

2023 年度上期 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 6 月 7 日 (水) 13 時 30 分~14 時 30 分 バイサイド向け  
2023 年 6 月 12 日 (月) 13 時 00 分~14 時 00 分 セルサイド向け

形態 : Teams 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】**

**(設備投資)**

**Q. 次期中計までの目線で、設備投資の考え方を教えてください。**

A. 今中計の設備投資は総額 1,200 億円で変更はなく、今中計でピークを迎え、次期中計からピークアウトしていきます。

加工食品は、前中計と今中計は、それ以前よりも設備投資の水準が高い状況にあります。国内では山形工場、福岡の米飯工場などの大型投資を行いましたので、早期にフル稼働させ投資効果を刈り取ることが最優先です。そのため、国内では当面、工場を増やす計画はありませんが、環境、DX といった長期的な視点に立った基盤整備や既存設備の更新に一定程度の投資が発生します。一方海外では、工場の建設や M&A に資源を振り向けていきたいと考えています。

低温物流は、今中計までに東名阪で冷蔵倉庫を建設する計画ですので、次期中計では国内での大型投資は発生しない見込みです。一方、冷蔵倉庫は耐用年数が 21 年であっても、維持保全によって実際には 40 年以上稼働している拠点もあります。いずれは使用できなくなる時期を迎えますが、ROIC の観点から、他社アセットを活用していくことも検討しています。一方海外では、欧州に加えて成長著しい ASEAN への投資を拡大させていきます。

**(営業利益の水準)**

**Q. 次期中計では設備投資が落ち着き回収期に入るため、営業利益率の水準をどのように考えればよろしいでしょうか。**

A. 次期中計では今中計から営業利益率を少なくとも 1%は上げたいと考えております。

**(DX)**

**Q. 低温物流事業での DX が進んでいる印象を受けています。グループ全体に水平展開で**

きていますか。

- A. 横展開はこれからになります。デジタルリテラシーを上げることで、デジタル技術を使った分析・企画・運用につなげるため、3年程度の目標で取り組んでいます。低温物流事業では、名古屋みなど DC などのモデル拠点を作り、デジタル人財を配置し、一気に DX を進め、好事例をロジグループ各拠点に展開しています。グループ全体でも同様の動きができるように DX を進めています。

#### (今後の課題)

Q. 価格改定、配当、マーケティングなど、従来からの課題に対しては手を打ってきた印象があります。今後の課題は何でしょうか。

- A. 短期的には都度手を打っていますが、例えば、「持続可能なサプライチェーン」は、株式市場からの ESG 対応などの面からも特に重要な課題だと思っています。特に加工食品事業では、原材料調達におけるサプライチェーン上でのリスクがありますが、裏を返せば持続可能なサプライチェーンの実現により機会につながるとも考えています。当社はマテリアリティとして「持続可能な食の調達と循環型社会の実現」を定め、調達が重要なテーマであると認識していることから、優先順位をつけて課題に取り組みたいと思っています。

Q. 御社で海外売上比率が高まる中、グローバル視点での人的資本に関する課題をどのように捉えていますか。

- A. 経理、財務、法務、サステナについて、海外各社に対してガバナンスを効かせることが一層大切になります。例えば、欧州の低温物流事業では、1988年にオランダの冷蔵倉庫会社を買収して以降、ニチレイ・ホールディング・オランダという欧州の中間持株会社で日本人スタッフが全体をマネジメントしています。欧州に限らず各子会社のトップの人事は私ども持株会社に関わり、また幹部候補育成のプログラムも持株会社が計画したものになっています。

但し今後は、各国の国民性や文化を理解している人財をアサインしなければ、日本と現地とで理解の齟齬が出てくるのではないかと感じています。今後は、欧州のように、各地域を統括する会社を設置し、各地域のマネジメントを行う形を想定しています。その場合、日本からの人財ではマネジメントしきれないため、統括会社に日本国籍以外の方を、採用・育成して組み込むことが考えられます。現時点で具体化できていませんが、今後の方向性として社内で議論を重ねています。

#### 【加工食品事業】

Q. タイで日本以外への販路を拡大するにあたり、現状の販路先別の売上状況と GFPT

ニチレイ社のラインの稼働状況について教えてください。

- A. 日本向けの生産工場として GFPT ニチレイ社を設立したことから、売上規模は日本、タイ国内、欧州、中国の順になり、ASEAN や韓国からもニーズがあります。今後はニーズがある売り先へどのように販売を仕掛けていくかが重要です。

現在、7ライン中、6ラインが稼働しており、今後、残る1ラインをフル稼働させ、利益獲得につなげていきます。

Q. ニチレイサクラメントフーズ社 (NISA) の稼働により、イノバジアン・クイジーン社 (ICE) とどのようなシナジーが出せますか。また競合他社とどのように差別化を図っていきますか。

- A. 1点目は製造利益の獲得で、2点目はスピード感です。

米国の冷凍食品市場では美味しさの観点での訴求が効果的であると考えています。ICE は北米の市場にない美味しい味を提供することにこだわってきました。今後は市場のニーズを見ながら差別化した商品を展開していきます。なおアペタイザーに関しても、スピードの面から OEM ではなく自営工場を持つことも検討しています。

Q. 冷凍食品の普及によってトータルとして CO2 削減につながるなど、社会的価値向上に寄与する話がありますが、御社はどのように考えていますか。

- A. 1企業ではなく業界として、冷凍食品が持つ環境負荷や、フードロスなど含めた社会貢献の度合いなど、これまでは各々の企業がそれぞれ試算をしていましたが、今後は業界内で決めて発信していくことが必要だと考えています。色々な団体や協会と連携して冷凍食品の価値を発信していきたいと思っており、低温物流事業も同様の考え方で発信をしていくことが必要だと考えています。

Q. 利益率向上に向けたマーケティングやイノベーションに関する取り組みの進捗を教えてください。

- A. マーケティング部署を設け、家庭用、業務用などを横串で見られるようにし、人財も強化しています。また、ホームページや SNS を用いたデジタルマーケティングも取り入れています。例えば、当社のホームページの1つである「ほほえみごはん」で紹介した食材の冷凍保存方法などのコンテンツを書籍化(※)しました。冷凍食品の使い勝手の訴求や添加物への不安の払しょくといったように、デジタル環境を通じて 冷凍食品の価値の訴求という切り口でマーケティングを展開しています。また、糖尿病 食から出発した「気くばり御膳」シリーズを主軸とした e コマース事業でも、健康を基盤としたマーケティングを行い、商品の拡販につながっています。

イノベーションに関しては、持株会社と事業会社各々で研究開発を行っていたものを全て事業会社に機能を一本化(食品総合研究所を新設)させ、アイディアを市場に出して

検証するサイクルを回しています。基礎研究は大学や研究機関に依頼し、応用研究は当社側で進め、開発商品をタイムリーに市場に出して検証するプロセスを踏んでいます。その結果、発売した商品が最終消費者に受け入れられる率が上がったと感じています。

※書籍名：「ニチレイフーズの広報さんに教わる食材の冷凍、これが正解です！」

### 【低温物流事業】

#### Q. 海外でどのように競争優位性を築きますか。

A. 日本では保管と輸送の一体運営によるモデルで物流サービスを提供しており、当社の競争優位性の一つになっています。日本同様に保管と輸送をセットにしたサービスを求める顧客のために、日本で長年培ったノウハウを武器に、両機能の組み合わせによって、効率的なオペレーションを行うことで、顧客の求めるニーズに応えられると考えています。またASEANも同様の状況です。但し、そのノウハウを持つ人財に限られるため、今後は、現地での知見の水平展開や人財育成によって、新しい拠点に知見を入れ込むスピード感を高めていきます。

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。