

食材流通セグメント 事業説明会 質疑応答要旨

開催日：2024年9月20日(金)

登壇者：取締役常務執行役員 廣嶋 精一

常務執行役員 安田 大助

Q. 2028年3月期に向けて、収益性の改善がもう少し見えてくると良いのだが、営業利益130億円に対するアップサイドをどのように考えれば良いか。食材流通ユニットの売上高・営業利益成長は？また、工場再編について、減価償却を勘案しているから、実際は EBITDA ではもっと伸びるが営業利益の成長が少ないのか。

生産拠点の再編は、食材流通セグメントだけでなく、グループ全体で生産内容や生産能力・余力を加味して工場をリストアップし、全体再編を討議している。再編によって生産効率の改善だけに留まらず、各拠点での原料調達～販売に至るまでの過程で発生する重複部分も改善され、粗利益も向上するとみている。商品ポートフォリオにも関連するが、売上高重視ではなく、営業利益率を追究する体制を進めていく。

マグロ事業を例として説明したが、これまでグループ間・セグメント間で希薄だった横のつながりを最適化していく中で、130億円以上の水準を目指していきたい。

<2028年3月期 食材流通ユニット目標>売上高:約 2,800億円 営業利益:約 55 億円

Q. 2028年3月期の ROIC 目標が4.5%だが、投下資本の変化が無いようにみられる。生産拠点の再編に左右されることもあろうが、投下資本のさらなる改善(SKU 削減のほか)について、ROIC の前提条件とアップサイドを教えてください。

ROIC4.5%はセグメントとしての数値だが、例えば、水産商事ユニットの中には商事部門、荷受部門、付加価値商材の販売を行う部門とがあり、それぞれの ROIC には事業特性による差がある。現在、次期中期経営計画を策定しており、どの部門にどのように資本投下していくか強弱をつけた計画を討議しているの、改めて次期中計の中で詳しくご説明させていただきたい。

Q. 2028年3月期の海外売上高100億円の目標に対して、収益性はどのように考えているか？

2031年3月期には食材流通セグメントで 150 億円という営業利益目標を立てているが、その際の海外売上高目標は400億円、営業利益は少なくとも20億円程度を目指している。セグ

メント利益 130 億円を 150 億円にする過程でさらに上積みしていきたい。

Q. 商品ポートフォリオについて、削減対象アイテムが売上高に占める比率はどの程度か。

現在、(グループ会社含めた)業務用冷凍食品は約 2,500 アイテムあり、2028 年 3 月期までに約 800 アイテム削減したい。削減対象アイテムは売上高・営業利益ともに全体の約 1 割ある。業務用冷凍食品の売上上位 3 割に含まれるアイテムで売上高・営業利益ともに全体の約 9 割を占めるため、削減対象の 800 アイテムをなくしても売上・利益ともに左程影響はなく、より売上上位アイテムに生産・販売を集中し、経費縮減にも繋げていきたい。

Q. 約 800 アイテムの削減は努力目標ではなく、最低限の必須目標か。

必須目標である。アイテム数が多いということは生産・販売両面においても大きなロスに繋がる。1 日の生産ロットに満たない商品や、営業利益率の低い商品などは廃止し、800 アイテムの削減は必須として進めていく。

Q. 食材流通ユニットの戦略において、販売先チャネル別の収益性や、今後特に強化していきたいと思うチャネルについて、どこにより強みを発揮しやすいかという観点を含めて教えてほしい。

外食・給食・量販・生協宅配、コンビニエンスストア、介護という 6 つのチャネルに合わせ、専門の部署が構築されている。説明会資料の P.12 にあるように、加工食品や外食が今後伸びていくと予測しており、チャネルとしては特に外食・給食・介護に力を入れていく。収益性としては、外食向けは割と素材系が多いので、利益率より売上規模間で商売を進めることが多い。給食や介護食は当社独自の調理加工品が提案できるので、利益率が一定程度あり、付加価値のついたものであるとご理解いただけると思う。

Q. 「One Maruha Nichiro」や「個別最適から全体最適へ」はあるべき姿だと思うが、なぜこれまでできていなかったのか。なぜこれからできるようになるのか。何がこれまで変わって、またこれから何が変わるのか、を教えてください。

当社は、ご承知のとおり、マルハとニチロが経営統合し、当初はホールディングス制のもと、「マルハニチロ水産」「マルハニチロ食品」「マルハニチロ畜産」といった事業会社が誕生したが、これによって縦割りの文化が根付いてしまった。畜産事業を例にとると、以前は畜産だけ社内で孤立してしまっており、他事業との話がほぼできていなかった。現在、水産・畜産・農産・調理加工食品が同じセグメントに所属することで、グループ会社含め、肉の原料調達や商品開発などが、以前と見違えるほど連携が取れるようになった。横の繋がりができたことで、食材流通セ

グメント内の各ユニット(水産商事・食材流通・農畜産)の社員の視野が広がり、他事業と連携しながら進められることも増えてきている。

Q. マグロ事業のグループ内連携強化について、具体的にはどのような収益改善効果があるのか教えてほしい。

これまで漁業、養殖、調達、加工、販売と、それぞれが個別最適で事業を成長させてきた。今後 One Maruha Nichiro として一つの会社のように連携をとる中で、生産拠点の整理も進める。調達(買付け)面においては、サプライチェーンの中で、グループ外からの仕入れや、グループ外への販売によって、グループ外に逃げてしまっていた売上と利益を取り込む。原料調達から販売までつながることから販売ロスのない調達もできるし、生産面においては、各社が各自で配送していたところを共同配送に変えるなど(コストメリットが出るようになる)。マグロたたきについては、グループ内で特許技術を横展開してこなかったのも、一つの会社として同じ戦略を持って進めていく。マグロ事業については、すでに関係各社が一堂に集まったのミーティングも始まっており、今後期待したい。

Q. 海外の企業買収などを加速して日本の食材を卸している企業もあると思うが、海外展開の加速に当たり、企業買収や業務提携などは有効策となるか？有効な場合、買収や資本提携に当たって求める条件や制約があれば教えてほしい。

海外販売については当社が一から立ち上げると時間がかかる。現地の食文化に精通しているパートナーが必要だと思っており、買収や提携も選択肢の一つとして考えている。70 か国の国や地域との取引があるとお伝えしたが、そういったパートナーと多々情報交換をしながら当社の力になるような案件があれば検討していきたい。

Q. 海外の販売強化は具体的にどのように実行するのか教えてほしい。人財を増強して直販を増やすのか、販売を強化する食材の内容はどのようなものか。

説明会資料のP.20にあるように、①三国間貿易と②当社が顧客のパートナーとなって一緒に海外市場を開拓していく。さらに、当社がこれまで直接販売をできていなかった部分について、人財面も含めて、今色々なプロジェクトを進行させている。日本で培った加工技術も当然ながらあるが、幅広く海外マーケットについて調査したうえで、マーケットニーズに合わせていけるようにしていく。海外販売はまだ伸びしろがあるので、今後一気に展開を進めていきたい。

Q. 為替変動に対する、事業利益への影響の考え方について教えてほしい。

今期計画を策定した時点では、円安がだいぶ進行していた。水産物の調達価格は厳しいコスト

に繋がるとみて、その中で価格改定の交渉などもさせていただいてきた。ここにきて少し円高に進んでおり、商事事業の商売においても悪い話ではない。食材流通ユニットの調理加工食品についても、輸入品が多いので良い方に進むと思っている。

以上

※当文書は説明会での質疑応答をすべて記録したものではなく、マルハニチロ株式会社が編集を加えております。