

2023 年度下期 社長スモールミーティング 主な質疑応答

日時・対象者 : 2023 年 12 月 7 日 (木) 13 時 30 分～14 時 30 分 バイサイド向け
15 時 30 分～16 時 30 分 セルサイド向け

形態 : 当社東銀座ビルでの実開催

当社登壇者: 代表取締役社長 大櫛 顕也
取締役上席執行役員 鈴木 健二
広報 I R 部長 宮腰 保志

【全体】

《次期中計（2025 年度～2027 年度）の設備投資の考え方》

- Q. 次期中計の設備投資の規模感は 1,000 億円程度であり、投資の優先順位が海外になるという理解で宜しいでしょうか。
- A. 今中計までは国内投資に比重を置いてきましたが、今後は海外へ投資を増やしていきます。「1,000 億円程度」の数字は精査段階ではありますが、次期中計では海外への投資の割合が非常に高まると捉えてください。またそれとは別に 100 億円超のアライアンスを含めた投資も海外で実現できればと思っています。

《来期（2024 年度）の計画》

- Q. 来期のグループ全体利益目標 370 億円から上振れしますか。
- A. 来期計画達成のためのドライバーは主力事業の加工食品と低温物流で変わらないものの、それ以外のセグメントは計画からずれが生じています。事業ポートフォリオを再検討した上で、現在は当初計画の 370 億円を軸に調整を進めています。

《経営指標の考え方》

- Q. 今中計の指標 ROE10%以上という目標を達成できればそれ以上の ROE を目指す意思はありますか。
- A. ROE10%は最低ラインであり、海外比率向上のためには ROE10%では足りないため今後の目標設定値について議論を重ねています。また ROE に限らず ROIC など設定した経営指標は、結果だけで判断するのではなく、各プロセスにおいて評価し経営判断に活かすべきだと考えています。

【加工食品事業】

Q. 価格改定を通じて見えた課題や今後の利益率への考え方をご教示ください。

A. 今回の一連の価格改定でわかった課題は、過去と比べると改善してはいますが改定の交渉にまだ時間が掛かり、交渉の最中に次のリスクが発生し更に交渉の難易度が上がってしまう点でした。価格改定を今後行う場合には、より効率的に交渉できないか検討する予定です。

利益率向上策としては、プライシング自体は環境変化に応じて継続的に取り組むこと、そして、今後成長が見込まれるカテゴリで集中的に生産性を上げつつ、老朽化した設備は縮小させ、お客様にとって価値の高い商品を届けることができれば、国内では7%~8%まで利益率を向上させられるのではないかと考えております。価格改定により、PB商品へ流れるリスクを心配される声も上がりますが、当社ではPB案件も収益を向上させられるか否かで各案件を精査しメリハリをつけた対応をしていきます。一方、海外では、特に北米で、生産機能と合わせながら売上を向上させることで収益性を高められると思っています。

Q. 仮にコストが下がった場合、御社は商品価格戦略上、どのような対応を取りますか。

A. 当社は可能であれば価格競争に陥らないようにしたいと思っています。無理に価格を下げて、再び価格改定を行う局面が来た場合、相当数の労力がかかることを今回の価格改定で学びました。本来的には、魅力ある商品や売り方についての提案や意見交換をする場が営業活動ですが、価格の交渉に商談時間が費やされてしまう状況が続くことは、お客様にとっても売り場改善ができない状態が続き、互いにマイナスの状態です。そのような局面を避けるためにも価格を下げることは避けたいと考えています。

Q. 2Q 決算発表時に説明された「業務用での低収益商材削減による数量減」から、本日の説明では「回復してきた」という説明がありました。詳しい背景を教えてください。

A. 2Q 決算時には、業務用の特に惣菜品について、収益性の低いアイテムを意図的に集約することで、上期に数量は大きく下がったと説明させて頂きました。しかし、10月、11月になり、大手の得意先様への商品導入が決まったことや量販店様向けの新商品導入などより数量が回復してきました。

家庭用の商材も同様に、10月以降、販促効果によって数量は前年を超えて推移しています。

Q. 北米のアペタイザー市場への参入に関する御社の評価を教えてください。

A. アペタイザーに限らず、北米の食品市場は縮小しない点は大きな魅力であり、成長機会自体が多いことは成長を促す要因となりえます。なお当社でも、アペタイザーを今年は合計5品までアイテムを増やしており、手ごたえを感じています。

今後の方向性としては、アペタイザーの自社生産機能を構えることも視野に入れていましたが、現状は、時間と費用の面から OEM 先との提携を優先させて商品を生供給する体制を整える方向性であります。一方で米飯に関しては、自社の米飯工場の稼働率を高め製造と販売の連携を強化させ、長期的に北米事業で利益率 10%を狙っていきたいと考えています。

【低温物流事業】

Q. 2024 年問題に端を発した新規案件成約についてご教示ください。また 2024 年問題は共同配送化を更に加速させると予想されていますでしょうか。

A. 新規案件成約に関しては、お客様からの相談が非常に増えており、私たちの効率の観点から案件を精査しつつ受託しています。2024 年 1 月以降、相談や成約案件の件数は増加するものと見込んでいます。

物流の共同化もこの数年で数が非常に増えており、当社でも数社様と共同物流を行っています。一方で、共同物流を行いたいという意思是各社同じでも、アセットの使い方やシステムの問題から共同化が難しく交渉が長く続いている相手先様があるのも事実です。

当社は、一定程度の自社アセット保有、一定以上のベースカーゴ保有、そして輸送機能をコーディネートできることが揃うことで、競争優位性へつなげてきました。現状は、値段の面から自社アセットを持つための土地取得が難しい場合もありますが、その場合には他社アセットを活用することで 2024 年問題に対する対応や共同物流の拡大を実現できると考えています。

Q. 今後の海外の利益率に関して方針を教えてください。

A. 欧州は 1980 年代から続く M&A による拡大の過程で、比較的売上規模の大きい輸送事業会社を買収したことにより現在の利益率に至っているため、今後は輸送と保管の連携を高めることで利益率を上げていけると考えています。

一方で、クロスボーダー輸送と保管事業を組み合わせるためのアセットは足りておらず、港湾地区そして港湾地区から欧州全土へ荷物を運ぶ内陸エリアに拠点を整備していきたいと思っています。拠点整備の手法として自社保有が良いのか、アライアンス提携が良いのか検討し、海外での拠点整備に投資を振り向けていきます。

Q. 東南アジアでの事業拡大において、御社の強みをどう活かせるのかをご教示ください。

A. 東南アジアのコールドチェーンは日本と比較すると遅れています、生活水準の向上から冷凍品へのニーズが急激に高まっています。東南アジアで優位性を持つには、いかに当社が先んじて進出するかがキーだと考えます。

当社の強みは、単なる保管、単なる輸送の提供ではなく、アライアンスを組んだ企業が

持つ強みや顧客基盤に対し、当社の保管と輸送を組み合わせ、更にニーズを満たせるロジスティクスを提供できることです。拠点の配置場所、効率的な輸送ルート、環境負荷の低減といったことを検討し、顧客のニーズを満たしていきます。

【経営の意思決定】

（長期的な経営のビジョン）

Q. 長期的な経営のビジョンについてご教示ください。

A. 全体の方向性として、成長が早い海外へ事業成長のドライバーをシフトさせる必要があり、そのスピードを上げることが重要だと考えています。

海外事業を成長させる基盤は、現時点では、低温物流の欧州事業です。日本と同様に輸送と保管を同時にできることが私たちの強みだと認識しており、今後は人財やシステム面の課題解決と投資を行い、さらに成長させていきたいと考えています。また東南アジアも経済の発展状況を鑑みると今後の収益に貢献してくれるエリアだと考えています。一方で加工食品事業では北米に注力します。当社は家庭用向けの商材を中心に扱ってきましたが、今後は業務用にも力を入れていきたいと考えています。

海外事業の発展上、1番の課題は人財です。現時点では、財務・法務・サステナビリティなどのガバナンスを効かせられる候補者を選出し、語学教育などの取り掛かれる施策から順次始めています。次期中計では海外人財を現状から7～8名増やす計画です。また昨今では現地に入り込んで業務を行ってもらうことから駐在期間が長くなっており、生活基盤を整えるという観点から駐在員の給与水準を再検討していく必要があると感じています。

（株式市場に対する姿勢の変化）

Q. 経営の意思決定のスピードが速まり、投資家との対話についても良い変化が起きているように感じています。経営姿勢の変化が生じたきっかけは何でしょうか。

A. 社長就任時、投資家との対話時に大変厳しいご指摘を頂き、それまでの考えをオフセットしたことは経営姿勢の変化の一要因と思っています。そのためこの1～2年スピードを上げてIR体制の変更、不十分だった情報の開示、積極的な投資家の皆様との対話を通じ、頂戴した意見を経営に活かそうと努めています。

以 上

※当文書は当日の質疑応答内容をすべて記録したものではなく、株式会社ニチレイが編集を加えております。