

質疑・応答

代表取締役社長：山口 聡

執行役員 CFO 兼 CRO：佐伯 健

Q1

下期の海外の計画が急減速すると見込んでいる背景をより詳しく教えてください。例えば、2023 年のトマトペーストの価格も結構値上がりしそうですし、そこに対して御社が値上げするのであれば、垂直統合型のビジネスを行っている海外はここまで減速するとは思えず、来期も利益を積み増していけるような環境になっているのではと思っています。下期から来期に向けて、海外事業のポテンシャルをどのように見込んでいるのか教えてください。

A1 (山口)

まず、1 点目としてこれから下期は本格的な原価上昇の局面になってきます。トマトの 1 次加工品を含めた農産物の価格はここ毎年上がっておりまして、この 23 年度の下期に向けて原価が上昇することは、想定していた通りです。

2 点目は、ポルトガル HIT のトマト 1 次加工品は需要が旺盛で、上期に下期分も前倒して出荷しています。今年の夏のトマト 1 次加工が終わっていないため、下期の販売分をどの程度確保できるかまだ分かりませんが、前倒し出荷により販売数量が減少するのではという見立てをしています。

3 点目として、昨年下期からすでに国際事業の収益が拡大していることです。昨年の下期の売上収益は前年比で 1.5 倍程度になっていますし、事業利益は 3 倍程度になっています。従って、そもそもベースが上がっているため、この上期のトレンドが下期も継続できるかどうかは、非常に見通しにくいです。そのため、国際事業については現状、先ほどご説明したような下期の見込みを持っています。

Q2

トマトペーストのクロップの話や、ここから御社がまたアグレッシブに値上げできる可能性なども考えると、下期に急減速することを踏まえても、来期以降も国際事業は事業環境が追い風ではないかと思っています。先ほどおっしゃっていたとおりで HIT も需要が非常に強く、上期に前倒し出荷するほど需給がタイトな状況だと思います。このあたりの事業環境や考え方はどのように思っていますか。

A2 (山口)

今後の国際事業の成長をどう見ているかというご質問と理解しました。私どもの国際事業は B to B が中心で、トマトペーストなどを製造して販売する 1 次加工と、それを原材料としてピザソースなどを作って販売する 2 次加工と、大きく分けて 2 つの事業を展開しています。

このうちの 2 次加工については、現在、日本、台湾、インド、ポルトガル、北米、豪州に生産拠点があり、グローバルなエリアをカバーできています。ただそれぞれの地域ごとにシェアの高低がありますし、供給している商品もばらつきがあります。この状況を海外グループ各社が横の連携を取ることでより改善していければ、まだ成長できる可能性があると思っています。

それから 1 次加工については、今は世界的な在庫の逼迫により、市況が高くなっていますが、これからは中長期的にトマト 1 次加工品をどのように安定確保していくかが重要な課題になってきます。そのためには、サステナブルな農業を実現していかなければなりません。そこに向けて、品種開発や栽培技術開発といった R&D と 1 次加工の連携をもっと強めるといったバリューチェーンの強化が必要だと考えています。このことにより、安定的な国際事業の成長が図れていくのではないかと考えています。

Q3

国内の話で、まだ需要が喚起されているとはいえないですが、野菜飲料市場が下げ止まってきたと考える背景をどう分析されていますか。例えば御社はベジチェックを使われているので、日本人の野菜摂取量が底を打ったとか、伸びてきているような感じになっているのでしょうか。その中での野菜飲料の立ち位置がどう変わってきたのかなど、この市場が下げ止まってきた背景をどう分析されているのか教えてください。

A3 (山口)

先ほどご説明したように私どもが予測している 2023 年の野菜飲料全体の市場規模は、1,700 億円強の前年比 99% で、下げ止まり傾向になっています。

1 つは価格改定の影響で単価が上がっています。それに加えてこの春からスタートした野菜の色に着目した情報発信が効いていると思っています。トマトジュースは今年発売 90 周年になりますが、売上は昨年から 10% ほど伸びており、新しい顧客が入ってきています。

野菜生活はまだ対前年でプラスにはなっていませんが、野菜の色に着目したプロモーションを実施したときには、30 代から 50 代の女性の購入率が明らかに上がっています。こういった手応えもあるので、野菜飲料の独自価値の情報発信は下期も強化したいと思っています。それに向けて広告宣伝費を追加します。

また、当社にしかできない野菜飲料市場を再拡大させるアクションとして、ベジチェックがあります。こちらは今、小売店店頭への設置を進めていますが、設置した店舗と設置して

いない店舗を比べると、設置した店舗では野菜飲料を含む野菜関連商品の売上が明らかに伸びています。

このように、小売店店頭での測定によって野菜不足の意識を持ってもらおうと、その瞬間に購買行動を起こすことができるので、需要喚起には非常に効果があると考えています。また、ベジチェックを置くことが、定期的に測りたいというお客様の来店動機にもなります。小売店の皆様にとっては販売や来店客が増え、お客様も健康になれる、カゴメにとっても野菜飲料の売上が増えることとなります。このように、それぞれの関与者にとってプラスになることから、長続きする活動に持ち込んでいけるのではと思っています。

Q4

実際にベジチェックの測定結果を御社でトラックしていると思いますが、やはり行動変容が起きて、例えば日本人の野菜摂取量が増えているという状況は見えているのか、その中で野菜飲料の立ち位置はどう変わっているのかなど、この辺りはどうでしょうか。

A4 (山口)

ベジチェックの設置台数の増加に伴い、累計の測定回数は 360 万回を超えてきました。これだけの測定を重ねてくると、かなりいろいろなことが分かるようになってきています。例えば、ベジチェックを常設している小売店においては、経時的に測定値が上がってくるという傾向があります。

このことは、ベジチェックの測定により、自分が野菜不足だと自覚することで、積極的に野菜を摂取しようとする行動変容が起こっていることを示しています。

したがって今後ベジチェックの測定が広がって行けば、野菜摂取が増えることにつながっていくのではないかと考えています。

また、日本人の野菜摂取量の統計調査はコロナ禍でしばらく中断していましたが、今年から再開される話を聞いているので、そちらでも状況を確認したいと思っています。

Q5

今後の値上げの考え方をお伺いしたいです。今年の国内加工食品はそもそも原材料高を値上げで吸収できていません。海外が良かったので連結では利益水準を維持していますが、国内はやはり厳しい状況だと理解しています。

おそらく来年に向けてもこのトマトのクロップの価格は上がるだろうというのはもう見えていると思いますし、この原材料高に対してどのように国内で対応しようと考えているのか、この考え方について教えてください。

A5 (山口)

今年度は2月に家庭用、業務用300品目を超える商品の価格改定を行いました。また、7月1日に乳酸菌飲料6品目、それから9月には業務用の冷凍野菜54品目の価格改定を行います。まず、繰り返し申し上げているように、これらの価格改定をした商品の需要喚起をどうするか、値上げするだけではなく需要喚起とセットで行うことが基本的な考え方なので、まずはそこに注力をしたいと思っています。

今後の価格改定については現時点でお話しできることはまだありません。ただ、重要な経営戦略の1つではあるので、必要に応じた対応は今後も行おうと思っています。

それから国際事業においてはB to Bのため、お客様ごとに年間の販売契約を結びます。2023年夏のトマト1次加工が終わってから、原材料やエネルギーコストなどの動向を踏まえた商談がスタートすることになります。

Q6

例えば今、具体的に、今年は原材料による原価上昇は100億円程度ですが、2023年でこの状況が継続するとどの程度の影響が出そうなのか、またそこに対して仮に値上げを決断する場合、どの程度の値上げ幅を考えなければいけないのかなど、この辺りの具体的なイメージはありますか。

A6 (山口)

それについては、7月末から10月が北半球のトマト1次加工の期間であり、その生産状況がある程度見通せない限り、お答えすることができません。今年のクロップのトマト1次加工品の価格が上がることはもう言われています。また、ここ数年間で、気候変動などによって当初計画の調達数量が未達になる産地がありました。例えば、昨年はスペインのイベリア半島においては水不足で作付けができずトマトペーストの生産量が減少しました。

トマト1次加工品においては、価格と量の両面が重要であり、情報が揃ってからしっかりと組み立てて、今後の対応を考えていきたいと思っています。

Q7

日本人の野菜の摂取量はまだ非常に低いと考えていますが、厚生労働省からもいろいろデータは出ていると思います。久しぶりにデータをリバイスする話が出ていますが、思い切って国と何か一緒にタグを組んで活動するなどの考え方はありますでしょうか。

結構長い間、パッケージを見たら350グラムと目に飛び込んできて、そうだよなどは思うのですが、なかなか実態が伴っていないと思います。御社だけの力では難しかと思いますが、先ほどのベジチェックの話もありますし、その辺りの工夫の仕方をまず教えてください。

A7 (山口)

野菜摂取量を増やしていくために、2020年の1月から野菜をとろうキャンペーンを行っています。この活動は、少なくとも2025年までは継続していきたいと考えています。具体的には2つの取り組みを行っていて、1つは先ほど申し上げたベジチェックです。これはかなり定量的な効果が出ているので、野菜摂取量を増やすためには効果的なアクションになると思っています。

もう1つは、この野菜をとろうという趣旨に賛同していただいた19社の企業、団体の方々との野菜摂取推進プロジェクトです。コロナ禍の影響で、なかなか連携した活動がうまく動かない時期もありましたが、5類に移行したこともあり、共同企画が非常に活性化しています。

この上期だけでも、例えばディズニーさん、ANAさん、星野リゾートさんなど、いろいろな異業種の方々と、23件の共同企画を実施しました。また、共同企画に参加していただいた方は9,000人を超えました。それから各社のSNSなどを通じて、430万人に「もっと野菜を取りましょう」という情報発信をしています。

従ってカゴメだけでは限りがありますが、こういった連携していただける各社様のお力を借りることで、野菜をとろうキャンペーンをより社会的なムーブメントにしたいと思っています。

国との連携については、ご指摘の通りだと思いますが、まだ具体的には動けていない部分があります。私どもは農林水産省さんとはいろいろな交流があるので、今後検討したいと思っています。

Q8

決算説明会資料の19ページにある野菜飲料市場のグラフに関して、少し失礼な言い方かもしれませんが、市場規模が減少している中でシェアの高まりの表現は、あまり意味を成さないのではと私は考えており、要するに撤退しているところもあるのではと思います。

なぜならば、野菜飲料は作るのに結構コストがかかりますし、今から相当コストがかかる話がある中では、撤退している、あるいは積極的に参入していないような会社さんもあると思います。従ってこれをマルチプルして数字を考えると、これは右上がりではなく御社の売上はでこぼこになっているはずです。

これを表現するよりも、先ほどのようなベジチェックによる販売金額の構成比がどのように推移するのかということを表示したほうが良いと思います。この市場規模が減少している理由として、御社としてはどのように分析していますか。

A8 (山口)

まず、この野菜飲料市場の競合状況は大きく変わっていません。市場から競合が撤退しているということでもありません。従ってこれまでの野菜飲料の市場規模縮小は、購入者、ユ

一ザーが他の飲料に流出していることが原因と見ています。従って、そういった方々を取り戻すことが、アクションの重要なポイントになると考えています。

それからシェアの意味合いですが、競合環境が変化していないので、野菜飲料市場の中で当社のポジションがどうなっているのか、負けているのか勝っているのか、継続的にモニタリングをする必要があると思っており、シェアは私どもにとっては1つの重要な要素です。

意見

しかしこのグラフを見ると勘違いするかと思います。2021年の市場規模1,846億円とシェア58.4%を掛け合わせると1,078億円になりますが、直近の2023年に同じような計算をすると1,030億円になり、下がっています。

(山口)

シェアが高まっていることを良しとしているということではなくて、競合環境の中でのポジションを確認しているということです。全体の売上が下がっていることについては、しっかりと認識をしています。

意見

しかし売上が下がっていれば、企業価値を最終的に結び付けられる営業利益ベースとしてはマージンが下がる可能性があると思います。売上の評価だけは投資家がこれを見て良しと判断する材料にはならないかと感じ取っています。

もう少しここはシェア、売上だけでなく、利益ベースとして果たしてどのようになるのかについての表現のされ方を、工夫した方が良いのではないかと思います。

今お聞きしたところシェアは堅持したいことは分かりましたが、ただ投資家はどうしても企業価値を表すものとして、営業利益が根底になっているのかと私は思いました。

(山口)

アドバイスありがとうございます。次回に向けて検討します。ただ先ほども申し上げたように、私どもはやはり野菜飲料のトップメーカーとして市場全体をどう反転させるかを非常に大きな課題として捉えていることだけは、もう1度お伝えしたいと思います。ありがとうございました。

意見

むしろ今後は、例えばベジチェックのこのような構成比が非常に上がってきていますよということを表に出したほうが、こういった強みを表に出した方が良いのかと感じました。もう御社がシェアトップである認識は誰でもあると思いますので。

(山口)

ありがとうございます。参考にさせていただきます。

Q9

山口社長が就任されてだいぶ経ちましたが、ベジチェックなど、普通の人が考えないようなイノベーション関係で行動変容を起こす取り組みは、私は非常に面白いと思っています。

その点でもう1つ私が注目していることは NEC さんとのアグリテックの取り組みです。統合報告書などを見ると、2026年に NEC さんとアグリテックの取り組みで売上30億円と書いてあり、かつ、分からないですが、費用などもそれほどかかるビジネスモデルではないことを考えると、こういうアグリテックで利益がかなり乗ってくる感じになるのではと思います。技術系出身の山口さんがまいている種が、少しずつ小さいながらも出てきているのではと思っています。

まずこのアグリテックの話をお伺いしたいのと、あと何かまだ種がまける場所という意味で山口さんがどういうところにポテンシャルを感じているかについて教えてください。よろしくお願いします。

A9 (山口)

先ほど、これからの国際事業において、品種開発や栽培技術という R&D と 1 次加工の連携をさらに強めることが重要だというお話をしました。DXAS のような栽培技術に対するアグリテックは、1 次加工より川上の領域をサステナブルな農業に繋げていく活動を始めています。短期的な収益は小さいかもしれませんが、中長期的なことを考えるとカゴメにとって非常に重要な位置付けを占めるのではと思っています。

また、これから気候変動が大きくなっていくことを考えると、アグリテックの領域において、オープンイノベーションも含めた新しい取り組みが行えるかが重要になります。まだ水面下ではありますが、事業開発室などでいろいろと活動が進んでいるので、具体的になりましたらご案内します。

Q10

どういうところにポテンシャルを感じていらっしゃるのかなど、ご紹介できる場所がありますか。今、山口さんが見ている中で、こういうところでカゴメのコアコンピタンスを使えば別軸で事業開発できるなど、今、どういうところにポテンシャルを感じられますか。

A10 (山口)

今 DXAS がミニマムインプットでマキシマムアウトプットを目指す営農サービス提案をスタートしていますが、アグリテックの中でも栽培技術は本当に奥深くて、その辺りに可能

性があると思っています。

Q11

2026年に売上30億円の目標を出されていると思いますが、売上30億円、例えば利益としても30億円とはさすがに言わないですが、やはりその程度の高効率なビジネスモデルになっている理解でいいのでしょうか。

Q11（佐伯）

当然ですが、30億円の売上で30億円の利益というビジネスモデルではないです。こういったDXASで行っているようなビジネスは当社が行っているビジネスモデルとは大きく異なります。従って、原材料を買ってきて、ものを作って在庫で置いて、販売して売掛を回収するといったビジネスモデルではありません。

ただし、これが例えば利益率50%取れるのか20%なのか、もしくはある損益分岐点をかなり超えていかないと利益が出ないものなのか、こういったことはビジネスモデルの検証も含めて今NECさんとスタディをしています。そのため、30億になればどの程度利益に貢献するのかは、今研究中だということでご理解ください。

Q12

植物性領域への拡大取り組みの進捗をお伺いしたいです。飲料市場がどんどんシュリンクする中で、やはり野菜の会社になるというところで、御社は今、豆乳などいろいろなところに領域を広げていると思います。今のところあまり成果が見えていないのですが、どういうところに課題を感じられているかについても教えてください。

A12（山口）

植物性領域への展開は、中長期的なことを考えた場合は非常に重要だと思っています。先行している市場は米国です。米国のプラントベースフードを買っている人たちは、体に良いということはあると思いますが、それよりも環境に対して良いことをしたい意識でそういった商品を買っています。

やはりこれからお客様の環境に対する意識が非常に高まり、食行動においてもそういうことを反映したいニーズが高まると思います。その中で野菜の会社としてプラントベースフードといった植物性領域に拡大していくアクションは、継続していきたいと思っています。ただ足元では、プラントベースフードの市場は、それほど大きな規模にはなっていません。やはり価格の高さや商品の分かりにくさなどといったことがあります。ただここに来てインバウンドが回復し、外食中心に例えばホテルなどでもプラントベースのメニューを定番に入れるという動きが出ています。

そういった事が基になって、日本においてもプラントベースの食品が、あるいはメニューが普及すればいいと思っていますし、そこへの働きかけはカゴメとしても行いたいと思っています。

Q13

植物といえばカゴメというイメージ想起が非常にあるのは理解しています。それにも関わらず、例えば Soy+ やオーツ麦など、いろいろなものを出していますが、爆発的な売上にはなっていない現状があり、そのギャップはどこにあるのか、今どこに課題意識があるのかなど、この辺りの考え方はどうでしょうか。

A13 (山口)

今、植物性においては株式会社 TWO さんと連携をしています。TWO の皆さんともよく話をしますが、アメリカと日本の消費者意識の最大の違いは、環境に対して配慮したい人の構成比が日本は低いことだと聞いています。片や、アメリカの消費者の環境に対する意識は相当高く、その結果 EV 普及も進んでいるとのこと。

一方、日本は EV の普及率はまだ低いです。そういったところが大元にあると思うので、カゴメとしても力は限られていますが、環境に良いということも含めて、植物性食品の情報発信を強化することが重要だと思っています。

以上