

2025 年 9 月 18 日 ESG スモール MTG

質疑・応答

代表取締役社長：山口 聡

取締役常務執行役員コーポレート企画本部長 兼 経営企画室長：奥谷 晴信

取締役常務執行役員 CFO 兼 CRO：佐伯 健

社外取締役：条川 滋

社外取締役：遠藤 達也

Q1

「トマトの会社から、野菜の会社に」は、ベジチェックなど、トップラインが健康に貢献するということがうまくブリッジできていた。今後どういうビジョンを考えているのか。

A1（山口）

トマト関連商品の比率が上がってきた中で、トマトにフォーカスして考えていく。ESG との繋がりで言うと、当社は、農産物から価値を生み出してきた。農産原料が安定的に調達できるということが経済価値にもつながり、それを推進することが持続可能性とも結びつく。また、二酸化炭素を減らす＝エネルギー低減は、コスト削減にもつながるので、ESG に取り組むことと持続的成長を両立していくという基本姿勢は変わらない。

Q2

定量的にトップラインとブリッジする KPI はあるか。

A2（山口）

GHG 排出量の削減については、SBTi の指標は持っているが、独自の指標を持たないとブリッジできないと考えている。指標の開発も並行して進める必要があるので、GARBiC（グローバル・アグリ・リサーチ&ビジネスセンター）で検討していく。

Q3

具体的にどういった KPI を想定しているのか。どれくらい競争力が持てるのか。

A3（山口）

例えば、Ingomar のシナジー。現状では Ingomar の生産性向上、原価低減に取り組んでいるが、その先に、新たな品種開発や栽培技術で収量の高いトマトが生産できれば、アメリカだけでなくポルトガルなど他の地域でも展開できるようになるので、トップラインの成長にもつながる。気候変動の影響により、世界的に 2050 年には 6%の加工用トマトの生産量が減少するというデータがあり、それに対してカゴメグループとして生産量をプラスに持っていければ、競争力にもつながる。

#### Q4

Ingomar は、川上の事業領域の拡大であり、大きな構造変化。この取り組みがマーケティングでバリューアップしてトップラインにつなげる仕組みは、子会社化した後の PMI として重要。どのような問題意識、課題認識を持っているか。

#### A4（山口）

対外的な情報発信などはまだ不十分な点はあるが、手応えは感じている。GARBiC とも連携して、今後情報発信を強化し、当社の取り組みを理解していただくことで、外からの見え方も変わってくる。24 年にカリフォルニアに設立した CVC がスタートアップに投資を始めており、投資がどういう意図で行われているのかということもお伝えし、ステークホルダーの皆様に理解してもらうことで、売上にもつながっていくことができる。

#### A4（糸川）

カゴメの強みは、グローバルに広く拠点を持っていること、バリューチェーンを垂直統合で持っていること、この縦横を持っている点。今後は、時間軸でどこにプライオリティを置くかを明確にした方がよい。国によって成熟度も異なり、お客様の需要も異なるので、時間軸と合わせて、目指すべき KPI を社内ですっかりと追いかけられるようになると、やろうとする意図や時間軸がより見えてくる。取締役会でも深く議論できるようにしたい。

#### Q5

国際事業において、一次加工のコスト競争力となると、Ingomar を取り込んだとはいえ、競合の方が強い。品質で勝負するという話になると、マーケティングにおいて、B2B, B2C でも販売価格に反映して、高付加価値化が実現できるのか、アップサイドになりえるのかどうか。

#### A5（奥谷）

当社の米国事業は Ingomar の単体の強みだけではなく、二次加工を行う Kagome USA、種子事業を行う United Genetics というバリューチェーン全体で価値を生むことができる場所にあり、今後さらに連携を深め付加価値を高めると同時に、事業成長を目指していく。GARBiC(グローバル・アグリ・リサーチ&ビジネスセンター)が手掛けている CVC も単発で取り組むのではなく、グループの強みとして取り組むことでアップサイドにつなげていきたい。

また、現時点は Ingomar 社への派遣者は PMI を中心としたメンバーだが、今後は事業戦略やマーケティングを行うメンバーの派遣等も検討していく。

#### Q6

種苗開発で、カゴメが単独でやったときの勝算がまだ理解しきれないし、今後の研究開発は、自前なのか、協業なのかなど、R&D を成果として結びつけるにはどうしていくのか。

A6（山口）

種苗開発はグループ会社の UG(ユナイテッドジェネティックス)で行っている。また、カゴメ本体にも基礎研究部門がある。これまで、両者の情報交換は十分でなかった。UG では、旧来型の種苗開発を続けているところもあり、一方でカゴメ本体では遺伝子レベルで新しい技術の開発を行っている。GARBiC によって、最先端技術を UG のフィールド、スキルを持った人にインストールすることで、カゴメグループ全体としての研究開発の価値が高まる。ただ、種苗大手が莫大な研究投資をしているのはわかっている。カゴメの強みは、加工用トマトに特化して、Ingomar の実際のフィールドを使って実証試験ができることであり、その強みを活かしていく。

Q7

CVC とのシナジーについては、種苗開発の分野も含まれるのか。

A7（山口）

種苗開発と栽培技術開発の分野を主な投資先としている。CVC だけではなく、大学との協業も進めて、最先端の技術を取り込もうとしている。

Q8

二次加工の顧客の分析、細かい部分で顧客の管理ができていて戦略的に落とし込むことができていますのか。

A8（山口）

二次加工は、フードサービスの顧客がメインであり、米国では上位 100 社をターゲットとしている。その中で取引ができていいるのはまだ 2、3 割。この拡大をターゲットとしている。カリフォルニアには、ソリューション開発チームがあり、フードサービス顧客の困りごとに寄り添って開発を進めている。今までは、グローバルでの横連携が整理できていなかったが、どのエリアのサプライソースからモノを出すのが最も効率的か、空白地帯をどこが攻略するか、などの整理をしている。

A8（桑川）

グローバル展開もあるが、今後はローカルでの展開も重要。国際事業としては、二次加工に拡大チャンスがある。このチャレンジは国によって需要度も異なるので、付加価値型商品が売れるかどうかなど、やってみないとわからない側面もあるが、大きな伸びしろになっていく。

Q9

戦略が具体的に加速していくのは、どの時間軸、次の中計なのか、もっと先なのか。

A9（山口）

ビジョンは 10 年として掲げ、10 年の中に 3 回の中計を予定している。次期中計は、2026－2028 年。二次加工の拡大は顧客がある程度決まっているので、次の 10 年の前半から刈り取りができる見込み。

次の10年の後半には、新たな品種開発、栽培技術の開発などが収益貢献してくると思っている。

#### Q10

各グループのCEOを集めてグループで戦略を立てていくということだったが、うまくいっているのか。グローバル経営の体制、改善点、グループ全体の課題は何か。

#### A10（佐伯）

ガバナンスは領域が広く、グループ全体での経営を考える必要がある。それには、各個社の経営実態がどうなっているかをまず明らかにすることが非常に重要で、数字を起点に対話することが必要。財務経理としてのガバナンスを高めるために、グループ全体での財務経理方針も出しており、形骸化しないように全ての現地法人で確認も行っている。

#### A10（山口）

2023年に国際事業をカンパニー化し意思決定などの権限も委譲した。これにより、経営のスピードは上がり、ガバナンス強化にもつながっている。

#### Q11

国際事業の比率の高まりで、特にグローバルに拡大する上で、人材の採用、育成はどのように強化したいと考えているか。

#### A11（遠藤）

国際事業が急速に伸びているので、監査等委員会でも人材の育成計画について議論をしている。現状の見立てとしては、すぐに海外の最前線で活躍できる人を育成するのは難しく、現地で採用している。例えば、現地に進出している日本企業の方を中途採用するなどの事例がある。中長期的に国際事業が大きな組織になってきており、存在感が増してきているというのが内部監査を通じてわかる。若手で海外にいたいという声はたくさん届いているので、今後キャリア形成を、人事部、事業部ともに後押しする。

#### A11（山口）

グループ全体での人材育成が必要。海外グループ会社のカルチャーをどうしていくのか、どういう人材を育てていくのか、課題が多い。これから改善していくフェーズであり、各グループ会社のHRの連携なども進めていく。

#### Q12

人的資本について。今後、どこに一番力を入れていくのか。

#### A12（山口）

従業員のモチベーション、エンゲージメントを高めていくことが一番重要。エンゲージメントサーベ

イをモニタリングしている。エンゲージメントサーベイのスコアは上位 20%を目指している。

#### Q13

植物性食品のマーケティングの視点、課題について。アーモンドブリーズなどの挑戦は、ESG としても野菜、植物性食材の摂取につながる側面もあるが、今の課題感はなにか。

#### A13（条川）

植物性食品に取り組むことは、新しいカテゴリーを育てていくということでもあり、苦戦している部分もある。アーモンドミルクは、市場規模が 100 億円程度で、豆乳の市場規模の方が大きい。市場を立ち上げる上では競合もあり、競合とどう戦うかということもあるが、アーモンドミルクについては、機能性の価値をお客様に知っていただくフェーズ。人口減が進む国内市場においては、新しい商品を立ち上げていくという活動や取り組みは、意義があり取り組んでいくべき。

#### A13（山口）

環境に配慮していれば、値段が高くても買いたいという消費者は日本では少ないといわれている。当社だけではなく、業界として底上げしていくことも必要である。当社のプラントベースフードについては、売上拡大のスピード感は期待に届いていないが、着実に伸長している。