

2024 年 9 月 4 日 ESG ミーティング

質疑・応答

代表取締役社長：山口 聡

常務執行役員 CFO 兼 CRO：佐伯 健

取締役執行役員コーポレート企画本部長兼経営企画室長：奥谷 晴信

Q1

子会社のガバナンスについて、どのように子会社ガバナンスを考え、投資に対するリターンをどう上げていくのか。(SMBC 日興証券：原様)

A1 (山口)

海外子会社は、昨年 10 月からカンパニー制とした。内部監査についてはカゴメ本体からも、定期的に海外子会社に訪問しており、現地と合わせて二重の統制が取れている。規模の大きい海外子会社については、カゴメ本体の財務経理部スタッフが出向しており、海外子会社単体のレポートラインと、カゴメ本体のレポートラインを持っている。現地の出向社員が中心となり、カゴメ本体と連携してリターンをどう上げていくのか取り組みを進めている。

Q2

社外取締役の意見を統合報告書で見たが、投資のリターンをモニタリングしたとのこと。全体に対する投資に対するリターンについて、その不足を指摘されている点についてはどうか。(SMBC 日興証券：原様)

A2 (山口)

過去においては、さまざまな投資がその後どうなっているのか、目論見通りになっているかのモニタリングが不足していた。今は、定期的に年に 2 回、経営会議、取締役会での投資のモニタリングを実施している。

Q3

エンゲージメントサーベイのスコアをさらに上げるにはどういった課題があるか。心理的安全性、働きがい、活躍の観点でコメントしてほしい。(SMBC 日興証券：原様)

A3 (山口)

働きがいは、個人によって異なることから、その状況を可視化することが重要であり、指標としてエンゲージメントサーベイを取り入れた。直近は、全体のスコアが上がっているが、部門によって差が大きい。エンゲージメントサーベイの結果は部門ごとにオープンにしており、部門ごとにどういった施策

を行うか検討している。スコアが平均より低いのは工場であり、これまで工場の改善取り組みを進めてきた結果、スコアは上がってきている。エンゲージメントスコアを上げるための道筋は見えたと考えている。従業員の活躍の観点では、心理的安全性の重要性をダイバーシティの活動などを通して浸透させている。心理的安全性を前提として、様々な意見を戦わせることで、イノベーションが生み出されるようなカルチャーにしていきたいと考えている。心理的安全性の大きな目的はイノベーションの創出にあるが、ガバナンスや不正の防止にもつながる。

Q4

海外事業の好調と国内事業の利益改善が進む中で、温室効果ガスの削減等、ESG 課題に取り組むことは利益相反となる部分があるのではないかと。具体的に売上、利益に対してどれくらいの影響があるのか、また ESG に関わる投資基準や計画があるか否かについても教えてほしい。(東海東京証券：荒木様)

A4 (奥谷)

国内事業は原材料価格が上昇している中で、価格改定や需要喚起策の効果が出てきており、利益率も改善してきている。それに対して温室効果ガスの削減などサステナビリティ関連への投資については利益相反に見えるかもしれない。ただし、当社にとって環境への取り組みは、企業として配慮が必要な課題という位置づけのものではなく、事業継続の根幹となる重要課題と捉えている。Ingomar の連結子会社化は収益面への貢献ということもあるが、トマト原料調達基盤を強固かつ持続性を高めるための基盤としての意味合いも強い。この基盤を活用し環境負荷の低い品種や栽培技術の開発を進めていく。なお ESG への投資についての数値目標は明確には定めていないが、SBTi への対応や、脱プラスチックへの取り組みなどで定めた目標に対して費用を投下している。

A4 (山口)

CO₂ の削減はロードマップを掲げてやっている。多額の投資は必要ではなく、毎年の投資枠の中で進めていく。

Q5

海外に軸足を向けるときに、ガバナンスの変化を教えてほしい。グローバルで北米を中心として展開する上での、ガバナンスの見直し、課題や工夫している点があれば教えてほしい。(東海東京証券：荒木様)

A5 (佐伯)

Ingomar の子会社化にあたって、同社および KIUS 他子会社を傘下にする KUH を設立した。KUH には、ファイナンス、ガバナンスに明るい人材を日本より派遣している。グループ会社として適切なガバナンスを構築するため、買収後、J-SOX に従った文書化等を進めており、これらは、想定通り進んでいる。

また、現地のマネジメントにも十分に理解してもらっている。これらにより十分なガバナンス体制を敷くことができると思っている。

Q6

Ingomar について、アメリカにおいて統治を強めると海外での価値があがるということ。とりわけ海外の会社からするとカゴメはお買い得、そう考える会社が出てきてもおかしくないと懸念している。何かそういった対策を打っているのか。ガバナンス面で教えてほしい。(日本生命：百瀬様)

A6 (山口)

買収防衛策は取り下げている。必要に応じて、しかるべき第3者の意見を聞くといったことを冷静に検討していく。

A6 (佐伯)

事業ポートフォリオを見直す、ガバナンスを盤石にするなど普段からしっかりと取り組むことが重要であると考えている。

Q7

株価について。利益が出てバリエーションが切り下がっている。過去は割高で機関投資家から興味をもたれていなかったが、相対的にリーズナブルになってきている。株価や企業価値を意識している、ということをアピールした方がいいのではないか。(UBS 証券：伊原様)

A7 (山口)

企業価値を高めていくことを、これまで以上に意識していかなければならない。具体的にひとつひとつの事業や商品をどのようにアピールしていくかが重要である。対外的な情報発信について、足りないところがあれば、工夫をしていく。

Q8

業績が良かったとしても、株価が素直に反応していない。株価が反応しないのであれば機関投資家は株式を手放す、事業価値も上がらない。利益が上がらないとマルチプルが下がり、被買収対象となる可能性がある。株価と業績が連動していくように見直し、株主構成含めてマーケットを意識していますということを言った方が良いのではないか。(UBS 証券：伊原様)

A8 (山口)

カゴメの事業は急速に海外比率が高まっており、事業の構造が変わってきている。そのような状況の中で、今後の株主構成を考えるのはひとつの課題である。次の中期経営計画の検討の中で、株主構成についてもディスカッションしていく必要があると考えている。

A8 (佐伯)

本中期計画期間中にて、総還元性向 40%を目指すとしている。しかしながら、現状、この水準は他社と比較して優位性があるものだとは考えていない。今後は、機関投資家、個人投資家に限らずさらに魅力ある還元となるよう検討していく。

Q9

事業ポートフォリオが変わって、ESG という観点で見たときに、事業リスクと成長に関係性が出てきている。気候変動等により、トマトが中長期的に不足するので研究開発をやっていくというストーリーで、「畑は第一の工場」を強みとして、ESG が成長機会になっているという視点でまとめてくれると面白いのではないかと。また、企業価値向上で ROIC 経営、ROE 経営をしていると記載しているが、アップデートしているのは統合報告書のみで、説明会では出てこない。他社では、事業別の ROIC を過去 10 年全部出して、これから回収する事業、なぜ改善しているのかなどをシナリオに入れている。統合報告書で入れているのであれば決算説明会資料に入れてもいいのではないかと。Ingomar 買収により、運転資本なども変わってくる。一次産業を取り入れていくと ROIC 経営が重要な局面になってくるので、次期中計で、ROIC を全面に出した次の中計を楽しみにしている。(UBS 証券：伊原様)

A8 (山口)

以前から ESG に取り組むことが我々の成長機会であるということでは言っていた。それに対応することが、経済的価値も社会的価値も創出できるということ。大きなチャンスでもあると考えている。もっとうまく伝えていけるようにしたい。

A8 (佐伯)

ROIC に関する開示は充実させる必要があると考えている。これまで、当社における ROIC の位置づけは、各部門における貢献度を可視化させることに主眼をおいてきた。具体的に ROIC ツリーを用いて、例えば、SCM 部門であれば在庫の回転期間を短縮する、営業部門であれば売掛債権の回収期間を縮めるなどである。これらは、それぞれの部門の KPI として設定されている。また、種苗、一次加工、二次加工等、事業毎の ROIC においても、社内における共有はなされている。

Q9

Ingomar の買収に伴い、環境への取り組みの数値の変化などはあるのか (カディラキャピタルマネジメント：清水様)

A9 (山口)

Ingomar を買収することで GHG 排出量が大きくなることはわかっていた。短期的には排出量が増えるが、そのまま放置することではなく、既にカゴメで取り組んできた GHG 削減の施策を Ingomar に展開していく。今夏のトマト加工の中で、品質ロスをどう下げるのかなどを検証しているが、GHG の削減についても、一つ一つ検証を進めて、来年以降にできる施策を検討している。

Q10

野菜をとろうキャンペーンについて、社会全体でみたときにどんなインパクトがあるのか。医療費削減、健康寿命の延伸、他のものより野菜やトマトの方が健康側面で優位性があるという考え方なのか、野菜を摂ることがどういうことを表しているのか。(カディラキャピタルマネジメント：清水様)

A10（山口）

野菜摂取量を上げていく取り組みは、青森県弘前市、茨城県鉾田市などの自治体とも一緒に進めている。医療費の削減が強くニーズとして出てきており、野菜を摂ることがそういったことにつながることを検証している。医療費の削減が実証されれば、社会的な動きとしてアピールできると考えている。野菜を摂ることで、どんな良いことがあるのかという情報を広げていきたい。

Q11

社内での活動、カゴメの従業員が健康であるといったことは言えないか。(カディラキャピタルマネジメント：清水様)

A11（山口）

食生活、健康診断のデータなどと紐づけて従業員が健康であることを言うのは、現時点では難しいが、取り組みは進めている。

Q12

質問ではないが情報として、過去の食品メーカーの買収において、最高裁から敵対的買収を否定する判例が出ており、食品業界に対する買収案件は、出づらくなっているのではと思うが、買収案件がでてきたら、この最高裁の判例を活用できるのではないか。法曹界をはじめ、この判例を大きな事件として、買収はあまりないという認識をしている。買収についての質問が出ていたが、マネジメントからそういった話もすると良いのではないか。(東海東京証券：荒木様)