

## 個人株主さま向け決算説明会オンライン質疑応答

<事前質問>

Q：社長に就任して1ヶ月が経ちますが、これまでを振り返って今の心境を教えてください。

A：奥谷

まず、一言で申し上げますと、想定していた以上のプレッシャーがあります。ただし、そのプレッシャーを上回るやりがいと責任を感じているというのが今の偽らざる心境でございます。昨年9月末に社長内定の発表があったわけですが、それ以降、多くの得意先様、取引先様を訪問しております。訪問先でどなたにお伺いしても、取引の歴史に裏付けられた当社への信頼、そしてこれからへの期待をひしひしと感じております。加えまして、株式市場からも一体これからどうしていくのかという投げかけをいただいております。成果を出し、期待に応えなければいけないというプレッシャーを楽しむという悟りの境地にはまだまだ至れておりませんが、社員も含め信頼をしてくださる皆さまがこれほどいらっしゃるのだということを実感する機会が増えるたびに、勇気とやりがいをいただいているというのが今の心境でございます。

Q：新社長として、籠目をどんな会社にしていきたいですか。

A：奥谷

当社の「自然をおいしく、楽しく」このブランドステートのもと小粒でも社会の中でなくてはならない、きらりと光る会社としての歩みをしっかりと進めてまいりたいと考えています。こういった存在感のある会社となっていく活動を日本において深めていくだけでなく、今後さらに海外でもユニークで特徴のある会社として認めていただけるようにしていくことで、事業成長していくこともそうですが、共に働くカゴメの仲間もより広い舞台上で活躍をし、やりがいを感じられる会社になっていくことができればと考えています。

こうした会社となっていくために、ご説明いたしました「2035 ビジョン」、さらには「カゴメグループプラン 2028」といったこれからの取り組みをしっかりと進めていくことが重要だというふうに考えています。私は、この先頭に立ってしっかりとリーダーシップを発揮していきたいと考えております。

Q：インゴマーを連結子会社化したあと、カゴメグループとして取り組んでいることを教えてください。

A：土屋

私は、現在、アメリカでカゴメとインゴマーの経営統合並びに連携のサポート業務を行っておりますので、インゴマーとの取り組みについてご説明させていただきたいと思っております。

ご案内の通り、インゴマーはアメリカのカリフォルニアにあるトマト 1 次加工会社として、トマトペーストやダイストマトの製造、販売を行っている会社です。カゴメとインゴマーの付き合いは長く、2008 年からトマト加工、1 次加工品の調達を開始しております。その後、2016 年に 20%の出資を行いまして、さらに 2024 年に 50%の追加出資を行いました。これにより連結子会社化したという経緯がございます。ちなみに、残りの 30%につきましては、既存の株主でもある契約農家の方々に残っていただいて、今も一緒に経営をしているというかたちになっております。

2025 年は、カリフォルニアは非常に天候が良く、水もしっかり確保できたということもありまして、近年になくトマトが豊作の 1 年でした。そういった中で、インゴマーとしてはしっかり製造をやっていくということがミッションになっていたわけなのですけれども、製造面に関して申し上げますと、インゴマーには日本の品質管理の担当者が 1 名出向しております、カゴメグループ共通の品質管理基準をインゴマーにも導入することで、品質管理の徹底や生産効率の改善、品質ロスに伴うコストの抑制、こういったところに取り組んできました。また、インゴマーの株主でもあり契約農家でもある方たちとも連携をしております、畑では、トマトの品種や栽培の履歴、畑のデータ、天候データ、土壌データなどのデータ蓄積を行ってまいりました。こうしたデータを蓄積し、将来的には畑に応じた適切な品種や栽培技術、収穫の時期などを提案していくことで、トマト農家の方たちにとっても収量が増えるような仕組みを進めていきたいと思っております。こうしたデータを蓄積し活用していくことで、インゴマーの生産においてもより効率的な生産や品質の向上といったものが期待されますので、引き続きこういった取り組みも行っていきたいと考えております。管理面では、内部統制、財務、資金面の進捗も着実に進んでおります。株主の皆さまにおかれましては、カゴメとインゴマーの連携についてぜひ注目していただきたいと思っておりますし、ご期待いただければと思っております。

<チャットでの質問>

Q：新しいミッション、ビジョン、バリューはとてもカゴメらしいと思いました。これはどのように制定されたのですか。

A：奥谷

本日まで説明いたしましたミッション、ビジョン、バリューは、約2年をかけて経営陣を中心として検討いたしました。経営陣だけでなく、従業員、社外取締役、それからお客様、様々な方のご意見も伺いながら、議論、意見交換を繰り返して作り上げたものとなっています。トップダウンではなく、ステークホルダーも含めた皆さんとの意見交換、それによってグループで方向を示していくというのはいかにカゴメらしいのかなという風に私自身は感じております。昨今、いろいろな企業では、パーパスやミッション、そういった企業の方向を定めることに苦慮しているところもあります。当社については創業から一貫した事業活動、一貫したミッションを抱えているとはいえ、今後このままでいいのだろうかといった議論もございました。会社の今後進む方向について悩む場面もいくつかございましたが、社外の方、あるいはお客様、こういった皆さまから、今持っている素晴らしい価値をさらに磨いてほしい、それがカゴメらしいのではないのかというご意見をいただき、それらを取り入れながら、考え方の軸、方向性を定めていったというのが実態でございます。あとは、そのミッション、ビジョン、バリューの表現の中で「人が自然を、自然が人を」といった表現がございましたが、これについては、自然と人との関係性は一方的なものではなく、共生していくこと、それはこれからもカゴメの使命なのだ、という思いを込めております。この点については、私どもカゴメは日本発の企業でありますので、いかに日本企業らしい自然との向き合い方なのかと、私自身は非常にいい形だなと思っています。

カゴメグループは、世界各地に40の企業を持っております。今回定めたミッション、ビジョン、バリューがその40社の旗頭、あるいは共通の北極星のようなものになって、グループで目指すものがより明確になってきたのかなと思っています。同じ方向を向いて先を進んでいくことがこれからのグループの発展と成長に不可欠だと考えておりますが、冒頭に申し上げた、「自然をおいしく、楽しく」こういった精神を失うことなく、皆さまのお役に立てるように、このミッション、ビジョン、バリューをしっかり進めていきたいと思っております。

Q：2022年からの「第3次中期経営計画」の結果をどのように受け止めていますか。

A：奥谷

業績面では、2024年に過去最高となる3000億円の売上収益を記録したということ、加えて国際事業がこの期間に売上構成比の40%を超えてくるなど、大きな進化が定量面においては実現できた中計だったのかなと思っています。私どもが、中計の前提となる10年ビジョンで掲げてきたのは、「食を通じて社会課題の解決に取り組み、持続的に成長できる強い企業になる」というものでした。その中で、社会課題は、健康寿命の延伸、地方創生、農業振興、持続可能な地球環境、この3つを私どもの対象として考えようということやっけてまいりました。事業を通じてこういった社会課題の解決にいくつかの寄与ができたのではないかなと思っています。例えば、国内では「野菜をとりようキャンペーン」といった横断的なキャンペーンを実施しました。これは、私どもの社内だけでなく、いろいろな企業様と連携いたしました。このキャンペーンを軸に野菜の魅力を伝える企画や、トマトジュースなどの機能性商品、機能性を訴求した商品の発売を通じて需要創造の取り組みを進めたこと、農業研究につきましても、国内から海外へ、また品種開発といった従来からのものだけでなく、気候変動に対応したサイバー技術の開発を、カゴメだけではなく、オープンイノベーションという形で、さまざまな研究機関あるいはスタートアップの企業と連携しながら進めることができはじめたのかなと思っています。

一方で、この中期経営計画の間で新しい領域に成長しなければいけないということで手がけた、植物性ミルクやプラントベース、あるいはスープなど、こういったものについては一定の認知は取れ、一定の存在感を出し始めているのかなと思っていますけれども、規模的には当初狙った水準にはまだ届いていないというのが実態でございます。

これも含め、できたこと、できなかったことが、この前中計、「第3次中期経営計画」の中にはあると思っていますので、それをしっかりと踏まえた上で、今日ご紹介した新しい「中期経営計画、2035ビジョン」に取り組んでいきたいと思っていますところでございます。

Q：成長領域として、国際事業の2次加工について挙げられていましたが、詳しく教えてください。

A：奥谷

2次加工事業について少しご説明した上で、ご質問に回答していきたいと思います。2次加工とは、生鮮のトマトを素材として、濃縮したトマトペーストといった、いわゆる農産加工品を材料として、香辛料などで味付けを行って、調味料やソースを製造して販売する事業のことを示しております。具体的な商品としては、皆さんの馴染みのあるところと言うとピザソース、トマトソースになります。当社の国際事業の2次加工は、市場成長率が毎年5%を超える北米、欧州、インドを注力エリアとして取り組んでおります。各エリアでの外食レストランチェーンが主なお客様で、ピザソース、バーベキューソース、ケチャップなどの製品を販売しております。この成長プランについて、まず北米については、お客様のニーズに応える開発力と原料から一貫した供給体制による品質、コスト、数量の安定性を競争優位として、トマトベースのソースを中心に、より付加価値が高いオイルソース、アジアメニューソースなども加えて新規案件の獲得を目指しているところでございます。そして、欧州については、2016年1月より連結子会社化したシルベリー、この会社が持つマーケティングノウハウとお客様との強い関係性を生かして、当社のポルトガルのトマト加工企業であるHIT社との連携によって、イギリスでの事業拡大、加えてフランス、ドイツへの進出を目指しているところであります。インドにつきましては、これからの市場という位置付けではございますが、トマト生産量世界第2位の国となりますので、将来の成長市場として位置付けながら、まだまだ黎明期であるトマト生産、加工産業について、加工、栽培、こういったバリューチェーンをどのように強化していくかを意識しながら将来の成長に取り組んでいきたいと考えているところでございます。

Q：土屋さんはアメリカに住まわれているとのことですが、アメリカの事業に関係の深い外食の様子はいかがですか。

A：土屋

アメリカも非常に多種多様なレストランがございます。流行の移り変わりも早く、優勝劣敗も顕著な業界だなと感じております。足元はですね、いわゆるフルサービスレストランという、従来型のしっかりウェ이터さんがついてサーブしてくれるレストランが非常に流行っていますし、少しラグジュアリーなレストランですとか、体験型のレストランなども人気を博しています。一方で、旧来型のファーストフードや代わり映えのしないハンバーガーショップなどは苦戦している様子が見受けられます。

アメリカは今、高所得者と低所得者の差がどんどん広がる2極化が進んでおりまして、我々のお取引先でもある飲食店や小売業界にもそういった影響が出てきているように感じています。ただ、全体的にはアメリカの個人消費が非常に堅調であるということもあり、外食産業というのはこれからも成長が期待される分野かなと感じております。

今アメリカで人気なのが、ソースにディップして食べるメニューです。串カツ、チーズフォンデュをイメージしていただけだと思うのですが、特に、若い人は辛いソースが好きなので、鳥の唐揚げを辛いソースにディップして食べるのが人気です。アメリカの年配の方からすると信じられないようですが、確かにそういうお店が増えてきているのを感じます。また、メニューとしては、やはりアジア系、韓国系、中華、もちろん日本食も非常に店舗は賑わっています。そうした中で我々カゴメは、アメリカで人気上昇中の大手のカジュアルダイニングレストランで提供されている、唐揚げにつける辛いソースを提供していたり、全米で展開している中華のチェーン店の看板メニューのソースを提供したりして、これは北米事業の中で主力商品になってきております。

国際の回復では何がキーかというところで申し上げますと、やはりこういった人気商品の取り扱いを適時適切に行っていくことが非常に重要だと思っております。そういった中で我々は常にアンテナを張って商品を提供していくことが大事になってくると思いますし、これは日本も同じですけれども、みなさんSNS映えをすごく気にしていますので、味はもちろん、風味ですとか見た目、そういったものにもこだわった形で提供していくことが、アメリカだけではなく、ヨーロッパでも必要になってくるのかなと思いますので、グローバルな連携をしながら、お客様への製品、サービスを提供していきたいと考えおります。

Q：先日、選挙結果が出ましたが、消費税が0%になることについてカゴメの業績に与える影響はありますか。

A：奥谷

このことについては、まだ国会での審議は具体的にされていないという状況ですので、過程でどうなるかという業績への影響についてはまだお答えしかねるところではございますが、あらゆる生活必需品の価格上昇が続いていく中で、減税あるいは消費税率がゼロになるということについては、私共のお客さまである生活者の皆さまの消費行動や取引先様の販売促進方法等々に一定の影響を及ぼすのかなと認識しております。当社としては、そういったことを想定しつつ、お客様あるいはその生活者の皆さま、取引先様の動向をしっかりと見ながら適切な対応を都度検討していきたいというステージでございます。

Q：日経平均が上がっていますが、カゴメの株価は市場よりも低い水準が継続しています。株価について、短期と中長期、それぞれどのように向き合っていくお考えですか。

A：奥谷

トピックス等々と比較をして株価が低迷しているということについては、私どもの重要な経営課題として捉えております。ご指摘の通り、2025年8月の日本株式の暴落以来、当社の株価については、他の食品セクターと比較をして、その戻りが遅く戻り切れていないという状況については皆さまのご認識の通りと思っております。

今回「2035ビジョン」そして新たな「中期経営計画」を発表したわけなのですが、この中でお示した活動、あるいはその数字をしっかりと進めていくこと、とりわけ私どもの事業成長の道筋、それから利益を安定的に獲得していくための方策、さらには重要なROEを含めた資本効率、これらをしっかりと高めていくことの3つが重要だと認識しております。すでに進めている取り組みもございまして、今後、取り組みをさらに具体化していくための検討を進めている事項もございまして、いずれにいたしましても、これらを着実に前に進め、しっかりと市場の期待とその信頼に応えていくことで、市場の評価をいただけるようなかたちで取り組みを進めていくことが一番重要なことだと認識しております。株価を意識した経営についてはしっかりと進めていくことを約束いたします。

以上