

2026年3月期 決算説明会 質疑応答要旨

開催日：2026年5月15日(金)

登壇者：代表取締役会長 池見 賢 / 最高経営責任者

代表取締役社長執行役員 安田 大助 / 最高執行責任者

常務執行役員 小関 仁孝 / 最高財務責任者

取締役専務執行役員 小梶 聡 / 加工食品セグメント長

常務執行役員 熊本 義宣 / 食材流通セグメント長

常務執行役員 河田 格 / 水産資源セグメント長

Q.中東情勢の影響について。

中東情勢の影響については計画に織り込んでいない。

各事業において現状把握している範囲の中では、事業マネジメントの中でカバーできるとみており、また、通期計画をこの時点で変更するほどの蓋然性の高い情報がない状況。中東情勢はコントロールすべきリスクの1つとして課題感はある一方、事業ごとに適切な対応を進める中で影響の最小化に努めていく。

影響の大きな事業やその度合いについては、直接的な形では燃油価格の高騰により漁業の操業コストが上がるのが想定されるが、従来より進めている燃油とEVのハイブリッド式の漁船の投入、操業体制、たとえば操業する船の数や操業する時期などのコントロールや、操業効率のアップによってコスト抑制を進めている。

加工食品についても事業間で連携し、調達先の多様化を進めている。

今後、状況が大きく変化する場合には、適切なタイミングで内容をお示しする予定。

Q.安田社長がCOOに就任し、池見会長CEOとタッグを組み、経営の舵取りをするにあたり、次期中計、長期計画を踏まえ、現状の当社ポテンシャルや課題認識、また今後どのように経営の舵取りをしていくのか、強化された経営体制でどのような変化を今期から期待できるのかについて説明をお願いしたい。

4月から二馬力体制ということでCOOを拝命したが、池見会長とはこの数年間ずっと、今中計も含めた会社の経営について、足並みを揃えてやっていたところであり、COOとして、当社が豊富に持っている色々なアセットを社内できかに全体最適化できるかというところを、スピードを上げて形にしていきたいと考えており、国内・海外含めてグループの力を最大化していきたい。

Q.スピード感を持って課題に取り組まれている認識であるが、事業環境の変化が非常に激しい中で、成果と課題の先鋭化がかなり濃く出てきているように感じる。課題解決のスピードが一層速まらないと、成果がネットで顕在化してこないリスクも相応にあると思われる。今後の経営におけるスピード感について、この新体制でどのような変化が期待できるか説明願いたい。

一つひとつの課題を把握しながら進めていくが、スピード感を持った決断をしていくという点については、今まで以上にはっきりとした形で表現していきたいと考えている。先ほど申し上げたグループ内におけるアセットの繋がりという点においても、従業員が相当な横の意識を持ち、課題を共有しながらどう実行していくかについても一体となって行動に移していくというマインドは出来上がっており、そのような意味ではスピードは間違いなく上がっていると認識している。

Q.国内加工食品事業は、2026年3月期下期から、事業環境の変化も含め、御社の事業ポートフォリオ上の課題が収益性の悪化として顕著に表れてきている。ROICの改善には相当抜本的な見直しが必要であると思われる。商品の見直しや販売強化といった取り組みは示されているが、生産体制の見直し等も含めた一歩踏み込んだ判断を、どの程度考慮して良いのか、現状に対する経営としての危機感も含めて説明してほしい。

この状況を打開すべく、様々な検討を進めており、これまで取り組んできた構造改革をしっかりと継続しつつ、今後の取組みについてはスピードを上げて数値を意識して徹底的に進めていく。販売強化においては、特に国内外でのペットフード展開について、先ほど投資も行っていく旨をお伝えしたように、一つの柱となっていくような流れも考えていく。

国内は、最優先として生産体制の見直しを進めており、前期には北海道にある工場を閉鎖したが、生産拠点の再編については、市場実態に合わせた生産規模が適切かどうか、またグループ全体での生産インフラの有効活用という高い視点で問題点を捉え、危機感を持って現在取り組んでいる。今期は特に市販用、業務用という区分で縦割りになっていた工場の運用を見直し、市販用の工場で業務用製品を製造する、あるいはその逆も含めて製造ラインをグループ全体で柔軟に対応していくことで、まずは値上げによる稼働減の部分をリカバーしていきたいと考えている。また、現時点ではまだ具体的なお話はできないものの、もう少し生産拠点の見直しについても形にしていき、この中計期間内にある程度ご報告できるよう進めてまいりたい。

Q.当社の強みである水産商事や北米アラスカのスケソウダラといった資源アクセス力を生かした領域での収益改善は非常に好調である一方、もう一つの特徴である食材流通ユニットについては、2024年3月期頃に利益が大きく改善して以降、足元まで含めて、利益成長の勢

いがやや鈍化しているという印象を受けている。このユニットの今後の成長ポテンシャルについて、当社の強みをどのように活かしていくのか、今期の取組みも含めて説明してほしい。

食材流通ユニットについては、当社が持つ多様な販売チャネルに向けて、そこにいかにお客様のニーズに応える商品を乗せていけるかが重要。これまでの取組みの中で販路は確実に広がっており、例えば荷受会社が扱う魚や、北米のスケソウダラ原料を使用した加工食品といった商品をいかに既存の販路に乗せていくかが今後の鍵となる。

また、輸入商品が多いという特性上、為替の逆風を受けていたことも事実であるが、これはおそらく状況次第によって、かなり加速度的に好転していく可能性もあると認識している。

食材流通ユニットのなかでは現在、消費者起点でのマーケティングを全社的に自社の販売担当も含めて掘り起こしているところであり、そこに的確に商品を供給していく。加えて海外においても、日本で高く評価されている業務用食品の販売拡大の計画も立てており、まだ伸び代は大きい。ぜひ期待していただきたい。

(追加Q)今期の施策としては、チャネル別の販売戦略を磨き上げていくという理解でよいか。これまでの販路の流れはかなり整理されてきており、そこへ無駄なく商品を届けていく。

Q.物流子会社(Umios ロジ)を譲渡することになった理由は投資効率の向上だと思っているが、それ以外の背景があれば教えてほしい。また、物流について、国内・海外の展開の考え方も合わせて説明してほしい。

物流の国内については、もともと当社は、原料保管型の冷蔵施設の運営を強みとしてきたが、昨今は製品物流に確実にシフトが進んでおり、昨今の建築コスト等を鑑みると当社単独でリソースを充当していくことが非常に難しくなってきている。こうした昨今の事情を踏まえ、そのような機能を持つセンコー様とジョイントで取り組むことで、相互補完により機能を強化し、かつ持続性の物流体制の構築を目指したものである。

海外については、センコー様は現在北米地区やアジア、更には欧州にも足を伸ばそうとしており、そういった拠点を活用しながら、包括的業務提携のもとで本業の事業拡大に合わせて、物流面でも連携をしていく方針である。今回の物流譲渡は単なる譲渡ではなく、あくまでも本業の事業を伸ばしていく上での機能面をしっかりとケアして頂けるベストパートナーとの連携であるとご理解いただきたい。

Q.営業利益計画について。今期の営業利益計画 320 億円の中には企業変革費用として 30 億円を見込んでいるとのことだが、この費用は保守的に見積もってはいないか。

企業変革費用(一過性費用)として、2027年3月期に30億円、2028年3月期20億円、

合計 50 億円の計上を予定しており、これらの使い道などについては、(CI ブランディング費用として)大半が確定しているため、確実に計上するものをご理解をいただきたい。今期は営業利益 320 億円を計画しているが、こうした事業構造改革の取り組みも含めて、320 億円の達成に向けて着実に進捗している状況である。

Q.今回北米ユニットの実績は非常に良好であり、特にスケソウダラ事業において大幅な収益改善が進んだ。外部環境のみならず、当社の自助努力による効果もあり収益が大きく改善したと理解している。

一方で、北米の 2027 年 3 月期計画についてはフラットとなっているが、今回の実績に対する評価も含め、今後のさらなる内部努力の改善余地について、例えば川上・川下の連携強化や M&A も含めた投資も考えているとのことだが、北米事業に対する今後の方向性について、もう少し踏み込んだご見解をいただきたい。

川上における資源調達という点において、スケソウダラは当社にとって大切なものであり、今後もこれを力にしていくという姿勢に変わりはない。また、今後の投資も含めた方向性としては、現在の調達機能をいかに効率的に活用し、お客様にお届けするかが重要であり、その点において、特に川下戦略については相当な覚悟を持って今後力を入れていきたいと考えている。これは日本だけではなく、各 RHQ のエリアにおいても、スケソウダラ事業については川下戦略を強化し、川上から川下までを一貫して行うという当社の姿勢を象徴するような、大きな柱にしたいと考えている。

(追加 Q)川上は生産拠点の統合などを通じて効果が出たとのことだが、今後のアップサイドをどのように考えれば良いか。

川上部分については、大きく収益改善が進んだが、これは 2025 年 3 月期の赤字だったところを黒字化することを最優先課題として、緊急的に手を付けられるものを全て実行した結果である。この中計 3 カ年を計画する上で、最終的に水産資源セグメント全体で約 90 億円の改善目標を掲げており、その実現に向けて必要な施策は全てリストアップし、計画の中に織り込んでいる。そうした意味で、初年度である 2026 年 3 月期は、まず緊急的に実行可能なものは全て改善を進め、数字として効果が出ている。次のステップとしては、若干設備投資が必要な部分もある。これについては既に着手をしており、この結果がすべて表れてくるのは 2028 年 3 月期になると考えている。なお、今期の計画数値については、やや控えめに計画をしている。補足をすると、北米の現地(アラスカ)事業については、2026 年 3 月期実績からは踏み込んだ数値目標を設定している。一方、国内においては、イクラやフィッシュミール向け原料の不足などのマイナス要素を織り込んでおり、それらも含めて、全体としては横ばいの計画となって

いる。いずれにせよ、北米現地事業については、今年度についても着実なステップアップを見込み、さらに 2028 年 3 月期についてはもう一段ステップアップを実現できるよう、現在準備を進めているところである。

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、Umios 株式会社が編集を加えております