



サカタのタネ

PASSI★N in Seed

サステナビリティ報告書 2024

タネにかける情熱 『世界中を笑顔にする一粒を』

1913年の創業から現在に至るまで常に変わらないもの。

それは、私たちの「タネにかける情熱」です。

花や野菜の品種開発を通し

世界の人々の生活文化向上に貢献するために。

サカタグループは、「花は心の栄養、野菜は体の栄養」のメッセージのもと、

タネを届け続けてまいります。

目次

3 企業理念	強みと重要課題	サステナビリティへの取り組み
4 トップメッセージ	16 開発	30 環境
サステナビリティ経営	20 生産と供給	32 社会
8 価値創造プロセス	22 販売	38 コーポレート・ガバナンス
10 ビジネスモデルと強み	24 普及	42 企業情報
12 サステナビリティ推進体制	26 座談会	
14 重要課題 (マテリアリティ)		

編集方針

本報告書では、持続可能な社会の実現に向けた当社グループのサステナビリティに対する考え方や取り組みを報告しています。より多くのステークホルダーの皆さまと情報を共有し、コミュニケーションをとることを目的に発行しています。

報告組織：株式会社サカタのタネおよび連結子会社。一部の情報は特定の範囲を対象としていますが、その場合は対象範囲を記載しています。

発行日：2024年5月27日 更新日：2024年12月26日

社是

『品質・誠実・奉仕』

“Quality” “Reliability” “Service”

わたしたちの社是はこの3つの言葉。
この中に、わたしたちの心が詰まっています。

わたしたちの仕事の喜怒哀楽のそばに、創業者である坂田武雄の言葉があります。
「我が社の使命はきわめて平和的であり、また平和に貢献し人に喜ばれる業種である」。

坂田武雄が示した社是は創業以来、
種苗業の本質の一つを表したこの一言とともに世界中の従業員に脈々と受け継がれています。

経営理念

当社は、『良質な商品とサービスの提供により、
世界の人々の生活文化向上に貢献し、世界一の種苗会社を目指す』こと、
そして顧客、取引先、サカタグループの三者が共に栄える『三者共栄』、
社員、経営者、株主は一体であり共に繁栄する『三位一体』、
地球上の自然とその自然に内包される社会、
そして社会に帰属する企業の持続的な共生を目指す『三層共生』を
経営理念として掲げています。

グループスローガン

PASSION in Seed

- | | |
|---------------|-------|
| PEOPLE | 人々 |
| AMBITION | 野心 |
| SINCERITY | 誠意 |
| SMILE | 笑顔 |
| INNOVATION | 革新 |
| OPTIMISM | プラス思考 |
| NEVER GIVE UP | 不屈の精神 |

サカタグループは、グループスローガンとして「PASSION in Seed」を掲げています。スローガンには「私たちの作り出すタネは100年にわたる情熱の結晶」という意味が込められており、創業100周年を機に作られました。「PASSION」の7つの文字は左記の思いを表現しています。



情熱を持ってタネを生み出し 世界に笑顔と栄養を届けていく

外部環境の変化に即応し
挑戦し続けることが
競争力の源泉です

代表取締役社長
坂田 宏

サステナビリティ報告書 発行への思い

世界は今、さまざまな変化に直面しています。気候変動や地政学的リスクによる経済の不透明化、資源価格の高騰、食料危機など、これらに加え科学技術の進歩や環境意識の向上も変化といえるでしょう。

企業には、こうした状況に対応し持続可能な社会の実現に貢献していく責任があります。ではサカタのタネは何ができるのか。その答えは当社の111年の歩みにあると考えています。

当社は、タネという生き物を扱い、自然と共生しながら事業を行っている、研究開発型の種苗会社です。1913年の創業以来、さまざまな局面で農園芸業の根幹であるタネを供給し続けてきました。タネがなければ何も始まりません。当社の事業自体が社会の持続可能性を支えるグリーン産業だと自負しています。

現在、23カ国に39社（連結子会社・関連会社）を擁し、170カ国以上にタネを供給し、売上比率の約7割は海外が占めています。地球全体で事業を展開する企業の責任として、また時代の要請に応える意味でも、当社の事業活動とサステナビリティの関係を整理し、改めて社会に、そしてステークホルダーの皆さまに説明していくことが必要と考え、サステナビリティ報告書を発行することといたしました。

⇒P.42-43 企業情報

⇒P.3 企業理念

サカタのタネの 企業理念とありたい姿とは

当社は「社是」「経営理念」「グループスローガン」で構成される企業理念を掲げています。

社是は「品質・誠実・奉仕」で創業時から受け継がれてきた不変の精神です。このうち「品質」は、商品の品質だけでなく、研究開発、生産、流通、販売、すべての段階の品質を指しています。どこか一つでもおろそかになれば、商品の価値が変わってしまうからです。その意味で、従業員の質も重視しています。また、タネは発芽して収穫するまで価値が分かりません。お客様は当社を信用してタネを買ってくださるわけで、「誠実」であることは絶対条件です。「奉仕」は、企業として社会に貢献する責任があるという意味を表現しています。

経営理念は「良質な商品とサービスの提供により、世界の人々の生活文化向上に貢献し、世界一の種苗会社を目指す」こと、お客様、お取引先様、当社グループの三者が共に栄える「三者共栄」、従業員、経営者、株主様が一体となり繁栄する「三位一体」、そして地球上の自然と、その自然に内包される社会、そして社会に帰属する企業の持続的な共生を目指す「三層共生」です。「三層共生」は、社内で浸透していた考えを、2022年に明文化しました。

⇒P.3 グループスローガン

そして、グループスローガンとして、「PASSION in Seed」を掲げています。創業100周年を機に新たに設けました。故稲盛和夫氏が提唱する「PASSION」を、ご本人のご快諾をいただいて改編いたしました。情熱を持ってタネを生み出し、世界に笑顔と栄養を届けていくという決意を込めたスローガンです。

当社には昔から革新的な試みをする文化があり、まさに当社のDNAといえます。「坂田種苗」という社名から1986年に「サカタのタネ」に改称したときは、斬新だと世間から驚かれました。1962年にマクワウリを改良して「プリン

スメロン」を発売し、1970年代には「ハニーバンタム」を発表して、もちもちした食感で甘みが弱いトウモロコシが主流だった市場をスイートコーン一色に塗り替えるなど、ゲームチェンジャーとして存在感を示してきました。開発にあたっては、タネは生き物で自然が相手であり、100%の発芽率100%の品質はあり得ません。それでも100%を目指して、常にチャレンジを続けています。

競争優位性と、それを支える 人財の育成策とは

競争優位性の源泉を一言でいうと、やはりチャレンジ精神のある従業員になります。

品種開発の過程では数多くの試交品種を作りますが、その中から最良の数パーセントを残して全部捨てるという思いきりが必要です。当社のタネを使ってくださるプロの生産者には、一番よいもの以外、通用しないからです。そして新品種を上市した後も改良を重ねていかなくてはなりません。広く情報収集し、手塩にかけた試交品種の大半を捨てながら、新品種の開発に挑み続ける。不屈のチャレンジ精神があつてこそ、成し得ることです。

現場を重視する姿勢も競争優位性につながる

ると私は考えています。私自身、どの地域に行っても現場である圃場に足を運びます。海外の従業員にも「GENBA」と「KODAWARI」という言葉を使い、「迷ったときは現場を見て考えろ」「こだわりを持って業務に取り組もう」と説いています。品種の評価や課題を見つけるには、見て聞いて触って嗅いで味わう、つまり五感をフルに使う必要があります。可能なら、自然を読む力、第六感も使ってほしいですね。

従業員のチャレンジ精神や現場に立つ姿勢を育むために、対話を心がけています。出張の折に現地の従業員と直接話すほか、ビデオメッセージや社内報などを通じて、社是や経営理念、グループスローガン、そして「チャレンジャーであれ」「GENBAを見ろ」と繰り返し伝えています。当社の3,000名近い従業員の約7割が海外にいます。理念を浸透させることは、従業員のグループ意識を育てるうえでも有効だと考えます。

サステナビリティ経営と グローバル戦略とは

社会の持続的発展にはタネの安定供給が不可欠であり、当社は北半球と南半球を使い分け、地球規模で種子を生産しています。

サステナビリティ経営にさらにしっかりと取り組むために、2023年6月にサステナビリティ委員会を設置しました。ここでの議論を、取締役会に上げ、より深い議論を重ねていきます。

花や野菜の品種に求められる形質は、その土地の食文化や園芸文化と密接に関係しています。ニーズを把握するため、海外関係会社各社の社長は基本的に現地で採用し、経営を任せています。年に数回は各社のトップに日本に集まってもらい、定期的に私も出向き、対話をしてガバナンス強化を図っています。

重要課題（マテリアリティ）は「地球環境の保全」「持続可能な農園芸業への貢献」「豊かな暮らしの提供」「事業基盤の強化」の4つです。その中の「事業基盤の強化」では「多様性の重視と人財育成」を目指し、地球規模で活躍する人財を育成する研修を実施しています。グループ各社が推薦する人財を対象に、当社グループの主要拠点に集まもらい、圃場や研究現場の見学、市場動向に関する情報の共有、意見交換などを行います。

私は1988年から6年間、オランダに駐在し、欧州の拠点を立ち上げました。苦労もしましたが、国土が日本より狭いにも関わらず、世界有数の農園芸作物の輸出大国であるオランダの合理的なビジネスの進め方を学び、外から日本を客観的に見る目を養うことができました。タネに国境はありません。従業員にも、地球全体をとらえる視点を持ってほしいのです。

今後はさらなるグローバル戦略が必要になると考えています。例えば、人口の多い新興国で野菜の需要はこれからますます伸びるでしょう。当社のタネと人財の品質で、積極的に市場をつかんでいきたいと考えています。

日本は決して農園芸業に適した国土ではありません。だからこそ私たちが研究開発を重ね、生み出すタネは世界の生産者の期待に応えられる力を持っています。その強みを武器として、世界にサカタのタネを広めていきたいと考えています。

⇒P.12-13 サステナビリティ推進体制

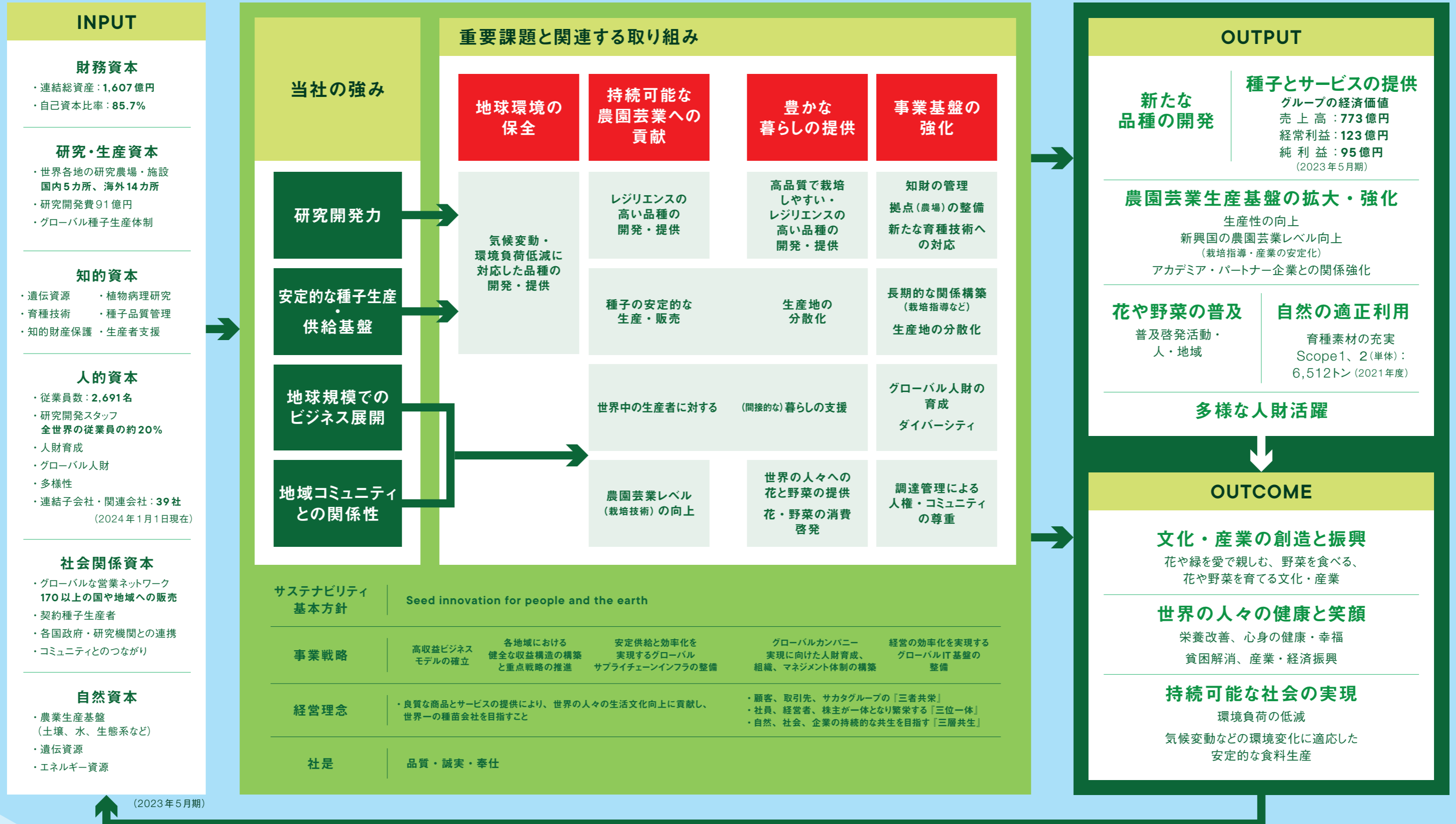
⇒P.14-15 重要課題（マテリアリティ）



タネに国境はありません
従業員にも地球全体をとらえる視点を
持っていてほしい

価値創造プロセス

種子は生き物であり、農園芸業、ひいては食料生産にとって必要不可欠なものです。そして、その種子を扱うサカタグループは自然と共生し、事業を行っています。当社グループの持つ資本と強みを生かし、新たな品種の開発や種子の安定供給、サステナビリティ経営を通じ、企業としての成長と持続可能な社会の実現にこれからも貢献していきます。



(2023年5月期)

企業理念

トップメッセージ

サステナビリティ経営

強みと重要課題

サステナビリティへの取り組み

ビジネスモデルと強み

サカタグループは、種苗に特化した研究開発型企業です。これまでにない新たな優良品種の開発、高品質な種苗の安定的な供給、また種苗に関連したさまざまなサービスや新たな市場の提案などを通じて、品種の価値を最大化することを目指しています。自社開発の種苗を起点に、生産者、最終消費者まで一貫して、「高品質」という当社の価値を提供できる統合的なビジネスモデルが特徴です。

バリューチェーン

強み

種苗の研究開発

気候変動への適応、環境負荷低減、農園芸業の生産性向上に寄与する新品種開発・供給

種苗の生産・供給・品質管理

種子生産者や現地コミュニティとの長期的な信頼関係構築・技術継承
生産地の適地・分散による柔軟で強靱な生産体制の構築による高品質種子の安定供給

種苗の普及・販売

栽培支援・指導・

グローバルでの高品質な種子の販売・品種の普及
栽培支援と技術指導（作物の高付加価値化、生産の安定化）

産地開発

農園芸業の現場の課題解決に寄与する品種および資材・ソリューションの普及、提供

花や野菜のある生活の提供

国内外における野菜消費推進活動
緑や花と触れ合う場・機会の提供
「花は心の栄養、野菜は体の栄養」
グローバルでの花や野菜の普及活動

事業活動



遺伝資源の維持と導入

新たな品種を生み出す源泉となる遺伝資源を入手し、受け継ぎ、管理・維持し続けています。グローバルに構えた研究拠点で遺伝資源を活用しながら、その土地に適した品種を作出しています。産学連携で、新たな遺伝資源の確保にも努めています。

優良品種の開発

農園芸業の課題解決につながる画期的な花や野菜の新品種を生み出すことは、バリューチェーンの最上流にあり、価値の源泉です。多様な遺伝資源の中から可能性を見いだすブリーダーの力量が問われるため、人材育成にも力を入れています。



種子生産

世界19カ国で採種を行うことで種子の生産効率を高め、安定供給を図っています。リスク回避の観点から、重要品種は複数拠点を生産しています。

品質管理

種子の品質は当社への信頼の源です。発芽率、他の品種との交雑がないか、病気に汚染されていないかなど、日々検査を行っています。

物流管理

商品となる種子は、温度や湿度を厳密に管理した貯蔵庫で保管されます。物流においては効率化を進めると共に、グローバルな物流網の充実に加加速させています。



販売

170以上の国や地域で種子を販売しています。全世界を4つの地域に分け、各地域には統括会社を設置し、専門性の高い営業スタッフが商流に応じた販売を進めています。多数の販売拠点を設け、リスク時のレジリエンスも強化しています。

また、販売チャネルの多様さも強みの一つです。代理店のみならず、小売り、直営の通信販売、農業生産法人への直接販売も行っています。

安定供給を第一義に、省力化や環境負荷軽減といった社会課題の解決に資する商品、また花や野菜の需要喚起と地域の栽培環境に応じた商品などの開発を進め、グローバルでの市場の拡大を図っています。



普及・栽培支援

販売後の専門的なサポートは大きな強みです。生産者に対し、開発元だからこそ分かる情報の提供や栽培指導を行うことで、農園芸の振興を後押ししています。加えて、生産性向上などを支援するソリューションの提案・販売も行っています。

新規市場開拓

定番の品目・品種を販売するだけでなく、効率や生産のメリットを考慮しながら、新たな提案を行っています。新しい花や野菜が生産されることで、地域住民がそれらを利用できることはもちろん、地域の新たな経済基盤構築にも貢献しています。

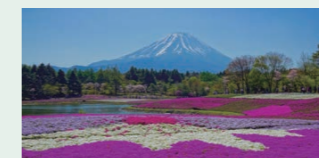


利用拡大

花と野菜のある豊かな生活を広めるため、その魅力を世界中で発信しています。園芸では、園芸業界の中でも先駆けて「お客様相談室」を設置し、一般消費者からの栽培についての悩みや質問を受け付けています。需要喚起を目的に、SNSやウェブサイトを活用し、消費者向けに野菜を使った料理レシピなども発信しています。

造園「緑花」の推進

植物のプロとして、花を生かした「緑花」事業に取り組んでいます。商住空間の植栽に自社開発品種を使い、オリジナリティあふれる造園緑花空間を演出しています。種苗を通じて癒やしや彩りを提供しています。



世界の人の生活文化の向上に貢献

サステナビリティ推進体制

種苗を通じて社会に貢献する

サカタグループは、「品質・誠実・奉仕」を社是として、高品質な種苗をお客様へお届けすることで100年を超える歴史を積み重ねてまいりました。種苗業にとって品質が何よりも大切な理由は、種苗は見た目ではそ

の品質が分からないため、購入していただくには信頼が必要だからです。そして、その信頼を得るために、毎年、高品質な種苗をお客様へお届けする努力を続けてまいりました。

サステナビリティ基本方針

Seed innovation for people and the earth

- 当社は「品質・誠実・奉仕」を社是として、高品質で付加価値を持つ「タネ」をお客様にお届けすることで100年を超える歴史を積み重ねてまいりました。
- また、当社は経営理念として、顧客、取引先、当社が共に栄える「三者共栄」、従業員、経営者、株主が相互に繁栄する「三位一体」、加えて、地球上の自然と、その自然に内包される社会、そして社会に帰属する企業が持続的に共生する「三層共生」を掲げています。社業である種苗事業や緑花事業を通じて社会や農園芸業に貢献し、社

- 内外のステークホルダーが共に発展するサステナビリティ経営を目指します。
- 当社は、新たな価値を生み出す革新的な「タネ」の開発・安定供給、そしてその活用を核とした企業活動を行うとともに、事業プロセスの改善にも取り組んでまいります。当社がお届けする「タネ」から育った花や野菜を通じ新たな文化を創造し、世界の人々に健康と笑顔をお届けすることで、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

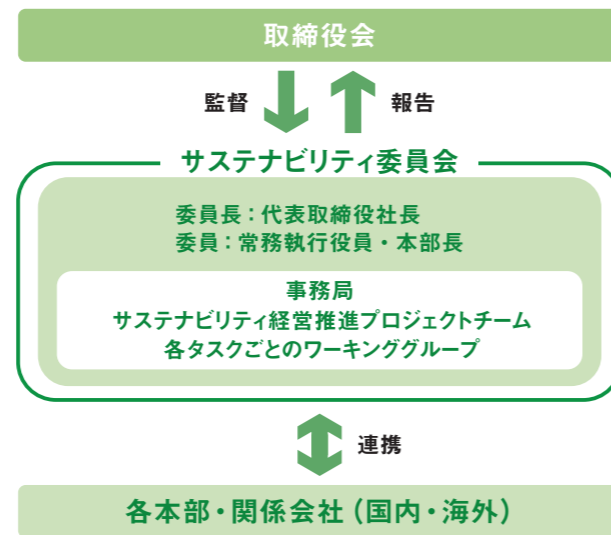
推進体制

サステナビリティ委員会の設置

当社グループでは、サステナビリティ経営を推進していくため、2023年6月1日に取締役会の下部組織として、サステナビリティ委員会を設置しました。同委員会は監督機関である取締役会に対して適宜報告を行い、必要な承認を求めることとしています。代表取締役社長を委員長とし、委員は常務執行役員、本部長が務めます。また、事務局機能は組織横断のメンバーによる推進プロジェクトチームが担い、委員である常務執行役員のうち1名がプロジェクトリーダーとなって諸課題に対する具体的な取り組みを進めています。

サステナビリティ経営推進プロジェクト事務局

サステナビリティ経営推進プロジェクト事務局のメンバーは、部門横断的に選抜されており、それぞれが専門性を持った多様な顔ぶれです。事務局として進捗を管理するだけでなく、ワーキンググループのメンバーと共に、素案の作成やワークショップの実施など、実務を推進させる役割も担っています。



ステークホルダーエンゲージメント

ステークホルダーに種苗を通じた多様な価値を提供

当社グループの主要なステークホルダーは、農業ならびに園芸業およびその関連事業に関わる多くの方々と、株主、および従業員です。創業以来、人々の暮らしに寄与する花・野菜の新品種の開発と供給という事業活動を通じて、社会の持続的な発展への貢献を目指してきました。これからも種苗を通じて世界中の人々に心と体の栄養を供給していきます。

主なステークホルダー	主なエンゲージメントの機会	主な窓口
顧客(販売先)	営業活動 お客様相談窓口 展示会	営業部 直売部 お客様相談室
株主・投資家	株主総会 決算説明会 ウェブサイト IRページ 各種報告書	総務部 経理部 コーポレートコミュニケーション部
仕入先	日常の活動 品質管理	営業部 サプライチェーン本部
従業員	研修・人財育成 社内報	人事企画部 コーポレートコミュニケーション部
地域社会	対話 活動への協力・参加	総務部 各事業所
NPO・NGO	NPO・NGOとの対話 調査への協力	コーポレートコミュニケーション部
政府・自治体・業界・学界	対話 活動への協力・参加	コーポレートコミュニケーション部 研究本部 経営企画部

サカタグループのステークホルダーと提供価値

当社グループは種苗を通じ、生産者や従業員に経済価値(生計手段、働きがい)を提供しています。消費者には切り花や青果物などを通じて、心の栄養・体の栄養、社会に農園芸業の生産基盤や環境価値を提供します。生産者(種苗/花・野菜)を通じて、生産国の産業育成や地域活性化にも貢献しています。これらの価値は、生活・社会のインフラともいえ、顧客や社会の要請に合わせた商品や価値を、継続的・安定的に提供していくことは、多様なステークホルダーから求められる当社グループの重要な役割と考えています。



重要課題 (マテリアリティ)

サカタグループの重要課題は、For the earth、For society & peopleの2つを大きな枠組みとし、重要と評価された課題を包括的に含む「地球環境の保全」、「持続可能な農園芸業への貢献」、「豊かな暮らしの提供」、「事業基盤の強化」の4つとなります。

4つの重要課題は当社の事業に大きく関わっており、これまで長きにわたり取り組んできた課題です。例えば当社事業の核となる品種開発と種苗の継続的な供給は、持続可能な農園芸業にとって極めて重要です。



重要課題の特定プロセス

重要課題の特定に際しては、国際的な枠組みやガイドラインなどを活用し、課題項目を抽出、経営陣・グループ会社へのヒアリングや従業員によるワークショップなどを実施し、取締役会での承認を経て特定しました。具体的なプロセスは、以下の通りとなります。

プロセス1	プロセス2	プロセス3	プロセス4
課題項目の抽出 GRI (Global Reporting Initiative) スタンダード、持続可能な開発目標 (SDGs)、国連グローバルコンパクト、OECD (経済協力開発機構) 多国籍企業行動指針、世界人権宣言、ILO (国際労働機関) 中核的労働基準、ISO26000などの国際的な枠組みやガイドライン、外部ステークホルダーからの意見などから課題項目を抽出しました。	ヒアリングとワークショップの実施 抽出した課題項目について、当社役員やグループ会社へのヒアリング、また従業員によるワークショップを実施し、種苗業に関わる重要課題を多様かつ多面的な視点から選定しました。	評価と重み付け 課題項目について、当社ステークホルダーに対する重要度と当社グループにとっての重要度の双方の観点から評価し、WBA (World Benchmark Alliance) 「2021 Food and Agriculture Benchmark」なども参考に、重み付けを実施しました。	重要課題の特定 当社役員とサステナビリティ経営推進プロジェクトメンバーによる議論を重ねるとともに、社外有識者との意見交換などを通じ、取締役会での審議・承認を経て、当社グループの重要課題を特定しました。

サカタグループのSDGsへの基本的な考え方

当社グループは農園芸業の持続的な発展と親和性が高い「ゴール2 飢餓をゼロに」、従業員や協力先がやりがいを持って生き生きと働ける「ゴール8 働きがいも経済成長も」、自然と共生する種苗業との関わりが深い「ゴール13 気候変動に具体的な対策を」の3つのゴールにつ

いて、グループ全体で取り組んでいます。また北中米、欧州・中近東・アフリカ、南米、アジア、そして日本の各地域について、各地域の実情に合わせたそれぞれの地域ゴールを設定し、世界の持続的な発展に向けた取り組みを進めています。

サカタグループ 4つの重要課題

	重要課題	選定理由	取り組みの事例	関連するSDGs
For the earth	地球環境の保全 ・気候変動対策 ・生物多様性の保全 ・水資源の保全 ・廃棄物管理 ・環境負荷の低減 ・資源の循環	経営理念「三層共生」と関連 ・当社事業の基盤	水資源の有効利用、管理 ・研究農場や種子生産圃場における点滴灌水 生物多様性の保全と持続可能な利用 ・資源国との協定に基づく遺伝資源の適切な利用と利益配分 環境負荷の低減 ・低環境負荷品種や資材の開発と利用 ・事業所のGHG削減 (太陽光パネル設置、EV車の利用)	6 清潔な水と衛生 7 持続可能なエネルギー 11 持続可能な都市とコミュニティ 12 持続可能な消費と生産 13 気候変動に具体的な対策を 15 陸の生態系を保全
For society & people	持続可能な農園芸業への貢献 ・農業生産の安定化 ・生産者への支援 ・気候変動対応 ・農業と地域振興 ・土壌の保全 豊かな暮らしの提供 ・健康な食生活の提供 ・持続可能な食糧供給 ・花や緑のある心豊かな暮らしの実現	経営理念「三者共栄」と関連 ・種苗を通じた農園芸業と地域への貢献	生産・供給の安定化 ・耐病性、耐候性品種の開発 ・生産者への技術的支援 地域振興 ・事業を通じた雇用創出	1 貧困をなくす 2 飢餓をゼロに 4 質の高い雇用を創出 8 豊かで持続可能な経済を成長させる 13 気候変動に具体的な対策を 15 陸の生態系を保全
Business Foundation	事業基盤の強化 ・ガバナンスの強化 ・多様性の重視と人材育成 ・社内環境整備 ・知財管理 ・調達管理 (環境・人権など)	経営理念「三位一体」と関連 ・法令の遵守 ・すべての人にとっての働きがいと働きやすさ ・かけがえのない人材の育成	人財育成方針と社内環境整備方針の制定 ・各種人材育成プログラム、役員・管理職向けダイバーシティ研修の実施 人権方針の制定 ・サプライヤーとの連携による児童労働、強制労働などの把握と是正	5 ジェンダー平等を促進 8 豊かで持続可能な経済を成長させる 10 人や国の不平等をなくす 12 持続可能な消費と生産 16 平和と公正な社会を築く

高品質種子の開発で社会価値を創出

サカタグループの最大の強みは研究開発力です。新たな社会的価値の創出につながる花や野菜の新品種を常に作出し続けています。近年は、気候変動への適応や環境負荷低減、栽培時の生産性向上を目的とした品種を開発することで、安定した収量の確保など生産者の課題を解決し、国内外での新たな収益の創出、また産業の基盤づくりにも寄与しています。

CASE トマト

「耐候性・耐病性育種」によって 生産者の収益性を向上

サカタグループは、世界中でトマトの新品種開発に取り組んでいます。日本では1950年代から手掛けており、気候風土や嗜好、その時代の流通・消費に即した開発を進めてきました。特に注力しているのは、病気に強く、また気温や水分、日照などの自然環境の変化に影響を受け

にくい品種を開発する「耐候性・耐病性育種」です。トマトは高温下では障害が出やすく、夏に果実を安定して収穫することが難しいとされてきました。しかし、昨今は当社の育種による新品種の供給によって、トマトの生産を取り巻く環境は大きく改善されています。

極硬玉で猛暑の影響を受けにくい「麗月」

気候変動による猛暑日の増加を受け、2015年ごろからトマトの着果不良や裂果（実割れ）が大きな問題となっています。この課題に対応するため、当社は2016年に夏秋栽培向け大玉トマト「麗月」を発表しました。極硬玉で裂果に強く、高温期の着果性にも優れているため、夏場でも安定した収量や高い秀果率が確保でき、生産者の収益性改善に貢献しています。一般的に、耐裂果性を上げると食味が悪くなる傾向がありますが、「麗月」は肉質にコクがあり、糖度と酸度のバランスがよく、食味にも優れています。生産者からも「A品率が100%近くになった」などの声が寄せられ、猛暑下のトマトの安定供給という課題を解決する品種として、高い評価をいただいています。



9月中旬の「麗月」(右)と他社品種(左)を比較すると、「麗月」の着果性の高さがうかがえます



大玉トマトの夏秋栽培の課題解決に貢献する「麗月」

耐病性に優れた「かれん」

長らく関東以西の産地で広範囲にわたり深刻な被害をもたらしていた黄化葉巻病^{※1}に耐病性のある、大玉トマト「かれん」を2020年に発表しました。収穫後半まで着果性に優れているほか、節間^{※2}が詰まり、葉先枯れの発生が少ないという特徴も持っています。節間^{※2}が詰まっていることで、樹の高さを調整する作業の頻度も減らすことができます。また、葉先枯れを原因とする病気の発生を抑制することで、薬剤散布などの手間も軽減します。労働力不足や高齢化に直面する生産現場の課題解決にも資する品種です。



栽培長期化に適応する台木「グランシールド」

近年は、猛暑や栽培の長期化などの影響により、草勢が強クスタミナのある品種を求める声が高まっています。そうした市場の声を受けて開発したのが、台木トマト「グランシールド」です。低温期・高温期のどちらも栽培期間に入ることから、それぞれの期間に発生しやすい複数の病害への耐病性を持っています。特に、高温期にトマトを枯死させる青枯病^{※3}の耐病性は、当社の台木トマトの中でもトップクラスを誇ります。病害に対して抵抗性を持つ品種は、農薬散布のコスト削減や環境にやさしい農園芸業、さらに安心・安全な野菜の生産につながります。



※1 発病すると葉が葉巻のような症状となり、進行すると株全体が萎縮し収量が激減する。
 ※2 葉が茎に付く部分を節と呼び、節と節の間を指す。 ※3 病原菌(細菌)が根の傷口から感染、侵入して発病する。気温が20℃くらいから発病し、日中に地上部全体が青いままおれ、やがて枯死する。

CASE ヒマワリ

主力品種「ビンセント[®]」の栽培・普及で 低中緯度地域の産業創出にも貢献



切り花用ヒマワリ「ビンセント」シリーズ

サカタのタネは、1986年に世界初となる無花粉の切り花用ヒマワリ「かがやき」を開発しました。以来、発芽性や草丈などの品種改良を重ね、2009年に満を持して発売したのが「ビンセント」シリーズです。上向きに咲き、花びらに丸みのあるかわいらしい見た目に加え、病気にも強く、育てやすさにおいても好評を得ています。色・形の種類が豊富なため、イベントなどのフラワーアレンジメントや花束にも重宝されるなど市場価値も高く、世界的な切り花用ヒマワリとなっています。

花のある豊かな生活を届けるだけでなく、アジアの低中緯度地域を中心とした新興国では、新たな収益の可能性をもたらすという点で、地域の園芸業の発展と産業創出にも寄与しています。「ビンセント」シリーズはタネまきから出荷までの期間が約55日と短く、温暖な地域では通年



インドで「ビンセント」シリーズの普及を進めています。寺院の装飾などにも利用されるなど、新たな市場が生まれ始めています

の栽培・出荷が可能な品種です。発芽がよく生育がそろい、じかにまくことができるため露地で栽培が可能です。これは、少ない初期投資で始められ、環境負荷も低いことを意味しています。新たに栽培を始める生産者でも比較的安定した生産が可能という点からも、普及が進んでいます。

「ビンセント」シリーズの需要は国内外で拡大しています。なかでも中国、インド、タイなどのアジア圏では、富を象徴する色として黄色が好まれる傾向もあり、近年売り上げが伸びています。切り花用ヒマワリの世界トップシェア獲得を見据えて、販売・商品開発力を強化しており、これからも、さまざまな国や地域で消費者の生活に癒やしと潤いを提供していきます。

CASE カボチャ

未来を開く野菜 飢餓克服と栄養改善への可能性

将来性を期待される野菜の一つに、カボチャが挙げられます。ブラジルの研究チームでは、カボチャの一種であるバターナッツの品種開発に注力しています。よく育つ力強さ、長い収穫期間と高い収量性、そして市場価値の高さを兼ね備えた画期的な品種「ブルート」をはじめ、さまざまな品種を開発しています。これらは、南米にとどまらず、アメリカ、メキシコ、南アフリカ、スペインなど世界中を席巻し始めています。

また、カボチャはほかの野菜に比べて炭水化物が多く、栄養もあわせもっていることから、トロピカル地域の新興国の課題の一つである飢餓や栄養改善に、より直接的に貢献できる可能性があります。高温に耐え、栽培期間は短く、少ない肥料で育つうえ、収穫後は品質を大きく損なうことなく常温で長期間保存することができます。これらの特性から、食料問題という人類の重要課題への貢献が期待されています。



ブリーダーによる圃場での品種調査

事業を支える研究開発力

グローバルな研究体制を構築し、110年を超える歴史の中で蓄積し続けた豊富な遺伝資源（育種の材料）を活用しながら、育種を行っています。人財の育成を重視したチーム育種を推進するなど、人財、グローバル拠点、遺伝資源という当社グループが持つ強みの相乗効果で、これまでにない新しい品種を生み出し続けています。

グローバル研究体制で育種を推進

研究開発型企業である当社には、研究体制の強みが3つあります。1つ目は、日本、アメリカ、フランス、インド、ブラジルなど、世界12カ国19カ所に研究農場・施設を有するグローバル研究体制です。生産者が実際に栽培する場所に近い地域で育種し、現地の気候や環境、土壌や食文化などを踏まえた品種の開発を行っています。

2つ目は、研究人財の層の厚さです。全世界の従業員の20%以上が研究スタッフであり、育種の中心となるブリーダーのほか、栽培や植

物病理、育種工学などのさまざまな専門家がいます。多くの研究スタッフが連携し、日々花と野菜の種苗に向き合っています。

3つ目は、品目ごとに複数のブリーダーを配置したチーム制による育種です。育種の中心となるブリーダーには、経験に基づくひらめきや10年先の環境や食生活などを見通す先見性、掛け合わせを考える発想力などが求められます。ブリーダーの育成と知見の継承を目的に、ベテラン・中堅・若手がチームとなり各品目の育種を進めています（⇒P.35参照）。



世界各国の研究拠点に優秀な研究スタッフが配置し、チームとして協力しながらその土地の生活文化や気候風土に適した品種を生み出しています

知財と豊富な遺伝資源をベースとした研究開発

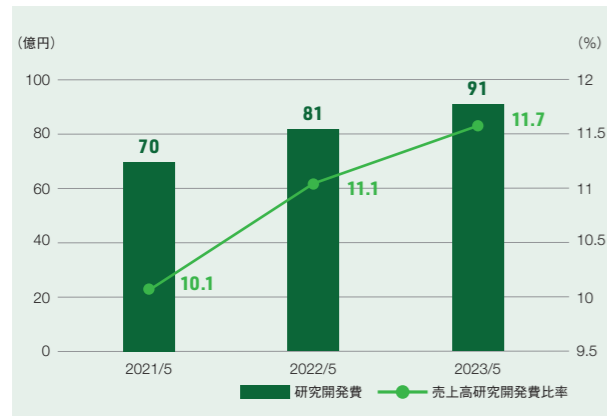
新品種の開発は、莫大な努力と時間、研究費を投じて進められます。2023年度の研究開発費は91億円、売上高における研究開発費比率は11.7%で、積極的に投資を行っています。

新品種開発にあたっては、その素材となる遺伝資源が欠かせません。110年以上の歴史の中で収集・開発した遺伝資源は、かけがえない知的財産です。自社で収集・開発して保有する遺伝資源のほか、在来種の活用や諸外国との共同探索といった方法で、多くの遺伝資源

にアクセスするルートを確認しています。持続的な研究開発において、生物多様性への対応は非常に重要であると考え、2000年には遺伝資源の管理や資源国との交渉活動を専門に行う「遺伝資源室」を設置しました。

また、各国の知的財産制度にのっとり、品種登録、特許登録などの観点から、知的財産の保護にも努めています。サカタグループでは知的財産の自社権利のみならず、他社権利の尊重にも努めています。

研究開発費の推移



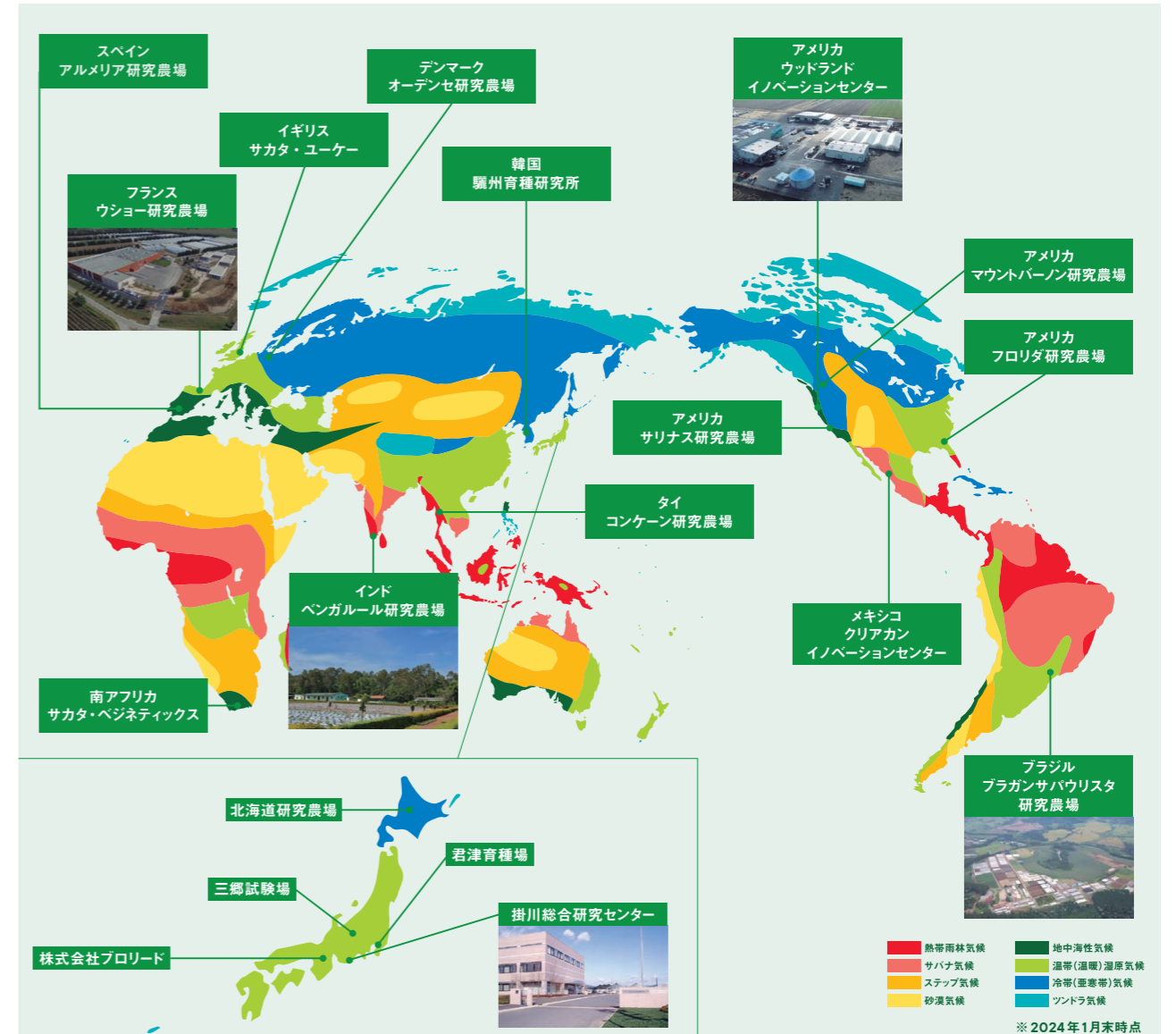
CASE トルコギキョウ 世界初の無花粉タイプで特許を取得

知財戦略は種苗ビジネスにおいて非常に重要です。2016年に世界初となる無花粉トルコギキョウを開発しました。花粉で花卉や衣服が汚れることなく、受粉をしないため花持ちも非常に優れた品種です。こうした画期的な知財を保護するため、グローバルでの知財保護を強化しています。



無花粉のトルコギキョウ (左) と従来の花粉があるトルコギキョウ (右)

グローバル研究体制



熱帯、乾燥帯、温帯、冷帯(亜寒帯)、寒帯、世界のすべての気候を網羅する形で研究開発拠点を設置しています。現地市場を見据えた研究活動を展開するとともに、グローバルな技術協力体制を構築し、迅速かつ効率的な商品開発を実現しています

CASE サンパチェンス

生物多様性条約に基づきインドネシアで次世代園芸植物を共同開発

サカタのタネとインドネシア政府は、2015年に生物多様性条約(CBD)に基づき遺伝資源を利用していくことに正式合意しました。直射日光や病気に弱い園芸用草花「ニューギニアインパチェンス」の品種改良を視野に、インドネシア農業研究開発庁と共同で遺伝資源を探索し、その成果として2006年に「サンパチェンス」が誕生しました。

現在、「サンパチェンス」は世界的な園芸品種へと成長しており、その販売利益の一部はインドネシアに還元されています。この仕組みを「循環型遺伝資源開発モデル」として、他の資源国にも展開しています。資源国へのロイヤリティの支払いだけでなく、探索や素材の評価のノウハウや技術協力も含めて「利益」として還元しています。活動の結果として、資源国の生物多様性保全にも寄与できると考えています。



インドネシア政府との共同探索によって得られた遺伝資源から開発した「サンパチェンス」シリーズ

日本のほか、欧米各国、ブラジル、中国など各国の街を彩り、生活に安らぎをもたらしています

生産体制・技術の強化で種子の安定供給を実現

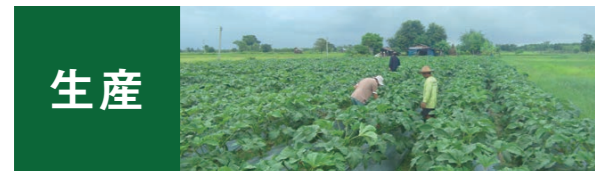
種子は農園芸業の「出発点」です。サカタグループは種子の安定供給と生産の効率化を使命ととらえ、これを実現するサプライチェーンインフラを整備しています。生産、精選、品質検査、加工、物流、それぞれの工程を経て種子は商品となります。この一連の業務をサプライチェーン部門と位置付け、一貫して管理しています。



世界中の生産者・消費者へ



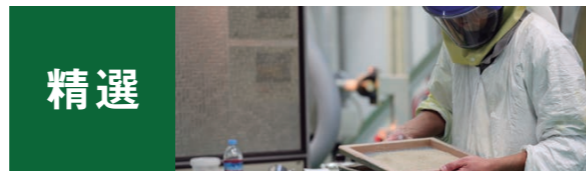
サカタグループのサプライチェーン



生産

圃場で植物を栽培し種子をとる

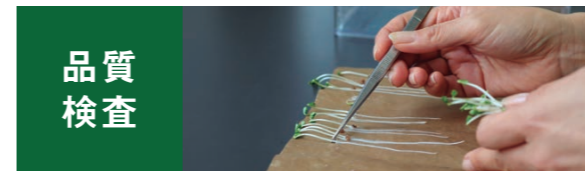
当社は国内外の種子生産者と共に、多くの品種の種子を生産しています。「種子は生き物」であり、栽培期間中の気象条件、水分、栄養素は、種子の収量や充実度に影響します。加えて、主力のF₁（一代雑種）種子においては、正確な交配も重要です。開花のタイミングの調整や株の仕立て方の工夫といった特殊な栽培方法が求められるため、開発した品種の特性と現地の気候を熟知した自社スタッフが圃場を巡回しています。当社と種子生産者が協調し、栽培管理を行っています。



精選

収穫した種子から夾雑物を取り除く

混入物や規格外の種子を除去し、品質を向上させるのが精選です。サイズごとの分類や比重・厚さ・色彩・形といった項目に応じて種子を選別します。種子は、生産された地域や栽培条件により、その“顔”が異なります。多様な種子と向き合う精選には、熟練の技術が必要です。当社グループでは、各地域の品質レベルを向上させるために綿密なコミュニケーションをとり、その技術を継承しています。



品質検査

発芽率や病気などを確認する

種子の品質は以下の4つの項目において検査を行っています。①「純潔度」ではごみや異種子混入を、②「発芽性」では発芽能力を検査します。純潔度と発芽性の検査は、種子検査手法の世界標準となる国際種子検査協会 (ISTA) 基準に準じ、協会の認証を得ています。③「遺伝的純度」では実際の栽培およびDNAなどの生化学的手法による確認を用い、品種のIDや異型の混入を検査します。④「種子病理」では、種子伝染性病害の有無を検査しています。種子伝染性病害の検査法を策定する国際機関 (ISHI) に日本代表として参加し、適切な検査法による健全な種子の提供にも努めています。



加工

種子処理や袋詰めなどを行う

種子の利便性を向上するため、主に3つの加工処理を施しています。1つ目は種子に発芽促進処理を施し、種子の初期生育（発芽勢）を向上させるプライミング。2つ目は種子表面に殺菌剤を含む着色ポリマーをコーティングし、薬剤の飛散を防ぎ、かつ播種時の見落としを防ぐフィルムコート処理。3つ目は形状が複雑な種子や微細な種子のサイズ・形状を整え、播種性を向上させるベレット処理です。これらにより、苗ぞろいや健全な生育の促進に加え、お客様の作業負担の軽減にも寄与しています。

高品質種子を安定供給するための4つのキーワード

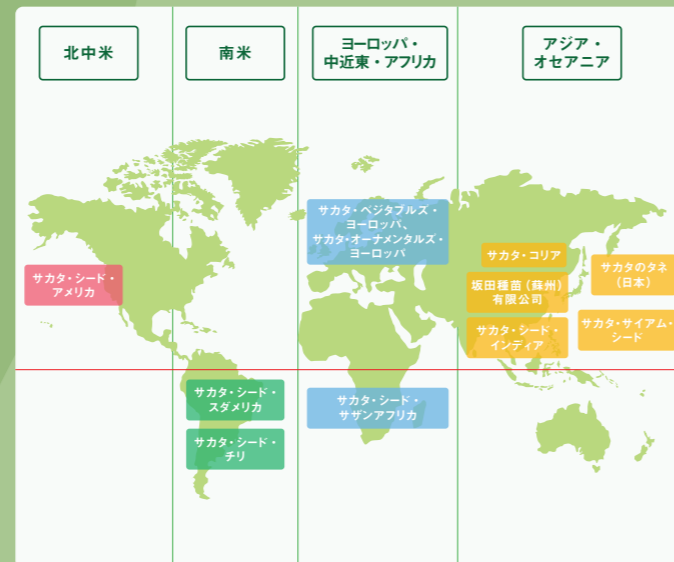
01 適地適作

創業当時より作物に適した環境の確保を意味する、「適地適作」を大切にしています。原則として植物が最もよく育つのは原産地の気候ですが、グローバルでも温度、湿度、日長などの条件が合致する場所は非常に限られています。国内外に多くの適地とその情報を有し、種子を生産できることは当社グループの強みととらえています。

02 グローバル生産体制

種子の生産は露地栽培が多く、天候などの不確定要素に左右されやすい状況に置かれています。また、世界で異常気象が多発する中、その影響をいかに緩和していくかは重要な課題の一つです。当社グループは生産拠点を北半球と南半球に分散して配置し、世界の各地域に主要拠点を設け、19カ国で種子を生産。拠点を分散することで、自然災害のリスクを軽減しています。また栽培期間の長い種子生産は基本的に年に1回しか行えませんが、季節が逆になる北半球と南半球で行うことにより、年2回の生産サイクルを回すことが可能となっています。

グローバル生産体制



03 種子生産者との直接契約

当社グループはグローバルレベルで種子生産者との栽培契約を直接行い、Face to Faceのコミュニケーションを重視しています。ノウハウや品質基準の共有は、圃場などで実物を見ながら意見交換や指導を行うことで、人材育成や技術の継承にも努めています。

04 新拠点の設立と機能強化

売り上げが増加する海外市場においてスピーディな出荷を実現するため、主要な拠点に倉庫を新設し、グローバルな物流網の充実化を加速しています。当社グループの倉庫の多くは保管だけでなく、精選などの種子加工や品質検査などの機能も有し、スムーズな製品化をサポートする役割も担っています。グローバルに物流の分散体制を整えることは、世界的な有事の際に地域の農園芸業を支え、レジリエンスを高める観点からも重要と考えています。



2022年に新設したフランス(上)とチリ(下)の大型倉庫

各地の特性を生かした地域別市場戦略

サカタグループは「アジア・オセアニア」「北中米」「南米」「ヨーロッパ・中近東・アフリカ」の4極体制を整え、170以上の国や地域で種苗を販売しています。各エリアには現地人財がトップを務める統括会社を設置し、食味、栽培など必要とされる特性を見極めながら、各地の文化を尊重したきめ細やかな地域別市場戦略を実現しています。

世界の市場に応じたビジネスモデル

成熟市場における高収益モデルの確立

日本や欧米など先進国の種苗市場、農園芸市場は、種苗の品質だけでなく、新たな付加価値が求められる成熟市場といえます。その土地の気候に合った種苗を安定供給するのはもちろんのこと、社会や環境の要請、省力化、環境負荷軽減といった新たな課題の解決に種苗を通じて貢献することで、その価値を最大限に高めています。具体的には、システム化された最先端農業のニーズへの対応、商品やサービスのマルチチャネル化の推進、コミュニケーションの深化、農園芸資材を用いた課題解決型のサービス（ソリューション）の提供などを通じて、品目のシェア拡大に努めています。

成長市場における市場拡大とトロピカル地域の可能性

経済力と豊富な資源により世界的な存在感が高まるアジアなどの新興国では、人口増加や経済発展を背景に、種苗市場、農園芸市場も急速な成長を続けています。当社はこれらの市場に対し、花や野菜の需要喚起と地域の栽培環境に応じた商品の開発など、重点戦略を立案、実行し、市場そのものの拡大を図っています。特に赤道周辺のトロピカル地域は、2050年には世界の人口の半数以上が生活する巨大な市場となることを見込まれています。この人口増加に伴う種子市場の成長の可能性には当社も注目しており、研究開発のネットワークなどを活用し、積極的な展開を行っています。

各地域の市場を熟知する現地法人が販売戦略を展開

インド 巨大な野菜の消費市場に投資を拡大

研究拠点と営業網を整備

世界一の人口を有するインドは、国民の約6割がベジタリアンといわれる、世界屈指の野菜の消費市場です。当社は2008年に現地法人「サカタ・シード・インド」を設立し、研究農場や試作圃場を設け、研究開発の体制を充実させています。また、営業面ではインド国内全域をカバーする販売網を構築しています。約500社の代理店や顧客と契約しており、現在はインドの主要な種苗会社の一つとして位置付けられています。

当社は、さらなる成長を目指し3つの基本戦略を掲げています。1つ目は他社との差別化です。現在はF₁（一代雑種）品種を中心とした差別化できる品種の開発や花と野菜における新市場の開拓を進めています。特に注力しているのは、市場拡大が期待されているブロッコリーです。現在は冷蔵輸送のインフラが確立されておらず、ブロッコリーの鮮度を保った状態で輸送が限定的ですが、インド国内でのインフラは整備されつつあるため、近く市場が拡大する可能性は高いと想定しています。

また、インドでは家庭や寺院などで黄色い花を大量に使用する文化があります。この巨大な市場を見込んで、切り花用ヒマワリ「ピセント」シリーズの提案を行っています。2023年に寺院の協力のもと、当社がヒマワリ祭りを主催したところ、現地の関係者からは好意的な声寄せられました。新たな花文化の創出に向けて、今後もプロモーションを強化していきます（⇒P.17参照）。

2つ目は研究開発の強化です。現地で開発したオリジナル品種がヒットし始めており、今後の成長のカギとなるバイオテクノロジーや病理の研

究設備を拡充し、現地での育種プログラムを一層拡大していきます。

3つ目は「ガバナンスの強化」です。2019年に新たな総合拠点「ベンガルール イノベーション センター」を設立し、ニューデリーにあった本社を移転しました。研究、生産、物流、品質管理、営業までの一貫した機能がベンガルールに集結したことで、情報伝達や意思決定が迅速化されています。こうした戦略の実施により、2026年には現在の約1.5倍となる22億ルピーの売り上げを目標としています。



ベンガルール イノベーション センター



インドで販売する種子のパッケージ



サカタ・シード・インドのウェブサイト

南米 ブラジルを中心に一気通貫の戦略を展開

4億人を超える人口や豊富な天然資源などを背景に、南米地域は経済的、文化的発展の将来性が期待されるエリアです。健康的な食生活に欠かせない野菜、そして生活に潤いをもたらす花の需要は、今後ますます増加すると予想されています。

この南米地域を統括するのが、ブラジルに構える「サカタ・シード・アメリカ」です。2023年に設立55周年を迎えた同社は、ブラジルでトップ3に入る種苗会社で、国内に研究、生産、品質管理、物流そして販売まで、種苗業のフルライン機能を備えています。一気通貫の体

制によって競争力のある商品開発を実現することで、同業他社に対して高い優位性を発揮しています。現在、同社の売り上げの約65%は現地で育種されたオリジナル品種から生み出されており、開発力が強みとなっています。

また、営業活動の一環として、自社農場で行う品種の総合見本市「フィールドデイ」を2年に一度開催しています。2023年は、南米各地から2,000名以上の農業関係者が訪れました。こうした動きに関連し、近年はブラジル以外の南米諸国への営業展開も活発化させています。



2023年11月にブラガンサバウリスタ研究農場で開催した「フィールドデイ」



ブラガンサ・パウリスタ市にあるサカタ・シード・アメリカ本社



育てやすさと耐病性が高い評価を得ているペッパー(上)とズッキーニ(下)

トロピカル地域の可能性を追求

当社グループは、将来的に農園芸業の大きな成長が期待される赤道周辺のトロピカル地域に積極的に展開していきます。この地域は、高温、乾燥、多雨、多湿など、自然環境が厳しい特徴があります。また露地栽培が中心のため、生育がコントロールしづらく病害も多いなど、安定的に農園芸業を営むという点で、特有の難しさを持っています。

このトロピカル地域で、生産者の方が安心して花や野菜を栽培・収穫するためには、その気候に適した優れた品種の開発と種子の供給が欠かせません。この点で、インドは非常に重要な地域となります。インドの国土の多くはトロピカル地域に位置しており、この気候下で研究開発された新品種、また試作によって見極められた特性は、他のトロピカル地域に応用が可能といえます。

特に、アフリカ地域においては、インドとサハラ砂漠以南のアフリカは気候的な親和性が高い上、どちらも小規模な露地栽培の生産者が多く、食文化の共通項も多数あります。実際に、インド発の耐暑性と収量性が高い露地栽培用のトマトの品種がアフリカで評価され導入が進んだ事例も生まれています。このようにインドで開発された品種がアフリカに適應できる可能性は高く、今後の発展が期待されています。

当社はすでにインドに研究開発、試作、物流などの拠点を有しています。また多数の優れた研究者がおり、体制と機能の充実も進み始めています。将来に向けて、この資産を地球規模で活用できることが、当社グループの大きな強みとなるはずです。

ブロッコリー圃場見学会を開催し、生産者に栽培情報を提供しています



ベンガルール研究農場

種子の普及を促進する 多角的なアプローチ

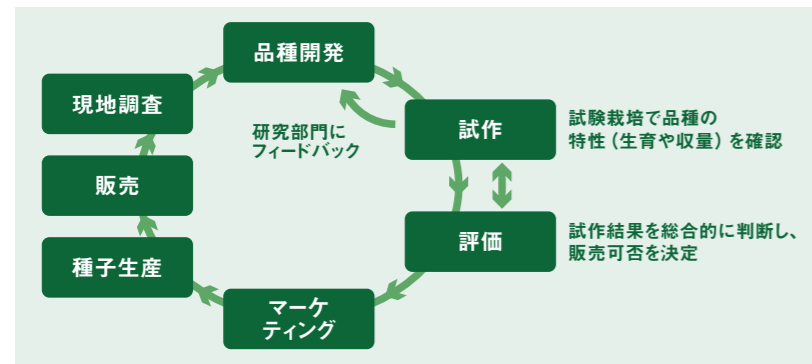
優れた品種は農園芸業を飛躍的に発展させます。その種子を使っていただくために、新たな生産者の開拓・育成および関係性を強化しています。また、国内外における野菜消費推進活動により、消費者の開拓による市場拡大やブランド力強化を図るとともに高栄養価な野菜の摂取を増やすことで、消費者の健康増進に貢献します。

粘り強い試作で新品种を普及

新たな品種はすぐに商品化されるわけではありません。生育や収量などの品種の特性を確認する「試作」(試験栽培)、その結果を総合的に判断し販売可否を決める「評価」を経て、商品化を見極めています。このフローは自社農場のみならず、実際の生産現場で積極的に行われており、これを「産地試作」と呼んでいます。世界各地の花や野菜の品目ごとの生産者に依頼し、圃場やハウスで実施されます。産地試作は当社の強みであり、生産者との協業体制と信頼関係があってこそできることです。試作がすぐに行えるよう、気候や高度などバリエーションのある試作地を常に開拓しています。また、すべての品種が実際に栽培する過程を経て、

自分たちの目で確認したうえで商品化されています。世界各地の自社農場では、各品種の収穫時期に合わせて見学会も開催しています。生産者や代理店の方に品種の特徴をじかに説明することで、試作や導入のきっかけにつながっています。新品种を導入していただく際には、営業やその品種に精通する開発担当者が定期的に産地を巡回して生育状況を確認し、病害の確認や栽培のポイントなどのアドバイスをしています。このときに生産者から悩みや要望なども伺い、こうした声をすぐさまリーダーに共有し、開発に反映しています。社内の連携から多くのヒット商品が生まれています。

種苗会社の商品開発の流れ



生産者や現地スタッフと意見交換しながら試作を進めています

【普及への取り組み】ソリューションビジネス 種苗業のノウハウを活用した環境制御

日本国内では、種苗に関連する課題解決に特化した農園芸資材を取り扱うソリューション事業を展開し、品種の力を最大限に引き出し、効率的かつ効果的な栽培を支援しています。その一環として、人手不足や高齢化など、生産現場の課題解決ができる商品づくりを進めています。

2018年には株式会社ワビットと共同で、環境制御システム「アルスブラウト」を開発しました*。農産物の生産ハウス内の温度や湿度などを計測してデータを収集し、機器を制御して作物に最適な条件をつくり出すことができます。低コストのため中小規模の生産者でも導入しやすく、クラウドで現場をモニタリング・遠隔操作することが可能なため、生産者の省力化や余暇確保につながっています。定期的に「アルスブラウト」のワークショップや講習会を開催し、システム理解から栽培技術向上を支援することで、農園芸業のデジタル人材育成にも寄与しています。

*現在はアルスブラウト株式会社に事業譲渡。

電源不要で無線通信が可能なモニタリング向けの新モデル「Arsprout Air (アルスブラウトエア)」を2024年に発売



研究農場には栽培を専門とする部署があり、ソリューションビジネスと連携し、生産者をサポートしています

CASE ブロッコリー

地球規模でブロッコリーの消費を促進

種子の安定供給で生産・消費拡大に貢献

世界の人口増加に伴い、さまざまな栄養を摂取できる野菜の需要増加が見込まれています。中でも、ブロッコリーへの注目は高まっており、国内外の作付面積は、ここ50年ほどで22倍に拡大し、各国の消費量も右肩上がりとなっています。

当社は、1960年代半ばごろからブロッコリーの品種開発を手掛けています。当時の品種は収穫適期が短いうえ、収穫期がふざろいであったため、生産者が何度も収穫をしなければならない手間のかかる野菜でした。そこで当社は、多くの系統の試作と選抜を何度も繰り返し、生育のそろいがよく、収穫量が従来の2倍となる新たな品種「グリーンデューク」を開発しました。その結果、生産者の収益性が向上し、良質なブロッコリーが市場に大量に供給されるようになりました。その後、国内から海外へと種子生産体制を拡大し、現在に至るまで種子を安定供給し続けています。収量性や耐病性など基本的な品質を大きく改善させるとともに、耐暑性や耐寒性といった多様な気候に対応した品種を創出したことも、世界での作付面積の増加につながっています。



収穫期を迎えるアメリカのブロッコリー畑。それぞれの気候に合った品種を紹介しています

日本では、1970年代まではマイナーな野菜でしたが、1980年に当社が発表した、収穫そろいのよい「緑嶺(りょくれい)」を皮切りに、安定的に生産されるようになりました。食の欧米化に伴って消費量も増加し、近年は栄養価・健康効果の面から人気が高まっています。

当社グループの取り組みがブロッコリーの生産・消費拡大の礎となり、世界的に普及が進んでいます。



ブロッコリーの種子の採種風景。露地での採種となるため環境変化への対応が重要となっています



高い耐暑性を持ち、国内市場で評価される「サマードーム」

肥大性が極めて高く、花蕾品質も優れた欧州市場での代表的品種「ハルテノン」

国内外でブロッコリーの魅力をプロモーション

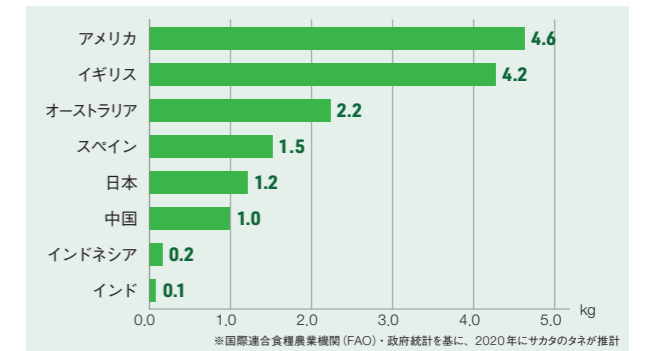
2020年の日本人のブロッコリー推定年間消費量は、一人あたり約1.2kgと推計されています。アメリカは約4.6kg、イギリスは約4.2kgであることから、日本や中国、インドなど主要アジア諸国での消費量はさらなる拡大の余地があると推定されています。

ブロッコリーは洋食、中華、和食、エスニック、どんなジャンルの料理にも合う汎用性の高さがあり、「クセがない」という特性からも、今以上に世界で普及するポテンシャルを持っています。そのため当社は、ブロッコリーの魅力を広く伝えるべくさまざまな活動を展開しています。

2007年からは、「ブロッコリー・カンファレンス」を各国で開催し、研究者による講演や産地を見学するフィールドツアー、有名シェフによるクッキングショーを開催しています。ヨーロッパの中でも消費量の伸びしろが期待されていたスペインでは、同年に「ブロッコリー消費促進協会」を設立しました。レシピサイトを開設してブロッコリーのおいしい調理法を広めるほか、小学校での出張授業や購入キャンペーンなども行っています。こうした取り組みの結果、スペインの一人あたりの推定年間消費量は、2007～2016年の8年間で約15倍で急増しました。

日本では、「知ろう!食べよう!ブロッコリー大好き!」というウェブサイトを立ち上げ、栄養や効能、生産者のおすすめレシピなどを掲載し、ブロッコリーを広くアピールしています。なお、2026年には、農林水産省が「消費量が多く国民にとって重要な野菜」として位置付ける、「指定野菜」に追加されることも決定しています。

各国の国民一人あたりのブロッコリー推定年間消費量(kg)



ブロッコリーは世界の多様な食文化に高い汎用性があります
 日本国内向けブロッコリー消費拡大サイト「知ろう!食べよう!ブロッコリー大好き!」



国内営業本部
営業第1部関東支店
仁藤 康弘

監査室
Kais Ben Youssef

研究本部
掛川総合研究センター
深田 晴香

管理本部
法務部
田中 健太郎

海外営業本部
海外野菜営業部
多田 昂平

サプライチェーン本部
物流管理部
福島 孝

付加価値のあるタネを届けることで 世界の課題を解決していきたい

農園芸業の発展と持続可能な未来の構築に向けたサカタグループの役割を、現場で働く従業員たちはどのように理解し、業務に取り組んでいるのか。各部門で活躍する6名の従業員が、自身の体験を通して感じたことを語り合いました。

「サカタのタネ」らしさとは

深田 当たり前かもしれませんが、みんな花や野菜が好きですね。入社以来、静岡県の掛川総合研究センターで野菜の耐病性育種に携わっているのですが、旅行先でも珍しい花を見ると「育種素材に使えないかな」、病気のある樹木を見たら「これは何の病気だろう」という話が出てきます(笑)。話やすく気さくな雰囲気も当社の特徴だと思います。

福島 私はサプライチェーン本部の物流管理部で、種子に付加価値をつける種子処理技術の開発をしています。私がいる部署も山登りや動植物が好きという方が多いと思

います。

仁藤 確かに、人当たりがよく話しやすい方が多いですね。私は国内営業本部の関東支店で、ルートセールスを担当しています。売り上げ目標に対し、みんなで達成しようという雰囲気があります。

田中 私は法務部で知的財産権や契約書などに関する業務を担当しています。エキスパートがそろっているという印象が強いです。種苗という、高い専門性が求められる会社だからかもしれませんね。

カイス サカタのタネらしさは、社外の方々が当社に向ける態度にも表れていると思います。フランスで勤

務していたときに各国を訪問しましたが、初めて会う方からはいつも好意的な言葉をかけられました。アフリカの代理店では、当社の商品はだいたい陳列棚の最前列、または壁の上のほうの棚に置かれていました。最前列に置くのは、人気商品で店をアピールしたいから。上の棚に置くのは、盗まれないようにするためだそうです(笑)。私たちの商品はクオリティが高く、お客様の求める品質とミスマッチがない。この信頼感も当社らしさですね。

多田 私は入社以来、海外野菜営業部で、インドやパキスタンの関係会社や代理店向けに商品を販売しています。現地スタッフを見ても、真面目な人や熱心な人が多いと感じます。お客様である生産者の方が何か問題を抱えると、解決に役立つ商品はないかと、関係会社や代理店からすぐに相談が来る。それに一つひとつ向き合う、真摯な姿勢も当社らしいと感じます。

仕事を通じて感じるやりがい

カイス 特に思い出深いのが、2015年の南アフリカの生

産者支援です。当時、当社が種子生産を委託していた地域に保育園がなかったため、当社グループが財務的な支援をして、子どもが学ぶことができる環境整備を進めました。2016年からはインドで児童労働の防止に取り組み、関わった生産者に占める児童労働の割合を3年間でほぼ0%に下げることが成功しました。寄付だけではなく、生産者の方を訪ねて生活状況を把握し、児童労働監査や最低賃金の保証、奨学金の創設、文具の提供など、きめ細かく支援したことが功を奏したと思っています。

深田 私たちが開発した品種は、お客様である生産者の方々に育てられ青果を販売していただいて、初めて価値が生まれます。ですので私たちは、生産者の方が最終消費者に商品売って利益を得られるまで、ずっと寄り添う必要がある。生産地の課題に対応することが当たり前という企業文化がありますよね。私も病気の出た畑を診断して、防除案を提案したり病気に強い品種を開発し農薬の使用量の低減を進めたりするなど、社会課題の解決に直結する仕事をしていると自負しています。

多田 インドでは、多くの農産物が廃棄されていると聞きま

す。植えつけた作物が気候変動の影響で売り物にならないことが一因です。私たちが、気候変動に強い種苗を提供できれば、彼らはいよ農産物を作り利益を得ることができま
す。小規模生産者の方々から、安定して収入を確保できる
種子を供給してほしいと、期待が寄せられています。その期
待がやりがいにもなるし、モチベーションにもなっています。

福島 私がいる物流部門では、お客様と直接接する機会はほぼありませんが、環境が目まぐるしく変わる中で、それに対応し、かつ社内の品質基準に達した種子を提供することに意義を感じています。例えば、物流部門では、いろいろな方法の種子処理によって品質を高め、生産者の方々に安心して使っていただける種子を出荷しています。間接的ではありますが、そうしてお客様の利益に貢献できていると信じていま

す。品種開発でカバーできない部分で、いかに付加価値を高めていくかが私たちの仕事であり、責任です。

田中 企業が社会貢献をするには、まずグループ内できちんとコミュニケーションをとれる状況になっていることが前提だと思えます。重要課題の「事業基盤の強化」ですね。法務部の役割はここだと考えています。一例ですが、近年、ヨーロッパを中心に個人情報の規制が厳しくなって、グループ会社内でも情報のやりとりがスムーズにできないという状況がありました。そこで専門家とも相談し、2022年末、グループ社員の情報を、国境を越えて自由にやりとりできるインターナショナルな契約を結びました。お互いの顔が分かること

で、話が通じやすくなることもありますよね。グローバルにコミュニケーションをとれる土台を作れたと考えています。

仁藤 私は営業ですので、生産者の方やタネを販売する種苗店に伺い、ご要望を聞いてソリューションを提案します。その結果、当社だけでなく種苗店や、生産者の方



社会課題を解決するタネを作るには、人の力が大事です
—— 福島

にしっかり利益を上げていただけたとき、やりがいを感じますね。当社の事業は幅広く、商社のような仲介機能を担うこともできます。以前、トマトを水耕栽培している生産者の方から、露地栽培をしたいとご相談を受けたことがあります。現地に行ってみると、まだ用地は手つかずの状態でした。種子があっても、すぐに栽培できる環境ではなかったのです。それならばと、ハウスメーカーやフィルムメーカーなど数社に声をかけ、トータルパッケージでサポートしました。最終的には大きなプロジェクトとなり、各メーカーの方も収益を上げることができ、トマト生産者の方もビジネスを拡大することができ、今も懇意にいただいています。

サカタグループの強みとは

深田 環境適応性の高い品種開発ができるのは、海外に複数の生産拠点があり、さまざまな環境下で研究できる当社グループの強みですね。それに、当社は、営業と研究の距離がすごく近いんです。試交品種の段階で営業部門を通して各地で試作してもらい、フィードバックをいただく。この体制ができていますので、生産地の課題にコミットする品種開発がスムーズです。こうして開発した耐病性品種を、土壌の病気に悩んでいた生産者の方々にご提案し、喜んでいただいたこともあります。

多田 研究との距離の近さは海外営業としてもすごく助かっています。例えば種子処理も、複数の処理方法のものをすぐに用意してくれるので、安心して使うことができます。パッケージも工夫しているなど感心することが多いです。

福島 種子の保管には乾燥状態が重要なので、多様な環境下で品質を保つために、包材にはよい資材を使っています。ただ、コストがかかるプラスチックを使っているため、種子の品質を落とさず脱プラと低コストになる新たな素材探しが課題です。何か条件を変えたときに種子がきちんと育つかどうかの検証には年単位の時間がかかるので、包材



新興国の生産者の方の期待がやりがいにつながっています
—— 多田



ニーズの変化を先取りして、技術開発を続けていきます
—— 福島

の開発も早く取り組むべき課題だと思っています。

仁藤 先ほど、営業担当者が商社のような役割を果たせると話しましたが、それができるのは、当社がやりたいことをやりたい方法でできる環境にあるから

です。この柔軟性を生かし、お客様のご要望をいち早くつかみ的確なご提案をすることは、生産者の方の支援になる。日本の農業は縮小傾向にあるといわれていますが、いずれは日本の農業の課題に世界が直面するようになると思います。そのときに備え知見を蓄えておくことも、私たちができる社会貢献です。

田中 種子を安定して生産できるよう、地球を丸ごと使うという大きなスケールでリスク分散できるのは、世界中で事業展開するサカタグループの強みですね。私の仕事である知的財産の管理でも、一つの特許を十数カ国に申請するなど、グローバルな業務に携わることができ、学びになっています。

深田 今は、生物多様性条約で遺伝資源の移動が厳しく制限されています。でもグローバル企業であることによって、さまざまな国や地域の固有種の知見をグループ内で共有できます。さまざまな遺伝資源を組み合わせ、イノベーティブな品種を作ることも可能です。

カイス 一方で、新興国の小規模生産者にとって、当社の商品は高額です。でもその分の価値はあり、病気になりにくく収益の増加が期待できる。それを理解してもらうことが大事ですね。

サカタグループがこれからやるべきこと

田中 グループ各社の制度や規制の整合性をとりたいと考えています。例えばある情報がA国では重要でB国ではさほど重要でないという状況だと、B国では扱いがずさんになりやすい。だから認識を合わせる必要があるのです。ただ、考え方や文化などの多様性があることがサカタグループの魅力でもあるので、多様性も尊重しつつ、グル



事業基盤の整備を通して社会に貢献しています
—— 田中

ープ全体に働きかけていきたいと思っています。

福島 やはり、環境変化を先読みし、また世界のニーズの変化を先取りして技術開発をしていくことが、これからも変わらない課題だと思っています。種苗業以外の工業的な視点からも、新しいものを取り入れられるよう、引き続き自己研鑽していこうと思います。

多田 私はコミュニケーション面で課題を感じています。海外で実際に生産者の方と対峙しているのは、現地の代理店や海外関係会社のスタッフです。現地の声を正しく吸い上げないと、間違った情報を研究側にフィードバックしてしまう。生産現場と開発部門をいかにつなげるかについては、まだ改善の余地があると考えていま

す。
仁藤 気候変動などの社会課題は、当社だけでは解決できません。だからこそ、資材メーカーなど他企業とも連携してソリューションを提供していく必要性が、今後いっそう高まるのではないのでしょうか。そのときに私たちが主導できるようなコミュニケーション力をつけておくことが、課題だと感じています。

深田 今携わっている耐病性育種の開発を続けることはもちろんですが、時代にキャッチアップして社会課題を抽出し、それに応える新しい品種を開発していきたいと思っています。それには“人”が大事です。人を育てる仕組みや他部署と連携するような場が、もっと必要だと思っています。

カイス 気候変動をはじめ、環境の変化が急速に進む中で、将来を見据えた具体的な行動は急務です。サカタのタネは、自然、社会、企業の持続的な共生を目指す「三層共生」を掲げ、行動に移しています。これからもステークホルダーとコミュニケーションをとりながら、一緒に持続可能な社会を目指していきたいと思っています。



柔軟性を生かし、的確な提案でお客様を支援したい
—— 仁藤

サステナビリティへの取り組み

種苗を通じて社会に貢献。サカタグループは、創業以来、種苗業の本質のつと、自然環境、社会と共生しながら世界中で活動してきました。近年、環境、社会、ガバナンスの重要性は一層高まり、企業の果たすべき責任は増えています。当社はグループ全体で、これまで以上に、サステナビリティへの取り組みを進め、環境、社会、そして当社の持続的な成長につなげていきます。

環境

基本的な考え方

近年、温室効果ガスの増加による地球温暖化が懸念されており、人為的な要因が気候変動に与える影響に関心が高まっています。当社グループは、地球環境の保全を重要課題の一つとして位置付けており、種苗業にとって不可欠である水資源の有効利用と管理、生物多様性の保全と持続可能な利用、環境負荷の軽減に取り組んでいます。社会の構成員としてかけがえのない地球環境を保全していくため、各種の課題に取り組んでいきます。

気候変動対策

TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく取り組み

当社グループは、気候変動対応を重要な経営課題の一つとらえており、2023年8月にTCFD提言に賛同しました。気候変動が当社グループの事業に与えるリスク・機会を分析し、経営戦略・リスクマネジメントに反映するとともに、その進捗を適切に開示することで、脱炭素社会の実現に貢献し、さらなる成長を目指します。



締會では、当社グループの主たる事業である「種苗事業」における「天候・自然災害リスク」は事業活動において多大な影響を及ぼすリスクの一つであると認識しており、サステナビリティ委員会からの報告を通じて、リスク発生時の対応などの徹底に努める体制を構築しております。

指標と目標

当社グループでは、2020年10月に、政府が宣言した「2050年カーボンニュートラルの実現」に向けた取り組みを進めるべく、温室効果ガス排出量（Scope1、Scope2、Scope3）を気候関連リスクと機会を評価する指標の一つとして定め、グループ全体の温室効果ガス排出量算定に向けた取り組みを開始しました。また、サステナビリティ委員会において、当社グループにおける温室効果ガス排出量の算定を通じて、中長期的な温室効果ガス排出量削減目標について検討しています。

サカタのタネ単体の2021年度（2021年4月から2022年3月までの期間）における温室効果ガス排出量は、次の通りとなります。なお、グループ全体の温室効果ガス排出量（Scope1、Scope2）については、計測ならびに、削減目標策定に向けた検討を進めています。また、Scope3についても、今後計測に向けて検討を進めていきます。

温室効果ガス排出量（当社単体、実績）

区分	2021年度	2022年度	2023年度
Scope1 ^{*1} 排出量	2,664t		
Scope2 ^{*2} 排出量	3,838t		
Scope1・2排出量合計	6,512t		
			2024年8月 開示予定

※1 Scope1：事業者自らによる燃料などの使用に伴う直接排出
 ※2 Scope2：他企業から供給された電気灯の使用に伴う間接排出

2024年8月に策定した温室効果ガス排出量削減目標と最新の温室効果ガス排出量実績（国内拠点）はサカタのタネ コーポレートサイトをご参照ください。

ガバナンス

「サステナビリティ推進体制」(⇒P.12)を参照ください。

戦略

当社グループでは、サステナビリティ委員会を中心に気候変動シナリオの分析を行い、事業活動に際し多大な影響を及ぼす可能性があるリスクと機会を特定し、カテゴリ分類、重要度評価などを進めるとともに、その財務的な影響を把握し、対策の検討を開始しました。なお、IEA（国際エネルギー機関）、IPCC（気候変動に関する政府間パネル）などが公表している「2°C未満シナリオ」、「4°Cシナリオ」の2つのシナリオを想定し、気候関連リスクと機会、事業インパクトを分析しています（⇒右ページの表）。記載の試算影響額については、移行リスクは「2°C未満シナリオ」、物理リスクは「4°Cシナリオ」を採用しています。

リスク管理

サステナビリティ委員会では、気候変動関連リスクのさらなる高まりを受け、生産地や圃場を取り巻く自然環境の変化による種苗生産量の変動、生産環境の変化など、各種情報を分析・検討してまいります。取

省エネ・クリーンエネルギーの導入

アメリカの子会社「サカタ・シード・アメリカ」は積極的に省エネ対策、またクリーンエネルギーの導入を進めています。主要拠点である「ウッドランド イノベーションセンター」は、環境に配慮された優れた建築物の国際的な認証であるLEED（Leadership in Energy and Environmental Design）を取得しているほか、屋根や敷地内に大規模な太陽光発電の設備を整えています。



リスクと事業インパクト

分類	種類	リスク	事業および財務への影響	重要度	試算額 (百万円)	対応策
移行 リスク	政策・ 法規制	炭素税の導入など、新たな 租税公課の導入	各種エネルギー（原油、灯油、 電気など）の使用に伴う課税 による操業コストの増加	大	△ 119.4	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギーの活用 エネルギー効率の改善 省エネ設備やシステムの導入の実施
		プラスチックなどの使用規制	バイオプラスチックや代替素材 への移行に伴うコスト増	中	—	<ul style="list-style-type: none"> 環境配慮商品や環境認証取得商品の 開発 素材の使用量の最適化
		環境負荷のかかる商品の使 用規制	農薬・化学肥料などの使用規 制（使用量削減）による生産 活動への制約	中	—	<ul style="list-style-type: none"> 農薬・化学肥料などの代替品の商品開 発 有機農業推進の支援
	技術	低炭素技術への転換	環境負荷低減につながる新た な低炭素農業への移行による コスト増	中	—	<ul style="list-style-type: none"> エネルギー効率の向上を図るための農園 芸業施設の更新 適切な資金援助制度の活用 持続可能な農園芸業に向けた生産者支 援の推進
市場/ 評判	環境負荷のかかる商品の需 要減	環境負荷のかかる商品の売り 上げ減	中	—	<ul style="list-style-type: none"> 環境負荷の低い商品の開発・普及 	
物理的 リスク	急性	豪雨、洪水、高潮、土砂災害、 干ばつ、局地的大雪など、異 常気象の増加	自然災害発生による建物・研 究施設の損壊、サプライチェー ン寸断などに伴う事業活動縮 小、営業機会の損失	大	△ 9.6	<ul style="list-style-type: none"> 災害リスクの評価と予防策の強化 建物や研究施設の耐震化と防災対策 サプライチェーンにおける種子の 適切な在庫確保・管理
			天候不順、土壌劣化、渇水な どによる種子生産などの作付 け困難・成長不良・腐敗、採 種量の減少・種子の品質低下	中	—	<ul style="list-style-type: none"> 耐候性の高い品種の開発 土壌改良 持続可能な水資源管理
	慢性	平均気温の上昇、降雨、渇 水などの気象変化、海面上 昇など、地球環境の変化	耕作可能な土地面積の減少 による種子生産量の減少	中	—	<ul style="list-style-type: none"> 耕作可能な土地の最適利用 耐候性の高い品種の開発
			降水・降雪量の変化に伴う 種子生産などに用いる水の不 足	大	—	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能な灌漑管理 水資源管理の計画的な推進
			平均気温上昇による農作物 の成長不良、病害虫の増加な どに伴う生産量の減少	中	—	<ul style="list-style-type: none"> 耐候性の高い品種の開発 環境制御システムの導入 持続可能な農園芸業に向けた生産者支 援の推進

ビジネスチャンス（機会）

分類	種類	事業および財務への影響	重要度	対応策
機会	製品サービス /市場	〈品種開発〉 気候変動対応品種、高温でも栽培可能な品種、病害虫に強 い品種、土砂災害対策植物の需要が高まり、当社商品への 需要が増加する	大	<ul style="list-style-type: none"> 耐候性、耐病害虫性品種の開発強化
		〈ソリューション〉 <ul style="list-style-type: none"> 環境負荷の低い商品への需要が増加し、省暖房、低農薬、 少肥料品種や有機肥料、バイオスティミュラント資材などの 売上高が増加する 機械化・スマート農業に適した品種への需要が増加し、当社 商品への需要が増加する 	大	<ul style="list-style-type: none"> 省暖房、低農薬、少肥料で栽培可能な品 種の開発強化 有機肥料やバイオスティミュラント資材の取り 扱い強化 機械化・スマート農業適合品種の開発強化
		〈造園緑花〉 都市部の緑花・園芸（壁面緑花、都市緑花）の需要が高まり、 造園緑花部門の売上げが増加する	大	<ul style="list-style-type: none"> サカタのタネグリーンサービス（株）による造 園緑花事業の取り組み強化

社会

人権への取り組み

基本的な考え方

サカタグループは世界中の国や地域でグローバルに事業を展開していることから、国際基準にのっとった人権に対する配慮はサステナビリティ経営の基盤であると考え、2023年に「サカタグループ 人権方針」を策定しました。当社グループは、本方針に従い、人権を尊重し、ビジネスパートナーを含むさまざまな関係者と協働して事業活動に関連するすべてのステークホルダーの人権の尊重を推進することを目指します。

人権方針

1. 方針の位置付けと適用範囲

当社グループは、「タネ」を通じて世界の人々に健康と笑顔を届けるため、人権尊重を重要な価値として内包する「三者共栄」、「三位一体」、「三層共生」の3つの経営理念を基に取り組みでまいりました。この人権方針は、日々変化する国際社会の中で、すべての人の人権が今後も尊重され続けるよう当社グループがさらなる貢献を果たしていく土台になると考えています。

当社グループは基本的人権の尊重に関する取り組み方針を以下の通り定めます。

本方針は、当社グループのすべての従業員と役員（以下、「役職員など」という）に適用します。また、当社グループのビジネスパートナーおよびサプライヤーその他の関係者に対しても、本方針を理解、支持し、人権の尊重に努めていただくよう働きかけていきます。

2. 人権の尊重

当社グループは、「国際人権章典（世界人権宣言と国際人権規約）」、「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」といった人権に関する国際規範、および国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」を支持し、尊重しています。また、これらに基づく取り組みの実行を通じて、人権尊重の責任を果たします。

当社グループは事業活動を行うそれぞれの国・地域における法および規制を遵守しますが、国際的に認められた人権と各国・地域の法に矛盾がある場合には、国際的な人権規範を最大限に尊重するための方法を追求します。

3. 人権デューデリジェンス*

当社グループは、本方針の実効性を担保するため、当社グループの事業活動が及ぼし得る人権への負の影響を特定し、その防止または軽減に努めます。また、これらのプロセスを継続的に実施するため、人権デューデリジェンスの仕組みの構築に取り組みます。

当社グループの事業活動が人権への負の影響を引き起こしたことが明らかとなった場合、またはそれを助長したことが明らかになった場合、あるいは当社グループの事業・製品・サービスと直接関連して人権への負の影響が生じた場合には、適切な手続きを通じて、是正・救済に取り組みます。

人権デューデリジェンスを実行する過程においては、ステークホルダーとの対話と協議の機会を確保します。

4. 研修と教育

本方針が当社グループ全体の事業活動に組み込まれ、効果的に実行されるよう、役職員などに対して適切な研修・教育を行います。

5. ガバナンス

本方針は、株式会社サカタのタネの取締役会において承認されています。本方針の運用の責任は代表取締役社長が担い、株式会社サカタのタネの取締役会は、本方針の遵守およびその取り組みを監督します。

本方針は外部専門識者の意見を組み込み制定されたものです。当社グループは、必要に応じて本方針を見直します。

6. 進捗の開示

当社グループは、基本的人権の尊重に関する対応の進捗状況を定期的に開示し、本方針および取り組みを継続的に改善していきます。

制定：2023年5月19日

優先課題

今後、当社グループの事業活動で想定される人権課題について、さまざまなステークホルダーにおける顕在的・潜在的な影響評価を実施し、当社グループにとっての優先課題を特定していきます。

推進体制 (⇒P.12-13 サステナビリティ推進体制)

当社グループでは、代表取締役社長を委員長とするサステナビリティ委員会を設置し、「サステナビリティ基本方針」に基づき、人権への取り組みをグループ全体でグローバルに推進しています。

※人権デューデリジェンスとは、人権に対する企業の適切かつ継続的な取り組みです。具体的には、自社の企業活動に関わる人権への負の影響やリスクを特定し、そのリスクを分析・評価して適切な対策を策定・実行するプロセスのことを指します。

苦情処理メカニズム

2024年10月に人権相談窓口を設置しました。詳細はサカタのタネコーポレートサイトをご参照ください。

従業員の多様性、心身の健康、働きがい

当社グループは、以下の3つの社内環境整備方針を掲げており、当社では各種施策を実施しています。今後、これらの施策をグループ全体に展開していきけるよう、検討を進めています。

社内環境整備方針

◎方針(1)

従業員の多様な視点や価値観が企業の持続的な成長と価値向上につながる認識のもとに、国籍、性別、障害の有無、新卒・中途採用を問わず活躍できる社内環境をつくる

各職場でのダイバーシティ推進のためには、管理職の役割が重要であるとの考えから、当社は、管理職を対象としたダイバーシティ推進研修を実施しているほか、女性が自身のキャリアを主体的に構築していくことを目的とした女性キャリア研修も開催しています。

◎方針(2)

従業員が安心して働き続けられるよう、柔軟な働き方や心身の健康に対する取り組みを拡充する

当社は、多様な従業員が働きやすい環境を整備するために、在宅勤務制度、時差勤務制度、育児短時間勤務制度を制定しています。また、働きやすさや心身の健康を保つうえで、適切な休暇取得が重要とらえています。そのために、有給休暇の取得を奨励しています。なお、やむを得ない事情により退職することになった従業員が、職場に復帰できる

再雇用制度（キャリアリターン制度）も運用しています。そのほか、法令遵守に限らずハラスメントなどの相談もできるコンプライアンス相談窓口や、従業員ならびに家族の方がさまざまな悩み事（メンタルヘルスやキャリア、家庭事情など）に関して気軽に相談できるEAP相談室を設置しています。

◎方針(3)

従業員がエンゲージメントを高め、やりがいと誇りを持てるよう、生産性向上とイノベーション促進につながる風土を醸成する

当社は、従業員エンゲージメントの状況を把握するとともに、やりがいや生産性向上に向けた課題がどこにあるか分析し、改善に向けた取り組みを検討しています。別途、前述の人財情報データベースアンケートを実施しているほか、アンケートだけでは分からない実態を各部署の人事ヒアリング面談で深掘りし、課題の理解と対応を進めています。

上記の取り組みに加えて、従業員のキャリア設計の支援や、働きやすい社内環境の継続的な改善に努めています。

指標と目標(当社単体)

指標	目標	実績(2022年度)	関連する方針
女性管理職比率	20% (2030年度)	8.6%	社内環境整備方針(1)
年次有給休暇の平均取得率(付与日数に対する取得率)	70%以上(維持目標)	72.9%	社内環境整備方針(2)

持続可能な調達

基本的な考え方

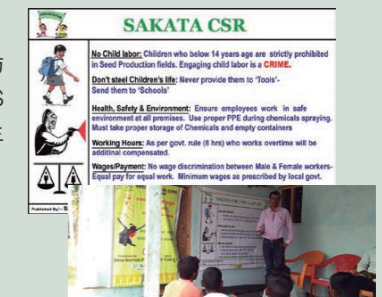
人権方針に基づき、種子生産者をはじめとするサプライヤーとの連携により、グローバルで児童労働と強制労働の把握と是正を行い、人権を尊重した持続可能な調達に務めます。

また、人権のみならず、コンプライアンスや労働・安全衛生、環境への配慮、品質・安全性、公正取引・倫理などについて尊重することを改めて明文化し、方針として掲げていることを現在検討しています。

インドでの児童労働への対応

インドでの事業活動を開始して以来、政府機関、NGO、学校の教員などと連携し、児童労働の防止に取り組んできました。2016年から2019年までの3年間にわたり、オランダの外部監査機関(SGS Nederland B.V.)による種子委託生産現場での児童労働アセスメントを実施したほか、すべての生産者へ当社グループの人権方針の説明や現地専任スタッフによる監査、宣伝カーを使った啓蒙活動、学校や公共の場へのポスターの掲示などを行っています。

また、学用品の寄付や女子学生への奨学金給付事業により、子どもたちの就学も支援しています。同業他社とも協業し、業界全体としてインドにおける児童労働ゼロに向けた活動を継続しています。



調達方針

2024年10月に調達方針を制定しました。詳細はサカタのタネコーポレートサイトをご参照ください。



人財への取り組み

サカタグループでは、従業員一人ひとりの人格や個性を尊重しながら、変化を歓迎し、自由な発想を生み出し続ける企業風土を醸成するとともに、明るく、働きがいのある職場環境の維持・向上に努めています。

当社グループの礎となっているのは世界各地で働く3,000名近い従業員であり、まさにグループスローガン「PASSION in Seed」の一文目字に込められたPEOPLE「人々」です。当社グループでは、従業員

人財育成方針

当社グループは、以下の5つの人財育成方針を掲げており、当社では各種施策を実施しています。今後、これらの施策をグループ全体に展開していけるよう、検討を進めています。

◎方針(1)

当社グループの発展に不可欠な人財像を明確にし、育成と採用を図る期待する人財像として、以下の5点を掲げています。

1. 「世界の種苗会社」を目指し、よりよい品質の商品とサービスの提供に努める人財
2. 常に「信用第一」を心がけ、誠実さと奉仕の精神を持って行動し、社会に貢献する人財
3. プロフェッショナルとして、グローバルな視野と豊かな発想を持ち、自己研鑽に努める人財
4. 環境の変化を敏感にとらえ、失敗を恐れずに新たな取り組みや、より高い目標にチャレンジする人財
5. 「多様性」を尊重し、「相互啓発」と「チームワーク」によって明るく活気ある職場をつくる人財

このような人財を育成・採用するために、当社は以下の取り組みを実施しています。

<育成>

当社は人財育成モデル(イメージ図参照)に基づいた人財育成施策を実施しています。若手社員に対しては、新入社員研修、フォローアップ研修、二年目研修によって、社会人基礎力を高めるとともに、社是や経営理念の浸透を図っています。また、将来を担う人財に対しては、リーダーシップの開発を目的とした階層別や選抜式の研修を提供しているほか、経営層や管理職を対象とした研修など、役割や目的に合わせた研修も用意し、専門能力の育成につなげています。

特に、当社のグローバル戦略の実現のために、グローバル人財の育成にも注力しています。世界中の人々と人的関係を構築できるコミュニケーション力、生活文化の違いを理解できる力、経営的なものの見方ができる力、当社共通の理念・価値観を伝えていく力など、グローバルな事業展開をリードできる人財の育成を目指すべく、海外企業に派遣し実際に業務を体験する研修(グローバル人財育成プログラム)を実施しています。また、語学力向上のために、語学教育プログラム(オンライン

をかけがえない「人財」ととらえ、経営方針の一つとして「人財の育成、活用の基盤となる諸制度、施策を充実する」と定めています。この実現のため、人事については「実力主義を徹底し一人ひとりの個性が発揮される生き生きとした組織と働きがいのある職場を創造する」ことを人事理念として掲げています。

ン英会話レッスン、語学学校の受講料補助)も提供しています。

なお、上記育成をより効果的に行うために、当社掛川総合研究センター内に掛川研修センターを新設し、農業や種苗の知識を兼ね備えた「種苗人」の育成を推進しています。

<採用>

新卒採用に関して、当社は、インターンシップや一日仕事体験会を通して、当社理念に共感する人財の採用につなげています。また、採用ウェブサイトの充実により、広く当社の魅力を発信しています。

◎方針(2)

常に工夫・改善に努め、積極果敢なチャレンジ精神を重視する

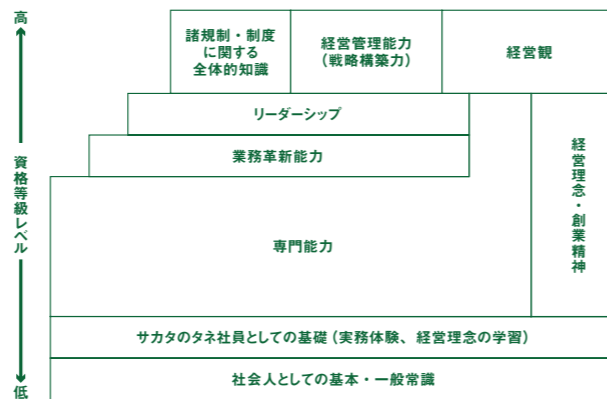
当社は、従業員の挑戦を後押しする取り組みとして、前述のグローバル人財育成プログラムへの参加を手挙げ方式で募集しているほか、社内のポストに対して自主的に応募することができる社内人財公募制度を行っています。

◎方針(3)

個性、能力、適性に見合った配置・異動を行うとともに、必要な知識やスキルの修得を支援する

当社は、職能要件に基づき、職種や等級に合った／超えた能力を発揮しているか把握し、配置・異動・教育に反映しています。また、人財情報データベースアンケートを行い、個々人のスキルや資格、得

人財育成モデルのイメージ図



指標と目標(当社単体)

指標	目標	実績(2022年度)	関連する方針
リーダーシップ開発研修参加者数 (リーダーシップの開発を目的とした階層別や選抜式研修の年間参加者数)	50名以上 (維持目標)	51名	人財育成方針(1)
自己啓発プログラム利用者数 (語学教育プログラム、通信教育プログラムの年間利用者数)	380名 (2025年度)	323名	人財育成方針(1)(4)

意分野を考慮して、配置・異動に活用しています。配置・異動後においては、実際の業務を題材に、知識や技術を計画的に伝え、実務的なスキルの習得の支援を行っています。

◎方針(4)

自らを高めようとする自律型人財に、能力開発の機会を提供する

当社は、自律的な学習を支援するために、前述の語学教育プログラムのほか、通信教育プログラムの提供において、約180の講座を用意し、受講料を補助しています。

◎方針(5)

職務において発揮した能力とその成果を公正に評価し、育成につ

研究開発人財の育成

すべての品種は人の手により生み出されることから、研究開発人財の採用と育成に力を入れています。

採用においては多様性のある組織を目指し、知識と経験のみならず人物像と意欲を重視しています。研究職で採用した人財には、年代や経験を問わず、国内外の産地、研究機関、学会、採種地を訪問する機会を提供しています。現場でしか得られない情報に触れ、その理解を深めることが、新たな品種の開発に寄与しています。

人財の育成においては、当社グループ独自の戦略の一つとしてチーム制による育成を行っています。チーム制とは、戦略品目ごとに複数のブリーダーを配置することを意味しています。異なった価値観が交わり、コミュニケーションが活発化することで、オリジナリティのある品種を生み出すことにつながっています。また、チーム制は若手ブリーダーの育成の場にもなっています。ベテランのブリーダーから育成に必要なノウハウや考え方を伝えることはもちろん、「ものづくりへのこだわり」といった、マ

	チーム体制	1人体制
オリジナリティ	◎	○
開発スピード	◎	○
育種の継続性	◎	△
コスト(人件費)	△	◎
総合的な開発力	◎	○

世界各地の拠点で活躍するサカタグループの研究スタッフ



なげる

当社は、複数名の考課者が考課を実施し、その考課結果を評定会議で検討・調整することで、成果を適切に評価しています。また、すべての考課者を対象とした考課者研修を毎年実施しており、公正な評価を目指しています。さらには、目標面接制度において、会社方針や組織のミッション、自身の役割を見直し、目標達成に向けた取り組みを管理職がフィードバックすることで、社員の能力向上につなげています。

今後も時代の変化に応じた育成・採用や、人事評価制度の継続的な改善に取り組んでいきます。

ニュアルでは伝わらないマインドも継承しています。

一つの品種を開発するためには、約10年という長い期間を要します。先見性を含む長期的な視点と継続性が欠かせないことから、チーム制は大きな強みとなっています。

例えば、トマトのような世界各国に普及している品目においては、地域ごとにローカルな市場があるため、各地域にブリーダーを配置しています。各地のブリーダーが連携し、チームとして互いのノウハウや素材を共有しています。世界的な重要病害への対策では、このネットワークを活用してスピーディに情報をキャッチし、より優れた抵抗性を持つ品種をいち早く育成しています。このように人、モノ、情報のつながりが、新たな環境変化に対する高い課題解決力を生み出しています。

適性を考慮した人財の配置・異動を地球規模で実施すると同時に、人財を生かすための研究施設や設備への研究投資も積極的に行うことで、さらなる研究開発の拡充を図っています。



社会や地域への貢献

サカタグループは本業を生かし、花と緑、また食に関わる地域支援活動や社会貢献活動を世界中で行っています。

ブラジル Horta do Bem

花と野菜で放課後の居場所づくり

ブラジルに拠点を置く「サカタ・シード・スタメリカ」では、社会的なリスクに直面する可能性のある地域の子どもたちを支援するプログラム「Horta do Bem (オルタド ベン)」を行っています。子どもたちに花や野菜の育て方を教えることで学びや気づきを得てもらおうと同時に、放課後を安全な場所でも過ごしてもらい取り組みです。今後も地域社会と次世代を担う子どもたちへの支援を続けていきます。



「Horta do Bem」を通して、たくさんの子どもたちが花や野菜の育て方を学んでいます



「サカタ・シード・イベリカ」の従業員が先生となり、野菜を使った健康的な食事について授業を行っています



スペイン La Pandi

健康的な食事の重要性を伝達

スペインに拠点を置く「サカタ・シード・イベリカ」では、2013年から学校で健康食を推進するプログラム「La Pandi (ラ パンディ)」を行っています。これまで多くの子どもたちがワークショップを通じ、健康的な食事の重要性を楽しみながら学んできました。この取り組みは果物や野菜の消費を促進するだけでなく、サステナブルな農園芸業をはじめ、人間や環境の価値についても子どもたちに伝えています。



従業員一人ひとりが意思を持ち、社会貢献活動を行っています

アメリカ Sakata Gives

本業の知恵を生かし地域に貢献

「Sakata Gives」は、「サカタ・シード・アメリカ」の全従業員が地域社会に貢献することを目指す、企業寄付プログラムです。この活動は、「生活と文化の向上に持続的に貢献する」という、当社グループの企業理念に基づいて行われています。小学校に園芸用品や種子を提供する「花育」「種育」のほか、当社の花を地元のNPOに寄付するなど幅広く展開しています。全従業員が自分で寄付先を選ぶことができ、それを会社がサポートする「Your Giving Program」など、さまざまな活性化プログラムにより、従業員や地域からの期待に応えています。

日本 都市緑花への協賛

地元・横浜を花と緑でいっぱい

サカタのタネがビジネスの拠点とする横浜市民の皆さまに花と緑の魅力を感じていただけるよう、横浜市が主催する都市緑化事業に協賛し、市とともに「花と緑にあふれる街・横浜」の実現を目指しています。その一環として、横浜市は「ガーデンネックレス横浜」を毎年開催しています。市内で最も大きな花と緑のイベントとして親しまれ、各所で美しい花の競演が楽しめます。また横浜市では、2027年に国際園芸博覧会の開催が予定されており、当社も花と緑の企業として協力しています。



咲き誇る美しい花と緑でネックレスのように街や人をつないでいく「ガーデンネックレス横浜」が毎年開催されています 提供：ガーデンネックレス横浜実行委員会



自然豊かな公開空地。正面花壇には当社オリジナル品種を中心に植栽しています



日本 本社敷地の一部を開放

地域住民が気軽に訪れる憩いの場

横浜市都筑区の本社敷地の一部を公開空地として開放しています。公開空地は多くの樹木や花が彩り、近隣の方々の憩いの場として親しまれています。同じく一般開放する「グリーンプラザ」(展示温室)では季節の草花を展示し、植物を育てる楽しさや花や野菜のある豊かな暮らしを提案しています。公開空地は、公益財団法人 都市緑化機構が認定するSEGES「都市のオアシス」に選定されています。その公開ポリシーと管理が評価され、2016年には「第4回みどりの社会貢献賞」も受賞しています。

日本 プロサッカーチーム「横浜F・マリノス」への協賛

スポーツ振興で地域活性化

サカタのタネは、日本プロサッカーリーグ(Jリーグ)に加盟する「横浜F・マリノス」のオフィシャルパートナーを務め、スポンサーを15年以上続けています。スポーツで生まれる一体感は人々の団結を生み出すことにつながり、近年は地元に着目したプロスポーツチームによる地域活性化の例も多く見られることから、当社は地域スポーツの振興・発展に貢献しています。また、選手の練習着には当社のロゴマークがあらわれており、地域スポーツに対する当社グループの考え方を社会へ伝えるとともに、従業員の誇りにもつながっています。



横浜F・マリノスのホームスタジアム「日産スタジアム(横浜国際総合競技場)」は本社に近い新横浜に位置しています。「サカタのタネ グリーンサービス」は同スタジアムの芝生の管理を行っており、選手のベストプレーを引き出す最高のピッチを提供できるよう努めています



日本 「希望のタネをまこう!」プロジェクト

ヒマワリのタネを通じて復興を支援

日本各地の被災地、および全国のボランティア団体、自治体、学校などの団体の希望に応じ、ヒマワリのタネを進呈する「希望のタネをまこう!」プロジェクトを行っています。この活動は、東日本大震災の復興支援をきっかけにスタートし、2024年で14回目を迎えています。被災直後の直接支援には結びつきませんが、生活再建に向かう中では被災者の心のケアが求められます。サカタのタネは、「日本中が花の力で元気になりますように」という願いを含め、現在までに合計約470万株分のヒマワリのタネを、累計約1200団体へ提供しました。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

サカタグループは、社是である「品質・誠実・奉仕」の精神に基づき、企業倫理を遵守しながら、農業ならびに園芸業およびその関連事業の発展に貢献することを企業理念としています。この理念に基づき、良質な商品とサービスの提供によって世界の人々の生活と文化の向上に貢献し、世界の種苗会社を目指して、経営を推進しています。

コーポレート・ガバナンス体制の概要

◎取締役会

当社は、法令、定款、規程などに定める当社グループにおける経営上の重要事項について、審議、決議を行うべく、取締役会を設置しています。取締役会は、取締役9名（うち社外取締役3名）で構成され、議長は代表取締役社長が務めています。原則として月例開催され、必要に応じて臨時取締役会を開催しております。

◎経営会議

当社は、当社グループの経営に係る事項について、取締役会での審議、決議を迅速かつ円滑に行うべく、取締役会の事前審議機関として経営会議を設置しています。経営会議は、原則月1回、また、必要に応じて臨時に開催しております。

◎事業執行会議

当社は、取締役会で決定された経営方針・中長期計画に基づき、経営戦略に関する重要な事項などについて、全社または組織横断的な事項について審議を行うべく、事業執行会議を設置しています。事業執行会議は、原則月1回開催しています。

◎監査役会

当社は、監査役3名（うち社外監査役2名）で構成される監査役会を設置しており、原則毎月定時開催され、監査に関する重要な事項について各監査役から報告が行われ、必要な協議・決議をしています。また、必要に応じて随時、臨時監査役会も開催しており、2023年5月期は定時・臨時合わせて16回開催しました。監査役は、監査役会が定めた監査方針、監査計画などに従って、取締役会、経営会議、事業執行会議、コンプライアンス委員会などの重要な会議に出席して意見を述べるほか、稟議書などを常時閲覧することなどにより、監査の実効性の向上を図っています。

◎コンプライアンス委員会

当社は、当社および国内関係会社において、当社社長を委員長とするコンプライアンス委員会を設置し、原則年2回開催しています。当該委員会は、研修・教育などコンプライアンス・プログラム実践に関する重要方針の決定を行っており、必要な情報を当社取締役会に報告することとしています。また、年1回、匿名でコンプライアンスアンケートを実施し、コンプライアンスに関する意識・行動、コンプライアンス違反リスクの予防体制、内部通報制度の運用など、実態を多面的、かつ、多層的に調査しています。この調査結果から、経時的推移を把握することにより、活動の成果の検証を図っています。

◎指名委員会および報酬委員会

当社は、指名委員会および報酬委員会に相当する任意の委員会として、指名委員会および報酬委員会を設置しています。両委員会は、ともに社内取締役1名、社外取締役3名で構成され、取締役会の諮問機関として、指名委員会は役員への指名に関する事項の決定、報酬委

員会は役員への報酬に関する事項の決定に関して、客観性と透明性を確保しています。

◎当該体制を採用する理由

当社は、経営の透明性、経営責任の明確化、経営監督機能強化に資するものと判断し、現在の体制を採用しています。監査役会による取締役会の監督と合わせ、独立・公正な社外取締役を設置し、内部統制システムを一層整備していくことで、適正、かつ、透明性の高い業務執行を確保しています。

取締役会ならびに任意の指名委員会および任意の報酬委員会の活動状況

◎取締役会の活動状況

2023年5月期は、定時取締役会を12回、臨時取締役会を8回開催し、取締役の各氏が全20回に出席しました。なお、監査役の各氏は、定時取締役会および臨時取締役会に出席しています。

取締役会における具体的な検討内容として、成長戦略・中長期経営計画、グループガバナンス、リスクマネジメント、経営資源配分、人材戦略など、当社グループ全般における経営方針・戦略および重要な業務執行に関する事項、その他法令および定款に定められた事項について審議を行っております。

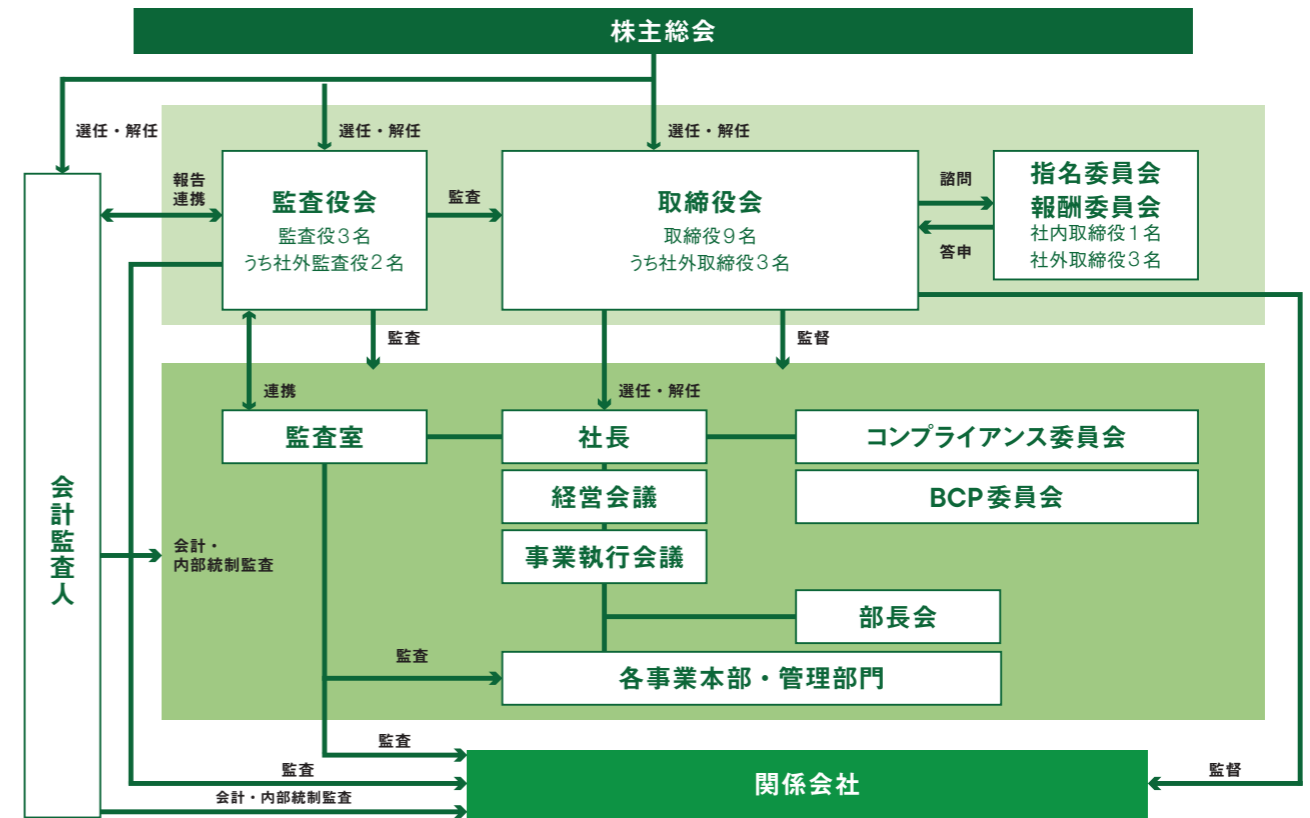
また、当社では、経営における監督責任と執行責任を明確化するため、執行役員制度を導入し、意思決定権限の委譲を行っており、取締役会は、執行役員から法令に定められた事項および重要な業務の執行状況についても報告を受け、業務執行の監督機関としての役割を果たしております。

◎任意の指名委員会および任意の報酬委員会の活動状況

任意の指名委員会は、取締役会の諮問機関として、役員を選解任に関する原案、後継者計画・育成に関する事項などを作成し、取締役会に答申しております。委員会は、独立社外取締役が過半数を占めた構成となっております。なお、2023年5月期は2回開催し、役員を選任などを協議・決議しました。

任意の報酬委員会は、取締役会の諮問機関として、役員報酬などの審議を行い、取締役会に答申しております。委員会は、独立社外取締役が過半数を占め、かつ、委員長は独立社外取締役が務めております。なお、2023年5月期は5回開催し、役員への報酬額などを協議・決議しました。

コーポレート・ガバナンス体制図 (2023年5月期)



取締役会のスキルと多様性

当社では、取締役会の審議が適切に行われるためには、取締役一人ひとりが企業経営、グローバル、財務・会計、営業・マーケティング、研究開発・生産、法務・知財、IT・デジタル、業界団体経験など、多様なスキルを有することに加え、性別、年齢、国籍、社歴などの区別なく、多様な視点や観点、豊富な経験を有した人材で構成することが必要であると考えています。

現在の取締役会は、このような方針に基づき構成されており、それぞれの知見と経験の発揮と全体としてのバランスをとることで、さまざまなビジネス環境の変化に柔軟に対応できる体制をとっています。

当社の経営戦略に照らして、取締役会の規模（構成人数）、取締役会に求められる機能（多様性など）、取締役一人ひとりに求められる役割（知見・経験など）について、引き続き具体的な議論を進めてまいります。

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性を検証し、さらなる向上を図るため2023年5月期も前年に引き続き、外部の弁護士の協力のもと、全取締役および全監査役に対し、取締役・監査役自身の職務執行、取締役会の構成、運営および審議の状況、取締役・監査役への支援などに関するアンケートを実施しました。また、その回答結果を取締役に報告のうえ、審議しました。

その結果、(i) 当社の取締役会は、適正な規模のもと、独立社外取締役が3分の1を占める監督機能に留意した構成となっており、その

機能を発揮するために十分な資質、経験、知識を有する取締役から構成されていること、(ii) 取締役会から経営陣への権限委譲が行われるとともに、取締役会における経営戦略などに関する審議の活性化が図られていること、(iii) 審議時間が十分に確保され、取締役会資料その他の事前の十分な情報提供のもとに、自由闊達で建設的な議論がなされていること、(iv) 当社が社内外のステークホルダーと共に発展するサステナビリティ経営を推進するために、取締役会の下部組織としてサステナビリティ委員会が設置され、取締役会の監督のもとに取り組みが推進されていることなどが確認されました。以上の結果、当社取締役会は、適切に実効性が確保されているものと評価しています。

一方、取締役会のさらなる実効化のため、(i) 取締役会の監督機能の強化のための経営と執行の分離のあり方について引き続き議論が必要であること、(ii) 最高経営責任者を含めた将来の経営陣幹部の育成の監督などについて、指名委員会における検討も含めて、継続的な取り組みが必要であること、(iii) 海外関係会社を含めたグループガバナンス体制のあり方について取締役会においてさらに議論を行い、推進すべきことなどを確認しました。

当社としては、かかる検討課題について適切に対応してまいります。

スキル・マトリックス (2024年5月27日現在)

	坂田 宏	内山 理勝	加々美 勉	黒岩 和郎	古木 利彦	高宮 全	菅原 邦彦	尾崎 行正	渡辺 雅子	對馬 淳平	沼田 安功	坊 昭範
役職	代表取締役社長	取締役常務執行役員	取締役常務執行役員	取締役常務執行役員	取締役常務執行役員	取締役常務執行役員	社外取締役(独立役員)	社外取締役(独立役員)	社外取締役(独立役員)	常勤監査役	社外監査役(独立役員)	社外監査役(独立役員)
業務執行管理役員	—	国内営業本部	海外営業本部	経営本部	サプライチェーン本部 研究本部	管理本部	—	—	—	—	—	—
委員会	指名委員会	委員長					〇	〇	〇	〇	〇	〇
	報酬委員会	〇										委員長
企業経営	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇
グローバル	〇		〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇
財務・会計	〇				〇	〇	〇		〇	〇		〇
営業・マーケティング	〇	〇	〇	〇	〇	〇						
研究開発・生産		〇	〇		〇	〇						
法務・知財	〇	〇	〇		〇	〇						
IT・デジタル			〇	〇					〇			
業界団体経験	〇	〇										

企業経営	企業経営の知見、当社グループの経営理念のもと、中長期的ビジョンを有し、グローバル戦略を策定できる知識や実績
グローバル	海外での勤務経験など、国際的な知見、グローバル事業の成長戦略の策定や海外関連会社の経営監督などのマネジメント、各国の文化・環境などの豊富な知識
財務・会計	強固な財務基盤の構築、資本市場との対話など、財務戦略における知見、財務会計・ファイナンス・監査分野における幅広い知識

営業・マーケティング	営業・マーケティングに関する知見、取引先・業界団体などにおける幅広い人脈を生かした人的な関係を構築し維持できる交渉力や経験
研究開発・生産	育種、育種工学、病理、種子生産に関する知見、世界の気候や風土、伝統や文化に基づく食習慣などの嗜好を把握し、研究・商品開発できる先見的・客観的な視点
法務・知財	適正かつ実効性のあるコーポレートガバナンスに関する知見、法務および知財に関する豊富な知識、民事訴訟などの法的な紛争経験

IT・デジタル	通信・ネットワーク・セキュリティなどに関する知識、DX(情報戦略の推進)やICT(情報通信技術)関連の豊富な知識や経験
業界団体経験	種苗業界に関する知見、日本種苗協会・政府・地方公共団体・全国農業協同組合連合会などの各種関連団体との人的な関係を構築し維持できる交渉力や経験

※上記一覧表は各氏の有するすべての知見や経験を表すものではありません。



<前列左から>高宮 全、黒岩 和郎、内山 理勝、坂田 宏、加々美 勉、古木 利彦
<後列左から>坊 昭範、沼田 安功、對馬 淳平、菅原 邦彦、尾崎 行正、渡辺 雅子

役員報酬

◎役員報酬に関する方針の内容

当社は、取締役会において、取締役の個人別の報酬などの内容にかかる決定方針を決議しており、あらかじめ決議する内容について任意の報酬委員会(以下、報酬委員会)へ諮問し、答申を受けております。

1. 基本報酬に関する方針

当社取締役の報酬制度は、a. グローバル企業としての成長を牽引する優秀な経営人財を確保できる報酬制度であること、b. 長期的な株主価値向上に結びつくものであること、c. 継続的・安定的な企業業績の向上に資するものであること、d. その決定プロセスが客観的で透明性

の高いものであることを基本的な考え方としております。また、当社では、取締役の報酬制度およびその内容ならびに決定方法などの透明性・公平性を確保すべく、取締役会の諮問機関として独立社外取締役を主要な構成員とする報酬委員会を設置しております。なお、報酬委員会の委員長は、独立社外取締役が務めることとしております。取締役の報酬の種類は、金銭報酬と非金銭報酬(株式報酬)とし、取締役の役位、職責、会社業績への貢献度を総合的に勘案し、下記の通り、報酬額を決定しております。

・金銭報酬は、役位に応じた「基本報酬」ならびに業績目標の達成に連動する「賞与」で構成しております。金銭報酬の総額は、年額350百万円以内とします。

- ・非金銭報酬は、取締役一人ひとりの中長期的な業績向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めるべく、当社株式とします。株式報酬額は、3事業年度あたり、上限230百万円とします。
- ・なお、上記金銭報酬の上限額および非金銭報酬の上限額は、第77回定時株主総会(2018年8月28日開催)で承認されております。
- ・また、社外取締役の報酬は、その機能が業務執行から独立した経営への監督であることを考慮し、業績に連動する賞与および株式報酬は付与せず、基本報酬のみとします。

当社監査役の金銭報酬については、年額80百万円以内の範囲内において、監査役の協議によって決定しております。なお、上記金銭報酬の上限額は、第77回定時株主総会(2018年8月28日開催)において承認されております。

2. 業績連動報酬などに関する方針

業績連動報酬である「賞与」は、対象期間の連結売上高、連結営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益の各目標値に対する達成度を総合的に勘案し、所定の算定式で算出された業績評価ポイントに応じ支給額を決定します。

3. 非金銭報酬などに関する方針

非金銭報酬として、当社株式を支給します。「株式給付信託(BBT(=Board Benefit Trust))」制度を設け、当社「株式給付規程」に定める方法に基づき決定します。

4. 報酬などの割合に関する方針

報酬委員会の答申に基づき、継続的・安定的な企業業績の向上に向けた適切かつ健全なインセンティブとして機能するよう、各報酬の割合を取締役に適切に決定します。

◎役員区分ごとの報酬などの総額、報酬などの種類別の総額および対象となる役員の数(2023年5月期)

役員区分	報酬などの総額(百万円)	報酬などの種類別の総額(百万円)			対象となる役員の数(名)
		基本報酬	賞与	株式報酬	
取締役(社外取締役を除く)	193	142	30	19	5
監査役(社外監査役を除く)	21	21	—	—	1
社外役員	46	46	—	—	5

(注) 1. 記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しております。 2. 上記報酬などの額には、2018年8月28日開催の第77回定時株主総会において株式報酬枠として決議された「株式給付信託(BBT(=Board Benefit Trust))」に係る役員株式給付引当金繰入額が含まれております。 3. 当社は、2018年8月28日開催の第77回定時株主総会において、同総会終結の時をもって取締役および監査役の役員退職慰労金制度を廃止し、同株主総会終結後、引き続き在任する取締役および監査役に対しては、役員退職慰労金制度廃止までの在任期間に対応する役員退職慰労金を各氏の退任時に支給することを決議しております。

コンプライアンス

当社は、「コンプライアンスマニュアル」をはじめとするコンプライアンス関連諸規程を制定し、当社グループのすべての役員、従業員が法令および企業倫理を遵守することを定めます。また、代表取締役社長を委員長とする「コンプライアンス委員会」を設置し、当社グループにおける研修・教育などコンプライアンス・プログラム実践に関する重要方針の決定を行います。「コンプライアンス委員会」は、必要な情報を取締役に報告します。

当社は、当社グループにおける法令および企業倫理に関する事項について、当社および国内関係会社の従業員が相談・通報する機関として「コンプライアンス相談窓口」を社内および社外に設置するとともに、海外関係会社においてはその規模などに応じた適切な内部通報制度を整備します。当社グループは、相談内容を守秘し、相談者に対して公益通報者保護法その他の法令および社内規程などに反した不利益な取り扱いを行いません。

リスク管理

当社は、当社および国内子会社が被る損失または不利益を最小限とするために危機管理マニュアルおよび「BCP(事業継続計画)委員会運営規程」を整備し、「危機管理委員会」および「BCP委員会」を中心とするリスク管理体制を確立しています。

平常時におけるリスク管理として、BCP委員会は、当社グループの業務執行に関してa. 天候変動、b. 事業展開地域の地政学的および社会制度的変革、c. 研究開発、d. 知的財産権侵害、e. 安全性、f. 財務、g. 従業員の犯罪・不祥事、h. 災害・事故などの各種リスクについて、情報収集、分析および評価を行い、社内規程、危機管理マニュアル、BCPなどを立案して当社取締役会に提案することとしています。

BCP委員会は、教育・啓発活動の実施により、リスク発生の防止を推進することとしており、各種リスクへの適切な対応を行っています。

なお、リスクが顕在化した場合には、危機管理委員会は、事業継続計画および危機管理マニュアルに従い、当社社長を対策本部長とする危機管理対策本部を立ち上げ、その指揮のもとに迅速な対応を行うこととしています。

企業情報

社名	株式会社 サカタのタネ 英語表記 SAKATA SEED CORPORATION
代表者	代表取締役社長 坂田 宏
本社所在地	〒224-0041 神奈川県横浜市都筑区仲町台二丁目7番1号
創業	大正2年(1913年)7月(坂田農園)
設立	昭和17年(1942年)12月
上場	東証プライム市場
資本金	135億円
業績	売上高 77,263百万円(2023年5月期:連結) 経常利益 12,304百万円(2023年5月期:連結)
事業内容	園芸商材(野菜種子、花種子、球根、苗木、農園芸資材)の販売 および造園緑花事業(造園工事・緑花関係の育成維持管理)
従業員数	2,691名(2023年5月31日現在:連結)
連結子会社・関連会社(国内・海外)	39社(2024年1月1日現在)
ウェブサイト	https://corporate.sakataseed.co.jp/

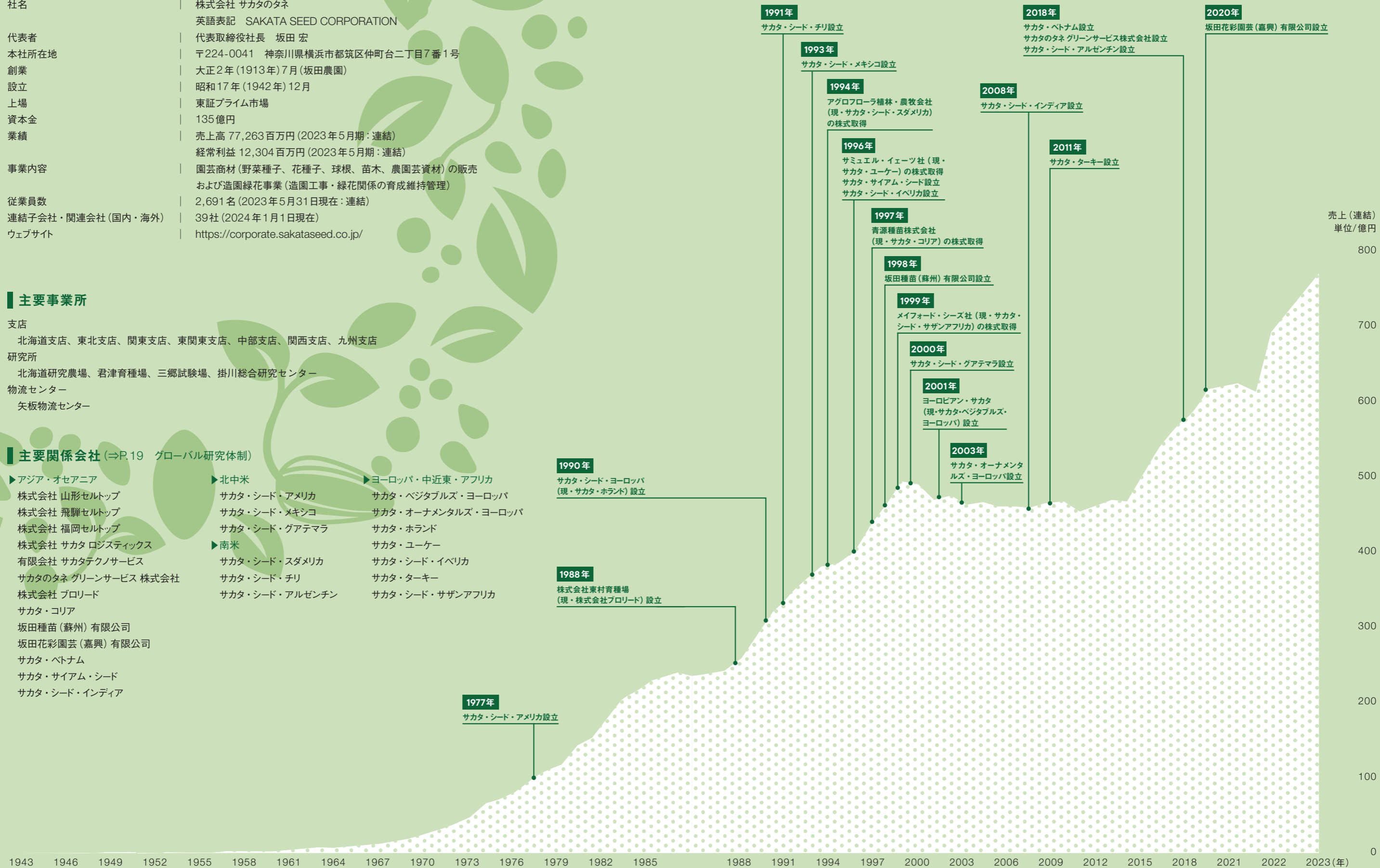
主要事業所

支店	北海道支店、東北支店、関東支店、東関東支店、中部支店、関西支店、九州支店
研究所	北海道研究農場、君津育種場、三郷試験場、掛川総合研究センター
物流センター	矢板物流センター

主要関係会社 (⇒P.19 グローバル研究体制)

▶アジア・オセアニア	▶北中米	▶ヨーロッパ・中近東・アフリカ
株式会社 山形セルトップ	サカタ・シード・アメリカ	サカタ・ベジタブルズ・ヨーロッパ
株式会社 飛騨セルトップ	サカタ・シード・メキシコ	サカタ・オーナメンタルズ・ヨーロッパ
株式会社 福岡セルトップ	サカタ・シード・グアテマラ	サカタ・オランダ
株式会社 サカタ ロジスティックス	▶南米	サカタ・ユーケー
有限会社 サカタテクノサービス	サカタ・シード・スタメリア	サカタ・シード・イベリカ
サカタのタネ グリーンサービス 株式会社	サカタ・シード・チリ	サカタ・ターキー
株式会社 ブロリード	サカタ・シード・アルゼンチン	サカタ・シード・サザンアフリカ
サカタ・コリア		
坂田種苗(蘇州)有限公司		
坂田花彩園芸(嘉興)有限公司		
サカタ・ベトナム		
サカタ・サイアム・シード		
サカタ・シード・インド		

主要関係会社の設立と売上推移





サカタのタネ

PASSI^N in Seed