

## 2012年3月期第2四半期 決算説明会 質疑応答

【日時】：2011年11月4日（金）10:00～11:24 【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マーケティング本部長	広浦康勝

Q 1.

現時点の第4次中期計画の事業戦略および株主還元策に対する考え方について教えてください。

A 1.

これまで第1次から第3次まで中期計画を続けてきましたが、第1次・第2次においては、展開する事業カテゴリーがかなり広がっていたことから、“選択と集中”をテーマに、我々の強みとする事業の一層の強化を目指しました。一方、第3次中期計画は、その流れから、新しい成長シナリオを構築していくことを一つのテーマとしました。第4次では、成長ドライバーを中心とした課題をどのように仕切り直していくかが大きなテーマであり、成長ドライバーとする健康食品事業、ダイレクト事業、海外事業、それぞれの課題をよく検討し、第4次中期計画でどのような位置づけにいくかがポイントになると考えます。中期計画の策定においては、常に三つの視点を意識しており、一つは企業の社会における存在意義、社会での役立ちという点に照らし、中期計画は、“食を通じて家庭の幸せに役立つ企業”でありたいという企業理念に近づくための一里塚であるという見方です。もう一つは、過去の中期計画の反省、達成・未達成のレビューに基づき、次の中期計画に繋げていく見方であり、三つ目は、環境・変化へ適応していくための見方です。この視点では、第1次・第2次において国内の少子高齢化の問題がありましたが、第4次中期計画では、資材価格の高騰にどのように対処していくかが大きなテーマになります。これら三つの視点で第3次中期計画の成長ドライバーの課題を改めて仕切り直し、新たな成長戦略を描いて参ります。また、配当性向を含めた株主還元の考え方については、安定配当および連結配当性向30%以上を継続させていただきます。

Q 2.

第3次中期計画の連結営業利益目標160億円に対し、当期修正目標が150億円と、10億円未達となる理由を教えてください。

A 2.

計画設定時に大幅な資材価格の高騰を想定していなかったことが一因です。当然上昇トレンドは見込んでいましたが、最終年度にこれほど大きな影響を受けるとは想定していませんでした。このため、当期は連結営業利益150億円を目標として取り組まざるを得ない状況です。但し、当初の計画水準に少しでも近づけていくべく努力して参ります。

Q 3.

ルウカレーの売価が震災後の需給改善以降、次第に価格が下がり、下期に入って一段と価格が安くなった印象があります。今後の価格動向についてどのように見えていますか？

A 3.

下期の展開を考えた場合、価格戦略と販促費のコントロールが重要なポイントです。ルウカレーの平均売価は、上期マーケットトータルで前年比マイナス0.2円、当社は前年比プラス0.3円であり、当社は上期若干プラスになりました。震災後の影響による、月別の推移も勘案する必要がありますが、7～9月もプラスで推移しています。下期は、ブランド力のある「ジャワカレー」は、販促費削減に取り組む一方、主力の「パーメントカレー」については、前期を上回らない運用に注力し、一

番価格競争の影響が大きな「こくまろカレー」は、効果のある企画・企業を見極め、必要なエリア・企業にコストを集中させるなど、ブランド毎の施策を進め、価格競争ではなく、カレーのメニュー価値、ブランド力を起点とした販促計画を展開して参ります。

Q 4.

震災による特需の当期収益への影響額について、前期3月と当期1Qに分けて教えてください。

A 4.

震災特需の影響については、前期4Qのプラス要因としては売上高で15億円、一方マイナス要因で5億円と、差し引き10億円が上積みされました。プラス要因の主な製品は、ルウカレー、レトルト、業務用製品、ラーメンなどで、マイナス要因は、「ウコンの力」。また、当期1Qの主なマイナス影響も「ウコンの力」であり、外飲み需要のダウンによる影響がありました。プラス影響としては、『香辛・調味加工食品事業』セグメントの1Q前年増収は、震災によるフォロー影響と理解しています。

Q 5.

当初厳しく見ていた当期1Qの震災影響は、それほどでは無かったということですか？

A 5.

「ウコンの力」だけでなく、『香辛・調味加工食品事業』についても直接的なマイナス影響があると想定していましたが、実際には『香辛・調味加工食品事業』は上期増収となりました。

Q 6.

『運送事業他』セグメントの増益要因について教えてください。

A 6.

『運送事業他』セグメントには、主な事業として物流事業のハウス物流サービス、CVSベンダー事業のデリカシェフ、昨年譲渡した水事業の三つがあります。先ずデリカシェフがコストダウンの取組等により、約2.5億円の損益改善となりました。ハウス物流サービスについても、グループ外取引を順調に伸ばしたことや、コストダウン等の取組により前年同期比で約1.5億円の増益を確保し、この二事業で約4億円の利益改善に繋がりました。併せて、水事業譲渡によるプラス影響が加わり、セグメント利益が増益となっています。

Q 7.

資材価格の当期値上がり影響額について、期初の見通しから変化はありますか？また、来期の値上がり影響額の見通しは？

A 7.

当期の原材料価格の値上がり影響を当初約18億円程度と見ていましたが、現時点で大きな変化はなく、18~20億円程度と概ね同水準を見込んでいます。今後の見通しについては、欧州・米国の経済動向と作付けの状況等によりますが、当面は安定的に推移すると見ています。但し、当社としては年間を通じて値上がりが続いているため、仮に現在の価格水準が維持されたとしても、来期の損益は少なくとも4~5億円程度の値上がり影響が見込まれます。

Q 8.

上海ハウス食品の通期売上目標を約10億円としていますが、損益の状況および、内陸部への展開による来期以降の中期的な事業成長のイメージについて教えてください。

A 8.

上海ハウス食品の当期損益は大きく改善していますが、未だ黒字化には至っていません。その一因

として、昨年7月にレトルト事業を同社に組み入れて展開を始めましたが、当期に大手量販店でのリスティングフィーが発生した影響が大きくなっています。ルウカレー事業は営業利益で採算ベースに乗ってきた状況です。下期ではルウ・レトルト併せて採算ベースに乗せていくことを計画しています。ルウは、事業拡大とマーケティングコストのコントロールの両方を追求していきます。またレトルトも、マーケティングコストをコントロールできれば、売上規模を追わなくとも黒字を確保できる原価構造にあり、当期は下期の黒字転化により、上期のマイナス影響のみに留めたいと考えています。

従来は上海・北京の大都市を中心に展開してきましたが、マーケティング効果や、現地の生活水準の上昇等を勘案し、今後は中都市へ面を広げていきます。また、当初業務用製品の売上構成比を10%程度と考えていましたが、家庭用製品の販売コストを考えた場合、業務用製品の構成比を上げることが課題であり、この点でも家庭用・業務用の両面で事業拡大とコストコントロールを進めていきます。きめ細かなチャネル開拓・フォローを目的に現地商貿法人・販売会社を設立し、業務用製品を中心とした新たな顧客開拓に注力して参ります。

Q9.

セントラルキッチンによる供給規模・キャパシティ、FC含めた今後の出店見通しについて教えてください。

A9.

中国・韓国は、FC展開を含む1~2年程度の出店計画に対応しています。今後、加速度的に出店が増えていくようであれば、新たな投資が必要となります。台湾については、直営店で展開していく方針であり、当面の製品供給は賄える見通しです。

Q10.

9・10月と流通全般に特売頻度が戻り、色々な商品で価格が下がってきている印象があります。今後の価格下落・損益圧迫リスクに対してどのように対応していく計画ですか？

A10.

下期は、デフレリスクへの対応を大きなテーマと捉えています。現状のマーケット環境において、価格改定や一律の値締めで対応することは難しく、長期的に検討していく必要があります。当期は、ブランド毎にそのブランド力によりきめ細かく対応していかなければなりません。カレーについては、お客様はブランドを意識して購入されており、我々も長年それを意識しながらブランド作りを進めてきました。当然、価格重視のお客様もおられますが、一方でブランドを重視するお客様もおられます。ロイヤルユーザーの最も多い「ジャワカレー」は、ブランド価値を訴えていく施策をとらなければなりません。また、最も強いブランド力と幅広いご支持をいただいている「パーモントカレー」については、前年並みの販促費に抑えていくことが必要です。この施策の徹底が下期のポイントになります。

また、長期的な影響要因と見ているのが、著しく増加している20~30代の年収200~300万円世帯層の購買力の影響です。併せて、今後更に進展する高齢化の問題がトータル需要に対して影響を及ぼす因子になると考えています。下期のコスト競争力強化のポイントは、販促費のコントロールと、収益性・ブランドを加味した最適な製品ミクスの戦略的な展開ですが、今後更に進んだ製法革新、よりコスト競争力ある物作りの手法が取り組むべき課題であり、コスト面、技術面から、次の中期計画へ練り込んで参ります。

Q11.

最近多くの会社が中期計画を発表していますが、ROEの数値目標を掲げない企業は殆どありません。ハウス食品のROEに対する考え方と、今後の中期計画での考え方をお聞かせください。

A 1 1.

第3次中期計画では、ROEの目標数値を公表していませんが、社内では、ROEを含む五つの指標を意識しています。一つ目がATO（総資本回転率）、二つ目がROS（売上高営業利益率）、三つ目がROA（総資本利益率）、四つ目が自己資本比率、そして五つ目がROEです。この五つの指標のバランスが重要と考えています。第3次中期計画までのROEの設定目標は、社内目標ではありますが、資本コストをカバーできる水準として5%とされており、当期に目標達成できるものと見えています。次の中期計画でROEの目標数値の公表は未定ですが、更に高みを目指していかねばならないとの認識で次の中期計画を組み立てて参ります。

Q 1 2.

ROEの目標を掲げられた会社は、レバレッジだけでなく、自社株取得等にも積極的に取り組もうとしています。この点も含めて検討して欲しい。

A 1 2.

自社株取得は前期も実施させていただきましたが、株主還元の一つの手法として理解しており、今後も資本状況と株価動向を勘案する中で、検討して参ります。

Q 1 3.

スパイス市場における上位2社のマーケットシェアが直近大きく伸び、2社の寡占が進んでいるのは何故ですか？

A 1 3.

スパイス市場の大きな区分として、“ねりスパイス”と、コショウなどの“ポピュラースパイス”、そして“洋風スパイス”があります。上期は特に“ねりスパイス”の市場が拡大しました。一方、震災の影響もあり、“ポピュラースパイス”と“洋風スパイス”のマーケットは若干ダウンしました。ハウス食品のスパイス市場でのポジションは2番手ですが、“ねりスパイス”では上期にシェアを改善し、28.7%を獲得しています。また、“洋風スパイス”・“ポピュラースパイス”についても若干シェアを改善をしており、これは製品ラインナップと営業活動によって、より多くの取扱をいただいた結果としてスパイストータルのシェア改善に繋がりました。

Q 1 4.

食品産業は他に比べて収入が安定しており、設備投資もそれほど大きな規模は必要ないと理解していますが、食品産業が高い自己資本比率を維持する必要がある理由を教えてください。

A 1 4.

ROEについて、より高みを目指していく考えは変わりません。レバレッジによりROEを上げていくと、ROEが目標ではなく目的化してしまいます。確かに食品産業は安定していますが、一方でお客様の口に入るものを扱っており、何か間違いがあると大きな問題になるため、そのようなリスク対応の観点も考慮しなければなりません。