

2026年度 スモールミーティング 質疑応答

日時 : (セルサイド) 2026年6月8日(月) 15時30分~16時30分  
(バイサイド) 2026年6月11日(木) 15時30分~16時30分

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(CEO) 嶋本 和訓  
取締役上席執行役員(CFO) 鈴木 健二

**【嶋本の所信表明、所感】**

**Q. 嶋本社長の経歴を今後の経営にどのように活かされますか。またご自身が感じているグループ全体の課題を教えてください。**

A. ニチレイロジグループにおいて、国内外で新規事業の立ち上げを多く経験し、先が見通せない中で、リスクヘッジしながらチャレンジし続けてきました。グループ全体で新たな成長領域への推進が急がれる中、この経験は大いに活かせると考えています。

課題としては、経営環境の変化が激しくなる中、現状の経営リズムの改革が必要だと考えています。中期経営計画なども3年間固定ではなく、環境変化に合わせて毎年柔軟に見直し、乖離要因を見つけ対応できるように、今年からマネジメントサイクルを見直していきます。また、コスト環境が大きく変化する中で、自前のアセットに依存するだけでは成長が遅れるという危機感を持っています。資本効率や他社資本を有効活用しながら、資本コストに見合った強い成長力をもつニチレイグループの実現を目指します。

**Q. 株式市場からのニチレイの評価をどのように感じていますか。**

A. 株価はディスカウントされていると感じています。セクターの違う食品と物流の両方が正しく評価されていないことが原因の一つと考えています。これは我々の説明不足でもあり、市場との対話を深め、求められていることを発信していく必要があります。また、国内資産の効率化など、成長に向けた動きをスピードアップさせなければ評価に繋がらないと考えています。

**Q. 国内の冷凍食品と低温物流業界の市場はどのように変化すると考えていますか。**

A. 人口動態を鑑みると、想定より早く国内市場の成長が止まる可能性があります。マーケットサイズはダウントレンドになるとの危機感から、業界再編が進む可能性もあります。その中で生き残るには、他社との提携なども選択肢の一つとして考える必要があります。

**【食品×低温物流のシナジー】**

**Q. 食品と低温物流のシナジーの解像度が低いと感じます。具体的な構想を教えてください。**

A. 国内では、食品事業の工場と低温物流事業の倉庫が近接していることで、標準的な距離にある場合と

比べて年間約 50 億円の物流コストの低減効果があると試算しています。また、食品事業では原材料から最終加工品まで全国一貫で預かり配送できる低温物流事業のプラットフォームを活用できることがメリットであり、低温物流事業にとっては食品事業のベースカーゴに他社の商品を乗せることでサービスの効率性とコスト競争力を追及できることが他社にはない強みだと考えています。また、現状は、分社化以降の個社最適が進む中で、食品工場の製品がベースカーゴの中心となっていました。今後は原材料という「川上」にまで物流サービスを広げることでシナジー効果が拡大できると考えています。また、このモデルを欧州や ASEAN にも展開していくことも検討しています。

**Q. シナジー効果の 50 億円という数値は競争優位性としては弱く感じます。御社にしかできない象徴的な商品やサービスが出てくると、市場にわかりやすく伝わるとは思います。今後どのように優位性を築いていきますか。**

A. シナジーの示し方については我々も悩んでおり、今回初めて数字を出しました。圧倒的な競争優位性については、今後しっかり説明ができるようにしなければならないと考えています。

**Q. 海外での食品と低温物流のシナジーに関する構想をお聞かせください。**

A. 欧州と ASEAN では、低温物流が構築したプラットフォームを食品が活用することが可能です。また、食品と低温物流の両者のブランドを組み合わせて展開できる点や、低温物流が持つ現地の業界情報を食品側で活用できる点がメリットとして挙げられます。現在、両地域で複数の案件を具体的に検討しており、実現することができれば、シナジーの定量化がしやすくなるのではないかと考えています。

**Q. 食品と低温物流のシナジーが生み出される源泉は、経営からのトップダウン型、従業員からのボトムアップ型、どちらにあると考えていますか。**

A. 2005 年の分社化から 20 年以上経ち、両事業それぞれが自分の事業しか見えなくなるデメリットが出てきたと考えています。しかし商材や物の流れを俯瞰的に見ることができる、中堅以上の従業員層から「シナジーを生み出すことはできないのだろうか？」という声も上がってきており、既に両事業の各経営層が対話をする場を設けています。これまで遠心力を追及してきましたが、ニチレイグループ全体を俯瞰する求心力を付けることで、経営層、従業員それぞれから、シナジーへの考えが出てくることを期待しています。

#### **【事業ポートフォリオマネジメント】**

**Q. 「大胆な改革」をすべき部分はどこだと考えていますか。**

A. 食品事業と低温物流事業も含めて、国内・海外で、私たちが資産を投じてでも稼ぐ力を持っている事業は残し、逆にそうではない事業は縮小させ、強い成長力を期待できる領域へ資本を投じたいと思います。事業会社単位では決めきれないので、やるべき領域、やらない領域を判断する軸を経営や持株会社側で決める必要があります。

## 【食品事業】

Q. 米飯とチキンに注力する中で価格改定を実施されていますが、乱れる市場環境下で食品事業の競争力が低下しているということはありませんか。

A. コストアップ分をタイムリーに価格改定する姿勢は今後も変わりませんが、昨今は価格改定をしてもすぐにマーケットに受け入れられなかったり、値ごろ感を外すと数量が大幅に落ちたりする状況が起きています。これは従来の前年比1~2%のコスト増が、昨年度は3~4%の上げ幅となり、一気に数量を回復させることが難しい状況だったことが要因だと考えています。ただし2027年度以降は、米の価格を中心に原材料コストの上昇幅は緩やかになると予想しており、商品開発力やコスト削減により、再びしっかり戦っていくことが可能で、当社の価格転嫁力や競争力は落ちていないと考えています。

一方で、冷凍食品の需要は2040年頃までは伸びると考えていましたが、最近の人口統計を見る限りピークアウトが早まっているという危機感を感じています。米飯やチキンに次ぐ成長エンジンをつくるという課題は非常に大きく、環境に左右されないポートフォリオを組める素材や製品を早急に増やしていくことが必要だと考えています。

Q. 北米では、小売の寡占化などで環境が激化している印象を受けますが、どのような成長ストーリーを描いていますか。

A. 海外事業は現地で生産して現地で販売する「生販モデル」が日本ほど確立できていません。北米で大型投資を決め、既存の米飯工場で培ったノウハウを投入し自営の生産工場を立ち上げます。2028年の稼働を目指しており、フル稼働後の2035年頃には、生販モデルで営業利益率10%程度を目指せる手応えを感じています。

## 【低温物流事業】

Q. 低温物流事業の競争優位性はどこだと感じますか。

A. 日本国内においては、調達から販売の物流プロセス別、素材品から加工品の商材別に、フルメニューのコールドチェーンを全国の末端まで到達させる能力が最大の強みです。北から南まで自社でアセットや輸送網を持つのは、当社のみと考えています。また、川上素材から川下の加工品まで、各段階に合わせたソリューションを提供する知見と能力があり、多重的にストック型のビジネスを持続的に提供できる点は、単体倉庫や運送会社にはない強みだと考えています。

欧州でも、日本と同様にフルメニューによるワンストップサービスを提供できる点が私たちの特色です。欧州市場は保管機能、輸配送機能など単機能のプレイヤーが多く、私たちのような「機能を繋ぐ」プレイヤーはほぼいません。ただし、利益率は物足りないため、サービスの価値を訴求し価格に反映させる取り組みを進めています。ASEANは冷蔵倉庫と輸送のニーズが非常に強く、営業利益率は10%を超えています。当社のASEANは、まだフルメニューが揃っていないので、ここに投資を拡大することで極めて競争力の強いビジネスモデルが構築できると考えています。今後、国境を越えるクロスボーダー輸送もニーズが増していくため、タイ、ベトナム、マレーシアなどを繋ぐパイオニアとして存在感を際立たせたいと考えています。

**Q. 嶋本社長が考える喫緊の課題の一つとして、国内での資産価値の再評価とその流動化も選択肢に入れていると説明がありました。なぜ今、この方針を打ち出したのでしょうか。**

A. グループ全体を俯瞰する立場になり、利益成長と同時に資本効率が重要だと感じるようになりました。高価な物流施設を保有から賃借に切り替え、流動化で得た資金で海外成長領域への投資スピードを上げる選択肢もあると考えています。また新設拠点については、長期的に安定した成長が見込める中核拠点は自前で保有し、それ以外は他社アセットで運用するというように、全国一律ではなく、柔軟に対応していきますが、全体の方針を持株会社として決定していきたいと考えています。

**Q. 低温物流のアセットライト化を議論した結果、御社の利益成長はどのようになりますか？他社アセットを借りる際の競争優位性などもあれば教えてください。**

A. 目指すべきゴールは、ニチレイグループ全体の成長スピードを加速させ利益成長率を上げることで、具体的な KPI は次の決算説明会（第 1 四半期決算説明会）で示したいと思っています。現在の考えでは、ニチレイグループで ROE12%以上、ROE と PER も軸にした成長ストーリーを描く必要があると考えています。

他社アセットを活用する際の競争優位性については、低温物流事業が持つ設計やエンジニアリングのノウハウを活かして建設してもらい、BTS 型（※）の倉庫で建築コストを抑えられることがあげられます。また、貨物を集約し賃借資産の回転率を上げることや、付加価値を加える提案力・ソリューション力も全国展開しているプレイヤーとしては随一だと考えています。さらに地方においては、冷凍食品物流プラットフォームを持つアンカーテナントとしての価値を発揮でき、アセットオーナーも私たち以外のテナントの誘致につながりやすくなります。

※Build To Suit 型：特定のテナントの要望に合わせて開発されるオーダーメイド型の倉庫施設

## 【無形資産】

**Q. 御社は従業員投資や IT 基盤が揃っていますが、AI を活用した施策の推進はできていますか。また AI を駆使できる人材が育った場合、適切に評価できる状態にありますか。**

A. AI を含めた DX 戦略は、食品事業と低温物流事業ともに研究面と実用面でそれぞれ進めています。人手不足が厳しい現場で、職人やベテランの経験と勘を機械やシステムに判断してもらうように変化させており、2030 年～2035 年には機械化やシステム化による判断が主流になるようにマイルストーンを引いて進めています。一方で、データアナリストなどデータを分析・運用するための人材も重要になることから、評価制度をより充実化させる方向性で進めており、2030 年以降に人的資本の姿が大きく変わっていると考えます。

**Q. 3 本柱の構造改革（※）のうち「組織/風土改革」に関して、どこから着手されるか時間軸について教えてください。**

A. 組織/風土は非常に変わりにくいものです。まず着手すべき施策の一つとして、2026 年 4 月に新しい企業経営理念（ミッション・ビジョン・バリューズ）を掲げ、「力を合わせていこう」というメッセージを、我々経営層が各地で従業員に浸透させる地道な作業があると考えています。合わせて、グループ

で分けている必要性が低い組織は、思い切って融合を図りたいと思います。これらと統一した戦略を一緒に行うことで実効性が高まると考えおり、次期中期経営計画が始まる 2028 年には新たな組織/風土で事業成長を加速させていきます。

※2026 年 3 月 24 日に実施した就任記者会見時に打ち出した方針。「経営改革」「事業モデル改革」「組織/風土改革」を掲げ、その改革を実施校するために 2026 年 5 月 12 日に決算発表で開示した「5つの経営論点」を深めていく。

**Q. 経営管理の面で強化したい機能はありますか。人財の育成や配置面での現状認識についても教えてください。**

A. 今年度から CxO 体制を敷いた背景がまさに経営管理機能の強化にあります。現在、通常の職制に基づく「縦」のラインと、機能別に組織を横断する「横」のラインの 2 軸による管理が始まっています。組織に関しても、海外投資などで、現地・事業本社・持株会社がそれぞれで判断するのではなく、グループ全体が同じ視点で判断する状態に改善していきたいと考えており、例えば FP&A (Financial Planning & Analysis) の組織化も一つの手段だと思えます。

人財、特に海外人財については、グループ全体で人財要件などを定義したのがこの数年であり、少し遅れたと感じていますが、経営管理の中核となる CFO 人財については、5、6 年前から毎年 2、3 人ずつ育成しており、少しずつ育ってきていると考えています。

以 上

※当文書は当日の質疑応答内容をすべて記録したのではなく、株式会社ニチレイが編集を加えています。