

2026年3月期第4四半期決算説明会（アナリストミーティング）主な質疑応答

日時：2026年5月12日（火）17時00分～18時13分

形態：Web会議

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

I R部長 市川 俊

**【新社長の経営方針について】**

**Q. 嶋本社長から見たニチレイグループの強み、弱みはどのような点にありますか。また嶋本社長だからこそできる経営改善策をお聞かせください。**

A. 食のインフラにおいて、国内シェアの高い食品事業と低温物流事業の2軸を持っていること、それに原材料調達から生産、販売まで一貫したフードバリューチェーンと、それを支える低温物流というプラットフォームを持っていることも強みです。この強みを海外に拡げる点は、私の海外事業経験を活かせるフィールドだと考えています。

一方の弱みは、食品事業、低温物流事業が独立経営によって個の強みを発揮し、それぞれの土俵で戦っている「もったいなさ」だと思っています。それを解決していくために、5つの経営の重要論点を掲げました。社内での議論を行い、私たちが成長の速度をより上げられるようにしたいと考えています。

**Q. 弱みとして食品事業と低温物流事業のシナジー創出に不足があると理解しました。その弱みを解決するために、具体的にどのような方法を取りますか。**

A. 食品事業と低温物流事業のシナジーは、国内では既に発揮できています。しかし、さらなるシナジーの創出に向けては議論が必要であり、5つの重要な経営論点のテーマの一つになっています。例えば、食品事業が統合したことによって、低温物流事業で改めてできることや、国内の食品と低温物流のシナジーをどのように海外に移転していくかという点は議論が必要です。

また、食品、低温物流それぞれの業界の中で戦うのではなく、食品と低温物流が一体となったサービスを提案していくことで、差別化を図ることができるため、より正面から向き合ってタグを組むことによって、シナジーが出てくると思っています。

**Q. 5つの経営の重要論点は非常に重要なテーマですが、長期経営目標「N-FIT 2035」を設定した時点でも議論されたのではないかと感じました。なぜ今、この論点を再度磨き込む必要を感じていますか。また、重要論点を実現するには大きな変化を恐れずにやりきる**

必要があるように見受けました。嶋本社長の覚悟をお聞かせください。

A. 現在、「N-FIT 2035」と今中計「Compass×Growth 2027」を策定した際には想定できなかった事業環境の変化が生じています。この変化は、一過性で片付けられない課題だと認識しています。この変化に素早く対応し、企業価値を高めていくビジネスモデルやポートフォリオの置き方は今の成長の延長線ではなく、新しいマネジメントの視点や切り口で判断する必要があると考えました。

また、私は社長就任時、グループ企業経営理念改訂（※）と合わせて「3本柱の経営構造改革」を行っていくと宣言しました。「3本柱の構造改革」は、経営改革、事業モデル改革、組織風土改革となります。この3つの要素が連動しない限り、今までの延長線上ではないステージアップの実現は難しいと考えています。逆に言えば、それを実行できれば、再成長を強く引っ張っていけることができると考えています。

※2026年2月17日当社リリース／ニチレイグループが企業経営理念を刷新 ～食からひろがる幸せを、ニチレイが未来へつなぐ～ (<https://www.nichirei.co.jp/news/2026/499.html>)

## 【食品事業】

Q. 2026年3月期比で2026年12月期はコストが53億円増額し2026年12月期計画に織り込まれる一方、中東情勢によるコストアップ（ニチレイグループ全体で60～70億円の影響）は計画に反映されていません。コスト増を価格改定でカバーする施策について前期と今期の御社の見立てを教えてください。

A. 前期の第4四半期は堅調に推移しました。2026年2月に価格改定を行ったのは米飯類で、想定していた数量で推移をしております。足元は不透明な環境にありますが、コスト増に対して、自助努力でカバーできないものは価格転嫁をする方針は変わらず、2026年12月期計画では、中東情勢以外は計画通り達成できると見立てです。

Q. 2026年12月期の参考値（国内・海外ともに12か月換算の目標値）がニチレイグループ全体で404億円、2027年12月期計画で452億円となり、48億円の増益の見立てとなりますが、特に食品事業の2027年度の増益ドライバーを教えてください。

A. 2025年度、2026年度と2年連続で急激な上昇を見せた原材料価格の高騰が、特に米を中心に若干緩やかになる想定です。そのため数量を伸ばすことを目標にしています。また主力商品で拾い切れないニーズを価格対応型商品で取り込む施策も、効果が発現してくると思っています。

Q. 原材料仕入れコストとして2026年12月期は45億円、諸経費として22億円を見込まれていますが、その内訳を教えてください。

A. 45億円の内訳は、既に価格改定を行っている米が半分以上を占めます。他には鶏肉、

卵、包材など諸原材料のコストが積み上がっています。諸経費は、物流費や人件費などの経費上昇を見込んでいます。

**Q. 2026年12月期の計画で家庭用冷凍食品の数量は前年比△3%です。国内戦略での販促費マネジメント強化と関連性があり数量減となりますか。**

A. 直接的な関係はありません。販促費は、本社主導でコントロールを強化しておりますが、適切な使用により数量増にもつながります。家庭用冷凍食品の数量が△3%となっているのは、価格改定を行った米飯商品の数量減を加味しています。米飯商品は価格改定の数量減から回復するまでに通常3~4カ月かかっており、今期の市場動向も踏まえて数量は堅く見えています。今期は営業強化によって回復のスピードを早めていきたいと思っています。

**Q. 前期の業務用に関し、第4四半期単独で数量が+20%の一方、今期計画は+3%で伸び率が低くなっている理由を教えてください。**

A. 前期は大手ユーザー向けのチキン加工品の新規導入が進んだことで、第4四半期に限らず通年で高い伸長率となりました。今期は前期の反動を加味しています。

#### **【低温物流事業】**

**Q. 2026年12月期の海外の営業利益が前年比58%増益と大きく伸びる理由を教えてください。さらに現在まで海外事業の堅調な成長理由と、中長期視点での拡大余地を教えてください。**

A. 海外の営業利益が高い伸び率になる理由は4点です。1つ目は前期ポーランドで新設した倉庫で、立ち上げに非常に苦戦した状況からのリカバリーになります。増益理由の大きなポジションを占めています。2つ目は、前期にタイで新設した倉庫で、許認可の関係で稼働までに時間を要しましたが、今期、収益の発現が本格化します。3つ目はマレーシアで連結子会社化した事業の取り込み、4つ目はインドネシアの新たなM&Aの取り込みです。

海外での事業展開が堅調なのは、日本で培ってきた物流機能やソリューション提供を現地に移植できていることが要因の1つです。さらにサービスをネットワークとしてつないでいる点も挙げられます。倉庫単体や車両単体ではなく、自分たちに必要な機能を点から面につないでいくノウハウは、欧州では既に展開できており、ASEANでもまさに構築する段階に入っています。このビジネスモデルは、成長市場、成熟市場に限らず、受け入れられる高度なサービスだと自負しています。

**Q. 国内では建設資材コストが急騰する一方で、既存施設の老朽化対策投資もする必要があります。現状の料金体系や手数料などビジネスモデルが回らなくなっている市場環境と**

感じていますが、そのような市場環境下で、低温物流事業のリスクとチャンスをご教示ください。

A. 仰る通り、大都市圏を中心に地価も建築コストも上がっており、不可逆的状况だと思っています。そのため、国内の設備投資の方針やビジネスモデルのあり方は、改めて見直していく必要があると思っています。

大都市圏を中心に、今後も堅調なニーズがある主要な幹線を結ぶ重要拠点については、回収リターンも見ながら継続して投資を行います。一方で、重要拠点以外の、例えば老朽化した施設をどうしていくかについては、自社保有倉庫だけではなく他社アセットも活用し、バランスの取れた使い分けが重要になり、コストの転嫁も両輪で議論する必要があります。

#### 【中東情勢による影響】

Q. 中東情勢によるコストアップ 60～70 億円は、コストを転嫁できずに終わるのか、価格改定などの施策で全て相殺する事ができるのか、コストアップの吸収策が価格改定であるならば市場が価格に敏感になっている今日の状況で更なる価格改定の余地があるのか教えてください。

A. 中東情勢による影響は通常の事業運営とは全く異なる環境変化です。食品事業では、当然、自助努力としての生産性の改善や規格の変更を進めますが、吸収しきれない部分は価格改定が必要になります。価格改定の余地は、消費市場の動向で見極める必要があります、現段階で断定はできませんが、コストアップを転嫁するスタンスに変更はなく、価格改定でカバーできないものは、新しい価値を付加した商品や価格対応型商品を出していく考えです。

低温物流事業は、燃料、電気代は、サーチャージにより増加分を回収する仕組みを導入していますが、サーチャージの仕組み上、最大で3カ月程度のコスト転嫁の遅れが出てくることから、今年度は期ずれの影響が発生する可能性はあります。

以上

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