2027年３月期 第2四半期(中間期)決算説明会 質疑応答要旨

開催日 ： 2026年11月10日(火)

登壇者 ： 代表取締役社長執行役員 安田 大助 ／ 最高執行責任者
取締役常務執行役員 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

【High Liner Foodsの完全子会社化】

Q. High Liner Foodsの買収によるシナジーを教えてほしい。

現状、北米市場における我々の事業は水産物原料の取り扱いとすりみやフィレなどの一次加工、すりみによるカニカマ製造であり、さらなる付加価値を追加すべき余地があった。今後は、High Liner Foodsと連携し、スケソウダラだけでなく、我々が世界約70カ国から調達している水産資源を、High Liner Foodsで付加価値型商品に加工し、北米全域に販売していく。また彼らは BtoC、BtoB 向けの多種多様な商品と、北米で信頼される多くのブランドを有しており、我々が一からその基盤を構築しようとしても、到底構築できない資産を持っている。彼らが持つこれらの無形資産、つまりサプライチェーンや、これまでの大手量販店との関係性は、我々の北米でのプレゼンス拡大に大きく寄与するものであり、この部分だけでも相当なシナジーを生むと考えている。
最終的には、彼らの工場を利用して、北米だけでなく、世界各国へその商品を提供していくことも目指している。

Q. High Liner Foodsの EBITDAについて、為替も考えると、低減しているように見えるが、どのようにお考えか。

EBITDAについては、平均で約150億円ぐらいと、安定した数字を残していると認識している。今後は我々とのシナジーを加味した上で、180億円、さらには200億円を目指していく。

Q.買収後にはネットD/Eレシオが1.6倍程度となるが、財務規律を維持できるのか。既存事業の営業キャッシュ・フローに改善余地はまだあるのか。

基本的に、現中期経営計画の終わりまでには一定の財務比率に戻すことができると考えている。
ここ数年、CCCは想定以上に長くなっている。現在の運転資本水準だと、CCCを1日短縮す

ると 30～40 億円程度の資金インパクトがある認識。現中期経営計画では CCC を 10～12 日程度圧縮することが、最低限の目標であるため、300 億円～400 億円程度の営業キャッシュ・フローは十分に生み出せる余地があるとみている。CCC 改善のハードルは決して低くないが、前期から各事業単位で毎月の資金キャップを設けており、それを人事評価にもつなげている。CCC 短縮への意識は社内にかなり浸透してきており、過去の水準から考えても、一定の改善は見込める。営業キャッシュ・フロー以外の取り組みも進めている。今期は、完全子会社であった Umios ロジの株式持分の譲渡を行い、9 月を以て連結除外したことにより、資金面で少なくとも 300 億円近くを回収している。政策保有株式の処分についても、2027 年 3 月期を含めて 2 年間で目途をつける方向である。また、既存事業の構造改革の中でも運転資本の回収を進めていく。

Q.本件の資金調達方法について、有利子負債の調達だけでなく、ハイブリッドローンや優先株の発行なども考えられると思うが、どのようにお考えか。

調達方法については、株主に対する希薄化の問題やコスト面、それを乗り越えるだけの利益水準を確保できるかどうか、さらに先ほど述べた運転資本のコントロールも踏まえて、どのような資本構成が望ましいのか、あらゆる選択肢をしっかり見極めたうえで検討していく。High Liner Foods の取得とあわせて、時間をかけずに見極める必要があると考えている。

【成長投資】

Q.非常に意欲的に海外投資を進めていると思うが、最終的に目指すポートフォリオを教えてほしい。

各地域でバリューチェーンを丁寧に構築し、グローカル戦略を進め、最終的にはそれを世界各国に展開することで、世界中の皆様に良質なタンパク質を届けていく。

成功例の一つに欧州事業がある。(Umios Food Group Europe は)元々は水産商事が中心だったが、地域のニーズを一つ一つ拾い上げて、加工機能や販売拠点などを拡大することで、現在のバリューチェーンを作り上げてきた。今回の High Liner Foods も同様に、北米での川上から川下までのバリューチェーンを丁寧に築いていきたい。

また、我々の事業ポートフォリオの中ではタイを「世界のキッチン」と位置づけている。世界各国で調達したものを、タイの工場で加工し、そこからまた世界の食卓へお届けする。その足掛かりとして Pataya Food Industries と資本業務提携も実施した。

お客さまのニーズを一つ一つ地道に拾って、つないでいくことが、我々がワンチームとして商売を続けていくために大切なことだと考えている。

【構造改革】

Q.資本効率が低迷している国内事業の構造改革は、ある程度スピード感をもって取り組まなくてはいけないと認識しているが、どのぐらい踏み込もうとしているのか。

国内の加工食品事業と養殖事業については、根本的に構造改革をやりきるという腹構えで進めている。加工食品事業については、グループ全体で、工場の再編や商品ポートフォリオの見直しを進めていく。そこで捻出できた時間・お金・人財を、成長事業につぎ込んでいくという流れを今後加速させたい。養殖事業についても同様で、我々が育てている魚の規模感や設備の見直しを検討していく。現中期経営計画の最終年度には、しっかりとした数字をお示しできるように現在取り組んでいる。

Q.外部環境の変化が激しい中で、改革すべき領域を見極める基準を教えてほしい。

長期的な成長性や資本効率を細かく見たうえで、「やめるものはやめる」という姿勢をはっきりと打ち出していきたい。

現中期経営計画においては ROIC を中心に管理しているが、昨今の金利上昇により WACC が上昇していることは十分に認識している。事業ごとに一定のハードルレートを設け、ROIC と照らしあわせながら、グループ内での事業シナジーも含めた妥当性を中長期的に見極め、今後のポートフォリオ管理を進めていく。

【食材流通セグメント】

Q.食材流通セグメントにおいて、コスト増を吸収しきれていないという印象を受ける。上期の進捗を踏まえて、今後の打ち手をご説明いただきたい。

今期は様々なコスト上昇を受けて前年同期比ではマイナスとなっているが、為替のリスクヘッジは適切に行っており、経常利益では計画を上回っている。

下期以降の打ち手としては、水産・畜産・農産という幅広い商材間での連携を強化していく。また、グループ間連携をより一層推進する。グループで保有する荷受事業（水産卸売市場）との協業や、各グループ会社がそれぞれで販売していたものを、当社の食材流通のルートに載せて販売するといった取り組みをしている。

営業利益が計画をやや下回っている理由は大きく2つある。ひとつは、在庫を軽くするため、第 2 四半期に利幅を圧縮して販売を優先したことである。これにより、下期は保管費用の削減などの効果が期待される。もうひとつは、今年度から水産商事ユニットで行っている養殖事業の販売部門において、夏場の高水温の影響で魚が思うように出荷できなかったことである。10 月から正常化しているため、ここは下期にしっかりと営業利益を積み上げたい。年末商戦などの第3四半期の季節性もあるため、下期にかけて計画との差は縮まっていくと見込んでい

る。

Q.中長期的に国内の需要が減少していく中でも、すでに一定の競争力を持っているため、利益水準が維持できるとお考えか。

ご認識のとおりである。また、食材流通ユニットの介護食事業は前年同期比で 2 桁以上の営業利益の成長率を示しており、中長期的には当事業にも注力していく。

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