

2017年3月期 決算説明会質疑応答

- ・日時 2017年5月15日(月) 10時00分～11時30分
- ・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
代表取締役専務 松本 恵司
専務取締役 広浦 康勝
ハウス食品(株)代表取締役社長 工東 正彦
ハウスウェルネスフーズ(株)代表取締役社長 白井 一夫

Q1. 「クオリティ企業への変革」に取り組んでいるが、特にBtoC領域でのイノベーションは実績、計画ともに物足りず、更に加速して欲しいと考えている。イノベーションが進み結果が出てきている他社も有る中で、この点をどう考えているのか。

A1. 食の外部化の流れの中でBtoCのイノベーションは加速しなければならず、現状では他社と比較してウェル・ポジショニングされていないと認識している。だからこそ「クオリティ企業への変革」を目指し、「R&D」を「イノベーション」の柱として取組を進めており、早期に道を開いていくよう取り組んでいる。

(BtoCの中心である) 香辛・調味加工食品事業については、マーケティングでお客様の需要を捉えるという、これまでの成長モデルをどう変えていくのかが課題であるが、マーケティングと「R&D」を掛け合わせることで、お客様に今までとは違う新しい価値(4つのキーワード: 美味しさ、便利さ、健康、適量)を感じていただける製品を作り出し、成長の原動力とする。

2月に発売した「きわだちカレー」は、これまでのルウの製法とは全く違う技術を掛け合わせた製品。こういった製品が売上に貢献してくるところを目指して、仕組みを含めてチャレンジしていく。

Q2. ギャバンとの資本提携を経て、BtoB領域での顧客の広がりなど、財務上反映されていない部分での進展が出てきているのか。またどのように足し算から掛け算へ進展させていこうと考えているのか、教えてほしい。

A2. ギャバン社の強みはプロに支持される高品質のスパイスにあり、グループの技術を掛け合わせることで製品ラインアップを拡充しユーザーへの提案力を上げていけるよう、人材交流も含めた取組を開始している。また、スパイスを扱うグループ内企業の販路活用も検討していく。

こういった即効性のある取組に加えて、調達の変革やグループとしてのBtoB事業の考え方、生産体制の有り方など、本当の意味での掛け算といえるものについては、グループ全体的な視野の中でどうあるべきかを議論していくものと考えている。

五次中計最終年度の18.3期は次の中計を組み立てる時期でもあり、これらのことを六次中計の中でどのように具現化していくのか議論を深めていく。足し算から掛け算へというテーマは、次の中期計画の一つのテーマ、看板となってくると考えている。

Q 3.各社が資本効率改善に取り組んだ結果、今ではROE 5%未満の会社を探す方が難しい状況になってきている。御社は企業結合に伴う影響を控除した調整後ROEでも5%未満であり、相対的に見落とりしている。どのように考えているのか教えてほしい。

A 3.五次中計ではROE 5%以上を目標に掲げており、現状については課題と認識している。壱番屋を連結対象としたことで、のれんに加えて、商標権とフランチャイズ契約権が発生し、B/S、P/Lにかなりの影響を及ぼしている。
一方、壱番屋の要因を控除したROEも4.7%と5%に届いていない。これは、18.3期の営業利益目標と中計最終年度目標とのギャップである△15億円に起因するものであり、課題である。
今後一年かけて六次中計を組み立てていくが、壱番屋の件は前提条件に織り込んだ上で、最低限の5%をクリアしていくべく収益力向上に取り組んでいく。

Q 4.既存のコア事業である香辛・調味加工食品事業の収益性は改善されているものの、決して高い水準にあるとは考えていない。既存事業でキャッシュの厚みを付けて新規事業に展開していけば良いと思うが、既存事業の収益性をもう一段引き上げようという意思はないのだろうか。既存事業の総括と改善余地について教えてほしい。

A 4.香辛・調味加工食品事業については、この3年でROSを約2%改善することが出来た。費用コントロールや原価の見直しなど、メンテナンス的な要素を中心に改善を進め、五次中計目標のROS 7.5%は達成する見込みである。
ただし、五次中計は六次を含めた中計2個分で設計されており、香辛・調味加工食品事業のあるべきROSは10%以上としている。その中では、香辛・調味加工食品事業は五次中計目標に対してオンラインという認識であり、更なる収益力の向上に取り組んでいく。
今後の更なる改善については、メンテナンス的な要素だけではなく、生産体制の最適化や抜本的な製造改善、或いは調達などについてグループ全体でどう取り組んでいくべきか議論し、六次から七次中計に掛けて目標値を設定していきたい。これらはセグメント単独というよりも、バリューチェーン全体の中でのチャレンジとなる。

Q 5.健康食品事業はここ数年継続して第3の柱の育成に取り組んでいるが、今期はどのような成果を期待できるのか。

A 5.今期は、今年の3月に単独ブランド化した「パーフェクトビタミン(1日分のビタミン)」を育成していきたい。17.3期はドリンクとゼリーを併せて30億円規模に成長したが、今期は更に10億円以上伸ばす計画でいる。
これまでビタミン事業は「C1000」ブランドを柱としていたが、「パーフェクトビタミン」は1日に必要な全13種類のビタミンをご提供するという新しいコンセプトを持ったブランドであり、育成していく。

Q 6.中国事業は第3クールまでと比較して現地ベースの第4クール実績が改善しているが、代理店施策の見直しによる影響が底を打った結果と考えてよいか。また、6月に予定する価格改定の内容と見通しを教えてください。

A 6.第4クールが改善した要因は2つあり、一つは代理店施策、一つは営業体制の再構築と考えている。いずれも2016年の大きな取組テーマであったが、代理店施策は3月末時点でほぼ完了、営業体制の再構築についても効果が出てきたと考えている。
カレーの市場環境は引き続き成長軌道にあると捉えており、そのような環境下で人件費や原材料の上昇を背景に家庭用を中心とした価格改定を行わせて頂く。既に案内を開始しているが価格改定による数量減の影響は限定的と考えている。
また、消費行動が変化する中で、家庭用に加えて、業務用も大きなテーマとして取組を進めている。家庭用、業務用、外食の3つのアプローチでカレーを人民食に向けて取り組んでいきたい。

Q 7.新規事業の進捗について教えてください。

A 7.五次中計の新規事業については、一つのテーマを大きく始めるのではなく、複数のテーマを小さく始めて大きく育てるという観点から開始した。
その一つが「涙の出ないたまねぎ」。アグリビジネスは我々にとって新しいチャレンジであるが、現在も試行錯誤を繰り返しながら事業プランニングを進めている。

Q 8.「R&D」や「イノベーション」で次の利益の源泉を創出していきたいとの話だが、それらを生み出すための組織や体制作りについて教えてください。

A 8.2013年の持株会社体制移行後の研究体制については、グループ本社に研究開発本部を持ち、主要な事業会社であるハウス食品、ハウスウェルネスフーズにもそれぞれ研究機能を持つ体制としている。
16年4月からは、グループトータルでR&Dをマネージし、シナジーを強化させていくため、R&D統括というポジションを設定した。イノベーションの創出に向けて皆が注力する研究領域を明確にすることで、新規事業やイノベーションに繋げるR&Dの集中化をしようと考えている。

Q 9.17.3期は約束した目標に対して売上は未達であるものの利益は上回った。これはH D化から数年を経て、またM & Aも行うなかで各セグメントの利益コントロール力が改善してきた成果のようにも感じている。会社全体をマネジメントする立場として、どういったことを腐心して経営力を高めてきたのか、教えてください。

A 9.グループ本社体制移行にあたり、「事業視点」「役割分担」「人材育成」の3つを狙いとしてきた。
「役割分担」は、組織を変え、ルールを変えることで明確になってきたが、「事業視点」については、グループ本社体制になったことで視野が広がり、課題が良く見える状況になったと感じている。課題解決をどう進めていくのかは、継続して議論を進めていかな

ければならないところであり、「人材育成」はその先にあるのだろうと感じている。今までのハウス食品で当たり前と考えていたことが実は当たり前ではなく、より広い事業領域の中でどう考えていくのか。例えば品質管理にしても、メーカーとしての品質管理ではなく、バリューチェーンが広がる中で品質管理体制がどうあるべきかなど、そういった広がりがある。

今後のテーマ、課題も含め、単一民族的なブランドメーカーからどうやって脱皮していくのか、そうしたチャレンジが出来る素地としてグループ本社体制が一つの前提条件となっていたと感じるところである。

Q10. 18.3 期は各セグメントでほぼ増収増益の計画となっている。仮に各セグメントのマネジメント力が向上しているのであれば、これまでのような「コストダウンをする・しない」ではなく、オーガニックな自然体の利益が出始めている兆しのように思うが、計画のたてつけを教えてください。

A10. 香辛・調味加工食品事業は、カレー、スパイス、レトルトなどカテゴリ毎のテーマを確実に、徹底して遂行することで収益力を追求していく。加えて、新しいお客様満足をどう創りだしていくかという最大のテーマに対しても、組織として明るく元気に取り組むことが出来るようマネジメントしていく。

健康食品事業は、五次中計の基本的な骨子である「既存事業の収益改善」「新規事業の構築」のもと、既存事業については、「1日分のビタミン」の伸長と「ウコンの力」の収益改善を進め、増益を目指していく。新規事業については、六次中計で形が見えるよう、今期は仕込みを加速していく。

海外食品事業は、利益の観点からは中国の収益改善が中心となる。これまではどちらかと言えば売上拡大のウェイトが高かったが、収益構造の確立を伴った売上拡大を目指していこうと、2016年はそれなりの施策をうってきた。足元の状況を見てもそれなりにいってくれるのではないかと考えている。明日への仕込みと言う観点では、米国の新規事業やアセアンカレー事業を次に繋げるように仕込んでいく。

外食事業については、壺番屋は価格改定効果もあり増収を見込んでいるが、利益面では店舗人件費の増加や業務用米の上昇もあり維持が出来れば成功と考えている。増益の要因は中国のレストラン事業。前期は色々な形で処理をしており今期はプラスになってくる。

その他食品関連事業の利益面ではデリカシェフの収益力の改善ウェイトが大きい。総菜事業も状態は良くなっており、後は野菜調達をどう上手く行うかによってくるが利益は確保できると見込んでいる。

Q11. 向こう3~4年の中期的なスパンで、社長が一番期待していることは何か。

A11. 「クオリティ企業への変革」は2020年に目指す姿とっているが、真のクオリティ企業に向けて、到達するまでは駆動目標として継続して取り組もうという議論をしている。変革することが出来れば、世界で一番味覚レベルや要求水準の厳しい日本のお客様に鍛えて頂き海外に展開していく構図を、ドメスティックと言われる食品業界の中でも創り上げていくことが出来る。これが3~4年、もう少し掛るかもしれないが期待しているところである。

以上