

株式会社ニチレイ

2025 年度 スモールミーティング 主な質疑応答

日時・対象者：2025 年 5 月 23 日（金）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 市川 俊

《新中期経営計画（以下、今中計。前期中期経営計画は前中計。）》

【全体の数値目標】

Q. ROEの数値目標が低いように思えるのですが、どのようにお考えでしょうか。

A. 10%以上と開示しましたが、実際には11～12%程度の水準で推移すると見えています。

【設備投資・M&A】

Q. 今中計は投資回収のフェーズに入るものと思っていました。建築コスト高騰の影響もあるかとは思いますが、M&Aの額も示していただいております、どちらかという投資の加速へ向かっている印象を受けました。今中計での変化はどのようなところにあるのでしょうか。

A. エリア別でみると、食品事業も低温物流事業も国内事業の割合の方が大きいのですが、今後を見据えた際、国内事業に投資しても大幅に収益を拡大していくことは厳しいと考えております。海外の収益拡大スピードを加速させるため、海外をターゲットとしたM&Aを計画しています。

Q. 加工食品事業について、今中計での国内への投資額も大きいかと思いますが、どのように収益性を改善し、投資回収をしていく計画でしょうか。

A. 戦略カテゴリーであるチキン加工品と米飯類の構成割合を高めていくことが、収益率を上げる1番のポイントになると考えています。収益性の低いもの・成長性のないものについては縮小していく方針です。

加工食品事業での今中計の1番大きな投資は、最終年度に、次の中計に向けた新しい生産工場を作ろうとしています。それ以外の成長投資は、チキン加工品や米飯類のライン増設です。

Q. 今中計で M&A を検討しているのは主にアジアでしょうか。

A. 欧州が 1 番大きく、次がアジアとなります。

Q. 直近で実施された欧州の M&A の事例を振り返ると、御社が買収したことでどのようなシナジー効果が生まれたのでしょうか。

A. 英国のフォワーディング会社を買収し、大陸のロッテルダムの拠点などと繋がったことで、英国から一気通貫で欧州内の広域にサービスを提供できるようになりました。今後は欧州でも日本のようなネットワークを構築できるようにしていきたいと考えています。

Q. 北米ではチキン生産拠点を買収するというお話ですが、他社事例を見ても難しい部分があるかと思います。リスクはないのでしょうか。

A. NISA の米飯工場を例に挙げると、当初はリスクが高いと感じていました。最初の 1 年はコストをかけて、日本から人も送り込み、様々なことを変えていったことで上手く回るようになりましたが、買収後の整備は難しいと感じました。今後は M&A をするより、土地を購入して自分たちで生産基地を建てることも検討しています。

#### 【食品統合】

Q. どのような課題があり、どうやって解消していくのでしょうか。

A. 2005 年に会社が分社化したことで、人事交流もなくなってしまい、また、顧客が同じであっても別々で営業をすることで、営業活動が非効率になり上手くいかなくなってしまったという問題が起きました。これらは統合することで解決できると思っています。

また、各事業会社で毎月開催している業績検討会でも、統合にあたってはどちらの会社の立場が上だとか下だとかということはなく、対等な統合であることを説明し、従業員への理解を促しています。

#### 【加工食品事業（国内）】

Q. 決算説明会では、国内の冷凍食品市場が 2040 年くらいでピークアウトするようなお話をしていますが、そこに向けて国内工場の最適な配置について、どのように考えているのでしょうか。

A. チキン加工品と米飯は主要幹線の近くに生産拠点を集中させ、自前で自分たちの融通が利くようなアセットにしたいと考えています。一方で、地方にある生産工場は、そのカテゴリーから撤退するか、他社のアセットを使えるところは使うという判断をしています。

**Q. 国内の収益性を上げる戦略について教えてください。**

A. チキン加工品と米飯類を戦略カテゴリーとし、選択と集中で投資してきました。チキンはグローバルで調達できますし、米は国内で調達できます。これらのカテゴリーは収益性が高いので、リスクもありますが集中投資してきました。今後は市場ニーズを的確に捉えた商品の製造・販売の数量を増やし、一層の収益性の向上を目指します。

### **【加工食品事業（海外）】**

**Q. 北米事業について、どのようにトップラインや利益を成長させていくのでしょうか。**

A. 北米事業には、販売事業会社と米飯の生産事業会社があります。販売事業会社である ICE の主要顧客は大手のグロサリーストアで、今後、販路を広げたいと思っている先がクラブ業態です。こちらはボリュームもかなり大きいのですが、中間マージンが発生する OEM 商品はなかなか受け入れてもらえません。

将来的には、自社で生産機能を持ち、OEMで出しているものを自社生産に切り替えながら、クラブ業態の顧客に商品を導入し、次の収益拡大を狙うというのが今の計画です。販売と製造利益をしっかりと取れば、収益力は向上すると考えています。

**Q. 北米で生産工場を持ち収益性を上げていくことについて、他社も苦戦しており、かなり難しいと思いますが、どのようにお考えでしょうか。**

A. 北米の生産拠点を持つことのリスクは理解しています。先に取得した NISA の米飯工場でも、日本から短期・長期含めてかなり人を送り込み、稼働を上げながら生産や品質の管理を行い、効率化が進むまでに 1 年以上かかりましたので、海外で生産するときには買収してもそのまま使うというのはかなり難しいと考えています。

日本からのサポートが必須であることを念頭に置き、社内のリソースを確認しながら、全体的に、長期的に考えて進めていきます。

**Q. 北米の組織体制は、現在最適な状態なのでしょうか。日本からの成績モニタリングの強化や、欧州のガバナンスのノウハウの応用など、何かご検討されていることはありますか。**

A. 北米には、ニチレイフーズの農産・加工品販売の子会社とニチレイフレッシュの水産物販売の子会社がありましたが、今年これらを統合しました。また、米飯の生産会社を持っており、今度はチキンの生産工場も持つ計画なので、機能的には様々な会社ができることになります。

東京は距離も時差もあるので、現地で全体をコントロールする必要があると考えており、北米に限らず、海外はエリア毎に統括する組織を設置しようとしています。まずは全体を見られる人財を日本から派遣しモニタリングできるようにし、その先に、全ての権限を現地へ移し、現在の欧州のような体制にしたいと考えています。

Q. タイのチキンビジネスは今後どのようにしていきたいと考えているのでしょうか。

A. タイの生産拠点は二つありますが、GFPT ニチレイが規模的には大きくボラテリティーを抱えています。ドルと円の為替リスク、ドルとバーツの為替リスクを負っており、為替はコントロールできないので、引き続き生産を増やすなどして販売数量を増やしていきたいと考えています。

鶏肉は3～4割の部位しか付加価値をつけられておらず、残りの余剰部位はタイ国内とEU、中国などで販売していますが、今後はこの部位の付加価値化も検討していきます。

GFPT ニチレイは日本との取引がメインですが、日本以外の販売地域も増やすために、統合シナジーを生かしてニチレイフレッシュのチキンの専門家を現地に派遣して日本以外の販路拡大や、余剰部位の付加価値化を強化して販売していきたい考えです。

Q. タイの工場ができてから稼働率向上が課題と仰っていましたが、今中計でも課題は同じでしょうか。

A. 稼働率向上も継続課題ですが、それ以外にも付加価値をつけていくことが新しいテーマとなっています。

#### 【低温物流事業】

Q. 冷凍食品物流プラットフォームは、御社にある程度の規模のアセットや交渉力が無いと成り立たない計画かと思いますが、それができると思われるようになった背景と、リスクがあるとすればどこにあるのか教えてください。

A. 低温物流事業はもともと国策によるパブリックで始まった事業です。日本冷蔵として事業を受け継いだ当初から、全国北から南まで、港湾地区等の立地の良い場所に100ヶ所くらいのアセットがありました。これは今日までの1つの物理的な参入障壁になっていると思います。人手不足などの外部環境の急速な変化が見込まれるなか、運べなくなるリスクを低減するために、自社のアセットに加えて他社のアセットを「SULS (サルス)」などで繋いで、広域に運べるようにする、冷凍食品物流プラットフォームの構築に早くから取り組み、実現しました。

リスクとしては、アセット事業なのでいざどこかで更新が必要となる点です。建築年数が経過した冷凍倉庫が多く、特に地方はこれから20～30年経った時には更新時期に入りますので、他社アセットの活用なども検討して進めていきます。

#### 【食品事業と低温物流事業のシナジー】

Q. 日本だからこそベースカーゴでシナジーを出せていますが、海外でこのシナジーを発揮することは難しいのではないかと考えています。どのようにお考えでしょうか。

A. 国内は全国にアセットがあり、低温物流事業と加工食品事業の施設も近接にあること

でシナジー効果を発揮することは可能ですが、海外で行うことは難易度が高いことだと思っています。

シナジー効果を発揮できる可能性があるのは ASEAN で、欧州は国によっては可能性がありますが、欧州全域では難しいと考えています。

ASEAN は引き合いが強く、国自体が経済発展し、コールド物流チェーンが足りない状況で、今後はタイとマレーシア、ベトナムの貨物を ASEAN 域内でクロスボーダーに回せる仕組みを作りたいと考えています。タイには GFPT ニチレイなどもあるので、シナジーを発揮できる可能性は高いと思っています。

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。