株主の皆さまへ

（証券コード 2811）
2015年3月11日

名古屋市中区錦三丁目14番15号
カゴメ株式会社
代表取締役社長　寺田直行（てらだなおゆき）

第71回定時株主総会招集ご通知

拝啓　平素は格別のご高配を賜り厚くお礼申し上げます。

さて、当社第71回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご出席くださいますようご通知申し上げます。なお、株主総会前の3月20日（金）に有価証券報告書を開示予定ですので、あわせてご覧ください。

当日ご出席いただけない場合は、インターネット、または同封の「議決権行使書」の郵送によって議決権を行使することができますので、お手数ながら5頁からの「株主総会参考書類」をご検討いただきまして、2頁の「【2】議決権行使について」に従いまして議決権を行使いただきますようお願い申し上げます。

敬　具

記

1. 日　　時　**2015年3月27日（金曜日）　午前10時（受付開始 午前9時）**

2. 場　　所　**名古屋市熱田区熱田西町1番1号**
名古屋国際会議場　センチュリーホール
センチュリーホールが満席となった場合は、第2会場をご案内させていただきますので、ご了承くださいますようお願い申し上げます。

3. 会議の目的事項

報告事項
1. 第71期（自2014年4月1日 至2014年12月31日）事業報告、連結計算書類ならびに計算書類の内容報告の件
2. 会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件

決議事項
第1号議案　取締役9名選任の件
第2号議案　監査役2名選任の件
第3号議案　当社株式の大量取得行為に関する対応策（買収防衛策）の更新の件

以　上

◎**お願い**　当日ご出席の際は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。
ご出席いただいた株主さまには、お帰りの際にお土産を準備しております。
なお、本招集ご通知ならびに報告書をご持参くださいますようお願い申し上げます。

ご 案 内

【1】 インターネット開示について

1. 招集通知に添付すべき事業報告、連結計算書類、計算書類、監査報告は別添の「第71期報告書」に記載のとおりであります。本招集ご通知および第71期報告書は当社ホームページにも掲載いたしております。
2. 「連結計算書類の連結注記表」、「計算書類の個別注記表」および「会社の体制および方針」につきましては、法令および定款の規定に基づき、当社ホームページ（URL http://www.kagome.co.jp/company/ir/）の招集通知のページに掲載しております。
   ホームページ掲載分につきましては、ご希望される株主さまに郵送させていただきますので、当社代表電話03-5623-8501宛にお申し出ください。
3. 株主総会参考書類、事業報告、連結計算書類、計算書類について、修正が生じた場合には、当社ホームページに修正後の内容を掲載させていただきます。

【2】 議決権行使について

当日ご出席いただけない場合は、インターネット、または同封の「議決権行使書」の郵送による議決権行使をお願い申し上げます。

1. インターネットによる議決権行使

   パソコン、スマートフォン、または携帯電話（iモード、EZweb、Yahoo!ケータイ）から以下の議決権行使サイトにアクセスしていただくことによってのみ実施可能です。同封の「議決権行使書」用紙に記載された「ログインID」および「仮パスワード」をご利用いただき、画面の案内に従って賛否のご入力を、2015年3月11日（水曜日）の午前5時から2015年3月26日（木曜日）の午後5時30分までにお願い申し上げます。(但し、毎日午前2時から午前5時までは取り扱いを休止します。)

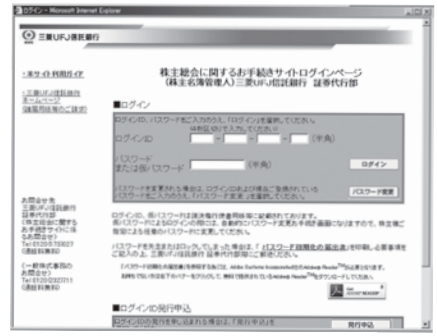
   QRコード読み取り機能付のスマートフォンまたは携帯電話をご利用の場合は、右記QRコードを読み取り、議決権行使サイトにアクセスいただくことも可能です。

※「iモード」は㈱NTTドコモ、「EZweb」はKDDI㈱、「Yahoo!」は米国Yahoo! Inc.、
「QRコード」は㈱デンソーウェーブの商標または登録商標です。

【議決権行使サイトＵＲＬ】 http://www.evote.jp/



〈議決権行使サイト〉トップページ



〈ログインID、パスワード〉入力画面

2. 「議決権行使書」郵送による議決権行使

　同封の「議決権行使書」用紙に議案に対する賛否をご表示いただき、2015年３月26日（木曜日）午後５時30分までに到着するように、ご返送くださいますようお願い申し上げます。

3. 議決権行使が重複してなされた場合の取り扱い

　インターネットと郵送により重複して議決権を行使された場合は、インターネットによる議決権行使の内容を有効として取り扱わせていただきます。

　また、インターネットにより複数回にわたり議決権を行使された場合は、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。パソコン、スマートフォン、携帯電話で重複して議決権を行使された場合も、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。

【3】 招集ご通知の受領方法について

ご希望の株主さまは、次回の株主総会から招集ご通知を電子メールで受領することができますので、パソコン、またはスマートフォンにより議決権行使サイトでお手続きください。お手続き方法の詳細は、別添の「第71期報告書」（49・50頁）をご覧ください。（携帯電話ではお手続きできません。また携帯電話のメールアドレスを指定することもできませんのでご了承ください。）

インターネット議決権行使のご利用上の注意点について

インターネットにより議決権を行使される場合は、下記事項をご確認の上、行使していただきますようお願い申し上げます。

1. 株主さま以外の他人による不正アクセス（“なりすまし”）や議決権行使内容の改ざんを防止するため、ご利用の株主さまには、議決権行使サイト上で「仮パスワード」の新しいパスワードへの変更をお願いすることになりますのでご了承ください。
2. 株主総会の招集の都度、新しい「ログインID」および「仮パスワード」をご通知いたします。
3. インターネットによる議決権行使は、株主総会前日の2015年3月26日（木曜日）の午後5時30分（営業時間終了時）まで受付いたしますが、お早めに行使されますようお願いいたします。ご不明な点等がございましたらヘルプデスクへお問い合わせください。
4. パソコン、またはスマートフォンによる議決権行使は、インターネット接続にファイアーウォール等を使用されている場合、アンチウイルスソフトを設定されている場合、proxyサーバーをご利用の場合等、株主さまのインターネット利用環境によっては、ご利用できない場合もございます。
5. 携帯電話による議決権行使は、セキュリティ確保のため、暗号化通信（SSL通信）および携帯電話情報送信が不可能な機種には対応しておりません。
6. 議決権行使サイトへのアクセスに際して発生する費用（インターネット接続料金等）は、株主さまのご負担となります。また、携帯電話等をご利用の場合は、パケット通信料・その他携帯電話等利用による料金が必要になりますが、これらの料金も株主さまのご負担となります。

【4】 機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームについて

機関投資家の皆さまは、株式会社ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームの利用を事前に申し込まれた場合には、当社株主総会における議決権行使の方法として上記インターネットによる議決権行使以外に、当該プラットフォームをご利用いただけます。

システム・お手続きに関するお問い合わせ

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部（ヘルプデスク）
●電話（受付時間 9:00～21:00、通話料無料）：0120-173-027

株主総会参考書類

議案および参考事項

第１号議案　取締役９名選任の件

取締役10名全員は、本総会終結の時をもって任期満了となります。つきましては、社外取締役３名を含む取締役９名の選任をお願いするものであります。

取締役候補者は、次のとおりであります。

候補者番号	氏名（生年月日）	略歴、地位、担当および重要な兼職の状況	所有する当社株式の数
1	 にし　ひで　のり 西　秀訓 （1951年１月６日生）	1975年４月　当社入社 2000年６月　当社取締役 2004年４月　当社東京支社長 2005年６月　当社取締役常務執行役員 2006年４月　当社本社スタッフ部門担当 兼 コーポレートブランド戦略室長 2007年８月　KAGOME INC.（米国）会長 2008年６月　当社取締役専務執行役員経営管理本部長 2009年４月　当社代表取締役社長 2012年３月　ダイナパック㈱社外取締役（現任） 2014年１月　当社代表取締役会長（現任） 2014年６月　長瀬産業㈱社外取締役（現任）	18,100株
2	 てらだ　なおゆき 寺田直行 （1955年２月５日生）	1978年４月　当社入社 2004年４月　当社営業推進部長 2005年６月　当社取締役執行役員 2006年４月　当社東京支社長 2008年６月　当社取締役常務執行役員 2008年６月　当社コンシューマー事業本部長 2010年４月　当社取締役専務執行役員 2010年４月　当社営業管掌 2013年11月　当社代表取締役専務 2014年１月　当社代表取締役社長（現任）	10,600株

候補者番号	氏名（生年月日）	略歴、地位、担当および重要な兼職の状況	所有する当社株式の数
3	 こ だま ひろ ひと 児玉弘仁 （1959年３月22日生）	1981年４月　当社入社 2003年４月　当社経営企画室長 2006年６月　当社執行役員 2008年６月　当社取締役執行役員 2008年６月　当社総合研究所長 2011年６月　当社取締役常務執行役員（現任） 2013年４月　当社アジア事業カンパニー CEO（現任）	14,000株
4	 わた なべ よし ひで 渡辺美衡 （1958年３月４日生）	1982年４月　㈱日本債券信用銀行（現㈱あおぞら銀行）入社 1998年５月　㈱サーベラスジャパン入社 2003年５月　㈱産業再生機構入社 2007年４月　当社入社 特別顧問 2008年６月　当社執行役員 2008年６月　当社経営企画本部経営企画室長 2009年４月　当社経営企画本部長（現任） 2009年６月　当社取締役執行役員 2011年６月　当社取締役常務執行役員（現任） 2013年２月　㈱農林漁業成長産業化支援機構社外取締役	16,700株
5	 さ とう くに ひこ 佐藤邦彦 （1953年２月23日生）	1975年４月　当社入社 2004年４月　当社那須工場長 2005年６月　当社執行役員 2007年４月　当社調達部門担当 2008年６月　当社生産調達本部副本部長 2012年６月　当社常務執行役員 2013年４月　当社研究開発本部長（現任） 2013年６月　当社取締役常務執行役員（現任）	9,700株

候補者番号	氏名（生年月日）	略歴、地位、担当および重要な兼職の状況	所有する当社株式の数
6	 みわ　かつゆき 三輪克行 （1955年8月5日生）	1979年4月　当社入社 2005年4月　カゴメラビオ㈱代表取締役社長 2009年3月　当社生産調達本部小牧工場長 2010年4月　当社執行役員 2010年4月　当社生産調達本部生産部長 2012年4月　当社生産調達本部調達部長 2013年4月　当社常務執行役員 2013年4月　当社生産調達本部長（現任） 2013年6月　当社取締役常務執行役員（現任）	10,700株
7	【社外取締役候補者】  こんどうせいいち 近藤誠一 （1946年3月24日生）	1972年4月　外務省入省 1988年7月　同省国際報道課長 1999年9月　OECD（経済協力開発機構）事務次長 2003年7月　外務省文化交流部長 2006年9月　ユネスコ日本政府代表部特命全権大使 2008年9月　駐デンマーク特命全権大使 2010年7月　文化庁長官 2013年7月　同庁退官 2014年6月　当社社外取締役（現任） 2014年6月　JXホールディングス㈱社外取締役（現任） 2014年8月　㈱パソナグループ社外取締役（現任）	― 株
8	【社外取締役候補者】  はしもとたかゆき 橋本孝之 （1954年7月9日生）	1978年4月　日本アイ・ビー・エム㈱入社 2000年4月　同社取締役 ゼネラル・ビジネス事業部長 2003年4月　同社常務執行役員 BP&システム製品事業担当 2007年1月　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 2008年4月　同社取締役 専務執行役員営業担当 2009年1月　同社代表取締役社長 2012年5月　同社取締役会長 2014年4月　同社会長 2014年6月　当社社外取締役（現任） 2015年1月　日本アイ・ビー・エム㈱副会長（現任）	1,000株

候補者番号	氏名（生年月日）	略歴、地位、担当および重要な兼職の状況	所有する当社株式の数
9	【社外取締役候補者】  みょう　せき　み　よ 明　関　美　良 （1980年３月24日生）	2004年４月　マルトモ㈱入社 2010年６月　同社専務取締役 2011年８月　同社代表取締役社長（現任） 2014年６月　当社社外取締役（現任）	― 株

（注）
1. 明関美良氏が代表取締役社長であるマルトモ㈱は、当社と商品開発、物流、調達、生産、品質面での相互協力を目的とした業務提携契約を締結しています。
2. その他の各候補者と会社の間に、特別の利害関係はありません。
3. 近藤誠一氏、橋本孝之氏および明関美良氏は、社外取締役候補者であります。
4. 近藤誠一氏および橋本孝之氏は、㈱東京証券取引所が一般株主保護のため確保することを義務付けている独立役員の要件を満たしており、独立役員として届け出ております。
5. 社外取締役候補者に関する事項は以下のとおりであります。
   ⑴　社外取締役候補者の選任理由
   ①　近藤誠一氏につきましては、中央省庁での豊富な海外経験や経済への知見を有しております。それらをグローバルなトマト事業拡大を目指す当社の経営に反映していただくため選任をお願いするものであり、社外取締役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断します。また、近藤誠一氏が社外取締役に就任してからの期間は、本総会終結の時をもって９ヵ月になります。
   ②　橋本孝之氏につきましては、ダイバーシティについて先進的な企業での経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有しております。それらを「人」のグローバルでの最適化を目指す当社の経営に反映していただくため選任をお願いするものであり、社外取締役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断します。また、橋本孝之氏が社外取締役に就任してからの期間は、本総会終結の時をもって９ヵ月になります。
   ③　明関美良氏につきましては、和風だしの商品開発力に定評のある企業の経営者であるとともに、育児を両立させてきた経験を有しております。それらを世界中の顧客に対して新しい価値提案を目指す当社の経営に反映していただくため選任をお願いするものであり、社外取締役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断します。また、明関美良氏が社外取締役に就任してからの期間は、本総会終結の時をもって９ヵ月になります。
   ⑵　社外取締役との責任限定契約
   当社定款第29条の規定に基づき、近藤誠一氏、橋本孝之氏および明関美良氏との間で社外取締役就任時に、会社法第423条第１項の責任について、法令が規定する額を限度とする契約を締結する予定であります。

第２号議案　監査役２名選任の件

監査役蟹江睦久氏、村田守弘氏は本総会終結をもって任期満了となりますので、監査役２名の選任をお願いするものであります。

なお、本議案に関しましては、監査役会の同意を得ております。

監査役候補者は、次のとおりであります。

候補者番号	氏名（生年月日）	略歴、地位および重要な兼職の状況	所有する当社株式の数
1	 かにえ　むつひさ 蟹江睦久 （1954年12月５日生）	1977年４月　当社入社 2001年４月　当社ロジスティクス部長 2007年６月　当社監査役（現任） 2008年３月　ダイナパック㈱社外監査役（現任）	747,800株
2	【社外監査役候補者】  むらたもりひろ 村田守弘 （1946年７月20日生）	1970年12月　アーサーヤング東京事務所入所 1974年11月　公認会計士登録 1994年12月　東京青山法律事務所入所 1998年10月　アーサーアンダーセン税務事務所入所 2002年７月　朝日KPMG税理士法人代表 2004年１月　KPMG税理士法人代表社員 2006年４月　村田守弘会計事務所代表（現任） 2011年６月　当社社外監査役（現任） 2012年３月　住友ゴム工業㈱社外監査役（現任）	900株

（注）
1. 各候補者と会社の間に、特別の利害関係はありません。
2. 村田守弘氏は、社外監査役候補者であります。
3. 村田守弘氏は、㈱東京証券取引所が一般株主保護のため確保することを義務付けている独立役員の要件を満たしており、独立役員として届け出ております。
4. 社外監査役候補者に関する事項は以下のとおりであります。
   ⑴　社外監査役候補者の選任理由
   公認会計士、税理士として企業会計に精通し、企業経営を統括する十分な見識を有していることから、社外監査役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断します。また、村田守弘氏が社外監査役に就任してからの期間は本総会終結の時をもって４年になります。
   ⑵　社外監査役との責任限定契約
   当社定款第38条の規定に基づき、村田守弘氏との間で社外監査役就任時に、会社法第423条第１項の責任について、法令が規定する額を限度とする契約を締結する予定であります。

第３号議案　当社株式の大量取得行為に関する対応策（買収防衛策）の更新の件

当社は、2006年10月20日付で「当社株式の大量取得行為に関する対応策（買収防衛策）」（以下「本対応策」といいます。）を導入して以降、2012年5月18日付で改訂を行った本対応策の更新について同年6月20日開催の当社第68回定時株主総会において株主の皆さまにご承認をいただきましたが、本対応策の有効期間は本総会の終結の時をもって満了することとなっております（以下、現行の本対応策を「現行ルール」といいます。）。

当社は、関係法令の改正や社会・経済情勢の変化、買収防衛策に関する議論等も勘案しつつ、当社の企業価値および株主共同の利益の更なる確保・向上の観点から本対応策の在り方について継続的に検討してまいりました。その結果2015年２月12日開催の当社取締役会において、本総会にご出席される株主の皆さまの議決権の過半数によるご承認が得られることを条件として、現行ルールの修正を一部行ったうえで継続すること（以下「本更新」といい、本更新後の本対応策を「本ルール」といいます。）を決議いたしました。

本議案は、本ルールについて、株主の皆さまにご承認をお願いするものであります。

なお、本更新に伴う本対応策の主な変更点は、以下のとおりです。

基本的な考え方について、当社の中期経営方針による企業価値向上の取り組みに関する事項や2014年より導入した経営陣からの独立性の高い複数の社外取締役の設置等のコーポレート・ガバナンスに関する諸施策等を取り入れた内容に修正しております。

当社株式の大量取得行為に関する対応策（買収防衛策）

1. 基本的な考え方

当社グループは、「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、当社グループのさら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、当社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。

当社グループは、この企業理念に則り、企業の成長は、社会の成長とともにあることを認識し、「開かれた企業」として、世界に広がるあらゆるステークホルダーの皆様と手を携え、新たな価値ある商品を提供できるよう取り組んでおります。また、当社グループのつくる商品の価値の源は、「自然」であり、自然に根差し、農業から生産、加工、販売と一貫したバリューチェーンを持った世界でもユニークな企業として、この強みを活かし、グローバル市場を見据えて激しい環境変化に対応するスピードと競争力を強化する経営を推進しております。そして、すべてのステークホルダーに「感謝」の心を持ち、皆様に愛され支持される会社であり続けられるよう、たゆまず努力をしてまいります。

⑴　中期経営計画による企業価値向上への取り組み

当社グループは、2015年からの新たな中期経営方針として持続的成長に向けた収益獲得基盤の強化に力点を置き、3つの重点課題に取り組みます。1つ目は既存商品の価値向上を通じて収益性を高める「バリューアップ」、2つ目は「働き方の改革」による生産性の向上、3つ目は新たな需要を創出する「イノベーション」です。

このような認識のもと、重点事業領域として、グローバルトマトサプライヤーの実現、生食用トマトの拡大と機能性野菜のパックサラダの開発、「トマトのことなら何でもカゴメに」と言って頂ける国内業務用事業の拡大、新たな需要創造に向けた「フレッシュ化への挑戦」に経営資源を集中させ、部門間の連携を強化することで、当社が持続的に成長する基盤づくりを進めます。

将来を見据えると、日本では3人に1人が高齢者という超高齢社会の到来、世界的には人口増加と経済発展および気候変動に伴う資源・エネルギー問題、食糧問題などが深刻さを増すと考えられています。当社グループは、プロダクトアウト型からソリューション型の事業に発想を転換し、社会の変化と要請を事業戦略に組み込んでいくことで、今後も食を通じて社会課題の解決に貢献するとともに、新たな需要を創造し、収益獲得力を高めてまいります。

⑵　コーポレート・ガバナンスの強化に向けた取り組み

当社グループは、経営の透明性の実現、経営責任の明確化、スピーディーな意思決定、経営監視機能の強化をコーポレート・ガバナンスにおいて重要な事項と考えております。当社は、取締役の任期を1年とすることで経営責任を明確化し、経営判断・意思決定の過程で、その知識と経験に基づいた助言・

提言をいただくことを目的に経営陣から独立した複数の社外取締役を選任しています。また、執行役員制度を採用し、取締役は、経営戦略の決定と業務執行の監督に、執行役員は、部門業務の執行に専念できる体制を整備しております。さらに、当社は2001年から「ファン株主政策」として、個人株主づくりに積極的に取り組んできました。多くの株主様の目で当社の企業活動や経営成績についてご評価いただくことが、経営監視機能の強化につながる、との考えからです。この結果、株主数は20万人を超え、当社の発行済株式総数に占める個人株主の皆様の持株比率は約60%となっております。このような取組を通じて、コーポレート・ガバナンスの徹底を図っております。

当社グループは、創業した明治32年以来、企業価値を高めることに取り組んできておりますが、企業理念の下、このような取組を推進することによって、より一層当社の企業価値及び株主共同の利益を確保し向上させることができるものと確信しております。

今後、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、株主の皆様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様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、株主の皆様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られます。そのためには、当社取締役会が、大量取得行為を行おうとする者から詳細な情報を収集して、これを株主の皆様にご提供するとともに、かかる大量取得行為が当社の企業価値及び株主共同の利益を害する虞があるものと判断する場合には、当該大量取得行為に係る提案と当社取締役会が作成する代替案のいずれを選択すべきかについて、株主の皆様に適切かつ十分な情報をご提供したうえでそのご判断を仰ぐことが、当社の企業価値及び株主共同の利益を確保・向上させるために最善の方策であると当社は考えます。

当社は、このような考え方に基づき以下のとおり、当社株式の大量取得行為に関する対応策（以下「本ルール」といいます。）を制定し、導入しました。

2. 本ルールの内容

（1） 本ルールの導入目的及び概要

本ルールは、当社株式の買付（以下において定義します。）が行われる場合に、買付者（以下において定義します。）に対して、予め遵守すべき手続きを提示し、株主の皆様に対して、買付者による買付提案に応ずるべきか否かを判断するために適切かつ十分な情報並びに期間及び機会をご提供することを確保するとともに、買付提案の検証及び買付者との交渉を行うことを通じて、当社の企業価値及び株主共同の利益を害する買付を抑止し、当社の企業価値及び株主共同の利益を確保し、向上させることを目的としております。

当社は、万一当社の企業価値及び株主共同の利益を害する虞がある買付の提案がなされた場合であっても、かかる買付提案に対する対抗策の発動は、株主の皆様の株主共同の利益にかかわるものであるため、原則として株主の皆様の意思を確認したうえで行うべきものであると考えております。そのため、本ルールでは、買付者から買付提案がなされた場合には、当社取締役会が買付者から詳細な情報を収集し、これを独立委員会（以下において定義します。）に提供したうえで、当社取締役

会及び独立委員会において慎重かつ十分な検証を行い、当社取締役会が、独立委員会の勧告を最大限尊重したうえで、当該買付提案は当社の企業価値及び株主共同の利益を害する虞があると判断した場合には、株主の皆様に対して、買付者の買付提案及び当該買付提案に対する当社取締役会の見解並びに当社取締役会が作成する代替案に関する適切かつ十分な情報を提供したうえで、速やかに株主意思確認総会等を開催することにより、株主の皆様に対抗策を発動すべきか否かをご判断頂くこととしております。

なお、買付が当社の企業価値及び株主共同の利益を毀損することが明らかである場合や、買付者が本ルールを遵守しない場合には、株主意思確認総会等を開催することなく、独立委員会の意見を最大限尊重のうえ当社取締役会の判断に基づいて対抗策を発動します。

⑵ 対抗策の内容

買付者が現れ、本ルールに定められる手続きに基づき、対抗策を発動すべきとの結論に達した場合には、大要⑸に定める条件・内容での新株予約権（当該買付者による権利行使は認められないとの行使条件及び当社が当該買付者以外の者から当社普通株式と引き換えに新株予約権を取得する旨の取得条項の設定等の条件が付されたもの。以下「本新株予約権」といいます。）の無償割当て、その他法令及び定款により許容される対抗策を発動することとします。

⑶ 対抗策を発動する場合の手続き

① 対象となる買付

本ルールの対象となる買付は、a.当社が発行者である株券等について、保有者の株券等保有割合が20%以上となる買付その他一切の行為、b.当社が発行者である株券等について、公開買付者及びその特別関係者の株券等所有割合の合計が20%以上となる公開買付けです。（以下、本ルールの対象となる買付を「買付」といい、買付を行う者及び買付を行おうとする者（当社の同意を得ることなく、かかる買付に関する情報開示等を行う者及び買付提案を行う者を含みます。）を「買付者」といいます。）

なお、上記a.及びb.で使用する用語及び概念は、金融商品取引法第二章の二「公開買付けに関する開示」及び第二章の三「株券等の大量保有の状況に関する開示」で示された定義に準拠します。

② 買付者への情報提供の要求

買付者には買付の実行を一定期間（当社取締役会が買付者による買付提案に同意するか、対抗策の不発動を決議するまでの期間）停止していただき、まず当社所定の書式で、(ⅰ)買付者が買付に際して本ルールに定める手続きを遵守する旨（当社取締役会が買付者による買付提案に同意するか、対抗策の不発動を決議するまでの期間、買付の実行を停止することの約束を含みます。）、(ⅱ)当社が必要と判断する場合に、買付に関する情報につき適切な情報開示を行うことに同意している旨、(ⅲ)当社が買付について開示を行うまで、法令等で開示が義務付けられていない買付に関する一切の情報を秘密として保持する旨の誓約文言を含め、当社が買付者の買付提案の検討に必要な情報として以下に定める情報（以下「必要情報」といいます。）のすべてを日本語で記載した書面（以下「買付説明書」といいます。）を、本ルールに基づく買付説明書であることを明記してご提出いただきます。

【必要情報】

a. 買付者及びそのグループ（共同保有者、特別関係者及び買付者と協調して行動する者）の詳細（具体的名称、資本構成（資本金、株主（ファンドの場合は組合員その他の構成員）の状況）、事業内容、財務内容、役員の氏名、それぞれの関係等を含みます。）
b. 買付の目的、方法及び内容（買付予定株式数、買付の対価の価額・種類、買付の時期・期間（延長の可能性の有無）、関連する取引の仕組み、買付の方法の適法性、買付の実現可能性、買付条件の変更・撤回の可能性、二段階買付の予定の有無・内容を含みます。）
c. 買付価額の算定根拠（算定の前提となる事実、算定方法、算定に用いた数値情報及び買付に係る一連の取引により生じることが予想されるシナジーの額とその算定根拠、そのうち少数株主に対して分配されるシナジーの額と算定根拠等を含みます。）
d. 買付資金の裏付け（買付を行うため調達する資金の総額、買付資金の提供者（実質的提供者を含みます。）の具体的名称、調達方法、関連する取引の内容を含みます。）
e. 買付後の当社及び当社グループの経営方針、事業計画（事業譲渡・譲受け、合併、会社分割、設備投資、経営陣の交代等を含みます。）、資本政策（増減資、上場廃止等を含みます。）及び配当政策
f. 買付後の当社及び当社グループの役職員、取引先、お客様、地域関係者その他の当社に係る利害関係者の処遇方針
g. 当社の他の株主との間で利益相反の虞がある場合には、これを回避するための具体的方策
h. その他当社取締役会又は独立委員会が合理的に必要と判断する情報

当社取締役会は、上記の事項を記載した買付説明書を受領した場合には、その旨を公表することが適切であると合理的に判断される時点で速やかに公表し、買付者から受領した買付説明書を、当社の業務執行を行う経営陣から独立した当社の社外役員又は学識経験者等の中から当社取締役会決議に基づき選任される3名以上の委員によって構成される独立委員会（以下「独立委員会」といいます。）に対して提供し、買付説明書に記載された情報が、独立委員会において買付提案を検討する上で適切かつ十分なものであるかを検証するよう依頼します。

当社取締役会は、当社取締役会又は独立委員会において、買付説明書に記載された情報・内容が不十分であるとの判断がなされた場合には、適宜回答に必要な期限（原則として60日を上限とします。）を定めた上で、買付者に追加情報を提出するよう求めるものとし、買付者には指定した期限までに追加情報を記載した買付説明書を提出していただきます。期限内に当社取締役会の求める追加情報を記載した買付説明書が提出されずに買付が行われる場合は、当社取締役会の判断に基づく対抗策が発動される場合がございます。

③　当社取締役会による買付説明書の検証及び買付者との交渉

当社取締役会は、買付提案を検討するうえで適切かつ十分な情報が記載された買付説明書（以下「適正な買付説明書」といいます。）を受領し次第、速やかにその旨を公表すると共に、買付提案が当社の企業価値及び株主共同の利益に資するものであるかの検証及び買付者との交渉を開始します。

当該買付提案を検証するための期間は、適正な買付説明書の公表後、当社取締役会が定める60日以内の期間（但し、買付が当社株券等のすべてを現金（日本円）のみを対価として行う公開買付け以外の方法による場合は90日以内の期間とします。以下「検証期間」といいます。）とします。但し、当社取締役会又は独立委員会が必要と認める場合には、30日間を上限として検証期間を延長できるものとし、その場合は具体的延長期間及び当該延長期間が必要とされる理由を買付者に提示するとともに株主の皆様に開示します。

買付者は、当社取締役会との協議を踏まえ、適正な買付説明書に記載された買付に関する事項につき変更することができるものとします。当社取締役会は、当該変更が当社の企業価値及び株主共同の利益の観点から従前の提案内容より望ましいものと判断する場合には、可能な限り従前の提案と同一性を有するものとして取扱い、従前の手続きを継続しますが、従前の提案内容より望ましいものと判断しない場合には、従前の手続きを中止し、変更後の提案を新たな買付説明書の提出として取扱います。

④　投票基準日の決定

当社取締役会は、適正な買付説明書の受領後速やかに株主意思確認手続きにおいて議決権を行使できる株主様を確定するための基準日（以下「投票基準日」といいます。）を定めます。投票基準日は、検証期間内の日とし、投票基準日の2週間前までに公告を行います。

⑤　代替案の作成

当社取締役会は、当社の企業価値及び株主共同の利益の向上を図るうえで、買付者による買付提案よりもより適切な提案と考える代替案（以下「代替案」といいます。）を作成することができるものとします。この場合、買付者による買付提案と当社取締役会による代替案のいずれが適切なものであるかの判断を株主の皆様に的確に行なっていただくため、代替案を買付提案と比較対照できるようにしたうえで、買付提案に対する当社取締役会の見解も明示し、株主の皆様に対して開示します。

なお、当社取締役会は、代替案及び当社見解の作成にあたり、当社の費用負担で業務執行を行う経営陣から独立した第三者（フィナンシャルアドバイザー、公認会計士、弁護士、コンサルタントその他の専門家を含みます。）の助言を得ることができるものとし、かかる助言を得る場合には、これを尊重することにより、当社取締役会の判断が恣意的なものとならないよう配慮します。

⑥　独立委員会による適正な買付説明書及び代替案の検証

当社取締役会は、買付者から受領した適正な買付説明書を速やかに独立委員会に対して提供し、独立委員会に対して、検証期間内に、買付者による買付提案に対する対抗策の発動の是非について検討することを依頼し、当社取締役会と買付者の間で行われる交渉の内容及び経緯、買付者が適正な買付説明書を変更する場合には当該変更の内容、代替案の内容、その他独立委員会が検討を行う上で合理的に必要とされる情報を提供します。

独立委員会は、当社取締役会から提供を受けた適正な買付説明書、その他の情報を踏まえ、買付者による買付提案に対する対抗策の発動の是非を検討し、検証期間内に、当社取締役会に対して、独立委員会の判断の内容及び根拠を記載した書面による勧告を行うものとします。

なお、独立委員会は、当社の企業価値及び株主共同の利益を確保・向上する観点から適切な判

断を行うことができるよう、当社の費用負担において、当社取締役会から独立した第三者（フィナンシャルアドバイザー、公認会計士、弁護士、コンサルタントその他の専門家を含みます。）の助言を得ることができるものとします。

独立委員会規程の概要は別紙1記載のとおりであり、2015年3月27日開催予定の当社第71回定時株主総会において本ルールの継続が承認された場合に速やかに選任される予定である独立委員会の委員の候補者の氏名及び略歴は別紙2記載のとおりです。

⑦　株主意思確認手続き

当社取締役会が、独立委員会の勧告を最大限尊重したうえで、買付者による買付提案が当社の企業価値及び株主共同の利益を害する虞があり、対抗策を発動すべきであると判断した場合、当社取締役会は、対抗策の発動又は当社取締役会に対する対抗策の発動の委任について、株主意思確認総会での株主投票又は株主様による書面投票の手続きによる株主意思確認手続き（以下「株主意思確認手続き」といいます。）を行います。

当社取締役会は、投票基準日を確定するまでに、株主意思確認手続きを以下のa.株主意思確認総会、又はb.書面投票のいずれによって行うのかを決定するものとし、検証期間終了後、実務上必要とされる日数を勘案した上で可能な限り速やかに株主意思確認手続きを実施します。

a.　株主意思確認総会

株主意思確認総会における株主意思の確認は、議決権の書面行使やインターネット上での行使を含めて、総株主の議決権の3分の1以上を有する株主様の出席があり、その議決権の過半数によって決するものとします。

株主意思確認総会の招集手続き及び当該総会における議決権の行使方法は、法令及び当社定款に定める株主総会の手続きに準じます。なお、当社の株主総会は株主意思確認総会を兼ねることができます。

b.　書面投票

書面投票による株主意思の確認は、総株主の議決権の3分の1以上を有する株主様の投票があり、その議決権の過半数によって決するものとします。

書面投票にあたっては、議決権を行使することのできる株主様に対して、投票すべき議案（買付者の買付提案及び買付提案に対する当社取締役会見解並びに代替案を添付します。）、投票締切日、その他当社取締役会が定めた事項を記載した投票用紙を投票日の3週間前までに送付し、投票締切日に至るまで投票用紙による投票を受け付けます。

c.　議決権を行使できる株主

株主意思確認総会又は書面投票において議決権を行使することのできる株主様は、当社取締役会が定めた投票基準日の最終の株主名簿に記載又は記録された株主様とします。

d.　株主意思確認手続きの結果につきましては、判明し次第速やかに開示します。

⑧　当社取締役会による対抗策の発動等に関する決議

株主意思確認手続きにおいて対抗策の発動又は当社取締役会に対する対抗策の発動の委任が決議された場合、当社取締役会は、買付者に対して、適正な買付説明書に記載された買付を撤回する

よう申し入れます。

当社取締役会は買付者が買付を撤回しない場合、株主意思確認手続きの結果に従って、速やかに本新株予約権の無償割当て等の対抗策の発動の決議を行うと共に、速やかにその決議内容を株主の皆様に開示します。

なお、当社取締役会が本新株予約権の無償割当てを決議した後において、以下のa.又はb.のいずれかの事態が発生した場合には、当社取締役会は、(ⅰ)本新株予約権の行使期間が開始するまでの間は本新株予約権の無償割当てを中止することができる旨の決議を、(ⅱ)無償割当ての効力発生後においては本新株予約権を無償で取得する旨の決議を、それぞれ行うことができるものとします。

a. 当該無償割当ての決議後に買付者が買付を撤回した場合、その他買付そのものが存在しなくなった場合

b. 当該無償割当て決議をするに至った事実関係等に変動が生じ、買付者による買付が下記(4)の「当社取締役会の判断により対抗策を発動する場合の要件」に定めるいずれの要件にも該当しないか、又は該当しても本新株予約権の無償割当て等の実施を認めることが相当でない場合

なお、当社取締役会は、(ⅰ)当社取締役会が、独立委員会の勧告を最大限尊重したうえで、買付提案を慎重かつ十分に検討した結果、買付者による買付提案が当社の企業価値及び株主共同の利益を害する虞がなく、対抗策を発動すべきではないと判断した場合、(ⅱ)株主意思確認手続きにおいて対抗策の発動又は当社取締役会に対する対抗策の発動の委任が否決された場合、及び(ⅲ)株主意思確認総会又は書面投票において総株主の議決権の3分の1以上の株主様の出席又は書面投票がなかった場合には、速やかに買付者による買付提案に同意するか、又は対抗策の不発動を決議するものとします。

⑷ 当社取締役会の判断により対抗策を発動する場合の要件

当社取締役会が、買付者による買付が以下のいずれかに該当すると判断した場合には、独立委員会に対して当社取締役会の判断の内容及び根拠を説明したうえで、株主意思確認手続きを行うことなく当社取締役会の判断により対抗策を発動することの是非について独立委員会の意見を諮問し、独立委員会がこれに賛同する場合には、当社取締役会の判断の内容及び根拠を明らかにしたうえで、速やかに対抗策(本新株予約権の無償割当て等)を発動します。

① 買付者が適正な買付説明書の提出を行わずに大量買付を行ってきた場合、又は、本ルールに定める買付停止期間においても大量買付を継続又は再開する場合など本ルールに定める手続きを遵守しない場合であって、かつ、企業価値及び株主共同の利益の確保・向上のために対抗策を発動することが相当であると認められる買付

② 当社の企業価値及び株主共同の利益を明白に侵害する虞のある以下の買付

a. 株券等を買占め、その株券等について当社又は当社関係者に高値で買い取るよう要求する行為

b. 当社の経営を一時的に支配して当社の重要な資産を廉価で取得する等、当社の犠牲の下に買付者の利益を実現するいわゆる焦土化経営を行うような行為

c. 当社の資産を買付者やそのグループの会社等の債務の担保や弁済原資として流用する行為

d. 当社の経営を一時的に支配して、当社の事業に当面関係していない高額資産等を処分させ、その処分利益をもって一時的な高配当をさせるか、一時的高配当による株価の急上昇の機会を狙って高値で売り抜ける行為

③ 強圧的二段階買付（最初の買付で全株式の買付を勧誘することなく、二段階目の買付条件を不利に設定し、又は明確にしないで、公開買付け等の買付を行うことをいいます。）等、株主の皆様に株式の売却を事実上強要する買付

⑸ 本新株予約権の無償割当ての概要

当社取締役会において対抗策として本新株予約権の無償割当てが決議された場合、当社は当社を除くすべての株主様に本新株予約権の無償割当てを行います。

本新株予約権の無償割当ての概要は以下のとおりです。

① 本新株予約権の数

本新株予約権の無償割当てに関する当社取締役会決議（以下「本新株予約権割当決議」といいます。）において当社取締役会が定める一定の日（以下「割当期日」といいます。）における当社の最終の発行済株式総数（但し、同時点における当社の保有する当社株式の数を控除します。）と同数の新株予約権を割り当てます。

② 割当対象株主

割当期日における当社の最終の株主名簿に記載又は記録された当社以外の株主様に対し、その保有する株式1株につき本新株予約権1個の割合で、本新株予約権を無償で割り当てます。

なお、割当期日以降に株主名簿に記載又は記録された方や、割当期日までに当社株式の売却等を行ったことにより割当期日における当社の最終の株主名簿に記載又は記録されないことになった方については、本新株予約権の無償割当ては行われません。

③ 本新株予約権の無償割当ての効力発生日

本新株予約権割当決議において当社取締役会が定めます。

④ 本新株予約権の目的である株式の数

本新株予約権1個当たりの目的である当社普通株式の数（以下「対象株式数」といいます。）は1株とします。

⑤ 本新株予約権の行使に際して出資される財産の価額

本新株予約権の行使に際して行う出資の目的は金銭とし、本新株予約権の行使に際して出資される財産の当社株式1株当たりの価額は、金1円以上で当社普通株式の時価の50%相当額以下の範囲内において、当社取締役会が決定する金額とします。「時価」は本新株予約権割当決議に先立つ90日間（取引が成立しない日を除く。）の東京証券取引所における当社普通株式の終値の平均値とし、1円未満の端数は切り上げるものとします。

⑥ 本新株予約権の行使期間

本新株予約権の行使期間は、無償割当ての効力発生日（但し、当社取締役会がこれに代わる日を定めたときは当該日とします。）を初日とし、1ヵ月間から2ヵ月間までの範囲で当社取締役会が本新

株予約権割当決議において定める期間とします。

但し、下記⑨項の規定に基づき当社による新株予約権の取得がなされる場合の当該取得に係る本新株予約権についての行使期間は、当該取得日の前日までとします。また、行使期間の最終日が行使に際して払い込まれる金銭の払込取扱場所の休業日にあたるときは、その前営業日を最終日とします。

⑦ 本新株予約権の行使条件

（ⅰ）買付者、（ⅱ）買付者の共同保有者、（ⅲ）買付者の特別関係者、（ⅳ）買付者のために当社株式又は本新株予約権を保有する者、（ⅴ）上記（ⅰ）ないし（ⅳ）に該当する者から新株予約権を当社取締役会の承認を得ることなく譲受けもしくは承継した者、及び（ⅵ）上記（ⅰ）ないし（ⅴ）に該当する者の関連者（実質的にその者を支配し、その者に支配され若しくはその者と共同の支配下にある者として当社取締役会が認めた者及びその者と協調して行動する者として当社取締役会が認めた者をいいます。「支配」とは、他の会社等の「財務及び事業の方針の決定を支配している場合」（会社法施行規則第3条に定義されます。）をいいます。上記（ⅰ）ないし（ⅵ）に該当する者を、以下「非適格者」と総称します。）は、原則として本新株予約権を行使することはできません。

また、外国の適用法令上、本新株予約権の行使にあたり所定の手続きが必要とされる日本国非居住者についても本新株予約権を行使することができない場合があります。

但し、その者が当社の株券等を取得・保有することが当社の企業価値及び株主共同の利益に反しないと当社取締役会が認めた者（当社取締役会はいつでもこれを認めることができるものとします。また、一定の条件の下に当社の企業価値及び株主共同の利益に反しないと当社取締役会が認めた場合には、当該条件が満たされている場合に限ります。）、その他本新株予約権割当決議において当社取締役会が別途定める所定の者は非適格者に該当しないものとします。

⑧ 本新株予約権の譲渡制限

本新株予約権の譲渡については、当社取締役会の承認を必要とします。

⑨ 当社による本新株予約権の取得

a. 当社は、本新株予約権の行使期間の開始日前日までの間いつでも、当社が本新株予約権を取得することが適切であると当社取締役会が認める場合には、当社取締役会が定める日の到来日をもって、全ての本新株予約権を無償で取得することができます。

b. 当社は、当社取締役会が定める日の到来日をもって、上記⑦項の規定により本新株予約権を行使することができない者以外の者が有する本新株予約権のうち、当該当社取締役会の定める日の前日までに未行使のもの全てを取得し、これと引換えに、新株予約権1個につき対象株式数の当社普通株式を1株交付することができます。

また、かかる取得がなされた日より後に、上記⑦項の規定により本新株予約権を行使することができない者以外の者が現れたと当社取締役会が認める場合には、上記の取得がなされた日より後の当社取締役会が定める日の到来日をもって、当該者の有する本新株予約権のうち、当該当社取締役会の定める日の前日までに未行使のものがあれば、これを全て取得し、これと引換えに、新株予約権1個につき対象株式数の当社普通株式を1株交付することができるものとし、その後も同様

とします。

⑩ 本新株予約権証券の発行

本新株予約権に係る新株予約権証券は発行しません。

⑹ 本ルールの有効期間、廃止及び変更

本ルールの有効期間は、2018年に開催される当社定時株主総会の終結時までとします。但し、有効期間満了前であっても当社株主総会又は当社取締役会において本ルールを変更又は廃止する旨の決議が行なわれた場合には、本ルールはその時点で変更又は廃止されるものとします。

また、有効期間満了前に、法令の改正、司法判断や社会の動向、当社が上場する金融商品取引所その他の公的機関の見解等を踏まえ、当社取締役会において本ルールの修正・変更が望ましいものと判断し、本ルールの修正・変更の決議がなされた場合は、修正・変更の内容その他の事項について速やかに情報開示します。

3. 本ルールの合理性

⑴ 買収防衛策に関する指針の要件を充足していること

本ルールは、経済産業省と法務省が2005年5月27日に発表した「企業価値・株主共同の利益の確保又は向上のための買収防衛策に関する指針」に定める三原則を充足しており、また企業価値研究会が2008年6月30日に発表した「近時の諸環境の変化を踏まえた買収防衛策の在り方」における提言内容と整合的な内容となっております。

⑵ 株主の皆様の意思を重視するものであること

本ルールは、株主の皆様にご判断をいただくために適切かつ十分な情報を提供したうえで、当社取締役会が、独立委員会の勧告を最大限尊重したうえで、買付者による買付提案が当社の企業価値及び株主共同の利益を害する虞があり、対抗策を発動すべきであるとの判断がなされた場合には、株主意思確認手続きを行うことにより、株主の皆様に対抗策を発動すべきか否かを直接ご判断いただく方法を採用しています。

また、当社は当社取締役会において決議した本ルールを本総会において株主の皆様の承認を得たうえで継続することとしており、その後当社株主総会において変更又は廃止の決議がなされた場合は、当該決議に従い変更又は廃止されるものとなっております。さらに、本ルールには有効期間を約3年とするいわゆるサンセット条項が付されております。

このように、本ルールは、株主の皆様の意思が十分に反映される仕組みを採用しております。

⑶ 当社取締役会の判断による対抗策発動の制限

当社取締役会が株主意思確認手続きを行わずに対抗策を発動できる場合は、上記2.⑷に記載するとおり、買付者が本ルールに違反した場合や買付が当社の企業価値及び株主共同の利益を毀損することが明らかな場合であり、かつ独立委員会が当社取締役会の判断による対抗策の発動に賛同する場合

に限定されています。

⑷　独立委員会及び第三者たる専門家の意見を重視

本ルールにおいては、買付者による買付提案に対して対抗策を発動するか否かの判断が適切になされることを確保するために、当社の業務執行を行う経営陣から独立した3名以上の委員から構成される独立委員会を設置し、買付者からの買付提案に関する情報の収集、買付者による買付提案が当社の企業価値及び株主共同の利益を害する虞があるとして株主意思確認手続きに基づき対抗策を発動することの是非、及び株主意思確認手続きを行うことなく当社取締役会の判断により対抗策を発動することの是非等について、独立委員会の意見を諮問し、これを最大限尊重する仕組みを採用しています。

また、当社取締役会は、代替案及び買付者の買付提案に関する当社取締役会の見解の作成にあたり、当社の業務執行を行う経営陣から独立した第三者（フィナンシャルアドバイザー、公認会計士、弁護士、コンサルタントその他の専門家を含みます。）の助言を得ることが可能であり、かかる助言を得る場合には、これを尊重することにより、当社取締役会の判断が恣意的なものとならないよう配慮するものとされています。

4. 株主の皆様への影響

⑴　本ルールの導入時に株主の皆様に与える影響

本ルールの導入時点においては本新株予約権の無償割当ては行われませんので、当社株主及び投資家の皆様に直接具体的な影響が生じることはありません。

⑵　本ルールの発動時に株主の皆様に与える影響

本ルール発動時においては、当社取締役会が本新株予約権割当決議に際して別途定める割当期日時点の株主様に対し、その保有する株式1株につき1個の割合で本新株予約権を無償で割り当てます。この手続きにおいては、株主の皆様は無償割当ての発生日に当然に新株予約権者となりますので、申込の手続き等は必要ありません。

但し、株主様がその後の権利行使期間内に金銭の払い込みその他下記に詳述する本新株予約権の行使に係る手続きを行なわないままでいた場合、他の株主様が本新株予約権を行使することによりその保有する当社株式が希釈化されることになります。

なお、当社は当社取締役会の決定に基づいて、下記⑶③の手続きにより非適格者以外の株主様から本新株予約権を取得し、それと引き換えに当社株式を交付することがあります。当社がこの取得手続きを取った場合には、非適格者以外の株主様は本新株予約権の行使及び行使価額相当の金銭の払い込みなしで当社普通株式を受領することになり、その保有する当社株式の希釈化は原則として生じません。

また、本新株予約権の無償割当てを受けるべき株主様が確定した後の権利落日以降に、上記の2.⑶⑦及び⑸⑨「当社による本新株予約権の取得」に記載しているとおり、当社が本新株予約権の行使開始の前日までに本新株予約権の割当を中止し、又は無償割当ての効力発生後において本新株予約権を

無償にて取得することがあります。この場合には、１株当たりの株式の価値の希釈化は生じませんので、１株当たりの株式の価値に希釈化が生じることを前提にして売買を行った投資家様は株価の変動により相応の損害を被る可能性があります。

⑶　本新株予約権の無償割当てに伴って株主の皆様に行っていただきたいこと

①　株主名簿への記録又は記載

本新株予約権の無償割当てを実施する場合、当社取締役会は本新株予約権の割当期日を公告し、当該割当期日における株主の皆様に新株予約権が無償で割り当てられますので、株式名簿への記載又は記録が未了の株主の皆様におかれましては、速やかに株主名簿への記載又は記録等の手続きを行っていただく必要があります。

②　本新株予約権の行使手続き

当社は、割当期日における当社の最終の株主名簿に記載又は記録された株主の皆様に対し、当社指定書式による本新株予約権の行使請求書と新株予約権の権利行使に必要なその他書類を送付します。

株主の皆様におかれましては、本新株予約権の無償割当て後の行使期間内にこれらの書類を提出した上で、当社取締役会が新株予約権の無償割当て決議において、本新株予約権１個当たり金１円以上で時価の50％相当額以下の範囲内で定めた価額を払込取扱銀行に払い込んでいただくことにより、１個の本新株予約権につき、１株の当社普通株式が発行されることになります。

③　当社による本新株予約権の取得の手続き

当社は、当社取締役会が本新株予約権を取得する旨の決定をした場合は、法定の手続きに従い、当社取締役会が別途定める日をもって本新株予約権を取得することがあります。この決定をした場合、本新株予約権をお持ちの株主の皆様は行使価額相当の金銭を払い込むことなく、当社による当該本新株予約権の取得の対価として、１個の本新株予約権につき原則として当社普通株式１株を受領することになります。

なお、この場合かかる株主の皆様には、別途ご自身が非適格者でないこと等についての表明保証条項、補償条項その他誓約文言を含む当社所定の書式による誓約書をご提出いただく場合があります。

上記のほか、割当方法、行使の方法及び当社による取得の方法の詳細につきましては、本新株予約権に関する当社取締役会の決議が行われた後、株主の皆様に対して情報開示又は通知いたしますので、当該内容をご覧ください。

以　上

（別紙1）

独立委員会規程の概要

第１　独立委員会の概要

- 独立委員会は、本ルールに定めるところに従い、当社取締役会から独立した立場において、買付者による買付提案が当社の企業利益及び株主共同の利益を害する虞があるとして株主意思確認手続きに基づき対抗策を発動することの是非について検討を行い、その判断の内容及び根拠を記載した書面により当社取締役会に対して勧告を行うこと、また、当社取締役会の諮問に応じ、買付者からの買付提案に関する情報の収集や、株主意思確認手続きによることなく当社取締役会の判断により対抗策を発動することの是非等について、独立委員会の意見を当社取締役会に提供することを目的として、当社取締役会の決議に基づき設置される。
- 独立委員会の委員は、３名以上とし、当社の業務執行を行う経営陣から独立していると合理的に判断される、(a) 当社社外取締役、(b) 当社社外監査役、又は (c) 学識経験者等のいずれかに該当する者から、取締役会が選任するものとする。但し、学識経験者等は、実績ある会社経営者もしくは大学教授、企業買収業務に精通する者、弁護士、公認会計士又はこれらに準ずる者でなければならず、別途当社取締役会が定める善管注意義務条項等を含む契約を当社との間で締結した者でなければならないものとする。
- 独立委員会の委員の任期は、委員に選任された時から１年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までとする。但し、取締役会の決議により再任することができる。また、当社社外取締役又は当社社外監査役であった独立委員会の委員が、当社社外取締役又は当社社外監査役でなくなった場合（但し、再任された場合を除く。）には、独立委員会の委員の任期も同時に終了するものとする。但し、その者が学識経験者等に該当する場合には、取締役会の決議により独立委員会の委員として選任することができる。

第２　独立委員会の責務

- 独立委員会は、当社取締役会から、適正な買付説明書を受領し、検証期間内に買付者による買付提案に対する対抗策の発動の是非について検討することを依頼された場合において、買付者による買付提案が当社の企業利益及び株主共同の利益を害する虞があると判断する場合には、当社取締役会に対し、株主意思確認手続きに基づき対抗策を発動することを勧告するものとする。
- 独立委員会は、当社取締役会から、その判断の内容及び根拠を説明したうえで、株主意思確認手続きを行うことなく当社取締役会の判断により対抗策を発動することの是非について意見を諮問された場合には、当社取締役会に対して、賛同するか否かの意見を書面により提供するものとする。
- 独立委員会は、必要に応じて、当社取締役会に対し、対抗策の不発動を勧告することができるものとする。
- 独立委員会は、上記のほか、次の各号の事項について、独立委員会の意見を当社取締役会に対して提供することができる。
  - ①　本ルールの対象となる買付への該当性の判断
  - ②　買付説明書に記載された情報が適切かつ十分なものであるかの判断
  - ③　検証期間を延長する必要性の判断
  - ④　買付者の買付提案について買付者と交渉すべき事項
  - ⑤　買付者の買付提案が当社の企業価値及び株主共同の利益を害する虞があるか否かの判断
  - ⑥　買付者の買付提案に関する当社取締役会の見解の妥当性
  - ⑦　代替案の妥当性

⑧　株主意思確認手続きの妥当性
⑨　対抗策の妥当性及び相当性
⑩　買付者による本ルールの遵守状況の検証
⑪　その他本ルール又は当社取締役会決議により定められる事項

第３　独立委員会の権能

- 独立委員会は、必要な情報収集を行うため、当社及び関係会社の取締役、監査役、執行役員、従業員その他独立委員会が必要と認める者の出席を要求し、独立委員会が求める事項に関する説明を求めることができる。
- 独立委員会は、必要に応じ合理的な範囲内において、当社の費用負担により、当社取締役会から独立した第三者（フィナンシャルアドバイザー、公認会計士、弁護士、コンサルタントその他の専門家を含みます。）の助言を得ることができる。

第４　独立委員会の招集及び決議

- 各独立委員会委員は、買付者が現れた場合のほか、いつでも独立委員会を招集することができる。
- 独立委員会の決議は、独立委員会の委員の過半数が出席し、その過半数の賛成をもってこれを行う。

（別紙２）

2015年３月27日以降の独立委員会委員の氏名及び略歴（五十音順）
本更新時における独立委員会の委員は、次の５名を予定しております。

氏　名 （生年月日）	略　歴
（再任） 江尻（えじり）　隆（たかし） （1942年５月16日生）	1969年　弁護士登録 1977年　桝田江尻法律事務所（現西村あさひ法律事務所）パートナー 2006年　当社社外監査役（現任） 2012年　弁護士法人西村あさひ法律事務所社員（現任） 2012年　当社独立委員会委員(現任)
（新任） 近藤誠一（こんどうせいいち） （1946年３月24日生）	1972年　外務省入省 1988年　同省国際報道課長 1999年　OECD（経済協力開発機構）事務次長 2003年　外務省文化交流部長 2006年　ユネスコ日本政府代表部特命全権大使 2008年　駐デンマーク特命全権大使 2010年　文化庁長官 2013年　同庁退官 2014年　当社社外取締役（現任）

氏　名 （生年月日）	略　歴
（新任） 橋本孝之（はしもとたかゆき） （1954年７月９日生）	1978年 日本アイ・ビー・エム㈱入社 2000年 同社取締役 ゼネラル・ビジネス事業部長 2003年 同社常務執行役員 BP&システム製品事業担当 2007年 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 2008年 同社取締役 専務執行役員 営業担当 2009年 同社代表取締役社長 2012年 同社取締役会長 2014年 同社会長 2014年 当社社外取締役（現任） 2015年 日本アイ・ビー・エム㈱副会長（現任）
（再任） 村田守弘（むらたもりひろ） （1946年７月20日生）	1970年 アーサーヤング東京事務所入所 1974年 公認会計士登録 1994年 東京青山法律事務所入所 1998年 アーサーアンダーセン税務事務所入所 2002年 朝日KPMG税理士法人代表 2004年 KPMG税理士法人代表社員 2006年 村田守弘会計事務所代表（現任） 2011年 当社社外監査役（現任） 2012年 当社独立委員会委員（現任）
（再任） 森浩志（もりひろし） （1965年２月21日生）	1989年 日本開発銀行（現㈱日本政策投資銀行）入行 1993年 自治省（現総務省）財政局 出向 2000年 米国DUKE大学Law School修士課程卒業 2003年 更生会社㈱テザック 出向、管財人代理兼経営企画室長 2006年 弁護士登録、弁護士法人西村あさひ法律事務所 入所 2012年 弁護士法人西村あさひ法律事務所パートナー（現任） 2013年 当社補欠監査役（現任） 2013年 当社独立委員会委員（現任）

（注）
1. 江尻 隆、村田 守弘の両氏は、当社社外監査役です。
2. 近藤 誠一、橋本 孝之の両氏は、当社社外取締役です。
3. 森 浩志氏は、社外監査役の要件を満たす当社補欠監査役です。
4. 江尻 隆、近藤 誠一、橋本 孝之、村田 守弘の各氏は、㈱東京証券取引所が一般株主保護のため確保することを義務付けている独立役員の要件を満たしており、独立役員として届け出ております。
5. 当社と各氏の間には特別の利害関係はございません。

（別紙3）

当社株式の状況

2014年12月31日現在

⑴ 発行済株式の総数　99,616,944株

（注） 1. 発行可能株式総数　279,150,000株

2. 単元株式数　100株

⑵ 株主数　205,971名

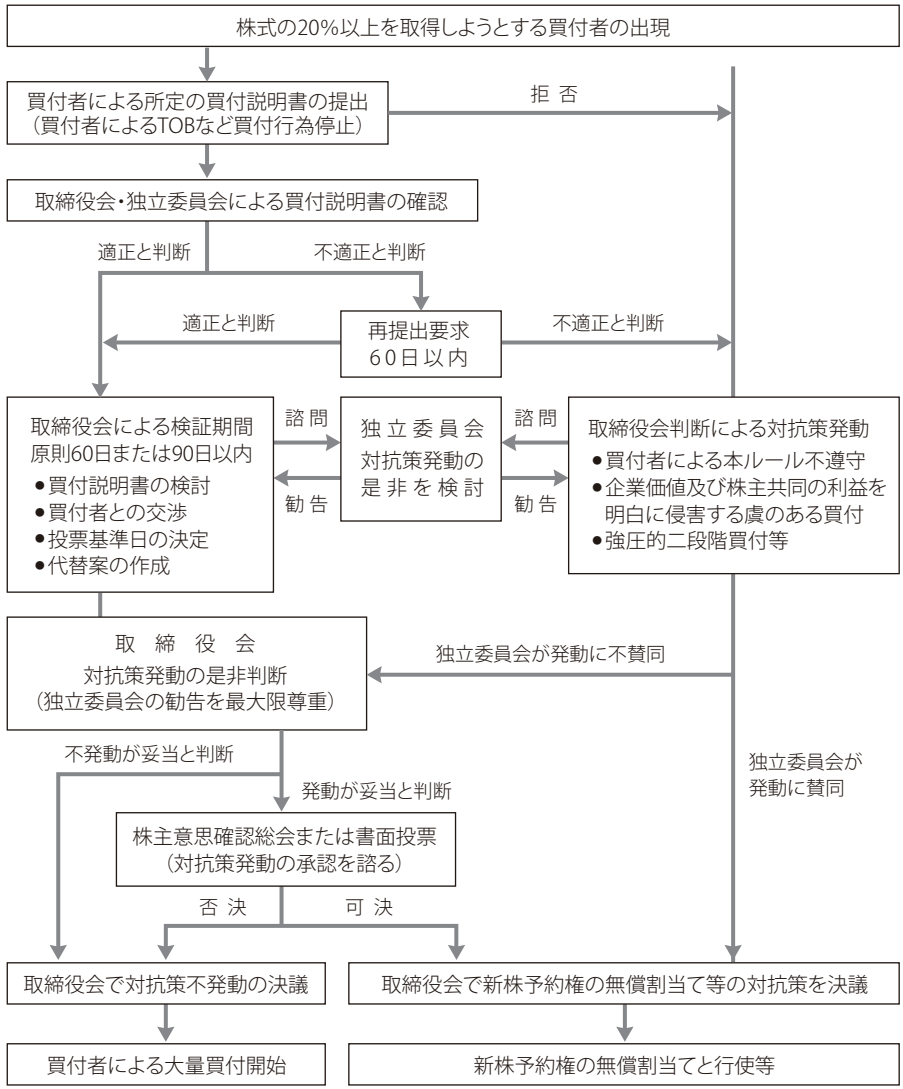
⑶ 大株主

大株主名	当社への出資状況	
	持株数（百株）	持株比率（%）
アサヒグループホールディングス株式会社	100,000	10.05
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	68,492	6.89
ダイナパック株式会社	58,795	5.91
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	32,442	3.26
蟹江淑子	17,676	1.78
日清食品ホールディングス株式会社	15,590	1.57
蟹江英吉	12,804	1.29
蟹江利親	12,358	1.24
川口久雄	10,900	1.10
カゴメ社員持株会	10,290	1.03
計	339,347	34.12

（注） 持株比率は自己株式（155,709株）を控除して計算しております。なお、自己株式には、従業員インセンティブ・プラン「従業員持株ESOP信託」導入において設定した、日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）所有の当社株式176,200株を含んでおりません。

（別紙４）

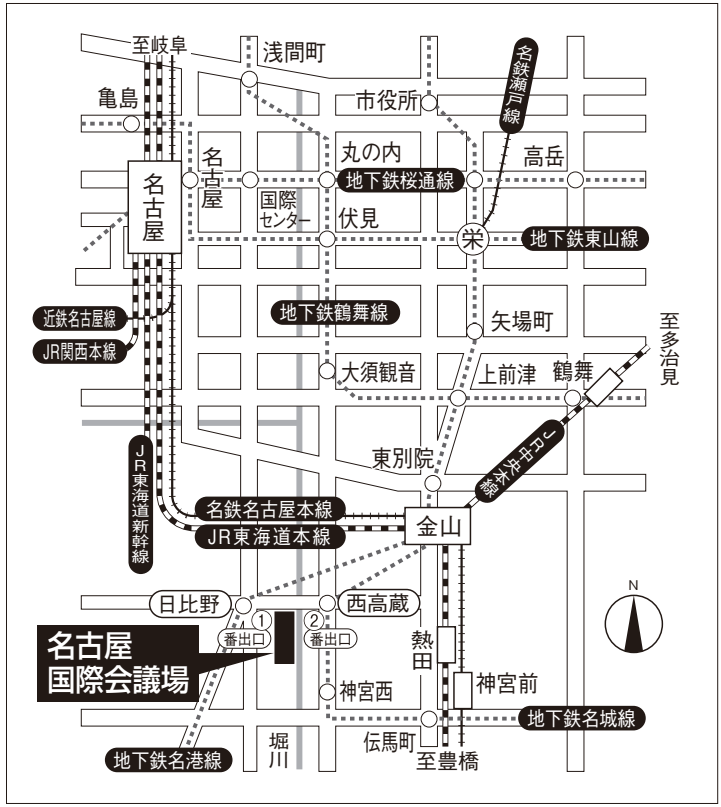
〈当社株式の大量取得行為に関する対応策のフロー図〉



以　上

株 主 総 会 会 場 ご 案 内 図

会場　名古屋市熱田区熱田西町１番１号
名古屋国際会議場　センチュリーホール
電話　(052)683－7711



●**交通のご案内**　地下鉄（名港線「日比野（ひびの）駅」下車（①番出口）／名城線「西高蔵（にしたかくら）駅」下車（②番出口））徒歩7～8分（会場入口まで約600m）

●**当日は駐車場のご用意ができませんので、公共交通機関をご利用くださいますようお願い申し上げます。**

●**開会間際は、受付が大変混雑いたしますので、お早めにご来場ください。（午前9時に受付を開始いたします。）**

●多くの株主の皆さまのご出席が予想されることから、今年はセンチュリーホールに加えて第2会場を準備しております。センチュリーホールが満席となった場合は、第2会場をご案内させていただきますので、ご了承くださいますようお願い申し上げます。

●質疑でのご質問は、メイン会場であるセンチュリーホールにてお受けいたします。

第71回定時株主総会招集ご通知添付書類

自然を、おいしく、楽しく。

KAGOME

第71期報告書

2014年4月1日から2014年12月31日まで

カゴメ株式会社
http://www.kagome.co.jp/
証券コード：2811

企業理念



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

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

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

目次

ご挨拶 …… 2
71期を振り返って …… 3
72期に向けて　カゴメのビジネスチャンスはここにある! … 5
社外取締役のご紹介 …… 9
社長と語る会2014 –ファン株主とKAGOMEの対話と交流の会– … 10
Q&A「よくあるご質問にお答えします」 …… 11
財務ハイライト …… 18
（第71回定時株主総会ご招集ご通知添付書類）
事業報告
1. 企業集団の現況に関する事項 …… 19
2. 会社の株式に関する事項 …… 32
3. 新株予約権等の関する事項 …… 33
4. 会社役員に関する事項 …… 34
5. 会計監査人の状況 …… 37
6. 会社の体制および方針 …… 37
7. 決算期後に生じた企業集団の状況に関する重要な事実 … 37
連結貸借対照表 …… 38
連結損益計算書 …… 39
連結株主資本等変動計算書 …… 40
連結キャッシュ・フロー計算書（ご参考） …… 41
貸借対照表 …… 42
損益計算書 …… 43
株主資本等変動計算書 …… 44
会計監査人の監査報告書　謄本（連結計算書類） … 45
会計監査人の監査報告書　謄本（計算書類） … 46
監査役会の監査報告書　謄本 …… 47
カゴメから送付する書類・イベント情報等を
電子メールで受け取りませんか? …… 49
「みちのく未来基金」へのご寄附方法
株主メモ／お知らせ …… 巻末



ご挨拶

平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

2014年度は、決算期の変更に伴い9ヵ月という短期決算となりました。国内事業においては、消費増税に伴う駆け込み需要の反動、円安、天候不順、輸入原材料や物流コストの高騰に加え、野菜飲料の需要低下により減収減益、海外事業においては、2013年12月の米国種苗会社United Genetics Holdings LLC、トルコの育苗会社United Genetics Turkey Tohum Fide A.S.の連結子会社化等により増収となりましたが、全体をカバーするには至りませんでした。この振り返りにより、当社における安定した収益を確保する基盤の脆弱さ、外部環境の変化への対応力の弱さを認識しました。何としても増益に転じ、連結経常利益率4%達成のため、本格的に『働き方の改革』『収益構造の改革』を開始いたします。

2015年度は、おかげさまで野菜生活100が発売から20周年を迎え、このたび野菜生活ブランドの最高峰とも言える『野菜生活ギフト国産プレミアム』が完成しました。新たな試みとしては生ジュース感覚の商品開発など、フレッシュさを感じていただけるイノベーションにより、需要創造を実現していきます。また、野菜飲料における栄養吸収率や抗酸化力向上といった、野菜をジュースで摂る価値の発信を積極的に展開いたします。5月には、オムライスの日本一を決定する実食イベント『オムライススタジアム』を開催し、トマトケチャップの外食・内食での需要喚起につなげてまいります。

これからも食を通じてカゴメの価値を提供し続けるためには、役員・従業員の一人ひとりが成長することが最も大切です。適切な経済的利益を持続的に獲得する実力をつけることで、株主のみなさまからの信頼に応え、社会への責任を果たしてまいります。引き続きのご支援を賜りますよう何卒宜しくお願い申し上げます。

代表取締役社長　寺田直行

71期を振り返って

2014年度は決算期末変更に伴い、期首から減益を予想してスタートしました。新・中期経営計画「Next50」2年目として「バリューアップ」「企業体質の強化」などに取り組みましたが環境変化に対応しきれず、計画を変更せざるをえませんでした。そんな中でも達成できたこと また、新たに見えてきた課題もあり、今後の成長につなげたいと考えております。

寺田社長:2年連続で利益減少となり、15年度はもう減益は許されません。この状況下、収益悪化の本質的な要因を全体的に把握できて、原価低減やムダなコスト削減ができたのは良かった点ですね。 外部環境変化にもろい企業体質であると気づいてはいましたが、業績が良いときはついつい見逃しがちです。さらに言うと、すべては“利益が原資“なのだという意識も少し希薄でした。自分の仕事が利益に貢献しているかどうか…働き方変革の必要性も痛感しました。こうした問題意識・危機意識を共有化するために、全国の社員との対話を進めています。意識や意欲の高い若手が増えているのは、うれしい発見です。

三輪取締役:海外トマト原料の劇的な高騰に加えて円安の進行というダブルパンチ。この難しい局面を乗り切るのは大変でしたが、なんとか原価低減を達成できました。ただ、一昨年の相場感から14年度を見通せたはずなのに、その対策を講じ切れなかった点については、猛反省しています。一方、世界的にはトマト需要は増加しており、この傾向は今後も続くでしょう。オーストラリア、中国、トルコ、アメリカなど海外のトマト事業は拡大が見込めますので利益確保を下支えする生産基盤整備は進んだと思っています。

渡辺取締役:マーケティング指標がひと目でわかるシステム開発や職務内容による等級制度導入などに着手しましたが、いざ始めてみると次々に新しい課題が扉を開けて、奥が深いなあというのが実感です。昨年、業務改革室が発足し、小さな本社へ戻り、営業に軸足を置いた収益力の高い組織として生まれ変わる活動が始まりました。社長の改革への本気度が全社に伝わってい



近藤文化・外交研究所代表
外務省参与(国連安保理非常任理事国選挙担当大使)
近藤誠一

取締役常務執行役員
研究開発本部長
佐藤邦彦

取締役常務執行役員
アジア事業カンパニーCEO
児玉弘仁

代表取締役会長
西秀訓

代表取締役社長
寺田直行

て、非常に手応えを感じています。自分の働き方が変われば会社も変わる、成果に貢献しているやりがいを誰もが味わえる…そういう意識が芽生えてきているので、これがチームワークとなり歯車がきちんと回り始めれば、必ずいい結果が出ます。カゴメはもともと底力のある会社ですから。

児玉取締役：海外事業についても見直し、「成長事業の選択とリソースの集中」に努めました。簡潔に言えば「やらない」ということを決めた一年でした。と言ってもやらなきゃいけないこともたくさんありますから、事業のエリア分けという概念をリセットして、家庭用ビジネスと業務用ビジネスに大別して、業務用ビジネスの成功モデルを追求してきました。アジア圏で展開するフードサービスチェーンや、日系の食品メーカーとの取り組みが、少しずつ前進しています。カゴメ品質に高い評価をいただき、あらためて品質管理の実力を見直しています。

大嶽副社長：種苗の世界でも品質管理が重要だ、ということは発見のひとつでしたね。種苗を売った後、その農作物がきちんと生育するかどうか、リスク保証のためにも、種の生産からロット管理まで、食品と同じような品質管理手法が必要なんですね。米国のシード会社（UG社）、トルコのシード会社（UGT）を完全に連結子会社化したことで、当初の計画・目標はクリアできました。売上・利益ともに、少しは貢献できたと思っています。

佐藤取締役：研究開発本部の昨年の成果としては、まず「ソリューション・ラボ」の稼働が挙げられます。お客さまとの距離を縮める活動に大きな手応えを感じました。また、新しい技術の進化にも成果がありました。化学的な手法に頼らず、ごく自然に近い方法でトマトからリコピンやフレッシュ・フレーバーを取り出す技術を確立できました。また、チルドのフレッシュさを活かした新商品導入の目途も立ちました。さらに、情報発信面では、従来は学術的研究が多かったのですが、お客さまに役立ち、喜ばれる研究成果も生まれて、情報発信することもできました。

西会長：社外取締役3名を迎え、より開かれた取締役会としてカゴメのガバナンスを一層強化するという目的で、トマト畑や工場にご案内するなど、カゴメを知っていただく機会を多く設けました。高い見識・広い視野からアドバイスをいただくことで、企業戦略の方向感や事業の優先度など、一層シャープになっていく実感があります。またそれを株主のみなさまをはじめとしたステークホルダーの方々にご提示する方法なども、よりわかりやすくなると期待しています。グローバル企業に成長していく上で、社外取締役の方々から刺激を受ける部分は大きいですね。



72期に向けて
カゴメのビジネスチャンスはここにある!

2015年度は収益回復をめざして、**3つの重点課題**に取り組みます。**①既存事業や既存の商品群における収益回復を図る**こと。このため、お客さまにもっと認めていただける魅力的な、価値の高い商品を開発します。**②生産性の向上を図る**こと。働き方や組織の在り方を見直し、環境変化によりスピーディーに対応できる体制にします。**③イノベーション**。グローバルトマト事業、農事業、業務用事業など、中期的に成長が見込める領域に経営資源を集中し、事業間・組織間の連携を強化することで成長戦略を加速します。



代表取締役会長
西秀訓（にし ひでのり）
1951年1月6日生まれ

カゴメの収益構造で見れば、国内事業はまだ厳しい局面もありますが、重点課題の③イノベーションについては、グローバルな連携によって加速する可能性は大きいと考えています。また、カゴメの企業価値をどう成長させるか、社外取締役も含めて議論することで、新しい考えが見えてくることに期待しています。今後は、企業の経済価値に注目する株主さまも増えるでしょう。カゴメの社会貢献的な側面と収益性の高さが統合されていくことで、本当の意味での企業価値が高められていくと考えています。その議論の中に、社外取締役の経験値やアドバイスが活きてくるのだと思っています。

サスティナブルof KAGOME
一番大事にしたいことは？

やはり水ですね。日本は幸せな国であまり水問題で悩んだことはないけれど世界的に見れば大きな問題。今後はウォーター・フット・プリント※にも注目していく必要があるでしょうね。

※ウォーター・フット・プリント＝原材料の栽培・生産、製造・加工、輸送・流通、消費、廃棄・リサイクルまでの全体で直接的・間接的に消費・汚染された水の総量。ISOが国際規格化の作業を進めており、日本でも環境省がそれに準じる動きを始めている。



代表取締役社長
寺田直行（てらだ なおゆき）
1955年2月5日生まれ

「野菜生活100」発売から20年、おかげさまで大きな市場を形成できましたが、そろそろ新しい価値をもった野菜飲料を提案すべき時期です。鮮度とおいしさを追求した商品開発（フレッシュ・イノベーション・チャレンジ）を重ねて、新需要創造を図ります。また、カゴメはトマトで115年の企業ですが、まだまだトマトをやり尽くしたとは言えません。生トマトから加工品まで、世界でも一番幅広い品ぞろえをしているのはカゴメですから「トマトの事なら何でもカゴメにご相談ください」、「生トマトから最終商品まで、何でもカゴメにお任せください」、という体制づくりを急ぎたいですね。

サスティナブルof KAGOME 一番大事にしたいことは？

①ステークホルダーとの信頼関係　②食を通じた社会問題の解決
特に高齢者の気持ちにそった食の提供はまだカゴメができていない部分だと思う。　③自然との共生

「トマトの事なら何でもカゴメに」はグローバルでも早急に実現させたいですね。世界的に見ればトマトの消費量は年々増加していますから、UG社の多彩なトマト遺伝資源と、カゴメのグローバルな生産・営業拠点を連携させれば、大きなチャンスを手にすることができるでしょう。このごろ日本の生鮮売り場には多彩なトマトが並んでいるように感じられるかもしれませんが、世界のトマトはもっと多彩です。UG社の新しいトマト品種・珍しいトマト品種は、日本の生鮮市場でも十分通用すると考えています。特に、ミニトマトは成長市場ですからここに挑戦したいと思っています。



代表取締役副社長
兼 United Genetics Holding LLC会長
大嶽節洋（おおたけ せつひろ）
1948年4月29日生まれ

サスティナブルof KAGOME 一番大事にしたいことは？

トマトの事なら何でも答えられる、熱く語ることができる…そんな「トマト野郎」たちが社内に継承されていくこと。のみならず、トマトを通じていろんなメッセージをマーケットにも浸透させ続けていくことが、カゴメらしいサスティナビリティ。



取締役常務執行役員
アジア事業カンパニーCEO
児玉弘仁（こだま　ひろひと）
1959年3月22日生まれ

アジア事業は、業務用ビジネスと家庭用飲料ビジネスを展開しています。まず業務用ビジネスでは、台湾、天津、マレーシア、インドにおいて、お客さまである食品メーカーやフードサービスチェーンのご要望にあう「よい商品」と「よい営業技術」をかけあわせて提供する「開発営業」を進めます。これは日本カゴメやKIUS（米国）で培った手法です。家庭用飲料ビジネスは、将来のアジアでの野菜飲料市場の成長に備えて、上海、タイ、香港などで小さな成功を積み重ねていきます。香港ではトマトジュースが「リコピン＝美肌」という価値と結びついて売れ行きをのばしていますが、これも成功のひとつです。

サスティナブルof KAGOME 一番大事にしたいことは？

アジアの事業に関しては、あまり先を行きすぎず、半歩先を行く先進性で健康価値や生活提案をし続けること。

2015年度の大きなテーマは「働き方の改革」を通じた「収益構造の改革」です。従業員が一丸となって「自然を、おいしく、楽しく。KAGOME」に適う高価値商品を提供し、生活者のみなさまに認められて会社の利益につながり、それが株主のみなさまの満足にも、従業員の成果にも結びつくという好循環をどうやって根付かせるか。これをやり遂げるのが業務改革です。これからは、内食・外食・中食の垣根が一層低くなります。各事業本部やカンパニーのみならず、研究開発本部や生産調達本部なども連携して、カゴメの総合力で畑から食卓までを結ぶ“チーム営業”を進めていきます。



取締役常務執行役員
経営企画本部長
渡辺美衡（わたなべ よしひで）
1958年3月4日生まれ

サスティナブルof KAGOME 一番大事にしたいことは？

カゴメがお客さまにとって「なくてはならないブランド」として発展を続けるためにはまず、健全な企業としての基盤が大切です。先輩から受け継いだ経営をより強く優れた状態で次の世代に手渡すことに、心を砕いています。



取締役常務執行役員
研究開発本部長
佐藤邦彦（さとう くにひこ）
1953年2月23日生まれ

研究開発本部は、利益獲得を確実にするための情報提供に注力します。と同時に、10年後を見すえた「仕込み」も欠かせません。そのひとつが「新技術に基づいた新素材の開発」。いくつか目途がついたものをお客さま視点で磨き上げるためにマーケティングとの連携を一層密にしていきます。今、京都大学と取り組んでいる「トマト・ディスカバリー講座」は、トマトに含まれる5000の成分中、未だ特定されていない4000の成分を解明しようという壮大なプロジェクトで、研究は着々と進んでいます。2015年度中にみなさまに発表できる成果もあると思うので、お楽しみにしていただきたいですね。

サスティナブルof KAGOME 一番大事にしたいことは？

「カゴメが好き」という社員の割合が、他社に比しても多い会社だと思う。
「カゴメが好き」という従業員たちの熱意こそが、一番大事にしたいこと。

生産調達本部は、確かな技術とロジックをもとに、もっと良いモノづくりを推進します。「技術立脚・未来志向」というスタンスですが、未来は必ずしも明るいだけではなく、むしろ今より過酷で困難なものかもしれません。未来を多面的に捉えて先手を打っていくことが大事です。そのためには従来のモノづくりは敢えて「やめる！」という視点で、厳しく見直す必要があると考えて「革新チーム」をつくりました。また、鮮度を追求するモノづくりが進展すると、チルド領域がますます拡大します。将来的には生産拠点を増やすことも視野に入れています。



取締役常務執行役員
生産調達本部長
三輪克行（みわ かつゆき）
1955年8月5日生まれ

サスティナブルof KAGOME 一番大事にしたいことは？

モノづくりの考え方。「よい原料とよい技術の最適な組み合わせ」
…この言葉を、口を酸っぱくして、常に言い続けること。

社外取締役のご紹介

**2014年度、新たに就任した3名の社外取締役に
就任の抱負と、現在興味をもっていることについて聞きました。**





近藤文化・外交研究所代表
外務省参与(国連安保理非常任理事国選挙担当大使)
近藤誠一(こんどう せいいち)

就任後まず感じたのは、カゴメの家族的な社風です。これは高いブランド力につながる長所ですが人間同様、長所はそのまま短所にもなり得ます。大胆な改革を迫られている今、痛みを伴う生き残り戦略がとれるか否かは重要です。日頃から全社員が危機感をもち、課題には先手を打って取り組み、改革を進めていくことが必要です。世界に誇れる社風を維持する鍵はここにあります。

今、3つの大学の教壇に立っていますが、学生と接するのがとても楽しく興味があります。また、コンサート、バレエ、歌舞伎などの観劇が大好きで、時間をつくっては会場に足を運んでいます。



日本アイ・ビー・エム株式会社
副会長
橋本孝之(はしもとたかゆき)

種子開発に始まるカゴメの「垂直統合型ビジネスモデル」は他社を圧倒しています。トマト・加工野菜分野において高品質な食品・提案を通じて新市場を切り拓いて行こうとする強い意志が、経営陣をはじめ社内に浸透していることは素晴らしいことですが、今後の成長に向けて、変えるべき部分はスピード感をもって変革することが必要です。成長分野へのメリハリの効いた投資が求められ、社外取締役として妥協なき姿勢で議論を尽くしていきます。

個人的に今いちばん興味をもっているのは、ブルゴーニュのワイン、写真撮影と編集、新たな刺激と感動を探す旅、そして生涯チャレンジ!のゴルフです。



マルトモ株式会社
代表取締役社長
明関美良(みょうせき みよ)

カゴメは、どんどん新しいことにチャレンジしていく前向きな社風。その積極性と、過去に積み上げてきた技術的な強みを生かして、経営メンバーをはじめ社員のみなさんが描く未来像を確実に実現していけるといいと思います。

休日の楽しみは旅行。特に最近は子供たちが喜ぶこともあり、東京近郊の公園めぐりに夢中です。千葉県袖ケ浦市にある東京ドイツ村や船橋市にあるアンデルセン公園などは、広大な敷地に青々とした芝生が広がり、レストランなどの建物もヨーロッパの田舎風の造りで、海外旅行に来ているような気分が味わえます。

社長と語る会 2014 ーファン株主と KAGOME の対話と交流の会ー

株主総会以外にも、各地で1000名規模の「健康応援セミナー」を開くなど、できるだけ多くの株主のみなさまと交流する機会を設けてきましたが、もっとじっくり社長と膝をまじえて話がしたい…こんなお声をたくさん頂戴しました。そこで初めての試みとして、2014年12月9日（火）、東京本社にて「社長と語る会2014」を開催しました。「社長に聞きたいことは？」というアンケートにお答えいただく形で募集させていただきましたところ、200余の応募があり、11名の株主さまにご参加いただくことになりました。



13時30分　寺田社長のごあいさつとプレゼンテーション：「野菜飲料のマーケティング戦略」から会がスタート。

カゴメブランドがお客さまに約束すること、カゴメは日本の緑黄色野菜の1割強を供給していること、野菜をジュースで摂る価値、野菜の色の健康価値などを、寺田社長がわかりやすくご説明すると、株主のみなさまからは「人々の食と健康に役立つ経営方針が理解できて、ますます応援したくなった」など共感の声があがりました。

こんなに間近で社長と話せる機会は貴重！楽しかった！来てよかった！

この後、出席者の自己紹介と質疑応答に移ると、予定時間を大幅にオーバーしていることも忘れさせるほど熱心なやりとりが交わされました。「海外戦略について詳しく知りたい」「日本の農業の未来が不安。これからの原料調達などカゴメはどう考えてるの？」「利益に厳しい機関投資家からはどんな指摘をされるのか？」「カゴメ商品は一つひとつはいいパッケージだけど売り場で目立たない」などの質問やコメントに、寺田社長がていねいにお答えし、ご理解を深めていただくことができたと思っています。さらに、カゴメ商品を使ったメニューの試食会も大好評でした。寺田社長が「参考になるご意見をたくさん頂戴しました。定期的に開催していきたい」とお礼を述べ、和やかな雰囲気で会は終了しました。



Q&A

「よくあるご質問にお答えします」

Q1 2014年度の業績および2015年度の経営課題と業績見通しを教えてください

〈2014年度連結業績〉

前期同一期間と比較し、微増収減益となりました。

売上では、国内事業が主力の野菜飲料の不振により減収となりましたが、海外事業の増収で補いました。

利益では、トマト原料価格の高騰や円安による原価上昇を、コスト削減等で吸収できず大幅な営業減益、経常減益となりました。固定資産の売却益などがあり、純利益は前期並みとなりました。

〈2015年度計画〉

野菜飲料の「バリューアップ」に取り組み、需要を早期に回復させます。成長期待事業と位置づける業務用・農・グローバルトマト事業も伸長させます。

また、原価低減・販売促進費削減・広告費の効率化など、あらゆるコストの「生産性向上」に、「働き方の改革」とともに引き続き取り組みます。

それらにより、売上高経常利益率3.8%を目指します。

イノベーション課題

- トマトと野菜のソリューションビジネスの展開
- フレッシュ化への挑戦
- 農からの価値創造

2015年度重点課題

- バリューアップ
- 生産性の向上 （詳細は、27ページをご覧ください）

2015年度連結業績計画

売上高	2,000億円	(60億円 3%増)
営業利益	71億円	(24億円51%増)
経常利益	76億円	(21億円38%増)
純利益	40億円	(9億円18%減)

※カッコ内は、2015年度1−12月決算基準と同期間で読替えた前期との比較

Q2 コーポレートガバナンスの取り組みについて教えてください

当社は、「開かれた企業」という企業理念のもと、「経営の透明性の実現」「経営責任の明確化」「スピーディーな意思決定」「経営監視機能の強化」をコーポレート・ガバナンスの基本的な考え方としています。

2001年度より「ファン株主政策」として、個人株主さまの拡大にも積極的に取り組み、2014年12月末時点で株主数は205,971名となりました。多くの株主さまが経営を監視することで、より透明度の高い経営が出来る体制を構築しています。

2014年6月からは、社外取締役を3名迎えました。取締役会をはじめとした様々な場面で積極的な発言をいただいており、それぞれの知見を最大限に経営に活かしております。

※9〜10ページの特集もご覧ください。

Q3 野菜飲料の需要回復に向けた取り組みを教えてください

2015年度は、全社を挙げて、野菜飲料の「バリューアップ」に取り組みます。「野菜飲料は、生野菜よりも栄養吸収率が高い」といった**野菜をジュースで摂るからこそのメリット**を、広告・PR・店頭・消費者キャンペーンでわかりやすい表現で積極的に発信してまいります。

発売20周年を迎える「野菜生活100」は、一食分の野菜を使用している品質(※)にリニューアルするとともにパッケージデザインも刷新し、ブランドの鮮度アップを図ります。ギフト専用の商品として「野菜生活ギフト〈国産プレミアム〉」の発売も予定しています。

その他にも、より素材本来の味わいを活かした野菜飲料への挑戦、外食チェーンへの野菜飲料メニュー提案、通販事業での「つぶより野菜」販売強化など、野菜飲料の需要回復に向けて全社を挙げて取り組んでまいります。





栄養吸収率の高い野菜飲料と運動で、健康的で美しいカラダに!
“美しいカラダ”の象徴として、吉川ひなのさん、秋元才加さん等の女性タレントをCMに起用

ありがとう20周年

20 YEARS 野菜生活100



※厚労省推進・健康日本21の目標値(1日350g)の約1/3である野菜120g分使用
※ジュースにすることで吸収率が上がる栄養素には、リコピン、β-カロテン等があります
※野菜は、加工によって失われる成分もあります

Q4 「カゴメ オムライススタジアム」について教えてください

2015年5月、地方大会を勝ち上がったオムライス自慢のお店が東京に集結し、人気投票によってグランプリを決定します。人気投票は、オフィシャルサイトからも受付いたします。

国民的洋食メニューであるオムライスの人気を盛り上げ、外食だけでなく家庭でも気軽においしく楽しんでいただけるように、オフィシャルサイトを通じて参加店舗やオムライスレシピの紹介、スーパー店頭でのオムライスの試食など、多面的な情報発信も予定しています。ご期待ください。

オムライススタジアム omurice stadium KAGOME



オフィシャルサイト
カゴメ オムライススタジアム 検索
http://www.kagome.co.jp/campaign/omusta/

Q5 トマト事業の今後の展望について教えてください

トマトは世界で最も食べられている野菜で、生で食べられるだけでなく、世界各国・地域において様々な料理に使われています。また、新興国での需要拡大などにより、消費量が年々増え続けています。

このトマトに対して当社では、種子開発から栽培、一次加工、最終製品の加工・販売まで様々な場面に事業機会があると考え、事業の垂直統合化を進めてきました。さらに、世界中のお客さまから**「トマトの事なら何でもカゴメに」**任せていただけるように、グループ間の連携を強化し、お客さまそれぞれのニーズやリクエストにお応えできる体制づくりを進めています。

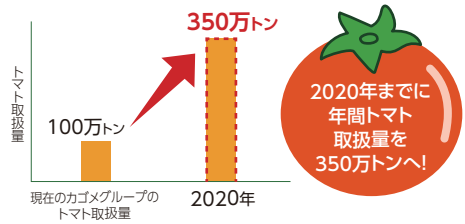
世界No.1のトマト事業会社となることを目指し、これからも取り組んでまいります。

世界の野菜生産量

（単位:百万トン）

順位	野菜品目	2010年	2011年	2012年
1	トマト	152.0	158.0	161.8
2	スイカ	101.3	103.3	105.4
3	タマネギ	78.9	85.0	82.9
4	キャベツ	65.3	69.5	70.1
5	キュウリ	62.6	64.3	65.1

出典:FAO（2010−2012）　※穀類、芋類、豆類を除く



Q6 国内農業への取り組みについて教えてください

当社は、創業以来トマト栽培を通じて長きにわたって農業振興に携わってきました。これまで培った品種開発・栽培技術・販売チャネルを強みに、国内農業の活性化に向けさらなる取り組みを進めています。

〈加工用トマトの国内産地拡大にむけて〉

トマトジュース原料の加工用トマトの国内産地拡大をめざし、契約栽培農家を増やしています。また、日本の農業の成長産業化を推進するため、より大規模で機械化された栽培も開始しています。

〈生鮮野菜事業〉

1996年に着手した生鮮野菜事業は、大規模ハイテク菜園でのトマト生産が軌道に乗り、2012年に黒字化を達成。2014年3月にはベビーリーフを発売いたしました。



国内産地の拡大を進め、国産加工用トマトを使った「カゴメトマトジュースプレミアム」の取り組みは、農水省が後援する「フード・アクション・ニッポンアワード2014」大賞を受賞

〈パックサラダ・カット野菜事業への進出〉

2014年8月、1,000億円市場といわれるパックサラダ・カット野菜事業への新規参入のため、合弁会社を

設立。2015年1月には関東最大規模の工場が横浜市に竣工いたしました。今後、美容に関心の高い女性や健康志向の強いシニア層をターゲットに、高品質・機能性野菜を特徴とするサラダ商材群のシリーズ展開を予定しています。



今年も東京マラソンで配布し、ランナーを応援した▶「高リコピントマト」(左)、トマト以外で初のカゴメブランドの野菜「サラダバンク」シリーズ「ベビーリーフ」(中)と「リーフサラダベース」(右)

Q7 公益財団法人「みちのく未来基金」の活動について教えてください

東日本大震災遺児たちの進学支援を目的として、当社、カルビー(株)、ロート製薬(株)の3社が発起企業として設立した「みちのく未来基金」は、4年目を迎えました。

寄付の輪も広がり、3年間で327名の進学を応援し、約30名が専門学校・短大の課程を修了して社会に巣立っていきました。

約1,700名とも言われる震災遺児の進学の夢が途切れることがないよう、当基金は活動を続けてまいります。





みちのく生によるイベント「みちのくフラワープロジェクト」が開催されました(2014年8月石巻市)
全国の支援者に「ありがとうの気持ちを伝えたい」という想いをみちのく生がフラワーアートで表現しました

震災遺児に進学の夢を！
みちのく未来基金

奨学支援概要

東日本大震災の遺児全てが対象
人数制限や選考(選別)はありません
(両親もしくはいずれかの親を亡くした生徒が高校卒業後の進学を希望した場合、そのすべての生徒が支援の対象)

入学金、授業料を卒業まで全額給付(返済不要)
年間上限額300万円、他の奨学金との併用受給も可能

20年以上の長期にわたる支援
震災当時0歳の子どもたちが大学を卒業するまで継続

すでに、ご支援いただいている株主のみなさまには、心から御礼申し上げますと共に、引き続き、長期的な取り組みへのご理解とご協力をお願い申し上げます。ご寄附方法は、本報告書の裏表紙に掲載させていただいております。

Q8 株主政策について教えてください

当社では、商品を愛用くださっているお客さまにもっと当社を知っていただき、事業活動全般を広く応援していただきたいと、個人株主さまを積極的に募ってまいりました。2014年12月末時点では、205,971名の株主さまに支えていただいています。

株主還元につきましては、経営上の最重要事項の一つと考えており、配当による直接還元の充実を図っています。2011年度に前期から3円増配し18円、2012年度20円、2013年度22円と連続増配いたしました。2014年度（9ヵ月間）は、前期の4分の3となる16円50銭となりました。2015年度は22円を予定しています。

株主優待制度につきましては、株主還元とは一線を画し、株主のみなさまにはカゴメをより知っていただくことを主旨に、新商品や注力商品・株主限定パッケージ商品とともに、旬な情報を詰め合わせてお贈りしています。

2014年度は、「社長と語る会2014」の開催（10ページご参照）、「カゴメトマトツリー」の株主さま限定販売、「KAGOME VIEW CHANNEL（カゴメ ビューチャンネル）」での対話と交流の会の動画配信など、新たな取り組みも開始いたしました。

これからも株主のみなさまとの対話と交流を深め、いつまでもご支持いただけるよう努力してまいります。

株主さま限定販売先行販売



多くの株主さまのクリスマスを演出した「カゴメトマトツリー」（2014年度）



「野菜生活100国産プレミアムセット」を株主さま限定で先行販売します（数量限定）。（詳細は、第27回株主優待同封の「株主さま限定先行販売品のご案内」をご覧ください）

株主さまとの対話と交流の会



那須工場モニター見学会（2014年8月）

KAGOME VIEW CHANNEL



会の様子を動画「カゴメビューチャンネル」で報告（ホームページ「ファン株主のみなさまへ」内）

Q9 今年度の「対話と交流の会」について教えてください

5～6月に「食卓から家族の健康応援!セミナー」、7月に菜園見学、8月に工場見学を昨年に引き続き実施する予定です。9月以降のイベントも現在企画中です。様々な角度から当社に触れていただき、より深く企業理解を深めていただきたいと考えています。各イベントの1ヵ月半前を目処に、ホームページとKAGOMAILにてご案内をさせていただきます。ホームページやメールをご利用にならない方は、お客様相談センター(TEL:0120-401-831)にお問い合わせください。

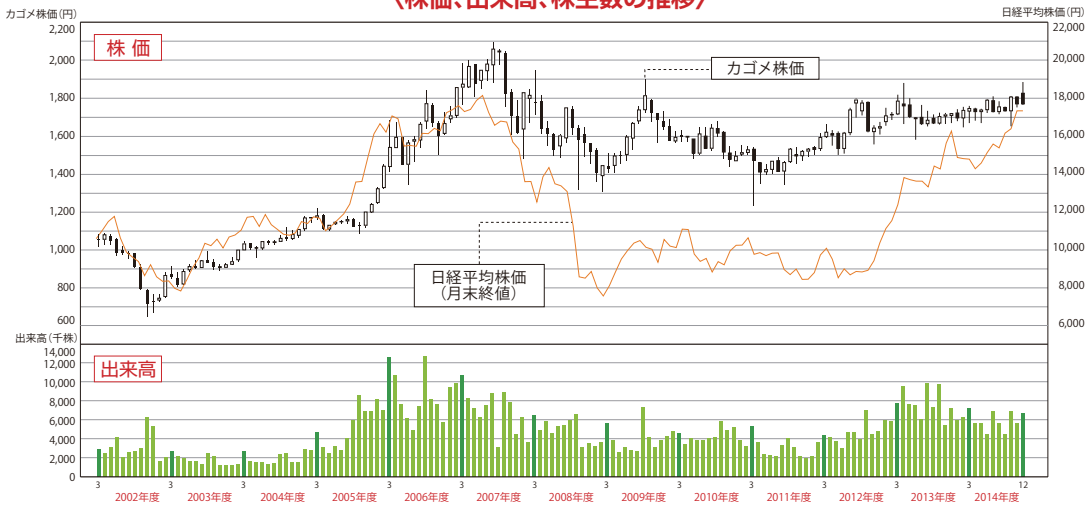
本年度も株主さまとの「対話と交流の会」にご期待ください。

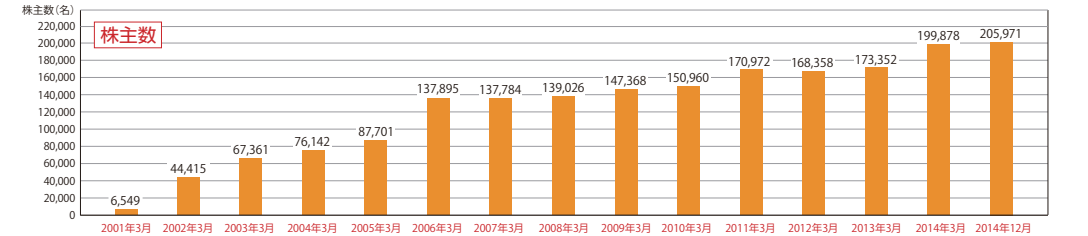
登録料や年会費も無料!

KAGOMAIL(カゴメール)ご登録のお願い

メールアドレスをご登録いただくことにより、「対話と交流の会のご案内」や「四半期だより」、「新商品」等の情報を、紙を使わず環境に優しくみなさまのもとへお届けしています。ご登録がお済みでない株主さまは、KAGOMAILのご登録をお願いいたします。(登録方法は本報告書最終ページ「カゴメから送付する書類・イベント情報等を電子メールで受け取りませんか?」をご覧ください。)

〈株価、出来高、株主数の推移〉





Q10 カゴメ劇場の開催状況と今年の予定を教えてください

当社オリジナルの子ども向けミュージカル「カゴメ劇場」は、毎年夏休みに開催しており、2015年度は43回目を迎えます。近年は「みちのく未来基金」のチャリティとして開催し、募金活動も行っています。

2015年度の演目は、第一部は歌とダンスで魅せるミュージカル（予定）、第二部は世界の名作劇「オズの魔法使い（新作）」。全国16会場（18日間／全36公演）を予定しています。株主さまのための招待席（抽選で1,000組）に加え、今年から新たに株主さま限定のチャリティシート（有料）をご用意いたしました。詳細は、第27回株主優待同封の「株主のみなさまへ」をご覧ください。

お子さまの楽しい夏休みの思い出づくりに、ご応募、お申込みをお待ちしております。



2014年度の第二部「ピノキオ」

Q11 雇用方針と従業員構成を教えてください

2014年12月末時点の男女別従業員構成、平均年齢、平均勤続年数は表のとおりです。

従業員が、出産・育児と仕事のバランスをとりながら勤続できるよう、育児休業の取得や短時間勤務の選択がしやすい環境づくりに配慮しています。

2014年度の育児休業取得者は21名、短時間勤務は63名が選択しています。

採用については、多様性を大切に考え、新卒採用に加え、外国籍採用、既卒採用にも積極的に取り組んでおります。また、障がい者の雇用を推進し、2014年度は4名を採用、法定雇用率2.0%も継続して達成しております。

区　分	従業員数（名）	平均年齢（歳）	平均勤続（年）
男	1,260	41.8	18.2
女	384	36.9	13.3
合　計	1,644	40.6	17.0

※正社員および嘱託社員データ／子会社・関連会社除く

Q12 安心・安全の取り組みについて教えてください

当社では、品種開発や栽培技術の指導などを農家のみなさまと一緒になって取り組むことが、安心・安全の確保、良い商品を作る第一歩であると考えています。

お問い合わせを多くいただく中国産原料につきましては、より安心・安全を確かなものにするために、上海の「中国品質保証事務所」に当社社員が駐在して、品質保証体制を強化しています。また、残留農薬の全ロット分析を実施し、万が一にも安全性に疑いがある原料は一切使用していません。

工場では、品質保証の仕組み（ISO9001）と、食の安全確保の仕組み（HACCP）とを組み合わせ、安全でお客さまが安心できる商品づくりを進めています。これらの仕組みを継続的に改善し、チェックしていくことにより、事故発生の未然防止に向けた対応の高度化を常に図っています。

弊社ホームページ「安心・安全への取り組み」にて詳しく紹介しておりますので、是非ご覧ください。

財務ハイライト

■主な連結経営指標等の推移

決算年月 会計期間	2011年3月 自 2010年4月 1日 至 2011年3月31日	2012年3月 自 2011年4月 1日 至 2012年3月31日	2013年3月 自 2012年4月 1日 至 2013年3月31日	2014年3月 自 2013年4月 1日 至 2014年3月31日	2014年12月 自 2014年 4月 1日 至 2014年12月31日	2015年12月(予想) 自 2015年 1月 1日 至 2015年12月31日
売上高(注1)(百万円)	181,304	180,047	196,233	193,004	159,360	200,000
営業利益(百万円)	7,978	8,466	9,278	6,775	4,328	7,100
売上高営業利益率(%)	4.4	4.7	4.7	3.5	2.7	3.6
経常利益(百万円)	8,389	9,213	10,025	7,529	4,969	7,600
売上高経常利益率(%)	4.6	5.1	5.1	3.9	3.1	3.8
当期純利益(百万円)	2,473	4,217	6,480	5,105	4,366	4,000
売上高当期純利益率(%)	1.4	2.3	3.3	2.6	2.7	2.0
1株当たり当期純利益(円)	24.87	42.40	65.15	51.39	44.01	40.29
自己資本当期純利益率(%)	2.8	4.7	6.7	4.9	3.8	—
総資産経常利益率(%)	6.1	6.3	6.3	4.3	2.6	—
1株当たり年間配当金(期末)(円)	15.00	18.00	20.00	22.00	16.50	22.00
配当性向(%)	60.3	42.5	30.7	42.8	37.5	54.6
純資産配当率(%)	1.7	2.0	2.1	2.1	1.4	—
総資産(百万円)	142,661	148,207	168,965	183,621	203,413	—
純資産(百万円)	88,941	92,815	104,432	113,023	124,566	—
有利子負債(百万円)	16,159	15,851	24,004	31,088	35,904	—
自己資本比率(%)	61.4	61.8	60.1	59.1	58.8	—
1株当たり純資産(円)	880.13	920.81	1,020.86	1,094.07	1,204.77	—
株価収益率(倍)	59.2	38.2	27.4	34.0	41.5	—
期末株価(円)	1,472	1,620	1,785	1,749	1,828	—
営業活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	18,241	11,757	7,407	△ 1,073	1,753	—
投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△ 19,093	△ 4,985	△ 1,781	△ 3,941	△ 7,110	—
財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	1,414	△ 1,861	1,050	2,322	1,793	—
現金及び現金同等物の期末残高(百万円)	12,744	17,549	24,316	22,295	18,960	—
フリーキャッシュ・フロー(注2)(百万円)	16,079	7,772	△ 1,339	△ 9,838	△ 6,657	—
1株当たり営業活動キャッシュ・フロー(円)	183.4	118.2	74.5	△ 10.8	17.7	—
従業員数(名) 〔外、平均臨時雇用者数〕	2,045 〔1,453〕	2,101 〔1,468〕	2,209 〔1,561〕	2,349 〔1,643〕	2,368 〔1,530〕	2,400
固定投資額(百万円) 〔うち有形固定資産〕	2,542 〔2,173〕	4,762 〔3,482〕	9,269 〔8,134〕	6,923 〔6,578〕	8,092 〔7,841〕	10,300 〔9,700〕
減価償却費(百万円) 〔うち有形固定資産〕	5,837 〔5,131〕	5,372 〔4,776〕	5,453 〔4,774〕	5,214 〔4,361〕	4,635 〔4,058〕	5,800 〔5,100〕
研究開発費(百万円)	2,567	2,655	3,009	3,084	2,566	3,700
広告宣伝費(百万円)	6,312	6,122	7,053	6,918	5,319	5,100
期中米ドル決済レート(注3)(円)	92.5	88.4	84.1	94.2	95.2	—

(注)1. 売上高に消費税等は含まれておりません。
2. フリーキャッシュ・フロー=営業活動によるキャッシュ・フロー−固定資産の取得による支出
3. 当社の決済レートを記載しております。

事業報告 (2014年4月1日～2014年12月31日)

当期より事業年度の末日を3月31日から12月31日に変更したことに伴い、当期の連結業績は、当社および2月決算であった連結対象会社はそれぞれ4月から12月の9ヵ月間、3月から12月の10ヵ月間を、12月決算の子会社は1月から12月の12ヵ月間を連結対象期間としております。以下、増減については、前期同一期間と比較しています。

連結業績の概要

	売上高 (百万円)	営業利益 (百万円)	経常利益 (百万円)	当期純利益 (百万円)	1株当たり当期純利益 (円)
2014年度(第71期・当期)	**159,360**	**4,328**	**4,969**	**4,366**	**44.01**
(参考)前期同一期間	158,344	6,428	7,013	4,575	46.03
調整後増減率	0.6%	△ 32.7%	△ 29.1%	△ 4.6%	△ 4.4%
2013年度(第70期)	193,004	6,775	7,529	5,105	51.39

1. 企業集団の現況に関する事項

(1) 事業の経過およびその成果

当期(2014年4月1日～2014年12月31日)における日本経済は、安倍内閣の経済政策による景気下支え効果もあり、輸出企業を中心に緩やかな回復基調でありましたが、国内消費は消費税率引き上げに伴う駆け込み需要の反動減や、物価上昇に伴う実質賃金の低下、天候不順の影響などから、冷え込みが見受けられました。食品業界におきましては、消費の低迷や輸入原材料・エネルギー・物流コストの上昇などにより、厳しい状況でありました。

このような状況の中、当社は国内事業の収益力強化を最優先に当年度の経営を行ってまいりました。その一方で、将来のグローバルブランドへの成長を見据えたイノベーションも手掛けてまいりました。そのための課題は、①商品価値を磨き採算性を高めるバリューアップ、②生産性の向上、③イノベーション、の3点です。

売上面につきましては、国内事業は減収でしたが、海外事業は増収であり、全体としては前期同一期間を上回りました。国内事業の減収の主な要因は、主力の飲料事業において、消費税率引き上げに伴う駆け込み需要の反動減や他の飲料との競合激化による減収があったためです。海外事業の増収の主な要因は、2013年12月に連結対象子会社化したUnited Genetics Holdings LLCとUnited Genetics Turkey Tohum Fide A.S.の売上高の純増、多くの連結子会社における現地通貨ベースでの増収、円安に伴う円換算での売上高の増加によるものです。

利益面につきましては、国内事業、海外事業ともに減益でした。国内事業の減益の主な要因は、売上高の減少と、輸入原材料の単価上昇や円安による売上原価率の上昇です。海外事業は、新規連結子会社の利益貢献があ

りましたが、のれんの償却も含めた合計では減益となりました。

この結果、当期の売上高は前期同一期間比0.6%増の1,593億60百万円、営業利益は前期同一期間比32.7%減の43億28百万円、経常利益は前期同一期間比29.1%減の49億69百万円、当期純利益は前期同一期間比4.6%減の43億66百万円となりました。

セグメント別業績の概要は次のとおりです。

(単位：百万円)

セグメントの名称	売上高			営業利益		
	前期同一期間	2014年度(第71期・当期)	調整後増減	前期同一期間	2014年度(第71期・当期)	調整後増減
飲料	68,859	**62,019**	△ 6,840	3,404	**2,247**	△ 1,156
食品	17,483	**17,579**	95	770	**1,193**	423
ギフト	8,075	**7,678**	△ 396	523	**427**	△ 95
生鮮野菜	7,845	**7,457**	△ 388	509	**6**	△ 502
通販	6,644	**6,899**	255	374	**84**	△ 289
業務用	19,920	**20,299**	379	1,104	**638**	△ 466
その他	12,936	**13,389**	453	424	**558**	133
国内事業計	141,765	**135,323**	△ 6,442	7,111	**5,157**	△ 1,954
米国	15,576	**20,095**	4,518	631	**616**	△ 15
欧州	10,779	**12,313**	1,534	△ 285	△ **267**	18
豪州	3,675	**5,521**	1,845	△ 598	△ **634**	△ 36
グローバルトマト事業計	30,031	**37,929**	7,898	△ 252	△ **285**	△ 33
アジア	3,290	**3,204**	△ 86	△ 431	△ **542**	△111
海外事業計	33,321	**41,134**	7,812	△ 683	△ **828**	△ 145
小計	175,087	**176,457**	1,370	6,428	**4,328**	△ 2,099
消去および調整	△ 16,743	△ **17,097**	△ 354	—	—	—
合計	158,344	**159,360**	1,015	6,428	**4,328**	△ 2,099

【国内事業】

売上高 1,353億23百万円（前期同一期間比4.5%減）

各事業別の売上高の状況は以下のとおりです。

①飲料事業

売上高 620億19百万円（前期同一期間比9.9%減）

野菜飲料カテゴリーにつきましては、2014年4月に世帯人数の減少に対応し、容量を900mlから720mlに適量化した「スマートPET」を発売し、育成に注力いたしました。また、野菜ジュースを食事前に飲むことで、食後の血糖値の上昇が緩やかになるという研究結果を活用し、「ベジタブルジュースファースト」の提案に注力いたしました。

「野菜生活100」シリーズは、スマートPETにて発売した主力商品については、野菜のブレンド比率を従来の50%から65%に増やし、商品価値のバリューアップを行いました。また、紙容器やスマートPETにて、地産全消をテーマに展開している野菜生活期間限定商品は、お客さまより高い評価をいただきました。

「トマトジュース」は、とれたての国産トマト本来の香りと味わいが特長の「カゴメトマトジュースプレミアム」に、お客さまからのご好評をいただきました。また、同商品を通じて進めた国内トマト産地拡大に向けた取り組みが評価され、フード・アクション・ニッポンアワード2014（主催:フード・アクション・ニッポンアワード2014実行委員会、共催:農林水産省）において、大賞を受賞いたしました。

「野菜一日これ一本」シリーズは、新規顧客の獲得を狙ったTVCMや消費者キャンペーンが好評でした。

これらの施策を行いましたが、消費税率引き上げに伴う駆け込み需要の反動減や他の飲料との競合激化、夏場の天候不順などの影響により、売上高は前期同一期間を下回りました。

②食品事業

売上高 175億79百万円（前期同一期間比0.5%増）

トマトケチャップとソースについては、第1四半期（2014年4月1日から2014年6月30日）の売上高は、消費税率引き上げに伴う駆け込み需要の反動減の影響により、前年度を下回りました。しかし、7月以降は堅調に推移し、前年度を上回る水準に回復いたしました。

鍋スープについては、「甘熟トマト鍋スープ」や「やさいポタージュ鍋スープ」が持つ、子どもが野菜をおいしく食べられるヘルシーな鍋スープという特長を生かした販売に注力いたしました。特に、ハロウィンやクリスマス向けのメニュー提案に、お客さまからの高い評価をいただき、売上高は前期同一期間を上回りました。

③ギフト事業

売上高 76億78百万円（前期同一期間比4.9%減）

中元・歳暮市場全体は、贈答需要が減少していることに加えて、消費増税に伴う節約志向の高まりの影響もあり縮小しています。このような厳しい環境下、スイーツやスープなど新しいカテゴリーでの市場定着や、インターネット通販など拡大する新しい販売チャネルへの取り組みなど、ギフト事業の幅を広げて活動いたしましたが、売上高は前期同一期間を下回りました。

④生鮮野菜事業

売上高 74億57百万円（前期同一期間比5.0%減）

機能性野菜に対する注目の高まりもあり「高リコピントマト」など高付加価値商品の販売が好調に推移いたしました。また、2014年3月に発売したサラダ野菜群、「サラダバンクシリーズ」や、同4月に発売した生鮮トマト用調味料「トマトクック」など、新商品の育成に注力いたしました。しかし、夏場以降の生鮮トマトの市況価格の下落により、販売単価が低下したこともあり、売上高は前期同一期間を下回りました。

⑤通販事業

売上高 68億99百万円（前期同一期間比3.8%増）

主力の「毎日飲む野菜」の販売は前期同一期間を下回りましたが、2014年6月に発売の野菜を食べているような独特の食感が特長の新商品「つぶより野菜」などの貢献により、野菜飲料合計では前期同一期間並みとなりました。また、厳選した国産野菜のおいしさを特長とする食品「野菜を味わうポタージュ」、桃しぼりや清見しぼりといった季節・生産数限定の飲料「旬シリーズ」、飲料に次ぐ柱として育成に注力しているサプリメント、トマトとフルーツを組み合わせたゼリー「Fruttoma（フルットマ）」などは好調でした。

⑥業務用事業

売上高 202億99百万円（前期同一期間比1.9%増）

「トマト素材」「トマトソース」「野菜素材」「野菜飲料」を重点商品カテゴリーに設定し、売上拡大を図ってまいりました。業務用市場におきましては、トマト・野菜メニューに対する注目度が高まってきております。このトレンドを活かして外食・中食大手ユーザーや産業用向けに、トマトや野菜に関する商品ラインアップを充実させたことや、メニュー提案を強化したことにより、売上高が増加いたしました。

⑦その他事業

売上高 133億89百万円（前期同一期間比3.5%増）

運送・倉庫業、不動産賃貸業、パーキング事業、農業資材販売事業、太陽光発電事業などが堅調に推移いたしました。

【海外事業】

売上高 411億34百万円（前期同一期間比23.4%増）

多くの地域において、円安に伴い円換算での売上高が増加いたしましたが、この要因以外の各地域別の状況については、以下のとおりです。

①米　国

売上高 200億95百万円（前期同一期間比29.0%増）

米国子会社であるKAGOME　INC.は、現地における大手顧客向けの出荷が順調に推移いたしました。また、2013年12月に、United Genetics Holdings LLCを連結子会社化したことにより、同社の2014年1月から11月までの売上高が純増いたしました。

②欧　州

売上高 123億13百万円（前期同一期間比14.2%増）

ポルトガルの子会社であるHolding da Industria Transformadora do Tomate, SGPS S.A.の売上高は前期同一期間並みでした。イタリアの子会社であるVegitalia　S.p.A.の売上高は概ね計画通りに推移いたしました。

また、2013年12月に、United Genetics Turkey Tohum Fide A.S.を連結子会社化したことにより、同社の2014年1月から11月までの売上高が純増いたしました。

③豪　州

売上高 55億21百万円（前期同一期間比50.2%増）

豪州子会社であるKagome　Australia　Pty　Ltd.は、現地における大手顧客向けの出荷が前期末から当期に変更になったことなどにより、売上高が増加いたしました。

④アジア

売上高 32億4百万円（前期同一期間比2.6%減）

台湾可果美股份有限公司の売上高は、概ね計画通りに推移いたしました。可果美(杭州)食品有限公司は、中国野菜飲料事業の再編のため、事業の清算を決定いたしました。今後は経営体制を一新し、可果美（上海）飲料有限公司が事業を継承し、収益改善を図ってまいります。タイの子会社であるOSOTSPA　KAGOME　CO., LTD.は、2013年9月よりコンシューマー向けの健康飲料の販売を開始しておりますので、同社の2014年1月から8月までの売上高が純増いたしました。

■会社の経営上の重要な事項

該当事項はありません。

■研究開発の状況

当社グループの研究開発は、イノベーションの牽引により売上貢献するため、1)国内・海外既存事業の成長、2)国内・海外新規事業の創出、3)研究成果の創出・活用と社会的な企業価値向上の三つの視点で取り組んできました。当期においては、商品開発部、アジア事業商品開発グループ、素材開発部、商品技術部、食品安全部で構成される①カスタマーソリューションセンター、加えて②農資源開発部、③自然健康研究部で研究開発活動を推進いたしました。なお、研究開発活動については、特定のセグメントに関連付けられないため、セグメント別の記載は行っておりません。

主な概要とその成果は、次のとおりです。

①カスタマーソリューションセンターの商品開発部における飲料商品分野では、国内初5年の長期保存が可能な野菜飲料「野菜一日これ一本　長期保存用」や、糖質が気になる方向けの商品として「カゴメ野菜ジュース糖質オフ」、とれたての国産完熟トマトを使用しトマト本来の香りと味わいを堪能できる「カゴメトマトジュースプレミアム」、野菜と果実だけで作った果肉感のあるスムージー「野菜生活100 Smoothie マンゴー&ピーチMix」、「野菜生活100 Smoothie ブルーベリーMix」を市場導入いたしました。調味料・調理食品商品分野では、子どもに食べさせたい鍋として「やさいポタージュ鍋スープ」や、トマトを使ってパッとひと皿を作る事ができる生鮮トマト用調味料『トマトクック』シリーズ「トマトとアボカドのハニーマスタード和え」、「トマトと卵の中華風スープ」を市場導入いたしました。乳酸菌商品分野では、オリゴ糖を加え腸で生きぬく力をさらにアップさせた「植物性乳酸菌ラブレ 超活性ラブレ菌」を市場導入いたしました。ギフト向け商品分野では、京都府産の新丹波黒大豆を使用した「トマくろクッキー」を、市場導入いたしました。

素材開発部では、トマト加工技術の高度化に継続的に取り組み、香味や性状に優れたトマト一次加工品の開発を推進いたしました。商品技術部では、容器包材や微生物利用の研究開発を継続的に推進し、商品の価値向上に取り組みました。



野菜一日これ一本 長期保存用



カゴメ野菜ジュース 糖質オフ



やさいポタージュ鍋 スープ



トマトとアボカドのハニーマスタード和え

食品安全部では、食品分析の国際基準であるISO17025の認定を取得し、海外フードビジネスの展開を支援する体制を整えました。また、これまで通り放射線分析や各種危害物質の分析を行うと共に、残留農薬分析技術等の高度化にも取り組み、原料・商品における危害物質排除に向けて取り組みました。



オレンジまこちゃん

②農資源開発部につきましては、トマトの遺伝資源の蓄積と新品種開発、栽培技術研究を推進し、病気抵抗性を有する生鮮用トマトや、より育てやすく栽培適性を高めた生鮮用トマト「オレンジまこちゃん」計2件の品種登録を行いました。

③自然健康研究部につきましては、緑黄色野菜および植物性乳酸菌を主とした機能性研究を推進し、「野菜ジュースの飲用により、食後の血糖値の急激な上昇を抑えること」を動物試験で明らかにいたしました。また、「スルフォラファンを継続的に摂取することでγ-GTPなどの肝機能マーカーが改善されること」を確認し、商品価値を高める情報発信を行いました。また、Lactobacillus brevis KB290(ラブレ菌)についても、「ラブレ菌の継続摂取によってインフルエンザに感染するリスク低減できる可能性があること」を明らかにし、学会発表いたしました。

その結果、当期の研究開発費は、25億66百万円となりました。

(2) 設備投資等の状況

当期は、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80億92百万円となりました。

国内事業では、主なものとして、飲料事業におけるフレッシュトマトジュース、甘いトマトジュースの製造設備およびラブレ高密度菌液製造設備導入などで合計5億5百万円の設備投資を行いました。また、子会社であるカゴメ不動産にて9億62百万の新規不動産投資を行いました。その結果、国内事業全体の投資額は37億2百万円となりました。

海外事業では、グローバルトマト事業における生産ライン新設などにより、海外事業全体の投資額は43億90百万円となりました。

(3) 資金調達の状況

当期中において、増資または社債発行による資金調達は行っておりません。

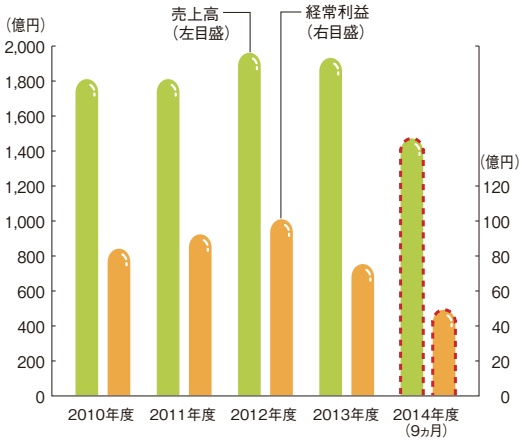
なお、当期の設備資金等および運転資金等の必要資金は、自己資金および借入金により賄いました。

(4) 財産および損益の状況の推移

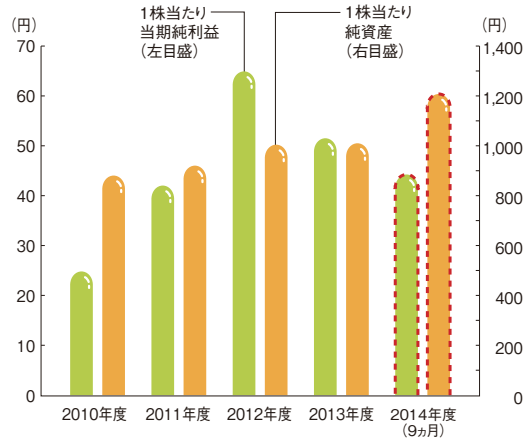
企業集団の営業成績および財産の状況の推移

区　分	2010年度 (第67期)	2011年度 (第68期)	2012年度 (第69期)	2013年度 (第70期)	2014年度 (第71期・当期)
売上高（百万円）	181,304	180,047	196,233	193,004	**159,360**
営業利益（百万円）	7,978	8,466	9,278	6,775	**4,328**
経常利益（百万円）	8,389	9,213	10,025	7,529	**4,969**
当期純利益（百万円）	2,473	4,217	6,480	5,105	**4,366**
総資産（百万円）	142,661	148,207	168,965	183,621	**203,413**
純資産（百万円）	88,941	92,815	104,432	113,023	**124,566**
1株当たり当期純利益（円）	24.87	42.40	65.15	51.39	**44.01**
1株当たり純資産（円）	880.13	920.81	1,020.86	1,094.07	**1,204.77**

■売上高・経常利益



■1株当たり当期純利益・1株当たり純資産



(注) 1. 1株当たり当期純利益は期中平均発行済株式総数に基づき、1株当たり純資産は期末発行済株式総数に基づき、それぞれ算出しております。
なお、期中平均および期末の発行済株式総数は、いずれも自己株式を除いて算出しております。
2. 2014年度(第71期・当期)につきましては、事業年度の変更に伴い、2014年4月1日から2014年12月31日までの9ヵ月間となっております。

(5) 対処すべき課題

【中長期的な会社の経営戦略】

将来を見据えると、世界全体では人口の増加、資源・食料・水の不足、環境悪化・気候変動といった問題の深刻化が、また国内においては、人口減少や超高齢化社会の深刻化などが予想されます。企業は今まで以上にこれらの課題に対応することで、サステイナブルな社会づくりに貢献していかなければなりません。当社は創業以来、自然に根差した価値を開発することで成長してまいりましたが、より広い視野を持ち、農業・食・健康などの国内外の社会問題の解決を、当社にとっての事業機会と捉えてまいります。

①企業体質を変える2つの改革

当社は、2016年度までに企業体質を変えるため、「働き方の改革」と「収益構造の改革」に取り組んでいます。組織や個人の仕事の中身・質・付加価値にまで踏み込んだ「働き方の改革」を行い、生産性を向上させ、生まれたリソースを成長事業に振り向けていくことで、「収益構造の改革」を実現してまいります。

②成長戦略

以下をイノベーション課題として、成長戦略の柱としています。

- トマトと野菜のソリューションビジネスの展開：国内・海外のB to B顧客に対して、「トマトと野菜の事なら何でもカゴメに」をキーワードとして、ニーズやリクエストにマッチした品質・コスト・納期・提供方法の提案を強化してまいります。また、このソリューションをグローバルに展開していくためにグループにて保有する国内外のネットワークを駆使してまいります。
- フレッシュ化への挑戦：原料調達・加工技術・生産体制・ロジスティクスなどのバリューチェーンを革新し、野菜や果物の鮮度を徹底して追求した商品の開発を進めてまいります。
- 農からの価値創造：成長ビジネスとして注目される農業を、当社にとっての事業機会と捉え、産業化を推進する事業展開を行ってまいります。

なお、この期間の最終年度である2016年度における最大の定量目標は連結売上高経常利益率5.0%の達成です。

【2015年度重点課題】

- バリューアップ：商品価値を磨き、価値を高めることで商品やカテゴリー、事業の採算性を向上させ利益を創出してまいります。
- 生産性の向上：原価低減活動の継続、滞留品販売費用の極小化、販売促進費の削減と効率的活用、広告宣伝費の効率化、固定費効率化、不採算商品の絞り込み等、あらゆるコストについて生産性の向上に取り組んでまいります。

(6) 重要な関係会社の状況

①子会社の状況

会　社　名	資　本　金	議決権の所有割合(%)	主要な事業内容
加太菜園株式会社	90百万円	70.00	農産物生産販売業
響灘菜園株式会社	50百万円	66.00	農産物生産販売業
いわき小名浜菜園株式会社(注2)	10百万円	49.00	農産物生産販売業
カゴメ不動産株式会社	98百万円	100	不動産業・太陽光発電事業
カゴメ物流サービス株式会社	80百万円	100	物流業・倉庫業
KAGOME INC.	33百万米ドル	100	食品製造販売業
United Genetics Holdings LLC	9百万米ドル	70.00	種子開発・生産販売業
Vegitalia S.p.A.	4百万ユーロ	100	食品製造販売業
Holding da Industria Transformadora do Tomate, SGPS S.A.	550千ユーロ	55.51	食品製造販売業
United Genetics Turkey Tohum Fide A.S.	1百万トルコリラ	75.00	種苗生産・販売業
Kagome Australia Pty Ltd. (注1)	98百万豪ドル	100	食品製造販売業
台湾可果美股份有限公司	316百万台湾ドル	50.40	食品製造販売業
可果美(杭州)食品有限公司	32.1百万米ドル	84.55	食品製造販売業
可果美(上海)飲料有限公司(注3)	3百万米ドル	51.00	食品製造販売業
可果美(天津)食品制造有限公司	20百万元	100	調味料製造販売業
OSOTSPA KAGOME CO.,LTD. (注2)	235百万バーツ	43.00	飲料の商品開発販売事業
KMB Investment Pte.Ltd.	7百万シンガポールドル	66.67	業務用製品製造販売業

②関連会社の状況

会　社　名	資　本　金	議決権の所有割合(%)	主要な事業内容
世羅菜園株式会社	85百万円	47.06	農産物生産販売業

(注) 1. 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。
2. 持分は、100分の50以下でありますが、実質的に支配しているため子会社としております。
3. 新規設立により、第2四半期より連結子会社としております。

(7) 主要な事業内容

各事業における主要な製品・商品および事業は、次のとおりであります。

事業別	主要製品および商品等
飲料	トマトジュース、野菜ミックスジュース(野菜一日これ一本(杯)、野菜ジュースなど)、 野菜果実ミックスジュース(野菜生活100など)、フルーツジュース、 乳酸菌飲料(植物性乳酸菌ラブレなど) など
食品	トマトケチャップ、ソース、ホールトマト、トマトソース、鍋用つゆ、 トマトメニュー調味料(トマトでおいしいごはんのおかず、今日のトマトメニューなど)、 トマトピューレー、サルサ、パスタソース、レンジ調理食品(押し麦ごはんでシリーズ) など
ギフト	ジュースギフト(フルーツジュース・野菜飲料など)、スープギフトなど 防災備蓄商品、販促景品、企業対応商品など
生鮮野菜	〈生鮮トマト〉 こくみトマト(ラウンド、プラム、ミディなど)、デリカトマト 高リコピントマト、ちいさなももこ など 〈サラダバンク〉 リーフサラダベース、ベビーリーフ など
通販	〈カゴメ健康直送便〉(電話・インターネットなどの注文による通信販売) 野菜飲料(毎日飲む野菜、毎日飲む野菜と果実、つぶより野菜など)、旬シリーズ リコピンVE、スルフォラファンなど
業務用	〈加工食品〉 トマトケチャップ、トマトペースト、ホールトマト、ソース、パスタソース、冷凍野菜・ハーブなど 〈飲料〉 トマトジュース、フルーツジュース、野菜果実ミックスジュースなど
国内その他	運送・倉庫業、不動産賃貸業、パーキング事業、太陽光発電事業、農業関連資材・種苗など
米国	ピザソース、トマトソース、種子など
欧州	トマトペースト、ピザソース、トマトソース、冷凍野菜、種苗など
豪州	トマトペースト、ダイストマトなど
アジア	トマトケチャップ、野菜飲料など

(8) 主要な営業所および工場

①当　社

本　　社：愛知県名古屋市中区錦三丁目14番15号
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
研究開発本部：栃木県那須塩原市西富山17番地
営　業　所：北海道支店、東北支店（宮城県）、東京支社、関東支店（埼玉県）、神奈川支店
名古屋支店、北陸支店（石川県）、大阪支店、中国支店（広島県）、四国支店（香川県）
九州支店（福岡県）
工　　場：那須工場（栃木県）、茨城工場、富士見工場（長野県）、静岡工場
小坂井工場（愛知県）、小牧工場（愛知県）、上野工場（愛知県）

②子会社

	◆本社所在地	◆事業所
加太菜園株式会社	（和歌山県和歌山市）	本社および菜園
響灘菜園株式会社	（福岡県北九州市）	本社および菜園
いわき小名浜菜園株式会社	（福島県いわき市）	本社および菜園
カゴメ不動産株式会社	（愛知県名古屋市）	本社および1営業所・3太陽光発電所
カゴメ物流サービス株式会社	（愛知県大府市）	本社および東京本社・8事業所
KAGOME INC.	（米国 カリフォルニア州）	本社および工場・1営業所 1子会社
United Genetics Holdings LLC	（米国 カリフォルニア州）	本社および5子会社
Vegitalia S.p.A.	（イタリア カラブリア州）	本社および工場
Holding da Industria Transformadora do Tomate, SGPS S.A.	（ポルトガル パルメラ市）	本社および2子会社
United Genetics Turkey Tohum Fide A.S.	（トルコ イスタンブール市）	本社
Kagome Australia Pty Ltd.	（オーストラリア ビクトリア州）	本社および2子会社
台湾可果美股份有限公司	（中華民国 台南市）	本社および工場・1営業所
可果美（杭州）食品有限公司	（中華人民共和国 浙江省）	本社および工場・1営業所
可果美（上海）飲料有限公司	（中華人民共和国 上海市）	本社
可果美（天津）食品制造有限公司	（中華人民共和国 天津市）	本社
OSOTSPA KAGOME CO.,LTD	（タイ バンコク市）	本社
KMB Investment Pte.Ltd.	（シンガポール）	本社および子会社

(9) 従業員の状況

①企業集団の従業員の状況

事業別	従業員数(名)	前期末比増減(名)
国内食品事業	1,678	84
国内その他事業	101	6
米国事業	164	△ 1
欧州事業	200	△ 4
豪州事業	37	2
アジア事業	188	△ 68
合計	2,368	19

②当社の従業員の状況

従業員数(名)	前期末比増減(名)	平均年齢(歳)	平均勤続年数(年)
1,644	83	40.6	17.0

(10) 主要な借入先

借入先	借入額(百万円)
三菱UFJ信託銀行株式会社	9,876
株式会社みずほ銀行	3,424
株式会社りそな銀行	3,000
三井住友信託銀行株式会社	2,235
農林中央金庫	1,465
株式会社京都銀行	1,465
株式会社北洋銀行	1,079
株式会社百十四銀行	1,050
株式会社大垣共立銀行	1,000
株式会社中国銀行	1,000
計	25,597

2. 会社の株式に関する事項

(1) 発行済株式の総数　99,616,944株

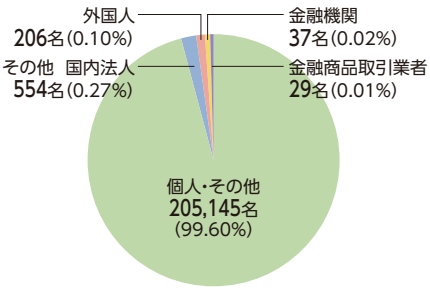
(注)1. 発行可能株式総数　279,150,000株
2. 単元株式数　100株

(2) 株主数　205,971名（前期末比　6,093名増）

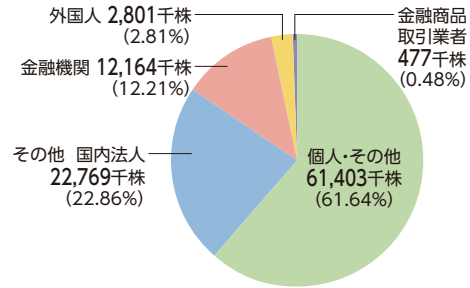
(ご参考)

◆株主の分布状況（千株未満は切り捨てて表示しています。）

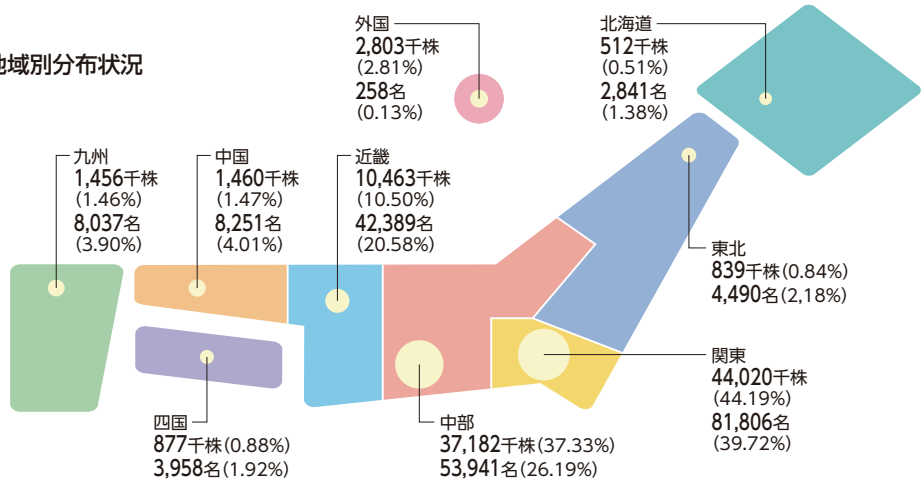
■所有者別分布状況



■株式数別分布状況



■地域別分布状況



(3) 大株主

大株主名	当社への出資状況	
	持株数(百株)	持株比率(%)
アサヒグループホールディングス株式会社	100,000	10.05
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	68,492	6.89
ダイナパック株式会社	58,795	5.91
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	32,442	3.26
蟹江淑子	17,676	1.78
日清食品ホールディングス株式会社	15,590	1.57
蟹江英吉	12,804	1.29
蟹江利親	12,358	1.24
川口久雄	10,900	1.10
カゴメ社員持株会	10,290	1.03
計	339,347	34.12

(注) 持株比率は自己株式(155,709株)を控除して計算しております。なお、自己株式には、従業員インセンティブ・プラン「従業員持株ESOP信託」導入において設定した、日本マスタートラスト信託銀行㈱(信託口)所有の当社株式176,200株を含んでおりません。

3. 新株予約権等に関する事項

当社役員が保有している職務執行の対価として交付された新株予約権の状況〈2014年12月31日現在〉

名称	保有人数	付与決議日	新株予約権の数	新株予約権の目的となる株式の種類および数	新株予約権の払込金額	新株予約権の行使価額	権利行使期間
カゴメ株式会社第1回新株予約権	当社取締役(社外取締役を除く)7名	2014年5月21日(取締役会)	269個	普通株式26,900株	1株当たり1,536円	1円	2016年6月6日から2031年6月5日まで

(注) 第1回新株予約権は、「第72期(2015年12月期)に係る当社の連結経常利益率を基準とし、その達成度に応じて定められた個数を行使できるものとする」等の行使条件を設けております。

4. 会社役員に関する事項

(1) 取締役および監査役の状況〈2014年12月31日現在〉

氏名	地位	担当、主な職業および重要な兼職の状況
西 秀訓（にし ひでのり）	代表取締役会長	ダイナパック㈱ 社外取締役、長瀬産業㈱ 社外取締役
寺田 直行（てらだ なおゆき）	代表取締役社長	
大嶽 節洋（おおたけ せつひろ）	代表取締役副社長	United Genetics Holdings LLC会長
児玉 弘仁（こだま ひろひと）	取締役常務執行役員	アジア事業カンパニーCEO
渡辺 美衡（わたなべ よしひで）	取締役常務執行役員	経営企画本部長
佐藤 邦彦（さとう くにひこ）	取締役常務執行役員	研究開発本部長
三輪 克行（みわ かつゆき）	取締役常務執行役員	生産調達本部長
近藤 誠一（こんどう せいいち）	社外取締役	近藤文化・外交研究所代表、JXホールディングス㈱ 社外取締役、㈱パソナグループ 社外取締役、㈶東京都交響楽団 理事長
橋本 孝之（はしもと たかゆき）	社外取締役	日本アイ・ビー・エム㈱ 会長
明関 美良（みょうせき みよ）	社外取締役	マルトモ㈱ 代表取締役社長
蟹江 睦久（かにえ むつひさ）	常勤監査役	ダイナパック㈱ 社外監査役
村岡 明高（むらおか あきたか）	常勤監査役	
江尻 隆（えじり たかし）	社外監査役	弁護士法人西村あさひ法律事務所社員、㈱安藤・間 社外監査役、ディップ㈱ 社外監査役
村田 守弘（むらた もりひろ）	社外監査役	村田守弘会計事務所代表、住友ゴム工業㈱ 社外監査役

(注) 1. 当期の取締役および監査役の異動
2014年6月18日開催の第70回定時株主総会におきまして、近藤誠一、橋本孝之、明関美良の3氏は、取締役に選任されそれぞれ就任いたしました。
2. 決算期後に生じた取締役の異動はございません。
3. 取締役近藤誠一、橋本孝之および明関美良の3氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。
4. 監査役江尻 隆、村田守弘の両氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役であります。
5. 当社は、社外取締役である近藤誠一、橋本孝之の両氏ならびに社外監査役である江尻 隆、村田守弘の両氏を、㈱東京証券取引所の定める独立役員として指定し、届け出ております。

6. 明関美良氏が代表取締役社長であるマルトモ㈱は、当社と商品開発、物流、調達、生産、品質面での相互協力を目的とした業務提携契約を締結しています。
7. 近藤誠一、橋本孝之、江尻 隆、村田守弘の各氏が兼職している他の法人等と当社の間には、特別の利害関係はありません。
8. 監査役江尻 隆氏は、弁護士として企業関係法務に精通しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
9. 監査役村田守弘氏は、公認会計士として企業会計に精通しており、財務および会計に関する専門的知見を有するものであります。

(2) 取締役および監査役報酬等の額

①役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別総額および対象となる役員の員数

(単位：百万円)

区　　分	支給人員	役員報酬	役員賞与	ストックオプション	支給総額
取締役 (うち社外取締役)	10名 (3名)	181 (16)	82 (−)	12 (−)	275 (16)
監査役 (うち社外監査役)	4名 (2名)	45 (14)	− (−)	− (−)	45 (14)

(注) 1. ストックオプションは、当期の費用計上額となります。「当社役員が保有している職務執行の対価として交付された新株予約権の状況」については、33頁をご参照ください。なお、当期の職務執行の対価とするストックオプションは交付いたしません。
2. 株主総会の決議による取締役の報酬限度額は年額5億円であります。
(2006年6月第62回定時株主総会決議)
3. 株主総会の決議による監査役の報酬限度額は年額1億円であります。
(2006年6月第62回定時株主総会決議)

②代表取締役の報酬等

(単位：百万円)

役職・氏名	役員報酬	役員賞与	ストックオプション	支給総額
代表取締役会長 西(にし) 秀訓(ひでのり)	32	21	3	57
代表取締役社長 寺田(てらだ) 直行(なおゆき)	32	12	2	47
代表取締役副社長 大嶽(おおたけ) 節洋(せつひろ)	25	14	2	42

(注) ストックオプションは、当期の費用計上額となります。「当社役員が保有している職務執行の対価として交付された新株予約権の状況」については、33頁をご参照ください。なお、当期の職務執行の対価とするストックオプションは交付いたしません。

(3) 社外役員に関する事項

①主な活動状況

地　位	氏　名	主な活動状況
社外取締役	近藤誠一（こんどうせいいち）	当社取締役会8回のうち6回に出席し、必要に応じ、経営全般にわたる意思決定の妥当性および適正性確保のための発言を行っております。
	橋本孝之（はしもとたかゆき）	当社取締役会8回の全てに出席し、必要に応じ、経営全般にわたる意思決定の妥当性および適正性確保のための発言を行っております。
	明関美良（みょうせきみよ）	当社取締役会8回の全てに出席し、必要に応じ、経営全般にわたる意思決定の妥当性および適正性確保のための発言を行っております。
社外監査役	江尻隆（えじりたかし）	当社取締役会11回の全てに、また、監査役会7回の全てに出席し、必要に応じ、主に弁護士としての専門的見地から発言を行っております。
	村田守弘（むらたもりひろ）	当社取締役会11回の全てに、また、監査役会7回の全てに出席し、必要に応じ、主に公認会計士としての専門的見地から発言を行っております。

②責任限定契約の内容

当社は、2006年6月21日開催の第62回定時株主総会で定款を変更し、社外取締役および社外監査役の責任限定契約に関する規定を設けております。当該定款に基づき社外取締役および社外監査役全員と、会社法第423条第1項の責任について、法令が規定する額を限度とする契約を締結しております。

5. 会計監査人の状況

(1) 会計監査人の名称

名古屋監査法人

(2) 当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額

報酬等の額	28百万円
当社および当社子会社が支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	28百万円

(注) 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬の額を実質的に区分できないため区分していません。従って上記の金額にはこれらの合計額を記載しております。

(3) 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

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、監査役会は監査役全員の同意に基づき、会計監査人を解任いたします。

また、会計監査人が職務を適切に遂行することが困難と判断される場合、または監査の適正性をより高めるために会計監査人の変更が妥当であると判断される場合には、監査役会の同意または請求により、会計監査人の不再任を株主総会に提案いたします。

6. 会社の体制および方針

「会社の体制および方針」につきましては、法令および定款の規定に基づき、当社ホームページ(URL http://www.kagome.co.jp/company/ir/)の招集通知のページに掲載しております。

7. 決算期後に生じた企業集団の状況に関する重要な事実

特記すべき事項はありません。

連結貸借対照表

(単位：百万円)

科目	当年度 (2014年12月31日現在)	科目	当年度 (2014年12月31日現在)
資産の部		**負債の部**	
流動資産	**122,843**	**流動負債**	**42,380**
現金および預金	11,458	支払手形および買掛金	14,150
受取手形および売掛金	33,202	短期借入金	6,477
有価証券	12,625	1年内返済予定の長期借入金	2,160
商品および製品	18,693	未払金	10,233
仕掛品	927	未払法人税等	262
原材料および貯蔵品	25,383	繰延税金負債	4,879
繰延税金資産	600	賞与引当金	395
デリバティブ債権	14,473	役員賞与引当金	34
その他	5,650	デリバティブ債務	41
貸倒引当金	△ 171	その他	3,742
固定資産	**80,570**	**固定負債**	**36,466**
有形固定資産	**51,609**	長期借入金	27,119
建物および構築物	38,988	繰延税金負債	1,086
減価償却累計額	△ 23,670	退職給付に係る負債	4,746
建物および構築物(純額)	15,317	その他	3,514
機械装置および運搬具	69,535	**負債合計**	**78,846**
減価償却累計額	△ 52,276	**純資産の部**	
機械装置および運搬具(純額)	17,259	**株主資本**	**103,317**
工具、器具および備品	6,417	資本金	19,985
減価償却累計額	△ 5,323	資本剰余金	23,733
工具、器具および備品(純額)	1,094	利益剰余金	60,116
土地	13,578	自己株式	△ 517
リース資産	3,013	**その他の包括利益累計額**	**16,297**
減価償却累計額	△ 2,437	その他有価証券評価差額金	4,790
リース資産(純額)	575	繰延ヘッジ損益	9,321
建設仮勘定	3,783	為替換算調整勘定	3,178
無形固定資産	**5,166**	退職給付に係る調整累計額	△ 992
のれん	2,904	**新株予約権**	**12**
商標権	0	**少数株主持分**	**4,939**
ソフトウェア	1,903	**純資産合計**	**124,566**
その他	358		
投資その他の資産	**23,794**		
投資有価証券	17,630		
長期貸付金	2,280		
繰延税金資産	1,798		
その他	2,159		
貸倒引当金	△ 74		
資産合計	**203,413**	**負債純資産合計**	**203,413**

連結損益計算書

（単位：百万円）

科目		当年度（自 2014年 4月 1日 至 2014年12月31日）	
売上高			159,360
売上原価			91,744
売上総利益			**67,615**
販売費および一般管理費			63,286
営業利益			**4,328**
営業外収益			
受取利息		261	
受取配当金		193	
持分法による投資利益		72	
為替差益		59	
その他		531	1,118
営業外費用			
支払利息		216	
その他		260	477
経常利益			**4,969**
特別利益			
固定資産売却益		2,357	
退職給付制度終了益		87	2,444
特別損失			
固定資産処分損		621	
減損損失		127	
投資有価証券評価損		283	
ゴルフ会員権評価損		0	
関係会社清算損		15	
再編損失		191	1,238
税金等調整前当期純利益			**6,175**
法人税、住民税および事業税		1,567	
法人税等調整額		238	
法人税等合計			1,806
少数株主損益調整前当期純利益			4,368
少数株主利益			1
当期純利益			**4,366**

連結株主資本等変動計算書

当年度（自　2014年4月1日　至　2014年12月31日）

（単位：百万円）

	株主資本					その他の包括利益累計額					新株予約権	少数株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	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	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計			
当期首残高	19,985	23,733	58,013	△ 703	101,028	2,775	4,027	1,417	△ 744	7,476	—	4,518	113,023
会計方針の変更による累積的影響額			△ 79		△ 79								△ 79
会計方針の変更を反映した当期首残高	19,985	23,733	57,933	△ 703	100,948	2,775	4,027	1,417	△ 744	7,476	—	4,518	112,943
当期変動額													
剰余金の配当			△ 2,188		△ 2,188								△ 2,188
当期純利益			4,366		4,366								4,366
自己株式の取得				△ 2	△ 2								△ 2
自己株式の処分				188	188								188
連結範囲の変動			4		4								4
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						2,014	5,293	1,760	△ 247	8,820	12	420	9,254
当期変動額合計	—	—	2,182	186	2,368	2,014	5,293	1,760	△ 247	8,820	12	420	11,622
当期末残高	19,985	23,733	60,116	△ 517	103,317	4,790	9,321	3,178	△ 992	16,297	12	4,939	124,566

(ご参考)

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

区　　分	当 年 度 (自 2014年 4月 1日 至 2014年12月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー	
税金等調整前当期純利益	6,175
減価償却費	4,635
減損損失	127
のれん償却額	1,375
受取利息および受取配当金	△ 455
支払利息	216
賞与引当金の増減額 (△は減少)	△ 1,595
その他の引当金の増減額 (△は減少)	△ 220
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	301
持分法による投資損益 (△は益)	△ 72
有価証券評価損益 (△は益)	283
固定資産除売却損益 (△は益)	△ 1,736
売上債権の増減額 (△は増加)	△ 2,803
たな卸資産の増減額 (△は増加)	△ 3,362
未収入金の増減額 (△は増加)	△ 519
仕入債務の増減額 (△は減少)	365
未払金の増減額 (△は減少)	1,042
その他の流動資産の増減額 (△は増加)	456
その他の流動負債の増減額 (△は減少)	53
その他の増減額 (△は減少)	14
小　　計	4,282
利息および配当金の受取額	440
利息の支払額	△ 301
法人税等の支払額	△ 2,668
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,753

区　　分	当 年 度 (自 2014年 4月 1日 至 2014年12月31日)
投資活動によるキャッシュ・フロー	
定期預金の預入による支出	△ 7,097
定期預金の払戻による収入	9,823
有価証券の取得による支出	△ 4,037
有価証券の売却および償還による収入	224
固定資産の取得による支出	△ 8,411
固定資産の除却による支出	△ 39
固定資産の売却による収入	3,393
貸付けによる支出	△ 873
関係会社株式の取得による支出	△ 139
関係会社出資金の払込による支出	△ 50
その他の増減額 (△は減少)	98
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 7,110
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)	1,010
長期借入れによる収入	5,328
長期借入金の返済による支出	△ 2,580
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△ 91
少数株主からの払込みによる収入	187
配当金の支払額	△ 2,181
少数株主への配当金の支払額	△ 66
自己株式の増減額 (△は増加)	186
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,793
現金および現金同等物に係る換算差額	246
現金および現金同等物の増減額 (△は減少)	△ 3,316
現金および現金同等物の期首残高	22,295
連結の範囲の変更に伴う現金および現金同等物の増減額 (△は減少)	△ 17
現金および現金同等物の期末残高	18,960

「連結計算書類の連結注記表」につきましては、法令および定款の規定に基づき、
当社ホームページ(URL　http://www.kagome.co.jp/company/ir/)の招集通知のページに掲載しております。

貸借対照表

（単位：百万円）

科目	当年度（2014年12月31日現在）
資産の部	
流動資産	**101,838**
現金および預金	4,872
売掛金	27,296
有価証券	12,625
商品および製品	6,455
仕掛品	22
原材料および貯蔵品	19,243
前払費用	508
短期貸付金	13,139
未収入金	3,555
デリバティブ債権	14,473
その他	280
貸倒引当金	△ 634
固定資産	**74,589**
有形固定資産	**24,000**
建物	23,589
減価償却累計額	△ 15,420
建物（純額）	8,169
構築物	3,565
減価償却累計額	△ 2,890
構築物（純額）	675
機械および装置	50,637
減価償却累計額	△ 42,112
機械および装置（純額）	8,525
車両運搬具	88
減価償却累計額	△ 79
車両運搬具（純額）	9
工具、器具および備品	5,064
減価償却累計額	△ 4,287
工具、器具および備品（純額）	776
土地	5,095
リース資産	831
減価償却累計額	△ 491
リース資産（純額）	339
建設仮勘定	409
無形固定資産	**2,069**
借地権	155
商標権	0
ソフトウェア	1,875
その他	38
投資その他の資産	**48,519**
投資有価証券	17,188
関係会社株式	15,600
出資金	13
関係会社出資金	2,811
関係会社長期貸付金	11,241
破産更生債権等	2
長期前払費用	88
繰延税金資産	958
保険積立資産	125
敷金	637
その他	526
貸倒引当金	△ 674
資産合計	**176,427**

科目	当年度（2014年12月31日現在）
負債の部	
流動負債	**33,489**
買掛金	12,347
短期借入金	2,346
1年内返済予定の長期借入金	1,803
リース債務	152
未払金	9,410
未払費用	521
未払法人税等	36
未払消費税	726
繰延税金負債	4,655
預り金	177
賞与引当金	343
役員賞与引当金	34
その他	932
固定負債	**28,564**
長期借入金	25,063
リース債務	212
退職給付引当金	2,929
受入敷金保証金	168
その他	190
負債合計	**62,053**
純資産の部	
株主資本	**100,212**
資本金	19,985
資本剰余金	23,733
資本準備金	23,733
利益剰余金	57,011
利益準備金	1,193
その他利益剰余金	55,818
固定資産圧縮積立金	1,475
トマト翁記念基金	210
別途積立金	47,720
繰越利益剰余金	6,412
自己株式	△ 517
評価・換算差額等	**14,149**
その他有価証券評価差額金	4,785
繰延ヘッジ損益	9,364
新株予約権	**12**
新株予約権	12
純資産合計	**114,374**
負債純資産合計	**176,427**

損益計算書

（単位：百万円）

科目	当年度（自 2014年 4月 1日 至 2014年12月31日）	
売上高		
商品および製品売上高	121,505	121,505
売上原価		
商品および製品期首たな卸高	7,945	
当期製品製造原価	38,915	
当期商品および製品仕入高	24,649	
合計	71,510	
商品および製品期末たな卸高	6,455	
たな卸資産廃棄損および評価損	418	
他勘定振替高	1,691	63,781
売上総利益		**57,723**
販売費および一般管理費		53,202
営業利益		**4,520**
営業外収益		
受取利息	312	
有価証券利息	20	
受取配当金	292	
為替差益	41	
雑収入	246	913
営業外費用		
支払利息	130	
雑支出	67	198
経常利益		**5,235**
特別利益		
固定資産売却益	351	
関係会社清算益	2	353
特別損失		
固定資産処分損	442	
投資有価証券評価損	0	
関係会社株式評価損	273	
関係会社出資金評価損	8	
貸倒引当金繰入額	254	
ゴルフ会員権評価損	0	980
税引前当期純利益		**4,609**
法人税、住民税および事業税	971	
法人税等調整額	△ 437	
法人税等合計		534
当期純利益		**4,074**

株主資本等変動計算書

当年度（自　2014年4月1日　至　2014年12月31日）

（単位：百万円）

	株主資本								評価・換算差額等			新株予約権	純資産合計
	資本金	資本剰余金		利益剰余金			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		
		資本準備金	資本剰余金合計	利益準備金	その他利益剰余金(注)	利益剰余金合計							
当期首残高	19,985	23,733	23,733	1,193	54,006	55,199	△ 703	98,214	2,770	4,020	6,790		105,005
会計方針の変更による累積的影響額					△ 75	△ 75		△ 75					△ 75
会計方針の変更を反映した当期首残高	19,985	23,733	23,733	1,193	53,931	55,124	△ 703	98,139	2,770	4,020	6,790		104,930
当期変動額													
特別償却準備金の積立													—
特別償却準備金の取崩													—
固定資産圧縮積立金の積立													—
固定資産圧縮積立金の取崩													—
トマト翁記念基金の積立													—
トマト翁記念基金の取崩													—
別途積立金の積立													—
剰余金の配当					△ 2,188	△ 2,188		△ 2,188					△ 2,188
当期純利益					4,074	4,074		4,074					4,074
自己株式の取得							△ 2	△ 2					△ 2
自己株式の処分							188	188					188
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）									2,014	5,344	7,358	12	7,371
当期変動額合計	—	—	—	—	1,886	1,886	186	2,072	2,014	5,344	7,358	12	9,443
当期末残高	19,985	23,733	23,733	1,193	55,818	57,011	△ 517	100,212	4,785	9,364	14,149	12	114,374

（注）その他利益剰余金の内訳

（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	1,342	140	45,520	7,004	54,006
会計方針の変更による累積的影響額				△ 75	△ 75
会計方針の変更を反映した当期首残高	1,342	140	45,520	6,929	53,931
当期変動額					
固定資産圧縮積立金の積立	183			△ 183	—
固定資産圧縮積立金の取崩	△ 49			49	—
トマト翁記念基金の積立		100		△ 100	—
トマト翁記念基金の取崩		△ 30		30	—
別途積立金の積立			2,200	△ 2,200	—
剰余金の配当				△ 2,188	△ 2,188
当期純利益				4,074	4,074
当期変動額合計	133	70	2,200	△ 517	1,886
当期末残高	1,475	210	47,720	6,412	55,818

「計算書類の個別注記表」につきましては、法令および定款の規定に基づき、
当社ホームページ（URL　http://www.kagome.co.jp/company/ir/）の招集通知のページに掲載しております。

会計監査人の監査報告書　謄本（連結計算書類）

独立監査人の監査報告書

平成27年２月18日

カ ゴ メ 株 式 会 社
監 査 役 会　御 中

名 古 屋 監 査 法 人

代表社員 業務執行社員　公認会計士　今　井　清　博　㊞

業務執行社員　公認会計士　山　本　真由美　㊞

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、カゴメ株式会社の平成26年4月1日から平成26年12月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

連結計算書類に対する経営者の責任

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連結計算書類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計算書類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。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。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。監査の基準は、当監査法人に連結計算書類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るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、連結計算書類の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結計算書類の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。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、当監査法人は、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、連結計算書類の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結計算書類の表示を検討することが含まれる。

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。

監査意見

当監査法人は、上記の連結計算書類が、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、カゴメ株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況をすべ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。

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

会計監査人の監査報告書　謄本（計算書類）

独立監査人の監査報告書

平成27年２月18日

カ ゴ メ 株 式 会 社
監 査 役 会　御 中

名 古 屋 監 査 法 人

代 表 社 員
業務執行社員　公認会計士　今　井　清　博　㊞

業務執行社員　公認会計士　山　本　真由美　㊞

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、カゴメ株式会社の平成26年4月1日から平成26年12月31日までの第71期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書について監査を行った。

計算書類等に対する経営者の責任

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計算書類及びその附属明細書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計算書類及びその附属明細書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。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から計算書類及びその附属明細書に対する意見を表明することにある。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。監査の基準は、当監査法人に計算書類及びその附属明細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るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、計算書類及びその附属明細書の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による計算書類及びその附属明細書の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。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、当監査法人は、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、計算書類及びその附属明細書の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての計算書類及びその附属明細書の表示を検討することが含まれる。

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。

監査意見

当監査法人は、上記の計算書類及びその附属明細書が、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、当該計算書類及びその附属明細書に係る期間の財産及び損益の状況をすべ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。

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

監査役会の監査報告書　謄本

監　査　報　告　書

当監査役会は、2014年4月1日から2014年12月31日までの第71期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成いたしましたので、以下のとおり報告いたします。

1.　監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

監査役会は、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

各監査役は、監査役会が定めた監査役監査基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、取締役、執行役員及び内部監査部門その他の従業員等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び各部門からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）の状況を監査いたしました。

なお、財務報告に係る内部統制については、取締役等及び名古屋監査法人から当該内部統制の評価及び監査の状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第3号イの「会社の支配に関する基本方針」及び同号ロの「各取組み」については、取締役会その他における審議の状況等を踏まえ、その内容について検討を加えました。子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書について検討いたしました。

さらに、会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監査するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職

務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（2005年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。以上の方法に基づき、当該事業年度に係る計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

一 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。

二 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令もしくは定款に違反する重大な事実は認められません。

三 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、財務報告に係る内部統制を含め、指摘すべき事項は認められません。

四 事業報告に記載されている「会社の支配に関する基本方針」については、指摘すべき事項は認められません。また、「そのための各取組み」は、基本方針に沿ったものであり、株主共同の利益を損なうものではなく、かつ、当社の会社役員の地位の維持を目的としたものではないと認めます。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人名古屋監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人名古屋監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2015年２月20日

カゴメ株式会社　監査役会

常勤監査役　蟹　江　睦　久　㊞

常勤監査役　村　岡　明　高　㊞

社外監査役　江　尻　　隆　㊞

社外監査役　村　田　守　弘　㊞

以　上

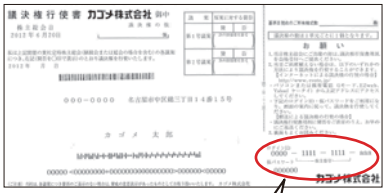
カゴメから送付する書類・イベント情報等を電子メールで受け取りませんか?

電子メールアドレスをご登録いただくと、次回以降の「招集ご通知」「報告書」などの
書類およびイベントや決算情報をメールでお受け取りいただけます!

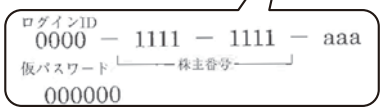
① 次回以降の「招集ご通知」「報告書」などの書類と株主さま専用メールマガジン(KAGOMAIL)を電子メールで受領したい方



株主総会に関するお手続きサイト



議決権行使書



①お手続きサイト

次回以降の「招集ご通知」「報告書」などの書類と株主さま専用メールマガジン(KAGOMAIL)を電子メールで受領することにご同意いただける株主さまは、当社株主名簿管理人である三菱UFJ信託銀行㈱の「株主総会に関するお手続きサイト」(http://www.evote.jp/)にてお手続きください。

②お手続き方法

メールアドレスの登録手続きには、議決権行使書に記載されている「ログインID」と「仮パスワード」(左図参照)が必要となります。ログインしていただいた後、お手続きメニューの「電子メール受領」よりお手続きください。



「電子メール受領」をクリック

システム・お手続きに関するお問い合わせ先
三菱UFJ信託銀行株式会社
証券代行部
0120-173-027
(通話料無料)
受付時間 平日9時～21時

ご登録いただくと…

①や②のお手続きをいただきますと、イベントのご案内をお受け取りいただけます。

昨年度のイベントご案内例

- トマト苗プレゼント
- 工場モニター見学会
- 食卓から家族の健康応援!セミナー
- 私が飲みたいNo.1トマトジュースコンテスト

今後も株主さまとの対話と
交流イベントを
企画してまいります。



カゴメでは、株主の皆さまのご要望にお応えするため、
①・②の2種類のご登録方法を用意しております。

“KAGOMAIL”(カゴメール)とは当社が株主さま向けに、イベントや決算情報等を発信する株主さま専用メールマガジンです。

② 株主さま専用メールマガジン(KAGOMAIL)のみを電子メールで受領したい方

①お手続きサイト

株主さま専用メールマガジン(KAGOMAIL)を電子メールで受領することをご希望される株主さまは、当社ホームページ(http://www.kagome.co.jp/company/ir/mail/)にてお手続きください。

②お手続き方法

上記URLより「新規登録」ボタンをクリックの上、表示される手順に従ってメールアドレス等をご登録ください。なお、メールアドレスの登録手続きには議決権行使書に記載されている「株主番号8桁」(右図参照)が必要となります。

※ご登録の際には、議決権行使書に記載されている、「氏名」「住所」にてご登録ください。

お手続きに関するお問い合わせ先
KAGOMAIL事務局　info@kagome.co.jp



KAGOMAILご登録サイト



議決権行使書

※既にKAGOMAILにご登録の株主さまで、①を選択される場合には、お手数ですが、左記①より再度お手続きをお願いいたします。

■お手続き後の各種案内のお届け方法(予定)　○：従来通り郵送　●：電子メールにて送付　—：送付なし

	招集ご通知	報告書	議決権行使書	配当金に関する書類	イベント・決算情報などのメルマガ(KAGOMAIL)
①の株主さま	●	●	○	○	●
②の株主さま	○	○	○	○	●
お手続きされない株主さま(従来通り)	○	○	○	○	—

※「招集ご通知」「報告書」などの書類は三菱UFJ信託銀行㈱より、イベントや決算情報などの株主さま専用メールマガジン(KAGOMAIL)は当社KAGOMAIL事務局よりお送りいたします。

「みちのく未来基金」へのご寄附方法

「みちのく未来基金」の取り組みについては本報告書14ページで紹介しています。

「銀行振込」、「クレジットカードによる引き落とし」、「現金書留」のいずれかをお選びいただけます。

※みちのく未来基金へのご寄附は寄附金控除の対象となります。

七十七銀行	店舗コード：本店 100　普通預金　口座番号 7951345
三菱東京UFJ銀行	店舗コード：仙台支店 314　普通預金　口座番号 0271354
ゆうちょ銀行	ゆうちょ銀行からゆうちょ銀行へのお振込み……記号 18150　記号 27549411 他銀行からゆうちょ銀行へのお振込み……店名　ハーハ　店番 818 普通預金　口座番号 2754941

共通
口座名義　公益財団法人みちのく未来基金
口座カナ名義　ザイ）ミチノクミライキキン

※上記のいずれかの口座にお振込みください（お振込みには手数料がかかります）。

受領書発行ご希望の場合は、お電話・FAXもしくはE-mailにて送付先をご連絡ください。

TEL (022)343-9996　FAX (022)343-9997　E-mail info@michinoku-mirai.org

クレジットカードによるご寄附の場合	ホームページアドレスから入り、クレジット決済画面にてお申込みください。　http://michinoku-mirai.org/
現金書留によるご寄附の場合	郵便局から、当基金宛てに直接現金書留にてご郵送ください。

株主メモ

決算期	12月31日
定時株主総会	3月
基準日	12月31日 その他必要のあるときは、あらかじめ公告して定めます。
配当金支払株主確定日	12月31日 （中間配当制度　なし）
公告掲載	電子公告 http://www.kagome.co.jp/
1単元の株式数	100株

株主名簿管理人（兼特別口座管理機関）	三菱UFJ信託銀行株式会社
同連絡先	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 〒137-8081 東京都江東区東砂七丁目10番11号 0120-232-711（通話料無料）
上場証券取引所	東京・名古屋
株主優待制度	当社株式所有の株主さまに下記のとおり自社商品を贈呈。 100株以上1,000株未満 …… 1,000円相当 1,000株以上 …… 3,000円相当

お知らせ

- 株式に関するお手続きについて
  株式に関するお手続き（届出住所／姓名などの変更、配当金の振込方法／振込先の変更など）につきましては、お取り引きされている証券会社へお問い合わせください。
  証券会社とお取り引きの無い場合は、上記の三菱UFJ信託銀行の連絡先へお問い合わせください。
- 特別口座について
  特別口座で管理されている株式に関する各お手続きは、上記の三菱UFJ信託銀行の連絡先へお問い合わせください。

KAGOME

ECO-PULP エコパルプ　VEGETABLE OIL INK　GREEN PRINTING JFPI