

Interview

インタビュー

長井進氏

カゴメ株式会社執行役員財務部長

— 今年株主へのアンケートを実施したこと
が話題になりましたね。

今年の二月頃、敵対的買収の脅威が顕在化してきましたから、カゴメでも何か防衛策を検討しなくてよいのかという雰囲気がありました。しかし、これまで株主優待制度も充実させるなど、個人株主を重視したIRを積極的に展開してきたこともあり、ここで買収の防衛策を導入してしまうと、下手をすると株主に対する裏切り行為になりかねない。かといって、何も策を打たないというのもやはり不安でした。そうであれば、直接株主に聞いてみるしかないんじゃないかということで、株主優待品に毎回同封するアンケートの中で実施したわけです。TOBに際していくらなら株を売りますかという質問に対し、アンケートの結果は、時価の、一・二倍だったら売る」が三%、一・五倍が一%、二倍が三四%、そしていくらであっても売らない」

が四四%と、大変ありがたい回答をいただき自信も持てました。何よりもうれしかったのは、結果だけではなく、アンケートの回収率が二四%にも達し、二万人を超える株主からご回答いただけたことです。

— 目標である個人株主一〇万人も、予定より早く今年九月に達成しました。

カゴメの商品を買っていただいているお客様を株主にしようという考え方で、二〇〇一年に個人株主一〇万人を目標に掲げたのですが、株主数が六〇〇人だった当時は、われわれ自身もどうやって達成するのか全く先が見えてなかったというのが正直なところでした。

ただし、その当時から株の持ち合いがいつまでも続くわけがないと思っていましたから、金融機関に足を運び、二〇%程度あった持合株の解消を積極的に進めました。その受け皿としては、個人のお客様に株主になってもらう他はないというのがカゴメとしての強い意志でした。優待制度にも力を入れましたし、株式の売買単位も見直して、一般の主婦の方でも株を買えるようにと、二〇〇一年一二月のボーナス時期に八〇〇万株の売り出しを実施、これによって二七、八〇〇人も個人の株主が新たに創出できました。

— 株主懇親会も話題ですが。

株主優待制度で、カゴメ商品を詰め合わせたものを一〇〇株以上の株主に、ギフトのようにしてお贈りしています。また、カゴメ商品を使ったお食事を楽しんでもらいながら株主と対話をしようという狙いで、二〇〇二年から二月に東京と名古屋で株主懇親会を開きました。運営も大変で、昨年の東京開催では三、〇〇〇人規模を想定していたところに四、〇〇〇人もご来場いただいたため、対応しきれない事態となり、五〇〇人くらいの方が怒って帰ってしまったという失敗もありました。今年はその方々もまた参加してくれましてほっとしています。もともと株主の意見を経営に反映させようという趣旨で、九八年の株主総会から集中日を避けて実施するなど土壌はできていました。株主懇親会ばかりが目立っていますが、株主総会にもここ三年間は一、〇〇〇名もの株主がご出席されています。カゴメの規模からすれば相当なものだと思います。

— 今年九月末に転換社債(CB)の転換が進んだようです。

実は、そのCBの転換が、一〇万人をこんなに早くに達成できた要因の一つです。九年前に発行した一五〇億円のCBが、今年の三月末には一二五

一〇万人の個人株主が 敵対的買収の 最大の防衛策



億円残っていたわけですが、この半年で一一八億円の転換が進みました。株数にすると約一、〇〇〇万株です。この四分の三は外国人投資家だったわけですが、転換後に売却された株式も個人株主が買い支えてくれたおかげで二万九千名近い個人株主が増えました。このCBの転換は、一〇万人の達成だけでなく、財務的にも大変助かりました。

—一〇万人を達成した次の目標は何ですか？

次は百万人を目標にしたいところですが、それは売上規模が一兆円になつてから(笑)。一〇万人を達成したとしても、今度はこれを維持していかなければなりませんし、株主の満足度を高める

なつてきています。

—敵対的買収の防衛策としても成功ではないですか。

何よりも分散しているということがリスクマネジメントの基本だと思っていますから、そういう意味ではこれだけ多くの個人株主に長く株をもってもらうということが最大の防衛策だと思っています。ただし、コストはやはりかかります。株主優待品や株主懇親会、証券代行の費用などを含めて、現在株主一人あたり五、〇〇〇円、全部で五億円に上るコストをかけています。もっとも、買収の防衛策を導入するためにコンサルタントに多額の費用を払

ということでは質を重視していかなければなりません。これまでも、株主が増えてきているとはいいいながら、例えば二万人増加して一万人が減つた結果一年間で一万八千人増えた、というような株主の入れ替わりは多くあります。

いくらであつても売らない」といつくだった四四％の株主さんのように、長期継続保有していただいている株主に対して優遇していけるようなシステムも考えていかなければと思っています。運用益を狙つた機関投資家から見れば魅力がないかもしれませんが、おかげさまで、ここ三年で見ると年間の株価の高値・安値の差は三六％、二二％、一二％とボラティリティーが低く

うことを考えれば安いものかもしれません。来年は新会社法も施行されます。新しい枠組みのなかで、「お客様ファン株主」を裏切ることのないどのような買収防衛策がとれるのか、今後はこうしたことも当然考えていかなければいけないとは感じています。

(聞き手: 日本CFO協会 谷口 宏)

●お客様ファン株主の推移

