニックによる成長は現時点では定量計画には含んでいませんが、売上収益の増分として300～500億円を想定しています。



売上収益計画

第3次中期経営計画期間におけるオーガニック成長により、2025年計画は2,120億円、2021年対比+223億円を計画しています。また、4年間の平均売上成長率2%以上とし、毎年売上収益の成長を積み上げていきます。主な成長のドライバーとなるのは、コアである飲料事業の成長(2021年対比+70億円)、惣菜・加工用ビジネスの拡大(2021年対比+20億円)、野菜スープ事業の拡張(2021年対比+35億円)、植物性への領域拡張(2021年対比+10億円)です。

事業利益計画

第3次中期経営計画期間中におけるオーガニック成長により、2025年計画は150億円、事業利益率は7.1%を計画しています。原材料や物流費などの中期的なコスト増が見込まれる状況において、利益体質を維持しながら持続的に成長をしていくために、DXや成長分野への投資を積極的に実施していきます。

セグメント別定量計画

セグメント別の定量計画は下記の通りです。国内加工食品事業がオーガニック成長の中核を担います。国内農事業は市況に左右されない事業構造への変革をさらに進めていきます。国際事業の既存領域においては、引き続き安定した収益を確保していきます。

なお、2022年度決算から、セグメント管理体系をより実態に即したものに変更します。具体的には、国内加工事業に含まれていた単体本社費用の一部を、以下の通り変更します。なお、2021年度実績について、セグメント管理体系変更後の数値を「読み替え」として表示しています。

- 変更点 : グループ本社機能に要する費用を連結共通費用として独立管理。
- 変更点 : 国際事業など他事業に直接関わる費用を該当事業の費用として管理。

単位：億円

	2021年実績			2022年度計画			2025年度計画		
	実績	読み替え	利益率	計画	2021年度比	計画	利益率	2021年度比	
国内加工食品事業	売上収益	1,367	1,367	1,420	+52	1,530	-	+162	
	事業利益	112	131	122	8.6%	9	8.6%	0	
国内農事業	売上収益	95	95	100	+4	112	-	+16	
	事業利益	2	2	3	3.0%	7	6.3%	+4	
国際事業	売上収益	516	507	538	+30	526	-	+18	
	事業利益	25	23	24	4.5%	28	5.3%	+4	
その他・調整	売上収益	82	73	68	+5	48	-	+25	
	事業利益	0	16	17	-	16	-	+0	
合計	売上収益	1,896	1,896	1,990	+93	2,120	-	+223	
	事業利益	141	141	133	6.7%	8	7.1%	+8	

<成長戦略におけるKey Action>

当社は第3次中期経営計画における基本戦略として、「4つのアクションの有機的連携による持続的成長の実現」を掲げております。

それぞれのアクションにおける内容については以下の通りです。

野菜摂取に対する行動変容の促進

成長戦略の起点として、「野菜不足の自覚」「野菜の摂取意欲を高める情報発信・サービス提供による行動変容」に取り組みます。

活動の中核となるのは、2020年1月から取り組んでいる「野菜をとろうキャンペーン」です。野菜不足の自覚を促し、野菜をとるメリット、野菜の機能、おいしく摂取する方法を楽しく伝えることで、野菜摂取の自発的な行動変容を促進します。

Point01：健康サービスによる、野菜不足の自覚・野菜摂取意欲の向上

野菜摂取量を数十秒で測定できる「ベジチェック®」や、健康セミナーなどコトビジネスで野菜摂取の行動変容を促進

野菜摂取をサポートする健康サービス事業を中心に、行動変容を促すサービスの企画、運営、情報発信、普及活動を実施しています。第3次中期経営計画においては、野菜摂取量を数十秒で測定できる「ベジチェック®」の普及や、さらなるコトサービスの拡充、デジタルを活用した野菜摂取意欲の向上を促す新たな事業の創出を狙います。



Point02：野菜の機能性研究の推進

科学的根拠に基づく「野菜の力」を社会に発信し、野菜摂取の行動変容へつなげる

カゴメは、野菜などの自然の恵みが持つ価値を活かした商品の研究・開発・提供を通じて、お客様の健やかな毎日を応援しています。これまで、緑黄色野菜を主とした機能性研究を推進し、機能性食品の届け出や健康情報の発信を行ってきました。第3次中期経営計画においては、野菜摂取と健康増進の関係の情報発信、野菜摂取の行動変容を促す独自の仕組みの構築、新たな機能性表示の獲得、機能性やおいしさのエビデンス情報の発信などに注力していきます。



Point03：情報発信の中核となる、「野菜をとろうキャンペーン」

「野菜をとろうキャンペーン」への取り組み

1日350gの野菜摂取の実現に向けて、2020年1月に「野菜をとろうキャンペーン」を立ち上げ、日本の野菜不足に本気で取り組むことを広く宣言しました。野菜摂取量が不足していることの認知、なぜ野菜が必要なのか、簡単でおいしい野菜のとり方について、多様な媒体や店頭、自治体との連携により情報を発信しています。



19社と連携した情報発信「野菜摂取推進プロジェクト」

「野菜をとろうキャンペーン」の一環として、2020年3月、本キャンペーンの趣旨に賛同した19の企業・団体と連携し、「野菜摂取推進プロジェクト」を発足しました。当社単独ではアプローチできないステークホルダーとの接点を有する異業種と連携し、様々な協業を行うことで、「野菜をとろう！」という機運を高めています。2021年は、21回の共同企画を実施し、野菜の魅力の伝達や、習慣的な野菜摂取を推進する施策を実施しました。また、プロジェクトを通じた情報発信対象者数は約340万人となりました。



ABC Cooking Studio・カゴメ・ディズニーによる、『野菜をおいしく、楽しくとれるスペシャルメニュー』料理教室

ファンベースマーケティングへの変革

野菜摂取の行動変容をビジネスチャンスとし、成長ドライバーとするために、「ファン化によるブランド価値の向上」と「生活者接点の多点化×商品の多様化」の2つのアクションに取り組みます。



Point01：ファン化によるブランド価値の向上

広くカゴメの事業活動を通じ、カゴメの社会貢献意義や価値観に共感してくださるファンを増やすストック型コミュニケーション

従来の商品の認知を目的とした「フロー型コミュニケーション」から、生活者がカゴメの事業活動を通じて価値観に共感し、ロイヤリティの高いファンを増やす「ストック型コミュニケーション」を強化することにより、お客様との関係性をより強固なものにしていきます。生活者と社会にとっての野菜の価値や役割を広げる情報発信を、生活者と野菜のタッチポイントに応じて、商品や体験で伝えていく統合型のコミュニケーションを行います。特に、「野菜生活ファーム」は重要なコミュニケーションポイントとしてさらに進化していきます。

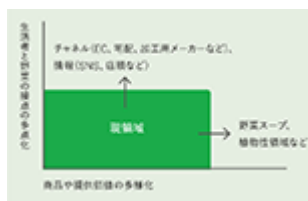


「野菜生活ファーム」

Point02：生活者接点の多点化×商品の多様化

生活者がいつでもどこでも野菜をとれる機会を増やすこと、野菜をよりおいしく楽しく摂取できる多様な商品やメニューを提供することの両輪で野菜摂取機会を獲得する

新型コロナウイルス感染症により、生活者の購買行動は大きく変化しました。商品を手にとる場としてのチャンネルの視点では、EC、宅配サービスなどで食品を購入する人が増加しており、対応の強化が必要です。また、野菜との接点としては、量販店やコンビニエンスストアなどで販売される惣菜や、食品加工メーカーを通じた接点づくりが課題の一つです。また商品としては飲料や調味料に加え、野菜スープや植物性領域の拡大など多様化することにより、生活者の野菜のとり方を広げていきます。この戦略に基づき、商品開発体制や営業力などのメリハリのあるリソース投下を行っていきます。



オーガニック・インオーガニック、両面での成長追及

内部資源や外部との連携を活用し、現在保有している商品やサービスを伸ばすことでオーガニックの成長を実現します。一方、オーガニックな成長だけでは、成長幅が不足します。第3次中期経営計画においては、M&Aなどにより新たな資源やリソースを得ることで、インオーガニックな成長も追求していきます。

Point01：深化

利益創出の源泉となる中核事業。適切な投資で、市場の魅力を高める

野菜摂取の行動変容と、ファンベースドマーケティングにより広がる生活者の野菜摂取機会を、大きく取り込む中核となる事業が野菜飲料とトマトケチャップなどです。シェアナンバー1のリーダーとして市場の魅力を高めていくため、新たな価値情報の発信、容器開発、環境対応などに対して適切な投資をしていくことで、市場の魅力を高めます。



Point02：変革

カゴメ独自の強みを持つ素材調達や商品開発強化による、業務用の構造改革

新型コロナウイルス感染症拡大により、業務用の売上は大きく変動しました。改めて業務用の戦略を見直し、第3次中期経営計画においては、コモディティ商品の構成比を下げ、当社独自の資材調達力や商品開発力を活かした商品の構成比を高めていきます。特に、加工食品メーカーや大手チェーンユーザーの要求水準を満たすソリューション提供に注力し、販売構造を改革していきます。



Point03：育成

新たな売上成長の柱となる事業の育成

- 1 野菜スープ：野菜摂取に貢献できる食品として、素材の味わいを活かしたスープ事業を拡張します。
- 2 植物性領域：独自の植物由来素材や加工技術の活用と、他社との協業により、市場を形成していきます。
- 3 D to C：現行の通販事業にとどまらない、新たなD to C事業の展開により、顧客接点を拡大します。
- 4 海外野菜飲料：国内市場減少を見据え、海外での野菜飲料拡大を目指します。



Point04：探索

新たな成長を見据え、領域を定めて探索を行う

探索を積極的に行い、成長戦略の実行性を高めるために、21年11月に新たに「新規プロジェクト準備室」「米国成長戦略プロジェクト室」をトップ直轄組織として新設しました。今後の人口増加が期待できる米国、農業の生産効率を向上させる農業サービスやアグリテックを探索領域として定め、リソースを投下していきます。



グループ経営基盤の強化と挑戦する風土の醸成

Point01：バリューチェーンの強化

成長を支える利益獲得力の強化と、事業継続性を高める取り組み

世界的な資源獲得競争の激化や、人件費・物流費の上昇などが予想される環境において、長期的なリスクへの対応や持続的な成長投資のために、利益獲得力のさらなる強化と、事業継続性を高める取り組みが不可欠です。経営基盤であるバリューチェーンを取り巻く課題に、一つひとつ対応していきます。



国産トマトの機械収穫による
農家の負担軽減

1 国産原料調達力の強化
2 調達先の分散によるリスク回避
3 環境対応の設備投資
4 安定的な物流体制の構築
5 柔軟な生産体制

Point02：デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進

経営戦略実行に欠かせないDXを一層加速させ、持続的成長を支える

第2次中期経営計画期間においては、基幹システムの刷新や、デジタル化による働き方の改革（リモート環境整備、クラウド化、ハンコの電子化）などをスピーディーに進めてきました。2019年度からDXの土壌づくりを開始し、既存の枠組みにとらわれないビジネスの創出を目指して活動しています。

<第3次中期経営計画における4つの取り組み>

1 既存事業のビジネスモデルの変革
2 新たなビジネスの創出
3 革新的な生産性向上
4 DX文化の醸成とDX推進の仕組み化



Point03：挑戦する風土の醸成

多様性をイノベーション創出につなげる取り組みと、エンゲージメントの向上

経営戦略を実行するには、多様な従業員が主体的かつ意欲的に業務に取り組むことが求められます。特に、トップラインの成長を実現するには、既存の延長線上にはない、新しい課題に挑戦する風土の醸成が不可欠です。従業員一人ひとりが働きがいを感じ、失敗を学びにしながら挑戦を続けることができる環境づくりを進めていきます。

1 働きがいの向上 成長機会の提供 ダイバーシティ&インクルージョ ン	2 評価・報酬制度の見直し 評価の納得性向上 適材適所の推進	3 シニアの活躍 能力開発と成果に見合う処遇 職務開発
--	--------------------------------------	-----------------------------------

<サステナビリティに関する取り組みの強化とマテリアリティの見直し>

カゴメのサステナビリティに関する考え方

	<p>カゴメグループが考えるサステナビリティとは、「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」を目指す事業活動そのものです。</p> <p>私たちは「健康寿命の延伸」「農業振興・地方創生」「持続可能な地球環境」の3つの社会課題に取り組むことで、グループの持続的な成長と社会の持続的な発展の両立を目指します。</p>
--	--

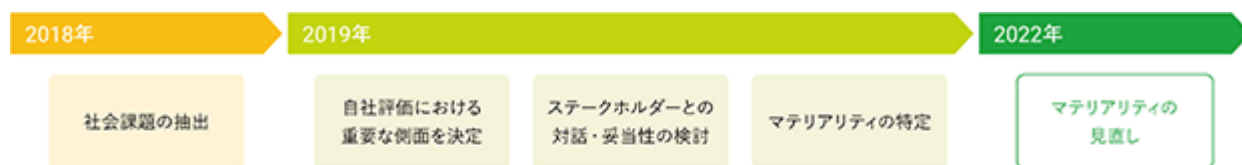
カゴメは創業時よりトマトの契約栽培の仕組みを確立させ、安定的な調達だけではなく、生産農家との共生も実現させてきました。以来、様々なパートナーとの協働・共助により、自然の恵みを活かした商品を世に送り出しています。2025年のありたい姿である「食を通じて社会課題の解決に取り組み、持続的に成長できる強い企業になる」は、事業活動を通じて社会課題解決に取り組むことで持続的に成長し、社会や自然と共にあり続ける事を意味しています。第3次中期経営計画を迎えるにあたり、改めてこの考え方がカゴメの「サステナビリティの考え方」であると表明し、持続的な成長のために、マテリアリティをはじめとした様々な課題に取り組んでいきます。

マテリアリティの見直し

当社は2019年にマテリアリティを特定し、第2次中期経営計画への反映を行ってきましたが、経営を取り囲む環境は日々変化しており、適宜見直しが必要です。第3次中期経営計画の検討に際し、SDGsなどの国際的な目標や、気候変動の深刻化などの経営環境の変化を十分に考慮した上で、マテリアリティの見直しを行いました。見直しにあたっては、経営会議や取締役会での議論の内容や、社外ステークホルダーの評価を踏まえ、これまで17項目あったマテリアリティを整理し7項目としました。

ステークホルダーの皆様にもカゴメの活動への理解を深めていただくために、シンプルで分かりやすい表現に改め、加えて、第3次中期経営計画の重点課題との結び付きを明確にすることにより、社内への浸透を図っていきます。今後も社会課題の解決と中長期的な企業価値向上に向けて、役員及び従業員が一丸となって、マテリアリティの課題に取り組んでいきます。また、経営環境の変化やステークホルダーのご意見・ご期待を踏まえ、経営会議や取締役会を中心に議論を重ね、マテリアリティの見直しを継続的に行います。

マテリアリティ特定プロセス



見直し後のマテリアリティ



7つのマテリアリティの取り組み例

マテリアリティ	目指す姿（KPIなど）	主な取り組み	貢献できるSDGs
健康寿命の延伸	様々な商品や情報により野菜摂取を促進し、人々の健康的な食生活や生活習慣に野菜で貢献する。	野菜をとる食生活への行動変容につながる価値開発・情報発信	
		野菜摂取に貢献できる商品の開発・普及	
		貢献できる健康期待領域の拡張	
農業振興・地方創生	農事業や品種開発・技術開発などを通して、持続的な農業の確立を目指す。	野菜の産地形成と加工による地域農業ビジネスの振興	
		農業の生産性・持続性の向上する技術・サービス	
		事業活動を通じた国内農産物の魅力発信	
持続可能な地球環境	調達から製品に至るまでの事業活動の環境負荷を低減する。 2050年までにカーボンゼロを実現する。	2050年カーボンニュートラルに向けた取り組み	
		食品ロスの低減の取り組み	
		水・生物多様性の保全	
		環境負荷が低い原料・資材調達と商品展開	
安心・安全な商品の提供	品質第一・利益第二を実現する。	ブランドへの信頼につながる品質向上・お客様との対話	
持続可能なサプライチェーンの構築	環境変化に対応できる安定的な調達基盤と物流体制を構築する。	環境・社会的に持続可能な責任ある調達	
		お客様に商品を届け続けられる物流体制の構築	
多様性の尊重・人的資本の拡充	多様性をイノベーション創出、持続的な成長につなげる。	ダイバーシティ&インクルージョン推進によるイノベーションを創出しやすい環境づくり	
		健康経営の推進	
コーポレート・ガバナンスの強化	「自律」のさらなる強化と「他律」による補完で自らの意志で時代に適応するコーポレート・ガバナンスを構築する。	コーポレートガバナンス体制の強化	
		適切な情報開示と透明性の確保	
		知的財産戦略の策定・リスクマネジメント	

< 持続可能な地球環境 >

自然の恵みを享受し、お客様にお届けする企業の責任として、持続可能な地球環境への取り組みを進めています。特に気候変動への対応は優先度の高い課題として認識し、CO2排出削減を進めていきます。



品質と環境に対する考え方

当社は、安全な原料を調達し、自然の恵みを活かしたものづくりに取り組んできました。当社の事業活動の継続のためには、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ず、自然を活かしたものづくりを保証する体制と、地球環境の保全を両立させていくことが必要不可欠です。「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」という経営の意志を込め、従来の「品質方針」と「環境方針」を統合し、2017年10月に「品質・環境方針」を制定しました。

品質・環境方針

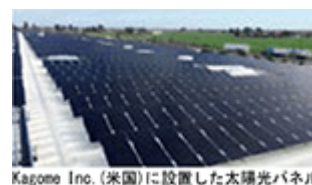
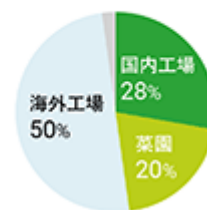
1. 野菜によるおいしさ与健康価値で、大切な人の健康長寿に貢献します。
2. 国内外のパートナーと種子・畑から一貫した安全な農産原料づくりに取り組みます。
3. 野菜を育む水・土・大気を守り、豊かな自然をつくる農業を未来につなげ、得られた恵みを有効に活用します。
4. 法令や自主基準を順守し、仕組みや行動をレベルアップし続けることで、安全で環境に配慮した商品をお客様にお届けします。
5. お客様へ商品やサービスの確かさをお伝えしつつ、お客様の声を企業活動へ反映します。

CO2排出削減目標の達成に向けた取り組み

当社では、CO2排出削減目標の達成に向けて、カゴメグループ全体で積極的な省エネ活動を推進しています。太陽光発電は2017年のKagome Inc. (米国)の工場での導入を皮切りに、オーストラリアや日本国内の工場での導入を進めています。また、2022年1月時点で国内外の2工場において、消費電力を100%再生可能エネルギー（再エネ）で賄っています。そのほかに、長野県の富士見工場から排出される熱やCO2を、隣接する菜園でのトマト栽培に利用する取り組みを開始しています。

当社が排出するCO2は、国内工場や、トマト菜園のほか、トマトの搾汁・濃縮を行う海外工場からも排出されています。2020年には、カゴメグループ全体を対象とする「CO2削減プロジェクト」を発足させ、新たなCO2排出削減計画を策定しました。現在は、その計画に従い、国内工場、菜園、海外工場におけるより広範囲で長期的な視点での省エネ施策（製法見直し、高効率設備への更新ほか）、及び再生可能エネルギー利用（太陽光、バイオマス、再エネ証書活用ほか）などに、全社で取り組んでいます。これらの取り組みの結果、2021年度は国際的影響力のある環境非営利団体CDPの「CDP気候変動2021」にて、初めてA- のリストに選定されました。

カゴメグループのCO2排出量構成比 (2020年度)



気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）への対応

ガバナンス	<p>カゴメグループは事業の最大のリスクを原料調達途絶とと考えています。地球温暖化による異常気象は、原料産地に大きな被害を及ぼします。このリスクを回避すべく、温室効果ガスの排出量を削減し、地球温暖化防止への取り組みを加速するため、2018年の取締役会で決議したCO2の中長期削減目標を2021年に見直しました。</p> <p>代表取締役社長は、ISO14001に則ったカゴメ環境マネジメントシステムにおいて、トップマネジメントとして気候変動を含む当社の全ての環境活動を統括しています。社長は、環境に関する方針を掲げ、年2回のマネジメントレビューを通して環境マネジメントシステムの有効性を評価し、その改善を指示する責任と権限を有しています。</p>											
戦略	<p>気候変動の顕在化は農作物を原料とする当社にとって大きなリスクになるとともに、長年蓄積された技術を活用することで機会にもなり得ます。下記はカゴメグループにおけるリスクとその対応策及び機会の一例です。</p> <p><カゴメグループのリスク対応策及び機会の一例></p> <table border="1" data-bbox="384 589 1377 795"> <thead> <tr> <th></th> <th>リスク項目</th> <th>対応策や機会</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>短期・中期的</td> <td>異常気象、気象パターンの変化 水ストレスによる生産量減少</td> <td>気候変動に対応できる野菜品種の獲得・販売 最小の水で生産できるトマト栽培システムの開発と利用</td> </tr> <tr> <td>長期的</td> <td>炭素価格上昇 生活者の行動変化 生物多様性の損失</td> <td>CO2排出削減目標の引き上げと達成に向けた取り組み 環境配慮商品や認証品の積極的な開発 生きものと共生する農業の提案と普及</td> </tr> </tbody> </table> <p>詳細については、Webサイトをご覧ください。 https://www.kagome.co.jp/company/csr/environment/activity/globalwarming/</p> <p>これらの気候変動のリスクと機会は、事業活動そのもののリスクや機会であるため、その他のリスクとともに事業計画に組み込まれています。</p>				リスク項目	対応策や機会	短期・中期的	異常気象、気象パターンの変化 水ストレスによる生産量減少	気候変動に対応できる野菜品種の獲得・販売 最小の水で生産できるトマト栽培システムの開発と利用	長期的	炭素価格上昇 生活者の行動変化 生物多様性の損失	CO2排出削減目標の引き上げと達成に向けた取り組み 環境配慮商品や認証品の積極的な開発 生きものと共生する農業の提案と普及
	リスク項目	対応策や機会										
短期・中期的	異常気象、気象パターンの変化 水ストレスによる生産量減少	気候変動に対応できる野菜品種の獲得・販売 最小の水で生産できるトマト栽培システムの開発と利用										
長期的	炭素価格上昇 生活者の行動変化 生物多様性の損失	CO2排出削減目標の引き上げと達成に向けた取り組み 環境配慮商品や認証品の積極的な開発 生きものと共生する農業の提案と普及										
リスク管理	<p>当社はリスク管理の統括機関として「リスクマネジメント統括委員会」を設置し、代表取締役社長を議長として、リスクの対応方針や課題について、優先度を選別・評価し迅速な意思決定を図っています。特定した気候変動に関するリスク及び機会は環境マネジメント3ヶ年計画の中で課題化し、全社で取り組んでいます。</p> <p>カゴメ環境マネジメント計画の課題とKPIについては、ホームページをご覧ください。 https://www.kagome.co.jp/company/csr/environment/plan/</p>											
指標と目標	<p>当社は、2050年までに当社グループの温室効果ガス排出量を実質ゼロにすることを目指して、2030年に向けた温室効果ガス排出量の削減目標を策定し、SBT（Science Based Targets）イニシアチブの認証を取得しました。当社グループのScope 1 およびScope 2 の温室効果ガス排出量の削減目標について、「1.5 目標」に見直しています。</p> <p>企業の温室効果ガス排出削減目標が、パリ協定が定める水準と整合していることを認定する国際的イニシアチブ</p> <table border="1" data-bbox="384 1395 1377 1637"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>目標（2020年対比）</th> <th>2020年度実績(t)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Scope 1 及び Scope 2</td> <td>2030年度までに2020年度の温室効果ガスの排出量を42%削減（1.5 目標）</td> <td>143,524</td> </tr> <tr> <td>Scope 3</td> <td>2030年度までに2020年度の温室効果ガスの排出量を13%削減</td> <td>1,315,239</td> </tr> </tbody> </table> <p>(2021年度実績は、第三者検証後にCSRサイトにて公開)</p> <p>Scope 1：事業者自らによる温室効果ガスの直接排出（燃料の燃焼、工業プロセス） Scope 2：他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出 Scope 3：Scope 1、Scope 2 以外の間接排出（事業者の活動に関連する他社の排出）</p>			項目	目標（2020年対比）	2020年度実績(t)	Scope 1 及び Scope 2	2030年度までに2020年度の温室効果ガスの排出量を42%削減（1.5 目標）	143,524	Scope 3	2030年度までに2020年度の温室効果ガスの排出量を13%削減	1,315,239
項目	目標（2020年対比）	2020年度実績(t)										
Scope 1 及び Scope 2	2030年度までに2020年度の温室効果ガスの排出量を42%削減（1.5 目標）	143,524										
Scope 3	2030年度までに2020年度の温室効果ガスの排出量を13%削減	1,315,239										

水の保全

当社は、商品の原料となる作物の栽培に水を使い、加工工程でも多くの水を使用しています。活動する地域の水資源を守るため、「カゴメグループ 水の方針」を制定し、それぞれの地域に合った対策を進めています。水リスクを把握するために行った調査では、米国の干ばつやオーストラリアの大雨・干ばつのリスクが分かり、オーストラリアでは大雨のリスクが高い時期をずらしてトマトの栽培を行うなどのリスク回避を行っています。干ばつの対策としては、冬に工場で使用した水をダムに溜め、春に近隣農家に提供し、水の再利用に努めています。また、生産量当たりの水の取水量を前年度比1%削減することを目標としており、2021年度の国内工場では、生産量当たりの取水量を前年度比1%削減しました。このような取り組みが評価され、2021年度は、国際的影響力のある環境非営利団体CDPの水資源管理に関する企業調査「CDPウォーターセキュリティ2021」にて、初めて最高位のAリストに選定されました。



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



環境負荷低減の取り組み プラスチックに関する取り組み

プラスチックの使用による環境負荷の低減を目指して、2020年に「カゴメ プラスチック方針」を制定しました。具体的な目標として、2030年までに、紙容器飲料に添付している石油由来素材のストローの使用を無くし、資源循環可能な素材（植物由来素材や紙素材）へ置き換えることとしています。また、飲料ペットボトルにおいて、2030年までに、樹脂使用量全体の50%以上をリサイクル素材または植物由来素材とします。

このほか、工場でのリサイクルの推進や全国事業所の環境美化活動に継続して取り組んでいます。

プラスチック方針（要約）		課題	これまでの具体的な活動
1	過剰なプラスチックの使用をなくし、使用量の削減を推進する	容器のプラスチック使用量削減	ケチャップチューブ容器の軽量化 PETボトル容器の軽量化
2	リサイクル素材や植物由来素材への置き換えを進める		
	紙容器：2030年までに、石油由来素材ストローの使用をゼロに	ストロー・キャップへの植物由来素材使用	紙容器ストローへ植物由来素材5%配合 紙容器キャップの100%植物由来素材化 紙容器に紙ストロー採用
	PETボトル：2030年までに、50%以上をリサイクル/植物由来素材に	ボトルtoボトルリサイクル	トマトジュース265gリサイクルPETボトル化
3	工場のゼロエミッションを継続	ゼロエミッションの継続	分別基準にもとづいたリサイクルの徹底
4	全国事業所の環境美化活動を継続して実施	地域の環境保全活動の推進	事業所ごとの河川や海での美化活動を計画

生物多様性の保全



カゴメグループ生物多様性方針

当社は創業以来、農業によってもたらされる「自然の恵み」を活かした事業活動を行ってきました。この事業活動を将来にわたり持続的に進めていくために、事業における様々な場面で生物多様性の向上に努めていくことを「カゴメグループ生物多様性方針」で定め、活動を行っています。詳細はホームページをご覧ください。


カゴメグループ 生物多様性方針(項目のみの抜粋)

サプライチェーンでの保全	社内外のパートナーとの協働
遺伝資源の維持と利用 農業の環境負荷低減 農地と周辺の生態系保全 調達品の環境負荷低減 輸送時の配慮 工場の環境負荷低減 製品・サービスへの配慮	社内外への浸透 社外との対話 情報公開 社会貢献 根本原因への対応

<https://www.kagome.co.jp/company/csr/environment/activity/biodiversity/>

<p>事例1 外来種のハチを使用しない受粉</p> <p>当社の生鮮トマトは大型温室で栽培されていますが、多くの大型温室ではトマトの受粉にハチを使用します。外来種のセイヨウオオマルハナバチが、特定外来生物の候補に挙がっているため、当社が直接管理する大型温室では、2004年から在来種のクロマルハナバチに切り替えました。当初このハチの繁殖技術はまだ確立されておらず、トマトの品質や経済性への影響も不透明でしたが、当社が技術確立を後押しし、今は日本の生鮮トマト栽培の全量をクロマルハナバチで賄えるまでに技術が確立されています。</p>	 <p>在来種のクロマルハナバチ</p>
<p>事例2 遺伝資源の維持と活用</p> <p>イノベーション本部は、民間企業では世界有数の約7,500種のトマト遺伝資源を有しています。様々な遺伝的特徴を持ったトマトの種子を収集し、交配を重ねて新たな有用品種を生み出しています。種子は一定の温度、湿度で保管していますが、年数が経つと発芽率が落ちるため順次更新し、貴重な遺伝資源を絶やすことなく維持しています。</p>	 <p>イノベーション本部の種子庫</p>
<p>事例3 農業と肥料の使用方法への配慮</p> <p>国内の加工用トマトの栽培において、環境に配慮した使用農薬を厳選して「カゴメ使用農薬指針」を設定し、使用を推奨しています。また、作付け予定の畑の土壌を必要に応じて事前分析し、施肥設計の指導や生育診断を行い、最適な肥料の使用量を決定することで、土壌への過剰な肥料の使用を抑制しています。</p>	

担当役員メッセージ

 <p>取締役専務執行役員 橋本 隆</p>	<p>当社は、これまでも社会課題の解決による持続的な成長を「ありたい姿」として掲げてきました。新型コロナウイルス感染症による日常生活の変化や異常気象の頻発によって、SDGsやサステナビリティへの関心が高まっており、第3次中期経営計画においては、社会課題解決と事業成長の両立が、一層重要になってきていると感じています。特に自然環境への取り組みは、「畑を第一の工場」として農業と共存し、農産物を調達して加工・販売する当社にとって優先度の高い課題であり、サプライチェーン全体で取り組んでいます。農業においては、気候変動に対応する品種開発やスマート農業への取り組みを進めており、国内・海外の工場では、グリーン電力化によるCO2排出削減や製法見直しによる水使用量削減などの具体的な課題に取り組んでいます。食品企業共通の課題である容器包装におけるプラスチック使用量の削減・資源循環可能な素材化やフードロスの削減も含めた環境負荷低減課題に、この4年間でさらにスピードを上げて取り組み、社会に貢献し、ステークホルダーの皆様の期待や要求に応えられるものにしていきます。</p>
---	---

<多様性の尊重 / 人的資本の拡充>

持続的な成長を実現するためには、多様な知と知の組み合わせによる新たな価値創造が不可欠です。そのために、自律的にキャリアを構築できる人材づくりと、多様な視点を活かし機能させる組織風土の醸成を進めます。



ダイバーシティ & インクルージョン (D&I)

経営戦略上の位置付け

カゴメにおけるダイバーシティ推進は、持続的に成長できる強い企業になるための経営戦略の一つです。従業員それぞれの多様な考え方や経験を活かすことで、新しい価値創出を目指します。

第3次中期経営計画における、ダイバーシティの取り組み

2014年から開始した「働き方の改革」は、個人の事情や制約があっても「働きやすい」環境づくりを目標とし、各種人事制度・施策の導入や、各組織でのマネジメントにより、様々な改善に取り組み、「働きやすさ」は大幅に向上しました。

第3次中期経営計画においては、ダイバーシティ&インクルージョンのステージを一段上げ、心理的安全性の確立やプロジェクト型の成長機会の提供などを通じ、多様な考え方やバックグラウンドを持つ人材を活かす環境づくりに取り組むことで、イノベーションが生まれやすい素地を整備します。



ダイバーシティ & インクルージョンの取り組み

2022年度重点活動(テーマ)
<p>多様な考え方、バックグラウンドを持つ人材を活かす土台として、「本音で意見が言い合える」心理的安全性の高い職場づくりに向けた取り組みを強化する。</p> <p>多様な考え方、バックグラウンドを持つ人材が活躍できる環境づくりに向け、ダイバーシティ & インクルージョン推進領域を拡充。特に「SOGI」「障がい者活躍」領域の取り組みを強化する。</p> <p>SOGI : Sexual Orientation and Gender Identityの頭文字。性的指向及び性自認という概念を表す言葉。</p>

具体的な取り組み

心理的安全性の浸透

- ・ 職場風土に与える影響が大きく、チームづくりの要となる管

理職のマインド・スキル向上のための施策の展開

- ・ ダイバーシティ & インクルージョン推進の目的理解と心理的安全性を浸透させるための活動体として「ダイバーシティ委員会」を位置づけ、ボトムアップ活動を推進
- ・ ダイバーシティ & インクルージョン推進領域の拡充
- ・ SOGIや障がい者に対する理解啓発(ソフト)と制度・環境整備(ハード)を両輪とする取り組みの推進
- ・ ダイバーシティ委員会内に有志サークル・コミュニティを立ち上げ、重点テーマに関わる最新動向研究や委員会活動アイデアを発表



ダイバーシティDAY2021の様子。2021年度のテーマは「多様性を活かす風土づくり」とし、グーグル合同会社執行役員人事本部長の谷本美穂氏の特別講演とトークセッションを実施しました。

女性活躍の推進

カゴメは2040年までに、社員から役員まで各職位の女性比率を50%にすることを長期ビジョンに掲げ、女性活躍の推進に取り組んでいます。

女性比率50%はイノベーションを生み出すために多様性ある集団となるための指標の一つです。これにより、多様な人材にとって働きがいがあり、多様性が活かされる組織になることで、イノベーションを創出し、持続的な成長を実現していきます。

女性活躍推進法 行動計画(2022年3月までの目標値)

目標 1	総合職新卒採用における女性割合を60%以上にする。	▶	58%(2021年4月入社者)
目標 2	2010年度前後(9~11年度前)採用女性の継続就業割合を男性比1.0以上にする。	▶	1.0(2010~2012年入社者)
目標 3	2017~2019年採用女性の3年後継続就業割合を男性比1.0以上にする。	▶	1.0(2年後経過時点)
目標 4	管理職(課長級以上)に占める女性割合を12%以上にする。	▶	8.4%(2021年11月1日時点)

人権への配慮

カゴメグループ行動規範の一つ「人権の尊重」

カゴメ「行動規範」には3つの柱があり、その一つが「人権の尊重」です。

「人権の尊重」には、カゴメグループ従業員の日頃の行動の軸となることが3点示されています。

カゴメグループ 行動規範(「人権の尊重」を抜粋)

個人の尊重	差別の禁止	ハラスメントへの取り組み
個人とそのプライバシーを尊重し、従業員の持つ多彩な能力と多様性を、最も価値のある資産として認め合います。	職場においては、すべての人を公正・公平に処遇します。人権の侵害となる、あらゆる不当な差別を絶対に許しません。	社内外を問わずあらゆるハラスメントを生まない、許さない風土を作ります。見て見ぬふりは致しません。

人権の尊重を実行する取り組み

1. 原材料・サプライチェーン

安心・安全な原材料の調達のもとより、ビジネスパートナーである調達先とともに持続可能な社会の実現に貢献するために「CSR調達方針」、及び国内外の調達先に対しての具体的事項である「カゴメサプライヤーCSR行動指針」を制定しました。これらをもとに、人権へ配慮した調達活動を推進しています。

参考リンク：<https://www.kagome.co.jp/company/csr/supplier/>

2. 職場におけるハラスメント

ハラスメントは、防止のための仕組みがあっても、防止する意識が下がれば減らない根深い問題です。当社は誰もがハラスメントを行う可能性があることを自覚して相手を思いやって行動し、相談しやすく見て見ぬふりをしない風土を作るために、ハラスメントに対して毅然とした対応を行います。

参考リンク：<https://www.kagome.co.jp/company/csr/management/compliance.html>

対策

方針：	「行動規範」「ハラスメント撲滅実施細則」の制定・トップメッセージ
教育：	「ハラスメント撲滅実施細則」と「事例集」の読み合わせ
モニタリング：	ハラスメント実態調査
報告・相談：	内部通報制度
公正な処分：	懲戒処分及び報告

人的資本の拡充

自律的にキャリアを構築できる人材づくり

経営戦略の実現のためには、当社で働く一人ひとりが「強い個人」となるために、社員が自律的にキャリアを構築できる仕組みづくりが不可欠です。「強い個人」とは、人材市場において高い価値を身に付けた人であり、そのような人材を育て、その層を厚くすることは、人的資本を拡充することにつながります。また従業員が「カゴメで働いてよかった」と実感できる、そして、優秀な人材を惹き付けられる魅力的な企業となるための仕組みの拡充を進めています。

自律的なキャリア構築を支援する主な制度

自己申告制度 (全従業員が対象 年1回)	中長期のキャリアプランや能力開発の取り組みを上司・部下間で共有し、人材育成に活用する制度。当人のキャリア形成のために、自己申告の内容に対する会社(事業所長・直属上長)のコメントをもとに、直属上長と面談を実施
キャリア異動希望制度・社内公募制度(希望者のみ)	自分から手を挙げることによって希望する仕事に就けるチャンスを増やす制度
カフェテリア型教育・研修	各従業員のニーズに合った能力開発支援型の教育・研修
キャリア研修・キャリアカウンセリング	自らのキャリアを自律的に構築する機会の提供 人材育成担当・キャリアアドバイザーによるキャリアカウンセリング

人材育成担当とは

人的資本の向上につながる「個人の人材価値」を上げる支援のため、カゴメでは、「人材育成担当」という職責があり、社員のキャリア自律をサポートする役割を担っています。従業員一人ひとりと向き合い目指したいキャリア像や将来やりたい仕事を聞き、それに基づいたアドバイスを行うことで、本人による課題解決へとつなげていきます。2021年度は610名の面談を実施しました。また、人材育成担当は、経営へのブリッジの役割も担っています。現場の声を拾い上げ、現場の人事課題を明らかにして経営に伝えることで、社員の考えや事業を考慮した適所適材の配置を実現しています。



人事部人材育成担当 大澤 博明

採用の多様化

多様な価値観を持つ人材がお互いを尊敬しつつ、十分に意見を戦わせることからイノベーションは生まれるという考え方のもと、女性活躍はもちろん、中途採用においても広く門戸を開き、人材基盤の強化を図っています。2020年には中途採用の方法を刷新し、Webサイト上でのキャリア登録制を導入しており、現在、約2,600名の方に登録していただいています。今後も総採用数の2～3割が中途採用者であるという割合を確保し、中核人材に育成していきます。

TOPICS 自律的なキャリア形成につなげる、多様な経験の場の提供

第3次中期経営計画での人材戦略の一つである「キャリア自律につながる、主体的に学ぶ場の強化」の施策として実施された異業種交流研修に参加しました。

経営理論をもとに5社合同で課題に取り組み、自社の常識にとらわれず何度もディスカッションを繰り返す中で、カゴメの強みや課題について客観的に考えることができました。

参加企業のメンバーとは今後も議論の機会を設け、学んだことを持ち帰り、組織の強化に活かしていきたいと思っています。



グローバルコンシューマー事業部
柴田 紗希

健康経営の推進

当社は、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。

参考リンク：

<https://www.kagome.co.jp/company/about/philosophy/healthandproductivity/>



カゴメ健康経営宣言

2017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。2020年12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ました。さらに、2021年3月には、経済産業省及び日本健康会議主催の「健康経営優良法人2021(大規模法人部門)」に認定されました。

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じて「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、健康経営を押し進めながら、食を通じお客様の健康に貢献してまいります。

(年度)			
内容	2019	2020	2021
健康診断に関する状況			
受診率(%)	100	100	100
特定保健指導実施率(%)	72.0	84.8	88.7
ストレスチェックに関する状況			
受診率(%)	95.7	93.3	92.0
高ストレス者比率(%)	7.4	7.6	8.3
喫煙率の推移(%)	20.8	19.5	16.2

健康経営推進体制

2016年にカゴメアクシス(株)に専任組織を設置し、事業所全てに産業医を選任、保健師とともに、健康管理を推進しています。また、2018年には、「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。

産業保健体制

国内の全事業所に健康管理担当窓口を設け、産業保健スタッフ(産業医、保健師)が連携しながら、従業員への面談などを実施し、フィジカルヘルス、メンタルヘルスの両面で不調者の早期発見、保健指導などを行っています。

健康管理・健康増進施策に関する状況


「カゴメ健康7ヶ条」に基づき健康施策を推進しているほか、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」などを毎年実施しています。

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、カゴメ従業員の健康状態の見える化と共有、正しい知識習得が必要と考え、2017年から「カゴメ健康レポート」を発刊するとともに、従業員向けの研修などを実施しています。

参考リンク：<https://www.kagome.co.jp/company/about/philosophy/healthandproductivity/>

担当役員メッセージ

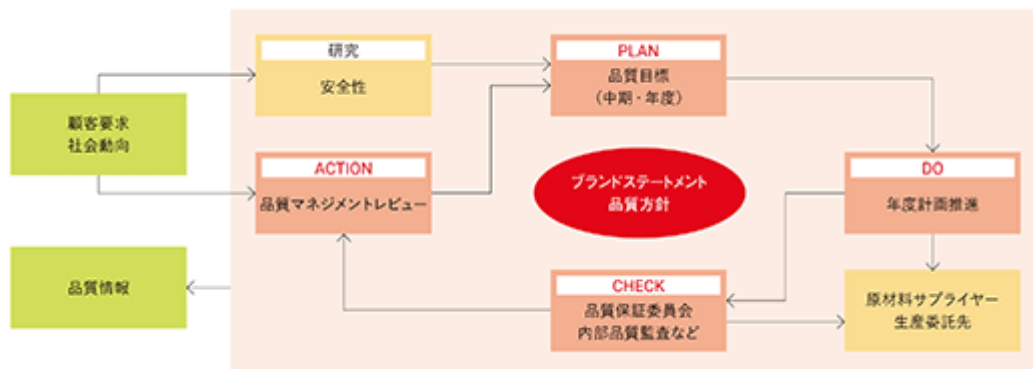
 <p>常務執行役員 CHO(人事最高責任者) 有沢 正人</p>	<p>第3次中期経営計画では、既存領域において新たな価値を創造し、成長ドライバーとなる新たな事業の育成や探索を加速させます。この経営戦略を実行するためには、従業員が働きがいを感じることで自律的に行動し、変化に対応しながら新たな挑戦を続けることが重要です。また、経営戦略と人事戦略を連動させることにより、多様な個人が活躍する人材ポートフォリオを構築し、一人ひとりが個性を活かして活躍することで、組織を活性化することが必要となります。第2次中期経営計画期間中においては、働きやすさの整備、中途採用の拡大、働きがいの見える化、従業員の自律的なキャリア形成を可能とする制度などを整備してきましたが、まだ目指す姿とのギャップがあります。具体的な課題としては、エンゲージメントサーベイの導入によって浮彫りとなった「挑戦する風土」への展開、心理的安全性の浸透、公正な差がつく評価の仕組み構築、シニアの職務開発などが挙げられます。第3次中期経営計画においては、「働きがいの向上」を重点課題とし、働き方(働きやすさ、多様な経験機会の提供)、人材開発(評価報酬、配置登用、能力開発)、多様な人的集団(採用、能力発揮)の3つの切り口から課題を設計し、価値創造につながる制度、仕組み、風土の醸成をスピーディーに進めることにより「人的資本の拡充」に努めます。</p> <p>私は、人件費はコストではなく価値創造につながる投資であると考えています。長期的な成長を見据え、経営戦略をいかに実行するかという観点から、人材戦略を実行していきます。</p>
--	--

<安心・安全な商品の提供>

「畑は第一の工場」という考えのもと、野菜の種子や土づくりから取組み、安全で高品質な商品の提供に努めています。これを保証する品質保証体制を確立し、海外グループ会社への展開も行っています。

カゴメ品質マネジメントシステム（KQMS）

カゴメでは、「品質・環境方針」に基づき、設計開発・調達・生産・物流・販売の各工程でカゴメ品質マネジメントシステム（KQMS）を回し、安心・安全な商品のご提供に努めています。



畑から商品までの安全管理

フードディフェンスへの取り組み

国内での「意図的な異物や薬品混入」に対する備えとして、フードディフェンスに関するリスク評価を行い、評価結果に基づいて管理しています。自社工場における安心安全カメラの設置や施錠システムの刷新、工場従業員同士のコミュニケーションの活性化のほか、委託先の工場に対しても当社の管理ガイドラインに準拠していただいています。

畑から商品までの安全管理

カゴメは創業以来、自然の恵みを活かし、お客さまの健康に役立つ商品を提供することに全社を挙げて取り組んでいます。安心・安全の確保は食品を取り扱う上での大前提と考え、畑から商品までのプロセスにおいて様々な検査や分析・研究を行っています。使用する原料は残留農薬などを分析し、安全性を確認しています。試験・分析機関としての実力を判定する国際規格ISO17025の認定を取得し、分析精度の更なる向上に取り組んでいます。

海外グループの品質管理・品質保証体制

「品質・環境方針」に基づき、海外グループ会社で最低限守るべきグループ共通の品質管理基準（Kagome Best Manufacturing Practice、以下、KBMP）を定め、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・生産性を向上させているほか、CO2削減の取組みも行っています。

海外グループ共通の品質管理基準（KBMP）の展開

これまでに、KBMPの#1として製造面における異物混入防止などの品質管理、#2として品質事故が起きた場合の迅速対応に関する共通ルールなどを海外グループ会社に展開してきました。さらに、現在は#3として、商品設計段階（製造全般、容器、微生物制御など）での品質事故を未然に防止する活動にまで広がっています。2021年度は8件の商品開発初期段階でのリスク対策に関与し、安心・安全な商品開発を確実に進める体制を整備しています。これらの活動によって、海外グループ会社における品質面でのトラブルは確実に減少しており、また、自律的な品質改善活動や5S活動などが海外グループ各社で展開されつつあります。第3次中期経営計画では品質を起因としたロスさらなる削減を目指し、海外グループ会社が、より迅速に、主体的に活動できる品質保証体制の整備に努めていきます。

職場環境を整えるための5つの要素「整理」「整頓」「清掃」「清潔」「しつけ」のこと

グループ横断のワークショップ、トレーニングの事例

海外グループの生産基盤を強化することと、トラブル発生時に、より深い要因解析を行えるようになることを目的に、海外グループ会社は、「5S活動の深化」と「要因解析のスキルアップ」に取り組んでいます。

海外グループ会社を対象とした5S推進担当者の育成プログラムを2019年に開催して以来、海外グループ会社は、それぞれ、5S活動を推進しています。2021年は、「オンライン5Sワークショップ」と称して、海外グループ会社の5S推進担当者が、オンライン上で一堂に会しました（世界各国から43名が参加）。この中で、これまでの取り組みを互いに披露し、互いにフィードバックし合うことで、各々の5S活動を定着させ、より発展させるにはどうしたら良いかを議論しました。海外グループ会社は、ワークショップの中でそれぞれが描いた行動計画をもとに、2022年以降、さらに5S活動に注力していきます。

トラブル発生時の要因解析の目的は、根本原因を突き止めて再発防止のための策を講じることです。そのためには、様々な角度からトラブルの発生要因を深堀することが必要になりますが、その手法を海外グループ会社が学ぶためのツールとして「RCA（根本要因解析）ハンドブック」を作成し、各社に配布しました。ハンドブックの内容を理解するだけでなく、実際に、過去の各社の事例を改善テーマとして取り上げ、ハンドブックの内容に沿って実際に要因解析を行う実践形式のトレーニングを行っています。



オンライン5Sワークショップ(2021年10月)



5S活動の様子(台湾可果美)



5S活動で整理・整頓された現場(Kagome Inc.(米国))

<持続可能なサプライチェーンの構築>

持続的にお客様に商品を届け続けるために、気候変動、水不足、労働力不足、原材料高騰などのリスクに対し、サプライチェーン全体の最適化に取り組んでいます。

対応するSDGs



環境・社会的に持続可能な責任ある調達

安定した原料調達を実現するため、当社は調達拠点の分散化に取り組み、グローバルなネットワークを構築してきました。また、国産原料のニーズの高まりに対応し、国内原料確保の取り組みを進めています。

また、安心・安全な原材料の調達はもとより、ビジネスパートナーである調達先とともに持続的な社会の実現に貢献するために、2021年に「CSR調達方針」「サプライヤーCSR行動指針」を制定しました。本方針では、公正・公平・透明な取引を实践し、法令・倫理や人権・労働・環境へ配慮した調達活動を推進しています。

* 詳しくはWebサイトをご覧ください。

<https://www.kagome.co.jp/company/csr/supplier>

2021年度「CSR調達方針」「サプライヤーCSR行動指針」に基づく活動

生産委託先、原材料メーカー、菜園など全てのサプライヤーに対し、説明を実施。
第三者機関による、「公正な取引」の実態調査を実施。
実態調査結果を経営会議で報告するとともに、該当組織と結果を共有。
結果に基づき、不足点に関する勉強会、協議記録フローの改訂を実施。



畑の確認

お客様に商品を届け続けられる物流体制の構築

物流業界における労働力不足やドライバーの長時間労働、環境課題への対応などは喫緊の課題となっています。これら物流環境をめぐる社会課題の解決に向け、当社は納品リードタイムの延長や賞味期限年月表示などの取り組みを進めています。また、中長期的に上昇が想定される物流コストの抑制に取り組み、在庫水準の適正化による物流コスト低減に取り組んでいます。

容器ユニット マネジメントによる在庫適正化の取り組み

当社は、2020年度から在庫水準の適正化を目指し、生産調達部門と連携し、容器ユニットごとに生産・在庫・輸送をコントロールする「容器ユニットマネジメント」を行っています。容器ユニットごとの適正在庫日数を設定・管理することで、月末在庫の適正化を図り、2021年度は飲料に加えギフト・食品の取り組みを進め、ドライ輸送商品の在庫水準を前年度比10.1%削減しました。これにより、棚卸在庫金額の削減や、保管費・輸送費の削減につながっています。

在庫管理のため、容器容量別に約50区分に整理したもの



TOPICS 先端技術とDX推進を取り込んだ、富士見工場リニューアル

カゴメには、国内に6つの生産拠点があります。富士見工場は、「カゴメトマトジュース」や「野菜生活100」といった主力の紙容器野菜飲料の生産拠点であり、年間生産量は1,518万ケース（2021年度実績）です。2020年から2021年にかけて総投資額約86億円を投下し、富士見工場のリニューアルを行いました。リニューアルのポイントは、「紙容器飲料の生産能力向上」「働きやすい現場づくり」「環境に配慮した生産活動」です。第3次中期経営計画の成長ドライバーの一つである野菜飲料の生産能力を拡充し、中長期的な需要拡大に対応していきます。

POINT 1	POINT 2
<p>生産能力20%向上により、中長期的な需要拡大に対応</p> <p>高速充填機3台を導入。またロボットアームによる高速移動により、高速生産と複数荷姿製品の製造を実現。繁忙期に発生していた休日稼働はゼロとなり、従業員の業務負担軽減につながった。</p>  <p>高速充填機から製品が出てくる様子</p>	<p>モニターですべての生産工程を把握する 集中管理室の設置</p> <p>DX推進、スマート工場化への取り組みの一環として、新たに「集中管理室」を設置。すべての生産工程の様子をモニターで確認でき、工程の異常を即座に把握して対応が可能。集積したデータを活用し改善活用を進める。</p>  <p>集中管理室</p>
POINT 3	POINT 4
<p>原料・製品の自動倉庫による従業員の負荷軽減と、物流コスト削減</p> <p>原料倉庫への入出庫は作業者がフォークリフトを使って作業していたが、今後は作業員の指示に基づき自動的に入出庫。ラインへの各種資材の供給と製品の倉庫への格納も自動化。工場保管数拡大により、物流コストの低減にもつながった。</p>  <p>原料自動倉庫から原料が出てくる様子</p>	<p>環境に配慮した、太陽光パネルの搭載</p> <p>新棟の屋根に太陽光パネルを搭載し、再生可能エネルギーを電力の一部に使用する。これは富士見工場の年間使用電力の23%にあたり、年間でCO2排出を600t削減できる見込み。</p>  <p>工場屋上に取り付けられた太陽光パネル</p>

2 【事業等のリスク】

(1) 当社におけるリスク対応方針

「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。

(2) リスクマネジメントの活動・体制

当社では、各部門がそれぞれの課題を遂行するうえで、コンプライアンスリスクや業務リスクへの対応を進めています。また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6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」を設置しておりました。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反映する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。

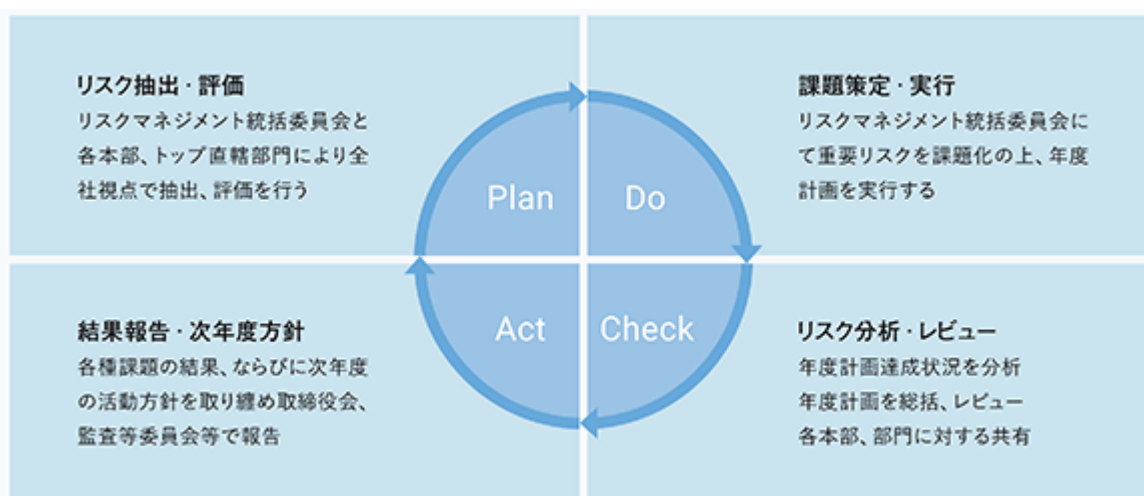
2021年より、同会議は「リスクマネジメント統括委員会」に改組し、同委員会の業務を遂行するための事務局を設置しました。「リスクマネジメント統括委員会」は、これまで「総合リスク対策会議」が担ってきた役割に加え、リスクマネジメント体制を構築し、同統制環境を維持する役割を担います。なお、当社内部監査室がリスクマネジメントに主体的に関わっていた業務を「リスクマネジメント統括委員会」に移管することで、当社内部監査室は全社のリスクマネジメントについて独立した立場から客観的なアシュアランスを提供することが可能になりました。

さらに、リスクマネジメント体制を整備し、第2線のリスクマネジメント統括委員会と第3線の当社内部監査室の役割を明確に分別するため、同統括委員会の責任者としてCRO(Chief Risk Management Officer 最高リスクマネジメント責任者)を設置しました。

リスクマネジメント体制について



リスクマネジメントの活動サイクル



(3) 各リスクと対応策他

当社グループの経営成績、株価及び財政状況などに影響を及ぼす可能性のある主なリスクは、以下の通りです。

なお、文中における将来に関する事項は、有価証券報告書提出日(2022年3月11日)現在において当社グループが判断したものであります。

区分	項目	リスクシナリオ	対応策
経営	事業環境の変化	国内経済/消費動向の変化に伴う競争力の失墜 日本国内における景気の後退、及びそれに伴う需要の減少、または消費動向に影響を及ぼすような不測の事態が発生する可能性があり、こうした市場環境のなかで、継続して魅力的な商品やサービスを提供できない可能性があります。 将来性を見誤った投資による事業戦略の失敗 ニュートラシューティカルやデジタルトランスフォーメーションを始めとするイノベーションは、選択的な先行投資が必要です。 将来性を見誤った投資分野選択や、必要最低規模に達しない過少投資等により、競合他社に劣後する可能性があります。	当社グループでは、第3次中期経営計画において、海外事業規模の拡大を目指すとともに、新規事業の開発や、より効果的なシナジーを創出するためのM&A等にも積極的に投資してまいります。同時に、商品/セグメント別収益管理の徹底による不採算事業の見直し、並びに投資委員会における各種事業投資へのタイムリーな採算性評価を実施することで、持続的な企業価値向上を目指してまいります。
	サプライチェーン	天候変動による不作、調達価格上昇や供給不足 天候不良は、当社事業における生産/売上の低迷をもたらすリスクがあり、原材料の生産地にて天候不良などによる不作が生じた場合、調達価格上昇や供給不足を招く可能性があります。 外貨需給の急激な変動、為替換算による業績影響 当社グループは、国外における事業も展開しており、各地域において現地通貨にて作成された財務諸表は、連結財務諸表作成のために円換算されております。為替の変動は、現地通貨における価値に変動がなかったとしても、当社グループの業績と財政状況に悪影響を及ぼす可能性があります。	当社グループでは、生産・調達活動における急激なコスト増加や供給不能を防止すべく、収穫産地や仕入時期の分散によってリスク低減を図っております。加えて製造委託先の複線化・内製可能数量の増強により、確実な生産・供給責任を全うするとともに、需給調整を専門的に主管するSCM本部のもとで、効率的なサプライチェーンの構築に努めております。また、急激な為替レートの変動に伴う業績影響を最小限に留めるため、当社方針に従った為替ヘッジ取引を実施しております。
	保有資産の減損等	保有資産の価値下落に伴う収益性の悪化、財政状態への影響 当社グループでは、事業の用に供する様々な資産を所有しております。こうした資産は、価値の下落や、将来のキャッシュインフローの状況により、減損会計等の適用を受ける可能性があります。	当社グループでは、限られたリソースでより確実に収益を獲得する投資判断を行うため、投資審査基準を設定し、投資委員会において定期的にモニタリングしております。加えて、撤退も視野に入れた審議の必要性を年次で報告し、戦略の見直しや判断の遅れを防いでいます。
災害・事故	安全性	異物混入等によるブランドイメージ棄損、回収や損害賠償 異物混入などの事故によりブランドイメージを損ね、回収費用や損害賠償などにより業績と財政状況に悪影響を及ぼす可能性があります。	当社グループでは、部門横断の品質保証委員会を毎月開催し、商品クレームや事故の未然防止活動、商品表示の適正化に取り組んでおります。また、いわゆる「フード・ディフェンス」の考え方を取り入れ、意図的な異物混入を防御すると共に異常がないことを証明できる体制づくりを行っております。
	天災・感染症	災害/感染症によるサプライチェーンの混乱、商品供給の停滞 天災等による生産施設での災害を完全に防止できる保証はありません。また、物流網の混乱などにより商品供給が滞る可能性があります。加えて、新型コロナウイルス感染症などの蔓延による消費の低迷、国内外のサプライチェーンの混乱、従業員や取引先への感染等により事業活動に多大な影響を及ぼす可能性があります。	当社グループでは、コロナ対策委員会を設置し、新型コロナウイルス等感染症による社会環境変化にいち早く対応するとともに、従業員の感染対策の徹底を最優先してまいります。生産ラインの中断による潜在的なリスクを回避するため、必要だと考えられる定期的な災害防止検査と、設備点検、更にサプライチェーンの複視化などの災害対策を行っております。
	情報・システム	情報システムの崩壊や停止、情報の消失/漏洩/改ざん 停電、災害、ソフトウェアや機器の欠陥、コンピュータウィルスの感染、不正アクセス等予測の範囲を超える出来事により、情報システムの崩壊、停止または一時的な混乱、顧客情報を含めた内部情報の消失、漏洩、改ざん等のリスクがあります。	当社グループでは、ITセキュリティ委員会を設置し、情報システムに関するリスクの検出、ならびに実施中の活動へのモニタリングを実施しております。従業員に対しても定期的なe-ラーニングの受講を義務化し、適時適切なセキュリティ対策を実施しております。

区分	項目	リスクシナリオ	対応策
経済・社会環境	コントロールリスク	政治経済の混乱、戦争やテロによる調達供給不能 当社グループの進出国において、各国の政治経済 社会法制度等の変化や暴動、テロ及び戦争の発生 による経済活動の制約、サプライチェーンや流通 網の遮断等が発生する可能性があります。	当社グループでは、事業進出を行う国や地 域において、定期的な政治経済リスク評価、 ならびにそれに伴う事業ポートフォリオの見 直しを行っております。原材料等の調達先も 分散化することで、持続的な事業継続に向け た活動を推進しております。
	規制強化	規制違反/変更に伴う事業活動の制限、追加コスト の発生 当社グループの進出国において、規制を遵守でき なかった場合は、事業活動が制限される可能性 や、コストの増加を招く可能性があります。	当社グループでは、廃棄物再資源化、省エ ネルギー、二酸化炭素排出の削減の徹底を図 り、事業を遂行していくうえで環境に関連す る各種法律、規制を遵守しております。
	気候変動	気候変動の顕在化による原料調達の途絶、生産地 への被害 気象パターンの変化は暴風雨等の異常気象を引き 起こし、農作物を加工して販売する当社の生産調 達活動に多大な影響をもたらすことで、結果とし て事業活動を継続することが困難になる可能性が あります。	当社グループでは、2019年に気候変動財務 情報開示タスクフォース（TCFD）の提言に 従ったシナリオ分析を実施いたしました。更 に、地球温暖化防止への取り組みを加速し、 SBTイニシアチブの基準「1.5 目標」に見直 しています。

(4) 事業継続計画（BCP）への取り組み

カゴメでは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の初動について、経営資源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、各事業所での防災訓練や安否確認訓練を行っています。

詳しくはWebサイトをご覧ください。

<https://www.kagome.co.jp/company/csr/management/riskmanagement.html>

3 【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

当連結会計年度における当社グループ（当社、連結子会社及び持分法適用会社）の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フロー（以下、「経営成績等」という。）の状況の概要並びに経営者の視点による当社グループの経営成績等の状況に関する認識及び分析・検討内容は次の通りであります。なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において判断したものであります。

（重要な会計方針及び見積り）

当社グループの連結財務諸表は、わが国において一般に公正妥当と認められている企業会計の基準に基づいて作成されております。連結財務諸表の作成に際し、決算日における資産・負債の報告数値、報告期間における収入・費用の報告数値に影響を与える見積りは、過去実績や状況に応じて合理的と考えられる要因等に基づき行っておりますが、見積り特有の不確実性があるために実際の結果は異なる場合があります。

採用している重要な会計方針及び見積りについては、「第5 経理の状況」における「3．重要な会計方針」及び「4．重要な会計上の見積り及び見積りを伴う判断」に記載しております。

(1) CFO / CROメッセージ



CFO/CRO MESSAGE

CFO兼CROとしていかなるリスクにも適切に対処していきます

企業を取り巻くリスクは日々変わっていきます。健全な事業成長には、それらのリスクに適切に対処するための体制や仕組みが重要です。CFO兼CROとして、ステークホルダーの皆様安心して応援していただける財務経理ガバナンスの推進とリスクマネジメントの体制構築に取り組んでまいります。

執行役員
CFO兼CRO兼
リスクマネジメント
統括委員会事務局長
佐伯 健

カゴメの事業成長を支えるための財務経理基盤の構築

CFOとして

企業が中長期的に成長していくために、売上の成長は必須です。第3次中期経営計画は、この売上の成長に軸足を置いています。具体的には、既存事業を中心とするオーガニックな成長に加え、M&Aなどのインオーガニックな成長を目標として掲げています。2021年度には、インオーガニックな成長のための必要資金として、自己株式の取得を行いました。成長のための投資に対する調達手段として有効に活用していきます。

一方、第3次中期経営計画期間において、利益率の改善は大きく見込んでいません。これは、売上成長を確実に成し遂げるために必要な投資や費用の拠出を積極的に行うためです。

こうした事業成長を、各部門とともに確実に達成することがCFOである私の役割ですが、そのためには、健全な財務基盤と適切な財務経理ガバナンスの構築が大切です。

まず、財務基盤です。コロナ禍を経験し、私たちは健全な財務基盤の重要性を改めて強く意識しました。想定していない状況下でも事業を安定的に進めることができる財務構造を堅持する。これはカゴメの財務構造の基本だと考えています。特にインオーガニックな成長のためには多額の資金が必要となりますが、現在の財務構造から大きく変える計画はありません。

次に、適切な財務経理ガバナンスです。これは、品質と並びカゴメの事業の礎となります。財務経理ガバナンスとは、端的に言えば、常に適切な会計処理を行う体制やルールを作り、それを実行すること、また、万が一誤謬などによりそれが損なわれてしまった場合でも、速やかにその事実が認識され、適切な対応ができる体制や仕組みです。この点において、企業理念の一つである「開かれた企業」は非常に重要な意味を持ちます。ステークホルダーに対して良いことも悪いことも、タイムリーに分かりやすく発信するという企業風土は、当社の財務経理ガバナンスを強く支える基盤になっています。

CR0として

こうしたことは、リスクマネジメントの視点においても同様のことが言えます。すなわち、リスクが顕在化することを未然に防ぐための体制・仕組みの構築と、万が一起きた場合の対応の2点です。会社におけるリスクは、その全てが財務数値と直結するものではありませんが、その考え方には多くの共通点があります。事業成長を進める上で基盤となる強い財務構造の堅持及び財務経理ガバナンスの推進、リスクマネジメントの体制構築を確実に進めていきます。

(2) 経営成績の分析

当社グループの当連結会計年度の経営成績等は、次の通りであります。

売上収益

売上収益は、1,896億52百万円となり、前連結会計年度の1,830億41百万円に比べ、66億10百万円の増加(3.6%増)となりました。

国内加工食品事業では、健康志向や内食需要の高まりが継続するとともに、外食需要も回復基調にあります。このような環境のもと、「野菜をとろうキャンペーン」による需要喚起効果も相まって増収となりました。国際事業においても、新型コロナウイルス感染症対策の影響などにより、外食需要が回復し、米国を中心に増収となりました。

事業利益

事業利益は、141億38百万円となり、前連結会計年度の135億99百万円に比べ、5億38百万円の増加(4.0%増)となりました。

国内事業は広告宣伝費や販売促進費の増加で減益となったものの、国際事業において、前述の米国を中心とした増収や、前期に持分法適用会社への投資に関わる減損損失を計上したことの反動などにより、増益となりました。

営業利益

営業利益は、140億10百万円となり、前連結会計年度の106億82百万円に比べ、33億28百万円の増加(31.2%増)となりました。

前期に、ポルトガル子会社が保有する固定資産の減損損失を計上したことの反動などにより、増益となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益

親会社の所有者に帰属する当期利益は、97億63百万円となり、前連結会計年度の74億25百万円に比べ23億37百万円の増加(31.5%増)となりました。

前期に前述の減損損失を計上したことの反動などにより、増益となりました。

以上により、当連結会計年度の売上収益は、前期比3.6%増の1,896億52百万円、事業利益は前期比4.0%増の141億38百万円、営業利益は前期比31.2%増の140億10百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は前期比31.5%増の97億63百万円となりました。

セグメント別の業績は、次の通りであります。

なお、当連結会計年度より、前期まで国内加工食品事業の食品他に含めておりました、通販事業を独立開示するセグメント区分の変更をしております。当社は、同セグメントを成長期待事業として位置付けており、経営管理上の重要性が増したことによります。

(単位：百万円)

セグメントの名称	売上収益			事業利益（は損失）		
	前連結会計年度	当連結会計年度	増減	前連結会計年度	当連結会計年度	増減
飲料	74,270	75,480	1,209	7,669	7,165	503
通販	12,644	13,518	873	1,441	1,272	169
食品他	47,580	47,730	150	3,692	2,793	899
加工食品 計	134,495	136,729	2,233	12,803	11,231	1,572
農	10,189	9,542	647	272	286	13
その他	786	1,005	218	344	64	280
消去及び調整（注1）	3	71	68	-	-	-
国内事業 計	145,468	147,205	1,736	13,420	11,581	1,839
国際事業	44,344	51,681	7,336	178	2,556	2,378
消去及び調整（注2）	6,772	9,234	2,462	-	-	-
合計	183,041	189,652	6,610	13,599	14,138	538

(注) 1 国内事業内のセグメント間売上収益を消去しております。
2 国内事業と国際事業間のセグメント売上収益を消去しております。

各セグメントの概要及び成果については以下の通りです。

< 国内加工食品事業 >

加工食品事業では、飲料、調味料、サプリメントやスープ等の製造・販売を手掛けております。

当事業における売上収益は、前期比1.7%増の1,367億29百万円、事業利益は、前期比12.3%減の112億31百万円となりました。

概要

トマト、にんじん、その他の多様な野菜を使用した野菜飲料や食品などの商品を展開しています。お子様から高齢の方まで、幅広い世代の方々に、日常生活の様々な場面においてご利用いただくことで、野菜の摂取量を増やし、健康寿命の延伸に貢献します。

2021年度の概要(成果・課題)

成果	課題
<p>野菜飲料は、野菜摂取量を「あと60g増やす」を目指した「野菜をとろうキャンペーン」を推進し、積極的な広告投下、販促活動を実施しました。加えて、コロナ禍による健康への関心の高まりもあり、飲用機会の増加につながりました。通販はECチャネルの利用拡大により、「つぶより野菜」などの野菜飲料、「スルフォラファン」などのサプリメント、野菜スープが好調に推移しました。飲料、通販、食品他、すべてのカテゴリーで売上収益は増収となりましたが、売上拡大のための販売促進策や広告の投下、下期の原材料・エネルギー価格の高騰を受け事業利益は減益となりました。</p>	<p>国内加工食品事業は、当社の中核事業であると同時に利益の源泉です。特に、売上・利益ともに野菜飲料への依存が高い構造となっています。今後、世界的な原材料価格や物流コストの高騰が予想される状況において、トップラインの持続的な成長による利益の獲得と原価構造改革の両面で、従来の延長線上にない新たな取り組みを進めます。特に、既存領域の継続的なバリューアップとともに、植物性ミルク・プラントベースフード・植物性サプリメントなどの新たな領域への拡大により、売上・利益拡大因子の複線化を図っていきます。</p>

業績推移(2021年度)



第3次中期経営計画での重点事項

> 「野菜をとろうキャンペーン」を中心に、生活者と野菜の接点を多様化
 新型コロナウイルス感染症拡大により、生活者のライフスタイルや食に対する意識・行動が、この数年で大きく変化しました。そのような中、需要創造の活動の中心に「野菜をとろうキャンペーン」を据え、これまで以上に野菜摂取推進の活動を強化していきます。特に生活者と野菜の接点を拡大するため、チャネル適性に合った荷姿の開発をはじめ、業務用ユーザーのご要望に応じた加工度の野菜素材など、野菜の提供形態の拡充を図っていきます。また、野菜飲料の新たな価値情報の発信に加え、伸長している野菜スープの強化など、多様な野菜摂取の強化を進めていきます。家庭用・業務用の垣根を越えて、生活者の食シーンへの対応力をさらに磨いていきます。

2025年度目標
売上収益 1,530 億円
事業利益 131 億円
オーガニック成長のみ を表示

バリューチェーン分析による本事業の強み・弱み	
<p>STRENGTH 強み</p> <p>120年の歴史に培われたカゴメのブランド力 畑から関与する原料調達力、品質保証力 素材の力を活かした機能性研究・商品開発力 幅広い商品カテゴリーを持ち、幅広い販路に到達し、ソリューションの提供ができる営業力</p>	<p>WEAKNESS 弱み</p> <p>環境変化への臨機応変なバリューチェーンの柔軟性 幅広いカテゴリー対応維持のための営業力などの資源分散 コモディティ市場における価格競争力 若年層への到達力</p>
<p>成長機会の取り込み 持続的な成長に向けて</p>	<p>リスクへの対応 資本コストの低減</p>
<p>生活者の健康、野菜摂取志向のさらなる上昇に対応した、新たな商品の提供 コロナ禍により加速した生活者の購買行動と、流通の変化に伴う、戦略的な資源の投下 生活者のブランド選択の変化への対応 デジタル化による生活者との新たな情報、購買接点の拡大</p>	<p>為替、相場をはじめとする不安定な原料調達に対する、調達国・エリアの分散 低価格圧力の拡大に対する、付加価値型商品の提供 既存領域における相対的な価値低下に対応する、新たな価値の持続的な創出</p>

中長期的な価値創造に向けて

生活者の健康管理や環境に対する意識の高まりに伴い、植物性ミルクやプラントベースフードに対する関心が大きく高まっています。当社では先行的にプラントベースフードの商品開発に取り組んできましたが、この植物性領域でのおいしさの実現には、当社が従来取り組んできた、自然の恵みを最大限に活かし添加物に頼らない設計を心掛けるモノづくりのノウハウが活かされています。また、野菜の繊維、野菜だし、野菜エキスなど、当社が持つ多様な原料がプラントベースフードのおいしさを支える素材



植物性ミルク(豆乳、オーツミルク)を使った新ブランド「畑うまれのやさしいミルク」

として用途を広げつつあります。これまでの商品開発で培った素材の価値を引き出す技術を用い、さらには環境に配慮した容器包材を使用した新商品「畑うまれのやさしいミルク」を、2022年3月に発売します。

今後も多様な生活者の健康期待に対し、新たな取り組みを進め、持続的な成長とともにお客様の健康寿命の延伸に貢献していきます。

< 国内農事業 >

農事業では、主に生鮮トマト、ベビーリーフ等の生産・販売を手掛けております。

当事業の売上収益は、前期比6.4%減の95億42百万円、事業利益は前期比5.1%増の2億86百万円となりました。

概要

生鮮トマトやベビーリーフなど生鮮野菜の生産・販売を中心に「野菜の会社」を体現すべく事業活動を進めています。

生産から消費までのバリューチェーンの高度化を図り、安定的な収益を獲得するとともに、「日本農業の振興」と「健康寿命の延伸」の社会問題解決に貢献します。

2021年度の概要(成果・課題)

成果	課題
<p>2021年1月より、意思決定の迅速化、生産性の向上、アライアンスの推進、ガバナンスの強化を目的として、国内農事業を会社分割によりカゴメアグリフレッシュ株式会社に移管し、新たな体制にて事業を推進しました。</p> <p>営業面では、全社の「野菜をとろうキャンペーン」と連動し、生鮮トマトやベビーリーフパッケージに「平野レミさんおすすめメニュー」を掲載して需要喚起を行いました。生産性向上の取り組みでは、菜園でのIE手法を取り入れた作業効率向上や受発注業務のシステム化など事業基盤整備を進めました。家庭園芸やアグリサポートなど新規事業の育成も進めたことにより、利益を産み出すことができました。</p>	<p>2021年度は1月から4月にかけての生鮮トマト市況低迷による販売単価下落、7月以降の猛暑や長雨などによる夏秋期における生鮮トマト取扱量の大幅減少など、想定を超える外部環境悪化の影響を受けました。しかし、新体制での様々な取り組みを進めた結果、減収ながら増益は確保しました。引き続き収益構造改革に取り組み、市況影響を受けにくい事業構造への転換を推し進めることが最大の課題と捉えています。</p> <p>また、収益の安定化とともに事業の成長を実現するためには、新たな成長領域の開発も課題と捉えています。日本の「農業振興」や「健康寿命の延伸」など社会課題解決にも貢献できるように、農分野での成長領域開発に取り組んでいきます。</p>

業績推移(2021年度)



第3次中期経営計画での重点事項

> 安定的に利益獲得できる企業体質への転換と新たな成長領域の開発 <

安定的に利益を確保する体質への転換のため、中核の生鮮トマト事業では粗利額の最大化に取り組みます。関連部門との連携を強化し、「KAGOMEトマトブランド」の認知率向上と、顧客接点拡大に取り組むとともに、「高リコピントマト」「高GABAトマト」などの付加価値商品の販売構成を上げ、市況の影響を受けにくい構造へシフトします。また、環境制御技術の導入やエネルギー利用効率改善などにより、低市況でも利益を確保できるコスト構造を実現します。新たな成長領域の開発としては、トマトやベビーリーフに次ぐ生鮮野菜の開発・育成に取り組めます。家庭園芸事業では「植育」をコンセプトとした野菜を育てる楽しさの提案を通じて、お客様との関係性構築と販路拡大を進めます。

2025年度目標

売上収益
112億円

事業利益
7億円

オーガニック成長のみ
を表示

バリューチェーン分析による本事業の強み・弱み	
<p>STRENGTH 強み</p> <p>生鮮トマトでのナショナルブランドの確立 トマトの高度な品種開発力、生産調達力、マーケティング力 自社営業網・物流網による周年供給力と販売網 機能性成分や残留農薬の分析による品質保証体制</p>	<p>WEAKNESS 弱み</p> <p>生鮮トマト特有の市況や数量増減のボラティリティへの対応力不足 生鮮トマトのコモディティ市場における価格競争力の低下 労働集約型の施設園芸分野における生産自動化の遅れ トマト、ベビーリーフ以外の野菜の品種、産地、流通などの生産基盤の不足</p>
<p>成長機会の取り込み 持続的な成長に向けて</p>	<p>リスクへの対応 資本コストの低減</p>
<p>政府による「農業の成長産業化と活性化」政策の推進 ロボット・AI・IoTを活用したスマート農業や環境制御技術の開発進展 生鮮野菜の販売チャネルの多点化と健康志向の高まり ESG投資やSDGsなど農業分野での関心の高まり</p>	<p>大型温室の増加による競争激化への対応 人件費、エネルギー費、資材費、物流費などのコスト上昇への対応 気候変動による栽培適地の減少や新たな病害虫の発生への対応</p>

中長期的な価値創造に向けて

「先進的で持続可能な農ビジネスを構築し、日本の農業をアグレッシブにリフレッシュする！」ことを目指して価値創造を進めます。そのために、品種開発力×技術力×調達力×営業力を、社内外との業務連携により高め、生鮮野菜の生産から消費までのバリューチェーンの高度化を推進します。

具体的には、研究開発部門と連携した新たな高機能性野菜の開発、最新テクノロジーを活用した植物体モニタリング技術や収穫ロボットなどの研究・開発、AIを活用した出荷予測技術の導入など、先進的なバリューチェーンへの変革に取り組みます。サプライチェーンの高度化を通して、高付加価値化した生鮮野菜や関連商品を拡充することにより、消費者の多様化

する健康ニーズに応えていきます。また、環境配慮型設備の再整備による菜園CO2排出量の削減など、環境への取り組みも積極的に進めます。これらの取り組みにより、日本の「農業振興」「健康寿命の延伸」など社会問題解決にも貢献していきます。



一般の玉ねぎの約1.5倍のケルセチンをもつ紫色が鮮やかなたまねぎ「高ケルセチン紫たまねぎ」

< 国際事業 >

国際事業では、種子開発から農業生産、商品開発、加工、販売まで垂直統合型ビジネスを展開しております。当事業における売上収益は、前期比16.5%増の516億81百万円、事業利益は、前期比14倍の25億56百万円となりました。

概要

インオーガニック成長を視野に入れた米国業務用ビジネスの拡大と既存事業のポートフォリオ拡充により国際事業の売上成長を実現させます。

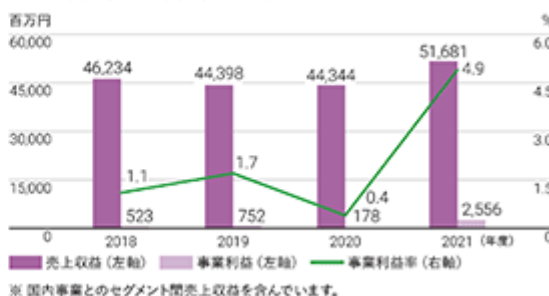
2021年度の概要(成果・課題)

成果	課題
<p>新型コロナウイルス感染症の影響で大きく落ち込んだ外食需要の回復などにより増収増益となりました。</p> <p>米国のKagome Inc.は、外食需要の回復基調により、新規顧客を含むフードサービス企業向け販売が好調に推移したほか、生産性の向上や固定費の削減による利益貢献もあり、増収増益となりました。ポルトガルのHIT社は主力商品であるトマトペースト価格の上昇や2020年度の減損による収益性の改善などで増益となりました。Kagome Australia Pty Ltd.は、グループ向けに販売しているにんじん濃縮汁の生産規模拡大に伴い、増収増益となりました。台湾可果美は、家庭向け新商品の導入や外食チェーン向け販売が好調に推移し、増収増益となりました。</p>	<p>2020年度までに、ポルトガルHIT社が保有する固定資産の減損損失を計上するなど、川上であるトマトの一次加工の生産規模を適正化し、収益構造が改善しました。今後は川下の二次加工において、米国市場全体を対象としたB to Bセグメントをさらに強化し、「収益安定化」から「成長」のステージへ移行させていくことが課題です。</p> <p>そのためには、インオーガニックな事業成長も視野に入れた売上成長の実現が必須となります。また、世界的な原材料価格や物流コストの高騰も大きな課題であり、生産性の向上や固定費の削減をさらに進めるほか、価格改定などにより、利益を確保していくことが求められます。</p>

業績推移(2021年度)



売上収益/事業利益/事業利益率



第3次中期経営計画での重点事項

> インオーガニック成長を視野に入れた米国業務用ビジネスの拡大 <

米国でのインオーガニックな事業拡大を視野に入れ、米国成長戦略プロジェクト室を設置しました。米国におけるB to B事業領域での資源獲得機会を探索していきます。その他の地域においては、子会社ごとに事業、商品ポートフォリオを拡充し、グループ間連携による売上拡大を目指します。B to C事業領域では、引き続きアジア圏への野菜飲料の輸出を強化していくほか、アジア圏以外も含めた海外展開について検討を進めます。また、品質保証の基盤である「KBMP」を各子会社で定着させ、継続的に品質改善や生産性の向上に取り組み、コスト上昇による影響を最小限に抑えて利益の確保に努めていきます。

2025年度目標

売上収益
526億円

事業利益
28億円

オーガニック成長のみ
を表示

バリューチェーン分析による本事業の強み・弱み	
<p>STRENGTH 強み</p> <p>フードチェーンに向けたメニュー提案によるソリューション力 グローバルなトマトの一次加工ネットワーク グループ会社共通の品質管理基準の展開による品質力</p>	<p>WEAKNESS 弱み</p> <p>一次加工など川上ビジネスにおける収益ボラティリティ 購入額の大きい特定顧客への依存度の高さ B to Cにおけるブランド認知の不足</p>
<p>成長機会の取り込み 持続的な成長に向けて</p>	<p>リスクへの対応 資本コストの低減</p>
<p>米国の外食産業でのQSR(Quick Service Restaurant)及びファストカジュアル業態への提案強化 コロナ禍での簡便食・テイクアウト・デリバリーニーズを捉えた小型容器商品などの開発 生活者の健康意識が高まるアジアでの野菜飲料の拡大</p>	<p>一次加工でトマト以外の野菜や果実加工品の生産可能性検討 インオーガニック成長も含めた新規顧客の開拓と高付加価値商品へのシフト 野菜飲料の価値伝達や独自素材の使用による差別化とブランド確立</p>

中長期的な価値創造に向けて

当社の国際事業は、トマト加工品の業務用ビジネスを中心に拡大してきましたが、中長期的に当社の国内事業の中核である野菜飲料を世界の消費者に販売することで、「野菜をジュースでとる」ことの健康価値、おいしさ、楽しさを伝え広め、世界各国の人々の「体の健康」と「心の健康」を促進していきます。



台湾可果美で製造・販売を開始した「野菜生活100」シリーズ

10年後の全社収益に貢献できる事業規模を目指し、第3次中期経営計画期間は「仕込み期間」として、現在野菜飲料を輸出販売しているアジア地域の需要創造活動と販売チャネル構築を進めるほか、アジア地域以外での海外展開の選択肢を検討します。また、子会社の台湾可果美では、現地製造の「野菜生活100」シリーズの販売を始めており、同社との連携を強化してラインナップの拡充を図ります。日本で培ってきた野菜飲料の開発・製造のノウハウに加え、現地での徹底的なマーケティング活動によって、市場ニーズに適合した商品を投入し、習慣飲用者を獲得して事業の基盤を築いていきます。

なお、今後の見通しにつきましては、「第2 事業の状況 1 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」に記載の通りであります。

また、当社グループの経営成績に重要な影響を与える要因につきましては、「第2 事業の状況 2 事業等のリスク」に記載の通りであります。

(3) 財政状態の分析

当連結会計年度末は、資産合計につきましては、前期末に比べ97億4百万円減少いたしました。

流動資産につきましては、前期末に比べ180億81百万円減少いたしました。

これは、「営業債権及びその他の債権」が15億52百万円、「棚卸資産」が主に原材料価格の高騰に備えた在庫の積み増しにより48億45百万円それぞれ増加したものの、「現金及び現金同等物」が、前連結会計年度に実行した新型コロナウイルス感染症拡大による資金調達環境の逼迫等に備えた短期借入金の返済や、配当金や法人所得税の支払いなどにより255億37百万円減少したことによります。

非流動資産につきましては、前期末に比べ83億77百万円増加いたしました。

これは主に、「有形固定資産」が76億22百万円増加したことによります。

主な内容は、富士見工場のリニューアル51億64百万円をはじめとした当社の製造設備の更新、ポルトガル子会社であるHolding da Industria Transformadora do Tomate,SGPS S.A.の排水処理施設などの建設11億60百万円を含む固定投資による増加133億12百万円、減価償却費による減少65億77百万円となります。

負債につきましては、前期末に比べ165億95百万円減少いたしました。

これは、主に「営業債務及びその他の債務」が15億62百万円増加、「長期借入金」が23億64百万円増加したものの、先述の通り短期借入金の返済により、「借入金」が210億28百万円減少したことによります。

資本につきましては、前期末に比べ68億90百万円増加いたしました。これは、「自己株式」の取得及び処分により24億59百万円減少したものの、「利益剰余金」が主に「親会社の所有者に帰属する当期利益」により97億63百万円増加、剰余金の配当により32億19百万円減少したことにより65億4百万円増加したこと、「その他の資本の構成要素」が主に主要通貨に対する円安が進行したことにより24億67百万円増加したことによります。

この結果、親会社所有者帰属持分比率は54.6%、1株当たり親会社所有者帰属持分は1,328円36銭となりました。

なお、上記の自己株式の取得については、第3次中期経営計画の実施に先立ち、機動的な事業拡大への投資を視野に、資本効率の向上を通じた株主利益への貢献を目的として実施したものといたします。

(4) 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、312億31百万円となり、前連結会計年度末比で255億37百万円減少いたしました。

各キャッシュ・フローの状況は次の通りであります。

営業活動によるキャッシュ・フローは、約147億96百万円の純収入（前期は204億42百万円の純収入）となりました。この主要因は、税引前利益が約138億80百万円となったこと、減価償却費及び償却費が74億95百万円（以上、キャッシュの純収入）、法人所得税等の支払いにより45億45百万円支出したこと（以上、キャッシュの純支出）によります。

投資活動によるキャッシュ・フローは、約141億62百万円の純支出（前期は33億98百万円の純支出）となりました。この主要因は、前述の製造設備の更新などによる、有形固定資産及び無形資産の取得（投資不動産含む）により148億23百万円支出（前期は61億7百万円支出）したことによります。

財務活動によるキャッシュ・フローは、276億52百万円の純支出（前期は121億4百万円の純収入）となりました。これは、主に先述の通り短期借入金の減少により231億45百万円、配当金の支払いにより32億19百万円、それぞれ支出があったことによります。

(資本の財源及び資金の流動性)

財務戦略の基本方針

当社グループは、安定した財務体質のもと、成長投資と利益還元を両立することを財務戦略の基本方針としています。

(a) 財務基盤の安定

自己資本比率 50% 以上
信用格付 シングル A の維持

持続的な成長を支え、景気変動の影響に耐えうるには、財務基盤の安定維持が前提となります。第3次中期経営計画におけるM&Aを含むインオーガニック成長に必要な資金は、オーガニック成長により獲得した利益及び、自己資本比率50%を維持する範囲内での借入や自己株式の活用を想定しています。事業拡大による成長を図りつつ、信用格付けシングルAの維持と、自己資本比率50%以上を保つことで、財務安全性を確保しています。

親会社所有者帰属持分比率



(b) 資本効率を重視した成長

ROE 9%以上

第3次中期経営計画においては、資本効率を重視した成長を図ります。資本を効率的に活用できていることを測る指標としてROEをKPIとして管理します。本中期経営計画においては、ROE9%以上を計画としています。資本効率の向上を図りながら、経営環境の変化に応じた機動的な資本政策を進めます。

(c) 安定的な利益還元

総還元性向 40% 以上
安定的、継続的な株主還元 自己株式の取得

第3次中期経営計画においては、配当及び自社株買いを含めた総還元性向が40%以上となるよう安定的・継続的に株主還元を行う予定です。また、第3次中期経営期間における配当計画については、38円以上を安定的に配当することとしております。

資金調達及び資金需要、キャッシュ・フロー計画

第3次中期経営計画においては、オーガニック成長に向けた戦略やDX、環境投資等として約450億円の投資を見込んでいます。また、自己資本比率50%を維持する範囲内での借入や自己株式の活用により、M&Aを含めたインオーガニック成長のための事業投資に300～500億円の投資を検討しております。なお、債券格付けシングルAを取得しており、外部からの資金調達に関しては問題なく実施可能と認識しています。

資本効率を高める取り組み

当社では、従前より収益項目に関するKPIを設定し目標管理を行っていましたが、利益だけではなく、それを獲得するために投下した資本の適切性や効率性を測定するため、2021年度よりカゴメROIC(*)による管理を導入しました。

これにより、貸借対照表項目を各要素に分解し、改善すべき課題を明確にすることを目的としております。なお、カゴメROICでは、獲得したEBITDAに対して投下した資本の効率性を測定しております。2021年度における当社の取り組みは、債権の回収サイト短縮に向けた交渉や出荷計画の精度向上による製品在庫の削減、販売状況に合わせた原材料在庫のコントロールを中心に取り組みました。

第3次中期経営計画においては、資産効率の良い経営を行うことが出来ているか否かも可視化するため、取り組みが改善につながっているか継続的にモニタリングを行うことを計画しております。なお、将来的には事業別に資本コストとROICとの比較などを行い、各事業の効率性を検証し、効率的に利益を稼ぐことで企業価値の向上を目指してまいります。

* カゴメROIC : EBITDA ÷ 投下資本

(ROICツリー展開)

当社においては、ROICツリーを資本効率を高めるためのコントロールドライバーとして活用しております。ROICツリーの展開により、ROICからブレイクダウンしたBS指標を各部門のKPIに落とし込むことで、これに基づくアクションプランを各社・各組織にて設定し、自律的にPDCAを回すことで指標の改善を図っております。その上で、各部門にて効率を意識した改善活動を行い、最適な生産体制の構築をはじめとした取り組みを進めてまいります。



効率的な投資を実行するための体制

設備や事業への投資においては、社内専門部署の選抜メンバーで構成される投資委員会により、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を踏まえた審査を経て決定されており、投資後のモニタリングを実施し、その効果を確認しています。同委員会の確認を受けた議案が経営会議や取締役会へ上程され、正式な審議を受けています。

投資判断基準		
対象	指標	基本要求水準
事業投資	IRR(内部収益率) ^{※1}	10%+ α ^{※2}
設備投資	PBP(回収期間) ^{※3}	4年

※1 Internal Rate of Return 事業計画から得られるフリー・キャッシュフロー（FCF）の現在価値から初期投資額を差引いた金額がゼロとなる割引率
 ※2 α は国や地域に応じたカントリーリスク
 ※3 PBP Payback Period 投資金額が回収されるのに要する期間

投資のモニタリング体制

- 執行後5年間を対象
- 年1回の取締役会・経営会議にて報告

(生産、受注及び販売の状況)

a. 生産実績

当連結会計年度における生産実績をセグメント毎に示すと、次の通りであります。

セグメントの名称	金額(百万円)	前期比(%)
飲料	32,140	0.6%
通販	731	4.0%
食品他	17,143	1.4%
加工食品 計	50,015	0.0%
農	2,776	3.3%
その他	178	17.1%
国内事業 計	52,970	0.1%
国際事業	40,899	25.0%
合計	93,870	9.6%

(注) 1 金額は製造原価によっております。
 2 金額は消費税等を含めておりません。

b. 受注状況

主要製品の受注生産は行っておりません。

c. 販売実績

当連結会計年度における販売実績をセグメント毎に示すと、次の通りであります。

セグメントの名称		金額(百万円)	構成比(%)	前期比(%)
飲料	外部顧客に対するもの	75,480		1.6
	セグメント間取引	-		-
	計	75,480	39.8	1.6
通販	外部顧客に対するもの	13,518		6.9
	セグメント間取引	-		-
	計	13,518	7.1	6.9
食品他	外部顧客に対するもの	47,730		0.3
	セグメント間取引	-		-
	計	47,730	25.1	0.3
加工食品	外部顧客に対するもの	136,729		1.7
	セグメント間取引	-		-
	計	136,729	72.1	1.7
農	外部顧客に対するもの	9,537		6.4
	セグメント間取引	4		-
	計	9,542	5.0	6.4
その他	外部顧客に対するもの	937		19.8
	セグメント間取引	67		1,714.5
	計	1,005	0.5	27.8
調整額(注1)		71	0.0	
国内事業	外部顧客に対するもの	147,205		1.2
	セグメント間取引	-		-
	計	147,205	77.6	1.2
国際事業	外部顧客に対するもの	42,447		13.0
	セグメント間取引	9,234		36.4
	計	51,681	27.2	16.5
調整額(注2)		9,234	4.8	
連結売上収益		189,652	100.0	3.6

(注) 1 国内事業内のセグメント間売上収益を消去しております。

2 国内事業と国際事業間のセグメント売上収益を消去しております。

3 金額は消費税等を含めておりません。

4 主な相手先別の販売実績及び当該販売実績の総販売実績に対する割合は次の通りであります。

相手先	前連結会計年度		当連結会計年度	
	金額(百万円)	割合(%)	金額(百万円)	割合(%)
株式会社日本アクセス	34,222	18.7	34,085	18.0

4 【経営上の重要な契約等】

該当事項はありません。

5 【研究開発活動】

当連結会計年度の研究開発費の総額は、3,796百万円であります。なお、当社の研究開発費用は、報告セグメント別に区分することが困難であるため、総額で記載しております。

当社の研究開発活動については、以下の通りであります。

イノベーション本部では「野菜の力による社会課題の解決」を目的とした健康・農業・安全に関する研究に果敢にチャレンジし、その成果を事業に繋げることによってカゴメグループの持続的な成長に貢献しています。

イノベーション本部における研究分野	
・健康研究 緑黄色野菜を主とした機能性研究を中心に、健康情報の発信、野菜摂取の行動変容につながる仕組みの社会実装研究を行っています。積極的に研究をオープン化し、大学の医学部などとの産学官連携を推進しています。	
・農業研究 約7,500種に及ぶトマトの遺伝資源を活用し、気候変動や病害虫への耐性がある加工用トマト、市場のニーズに沿った生鮮・園芸用トマトの新品種開発や栽培技術の研究を行っています。従来手法に加え、遺伝子に関連するビッグデータ活用や、スマート農業に関連する先端技術の開発・活用を進めています。	
・安全研究 食に関わる様々なリスク与件の収穫活動、高度な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障する基盤技術」を維持、強化しています。	
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。さらに、保有する知的財産の社外での有効活用にも取り組んでいます。	
主な取組み ・ トマトジュース・トマトケチャップの特許を活用した競争優位の維持 ・ ベジチェック特許による競争優位確立の推進 ・ トマト収穫機の特許を活用しての農作業効率向上及び技術利用料収入	
オープンイノベーションの取り組み例	
「ナトカリ比」を食と行動変容の新指標に - 東北大学(COI東北拠点/東北メディカル・メガバンク機構)との「ナトカリ」普及に向けた取り組み -	
食塩の摂りすぎは高血圧の原因となる一方、野菜や果物などに含まれるカリウムを多く摂取することで血圧が低下するといわれています。塩と野菜の摂取バランスを示す、ナトリウム・カリウム比（ナトカリ比）とその指標に基づいて食行動を変える仕組みの普及を、東北大学と連携で進めています。ナトリウム量を縦軸、カリウム量を横軸に様々なメニューを配置した「ナトカリマップ [®] 」を作成し、視覚的に分かり易くすることで、食に対する行動変容をサポートしています。これらのナトカリの取り組みは、厚生労働省の大規模実証事業にも採択されており、当社も参画しております。 「ナトカリマップ [®] 」は東北大学とカゴメの登録商標であり、両者が共同で特許出願中のものです。	
トマト加工品の夾雑物検出技術の開発	
2018年より、AIを活用してトマトの夾雑物を判別する実験を開始し、AI画像判定サービスを強みとする株式会社YE DIGITALとロボット技術を活用したシステム構築の実績を持つ末松九機株式会社とともに開発を進め、AIによる夾雑物除去システムを当社茨城工場を導入しました。本設備は、ベルトコンベアを流れるダイストマトを連続撮影した画像から、AIが夾雑物を判別し、ロボットで吸引除去するものです。商品の安心・安全を確保するとともに人手不足の対応にも貢献できる技術です。	
茨城工場に導入された夾雑物除去システム	
今後の強化策	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 研究クリエイティビティと橋渡し(事業化)ができるT字型人材育成の更なる推進 (積極的な大学・他社への研究出向、ベンチャー企業出向、外部コンサル等の実施) ・ 知的財産の獲得・維持・価値創造・発信の強化と知的財産による参入障壁の構築 ・ 原料調達環境変化に対応した、品種開発と開発拠点の海外展開 ・ 食品安全コンサル活動を通じた「安全」基盤強化 	

第3 【設備の状況】

1 【設備投資等の概要】

当連結会計年度は、新商品導入、品質の維持・向上、インフラ整備を主な目的として設備投資を実施し、全体での設備投資の額は13,885百万円となりました。なお、有形固定資産の他、無形資産への投資を含めて記載していません。

報告セグメント別の当連結会計年度の設備投資の状況は次の通りであります。

< 国内事業 >

国内事業では、富士見工場のリニューアルなどの設備投資を行った結果、国内事業全体の投資額は10,166百万円となりました。

< 国際事業 >

国際事業では、製造設備の更新などにより、国際事業全体の投資額は3,718百万円となりました。

2 【主要な設備の状況】

当社グループにおける主要な設備は、次の通りであります。

(1) 提出会社

2021年12月31日現在

事業所名 (所在地)	セグメント の名称	設備の内容	帳簿価額(百万円)					従業員数 (名)
			建物及び 構築物	機械装置 及び運搬具	土地 (面積千㎡)	その他	合計	
本社 (名古屋市中区)	国内事業	管理	-	-	-	-	-	1 [-]
東京本社 (東京都中央区)	国内事業	管理	614	42	-	870	1,527	555 [29]
イノベーション本部 (栃木県那須塩原市)	国内事業	研究	675	4	213 (32)	222	1,116	134 [1]
東京支社 (東京都中央区) 他8支店	国内事業	販売	282	3	90 (3)	515	892	537 [72]
那須工場 (栃木県那須塩原市)	国内事業	飲料 生産設備他	2,639	3,893	687 (86)	166	7,387	214 [81]
茨城工場 (茨城県小美玉市)	国内事業	調味料 生産設備他	1,907	1,862	52 (76)	400	4,223	141 [87]
富士見工場 (長野県諏訪郡 富士見町)	国内事業	飲料 生産設備他	3,863	5,649	44 (114)	420	9,979	159 [62]
小坂井工場 (愛知県宝飯郡 小坂井町)	国内事業	調味料 生産設備他	929	3,168	45 (41)	299	4,443	141 [30]
上野工場 (愛知県東海市)	国内事業	調味料 生産設備他	370	741	128 (25)	43	1,284	71 [17]
小牧工場 (愛知県小牧市)	国内事業	飲料 生産設備他	959	266	665 (9)	54	1,946	110 [23]

(2) 国内子会社

2021年12月31日現在

会社名	事業所名 (所在地)	セグメント の名称	設備の内容	帳簿価額(百万円)					従業員数 (名)
				建物及び 構築物	機械装置 及び運搬具	土地 (面積千㎡)	その他	合計	
カゴメ アクセス(株)	本社 (名古屋市中区) 他1事業所	国内事業 その他	管理	1,429	6	2,350 (1,319)	1,183	4,969	75 [31]

(3) 在外子会社

2021年12月31日現在

会社名	事業所名 (所在地)	セグメントの 名称	設備の内容	帳簿価額(百万円)					従業員数 (名)
				建物及び 構築物	機械装置 及び運搬具	土地 (面積千㎡)	その他	合計	
KAGOME INC. (注3)	本社及び工場 (米国カリフォルニア 州) 他1営業所、1子会社	国際事業	調味料 生産設備 他	1,207	2,095 [20]	151 (146)	636	4,090 [20]	72 [275]
台湾可果美 股份有限公司	本社及び工場 (中華民国台南市) 他2営業所	国際事業	管理・ 生産設備	443	190	4,193 (1,312)	1,201	6,029	179 [20]
Kagome Australia Pty Ltd. (注3)	本社及び工場 (オーストラリア連邦 ビクトリア州) 他2子会社	国際事業	管理・ 生産設備	637	2,430	153 (83)	1,109	4,331	161 [126]
Holding da Industria Transformadora do Tomate, SGPS S.A. (注3)	本社及び工場 (ポルトガル共和国 パルメラ市) 他2子会社	国際事業	管理・ 生産設備	1,634	2,321 [451]	343 (351)	325 [8]	4,625 [460]	242 [183]

- (注) 1 帳簿価額のうち、その他は工具、器具及び備品、使用权資産並びに建設仮勘定の合計であります。なお、金額には消費税等を含んでおりません。
- 2 連結子会社において、提出会社から借用中の設備を含むものについて、[]書きで外書きしております。
- 3 KAGOME INC.、Kagome Australia Pty Ltd.及びHolding da Industria Transformadora do Tomate,SGPS S.A.は、それぞれ同社子会社を含んでおります。
- 4 従業員数は就業人員数であり、臨時従業員数は[]内に外書きしております。

3 【設備の新設、除却等の計画】

(1) 翌連結会計年度の設備投資計画金額は116億円であり、セグメント毎の内訳は次の通りであります。

セグメントの名称	設備投資計画金額 (百万円)	主な設備投資の目的・内容
加工食品	5,400	生産設備などの更新及び拡充
農	100	
その他	1,800	
国内事業	7,300	
国際事業	4,300	生産設備の更新及び拡充
合計	11,600	

- (注) 1 上記計画に伴う所要資金は、自己資金及び借入金により充当する予定であります。
- 2 上記の金額に消費税等は含まれておりません。

(2) 重要な設備の除却等

経常的な設備の更新のための除・売却を除き、重要な設備の除・売却の計画はありません。

第4 【提出会社の状況】

1 【株式等の状況】

(1) 【株式の総数等】

【株式の総数】

種類	発行可能株式総数(株)
普通株式	279,150,000
計	279,150,000

【発行済株式】

種類	事業年度末現在 発行数(株) (2021年12月31日)	提出日現在 発行数(株) (2022年3月11日)	上場金融商品取引所 名又は登録認可金融 商品取引業協会名	内容
普通株式	94,366,944	94,366,944	東京証券取引所 (市場第一部) 名古屋証券取引所 (市場第一部)	単元株式数100株
計	94,366,944	94,366,944		

(2) 【新株予約権等の状況】

【ストックオプション制度の内容】

(2013年6月19日開催の定時株主総会において決議されたもの)

当該制度は、会社法第361条の規定に基づく株式報酬型ストック・オプションとして、当社取締役（社外取締役を除く）に対して新株予約権を割り当てることを、2013年6月19日の定時株主総会において決議されたものであり、その内容は次の通りであります。

決議年月日	2013年6月19日
付与対象者の区分及び人数(名)	当社取締役（社外取締役を除く）
新株予約権の目的となる株式の種類	普通株式
株式の数(株)	当社の取締役（社外取締役を除く）に対し総数110,000株を、各事業年度に係る定時株主総会の日から1年以内の日に割り当てる新株予約権を行使することにより交付を受けることができる株式の数の上限とする。 (注)
新株予約権の行使時の払込金額(円)	新株予約権を行使することにより交付を受けることができる株式1株当たりの行使価額を1円とし、これに付与株式数を乗じた金額とする。
新株予約権の行使期間	新株予約権の割り当てる日後2年を経過した日から15年以内の範囲で、当社取締役会において定める。
新株予約権の行使の条件	当社の中期経営計画に基づいた経営指標の目標達成度合に応じて新株予約権を行使できるものとするなど、新株予約権の行使の条件についての詳細は、発行を決議する当社取締役会において定める。
新株予約権の譲渡に関する事項	新株予約権を譲渡により取得するには、当社取締役会の決議による承認を要する。
代用払込みに関する事項	
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項	

(注) 新株予約権1個当たりの目的たる株式の数（以下「付与株式数」という）は100株とする。

当社の取締役（社外取締役を除く）に対して割り当てる新株予約権の総数1,100個を、各事業年度に係る定時株主総会の日から1年以内の日に割り当てる新株予約権の上限とする。

当社が、当社普通株式の株式分割（当社普通株式の株式無償割当てを含む。以下、株式分割の記載につき同じ）または株式併合を行う場合には、次の算定により付与株式数の調整を行い、調整の結果生じる1株未満の端数は、これを切り捨てる。

調整後付与株式数 = 調整前付与株式数 × 株式分割又は株式併合の比率

また、当社が合併または会社分割を行う場合その他これらの場合に準じて付与株式数の調整を必要とする場合には、当社は、合理的な範囲で付与株式数を適切に調整することができる。

(2014年5月21日開催の取締役会において決議されたもの)

	カゴメ株式会社第1回新株予約権
決議年月日	2014年5月21日
付与対象者の区分及び人数(名)	当社取締役(社外取締役を除く)7
新株予約権の数(個)	81(注)1
新株予約権の目的となる株式の種類、内容及び数(株)	普通株式8,100(注)1
新株予約権の行使時の払込金額(円)	1
新株予約権の行使期間	自 2016年6月6日 至 2031年6月5日
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格及び資本組入額(円)	発行価額 1,537(注)2 資本組入額 769
新株予約権の行使の条件	(注)3
新株予約権の譲渡に関する事項	新株予約権を譲渡により取得するには、当社取締役会の決議による承認を要するものとする。
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項	(注)4

当事業年度の末日(2021年12月31日)における内容を記載しております。提出日の前月末現在(2022年2月28日)において、記載すべき内容が当事業年度の末日における内容から変更がないため、提出日の前月末現在に係る記載を省略しております。

(注)1. 新株予約権1個につき目的となる株式数は、100株であります。

ただし、割当日後、当社が当社普通株式の株式分割または株式併合を行う場合には、次の算式により付与株式数の調整を行い、調整の結果生じる1株未満の端数は、これを切り捨てるものとします。

調整後付与株式数 = 調整前付与株式数 × 株式分割または株式併合の比率

2. 新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格及び資本組入額

新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金の額は、会社計算規則第17条第1項に従い算出される資本金等増加限度額の2分の1の金額とし、計算の結果1円未満の端数が生じたときは、その端数を切り上げるものとします。

新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本準備金の額は、上記記載の資本金等増加限度額から上記に定める増加する資本金の額を減じた金額とします。

3. 新株予約権の行使の条件

新株予約権者は、当社の取締役または執行役員いずれの地位をも喪失した日の翌日から8年経過するまでの間に限り、当該新株予約権を行使することができるものとします。

割当てを受けた当該新株予約権は第72期に係る当社の連結経常利益率5%を基準とし、その達成度に応じて別途定める個数(1個未満の端数は切り捨てる)を行使できるものとします。ただし、第72期に係る当社の連結経常利益率2%未満の場合は、当該新株予約権を行使することができないものとします。

上記は、新株予約権を相続により継承した者については適用しないものとします。

新株予約権者が新株予約権を放棄した場合、当該新株予約権を行使することができないものとします。

4. 組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項

当社が、合併(当社が合併により消滅する場合に限る)、吸収分割もしくは新設分割(それぞれ当社が分割会社となる場合に限る)または株式交換もしくは株式移転(それぞれ当社が完全子会社となる場合に限る)(以上を総称して以下「組織再編行為」という)をする場合には、組織再編行為の効力発生日(吸収合併につき吸収合併がその効力を生ずる日、新設合併につき新設合併設立株式会社の成立の日、吸収分割につき吸収分割がその効力を生ずる日、新設分割につき新設分割設立完全親会社の成立の日をいう。以下同じ)の直前において残存する新株予約権(以下「残存新株予約権」という)を保有する新株予約権者に対し、それぞれの場合につき、会社法第236条第1項第8号イからホまでに掲げる株式会社(以下「再編対象会社」という)の新株予約権をそれぞれ交付することとします。ただし、以下の各号に沿って再編対象会社の新株予約権を交付する旨を、吸収合併契約、新設合併契約、吸収分割契約、新設分割計画、株式交換契約または株式移転計画において定めることを条件とします。

交付する再編対象会社の新株予約権の数

新株予約権者が保有する残存新株予約権の数と同一の数をそれぞれ交付するものとします。

新株予約権の目的である再編対象会社の株式の種類

再編対象会社の普通株式とするものとします。

新株予約権の目的である再編対象会社の株式の数

組織再編行為の条件等を勘案の上、(注)1に準じて決定します。

新株予約権の行使に際して出資される財産の価額

交付される各新株予約権の行使に際して出資される財産の価額は、以下に定められる再編後行使価額に上記に従って決定される当該新株予約権の目的である再編対象会社の株式の数を乗じて得られる金額とし

ます。再編後行使価額は、交付される各新株予約権を行使することにより交付を受けることができる再編対象会社の株式1株当たり1円とします。

新株予約権を行使することができる期間

上記「新株予約権の行使期間」に定める新株予約権を行使することができる期間の開始日と組織再編行為の効力発生日のうちいずれか遅い日から、上記「新株予約権の行使期間」に定める新株予約権を行使することができる期間の満了日までとします。

新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金および資本準備金に関する事項

上記(注)2に準じて決定するものとします。

新株予約権の譲渡制限

新株予約権を譲渡により取得するには、再編対象会社の取締役会の決議による承認を要するものとします。

新株予約権の取得条項

以下の(1)、(2)、(3)、(4)または(5)の議案につき当社株主総会で承認された場合(株主総会決議が不要の場合は、当社の取締役会決議がなされた場合)は、当社取締役会が別途定める日に、当社は無償で新株予約権を取得することができるものとします。

- (1) 当社が消滅会社となる合併契約承認の議案
- (2) 当社が分割会社となる分割契約もしくは分割計画承認の議案
- (3) 当社が完全子会社となる株式交換契約もしくは株式移転計画承認の議案
- (4) 当社の発行する全部の株式の内容として譲渡による当該株式の取得について当社の承認を要することについての定めを設ける定款の変更承認の議案
- (5) 新株予約権の目的である種類の株式の内容として譲渡による当該種類の株式の取得について当社の承認を要することもしくは当該種類の株式について当社が株主総会の決議によってその全部を取得することについての定めを設ける定款の変更承認の議案

その他の新株予約権の行使の条件

上記(注)3に準じて決定するものとします。

(2016年2月24日開催の取締役会において決議されたもの)

	カゴメ株式会社第2回新株予約権
決議年月日	2016年2月24日
付与対象者の区分及び人数(名)	当社取締役(社外取締役を除く)6 当社執行役員 14
新株予約権の数(個)	228 (注)1
新株予約権の目的となる株式の種類、内容及び数(株)	普通株式22,800 (注)1
新株予約権の行使時の払込金額(円)	1
新株予約権の行使期間	自 2018年3月11日 至 2033年3月10日
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格及び資本組入額(円)	発行価額 1,840 (注)2 資本組入額 920
新株予約権の行使の条件	(注)3
新株予約権の譲渡に関する事項	新株予約権を譲渡により取得するには、当社取締役会の決議による承認を要するものとする。
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項	(注)4

当事業年度の末日における内容を記載しております。提出日の前月末現在(2022年2月28日)において、記載すべき内容が当事業年度の末日における内容から変更がないため、提出日の前月末現在に係る記載を省略しております。

(注)1. 新株予約権1個につき目的となる株式数は、100株であります。

ただし、割当日後、当社が当社普通株式の株式分割または株式併合を行う場合には、次の算式により付与株式数の調整を行い、調整の結果生じる1株未満の端数は、これを切り捨てるものとします。

調整後付与株式数 = 調整前付与株式数 × 株式分割または株式併合の比率

2. 新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格及び資本組入額

新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金の額は、会社計算規則第17条第1項に従い算出される資本金等増加限度額の2分の1の金額とし、計算の結果1円未満の端数が生じたときは、その端数を切り上げるものとします。

新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本準備金の額は、上記記載の資本金等増加限度額から上記に定める増加する資本金の額を減じた金額とします。

3. 新株予約権の行使の条件

新株予約権者は、当社の取締役または執行役員のいずれの地位をも喪失した日の翌日から8年経過するまでの間に限り、当該新株予約権を行使することができるものとします。

割当てを受けた当該新株予約権は第74期に係る当社の連結経常利益率4.5%を基準とし、その達成度に応じて別途定める個数（1個未満の端数は切り捨てる）を行使できるものとします。ただし、第74期に係る当社の連結経常利益率2%未満の場合は、当該新株予約権を行使することができないものとします。

上記は、新株予約権を相続により継承した者については適用しないものとします。

新株予約権者が新株予約権を放棄した場合、当該新株予約権を行使することができないものとします。

4. 組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項

当社が、合併（当社が合併により消滅する場合に限る）、吸収分割もしくは新設分割（それぞれ当社が分割会社となる場合に限る）または株式交換もしくは株式移転（それぞれ当社が完全子会社となる場合に限る）（以上を総称して以下「組織再編行為」という）をする場合には、組織再編行為の効力発生日（吸収合併につき吸収合併がその効力を生ずる日、新設合併につき新設合併設立株式会社の成立の日、吸収分割につき吸収分割がその効力を生ずる日、新設分割につき新設分割設立株式会社の成立の日、株式交換につき株式交換がその効力を生ずる日および株式移転につき株式移転設立完全親会社の成立の日をいう。以下同じ）の直前において残存する新株予約権（以下「残存新株予約権」という）を保有する新株予約権者に対し、それぞれの場合につき、会社法第236条第1項第8号イからホまでに掲げる株式会社（以下「再編対象会社」という）の新株予約権をそれぞれ交付することとします。ただし、以下の各号に沿って再編対象会社の新株予約権を交付する旨を、吸収合併契約、新設合併契約、吸収分割契約、新設分割計画、株式交換契約または株式移転計画において定めることを条件とします。

交付する再編対象会社の新株予約権の数

新株予約権者が保有する残存新株予約権の数と同一の数をそれぞれ交付するものとします。

新株予約権の目的である再編対象会社の株式の種類

再編対象会社の普通株式とするものとします。

新株予約権の目的である再編対象会社の株式の数

組織再編行為の条件等を勘案の上、（注）1に準じて決定します。

新株予約権の行使に際して出資される財産の価額

交付される各新株予約権の行使に際して出資される財産の価額は、以下に定められる再編後行使価額に上記に従って決定される当該新株予約権の目的である再編対象会社の株式の数を乗じて得られる金額とします。再編後行使価額は、交付される各新株予約権を行使することにより交付を受けることができる再編対象会社の株式1株当たり1円とします。

新株予約権を行使することができる期間

上記「新株予約権の行使期間」に定める新株予約権を行使することができる期間の開始日と組織再編行為の効力発生日のうちいずれか遅い日から、上記「新株予約権の行使期間」に定める新株予約権を行使することができる期間の満了日までとします。

新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金および資本準備金に関する事項

上記（注）2に準じて決定するものとします。

新株予約権の譲渡制限

新株予約権を譲渡により取得するには、再編対象会社の取締役会の決議による承認を要するものとします。

新株予約権の取得条項

以下の（1）、（2）、（3）、（4）または（5）の議案につき当社株主総会で承認された場合（株主総会決議が不要の場合は、当社の取締役会決議がなされた場合）は、当社取締役会が別途定める日に、当社は無償で新株予約権を取得することができるものとします。

（1）当社が消滅会社となる合併契約承認の議案

（2）当社が分割会社となる分割契約もしくは分割計画承認の議案

（3）当社が完全子会社となる株式交換契約もしくは株式移転計画承認の議案

（4）当社の発行する全部の株式の内容として譲渡による当該株式の取得について当社の承認を要することについての定めを設ける定款の変更承認の議案

（5）新株予約権の目的である種類の株式の内容として譲渡による当該種類の株式の取得について当社の承認を要することもしくは当該種類の株式について当社が株主総会の決議によってその全部を取得することについての定めを設ける定款の変更承認の議案

その他の新株予約権の行使の条件

上記（注）3に準じて決定するものとします。

(2017年2月22日開催の取締役会において決議されたもの)

	カゴメ株式会社第3回新株予約権
決議年月日	2017年2月22日
付与対象者の区分及び人数(名)	当社取締役(社外取締役及び監査等委員を除く)6 当社執行役員 13
新株予約権の数(個)	330 [304] (注)1
新株予約権の目的となる株式の種類、内容及び数(株)	普通株式33,000 [30,400] (注)1
新株予約権の行使時の払込金額(円)	1
新株予約権の行使期間	自 2019年3月10日 至 2034年3月9日
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格及び資本組入額(円)	発行価額 2,704 (注)2 資本組入額 1,352
新株予約権の行使の条件	(注)3
新株予約権の譲渡に関する事項	新株予約権を譲渡により取得するには、当社取締役会の決議による承認を要するものとする。
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項	(注)4

当事業年度の末日(2021年12月31日)における内容を記載しております。当事業年度の末日から提出日の前月末現在(2022年2月28日)にかけて変更された事項については、提出日の前月末現在における内容を[]内に記載しており、その他の事項については当事業年度の末日における内容から変更はありません。

(注)1. 新株予約権1個につき目的となる株式数は、100株であります。

ただし、割当日後、当社が当社普通株式の株式分割または株式併合を行う場合には、次の算式により付与株式数の調整を行い、調整の結果生じる1株未満の端数は、これを切り捨てるものとします。

調整後付与株式数 = 調整前付与株式数 × 株式分割または株式併合の比率

2. 新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格及び資本組入額

新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金の額は、会社計算規則第17条第1項に従い算出される資本金等増加限度額の2分の1の金額とし、計算の結果1円未満の端数が生じたときは、その端数を切り上げるものとします。

新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本準備金の額は、上記記載の資本金等増加限度額から上記に定める増加する資本金の額を減じた金額とします。

3. 新株予約権の行使の条件

新株予約権者は、当社の取締役または執行役員いずれの地位をも喪失した日の翌日から8年経過するまでの間に限り、当該新株予約権を行使することができるものとします。

割当てを受けた当該新株予約権は第75期に係る当社の連結経常利益率5%を基準とし、その達成度に応じて別途定める個数(1株未満の端数は切り捨てる)を行使できるものとします。ただし、第75期に係る当社の連結経常利益率2%未満の場合は、当該新株予約権を行使することができないものとします。

上記は、新株予約権を相続により継承した者については適用しないものとします。

新株予約権者が新株予約権を放棄した場合、当該新株予約権を行使することができないものとします。

4. 組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項

当社が、合併(当社が合併により消滅する場合に限る)、吸収分割もしくは新設分割(それぞれ当社が分割会社となる場合に限る)または株式交換もしくは株式移転(それぞれ当社が完全子会社となる場合に限る)(以上を総称して以下「組織再編行為」という)をする場合には、組織再編行為の効力発生日(吸収合併につき吸収合併がその効力を生ずる日、新設合併につき新設合併設立株式会社の成立の日、吸収分割につき吸収分割がその効力を生ずる日、新設分割につき新設分割設立株式会社の成立の日、株式交換につき株式交換がその効力を生ずる日および株式移転につき株式移転設立完全親会社の成立の日をいう。以下同じ)の直前において残存する新株予約権(以下「残存新株予約権」という)を保有する新株予約権者に対し、それぞれの場合につき、会社法第236条第1項第8号イからホまでに掲げる株式会社(以下「再編対象会社」という)の新株予約権をそれぞれ交付することとします。ただし、以下の各号に沿って再編対象会社の新株予約権を交付する旨を、吸収合併契約、新設合併契約、吸収分割契約、新設分割計画、株式交換契約または株式移転計画において定めることを条件とします。

交付する再編対象会社の新株予約権の数

新株予約権者が保有する残存新株予約権の数と同一の数をそれぞれ交付するものとします。

新株予約権の目的である再編対象会社の株式の種類

再編対象会社の普通株式とするものとします。

新株予約権の目的である再編対象会社の株式の数

組織再編行為の条件等を勘案の上、(注)1に準じて決定します。

新株予約権の行使に際して出資される財産の価額

交付される各新株予約権の行使に際して出資される財産の価額は、以下に定められる再編後行使価額に上

記 に従って決定される当該新株予約権の目的である再編対象会社の株式の数を乗じて得られる金額とします。再編後行使価額は、交付される各新株予約権を行使することにより交付を受けることができる再編対象会社の株式1株当たり1円とします。

新株予約権を行使することができる期間

上記「新株予約権の行使期間」に定める新株予約権を行使することができる期間の開始日と組織再編行為の効力発生日のうちいずれか遅い日から、上記「新株予約権の行使期間」に定める新株予約権を行使することができる期間の満了日までとします。

新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金および資本準備金に関する事項

上記(注)2に準じて決定するものとします。

新株予約権の譲渡制限

新株予約権を譲渡により取得するには、再編対象会社の取締役会の決議による承認を要するものとします。

新株予約権の取得条項

以下の(1)、(2)、(3)、(4)または(5)の議案につき当社株主総会で承認された場合(株主総会決議が不要の場合は、当社の取締役会決議がなされた場合)は、当社取締役会が別途定める日に、当社は無償で新株予約権を取得することができるものとします。

- (1) 当社が消滅会社となる合併契約承認の議案
- (2) 当社が分割会社となる分割契約もしくは分割計画承認の議案
- (3) 当社が完全子会社となる株式交換契約もしくは株式移転計画承認の議案
- (4) 当社の発行する全部の株式の内容として譲渡による当該株式の取得について当社の承認を要することについての定めを設ける定款の変更承認の議案
- (5) 新株予約権の目的である種類の株式の内容として譲渡による当該種類の株式の取得について当社の承認を要することもしくは当該種類の株式について当社が株主総会の決議によってその全部を取得することについての定めを設ける定款の変更承認の議案

その他の新株予約権の行使の条件

上記(注)3に準じて決定するものとします。

(2018年2月23日開催の取締役会において決議されたもの)

	カゴメ株式会社第4回新株予約権
決議年月日	2018年2月23日
付与対象者の区分及び人数(名)	当社取締役(社外取締役及び監査等委員を除く)6 当社執行役員 14
新株予約権の数(個)	335 [313] (注)1
新株予約権の目的となる株式の種類、内容及び数(株)	普通株式33,500 [31,300] (注)1
新株予約権の行使時の払込金額(円)	1
新株予約権の行使期間	自 2020年3月13日 至 2035年3月12日
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格及び資本組入額(円)	発行価額 3,326 (注)2 資本組入額 1,663
新株予約権の行使の条件	(注)3
新株予約権の譲渡に関する事項	新株予約権を譲渡により取得するには、当社取締役会の決議による承認を要するものとする。
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項	(注)4

当事業年度の末日(2021年12月31日)における内容を記載しております。当事業年度の末日から提出日の前月末現在(2022年2月28日)にかけて変更された事項については、提出日の前月末現在における内容を[]内に記載しており、その他の事項については当事業年度の末日における内容から変更はありません。

(注)1. 新株予約権1個につき目的となる株式数は、100株であります。

ただし、割当日後、当社が当社普通株式の株式分割または株式併合を行う場合には、次の算式により付与株式数の調整を行い、調整の結果生じる1株未満の端数は、これを切り捨てるものとします。

調整後付与株式数 = 調整前付与株式数 × 株式分割または株式併合の比率

2. 新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格及び資本組入額

新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金の額は、会社計算規則第17条第1項に従い算出される資本金等増加限度額の2分の1の金額とし、計算の結果1円未満の端数が生じたときは、その端数を切り上げるものとします。

新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本準備金の額は、上記記載の資本金等増加限度額から上記に定める増加する資本金の額を減じた金額とします。

3. 新株予約権の行使の条件

新株予約権者は、当社の取締役または執行役員のいずれの地位をも喪失した日の翌日から8年経過するまでの間に限り、当該新株予約権を行使することができるものとします。

割当てを受けた当該新株予約権は第75期に係る当社の連結経常利益率5%を基準とし、その達成度に応じて別途定める個数(1個未満の端数は切り捨てる)を行使できるものとします。ただし、第75期に係る当社の連結経常利益率2%未満の場合は、当該新株予約権を行使することができないものとします。

上記は、新株予約権を相続により継承した者については適用しないものとします。

新株予約権者が新株予約権を放棄した場合、当該新株予約権を行使することができないものとします。

4. 組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項

当社が、合併(当社が合併により消滅する場合に限る)、吸収分割もしくは新設分割(それぞれ当社が分割会社となる場合に限る)または株式交換もしくは株式移転(それぞれ当社が完全子会社となる場合に限る)(以上を総称して以下「組織再編行為」という)をする場合には、組織再編行為の効力発生日(吸収合併につき吸収合併がその効力を生ずる日、新設合併につき新設合併設立株式会社の成立の日、吸収分割につき吸収分割がその効力を生ずる日、新設分割につき新設分割設立株式会社の成立の日、株式交換につき株式交換がその効力を生ずる日および株式移転につき株式移転設立完全親会社の成立の日をいう。以下同じ)の直前において残存する新株予約権(以下「残存新株予約権」という)を保有する新株予約権者に対し、それぞれの場合につき、会社法第236条第1項第8号イからホまでに掲げる株式会社(以下「再編対象会社」という)の新株予約権をそれぞれ交付することとします。ただし、以下の各号に沿って再編対象会社の新株予約権を交付する旨を、吸収合併契約、新設合併契約、吸収分割契約、新設分割計画、株式交換契約または株式移転計画において定めることを条件とします。

交付する再編対象会社の新株予約権の数

新株予約権者が保有する残存新株予約権の数と同一の数をそれぞれ交付するものとします。

新株予約権の目的である再編対象会社の株式の種類

再編対象会社の普通株式とするものとします。

新株予約権の目的である再編対象会社の株式の数

組織再編行為の条件等を勘案の上、(注)1に準じて決定します。

新株予約権の行使に際して出資される財産の価額

交付される各新株予約権の行使に際して出資される財産の価額は、以下に定められる再編後行使価額に上記に従って決定される当該新株予約権の目的である再編対象会社の株式の数を乗じて得られる金額とします。再編後行使価額は、交付される各新株予約権を行使することにより交付を受けることができる再編対象会社の株式1株当たり1円とします。

新株予約権を行使することができる期間

上記「新株予約権の行使期間」に定める新株予約権を行使することができる期間の開始日と組織再編行為の効力発生日のうちいずれか遅い日から、上記「新株予約権の行使期間」に定める新株予約権を行使することができる期間の満了日までとします。

新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金および資本準備金に関する事項

上記(注)2に準じて決定するものとします。

新株予約権の譲渡制限

新株予約権を譲渡により取得するには、再編対象会社の取締役会の決議による承認を要するものとします。

新株予約権の取得条項

以下の(1)、(2)、(3)、(4)または(5)の議案につき当社株主総会で承認された場合(株主総会決議が不要の場合は、当社の取締役会決議がなされた場合)は、当社取締役会が別途定める日に、当社は無償で新株予約権を取得することができるものとします。

(1) 当社が消滅会社となる合併契約承認の議案

(2) 当社が分割会社となる分割契約もしくは分割計画承認の議案

(3) 当社が完全子会社となる株式交換契約もしくは株式移転計画承認の議案

(4) 当社の発行する全部の株式の内容として譲渡による当該株式の取得について当社の承認を要することについての定めを設ける定款の変更承認の議案

(5) 新株予約権の目的である種類の株式の内容として譲渡による当該種類の株式の取得について当社の承認を要することもしくは当該種類の株式について当社が株主総会の決議によってその全部を取得することについての定めを設ける定款の変更承認の議案

その他の新株予約権の行使の条件

上記(注)3に準じて決定するものとします。

(2019年2月15日開催の取締役会において決議されたもの)

	カゴメ株式会社第5回新株予約権
決議年月日	2019年2月15日
付与対象者の区分及び人数(名)	当社取締役(社外取締役及び監査等委員を除く)4 当社執行役員 12
新株予約権の数(個)	287(注)1
新株予約権の目的となる株式の種類、内容及び数(株)	普通株式28,700(注)1
新株予約権の行使時の払込金額(円)	1
新株予約権の行使期間	自 2021年3月13日 至 2036年3月12日
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格及び資本組入額(円)	発行価額 2,768(注)2 資本組入額 1,384
新株予約権の行使の条件	(注)3
新株予約権の譲渡に関する事項	新株予約権を譲渡により取得するには、当社取締役会の決議による承認を要するものとする。
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項	(注)4

当事業年度の末日(2021年12月31日)における内容を記載しております。提出日の前月末現在(2022年2月28日)において、記載すべき内容が当事業年度の末日における内容から変更がないため、提出日の前月末現在に係る記載を省略しております。

(注)1. 新株予約権1個につき目的となる株式数は、100株であります。

ただし、割当日後、当社が当社普通株式の株式分割または株式併合を行う場合には、次の算式により付与株式数の調整を行い、調整の結果生じる1株未満の端数は、これを切り捨てるものとします。

調整後付与株式数 = 調整前付与株式数 × 株式分割または株式併合の比率

2. 新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格及び資本組入額

新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金の額は、会社計算規則第17条第1項に従い算出される資本金等増加限度額の2分の1の金額とし、計算の結果1円未満の端数が生じたときは、その端数を切り上げるものとします。

新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本準備金の額は、上記記載の資本金等増加限度額から上記に定める増加する資本金の額を減じた金額とします。

3. 新株予約権の行使の条件

新株予約権者は、当社の取締役または執行役員いずれの地位をも喪失した日の翌日から8年経過するまでの間に限り、当該新株予約権を行使することができるものとします。

割当てを受けた当該新株予約権は第77期に係る当社の連結事業利益率5.8%を基準とし、その達成度に応じて別途定める個数(1株未満の端数は切り捨てる)を行使できるものとします。ただし、第77期に係る当社の連結事業利益率2.3%未満の場合は、当該新株予約権を行使することができないものとします。

上記は、新株予約権を相続により継承した者については適用しないものとします。

新株予約権者が新株予約権を放棄した場合、当該新株予約権を行使することができないものとします。

4. 組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項

当社が、合併(当社が合併により消滅する場合に限る)、吸収分割もしくは新設分割(それぞれ当社が分割会社となる場合に限る)または株式交換もしくは株式移転(それぞれ当社が完全子会社となる場合に限る)(以上を総称して以下「組織再編行為」という)をする場合には、組織再編行為の効力発生日(吸収合併につき吸収合併がその効力を生ずる日、新設合併につき新設合併設立株式会社の成立の日、吸収分割につき吸収分割がその効力を生ずる日、新設分割につき新設分割設立株式会社の成立の日、株式交換につき株式交換がその効力を生ずる日および株式移転につき株式移転設立完全親会社の成立の日をいう。以下同じ)の直前において残存する新株予約権(以下「残存新株予約権」という)を保有する新株予約権者に対し、それぞれの場合につき、会社法第236条第1項第8号イからホまでに掲げる株式会社(以下「再編対象会社」という)の新株予約権をそれぞれ交付することとします。ただし、以下の各号に沿って再編対象会社の新株予約権を交付する旨を、吸収合併契約、新設合併契約、吸収分割契約、新設分割計画、株式交換契約または株式移転計画において定めることを条件とします。

交付する再編対象会社の新株予約権の数

新株予約権者が保有する残存新株予約権の数と同一の数をそれぞれ交付するものとします。

新株予約権の目的である再編対象会社の株式の種類

再編対象会社の普通株式とするものとします。

新株予約権の目的である再編対象会社の株式の数

組織再編行為の条件等を勘案の上、(注)1に準じて決定します。

新株予約権の行使に際して出資される財産の価額

交付される各新株予約権の行使に際して出資される財産の価額は、以下に定められる再編後行使価額に上

記 に従って決定される当該新株予約権の目的である再編対象会社の株式の数を乗じて得られる金額とします。再編後行使価額は、交付される各新株予約権を行使することにより交付を受けることができる再編対象会社の株式1株当たり1円とします。

新株予約権を行使することができる期間

上記「新株予約権の行使期間」に定める新株予約権を行使することができる期間の開始日と組織再編行為の効力発生日のうちいずれか遅い日から、上記「新株予約権の行使期間」に定める新株予約権を行使することができる期間の満了日までとします。

新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金および資本準備金に関する事項

上記(注)2に準じて決定するものとします。

新株予約権の譲渡制限

新株予約権を譲渡により取得するには、再編対象会社の取締役会の決議による承認を要するものとします。

新株予約権の取得条項

以下の(1)、(2)、(3)、(4)または(5)の議案につき当社株主総会で承認された場合(株主総会決議が不要の場合は、当社の取締役会決議がなされた場合)は、当社取締役会が別途定める日に、当社は無償で新株予約権を取得することができるものとします。

- (1) 当社が消滅会社となる合併契約承認の議案
- (2) 当社が分割会社となる分割契約もしくは分割計画承認の議案
- (3) 当社が完全子会社となる株式交換契約もしくは株式移転計画承認の議案
- (4) 当社の発行する全部の株式の内容として譲渡による当該株式の取得について当社の承認を要することについての定めを設ける定款の変更承認の議案
- (5) 新株予約権の目的である種類の株式の内容として譲渡による当該種類の株式の取得について当社の承認を要することもしくは当該種類の株式について当社が株主総会の決議によってその全部を取得することについての定めを設ける定款の変更承認の議案

その他の新株予約権の行使の条件

上記(注)3に準じて決定するものとします。

(2020年2月14日開催の取締役会において決議されたもの)

	カゴメ株式会社第6回新株予約権
決議年月日	2020年2月14日
付与対象者の区分及び人数(名)	当社取締役(社外取締役及び監査等委員を除く)5 当社執行役員 10
新株予約権の数(個)	278(注)1
新株予約権の目的となる株式の種類、内容及び数(株)	普通株式27,800(注)1
新株予約権の行使時の払込金額(円)	1
新株予約権の行使期間	自 2022年3月13日 至 2037年3月12日
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格及び資本組入額(円)	発行価額 1,871(注)2 資本組入額 936
新株予約権の行使の条件	(注)3
新株予約権の譲渡に関する事項	新株予約権を譲渡により取得するには、当社取締役会の決議による承認を要するものとする。
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項	(注)4

当事業年度の末日(2021年12月31日)における内容を記載しております。提出日の前月末現在(2022年2月28日)において、記載すべき内容が当事業年度の末日における内容から変更がないため、提出日の前月末現在に係る記載を省略しております。

(注)1. 新株予約権1個につき目的となる株式数は、100株であります。

ただし、割当日後、当社が当社普通株式の株式分割または株式併合を行う場合には、次の算式により付与株式数の調整を行い、調整の結果生じる1株未満の端数は、これを切り捨てるものとします。

調整後付与株式数 = 調整前付与株式数 × 株式分割または株式併合の比率

2. 新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格及び資本組入額

新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金の額は、会社計算規則第17条第1項に従い算出される資本金等増加限度額の2分の1の金額とし、計算の結果1円未満の端数が生じたときは、その端数を切り上げるものとします。

新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本準備金の額は、上記記載の資本金等増加限度額から上記に定める増加する資本金の額を減じた金額とします。

3. 新株予約権の行使の条件

新株予約権者は、当社の取締役または執行役員のいずれの地位をも喪失した日の翌日から8年経過するまでの間に限り、当該新株予約権を行使することができるものとします。

割当てを受けた当該新株予約権は第78期に係る当社の連結事業利益率5.8%を基準とし、その達成度に応じて別途定める個数（1個未満の端数は切り捨てる）を行使できるものとします。ただし、第78期に係る当社の連結事業利益率2.3%未満の場合は、当該新株予約権を行使することができないものとします。

上記は、新株予約権を相続により継承した者については適用しないものとします。

新株予約権者が新株予約権を放棄した場合、当該新株予約権を行使することができないものとします。

4. 組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項

当社が、合併（当社が合併により消滅する場合に限る）、吸収分割もしくは新設分割（それぞれ当社が分割会社となる場合に限る）または株式交換もしくは株式移転（それぞれ当社が完全子会社となる場合に限る）（以上を総称して以下「組織再編行為」という）をする場合には、組織再編行為の効力発生日（吸収合併につき吸収合併がその効力を生ずる日、新設合併につき新設合併設立株式会社の成立の日、吸収分割につき吸収分割がその効力を生ずる日、新設分割につき新設分割設立株式会社の成立の日、株式交換につき株式交換がその効力を生ずる日および株式移転につき株式移転設立完全親会社の成立の日をいう。以下同じ）の直前において残存する新株予約権（以下「残存新株予約権」という）を保有する新株予約権者に対し、それぞれの場合につき、会社法第236条第1項第8号イからホまでに掲げる株式会社（以下「再編対象会社」という）の新株予約権をそれぞれ交付することとします。ただし、以下の各号に沿って再編対象会社の新株予約権を交付する旨を、吸収合併契約、新設合併契約、吸収分割契約、新設分割計画、株式交換契約または株式移転計画において定めることを条件とします。

交付する再編対象会社の新株予約権の数

新株予約権者が保有する残存新株予約権の数と同一の数をそれぞれ交付するものとします。

新株予約権の目的である再編対象会社の株式の種類

再編対象会社の普通株式とするものとします。

新株予約権の目的である再編対象会社の株式の数

組織再編行為の条件等を勘案の上、（注）1に準じて決定します。

新株予約権の行使に際して出資される財産の価額

交付される各新株予約権の行使に際して出資される財産の価額は、以下に定められる再編後行使価額に上記に従って決定される当該新株予約権の目的である再編対象会社の株式の数を乗じて得られる金額とします。再編後行使価額は、交付される各新株予約権を行使することにより交付を受けることができる再編対象会社の株式1株当たり1円とします。

新株予約権を行使することができる期間

上記「新株予約権の行使期間」に定める新株予約権を行使することができる期間の開始日と組織再編行為の効力発生日のうちいずれか遅い日から、上記「新株予約権の行使期間」に定める新株予約権を行使することができる期間の満了日までとします。

新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金および資本準備金に関する事項

上記（注）2に準じて決定するものとします。

新株予約権の譲渡制限

新株予約権を譲渡により取得するには、再編対象会社の取締役会の決議による承認を要するものとします。

新株予約権の取得条項

以下の（1）、（2）、（3）、（4）または（5）の議案につき当社株主総会で承認された場合（株主総会決議が不要の場合は、当社の取締役会決議がなされた場合）は、当社取締役会が別途定める日に、当社は無償で新株予約権を取得することができるものとします。

（1）当社が消滅会社となる合併契約承認の議案

（2）当社が分割会社となる分割契約もしくは分割計画承認の議案

（3）当社が完全子会社となる株式交換契約もしくは株式移転計画承認の議案

（4）当社の発行する全部の株式の内容として譲渡による当該株式の取得について当社の承認を要することについての定めを設ける定款の変更承認の議案

（5）新株予約権の目的である種類の株式の内容として譲渡による当該種類の株式の取得について当社の承認を要することもしくは当該種類の株式について当社が株主総会の決議によってその全部を取得することについての定めを設ける定款の変更承認の議案

その他の新株予約権の行使の条件

上記（注）3に準じて決定するものとします。

【ライツプランの内容】

該当事項はありません。

【その他の新株予約権等の状況】

該当事項はありません。

(3) 【行使価額修正条項付新株予約権付社債券等の行使状況等】

該当事項はありません。

(4) 【発行済株式総数、資本金等の推移】

年月日	発行済株式 総数増減数 (株)	発行済株式 総数残高 (株)	資本金増減額 (百万円)	資本金残高 (百万円)	資本準備金 増減額 (百万円)	資本準備金 残高 (百万円)
2019年8月30日(注)	5,250,000	94,366,944	-	19,985	-	23,733

(注) 自己株式の消却による減少です。

(5) 【所有者別状況】

2021年12月31日現在

区分	株式の状況(1単元の株式数100株)								単元未満 株式の状況 (株)
	政府及び 地方公共 団体	金融機関	金融商品 取引業者	その他の 法人	外国法人等		個人 その他	計	
					個人以外	個人			
株主数 (人)	-	32	39	533	210	96	194,967	195,877	-
所有株式数 (単元)	-	168,928	17,501	92,541	76,559	124	586,955	942,608	106,144
所有株式数 の割合(%)	-	17.92	1.86	9.82	8.12	0.01	62.27	100.00	-

(注) 1 自己株式5,790,091株は、「個人その他」に57,900単元、「単元未満株式の状況」に91株含めて記載しております。なお、株主名簿上の自己株式数と、役員報酬BIP信託が保有する当社株式を除いた期末日現在の実
保有株式数は一致しております。

2 上記「金融機関」の欄には、役員報酬BIP信託が保有する当社株式731単元が含まれております。

3 上記「その他の法人」の欄には、証券保管振替機構名義の株式が2単元含まれております。

(6) 【大株主の状況】

2021年12月31日現在

氏名又は名称	住所	所有株式数 (千株)	発行済株式 (自己株式を 除く。)の 総数に対する 所有株式数 の割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行 (株)	東京都港区浜松町 2 丁目11番 3 号	11,071	12.49
(株)日本カストディ銀行	東京都中央区晴海 1 丁目 8 - 1 2	4,475	5.05
ダイナパック(株)	愛知県名古屋市中区錦 3 丁目14番15号	4,379	4.94
蟹江利親	愛知県東海市	1,412	1.59
JP MORGAN CHASE BANK 385781 (常任代理人 株式会社みずほ 銀行決済営業部)	25 BANK STREET, CANARY WHARF, LONDON, E14 5JP, UNITED KINGDOM (東京都港区港南 2 丁 目15番 1 号 品川インターシティA棟)	1,095	1.23
SMBC日興証券(株)	東京都千代田区丸の内 3 丁目 3 番 1 号	1,030	1.16
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 (常任代理 人 株式会社みずほ銀行決済営 業部)	1776 HERITAGE DRIVE, NORTH QUINCY, MA 02171, U. S. A. (東京都港区港南 2 丁目15 番 1 号 品川インターシティA棟)	1,012	1.14
カゴメ取引先持株会	東京都中央区日本橋浜町 3 丁目21番 1 号	987	1.11
蟹江英吉	愛知県東海市	982	1.10
カゴメ社員持株会	愛知県名古屋市中区錦 3 丁目14番15号	930	1.05
計		27,377	30.90

(注) 1 株主総会における議決権行使の基準日現在の状況について記載しております。

2 上記のほか、自己株式5,790千株(6.14%)があります。

3 上記の所有株式数のうち、信託業務に係る株式数は、次の通りであります。

(株)日本カストディ銀行 4,475千株

日本マスタートラスト信託銀行(株) 11,071千株

なお、「日本マスタートラスト信託銀行(株)」が所有する11,071千株には「役員報酬BIP信託口」の信託財産として保有する73千株、「みらいやさい財団信託口」の信託財産として保有する940千株を含めておりま
す。

(7) 【議決権の状況】

【発行済株式】

2021年12月31日現在

区分	株式数(株)	議決権の数(個)	内容
無議決権株式			
議決権制限株式(自己株式等)			
議決権制限株式(その他)			
完全議決権株式(自己株式等)	(自己保有株式) 普通株式 5,790,000		単元株式数 100株
完全議決権株式(その他)	普通株式 88,470,800	884,708	同上
単元未満株式	普通株式 106,144		
発行済株式総数	94,366,944		
総株主の議決権		884,708	

- (注) 1 上記「完全議決権株式(自己株式等)」のほか、連結財務諸表に自己株式として認識している「日本マスタートラスト信託銀行(株)(役員報酬BIP信託口)」(以下、役員報酬BIP信託口)保有の当社株式が73,149株あります。
なお、当該株式数は上記「完全議決権株式(その他)」の欄に含まれております。
- 2 「完全議決権株式(その他)」の中には、証券保管振替機構名義の株式が200株(議決権2個)含まれております。

【自己株式等】

2021年12月31日現在

所有者の氏名 又は名称	所有者の住所	自己名義 所有株式数 (株)	他人名義 所有株式数 (株)	所有株式数 の合計 (株)	発行済株式 総数に対する 所有株式数 の割合(%)
(自己保有株式) カゴメ株式会社	名古屋市中区錦三丁目14 番15号	5,790,000		5,790,000	6.14
計		5,790,000		5,790,000	6.14

- (注) 上記のほか、連結財務諸表に自己株式として認識している役員報酬BIP信託口保有の当社株式が73,149株あります。
なお、当該株式数は「発行済株式」の「完全議決権株式(その他)」の欄に含まれております。

(8) 【役員・従業員株式所有制度の内容】

(役員報酬BIP信託)

本制度の概要

本制度は、当社が拠出する取締役の報酬額を原資として、信託が当社株式を取得し、当該信託を通じて取締役に当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭の交付および給付を行う株式報酬制度です。

役員報酬BIP信託に取得させる予定の株式の総額

役員報酬BIP信託が第77期に82,000株、226百万円を取得しております。今後の取得の予定は未定です。

当該役員株式所有制度による受益権その他の権利を受けることができるものの範囲

当社取締役(監査等委員である取締役、社外取締役および国内非居住者を除く)。

2 【自己株式の取得等の状況】

【株式の種類等】

会社法第155条第3号及び第7号に該当する普通株式の取得

(1) 【株主総会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

(2) 【取締役会決議による取得の状況】

区分	株式数(株)	価額の総額(百万円)
取締役会(2021年10月29日)での決議状況 (取得期間2021年11月1日~2022年7月29日)	3,500,000	10,000
当事業年度前における取得自己株式		
当事業年度における取得自己株式	849,600	2,495
残存決議株式の総数及び価額の総額	2,650,400	7,504
当事業年度の末日現在の未行使割合(%)	75.7	75.0
当期間における取得自己株式	836,600	2,503
提出日現在の未行使割合(%)	51.8	50.0

(注) 当期間における取得自己株式数には、2022年3月1日から有価証券報告書提出日までの取得による株式数は含めておりません。

(3) 【株主総会決議又は取締役会決議に基づかないものの内容】

区分	株式数(株)	価額の総額(百万円)
当事業年度における取得自己株式	684	2
当期間における取得自己株式	158	0

(注) 当期間における取得自己株式には、2022年3月1日から有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取りによる株式数は含めておりません。

(4) 【取得自己株式の処理状況及び保有状況】

区分	当事業年度		当期間	
	株式数(株)	処分価額の総額 (百万円)	株式数(株)	処分価額の総額 (百万円)
引受ける者の募集を行った 取得自己株式				
消却の処分を行った取得自己株式				
合併、株式交換、株式交付、会社分割に 係る移転を行った取得自己株式				
その他 (ストックオプションの権利行使)	5,900	14	4,800	12
保有自己株式数	5,790,091		6,622,049	

(注) 1 当期間における保有自己株式数には、2022年3月1日から有価証券報告書提出日までの取得による株式数は含めておりません。

2 処理自己株式数および保有自己株式数には、役員報酬BIP信託が保有する株式数(当事業年度73,149株、当期間73,149株)を含めておりません。

3 【配当政策】

当社は、株主の皆様への利益還元を、経営上の最重要課題の一つと認識しております。

当社の株主還元方針は、2022年から2025年の4ヵ年で進めている第3次中期経営計画期間中において、「連結業績を基準に、総還元性向40%」を目指すこととし、合わせて「年間配当金額 38 円以上を安定的に現金配当する」こととしております。

当事業年度の配当につきましては、2022年2月16日開催の取締役会決議により、1株当たり普通配当37円を実施することを決定いたしました。また翌事業年度の配当につきましては、1株当たり38円とさせて頂く予定であります。

なお、当事業年度に係る取締役会決議による剰余金の配当は、以下の通りであります。

決議年月日	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)
2022年2月16日	3,277	37

4 【コーポレート・ガバナンスの状況等】

(1) 【コーポレート・ガバナンスの概要】

1. 会社の機関の内容及び内部統制システム整備の状況(2022年3月11日現在)

企業統治の体制

イ コーポレート・ガバナンスの基本方針

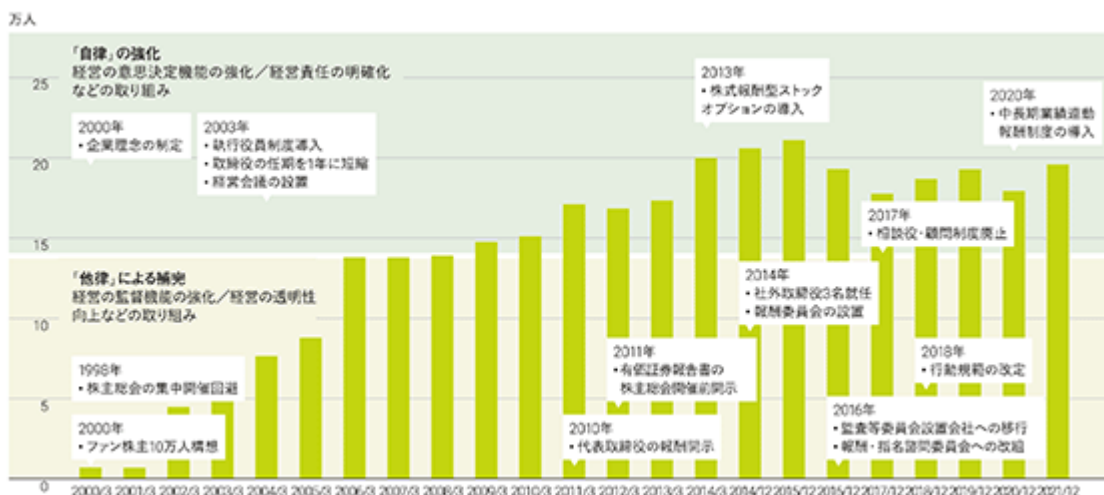
当社は、企業理念「感謝」、「自然」、「開かれた企業」に則り、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現を目指しており、そのためにコーポレート・ガバナンスを重要な経営課題であると認識しています。

当社では、コーポレート・ガバナンスの基本を「『自律』の更なる強化と『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、「カゴメファン株主づくり」の推進や社外取締役の機能の活用などにより外部の多様な視点を取り入れていくことで、客観性や透明性を担保していくというものです。

当社は、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なかで、高度なアカウンタビリティを実現し、真の「開かれた企業」を目指してまいります。

ロ 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。



ハ コーポレート・ガバナンス体制

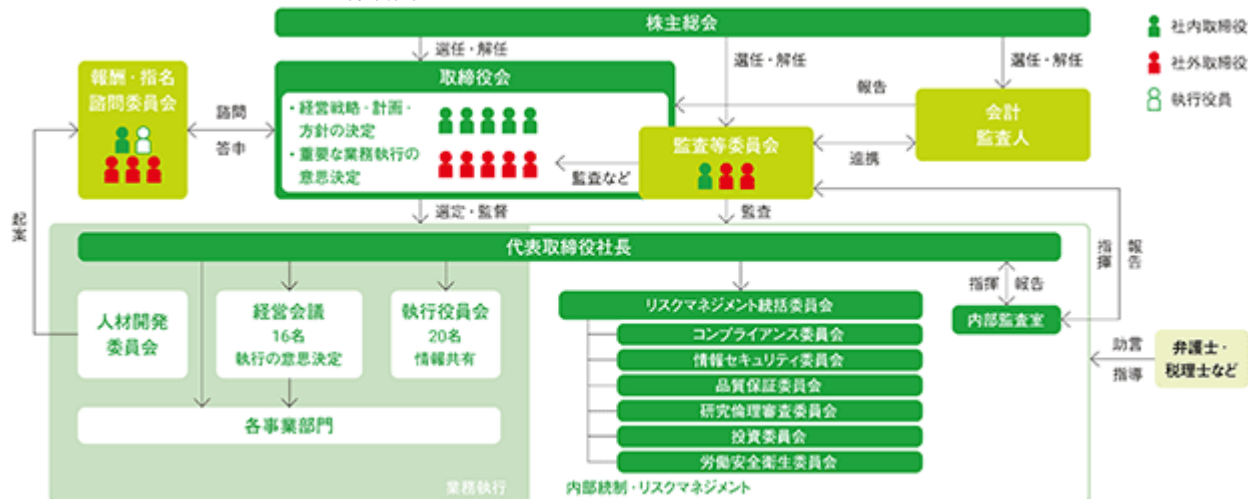
当社は監査等委員会設置会社であり、取締役会の主たる役割を、経営戦略、経営方針の決定とその執行モニタリングと定め、その構成において、当社が独自に定める「社外取締役の独立性基準」を満たす社外取締役を3分の1以上選任することで、アドバイス機能の充実と監督機能の強化を図り、実効性を高めております。監査等委員会においては、常勤監査等委員を1名以上置くことを方針とし、内部統制システムを利用して、取締役の業務執行の適法性、妥当性を監査していきます。取締役の指名や報酬については、独立社外取締役が半数以上を占める報酬・指名諮問委員会において、審議した内容を取締役会に諮り決定することで、客観性、公正性を高めております。

なお、取締役会および監査等委員会の構成員につきましては、「(2) 役員 の状況」をご参照ください。

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おります。現在の執行役員については、「(2) 役員 の状況」をご参照ください。

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代表取締役社長を議長とし、社内取締役、本部長、カゴメアクシス株式会社代表取締役社長、CFO、CH0、野菜をとろうキャンペーン推進室長を構成員とする経営会議を設置しております。経営会議において審議を行うことで適切なりスクエイクを可能としており、責任を明確にしたうえでスピーディな意思決定ができるようにしております。

コーポレート・ガバナンス体制図



株式会社の支配に関する基本方針

イ 基本方針の内容

当社は、当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者は、当社グループの事業特性、並びに当社の企業価値の源泉を十分理解し、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を中長期的に確保し、向上させることができる者であることが必要と考えております。当社の株式について、特定の買付者による大量取得行為が行われる場合に、株主の皆さまが当社の株式を売却されるか否かは、最終的には株主の皆さまのご判断に委ねられるべきものと考えられますが、その前提として、株主の皆さまに適切かつ十分な情報をご提供したうえで、ご判断を頂くために適切かつ十分な期間と機会を確保することが重要と考えております。当社は、2021年3月開催の第77回定時株主総会終結のときをもって「当社株式の大量取得行為に関する対応方針（買収防衛策）」を継続しない旨を決定し現在に至っておりますが、当社株式の大量買付を行おうとする者に対しては、大量買付行為の是非を株主の皆さまが適切に判断するために必要かつ十分な情報の提供を求め、あわせて当社取締役会の意見等を開示し、株主の皆さまの検討のための時間と情報の確保に努める等、金融商品取引法、会社法及びその他関係法令に基づき、適切な措置を講じてまいります。

ロ 基本方針の実現に資する特別な取り組み

a. 企業価値向上への取り組み

当社は、長期ビジョンや2025年のありたい姿の達成に向け、中期経営計画を策定し、経営課題に取り組むことで企業価値の向上を図ってまいります。

b. コーポレート・ガバナンスの強化に向けた取り組み

当社では、コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方にに基づき、体制の整備・運用を行うことで、経営の客観性、透明性を高め、高度なアカウンタビリティを実現し、真の「開かれた企業」を目指してまいります。

ハ 本取り組みに対する当社取締役会の判断及びその理由

本取り組みは、前述のとおり、基本方針の実現のため、当社の企業価値及び株主共同の利益を確保・向上させるために取り組むものであります。

このため、当社取締役会は、本取り組みが基本方針に沿い、株主の皆様共同の利益を損なうものではなく、当社役員の地位の維持を目的とするものではないと判断しております。

取締役会の実効性評価結果

イ 取締役会活性化のための継続的なこれまでの取り組み(年次は開始年度)

当社は、これまで取締役会活性化に向けて継続的な取り組みを進めてきました。



ロ 取締役会の実効性評価の結果

当社は、2016年度以降、毎年1回取締役会の実効性評価を実施しており、2021年度は10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。2021年度におけるその結果の概要は以下の通りです。

a. 第三者機関による評価

評価の実施にあたっては、より客観的かつ独立的な視点を取り入れるため、第三者機関による評価を用いました。

b. 評価の実施方法

アンケートの実施	全取締役に対してアンケートを行い、第三者機関による結果分析を実施 なお、2021年度は特に重要性が高い個別テーマに関する評価項目を追加 ・ 取締役に対するアンケート 取締役会の設計、運営、議案、議論の質、コーポレート・ガバナンス体制、総合評価、個別テーマ(事業ポートフォリオ、グループガバナンス など) ・ 報酬・指名諮問委員会に対するアンケート ・ 監査等委員会に対するアンケート ・ 総合リスク対策会議出席者に対するアンケート
インタビューの実施	全取締役に対して第三者機関による個別インタビューを実施
議長と社外取締役のディスカッション	取締役会議長と全社外取締役によるフリーディスカッションを実施
上記を踏まえた取締役会における審議	アンケートやインタビューの結果概要、及び第三者機関による評価結果を参照しつつ、全取締役による審議と意見交換の場を設け、実効性に対する取締役会としての評価、課題の抽出、課題ごとの優先順位付け、対応策の検討などを実施

c. 評価結果

第三者機関から、当社取締役会の実効性が認められると評価されました。

また、当社取締役会として、この第三者機関による評価結果も踏まえつつ、議論した結果、取締役会は全ての評価項目において概ね適切であり、その実効性は十分確保されていると評価しました。

d. 更なる実効性向上に向けた課題

今回の実効性評価において、取締役会としてさらなる改善の必要性を認識した課題のうち、特に優先度が高いと認識したものは「長期戦略の計画的な検討」です。当社が2022～2025年度の第3次中期経営計画を推進していくにあたり、また、持続的な成長を実現するための長期ビジョンを構築していくために、これら計画やビジョンの根幹となる重要なテーマを定め、取締役会として複数年をかけて計画的かつ集中的に取り組みを進めます。

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。



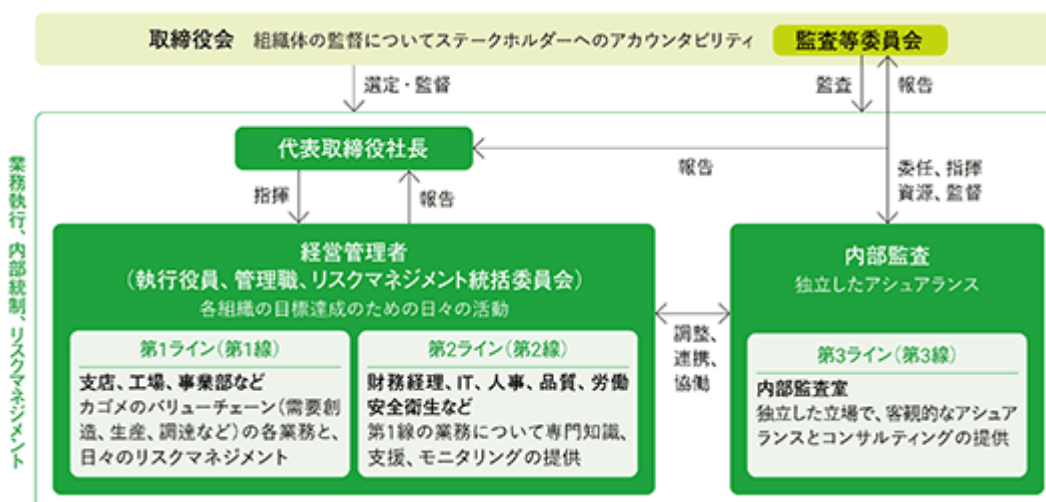
グループガバナンスの強化

当社グループの財務経理ガバナンスの強化を目的に、2019年にグループ共通の会計・税務・財務管理の方針を定めました。これらの方針の浸透のため、主要なグループ会社には本社より財務経理人員の直接派遣を行っています。

領域	名称	主なポイント
会計	カゴメグループ財務報告基準(K-FRS)	■ IFRSに準拠
税務	カゴメグループ税務方針	■ 全国各地における法令順守 ■ 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

内部統制強化の取り組み

カゴメグループは、中期経営計画の実現へ国内外で事業拡大しているため、内部統制についてもグローバルスタンダードである「3ラインモデル」に沿った取り組みをグループ全体で進めています。「3ライン」をすることで、「同一部署が同時に担うべきでない機能を適切に分離・配分し、組織内の相互牽制を利かせることができる」「各機能の責任の所在が明確になり、全社最適の対応が可能になる」などのメリットがあります。



第1ライン(第1線)は、カゴメのバリューチェーンにおける需要創造、生産、調達・一次加工、栽培、研究開発、品種開発などを担う、いわゆる「現場の第一線」の組織です。第1線では、各事業所で業務遂行上の様々なリスクを把握し、それを適切にコントロールする仕組み(業務分掌、ルール、文書等)を導入することで、日々の業務においてリスクマネジメントを実践します。品質のFSSC22000、環境のISO14001など、必要なマネジメントシステムも導入し、第1線の各現場で日々実践しています。

第2ライン(第2線)は、財務経理、IT、人事、品質、労働安全衛生などを主管する専門組織で、第1線の業務をモニタリングしながら、日々支援しています。第2線の主管部署として、財務経理部、情報システム部、人事部、品質保証部などが設置されています。また、全社リスクマネジメントを統括する組織として、リスクマネジメント統括委員会が設置され、6つの専門委員会と連携した体系的なリスクマネジメントを実践しています(詳細は事業等のリスク参照)。

第3ライン(第3線)である内部監査室は、第1線と第2線から独立した立場で客観的なアシュアランス(監査を通じた組織診断)とコンサルティングを提供しています。内部監査室はカゴメの組織目標の達成に価値を付加するための組織であり、かつ組織的な独立性も必要であるため、社長と監査等委員会の2つのレポートライン(ダブルレポートライン)を持っています。監査報告書、組織内の様々な改善点を提示し、被監査部門、経営者、監査等委員会へ送付することで、組織内の改善活動を促進します。アシュアランスには、社内のリスクに応じて実施する業務監査や金融商品取引法が定める内部統制報告制度(J-SOX)の活動を含みます。また、第1線、第2線の要請に応じて、専門知識を活かしたコンサルティングも行っており、年間数十件の経営管理者からの相談や要請に応じて助言や教育を行っています。

カゴメグループ全体の内部統制においては、トップはもちろん、第1～3線の従業員ひとりひとりが普段から倫理的な行動を実践できることが重要です。このため、内部監査室は年間を通じて全従業員への社内啓発活動も実施すると共に、毎年全従業員を対象とした「内部統制セルフチェック」を実施し、カゴメ従業員の意識や行動の変化をモニタリングしています。

コンプライアンス強化への取り組み

イ 行動規範の改定

当社は、近年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の継続や、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、行動規範を改定しました。

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。

ロ コンプライアンス推進体制

カゴメグループでは、代表取締役社長を議長とするリスクマネジメント統括委員会のもとに、コンプライアンスを管掌する役員を委員長とする「コンプライアンス委員会」を設置し、コンプライアンスの推進やモニタリング状況の確認などを行っています。検討結果については、リスクマネジメント統括委員会などを通じて経営会議メンバーへ報告がなされています。委員会事務局である法務部門が中心となり、日々コンプライアンスを推進しています。国内カゴメグループでは職場での違法行為（ハラスメントや贈収賄などの腐敗を含む）や、そのおそれがある行為などについての相談や通報のための制度「カゴメ コンプライアンスホットライン」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を保護するとともに、速やかな調査と適切な措置・対策を講じています。また、措置・対策を講じた事案については、通報者や関与者が特定できないようにした上で社内で共有化し、類似事案の再発防止を図っています。2021年度は15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年に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。

コンプライアンス違反事案が発生した場合には、正確な事実関係の把握と真因の究明に努めた上で、事実を真摯に受け止め、再発防止策の徹底、違反した従業員の適正な処分などを行い、厳正に対処します。

なお、2021年度に贈収賄、汚職などにより法的措置を受けた事例はありません。

カゴメコンプライアンスホットライン
相談・通報受付件数の推移



ハ コンプライアンス徹底のための取り組み

カゴメグループでは「カゴメグループ コンプライアンス実施規則」を制定し、前述した「コンプライアンス委員会」の下、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、贈収賄防止や人権への配慮を含むコンプライアンス関連情報の発信のほか、新入社員研修や新任管理職を対象とした集合研修や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ンス社内講座などを継続的に実施しています。

近年においては、SDGsなど、世界的潮流として要請が高まっている腐敗防止に関する取り組みとして、海外子会社の贈収賄リスク評価を行い、行動規範の実践として「カゴメグループ贈収賄防止方針」を制定しました。また、スマートアグリなど、事業領域の拡大に対応して、国際的な平和や安全維持という安全保障の観点における適正な輸出入管理を実現すべき、安全保障貿易管理体制の見直しを行うなどしています。定期的に遵守・運用状況の監査を行い、その結果を取締役に報告することで腐敗防止に努めます。

ニ 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、適時適切に対応しています。社内に向けては定期的に税務コンプライアンスに関するeラーニングなどを実施し、従業員の税法遵守に向けて啓蒙を行っています。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間の国際取引に関し、独立企業間価格の原則に基づき、取引当事者各々の機能、資産及びリスクを分析し、その貢献に応じ適切に利益配分・移転価格を算定しています。

株主・投資家への責任

イ 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。

ロ 株主総会

より多くの株主の皆様が株主総会に出席していただけるよう、「招集ご通知」及び「招集ご通知添付書類」を早期にWeb開示・発送するほか、当日は議長説明や映像でのビジュアル化、ライブ配信におけるインターネットを通じた質問の受付・回答を行い、総会開催後は、質疑応答の内容やアンケートの結果を開示するなど、株主の皆様からの深い理解とコミュニケーションの充実に取り組んでいます。

八 経営監視

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19万人になっています。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。

コーポレート・ガバナンス、コンプライアンス、さまざまなリスクへの対応について詳しくは下記サイトを参照下さい。

<https://www.kagome.co.jp/company/csr/management/>

2．責任限定契約の内容の概要

当社と社外取締役は、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、法令が定める額としております。なお、当該責任限定が認められるのは、当該社外取締役が責任の原因となった職務の遂行について善意かつ重大な過失がないときに限られます。

3．役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険（D&O保険）契約を保険会社との間で締結し、被保険者に対して損害賠償請求がされた場合の損害賠償金及び訴訟費用等の損害を当該保険契約により填補することとしております。被保険者は、当社の取締役、執行役員並びに国内外のグループ会社へ出向または兼務して取締役、監査役に就いている取締役、執行役員等となっております。なお、当該保険の保険料につきましては、取締役会の承認を踏まえ、当社負担としております。

4．取締役の定数

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）は10名以内、監査等委員である取締役は7名以内とする旨、定款に定めております。

5．取締役の選任の決議要件

当社は、取締役の選任決議について、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う旨定款に定めております。

また、取締役の選任決議は累積投票によらない旨定款に定めております。

6．剰余金の配当等の決定機関

当社は、剰余金の配当等会社法第459条第1項各号に定める事項について、法令に別段の定めがある場合を除き、株主総会の決議によらず取締役会の決議により定める旨定款に定めております。これは、剰余金の配当等を取締役会の権限とすることにより、株主への機動的な資本政策及び配当政策を行うことを目的とするものであります。

7．株主総会の特別決議要件

当社は、会社法第309条第2項に定める株主総会の特別決議要件について、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の3分の2以上をもって行う旨定款に定めております。これは、株主総会における特別決議の定足数を緩和することにより、株主総会の円滑な運営を行うことを目的とするものであります。

(2) 【役員の状況】

1. 2022年3月11日（有価証券報告書提出日）現在の当社の役員の状況は、以下の通りであります。

男性7名 女性3名 （役員のうち女性の比率30%）

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数 (株)
代表取締役社長	山口 聡 	1960年12月29日生	1983年4月 2003年4月 2010年4月 2015年10月 2018年10月 2019年3月 2020年1月	当社入社 当社業務用ビジネス・ユニット部長 当社執行役員業務用事業本部長 当社イノベーション本部長 当社野菜事業本部長 当社取締役常務執行役員 当社代表取締役社長(現任)	(注) 3	6,800
取締役専務執行役員	渡辺 美 衡 	1958年3月4日生	1982年4月 1998年5月 2003年5月 2007年4月 2008年6月 2009年4月 2009年6月 2011年6月 2013年2月 2016年3月 2018年10月	(株)日本債券信用銀行(現(株)あおぞら銀行)入社 (株)サーベラスジャパン入社 (株)産業再生機構入社 当社入社、特別顧問 当社執行役員経営企画本部経営企画室長 当社経営企画本部長 当社取締役執行役員 当社取締役常務執行役員 (株)農林漁業成長産業化支援機構社外取締役 当社取締役専務執行役員(現任) 当社社長補佐 兼 特命プロジェクト担当 兼 国際業務担当	(注) 3	21,800
取締役専務執行役員	橋本 隆 	1958年10月30日生	1983年4月 2001年10月 2003年4月 2005年4月 2008年10月 2012年4月 2013年4月 2017年10月 2019年4月 2020年10月 2021年3月	当社入社 当社静岡工場長 当社小坂井工場長 当社生産技術部長 当社生産調達企画部長 当社経営企画室長 当社執行役員経営企画室長 当社執行役員生産調達本部長 当社常務執行役員生産調達本部長 当社専務執行役員 当社取締役専務執行役員(現任)	(注) 3	6,300
取締役常務執行役員 兼 営業本部長	小林 寛 久 	1961年7月16日生	1984年4月 2005年11月 2006年10月 2009年4月 2014年1月 2015年10月 2018年10月 2019年3月	当社入社 台湾可果美股份有限公司総経理 当社乳酸菌ビジネス・ユニット部長 当社大阪支店家庭用営業部長 当社執行役員コンシューマー事業本部長 当社常務執行役員マーケティング本部長 当社営業本部長(現任) 当社取締役常務執行役員(現任)	(注) 3	2,100

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数 (株)
取締役 (非常勤)	橋本 孝之 	1954年7月9日生	1978年4月 2000年4月 2003年4月 2007年1月 2008年4月 2009年1月 2012年5月 2014年4月 2014年6月 2015年1月 6月 2016年6月 6月 2017年5月 2019年11月 2021年7月	日本アイ・ピー・エム(株)入社 同社取締役ゼネラル・ビジネス事業部長 同社常務執行役員 BP&システム製品事業担当 同社専務執行役員 GTS(グローバル・テクノロジー・サービス)事業担当 同社取締役 専務執行役員営業担当 同社代表取締役社長 同社取締役会長 同社会長 当社社外取締役(現任) 日本アイ・ピー・エム(株)副会長 (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(現任) 中部電力(株)社外取締役(現任) 日本アイ・ピー・エム(株)名誉相談役(現任) (株)山城経営研究所代表取締役社長(現任) デロイトトーマツ合同会社および有限責任監査法人トーマツ独立非業務執行役員(現任)	(注)3	3,000
取締役 (非常勤)	佐藤 秀美 	1959年2月17日生	1981年4月 1996年3月 1997年4月 1999年4月 2015年4月 2017年3月	三菱電機(株)入社 お茶の水女子大学大学院博士課程修了、博士号(学術)取得 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 目白大学短期大学部非常勤講師 日本獣医生命科学大学客員教授(現任) 当社社外取締役(現任)	(注)3	
取締役 (非常勤)	荒金 久美 	1956年7月4日生	1981年4月 1997年7月 2002年3月 2004年3月 2006年3月 2010年3月 2011年3月 2011年6月 2017年6月 2019年3月 2020年3月 2020年6月 2021年3月	(株)小林コーセー(現(株)コーセー)入社 東京大学 博士号(薬学)取得 (株)コーセー研究本部開発研究所主幹研究員 同社マーケティング本部商品開発部長 同社執行役員マーケティング本部副本部長 兼 商品開発部長 同社執行役員研究所長 同社執行役員品質保証部長 同社取締役(品質保証部・お客様相談室・購買部・商品デザイン部担当) 同社常勤監査役 (株)クボタ社外監査役 当社社外取締役(現任) 戸田建設(株)社外取締役(現任) (株)クボタ社外取締役(現任)	(注)3	
監査等委員 である取締役 (常勤)	児玉 弘仁 	1959年3月22日生	1981年4月 2003年4月 2006年6月 2008年6月 2011年6月 2013年4月 2015年10月 2016年4月 2018年3月 2018年3月 2021年3月	当社入社 当社経営企画室長 当社執行役員 当社取締役執行役員総合研究所長 当社取締役常務執行役員 当社アジア事業カンパニーCEO 当社シェアードサービス準備室長 当社業務改革担当 兼 カゴメアクシス(株)代表取締役社長 ダイナパック(株)社外監査役 当社監査等委員である取締役(現任) ダイナパック(株)社外取締役(監査等委員)(現任)	(注)4	16,300

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数(株)
監査等委員である取締役(非常勤)	遠藤 達也 	1959年8月18日生	1985年4月 1990年4月 1998年9月 2002年7月 2016年1月 2020年1月 2020年3月	アーサーアンダーセン東京事務所入所 税理士登録 同事務所パートナー 朝日KPMG税理士法人(現KPMG税理士法人)パートナー 同法人副代表 遠藤達也税理士事務所代表(現任) 当社監査等委員である取締役(社外)(現任)	(注)4	
監査等委員である取締役(非常勤)	山神 麻子 	1970年1月1日生	1999年4月 2005年10月 2006年5月 2012年1月 2012年7月 2015年6月 2016年1月 2020年3月 2020年6月 2021年6月	弁護士登録、太陽法律事務所(現ポールヘイスティングス法律事務所)入所 ウォルト・ディズニー・ジャパン(株)に出向 日本アイ・ビー・エム(株)に入社 日本弁護士連合会国際室嘱託弁護士 名取法律事務所(現ITN法律事務所)入所(パートナー)(現任) 武蔵精密工業(株)監査等委員である取締役(社外) 日本弁護士連合会国際室長 当社監査等委員である取締役(社外)(現任) (株)ニコン監査等委員である取締役(社外)(現任) NECキャピタルソリューション(株)社外取締役(現任)	(注)4	
計						56,300

- (注) 1 取締役 橋本孝之、佐藤秀美、荒金久美は、「社外取締役」であります。荒金久美氏の戸籍上の氏名は亀山久美であります。
- 2 取締役 遠藤達也、山神麻子は、「監査等委員である取締役(社外)」であります。
- 3 取締役の任期は、2020年12月期に係る定時株主総会終結の時から2021年12月期に係る定時株主総会終結の時までであります。
- 4 監査等委員である取締役の任期は、2019年12月期に係る定時株主総会終結の時から2021年12月期に係る定時株主総会終結の時までであります。
- 5 当社では、経営環境の変化に迅速かつ的確に対応し、業務執行機能のスピードアップと強化を目的に、執行役員制度を導入しております。2022年3月11日にて、会社法上の取締役以外のうち、常務執行役員は1名で、CHO 有沢正人、執行役員は16名で、SCM本部長 高野仁、国際事業本部長 江端徳人、(株)農林漁業成長産業化支援機構 出向 藤井啓吾、KAGOME INC. CEO Luis de Oliveira、野菜をとろうキャンペーン推進室長 宮地雅典、健康事業部長 兼 女性活躍推進担当 曾根智子、新規プロジェクト準備室長 藤關明宏、営業本部副本部長ソリューション事業担当 堀井一彦、マーケティング本部長 兼 通販企画部長 稲垣慶一、東京支社長 増田和俊、イノベーション本部長 上田宏幸、CFO 兼 CRO 兼 リスクマネジメント統括委員会事務局長 佐伯健、商品開発本部長 生形省次、カゴメアクシス(株)代表取締役社長 兼 経営管理部長 竹内秋徳、生産調達本部長 葉色義久、名古屋支店長 河原文二であります。

- 6 当社は、法令に定める監査等委員である取締役の員数を欠くことになる場合に備え、会社法第329条第3項に定める補欠の監査等委員である取締役1名を選任しております。補欠の監査等委員である取締役の略歴は次の通りであります。

氏名	生年月日	略歴		所有株式数 (株)
村 田 守 弘	1946年7月20日生	1970年12月 1974年11月 1994年12月 1998年10月 2002年7月 2004年1月 2006年4月 2011年6月 2012年3月 2016年3月 3月	アーサーヤング東京事務所入所 公認会計士登録 東京青山法律事務所入所 アーサーアンダーセン税務事務所入所 朝日KPMG税理士法人代表 KPMG税理士法人代表社員 村田守弘会計事務所代表(現任) 当社社外監査役 住友ゴム工業(株)社外監査役(現任) 当社監査等委員である取締役(社外) コクヨ(株)社外監査役	4,000

2. 2022年3月30日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役選任の件」を上程しており、当該議案が承認可決されますと、当社の役員の状況及びその任期は、以下の通りとなる予定であります。

なお、当該定時株主総会の直後に開催が予定される取締役会の決議事項までの内容（役職等）を含めて記載しております。

男性7名 女性3名（役員のうち女性の比率30%）

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数 (株)
代表取締役社長	山口 聡 	1960年12月29日生	1983年4月 2003年4月 2010年4月 2015年10月 2018年10月 2019年3月 2020年1月	当社入社 当社業務用ビジネス・ユニット部長 当社執行役員業務用事業本部長 当社イノベーション本部長 当社野菜事業本部長 当社取締役常務執行役員 当社代表取締役社長(現任)	(注)3	6,800
取締役専務執行役員	渡辺 美衡 	1958年3月4日生	1982年4月 1998年5月 2003年5月 2007年4月 2008年6月 2009年4月 2009年6月 2011年6月 2013年2月 2016年3月 2018年10月	(株)日本債券信用銀行(現株あおぞら銀行)入社 (株)サーベラスジャパン入社 (株)産業再生機構入社 当社入社、特別顧問 当社執行役員経営企画本部経営企画室長 当社経営企画本部長 当社取締役執行役員 当社取締役常務執行役員 (株)農林漁業成長産業化支援機構社外取締役 当社取締役専務執行役員(現任) 当社社長補佐 兼 特命プロジェクト担当 兼 国際業務担当	(注)3	21,800
取締役専務執行役員	橋本 隆 	1958年10月30日生	1983年4月 2001年10月 2003年4月 2005年4月 2008年10月 2012年4月 2013年4月 2017年10月 2019年4月 2020年10月 2021年3月	当社入社 当社静岡工場長 当社小坂井工場長 当社生産技術部長 当社生産調達企画部長 当社経営企画室長 当社執行役員経営企画室長 当社執行役員生産調達本部長 当社常務執行役員生産調達本部長 当社専務執行役員 当社取締役専務執行役員(現任)	(注)3	6,300
取締役常務執行役員 兼 営業本部長	小林 寛久 	1961年7月16日生	1984年4月 2005年11月 2006年10月 2009年4月 2014年1月 2015年10月 2018年10月 2019年3月	当社入社 台湾可果美股份有限公司總經理 当社乳酸菌ビジネス・ユニット部長 当社大阪支店家庭用営業部長 当社執行役員コンシューマー事業本部長 当社常務執行役員マーケティング本部長 当社営業本部長(現任) 当社取締役常務執行役員(現任)	(注)3	2,100

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数 (株)
取締役 (非常勤)	橋本 孝之 	1954年7月9日生	1978年4月 2000年4月 2003年4月 2007年1月 2008年4月 2009年1月 2012年5月 2014年4月 2014年6月 2015年1月 6月 2016年6月 6月 2017年5月 2019年11月 2021年7月	日本アイ・ピー・エム(株)入社 同社取締役ゼネラル・ビジネス事業部長 同社常務執行役員 BP&システム製品事業担当 同社専務執行役員 GTS(グローバル・テクノロジー・サービス)事業担当 同社取締役 専務執行役員営業担当 同社代表取締役社長 同社取締役会長 同社会長 当社社外取締役(現任) 日本アイ・ピー・エム(株)副会長 (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(現任) 中部電力(株)社外取締役(現任) 日本アイ・ピー・エム(株)名誉相談役(現任) (株)山城経営研究所代表取締役社長(現任) デロイトトーマツ合同会社および有限責任監査法人トーマツ独立非業務執行役員(現任)	(注)3	3,000
取締役 (非常勤)	佐藤 秀美 	1959年2月17日生	1981年4月 1996年3月 1997年4月 1999年4月 2015年4月 2017年3月	三菱電機(株)入社 お茶の水女子大学大学院博士課程修了、博士号(学術)取得 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 目白大学短期大学部非常勤講師 日本獣医生命科学大学客員教授(現任) 当社社外取締役(現任)	(注)3	
取締役 (非常勤)	荒金 久美 	1956年7月4日生	1981年4月 1997年7月 2002年3月 2004年3月 2006年3月 2010年3月 2011年3月 2011年6月 2017年6月 2019年3月 2020年3月 2020年6月 2021年3月	(株)小林コーサー(現(株)コーサー)入社 東京大学 博士号(薬学)取得 (株)コーサー研究本部開発研究所主幹研究員 同社マーケティング本部商品開発部長 同社執行役員マーケティング本部副本部長 兼 商品開発部長 同社執行役員研究所長 同社執行役員品質保証部長 同社取締役(品質保証部・お客様相談室・購買部・商品デザイン部担当) 同社常勤監査役 (株)クボタ社外監査役 当社社外取締役(現任) 戸田建設(株)社外取締役(現任) (株)クボタ社外取締役(現任)	(注)3	
監査等委員 である取締役 (常勤)	児玉 弘仁 	1959年3月22日生	1981年4月 2003年4月 2006年6月 2008年6月 2011年6月 2013年4月 2015年10月 2016年4月 2018年3月 2018年3月 2021年3月	当社入社 当社経営企画室長 当社執行役員 当社取締役執行役員総合研究所長 当社取締役常務執行役員 当社アジア事業カンパニーCEO 当社シェアードサービス準備室長 当社業務改革担当 兼 カゴメアクシス(株)代表取締役社長 ダイナパック(株)社外監査役 当社監査等委員である取締役(現任) ダイナパック(株)社外取締役(監査等委員)(現任)	(注)4	16,300

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数 (株)
監査等委員 である取締役 (非常勤)	遠藤 達也 	1959年 8月18日生	1985年 4月 1990年 4月 1998年 9月 2002年 7月 2016年 1月 2020年 1月 2020年 3月	アーサーアンダーセン東京事務所入所 税理士登録 同事務所パートナー 朝日KPMG税理士法人(現KPMG税理士法人)パートナー 同法人副代表 遠藤達也税理士事務所代表(現任) 当社監査等委員である取締役(社外)(現任)	(注) 4	
監査等委員 である取締役 (非常勤)	山神 麻子 	1970年 1月 1日生	1999年 4月 2005年10月 2006年 5月 2012年 1月 2012年 7月 2015年 6月 2016年 1月 2020年 3月 2020年 6月 2021年 6月	弁護士登録、太陽法律事務所(現ポールヘイスティングス法律事務所)入所 ウォルト・ディズニー・ジャパン(株)に出向 日本アイ・ビー・エム(株)に入社 日本弁護士連合会国際室嘱託弁護士 名取法律事務所(現ITN法律事務所)入所(パートナー)(現任) 武蔵精密工業(株)監査等委員である取締役(社外) 日本弁護士連合会国際室長 当社監査等委員である取締役(社外)(現任) (株)ニコン監査等委員である取締役(社外)(現任) NECキャピタルソリューション(株)社外取締役(現任)	(注) 4	
計						56,300

- (注) 1 取締役 橋本孝之、佐藤秀美、荒金久美は、「社外取締役」であります。荒金久美氏の戸籍上の氏名は亀山久美であります。
- 2 取締役 遠藤達也、山神麻子は、「監査等委員である取締役(社外)」であります。
- 3 取締役の任期は、2021年12月期に係る定時株主総会終結の時から2022年12月期に係る定時株主総会終結の時までであります。
- 4 監査等委員である取締役の任期は、2021年12月期に係る定時株主総会終結の時から2023年12月期に係る定時株主総会終結の時までであります。
- 5 当社では、経営環境の変化に迅速かつ的確に対応し、業務執行機能のスピードアップと強化を目的に、執行役員制度を導入しております。2022年4月1日(予定)にて、会社法上の取締役以外のうち、常務執行役員は1名で、CHO 有沢正人、執行役員は17名で、SCM本部長 高野仁、国際事業本部長 江端徳人、(株)農林漁業成長産業化支援機構 出向 藤井啓吾、KAGOME INC.CEO Luis de Oliveira、野菜をとろうキャンペーン推進室長 宮地雅典、健康事業部長 兼 女性活躍推進担当 曾根智子、新規プロジェクト準備室長 藤關明宏、営業本部副本部長ソリューション事業担当 堀井一彦、マーケティング本部長 兼 通販企画部長 稲垣慶一、東京支社長 増田和俊、イノベーション本部長 上田宏幸、CFO 兼 CRO 兼 リスクマネジメント統括委員会事務局長 佐伯健、商品開発本部長 生形省次、カゴメアクシス(株)代表取締役社長 兼 経営管理部長 竹内秋徳、生産調達本部長 葉色義久、名古屋支店長 河原文二、経営企画室長 兼 米国成長戦略プロジェクト室長 奥谷晴信であります。

- 6 当社は、法令に定める監査等委員である取締役の員数を欠くことになる場合に備え、会社法第329条第3項に定める補欠の監査等委員である取締役1名を選任しております。補欠の監査等委員である取締役の略歴は次の通りであります。

氏名	生年月日	略歴		所有株式数 (株)
村 田 守 弘	1946年7月20日生	1970年12月 1974年11月 1994年12月 1998年10月 2002年7月 2004年1月 2006年4月 2011年6月 2012年3月 2016年3月 3月	アーサーヤング東京事務所入所 公認会計士登録 東京青山法律事務所入所 アーサーアンダーセン税務事務所入所 朝日KPMG税理士法人代表 KPMG税理士法人代表社員 村田守弘会計事務所代表(現任) 当社社外監査役 住友ゴム工業(株)社外監査役(現任) 当社監査等委員である取締役(社外) コクヨ(株)社外監査役	4,000

3. 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）7名、監査等委員である取締役3名の10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。

4. 取締役のスキルマトリクスと取締役会への出席率

当社が各取締役に期待する専門性ならびに当事業年度における各取締役の取締役会への出席率は以下の通りです。

取締役会のスキルマトリクス(2022年3月現在)

氏名	属性	特に専門性を発揮できる分野											取締役会への出席状況
		企業経営	国際業務	財務・会計	法律	人材開発・ダイバーシティ	営業・マーケティング	生産・調達	品質・環境	研究・技術	リスクマネジメント	DX	
山口 聡 代表取締役 社長		○					○			○	○		100% (15/15)
渡辺 美樹 取締役 専務執行役員		○	○	○					○		○	○	100% (15/15)
橋本 隆 取締役 専務執行役員		○					○	○	○				100% (15/15)
小林 寛久 取締役 常務執行役員		○	○										100% (15/15)
橋本 孝之 社外取締役	社外 独立	○	○			○						○	100% (15/15)
佐藤 秀美 社外取締役	社外 独立					○	○			○			100% (15/15)
荒金 久美 社外取締役	社外 独立	○					○		○	○			100% (15/15)
児玉 弘仁 取締役 (監査等委員)		○	○							○	○		100% (15/15)
遠藤 達也 社外取締役 (監査等委員)	社外 独立		○	○							○		100% (15/15)
山神 麻子 社外取締役 (監査等委員)	社外 独立		○		○						○		100% (15/15)

5. 社外取締役

社外取締役の状況

当社の社外取締役は3名、監査等委員である取締役(社外)は2名であります。

なお、社外取締役、当該社外取締役が役員である会社等又は役員であった会社等と、当社との間に特別な利害関係はありません。

社外取締役であります橋本孝之氏はダイバーシティについて先進的な企業の企業経営者としての豊富な専門的知識と経験を有していることから、「人」のグローバルでの最適化を目指す当社に対して適切に指導・助言を行い、また、独立した客観的な観点から、経営の監督を行うことができると考えております。なお、同氏は当社の普通株式3,000株を保有しております。

社外取締役であります佐藤秀美氏は、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していることから、当社が食を通じて社会問題の解決に取り組むという中長期ビジョンを実現させていくにあたり、当社に対して適切に指導・助言を行い、また、独立した客観的な観点から、経営の監督を行うことができると考えております。

社外取締役であります荒金久美氏は、(株)コーセーにおいて、薬学博士として研究開発、商品開発、品質保証の責任者や取締役として経営の執行・監督に携わるなど、企業経営に関する豊富な経験と見識を有しており、社外取締役としてイノベーションを通じた成長の実現を目指す当社の経営に助言や監督することができると考えております。

監査等委員である取締役(社外)であります遠藤達也氏は、税理士として、国内外において多数の上場企業の会計監査やM&A案件に参画するなど、企業会計・税務に精通し、企業経営を統括する十分な見識を有していることから、独立した客観的な観点から、経営の監視を行うことができると考えております。

監査等委員である取締役(社外)であります山神麻子氏は、弁護士として、米国、中国をはじめ国際的に活躍されてきたほか、企業内弁護士としての経験も有するなど、企業法務に精通し、企業経営を統括する十分な見識を有していることから、客観的な観点から、経営の監視を行うことができると考えております。

社外取締役からの提言

「食を通じた社会課題解決による、持続可能な社会とカゴメの成長の実現」に向け、果たしたい役割

<p>社外取締役 橋本 孝之</p> 	<p>「食を通じた社会課題解決による、持続可能な社会とカゴメの成長の実現」……この想いは以前から掲げられてきたものですが、コロナ禍を通じて健康への意識が高まる中、当社への期待値は確実に上がってきていると実感しています。しかしその解き方は、従来の延長ではなくコロナ禍を奇貨とした新たな発想が必要です。デジタルの徹底活用、他社との資本投入を含めた提携による新たな知見の獲得、サプライチェーンの柔軟性の確保による市場の変化への迅速な対応、失敗を許し失敗から学ぶ文化の醸成、多様な考え方・感性の取り込み、顧客・パートナーとのより深い関係性の構築など、社会との調和を通して独自能力に磨きをかけていくことが重要です。</p> <p>また、中期的には縮小する国内市場に対し海外比率を上げることは避けられません。海外のコンシューマ市場では免疫力を含む健康への関心の高まり、個人所得の増加など、市場も大きく変化しています。ありがたい姿の実現のために過去の延長ではなく、やりたいことをやり抜く強い意志と実行力を期待したいと思います。今回の中期経営計画では策定の初期から議論に加わり、具体的な実行計画を作りました。社外取締役としてその進捗を監督し、必要なアドバイスをしていきます。</p>
<p>社外取締役 佐藤 秀美</p> 	<p>コロナ禍では、健康意識が高まり栄養豊富な食事をとる重要性に目が向けられる一方、生活の多様化が進みました。コロナ禍収束後も、これらの変化は人々の生活に定着することが予想されます。</p> <p>カゴメは社会課題である「健康寿命の延伸」への貢献に取り組んでおり、第3次中期経営計画では、人々に栄養豊富な食事には野菜が欠かせないことを伝える「野菜をとろうキャンペーン」を引き続き展開します。また、原料となる農産物の種類を広げ、商品を介して健康の維持・増進に役立つ多種多様な栄養素や機能性成分を提供する機会の拡充を図ります。</p> <p>カゴメがこれらの取り組みを通して持続的に成長するためには、コロナ禍で加速された生活の多様化から生まれたニーズの多様化への対応が欠かせないと感じています。カゴメが123年にわたり培ってきた技術や商品の開発力を活用すると同時に、販売チャネルの一層の拡張を図り、人々の「健康寿命の延伸」に貢献できる商品を提供すること、さらに海外子会社や協業する他社との有機的連携を図るシステムの強化が重要だと考えます。</p>

<p>社外取締役 荒金 久美</p> 	<p>コロナ禍ははまだ終息の兆しが見えず、将来の見通しについては依然不透明感がぬぐえない状況が続いています。その中であつてもカゴメは食という必要不可欠なビジネス領域で、社会の課題解決に貢献していくという強い覚悟を改めて持ち、現行事業の拡大とともに新しいソリューションや事業へ、一丸となって挑戦していかなければなりません。SDGsの実現、ESGへの貢献など、「サステナビリティ社会の構築」に資する企業としての存在意義を高めるためには、自分たちの成長なくしては決して実現できることではないということに正面から向き合うことが必要です。</p> <p>食という必要不可欠なビジネス領域で、カゴメの強みをどう活かして社会の課題解決に貢献していくべきか、自分たちの将来を主観的に考え、ありたい姿、目指すべきところについての議論をより一層活発にし、成長のために必要な高いハードルを自ら掲げ、果敢に挑戦する、そんなカゴメを見てみたい、応援したいと思っています。取締役会において建設的かつ実質的な審議が進むよう、社外取締役として尽力してまいります。</p>
<p>社外取締役（監査等委員） 遠藤 達也</p> 	<p>「野菜をとろうキャンペーン」に代表される日本人の野菜摂取を促すカゴメの活動は、社会課題である「健康寿命の延伸」への貢献を目指す活動であり、カゴメの存在意義（パーパス）であると思います。私は、2022年度より始まる第3次中期経営計画の4年間の期間中、カゴメの成長の実現に向けて、全経営陣・全社員にカゴメの存在意義が浸透するよう働きかけをしたいと思っています。</p> <p>そして、ポストコロナの消費者行動、産業構造、中長期的な大きな事業環境の変化を先取りし、カゴメ社内の常識にとらわれず、多様なステークホルダーの視点から持続可能性を意識し、経営陣に対して積極的に発言して、少しでも気づきを与える役割を果たしたいと思っています。</p> <p>また、監査等委員として、カゴメの持続的成長のために、リスクマネジメントに注力する「守りのガバナンス」だけでなく、変化の激しい事業環境の中にあつても持続可能な成長分野を継続的に探索し、果敢に挑戦する「攻めのガバナンス」を意識した発言・活動を心掛けたいと思います。</p>
<p>社外取締役（監査等委員） 山神 麻子</p> 	<p>「食を通じた社会課題の解決」は、創業時から継承される企業活動そのものです。特に注力して取り組む課題である「健康寿命の延伸」に向けては、「野菜をとろうキャンペーン」が浸透してきましたが、野菜摂取の習慣化をサポートする商品やサービスを拡充するにあたっては、「食」や「健康」に限らず生活や社会の変化を広く見渡し、一歩先のニーズを掴んでいくことが重要と考えています。</p> <p>また、歴史や個性の異なる新しい事業・会社を受け入れ、インオーガニックな成長を実現するには、理念を共有しつつ、経営資源を成長に向けて集中させることのできる、グループガバナンス・コンプライアンス体制の確立が不可欠です。カゴメにおいても、子会社・事業の状況をしっかり把握し、組織的・継続的にサポートする体制の整備が進められていることに、大きな期待を寄せています。ガバナンス・コンプライアンスの最新動向を取り入れつつ、目的に合った運用がなされるようサポートできればと考えています。また、運営の適正に欠かせない人材ローテーションやエンゲージメントの強化に向けては、取り組みが進むグローバル人材の育成とグローバル人事が鍵になると考えており、その進捗にも注視していきます。</p>

当社における社外取締役を選任するための独立性に関する基準又は方針

- イ 現在または過去においてカゴメグループ（カゴメグループとは、カゴメ株式会社およびカゴメ株式会社の子会社とする。以下同様）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
- ロ 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%以上の株主をいう）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、執行役員または使用人でないこと
- ハ 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収益の2%以上を占めるものをいう）の取締役・監査役（社外役員除く）、執行役、執行役員または使用人でないこと
- ニ 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収益が取引先の連結売上収益の2%以上を占めるものをいう）の取締役・監査役（社外役員除く）、執行役、執行役員または使用人でないこと
- ホ 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
* 過去3事業年度の平均で年間1,000万円以上、又は寄付先の売上収益もしくは総収入の2%以上
- ヘ カゴメグループとの間で取締役・監査役また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、執行役員または使用人でないこと
- ト 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
- チ 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、コンサルタント等でないこと
* 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
- リ 上記イ～チの配偶者、2親等内の親族、同居の親族でないこと
- ヌ 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

社外取締役又は監査等委員である取締役（社外）による監督又は監査と内部監査、監査等委員会による監査及び会計監査との相互関係並びに内部統制部門との連携

社外取締役及び監査等委員である取締役（社外）は、内部監査計画及びその結果、監査等委員会による監査計画及びその結果、会計監査結果並びに金融商品取引法に基づく内部統制の評価結果について取締役会で報告を受けております。また、監査等委員である取締役（社外）は、内部監査部門及び会計監査人と定期的に情報交換を行っており、連携強化に努めております。

(3) 【監査の状況】

1. 内部監査及び監査等委員会による監査の状況

組織・人員

当社の内部監査は、内部監査室6名で組織され、各事業所の業務活動が、法令、諸規程及び経営方針・計画に準拠し、適正かつ効率的に運営されているか否かを検討し、経営の合理化・業務効率の改善向上に資することを目的としております。監査において発見された問題点については、都度情報交換・意見交換を行い、必要な対策または改善措置を立案・実行しております。

当社の監査等委員会は、監査等委員3名で構成されます。取締役の職務執行について、監査等委員会の定める監査方針に従い、監査を実施しております。また、当社が監査契約を締結しているPwCあらた有限責任監査法人から年間会計監査計画の提出・会計監査実施結果の報告を受けるほか、適宜、会計監査人による監査に立ち会うとともに、会計監査人と定期的な情報交換や意見交換を行う等、緊密な相互連携をとっております。加えて、内部監査室による監査に監査等委員が立ち会う等、相互連携をとっております。

なお、監査等委員であります遠藤達也氏は、税理士の資格を有し、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。山神麻子氏は、弁護士として企業法務に精通し、経営の監査及び監督を行うに十分な見識を有しております。

各監査等委員の当事業年度に開催した監査等委員会及び取締役会への出席率は次の通りです。

役職名	氏名	出席率	
		監査等委員会	取締役会
監査等委員である取締役	児玉 弘仁	100%	100%
監査等委員である取締役(社外)	遠藤 達也	100%	100%
監査等委員である取締役(社外)	山神 麻子	100%	100%

監査等委員会の活動状況

監査等委員会は、取締役会開催に先立ち月次で開催される他、必要に応じて随時開催されます。当事業年度は合計14回開催し、1回あたりの所要時間は約3時間でした。年間を通じ次のような決議、協議、報告がなされました。

決議：監査等委員会招集者（議長）の選定、常勤監査等委員・選定監査等委員・特定監査等委員の選定、監査等委員会の方針・計画・方法、監査等委員会予算、監査等委員会の監査報告書、会計監査人の再任の適否、監査等委員選任議案に対する同意等。

協議：取締役会議題の事前協議、監査等委員の報酬、会計監査人の監査報酬に対する同意、会計監査人からの定期報告、リスクマネジメントに関する案件、内部統制のしくみに関する案件、海外子会社CEOとの面談等。

報告：監査等委員会四半期報告および社内決裁内容確認、会計監査人からの監査報告、内部監査活動計画、内部監査結果報告、報酬・指名諮問委員会からの報告、コンプライアンスホットライン報告等。

監査等委員の主な活動

当社の監査等委員は、業務監査と会計監査を通じて良質な企業統治体制を確立すべく活動しております。

まず、業務監査については、取締役会に出席し、取締役等との意思疎通を図り、議事運営や決議内容等を監査し、必要により意見表明を行っております。また、主に常勤監査等委員が、代表取締役社長との会談を適宜行い、経営会議、執行役員会、リスクマネジメント統括委員会、新型コロナウイルス対策会議等、社内の重要な会議に出席し、さらに、必要に応じ執行役員、部門責任者、担当者より報告を受け情報の収集を行うとともに、監査報告や監査所見に基づく提言を行っております。また、内部監査室と連携し、内部統制システムを活用して、業務の有効性・効率性とコンプライアンスの視点から事業所の監査を行い、国内外子会社に関しても、経営状況の把握や取締役・CEOとの意思疎通を行うなど、監査環境の整備に努めております。また、これらはすべて定例の監査等委員会の場で情報共有を行っております。

当事業年度においては、1)21年度経営計画の推進、2)22-25年中期経営計画策定、3)新取締役会メンバーによる業務執行・運営、4)国内外子会社のガバナンス、5)リスクマネジメント体制の再編、6)労働安全衛生を重点監査項目として掲げ、業務監査に取り組みました。

会計監査については、会計監査人と定例の情報交換を行い、適正な職務執行のための体制整備について確認を行っております。さらに、日本監査役協会が公表する「会計監査人の評価及び選定基準策定に関する監査役等の実務指針」に基づき、毎年総合的に評価をしております。

期末には、業務監査と会計監査について、監査の方法及びその内容と監査の結果を記載した監査報告を作成し、監査等委員会で決議しております。

2. 会計監査の状況

監査法人の名称

PwCあらた有限責任監査法人

継続監査期間

2019年以降。

業務を執行した公認会計士

業務執行社員 加藤真美

業務執行社員 谷口寿洋

監査業務に係る補助者の構成

当社の会計監査業務にかかる補助者は、公認会計士6名、その他12名であります。

監査法人の選定方針と理由

監査等委員会は、当社の「会計監査人评价基準」に照らし、PwCあらた有限責任監査法人が、会計監査人に必要な専門性、独立性、監査活動の適切性、効率性及び品質管理体制等を総合的に勘案した結果、適任であると判断しております。

監査等委員会は、会計監査人の職務の執行に支障がある場合等、その必要があると判断した場合は、株主総会に提出する会計監査人の解任又は不再任に関する議案の内容を決定いたします。また、会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める項目に該当すると認められる場合は、監査等委員全員の同意に基づき、会計監査人を解任いたします。この場合、監査等委員会が選定した監査等委員が、解任後最初に招集される株主総会におきまして、会計監査人を解任した旨と解任の理由を報告いたします。

監査等委員会による監査法人の評価

監査等委員会は、監査法人に対して評価を行っております。この評価については、日本監査役協会が公表する「会計監査人の評価及び選定基準策定に関する監査役等の実務指針」に基づき総合的に評価しており、PwCあらた有限責任監査法人による監査は、適正に行われていることを確認しております。

3. 監査報酬の内容等

監査公認会計士等に対する報酬の内容

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に 基づく報酬(百万円)	非監査業務に 基づく報酬(百万円)	監査証明業務に 基づく報酬(百万円)	非監査業務に 基づく報酬(百万円)
提出会社	66		69	
連結子会社				
計	66		69	

監査公認会計士等と同一のネットワーク（PwCネットワーク・ファーム）に対する報酬（ を除く）

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に 基づく報酬(百万円)	非監査業務に 基づく報酬(百万円)	監査証明業務に 基づく報酬(百万円)	非監査業務に 基づく報酬(百万円)
提出会社				3
連結子会社	26	6	28	1
計	26	6	28	4

非監査業務の内容は、税務の助言業務等であります。

その他の重要な監査証明に基づく報酬の内容
該当事項はありません。

監査報酬の決定方針

当社の監査公認会計士等に対する監査報酬につきましては、監査計画に基づき算出された報酬見積額の妥当性を検討した上で、決定しております。

監査等委員会が会計監査人の報酬等に同意した理由

監査等委員会は、会計監査人の監査計画の内容、当期の監査実績の評価及び分析、会計監査の職務遂行状況並びに報酬見積もりの算出根拠の妥当性について必要な検証を行ったうえ、適切であると判断したため、当該報酬の額について、会社法第399条第1項及び同条第3項の同意を行っております。

(4) 【役員の報酬等】

1. 役員報酬等

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

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)
		固定報酬	業績連動報酬			
		金銭報酬		非金銭報酬等		
		基本報酬	賞与	ストック オプション	信託型 株式報酬	
取締役(監査等委員を除く) (社外取締役を除く)	313	143	86	21	61	6
取締役(監査等委員) (社外取締役を除く)	33	33	-	-	-	1
社外取締役	54	54	-	-	-	5

役員ごとの報酬等の総額等

役職・氏名	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	賞与	ストック オプション	信託型 株式報酬
代表取締役社長 山口 聡	92	43	30	1	16

(注) 報酬等の総額が1億円以上である者または代表取締役社長に限定して記載しております。

使用人兼務役員の使用人分給与のうち重要なもの
該当事項はありません。

役員報酬等の額又はその決定方法に関する内容及び決定方法

当社では、持続的に成長するための重要な経営基盤の一つとして、以下の仕組みを軸に、現行の役員報酬制度を2014年度より運用しております。

(役員報酬制度にかかる基本方針)

当社の役員報酬制度は、以下基本方針に基づいて設計、運用しております。

中期経営計画の実現に向けて、グローバル企業としてふさわしい報酬制度であること

- ・ 対外的に競争力のある報酬水準を維持すること
- ・ 役割が大きくなるに従って報酬の変動性を高くし、成果・業績に対してより強い責任を求めること
- ・ 業績並びに責任に応じて、株主と利害を共有する制度とすること

役員一人ひとりの職務を通じて、会社に提供される成果や役割期待の全うを重要なものと認識し、これを正
当に評価すること

- ・ 中期経営計画を達成する上で解決すべき全社課題、部門課題にどの程度貢献したかを適切に評価する業
績指標を設定すること
- ・ 対外的にも開示・説明できる透明性のあるルール、仕組みとすること

(役員報酬等に関する株式総会の決議年月日及び当該決議の内容)

決議年月日	対象者	報酬の種類	金額等	決議時の員数
2016/3/25	取締役(監査等委員)	基本報酬	年額1億円以内	3名(うち2名は 社外取締役)
2016/3/25	取締役(監査等委員である 取締役を除く)	基本報酬	年額5億円以内	9名(うち3名は 社外取締役)
2016/3/25		賞与		
2016/3/25		ストックオプション		
2020/3/27		信託型 株式報酬	3事業年度からなる対象期間 を対象として3億円以内	5名

2020年に設定する信託は、2021年12月期までの2事業年度を対象として2億円以内となります。

(取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項)

a. 当該方針の決定の方法

役員報酬にかかる決定機関および手続きは、「取締役・執行役員報酬規程」にて次の通り定めております。

- ・取締役（監査等委員であるものを除く）の報酬は、前記ベンチマークを参照しながら、当該取締役の社会的・相対的地位および会社への貢献度等を斟酌し、報酬・指名諮問委員会での審議のうえ取締役会にて決定
- ・監査等委員である取締役の報酬は、監査等委員会の協議にて決定

b.当該方針の内容の概要

当社の役員報酬制度においては、各役位およびそれを細分した職務等級に対して総報酬の基準額（以下、「基準総報酬」という）を定めており、市場競争力を担保するため、国内の大手企業が参加する報酬調査結果の中位をベンチマークとして、毎年基準額の水準の妥当性を検証しております。

基準総報酬は、固定報酬と業績連動報酬により構成されております。さらに、業績連動報酬は、短期業績に基づき変動するインセンティブ報酬である現金賞与、および、中長期の業績に基づき変動するインセンティブ報酬である株式報酬（役員報酬BIP（Board Incentive Plan）信託（以下BIP信託））に展開される仕組みとなっております。

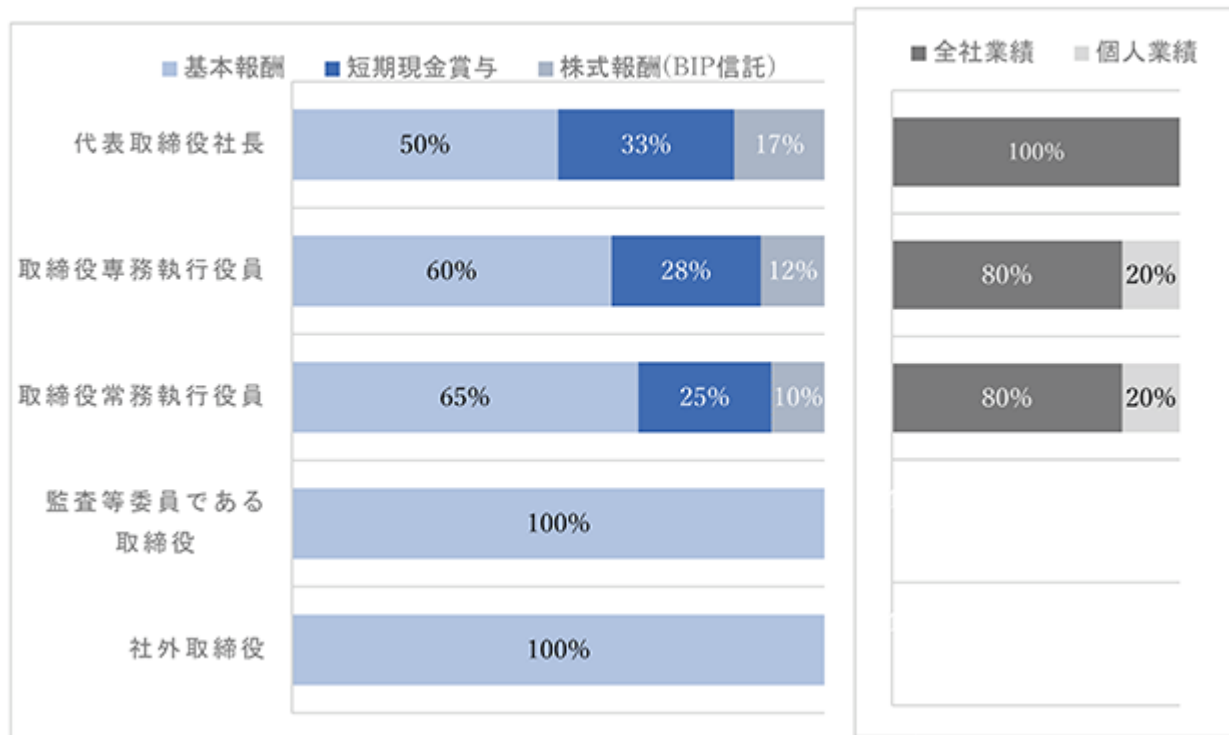
役位別固定報酬額は以下の通りです。（取締役監査等委員および社外取締役除く）

役位	固定報酬額（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）	30～32
取締役常務執行役員（職務等級に応じて設定）	24～26

役位別報酬比率、および、業績評価の配分は以下の通りです。

<役位別報酬比率>

<業績評価配分>



業績連動報酬は、期待される職務を基準に、生み出された成果・業績に対して処遇するものであり、業績連動報酬の配分は役位が大きくなるほど大きく設定することにより、高い役位に対してより高い成果・業績責任を求める内容となっております。

当社の役員業績評価制度は、全社業績評価および各役員の個人業績評価から構成されており、これらの組み合わせにより、業績連動報酬総額が決定されます。さらに、役位別に設定された構成比率（ウェイト）により、現金賞与支給額および株式報酬現金相当額に配分される仕組みとなっております。

なお、取締役監査等委員および社外取締役は、固定報酬のみの支給となり、全社・個人業績評価ともに適用対象外となっております。

c. 当事業年度に係る個人別の報酬等の内容が当該方針に沿うものであると取締役会が判断した理由

取締役の個人別の報酬等の内容の決定に当たっては、報酬委員会が原案について決定方針との整合性を含めた多角的な検討を行っているため、取締役会も基本的にその答申を尊重し決定方針に沿うものであると判断しております。

(業績連動報酬等に関する事項)

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 = 基準賞与額 ×

(会社業績支給係数 1 (対予算事業利益額) × ウェイト 3 +

会社業績支給係数 1 (対前年度連結売上収益額) × ウェイト 3 +

会社業績支給係数 1 (対予算親会社の所有者に帰属する当期利益額) × ウェイト 3 +

個人業績支給係数 2 × ウェイト 3)

1 「会社業績支給係数」とは、会社業績指標の達成率を評価する「会社業績評価」の結果です。

当社は、会社業績指標として「対予算事業利益額」「対前年度連結売上収益額」「対予算親会社の所有者に帰属する当期利益額」の3つの指標を設定しております。

対予算事業利益額

当社では、2019年度の国際財務報告基準（IFRS）の任意適用に伴い、会社業績評価に関わる重要な連結経営の判断軸として期初予算に対する「事業利益額」の実現性（達成度）を会社業績指標の1つ目として設定いたしました。2021年度の予算額に対する実績額の達成比率は108%となりました。

対前年度連結売上収益額

当社が目指す継続的成長を実現する上での判断軸の一つとして「連結売上収益額」を2つ目の経営指標として設定いたしました。具体的には、前年度実績額に対しての実績額の達成比率を係数としております。2021年度の前年度実績額に対する実績額の達成比率は104%となりました。

対予算親会社の所有者に帰属する当期利益額

当社では、株主への価値を創出し続け、より高い貢献を実現できるよう、最終利益である「親会社の所有者に帰属する当期利益」を3つ目の経営指標として設定いたしました。具体的には、期初予算に対しての実績額の達成比率を係数としております。2021年度の予算額に対する実績額の達成比率は111%となりました。

2「個人業績支給係数」とは、各役員個人の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。

個人業績支給係数は0.4から1.25の範囲で、各役員個人の業績指標の達成度合いに応じ、以下のプロセスで決定しております。

各役員と代表取締役社長、取締役専務執行役員、常務執行役員であるCHO（最高人事責任者）にて、対面セッションを行う。

上記 後、代表取締役社長が総合評価を行う。

上記 の内容を報酬・指名諮問委員会にて審議を行う。

上記 の内容を取締役会にて審議し、決定する。

業績指標であるKPIの内容および進捗については、全社に公開・周知することにより、その透明性と納得性を高める工夫を行っております。

3 役位、業績支給係数別のウェイトとして、以下の配分を適用しております。

役位	業績支給係数		ウェイト
代表取締役社長	会社業績	対予算事業利益額	40%
		対前年度連結売上収益額	30%
		対予算親会社の所有者に帰属する当期利益額	30%
	個人業績		
取締役	会社業績	対予算事業利益額	32%
		対前年度連結売上収益額	24%
		対予算親会社の所有者に帰属する当期利益額	24%
	個人業績		20%

<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。

現金賞与 = 単年度の業績連動報酬総額 × 業績連動報酬総額における現金賞与の割合

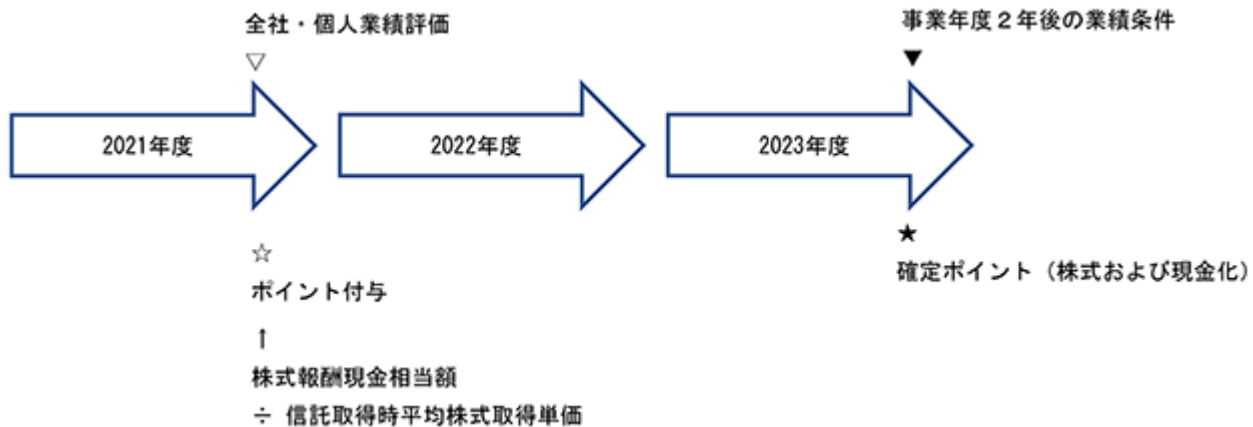
<中長期業績連動報酬：BIP信託>

当社は、株主価値との連動性が高く、かつ透明性の高い中長期にかかる業績連動報酬として、BIP信託を導入いたしました。

BIP信託においては、単年度の業績評価に基づいて決定された株式報酬現金相当額に、信託取得時の平均株式取得単価を適用し、ポイントの割当を行います。その後、事業年度2年経過した時点での全社業績指標（連結売上収益事業利益率）の達成度に応じて、ポイントを確認し、1ポイント=1株として換算の上、株式交付および金銭給付を行う仕組みとなっております。役員に対して当社株式が直接付与されることから、株主への価値創出に対する役員の意欲を喚起するとともに、わかりやすく透明性のある制度および運用を実現できる効果が見込まれます。

株式報酬現金相当額は、下記の算式により算出しております。

株式報酬現金相当額 = 単年度の業績連動報酬総額 × 業績連動報酬総額における株式報酬の割合



<役員報酬の返還に関する考え方>

重大な会計上の誤りや不正、委任契約に反する重大な違反、ないしは、当社が重視する心理的安全性を大きく犯す行為があると判断された場合、支給済の現金賞与および株式報酬の全額または一部の返還、及び、支給前の株式報酬の支給を取り止めることのできるクローバック・マルス条項を導入いたします。

個々の事案に対しては報酬・指名諮問委員会が審議し、取締役会への答申により、その処分内容を決定するものとします。

以上の支給済報酬にかかる返還は、原則、当該事象が発覚した事業年度及びその前の3事業年度にかかる報酬が対象となりますが、返還の請求にあたっては、2022年度以降にかかる現金賞与および株式報酬からの適用となります。

<報酬・指名諮問委員会の役割・活動内容>

報酬・指名諮問委員会は、取締役会の諮問機関として、役員報酬制度・評価制度の構築・改定にかかる審議や、評価結果、固定報酬、業績連動報酬の妥当性に関する審議を実施しています。

当事業年度の役員報酬については、以下の通り審議・報告いたしました。

- ・2021年1月22日：(審議)2020年度役員賞与、役員人事
(報告)サクセッションプランの進捗、2018年度分ストックオプションの確定
- ・2021年3月22日：(審議)2021年4月以降の委員会体制、2021年度役員報酬、海外CEO報酬
- ・2021年7月20日：(審議)取締役処遇
- ・2021年11月19日：(審議)クローバック・マルス条項、(報告)市場報酬サーベイ結果
- ・2021年12月24日：(審議)クローバック条項、2022年報酬・指名諮問委員会スケジュール
- ・2022年1月21日：(審議)2021年度役員賞与、(報告)2019年度ストックオプションの確定

<報酬・指名諮問委員会の構成員>

2022年3月11日現在、委員長および委員は次のとおりです。

委員長

- ・代表取締役社長 山口聡

委員

- ・社外取締役 橋本孝之
- ・社外取締役 佐藤秀美
- ・監査等委員である取締役(社外) 遠藤達也
- ・常務執行役員CHO 有沢正人

<取締役会の役割・活動内容>

取締役会は、独立かつ客観的な見地から役員に対する監督を行う機関として、役員報酬内容や制度構築・改定にかかる審議・決定しており、その内容は、「取締役・執行役員報酬規程」として制度化されます。

当事業年度の役員報酬については、以下の通り審議・決定いたしました。

- ・2021年1月22日：取締役・執行役員の賞与指標改定
- ・2021年2月17日：2020年度取締役・執行役員賞与
- ・2021年5月13日：取締役・執行役員報酬にかかる規程改定
- ・2022年1月21日：クローバック・マルス条項の導入
- ・2022年2月16日：2021年度取締役・執行役員賞与

(5) 【株式の保有状況】

1. 投資株式の区分の基準及び考え方

当社は、投資株式について、もっぱら株式の価値の変動または配当の受領によって利益を得ることを目的として保有する株式を純投資目的である投資株式、それ以外の株式を純投資目的以外の目的である投資株式（政策保有株式）に区分しております。

2. 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

a. 保有方針及び保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

当社は、持続的な成長と社会的価値、経済的価値を高めるため、業務提携、原材料の安定調達など経営戦略の一環として、また、取引先との良好な関係を構築し、事業の円滑な推進を図るために必要と判断する企業の株式を保有しております。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、2021年度に一部保有株式を売却しました。

b. 銘柄数及び貸借対照表計上額

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の 合計額(百万円)
非上場株式	18	693
非上場株式以外の株式	40	9,158

(当事業年度において株式数が増加した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の増加に係る取得 価額の合計額(百万円)	株式数の増加の理由
非上場株式	1	5	企業価値向上のための事業関係の維持強化のため
非上場株式以外の株式	6	10	取引先持株会における定期購入等

(当事業年度において株式数が減少した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の減少に係る売却 価額の合計額(百万円)
非上場株式		
非上場株式以外の株式	3	130

c. 特定投資株式及びみなし保有株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報

特定投資株式

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の 株式の 保有の 有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表 計上額 (百万円)	貸借対照表 計上額 (百万円)		
加藤産業(株)	731,900	731,900	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	有
	2,451	2,557		
ダイナパック(株)	1,703,600	1,793,600	安定的な資材調達取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	有
	2,255	2,403		
日清食品有限公司	12,994,000	12,994,000	海外における共同事業運営の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	無
	1,144	1,106		
Tat Gıda Sanayi A.Ş.	5,071,168	5,071,168	安定的な購買関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	無
	549	840		
(株)イズミ	112,200	112,200	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	無
	361	419		
三菱食品(株)	103,400	103,400	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	無
	286	295		
イオン(株)	84,400	82,375	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。また、同社の取引先持株会に加入していることから、保有株式数が増加しています。	無
	228	278		
(株)パローホールディングス	92,300	92,300	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	有
	198	243		
アルビス(株)	82,800	82,800	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	有
	185	209		
(株)マルイチ産商	177,566	176,426	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。また、同社の取引先持株会に加入していることから、保有株式数が増加しています。	有
	182	181		
(株)システムリサーチ	80,000	80,000	安定的なシステム構築取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	有
	158	136		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の 株式の 保有の 有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表 計上額 (百万円)	貸借対照表 計上額 (百万円)		
(株)トーホー	110,000	110,000	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	有
	141	206		
セントラルフォレストグループ(株)	69,675	69,350	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。また、同社の取引先持株会に加入していることから、保有株式数が増加しています。	無(注) 1
	133	129		
(株)いなげや	92,000	92,000	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	有
	127	167		
伊藤忠食品(株)	20,000	20,000	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	有
	99	110		
(株)ヤマナカ	106,000	106,000	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	有
	75	78		
ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス	64,570	64,570	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	無
	68	72		
(株)関西スーパーマーケット	54,606	53,643	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。また、同社の取引先持株会に加入していることから、保有株式数が増加しています。	無
	58	64		
ヤマエ久野(株)	48,245	47,153	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。また、同社の取引先持株会に加入していることから、保有株式数が増加しています。	有
	51	53		
アクシアルリテイリング(株)	14,500	14,500	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	有
	48	72		
(株)セブン&アイ・ホールディングス	9,000	9,000	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	無
	45	32		
(株)サトー商会	28,800	28,800	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	無
	42	42		
尾家産業(株)	42,800	50,600	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	有
	42	66		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の 株式の 保有の 有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表 計上額 (百万円)	貸借対照表 計上額 (百万円)		
(株)リテールパ ートナーズ(丸 久)	28,200	28,200	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載ませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	無
	38	41		
石塚硝子(株)	13,800	13,800	安定的な資材調達取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載ませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	有
	27	26		
(株)アークス	11,500	11,500	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載ませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	無
	24	26		
(株)フジ	10,000	10,000	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載ませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	無
	19	19		
(株)ライフコーポ レーション	5,700	5,700	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載ませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	無
	19	20		
マックスバリュ 東海(株)	7,021	7,021	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載ませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	無
	19	18		
エイチ・ツー・ オー リテイリ ング	23,625	23,625	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載ませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	無
	19	16		
(株)ヤマザワ	7,200	7,200	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載ませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	無
	11	12		
(株)平和堂	5,900	5,900	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載ませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	無
	11	13		
ユアサ・フナ シヨク(株)	2,700	2,700	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載ませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	有
	7	8		
日本マクドナル ドホールディン グス(株)	1,000	1,000	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載ませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	無
	5	5		
(株)大光	6,401	6,051	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載ませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。また、同社の取引先持株会に加入していることから、保有株式数が増加しています。	有
	4	4		
マックスバリュ 西日本(株)	1,900	1,900	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載ませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	無
	3	3		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の 株式の 保有の 有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表 計上額 (百万円)	貸借対照表 計上額 (百万円)		
ハウス食品グループ本社(株)	1,000	1,000	安定的な購買関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	無
	2	3		
イオン九州(株)	1,200	1,200	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	無
	2	2		
(株)マルヨシセンター	500	500	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	無
	1	1		
イオン北海道(株)	480	480	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	無
	0	0		

(注)1 セントラルフォレストグループ(株)は当社の株式を保有しておりませんが、同社子会社が当社の株式を保有しております。

みなし保有株式

該当事項はありません。

3. 保有目的が純投資目的である投資株式

該当事項はありません。

第5 【経理の状況】

1．連結財務諸表及び財務諸表の作成方法について

(1) 当社の連結財務諸表は、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」(1976年大蔵省令第28号)第93条の規定により、国際財務報告基準(以下、「IFRS」という。)に基づいて作成しております。

(2) 当社の財務諸表は、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則」(1963年大蔵省令第59号。以下「財務諸表等規則」という。)に基づいて作成しております。

なお、当社は、特例財務諸表提出に該当し、財務諸表等規則第127条の規則により財務諸表を作成しております。

2．監査証明について

当社は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、連結会計年度(2021年1月1日から2021年12月31日まで)の連結財務諸表及び事業年度(2021年1月1日から2021年12月31日まで)の財務諸表について、PwCあらた有限責任監査法人による監査を受けております。

3．連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組み

当社は、会計基準等の内容を適切に把握し、会計基準等の変更等について連結財務諸表等に的確に反映する体制を構築するため、公益財団法人財務会計基準機構へ加入し、セミナーへ参加しております。

4．IFRSに基づいて連結財務諸表等を適正に作成することができる体制の整備

当社は、国際会計基準審議会が公表するプレスリリースや基準書を随時入手し、最新の基準の把握を行っております。また、IFRSに準拠したグループ会計方針を作成し、IFRSに基づいて連結財務諸表等を適正に作成することができる体制の整備を行っております。

1 【連結財務諸表等】

(1) 【連結財務諸表】

【連結財政状態計算書】

(単位：百万円)

	注記	前連結会計年度 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
資産			
流動資産			
現金及び現金同等物	6	56,768	31,231
営業債権及びその他の債権	7	40,104	41,657
棚卸資産	8	42,304	47,150
未収法人所得税		180	189
その他の金融資産	14	407	1,257
その他の流動資産		1,800	1,999
流動資産合計		141,567	123,485
非流動資産			
有形固定資産	9、11	52,571	60,193
無形資産	10	3,546	3,351
その他の金融資産	14	14,795	15,212
持分法で会計処理されている投資	13	7,176	7,873
その他の非流動資産		3,325	3,141
繰延税金資産	15	1,930	1,950
非流動資産合計		83,345	91,723
資産合計		224,913	215,208
負債及び資本			
負債			
流動負債			
営業債務及びその他の債務	16	33,681	35,244
借入金	17	47,465	26,436
未払法人所得税		2,851	2,530
その他の金融負債	18	810	948
その他の流動負債		7,429	7,751
流動負債合計		92,238	72,911
非流動負債			
長期借入金	17	5,459	7,824
その他の金融負債	18	3,655	3,225
退職給付に係る負債	20	5,755	5,963
引当金	19	1,088	1,162
その他の非流動負債		872	1,122
繰延税金負債	15	3,190	3,456
非流動負債合計		20,023	22,754
負債合計		112,261	95,666

(単位：百万円)

	注記	前連結会計年度 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
資本			
資本金	21	19,985	19,985
資本剰余金	21	22,723	22,799
自己株式	21	12,351	14,810
その他の資本の構成要素	21	2,888	5,355
利益剰余金	21	77,730	84,235
親会社の所有者に帰属する持分		110,976	117,565
非支配持分		1,674	1,977
資本合計		112,651	119,542
負債及び資本合計		224,913	215,208

【連結損益計算書及び連結包括利益計算書】

【連結損益計算書】

(単位：百万円)

	注記	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
売上収益	5、23	183,041	189,652
売上原価		115,469	120,121
売上総利益		67,572	69,531
販売費及び一般管理費	24	53,059	55,809
持分法による投資損益(は損失)	5	914	416
その他の収益	25	1,377	675
その他の費用	25	4,293	802
営業利益		10,682	14,010
金融収益	26	523	592
金融費用	26	581	722
税引前利益		10,624	13,880
法人所得税費用	15	4,522	3,897
当期利益		6,102	9,983
当期利益の帰属			
親会社所有者		7,425	9,763
非支配持分		1,323	220
合計		6,102	9,983
1株当たり当期利益			
基本的1株当たり当期利益(円)	28	83.73	109.37
希薄化後1株当たり当期利益(円)	28	83.59	109.18

(注)売上総利益から事業利益への調整表

売上総利益		67,572	69,531
販売費及び一般管理費		53,059	55,809
持分法による投資損益(は損失)		914	416
事業利益(*)		13,599	14,138

(*) 事業利益は売上総利益から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利益であり、IFRSで定義されている指標ではありませんが、当社の取締役会は事業利益に基づいて事業セグメントの実績を評価しており、当社の経常的な事業業績を測る指標として有用な情報であると考えられるため、連結損益計算書及び注記「5.セグメント情報」に自主的に開示しております。

【連結包括利益計算書】

(単位：百万円)

	注記	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
当期利益		6,102	9,983
その他の包括利益			
純損益に振替えられることのない項目			
確定給付制度の再測定	27	65	0
その他の包括利益を通じて公正価値で 測定する金融資産の純変動	27	244	362
持分法適用会社のその他の包括利益持 分	27	22	44
合計		332	407
純損益に振替えられる可能性のある項目			
キャッシュフロー・ヘッジ	27	482	1,625
ヘッジコスト	27	288	1
在外営業活動体の換算差額	27	923	1,902
持分法適用会社のその他の包括利益 持分	27	2	6
合計		732	3,532
その他の包括利益合計		400	3,124
当期包括利益		5,701	13,108
当期包括利益の帰属			
親会社所有者		7,000	12,731
非支配持分		1,298	376
合計		5,701	13,108

【連結持分変動計算書】

前連結会計年度(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)

(単位：百万円)

	注記	親会社の所有者に帰属する持分					
		資本金	資本剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素		
					確定 給付制度の 再測定	その他の包括利 益を通じて公正 価値で測定する 金融資産の純変 動	キャッシュ・ フロー・ヘッジ
2020年1月1日残高		19,985	22,669	13,529	-	4,410	226
当期利益		-	-	-	-	-	-
その他の包括利益	27	-	-	-	88	244	438
当期包括利益		-	-	-	88	244	438
非金融資産等の振替		-	-	-	-	-	187
自己株式の取得		-	1	1,438	-	-	-
自己株式の処分		-	-	2,616	-	-	-
剰余金の配当		-	-	-	-	-	-
株式報酬	29	-	57	-	-	-	-
利益剰余金への振替		-	1	-	88	0	-
その他の増減		-	-	-	-	-	-
所有者との取引額合計		-	54	1,177	88	0	-
2020年12月31日残高		19,985	22,723	12,351	-	4,654	25

(単位：百万円)

	注記	親会社の所有者に帰属する持分					非支配持分	資本合計
		その他の資本の構成要素			利益剰余金	合計		
		ヘッジコスト	在外営業活動 体の換算差額	合計				
2020年1月1日残高		944	1,539	3,589	75,629	108,344	3,041	111,386
当期利益		-	-	-	7,425	7,425	1,323	6,102
その他の包括利益	27	288	907	424	-	424	24	400
当期包括利益		288	907	424	7,425	7,000	1,298	5,701
非金融資産等の振替		-	-	187	-	187	-	187
自己株式の取得		-	-	-	-	1,440	-	1,440
自己株式の処分		-	-	-	2,301	315	-	315
剰余金の配当	22	-	-	-	3,113	3,113	68	3,181
株式報酬	29	-	-	-	-	57	-	57
利益剰余金への振替		-	-	88	90	-	-	-
その他の増減		-	-	-	-	-	-	-
所有者との取引額合計		-	-	88	5,324	4,181	68	4,249
2020年12月31日残高		655	2,446	2,888	77,730	110,976	1,674	112,651

当連結会計年度(自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)

(単位：百万円)

	注記	親会社の所有者に帰属する持分					
		資本金	資本剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素		
					確定 給付制度の 再測定	その他の包括利 益を通じて公正 価値で測定する 金融資産の純変 動	キャッシュ・ フロー・ヘッジ
2021年1月1日残高		19,985	22,723	12,351	-	4,654	25
当期利益		-	-	-	-	-	-
その他の包括利益	27	-	-	-	44	362	1,636
当期包括利益		-	-	-	44	362	1,636
非金融資産等の振替		-	-	-	-	-	539
自己株式の取得		-	2	2,498	-	-	-
自己株式の処分		-	2	38	-	-	-
剰余金の配当		-	-	-	-	-	-
非支配持分との取引等		-	2	-	-	-	-
株式報酬	29	-	78	-	-	-	-
利益剰余金への振替		-	-	-	44	5	-
その他の増減		-	-	-	-	-	-
所有者との取引額合計		-	75	2,459	44	5	-
2021年12月31日残高		19,985	22,799	14,810	-	4,285	1,121

(単位：百万円)

	注記	親会社の所有者に帰属する持分					非支配持分	資本合計
		その他の資本の構成要素			利益剰余金	合計		
		ヘッジコスト	在外営業活動 体の換算差額	合計				
2021年1月1日残高		655	2,446	2,888	77,730	110,976	1,674	112,651
当期利益		-	-	-	9,763	9,763	220	9,983
その他の包括利益	27	1	1,741	2,968	-	2,968	156	3,124
当期包括利益		1	1,741	2,968	9,763	12,731	376	13,108
非金融資産等の振替		-	-	539	-	539	-	539
自己株式の取得		-	-	-	-	2,500	-	2,500
自己株式の処分		-	-	-	-	41	-	41
剰余金の配当	22	-	-	-	3,219	3,219	91	3,310
非支配持分との取引等		-	0	0	-	3	17	14
株式報酬	29	-	-	-	-	78	-	78
利益剰余金への振替		-	-	39	39	-	-	-
その他の増減		-	-	-	-	-	-	-
所有者との取引額合計		-	0	38	3,258	5,603	74	5,677
2021年12月31日残高		654	705	5,355	84,235	117,565	1,977	119,542

【連結キャッシュ・フロー計算書】

(単位：百万円)

注記	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)		当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	
営業活動によるキャッシュ・フロー				
税引前利益		10,624		13,880
減価償却費及び償却費		6,895		7,495
減損損失		3,028		-
受取利息及び受取配当金		397		367
支払利息		480		332
持分法による投資損益(は益)		914		416
有形固定資産及び無形資産除売却損益 (は益)		189		61
営業債権及びその他の債権の増減額 (は増加)		270		968
棚卸資産の増減額(は増加)		746		3,226
営業債務及びその他の債務の増減額 (は減少)		2,006		3,127
その他		0		401
小計		23,838		19,517
利息及び配当金の受取額		400		333
利息の支払額		327		508
法人所得税等の支払額		3,469		4,545
営業活動によるキャッシュ・フロー		20,442		14,796
投資活動によるキャッシュ・フロー				
有形固定資産及び無形資産の取得による 支出(投資不動産含む)		6,107		14,823
有形固定資産の売却による収入(投資不 動産含む)		3,346		532
事業譲受による支出		499		-
関係会社株式及び出資金の取得による支 出		10		65
その他の金融資産の取得による支出		398		41
その他の金融資産の売却及び償還による 収入		260		260
その他		10		24
投資活動によるキャッシュ・フロー		3,398		14,162
財務活動によるキャッシュ・フロー				
短期借入金の純増減額(は減少)	17	23,927		23,145
長期借入による収入	17	1,036		2,777
長期借入金の返済による支出	17	7,888		673
リース負債の返済による支出	18	662		812
配当金の支払額		3,112		3,219
自己株式の純増減額(は増加)		1,127		2,500
非支配持分への配当金の支払額		68		91
非支配持分への子会社持分売却による収 入		-		14
財務活動によるキャッシュ・フロー		12,104		27,652
現金及び現金同等物の増減額(は減少)		29,148		27,018
現金及び現金同等物の期首残高	6	27,260		56,768
現金及び現金同等物に係る為替変動による 影響		359		1,480
現金及び現金同等物の期末残高	6	56,768		31,231

【連結財務諸表注記】

1．報告企業

カゴメ株式会社(以下、「当社」)は、日本の会社法に基づく株式会社であり、本社は愛知県名古屋市に所在しております。2021年12月31日に終了する連結財務諸表は、当社及びその子会社(以下、「当社グループ」)、並びに当社グループの関連会社に対する持分から構成されております。

当社グループは、国内において、飲料や調味料等の製造・販売を行っている加工食品事業、トマトを中心とした生鮮野菜の生産・販売を行っている農事業の2つを主たる事業としております。また、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国際事業として展開しております。

したがって、当社グループは国内事業である「加工食品」、「農」、「その他」及び「国際事業」の4つを報告セグメントとしております。その詳細については、注記「5．セグメント情報」に記載しております。

2．作成の基礎

(1) IFRSに準拠している旨

当社グループの連結財務諸表は、連結財務諸表規則第1条の2に掲げる「指定国際会計基準特定会社」の要件を満たすことから、同第93条の規定により国際会計基準に準拠して作成しております。

(2) 測定の基礎

当社グループの連結財務諸表は、注記「3．重要な会計方針」に記載のとおり、公正価値で測定されている金融商品等を除き、取得原価を基礎として作成しております。

(3) 機能通貨及び表示通貨

当社グループの連結財務諸表は、当社の機能通貨である日本円を表示通貨としており、百万円未満を切り捨てして表示しております。

3. 重要な会計方針

当社グループの会計方針は2021年12月31日現在で強制適用が要求されるIFRSに基づいて作成しております。

連結財務諸表において適用する重要な会計方針は、本連結財務諸表に記載されているすべての期間について、特段の記載があるものを除き、同一の会計方針が適用されております。

(1) 連結の基礎

子会社

子会社とは、当社グループにより支配されているすべての事業体であります。支配とは、投資先への関与により生じる変動リターンに対するエクスポージャー又は権利を有し、かつ投資先に対するパワーにより当該リターンに影響を及ぼす能力を有している場合をいいます。

子会社の財務諸表は、当社グループが支配を獲得した日から支配を喪失する日まで、当社グループの連結財務諸表に含まれております。

当社及び子会社間の債権債務残高及び内部取引高、並びに当社及び子会社間の取引から発生した未実現損益は、連結財務諸表の作成に際して消去しております。

子会社持分の割合が変動した際、支配が継続する場合には、資本取引として会計処理しております。非支配持分の調整額と対価の公正価値との差額は、当社グループに帰属する持分として資本の部に直接認識されております。

子会社の非支配持分は、当社グループの持分とは別個に識別されております。子会社の包括利益については、非支配持分が負の残高となる場合であっても、親会社の所有者と非支配持分に帰属させております。子会社の決算日は一部当社と異なっております。決算日の異なる子会社については、当社決算日において、仮決算を実施しております。

関連会社

関連会社とは、当社グループがその財務及び営業の方針の決定に対して重要な影響力を有しているものの、支配をしていない企業をいいます。当社グループが他の企業の議決権の20%以上50%以下を保有する場合、当社グループは当該他の企業に対して重要な影響力を有していると推定されます。保有する議決権が20%未満であっても、財務及び営業の方針の決定に重要な影響力を行使しうる場合は関連会社に含めます。

関連会社に対する投資は、取得時には取得原価で認識され、当社グループが重要な影響力を有することとなった日からその影響力を喪失する日まで、持分法によって会計処理しております。

関連会社の、取得日に認識した資産、負債及び偶発負債の正味の公正価値に対する持分を取得対価を超える額はのれん相当額として計上し投資の帳簿価額に含めており、償却はしていません。

持分法適用会社への投資の帳簿価額の一部を構成するのれんは、他の部分と区分せず、持分法適用会社に対する投資を一体の資産として、減損テストの対象としております。

関連会社の決算日は一部当社と異なっております。決算日の異なる関連会社については、当社決算日において、仮決算を実施しております。

(2) 企業結合

企業結合は、取得法を用いて会計処理しております。移転された対価は、取得企業が移転した資産及び取得企業に発生した被取得企業の旧所有者に対する負債の金額並びに取得企業が発行した資本持分の取得日の公正価値の合計額として計算しております。非支配持分を公正価値で測定するか、又は被取得企業の識別可能な純資産の比例持分で測定するかを、取得日に個別の企業結合ごとに選択しております。移転された対価、従来保有していた被取得企業の資本持分の取得日公正価値及び被取得企業のすべての非支配持分の金額の総計が、取得した識別可能な資産及び引き受けた負債の取得日の公正価値を超過する場合は、その超過額をのれんとして認識しております。反対に下回る場合は、結果として生じた利得を、取得日において純損益で認識しております。

企業結合が生じた期間の末日までに企業結合の当初の会計処理が完了しない場合は、暫定的な金額で会計処理を行っております。取得日から1年以内の測定期間において取得日時点に存在した事実及び状況に関する新しい情報を入手した場合は、暫定的な金額を遡及修正しております。

取得関連費用は、発生した期間の費用として会計処理しております。なお、非支配持分の追加取得については、資本取引として会計処理しているため、当該取引からののれんは認識しておりません。

また、共通支配下における企業結合取引、すなわち、すべての結合企業又は結合事業が最終的に企業結合の前後で同じ当事者によって支配され、その支配が一時的ではない企業結合取引については、帳簿価額に基づき会計処理しております。

(3) 外貨換算

機能通貨及び表示通貨

当社グループの連結財務諸表は、当社の機能通貨である日本円を表示通貨としております。またグループ内の各社は、それぞれ独自の機能通貨を定めており、各社の取引はその機能通貨により測定しております。

外貨建取引

外貨建取引は、取引日における直物為替レート、又はそれに近似するレートにより機能通貨に換算しております。

報告日において、外貨建貨幣性項目は、決算日の為替レートにより機能通貨に換算しております。取得原価で測定している外貨建非貨幣性項目は、取得日の為替レートにより機能通貨に換算しております。

公正価値で測定している外貨建非貨幣性項目は、当該公正価値の測定日における為替レートにより機能通貨に換算しております。当該換算及び決済により生じる換算差額は純損益として認識しております。ただし、その他の包括利益を通じて公正価値で測定される資本性金融資産及びキャッシュ・フロー・ヘッジとして指定したデリバティブから生じる換算差額については、その他の包括利益として認識しております。

在外営業活動体の財務諸表

在外営業活動体の資産及び負債については決算日の為替レート、収益及び費用については当該期間中の為替レートが著しく変動していない限り、期中平均為替レートを用いて換算しております。在外営業活動体の財務諸表の換算から生じる換算差額は、その他の包括利益として認識しております。在外営業活動体の累積換算差額は、在外営業活動体が処分された期間に純損益に振り替えられます。

(4) 金融商品

金融資産

() 当初認識及び測定

当社グループは、金融資産を、当該金融資産の契約当事者となった日に認識しております。

当初認識時において、すべての金融資産は公正価値で測定しておりますが、純損益を通じて公正価値で測定される金融資産に分類されない場合は、当該公正価値に金融資産の取得に直接帰属する取引コストを加算した金額で測定しております。純損益を通じて公正価値で測定される金融資産の取引コストは、純損益に認識しております。

()分類及び事後測定

当社グループは、保有する金融資産を、(a) 償却原価で測定される金融資産、(b) その他の包括利益を通じて公正価値で測定される資本性金融資産、(c) 純損益を通じて公正価値で測定される金融資産のいずれかに分類しております。この分類は、当初認識時に決定しており、金融資産の当初認識後の測定は、その分類に応じて以下の通り測定しております。

(a) 償却原価で測定される金融資産

当社グループが保有する金融資産のうち、次の条件がともに満たされる場合には、償却原価で測定される金融資産に分類しております。

- ・契約上のキャッシュ・フローを回収するために金融資産を保有することを目的とする事業モデルの中で保有されている。
- ・金融資産の契約条件により、元本及び元本残高に対する利息の支払のみであるキャッシュ・フローが所定の日を生じる。

当初認識後、償却原価で測定される金融資産については実効金利法を用いて算定し、必要な場合には減損損失を控除しております。実効金利法による償却及び認識が中止された場合の利得又は損失は、当期の純損益に認識しております。

(b) その他の包括利益を通じて公正価値で測定される資本性金融資産

当社グループは、資本性金融資産については、公正価値の事後の変動をその他の包括利益に表示するという取消不能な選択を行っており、その他の包括利益を通じて公正価値で測定される資本性金融資産に分類しております。

当該金融資産は、当初認識後は公正価値で測定し、公正価値の変動はその他の包括利益に含めて認識しております。投資を処分した場合に、その他の包括利益を通じて認識された利得又は損失の累計額をその他の資本の構成要素から利益剰余金に振り替えております。

なお、その他の包括利益を通じて公正価値で測定される資本性金融資産からの配当金については、金融収益として純損益に認識しております。

(c) 純損益を通じて公正価値で測定される金融資産

上記以外の金融資産は、純損益を通じて公正価値で測定される金融資産に分類しております。純損益を通じて公正価値で測定される金融資産は、公正価値で測定し、その変動額を純損益として認識しております。

()金融資産の減損

償却原価で測定される金融資産等に係る減損については、当該金融資産に係る予想信用損失に対して損失評価引当金を認識しております。当社グループは、各報告日において、金融商品に係る信用リスクが当初認識以降に著しく増大したかどうかを評価しております。金融商品に係る信用リスクが当初認識以降に著しく増大していない場合には、当該金融商品に係る損失評価引当金を12か月の予想信用損失と同額で測定しております。一方で、金融商品に係る信用リスクが当初認識以降に著しく増大している場合には、当該金融商品に係る損失評価引当金を全期間の予想信用損失と同額で測定しております。ただし、営業債権等については常に損失評価引当金を全期間の予想信用損失と同額で測定しております。金融商品の予想信用損失は、以下のものを反映する方法で見積ります。

- ・一定範囲の生じ得る結果を評価することにより算定される、偏りのない確率加重金額
- ・貨幣の時間価値
- ・報告日時点で過大なコスト又は労力なしに利用可能である、過去の事象、現在の状況、並びに将来の経済状況の予測についての合理的で裏付け可能な情報

当該測定に係る金額は、純損益で認識しております。

減損損失認識後に減損損失を減額する事象が発生した場合は、減損損失の減少額を純損益として戻入れております。

()金融資産の認識の中止

当社グループは、金融資産からのキャッシュ・フローに対する契約上の権利が消滅した場合、又は当社グループが金融資産を譲渡し、当該金融資産の所有に係るリスクと経済価値のほとんどすべてを移転する場合にのみ金融資産の認識を中止しております。

金融負債

()当初認識及び測定

当社グループは、金融負債を、当該金融負債の契約当事者となった日に認識しております。当初認識時において、すべての金融負債は公正価値で測定しておりますが、償却原価で測定される金融負債については、公正価値から直接帰属する取引コストを控除した金額で測定しております。純損益を通じて公正価値で測定される金融負債の取引コストは、純損益に認識しております。

()分類及び事後測定

当社グループは、金融負債について、純損益を通じて公正価値で測定される金融負債と償却原価で測定される金融負債のいずれかに分類しております。この分類は、当初認識時に決定しております。

金融負債の当初認識後の測定は、その分類に応じて以下の通り測定しております。

当社グループの純損益を通じて公正価値で測定される金融負債としては、デリバティブ負債が該当します。

当初認識時において純損益を通じて公正価値で測定される金融負債として、取消不能の指定を行ったものはありません。純損益を通じて公正価値で測定される金融負債は、当初認識後、公正価値で測定し、その変動については当期の純損益として認識しております。

償却原価で測定される金融負債については、当初認識後、実効金利法による償却原価で測定しております。

実効金利法による償却及び認識が中止された場合の利得又は損失については、当期の純損益に認識しております。

()金融負債の認識の中止

当社グループは、金融負債が消滅した時すなわち、債務が履行された時、契約中に特定された債務が免責、取消し又は失効となった時に、金融負債の認識を中止しております。

金融資産と金融負債の相殺

金融資産と金融負債は、認識された金額を相殺する法的に強制可能な権利を現在有しており、かつ純額で決済するか、又は資産の実現と負債の決済を同時に実行する意図を有している場合にのみ相殺し、連結財政状態計算書において純額で表示しております。

金融商品の公正価値

公正価値で測定される金融商品は、さまざまな評価技法やインプットを使用して算定しております。公正価値の測定に用いた評価技法へのインプットの観察可能性に応じて算定した公正価値を以下の3つのレベルに分類しております。

レベル1・・・企業が測定日現在でアクセスできる同一の資産又は負債に関する活発な市場における(無調整の)相場価格

レベル2・・・レベル1以外の、資産又は負債について、直接又は間接的に観察可能なインプットにより測定した公正価値

レベル3・・・資産又は負債についての観察可能な市場データに基づかないインプットにより測定した公正価値

ヘッジ会計

当社グループは、主として為替リスクの回避又は軽減を目的として、デリバティブ取引を利用しております。当社グループは、一部のデリバティブについてヘッジ手段として指定を行っており、これらのヘッジ取引については、ヘッジ取引開始時に、ヘッジ関係並びにヘッジの実行に関する企業のリスク管理目的及び戦略の公式な指定と文書化を行っております。当該文書には、ヘッジ手段、ヘッジ対象、ヘッジされるリスクの性質、及びヘッジ関係がヘッジ有効性の要求を満たしているかどうかを判定する方法を記載しております。また、当社グループでは、ヘッジ関係の開始時及び継続的に、ヘッジ関係がヘッジ有効性の要求を満たしているかどうかを評価しております。継続的な判定は、各報告日又はヘッジ有効性の要求に影響を与える状況の重大な変化があった時のいずれか早い方において実施しております。

デリバティブは公正価値で当初認識しております。当初認識後も公正価値で測定し、その事後的な変動は以下の通り処理しております。

キャッシュ・フロー・ヘッジのヘッジ手段として指定されたデリバティブの公正価値変動のうち、有効なヘッジと判定される部分は、その他の包括利益に認識しております。ヘッジ有効部分以外は純損益で認識しております。その他の包括利益を通じて認識された利得又は損失の累計額は、ヘッジ対象から生じるキャッシュ・フローが純損益に影響を与える期に純損益に振り替えております。ただし、ヘッジ対象の予定取引が非金融資産又は非金融負債の認識を生じさせるものである場合には、その他の資本の構成要素に累積された金額は、当該非金融資産又は非金融負債の当初の帳簿価額の修正として処理しております。なお、先渡契約については、先渡要素と直物要素を区分し、先渡要素の価値の変動をヘッジ指定から除外しております。先渡要素の価値の変動はヘッジコストとして、その公正価値変動をその他の包括利益を通じて、その他の資本の構成要素に認識しております。ヘッジ対象の予定取引が非金融資産又は非金融負債の認識を生じさせるものである場合には、その他の資本の構成要素に累積された金額は、当該非金融資産又は非金融負債の当初の帳簿価額の修正として処理しております。

ヘッジ手段が消滅、売却、終了又は行使された場合等、ヘッジ会計の要件をほぼ満たさなくなった場合は、ヘッジ会計を将来に向けて中止しております。予定取引の発生がまだ見込まれる場合は、その他の包括利益を通じて認識された金額は、引き続きその他の資本の構成要素に認識しておりますが、予定取引の発生がもはや見込まれない場合は、その他の包括利益を通じて認識された金額は、直ちにその他の資本の構成要素から純損益に振り替えております。

なお、当社グループでは公正価値ヘッジ及び在外営業活動体に対する純投資ヘッジは行っておりません。

また、ヘッジ指定されていないデリバティブの公正価値変動は、純損益として認識しております。

(5) 現金及び現金同等物

現金及び現金同等物は、手許現金、随時引き出し可能な預金及び容易に換金可能であり、かつ、価値の変動について僅少なリスクしか負わない取得日から3か月以内に償還期限の到来する短期的投資からなっております。

(6) 棚卸資産

棚卸資産は、原価と正味実現可能価額のいずれか低い額で測定しております。正味実現可能価額は、通常の事業の過程における見積売価から、完成までに要する原価の見積額及び販売に要する費用の見積額を控除した額であります。原価は、購入原価、加工費、現在の場所及び状態に至るまでに発生したすべての費用を含んでおり、総平均法に基づいて算定しております。

(7) 有形固定資産

有形固定資産の測定は原価モデルを採用し、取得原価から減価償却累計額及び減損損失累計額を控除した価額で表示しております。取得原価には、資産の取得に直接関連する費用、解体・除去及び敷地の原状回復費用の当初見積額が含まれております。土地及び建設仮勘定以外の各資産の減価償却費は、それぞれの見積耐用年数にわたり、定額法で計上されております。主要な資産項目ごとの見積耐用年数は以下の通りであります。

- ・建物及び構築物 10 - 35年
- ・機械装置及び運搬具 7 - 20年
- ・工具器具及び備品 3 - 10年

見積耐用年数、残存価額及び減価償却方法は、各連結会計年度末に再検討し、変更が必要となった場合は、会計上の見積りの変更として将来に向かって適用しております。

(8) のれん及び無形資産

のれん

のれんは償却を行わず、取得原価から減損損失累計額を控除した価額で計上されます。

なお、のれんの当初認識時における測定は、注記「3. 重要な会計方針(2) 企業結合」に記載しております。

無形資産

無形資産の測定は、原価モデルを採用し、取得原価から償却累計額及び減損損失累計額を控除した額で計上しております。

個別に取得した無形資産の取得原価は、資産の取得に直接起因する費用を含めて測定しております。

企業結合において取得した無形資産の取得原価は、取得日現在における公正価値で測定しております。

自己創設の無形資産については、資産化の要件を満たす開発費用を除き、その支出額はすべて発生した期の費用として認識しております。資産化の要件を満たす開発費用は、ソフトウェアのみになります。

当初認識後は、耐用年数を確定できない無形資産を除いて、それぞれの見積耐用年数にわたって定額法で償却されております。

主要な無形資産の見積耐用年数は以下の通りであります。なお、耐用年数を確定できない無形資産はありません。

- ・商標権 10年
- ・ソフトウェア 5年

耐用年数を確定できる無形資産の耐用年数及び償却方法は、各連結会計年度末に見直しを行い、これらを変更する場合は、会計上の見積りの変更として将来に向かって調整しております。

(9) リース

借手のリース取引におけるリース負債は、リース開始日におけるリース料総額の未決済分を、リース計算利率（当該利率を容易に算定できる場合）又は借手の追加利率を用いて現在価値に割引いて測定を行っております。使用権資産については、リース負債の当初測定額に当初直接コスト、前払リース料等を調整し、リース契約に基づき要求される原状回復義務等のコストを加えた金額で当初の測定を行っております。使用権資産は、資産の耐用年数及びリース期間のいずれか短い年数にわたり定額法により、減価償却を行っております。

リース料は、リース負債残高に対して一定の利率となるように、金融費用とリース負債残高の返済部分とに配分しております。

契約がリースであるか否か、又は契約にリースが含まれているか否かについては、法的にはリースの形態をとらないものであっても、契約の実質に基づき判断しております。

なお、リース期間が12か月以内に終了するリース及び原資産が少額であるリースについて、当該リースに関連したリース料を、リース期間にわたり定額法により費用として認識しております。

(10) 投資不動産

投資不動産は、賃貸収益もしくは資本増価又はその両方を目的として保有する不動産であります。

投資不動産の測定は、原価モデルを採用し、取得原価から減価償却累計額及び減損損失累計額を控除した価額で表示しております。

(11) 非金融資産の減損

各資産について減損の兆候の有無の判定を行い、兆候がある場合、減損テストを実施しております。また、耐用年数を確定できない無形資産及びのれんについては、減損の兆候の有無にかかわらず、毎年、主に第4四半期において、その資産の属する資金生成単位又は資金生成単位グループごとに回収可能価額を見積り、減損テストを実施しております。

各資産及び資金生成単位又は資金生成単位グループごとの回収可能価額は、処分費用控除後の公正価値と使用価値のいずれが高い方で算定しております。公正価値を算定するために用いる評価技法として、主に当該資産等の使用及び最終処分価値から期待される見積将来キャッシュ・フローに基づくインカム・アプローチ（現在価値法）又は類似する公開企業との比較や当該資産等の時価総額等、市場参加者間の秩序ある取引において成立し得る価格を合理的に見積り算定するマーケット・アプローチを用いております。公正価値算定上の複雑さに応じ、外部専門家を適宜利用しております。使用価値は、経営者により承認された事業計画を基礎とした将来キャッシュ・フローの見積額を、加重平均資本コストをもとに算定した割引率で現在価値に割引いて算定しております。事業計画の予測の期間を超えた後のキャッシュ・フロー見積額は、当該資産等が属する市場の長期平均成長率の範囲内で見積った成長率をもとに算定しております。

各資産及び資金生成単位又は資金生成単位グループの帳簿価額が回収可能価額を超える場合には、その超過額を減損損失として認識しております。

のれん以外の各資産又は資金生成単位もしくは資金生成単位グループに関しては、過年度に認識された減損損失について、その回収可能価額の算定に使用した前提事項に重要な変更が生じ、損失の減少又は消滅の可能性を示す兆候が認められる場合に、当該資産等を対象に回収可能価額の見積りを行っております。算定した回収可能価額が当該資産等の帳簿価額を超える場合には、過年度に減損損失が認識されていなかった場合の減価償却控除後の帳簿価額を上限として、減損損失を戻し入れております。

(12) 従業員給付

退職後給付

当社グループは、従業員の退職後給付制度として確定給付制度と確定拠出制度を有しております。

当社グループは、確定給付制度債務の現在価値及び関連する当期勤務費用並びに過去勤務費用を、予測単位積増方式を用いて各制度ごとに個別に算定しております。

割引率は、将来の給付支払見込日までの期間に対応した報告期間の末日時点の優良社債の市場利回りに基づき算定しております。

確定給付制度については、確定給付制度債務の現在価値と制度資産の公正価値との純額を、負債又は資産として計上しております。ただし、確定給付制度が積立超過である場合は、確定給付資産の純額は、制度への将来掛金の減額の形で利用可能な経済的便益の現在価値を資産上限額としております。また、確定給付負債(資産)の純額に係る利息純額は金融費用(金融収益)として純損益に認識しております。

確定給付負債(資産)の純額の再測定は、発生した期においてその他の包括利益として一括認識し、直ちに利益剰余金に振り替えております。

過去勤務費用は、発生した期の純損益として処理しております。

確定拠出型の退職給付に係る掛金は、従業員が勤務を提供した時点で費用として認識しております。

その他の従業員給付

退職後給付以外の長期従業員給付に対する債務は、従業員が過年度及び当年度において提供した勤務の対価として獲得した将来給付額を現在価値に割り引くことによって算定しております。

短期従業員給付については、割引計算は行わず、従業員が関連するサービスを提供した時点で費用として認識しております。

賞与については、それらの支払を行う現在の法的債務もしくは推定的債務を有しており、信頼性のある見積りが可能な場合に、支払われると見積られる額を負債として認識しております。

有給休暇費用は累積型有給休暇制度に係る法的債務又は推定的債務を有し、信頼性のある見積りが可能な場合

に、それらの制度に基づいて支払われると見積られる金額を負債として認識しております。

(13) 株式に基づく報酬

ストック・オプション

当社は、ストック・オプション制度を採用しております。これは持分決済型の株式に基づく報酬取引であり、所定の条件の新株予約権を付与するものであります。

ストック・オプションは、付与日における公正価値によって見積り、最終的に権利確定すると予想されるストック・オプションの数を考慮した上で、権利確定期間にわたってその額を費用並びに資本剰余金の増加として、認識しております。

付与されたオプションの公正価値は、オプションの諸条件を考慮し、ブラック・ショールズモデルを用いて算定しております。また、条件については定期的に見直し、必要に応じて権利確定数の見積りを修正しております。

BIP信託

当社は、取締役及び執行役員に対するインセンティブ制度として、持分決済型の役員報酬BIP制度を採用しております。本制度は、当社が拠出する取締役及び執行役員の報酬額を原資として、信託が当社株式を取得し、当該信託を通じて取締役及び執行役員に当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭の交付および給付を行う株式報酬制度であります。受領するサービスの対価は、付与日における当社株価の公正価値で測定し、付与日から権利確定期間にわたって費用として認識し、同額を資本剰余金の増加として認識しております。

(14) 引当金

引当金は、過去の事象の結果として、当社グループが現在の法的又は推定的債務を負っており、当該債務を決済するために経済的便益を有する資源の流出が必要となる可能性が高く、当該債務の金額について信頼性のある見積りができる場合に認識しております。

引当金として認識した金額は報告日における現在の債務を決済するために要する支出に関して、リスク及び不確実性を考慮に入れた最善の見積りであります。貨幣の時間価値の影響が重要な場合には、引当金は債務の決済に必要と見込まれる支出の現在価値で測定しております。

(15) 顧客との契約から生じる収益

当社グループでは、以下の5ステップアプローチに基づき、顧客への財やサービスの移転との交換により、その権利を得ると見込む対価を反映した金額で収益を認識しております。

ステップ1：顧客との契約を識別する

ステップ2：契約における履行義務を識別する

ステップ3：取引価額を算定する

ステップ4：取引価格を契約における履行義務に配分する

ステップ5：企業の履行義務の充足時に(又は充足するにつれて)収益を認識する

当社グループは、生トマト等生鮮野菜の生産、農原料を加工した飲料や食品を製造し、卸・小売市場へ、また通信販売事業として、消費者への販売を行っております。このような製品販売については、製品の引渡時点において顧客が当該製品に対する支配を獲得することから、履行義務が充足されると判断しており、当該製品の引渡時点で収益を認識しております。なお、これらの収益は契約に定める価格から値引き及びリベート等の見積りを控除した金額で算定しており、重大な戻入れが生じない可能性が非常に高い範囲でのみ認識しております。

(16) 政府補助金

政府補助金は、補助金交付のための付帯条件を満たし、補助金を受領することに合理的な保証が得られる場合に、公正価値で測定し認識しております。収益に関する補助金は、費用の発生と同じ連結会計年度に収益として認識しております。資産に関する補助金は、当該補助金の金額を資産の取得原価から控除しており、減価償却費の減額として当該償却資産の耐用年数にわたって規則的かつ合理的な基準により純損益として認識しております。

(17) 法人所得税

税金費用は、当期の純損益の計算に含まれる当期税金費用と繰延税金費用の合計として表示しております。

当期税金費用及び繰延税金費用は、当該税金費用がその他の包括利益又は資本に直接に認識される取引又は事象及び企業結合から生じる場合を除いて、純損益で認識しております。

当期税金費用は、報告日において制定され、又は実質的に制定されている税率(及び税法)を使用して、税務当局に納付(又は税務当局から還付)されると予想される額で算定しております。

繰延税金費用は、報告日における資産及び負債の税務基準額と会計上の帳簿価額との間の一時差異に基づいて算定しております。

繰延税金資産は、将来減算一時差異、税務上の繰越欠損金及び繰越税額控除のうち、将来課税所得に対して利用できる可能性が高い範囲内で認識しております。繰延税金資産の帳簿価額は報告日に再検討しており、繰延税金資産の便益を実現させるのに十分な課税所得を稼得する可能性が高くなった範囲で繰延税金資産の帳簿価額を減額しております。

未認識の繰延税金資産についても報告日に再検討し、将来の課税所得により繰延税金資産が回収される可能性が高くなった範囲で認識しております。

繰延税金負債は、原則としてすべての将来加算一時差異について認識しております。繰延税金資産及び負債は、報告日において制定され、又は実質的に制定されている税率(及び税法)を使用して、資産が実現する期又は負債が決済される期に適用されると予想される税率で算定しております。

次の場合は、繰延税金資産及び負債を認識しておりません。

- ・ のれんの当初認識で生じる将来加算一時差異
- ・ 企業結合以外の取引で、取引時に会計上の利益にも課税所得(欠損金)にも影響を与えない取引における資産又は負債の当初認識
- ・ 子会社、関連会社に対する投資並びに共同支配企業に対する持分に係る将来加算一時差異について、当該一時差異を解消する時期をコントロールすることができ、かつ予測可能な期間にその一時差異が解消しない可能性が高い場合
- ・ 子会社、関連会社に対する投資並びに共同支配企業に対する持分に係る将来減算一時差異について、当該一時差異が予測し得る期間内に解消、又は当該一時差異を活用できる課税所得が稼得される可能性が高くない場合

税務当局が不確実な税務処理を認める可能性が高くないと判断した際には、不確実性の影響を、関連する課税所得、税務基準額、税務上の繰越欠損金、繰越税額控除又は税率を決定する際に反映しております。不確実な税務処理のそれぞれについて、不確実性の影響を、最も可能性の高い金額又は期待値のいずれかの適切な方法を用いて反映しております。

繰延税金資産及び繰延税金負債は、当期税金資産と当期税金負債を相殺する法律上強制力のある権利を有しており、かつ法人所得税が同一の税務当局によって同一の納税主体に課されている場合又は別々の納税主体であるものの当期税金資産及び当期税金負債とを純額で決済するか、あるいは資産の実現と負債の決済を同時に行うことを意図している場合に相殺しております。

(18) 1株当たり当期利益

基本的1株当たり当期利益は、親会社の普通株主に帰属する当期利益を、その期間の自己株式を調整した発行済普通株式の加重平均株式数で除して計算しております。希薄化後1株当たり当期利益は、希薄化効果を有するすべての潜在株式の影響を調整して計算しております。

(19) 売却目的で保有する非流動資産

継続的使用ではなく、主に売却取引により帳簿価額が回収される非流動資産又は処分グループは、売却目的保有に分類しております。売却目的保有に分類するためには、現状で直ちに売却することが可能であり、かつ、売却の可能性が非常に高いことを条件としており、当社グループの経営者が売却計画の実行を確約し、原則として1年以内に売却が完了する予定である場合に限っております。売却目的保有に分類した後は、帳簿価額又は売却費用控除後の公正価値のいずれか低い金額で測定しており、減価償却又は償却を行っておりません。

(20) 資本及びその他の資本項目

普通株式

普通株式は、発行価額を資本金及び資本剰余金に認識しております。また、株式発行費用は発行価額から控除しております。

自己株式

自己株式は取得原価で評価され、資本から控除しております。当社の自己株式の購入、売却又は償却において、利益又は損失は認識しておりません。なお、帳簿価額と売却時の対価との差額は、資本として認識しております。

(21) 配当金

当社の株主に対する配当について、期末配当、中間配当は取締役会により決議された日の属する期間の負債として認識しております。

4. 重要な会計上の見積り及び見積りを伴う判断

連結財務諸表の作成において、経営者は、会計方針の適用並びに資産、負債、収益及び費用の報告額に影響を及ぼす判断、見積り及び仮定の設定を行っております。見積り及びその基礎となる仮定は継続して見直されます。会計上の見積りの見直しによる影響は、その見積りを見直した連結会計年度と将来の連結会計年度において認識されます。

また、新型コロナウイルス感染症による影響については、現時点においては今後も一定期間にわたり続くものと仮定して、会計上の見積りを行っております。

翌連結会計年度において資産や負債の帳簿価額に重要な修正を加えることにつながる重要なリスクを伴う見積り及びその基礎となる仮定は以下の通りであります。

- ・非金融資産の減損(注記「3. 重要な会計方針(1) 連結の基礎 関連会社」、「3. 重要な会計方針(11) 非金融資産の減損」、注記「12. 非金融資産の減損」及び注記「13. 持分法で会計処理されている投資」)
- ・金融商品の公正価値(注記「3. 重要な会計方針(4) 金融商品」、注記「14. その他の金融資産」及び注記「30. 金融商品」)
- ・確定給付制度債務の測定(注記「3. 重要な会計方針(12) 従業員給付」及び注記「20. 従業員給付」)

会計上の見積りは、連結財務諸表作成時に入手可能な情報に基づいて合理的な金額を算出しております。当連結会計年度の連結計算書類に計上した金額が会計上の見積りによるもののうち、翌連結会計年度の連結計算書類に重要な影響を及ぼすリスクがある項目は以下の通りです。

(国内農事業における有形固定資産及び無形資産の減損検討)

当社グループは、有形固定資産及び無形資産の減損検討において、各資産及び資金生成単位又は資金生成単位グループ毎に、減損の兆候の有無を判定し、兆候がある場合、減損テストを実施しております。

当社グループの国内農事業は、生鮮トマトを主力商品としております。生鮮トマト市況は、天候等によって大きく変動するため、同事業の業績は、この影響を大きく受けます。また、子会社であるトマト菜園にて、天候不順や病害が発生した場合は、生産量が落ち込み、業績が悪化します。

当社は、同事業の業績、及び事業環境を踏まえた将来キャッシュ・フローに基づき、国内農事業が保有する有形固定資産又は無形資産(当連結会計年度末 2,553百万円、前連結会計年度末 2,874百万円)を一つの資金生成単位と捉え、減損に関する検討をしております。

当連結会計年度においては、従前からの安定した収益構造への取り組みに加え、前連結会計年度に新設したカゴメアグリフレッシュ株式会社に当社農事業を移管し、事業環境に適した組織への変革と一層の生産性向上活動に取り組

みました。しかし、想定以上の生鮮トマト市況の低迷や天候不順によるトマト菜園の栽培不調により同事業の利益は286百万円となり、年初計画の700百万円から大幅に悪化したことから、減損の兆候を認識しました。

このため、減損テストを実施しましたが、回収可能価額が帳簿価額を上回ったことにより、減損損失は計上しておりません。

当該資産の回収可能価額は、その使用価値により測定しております。使用価値は、当連結会計年度末における最新の事業計画の他、過去の実績等に基づく生鮮トマトの品種別生産・販売量や販売価格等の仮定を用いた将来キャッシュ・フローを本事業における加重平均資本コストを基礎とした割引率10.3%（税前）で割り引いたものを使用しております。また、割引率は仮定の変動を考慮の上、複数の割引率で評価しております。評価に用いた上限値11.8%（税前）を使用した場合でも減損損失の計上は不要と判断しております。

なお、回収可能価額は将来の不確実な経済条件の変動によって影響を受ける可能性があります。

5. セグメント情報

(1) 報告セグメントの概要

当社グループの報告セグメントは、当社グループの構成単位のうち分離された財務情報が入手可能であり、当社の取締役会が、経営資源の配分の決定及び業績を評価するために、定期的に検討を行う対象となっているものであります。

当社グループは、国内において、飲料や調味料の製造・販売を行っている加工食品事業、トマトを中心とした生鮮野菜の生産・販売を行っている農事業の2つを主たる事業としております。また、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国際事業として展開しております。なお、当社グループは製品、顧客等の要素及び限界利益率等の経済的特徴の類似性を考慮し、飲料及び通販、食品他については事業セグメントを集約して「加工食品」を報告セグメントとしております。

したがって、当社グループは国内事業である「加工食品」、「農」、「その他」及び「国際事業」の4つを報告セグメントとしております。

また、セグメント利益は、「事業利益(1)」であり、取締役会は事業利益に基づいて事業セグメントの業績を評価しております。

なお、当連結会計年度に国内農事業の戦略等の意思決定の迅速化、経営資源の集中と効率的な活用、強固なガバナンス体制の確立等を目的として、当社農事業を会社分割により連結子会社であるカゴメアグリフレッシュ株式会社に移管し、同社を農セグメントの中核会社としております。

これに伴い、前連結会計年度以前は、当社共通費用の一部を売上収益等の合理的な基準により農セグメントに配賦しておりましたが、当連結会計年度は、当社共通費用の農セグメントへの配賦はしていません。また、当該セグメントの組織変更に伴い、直接費の取扱いについても変更が生じております。

- 1 「事業利益」は、「売上収益」から「売上原価」、「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、経常的な事業の業績を測る利益指標です。

各報告セグメントの主要な製品は、以下の通りであります。

セグメントの名称	主要製品及び商品等
飲料	野菜生活100シリーズ、トマトジュース、野菜一日これ一本、他
通販	野菜飲料、サプリメント、スープ、他
食品他	トマトケチャップ、トマト調味料、ソース、他
加工食品	
農	生鮮トマト、ベビーリーフ等
その他	不動産事業、業務受託事業
国内事業	
国際事業	種子開発・農業生産、商品開発、加工、販売

(2) 報告セグメントの売上収益及び業績

前連結会計年度(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)

(単位: 百万円)

	国内事業					国際事業	調整額 (注2)	連結財務 諸表計上額
	加工食品	農	その他	調整額 (注1)	計			
売上収益								
外部顧客に対する 売上収益	134,495	10,189	783	-	145,468	37,572	-	183,041
セグメント間の内部 売上収益及び振替高	-	-	3	3	-	6,772	6,772	-
売上収益合計	134,495	10,189	786	3	145,468	44,344	6,772	183,041
事業利益(又は損失)	12,803	272	344	-	13,420	178	-	13,599
その他の収益								1,377
その他の費用								4,293
営業利益								10,682
金融収益								523
金融費用								581
税引前利益								10,624
セグメント資産	156,450	6,422	6,570	-	169,443	55,469	-	224,913
その他の項目								
減価償却費(注3)	4,437	339	223	-	5,000	1,895	-	6,895
減損損失 (非金融資産)	-	-	-	-	-	3,028	-	3,028
持分法による 投資損益(は損失)	87	58	-	-	145	1,060	-	914
有形固定資産及び 無形資産の増加額	6,179	115	34	-	6,329	2,721	-	9,051

(注) 1 国内事業内のセグメント間売上収益を消去しております。

2 国内事業と国際事業間のセグメント売上収益を消去しております。

3 国内事業についてはセグメント別に合理的な基準による配分を行っており、投資不動産も含んでおります。

当連結会計年度(自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)

(単位: 百万円)

	国内事業					国際事業	調整額 (注2)	連結財務 諸表計上額
	加工食品	農	その他	調整額 (注1)	計			
売上収益								
外部顧客に対する 売上収益	136,729	9,537	937	-	147,205	42,447	-	189,652
セグメント間の内部 売上収益及び振替高	-	4	67	71	-	9,234	9,234	-
売上収益合計	136,729	9,542	1,005	71	147,205	51,681	9,234	189,652
事業利益(又は損失)	11,231	286	64	-	11,581	2,556	-	14,138
その他の収益								675
その他の費用								802
営業利益								14,010
金融収益								592
金融費用								722
税引前利益								13,880
セグメント資産	137,950	6,178	6,402	-	150,531	64,677	-	215,208
その他の項目								
減価償却費(注3)	4,918	283	242	-	5,443	2,051	-	7,495
減損損失 (非金融資産)	-	-	-	-	-	-	-	-
持分法による 投資損益(は損失)	80	42	-	-	122	293	-	416
有形固定資産及び 無形資産の増加額	8,813	189	1,163	-	10,166	3,718	-	13,885

(注) 1 国内事業内のセグメント間売上収益を消去しております。

2 国内事業と国際事業間のセグメント売上収益を消去しております。

3 国内事業についてはセグメント別に合理的な基準による配分を行っており、投資不動産も含んでおります。

(3) 製品およびサービスごとの情報

セグメント情報に同様の情報を開示しているため、記載を省略しております。

(4) 地域ごとの情報

売上収益

(単位: 百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
日本	145,972	147,454
米国	15,334	19,236
その他	21,735	22,961
合計	183,041	189,652

(注) 売上収益は顧客の所在地を基礎としております。

非流動資産

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
日本	45,229	49,578
ポルトガル	3,858	4,783
米国	7,397	8,273
台湾	5,107	6,450
その他	5,026	5,474
合計	66,619	74,560

(注) 非流動資産は資産の所在地を基礎とし、その他の金融資産及び繰延税金資産を含んでおりません。

(5) 主要顧客

(単位：百万円)

	関連する主な 報告セグメント	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
株式会社日本アクセス	加工食品	34,222	34,085

6. 現金及び現金同等物

(1) 現金及び現金同等物の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
手許現金及び要求払い預金	56,768	31,231
合計	56,768	31,231

なお、前連結会計年度及び当連結会計年度の連結財政状態計算書における現金及び現金同等物の残高と、連結キャッシュ・フロー計算書上の現金及び現金同等物の残高は、一致しております。

(2) 非資金取引

前連結会計年度における重要な非資金取引に類する取引は、カゴメみらいやさい財団への支援を目的とした第三者割当による自己株式の処分(処分株式数940,000株、処分対価0百万円、自己株式処分差損2,303百万円)があります。

当連結会計年度において、重要な非資金取引はありません。

7. 営業債権及びその他の債権

営業債権及びその他の債権の内訳は以下の通りであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
受取手形及び売掛金	35,254	36,904
その他	5,059	5,009
貸倒引当金	210	256
合計	40,104	41,657

8. 棚卸資産

棚卸資産の内訳は、以下の通りであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
製品及び商品	19,885	21,433
仕掛品	520	734
原材料及び貯蔵品	21,898	24,982
合計	42,304	47,150

前連結会計年度及び当連結会計年度において、売上原価として認識した棚卸資産の金額は、それぞれ115,220百万円及び119,854百万円であります。

前連結会計年度及び当連結会計年度において、費用として認識した棚卸資産の評価減の金額は、それぞれ445百万円及び498百万円であります。

9.有形固定資産

有形固定資産の帳簿価額の増減、取得価額並びに減価償却累計額及び減損損失累計額の増減は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

帳簿価額	建物及び構築物	機械装置及び運搬具	工具器具及び備品	使用権資産	土地	建設仮勘定	合計
前連結会計年度 (2020年1月1日)	18,500	21,883	1,429	3,099	7,608	1,111	53,634
取得	964	1,666	315	371	19	4,913	8,251
減価償却費	1,414	3,516	492	720			6,144
減損損失	808	1,202	11		503	212	2,737
売却及び処分	349	131	8	14			505
在外営業活動体の 換算差額	37	14	8	9	28		10
振替及び その他増減	355	1,169	48	13	1	1,503	84
前連結会計年度 (2020年12月31日)	17,209	19,884	1,272	2,739	7,155	4,309	52,571
取得	2,878	5,063	374	765		4,208	13,290
減価償却費	1,530	3,672	510	864			6,577
減損損失							
売却及び処分	105	250	12	1	10	20	401
在外営業活動体の 換算差額	259	419	10	61	541	124	1,416
振替及び その他増減	1,081	2,866	216	59	7	4,218	106
当連結会計年度 (2021年12月31日)	19,791	24,310	1,350	2,641	7,693	4,404	60,193

(単位：百万円)

取得原価	建物及び構築物	機械装置及び運搬具	工具器具及び備品	使用権資産	土地	建設仮勘定	合計
前連結会計年度 (2020年12月31日)	43,838	79,280	6,751	6,727	7,813	4,522	148,932
当連結会計年度 (2021年12月31日)	47,761	86,782	7,211	7,049	8,370	4,458	161,633

(単位：百万円)

減価償却累計額及び 減損損失累計額	建物及び構築物	機械装置及び運搬具	工具器具及び備品	使用権資産	土地	建設仮勘定	合計
前連結会計年度 (2020年12月31日)	26,628	59,396	5,478	3,988	658	212	96,361
当連結会計年度 (2021年12月31日)	27,969	62,472	5,860	4,407	676	53	101,440

- (注) 1. 建設中の有形固定資産に関する金額は建設仮勘定として表示しております。
 2. 所有権に制限がある有形固定資産はありません。
 3. 有形固定資産の取得に関するコミットメントについては、「33.コミットメント」をご参照ください。
 4. 減価償却費は、連結損益計算書の「売上原価」及び「販売費および一般管理費」に計上しております。
 5. 減損損失は、連結損益計算書の「その他の費用」に含めております。減損損失の内容については、「12.非金融資産の減損」をご参照ください。
 6. 有形固定資産の取得原価に含めた借入コストはありません。

上記のうち担保に供している資産の内訳は以下の通りであります。

(単位：百万円)

	建物および構築物	機械装置及び運搬具	工具器具及び備品	合計
前連結会計年度 (2020年12月31日)	1,759	82	7	1,849
当連結会計年度 (2021年12月31日)	1,622	49	3	1,675

(注) 関係会社の建設賃貸借契約に基づき、建設協力金及び預り敷金(前連結会計年度1,791百万円、当連結会計年度1,704百万円)に対し設定した抵当権、並びに関係会社の借入金(長期借入金含む)(前連結会計年度280百万円、当連結会計年度157百万円)に対し設定した担保であります。

10. のれん及び無形資産

のれん及び無形資産の帳簿価額の増減及び取得原価、償却累計額及び減損損失累計額は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

帳簿価額	のれん	無形資産		合計
		ソフトウェア	その他	
前連結会計年度 (2020年1月1日)	468	2,652	257	3,379
取得	194	570	84	849
企業結合による取得				
償却費		606	26	632
減損損失				
売却及び処分		4		4
在外営業活動体の換算差額	30	3	2	29
振替及びその他増減			14	15
前連結会計年度 (2020年12月31日)	632	2,616	297	3,546
取得		571	1	572
企業結合による取得				
償却費		787	24	811
減損損失				
売却及び処分		20	0	20
在外営業活動体の換算差額	54	4	7	67
振替及びその他増減		3	0	3
当連結会計年度 (2021年12月31日)	687	2,381	281	3,351

(単位：百万円)

取得原価	のれん	無形資産		合計
		ソフトウェア	その他	
前連結会計年度 (2020年12月31日)	632	9,982	799	11,415
当連結会計年度 (2021年12月31日)	687	10,503	826	12,017

(単位：百万円)

償却累計額及び 減損損失累計額	のれん	無形資産		合計
		ソフトウェア	その他	
前連結会計年度 (2020年12月31日)		7,366	502	7,869
当連結会計年度 (2021年12月31日)		8,121	544	8,666

- (注) 1. 所有権に制限がある無形資産及び負債の担保として抵当権が設定された無形資産はありません。
2. 償却費は、連結損益計算書の「売上原価」及び「販売費および一般管理費」に計上しております。
3. 重要な無形資産及び耐用年数を確定できない無形資産はありません。

11. リース

(1) 借手としてのリース

リースに係る費用、収益、キャッシュフロー

リースに係る費用、収益、キャッシュフローは次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
使用権資産の種類別の減価償却費		
建物及び構築物	479	481
機械装置及び運搬具	235	251
工具器具及び備品	0	-
土地	88	131
計	803	864
リース負債に係る金利費用	50	50
リースに係るキャッシュアウトフローの 合計額	662	812

- (注) 1. 借手が潜在的に晒されている将来キャッシュ・アウトフローのうち、リース負債の測定に反映されていない重要なものはありません。
2. リース期間が12か月以内に終了するリース及び原資産が少額であるリースに係る費用に重要性はありません。
3. リース負債の測定に含めていない変動リースに係る費用、使用権資産のサブリースによる収益及びセール・アンド・リースバック取引から生じた利得または損失はありません。

有形固定資産の帳簿価額に含まれる使用権資産

有形固定資産の帳簿価額に含まれる使用権資産の帳簿価額は次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
建物及び構築物	1,602	1,398
機械装置及び運搬具	736	752
土地	400	490
合計	2,739	2,641

12. 非金融資産の減損

(1) 資金生成単位

当社グループは、概ね独立したキャッシュ・インフローを生み出す最小の資金生成単位でグルーピングを行っており、原則として、経営管理上の事業区分を基準として資金生成単位を識別しております。

(2) 減損損失

当社グループは、資産の回収可能価額が帳簿価額を下回った場合に、減損損失を認識しております。減損損失は、連結損益計算書の「その他の費用」に含まれております。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
有形固定資産	3,028	
無形資産		
減損損失計	3,028	

前連結会計年度(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)

当社グループは、事業資産においては、経営管理上の事業区分を基準に、賃貸不動産及び遊休資産においては個別物件単位で、資産のグルーピングを行っております。

国際事業セグメントに属する当社連結子会社Holding da Industria Transformadora do Tomate, SGPS S.A.HIT (所在地：ポルトガル共和国) が保有するトマト加工品製造設備や投資不動産等の帳簿価額を回収可能価額まで減額し、3,028百万円の減損損失を連結損益計算書の「その他の費用」に計上しております。

同社では、近年の業績低迷を受け、安定的に利益が獲得できる事業構造への変革を進めております。その一環で、事業領域と顧客の絞り込み、それに伴う不要設備の選別を行うとともに、従前より細かな単位にて収益管理を開始しております。この減損損失は、そうした事業構造の変革により、当連結会計年度に同社の資金生成単位を変更したことに起因しております。なお、一部の不要設備等は、将来キャッシュ・フローがマイナスであるため使用価値をゼロとしております。

減損損失の内訳は以下の通りです。

(単位：百万円)

資金生成単位	種類	金額
トマト加工品製造設備等	建物及び構築物	808
	機械装置及び運搬具	1,202
	建設仮勘定、土地、他	726
投資不動産(遊休資産)	建物、土地	290
	合計	3,028

当連結会計年度(自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)

当連結会計年度においては、減損損失を認識しておりません。

13. 持分法で会計処理されている投資

個々に重要性のない関連会社に対する当社グループ関与の帳簿価額、並びに当期利益、その他の包括利益及び当期包括利益に対する持分は次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
関連会社に対する投資の帳簿価額	7,176	7,873

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
当期利益（は損失）（注）	914	416
その他の包括利益	2	38
当期包括利益合計	916	378

（注）（持分法で会計処理されている投資に係る減損）

前連結会計年度（自 2020年1月1日 至 2020年12月31日）

前連結会計年度に、当社の持分法適用関連会社である Ingomar Packing, LLCにおいて、同社の業績が持分取得時に想定していた計画を下回って推移していることから、減損テストを実施いたしました。

公正価値により測定した回収可能価額にて評価した結果、取得時ののれん部分について減損損失を認識し、連結損益計算書上の「持分法による投資損失」に996百万円を計上しました。

なお、これらの公正価値測定は、用いた評価技法への重大なインプットに基づき、レベル3の公正価値に区分されます。

当連結会計年度（自 2021年1月1日 至 2021年12月31日）

当連結会計年度においては、持分法で会計処理されている投資に係る減損について、該当はありません。

14. その他の金融資産

(1) その他の金融資産の内訳

その他の金融資産の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
デリバティブ資産	1,046	2,884
資本性金融資産	12,186	11,558
貸付金	1,037	1,055
その他	932	971
合計	15,203	16,470

流動資産	407	1,257
非流動資産	14,795	15,212
合計	15,203	16,470

(注) 資本性金融資産はその他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産、デリバティブ資産(ヘッジ会計が適用されているものを除く)及びその他の一部は純損益を通じて公正価値で測定する金融資産、貸付金及びその他のうち要件を満たすものは償却原価で測定する金融資産にそれぞれ分類しております。

(2) その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融資産

主な銘柄及び公正価値

その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融資産の主な銘柄及び公正価値は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
加藤産業(株)	2,557	2,451
ダイナパック(株)	2,403	2,255
日清食品有限公司	1,106	1,144

(注) 株式は、取引先との関係維持、強化による収益基盤の拡大を目的として保有しているため、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融資産に指定しております。

認識を中止したその他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融資産

期中に認識を中止した、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融資産の認識中止日時点の公正価値、累積利得又は損失(税引後)は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
公正価値	37	130
累積利得又は損失()	0	5

(注) 1. 主として政策保有株式の見直しを目的に、前連結会計年度及び当連結会計年度において、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品の一部を売却により処分し、認識を中止しております。
2. その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融資産は認識を中止した場合、その他の包括利益にて認識している累積利得又は損失(税引後)を利益剰余金に振り替えております。

15. 法人所得税

(1) 繰延税金資産及び繰延税金負債の原因別の内訳及び増減内容

繰延税金資産及び繰延税金負債の主な原因別の内訳及び増減内容は、次のとおりです。

前連結会計年度(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)

	2020年 1月1日	純損益を通じて 認識	その他の包括利 益において認識	その他 (注)	2020年 12月31日
繰延税金資産					
固定資産	720	1,028	-	54	1,694
退職給付に係る負債	1,686	9	29	1	1,664
繰越欠損金	77	2	-	34	45
損失評価引当金	874	404	-	1	472
キャッシュ・フロー・ヘッジ	-	-	0	-	0
その他	3,540	605	-	6	4,152
合計	6,900	1,241	29	82	8,030
繰延税金負債					
キャッシュ・フロー・ヘッジ	353	-	88	46	312
公正価値で測定する 資本性金融資産	1,864	-	189	7	2,046
固定資産圧縮積立金	1,091	558	-	-	1,650
その他	4,419	843	-	18	5,281
合計	7,729	1,402	101	57	9,290
繰延税金負債の純額	828	160	131	139	1,260

(注) その他には、事業譲渡によって認識された繰延税金資産・繰延税金負債及び在外営業活動体の換算差額等が含まれております。

当連結会計年度(自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)

	2021年 1月1日	純損益を通じて 認識	その他の包括利 益において認識	その他 (注)	2021年 12月31日
繰延税金資産					
固定資産	1,694	18	-	1	1,714
退職給付に係る負債	1,664	66	0	5	1,737
繰越欠損金	45	34	-	1	81
損失評価引当金	472	12	-	0	484
キャッシュ・フロー・ヘッジ	0	-	3	10	6
その他	4,152	87	-	83	4,323
合計	8,030	219	3	81	8,334
繰延税金負債					
キャッシュ・フロー・ヘッジ	312	-	746	236	822
公正価値で測定する 資本性金融資産	2,046	-	149	2	1,894
固定資産圧縮積立金	1,650	54	-	-	1,595
その他	5,281	80	-	327	5,527
合計	9,290	135	597	88	9,840
繰延税金負債の純額	1,260	355	593	7	1,505

(注) その他には、事業譲渡によって認識された繰延税金資産・繰延税金負債及び在外営業活動体の換算差額等が含まれております。

(2) 未認識の繰延税金資産

繰延税金資産を認識していない将来減算一時差異、税務上の繰越欠損金の金額は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
将来減算一時差異	6,541	6,421
繰越欠損金	8,112	8,479
合計	14,654	14,900

繰延税金資産を認識していない税務上の繰越欠損金の失効日は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
1年目	76	146
2年目	163	-
3年目	159	-
4年目	-	-
5年超	7,713	8,333
合計	8,112	8,479

(3) 未認識の繰延税金負債

繰延税金負債として認識されていない関連会社に対する投資に係る一時差異の総額は、当連結会計年度末において4,318百万円であります。

これらは当社グループが一時差異の解消時期をコントロールでき、かつ、予見可能な期間内に当該一時差異が解消しない可能性が高いことから、繰延税金負債を認識しておりません。

(4) 法人所得税費用の内訳

純損益を通じて認識された法人所得税費用は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
当期法人所得税	4,362	4,252
繰延法人所得税	160	355
合計	4,522	3,897

(5) 実効税率の調整表

法定実効税率と実際負担税率との差異の原因となった主要な項目は以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
法定実効税率	31.4%	31.4%
交際費等永久に損金に算入されない項目	1.3	0.3
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	0.4	0.2
減損損失	9.0	-
持分法投資損益	0.2	0.9
税額控除	4.0	2.9
未認識の繰延税金資産	1.7	0.3
その他	3.9	1.2
実際負担税率	42.6%	28.1%

16. 営業債務及びその他の債務

営業債務及びその他の債務の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
買掛金及び支払手形	16,216	18,998
未払金	17,361	16,176
その他	103	69
合計	33,681	35,244

17. 借入金

(1)借入金の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)	平均利率 (%)	返済期限
短期借入金	46,920	25,821	年0.54	
1年内返済予定の 長期借入金	544	615	年0.61	
長期借入金	5,459	7,824	年0.27	2023年～2035年
合計	52,924	34,260		

	前連結会計年度 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
流動負債	47,465	26,436
非流動負債	5,459	7,824
合計	52,924	34,260

(2)財務活動に係る負債の調整表

前連結会計年度

	前連結会計年度 (2020年1月1日)	キャッシュ・ フロー	非資金変動		前連結会計年度 (2020年12月31日)
			為替変動	公正価値変動	
短期借入金	22,313	23,927	679		46,920
長期借入金	13,038	6,852	182		6,004

当連結会計年度

	当連結会計年度 (2021年1月1日)	キャッシュ・ フロー	非資金変動		当連結会計年度 (2021年12月31日)
			為替変動	公正価値変動	
短期借入金	46,920	23,145	2,046		25,821
長期借入金	6,004	2,103	331		8,439

18. その他の金融負債

(1) その他の金融負債の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
デリバティブ負債	10	31
リース負債	2,370	2,259
その他	2,085	1,881
合計	4,466	4,173

流動負債	810	948
非流動負債	3,655	3,225
合計	4,466	4,173

デリバティブ負債(ヘッジ会計が適用されているものを除く)は純損益を通じて公正価値で測定する金融負債、その他は償却原価で測定する金融負債にそれぞれ分類しております。リース負債については「11. リース」をご参照下さい。

(2) 財務活動に係る負債の調整表

前連結会計年度

	前連結会計年度 (2020年1月1日)	キャッシュ・ フロー	非資金変動		前連結会計年度 (2020年12月31日)
			取得	為替変動	
リース負債	2,668	662	364		2,370

当連結会計年度

	当連結会計年度 (2021年1月1日)	キャッシュ・ フロー	非資金変動		当連結会計年度 (2021年12月31日)
			取得	為替変動	
リース負債	2,370	812	701		2,259

19. 引当金

引当金の内訳及び増減内容は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	資産除去債務	その他	合計
前連結会計年度 (2020年1月1日)残高	1,061	353	1,415
期中増加額	24		24
期中減少額(目的使用)		319	319
期中減少額(戻入れ)		34	34
割引計算の期間利息費用			
その他	1		1
前連結会計年度 (2020年12月31日)残高	1,088		1,088
期中増加額	129		129
期中減少額(目的使用)	47		47
期中減少額(戻入れ)	12		12
割引計算の期間利息費用	0		0
その他	3		3
当連結会計年度 (2021年12月31日)残高	1,162		1,162

	前連結会計年度 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
流動負債		
非流動負債	1,088	1,162
合計	1,088	1,162

(注) 資産除去債務には、当社グループが使用する賃借事務所・建物等に対する原状回復義務に備え、将来支払うと見込まれる金額を計上しております。

これらの費用は、事務所等の耐用年数を考慮して決定した使用見込期間経過後に支払われると見込んでおりますが、将来の事業計画等により影響を受けます。

20. 従業員給付

当社及び一部の連結子会社は確定給付型の制度として退職一時金制度を設けております。また、当社及び一部の連結子会社では確定拠出型の制度を厚生年金制度の他に設けております。この他、従業員の退職等に際して割増退職金を支払う場合があります。

また、資産運用実績や制度の状況、会計処理などは担当部署たる財務経理部門および人事部門で適切に管理するとともに、方針を決定しております。

(1) 確定給付制度

連結財政状態計算書において認識した金額

連結財政状態計算書で認識した金額は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
確定給付制度債務の現在価値	7,093	7,313
制度資産の公正価値	1,337	1,349
確定給付負債(資産)の純額	5,755	5,963
連結財政状態計算書の金額		
負債(退職給付に係る負債)	5,755	5,963
資産(その他の非流動資産)		

確定給付制度債務の現在価値の増減

確定給付制度債務の現在価値の増減内容は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
確定給付制度債務の現在価値の期首残高	6,977	7,093
勤務費用	371	386
利息費用	27	34
過去勤務費用	113	
再測定		
人口統計上の仮定の変更により生じた 数理計算上の差異	14	9
財務上の仮定の変更により生じた 数理計算上の差異	80	2
実績による修正から生じた数理計算上の差異	33	10
給付支払額	285	189
その他	11	8
確定給付制度債務の現在価値の期末残高	7,093	7,313

退職給付債務及び年金資産の期末残高と連結財政状態計算書に計上された退職給付に係る負債及び退職給付に係る資産の調整表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
積立型制度の退職給付債務	6,647	6,889
年金資産	1,337	1,349
非積立型制度の退職給付債務	5,310	5,539
	445	424
退職給付債務及び年金資産の純額	5,755	5,963
退職給付に係る負債	5,755	5,963
連結財政状態計算書に計上された負債と資産の純額	5,755	5,963

制度資産の公正価値の増減

制度資産の公正価値の増減内容は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
制度資産の公正価値の期首残高	1,327	1,337
利息収益	7	7
再測定		
制度資産に係る収益	5	6
会社拠出額	14	1
給付支払額	8	2
その他	2	12
制度資産の公正価値の期末残高	1,337	1,349

制度資産の公正価値の内訳

前連結会計年度(2020年12月31日)

(単位：百万円)

	活発な市場における公表 市場価格のあるもの	活発な市場における公表 市場価格のないもの	合計
現金及び現金同等物	1,242		1,242
資本性金融商品			
負債性金融商品			
その他	94		94
合計	1,337		1,337

当連結会計年度(2021年12月31日)

(単位：百万円)

	活発な市場における公表 市場価格のあるもの	活発な市場における公表 市場価格のないもの	合計
現金及び現金同等物	1,242		1,242
資本性金融商品			
負債性金融商品			
その他	107		107
合計	1,349		1,349

数理計算上の仮定

主な数理計算上の仮定は以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
割引率(%)	0.5	0.5

数理計算上の仮定の感応度分析

期末日時点で以下に示された割合で割引率が変動した場合、確定給付債務の増減額は以下のとおりであります。なお、この分析は他の変数が一定であると仮定しております。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
割引率(0.5%高)	375	375
割引率(0.5%低)	410	409

退職給付債務の加重平均デュレーション

加重平均デュレーションは以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
加重平均デュレーション(%)	11.5	11.2

(2) 確定拠出制度

確定拠出制度に関して費用として認識した金額は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
確定拠出制度に関する費用	1,661	1,662

(3) 売上原価

売上原価に含まれる人件費として認識した金額は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
売上原価に含まれる人件費	11,406	12,186

21. 資本及びその他の資本項目

(1) 資本金及び自己株式

授権株式数及び発行済株式数に関する事項

(単位：千株)

	前連結会計年度 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
授権株式数		
普通株式	279,150	279,150
発行済株式総数		
期首残高	94,366	94,366
期中増減	-	-
期末残高	94,366	94,366

自己株式

(単位：千株)

	前連結会計年度 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
自己株式数		
期首残高	5,521	5,027
期中増加	563	850
期中減少	1,057	14
期末残高	5,027	5,863

(2) 資本剰余金

日本における会社法では、株式の発行に対して払込み又は給付の2分の1以上を資本金に組み入れ、残りは資本剰余金に含まれる項目に組み入れることが規定されております。また、会社法では資本準備金は株主総会の決議により、資本金に組み入れることができます。

(3) 利益剰余金

会社法では、剰余金の配当として支出する金額の10分の1を、資本準備金及び利益準備金の合計額が資本金の4分の1に達するまで資本準備金又は利益準備金として積み立てることが規定されています。積み立てられた利益準備金は、欠損補填に充当できます。また、株主総会の決議をもって、利益準備金を取り崩すことができることとされております。

(4) その他の資本の構成要素

確定給付制度の再測定

確定給付制度の再測定は、期首時点の数理計算上の仮定と実際の結果との差異による影響額及び数理計算上の仮定の変更による影響額であります。これについては、発生時にその他の包括利益で認識し、その他の資本の構成要素から利益剰余金に直ちに振り替えております。

その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産の純変動

その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融商品に係る評価損益の累計額であります。

キャッシュ・フロー・ヘッジ、ヘッジコスト

キャッシュ・フロー・ヘッジはキャッシュ・フロー・ヘッジに係るヘッジ手段の公正価値の変動から生じた利得または損失のうち、ヘッジ有効部分の累計額であります。

ヘッジコストは、為替予約に係る先渡要素の価値の変動を繰り延べたものであります。

在外営業活動体の換算差額

連結会社の在外営業活動体の財務諸表をそれらの機能通貨から連結会社の表示通貨である日本円に換算することによって生じた換算差額であります。

22. 配当金

配当金の支払額は以下のとおりであります。

前連結会計年度(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)

決議日	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日
2020年2月14日 取締役会	3,113	35.00	2019年12月31日	2020年3月6日

(注) 2020年2月14日取締役会による配当金の総額には、従業員持株ESOP信託が保有する自社の株式に対する配当金4百万円が含まれております。

当連結会計年度(自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)

決議日	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日
2021年2月17日 取締役会	3,219	36.00	2020年12月31日	2021年3月5日

(注) 2021年2月17日取締役会による配当金の総額には、従業員持株ESOP信託が保有する自社の株式に対する配当金2百万円が含まれております。

配当金の効力発生日が翌連結会計年度となるものは、以下のとおりであります。

前連結会計年度(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)

決議日	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日
2021年2月17日 取締役会	3,219	36.00	2020年12月31日	2021年3月5日

(注) 2021年2月17日取締役会による配当金の総額には、役員報酬BIP信託が保有する自社の株式に対する配当金2百万円が含まれております。

当連結会計年度(自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)

決議日	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日
2022年2月16日 取締役会	3,277	37.00	2021年12月31日	2022年3月9日

(注) 2022年2月16日取締役会による配当金の総額には、役員報酬BIP信託が保有する自社の株式に対する配当金2百万円が含まれております。

23. 売上収益

(1) 収益の分解

顧客との契約及びその他の源泉から認識した収益

顧客との契約及びその他の源泉から認識した収益は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
顧客との契約から認識した収益	182,373	189,041
その他の源泉から認識した収益(注)	668	611
合計	183,041	189,652

(注) その他の源泉から認識した収益には、IFRS第16号「リース」(以下、「IFRS第16号」)に基づくリース収益が含まれています。

売上収益の分解とセグメント収益との関連

当社グループの売上収益は、主として一時点で顧客に支配が移転される財から生じる収益で構成されており、当社の報告セグメントにおける売上収益を加工食品の種類ごとに以下の通り分解しております。

前連結会計年度(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)

(単位：百万円)

	国内事業						国際事業	合計
	加工商品			農	その他	計		
	飲料	通販	食品他					
顧客との契約から認識した収益	74,270	12,644	47,580	10,189	114	144,800	37,572	182,373
その他の源泉から認識した収益	-	-	-	-	668	668	-	668
売上収益合計	74,270	12,644	47,580	10,189	783	145,468	37,572	183,041

(注) その他の源泉から認識した収益には、IFRS第16号に基づくリース収益が含まれています。

当連結会計年度(自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)

(単位：百万円)

	国内事業						国際事業	合計
	加工商品			農	その他	計		
	飲料	通販	食品他					
顧客との契約から認識した収益	75,480	13,518	47,730	9,537	326	146,593	42,447	189,041
その他の源泉から認識した収益	-	-	-	-	611	611	-	611
売上収益合計	75,480	13,518	47,730	9,537	937	147,205	42,447	189,652

(注) その他の源泉から認識した収益には、IFRS第16号に基づくリース収益が含まれています。

(2) 契約残高

顧客との契約から生じた債権、契約資産の残高は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
顧客との契約から生じた債権		
受取手形及び売掛金	35,254	36,904
契約資産		
合計	35,254	36,904

(3) 残存履行義務に配分した取引価格

当社グループにおいては、予想契約期間が1年を超える重要な取引はありません。また、顧客との契約から生じる対価の中に、取引価格に含まれていない重要な金額はありません。

(4) 顧客との契約の獲得又は履行のためのコストから認識した資産

当社グループにおいては、顧客との契約の獲得又は履行のためのコストから認識した資産の額に重要性はありません。

24. 販売費及び一般管理費

販売費及び一般管理費の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
人件費	17,600	17,993
販売促進費	4,236	5,186
広告宣伝費	6,872	7,509
運賃・保管料	13,374	13,847
減価償却費及び償却費	1,699	1,910
その他	9,275	9,363
合計	53,059	55,809

前連結会計年度及び当連結会計年度において、販売費及び一般管理費に含まれる研究開発費の金額は、それぞれ3,557百万円及び3,796百万円であります。

25. その他の収益及び費用

その他の収益の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
その他の収益		
固定資産売却益	909	279
その他	467	395
合計	1,377	675

その他の費用の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
その他の費用		
減損損失(注)	3,028	
固定資産処分損	719	340
その他	545	462
合計	4,293	802

(注) 減損損失の内容は「12.非金融資産の減損」に記載しております。

26. 金融収益及び金融費用

金融収益の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
受取利息		
償却原価で測定する金融資産	140	101
受取配当金		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する 金融資産		
期中に認識を中止した投資	1	4
期末日現在で保有する投資	255	261
その他	125	224
合計	523	592

金融費用の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
支払利息		
償却原価で測定する金融負債	430	282
リース負債	50	50
為替差損		331
その他	100	58
合計	581	722

27. その他の包括利益

その他の包括利益の内訳項目ごとの組替調整及び税効果額は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
純損益に振替えられることのない項目		
確定給付制度の再測定		
当期発生額	95	0
税効果調整前	95	0
税効果額	29	0
税効果調整後	65	0
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する 金融資産の純変動		
当期発生額	433	512
税効果調整前	433	512
税効果額	189	149
税効果調整後	244	362
持分法適用会社のその他の包括利益持分		
当期発生額	22	44
税効果調整前	22	44
税効果額		
税効果調整後	22	44
項目合計	332	407
純損益に振替えられる可能性のある項目		
キャッシュ・フロー・ヘッジ		
当期発生額	702	2,369
組替調整額		
税効果調整前	702	2,369
税効果額	220	744
税効果調整後	482	1,625
ヘッジコスト		
当期発生額	421	2
組替調整額		
税効果調整前	421	2
税効果額	132	0
税効果調整後	288	1
在外営業活動体の換算差額		
当期発生額	923	1,902
組替調整額		
税効果調整前	923	1,902
税効果額		
税効果調整後	923	1,902
持分法適用会社のその他の包括利益持分		
当期発生額	2	6
組替調整額		
税効果調整前	2	6
税効果額		
税効果調整後	2	6
項目合計	732	3,532
その他の包括利益合計	400	3,124

28. 1 株当たり利益

(1) 基本的 1 株当たり当期利益の算定上の基礎

	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
親会社の所有者に帰属する当期利益(百万円)	7,425	9,763
親会社の普通株主に帰属しない当期利益(百万円)	-	-
基本的 1 株当たり当期利益の計算に使用する 当期利益(百万円)	7,425	9,763
加重平均普通株式数(千株)	88,682	89,265
基本的 1 株当たり当期利益(円)	83.73	109.37

(2) 希薄化後 1 株当たり当期利益の算定上の基礎

	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
基本的 1 株当たり当期利益の計算に使用する 当期利益(百万円)	7,425	9,763
当期利益調整額(百万円)	-	-
希薄化後 1 株当たり当期利益の計算に使用する 当期利益(百万円)	7,425	9,763
加重平均普通株式数(千株)	88,682	89,265
普通株式増加数新株予約権(千株)	148	156
希薄化後の加重平均普通株式数(千株)	88,831	89,422
希薄化後 1 株当たり当期利益(円)	83.59	109.18
希薄化効果を有しないため、希薄化後 1 株当たり 当期利益の算定に含めなかった潜在株式の概要	-	-

29. 株式報酬

(1) スtock・オプション

株式報酬制度の概要

取締役及び従業員等に対するインセンティブ制度として、ストック・オプション制度を採用しております。ストック・オプションの行使期間は、割当契約に定められた期間であり、その期間内に行使されない場合は当該オプションは失効します。当社のストック・オプション制度は、持分決済型として会計処理しております。

当連結会計年度に存在する株式報酬契約は以下のとおりであります。

	カゴメ株式会社 第1回新株予約権	カゴメ株式会社 第2回新株予約権	カゴメ株式会社 第3回新株予約権	カゴメ株式会社 第4回新株予約権
決議年月日	2014年5月21日	2016年2月24日	2017年2月22日	2018年2月23日
付与対象者の区分 及び人数	当社取締役 (社外取締役を除く) 7名	当社取締役 (社外取締役を除く) 6名 当社執行役員14名	当社取締役 (社外取締役及び監査等 委員を除く)6名 当社執行役員13名	当社取締役 (社外取締役及び監査等 委員を除く)6名 当社執行役員14名
株式の種類及び 付与数(注1)	普通株式26,900株	普通株式26,800株	普通株式34,400株	普通株式33,500株
付与日	2014年6月5日	2016年3月10日	2017年3月9日	2018年3月12日
決済方法	持分決済	持分決済	持分決済	持分決済
行使条件	(注2)	(注3)	(注4)	(注5)
権利行使期間	2016年6月6日から 2031年6月5日まで	2018年3月11日から 2033年3月10日まで	2019年3月10日から 2034年3月9日まで	2020年3月13日から 2035年3月12日まで

	カゴメ株式会社 第5回新株予約権	カゴメ株式会社 第6回新株予約権
決議年月日	2019年2月15日	2020年2月14日
付与対象者の区分 及び人数	当社取締役 (社外取締役及び監査等 委員を除く)4名 当社執行役員12名	当社取締役 (社外取締役及び監査等 委員を除く)5名 当社執行役員10名
株式の種類及び 付与数(注1)	普通株式28,700株	普通株式27,800株
付与日	2019年3月12日	2020年3月12日
決済方法	持分決済	持分決済
行使条件	(注6)	(注7)
権利行使期間	2021年3月13日から 2036年3月12日まで	2022年3月13日から 2037年3月12日まで

(注) 1 株式数に換算しております。

(注) 2 新株予約権者が当社の取締役または執行役員のいずれの地位をも喪失したときは、喪失した日の翌日から8年経過するまでの間に限り、当該新株予約権を行使することができる。ただし、権利行使期間内に限る。

割当てを受けた当該新株予約権は第72期(2015年12月期)に係る当社の連結経常利益率5%を基準とし、その達成度に応じて別途定める個数(1個未満の端数は切り捨てる)を行使できるものとする。ただし、第72期(2015年12月期)に係る当社の連結経常利益率2%未満の場合は、当該新株予約権を行使することができない。

上記は、新株予約権を相続により承継した者については適用しない。

新株予約権者が新株予約権を放棄した場合、当該新株予約権を行使することができない。

(注) 3 新株予約権者が当社の取締役または執行役員のいずれの地位をも喪失したときは、喪失した日の翌日から8年経過するまでの間に限り、当該新株予約権を行使することができる。ただし、権利行使期間内に限る。

割当てを受けた当該新株予約権は第74期(2017年12月期)に係る当社の連結経常利益率4.5%を基準とし、その達成度に応じて別途定める個数(1個未満の端数は切り捨てる)を行使できるものとする。ただし、第74期(2017年12月期)に係る当社の連結経常利益率2%未満の場合は、当該新株予約権を行使することができない。

上記は、新株予約権を相続により承継した者については適用しない。

新株予約権者が新株予約権を放棄した場合、当該新株予約権を行使することができない。

(注) 4 新株予約権者が当社の取締役または執行役員のいずれの地位をも喪失したときは、喪失した日の翌日から8年経過するまでの間に限り、当該新株予約権を行使することができる。ただし、権利行使期間内に

限る。

割当てを受けた当該新株予約権は第75期(2018年12月期)に係る当社の連結経常利益率5%を基準とし、その達成度に応じて別途定める個数(1個未満の端数は切り捨てる)を行使できるものとする。ただし、第75期(2018年12月期)に係る当社の連結経常利益率2%未満の場合は、当該新株予約権を行使することができない。

上記は、新株予約権を相続により承継した者については適用しない。

新株予約権者が新株予約権を放棄した場合、当該新株予約権を行使することができない。

- (注) 5 新株予約権者が当社の取締役または執行役員のいずれの地位をも喪失したときは、喪失した日の翌日から8年経過するまでの間に限り、当該新株予約権を行使することができる。ただし、権利行使期間内に限る。

割当てを受けた当該新株予約権は第75期(2018年12月期)に係る当社の連結経常利益率5%を基準とし、その達成度に応じて別途定める個数(1個未満の端数は切り捨てる)を行使できるものとする。ただし、第75期(2018年12月期)に係る当社の連結経常利益率2%未満の場合は、当該新株予約権を行使することができない。

上記は、新株予約権を相続により承継した者については適用しない。

新株予約権者が新株予約権を放棄した場合、当該新株予約権を行使することができない。

- (注) 6 新株予約権者が当社の取締役または執行役員のいずれの地位をも喪失したときは、喪失した日の翌日から8年経過するまでの間に限り、当該新株予約権を行使することができる。ただし、権利行使期間内に限る。

割当てを受けた当該新株予約権は第77期(2020年12月期)に係る当社の連結事業利益率5.8%を基準とし、その達成度に応じて別途定める個数(1個未満の端数は切り捨てる)を行使できるものとする。ただし、第77期(2020年12月期)に係る当社の連結事業利益率2.3%未満の場合は、当該新株予約権を行使することができない。

上記は、新株予約権を相続により承継した者については適用しない。

新株予約権者が新株予約権を放棄した場合、当該新株予約権を行使することができない。

- (注) 7 新株予約権者が当社の取締役または執行役員のいずれの地位をも喪失したときは、喪失した日の翌日から8年経過するまでの間に限り、当該新株予約権を行使することができる。ただし、権利行使期間内に限る。

割当てを受けた当該新株予約権は第78期(2021年12月期)に係る当社の連結事業利益率5.8%を基準とし、その達成度に応じて別途定める個数(1個未満の端数は切り捨てる)を行使できるものとする。ただし、第78期(2021年12月期)に係る当社の連結事業利益率2.3%未満の場合は、当該新株予約権を行使することができない。

上記は、新株予約権を相続により承継した者については適用しない。

新株予約権者が新株予約権を放棄した場合、当該新株予約権を行使することができない。

株式報酬取引が純損益に与えた影響額

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
株式報酬に係る費用	65	31

ストック・オプションの規模及びその変動状況

期中に付与されたストック・オプションの数及び単価情報は、次のとおりです。ストック・オプションの数については、株式数に換算して記載しております。

a. スtock・オプションの数

前連結会計年度(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)

	カゴメ株式会社 第1回新株予約権	カゴメ株式会社 第2回新株予約権	カゴメ株式会社 第3回新株予約権	カゴメ株式会社 第4回新株予約権
期首未行使残高(株)	14,500	25,700	34,400	33,500
付与				
行使	4,000	800		
失効				
満期消滅				
期末未行使残高	10,500	24,900	34,400	33,500
期末行使可能残高	10,500	24,900	34,400	33,500

	カゴメ株式会社 第5回新株予約権	カゴメ株式会社 第6回新株予約権
期首未行使残高(株)	28,700	-
付与		27,800
行使		
失効		
満期消滅		
期末未行使残高	28,700	27,800
期末行使可能残高		

期末時点で残存している発行済みオプションの加重平均残存契約年数は6.9年です。

当連結会計年度(自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)

	カゴメ株式会社 第1回新株予約権	カゴメ株式会社 第2回新株予約権	カゴメ株式会社 第3回新株予約権	カゴメ株式会社 第4回新株予約権
期首未行使残高(株)	10,500	24,900	34,400	33,500
付与				
行使	2,400	2,100	1,400	
失効				
満期消滅				
期末未行使残高	8,100	22,800	33,000	33,500
期末行使可能残高	8,100	22,800	33,000	33,500

	カゴメ株式会社 第5回新株予約権	カゴメ株式会社 第6回新株予約権
期首未行使残高(株)	28,700	27,800
付与		
行使		
失効		
満期消滅		
期末未行使残高	28,700	27,800
期末行使可能残高	28,700	

期末時点で残存している発行済みオプションの加重平均残存契約年数は6.0年です。

b. 単価情報

前連結会計年度(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)

	カゴメ株式会社 第1回新株予約権	カゴメ株式会社 第2回新株予約権	カゴメ株式会社 第3回新株予約権	カゴメ株式会社 第4回新株予約権
加重平均行使価格 (円)	1	1	1	1
加重平均株価(円) (注)	3,645	3,645		
加重平均公正価値 (付与日)(円)	1,536	1,839	2,703	3,325

	カゴメ株式会社 第5回新株予約権	カゴメ株式会社 第6回新株予約権
加重平均行使価格 (円)	1	1
加重平均株価(円) (注)		
加重平均公正価値 (付与日)(円)	2,767	1,870

(注)期中に権利行使されたストックオプションに係る、権利行使時の加重平均株価です。

当連結会計年度(自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)

	カゴメ株式会社 第1回新株予約権	カゴメ株式会社 第2回新株予約権	カゴメ株式会社 第3回新株予約権	カゴメ株式会社 第4回新株予約権
加重平均行使価格 (円)	1	1	1	1
加重平均株価(円) (注)	2,944	3,013	2,932	
加重平均公正価値 (付与日)(円)	1,536	1,839	2,703	3,325

	カゴメ株式会社 第5回新株予約権	カゴメ株式会社 第6回新株予約権
加重平均行使価格 (円)	1	1
加重平均株価(円) (注)		
加重平均公正価値 (付与日)(円)	2,767	1,870

(注)期中に権利行使されたストックオプションに係る、権利行使時の加重平均株価です。

付与されたストック・オプションの公正価値及び公正価値の見積方法

前連結会計年度(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)

a. 使用した評価技法

ブラック・ショールズ式

b. 主な基礎数値及びその見積方法

付与日の株価	2,179円
行使価格	1円
株価変動性(注) 1	19.314%
予想残存期間	9.5年
予想配当(注) 2	35.00円
無リスク利率(注) 3	0.078%

(注) 1 9.5年間(2010年9月12日から2020年3月12日)の株価実績に基づき算定しました。

2 2019年12月期の配当実績によります。

3 予想残存期間に対応する期間に対応する国債の利回りであります。

当連結会計年度(自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)

該当事項はありません。

(2)BIP信託

制度の概要

取締役及び執行役員に対するインセンティブ制度として、役員報酬BIP制度を採用しております。本制度は、当社が拠出する取締役及び執行役員の報酬額を原資として、信託が当社株式を取得し、当該信託を通じて取締役及び執行役員に当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭の交付および給付を行う株式報酬制度であります。当社のBIP信託制度は、持分決済型として会計処理しております。

株式報酬取引が純損益に与えた影響額

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
株式報酬に係る費用		87

ポイント数の規模及びその変動状況

a. 付与されたポイント数

(単位：ポイント)

	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
期首未行使残高		
付与		32,152
行使		8,851
失効		
満期消滅		
期末未行使残高		23,301
期末行使可能残高		

b. 付与されたポイントの公正価値

(単位：円)

	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
加重平均公正価値		3,326

付与されたポイントの公正価値の見積方法

前連結会計年度(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)

該当事項はありません。

当連結会計年度(自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)

a. 使用した評価技法

ブラック・ショールズ式

なお、当連結会計年度中の退任役員に対するポイントの公正価値は付与日の株価に基づいております。

b. 主な基礎数値及びその見積方法

付与日の株価	3,380円
株価変動性(注) 1	31.668%
予想残存期間	2.07年
予想配当(注) 2	37.00円
無リスク利率(注) 3	0.123%

(注) 1 予想残存期間に対応する期間の週次ヒストリカルボラティリティに基づき算定しました。

2 2021年12月期の通期配当額によります。

3 予想残存期間に対応する期間に対応する国債の利回りであります。

30. 金融商品

(1) 資本管理

当社グループは、持続的成長を続け、企業価値を最大化するために、財務健全性、資本収益性及び資本効率を重視した財務政策に基づく資本管理をしております。

(2) 財務上のリスク管理

当社グループは、事業活動を遂行する過程において、様々な財務上のリスク(信用リスク、市場リスク及び流動性リスク)に晒されております。そのため、社内管理規程等に基づき、定期的に財務上のリスクのモニタリングを行い、リスクを回避又は低減するための対応を必要に応じて実施しております。

信用リスク

信用リスクとは、当社グループが、契約相手先が債務を履行できなくなることにより、財務的損失を被るリスクであります。

営業債権である受取手形及び売掛金については、顧客の信用リスクに晒されております。当該リスクについては、新規取引発生時に顧客の信用状況に関して社内の審議・承認のプロセスを踏むことを徹底しております。また、取引先ごとの期日管理及び残高管理を行っております。

返済期日を大幅に経過している場合など債務不履行と認識される場合には、信用減損金融資産と判断しております。当社グループは、営業債権の全部または一部が回収不能と評価され、信用調査の結果、償却することが適切であると判断した場合、当該営業債権の帳簿価額を直接償却しております。期末日における信用リスクに対する最大エクスポージャーは、連結財政状態計算書に表示されている帳簿価額になります。

当社グループは、営業債権について全期間の予想信用損失に等しい金額で貸倒引当金を測定しております。

営業債権にかかる貸倒引当金の増減は次のとおりです。

なお、期日を経過している債権の重要性はありません。

また、貸倒引当金は過去の実積率等に基づいて計上しております。

(単位：百万円)

損失評価引当金	全期間の予想信用損失	
	集成的評価	信用減損金融資産
前連結会計年度 (2020年1月1日)	128	
追加の引当による増加	122	
目的使用による減少	30	
期中戻入額		
その他	3	
前連結会計年度 (2020年12月31日)	216	
追加の引当による増加	62	
目的使用による減少	19	
期中戻入額	12	
その他	0	
当連結会計年度 (2021年12月31日)	247	

流動性リスク

当社グループの営業債務や借入金等については、金融環境の変化等により支払期日にその支払を実行できなくなる流動性リスクに晒されておりますが、当社グループでは、適時、資金繰り計画を作成・更新し、十分な手元流動性を維持することなどによりリスク管理をしております。

金融負債の契約上の満期は以下のとおりであります。

前連結会計年度(2020年12月31日)

(単位：百万円)

	帳簿価額	契約上の キャッシュ フロー	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超
主な非デリバティブ 金融負債								
長期借入金	6,004	6,123	594	528	455	3,326	531	689
リース負債	2,370	2,448	782	639	465	251	96	212
デリバティブ負債								
為替予約取引	10	10	10					

当連結会計年度(2021年12月31日)

(単位：百万円)

	帳簿価額	契約上の キャッシュ フロー	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超
主な非デリバティブ 金融負債								
長期借入金	8,439	8,554	667	695	3,935	386	2,286	583
リース負債	2,259	2,382	890	612	368	188	136	188
デリバティブ負債								
為替予約取引	31	31	19			11		

市場リスク

市場環境が変動するリスクにおいて、当社グループが晒されている主要なものには為替リスクがあり、主として為替リスクの回避又は軽減を目的として、デリバティブ取引を利用しております。なお当社はデリバティブ取引については、取引権限を定めた社内規定に準じた管理を行っております。当社グループの主な為替リスクは、為替相場の変動による外貨建て仕入値の高騰となります。

(a) 為替変動リスクのエクスポージャー

為替変動リスクのエクスポージャー(純額)は以下のとおりであります。なおデリバティブ取引により為替変動リスクがヘッジされている金額は除いております。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
米ドル	2	478
ユーロ	1,571	1,517

(b) 感応度分析

期末為替レートに対して、1%円高となった場合、税引前利益に与える影響は以下のとおりであります。

なお、本分析は、その他すべての変数が一定であることを前提としております。また、米ドル及びユーロ以外の通貨の為替変動に対するエクスポージャーに重要性はありません。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
米ドル(1%円高)	0	4
ユーロ(1%円高)	15	15

株価変動リスク

当社グループの保有する有価証券等は、市場価格の変動リスクに晒されております。当社グループは、有価証券等について、定期的に公正価値や発行体(取引先企業)の財務状況等を把握し、取引先企業との関係を勘案して保有状況を継続的に見直しております。

(a) 株価変動リスク感応度分析

当社グループが保有する上場株式について株価が10%下落した場合における連結包括利益計算書のその他の包括利益(税効果考慮前)の影響は以下のとおりであります。

なお、本分析は、その他すべての変数が一定であることを前提としております。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
その他の包括利益(税効果考慮前)	1,000	915

(3) 公正価値

公正価値ヒエラルキーのレベル別分類

公正価値で測定される金融商品について、測定に用いた評価技法へのインプットの観察可能性に応じて算定した公正価値を以下の3つのレベルに分類しております。

レベル1・・・同一の資産又は負債に関する活発な市場における公表市場価格により測定した公正価値

レベル2・・・レベル1以外の、資産又は負債について、直接又は間接的に観察可能なインプットにより測定した公正価値

レベル3・・・資産又は負債についての観察可能な市場データに基づかないインプットにより測定した公正価値

公正価値で測定される金融商品

公正価値で測定される主な金融商品の測定方法は以下のとおりであります。

() デリバティブ資産及びデリバティブ負債

デリバティブ資産及びデリバティブ負債はそれぞれその他の金融資産及び金融負債に含まれております。これらは為替予約、金利通貨スワップであり、主に外国為替相場や金利等の観察可能なインプットを用いたモデルに基づき測定しております。

() 株式

株式はその他の金融資産に含まれております。株式については、レベル1に区分されているものは活発な市場で取引されている上場株式であり、取引所の市場価格によって評価しております。レベル3に区分されているものは非上場株式及び出資金であり、純資産に基づく評価モデル又はその他の適切な評価技法を用いて測定しております。

公正価値で測定される金融商品の公正価値ヒエラルキーは以下のとおりであります。公正価値ヒエラルキーのレベル間の振替は、各報告日において認識しております。なお、前連結会計年度及び当連結会計年度において、レベル1、2及び3の間の振替はありません。

前連結会計年度(2020年12月31日)

(単位：百万円)

	レベル1	レベル2	レベル3	合計
金融資産				
デリバティブ資産		1,046		1,046
株式	10,002		2,145	12,148
合計	10,002	1,046	2,145	13,195
金融負債				
デリバティブ負債		10		10
合計		10		10

当連結会計年度(2021年12月31日)

(単位：百万円)

	レベル1	レベル2	レベル3	合計
金融資産				
デリバティブ資産		2,884		2,884
株式	9,158		2,362	11,520
合計	9,158	2,884	2,362	14,405
金融負債				
デリバティブ負債		31		31
合計		31		31

レベル3に分類された金融商品の期首から期末までの変動は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
期首残高	1,739	2,145
利得又は損失(注)	406	220
購入		5
売却	0	9
その他		
期末残高	2,145	2,362

(注) 利得又は損失は、各報告期間の末日時点のその他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産に関するものであり、連結包括利益計算書の「その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産の純変動」に認識されております。

なお、観察可能でないインプットの変動による影響額の重要性はありません。レベル3に区分される公正価値測定についての評価プロセスに関して、財務部門責任者により承認された評価方針及び手続きに従い、財務部門担当者が四半期ごとに公正価値を測定しております。

償却原価で測定される金融商品

償却原価で測定される主な金融商品に係る公正価値の測定方法は以下のとおりであります。なお、帳簿価額が公正価値の合理的な近似値となっている金融商品及び重要性の乏しい金融商品は、下表に含めておりません。

()現金及び現金同等物(公正価値で測定される短期投資を除く)、営業債権及びその他の債権、営業債務及びその他の債務、借入金

これらは短期間で決済されるものであるため、帳簿価額が公正価値と近似しております。

()長期借入金

レベル2に分類される長期借入金の公正価値は、残存期間における元利金の合計額を、新規に同様の借入を行った場合に想定される利率で割り引いた現在価値により算定しております。

償却原価で測定される主な金融商品の帳簿価額と公正価値は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2020年12月31日)		当連結会計年度 (2021年12月31日)	
	帳簿価額	公正価値	帳簿価額	公正価値
金融負債				
長期借入金	5,459	5,459	7,824	7,824
合計	5,459	5,459	7,824	7,824

(4) デリバティブ

キャッシュ・フロー・ヘッジ

当社グループの予定取引の為替リスクの管理は、予定取引に対して1年を超える先物為替予約を行う場合、原則として月別の予定取引額の50%を上限とし、1年以内の予定取引に対しては80%を上限としております。

外貨建ての棚卸資産の仕入に係る予定取引について、取引ごとにヘッジ会計の適格要件を満たす場合に、キャッシュ・フロー・ヘッジを適用しております。

ヘッジ有効性評価の目的上、ヘッジ対象とヘッジ手段との間の経済的関係を判断するに当たっては、キャッシュ・フロー・ヘッジの変動に対して高度に相殺効果を有すると予想されるかどうかに基づいております。

連結財政状態計算書における影響

ヘッジ手段が当社財政状態計算書に与える影響は、以下のとおりであります。ヘッジ手段に係る資産、ヘッジ手段に係る負債はそれぞれ連結財政状態計算書上の「その他の金融資産」又は「その他の金融負債」に含まれております。

前連結会計年度(2020年12月31日)

(単位：百万円)

ヘッジ種類	ヘッジ手段	想定元本	帳簿価額(公正価値)	
			資産	負債
キャッシュ・フロー・ヘッジ	為替予約	36,517	1,004	10

純損益に認識したヘッジ非有効部分の金額に重要性はないため、ヘッジ非有効部分を認識する基礎として用いたヘッジ手段の公正価値の変動の記載は省略しております。

当連結会計年度(2021年12月31日)

(単位：百万円)

ヘッジ種類	ヘッジ手段	想定元本	帳簿価額(公正価値)	
			資産	負債
キャッシュ・フロー・ヘッジ	為替予約	38,263	2,617	31

純損益に認識したヘッジ非有効部分の金額に重要性はないため、ヘッジ非有効部分を認識する基礎として用いたヘッジ手段の公正価値の変動の記載は省略しております。

上記以外に、ヘッジ指定されていないデリバティブ資産及びデリバティブ負債の公正価値は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2020年12月31日)		当連結会計年度 (2021年12月31日)	
	資産	負債	資産	負債
金利通貨スワップ	42		266	
為替予約				

キャッシュ・フロー・ヘッジ剰余金、ヘッジコスト剰余金は以下のとおりであります。

なお、ヘッジ会計を中止したヘッジ関係から生じたキャッシュ・フロー・ヘッジ剰余金はありません。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
キャッシュ・フロー・ヘッジ剰余金 為替予約	25	1,121
ヘッジコスト剰余金 為替予約	655	654

純損益に認識したヘッジ非有効部分の金額に重要性はないため、ヘッジ非有効部分を認識する基礎として用いたヘッジ対象の公正価値の変動の記載は省略しております。

連結損益計算書及び連結包括利益計算書における影響

キャッシュ・フロー・ヘッジ、ヘッジコストとして指定したヘッジ手段に関する当社グループの純損益及びその他の包括利益への影響は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

前連結会計年度(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)			
リスク区分	その他の包括利益で認識されたヘッジ損益の金額 (注)	その他の資本の構成要素から純損益に組替調整額として振り替えた金額(注)	組替調整額として振り替えられた純損益の表示科目
キャッシュ・フロー・ヘッジ剰余金 為替予約	438		
ヘッジコスト剰余金 為替予約	288		

(注) 税効果考慮前の金額であります。

(単位：百万円)

当連結会計年度(自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)			
リスク区分	その他の包括利益で認識されたヘッジ損益の金額 (注)	その他の資本の構成要素から純損益に組替調整額として振り替えた金額(注)	組替調整額として振り替えられた純損益の表示科目
キャッシュ・フロー・ヘッジ剰余金 為替予約	1,636		
ヘッジコスト剰余金 為替予約	1		

(注) 税効果考慮前の金額であります。

ヘッジの中止等による組替調整額はありませぬ。なお、ヘッジ対象が棚卸資産の取得等に関する予定取引である場合は、「その他の資本の構成要素」に累積されたキャッシュ・フロー・ヘッジ剰余金を棚卸資産等の取得原価に振り替えております。取得原価に振り替えられた金額のうち、為替リスクに対応するものは 539百万円(前年度：187百万円)であります。また、純損益に認識したヘッジの非有効部分の金額に重要性はありませぬ。

ヘッジ手段の想定元本の期日別残高及びヘッジ手段の平均レート

期末日におけるヘッジ手段の想定元本の期日別残高及びヘッジ手段の平均レートの内容は以下の通りであります。

前連結会計年度(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)

	期日別残高			平均レート
	一年以内	一年超	合計	
先物為替予約(売建)				
米ドル	65,150 千米ドル	116,788 千米ドル	181,938 千米ドル	100.71円/ 米ドル
ユーロ	32,470 千ユーロ	61,201 千ユーロ	93,671 千ユーロ	124.26円/ ユーロ
ニュージーランドドル	17,660 千ニュージーランドドル	34,996 千ニュージーランドドル	52,656 千ニュージーランドドル	68.00円/ ニュージーランドドル
オーストラリアドル	7,550 千オーストラリアドル	7,550 千オーストラリアドル	7,550 千オーストラリアドル	69.78円/ オーストラリアドル

当連結会計年度(自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)

	期日別残高			平均レート
	一年以内	一年超	合計	
先物為替予約(売建)				
米ドル	63,660 千米ドル	102,700 千米ドル	166,360 千米ドル	102.16円/ 米ドル
ユーロ	34,624 千ユーロ	61,000 千ユーロ	95,624 千ユーロ	126.40円/ ユーロ
ニュージーランドドル	17,920 千ニュージーランドドル	34,850 千ニュージーランドドル	52,770 千ニュージーランドドル	69.15円/ ニュージーランドドル
オーストラリアドル	16,050 千オーストラリアドル	16,050 千オーストラリアドル	16,050 千オーストラリアドル	74.57円/ オーストラリアドル

31. 関連当事者取引

(1) 関連当事者との取引

当社と関連当事者との間の取引は、以下のとおりであります。

前連結会計年度(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日) (単位:百万円)

種類	会社等の名称	取引の内容	取引金額	科目	未決済残高
関連会社	F-LINE(株)	運賃・保管料等の支払	12,928	営業債務及びその他の債務	2,326

当連結会計年度(自 2021年1月1日 至 2021年12月31日) (単位:百万円)

種類	会社等の名称	取引の内容	取引金額	科目	未決済残高
関連会社	F-LINE(株)	運賃・保管料等の支払	13,030	営業債務及びその他の債務	2,460

(注)運賃・保管料等については、市場取引価格等を参考にして交渉により決定しております。

(2) 主要な経営幹部に対する報酬

当社グループの主要な経営幹部に対する報酬は、以下のとおりであります。

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
基本報酬及び賞与	397	318
株式に基づく報酬	38	83
合計	436	402

32. 主要な子会社

名称	住所	資本金又は 出資金 (百万円)	主要な事業 の内容	議決権の 所有割合 (%)	関係内容
(連結子会社) カゴメアグリフレッシュ㈱	東京都中央区	375	国内事業 農	100	当社より業務委託に伴う役務提供を受けております。 役員の兼任があります。
響灘菜園㈱	福岡県 北九州市若松区	50	国内事業 農	66.00 (66.00)	当社より原材料を仕入れております。 役員の兼任があります。
いわき小名浜菜園㈱ (注5)	福島県いわき市	10	国内事業 農	49.00 (49.00)	当社より原材料を仕入れております。 役員の兼任があります。
高根ベリーフ菜園㈱ (注5)	山梨県北杜市	3	国内事業 農	39.00 (39.00)	当社より銀行借入の債務保証を受けております。 役員の兼任があります。
千葉ベリーフ菜園㈱ (注5)	千葉県 千葉市花見川区	3	国内事業 農	47.60	当社より資金の借入を行っております。 役員の兼任があります。
小池ベリーフ菜園㈱ (注5)	山梨県北杜市	2	国内事業 農	48.80 (48.80)	当社より銀行借入の債務保証を受けております。 役員の兼任があります。
株式会社ハヶ岳みらい菜園 (注5)	長野県諏訪郡	3	国内事業 農	44.00 (44.00)	当社より原材料を仕入れております。 役員の兼任があります。
カゴメアクシス㈱	愛知県名古屋市中区	98	国内事業 その他	100	当社の不動産管理等の業務を請負っております。 当社より土地・建物を賃借しております。 当社へ土地・建物を賃貸しております。 役員の兼任があります。
KAGOME INC.	米国 カリフォルニア州 ロスバノス市	百万米国ドル 15	国際事業	100	当社へ原材料等を販売しております。 当社より機械を賃借しております。 当社より銀行借入の債務保証を受けております。
Vegitalia S.p.A.	イタリア共和国 カラブリア州 サンマルコ アルジェンターノ市	千ユーロ 129	国際事業	100	当社へ原材料を販売しております。 当社より資金の借入を行っております。
Holding da Industria Transformadora do Tomate, SGPS S.A.	ポルトガル共和国 パルメラ市	千ユーロ 550	国際事業	55.51	当社へ原材料等を販売しております。 当社より資金の借入を行っております。 当社より銀行借入等の債務保証を受けております。
Kagome Australia Pty Ltd. (注2、4)	オーストラリア連邦 ビクトリア州	百万豪ドル 98	国際事業	100	当社へ原材料を販売しております。 当社より資金の借入を行っております。 当社より銀行借入の債務保証を受けております。
台湾可果美股份有限公司	中華民国台南市	百万台湾ドル 316	国際事業	50.00	当社へ製品等を販売しております。 当社より原材料を仕入れております。
United Genetics Holdings LLC (注2)	米国 デラウェア州 ウィルミントン	百万米国ドル 35	国際事業	100	当社へ原材料を販売しております。 当社より銀行借入の債務保証を受けております。
Kagome Agri-Business Research and Development Center Unipessoal Lda.	ポルトガル共和国 パルメラ市	千ユーロ 5	国際事業	100	当社の研究開発等の業務を請負っております。
Kagome Senegal Sarl	セネガル共和国 ダカール州	億セーファー フラン 16	国際事業	100	
その他22社					

- (注) 1 主要な事業の内容欄には、セグメントの名称を記載しております。
2 特定子会社に該当しております。
3 上記連結子会社は有価証券届出書又は有価証券報告書を提出しておりません。
4 資本金には同社発行の優先株式60万豪ドルを含めております。
5 持分は、100分の50以下ですが、実質的に支配しているため子会社としております。
6 議決権の所有割合の()内は間接所有割合の内数であります。

33. コミットメント

資産の取得に関するコミットメントは、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
有形固定資産の取得	6,588	3,108

34. 重要な後発事象

該当事項はありません。

35. 連結財務諸表の承認

当社グループの連結財務諸表は、2022年3月11日に開催の取締役会により承認されております。

(2) 【その他】

当連結会計年度における四半期情報

(累計期間)	第1四半期	第2四半期	第3四半期	当連結会計年度
売上収益 (百万円)	41,723	91,926	141,827	189,652
税引前四半期(当期)利益 (百万円)	2,026	6,986	11,630	13,880
親会社の所有者に 帰属する四半期 (当期)利益 (百万円)	1,355	4,739	7,869	9,763
基本的1株当たり 四半期(当期)利益 (円)	15.17	53.05	88.08	109.37

(会計期間)	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期
基本的1株当たり 四半期利益(は損(円) 失)	15.17	37.88	35.03	21.28

決算日後の状況

特記事項はありません。

2 【財務諸表等】

(1) 【財務諸表】

【貸借対照表】

(単位：百万円)

	前事業年度 (2020年12月31日)	当事業年度 (2021年12月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	48,830	21,234
売掛金	1 28,967	1 28,876
商品及び製品	8,014	7,410
仕掛品	33	48
原材料及び貯蔵品	12,675	13,638
前渡金	77	93
前払費用	490	587
短期貸付金	1 7,538	1 1,300
未収入金	1 4,587	1 4,719
デリバティブ債権	195	1,065
未収消費税等	328	269
その他	1 1,267	1 1,247
貸倒引当金	1,730	1,826
預け金	-	2,506
流動資産合計	111,274	81,172
固定資産		
有形固定資産		
建物	23,263	26,345
減価償却累計額	14,802	15,158
建物（純額）	8,461	11,187
構築物	4,129	4,111
減価償却累計額	2,860	2,899
構築物（純額）	1,269	1,212
機械及び装置	54,742	59,605
減価償却累計額	42,169	43,700
機械及び装置（純額）	12,573	15,905
車両運搬具	73	282
減価償却累計額	69	84
車両運搬具（純額）	4	197
工具、器具及び備品	5,073	5,354
減価償却累計額	4,176	4,361
工具、器具及び備品（純額）	896	993
土地	2,745	2,582
リース資産	559	558
減価償却累計額	288	316
リース資産（純額）	270	242
建設仮勘定	3,262	874
有形固定資産合計	29,484	33,195
無形固定資産		
借地権	155	155
商標権	0	0
ソフトウェア	2,481	2,248
その他	16	15
無形固定資産合計	2,653	2,420

(単位：百万円)

	前事業年度 (2020年12月31日)	当事業年度 (2021年12月31日)
投資その他の資産		
投資有価証券	10,692	9,851
関係会社株式	14,217	14,187
出資金	13	13
関係会社出資金	4,851	4,851
関係会社長期貸付金	1,031	7,397
長期前払費用	86	136
保険積立資産	13	-
敷金	1 740	1 763
その他	1,338	2,346
貸倒引当金	905	917
投資その他の資産合計	32,080	38,631
固定資産合計	64,218	74,247
資産合計	175,492	155,419
負債の部		
流動負債		
買掛金	1 13,610	1 14,092
短期借入金	26,904	6,525
1年内返済予定の長期借入金	243	251
リース債務	100	95
未払金	1 16,511	1 14,848
未払費用	698	537
未払法人税等	2,340	1,715
預り金	2	-
賞与引当金	1,423	1,386
役員賞与引当金	112	51
デリバティブ債務	1	-
その他	1,168	1,132
流動負債合計	63,117	40,637
固定負債		
長期借入金	3,456	3,446
リース債務	202	178
繰延税金負債	692	728
退職給付引当金	4,271	4,607
債務保証損失引当金	2,529	2,493
その他	466	503
固定負債合計	11,618	11,958
負債合計	74,735	52,595

(単位：百万円)

	前事業年度 (2020年12月31日)	当事業年度 (2021年12月31日)
純資産の部		
株主資本		
資本金	19,985	19,985
資本剰余金		
資本準備金	23,733	23,733
その他資本剰余金	-	2
資本剰余金合計	23,733	23,735
利益剰余金		
利益準備金	1,193	1,193
その他利益剰余金		
固定資産圧縮積立金	1,436	1,328
トマト翁記念基金	470	470
別途積立金	50,120	54,820
繰越利益剰余金	11,350	10,599
その他利益剰余金合計	63,377	67,218
利益剰余金合計	64,570	68,411
自己株式	12,351	14,810
株主資本合計	95,937	97,321
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	3,779	3,263
繰延ヘッジ損益	676	1,797
評価・換算差額等合計	4,456	5,061
新株予約権	363	383
株式引受権	-	57
純資産合計	100,757	102,823
負債純資産合計	175,492	155,419

【損益計算書】

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当事業年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
売上高		
商品及び製品売上高	1 144,662	1 138,017
売上原価		
商品及び製品期首たな卸高	7,712	8,014
当期製品製造原価	50,562	50,694
当期商品及び製品仕入高	35,434	30,588
合計	93,709	89,297
商品及び製品期末たな卸高	8,014	7,410
たな卸資産廃棄損及び評価損	655	627
他勘定振替高	3 1,071	3 1,912
売上原価合計	1 85,279	1 80,602
売上総利益	59,383	57,415
販売費及び一般管理費	1, 2 46,793	1, 2 47,271
営業利益	12,589	10,143
営業外収益		
受取利息	1 138	1 92
受取配当金	1 336	1 369
為替差益	137	-
雑収入	1 303	1 713
営業外収益合計	916	1,175
営業外費用		
支払利息	246	140
為替差損	-	219
雑支出	1 231	1 144
営業外費用合計	477	504
経常利益	13,028	10,813
特別利益		
固定資産売却益	1,765	257
投資有価証券売却益	24	7
関係会社株式売却益	521	5
補助金収入	162	57
債務保証損失引当金戻入額	-	4 35
特別利益合計	2,474	363
特別損失		
固定資産処分損	238	296
関係会社株式評価損	-	674
債務保証損失引当金繰入額	4 57	-
貸倒引当金繰入額	5 545	5 15
特別損失合計	841	986
税引前当期純利益	14,660	10,190
法人税、住民税及び事業税	3,629	3,296
法人税等調整額	724	245
法人税等合計	4,354	3,050
当期純利益	10,306	7,140

【株主資本等変動計算書】

前事業年度(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)

(単位：百万円)

	株主資本						
	資本金	資本剰余金			利益剰余金		
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計	利益準備金	その他利益剰余金	利益剰余金合計
当期首残高	19,985	23,733	-	23,733	1,193	58,492	59,685
当期変動額							
剰余金の配当						3,113	3,113
当期純利益						10,306	10,306
自己株式の取得							
自己株式の処分			2,307	2,307			
自己株式処分差損の振替			2,307	2,307		2,307	2,307
会社分割による減少							
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)							
当期変動額合計	-	-	-	-	-	4,885	4,885
当期末残高	19,985	23,733	-	23,733	1,193	63,377	64,570

	株主資本		評価・換算差額等			株式引受権	新株予約権	純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	評価・換算差額等合計			
当期首残高	13,529	89,874	3,814	769	4,584	-	305	94,764
当期変動額								
剰余金の配当		3,113						3,113
当期純利益		10,306						10,306
自己株式の取得	1,438	1,438						1,438
自己株式の処分	2,616	308						308
自己株式処分差損の振替		-						-
会社分割による減少		-						-
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)			35	92	128		57	70
当期変動額合計	1,177	6,063	35	92	128	-	57	5,992
当期末残高	12,351	95,937	3,779	676	4,456	-	363	100,757

当事業年度(自 2021年 1月 1日 至 2021年12月31日)

(単位：百万円)

	株主資本						
	資本金	資本剰余金			利益剰余金		
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計	利益準備金	その他利益剰余金	利益剰余金合計
当期首残高	19,985	23,733	-	23,733	1,193	63,377	64,570
当期変動額							
剰余金の配当						3,219	3,219
当期純利益						7,140	7,140
自己株式の取得							
自己株式の処分			2	2			
自己株式処分差損の振替							
会社分割による減少						80	80
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)							
当期変動額合計	-	-	2	2	-	3,840	3,840
当期末残高	19,985	23,733	2	23,735	1,193	67,218	68,411

	株主資本		評価・換算差額等			株式引受権	新株予約権	純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	評価・換算差額等合計			
当期首残高	12,351	95,937	3,779	676	4,456	-	363	100,757
当期変動額								
剰余金の配当		3,219						3,219
当期純利益		7,140						7,140
自己株式の取得	2,498	2,498						2,498
自己株式の処分	38	41						41
自己株式処分差損の振替		-						-
会社分割による減少		80						80
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)			516	1,121	604	57	20	683
当期変動額合計	2,459	1,383	516	1,121	604	57	20	2,066
当期末残高	14,810	97,321	3,263	1,797	5,061	57	383	102,823

【株主資本等変動計算書の欄外注記】

その他利益剰余金の内訳

前事業年度(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)

(単位：百万円)

	固定資産 圧縮積立金	トマト翁 記念基金	別途積立金	繰越利益 剰余金	その他 利益剰余金 合計
当期首残高	1,551	470	61,820	5,349	58,492
会計方針の変更による 累積的影響額					
当期変動額					
固定資産圧縮 積立金の積立	90			90	-
固定資産圧縮 積立金の取崩	205			205	-
トマト翁記念 基金の積立		30		30	-
トマト翁記念 基金の取崩		30		30	-
自己株式処分差損 の振替				2,307	2,307
別途積立金の積立					-
別途積立金の取崩			11,700	11,700	-
剰余金の配当				3,113	3,113
当期純利益				10,306	10,306
当期変動額合計	114	-	11,700	16,700	4,885
当期末残高	1,436	470	50,120	11,350	63,377

当事業年度(自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)

(単位：百万円)

	固定資産 圧縮積立金	トマト翁 記念基金	別途積立金	繰越利益 剰余金	その他 利益剰余金 合計
当期首残高	1,436	470	50,120	11,350	63,377
会計方針の変更による累積的影響額					
当期変動額					
固定資産圧縮積立金の積立					
固定資産圧縮積立金の取崩	108			108	-
トマト翁記念基金の積立		30		30	-
トマト翁記念基金の取崩		30		30	-
自己株式処分差損の振替					-
別途積立金の積立			4,700	4,700	-
別途積立金の取崩			-		-
剰余金の配当				3,219	3,219
自己株式の消却					-
当期純利益				7,140	7,140
会社分割による減少				80	80
当期変動額合計	108	-	4,700	751	3,840
当期末残高	1,328	470	54,820	10,599	67,218

【注記事項】

(重要な会計方針)

1 有価証券の評価基準及び評価方法

子会社株式及び関連会社株式

移動平均法による原価法

満期保有目的の債券

償却原価法(定額法)

その他有価証券

時価のあるもの

決算日の市場価格等に基づく時価法

(評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定しております。)

時価のないもの

移動平均法による原価法

2 デリバティブの評価基準及び評価方法

時価法

3 たな卸資産の評価基準及び評価方法

商品及び製品、仕掛品、原材料及び貯蔵品は、いずれも総平均法による原価法(貸借対照表価額については収益性の低下に基づく簿価切下げの方法)によっております。

4 固定資産の減価償却の方法

(1) 有形固定資産(リース資産を除く)

...定額法

なお、主な耐用年数は、以下の通りであります。

建物 2～50年

機械及び装置 2～15年

(2) 無形固定資産(リース資産を除く)

...定額法

ただし、ソフトウェア(自社利用分)については、社内における利用可能期間(5年)に基づく定額法によっております。

(3) リース資産

...リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法

5 引当金の計上基準

(1) 貸倒引当金

売掛金等債権の貸倒れによる損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上しております。

(2) 賞与引当金

従業員に対する賞与支給に備えるため、当事業年度に負担すべき支給見込額を計上しております。

(3) 役員賞与引当金

役員賞与の支出に備えて、当事業年度末における支給見込額に基づき計上しております。

(4) 退職給付引当金

従業員の退職給付に備えるため、当事業年度末における退職給付債務及び年金資産の見込額に基づき計上しております。

退職給付見込額の期間帰属方法

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当事業年度末までの期間に帰属させる方法については、給付算定式基準によっております。

数理計算上の差異及び過去勤務費用の処理の方法

数理計算上の差異は、各事業年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（17年）による定額法により按分した額をそれぞれ発生翌事業年度から費用処理しております。また、過去勤務費用は、発生年度において一括費用処理しております。

(5) 債務保証損失引当金

債務保証等に係る損失に備えるため、被保証先の財政状態等を勘案し、損失負担見込額を計上しております。

6 ヘッジ会計の方法

(1) ヘッジ会計の方法

繰延ヘッジ処理によっております。

ただし、為替予約等が付されている外貨建金銭債権債務については、振当処理の要件を満たしている場合は、振当処理を行っております。

金利スワップについては、特例処理の要件を満たしている場合、特例処理を採用しております。

(2) ヘッジ手段とヘッジ対象

- ・ヘッジ手段.....為替予約等
- ヘッジ対象.....外貨建予定取引
- ・ヘッジ手段.....金利スワップ
- ヘッジ対象.....借入金

(3) ヘッジ方針

ヘッジ対象の範囲内で、将来の為替相場の変動によるリスク及び借入金の金利変動によるリスクを回避する目的のみヘッジ手段を利用する方針であります。

7 収益及び費用の計上基準

「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号 2018年3月30日）及び「収益認識に関する会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第30号 2018年3月30日）を適用しており、約束した財又はサービスの支配が顧客に移転した時点で、当該財又はサービスと交換に受け取ると見込まれる金額で収益を認識しております。

8 その他財務諸表作成のための基本となる重要な事項

(1) 退職給付に係る会計処理

退職給付に係る未認識数理計算上の差異の未処理額の会計処理方法は、連結財務諸表におけるこれらの会計処理の方法と異なっております。

(2) 消費税等の会計処理

消費税及び地方消費税の会計処理は税抜方式によっております。

(重要な会計上の見積り)

財務諸表の作成において、経営者は、会計方針の適用並びに資産、負債、収益及び費用の報告額に影響を及ぼす判断、見積り及び仮定の設定を行っております。見積り及びその基礎となる過程は継続して見直されます。会計上の見積りの見直しによる影響は、その見積りを見直した事業年度と将来の事業年度において認識されます。

当事業年度の財務諸表において判断、見積り及び仮定の設定を行った項目のうち、翌事業年度の財務諸表に重要な影響を及ぼす可能性がある項目は、以下のとおりです。

(関係会社株式等の評価)

関係会社株式等の評価は、主に市場価格のない子会社及び関連会社の株式等の実質価額が著しく低下した場合に、将来の事業計画に基づく回復可能性の判定を行います。回復可能性がないと判断された子会社及び関連会社の株式等は帳簿価額を実質価額まで減額し、当該減少額を評価損失として計上しています。

当事業年度において、当社子会社であるKAGOME FOODS INDIA PRIVATE LIMITEDの直近の財政状態及び経営成績について総合的に見積りを行った結果、関係会社株式評価損674百万円を計上いたしました。

(表示方法の変更)

(「会計上の見積りの開示に関する会計基準」の適用)

「会計上の見積りの開示に関する会計基準」(企業会計基準第31号 2020年3月31日)を当事業年度の年度末に係る財務諸表から適用し、財務諸表に重要な会計上の見積りに関する注記を記載しております。

ただし、当該注記においては、当該会計基準第11号ただし書きに定める経過的な取扱いに従って、前事業年度に係る内容については記載しておりません。

(追加情報)

役員報酬BIP信託に係る取引について

当社は、当社取締役の職務執行がより強く動機づけられるインセンティブプランとして「役員報酬BIP信託」を導入しております。当該信託契約に係る会計処理については、「従業員等に信託を通じて自社の株式を交付する取引に関する実務上の取扱い」(実務対応報告第30号平成27年3月26日)に準じております。

取引の概要

本制度は、当社が拠出する取締役の報酬額を原資として、信託が当社株式を取得し、当該信託を通じて取締役に当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭の交付および給付を行う株式報酬制度です。

BIP信託に残存する自社の株式

BIP信託に残存する当社株式を、BIP信託における帳簿価額により、貸借対照表の純資産の部に自己株式として計上しております。当該自己株式の帳簿価額及び株式数は、前事業年度226百万円、82,000株、当事業年度201百万円、73,149株であります。

新型コロナウイルスの影響について

当社は、新型コロナウイルス感染症による影響については、現時点においては今後も一定期間にわたり続くものと仮定して、会計上の見積りを行っております。

(貸借対照表関係)

- 1 関係会社に対する金銭債権及び金銭債務は、次の通りであります(区分表示されたものを除く)。

	前事業年度 (2020年12月31日)	当事業年度 (2021年12月31日)
短期金銭債権	8,838百万円	1,505百万円
長期金銭債権	481	481
短期金銭債務	3,061	3,226

- 2 偶発債務(債務保証)

	前事業年度 (2020年12月31日)	当事業年度 (2021年12月31日)
高根ベビーリーフ菜園(株)銀行借入	180百万円	151百万円
小池ベビーリーフ菜園(株)銀行借入	325	287
Kagome Inc.銀行借入	217	172
United Genetics Holdings LLC 銀行借入	1,384	1,465
United Genetics Italia S.p.A. 銀行借入	755	456
United Genetics India Pvt Ltd. 銀行借入	134	147
Kagome Australia Pty Ltd. 銀行借入	3,784	4,671
Holding da Industria Transformadora do Tomate,SGPS S.A.銀行借入等	5,134	4,878

- 3 当社は、運転資金の効率的な調達を行うため、取引銀行で組成される融資シンジケート団とコミットメントライン契約、取引銀行15行及び2金庫(前事業年度においては取引銀行15行及び2金庫)と当座貸越契約を締結しております。

当事業年度末におけるコミットメントライン契約及び当座貸越契約に係る借入未実行残高等は次の通りであります。

	前事業年度 (2020年12月31日)	当事業年度 (2021年12月31日)
コミットメントライン	3,000百万円	3,000百万円
当座貸越極度額の総額	62,000	62,000
借入実行残高	-	-
差引額	65,000	65,000

(損益計算書関係)

1 関係会社との営業取引及び営業取引以外の取引高の総額は、次の通りであります。

	前事業年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当事業年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
売上高	765百万円	174百万円
仕入高・販売費及び一般管理費	24,683	24,344
営業取引以外の取引高	186	517

2 販売費及び一般管理費の主な内容は、次の通りであります。

	前事業年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当事業年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
販売手数料	1,932 百万円	1,982 百万円
販売促進費	4,116	4,946
広告宣伝費	6,773	7,361
運賃・保管料	11,158	10,491
貸倒引当金繰入額	1	0
取締役報酬	259	232
役員賞与引当金繰入額	112	51
給料・賃金	8,091	7,869
賞与引当金繰入額	1,155	1,040
退職給付費用	757	650
その他人件費	3,905	3,955
減価償却費	1,009	1,180
販売費に属する費用の割合	68%	69%
一般管理費に属する費用の割合	32%	31%

3 他勘定振替高は、主として商品及び製品を見本宣伝用、研究用等の販売費及び一般管理費として使用したものであります。

- 4 債務保証損失引当金繰入額及び債務保証損失引当金戻入額は、関係会社に対するものであります。
なお、農事業の再編に伴い、前事業年度の貸倒引当金の一部を債務保証損失引当金に振り替えております。
当事業年度の債務保証損失引当金戻入額は、上記振替後の債務保証損失引当金の戻入によるものです。
- 5 貸倒引当金繰入額は、関係会社に対するものであります。

(有価証券関係)

前事業年度(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)

子会社株式及び関連会社株式(貸借対照表計上額 子会社株式14,057百万円、関連会社株式160百万円)は、市場価格がなく、時価を把握することが極めて困難と認められることから、記載しておりません。

当事業年度(自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)

子会社株式及び関連会社株式(貸借対照表計上額 子会社株式13,962百万円、関連会社株式225百万円)は、市場価格がなく、時価を把握することが極めて困難と認められることから、記載しておりません。

(税効果会計関係)

1 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	前事業年度 (2020年12月31日)	当事業年度 (2021年12月31日)
繰延税金資産		
賞与引当金	435百万円	424百万円
未払事業税	790	825
貸倒引当金	175	143
見積拡売費	712	745
投資有価証券評価損	228	216
関係会社投融資評価損	2,075	2,286
退職給付引当金	1,307	1,409
減損損失	24	24
年金資産配当金益金算入額	143	143
株式報酬費用	65	76
非適格現物出資	301	301
信託株式買戻	88	83
信託現預金	239	239
債務保証損失引当金	773	763
関係会社への固定資産売却損	77	31
その他	440	565
小計	7,879	8,280
評価性引当額	3,930	4,135
合計	3,948	4,144
繰延税金負債との相殺	3,948	4,144
繰延税金資産の純額		
繰延税金負債		
繰延ヘッジ損益	298	792
その他有価証券評価差額金	1,596	1,383
土地評価差益	292	292
関係会社への不動産売却益	1,618	1,618
固定資産圧縮積立金	633	585
その他	200	198
合計	4,640	4,872
繰延税金資産との相殺	3,948	4,144
繰延税金負債の純額		
	692	728

2 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との差異の原因となった主な項目別の内訳

	前事業年度 (2020年12月31日)	当事業年度 (2021年12月31日)
法定実効税率	30.6%	30.6%
(調整)住民税均等割額	0.4	0.5
交際費等永久に損金に算入されない項目	0.2	0.2
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	0.3	0.5
税額控除	2.6	3.6
評価性引当額の変動	1.3	2.0
その他	0.1	0.7
税効果会計適用後の法人税等の負担率	29.8	29.9

(企業結合等関係)

当社は、2021年1月1日付で、当社の国内農事業を、会社分割(簡易吸収分割)により当社の完全子会社であるカゴメアグリフレッシュ株式会社(以下KAF社)に承継いたしました。

1. 取引の概要

(1) 対象となった事業の名称及び当該事業の内容

国内農事業(生鮮トマト事業、ベビーリーフ事業、家庭用園芸資材事業、アグリサポート事業)

(2) 会社分割の効力発生日

2021年1月1日

(3) 会社分割の法的形式

当社を分割会社とし、KAF社を承継会社とする吸収分割(簡易吸収分割)です。

(4) 会社分割後の企業の名称

変更はありません。

(5) その他の会社分割の概要に関する事項

会社分割の目的

2020年7月29日付け「当社国内農事業の会社分割の方針決定及び分割に向けた新会社カゴメアグリフレッシュ株式会社の設立に関するお知らせ」のとおり、当社は、国内農事業の価値を一層高めることを目的として、当社の完全子会社であるKAF社に対し本会社分割を実施し、同事業をKAF社に承継いたしました。これにより、国内農事業の戦略等の意思決定の迅速化、経営資源の集中と効率的な活用、強固なガバナンス体制の確立等を図ってまいります。

承継する事業の経営成績

売上収益91億円(2020年12月期)

承継する資産、負債の項目及び帳簿価額

資産		負債	
項目	金額	項目	金額
流動資産	80百万円	流動負債	-
固定資産	-	固定負債	-
合計	80百万円	合計	-

本会社分割に係る割当ての内容

当社がKAF社の全株式を保有しており、本会社分割に際して、株式その他の金銭等の割当て及び交付は行いません。

本会社分割に伴う新株予約権及び新株予約権付社債に関する取扱い

該当事項はありません。

本会社分割により増減する資本金

本会社分割による当社の資本金の増減はありません。

承継会社が承継する権利義務

KAF社は、効力発生日における本事業に係る資産、負債、契約その他の権利義務を、本吸収分割契約において

定める範囲で承継します。

2. 会計処理の概要

「企業結合に関する会計基準」（企業会計基準第21号平成31年1月16日）及び「企業結合会計基準及び事業分離等会計基準に関する適用指針」（企業会計基準適用指針第10号平成31年1月16日）に基づき、共通支配下の取引として会計処理を行っております。

（重要な後発事象）

該当事項はありません。

【附属明細表】

【有形固定資産等明細表】

資産の種類	当期首残高 (百万円)	当期増加額 (百万円)	当期減少額 (百万円)	当期償却額 (百万円)	当期末残高 (百万円)	減価償却 累計額 (百万円)	期末 取得原価 (百万円)
有形固定資産							
建物	8,461	3,537	112	699	11,187	15,158	26,345
構築物	1,269	88	16	128	1,212	2,899	4,111
機械及び装置	12,573	5,918	209	2,376	15,905	43,700	59,605
車両運搬具	4	208	0	15	197	84	282
工具、器具及び備品	896	474	10	367	993	4,361	5,354
土地	2,745	-	163	-	2,582	-	2,582
リース資産	270	88	4	111	242	316	558
建設仮勘定	3,262	739	3,128	-	874	-	874
有形固定資産計	29,484	11,055	3,645	3,699	33,195	66,520	99,715
無形固定資産							
借地権	155	-	-	-	155	-	-
商標権	0	0	-	0	0	-	-
ソフトウェア	2,481	529	30	731	2,248	-	-
その他	16	-	-	0	15	-	-
無形固定資産計	2,653	529	30	732	2,420	-	-

(注) 当期増加額の主なものは、次の通りであります。

富士見工場	飲料ラインリニューアル投資	7,539百万円
小坂井工場	ケチャップラインリニューアル投資	341百万円
野菜事業部	トマト収穫機	147百万円
茨城工場	飲料ライン導入投資	120百万円

当期減少額の主なものは、次の通りであります。

関係会社への売却	農事業分社化に伴う関係会社への設備売却	208百万円
沼津物件	外部へのサブリース物件土地建物売却	78百万円
東北支店	移転に伴う除却	63百万円

【引当金明細表】

区分	当期首残高 (百万円)	当期増加額 (百万円)	当期減少額 (百万円)	当期末残高 (百万円)
貸倒引当金	2,636	151	43	2,744
賞与引当金	1,423	1,386	1,423	1,386
役員賞与引当金	112	51	112	51
債務保証損失引当金	2,529	-	35	2,493

(2) 【主な資産及び負債の内容】

連結財務諸表を作成しているため、記載を省略しております。

(3) 【その他】

該当事項はありません。

第6 【提出会社の株式事務の概要】

事業年度	1月1日から12月31日まで
定時株主総会	3月中
基準日	12月31日
剰余金の配当の基準日	12月31日
1単元の株式数	100株
単元未満株式の買取り	
取扱場所	(特別口座) 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
株主名簿管理人	(特別口座) 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社 本店
取次所	
買取手数料	株式の売買の委託に係る手数料相当額として別途定める金額
公告掲載方法	電子公告。ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載して行う。 なお、電子公告は当社のホームページに掲載しており、そのアドレスは次の通りです。 http://www.kagome.co.jp/company/ir/data/public/index.html
株主に対する特典	毎年6月30日時点において、その前年の12月31日から半年以上継続して100株以上1,000株未満保有の株主に2,000円相当、1,000株以上保有の株主に6,000円相当の自社製品を贈呈

(注) 定款の定めにより、当会社の株主は、その有する単元未満株式について、次に掲げる権利以外の権利を行使することができません。

会社法第189条第2項各号に掲げる権利

会社法第166条第1項の規定による請求をする権利

株主の有する株式数に応じて募集株式の割当て及び募集新株予約権の割当てを受ける権利

第7 【提出会社の参考情報】

1 【提出会社の親会社等の情報】

当社は、金融商品取引法第24条の7第1項に規定する親会社等はありません。

2 【その他の参考情報】

当事業年度の開始日から有価証券報告書提出日までの間に次の書類を提出しております。

- | | | | |
|-------------------------------|---|------------------------------|--------------------------|
| (1) 有価証券報告書及び
その添付書類並びに確認書 | 事業年度
(第77期) | 自 2020年1月1日
至 2020年12月31日 | 2021年3月12日
関東財務局長に提出 |
| (2) 内部統制報告書及び
その添付書類 | 事業年度
(第77期) | 自 2020年1月1日
至 2020年12月31日 | 2021年3月12日
関東財務局長に提出 |
| (3) 四半期報告書、
四半期報告書の確認書 | (第78期第1四半期) | 自 2021年1月1日
至 2021年3月31日 | 2021年5月13日
関東財務局長に提出 |
| | (第78期第2四半期) | 自 2021年4月1日
至 2021年6月30日 | 2021年8月6日
関東財務局長に提出 |
| | (第78期第3四半期) | 自 2021年7月1日
至 2021年9月30日 | 2021年11月12日
関東財務局長に提出 |
| (4) 臨時報告書 | 金融商品取引法第24条の5第4項及び企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第9号の2(株主総会における議決権行使の結果)の規定に基づく臨時報告書
2021年3月30日関東財務局長に提出 | | |
| (5) 自己株券買付状況報告書 | 2021年11月12日、2021年12月14日、2022年1月14日、
2022年2月14日関東財務局長に提出 | | |

第二部 【提出会社の保証会社等の情報】

該当事項はありません。

独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書

2022年3月11日

カゴメ株式会社
取締役会 御中

P w C あらた有限責任監査法人

東京事務所			
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	加藤	真美
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	谷口	寿洋

< 財務諸表監査 >

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられているカゴメ株式会社の2021年1月1日から2021年12月31日までの連結会計年度の連結財務諸表、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結持分変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書及び連結財務諸表注記について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」第93条により規定された国際会計基準に準拠して、カゴメ株式会社及び連結子会社の2021年12月31日現在の財政状態並びに同日をもって終了する連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結財務諸表監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当連結会計年度の連結財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、連結財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

国内農事業における有形固定資産及び無形資産の減損検討	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>会社グループは国内において生鮮トマトの生産及び販売を営む農事業を行っている。当連結会計年度の連結財政状態計算書に計上されている連結有形固定資産及び無形資産残高63,544百万円には当該事業に属する有形固定資産及び無形資産残高2,553百万円が含まれており、連結総資産の1.2%の割合を占めている（【連結財務諸表注記】4．重要な会計上の見積り及び見積りを伴う判断）。</p> <p>会社グループは、各資産及び資金生成単位又は資金生成単位グループごとに、外部の情報源及び内部の情報源等を考慮し、減損の兆候の有無を判定している。会社は国内農事業を1つの資金生成単位グループとして識別している。減損の兆候があると判定された各資産等の回収可能価額を算定し、資産の回収可能価額が帳簿価額を下回っている場合、当該資産の帳簿価額をその回収可能価額まで減額している。</p> <p>会社グループでは、カゴメアグリフレッシュ株式会社にカゴメ株式会社の農事業を移管し、2021年1月1日より事業を開始して組織体制を再構築した。その結果、コスト削減等により当連結会計年度の国内農事業の利益はプラスとなった。しかしながら、前連結会計年度に作成した事業計画から大幅に悪化したことから、減損の兆候があると判断した。</p> <p>減損テストにおいて、会社は国内農事業の固定資産の回収可能価額を使用価値により算定している。当連結会計年度における減損テストの結果、使用価値が帳簿価額を上回ったため、会社は減損損失を計上していない。</p> <p>国内農事業の固定資産の使用価値は、当連結会計年度末における最新の事業計画の他、過去の実績等に基づく生鮮トマトの品種別生産・販売量や販売価格等の仮定を用いた将来キャッシュ・フローを、本事業における加重平均資本コストを基礎とした割引率10.3%（税前）で割り引いたものを使用している。また、会社は割引率の変動を考慮の上、複数の割引率で評価しており、評価に用いた上限値11.8%（税前）を使用した場合でも減損損失の計上は不要と判断している。</p> <p>その中で、特に生鮮トマトの販売量及び販売価格に関する見込みは、国内農事業が天候等の外部環境に影響を受けやすいため、業績に与える感応度が高い。また、割引率は予測や仮定に基づいて決定される。従って、これらの仮定は見積りの不確実性が高く、経営者の主観的な判断を伴う重要な仮定である。また、固定資産の減損損失が計上される場合には連結財務諸表全体に与える金額的影響が重要となる可能性があることから、当監査法人は国内農事業における有形固定資産及び無形資産の減損検討を監査上の主要な検討事項とした。</p>	<p>当監査法人は、国内農事業における有形固定資産及び無形資産の減損を検討するにあたり、主として以下の監査手続を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・固定資産の減損の兆候の有無の判定及び減損テストに関連する内部統制の整備及び運用状況の有効性を評価した。 ・会社が作成した最新の事業計画と実績の乖離要因を理解し、経営者に質問するとともに取締役会議事録等を閲覧し、回答との整合性を検討した。 ・経営者による見積りプロセスの有効性及び経営者による偏向の有無を検討するため、前連結会計年度に作成した事業計画に用いられた当期の予算と実績を比較し、予算と実績の乖離要因が適切に翌期以降の最新の事業計画に反映されているかについて検討した。 ・経営者の見積りである販売量について、各菜園との契約状況を理解し過去の月別生産・販売実績をもとに見積られているかを検討した。また、販売価格について、過去の月別市況単価実績をもとに見積られているかを検討した。加えて、期末日以降の実績販売量及び販売価格と経営者の見積りを比較し、見積りの合理性を評価した。 ・今後の事業環境及び市況推移等について、経営者及び事業担当者に質問した。過去の実績をもとに、中期経営計画における生鮮トマトの販売量及び販売価格について監査人独自の見積りを行い、経営者の見積りと重要な差異の有無を検討し評価した。 ・使用価値の算定に用いるモデルについて、評価の専門家を利用して会計基準に照らして適切であるかを評価した。また、割引率についても会社の仮定の合理性を評価するとともに、評価の専門家を利用して監査人独自の見積りを行い、経営者の見積りと重要な差異の有無を検討し評価した。

連結財務諸表に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、国際会計基準に準拠して連結財務諸表を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結財務諸表を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結財務諸表を作成することが適切であるかどうかを評価し、国際会計基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査等委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結財務諸表監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結財務諸表に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結財務諸表に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結財務諸表の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・連結財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として連結財務諸表を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結財務諸表の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結財務諸表の注記事項が適切でない場合は、連結財務諸表に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・連結財務諸表の表示及び注記事項が、国際会計基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結財務諸表の表示、構成及び内容、並びに連結財務諸表が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・連結財務諸表に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結財務諸表の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

監査人は、監査等委員会と協議した事項のうち、当連結会計年度の連結財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

< 内部統制監査 >

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第2項の規定に基づく監査証明を行うため、カゴメ株式会社の2021年12月31日現在の内部統制報告書について監査を行った。

当監査法人は、カゴメ株式会社が2021年12月31日現在の財務報告に係る内部統制は有効であると表示した上記の内部統制報告書が、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して、財務報告に係る内部統制の評価結果について、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の監査の基準に準拠して内部統制監査を行った。財務報告に係る内部統制の監査の基準における当監査法人の責任は、「内部統制監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

内部統制報告書に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、財務報告に係る内部統制を整備及び運用し、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して内部統制報告書を作成し適正に表示することにある。

監査等委員会の責任は、財務報告に係る内部統制の整備及び運用状況を監視、検証することにある。

なお、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性がある。

内部統制監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した内部統制監査に基づいて、内部統制報告書に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、内部統制監査報告書において独立の立場から内部統制報告書に対する意見を表明することにある。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果について監査証拠を入手するための監査手続を実施する。内部統制監査の監査手続は、監査人の判断により、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性に基づいて選択及び適用される。
- ・財務報告に係る内部統制の評価範囲、評価手続及び評価結果について経営者が行った記載を含め、全体としての内部統制報告書の表示を検討する。
- ・内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、内部統制報告書の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査等委員会に対して、計画した内部統制監査の範囲とその実施時期、内部統制監査の実施結果、識別した内部統制の開示すべき重要な不備、その是正結果、及び内部統制の監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

-
- (注) 1. 上記の監査報告書の原本は当社(有価証券報告書提出会社)が別途保管しております。
2. XBRLデータは監査の対象には含まれていません。

独立監査人の監査報告書

2022年3月11日

カゴメ株式会社
取締役会 御中

P w C あらた有限責任監査法人

東京事務所
指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 加藤 真美

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 谷口 寿洋

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられているカゴメ株式会社の2021年1月1日から2021年12月31日までの第78期事業年度の財務諸表、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、重要な会計方針、その他の注記及び附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の財務諸表が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、カゴメ株式会社の2021年12月31日現在の財政状態及び同日をもって終了する事業年度の経営成績を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「財務諸表監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当事業年度の財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

時価を把握することが極めて困難と認められる関係会社株式等の評価	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>会社は、当事業年度の貸借対照表に時価を把握することが極めて困難と認められる株式等として関係会社株式及び関係会社出資金（以下、関係会社株式等）を19,039百万円計上しており、その残高は総資産の12.3%の割合を占めている。</p> <p>関係会社株式等について、会社は取得原価をもって貸借対照表価額としているが、発行会社の財政状態の悪化により実質価額が著しく低下した場合には、回復可能性が十分な証拠によって裏付けられる場合を除いて減損処理している。なお、会社は当事業年度に674百万円の関係会社株式評価損を計上している（【注記事項】（重要な会計上の見積り））。</p> <p>会社は関係会社株式等を複数保有しており、関係会社株式等が貸借対照表において金額的重要性が高い科目であること、関係会社株式等の実質価額が著しく低下した場合の回復可能性の検討等は、経営者による見積りや判断を伴うことから、当監査法人は時価を把握することが極めて困難と認められる関係会社株式等の評価を監査上の主要な検討事項とした。</p>	<p>当監査法人は、時価を把握することが極めて困難と認められる関係会社株式等の評価を検討するにあたり、主として以下の監査手続を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none">関係会社株式等の減損に関する会計方針、会社の実質価額の算定プロセスや回復可能性の検討プロセスを理解した。関係会社株式等の実質価額の算定基礎となる財務情報について、各関係会社において適切に作成及び承認されたものであることを確かめる経営者の内部統制を理解した。経営者や事業担当者への質問及び会社の会議体における議事録の閲覧を通じて各関係会社の経営環境を理解し、財政状態の悪化の兆候を示唆する状況の有無を確認した。関係会社株式等の実質価額を各関係会社の財務数値より再計算した。実質価額が取得原価に比べて著しく低下している状況にある関係会社株式等を減損の検討対象として適切に特定しているかを検証するため、関係会社株式等の実質価額と帳簿価額を比較検討した。評価損を計上した関係会社株式については、当事業年度の実績及び最新の事業計画における翌期以降の売上高及び営業損益を当初の事業計画と比較して乖離額及び乖離要因を確かめ、実質価額が著しく低下し、かつ回復可能性がないとする会社の判断の合理性を評価した。

財務諸表に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して財務諸表を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない財務諸表を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき財務諸表を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査等委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

財務諸表監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての財務諸表に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から財務諸表に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、財務諸表の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として財務諸表を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において財務諸表の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する財務諸表の注記事項が適切でない場合は、財務諸表に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・財務諸表の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた財務諸表の表示、構成及び内容、並びに財務諸表が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

監査人は、監査等委員会と協議した事項のうち、当事業年度の財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

(注) 1. 上記の監査報告書の原本は当社(有価証券報告書提出会社)が別途保管しております。
2. XBRLデータは監査の対象には含まれていません。