

2025 年 3 月期 通期決算説明会質疑応答

・日時	2025 年 5 月 12 日（月） 13 時 00 分～13 時 39 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 川崎浩太郎 取締役 宮奥美行 取締役 佐久間淳 取締役 岡本雄一

Q1

5/8 に開示した自己株式取得について。八次中計の当初計画を前倒して実施した背景や、今後の株価向上に向けてどういったことが必要だと考えているかを教えてください。

A1

株価推移に対しての我々のメッセージということで自己株式取得のタイミングを前倒しさせて頂きましたが、基本的には八次中計で掲げた財務資本政策に基づいた対応です。八次中計 3 カ年計画の中では政策保有株式売却を進めていくことと同時に、そこで得た利益は株主還元にあてていくことを表明しており、政策保有株式、自己株式取得それぞれについて都度判断しております。今回は政策保有株式の売却について凡その実行可能性が確認できましたので、それに基づいて還元実施を判断しました。今後の予定につきましては、それぞれ機動的に判断していきたいと考えております。

今後の株価向上に向けては、財務資本政策による事業性資本割合の向上は勿論重要ですが、事業としての投資収益性を上げていく必要があると考えております。

第四次中計の時、投資収益性の課題は余剰資金にあると考えていたため、その課題を解決するために第五次中計以降は壱番屋、ギャバンなどに事業投資を進めながら政策保有株式を縮減していくことで事業性資本の構成比を上げてきました。それでもなかなか投資収益性が上がっていかない原因はやはり本業にあるだろうと考え、昨年より ROIC マネジメントを導入しております。

その中でも現在は、ライン毎の「設備 ROIC」というものを見ながら、それを 3 要素「限界利益率」「稼働率」「設備効率」に分解して見える化を進めています。

これまでの当社グループにおける設備投資の考え方は、どうしても我々の経験、ノウハウに基づいたルウ製品中心の発想でありましたが、カテゴリーによって限界利益率や適正な稼働率も異なる状況下でルウ以外の製品に対して従来の発想で投資をしていくと、投資収益性に問題が出てきます。これに対して 3 要素分解を進め、各カテゴリー最適の投資を多面的に判断できるようにしたいと考えています。

経験値を積み上げていく必要があり一朝一夕にいかない部分もあるとは思いますが、この取組により事業性資本の投資収益性を上げていくことが非常に大事だと考えています。

Q2

グループ横断取組について。値上げに対する対応力は上がってきていると思うものの、事業環境の変化が目まぐるしい中、グループ横断取組や構造改革をもっと加速していくべきだと考えております。取組の進捗や、取組加速に向けた意識について教えてください。

A2

グループ横断取組（以下、GOT）に関しては、壺番屋、ギャバン、ヴォークス・トレーディングなどをグループに迎え入れる中で、3つのGOTを進めてきております。生産GOT、BtoB-GOT、調達GOTの3つです。

BtoB-GOTは、23年4月からギャバンとハウス食品の業務用事業を切り離して一体化させることで、グループとしての業務用事業を推進していくエンジンとしてのハウスギャバンの事業をスタートさせました。ここからのハウスギャバンの業務用市場での成長を、GOTの成果と考えていきます。

生産GOTについては以前から進捗の遅さについてご指摘を頂いておりますが、現在生産している製品の出荷を継続しながら拠点の形を変えていく必要がある為、相応の時間をかけながら取組を進めております。具体的なテーマはスパイス包装拠点の再編、本日も説明したレトルトの多品種変量生産を実現する東北新工場。そして今後、具体的な投資ステージに入っていく壺番屋との取組の3つです。様々なコンフリクトを乗り越えてこうした取組を進めて行くことが、クオリティ企業への変革の一つの具体的なアクションだと考えています。

3つ目の調達GOT、これが一番難易度の高いGOTだと感じており、プロジェクトでのGOTでは推進できないだろうということで、昨年スパイスバリューチェーン調達・生産戦略本部を立ち上げましたが、まだまだ議論が必要です。今までのハウス視点ではない考え方にシフトしていくことも求められるテーマです。ただ、ご指摘の通りこれからの世界では川上の調達に関してお取引先様任せだけでない能力を身につけていかないと21世紀は乗り越えていけないという考え方のもと、取締役の岡本がリーダーとなり進めております。

時間がかかっているというご指摘はお受けいたしますが、時間をかけ、議論を交わしながら進めている案件であるということは、ぜひご理解をいただきたいと思います。

以上