

## 2018年3月期 第2四半期決算説明会質疑応答

- ・日時 2017年11月7日(火) 10時00分～11時30分
- ・場所 東京証券取引所 東証ホール

【回答】： 代表取締役社長 浦上 博 史  
代表取締役専務 松本 恵 司  
専務取締役 広浦 康 勝  
ハウス食品(株)代表取締役社長 工 東 正 彦  
ハウスウェルネスフーズ(株)代表取締役社長 白 井 一 夫

**Q 1. 香辛・調味加工食品事業のROSは今期通期の修正計画で8.0%と、ここ数年で着実に改善している。レトルトカレーの「プロクオリティ」やスナック製品が好調等の個別要因はあるが、利益をしっかりと稼いでいく収益構造になってきたのではないかと。御社の構造がどのように変わり、収益性が上がってきているのか、背景を教えてください。**

**A 1. グループにおける位置付けからも、香辛・調味加工食品事業の収益力向上は基本的な役割と認識しているが、以前は、役割を認識しながらも実践できない、甘えが強い体質だった。**  
そのような中、15年2月の価格改定を契機として、流通とのより良い関係を構築しながらも、値ごろのギャップについては明確な基準を設定し順守するなど、考え方と実行力が身につけてきた。  
他にも、新製品の設定原価や廃棄ロスの抑制、活かしたお金の使い方など、個別の案件ごとに色々な切り口で追求してきた結果、体質改善に繋がり、この水準まで高めることが出来たと考えている。

**Q 2. 米国事業の今後3～4年ベースでの売上高成長率をどのように捉えているのか、計画達成に向けたマーケティングプランと併せて解説してほしい。**

**A 2. 米国豆腐事業は、アジア系、米系の2つのマーケットを捉える中で、先ずアジア系のチャンネルは確実に見込まれる人口増をしっかりと取り込むことで、3%強の成長率があると見ている。**  
次に現在35%程度の構成比である米系チャンネルは、健康志向の消費者のウェイトが今後も伸びていく中で、豆腐の持つ健康感をアピールをし、マーケットを獲得していく。これにより、既存の豆腐事業は最低でも5%程度の成長を見込んでおり、供給体制を整備し、予見に対する仕込みを行っていく。  
また、米国はお客様のニーズが多様化しており、そのニーズに対応出来るよう製品ラインアップの整備を行っていく。加えて、豆腐の健康感の訴求も含め、ブランドをしっかりと根付かせるためのコミュニケーションに取り組んでいく。

**Q 3.中国事業は前期の代理店変更等も経て、当上期の収益性は大きく改善した。去年と今年で何が変わったのか教えてほしい。**

A 3.中国事業の前上期は若干の営業損失であったので、ROSは前年同期比で15%強の改善となっている。但し、代理店の切り替えに注力したことで、当上期は計画に対して販促費を使いきれておらず、その影響を控除すると、実力ベースでは10%強の改善となっている。

収益力が改善した要因は3点あり、一つは販売代理店変更に伴う出荷価格の引き上げ、一つはデモを中心としたマーケティングの適正化を行うことでコストの効果的運用が出来るようになったこと、そして数量増による固定費の回収効果である。

**Q 4.今後2~3年のスパンで見た時の中国事業のトップラインとROSの見通しについて教えてほしい。**

A 4.中国については、日本式カレーを人民食にするというミッションの実現や収益の核へ育成していくためにも20~30%のトップラインの成長にチャレンジしていく。

その基本となるスタンスは「深堀り」と「間口の拡大」の両輪と考えている。

「深堀り」の観点からは、最大のキーは大箱タイプの発売と考えており、これは第3工場生産体制の構築を行っていく。また、正しい食べ方の啓発や店頭での接点についても高める余地があり、深堀りに繋げていく。

「間口の拡大」については、展開する都市を広げていく。現在は29都市で展開しているが、可能性がある都市については営業体制を整備し、六次中計では60都市への拡大を計画している。

今後の収益性に関して、家庭用製品を10%値上げする価格改定を7月から開始しており、9月上旬で店頭売価の値上げが完了している。現地からはリスクとなるような店頭の動きは見られないと報告を受けており、計画した効果を見込めると考えている。

また、来期は第3工場が稼働し、償却負担を始めとした運営コストが負担となるが、第4クールから顕在化する今回の価格改定効果でコスト増を吸収できると想定している。次の中期計画では、増収を続けるとともに、ROSは少なくとも15%、そして20%を狙っていく損益構造に持っていきたいと考えており、実現するための材料が揃いつつあると感じている。

**Q 5.中国事業の成長が未達となるリスクについて教えてほしい。**

A 5.現在、2社程度の現地メーカーからルウ製品が発売されているが、規模も小さく、また当社のシェアが9割を超えていることから問題はない。

むしろ、今後マーケットが拡大がするにつれ、大手企業の新規参入を事業未達のリスクとして捉えている。現在もブランド力の強化を活動テーマに掲げているが、六次中計においても継続し、競合参入のリスクに備えていきたい。

**Q 6.中国では量販店が衰退し、EC が伸長しているという環境与件もあるが、トップラインの成長を目指す上で、どのチャンネルに重点を置いているのか説明してほしい。**

A 6.チャンネル別では、家庭用と業務用のバランスをしっかりと取っていこうと考えている。業務用は構成比が25%程度に留まっているが、リスク対応の点からも少なくとも30%まで引き上げていく。

ご指摘の通り、中国ではECチャンネルが急激に拡大している。一方、ECチャンネルは非常に価格の安い状況になってきており、現段階ではECチャンネルを積極的に強化しようとは考えていない。当面は量販チャンネルでのお客さまとの接点構築を考えている。

**Q 7.中国のルウ事業は「深堀り」と「間口の拡大」を進めるとのご説明であったが、壹番屋が進める中国外食事業のオペレーションの考え方についても教えてほしい。**

A 7.壹番屋へ移管する前の中国外食事業は業績が大変厳しい状況にあり、不採算店舗の整理を進めてきた。当上期は若干の黒字推移となっており、現在の店舗数からいくと黒字は維持できる見込みである。

中国の外食事業は、現地企業、日系企業ともに苦しんでいる状況にある。稼いでいる既存店舗をきっちりと運営した上で、地道に好立地店舗の開発を進めていこうと考えており、中国で余り大きな拡大は見込んでいない。

それよりもベトナム、インド等、展開国の拡大を考えていくというのが現状の考え方である。

**Q 8.現時点での第五次中期計画の総括と次期中期計画のポイント等を、可能な範囲で教えて頂きたい。**

A 8.第五次中期計画は、出来たこと、課題も含めて色々なことがあった3年間だと感じる。出来たことの一つには、壹番屋、ギャバン社等のご縁を頂き、グループの中に色々なビジネスモデルを持つ形に変容させることが出来た。これは、我々が目指す「クオリティ企業の変革」を実現するための一要素としている、バリューチェーン上の展開軸を広げることにつながっている。

二つ目として、既存事業の収益力を上げることが出来たことを上げたい。

香辛・調味加工食品事業がそうだし、コア育成事業と位置付ける海外食品事業も、トップラインを伸ばす中で、中国、米国の収益基盤を多少固めることが出来た。その他食品関連事業も、スタート時に比べると少しは収益基盤の底上げを図ることが出来ている。一方で課題は大きく3つあると感じている。

一つには、グループ化によりトップラインを伸ばすことは出来たが、実力で伸ばすことが出来ていないこと。二つ目にはROS、ROA、ROEといった経営指標の率の問題。最後の三点目が新規事業の立ち上げである。

ROSは第五次開始時の3.8%から5.1%へと一定レベルの改善は出来た。

目標としていた5.5%には0.4Pt不足しているが、これは壹番屋をグループ化したことでトップラインが伸びた一方、壹番屋の営業利益約48億円に対して、のれん等の償却負担が約50億円発生し、若干の持ちだしとなっていることが影響している。しかしながら、我々が第五次、第六次の中期計画6年プランで掲げている目標はROS10%以上であり、これは確保していかなければならないという想いは変わっていない。

ROSを上げていくポイントは二つと考えている。

一つは老番屋、ギャバン社等のグループ化による「足し算」を如何に「掛け算」にしていくか。二つ目には、コア育成事業と位置付ける海外食品事業の構成比アップである。三点目の新規事業の立ち上げについては、第五次では6つの新規事業の種を仕込んでいくとご説明していたが、現在は2テーマがそれなりに進んでいる。

一つは皆さんにもお話している「涙の出ないたまねぎ」であり、もう一テーマも早期にお話できるように取り組んでいく。この2テーマの次のステップへの育成、そしてテーマの新陳代謝が出来るようにチャレンジしていく。

課題を含めて感じているところは、第五次の3年間は、特にお客様に対して色々取り組んできたわけだが、雇用環境の変化、社会要請の高まりはこの3年間で随分と注目を集め、現実問題としても現れており、お客様だけではなく、色々なステークホルダーへの目配せが必要になっていると感じている。

我々のグループ理念「食を通じて人とつながり、笑顔ある暮らしを共につくるグッドパートナーをめざします。」で掲げる「グッドパートナー」というのは、“お客様”、“社員とその家族”そして“社会”に対して、一企業市民として責任を果たしていくという想いが込められているが、我々が中期計画で掲げる「クオリティ企業への変革」には事業面の議論だけでは片手落ちであり、この3つの責任をきちんと含んでいることが必要だと感じている。

**Q 9. のれん等の影響を控除したROSが7%を切る現状と、2020年の実現を目標とするROS10%との間には、まだ3%程度のギャップがある。海外食品事業の構成比を上げる戦略はその通りだが、それだけでは埋まらないのではないか。**

**香辛・調味加工食品事業の利益率のもう一段の引き上げや、最もギャップのある健康食品事業をどうしていくのか等、海外食品事業以外の手立てについて教えてほしい。**

**A 9. ご指摘の通り、香辛・調味加工食品事業のROSをもっと上げていく必要がある。セグメント毎にあるべき利益率を設定しており、香辛・調味加工食品事業は10%以上、健康食品事業は15%以上、海外食品事業は15%以上、外食事業は10%、その他食品関連事業は5%としている。**

香辛・調味加工食品事業は今期の修正目標は8.0%であり、更に引き上げなければならない。ギャバン社も含めて構造改革をしていけばチャレンジできる数値だと考えている。むしろ健康食品事業の収益性の改善が課題である。「ウコンの力」は現在のマーケット状況から見ても、今と同じやり方での飛躍は望めず、抜本的にどう取り組んでいくのが第六次の大きなテーマとなる。

健康食品事業の持つ付加価値の特質から言えば、香辛・調味加工食品事業と同じ利益率であってはならず、あるべきROS15%の実現に向けて、今までの延長線上ではない、新規事業にも近いチャレンジをしていく。

**Q 10. 次の核となる収益ドライバーをどう考えているのか、教えてほしい。**

**A 10. 当面考えられる次の柱は海外食品事業となる。コア育成として如何にトップラインと収益力を伸ばしていくのか。今の我々の利益率を伸ばしていく大きなテーマとなる。もちろん香辛・調味加工食品事業の今のレベルからの底上げと健康食品事業の新たなチャレンジということもテーマとしてあるが、見越すことが出来るテーマとしては海**

外食品事業となる。

その次のテーマとしては、現在試行錯誤している新規事業になる。

**Q11. 新規事業について。第五次中期計画では、素材、食の外部化、高齢化といった具体的な重点分野を示したうえで、ROS10%を狙える事業の立ち上げを目指すのご説明頂いていたが、3年が経過する中で具体的な進展が見えていない。下期に育成コストを投下するとの話もあるが、新規事業立ち上げの課題について、もう少し詳しく教えてほしい。**

**A11. この3年間で新規事業が形になっていないのは事実であり、ご指摘は真摯に受け入れたい。**

3年間取り組んだ感覚としては、構造的な問題というよりも、試行錯誤する中でワークするやり方を掴んでいかなければならないと感じている。

場を作ることの重要性など、この3年間で少なからずのものを得ることが出来た。組織の中で担当を置き、方向性ややり方を指示するのではなく、色々なバックグラウンドを持つものが集まることでワークさせていく。

ずいぶん昔に養老孟司先生が「バカの壁」を出されたが、私自身も気付かないバカの壁は確実に存在する。ハウス食品で育ってきた社員には、やはりハウス食品の固定観念がある。そこを突破していくためには、外部と上手く交わりながら、得た気付きの中から方向性を見いだしていかなければならない。

この3年で顕在化した気付きを次の中期計画でどうやって形にしていくのか議論していく。

以 上