# 2027 年 3 月期　中間期決算説明会質疑応答

・日時　　2026 年 11 月 10 日（火）13 時 00 分～13 時 55 分
・方法　　リアルタイム配信
・回答者　　代表取締役社長　浦上 博史
代表取締役専務　大澤 善行
専務取締役　　川崎 浩太郎
取締役　　宮奥 美行
取締役　　佐久間 淳
取締役　　岡本 雄一

Q1. 壱番屋に関する検討を始めた背景は何ですか。
A1. 壱番屋との協業を進める中で、親子上場の体制のままでは十分なシナジーを生み出すのが難しいと考えたことが出発点です。非公開化を含む複数の選択肢を検討していますが、現時点で決定したことはありません。

Q2. 親子上場解消を視野に検討しているということは、シナジーが実際のリターンに対して少ないから検討しているという理解で良いでしょうか。議論は進んでいますか。
A2. 株価を超えるシナジーを実現するためにはどうすれば良いのか、実現が難しいならどう考えるのかといった点を含め様々な議論をしているところです。議論は進んでおり、停滞はしておりません。

Q3. 構造改革期において、ベストオーナー視点で見直しを検討している事業はありますか。
A3. 個別の対象事業は公表できませんが、事業ポートフォリオの見直しは進めています。アセットが重いという課題も認識し、各事業の課題・成長可能性・収益基盤の強化策を検討しております。

Q4. 3 つのバリューチェーン経営に対しては、どちらかというとスパイス系バリューチェーンに集中していくという理解で良いですか。
A4. その方向です。VUCA 時代においては、事業の幅を広げるよりも、自社の強みに集中する方がよいとの判断から、スパイス系バリューチェーンを中心に据えます。それ以外の 2 つのバリューチェーンについては、個別の事業としてどう進めてくのかを、事業の課題・成長の方向性・収益基盤強化の道筋を見つめながら議論していきます。

Q5.スパイス系バリューチェーンに集中した際の勝ち筋はどこにありますか。今後のスパイス系バリューチェーンの広がりをどのように考えていますか。
A5. 成長の柱は、①加熱加工技術の優位性を磨くこと、②カレーを世界に広げることです。特に、まずは海外でカレーを広げる取組を具体化し、次の中長期計画の中心に据える考えです。
これまではバリューチェーンごとに海外展開を考えてきましたが、事業展開の進め方は変えていく必要があると考えており、今後は地域（リージョン）を軸にした推進体制へ移行します。中国・ASEANで培ってきた経験を生かしながら、アメリカ・欧州も注力地域として検討します。事業モデルはこれまでの地産地消に加えクロスボーダーモデルの組み合わせで成長加速をめざします。加えて、輸出だけでは現地需要を掴むことは難しいため、地産地消とクロスボーダーの間にくるようなモデルの開発も進めていきます。

Q6. 国内のカレー市場の動向について
A6. 葉物野菜などは値上がりする一方、米やジャガイモ・タマネギ・ニンジンなどは比較的買いやすくなり、カレーやシチューには追い風となっています。カレーの価格面での魅力が改めて認識され、数量の底上げに寄与していると評価しています。

Q7. 継続するコスト上昇にはどう対応しますか。
A7. 中東影響のコストアップが本格化してくるなか、コストダウンに加え、一部商品の価格改定を行います。ただし、一律の値上げではなく、商品や価格帯ごとの需要の違いを踏まえ、きめ細かく対応していく方針です。

Q8. 消費税減税が実施された場合、どのような影響を想定していますか。
A8. 減税前の買い控えや、減税後の需要変化が想定されますが、影響を正確に予測するのは難しい状況です。価格訴求型と価格に依らない販促キャンペーンを組み合わせ、流通各社の対応に合わせて柔軟に需要を取り込みます。外食事業も警戒感を持ちながら、販促などを通じてお客様を呼び戻す考えです。

Q9. 海外事業は、今後どの地域で、どの程度のタイムスパンで成長をめざしますか。
A9. 中国・インドネシア・ASEAN の成長を加速しつつ、注力地域であるアメリカ・欧州で上積みをめざします。中国は直近 2 年ほど、年平均 8～10％程度で成長しており、各地域の成長を合わせて、海外事業全体で 10％台半ばの成長をめざす計画を検討しています。

Q10. アメリカ・欧州では、どのような方法で事業を立ち上げますか。
A10. まずは輸出から始める見込みです。ただし、輸出だけでなく、現地生産と輸出の中間にあたる事業モデルも検討しています。特にアメリカは、業務用市場が大きく、そのようなモデルを展開する有力候補と考えており、進め方を具体化していきます。

Q11. アメリカで事業を伸ばす際、自社の強みをどう生かしますか。
A11. アメリカ市場についての知見や現地の事業基盤を生かしつつ、これまでの資源配分を見直し、スパイス系バリューチェーンに資源投下を集中させる考えです。新たな海外展開の成長スタイルをつくりあげ、有望市場での成長につなげます。

Q12. 中国では価格競争がどのように影響していますか。
A12. 市場に PB 品や専売品が増え、NB 品への影響が出始めています。一方で価格の安い商品に切り替えた流通で売上が落ち、当社 NB 品に戻したいという動きもあります。現時点の価格と味のバランスに対してわれわれは自信を持っており、NB 品や新たなブランド品、成長企業に向けた専売品での対応に注力していきます。

Q13. 東北工場の稼働による業務用事業の良い変化の兆しはありますか。
A13. 工場は無事 6 月に稼働し、営業と開発が連携して顧客のニーズに応える体制を進めています。個別企業との取組のため、具体的な売上数値は公表できませんが、受託案件は少しずつ増えており、これからの事業成長につなげていきます。

【注意事項】
本資料で記述している内容は、決算説明会の質疑をもとに、皆様にご理解いただきやすいよう要約した当社の見解であり、その情報の正確性、完全性を保証するものでなく、今後、予告なく変更される可能性があります。
また、将来予測や業績見通しなどに関する記述は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を約束する趣旨のものではありません。そのため、様々な要因の変化により実際の業績は記述している将来見通しとは大きく異なる可能性があることを御承知おき下さい。