

【株主様から事前に寄せられたご質問】

Q1

株価について

A1（議長、代表取締役社長 奥谷）

直近では TOPIX などの指数と比較すると、当社の株価の伸びが足りないのではないかと
いうご質問をいただいております。その要因としては、トマト加工品の市況の影響による業
績の変動が大きくなったことなどが挙げられると考えております。今後は本日ご説明をし
た 2035 ビジョン新中計に基づき、しっかりと実績を積み上げ、着実な実行と成果でお答え
することで、市場の期待と信頼に応えられるように頑張っていまいります。また、先ほどご説
明しました通り、成長投資と株主還元の最適化による資本効率の向上も目指しています。総
還元性向は 40%から 50%に引き上げ、次の配当は 10 円増配の 58 円を予定しています
ので、引き続き株主の皆様のご支援のほどをよろしくお願い申し上げます。

Q2

株主総会の会場について

A2（議長、代表取締役社長 奥谷）

改めまして、遠くから足を運びいただいた株主の皆様には感謝を申し上げます。一昨年ま
で実施しておりました名古屋国際会議場が改修工事に入っており、大規模な会場の選定が
限られている状況でございます。株主の皆様にはご不便をおかけいたしますが、来年につい
ても本会場で実施をさせていただく予定としております。何卒ご理解のほどよろしくお願
い申し上げます。また、皆様の後ろの展示スペースにてパネル説明など当社社員と交流して
いただく場を設けました。試飲などもできるようになっておりますので、ぜひそちらもお試
しいただけますと幸いです。

【出席株主様からのご質問】

Q1

カゴメの商品にはベルマークが付いていません。子どもたちのために、社会貢献とカゴメ
の商品を根強く愛していただくために、ベルマークを検討していただけるでしょうか。

A1（執行役員マーケティング本部長 稲垣）

私たちはさまざまな形で、食を通して健康になっていただく活動をしています。当社の紙
パック（テトラパック社製）商品は、ベルマークと交換できるシステムもあります。まだ認
知が進んでいないところがありますが、そちらもご利用いただければと思います。

A1（議長、代表取締役社長 奥谷）

私どもは、お子さまの成長、あるいは野菜を好きになっていただくことについて、植える
育である「植育」、食べる育である「食育」を通じて、さまざまな体験機会をご用意しなが
ら社会貢献していきたいと考えています。複数の形で取り組みを進めていますので、ご理解

いただければと思います。引き続きカゴメ商品をご愛顧いただければ幸いです。

Q2

カゴメさんのトマトジュースあるいはトマトケチャップの差別化のポイントをいま一度教えていただけるとありがたいです。

A2（執行役員マーケティング本部長 稲垣）

トマトジュースの差別化のポイントは、まずは続けられるおいしさにあります。「トマトジュースプレミアム」につきましては、採れたてのトマトをすぐに、できるだけ熱をかけずに、フレッシュな状態で味わっていただく仕組みを講じています。通常の「トマトジュース」についても、1年を通しておいしさを味わっていただくために、旬のトマトを収穫してからすぐに搾汁し、濃縮には、逆浸透膜、いわゆる RO という技術を使い、できるだけ熱をかけずに濃縮しています。これによって 1年を通して鮮度の高いジュースをご家庭で味わっていただくことができます。もう 1 点は、機能性表示です。トマトの機能性の研究成果をできるだけ多くの方々に実感していただく活動をしています。トマトジュースの正面をご覧くださいますと、2つの機能表示があります。血圧の気になる方についてはトマトが持っている GABA という成分、コレステロールの気になる方に対してはリコピンという成分が善玉コレステロールを増やす機能を持っています。この 2つの機能性を表示している商品は、カゴメ商品だけです。

トマトケチャップにつきましても、特に調理をした時の香り立ちが非常に良く、スパイスが開いていく特性を持っていることがカゴメのトマトケチャップの特徴です。さらに、リコピン濃度の高いトマトを原材料に使っています。先ほどドラえもんの動画をご覧いただいたと思いますが、「焼きケチャップ」と言いまして、フライパンで煮詰めますと、余計な水分が飛ぶことによって、トマトが濃縮されていきます。それによっておいしさが広がっていきます。幼少期からカゴメのトマトケチャップを体験していただいているお子さまが、大人になっても、味の記憶を覚えて、継続して購入していただくことで、高いシェアをいただいているということです。

トマトジュース、トマトケチャップ、いずれも原材料はトマトになります。アメリカ、ヨーロッパ、オーストラリア等のさまざまな地域から、北半球と南半球それぞれの土壌の気候に応じたトマトを選び、一定の品質でお楽しみいただけるような商品設計をしています。自信を持ってお薦めしていますので、ぜひ今後ともご利用いただければと思います。

A2（議長、代表取締役社長 奥谷）

原料へのこだわり、味へのこだわり、栄養成分・機能性へのこだわり、この 3つのこだわりを持って皆さまにお届けしています。私も毎朝飲んでいきます。皆さまもぜひご愛飲いただければと思います。

Q3

今の円安では、輸出するには非常に大きなメリットがある状況ではないかと思えます。ニュージーランド、オーストラリア、オセアニア地区へもっと多く輸出していただければと思います。

A3（議長、代表取締役社長 奥谷）

現在、「野菜生活 100」シリーズなどを海外に輸出しています。地域では、香港、タイやマレーシア等の ASEAN、直近ではアメリカにも輸出を開始しました。オセアニアには、まだ輸出ができていない状況です。輸出に当たりましては、国によって、食品衛生法等あるいは表示に関する法令が違います。法令に適合したマーケットに対してお出ししていくことと、そこにアジアのコミュニティーが出来上がっているところを中心に輸出させていただいています。オセアニアにつきましては、輸出はまだ少し先になるのではないかという位置付けで捉えていますので、いただいたご意見を参考にしていきたいと思えます。

もし、バンコク等にお寄りになる機会がありましたら、ぜひ当社商品を店頭でお求めいただければと思います。国際事業をこれからの成長の柱にしていきたいと考えています。現状では業務用のビジネスを中心にしていますが、商品の輸出につきましても引き続き取り組みを進めていきたいと思えます。ぜひ応援いただきますようお願いいたします。

Q4

北海道千歳工場の新設について、北海道のような気温の低く、夏場の短いところで、生産・加工する投資効果はあるのですか。

A4（議長、代表取締役社長 奥谷）

最近の気候変動で、野菜の産地がどんどん北に上がっている状況です。加工用トマトに関しては、数十年前は長野県、現在は栃木県、茨城県辺りが主力の産地でした。しかし、夏がどんどん暑くなり、気温が上がるに従って産地が北に上がっていった状況です。その中で北海道に新たなトマトの産地を見つけていく流れです。

A4（取締役常務執行役員生産調達本部長 葉色）

北海道は加工用トマトの約 15%を調達するところまで拡大しています。5 年前はほぼ 0%でした。向こう 5 年ぐらいで、15%から 20%、あるいは 30%ぐらいまで拡大していくのではないかと考えています。既に岩見沢地区を中心として、大規模な農業、トマト加工が始まっています。岩見沢地域、そして工場を建設する千歳地域、この 2 つの地域を重点にして新しい工場を稼働させていきたいと思えます。採算性につきましては、工場は夏の間だけの稼働になりますので、工場運営のコストも下げながら、投資採算性につきましてもしっかりとっていききたいと思えますので、ご理解のほどよろしくお願いたします。

A4（議長、代表取締役社長 奥谷）

投資採算性について、少し補足いたします。固定投資あるいは事業投資につきましては、社内にある投資委員会、経営会議、取締役会という各意思決定の機関で、その採算性につい

でチェックをしています。今回のような大型の固定投資に関しては、採算性の基準を設けながら審議を続けています。国産商品をたくさんお届けすることによって付加価値を高めていくことも踏まえ意思決定をしていますので、補足させていただきます。

Q5

国際情勢を見ますと、アメリカや中国、イランなど、なかなか難しい状況になっていると思います。どのような問題に直面しているか、それをこれからどのように進めていくのかということをお伺いしたいと思います。

A5（常務執行役員カゴメ・フード・インターナショナルカンパニープレジデント兼グローバルトマト事業部長 江端）

国際環境は、イラン情勢等で大変不安定な環境にあります。現段階で想定されている直接的な損益への影響はないと見ていますが、これらの影響によってエネルギー価格、肥料価格、さらには為替の変動等、社会情勢は大きく変化していきます。現在の国際事業に与える影響として、原価への影響を想定し、すぐに協議ができる体制を敷いています。このような事態に対応するためには、まず何よりもコミュニケーション、また対応のスピードが大事になってくると思います。そのような原理原則に基づいて動いています。

それ以外の地域におきましても、不測の事態が現下の国際情勢においては起きかねません。こちらに関しましては、各拠点において BCP（Business Continuity Plan）、事業継続のための準備を揃えています。いかなる情勢にあっても瞬時に判断ができるように、どのようなことが起こった場合にこういう対応をするということを事前にマニュアル化して、迅速に対応できるように準備を進めています。

A5（議長、代表取締役社長 奥谷）

状況が刻々と変わっておりますので、情報をしっかりキャッチしていけるようにしています。当社グループの拠点はアメリカ、オーストラリア、ヨーロッパ、インドを中心に展開していますが、それぞれの拠点で同じようなものが製造できるようになっていますので、例えばアメリカの代替としてオーストラリアから商品を提供する、あるいはヨーロッパから供給するというグローバルなサプライチェーン、バリューチェーンの中で、代替性を持たせた形で事業のリスクをヘッジしていく取り組みを進めていることを併せてお伝えします。

Q6

工程で不具合があったことが減益の一つとして挙げられていたと思います。その不具合の内容について、ある程度具体的な内容と対応策について教えていただければと思います。

A6（議長、代表取締役社長 奥谷）

工程不具合はアメリカで発生しました。アメリカの事業は、大手ピザチェーンなど、外食業態のお客さまのところに、調味料等を販売しています。この事業を大きく拡大しようとする中で新規のお客さまとの取引についても積極的に進めています。今回発生した不具合は、

新規取引先向けの新商品の導入において、初期段階の立ち上がり（初期流動）がうまくいきませんでした。そのため、想定以上のロスあるいは製造効率の低下を招いてしまったというのが大きな原因です。現状は、生産については安定稼働に入っていますし、今回の教訓を生かし、初期流動にできるだけ速やかに対応していくことを進め、商品の導入段階におきましては、品質保証、品質管理の仕組みをしっかりと高めていく取り組みも併せて進めています。

Q7

インドへの投資をどれぐらいの規模でやっていかれる予定でしょうか。

A7（議長、代表取締役社長 奥谷）

インドについては、皆さまもご存じのとおり、非常に国として若く、人口も成長している地域のため、いずれの企業も、食品業界に限らず、これからの将来はインドにありということで投資をしている状況です。

私どもは他の地域と同様に、トマトの二次加工で成長させようと考えています。ただ、今のインドの状況は、トマト加工産業の成熟度で申し上げますと、まだ黎明期です。加工用トマトではなく、生食用トマトを使い、トマトペーストを作っている状況ですので、少し時間がかかるかと思っています。

投資のイメージとしては、数百億円単位の大きな投資を 1 回でやっていくのではなく、産業の進展度合いに応じて、身の丈に合った形で投資をしていくことを考えています。現状は、二次加工の工場を自社で持っていますが、これが十数億円ぐらいの投資でした。そのレベルの投資が数年間は続くかと考えています。

インドについては、自動車メーカーなど、長年にわたり腰を据えて取り組まれた企業が成功されています。将来の成長市場として腰を据えて取り組んでいきたいと思っておりますので、ぜひとも応援いただきたいと思っております。

Q8

株価を上げるために考えられている施策でもあれば、お聞かせ願いたいと思っております。

A8（議長、代表取締役社長 奥谷）

今日ご説明申し上げた中期経営計画、それから長期ビジョンをまずしっかりやっていくこと、一年一年しっかり実績を出していくことが一番重要だと考えています。

株価を評価していただいているアナリストさまとのコミュニケーションを通じて感じていることは、成長の道筋をしっかり見せていくこと、加えて成長の道筋の中で、とりわけ国際事業をどう具体的に成長させていくのか、何が強みであるのかということを見せていくことと、しっかり成果を上げていくことが重要だと考えています。

国内事業に関しては、これから人口が縮小していく状況の中で、どのような位置付けでやっていくのかをクリアにし、お約束したことについて成果を出していくことであると。この点をご指摘を頂いていると認識しています。

今日申し上げた長期ビジョン、あるいは新中期経営計画については、まだまだ皆さまにお伝えする段階としては少し粗いかと思っておりますが、これをより具体化し、加えてその内容について皆さまとしっかりコミュニケーションをしてお伝えしていく、とりわけ重要なのは結果を出し続けることだと考えていますので、ここに並んでいる経営陣でしっかりやっていきたいと思っております。

Q9

宇宙開発ビジネスにどのように食い込んでいくかについての展望に関して、聞かせていただきたいと思っております。

A9（議長、代表取締役社長 奥谷）

過去に宇宙食に取り組んだ時代もありました。「2035 ビジョン」の中で、宇宙開発、あるいは宇宙食等については、現時点では検討していない状況です。2035 年まではしっかりとわれわれのできる領域をどこまで広げられるのかということが大きなチャレンジだと考えています。一方で先ほどご質問を頂きましたように、天候が大きく変わっていくなど、農作物などいろいろな課題が出てくるのかと思っておりますので、宇宙ではありませんが、地球規模の取り組み、課題については、われわれのできる範囲でしっかりと進めていきたいと考えています。

Q10

トマト苗を抽選でもらえますが、私は毎回申し込むのですが、当たっていないため、初めて申し込む人を優先して当てるようにしてほしいのですが、来年からぜひお願いします。

A10（議長、代表取締役社長 奥谷）

毎年多くの株主の皆さまにトマトの苗についてご応募いただいております。今ご質問いただいた株主さまにもご応募いただいております。誠にありがとうございます。なかなかご期待に沿えず、大変恐縮です。トマトの苗に限らず、株主さま向けのイベントやプレゼント企画については、厳正なる抽選をしています。その点は何とぞご理解いただきたいと思います。

そして、本年の株主さま向けトマトの苗のプレゼント企画については、招集ご通知に同封したリーフレットでキャンペーンのご案内をしていますので、ぜひともご確認いただき、またご応募等いただければ幸いです。

Q11

単体の損益計算書で、当期純利益が 30 億円ぐらい減っています。その原因を見ていくと、受取配当が去年の 37 億円に対して今年は 4 億円です。ここで大きく 33 億円減っています。これはどのような理由かという質問です。

A11（取締役常務執行役員 CFO 兼 CRO 兼 財務経理部長 佐伯）

配当金が単体で非常に少なく見えるということでしたが、これは、米国に KUH という会

社があります。ここから子会社を通じて配当を受け取っていますが、一昨年は 12 月に彼らから配当金を受け取っています。一方、25 年度に関しては、2 月に配当金を受け取っています。従って時期のずれとなります。子会社からの配当金については、ルールも含めて配当の方針を明確にし、今後はこのような時期のずれがないような形で進めていきたいと考えています。

A11（議長、代表取締役社長 奥谷）

配当方針を共通化していく取り組みを進めています。今回は、その過程で期ずれが発生したとご理解を賜ればと思います。

Q12

優待についてです。選べる優待品、2 種類などがあれば、とてもうれしいと思います。特に私はサルサソースが大好きです。

A12（議長、代表取締役社長 奥谷）

サルサをご愛用いただきありがとうございます。今年はアメリカ・メキシコワールドカップという大きなイベントがあり、サルサについて力を入れていきますので、引き続きご愛顧いただければと思います。

優待の商品については、そのようなご希望があることは承知しています。毎年、優待の商品を選ぶに当たっては、株主の皆さまからのアンケート等も参考にさせていただきながら進めています。選べる優待のようなこともご希望いただいているのは重々承知していますが、実務的にどこまで対応できるかも含めて、今後の課題になるかと認識しています。頂いたご意見は、貴重なご意見として承ります。

Q13

人材確保について、社員さんへの待遇、それから新規採用の方へのアプローチなど、ご苦労ないしは、これだけうちは頑張っているのだという胸の張れることがあれば、株主として教えていただきたいです。

A13（執行役員 人事総務本部長 河原）

人材確保については年々難易度を増しているのが現状です。弊社では、人材確保で新卒採用だけではなく、現在、キャリア採用にも力を入れており、現在では年間でご入社していただく方の 3 割以上がキャリア採用、つまり中途採用となっています。

それから、過去は、新卒採用は工場出発と営業出発の 2 つの入り口しかありませんでしたが、現在は各特定の部門への個別配属というものも行っていきます。採用においては、残念ながらご縁がなかった応募者に対しても、弊社にとってのユーザーでありますので、弊社の商品を送るなど、カゴメの企業価値をしっかりと伝えるように心がけています。

A13（議長、代表取締役社長 奥谷）

待遇について、賃金の状況は世の中の水準、あるいは物価上昇等も鑑みながら、ベースア

ップおよび定期昇給の中で従業員、社員に還元していくことに取り組んでいます。

2026 年は、物価上昇や市場水準等を総合的に判断しまして、4 月の賃金改定では一律 1 万 3,000 円のベースアップを進める予定です。定期昇給を含めた賃上げはおおよそ 5.9% です。

Q14

有価証券報告書は、分かりやすく説明していただいています。解像度が低く、文字が読めないところがあり、何とかしていただきたい。有価証券報告書に職場災害について記載があり、安全対策をどのようにして安全に働ける環境をつくられているかをお話していただきたいと思います。

A14 (議長、代表取締役社長 奥谷)

有価証券報告書についてご意見を承りました。解像度が低いというご指摘については、今後の参考とさせていただきます。

A14 (取締役常務執行役員 生産調達本部長 葉色)

労働災害については、私たちも最も注意していることです。安全最優先。品質第一、利益第二ということがあるのですが、その前に安全であることが最優先という形で進めています。これをやれば、労働災害は起こらないということは残念ながらありませんので、まずは安全な環境づくりと安全に行動するということの組み合わせで、労働災害を防ぐ努力をしています。毎日、職場では指さし呼称をし、このようなところに注意しようということで、日々安全に対して啓蒙しているところです。引き続き頂いたアドバイス、ハーネスの件も含めて、安全な職場づくりに努めていきたいと思いますので、ご理解いただければと思います。

A14 (議長、代表取締役社長 奥谷)

各支店においても、事業所長が安全第一ということで、危険箇所のチェック、あるいは危険行動の防止に向けた従業員との話も進めながら、全社で労働安全の確保について取り組みを進めていることを併せてお伝えします。

以上