

2010年3月期 決算説明会 質疑応答

【日時】：2010年5月12日（水）10:00～11:26 【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
取締役専務執行役員管理本部長	松本恵司
取締役専務執行役員営業本部長	井上始
取締役専務執行役員マーケティング本部長	広浦康勝
取締役常務執行役員生産・SCM本部長	溝渕寛
取締役常務執行役員カスタマーコミュニケーション本部長	藤井豊明
執行役員財務部長	小池章

Q 1.

第3次中期計画最終年度の12.3期の連結営業利益目標160億円に対する進捗をどのように評価していますか？

A 1.

12.3期にハウスウェルネスフーズののれん償却負担が約28億円軽減することを考慮すると、実質毎年10億円ずつ伸ばしていくことで、到達可能と考えています。但し、2年目は水事業の譲渡に伴う貢献利益の減少をカバーをしなければならないことや、第3次中期計画の狙いでもある「明日のハウスの糧」のためにコスト投下が必要になってくるため、111億円の微増益目標としています。コスト投下のポイントとなる事業は大きく4つあげられ、1点目が11.3期からルウとレトルトをハウスブランドで統合展開し、積極的にTVCMを投下していく「中国カレー事業」。2点目は5月から全国展開を進める「ニュートリシステム」ダイエット事業です。これは計画しているコストを一度に投下するのではなく、3ヵ月単位でPDCAを回し、状況確認をしながらコスト運用していきます。3点目は従来の「通販事業」で、事業効率を上げるためのスキーム・ノウハウのレベルアップが現在の課題です。4点目は、他の3つよりディフェンシブですが、「カップタイプ製品」への注力です。以上の4点にマーケティングコストを投下して事業構築に取り組み、成果を出すことで、最終年度に160億円の連結営業利益を目指していきます。更に、目標達成には、収益ドライバー事業の現在の収益水準を確実に維持・向上させることが前提条件となります。残念ながら連結売上目標については、水事業譲渡に伴う減収や現在の成長ドライバー事業での課題もあり、2,600億円の目標達成は厳しい状況ですが、利益目標については達成に向けてチャレンジしていきます。

Q 2.

健康食品事業の大幅増収による利益貢献が少ない印象を受けますが、11.3期の利益貢献をどの程度見ているのですか？

A 2.

11.3期は第3次中期計画のテーマである「成長シナリオの再構築」のため、成長分野である「健康食品・ダイレクト事業」への12億円のマーケティングコストの集中投下や、13億円の試験研究費、市場調査費、業務委託費等のコスト増を計画しています。一方、健康食品事業の増収により水事業譲渡に伴う減収をカバーすることでの売上構成変化による増益効果がプラス要因となります。従来の当社事業の内、水事業の収益が最も厳しく、他事業との貢献利益率の差が大きいため、水事業の約80億円の減収を他事業でカバーする増益効果は約18億円程度と見えています。その他コストダウンへの取組等を勧告し、11.3期は1億円の増益目標を設定しています。

Q 3.

今年の2-3月からルウカレーの店頭価格が下がっているようですが、市場環境に何か変化があったのでしょうか？また今後の見通しについて教えてください。

A 3.

ルウカレーの店頭平均売価をクール別のトレンドで見ると、上期は188円、第3クールは187円、第4クールは186円と推移しています。ただ、第4クールについては、「バーモントカレー」・「ジャワカレー」のフレッシュアップに伴う店頭在庫の切り替えにより、通常よりも若干安い価格での展開となったことが平均売価の低下に一部影響したと考えられます。調査結果によれば、カレーに対するお客様の値頃感のトレンドに変化はないことが確認されており、11.3期も急激な店頭売価の下落は考え辛く、引き続き魅力あるメニューのアピールやブランド強化に重点を置いたマーケティング活動に注力して参ります。

Q 4.

11.3期「ウコンの力」の増収目標に対して「ウコンの力 SUPER」はどの程度貢献しますか？また「ウコンの力」の海外展開の計画について教えてください。

A 4.

大手CVSのデータによれば、「ウコンの力」3品計の販売数量の内、約3割程度を「ウコンの力 SUPER」が占めています。また、ブランド競合による既存品のダウンも当初想定していた10%水準を下回っていることから、11.3期「ウコンの力」トータルの売上目標の内、「ウコンの力 SUPER」で40億円強程度と見込んでいます。10.3期の「ウコンの力」は、下期で108.9%、「ウコンの力 SUPER」発売後の第4クールで111.8%、今年4月も同様の推移となっており、11.3期については、「ウコンの力 SUPER」が想定以上に寄与するものと期待しています。

海外展開については、11.3期は米国からスタートし、まずは日本人と共通点の多いアジア系マーケットを対象にし、足がかりとして参ります。一方中国は、まずは保健食品としてのレギュレーション獲得を進めているため、11.3期の事業開始は難しく、第3次中期計画中にはスタートしていきたいと考えています。

Q 5.

健康食品の増収計画に、新製品等の貢献をどの程度織り込んでいますか？

A 5.

増収計画には大きく4つの柱があり、1点目が「ニュートリシステムJダイエット」で約10億円、2点目が海外展開を含めた「ウコンの力」で約20億円、3点目が「メガシャキ」や「ニンニクの力」等の既存ブランド強化で約10億円を計画しています。4点目が新製品による需要創造で、方向性としては、スパイスを活用した機能性飲料の領域と、食品の分野で予定しています。

Q 6.

「ニュートリシステムJダイエット」は12.3期に36億円を売上目標としていますが、全国展開の効果を含めた見通しについて教えてください。

A 6.

6カ月のパイロットマーケティング期間での成功事例・結果から判断し、全国発売を決定しました。売上目標は、全国展開でのCPO*やリピート率の試算により、11.3期42,000人のお客様にサービスをお届けすることで10億円の売上を目指して参ります。12.3期36億円の売上目標についても、11.3期に設定したCPO*、リピート率を達成できれば、更にマーケティングコストを積極投下する判断を下すことができ、目標達成に繋がると考えています。

*CPO (Cost Per Order) : 本製品購入顧客1人を獲得するために必要な広告費

Q7.

中国カレー事業の展開方法は、従来とどのように変わるのですか？

A7.

販売面で特に大きな変更は考えておらず、従来通り味の素様、三菱商事様がメインの販売チャネルとなります。但し、2社でカバーしきれない販売エリアや、注力分野である業務用製品を拡大していく点については、新たなチャネル拡大による対応が課題と考えています。実際、業務用の構成比拡大に向けた取組に注力しており、09.12期には業務用比率を前年度から5%拡大しました。10.12期は、TVCM等積極的なマーケティング展開による家庭用製品への注力と業務用チャネルの開拓をテーマとしています。大きく変えるのは生産面で、固定費・変動費を勘案し、レトルトカレーは現地協力企業への生産委託とし、上海ハウス食品を通じて販売することになります。

Q8.

水事業の売却、「ニュートリシステム」ダイエット事業の開始により、中期計画で予定していた事業構造改革は完了と理解してよいですか？更に事業売却・撤退や新規ビジネスの開始は予定しているのですか？

A8.

「選択と集中」は、第1次中期計画からの懸案事項でしたが、その観点から水事業の売却を判断しました。第1次中期計画以降、種々の取組の中で、スナックやラーメン等、大きく収益を改善してきましたが、第3次中期計画のテーマは「将来の種蒔き」であり、事業の売却・撤退についてはこれ以上考えておりません。一方、新規事業については、3年間のキャッシュ・フロー300億円を事業投資に振り向けていく方針に基づいて、可能性を検討・追求していますが、現時点で具体的にお話しできることはありません。

Q9.

実績・目標からは不透明感が強いダイレクト事業を成長分野と位置づける理由と今後の方向性について教えてください。

A9.

ダイレクト事業は、先ず事業収益を改善し、コスト投下できる状況にしなければ十分な需要創造ができず、この課題をクリアすることが先決との認識を持っています。CPOや引き上げ率等、通販事業で重視される指数を合格点に到達させるためのプロモーション体制の構築や、マーケティングメディアとの連動方法が大きな課題・テーマであると理解しています。また、製品面においても本当にお客様のご支持を得られるものになっているかを考え、既存製品については絞り込み、より良い製品になるようレベルアップしていくことが肝心であり、これらを実現していくことで、通販指数も向上できると考えています。先ずはこれら課題のクリアをミッションとしており、事業規模拡大の前にやるべきことがあるという認識をしています。

Q10.

ルウカレーの店頭平均売価の低下傾向は下げ止まると考えていますか？足元における課題・対応について教えてください。

A10.

2～3月の店頭売価の低下は特殊要因によるものであると考えています。売価低下により収益構造の悪化を懸念されているかと思いますが、売価低下の一要因としては、シェアで2.7%程度と影響度はさほど大きくないものの、一部にPB製品の問題があります。しかし、PB製品発売により、当社NBブランドのシェアは大きな影響を受けていない状況であり、ルウカレーでは、カテゴリー

全体の活性化や収益面においてマイナスではないと認識しています。

Q 1 1.

競合他社が価格攻勢しているということはないですか？

A 1 1.

競合他社との厳しい価格競争の状況は、以前から大きく変わっていません。

Q 1 2.

ハウスウェルネスフーズが今年4月からハウスヘマーケティング機能を統合する効果について教えてください。同社の独自素材の製品化への取組や、中期計画等で今後どのような役割を担っていくのでしょうか？

A 1 2.

先ず、ハウスウェルネスフーズが苦戦している状況・課題として、最近2~3年の「C1000」のブランド力低下が考えられます。また、社内的な課題としては2つあり、1点目はマーケティング機能の強化です。マーケティングとは、「お客様を知り、それを需要に変えていく力」であると考えれば、これまであまりお客様を見ていなかったということが反省点にあります。この課題解決には一段の改革の必要性を感じたことから、今回の機能統合となりました。売上也当然大切ですが、何故調査が必要なのか、お客様にとっていかにより良い製品を提供していくか、その意義がメーカーにとって大変重要であることから、4月より当社の中で取り組む体制に変更しました。

2点目は、自社ブランドトータルでの事業損益は把握できていましたが、より具体的な製品別の損益に基づいた活動に結びついていなかったことが課題でした。それを改善することで、どの製品に集中していくべきか検討し、将来を見据える中で、機能性飲料を強化していくこととしました。また一方で、強化米事業は、差別化されたポジショニングにあり、未だボリュームは小さいものの、注力していくことで、今後同社の力に繋がっていくと考えています。免疫事業も取り組んでいますが、現在重要なのは、止渴性飲料から機能性飲料へのシフト等、得意分野でお客様の支持を得ること、製品別損益に基づいて、これまで注目されていなかった製品に光を当てていくことだと考えています。

Q 1 3.

「朝カレー」が順調とのことですが、今、朝にカレーを食べる人が何故増えているのでしょうか？

A 1 3.

「朝カレー」は、お客様の動きに追随した製品ではなく、ハウスが市場を創るという視点から新しい食シーンを提案させて頂いたものです。某有名スポーツ選手が試合前に必ずカレーを食べているという事例もありますが、朝にカレーを食べることは理にかなっており、米飯の炭水化物が脳のエネルギーとして活用されると共に、スパイスの集合体であるカレーが一般的に頭をすっきりさせると言われていることから、お客様にも良く、市場を活性化できるWIN-WINの提案であると考えています。新たな食シーンの定着は生半可なことではありませんが、やりがいを感じて展開を進めています。

Q 1 4.

既存の「ウコンの力」と「ウコンの力 SUPER」との粗利益の差はどの程度あるのですか？

A 1 4.

具体的な数字は申し上げられませんが、既存製品から「ウコンの力 SUPER」へ売上がシフトしてもプラスになるように、製品設計しています。