

Q1

食品会社として、海外において食品の安心・安全について、どのような取り組みをされていらっしゃるのでしょうか。

A1(住友常務執行役員国際事業本部長)

それぞれの国・地域において、食品に対する安心・安全の姿勢というものが存在し、それぞれ異なっております。一方、TPP を含め、国境を超えた食品が多岐に流通しております。

そのため、1 つは現地の法制によって必要とされていることに確実に適合していくこと。もう 1 つは、海外で仕事をしていくうえで世界に共通するカゴメの品質を作っていくよう、品質管理・品質保証、システムをさらに高めていくことを考えております。

Q2

カゴメに在籍されている女性の方が、どのようなことを考えて頑張ろうとしているのかをお聞かせください。

A2(議長、寺田代表取締役社長)

現在、当社の女性社員の比率は約 23%です。そのうち管理職の女性は 8 名、2%ですが、2018 年度には 8%に増やす目標を掲げています。

また、本年の 4 月から当社で初めて女性の執行役員が誕生することになりました。本日、会場に来ておりますので、一言ごあいさつをさせていただきます。

A2(曾根ダイバーシティ推進室長)

本年 4 月より執行役員という新たなチャレンジの機会を頂き、非常に緊張しております。私なりに女性の 1 人として、また多様な視点の 1 つとして機能すべく精いっぱい頑張らせていただきます。よろしくお願いたします。

Q3

ベビーリーフの売上を高めるためには宣伝が大事だと思います。私は、ベビーリーフはハウレンソウに比べて鉄分が 1.8 倍あると宣伝したい。宣伝をうまく活用すれば業績が伸びると思います。

A3(議長、寺田代表取締役社長)

ベビーリーフの鉄分がハウレンソウの 1.8 倍ということですが、このようなことを店頭で積極的にアピールしてまいりたいと思います。参考にさせていただきます。

Q4

今期予想の総売上高純利益率が 2.3%というのは低過ぎる。5%ぐらいに目標を設定していただけないか。

A4(議長、寺田代表取締役社長)

冒頭で決算の報告をさせていただきました通り、前期の営業利益、経常利益は大幅に増えましたが、ご指摘のとおり純利益は減っております。東京の土地を売却したことや、税効果の問題があり

ますから、これは本当に問題だと思っていまして、今期は何としても純利益ベースで回復させられるように、経営にあたっております。

Q5

純利益を増やすために、宣伝手法として3点を強調することを提案したいと思います。まず一点目は、医者に対するアンケート結果で、トマトは「健康のために摂取すべき野菜」の筆頭に挙げられていること。二点目は、トマトは世界の生産量で第一位の野菜であること。三点目は、生と加工品のうちリコピンの吸収率が高い方の宣伝をすることです。

A5(議長、寺田代表取締役社長)

確かに医者の方の口コミは非常に影響が大きいと思っています。また、ご指摘下さいましたように、トマトは世界で最も多く食べられている野菜ですので、もっと PR してまいりたいと思います。リコピンにつきましては加工することによって約3倍、生よりも栄養吸収率が高まります。日ごろ、様々なデータでお話をするようにしております。どうもありがとうございました。

Q6

第 1 号議案の定款一部変更につきまして、今回、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行されるということですが、現在、社外取締役の方もおられますので、監査役会設置会社のままでもいいのではないのでしょうか

A6(議長、寺田代表取締役社長)

今、会社法の改正やコーポレートガバナンス・コード等の導入で、従来は社内中心だった目から、社外の目を取り入れたグループ経営、グループのガバナンスの評価の要請が非常に高まっています。このため、まず取締役会の形態の見直しを検討させていただくことから始めました。従来の監査役会設置会社、監査等委員会設置会社、指名委員会等設置会社の3つの形態がありますが、それらについてグローバルな視点、外部視点、それからモニタリングの強化等の観点からいろいろ比較検討しました。

監査役会設置会社は日本固有の形態で、私どもとしては今後はよりグローバルな形態にしていきたいと考えております。その点、監査等委員会設置会社は経営と執行の分離がしやすいという特長があります。また、社外取締役の方の経営に対する監視の目というのは、監査等委員会設置会社への移行でいっそう強化されますので、このあたりは大幅に変わると考えております。

それから、監査等委員の選任のポイントは、法務、財務、会計等に対する高い知見を持っていらっしゃることで、私どもは、これまで監査役として経験してこられたことが非常にプラスになるだろうと判断しました。監査・監督の機能を担っていただくのにふさわしい方であるということで、選任をお願いするものです。

Q7

監査等委員会設置会社への移行により、従来の監査役が取締役になりますが、職務の内容はどのように変わるのですか。

A7(渡辺取締役常務執行役員)

監査役から監査等委員である取締役になることによって、主に二つ大きく職務が変わると期待しております。

ひとつは、従来の監査役とは異なり、取締役として決議に加わることができます。これまでの監査役は意見を述べるだけでしたが、実際に決議に加わることによって、より社外の方の意見が強くコーポレートガバナンスに反映できると期待しています。

二つめは、従来の監査役と違い、監査等委員会の委員は取締役の報酬や選任について意見を述べることができます。こういう点からも、監査等委員会設置会社へ移行した方が、より強力なコーポレートガバナンスで株主の皆さま方に資する経営ができると考えます。

Q8

中期経営計画でトマトから野菜への拡大という方針を打ち出していますが、まだまだトマトのイメージが強いなか、どのようにして野菜事業の拡大を進めていく考えなのかをお聞かせください。

A8(議長、寺田代表取締役社長)

生鮮トマト事業の売上が 100 億円を突破したことが当社にとって非常に大きな強みになります。カゴメというブランドを付けたことによって、お客さまにたくさん買っていただけ、流通の方にも安心して取り扱っていただけます。

私どもは現在、トマト調味料と野菜飲料の会社というふうに見られていますが、将来的にはトマトの会社ではなく、野菜の会社、野菜を提供している会社と見られたいと思っています。野菜を提供するということでは現在、トマトやベビーリーフなどを生で提供していますが、今後は新たにパックサラダに力を入れていきます。パックサラダは洗わずにそのまま食べられる手軽な野菜ですので、今後さらに増えていく単身世帯や夫婦 2 人世帯が主な対象となります。また、生鮮飲料として生野菜をジュースとして提供していきますが、飲料の売上は既に 700 億円規模になっています。

さらに、加工して調味料としてご提案していくことも考えると、当社は野菜飲料とトマト調味料の会社ではなく、野菜を提供している会社と見られたいと考えており、野菜を生で提供できる体制も整っています。

Q9

野菜事業の全国展開を、どのような戦略で行っていくお考えなのかお教えてください。

A9(議長、寺田代表取締役社長)

国内市場での展開につきましては、当社のトマトの菜園は全国で 65 カ所まで、直営はまだ 3 カ所ですが、増えていまして、北海道でも生鮮トマト用の菜園が協力菜園としてでてきています。これらは契約菜園で、いま全国至る所に菜園を計画しており、全国での展開力を強化していきます。

Q10

中期経営計画において、2018 年度の連結経常利益率が 5%とされていますが、2015 年度の実績や 2016 年度の計画水準からみると、達成は難しいのではないのでしょうか。

A10（議長、寺田代表取締役社長）

中期計画は 3 つの区分で説明させていただきましたが、うち一つは海外事業です。海外事業の売上は、2015 年度の 426 億円から 550 億円へと約 30%増やす計画となっています。営業利益は 2015 年度から 2018 年度にかけて 15 倍に増加する計画ですが、これは今までに買収をしてきた様々な会社ののれん代の償却が減ってくるため可能だと考えています。海外事業については、私はあまり心配しておりません。

農事業についても、経常利益は 7 億円だったものを 3 億円増やして 10 億円にする目標ですので、売上計画の 150 億円とともに、それほど達成が難しいとは考えておりません。

農事業を除く国内事業の売上は 1,500 億円と慎重に読んでいます。営業利益は前期の 58 億円から 70 億円に増える計画としていますが、社内の無駄を省いていけばなんとか達成は可能ではないかと考えています。

経常利益率については、来期は 4.5%という目標に着手し、3 年目に 5%という数字は何としても達成したいという決意で臨んでいます。

Q11

産業廃棄物の委託処理業者の処理の実態とそのチェック体制について教えてください。

A11（議長、寺田代表取締役社長）

産廃業者につきましては、当社の乳酸菌工場の小牧工場が、先日問題となったダイコーという業者を使っていることが分かりましたので、報道があった翌日に契約を解除しました。また、ダイコーに対して当社の期限切れ乳酸菌飲料が転売された事実がないことを確認いたしました。

これを機に、まず全国の工場や配送拠点の産廃を減らすということに注力して取り組んでいるところです。2 つ目は、例えば産廃業者のマニフェストだけをうのみにするのではなく、抜き打ち検査を定期的に行って、定期的な評価を強化したいと考えております。

Q12

「GREENS」（新ジャンルの“生鮮飲料”）の発売イベントを東京の表参道で行った意図は何ですか。「オムライススタジアム」のような良いプロモーションをされているのに、「GREENS」は広告宣伝費の無駄遣いのように感じます。

A12（議長、寺田代表取締役社長）

「GREENS」は、この 2 年間、野菜飲料が低迷した中で、新しい驚きが出る、新しい需要が創造できる商品として昨年発売しました。考え方としては、家庭のジューサーミキサーを使って作るフレッシュなジュースと同じようなものが、毎日、近くのお店で 200 円前後の価格帯で買えるということでした。

まず、商品を告知するときに、今回は大量の CM が打てないという制約がありましたので、ターゲット層を 20 代と 30 代の女性、特に働く女性に絞り込みました。彼女たちから SNS などを通じた広告の拡散効果を狙ったという意味合いがあります。

私はこのやり方が間違いだったとは思っていませんし、表参道をはじめ需要が非常に高い都心のオフィス街から、周辺の他のエリアに浸透させていきたいと思っています。

また、「オムライススタジアム」も、「GREENS」も同じマーケティング本部が担当しています。いろいろと分かれていた部署をマーケティング本部として統合いたしました。小林本部長から一言抱負をお願いします。

A12（小林常務執行役員マーケティング本部長）

「オムライススタジアム」につきまして、貴重なご意見をありがとうございます。ケチャップを販売するのではなく、ケチャップを使っていただくためのプロモーションをしていくという方向性を、3 年前の「ナポリタンスタジアム」から実施しました。今後もこのようなプロモーションを使って、家庭用や業務用以外にも展開してまいります。

Q13

定款の 18 条では、取締役は 20 名以内となっていますが、今回の改正案では 10 名以内と半減しています。業務執行の決定権を持つ取締役数を半分にすることで、業務執行に支障はでないのでしょうか。

A13（議長、寺田代表取締役社長）

取締役は会社の業務執行だけではなく、会社の経営の監督という職責を担っています。先程、ビデオでご挨拶をさせていただきました各本部長は、執行役員という形で本部長を務めておりますが、全員が取締役というわけではありません。現在は、業務執行と監督を分けるスタイルにしておりますので、業務執行について支障があるとは考えておりません。

Q14

コンピューターシステムを利用するデメリットとそれに対する対処法を教えてください。

A14（議長、寺田代表取締役社長）

今の時代はコンピューターを使わない限り、仕事を進められない状況になっています。ですから、問題はリスクをどれだけ軽減させるかというところです。ウイルスと外部からの不正アクセス等の対策が最も重要になりますが、当社は非常に厳重なチェック体制を敷いております。工場において停電等になった場合には、自家発電を常に用意しておりますので、緊急事態の体制は万全にしております。

Q15

社外取締役の明関さんが、他社でも社外取締役を務めているかどうかをお伺いします。また、社外取締役像についてのお考えと、今後 1 年間の抱負をお聞かせ下さい。

A15（明関社外取締役）

現在、他の企業さまの社外取締役を兼任しておりません。

どのような社外取締役像をイメージしているのかというご質問に関しては、私も一つの企業を経営しておりますが、会社の戦略を社外から見るか、社内で見るとかで、若干、違って見える部分があると思っています。

私は、そのような点で今のカゴメの事業を自分の会社だったらどのようにして強くしていくだろうかと考えながら、客観的な視点からアドバイスしております。今後も、客観的な視点で社外取締役としてのアドバイスを積極的にしていきたいと思っております。

Q16

海外では、カゴメはどのような PR 活動をされているのでしょうか。

A16（議長、寺田代表取締役社長）

本日、私どもの海外事業の中で最も好調で、売上が一番多いアメリカの Kagome Inc. の CEO で弊社の執行役員のオリヴェイラが出席しておりますので、本人から回答させていただきます。

A16（オリヴェイラ執行役員）

ご質問、どうもありがとうございます。アメリカにおきましては、私どもは B to B ビジネスを行っております。即ち、業務用ですので、公式な宣伝活動は行っておりません。私たちは価値のある製品、質の高い製品を提供していることで、カゴメの評判が高まっております。これが私どもの広報活動の代わりをしてきている訳です。私どもの会社名は口コミによって広まっており、それによりカゴメのビジネスが拡大しております。

Q17

株主総会の会場を名古屋国際会議場から変更されることは検討されていますか。ナゴヤドームで開催できたら、インパクトが大きいと思います。お考えをお聞かせください。

A17（議長、寺田代表取締役社長）

2 年前も株主様から、他の会場を検討しているのかとのご質問があり、その後、名古屋市内の会場をいろいろと探しました。ただ、株主総会のご出席人数は 2,000 人を大きく超えている状況です。昨年から、名古屋国際会議場を全館貸切り体制にしまして、この会場の 2,000 人と第 2 会場の 2,000 人とを合わせて合計 4,000 人の収容能力があります。

株主総会に来ていただく株主の方に対して、座席を含めた快適さを考えますと、体育館で椅子を並べてというわけにはいかないので、この会場がベストだと考えています。

個人株主様が多いことは私どもの特長として、21 万人を超える株主様は、日本の食品メーカーと加工メーカーを含めてナンバーワンです。このことにより、おかげさまで株価が下がりづらく、安

定している状況は皆さまのご支援によるものですし、長期で持っていていただいている株主様が多く、皆さまが集まって支援していただいていることに感謝を申し上げます。

20 万人の株主様の監視の目があるということは、経営にとって緊張感があります。これからもカゴメの株をずっと持っていて良かったと思っていただけるように、中期計画を含めて経営計画を達成して、強い会社にしていきたいと思えます。ありがとうございます。

Q18

ラブレというカゴメの植物性乳酸菌飲料を愛飲していますが、スーパーですぐに品切れとなってしまうので、増産を検討してもらえないでしょうか。

A18（議長、寺田代表取締役社長）

実はこのところ、お客様の関心が他の機能性ヨーグルトのほうに向いてしまっていますので、もう一度、ラブレの便通改善効果をきっちりと伝えていきます。去年もご質問をいただきまして、今年の 2 月に新聞広告を開始しました。

また、今年の 3 月から「植物性乳酸菌ラブレクレンズ」という商品を出しました。これは容量が 130ml で、カロリーと糖質、脂肪分が全てゼロという商品ですが、発売をしたところ反響がいいものですから、このような新商品も含めて、ラブレの基本的な価値の訴求をしていきたいと思っております。増産はいくらでも可能ですので、販売努力が足りないにご指摘いただいたものと受け止めます。

Q19

会場の 1 階に、ジャスミンライスのレトルト食品が展示されていましたが、タイ・カレーなどの美味しいレトルト食品を開発してもらうことはできないでしょうか。

A19（議長、寺田代表取締役社長）

1 階のブースに展示されていたジャスミンライスは、今日、お話をさせていただいた PBI (Preferred Brands International, Inc.) というアメリカの連結子会社が販売をしているエスニックのオーガニックのレトルト商品です。この会社を買収したことにより、今後、いろいろなシナジーが出てくるというお話をしました。インド及びアジア系エスニックメニューに強い会社です。インド、あるいはタイといった東南アジアのエスニックフードを現地生産し、日本に届けるマーケティング導入プランを開始しております。

まだ、いつと特定して申し上げられませんが、1 年半程度で日本市場に本格的な商品をカゴメが販売していくことも検討していますので、ぜひ、その際には、よろしくお願いたします。