

## 第65回定時株主総会Q&A(主なもの)

- Q1. 女性の活用を望む。壇上の役員にも女性を登用して欲しい。
- A1. 女性の育成には取り組んでいるが、プロパー社員の育成には時間がかかる。  
前年度末時点での女性管理職は4名。全員がキャリア採用者である。  
女性も現場で力強く働いているので、今後に期待していただきたい。
- Q2. トマトの栽培面積と耕作者数を知りたい。  
昔のトマトのように赤くて匂いも強いトマトを原料にして欲しい。
- A2. トマトの作付面積は国内は250ha、耕作者数は約700名。高齢化で増加しない。  
国内生産2万トンに対し、海外生産が35万トンで圧倒的に多い。  
一般的な生鮮トマトは支柱を立てハウス栽培されるが、当社は地面を這わせる無支柱栽培の完熟トマトを原料としている。完熟したトマトには、リコピンが多く含まれている。
- Q3. CMでYOUさんを起用しているが、著名人ではなく経営者が長靴を履いて農作業をしている映像を流した方が費用も安い良いのではないか。  
また、お客様は主婦層が中心だが、CMタレントは女性に人気がある人を起用してはどうか。
- A3. 昨年は当社研究員をCMIに起用した。  
CMIには、目的や商品に応じて、その都度、最適な方に出ている。
- Q4. 代表取締役が3名になったが狙いは何か。  
社長が一番後輩であるが、どうリーダーシップをとるのか。
- A4. 非常に難しい時代を迎えているので、1名より3名の方が、安定度が増した経営ができると考えた。喜岡会長(前社長)も67歳、世代交代を図る必要もある。  
社長を決めるのは決して年齢で判断するのではなく、力量を評価して取締役会で西が選ばれた。  
複眼経営を目指している。社長として全ての意思決定に対しての責任を持つ。
- Q5. 一主婦として、カゴメ製品が他社より価格で競り負けていると思う。  
安ければよいという問題ではないが価格に対してどのように考えているのか。
- A5. 昨年は原材料高騰があり、出荷価格を平均6.5%引き上げたが、結果として店頭価格が10%以上あがってしまった。昨年末から店頭価格の適正化に努めている。  
品質を落としてまでも安い物を作ることはしない。値ごろ感のある価格設定を目指している。
- Q6. スーパーの店頭価格に対してカゴメは関与しているのか。
- A6. どういう価格で販売するかは小売店が決めることだが、カゴメは商談を進める中で価格政策を説明している。

Q7. 経営課題のひとつ、例えば「営業の現場力」について、従来はこうだったのを、こう変えると比較して説明して欲しい。

A7. これまで商品別だった本社の営業組織に、カゴメ始まって以来のエリア担当を置いた。また、支店の組織も、以前は常温と低温など商品別だったのを得意先別に変えた。この結果、例えば生鮮野菜売り場、グロッサリー売り場、チルド売り場などを横断したトマトフェアといったような売り場展開による価値訴求ができるようになった。

Q8. 資本・業務提携しているアサヒビール社と商品競合しているように思うが、棲み分けはしているのか。アサヒビール社の発酵技術との交流、物流業務提携はあるのか。

A8. 当社には単純な清涼飲料はないので、特に競合はしていない。アサヒビール社とは14の分科会で取り組んでいる。その結果、スポベジなどの商品開発、業務の合理化ができた。今後は、更に新しい価値創造をめざしているので期待して欲しい。

Q9. インドやアラブへの進出計画はあるのか？

A9. 直接ではないが、米国子会社を通じて間接的にトマトソース等の商品を出荷している。現時点ではインドやアラブへの進出意思決定は行っていない。

Q10. 固定費削減の結果、従業員満足度は下がるのではないか。

従業員のモチベーションを低下させない為の人事制度はあるのか。

A10. 従業員のモチベーション向上のためには、納得して働くことが必要である。なぜその仕事を行うのか、目的は何か等、対話が重要と考え実行している。

また、当社は従来から「自主活力」を重要な概念として人事制度も作り上げている。

Q11. 報告書の従業員の状況について、身障者雇用率や女性比率も開示してほしい。

A11. 2008年度の身障者雇用率は1.89%で法定の1.8%を上回っている。

女性社員比率21.8%である。開示については、今後検討する。