

2022 年度 ESG スモールミーティング（2022 年 9 月 27 日開催）

## 質疑・応答

代表取締役社長：山口 聡

取締役専務執行役員：渡辺 美衡

### Q1

人的資本について、他社では具体的に KPI を提示し、中長期的にモニタリングしていく方向性が見て取れるが、御社において具体的な取り組みやエンゲージメントスコアなどを定量化する動きなどについて、進捗があれば教えてほしい。

#### A1（山口）

これまでの中期経営計画で進めてきた「働き方の改革」においては、働きやすさの向上に取り組んできた。現在は、働きがいをどう高めていくかに軸足を移しており、2021 年からエンゲージメントサーベイを実施して、働きがいのスコア化を行っている。まだ 1 回実施しただけだが、人事部や CHO の目標シートにエンゲージメントスコアを KPI として入れており、継続的にモニタリングしていく。また、組織別にスコアが取れるようになっているので、組織の成果とエンゲージメントの相関が見えるようにしていく。

### Q2

御社は野菜をとろうキャンペーンなど、経済価値と社会価値の両方を向上させる取り組みを行っているが、社会価値の効果の確認には長い期間が必要なため、モニタリングが出来ていない状況だったと思う。コロナ禍でベジチェック（推定野菜摂取量を見える化できる機器）の普及も出来ていないという話だったが、社会価値のモニタリングに関して、何か進捗はあるか。

#### A2（山口）

ご指摘の通り、野菜摂取量については国の統計を使って説明しているが、統計が出されるまでのタイムラグがあり、モニタリング指標としては十分でない。一方で、当社で開発したベジチェックは機器の台数が増え、多くのお客様に体験頂ける体制が整ってきた。ベジチェックで蓄積した野菜摂取量データは国の統計に近いものとなっており、ベジチェックのデータを我々の施策の評価に活用する仕組みが出来つつある。今後は小売店の店頭などで更にベジチェックの台数を増やしていきたい。

### Q3

第3次中期経営計画のもう一方の軸であるインオーガニック成長に向けて、この1年でガバナンス体制などの変更はあったか。

#### A3 (山口)

トップ直轄の組織を作り、案件ごとにプロジェクト化して進めている。具体的には、米国成長戦略プロジェクト室や新規プロジェクト準備室などを設置した。また、インオーガニック成長案件全体をマネジメントしていく事業開発室を設置し、トップも入った会議体の中でスピーディに意思決定していく体制としている。

### Q4

ガバナンスについて、体制面を強化されていることは分かったが、サステナビリティの取り組みに関して、執行側と監督側である取締役会でどのような質疑が交わされているのか。取締役会から執行側に対して、このようなことをやっていくべきという指摘があれば教えてほしい。

#### A4 (山口)

サステナビリティの取り組みに関しては、これまで各部門で行われていたが、取締役会から全社統合的なサステナビリティ体制を構築すべきとの意見があり、経営企画室にサステナビリティグループを設置して準備を進めてきた。経営会議体の下部組織としてこの10月よりサステナビリティ委員会を設置し、全社のサステナビリティ推進のコントロールタワーとする。その下に分科会をおき、2050年の長期の話から足元の話まで、検討したことをサステナビリティ委員会で議論し、経営会議、取締役会で審議する体制とした。

### Q5

海外事業の立ち位置について、サステナビリティを含めた中長期的な展開やグローバルコンテキストのようなものについて教えてほしい。

#### A5 (渡辺)

当社のグローバルコンテキストは大きく2つあり、仕掛中を合わせると3つある。1つ目は、原料調達と複線化した事業であり、ポルトガルのHITやカゴメオーストラリアなどのトマトの一次加工である。トマトをペーストなどに一次加工して、日本国内への輸出や現地食品会社への供給を行っている。種子開発や販売を手掛けるUGも含まれる。2つ目は、日本の業務用事業に近い事業で、米国のカゴメインク社などが、クイックサービスレストラン(QSR)向けにトマトソースやパスタソースを供給している。米国にはQSRの本社が多くあり、米国での商談によって他の国への供給が可能となることもある。QSRはコストが大

きな 이슈となるので、一次加工のすぐ近くで業務用ソースを作れるカゴメインクにはメリットがある。3つ目はまだ仕掛中であるが、コンシューマー事業である。日本の野菜飲料の健康価値を海外にもお届けする。グローバルコンシューマー事業として現地ディストリビューターと組み、香港、中国、モンゴル、アセアン地域などに販売している。清涼飲料と異なり、健康意識などは食生活や食文化と密接に絡んでいるため、現地の価値観に刺さるマーケティングをしなければならない。時間はかかっているが、2026年以降に大きく花開くように、現地の生活者と価値観を共有できるブランドメッセージの構築に取り組んでいる。

#### Q5 (感想)

次回の統合報告書などでこのような取り組みにスポットを当ててほしい。グローバルな競合との比較での競争優位性などをぜひ見せてほしい。

#### Q6

人的資本に関連するが、スタグフレーションが起きる中、優秀な人材の確保や今後の給与水準などについて、どのように考えているか。

#### A6 (山口)

人材の流動化は進んでいる実感がある。現在採用者の3割がキャリア採用である。ダイバーシティの観点からもキャリア採用の水準は維持していきたい。一方でカゴメを退職するケースも増えており、人材確保は課題と認識している。給与水準も人材確保の重要な要件の1つであると考えているが、それだけがリテンションに繋がるわけではないので、経営陣や労働組合とトータルで検討している段階である。

#### Q7

調達におけるサステナビリティについて教えて頂きたい。グローバルでインフレが起こる中、原材料の高騰に対するキャッチアップが相対的に遅れている日本は買い負けするのではないかと心配している。どのような対応をしているか。

#### A7 (山口)

中長期的にどのように農産原料を安定的に確保していくのか、リスクが顕著になってきた。これまでもグローバルな原料調達の体制を築いてきており、トマトは調達拠点を世界に分散している。ここ1、2年で地政学的なリスクや気象リスクが顕著になり、大きく状況が変わってきた。現在、来年以降の調達の考え方を取りまとめている段階である。農産原料の安定的な確保は、当社事業のサステナビリティの前提条件と考えて取り組んでいる。

## Q8

財務的な視点で、原料調達についてどのように考えているか。

### A8（渡辺）

調達先の財務が大丈夫かということも気になっている。トマト一次加工は、資本集約型産業であり、シェアが一番大きいところがプライスメーカーとなる。2番手以降はプライステイカーであり、設備の規模がコスト構造を決める。今は需要が旺盛で業績は良いが、過去は設備の規模と需要のギャップが生じて業績が悪い時もあった。環境面では、水不足のため、イベリア半島ではトマトの栽培自体をやらない生産者も出てきており、米国も冬場に降雪が不足したことで土壌の塩分が上昇し、トマトに塩害が発生している。今年は何の会社も好業績だが、今後は不安定度が高まってくるため、財務面でも環境面でも安定した調達先からの調達が重要である。

## Q9

一次加工事業の財務につながる KPI は広範囲に及んでいるという理解でよいか。最も注目しているパラメーターがあれば教えてほしい。

### A9（渡辺）

注目しているのは1つ目が水資源の状況。2つ目はトマトに関して中国がムービングファクターとなる。中国では新疆ウイグル自治区にトマト加工業が集中しており、ここから購入するトマト事業者がどれだけいるかが市況に影響する。この2つに注目しているが、現在は拠点分散と長期調達である程度の体制が取れている。

## Q10

人的資本について、心理的安全性の確保について教えてほしい。異端な声がフィルターを通さずに山口社長に届くようになっているか。

### A10（山口）

心理的安全性が担保されたカルチャーづくりについては昨年から取り組んでいる。言うのは簡単だが、浸透させるのは大変である。役員・マネージャーには計画的に研修を実施し、社内にも発信している。また、従業員からの率直な意見を聞く機会として「トップと語る会」というオンラインミーティングを実施している。毎月8人ほどのメンバーを募集して様々なテーマの話をしている。参加者同士で多くの気づきがあり、個人的にも満足度の高い取り組みである。

#### Q11

野菜をとろうキャンペーンにおいて、野菜摂取推進プロジェクトで他企業とアライアンスを組んだ取り組みをされているが、アップデートしたことがあれば教えてほしい。

#### A11 (山口)

野菜摂取推進プロジェクトでは 19 の賛同企業と取り組みを進めている。コロナの影響で具体的な取り組みが遅れ気味だったが、実際の販売に結びつくケースも出てきた。ウォルトディズニージャパン様との取り組みでは、ディズニーのキャラクターを生鮮トマトのパッケージに載せて販売した。当社の売上にもつながり、先方にとっても生鮮トマトを通じて健康への貢献の PR に繋がる。ABC キッキングスタジオ様には野菜メニューを料理教室で教えていただいている。現在は販促的なことが多いが、野菜摂取の行動を促し、新しい事業に結びつく活動を進めていきたい。

#### Q12

マテリアリティである「農業振興・地方創生」についての具体的な取り組みについて教えてほしい。以前説明頂いたそうべつアグリフーズなどがマテリアリティに該当するのか。あるいは、他の事例があるのか。また、社会性は理解できるが、経済的価値はどうか。

#### A12 (山口)

そうべつアグリフーズは一つのアウトプットである。人口減少が激しい壮瞥町の廃校を利用した事業であるが、チャンスがあれば他の地域でもやっていきたい。また、国内のトマトジュース用トマトの生産者を増やす取り組みも続けている。国内のトマトジュース用トマトの作付面積は年々減少していたが、この 3 年間は連続して増えている。契約栽培による全量買い取りで生産者の収入の安定化につながり、農業法人を中心に契約面積が増えている。栽培エリアも東北・北海道まで広がっている。中長期的な原材料の確保にもつながるので今後も注力していく。

#### Q13

財務資本であるファン株主についてお聞きしたい。原材料高などが業績に影響しており、株価が低迷してもおかしくないのに、ファン株主の存在が株価を支えている感覚がある。個人投資家であるファン株主の取り組みや考え方に変化などはあるか。

#### A13 (山口)

第 3 次中期経営計画においてファンベースドマーケティングを進めているが、ファン株主という考え方がベースとなっている。企業や商品を理解し、長い期間にわたって商品を愛用頂くのはファンベースドマーケティングに繋がる。同時に 19 万人の株主から我々の経営

を監視して頂いていることが重要であり、良い意味でのプレッシャーである。引き続きファン株主政策を継続していく。変更することは考えていない。

#### Q13 (追加)

御社の株主構成は個人投資家が半数以上を占めており、環境変化が目まぐるしい状況だからこそ、 $\beta$ 低減効果があつて株価を支えている個人投資家に対しての取り組みを変えていくという考えもあると思うが、どう考えるか。

#### A13 (渡辺)

スタンスを変えることはないが、補強する取り組みを進めている。7万人のメール会員株主に対し、個人投資家向けのIRミーティングや社長と語る会などのイベントを案内するなど、情報開示や双方向のコミュニケーションを強化している。また、ネット証券会社などと若年層の個人投資家に向けたIR活動なども始めている。ファン株主という考え方については、個人投資家と機関投資家の区別はないと考えている。機関投資家にもファン株主になって頂き、様々な指摘を頂きながら悪いところを克服していきたい。機関投資家に向けた情報発信もしっかり行っていく。バリュエーションについては、これまでのすごく高いバリュエーションが、ちょっと高いバリュエーションにまで落ち着いてきており、少しずつ一般的なマルチプルに近づいてきていると感じている。

以 上