



カゴメ株式会社

ESG スモールミーティング

2026 年 9 月 17 日

イベント概要

[企業名]	カゴメ株式会社		
[企業 ID]	2811		
[イベント言語]	JPN		
[イベント名]	ESG スモールミーティング		
[日程]	2026 年 9 月 17 日		
[時間]	16:00 – 17:03 (合計：63 分、登壇：15 分、質疑応答：48 分)		
[開催場所]	インターネット配信		
[出席人数]	13 名		
[登壇者]	6 名		
	取締役会長	山口 聡	(以下、山口)
	代表取締役社長	奥谷 晴信	(以下、奥谷)
	取締役常務執行役員 CFO 兼 CRO	佐伯 健	(以下、佐伯)
	社外取締役	桑川 滋	(以下、桑川)
	社外取締役監査等委員	山神 麻子	(以下、山神)
	社外取締役監査等委員	梅辻 雅春	(以下、梅辻)
[質問者]*			
	UBS 証券	伊原 嶺	
	野村證券	上口 将	
	フィリップ・キャピタル証券	川崎 さつき	
	三井住友トラスト・アセットマネジメント	奥下 諒	
	アモーヴァ・アセットマネジメント	野田 清史	

質疑応答

野田 [Q]：一つ目が、先ほどからガバナンスのところで、経営と執行の分離というような話がありますけれども。われわれの中では、よく監督と執行の分離というワードで話をするんですけれども、経営と執行というとは何か違うのか、違わないのかも、ちょっとよく分かりにくいというところもあって。ただ、御社として意図があってこの言葉を使われていると思うんで、込められた意図というところをまず教えていただけますでしょうか。よろしくお願いします。

奥谷 [A]：今いただきました一つ目の質問については、まず私から少し説明をさせていただきまして、取締役会長の山口から少し補足をさせていただければと存じます。

経営と執行の分離は、確かにおっしゃるように今執行という形で言うと、少し違うようには見えるかもしれませんが、そんなに大きく分けているものではありません。ただし、これまでの私どもの取締役会はかなり執行寄りだったんですね。要は、執行で決めるべきような意思決定とか、執行への報告もかなり取締役が議論としてやっていたわけです。

本来、取締役会の中長期的な経営、企業価値の向上に向けて、どちらかというと大きな方向性を議論していく場である。私どもは、それはもう中長期で経営の方向性だと考えておりますので、そういった場で言葉を使って説明しているということになります。

山口 [A]：山口でございます。今日はありがとうございます。この1月から、執行に携わらない取締役会長としまして、今、取締役会の議長、報酬・指名諮問委員会の委員長、これを業務としております。こういうところにも経営と執行を分けていこうという会社の意図がありまして、私としてはそういう役割を今、担っているということでありまして。

特に取締役会の議長としましては、企業価値の向上に向けて、取締役会の議論をよりモニタリングボードに近づけていくべく、取締役会の議論の質を高める、あるいはグローバルガバナンスの質を高めるということを重要な役割として認識をしております。

それから、報酬・指名諮問委員長としましては、やはり経営戦略と融合した経営幹部の選任、それからそこに向けました後継者育成計画、これを主導いたしまして、それらの客観性、それから透明性、独立性を確保するということに注力しております。

この業務を通じまして、今まで以上にカゴメの経営、監督と執行というのは分離をされて、それぞれの役割がはっきりしてきて、それに向けた活動が進んでいる、そんなふうにご理解をいただけたらと思います。私からは以上です。

野田[Q]：監督という言葉でも、それほど大差はないということで理解しました。ありがとうございます。二つ目ですけれども、今回、統合報告書を読ませていただいて、奥谷社長のコメント見ていると、正確に社内の課題というものを認識されているという印象を受けています。その上で、そこに対して具体的にどういうふうに当たっていくか、もしくはどう執行部隊がやっていくか、そこが非常に大きな課題なんだろうと思っています。

その点については、社外取締役の方から見て、今現在どのような課題認識というものを持たれているか。社内に足りないものがあるとすれば何なのか、その辺りを教えていただければと思います。よろしくお願いします。

奥谷 [M]：今いただいたご質問については、まず糸川さんから。

糸川 [A]：糸川からお答えさせていただきます。今後のカゴメの企業価値の向上、成長を考えると、まず第1には、やはりグローバルな市場でのビジネスを伸ばしていくと、これが喫緊の課題だと思います。それぞれ海外に投資をしつつ、事業を拡大しているんですけれども。今までのカゴメの海外事業の展開の仕方というのは、どちらかと言いますと1次加工という、契約農家様から原材料を仕入れて、その原料をつくるというところでグローバルに展開していったのですけれども。これからは、そこからのアウトプットを増やす2次加工のビジネスを、どう拡大するかということが非常に重要になってくると思います。

ただ、ややもするとやはり今までカゴメの本社から海外に駐在したリソースも含めて、1次加工寄りの人が多いというのもあると思いますから、ここから2次加工のチームをグローバルでどう強化するかというのは、まだやれることがあるんじゃないかなと思っています。

それから国内事業で申し上げますと、過去から非常に多くの株主様、ファンの方々に支えられて、カゴメの国内事業は成り立っているのですけれども、やはり事業ごとのポートフォリオを少し整理する時期に来ているのかなと思っています。

昨年からポートフォリオをどう見ながら、どういうディスカッションを取締役会ですべきかみたいな話をしているんですけれども。今後は、やはりそのポートフォリオを整理しながら、なかなか大きく国内市場は右肩上がり伸びていく、というのはなかなか期待できないので、やっぱりより筋肉質な事業をやるのと同時に、お客様が多くいらっしゃるということも含めて、顧客の接点を含めた新しい事業、ウェルビーイング等含めてどう立ち上げるか、ここら辺に今後のカゴメのチャレンジというのがあったんじゃないかなと私は思います。

上口 [Q] まず、こちらの国内事業カンパニーの新設について伺いたいですけれども。あらためて国内事業でこういった課題認識があって、この国内事業カンパニーを新設することで国内事業をどういった方針で利益水準を成長させるのか、維持させるのか、考えてらっしゃるのかということについてまず伺いたいです。

奥谷 [A]：ご質問、ありがとうございます。国内事業の今後は、先ほど桑川社外取締役が説明しましたように、一つは収益体質を強化していくというのが一つと。そのために、一つはポートフォリオをどう扱っていくのかということ。加えて、それに付随して ROIC を高めていくことが一番大きなポイントだと考えています。

これまでは機能型組織でやっているが故に、組織別のゴールの設定が、例えば営業であれば売上であったり、例えば生産であれば原価であったり、それぞれのコミュニケーションはすごく正しいものをしてはいるんだけど、それが例えば大きく見たときに国内事業の、例えば利益強化につながっていくのか。例えば、販促一つの使い方についても、いや、それを使うよりもこっちを使ったほうが利益が取れるんじゃないかとか。そういったことが一元的にやる必要があるのかなと思っていました。

あとは、ポートフォリオの組み替えみたいなことに関して言うと、これは製販一体になって取り組まなきゃいけない領域になりますので、そのことを推進する上では国内事業を一つで束ねて見たほうがいいという考えです。

こういう話を申し上げると、いや、それはそもそも社長がやる仕事だったんじゃないですかという話は絶対出てくるんですが。ご存じのように、ここ数年で私どもの事業というのは、国内と海外は大体半分半分は行かないですが、6割、4割になっています。その中で、国内事業に集中して事業をマネジメントしていくということが、どうしても少し荒くなってしまうことが今の体制ではあるのかなと思ってまして。

そういった形で言うと、国内事業をしっかり一つのカンパニーにして、その組織が目指す目的を明確にした形で機能組織をマネジメントしていくことが必要かなと思って、10月から新しい組織体制に変わります。

上口 [Q]：ありがとうございます。2点目ですけれども、最初に梅辻さんから、グローバルでのサプライチェーンのマネジメントというお話があったと思うんですけれども。現状のカゴメの国際事業をご覧になっている中で、課題感とか、逆に大きいところを感じてらっしゃるところがあれば伺えればなと思っています。

梅辻 [A]：1次加工の原料調達というところでは、行く先は日本だったりして、そこはあまり疑問はないんですけれども。最近の私の経験で言うと、グループの中には種苗事業をやっている会社もあるんですね。ここは生産したものの自体を世界にディストリビューションするのに、どういう経路で持っていっ

たほうがいいのかというようなところについて、まだまだプリミティブな状態になっていて。ここをもう少し洗練させていくとかというのは、今、見えている一つの課題ですね。

伊原 [Q]：事業ポートフォリオの見直しというのがキーワードが出てきたのがすごく気になっていて。今まで御社では、あまりこういう事業ポートフォリオの見直しをしようというのは出てこなかったの。もう少し国内事業カンパニー制にして、どういう事業ポートフォリオに課題があって、どういう国内事業の、セオリーを御社の中で描いているのか。それをまた社内の方と社外の方で見て、それぞれどういうふうにお感じになられているか教えていただきたい。

奥谷 [A]：ではまず、社内が私と佐伯が少し説明をさせていただいて、社外のほうは桑川さんからお願いします。おっしゃるとおり、事業ポートフォリオというか、あまりできていないですね。これは分かりやすく国内と海外で申し上げると、国内のほうは、どちらかというと商品の領域のポートフォリオだと思っていただければいいと思います。

例えば、野菜飲料というカテゴリーとか、あるいは乳酸菌飲料というカテゴリーとか、調味料というカテゴリーだったり、あとは生鮮と。この辺り、大きく言うとそういう形ですし、その中でももう少し細分化できるところもあるんですが。

その中で、一つはカゴメがこれから将来、事業をやっていく中で、価値領域として必ずこれはもっとフォーカスをして高めていかなきゃいけないねという領域もありますし。一方で、マーケット上、競争力が失われていくし、われわれ自身としてはこのまま続けるのはなかなか難しいよねという領域もあると思いますから、その辺りを見極めていくということ。

加えて言うと、ここから先をどう見ていくかですけれども。長期的な視点で言うと、いわゆる設備投資ですね。設備投資をやっていく上において、相当額かけなきゃいけないみたいなことがでてきたときに、これってどうやってやっていこうかということも当然入る。国内についてはそういう視点で、まずこの領域を集中してやっていくのか、この領域については少し違う形で見ていくのかと考えます。

海外について言うと、われわれが持っているポートフォリオの切り方というのはいくつかあるんですが、一つは子会社別で、もう一つは、いわゆる事業セグメント別というんですかね、1次加工、2次加工、種苗ですね。その両側面で見えていくことが必要で、必ずしも一つに区切る必要はないとは思って見えています。

その中で、国内と一緒にすけれども、これまで投下してきた資源をこれまでどおり投下していかなきゃいけないということと、少し資源の投下の仕方を変えていくべきところというのはあるかなとは思っているんです。そういう議論を今の中でやっているのであります。私からは以上です。

佐伯 [A]：佐伯です。ほぼ奥谷が申し上げたとおりです。若干加えますと、奥谷が申し上げたように、われわれが今までの整理してきたポートフォリオというのは、国内はほぼ商品のポートフォリオになっていました。

組織を変更して、これからわれわれはどこを目指していく、もしくはどこに重心を置いて考えていくかというと、資本効率、ROE だったり、ROIC になります。従って、単純に売上や利益だけではなくて、その利益を上げるためにどれだけの資本を使って経営をしているんだ、こういうところにまで入って行って、その上で単純に低いからやめますという話ではなく、その上でわれわれにとって価値がある事業なのか、そうではないのか。

こうしたことについて整理をしていった上で、アクションを取る、こういう方向に行きたいというのがポートフォリオという表現をさせていただいた私の理解です。以上です。

伊原 [Q]：イメージは、どっちかという集中というイメージですか。選択と集中みたいな。

糸川 [A]：私から一言だけ。多分ポートフォリオは、国内は国内の中のポートフォリオと国際は国際であるんですが。もっと全社的に見ると、国内と国際はどういうウエートでやっているのみたいなことも恐らく中長期的には大事なポイントで。伸ばすところはどこで、人的投資も含めてどこにやっていくのというのを考え続けるのはすごく大事なポイントだと思っています。

国際だけで、もうちょっと言わせていただくと、先ほど奥谷さんから説明がありましたけれども、いろんな国で事業展開していますが、農から最終のお客様へ商品を届けるということで、国によってやっていることとやっているレベルと奥深さが違いますので。国別にどのタイミングでどこに力を入れていくのかというのを丁寧にやらなきゃいけないと思っていますので。そこをしっかり見ながらメリハリをつけて運営していく、というのが国際に関するポートフォリオだと私は考えております。

伊原 [Q]：分かりました。国内事業カンパニー制にして、海外もこうやって分けて、だけど利益の構成比になると国内と海外が6と4で。ただ、人的リソースと考えたら圧倒的にも国内のほうが高いと考えると、そのバランスを見直す横串みたいなものは、御社の中で見えている部分はあるんですか。

奥谷 [A]：いわゆる全体を見渡したら、コーポレートとしてどう見ていくのかというところが重要だと思っていますけれども。例えば、日本人という人的リソースで見ると、多分日本事業に携わっている日本人はすごく多くて、海外に携わっている人間が大体50人ぐらいしかいないというところですけども。

一方で、海外の事業をやっている人間は1,000人ぐらいグループとしています。ただ、人の考え方っていくつかあって。今いまのオペレーション上手に回すための人という部分と、中長期的に事業をどう伸ばしていくのかということを考えて先導していく人ということだと、海外はその部分は欠落しているところが多いかなという感じています。

伊原 [Q]：分かりました。もう1個いいですか。これは、すごくふわっとした話を、また社内、社外で聞きたいです。私はよく言うんですが、御社ほど理想と現実ギャップがある会社はないなというも思っていて。理想を聞くとすごくストーリーもきれいで、分かりやすく、その理想だけ聞くと、私もぜひ御社に投資したいなという気持ちになるんです。

ただ、その理想に対していつも現実がついてこないというので。理想と現実のギャップは、結局どこにあるのかなと常に感じる部分があるんです。社内から見た理想と現実が埋まらないギャップの背景と、社外から見たときに、理想と現実が埋まらないギャップの背景をどういうふうにイメージされているのか教えていただきたい。これだけストーリーだけきれいなのに、数字が全くついてこない会社として、もったいなという部分もある。そこはどういうふうに認識されていますか。

奥谷 [A]：では社内は、私と山口から。社外は山神さんからお答えします。今おっしゃっているところも、ストーリーがすごくきれいで、理想と現実が比較的一致しているのは、それは僕は国内事業だと思っていて。逆に理想と、要は現実がなかなか一致しませんねというのは、国際事業じゃないのかなと私自身は思っています。私の実感はそこにあって。

国内事業は、いわゆる農から価値を形成していく、しかも種からやっていることで、最終商品の付加価値までしっかりつながっている。こうやって言うと、私も昨日、展示会、神戸のほうに行って見してきましたけど、今のメーカーの主流って、一つは健康軸です。それが乳酸菌の免疫とか、健康、睡眠の質を上げるみたいなこととか。あともう一つは血圧とか、あとは野菜を摂るみたいな、大体この四つ、五つぐらいにメーカーのフォーカスというのは絞られてきているんだろうなと思うんです。

そういう明快な価値が消費者の皆さんに受け入れられている。われわれはそういうことについて、基礎研究からしっかりやってきて、そこが売上と利益にそれなりにつながってきている。

国際は、垂直統合のバリューチェーンを持っているということを表明しつつも、それがちゃんと売上を伸ばすような方向にドライブしていくような要素になっているんですかとか。そこによってどんな競争力を持って、どういうお客さんと要は成長していけるようなストーリーが描けているんですかねというところについては、なかなかうまく結果がついてきていないというのが、恐らく伊原さんがお感じになっているところかなと思っています。

当社の国際について言うと。今われわれが、例えばアメリカで取り組んでいることという、農業研究はアメリカでしっかりとやって、その農業研究の実証を Ingomar の畑でやって、そのことによって農業の生産性を上げていくとか、リソースを高めるという取り組みをしているんだけど。このことを実現していくのにもっと時間がかかるんだろうし、そのことがお金になっていくというのが、まだ不確かさがあるということです。

そこが、2次加工の力強さにつながっていくようなストーリーが、ちゃんとした、結果を伴うような戦略を描けるのかというと、そこがまだ弱いかなと思っています。2次加工が、どっちかというところソリューション型の能力発揮で先行してきているところがあるので、そこに力強さをつけていくためのバリューチェーンをしっかりとつなげられるかというところが大きな経営課題かなと感じています。

伊原 [Q]：つながっているようで、つながっていないということなんですね、垂直統合って。調達もされて、1次加工もやって、2次加工もやっていくのは、通っているように見えて結局本当の価値というのが2次加工につながっていないというのもあるから、結局これだけギャップが出る。

奥谷 [A]：そうですね。ただ、私どもがアメリカに進出したのが1990年代。そのときは農業を抑えている、2次加工を抑えていることで、例えば大手ユーザーとしっかりトマトのビジネスが取れていったという、そういう歴史があるんですよね。ただ、そのことだけで乗り切れないというのが今のジレンマです。

山口 [A]：理想と現実のギャップ、これも私なりに考えますと、組織の実行力みたいなものがやはり課題になるのかなと思ひまして。この実行力は何かということ、今、伊原さんも少し言われたのですが、結局、組織間のシナジー、あるいは垂直統合のバリューチェーンをどうつないでいくか、こういった連携みたいなことが少し足りていないかなと思っています。

それが、例えば国内ですと、機能別に組織が分かれていたことで総合力が弱い。あるいは海外ですと、個社がそれぞれ出自が違うわけですね。カゴメがつくった会社もあれば、買収した会社もあって、それぞれがエリアでやっている。これはグループとしてどうシナジーを出すんだろうと。こういうところがまだまだ途中段階にありますので。

今回の組織機構改正もそうですし、海外事業でもやはりグループシナジーをどうやって出すんだというのが一番の課題にしています。これがどんどん力がついてくれば、組織としての実行力が上がるので、伊原さんからご指摘いただくギャップが埋まっていくのかなと。

ただ、いつもこれは、言い訳ではないんですけども、やはり農からの価値形成は時間がかかりますので。奥谷が言ったように時間軸というの少し影響しているのかなと、そんなふうに私は見ております。以上です。

奥谷 [M]：では、山神さんお願いします。

山神 [A]：では、山神からお話しさせていただきます。まず国内については、実際にいろんなMVVなどの浸透、皆さん理解も進んでいるんですが、目の前の仕事が大変すぎて、他の組織との連携とか、ファンベースドマーケティングとか、そういう新しいことに対して注力する余裕をつくっていく必要があるのかなと思っています。

そのためには、それぞれの一線が頑張るだけでなく、共通に持っている問題とか進め方の合理性とか、そういう辺りの二線を強化していくことによって、現場の余力をつくって、それによって本当にストーリーに沿った成長ということを、現場でも考えて実行していくことができるんじゃないかなと思って見ております。

国際に関しましては、KFIC ができたことによって、これまでの個社最適で進めていたものが、グループ全体最適ということを考える場所ができましたので、それに従って、また新しい MVV が、これまでそれぞれの個社にカゴメグループとしての感覚、グループの一員だという感覚がそれほど浸透していない会社も多かったんじゃないかと思うんですが。

今回、新しく、とても分かりやすいものになっています。それが浸透していくことと、KFIC、GARBiC ができたということの両方から全社最適、シナジーということの実現に動くのではないかと期待しております。

川崎 [Q]：1 点目が、伊原さんの続きで海外のところで。まさにシナジーというものがやはり見えにくいというのが、ずっとかねがね外から見ていると思います。せっかく Vertical Integration をなさったんだけど、恐らくそういう会社を買ってそろえたという見栄えになっていて。

やはり、もちろん農なので時間軸が必要だということは分かるのですが。やはり、トップダウンでシナジー目標であったり、1 次加工、2 次加工との間のシナジー、あるいは 2 次加工内でのシナジーというものを、ある程度ここをやはり設定して、その経営していくということがないと、何で未達なのか、何を目指しているのかというところが、結局、もちろんそういう指示もありかとは思いますが。

ボトムアップで上がってくるシナジーというものを集計するというよりは、結構強烈にトップダウンのシナジーの設定というのを経営の中でおやりにならないと、恐らくそれが達成できるかどうかの時間軸というのはあると思うんですけれども。

今そこに対して、御社の中ではどういったシナジー目標というか、そういうものを設定されようとしていて、というような、そこに対しての進捗というものがあったら、ぜひ教えていただきたい。

奥谷 [A]：では、これは私から説明します。2024 年に Ingomar を取得したときに、こういった場もそうだし、決算説明会でも、Ingomar のシナジーはどうですかというお話をいただいています。

例えば、こと Ingomar に関して言うと、あれは現場で積み上がったものがここですということではなくて、このぐらいうろうよという話の中で見えています。それについては、しっかりトラッキングしながら見てきているということになります。

あと、私がこういうのがまだ足りていないなと思うので、例えば Ingomar と KIUS ですね、1 次加工と 2 次加工で、もっと何かできることあるんじゃないかなと思います。私は 3 週間前にアメリカに出張してきて、それぞれの CEO と一緒にミーティングを持ったんですけど、彼らとの間で出てくることは、どっちかという定性的な話が出てくる。定性的なことを、じゃあ数字はどうしていくという話を、私も主体的に入りながら組んでいく必要があるのかなとあらためて感じたんですね。

ただ、カンパニー制を敷いているということなんで、私がダイレクトに降りていくということもあるんですけど、そこはカンパニープレジデントがしっかり、こちらとしてダイレクションしていくということは重要なのかなと。今のお話だとそんな感じです。

川崎 [Q]：次が、国内のところでして。国内、海外も入るのかもしれませんが、先ほど冒頭のところで梅辻さんがおっしゃられたように、農を起点とするという、非常にユニークというか、唯一無二のビジョンというかをお持ちになられていて。

実際にそこに、農を守る活動もなさってこられてという、いわゆる ESG 的な活動というか、持続的な成長に向けた社会への働き掛けみたいなところは非常にしっかりやられてきておられるという印象があるので。

それが商品価値に伝わり切らない、要するに、それが付加価値の部分だとも思うんですけども。この部分を、今の先ほどの野菜の価値のところで、機能性の議論というのもあったかと思うんですけども。

もちろん、それもあるとは思いつつ、農というものを今度、その機能性と、もちろんトマトジュースはそれが両立できるエリアだとは思うんですけども。ある種の情緒的価値というか、社会的使命を担うミッションになったこの活動に対して、その製品が機能性に落ちてきてしまうのに、なんかもったいないという感じですね。

付加価値、ブランド価値というところが、機能性のところに寄り過ぎてしまうと、逆にそのブランド価値自体は毀損してしまうのではないのかというのは、どうぞ説明していいか分かりませんが。やはり農を起点とするといったときの、もう少し競合さんとの差別化とか、商品価値に結び付いていくところというのは、やはり今の消費環境だとなかなか難しいということなのか。

先ほどおっしゃられていたウェルビーイングの事業というのを 3 年以内になさろうと、事業化を用意してらっしゃるということですが、そういったものが補完関係が出てくるのか。もやもやとした質問で申し訳ないんですけども、国内のもったいなさみたいなのところについてもお考えがあったら、ぜひ伺いしたいです。

奥谷 [A]：今のお話というのは、われわれ自身は持っている感覚もそこにあって。要は機能価値、機能価値って世の中が行けば行くほど、あるいは健康価値って行けば行くほど、そこに何の差別性を出していくんだというのはすごく重要なんですよね。

われわれが持ってきているものは、農業からしっかり取り組んできている。それに加えて、例えば野菜の持っている機能性の研究をずっとやってきた。加えて言うと、契約農家さんとの関係性を強化してきていることもあるわけですから。今の売上を伸ばしていくために健康価値とかにフォーカスをしていくのは、これはこれでありだけれども。例えば 10 年、20 年、しっかりお客さんのファン化をどうやってやっていくかを考えています。

例えば本当に水をやってらっしゃる会社とか、非常に上手にやられているんですけども。われわれ自身もこの 10 月、あまり表には発信していないんですけど、コーポレートコミュニケーションというセクションをつくって、これまで以上にコーポレートとしてのイメージをしっかりつくっていこうと、ここに取り組む形にしています。

例えば長野に野菜生活ファームがあるし、例えば契約農家との関係性もあるし、こうやって言うと、めぐみめぐるという形で各地の農業振興みたいなことをやっているわけなので。そういった側面もしっかり表に出して行って、両面で差別化をしていくというのは大きな目的だと考えています。

川崎 [Q]：そうすると、カゴメという企業価値を上げていくことで、その会社のプロダクトであるというふうな落とし込みで差別化をよりしていくと。

奥谷 [A]：一つの切り口としてはそういうもやらないといけないと考えています。

川崎 [Q]：それは、やはり ESG 活動というものが経済価値に転嫁されていく、いわゆる価格差で表現して出てくるというのを取り組んでいくというのが、なかなか他社さんを見ていても相当難しい消費環境だとは思いますが。

奥谷 [A]：今、本当に物の値段が、毎月のように上がっていく中で、PB を選ぶ方も増えてきている。一方で NB が選ばれる理由というのをしっかりわれわれ自身もつくっていかないとはいけないというのは、今川崎さんがおっしゃったとおりだと思っていますので。そういう取り組みをしっかり進めていきます。

川崎 [Q]：ポートフォリオ変えていくというときに、先ほどおっしゃられていた、カテゴリー内でそれぞれに組み替えていくというときに、御社は中長期的なブランド価値であったり、ポートフォリオを見ていくと、その判断基準というものはどういうものになっていますか。

奥谷 [A]：ここはまだディスカッションの最中ですが、単純に数字だけではないということです。今、儲かっている儲かっていない、あと市場の成長性がどうだとか、あとは固定投資をしたときにこの利益率がどう変わっていくんだと、これはもう基礎情報としては見ます。当然見ますし。

それに加えて、要はカゴメとしてこの領域はやらなきゃいけないよねという、ある種、会社としてやるべき領域という、この両面になります。

奥下 [Q]：まず一つは、今年の統合報告書を拝見していたところでは、サクセッションプランのお話、山口さんのページのところであられたかなと思っていますけれども。今回、奥谷社長を選任されるに当たって、従前からプログラムのところだったり、評価の多面的なというお話があられたことが、従前からの報酬委員会での議論のアップデートのところという記載がありますけれども。

具体的にはどういう要素が加えられてとか、どういうプログラム、こういうふうに変更されているとか、そこの変えたことということがどういうものになるのか。結果として今回、サクセッションというところをしっかりと評価ができるものであったかなと思いますけど。まずその内容のところと、もしそこにおける社外取の方々の議論としてどういうものがあられて、結果としての奥谷社長の選任になったか、少しご解説いただけますでしょうか。

山口 [A]：ありがとうございます。まず私どもの報酬・指名諮問委員会は、社外取の方4名と、社内は奥谷、山口、それから人事総務本部長が入って、7名の体制です。ですので、社外取の方が多い中で、透明性とか、そういうのを確保しながらサクセッションをしている、そんな組み立てになっています。

これまでと奥谷の選任、それからその先を考えると、一つは中期的なボードサクセッション計画というのを作りまして、そのとおり100%行くかどうかは分かりませんが、ある期間を設定して、その中で何をしていくのかということ、報酬・指名諮問委員会の中で共有をして、同じイメージの中で、社外取締役と社内取締役、みんなディスカッションしていくというような形を今つくりつつあります。

もう1個は、やはり相当手前からサクセッションというのを動かさなきゃいけないと認識をしております。二つ目は、次の経営層に加えて、次の次の経営層、候補人材をリストアップしながら、ある期間を設定してOJT、OFF-JTのプログラムを動かしながら経営人材を絞り込んでいくという、その手前から計画的にやっていくことと、先を見ながらやっていく、この二つが今そろいつつありまして。今までのサクセッションの動かし方とは変わってきた二つの点かなと思っています。私からは以上です。

奥谷 [M]：山神さんから少し補足いただいてよろしいですか。

山神 [A]：今回の奥谷さん選任のことにしましては、候補になる方の中から少しずつ、委員会で話し合いながら絞っていったので。最終的に候補になった方々にプレゼンテーションいただきながら、社

長がどなたかということももちろん一番大事なことですけれども、社内の取締役、チームとしてどなたがリードされて、どなたがサポートされてというようなことで、チームとして、どのメンバーでどういう役割でやっていかれるのが一番今のカゴメにふさわしいのかということを委員会でかなり深くディスカッションしていました。

奥下 [Q]：先ほどのご質問とも少し重複をするんですが、中計の策定のところと2次加工のお話をつなげながらお話をお伺いをしたくて。統合報告のほうにも、ミッション、ビジョン、バリューのところは結構ラリーがありましたという、回数を踏まえると、当然事業戦略とか中計の中身自体も相当な議論があったんだろうなと思うんですけれども。

一方で、2次加工において、しっかりと今回の中計だけでなく2035に向けて、どれだけ具体的なプランニングができてらっしゃるのか。結構足元ではセールスパーソンの方の採用とか、投資のほうとか、いろいろ着実な、いろいろ進められていらっしゃるんですけれども。そういった内容が年度単位ではなくて、しっかりと進めていく。結果、昨年ご教示いただいたような上位100社のうち、こういうふうなお客を開拓していきたいみたいな絵姿をいただいたわけなんですけれども。

2035に向けては、そういうところが具体的に色塗りができていく、そういう結果が得られるようなプランニングが結構、中期、長期で描けてらっしゃるのか。そこに向けて中計策定されているときから、社外取締役の皆様からはご指摘がされているのか、この辺りはいかがでしょうか。

奥谷 [A]：その点は、まず私から少し説明をさせていただければと思います。いわゆる2035ビジョンですよね、このディスカッションは大体1年半とか2年ぐらいかけてやってきています。そこは既存事業をどう伸ばすかということよりも、既存事業は既存事業としてありつつも、カゴメとしてどう事業領域を拡張していくのかというところが一つのポイントになっています。

その上で、要は2次加工ですね、国際事業をどう伸ばしていくのかというのが一つのフォーカスポイントになるわけですが。2次加工をどう伸ばしていくのかということを、例えば10年レンジでしっかり、あとロードマップが引けているかという、まだまだ引けているのは3年程度だということですね。そこから先については、その上でどう伸ばしていくのかということになるので、まず3年のロードマップをしっかり引いているというのが今の実態になっています。

その中で二つポイントがあって。一つは、オーガニックでどう見ているか。もう一つは、インオーガニックでどう伸びていくのかです。それぞれを現場、現場というか、実務部門として検討したのはどちらかという、オーガニックサイドです。インオーガニックサイドについては、要はどちらかという、コーポレートで、私のほうで引き受けて今検討しています。

取締役会での国際事業の中長計のディスカッションというのは、スクラッチでゼロから取締役会でディスカッションしているということではなくて。国際事業部門がつくってきているオーガニックプランに

については、取締役会の中で取り上げて、意見交換をしているということで。インオーガニックの部分については、まだ取締役会では、私からまだ説明をしていない状況なので、どちらかというと執行側で組んでいるというか、練っているステータスになっています。

少し補足いただければと思います。山神さんに説明していただいても大丈夫ですか。

山神 [A]：実際に事業に携わっていらっしゃる方々から、事業の実態や、新しくどのような分野を開拓しているか、実際にどのような具体的なインオーガニックの対象があるかというようなことを適宜報告を受けて、その内容説明を受けながら、それそのものを取るかどうかということもありますし。全体の中で、今、目の前にあるものが良いかどうかというだけでなく、全体の資源配分の中で、今それを取るのかというような観点からも検証を重ねています。

あとは、その前提として、これから食というものがどうなるのかといった大きな観点からも、専門家のお話を社内、社外ともに伺ってディスカッションするというような議論で、知識の量の目揃えというものをさせていただきながらディスカッションしています。

佐伯 [A]：若干補足をさせていただきます。今、具体的な形として、オーガニック、インオーガニックと分けて、どういうふうにしていくか、これは10年先の話は3年を見据えた上でという話がありました。

この3年という話で言うと、当然私がお話しさせていただきたいのは、インオーガニックに関してです。インオーガニックでやってくるということではお金がかかります。この中計のガイダンスでわれわれが提示させていただいたのは、3年間で500億円という数字を出させていただきます。ただ、当然のことながら、これはわれわれが本当に欲しいと思ったところは500億円で済むのか、済まないのかということも当然あります。

足元で言うと、金利がどんどん上昇していき、資金調達手段としてわれわれにとって最適なものは何なのか、そういうことも考えていかなければいけない。当然、それを今の時点では奥谷と主に私のところで検討しているぐらいですけれども。こういったことがコーポレートの機能として非常に重要になると考えております。

今日のご質問、一番最初の野田さんから、監督と経営というお話がありました。われわれは経営という表現を使っている。これはなぜかという、ざっくり私が今、申し上げたところは財務戦略に当たるところだと思います。財務戦略については、特に取締役を中心とするコーポレートのところでこれを検討していく必要がある。

逆に言うと、カンパニーのほうは財務戦略についての機能はないという。コーポレートのところで、ポートフォリオの、その事業に応じた資源の配分、具体的にはお金の配分、こういったことを考え、その中でカンパニーとしては、自分たちの利益やROICの最大化に向き合うと、こんな整理をしています。

従って、監督というのではなくて、経営という表現とか、そういったところにもつながってくるとご理解をいただきたいです。以上です。

脚注

1. 会話は[Q]は質問、[A]は回答を示す

免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、株式会社 JPX 総研（以下、「当社」という）は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用をしてはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて利用者の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して利用者が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。