

第八次中期計画説明会

- ・日時 2024年4月18日（木）14時00分～15時32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 大澤善行
取締役 佐久間淳

Q1 第八次中計はこれまでと次元の違う変革を実行していくフェーズとのことだが、どういう意味で次元が違うのか教えてほしい。

A1 次元の違う変革という表現を使いましたが、スパイス系 VC においてめざす姿やコンセプト自体は、より輪郭ははっきりしてきたものの、変わりはありません。第五次中計以降掲げているクオリティ企業への変革のコンセプトを第六次では GOT（グループ横断取組）の具体的なシナジーにしている、今回はより具体的に「プロセス・デザイン」となっています。

大きく変える点は進め方です。グループ本社体制に創業 100 周年で移行して、昨年で 10 年になりますが、その間、グループ本社とハウス食品は役割分担をし、グループ本社はコア事業であるハウス食品からの人的資源やキャッシュを活用して変革に取り組んできました。ただ、コロナからの出口で非常に環境が大きく変わっていく中、同業他社と比べても変化対応への弱さがあったことから、グループ本社は変革、ハウス食品が国内のコアを守るという今までの役割分担のままでは駄目なのだ、と反省したところでした。

今回の第八次中計策定において一番注力したことは、グループとしての企業戦略と事業会社ハウス食品の事業戦略の一体感を持って変革に取り組んでいくことです。VC（バリューチェーン）のタテとヨコ、特にタテの統合を推進していく中で、スパイス系 VC を俯瞰した上でハウス食品の新たな強みをつくっていきたいと考えております。

Q2 スパイス系 VC の取組によって ROIC がどう改善していくのか教えてほしい。

A2 ROIC を開示する以上事業戦略との紐づけは重要なことですが、今後検討を重ねていく部分もあり、今回はお示しできていない状態です。議論をできる状態にして、また皆様とコミュニケーションをとっていきたいです。

第七次中計では 3 つの GOT に取り組んできました。BtoB-GOT に関しては、ハウス食品の業務用事業を同社から切り離し、ギャバン社と統合させることで生まれた新会社、ハウスギャバン社で、10 年間で売上高 500 億円、営業利益率 10%以上をめざしていきます。

生産 GOT の幾つかのテーマについては、現時点で ROIC へのインパクトを定量的に示すことは難しいものの、今後投資が具体化していけば定量化しやすいものと考えています。
調達の部分は企業の力を質的に上げていくことなので、ROIC へのインパクトの定量化はチャレンジングではありますが、検討を重ねてまいります。

Q3 PBR について。ハウス食品グループは現状 PBR1 倍ぐらいで評価されているが、BtoC ビジネス中心の企業は付加価値を評価されている企業も多い中、こういったところが十分に株式市場に訴求できていないと考えているか。

A3 PBR の因数分解でいくと ROE に課題認識があり、しっかり上げていくことが大事だと考えています。もう一点は、現在当社グループは変革の最中にあり、その進捗を上手くお伝えできていない点です。変革を打ち出した第五次中計以降は、直線的に取り組めばバラ色の世界があると見据えているわけではなく、試行錯誤の道半ばにあります。経営課題として確り取り組んでいきたいと考えます。

Q4 株主資本コストは 6.0% の設定でよかったと思うが、3 年後の ROIC6.0% 以上、ROE7.0% 目標は踏み込み不足の印象もある。どう考えているか。

A4 セグメント別には海外食品事業が 3 つの主要エリア事業（米国・中国・タイ）でそれぞれに課題を抱えており、その厳しい状況を踏まえて八次中計の数値計画を策定しています。こうした状況の中でも ROIC を 6% 以上まで高め、資本コストに追い付こうという考えです。

Q5 海外食品事業セグメント各エリアの八次中計数値目標の考え方を教えて欲しい。

A5 米国・中国は第七次中計までかなり投資を重ねてきたところもあり、その投資が重たいのは事実です。資料 21 ページの表で、ROS と EBITDA マージンのポイント差を確認すると、米国・中国のポイント差が大きいです。

米国事業では設備投資でキャパシティは上がったものの競合の価格攻勢が強まっており、競合との戦い方がポイントです。

中国事業に関しては相当景気の停滞はあるのではないかと、3 つの主要エリアの中で最も心配しています。第 3 拠点もまだラインを増設する余地はありますが、第八次・第九次中計に於いては、大きな設備投資は想定しておりません。中国国内の環境と件を含めて良く議論していく必要があると考えており、お示しの数値計画を設定しております。

タイ事業は C-vitt というビタミン C の市場に限れば、タイ国内における市場ポテンシャルの天井が近づいてきていることは感じますが、タイ国内で新しい手を打っていきましますし、タイ以外の市場にも展開を広げていきますので、そういった取組で実績をつくっていききたいと考えております。

Q6 事業 ROIC について。事業 ROIC をどのように改善していくかという点への具体性と、改善のスピード感がないと感じる。今回は VC 経営で工場再編を進め、事業性資本を減らしていくという話にも触れていないが、現時点で具体的に話せることはないのか。あるいはいつ頃具体的に話せるのか。

A6 今回の ROIC マネジメント導入にあたっては、事業 ROIC と事業性資本割合という考え方をまずしっかりと整理していくことが重要だと考えています。まだ事業 ROIC を十分にお話できていない事実がありますが、八次中計を推進するなかで、ROIC の評価単位も十分に見つめていきながら、議論進捗に合わせてコミュニケーションを検討してまいります。また、拠点再編といったものは、お話できるとするならば目前に迫ったタイミングになろうかと思えます。

Q7 ROE について。今回株主資本コストも設定する中で、ROE の立ち位置はどのように変わってきているのか。

A7 ROE は今回設定した目標に対して取り組んでいくことが前提です。ただ、我々がもともと大事にしておりますベストプラクティス指標を集約する形で ROIC の達成をめざしますので、第一義的には、ROIC 達成に対してコミットメントしていききたいと思えます。あわせて、結果として ROE も引き上げていくということを意識しております。

Q8 ROIC の社内浸透について。責任の所在が明確でなければ、誰も ROIC に対してコミットしないのではないかと。ROIC を本当に社内の最重要経営指標としてワークさせられるのか、イメージを教えてください。

A8 まさに、社内議論をその部分に対して行っているとご理解いただければ幸いです。今回、全社 ROIC をこの事業 ROIC に注目して取り上げてお示ししたこと自体が、今後に向けた当社のコミットメントだと考えています。今後、VC の責任・組織体制構築も含めて八次中計を推進するなかで、事業 ROIC を見つめ、また皆様とのコミュニケーションにも活用していききたいと考えております。

Q9 投資リターンの考え方について。投資リターンのコミュニケーションが先延ばしになっている印象がある。八次中計における700億円の投資の内訳と、恐らく国内に投資していくと思うので、今中計の増益ドライバーになる香辛・調味加工食品事業に対する設備投資と効果の織り込み状況を教えてください。

A9 投資リターンに関しては、資本コストを前提にしたバーを設けており、バー以上の効果が見込めない投資は実施しないというスタンスです。700億円の内訳は、今回は香辛・調味加工食品事業が一番大きいです。GOTで進めてきている投資がこの八次中計から本格的に始まるからです。一方で、香辛・調味加工食品事業は、過去においても大型の投資を進めてきており、過去投資した分の減価償却負担が軽くなってくるところもありますので、セグメントトータルの減価償却負担はそれほど増えてはいかない状況です。新たな投資の効果は、八次中計期間においては大きくないものをご理解ください。

Q10 ROICとROEの目標について。ROE目標7.0%、ROIC目標6.0%以上と開示があり、ROEの改善幅が大きい印象があるが、これはこういったものを織り込んでいるのか。

A10 八次中計においては政策保有株式の縮減等の取組の売却益も考慮しており、ROICとROEのバランスではROEの方が高く現れることになると思います。

Q11 人件費について。八次中計を組み立てるにあたって、賃金の上昇圧力は、今までよりかなり強く影響すると考えている。人的資本を確保するためのコストは、どういう形で吸収しようと考えているのか。

A11 ご指摘いただいたとおり、認識を変えていかなくてはいけないことだと思います。これからはインフレの中で、人件費上昇も前提としながら、逆にそのことを十分に経営成果として反映させていくための生産性改善が取組の主体になっていくと考えております。一つ一つの個々の取組というよりも、本日お話しした中期計画そのものを実行していくことが重要と考えております。

以上