

2023年3月8日開催 スモールミーティング議事録

(当社出席者)

代表取締役社長: 山口 聡

執行役員 CFO 兼 CRO: 佐伯 健

Q1

2月から価格改定を実施しているが、価格改定後の状況について教えてほしい。また、野菜生活をリニューアルし、野菜飲料のプロモーションを実施していくとのことだが、その内容についても詳細を教えてください。

A1 (山口)

2月の価格改定後、店頭の販売価格の推移をモニタリングしている。週ごとの平均売価は当初目論んだ価格に向けて徐々に上昇している。1月は価格改定前の駆け込みによる仮需が発生した。またトマトケチャップについては、競合は3月からの価格改定のため、一時的な価格差がついている。これらにより現時点の販売数量は前年を割っているが、価格改定後の状況は、想定の範囲内にある。

野菜飲料の新しいマーケティング施策については、本日(3月8日)記者発表であり、明日から実施していく。野菜飲料の市場は縮小しており厳しい状況であるが、今年の春から反転させていきたい。野菜生活は若い女性顧客の流出が顕著であり、それを受けて当社で初となるジャンニーズのタレントを起用したCMを行う。野菜の色に注目した「あざやかに、生きよう。Go Vivid」をキーメッセージとして打ち出していく。

Q2

野菜飲料市場を回復させるために新しいプロモーションを実施していくことは分かるが、野菜飲料市場の縮小の構造的な要因を考えると、野菜の価値はどこにあり、どのような野菜の啓蒙活動をやっているかとされているのか。

A2 (山口)

野菜の色の価値を訴求していく。これまでは、野菜の色の機能成分そのものをアピールしてきた。この春より、機能価値に加えて、野菜の色が持つ明るさやポジティブさなどの情緒価値を発信していく。

Q3

野菜の色に対して、機能性表示を取得していくことなどは考えていないのか。

A3 (山口)

この春夏の新商品には機能性表示の商品は無いが、研究は常に進めている。既に機能性表示を取得しているトマトジュースの販売は好調である。野菜生活についても、可能性を追求する。

Q4

コロナ禍での野菜摂取量の動きについて、国の統計などのデータなどはないか。また、野菜飲料の市場は縮小しているが、実は野菜が別の方法で摂取されているといったことはないのか。

A4 (山口)

国の統計を基に1日350gの野菜摂取を目標に定めて活動を進めているが、コロナ禍の影響でここ数年実施されていない。代替として、ベジチェックの測定値を使用している。ベジチェックは測定回数が増え、野菜摂取量のモニタリングとして活用できそうな段階まで来ている。今後は、定期的に測定値の動向についてご説明をさせていただきたい。また、ご指摘の通り野菜摂取手段の多様化が進み、野菜飲料が埋没した面があると考えている。新しいプロモーションで活性化させていきたい。

Q5

業績が悪くても株価が下がっていない。ファン株主が買い支えてベータが低くなっているということもあるが、カゴメだからこそできる資本市場との対話があるのではないか。ファン株主がカゴメ商品を多く購入するなどの話もあったかと思うが、今後の株主との対話や施策をどのように考えているか。

A5 (山口)

2月業績発表後の株価は、想定より健闘していると思う。19万人の個人株主に長期保有いただいていることが要因の一つになっているとの見立てもある。この個人株主数の水準は当面維持していきたいと考えている。課題は、長期保有によってご高齢の株主が多くなっていることである。三世代で株主になっていただくなどの取り組みも行っているが、まだ施策として足りていない。株主施策とは異なるが、ファン株主づくりと同じ視点でデジタル特典付き社債を発行したので、佐伯より説明させていただく。

(佐伯)

2月8日にデジタル特典付き社債を発行した。この社債の主な特徴は3つある。①スマホで簡単に買える、②1口10万円で少額での購入が可能、③購入者とカゴメが直接コミュニケーションを取ることができることである。楽天証券を通してネットで販売し、好評につき2日間で完売した。社債の発行は資金調達手段の一つであるが、この社債はマーケテ

イングへの活用が期待できる。社債の購買者は40代が中心で、購買者に通販商品を積極的にプロモーションしていきたい。通販の年齢層は60代が中心であり、若年層に向けての新たなプロモーション活動が可能になると考えている。

Q6

植物性ミルクの市場について、豆乳は歴史的にボラタイルであり、コロナ禍を経て縮小している。一方で、オーツミルクは伸びている。植物性ミルク市場における消費者の行動の背景などについて教えてほしい。

A6 (山口)

植物性ミルクの市場は直近3年間で大きくは変化しておらず、大体810億円の市場規模となっている。豆乳が減り、オーツ、アーモンドミルクが増えている。豆乳の単価と比べオーツ、アーモンドミルクは単価も高く、これから新しいタイプの植物性ミルクがどれだけ市場を作っていくことができるのか注目している。先行している米国市場ではオーツ、アーモンドミルク共に大きく伸びており、動物性ミルクと比べて環境への負荷が小さい点が評価されている。これから日本でも同様のことが起きるのではと考えており、4月にオーツミルクの新商品を投入するなど、植物性ミルク市場に対するアクションを続けていく。

Q7

豆乳は過去に3度のブームがあったと理解している。この3度目のブームが終焉する雰囲気はあるか。豆乳市場の今後をどう考えているか。

A7 (山口)

市場の今後を予想するのは難しい。豆乳は価格改定を何回か実施しており、以前は野菜飲料より価格が低かったが、今では高くなっているところもある。野菜飲料も含めた競合との関係や新しい価格が定着するかなど、今後2~3年はいろいろな動きがあると思う。逆に、この動きの中で野菜飲料の反転のチャンスもあると考えている。

Q8

米国での豆乳、アーモンドミルクの価格の比較はどうなっているか。また、日本は今、豆乳大国だが、今後日本の植物性ミルクの市場が米国市場に近づいていくと考えるのはなぜか。

A8 (山口)

今の米国の植物性ミルクの価格についての情報は手元にないが、昨年米国の市場を視察した時には、オーツ、アーモンドミルクの価格は豆乳より高かった。また、私が視察した

スーパーの棚の構成比は、動物性ミルクと植物性ミルクでほぼ1対1となっており、市場が拡大していることを実感した。当社はプラントベースフードの展開に力を入れているが、米国、欧州、中国では、環境に配慮した食品を購入したいという理由でプラントベースフードが購入されている。こういった意識は、他国と比べて日本はまだ圧倒的に低い。今後、日本でも環境に配慮した商品を購入しようとする意識が高まると想定している。

Q9

海外事業戦略の今後についてお聞きしたい。トマト1次加工の位置づけが変わってきており、海外戦略を見直す必要は出てこないのか。また、米国のインオーガニック戦略のアップデートについて、教えてほしい。

A9 (山口)

昨年の決算発表では、国際事業は1次加工の規模を適正化するとともに、2次加工に軸足を移し、利益水準を上げていく考えをお伝えした。しかし、環境変化を受けて前提が大きく変わった。2次加工は引き続き強化していくが、1次加工は現在の生産規模を維持した上で、着実に生産、販売する戦略に見直す。インオーガニックにおいても、川上側もスコープに入れて検討を進めている。インオーガニックについては相手があることなので進捗状況についてお話することはできないが、決まればいち早くお伝えする。

Q10

御社の戦略は外部環境に対して後手に回っている印象があり、先を読む力が弱いと感じる。トマトの1次加工の戦略変更も、今後また市況が軟調になったらどうしていくのか。今回の国内事業の原材料高の打ち返しも後手に回っていると感じるが、外部環境への対応力を高めていくために、どこにボトルネックがあると感じるか。それに対して、どのような組織にしていこうとしているか。

A10 (山口)

トマト1次加工が今後どうなるかについては、様々な情報を集めているが、5~6年毎に価格変動するトマト市況のサイクルが崩れてきている。水不足や干ばつの影響、肥料、競合作物との関係などの影響で、需要に供給が追い付いておらず、しばらくは今の状況が続くと見ている。1次加工の戦略転換に関しても、大きな投資をするわけではなく、今後の兆しを捉えてすぐに対応できるようにしていきたい。経営企画、事業開発などのコーポレート部門が先を読む力を高めていくことが重要である。来年以降の中期計画を見直している中で、外部環境の変化に対して、迅速にアクションを取っていきたい。

Q11

国内と海外で戦略に一貫性がなく、国内と海外の事業を分かれてやっているように見える。国内では健康を掲げているが、海外ではそうではない。国内は B to C、海外は B to B がメインだが、国内と海外で一本串の通った戦略を出していけないのか。

A11 (山口)

国内と海外で事業の成り立ちが異なるため、活動に違いはある。一方で、国内においても B to B 事業を展開しており、海外との連携を進めつつある。グローバルフードサービスを全体でフォローして最適な生産地、納入先、商品の提案の仕方、サプライチェーンの組み方などの連携を進めている。B to B はオールカゴメでグローバルに展開する基盤が整っているため、国内と海外の一貫した戦略を打ち出していけると考えている。

Q12

御社が国内外を問わず通じるコアコンピタンスは何と考えるか。

A12 (山口)

B to B、B to C によらず、農から価値を形成する力である。新しい野菜の素材開発やトマトの加工法などがベースとなり、そこから新しい価値を生み出す力だと考えている。

Q13

野菜の価値を広げていくための、他社とのアライアンスの状況はどうか。進捗状況について教えて頂きたい。

A13 (山口)

他社とのオープンイノベーションとして、NECとDXASを設立し、プラントベースフードのTWOと共同で商品を開発した。また、野菜をとろうキャンペーンの19社との協働では、2023年に38の共同企画を実施しており、コロナで当初の目論見からは遅れているが、ここから新しい事業のタネも生まれてくると思う。

Q14

御社は在庫水準が高く、キャッシュコンバージョンサイクルが食品他社と比べても長い。過去からどのような問題があつて、どのように経営課題を考えているのか。

A14 (佐伯)

当社の主たる原材料はトマトペーストであり、北半球で製造されたトマトペーストの購入割合が大きく、10月頃に一括で購入したものを1年間かけて使用していく。そのため12

月は在庫水準が高い構造となっている。また、自己資本比率も直近の 2023 年 12 月末は 52%であり、財務の健全性という面では大きな問題を抱えているとは考えていない。現在は ROIC 管理によって資本の効率性を重視しており、2023 年の事業利益は減益となるが、まずは利益水準を早期に回復させていくことに重点を置いている。

Q15

確かに財務の健全性そのものに問題はないと思う。ただ、ネットデットは食品業界では珍しく、キャッシュコンバージョンサイクルが問題になっていて、運転資本の充足のために社債を発行されているのは、経営として健全なのか。また、期末に在庫を多く抱えるのであれば、例えば決算期を別の月にするなどの対応ができるのではないか。

A15 (佐伯)

今回の社債は需要性や効果を検証するための試験的な側面があり、発行額は 10 億円と少ない上、償還期間も 1 年間と大変短く、財務の健全性に関わるものではない。また、財務を健全に見せるための決算期変更は全く考えていない。海外のグループ会社を含めたマネジメントのサイクルを考えて、決算期を決めている。

(山口)

農産加工原料を主力とする当社にとって、それらを一括で購入するのは避けられないものがある。コロナ禍やウクライナ情勢を踏まえて、調達ネットワークの再編を検討しており、北半球に集中している原材料の調達先を南半球に分散させようとしている。このような新しいグローバルネットワークの構築に昨年からは着手しており、調達の分散化が BS の在庫の平準化にもつながっていくと考えている。

以上