

# 第五次中期計画 (16.3期 - 18.3期)

2015年5月14日



ハウス食品グループ本社株式会社

URL <http://housefoods-group.com>

## ● 定量目標と着地実績

	第四次中計 目標	15.3期 実績	対目標 (%)
連結売上高 (億円)	2,300	2,314	+14 (100.6)
連結営業利益 (億円)	180	87	▲93 ( 48.3)
ROS (%)	7.8	3.8	▲4.1Pt
ROE (%)	12.3期比+1pt以上 (12.3期 4.3%)	3.3	12.3期比▲1.0Pt

## ● セグメント別実績

(単位：億円)	売上高			営業利益		
	第四次中計 目標	15.3期 実績	対目標 (%)	第四次中計 目標	15.3期 実績	対目標 (%)
香辛・調味加工食品事業	1,324	1,221	▲103 ( 92.2)	105	75	▲30 ( 71.8)
健康食品事業	500	366	▲134 ( 73.3)	55	9	▲46 ( 17.0)
海外事業	200	247	+47 (123.4)	10	11	+1 (108.8)
その他食品関連事業	276	480	+204 (173.9)	10	▲9	▲19 ( -)

コア育成事業である海外事業の成長は着実に進めたが、国内成熟市場において、収益を支えるコア2事業が当初目標から大きなギャップを抱えた。

## ＜第四次中期計画の基本的な考え方と結果＞

### ①国内の2事業をコア事業、海外事業をコア育成事業とし、海外展開を加速する。

- ・大きな環境変化への対応が不足し、国内コア2事業の収益力が低下
- ・海外事業は重点地域毎にトップラインを伸長

### ②成長拡大していくための連結経営に最適な組織体制を構築する。

- ・持株会社体制への移行（事業毎の競争力強化）
- ・健康食品事業をハウスウェルネスフーズへ集約
- ・海外重点地域(米国・中国・アセアン)において、経営の現地化を推進  
※中国では中国投資性法人を設立し、将来の事業展開を担う組織体制を整備

### ③開発力とコスト競争力並びにCSRへの取組強化を継続する。

- ・次世代の柱となる製品の育成に課題
- ・コストダウン目標は計画通り30億円を達成

## <第四次中期計画の基本的な考え方と結果>

### 事業投資

指針 | 500億円を事業投資資金として積極的に活用し、事業の成長拡大を図る

- ・ 海外事業成長 | 中国投資性法人の立ち上げ、中国第2生産拠点稼働
- ・ 垂直方向の取組強化 | ヴォークス社・堀江大和屋の連結組み入れ、総菜新工場設立

### 資本政策・株主施策

指針 | 連結配当性向30%以上を確保する

- ・ 安定的な配当を継続  
13.3期：2円増配し、年間30円  
14.3期：創業100周年記念配当5円実施
- ・ 機動的に自己株式を取得  
13.3期：100万株（約13億円）  
15.3期：300万株（約55億円）

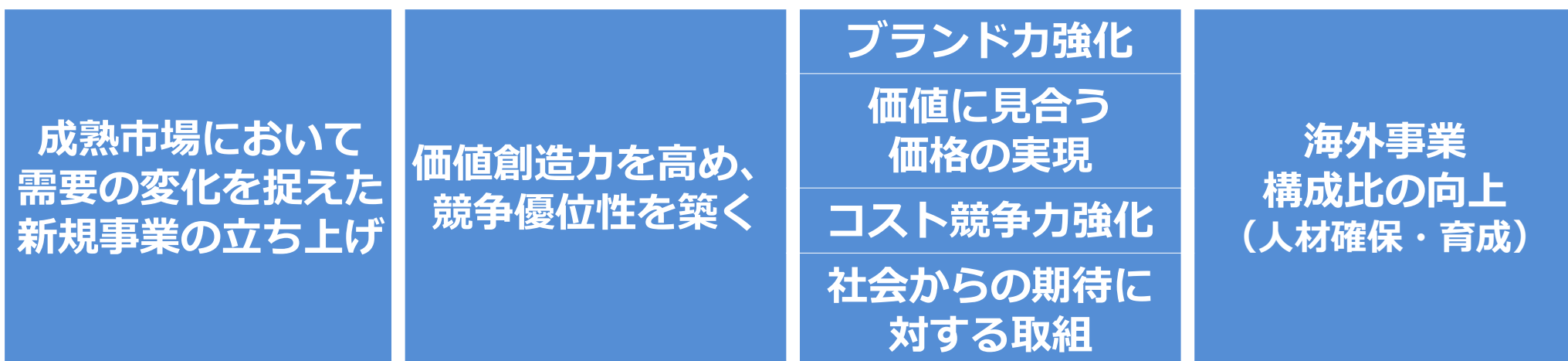
配当金・配当性向の推移 (円・%)

	10.3期	11.3期	12.3期	13.3期	14.3期	15.3期
中間	11	11	13	15	15	15
期末	11	11	15	15	20(5)※	15(予)
年間	22	22	28	30	35(5)※	30(予)
連結配当性向	50.1	45.5	37.7	38.6	42.1	44.4(予)

(※) 創業100周年記念配当 5円

## <当社グループを取り巻く重要環境与件と対応の方向性>

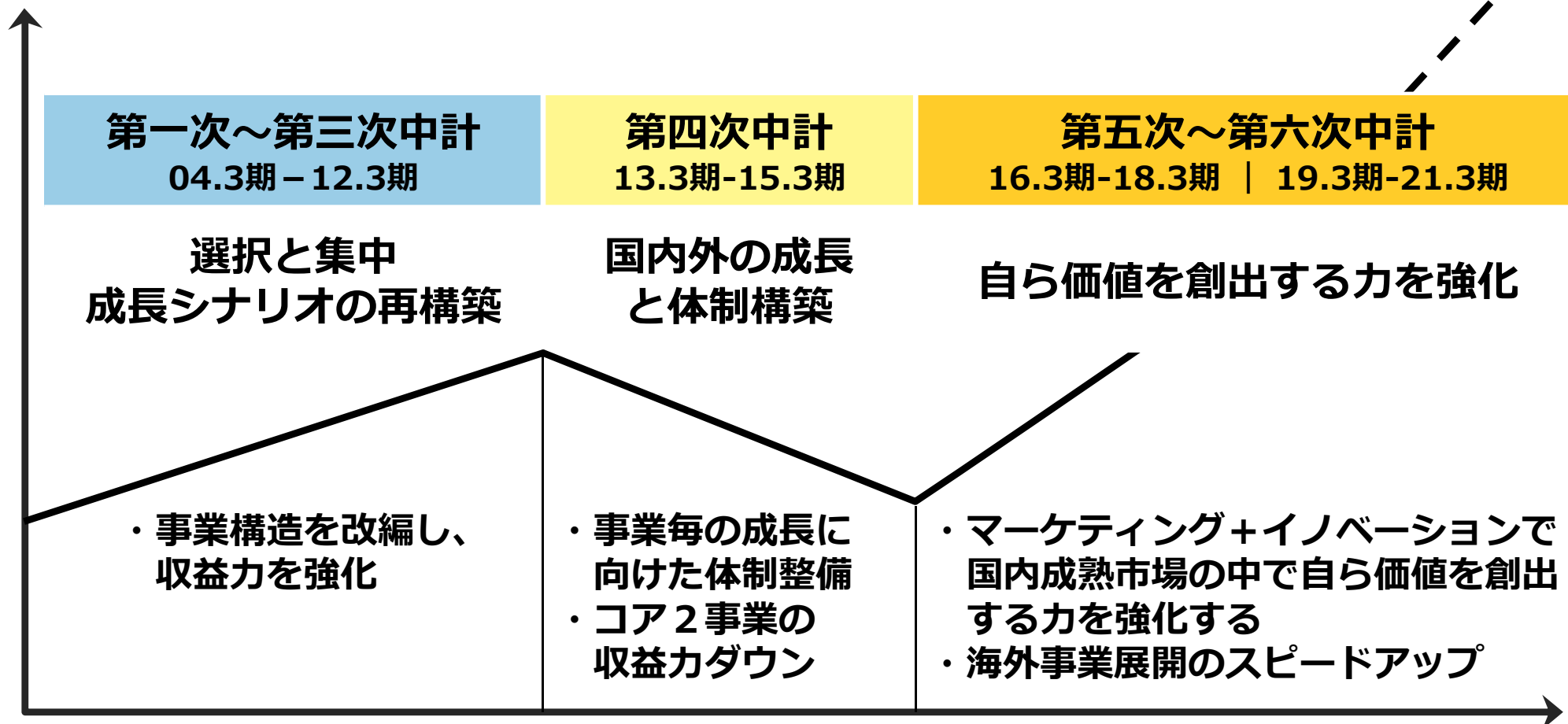
国内市場	食品業界	内需環境	国際情勢
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆市場サイド                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・成熟と縮小</li> <li>・超高齢化社会</li> <li>・購買、情報接点の多様化</li> </ul> </li> <li>◆お客様の变化                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・食の外部化、簡便化</li> <li>・健康意識の高まり (疾病・介護予防)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・成熟市場における競争多様化</li> <li>・原材料高騰</li> <li>・安全・安心</li> <li>・ガバナンス体制の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・円安</li> <li>・株価の上昇</li> <li>・デフレ脱却の動き</li> <li>・資本市場の活性化</li> <li>・雇用環境の急変</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・世界的な人口増</li> <li>・中間所得層の拡大</li> <li>・地政学リスク</li> </ul>



## 中期計画の実行はグループ理念実現の一里塚

グループ理念

『食を通じて人とつながり、  
笑顔ある暮らしを共につくる  
グッドパートナーを目指します。』



社会における存在意義

環境与件の確認

過去からのレビュー

2020年ハウスグループの目指す事業フレーム<①目指す姿>

マーケティング



イノベーション

**「食で健康」  
クオリティ企業への変革**

資源の  
有効活用の実現

R&D・バリュー  
チェーンにおいて  
自ら価値を創出

3つの責任の  
同時遂行  
(お客様・社員とその家族・社会)

## 2020年ハウスグループの目指す事業フレーム <②プロポジション>

- ◆日本企業トップクラスのROAの実現  
 (2020年にROS 10%を目指す)
- ◆レバレッジに頼らない、資本の有効活用による  
 足腰の強い利益成長の実現
- ◆海外事業による成長性の実現
- ◆新規事業の育成 (将来の新しい価値提供の種を創る)

A T O	1.0回以上	海外比率	売 上	20%以上
R O S	10%以上		営 業 利 益	30%以上
R O A	10%以上	新規事業	売上構成比	10%以上
R O E	10%確保			

## 第五次中期計画

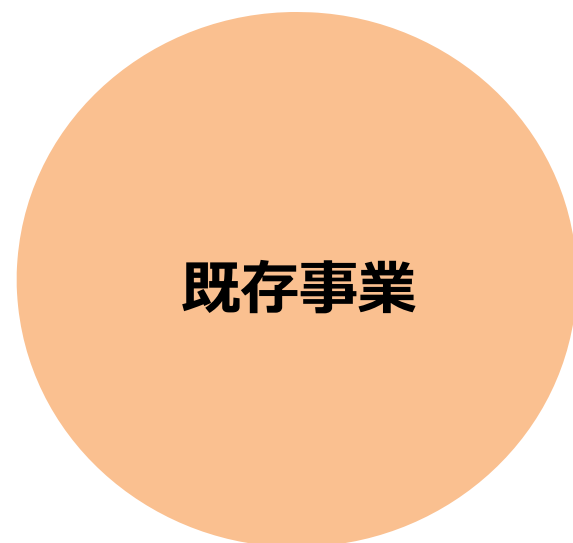


国内成熟市場で成長していくため、  
新しい価値を需要に転換する「新規事業創出」に取り組む

## <事業創出に向けた考え方>

- ・ R O S 1 0 %以上を狙える高付加価値型の新規事業の立ち上げに注力
- ・ 不確定要素の高い中で、試行錯誤して成長モデルを探求するスキームを構築  
( K P I → 黒字化 → 成長モデルの発見 )
- ・ グループ企業の知恵を結集し、新しい可能性を追求
- ・ 既存事業からビジネスモデルが乖離している場合、グループ本社が  
インキュベート機能を担う

## <重点領域の方向性>



※2020年プロポジション  
新規事業売上構成比10%以上

## 国内コア事業/海外コア育成事業に加え、国内成熟市場で新しい価値を提供するビジネスモデル（新規事業）を立ち上げる

- ・国内既存事業のブランド力を更に強化、グループの収益基盤を支える
- ・グループの知恵を海外展開することで、グループの成長を牽引
- ・バリューチェーン型事業と連携を図り、国内で新価値提供する事業を立ち上げる

## 「3つの責任」を追求して、社会における存在意義を高める

- ・企業市民として果たすべき「3つの責任」（お客様・社員とその家族・社会）に基づく企業活動を展開し、グループ理念の実現を目指す

## 機能と計画を廻す力の更なる強化

- ・グループP D C A機能
- ・R & D機能
- ・コスト競争力

## ROA向上により、目指すROEとのギャップを縮小

事業会社のセグメント利益に対する責任を明確にするため、  
第五次中期計画より以下セグメントの表示方法を見直す

- ◆従 来 持株会社（ハウス食品グループ本社）利益を各事業セグメントに配分
- ◆変更後 持株会社利益を各事業セグメントに配分せず、  
事業セグメント（調整額）として表示

## 参考 | 新配分方法による15.3期営業利益

(単位：億円)		15.3期実績 (従来) ①	15.3期実績 (新表示) ②	差 (②－①)
営	業	87	87	－
	利益			
	香辛・調味加工食品事業	75	66	▲9
	健康食品事業	9	6	▲3
	海外事業	11	11	+0
	その他食品関連事業	▲9	▲8	+1
	調整額	－	12	+12

# 第五次中期計画 | 連結目標数値



(単位：億円)		15.3期実績 (新表示)	18.3期目標	対15.3期比(%)
売 上 高		2,314	2,740	+426 (118.4)
	香辛・調味加工食品事業	1,221	1,360	+139 (111.4)
	健康食品事業	366	380	+14 (103.7)
	海外事業	247	420	+173 (170.1)
	その他食品関連事業	480	580	+100 (120.9)
営 業 利 益		87	150	+63 (172.7)
	香辛・調味加工食品事業	66	100	+34 (151.1)
	健康食品事業	6	20	+14 (333.3)
	海外事業	11	30	+19 (275.6)
	その他食品関連事業	▲8	8	+16 ( - )
	調整額	12	▲8	▲20 ( - )
R O S 売 上 高 営 業 利 益 率		3.8%	5.5%	+1.7 P t

**売上高2,740億円 営業利益150億円 ROS5.5%を目指す**

(単位：億円)	15.3期実績(新表示)	18.3期目標	対15.3期比(%)
売上高	1,221	1,360	+139 (111.4)
営業利益	66	100	+34 (151.1)
R O S	5.4%	7.4%	+1.9 P t

## <取組フレーム>

家庭内食の変化への対応

食の外部化への対応

～ より健康 より上質 (おいしく) より簡便 より適量 ～

『既存領域の強化』

×

『新規領域の展開』

内食  
(収益事業)

- ・コアブランド強化
- ・収益力強化
- ・新価値提供による需要の創造

中食  
(成長事業)

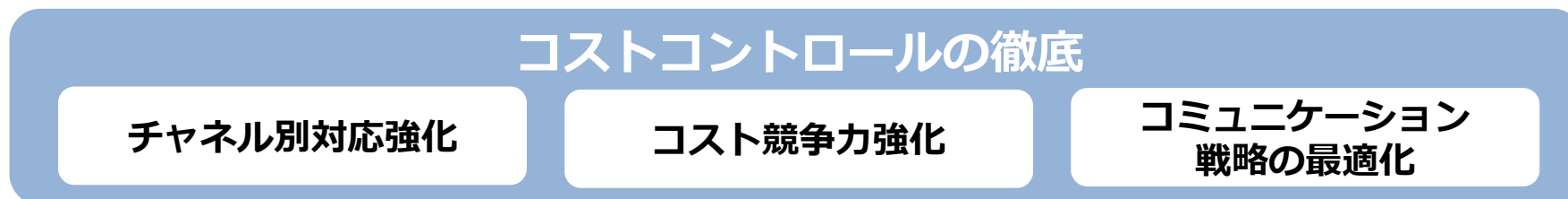
外食  
(収益+成長事業)

- ・中食領域における事業拡大
- ・新たな付加価値提供

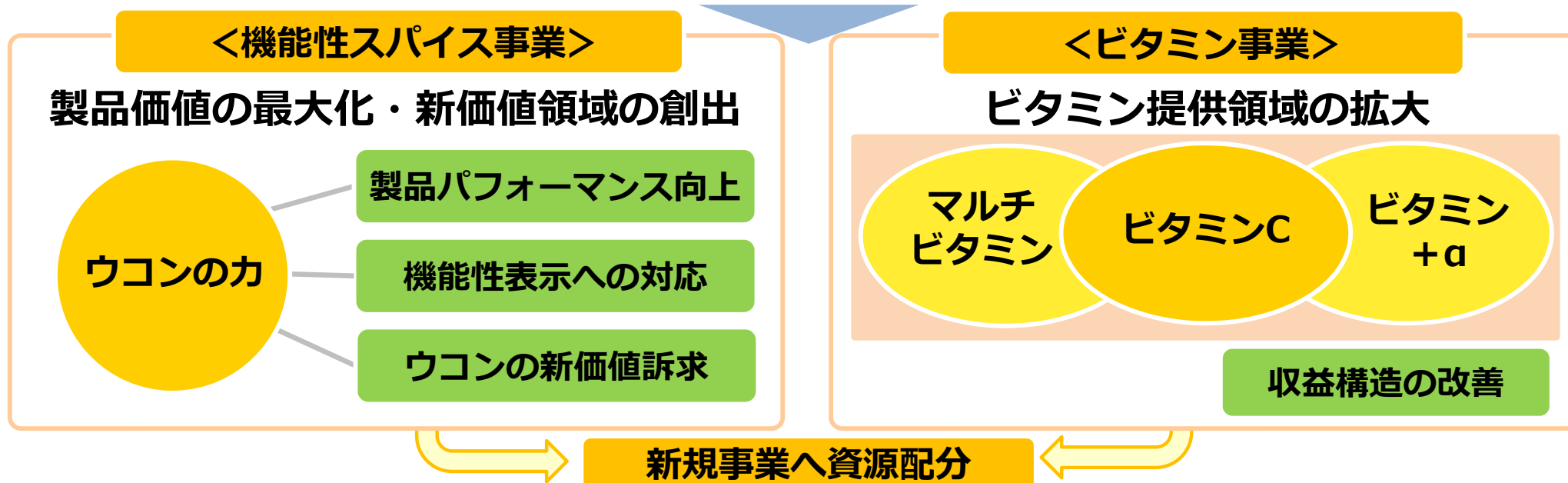
- ・独自の競争力と価値提供による収益と成長の追求

(単位：億円)	15.3期実績(新表示)	18.3期目標	対15.3期比(%)
売上高	366	380	+14 (103.7)
営業利益	6	20	+14 (333.3)
R O S	1.6%	5.3%	+3.6 P t

## <取組フレーム>



## 主要2事業の収益改善と成長への仕込み



(単位：億円)	15.3期実績(新表示)	18.3期目標	対15.3期比(%)
売上高	247	420	+173 (170.1)
米 国 事 業	120	150	+30 (124.6)
中 国 事 業 (レストラン除く)	35	115	+80 (332.4)
アジアルレストラン事業	50	100	+50 (198.6)
東南アジア事業	14	30	+16 (208.0)
営業利益	11	30	+19 (275.6)
R O S	4.4%	7.1%	+2.7 P t

## <取組フレーム>

### ハウスが育んできた食のおいしさを世界に広げる

米国	中国	東南アジア	外食
全米の人々に “TOFU”を 提供する	カレーライスを 中国人民食に 健康未病ニーズへの 新価値提供	新興市場での 食の豊かさと よろこびを提供	展開各国での No.1カレー レストランチェーン

エリアセンター毎に事業を展開

(単位：億円)	15.3期実績(新表示)	18.3期目標	対15.3期比(%)
売上高	120	150	+30 (124.6)

## <第五次中期計画の位置付け>

### 次期中期計画での事業拡大に向けた基盤構築

アジア系マーケット  
NO.1シェアの更なる拡大

米系マーケット  
健康志向のお客様の新規獲得・拡大

「HOUSE TOFU」の  
ブランド強化

高付加価値型製品投入

【水入り豆腐】  
安心の品質とおいしさ



【豆腐・大豆加工品 & 新規事業】  
大豆の健康をより摂りやすく



収益力改善テーマの実践  
大豆の健康感PR・認知向上策の実施



(単位：億円)	15.3期実績(新表示)	18.3期目標	対15.3期比(%)
売上高	35	115	+80 (332.4)

## <第五次中期計画の位置付け>

日本式カレーのステージアップと独自性のある新価値を提供

「中国人民食へ」に向けた変曲点を実現

ファーストエントリーでの市場構築

マーケティング投資

ユーザー対応型  
メニュー啓発モデル拡大

効能理解と効果実感を促進する  
マーケティング展開

カレー事業

機能性飲料事業

家庭用

業務用



「ウコンのカ」

日本の特保に相当する  
保健食品認可を取得  
「肝機能損傷保護訴求」カテゴリー  
において、日本製品では初取得

営業体制の拡充、フォローエリア拡大(146都市フォロー体制)

## 資本政策

### ◆事業投資に係る指針

- ・ 事業投資資金として500億円を活用  
必要に応じて200億円の借入を行い、最大700億円を事業投資の上限とする
- ・ 重点領域
  - 国内 | 新規ビジネスモデルの獲得（川上領域・食の外部化・超高齢化）
  - 海外 | 成長スピードアップ（米国・中国・アセアン）

## 株主施策

### ◆利益還元に係る指針

- ・ 配当方針 | 配当性向30%を基準とした安定的配当
- ・ 自己株式取得 | 適正株価の形成を目的とし、割安な株価水準時に機動的に実施

### ◆ROE

- ・ 現状+2P t（5%を目指す）

### ◆最適な株主構成の実現

(単位：億円)		<b>第四次中計</b> 13.3期-15.3期	➔	<b>第五次中計</b> 16.3期-18.3期
<b>合</b>	<b>計</b>	<b>33</b>		<b>30</b>
(資材 26・物流 7)				

## <第四次中期計画の主な成果と第五次中期計画の基本的考え方>

### 第四次中期計画

- ◆ルウ生産設備の需要地への集約等、事業単位中心でのコストダウン
- ◆物流拠点を集約(16拠点→12拠点)

### 第五次中期計画

#### ◆グループ横断での注力テーマを設定

- |       |  |                   |
|-------|--|-------------------|
| 調達    |  | 原材料調達システムの変革      |
| R & D |  | 抜本的構造改革           |
| 生産・物流 |  | 生産・物流に関するコスト競争力強化 |