

第71回定時株主総会

2015年3月27日 10:00～ 名古屋国際会議場 センチュリーホール

質疑・応答

Q1

取締役候補 7 番の方は、過去の経歴を見ていると民間会社に勤めた経歴がないが、どうい
きさつでこの方を取締役候補に選んだのか。

A1

昨年の株主総会で新たに社外取締役を 3 名選任していただきました。本来、社外取締役の起
用は、経営の透明性を上げる、あるいは、スピーディーな経営の意思決定を行う、従来の社内だけ
ではなくて、多方面でご活躍、経験のある方のより高い知見を参考に、経営に取り入れていきたい
というものであります。

この方の経歴は、元文化庁の長官ということもあり、それ以前も海外で多くの経験がございます。
これからグローバルに展開をしていく中で、この方の知識とご経験は、これからの付加価値を拡大
することに、おおいに役に立つと判断して選任していただきました。現在も、知見を生かした経営へ
の提案を毎月の取締役会で十分に行っていただいております。

Q2

株主でない取締役の方にはぜひ株主になっていただきたい。株主の要望に対して取締役候補
7 番の方は、応えるかどうかの所感を述べてもらいたい。

A2

社外取締役の方が株を持っていらっしゃるということについては、社外取締役になっていただく方
への私どもの期待は先ほど申し上げたとおりで、必ずしも株を持っている必要はないと判断をいた
します。それでは、一言抱負を述べてください。

「昨年の株主総会で、株主の方々のご承認を得て社外取締役として就任をいたしました近藤誠一
でございます。ただいまご質問にお答えいたします。私は、これまでビジネスの経験はございま
せんが、外交官として、あるいは、コーポレートガバナンスを担当する OECD という国際機関の事務
局のナンバー2 として、経営を側面から見てまいりました。そういう意味で、今回の社外取締役のお
役目を引き受けた次第でございますが、これから経営を一層身近なものにする上で、株主となるこ
とは十分、選択肢としてあり得ると思います。ただいまの株主様からのご示唆を受けて、真剣に検
討したいと思っております。」

現在、社外取締役、それから社外監査役もそうですが、客観的に経営陣に対して、ずばずばと
物が言える方ばかりであります。経営陣も新たな体制になって、毎月の取締役会は非常に緊張し
た雰囲気になっておりますし、現実的に否認された議案もあります。また、賛成をいただいた場合
でも、いろいろな角度から助言をいただいて、より良いプランにしていくという実感をぜひお伝えし
たいと思って申し上げます。

第71回定時株主総会

2015年3月27日 10:00～ 名古屋国際会議場 センチュリーホール

Q3

2014年度は円相場を読み誤ったのではないかと。

A3

私どもは輸入品の原料を数多く購入しております。為替の影響による価格変動をできる限り抑制するために社内で決まりを設けておりまして、短期と長期の為替予約を行っております。これにより、為替の変動を全てではありませんが一部は和らげる効果があります。

Q4

東南海沖地震等が予測されていますが、御社の生産拠点や営業活動拠点の危機管理・対応策はどのようになっているのか。

A4

東日本大震災が起こった後に、私どもはBCP(Business Continuity Planning)と申しますか、重要な生産、営業拠点のバックアップ体制をすぐに見直しました。愛知県には三つの工場がございますけれども、全て最新の耐震工事を完了しております。従いまして、東日本大震災クラス地震が起きた場合でも、ほぼ2週間あればバックアップは可能な体制となっております。それから営業拠点についても、それ以外の地区でのバックアップは、十分に検討した上で準備を進めております。

Q5

外国人が日本に来る機会が増え、オリンピックもこれから開催されるにあたり、商品パッケージ等に英語をはじめ多言語での表記の準備をされているのでしょうか。

A5

私どもの商品を直接的に消費されているほとんどのお客様が日本の方になります。一部輸出をしている商品等については、そのようなことも現実には行っておりますが、現在、国内で販売している商品に、すぐ多言語の表記をするというのは、表示のスペース問題、あるいは、食品の法律等の表示についても調べてみないと分かりません。現実には、ホームページ等も含めて、現在は準備をしておりません。今後、頂いたご意見は検討させていただきます。

Q6

ペットフードなどの商品は出しているのでしょうか。

A6

私どもは、ペットフードを一切作っておりません。私も実はペットを飼っており、ペットフード以外のもを食べさせることは良くないということを結構言われているのです。話が少しそれますが、ペットにふさわしいものを作っていくことは、それなりにいろいろな難しさがあると思っています。まずは人間の健康長寿に貢献していくということです。

第71回定時株主総会

2015年3月27日 10:00～ 名古屋国際会議場 センチュリーホール

Q7

広告・宣伝は、テレビ CM だけではなく別の手段も検討するべきではないのか。

A7

確かに若い世代の方たちは、テレビを見る機会が減っており、スマートフォンや家庭のパソコンを見る機会が増えています。昨年ぐらいから、私どももテレビや新聞一辺倒から、少しずつウェブでの CM に予算を移しつつあります。今年の3月から「野菜をジュースで摂る価値」、いわゆる野菜の細胞壁がジュースに加工することによって壊れて栄養吸収率が高くなるということを伝える動画を、インターネットで映像を流し、CM とは別の認知経路で遡及をしていくことにシフトし始めています。

今後、インターネットを活用した CM は通販も含めてより増えていきますし、ある意味では、効率的にターゲットにささるメディアであると思っております。

Q8

株主の構成比率において、外国人の持ち株比率が同業他社と比べて低いけれども、今後海外事業を展開していく上で、外国人の株主を増やしていこうという考えはあるのでしょうか。

A8

大変有難いことに、ここにお集まりのファン株主(と私どもが申している個人株主)の比率が他社と比べても大変高い会社で、60 パーセントが個人の方です。外国人の持株比率は約 3%で、ご指摘のようになりに低いです。

現在、海外事業の比率は約 2 割近くまで増えてまいりました。また、これから人口が増加していく世界に目を向けると、ビジネスチャンスは日本よりも数段大きいわけですから。これに対して、外国人の方に株を持っていただくことは、むしろ遅れておりましたが、2 年前からアメリカとシンガポールで、海外の機関投資家向けの説明会を開始いたしました。そこでカゴメという会社が、トマトの垂直統合、あるいは、バリューチェーンを使ったユニークな会社であるとアピールしております。現在、急激な外国人株主の増加には至っていませんが、ファンがたくさんいる会社、あるいは、カゴメはユニークな企業、と理解していただいた外国人の株主を増やしていきたいと思っております。

Q9

新しい日本の株価指数「JPX400」は、ROE の高い銘柄が採用されていますが、指数に採用されるために ROE の向上に向けて何かしていることはありますか。

A9

最近、ROE については、日経新聞をはじめ世の中の指標として、投資家から見た大変重要な指標だと注目されております。現在、当社の ROE の水準は、直近でも 3% 台と大変低く、2015 年度、2016 年度に利益率を上げていくことが、ROE を上げる一番の近道であります。まず利益率を安定的に確保できる状態をつくってから、ROE について目標値を持って高める努力をしていきたいと考えております。

第71回定時株主総会

2015年3月27日 10:00～ 名古屋国際会議場 センチュリーホール

Q10

今年度は為替の影響で少し減益というお話でしたが、原材料の海外比率はどのぐらいでしょうか。

A10

現在、カゴメの商品を作るにあたって、海外からの原料の比率は90%を超えるレベルです。国産のトマトを使ったトマトジュースのストレートパックのような商品へのお客様からの支持は高いのですが、(コモデティといいますか)トマトケチャップやトマトの加工品は大半が海外の原料、それから、野菜飲料についても、一部は国産を使った商品もございますが、海外からの輸入に頼っているのが実態です。国産の価値は見直されておりますので、この比率は今後上げていこうと考えています。

Q11

販売費及び一般管理費の比率が高いと思っておりますが、どのようにお考えでしょうか。

A11

販売促進費の中の価格に対応するような価格政策型のコストは、当社の場合は、過去に取引制度をいろいろと変えて、恒常的に発生している販促費を建値に折り込んだスタイルをとっていますので、他社と比べるとこの比率は低いと思います。

ただ、シーズン商品等で一時的に滞留品が発生した場合は、廃棄をせずに賞味期限の中で得意先を通じて売っていくというコストが、このところ増えていることがございます。よりSCM(Supply Chain Management)を強化しながら、今年度はそういったコストの削減をしていく努力を続けているところでございます。

Q12

機能性食品の表示の緩和が始まりましたが、カゴメの商品に生かす考えはあるのでしょうか。

A12

機能性表示の改革については、カゴメはかなり前から検討しています。方向性としては、産業の振興になりますので、弊社がトマト界のリーダーとして積極的にこういった制度を使い、弊社も含めて業界の振興になればよいと思っています。

昨今、いろいろな情報があり、いわゆるガイドラインといいますか、出し方のルールがあるのですが、これが前に考えていたよりもハードルが高くなっています。今、方向的にはそのような調査をしておりますので、時期の点は申し上げられませんが、出すつもりではあります。

ただ、これは罰則規定もあり、私どもが真摯に間違わないプロセスを取り、お客様に絶対に誤解がないような形で進めていますので、今の時点では、お出しして業界の振興に務めますとはいえませんが、いつになるかという時点は、もう少し時間を頂いて真摯に間違いなくスピードも速くやろうと思っております。

機能性食品の表示緩和は大きなチャンスであり、特にカゴメのようなトマトジュースや野菜ジュ-

第71回定時株主総会

2015年3月27日 10:00～ 名古屋国際会議場 センチュリーホール

ス、あるいは、植物性乳酸菌ラブレなど、このチャンスを積極的に利用すべきだということで、そのような表示が早くできる準備をするようにという指示をしております。ただ、一方では、規制のハードルは厳しいものがありますので、それに則った形で進めていきます。

Q13

長期株主に対する株主優待の優遇策を考えているのかどうかを聞きたい。

A13

私どもは本当に有難いことに、個人株主の方が多く、また、長期で保有していただいている方が大変多いことが特徴です。新たに増やす手立てを余り考える必要がなく、恵まれていると認識しております。

まずは、株主の優待品の魅力度を、できるだけ毎年アップしていくことを考えています。例えば、直近の株主優待品では、株主様オリジナルの限定パッケージ、あるいは、野菜生活のプレミアムギフトを先行販売という形で、株主様限定で一部商品の中に入れて、メッセージをお伝えしています。

それから、株主総会だけではなく、去年は直接、私(寺田)と株主様が十数名ではありますが応募を募りまして、対話をする会を設けさせていただきました。

こういったファンづくりを総合的に行って、長期の株を持っていただく方を増やしていきたいという活動を続けて参りたい。従って、長期株主の方に対しての特別な優遇策は現在考えているわけありません。

Q14

大株主名簿の第3位のダイナパック社ですが、出資株を増やす、あるいは完全子会社化するというような予定はありませんか。

A14

私どもが主に製品の段ボールの購入をしている会社であります。ただ、ダイナパック社にとって、カゴメが占める業績のウェイトは、それ程高いわけではなく、むしろ小さいと考えております。業績は段ボール会社全般が苦しんでいるところですので、そのような理由もあるかと思えます。その点について詳しく分かりませんが、今後、完全子会社にしていくという考えは持っておりません。

Q15

男性社員の育児休暇の取得状況と女性社員の育児復帰を希望する方の状況を、公開できれば数値とともに教えてください。

A15

男性の育児休暇ですが、現在、弊社の制度としては、お子さまが生まれてから3日間を有給としております。これまでの実績としては、基本的に10名程度でございます。少ないというのが正直な印象で、私どもで検討しているのは、男性の方の育児休暇を半ば強制的に取得してもらうという方

第71回定時株主総会

2015年3月27日 10:00～ 名古屋国際会議場 センチュリーホール

向で考えております。育児は、いろいろなお考えがあると思いますが、男性、女性共に行うべきものだという考えに立脚しまして、現在、そのような方向で検討しております。いつ実施するかということについては、この場では回答を控えさせていただきます。

また、女性の育児をされている方については、手元に数字がないのですが、女性の方で結婚されている方が約260名おり、約6割から7割の方がお子さまをお持ちです。大体ですが、6割から7割ぐらいの方が職場復帰しております。原則としては、元の職場に戻るという配慮をしておりますが、中には違う職場で働きたい、あるいは、違うセクションで働きたいという方に対しても、できるだけ要望をかなえるようにしているところです。

男性の育児休暇は、新聞でも話題になったので、どの程度の社員が取得しているのか調べてくれと申し上げました。少ないなというのが実感で、有給で休みを取り育児休暇という制度では取っていないこともあるので、もっと社員に(制度の認知を)広げていこうとしています。社内報の4月号に、そのようなことをメッセージとして投げかけています。

それから、今年以降の新入社員については、男性、女性問わず料理ができるように、2日間じっくり研修をするようにします。料理をできない人が育児休暇を取っても奥さんが困ってしまうので、そのようなことを積極的にやっけていこうと考えています。

Q16

「なでしこ銘柄」について、カゴメとしてはどのようなお考えを持っているのか。

A16

「なでしこ銘柄」は確かに私も見て、ぜひカゴメをこういう銘柄にしたいという思いを強く持ちました。それはご質問いただきました株主様と同じ考えですので、女性が活躍、働きやすい会社づくりを徹底してやっていきたいと考えています。

Q17

最近スーパーに行ってラブレを買おうと思っても置いていないのですが、ラブレの販売状況についてどのように考えているのでしょうか。

A17

ラブレについては、決して販売が大きく落ち込んできて、今はもう取り扱いがほとんどなくなっているという状況ではありません。従来はラブレの1品だったものに、ライトという商品を出しました。さらにバリエーションを広げて鉄分、コラーゲンと品種を増やし、現在、大手スーパーさんの取り扱いでみると、4つ全部入っているところはそれ程多くないと思いますが、大抵の企業が2アイテムから3アイテムという形では品揃えをいただいております。

昨年度の売り上げ実績も、おかげさまでそういった商品の追加により、増やすことができています。残念ながら、直近は売り上げが少し下がってきていることも事実であります。これは巻き返しをしたい。この商品は、非常に固定客が多く、リピートしてくださるお客様がカゴメの商品の中では一番多いという特徴があります。お近くのお店になかったことは、営業努力が至らずに申し訳ないと思っ

第71回定時株主総会

2015年3月27日 10:00～ 名古屋国際会議場 センチュリーホール

ております。

Q18

食品会社として、異物混入等を含めた安全、安心の対策が、派遣社員の方などを含めて十分行われているのか

A18

食品メーカーにとって、異物混入等の安全、安心対策は、ブランドがこの一つで変わってしまうということでもあります。工場には、具体的な工場で働く方たちの行動指針を設けており、異常な場合があったら、従業員の判断でラインを止める権限を与えております。

それから、今回のラブレの菌不足についても、再発防止策をすぐに講じており、二度とこういうことがないように努力を続けております。

それから、派遣社員の方が直接、ラインにいることは事実でございますが、派遣社員の方に対しても社員と同じようなコミュニケーションを取ることを重視しながら、以前のアグリフーズのような問題が起きないように、日頃からいろいろとケアをしております。

Q19

他社との製品と比べてカゴメの製品がなかなか目に付きにくい。カゴメ製品を消費者に見直してもらうような大胆な策を打ってみたいかがでしょうか。その上で、ファン株主のロコミを活用すれば、効率的な売り上げ増につながるのではないかと。

A19

店頭での売り場において、後続で発売する競合の商品がトップブランドに合わせていくことをやりますから、パッケージがよく似てくるのです。味は圧倒的に違うという自負は持っております。

バリューアップということをお話していますが、中身の価値自体をもっと上げていく、あるいは、伝え方が不足している部分をもっと魅力を上げていく、そのためにパッケージも変えていくということをとマトジュースのストレートを昨年やって、かなり手ごたえをつかんでおります。こういったことを今年度もやっていくこととなります。

それから、抜本的には今の野菜飲料の成長モデルでは、限界がいつか来ると思っております、それが中期の経営の方向性でお話したフレッシュな野菜ジュースへのチャレンジということです。実は、首都圏のエリア限定ではありますが、今年の秋には香りや色、もちろん味わいも、今までの野菜ジュースとは全く違うような本当にフレッシュな作り立てのジュースが導入できますので、ある種のイノベーションを起こしながら、この市場の野菜飲料の売り上げを増やしていくことを考えています。ファン株主のロコミは、引き続きやっていきたいと思っております。

Q20

海外事業は、日本の個人株主の手が届きにくいところですので、しっかり経営陣がカバーしていくことでより成長できるのではないかと。

第71回定時株主総会

2015年3月27日 10:00～ 名古屋国際会議場 センチュリーホール

A20

海外事業についても、今後、積極的に売り上げ、あるいは、事業展開、エリアを増やして、海外の比率を高めていきたいと考えております。

Q21

女性の登用について、具体的にいつから社員のこの人を役員にしようという考えがあるのか。それと関係して、今の女性の社外取締役役に抱負を一言お願いしたい。

A21

「私は食品会社の社長をやっておりますけれども、カゴメの社内においても男性が多くて、食品の業界全体を見ても男性が非常に多い業界であります。こういったところで、私自身も家族があり、自分が調理をして、ユーザーとして使って感じることもたくさんあります。カゴメの社内取締役の皆さん方は、カゴメの成長、発展、また、より愛される会社になろうという意気込みは、とても強いのですけれども、その思いの強さ余りに、ときどき消費者を振り返るところが抜け落ちる可能性がないこともありません。

きょうの株主総会でも、たくさんの皆さんが勇気を振り絞ってご意見を仰っているのですけれども、素朴な疑問、カゴメをもっと愛される企業にしていこうという強い思いを持ったご意見を私も同じく共感するところがありました。

今日頂いたご意見も含めて、取締役会の中で私も取締役の皆さんが、カゴメのユーザーの方が感じている気持ちを意見として経営の判断に生かしていきたいと思っております。」

女性の登用については、毎年、ご質問をいただいています。ただ、すぐ役員にするということは逆の差別という形にもなりかねません。カゴメでも世の中でもチャンスが来ているわけですから、女性側も意識を持って、意欲的にチャンスをつかみ取るぐらいの気持ちで活躍してほしい。本人がなりたいという気持ちと、会社側が後押しをすることが一緒にならなると、うまくいかないと思っています。

今年も、(1人は少ないと思いますが)1人女性の管理職が増えました。これから数年先は、育児も経験した女性の勤務がちょうど管理職になる年代が続いていきますので、これから大幅に増えていくと思いますが、残念ながら、すぐに役員になれるわけではないので、少し時間がかかるかもしれません。そういう努力を重ねていきたいと思っています。

Q22

監査役候補1番の方が、株式も多く保有し10年ぐらい在籍していると思うのですが、経営上問題が生じるなど障害が起きていないのか。それについてどのように考えているのか。

A22

大株主が監査役で、経営の問題で齟齬が生じないかということですが、6代目の社長から創業家以外ということになり私も9代目なのですが、当時から、カゴメという会社は、経営と資本は完全に

第71回定時株主総会

2015年3月27日 10:00～ 名古屋国際会議場 センチュリーホール

分離した形で行われています。食品会社は同族企業が多い中では、本当に珍しい特徴だと思います。

同族の経営者が退かれてからは、カゴメの経営に対して口を出すことは一切ありません。蟹江監査役もそういう立場ではあるのですが、監査役としての仕事は、(経験が豊富ということもありますが)経営に対して監視機能を果たしていただいているという評価をした上で、継続をさせていただいています。たまたま、そういう方であったということで、ご理解いただきたいと思います。

以上