

2023 年度 ESG スモールミーティング（2023 年 9 月 6 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：橋本 隆

執行役員 CFO 兼 CRO：佐伯 健

Q1

エンゲージメントスコアについて、統合報告書によると、21 年、22 年のスコアが 70 のままフラットになっているが、その背景をどう考えているか。また、他社と比較するとどの位置にいるのか。また、「トップと語る会」などで社員からどのようなフィードバックを得ているのかについて、教えて頂きたい。

A1（山口）

「働きがい」向上の指標として、外部のエンゲージメントサーベイを活用し、エンゲージメントスコアを KPI としている。サーベイ利用企業の上位 20%に相当する 76 くらいのスコアを目標としている。スコアは各事業所でばらつきがあるが、施策を行うとスコアが動くことも分かっているので、このサーベイの結果を活用して PDCA を回している。工場部門は相対的にスコアが低く、仕事の大変さや自由度の低さなどが見て取れる。これに対して、厚生棟の新設や社員食堂の改修を行うなど、環境の改善を図っている。

トップと語る会は、最初は従業員からの質問に答える形式で開催していたが、今は、若手社員同士でどのような会社にしていきたいかなどについて話し合ってもらい、それに経営陣が参加する形式にしている。現中期計画が終了する 2025 年から先の 10 年を見据え、2035 年をターゲットとしたカゴメの未来像などをテーマとしている。社員からは様々な意見が出され、活発な議論が行われている。

Q2

無形資産を可視化し、財務インパクトを見ていく上で、人的資本だけでなく、ブランド、知財、顧客などを可視化していく必要があると思うが、進捗状況はどうなっているのか。

A2（山口）

当社にとって大きな無形資産は「ブランド」だと認識している。広告部が外部評価をベンチマークしており、この 10 年ほどは高い評価を維持し続けている。多くの先輩が積み重ねてきたことが今日につながっているが、これを可視化できているかということ、まだ十分ではない。知財については数年前に部署を設置し、整理と活用が出来てきている段階である。

Q3

そのようなことを、統合報告書でもっと開示して頂きたい。統合報告書は、報告はされているが、どのように企業価値を高めていくのかが見えづらい。例えば、WACC や β を下げるために、ファン株主の比率をどのように考えているのか。御社ならではの価値創出などを体系的に開示して頂けると良いと思う。他社でも個人投資家を増やす施策をやり始めており、御社の個人投資家比率が高いことによる低 β の独自性などを、もっと開示しても良いのではないか。

A3 (佐伯)

昨年から ROIC について開示している。現場の人がバランスシートを意識できるようになり、結果としてグループの ROIC 向上に繋がっていくことが目的である。今の段階では、企業価値を高めるためにこの KPI に取り組むといった、投資家に向けた開示ができるところまでは至っていない。ROIC や ROA を向上させようとする、究極的にファブレスという考え方もあり、自社で生産拠点を保有する意義は何か、財務指標だけを追求していくべきではないのではないか、など社内の議論があった。現在の ROIC などの開示が社外からどのように見えるのかという視点でも、議論を進めていく必要があると考えている。

Q4

人的資本について、ボトムアップで若手から意見が出てくるのは素晴らしいと感じた。ダイバーシティについては各階層で女性比率を 50%にする目標を掲げられているが、新卒女性比率 70%というのには驚いた。多様性はジェンダーだけではないと思うが、実際どのような方針で採用し、多様性をどう考えているか。

A4 (山口)

2040 年に女性比率が各階層で 50%になることをゴールとして考えているが、そこから逆算すると新卒採用は今の比率が目安となる。また、新卒だけでなくキャリア採用も積極的に行っている。今は新卒採用とキャリア採用が 7 : 3 くらいである。多様性を考える上でキャリア採用は継続していく。

Q5

野菜の会社に向けて、キャリア採用はどのような方を採用しているのか。社内で育成するだけでなく、外部から採用しないと取り込めない分野などはあるか。

A5 (山口)

人材の流動化が進んでおり、食品業界の採用環境も変わってきている。キャリア採用の事例としては、大きく 2 つのタイプがある。1 つは他の食品メーカーで営業を担当した方であ

る。例えば、惣菜営業を強化していく方針を持っているが、そのために他社で惣菜の営業経験のある人を採用することで、新しい営業の形を取り入れることができる。もう 1 つはスペシャリストの採用である。例えば、DX や財務経理など専門分野に強い人材をキャリア採用をしているが、スペシャリストの採用難易度は高い。

Q6

地球温暖化への取り組みについて、最大のリスクは原料の調達ができなくなるというのはその通りだと思う。環境マネジメントシステムの中で社長がトップに立って PDCA を回しているという枠組みは理解できたが、ビジネスのプロセスにおいて、温暖化の分析や対応はどのように取り組まれているか。

Q6 (橋本)

世界的に干ばつなどが起きており、原料調達拠点の分散化を強化している。気候変動の影響などで産地によって価格や調達量のバラつきが起きているが、比較的安定している拠点との中長期契約を結んでいる。これらの取り組みを通して、バラつきを他社よりも抑えていくことが、安定的に調達できる状況を作ることに繋がる。

Q7

ビジネスを進める上で、自然資本に対するポジティブ、ネガティブな影響などは分析されているか。

A7 (橋本)

サステナビリティ委員会の 3 つの分科会のうち、環境の分科会で議論している。SBT イニシアチブの認証取得や、CO₂ 排出量の目標値を「1.5°C 目標」に見直してスコープ 3 も含めた目標を設定するなど、同業他社と比べると先んじて取り組んでいると理解している。海外でのエネルギー使用量が大きいため、成長のためだけでなく、環境に対する設備投資も同時に行っている。国内 3 工場のほか、ポルトガルの工場でも使用電力を 100%再生エネルギーで賄っている。

(山口)

環境対応は、エネルギーを上手に使うということにつながるため、コストを下げることになる。あるいは、環境に対応した品種を開発することで、収量や工程の歩留まりも向上する。環境対応とビジネスは分断されるものではなく、近いものであると感じている。

Q7 (感想)

環境とビジネスが分かれているものではないという考え方は大変重要。従業員ひとりひとりが腹落ちしていると、企業価値向上にもつながると思う。

Q8

売上構成比の割に、海外の CO₂ 排出量が多いが、その構造について詳しく教えてほしい。

A8 (橋本)

海外事業は 1 次加工の会社が多く、生原料を絞って、濃縮してペーストを製造している。その工程でエネルギーを使用するため、国内事業と比べるとエネルギー依存度が高い。1 次加工のエネルギーを減らせれば CO₂ 排出量も減るし、コストも下がる。社会から求められていることを両立できるよう、課題を持って取り組んでいる。CO₂ 排出を完全に無くすことはできないが、証書も取り入れて、排出量を少なくしていくことに取り組んでいる。

Q9

環境への取り組みが今後の事業ポートフォリオに影響を及ぼしていくことはあるか。

A9 (橋本)

SBT イニシアチブの認証を取得するときから Scope1、2 については達成できる目途が立っており、一次加工をやめないと達成できないということはない。少なくとも 2023 年までは、環境への取り組みが今後の事業展開や拠点再編につながるということはないと考えている。

Q10

垂直統合型ビジネスについてお聞きしたい。国際事業の好調が国内事業をカバーする形でナチュラルヘッジが効いているが、会社の理念として、現場レベルまで垂直統合ビジネスが意識されているか。部門間の連携によるブランド価値やトップライン向上など、この辺りの考え方、ポテンシャルについて教えて頂きたい。

A10 (山口)

10 月 1 日付で組織改定をする。川上部門であるアグリビジネスの R&D 部門や DXAS、UG、セネガルの事業など、いくつかの組織に分散していた部門・事業を一つの組織として横の連携を強化する。それにより大きなシナジーが生まれることを期待している。川上部門の横の連携によって成果を生み出し、一次加工、二次加工へとつなげていきたい。

一次加工と二次加工を担う国際事業本部は、社内カンパニーに移行する。権限と責任を委譲し、スピーディな意思決定ができるようにした。海外グループ会社の横の連携を強めて、今まで逃していたチャンスを獲得できるようになることを期待している。

Q11

利益構成比の半分が国際事業であるが、今後国際にどのような人材を配置していくのか。事業を成長させていくための人材戦略が見えていないが、どのような考え方を持っているのか教えて頂きたい。

A11 (山口)

国際事業の成長に向けた人材戦略の明確化は大きな課題である。これまでは、海外グループ会社がそれぞれ採用を行っており、人材の交流は行われてこなかった。国際事業本部の社内カンパニー移行後の100日プランの一つとして、人材戦略に早急に取り組み、グローバルな人事制度や人材開発について検討していく。

以上