

【表紙】

【提出書類】 有価証券報告書

【根拠条文】 金融商品取引法第24条第1項

【提出先】 関東財務局長

【提出日】 2026年3月13日

【事業年度】 第82期(自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)

【会社名】 カゴメ株式会社

【英訳名】 KAGOME CO., LTD.

【代表者の役職氏名】 代表取締役社長 奥谷 晴信

【本店の所在の場所】 名古屋市中区錦三丁目14番15号

【電話番号】 (052)951 - 3571

【事務連絡者氏名】 取締役常務執行役員CFO 佐伯 健

【最寄りの連絡場所】 名古屋市中区錦三丁目14番15号

【電話番号】 (052)951 - 3571

【事務連絡者氏名】 取締役常務執行役員CFO 佐伯 健

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

## 第一部 【企業情報】

## 第1 【企業の概況】

## 1 【主要な経営指標等の推移】

## (1) 連結経営指標等

回次	第78期	第79期	第80期	第81期	第82期
決算年月	2021年12月	2022年12月	2023年12月	2024年12月	2025年12月
売上収益 (百万円)	189,652	205,618	224,730	306,869	294,264
営業利益 (百万円)	14,010	12,757	17,472	36,221	22,638
税引前利益 (百万円)	13,880	12,557	16,489	33,665	21,118
親会社の所有者に帰属する当期利益 (百万円)	9,763	9,116	10,432	25,015	14,800
親会社の所有者に帰属する当期包括利益 (百万円)	12,731	14,139	18,919	38,246	20,971
親会社の所有者に帰属する持分 (百万円)	117,565	119,071	132,265	185,740	190,559
資産合計 (百万円)	215,208	225,372	265,648	362,415	375,820
1株当たり親会社所有者帰属持分 (円)	1,328.36	1,383.50	1,535.90	1,983.20	2,097.10
基本的1株当たり当期利益 (円)	109.37	105.11	121.17	278.52	161.42
希薄化後1株当たり当期利益 (円)	109.18	104.91	120.98	278.19	161.23
親会社所有者帰属持分比率 (%)	54.6	52.8	49.8	51.3	50.7
親会社所有者帰属持分当期利益率 (%)	8.5	7.7	8.3	15.7	7.9
株価収益率 (倍)	27.4	29.1	25.9	10.7	16.7
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	14,796	4,635	4,617	31,692	26,930
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	14,162	9,457	6,056	46,325	11,485
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	27,652	5,512	15,626	571	10,394
現金及び現金同等物の期末残高 (百万円)	31,231	21,390	36,010	21,273	26,844
従業員数 (名) 〔外、平均臨時雇用者数〕	2,822 〔2,064〕	2,818 〔1,977〕	2,921 〔2,242〕	3,184 〔2,230〕	3,253 〔2,319〕

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

## (2) 提出会社の経営指標等

回次	第78期	第79期	第80期	第81期	第82期
決算年月	2021年12月	2022年12月	2023年12月	2024年12月	2025年12月
売上高 (百万円)	138,017	139,520	143,948	157,724	159,661
経常利益 (百万円)	10,813	8,116	10,859	13,873	10,377
当期純利益 (百万円)	7,140	5,887	7,544	10,368	7,060
資本金 (百万円)	19,985	19,985	19,985	19,985	19,985
発行済株式総数 (千株)	94,366	94,366	94,366	93,886	91,132
純資産額 (百万円)	102,823	97,742	106,428	139,112	135,512
総資産額 (百万円)	155,419	149,746	175,615	208,198	209,822
1株当たり純資産額 (円)	1,156.82	1,130.20	1,231.31	1,481.19	1,487.43
1株当たり配当額 (円)	37.00	38.00	41.00	57.00	48.00
(うち1株当たり 中間配当額) (円)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
1株当たり当期 純利益 (円)	79.99	67.88	87.64	115.44	77.01
潜在株式調整後 1株当たり当期 純利益 (円)	79.85	67.75	87.50	115.30	76.92
自己資本比率 (%)	65.9	65.0	60.4	66.6	64.4
自己資本利益率 (%)	7.0	5.9	7.4	8.5	5.2
株価収益率 (倍)	37.4	45.0	35.8	25.8	35.0
配当性向 (%)	46.3	56.0	46.8	49.4	62.3
従業員数 〔外、平均臨時雇用者数〕 (名)	1,628 〔578〕	1,647 〔604〕	1,654 〔602〕	1,635 〔604〕	1,737 〔674〕
株主総利回り (比較指標：配当込み TOPIX) (%)	83 (113)	86 (110)	89 (141)	86 (170)	80 (213)
最高株価 (円)	3,670	3,445	3,585	4,297	3,076
最低株価 (円)	2,745	2,840	2,904	2,760.5	2,571.5

(注) 1 最高株価及び最低株価は2022年4月4日より東京証券取引所(プライム市場)におけるものであり、それ以前は東京証券取引所(市場第一部)におけるものであります。

## 2 【沿革】

年月	概要
1899年	創業者蟹江一太郎西洋野菜の栽培に着手、最初のトマトの発芽を見る
1903年	トマトソース(現在のトマトピューレー)の製造・販売を開始
1908年	トマトケチャップ・ウスターソースの製造・販売を開始
1914年12月	愛知トマトソース製造合資会社(現カゴメ㈱)設立
1917年4月	カゴメ印  商標登録
1919年6月	上野工場竣工、製造設備を近代化
1923年4月	愛知トマト製造株式会社に改組
1933年8月	トマトジュースを発売
1949年4月	東京連絡所(現東京支店)開設
7月	大阪出張所(現大阪支店)開設
8月	愛知トマト製造㈱、愛知海産興業㈱、滋賀罐詰㈱、愛知商事㈱、愛知罐詰興業㈱の関係5社を事業強化目途に合併、愛知トマト株式会社を設立
1961年4月	カゴメビル㈱(現カゴメアクシス㈱、現連結子会社)を本社ビル管理会社として設立
7月	栃木工場(現那須工場)竣工
1962年6月	茨城工場竣工
7月	本社販売課を分離し、名古屋支店を開設
9月	研究所開設
1963年4月	カゴメ株式会社に社名変更
1967年10月	台湾可果美股份有限公司(現連結子会社)を合併・設立、海外トマト原料調達に着手
1968年7月	富士見工場竣工
1971年3月	カゴメ興業㈱(カゴメ物流サービス㈱)を物流子会社として設立(2019年 F-LINE(株)に統合)
1972年4月	東京本部(現東京本社)開設
1976年11月	名古屋証券取引所市場第二部に株式上場
1978年9月	名古屋証券取引所市場第一部に指定替
11月	東京証券取引所市場第一部に株式上場
1983年5月	ブランドマークを <b>KAGOME</b> に変更
1991年6月	東京本部を東京本社に改称し、2本社制に移行
1995年2月	野菜飲料「野菜生活100」を発売
1998年1月	KAGOME INC.(現連結子会社、米国カリフォルニア州)設立
7月	現在地(東京都中央区日本橋浜町三丁目21番1号日本橋浜町Fタワー)に東京本社を移転
2000年1月	企業理念(「感謝」「自然」「開かれた企業」)を発表
2005年8月	可果美(杭州)食品有限公司(連結子会社)設立(2017年 清算終了)
2010年7月	Kagome Australia Pty Ltd.(現連結子会社 オーストラリア ビクトリア州)及びその連結子会社2社を設立
2017年12月	Kagome Senegal Sarl(現連結子会社)設立
2019年4月	当社を含む国内食品メーカー5社により物流会社「F-LINE(株)」(現持分法適用会社)を設立
2020年10月	カゴメアグリフレッシュ㈱(現連結子会社)設立
2022年4月	東京証券取引所の市場区分の見直しにより、東京証券取引所市場第一部からプライム市場へ移行
2022年9月	DXAS Agricultural Technology Lda(現連結子会社)設立
2024年1月	Ingomar Packing Company, LLCの持分を追加取得し連結子会社化

### 3 【事業の内容】

当社の企業集団は、当社、子会社39社及び関連会社3社で構成され、国内外での食品の製造、仕入及び販売を主な事業内容としております。

当社グループ各社の事業に係る位置付けは、次のとおりであります。

当社グループは、国内において、飲料や調味料の製造・販売を行っている国内加工食品事業、また海外において農業生産、商品開発、加工、販売事業を展開する国際事業の2つを主たる事業としております。なお、当社グループは製品、顧客等の要素及び経済的特徴の類似性を考慮し、飲料、通販及び食品他については事業セグメントを集約して「国内加工食品事業」、トマト他一次加工、トマト他二次加工( 1)についても集約の上「国際事業」を報告セグメントとしております。

したがって、当社グループは「国内加工食品事業」、「国際事業」及び「その他」の3つを報告セグメントとしております。また、セグメント利益は、「事業利益( 2)」であり、取締役会は事業利益に基づいて事業セグメントの業績を評価しております。

1 トマト他一次加工...農作物を加工した、ペーストなどの製造・販売

トマト他二次加工...主に、農作物の一次加工品に調味料などを加えて加工した、ピザソースなどの製造・販売

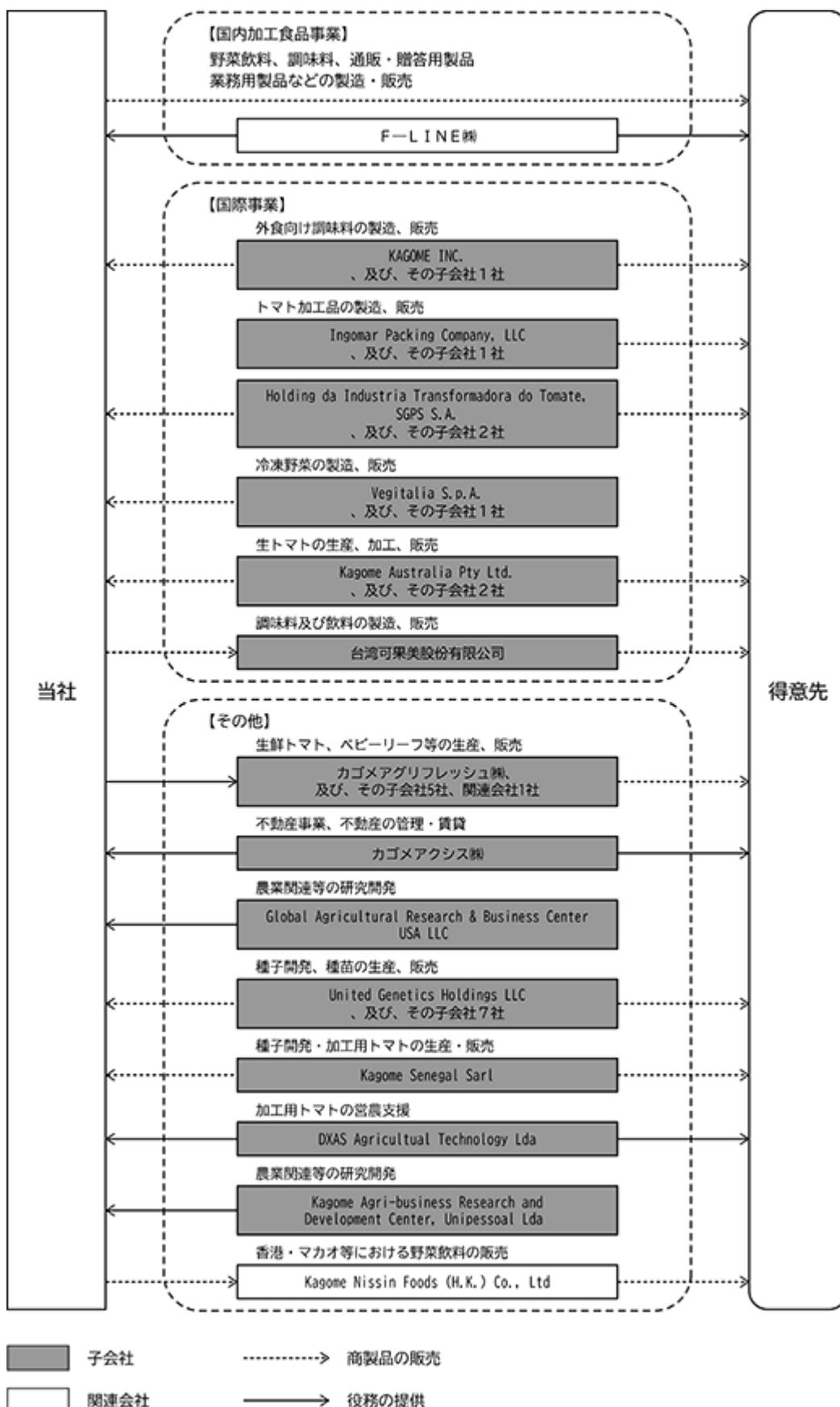
2 「事業利益」は、「売上収益」から「売上原価」、「販売費及び一般管理費」を控除し、「持分法による投資損益」を加えた、経常的な事業の業績を測る利益指標です。

各報告セグメントの主要な製品は、以下の通りであります。

セグメントの名称	主要製品及び商品等
飲料	野菜生活100シリーズ、トマトジュース、野菜一日これ一本、他
通販	野菜飲料、サプリメント、スープ、他
食品他	トマトケチャップ、トマト調味料、ソース、贈答品、他
国内加工食品事業	
トマト他一次加工	トマトペースト、ダイストマト、にんじん汁、冷凍地中海野菜、他
トマト他二次加工	ピザソース、バーベキューソース、トマトケチャップ、他 3
国際事業	
その他	国内農事業、種苗の生産・販売、新品種・栽培技術などの研究開発、不動産事業、新規事業、他

3 国際事業のうち、一次加工及び二次加工に属さない事業は「トマト他二次加工」に含めております。

主要な関係会社の事業系統図は、次のとおりであります。



4 【関係会社の状況】

名称	住所	資本金又は 出資金 (百万円)	主要な事業 の内容	議決権の 所有割合 (%)	関係内容
(連結子会社) カゴメアグリフレッシュ㈱	東京都中央区	375	その他	100	当社より業務委託に伴う役務提供を受けております。 役員の兼任があります。
響灘菜園㈱	福岡県 北九州市若松区	50	その他	66.00 (66.00)	当社より原材料を仕入れております。
いわき小名浜菜園㈱ (注4)	福島県いわき市	10	その他	49.00 (49.00)	当社より原材料を仕入れております。
高根ベビーリーフ菜園㈱ (注4)	山梨県北杜市	3	その他	39.00 (39.00)	当社より銀行借入の債務保証を受けております。
小池ベビーリーフ菜園㈱ (注4)	山梨県北杜市	2	その他	48.80 (48.80)	当社より銀行借入の債務保証を受けております。
株式会社八ヶ岳みらい菜園 (注4)	長野県諏訪郡	3	その他	44.00 (44.00)	当社より原材料を仕入れております。
カゴメアクシス㈱	愛知県名古屋市中区	98	その他	100	当社の不動産管理等の業務を請負っております。 当社より土地を賃借しております。 当社へ建物を賃貸しております。
KAGOME USA HOLDINGS INC. (注2)	米国 カリフォルニア州 サンカルロス市	百万米国ドル 314	その他 (持株会社)	100	役員の兼任があります。
KAGOME INC.	米国 カリフォルニア州 ロスバノス市	百万米国ドル 15	国際事業	100 (100)	当社へ原材料等を販売しております。 当社より機械を賃借しております。
Ingomar Packing Company, LLC (注2、6)	米国 カリフォルニア州 ロスバノス市	百万米国ドル 184	国際事業	70.00 (70.00)	当社へKAGOME INC.を通じ、原材料を販売して おります。 当社より銀行借入の債務保証を受けております。
Vegitalia S.p.A.	イタリア共和国 カラブリア州 サンマルコ アルジェンターノ市	千ユーロ 129	国際事業	100	当社へ原材料等を販売しております。 当社より資金の借入を行っております。 役員の兼任があります。
Holding da Industria Transformadora do Tomate,SGPS S.A.	ポルトガル共和国 バルメラ市	千ユーロ 550	国際事業	68.99	当社へ原材料等を販売しております。 当社より資金の借入を行っております。 当社より機械を賃借しております。 役員の兼任があります。
Kagome Australia Pty Ltd. (注2)	オーストラリア連邦 ビクトリア州	百万豪ドル 98	国際事業	100	当社へ原材料等を販売しております。 役員の兼任があります。
台湾可果美股份有限公司 (注4)	台湾台南市	百万台湾ドル 316	国際事業	50.00	当社へ製品等を販売しております。 当社より原材料を仕入れております。 役員の兼任があります。
Global Agricultural Research & Business Center USA LLC	米国 カリフォルニア州 サンカルロス市	百万米国ドル 3	その他	100 (100)	役員の兼任があります。
United Genetics Holdings LLC (注2)	米国 カリフォルニア州 ホリスター市	百万米国ドル 35	その他	100	当社へ原材料を販売しております。 当社より銀行借入の債務保証を受けております。
DXAS Agricultural Technology Lda.	ポルトガル共和国 リスボン市	千ユーロ 2,119	その他	66.60	
Kagome Agri-Business Research and Development Center, Unipessoal Lda.	ポルトガル共和国 バルメラ市	千ユーロ 5	その他	100	当社の研究開発等の業務を請負っております。
Kagome Senegal Sarl	セネガル共和国 ダカール州	億セーファー フラン 16	その他	100	
その他20社					

名称	住所	資本金又は 出資金 (百万円)	主要な事業 の内容	議決権の 所有割合 (%)	関係内容
(持分法適用関連会社) 世羅菜園(株)	広島県 世羅郡世羅町	85	その他	47.06 (47.06)	当社より原材料を仕入れております。
F-LINE(株)	東京都中央区	2,480	国内加工食品 事業	22.07	当社の物流業務を請負っております。 役員の兼任があります。
Kagome Nissin Foods(H.K.) Co., Ltd.	中国 香港大埔区	百万香港ドル 5	その他	30.00	当社より製品を仕入れております。

- (注) 1 主要な事業の内容欄には、セグメントの名称を記載しております。  
2 特定子会社に該当しております。  
3 上記連結子会社及び持分法適用関連会社は有価証券届出書又は有価証券報告書を提出しておりません。  
4 持分は、100分の50以下ではありますが、実質的に支配しているため子会社としております。  
5 議決権の所有割合の( )内は間接所有割合の内数であります。  
6 Ingomar Packing Company, LLCについては、売上収益(連結会社相互間の内部売上収益を除く。)の連結売上収益に占める割合が10%を超えております。IFRSに基づいて作成された同社の財務諸表における主要な損益情報等は以下のとおりです。
- |          |         |           |
|----------|---------|-----------|
| 主要な損益情報等 | (1)売上収益 | 49,078百万円 |
|          | (2)当期利益 | 2,481百万円  |
|          | (3)資本   | 63,436百万円 |
|          | (4)資産合計 | 85,282百万円 |

## 5 【従業員の状況】

### (1) 連結会社の状況

2025年12月31日現在

セグメントの名称	従業員数(名)	
国内加工食品事業	1,490	[624]
国際事業	980	[995]
その他	602	[666]
全社(共通)	181	[34]
合計	3,253	[2,319]

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

### (2) 提出会社の状況

2025年12月31日現在

従業員数(名)	平均年齢(歳)	平均勤続年数(年)	平均年間給与(円)
1,737 [674]	42.4	18.0	9,036,730

セグメントの名称	従業員数(名)	
国内加工食品事業	1,473	[624]
国際事業	20	[1]
その他	63	[15]
全社(共通)	181	[34]
合計	1,737	[674]

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

### (3) 労働組合の状況

当社グループでは、提出会社において労働組合が組織されております。

提出会社の労働組合は1972年4月9日に結成され、2025年12月末現在における組合員数は989人であり、労使関係は安定しており、特記すべき事項はありません。

### (4) 管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異

提出会社

当事業年度					
管理職に占める女性労働者の割合(%) (注1)	男性労働者の育児休業取得率(%) (注2)		労働者の男女の賃金の差異(%) (注1)		
	総合職	技能職	全労働者	正規雇用労働者	パート・有期労働者
12.0	79.3	100	67.6	70.5	81.6

- (注) 1 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出したものであります。  
2 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の6第1号における育児休業等の取得割合を算出したものであります。

連結子会社

連結子会社は、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)および「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定による公表義務の対象ではないため、記載を省略しております。

## 第2 【事業の状況】

### 1 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

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

#### (1) トップメッセージ

## 独自の強みで、 持続可能な成長と 価値を生み出す企業へ



代表取締役社長  
奥谷 晴信

#### <就任にあたって>

2026年1月に代表取締役社長に就任しました奥谷晴信です。創業127年の歴史を受け継ぎ、日本及び海外関係会社を含めたカゴメグループのトップとして当社を率いていく立場となり、大変身が引き締まる思いです。まずは私自身の信念や決意、経営にかける想いについて、お話しします。

1990年に入社して以来、国内外の実に様々な部門で経験を積んできました。最初の10年間は工場勤務や農産加工原材料の調達業務に携わり、その後は国際事業の開発とイタリア子会社への出向、国際事業本部での戦略立案や収益構造改革及びグループ会社のマネジメントを担当、直近の5年間は、2024年のIngomar Packing Company, LLCとのM&A推進をはじめとする事業拡大やカゴメグループ全体のコーポレート企画業務等を担ってきました。

社内でもユニークなキャリアを積んできた方ですが、いずれの経験からも他に代えがたい学びを得られました。中でも特に印象深いのは、ものづくりの現場である工場での勤務と国際事業に関する業務です。入社直後の工場での勤務は、カゴメが最も大事にしている「品質第一」「現場・現物・現実」といったものづくりへの考え方や、安心・安全へのこだわりについて触れる経験となり、その後の様々な判断や意思決定における拠り所となっています。国際事業に関しては、日本と異なる文化や利害関係の中で物事を前に進める力を養えたこと、また、社内外・国内外の様々な人と接することで、多様な考え方への理解が深まったことが大きな財産です。また、2度の出向を通して、カゴメの特徴や課題を客観的に見る事ができたという経験も、今後の経営に活かしていきたいと思っています。

カゴメの歴史を振り返ってみると、当社の歴代の社長たちには「見えないものを見えるようにしてきた」という共通点があります。例えば「食を通じた社会課題の解決」、「農からの価値形成」など、カゴメが元来有している強みを言語化し、社会貢献と企業成長を両立させてきたのがカゴメのリーダーであり、このようにして生まれた強みが、現在のカゴメの「企業文化」になっています。また、当社が持つブランド、人材、知的財産、お客様・お取引先様との信頼関係などの「無形資産」はかけがえのない財産です。

当社の強みである「企業文化」をさらに醸成しグローバルに広げていくこと、そして「無形資産」を拡充し、新たな価値創造に取り組み、さらなる成長と社会課題の解決を実現していくこと、それこそが今後のカゴメの経営を担う私の使命だと認識しています。

また、グループ経営体制のマネジメントについても解決すべき重要な課題だと思っています。今や当社の事業利益における国際事業の比率は41%を占める構造となってきましたので、経営体制もそれに対応させていく必要があります。既存の国際・国内加工食品事業と新しいチャレンジ領域の事業において、各部門の責任者との役割分担を明確にし、社長としてやるべきこと、決めるべきことに注力していきたいと思っています。

## <新理念体系で目指すカゴメグループの姿とは>

### 農から始まり、自然と向き合い続けてきたカゴメの原点

2026年2月に、カゴメグループ新理念体系を発表しました。これまでも長期ビジョンは定期的に改訂してきましたが、今回は既存の企業理念や行動規範、ブランドステートメントなどを含む全てを体系的に考え直し、新たに「ミッション・ビジョン・バリューズ（以下、MVV）」として再整理をしています。

2024年から約2年にわたり、経営陣や従業員、社外取締役、お得意先など、様々な方との議論や意見交換を繰り返して作り上げていきました。トップの一声で決めてしまうのではなく、ステークホルダーも含めたグループ全体で作っていくという姿勢は、非常にカゴメらしさが表れていたと感じます。カゴメ内部では「大切にしている軸はこれまでと同じでいいのか」「もっと変わらなければいけないのではないか」という2つの考えの間で非常に悩む局面もありましたが、社外の方から「今持っている素晴らしい価値をもっと伸ばして行ってほしい」など、非常にサポータティブなご意見をいただき、それらも取り入れながら考え方の軸を定めていったという印象です。

ミッションでは「循環」という言葉が、重要なキーワードになっています。これは、私たちカゴメの原点である農業と自然の関係性を改めて定義した言葉で、人が自然に働きかけることで、自然が豊かさをもたらし、さらに人々の健康や社会の持続性に貢献していくという「相互作用」を表現しています。

また、「人が自然を、自然が人を」という表現については、経営陣の間で興味深い議論がなされました。西洋と日本における自然との向き合い方の違いは何か、という視点に立つと、日本の自然との向き合い方は「共生」なのだろう。そして、自然との一方的な関係性ではなく共生していくこと、それはこれまでもこれからもカゴメの使命なのだという想いが、この表現に込められています。私たちは農業から始まった会社です。カゴメの価値の中心には、常に農や自然があり、その領域をどれだけグローバルに広げていけるのがチャレンジであると考えています。

2035ビジョンは、2035年までの地球環境の変化や食糧問題、個人の価値観の多様化等、環境予測をもとに「よりよく進化した未来とはどういった状態か」というカゴメなりの定義を構築し、それをどう実現していくのかというバックキャスト型で考えています。定義した未来に対してカゴメができる価値提供は何か、その問いに対する答えを「農から食にわたる技術革新」という言葉に込めています。

バリューズについては、社内での共感値が非常に高かったことが印象的でした。全く新しいことをバリューズとして伝えたのではなく、カゴメに既に存在していた「企業文化」を言語化できた、まさに「見えないものを見えるように」ということです。語尾の表現は、社員一人ひとりの積極性に働きかけ、日々の業務の中での前向きな行動を促す言葉となるよう「～しよう」で統一しました。バリューズのもと、カゴメグループのメンバー一人ひとりが、新しいことへ果敢にチャレンジしてくれることを期待しています。

今後は、MVVを社内にもどう浸透させていくかが課題です。経営陣・従業員、海外を含めたカゴメグループの皆がMVVを理解し合うこと、目指す先の共有と浸透、そして対話が肝になっていきます。1回掲げたら終わりではなく、繰り返し対話して伝えていくこと、特に海外グループ会社においては、まずは各グループ会社の経営陣と、現地で顔を合わせて共有を深めていくことから始めたいと思っています。

グループ経営の基本は、同じカルチャー・同じ思想に立つことというのが私の考えです。カゴメのグループ会社は、自然の恵みから価値を生み出すという点でベースとなるカルチャーはそもそも近いのですが、MVVによってそれがよりクリアになり、グループ経営の進化に向けたさらなる一歩を踏み出すことができると考えています。

### 2035ビジョン実現のカギ

2035ビジョンにおいて「ビジョン実現をドライブする2つの構想」として「農と食のウェルビーイング事業の展開」と「環境負荷の低いトマトビジネスの開拓」を掲げました。2035ビジョン策定にあたって想定した「よりよく進化した未来」を、私たちは「個人個人の関心事に対して、社会課題を解決するイノベーションが浸透・普及し、社会や地球環境、個人の身体を含めた健全性が保たれ、よい影響をもたらしている未来」と定義しました。その実現に向けて、カゴメが既に持っている知見や持たなければならない経営資源を融合した結果、この2つの領域にたどり着いたという経緯です。

「農と食のウェルビーイング事業」では、農と食を起点としたコミュニティの場や、つながりを提供し、心身の健康だけでなく、社会的健康ニーズに応える新しい事業の構築を目指します。2026年度からの3年間でビジネスモデルの原型を作ることを目標としています。私たちが持つ無形資産（ブランド、商品、人材、知的財産、お客様・お取引先との関係など）と、新たな資源とを掛け合わせて価値を生み出していくべく、10年後の事業規模を見据えながら、まずは事業基盤づくりに注力していきます。

「環境負荷の低いトマトビジネス」は、当社の特徴的な価値創造の仕組みを最大限に活かした事業構想であると言えます。当社は農での実証や研究に基づくエビデンスを起点としたバリューチェーンを展開しており、これまで培ってきた研究開発技術を駆使しながら、環境負荷の低いトマトビジネスの開拓を目指していきます。特に海外では、トマトに特化した川上分野での取り組みがかなり進んでいるため、将来的に日本でのノウハウ活用につなげていける可能性も秘めていると考えています。

この2つの構想は、既存の国内加工食品事業・国際事業と別の事業ではなく、あくまで既存事業で培った「無形資産」を最大限活用するとともに、新たな資源を取り込んで価値創造に挑むものです。各事業ポートフォリオの戦略の明確化とグループ経営の推進、適切な資源投下などマネジメントの徹底に励み、将来の成長を担う事業の育成を実現していきます。

### <Kagome Group Plan 2028の実現に向けて>

2035ビジョン実現に向けた10年方針は、3つの期間ごとの中期経営計画（以下、中計）にて展開・推進し、2026年～2028年は「Kagome Group Plan 2028」に基づいて、取り組みを進めていきます。

2035ビジョンの実現を通じて目指す2035年度の定量目標は、売上収益5,000億円、事業利益500億円、ROE12%以上、2028年の定量計画は売上収益3,250億円、事業利益270億円にインオーガニック成長を加え、ROE9%以上を見込んでいます。10年方針の定量目標は、社会に対してカゴメが提供できる価値の規模感として設定しており、前中後期の各中計で着実に成果を積み上げることで達成を目指していきます。国際事業においては、二次加工を中核とした成長を加速させ、国内加工食品事業は、人口減少という逆風の中でも、収益獲得力の強化を進めていきます。さらに、2028年までに500億円程度のM&Aを含む戦略的な投資を計画しています。



中計の達成に向けては、各事業の多方面からの施策とチャレンジが重要になると考えています。国際事業は、商品・サービスの競争優位性や独自性を磨いていくこと、国内加工食品事業は、人口減少を乗り越えつついかに需要創造を実現できるかが課題です。また、近年のインオーガニックの取り組みは、国際事業を拡大するためという考え方でしたが、今後は国内も対象として考えています。国内における新規事業や農と食のウェルビーイング事業、既存事業のさらなる拡大、収益率の向上など、事業の新旧や国内外の線引きをせずに、必要なM&Aは検討していく方針のもと、事業成長を図っていきます。

ROEについては、2028年度に9%、2035年度に12%達成を目標としています。これらの実現に向けては、収益性の高い事業への資源配分の最適化と、ROIC管理も含めた資本効率の向上が特に重要だと考えています。現在の国内加工食品事業の中で、成長性があり資本効率も良い領域はそう多くありません。この実態を冷静に判断・分析し、今ある領域の底上げを図るのか、全く新しいサービスを創造するのか等、適切な事業ポートフォリオマネジメントを推進していくことが重要です。

当社の事業の性質上、市況の変化によるボラティリティは避けられない側面がありますが、その影響のレベルを低く抑えることは可能だと考えています。国内外で培ったノウハウを活用した徹底的な原価マネジメントや生産性の向上に加えて、農業技術開発分野への資源投下による収穫の安定性向上と収量増加は、農から価値を形成する私たちだからこそできる取り組みです。また、変動影響を許容できる幅に収めることが可能な事業ポートフォリオを構築していくことを含めて、「我々自身の努力で実現できること」を着実に進めていきます。

## <国際事業・国内加工食品事業の方向性>

国際事業の戦略のポイントは、フォーカスエリアの特定です。限られた経営資源の中で成長市場を見極めて、自社で担う範囲と他社と協力する範囲の区分をこれまで以上に考える必要があります。例えば、北米はフォーカスエリアの1つですが、品種開発から二次加工までカバーしている中で、それぞれの結びつきをどう強くしていくかが課題と捉えています。その他の国においても、事業チャンスがある地域へは貪欲に参入していきたいと考えています。

従来公言している北米を中心とした業務用フードサービス市場については、これまで以上にアグレッシブに挑戦していく意向です。このエリアはトマト加工産業がある程度完成されていますので、どこで競争優位性を確保するかが勝敗の分かれ目になってきます。需要創造が重要とは言え、フードサービスである以上、商品そのものに価値がなければ話になりません。一定のコスト競争力を有していることは大前提として、私たちが取り組むべきは、お客様のニーズに即座に対応できるソリューション提供力を強化し、それを真の優位性が高めていくことだろうと思います。例えばR&Dやイノベティブな商品の開発、精緻なマーケティングによる店頭の課題解決などもソリューション対応力の1つです。日本では既実践していますので、海外でもチャレンジしていく必要があります。ほかには、グループ間の情報やノウハウを管理・共有・活用していくためのプラットフォームを持つことも有用です。

また、トマト加工産業がまだ黎明期にあるインドにおいては、将来的なポテンシャルを注意深く見極めていきます。当社がインドで競争力と必要な品質を確保するためには、川上（品種開発・栽培）から川下（消費者）までをカバーして、バリューチェーンに深く関与するビジネスモデルを作らなければなりません。関与の度合いについては、市場環境や事業のステータスに応じて段階的になると考えています。この活動には当社がこれまで行ってきた農から始まるバリューチェーンの構築に関する知見が活きると考えています。

インドにはトマトを食材としてカレーを作るなど、トマトを調理して食べる食文化があり、レストランの厨房では生のトマトから調理している所もまだまだ多いです。一方でトマト加工品を使用する世界的なピザチェーンも急増しています。人手から加工品に変わるタイミングをタイムリーにキャッチし、レストランに商品を置いてもらう営業機会を探るなど、市場を見極めながら事業拡大のチャンスを的確につかんでいきます。

現在のカゴメの国際事業に足りないのは、海外においても「カゴメでなくてはダメ」と言われるほどの競争力です。世界各地でトマト事業を展開し、安定した品質と供給力、さらにはお客様にソリューションを提供する能力をさらに強化し発揮することで、選ばれる商品・サービスの創出を実現していきます。

国内加工食品事業においては、リスクの1つとして、農業の担い手の減少が挙げられます。当社の強みは安定した原材料調達力と契約農家との関係性ですが、気候変動の影響などにより、現在の状態を維持し続けられるのかは不透明であり、バリューチェーンのさらなる強化の必要性を感じています。今後は、一次加工より前の川上領域への参入とその方法について考えるとともに、国内の農業の持続性にどう関わっていくのかという、大きな視点で検討していかなければなりません。現在、北海道での国産加工用トマトの一次加工拠点の新設も予定しています。これにより、輸送効率の向上と環境負荷の低減を図るとともに、安定的な調達を確保し、ひいては国内のトマト加工産業の持続的な発展に貢献できると考えています。

国内は成熟市場ではありますが、カゴメのブランド力やお客様との深い信頼関係は、現在でも着実に成長していると認識しています。野菜飲料の需要喚起策にも引き続き取り組み、商品そのものが発信する価値や、商品のポテンシャルを引き出し、深掘りしていくことで、さらなる需要創造に取り組んでいきます。

## <価値創造を支える事業基盤の展望>

新たなビジョンの制定に伴い、マテリアリティも見直しました。社会課題のロングリストを出発点に、自社とステークホルダー双方の視点で重要度を評価し、7つの重要課題を再特定しています。新たなマテリアリティはこれまで以上に社会とカゴメとの関係性を鮮明にする表現に見直しています。事業を通じて社会課題の解決に挑戦していくことはこれまでと変わりません。人的資本の強化においては、経営戦略と人材戦略の連動を図りながら、人材価値の最大化に取り組んでいきます。当社はこれまででも人的資本経営には特に力を入れて取り組んできました。根底にある「当社を好きで働いてくれる人たちの成長が、カゴメの成長につながっていく」という基本の考え方は変えていませんが、今後の経営を考えたときに重要なことは、多様な人材集団を形成することだと考えています。ここでいう「多様」とは、ジェンダーや国籍はもちろん、DXやグローバル、サステナビリティなどのスキル面での専門性の深化も意味しています。幸い、働き方改革や心理的安全性の確保など、以前から注力してきた取り組みが既に社内に浸透していますので、私はその土壌の上で人材価値の最大化に励んでいきたいと思っています。「経営は舞台を準備して、そこで人を育てていくことが（会社の）役割である」という7代目社長である喜岡の言葉があるのですが、私も従業員が最大限に力を発揮できる「舞台」を整えて、皆さんの活躍を後押ししていきたいと思っています。また、各人の役割を明確にし、誰かの指示を待つことなく自らオーナーシップを発揮して取り組んでいける仕組みづくりにも、グループ経営の観点から取り組んでいきます。



コーポレート・ガバナンスに関しては、取締役会の役割が長期視点の企業価値向上に資するものに変化している潮流を踏まえ、執行側と経営側の役割分担をよりクリアにしていくことの重要性を感じています。国際事業については2023年に社内カンパニー化し、戦略は経営側が策定し、意思決定の権限は両者合意の上でカンパニー側へ委譲する構造ができています。今後はこれを事業ポートフォリオや戦略単位に対応できるものに広げていく必要があると考えています。かねてより推進していることではありますが、適切な情報開示も含めてクリアな運営体制をどう維持していくのが重要だと認識しています。多様な経験とカゴメ以外の企業文化に関する知見を持つ社外取締役の方々からの意見を引き続きいただきながら、取締役会の実効性向上に努めていきます。

また、投資家の方々とのコミュニケーションについては、適切かつタイムリーな情報開示と、情報を丁寧に伝えていく対話型の機会を積極的に持つことを重要視しています。2025年はセルサイドアナリストの方々を米国にお招きし、畑や工場の生産現場を見ていただく機会を作りました。こういったリアルな場での対話を引き続き大切にし、国内外の投資家の方々との接点を拡大していくことで、当社の独自の強みをご理解いただくとともに、対話から得られる貴重なご意見を経営に反映していきたいと考えています。そして、24万人を超える個人株主の方々との関係性についても重要視しながら取り組んでいきます。

## <ステークホルダーの皆様へ>

127年の歴史を持つ当社の経営を引き継いだ今、守らなければならない価値と、変化・進化させるべきところをどう見極めて、未来へのさらなる成長につなげていくのか、それが私に課せられた大きなチャレンジであるとの想いを新たにしています。

新たに設定したMVVのもと、経済価値と社会価値の両面から成長を図り、企業価値を高めていくため、まずは足元のKagome Group Plan 2028で成果を出すことに最大限力を注いでいく所存です。

安心・安全やブランドへの信頼、従業員の働きがい、社会とのつながりや共助の取り組みといった定性的な価値を、私は「多面的なカゴメの魅力」と呼んでいます。これを、カゴメならではの企業価値として今まで以上に高めていくことを究極的な私自身の使命とし邁進していきますので、引き続きのご支援をお願いいたします。

代表取締役社長

奥谷晴信

(2) 会社の経営の基本方針

1. カゴメグループ理念体系

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

また、カゴメグループは今後も「自然を、おいしく、楽しく。KAGOME」をお客様と約束するブランドメッセージとして商品をお届けしてまいります。

当社の企業理念、ブランドメッセージや長期ビジョンを含めたカゴメグループ理念体系は以下のとおりです。

**ブランドメッセージ** … 社会やお客様への約束

自然の恵みがあたえてくれる、おいしさや楽しさで、  
心も体もすこやかに。

その豊かさをこれからもみなさんの毎日に届けるために、  
私たちは自然と真摯に向き合い、未来へと育みつづけます。

そして、育てる・つくる・食べるといった  
様々な体験を通じ、その豊かさをひろげていきます。

農から食に向き合い続けてきた、私たちだからできること。  
想いを同じくするみなさんとともに。

カゴメグループは、  
“自然を、おいしく、楽しく。”を大切に、  
人と自然がともに豊かになる世界を実現していきます。



**カゴメグループ理念体系**

<b>Brand Message</b> <small>社会やお客様への約束</small>	自然を、おいしく、楽しく。		
<b>Mission</b> <small>私達の使命</small>	カゴメグループは、 人が自然を、自然が人を豊かにする循環を生み出し続けます		
<b>2035 Vision</b> <small>2035年に カゴメグループが目指す姿</small>	~Cultivating Nature's Potential~ 農から食にわたる技術革新をリードし、自然の可能性を共に拓く会社へ (ビジョン実現をドライブする2つの課題) 農と食のウェルビーイング事業の展開      環境負荷の低いマトビジネスの開拓		
<b>2035 Values</b> <small>2035ビジョンを 実現するための価値観</small>	<b>Explore / 探究しよう</b> <small>農や食への好奇心で 知識を拡げ、深掘ろう</small>	<b>Advance / 先進しよう</b> <small>新たな食しを大切にし 次のあたりまえをつくろう</small>	<b>Cooperate / 協創しよう</b> <small>多様な考えに興味を持ち 仲間と協創を深めよう</small>
<b>企業理念</b> <small>全ての社員が考えや行動のよりどころとなるもの</small>	感謝	自然	開かれた企業

**企業理念** … 時代を経ても変わらずに継承される「経営のこころ」

**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。



## 2.Mission・Vision・Values制定の背景

カゴメグループは社会の変化が急速に進み、技術の進化がさらに加速する環境において、長期的な視点を持って経営を行うため、企業理念や行動規範、これまでのブランドステートメントなど、全てを含めて体系的に考え直し、新たにミッション・ビジョン・バリューズを設計しました。カゴメグループが一貫して進む方向性を明確にすることで、持続的成長と企業価値向上を実現します。

### Mission 私達の使命

#### カゴメグループは、人が自然を、自然が人を豊かにする循環を生み出し続けます

農家を原点とする当社は、創業以来、自然の恵みである野菜や果物のおいしさと栄養を、お客様にとって価値ある飲料や食品という形に変え、食卓へ届けてきました。

その背景には、食を通じて人々の健康と豊かな生活に貢献したいという想いがあります。自然との共生を大切にしながら、品種改良や栽培技術の研究、加工技術の開発、野菜の機能価値情報発信など、自然を豊かにする活動にも取り組んできました。これらの創意工夫や挑戦の積み重ねが、人が自然を、自然が人を豊かにする循環となり、カゴメの長い歴史を築いてきました。

しかし、気候変動などの環境変化が自然の恵みを育む農の営みに深刻な影響をもたらしています。この課題に対応するため、「人から自然」への豊かさを育む働きかけを広げながら、「自然から人」への恵みを一層大切にしていって、双方をつなぐ循環の輪をより太く、大きくしていきます。



### 2035 Vision 2035年にカゴメグループが目指す姿

#### ~Cultivating Nature's Potential~

#### 農から食にわたる技術革新をリードし、自然の可能性を共に拓く会社へ

気候変動などの環境変化により、持続可能な農の営みを守り、食の基盤を維持することがますます困難になっています。

一方で、生活者のニーズに目を向けると、心身の健康に加え、人や地域とのつながりも重視され、ウェルビーイングの重要性が一層高まっています。

こうした変化の中で、農家を原点に自然の恵みの価値を届けてきた当社は、社会においてどのような存在となり、どのような価値を創造し、未来を築くのか。それを示すのが「2035ビジョン」です。

自然との共生を大切にしながら、農から食にわたる革新的な技術で、畑などの農地を中心とした自然の豊かさを育んでいきます。そこから生まれる恵みの価値を最大限に引き出し、人々に届け、持続可能な未来を創り続けます。



## 2035 Values 2035ビジョンを実現するための価値観

Explore  
探究しよう

Advance  
先進しよう

Cooperate  
協創しよう

「2035バリューズ」は、「2035ビジョン」を実現するために従業員一人ひとりが大切にする価値観です。これらは企業文化を育み挑戦を支えてきた歴代トップの言葉、そして「企業理念」「ブランドメッセージ」「行動規範」に根差しています。

このバリューズは従業員だけでなく、社外のステークホルダーへの呼びかけでもあります。ビジョンの達成には、カゴメが積み重ねてきた知見や技術に加え、新しい発想や技術を持つパートナー、そして志を共にするステークホルダーとの連携が欠かせません。私たちは共に、新しい価値を生み出し、未来をより豊かにしていきたいと考えています。



(3) カゴメの価値創造プロセス

当社は、「企業理念」をゆるぎない価値観、「ブランドメッセージ」を社会やお客様への約束として経営の根底に据え、組織全体が一貫した行動をとっています。また環境変化の予測と、リスク認識を行い、カゴメグループの重要な経営課題であるマテリアリティを継続的にアップデートしています。

その上で、企業価値向上を支える経営資源を活かし、「農から価値を形成するグローバル・バリューチェーン」を多様なステークホルダーとの協業により進化させてきました。このバリューチェーンを通じて、自然やその恵みを活かし人々の食と健康に貢献するとともに、品種改良や土壌改善、環境保全など、自然の持続可能性を高める取り組みを続けています。農から価値を創出し、人々の健康を支える。そして、農を持続可能にする研究や技術開発を継続することで、自然をさらに豊かにする商品・サービスを提供します。この活動を通じて、人と自然の循環を生み出し続け、社会価値と経済価値の創出により、企業価値を向上させていきます。



(4) 農から価値を形成するグローバル・バリューチェーン

当社は、原材料となるトマトや野菜の品種や栽培技術の開発など、農の領域から携わり、栽培、生産、開発、販売までのバリューチェーンをグローバルで展開しています。創業時から「畑は第一の工場」という思想を持ち、農業視点開発から各プロセスの知見を培ってきました。川上から川下まで各プロセスの強みを強化するとともに、農を起点とした一連のつながりや相乗効果を最大限に発揮することで、新たな価値提案や社会課題解決の取り組みを実行していきます。



## 事例01



カゴメ×トマトが環境のためにできること  
GARBiC 戦略開発室 石岡 大輔

カゴメの売上や収益において、トマト・トマト製品は大きな割合を占めますが、環境負荷に関してもその割合が非常に高いです。地球環境への貢献や、ビジネスの持続性のためにも、トマトでの環境負荷低減への取り組みは避けられません。

カゴメにはもともと農場での生産から加工に至るまでの工程での世界規模のネットワーク、そしてそれを支える遺伝資源や栽培技術を有しています。それらを最大限に活用し、カゴメグループを横断したプロジェクト体制で、独自のトマトによる環境貢献にチャレンジしています。既に、各地の農場においてGHG排出や水使用量を減らす取り組みをいくつかスタートさせていますので、今後の成果にご期待ください。

## 事例02



インドにおけるバリューチェーン構築への挑戦  
KFICグローバルトマト事業部 柳川 慎弥

トマト生産量世界第2位のインドは、当社の国際事業が飛躍的な成長を遂げる上で重要な戦略拠点です。巨大で伸長著しいフードサービス市場の潜在力を踏まえ、長期視点で基盤強化のための成長投資を進めています。2016年にはピザソースなどの二次加工品を製造・販売するKagome Foods India Pvt.Ltd.を設立し、レストランやケータリング会社での加工品需要の高まりに応えることで事業を拡大してきました。

一方、主要原材料となるトマト及び一次加工品であるトマトペーストの価格・品質・調達量の不安定さは、競争が激しいインド市場において成長の足枷となる重要課題です。まずはトマト栽培から携わる体制を整備し、原材料の安定調達と品質向上を実現するバリューチェーン構築を進めています。

今後、インド市場における競争力の強化を図るとともに、中東・東南アジア等の周辺国への供給も視野に入れた広域な供給網構築を目指します。これまで当社グループがトマトの垂直統合型ビジネス（種子から食卓まで）で蓄積してきた知見を最大限に活用し、現地ステークホルダーとの協働を通じて持続的な成長を実現していきます。



インドの契約農家を訪問

## 事例03



農の想いを受け止め、生活者へつなぐ。恵みがめぐる国産バリューチェーン  
マーケティング本部 ウェルビーイング事業部 中津隈 哲郎

カゴメは農家の集まりから生まれた会社であり、その原点は今も私たちの価値観の中心にあります。野菜や果実は植えてすぐに実るものではなく、収穫には長い時間と多くの手間が必要です。加えて、気候変動や後継者不足など、国産原材料の調達環境は一段と厳しくなっています。だからこそ私たちは短期的な成果にとらわれず、産地が直面する現実に真摯に向き合い、持続的に農を育み続けられる体制づくりを大切にしています。こうした姿勢は、農の未来を支える企業として果たすべき責任だと考えています。

一方、家庭用・業務用・ギフト・通販向けなど多様な商品ラインアップを持つことは、カゴメの価値創造を支える重要な要素です。幅広い出口があることで、豊作・不作といった収量の変動を柔軟に受け止め、生産者の努力を確かな価値へとつなげることができます。

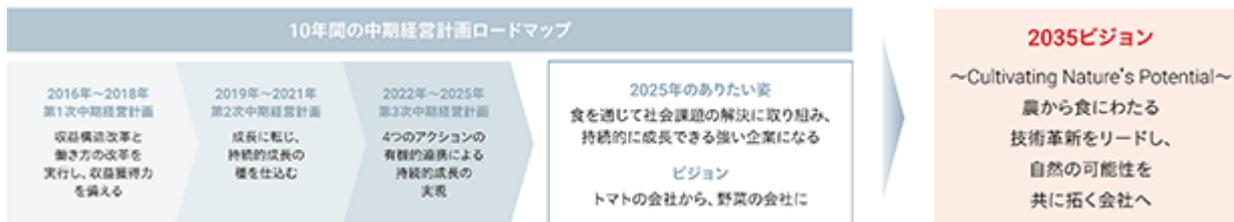
これからも商品の背景や物語を丁寧に届け、おいしさや安心に加えて「そのひと口が日本の農の未来につながる」という視点を広く共有することを通じて、生活者と農をつなぐ新たな循環を育んでいきます。



トマトを育てる契約農家を訪問

(5) 第3次中期経営計画の振り返り

カゴメグループは、2016年に「2025年のありたい姿」「ビジョン」を掲げました。その実現に向けて10年間で3つの中期経営計画に分け、「健康寿命の延伸」「農業振興・地方創生」「持続可能な地球環境」の3つの社会課題解決に取り組んできました。この10年間の成果と課題を踏まえ、次なる成長ステージである2035ビジョンへの歩みを進めます。ここではまず、前中期経営計画（2022年～2025年）（以下、前中計）を振り返ります。



1. 前中計 基本戦略

10年間の最終フェーズにあたる前中計では、「4つのアクションの有機的連携による持続的成長の実現」を基本戦略に掲げ、オーガニック・インオーガニック両面での成長を目指して、グループ一体での取り組みを推進してきました。

4つのアクションそれぞれの主な取り組みは以下の通りです。これらを有機的に連携させ、持続的な成長を追求しました。

4つのアクションの有機的連携による持続的成長の実現



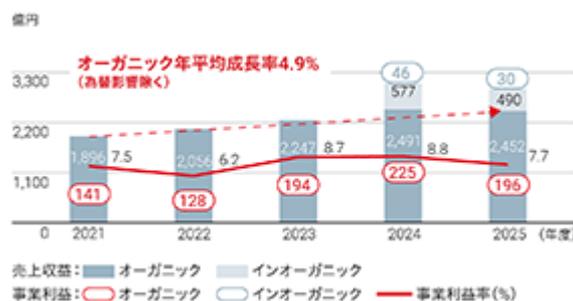
4つのアクション	活動内容	結果	
1 野菜摂取に対する行動変容の促進	ベジチェック®の展開	測定回数（累計、延べ人数）：2,400万回以上 2025年12月時点	
	野菜摂取推進プロジェクト	企業・自治体などでの導入実績（累計）：8,400台 情報発信対象人数：1.8億人 中計期間4年間、累計、延べ人数	
2 ファンベースドマーケティングへの変革	生活者接点の多様化	植物性ミルク・スープなど新領域への挑戦	
	オーガニック売上収益成長	年平均成長率4.9% 中計期間（4年）、為替影響除く	
	インオーガニック成長	M&A投資額：約360億円	
3 オーガニック・インオーガニックでの成長	ROE（2025年）	7.9%	
	4 グループ経営基盤の強化と、挑戦する風土の醸成	農業研究基盤の構築	農業研究に特化した研究開発組織GARBiC <sup>(1)</sup> 及びCVCの設立
		調達基盤の強化	調達拠点分散、Ingomarの連結子会社化
		環境取り組み	CDP気候変動Aリスト（2024年）/ CDP水Aリスト（2025年）
	エンゲージメントサーベイスコア	73 2021年度：70	

1 GARBiC：Global Agricultural Research & Business Center

2. 連結売上収益・事業利益推移

4つのアクションの有機的な連携により、国内加工食品事業の着実な成長に加え、国際事業におけるフードサービス企業向けの販売を拡大しました。その結果、為替影響を除いたオーガニック年平均成長率は4.9%となりました。インオーガニック成長においては、2024年1月のIngomar連結子会社により、国際事業の規模が拡大するとともに、付加価値創出に向けた強固な基盤が整理されました。

売上収益・事業利益推移



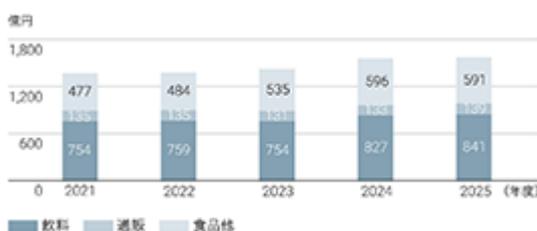
### 3. 投資実績

前中計期間中における新商品導入、品質の維持・向上、生産性向上を主な目的とした投資額は、4年間で約400億円となりました。このうち約6割が国際事業への投資です。主な事業投資は、2024年のIngomar買収に伴う約360億円となります。

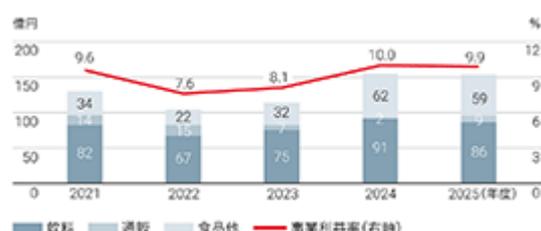
### 4. 国内加工食品事業

コスト上昇が継続する環境下において、機動的な価格改定に加え、原価低減活動、野菜の健康価値の訴求、ファンベースマーケティング、需要創造活動といった当社の強みを掛け合わせることで、売上収益の成長と事業利益水準の回復に取り組みました。今後に向けては、コスト高が継続する事業環境下において、持続的に利益を創出できる事業構造への変革と、新たな成長の柱の育成が引き続き重要な課題です。

売上収益推移



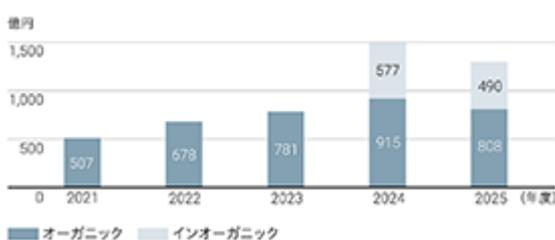
事業利益推移



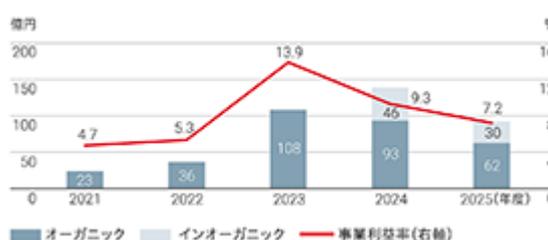
### 5. 国際事業

米国を中心に、バリューチェーンの強化とフードサービス向け販売の拡大に取り組みました。米国ではIngomar連結子会社化により、一次加工の調達基盤を強化するとともに、農業研究基盤の拡充を進めました。二次加工はトマトペースト市況の影響により販売単価は低下したものの、フードサービス企業向け商品を中心に販売数量は増加しました。トマトペースト市場変動を前提とした業績変動幅の抑制と、グローバル・バリューチェーンを活かした競争優位性の確立が今後の課題です。

売上収益推移



事業利益推移



### 6. 主な経営指標

国内加工食品事業の収益の回復、国際事業の拡大により、EPS（1株当たり当期利益）は2021年度109.3円から、2025年度161.4円へと52.1円増加しました。一方で、ROEは2021年度対比で低下しており、目標の9%に届かず課題を残しています。特に、当期利益率（親会社の所有者に帰属する当期利益）及び総資産回転率が低下しています。獲得した資産を確実に利益に結び付ける力の強化が今後の課題です。

EPS・ROE・ROICの2021年度・2025年度の比較

	2021年度	2025年度	2021年度差
EPS(円)	109.3	161.4	+52.1
ROE	8.5%	7.9%	△0.6pt
— 当期利益率	5.1%	5.0%	△0.1pt
— 総資産回転率	0.86	0.80	△0.06
— 資産/自己資本	1.93	1.96	+0.03
ROIC*	6.3%	5.6%	△0.7pt

ROIC：事業利益 × (1 - 税率) / (株主資本 + 有利子負債)

売上収益・事業利益の成長や国際事業の拡大で事業基盤を強化。  
創出価値を資本効率向上へつなぐには、さらなる収益構造の強化と競争優位の構築が課題。

(6) 中期経営計画「Kagome Group Plan 2028」について

1. 概要

カゴメの価値の中心には、創業以来一貫して「農」と「自然」があります。当社は農を起点に、品種・栽培技術開発、調達、加工、そしてお客様のもとに価値を届けるまでのバリューチェーンを構築してきました。このバリューチェーンを構成するそれぞれの強みを掛け合わせることで、カゴメグループ全体としての強さを磨き、持続的な成長を加速します。

農からの価値形成力、バリューチェーン全体で培った技術や知見、国内外の自社拠点に加え、サプライヤーや顧客と築いてきたグローバルネットワーク。これらは、長年の事業活動を通じて積み重ねてきたカゴメ独自の強みです。

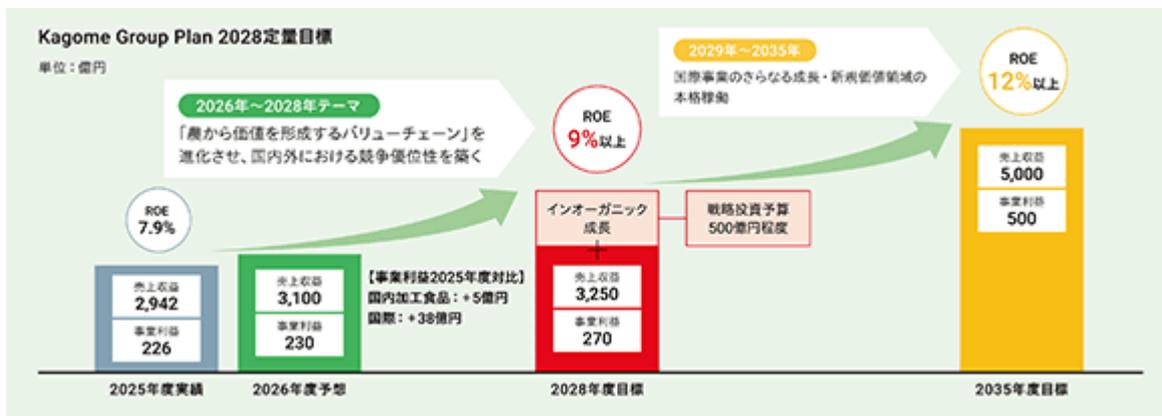
事業構造や市場環境が大きく変化する現在においては、個々の強みを単独で発揮するだけでなく、グループ各社が持つ強みを有機的に掛け合わせ、その相乗効果を最大化することが重要になります。カゴメグループは農から価値を形成するバリューチェーンの強みを掛け合わせることで、競争優位となる価値の創出に挑み続けます。



2. 位置付けと定量目標

2035ビジョンの実現を目指して、2026年から2028年までのKagome Group Plan 2028では「『農から価値を形成するバリューチェーン』を進化させ、国内外における競争優位性を築く～独自の強み『農・技術・グローバルネットワーク』の相乗効果の最大化～」をテーマに掲げました。2029年以降に、国際事業及び新規価値領域が成長を大きく牽引していくためには、本中計期間における成長基盤の構築と競争力の強化が極めて重要となります。

Kagome Group Plan 2028では、経営指標としてROE 9%以上を目標に設定しています。また、期初の事業ポートフォリオを前提とした成長目標として、売上収益3,250億円、事業利益は270億円を掲げました。これに加え、約500億円規模の戦略投資予算枠を確保し、インオーガニック成長を含む将来に向けた成長機会の創出を推進していきます。



### 3. 基本戦略

Kagome Group Plan 2028の基本戦略は、「収益獲得力の向上と、成長・新規価値領域への資源投下による競争力強化」です。この実現のため、4つの戦略を実行します。

テーマ 「農から価値を形成するバリューチェーン」を進化させ、国内外における競争優位性を築く  
～独自の強み「農・技術・グローバルネットワーク」の相乗効果の最大化～

#### 基本戦略 収益獲得力の向上と、成長・新規価値領域への資源投下による競争力強化

独自の強みの最大化による、収益獲得力の向上と、国際事業の二次加工を中核とした成長の加速

##### ▶ 収益基盤

- 1 **国内加工食品事業** 野菜と健康の価値提供を起点としたバリューチェーン最適化による、収益獲得力の強化  
**国際事業** バリューチェーンの相互連携強化による、トマト他一次加工の安定的な収益の創出

##### ▶ 成長領域

- 国際事業** ソリューション提案力強化による、フードサービス向け事業の成長と、インドの基盤構築

#### 2 未来の柱をつくる、新規価値領域の創造

- ・農と食のウェルビーイング事業の展開 ・環境負荷の低いトマトビジネスの開拓

#### 3 成長投資と株主還元の最適化による資本効率の向上

#### 4 価値創造の原動力となる経営基盤(人材・研究開発・DX・サステナビリティ)の進化

独自の強みの最大化による、収益獲得力の向上と、国際事業の二次加工を中核とした成長の加速

#### イ 収益基盤 | 国内加工食品事業

#### 野菜と健康の価値提供を起点としたバリューチェーン最適化による、収益獲得力の強化

日本市場は、人口の減少、高齢化率の上昇などの環境変化に加え、様々なコストの上昇が継続しています。一方で、健康への関心の高まりや、食に対する価値観の変化といった新たな需要も確実に生まれています。このような需要を捉え、野菜と健康の価値提供を強化するとともに、バリューチェーンの最適化を通じて、成長と利益獲得を両立する国内加工食品事業へと進化を図ります。日本国内においては、生産者との強い信頼関係や、機能性研究など、川上からの価値開発が進んでいます。ここから創出した価値を多様な商品へと展開し、需要創造を図るとともに、生産拠点・在庫・チャネルの最適化を推進していきます。



ロ 収益基盤 | 国際事業：トマト他一次加工

**バリューチェーンの相互連携の強化による、トマト他一次加工の安定的な収益の創出**

トマト他一次加工は、加工用トマトやトマトペーストの市況の影響を受けやすく、業績の変動幅が拡大しやすい特性を有しています。このため、市況変動を前提としながらも、適切な利益を安定的に創出できる事業構造への変革が課題です。これに対し、当社の強みを掛け合わせた一連の施策を通じて対応していきます。具体的には、GARBiCや契約農家との連携による加工用トマトの付加価値化に加え、製造工程における品質向上や原価低減活動の展開、さらにトマト他二次加工の顧客ニーズに対応した商品開発を進めます。これらは、一連のバリューチェーンを有する当社ならではの一貫した取り組みであり、収益基盤の強化と安定化につながるものと考えています。



ハ 成長領域 | 国際事業：トマト他二次加工

**ソリューション提案力強化による、フードサービス向け事業の成長と、インドの基盤構築**

主に、フードサービス企業向けのピザソースやオイルソースなどを販売しています。フードサービス市場規模が大きい米国、ヨーロッパ、及び成長率の高いインドを重点エリアとしています。フードサービス業態はトレンドの変化が速く、顧客の要望に即時に対応できる提案力とQCD（品質・コスト・供給力）が勝敗を分けます。日本、米国で培った知見を相互に活用し、ソリューション提案力の高度化、QCDの仕組みづくり、グローバルネットワークの連動を一体で進め、トマト他二次加工をこれからの成長エンジンにしていきます。



未来の柱をつくる、新規価値領域の創造

2035ビジョンの実現に向けて、今後確実に拡大すると予想されるウェルビーイングとサステナビリティの2つの市場に対し、カゴメらしく価値創造に取り組むことで、未来の成長の柱を創造します。取り組みの1つ目は「農と食のウェルビーイング事業」、2つ目は「環境負荷の低いトマトビジネス」です。これらを未来の成長の柱に位置付け、2028年までを価値開発フェーズとして、2029年以降の事業化へとつなげていきます。

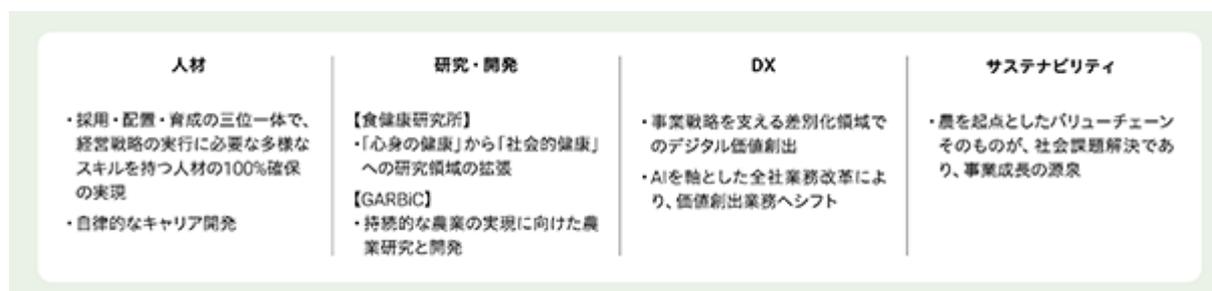


成長投資と株主還元の最適化による資本効率の向上

「4 【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】(1)CFO/CROメッセージ」をご参照ください。

価値創造の原動力となる経営基盤（人材・研究開発・DX・サステナビリティ）の進化

カゴメグループが独自の強みを築き、持続的な価値創造を実現する原動力は、人材・研究開発・DX・サステナビリティの4つの経営基盤です。



4.Kagome Group Plan 2028 主な経営指標

Kagome Group Plan 2028では、事業の成長を示す指標として売上収益と事業利益を、経営成果を測る指標としてROEと株主還元を設定しています。主要指標を以下に示します。

事業の成長目標（中計期初の事業ポートフォリオを前提）

（億円）

	2025年度実績	2028年度目標	増分
売上収益	2,942	3,250	+ 307
事業利益	226	270	+ 43

経営の成果目標（インオーガニック含む）

	2025年度実績	2028年度目標	増分
ROE	7.9%	9%以上	+ 1.1pt
株主還元 (中計期間累計)	総還元性向 41.3%	総還元性向 50%	+ 8.7pt

## 2 【サステナビリティに関する考え方及び取り組み】

### (1) サステナビリティガバナンス

#### 1.カゴメのサステナビリティに対する考え方



#### サステナビリティ基本方針

カゴメグループは創業以来、「畑は第一の工場」というものづくりの思想のもと、自然の恵みを活かした新しい食やサービスを提案してまいりました。この営みを未来につなぐために、企業理念である『感謝・自然・開かれた企業』の実践と、ステークホルダーの皆さまとの協働により社会課題の解決に取り組み、持続的なグループの成長と持続可能な社会の実現を図ります。

#### 2.サステナビリティ推進体制

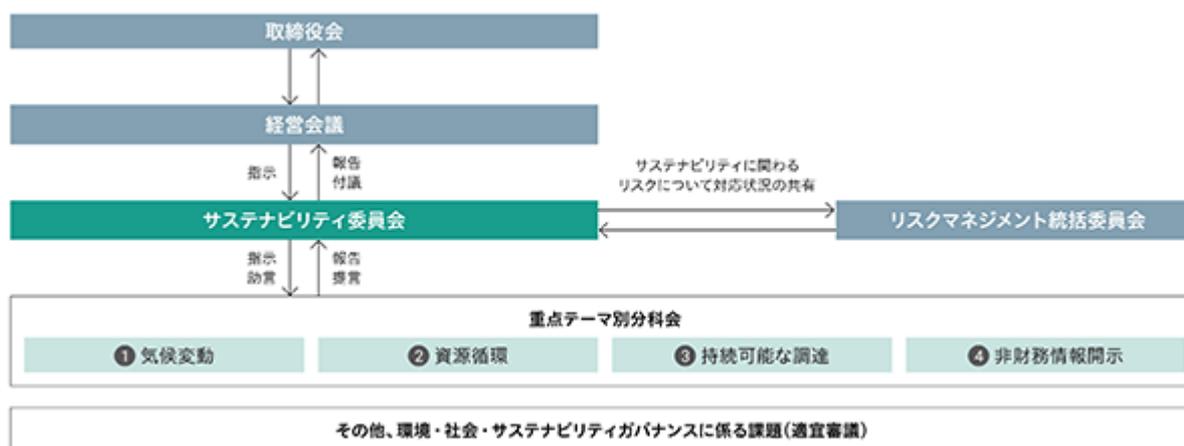
当社では、関連部門で進めてきたサステナビリティへの取り組みを全社での活動として強力に推進するため、「長期視点の議論ができる場」として、2022年10月に経営会議の下にサステナビリティ委員会を設置しました。傘下の分科会からの提言に基づいて、マテリアリティ推進に向けた重点テーマに対する全社の取り組み方針やKPIについて審議し、進捗のモニタリングも担っています。サステナビリティ委員会での審議事項は経営会議や取締役会へ報告・付議され、経営戦略への反映が図られています。

2025年には、新たに策定された2035ビジョンと、連動して刷新されたマテリアリティに対応すべく、2026年以降に委員会で取り扱う重点テーマ及び委員の見直しを行いました。引き続き、同委員会を中心にカゴメのサステナビリティ経営を前進させていきます。

#### サステナビリティ委員会の目的

**目的1** 長期的視点での「持続可能な社会の実現（社会課題の解決）」及び「企業の持続的な成長」に向けた“カゴメの在り様”について検討を行い、経営戦略に反映させる。

**目的2** マテリアリティの達成に向けて特定された重点テーマについて、モニタリングと主管部門への指示・アドバイスを発行推進する。



### 3.重点テーマ別分科会

サステナビリティ委員会ではマテリアリティ、特に2035ビジョンや環境マネジメント計画（2026年度～2028年度）を強力に推進すべく、2026年から重点的に取り扱うテーマを見直しました。設定した重点テーマについては、全社横断的に取り組み、少なくとも年1回以上は委員会で審議や進捗報告を行うことで、推進力を高めていきます。重点テーマの設定にあたっては、他の会議体・セッションで審議されないマテリアリティを優先的に取り扱い、該当するマテリアリティから特に2035ビジョンや環境マネジメント計画の推進に寄与する重点テーマを設定しました。

重点テーマ	選定理由・今後の議論のポイント
気候変動	マテリアリティ「トマトに関連するグローバル・バリューチェーンの環境負荷極小化と気候変動の克服」から、重点テーマとして設定しています。本マテリアリティは2035ビジョン実現をドライブする構想「環境負荷の低いトマトビジネスの開拓」に該当すること、また環境マネジメント計画でも気候変動への取り組みは強化対象であることが設定理由です。 「環境負荷の低いトマトビジネスの開拓」プロジェクトから挙げられる、推進にあたっての相談・審議事項や、主にScope3やFLAG <sup>( )</sup> などのGHG排出量削減、再生可能エネルギーの導入拡大等について議論する予定です。
資源循環	マテリアリティ「持続可能なサプライチェーンの構築」から、重点テーマとして設定しています。本重点テーマは「環境負荷の低いトマトビジネスの開拓」にGHG排出量以外の側面から貢献できる可能性があること、また環境マネジメント計画でも資源循環への取り組みは強化対象であることが設定理由です。 廃棄プラスチックの削減（再生プラスチックの利用促進）や、アルミ付飲料紙容器などの基幹商品容器の資源循環推進、食品ロスの削減などについて議論する予定です。
持続可能な調達	マテリアリティ「持続可能なサプライチェーンの構築」から、重点テーマとして設定しています。本重点テーマは、サプライヤーへの環境デューデリジェンス、及びエンゲージメントや協働によるサプライヤーの環境配慮レベルの向上により、トマトに関連するバリューチェーンの環境負荷低減に貢献できる可能性があることが設定理由です。 Sedexなどを用いたサプライヤーの環境配慮レベルの可視化や、改善に向けた協働策などについて議論する予定です。
非財務情報開示	マテリアリティ「コーポレート・ガバナンスの強化」から、重点テーマとして設定しています。本重点テーマは、2035ビジョン、特に「環境負荷の低いトマトビジネスの開拓」によりグローバルでのサステナビリティへの取り組みが今後進展する中、海外の顧客（取引先）や、株主・機関投資家に訴求できる開示や認証、格付についての議論が必要との考えから設定しました。 グローバルにおける開示規制への対応や、カゴメグループとして戦略的に取得すべき認証や格付などについて、議論する予定です。

FLAG: 農業や林業、その他土地利用に関連するセクター（Forest, Land and Agriculture）における温室効果ガス排出を表す。

## (2) カゴメのマテリアリティ

### 1. マテリアリティに対する考え方

カゴメグループでは、マテリアリティを「カゴメグループの持続的な成長と、すこやかで持続可能な地球環境と社会を実現するための重要な経営課題」と位置付けています。マテリアリティは2035ビジョン実現に向けた取り組みや持続的な経営・事業を支える基盤の取り組みを包括し、長い時間軸で取り組んでいく課題です。

これらのマテリアリティに取り組むことで、持続可能な社会の実現と、持続的に成長できる強い企業の両立を目指していきます。

### 2. マテリアリティの特定プロセス



マテリアリティ・マトリックス



3.カゴメグループのマテリアリティ

位置付け	新マテリアリティ	取り組み方針・目指す姿	貢献できるSDGs
2035ビジョン実現に向けた取り組み  持続的な経営・事業を支える基盤の取り組み	農と食を通じたウェルビーイングへの貢献	人々の野菜摂取を促進し、科学的知見に基づいたアプローチで健康増進等の身体的なウェルビーイングの実現に貢献する。  ステークホルダーと共に自然の可能性を拓き、農や食の価値を共有するコミュニティの形成により、人々の社会的・精神的なウェルビーイングの実現に貢献する。	3 持続可能な消費生活 4 質の高い教育をみんなに 17 持続可能な開発のための行動計画
	農業の振興・持続可能性向上	品種改良や栽培技術の開発、生産者支援等により農作物の安定生産を実現し、トマトをはじめとする野菜に関わる農業の持続可能性向上に貢献する。  商品・サービスを通じ人々の農や食に対する関心を高め、農業の関係人口増加と振興に貢献する。	2 持続可能なエネルギー
	トマトに関連するグローバル・バリューチェーンの環境負荷極小化と気候変動の克服	トマトの品種開発や栽培技術の高度化を通じて、世界で最も環境負荷が小さく、気候変動に適応したトマト・トマト加工品の提供者を目指す。  開発した品種や技術を、原材料生産者やパートナー企業との連携により社会に展開することで、トマト産業全体の環境負荷を極小化し、気候変動を克服する。	6 安全な水と衛生 7 持続可能なエネルギー 12 持続可能な消費生活 13 気候変動への対応 14 海洋資源の持続可能な開発 15 陸域生態系の持続可能な開発
	多様な人材の活躍機会創出と戦略的な人的資本の強化	多様な背景や能力・特性を持った従業員一人ひとりが活躍機会を見出し、事業を通じてお客様や社会に貢献することで、精神的・社会的に満たされた状態で就業できる環境を整え、選ばれる企業となる。  従業員一人ひとりが当社のビジョンに共感しており、個人の成長とカゴメグループ全体の事業成長の好循環を実現している。	5 働きがいと経済成長 8 豊かになり、質の高い生活をみんなに
	安心・安全・高品質を追求した商品・サービス・情報の提供	「品質第一」の考え方のもと、お客様に対し安心・安全・高品質な商品・サービス・情報を提供する。  責任あるマーケティング及び迅速で誠実な対応と情報公開を通じ、お客様に信頼して商品・サービスをご利用いただける環境を整える。	
	持続可能なサプライチェーンの構築	「人権方針」や「品質・環境方針」を基に、サプライチェーンを通じた環境・社会への影響に配慮した調達先の選定や、資源循環による原材料調達の持続性向上に取り組む。  農業研究・種子生産の高度化や調達先の分散による安定した供給を実現する。  DXにより、社内外のサプライチェーンマネジメントを強化し、グローバルで多様なサプライチェーンを効率化・高度化する。	8 豊かになり、質の高い生活をみんなに 10 人や地域間の公平な開発をみんなに 12 持続可能な消費生活
	コーポレート・ガバナンスの強化	「自律」の強化と「他律」による補完に加え、グループ全体のガバナンス・連携強化による、経営基盤強化と価値向上を通じた持続的な成長を目指す。  適切な情報開示やステークホルダーとの対話を通じ、経営の透明性を高める。	12 持続可能な消費生活

### (3) トマトに関連するグローバル・バリューチェーンの環境負荷極小化と気候変動の克服

トマトの品種開発や栽培技術の高度化を通じて、世界で最も環境負荷が小さく、気候変動に適応したトマト・トマト加工品の提供者を目指します。

#### 1. 品質・環境方針

自然の恵みを活かして人々の健康に貢献してきたカゴメのものづくりは、「畑は第一の工場」という考えのもと、野菜の種子や土づくりから取り組み、安全で高品質な原材料づくりを基本としてきました。その自然の恵みを享受し続けるためには、豊かな自然環境のもとでの持続的な農業の営みが欠かせません。地球環境の保全と自然を活かしたものづくりを両立させていくことは、カゴメグループの事業活動が将来にわたり成長し続けるために不可欠なことです。

このような品質（ものづくり）と環境に関する理念の共通性や活動上の関連性から、従来それぞれに「品質方針」「環境方針」として掲げられてきたものを統合し、「品質・環境方針」を2017年10月に制定しました。カゴメが情熱を込めて取り組んできたものづくりと同じ想いで環境保全活動にも注力することで、持続可能な社会の実現を目指す、という経営の意思が込められています。

野菜によるおいしさと健康価値で、大切な人の健康長寿に貢献します。

国内外のパートナーと種子・畑から一貫した安全な農産原料づくりに取り組みます。

野菜を育む水・土・大気を守り、豊かな自然をつくる農業を未来につなげ、得られた恵みを有効に活用します。

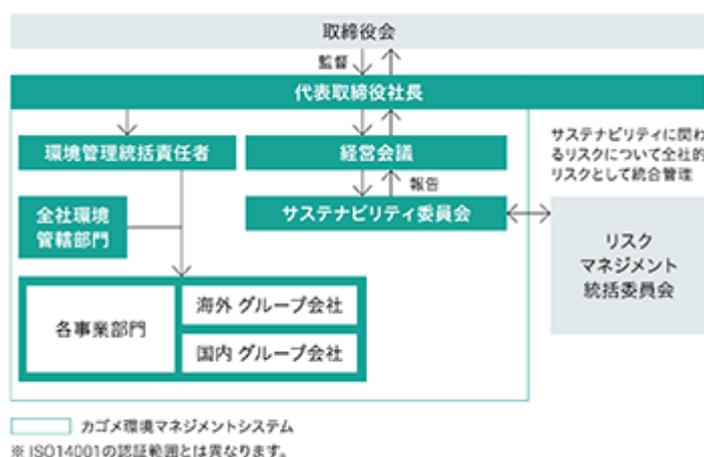
法令や自主基準を順守し、しくみや行動をレベルアップし続けることで、安全で環境に配慮した商品をお客様にお届けします。

お客様へ商品やサービスの確かさをお伝えしつつ、お客様の声を企業活動へ反映します。

#### 2. ガバナンス

カゴメグループは事業の最大のリスクを原材料調達の途絶と考えています。気候変動、自然関連課題による原材料調達の影響などに備え、グループとしてレジリエンスを強化し、右図のガバナンス体制のもとで企業価値の向上を目指します。

取締役会は、経営会議及びサステナビリティ委員会を監督しています。経営会議は、サステナビリティ委員会からの報告を受けて、当社グループの経営方針や戦略を審議・執行しています。また、サステナビリティ委員会とISO14001に則った環境マネジメントシステムとの連携によって、当社グループのガバナンス体制を構築しています。



#### サステナビリティ委員会

委員長	サステナビリティ管掌役員（取締役執行役員）
委員	社会課題の解決およびESG課題の対応に関わる本部役員・関連部門長 サステナビリティ情報発信部門
目的	<p>① 長期的視点での「持続可能な社会の実現（社会課題の解決）」及び「企業の持続的な成長」に向けた「カゴメのあり方」の検討、経営戦略への反映</p> <p>② マテリアリティの達成に向けて特定された「サステナビリティ課題」のモニタリング、推進主管への指示・アドバイスの実施</p>

### 3. 気候変動・自然資本への対応と情報開示への取り組み (TCFD、TNFD)

カゴメグループは、自然の恵みを原材料とする企業として、自然環境の保全を事業継続と持続的成長に不可欠な最重要課題と位置付けています。気候変動や自然資本の損失は、農業や社会の持続可能性、さらには事業成長に重大な影響を及ぼす可能性があります。こうしたリスクに対応するため、当社は国際的な枠組みに基づく取り組みを推進しています。

#### TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) への対応

気候変動が事業に与えるリスクと機会を明確化するため、2019年に一部部門でシナリオ分析を実施しました。2022年にはTCFD提言への賛同を表明し、2023年には全社横断的なプロジェクトを立ち上げました。バリューチェーン全体における気候変動の影響を再分析し、事業の持続的成長に向けた対応を強化しています。

#### TNFD (自然関連財務情報開示タスクフォース) への対応

自然資本の重要性を踏まえ、2023年9月に公表されたTNFD提言に沿って対応を開始しました。事業活動で最も重要な原材料である「トマト」に焦点を当て、自然資本へのインパクトや生態系サービスへの依存をLEAPアプローチで評価しています。

2024年度にTCFD及びTNFD対応として実施した検討結果を踏まえ、2025年度、カゴメ環境マネジメント計画(2026年度～2028年度)を策定しました。本計画はTCFD・TNFDと連携した包括的な戦略であり、計画策定にあたっての検討プロセスで新たに設定したKPIを、本報告書に示すTCFD・TNFD対応内容にも反映しています。これにより、気候変動や自然資本リスクに対する事業のレジリエンスを強化しています。

カゴメグループは、気候変動と自然資本が相互に影響し合う複雑な関係にあると認識し、TCFDとTNFDの情報を統合的に開示する取り組みを進めています。今後も、これらの枠組みに基づく情報開示を拡充し、気候変動や自然資本に関する課題への対応を通じて、持続可能な社会と農業の実現、そして事業の持続的成長を果たしていきます。

#### TCFD・TNFDの一般要件

1	マテリアリティの適用	カゴメグループは気候変動において、シングルマテリアリティを採用し、気候変動リスク・機会による当社グループへの財務影響算定を行っています。 また、自然資本ではダブルマテリアリティを採用し、環境・社会へのインパクトも重視して評価を行っています。
2	開示スコープ	当社グループによる直接操業、及びバリューチェーン上流、下流を対象としています。直接操業では、国内外全ての生産工場を含みます。バリューチェーン上流では当社グループの中核事業であるトマト事業に着目し、グローバルで農地まで追跡し、依存とインパクトについて分析しています。バリューチェーン下流では消費者を含め、パッケージの廃棄・リサイクルについても分析対象としています。
3	自然関連課題のロケーション	トマトに関連する当社グループの全事業を対象とし、生鮮事業14拠点(国内菜園(直轄、契約))、及び加工事業256拠点(国内工場(食品製造、農場)、海外工場(食品製造、農場)、国内委託先、海外サプライヤー(二次含む))の計270拠点を確認したところ、自然資本関連の課題の所在として日本の菜園・農場、ポルトガル・米国・オーストラリアの3ヶ国の農場・工場を優先地域に特定しています。
4	他のサステナビリティ課題との結合	当社グループの事業活動において、気候変動課題、自然資本関連課題は相互に関連していると認識しています。特に自然資本関連の対応策のうち、原材料や容器包装の調達や重要なトマト栽培システムの開発・確立と運用については、気候変動リスク・機会への影響が大きいと考え、今後の当社グループの戦略、指標と目標についても一体的に捉えた活動を進める予定です。
5	時間軸	分析の時間軸として、短期は中期経営計画の最大4年間、中期は次期長期ビジョン終了年2035年、長期は2050年としています。
6	ステークホルダーとのエンゲージメント	地域コミュニティや先住民を含めたステークホルダー・エンゲージメントの重要性を認識しています。現在、品質・環境方針、カゴメグループ人権方針の考えに沿った、カゴメCSR調達方針及びカゴメサプライヤーCSR行動規範に基づき、国内/海外原材料の調達先に対し、デューデリジェンスの取り組みを開始しています。今後もステークホルダーとのエンゲージメントを通じて得た知見を企業経営に活かし、課題解決に関する取り組みを進めていきます。

4.戦略

気候変動に関するシナリオ分析（TCFD）

リスク・機会の特定

カゴメグループでは、2050年までに当社グループの温室効果ガス排出量を実質ゼロにすることを目指して、2030年に向けた温室効果ガス排出量の削減目標を策定し、SBTイニシアチブから「1.5°C目標<sup>( )</sup>」の認定を取得しています。この目標に整合するため、TCFDのシナリオ分析をこれまでの「2°C」及び「4°C」シナリオから、「1.5°C」及び「4°C」シナリオに変更し、気候変動が事業に与えるリスクと機会を特定しました。

産業革命前からの気温上昇を1.5°Cに抑えるための科学的根拠に基づいた温室効果ガスの排出削減目標

気候変動に関するリスク・機会の一覧

大分類		気候変動 リスク・機会	影響度	発現時期	
移行リスク	1	炭素税導入による炭素税の支払いの増加	小	短～中期	
	2	炭素税の導入による購入した製品サービスや輸送に関わる調達コストの増加	大	短～中期	
	3	GHG排出量削減のための最新技術・設備投資の増加	小	短～中期	
	4	容器包装規制の対応費用の増加	小	短～中期	
	5	電力・エネルギー価格の高騰によるコストの増加	中	短～長期	
物理的 リスク	急性	6	極端な気象現象の増加 (工場浸水時の想定損害額や大雨・洪水などの工場不稼働に伴う利益の逸失)	中	短～中期
		7	降水パターンの変化(濁水による水価格の高騰)	小	短～中期
	慢性	8	降水パターンの変化(地下水位低下による生産コストの増加)	小	短～中期
		9	気温上昇によるトマト収量減による調達コストの増加	大	短～長期
10	高温による農業従事者の生産性の低下に伴う調達コストの増加	大	短～長期		
機会	1	輸送効率化によるコストの削減	小	短～中期	
	2	容器包装の資源効率化によるコストの削減	小	短～中期	
	3	肥料・水使用量の削減によるコスト削減、開発利用・外販による売上の増加	小	短～中期	
	4	サステナブル製品・低炭素製品の開発・販売による売上の増加	小	短～長期	
	5	事業活動の多様化による売上機会の増加	大	短～長期	

分析の時間軸として、短期は中期経営計画の最大4年間、中期は次の長期ビジョン終了年2035年、長期は2050年としています。TCFDにおける物理的リスクでは平均気温上昇幅に応じたIPCCの各SSPシナリオ、移行リスクでは主にIEAのNZEシナリオを参照しています。

影響度は「小」を20億円未満程度、「中」を20～50億円程度、「大」を50億円以上を目安としています。

リスク・機会による財務影響とその対応策

イ. 気候変動（GHG・炭素税） ～ 気候変動に関するリスク・機会への対応戦略（緩和）～

当社は、炭素税導入やエネルギーコスト上昇を気候変動に関する移行リスクとして認識しています。国際エネルギー機関（IEA）の「世界エネルギー見通し（WEO）」で提示されている気候変動シナリオを参照し、炭素税支払金額、エネルギー需要・価格をもとに影響を予測しました。炭素税導入による支払いコスト増としては、ネットゼロ排出（NZE：1.5°Cシナリオ）では約18億円、公表政策シナリオ（STEPS：4°Cシナリオ）では約16億円のコスト増が見込まれます。

当社は、SBTイニシアチブの認定を取得し、工場のエネルギー効率向上や再生可能エネルギーの活用等の温室効果ガス排出量削減に継続的に取り組みます。また、サプライヤーとの連携を強化し、輸送効率の改善、容器包装をはじめとした原材料調達における温室効果ガスの排出量削減を目指します。

SBT認定

気候変動対策を強化するため、温室効果ガス（GHG）排出量削減の新目標を策定し、2025年に新たなSBTイニシアチブ<sup>(1)</sup>の認定を取得しました。今回の更新では、農業など土地利用に関するFLAG削減目標を設定し、Scope3削減目標も上方修正しています。

1 企業の温室効果ガス排出削減目標が、パリ協定が定める水準と整合していることを認定する国際的イニシアチブ



リスク・機会認識

炭素税導入やエネルギー価格変動  
（移行リスクNo. 1, 2, 3, 4, 5、機会No. 1）

財務影響

炭素税導入による支払いコストの増加		炭素税導入による調達コストの増加	
1.5°C	4°C	1.5°C	4°C
2030年	2030年	2030年	2030年
18億円	16億円	222億円	190億円

対応策

マイルストーン	2025	2030	2035
アクション① 省エネルギー・ 新エネルギー 導入	FlT高効率 ボイラー更新 KIL高効率 ボイラー更新	FlT, KFP: 高効率 ボイラー更新 Ingomar: ボイラー 設備の更新・改善 那須工場高効率ボ イラー更新	国内工場にパイ オマスエネル ギー追加導入 水素燃料の導入検討 国内工場主要冷凍冷 蔵機器の自然冷媒へ の転換
アクション② 再生可能 エネルギー 電力への切替	KFPに太陽光発電 PPA <sup>2)</sup> モデル導入 那須工場にPPA導入	国内工場における 太陽光発電の導入拡大	
アクション③ サプライヤー エンゲージメント		サプライヤーとの協働や輸送効率アップ によるGHG排出量削減活動の推進	
アクション④ 農業における GHG排出量の削減		農業における排出ガス再利用技術の導入拡大 加工用トマト栽培におけるGHG排出量削減	

2 電力購入契約（Power Purchase Agreement）

ロ. 持続可能な農業 ～ 気候変動に関するリスク・機会への対応戦略（適応）～

気温上昇をはじめとした気候変動がトマトの収量に大きく影響する可能性が懸念されています。2017年6月、米国カリフォルニア州で高温が続き、トマトの収量が平年と比べて16.1%（米国農務省）減少する実害も出ています。

当社グループの原材料トマトの主要産地である同州のトマト収量データをもとに「気候変動に関する政府間パネル（IPCC）第6次評価報告書」の各シナリオでの収量変化予測を分析しました。同州における6月の最低気温を分析し、2050年においてSSP1-1.9（1.5℃シナリオ）では71億円、SSP5-8.5（4℃シナリオ）では147億円の日本カゴメの調達コスト増が見込まれました。トマトの収量が低下した場合は、実際は生トマト単価やトマト加工品（原材料）の売値が上がり、海外子会社は利益増となるため、グループ全体の利益減となるわけではありません。当社は川上のバリューチェーンを持つことで収益の安定性を保っています。安定的な原材料トマトの確保に向け、気候変動への対応戦略として、高温耐性品種への改良（栽培技術・品種開発）、乾燥耐性品種の開発、節水・減肥栽培技術の導入、新たな産地の開発調査を実施していきます。

**リスク・機会認識**

気温上昇による農産物への影響  
（物理的リスクNo. 8、9、機会No. 3、4、5）

**財務影響**

気温上昇に伴うトマトの収量変化によるコスト増加			
1.5℃		4℃	
2035年	2050年	2035年	2050年
61億円	71億円	71億円	147億円

算定式：調達金額の上昇額＝「調達額」×「2017年のカリフォルニア州トマト収量USDAデータをもとにした高温による収量減少率」×「IPCCの気温上昇予測」

**対応策**



## 八. 水 ~ 気候変動に関するリスク・機会への対応戦略（適応） ~

台風や集中豪雨、水害が発生すると、トマトをはじめとする原材料の調達が困難になります。オーストラリア工場では2017年4月、記録的な大雨によってトマトの裂果や病気などで収量が低下し、工場も稼働が停止しました。他方で、カゴメグループは商品の原材料となる作物の栽培に水を使い、加工段階でも多くの水を使用しています。渇水が発生すると水使用コストが増加し、原材料収量が低下する可能性があります。実際に過去に干ばつが発生した際には水価格が400%上昇するなど、渇水によるリスクにさらされています。

カゴメグループの工場では、活動する地域の水資源を守るため、国内6工場、海外7工場で水管理計画を策定し、取水量・排水量、水リサイクル量、排水の水質などを管理して、それぞれの地域に合ったサステナブルな対応を進めています。また、国内6工場と海外7工場を対象に水リスク評価を行い、水リスクが高い海外の優先拠点においては、カゴメグループの各海外工場と現地関係者などでエンゲージメントを行い、各工場や地域に応じた様々な対策を講じています。

さらに、工場に対する水害や渇水の影響に対しては既に小坂井工場に防水壁を設置するなど、国内工場においてはリスク軽減措置を講じています。こうした取り組みをグループ全体に波及させていきます。

### リスク・機会認識

水害、渇水による影響  
(物理的リスクNo. 6, 7、機会No. 3)

### 対応策

マイルストーン	2025	2030	2035
アクション① 国内工場の 取水量削減		原単位9%削減 (2021年対比)	原単位14%削減 (2021年対比)
アクション② 海外工場の 取水量削減		原単位5%削減 (2025年対比)	
(ポルトガル)	フードサービスライン循環型冷却塔 導入1基増設 原単位20%削減(2020年対比)		

2022年：国内全工場ハザード対策完了

二. サステナブル製品・事業活動の多様化 ~ 気候変動に関する機会への対応戦略 ~

気候変動によるリスクに適切に対応していくことで、カゴメグループにとっての事業機会が生まれます。例えば、異常気象や自然災害の増加により、長期保存可能な災害用保存野菜商品の需要が高まり、また、気候変動への関心が高まれば、「できるだけ環境にやさしい商品を選びたい」というサステナブルな選択肢の需要を増加させます。

その一例として、気候変動により災害が増加した場合の長期保存可能（賞味期間5.5年）な災害用保存野菜商品の売上の影響を試算しました。当社災害用保存野菜商品の平均年間売上金額と国土交通省の「気候変動を踏まえた治水計画のあり方」のシナリオ別洪水発生頻度をもとに算定したところ、1.5℃（2℃）シナリオでは7億円、4℃シナリオでは10億円の財務影響（売上収益増）が見込まれました。

また、事業活動の多様化において、カゴメは世界各国の革新的な農業技術を有する優れたスタートアップ企業への出資及び協業を行うCVCファンドを設立しました。このファンドの取り組みにより、気候変動に適応する新品种や栽培技術の開発及び実装を目指すとともに、出資先とのオープンイノベーションによる新事業の開発を目指します。

**リスク・機会認識**

サステナブル製品の開発・販売、事業活動の多様化  
（移行リスクNo. 4、物理的リスクNo.10、機会 2, 3, 4, 5）

**財務影響**

災害用などの長期保存可能な野菜商品の売上収益増加	
1.5℃（2℃）	4℃
2035年	2035年
7億円	10億円

算定式：ローリングストック商品平均売上高（2020年 - 2023年）×洪水発生頻度の上昇率

**対応策**

マイルストーン	2025	2030	2035 →
<b>アクション①</b> サステナブル製品の開発 ・環境配慮容器包装  ・長期保存商品 ・野菜の機能性研究及び カロテノイドを多く含む 飲料商品の拡張		飲料PETボトルリサイクル/ 植物由来素材50%以上 紙容器飲料の石油由来素材 ストロー使用ゼロ	
		災害用などの長期保存可能な 野菜商品の拡張 野菜の機能性研究、 効果の把握、商品開発	
<b>アクション②</b> 事業活動の多様化		先端技術農業のCVCファンド設立 （運用総額50万米ドル規模）	

### 自然関連に関するLEAPアプローチ（TNFD）

カゴメグループ売上の多くを占める「トマトに関連する事業」を対象範囲として、自然への依存とインパクト、及び自然関連のリスクと機会をTNFDフレームワークのLEAPアプローチによって評価しました。

Locate：自然との接点の発見

カゴメグループのトマトに係る事業の自然との接点を、グローバルなデータに基づく評価ツールであるBRFを中心に、一部ENCOREを用いて評価しました。その結果、自然の状況の観点から43拠点を「優先地域の候補」として挙げました。

### 分析対象（270拠点）

- ・生鮮事業（14拠点）：国内菜園（直轄、契約）
- ・加工事業（256拠点）：国内工場（食品製造、農場）、海外工場（食品製造、農場）、国内委託加工、海外サプライヤー（二次含む）

### 分析ツールで抽出した優先地域の候補

	国内菜園	国内工場 （食品製造）	国内農場	海外工場 （食品製造）	海外農場	委託加工	海外 サプライヤー
区分	生鮮事業	加工事業	加工事業	加工事業	加工事業	加工事業	加工事業
優先地域の 候補数	12拠点	なし	5 拠点	8 拠点	5 ヶ国	なし	13拠点

拠点評価における優先地域の候補と、該当拠点でのトマト購入金額やトマト関連製品生産金額などからの拠点重要度を踏まえ、以下の通り、優先地域を特定しました。

- ・日本の菜園、農場
- ・ポルトガル、米国、オーストラリアの3ヶ国の農場、工場

### 優先地域

国	区分	拠点詳細
日本	菜園、農場	国内菜園12拠点、国内農場5 拠点
ポルトガル	農場	6 都市・町：Beja、Evora、Leiria、Lisboa、Santarem、Setubal
	工場	2 工場：FIT、KFP
米国	農場	1 州：California
	工場	2 工場：Ingomar、KIU
オーストラリア	農場	2 州：New South Wales、Victoria
	工場	1 工場（KAU）

### Evaluate : 依存とインパクトの分析

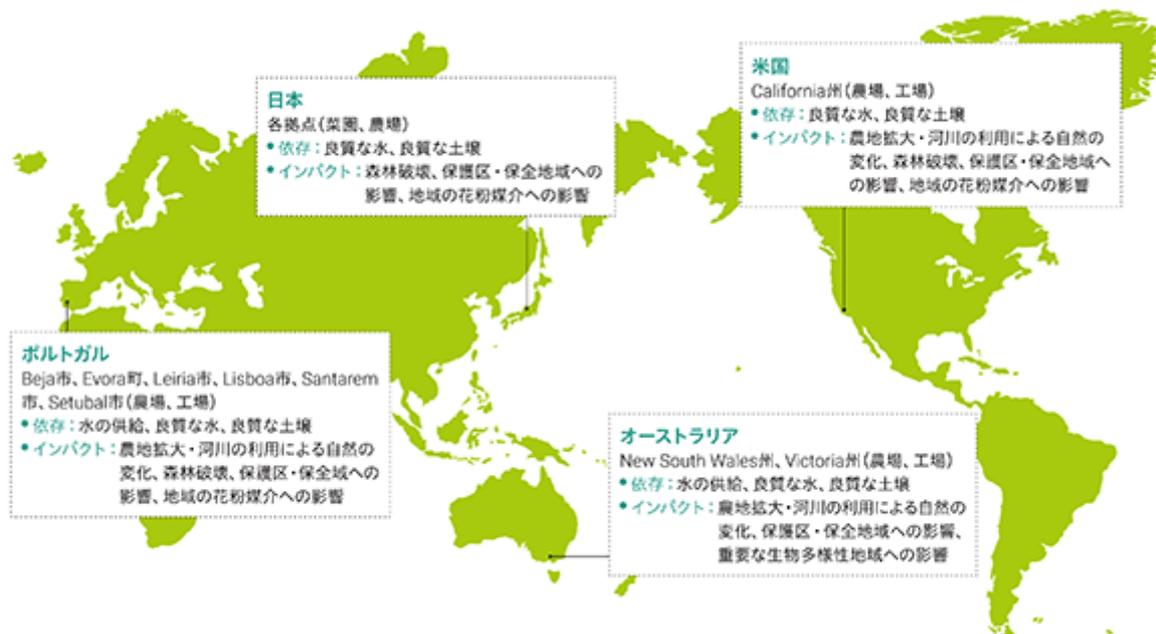
優先地域、かつBRF分析でリスクが「Very high」となった指標の依存とインパクトについて詳細分析を実施しました。

分析の結果、TCFDで調査した水の供給や物理的リスクへの依存のほかに、土壌や水質（富栄養化）、農地拡大・河川の利用による自然の変化や森林破壊、保護区・保全地域へのインパクトなどを特定しました。またトマトは花粉媒介への依存は低いですが、トマト栽培での農薬による周辺の生態系への影響などのほかへのインパクトについても特定しました。

### 詳細分析使用ツール

FAO GLoSIS、International Herbicide-Resistant Weed Database、Global Land Analysis and Discovery、Protected Planet、BirdLife International Data Zone、IBAT、Aqueduct、BRF、ENCORE

### 優先地域における依存・インパクトの特定



Assess：リスクと機会の特定

Locate・Evaluateの結果を中心に、食品・農業セクターガイドンスやTCFDの結果も参考にしながら、リスクと機会を整理しました。なお、「生態系サービスの劣化」と「市場原理と非市場原理の一貫性」の2軸で作られたシナリオを活用した分析も実施しました。

### 自然関連リスク・機会の一覧

大分類	中分類	No.	自然関連 リスク・機会
移行 リスク	政策と法	1	農業規制によるトマト収量の減少、調達コストの増加
		2	森林からトマト畑への土地利用変化により発生したGHG排出量削減コストの増加
		3	先住民族や地域コミュニティとのエンゲージメント失敗による事業機会の喪失
		4	バージン食品包装からリサイクル食品包装への代替など、容器包装規制への対応に伴う調達コストの増加
	技術	5	生物多様性の危機への対応のための最新技術・設備投資の増加
	市場	6	農業就業人口の減少に伴う耕作地の荒廃、生物多様性への認知度や対応の低下
	評判	7	トマトの栽培に伴う生物多様性への影響によるブランドイメージの低下
物理的 リスク	急性	8	病害虫発生などによる生産量の減少
	慢性	9	過剰な施肥に伴う土地の健全性低下、及びトマト収量の減少
		10	河川などにおける富栄養化による生物多様性の低下
機会	製品とサービス	1	植物残渣（トマトの茎など）のアップサイクル・製品化による売上の増加
	市場	2	農業リスクを減じた持続可能な農業で生産したトマトによるブランド価値の向上
	評判	3	在来種、外来種対応によるブランドイメージの向上 「外来の土壌害虫まん延防止のためのカゴメトマト品種の活用」 「花粉媒介者を増やす在来植物の植栽支援」

Prepare：対応策の検討、開示

Assessで特定した「リスクと機会」に紐付けながら、現時点で対応を進めている活動などを中心に具体的な内容とともに対応策を整理しました。

なお、Locate・Evaluateの結果は、これまでトマトに関する長年の取り組みによって得た知見と大きな齟齬がありませんでした。この結果を受け、これまでの活動の重要性を改めて認識し、引き続き活動を推進していきます。また、今後、地域別のリスク・機会の特定と対応策などについて、検討をさらに進めていく予定です。

**対応戦略：**「日本の生物多様性を脅かす4つの危機（生物多様性低下の要因）」を踏まえ、日本のみでなく当社グループが関係する各国の周辺地域に対して自然を保全し、回復させる活動を拡大する  
**アクション：**トマトの栽培を通じて関わる菜園・農場及びその周辺地域と、トマトを加工し製品化する工場及びその周辺地域において自然を保全し、回復する

No.	リスク・機会紐付け	自然関連 対応策	活動例（現時点及び今後の対応例）
1	リスクNo. 4 機会No. 1	原材料・容器包装の調達、プラスチック包材や食品廃棄物の削減におけるサプライチェーン全体での持続可能な運用の実現に向けた取り組みの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>•FSC®認証紙パック飲料の展開</li> <li>•プラントベースフードへの取り組み</li> <li>•食品ロスの削減</li> <li>•プラスチックストローの貼付廃止や石油から新たに作られるプラスチックの使用量ゼロへの取り組み</li> <li>•プラスチック使用量の削減やリサイクル素材または植物由来素材への切替拡大</li> </ul>
2	リスクNo. 1, 2, 5, 7, 8, 9, 10 機会No. 2, 3	最適なトマト栽培システムの開発・確立と運営（水、肥料、農薬使用量の削減、トマト品種の改良、循環型農業の展開）	<ul style="list-style-type: none"> <li>•環境負荷の低い栽培技術の開発</li> <li>•グローバルでの品種開発、栽培技術の開発強化</li> </ul>
3	リスクNo. 3, 6, 7 機会No. 3	自治体や地域コミュニティ、生物多様性の主流化、農業従事者などの支援、在来植物の植栽、保全活動への支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>•農業振興・農業支援活動</li> <li>•生物多様性の教育、主流化活動</li> </ul>
4	基本全てのリスク・機会に紐付く	<ul style="list-style-type: none"> <li>•生物多様性行動計画の計画的な推進</li> <li>•第三者認証の取得拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•認証取得やイニシアチブ・団体への参画</li> </ul>

#### 「カゴメ野菜生活ファーム富士見」が自然共生サイトに認定

「自然共生サイト」とは、環境省が「民間の取り組み等によって生物多様性の保全が図られている区域」を認定する制度です。

「カゴメ野菜生活ファーム富士見」では、生物多様性の保全に向けて、農地生態系における動植物の保全・復元活動及び環境教育の機会提供を行っていることが評価され、2025年に認定を受けました。



#### 5. リスク管理

カゴメグループでは、当社のリスクマネジメントにおいて、リスクとは「当社の事業に対して不利な影響を与える不確実性」と定義しています。

リスク管理の統括機関として、社長を委員長とし、CROを委員会事務局長とする「リスクマネジメント統括委員会」を設置し、リスクの対応方針や課題について、優先度を選別・評価し迅速な意思決定を図っています。また、顕在化したリスクの予防・対応のためのリスクマネジメント活動に対し、経営戦略を踏まえた統合的視点から統括しています。

気候変動リスク、自然関連リスクについても重要課題と認識し全社的なリスクマネジメント体制に統合して管理し、サステナビリティ委員会、経営会議にてリスク管理の進捗確認や、次のステップへの移行判断を行います。

6. 指標と目標（目標年度：2030年度）

指標と目標は、下記の環境マネジメント計画（2026年度～2028年度）に基づき設定しています。2025年度のTCFD・TNFD対応の検討結果を反映し策定した本計画は、TCFD・TNFDと連携した一体的な戦略であり、両枠組みの指標・目標は環境マネジメント計画のKPIとして統合されています。進捗は、年2回のサステナビリティ委員会及び年1回の経営会議でレビューし、このプロセスにTCFD・TNFD対応の評価も含めています。カゴメグループは、TCFD・TNFDを活用し、レジリエンスを強化するとともに、気候変動と自然資本への対応を通じ、持続可能な社会と農業の実現に向けた価値創造を推進します。

環境実績の詳細については、ESGデータブックをご覧ください。

[https://www.kagome.co.jp/library/pdf/company/sustainability/data/esg\\_data\\_book\\_jp\\_251031.pdf](https://www.kagome.co.jp/library/pdf/company/sustainability/data/esg_data_book_jp_251031.pdf)

環境マネジメント計画（2026年度～2028年度）

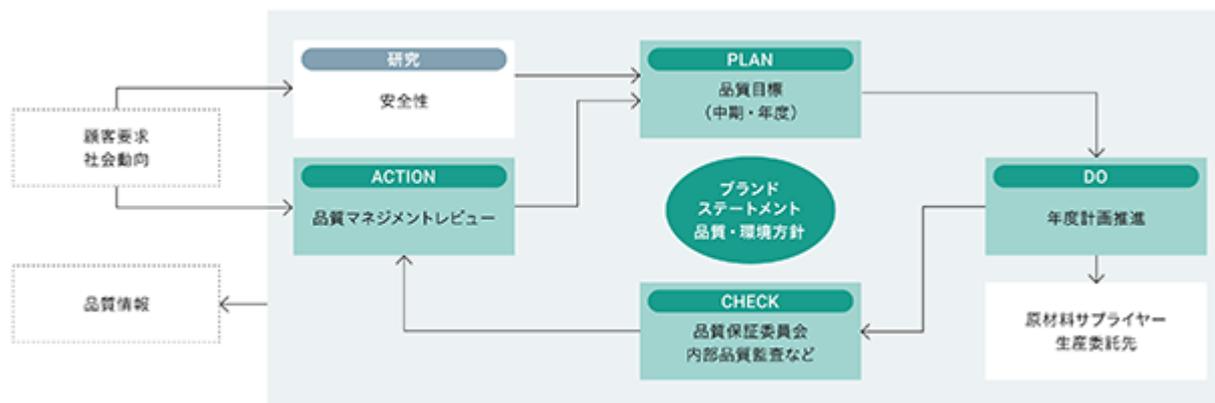
区分	課題	KPI	
1. 気候変動への対応	1) カゴメグループ温室効果ガス削減計画の遂行緩和	Scope1・2排出量の削減	43.1%以上削減 (2020年度比2030年度)
		Scope3排出量の削減	25%以上削減 (2020年度比2030年度)
		FLAG排出量の削減	30.3%以上削減 (2020年度比2030年度)
	2) 再生可能エネルギーの導入拡大緩和	使用電力の再生可能エネルギー比率	60%以上(2030年度) 100%(2050年度)
		太陽光発電の追加導入	1工場に追加導入(2028年度)
		バイオマスエネルギーの活用	1工場に追加導入(2030年度)
3) 気候変動へ対応したトマト栽培の推進適応	気候変動の緩和・適応に資するトマト品種、栽培技術の開発	高温耐性品種への改良 1件以上(2030年度) 乾燥耐性品種の開発、節水・減肥栽培技術の導入1件以上(2030年度)	
2. 水の保全	1) 取水量の削減適応	国内工場の取水量削減	原単位9%以上削減(2021年度比2030年度)
		海外工場の取水量削減	原単位5%以上削減(2025年度比2030年度)
	2) 水の浄化と循環利用の推進適応	水質汚染の防止	国、地域の排水基準順守(2028年度)
3. 資源循環の推進	1) プラスチックの削減及び再生プラスチックの利用促進緩和	プラスチック容器のリサイクル素材や植物由来素材への置き換え推進	飲料ペットボトルのリサイクル素材または植物由来素材への置き換え 50%以上(2030年度) 石油由来素材のストローの使用ゼロ化(2030年度)
		2) 原材料調達から製品流通における食品ロスの削減緩和	原材料調達から製品流通における食品ロスの削減
	3) 廃棄物のリサイクルによる資源循環の推進緩和	国内工場の廃棄物削減 食品廃棄物の削減とリサイクル率の維持	ゼロエミッションの維持(2028年度) リサイクル率99%以上 食品リサイクル率95%以上維持(2028年度)
4. 持続可能な調達	1) 持続可能な原材料調達の推進緩和・適応	飲料紙容器における環境配慮紙の使用	対象容器でのFSC認証紙使用 100%継続(2028年)
5. 生物多様性保全	1) 農薬使用量の削減緩和・適応	国内加工用トマトにおけるIPM栽培の確立 総合的病害虫・雑草管理	国内産地におけるIPM栽培試験の水平展開(2028年度) 長野県に続き、2事例目
	2) 地域生物多様性の保全適応	自然共生サイトの認定維持	カゴメ野菜生活ファーム富士見の生物多様性保全及び教育活動の推進(2028年度)

(4) 安心・安全・高品質を追求した商品・サービス・情報の提供

「品質第一」の考え方のもと、お客様に対し安心・安全・高品質な商品・サービス・情報を提供します。

1. カゴメ品質マネジメントシステム (KQMS)

当社には、「品質第一・利益第二」という考え方があります。これは、お客様に安心・安全な品質を提供することと、利益の創出をどちらも大事にするという考え方です。国際規格ISO9001に準拠した独自の品質マネジメントシステム (Kagome Quality Management System: KQMS) を構築し、設計開発から調達・生産・物流・販売にわたる品質活動に取り組んでいます。新たな中期経営計画の戦略目標実現へ向けて、事業領域や地域の拡大に対応した品質保証体制を確立していきます。



2. 畑から製品までの安全管理

生産現場のルールと行動指針

製品の製造にあたっては、自社工場において食品安全に関する国際的な認証スキームであるFSSC22000を取得し、HACCPの手法に基づき品質管理活動を実施しています。

委託先の工場に対しては、カゴメの「工場監査チェックシート」を使用して品質監査を実施し、未然防止視点で課題を洗い出し、それらの改善に共に取り組んでいます。

また、2005年に生産現場での「行動指針」を定め、「品質第一」の徹底を図っています。

海外の農産加工原材料の調達に対する取り組み

海外の農産加工メーカーからより良い品質の製品・原材料を調達するために、収穫した農作物を加工する製造工程だけでなく栽培方法も含めて、畑から工場までのプロセス全体の課題についてサプライヤーと共に検討します。また、シーズン終了後にはレビューを実施し、お互いに継続して成長できるような目標の設定を行います。

残留農薬に対する取り組み

使用する原材料は残留農薬を分析し、安全性をモニタリングしています。試験・分析機関としての実力を判定する国際規格ISO17025の認定を取得し、分析精度のさらなる向上に取り組んでいます。

食品安全文化醸成への取り組み / 「カゴメ 品質の日」

KQMSで定められたルールに対して、一人ひとりが正しい行動を取れるように、食品安全文化の醸成に取り組んでいます。製造工場では、アセスメントを実施、レビューを行うことで課題形成を進めています。

また、過去の失敗に学び、「品質第一」に対する決意を新たにする日として、9月1日を「カゴメ 品質の日」に制定しています。お客様にカゴメブランドへの信頼を継続してお持ちいただくために、カゴメグループ全従業員で品質に対する想い・重要性を再認識する取り組みを進めています。

### 3. 海外グループ会社の品質管理・品質保証体制

2016年に国際事業本部内に設定されたグローバル品質保証部門（東京）は、海外グループ会社で守るべきグループ共通の品質管理基準（KBMP）を定め、海外グループ会社に展開する活動を継続的に行ってきました。また、品質保証のみならず、各社で取り組んでいる環境課題や原価低減などの技術課題の成果を把握し、横断的に共有・活用することで、グループ全体の品質保証レベルや生産性の向上を推進するとともに、海外事業における温室効果ガス排出量の削減や水資源の保全などへも積極的に取り組んでいます。2025年には「グローバル品質保証部」を、「グローバルKAIZEN部」とし、収益安定化を可能にする生産性向上に向け、海外個社含むグループの総力を結集した連携体制の構築を進めています。

### 4. 海外グループ会社共通の品質管理基準（KBMP）の展開と監査による検証・改善

KBMPの展開では、日本の考え方をただ現地に押し付けるのではなく、グローバル品質保証会議などを通して、海外グループ会社の改善事例などを共有し合い、お互いに品質を高める意識を醸成していくことに主眼を置いています。KBMPの導入初期では、異物混入に関する考え方や技術を海外グループ会社に展開し、品質管理レベルの向上に取り組みました。続いて、商品設計由来の品質事故の未然防止活動や、品質事故が起きた場合を想定した対応マニュアルの共通ルール化を行いました。KBMPの定着によって、設計から販売に至るまでの各プロセスにおけるカゴメグループ全体の品質向上につながっています。

KBMPは既存の製造設備のみならず、新工場や新しく導入する製造設備にも設計段階から反映させています。

#### 海外グループ会社共通の品質管理基準（KBMP）のカバーする範囲



### 5. グローバル品質保証活動の定着

当社では各グループ会社の成功事例、失敗経験の横展開により、品質保証基盤のさらなる強化を進めています。グループ全体での品質保証会議を2年に一度開催し、各グループ会社の経営陣や品質保証・製造の責任者が集まり、品質、生産、5S、安全、サステナビリティなどの取り組みについて、事例の共有や意見交換を行っています。このワークショップでは、各グループ会社の品質マインドを向上させるだけでなく、製造効率の向上や省エネ・環境保全活動など共通性の高い取り組みについて、会社横断型の課題として進め方を決めています。直近では、2024年11月にHITのあるポルトガルで開催しました。カゴメグループに加わったIngomarも含め、7ヶ国からの参加となりました。品質保証、製造設備、環境保全、商品開発などに関する活発な意見交換を通じ、各社の今後のアクションプランを設定することができました。



グローバル品質保証会議の様子（2024年11月5日～7日、ポルトガル）

(5) 多様な人材の活躍機会創出と戦略的な人的資本の強化

多様な背景や能力・特性を持った従業員一人ひとりが活躍機会を見出し、事業を通じてお客様や社会に貢献することで、精神的・社会的に満たされた状態で就業できる環境を整え、選ばれる企業となります。

1. カゴメの人材戦略と2035年のありたい姿

カゴメは従前から、「人の成長がカゴメの成長につながる」という、人が持つスキルや能力こそが資本、すなわち、人的資本経営を志向し、人を中心とした経営を大切にしてきました。その想いと姿勢は現在もこれからも変わりません。

しかしながら、私たちを取り巻く環境は急激に変化しています。そのような中で、2035ビジョンの達成に向け、私たちも変化を遂げ、人材の活躍を通じた成長を果たしていかなばなりません。カゴメグループとしての「人材戦略」を「経営戦略」と連動させることで、カゴメのバリューズに代表される人材の価値を最大化させるとともに、一人ひとりが互いを尊重し、高め合う風土のもと、自らのキャリアを築き、会社・個人がともに進化し、成長している姿を2035年に向けて実現していきます。



## 2. 戦略

2035年に向けた人材戦略として、私たちは以下の4点に焦点を当てていきます。

### 経営戦略と人材戦略の連動

事業構造の大きな変化に伴い、従来のフォアキャストから長期的な目標を見据えたバックキャストでの人材計画の策定と、経営戦略と連動した人材の採用・配置・育成を実行してまいります。

### ワークキャリア開発・ライフキャリア支援

多様なワーク・ライフに対する価値観がある中、成長やキャリアのイメージが描けず不安感を持つ従業員に向けて、各自のキャリア設計・実現のための情報や制度を整備し、自身の強みを活かしながら、キャリアを自律的に築いていく支援を提供します。

### イ. 人材開発

人材育成を通じて目指す姿は「一人ひとりが互いを尊重し、高め合う風土のもと、自らのキャリアを築き、ビジョン実現に向けて会社・個人がともに進化し、成長している姿」です。

会社の成長のためには個人の成長が不可欠であり、一人ひとりが自らのキャリアを実現しながら、進化・成長していくことで、カゴメのありたい姿の実現につながっていくと考えています。各人の価値観に対応しながら、自律的なキャリア形成を後押しするべく、3つの観点（「キャリア開発」「能力開発」「組織風土開発」）から人材育成のための施策を用意しています。最近では特に、個人で選択できる研修の仕組みを拡張しており、今後一人ひとりの意欲・能力・就労観が活かされるキャリア実現の支援を行ってまいります。

### ロ. DE&Iの取り組み

カゴメグループは、国籍・民族・人種・信条・思想・宗教・性別・性自認・性的指向・障がい・年齢・社会的身分などによって差別されることなく、従業員同士が多様な価値観を認め合い、個々の従業員が持てる能力を最大限発揮できることが大切であると考えています。

その上で、持続的に成長できる強い企業になるための経営戦略の1つとして、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの推進に取り組んでいます。組織における心理的安全性の確保を重視し、従業員一人ひとりの多様な考えや経験を活かすことで、人材が創出できる価値の最大化を図ります。女性活躍の推進においては、2040年頃までに、「社員から役員まで各職位の女性比率を50%」にすることを長期ビジョンに掲げて取り組んでいます。

採用においては、多岐にわたる採用手法と配置部門の組み合わせにより、多様な人材を確保します。キャリア採用においても広く門戸を開き、人材基盤の強化を図ります。総採用数の2～3割をキャリア採用者とし、中核人材へと育成してまいります。

また、多様な経験や知識に応じて、能力を発揮できる機会を創出しています。シニアの活躍の場の創出として、2023年4月に、再雇用制度における契約形態を改定し、最長で70歳まで契約延長を可能としました。65歳以上のシニアの方々も様々な職場で活躍しています。

### ハ. 働きやすい仕組みの整備

多様化する働き方の価値観（育児・介護・共働きなど）に応じて働く場所や時間の制約を緩和し、さらに多様な働き方を実現する仕組みを整備します。

### 働き方の進化に関連する環境整備

導入年	制度
2019	フレックスタイム制度
	テレワーク勤務制度
	副業制度
2020	フレックスタイム制度のコアタイム撤廃
2021	看護休暇・介護休暇の時間単位取得
	在宅勤務手当
2023、2024	転居転勤・単身赴任支援の拡充
2026	出産育児応援手当の導入

### ニ. 働き方の選択肢の拡大

多様な経験機会を得ることで価値創出につなげていくために、副業制度や越境学習<sup>( )</sup>など、所属組織の枠を超えた働く場の提供を進めています。また、自律学習プログラム制度を導入し、能力・キャリア開発を今まで以上に自律的に行っていく体制としました。

引き続き現業にとらわれないキャリア開発接点を拡充していきます。

越境学習：普段勤務している会社や職場を離れ、異なる環境で学び、新たな視点を得ること

## エンゲージメント取り組みの再構築

エンゲージメント、すなわち、働きがいの向上は、カゴメにとっての重要な指標の1つです。やりがいやキャリア機会の提供など、全社重点取り組み領域を定め、効果的な施策・制度を実行していきます。

### イ. 働きがいのモニタリング

2021年から「働きがい」をモニタリングする指標としてエンゲージメントサーベイ（「Wevox」：従業員エンゲージメント測定・支援ツール）を全従業員対象に実施しています。

毎年の調査結果は項目別・部門別に分析し、「働きがい」向上に向けた課題抽出と対応策を進めており、サーベイの開始以降、総合スコアは漸増傾向にあります。今後のさらなるスコア向上・「働きがい」向上に向けて、全社視点での施策にとどまらず、各部門との連携による戦略的な取り組みに発展させていきます。現状では、部門間の総合スコアにばらつきがありますが（最大差異：11ポイント/2025年調査時点）、低スコア部門だけでなく高スコア部門でも、部門特性や実態に沿って、毎年のスコア向上・課題改善のための対応策を展開しています。

### ロ. 心理的安全性の浸透

当社ではダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンによるイノベーション創出とリスクマネジメントへの取り組みの観点から、心理的安全性の浸透に注力しています。その活動の一環として、2025年には、心理的安全性を浸透させる施策として、各職場からの有志が集まったボトムアップ型組織であるダイバーシティ委員会により、エクイティをテーマとした外部ゲストを招いての講演とトークセッションが行われました。また、日頃のちょっとした感謝の気持ちを伝えるための「サンクスバッジキャンペーン」、対話を通じたチームビルディングをサポートする「よりよいチームづくりのための対話実践プログラム」、また社長が参加者と率直に意見交換を行う「サークルタイム」などを実施しました。さらに、管理職向けの教育・評価施策を拡充し、各組織における心理的安全性の向上に向けた取り組みを加速させています。

## 心理的安全性向上策

対象	2025年活動	内容
組織向け	よりよいチームづくりのための対話実践プログラム	「対話」を通じ職場やチーム内に心理的安全性浸透を図る組織開発プログラム
管理職向け	全管理職を対象としたマネジメント研修	選択型のテーマ別研修の中で心理的安全性に関連したコンテンツを実施
	360°フィードバック	全管理職を対象にマネジメント行動に関するフィードバックを上長・同僚・部下が毎年実施
	組織づくり・人づくりプロセス評価制度	管理職が担う組織風土づくりに対する取り組みについて、その評価基準を示す制度を導入
全従業員向け	ダイバーシティDAY2025	心理的安全性浸透のきっかけづくりとなるよう、外部ゲストを招き講演とエクイティをテーマにしたダイバーシティ関連のトークセッションを開催
	ダイバーシティ関連テーマ別サークル活動（障がい者活躍/SOGI）	理解浸透・風土醸成の促進を図るための社内ブログ情報を発信（計22回/2025年）
	サークルタイム	経営トップと従業員とのフラットな対話の場として、社長がホスト役を務める
	サンクスバッジキャンペーン	社内SNSを通じて組織内外感謝のメッセージを伝え合う全従業員参加型キャンペーン

## 人事領域のグローバル体制の構築・実働化

これまで、人材に関わる戦略・施策について、各社が個別に立案・遂行しており、グループとしての一体感・統一感に欠ける部分がありました。カゴメグループが一体となって成長を遂げていけるよう、グローバル規模の人的課題の把握を行い、あるべき体制を構築し、グローバル人事機能を通じて、人材戦略と実行のグローバル展開を行っていきます。

と は今後新中期経営計画実現に向け、取り組んでいきます。 と は従前からの重点課題として取り組んでおり、上記にその内容を紹介しております。

### 3. ガバナンス

人的資本に関わる経営陣による審議及び意思決定を伴う専門の会議体として、社内経営陣による人材開発委員会、社外取締役も委員とする報酬・指名諮問委員会を設け、多様な人材が活躍できる人材育成や社内環境、経営人材への適正な処遇を実現できるよう精査・検証しています。

人材開発委員会は、代表取締役社長を委員長とする人事・組織に関わる社内経営陣による審議・意思決定機関で、担当職から役員までの幅広い異動・配置、昇格、キャリア採用、組織改編などに関わる審議を月1回以上という頻度で実施しています。

報酬・指名諮問委員会は、取締役及び執行役員の報酬、及び取締役の指名に関わる取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するための取締役会の諮問機関であり、役員人材・処遇に関わる審議を定期的を実施しています。また、当社の持続的な経営と成長をリードする次世代経営幹部の育成と輩出にも、経営主導の重要課題として計画的に取り組んでいます。

人材開発委員会による人材戦略や人事・組織の幅広い領域に関わる審議を起点として、人材開発委員会が意思決定を行うもの、経営会議でさらに審議・意思決定を行うもの、報酬・指名諮問委員会での審議を経て取締役会で意思決定を行うものと、内容の重要性や社内外への影響度合いによって、段階的に審議を重ね、適正なガバナンスを図っています。

人事総務本部長は、人材開発委員会、報酬・指名諮問委員会の委員であり、主管として提言しています。



### 4. 指標及び目標

指標	2022年実績	2023年実績	2024年実績	2025年実績	目標	
エンゲージメントサーベイ総合スコア	70	72	72	73	2028年までに74.5	
「心理的安全性」浸透度スコア <sup>1</sup>	71	72	73	74	-	
総合職新卒採用における女性割合	71.0%	54.5%	61.5%	46.7%	60%以上	
女性管理職比率	8.4%	9.6%	11.1%	12.0%	2026年までに12%	
入社10年以内女性の継続就業状況 (男性比)	1.0	1.0	1.0	1.0 (見込み)	男性比1.0以上	
総合職キャリア採用構成比	27.9%	29.8%	29.1%	38.8%	-	
男性育休取得率 総合職 / 技能職	総合職	75.6%	65.6%	94.3%	79.3%	42%以上 (2019～2021年の平均)
	技能職	84.6%	81.8%	100.0%	100.0%	
男女間賃金差 <sup>2</sup> (男性の賃金に対する女性の賃金割合)	全労働者	65.4%	68.3%	69.6%	67.6%	-
	正社員	67.3%	70.5%	71.5%	70.5%	-
	パート・ 有期社員	87.6%	86.6%	89.3%	81.6%	-
有給休暇取得率 <sup>3</sup>	86.4%	83.4%	83.0%	80.6% (見込み)	-	
総労働時間(時間/年)	1,896	1,895	1,894	1,907	-	

1 心理的安全性に関する社内調査スコア

2 付記事項及び差異に関する補足説明については、Webサイトをご覧ください。

<https://www.kagome.co.jp/company/sustainability/data/>

3 年次有給休暇の取得率は4月～翌年3月の期間で集計。2025年は12月時点の着地見込み

## 5. 労働安全

当社では、職場における従業員の安全と健康を確保し、適切な職場環境の形成を促進することを目的として、2022年に全社レベルで「労働安全衛生委員会」を設置しました。

従来は、安全衛生に関する取り組みに事業所ごとのばらつきがあり、全社的なチェック機能も十分ではありませんでしたが、同委員会の設立により、全社横断で事業所ごとの安全衛生状況を確認し、ばらつきの解消と水準の向上を図っています。

さらに、労働安全衛生マネジメントに関する制度設計を進めるとともに、各事業所の安全衛生委員会の活動に対して専門的なサポートを提供し、全社共通の報告様式の導入やリスクアセスメントに基づく横断的なモニタリングも実施しています。

今後は、これまで取り組んできた「見える化」をさらに進展させ、統一化した指標によるモニタリングと、それに基づく改善を推進していきます。

### 労働安全衛生方針

当社では、職場や従業員の業務などに潜むリスクを抽出・評価し、労働災害や健康障害などが発生する要因をできる限り取り除き、従業員が安全に働ける環境を整えるため、以下の通り労働安全衛生方針を定めています。

安全衛生方針に基づいた目標を定め、その達成状況の把握と見直しを行い、安全衛生活動の継続的な改善・向上に取り組み、労働災害を防止する（方針・目標と継続的改善）

安全と健康確保のため職場の労働安全衛生上のリスクを特定・評価し、その結果に基づき適切に対応することで、快適な職場づくりを推進する（リスク管理）

安全衛生関係諸法令や社内規定および、各事業所において労使が協議の上、決定した事項を遵守する（法令遵守）

労使が協力して、全員参加型の安全衛生活動を推進するとともに、ステークホルダーとも良好なコミュニケーションを図る（労使協力・コミュニケーション）

カゴメにおいて従業員が健康であることは、個人の健康のみならず会社の企業価値向上にも繋がるという意味で重要であり、積極的に健康増進に取り組む（健康増進）

### 労働災害発生状況

労働災害の発生状況の推移は、以下の表の通りです。

	2023年度	2024年度	2025年度
国内	29件	36件	31件
海外	14件	33件	29件
合計	43件	69件	60件

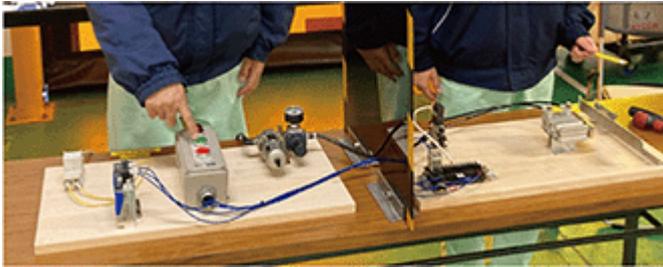
労働災害件数については、国内は通院（医療機関の受診）を基準とし、海外は休業が認められた事案を基準にカウントしています。

2024年度は、国内外ともに件数が増加しました。これはリスク管理体制の強化により、従来よりも迅速かつ正確な報告が可能となったことが背景にあります。特に海外拠点では、事業拡大や人員増加に伴う増加要因に加え、リスク認識と報告体制の整備が進み、グループ全体での「見える化」が前進しました。当社では、労働災害件数を単なる数字として捉えるのではなく、定期モニタリングを通じて傾向を分析し、予防的な安全管理の高度化に活用しています。こうした取り組みにより、労働災害の低減に向けた改善サイクルを継続的に強化しています。今後も、従業員の安全と健康を守ることを企業価値向上の基盤と位置付け、労働安全衛生マネジメントを推進していきます。

## 労働災害の低減に向けた取り組み

### イ. 国内工場における安全道場

当社では、国内各工場での労働災害の低減に向けた施策の1つとして、「安全道場」と称する従業員向けの安全教育を行っています。安全道場は、過去に実際に当社工場で起こった労働災害事例を振り返り、職場に潜む危険を自ら考えるとともに、労働災害を模擬体験できる体感装置を用いて、安全行動の重要性について、身をもって理解する場としています。工場で勤務する従業員は年1回この安全道場を受講しています。また、安全ルールを記した冊子や教育動画を全工場に配布して、全員参加で労働災害の防止に努めています。



安全道場の様子  
(2人作業の声掛けミスによる挟まれ体感装置)



安全道場の様子  
(高所作業教育)

### ロ. 海外子会社とグループ横断での活動

海外グループ子会社では、日本カゴメに比べて休業災害の発生件数が多く、グループ全体での労働安全衛生活動の強化が求められています。全社レベルの労働安全衛生委員会の設置後、各社の労災発生状況をモニタリングしてきましたが、各社の安全衛生レベルや取り組み状況をより正確に把握するために、2025年より海外グループ子会社へのアンケートや現地調査を開始し、各社の安全衛生活動の実態を確認しています。

今後は、この調査結果を踏まえ、グループ横断での安全衛生活動をさらに推進していきます。

## 6.カゴメの健康経営 ～私たちの健康がカゴメの事業の説得力につながる～

健康経営とは、従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実行し、競争優位を生むことです。

当社はおお客様の健康の増進に貢献する商品・サービスを事業展開する中で、従業員一人ひとりが心身ともに健康であることが、個人のみならず、事業内容にも説得力を持たせることで会社のパフォーマンスの向上につながると考えています。

加えて、野菜飲料をはじめとした商品、健康サービス事業、研究成果、野菜をとろうキャンペーン等のリソースを活用できることや、かねてより経営の関心事であった「人を大切にする」社風に親和性があることも、他社にはない「カゴメ独自の健康経営の価値」です。



### 従業員に対する健康維持・増進のための重点施策

当社では、健康経営推進のための基本方針に基づいて身体的健康（ハイリスクアプローチとポピュレーションアプローチ）や精神的健康（メンタルヘルス）などの施策を実施し、従業員の健康維持・増進に取り組んでいます。

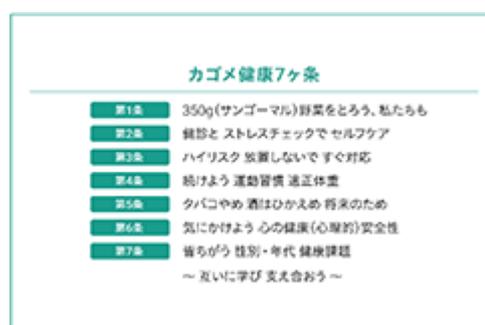
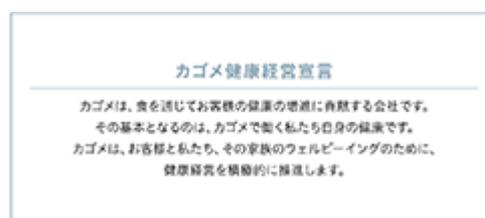


### 健康経営優良法人2025（大規模法人部門 ホワイト500）に認定

2017年に「カゴメ健康7ヶ条」を制定し、「カゴメ健康経営宣言」を行いました。従業員の健康を企業価値向上の基盤と位置付け健康経営を積極的に推進しています。

この取り組みが評価され、2025年3月には、経済産業省及び日本健康会議主催の「健康経営優良法人2025（大規模法人部門 ホワイト500）」に3年連続で認定されました。

「ホワイト500」とは健康経営優良法人認定制度において、大規模法人部門の上位500法人に与えられる称号であり、経済産業省が定める一定の水準を満たした企業のみが選定されます。これからも「健康経営優良法人認定制度」の趣旨に則り、健康経営施策を推進することで、従業員の健康と働きがいのさらなる向上を実現し、お客様の健康に貢献します。



## (6) 持続可能なサプライチェーンの構築

「人権方針」や「品質・環境方針」を基に、サプライチェーンを通じた環境・社会への影響に配慮した調達先の選定や、資源循環による原材料調達の持続性向上に取り組めます。

### 1. サプライチェーンを途切れさせない、カゴメ特有の物流環境

自然の恵みを原材料とした商品をお届けするカゴメにとって、世界中の畑からの原材料輸送に始まり、お客様の食卓に至るまで、モノの流れを止めないことは、事業継続に必要不可欠です。カゴメのサプライチェーンの特徴をご説明します。



#### 調達拠点：世界中から農作物を集める

カゴメグループは世界中に調達拠点を持っています。海外の調達拠点から輸出された原材料は、長い道のりを経て日本に到着し、国内工場へ運ばれます。そして、工場で生産された商品は、工場から出荷された後、物流倉庫、卸店、小売店と、たくさんの人の手を経て、お客様に届けられます。このサプライチェーンの長さが大きな特徴となっており、サプライチェーンにおけるコントロールの複雑さが構造的な課題です。

#### 工場：生産地に近く、消費地から遠い

国内の工場は、加工用トマトの産地の近くに建設されてきました。この立地は「畑は第一の工場」というものづくりの思想を持つ、カゴメの考え方が背景にあります。物流においては高速道路のICや主要幹線道路まで距離があることで、工場から消費地までの輸送距離が、他の食品メーカーに比べて長くなっています。

#### 物流センター：1,000を超える商品・複数の温度帯

カゴメには1,000を超える商品があり、温度帯は調味料やPETボトル飲料などの常温、ホームパック飲料や乳酸菌飲料などの冷蔵、業務用商品などの冷凍と、3種にわたります。温度帯ごとに保管場所や輸送方法、そこに携わる人員が必要になり、マネジメントも複雑です。幅広い商品を展開することは、カゴメの強みであると同時に、物流においては管理を広範囲にする要因となっています。

#### 得意先：多様な販売チャネル

多様化した販売チャネルも、大きな特徴の1つです。DtoCと呼ばれる通販においては、卸店や小売店を経由せずに流通させています。お届け先に合わせた最適な物流ルートをSCM本部が企画し、常にアップデートしてF-LINE株式会社<sup>( )</sup>を通じて配送しています。

F-LINE株式会社：2019年4月に食品メーカー5社共同による効率的で安定的な物流体制の実現を目的に設立した共同物流会社です。  
食品物流の諸課題の解決に向けて、食品メーカー協働での取り組みを進めています。

## 2. サプライチェーンの一气通貫コントロール

世界中の原産地から国内の工場、物流センターを通して得意先へ運ぶ当社のビジネスモデルは、サプライチェーンの距離の長さやリードタイムの長さが特徴です。距離や時間軸が長くなると、その間にお客様の需要が変化したり、地政学リスクに起因する海上輸送・国際貿易の障害が発生したりするリスクがあります。そのため、当社はサプライチェーン上の情報を一气通貫でコントロールし、予測できないイベントへの変化対応力を強めていく必要があります。

### カゴメサプライチェーンのイメージ



## 3. 直近におけるカゴメのサプライチェーンへの取り組み

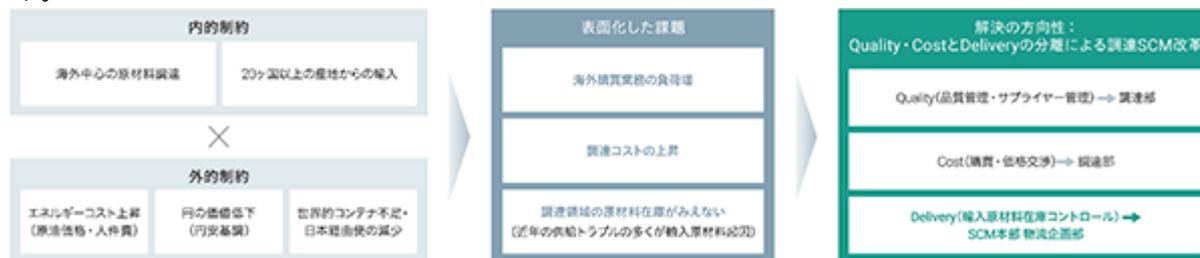
海外サプライチェーンへの取り組み ~ 調達SCM改革プロジェクトの推進 ~

当社の国内加工食品事業において、使用原材料の多くは海外原産地から輸入しています。世界各国の産地から様々な種類の原材料を準備することで、消費者の皆様が多様なニーズへ応えてきたという歴史的な背景があります。

しかし、昨今の情勢変化に伴い、エネルギーコストや人件費といったあらゆるコストが上昇基調にあり、当社の強みだった「世界中からの原材料調達ネットワーク」、「多様な原材料配合」の維持は困難な環境になってきています。

この環境変化に対し、2024年春から「調達SCM改革プロジェクト」を開始し、現在に至るまで段階的なオペレーションや情報システムの見直しを行ってきました。

また現在、この改革ノウハウをもとに、海外関連会社のグローバルサプライチェーンの見直しを進めています。



国内サプライチェーンへの取り組み ~ 物流環境の悪化へ立ち向かうための施策推進 ~

国内の物流環境悪化は多くの企業の悩みどころになっており、その影響の深刻さが多くのメディアに取り上げられる事態になっています。当社も物流に関わるパートナー企業と連携した施策なしには、商品の安定供給を完遂できません。

物流パートナー企業との連携事例として、2025年夏から中継物流センターを利用した輸送方式を段階的に拡大しています。これにより、担い手が減少している中・長距離ドライバーへの依存から脱却し、適切な輸送体制へ計画的に移行しています。

また中期的な施策としては、2025年春からトラック自動運転の実証実験へ参加し、「ヒトにも環境にもやさしいカゴメサプライチェーン」を目指しています。

### 中継物流センター活用輸送のイメージ



自動運転トラックの積載・運転風景

(7) 人権の尊重

カゴメグループは、人権に関する国際規範に基づいた、「カゴメグループ人権方針」を策定し、その考え方や活動の社内浸透に努めるとともに、事業における人権リスクへの対応を進めています。

1. 戦略

当社は、企業理念において「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」を掲げており、カゴメグループの成長と持続可能な社会の実現に向けて、「人権の尊重」を重要な課題と位置付けています。

人権への負の影響を防止・軽減するための取り組み

分類		当社の取り組み	
方針による コミットメント	人権方針の策定	・人権方針の策定とステークホルダーへの周知	
人権デュー デリジェンスの実 施	人権への負の影響の特定・評価	・自社が取り組むべき優先テーマ（重要人権リスク）の特定 ・人権インパクトアセスメントの実施（SAQ、現地訪問、直接対話）	
	負の影響の 防止・軽減	教育・研修の実施	・サステナビリティ委員会での経営層に向けた有識者講義（ビジネスと人権） ・従業員向け人権研修
		社内環境の整備	・各種社内制度（働き方など）の見直しや労働環境の改善
		サプライチェーンの管理	・サプライヤーガイドラインの策定と周知 ・サプライヤーや契約農家などへの是正依頼、改善への協働
	モニタリングの実施	・サプライヤーや契約農家へのSAQ、現地訪問、直接対話など ・社内及び取引先向け通報窓口への通報件数／内容の定期確認と分析	
	情報開示	・サステナビリティサイト、統合報告書などでの情報開示	
救済措置	苦情処理メカニズムの整備	・社内及び取引先向け通報窓口の設置	

方針によるコミットメント（グループ人権方針の策定）

事業活動に関わる人々や、事業を展開する国や地域の人々の基本的人権を尊重することは、企業理念を实践するカゴメグループの責務と考えます。当社では、人権尊重の責任を果たしていくための指針として「カゴメグループ人権方針」を策定し、人権の尊重をサステナビリティへの取り組みにおける重点課題として位置付けました。

本方針は、カゴメグループ全ての役員及び従業員に適用され、カゴメグループの製品・サービスに関係する全てのビジネスパートナーに対しても本方針を理解・支持していただくとともに、人権を尊重するように働きかけ、協働して人権尊重を推進しています。

「カゴメグループ人権方針」の詳細については、Webサイトをご覧ください。

<https://www.kagome.co.jp/company/sustainability/humancapital/06/>

人権デューデリジェンスの実施（重要人権リスクの特定）

当社グループのバリューチェーンにおける潜在的な人権への負の影響を把握するため、2024年4月に部門横断型のワークショップ形式で人権リスクアセスメントを実施し、リスクを絞り込みました。その結果、下記記載の2つの重要人権リスク（優先テーマ）を特定し、重点的に対応を進めています。

人権リスクアセスメントのプロセスは「2. リスク管理」の項に記載しています。

対応の進捗・実績

重要人権リスク （優先テーマ）	人権インパクトアセスメント	負の影響の防止・軽減
日本国内の外国人労働者問題	<p>自社の取引のうち、加工用トマトの調達量が多い茨城県の原材料トマト生産農家を選定の上、そこで就労する外国人技能実習生2名を対象に、第三者機関による直接対話、及び人権への影響評価を実施（2024年11月）</p> <p>長時間労働、危険労働、技能習得といった作業に関する項目についての懸念事項はなし 監理団体及び農家と技能実習生のコミュニケーションに関して改善すべき事項あり</p>	<p>再度農家へ訪問し、技能実習生とのコミュニケーション改善、監理団体への巡回強化を依頼（2025年3月）</p> <p>2026年春に改善状況のモニタリングを予定</p>
海外の調達先、事業拠点の労働者問題	<p>主要な原材料調達先（冷凍野菜）であり、かつデスクトップ評価で中程度以上のカントリーリスクが認識されたイタリアに位置するグループ会社について、調達量が多い原材料ピーマン生産農家2軒を選定の上、そこで就労する移住労働者計8名を対象に、第三者機関による直接対話、及び人権への影響評価を実施（2025年8月）</p> <p>人権侵害の実態は確認されず、労働力確保における違法な“カポラートシステム”の利用についても懸念なし 労働安全衛生及び労働組合へのアクセスに関するグッドプラクティスの水平展開について推奨事項あり</p>	<p>イタリアのグループ会社の原材料調達先である農協において、所属農家へのグッドプラクティスの周知、共有を予定（2026年3月予定）</p>

救済措置（苦情処理メカニズムの整備）

当社では、当社グループ及び当社グループ従業員の法令または諸規則の違反、不正行為、反倫理的な行為やそのおそれのある行為を発見した場合にそれらを速やかに是正または未然防止するために、連絡・通報することができる内部通報窓口を設置しています。本窓口は当社グループ及び取引先の従業員、役員、派遣社員、並びにそれらのご家族が利用可能です。本窓口の運用により、人権に対する負の影響の早期発見及び未然防止に努めています。本仕組みは実効性のある救済措置として、情報の機密性や匿名性を担保した上で、通報者が不利益な取り扱いを受けないことを約束しています。自らの事業活動が人権に対する負の影響を直接的に引き起こした、あるいはそれを助長したことが明らかとなった場合は、適切な手続きを通じてその救済・是正に取り組みます。

## 2. リスク管理

### 人権リスクを識別・評価・管理するプロセス

当社グループのバリューチェーンにおける顕在化している、または潜在的な人権への負の影響を把握するため、人権リスクアセスメントを実施しています。外部環境の変化に対応し、国際人権団体の報告等や、社内各部門とのディスカッションを通じて収集した情報をもとに、新たなリスクの特定や優先順位の決定を行っています。直近では2024年4月にアセスメントを実施し、サステナビリティ委員会での議論を経て、同年6月に重要人権リスク（優先テーマ）を特定しました。特定した重要人権リスク（優先テーマ）は経営会議や取締役会にも報告されています。今後、人権リスクアセスメントは中期経営計画の策定タイミング（3年に一度）を目安に実施する計画です。

### リスクアセスメントの手法

以下のプロセスを経て自社が取り組むべき重要人権リスク（優先テーマ）を決定しました。

- イ デスクトップ調査：グローバル人権リスクデータベースや国際人権団体の報告などを参照し、当社グループの事業展開国や主要な原材料原産国、特に農業セクターにおける国別の人権リスクを分析
- ロ 部門参加型ワークショップ：社外有識者によるビジネスと人権のグローバル動向に関する講義の後、各部門担当者（計21名）にて事業活動に関わる人権リスクの議論を行い、バリューチェーン上の潜在的な人権リスクを抽出
- ハ 重要人権リスク（優先テーマ）の決定：抽出した潜在的な人権リスクに基づき、デスクトップ調査結果とワークショップ結果、並びに関連部門への事後ヒアリングを総合的に検討し、社外有識者、及びサステナビリティ委員会での議論を通じて決定

#### 2024年の人権リスクアセスメントで特定した重要人権リスク

1. 日本国内の外国人労働者問題
2. 海外の調達先、事業拠点の労働者問題

### 総合的リスク管理への統合状況

2021年に再構築したリスクマネジメント体制のもと、特定された重要人権リスクもリスクマネジメント統括委員会に共有され、全社グループ視点で経営戦略への反映や優先度に応じた対応策の実行が図られています。

### 3 【事業等のリスク】

#### (1) カゴメグループリスクマネジメント方針

私たちは「農から食にわたる技術革新をリードし、自然の可能性を共に拓く会社へ」の2035ビジョンのもと、「人が自然を、自然が人を豊かにする循環を生み出し続ける」ことで社会的使命を果たしていきたいと考えています。そのために、常に化する外的環境及び事業上発生しうる様々なリスクを的確に把握・評価し、適切な対応をとっていきます。

また、重大事案が発生した場合に備え、被害の拡大防止と損害・損失の極小化を可能とする体制を確立するなどリスクに対する対応力を高めていきます。

#### (2) リスクマネジメント活動

当社におけるリスクマネジメント活動は、リスクの顕在化の予防及び顕在化したリスクへの対応のための活動を主な内容とします。

リスクの顕在化の予防と、顕在化したリスクへの対応のための取り組みいずれについても、具体的な活動は、経営計画や事業目標を踏まえたリスクマネジメント活動のPDCAサイクルに基づき実施されます。



#### 1. リスクの顕在化の予防

##### 基本枠組み

当社は、リスクの性質・内容を踏まえた適切な管理を実現するため、企業活動に関するリスクを次の3つに分類しています。

##### 戦略リスク

中長期的な経営戦略を踏まえ、重大な影響が認められるものとして当社が指定するリスク

##### 社会・環境リスク

社会・経済環境や自然災害などの外部要因によるリスクのうち、特に顕在化した場合には不可抗力であるとして一般的に認識されるもの

##### オペレーショナルリスク

戦略リスク、社会・環境リスクを除く全てのリスク

以上3つのリスクの分類を基礎として、リスクの企業経営への影響度に鑑み、個別に認識されたリスクを次の2つのリスクに区別します。

### 会社の重点リスク課題

戦略リスク、社会・環境リスク、オペレーショナルリスクのうち、企業経営への影響が大きいと評価されるものです。経営会議やリスクマネジメント統括委員会が戦略リスクの指定、重点リスク課題の決定並びに改善事項の指摘などを行い、リスクマネジメント活動のPDCAサイクルを管理します。重点リスクには、法令違反リスク（行動規範逸脱や贈収賄、不正経理を含む幅広い腐敗・汚職を含みます）や環境、安全リスク等のESG要素も含まれています。重点リスク課題については、取締役会や監査等委員会に報告され、取締役会等による監督がなされています。

### 各組織のリスク課題

「会社の重点リスク課題」以外のリスクです。各組織がリスクオーナーとなり、リスクマネジメント活動のPDCAサイクルを実施します。

		Plan 対応/計画の決定	Do 実施	Check 進捗確認	Action リスク対応の見直し
会社の重点リスク課題	●戦略リスク	経営会議			経営会議
	●社会・環境リスク	各組織(リスクマネジメントのPDCAを実践)			
	●オペレーショナルリスク	経営会議			経営会議 リスクマネジメント統括委員会
上記以外のリスク	●オペレーショナルリスク	各組織(リスクマネジメントのPDCAを実践)			

2026年度の「会社の重点リスク課題」

当社は、次のリスクを「会社の重点リスク課題」と認識し、重点的な管理活動の対象としています。リスクの性質・内容を踏まえた適切な管理を実現するため、戦略リスク（～）、社会・環境リスク（～）、オペレーショナルリスク（～）の3つに分類し開示しています。

リスク分類	重点リスク課題	主管組織、報告会議体等		
		主管組織	報告会議体（頻度）	備考（報告内容等）
戦略リスク	<b>経営戦略</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>予実乖離の発生による利益の悪化</li> <li>新規事業、M&amp;Aの失敗や遅れによる業績悪化や収益機会の喪失</li> <li>保有資産の価値下落による収益性の悪化や財政状態への影響</li> </ul>	予実：経営企画室 財務経理部 新規事業：投資委員会 保有資産：財務経理部	取締役会（毎月） 経営会議（年1回） 取締役会、経営会議（年1回、適宜）	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業戦略の成長に当たったの進捗管理等</li> <li>投資委員会での定期的モニタリング内容等</li> <li>政策保有株式の状況、減損検討対象となる固定資産の報告等</li> </ul>
	<b>人材戦略</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>成長分野、新規事業、海外事業領域拡大に対する人材不足</li> <li>特定の専門領域（DX、財務経理等）の人材不足</li> <li>人材育成策の不足</li> <li>ダイバーシティ・エクイティ&amp;インクルージョンに関する目標未達</li> </ul>	人材開発委員会 人事部	人材開発委員会（適宜） 経営会議（適宜）	<ul style="list-style-type: none"> <li>中期経営計画実現に向けて必要な人材の質（スキル）と量（人数）</li> <li>人材不足の業務領域を改善するための採用、育成、キャリア形成などの人事施策</li> <li>経営人材育成計画・戦略的アサイメント等のプロセス設計・実施</li> <li>定年年齢延長に関する制度改正案</li> <li>ダイバーシティに関する現状と今後の課題</li> </ul>
	<b>適正なガバナンス体制の構築</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会および監査等委員会の実効性の不備</li> <li>経営者による内部統制の無効化</li> </ul>	取締役会 監査等委員会	取締役会（年1回） 監査等委員会（適宜）	<ul style="list-style-type: none"> <li>第三者によるアセスメント等</li> <li>海外子会社売上比率増加に伴う子会社ガバナンス体制の強化</li> </ul>
社会・環境リスク	<b>消費者・広報</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>不適切な広告や顧客対応の失敗による訴訟や不買運動、ブランドイメージの棄損</li> <li>情報開示、メディア対応不備によるSNSでの拡散・炎上、ブランドイメージの毀損</li> </ul>	客相、経営企画室（広報G）	リスクマネジメント統括委員会（毎月） メディア対応訓練（広報G）	<ul style="list-style-type: none"> <li>不満、苦情件数、ネガティブ報道のモニタリング内容等</li> <li>リスクコミュニケーション体制の整備/見直しと強化（定期的訓練の実施）</li> </ul>
	<b>社会情勢・顧客ニーズ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>日本国内における景気の後退や需要の減少または消費者ニーズへの対応の遅れによる売上の減少</li> <li>原材料/資材価格高騰に伴う商品供給・収益減少</li> </ul>	マーケティング本部、営業本部 KFIC、GARBiC	商品企画会議（適宜） 経営会議（適宜）	<ul style="list-style-type: none"> <li>競合環境や消費者動向の分析。支店別、カテゴリー別の売上動向等</li> <li>原材料調達の中長期的安定化策の実施</li> </ul>
	<b>金融市場</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>為替変動や金利変動による資金調達コストの増加や資金繰りの悪化</li> </ul>	財務経理部	取締役会（四半期毎）	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスクヘッジ取引とモニタリング内容等</li> </ul>
	<b>天災・不可抗力</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>地震・水不足・集中豪雨等の自然災害、感染症や紛争等による工場操業やその他事業活動の停止（BCP）</li> <li>異常気象による原材料調達の滞り</li> </ul>	BCP：リスクマネジメント統括委員会事務局 異常気象：調達部	経営会議（年1回） 執行役員会（適宜）	<ul style="list-style-type: none"> <li>BCP活動の進捗等</li> <li>主要原材料のシーズン毎の調達進捗</li> <li>その他原材料の調達戦略課題等</li> </ul>

リスク 分類	重点リスク課題	主管組織、報告会議体 等		
		主管組織	報告会議体（頻度）	備考（報告内容等）
オペ レ シ ョ ナ ル リ ス ク	<b>情報管理・サイバーセキュリティ</b> ・サイバー攻撃による操業停止や情報改竄、機密情報・個人情報の漏洩 ・不適切な情報管理による操業停止や情報改竄、機密情報・個人情報の漏洩、社会的信用の失墜	情報セキュリティ委員会	リスクマネジメント統括委員会（隔月）	・PCウイルス感染、IT機器紛失、外部攻撃件数のモニタリング内容等 ・IT機器紛失件数のモニタリング内容、定期的な従業員向け情報漏洩対策教育の実施等
	<b>安全・衛生</b> ・職場における労働災害、長時間労働、感染症等の発生による従業員の健康被害	労働安全衛生委員会	リスクマネジメント統括委員会（隔月）	・労災、感染症等発生状況のモニタリング内容等
	<b>製品・サービスの安全性</b> ・異物混入、表示の誤り、品質検査の不備、種子の異品種コンタミ、非食品に関する品質検査の不備等による品質不良品の出荷や健康被害及び賠償責任に係る費用の発生の可能性	品質保証部、生産調達本部	品質保証委員会、リスクマネジメント統括委員会（毎月、隔月）	・不適合/重大品質事故の発生件数、内容等
	<b>サプライチェーン（調達、生産、物流）</b> ・突発的な需要増や、種子・原材料不足等による原材料の不足 ・自動倉庫、物流システムの障害等による生産や出荷の滞り ・物流業界の労務管理の厳格化等に起因する輸送能力低下による製品供給の不安定化 ・天災、紛争等による原材料の急騰・供給不足、通信・物流インフラの停止・制限 ・業務委託先（物流・通販・新規ビジネス等）での長期障害発生に伴う事業影響	生産調達本部、SCM本部	執行役員会（隔月） 経営会議（適宜）	・課題進捗等 ・突発的な事象の発生時の適切な対応方法の整備（含：早期事業影響引き当て）
	<b>法令・規則違反、規制</b> ・重大な法令、規則違反（会社法、税法、金商法、東証ルール等） ・食品安全関連規制違反、個人の不正行為や関係会社の不祥事 ・環境問題（GHG排出量削減、水資源問題、プラスチック問題等）への対応の遅れによる、株主や投資家からの否定的な評価 ・当社及び取引先における人権問題（強制労働、ハラスメント等）の発生による、社会的信頼の低下 ・事業展開国における重大な法令、規則、慣習（宗教・文化慣習を含む）違反	会社法、金商法等：財務経理部 食品安全法関連：品質保証部 不正行為：コンプライアンス委員会 環境：経営企画室（サステナビリティG） 人権：経営企画室（サステナビリティG）、法務部 海外子会社：KFIC、GARBiC	取締役会（四半期毎） 品質保証委員会、リスクマネジメント統括委員会（毎月、隔月） コンプライアンス委員会、リスクマネジメント統括委員会（隔月） 経営会議（年2回） サステナビリティ委員会（適宜） コンプライアンス委員会、リスクマネジメント統括委員会（隔月）	・法令・規則違反のモニタリング内容等 ・法改正情報、対応等 ・不正行為のモニタリング内容等 ・環境マネジメントレビュー等 ・人権方針の策定、人権デューデリジェンスの進捗等 ・ホットライン通報内容等

## 2. 顕在化したリスクへの対応

### 基本骨子

当社では、リスク顕在化事象に対して実効的かつ効率的に対応するため、その影響度の評価に基づきリスク顕在化事象を分類し、事業継続計画やその他のリスク顕在化に応じた対応計画の整備を進めています。

### 事業継続計画（BCP：Business Continuity Plan）

当社では、今後想定されるいくつかの個別的な緊急事態におけるシナリオを想定し、事業継続計画を作成しています。

事業継続計画は、事業を単位として作成されることが一般的です。しかし、当社においては、複数の事業間でバリューチェーンが重複または近似していることから、重要な商品及び機能を単位として事業継続計画を作成しています。

重要な商品とともにカゴメの事業継続計画において単位となっている重要な機能は、調達、サプライチェーンマネジメント（SCM：Supply Chain Management）、財務経理及び広報の4機能です。調達及びサプライチェーンマネジメントは、食品メーカーとして生産活動を行うための不可欠な機能です。また、財務経理は、自社の企業としての存続、サプライチェーンの維持、従業員の生活の確保、その他の企業における事業としての生産活動を行うための基盤となる機能です。そして、広報は、当社の企業理念の1つである「開かれた企業」に照らして重要と考えている機能です。社内外のステークホルダーに対する説明責任を果たすことは、とりわけ緊急時において強く求められるところであり、広報はそのための不可欠な機能と考えられるためです。

こうした事業継続計画により、緊急時においてもカゴメの事業活動を継続し、または停止からの速やかな復旧を行い、企業価値の保全を図ります。

### その他のリスク顕在化への対応のための取り組み

現在、当社では、事業継続計画を含む個別的なリスクの顕在化への対応計画を整備し、首都直下地震などの大規模災害を想定したシナリオを作成した上で、内閣府「事業継続ガイドライン」に沿って、個別的な計画を体系的に整理し、統合的な対応計画を策定しています。こうした取り組みでは、カゴメグループ内部の関係者の主体的関与を確保し、外部専門家の支援も活用しています。また、重要機能ごとに机上訓練やシミュレーション（予行演習）を行い、対応計画の有効性を評価・改善し、PDCAサイクルを確立することで、リスク顕在化時の対応力を継続的に向上させています。

### 事例 リスク顕在化への対応のための取り組み

当社では、リスク事象が顕在化した場合に備え、事業継続計画の整備を進めています。その際重要なことは、絵に描いた餅とならないよう立案した計画を効率的で実効性のあるものとすることです。そのためには、事業継続計画の整備 訓練の実施 実施結果に基づく検証 事業継続計画への反映のPDCAサイクルを確立することが大切だと考えています。

この考えのもと、2023年には重要商品及び4機能（調達、サプライチェーンマネジメント、財務経理及び広報）の事業継続計画の有効性確認を目的とした机上訓練を、2025年には生産部門、営業部門、システム部門等で首都直下地震、南海トラフ地震等震度6強程度を想定したシナリオに基づく机上訓練を行いました。併せて、効果的な訓練のあり方についても検証しました。

具体的には、訓練は災害発生時の初動対応のみとはせず、地震発生直後、地震発生3日後（初動対応が一定完了する時期）、地震発生7日後（社会インフラが復旧し始め、詳細な被害情報が集まり始める時期）の3局面における状況変化を想定し、各局面で事業継続計画が機能するかについての検証を行いました。

訓練を通して得られた結果は、今後各事業計画に反映し高度化を図るとともに今後の訓練計画自体にも活かし、リスク顕在化時の対応力向上を目指します。

#### 4 【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

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

##### （重要な会計方針及び見積り）

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

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

##### (1) CFO / CROメッセージ

### 財務基盤の安定を維持し、 資本効率を重視した 成長の実現へ

取締役常務執行役員  
CFO 兼 CRO 兼 財務経理部長  
佐伯 健



日本株式市場全体が上昇傾向にある一方で、当社の株価は低迷しています。

前中期経営計画の取り組みが十分な評価につながらなかった要因分析と、Kagome Group Plan 2028へ向けた改善ポイントを教えてください。

日本株式市場全体が堅調な中で、当社株価が低迷している現状を極めて重く受け止めています。これは、資本コストを上回る価値を十分に創出できていないという市場からの評価であり、早急に改善すべき最重要課題と認識しています。

成長ドライバーと位置付けた国際事業（トマト他二次加工）において、想定していた成長に届かなかったこと、またトマトペースト市況の低迷に伴い、Ingomarの利益が伸び悩んだこと。この2つが前中期経営計画（以下、前中計）で掲げたROE<sup>(1)</sup> 9%を達成できなかった要因です。

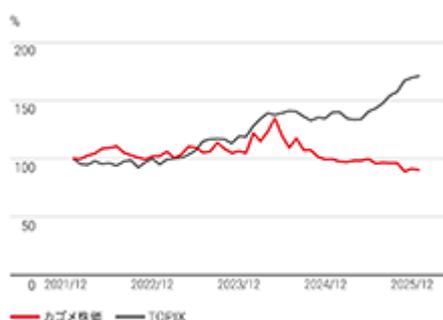
Kagome Group Plan 2028（以下、Plan 2028）では、ROIC<sup>(2)</sup> 経営とポートフォリオマネジメントをより進化させ、従来の延長線上にとどまらない経営改革に取り組みます。

1 ROE：自己資本利益率のこと。

資金（自己資本または純資産）を有効活用し、それによってどれだけ収益を上げているかを表す指標

2 ROIC：カゴメROICのこと。EBITDA ÷ 投下資本で算出

##### 株価推移<sup>(3)</sup> 当社株価とTOPIX（東証株価指数）



3 2021年12月末を100とした月末の相対株価

##### ROEの推移



4 Ingomarの連結子会社化に伴う、一時的な利益93億円を含む  
5 当社認識の株主資本コスト。CAPM及び投資家との対話を踏まえて推定

前中計で未達となったROE 9%以上の目標を、Plan 2028でも据え置いています。

この水準は、当社が認識する資本コストに対して十分なスプレッドを確保できるものなのでしょうか。また、ROIC経営の深化に向けて、事業ポートフォリオマネジメントをどのように加速させるか、ROE目標達成に向けた具体的な道筋と決意をお聞かせください。

当社の現在の株主資本コスト<sup>(5)</sup>は約5～6%と認識しています。したがって、Plan 2028で掲げるROE 9%は、最低限達成すべき水準であり通過点にすぎません。将来的にはさらなる改善を目指します。

ROE向上のためにはROIC経営をより前進させることが必要です。前中計期間中はROICの可視化に取り組みました。本中計では、売上収益利益率の向上と総資産回転率の向上の両面から改善を推進します。

もう1つは、ポートフォリオマネジメント<sup>(6)</sup>です。取締役会の監督・意思決定体制をより明確にし、最適な仕組みを構築していきます。

6 ポートフォリオマネジメント：複数の事業やプロジェクト、資産等を適切に管理し、リスクとリターンの最適化や企業価値の向上を図るマネジメント手法

Plan 2028における財務方針は「『資本コストを意識した経営の実践』と、『成長投資と株主還元の両立』」を掲げています。

持続的成長に向けたキャッシュ・アロケーションの優先順位と、M&A等のインオーガニック戦略を含む投資の方向性を教えてください。

持続的な企業価値向上のためには、安定的な営業キャッシュ・フローの創出が前提となります。営業キャッシュ・フローは、株主還元と既存事業の成長・維持投資の源泉とします。

株主還元については、Plan 2028期間で総還元性向<sup>(7)</sup> 50%以上を目標とします。また、配当水準も引き上げ、株主の皆様との信頼関係をより強固なものにします。

成長・維持投資の対象は、国際事業における北米・ヨーロッパ拠点の生産性の向上やインドにおける垂直統合型トマト事業の確立、国内加工食品事業における国産トマト拠点の整備や飲料容器バリエーション拡充など収益基盤の強化と、農と食のウェルビーイング事業など新規価値領域への挑戦です。

その他、戦略投資枠として500億円を計画しています。これはインオーガニック成長のためのM&Aなどへの投資であり、主に借り入れによる資金調達を予定しています。

### Plan 2028 キャッシュ・アロケーション



7 総還元性向：企業が得た当期利益に対し、配当金と自社株買いの合計額が占める割合を示す指標。  
(配当金 + 自社株買い) / 当期利益で求めることができる

企業価値最大化には、財務健全性を維持しつつ、資本効率を高めるバランスが重要です。

最適資本構成の観点から、現状の財務レバレッジや自己資本比率<sup>(8)</sup>をどのように評価していますか。

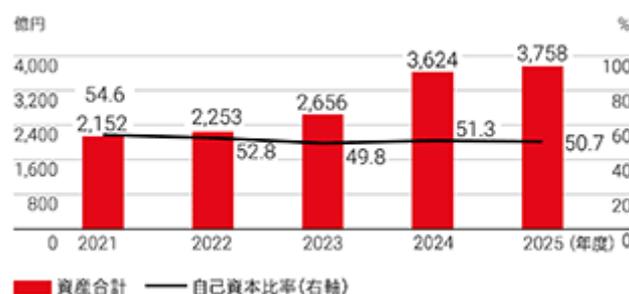
当社の財務基盤は健全だと評価していますが、成長を促進するためには、資本効率を高める必要があると認識しています。

Plan 2028では、信用格付の維持を前提とし、D/Eレシオ0.6程度を視野に入れ、成長投資に必要な負債を積極的に活用していきます。

バランスシートのスリム化にも取り組みます。具体的には、適正在庫水準の徹底した見極め、稼働率の低い資産や遊休資産の売却、政策保有株式の縮減などを継続して進めていきます。

8 自己資本比率：親会社所有者帰属持分比率

#### 資産合計/自己資本比率

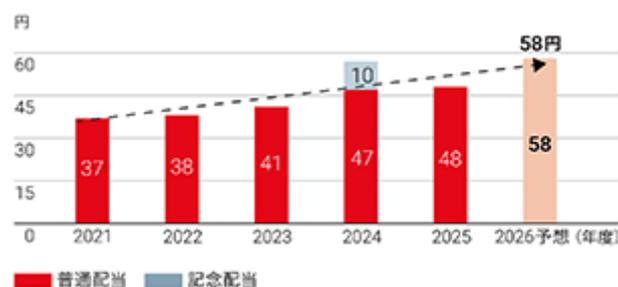


株主還元方針について、Plan 2028では大きく変化しています。どのようにお考えですか。

前中計期間の総還元性向は41.3%と、目標の40%を上回る水準を実現しました。また、2025年度は1株当たり配当金を48円としました。

Plan 2028では、資本市場とより誠実に向き合う姿勢を明確にするため、総還元性向目標を10ポイント引き上げ50%とします。さらに、2026年度の配当金額は58円とし、累進配当とします。

#### 1株当たり配当金額の推移



当社の成長戦略や独自の強みが資本市場に十分に浸透しておらず、情報の非対称性が存在することが、株価低迷の一因とも考えられます。

「開かれた企業」を企業理念の1つとするカゴメとして、このギャップを埋めるために、IR・SR活動や非財務情報を含む情報開示をどのように強化・改善していく方針でしょうか。

当社の成長戦略や強みを資本市場に十分浸透させられていない点は真摯に受け止めています。情報の非対称性を解消することはCF0としての重要な責務です。

特に、急速に成長した国際事業については、開示情報の充実や現地視察の受け入れなどを通じて理解促進に努めます。

投資家との対話は、当社の現在地を映す鏡です。対話を通じて事業の方向性を磨き上げ、確実に実行していくことが私たちの使命だと考えています。このことは「開かれた企業」という理念をこれまで以上に体現していくことにほかなりません。

## 財務戦略

Kagome Group Plan 2028（以下、Plan 2028）の事業戦略実行に向けて、健全な財務基盤を基に、成長投資と株主還元を両立します。



## ROIC向上へのアクション

前中期経営計画（2022年～2025年）の取り組み

カゴメROICによる管理基盤の確立、及びセグメントのカゴメROIC<sup>( )</sup>の可視化に取り組みました。またこれに基づくROICツリーの展開によりブレイクダウンしたB/S指標を、各部門のKPIに落とし込み、各社・各部門にて指標の改善を図りました。

2025年度のカゴメROICはEBITDAマージンが1.0ポイント悪化、投下資本の増加により0.8ポイント悪化し、10.6%となりました。2026年度はEBITDAマージンの0.3ポイント悪化、投下資本回転日数の改善0.1ポイントにより、10.4%を見込んでいます。

カゴメROIC：EBITDA÷投下資本

	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 実績	2026年度 目標
カゴメROIC(%)	13.2	12.4	10.6	10.4
EBITDAマージン(%)	12.3	12.7	11.7	11.4
EBITDA(百万円)	27,726	39,096	34,509	35,230
売上収益(百万円)	224,730	306,869	294,264	310,000
投下資本回転日数(日)	341	376	404	397
ROIC(%)	6.7%	7.1%	5.6%	5.5%

国内加工食品事業	国際事業
2025年度：16.7%	2025年度：8.7%
↓	↓
2026年度：16.8%	2026年度：7.6%

**主なKPIと担当部門**

- ・売上債権回転日数(営業本部)
- ・原材料在庫高(調達部)
- ・社内加工材在庫高(生産部)
- ・製品在庫日数(SCM本部)
- ・海外子会社の各社別ROIC(KFIC)

ROIC：事業利益×(1-税率)/(株主資本+有利子負債)

WACC：3.5～5%程度

## Plan 2028におけるROIC向上へのアクション

2025年度のROEは7.9%となり、前中期経営計画で掲げた目標値(9%)には届きませんでした。これは、親会社の所有者に帰属する当期利益の伸び悩みと、総資産回転率の改善不足が主な要因と認識しています。

Plan 2028で掲げるROE 9%以上の達成には、ROICの向上、すなわち「事業の稼ぐ力」と「資産の効率的な活用」の両面での改善が不可欠です。

この実現に向け、右記の2つの重点アクションを推進します。

<b>事業ポートフォリオマネジメントの強化</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・収益性・成長性を軸とした資源配分の最適化</li> <li>・取締役会の監督機能強化による、意思決定プロセスの明確化</li> </ul>
<b>ROICマネジメント再設計により、事業別ROICを向上</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・利益率の向上：高付加価値化、価格戦略</li> <li>・資産回転率：在庫最適化、資産効率化</li> </ul>

## (2) 経営成績の分析

当社グループの当連結会計年度の経営成績等は、次の通りであります。

## 売上収益

売上収益は、2,942億64百万円となり、前連結会計年度の3,068億69百万円に比べ、126億5百万円の減少(4.1%減)となりました。

国内加工食品事業は、植物性ミルクの新領域の挑戦に加え、各カテゴリーの需要拡大に注力し増収となりました。一方国際事業においては、トマトペーストの国際的な市況が下降に転じたことに伴い、同商品を主に扱うトマト他一次加工、トマト他二次加工の販売価格を引き下げたことにより減収となりました。

## 事業利益

事業利益は、226億94百万円となり、前連結会計年度の270億94百万円に比べ、44億円の減少(16.2%減)となりました。

国内加工食品事業は、売上収益は増収となったものの、原材料などの製造費用の継続的な上昇などにより前年同水準となりました。国際事業においては、販売価格の引き下げや製造工程の不具合などにより減益となりました。

## 営業利益

営業利益は、226億38百万円となり、前連結会計年度の362億21百万円に比べ、135億83百万円の減少(37.5%減)となりました。

事業利益の減益に加え、前連結会計年度において、Ingomarの連結子会社化に伴い、従前から保有していた20%出資持分を50%の追加取得日における公正価値で再測定した結果、段階取得に係る差益93億23百万円をその他の収益として計上していた反動により、減益となりました。

## 親会社の所有者に帰属する当期利益

親会社の所有者に帰属する当期利益は、148億円となり、前連結会計年度の250億15百万円に比べ102億15百万円の減少(40.8%減)となりました。

減益に伴う法人所得税費用の減少などにより、営業利益と比べて減益幅は縮小しました。

以上により、当連結会計年度の売上収益は、前期比4.1%減の2,942億64百万円、事業利益は前期比16.2%減の226億94百万円、営業利益は前期比37.5%減の226億38百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は前期比40.8%減の148億円となりました。

セグメント別の業績の概況は次の通りであります。

(単位：百万円)

セグメントの名称	売上収益			事業利益(は損失)		
	前連結会計年度	当連結会計年度	増減	前連結会計年度	当連結会計年度	増減
飲料	82,721	84,185	1,463	9,102	8,616	486
通販	13,361	13,993	631	239	990	750
食品他	59,628	59,145	482	6,233	5,900	332
国内加工食品事業 計	155,711	157,324	1,612	15,575	15,507	68
トマト他一次加工 1	82,267	69,639	12,627	8,399	5,376	3,022
トマト他二次加工 2	70,543	63,617	6,925	7,000	4,419	2,580
調整額	3,507	3,419	87	1,467	512	954
国際事業 計	149,303	129,837	19,465	13,932	9,283	4,649
その他	21,861	22,361	499	605	455	150
調整額	20,007	15,259	4,747	3,019	2,552	467
合計	306,869	294,264	12,605	27,094	22,694	4,400

1 トマト他一次加工：農作物を加工した、ペーストなどの製造・販売

2 トマト他二次加工：主に、農作物の一次加工品に調味料などを加えて加工した、ピザソースなどの製造・販売

各セグメントの概要及び成果については以下の通りです。

< 国内加工食品事業 >

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

当事業における売上収益は、前期比1.0%増の1,573億24百万円、事業利益は、前期比0.4%減の155億7百万円となりました。

SWOT分析

SWOT分析	
<p><b>STRENGTH 強み</b></p> <p>原材料調達における、海外ネットワーク力と品質保証力 127年の歴史で培われたブランド力 素材の力を活かした機能性研究、商品開発力 多様な販路と、顧客に応じた商品提案力</p>	<p><b>WEAKNESS 弱み</b></p> <p>環境変化へ対応できるバリューチェーンの柔軟性 幅広いカテゴリー対応維持のための資源分散 コモディティ市場における価格競争力 若年層への浸透</p>
<p><b>OPPORTUNITY 機会</b></p> <p>生活者の健康、自然素材、環境意識のさらなる高まり 生活者の購買行動・ブランド選択基準の多様化 生活者との新たな情報、購買接点の拡大 体験を含めた新たなサービス領域の顕在化</p>	<p><b>THREAT 脅威</b></p> <p>継続的な原材料価格上昇 健康関連商品・サービス多様化による既存領域の相対的地位低下 各分野でのイノベーションによる異業種からの競合参入 日本国内における人口減少、高齢化による市場の縮小</p>

第3次中期経営計画の振り返り

成果	課題																										
<p>第3次中期経営計画では、利益の回復と挑戦の継続を基本方針として、既存商品群のバリューアップとともに、新規領域への挑戦に取り組み、ベジチェック®などを活用した野菜摂取を推進する需要創造活動や食育などによるファン化促進、トマトや野菜の機能性訴求を進めてきました。期中、想定外の原材料価格の急騰に見舞われ、数度の価格改訂を余儀なくされましたが、商品価値強化並びに需要創造プランを推し進め、計画を概ね達成することができました。</p> <p>その結果、売上収益1,573億円、事業利益155億円と、2021年度対比でそれぞれ、+205億円(+15.1%)、+23億円(+18.1%)となりました。特に、トマトジュースは、機能性訴求を全面的に進め、2025年度売上収益が2021年度対比で、+118億円(2.0倍)と大きく成長しました。</p>	<p>国内の人口減少の影響が顕在化するとともに、製造コストが継続的に上昇している環境下においても持続的に利益を生み続ける構造へ変革することが大きなテーマです。</p> <p>また、次の成長の柱づくりとして、野菜スープや、植物性食品・飲料など新領域への挑戦をさらに加速する必要があります。まだ売上規模としてはわずかですが、リピート率は増加しており、手ごたえをつかみつつあります。2025年度より本格展開を開始した「アーモンド・プリーズ」についても市場定着に向けて引き続き活動していきます。</p>																										
<p><b>業績(2025年度)</b></p> <table border="1"> <tr> <td> <p>売上収益</p> <p>1,573億24百万円</p> <p>前年度比1.0%増</p> </td> <td> <p>事業利益</p> <p>155億7百万円</p> <p>前年度比0.4%減</p> </td> </tr> </table>	<p>売上収益</p> <p>1,573億24百万円</p> <p>前年度比1.0%増</p>	<p>事業利益</p> <p>155億7百万円</p> <p>前年度比0.4%減</p>	<p><b>売上収益/事業利益/事業利益率</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>売上収益(億円)</th> <th>事業利益(億円)</th> <th>事業利益率(%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2021</td> <td>960</td> <td>131</td> <td>13.7</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>1,379</td> <td>105</td> <td>7.6</td> </tr> <tr> <td>2023</td> <td>1,421</td> <td>114</td> <td>8.1</td> </tr> <tr> <td>2024</td> <td>1,557</td> <td>155</td> <td>10.0</td> </tr> <tr> <td>2025(年度)</td> <td>1,573</td> <td>155</td> <td>9.9</td> </tr> </tbody> </table> <p>※2022年度及び2024年度より報告セグメントの区分を変更しています。2021年度及び2023年度についても、当該変更に基づき遡及して作成した数値を表示しています。</p>	年度	売上収益(億円)	事業利益(億円)	事業利益率(%)	2021	960	131	13.7	2022	1,379	105	7.6	2023	1,421	114	8.1	2024	1,557	155	10.0	2025(年度)	1,573	155	9.9
<p>売上収益</p> <p>1,573億24百万円</p> <p>前年度比1.0%増</p>	<p>事業利益</p> <p>155億7百万円</p> <p>前年度比0.4%減</p>																										
年度	売上収益(億円)	事業利益(億円)	事業利益率(%)																								
2021	960	131	13.7																								
2022	1,379	105	7.6																								
2023	1,421	114	8.1																								
2024	1,557	155	10.0																								
2025(年度)	1,573	155	9.9																								

Kagome Group Plan 2028 事業戦略

国内人口は減少する一方で、高齢者率の上昇などにより健康への関心は高まっています。また、農家数の減少などにより、国産野菜や果実を安定的に確保することが年々難しくなっています。国内加工食品事業はこの構造的な課題と向き合い、カゴメらしい野菜と健康の価値提供を起点としたバリューチェーン最適化による収益獲得力の強化を進めます。中長期的な取り組みの一例として、「めぐみめぐるAction!」を開始しました。この取り組みは、地域ならではの野菜や果実の恵みや生産者の想いを発信・訴求するとともに、消費者が産地を応援し、生産者支援につながる循環を創出するものです。

また、バリューチェーンの最適化として北海道に新たな国産トマト工場を新設します（2028年稼働開始予定）。

農産原材料費を含む製造コストの継続的な上昇に対しては、2026年2月に家庭用・業務用飲料を中心に価格改定を実施しました。併せて、需要喚起策の1つとして「野菜生活100オリジナル」をリニューアルし（2026年3月中旬より順次切り替え）、飲みやすいおいしさはそのままに、野菜配合率を70%から88%へ高め、バリューアップします。これらの取り組みに加え、野菜スープや植物性の新領域への挑戦を加速し、収益獲得力の強化と持続可能な価値創造を目指していきます。

< 国際事業 >

国際事業は、農業生産、加工、販売事業などを展開しています。加工はトマトペーストなどを製造する一次加工と、トマトペーストを原材料としてトマトソース、ピザソースなどを製造する二次加工に大別されます。国際事業の主な顧客は調味料メーカーや外食企業などで、米国、ヨーロッパ、オーストラリアなどでBtoBビジネスを展開しています。

当事業における売上収益は、前期比13.0%減の1,298億37百万円、事業利益は、前期比33.4%減の92億83百万円となりました。

SWOT分析

SWOT分析	
<p><b>STRENGTH 強み</b></p> <p>フードサービス企業に向けた商品開発提案によるソリューション力 グローバルに展開するグループ会社による トマト原材料の安定した供給力 グループ会社共通の品質管理基準の展開による品質力とESG課題の推進</p>	<p><b>WEAKNESS 弱み</b></p> <p>トマトペースト市況の変動に伴う収益ボラティリティ 購入額の大きい特定顧客への依存度の高さ BtoCにおけるブランド認知の不足</p>
<p><b>OPPORTUNITY 機会</b></p> <p>米国・ヨーロッパ・インドなどを中心としたフードサービス市場の成長ポテンシャル 原材料となる加工用トマトの生産性向上技術に対するニーズの高まり 原価・運営コスト高騰に伴うフードサービス企業からのソリューションニーズの高まり</p>	<p><b>THREAT 脅威</b></p> <p>トマトペースト市況下落による収益の悪化 異常気象などの天候リスクによる事業活動への影響 サプライチェーンの分断による原材料・製品供給不足 各国拠点の従業員の確保難、労務費の高騰</p>

第3次中期経営計画の振り返り

成果	課題																														
<p>国際事業は2023年にカゴメ・フード・インターナショナルカンパニーとしてカンパニー化し、一部の権限を委譲して事業運営の迅速化を図ってきました。トマト他一次加工においては、2021年～2023年にかけてトマトペーストの世界的な需給逼迫を背景に市況が高騰したほか、2024年に当時世界第4位のトマト一次加工会社、Ingomarを連結子会社化し業績が拡大しました。トマト他二次加工においても、トマトペースト価格に連動した価格改定を実施したほか、米国を中心に外食需要が堅調に推移したことを背景に業績が拡大しました。この結果、2025年度の国際事業は2021年度対比で売上収益は2.6倍、事業利益3.9倍となりました。</p> <div data-bbox="188 703 762 936"> <p><b>業績(2025年度)</b></p> <table border="1"> <tr> <td>売上収益</td> <td>1,298億37百万円</td> <td>前年度比13.0%減</td> </tr> <tr> <td>事業利益</td> <td>92億83百万円</td> <td>前年度比33.4%減</td> </tr> </table> </div>	売上収益	1,298億37百万円	前年度比13.0%減	事業利益	92億83百万円	前年度比33.4%減	<p>価格が高騰したトマトペースト市況は世界的な加工用トマトの増産などにより、需給緩和が進み、2024年以降、下落に転じました。</p> <p>製造効率を高めるとともに、トマト他一次加工においては、新規顧客の開拓を進めて長期契約比率を伸ばすことなどにより、トマト他二次加工においてはソリューション提案力を強化し、新規案件を獲得することにより、市況に左右されない安定的な利益獲得ができる体質を目指します。</p> <div data-bbox="810 577 1361 954"> <p><b>売上収益/事業利益/事業利益率</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年次</th> <th>売上収益 (億円)</th> <th>事業利益 (億円)</th> <th>事業利益率 (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2021</td> <td>507</td> <td>23</td> <td>4.7</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>678</td> <td>36</td> <td>5.3</td> </tr> <tr> <td>2023</td> <td>781</td> <td>108</td> <td>13.9</td> </tr> <tr> <td>2024</td> <td>1,493</td> <td>139</td> <td>9.3</td> </tr> <tr> <td>2025 (年度)</td> <td>1,298</td> <td>92</td> <td>7.2</td> </tr> </tbody> </table> <p>※ 国内事業とのセグメント間売上収益を含んでいます。 ※ 2022年度及び2024年度より報告セグメントの区分を変更しています。2021年度及び2023年度についても、当該変更に基づき遡及して作成した数値を表示しています。</p> </div>	年次	売上収益 (億円)	事業利益 (億円)	事業利益率 (%)	2021	507	23	4.7	2022	678	36	5.3	2023	781	108	13.9	2024	1,493	139	9.3	2025 (年度)	1,298	92	7.2
売上収益	1,298億37百万円	前年度比13.0%減																													
事業利益	92億83百万円	前年度比33.4%減																													
年次	売上収益 (億円)	事業利益 (億円)	事業利益率 (%)																												
2021	507	23	4.7																												
2022	678	36	5.3																												
2023	781	108	13.9																												
2024	1,493	139	9.3																												
2025 (年度)	1,298	92	7.2																												

Kagome Group Plan 2028 事業戦略

カゴメグループの成長をドライブする二次加工の成長を目指していきます。特にフードサービスの市場規模が大きい北米・ヨーロッパ並びに潜在的な成長率が高いと期待できるインドを重点エリアとします。北米においては、ソリューション開発力を強化し顧客に寄り添った営業を推進するとともに、ピザソースなどのトマトペーストを中心に、より付加価値が高いオイルソースやアジアメニューソースの開発にも注力し、新規案件の獲得を目指します。

インドはトマト生産量世界2位の生産国であり、大半が生鮮トマトから調理され、国内で消費されます。インドのトマト加工産業の成長力を見極め、競争力を確保するために川上から川下まで広く関与していくことを検討していきます。

トマト他一次加工においては、Ingomarとの連携をより深め、品質・製造・販売・管理・財務の5つの領域でさらなるシナジーの創出に注力するとともに、新規顧客の開拓を進めることにより国際事業全体の利益水準の底上げと収益安定化を図ります。

その他、DX推進やグローバル人材育成を加速し、品質・コスト・納期を徹底することで、顧客信頼の最大化と持続的な成長基盤の構築を図ります。

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

また、当社グループの経営成績に重要な影響を与える要因につきましては、「第2 事業の状況 3 事業等のリスク」に記載の通りであります。

### (3) 財政状態の分析

当連結会計年度末は、資産合計につきましては、前期末に比べ134億4百万円増加いたしました。

流動資産につきましては、前期末に比べ68億20百万円増加いたしました。

これは、主に借入の増加などにより「現金及び現金同等物」が55億70百万円、「営業債権及びその他の債権」が11億26百万円増加したことなどによります。

非流動資産につきましては、前期末に比べ65億83百万円増加いたしました。

これは、主に有価証券の時価評価差額により「その他の金融資産」が46億81百万円、設備投資の進捗に伴い「有形固定資産」が27億6百万円増加したことなどによります。

負債につきましては、前期末に比べ101億55百万円増加いたしました。

これは、主に資金需要の高まりにより、「借入金」が77億52百万円、「長期借入金」が20億26百万円、それぞれ増加したことなどによります。

資本につきましては、前期末に比べ32億49百万円増加いたしました。これは「自己株式」の取得により82億35百万円、剰余金の配当により53億44百万円、それぞれ減少した一方で、「親会社の所有者に帰属する当期利益」により148億円、主に有価証券の時価評価差額の影響により、「その他の資本の構成要素」が31億92百万円増加したことなどによるものです。

この結果、親会社所有者帰属持分比率は50.7%、1株当たり親会社所有者帰属持分は2,097円10銭となりました。

### (4) 連結キャッシュ・フローの状況の分析

当連結会計年度末における現金及び現金同等物は、268億44百万円となり、前期末に比べ55億70百万円増加いたしました。各キャッシュ・フローの状況は次の通りであります。

営業活動によるキャッシュ・フローは、269億30百万円の純収入（前期は316億92百万円の純収入）となりました。この要因は、税引前利益が211億18百万円となったこと、減価償却費及び償却費が118億14百万円となったこと、棚卸資産が21億17百万円減少したこと（以上、キャッシュの純収入）、法人所得税等の支払いにより47億23百万円支出したこと、利息の支払いにより24億30百万円支出したこと（以上、キャッシュの純支出）などによります。

投資活動によるキャッシュ・フローは、114億85百万円の純支出（前期は463億25百万円の純支出）となりました。これは、主に有形固定資産及び無形資産の取得により113億93百万円支出したことなどによります。

財務活動によるキャッシュ・フローは、103億94百万円の純支出（前期は5億71百万円の純支出）となりました。これは、主に長期借入金の収入が103億82百万円あったものの、自己株式の取得等により81億84百万円、長期借入金の返済により57億53百万円、配当金の支払いにより53億35百万円支出したことなどによります。

(生産、受注及び販売の状況)

a. 生産実績

当連結会計年度における生産実績をセグメント毎に示すと、次の通りであります。

セグメントの名称	金額(百万円)	前期比(%)
飲料	43,385	4.3
通販	662	4.4
食品他	20,965	4.3
国内加工食品事業 計	65,013	1.3
トマト他一次加工(注)3	57,494	44.8
トマト他二次加工	50,948	11.4
国際事業 計(注)3	108,442	32.9
その他	5,296	7.8
合計(注)3	178,752	22.6

(注) 1 金額は製造原価によっております。

2 金額は消費税等を含めておりません。

3 前期比の著しい変動につきましては、前期はIngomar社を連結子会社化したことから、同社の連結時保有在庫分も含めて生産実績額を算定している一方で、当期は単年の生産実績額が集計されていることによるものです。前期に当期と同様の集計方法を適用した場合、「トマト他一次加工」の前期比は 6.6%、「国際事業 計」の前期比は 8.9%、合計の前期比は 5.0%となります。

b. 受注状況

主要製品の受注生産は行っておりません。

c. 販売実績

当連結会計年度における販売実績をセグメント毎に示すと、次の通りであります。

セグメントの名称		金額(百万円)	構成比(%)	前期比(%)
飲料	外部顧客に対するもの	84,185		1.8
	セグメント間取引	-		-
	計	84,185	28.6	1.8
通販	外部顧客に対するもの	13,993		4.7
	セグメント間取引	-		-
	計	13,993	4.8	4.7
食品他	外部顧客に対するもの	59,145		0.8
	セグメント間取引	-		-
	計	59,145	20.1	0.8
国内加工食品事業 計	外部顧客に対するもの	157,324		1.0
	セグメント間取引	-		-
	計	157,324	53.5	1.0
トマト他一次加工	外部顧客に対するもの	61,071		14.7
	セグメント間取引	8,567		20.0
	計	69,639	23.7	15.3
トマト他二次加工	外部顧客に対するもの	57,177		7.0
	セグメント間取引	6,440		28.9
	計	63,617	21.6	9.8
調整額	外部顧客に対するもの	3,419		2.5
	セグメント間取引	-		-
	計	3,419	1.2	2.5
国際事業 計	外部顧客に対するもの	114,829		11.4
	セグメント間取引	15,007		24.1
	計	129,837	44.1	13.0
その他	外部顧客に対するもの	22,109		2.3
	セグメント間取引	251		5.4
	計	22,361	7.6	2.3
調整額		15,259	5.2	23.7
連結売上収益		294,264	100.0	4.1

(注) 1 各セグメント間のセグメント売上収益を消去しております。

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

相手先	前連結会計年度		当連結会計年度	
	金額(百万円)	割合(%)	金額(百万円)	割合(%)
株式会社日本アクセス	35,216	11.5	37,271	12.7

## 5 【重要な契約等】

当連結会計年度において、新たに締結した重要な契約は次のとおりであります。

(Silbury Marketing Ltdの株式取得)

当社は、2025年11月21日開催の取締役会において、Silbury Marketing Ltd(以下、Silbury社)の全株式を取得することを決議し、同日付で株式譲渡契約を締結いたしました。この契約に基づき、2026年1月5日付で当該株式の取得を完了しております。

詳細につきましては、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 連結財務諸表注記 35 . 重要な後発事象」をご参照ください。

## 6 【研究開発活動】

当連結会計年度の研究開発費の総額は、5,382百万円であります。

持続可能な農業の実現に向けた開発能力を高めることを目的として、国内外に分散していた品種開発や栽培技術の開発部門を一つの組織に結集し、2023年10月に「グローバル・アグリ・リサーチ&ビジネスセンター(GARBiC)」を設立しました。この組織の傘下にはこれまで日本の研究所で行ってきた農資源開発や、ポルトガルのKagome Agri-business Research and Development Center, Unipessoal Lda、種子の開発・生産・販売を行うUnited Geneticsグループなどを配置しています。

また、農業分野における中長期でのイノベーションの源泉になる技術探索及び事業開発を加速するため、コーポレートベンチャーキャピタルを2024年に設立しました。運用総額は50百万米ドル、運用期間は10年となります。

2025年12月時点で、4社への出資を決定しています。2025年9月には、植物性原料由来の高吸水ポリマーを開発・販売する「EF Polymer株式会社」へ出資しました。2025年のトマトシーズンには、米国カリフォルニア州の加工トマト農業にて、約15ヘクタール規模の大規模実証試験を実施し、効果の再現性や農家のオペレーション適合性について検証を実施しています。

### 第3 【設備の状況】

#### 1 【設備投資等の概要】

当連結会計年度は、新商品導入、品質の維持・向上、インフラ整備を主な目的として設備投資を実施し、全体での設備投資の額は13,098百万円となりました。なお、有形固定資産の他、無形資産への投資を含めて記載していません。

報告セグメント別の当連結会計年度の設備投資の状況は次の通りであります。

##### < 国内加工食品事業 >

国内加工食品事業では、全社的なサプライネットワーク構築プロジェクト関連支出、北海道トマト加工工場の土地購入などの設備投資を行った結果、国内加工食品事業全体の投資額は3,700百万円となりました。

##### < 国際事業 >

国際事業では、製造設備の更新などにより、国際事業全体の投資額は8,446百万円となりました。

##### < その他 >

その他では、開発・生産設備の更新などにより、投資額は951百万円となりました。

#### 2 【主要な設備の状況】

当社グループにおける主要な設備は、次の通りであります。

##### (1) 提出会社

2025年12月31日現在

事業所名 (所在地)	セグメント の名称	設備の内容	帳簿価額(百万円)					従業員数 (名)
			建物及び 構築物	機械装置 及び運搬具	土地 (面積千㎡)	その他	合計	
本社 (名古屋市中区)	国内加工食品 事業	管理	6	-	-	3	10	1 [-]
東京本社 (東京都中央区)	国内加工食品 事業	管理	730	87	399 (32)	618	1,835	707 [115]
総合研究所 (栃木県那須塩原市)	国内加工食品 事業 その他	研究	467	21	213 (32)	237	939	86 [24]
東京支店 (東京都中央区) 他7支店	国内加工食品 事業	販売	403	3	90 (3)	380	878	427 [78]
那須工場 (栃木県那須塩原市)	国内加工食品 事業	飲料 生産設備他	2,405	3,028	687 (86)	116	6,237	116 [145]
茨城工場 (茨城県小美玉市)	国内加工食品 事業	調味料 生産設備他	1,435	1,083	51 (72)	72	2,642	86 [85]
富士見工場 (長野県諏訪郡 富士見町)	国内加工食品 事業	飲料 生産設備他	3,312	3,488	44 (114)	115	6,961	100 [61]
小坂井工場 (愛知県宝飯郡 小坂井町)	国内加工食品 事業	調味料 生産設備他	1,252	2,063	45 (41)	57	3,418	80 [95]
上野工場 (愛知県東海市)	国内加工食品 事業	調味料 生産設備他	532	652	128 (25)	56	1,369	47 [46]
小牧工場 (愛知県小牧市)	国内加工食品 事業	飲料 生産設備他	729	526	665 (9)	21	1,943	87 [25]

(2) 国内子会社

2025年12月31日現在

会社名	事業所名 (所在地)	セグメント の名称	設備の内容	帳簿価額(百万円)					従業員数 (名)
				建物及び 構築物	機械装置 及び運搬具	土地 (面積千㎡)	その他	合計	
カゴメ アクセス㈱	本社 (名古屋市中区)	その他	管理	1,861	6	1,931 (2)	34	3,833	5 [2]

(3) 在外子会社

2025年12月31日現在

会社名	事業所名 (所在地)	セグメントの 名称	設備の内容	帳簿価額(百万円)					従業員数 (名)
				建物及び 構築物	機械装置 及び運搬具	土地 (面積千㎡)	その他	合計	
KAGOME INC. (注3)	本社及び工場 (米国カリフォルニア 州) 他1営業所、1子会社	国際事業	調味料 生産設備 他	2,359	4,051 [22]	200 (146)	1,958	8,569 [22]	92 [325]
台湾可果美 股份有限公司	本社及び工場 (台湾台南市) 他2営業所	国際事業	管理・ 生産設備	1,668	1,123	5,858 (1,296)	284	8,934	195 [17]
Kagome Australia Pty Ltd. (注3)	本社及び工場 (オーストラリア連邦 ビクトリア州) 他2子会社	国際事業	管理・ 生産設備	1,850	4,487	764 (9,406)	579	7,682	156 [159]
Holding da Industria Transformadora do Tomate, SGPS S.A. (注3)	本社及び工場 (ポルトガル共和国 バルメラ市) 他2子会社	国際事業	管理・ 生産設備	3,061	6,364 [347]	485 (351)	228	10,140 [347]	280 [164]
Ingomar Packing Company, LLC	本社及び工場 (米国カリフォルニア 州)	国際事業	管理・ 生産設備	2,380	4,617	8,896 (11,956)	1,001	16,896	150 [155]

- (注) 1 帳簿価額のうち、その他は工具、器具及び備品、使用権資産並びに建設仮勘定の合計であります。なお、金額には消費税等を含んでおりません。  
2 連結子会社において、提出会社から借用中の設備を含むものについて、[ ]書きで外書きしております。  
3 同社の子会社を含んでおります。  
4 従業員数は就業人員数であり、臨時従業員数は[ ]内に外書きしております。

3 【設備の新設、除却等の計画】

(1) 翌連結会計年度の設備投資計画金額は 115億円であり、セグメント毎の内訳は次の通りであります。

セグメントの名称	設備投資計画金額 (百万円)	主な設備投資の目的・内容
国内加工食品事業	3,800	生産設備などの更新及び拡充
国際事業	6,700	同上
その他	800	
合計	11,500	

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

(2) 重要な設備の除却等

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

## 第4 【提出会社の状況】

## 1 【株式等の状況】

## (1) 【株式の総数等】

## 【株式の総数】

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

## 【発行済株式】

種類	事業年度末現在 発行数(株) (2025年12月31日)	提出日現在 発行数(株) (2026年3月13日)	上場金融商品取引所 名又は登録認可金融 商品取引業協会名	内容
普通株式	91,132,844	91,132,844	東京証券取引所 (プライム市場) 名古屋証券取引所 (プレミアム市場)	単元株式数100株
計	91,132,844	91,132,844		

## (2) 【新株予約権等の状況】

## 【ストックオプション制度の内容】

(2013年6月19日開催の定時株主総会において決議されたもの)

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

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

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

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

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

調整後付与株式数 = 調整前付与株式数 × 株式分割又は株式併合の比率

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

(2014年5月21日開催の取締役会において決議されたもの)

	カゴメ株式会社第1回新株予約権
決議年月日	2014年5月21日
付与対象者の区分及び人数(名)	当社取締役(社外取締役を除く)7
新株予約権の数(個)	26(注)1
新株予約権の目的となる株式の種類、内容及び数(株)	普通株式2,600(注)1
新株予約権の行使時の払込金額(円)	1
新株予約権の行使期間	自 2016年6月6日 至 2031年6月5日
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格及び資本組入額(円)	発行価額 1,537(注)2 資本組入額 769
新株予約権の行使の条件	(注)3
新株予約権の譲渡に関する事項	新株予約権を譲渡により取得するには、当社取締役会の決議による承認を要するものとする。
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項	(注)4

当事業年度の末日(2025年12月31日)における内容を記載しております。提出日の前月末現在(2026年2月28日)において、記載すべき内容が当事業年度の末日における内容から変更がないため、提出日の前月末現在に係る記載を省略しております。

(注)1. 新株予約権1個につき目的となる株式数は、100株であります。

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

調整後付与株式数 = 調整前付与株式数 × 株式分割または株式併合の比率

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

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

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

3. 新株予約権の行使の条件

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

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

上記は、新株予約権を相続により継承した者については適用しないものとします。

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

4. 組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項

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

交付する再編対象会社の新株予約権の数

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

新株予約権の目的である再編対象会社の株式の種類

再編対象会社の普通株式とするものとします。

新株予約権の目的である再編対象会社の株式の数

組織再編行為の条件等を勘案の上、(注)1に準じて決定します。

新株予約権の行使に際して出資される財産の価額

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

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

新株予約権を行使することができる期間

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

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

上記（注）2に準じて決定するものとします。

新株予約権の譲渡制限

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

新株予約権の取得条項

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

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

その他の新株予約権の行使の条件

上記（注）3に準じて決定するものとします。

（2016年2月24日開催の取締役会において決議されたもの）

	カゴメ株式会社第2回新株予約権
決議年月日	2016年2月24日
付与対象者の区分及び人数（名）	当社取締役（社外取締役を除く）6 当社執行役員 14
新株予約権の数（個）	89（注）1
新株予約権の目的となる株式の種類、内容及び数（株）	普通株8,900（注）1
新株予約権の行使時の払込金額（円）	1
新株予約権の行使期間	自 2018年3月11日 至 2033年3月10日
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格及び資本組入額（円）	発行価額 1,840（注）2 資本組入額 920
新株予約権の行使の条件	（注）3
新株予約権の譲渡に関する事項	新株予約権を譲渡により取得するには、当社取締役会の決議による承認を要するものとする。
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項	（注）4

当事業年度の末日（2025年12月31日）における内容を記載しております。提出日の前月末現在（2026年2月28日）において、記載すべき内容が当事業年度の末日における内容から変更がないため、提出日の前月末現在に係る記載を省略しております。

（注）1．新株予約権1個につき目的となる株式数は、100株であります。

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

調整後付与株式数 = 調整前付与株式数 × 株式分割または株式併合の比率

2．新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格及び資本組入額

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

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

3．新株予約権の行使の条件

新株予約権者は、当社の取締役または執行役員のいずれの地位をも喪失した日の翌日から8年経過するま

での間に限り、当該新株予約権を行使することができるものとします。

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

上記は、新株予約権を相続により継承した者については適用しないものとします。

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

#### 4. 組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項

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

交付する再編対象会社の新株予約権の数

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

新株予約権の目的である再編対象会社の株式の種類

再編対象会社の普通株式とするものとします。

新株予約権の目的である再編対象会社の株式の数

組織再編行為の条件等を勘案の上、（注）1に準じて決定します。

新株予約権の行使に際して出資される財産の価額

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

新株予約権を行使することができる期間

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

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

上記（注）2に準じて決定するものとします。

新株予約権の譲渡制限

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

新株予約権の取得条項

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

（1）当社が消滅会社となる合併契約承認の議案

（2）当社が分割会社となる分割契約もしくは分割計画承認の議案

（3）当社が完全子会社となる株式交換契約もしくは株式移転計画承認の議案

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

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

その他の新株予約権の行使の条件

上記（注）3に準じて決定するものとします。

(2017年2月22日開催の取締役会において決議されたもの)

	カゴメ株式会社第3回新株予約権
決議年月日	2017年2月22日
付与対象者の区分及び人数(名)	当社取締役(社外取締役及び監査等委員を除く)6 当社執行役員 13
新株予約権の数(個)	112 (注)1
新株予約権の目的となる株式の種類、内容及び数(株)	普通株式11,200 (注)1
新株予約権の行使時の払込金額(円)	1
新株予約権の行使期間	自 2019年3月10日 至 2034年3月9日
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格及び資本組入額(円)	発行価額 2,704 (注)2 資本組入額 1,352
新株予約権の行使の条件	(注)3
新株予約権の譲渡に関する事項	新株予約権を譲渡により取得するには、当社取締役会の決議による承認を要するものとする。
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項	(注)4

当事業年度の末日(2025年12月31日)における内容を記載しております。提出日の前月末現在(2026年2月28日)において、記載すべき内容が当事業年度の末日における内容から変更がないため、提出日の前月末現在に係る記載を省略しております。

(注)1. 新株予約権1個につき目的となる株式数は、100株であります。

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

調整後付与株式数 = 調整前付与株式数 × 株式分割または株式併合の比率

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

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

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

3. 新株予約権の行使の条件

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

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

上記は、新株予約権を相続により継承した者については適用しないものとします。

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

4. 組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項

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

交付する再編対象会社の新株予約権の数

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

新株予約権の目的である再編対象会社の株式の種類

再編対象会社の普通株式とするものとします。

新株予約権の目的である再編対象会社の株式の数

組織再編行為の条件等を勘案の上、(注)1に準じて決定します。

新株予約権の行使に際して出資される財産の価額

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

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

新株予約権を行使することができる期間

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

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

上記(注)2に準じて決定するものとします。

新株予約権の譲渡制限

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

新株予約権の取得条項

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

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

その他の新株予約権の行使の条件

上記(注)3に準じて決定するものとします。

(2018年2月23日開催の取締役会において決議されたもの)

	カゴメ株式会社第4回新株予約権
決議年月日	2018年2月23日
付与対象者の区分及び人数(名)	当社取締役(社外取締役及び監査等委員を除く)6 当社執行役員 14
新株予約権の数(個)	191 [139](注)1
新株予約権の目的となる株式の種類、内容及び数(株)	普通株式19,100 [13,900](注)1
新株予約権の行使時の払込金額(円)	1
新株予約権の行使期間	自 2020年3月13日 至 2035年3月12日
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格及び資本組入額(円)	発行価額 3,326 (注)2 資本組入額 1,663
新株予約権の行使の条件	(注)3
新株予約権の譲渡に関する事項	新株予約権を譲渡により取得するには、当社取締役会の決議による承認を要するものとする。
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項	(注)4

当事業年度の末日(2025年12月31日)における内容を記載しております。当事業年度の末日から提出日の前月末現在(2026年2月28日)にかけて変更された事項については、提出日の前月末現在における内容を[ ]内に記載しており、その他の事項については当事業年度の末日における内容から変更はありません。

(注)1. 新株予約権1個につき目的となる株式数は、100株であります。

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

調整後付与株式数 = 調整前付与株式数 × 株式分割または株式併合の比率

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

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

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

3. 新株予約権の行使の条件

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

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

上記は、新株予約権を相続により継承した者については適用しないものとします。

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

#### 4. 組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項

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

交付する再編対象会社の新株予約権の数

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

新株予約権の目的である再編対象会社の株式の種類

再編対象会社の普通株式とするものとします。

新株予約権の目的である再編対象会社の株式の数

組織再編行為の条件等を勘案の上、（注）1に準じて決定します。

新株予約権の行使に際して出資される財産の価額

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

新株予約権を行使することができる期間

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

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

上記（注）2に準じて決定するものとします。

新株予約権の譲渡制限

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

新株予約権の取得条項

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

（1）当社が消滅会社となる合併契約承認の議案

（2）当社が分割会社となる分割契約もしくは分割計画承認の議案

（3）当社が完全子会社となる株式交換契約もしくは株式移転計画承認の議案

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

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

その他の新株予約権の行使の条件

上記（注）3に準じて決定するものとします。

(2019年2月15日開催の取締役会において決議されたもの)

	カゴメ株式会社第5回新株予約権
決議年月日	2019年2月15日
付与対象者の区分及び人数(名)	当社取締役(社外取締役及び監査等委員を除く)4 当社執行役員 12
新株予約権の数(個)	196 [158](注)1
新株予約権の目的となる株式の種類、内容及び数(株)	普通株式19,600 [15,800](注)1
新株予約権の行使時の払込金額(円)	1
新株予約権の行使期間	自 2021年3月13日 至 2036年3月12日
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格及び資本組入額(円)	発行価額 2,768 (注)2 資本組入額 1,384
新株予約権の行使の条件	(注)3
新株予約権の譲渡に関する事項	新株予約権を譲渡により取得するには、当社取締役会の決議による承認を要するものとする。
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項	(注)4

当事業年度の末日(2025年12月31日)における内容を記載しております。当事業年度の末日から提出日の前月末現在(2026年2月28日)にかけて変更された事項については、提出日の前月末現在における内容を[ ]内に記載しており、その他の事項については当事業年度の末日における内容から変更はありません。

(注)1. 新株予約権1個につき目的となる株式数は、100株であります。

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

調整後付与株式数 = 調整前付与株式数 × 株式分割または株式併合の比率

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

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

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

3. 新株予約権の行使の条件

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

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

上記は、新株予約権を相続により継承した者については適用しないものとします。

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

4. 組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項

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

交付する再編対象会社の新株予約権の数

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

新株予約権の目的である再編対象会社の株式の種類

再編対象会社の普通株式とするものとします。

新株予約権の目的である再編対象会社の株式の数

組織再編行為の条件等を勘案の上、(注)1に準じて決定します。

新株予約権の行使に際して出資される財産の価額

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

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

新株予約権を行使することができる期間

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

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

上記(注)2に準じて決定するものとします。

新株予約権の譲渡制限

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

新株予約権の取得条項

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

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

その他の新株予約権の行使の条件

上記(注)3に準じて決定するものとします。

(2020年2月14日開催の取締役会において決議されたもの)

	カゴメ株式会社第6回新株予約権
決議年月日	2020年2月14日
付与対象者の区分及び人数(名)	当社取締役(社外取締役及び監査等委員を除く)5 当社執行役員 10
新株予約権の数(個)	253(注)1
新株予約権の目的となる株式の種類、内容及び数(株)	普通株式25,300(注)1
新株予約権の行使時の払込金額(円)	1
新株予約権の行使期間	自 2022年3月13日 至 2037年3月12日
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格及び資本組入額(円)	発行価額 1,871(注)2 資本組入額 936
新株予約権の行使の条件	(注)3
新株予約権の譲渡に関する事項	新株予約権を譲渡により取得するには、当社取締役会の決議による承認を要するものとする。
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項	(注)4

当事業年度の末日(2025年12月31日)における内容を記載しております。提出日の前月末現在(2026年2月28日)において、記載すべき内容が当事業年度の末日における内容から変更がないため、提出日の前月末現在に係る記載を省略しております。

(注)1. 新株予約権1個につき目的となる株式数は、100株であります。

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

調整後付与株式数 = 調整前付与株式数 × 株式分割または株式併合の比率

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

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

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

3. 新株予約権の行使の条件

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

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

上記は、新株予約権を相続により継承した者については適用しないものとします。

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

#### 4. 組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項

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

交付する再編対象会社の新株予約権の数

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

新株予約権の目的である再編対象会社の株式の種類

再編対象会社の普通株式とするものとします。

新株予約権の目的である再編対象会社の株式の数

組織再編行為の条件等を勘案の上、（注）1に準じて決定します。

新株予約権の行使に際して出資される財産の価額

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

新株予約権を行使することができる期間

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

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

上記（注）2に準じて決定するものとします。

新株予約権の譲渡制限

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

新株予約権の取得条項

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

（1）当社が消滅会社となる合併契約承認の議案

（2）当社が分割会社となる分割契約もしくは分割計画承認の議案

（3）当社が完全子会社となる株式交換契約もしくは株式移転計画承認の議案

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

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

その他の新株予約権の行使の条件

上記（注）3に準じて決定するものとします。

#### 【ライツプランの内容】

該当事項はありません。

#### 【その他の新株予約権等の状況】

該当事項はありません。

#### (3) 【行使価額修正条項付新株予約権付社債券等の行使状況等】

該当事項はありません。

(4) 【発行済株式総数、資本金等の推移】

年月日	発行済株式 総数増減数 (株)	発行済株式 総数残高 (株)	資本金増減額 (百万円)	資本金残高 (百万円)	資本準備金 増減額 (百万円)	資本準備金 残高 (百万円)
2024年7月31日(注)	480,000	93,886,944	-	19,985	-	23,733
2025年12月10日(注)	2,754,100	91,132,844	-	19,985	-	23,733

(注) 自己株式の消却による減少です。

(5) 【所有者別状況】

2025年12月31日現在

区分	株式の状況(1単元の株式数100株)								単元未満 株式の状況 (株)
	政府及び 地方公共 団体	金融機関	金融商品 取引業者	その他の 法人	外国法人等		個人 その他	計	
					個人以外	個人			
株主数 (人)		28	41	680	213	220	240,395	241,577	-
所有株式数 (単元)		166,755	7,855	80,093	81,288	247	573,073	909,311	201,744
所有株式数 の割合(%)		18.34	0.86	8.81	8.94	0.03	63.02	100.00	-

- (注) 1 自己株式116,976株は、「個人その他」に1,169単元、「単元未満株式の状況」に76株含めて記載しております。なお、株主名簿上の自己株式数と、役員報酬BIP信託が保有する当社株式を除いた期末日現在の実保有株式数は一致しております。
- 2 上記「金融機関」の欄には、役員報酬BIP信託が保有する当社株式1,481単元が含まれております。
- 3 上記「その他の法人」の欄には、証券保管振替機構名義の株式が2単元含まれております。

## (6) 【大株主の状況】

2025年12月31日現在

氏名又は名称	住所	所有株式数 (千株)	発行済株式 (自己株式を 除く。)の 総数に対する 所有株式数 の割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行 (株)	東京都港区赤坂1丁目8番1号 赤坂インターシティAIR	12,748	14.00
ダイナパック(株)	愛知県名古屋市中区錦3丁目14番15号	3,879	4.26
(株)日本カストディ銀行	東京都中央区晴海1丁目8-12	2,429	2.66
JP MORGAN CHASE BANK 385781 (常任代理人 株式会社みずほ銀行 決済営業部)	25 BANK STREET, CANARY WHARF, LONDON, E14 5 JP, UNITED KINGDOM (東京都港区港南 2丁目15番1号 品川インターシティA 棟)	1,239	1.36
カゴメ社員持株会	愛知県名古屋市中区錦3丁目14番15号	1,042	1.14
カゴメ取引先持株会	東京都中央区日本橋浜町3丁目21番1号	944	1.03
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 (常任代理人 株 式会社みずほ銀行決済営業部)	ONE CONGRESS STREET, SUITE 1, BOSTON, MASSACHUSETTS (東京都港区港南2丁目15番 1号 品川インターシティA棟)	914	1.00
佐野眞一	愛知県東海市	826	0.90
野村信託銀行(株)	東京都千代田区大手町2丁目2-2	698	0.76
iShares Core M SCI EAFE ETF(常任 代理人 シティバンク、エヌ・エ イ東京支店)	1209 ORANGE STREET, NEW CASTLE, WILMINGTON, DELAWARE 19801 USA (東京都 新宿区新宿6丁目27番30号)	698	0.76
計		25,421	27.87

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

2 上記のほか、自己株式116千株(0.13%)があります。

3 上記の所有株式数のうち、信託業務に係る株式数は、次の通りであります。

(株)日本カストディ銀行 2,429千株

日本マスタートラスト信託銀行(株) 12,748千株

なお、「日本マスタートラスト信託銀行(株)」が所有する12,748千株には「役員報酬BIP信託口」の信託財産として保有する148千株、「みらいやさい財団信託口」の信託財産として保有する940千株を含めておりま  
す。

(7) 【議決権の状況】

【発行済株式】

2025年12月31日現在

区分	株式数(株)	議決権の数(個)	内容
無議決権株式			
議決権制限株式(自己株式等)			
議決権制限株式(その他)			
完全議決権株式(自己株式等)	(自己保有株式) 普通株式 116,900		単元株式数 100株
完全議決権株式(その他)	普通株式 90,814,200	908,142	同上
単元未満株式	普通株式 201,744		
発行済株式総数	91,132,844		
総株主の議決権		908,142	

(注) 1 上記「完全議決権株式(自己株式等)」のほか、連結財務諸表に自己株式として認識している「日本マスタートラスト信託銀行(株)(役員報酬BIP信託口)」(以下、役員報酬BIP信託口)保有の当社株式が148,190株あります。

なお、当該株式数は上記「完全議決権株式(その他)」の欄に含まれております。

2 「完全議決権株式(その他)」の中には、証券保管振替機構名義の株式が200株(議決権2個)含まれておりません。

【自己株式等】

2025年12月31日現在

所有者の氏名 又は名称	所有者の住所	自己名義 所有株式数 (株)	他人名義 所有株式数 (株)	所有株式数 の合計 (株)	発行済株式 総数に対する 所有株式数 の割合(%)
(自己保有株式) カゴメ株式会社	名古屋市中区錦三丁目14 番15号	116,900		116,900	0.13
計		116,900		116,900	0.13

(注) 上記のほか、連結財務諸表に自己株式として認識している役員報酬BIP信託口保有の当社株式が148,190株あります。

なお、当該株式数は「発行済株式」の「完全議決権株式(その他)」の欄に含まれております。

(8) 【役員・従業員株式所有制度の内容】

(役員報酬BIP信託)

本制度の概要

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

取締役に取得させる予定の株式の総額

当事業年度末の当該信託内の株式の数及び帳簿価額は、それぞれ148,190株及び447百万円です。

当該役員株式所有制度による受益権その他の権利を受けることができるものの範囲

当社取締役(監査等委員である取締役、社外取締役および国内非居住者を除く)。

## 2 【自己株式の取得等の状況】

### 【株式の種類等】

会社法第155条第3号及び第7号に該当する普通株式の取得

#### (1) 【株主総会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

#### (2) 【取締役会決議による取得の状況】

区分	株式数(株)	価額の総額(千円)
取締役会(2025年2月3日)での決議状況 (取得期間:2025年2月4日~2025年8月31日)	3,200,000(上限)	8,000,000(上限)
当事業年度前における取得自己株式	-	-
当事業年度における取得自己株式	2,754,100	7,999,752
残存決議株式の総数及び価額の総額	-	-
当事業年度の末日現在の未行使割合(%)	-	-
当期間における取得自己株式	-	-
提出日現在の未行使割合(%)	-	-

区分	株式数(株)	価額の総額(千円)
取締役会(2026年2月13日)での決議状況 (取得日:2026年2月16日)	600,000(上限)	1,800,000(上限)
当事業年度前における取得自己株式	-	-
当事業年度における取得自己株式	-	-
残存決議株式の総数及び価額の総額	-	-
当事業年度の末日現在の未行使割合(%)	-	-
当期間における取得自己株式	467,700	1,341,363
提出日現在の未行使割合(%)	-	-

#### (3) 【株主総会決議又は取締役会決議に基づかないものの内容】

区分	株式数(株)	価額の総額(百万円)
当事業年度における取得自己株式	584	1
当期間における取得自己株式	393	1

(注) 当期間における取得自己株式には、2026年3月1日から有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取りによる株式数は含めておりません。

#### (4) 【取得自己株式の処理状況及び保有状況】

区分	当事業年度		当期間	
	株式数(株)	処分価額の総額 (百万円)	株式数(株)	処分価額の総額 (百万円)
引受ける者の募集を行った 取得自己株式				
消却の処分を行った取得自己株式	2,754,100	7,999		
合併、株式交換、株式交付、会社分 割に係る移転を行った取得自己株式				
その他 (ストックオプションの権利行使)	13,100	35	9,000	27
保有自己株式数	116,976		576,069	

(注) 1 当期間における保有自己株式数には、2026年3月1日から有価証券報告書提出日までの取得による株式数は含めておりません。

2 処理自己株式数および保有自己株式数には、役員報酬BIP信託が保有する株式数(当事業年度148,190株、当期間148,190株)を含めておりません。

### 3 【配当政策】

当事業年度の配当につきましては、2022年から2025年の4ヵ年で進めていた中期経営計画期間中において、「連結業績を基準に、総還元性向40%」を目指すこととし、合わせて「年間配当金額38円以上を安定的に現金配当する」こととしておりました。上記の方針に基づき、当事業年度の配当につきましては、1株当たり48円とすることといたしました。

また、当社は株主の皆様への利益還元を重要な経営課題の一つとして認識しており、2026年から2028年までの中期経営計画「Kagome Group Plan 2028」期間の株主様への還元は「同期間累計の連結業績を基準に、総還元性向50%」を目指します。配当金は利益成長に応じた配当水準の向上を目指すとともに、減配を行わない累進配当を導入し、安定的な現金配当を方針としています。なお、一過性の要因により、親会社の所有者に帰属する当期利益が大きく変動する場合は、当該影響を除外して総還元性向を算定します。除外した損益は、その理由を含めて開示します。

翌事業年度の配当につきましては、新たな方針に則り、2025年12月期の普通配当48円から10円増配し、1株当たり58円の配当とさせていただきます。予定であります。

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

決議年月日	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)
2026年2月13日	4,368	48

#### 4 【コーポレート・ガバナンスの状況等】

##### (1) 【コーポレート・ガバナンスの概要】

##### 1. コーポレート・ガバナンス

##### 会長メッセージ



##### 実効性評価の活用によるコーポレート・ガバナンスの進化

当社は、取締役会の質的な向上のため、監査等委員会設置会社に移行した2016年から、毎年1回、取締役会の実効性評価を実施しています。具体的には、全取締役に對して、取締役会の設計、議案の適切性、議論の質などに関するアンケート調査を行い、そこから抽出された課題の改善案を検討し、翌年にそれを実行するという内容です。さらに、2021年からは、3年に1回、社外の第三者による実効性評価とそれを踏まえた取締役会に対する提言を受ける機会も設けています。

このPDCAサイクルを10年にわたり回し続けてきたことで、実効性評価から抽出される課題も年々変化してきています。以前は審議議案の設定方法や審議時期の年間スケジュール化といった取締役会の運営に関わる課題が多かったのですが、直近では人的資本経営やポートフォリオマネジメントのあり方など、中長期戦略の根幹となるようなテーマに課題が移ってきています。

このような変化に伴い、以前にも増して強く意識しているのが取締役間の「情報の非対称性の解消」に努めるということです。そのための施策として、2ヶ月に1回のペースで「取締役意見交換会」を開催しています。重要な経営テーマについては、取締役会での審議に先立ち、意見交換会において必要な情報のインプットを社内外の専門家に依頼したり、取締役の認識合わせを自由なディスカッションを通して行ったりと、十分な時間をかけるようにしています。

また、2025年においては、第三者からの取締役会への提言を起点として、「経営と執行の分離」をさらに進めるために、中期経営計画の策定方法を大きく見直しました。これまでは社長と執行役員本部長で構成される経営会議にて中期経営計画の大部分を策定し、取締役会はそれに対して、多様な視点からアドバイスを行うという進め方をしていました。それを今回から、まず取締役会が売上収益、事業利益、財務構造、キャッシュアロケーションなどの方針を議論して具体的な目標に落とし込み、経営会議ではその方針を受けた各事業の実行計画や人材・DXなどの基盤戦略を検討し、両者をすり合わせながら、中期経営計画を仕上げていくプロセスを採用しました。まだ改善の余地はありますが、この取り組みにより、取締役会の果たすべき役割がより鮮明になり、議論の質的な向上とコーポレート・ガバナンスの進化につながってきていると感じています。

## グローバルガバナンスの推進と課題

2026年2月に発表した新たな「ミッション・ビジョン・バリューズ（以下、MV）」の策定にあたっては、取締役会と取締役意見交換会にて計11回の議論を行いました。社外取締役からは、策定プロセスにおいて外部専門家の意見が取り入れられているか、あるいは社内の様々な立場からの意見が集約されているか、戦略的なストーリーの論理性や納得性が高いかなどといった視点から多くの指摘をいただきました。また、事業の収益や従業員数が国内と海外でほぼ半数ずつを占めている現状を踏まえ、「グローバル・カゴメとしてのMV」とする必要性についても取締役間で共有し、新たなMVには、グループ全メンバーの「共通の軸」となるよう強い意志を込めました。

さらに、2035ビジョンの実現に向けて、第三者による実効性評価の中で課題として挙げられている「グローバルガバナンスの強化」を図るため、国際事業を含む全社的な経営監督・意思決定体制の整備にも今後取り組んでいきます。その1つは、グローバル・カゴメとしてのより良い組織形態を探り続けていく取り組みです。現在、当社の国際事業は社内カンパニー制<sup>(1)</sup>を採用している一方、国内事業は生産やマーケティング等の機能別組織となっており、事業間で組織形態が異なっています。この状態をどのようにしていくのかについては、取締役会において検討を進め方向性を早期に示したいと考えています。その中で、国際事業比率のアップに対応した外国人の取締役選任の可能性についても議論していくことになると考えています。もう1つは、取締役会のモニタリングボード<sup>(2)</sup>化への取り組みです。この課題についても、社会情勢や投資家・株主の皆様からの要望を踏まえ、今後さらに検討を進めます。

以上のような経営監督・意思決定体制を進化させる取り組みのベースとなるのは、取締役会のさらなる実効性の向上のための課題解決やその前提となる情報の非対称性の解消など、目下取り組み中の課題に真摯に向き合い対応していくことだと思います。これらの地道な活動を継続しつつ、その上に、次の10年を見据えた新たなソリューションを積み重ねていきたいと考えています。

1 社内カンパニー制：社内の各事業を独立した「会社」として扱い、各々に経営責任や権限を委譲した企業形態

2 モニタリングボード：社外取締役が主な構成員となり、株主に代わって経営陣を監督する取締役会の形

## サクセッションプランの進化

2026年1月より、奥谷社長をトップとする新たな経営体制がスタートしました。奥谷社長の選任にあたっては、2021年に人材開発委員会にて候補者を選出し、そこから5年の歳月をかけて様々な育成プログラムを実施するとともに、報酬・指名諮問委員会での議論を重ねてきました。私自身の社長選任プロセスで感じていた育成プログラムなどの改善にも取り組み、今回はよりシステマティックで多面的な評価に基づく選任が実現できたのではないかと考えています。

奥谷社長には、2035ビジョンの実現に向けたリーダーシップの発揮とスピード感を持った経営推進を期待しています。5年間の社長選任プロセスの中で発揮された優れたコミュニケーション力とバランス感覚を持って、置かれた環境が異なる国内事業・国際事業のバランスを取りながら、国内外の多くのステークホルダーの期待に応える成長を成し遂げてほしいです。

私自身は、取締役会長及び取締役会議長として、より長期的な視点から戦略的な意思決定ができるよう、奥谷社長を中心とする業務執行体制を支援・監督していきます。また、取締役会の独立性・健全性の向上、コンプライアンスや倫理の担保、ガバナンスの強化といった様々な課題解決に向けて、議論を深めていきたいと考えています。

### コーポレート・ガバナンスの基本方針

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

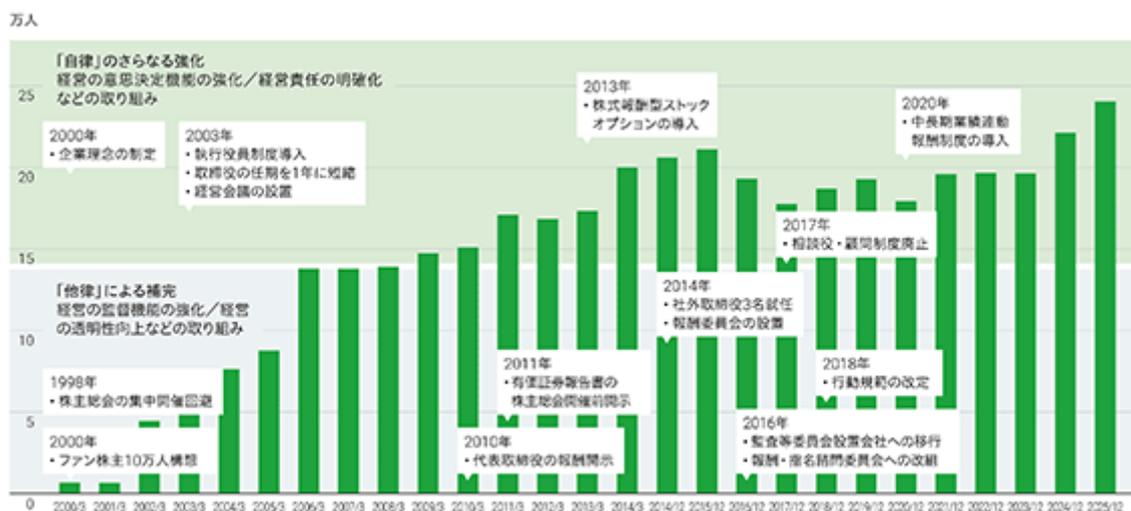
当社では、コーポレート・ガバナンスの基本を「『自律』のさらなる強化と『他律』による補完である」と考えています。これは、自らの意思で時代に適応するコーポレート・ガバナンスを構築することを原則としながら「カゴメファン株主づくり」の推進や社外取締役の機能の活用などにより外部の多様な視点を取り入れていくことで、客観性や透明性を担保していくというものです。

当社は、個性や独自性を活かしつつ、ステークホルダーとの対話を図る中で、高度なアカウンタビリティを実現し、真の「開かれた企業」を目指していきます。

コーポレート・ガバナンスの歩みと株主数の推移

当社のコーポレート・ガバナンスの歩みは、創業者の想いを源流とする企業理念の1つ「開かれた企業」の実現に向けた取り組みであり、過去における株式公開や資本と経営の分離などから現在に至るまで、たゆみなく進化を続けています。

株主数



コーポレート・ガバナンス体制

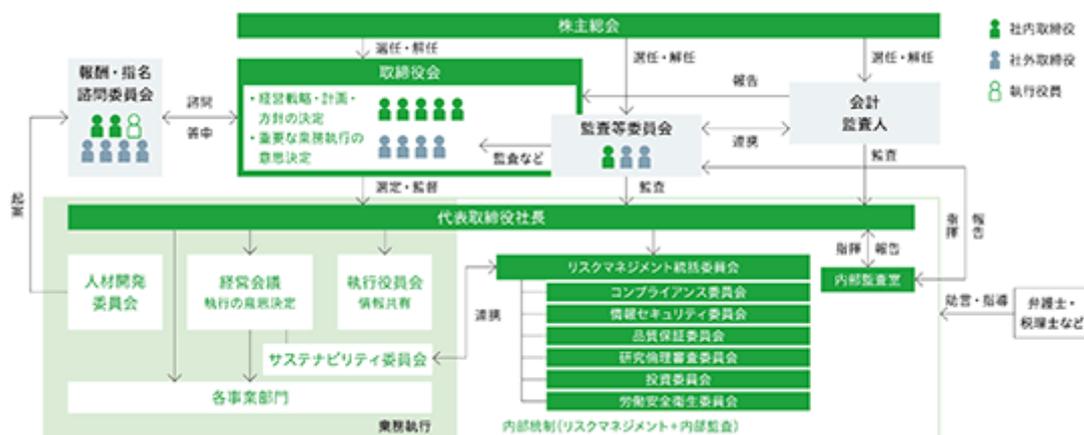
当社は、2016年より監査等委員会設置会社に移行し、監督と執行の機能分離を進め経営のスピードアップと経営責任の明確化に努めています。取締役会の主たる役割を経営戦略、経営方針の決定とその執行モニタリングと定め、当社が独自に定める「社外取締役の独立性基準」を満たす社外取締役を3分の1以上選任することでアドバイス機能の充実と監督機能の強化を図り、その実効性を高めています。

監査等委員会においては、常勤監査等委員を1名以上置くことを方針とし、内部統制システムを利用して取締役の業務執行の適法性、妥当性を監査しています。

取締役の指名や報酬については、独立社外取締役が半数以上を占める報酬・指名諮問委員会において、審議した内容を取締役会に諮り決定することで、客観性、公正性を高めています。

業務執行については、執行役員制度のもと一定基準により執行の責任と権限を各部門に委任し、取締役会決議・報告事項の伝達、周知及び執行役員間の連絡、調整を図ることを目的に執行役員会を設置しています。また、社長のリーダーシップのもと、機動的かつ相互に連携して業務執行ができるよう経営会議を設置しています。経営会議において審議を行うことで適切なリスクテイクを可能とし、責任を明確にした上でスピーディーな意思決定を行っています。

コーポレート・ガバナンス体制図



## 取締役会

### イ.取締役会の実効性評価

2024年に実施した実効性評価において、主に以下の内容を課題としていました。

- ・第3次中期経営計画及び年度方針の執行状況を適切にモニタリング・監督する
- ・「2025年のありたい姿」に向けた取り組みの最終年度を迎え、新たなビジョンを策定する
- ・環境と社会への影響を踏まえ、長期的視点で事業の持続性と企業価値向上を目指す
- ・グループ全体の将来を見据えた経営資源の強化・配分の前提として、ポートフォリオマネジメントや人的資本経営について継続的に議論する

上記を踏まえ、2025年度取締役会では、以下のような議案について深く議論を重ねました。

### 2025年度に議論された主な内容

・年度経営計画のモニタリング（月次業績）	・経営会議及び監査等委員会での議論内容報告
・第81回定時株主総会報告	・カゴメグループビジョンの検討状況
・次期中期経営計画における成長戦略、財務戦略、人材戦略	・Silbury Marketing Ltdの株式取得
・2026年度経営計画	・取締役会の実効性評価
・代表取締役の異動	・第82回定時株主総会開催形式
・次年度取締役会におけるアジェンダセッティング	

### 取締役会活性化のための主な取り組み

当社は、これまで取締役会活性化に向けた取り組みを継続的に進めてきました。

2025年	・経営トップと監査等委員の意見交換会の実施
2024年	・カゴメグループ次期中期経営計画に関する執行側の検討内容を踏まえたディスカッションの実施
2023年	・成長市場であるインド市場と子会社の視察 ・外部有識者を交えた意見交換の実施
2022年	・重点課題に関する勉強会とディスカッションの実施
2021年	・取締役会実効性第三者評価の実施 ・取締役に向けて監査等委員会の審議内容の共有実施
2020年	・遠隔会議の活用
2019年	・取締役会専用サイトでの審議資料の事前開示
2018年	・次期中期経営計画検討合宿の実施 ・取締役会議案の年間スケジュール化
2017年	・経営トップと社外取締役の意見交換会の実施 ・社外取締役に向けて経営会議の審議内容の共有実施
2016年	・取締役会実効性評価の導入 ・取締役会付議基準の見直し（経営会議への移管）

## 取締役会の実効性評価の結果

当社は、2025年9月に取締役を対象に取締役会の実効性に関する評価を実施しました。その結果の概要は以下の通りです。

### 評価の実施方法

<p>アンケートの実施</p>	<p>全取締役に対するアンケートの区分（全7区分・38項目）は以下の通りです。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の設計（規模、構成、多様性等）</li> <li>取締役会の運営（開催頻度、時間（説明・審議）、情報提供、遠隔会議の活用、事務局のサポート等）</li> <li>取締役会の議案（テーマの設定、付議のタイミング、経営計画への反映、フォローアップ等）</li> <li>取締役会の議論の質（資料、議論の客観性・多角性、説明責任、議長のリーダーシップ等）</li> <li>コーポレート・ガバナンス体制（選解任・報酬決定プロセス、ステークホルダーとの対話等）</li> <li>総合評価（企業価値向上の進捗状況、意思決定の迅速性・柔軟性、執行と監督の分離等）</li> <li>個別テーマ（戦略、事業ポートフォリオ、グローバルガバナンス、ESG等）</li> </ul> <p>報酬・指名諮問委員会に対するアンケート（6項目）の実施 監査等委員会に対するアンケート（8項目）の実施 リスクマネジメント統括委員会に対するアンケート（1項目）の実施</p>
<p>上記を踏まえた取締役会における審議</p>	<p>アンケートの結果を参照し、全取締役による審議と意見交換の場を設け、実効性に関する取締役会としての評価、課題の抽出、課題ごとの優先順位付け、対応策の検討等を実施しました。</p>

### 評価結果の概要

上記を踏まえ、取締役会は ~ の全ての区分において概ね適切であり、その実効性は十分確保されていると評価しました。

### さらなる実効性向上に向けた検討課題

2025年度は、議長を含む全取締役を対象としたアンケート調査を通じて、取締役会の設計・運営・議案・議論の質・ガバナンス体制・総合評価の6区分33項目に加え、個別テーマ及び自由記述を含む形式にて評価を実施しました。加えて、報酬・指名諮問委員会及び監査等委員会に関する設問も設け、委員会の機能に対する評価も行いました。

本年度の評価では、取締役会の実効性は概ね確保されているとの認識が示されました。特に、重要案件の審議や経営計画の策定・見直しにおいて、事前の資料提供や説明が適切に行われ、十分な時間をかけた多角的な議論がなされてい

る点が高く評価されています。また、議論の質の向上、定期的な意見交換の場の設置などが、意思決定プロセスの高度化に寄与しています。

さらに、報酬・指名諮問委員会や監査等委員会の体制強化、新任取締役への研修機会の拡充、海外グループ会社への訪問や現場視察の実施など、ガバナンス体制の充実や情報提供の面でも前年度からの改善が進んでいます。2035ビジョンや次期中期経営計画の策定を通じて、企業価値向上や中長期的な成長戦略に関する議論も活発化し、取締役会の役割認識が一層深まりました。

一方で、さらなる実効性向上に向けては、以下のような課題が指摘されています。

- ・事業ポートフォリオの評価基準及び見直し体制の強化
- ・成長戦略に即したリスクテイクの基準や方針の明確化
- ・グローバルガバナンスの強化と海外事業におけるKPIモニタリング体制の向上
- ・ESGに関する議論の深化
- ・経営戦略と人材戦略の連動
- ・緊急時対応及び有事のガバナンス体制の実効性向上

これらの課題については、優先順位を定めた上で、2026年度において継続的に議論・合意形成を図っていきます。

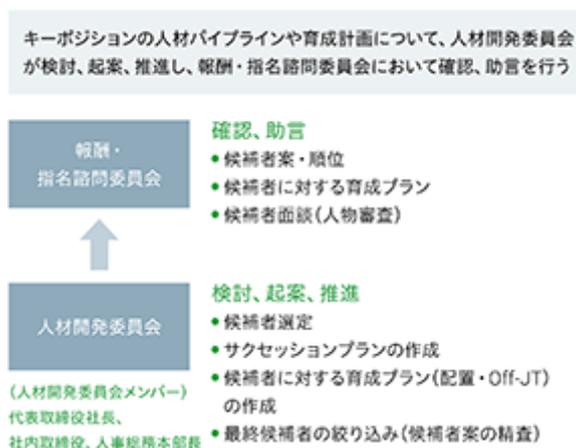
2016年度から取り組んできた長期ビジョンと、それに基づく3回の中期経営計画が完了し、2026年度から新たな10年ビジョンへの取り組みが始まりました。今後も、社外取締役を含む多様な視点を活かした健全かつ建設的な議論を通じて、取締役会の実効性向上、企業価値の持続的な向上、そして透明性の高い経営の実現に努めていきます。

### ロ.サクセッションプラン

経営を担う者の育成、及び透明性の高い選任の実現は、コーポレートガバナンス・コードでも求められている重要事項です。当社においても、成長による持続的な価値創出に向け、次世代幹部候補の育成は重要な経営課題であるとの認識から、選抜・育成プロセスを整備し、推進しています。

経営者・経営幹部候補育成は、「教育」(Off-JT・OJT)と、発揮される行動を測る「選抜」の組み合わせにより、役員・部長層に対して階層的に展開しています。

候補人材の選抜や育成計画、レビューを社内の意思決定機関である人材開発委員会が実施し、役員・経営者の選任にあたっては、報酬・指名諮問委員会の協議・レビューを経て、取締役会へ付議する体制を確立することで、透明性・客観性を高めています。



## グループガバナンスの強化

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

領域	名称	主なポイント
会計	カゴメグループ 財務報告基準（K-FRS）	IFRSに準拠
税務	カゴメグループ税務方針	全国各地における法令遵守 脱税及び過度な租税回避行為の禁止
財務	カゴメ財務管理の基本方針	リスク資産の削減、資金・資産効率の最大化 リスクマネジメントと投機的金融取引の禁止
	カゴメ（子会社） 財務管理の基本方針	同上 原則、デリバティブなどの金融商品は持たない

コーポレートガバナンス・コードへの対応の詳細については、Webサイトをご覧ください。

<https://www.kagome.co.jp/company/ir/data/others/>

## 株式会社の支配に関する基本方針

### イ 基本方針の内容

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

### ロ 基本方針の実現に資する特別な取り組み

#### 企業価値向上への取り組み

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

#### コーポレート・ガバナンスの強化に向けた取り組み

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

### ハ 本取り組みに対する当社取締役会の判断及びその理由

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

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

株主・投資家との対話  
イ 株主・投資家への責任

**情報開示**

カゴメは企業理念である「開かれた企業」のもと、株主や投資家の皆様にフェア（公平）、シンプル（平易）、タイムリー（適時）な情報発信を行うとともに、株主総会、決算説明会、国内・海外の拠点見学会などのIRイベントを通じて、株主・投資家の皆様との、双方向のコミュニケーションの機会を大切にしています。

**株主総会**

多くの株主の皆様は株主総会に出席していただけるよう、「招集ご通知」及び「招集ご通知添付書類」を早期にWeb開示・発送しています。また、有価証券報告書を株主総会前に開示し、株主の皆様の議決権行使に資する有用な情報を提供できるよう取り組んでいます。総会当日は議長説明や映像でのビジュアル化を進め、分かりやすい報告に努めています。またライブ配信を実施し、ご出席できない株主の皆様にご視聴いただいています。総会後は、質疑応答の内容やアンケート結果を開示するなど、株主の皆様とのコミュニケーションの充実に取り組んでいます。

**経営監視**

多くの株主の皆様が目で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考え、2001年から「ファン株主10万人づくり」に取り組んできました。その結果、2005年9月末に株主数が10万人を超え、現在は約24万人となっています。今後も、株主の皆様からいただいた貴重なご意見・ご要望を企業活動に適切に反映させていきます。

ロ IRの取り組み

カゴメは企業理念である「開かれた企業」のもと、様々なIRの取り組みを通じて、株主・投資家・アナリストの皆様から得られたご意見を経営にタイムリーにフィードバックできる体制を整えています。

こうした体制のもと、当社は「適切な情報開示 投資家開拓 対話と交流 経営へのフィードバック」という一連のプロセスを重視しています。中長期的な企業価値の創出に関心を持つ国内外の機関投資家との接点拡大にも努めるとともに、事業戦略、財務戦略などに関する情報を、適時・適切に開示し、資本市場における当社への理解を深めるための取り組みを推進していきます。



**決算説明会（2回開催）、個人株主/個人投資家向け決算説明会（4回開催（ ））**

決算説明会は年度決算、上期決算の発表翌日に開催し、代表取締役社長とCF0が中心となって、業績のほか、事業環境、成長戦略の説明や質疑応答を行います。他方、個人株主向け決算説明会では財務経理部員が中心となり、より分かりやすい言葉で説明するとともに、新商品の開発担当者による想いやエピソードなどを紹介しています。

2025年度は第3次中期経営計画の進捗や2026年度以降の10年間の主な取り組みを説明するとともに、3月に本格展開を始めた「アーモンド・ブリーズ」などについて紹介しました。

証券会社主催含む



個人株主説明会（オンライン）の様子

### スモールミーティング（2回開催）

スモールミーティングは、主に機関投資家やアナリストを対象とする、経営陣との質疑応答を中心とした対話の場です。その時々に関心の高いテーマを深掘りし、双方向のコミュニケーションを通じた理解促進と信頼関係の構築を目的としています。

9月に開催するESGスモールミーティングは、環境（E）、社会（S）、ガバナンス（G）に関する質疑応答を中心とした対話の場です。

2025年度はESGスモールミーティングに初めて社外取締役の方々に登壇いただき、ガバナンスに関連する質疑応答を行いました。



ESGスモールミーティングの様子

### 社長と語る会（2回開催）

より多くの個人株主の皆様当社をより深く知っていただくために社長と直接コミュニケーションをとる機会を設けています。当社飲料の試飲をしていただき、また当社の活動をクイズを交えながら紹介し、交流を図っています。

2025年度も全国の個人株主にご参加いただけるよう、オンラインで開催しました。カゴメをより知っていただく機会として、幅広い年代の方々に楽しみながら参加していただくことができました。



社長と語る会（オンライン）の様子

### 機関投資家・アナリスト向け海外拠点見学（1回開催）、 個人株主向け海外拠点見学ツアー（1回開催）

2025年度は、国際事業の理解深化やアナリストレポートの情報拡充などを目的に、希望する機関投資家、アナリストを対象に米国の種子研究施設、加工用トマト圃場、一次加工工場、二次加工工場の見学を初めて開催しました。個人株主向け海外拠点見学ツアーは2025年度で3回目となり、ポルトガルにて加工用トマト圃場、トマト一次加工工場の様子をご覧ください。

海外の各工程を見学いただき、また各拠点のCEOや役員、従業員などとの対話や交流により、当社グループのバリューチェーンに対する理解を深めていただくとともに、成長性への理解や期待感を持っていただきました。



個人株主によるトマト一次加工工場見学の様子

### アナリスト・機関投資家面談

多くの国内外の機関投資家やアナリストに対し、財務経理部のIR担当メンバーが中心となって、企業紹介や業績、事業環境、成長戦略の説明及び質疑応答を行います。

2025年度は、証券会社主催のカンファレンスに2回参加し、海外ロードショーは1回実施、面談は全体で155回となりました。

### 内部統制 ～3ラインモデルに沿った取り組み～

カゴメグループは、中期経営計画の実現に向けて国内外で事業を拡大しているため、内部統制についてもグローバルスタンダードである「3ラインモデル」に沿った取り組みをグループ全体で進めています。この取り組みは、「同一部署が同時に担うべきでない機能を適切に分離・配分し、組織内の相互牽制を利かせる」「各機能の責任の所在を明確にし、全社最適の対応を可能にする」狙いがあります。

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

第2ライン（第2線）は、コンプライアンス、財務経理、IT、人事、品質、労働安全衛生などを主管する専門組織で、担当するリスク領域におけるリスクマネジメント活動の基本方針・手続きを定め、第1線の組織に対し日々支援やモニタリングを行っています。また、リスクマネジメント統括委員会が全社の体系的なリスクマネジメントを実施しています。

リスクマネジメント統括委員会は社長を委員長、CRO・監査等委員・社外取締役などを委員とした、グループ全体でのリスクマネジメント活動の統括組織です。経営戦略を踏まえた統合的視点から、第1線と第2線を統括し、ISO31000、COSO-ERM等のフレームワークを参照しながら、全社でのリスクマネジメント活動のPDCAサイクルの実現に向けて、各ラインの取り組みをモニタリングします。CROは監査等委員会の構成員ではなく、監査等委員会議長と分離されています。また、リスクマネジメント統括委員会は監査等委員会から独立して運営されています。

第3ライン（第3線）の内部監査室については「(3)監査の状況、2. 内部監査の状況」をご覧ください。

なお、取締役会はリスクマネジメント統括委員会において報告・審議された経営上の重要なリスクについて、定期的に報告を受けることにより、リスクマネジメントの監督を行っています。

### 3ラインモデル図



コンプライアンス・内部統制の詳細については、Webサイトをご覧ください。  
<https://www.kagome.co.jp/company/sustainability/governance/>

### コンプライアンス

#### イ カゴメグループ行動規範

当社グループでは従業員の日頃の行動の軸となる指針として、「カゴメグループ行動規範」を定めています。行動規範は、「共助」「人権の尊重」「フェアネス」の3つの柱からなるもので、社会課題の解決に積極的に取り組む社会的企業としての当社グループのあり方を示しています。当社グループでは、この行動規範の周知徹底を図るとともに、法令や国際ルール及びその精神を遵守し、高い倫理観を持って社会的責任を果たしていきます。

## ロ コンプライアンス推進体制

カゴメグループでは、代表取締役社長を議長とするリスクマネジメント統括委員会のもとに、コンプライアンスを管掌する役員を委員長とする「コンプライアンス委員会」を設置し、コンプライアンスの推進やモニタリング状況の確認などを行っています。その活動は主に、委員会事務局である法務部門が担い、日々の推進活動については、リスクマネジメント統括委員会などを通じて経営会議・取締役会メンバーへ報告がなされています。

国内カゴメグループでは職場での違法行為（ハラスメントや贈収賄などの腐敗を含む）や、そのおそれがある行為などについての相談や通報のための内部通報・相談制度「カゴメコンプライアンスホットライン」を外部法律事務所内に設置しています。寄せられた通報・相談については、通報者が不利益を被ることのないようプライバシーを保護するとともに、速やかな調査と適切な措置・対策を講じています。

2025年度は22件の相談・通報があり、解決にあたりました。具体的内容としては、労務管理、ハラスメント、公私混同等多様な通報が寄せられており、必要に応じて、運用の是正や周知徹底、対象者への注意指導、重篤な事案に対する懲戒処分等の対応を行い、改善と再発防止を行っています。

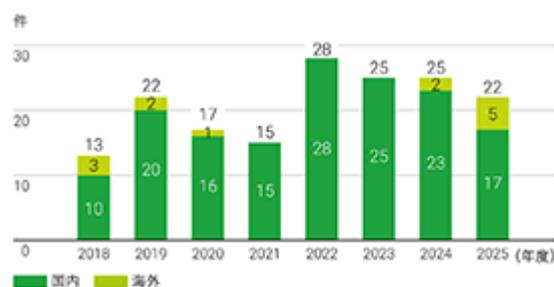
また、措置・対策を講じた事案については、通報者や関係者が特定できないようにした上で社内で共有し、類似事案の再発防止を図っています。

海外グループ企業でのコンプライアンスについても、重要な課題として認識し、海外内部通報制度を導入して、米国、オーストラリア、インド等へと順次適用対象を拡大しています。

社内各部門及び各グループ会社に対する内部監査、内部通報・相談制度、全従業員へのアンケート等により、法令や企業行動規範等の遵守状況を定期的にレビューします。また、実効性の高い管理を行うため、それらの結果を基にコンプライアンス体制の有効性を定期的にレビューし、翌年度の活動計画に反映しています。

なお、2025年度に贈収賄、汚職などにより法的措置を受けた事例はありません。

カゴメコンプライアンスホットライン  
相談・通報受付件数の推移



## ハ コンプライアンス徹底のための取り組み

カゴメグループでは「カゴメグループ コンプライアンス実施規則」を制定し、前述した「コンプライアンス委員会」のもと、事務局である法務部門が中心となって、カゴメグループのコンプライアンスの徹底を図っています。活動としては、コンプライアンスに関連する案件の事前チェック、贈収賄防止や人権への配慮を含むコンプライアンス関連情報の発信のほか、新入社員研修や新任管理職を対象とした集合研修、eラーニングを通じた啓発、ケーススタディ、グループディスカッションを取り入れたコンプライアンス社内講座などを継続的に実施しています。

近年においては、SDGsなど、世界的潮流として要請が高まっている腐敗防止に関する取り組みとして、海外子会社の腐敗リスクの評価を行い、行動規範の実践として「カゴメグループ贈収賄防止方針」を制定しました。また、グローバルな事業活動の拡大を踏まえ、米国における独占禁止法遵守プログラムの導入・運用等を通じて、コンプライアンスの推進を図っています。これらについて、定期的に遵守・運用状況の監査を行い、その結果を取締役に報告することで腐敗防止や公正取引の実践を図っています。

## ニ 税務コンプライアンス

カゴメグループは、事業を行う全ての国や地域において税法を遵守し、税務当局と良好な関係を保ち、適正に納税することで社会に貢献していきます。毎年行われる税制改正や租税条約及びOECDガイドラインなどの国際税務におけるルールの変化に対しても、適時適切に対応しています。社内に向けては定期的に税務コンプライアンスに関するeラーニングなどを実施し、従業員の税法遵守に向けて啓発を行っています。また、移転価格税制については移転価格管理規定を定めており、グループに所属する会社間の国際取引に関し、独立企業間価格の原則に基づき、取引当事者各々の機能、資産及びリスクを分析し、その貢献に応じ適切に利益配分・移転価格を算定しています。

## 2. 責任限定契約の内容の概要

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

## 3. 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

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

## 4. 取締役の定数

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

## 5. 取締役の選任の決議要件

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

また、取締役の選任決議は累積投票によらない旨定款に定めております。

## 6. 剰余金の配当等の決定機関

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

## 7. 株主総会の特別決議要件

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

(2) 【役員の状況】

1. 2026年3月13日（有価証券報告書提出日）現在の当社の役員の状況は、以下の通りであります。

男性7名 女性2名（役員のうち女性の比率22.2%）

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数 (株)
取締役会長	山口 聡 	1960年12月29日生	1983年4月 2003年4月 2010年4月 2015年10月 2018年10月 2019年3月 2020年1月 2026年1月	当社入社 当社業務用ビジネス・ユニット部長 当社執行役員業務用事業本部長 当社イノベーション本部長 当社野菜事業本部長 当社取締役常務執行役員 当社代表取締役社長 当社取締役会長（現任）	(注) 3	25,300
代表取締役社長	奥谷 晴信 	1968年3月17日生	1990年4月 2013年11月 2014年3月 2015年10月 2016年4月 2021年11月 2022年4月 2024年3月 2024年4月 2025年3月 2025年10月 2026年1月	当社入社 当社アジア事業カンパニー企画調整室長 当社アジア事業カンパニーCFO 兼 企画調整室長 当社グローバルコンシューマー事業部企画調整室長 当社国際事業本部企画管理室長 当社経営企画室長 兼 米国成長戦略プロジェクト室長 当社執行役員 当社取締役執行役員 当社コーポレート企画本部長 兼 経営企画室長 当社取締役常務執行役員 当社コーポレート企画本部長 当社代表取締役社長（現任）	(注) 3	3,500
取締役常務執行役員 生産調達本部長	葉色 義久 	1967年10月6日生	1990年4月 2013年4月 2016年4月 2019年4月 2020年10月 2021年4月 2024年3月 2025年3月	当社入社 Kagome Australia Pty Ltd.取締役 当社国際事業本部グローバル品質保証部長 当社生産調達本部調達部長 当社生産調達本部長（現任） 当社執行役員 当社取締役執行役員 当社取締役常務執行役員（現任）	(注) 3	4,100
取締役常務執行役員 CFO 兼 CRO 兼 財務経理部長	佐伯 健 	1962年12月1日生	1986年4月 1991年5月 2003年1月 2013年4月 2017年10月 2020年4月 2021年11月 2023年10月 2024年3月 2025年3月 2025年4月	京セラ㈱入社 YASHICA Kyocera GmbH（ドイツ）出向 当社入社 当社トマト事業カンパニーCFO 当社財務経理部長 当社執行役員 当社CFO 兼 CRO 兼 リスクマネジメント統括委員会事務局長 当社常務執行役員 当社財務経理部長（現任） 当社取締役常務執行役員（現任） 当社CFO 兼 CRO（現任）	(注) 3	3,600

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
取締役 (非常勤)	荒金久美 	1956年7月4日生	1981年4月 ㈱小林コーサー(現㈱コーサー)入社 1997年7月 東京大学 博士号(薬学)取得 2002年3月 ㈱コーサー研究本部開発研究所主幹研究員 2004年3月 同社マーケティング本部商品開発部長 2006年3月 同社執行役員マーケティング本部副本部長 兼 商品開発部長 2010年3月 同社執行役員研究所長 2011年3月 同社執行役員品質保証部長 2011年6月 同社取締役(品質保証部・お客様相談室・購買部・商品デザイン部担当) 2017年6月 同社常勤監査役 2019年3月 ㈱クボタ社外監査役 2020年3月 当社社外取締役(現任) 2020年6月 戸田建設㈱社外取締役(現任) 2021年3月 ㈱クボタ社外取締役(現任)	(注)3	900
取締役 (非常勤)	桑川滋 	1963年8月18日生	1986年4月 ソニー㈱入社 2006年4月 ソニーマーケティング㈱ テレビ&ビデオMK部統括部長 2010年4月 同社執行役員量販営業本部長 2012年4月 同社執行役員マーケティング本部長 2014年9月 CJSC Sony Electronics(Moscow) Chairman & President 2016年4月 Sony Europe Limited President 2018年4月 ソニー㈱執行役員 2019年4月 ソニーマーケティング㈱代表取締役社長 2022年4月 ソニー㈱ Deputy Global Sales & Marketing Officer(兼務) 2024年4月 ソニーマーケティング㈱ 代表取締役会長 2025年3月 当社社外取締役(現任)	(注)3	200
監査等委員 である取締役 (常勤)	高野仁 	1964年6月5日生	1988年4月 当社入社 2004年4月 当社野菜飲料ビジネス・ユニット ディレクター 2007年4月 当社飲料ビジネス・ユニット ディレクター 2008年6月 当社執行役員 2009年4月 当社コンシューマー事業本部商 品企画部長 2010年4月 当社アジア事業カンパニー事業 統括部長 2014年10月 当社通販事業本部長 2016年4月 当社名古屋支店長 2017年10月 当社経営企画本部長 2018年10月 当社SCM本部長 2023年10月 当社社長付特命担当 2024年3月 当社監査等委員である取締役(現任)	(注)4	14,400
監査等委員 である取締役 (非常勤)	遠藤達也 	1959年8月18日生	1985年4月 アーサーアンダーセン東京事務所入所 1990年4月 税理士登録 1998年9月 同事務所パートナー 2002年7月 朝日KPMG税理士法人(現KPMG税理士法 人)パートナー 2016年1月 同法人副代表 2020年1月 遠藤達也税理士事務所代表(現任) 2020年3月 当社監査等委員である取締役(社外) (現任)	(注)4	800

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)	
監査等委員 である取締役 (非常勤)	<p>山 神 麻 子</p> 	1970年1月1日生	1999年4月	弁護士登録、太陽法律事務所(現ポールヘイスティングス法律事務所)入所	(注) 4	
			2005年10月	ウォルト・ディズニー・ジャパン(株)に 出向		
			2006年5月	日本アイ・ピー・エム(株)に入社		
			2012年7月	名取法律事務所(現名取・大木法律事 務所)入所(パートナー)(現任)		
			2015年6月	武蔵精密工業(株)監査等委員である取締 役(社外)		
			2016年1月	日本弁護士連合会国際室長		
			2020年3月	当社監査等委員である取締役(社外) (現任)		
			2020年6月	(株)ニコン監査等委員である取締役(社 外)(現任)		
2021年6月	NECキャピタルソリューション(株)社外 取締役(現任)					
2023年5月	日本弁護士連合会男女共同参画推進本 部 女性社外役員プロジェクトチーム 座長					
計					52,800	

- (注) 1 取締役 荒金久美、桑川滋は、「社外取締役」であります。荒金久美氏の戸籍上の氏名は亀山久美であります。
- 2 取締役 遠藤達也、山神麻子は、「監査等委員である取締役(社外)」であります。
- 3 取締役の任期は、2024年12月期に係る定時株主総会終結の時から2025年12月期に係る定時株主総会終結の時  
までであります。
- 4 監査等委員である取締役の任期は、2023年12月期に係る定時株主総会終結の時から2025年12月期に係る定  
時株主総会終結の時までであります。
- 5 当社では、経営環境の変化に迅速かつ的確に対応し、業務執行機能のスピードアップと強化を目的に、執行  
役員制度を導入しております。2026年3月13日にて、会社法上の取締役以外のうち、常務執行役員は1名  
で、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  
徳人、執行役員は11名で、人事総務本部長付(女性活躍推進担当) 曾根智子、マーケティング本部長 稲垣  
慶一、営業本部副本部長業務用事業管掌 増田和俊、グローバル・アグリ・リサーチ&ビジネスセンター所  
長 上田宏幸、商品開発本部長 兼 食品安全部長 生形省次、コーポレート企画本部長 竹内秋徳、人事総  
務本部長 河原文二、営業本部長 斉藤茂幸、コーポレート企画本部経営企画室長 兼 事業開発室長 吉見  
信彦、名古屋支店長 兼 営業推進部長 伊藤一章、東京支店長 伊藤幸之助であります。
- 6 当社は、法令に定める監査等委員である取締役の員数を欠くことになる場合に備え、会社法第329条第3項  
に定める補欠の監査等委員である取締役1名を選任しております。補欠の監査等委員である取締役の略歴は  
次の通りであります。

氏名	生年月日	略歴	所有株式数 (株)	
村 田 守 弘	1946年7月20日生	1970年12月	アーサーヤング東京事務所入所	4,000
		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	
		2012年3月	住友ゴム工業(株)社外監査役	
		2016年3月	当社監査等委員である取締役(社 外)	
2016年3月	コクヨ(株)社外監査役			
2020年10月	一般財団法人カゴメみらいやさ い財団理事(現任)			

2. 2026年3月26日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役選任の件」を上程しており、当該議案が承認可決されますと、当社の役員の状況及びその任期は、以下の通りとなる予定であります。

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

男性7名 女性2名（役員のうち女性の比率22.2%）

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数 (株)
取締役会長	山口 聡 	1960年12月29日生	1983年4月 2003年4月 2010年4月 2015年10月 2018年10月 2019年3月 2020年1月 2026年1月	当社入社 当社業務用ビジネス・ユニット部長 当社執行役員業務用事業本部長 当社イノベーション本部長 当社野菜事業本部長 当社取締役常務執行役員 当社代表取締役社長 当社取締役会長（現任）	(注) 3	25,300
代表取締役社長	奥谷 晴信 	1968年3月17日生	1990年4月 2013年11月 2014年3月 2015年10月 2016年4月 2021年11月 2022年4月 2024年3月 2024年4月 2025年3月 2025年10月 2026年1月	当社入社 当社アジア事業カンパニー企画調整室長 当社アジア事業カンパニーCFO 兼 企画調整室長 当社グローバルコンシューマー事業部企画調整室長 当社国際事業本部企画管理室長 当社経営企画室長 兼 米国成長戦略プロジェクト室長 当社執行役員 当社取締役執行役員 当社コーポレート企画本部長 兼 経営企画室長 当社取締役常務執行役員 当社コーポレート企画本部長 当社代表取締役社長（現任）	(注) 3	3,500
取締役常務執行役員 生産調達本部長	葉色 義久 	1967年10月6日生	1990年4月 2013年4月 2016年4月 2019年4月 2020年10月 2021年4月 2024年3月 2025年3月	当社入社 Kagome Australia Pty Ltd. 取締役 当社国際事業本部グローバル品質保証部長 当社生産調達本部調達部長 当社生産調達本部長（現任） 当社執行役員 当社取締役執行役員 当社取締役常務執行役員（現任）	(注) 3	4,100
取締役常務執行役員 CFO 兼 CRO 兼 財務経理部長	佐伯 健 	1962年12月1日生	1986年4月 1991年5月 2003年1月 2013年4月 2017年10月 2020年4月 2021年11月 2023年10月 2024年3月 2025年3月 2025年4月	京セラ㈱入社 YASHICA Kyocera GmbH（ドイツ）出向 当社入社 当社トマト事業カンパニーCFO 当社財務経理部長 当社執行役員 当社CFO 兼 CRO 兼 リスクマネジメント統括委員会事務局長 当社常務執行役員 当社財務経理部長（現任） 当社取締役常務執行役員（現任） 当社CFO 兼 CRO（現任）	(注) 3	3,600

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数(株)
取締役 (非常勤)	荒金久美 	1956年7月4日生	1981年4月 ㈱小林コーサー(現㈱コーサー)入社 1997年7月 東京大学 博士号(薬学)取得 2002年3月 ㈱コーサー研究本部開発研究所主幹研究員 2004年3月 同社マーケティング本部商品開発部長 2006年3月 同社執行役員マーケティング本部副本部長 兼 商品開発部長 2010年3月 同社執行役員研究所長 2011年3月 同社執行役員品質保証部長 2011年6月 同社取締役(品質保証部・お客様相談室・購買部・商品デザイン部担当) 2017年6月 同社常勤監査役 2019年3月 ㈱クボタ社外監査役 2020年3月 当社社外取締役(現任) 2020年6月 戸田建設㈱社外取締役(現任) 2021年3月 ㈱クボタ社外取締役(現任)	(注)3	900
取締役 (非常勤)	桑川滋 	1963年8月18日生	1986年4月 ソニー㈱入社 2006年4月 ソニーマーケティング㈱ テレビ&ビデオMK部統括部長 2010年4月 同社執行役員量販営業本部長 2012年4月 同社執行役員マーケティング本部長 2014年9月 CJSC Sony Electronics(Moscow) Chairman & President 2016年4月 Sony Europe Limited President 2018年4月 ソニー㈱執行役員 2019年4月 ソニーマーケティング㈱代表取締役社長 2022年4月 ソニー㈱ Deputy Global Sales & Marketing Officer(兼務) 2024年4月 ソニーマーケティング㈱ 代表取締役会長 2025年3月 当社社外取締役(現任)	(注)3	200
監査等委員 である取締役 (常勤)	高野仁 	1964年6月5日生	1988年4月 当社入社 2004年4月 当社野菜飲料ビジネス・ユニット ディレクター 2007年4月 当社飲料ビジネス・ユニットディ レクター 2008年6月 当社執行役員 2009年4月 当社コンシューマー事業本部商 品企画部長 2010年4月 当社アジア事業カンパニー事業 統括部長 2014年10月 当社通販事業本部長 2016年4月 当社名古屋支店長 2017年10月 当社経営企画本部長 2018年10月 当社SCM本部長 2023年10月 当社社長付特命担当 2024年3月 当社監査等委員である取締役(現任)	(注)4	14,400

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数 (株)
監査等委員 である取締役 (非常勤)	山神麻子 	1970年1月1日生	1999年4月 2005年10月 2006年5月 2012年7月 2015年6月 2016年1月 2020年3月 2020年6月 2021年6月 2023年5月	弁護士登録、太陽法律事務所(現ポールヘイスティングス法律事務所)入所 ウォルト・ディズニー・ジャパン(株)に 出向 日本アイ・ピー・エム(株)に入社 名取法律事務所(現名取・大木法律事 務所)入所(パートナー)(現任) 武蔵精密工業(株)監査等委員である取締 役(社外) 日本弁護士連合会国際室長 当社監査等委員である取締役(社外) (現任) (株)ニコン監査等委員である取締役(社 外)(現任) NECキャピタルソリューション(株)社外 取締役(現任) 日本弁護士連合会男女共同参画推進本 部 女性社外役員プロジェクトチーム 座長	(注)4	
監査等委員 である取締役 (非常勤)	梅辻雅春 	1957年10月1日生	1984年10月 1989年4月 1993年2月 1998年9月 2002年7月  2020年12月 2026年3月	アーサーアンダーセン会計事務所入所 公認会計士登録 税理士登録 同事務所パートナー 朝日KPMG税理士法人(現KPMG税理士法 人)パートナー 梅辻税務会計事務所代表(現任) 当社監査等委員である取締役(社外) (予定)	(注)4	
計						52,000

- (注) 1 取締役 荒金久美、桑川滋は、「社外取締役」であります。荒金久美氏の戸籍上の氏名は亀山久美であります。
- 2 取締役 山神麻子、梅辻雅春は、「監査等委員である取締役(社外)」であります。
- 3 取締役の任期は、2025年12月期に係る定時株主総会終結の時から2026年12月期に係る定時株主総会終結の時までであります。
- 4 監査等委員である取締役の任期は、2025年12月期に係る定時株主総会終結の時から2027年12月期に係る定時株主総会終結の時までであります。
- 5 当社では、経営環境の変化に迅速かつ的確に対応し、業務執行機能のスピードアップと強化を目的に、執行役員制度を導入しております。2026年4月1日(予定)にて、会社法上の取締役以外のうち、常務執行役員は1名で、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 江端徳人、執行役員は11名で、人事総務本部長付(女性活躍推進担当) 曾根智子、マーケティング本部長 稲垣慶一、営業本部副本部長業務用事業管掌 増田和俊、グローバル・アグリ・リサーチ&ビジネスセンター 所長 兼 戦略開発室長 上田宏幸、商品開発本部長 兼 食品安全部長 生形省次、コーポレート企画本部長 竹内秋徳、人事総務本部長 兼 健康経営推進室長 河原文二、営業本部長 斉藤茂幸、コーポレート企画本部経営企画室長 吉見信彦、名古屋支店長 兼 営業推進部長 伊藤一章、東京支店長 伊藤幸之助であります。
- 6 当社は、法令に定める監査等委員である取締役の員数を欠くことになる場合に備え、会社法第329条第3項に定める補欠の監査等委員である取締役1名を選任しております。補欠の監査等委員である取締役の略歴は次の通りであります。

氏名	生年月日	略歴		所有株式数 (株)
遠藤達也	1959年8月18日生	1985年4月 1990年4月 1998年9月 2002年7月  2016年1月 2020年1月  2020年3月	アーサーアンダーセン東京事務所入所 税理士登録 同事務所パートナー 朝日KPMG税理士法人(現KPMG税理士法人)パートナー 同法人副代表 遠藤達也税理士事務所代表(現任) 当社監査等委員である取締役(社外)(現任)	800

### 3. 取締役の選任方針

当社は、取締役会のアドバイス機能とモニタリング機能を最大限発揮することで中長期的な企業価値向上を実現させるために、取締役会の構成においては、知識・能力・経験といった面で多様性とバランスを確保しつつ、質の高い審議を行える適正な規模を考えます。また、経営環境に応じて社内社外の構成、独立性、具体的な経験や専門分野、性別、国籍などを考慮し、報酬・指名諮問委員会での審議を経て、取締役会において選任候補を選出します。取締役会の構成については、3分の1以上の独立社外取締役を選任します。

現在、取締役会は取締役（監査等委員である取締役を除く）6名、監査等委員である取締役3名の9名で構成されており、そのうち4名が独立社外取締役です。社外取締役は多様な経歴を有し、また、ダイバーシティ経営、経営のグローバル化、食による健康寿命の延伸に関わる豊富な経験と知見を有しています。2040年頃には役員を含め女性比率を50%にすることを掲げており、取締役会についても早期達成を目指します。

#### 2025年における取締役会、監査等委員会、任意の委員会の開催・出席状況

	取締役会への出席状況	監査等委員会	報酬・指名諮問委員会	リスクマネジメント統括委員会
山口 聡	14回/14回		12回/12回	6回/6回
奥谷 晴信	14回/14回			6回/6回
栗色 義久	14回/14回			
佐伯 健	10回/10回			6回/6回
佐藤 秀美			3回/3回	
荒金 久美	14回/14回		12回/12回	6回/6回
桑川 滋	10回/10回		9回/9回	5回/5回
高野 仁	14回/14回	13回/13回		6回/6回
遠藤 達也	14回/14回	13回/13回	12回/12回	6回/6回
山神 麻子	14回/14回	13回/13回	12回/12回	6回/6回

#### 4. 取締役のスキルマトリックス

氏名	属性	企業経営を推進する上での経営スキル				カゴメの事業・中期経営計画を推進し、業績向上につなげるための機能スキル						
		企業経営	財務・会計	法務・リスク マネジメント	人材開発・ ダイバー シティ	サステ ナビリティ 経営	農業・食・ 栄養	研究・技術	マーケティング・ ブランド マネジメント	生産・調達・ 品質	営業・ SCM	グローバル・ ビジネス
山口 聡 取締役会長		○		○	○	○	○	○			○	
奥谷 晴信 代表取締役 社長		○		○	○	○				○		○
栗色 義久 取締役 常務執行役員		○			○		○			○		○
佐伯 健 取締役 常務執行役員		○	○	○								○
荒金 久美 社外取締役	社外 独立	○		○		○		○	○			
桑川 暹 社外取締役	社外 独立	○						○			○	○
高野 仁 取締役 (監査等委員)		○		○				○		○		○
山神 麻子 社外取締役 (監査等委員)	社外 独立			○	○							○
梅辻 雅春 社外取締役 (監査等委員)	社外 独立		○	○								○

#### スキルの分類・項目・定義

取締役に必要なスキルとして「企業経営を推進する上での経営スキル」と「カゴメの事業・中期経営計画を推進し、業績向上につなげるための機能スキル」の計11のスキルを設定しました。スキル保有の認定条件<sup>( )</sup>に照らし、各取締役の知識・能力・経験等を踏まえ、保有するスキルを明確にしています。

##### スキル保有の認定条件

- 企業の社内取締役としての経営経験などを保有すること
- 当該の専門機能を執行する本部長、または準ずる立場などでのマネジメント経験を保有すること
- 企業経営の観点から当該の知見や専門知識を活かし、経営に直結した貢献などの経験を有すること

#### 取締役に必要なスキルと定義

分類 / 項目	定義
企業経営を推進する上での経営スキル	
企業経営	企業経営を行うにあたっての経営管理、ビジョン・戦略構想、リーダーシップにかかる基幹的なスキル
財務・会計	経営資源を適切に管理・運用するとともに、資本市場との良好な信頼関係を構築する
法務・リスクマネジメント	外的環境や事業上発生しうる多様なリスクを的確に把握・評価・対応し、公正かつ適切な経営を行う
人材開発・ダイバーシティ	人的資本を適切に確保・育成し、多様な考えや経験を活かして新しい企業価値の創出につなげていく
サステナビリティ経営	「感謝・自然・開かれた企業」の理念を原点とし、環境や社会の持続可能性に配慮した経営を通じて、企業価値を向上させる
カゴメの事業・中期経営計画を推進し、業績向上につなげるための機能スキル	
農業・食・栄養	農業農政、食と栄養に対する知識見識に立脚し、課題形成を行う
研究・技術	企業の事業シードを生み出す研究開発・技術開発戦略を推進する
マーケティング・ブランドマネジメント	ブランド価値の管理と効果的なマーケティング戦略を推進する
生産・調達・品質	安定的な原材料の調達と品質第一を担保した商品の製造を的確に推進する
営業・SCM	効率的なサプライチェーンと顧客接点を創造する営業戦略を推進する
グローバル・ビジネス	グローバル環境において経営資源を有効に活用した事業戦略を推進する

## 5. 社外取締役

### 社外取締役の状況

当社の社外取締役は2名、監査等委員である取締役(社外)は2名であります。

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

社外取締役であります荒金久美氏は、(株)コーセーにおいて、薬学博士として研究開発、商品開発、品質保証の責任者や取締役として経営の執行・監督に携わるなど、企業経営に関する豊富な経験と見識を有しており、社外取締役としてイノベーションを通じた成長の実現を目指す当社の経営に助言や監督を行うことができると考えております。なお、同氏は当社の普通株式900株を保有しております。

社外取締役であります糸川滋氏は、ソニー(株)において、欧州・中東などのソニー製品の海外販売事業責任者としての経験とともに、国内を担当するソニーマーケティング(株)の代表取締役会長・社長として経営に携わるなど、国際事業や営業・マーケティングの領域を中心とした企業経営に関する豊富な知見を有していることから、グローバル化の推進による中長期的な成長を目指す当社の経営に適切な指導や助言を行い、また、独立した客観的な観点から、経営の監督を行うことができると考えております。なお、同氏は当社の普通株式200株を保有しております。

監査等委員である取締役(社外)であります遠藤達也氏は、税理士として、国内外において多数の上場企業の会計監査やM&A案件に参画するなど、企業会計・税務に精通し、企業経営を統括する十分な見識を有していることから、独立した客観的な観点から、経営の監視を行うことができると考えております。なお、同氏は当社の普通株式800株を保有しております。

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

### 社外取締役メッセージ

新しいIMVVやKagome Group Plan 2028のもと成長の歩みを強めるカゴメへ、新任を含む社外取締役の4名から取締役会の現状や課題、今後果たすべき役割についてメッセージをいただきました。



社外取締役  
荒金 久美

気候変動や人口問題などグローバルでの食の課題解決が求められる中、カゴメが果たせる役割はますます大きくなっています。カゴメは何で貢献すべきか、どうやってそれを実現していくか、それがまさに2035ビジョンとして結実したと感じます。カゴメの存在意義と役割を「ミッション・ビジョン・バリューズ(MVV)」という形で再確認したプロセスは、大変有意義でした。

「農から食にわたる技術革新をリードし、自然の可能性を共に拓く会社へ」というビジョンには、技術開発やイノベーションをカゴメの強みとして自然の可能性を拓いていきたいという強い意志を感じます。ビジョンの実現に向けては、成長戦略に沿った、取るべきリスクなど、リスクの考え方を一定の枠組みとして整理し、取締役会における議論をさらに深められればと考えています。リスクは時代と状況により変化するため、枠組みそれ自体も定期的に見直す必要があります。

2026年からは、山口会長、奥谷社長の新体制がスタートします。カゴメでは社外取締役が大半を占める報酬・指名諮問委員会でサクセッションプランに基づき新体制のあり方を検討しましたが、2035ビジョンを牽引できる体制ということが大きな判断要素であったことは言うまでもありません。

奥谷社長のリーダーシップのもとに、2035ビジョンの実現に向けてカゴメが大きく成長することを後押ししていきたいと思っています。



社外取締役

**桑川 滋**

取締役会では、経営目標を達成する上で重要な施策・投資、人材戦略、リスクマネジメントなど多岐にわたるテーマをオープンに議論できていると思います。今後は、従来の内容に加え2035ビジョンをゴールとして、それを実現する上での現在のカゴメとのギャップ（足りていない）領域によりフォーカスして議論を行い、執行側をサポートできればと考えています。

国際事業では、ここ数年成長を牽引した一次加工におけるトマト市況変動によるボラティリティ低減のためにも二次加工事業の早期拡大が欠かせませんが、そのための営業活動やそれを支える人的リソース拡充は喫緊の課題です。

国内事業では、国産野菜の品質及び機能価値訴求による収益性改善に加え、ウェルビーイング領域での野菜収穫や調理体験など社会的健康実現の機会を通じカゴメファン拡大を目指しますが、全てを自社で完結するのではなく、自治体や他企業との協業による事業化検討も必要です。

2025年、投資家の方々とお話する機会をいただきました。カゴメが目指す農から食への事業や取り組みをご理解いただくと同時に、取り組みの進捗可視化など株主を意識した経営までのリクエストもいただきました。取締役会では、難易度や事業化までの時間差など多岐にわたる事業ポートフォリオのガバナンスと、それを支える人材戦略、開かれた企業としての情報開示などの議論を通じて、企業価値向上に取り組んでいきます。

カゴメグループにおいて国際事業の存在感が高まり、その成長が2035ビジョン達成に向けた重要な柱となる中、グループ全体の事業成長を促進しつつ、リスクを適切に管理し業務の適正性を確保していくために、グローバルガバナンスの向上が不可欠です。ここ数年、財務経理と内部監査による子会社管理・統制の高度化と、リスクマネジメント体制の強化を通じて、海外拠点を含むグループ全体にわたるリスクの特定と経営戦略に照らした分析・評価が進展しています。また、国際事業に関する意思決定は、カンパニーへの権限委譲により迅速性が確保されつつ、重要案件については取締役会への十分な情報提供に基づく多角的な検討を経て行われています。一方、国内外で培った経験を活かした新たな価値創造を目指す人材の活用や、グローバル経営人材の育成推進といった人材戦略は、今後の成長の要として深化を急ぐべき課題です。

カゴメグループの新しいIMVVは、多様な文化的背景を持つ海外拠点のメンバーにも伝わりやすいよう策定されました。この新たな理念がグループ全体に浸透することが、カゴメにおけるグローバルガバナンスのさらなる向上への出発点になると期待しています。取締役会においてもIMVVに照らしつつ、グローバルガバナンスの向上に資する組織・制度・プロセスの構築に向けて議論を継続していきます。



社外取締役（監査等委員）

**山神 麻子**

カゴメは、新たな中期経営計画において、2035ビジョンの実現に向けて、「農から食にわたる技術革新をリードし、自然の可能性を共に拓く会社」を目指しています。この取り組みを実現するための具体的な経営として、原材料のサプライチェーンやトマト二次加工品の販売バリューチェーンの多様化等を推進しており、国際事業の比重が拡大しています。一方で、地球環境の変化や多極化する世界という外部環境を背景に、カゴメを取り巻くグローバルな事業環境はますます複雑化しています。この状況への対応にあたっては、オーガニックな事業成長はもちろん、インオーガニックな事業成長の手段（資本提携やM&A等）を採る場合には特に、重要な経営資源であるブランドイメージや良好な人的資本の質の維持発展に十分留意しつつ進めるべきことは言うまでもありません。また、インオーガニックな事業成長プロセスは多様性のある人的資本の進化のチャンスでもあ

ります。経営上の取り組みが、複雑化する事業環境下においても、株主、従業員ほか多様なステークホルダーの視点から持続的な成長及び企業価値の向上を見通せるような経営に結実していくよう、グローバルビジネスに対する私の様々な業務経験を活かしつつ、新任社外取締役としてその実現に日々貢献していきます。



**(New)**

社外取締役（監査等委員）

**梅辻 雅春**

当社における社外取締役を選任するための独立性に関する基準又は方針

- イ 現在または過去においてカゴメグループ（カゴメグループとは、カゴメ株式会社およびカゴメ株式会社の子会社とする。以下同様）の取締役・監査役（社外役員除く）、執行役員、使用人でないこと
- ロ 現在および過去5事業年度においてカゴメグループの主要株主（議決権所有割合10%以上の株主をいう）でないことまたはカゴメグループが主要株主の取締役、監査役、執行役、執行役員または使用人でないこと
- ハ カゴメグループの主要取引先（過去3事業年度のいずれかの年度においてカゴメグループの連結売上収益の2%以上を占めるものをいう）の取締役・監査役（社外役員除く）、執行役、執行役員または使用人でないこと
- ニ カゴメグループを主要取引先とする者（過去3事業年度のいずれかの年度において取引先のカゴメグループに対する売上収益が取引先の連結売上収益の2%以上を占めるものをいう）の取締役・監査役（社外役員除く）、執行役、執行役員または使用人でないこと
- ホ カゴメグループから多額の寄付（\*）を受けている法人・団体の役員または使用人でないこと
  - \* 過去3事業年度の平均で年間1,000万円以上、又は寄付先の売上収益もしくは総収入の2%以上
- ヘ カゴメグループとの間で取締役・監査役または執行役員を相互に派遣する法人の取締役・監査役（社外役員除く）、執行役、執行役員または使用人でないこと
- ト 過去5年間のいずれにおいてもカゴメグループの会計監査人の代表社員、社員、パートナーまたは従業員であったことがないこと
- チ カゴメグループから役員報酬以外に多額の報酬（\*）を得ている弁護士、公認会計士、税理士、コンサルタント等でないこと
  - \* 過去3事業年度の平均で個人の場合1,000万円以上、法人の場合連結売上高の2%以上
- リ 上記イ～チの配偶者、2親等内の親族、同居の親族でないこと
- 又 社外取締役としての通算の在任期間が8年以内であること

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

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

(3) 【監査の状況】

1. 監査等委員会による監査の状況

組織・人員

当社の監査等委員会は2名の独立社外取締役及び1名の当社事業の様々な組織を経験した非業務執行の社内取締役の監査等委員で構成されております。取締役の職務執行について、監査等委員会の定める監査方針に従い、監査を実施しております。また、当社が監査契約を締結しているPwC Japan有限責任監査法人から年間会計監査計画の提出・会計監査実施結果の報告を受けるほか、適宜、会計監査人による監査に立ち会うとともに、会計監査人と定期的な情報交換や意見交換を行う等、緊密な相互連携をとっております。加えて、内部監査室による監査に監査等委員が立ち会う等、相互連携をとっております。

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

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

役職名	氏名	出席率	
		監査等委員会	取締役会
監査等委員である取締役（常勤）	高野 仁	13回/13回（100％）	14回/14回（100％）
監査等委員である取締役（社外）	遠藤 達也	13回/13回（100％）	14回/14回（100％）
監査等委員である取締役（社外）	山神 麻子	13回/13回（100％）	14回/14回（100％）

監査等委員会の職務をサポートする体制として、内部監査部門が監査等委員会事務局を兼務し、月次の監査等委員会の議題選定、議事まとめなどの運営支援を行っています。

監査等委員会の活動状況

監査等委員会は、取締役会開催に先立ち月次に開催される他、必要に応じて随時開催されます。当事業年度は合計13回開催し、1回あたりの所要時間は約3時間でした。年間を通じたような決議、協議、報告がなされました。

決議事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 監査等委員会招集者（議長）の選定</li> <li>・ 常勤監査等委員・選定監査等委員・特定監査等委員の選定</li> <li>・ 監査等委員会の方針・計画・方法</li> <li>・ 監査等委員会予算</li> <li>・ 監査等委員会の監査報告書</li> <li>・ 会計監査人の再任の適否</li> <li>・ 監査等委員選任議案に対する同意 他</li> </ul>
協議事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 監査等委員の報酬</li> <li>・ 会計監査人の監査報酬に対する同意</li> <li>・ 会計監査人からの定期報告</li> <li>・ リスクマネジメントに関する案件</li> <li>・ 海外グループ会社の内部統制整備に関する案件</li> <li>・ 監査等委員会の実効性向上に関する意見交換 他</li> </ul>
報告事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 監査等委員会四半期報告及び社内決裁内容確認</li> <li>・ 会計監査人からの監査報告</li> <li>・ 内部監査活動計画、内部監査結果報告</li> <li>・ 報酬・指名諮問委員会からの報告 他</li> </ul>

### 監査等委員の主な活動

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

- ・ 業務監査：取締役の職務執行の監査、取締役会等における取締役の報告及び意思決定の監査、内部統制システムに係る監査、子会社における監査 等
- ・ 会計監査：会計監査人の監査の方法及び結果の相当性の監査、会計監査の実施状況の監査

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

当事業年度は、1) 24 - 25年中期経営計画の課題進捗、2) 労働安全衛生、労働災害、サステナビリティ等の全社横断・基盤課題への取組み、3) 人的資本の拡充、ダイバーシティ&インクルージョンへの取組み、4) グループガバナンス強化等を重点監査項目として掲げ、業務監査に取組みました。

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

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

### 監査等委員会と会計監査人及び内部監査室との相互連携

監査等委員会は、会計監査人、内部監査室との月次の会議体において、CFO・CRO、財務経理部同席のもとで期中レビュー、監査状況の報告、ガバナンスに関する社会情勢等について情報を共有し、当社グループの事業への影響や当社グループでの発生可能性等を含めた議論を行いました。監査上の主要な検討事項(KAM)については、定期的に会計監査人から報告を受け、協議を行っております。

#### < 協議の概要 >

概要	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
会計監査計画及び監査報酬案												
期中レビューの報告												
三様監査活動の共有と意見交換												
会社法・金商法監査の報告												
内部統制監査結果及び経過報告												
KAMやサイバーセキュリティ等に関する情報交換・意見交換												

### 実効性評価

当社は、毎年1回実施している取締役会の実効性に関する評価の中で、監査等委員会に対するアンケートを実施しています。25年度の評価では、監査等委員会として概ね適切であると評価しています。実効性評価で認識された課題に取り組むことで、継続的な実効性向上に努めております。

2. 内部監査の状況

内部監査の概要

内部監査室は、国際的な内部監査専門機関IIA（内部監査人協会）が2024年に公表した「グローバル内部監査基準」に沿って様々な内部監査活動を設計し、展開しています。基準のドメイン ~ に関する具体的な取り組みは以下の通りです。

<p>ドメイン 内部監査の 目的</p>	<p>・内部監査室は、「カゴメのグローバル成長と目標達成のため、各組織のガバナンスと内部統制に対して<b>アシュアランス（組織診断）とアドバイザー</b>を提供することで、重大なリスクを識別し低減することに貢献する」を組織ミッションとしています。守り（コンプライアンス等）から攻め（組織目標達成）まで幅広い領域に関与しています。</p>
<p>ドメイン 倫理と専門職 としての気質</p>	<p>・内部監査室は、第1線（研究、生産調達、営業など）及び第2線（リスクマネジメント、品質保証、ITなど）の経験を積み、それぞれの業務プロセスやリスクを理解した8名で構成されています。 ・内部監査室内で約60の力量評価・教育体系を整備。グローバル内部監査基準、会社全体の業務プロセスの知識、内部監査や内部統制評価の実務に関する基礎教育の仕組みを整備しています。 ・公認内部監査人（CIA）、公認不正検査士（CFE）など、各内部監査人が自主的に資格の取得にチャレンジし、現在は複数の資格取得者が在籍。有資格者は学んだことを実践し、社内外でさらなる自己研鑽を行っています。</p>
<p>ドメイン 内部監査部門に 対するガバナンス</p>	<p>・内部監査室は<b>社長と監査等委員会</b>の2つのレポートラインによって、独立性を担保しています。 ・内部監査室が監査等委員会事務局を兼務し、監査等委員会の運営支援を行っています。 ・内部監査室の組織体制について、年に1回以上、社長、監査等委員会、内部監査室で協議を行っています。</p>
<p>ドメイン 内部監査部門の 管理</p>	<p>・内部監査の成熟度を高め、経営に資する監査を遂行する「<b>信頼されるアドバイザー</b>」となるよう監査活動を設計しています。また、内部監査活動全般で、国際的な内部統制モデルであるCOSOのフレームワークを活用しています。 ・当社のリスクカテゴリーにおいて、内部監査室を含むアシュアランス提供者がカバーする領域を明示した「<b>アシュアランスマップ</b>」を毎年作成しています。各年度の監査計画は、このアシュアランスマップや経営環境の変化、過去の監査結果、インシデント発生状況等を踏まえてリスクベースで設計し、毎年取締役会で決定します。また監査結果は取締役会、監査等委員会で定期的に報告しています。 ・社内のコミュニケーションを促進するため、全従業員向けの<b>内部統制SNS</b>を年4回前後発信しています。内部監査で確認された優良事例等を全従業員に発信し、2025年の閲覧数は合計で約3,000件となっています。 ・毎年全従業員を対象とした「<b>内部統制セルフチェック</b>」を実施し、カゴメ従業員の意識や不正の有無、行動の変化をモニタリングしています。このチェック結果は同年度の監査計画にも活用しています。</p>
<p>ドメイン 内部監査業務の 実施</p>	<p><b>アシュアランス</b>（各組織の活動に関する内部監査人による客観的な評価、組織診断） <b>組織マネジメント監査</b> 国内外の連結子会社や各組織を約50ユニットに区分し、3～5年一巡で監査を実施。各組織の全範囲のリスクについて確認しています。各監査は監査等委員会と連携して進めています。</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;">    </div> <p style="text-align: center;">Kagome Inc.での内部監査の様子      台湾可果美での内部監査の様子      九州支店での内部監査の様子</p> <p><b>テーマ監査</b> 複数の組織を横断するリスクを対象に、共通テーマを設定して実施する監査。「ガバナンス」「ダイバーシティ」「情報管理」「労働災害防止」など毎年2～3テーマの監査を実施しています。 <b>リスクマネジメント監査</b> リスクマネジメント統括委員会及び各専門委員会を対象とした監査。各委員会のリスクマネジメントが体系的に実施され、成果につながっているかを確認します。 <b>内部統制評価</b> 金融商品取引法に則った評価を実施し、内部統制報告書にまとめて社内外に開示しています。</p> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <p><b>アドバイザー</b>（各組織の要請を受けて、内部監査人が管理責任を負うことなく、助言を提供する業務） ・各組織から「内部統制プロセスの見直し」「本社が提供するサービスの最大活用」の相談や「内部統制に関する勉強会の開催」要請など、年30～40件の依頼を受け、それぞれについて分析、助言、教育のサービスを提供しています。 ・前年と当年で検出された全社横断課題について、リスクマネジメント統括委員会や主管部門と連携し改善をサポートするため、様々な形でミーティングを開催し、社内での対話を促進しています。</p>

活動内容

25年4月から26年3月の組織マネジメント監査及びテーマ監査の件数は以下の通りです

	組織マネジメント監査			テーマ監査	リスクマネジメント 監査	合計
	国内組織	国内子会社	海外子会社			
監査件数	8	2	2	2	1	15

財務報告に係る内部統制評価については、金融商品取引法に沿って以下のように対応しています。

<全社的な内部統制の評価>

連結ベースでの財務報告に重要な影響を及ぼす可能性のある内部統制（全社的な内部統制）について評価を行っております。財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性は、財務報告に対する金額的及び質的並びにその発生可能性を考慮して検討しております。評価範囲は、当社および連結子会社の10社を対象としており、連結売上収益の93%以上を占めております。なお、金額的及び質的重要性の観点から僅少であると判断した連結子会社及び持分法適用会社については、全社的な内部統制の評価範囲に含めておりません。

<業務プロセスに係る内部統制の評価>

業務プロセスに係る内部統制の評価範囲については、食品の製造販売を主たる事業とする当社グループの事業特性を踏まえ、これらの事業活動の規模や成長性を示す指標として連結会社間取引消去後の売上収益を選定しました。その結果、全社的な内部統制の評価が良好であることを踏まえ、当連結会計年度の連結会社間取引消去後の連結売上収益のおおむね3分の2程度に達している当社及び連結子会社2社を「重要な事業拠点」といたしました。また、売上収益の他に総資産額、事業利益を追加的指標として考慮いたしました。その結果、追加すべき拠点は無いものと判断しております。選定した事業拠点においては、食品の製造販売を事業目的とする当社グループの生産活動及び販売活動で重要と考えられる勘定科目として「売上収益」、「売掛金」及び「棚卸資産」に至る業務プロセスを評価の対象といたしました。さらに、財務報告への影響を勘案して、金額的重要性と質的重要性を考慮し、重要な虚偽記載の発生可能性が高く、見積りや予測を伴う重要な勘定科目に係る業務プロセス（デリバティブ取引・ヘッジ会計の適用プロセス及び固定資産の減損プロセス等）を個別に評価の対象に追加いたしました。

監査において発見された問題点については、被監査部門・関連部門との間で都度情報交換・意見交換を行い、必要な対策または改善措置を立案・実行しております。また、監査計画及び監査結果は都度監査等委員会及び代表取締役社長に報告するとともに定期的に取締役会等に報告を行っております。当事業年度の報告状況は以下の通りです。

連携内容	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
代表取締役社長への報告、提案												
取締役への報告、付議												
監査等委員会への報告												

内部監査と会計監査人との相互連携

内部監査部門は、会計監査人との間で毎月の定期的な打合せ、意見交換を行うほか、適宜打合せ、意見交換を行っております。

### 3. 会計監査の状況

#### 監査法人の名称

PwC Japan有限責任監査法人

#### 継続監査期間

7年間

業務執行社員のローテーションに関しては、適切に実施されており、連続して7会計期間を超えて監査業務に関与しておりません。なお、筆頭業務執行社員については、筆頭業務執行社員として5会計期間を超えて監査業務に関与しておりません。

#### 業務を執行した公認会計士

業務執行社員 谷口寿洋

業務執行社員 及川貴裕

#### 監査業務に係る補助者の構成

当社の会計監査業務にかかる補助者は、公認会計士4名、その他16名であります。

#### 監査法人の選定方針と理由

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

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

#### 監査等委員会による監査法人の評価

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

4. 監査報酬の内容等

監査公認会計士等に対する報酬の内容

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に 基づく報酬(百万円)	非監査業務に 基づく報酬(百万円) 1	監査証明業務に 基づく報酬(百万円)	非監査業務に 基づく報酬(百万円)
提出会社	114	2	100	
連結子会社				
計	114	2	100	

1 自己株式の売出にかかるコンフォート・レターの作成業務であります。

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

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に 基づく報酬(百万円)	非監査業務に 基づく報酬(百万円)	監査証明業務に 基づく報酬(百万円)	非監査業務に 基づく報酬(百万円)
提出会社		5		
連結子会社	119	17	127	7
計	119	22	127	7

非監査業務の内容は、税務の助言業務や連結子会社の内部統制レビュー業務等であります。

その他の重要な監査証明に基づく報酬の内容

該当事項はありません。

監査報酬の決定方針

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

監査等委員会が会計監査人の報酬等に同意した理由

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

(4) 【役員の報酬等】

1. 役員報酬等

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の員数 (人)
		固定報酬	業績連動報酬			
		金銭報酬		非金銭報酬等		
		基本報酬	賞与	ストック オプション	信託型 株式報酬	
取締役(監査等委員を除く) (社外取締役を除く)	216	120	60		35	5
取締役(監査等委員) (社外取締役を除く)	32	32				1
社外取締役	44	44				5

役員ごとの報酬等の総額等

役職・氏名	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			
		基本報酬	賞与	ストック オプション	信託型 株式報酬
代表取締役社長 山口 聡	96	43	30		22

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

(注2) 当事業年度末日後の2026年1月1日において、代表取締役社長に奥谷 晴信、取締役会長に山口 聡が就任しております。

使用人兼務役員の使用人分給与のうち重要なもの  
該当事項はありません。

役員報酬等の額又はその決定方法に関する内容及び決定方法

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

(役員報酬制度にかかる基本方針)

当社の役員報酬制度は、以下基本方針に基づいて設計、運用しております。

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

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

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

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

(役員報酬等に関する株主総会の決議年月日及び当該決議の内容)

決議年月日	対象者	報酬の種類	金額等	決議時の員数
2016/ 3 /25	取締役(監査等委員)	基本報酬	年額1億円以内	3名(うち2名は社外取締役)
2016/ 3 /25	取締役(監査等委員である取締役を除く)	基本報酬	年額5億円以内	9名(うち3名は社外取締役)
2016/ 3 /25		賞与		
2016/ 3 /25		ストックオプション		6名
2020/ 3 /27	取締役(監査等委員である取締役、社外取締役を除く)	信託型株式報酬	3事業年度からなる対象期間を対象として3億円以内	5名

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

(取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項)

a. 当該方針の決定の方法

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

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

b. 当該方針の内容の概要

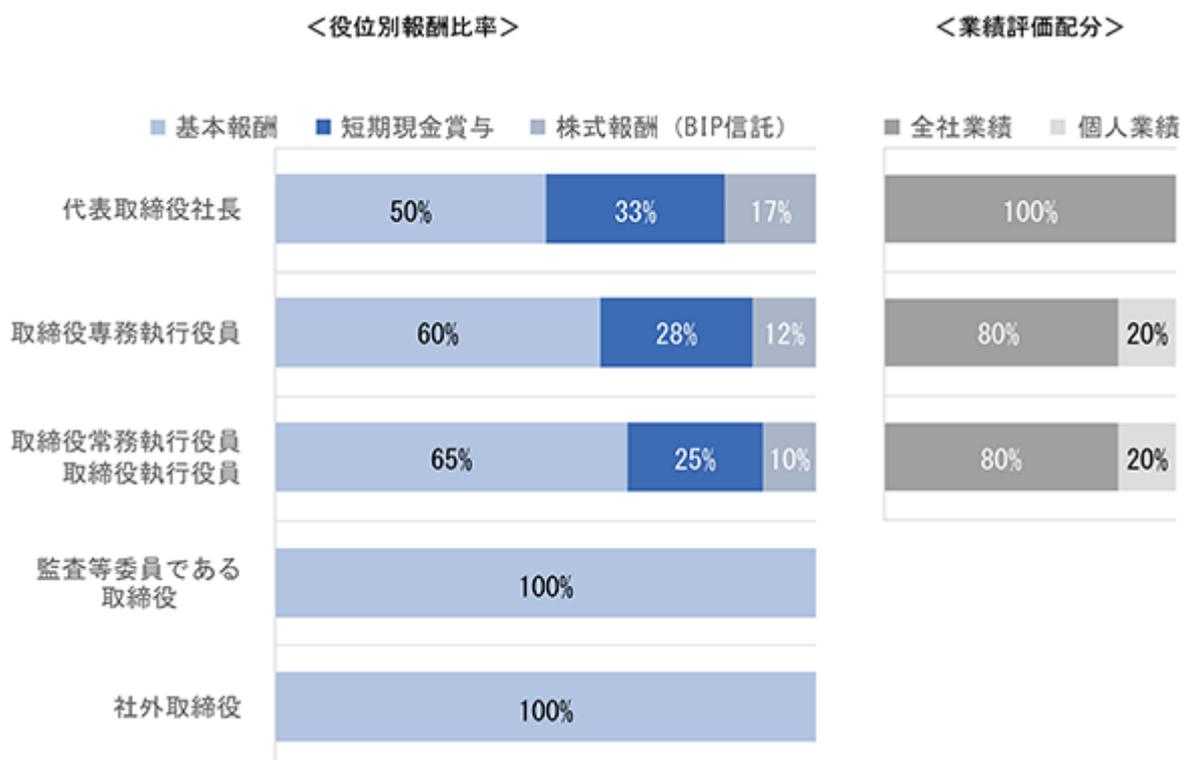
当社の役員報酬制度においては、各役位およびそれを細分した職務等級に対して総報酬の基準額（以下、「基準総報酬」という）を定めており、市場競争力を担保するため、国内の大手企業が参加する報酬調査結果の中位をベンチマークとして、毎年基準額の水準の妥当性を検証しております。

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

役位別固定報酬額は以下の通りです。（取締役監査等委員および社外取締役除く）

役位	固定報酬額（百万円）
代表取締役社長	43
取締役専務執行役員（職務等級に応じて設定）	30～32
取締役常務執行役員（職務等級に応じて設定）	24～26
取締役執行役員（職務等級に応じて設定）	19～21

役位別報酬比率、および、業績評価の配分は以下の通りです。



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

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

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

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

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

(業績連動報酬等に関する事項)

各役員の業績連動報酬は、下記の算式により算出しております。

・基準賞与額 = 各役位・等級の基準総報酬 × 業績連動報酬割合（合計）

・業績連動報酬総額 = 基準賞与額 ×

（会社業績支給係数 1 （対予算事業利益額）× ウェイト 3 +

会社業績支給係数 1 （対前年度連結売上収益額）× ウェイト 3 +

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

個人業績支給係数 2 × ウェイト 3）

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

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

対予算事業利益額

当社では、2019年度の国際財務報告基準（IFRS）の任意適用に伴い、会社業績評価に関わる重要な連結経営の判断軸として期初予算に対する「事業利益額」の実現性（達成度）を会社業績指標の1つ目として設定いたしました。2025年度の予算額に対する実績額の達成比率は95%となりました。

対前年度連結売上収益額

当社が目指す継続的成長を実現する上での判断軸の一つとして「連結売上収益額」を2つ目の経営指標として設定いたしました。具体的には、前年度実績額に対しての実績額の達成比率を係数としております。2025年度の前年度実績額に対する実績額の達成比率は96%となりました。

対予算親会社の所有者に帰属する当期利益額

当社では、株主への価値を創出し続け、より高い貢献を実現できるよう、最終利益である「親会社の所有者に帰属する当期利益」を3つ目の経営指標として設定いたしました。具体的には、期初予算に対しての実績額の達成比率を係数としております。2025年度の予算額に対する実績額の達成比率は106%となりました。

2「個人業績支給係数」とは、各役員の個人業績指標に対する成果・貢献を評価する「個人業績評価」の結果です。個人業績指標は、全社課題、部門課題に対する貢献度を測る指標であり、具体的にはKPI（Key Performance Indicator）として、役員別に設定しております。

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

代表取締役社長、人事担当役員、および代表取締役社長が指名した取締役または執行役員にて、対面セッションを行う。

上記 後、代表取締役社長が総合評価を行う。

上記 の内容を報酬・指名諮問委員会にて審議を行う。

上記 の内容を取締役会にて審議し、決定する。

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

3 役位、業績支給係数別のウェイトとして、以下の配分を適用しております。

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

< 短期業績連動報酬：現金賞与 >

短期業績連動報酬である単年度の現金賞与は、下記の算式により算出しております。

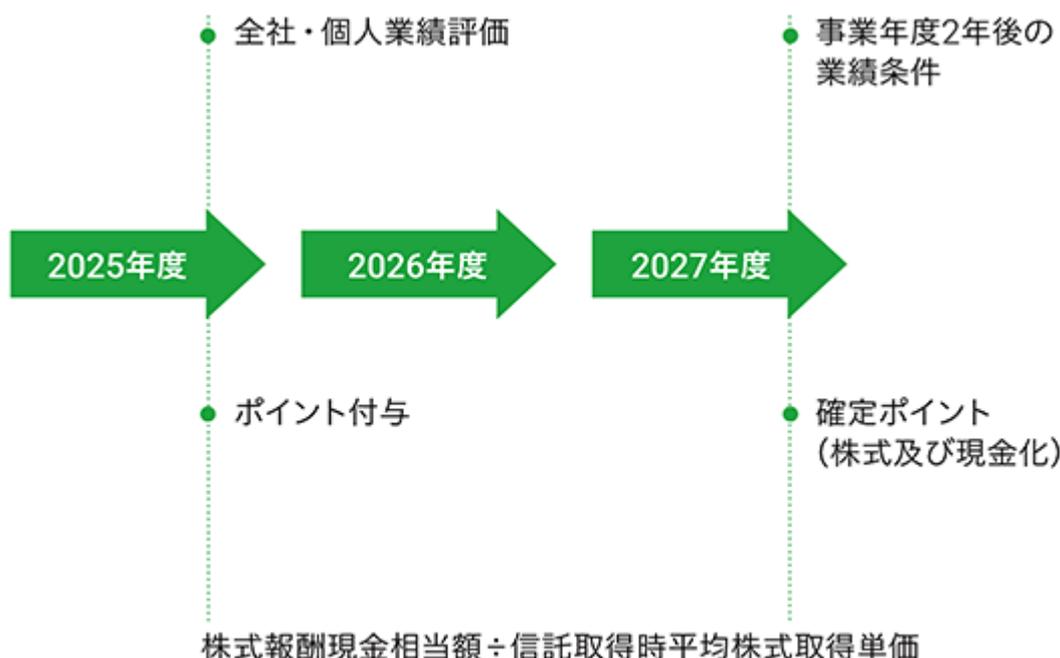
現金賞与 = 単年度の業績連動報酬総額 × 業績連動報酬総額における現金賞与の割合

< 中長期業績連動報酬：BIP信託 >

当社は、株主価値との連動性が高く、かつ透明性の高い中長期にかかる業績連動報酬として、2020年度よりBIP信託を導入しました。BIP信託においては、単年度の業績評価に基づいて決定された株式報酬現金相当額に、信託取得時の平均株式取得単価を適用し、ポイントの割当を行います。その後、事業年度2年経過した時点での全社業績指標（連結売上収益事業利益率）の達成度に応じて、ポイントを確認し、1ポイント=1株として換算の上、株式交付及び金銭給付を行う仕組みとなっています。役員に対して当社株式が直接付与されることから、株主への価値創出に対する役員の意欲を喚起するとともに、分かりやすく透明性のある運用を見込んでいます。

株式報酬の現金相当額は、下記の算式により算出しています。

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



< 役員報酬の返還に関する考え方 >

重大な会計上の誤りや不正、委任契約に反する重大な違反、ないしは、当社が重視する心理的安全性を大きく侵す行為があると判断された場合、支給済の現金賞与及び株式報酬の全額または一部の返還、及び、支給前の株式報酬の支給を取り止めることのできるクローバック・マルス条項を2022年4月1日より導入しました。個々の事案に対しては報酬・指名諮問委員会が審議し、取締役会への答申により、その処分内容を決定するものとします。

対象は、取締役の現金賞与及び株式報酬（業績連動賞与）とします。

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

< 報酬・指名諮問委員会の役割・活動内容 >

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

当事業年度の役員報酬および諮問については、以下の通り審議・報告いたしました。

- ・ 2025年1月24日：(審議)2024年度役員賞与について、2025年度取締役スキルマトリックスについて、2025年4月以降の委員会体制について  
(報告)2022年度分BIP信託の確定について、2025年3月末までの役員異動について
- ・ 2025年2月20日：(審議)新取締役の等級格付けについて、退任役員へのBIP信託交付・給付について、2025年度役員賞与の見通しについて  
(報告)執行役員人事について
- ・ 2025年3月19日：(審議)2025年度役員報酬について、BIP信託型株式報酬の信託継続について  
(報告)2025年4月以降の人材開発委員会体制について
- ・ 2025年4月21日：(報告)4月時点の役員賞与見込みについて、報酬・指名諮問委員会の議案について、人材戦略検討プロジェクトの進捗概要について、取締役サクセッションプランについて
- ・ 2025年5月23日：(報告)マネジメントスキルライセンスプログラムについて、役員ハラスメント研修について
- ・ 2025年6月23日：(報告)役員における新人事処遇制度案について  
(審議)取締役サクセッションプランについて
- ・ 2025年7月25日：(報告)社長の個人評価と報酬案について  
(審議)取締役サクセッションプランについて
- ・ 2025年8月22日：(審議)執行役員・取締役報酬制度について、取締役サクセッションプランについて  
(報告)2025年10月1日付役員異動について
- ・ 2025年9月26日：(付議)2026年1月1日付代表取締役の異動について、2026年1月1日付役員異動について
- ・ 2025年10月23日：(報告)2024年度役員報酬市場調査報告  
(審議)取締役サクセッションプランについて
- ・ 2025年11月21日：(依頼)2026年度取締役スキルマトリックス及び株主総会招集ご通知選任内容の確認について  
(審議)2026年1月1日付役員人事異動に伴う報酬額について、会長、専務・常務の役割定義の考え方について
- ・ 2025年12月19日：(審議)会長、専務・常務の役割定義の考え方について、2026年3月及び4月の役員人事について  
(報告)2026年度報酬・指名諮問委員会スケジュールについて
- ・ 2026年1月23日：(審議)2025年度役員賞与について、執行役員新人事処遇制度について、2026年3月付取締役人事異動について  
(報告)2023年度分BIP信託の確定について、招集ご通知の推薦文の表現について
- ・ 2026年2月2日：(審議)2025年度役員賞与について(決算結果に基づく確定値の書面審議)
- ・ 2026年2月20日：(審議)2026年4月以降の報酬・指名諮問委員会体制について、取締役会長の役割及び処遇について、4月1日及び3月31日付執行役員人事について  
(報告)執行役員に関連する運用について、2026年度役員賞与見込みについて
- ・ 2026年3月16日：(審議)2026年度役員報酬について

< 報酬・指名諮問委員会の構成員 >

2026年3月13日現在、委員長および委員は次のとおりです。

委員長

- ・ 取締役会長 山口聡

委員

- ・ 代表取締役社長 奥谷晴信
- ・ 社外取締役 荒金久美
- ・ 社外取締役 糸川滋
- ・ 監査等委員である取締役(社外) 遠藤達也
- ・ 監査等委員である取締役(社外) 山神麻子
- ・ 執行役員人事総務本部長 河原丈二

<取締役会の役割・活動内容>

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

当事業年度の役員報酬については、以下の通り審議・決定いたしました。

- ・2025年1月24日：取締役・執行役員人事
- ・2025年2月13日：2024年度取締役・執行役員賞与
- ・2025年3月27日：2025年取締役・執行役員報酬
- ・2026年1月23日：取締役・執行役員人事
- ・2026年2月13日：2025年度取締役・執行役員賞与

(5) 【株式の保有状況】

1. 投資株式の区分の基準及び考え方

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

2. 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

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

当社は、持続的な成長と社会的価値、経済的価値を高めるため、業務提携、原材料の安定調達など経営戦略の一環として、また、取引先との良好な関係を構築し、事業の円滑な推進を図るために必要と判断する企業の株式を保有しております。保有の意義が希薄と考えられる政策保有株式については、できる限り速やかに処分・縮減していく基本方針です。毎年、政策保有の意義、経済合理性などを検証し、保有継続の可否、保有株式数を見直します。経済合理性の検証は、直近事業年度末における各政策保有株式の金額を基準とし、同事業年度において当社利益に寄与した金額の割合を算出し、その割合が当社の単体5年平均ROAの概ね2倍を下回る場合、また、簿価から30%以上時価下落した銘柄及び年間取引高が1億円未満である銘柄についても、売却検討対象とします。これらの基準のいずれかに抵触した銘柄については、毎年、取締役会で売却の是非に関する審議を行います。審議の結果、2025年度に一部保有株式を売却しました。

b. 銘柄数及び貸借対照表計上額

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の 合計額(百万円)
非上場株式	15	356
非上場株式以外の株式	26	14,065

(当事業年度において株式数が増加した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の増加に係る取得価 額の合計額(百万円)	株式数の増加の理由
非上場株式	-	-	-
非上場株式以外の株式	5	9	取引先持株会における定期購入等

(当事業年度において株式数が減少した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の減少に係る売却価 額の合計額(百万円)
非上場株式	2	100
非上場株式以外の株式	4	271

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

特定投資株式

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の 株式の 保有の 有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表 計上額 (百万円)	貸借対照表 計上額 (百万円)		
加藤産業(株)	731,900	731,900	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	有
	4,691	3,304		
ダイナパック(株)	1,643,600	1,673,600	安定的な資材調達取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	有
	3,800	3,024		
日清食品有限公司	12,994,000	12,994,000	海外における共同事業運営の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	無
	1,922	1,588		
イオン(株)	276,692	90,846	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。また、同社の取引先持株会に加入していることから、保有株式数が増加しています。	無
	685	335		
(株)トーホー	110,000	110,000	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	有
	429	328		
(株)イズミ	112,200	112,200	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	無
	336	361		
(株)システムリサーチ	160,000	160,000	安定的なシステム構築取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	有
	324	237		
(株)パローホールディングス	92,300	92,300	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	有
	311	202		
伊藤忠食品(株)	20,000	20,000	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	有
	224	143		
アルビス(株)	82,800	82,800	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	有
	222	217		
Tat Gıda Sanayi A.	5,071,168	5,071,168	安定的な購買関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	無
	217	303		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の 株式の 保有の 有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表 計上額 (百万円)	貸借対照表 計上額 (百万円)		
(株)マルイチ産商	181,986	180,849	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。また、同社の取引先持株会に加入していることから、保有株式数が増加しています。	有
	216	198		
セントラルフォレストグループ(株)	70,908	70,646	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。また、同社の取引先持株会に加入していることから、保有株式数が増加しています。	無(注) 1
	194	169		
ヤマエグループホールディングス(株)	50,918	50,416	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。また、同社の取引先持株会に加入していることから、保有株式数が増加しています。	有
	128	99		
尾家産業(株)	42,800	42,800	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	有
	98	86		
(株)サトー商会	28,800	28,800	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	無
	66	53		
(株)ヤマナカ	106,000	106,000	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	有
	55	62		
石塚硝子(株)	13,800	13,800	安定的な資材調達取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	有
	44	32		
(株)アークス	11,500	11,500	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	無
	38	29		
マックスバリュ東海(株)	7,021	7,021	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	無
	26	23		
(株)平和堂	5,900	5,900	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	無
	17	13		
(株)大光	8,004	7,553	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。また、同社の取引先持株会に加入していることから、保有株式数が増加しています。	有
	4	4		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の 株式の 保有の 有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表 計上額 (百万円)	貸借対照表 計上額 (百万円)		
(株)リテールパー トナーズ	3,000	3,000	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	無
	4	3		
イオン九州(株)	1,200	1,200	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	無
	3	3		
アクシアル リテイリング(株)	400	400	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	無(注) 2
	0	0		
イオン北海道(株)	480	480	安定的な営業関係取引の維持・強化及び相互の取り組みによる将来的な企業価値向上が保有の目的です。定量的な保有効果については秘密保持の観点により記載しませんが、取引状況等を含めた総合的な判断により保有効果を評価しています。	無
	0	0		

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

(注)2 アクシアルリテイリング(株)は当社の株式を保有しておりませんが、同社子会社が当社の株式を保有しておりません。

みなし保有株式

該当事項はありません。

3. 保有目的が純投資目的である投資株式

該当事項はありません。

4. 当事業年度中に投資株式の保有目的を純投資目的から純投資目的以外の目的に変更したもの

該当事項はありません。

5. 当事業年度中に投資株式の保有目的を純投資目的以外から純投資目的に変更したもの

該当事項はありません。

## 第5 【経理の状況】

### 1．連結財務諸表及び財務諸表の作成方法について

(1) 当社の連結財務諸表は、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」(1976年大蔵省令第28号)第312条の規定により、国際財務報告基準(以下、「IFRS」という。)に基づいて作成しております。

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

なお、当社は、特例財務諸表提出会社に該当し、財務諸表等規則第127条の規則により財務諸表を作成していません。

### 2．監査証明について

当社は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、連結会計年度(2025年1月1日から2025年12月31日まで)の連結財務諸表及び事業年度(2025年1月1日から2025年12月31日まで)の財務諸表について、PwC Japan有限責任監査法人による監査を受けております。

### 3．連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組

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

### 4．IFRSに基づいて連結財務諸表等を適正に作成することができる体制の整備

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

## 1 【連結財務諸表等】

## (1) 【連結財務諸表】

## 【連結財政状態計算書】

		(単位：百万円)	
	注記	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
資産			
流動資産			
現金及び現金同等物	6	21,273	26,844
営業債権及びその他の債権	7	59,432	60,558
棚卸資産	8	119,047	119,438
未収法人所得税		2,506	1,598
その他の金融資産	14	4,555	4,793
その他の流動資産		3,142	3,544
流動資産合計		209,958	216,779
非流動資産			
有形固定資産	9、11	82,589	85,295
無形資産	10	37,817	36,476
その他の金融資産	14	22,320	27,002
持分法で会計処理されている投資	13	5,635	5,953
その他の非流動資産		4,057	4,135
繰延税金資産	15	36	177
非流動資産合計		152,456	159,040
資産合計		362,415	375,820
負債及び資本			
負債			
流動負債			
営業債務及びその他の債務	16	44,412	42,497
借入金	17	51,176	58,929
未払法人所得税		3,003	3,254
その他の金融負債	18	1,015	938
その他の流動負債		9,605	10,602
流動負債合計		109,213	116,222
非流動負債			
長期借入金	17	21,543	23,570
その他の金融負債	18	2,837	3,353
退職給付に係る負債	20	5,432	4,763
引当金	19	1,495	1,525
その他の非流動負債		1,557	1,465
繰延税金負債	15	8,694	10,029
非流動負債合計		41,560	44,707
負債合計		150,774	160,930

(単位：百万円)

	注記	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
資本			
資本金	21	19,985	19,985
資本剰余金	21	23,287	21,764
自己株式	21	653	787
その他の資本の構成要素	21	23,395	26,588
利益剰余金	21	119,725	123,007
親会社の所有者に帰属する持分		185,740	190,559
非支配持分		25,900	24,331
資本合計		211,640	214,890
負債及び資本合計		362,415	375,820

## 【連結損益計算書及び連結包括利益計算書】

## 【連結損益計算書】

(単位：百万円)

	注記	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
売上収益	5、23	306,869	294,264
売上原価		207,137	198,853
売上総利益		99,732	95,410
販売費及び一般管理費	24	72,907	73,043
持分法による投資損益	5、13	270	327
その他の収益	25	10,073	644
その他の費用	25	946	700
営業利益		36,221	22,638
金融収益	26	1,095	1,092
金融費用	26	3,652	2,612
税引前利益		33,665	21,118
法人所得税費用	15	6,489	5,062
当期利益		27,175	16,056
当期利益の帰属			
親会社所有者		25,015	14,800
非支配持分		2,159	1,255
合計		27,175	16,056
1株当たり当期利益			
基本的1株当たり当期利益(円)	28	278.52	161.42
希薄化後1株当たり当期利益(円)	28	278.19	161.23

(注)売上総利益から事業利益への調整表

売上総利益		99,732	95,410
販売費及び一般管理費		72,907	73,043
持分法による投資損益(は損失)		270	327
事業利益(*)		27,094	22,694

(\*) 事業利益は売上総利益から販売費及び一般管理費を控除し、持分法による投資損益を加えた利益であり、IFRSで定義されている指標ではありませんが、当社の取締役会は事業利益に基づいて事業セグメントの実績を評価しており、当社の経常的な事業業績を測る指標として有用な情報であると考えられるため、連結損益計算書及び注記「5.セグメント情報」に自主的に開示しております。

## 【連結包括利益計算書】

(単位：百万円)

	注記	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
当期利益		27,175	16,056
その他の包括利益			
純損益に振替えられることのない項目			
確定給付制度の再測定	27	200	229
その他の包括利益を通じて公正価値で 測定する金融資産の純変動	27	643	2,313
持分法適用会社のその他の包括利益持 分	27	5	8
合計		849	2,534
純損益に振替えられる可能性のある項目			
キャッシュフロー・ヘッジ	27	1,016	5,776
ヘッジコスト	27	4,936	2,394
在外営業活動体の換算差額	27	7,956	192
持分法適用会社のその他の包括利益 持分	27	43	1
合計		13,953	3,572
その他の包括利益合計		14,802	6,106
当期包括利益		41,978	22,162
当期包括利益の帰属			
親会社所有者		38,246	20,971
非支配持分		3,731	1,191
合計		41,978	22,162

## 【連結持分変動計算書】

前連結会計年度(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

(単位：百万円)

	注記	親会社の所有者に帰属する持分					
		資本金	資本剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素		
					確定 給付制度の 再測定	その他の包括利 益を通じて公正 価値で測定する 金融資産の純変 動	キャッシュ・ フロー・ヘッジ
2024年1月1日残高		19,985	22,756	22,398	-	5,570	3,787
当期利益		-	-	-	-	-	-
その他の包括利益	27	-	-	-	205	643	1,018
当期包括利益		-	-	-	205	643	1,018
非金融資産等の振替		-	-	-	-	-	3,511
自己株式の取得		-	-	2	-	-	-
自己株式の処分		-	2,803	20,447	-	-	-
自己株式の消却		-	1,300	1,300	-	-	-
剰余金の配当	22	-	-	-	-	-	-
株式報酬	29	-	5	-	-	-	-
支配継続子会社に対する 持分変動		-	967	-	-	-	-
利益剰余金への振替		-	-	-	205	21	-
連結範囲の変動		-	-	-	-	-	-
所有者との取引額合計		-	530	21,745	205	21	-
2024年12月31日残高		19,985	23,287	653	-	6,191	1,294

(単位：百万円)

	注記	親会社の所有者に帰属する持分					非支配持分	資本合計
		その他の資本の構成要素			利益剰余金	合計		
		ヘッジコスト	在外営業活動 体の換算差額	合計				
2024年1月1日残高		803	3,742	13,904	98,017	132,265	4,170	136,435
当期利益		-	-	-	25,015	25,015	2,159	27,175
その他の包括利益	27	4,936	6,426	13,230	-	13,230	1,571	14,802
当期包括利益		4,936	6,426	13,230	25,015	38,246	3,731	41,978
非金融資産等の振替		-	-	3,511	-	3,511	-	3,511
自己株式の取得		-	-	-	-	2	-	2
自己株式の処分		-	-	-	-	23,250	-	23,250
自己株式の消却		-	-	-	-	-	-	-
剰余金の配当	22	-	-	-	3,536	3,536	1,892	5,428
株式報酬	29	-	-	-	-	5	-	5
支配継続子会社に対する 持分変動		-	-	-	-	967	745	1,713
利益剰余金への振替		-	-	227	227	-	-	-
連結範囲の変動		-	-	-	-	-	20,636	20,636
所有者との取引額合計		-	-	227	3,308	18,739	17,998	36,738
2024年12月31日残高		5,740	10,169	23,395	119,725	185,740	25,900	211,640

当連結会計年度(自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)

(単位：百万円)

	注記	親会社の所有者に帰属する持分					
		資本金	資本剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素		
					確定 給付制度の 再測定	その他の包括利 益を通じて公正 価値で測定する 金融資産の純変 動	キャッシュ・ フロー・ヘッジ
2025年1月1日残高		19,985	23,287	653	-	6,191	1,294
当期利益		-	-	-	-	-	-
その他の包括利益	27	-	-	-	220	2,313	5,772
当期包括利益		-	-	-	220	2,313	5,772
非金融資産等の振替		-	-	-	-	-	2,626
自己株式の取得		-	38	8,235	-	-	-
自己株式の処分		-	0	125	-	-	-
自己株式の消却		-	7,975	7,975	-	-	-
資本剰余金への振替		-	6,525	-	-	-	-
剰余金の配当	22	-	-	-	-	-	-
株式報酬	29	-	35	-	-	-	-
利益剰余金への振替		-	-	-	220	131	-
所有者との取引額合計		-	1,522	133	220	131	-
2025年12月31日残高		19,985	21,764	787	-	8,374	4,441

(単位：百万円)

	注記	親会社の所有者に帰属する持分					非支配持分	資本合計
		その他の資本の構成要素			利益剰余金	合計		
		ヘッジコスト	在外営業活動 体の換算差額	合計				
2025年1月1日残高		5,740	10,169	23,395	119,725	185,740	25,900	211,640
当期利益		-	-	-	14,800	14,800	1,255	16,056
その他の包括利益	27	2,394	258	6,170	-	6,170	64	6,106
当期包括利益		2,394	258	6,170	14,800	20,971	1,191	22,162
非金融資産等の振替		-	-	2,626	-	2,626	-	2,626
自己株式の取得		-	-	-	-	8,273	-	8,273
自己株式の処分		-	-	-	-	126	-	126
自己株式の消却		-	-	-	-	-	-	-
資本剰余金への振替		-	-	-	6,525	-	-	-
剰余金の配当	22	-	-	-	5,344	5,344	2,761	8,105
株式報酬	29	-	-	-	-	35	-	35
利益剰余金への振替		-	-	352	352	-	-	-
所有者との取引額合計		-	-	352	11,517	13,526	2,761	16,287
2025年12月31日残高		3,345	10,427	26,588	123,007	190,559	24,331	214,890

## 【連結キャッシュ・フロー計算書】

(単位：百万円)

	注記	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>			
税引前利益		33,665	21,118
減価償却費及び償却費		12,000	11,814
受取利息及び受取配当金		772	854
支払利息		2,984	2,408
段階取得に係る差益	34	9,323	-
持分法による投資利益		270	327
有形固定資産及び無形資産除売却損益 ( は益)		107	165
営業債権及びその他の債権の増減額 ( は増加)		1,640	645
棚卸資産の増減額 ( は増加)		7,198	2,117
営業債務及びその他の債務の増減額 ( は減少)		973	1,356
その他		321	1,109
小計		42,653	33,330
利息及び配当金の受取額		805	753
利息の支払額		3,080	2,430
法人所得税等の支払額		8,686	4,723
営業活動によるキャッシュ・フロー		31,692	26,930
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>			
有形固定資産及び無形資産の取得による 支出 (投資不動産含む)		10,943	11,393
有形固定資産の売却による収入 (投資不 動産含む)		413	58
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取 得による支出	34	36,046	-
その他の金融資産の取得による支出		215	602
その他の金融資産の売却及び償還による 収入		443	499
その他		22	46
投資活動によるキャッシュ・フロー		46,325	11,485
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>			
短期借入金の純増減額 ( は減少)	17	15,632	2,119
長期借入による収入	17	8,587	10,382
長期借入金の返済による支出	17	5,574	5,753
社債の償還による支出		1,000	-
リース負債の返済による支出	18	904	863
配当金の支払額		3,533	5,335
非支配持分への配当金の支払額		4,916	2,761
連結範囲の変更を伴わない子会社株式の 取得による支出		1,713	-
自己株式の純増減額 ( は増加)		23,129	8,184
デリバティブの決済による収入		985	-
財務活動によるキャッシュ・フロー		571	10,394
現金及び現金同等物の増減額 ( は減少)		15,205	5,050
現金及び現金同等物の期首残高	6	36,010	21,273
現金及び現金同等物に係る為替変動による 影響		468	520
現金及び現金同等物の期末残高	6	21,273	26,844

【連結財務諸表注記】

1. 報告企業

カゴメ株式会社(以下、「当社」)は、日本の会社法に基づく株式会社であり、本社は愛知県名古屋市に所在しております。2025年12月31日に終了する連結財務諸表は、当社及びその子会社(以下、「当社グループ」)、並びに当社グループの関連会社に対する持分から構成されております。

当社グループは、国内において、飲料や調味料の製造・販売を行っている国内加工食品事業、また海外において農業生産、商品開発、加工、販売事業を展開する国際事業の2つを主たる事業としております。

したがって、当社グループは「国内加工食品事業」、「国際事業」及び「その他」の3つを報告セグメントとしております。

2. 作成の基礎

(1) IFRSに準拠している旨

当社グループの連結財務諸表は、連結財務諸表規則第1条の2第1号に掲げる「指定国際会計基準特定会社」の要件を満たすことから、同第312条の規定により国際会計基準に準拠して作成しております。

(2) 測定の基礎

当社グループの連結財務諸表は、注記「3. 重要性がある会計方針」に記載のとおり、公正価値で測定されている金融商品、及びトルコの子会社における超インフレ会計の適用等を除き、取得原価を基礎として作成しております。

(3) 機能通貨及び表示通貨

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

(4) 未適用の新たな基準書及び解釈指針

連結財務諸表の承認日までに新設又は改定が行われた新基準書及び新解釈指針のうち、当連結会計年度において当社グループが早期適用していない主なものは、以下のとおりです。この基準書を適用することによる連結財務諸表への影響については検討中です。

基準書	基準名	強制適用時期 (以降開始年度)	当社グループの 適用時期	新設・改定の概要
IFRS 第18号	財務諸表における表示及び開示	2027年1月1日	2026年12月期	企業の財務業績の報告を改善し、企業分析及び比較のためのより良い基礎を投資者に提供する3つの新たな要求事項を導入
IAS 第21号	外国為替レート変動の影響	2027年1月1日	2027年12月期	超インフレ通貨への財務情報の換算方法を明確化

### 3. 重要性がある会計方針

当社グループの連結財務諸表の作成に当たり適用した重要性がある会計方針は以下のとおりです。

#### (1) 連結の基礎

##### 子会社

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

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

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

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

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

##### 関連会社

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

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

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

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

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

## (2) 企業結合

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

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

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

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

## (3) 外貨換算

### 機能通貨及び表示通貨

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

### 外貨建取引

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

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

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

### 在外営業活動体の財務諸表

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

## (4) 金融商品

### 金融資産

#### ( ) 当初認識及び測定

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

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

( )分類及び事後測定

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

(a) 償却原価で測定される金融資産

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

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

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

(b) その他の包括利益を通じて公正価値で測定される資本性金融資産

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

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

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

(c) 純損益を通じて公正価値で測定される金融資産

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

( )金融資産の減損

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

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

当該測定に係る金額は、純損益で認識しております。

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

( )金融資産の認識の中止

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

金融負債

( )当初認識及び測定

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

( )分類及び事後測定

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

金融負債の当初認識後の測定は、その分類に応じて以下の通り測定しております。

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

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

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

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

( )金融負債の認識の中止

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

金融資産と金融負債の相殺

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

金融商品の公正価値

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

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

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

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

## ヘッジ会計

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

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

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

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

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

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

### (5) 現金及び現金同等物

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

### (6) 棚卸資産

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

## (7) 有形固定資産

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

- ・建物及び構築物 2 - 50年
- ・機械装置及び運搬具 2 - 20年
- ・工具器具及び備品 2 - 10年

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

## (8) のれん及び無形資産

### のれん

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

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

### 無形資産

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

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

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

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

当初認識後は、耐用年数を確定できない無形資産を除いて、それぞれの見積耐用年数にわたって定額法で償却されております。主要な無形資産の見積耐用年数は以下の通りであります。なお、耐用年数を確定できない無形資産はありません。

- ・商標権 10年
- ・ソフトウェア 5年
- ・顧客関連資産 22年

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

## (9) リース

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

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

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

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

(10) 投資不動産

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

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

(11) 非金融資産の減損

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

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

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

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

(12) 従業員給付

退職後給付

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

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

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

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

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

過去勤務費用は、発生した期の純損益として処理しております。

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

その他の従業員給付

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

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

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

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

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

(13) 株式に基づく報酬

ストック・オプション

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

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

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

BIP信託

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

(14) 引当金

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

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

(15) 顧客との契約から生じる収益

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

ステップ1：顧客との契約を識別する

ステップ2：契約における履行義務を識別する

ステップ3：取引価格を算定する

ステップ4：取引価格を契約における履行義務に配分する

ステップ5：企業の履行義務の充足時に(又は充足するにつれて)収益を認識する

当社グループは、生トマト等生鮮野菜の生産、農原料を加工した飲料や食品を製造し、卸・小売市場へ、また通信販売事業として、消費者への販売を行っております。このような製品販売については、製品の引渡時点において顧客が当該製品に対する支配を獲得することから、履行義務が充足されると判断しており、当該製品の引渡時点で収益を認識しております。なお、これらの収益は契約に定める価格から値引き及びリベート等の見積りを控除した金額で算定しており、重大な戻入れが生じない可能性が非常に高い範囲でのみ認識しております。また、取引対価は、通常、履行義務の充足から1年以内に支払いを受けており、重大な金融要素は含んでおりません。

(16) 政府補助金

政府補助金は、補助金交付のための付帯条件を満たし、補助金を受領することに合理的な保証が得られる場合に、公正価値で測定し認識しております。収益に関する補助金は、発生した費用に直接的に基づくものである場合は関連する費用から控除し、それ以外の要件により受領したものは、収益に計上しております。資産に関する補助金は、当該補助金の金額を資産の取得原価から控除しており、減価償却費の減額として当該償却資産の耐用年数にわたって規則的かつ合理的な基準により純損益として認識しております。

(17) 法人所得税

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

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

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

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

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

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

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

次の場合は、繰延税金資産及び負債を認識しておりません。

- ・ のれんの当初認識で生じる将来加算一時差異
- ・ 取引時に、会計上の利益にも税務上の課税所得にも影響を与えず、かつ、同額の将来加算一時差異と将来減算一時差異とを生じさせない取引(企業結合取引を除く)によって発生する資産及び負債の当初認識により生じる一時差異
- ・ 子会社、関連会社に対する投資並びに共同支配企業に対する持分に係る将来加算一時差異について、当該一時差異を解消する時期をコントロールすることができ、かつ予測可能な期間にその一時差異が解消しない可能性が高い場合
- ・ 子会社、関連会社に対する投資並びに共同支配企業に対する持分に係る将来減算一時差異について、当該一時差異が予測し得る期間内に解消、又は当該一時差異を活用できる課税所得が稼得される可能性が高くない場合

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

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

(18) 1株当たり当期利益

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

(19) 売却目的で保有する非流動資産

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

(20) 資本及びその他の資本項目

普通株式

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

自己株式

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

(21) 配当金

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

4. 重要な会計上の見積り及び見積りを伴う判断

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

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

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

## 5. セグメント情報

### (1) 報告セグメントの概要

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

当社グループは、国内において、飲料や調味料の製造・販売を行っている国内加工食品事業、また海外において農業生産、商品開発、加工、販売事業を展開する国際事業の2つを主たる事業としております。なお、当社グループは製品、顧客等の要素及び経済的特徴の類似性を考慮し、飲料、通販及び食品他については事業セグメントを集約して「国内加工食品事業」、トマト他一次加工、トマト他二次加工( 1)についても集約の上「国際事業」を報告セグメントとしております。

したがって、当社グループは「国内加工食品事業」、「国際事業」及び「その他」の3つを報告セグメントとしております。また、セグメント利益は、「事業利益( 2)」であり、取締役会は事業利益に基づいて事業セグメントの業績を評価しております。

1 トマト他一次加工...農作物を加工した、ペーストなどの製造・販売

トマト他二次加工...主に、農作物の一次加工品に調味料などを加えて加工した、ピザソースなどの製造・販売

2 「事業利益」は、「売上収益」から「売上原価」、「販売費及び一般管理費」を控除し、「持分法による投資損益」を加えた、経常的な事業の業績を測る利益指標です。

各報告セグメントの主要な製品は、以下の通りであります。

セグメントの名称	主要製品及び商品等
飲料	野菜生活100シリーズ、トマトジュース、野菜一日これ一本、他
通販	野菜飲料、サプリメント、スープ、他
食品他	トマトケチャップ、トマト調味料、ソース、贈答品、他
国内加工食品事業	
トマト他一次加工	トマトペースト、ダイストマト、にんじん汁、冷凍地中海野菜、他
トマト他二次加工	ピザソース、パーベキューソース、トマトケチャップ、他 3
国際事業	
その他	国内農事業、種苗の生産・販売、新品種・栽培技術などの研究開発、不動産事業、新規事業、他

3 国際事業のうち、一次加工及び二次加工に属さない事業は「トマト他二次加工」に含めております。

## (2) 報告セグメントの売上収益及び業績

前連結会計年度(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

(単位:百万円)

	報告セグメント			調整額 (注)	連結財務諸 表計上額
	国内 加工食品事業	国際事業	その他		
売上収益					
外部顧客に対する 売上収益	155,711	129,534	21,622	-	306,869
セグメント間の内部 売上収益及び振替高	-	19,768	238	20,007	-
売上収益合計	155,711	149,303	21,861	20,007	306,869
事業利益(は損失)	15,575	13,932	605	3,019	27,094
その他の収益					10,073
その他の費用					946
営業利益					36,221
金融収益					1,095
金融費用					3,652
税引前利益					33,665
セグメント資産	145,534	192,790	24,090	-	362,415
その他の項目					
減価償却費	4,822	6,511	666	-	12,000
減損損失	-	-	-	-	-
持分法による 投資損益(は損失)	219	-	51	-	270
有形固定資産及び 無形資産の増加額	3,128	59,950	1,091	-	64,171

(注) 事業利益の調整額には、事業セグメントに配分していないグループ本社機能に関する連結共通費用 2,682百万円、未実現利益の消去額 330百万円、及び連結財務諸表上金融収益に含まれる、国内農事業の商品購入価格スワップに係る決済損益 7百万円が含まれております。

当連結会計年度(自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)

(単位:百万円)

	報告セグメント			調整額 (注)	連結財務諸 表計上額
	国内 加工食品事業	国際事業	その他		
売上収益					
外部顧客に対する 売上収益	157,324	114,829	22,109	-	294,264
セグメント間の内部 売上収益及び振替高	-	15,007	251	15,259	-
売上収益合計	157,324	129,837	22,361	15,259	294,264
事業利益(は損失)	15,507	9,283	455	2,552	22,694
その他の収益					644
その他の費用					700
営業利益					22,638
金融収益					1,092
金融費用					2,612
税引前利益					21,118
セグメント資産	150,982	195,577	29,260	-	375,820
その他の項目					
減価償却費	4,629	6,519	666	-	11,814
減損損失	-	-	-	-	-
持分法による 投資損益(は損失)	262	-	65	-	327
有形固定資産及び 無形資産の増加額	3,700	8,446	993	-	13,140

(注) 事業利益の調整額には、事業セグメントに配分していないグループ本社機能に関する連結共通費用 2,973百万円、未実現利益の消去額406百万円、及び連結財務諸表上金融収益に含まれる、国内農事業の商品購入価格スワップに係る決済損益15百万円が含まれております。

(3) 製品およびサービスごとの情報

セグメント情報に同様の情報を開示しているため、記載を省略しております。

(4) 地域ごとの情報

売上収益

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
日本	161,226	161,192
米国	92,024	80,323
その他	53,618	52,748
合計	306,869	294,264

(注) 売上収益は顧客の所在地を基礎としております。

非流動資産

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
日本	41,892	41,171
米国	62,215	61,270
ポルトガル	9,328	10,188
台湾	8,157	9,396
その他	8,505	9,832
合計	130,099	131,861

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

(5) 主要顧客

(単位：百万円)

	関連する主な 報告セグメント	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
株式会社日本アクセス	国内加工食品事業	35,216	37,271

6. 現金及び現金同等物

(1) 現金及び現金同等物

現金及び現金同等物の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
手許現金及び要求払い預金	21,273	26,844
合計	21,273	26,844

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

(2) 非資金取引

重要な非資金取引は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
自己株式の消却	1,300	7,975

7. 営業債権及びその他の債権

営業債権及びその他の債権の内訳は以下の通りであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
受取手形及び売掛金	55,748	55,666
その他	4,225	5,428
貸倒引当金	541	536
合計	59,432	60,558

8. 棚卸資産

棚卸資産の内訳は、以下の通りであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
製品及び商品	74,958	74,418
仕掛品	816	649
原材料及び貯蔵品	43,272	44,370
合計	119,047	119,438

- (注) 1. 前連結会計年度及び当連結会計年度において、連結損益計算書の「売上原価」として認識した棚卸資産の金額は、それぞれ206,734百万円及び198,550百万円であります。
2. 前連結会計年度及び当連結会計年度において、費用として認識した棚卸資産の評価減の金額は、それぞれ550百万円及び1,086百万円であります。当該金額は連結損益計算書の「売上原価」に含まれております。
3. 前連結会計年度及び当連結会計年度において、棚卸資産に含まれている、借入金等に係る担保提供資産の金額は8,850百万円及び5,880百万円であります。

## 9.有形固定資産

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

(単位：百万円)

帳簿価額	建物及び構築物	機械装置及び運搬具	工具器具及び備品	使用権資産	土地	建設仮勘定	合計
前連結会計年度 (2024年1月1日)	21,117	25,550	1,115	1,712	8,415	2,844	60,756
取得	1,626	4,156	361	555	2	4,142	10,844
企業結合による取得	2,321	6,945		475	8,275	504	18,521
減価償却費	1,778	6,622	433	1,045			9,879
売却及び処分	18	204	14	22		10	270
在外営業活動体の 換算差額	610	999	18	63	888	198	2,778
振替及び その他増減	561	2,569	120	172	574	4,159	160
前連結会計年度 (2024年12月31日)	24,441	33,393	1,167	1,911	18,155	3,519	82,589
取得	1,192	3,116	441	1,667	1,438	4,283	12,138
減価償却費	1,791	6,567	430	1,058			9,848
売却及び処分	58	40	10	17	1		129
在外営業活動体の 換算差額	492	865	5	68	128	56	1,616
振替及び その他増減	1,633	2,831	137	27	350	5,351	1,072
当連結会計年度 (2025年12月31日)	25,909	33,599	1,310	2,598	19,369	2,507	85,295

(単位：百万円)

取得原価	建物及び構築物	機械装置及び運搬具	工具器具及び備品	使用権資産	土地	建設仮勘定	合計
前連結会計年度 (2024年12月31日)	58,096	109,056	8,003	7,536	19,017	3,519	205,229
当連結会計年度 (2025年12月31日)	61,710	113,870	8,373	9,117	20,332	2,507	215,912

(単位：百万円)

減価償却累計額及び 減損損失累計額	建物及び構築物	機械装置及び運搬具	工具器具及び備品	使用権資産	土地	建設仮勘定	合計
前連結会計年度 (2024年12月31日)	33,654	75,662	6,836	5,625	861		122,640
当連結会計年度 (2025年12月31日)	35,800	80,271	7,063	6,519	962		130,617

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

上記のうち担保に供している資産の内訳は以下の通りであります。

(単位：百万円)

	建物及び構築物	機械装置及び運搬具	工具器具及び備品	土地・その他	合計
前連結会計年度 (2024年12月31日)	2,281	3,393	5	9	5,689
当連結会計年度 (2025年12月31日)	1,854	1,750	10	6	3,621

- (注) 関係会社の建設賃貸借契約に基づき、建設協力金及び預り敷金(前連結会計年度1,445百万円、当連結会計年度1,359百万円)に対し設定した抵当権、並びに関係会社の借入金(長期借入金含む)(前連結会計年度15,281百万円、当連結会計年度9,543百万円)に対し設定した担保であります。

## 10. のれん及び無形資産

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

(単位：百万円)

帳簿価額	のれん	無形資産			合計
		ソフトウェア	顧客関連資産	その他	
前連結会計年度 (2024年1月1日)	799	1,977	58	189	3,023
取得		681		267	948
企業結合による取得	10,029		23,755		33,784
償却費		849	1,114	13	1,976
売却及び処分		17		234	251
在外営業活動体の換算差額	655	15	1,566	1	2,237
振替及びその他増減		52		2	50
前連結会計年度 (2024年12月31日)	11,484	1,860	24,264	209	37,817
取得		891		67	959
償却費		667	1,101	28	1,796
売却及び処分		95			95
在外営業活動体の換算差額	109	2	296	0	407
振替及びその他増減				1	1
当連結会計年度 (2025年12月31日)	11,375	1,987	22,866	248	36,476

(単位：百万円)

取得原価	のれん	無形資産			合計
		ソフトウェア	顧客関連資産	その他	
前連結会計年度 (2024年12月31日)	11,484	12,489	25,468	1,098	50,540
当連結会計年度 (2025年12月31日)	11,375	12,608	25,211	1,206	50,401

(単位：百万円)

償却累計額及び 減損損失累計額	のれん	無形資産			合計
		ソフトウェア	顧客関連資産	その他	
前連結会計年度 (2024年12月31日)		10,628	1,203	890	12,723
当連結会計年度 (2025年12月31日)		10,621	2,345	958	13,925

- (注) 1. 所有権に制限がある無形資産及び負債の担保として抵当権が設定された無形資産はありません。  
2. 償却費は、連結損益計算書の「売上原価」及び「販売費および一般管理費」に計上しております。  
3. 個々に重要な無形資産及び耐用年数を確定できない無形資産はありません。  
4. 無形資産の取得に関するコミットメントについては、「33.コミットメント」をご参照ください。

11. リース

(1) 借手としてのリース

リースに係る費用、収益、キャッシュフロー

リースに係る費用、収益、キャッシュフローは次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
使用权資産の種類別の減価償却費		
建物及び構築物	454	493
機械装置及び運搬具	477	447
工具器具及び備品		
土地	113	117
計	1,045	1,058
使用权資産の種類別の減損損失		
建物及び構築物		
機械装置及び運搬具		
工具器具及び備品		
土地		
計		
リース負債に係る金利費用	31	35
リースに係るキャッシュアウトフローの合計額	904	863

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

有形固定資産の帳簿価額に含まれる使用权資産

有形固定資産の帳簿価額に含まれる使用权資産の帳簿価額は次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
建物及び構築物	630	1,342
機械装置及び運搬具	1,032	977
土地	247	278
合計	1,911	2,598

## 12. 非金融資産の減損

### (1) 資金生成単位

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

### (2) 減損損失

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

前連結会計年度(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

該当事項はありません。

当連結会計年度(自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)

該当事項はありません。

13. 持分法で会計処理されている投資

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

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
関連会社に対する投資の帳簿価額	5,635	5,953

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
当期利益(注)	270	327
その他の包括利益	49	9
当期包括利益合計	319	318

(注) (持分法で会計処理されている投資に係る減損)

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

## 14. その他の金融資産

## (1) その他の金融資産の内訳

その他の金融資産の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
デリバティブ資産	10,288	11,453
資本性金融資産	14,276	18,050
貸付金	1,265	1,252
その他	1,045	1,039
合計	26,875	31,796

流動資産	4,555	4,793
非流動資産	22,320	27,002
合計	26,875	31,796

(注) 資本性金融資産はその他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産、デリバティブ資産(ヘッジ会計が適用されているものを除く)及びその他の一部は純損益を通じて公正価値で測定する金融資産、貸付金及びその他のうち要件を満たすものは償却原価で測定する金融資産にそれぞれ分類しております。

## (2) その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融資産

主な銘柄及び公正価値

その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融資産の主な銘柄及び公正価値は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
加藤産業(株)	3,304	4,691
ダイナパック(株)	3,024	3,800
日清食品有限公司	1,588	1,922
オーケー(株)	1,590	1,708

(注) 株式は、取引先との関係維持、強化による収益基盤の拡大を目的として保有しているため、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融資産に指定しております。

認識を中止したその他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融資産

期中に認識を中止した、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融資産の認識中止日時点の公正価値、累積利得又は損失(税引後)は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
公正価値	136	371
累積利得又は損失( )	21	131

(注) 1. 主として政策保有株式の見直しを目的に、前連結会計年度及び当連結会計年度において、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品の一部を売却により処分し、認識を中止しております。

2. その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融資産は認識を中止した場合、その他の包括利益にて認識している累積利得又は損失(税引後)を利益剰余金に振り替えております。

## 15. 法人所得税

## (1) 繰延税金資産及び繰延税金負債の原因別の内訳及び増減内容

繰延税金資産及び繰延税金負債の主な原因別の内訳及び増減内容は、次のとおりです。

前連結会計年度(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

(単位：百万円)

	2024年 1月1日	純損益を通じて 認識	その他の包括利 益において認識	企業結合	その他 (注)	2024年 12月31日
繰延税金資産						
固定資産	1,850	3			39	1,887
退職給付に係る負債	1,849	18	89		6	1,747
繰越欠損金	189	8			126	308
損失評価引当金	348	323			0	25
キャッシュ・フロー・ヘッジ						
その他	6,292	91			153	6,354
合計	10,530	445	89		326	10,322
繰延税金負債						
キャッシュ・フロー・ヘッジ	2,105		2,726		1,605	3,226
公正価値で測定する 資本性金融資産	2,393		131		9	2,514
固定資産圧縮積立金	1,461	56				1,404
顧客関連資産		194		4,192	275	4,273
その他	7,160	399		617	182	7,561
合計	13,120	651	2,857	4,809	1,156	18,979
繰延税金資産及び 繰延税金負債の純額	2,590	205	2,946	4,809	1,482	8,657

(注) その他には、在外営業活動体の換算差額等が含まれております。

当連結会計年度(自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)

(単位：百万円)

	2025年 1月1日	純損益を通じて 認識	その他の包括利 益において認識	企業結合	その他 (注)	2025年 12月31日
繰延税金資産						
固定資産	1,887	85			13	1,986
退職給付に係る負債	1,747	0	263		100	1,585
繰越欠損金	308	145			7	170
損失評価引当金	25	126			0	151
キャッシュ・フロー・ヘッジ その他	6,354	71			151	6,433
合計	10,322	3	263		272	10,327
繰延税金負債						
キャッシュ・フロー・ヘッジ	3,226		1,632		1,202	3,656
公正価値で測定する 資本性金融資産	2,514		1,196		70	3,781
固定資産圧縮積立金	1,404	19				1,384
顧客関連資産	4,273	192			54	4,027
その他	7,561	478	103		143	7,328
合計	18,979	690	2,931		1,043	20,179
繰延税金資産及び 繰延税金負債の純額	8,657	686	3,196		1,315	9,852

(注) その他には、在外営業活動体の換算差額等が含まれております。

(2) 未認識の繰延税金資産

繰延税金資産を認識していない将来減算一時差異、税務上の繰越欠損金の金額は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
将来減算一時差異	9,450	10,053
繰越欠損金	9,999	10,789
合計	19,449	20,842

繰延税金資産を認識していない税務上の繰越欠損金の失効日は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
1年目	132	75
2年目	79	121
3年目	128	170
4年目	180	121
5年超	9,478	10,299
合計	9,999	10,789

(3) 未認識の繰延税金負債

繰延税金負債として認識されていない関連会社に対する投資に係る一時差異の総額は、前連結会計年度末において4,614百万円、当連結会計年度末において4,868百万円であります。

これらは当社グループが一時差異の解消時期をコントロールでき、かつ、予見可能な期間内に当該一時差異が解消しない可能性が高いことから、繰延税金負債を認識しておりません。

(4) 法人所得税費用の内訳

純損益を通じて認識された法人所得税費用は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
当期法人所得税	6,695	5,748
繰延法人所得税	205	686
合計	6,489	5,062

(5) 実効税率の調整表

法定実効税率と実際負担税率との差異の原因となった主要な項目は以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
法定実効税率	31.4%	31.4%
交際費等永久に損金に算入されない項目	0.1	2.1
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	0.5	0.2
段階取得に係る差益	5.9	
税額控除	3.3	2.9
子会社における申告調整		4.1
未認識の繰延税金資産	0.9	0.2
その他	1.7	2.6
実際負担税率	19.3%	24.0%

16. 営業債務及びその他の債務

営業債務及びその他の債務の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
買掛金及び支払手形	25,014	23,562
未払金	19,228	18,808
その他	169	127
合計	44,412	42,497

17. 社債及び借入金

(1)借入金

借入金の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)	平均利率 (%)	返済期限
短期借入金	46,004	50,949	年3.36	
1年内返済予定の 長期借入金	5,172	7,980	年0.60	
長期借入金	21,543	23,570	年3.09	2027年～2045年
合計	72,720	82,499		

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
流動負債	51,176	58,929
非流動負債	21,543	23,570
合計	72,720	82,499

(2)財務活動に係る負債の調整表

前連結会計年度

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年1月1日)	キャッシュ・ フロー	非資金変動				前連結会計年度 (2024年12月31日)
			企業結合 による変動	償却原価 測定	為替変動	公正価値 変動	
短期借入金	45,054	15,632	13,234		3,348		46,004
社債	997	1,000		2			
長期借入金	18,733	3,013	4,429		539		26,716

当連結会計年度

(単位：百万円)

	当連結会計年度 (2025年1月1日)	キャッシュ・ フロー	非資金変動		当連結会計年度 (2025年12月31日)
			為替変動	公正価値変動	
短期借入金	46,004	2,119	2,825		50,949
社債					
長期借入金	26,716	4,629	204		31,550

18. その他の金融負債

(1) その他の金融負債の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
デリバティブ負債	129	26
リース負債	2,084	2,715
その他	1,639	1,550
合計	3,852	4,292

流動負債	1,015	938
非流動負債	2,837	3,353
合計	3,852	4,292

デリバティブ負債(ヘッジ会計が適用されているものを除く)は純損益を通じて公正価値で測定する金融負債、その他は償却原価で測定する金融負債にそれぞれ分類しております。リース負債については「11. リース」をご参照下さい。

(2) 財務活動に係る負債の調整表

前連結会計年度

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年1月1日)	キャッシュ・ フロー	非資金変動			前連結会計年度 (2024年12月31日)
			取得	企業結合による 取得	為替変動	
リース負債	1,836	904	607	475	70	2,084

当連結会計年度

(単位：百万円)

	当連結会計年度 (2025年1月1日)	キャッシュ・ フロー	非資金変動			当連結会計年度 (2025年12月31日)
			取得	企業結合による 取得	為替変動	
リース負債	2,084	863	1,428	-	65	2,715

19. 引当金

引当金の内訳及び増減内容は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	資産除去債務	その他	合計
前連結会計年度 (2024年1月1日)残高	1,496		1,496
期中増加額	0		0
期中減少額(目的使用)	5		5
期中減少額(戻入れ)	1		1
割引計算の期間利息費用	2		2
その他	2		2
前連結会計年度 (2024年12月31日)残高	1,495		1,495
期中増加額	57		57
期中減少額(目的使用)	59		59
期中減少額(戻入れ)			
割引計算の期間利息費用	23		23
その他	9		9
当連結会計年度 (2025年12月31日)残高	1,525		1,525

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
流動負債		
非流動負債	1,495	1,525
合計	1,495	1,525

(注) 資産除去債務には、当社グループが使用する賃借事務所・建物等に対する原状回復義務に備え、将来支払うと見込まれる金額を計上しております。

これらの費用は、事務所等の耐用年数を考慮して決定した使用見込期間経過後に支払われると見込んでおりますが、将来の事業計画等により影響を受けます。

20. 従業員給付

当社及び一部の連結子会社は確定給付型の制度として退職一時金制度を設けております。また、当社及び一部の連結子会社では確定拠出型の制度を厚生年金制度の他に設けております。この他、従業員の退職等に際して割増退職金を支払う場合があります。

また、資産運用実績や制度の状況、会計処理などは担当部署たる財務経理部門および人事部門で適切に管理するとともに、方針を決定しております。

(1) 確定給付制度

連結財政状態計算書において認識した金額

連結財政状態計算書で認識した金額は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
確定給付制度債務の現在価値	6,814	6,162
制度資産の公正価値	1,392	1,412
確定給付負債(資産)の純額	5,421	4,750
連結財政状態計算書の金額		
負債(退職給付に係る負債)	5,432	4,763
資産(その他の非流動資産)	10	13

確定給付制度債務の現在価値の増減

確定給付制度債務の現在価値の増減内容は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
確定給付制度債務の現在価値の期首残高	7,032	6,814
勤務費用	394	310
利息費用	94	113
再測定		
人口統計上の仮定の変更により生じた 数理計算上の差異	33	8
財務上の仮定の変更により生じた 数理計算上の差異	262	520
実績による修正から生じた数理計算上の 差異	1	23
給付支払額	395	529
その他	14	40
確定給付制度債務の現在価値の期末残高	6,814	6,162

退職給付債務及び年金資産の期末残高と連結財政状態計算書に計上された退職給付に係る負債及び退職給付に係る資産の調整表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
積立型制度の退職給付債務	6,400	6,014
年金資産	1,392	1,412
非積立型制度の退職給付債務	5,008	4,602
	413	147
退職給付債務及び年金資産の純額	5,421	4,750
退職給付に係る資産	10	13
退職給付に係る負債	5,432	4,763
連結財政状態計算書に計上された負債と資産の純額	5,421	4,750

制度資産の公正価値の増減

制度資産の公正価値の増減内容は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
制度資産の公正価値の期首残高	1,370	1,392
利息収益	29	32
再測定		
制度資産に係る収益	17	20
会社拠出額	2	1
給付支払額		
その他	8	7
制度資産の公正価値の期末残高	1,392	1,412

制度資産の公正価値の内訳

前連結会計年度(2024年12月31日)

(単位：百万円)

	活発な市場における公表 市場価格のあるもの	活発な市場における公表 市場価格のないもの	合計
現金及び現金同等物	1,240		1,240
資本性金融商品			
負債性金融商品			
その他	151		151
合計	1,392		1,392

当連結会計年度(2025年12月31日)

(単位：百万円)

	活発な市場における公表 市場価格のあるもの	活発な市場における公表 市場価格のないもの	合計
現金及び現金同等物	1,235		1,235
資本性金融商品			
負債性金融商品			
その他	170		170
合計	1,405		1,405

数理計算上の仮定

主な数理計算上の仮定は以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
割引率(%)	1.8	2.8

数理計算上の仮定の感応度分析

期末日時点で以下に示された割合で割引率が変動した場合、確定給付債務の増減額は以下のとおりであります。なお、この分析は他の変数が一定であると仮定しております。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
割引率(0.5%高)	278	234
割引率(0.5%低)	301	253

退職給付債務の加重平均デュレーション

加重平均デュレーションは以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
加重平均デュレーション(年)	9.1	8.6

(2) 確定拠出制度

確定拠出制度に関して費用として認識した金額は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
確定拠出制度に関する費用	1,789	1,909

(3) 売上原価

売上原価に含まれる人件費として認識した金額は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
売上原価に含まれる人件費	21,205	22,100

## 21. 資本及びその他の資本項目

## (1) 資本金及び自己株式

## 授権株式数及び発行済株式数に関する事項

(単位：千株)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
授権株式数		
普通株式	279,150	279,150
発行済株式総数		
期首残高	94,366	93,886
期中増減(注)	480	2,754
期末残高	93,886	91,132

(注) 発行済株式総数の減少は、自己株式の消却によるものです。

## 自己株式

(単位：千株)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
自己株式数		
期首残高	8,251	229
期中増加	0	2,831
期中減少	8,021	2,796
期末残高	229	265

## (2) 資本剰余金

日本における会社法では、株式の発行に対して払込み又は給付の2分の1以上を資本金に組み入れ、残りは資本剰余金に含まれる項目に組み入れることが規定されております。また、会社法では資本準備金は株主総会の決議により、資本金に組み入れることができます。

## (3) 利益剰余金

会社法では、剰余金の配当として支出する金額の10分の1を、資本準備金及び利益準備金の合計額が資本金の4分の1に達するまで資本準備金又は利益準備金として積み立てることが規定されています。積み立てられた利益準備金は、欠損補填に充当できます。また、株主総会の決議をもって、利益準備金を取り崩すことができることとされております。

(4) その他の資本の構成要素

確定給付制度の再測定

確定給付制度の再測定は、期首時点の数理計算上の仮定と実際の結果との差異による影響額及び数理計算上の仮定の変更による影響額であります。これについては、発生時にその他の包括利益で認識し、その他の資本の構成要素から利益剰余金に直ちに振り替えております。

その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産の純変動

その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融商品に係る評価損益の累計額であります。

キャッシュ・フロー・ヘッジ、ヘッジコスト

キャッシュ・フロー・ヘッジはキャッシュ・フロー・ヘッジに係るヘッジ手段の公正価値の変動から生じた利得または損失のうち、ヘッジ有効部分の累計額であります。

ヘッジコストは、為替予約に係る先渡要素の価値の変動を繰り延べたものであります。

在外営業活動体の換算差額

連結会社の在外営業活動体の財務諸表をそれらの機能通貨から連結会社の表示通貨である日本円に換算することによって生じた換算差額であります。

22. 配当金

配当金の支払額は以下のとおりであります。

前連結会計年度(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

決議日	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日
2024年2月15日 取締役会	3,536	41.00	2023年12月31日	2024年3月5日

(注) 2024年2月15日取締役会による配当金の総額には、役員報酬BIP信託が保有する自社の株式に対する配当金5百万円が含まれております。

当連結会計年度(自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)

決議日	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日
2025年2月13日 取締役会	5,344	57.00	2024年12月31日	2025年3月6日

(注) 2025年2月13日取締役会による配当金の総額には、役員報酬BIP信託が保有する自社の株式に対する配当金5百万円が含まれております。

配当金の効力発生日が翌連結会計年度となるものは、以下のとおりであります。

前連結会計年度(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

決議日	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日
2025年2月13日 取締役会	5,344	57.00	2024年12月31日	2025年3月6日

(注) 2025年2月13日取締役会による配当金の総額には、役員報酬BIP信託が保有する自社の株式に対する配当金5百万円が含まれております。

当連結会計年度(自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)

決議日	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日
2026年2月13日 取締役会	4,368	48.00	2025年12月31日	2026年3月5日

(注) 2026年2月13日取締役会による配当金の総額には、役員報酬BIP信託が保有する自社の株式に対する配当金7百万円が含まれております。

23. 売上収益

(1) 収益の分解

顧客との契約及びその他の源泉から認識した収益

顧客との契約及びその他の源泉から認識した収益は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
顧客との契約から認識した収益	306,159	293,549
その他の源泉から認識した収益(注)	710	714
合計	306,869	294,264

(注) その他の源泉から認識した収益には、IFRS第16号「リース」(以下、「IFRS第16号」)に基づくリース収益が含まれています。

売上収益の分解とセグメント収益との関連

当社グループの売上収益は、主として一時点で顧客に支配が移転される財から生じる収益で構成されており、取引の対価は重大な金融要素や変動対価を含んでおりません。

前連結会計年度(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

(単位：百万円)

	国内加工食品事業			国際事業			その他	調整額	合計
	飲料	通販	食品他	トマト他 一次加工	トマト他 二次加工	調整額 (注) 2			
顧客との契約から認識した収益	82,721	13,361	59,628	71,555	61,486	3,507	20,912	-	306,159
その他の源泉から認識した収益 (注) 1	-	-	-	-	-	-	710	-	710
売上収益合計	82,721	13,361	59,628	71,555	61,486	3,507	21,622	-	306,869

(注) 1 その他の源泉から認識した収益には、IFRS第16号「リース」に基づくリース収益が含まれております。

2 「トマト他一次加工」「トマト他二次加工」の両事業セグメント間で発生した売上収益を消去しております。

当連結会計年度(自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)

(単位：百万円)

	国内加工食品事業			国際事業			その他	調整額	合計
	飲料	通販	食品他	トマト他 一次加工	トマト他 二次加工	調整額 (注) 2			
顧客との契約から認識した収益	84,185	13,993	59,145	61,071	57,177	3,419	21,395	-	293,549
その他の源泉から認識した収益 (注) 1	-	-	-	-	-	-	714	-	714
売上収益合計	84,185	13,993	59,145	61,071	57,177	3,419	22,109	-	294,264

(注) 1 その他の源泉から認識した収益には、IFRS第16号「リース」に基づくリース収益が含まれております。

2 「トマト他一次加工」「トマト他二次加工」の両事業セグメント間で発生した売上収益を消去しております。

## (2) 契約残高

顧客との契約から生じた債権、契約資産の残高は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度期首 (2024年1月1日)	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
顧客との契約から生じた債権			
受取手形及び売掛金	44,975	55,748	55,666
契約資産			
合計	44,975	55,748	55,666

## (3) 残存履行義務に配分した取引価格

当社グループにおいては、予想契約期間が1年を超える重要な取引はありません。また、顧客との契約から生じる対価の中に、取引価格に含まれていない重要な金額はありません。

## (4) 顧客との契約の獲得又は履行のためのコストから認識した資産

当社グループにおいては、顧客との契約の獲得又は履行のためのコストから認識した資産の額に重要性はありません。

## 24. 販売費及び一般管理費

販売費及び一般管理費の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
人件費	22,987	23,282
販売促進費	5,870	5,911
広告宣伝費	8,462	7,538
運賃・保管料	18,459	18,714
減価償却費及び償却費	3,013	2,828
その他	14,114	14,767
合計	72,907	73,043

前連結会計年度及び当連結会計年度において、販売費及び一般管理費に含まれる研究開発費の金額は、それぞれ5,094百万円及び5,382百万円であります。

25. その他の収益及び費用

その他の収益の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
その他の収益		
固定資産売却益	26	7
段階取得に係る差益	9,323	
その他	722	636
合計	10,073	644

その他の費用の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
その他の費用		
固定資産処分損	134	173
その他	811	526
合計	946	700

## 26. 金融収益及び金融費用

金融収益の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
受取利息		
償却原価で測定する金融資産	432	483
受取配当金		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する 金融資産		
期中に認識を中止した投資		11
期末日現在で保有する投資	340	359
為替差益		186
その他	322	51
合計	1,095	1,092

金融費用の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
支払利息		
償却原価で測定する金融負債	2,952	2,372
リース負債	31	35
為替差損	524	
その他	143	204
合計	3,652	2,612

27. その他の包括利益

その他の包括利益の内訳項目ごとの組替調整及び税効果額は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
純損益に振替えられることのない項目		
確定給付制度の再測定		
当期発生額	289	492
税効果調整前	289	492
税効果額	89	263
税効果調整後	200	229
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する 金融資産の純変動		
当期発生額	774	3,510
税効果調整前	774	3,510
税効果額	131	1,196
税効果調整後	643	2,313
持分法適用会社のその他の包括利益持分		
当期発生額	5	8
税効果調整前	5	8
税効果額		
税効果調整後	5	8
項目合計	849	2,534
純損益に振替えられる可能性のある項目		
キャッシュ・フロー・ヘッジ		
当期発生額	1,482	8,565
組替調整額		
税効果調整前	1,482	8,565
税効果額	465	2,789
税効果調整後	1,016	5,776
ヘッジコスト		
当期発生額	7,197	3,550
組替調整額		
税効果調整前	7,197	3,550
税効果額	2,260	1,156
税効果調整後	4,936	2,394
在外営業活動体の換算差額		
当期発生額	7,956	192
組替調整額		
税効果調整前	7,956	192
税効果額		
税効果調整後	7,956	192
持分法適用会社のその他の包括利益持分		
当期発生額	43	1
組替調整額		
税効果調整前	43	1
税効果額		
税効果調整後	43	1
項目合計	13,953	3,572
その他の包括利益合計	14,802	6,106

## 28. 1 株当たり利益

## (1) 基本的 1 株当たり当期利益の算定上の基礎

	前連結会計年度 (自 2024年 1月 1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年 1月 1日 至 2025年12月31日)
親会社の所有者に帰属する当期利益(百万円)	25,015	14,800
親会社の普通株主に帰属しない当期利益(百万円)	-	-
基本的 1 株当たり当期利益の計算に使用する 当期利益(百万円)	25,015	14,800
加重平均普通株式数(千株)	89,816	91,688
基本的 1 株当たり当期利益(円)	278.52	161.42

## (2) 希薄化後 1 株当たり当期利益の算定上の基礎

	前連結会計年度 (自 2024年 1月 1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年 1月 1日 至 2025年12月31日)
基本的 1 株当たり当期利益の計算に使用する 当期利益(百万円)	25,015	14,800
当期利益調整額(百万円)	-	-
希薄化後 1 株当たり当期利益の計算に使用する 当期利益(百万円)	25,015	14,800
加重平均普通株式数(千株)	89,816	91,688
普通株式増加数新株予約権(千株)	106	105
希薄化後の加重平均普通株式数(千株)	89,923	91,793
希薄化後 1 株当たり当期利益(円)	278.19	161.23
希薄化効果を有しないため、希薄化後 1 株当たり 当期利益の算定に含めなかった潜在株式の概要	-	-

## 29. 株式報酬

## (1) スtock・オプション

## 株式報酬制度の概要

取締役及び従業員等に対するインセンティブ制度として、ストック・オプション制度を採用しております。ストック・オプションの行使期間は、割当契約に定められた期間であり、その期間内に行使されない場合は当該オプションは失効します。当社のストック・オプション制度は、持分決済型として会計処理しております。

当連結会計年度に存在する株式報酬契約は以下のとおりであります。

	カゴメ株式会社 第1回新株予約権	カゴメ株式会社 第2回新株予約権	カゴメ株式会社 第3回新株予約権	カゴメ株式会社 第4回新株予約権
決議年月日	2014年5月21日	2016年2月24日	2017年2月22日	2018年2月23日
付与対象者の区分 及び人数	当社取締役 (社外取締役を除く) 7名	当社取締役 (社外取締役を除く) 6名 当社執行役員14名	当社取締役 (社外取締役及び監査等 委員を除く)6名 当社執行役員13名	当社取締役 (社外取締役及び監査等 委員を除く)6名 当社執行役員14名
株式の種類及び 付与数(注1)	普通株式26,900株	普通株式26,800株	普通株式34,400株	普通株式33,500株
付与日	2014年6月5日	2016年3月10日	2017年3月9日	2018年3月12日
決済方法	持分決済	持分決済	持分決済	持分決済
行使条件	(注2)	(注3)	(注4)	(注5)
権利行使期間	2016年6月6日から 2031年6月5日まで	2018年3月11日から 2033年3月10日まで	2019年3月10日から 2034年3月9日まで	2020年3月13日から 2035年3月12日まで

	カゴメ株式会社 第5回新株予約権	カゴメ株式会社 第6回新株予約権
決議年月日	2019年2月15日	2020年2月14日
付与対象者の区分 及び人数	当社取締役 (社外取締役及び監査等 委員を除く)4名 当社執行役員12名	当社取締役 (社外取締役及び監査等 委員を除く)5名 当社執行役員10名
株式の種類及び 付与数(注1)	普通株式28,700株	普通株式27,800株
付与日	2019年3月12日	2020年3月12日
決済方法	持分決済	持分決済
行使条件	(注6)	(注7)
権利行使期間	2021年3月13日から 2036年3月12日まで	2022年3月13日から 2037年3月12日まで

(注) 1 株式数に換算しております。

(注) 2 新株予約権者が当社の取締役または執行役員のいずれの地位をも喪失したときは、喪失した日の翌日から8年経過するまでの間に限り、当該新株予約権を行使することができる。ただし、権利行使期間内に限る。

割当てを受けた当該新株予約権は第72期(2015年12月期)に係る当社の連結経常利益率5%を基準とし、その達成度に応じて別途定める個数(1個未満の端数は切り捨てる)を行使できるものとする。ただし、第72期(2015年12月期)に係る当社の連結経常利益率2%未満の場合は、当該新株予約権を行使することができない。

上記は、新株予約権を相続により承継した者については適用しない。

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

(注) 3 新株予約権者が当社の取締役または執行役員のいずれの地位をも喪失したときは、喪失した日の翌日から8年経過するまでの間に限り、当該新株予約権を行使することができる。ただし、権利行使期間内に限る。

割当てを受けた当該新株予約権は第74期(2017年12月期)に係る当社の連結経常利益率4.5%を基準とし、その達成度に応じて別途定める個数(1個未満の端数は切り捨てる)を行使できるものとする。ただし、第74期(2017年12月期)に係る当社の連結経常利益率2%未満の場合は、当該新株予約権を行使することができない。

上記は、新株予約権を相続により承継した者については適用しない。

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

(注) 4 新株予約権者が当社の取締役または執行役員のいずれの地位をも喪失したときは、喪失した日の翌日から8年経過するまでの間に限り、当該新株予約権を行使することができる。ただし、権利行使期間内に

限る。

割当てを受けた当該新株予約権は第75期(2018年12月期)に係る当社の連結経常利益率5%を基準とし、その達成度に応じて別途定める個数(1個未満の端数は切り捨てる)を行使できるものとする。ただし、第75期(2018年12月期)に係る当社の連結経常利益率2%未満の場合は、当該新株予約権を行使することができない。

上記は、新株予約権を相続により承継した者については適用しない。

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

(注) 5 新株予約権者が当社の取締役または執行役員のいずれの地位をも喪失したときは、喪失した日の翌日から8年経過するまでの間に限り、当該新株予約権を行使することができる。ただし、権利行使期間内に限る。

割当てを受けた当該新株予約権は第75期(2018年12月期)に係る当社の連結経常利益率5%を基準とし、その達成度に応じて別途定める個数(1個未満の端数は切り捨てる)を行使できるものとする。ただし、第75期(2018年12月期)に係る当社の連結経常利益率2%未満の場合は、当該新株予約権を行使することができない。

上記は、新株予約権を相続により承継した者については適用しない。

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

(注) 6 新株予約権者が当社の取締役または執行役員のいずれの地位をも喪失したときは、喪失した日の翌日から8年経過するまでの間に限り、当該新株予約権を行使することができる。ただし、権利行使期間内に限る。

割当てを受けた当該新株予約権は第77期(2020年12月期)に係る当社の連結事業利益率5.8%を基準とし、その達成度に応じて別途定める個数(1個未満の端数は切り捨てる)を行使できるものとする。ただし、第77期(2020年12月期)に係る当社の連結事業利益率2.3%未満の場合は、当該新株予約権を行使することができない。

上記は、新株予約権を相続により承継した者については適用しない。

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

(注) 7 新株予約権者が当社の取締役または執行役員のいずれの地位をも喪失したときは、喪失した日の翌日から8年経過するまでの間に限り、当該新株予約権を行使することができる。ただし、権利行使期間内に限る。

割当てを受けた当該新株予約権は第78期(2021年12月期)に係る当社の連結事業利益率5.8%を基準とし、その達成度に応じて別途定める個数(1個未満の端数は切り捨てる)を行使できるものとする。ただし、第78期(2021年12月期)に係る当社の連結事業利益率2.3%未満の場合は、当該新株予約権を行使することができない。

上記は、新株予約権を相続により承継した者については適用しない。

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

株式報酬取引が純損益に与えた影響額

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
株式報酬に係る費用		

ストック・オプションの規模及びその変動状況

期中に付与されたストック・オプションの数及び単価情報は、次のとおりです。ストック・オプションの数については、株式数に換算して記載しております。

a. スtock・オプションの数

前連結会計年度(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

	カゴメ株式会社 第1回新株予約権	カゴメ株式会社 第2回新株予約権	カゴメ株式会社 第3回新株予約権	カゴメ株式会社 第4回新株予約権
期首未行使残高(株)	2,600	11,700	20,800	26,500
付与				
行使		2,800	4,600	3,700
失効				
満期消滅				
期末未行使残高	2,600	8,900	16,200	22,800
期末行使可能残高	2,600	8,900	16,200	22,800

	カゴメ株式会社 第5回新株予約権	カゴメ株式会社 第6回新株予約権
期首未行使残高(株)	23,900	27,800
付与		
行使	900	1,500
失効		
満期消滅		
期末未行使残高	23,000	26,300
期末行使可能残高	23,000	26,300

期末時点で残存している発行済みオプションの加重平均残存契約年数は 3.7年です。

当連結会計年度(自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)

	カゴメ株式会社 第1回新株予約権	カゴメ株式会社 第2回新株予約権	カゴメ株式会社 第3回新株予約権	カゴメ株式会社 第4回新株予約権
期首未行使残高(株)	2,600	8,900	16,200	22,800
付与				
行使			5,000	3,700
失効				
満期消滅				
期末未行使残高	2,600	8,900	11,200	19,100
期末行使可能残高	2,600	8,900	11,200	19,100

	カゴメ株式会社 第5回新株予約権	カゴメ株式会社 第6回新株予約権
期首未行使残高(株)	23,000	26,300
付与		
行使	3,400	1,000
失効		
満期消滅		
期末未行使残高	19,600	25,300
期末行使可能残高	19,600	25,300

期末時点で残存している発行済みオプションの加重平均残存契約年数は3.1年です。

b. 単価情報

前連結会計年度(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

	カゴメ株式会社 第1回新株予約権	カゴメ株式会社 第2回新株予約権	カゴメ株式会社 第3回新株予約権	カゴメ株式会社 第4回新株予約権
加重平均行使価格 (円)	1	1	1	1
加重平均株価(円) (注)		2,984	3,219	3,585
加重平均公正価値 (付与日)(円)	1,536	1,839	2,703	3,325

	カゴメ株式会社 第5回新株予約権	カゴメ株式会社 第6回新株予約権
加重平均行使価格 (円)	1	1
加重平均株価(円) (注)	3,474	3,056
加重平均公正価値 (付与日)(円)	2,767	1,870

(注)期中に権利行使されたストックオプションに係る、権利行使時の加重平均株価です。

当連結会計年度(自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)

	カゴメ株式会社 第1回新株予約権	カゴメ株式会社 第2回新株予約権	カゴメ株式会社 第3回新株予約権	カゴメ株式会社 第4回新株予約権
加重平均行使価格 (円)	1	1	1	1
加重平均株価(円) (注)			2,903	2,939
加重平均公正価値 (付与日)(円)	1,536	1,839	2,703	3,325

	カゴメ株式会社 第5回新株予約権	カゴメ株式会社 第6回新株予約権
加重平均行使価格 (円)	1	1
加重平均株価(円) (注)	2,946	2,907
加重平均公正価値 (付与日)(円)	2,767	1,870

(注)期中に権利行使されたストックオプションに係る、権利行使時の加重平均株価です。

付与されたストック・オプションの公正価値及び公正価値の見積方法  
前連結会計年度(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)  
該当事項はありません。

当連結会計年度(自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)  
該当事項はありません。

(2)BIP信託

制度の概要

取締役及び執行役員に対するインセンティブ制度として、役員報酬BIP制度を採用しております。本制度は、当社が  
拠出する取締役及び執行役員の報酬額を原資として、信託が当社株式を取得し、当該信託を通じて取締役及び執行役  
員に当社株式の交付および当社株式の換価処分金相当額の金銭の給付を行う株式報酬制度であります。当社のBIP信託  
制度は、持分決済型として会計処理しております。

株式報酬取引が純損益に与えた影響額

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
株式報酬に係る費用	109	91

ポイント数の規模及びその変動状況

a. 付与されたポイント数

(単位：ポイント)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
期首未行使残高	41,178	51,723
付与	38,963	27,109
行使	28,418	29,503
失効		
満期消滅		
期末未行使残高	51,723	49,329
期末行使可能残高		

付与ポイントに、業績確定係数(評価対象事業年度から2事業年度後の業績目標達成度に応じて0%~100%)を乗  
じて最終的なポイントを確定します。確定ポイントは1ポイントにつき当社株式1株で交付されます。

b. 付与されたポイントの公正価値

(単位：円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
加重平均公正価値	3,436	2,792

付与されたポイントの公正価値の見積方法

前連結会計年度(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

a. 使用した評価技法

ブラック・ショールズ式

b. 主な基礎数値及びその見積方法

付与日の株価	3,532円
株価変動性(注) 1	17.389%
予想残存期間	2.34年
予想配当(注) 2	42.00円
無リスク利率(注) 3	0.122%

(注) 1 予想残存期間に対応する期間の週次ヒストリカルボラティリティに基づき算定しました。

2 2024年12月期の通期配当額によります。

3 予想残存期間に対応する期間に対応する国債の利回りであります。

当連結会計年度(自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)

a. 使用した評価技法

ブラック・ショールズ式

b. 主な基礎数値及びその見積方法

付与日の株価	2,901.5円
株価変動性(注) 1	20.986%
予想残存期間	2.34年
予想配当(注) 2	48円
無リスク利率(注) 3	0.778%

(注) 1 予想残存期間に対応する期間の週次ヒストリカルボラティリティに基づき算定しました。

2 2025年12月期の通期配当額によります。

3 予想残存期間に対応する期間に対応する国債の利回りであります。

## 30. 金融商品

## (1) 資本管理

当社グループは、持続的成長を続け、企業価値を最大化するために、財務健全性、資本収益性及び資本効率を重視した財務政策に基づく資本管理をしております。

## (2) 財務上のリスク管理

当社グループは、事業活動を遂行する過程において、様々な財務上のリスク(信用リスク、市場リスク及び流動性リスク)に晒されております。そのため、社内管理規程等に基づき、定期的に財務上のリスクのモニタリングを行い、リスクを回避又は低減するための対応を必要に応じて実施しております。

## 信用リスク

信用リスクとは、当社グループが、契約相手先が債務を履行できなくなることにより、財務的損失を被るリスクであります。

営業債権である受取手形及び売掛金については、顧客の信用リスクに晒されております。当該リスクについては、新規取引発生時に顧客の信用状況に関して社内の審議・承認のプロセスを踏むことを徹底しております。また、取引先ごとの期日管理及び残高管理を行っております。

返済期日を大幅に経過している場合など債務不履行と認識される場合には、信用減損金融資産と判断しております。当社グループは、営業債権の全部または一部が回収不能と評価され、信用調査の結果、償却することが適切であると判断した場合、当該営業債権の帳簿価額を直接償却しております。期末日における信用リスクに対する最大エクスポージャーは、連結財政状態計算書に表示されている帳簿価額になります。

当社グループは、営業債権について全期間の予想信用損失に等しい金額で貸倒引当金を測定しております。

営業債権にかかる貸倒引当金の増減は次のとおりです。

なお、期日を経過している債権の重要性はありません。

また、貸倒引当金は過去の実績率等に基づいて計上しております。

(単位：百万円)

損失評価引当金	全期間の予想信用損失	
	集会的評価	信用減損金融資産
前連結会計年度 (2024年1月1日)	387	
追加の引当による増加	147	
目的使用による減少	27	
期中戻入額	1	
その他	35	
前連結会計年度 (2024年12月31日)	541	
追加の引当による増加	44	
目的使用による減少	29	
期中戻入額	22	
その他	2	
当連結会計年度 (2025年12月31日)	536	

流動性リスク

(a) 資金調達に係る流動性リスクの管理

当社グループの営業債務や借入金等については、金融環境の変化等により支払期日にその支払を実行できなくなる流動性リスクに晒されておりますが、当社グループでは、適時、資金繰り計画を作成・更新し、十分な手元流動性を維持することなどによりリスク管理をしております。

また(c)に記載の通り、一部の連結子会社でサプライヤー・ファイナンス契約を利用しておりますが、当該契約による流動性リスクの集中はありません。

(b) 流動性リスクに関する定量的情報

金融負債の契約上の満期は以下のとおりであります。

前連結会計年度(2024年12月31日)

(単位：百万円)

	帳簿価額	契約上の キャッシュ フロー	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超
主な非デリバティブ 金融負債								
長期借入金	26,716	28,463	6,220	15,971	5,398	260	254	360
リース負債	2,084	2,129	827	518	518	130	48	85
デリバティブ負債								
為替予約取引	117	117	117					
商品購入価格 スワップ	11	11	11					

当連結会計年度(2025年12月31日)

(単位：百万円)

	帳簿価額	契約上の キャッシュ フロー	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超
主な非デリバティブ 金融負債								
長期借入金	31,550	34,147	8,168	6,426	8,168	990	3,849	6,546
リース負債	2,715	2,790	861	1,261	380	153	65	67
デリバティブ負債								
為替予約取引	15	15	15					
商品購入価格 スワップ	11	11	11					

(c) サプライヤー・ファイナンス契約

一部の連結子会社においては、トマト原料等の調達取引に関して、サプライヤー・ファイナンス契約を締結しております。契約条件は下記の通りです。

ファイナンス提供者	与信限度額	適用金利	担保提供資産
Banco Comercial Português,S.A.	12,000千ユーロ	Euribor6ヶ月+0.75%	無
Banco Santander Totta,S.A.	10,000千ユーロ	Euribor12ヶ月+0.75%	無
Caixa Geral de Depósitos,S.A.	5,000千ユーロ	Euribor6ヶ月+0.675%	無
Banco BPI,S.A.	3,000千ユーロ	Euribor12ヶ月+0.5%	無

(i) サプライヤー・ファイナンス契約の一部である金融負債の帳簿価額は以下のとおりです。当該負債は連結財政状態計算書において「借入金」に含まれております。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
サプライヤー・ファイナンス契約の一部である金融負債	4,108	4,094

前連結会計年度及び当連結会計年度において、為替換算による非資金変動が、それぞれ108百万円、483百万円含まれております。

(ii) (i)のうち、仕入先がファイナンス提供者から既に支払を受けている金融負債の帳簿価額は以下のとおりです。当該負債は連結財政状態計算書において、「借入金」に含まれております。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
仕入先がファイナンス提供者から既に支払を受けている金融負債	4,108	4,094

(iii) (i)の金融負債とサプライヤー・ファイナンス契約の一部ではない同等の営業債務の支払期日の範囲は以下のとおりです。

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
サプライヤー・ファイナンス契約の一部である金融負債	請求日の180日後	請求日の120日から180日後
サプライヤー・ファイナンス契約の一部ではない同等の営業債務	請求日の30日から60日後	請求日の30日から60日後

#### 市場リスク

市場環境が変動するリスクにおいて、当社グループが晒されている主要なものには為替リスクがあり、主として為替リスクの回避又は軽減を目的として、デリバティブ取引を利用しております。なお、当社はデリバティブ取引については、取引権限を定めた社内規定に準じた管理を行っております。当社グループの主な為替リスクは、為替相場の変動による外貨建て仕入値の変動となります。

##### (a) 為替変動リスクのエクスポージャー

為替変動リスクのエクスポージャー(純額)は以下のとおりであります。なお、デリバティブ取引により為替変動リスクがヘッジされている金額は除いております。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
米ドル	2,925	266
ユーロ	861	867

##### (b) 感応度分析

期末為替レートに対して、1%円高となった場合、税引前利益に与える影響は以下のとおりであります。

なお、本分析は、その他すべての変数が一定であることを前提としております。また、米ドル及びユーロ以外の通貨の為替変動に対するエクスポージャーに重要性はありません。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
米ドル(1%円高)	29	2
ユーロ(1%円高)	8	8

### 株価変動リスク

当社グループの保有する有価証券等は、市場価格の変動リスクに晒されております。当社グループは、有価証券等について、定期的に公正価値や発行体(取引先企業)の財務状況等を把握し、取引先企業との関係を勘案して保有状況を継続的に見直しております。

#### (a) 株価変動リスク感応度分析

当社グループが保有する上場株式について株価が10%下落した場合における連結包括利益計算書のその他の包括利益(税効果考慮前)の影響は以下のとおりであります。

なお、本分析は、その他すべての変数が一定であることを前提としております。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
その他の包括利益(税効果考慮前)	1,104	1,406

(3) 公正価値

公正価値ヒエラルキーのレベル別分類

公正価値で測定される金融商品について、測定に用いた評価技法へのインプットの観察可能性に応じて算定した公正価値を以下の3つのレベルに分類しております。

レベル1・・・同一の資産又は負債に関する活発な市場における公表市場価格により測定した公正価値

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

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

公正価値で測定される金融商品

公正価値で測定される主な金融商品の測定方法は以下のとおりであります。

( ) デリバティブ資産及びデリバティブ負債

デリバティブ資産及びデリバティブ負債はそれぞれその他の金融資産及び金融負債に含まれております。これらは為替予約、金利通貨スワップであり、主に外国為替相場や金利等の観察可能なインプットを用いたモデルに基づき測定しております。

( ) 株式

株式はその他の金融資産に含まれております。株式については、レベル1に区分されているものは活発な市場で取引されている上場株式であり、取引所の市場価格によって評価しております。レベル3に区分されているものは非上場株式及び出資金であり、主に類似企業比準法又はその他の適切な評価技法を用いて測定しております。なお、非上場株式の公正価値測定にあたっては、割引率、評価倍率等の観察可能でないインプットを利用しており、必要に応じて一定の非流動性ディスカウントを加味しております。

公正価値で測定される金融商品の公正価値ヒエラルキーは以下のとおりであります。公正価値ヒエラルキーのレベル間の振替は、各報告日において認識しております。なお、前連結会計年度及び当連結会計年度において、レベル1、2及び3の間の振替はありません。

前連結会計年度(2024年12月31日)

(単位：百万円)

	レベル1	レベル2	レベル3	合計
金融資産				
デリバティブ資産		10,288		10,288
株式	11,047		3,223	14,271
合計	11,047	10,288	3,223	24,560
金融負債				
デリバティブ負債		129		129
合計		129		129

当連結会計年度(2025年12月31日)

(単位：百万円)

	レベル1	レベル2	レベル3	合計
金融資産				
デリバティブ資産		11,453		11,453
株式	14,065		3,979	18,045
合計	14,065	11,453	3,979	29,499
金融負債				
デリバティブ負債		26		26
合計		26		26

レベル3に分類された金融商品の期首から期末までの変動は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
期首残高	2,543	3,223
利得又は損失(注)	760	280
購入		526
売却	80	51
その他		
期末残高	3,223	3,979

(注) 利得又は損失は、各報告期間の末日時点のその他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産に関するものであり、連結包括利益計算書の「その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産の純変動」に認識されております。

なお、観察可能でないインプットの変動による影響額の重要性はありません。レベル3に区分される公正価値測定についての評価プロセスに関して、財務部門責任者により承認された評価方針及び手続きに従い、財務部門担当者が四半期ごとに公正価値を測定しております。

#### 償却原価で測定される金融商品

償却原価で測定される主な金融商品に係る公正価値の測定方法は以下のとおりであります。なお、帳簿価額が公正価値の合理的な近似値となっている金融商品及び重要性の乏しい金融商品は、下表に含めておりません。

( )現金及び現金同等物(公正価値で測定される短期投資を除く)、営業債権及びその他の債権、営業債務及びその他の債務、借入金

これらは短期間で決済されるものであるため、帳簿価額が公正価値と近似しております。

( )長期借入金

レベル2に分類される長期借入金の公正価値は、残存期間における元利金の合計額を、新規に同様の借入を行った場合に想定される利率で割り引いた現在価値により算定しております。

償却原価で測定される主な金融商品の帳簿価額と公正価値は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)		当連結会計年度 (2025年12月31日)	
	帳簿価額	公正価値	帳簿価額	公正価値
金融負債				
長期借入金	21,543	21,423	23,570	23,217
合計	21,543	21,423	23,570	23,217

(4) デリバティブ

キャッシュ・フロー・ヘッジ

当社グループの予定取引の為替リスクの管理は、予定取引に対して1年を超える先物為替予約を行う場合、原則として月別の予定取引額の50%を上限とし、1年以内の予定取引に対しては80%を上限としております。

外貨建ての棚卸資産の仕入に係る予定取引について、取引ごとにヘッジ会計の適格要件を満たす場合に、キャッシュ・フロー・ヘッジを適用しております。

ヘッジ有効性評価の目的上、ヘッジ対象とヘッジ手段との間の経済的関係を判断するに当たっては、キャッシュ・フロー・ヘッジの変動に対して高度に相殺効果を有すると予想されるかどうかに基づいております。

連結財政状態計算書における影響

ヘッジ手段が当社連結財政状態計算書に与える影響は、以下のとおりであります。ヘッジ手段に係る資産、ヘッジ手段に係る負債はそれぞれ連結財政状態計算書上の「その他の金融資産」又は「その他の金融負債」に含まれております。

前連結会計年度(2024年12月31日)

(単位：百万円)

ヘッジ種類	ヘッジ手段	想定元本	帳簿価額(公正価値)	
			資産	負債
キャッシュ・フロー・ヘッジ	為替予約	79,365	10,288	34

純損益に認識したヘッジ非有効部分の金額に重要性はないため、ヘッジ非有効部分を認識する基礎として用いたヘッジ手段の公正価値の変動の記載は省略しております。

なお、上記為替予約の帳簿価額(公正価値)の内訳は、流動資産4,197百万円、非流動資産6,091百万円であります。

当連結会計年度(2025年12月31日)

(単位：百万円)

ヘッジ種類	ヘッジ手段	想定元本	帳簿価額(公正価値)	
			資産	負債
キャッシュ・フロー・ヘッジ	為替予約	79,193	11,453	15

純損益に認識したヘッジ非有効部分の金額に重要性はないため、ヘッジ非有効部分を認識する基礎として用いたヘッジ手段の公正価値の変動の記載は省略しております。

なお、上記為替予約の帳簿価額(公正価値)の内訳は、流動資産4,491百万円、非流動資産6,962百万円であります。

上記以外に、ヘッジ指定されていないデリバティブ資産及びデリバティブ負債の公正価値は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)		当連結会計年度 (2025年12月31日)	
	資産	負債	資産	負債
為替予約		82		
金利通貨スワップ				
商品購入価格スワップ		11		11

キャッシュ・フロー・ヘッジ剰余金、ヘッジコスト剰余金は以下のとおりであります。

なお、ヘッジ会計を中止したヘッジ関係から生じたキャッシュ・フロー・ヘッジ剰余金はありません。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
キャッシュ・フロー・ヘッジ剰余金 為替予約	1,294	4,441
ヘッジコスト剰余金 為替予約	5,740	3,345

純損益に認識したヘッジ非有効部分の金額に重要性はないため、ヘッジ非有効部分を認識する基礎として用いたヘッジ対象の公正価値の変動の記載は省略しております。

連結損益計算書及び連結包括利益計算書における影響

キャッシュ・フロー・ヘッジ、ヘッジコストとして指定したヘッジ手段に関する当社グループの純損益及びその他の包括利益への影響は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

前連結会計年度(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)			
リスク区分	その他の包括利益で認識されたヘッジ損益の金額 (注)	その他の資本の構成要素から純損益に組替調整額として振り替えた金額(注)	組替調整額として振り替えられた純損益の表示科目
キャッシュ・フロー・ヘッジ剰余金 為替予約	1,018		
ヘッジコスト剰余金 為替予約	4,936		

(注) 税効果考慮後の金額であります。

(単位：百万円)

当連結会計年度(自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)			
リスク区分	その他の包括利益で認識されたヘッジ損益の金額 (注)	その他の資本の構成要素から純損益に組替調整額として振り替えた金額(注)	組替調整額として振り替えられた純損益の表示科目
キャッシュ・フロー・ヘッジ剰余金 為替予約	5,772		
ヘッジコスト剰余金 為替予約	2,394		

(注) 税効果考慮後の金額であります。

ヘッジの中止等による組替調整額はありませぬ。なお、ヘッジ対象が棚卸資産の取得等に関する予定取引である場合は、「その他の資本の構成要素」に累積されたキャッシュ・フロー・ヘッジ剰余金を棚卸資産等の取得原価に振り替えております。取得原価に振り替えられた金額のうち、為替リスクに対応するものは 2,626百万円(前年度： 3,511百万円)であります。また、純損益に認識したヘッジの非有効部分の金額に重要性はありません。

ヘッジ手段の想定元本の期日別残高及びヘッジ手段の平均レート  
期末日におけるヘッジ手段の想定元本の期日別残高及びヘッジ手段の平均レートの内容は以下の通りであります。

前連結会計年度(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

	期日別残高			平均レート
	一年以内	一年超	合計	
先物為替予約(買建)				
米ドル	88,970 千米ドル	181,400 千米ドル	270,370 千米ドル	124.67円/ 米ドル
ユーロ	46,000 千ユーロ	104,050 千ユーロ	150,050 千ユーロ	139.96円/ ユーロ
ニュージーランドドル	22,080 千ニュージーランドドル	32,000 千ニュージーランドドル	54,080 千ニュージーランドドル	75.21円/ ニュージーランドドル
オーストラリアドル	12,850 千オーストラリアドル	32,050 千オーストラリアドル	44,900 千オーストラリアドル	81.98円/ オーストラリアドル

当連結会計年度(自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)

	期日別残高			平均レート
	一年以内	一年超	合計	
先物為替予約(買建)				
米ドル	90,680 千米ドル	173,700 千米ドル	264,380 千米ドル	129.12円/ 米ドル
ユーロ	44,820 千ユーロ	100,050 千ユーロ	144,870 千ユーロ	147.51円/ ユーロ
ニュージーランドドル	19,120 千ニュージーランドドル	31,600 千ニュージーランドドル	50,720 千ニュージーランドドル	76.96円/ ニュージーランドドル
オーストラリアドル	16,640 千オーストラリアドル	26,200 千オーストラリアドル	42,840 千オーストラリアドル	84.49円/ オーストラリアドル

31. 関連当事者取引

(1) 関連当事者との取引

当社と関連当事者との間の取引は、以下のとおりであります。

前連結会計年度（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）

（単位：百万円）

種類	会社等の名称	取引の内容	取引金額	科目	未決済残高
関連会社	F-LINE(株)	運賃・保管料等の支払	13,935	営業債務及びその他の債務	2,645

(注)運賃・保管料等については、市場取引価格等を参考にして交渉により決定しております。

当連結会計年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）

（単位：百万円）

種類	会社等の名称	取引の内容	取引金額	科目	未決済残高
関連会社	F-LINE(株)	運賃・保管料等の支払	14,483	営業債務及びその他の債務	2,716

(注)運賃・保管料等については、市場取引価格等を参考にして交渉により決定しております。

(2) 主要な経営幹部に対する報酬

当社グループの主要な経営幹部に対する報酬は、以下のとおりであります。

（単位：百万円）

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
基本報酬及び賞与	274	257
株式に基づく報酬	42	35
合計	316	293

## 32. 主要な子会社

「第一部 企業情報 第1 企業の概況 4 関係会社の状況」に同様の内容を記載しているため、主要な子会社及び関連会社の記載を省略しております。

なお、当社グループはIngomarについて重要な非支配持分を認識しております。

## (1) 要約財務情報

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
非支配持分が保有する持分の割合(%)	30.00	30.00
非支配持分の累計額(百万円)	21,012	18,581

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
非支配持分に配分された当期利益	848	767
非支配持分への配当金の支払額	4,838	2,668

## (2) 要約財政状態計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
流動資産	46,503	45,432
非流動資産	42,676	39,849
流動負債	9,799	10,209
非流動負債	8,497	11,636
資本	70,884	63,436

## (3) 要約損益計算書及び要約包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
売上収益	57,781	49,078
当期利益	3,670	2,481
包括利益	8,102	1,450

## (4) 要約キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー	11,078	9,279
投資活動によるキャッシュ・フロー	958	1,816
財務活動によるキャッシュ・フロー	10,004	7,933
現金及び現金同等物に係る換算差額	114	470
現金及び現金同等物の増減額		0

### 33. コミットメント

資産の取得に関するコミットメントは、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
有形固定資産の取得	2,180	3,260
無形資産の取得		34

34. 企業結合

前連結会計年度(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

(1) 企業結合の概要

(a) 被取得企業の名称及び事業の内容

被取得企業の名称 Ingomar Packing Company, LLC  
事業の内容 トマト加工品(トマトペースト、ダイストマト)の製造販売

(b) 取得日 2024年1月26日

(c) 取得した議決権付資本持分の割合

企業結合直前に所有していた議決権比率：20.0%  
企業結合日に追加取得した議決権比率：50.0%  
取得後の議決権比率：70.0%

(d) 企業結合を行った主な目的

米国トマト加工事業のバリューチェーンの強化による米国事業のさらなる成長

現在の米国トマト加工事業(「種子開発・販売」「二次加工」)に、「一次加工」の機能を取り込むとともに、Ingomarの特徴であり強みでもある「加工用トマト栽培」への関与を強めます。同一地域内で完全なバリューチェーンを保有することにより、事業の安定性と持続性を高め、米国トマト加工事業のさらなる成長を図ります。

トマト加工事業のグローバルネットワークの強化による国際事業全体の成長加速

世界最大の加工用トマト産地における「一次加工」機能の保有は、グローバルに展開するフードサービス企業・食品製造業との取引拡大を支えるグローバルネットワークの強化につながります。Ingomarは、当社が2023年10月に新設した社内組織「カゴメ・フード・インターナショナルカンパニー」に加わり、この組織に配置されている海外各社との連携を図ります。

また同社が保有するトマト一次加工の技術や知見をカゴメグループ内に展開し、カゴメグループのトマト加工事業の競争力を高めていくと共に、人材交流も含めカゴメグループのグローバル化を加速していきます。

農業領域の取り組み強化による、競争優位性があり、持続可能なトマト加工事業の構築

Ingomar及び同社出資パートナーと共同で、栽培技術の開発に取り組み、環境負荷の低減や収穫量の安定化、栽培効率の向上等を目指します。技術開発に際しては、世界最大の加工用トマト産地であり、農業の最先端技術が集まる米国カリフォルニア州にて2024年9月に設立したコーポレートベンチャーキャピタル(CVC)を活用し、現地の研究機関や農業関連企業等とのオープンイノベーションも積極的に進めていきます。開発した技術は、Ingomarの加工用トマト調達先に展開する他、米国以外のグループ会社への展開も目指します。これにより各地域のトマト加工事業の強化を図り、ひいてはグローバルな視点で、トマト加工事業の競争優位性と持続可能性を高めていきます。

(e) 企業結合の法的形式 現金を対価とする持分取得

(2) 取得の対価

(単位：百万円)

項目	金額
現金	36,046
取得日直前に保有していた資本持分の公正価値	14,418
合計	50,464

## (3) 企業結合に伴う再測定による利益

取得日直前に保有していた被取得企業の資本持分を取得日における公正価値で再測定した結果、9,323百万円の段階取得に係る差益を、連結損益計算書の「その他の収益」に計上しております。

## (4) 取得資産、引受負債、非支配持分及びのれん

(単位：百万円)

項目	金額
流動資産	
現金及び現金同等物	
営業債権及びその他の債権	7,897
棚卸資産(注)3	45,136
その他	127
非流動資産	
有形固定資産	18,521
無形資産(注)4	23,755
その他	406
取得資産	95,844
流動負債(注)3	27,203
非流動負債(注)3	9,370
引受負債	36,574
差引額	59,270
非支配持分(注)1,3	18,835
のれん(注)3,5	10,029

- (注) 1 非支配持分は、被取得企業の識別可能な純資産に対する非支配株主の持分割合で測定しています。
- 2 取得した資産及び引き受けた負債について、前中間連結会計期間においては取得原価の配分が完了していないため、前中間連結会計期間末日時点で入手可能な情報に基づき、暫定的な会計処理を行ってまいりました。暫定的な会計処理では、棚卸資産、有形固定資産、無形資産及び流動負債を前中間連結会計期間末日時点で入手可能な情報に基づき識別及び公正価値評価しており、取得対価と企業結合日に受け入れた資産及び引き受けた負債の純額との差額を全額のれんに計上してまいりました。
- 3 当該企業結合に関し、前中間連結会計期間においては暫定的な処理を行ってまいりましたが、前連結会計年度末に確定しており、識別可能資産及び引受負債の特定及びその残余としてのれんを計上しています。この暫定的な会計処理の確定に伴い、取得日公正価値の当初測定額の見直しがなされております。前中間連結会計期間末の企業結合日における公正価値の測定価額と比較すると、棚卸資産が2,174百万円、流動負債が718百万円、非流動負債が3,363百万円、非支配持分が796百万円、のれんが2,704百万円それぞれ減少しております。
- 4 無形資産に配分された内訳は、顧客関連資産23,755百万円となります。顧客関連資産については、外部環境の変化等による見積りの不確実性を伴うため、外部の専門家を利用し、超過収益法に基づくインカム・アプローチにより公正価値を測定しております。識別可能な顧客関連資産の公正価値の測定は下記の重要な仮定に基づいております。
- ・ 将来の売上高成長率を考慮した営業利益率
  - ・ 直近の顧客別売上高に基づく将来の既存顧客減少率
  - ・ 割引率として用いた加重平均資本コスト
- 5 のれんの内容は、主に、期待される将来の超過収益力の合理的な見積りにより発生したものです。当該のれんは、連結財政状態計算書の「無形資産」に計上しております。なお、税務上損金算入可能と見込まれるのれんの金額は18,530百万円です。

## (5) 取得した営業債権及びその他の債権の公正価値

取得した営業債権及びその他の債権の公正価値について、契約上の未収金額は7,897百万円であり、回収不能と見込まれるものはありません。

(6) 取得に伴うキャッシュフロー

(単位：百万円)

項目	金額
取得により支出した現金及び現金同等物	36,046
取得時に被取得企業が保有していた現金及び現金同等物	
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	36,046

(7) 取得関連費用

取得関連費用として267百万円を「販売費及び一般管理費」に計上しています。

(8) 企業結合に係る取得日以降の損益情報

連結損益計算書に含まれている、Ingomarの取得日からの業績は下記の通りです。

(単位：百万円)

項目	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
売上収益	57,781
当期利益	3,670

(9) プロフォーマ情報

当該企業結合が期首に行われたと仮定した場合の損益情報は、連結損益計算書に与える影響額に重要性が乏しいため、記載を省略しております。

なお、当該企業結合が期首に行われたと仮定した場合の損益情報は、監査法人の監査証明を受けていません。

当連結会計年度(自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)

該当事項はありません。

### 35. 重要な後発事象

(Silbury Marketing Ltd の株式の取得(連結子会社化)等)

当社は、2025年11月21日開催の取締役会において、Silbury Marketing Ltd(以下、Silbury 社)の全株式を取得し連結子会社化することを決定し、2026年1月5日付でSilbury社を連結子会社化しました。

#### 1. 取引の概要

2026年1月5日(英国時間)に、Silbury 社の株式100%を取得し、連結子会社といたしました。

#### 2. 今後の見通し

当社は、2026年4月を目途に、当社が保有する当社連結子会社 Holding da Industria Transformadora do Tomate, SGPS S.A.(以下 HIT 社)の株式を Silbury 社に譲渡します。これにより、Silbury 社は HIT 社の親会社となります。この再編を通じて、欧州において、マーケティング、開発、生産、販売といった各機能を密接に連携できる体制を構築します。

#### 3. 株式取得の背景・目的等

##### (1) Silbury社について

Silbury社は、トマト加工品やオイル製品を取り扱う英国の食品ディストリビューターです。

英国を中心に欧州諸国等に多くの顧客を有しています。

同社は、当社とともに2007年にHIT社に出資者として参画しました。同社はHIT社が生産するトマト加工品の英国における独占販売権を保有しており、両社の連携の下で英国市場を中心に販売拡大に取り組んできました。

##### (2) 背景と目的

当社の国際事業は、トマト加工事業において、「トマト他一次加工」「トマト他二次加工」の機能を有しており、それぞれの機能において顧客ニーズに応える付加価値を創出できることが強みです。

現在は、米国、ポルトガル、豪州、台湾、インドの事業拠点を中心に、各地域およびグローバルに展開するフードサービス企業や食品製造業などに向けてトマト加工品等を生産・販売しております。当社の連結業績に占める国際事業の割合は年々高まっており、中長期的な成長を見据え、同事業のさらなる拡大を推進しています。

欧州のトマト加工品市場は、今後もフードサービス企業を中心に継続的な成長が見込まれます。同市場は、主な生産地(イタリア・ポルトガル・スペインなど)と主な消費地(英国・フランス・ドイツなど)が、地理的に分かれているという特徴を有しています。加えて、消費地においては、地域に根差したローカルフードサービスがその中心を占めていることも特徴です。このため、同市場での事業拡大を進める上では、消費地のニーズを的確に捉え、生産地と効果的につなげることができるディストリビューターとの連携が極めて重要となります。

当社は、長年にわたり関係を築いてきたSilbury社を連結子会社化し、HIT社の親会社とすることで、欧州においてマーケティング、開発、生産、販売の各機能を効果的に連携できる体制を構築します。これにより、欧州市場における競争力を高め、事業のさらなる拡大を図ります。

#### 4. 異動する子会社等の概要

<Silbury社 概要>

(1) 名称	Silbury Marketing Ltd
(2) 所在地	英国オックスフォードシャー州バンベリー市
(3) 事業内容	トマト一次加工品・二次加工品・油製品の仕入販売
(4) 設立年月日	1985年9月5日

<HIT社 概要>

(1) 名称	Holding da Industria Transformadora do Tomate, SGPS S.A.
(2) 所在地	ポルトガル共和国パルメラ市
(3) 事業内容	トマト一次加工品・二次加工品の製造・販売
(4) 設立年月日	2006年12月13日

5. Silbury社の取得持分、取得価額及び取得前後の所有持分の状況

(1) 異動前の所有持分	0%
(2) 取得持分	100%
(3) 取得価額	25,077千ポンド〔5,302百万円〕(概算額)
(4) 異動後の所有持分	100%
(5) 被取得企業の支配を獲得した方法	現金を対価とする株式取得
(6) 主な取得関連費用の内容及び金額	現時点では確定しておりません。

[ ]内の円換算額は、株式取得日の2026年1月5日時点の為替レートに基づき算定しております。

6. その他の情報

(1) 企業結合日における取得資産及び引受負債の公正価値

現時点では確定しておりません。

(2) 取得により生じるのれん

現時点では確定しておりません。

(自己株式の取得)

当社は、2026年2月13日開催の取締役会において、会社法第459条第1項の規定による定款の定めに基づく自己株式取得に係る事項について決議し、2026年2月16日に取得を実施いたしました。なお、当決議に基づく自己株式の取得はこれをもって終了しております。

1. 自己株式の取得を行う理由

今般、当社は事業法人株主より、政策保有株式縮減の方針により、当社普通株式の売却意向がある旨の連絡を受けました。当社は、政策保有株主から当社株式の売却意向が示された場合には、無条件にこれを承諾する方針としております。これに基づき、売却見込みの株式総数などを考慮した結果、自己株式立会外買付取引(ToSTNeT-3)による自己株式の取得を行うことといたしました。

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

2026年から2028年の3ヶ年で進めている中期経営計画「Kagome Group Plan 2028」期間中における株主還元方針に基づき、株主還元のさらなる充実と、資本効率の向上を進めてまいります

2. 取得の方法

2026年2月13日の終値2,868円で、2026年2月16日午前8時45分の東京証券取引所の自己株式立会外取引(ToSTNeT-3)において、買付けの委託を行いました(その他の取引制度や取引時間への変更は行っておりません)。当該買付注文は当該取引時間限りの注文としております。

3.取得に係る事項の内容

(1)取得対象株式の種類	当社普通株式
(2)取得し得る株式の総数	600,000株(上限) 発行済株式総数(自己株式を除く)に対する割合0.7%
(3)株式の取得価額の総額	1,800,000,000円(上限)
(4)取得日	2026年2月16日

4.自己株式の取得結果

(1)取得した株式の種類	当社普通株式
(2)取得した株式の総数	467,700株
(3)株式の取得価額の総額	1,341,363,600円
(4)取得日	2026年2月16日

36.連結財務諸表の承認

当社グループの連結財務諸表は、2026年3月13日に開催の取締役会により承認されております。

(2) 【その他】

当連結会計年度における半期情報

	中間連結会計期間	当連結会計年度
売上収益 (百万円)	138,681	294,264
税引前中間(当期)利益 (百万円)	9,981	21,118
親会社の所有者に帰属する 中間(当期)利益 (百万円)	6,181	14,800
基本的1株当たり 中間(当期)利益 (円)	66.81	161.42

決算日後の状況

注記「35. 重要な後発事象」に記載しております。

## 2 【財務諸表等】

## (1) 【財務諸表】

## 【貸借対照表】

(単位：百万円)

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	10,839	14,402
売掛金	1 34,414	1 34,015
商品及び製品	12,149	10,291
仕掛品	41	53
原材料及び貯蔵品	24,229	22,083
前渡金	47	175
前払費用	702	702
短期貸付金	1 9,742	1 10,946
未収入金	1 7,505	1 5,244
デリバティブ債権	4,179	4,483
未収消費税等	36	-
その他	1 346	1 413
貸倒引当金	1,380	1,548
流動資産合計	102,856	101,263
固定資産		
有形固定資産		
建物	27,199	27,452
減価償却累計額	16,676	17,449
建物（純額）	10,523	10,003
構築物	4,870	4,923
減価償却累計額	3,289	3,369
構築物（純額）	1,581	1,554
機械及び装置	59,194	57,424
減価償却累計額	46,518	45,819
機械及び装置（純額）	12,675	11,604
車両運搬具	286	292
減価償却累計額	241	284
車両運搬具（純額）	45	7
工具、器具及び備品	5,511	5,531
減価償却累計額	4,809	4,815
工具、器具及び備品（純額）	701	715
土地	2,550	2,947
リース資産	616	627
減価償却累計額	416	419
リース資産（純額）	200	207
建設仮勘定	247	109
有形固定資産合計	28,524	27,151
無形固定資産		
借地権	155	155
商標権	0	0
ソフトウェア	1,710	1,907
その他	14	26
無形固定資産合計	1,881	2,089

(単位：百万円)

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	11,501	14,422
関係会社株式	51,076	51,525
出資金	12	12
関係会社出資金	5,051	5,051
関係会社長期貸付金	790	823
長期前払費用	112	249
保険積立資産	2	2
敷金	1 721	1 726
その他	6,332	1 7,207
貸倒引当金	665	704
投資その他の資産合計	74,936	79,317
<b>固定資産合計</b>	105,342	108,559
<b>資産合計</b>	208,198	209,822
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
買掛金	1 14,582	1 13,144
短期借入金	9,515	10,635
1年内返済予定の長期借入金	66	5,034
リース債務	75	75
未払金	1 17,531	1 15,922
未払費用	904	865
未払法人税等	1,715	2,012
未払消費税等	-	952
賞与引当金	2,091	1,745
役員賞与引当金	58	40
デリバティブ債務	82	-
その他	343	292
流動負債合計	46,967	50,721
<b>固定負債</b>		
長期借入金	10,049	10,015
リース債務	124	132
繰延税金負債	3,301	4,714
退職給付引当金	5,333	5,377
債務保証損失引当金	2,482	2,506
その他	827	841
固定負債合計	22,119	23,588
<b>負債合計</b>	69,086	74,310

(単位：百万円)

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
純資産の部		
株主資本		
資本金	19,985	19,985
資本剰余金		
資本準備金	23,733	23,733
その他資本剰余金	1,527	-
資本剰余金合計	25,260	23,733
利益剰余金		
利益準備金	1,193	1,193
その他利益剰余金		
固定資産圧縮積立金	1,039	955
トマト翁記念基金	465	485
別途積立金	63,820	69,320
特別勘定積立金	125	125
繰越利益剰余金	15,478	5,310
その他利益剰余金合計	80,927	76,196
利益剰余金合計	82,120	77,389
自己株式	653	787
株主資本合計	126,713	120,321
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	4,882	6,957
繰延ヘッジ損益	7,128	7,880
評価・換算差額等合計	12,010	14,838
株式引受権	135	136
新株予約権	252	215
純資産合計	139,112	135,512
負債純資産合計	208,198	209,822

## 【損益計算書】

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当事業年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
売上高		
商品及び製品売上高	1 157,724	1 159,661
売上原価		
商品及び製品期首棚卸高	10,258	12,149
当期製品製造原価	64,825	65,163
当期商品及び製品仕入高	32,943	30,774
合計	108,028	108,088
商品及び製品期末棚卸高	12,149	10,291
棚卸資産廃棄損及び評価損	14	269
他勘定振替高	3 1,673	3 1,292
売上原価合計	1 94,219	1 96,773
売上総利益	63,505	62,887
販売費及び一般管理費	1, 2 53,268	1, 2 53,350
営業利益	10,237	9,537
営業外収益		
受取利息	1 571	1 350
受取配当金	1 3,702	1 470
為替差益	-	159
雑収入	1 732	1 490
営業外収益合計	5,006	1,471
営業外費用		
支払利息	593	412
社債利息	0	-
為替差損	407	-
雑支出	1 369	1 218
営業外費用合計	1,370	631
経常利益	13,873	10,377
特別利益		
固定資産売却益	1	5
投資有価証券売却益	31	198
補助金収入	2	27
特別利益合計	35	231
特別損失		
固定資産処分損	72	163
投資有価証券評価損	152	42
関係会社株式評価損	302	149
貸倒引当金繰入額	4 116	4 186
特別損失合計	643	542
税引前当期純利益	13,265	10,067
法人税、住民税及び事業税	2,641	3,064
法人税等調整額	255	58
法人税等合計	2,897	3,006
当期純利益	10,368	7,060

【株主資本等変動計算書】

前事業年度(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

(単位：百万円)

	株主資本						
	資本金	資本剰余金			利益剰余金		
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計	利益準備金	その他利益剰余金	利益剰余金合計
当期首残高	19,985	23,733	-	23,733	1,193	74,095	75,288
当期変動額							
剰余金の配当	-	-	-	-	-	3,536	3,536
当期純利益	-	-	-	-	-	10,368	10,368
自己株式の取得	-	-	-	-	-	-	-
自己株式の処分	-	-	2,827	2,827	-	-	-
自己株式の消却	-	-	1,300	1,300	-	-	-
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	-	-	-	-	-	-	-
当期変動額合計	-	-	1,527	1,527	-	6,832	6,832
当期末残高	19,985	23,733	1,527	25,260	1,193	80,927	82,120

	株主資本		評価・換算差額等			株式引受権	新株予約権	純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	評価・換算差額等合計			
当期首残高	22,398	96,608	4,774	4,651	9,426	105	287	106,428
当期変動額								
剰余金の配当	-	3,536	-	-	-	-	-	3,536
当期純利益	-	10,368	-	-	-	-	-	10,368
自己株式の取得	2	2	-	-	-	-	-	2
自己株式の処分	20,447	23,275	-	-	-	85	35	23,154
自己株式の消却	1,300	-	-	-	-	-	-	-
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	-	-	107	2,476	2,584	116	-	2,700
当期変動額合計	21,745	30,104	107	2,476	2,584	30	35	32,683
当期末残高	653	126,713	4,882	7,128	12,010	135	252	139,112

当事業年度(自 2025年 1月 1日 至 2025年12月31日)

(単位：百万円)

	株主資本						
	資本金	資本剰余金			利益剰余金		
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計	利益準備金	その他利益剰余金	利益剰余金合計
当期首残高	19,985	23,733	1,527	25,260	1,193	80,927	82,120
当期変動額							
剰余金の配当	-	-	-	-	-	5,344	5,344
当期純利益	-	-	-	-	-	7,060	7,060
資本剰余金への振替	-	-	6,447	6,447	-	6,447	6,447
自己株式の取得	-	-	-	-	-	-	-
自己株式の処分	-	-	0	0	-	-	-
自己株式の消却	-	-	7,975	7,975	-	-	-
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	-	-	-	-	-	-	-
当期変動額合計	-	-	1,527	1,527	-	4,731	4,731
当期末残高	19,985	23,733	-	23,733	1,193	76,196	77,389

	株主資本		評価・換算差額等			株式引受権	新株予約権	純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	評価・換算差額等合計			
当期首残高	653	126,713	4,882	7,128	12,010	135	252	139,112
当期変動額								
剰余金の配当	-	5,344	-	-	-	-	-	5,344
当期純利益	-	7,060	-	-	-	-	-	7,060
資本剰余金への振替	-	-	-	-	-	-	-	-
自己株式の取得	8,235	8,235	-	-	-	-	-	8,235
自己株式の処分	125	126	-	-	-	89	37	0
自己株式の消却	7,975	-	-	-	-	-	-	-
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	-	-	2,074	752	2,827	90	-	2,918
当期変動額合計	133	6,391	2,074	752	2,827	1	37	3,599
当期末残高	787	120,321	6,957	7,880	14,838	136	215	135,512

【株主資本等変動計算書の欄外注記】

その他利益剰余金の内訳

前事業年度(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

(単位：百万円)

	固定資産 圧縮積立金	トマト翁 記念基金	別途積立金	特別勘定積立金	繰越利益 剰余金	その他 利益剰余金 合計
当期首残高	1,118	465	61,320	125	11,066	74,095
当期変動額	-	-	-	-	-	-
固定資産圧縮 積立金の取崩	79	-	-	-	79	-
トマト翁記念 基金の積立	-	35	-	-	35	-
トマト翁記念 基金の取崩	-	35	-	-	35	-
別途積立金の積立	-	-	2,500	-	2,500	-
剰余金の配当	-	-	-	-	3,536	3,536
当期純利益	-	-	-	-	10,368	10,368
当期変動額合計	79	-	2,500	-	4,411	6,832
当期末残高	1,039	465	63,820	125	15,478	80,927

当事業年度(自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)

(単位：百万円)

	固定資産 圧縮積立金	トマト翁 記念基金	別途積立金	特別勘定積立金	繰越利益 剰余金	その他 利益剰余金 合計
当期首残高	1,039	465	63,820	125	15,478	80,927
当期変動額						
固定資産圧縮 積立金の取崩	83	-	-	-	83	-
トマト翁記念 基金の積立	-	35	-	-	35	-
トマト翁記念 基金の取崩	-	15	-	-	15	-
別途積立金の積立	-	-	5,500	-	5,500	-
資本剰余金への振替	-	-	-	-	6,447	6,447
剰余金の配当	-	-	-	-	5,344	5,344
当期純利益	-	-	-	-	7,060	7,060
当期変動額合計	83	20	5,500	-	10,167	4,731
当期末残高	955	485	69,320	125	5,310	76,196

【注記事項】

(重要な会計方針)

1 有価証券の評価基準及び評価方法

子会社株式及び関連会社株式

移動平均法による原価法

満期保有目的の債券

償却原価法(定額法)

その他有価証券

市場価格のない株式等以外のもの

時価法

(評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定しております。)

市場価格のない株式等

移動平均法による原価法

2 デリバティブの評価基準及び評価方法

時価法

3 棚卸資産の評価基準及び評価方法

商品及び製品、仕掛品、原材料及び貯蔵品は、いずれも総平均法による原価法(貸借対照表価額については収益性の低下に基づく簿価切下げの方法)によっております。

4 固定資産の減価償却の方法

(1) 有形固定資産(リース資産を除く)

...定額法

なお、主な耐用年数は、以下の通りであります。

建物 2～50年

機械及び装置 2～20年

(2) 無形固定資産(リース資産を除く)

...定額法

ただし、ソフトウェア(自社利用分)については、社内における利用可能期間(5年)に基づく定額法によっております。

(3) リース資産

...リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法

5 引当金の計上基準

(1) 貸倒引当金

売掛金等債権の貸倒れによる損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上しております。

(2) 賞与引当金

従業員に対する賞与支給に備えるため、当事業年度に負担すべき支給見込額を計上しております。

(3) 役員賞与引当金

役員賞与の支出に備えて、当事業年度末における支給見込額に基づき計上しております。

(4) 退職給付引当金

従業員の退職給付に備えるため、当事業年度末における退職給付債務及び年金資産の見込額に基づき計上しております。

退職給付見込額の期間帰属方法

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当事業年度末までの期間に帰属させる方法については、給付算定式基準によっております。

#### 数理計算上の差異及び過去勤務費用の処理の方法

数理計算上の差異は、各事業年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（17年）による定額法により按分した額をそれぞれ発生の日事業年度から費用処理しております。また、過去勤務費用は、発生年度において一括費用処理しております。

#### (5) 債務保証損失引当金

債務保証等に係る損失に備えるため、被保証先の財政状態等を勘案し、損失負担見込額を計上しております。

### 6 ヘッジ会計の方法

#### (1) ヘッジ会計の方法

繰延ヘッジ処理によっております。

ただし、為替予約等が付されている外貨建金銭債権債務については、振当処理の要件を満たしている場合は、振当処理を行っております。

金利スワップについては、特例処理の要件を満たしている場合、特例処理を採用しております。

#### (2) ヘッジ手段とヘッジ対象

- ・ヘッジ手段.....為替予約等
- ヘッジ対象.....外貨建予定取引
- ・ヘッジ手段.....金利スワップ
- ヘッジ対象.....借入金

#### (3) ヘッジ方針

ヘッジ対象の範囲内で、将来の為替相場の変動によるリスク及び借入金の金利変動によるリスクを回避する目的のみヘッジ手段を利用する方針であります。また、予定取引の実行可能性について検討を実施のうえ、ヘッジ会計の有効性の評価結果に基づきヘッジ会計を適用しています。

### 7 収益及び費用の計上基準

当社は、農原料を加工した飲料や食品を製造し、卸・小売市場へ、また通信販売事業として、消費者への販売を行っております。このような製品販売については、製品の引渡時点において顧客が当該製品に対する支配を獲得することから、履行義務が充足されると判断しており、当該製品の引渡時点で収益を認識しております。なお、これらの収益は契約に定める価格から値引き及びリベート等の見積りを控除した金額で算定しており、重大な戻入が生じない可能性が非常に高い範囲でのみ認識しております。また、取引対価は、通常、履行義務の充足から1年以内に支払いを受けており、重大な金融要素は含んでおりません。

### 8 その他財務諸表作成のための基本となる重要な事項

#### (1) 退職給付に係る会計処理

退職給付に係る未認識数理計算上の差異の未処理額の会計処理方法は、連結財務諸表におけるこれらの会計処理の方法と異なっております。

#### (2) 消費税等の会計処理

消費税及び地方消費税の会計処理は税抜方式によっております。

## (重要な会計上の見積り)

財務諸表の作成において、経営者は、会計方針の適用並びに資産、負債、収益及び費用の報告額に影響を及ぼす判断、見積り及び仮定の設定を行っております。見積り及びその基礎となる過程は継続して見直されます。会計上の見積りの見直しによる影響は、その見積りを見直した事業年度と将来の事業年度において認識されます。当事業年度の財務諸表において判断、見積り及び仮定の設定を行った項目のうち、翌事業年度の財務諸表に重要な影響を及ぼす可能性がある項目は以下のとおりです。

## 1. 為替予約に関するヘッジ会計の適用(注記「重要な会計方針 2.デリバティブの評価基準及び評価方法」)

## (1) 財務諸表に計上した金額

(単位：百万円)

デリバティブ債権(流動)	4,483
デリバティブ債権(固定)(注)	6,962
デリバティブ債務(流動)	-
デリバティブ債務(固定)	-

(注)貸借対照表上、投資その他の資産のその他に含まれております。

## (2) 会計上の見積りの内容について財務諸表利用者の理解に資するその他の情報

当社では、農産原料の輸入取引について、為替変動リスクの回避又は軽減を目的として、金融機関との間で1年超の長期を含む為替予約契約を締結しております。当社の予定取引の為替リスクの管理は、予定取引に対して1年を超える先物為替予約を行う場合、原則として月別の予定取引額の50%を上限とし、1年以内の予定取引に対しては80%を上限としております。

ヘッジ対象となる予定取引の実行可能性については検討を実施のうえ、ヘッジ会計の有効性の評価結果に基づきヘッジ会計を適用しております。当該為替予約契約は長期間に及ぶため、ヘッジ対象となる予定取引の実行可能性には不確実性を伴います。状況の変化等により予定取引の実行可能性が低くなりヘッジ会計の適格要件を満たさない状況となった場合、ヘッジ会計が中止される場合があり、翌事業年度の財務諸表に重要な影響を与える可能性があります。

## 2. 退職給付引当金の測定(注記「重要な会計方針 5.引当金の計上基準(4)退職給付引当金」)

## (1) 財務諸表に計上した金額

(単位：百万円)

退職給付引当金	5,377
---------	-------

## (2) 会計上の見積りの内容について財務諸表利用者の理解に資するその他の情報

退職給付引当金は、退職給付債務から年金資産を控除した純額で認識しております。退職給付債務及び年金資産は、数理計算上の仮定に基づいて算定しており、数理計算上の仮定には、割引率、退職率、死亡率等の見積りが含まれております。これらの仮定は、将来の経済環境あるいは社会情勢の変動等によって影響を受ける可能性があり、見直しが必要となった場合、財務諸表に重要な影響を与える可能性があります。

## (会計方針の変更)

(「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」等の適用)

「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」(企業会計基準第27号 2022年10月28日)等を当事業年度の期首から適用しております。これによる当事業年度に係る財務諸表に与える影響はありません。

(追加情報)

役員報酬BIP信託に係る取引について

当社は、当社取締役の職務執行がより強く動機づけられるインセンティブプランとして「役員報酬BIP信託」を導入しております。当該信託契約に係る会計処理については、「従業員等に信託を通じて自社の株式を交付する取引に関する実務上の取扱い」（実務対応報告第30号平成27年3月26日）に準じております。

取引の概要

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

BIP信託に残存する自社の株式

BIP信託に残存する当社株式を、BIP信託における帳簿価額により、貸借対照表の純資産の部に自己株式として計上しております。当該自己株式の帳簿価額及び株式数は、前事業年度302百万円、100,484株、当事業年度447百万円、148,190株であります。

## (貸借対照表関係)

## 1 関係会社に対する金銭債権及び金銭債務は、次の通りであります(区分表示されたものを除く)。

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
短期金銭債権	13,702百万円	11,501百万円
長期金銭債権	257	257
短期金銭債務	3,943	3,348

## 2 偶発債務(債務保証)

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
高根ベビーリーフ菜園(株)銀行借入	108百万円	96百万円
小池ベビーリーフ菜園(株)銀行借入	214	193
United Genetics Holdings LLC 銀行借入	1,739	1,886
United Genetics Seeds Company 銀行借入	1,660	1,675
United Genetics Italia S.p.A. 銀行借入	742	1,290
United Genetics Spain S.L.U 銀行借入	279	308
United Genetics India Pvt Ltd. 銀行借入	23	243
Ingomar Packing Company, LLC 銀行借入	-	7,076

## 3 当社は、運転資金の効率的な調達を行うため、取引銀行で組成される融資シンジケート団とコミットメントライン契約、取引銀行12行及び1金庫(前事業年度においては取引銀行12行及び1金庫)と当座貸越契約を締結しております。

当事業年度末におけるコミットメントライン契約及び当座貸越契約に係る借入未実行残高等は次の通りであります。

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
コミットメントライン	3,000百万円	- 百万円
当座貸越極度額の総額	60,000	60,000
借入実行残高	-	-
差引額	63,000	60,000

(損益計算書関係)

1 関係会社との営業取引及び営業取引以外の取引高の総額は、次の通りであります。

	前事業年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当事業年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
売上高	471百万円	1,167百万円
仕入高・販売費及び一般管理費	37,498	29,999
営業取引以外の取引高	4,228	825

2 販売費及び一般管理費の主な内容は、次の通りであります。

	前事業年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当事業年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
販売手数料	2,199 百万円	2,273 百万円
販売促進費	5,206	5,374
広告宣伝費	8,008	7,701
運賃・保管料	11,000	11,648
貸倒引当金繰入額	0	41
取締役報酬	186	197
役員賞与引当金繰入額	58	40
給料・賃金	8,721	9,827
賞与引当金繰入額	1,572	1,376
退職給付費用	608	614
その他人件費	5,046	4,896
減価償却費	1,097	919
販売費に属する費用の割合	65%	65%
一般管理費に属する費用の割合	35%	35%

3 他勘定振替高は、主として商品及び製品を見本宣伝用、研究用等の販売費及び一般管理費として使用したものであります。

4 貸倒引当金繰入額は、関係会社に対するものであります。

(有価証券関係)

前事業年度(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

子会社株式及び関連会社株式(貸借対照表計上額 子会社株式50,926百万円、関連会社株式150百万円)は、市場価格のない株式等のため、子会社株式及び関連会社株式の時価を記載しておりません。

当事業年度(自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)

子会社株式及び関連会社株式(貸借対照表計上額 子会社株式51,375百万円、関連会社株式150百万円)は、市場価格のない株式等のため、子会社株式及び関連会社株式の時価を記載しておりません。

(税効果会計関係)

## 1 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
<b>繰延税金資産</b>		
賞与引当金	640百万円	534百万円
貸倒引当金	615	696
未払事業税	172	160
見積拡売費	812	850
投資有価証券評価損	421	442
関係会社投融資評価損	2,376	2,468
退職給付引当金	1,632	1,690
減損損失	24	24
年金資産配当金益金算入額	143	147
株式報酬費用	66	61
非適格現物出資	301	310
信託株式買戻	82	83
信託現預金	239	246
債務保証損失引当金	759	789
関係会社への固定資産売却損	78	78
その他	765	769
小計	9,132	9,353
評価性引当額	4,750	4,879
合計	4,382	4,474
繰延税金負債との相殺	4,382	4,474
<b>繰延税金資産の純額</b>		
<b>繰延税金負債</b>		
繰延ヘッジ損益	3,142	3,565
その他有価証券評価差額金	1,861	2,910
土地評価差益	307	317
関係会社への不動産売却益	1,779	1,831
固定資産圧縮積立金	458	438
その他	135	127
合計	7,684	9,188
繰延税金資産との相殺	4,382	4,474
繰延税金負債の純額	3,301	4,714

## 2 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との差異の原因となった主な項目別の内訳

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
法定実効税率	30.6%	30.6%
(調整)住民税均等割額	0.4	0.4
交際費等永久に損金に算入されない項目	0.8	0.8
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	7.6	0.6
税額控除	5.1	2.9
評価性引当額の変動	1.9	0.1
外国子会社合算税制	0.9	1.5
その他	0.1	0.1
税効果会計適用後の法人税等の負担率	21.8	29.8

## 3 法人税等の税率変更による繰延税金資産及び繰延税金負債への影響

「所得税法等の一部を改正する法律（令和7年法律第13号）」が2025年3月31日に国会で成立し、2026年4月1日以後開始する事業年度より、「防衛特別法人税」の課税が行われることになりました。繰延税金資産及び繰延税金負債の計算に使用する法定実効税率は、2027年1月1日に開始する事業年度以降に解消が見込まれる一時差異について、従来の30.6%から31.5%になります。この税率変更による影響は軽微であります。

## (収益認識関係)

収益を理解するための基礎となる情報は、注記事項「(重要な会計方針)7 収益及び費用の計上基準」に記載のとおりであります。

## (重要な後発事象)

当社は、2025年11月21日開催の取締役会において、Silbury社の全株式を取得し子会社化することを決定し、2026年1月5日付でSilbury社の株式を取得いたしました。

また、2026年2月13日開催の取締役会において、会社法第459条第1項の規定による定款の定めに基づく自己株式取得に係る事項について決議し、2026年2月16日に取得を実施いたしました。

なお、詳細については、注記事項「35 重要な後発事象」をご参照下さい。

【附属明細表】

【有形固定資産等明細表】

資産の種類	当期首残高 (百万円)	当期増加額 (百万円)	当期減少額 (百万円)	当期償却額 (百万円)	当期末残高 (百万円)	減価償却 累計額 (百万円)	期末 取得原価 (百万円)
有形固定資産							
建物	10,523	329	60	787	10,003	17,449	27,452
構築物	1,581	143	6	163	1,554	3,369	4,923
機械及び装置	12,675	1,339	21	2,388	11,604	45,819	57,424
車両運搬具	45	5	0	43	7	284	292
工具、器具及び備品	701	296	21	261	715	4,815	5,531
土地	2,550	399	1	-	2,947	-	2,947
リース資産	200	97	4	86	207	419	627
建設仮勘定	247	39	177	-	109	-	109
有形固定資産計	28,524	2,650	293	3,729	27,151	72,157	99,309
無形固定資産							
借地権	155	-	-	-	155	-	-
商標権	0	-	-	0	0	-	-
ソフトウェア	1,710	883	95	591	1,907	-	-
その他	14	12	-	0	26	-	-
無形固定資産計	1,881	896	95	592	2,089	-	-

(注) 当期増加額の主なものは、次の通りであります。

機械及び装置	那須工場	人参加工設備	174百万円
土地	生産部	北海道トマト加工工場土地購入	399百万円
ソフトウェア	情報システム部	SCM：サプライネットワーク	494百万円

【引当金明細表】

区分	当期首残高 (百万円)	当期増加額 (百万円)	当期減少額 (百万円)	当期末残高 (百万円)
貸倒引当金	2,046	228	21	2,252
賞与引当金	2,091	1,745	2,091	1,745
役員賞与引当金	58	40	58	40
退職給付引当金	5,333	563	519	5,377
債務保証損失引当金	2,482	24	-	2,506

(2) 【主な資産及び負債の内容】

連結財務諸表を作成しているため、記載を省略しております。

(3) 【その他】

該当事項はありません。

## 第6 【提出会社の株式事務の概要】

事業年度	1月1日から12月31日まで
定時株主総会	3月中
基準日	12月31日
剰余金の配当の基準日	12月31日
1単元の株式数	100株
単元未満株式の買取り	
取扱場所	(特別口座) 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
株主名簿管理人	(特別口座) 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社 本店
取次所	
買取手数料	株式の売買の委託に係る手数料相当額として別途定める金額
公告掲載方法	電子公告。ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載して行う。 なお、電子公告は当社のホームページに掲載しており、そのアドレスは次の通りです。 <a href="https://www.kagome.co.jp/company/ir/stock/public/">https://www.kagome.co.jp/company/ir/stock/public/</a>
株主に対する特典	毎年6月30日時点において、その前年の12月31日から半年以上継続して100株以上1,000株未満保有の株主に2,000円相当、1,000株以上保有の株主に6,000円相当の自社製品を贈呈

(注) 定款の定めにより、当会社の株主は、その有する単元未満株式について、次に掲げる権利以外の権利を行使することができません。

会社法第189条第2項各号に掲げる権利

会社法第166条第1項の規定による請求をする権利

株主の有する株式数に応じて募集株式の割当て及び募集新株予約権の割当てを受ける権利

## 第7 【提出会社の参考情報】

### 1 【提出会社の親会社等の情報】

当社は、金融商品取引法第24条の7第1項に規定する親会社等はありません。

### 2 【その他の参考情報】

当事業年度の開始日から有価証券報告書提出日までの間に次の書類を提出しております。

- |                               |                |                              |   |
|-------------------------------|----------------|------------------------------|---|
| (1) 有価証券報告書及び<br>その添付書類並びに確認書 | 事業年度<br>(第81期) | 自 2024年1月1日<br>至 2024年12月31日 | 2025年3月7日<br>関東財務局長に提出  |
| (2) 内部統制報告書及び<br>その添付書類       | 事業年度<br>(第81期) | 自 2024年1月1日<br>至 2024年12月31日 | 2025年3月7日<br>関東財務局長に提出  |
| (3) 半期報告書及び<br>半期報告書の確認書      | (第82期中)        | 自 2025年1月1日<br>至 2025年6月30日  | 2025年8月7日<br>関東財務局長に提出  |
| (4) 臨時報告書                     |                |                              | 金融商品取引法第24条の5第4項及び企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第9号の2(株主総会における議決権行使の結果)の規定に基づく臨時報告書<br>2025年3月31日関東財務局長に提出 |
|                               |                |                              | 金融商品取引法第24条の5第4項及び企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第9号(代表取締役の異動)の規定に基づく臨時報告書<br>2025年9月29日関東財務局長に提出           |
| (5) 自己株券買付状況報告書               |                |                              | 2025年3月14日、2025年4月15日、2025年5月15日、2025年6月13日、2025年7月15日、2025年8月14日、2025年9月12日関東財務局長に提出               |

## 第二部 【提出会社の保証会社等の情報】

該当事項はありません。

## 独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書

2026年3月13日

カゴメ株式会社  
取締役会 御中

### PwC Japan有限責任監査法人

東京事務所  
指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 谷口 寿洋  
  
指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 及川 貴裕

#### < 連結財務諸表監査 >

##### 監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられているカゴメ株式会社の2025年1月1日から2025年12月31日までの連結会計年度の連結財務諸表、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結持分変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書及び連結財務諸表注記について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」第312条により規定された国際会計基準に準拠して、カゴメ株式会社及び連結子会社の2025年12月31日現在の財政状態並びに同日をもって終了する連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

##### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結財務諸表監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当連結会計年度の連結財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、連結財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

外貨建て棚卸資産の仕入に係る為替予約に関するヘッジ会計の適用	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>会社グループは、農産原料の大半を海外から調達しており、外貨建て棚卸資産の仕入は為替相場の変動リスクに晒されている。当該為替相場の変動リスクの回避或いは軽減を目的として、会社グループは金融機関との間で1年超の長期を含む為替予約契約を締結している。【連結財務諸表注記】30.金融商品(4)デリバティブキャッシュ・フロー・ヘッジに記載されているとおり、予定取引に対する1年を超える先物為替予約を行う場合、原則として月別の予定取引額の50%を上限とし、1年以内の予定取引に対しては80%を上限としている。</p> <p>また、【連結財務諸表注記】3.重要性がある会計方針(4)金融商品ヘッジ会計に記載されているとおり、会社は当該為替予約契約について、予定取引の実行可能性の検討を実施のうえ、ヘッジ会計の有効性の評価結果に基づきヘッジ会計を適用している。会社は、2025年12月末時点における当該為替予約契約の公正価値(資産)11,453百万円(資産合計の3.0%)を連結財政状態計算書の「その他の金融資産(流動資産)」(4,491百万円)及び「その他の金融資産(非流動資産)」(6,962百万円)に計上し、公正価値(負債)15百万円(負債及び資本合計の0.0%)を連結財政状態計算書の「その他の金融負債(流動負債)」に計上している。</p> <p>当該為替予約契約には金額的重要性があり、また、契約期間が長期に及ぶため、ヘッジ対象となる予定取引の実行可能性には不確実性を伴うことから、当監査法人は外貨建て棚卸資産の仕入に係る為替予約に関するヘッジ会計の適用を監査上の主要な検討事項に該当するものと判断した。</p>	<p>当監査法人は、外貨建て棚卸資産の仕入に係る為替予約に関するヘッジ会計の適用について、主として以下の監査手続を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ヘッジ取引開始時から有効性判定時点までの期間におけるヘッジの有効性の評価に関連する内部統制の整備及び運用状況を評価した。</li> <li>・会社が主張するヘッジ対象となる予定取引の実行可能性については、会社の原料調達計画、ヘッジ指定書を閲覧するとともに、会社への質問を通じて検討した。</li> <li>・会社が実施したヘッジ取引時以降の有効性評価の検証資料を入手し、ヘッジ対象のキャッシュ・フロー変動の累計とヘッジ手段のキャッシュ・フロー変動の累計とを比較して、両者の変動額の相関関係が適切に評価されていることを検討した。</li> <li>・為替予約契約に係るデリバティブ資産の公正価値については、取引先金融機関に対して確認手続を実施するとともに、会社が第三者機関から入手し公正価値算定に使用したデータについて、監査人が金融機関から入手したデータと整合しているか検討した。</li> </ul>

その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結財務諸表に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結財務諸表監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結財務諸表又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

#### 連結財務諸表に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、国際会計基準に準拠して連結財務諸表を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結財務諸表を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結財務諸表を作成することが適切であるかどうかを評価し、国際会計基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査等委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

#### 連結財務諸表監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結財務諸表に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結財務諸表に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結財務諸表の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 連結財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として連結財務諸表を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結財務諸表の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結財務諸表の注記事項が適切でない場合は、連結財務諸表に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 連結財務諸表の表示及び注記事項が、国際会計基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結財務諸表の表示、構成及び内容、並びに連結財務諸表が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・ 連結財務諸表に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結財務諸表の監査を計画し実施する。監査人は、連結財務諸表の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

監査人は、監査等委員会と協議した事項のうち、当連結会計年度の連結財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

## < 内部統制監査 >

### 監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第2項の規定に基づく監査証明を行うため、カゴメ株式会社の2025年12月31日現在の内部統制報告書について監査を行った。

当監査法人は、カゴメ株式会社が2025年12月31日現在の財務報告に係る内部統制は有効であると表示した上記の内部統制報告書が、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して、財務報告に係る内部統制の評価結果について、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の監査の基準に準拠して内部統制監査を行った。財務報告に係る内部統制の監査の基準における当監査法人の責任は、「内部統制監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

### 内部統制報告書に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、財務報告に係る内部統制を整備及び運用し、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して内部統制報告書を作成し適正に表示することにある。

監査等委員会の責任は、財務報告に係る内部統制の整備及び運用状況を監視、検証することにある。

なお、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性がある。

### 内部統制監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した内部統制監査に基づいて、内部統制報告書に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、内部統制監査報告書において独立の立場から内部統制報告書に対する意見を表明することにある。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果について監査証拠を入手するための監査手続を実施する。内部統制監査の監査手続は、監査人の判断により、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性に基づいて選択及び適用される。
- ・ 財務報告に係る内部統制の評価範囲、評価手続及び評価結果について経営者が行った記載を含め、全体としての内部統制報告書の表示を検討する。
- ・ 内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、内部統制の監査を計画し実施する。監査人は、内部統制報告書の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査等委員会に対して、計画した内部統制監査の範囲とその実施時期、内部統制監査の実施結果、識別した内部統制の開示すべき重要な不備、その是正結果、及び内部統制の監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

### < 報酬関連情報 >

当監査法人及び当監査法人と同一のネットワークに属する者に対する、会社及び子会社の監査証明業務に基づく報酬及び非監査業務に基づく報酬の額は、「提出会社の状況」に含まれるコーポレート・ガバナンスの状況等 (3)【監査の状況】に記載されている。

### 利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

- 
- (注) 1. 上記の監査報告書の原本は当社（有価証券報告書提出会社）が別途保管しております。  
2. XBRLデータは監査の対象には含まれていません。

## 独立監査人の監査報告書

2026年3月13日

カゴメ株式会社  
取締役会 御中

### PwC Japan有限責任監査法人

東京事務所  
指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 谷口 寿洋  
  
指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 及川 貴裕

#### < 財務諸表監査 >

##### 監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられているカゴメ株式会社の2025年1月1日から2025年12月31日までの第82期事業年度の財務諸表、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、重要な会計方針、その他の注記及び附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の財務諸表が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、カゴメ株式会社の2025年12月31日現在の財政状態及び同日をもって終了する事業年度の経営成績を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

##### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「財務諸表監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当事業年度の財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

外貨建て棚卸資産の仕入に係る為替予約に関するヘッジ会計の適用	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>会社は、農産原料の大半を海外から調達しており、外貨建て棚卸資産の仕入は為替相場の変動リスクに晒されている。当該為替相場の変動リスクの回避或いは軽減を目的として、会社は金融機関との間で1年超の長期を含む為替予約契約を締結している。【注記事項】（重要な会計上の見積り）1. 為替予約に関するヘッジ会計の適用に記載されているとおり、予定取引に対する1年を超える先物為替予約を行う場合、原則として月別の予定取引額の50%を上限とし、1年以内の予定取引に対しては80%を上限としている。</p> <p>また、同注記に記載されているとおり、会社は当該為替予約契約について、予定取引の実行可能性の検討を実施のうえ、ヘッジ会計の有効性の評価結果に基づきヘッジ会計を適用している。会社は、2025年12月末時点における当該為替予約契約の時価評価額（資産）11,445百万円（資産合計の5.5%）を貸借対照表の「デリバティブ債権」（4,483百万円）及び「その他（投資その他の資産）」（6,962百万円）に計上している。</p> <p>当該為替予約契約には金額的重要性があり、また、契約期間が長期に及ぶため、ヘッジ対象となる予定取引の実行可能性には不確実性を伴うことから、当監査法人は外貨建て棚卸資産の仕入に係る為替予約に関するヘッジ会計の適用を監査上の主要な検討事項に該当するものと判断した。</p>	<p>当監査法人は、外貨建て棚卸資産の仕入に係る為替予約に関するヘッジ会計の適用について、主として以下の監査手続を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ヘッジ取引開始時から有効性判定時点までの期間におけるヘッジの有効性の評価に関連する内部統制の整備及び運用状況を評価した。</li> <li>・ 会社が主張するヘッジ対象となる予定取引の実行可能性については、会社の原料調達計画、ヘッジ指定書を開覧するとともに、会社への質問を通じて検討した。</li> <li>・ 会社が実施したヘッジ取引時以降の有効性評価の検証資料を入手し、ヘッジ対象のキャッシュ・フロー変動の累計とヘッジ手段のキャッシュ・フロー変動の累計とを比較して、両者の変動額の相関関係が適切に評価されていることを検討した。</li> <li>・ 為替予約契約に係るデリバティブ債権の時価評価額については、取引先金融機関に対して確認手続を実施するとともに、会社が第三者機関から入手し時価算定に使用したデータについて、監査人が金融機関から入手したデータと整合しているか検討した。</li> </ul>

その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の財務諸表に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

財務諸表監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と財務諸表又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

#### 財務諸表に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して財務諸表を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない財務諸表を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき財務諸表を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査等委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

#### 財務諸表監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての財務諸表に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から財務諸表に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、財務諸表の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として財務諸表を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において財務諸表の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する財務諸表の注記事項が適切でない場合は、財務諸表に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 財務諸表の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた財務諸表の表示、構成及び内容、並びに財務諸表が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

監査人は、監査等委員会と協議した事項のうち、当事業年度の財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

#### < 報酬関連情報 >

報酬関連情報は、連結財務諸表の監査報告書に記載されている。

#### 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

- 
- (注) 1. 上記の監査報告書の原本は当社(有価証券報告書提出会社)が別途保管しております。  
2. XBRLデータは監査の対象には含まれていません。