

## 2019年3月期第2四半期 決算説明会質疑応答

- ・日 時 2018年11月6日(火) 10時00分～11時30分
- ・場 所 東京証券取引所 2F 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  
 専務取締役 工東 正彦  
 取締役 小池 章

Q1. マーケティングコストの影響が2Qの増益要因になっている。今期については、上期はマーケティングコストを押さえ、下期に掛けていくとのことだが、来期以降、新商品育成やトップラインを伸ばしていく上でのコストの考え方を教えて頂きたい。

A1. マーケティングコストは、ある一定の枠内でコントロールすべきものであり、増やしていくものではないという考えがベースになる。むしろ、マーケティングコストとR&D 投下コストのバランスを取っていく事が、六次中計のテーマと考えており、マーケティングコストからR&Dの方に若干シフトしていくことが求められてくる。その中でマーケティングコストを一定の枠内で運営することを心掛けていきたい。  
 五次中計からは、グループトータルのブランド訴求やグループとしての研究成果などの企業広告にも力を入れており、トータルの枠内で企業広告と事業広告とを割り振っている。

Q2. 国内のマーケティングの考え方について。広告投資をR&Dにシフトしていくとのことのお話したが、現在、広告投資のリターンをどのようなKPIで捉えているのか。また、もう一段の広告費削減に手応えを感じているのか、教えて頂きたい。

A2. 広告運営の考え方は、投資に対する収益を回るといったイメージではないため、広告投資のリターンを回すKPIは持ち合わせていない。毎年実施するブランドのベンチマークサーベイを通じて、ブランド力に変化した時にどう考えるか、またブランド維持にどれ程の広告投下が必要かといった議論を通じて年間予算を設定する考え方としている。  
 マーケティングコストにある一定の枠がないと、ブランドを維持していく効果は望めず、その枠内でどう運営していくかが議論となる。その為、どこまで絞れるかという議論はしていない。一方、中期計画でR&Dに注力していくとお示ししており、その原資はマーケティングコスト、その中でも自分たちでコントロールできる広告費ということは自然な流れとしてある。その枠をR&Dにシフトさせることは具体的議論として進めていかなければならない。

Q3. 香辛・調味加工食品事業の収益性について。六次中計でROSを9%台まで高める目標を掲げている中、既に今期の修正計画で達する見込みとなっている。今期はマーケティングコストを管理した側面があると思うが、中計策定時点と比べて、どのような点が上手くいっているのか。また、レトルト製品の生産最適化が待ち受ける中で、この事業はどこまで収益性を高めていけると考えているのか、定量数値を開示して頂きたい。

A3. 当上期の香辛・調味加工食品事業の増益要因は、製品展開が上手くいったことによる増収効果、原料価格の安定という外部要因、そしてマーケティングコストによるところが大きい。  
 マーケティングコストは、広告費の削減効果が貢献した。具体的には、前期は「きわだちカレー」や「プロクオリティ」等、期待できる新製品に対してコストを投下したが、一定の成果が上がった点を踏まえ、今期のコスト投下を控えたことが増益要因になっている。  
 原料価格は足元では安定的に推移しているが、先行きは不透明である。マーケティングコストは成長に必要なコストはしっかりと投下しながらも利益に結び付けていきたい。

今期の通期修正目標はこうした外的要因や足元の展開を反映したものである。

香辛・調味加工食品事業としては、セグメントROS10%を当面の目標としており、レトルト製品群も当然超えるよう、色々な仕込みに取り組んでいる。

Q4. 香辛・調味加工食品事業の市場環境について。ルウ市場は縮小傾向にあるが、過度な競争に陥らないような協調関係の兆しは見えているのだろうか。

A4. ルウは各ブランドのアイデンティティが確立されていることもあり、マーケットが縮小して行く中で売価競争をしていくことは、コストパフォーマンスの大変低い無益な戦いだと考えている。プレーヤーも限定されており、価格競争によってブランドを上げていく事は以前と比べて可能性が低く、今後もそうだろうと考えている。

Q5. レトルトの生産体制は、これまで静岡工場とグループ会社のサンハウス食品の2拠点体制であったが、今回の関東工場のライン新設によって理想とする生産体制に近づいているのか。今後のレトルト生産体制の考え方について教えて頂きたい。

A5. 新設する関東を含めた3拠点のレトルト生産体制のイメージは、大きく捉えると低価格帯型が2つ、中高価格帯の多品種少量生産型が1つとなる。多品種少量生産型は子会社のサンハウス食品が役割を担い、切り替えをしながら生産量、コストを追求していく。低価格帯については、同仕様の製品を最適生産することで、極限まで生産性を追求していく。これらが今後の収益力向上に向けた勝負どころとなる。

Q6. 乳酸菌事業について。六次中計で70億円をターゲットとしているが、BtoB、BtoBtoC、BtoCとビジネスが分かれる中で、それぞれどの程度の売上構成をイメージしているのか。乳酸菌事業トータルの利益率のポテンシャルと共に、教えて頂きたい。  
また本格展開が始まったBtoCの中で、現時点で最も可能性を感じる商品を教えて頂きたい。

A6. 注力及び可能性のある領域は、BtoBの畜産・水産の飼料領域と捉えている。目指したい姿としては、BtoBとBtoBtoCで半分程度の構成比には持っていきたい。  
健康食品事業は、6年後の2023年にROS15%の実現を目指しており、乳酸菌事業はその達成へ最も重要な事業の一つにまで確立させていきたいと考えている。  
BtoCは8月からスタートさせて頂き、感じるのはパウダーの可能性。受験生の親御さんが子供に飲ませたいなど、様々なシーンで使いたいという声が寄せられており可能性を感じている。

Q7. ヘルススクレームの取得など、乳酸菌「L-137」の海外展開を進めていく上での考え方を教えて頂きたい。

A7. 国によってレギュレーションが異なるため難しいところはあるが、海外展開の可能性については精査の上で計画を策定していく。既に台湾では、「L-137」を配合した製品が免疫機能調節と抗アレルギーにおいて、日本でいうトクホに当たる健康食品の認可を取得しており、これにより海外展開では台湾が一番大きい。次いで引き合いが多いのは米国と欧州。論文等を見て直接連絡が来るので、研究者が営業マンとなっている。マーケットを勉強して方向付けをしていく。

Q8. 国内の消費環境について。ここ一年程で食品市場全体の消費が沈んできたと感じる部分がある。先行きを考える上で、消費トレンドテーマ、消費者の価格の捉え方の見通しなど、国内市場をどのように捉えているのか教えて頂きたい。

A8. 日常消費財の価格に対するお客様の要求が緩むことはないと考えている。流通の変化や競争を考えると、価格要求がもう一段強まる可能性はあり、如何にお客様や流通にとって価値のあるブランドを維持・育成していくかが重要となる。  
消費トレンドとしては、働き方の多様化、高齢化の進展を踏まえると、家庭で作らない食の割合は今後暫くは高まり続けるだろうと考えている。我々の製品は、ご家庭で作る調理型のウェイトが比較的高いが、業務用・中食に対する供給ウェイトを上げていく努力をしていく。

健康食品事業の観点からは、健康ニーズは益々高まっていくと考えている。最近至る所で「人生100年時代」と述べられているが、「病気」と「正常」の間、この領域は薬ではなかなか解決できない領域であり、食べることで健康になる、健康寿命の延伸といったことに対して食品が果たすべき役割は大きい。この領域のマーケットは成長してくるとみている。  
この観点からはどう効果効能が謳えるのかということも大きく関係してくることから、機能性表示制度の獲得もポイントになってくると考えている。

**Q9. 米国豆腐事業で7月から価格改定を実施しているが、改定後の状況を教えてください。**

A9. 7月から9%の価格改定を行っている。豆腐なのであまり駆け込み需要はないが、改定後も数量が落ち込んだとの報告は受けておらず順調に受け入れられたと理解している。生産逼迫による労務費の高騰や配送費の高騰を吸収するための価格改定であり、よく見極めながら進めていきたい。

**Q10. 中国事業は、前年同期に家庭用の価格改定に伴う仮需影響があった中で、今期は業務用を中心として数量ベースでも好調なお話であった。家庭用、業務用の伸び率を教えてください。  
下期には業務用ルウの価格改定を行うが、浙江工場が稼働していく中で、今後も高い数量増と売上成長を維持していくことが出来るのか、市場動向も踏まえて教えてください。**

A10. 中国は、「間口の拡大」と「深掘り」という戦略で取り組んでいる。「間口の拡大」については、現在90都市で販売しており、そのうち32都市に駐在員が常駐しているが、地域の拡大よりも各都市における認知とトライを再度高めることに重点を置いている。  
「深掘り」について、現在は小箱のみの展開となっているが、大箱の発売を計画しており、準備を進めている。  
家庭用は、価格改定による店頭価格の上昇は一段落し、数量ベースも落ちていないことから順調と考えている。業務用は9月から約7%の価格改定を行っている。家庭用とは異なり、一様に価格を引き上げることは出来ないため、切り替えのタイミングに併せて徐々に変えている。いずれにせよ中国事業は120%を超える成長を維持しており、順調に推移出来ている。

**Q11. 上期の中国事業は、新規顧客の開拓など業務用分野で成果が出てきたとのことだが、何故取引を拡大できているのか、ドライバーとなる要因や継続性を教えてください。**

A11. 今まで業務用に注力してこなかったこともあるが、この一年半を見ても、業務用の方が伸び率は高く、構成比は約3割にまで高まっている。業務用が好調な要因は、販売体制の整備ときめ細やかな営業活動にある。約二年前に家庭用と業務用の兼務から業務用専属部署に改め、中小の外食やケータリング、総菜など、大手以外にも営業活動を強化したことが成果として表れている。

**Q12. 中国EC市場の強化に向けたアプローチ方法を教えてください。**

A12. 中国では、AIの進歩とキャッシュレス化が混ざり合うことで、消費者との接点が大きく変わってきている。実際、上海では店頭販売とEC販売の割合が50:50というオープンデータがある程、ネット販売が大きく成長している。  
ECについては、まだ体系的に整理出来ている段階ではないが、社内でEC批発と呼ぶ代理店の開拓と取組強化を進めている。

**Q13. グローバルな価格戦略が十分に機能しているのか伺いたい。中国事業の価格改定の話があったが、そもそも中国事業はまだ利益を求める段階にはなく、普及率の向上を優先し、現時点での価格改定は行うべきではないのではないか。何故値上げをするのか解説して頂きたい。**

A13. 中国のお客様の食品に対するレベルは上がっており、価格改定を行うことでボリュームゾーンのお客様の手が届かない商品になるという懸念は杞憂だと考えている。  
価格改定の判断は、コストアップが半端ではないことが要因であり、コストの状況を見て価格改定をしていくことは、キャッシュを回すためにも必要となる。



今後もそういう状況では価格改定を考えていくが、既に日本のカレーとそん色ないゾーンまで価格が上がってきている。中国や米国の豆腐はコストが上がると価格改定も一つの選択肢になるが、考えるに日本のマーケットは何故こんなにも価格改定がしづらいマーケットなのか、日本が一番難しい特殊なマーケットと感じる。

Q14. タイ事業が大きく成長している。ここまで成長してきた理由、単なるブームではなく、タイの文化に根付き、持続的成長を実現できるのか教えて頂きたい。

A12. タイ国内の健康志向の高まりにより、ここ数年、ビタミンCを120mg配合した「C-vitt」が非常に好調な推移を続けている。この流れはもう暫く続くとみているが、次の柱の育成に向けて、新製品の開発など、新しいニーズに 대응していけるよう準備している。  
タイでは、現地の機能性飲料専門メーカーであるオソサファ社とジョイントベンチャーで事業展開をしているが、タイの消費トレンドとして、エナジードリンクが退潮・縮小傾向にあり、ビタミンなどの健康価値が付与されたものへシフトが進む流れとなっており、トレンドはかなりフォローとなっている。  
結果、オソサファ社内の「C-vitt」のブランド地位も高まっており、今回、オソサファ社の資本で生産能力の増強も実施頂き、供給体制を整えることが出来た。生産キャパがネックとなり、十分攻めることが出来ていない状況であったので、需要にお応えしていく。

Q14. タイ事業は御社がマーケティングを、オソサファ社が製造と販売を担っているが、利益水準が上がる中で、プロフィットシェアにリスクがあるのではないかと危惧している。利益分配の見直しも検討される時期が来るのではないかとと思われるが、オソサファ社との取り決めを教えてください。

A14. 契約ではオソサファ社に対して生産と販売をお願いしており、当社6割出資のハウスオソサファーズ社がマーケティングを担う分担となっている。販売における想定マージンの取り決めもあるが、現実問題として様々なやりとりはある。  
ご指摘頂いた内容は難しい問題であるが、現在、オソサファ社とは良好な関係を築けており、今後、オソサファ社との利益率を抜本的に改めるということになっていくのかということ、そういう形にはならないと考えている。

Q15. ハウスカレーのグローバル化について。日本を出て、中国、ベトナム、今度はロンドンに進出してこうとしている。グローバルでの経験や共通認識が増していると思うが、ハウスのカレーの世界的な成長可能性、ポテンシャルはどの程度あると捉えているのか。

A15. カレーライスにはポテンシャルがあるが、異なる文化圏の方に浸透させるには相当な時間と努力が必要。その為、成長ポテンシャルとしての潜在的なマーケットサイズはこうだという具合にはなかなか申し上げられない。  
これまで中国と東南アジアでは違うアプローチをとっており、外食の吉番屋は更にロンドンなど、その他のエリアにも進出して行っている。  
中国は、マーケットサイズは大きいですが、カレーという文化が存在していなかった。進出初期から家庭用製品の工場を建てるなど、それなりの投資も行いながら正面突破で市場創出に取り組んだが、黒字化までは約10年の時間がかかった。  
東南アジアは中国とは違い、インドからカレー文化が伝来しており、日本のカレーはカレーではあるがカレーでないと言うように、カレーに対する固定観念が存在する文化圏。五次中計でカレーを含めた市場の可能性を探り始めているが、こちらは業務用からスタートさせている。  
更に飛び地のロンドン、加工食品という素材でいきなり進出するのではなく、まずはレストランということになる。机の上でいくら考えても分からないので、実際にレストランを出店し探りを入れながら市場の可能性を見極める、先兵隊としての役割を果たしている。

以上