

2024年3月期 決算説明会質疑応答

| | |
|------|---|
| ・日時 | 2024年5月10日（金）13時00分～14時00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 専務取締役 広浦康勝 常務取締役 川崎浩太郎 取締役 山口竜巳 |

Q1

海外事業について。中国事業の事業環境、課題対応が上手く行った場合の伸びしろについて教えてください。

A1

中国事業については昨年の消費の減退を受け流通が相当混乱しました。2023年のCPIは0.2%で、デフレの入口にいるような状態だと認識しております。当社中国事業の環境をもう少し中長期で見ると、20.3期～24.3期の売上高CAGRは16.2%と第七次中期計画並みの進捗でしたが、23.3期に売上が大きく伸長した裏返しもあり、24.3期は家庭用事業の売上が落ちました。事業環境としては政治の不安定さからくる経済環境の悪化と見ておりますので、楽観的には考えておりません。こういった環境下で、家庭用については選択と集中がポイントになります。一方で業務用事業に関してはマーケットが開いてきたため、業務用を基軸に成長させるような計画にシフトして参ります。

Q2

25.3期の中国事業の営業利益が横ばいの理由を教えてください。

A2

家庭用事業と業務用事業では家庭用事業の方が利益率が高いため、業務用事業の売上構成比を上げていく中で、製品施策等で利益率を改善していく必要があります。また、コロナ中は生産停止リスク等も鑑み、流通在庫を厚めに持っていましたが、コロナが終わったことで在庫が少し過剰になっているところもあるので、今期は在庫の適正化を図るところもあり、業績に影響するポイントとして挙げさせていただきます。

Q3

タイの事業環境と課題対応が上手く行った場合の伸びしろについて教えてください。

A3

タイにおけるビタミンC市場の推移について説明します。コロナ前はビタミンC市場の規模は本数ベースで約3億本あったと見ていますが、2020年から2022年のコロナの期間中にビタミンC需要が集中し、約4.5億本まで上がりました。一方、コロナ明けの2023年については、ビタミンC飲料に集中していた需要が他のカテゴリーに分散し最大3.5億本位まで市場がシュリンクしました。なお、ビタミンCの摂取ニーズは、引き続き高いことを確認しており、第八次中期計画最終年度には約4億本まで回復すると見ています。

当社シェアは、コロナ前は70%程度あったものが、コロナ期間中はブランド数増の影響により65%ぐらいまで下がりましたが、直近は淘汰されて5ブランド位に集約され、2023年のシェアは元の70%程度に戻っております。今後もNo.1ブランドとしての強いポジションを確保しながら、マーケティング活動を通じて市場をもう一度成長軌道に持っていきたい考えです。25.3期の計画達成のポイントは、ビタミン量のレギュレーション変更を契機に、製品改良とビタミンC市場活性化へのマーケティングに注力することです。加えて、今期の第4クールからはタイにおける成長牽引施策として新製品のワンデービタミン（1日分のビタミン）を投入し、タイの成長戦略をより強固なものにしてまいります。

Q4

25.3期のタイ事業の営業利益が伸びない理由を教えてください。

A4

新製品の育成費用と、ビタミン量レギュレーション変更への対応に伴う流通への再導入コスト等、市場の再活性化に向けた投資の影響です。

Q5

第八次中期計画初年度における立ち位置について。中期計画最終年度で営業利益270億円に対して、25.3期の計画は210億円であり、尻上がりに利益を積み上げていく建付けですが、25.3期の立ち位置を教えてください。

A5

連結全体で見たときにはご指摘の通り、中期計画初年度の取組を2年目、3年目で成果に繋げていくという構図ですが、セグメント別に見ると状況は異なります。香辛・調味加工食品事業は3カ年計画の中で、今期で半分ぐらい利益を伸ばす計画となっております。一方、海外食品事業は第七次中期計画最終年度で見えてきた課題に今期はきっちり対処して、次の成長ストーリーを作り上げ

ていくことが一番大きなポイントだと認識しております。健康食品事業は、この2年、営業利益20億円、25億円と収益力を回復させましたが、組織再編や効率化で増益を期待できるのは現状の利益水準までと考えています。今後の成長ストーリーは、海外での展開の種を植え育てていくこと、国内ではマーケティングコストを投下して、次の成長の足がかりを作っていくことと考えています。

Q6

香辛・調味加工食品事業家庭用事業の再値上げの検討状況と意思決定のトリガーについて教えてください。

A6

今の原材料高、人件費、為替の問題を含め、今後コストアップトレンドが続くことを想定すると、更なる値上げは現実的な課題であり、継続して検討しております。足元では消費の二極化の中でお客様の節約疲れや買い控えも言われるようになっておりますので、2年連続で上げた価格をもう一段上げることについては少し慎重な考え方を持っております。一方、4月には唐辛子、6月にはスナックと、カテゴリー状況を見ながら価格改定をしていくことも計画しております。その他のアイテムについても、市場環境を見ながら機動的に価格改定の判断をできるような準備を進めたいと考えております。

ここ2年の価格改定で利益は回復傾向にありますが、数量、需要の回復という点では課題・伸びしろがあると考えており、今期は明らかになった課題について打ち手をしっかり打ちながら、次の価格改定ができる市場環境を整えていきたいというのが今の位置づけです。次の値上げについては、数量回復の状況、競合環境を含めたお客様の価格受容性、原価上昇の状況も含めて、総合的に判断したいと思います。カテゴリーごとに状況も異なるため、今申し上げた三つの観点を凝視しながら考えていきたいと思います。

Q7

米国事業の状況、課題認識と打ち手を教えてください。

A7

米国事業の足元課題は、原点に戻り、営業としてマーケットとして、やるべきことをやることです。特に北米の場合、多様な人種がおりますしマーケットも非常に複雑です。これまでは需要が旺盛だったため生産課題に向き合うだけでよかったのですが、今後はマーケットを細かく捉えてこまめに対応していくことが肝要だと考えております。その意味では、キーストン社とのPMIが一つの肝です。現在、バーチャル組織で営業活動の統合を進めており、少し明るい兆しも見えてきております。例えば、1品、2品の導入ということではなくて、ハウスフーズアメリカ、エルブリトー、そしてキーストンの3ブランドを面で提案をして、例えば10品ぐらいを同時に導入していくような好事例も出ており、今後良い話ができることが多くなってくるかなと思っております。

Q8

スパイス系バリューチェーンの取組について、今期の具体的な取組を教えてください。

A8

第七次中期計画までお話していた GOT ごとに進捗を説明致します。まず一つ目に BtoB GOT、ここは 24.3 期からハウスギャバンという形で香辛・調味加工食品事業の業務用事業を統合しました。ポイントは、ハウス食品の業務用事業を BtoB 型のビジネスモデルに変えていくことです。社内では新スクラム型ビジネスモデルと呼んでおりますが、これを実現していくことで、成熟市場の中でも新しい顧客接点を広げていくことが主テーマです。新生ハウスギャバンは中期計画三分で売上高を現在の約 2 倍の 500 億円以上、ROS10%以上とすることを目標に掲げております。生産 GOT に関しても、現場レベルの計画が具体化できています。以前に開示したスパイスの包装拠点の再編の他にも、壱番屋の新カレーソースの取組など複数テーマがございます。足元の投資環境変化も踏まえ、プランを修正しながら進めております。一番難しいのは調達 GOT です。4 月 18 日の第八次中期計画説明会でお話した通り、コアの課題にどう取り組んでいくのかというところです。概算でも数値目標を出せば良いのではないかと声もありますが、ここはもうしばらく定性的な取組みとさせていただきたいです。GOT の中でも取組の度合いが異なっており、徐々に効果発現に向け進めている状況です。

Q9

香辛・調味加工食品事業の業務用事業について。クロスセルが進んでいくことを期待したいのですが、企業カルチャーも違う 2 社が事業統合する点も踏まえ、成功に対しての確度を教えてください。

A9

今期はクロスセルの効果を計画数値にも含んでおります。企業文化の違いに関しては、新生ハウスギャバン社の事業計画や第八次中期計画を検討するプロセスで、考え方や目標の目線はかなり合ってきたと感じております。ハウスギャバンはソリューションカンパニーを目指し、第十次中期計画末に売上 500 億円、ROS10%以上の企業になっていこうと目標を掲げております。本統合の狙いは、BtoB 事業のビジネスモデルをハウスギャバンとして確り作っていくことです。この観点からスクラム型開発営業と多品種変量生産のモデルの確立による競争力の強化、加えて成長領域として汎用型の原料事業拡大を重点テーマに設定しています。これはハウスが保有するカレーのおいしさづくりの展開から生み出した独自技術による付加価値ある製品を売っていこうというテーマです。このようなビジネスモデル構築と伸ばすべき領域の実践を通じ成長させていきたいと考えております。

Q10

25.3期、第八次中期計画の香辛・調味加工食品事業の利益目標について。収益力をしっかり回復させていく計画ですが、業務用と家庭用に期待する業績貢献のイメージを教えてください。また、第八次中期計画最終年度の香辛・調味の営業利益目標には、中期計画後半2年間で20億円程度の増益が必要ですが、増益に向けた施策を教えてください。

A10

25.3期の香辛・調味加工食品事業セグメントについて、30億円レベルでのコストアップが見込まれますので、家庭用事業では昨年の価格改定で課題が明らかになった商品群に対し、回転数アップのためのプロモーション施策の実施によりトップラインを伸ばすことと、営業コストをコントロールすることで、何とか増益まで持っていきたいという設定です。足元のコスト環境が厳しい中、家庭用事業は少し我慢の年だと位置づけており、25.3期は、外食市場が回復し昨年の価格改定の残存効果もある業務用が引っ張る形になります。

第八次中期計画でどう伸ばすかという点については、ハウス食品の場合は強みであるカレー、スパイスにリソースを集中させて構造改革を進めていくということ、収益源であるルウカレーの利益をきっちり維持拡大して、レトルト、スパイスといった戦略事業についても収益力を維持しながら拡大していくという方針です。ルウカレーの製品の強みをいかし、価格改定で少し距離のあいたお客様、若年主婦層に向けた新しい製品プロモーションを仕掛け、主力ブランドで売上を伸ばしていきます。また、小容量、簡便、健康をキーワードに、中期計画レンジでは新たな需要を獲得していきたいです。スパイスとレトルトについても拠点投資は準備が整っている為、リソースを投入してしっかり売上を伸ばしていくことが、家庭用の収益力強化に対する打ち手です。また、第八次中期計画3年の中では、ハウス食品がこれまでの国内コアを守るという存在から変革していくというのが一つのテーマです。中国でもカレー事業で色々な経験を積んでおりますし、インドネシアでもこれから家庭用事業を始めようとしているという中で、リバースイノベーションで付加価値を作り上げていくテーマも含め考えていきたいです。

Q11

社長から見た海外食品事業の課題感、グループ本社からできるサポートに対する考えについて教えてください。

A11

海外食品事業は各エリアの状況が違う中で浮き沈みがあり、コロナの出口で波が同時に押し寄せたと感じています。事業基盤を強固にしていくこと、第八次中期計画の中ではバリューチェーン体制の構築がポイントです。機能性素材系VCに関しては、国内だけで考えてもここから先の成長ストーリーが描けないため、一足先に第七次中期計画からハウスウェルネスフーズを機能性素材系VCのエンジンという形にしていきました。現在、大豆系VCは事業課題が様々あり、ハウスフーズHDUSA社を大豆系VCのヘッドクォーターとして機能強化を開始しております。キーストーン社

のグループ化は良いきっかけとなっており、ハウスフーズアメリカ社と営業・マーケティングのシナジーを発揮する為にも、お互いの強みを生かした機能・組織にしていき、余剰人員を緻密なマーケティングプランを実施する資源として充てていく形です。グローバル成長に向けては、スパイス系 VC が一番大きな課題ですが、ハウス食品自身も国内のコアに固まらず変革していくことが第八次中期計画の一番の肝の部分だと考えています。

第八次中期計画では、新規事業的な VC である付加価値野菜系 VC を除き、ある程度事業基盤のある三つの VC についてはグローバルに展開できる構えを作っていきます。これはグループ本社のミッションであり、ステップを踏んでこの第八次中期計画の中で進めていきたい大テーマです。海外食品事業の現状も踏まえ、待ったなしで進めていくべきことと考えております。

Q12

香辛・調味加工食品事業のハウスギャバンについて。将来的に売上 500 億円で ROS10% という目標に対して、今期計画と第八次中期計画最終年度での数字目標を教えてください。

A12

第十次中期計画までの計画を明確にして、そこからバックキャストで第八次中期計画、25.3 期の計画を設定しております。第八次中期計画最終年度の目標は、売上高 300 億円、ROS4.6%、25.3 期は売上高 280 億円の設定です。重点カテゴリーを四つ設定しており、成長に向けた原資を創出していくスパイスとルウ&フレークのカテゴリー、そしてそのリソースを重点投下して成長させていくカテゴリーとして、レトルトと汎用性原料のカテゴリーを設定しています。重点カテゴリーの牽引により全社計画の達成をめざして参ります。

以上