


新長期ビジョンおよび 中期経営計画「For the ocean, for life 2027」

2025年3月28日

マルハニチロ株式会社（TSE：1333）



Copyright © Maruha Nichiro Corporation

2026年3月マルハニチロは、umiosへ  **umios**

社長の池見でございます。
本日はお忙しい中、当社の次期中期経営計画の説明会にご参加いただき、
誠にありがとうございます。

2026年3月 マルハニチロは、umiosへ



新たなアイデンティティのもと、持続的成長をめざし、次なるステージに向けてグループ一体となって
様々なステークホルダーと価値を共創し、「食」を通じてグローバルに社会課題解決に挑みます

3月24日に公表しました通り、当社は、2026年3月、「ウミオス」へ社名を変更いたします。

まずは、こちらの動画をご覧ください。

[マルハニチロは、umiosへ。|社名変更 特設サイト](#)

※特設サイトに動画を設置

社名



umi

私たちのルーツである海を起点に価値を生み出していくという想い

one

ステークホルダーや社会全体、そして地球と一体となっていく意思

solutions

「食」を通じて地球規模の社会課題解決に挑むという決意

これまで145年の歴史の中で、海を起点として、自然の恵を享受し、成長してきた当社グループが、これからの100年を踏まえ、新たなアイデンティティのもと、持続的な成長を目指し、食を通じて、人も地球も健康にする、ソリューションカンパニーへと変革してまいります。

存在意義

PURPOSE

私たちが存在する理由

For the ocean, for life

—海といのちの未来をつくる—

MISSION

私たちが果たす使命

私たちは誠実を旨とし、本物・安心・健康な「食」から広がる
豊かなくらしとあわせに貢献します。

そして、当社グループが社会に存在する意義を明確にし、新たにパーパス・ミッションを策定しました。

パーパスは、今までのブランドステートメント「海といのちの未来をつくる」をベースに、グローバル企業となる決意を込めて、英文の「For the ocean,for life」としました。

1. 前中期経営計画「海といのちの未来をつくる MNV 2024」の総括

～中期経営計画達成へ、事業連携の成果～

2. 新長期ビジョン

～「バリューサイクル」を「グローバル」に展開し価値創造を最大化～

3. 中期経営計画「For the ocean, for life 2027」

～事業構造改革と積極的な成長投資で営業利益400億円へ～

それでは、実際の変革の道筋となる、次期中期経営計画「For the ocean, for life 2027」について、ご覧の3部構成でご説明します。

1. 前中期経営計画 「海といのちの未来をつくる MNV 2024」の総括 (2023年3月期 – 2025年3月期)

Copyright © Maruha Nichiro Corporation

2026年3月マルハニチロは、umiosへ 

まず初めに、今年度を最終年度とする中計の振り返りです。

当初計画を達成し、計画を上方修正。食材流通セグメント、および加工食品セグメントが安定した収益を確保

	2022年3月期 実績	前中期経営計画	
		2025年3月期 当初計画	2025年3月期 見通し
MNEV※1	105億円	95億円	120億円
売上高	8,667億円	9,600億円	10,500億円
営業利益	238億円	270億円	300億円
経常利益	276億円	280億円	320億円
海外経常利益比率	33%	42%	46%
EBITDA	426億円	465億円	500億円
ROIC※2	4.3%	4.3%	4.3%
ROE	11.2%	9.0%	10.0%
ネットD/エレシオ	1.4倍	1.2倍	1.0倍

成果	<ul style="list-style-type: none"> 食材流通セグメントを中心とした事業間連携の強化・拡充 欧州での水産物流通事業拡大 加工食品セグメントのペットフード事業における収益拡大 財務体質改善（R&I格付けA-に昇格）
課題	<ul style="list-style-type: none"> 環境的、経済的に持続可能性の高い事業への選択と集中 収益安定・向上のための事業構造改革、および川下戦略強化 食材流通、加工食品領域における海外展開の強化 国内の生産拠点最適化へ向けた取組みの加速
将来に向けた取組み	<ul style="list-style-type: none"> 北米スケソウダラ資源のアクセス強化 微細藻類由来DHAへの参入（新たな原材料の確保） サーモン陸上養殖参入や培養肉研究企業との協業開始

※1 MNEV (Maruha Nichiro Economic Value) : 「事業活動の成果に伴う経済付加価値額」として、投下資本利益率 (ROIC) と加重平均資本コスト (WACC) の差 (MNEV スプレッド) に、投下資本を乗じ算出し可視化
 ※2 ROIC : (経常利益 + 支払利息 - 受取利息) × (1 - 実効税率) / 投下資本により算出

$$\text{MNEV} = \text{MNEVスプレッド} \times \text{投下資本}$$

投資資本に対する利回り - 資本コスト
(ROIC : 投下資本利益率) (WACC : 加重平均資本コスト)

2025年3月期は、当初計画のすべてのKGI項目を達成する見込みから、2024年5月に計画をアップデートしました。

水産資源セグメントは大苦戦しながらも、食材流通セグメントと加工食品セグメントが安定した収益を確保し、営業利益は300億円の計画線で着地できそうな見込みです。食材流通セグメントを中心に事業間連携が進んだ他、オランダで水産物流通事業を展開するシーフードコネクションの事業拡大や、タイのペットフード事業の拡大も収益確保に大きく貢献しました。

また、これらの収益拡大を背景に、財務体質の改善が進み、R & I 格付けも「A-」に昇格しました。

一方で、課題としては、水産資源セグメントの収益回復はもとより、事業の選択と集中、収益安定のための事業構造改革と川下戦略の強化、海外市場での事業規模拡大と強化、国内での生産拠点の最適化を、スピード感をもって取り組んでいくことが必要だと考えています。

積極的な事業間連携を進め、期待以上の成果を実現。マーケティングや研究開発とも連携を深め、より高度かつ広範な連携を実現する仕組みをつくることで、更なる成長へのカギ



食材流通セグメント	2025年3月期 修正計画*	2025年3月期 見通し
計画達成に向けた 取組みテーマ	変化に強い 事業基盤構築	
営業利益	100億円	128億円

※2024年5月7日にアップデートした修正計画（詳細はP.24）

2025年3月期計画を大きく達成

< 食材流通セグメント >

- ・「水産・畜産・農産原料」× 加工機能を持つ強力な提案力
- ・高度な食品加工技術と開発力の蓄積
- ・多様なマーケットニーズに対応する専門性の高い販売体制

成果

- ・ ROIC経営の浸透による在庫管理の徹底と運転資金効率の改善
- ・ 人手不足やコスト対策などの顧客ニーズに応える商品・サービスの提案
- ・ グループ内連携の強化（介護食やマグロの取組みなど）

課題

- ・ マーケティング・研究開発との更なる連携強化
- ・ 事業間連携、およびグループの出口機能を強化
- ・ 海外展開の加速

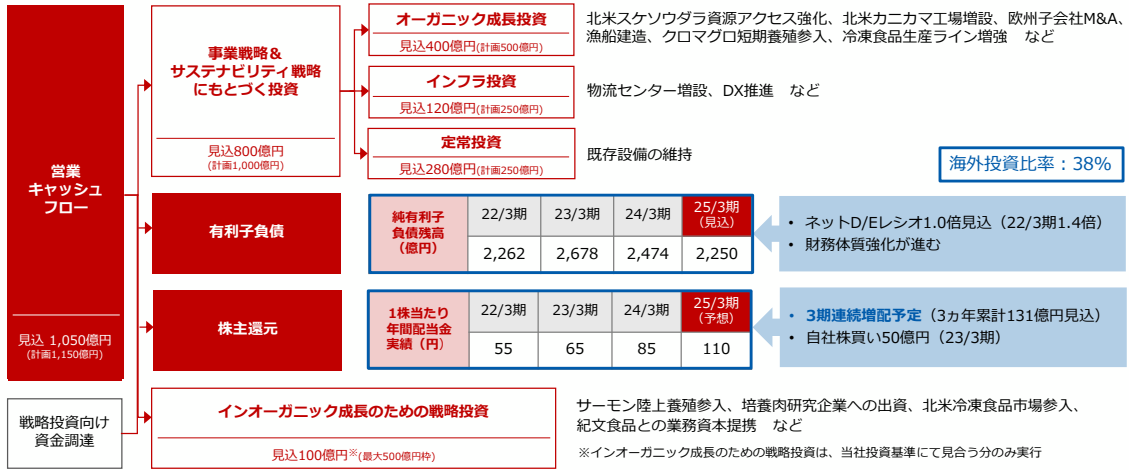
3年間の業績を牽引した食材流通セグメントは、顧客起点の販売活動による企業価値の最大化を目的としています。

「水産」「畜産」「農産」といったそれぞれの調達機能に、加工機能を掛け合わせることによる提案力、そして、それを支える高度な加工技術と開発力。創出した価値をお客様のもとへお届けする、販売体制。これらが食材流通セグメントの強みです。

この強みを活用した提案に加え、事業運営の効率化を図ることで、今期の修正計画であった営業利益100億円も大きく上回る、128億円となる見通しです。

今後もグループの連携を強固なものとし、顧客起点で価値を創造する仕組みをさらに強化して、海外への展開を加速させ、事業拡大に取り組んでまいります。

前中期経営計画の総括③ キャッシュフロー配分・株主還元



Copyright © Maruha Nichiro Corporation

2026年3月マルハニチロは、umiosへ

6

続いて、3年間のキャッシュフロー配分と、株主還元に関してご説明します。

営業キャッシュフローの見込みは、約1,050億円。
それに対して、約900億円の投融資を実施しました。


インオーガニック成長のための戦略投資枠については、最大500億円の枠を設定していましたが、当社グループにとって、持続的な成長と、企業価値の最大化に貢献する案件を検討した結果、当該期間における投資額は約100億円の見込みとなります。

また、記載のとおり、3年間での海外投資比率は約38%です。
今後も、伸長が期待できる海外市場においては、より積極的に投資していくことが必要だと考えています。

続いて株主還元です。3期連続の増配を予定しており、累計支払額は約131億円です。
有利子負債については、財務体質の強化を進め、ネットD/Eレシオ1.0倍と、当初目標を大きく改善する見込みとなります。

2. 新長期ビジョン

Copyright © Maruha Nichiro Corporation

2026年3月マルハニチロは、umiosへ 

次に、10年後を想定した新長期ビジョンについてご説明します。

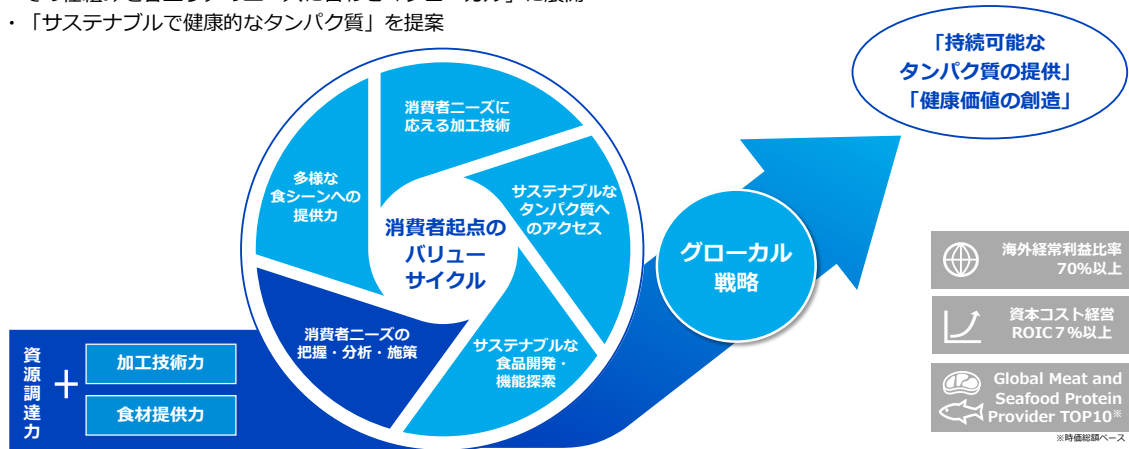


この先、10年・100年先を見据えると、私たちを取り巻く社会課題は多く、そのテーマも多様です。

当社のアイデンティティにもとづいた「海・地球環境」「食・いのち」の2つのレンズでこれらのテーマを見ることで、事業活動を通じて取り組むべき、マテリアリティに紐づいたご覧の社会テーマにフォーカスしました。

新長期ビジョン② 10年後に向けた新長期ビジョン

- ・当社グループの強みを、消費者起点の連携で持続的な価値創造を可能にする「バリューサイクル」で強化
- ・その仕組みを各エリアのニーズに合わせ「グローバル」に展開
- ・「サステナブルで健康的なタンパク質」を提案



Copyright © Maruha Nichiro Corporation

2026年3月マルハニチロは、umiosへ 9

これらのテーマに対して、「持続可能なタンパク質の提供」と「健康価値の創造」を通じて、ソリューションを提案する企業へと変革します。

当社グループは、145年の歴史の中で、「消費者が喜ぶ水産物由来の食材や食品を、世界中から調達して届けるためには、どんな挑戦・変化も厭わない」という精神で、グローバルに川上から川下の事業を拡大してきました。

その強みの源泉である「資源調達力」。

高度な食品加工技術により、新たな価値提案を可能とする「加工技術力」。

多様なニーズに最適な食材をお届けする「食材提供力」。

これら3つの強みを、消費者起点のバリューサイクルによって、持続的な価値創造に繋げてまいります。

消費者ニーズをしっかりと捉える「マーケティング」。

そのニーズに応える、サステナブルな「研究・開発」。

それらの機能に、「調達」「加工」「食材流通機能を通じた提供」を繋げていき、そこで得たマーケットデータを更に活用してサイクルを回していく構想です。

この価値創造の仕組みを、さらにグローバルに展開することで、「持続可能なタンパク質の提供」と「健康価値の創造」を実現します。

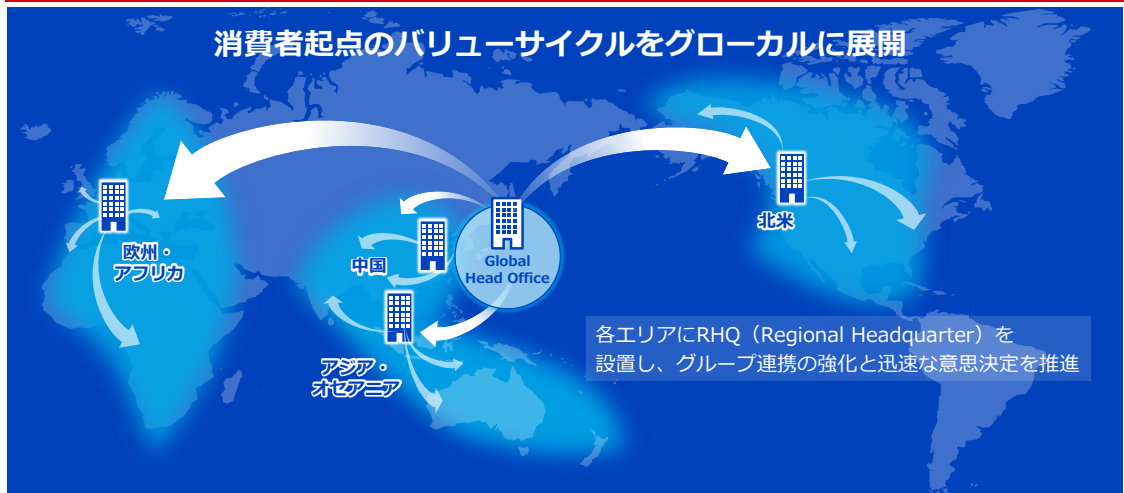
このビジョンで捉える目標は3つです。

①海外への展開をより強化し、海外経常利益比率70%以上。

②資本効率化を推進し、ROIC 7%以上。

③「Global Meat and Seafood Protein Provider」における「時価総額TOP10」入りを目指します。

グローバルに活躍し、長期的に企業価値を向上させ、プロテイン・プロバイダーとして、社会にとって必要不可欠な存在となることを目指します。



Copyright © Maruha Nichiro Corporation

2026年3月マルハニチロは、umiosへ



10

グローバル戦略では、4つの重点エリアを設定しました。

- ① 欧州・アフリカ
- ② 北米
- ③ アジア・オセアニア
- ④ 中国 です。

これらのエリアに、それぞれ「Regional Headquarters」を設置し、エリア内の連携と意思決定の迅速化を進めます。

そして日本の本社が「Global Head Office」となり、横ぐしを刺して統括する体制を描いています。

グローバル戦略の展開事例は、オランダにあるシーフードコネクションです。

同社は、多様な文化が混在する欧州市場で、地域特性を生かした戦略的M&Aの実行と、一気通貫型のサプライチェーンを構築し、グループに参加してからの12年間で営業利益14倍という成長を遂げています。

多様な文化圏での効果的なPMI実行力、子会社との強固な連携による業務の一元管理など、同社の、この成功モデルをほかのエリアに展開し、海外経常利益比率を現在の46%から70%以上へと、高めていく方針です。

セグメントの位置付け/役割	テーマ	事業方針				
		～2027年(28/3期)に向けて	～10年後に向けて			
	持続可能な事業の選択と集中	ユニット名	～2027年(28/3期)に向けて	～10年後に向けて		
		漁業	縮小	持続可能な体制に向けて再構築	縮小	事業運営体制の再構築を継続
		養殖	強化	次なる資源調達のコスト削減	強化	グローバルな資源調達力・収益力強化
	川下戦略とグローバル戦略へ投資	北米	リモデリング	川上戦略の構造改革	強化	リモデリングされた戦略を維持
			強化	グローバルな川下戦略の強化	維持	
		水産商事	リモデリング	荷受事業の再編	強化	グローバル水産物流通網の更なる拡大
	付加価値創出を強化	食材流通	強化	グローバルな水産物流通強化	強化	グローバルな販売連携強化
		農畜産	リモデリング	収益改善のためのビジネスモデル変革	強化	強化したグループ連携機能として維持
			強化	グループ内販売連携強化	維持	
	加工食品	リモデリング	収益改善、生産体制最適化加速	強化	グローバルでの生産・販売体制の強化	
		強化	グローバル展開の強化	強化	生産体制高度化	
	ファインケミカル	強化	価値創造力強化のため積極投資	強化	グローバル展開に向けた事業拡大	

Copyright © Maruha Nichiro Corporation ※物流事業はインフラ機能として事業ポートフォリオから除外 2026年3月マルハニチロは、umiosへ 11

続いて10年後に向けた事業ポートフォリオ方針です。

水産資源セグメントは、競争優位の源泉としての役割を確立するため、不採算事業などの整理を含め、持続可能な事業の選択と集中を図り、安定的な収益の確保に向けて構造改革を進めていきます。

食材流通セグメントは、グループのグローバル展開をけん引し、消費者を起点とした川下戦略とグローバル戦略を強化していきます。

加工食品セグメントは、健康価値の訴求力強化に向けて、付加価値を創出する力を強化し、成長を期待できる海外市場での事業拡大に取り組みます。

そしてこれら3つの事業をバリューサイクルで強固に連携させることで、企業価値の最大化を図っていきます。

なお、物流事業はグループの事業展開をサポートする機能提供事業に変えていきます。

挑戦と共創のサイクルをカルチャー改革で繋ぎ、価値創造を実現




新たな価値創造を実現するために、グループ内部の連携を強め、また、外部ステークホルダーとも積極的に連携を図り、イノベーションを追究していきます。

そして、これらの連携を繋ぎ、更に強化していくためには、我々自身も変革していく必要があります。

DXを推進し、これまでのやり方や考え方にとらわれず、変化を受け入れ、挑戦し、共創していく文化を醸成していきます。

3. 中期経営計画「For the ocean, for life 2027」 (2026年3月期 – 2028年3月期)

Copyright © Maruha Nichiro Corporation

2026年3月マルハニチロは、umiosへ 

それでは、3か年の中期経営計画「For the ocean, for life 2027」についてご説明
します。

バリューサイクル構築とグローバル戦略を推進し、安定的なキャッシュ創出、収益性・資本効率向上、積極的な成長投資の実施、適切な財務バランスを維持しつつ株主還元の充実により、企業価値の向上に取り組む

新長期ビジョンの実現に向けたアクション



財務目標^{※1}

営業利益 400億円	R&I格付け A-格維持
ROIC 5%	配当性向 30%以上（累進配当）
成長投資 ^{※2} 1,400億円以上	PBR 1倍以上

^{※1} 2028年3月期の財務KGIの詳細はP.20
^{※2} 成長投資：オーガニック成長投資+インオーガニック成長投資

今後3年間では、新長期ビジョンで掲げた3つのアクションを推進します。

- ①バリューサイクルの構築
- ②グローバル戦略の推進
- ③「挑戦と共創」の企業文化を醸成すること です。

これらを推進し、安定的なキャッシュを創出。収益性と資本効率の向上に努め、積極的な成長投資を実施。適切な財務バランスを維持しつつ、株主還元を充実させて、企業価値の向上に取り組んでまいります。

具体的な財務目標としてはスライドに記載のとおりです。

- ①営業利益 400億円
 - ②ROIC 5%
 - ③成長のための1,400億円以上の投資
 - ④財務規律として、格付け「A-」の維持
 - ⑤配当性向 30%以上、かつ、累進配当すること
 - ⑥そして、PBR 1倍以上
- を目指してまいります。

持続可能な資源調達へ向けたビジネスモデル変革を推進

水産資源セグメント	グループ内の位置づけ	<p>漁業：持続可能な漁業資源へのアクセス機能、およびグループ内への漁業資源の提供</p> <p>養殖：サステナブルな養殖生産技術にもとづき、環境負荷を考慮した持続的資源アクセス確保、および養殖資源のグループ内への提供</p> <p>北米：環境に配慮した大規模資源アクセスカ、およびグループ内への漁業資源の提供</p>
	ありたい姿	<ul style="list-style-type: none"> ・持続可能な資源調達力と、グループのバリューサイクルを最大限活用した、消費者起点の戦略を推進 ・安定的な事業収益を獲得して、グループの企業価値向上に高く貢献
	重要施策	<p>グループ内の事業間連携を強化、バリューサイクルによる川下戦略の強化、付加価値向上による事業ボラティリティの極小化</p> <p>漁業：持続可能な漁業事業へ向けた、事業の選択と集中による構造改革</p> <p>養殖：育種の高度化、気候変動への対応（高水温による育成不良対策推進・高水温下でも生育可能な新魚種の生産を推進）と収益安定化へ向けた事業構造改革</p> <p>北米：収益構造改革の推進、および収益率向上へ向けた川下戦略の強化</p>

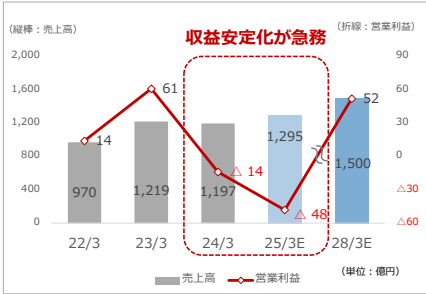
この財務目標を達成するために掲げる、各事業の中期事業戦略についてご説明していきます。

まず水産資源セグメントです。

事業構造改革を進め、安定した収益を獲得するためには、

- ①グループ内の事業連携を強化し、
- ②バリューサイクルによる川下戦略を強化。
- ③付加価値を向上して、事業ボラティリティを縮小していく必要があります。

■水産資源セグメントの業績推移と目標



※2026年3月期の組織改編後の数値 (組織改編の詳細はP.20)
 ※北米ユニットに所属していた欧州事業は、食材流通セグメントの水産商事ユニットへ移管

■事業構造改革および事業間連携強化により収益力向上

ユニット	利益低下の要因	課題	中期経営計画期間の取組み
漁業	<ul style="list-style-type: none"> 操業コスト上昇 漁獲不漁 漁船老朽化 	<ul style="list-style-type: none"> 効率的な操業体制構築 魚価に左右されない販売体制の構築 	<ul style="list-style-type: none"> 不採算事業・船の選択と集中 建造中の新船投入などによる操業効率改善
養殖	<ul style="list-style-type: none"> 飼料代など生産コストの急激な上昇 高水温による生育遅れによるコスト上昇 ブリ相場軟調 	<ul style="list-style-type: none"> 生産コストの低減 販売力強化による相場変動への対応 環境対策強化 	<ul style="list-style-type: none"> 事業間連携強化による収益力向上のための川下戦略強化 マグロ短期蓄養拡大 沈下式生簀の拡張 新魚種の生産開始 継代育種や飼料改良も含めた総合的なコスト競争力強化
北米	<ul style="list-style-type: none"> スケソウダラ相場の軟調な展開 生産コスト上昇 	<ul style="list-style-type: none"> 生産コストの低減 販売力強化に向けた川下戦略の強化・拡充 	<ul style="list-style-type: none"> 生産拠点の統合など、あらゆる事業構造改革に取り組み、生産コストを低減 カニカマ工場増設による販売拡大 紀文食品との協業推進

水産資源セグメントは、直近2年間にわたり、気候変動の影響や、市況、操業コストや生産コストの高止まりによって、厳しい事業環境が続いています。

この困難な環境に打ち勝ち、外部環境に左右されにくい事業となるためには、課題として、顧客を起点とした販売体制の構築と強化。そして、コスト低減への取組みや、環境への対策などが必要です。

各ユニットの取組みについてです。


漁業ユニットでは、採算の合わない魚種からの撤退や、不採算な船と新船の入れ替えなどで、効率的な事業運営体制の構築を進めます。

養殖ユニットでは、生産コストの低減に努めるほか、川下戦略を強化します。また、次なる資源調達のための、強化策をとってまいります。

北米ユニットでは、あらゆる事業構造改革を進めるとともに、川下の加工・販売の機能を強化してまいります。

なお、北米ユニットに所属していたオランダのシーフードコネクションは、水産物流通販売という事業特性を鑑み、4月より、食材流通セグメントの水産商事ユニットに移管し、今後の連携をより強固なものとしていきます。

グループの川下戦略を牽引し、その仕組みを積極的にグローバル展開

	グループ内の位置づけ	<p>水産商事：国内において圧倒的な水産資源調達・供給力を提供 生鮮水産物の集荷・販売においても強力な機能を提供する荷受事業</p> <p>食材流通：高度な加工品開発力を備え、水産・畜産・農産のあらゆる需要に応え、提供できるメーカー型マーケットイン組織。 顧客チャネルごとに、専門性の高い販売組織を整備し、あらゆる顧客ニーズへの対応も可能とするグループの出口機能</p> <p>農畜産：顧客ニーズに応えるプレゼンスを持つ調達・開発・供給機能</p>
	ありたい姿	<ul style="list-style-type: none"> ・事業間連携により、バリューサイクルがより高い価値を創出 ・川下へ向けて強化されたその仕組みで、グループのグローバル展開を加速
	重要施策	<p>グローバル戦略による食材流通網の海外展開強化</p> <p>食材流通：変化し続ける顧客ニーズに対し、事業間連携を強化し、販売機能の更なる選択と集中により、効率的かつ、ニーズをとらえた川下戦略による販売強化</p> <p>水産商事・農畜産：多様な資源流通を通じ、グループのサプライチェーン強化に貢献</p>

続いて食材流通セグメントです。

前中計で事業間連携を進めたところを元にして、グローバル戦略を推進し、海外展開を強化していきます。グループとしての川下戦略をけん引し、食材流通網の拡大を積極的に図ってまいります。

持続可能な生産体制にて、グローバルで求められる健康価値を提供


加工食品セグメント	グループ内の位置づけ	<p>加工食品 : 直接的な消費者接点を持ち、マーケットで大きなプレゼンスを持つ市販品の生産・販売を通じて、企業価値の向上に貢献</p> <p>ファインケミカル : 長年蓄積された高度な開発・生産力により、健康価値に寄与する商品の提供を通じて、企業価値創造に貢献</p> <p>ペットフード : 世界的に家族化が進むペットの健康を意識したフードの開発提案により、家族の「心の健康」にも配慮した価値提供</p>
	ありたい姿	<ul style="list-style-type: none"> ・ 安定的な収益貢献とともに、グローバルに消費者起点での新たな価値訴求商品の開発・提案が活性化 ・ 健康価値を強化し企業価値創造に貢献
	重要施策	<p>グローバル戦略による加工食品販売の展開強化、およびDHAをはじめとした健康機能成分を活用した加工品の開発・販売</p> <p>加工食品 : 国内生産体制の最適化、および各事業の構造改革を推進し、持続可能性の高い事業構造への転換を推進</p> <p>ファインケミカル : 事業の持続可能性を高めるべく、微細藻類由来DHAの販路拡大を推進</p>

そして加工食品セグメントです。国内の生産体制の最適化を、継続して進めてまいります。そして、収益力の向上を踏まえた、持続可能性の高い事業を目指し、グローバルで求められる健康価値を提供してまいります。

重点エリア	経常利益		2028年3月期のめざす姿
	2025年3月期 見通し	2028年3月期 計画	
欧州・アフリカ	60億円	66億円	・ 域内ポートフォリオの拡充により、水産加工・冷凍食品製造・鮮魚供給・食材卸を含む、欧州独自のバリューサイクルを構築
北米	△30億円	25億円	・ 既存の北米資源アクセスを起点とした加工・販売機能強化と冷凍食品事業の拡大により、域内のバリューサイクルを拡大
アジア・オセアニア	114億円	123億円	・ 「世界のキッチン」としてグローバルに商材を供給する開発・加工拠点の確立 ・ ASEAN域内の各大都市圏市場に向けた販売網整備
中国	2億円	3億円	・ 上海現地法人を中核とする事業管理、販売推進体制を構築
合計	146億円	217億円	

※2026年3月期より、海外の財務数値は拠点ごとの集計に統一

Copyright © Maruha Nichiro Corporation

2026年3月マルハニチロは、umiosへ  19

グローバル戦略における各重点エリアの目標です。

欧州・アフリカでは、域内ポートフォリオの拡充により、水産加工・冷凍食品製造・鮮魚供給・食材卸を含む、ヨーロッパ独自のバリューサイクルの構築を目指します。

北米では、既存の資源アクセスを起点とした、加工・販売機能の強化と冷凍食品事業の拡大により、北米におけるバリューサイクルの拡大を図ります。

アジア・オセアニアでは、エリア内にとどまらず、グローバルに商材を供給する開発・加工拠点を確立し、ASEAN域内の大都市市場に向けた販売網を整備、拡充していきます。

中国では、上海の現地法人を中核とした事業管理、販売推進体制の構築を進め、水産物を始めとした販売ネットワークを強化してまいります。

■ 全社財務KGI

	25/3期 見通し	28/3期 計画
MNEV	50億円※1	90億円
営業利益	300億円	400億円
海外経常利益比率	46%	54%
EBITDA	500億円	640億円
ROIC	4.3%	5%
ROE	10.2%	9%
ネットD/Eレシオ	1.0倍	1.0倍

【資本コスト】
CAPM式による株主資本コストは5.3~7.5%
WACCIは4%前後

※1 2028年3月期に想定するWACCIにて再計算

Copyright © Maruha Nichiro Corporation

■ セグメント別KGI (組織改編後)

セグメント		25/3期 見通し	28/3期 計画
		営業利益	営業利益
水産資源※2	国内	△33億円	6億円
	海外	△15億円	46億円
	小計	△48億円	52億円
	ROIC	—	3.8%
食材流通	国内	128億円	130億円
	海外	58億円	75億円
	小計	186億円	205億円
	ROIC	4.8%	5.5%
加工食品	国内	55億円	62億円
	海外	88億円	96億円
	小計	143億円	158億円
	ROIC	8.9%	8.8%
その他	小計	19億円	△15億円
全社計	国内	158億円	183億円
	海外	142億円	217億円
	合計	300億円	400億円
	ROIC	4.3%	5%

※2 組織改編

水産資源セグメントに所属していた下記2社に関し、同種の事業集約のため組換え



Seafood Connection Holding B.V.

⇒食材流通セグメントの水産商事ユニットへ移管



青島多福康食品有限公司

⇒加工食品セグメントの加工食品ユニットへ移管

※国内 = マルハニチロ株式会社+国内連結子会社の合計
※海外 = 海外連結子会社の合計

2026年3月マルハニチロは、umiosへ

中期経営計画最終年度である2028年3月期のKGIは、ご覧のとおりです。

事業活動の成果に伴う経済付加価値額を表す「MNEV」は、90億円。

営業利益は、400億円

海外経常利益比率は、54%

EBITDAは、640億円

ROICは、5%

ROEは、9%

ネットD/Eレシオは、1.0倍 です。

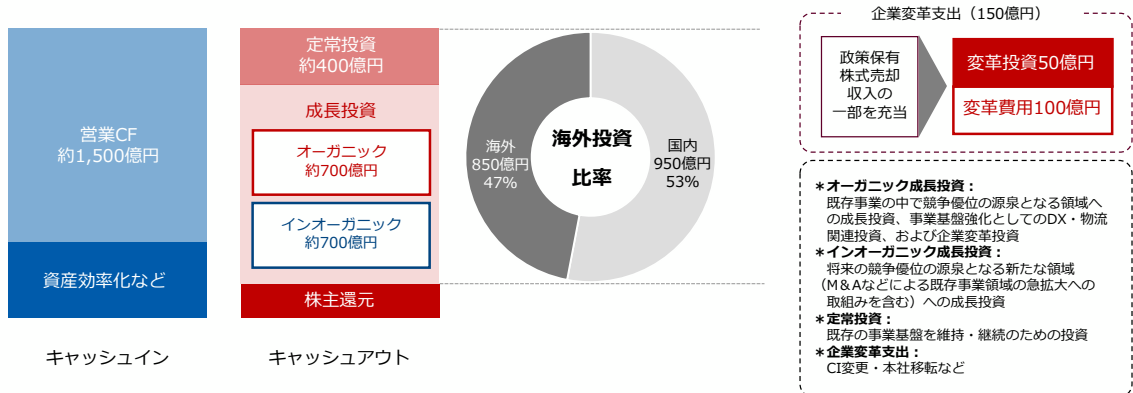
なお、中期経営計画1年目となる2026年3月期の計画値は、5月に予定している本決算で公表いたしますが、これまでにご説明した企業変革を遂行するために、一過性の費用として、C Iの変更や、2026年3月に予定している本社移転に係る費用の計上を予定しています。

1年目は、50億円程度。2年目となる2027年3月期は、30億円程度。

最終年度には、20億円程度を見込んでおりますが、この企業変革支出があっても尚、営業利益は計画の通り、400億円となる予定です。

中計期間中、それぞれの事業は、着実に営業利益を積み上げてまいります。

- ・ R&I格付けA- 維持を前提とした財務健全性の確保、および持続的な成長に向けた投資のバランスを確保
- ・ 配当性向30%以上（累進配当）をめざす



Copyright © Maruha Nichiro Corporation

2026年3月マルハニチロは、umiosへ



21

続いて、財務方針と資本配分です。

営業キャッシュフローは、3年間で約1,500億円を創出します。また、これに政策保有株式売却など、資産効率化などのキャッシュインも含めたものを原資として、積極的な成長投資を実行します。

定常投資は約400億円、既存事業の成長に係るオーガニック投資としては約700億円、新たな領域での成長に向けた、インオーガニック投資としては約700億円と、合計、約1,400億円の成長投資を計画しています。全体の投資における海外比率は、47%と、前中計より9ポイント海外比率を増やしていきます。

次に株主還元です。財務体質の改善が進み、経営課題としていた株主還元方針について、ようやく皆様にお示しできる体制が整いました。この3年間は、配当性向30%以上の、累進配当とさせていただく所存です。

また、先ほどのスライドで申し上げた、企業変革に係る費用は3年間で合計100億円でしたが、ここに、研究・開発費やDX投資などの企業変革投資を足して、約150億円の支出を予定しています。この支出については、これまでに売却した分も含めた、政策保有株式の売却収入の一部を充当します。

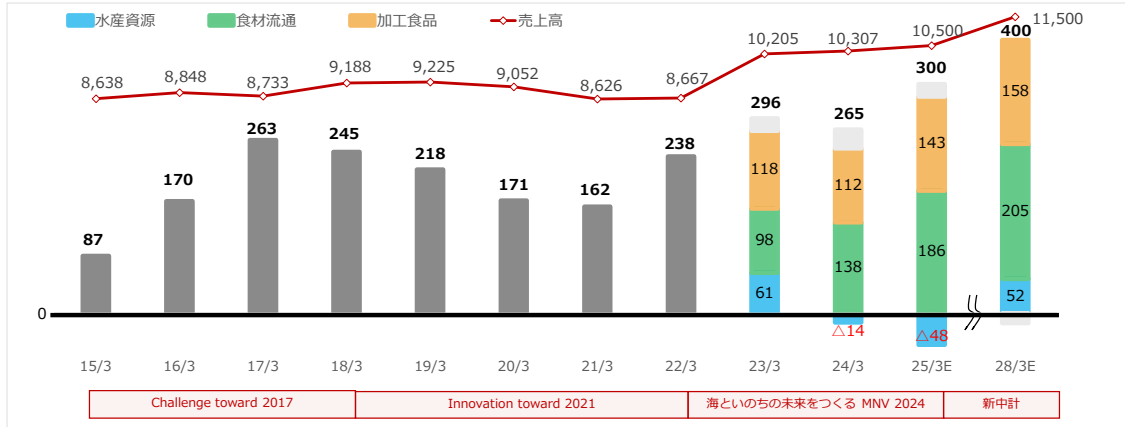
R&I格付け「A-」の維持を前提とした財務健全性を確保し、持続的な成長に向けた投資を実行してまいります。

以上で、私からのご説明とさせていただきます。ご清聴いただき誠にありがとうございました。

Appendix

水産資源セグメントの収益改善を中心に、営業利益400億円をめざす

(単位：億円)



※営業利益について、2023年3月期以降は、2026年3月期の組織改編後のセグメント別で表記

2026年3月マルハニチロは、umiosへ


セグメント (単位：億円)	2022年3月期 実績		2025年3月期 当初計画		2025年3月期 修正計画 (2024年5月7日修正)		2025年3月期 見通し	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
水産資源	1,474	39	1,946	70	2,428	75	2,466	15
食材流通	5,457	74	5,803	89	6,166	100	6,122	128
加工食品	1,566	110	1,666	101	1,712	118	1,718	138
その他	170	16	184	11	194	7	194	19
合計	8,667	238	9,600	270	10,500	300	10,500	300

※2025年3月期の組織体制に準じた数値

	エリア	2022年3月期 実績	2025年3月期 当初目標 (A)	2025年3月期 見通し (B)	目標比 (B-A)	3年間の 平均成長率
海外売上高	北米	424 億円	500 億円	703 億円	203億円	18%
	欧州	560 億円	900 億円	1,265 億円	365億円	31%
	アジア	448 億円	550 億円	563 億円	13億円	8%
	その他地域	174 億円	200 億円	253 億円	53億円	13%
	全体	1,606 億円	2,150 億円	2,784 億円	634億円	20%
海外売上高比率		18.5%	22.4%	25.8%	3.4pt	—

※当該スライドにおける海外売上高の数値は拠点ごとではなく、エリアごとの販売金額を指し、日本からの輸出も含む

Copyright © Maruha Nichiro Corporation

2026年3月マルハニチロは、umiosへ  25

前中期経営計画のサステナビリティ戦略（各マテリアリティのKPI）は概ね計画通りに進捗

マテリアリティ	KGI（2030年の ありたい姿）	主なKPI	ターゲット		前中期経営計画の自己評価 ^{※1} と課題		
			2030年度目標	2024年度目標			
環境価値の創造	①気候変動問題への対応	脱炭素や気候変動に対して業界における主導的地位を確立している	・CO2排出量削減率（2017年比）（国内G ^{※2} ）	30%以上	10%以上	★★★☆☆ ・2024年度目標は達成したものの、30%削減にはより抜本的な施策が必要 ・Scope3精緻化・目標設定とG全体への展開が課題	
	②循環型社会実現への貢献	効率的な資源利用によるサーキュラーエコノミーがグループ内に浸透し、実践している	・容器包装プラスチック使用量削減（2020年比）（MN ^{※2} ） ・フードロス削減（2020年比）（国内G）	30%以上	10%以上 50%以上	★★☆☆☆ ★★★★★	・フードロス削減は大きく進捗したが、容器包装プラスチック削減が大きな課題
	③海洋プラスチック問題への取組み	自社を含むサプライチェーン上で海洋へのプラスチック排出ゼロを実践している	・漁具管理ガイドラインの策定と運用率（G全体 ^{※2} ） ・クリーンアップ活動の従業員参加率（国内G）	—	100% 30%以上	★★★☆☆ ★★★★☆	・グループ内浸透の次のステップとして、サプライチェーンへの拡大展開
	④生物多様性と生態系の保全	取扱水産資源について、資源枯渇リスクがないことを確認している	・取扱水産資源の資源状態確認率（G全体） ・生物多様性リスク評価実施（国内G） ・養殖場の認証レベル管理の実施（国内G）	100%	— — —	★★★☆☆ ★★★☆☆ ★★★☆☆	・資源状態不明な魚種の確認・改善が課題 ・養殖場の認証レベル管理の向上 ・TNFDの拡大展開

※1 ★★★★★：2030年度KPI達成済み、★★★★☆：2030年度のKPI達成に向けて先行して進捗
★★★☆☆：2024年度KPI達成済み、あるいは2030年度KPI達成に向けて計画通り進捗、★★☆☆☆：KPI達成に向けて遅れきみ

※2 対象組織を呼称で記載 MN：マルハニチロ㈱、国内G：国内連結子会社、海外G：海外連結子会社、G全体：グループ全社

マテリアリティ	KGI（2030年の ありたい姿）	主なKPI	ターゲット		前中期経営計画の自己評価 ^{※1} と課題		
			2030年度目標	2024年度目標			
社会価値の創造	⑤安全・安心な食の提供	人々が安心して食を世界中の食卓に提供している	重大な品質事故（国内G ^{※2} ）	—	ゼロ件	★★★★☆ ・品質事故ゼロの継続	
	⑥健康価値創造と持続可能性に貢献する食の提供	健康価値創造と持続可能性に貢献する食品トップ企業としてブランドを確立している	健康価値創造と持続可能性に貢献する製品基準確立と2030年目標の設定（MN ^{※2} ）	2030年度KPIの達成	対象製品基準確立と2030年度目標の設定	★★★★☆ ・2030年のKPIの達成に向けた施策実施と顧客への価値創造	
	⑦多様な人材が安心して活躍できる職場環境の構築	多様性が尊重された、従業員が安心して活躍できる職場環境が構築できている	採用比率女性50%維持による女性従業員比（MN）	35%以上	—	★★★★☆	人財育成プログラムの実践とエンゲージメントの向上
			女性管理職比率（MN）	15%以上	—	★★★★☆	
			人財育成プログラムの確立と2030年度目標の設定（MN）	2030年度KPIの達成	評価方法確立と2030年度目標の設定	★★★★☆	
	⑧事業活動における人権の尊重	自社含むサプライチェーン上で人権侵害ゼロを実現できている	サプライチェーン上の人権侵害ゼロの確認率（G全体 ^{※2} ）	100%	—	★★★★☆	苦情処理メカニズムの確立 ・発生した人権侵害リスクへの対応
⑨持続可能なサプライチェーンの構築	サプライヤーとの協働により持続可能な調達網構築を実現できている	サプライヤーガイドラインへの同意率・重要項目改善率（G全体）	100%	サプライヤー調査システムへのカバー率100%	★★★★☆	第三者監査による状況確認、IUU漁業由来でない調達水産物の確認方法の確立	

※1 ★★★★★：2030年度KPI達成済み、★★★★☆：2030年度のKPI達成に向けて先行して進捗
★★★★☆：2024年度KPI達成済み、あるいは2030年度KPI達成に向けて計画通り進捗、★★☆☆☆：KPI達成に向けて遅れぎみ

※2 対象組織を呼称で記載 MN：マルハニチロ㈱、国内G：国内連結子会社、海外G：海外連結子会社、G全体：グループ全社 2026年3月マルハニチロは、umiosへ 27

競合企業比較 出所：SPEEDA（食肉、水産業界：2025年2月28日時点 時価総額TOP10）

ランキング	所在国・地域	企業名	時価総額 (百万円)	【参考】 売上高合計 (百万円)
			直近終値ベース	直近年度
1	中華人民共和国	Muyuan Foods Co Ltd	3,979,094	2,201,491
2	アメリカ合衆国	Tyson Foods Inc	3,100,709	8,025,347
3	アメリカ合衆国	Hormel Foods Corp	2,393,863	1,794,647
4	中華人民共和国	Wens Foodstuff Group Co Ltd	2,166,495	1,785,668
5	アメリカ合衆国	Pilgrims Pride Corp	2,020,555	2,711,995
6	ブラジル	JBS SA	2,009,490	9,982,280
7	中華人民共和国	Henan Shuanghui Investment & Development Co Ltd	1,862,164	1,193,424
8	ノルウェー	Mowi ASA	1,527,699	919,303
9	香港	WH Group Ltd	1,495,854	3,690,539
10	アメリカ合衆国	Smithfield Foods Inc	1,173,646	2,059,365

前中期経営計画の取組みの深化と活動範囲拡大を目的にKPIを更新（色塗り部分が更新）

マテリアリティ	KGI（2030年のありたい姿）	主なKPI	ターゲット		前中期経営計画からの主な変更点
			2030年度目標	2027年度目標	
環境価値の創造	①気候変動問題への対応	・CO2排出量削減率（2017年比）（国内G※）	30%以上	20%以上	・カーボンニュートラルをKPIからKGIに移動 ・海外GのScope1,2の目標設定、国内GのScope3精緻化、目標設定を追加
		・CO2排出量削減目標（海外G※） ・Scope3目標設定（国内G）	—	目標設定	
	②循環型社会実現への貢献	・容器包装プラスチック使用量削減（2020年比）（MN※）	30%以上	20%以上	・フードロス削減の目標上方修正 ・プラスチック使用量削減は容器包装に加え、工場で使用するプラスチックへ活動を拡大 ・水資源のリスクと機会、対応策分析を追加
		・フードロス削減（2020年比）（国内G） ・生産工場におけるプラスチック使用量削減目標設定（国内G）	80%以上	70%以上	
③海洋プラスチック問題への取組み	自社を含むサプライチェーン上で海洋へのプラスチック排出ゼロを実践している	・水資源のリスクと機会、対応策の分析評価、対応策検討	—	目標設定（2025年）	・漁具管理ガイドラインのサプライチェーンへの拡大展開 ・クリーンアップ活動の社外ステークホルダーと協働し、拡大展開
		・サプライヤー向け漁具管理ガイドラインの策定と運用啓発（MN） ・社外ステークホルダーとのクリーンアップ活動の共同開催（国内G）	—	ガイドライン策定・運用啓発	
④生物多様性と生態系の保全	取扱水産資源について、資源枯渇リスクがないことを確認している	・取扱水産資源の資源状態確認率、評価不明魚種の取扱方針策定（G全体）	100%	評価不明魚種の取扱方針策定	・資源状態不明な魚種の確認、取扱方針の策定を追加 ・電子トレーサビリティ方法の確立を追加 ・TNFDシナリオ分析の拡大展開 ・養殖場の認証レベル管理の向上
		・電子トレーサビリティ方法の確立	—	一部魚種で運用開始	
		・TNFDフレームワークにもとづく生物多様性リスク評価実施（国内G） ・養殖場の認証レベル管理の実施（国内G）	—	TNFDにもとづくシナリオ分析拡大実施 グループ内全養殖場で管理体制の構築	

※ 対象組織を呼称で記載。MN：マルハニチロ㈱、国内G：国内連結子会社、海外G：海外連結子会社、G全体：グループ全社

前中期経営計画の取組みの深化と活動範囲拡大を目的にKPIを更新（色塗り部分が更新）

マテリアリティ	KGI（2030年の ありたい姿）	主なKPI	ターゲット		前中期経営計画からの主な変更点	
			2030年度目標	2027年度目標		
社会価値の創造	⑤安全・安心な食の提供	人々が安心して食を世界中の食卓に提供している	重大な品質事故（国内G※）	—	ゼロ件	
	⑥健康価値創造と持続可能性に貢献する食の提供	健康価値創造と持続可能性に貢献する食品トップ企業としてブランドを確立している	各製品基準を満たす製品売上比率（MN※）	食塩摂取65%以上、たんぱく質摂取45%以上、脂質摂取20%以上、GSSI認証製品15%以上	—	<ul style="list-style-type: none"> 具体的な製品売上比率のKPIを設定 社外評価の評価方法を設定
			健康価値創造・持続可能性が含まれるESG評価	ESG評価の向上	—	
	⑦多様な人材が安心して活躍できる職場環境の構築	多様性が尊重された、従業員が安心して活躍できる職場環境が構築できている	採用比率女性50%維持による女性従業員比（MN）	35%以上		<ul style="list-style-type: none"> 人財育成プログラムにもとづく各人財プールで目標設定 従業員エンゲージメントの特定項目でエンゲージメントの目標設定
			女性管理職比率（MN）	15%以上		
			人財育成プログラムにもとづく各人財プールの目標達成（MN）	各人財プールの目標数値達成	各人財プールの目標数値達成	
⑧事業活動における人権の尊重	自社含むサプライチェーン上で人権侵害ゼロに向けた取組みを実践できている	従業員エンゲージメントの特定項目のエンゲージメントスコア達成（MN）	特定項目のエンゲージメントスコア達成	特定項目のエンゲージメントスコア達成	<ul style="list-style-type: none"> KGIを現実的な表現に修正 KPIを苦情処理メカニズムの構築と運用、リスクへの対応に修正 	
		多言語対応の苦情処理メカニズムの設置と運用、および発覚した人権侵害リスクへの対応（G全体※）	100%（G全体）	100%（国内G）		
⑨持続可能なサプライチェーンの構築	サプライヤーとの協働により持続可能な調達網構築を実現できている	サプライヤーガイドラインへの同意率・重要項目改善率（G全体）	100%	—	<ul style="list-style-type: none"> CSR監査方法の確立と運用 IUU漁業由来水産物の調達回避方法の確立とロビー活動推進を追加 	
		CSR監査方法の確立、IUU漁業由来水産物の調達回避のための基準・監査方法確立	G全体での運用	IUU漁業調達回避方法確立とロビー活動推進		

※ 対象組織を呼称で記載 MN：マルハニチロ㈱、国内G：国内連結子会社、海外G：海外連結子会社、G全体：グループ全体

Copyright © Maruha Nichiro Corporation

2026年3月マルハニチロは、umiosへ

	取組み方針	中期経営計画 アクションへの貢献
<p>マーケティング/ 研究開発 連携強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> マーケティング・研究開発機能が一体となり、事業/販売拡大や新たな価値創造に向けたプロダクト創出に貢献 	<p>バリューサイクル</p>
<p>知財戦略 推進</p>	<ul style="list-style-type: none"> 事業の強みと顧客価値を深く理解し、競争優位性として知的財産を強化 模倣・訴訟リスクの高い海外展開を見据え、海外における権利強化 	<p>バリューサイクル グローバル戦略</p>
<p>人的資本経営 推進</p>	<ul style="list-style-type: none"> 経営・事業・従業員の視点での人材流動性の活性化により、人材ポートフォリオを構築 全社で人材を共有・活用する仕組みで、共創文化構築を推進 	<p>バリューサイクル グローバル戦略 「挑戦」と「共創」</p>
<p>ガバナンス 強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> 執行と監督の明確な役割分担を通じ、コーポレート・ガバナンスの実効性向上、持続的な成長と価値創造を実現 	<p>バリューサイクル グローバル戦略 「挑戦」と「共創」</p>

Thank You



MARUHA NICHIRO

For the ocean, for life

当資料に記載されております計画や見通し、戦略など歴史的事実でないものは将来の業績に関する見通しであり、これらは現時点で入手できる情報から得られた判断に基づいております。実際の業績は様々な重要要素により、これらの見通しとは異なる結果をもたらしうることを
ご承知おきください。また、本資料の著作権やその他の権利はマルハニチロ株式会社にあります。