

【事前インターネットからのご質問】

Q 株主優待制度の変更について

A（議長、代表取締役社長 寺田）

今回の変更では、より長く、当社の株式を保有して頂きたいとの思いから、10 年以上保有して頂いた株主の皆さまに、当社オリジナル記念品を贈呈するという新しい制度を導入致しました。また、年間 2 回を 1 回にさせて頂き、1 回あたりの当社製品の詰合せ金額については、これまでの 2 倍の金額にさせて頂きました。年間での金額に変更はございません。

昨今の人手不足や物流費の上昇が社会問題となっており、株主様との大切なコミュニケーションツールである優待制度を維持するための変更でございますので、何卒ご理解のほどお願いいたします。

【会場からのご質問】

Q1

「血圧が高めの方に」と表記した新製品や高島屋とのコラボ商品にでてくる GABA(ギャバ)の技術的なことについて、詳しいことを知りたいです。

A1（イノベーション本部長 山口）

ギャバというのは、植物や動物、人の体内に広く存在しております天然アミノ酸の一種です。英語名を略してギャバと呼んでいます。野菜ですと、トマトは天然アミノ酸であるギャバをたくさん含んでおります。ギャバは私どもの脳や脊髄の興奮を沈め、リラックスさせる効果がございます。それによって血管が収縮することを緩めるため、血圧が下がる効果がございます。

なお、血圧が正常な方の血圧をさらに下げる効果はございませんので、安心してお飲みいただければと思います。

（議長、代表取締役社長 寺田）

ギャバは、血圧を下げる効果やリラックス効果など、いろいろな所でブームになっています。

Q2

新しいゲノム編集などについて産学協働でやっているのか。産学協働についてどのような考え方を説明してください。

A2（イノベーション本部長 山口）

ゲノム編集は、新しい農作物の品種改良の技術として、機能的な品質のものを作りだせること、あるいは品質改良の時間を短縮できることで、最近、注目されている技術であります。新聞などでもよく取り上げられております。ゲノム編集の詳細につきましては専門的になりますので省略しますが、私どももこの技術については注目をしており、筑波大学をはじめとして、大学の研究動向、情報収集等をしております。

ただし、今の時点において、ゲノム編集を実際に使うかどうかは、まだ結論を出しておりません。しばらくは、いろいろなゲノム編集の状況等をつかみながら、この技術の評価をしてまいりたいと

考えております。

(議長、代表取締役社長 寺田)

産学協働の取り組みは、特に AI や IoT など、最先端技術の取り組みについてオープンイノベーション、外部機関との共同研究など、先ほどご紹介した弘前大学も含めて、進めているところです。

Q3

貿易戦争が起きるのではないかとされていますが、カゴメも国際的な会社なので、影響があるのかをお聞きしたい。

A3 (議長、代表取締役社長 寺田)

国際情勢は日々変化をしております、自国有利というやり方や、また一方では日欧の EPA など関税を下げていく動きもあります。関税が下がることによって私どもが輸入している原料が下がっていく側面もあれば、その国の消費が影響を受けることもあります。いずれにしても、国際情勢の変化が、われわれの事業に与える影響をつぶさにウオッチしながら、対応策を検討していきます。

Q4

2 年後の東京オリンピックでカゴメが協賛できるものはありますか。

A4 (議長、代表取締役社長 寺田)

私どもは東京オリンピックの公式スポンサーにはなっておりませんが、オリンピックに限らず日本を訪れる外国人の方は増えておりますので、その対応は日頃より検討しております。例としては、業務用商品で、ホテルの朝食バイキングに、野菜飲料を提供しています。また、トマトケチャップのディスペンサーなども用意して、大手ホテルを中心に取り扱いを増やしています。それ以外の外食店にも営業活動を展開し、商品の取り扱いの拡大を急いでいます。

Q5

役員構成についてですが、もう少し若い方も役員に入れたり、女性の方も(1 名いますけれども)今後増やすことを考えていただいたほうがよいのではないのでしょうか。

A5 (議長、代表取締役社長 寺田)

20 年から 25 年先であります、女性比率 50%を長期ビジョンに掲げております。役員になる前の管理職の段階から、われわれ役員一人一人がメンターとして、若いやる気のある女性管理職の人材育成を行ったり、女性に限らず若手社員の抜てきを進めています。

Q6

株主優待の件ですが、宅配ロッカーが使えなく配達業者に再配達などいろいろご迷惑をお掛けしているので、宅配ロッカーも活用していただけるような方向を考えていただけないのでしょうか。

A6 (議長、代表取締役社長 寺田)

(株主優待のお届けは、食品ということで、宅配ボックス不可としておりますが、)

私どものお客さま相談センターに連絡してもらえれば、宅配ボックスに入れてもらうよう宅配業者に伝えて
います。

Q7

子供が生まれて食の安全が気になるところで、食品添加剤で危ないものがあるという話をよく耳にします。
カゴメとして食品添加剤の使用についてポリシーなどがございましたら教えていただければと思います。

A7 (議長、代表取締役社長 寺田)

私どもは企業理念が“自然”ということで、できるだけ自然のものに手を加えず商品にしていく、
できるだけ健康に配慮したものづくりを創業以来、続けております。全ての添加物を使っていない
ということではございませんが、できるだけ私どもの主力商品であるトマトを使った調味料、アミ
ノ酸が豊富なトマトの天然のうま味だしなどに対しては、添加物を使わないものづくりをしていま
す。

また、一括表示というのが商品の裏面にございます。今年から表示が変わり、添加物はスラッシ
ュ (/) の後にそれぞれ書くことで、添加物は何を使っているのか、より消費者の方に分かりやす
い表示に変わりつつあります。ぜひ私どもの商品の裏面を見ていただいて、あるいは他社とも比べ
ていただいて、添加物があまり入っていないことを実感していただければと思います。

Q8

カゴメの野菜ジュースでストローを本体に接着する接着剤の量を減らしてコスト削減できないでしょうか。

A8 (議長、代表取締役社長 寺田)

紙容器のストローの接着をもう少し工夫してコストダウンできるのではないかと、というご提案に
ついては、コスト削減の対象に入っていますので、検討しております。

Q9

東京オリンピックで外国人選手などが来日するので、カゴメのアンテナショップのようなものを設置し、トマ
トジュースを海外のお客様にアピールすると、海外の売上増加につながるのではないのでしょうか。フレンドリ
ーなコミュニケーションの機会を増やすといいと思います。

A9 (議長、代表取締役社長 寺田)

長野県に富士見工場という野菜ジュースの工場がございますが、その広大な土地を整備して、
2019 年 4 月下旬、「カゴメ野菜生活ファーム富士見」という施設がオープンいたします。自然の中
に工場があり、畑があり、トマトの菜園も設置して、レストランを備えて、農家の直売所もありま
す。野菜の会社としてのカゴメを直接見ていただけます。ゆくゆくは、外国の方にもツアーとして
来ていただければ、実体験もしていただけます。

成田空港や関西空港などの弊社商品を取り扱いしていただいているお店の近くで、外国人の方向
けにイベントを行うなどの活動はしております。

Q10

社外取締役 3 名の方に今年の抱負を一言ずつ、簡単明瞭に言っていただきたいと思います。カゴメの売上にどのような貢献ができるかということをお願いしたいと思います。

A10(社外取締役 近藤)

私はかつて OECD といいます先進国の経済国際機関におきまして、コーポレートガバナンスの世界標準を作る作業をしてまいりました。その経験を基にしまして、カゴメが企業としていかに価値を高めるかということに若干の貢献ができると思います。

また、外交官として 40 年以上、世界を見てまいりました経験から、これから変転しつつある国際情勢の中で、あるいは先ほどご提示のありました貿易戦争の可能性を念頭に置きながら、カゴメがファミリー企業から、グローバル企業へ躍進をしていくお手伝いができればと思っております。

(社外取締役 橋本)

社外取締役の仕事は大きく分けて 2 つございます。1 つがガバナンス機能、企業がきちんとしたガバナンスの下で運用がされているかということ、もう 1 つがアドバイス機能、これは社外取締役が育ってきた各々の経験、知見を持ってアドバイスをしていくことです。

1 つ目は先ほど議長から話がありました 2018 年度中計の最終年度、これを着実に実行していくことに対して管理、監督していきます。そして、企業として社会的責任を果たしていくことに対して見てまいります。

2 つ目は、私自身は IBM という会社に 40 年近く勤務をしております、その中でグローバル化、ダイバーシティ、最近では人工知能、IoT、それから、ビジネスの変革、こういったことを経験してきたことで、私の知見を持って、カゴメの一層の成長に対して支援をしてまいりたいと思っております。株主の皆さま、引き続きご支援をお願いしたいと思います。

(社外取締役 佐藤)

私は企業で調理機器の研究開発、その後は大学で研究生生活を送って、現在 40 年近く食に関わる仕事をしております。食育活動などを続けており、その目的の先が健康寿命の延伸です。カゴメの製品を摂ること、カゴメがどんどん成長して商品を皆さんに提供することは、結局は健康寿命の延伸につながります。私は学術研究の立場から、カゴメは、学術研究にはあまり興味のない方でも、知らないうちにカゴメ製品を摂っていると健康寿命の延伸につながるような、そんな商品の開発、提供という立場があります。私は、ぜひ働く女性として、実は子どもが 2 人おります。そういう意味でワーキングマザーとして、それから、消費者の皆さまと同じような目線での消費者として、そして、食の研究者として、カゴメの活動をバックアップ、意見が言えたらと思っております。

Q11

社外取締役には株を買っていただきたいと思うのですが、どのように思っていますか。

A11 (議長、代表取締役社長 寺田)

社外取締役を設置する目的の 1 つが、3 名の方の知見や経験、これを最大限に生かして企業価値を高めていくことです。毎月、取締役会をやっておりますが、非常に客観的に経営陣にもの言える方ばかりです。監査等委員の 2 人も含めて必ず発言をされています。議案の否認をされたケースもございますし、承認をしていただいた場合にも、もっとこうしたらいいのではないかというアドバイスもいただいております。私も、経営者として勉強になり、このことが企業価値の向上につながっていると思います。

今申し上げたことから、社外取締役は機能しており、当社の株を保有していただくことは、必ずしも必要ではないと思っております。

Q12

会場前の試飲コーナーで、カゴメの女性が黒めのマニキュアをしていました。食べ物を扱う会社であり、世界には色々な考えの方がいらっしゃるので、これは避けたほうがいいかなと思います。壇上も黒い幕の所に黒い服のおじさんばかりです。演題にお花などがあればと思います。ビーガン、ハラル、ハサップなど、私たちにとっては横文字ばかりでさっぱり分かりません。そういったところをどうご対応されているのでしょうか。

A12 (議長、代表取締役社長 寺田)

マニキュアにつきまして、不愉快な思いをさせてしまったこと、大変申し訳なく思っております。今後徹底していきたいと思っております。

壇上が華やいでないのご指摘をいただきました。私どもの総会は他社と比べると、私自身もすぐ自然体でいるのが分かるという話は聞いております。役員の入場のときに音楽を流すなど、色々な形で皆さまからいただいたご質問、ご意見、それから、アンケートに書いていただいたことを取り入れて、毎回、毎回この株主総会の改善をしていくことに務めております。なかなか女性役員が一気に増えていかないことは、まだ時間がかかり申し訳ありませんが、今取り組んでいるところでございます。

横文字が非常に多いということは、かなり改善してきています。以前はもっと多かったと思います。できるだけ横文字を使わないで分かりやすく伝えることは、私が普段から社内でも言っていることですが、それでもまだ分からないとのことですので、ご意見として承りたいと思っております。

Q13

いまだに東北の方は被災住宅で過ごしていると思うのですが、長期の備蓄品をトマトでおいしく作っていただけたらと思います。

A13 (議長、代表取締役社長 寺田)

備蓄品については、「野菜一日これ一本」という缶の商品で、5.5 年の賞味期限が実現できました。自治体や企業の備蓄ルートがあり、数年間営業活動してやっと 1 億円の規模にまでたどりつきました。まだまだ少なく、店頭では並んでない商品でございますが、これから一般の家庭においても売上が伸びるようであれば、ご案内していきたいと思っております。

Q14

デルモンテの商品が、カゴメの商品といつも並んで置かれているのがすごく気になります。海外の方は、カゴメよりデルモンテのほうを日本では買っているのか、どう比較しているのかお聞きしたいです。

A14 (President and CEO of Kagome Inc. ルイス・デ・オリヴェイラ)

アメリカの状況をお答えさせていただきます。アメリカでのカゴメのビジネスはB to B、つまり一般消費者向けの小売市場ではなく業務用向けですので、市場で直接デルモンテ、カゴメの商品が並んだりすることはありません。

デルモンテの商品は小売市場におけるプレゼンスはありますが、それほど強くはありません。アメリカの小売市場で一番強い勢力を持っているのはハインツで、彼らはトマトケチャップで低糖のものから低塩のものまで、さまざまな製品を提供しております。そのため、消費市場において、アメリカではハインツが一番強いのが現状です。

(議長、代表取締役社長 寺田)

国内で販売されているデルモンテブランドで、特に私どもと競合するトマトケチャップやトマトジュースといった商品はキッコーマンさんが販売されていて、製造拠点も日本です。以前から、どちらかというと私どもの価格ラインより少し低め、安い価格で流通しています。

おかげさまでトマトケチャップもトマトジュースも今、私どもが圧倒的な、50%以上のシェアをいただいています。デルモンテのブランドを海外の方は買われるかもしれませんが、私どもにとってはいいいライバルであると思っております。

Q15

カゴメの売上の内訳は国内が約75%で、利益も国内の割合が高くなっています。海外で儲けることは、あまり考えていないのでしょうか。カゴメの野菜を作る新しい技術の中東やアフリカなどへどんどん広げていき、ノウハウを売るようなことは考えていないのでしょうか、

A15 (議長、代表取締役社長 寺田)

日本は人口減少、超高齢化が進み、どうしても利益は縮んでいきます。将来を見据えると、マーケット的になかなか成長は難しいです。一方、海外は真逆で、人口がどんどん増えています。積極的に海外へ進出するため、いろいろな事業を進めています。

おかげさまで、世界で最も食べられている野菜はトマトです。トマトの需要は世界ほとんどの地域で旺盛にあります。私どもは種から食卓まで、トマトに関して垂直統合型のビジネスを、その地域に必要な、最適な部分のリソースを共有して、事業を継続していくことができます。このことが今日 (CEO が) 来ている北米、オーストラリアやポルトガルにおける協働です。

先ほど技術の話があったように、これからの地域はアフリカでして、セネガルでは新しい私どもの加工技術を使いながら、農家に色々な指導をしていき、収量をあげています。同じようなやり方をインドでも実験的に進めています。

他のメーカーと組んで、ポルトガルのアグリビジネス研究開発センター（R&D センター）で、様々なデータ分析をしながら、大規模の圃場に対してできるだけ人手をかけず、ドローンなどを使い、収量予測をかなり高い精度でやっています。また水や農薬等もできるだけ少ない形で収穫ができるよう、科学的な農業の実証実験も始めています。

少し時間はかかると思いますが、このような取り組みをしていることはご理解いただきたいと思っています。

Q16

オーストラリアに子会社があります。オーストラリアと名古屋の結び付きについてどのように考えているのかお伺いしたいと思います。

A16（議長、代表取締役社長 寺田）

名古屋はカゴメ創業の地であり、結び付きが深く、こうして今日もたくさんの株主の方がお見えになっています。そこに私どもオーストラリア子会社の CEO も来ていることは、これも何かのご縁ではないかと思っています。

今オーストラリアの事業が、天候要因などで苦しんでおまして、今年は何とかカゴメグループでバックアップをしながら、オーストラリアの立て直しをしていきたいと考えております。これからもこういう機会も含め、応援していただきたいと思っています。

以上