

2020年3月期 決算説明会質疑応答

- ・日時 2020年5月14日(木) 13時30分～15時00分
- ・方法 リアルタイム配信
- ・回答者 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
専務取締役 工東正彦
取締役 小池章

Q1 海外食品事業に関して。米国、中国、タイ、それぞれのエリアにおける現状と、これからの先行きについて、特に米国、タイでの値上げの可能性も含めて教えてください。

A1 海外事業のコロナの影響を含めて米国、中国、タイについてご説明いたします。

まず中国カレー事業ですが、中国は家庭用と業務用で大きく分かれました。足元、家庭用は在宅経済、内食化が進んでいると見受けられます。5-6月の状況を踏まえて、この特需が一時的なものなのか、それともカレーの間口が広がったのかを見極めてまいります。今期は当面前年並みの伸び率という計画を立てております。

業務用は、中小の飲食店を中心に倒産やカレーメニューのカットも起こっており、足元では売上が大きく落ちています。回復には時間がかかると見ており今期は50~60%ぐらいの間で推移すると見ております。補足としては、2016年の代理店の再編後、COD、現金取引を基本としていますので、焦付きのリスクは低い状況にあると考えています。

次にタイですが、足元では夜間外出禁止令およびコンビニの営業時間短縮という影響を受けておりますが、ビタミン自体の需要が底堅いことや昨年10月に値上げをした影響もあり、1クォーターである1-3月の売上はある程度好調に推移しております。今後、第2クォーターは伸び率が落ち込み、第4クォーターで元に戻ると見ておりますけれど、不確定な要素は多い状況です。タイでは昨年の10月から物品税が10%課され、対応策として1パーセント値上げをしました。それでも全てを吸収できるわけではなく、早急に次の一手を講じてまいります。コロナの影響で少し対応が遅れているのが実情です。値上げは今のところ考えておりません。

最後に米国の豆腐事業です。コロナの影響としては、一つはこの4月から予定していた価格改定をこの環境下で延期をしています。もう一つは、ニュージャージーの工場で感染者が出まして、それによって4月30日～5月8日まで工場を停止いたしました。5月9日から再開しておりますが、この二つの影響で少し下振れすると見ております。なお、価格改定は現在、延期しておりますが最低賃金を5年間で毎年1ドル、10ドルから15ドルに上げていくというスキームを続ける限り、どこかのタイミングで判断する必要があると考えております。

マーケットは、売上高構成比約2割の業務用が大きく売上を落とす一方、家庭用が伸長し、トータルでは足元では前期並みの伸び率を確保という状況です。また、ロサンゼルス

工場の新ラインは予定通り 2020 年 1 月から稼働を始めましたが、初期トラブルに対して、技術者が応援に行けないなどの問題があり本格稼働はしばらく先となります。

- Q2 海外食品事業について。中国では新型肺炎がなければ、トップラインは下期にかけて尻上がりに改善してきたというところを見ると、営業人材トラブルは解消されてきたという認識でいいのか。
- A2 中国ですが、前期 2019 年 10 月～12 月の第 4 クォーターは、春節の前倒し需要も一部にあり、売上、利益とも好調に推移いたしました。人員課題については、前回の説明会で申し上げたとおり、採用方法の検討、インセンティブ、教育という 3 点において体制を整えたところです。本年 1 月から採用を本格化する予定でしたが、コロナ影響により下期以降になる予定でございます。
- Q3 中国について、家庭用は在宅経済による需要拡大を好機に、との記載がありますが、そのチャンスを生かすために、現地ではどのような取り組みを行っているのでしょうか。
- A3 中国の家庭用製品の取り組みとしては 2 点、ルウの第 2 ブランドであるガオウやレトルトも好調に推移しており、改めてカレーメニューの提案をしていくということが一つ。レトルトは、これまでルウに比べてなかなか定着が進みませんでした。コロナによって店に物がなくなり、置いているものは何でも買って食べてみようという強制トライアルが生まれたので、今後の変化の兆しがあるのかどうか、こんなところも見つめていきたいと感じているところです。
- 二つ目は販売体制の整備です。特に人員課題については、下期から本格採用を行いますので、間口が広がった中で各地域への活動あるいはフォローを重点的に行っていきたいと思っております。
- 採用も含めてなぜ下期からなんだと、もどかしく感じることもあるかもしれませんが、省をまたぐ出張ができないなど、いまだ営業活動が制限される中、足元は、代理店からの引き合いが数字をつくっている状況です。今はまだ動く状況にはありませんので、下期から動けるように今から対応を整えていきます。
- Q4 米国について、工場稼働に伴う減価償却負担の発生時期や販売状況を教えてください。
- A4 ロサンゼルス工場の新ラインは 2020 年 1 月から稼働しておりますが、減価償却費負担も 1 月から発生、年間では約 3 億円の予定でございます。販売状況については、植物性タンパク質のブーム、健康ブームが続くと見ておりますので、需要は今後も高まると見ております。
- 一方、今回約 3 割の能力増強を行いました。その 3 割を 2023 年までに使い切ってしまうということではありません。去年までは土曜も日曜もなくフル生産でやっておりましたので、この状況は社員のことを考えてもサステイナブルではなく、生産の平準化とあわせて

市場の伸び、その中でどれぐらいに、次のキャパアップのことを考えるかということについて議論しています。

Q5 海外食品事業の21.3期の増収が、前期比17.7%増と見込まれていますが、国別の見通しをご説明いただけますでしょうか。

A5 現地通貨ベースでは、米国は約107%です。これは先ほど申しましたように、植物性タンパク質、健康食品ブームがまだまだ続くと見た中で、コロナの影響を含んでこの数字になります。

中国は約112%。今後家庭用のマーケットがどうなるか、在宅経済で家庭内調理が広がればチャンスはありますし、一時的なものなのかの見極めをしているところです。

タイは今期142%で見えています。1パーツ値上げした後もシェア等は落ちておらずマーケットに影響はないと見ております。しかしながら、コロナの影響がございまして、夜間外出禁止、コンビニの営業時間短縮等で当然購買は減ると見込み、それらを含んだ数字となります。

Q6 健康食品事業について。ウコンの力の売上減で厳しい環境にありますが、今後いかに収益構造を変革していくのか教えてください。

A6 健康食品事業の収益構造変革は、ブランド力を上げてトップラインを回復させる、これに尽きます。ウコンの状況は、昨秋に新製品も投入し、製品ラインアップを再度見直した結果、ずっとダウンで推移していたシェアも、11月からはゼロもしくはプラスに転じてきていました。しかし、2月後半からのコロナの影響が非常に大きく、対前年の売上は3月が65%、4-5月の足元は3割を切るという非常に厳しい環境になっています。ですから、コロナが収束すれば売上が自然と回復するという考え方ではなく、再度市場をつくりあげるスタンスで取り組まないと、マーケットを立て直してトップラインを上げていくことはできないと認識しています。

展開の一つのポイントは、ウコンを発売した当初の原点にかえり、健康づくりにいい素材としてのウコン、ターメリック、ここをコミュニケーションの中心として再度訴求し、お客様の幅を広げていきたいと思っております。

Q7 健康食品事業の20.3期営業利益増減要因のうち、天候要因△4億円をのぞく売上高変動要因をおしえてください。またその課題は何で、課題克服に向けた施策をどう考えているのでしょうか。

A7 20.3期の営業利益の増減要因として、売上高変動で△12億円、その内訳は天候要因が約4億円、コロナ影響が約2億円、これが外的な要因と理解しています。残るものについては主力製品の売上減が大きく影響しており、ブランドではウコン、C1000、1日分のビタミンとなります。この3ブランドのブランド力をいかに回復させるのかというのが最大の課題です。

ビタミン事業は、コロナに対してもプラスに動く環境の一つではないかと捉えており、マーケティング強化によるブランド力向上策を、今期はポイントとして強化してまいります。コロナ影響により新製品の計画も全体では大きく絞りましたが、ビタミン領域は計画しているほか、C1000も今期はしっかりとコマーシャルを投入していきます。ウコンは先ほどご説明した通りです。

Q8 香辛・調味加工食品事業について。20.3期の4クォーターは大幅増収増益、営業利益は19億円の増収効果が大きかったと推測していますが、今期の計画は40億円の増収にとどまり、4クォーターの実績を考慮すると保守的な気もします。なぜこのような業績の立て方になったのか。今期の増収率の前提を踏まえて教えていただきたい。

A8 コロナの影響をどう数値化するかというところが、要因としては大変大きくなります。家庭用についてはプラス効果が期待できますが、20.3期の第4クールの需要のあらわれ方には、緊急対応的な家庭在庫の増加というところが大きくあらわれたと考えております。今期も実需は見ておりますが、第2クール以降については家庭内在庫の整理が行われていくだろうと考えています。流通在庫も多くなっている状況が想定されますので、これらを勘案すると、第4クール同等のコロナ需要のボリュームというのは、ちょっと読みすぎであろうという見方をしています。業務用については、家庭用とは影響が顕在化するタイミングが異なり、大きく影響を受けたのは今期からと考えております。

Q9 香辛・調味加工食品事業において、アフターコロナ後のニューノーマルをどのように想定されていて、どのような種まきを考えておられるのか。コアブランド集中、内食回帰、デフレ環境等、御社にとってはさまざまな追い風も想定されます。

A9 六次中計で想定していた変化の中で、特に人口動態的な変化については、コロナ後も変わらず進んでまいりますので、調理型のルウカレーからレトルトカレーへというような大きな流れについては引き続き進行していくと考えられます。

コロナによる影響はさまざまあると思いますが、在宅勤務の増加だけを考えても、食の外食化、外食や中食を取り入れていくという変化が大きく変質していくと想定しています。具体的には、お昼ご飯を家で召し上がるというパーソナルの内食機会やご家族皆さんで夕食を食べる機会も増え、減り続けていた調理時間も増加に転ずることもあるのではないかと考えています。

こうした動きに対しては、総じて言えば、おいしさの追求に加え、私どもの持っている強いブランド、これは認知率と安心感ということであろうと思いますけども、そこに付加的な機能と、情報を加えて、ご家庭で召し上がっていただく製品の力をつけて、お客様の生活を支える努力をしていこうと考えています。

価格については、低価格品のウエートが増えていくことが想定されますが、チャンネル別の製品提案などに加え、コストコントロール力をしっかり発揮していきたいと思います。

一方外食は逆風になり、家庭用とは全く逆の動きになろうかと思えます。こちらは業態別に需要回帰にかなり時間差が出てくるだろうと考えており、当面は比較的早い回復が見込

める業態に対してしっかり力を入れることで売上減をカバーしてまいりたいと考えています。

Q10 低価格品のニーズが増えるとの見方をいただきましたが、過去のデフレとは異なり、うまく収益を維持拡大はできるのでしょうか。

A10 経営環境的には低価格品の増加は良いこととは言えませんが、これだけ厳しい環境になれば、中期的に見て、生活コストに対するお客様の態度は厳しくなってくると想定しています。こうした前提ではありますが、我々はこれまで、デフレも経験する中でコストコントロール力を高めるとともに、例えばレトルトカレーのように、最新設備導入により省人化を行い、売上を増やすことで固定費を吸収していくなど競争力を高めてきております。また営業コストに関しても、特に広告の考え方、お客様とのコミュニケーションも見直しており、こうした取組を生かして、低価格化の環境下の中でも収益力を上げられるように取り組んでいきたいと考えています。

Q11 ニューノーマル時代の企業経営において、経営の優劣を決める要因はどこにあるとお考えでしょうか。また、社長はアフターコロナの経営戦略を考えると何を重視しておりますでしょうか。

A11 事業面と離れた視点からポストコロナのニューノーマルをとらえると、私たちは「3つの責任」と言っておりますが、事業面、すなわち「お客様」に対して以外の、「社員とその家族」それから「社会」に対して、こちらのインパクトも非常に大きいと思っています。社員に関しては、否応なしに在宅勤務をやっているわけですけれども、ここで得たものをどう生かしていくのかというのは大事なテーマだと思います。社会に関しても、各国が強制的に経済を遮断した結果、CO2は削減され町に青空が戻るなどいろんなことが起こっています。皮肉なことですが、各国、人類がより豊かに、より利益目的で来たことへのトレードオフ、その代償の大きさが皮肉な形で見える化されたということかと思えます。六次中計でも、社会に対してではCO2削減のテーマも取り上げておりますが、トレードオフを乗り越えてどうやって実現していくのか。これは、今まで以上に重要な意味合いを持ち、一企業市民として社会の責任をどのように果たしていくのかというところを、真剣に議論してまいります。

事業面においては、これはグループ本社の役割分担というのでしょうか、そんなことも感じております。我々はかつて、四次中計において3年間で営業利益が4割ダウンするという非常に厳しい状況にありました。これはポスト東日本大震災の状況を読み間違えた、私自身の反省材料です。家族のきずなが強まるだろうと。どちらかという、我々にとってはフォローだと感じ、中期計画にも背景としてビルトインしたのですが、答えは全く逆で、コンビニが一気に食の外部化という流れをつくり上げていき、そうした中で我々の第四次中期計画は非常に厳しい状況におかれまして。

当時のこの場、アナリスト説明会でいただいた質問を、私は今でも覚えています。環境要件の厳しさはどの食品企業も一緒ではないかと。何でハウス食品だけ利益モメンタムが悪

いのだという質問を頂きました。それに対して、バリューチェーンのごくごく限られた領域でプレーしているということ。顧客接点でも B to C に偏った、当時のハウス食品としての事業の特異性といった内容を回答したのですが、これが第五次中期計画からの「クオリティ企業への変革」の背景につながり、これまで取り組んでまいりました。

バリューチェーンの幹を太くする。これは世の中がどう変わったとして、お客様の流れがどう変わったとして、サステイナブルに事業を継続していくためには、投資家が投資ポートフォリオを分散するのと同じように、事業会社グループも例えば顧客接点、もしくはバリューチェーン上の商売をする場所、そういうところを多彩化する補完することが大事なことになるだろうと。これが東日本大震災の中で感じたことです。

今回のコロナ影響はどちらかというとフォローとも思えます。ただし、次の中期計画でフォローを前提として偏るのではなく、むしろその計画は事業会社に追わせて、グループ全体の考え方としては、世の中、社会の流れがどうあろうともしっかりと事業を続けていける体制にするためには、バリューチェーンの幹をしっかりと、B to B でも B to C でもビジネスが継続できる、お取引を伸ばしていくことができる。そういう体制をつくっていくのが、第五次もしくは第六次の中のバリューチェーンの幹を太くするというテーマ、それをやらなければならないと、われわれは気づいた背景があります。全体計画の中ではそこはシビアに見つつ、事業会社のハウス食品のところで可能性を最大限追いかけてもらおうと。そういう役割分担を考えていったらどうかと考えているところでございます。

以上