

2024年度 社長スモールミーティング 主な質疑応答

日時・対象者：2024年12月19日（木） 13時30分～14時30分 セルサイド向け
15時30分～16時30分 バイサイド向け

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IR部長 宮腰 保志

《次期中期経営計画の全体感》

【キャッシュ・アロケーション】

Q. 次期中期経営計画（以下、中計）では、営業キャッシュ・フローが1,600億円、設備投資が1,000億円～1,200億円、M&Aに使う総額の枠組みとして300億円規模と説明を受けました。その場合、フリー・キャッシュ・フローがほぼ出ないように思われますが、株主還元の強化は検討されていないのでしょうか。

A. 全てを営業キャッシュ・フローから賄うのではなく、特にM&Aでは戦略的に負債で調達していきたいと考えています。キャッシュ・アロケーションの優先順位としては、オーガニック成長を後押しする成長投資を最優先とし、次に配当を、その次にM&A案件の順で進めていきたいと思っています。

【M&A】

Q. 規模感について再度ご教示ください。

A. 枠組みとして300億円程度のイメージとなります。自分たちの戦略に合致し、かつ成長を促す案件に限り行っていく予定です。

Q. 優先的にM&Aを行いたい投資先はありますか。

A. 現時点で案件が多いのは欧州の低温物流事業となりますが、欧州でも加工食品事業のM&Aも検討の余地があることから調査を行っています。

日本国内では加工食品の冷凍食品を扱うことで低温物流のベースカーゴを構築し、シナジーを生み出してきましたが、欧州でも同様の体制を築けるのではないかと考えています。現在の低温物流の顧客基盤にリテーラーも含まれますが、そのリテーラーに商品を納める割合が高い冷凍食品メーカーがあるならば、物流のベースカーゴとしてシナジーを生み出す基盤になると考えます。欧州には各国内でそれぞれメーカーが複数あり、将来的に物流とのシナジーを生み出せそうな現地のメーカーがあれば、M&A先として検討し

てきたいと思っています。

Q. 欧州で加工食品事業の M&A を考えるならば、具体的には工場などを含めたメーカーとなりますか。

A. その通りです。海外のメーカーは、大手リテラーと 1 対 1 の関係性で PB を製造・販売していることが多く、それなりのリスクはありますが、関係が強固であれば懸念は小さいと判断しています。例えば、チキンなど、日本の加工食品事業の技術と関連のある商品を扱うメーカーがあれば、欧州でも物流のみならず食品の技術面でもシナジーを生み出すことができると考えています。

【加工食品事業と低温物流事業の事業間シナジー】

Q. 国内を中心に両事業のシナジーをどのように考えていますか。

A. 低温物流事業では、売上構成の 1 割弱を占めるニチレイフーズの商品を各地域で保管・配送するベースカーゴとして扱うことで物流効率を高めることが可能となります。

Q. 事業間シナジーを考えた国内での投資に関して再度ご教示ください。

A. 事業間シナジーを生み出すためには、1 番効率的に物流をアレンジできる場所にアセットを設けることが重要です。ニチレイフーズの生産拠点から離れた場所に倉庫を設けてしまうと、ニチレイフーズの商品流通の観点でも非効率になるため、生産拠点に隣接した場所に物流拠点を設けられることは私たちの大きなアドバンテージであり、他社が模倣することが難しい点です。今後、生産工場や新設倉庫を設ける場合は加工食品事業と低温物流事業をセットで考え、最も効率的な物流を実現できるかを優先させていきます。

【海外事業の展開】

Q. 海外事業が国内事業よりも利益率が高い企業が多い中、御社の場合、加工食品事業も低温物流事業も海外の方が利益率が低い状況です。今後の投資配分の比重が海外に置かれる中、どのように国内の利益水準を超える想定でいますか。

A. 時間軸を次期中計（2027 年）、長期ビジョン達成年（2030 年）で考えるならば、全体のけん引役は国内事業になります。国内で生まれたキャッシュを海外の投資に回し、将来的に海外で収益率が高まった時に、海外で生まれるキャッシュを成長分野へ投資するという流れにしたいと思っています。そのため直近 6 年間程度は、引き続き国内が利益率の引き上げに貢献し、海外での M&A は売上高と利益額の規模感を拡大させる役割を果たす想定でいます。

北米の加工食品事業は、M&A あるいは自社で米飯に次ぐチキン生産工場の保有により、生産利益の獲得につなげることを検討しています。低温物流事業では、欧州では利益率の異なる保管事業と運送事業のバランスを取ること、そして ASEAN では 2 桁以上の高い

利益率があるため規模の拡大を図ることで成長させていきたいと考えています。

《各事業の方向性》

【加工食品事業】

Q. 今中計では、売上高の伸長や ROIC 経営が浸透し、業界の中でも優位性が高まってきたと感じています。現状の課題や次期中計の成長戦略についてお聞かせください。

A. 今中計では、主力カテゴリーを扱い幹線に位置する船橋、高槻、福岡（全て米飯類・チキン加工品の生産拠点）でのライン新設や増設により限界利益を高めてきました。チキン加工品・米飯類は今後も伸長が続きますが、将来的に成長が見込めるカテゴリー選択の観点や既存拠点の生産キャパシティの観点から、国内の投資は優先順位をつけて実施していく必要があります。単品で大量生産型の商品の需要はまだ続くと思いますが、作り方が全く異なるパーソナルユースのような商品が今後の市場ニーズを占める割合が高まってくると考えていますので、ニーズを把握し短期間で商品を開発し市場に届ける機能が必要になってきます。例えば、ニチレイグループ技術開発センターでは応用研究を行っており、基礎研究は行っていません。従って、遺伝子などの基礎研究は今の機能で実施することは不可能なため、他社とアライアンスを組み、研究成果を商品に取り入れられるような取り組みも行っていきたいと思っています。直近2~3年では今の機能のままでも成長できると考えていますが、さらにその先を考えると、機能再編を次期中計からスタートさせていく必要があります。

【低温物流事業】

Q. 国内の運送事業に関して、今中計の振り返りと次期中計の見通しを教えてください。

A. 全体としては計画線上で進められたと判断しています。次世代輸配送システム「SULS」は首都圏・中部・関西の基盤を整備した上で東北から九州まで輸送エリアを拡大しています。次期中計では「SULS」の広域展開、路線数の拡充など輸配送ビジネスの強化が更に重要になってきます。一方で、想定よりも取り組みが進んだのが、リテール事業の「NL+LiNk」(※)で、トラックドライバー不足も背景に非常に需要が高まっています。

※NL+LiNk：ベンダーが最寄りのTC（トランスファー・センター）1カ所に納品を行えば、当社が他のTCに転送を行う拠点間輸送サービス。

ニチレイロジグループ本社リリース『「NL+LiNk（エヌエルリンク）」本格稼働のお知らせ』

<https://www.nichirei-logi.co.jp/news/2024/20240910.html>

Q. ASEAN 事業に関し、欧州と異なる点や今後の展望についてご教示ください。

A. ASEAN では経済が急速に発展したことで、コールドチェーンに対するニーズが急速に高まり、当社ではアライアンスに関する話が増えてきています。欧州との違いは、新興国であることも踏まえ、アライアンス時にガバナンスに関して時間をかけて調査、分析して

いる点です。また、市場成長スピードは圧倒的に ASEAN の方が速いことから、マレーシア、タイ、ベトナムと既に事業を展開している地域でも、更に M&A を行っていきたいと考えています。また、クロスボーダー事業を行おうとしている企業、各地域内で一定規模の冷凍倉庫を保有している企業など、企業の特徴を見極めて、欧州に近い形の域内物流が出来るようにスキームを構築していきたいと思っています。

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。