

2021年3月期決算説明会、第七次中期計画発表会質疑応答

- ・日時 2021年5月14日（金） 10時00分～11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  
専務取締役 広浦康勝  
専務取締役 工東正彦  
取締役 山口竜巳

Q1 生産GOTの3つのポイントについて現状の課題とその解決策についてもう少し詳しく伺いたい。加えて、これによる効果と第7次、第8次にどのような利益インパクトをもたらすのか、定量的に教えて頂きたい。

A1 生産GOTは、第6次中期計画から取り組んできた3つのGOTの一つで、第5次以降、2015年末に壺番屋、2016年にギャバンをグループに迎え入れておりますが、各社の複数の生産拠点をグループ最適の拠点体制に再構築し、生産性を上げていくテーマになります。では少し詳細に、どういうことをやっていこうとしているのかをお話し致します。

一つ目のスパイス包装拠点再構築のテーマ。こちらは現在、ハウス食品とギャバンが持つ4か所のスパイス包装拠点を再編して生産性を上げていこうというテーマです。第7次中には順次稼働させていこうと進めてまいります。

二つ目は壺番屋新カレーソースの開発。現在、ハウス食品と壺番屋とで役割を分けているカレーソースの生産工程を1ステップにすることで、生産や物流、店舗の各段階での効率化やCO2の削減につながる、ハウス食品、壺番屋、店舗オーナーのWin-Win-Win、Winの3乗を目指すテーマです。第6次で店舗検証のステージに近いところまでこぎ着けており、第7次は店舗検証の段階になります。この検証は限られた店舗で行うので、既存拠点で対応できませんが、本格導入には再編も必要でこれは第8次テーマになってこようと思います。

三つ目のレトルト多品種変量生産のテーマ。これは多品種生産に対応できる生産体制を実現していこうというテーマです。このテーマはBtoB-GOTと密接に連携しており、この生産体制が実現したあかつきには、BtoBの競争力はもう1段レベルアップすることが期待できます。開発の在り方や拠点検討も必要なため、実現という意味では第8次のテーマになってまいります。

また、この三つのテーマ推進と並行して、グループとして最適な生産マネジメント体制を検討するタスクチームをこの4月からスタートしました。大量生産型と多品種生産型のマネジメントでは根本的に考え方が違う部分があり、事業会社だけでは両方をうまく使うことはなかなか難しい。その意味では二つの頭脳を持って、うまく使い分けることができる能力を獲得していくことも考えています。これが生産GOTのテーマ、今お話しできる詳細です。

Q2 スライド 15 ページで、バリューチェーン（以下、VC）経営への移行の下、成長・新規領域に経営資源を積極的に投下する考えを示していますが、7次中計の早い段階で展開が見込まれる具体的な内容とその時期、第7次と第8次におけるそれぞれの業績貢献イメージを伺いたい。

A2 VC 経営に移行していく中で、早い段階での展開でいうと、プラントベースドフード（以下、PBF）の大きな波に乗る大豆系 VC になります。

米国は今、PBF の市場が急速に伸びており、直近でも 17% ぐらいマーケットが拡大しています。一方私どもは生産能力が律速になっており、市場成長に見合う生産能力の増強がメインの課題であり、現在は一つないし二つ分の生産能力の増強を計画しています。また、昨年の大きな出来事として、販売実績の構成比でアメリカンマーケットがアジア系を初めて上回りました。トラディショナルな豆腐のみならず、新しい技術を持った PBF 寄りの豆腐等も開発しながら、アメリカンのマーケットの成長に対応していけるよう準備を進めているところです。大豆系では同様のマーケットの広がりを見せる欧州にも着目しており、第8次に向けてこうした芽が出てくる、こんな認識をしていただければよいと思います。

大豆系とは別に海外では、スパイス系 VC の中で、アセアンで2つのテーマがあります。一つは、インドネシアとベトナムでテストマーケティング的に進めてきたカレー事業で、これを実行ステージに上げていこうというもの。現在はカウントできる数字になっておりませんが、グループのリソースを俯瞰して何ができるのか、司令塔となる新組織も新設し、アセアンでのカレー戦略を再構築しているところです。もう一つは国際競争力のあるスパイスを GOT のプロセスからもアウトプットしようというテーマです。この辺の成果が7次の後半ぐらいから出てくる、こんなイメージをしております。

Q3 22.3 期の香辛・調味加工食品事業の営業利益予想は、2年前の 20.3 期の 141 億円を下回る水準が開示されている。BtoB 生産能力増強や、需給管理システムの刷新もあり、原価率変動 8 億円、その他経費 8 億円などが響く見込みですが、この前提をおいた市場環境と、値上げを含む上乗せ余地について説明してほしい。

A3 前提として BtoC と BtoB では環境が異なります。BtoC は、前期は追い風を実感していましたが、ウィズコロナの中で実質的、継続的な成長につながっていくのかどうか。ここは慎重な見方が必要だろう、これが基本的なスタンスです。BtoB は、依然コロナの感染状況と密接な関係がありますが、販売構成比の低い BtoB の構成を高めていけるよう必要な打ち手を実行していきます。

それでは、主要カテゴリーの環境理解について、詳細をご説明いたします。

ルウカレーは、今期のマーケットは前期比 2% 減と見込んでいます。コロナによる需要の急増とその反動の影響を受けない、2020 年 4 月から 2021 年 1 月のマーケットの数量前年比がほぼ前年並みであったことを踏まえ、予算も慎重な設定にしております。

レトルトカレーは、同様期間のマーケット数量前年比が 104% と伸びており、レトルトの価値が再認識される機会になったとみています。今期マーケットは 2~3% の増加を見込んでお

りますが、予算は少し保守的に前年並みと致しました。これは本年2月にプロクオリティのレンジ対応を実施し、付加価値分を価格転嫁させて頂いており、浸透までの販売低下リスクを見たためです。このレンジ化と価格改定については、レトルトの中期的な収益改善の一つのテーマですので、マーケコストも掛けながら早期の市場浸透を図っていく考えです。

BtoBについては、厳しいマーケット環境が続いておりますが、私どもの展開するカレーやスパイスは、比較的コロナ耐性のある商品群だと見ております。BtoBへの設備投資により提案力も高めておりますので、コロナ前の水準には戻らないながらも、今期は13%ほど売上を回復させる計画です。原価については、これらを踏まえたミクスの変化に加え、パーム油やスパイス等の資材値上げを見込んでいます。

最後に価格改定については、現在は先行きが大変不透明な状況ですので、マーケットの落ち着きを見ながら判断していくスタンスになります。但しレトルトにつきましても、レンジ化という付加価値を加えることで価格を上げていく可能性を模索してまいります。

Q4 今年度の業績計画の株式市場に対するメッセージを確認させていただきます。今期はのれん償却費の18億円増を除くと、実質減益の計画になっています。全般的にはR&D、システム投資、マーケティング投資などの費用増が多い印象ですが、今期は今中計の準備期間、投資期間ということでしょうか。仮にそうならば、今期の投資が来期以降の成長につながるのかご説明をお願い致します。

A4 今期の営業利益を含めた設定の考え方は、平時とはスタンスを変え、不確実性を反映した位置づけとしております。

3カ月先行して進む海外食品事業は、例えばアメリカは予算策定時には工場稼働もままならない状況でしたが、足元ではかなり状況が変わってきています。

反対に、1カ月先行して3月からスタートしている外食事業は、スタートした矢先から3回目の緊急事態宣言が発出され、計画よりアゲインストな環境で今期をスタートしました。

先行き不透明な中での企業運営となりますので、推移をよくウオッチしながら状況を見ていく、そういう期と考えております。

Q5 今中計では成長領域、DX、環境領域に500億円の投資を計画されていますが、4系列VCの配分イメージを教えてください。トップラインが20%以上増加する計画ですが、これらの投資が売上と利益に結び付くのか。特に今中計では香辛・調味加工食品事業の利益率が悪化するので、ここに大きな投資がかかる印象です。元々はコスト構造を変える改革と思っていたのですが、トップラインが伸びる計画になっており、重点的に説明をお願い致します。

A5 第七次の投資領域として、成長領域400億円、既存領域200億円、DX・環境投資100億円を計画しています。このうち成長領域は、かなりの部分がGOT関連と海外成長をイメージしておりますが、特にアメリカの大豆事業は矢継ぎ早に生産キャパを拡大していく必要があります。投資計画とリンクして投下していくことになります。

GOT はどちらかというとコスト構造変革のテーマですので、トップラインとの関連、また損益の関連からは少し違った話になりますが、現時点で投資額と収益の具体的な改善イメージを見込めておらず、今中計の PL、損益計画には織り込んでおりません。

環境・DX のうち、環境は第 6 次中計で環境投資基準を策定しており、投資収益は通常の判断基準とは別枠の考え方になります。DX に関しては、クラウドの増加など、現在は B/S よりも PL 上の問題が大きくなってきている、そのように感じるところです。

Q 6 機能性素材系 VC の構築にあたって、健康食品事業のどのような素材に海外展開の可能性を感じるでしょうか。また、乳酸菌ビジネスを始め、御社はシーズを収益化する力が足りていないと感じます。収益化までやりきる。その経営力に変化は出てきていますでしょうか。

A 6 この 4 月より、タイのハウスオソサファフーズ社のトップがハウスウェルネスフーズの社長に就任しておりますが、機能性素材系 VC の今中計策定プロジェクトのリーダーも務めております。そのプロジェクトで健康食品に関する素材評価を行い、グローバル展開の可能性からはビタミンと乳酸菌の二つに絞りました。ビタミンについては、アセアンでの機能性飲料の展開スピードを如何に上げていけるか。乳酸菌については、われわれの乳酸菌の持つ強みや効果から、免疫が表現できる、具体的には米国や欧州での健康食品原料および飼料原料としての展開可能性が高いと評価しています。

やりきる力ということからは、特に乳酸菌の場合、コスト競争力の強化が重要な課題でありましたが、一昨年に内作化を行い、コスト競争力に寄与する技術開発を前期迄に完了しております。コストの問題をクリアして、展開スピードを上げてまいります。

Q 7 海外食品の中計戦略について。米国、中国、タイのほか約 90 億円、この 3 年で売上増を見込まれていると思います。海外食品の新たな成長軸は何になっていくのか、中計での海外戦略と新規領域について教えてください。

A 7 海外食品事業はこれまで、日系やアジア系のマーケット、ないしは現地の食のイノベーター度の高いお客様。こういったお客様に支持されることで成長してきました。日本の製品をプロダクトアウトで啓発することで成長した。これが第 6 次までの成長の内容でした。

今後の成長には、比較的、食としてはコンサバティブな現地のお客様に対して、私どもの提供サービスを届ける必要があると感じております。現地の食のお悩みをわれわれの技術で解決していくような製品サービス。いわばプロダクトマーケットフィット型の製品を開発して、成長していくことが求められると思っております。

当然、現在のコアコンピタンスを磨いていくことも必要ですが、主力 3 事業全てが 1 本足の現状はポートフォリオ上のリスクがあり、まずは当該国における、新たなお役立ちにつながる新カテゴリを創出することが急務となります。

また主力 3 事業が大きくなるにつれ、将来的な成長率は鈍化傾向に向かいます。新しい領域や新規事業を創出していくことになり、これらが見えない 90 億円にあたります。

アセアンの機能性飲料以外の事業を早期にカウントできる塊にもっていくことも重要で、現地のパートナーとの協業や M&A も検討してまいります。

今回、VC の考え方を明確に打ち出しておりますが、M&A についても VC の中で足りないピースを明確にして積極的にアプローチしていきたいと思っております。

Q8 政策保有株の 20%の削減を掲げていますが、残りの 80%のうち売却可能性のあるものは、どの程度残っていると考えればよいでしょうか。

A8 残り 80%にも売却の可能性はあります。この考え方は第 8 次にも継続すると考えており、目標レベルの設定はあらためて検討していきたいと考えております。

Q9 中国のカレー市場について。御社の立ち位置と、現状の中国におけるカレーの立ち位置を具体的に教えてください。また、今後の中国カレー市場の見通しを教えてください。

A9 今までこれからも、私どもはカレーライスを中国人民食にすることをめざして活動してまいります。現状、沿岸分の大都市、北京、上海、広州のような一級都市での購入世帯率はだいたい 3 割程度と確認しております。中国全土では、おそらく 10%にも満たないような購入世帯率と推定しており、中国全土では、カレーライスを人民食にとのイメージには遠く、さらに伸ばしていけると考えています。

中国には一級から五級まで都市がありますが、コロナによる在宅需要の流れの中で、級が下がるほどカレーの需要が高まっている状況です。こういった都市については、われわれの従来の戦略で家庭内に浸透させていきたいと思えます。

一方、先行導入してまいりました大都市圏の購入世帯率は、先行する全台湾の値に近づいてきており、今の形の展開はピークに近づきつつあると考えています。今後、カレーの需要分解が始まると見ており、バリエーションのある展開をしていく形になろうと思えます。

Q10 利益率の考え方について伺います。御社は将来のあるべき ROS を 10%以上と提示されておりますが、グローバル企業を目指す中で、あるべき水準としての目標値は低いのではないのでしょうか。例えば、ネスレの ROS は 18%程度、ユニリーバは 16%程度あります。キャッシュカウである国内の香辛・調味の ROS をさらに引き上げるのは難しいのでしょうか。

A10 トータルでの利益率の考え方について。第 4 次中計からは、5 つの事業セグメントの ROS イメージを、香辛・調味は 10%以上、健康食品と海外食品は 15%、外食は壱番屋のポテンシャルから 10%、その他は 5%。この事業ポートフォリオでトータル 10%以上とイメージしておりました。

このうち健康食品は、現在、大きなギャップが生じております。VC 視点に変えていくことで、どうやってこのレベルにキャッチアップしていくか。これがハウスウェルネスフーズの生き残り策であると同時に、機能性素材系 VC の将来ストーリーになってまいります。

キャッシュカウである香辛・調味については、当面は ROS10%を安定してどう実現するかに最大注力したいと考えており、本中計はこの考え方がベースになります。

ただし、今後のマーケットの変質も考えると、第7次からは今の事業展開とは異なる事業領域の拡大にもチャレンジをしてみたいと思います。こうしたテーマを踏まえて、さらなる収益力向上を計画できるように取り組んでまいります。

Q11 健康食品事業について。タイのように、海外にチャンスがあるとの説明は納得性がある一方で、やはり国内事業が心配です。国内から事業撤退すべきという声が株式市場にあります。損益構造改革の実行と新たな顧客接点に関して、詳細に教えてください。

Q11 まず組織面では、この4月にハウスウェルネスフーズの組織を機能性素材系 VC の運営に対応した組織に組み替え、スタート致しました。グローバルに展開する組織と、国内事業を回復させていく組織とを明確にして運営しております。

国内事業の立て直しの具体策としては、1つはもう一段階の損益構造の見直し。具体的には PET 製品の最終的な撤退や販売受託契約の終了等、製品構成の見直しによる収益性の改善。人件費を中心とした固定費の削減。そしてマーケティング投資の効率化といったものです。

2点目は、ウコンマーケットの回復をいかに取り込むか。ウコンは昨期、コロナ前に対して約半減の大きな減少となりました。コロナ前には戻らないことは前提ながらも、半減からは一定の回復は見込めると見ております。それとやはり、研究開発からアウトプットされた二日酔い以外の提供価値領域の拡大、これも重要なテーマです。

最後に新たな顧客接点という観点からは、一つは4月からスタートした BtoC の営業統合効果。これを流通への提案力や扱い率の向上、それにチャンネル構造の変革につなげていくということ。二つ目はダイレクト事業の拡大。これは前期までに検収ステージを終えており、今後は成長ステージに移行させ、大きく伸ばしていきたいと考えております。

以上