

2022年3月期 ニチレイグループ中期経営計画「Compass Rose 2024」説明会

2022年5月11日

株式会社ニチレイ

皆様、こんにちは。社長の大櫛でございます。

本日は、当社 2022年3月期の決算説明会にご参加いただき、ありがとうございます。今回もウェブ会議と電話会議を併用して行いますので、どうぞ宜しくお願いいたします。

それでは、説明に入ります

資料1 ページ目をご覧ください。まず前中計の振り返りです。

WeWill2021 では、全体戦略として「持続的な利益成長」、「資本効率向上と株主還元の実現」、そして、「新たな価値創造」の3点を掲げました。

全体の業績については、売上高は6,027億円で過去最高を更新しましたが、コロナ影響などもあり、年平均成長率CAGRは1.3%にとどまりました。

海外売上高は976億円で、目標には若干届きませんでした、7.2%の成長となりました。

営業利益は、計画2年目までは順調に推移しましたが、最終年度は314億円となり、CAGRは2.1%となりました。

当期純利益は、投資有価証券売却益の計上などにより234億円、1株当たり純利益は177円、ROEは11.3%と、いずれも計画を上回ることができました。

次に2ページ、セグメント別の状況です。

売上高は、加工食品と低温物流がけん引し、前期比プラス299億円となりました。

営業利益は、低温物流は146億円で前期比プラス15億円となりましたが、加工食品は142億円と前期にマイナス29億円となり、全体では15億円の減益となりました。

3ページは、施策・戦略面での振り返りです。

1つ目の利益成長についての成果は、低温物流事業の事業基盤が強化され、営業利益が伸長したことです。イギリスやポーランド、マレーシアでのM&Aにより海外事業が拡大し、国内では戦略拠点での大型DCの稼働や適正料金の収受を通じて安定的に収益を伸ばしました。加えて、計画的に業務革新を行うことで、将来に向けた収益基盤を強化しました。

また、加工食品事業においても、家庭用冷食を中心に売上を拡大することができました。

次に、利益成長に関する目標未達事項及び問題点です。

加工食品が、原材料コスト上昇や為替円安の影響を強く受けたことに加え、コロナ感染拡大によるタイのチキン生産工場の稼働低下により、収益が大きく落ちました。

また、水産事業の構造改革が十分に進まなかったこととバイオサイエンス事業で投資効果

が実現せず営業赤字になったことです。

2つ目の、「資本効率の向上と株主還元の充実」については、引き続き ROE10%以上を維持し継続的に増配を行うとともに、自己株式の取得を行い、株主還元の充実に努めました。

3つ目の、「豊かな食生活と健康を支える新たな価値創造」については、献立提案サービス「ミーニュー」の事業化を進めたほか、イノベーション・マネージメント・システム (IMS) に基づいたプログラムを導入・実行することで、新規事業開発の取組みを推進しました。サステナビリティの観点では、当社グループの重要事項（マテリアリティ）の 2030 年に向けた施策と KPI を設定しました。社会から益々期待と要求の高まる課題に対して、より積極的にスピードアップして対処していきます。

以上、「WeWill 2021」で積み残した加工食品の収益回復と水産・バイオの構造改革については、この中計で手を打っていきます。

次に、4 ページをご覧ください。

ニチレイグループのビジネスモデルについてです。

グループ全体としての強みは、調達から加工・生産、保管・物流、販売に至る食のバリューチェーン全体で価値を創造できることです。

加工食品事業では、加工生産技術・商品開発力・品質保証力の強みを活かし、冷凍食品市場の成長を背景に収益力を伸ばしてきました。

一方、低温物流事業では、全国ネットワークと提案営業力・サービス品質の高さの強みにより、物流効率化への幅広いニーズを背景に、安定してキャッシュ・フローを創出してきました。

このように、加工食品事業と低温物流事業が主軸となって、社会課題を解決できることがグループとしての強みと考えております。

5 ページをご覧ください。

事業ポートフォリオの特徴について説明します。

先程の振り返りでも述べた通り、これまで、成長性・資本効率の高い加工食品事業と収益安定性が高い低温物流事業がグループを支えてきましたが、直近では加工食品事業の収益性が低下し、そのボラティリティの高さが課題であると認識しています。これは、海外からの仕入・生産の依存度が高く、外部環境の変化を受けやすい構造になっているのが主な要因です。また、低温物流事業は、計画的な投資成果は見込めるものの、初期投資負担が重く回収に時間を要するため、投資後すぐに資本効率を上げることが難しい事業特性をもっています。これらの課題に対しては、新中計で手を打っていきます。

次にページ 6 をご覧ください。

新中計の説明の前に、長期ビジョンについてお話しします。

2019年に掲げた長期経営目標「2030年の姿」では、売上高1兆円・海外売上高比率30%・営業利益率8%を目指しており、高収益企業として成長してまいります。

新中計では、グループ全体で資本効率性に対する意識を強め、ROICをモニタリング指標として導入、将来的には9%以上を目標にしております。

この実現に向けたグループ重要事項（マテリアリティ）の施策とKPIは右表の通りです。

「持続可能な食の調達」の点では、主要な全てのサプライヤーに対して、人権や環境などのESGデューデリジェンスを実施することを目標にしています。

また、「気候変動への取り組み」として、CO₂排出量を15年度比で50%削減するとともに、フロン自然冷媒への切り替えを積極的に進めていきます。

7ページです。

社会から益々期待と要求の高まるサステナビリティ課題に対して、持続可能性を重視した経営をさらに推進するため、今般、従来のCSR基本方針を改め、サステナビリティ基本方針「ニチレイの約束」を制定しました。

今後は、この基本方針を軸に、事業活動を推進してまいります。

8ページを参照ください。

ここからは、新中計「Compass Rose 2024」についてご説明します。

新中計は、2030年に向けて中間点にさしかかる「変革の期間」と位置付けています。

基本方針は、先のサステナビリティ基本方針に基づく事業活動を通じて、豊かな食生活と健康を支える企業としての社会的責任を果たすべく、サステナビリティ経営の加速と資本効率を追求し、社会的価値と経済的価値の向上を目指すこととしています。

9ページは、グループ戦略の内容についてです。

重点施策は大きく4つ、「新たな価値の創造」、「ESG対応の強化」、「事業ポートフォリオ管理」、「主力事業の成長と低収益事業の改善」、です。

その実現のため、

「成長分野への設備投資」、「海外事業拡大」、「新規事業」、「環境対応」、「IT・DXの推進」「人財開発」の6つに経営資源を優先的に配分していきます。

10ページ、重点施策の内容を説明します。

1つ目の「新たな価値の創造」については、「冷力」を探求し、新たな健康価値を実現する素材の開発や商品提供に注力します。

2つ目は、サステナビリティ課題への取り組みの一環として「ESG対応の強化」です。

調達先への人権や環境などのESGデューデリジェンスを実施、気候変動への対応としては、CO₂の30%削減を目標にします。引き続き事業所での原単位削減に取り組みますが、加え

て、持株会社が主体となり、太陽光発電の設置や証書などの調達を進め、全体をマネジメントしていきます。

また、コーポレートガバナンス強化では、マテリアリティを推進するインセンティブとして、今期より、役員報酬の評価にESG指標の目標達成度を加え、中長期の財務・非財務目標の達成を図ってまいります。

11 ページ、

3つ目は、「事業ポートフォリオ管理」です。

当社はこれまでも、事業別に資本コストを意識した経営を実践してきましたが、今期より新たに事業別の ROIC 目標を設定しました。利益率と回転率に分解した施策と KPI を設定することで、従業員への資本効率への意識を高めるとともに、その進捗をモニタリングしていきます。ROIC 目標は、役員報酬の評価指標にも設定しました。また、ROIC による事業評価をもとに資源配分の意思決定に活かし、グループ全体の資本効率向上を図っていきます。

最後に4つ目ですが、「主力事業の成長と低収益事業の改善」です。

加工食品事業では、価格戦略や調達・生産体制の整備により収益性を向上させます。また、低温物流事業では 3PL の伸長や他社アセットの活用など、ライトアセットビジネスを推進し、資本効率の向上を図っていきます。

一方、低収益事業の改善では、水産は事業構造改革、バイオサイエンスについては製品のポートフォリオを見直し、成長分野である分子診断薬事業へ経営資源を集中させ、収益基盤を立て直します。

12 ページ、

これらの重点施策を遂行するため、経営資源を次の6つに優先的に資源配分します。

まず、3年間の設備投資総額 1,200 億円のうち、約半分の 615 億円を、成長投資に振り向けます。

海外拡大では、特に低温において前中計で投資した成果を実現させ、海外売上高比率を前期の 16%から 20%へ引き上げます。

新規事業については、新たな価値創出に向けた研究開発や、システム対応を行います。

また、環境対応においては、太陽光発電設備の設置や、フロンの自然冷媒への更新など、総額 292 億円の投資を計画しています。

なお、これらの一時費用や減価償却費を含めた「戦略費用」の支出として、3カ年を通じて、50 億円程度を見込んでおります。

また、こうした4つの重点施策を完遂するためには、デジタルデータ活用を推進するための IT・DX 投資と人材開発のための人的投資は必要不可欠と考えております。特に、デジタル人財、グローバル人財、サステナビリティ人財の増強に向けて重点的に配分していきます。

13 ページは、財務・非財務目標数値です。

まず、財務目標ですが、中計最終年度の売上高は、6,600 億円で、年平均成長率(CAGR)は 3.1%、営業利益は 370 億円で、CAGR は 5.6%、当期純利益は 245 億円で、CAGR は 1.6%、また、ROIC は 7.0%以上、ROE は 10%以上を目標にします。

なお、ROIC については、設備投資を積み増すことなどにより一時的に低下しますが、その先の 2027 年に向けては、加工食品の利益率向上、低温物流の大型投資の一巡やアセットライイトの推進により、8%以上の水準を視野に入れております。

また、新たな価値創造・持続可能な調達・気候変動対応等の非財務情報についても、目標値を定め、モニタリングしてまいります。

14 ページは、セグメント別の目標数値です。

資源配分で触れたように、この 3 年間で戦略的な費用を 50 億円規模で出していきますが、主力事業の成長と低収益事業の改善により、増収・増益を達成させます。

詳細は事業別のパートで後程ご説明します。

15 ページは、設備投資の概要です。

前中計 3 カ年の 930 億円に対して、「Compass Rose 2024」では総額 1,200 億円の計画です。競争優位性をより強化するため加工食品と低温物流の成長投資に 5 割強、持続可能な社会の実現のため環境投資に 4 分の 1 弱を配分してまいります。

16 ページは、その設備投資の主な内容です。

加工食品で 387 億円、低温物流で 649 億円を計画しています。

具体的には、加工食品では米飯類やチキン加工品の能力増強、低温物流では大都市圏で冷蔵倉庫や欧州での新設を計画しております。

17 ページ、財務戦略についてです。

3 カ年累計の営業キャッシュ・フローは約 1,400 億円、これを設備投資に 1,200 億円振り向け、配当金は DOE3%を目安に安定増配を継続させます。また、自己株式の取得は、財務状況やフリー・キャッシュ・フローの見通しなどを総合的に判断して、機動的に実施する方針です。

なお、DE レシオは、財務健全性や資本効率性の観点から 0.5 倍を目安にしております。

次に、事業別の戦略についてお話しします。

まず加工食品事業、18ページをご覧ください。

足元の厳しい事業環境は継続していくものの、中長期的には冷凍食品の需要は堅調に推移するというトレンドは変わらないと見ています。

そのような中で、基本戦略は大きく4点です。まず「収益力の回復」に最優先で取り組みますが、海外依存度の高さを是正するサプライチェーン基盤の再編にも着手していきます。同時に、戦略カテゴリーの深耕と新たな付加価値の創出を進め、新たな収益ドライバーを確立し、持続的成長につなげていきます。

19ページは、基本戦略の詳細です。

まず1つ目の「収益基盤の再構築」については、生産効率向上やコスト削減のほか、価格改定の徹底により収益改善を図ります。

また、既存市場のほか、成長する市場向けの商品開発を強化し、より高い価格設定に注力していきます。

2つ目の「サプライチェーン基盤の再編」については、チキン加工品の国内での生産比率を高めるとともに、原材料の国産への切り替えによる輸入依存度の低減など、業績変動要因を縮小するための構造的な改革に取り組みます。

加えて、前期苦戦しましたタイでは、自動化の推進やG F Nの第2工場のフル稼働に注力し、収益貢献度を強化します。

20ページ、3つ目は、「新たな付加価値による市場創出」です。

新たな付加価値につながるプライシングに関しては、「健康・個食・料理素材」をテーマに商品開発を進めます。特に、拡大するパーソナル需要向けには、前期に投資した山形工場をベースに、家庭用に加え、成長する福祉給食などの業務用向けにも新たな商品を投入します。最後に「海外事業の収益成長」です。米国のイノバジアン・クイジーン社においては、旺盛なアジアフード需要の取り込みを強化します。具体的な施策として、新しい米飯メニューの拡充や新たなカテゴリーへの参入によりシェア拡大を図ります。

21ページは、財務数値目標です。

これらの重点施策の実施により、売上高は2,750億円で、4%の成長、営業利益は184億円で、8.9%の成長をめざします。

3カ年の利益増減要因は、右にある通りですが、円安や原材料高のマイナス影響を、価格改定・コスト低減・増収効果などで吸収し、増益を見込んでおります。

価格改定については、前期中途に行った価格改定や今期実施する価格改定効果が、新中計における収益構造の改善に繋がります。なお、現時点では、大手ユーザー向けの改定も決まり出しており、概ねお客様にご理解いただいている状況です。

次に低温物流事業です。

22 ページ、まず基本戦略の概要ですが、主に3点、国内では、次世代に向けた事業基盤の構築、海外では、投資成果の実現による売上げ・利益成長、そして、社会課題解決の対応など持続的成長への取り組み、です。

23 ページは、基本戦略の詳細です。

国内事業では、2024年のトラックドライバーの規制強化という業界全体の課題を新たな事業機会と捉え、保管・運送それぞれの機能の強化を図ります。

関東・関西の大都市圏で冷蔵倉庫を新設し庫腹を増強するとともに、冷凍食品の取扱拡大に向けて、関東地区においてもプラットフォームを構築します。その上で、関東・関西を結ぶ幹線事業の拠点インフラ整備やトレーラースイッチの運行により、冷食物流や輸配送の業容拡大を図ります。

また、3PL事業や輸配送の拡大、他社アセットの積極活用など、資産回転を意識した施策を推進します。

海外事業では、増設したオランダ・ロッテルダムでの早期安定稼働や、買収したイギリスのノリッシュ社とのシナジーを発揮し、オランダ、イギリスでの事業拡大を図ります。また、ドイツとポーランドの連携を強化し、域内での輸配送ネットワークを拡大します。

24 ページは、持続的成長への取り組みです。

業務革新の取り組みを継続し、デジタル化や自動化・省力化への技術導入を積極的に進めます。また、業界における社会課題である2024年問題に対応した事業基盤の構築や、脱フロン・脱炭素への対応を進め、企業体質を強化していきます。

25 ページは、財務数値目標です。

売上高は2,600億円で、5%の成長、営業利益は162億円で、3.5%の成長をめざします。

3カ年の利益増減要因は、右にある通りですが、

2024年問題によるコスト増加や電力料金の上昇、新設費用の増加などマイナス要因はありますが、国内での増収効果や業務改善、海外事業のけん引により増益を確保する見込です。

「Compass Rose 2024」では、大都市圏で大型倉庫の新設を複数実施する計画ですが、将来の基盤強化としての大型投資は一巡する見込です。これまでの投資成果を獲得していくとともに、3PL事業の拡大や、他社との協働による庫腹の確保など、アセットライトの施策を推進し、資本効率の向上をめざしていきます。

次に、水産事業についてです。26 ページをご覧ください。

水産では、事業構造改革として、競争力のある商材に経営資源を集中させ、使用資本を圧縮します。一方で、海外販売や MSC・ASC などの認証水産物の取扱いを拡大させ、強みのある商材の拡販と合わせて、安定的な収益体質の実現をめざします。

これにより、売上高は、440 億円と、前期に比べ 200 億円以上減少させますが、営業利益は 10 億円をキープし、安定して資本コストを上回る ROIC を出すよう改善します。

27 ページは、畜産事業についてです。

売上高は 950 億円で、5.8%の成長、営業利益は 20 億円で、19.6%の成長をめざします。

国産鶏肉など生鮮サプライチェーンの強化や、健康価値食肉、「純和鶏」など差別化商品の拡販により、増収・増益を図ります。

最後に今期の見込です。28 ページをご覧ください。

売上高は 6,180 億円で、前期比 3%の増収、営業利益は 315 億円で、前期並みを見込んでおります。

戦略費用の支出により、全社費用である「調整額」のマイナスが 16 億円拡大しますが、加工食品事業は価格改定の実施やタイの回復などにより 3 億円の増益、低温物流事業は海外の事業拡大などにより 7 億円の増益となり、これを吸収する見込です。

当期純利益は、特別利益がなくなることから 212 億円、9%の減益となる見込です。

セグメント別の内容は、後ほどご覧いただければと思います。

なお、今期の見込につきましては、

新型コロナウイルス感染症の状況、ウクライナ情勢をはじめとする地政学的なリスク等における影響を一定程度織り込んでおりますが、今後の状況に関しては不透明な部分がございますので、四半期の進捗ごとにアップデートしてまいります。

私からの説明は以上となります。