

アナリスト向け中期経営計画 2023 進捗説明会 議事録

日時：2023年5月16日(火) 13:00～14:30 Web 配信

登壇者：代表取締役社長	井川 伸久
取締役常務執行役員 食肉事業本部長	前田 文男
取締役常務執行役員 経理財務部、サステナビリティ部担当	片岡 雅史
常務執行役員 海外事業本部長、事業統括部長	小田 信夫
常務執行役員 加工事業本部長	松本 之博
執行役員 経営企画部、DX 推進部、スポーツ事業推進部担当	藤原 寛英

○中期経営計画 2023 進捗説明

資料：5/16「ニッポンハムグループ中期経営計画 2023 進捗説明会」参照

https://www.nipponham.co.jp/ir/library/briefing_session/pdf/20230516.pdf

○質疑応答

Q1. 中計 2029 最終年度の事業利益計画 790 億円の考え方について

A1. 中計策定当初と外部環境が激変した。この1年間で、達成可能か精査し次期中計で改めて発表したい。

Q2. 構造改革の推進に向けた決意と過去との違いについて

A2. 主に2点挙げられる。1点目は、過去の改革は結果としては各事業部の個別最適になっていたが、今後は本部がグリップを利かせ全体最適の視点で取り組む。2点目は、経営が一体となって構造改革を進めていくという一体感である。変革を恐れず実行に移せる人財を集め、構造改革を推進する。

Q3. 今後の構造改革の方向性について

A3. 様々な経緯から、最適な事業構成を構築するための議論が先送りになっていた点は否めない。今後は総花的な議論ではなく、拡大した投下資本を整理し、コア事業への集中と海外事業を含めた低収益事業の見直しを進めていく。過度なトップラインの成長に依存せず、適正な投下資本の水準を検討し、最適な事業構成を追求していく。

Q4. 構造改革の具体的な規模感について

A4. 現在、次期中計での開示に向けて議論を加速させているが、具体的な規模感を申し上げる段階ではない。今中計策定当時の最終年度目標は利益の他に ROE 8%・ROIC 6%の効率性指標もあった。利益水準とともにこれらの目標に対してアセットをどのような水準にするか考える必要もある。構造改革計画の前倒しや追加施策も踏まえ検討を進める。

Q5. 今後のアセットライトの考え方について

A5. 売上、利益と投下資本の関係を精査し、過剰なアセットは削減する。新規投資・既存の固定資産・全社資産の3方向から取り組みを考える。新規投資については、全社視点で本部がグリップを利かせコントロールする。既存の固定資産については、低収益事業の見直しやOEM化の検討等で圧縮する。全社資産は預金の圧縮、政策保有株式の売却を進める。一律に削減するのではなく、利益とのバランスを考え事業毎の置かれた環境を踏まえて判断する。

Q6. 設備投資の考え方について

A6. 今中計では球場建設もあったため、次期中計の設備投資計画は下回ると考えている。今期からフリー・キャッシュ・フローはプラスに転じる。次期中計もフリー・キャッシュ・フローを意識し、計画的な設備投資を行う。

Q7. 事業横断戦略について

A7. 食肉事業のフード営業が持つ資産（人財・拠点・トラック）は業界でもトップクラスであり全国を網羅している点は当社の大きな強みである。一方で、加工事業は得意先のセンター納品化などで配販分離が進んだ結果、地方でのシェアが低下している。センター納品化されていない得意先に対して、フード営業の資産を活用すれば加工シェア向上に繋がる。次期中計で実行に移せるか検証を進めていきたい。

Q8. 今期の加工事業の回復策について

A8. 前期は主力ブランドの売上低下と低価格帯の販売拡大で商品 MIX が悪化した。製造と営業が個別最適で動き、一体的な製造・営業施策が出来なかったことに起因する。今期、マーケティング統括部を新設した。製造と営業が全体最適の中で利益を最大化出来るようマーケティング統括部が中心となってコントロールする。

Q9. 食肉事業の今後の方向性について

A9. シェア拡大に向けて、どの畜種を伸ばすのか次期中計に向けて検討していくが、国産鶏肉を拡大させることが安定的な成長に繋がると考えている。自社で全てを拡大するのではなく、社外からの仕入れも強化する。自社の生産と社外仕入れのバランスを考え将来の安定的な成長に繋がるような調達を進める。

以上