2023年3月期第2四半期　決算説明会　質疑応答概要

日時：	2022年10月28日（金）13：00～14：20
出席者：株式会社日清製粉グループ本社	
取締役社長	瀧原　賢二
執行役員　経理・財務本部長	鈴木　栄一
執行役員　企画本部長	永木　裕

Q：先般、豪州製粉事業で減損を発表したが、この減損について、今後の経営戦略、M&A戦略について、どのような「学び」があったのか教えてほしい。

A：今回の減損損失については大変重く受けとめている。これをバネにしっかりと利益成長させていきたい。19年にAP社を買収した際、将来キャッシュフロー等をしっかり社内では議論した上で、この会社は魅力があり、また、成長市場の豪州に取り組んでいく意義、あるいはアジアへの輸出、その時点で日本の小麦輸入国である米国とカナダに拠点を持っていたが、豪州に拠点を持っていなかったので、そこで拠点を持つといった意義があった。この19年の買収時の考え方については間違っていなかったと考えている。ただ結果的には、コロナやウクライナ情勢といったことが見通せなかったことは事実であり、今後買収案件を手がけるときは、多角的に将来キャッシュフローの検証をしっかりとしていきたい。今回のこの減損によって、今後当社グループがM&Aを推進していくモメンタムが消えることがないようにしたい。

Q：豪州製粉事業において、これから経営がどのように変わっていくのか教えてほしい。

A：私は6月に社長に就任し、併せてAP社の取締役になっている。現地としっかりと直接コミュニケーションを取っており、8月には現地に行き、9月の取締役会もオンラインで出席している。しっかりとグループ本社の社長として関与することによって、中期経営計画で掲げた計画を達成していきたいと思っている。変化ではないが、私が責任を持って対応していきたい。

Q：中期経営計画の最終年度である26年度の営業利益目標480億円は、基準年度である21年度から5年間で＋186億円の増益目標となるが、その内訳を教えてほしい。

A：まず、＋186億円の内訳において、豪州製粉事業での＋103億円の増益はコミットしたい。また、国内製粉事業では、熊本製粉の買収について、数字等はまだ公表していないものの、増益のインパクトはある。食品事業では、冷凍食品および業務用の国内外での販売拡大にトライすることで、収益を大きく高めていけると考えている。加えて、インドイースト事業の増益効果も出せる見通しである。メッシュクロス事業では太陽光、水素製造設備向けのメッシュクロスが伸長することを想定しており、26年度の営業利益目標480億円は現実的な数字だと考えている。

Q：豪州製粉事業の中期経営計画における増益計画について、もう少し詳細に教えてほしい。

A：豪州では人流はかなり戻ってきているものの、主要得意先のインストアベーカリー市場自体が、現状においては大きく戻っていない。今回の業績回復施策は、売上やインストアベーカリー市場が大きく戻るという前提にはしておらず、自前でできる4つの施策（継続的なコスト削減、強みを活かせる主力製品での売上拡大、収益性の高い市場の選択、ブランド化）を実施することで業績改善を積み重ね、中期経営計画期間中に約40億円の増益（償却費負担減少分を除く）を目指すこととしている。当然、市場が戻ってくれば、さらなるプラスが出てくると考えているが、それは楽観的であり織り込んでいない。

Q：中期経営計画において、インドのイースト事業は、26年度に21年度比で約10億円強の増益計画に見える。インドのイースト事業の営業利益率の考え方を教えてほしい。

A：売上高はフル稼働時には約70億円程度を想定し、営業利益は約10億円程度を想定している。高収益事業だと考えており営業利益はしっかりと稼げると考えている。

Q：中期経営計画において、成長企業への転換を図ろうという非常に強い意欲を感じているが、その自信を示す根拠を教えてほしい。

A：日清製粉グループのコア事業は非常に大きな力があり、これを最大限発揮していくことがとても重要だと思っている。当社グループは2001年に分社したが、この分社体制は、各事業会社がそれぞれの業界にベストフィットできる仕組みになっている。中期経営計画の最終年度の目標営業利益については、各事業会社の社長としっかり議論し、お互いに納得した数字を積み上げたものとなっており、当社として中期経営計画でお示しした施策をしっかり実行していけば十分に達成できるものと考えている。

Q：中期経営計画で「異次元のコスト削減」に取り組むことが記載されているが、具体的にどれぐらいの規模でどういった面での削減を想定しているのか教えてほしい。

A：中期経営計画では、その効果金額はほとんど織り込んでいない。今後トライしていきたいものとなる。製粉事業は、非常に省人化された事業であるため、そこでの改善よりも、従業員が臨時を含めて1万人いる中食・惣菜事業の省人化をぜひ実行していきたい。省人化は、デジタル戦略の中でもやっていきたい。

Q：中期経営計画最終年度の26年度にROE7%を目指すということだが、本来当社としてあるべき水準はどのあたりだと考えているのか教えてほしい。また、投資家が必要としているTSRは何%程度と考えているのか教えてほしい。

A：国内製粉事業はボラティリティが低いと思っているため、資本コストは決して高くないと思っている。一方、海外事業はボラティリティが高いため、資本コストとしては高くなると思っている。ROE7%が良いかどうかという議論はあると思うが、まずはROE7%をしっかりと目指し、その先を目指すかどうかについてはその後に考えたいと思っている。株価については、その水準を申し上げる立場にないと思っているが、私が6月28日に社長に就任した時の株価水準は低いと思っている。

Q：ガバナンスに関して、政策保有株の縮減、および買収防衛策の維持についての考え方を教えてほしい。

A：政策保有株式は、特に当社のようなBtoBビジネスにおいては、お客様との株の持合いを全て無くしていくということでは無いと思っている。必要な縮減をしながら、保有株式の要否について毎年取締役会で議論し、判断していく。買収防衛策については、現在の日本の法制度においては、その維持が必要ではないかと考えている。株式の大量買付け時に買収者が誰で、どのような目的かが良く分からないまま買い進められてしまう可能性もある。当社は国内小麦粉シェアを4割持つ会社であるが、仮に買収の目的を明かさない者に当社が買収されたとき、日本の小麦粉の供給が途絶えるというリスクもあると思っている。なお、買収提案については、社外取締役だけで構成する企業価値委員会で議論の上、判断することになっている。

Q：EPA-Eについて、通期の食品海外営業利益の見通しを▲26億円引き下げる主要因になったと思うが、今後EPA-Eはどのような見通しなのか教えてほしい。

A：当社はアマリン社向けに医薬品原薬EPA-Eを供給しているが、アマリン社は米国の出荷が低迷している。その中で、アマリン社は在庫を非常に多く持っており、当社の上期の出荷は非常に少なかった。下期についても、当社の出荷は限りなくゼロに近いと見ており、今期の業績予想はそれを前提に置いている。

以上