

2021年3月期 第2四半期決算説明会質疑応答

- ・日時 2020年11月4日(水) 10時00分～11時11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 山口竜巳

Q1 海外食品事業に関して。中国事業は、コロナ禍でリピート需要を獲得しているが、今後の需要見通しをどう捉えているのか教えてほしい。米国事業は、課題であったLA新ラインの生産性や来期の収益性の見通しについての考え方を伺いたい。タイ機能性飲料事業は、競争環境やシェアの状況、今後の需要や収益性を見通しをどのように考えているか伺いたい。

A1 中国の足元の状況、および今後の見通しですが、私どもの調査では、コロナを経てカレーのポテンシャルが見直されていることを確認しています。POSデータの変遷も捉えておりますが、私どもが従来から得意にしている北京、上海、重慶等の1級レベルの都市については、足元ではコロナ前の状況に戻ってきている状況です。しかしその他の都市では、コロナ前と足元を比較して20%から50%ぐらい需要が上がったままになっており、この需要は底堅いのではないかと考えています。

米国は新ラインの安定稼働が遅れ、皆様にご心配をお掛けしておりますが、今回の取り組みは、平たく言えば大きな豆腐屋から豆腐メーカーに変容しようと、大きなチャレンジをしているとご理解いただきたいと思っております。

1月の稼働後に生じた機械の問題については、9月から私どもの技術部門、11月にはR&D部門や機械メーカーさんを含めて、改善に向けた日本からの応援が動き出しており、恐らく年内にはある程度目途がつくのではないかと考えています。

一方、先ほど申し上げましたように、この活動は非常にチャレンジングな活動でございますので、機械のポテンシャルを100%引き出すにはもう少しお時間をいただく形になろうかと思っております。逆に言えば、これが私どもの確固たるノウハウになれば、大きな競争力になっていくと思っております。

最後にタイの競争環境はコンペティターの参入も続いており、段々とレッド・オーシャンの状況になってきております。競争環境が激しくなる中でもトップシェアを維持できておりますが、今後も競合対策を講じてまいりますので、収益性については、前期までのような形は期待できないかなと思っております。

Q2 中国事業について。1Qから2Qにかけてトップラインの伸び率が加速しており、家庭用の加速、業務用の回復が同時に起きていると思う。現地のカレーの需要について、どのような

変化が起こっているのか、2Qの増収は継続性があるものなのか伺いたい。また、今後どのような戦略、取り組みで需要を継続させる計画なのか伺いたい。

A 2 中国事業の概況として、特に地方都市で家庭用の間口が開いている現在の状況は、私どもにとって千載一遇のチャンスであり、間口が閉じないよう活動していくことが第一義になります。今年発売15周年を迎える中国のバーモントカレーのキャンペーンに加え、1級レベルの都市では、日本のジャワカレーにあたる「咖王」の育成プロモーションも始めており、恐らく底堅い成長が期待できるのではないかと思います。

加えて、中国の場合、国慶節や最近では独身の日等、今までは外に向いていた需要が内需に向いております。直近では昼間需要としてカレーのニーズが高まり、業務用にプラスの動きがみられるなど、これも私どものフォローになっているのかなと思います。

以上2点を踏まえて、今後も底堅い成長を持続できるものと理解しております。

Q 3 香辛・調味加工食品事業の来期の業績の考え方について。下期の営業利益計画は、前期4Qの特需反動もあり、減益の計画となっています。来期は反動減により、連結で減益となるリスクが高いと考えていたほうがいいのでしょうか。それとも、在宅需要の拡大などにより、増益を期待できると考えているのか伺いたい。

A 3 香辛・調味加工食品事業のコロナ影響をクール別に整理すると、先ず1Qは大幅増収になりましたが、コロナに対する強い不安心理からの緊急的な需要が大きく生まれた、こういうクールでありました。今期19億円ほどの増収がありましたけど、このことについては来期の減収を考えなくてはならないだろうと思います。

2Q以降、お客様の心理は思いのほか早く平穩に戻りましたが、生活変化、需要の変化に応じて3Q迄に約8億円の増収効果を見込んでおります。4Qは、前期末の2月、3月に特需的な需要がありましたので、今期は反動で大きく減る方向に動きますが、来期は平準化する形になります。来期全体では、1Qの反動減は見込まざるを得ないと思います。

そのようななか、家庭用はウィズコロナで生じている需要の変化、特に内食需要の増加を受け止め、来期以降の売上に変えていけるように取り組むことが課題となります。

業務用も全体では厳しい市場環境は長期化すると考えておりますが、底堅い需要のある総菜や病院需要等を中心に売上を確保していくよう取り組んでいきます。

コスト面では、マーケティングコスト、特に拡売費は、1クール中心に掛けたくとも掛けられない環境でしたが、今は従来の競争環境に戻っておりますので、今後のコスト増もある程度は覚悟せざるを得ないと思います。拡売費を含むコストは効率を見直す機会であり、働き方変革を進めながら、コスト削減をどう図っていくかも課題になるかと考えています。

Q 4 設備投資について。今期計画が期初165億円から118億円に下方修正されている。これはコロナで先送りになった費用なのか、それとも恒常的に見直しされたものか教えてほしい。また、来期は新中計が始まる予定で、従前はグループ横断の生産最適化に投資がかかるということだったと思うが、来期の投資額のイメージを教えてほしい。

A 4 当上期の設備投資は、コロナ影響でなかなか進捗できなかったというのが実際のところ
です。この投資については、後ろにずれていく性格のものだのご理解いただければと思いま
す。来期以降のイメージについては、単年ではなく、新しい中期計画のイメージでご説明さ
せて頂きます。

第六次から取り組んでいる GOT（グループ横断取組）は、来期から始まる第七次、その後の
第八次に投資が本格化してくる予定となっており、七次以降も相応の設備投資はかかってく
るだろうと考えています。加えて、海外事業が成長ステージに入り、利益率も上がってきて
いることから、第七次では六次以上の設備投資を考えた上で、グループとしての成長につな
げていくことになると思います。詳細は半年後のこの場で、第七次中期計画のお話もするこ
とになりますので、そのときにまたご説明させていただければと思います。

Q 5 コロナ禍において、業界全般的にマーケティングコストの考え方が変化したと感
じられるが、貴社としてはどのように考えているか伺いたい。

A 5 香辛・調味加工食品事業においては、在宅率が上がり、内食需要が高まる中で、従来とは違
うさまざまな生活ニーズが生まれています。この需要獲得に向けては、マーケティングコス
トも掛けながら、製品やマーケティング展開を行い、売り上げに結びつけていくという考え
方になります。同時に今まで掛けていたコストが不要になった面もあり、コストパフォー
マンスを見直す機会にしていきたいと考えています。

健康食品事業においては、コロナの影響で強制的に実施できなかったものも沢山ございま
す。上期の結果をしっかりと検証し、マーケティングの ROI をもう一段改善させていき
たいと思っています。

Q 6 1つ目は新型コロナウイルス感染症の影響について。ポストコロナの消費環境、来年の事業
環境をどのように見ているのか伺いたい。また現在のステージは、ポストコロナの経営戦略
を模索している段階なのか、新たな戦略を進めつつある段階なのか教えてほしい。事業戦略
面では変わらないことも多いと思うが、特に変えていかななくてはならない点があれば教えて
ほしい。

2つ目は次期中計の考え方について。第七次中計での目指す姿はどういったものか。

A 6 次期中計の考え方をお話しするにあたり、今回お話ししたハウス食品とハウスウェルネスフ
ーズの営業機能統合は、来年4月からスタートする第七次中期計画の布石と考えています。
今の我々の課題は両利きの経営だと考えており、つまりは既存領域の生産性、競争力の向上
と共に、成長領域や新規領域に資源を投下し、明日の事業を創っていくことになります。
そのために、2013年のグループ本社体制移行時にとった形を一度見直して、ハウス食品とハ
ウスウェルネスフーズの営業機能を統合することで、既存領域での生産性を上げ、成長領域
に資源を振り向けていく、これを可能にするための布石です。

そのうえで、次の中期計画のポイントは、第六次で取り組んでいる GOT というグループ横断の取り組みです。第六次では実行ステージの入り口まで来たと思っており、これをしっかりと推進していくことは、大きなテーマになります。

それ以外に考えているところでは、我々は今、5つの事業セグメントで捉えています。プロダクトポートフォリオは事業セグメントによってだいぶ偏っていると感じるところがあります。成長できるところに資源を配分していく、アクセスも改善していくことも考えながら、新たな成長ストーリーをどう描いていくのかというのが、第七次中期計画のポイントの一つになるのだろうなということです。

それと、もう一つは、やはりポストコロナの世界ということです。

我々は「お客様に対して」、「社員とその家族に対して」、「社会に対して」という「3つの責任」に基づいて中期計画を組み立てています。事業面にあたる「お客様に対して」は、東日本大震災のインパクトは大きいものがあり、その後の第五次中期計画から変革という取り組みをしてきています。今回のコロナ禍で、この取り組みを大きく変えていく必要があるのかというところではなく、より実行ステージに、より幅広に進めていくことになります。次に「社会に対して」は、コロナを経て社会からの要請は間違いなく変わってくるということは、予見として捉えなければなりません。第六次から重点テーマを設け取り組んでおりますが、グループトータルとして、全員の巻き込みなどを強化していく必要があります。

それと「社員とその家族に対して」。ここに“働き方変革”というテーマがあったおかげで、コロナ禍でも準備しやすかったところがあります。コロナのインパクトで今までの状況と違ってくともありますので、どう経営に取り込んでいくかが外部予見に対する課題と捉えています。

内部の課題としても、近年我々は、違う文化を持った、違う価値観を持った企業をグループに迎えて、グループ全体としてのダイバーシティは上がってきたと思います。これをどう人材の活躍に生かしていくのかを次の中期計画に向けて考えておるところです。

Q 7 国内の食品市場で、低価格商品の需要拡大や、小売チェーンによる商品の値下げなどの動きが出てきています。香辛・調味加工食品事業を取り巻く消費環境や価格状況についてどう考えているか伺いたい。

A 7 環境的にはコロナによる経済的なネガティブ要素も生じており、今後、消費環境は悪化していく状況が考えられます。量販企業も今年大きく売上を伸ばされた反動減が来期予想されるなか、価格をキーにした競争がさらに熾烈になることは十分考えられます。

しかしながら、今生じている旺盛な内食需要の拡大をどう受け止めていくのかが、我々にとって重要なテーマではないかと感じています。主力ブランドに基づいた生活提案を、どうお客様に伝えていくのか、価格の戦いからは一定の距離を置いて、中長期の利益を確保していくことが基本的な考え方になると思います。

主要カテゴリーでは、ルウカレーは、低価格から中価格へと主戦場が変化してきており、低価格帯のシェアも限定的ななか、この動きは続くものと考えています。生活提案を行いながら、ブランド価値を強化していく施策を展開してまいります。

レトルト製品は低価格製品の販売ウエートが比較的高いカテゴリーですが、今以上に価格が下がり、そこで競争していくというような状況ではないだろうと思います。我々は低価格マーケットで一定のシェアを握っており、この価格帯でも主力ブランドの付加価値を上げる取り組みを進めてまいります。一方、レトルトの場合、ロングテールに需要が広がっていきますので、中価格帯を中心とした製品バラエティーのご提案を強化することで、カテゴリートータルで需要を取っていくことが必要だと思えます。

Q 8 タイのビタミン飲料事業について。2Q に大幅増収となったが、エナジードリンクとビタミン飲料の市場動向、上期に発売したゼリー飲料の状況について教えてほしい。

A 8 タイの機能性飲料事業は、コロナによる特需が生じ、複合的な要因により強い影響を受けました。外出禁止令により、エナジードリンクのコアターゲットであるブルーワーカーの方が仕事が出来ないといった状況が続き、エナジードリンク市場は一時的に急速にシュリンクをいたしました。こうした影響が複合的に働いた結果、当社の C-vitt には CVS でのフェースの拡大、伝統的市場での配荷拡大が起きました。POS データ等を見る限り、コンシューマーのプルはそこまで大きな変化はございませんので、2Q は実力以上にマーケットから買われた、という状況になったと考えています。

ゼリー飲料は本年 6 月より発売しておりますが、こういった環境下で注力できない状況が続いており、下期以降、第 2 の柱に育つようなプロモーションを打っていききたいというのが現状でございます。

Q 9 コーポレートベンチャーキャピタルの取り組みについて、現状までの評価と今後の取り組みスタンスを教えてください。

A 9 当社グループとして初の試みとなりますが、取り組む意義は大きなものがあります。

課題としては、いろいろな出資先ベンチャー企業があるなかで、我々の既存事業との距離感です。新しい成長の可能性をつかみたいという点からは、我々の既存事業とは少し歩幅が離れたベンチャー企業への投資もあるのですが、連携もしくは既存資源へのアクセスをどううまく回していくのかというところが、目下一番大きな課題と思っております。

メーカーとしてコーポレートベンチャーキャピタルをやる以上、我々の技術や資源を活用したシナジーを生み出すことができなければ他のベンチャーキャピタルと差別化できないですし、ベンチャー企業さんにも魅力を提供できないわけですから、そこをどうするのが一番の課題です。

もう一つ、これは出資先の意向にもよりますが、人材育成の場としても活用させていただいています。意欲のある若手社員を出向させ、複数の企業に受け入れて頂いておりますが、視野の広がりに加え、当社では体験できない大きな仕事を任せて頂けるということで、これは非常に意義あることと感じています。

以上