

## 企業家に聞く《第2回》【ハウス食品グループ本社株式会社】

日時：2019年11月13日（水）15:00～15:45

場所：大阪企業家ミュージアム

テーマ：「ハウス食品グループの歩みとクオリティ企業への変革」

講師：藤井 豊明 氏（ハウス食品グループ本社株式会社 取締役・  
コーポレートコミュニケーション本部長）

### はじめに

私は1954年（昭和29年）生まれです。実家は大阪市中央区の法円坂にあり、東中学校の出身です。ハウスには1976年（昭和51年）に入社し、大阪でマーケティング関係の仕事を3年ほどして、東京へ転勤になりました。東京では宣伝関係の仕事をして、途中から食品事業部に異動して健康食品の担当をしました。これは開発から販売までを担う役目で、私は「ウコンの力」の開発をしました。今はコーポレートコミュニケーション部にいます。ここでは広報とIR、広告、CSR、リスクマネジメント（危機管理）をしていて、今は台風19号などで被害に遭った方へレトルトカレーを送っています。これは農水省からのプッシュ支援ということです。3.11の東日本大震災のときには100万食を東北へ送りましたが、当時は受ける側の体制が整っていなかったり、国の問題もあつたりしてうまくいかない部分がありました。従って、熊本地震からはプッシュ支援ということで、レトルトはハウス食品から何万食というふうに指示が来るようになっていきます。送るときは、場合によっては自衛隊を使うこともあります。ハウス食品は台風19号の被災地に対してレトルトを送るだけでなく1000万円の現金も支援しました。

### 会社概要

ハウス食品グループ本社の現在の社長は浦上博史です。浦上家が創業しましたが、2代目社長の浦上郁夫が日航機墜落事故で亡くなり、息子の浦上博史が社長に就任するまでの間、サラリーマン社長が3代続いたので、オーナー会社というよりは普通の会社になっていると理解していただいた方がいいと思います。創業は1913年で、2013年に100周年を迎えました。本社は東大阪と東京の千代田区にあり、資本金は99億円、従業員は6000人で、そのうち2000人弱が海外関係会社の社員です。2013年10月に、100周年を機にホールディングス体制になりました。グループ理念は、「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めざします」ということです。全てのステークホルダーの方々に対してグッドパートナーでありたいという思いで、このような理念を100周年を機に明確化しました。

ハウスには、香辛・調味加工食品事業、健康食品事業、外食事業、海外食品事業、その他食品関連事業といった五つの事業セグメントがあります。香辛・調味加工食品事業にはハウス食品やギャバン、マロニーといった会社があります。健康食品事業ではハウスウェルネスフーズが「C1000」（旧武田食品工業の製品）や「ウコンの力」「まもり高める乳酸菌L-137」などを製造販売しています。外食事業では、「カレーハウス CoCo 壺番屋」を展開する壺番屋がレストランの企画・運営を行っています。ハウスは2015年から壺番屋の51%の株式を保有しています。壺番屋が「家庭で愛されているカレーの味をみんなに広げたい」

というコンセプトの下で研究した結果、ハウスのカレーを使うようになり、それに自分のところのスパイスを混ぜて今の CoCo 壺番屋の味になっています。海外食品事業では、重点エリアとしてアメリカでは冷ややっこの「tofu」を販売しており、120 億円ぐらいの売り上げになっています。中国では「百夢多（バーモント）カレー」、東南アジアでは特にタイで「C-vitt」というビタミン飲料を販売しています。その他食品関連事業では、食品 5 社で新たな物流会社をつくって動きだしたところです。また、コンビニのベンダー機能ということで、パンやサラダ、デザートをつくって供給しています。商社機能としてヴォークス・トレーディングという会社もあります。

5 事業の 2019 年 3 月期の売り上げは 2967 億円です。事業構成比と事業別の売り上げでいうと、香辛・調味加工食品事業が 45%で 1412 億円です。「バーモントカレー」やレトルトカレー、シチュー、デザートの「フルーチェ」、練りわさび、スパイスの「GABAN」などがこれに当たります。健康食品事業は 10%で 309 億円です。「ウコンの力」や「C1000」、ゼリー関係、乳酸菌 L-137 などがこれに当たります。最近 CM が流れている「ネルノダ」という機能性表示食品は、飲むと眠くなるというよりは、起きたときに爽快になるという商品です。海外食品事業は 8%で 263 億円、外食事業は 17%で 521 億円、その他食品関連事業は 20%で 619 億円となっています。

昨年の売上が 2967 億円で、営業利益は 176 億円でした。今期は 185 億円の営業利益を目標に動いています。来期は第 6 次中期計画の最終年度ということで 220 億円を目指す計画です。

## 成長戦略

ハウスは、1913 年創業の薬種化学原料店「浦上商店」からスタートしました。缶に入った粉の即席カレーや箱に入ったルウの即席カレー、デザート、シチュー、レトルト、練りスパイス、インスタントラーメンの「うまかつちゃん」、スナック製品の「とんがりコーン」、ミネラルウォーター、「ウコンの力」、乳酸菌というふうにならぶラインナップが広がってきました。一方で、第 4 次中期計画では選択と集中がテーマになり、ミネラルウォーターをアサヒ飲料に事業譲渡しました。私も担当して六甲で工場を建てましたが、六甲で製造した水を沖縄から北海道まで送るといのは物理的に厳しいものがありました。また、コンビニでは 550 ミリリットルの水が 100 円ぐらいで売られていますが、スーパーだと 1 リットルで同じような値段で売られてしまうので、こういうものは整理しなければならないということで譲渡しました。

国内での主要製品のシェアを紹介します。ルウカレーは、大阪では江崎グリコもいますし競合の S&B もいますが、われわれはルウカレーの市場で 62.2%と大変高いシェアを持っています。やはり「バーモントカレー」が最も大きなシェアを持っており、他にも「ジャワカレー」や「こくまるカレー」といった主要製品がシェアを獲得しています。

レトルトカレーは 29.2%ということで、「咖喱屋カレー」もそうですし、最近「プロクオリティー」という 4 パック入り 400 円弱のレトルトも販売しています。具が入っていないカレーソースですが、大変おいしく、シェアが伸びてきています。

業務用カレーは 51%、シチューは 69.4%、スパイスは 22.6%、ウコン系飲料は 47.9%のシェアとなっています。ウコン系飲料も競合がありますが、われわれのウコン飲料は清涼飲

料で、医薬品ではないので、「効く」と言うてはいけないことがネックになっています。

「バーモントカレー」の誕生についてお話しします。インドからイギリスを経て日本に渡ってきた歴史のあるカレーをルウにしたわけですが、コンセプトは子どもが喜ぶカレーということで、大人が食べる辛いカレーにリンゴとハチミツを入れて、野菜や肉も一緒に食べられるような商品を作りました。発売開始当時はちょうど高度成長と、団塊世代で子どもがたくさんいる時代だったこともあり、このコンセプトがカレーを国民食に育て上げたのではないかと思います。西城秀樹さんの「ヒデキ、感激！」というCMでも一世を風靡しました。そういった中で最近難しくなっているのがアレルギーの問題です。最近では特定原材料7品目を不使用にしている商品や、高齢化社会で塩分の摂り過ぎが良くないということで塩分控えめの商品など、多様な商品を販売しています。

ルウカレーの国内市場規模は、ここ数年ずっと横ばいです。人口減、世帯数減、独身男女の増加により、今後、ルウカレーの売り上げが前年を大きく上回ることは難しいと感じています。トップメーカーとしては、宣伝やマーケティングコストをかけながら、できるだけ横ばい、ないしは微増できちんと利益を出すようコントロールしなければならないと思っています。ただ、レトルトカレーの市場規模が既にルウカレーを抜いているのが現状です。家族全員がそろって食事する時間がない、塾に行く前に食べるといった個食化が起きていることもありますし、食のパターンが変わったと思う一番の大きなポイントは3.11の東日本大震災です。震災以来、食の外部化が一気に進みました。お年寄りもコンビニを利用するようになり、コンビニも総菜をそろえはじめました。スーパーに行かなくても近くのコンビニで間に合うぐらいの品ぞろえになってきていると感じます。

## クオリティ企業への変革に向けて

われわれは中期計画を3年ごとに設けており、この上半期が終わると第6次中期計画の折り返し地点になります。あと1年半で計画を達成してしなければいけません。第6次中計のテーマは『食で健康』クオリティ企業への変革です。われわれは一企業市民として、「社員とその家族に対して」「お客さまに対して」「社会に対して」の三つの責任においてクオリティ企業への変革を目指しています。

「社員とその家族に対して」では、ダイバーシティの実現を目指しています。

「お客さまに対して」では、国内成熟市場と海外成長市場への対応の中で、バリューチェーンの幹を太くし、他社に負けない技術力・開発力・差別性にこだわったR&Dと新規事業創出を目指しています。新規事業として一つ見えてきているのは、涙の出ないタマネギ「スマイルボール」です。今はその種を増やしているところです。日本ではタマネギが4個入り100円ぐらいで売られています。われわれのタマネギは1個で100円ぐらいするので、売れるかどうかという問題はあるものの、生のままスライスして食べても甘くておいしいタマネギができています。

「社会に対して」では、循環型モデルの確立と健康長寿社会への貢献を目指しています。特にCO<sub>2</sub>や廃棄ロスの問題に対して、ハウスとしてどう取り組んでいくかということです。食品業界では、今まで製造年月日まで表示していましたが、年月だけ表示することで、在庫の先入れ・先出しを1カ月単位で見ても食品ロスを減らす動きがあります。ハウスでは第7次、第8次中計に向けて約20億円の環境投資をして、太陽光パネルや自家発電などに取

り組んでいく方向で計画を立てています。

では、クオリティ企業への変革とは具体的にどういうことかといいますと、今までのハウスはB to Cで、生産・製造をしてスーパーで商品を販売していましたが、GABANという原料商社がグループに入ったので、これからは原料の栽培から調達、一次加工、そしてそれを日本で製品加工して販売するか、あるいは海外にシーズニングを売るという商売が成り立っていきます。また、壺番屋がグループに入ったことで、川上から川下までの事業が見えるようになります。例えば、今まではハウスがカレーを作り、それを使ってまた壺番屋が自分のカレーを作るという形でしたが、これからは1回でできる形を考えたり、原料も今まではスパイスを買ってカレーを作っていましたが、自分のところで栽培して安く手に入れたりすることができるようになります。そういった技術を、ハウスの中だけで使うというよりは売るために、よそがまねできない技術を各フェーズで出していくことがわれわれのこれからのテーマです。これをきちんとやっていけば、ハウスは今後大きくなっていくのではないかと思います。すぐにまねされて似たものが他社から出てくるというマーケティングをしていると成長性がないので、R&Dの領域を拡大していくことです。それに加えて事業開発の領域を拡大することで、バリューチェーンの川上から川下の中で、われわれがどういうグループになっていくのかということをも第6次中計でまとめています。

壺番屋やGABANが入ったことで、B to Cだけでなく、B to BやB to B to Cといったさまざまな形で商売ができる可能性が出てきました。そこが今後のハウスの伸び代だと思っています。スパイス調達変革、生産最適化、B to B体制構築といったグループ横断の取り組みや、国内工場の統廃合もこれからの課題ではないかと思います。事業領域の拡大においては、R&Dとバリューチェーンを強化したことで、2009年にはハウス食品のウエートが大きかったのが、2019年3月期にはハウス食品のウエートは44%ということで、その他が半分以上になっています。

CoCo 壺番屋は、2019年5月時点で国内では1302店、海外では179店で、直近のデータでは国内は1307店、海外は182店になっています。国内では壺番屋は安定した外食事業ですが、海外での役割はわれわれの先駆隊ということで、まずは日式カレーを食べていただき、それからわれわれのルウカレーをスーパーで買って家で作っていただくという形になっていけばと考えています。つまり、ファーストエントリーと食文化への浸透により事業領域の拡大を図っているということです。壺番屋主導の体制で既存店のQSCを徹底し、アメリカや中国、タイなどに進出し、2018年にはベトナムとイギリスに第1号店をオープンしました。イギリスは物価の関係でCoCo 壺番屋で食事をすると2800円しますが、行列ができています。インドには2019年に会社を設立し、2020年に出店予定です。

独自の健康価値の提供ということでは、「ウコンの力」や「メガシャキ」などの健康飲料でスパイスの効果・効能を商品化しています。和歌山のカレー事件があってカレーの利益が一気に落ちたときに、京都大学や東京大学、名古屋大学といった以前からスパイスの研究をしている大学と組んで、カレー以外にもスパイスの良さを商品化していこうということでこれらの商品ができました。ウコンには抗酸化作用や美白作用、肝臓への効果があるというデータがありますし、実際に飲んでその効き目を感じていただけたから売れているのだと思っています。ビタミン飲料も、仕事がハードな中で1日のビタミンをどう摂るかということで、「C1000」が昔から大変好調です。

昨年から発売している L-137 は、1 カ月間飲むと免疫力が上がります。免疫力が上がるとかぜ予防になりますし、極端なことを言うと、がんになりづらいたともいわれています。ハウスの乳酸菌は熱に強く、加工度が高いので、山崎パンのカレーパンの中に L-137 を入れていただいたり、われわれが出資した豆腐屋の豆腐にも入れていただいたりしています。1 回だけ食べても効果はありませんが、継続的に食べると効果が出てきます。L-137 はベトナムではエビの養殖の餌にも使われています。脱抗生物質の餌によって病気に強いものができるということです。国内でも実験していて、結構効果が出ているので、まだまだ実験段階ですが、将来的にそのような商売もしたいと思っています。

海外食品事業については、売り上げは 263 億円で、米国が 46%、中国が 22%、ASEAN が 16% というウエートです。CoCo 壺番屋の海外を入れると 381 億円になります。アメリカの豆腐事業の 2019 年 3 月期の売り上げは 112 億円です。日本で売っているものの倍ぐらいの大きさの冷ややっこを販売していますが、硬さは 6 段階あります。白人の方は硬い豆腐を炒めて、お肉の代わりにして食べています。最近はお肉に代わる植物性タンパク質がアメリカでは大変人気ですし、これからは日本や東南アジアでもそういう市場ができてくるのではないかと思います。豆腐でできたスナックや豆腐を混ぜたラーメンなど、低カロリーの商品も出てきています。

中国では「百夢多カレー」の 2019 年 3 月期の売り上げが 58 億円です。中国は人口が大変多いですから、われわれの夢は、日本で国民食と言われたカレーを中国で人民食と言わせることです。その夢に向かって頑張っており、上海、大連、浙江省と、中国に既に三つの工場を持っています。浙江省の工場は昨年 10 月に稼働が開始しました。そういう意味では伸び代は大きいですが、チャイナリスクをどう考えるかといった政治的な課題はあると思っています。

ASEAN は、タイで「C-vitt」が売られています。タイでは法律でビタミンを 1000mg 入れられないので、「C-vitt」のビタミン含有量は 120mg になっています。2018 年 3 月期の売り上げが 25 億円だったのに対して、2019 年 3 月期は 41 億円と大きく伸びています。現地のオソサファ社と組んだことで生産ラインが増設できたこと、タイに 1 万店あるセブン-イレブンで販売されていること、その他の小売店でも販売されるようになってきたことで、生産すればするだけ売れるという状態になっています。ただ、今年 10 月から物品税を 10% に引き上げることをタイ政府が決定したので、今後その影響を受ける可能性はあります。現在は 1 本 15 バーツ（約 50 円）で販売しています。

インドネシアの工場ではハラルカレーを作っています。CoCo 壺番屋がインドネシアに 4 店舗あるので、それへの対応もありますし、日本でも東京の秋葉原と新宿にハラル専用の CoCo 壺番屋があります。例えばとんかつを出さないなど、通常の CoCo 壺番屋と完全に分けてハラル対応をしています。世界人口の 4 人に 1 人がイスラム教徒といわれている中で、オリンピックに向けて食の供給をどうするかは、選手村も含めて大きな課題だと思います。

## CSR の活動

ハウス食品グループでは、先ほど申し上げたように、「お客様とともに」「社員とその家族とともに」「社会とともに」という三つの CSR 方針を掲げています。

「食で健康を」をテーマに、今後も責任を持って、お客さまに対して安心安全な商品を

提供していきます。世の中には食品偽装などの問題を起こしている会社がありますが、そのようなことがあると、会社の企業価値、ブランド価値が一気に落ちてしまいます。落ちたものを元に戻すことは大変ですから、そのようなことがないように社内での問題をクリアにしていかなければいけません。

また、どこの企業も働き方改革をしていると思いますが、われわれも1日当たり平均15分の時間外労働削減に向けた取り組みをしたり、フレックス勤務制度を導入したり、テレワークを導入したりしています。育児休暇も男性社員に積極的に取ってもらうようにしています。個人の成長と会社の成長を一緒に考えるという方向に会社として変わっていかなければいけません。ただ、グループ会社が増えたので、グループ会社の質や風土が一つになりづらいところがこれからの課題だと思っています。

われわれは、CO<sub>2</sub>を2030年度までに2013年度比で25%削減するという目標を掲げていますし、廃棄物も16.5%削減を目標としています。この数字はかなりの投資をしなければ達成できません。企業努力だけでは無理なことは分かっているので、計画立てて遂行していこうと考えています。

CSRの活動の一環として、われわれはさまざまなイベントを開催しています。ファミリーウォークは、大阪では大阪城で毎年5月に、東京では明治神宮で毎年11月に開催しており、毎回3000人強の方に参加していただいています。バーモントカップは、日本サッカー協会が認めている大会で、毎年8月に全国47都道府県の12歳以下の子どもを対象に、これまで25回開催してきました。はじめてクッキング教室は、幼稚園児に「バーモントカレー」を作ってもらい、作る楽しさ、食べる楽しさを覚えてもらい、持ち帰って家でも食べてもらうというイベントです。毎年5000幼稚園、約50万人の園児に参加してもらっています。23年続いているので、これまで相当な人数に参加してもらったことになります。私も現場に行ったことがあります。そこの幼稚園の先生が昔これに参加したことがあるということがありました。

持続可能な調達への取り組みとしては、FSC認証の紙をパッケージに使用しています。この秋からは、持続可能なパーム油の取り組みを進めています。また、これから海外事業を拡大していくので、生産において子どもを働かせるなどの労働問題がないように、地域とともにどう生きていけるかということがわれわれの今後の課題となっています。

ハウス食品は、B to Cをメインにした会社からバリューチェーン型の会社へと変化してきました。川上から川下に向かい、グループも拡大しました。異なる企業体が集まり、そこでどのようなシナリオを作って成長していくか、今後のわれわれの成長にご期待いただきたいと思っています。