

日時：2026年2月26日（木）10:00～10:50
登録者：代表取締役会長 炭井孝志
代表取締役社長 島本国一
上席執行役員 財務戦略 薄井大輔
執行役員 経営企画室 室長 北崎新英
経営企画室 経営管理部 部長 菅原義彦
管理本部 財務経理部 部長 森田達也

Q1. 中長期経営計画の目標見直しで、2035年の連結売上高目標が1,250億円から2,000億円と大きくなっています。海外売上高比率は10%から30%の目標となり、海外売上高比率を伸ばすことが大きな要因のようですが、売上高2,000億円の時の海外輸出のイメージと、各事業（サラダ・総菜類、マヨネーズ・ドレッシング類、タマゴ加工品）の成長や、あるべき姿など概略を教えてください。

A1. 2035年度の2,000億円に対して海外売上高比率を30%に上げていきたいという目標を掲げております。こちらは、現在検討している海外の拠点づくりを推進し、現地での売上高を上げることで30%を達成させます。国内については、基盤事業のロングライフサラダを代表とするサラダ・総菜類、マヨネーズ・ドレッシング類、タマゴ加工品、子会社で実施している総菜関連事業等、サラダカフェがあります。新しい商品を導入しながら売上を伸ばしていくため、それぞれの事業で対策を行いながら伸ばしていきたいと考えております。

Q2. 国内事業を伸ばしていくための具体的な施策は何でしょうか。

A2. ビジネスプロセストランスフォーメーション（BX）だと考えております。原料調達から、お客様に商品を提供し、資金を回収するところまで一貫したプロセスを実施していきます。お客様に提案する内容についても、これまで様々なところから資料を集めていたものを、情報を一括で管理するシステムがIT戦略によりできることで、より時間を短縮してお客様にアプローチができると考えています。今まで時間当たり1件しかできなかったところが2件3件と提案ができるような仕組みを作り、伸ばしていく想定をしております。

Q3. 海外戦略を具体的に教えてください。

A3. 海外戦略は現在検討を進めており、発表できる段階で公表いたします。

Q4. 新規事業を加えなくても BX にすることで実現できるということでしょうか。BX で伸びることを具体的に知りたいです。事業の根幹は変えないということでしょうか。

A4. 事業の根幹は変えず、インキュベーション施設を考えております。当社が商品のご提案とともに、様々なメニューを提案し、お客様に採用いただくという流れですが、インキュベーション施設はお客様のお困りごとや課題を、同じ場所で一緒に商品を作り込んでいく施設になります。お客様のアイデアを実現するための場所です。NB の商品を販売するだけではなく、お客様と共創して商品を作り、市場に導入していくことを計画しています。その要となる施設です。現段階では、移転した麹町の東京本社に併設している Cooking Lab にて、お客様と一緒に困りごとを解決しながら商品を市場に導入してまいります。現在は東京本社にありますが、いずれは工場の中に設置するなどの検討をしています。これからはお客様へのアプローチが変わってくるとご理解いただけますと幸いです。

Q5. 投資について、成長投資 150 億円の内訳のイメージを教えてください。

A5. 内容は、M&A、グループ再編として工場の設備投資、改修、設備能力の増強としております。内訳については非開示とさせていただきます。

Q6. M&A が一番大きな部分を占めるという理解でよろしいでしょうか。

A6. 現在検討しており、発表できる段階で公表いたします。

Q7. 中長期経営計画の新たな指標である EBITDA マージン、ROIC の 2024 年度の実績を教えてください。

A7. 2024 年度（2025 年 3 月期）の実績は、EBITDA マージンが 7.9%、ROIC が 7.2%、ネット D/E レシオは、マイナス 0.3 です。

Q8. 海外売上高比率の目標は 2035 年度 30%ですが、5 年後の 2030 年度あたりはどの程度の比率を目指しているのでしょうか。

A8. 2030 年度には約 18%を目指していきたいと考えております。

Q9. M&A は具体的にどのようなイメージを描いているのでしょうか。

A9. M&A については国内外を考えており、シナジー効果が生まれる先で、内容は現在検討しております。発表できる段階になりましたら公表いたします。

Q10. 共創による商品開発とは、OEM や PB 商品を増やすということではないのでしょうか。

A10. OEM や特注品は、お客様にある程度商品のイメージがあると思いますが、そこに対しては今までとは変わらず対応してまいります。これから新たに取り組んでいく共創は、お客様のこんな商品があったらいいよねというアイデアと当社の技術をかけ合わせて一緒に取り組んでいきます。コミュニケーションを密に取っていくことで、商品ができていき、市場性も確認しながら進めていくことを想定しています。依頼を受けるだけでなく、一緒に作り上げていくイメージです。今まで世の中になかったような商品が生まれれば、やった意味があると考えております。

Q11. 共創した商品は、NB 商品として展開する予定でしょうか。

A11. NB 商品か PB 商品かは、商品開発の進捗によって判断していきたいと考えております。

Q12. 海外展開には冷凍食品も避けて通れないと思いますが、どのように考えていますか。

A12. 海外の輸出向けの商品は、現在マヨネーズやドレッシングが多くなっていますが、『WABI-DELI』のブランドで冷凍の和惣菜も海外に販売できるように取り組んでいます。これは動物性の食品を含んでないシリーズです。アメリカや香港、カナダなどの展示会に出展し、現地声を聞きながら取り組んでいます。日系のレストランでは興味を持っていただけています。また、日系のスーパーや韓国系のスーパーなどでも商品を置いていただけるように商談を進めています。冷凍商品では『WABI-DELI』を前面に出しながら日本食の良いところを海外へ伝えていきたいと考えております。

Q13. 『WABI-DELI』だけでは海外比率 30%は難しいのではないかとと思いますが、その他の取り組みはありますか。

A13. 海外への輸出は、国内で製造したものを現在 40 ヶ国以上の国と地域に対して販売しており、毎年二桁に近い数字で伸びております。輸出をこれまで以上に積極的に進めていくことに加え、海外拠点についても検討しております。

以上

【注意事項】

本資料に記載の内容は、フェアディスクローズの観点から、2026年3月期 第3四半期 決算説明会の質疑をもとに記載したものであり、その情報の正確性・完全性を保証するものではなく、今後予告なく変更される可能性があります。本資料に記載されている業績見通しや将来予測などに関する記述は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成していますが、その達成を約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績は経済情勢等様々な不確定要因により、これらの予想数値と異なる場合がございます。