

社長スモールミーティング 質疑応答

日時：2022年6月10日（金）

場所：Web 形式

当社登壇者：代表取締役社長 大櫛 顕也

【全体】

Q. 今中計からサステナビリティを重視し、環境投資も積極的に行なうとのことだが、環境への対応が企業価値の増加にどのように結びつくのか教えてほしい。

A. 環境や人権への対応については、外資系顧客との取引要件にすでに入ってきている。今後は他の顧客についても同様の動きになると考えており、整備のための投資を行っていく。また、原材料の調達面において間接的に様々な影響を受ける可能性がある。これまで多くの原材料を海外に依存することで、コストメリットを含め競争優位に繋がってきた。しかしながら、今後は安定的に調達できないリスクがあるため、サプライチェーンの再構築を行うことで対応していく。

Q. ROIC の活用方法について教えてほしい。経営層だけではなく、従業員までより細かく落とし込んで管理していくのか。

A. 経営層による活用だけではなく、現場まで落とし込んでいく。まず、2030年のROIC9%以上の目標に向けて、事業ごとにROICの目標値を設定する。次に事業ごとに今中計での目標値をバックキャストした形で設定し、単年度では四半期ごとにモニタリングしていく。

Q. ROIC の運用について、事業毎に資本コストを変えて厳格に管理しているのか。また、目標値に達しなかった場合、どういった決断がありえるのか。

A. 事業別の資本コスト（WACC）を設定したうえで、各事業会社の目標ROICを設定している。なお、中計の目標ROICの中で、大きく改善できない、今後もその見込みがない場合は、事業継続を含めて経営層の中で議論し、意思決定する際の判断材料の一つになると考えている。

Q. トップラインの成長と設備投資のバランスをどう見ればよいかという点について、今中計が設備投資のピークで、次期中計では700～1000億円ほどの設備投資が必要であると先程説明があった。貴社の事業特性上、トップラインの成長を目指すとしても設備投資が先行してしまう傾向にある。どのようにバランスを取りながらROICを改善させていくのか、教えてほしい。

A. 低温物流については、箱（冷蔵倉庫）をつくっていくため相応の資金が必要になる。

これまでは減価償却費の範囲内で設備投資を行いながら着実に成長してきた。しかし、2024 年問題によって業界構造が大きく変わると想定しているため、一気に庫腹能力を高めてトップラインの成長を目指すことにした。一方で、これまで長期間に亘って投資してきた資産の償却がかなり進んでいることもあり、大型投資をしても収益性を大きく損なうことはない。

加工食品は、自社の生産拠点で収益性の高い商品を生産することで資本効率を確保している。今後はサステナビリティの観点から信用いただけるサプライチェーンに変えていく必要がある。今期の価格改定で収益性を戻しそのような動きへ移っていききたい。

Q. 自社の株価、マーケットの評価に対してどのように感じているかお聞きしたい。

A. 足元の株価が低迷している原因は大きく3点と捉えている。①前期の営業利益について、下方修正が続き、中計から大きく未達に終わったこと。②海外売上高比率が高い企業の株価は堅調に推移しているが、当社はその成果が数値として十分に現れていないこと。③主力の加工食品と低温物流事業の成長戦略について、説明がうまく出来ていなかった可能性があることを認識している。

こうした課題に対しては、今中計で実績を残し、海外の売上拡大、新たな価値創造に取り組み、利益成長と資本コストを下げている。また、サステナビリティ経営を推進して基盤を強化する。今も行っているがIR活動を更に充実させ、皆様とも丁寧に対話していきたい。

【加工食品】

Q. 将来的に営業利益率8%を目指すための考え方を教えてほしい。

A. 国内の冷食市場は今後も成長を続けていくと考えている。そういった中で、売上は好調だが収益構造をかなり大きく崩した。まずは、この収益構造を元の形に戻すことが最優先事項であり、価格改定を着実に実施する。そのうえで、伸ばすカテゴリ、新しいカテゴリを組み合わせて利益を取り込むことができると考えている。

Q. 足元で円安が進み、原材料コストが更に膨らむリスクがあるが、価格改定によって吸収し計画が達成できるという理解でよいか。また、来期は値上げ効果がフルに寄与し、収益性改善の方向になるのか教えてほしい。

A. 前期に実施した価格改定は足元では順調に改定が進んでおり効果が出てくる。一方、今年3月以降、急激な円安が進み130円を超える状況が続いている。このため、(122円前提で出した期初見込から)追加のコスト増が30~40億円程度になるが、5月の決算説明会でもお話したように、このコスト増の影響を織り込んだ形で、8月(家庭用)、9月(業務用)の価格改定に向けた商談を行っている。なお、上期はコスト増の影響が先行する形になるが、下期からは価格改定の効果が発現し、収益が回復する見立てである。来期も同じような為替水準であればリスクはなくなる。

Q. 価格改定をやりきる覚悟を感じたが、その一方で、営業利益が未達になるリスクがあると考えた方がよいのか。

A. 今回は冷凍食品だけではなく、その他の食品を含め消費財全体が値上げされている。冷凍食品のおいしさや利便性を考えると、一定の幅で受け入れて頂けると期待している。

Q. 次期中計において、競合との差別化、競争優位の潮目を分ける要素をどのように考えているか教えてほしい。

A. 今までは原材料に合わせて米飯やチキン加工品などカテゴリを分けてきたが、ミールや食事に近い商品が出てきている。大手企業が少しずつ着手し始めた状況であり、老健施設などでは、単品ではなく食事メニューとしてのニーズがあるが、対応できている会社はほとんどない。当社は取り組み始めたが、大量生産型の設備ではなく、小回りのきく設備が必要となるため、投資のやり方を変えていく。また、当社は野菜、米、肉、魚といった食の素材としてのラインナップを持っていることや、販売チャンネルが競合よりも充実しているため、色々な取り組みを顧客と一緒にできることも優位性があると考えている。

Q. タイの関係会社において、ボラティリティを下げた収益性を改善させるための施策があれば教えてほしい。

A. タイの関係会社は日本向けを主としてチキン加工品を生産しているが、前期はコロナの影響でワーカーの確保が難しく稼働が低下し、収益性が大きく悪化した。労働集約型だったが自動化を進めボラティリティを下げていく。また、日本のマーケットはプライシングが難しいが、経済の動きと一定の動きをする欧州や中国向けも増やしていきたい。

【低温物流】

Q. 2024年問題への対応が御社の競争優位性にどう繋がるのか教えてほしい。

A. 2024年度からトラックドライバーの労働時間規制が正式に適用される。2019年から働き方改革法で様々な業種に向けて施行されているが、6年間の猶予期間を経て法的に制約を受ける。運送業のドライバーの労働環境が決して良い状態ではないため、大きな社会問題になっていることが背景にある。私共はここに向けた対応として、大型投資を実施していく。ドライバーの労働環境を改善することが第一義だが、対応できない競合他社もある。宙に浮いた物量を獲得するとともに、他社が対応できないことで価格面も優位に立ち、収益につながっていくと考えている。

Q. 海外と日本の双方で事業展開されていることによる優位性、例えば海外での好事例を日本で横展開できたり、逆に日本での好事例を海外に持ち込めるポテンシャルなどがあるのか教えてほしい。

A. 海外では保管や運送など単機能で収益を上げている企業が多い。私共も以前は日本においてその形でやってきたが、顧客から一貫したサービスへのニーズが高まり、それに対して適正な料金を払っていただけるため、現在はその方向に舵を切っている。欧州やアジアも

求められるところが似てきているので、日本のノウハウが活かせる。一方、海外は特に欧州で、日本より先行してサステナビリティの要請に応じている。色々な知見がたまっているので、その知見を日本に逆輸入して活用できる。

Q. ライトアセットの取り組み状況について教えてほしい。

A. 現在も冷食物流プラットフォームの枠組みのなかで、当社が中心となって最適な物流機能をコーディネートし、顧客に物を効率的に届けるという取り組みを行なっている。他社と比べて、多くの物流拠点を保有し、また、輸配送網も構築できていることがベースにある。仕組みの構築や調整機能だけを当社が請け負い、アセットは他社のものを一部または全面的に活用する場合もある。将来的には、スクラップ&ビルドの対象となる施設が出てくるため、自社アセットで資産を持った方が良いのかを見極めることになる。

Q. 今期の電力コスト増の影響額は△7億円の見込みとなっているが、これは価格改定効果を相殺した後の影響額（純額）と捉えてよいか。

A. 仰る通りである。原油価格は依然高止まりの状況にあるので、引き続き今後の動向を注視し対応していく。

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。