

2024年3月期 決算説明会資料 (2023年4月－2024年3月)

2024年5月17日

マルハニチロ株式会社(TSE:1333)

代表取締役社長 池見 賢



- 2024年3月期概況 P.3~12
- 2025年3月期計画および株主還元施策 P.13~20
- 新組織体制および今後の成長戦略 P.21~29
- Appendix P.30~35

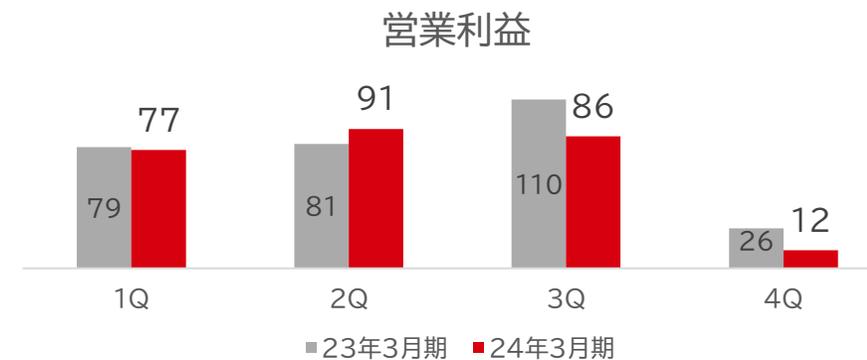
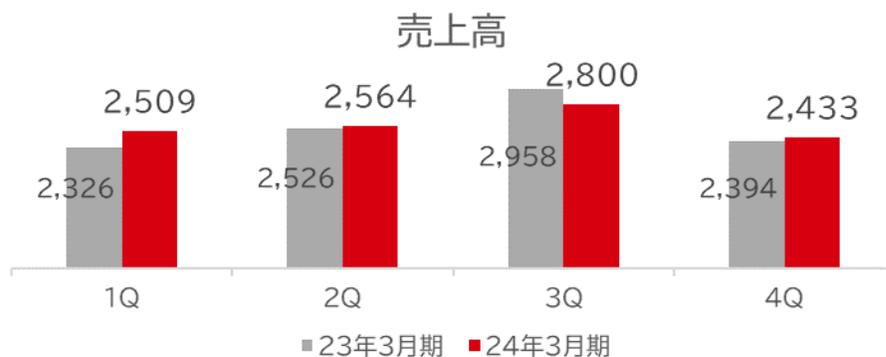
2024年3月期概況

通期決算のハイライト

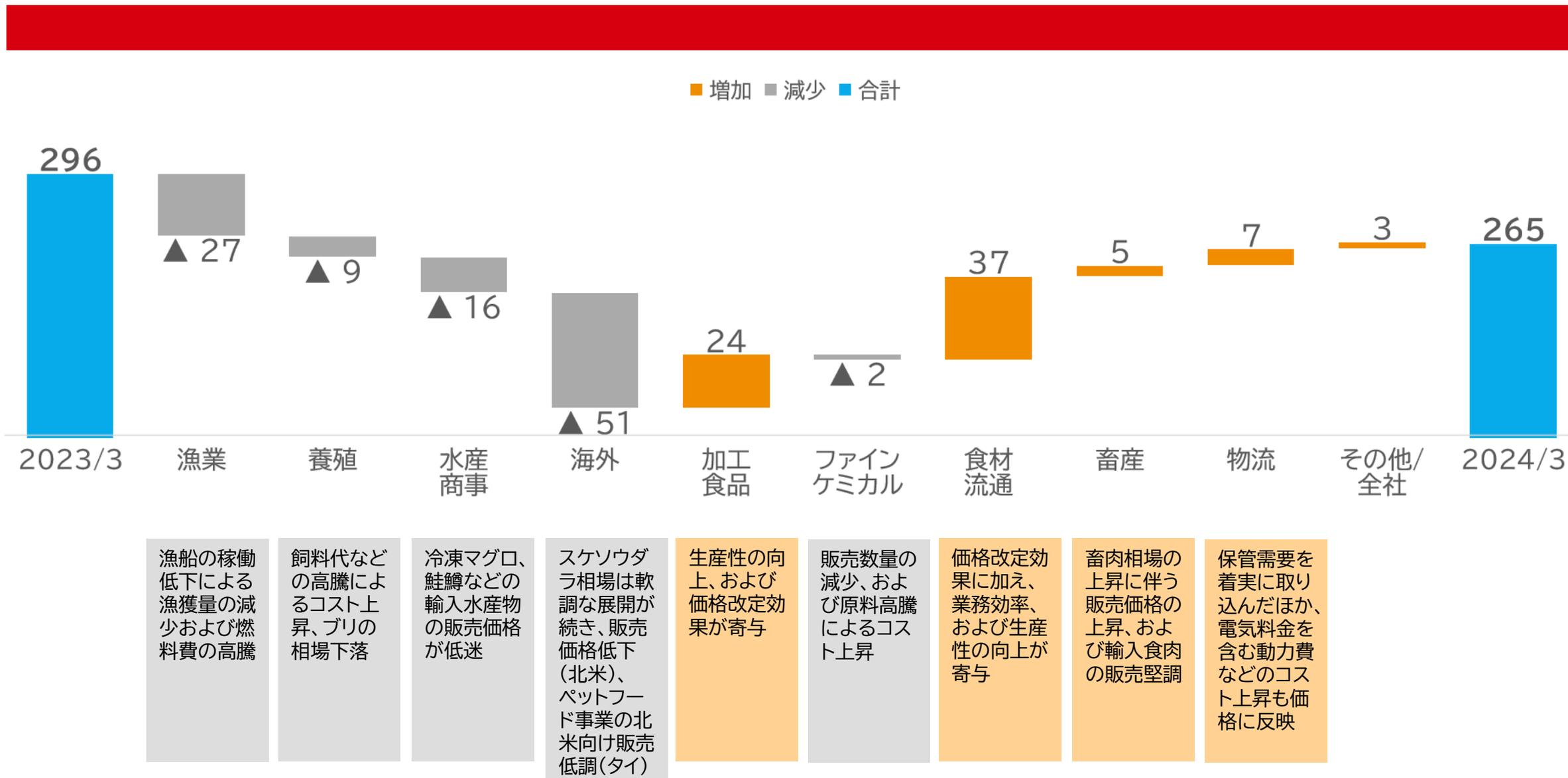
売上高は、食材流通セグメントにおける好調な販売と価格改定効果により増収。一方で、営業利益は、加工食品セグメント・食材流通セグメントが好調に推移するも、水産資源セグメントにおける減益分をカバーできず、減益

(単位:億円)

| | 24年3月期 | 23年3月期 | 前年対比 | | 年間計画(修正後) | |
|-----------------|---------------|---------------|------|--------|-----------|--------|
| | | | 増減 | 増減率 | 計画値 | 計画比 |
| 売上高 | 10,307 | 10,205 | 102 | +1.0% | 10,200 | 101.0% |
| 営業利益 (営業利益率) | 265 (2.6%) | 296 (2.9%) | △ 30 | △10.3% | 270 | 98.3% |
| 経常利益 | 311 | 335 | △ 24 | △7.1% | 310 | 100.3% |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 209 | 186 | 23 | +12.1% | 220 | 94.8% |
| EBITDA | 460 | 474 | △ 15 | △3.1% | — | — |



営業利益の増減要因(前年対比)



水産資源セグメントは、前年対比で減益。

- 漁業ユニットは、漁船の稼働低下による漁獲量減少および燃料費の高騰により減益
(漁業ユニット営業利益 Δ 10億円、前年対比 Δ 27億円)
- 海外ユニットのスケソウダラ事業(北米)は、相場が軟調に推移しており、販売価格が低下
ペットフード事業(タイ)は、販売は回復傾向にあるものの、上期の数量減が響き、減益
(海外ユニット営業利益 83億円、前年対比 Δ 51億円)

加工食品セグメント・食材流通セグメントは、大幅な増益。

- 価格改定効果、商品の規格変更・商品数削減などによる業務効率化、生産性の向上が奏功
(2セグメント合計の営業利益 125億円、前年対比 +62億円)

2024年3月期 連結貸借対照表

(単位:億円)

| | 24年3月末 | 23年3月末 | 増減 | 主な内容(前期末比) |
|---------|--------|--------|------|-------------------------------------|
| 流動資産 | 4,050 | 3,926 | 123 | 現預金(+43)、売上債権(+66)、棚卸資産(△14) |
| 固定資産 | 2,625 | 2,446 | 179 | 有形固定資産(+32)、無形固定資産(+3)、投資有価証券(+137) |
| 資産合計 | 6,674 | 6,372 | 302 | |
| 流動負債 | 2,730 | 2,654 | 75 | 仕入債務(+20)、短期借入金(△67) |
| 固定負債 | 1,490 | 1,593 | △103 | 社債(+130)、長期借入金(△231) |
| 負債合計 | 4,220 | 4,247 | △27 | |
| 株主資本 | 1,789 | 1,636 | 152 | 利益剰余金(+158) |
| その他包括累計 | 283 | 147 | 136 | |
| 非支配株主持分 | 384 | 342 | 41 | |
| 純資産合計 | 2,455 | 2,125 | 330 | |
| 負債純資産合計 | 6,674 | 6,372 | 302 | |
| 有利子負債 | 2,844 | 3,011 | △168 | (社債+130を含む) |
| 自己資本比率 | 31.0% | 28.0% | 3.1 | |

【資産の増減+302億円】

- ・株高による投資有価証券の評価差額の増加
- ・販売増に伴う売上債権の増加
- ※在外子会社資産の為替換算影響+171億円含む(円安)

【負債の増減△27億円】

- ・有利子負債の減少(△168億円)
- ・営業未払費用や仕入債務などの増加

<ご参考:24年3月末/23年3月末>

ROIC: 4.2% / 4.8%

ROE: 10.8% / 11.0%

2024年3月期 連結キャッシュ・フロー計算書

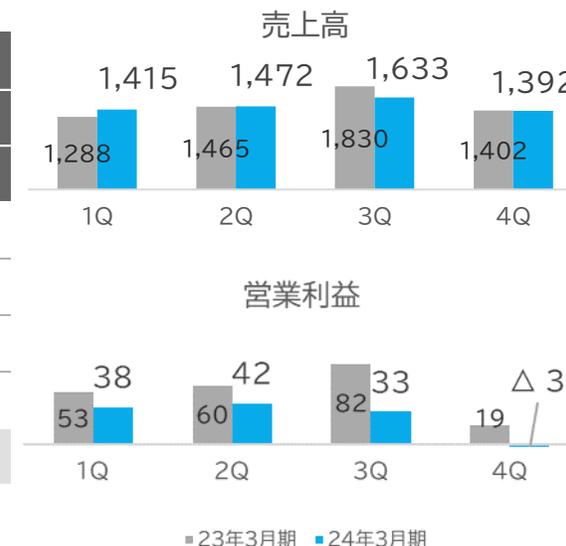
(単位:億円)

| | 24年3月期 | 23年3月期 | 増減 | 主な内容 |
|----------------------|--------|--------|-------|--|
| 営業活動による キャッシュ・フロー | 536 | △ 0 | 536 | <ul style="list-style-type: none"> ・税金等調整前当期純利益 (+359) ・減価償却費(のれん含む) (+179) ・売上債権の増減額(増加:△) (△40) ・棚卸資産の増減額(増加:△) (+65) ・その他流動資産の増減額(増加:△) (△17) ・その他流動負債の増減額(減少:△) (+48) ・法人税等の支払額 (△75) ・保険金の受取額 (+85) ・損害賠償金の支払額 (△13) |
| 投資活動による キャッシュ・フロー | △ 189 | △ 239 | 49 | <ul style="list-style-type: none"> ・有形固定資産の取得による支出 (△167) ・投資有価証券の取得による支出 (△31) ・利息及び配当金の受取額 (+19) |
| 財務活動による キャッシュ・フロー | △ 329 | 303 | △ 632 | <ul style="list-style-type: none"> ・短期借入金の増減額(減少:△) (△139) ・長期借入金の増減額(減少:△) (△196) ・社債の発行による収入 (+129) ・配当金の支払額 (△50) ・非支配株主への配当金の支払額 (△21) ・利息の支払額 (△35) |
| 現金・現金同等物の 期末残高 | 369 | 334 | 35 | — |

漁業での漁獲量減少と燃料費の高騰、スケソウダラ相場の軟調な展開が続いたことにより、全体で49%減益

(単位:億円)

| ユニット | 売上高 | | | | 営業利益 | | | | | |
|--------|---------------|---------------|-----------|-------|---------------|-------|---------------|-------|-----------|--------|
| | 24年3月期 (A) | 23年3月期 (B) | 前年対比(A-B) | | 24年3月期 (C) | 営業利益率 | 23年3月期 (D) | 営業利益率 | 前年対比(C-D) | |
| | | | 増減 | 増減率 | | | | | 増減 | 増減率 |
| 漁業 | 385 | 422 | △ 37 | △8.8% | △ 10 | - | 18 | 4.2% | △ 27 | - |
| 養殖 | 160 | 159 | 1 | +0.8% | 7 | 4.4% | 16 | 10.3% | △ 9 | △57.0% |
| 水産商事 | 2,981 | 3,099 | △ 118 | △3.8% | 29 | 1.0% | 45 | 1.5% | △ 16 | △34.9% |
| 海外 | 2,385 | 2,305 | 80 | +3.5% | 83 | 3.5% | 134 | 5.8% | △ 51 | △38.1% |
| セグメント計 | 5,911 | 5,985 | △ 74 | △1.2% | 110 | 1.9% | 214 | 3.6% | △ 104 | △48.6% |

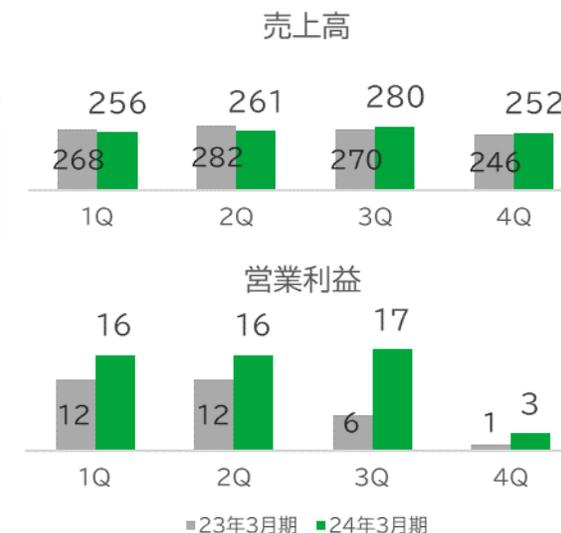


- **漁業** 漁船の稼働低下による漁獲量の減少および燃料費の高騰により減収減益。
- **養殖** マグロ・カンパチの販売価格が堅調に推移し売上高は前年並みも、飼料代などの高騰によるコスト上昇、およびブリの相場下落の影響もあり減益。
- **水産商事** 主に冷凍マグロや鮭鱒など輸入水産物の販売価格が引き続き低迷した結果、減収減益。
- **海外** <北米> スケソウダラの供給増があった一方、すりみ・フィレの相場の軟調な展開が続く、販売価格が低下し、増収減益。<欧州> 前期に子会社化したイギリス水産加工販売会社およびオランダの食品卸会社が堅調で、増収増益。<アジア> ペットフード事業が、主要販売先である北米での在庫調整を受けて販売が低調に推移し、減収減益。

加工食品での生産性向上および価格改定効果により、全体で69%増益

(単位:億円)

| ユニット | 売上高 | | | | 営業利益 | | | | | |
|----------|---------------|---------------|-----------|-------|---------------|-------|---------------|-------|-----------|---------|
| | 24年3月期 (A) | 23年3月期 (B) | 前年対比(A-B) | | 24年3月期 (C) | 営業利益率 | 23年3月期 (D) | 営業利益率 | 前年対比(C-D) | |
| | | | 増減 | 増減率 | | | | | 増減 | 増減率 |
| 加工食品 | 971 | 989 | △ 18 | △1.8% | 41 | 4.2% | 17 | 1.8% | 24 | +136.6% |
| ファインケミカル | 79 | 78 | 1 | +1.3% | 11 | 14.6% | 14 | 17.8% | △ 2 | △17.0% |
| セグメント計 | 1,050 | 1,066 | △ 17 | △1.6% | 52 | 5.0% | 31 | 2.9% | 21 | +68.5% |

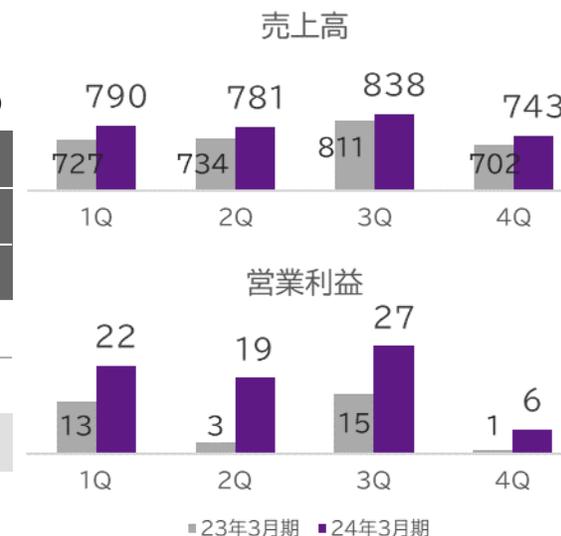


- **加工食品** 価格改定が浸透し、主力製品の販売価格アップや数量伸長の好影響があったものの、前期に発生した広島工場の火災による逸失をカバーしきれず減収。一方、生産性の向上、および価格改定効果が寄与し、増益。
- **ファインケミカル** 医薬用コンドロイチンやヘパリンの販売が好調に推移して増収した一方、機能性表示食品制度の運用変更による販売数量減、およびペルーのアンチョビー禁漁による原料高騰などの影響により、減益。

増収効果に加え、業務効率および生産性の向上により、全体で136%増益

(単位:億円)

| ユニット | 売上高 | | | | 営業利益 | | | | | |
|--------|---------------|---------------|-----------|-------|---------------|-------|---------------|-------|-----------|---------|
| | 24年3月期 (A) | 23年3月期 (B) | 前年対比(A-B) | | 24年3月期 (C) | 営業利益率 | 23年3月期 (D) | 営業利益率 | 前年対比(C-D) | |
| | | | 増減 | 増減率 | | | | | 増減 | 増減率 |
| 食材流通 | 2,228 | 2,113 | 115 | +5.5% | 59 | 2.7% | 23 | 1.1% | 37 | +163.8% |
| 畜産 | 924 | 860 | 64 | +7.5% | 13 | 1.4% | 8 | 1.0% | 5 | +59.5% |
| セグメント計 | 3,153 | 2,973 | 179 | +6.0% | 73 | 2.3% | 31 | 1.0% | 42 | +135.7% |

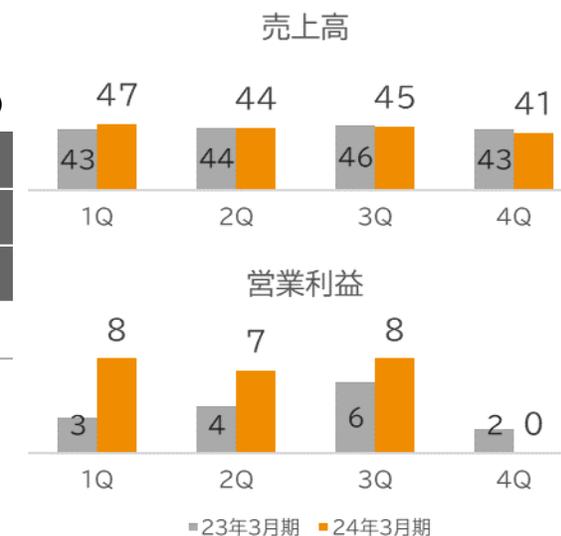


- **食材流通** グループ内の連携を強化し、市場の変化に合わせた業態ニーズを把握して販路拡大に努めたほか、価格改定効果により増収。また、増収効果に合わせ、業務効率および生産性の向上に努め、増益。
- **畜産** 全般的な畜肉相場の上昇に伴う売価の上昇、および輸入食肉の販売が堅調に推移し、増収増益。

保管需要を着実に取り込み、46%増益

(単位:億円)

| ユニット | 売上高 | | | | 営業利益 | | | | | |
|------|---------------|---------------|-----------|-------|---------------|-------|---------------|-------|-----------|--------|
| | 24年3月期 (A) | 23年3月期 (B) | 前年対比(A-B) | | 24年3月期 (C) | 営業利益率 | 23年3月期 (D) | 営業利益率 | 前年対比(C-D) | |
| | | | 増減 | 増減率 | | | | | 増減 | 増減率 |
| 物流 | 176 | 176 | △0 | △0.1% | 23 | 13.1% | 16 | 9.0% | 7 | +45.6% |



- 物流 保管需要を着実に取り込んだほか、電気料金を含めた動力費などのコスト上昇を適切に価格に反映したことにより、増益。

2025年3月期計画および株主還元施策

2025年3月期 通期計画

| | | 23年3月期 | 24年3月期 (A) | 25年3月期計画 (B) | 増減額 B-A | 25年3月期 当初計画 |
|---------------------|------|--------|---------------|-----------------|------------|----------------|
| 売上高 | (億円) | 10,205 | 10,307 | 10,500 | 193 | 9,600 |
| 営業利益 | (億円) | 296 | 265 | 300 | 35 | 270 |
| (営業利益率) | (%) | (2.9%) | (2.6%) | (2.9%) | | (2.8%) |
| 経常利益 | (億円) | 335 | 311 | 320 | 9 | — |
| 親会社株主に帰属する 当期純利益 | (億円) | 186 | 209 | 190 | △19 | — |
| MNEV | (億円) | 140 | 120 | 120~ | 0~ | 95~ |
| EBITDA | (億円) | 475 | 460 | 500 | 40 | 465~ |
| ROE | (%) | 11.0 | 10.8 | 9.0 | △1.8 | 9.0~ |
| ROIC | (%) | 4.8 | 4.2 | 4.3 | 0.1 | 4.3~ |
| ネットD/Eレシオ | (倍) | 1.5 | 1.2 | ~1.1 | △0.1 | ~1.2 |

- 現中期経営計画「海といのちの未来をつくる MNV 2024」の最終年度となる、2025年3月期の計画値を上方修正。営業利益、EBITDAを着実に積み上げる
- 親会社株主に帰属する当期純利益には、前期に計上した特別利益(広島工場の火災による受取保険金)の影響あり

| | | | |
|------------------|---------|---------|---------|
| (ご参考) 1株当たり当期純利益 | 363.68円 | 413.61円 | 377.26円 |
|------------------|---------|---------|---------|

営業利益の増減要因(前年対比・セグメント別)



コスト抑制に努め、安定利益の確保を見込む

スケソウダラは相場が軟調ながらも、生産・販売一体となった事業運営などにより収益力を改善(北米)

冷凍マグロは、在庫、価格ともに安定する見通し(水産商事)

グループ連携の強化、業務改善・生産性向上に努め、生産・販売両面での全体最適を図る(食材流通)

事業構造の見直し・転換。省人化設備生産性向上(国内)

タイのペットフード事業は堅調な回復を見込む(海外)

消費回復に伴う保管需要に期待(物流)

労務費・コーポレート費用の上昇(全社)

厳しい事業環境は継続するも、コスト低減策や生産性の向上により収益を向上させる

(単位:億円)

| ユニット | 売上高 | | | | 営業利益 | | | | | |
|--------|---------------|---------------|-----------|--------|---------------|-------|---------------|-------|-----------|---------|
| | 25年3月期 (A) | 24年3月期 (B) | 前年対比(A-B) | | 25年3月期 (C) | 営業利益率 | 24年3月期 (D) | 営業利益率 | 前年対比(C-D) | |
| | | | 増減 | 増減率 | | | | | 増減 | 増減率 |
| 漁業 | 462 | 385 | 77 | +20.0% | 75 | 3.1% | 29 | 1.3% | 46 | +158.6% |
| 養殖 | 166 | 160 | 6 | +3.8% | | | | | | |
| 北米 | 1,800 | 1,716 | 84 | +4.9% | | | | | | |
| セグメント計 | 2,428 | 2,261 | 167 | +7.4% | | | | | | |

- **漁業** 燃油などコスト面での厳しい事業環境は継続する見込み。事業環境の変化に対応し、安定した操業に努めるほか、自社加工度を高めるなど販売ルートを多様化し、収益を向上させる。
- **養殖** 飼料代などのコスト上昇は継続する一方、ブリ相場の軟調を予想。原料価格の低減施策を進めながら、安定供給を軸とした販売価格の安定化、アジアを中心とした輸出拡大に注力し、原料価格・販売価格ともに相場連動性の低減に努め、収益の向上を目指す。
- **北米** **<北米>** スケソウダラは軟調な相場が継続するも、フィレの市場は底を打ち、反転の兆し。生産アイテムの最適化、生産・販売一体となった事業運営などにより、収益力を改善する。
<欧州> 寿司ネタやアジアンフードの拡販をさらに強化し、収益の向上に努める。

生産・調達コストの上昇を懸念。顧客起点のもと、環境の変化に速やかに対応し、収益を向上させる

(単位:億円)

| ユニット | 売上高 | | | | 営業利益 | | | | | |
|--------|---------------|---------------|-----------|-------|---------------|-------|---------------|-------|-----------|-------|
| | 25年3月期 (A) | 24年3月期 (B) | 前年対比(A-B) | | 25年3月期 (C) | 営業利益率 | 24年3月期 (D) | 営業利益率 | 前年対比(C-D) | |
| | | | 増減 | 増減率 | | | | | 増減 | 増減率 |
| 水産商事 | 2,858 | 2,981 | △ 123 | △4.1% | 100 | 1.6% | 97 | 1.6% | 3 | +3.1% |
| 食材流通 | 2,459 | 2,343 | 116 | +5.0% | | | | | | |
| 農畜産 | 849 | 924 | △ 75 | △8.1% | | | | | | |
| セグメント計 | 6,166 | 6,249 | △ 83 | △1.3% | | | | | | |

- **水産商事** 前期に苦戦した冷凍マグロは、在庫、価格ともに安定する見通し。効率的な調達と販売で適正在庫に徹し、収益拡大に努めるほか、グループ内協業を一層加速させ、強固な事業基盤を構築する。
- **食材流通** 円安や地政学的リスクによるコスト上昇を懸念し、前期より厳しい事業環境を予想。グループ内連携の強化、業務効率の改善・生産性向上に努め、収益を確保。また生産・販売両面での効率化を推進し、全体最適を図る。
- **農畜産** 調達コストは上昇が継続するも、国内市場は低価格志向が継続。国内外の調達網を活用して、変動する環境への適時対応に努め、収益の向上を目指す。

タイのペットフード事業は主要販売先での在庫調整も終わり、堅調な回復を見込む

(単位:億円)

| ユニット | 売上高 | | | | 営業利益 | | | | | |
|----------|---------------|---------------|-----------|-------|---------------|-------|---------------|-------|-----------|-------|
| | 25年3月期 (A) | 24年3月期 (B) | 前年対比(A-B) | | 25年3月期 (C) | 営業利益率 | 24年3月期 (D) | 営業利益率 | 前年対比(C-D) | |
| | | | 増減 | 増減率 | | | | | 増減 | 増減率 |
| 加工食品 | 1,630 | 1,525 | 105 | +6.9% | 118 | 6.9% | 108 | 6.7% | 10 | +9.3% |
| ファインケミカル | 81 | 79 | 2 | +2.5% | | | | | | |
| セグメント計 | 1,712 | 1,604 | 108 | +6.7% | | | | | | |

- **加工食品**
 - <国内> 原材料や物流費など生産コストの上昇は継続する見込み。事業構造の見直しと転換を図りつつ、省人化設備の導入や生産性の向上を推進し、収益性を高める。
 - <海外> タイのペットフード事業は堅調に推移する見込み。
- **ファインケミカル**
 - インバウンド需要の未回復、原材料価格の上昇など厳しい事業環境が継続する見込み。医薬原薬事業の拡大や機能性表示取得による既存製品の販売拡大、新商品の販売などにより、事業規模拡大に努める。

| 2024年3月期 投融資額 | 主な投融資内容 |
|------------------|---|
| 約260億円 | <ul style="list-style-type: none"> ・アトランド(サーモン陸上養殖)への出資 ・メロ漁船新船建造 ・米国現法のカニカマ設備増強 ・物流センターの増設 ・マリンアクセスの株式追加取得 ・紀文食品との業務資本提携 ・DX投資 <p style="text-align: right;">など</p> |

● 2025年3月期の設備投融資計画は約440億円

(投融資一例)

サーモン陸上養殖への追加出資(アトランド/富山県)



水槽で泳ぐ稚魚のイメージ(遊佐の試験場)

- ・2025年度稼働開始、2027年度出荷開始予定
- ・初回出荷計画は年間2,500トン

カニカマ工場設備増強(Trans Ocean Products/米国)



同社外観

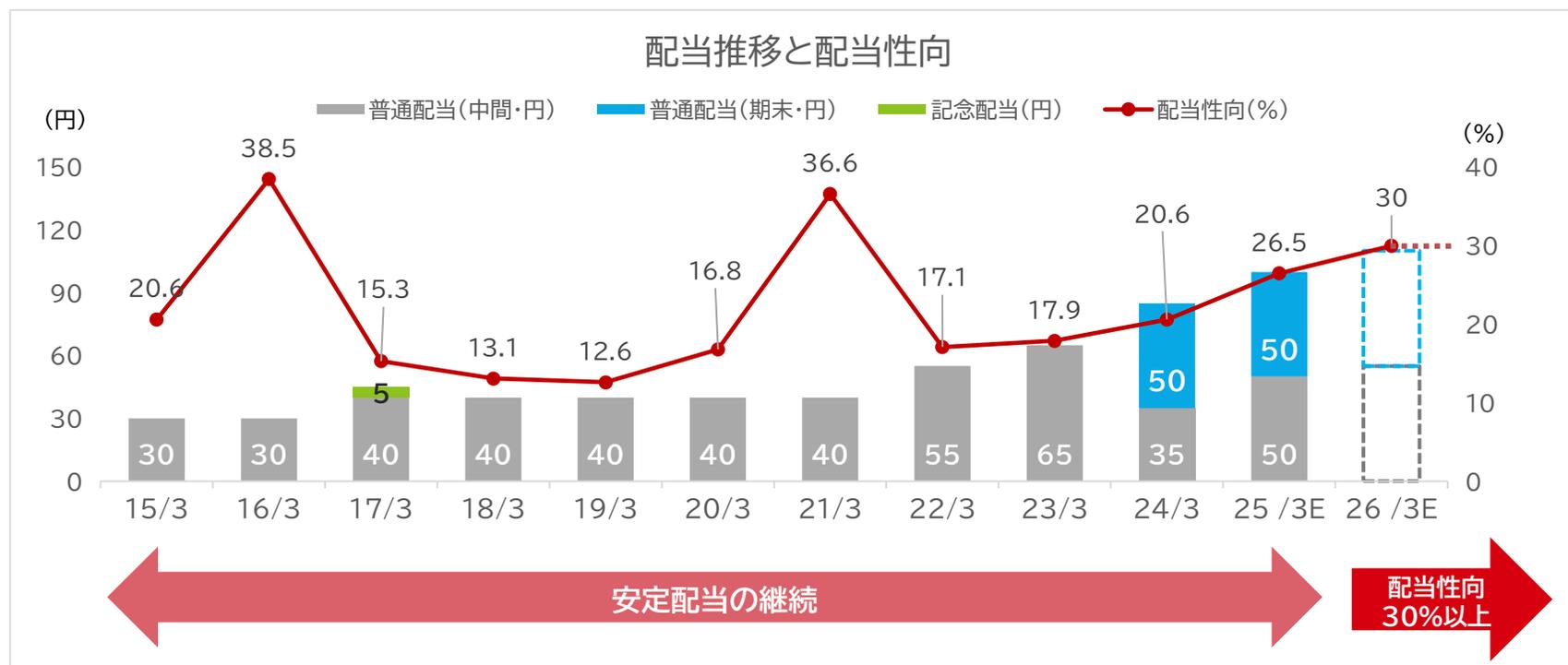
- ・北米のカニカマ市場の拡大を背景に同社販売増。
- ・生産ラインの増設により、生産能力25%増強予定。



2024年3月25日、(株)紀文食品と資本業務提携契約を締結。今後、国内事業および海外事業における協業を全セグメントが連携を取りながら、今後の戦略を具体化していく。
左:(株)紀文食品 堤代表取締役社長、右:当社 池見代表取締役社長。

- 2024年3月期の年間配当は、1株当たり85円(中間:35円、期末50円/当初予想:1株当たり70円)※
- 2025年3月期の年間配当は、1株当たり100円(中間:50円、期末50円/前期比+15円)を検討
- 2026年3月期(2025年4月~)よりスタートする次期中期経営計画において、配当性向30%以上を目指す
- 財務規律の維持を前提に、株主価値の向上に向けた施策を随時検討

※2024年6月25日開催の第80期定時株主総会に付議



新組織体制および今後の成長戦略

組織体制の変更

- 強みである水産・畜産・農産の調達力を生かし、多様化するチャネルに対応する
- 世界中の顧客やマーケットを起点とした水産・畜産・農産および付加価値の高い加工品の提供を通じ、企業価値の最大化を図る
- 上記のビジネスモデルをさらに強化するために、下記の組織改編を実施

| セグメント | ユニット |
|-------|----------|
| 水産資源 | 漁業 |
| | 養殖 |
| | 水産商事 |
| | 海外 |
| 加工食品 | 加工食品 |
| | ファインケミカル |
| 食材流通 | 食材流通 |
| | 畜産 |
| 物流※ | 物流 |

2024年3月期

| セグメント | ユニット |
|-------|----------|
| 水産資源 | 漁業 |
| | 養殖 |
| | 北米 |
| 加工食品 | 加工食品 |
| | ファインケミカル |
| 食材流通 | 水産商事 |
| | 食材流通 |
| | 農畜産 |

2025年3月期

<水産資源セグメント>

- 「水産商事ユニット」を「食材流通セグメント」に移管
- 「海外ユニット」を廃止し、「北米ユニット」を新設
- 「海外ユニット」にあったアジアの事業(ペットフード、食品加工など)を、「加工食品セグメント」に移管

<加工食品セグメント>

- 「水産資源セグメント」の「海外ユニット」にあったアジアの事業(ペットフード、食品加工など)を、「加工食品ユニット」に移管

<食材流通セグメント>

- 「畜産ユニット」を「農畜産ユニット」に改称し、「加工食品セグメント」の「加工食品ユニット」にあった農産関連事業を移管

※2025年3月期より、物流セグメントは機能提供事業と位置付け、その他に含める

- エリアで管理していた海外ユニットを廃止し、各エリアの事業を事業特性に応じ、3セグメントに再編
- RHQ(Regional Head Quarter)の設置なども含めて、グローバル戦略の地域への適応を図っていく(下図イメージ)
- 各セグメントを国内と海外に分け、6つのマトリックス(3セグメント×国内・海外)で管理(下表)



| 水産資源 セグメント | 食材流通 セグメント | 加工食品 セグメント |
|---------------|---------------|---------------|
| 国内 | 国内 | 国内 |
| 海外 | 海外 | 海外 |

2025年3月期 セグメント別 通期計画

(単位:億円)

| | 売上高 | | 営業利益 | |
|-------------|---------------|------------------|------------|------------------|
| | 2024年3月期 | 2025年3月期 (計画) | 2024年3月期 | 2025年3月期 (計画) |
| 水産資源セグメント 計 | 2,261 | 2,428 | 29 | 75 |
| (国内 内訳) | 649 | 699 | 1 | 4 |
| (海外 内訳) | 1,612 | 1,729 | 29 | 72 |
| 食材流通セグメント 計 | 6,249 | 6,166 | 97 | 100 |
| (国内 内訳) | 6,214 | 6,123 | 99 | 98 |
| (海外 内訳) | 35 | 44 | △ 1 | 1 |
| 加工食品セグメント 計 | 1,604 | 1,712 | 108 | 118 |
| (国内 内訳) | 1,133 | 1,180 | 66 | 63 |
| (海外 内訳) | 471 | 531 | 42 | 55 |
| その他 | 193 | 194 | 31 | 7 |
| 合計 | 10,307 | 10,500 | 265 | 300 |
| (国内 内訳) | 8,172 | 8,181 | 187 | 186 |
| (海外 内訳) | 2,134 | 2,319 | 79 | 114 |

※国内…マルハニチロ(株)+国内連結子会社の合計
 海外…海外連結子会社の合計
 ※上記数字は概算につき、ご参考までにご参照ください

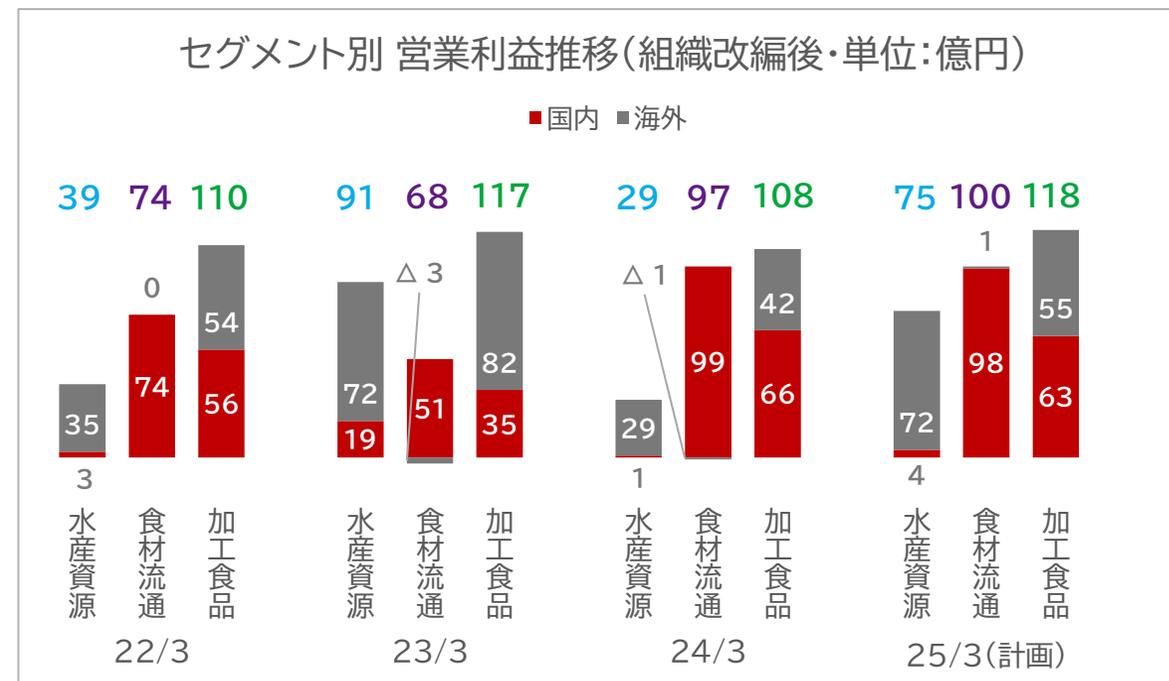
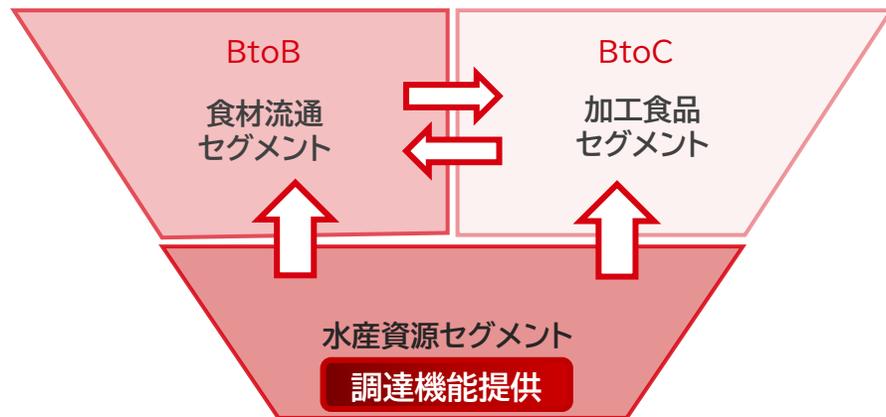
ROIC向上に向けた中長期的な取組み

| セグメント | 収益向上の施策 | | 投下資本 |
|-------|---|--|---|
| | 日本国内 | 海外 | |
| 水産資源 | <ul style="list-style-type: none"> ・操業効率向上によるコスト削減(漁業) ・魚粉使用量低減や飼育技術の向上によるコスト削減(養殖) | <ul style="list-style-type: none"> ・高利益商材を中心に拡販 ・高付加価値品の開発・拡大 ・養殖魚の販売強化 | <ul style="list-style-type: none"> ・M&Aを含めた水産資源アクセスの強化やバリューチェーンの強化 ・工場における生産性の向上、省人化の促進などによるコスト削減(北米) |
| 食材流通 | <ul style="list-style-type: none"> ・利益率の改善(価格改定、注力カテゴリー・チャンネルへの販売強化) ・商品の改廃による効率化 ・水産物相場に左右されない高付加価値商品の開発・拡大 | <ul style="list-style-type: none"> ・水産物および業務用商材の販売強化 ・介護食品事業の販売強化 | <ul style="list-style-type: none"> ・生産と販売の再構築による全体最適 ・商品の改廃による資本効率向上 ・在庫回転率を高め、運転資本を縮減 |
| 加工食品 | <ul style="list-style-type: none"> ・利益率の改善(価格改定、注力カテゴリーへの販売強化) ・商品アイテムの削減 ・高付加価値商品の開発・拡大 | <ul style="list-style-type: none"> ・冷凍食品の販売強化 ・ペットフードの新規販路開拓 | <ul style="list-style-type: none"> ・工場再編による最適化 ・工場の省人化によるコスト削減 ・商品アイテムの削減 |

調達力を強みとしたバリューチェーンの強化

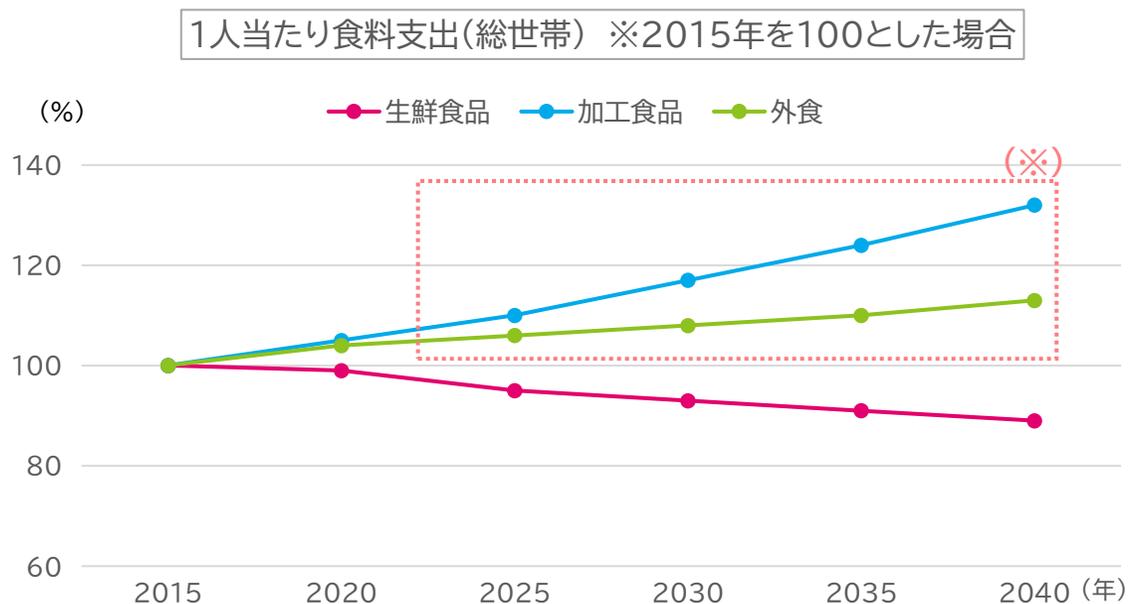
バリューチェーンの中下流である食材流通セグメント・加工食品セグメントにおいて、安定した利益を生み出す事業ポートフォリオを構築し、グローバルなバリューチェーンを強化することで、着実に利益を積み上げる

目指す姿 = 水産・畜産・農産の調達力を強みとする
グローバルな総合食材流通企業



食の外部化は進行し、BtoB市場は拡大

市場の変化を成長機会と捉え、
新事業フォーメーションで食材流通セグメントを強化する



少子高齢化
生産人口減少



インバウンド需要増



ライフスタイルの変化

※内食と外食のボーダレス化は進行する

※インフレによる外食の単価アップはこの推計に読み込まれていないため、今後枠内の数字は大きく上振れの可能性がある

出典:農水省「我が国の食料消費の将来推計(2019年版)」

成長する食材流通セグメント<目指す姿・成長戦略>

~2024年度(2025年3月期)
変化に強い事業基盤の構築
営業利益計画:100億円

2027年度(2028年3月期)
多様化するチャネルへの
対応と利益を伴う成長
営業利益計画:130億円

成長の加速

営業利益 CAGR 4~9%

当社グループにおけるBtoB事業領域 (食材流通セグメント 2024年3月期時点)

売上高 約6,000億円
営業利益 約100億円
ROIC 3.7%

水産品
(荷受を含む)

畜産品

農産品

調理
加工品

収益強化のポイント

- ✓多様化するチャネルへの対応
- ✓水産物・業務用商材・介護食品の海外展開の強化
- ✓グループ内共同配送の実現
- ✓商品の改廃による効率化
- ✓事業ポートフォリオの見直し・検討
- ✓プロフェッショナル人財の育成

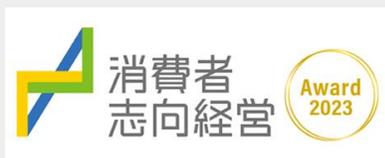
売上高 : 7,000億円
営業利益: 130億円
ROIC : 4.5%

目指す姿

水産・畜産・農産の調達力を強みとする総合食材流通企業として
BtoB領域No.1を確立

売上高 : 8,000億円
営業利益: 150億円以上
ROIC : 5.0%

消費者庁が主催する「令和5年度 消費者志向経営優良事例表彰」において、国内の食品企業および水産企業で初めて「内閣府特命担当大臣表彰」を受賞



自見 英子内閣府特命担当大臣から表彰状を授与された池見代表取締役社長(右)

<受賞理由>

環境負荷の軽減および水産資源の保護に取り組んでいる

超高齢社会の課題を捉えた取り組みを行っている

世界の民間企業で初めて成功させたクロマグロの完全養殖

高齢者向けの介護食品

アトランティックサーモンの陸上養殖

マルハニチログループの消費者志向自主宣言

- ①お客さまの声を聴き、かついかすこと
- ②未来・次世代のために取り組むこと
- ③法令の遵守／コーポレートガバナンスの強化をすること

当社・物流会社・フードバンクの三者連携による冷凍食品の持続的な寄付スキーム構築の取組みが「令和5年度食品ロス削減推進表彰」の「消費者庁長官賞」を受賞。業界大手が取り組むことによる他社への波及効果と将来性、冷凍食品の寄附という先進性が評価された



(右)授賞式に出席した小門常務執行役員(当時)

Appendix

2024年3月期 連結損益計算書

(単位:億円)

| | 24年3月期 | 23年3月期 | 増減 | 主な内容 |
|-----------------|--------|--------|------|------------------------|
| 売上高 | 10,307 | 10,205 | 102 | |
| 売上原価 | 8,969 | 8,852 | 117 | |
| 売上総利益 | 1,338 | 1,353 | △ 14 | |
| 販売費・一般管理費 | 1,073 | 1,057 | 16 | |
| 営業利益 | 265 | 296 | △ 30 | |
| 営業外収益 | 87 | 73 | 14 | 為替差益(33) |
| 営業外費用 | 41 | 34 | 7 | |
| 経常利益 | 311 | 335 | △ 24 | |
| 特別利益 | 96 | 44 | 52 | 受取保険金(85)、投資有価証券売却益(7) |
| 特別損失 | 48 | 63 | △ 16 | 損害賠償金(13) |
| 税金等調整前当期純利益 | 359 | 315 | 43 | |
| 法人税等 | 112 | 71 | 41 | |
| 非支配株主に帰属する当期純利益 | 39 | 59 | △ 20 | |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 209 | 186 | 23 | |

2024年3月期 セグメント・ユニット別 実績(組織改編前)

(単位:億円)

| セグメント | ユニット | 売上高 | | 営業利益 | | 経常利益 | |
|-------|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | 24年3月期 | 23年3月期 | 24年3月期 | 23年3月期 | 24年3月期 | 23年3月期 |
| 水産資源 | 漁業 | 385 | 422 | △10 | 18 | △4 | 30 |
| | 養殖 | 160 | 159 | 7 | 16 | 15 | 19 |
| | 水産商事 | 2,981 | 3,099 | 29 | 45 | 32 | 47 |
| | 海外 | 2,385 | 2,305 | 83 | 134 | 97 | 140 |
| | セグメント計 | 5,911 | 5,985 | 110 | 214 | 139 | 237 |
| 加工食品 | 加工食品 | 971 | 989 | 41 | 17 | 42 | 19 |
| | ファインケミカル | 79 | 78 | 11 | 14 | 11 | 15 |
| | セグメント計 | 1,050 | 1,066 | 52 | 31 | 53 | 33 |
| 食材流通 | 食材流通 | 2,228 | 2,113 | 59 | 23 | 62 | 26 |
| | 畜産 | 924 | 860 | 13 | 8 | 19 | 15 |
| | セグメント計 | 3,153 | 2,973 | 73 | 31 | 81 | 41 |
| 物流 | 物流 | 176 | 176 | 23 | 16 | 22 | 14 |
| | その他 | 17 | 4 | 12 | 3 | 12 | 3 |
| | 全社 | — | — | △5 | 1 | 4 | 7 |
| | 合計 | 10,307 | 10,205 | 265 | 296 | 311 | 335 |

2025年3月期 セグメント・ユニット別 計画(組織改編後)

(単位:億円)

| セグメント | ユニット | 売上高 | | | | 営業利益 | | | | | |
|-------|----------|---------------|---------------|-----------|--------|---------------|-------|---------------|-------|-----------|---------|
| | | 25年3月期 (A) | 24年3月期 (B) | 前年対比(A-B) | | 25年3月期 (C) | 営業利益率 | 24年3月期 (D) | 営業利益率 | 前年対比(C-D) | |
| | | | | 増減 | 増減率 | | | | | 増減 | 増減率 |
| 水産資源 | 漁業 | 462 | 385 | 77 | +20.0% | 20 | 4.3% | △ 10 | — | 30 | — |
| | 養殖 | 166 | 160 | 6 | +3.8% | 4 | 2.4% | 7 | 4.4% | △ 3 | △42.9% |
| | 北米 | 1,800 | 1,716 | 84 | +4.9% | 52 | 2.9% | 32 | 1.9% | 20 | +62.5% |
| | セグメント計 | 2,428 | 2,261 | 167 | +7.4% | 75 | 3.1% | 29 | 1.3% | 46 | +158.6% |
| 食材流通 | 水産商事 | 2,858 | 2,981 | △ 123 | △4.1% | 40 | 1.4% | 24 | 0.8% | 16 | +66.7% |
| | 食材流通 | 2,459 | 2,343 | 116 | +5.0% | 48 | 2.0% | 60 | 2.6% | △ 12 | △20.0% |
| | 農畜産 | 849 | 924 | △ 75 | △8.1% | 12 | 1.4% | 13 | 1.4% | △ 1 | △7.7% |
| | セグメント計 | 6,166 | 6,249 | △ 83 | △1.3% | 100 | 1.6% | 97 | 1.6% | 3 | +3.1% |
| 加工食品 | 加工食品 | 1,630 | 1,525 | 105 | +6.9% | 105 | 6.4% | 97 | 6.4% | 8 | +8.2% |
| | ファインケミカル | 81 | 79 | 2 | +2.5% | 13 | 16.0% | 11 | 13.9% | 2 | +18.2% |
| | セグメント計 | 1,712 | 1,604 | 108 | +6.7% | 118 | 6.9% | 108 | 6.7% | 10 | +9.3% |
| | 物流 | 176 | 173 | 3 | +1.7% | 18 | 10.2% | 23 | 13.3% | △ 5 | △21.7% |
| | その他 | 18 | 20 | △ 2 | △10.0% | 13 | 72.2% | 12 | 60.0% | 1 | +8.3% |
| | 全社 | — | — | — | — | △ 24 | — | △ 4 | — | △ 20 | — |
| | 合計 | 10,500 | 10,307 | 193 | +1.9% | 300 | 2.9% | 265 | +2.6% | 35 | +13.2% |

【参考】直近4年間のセグメント・ユニット別(組織改編後)

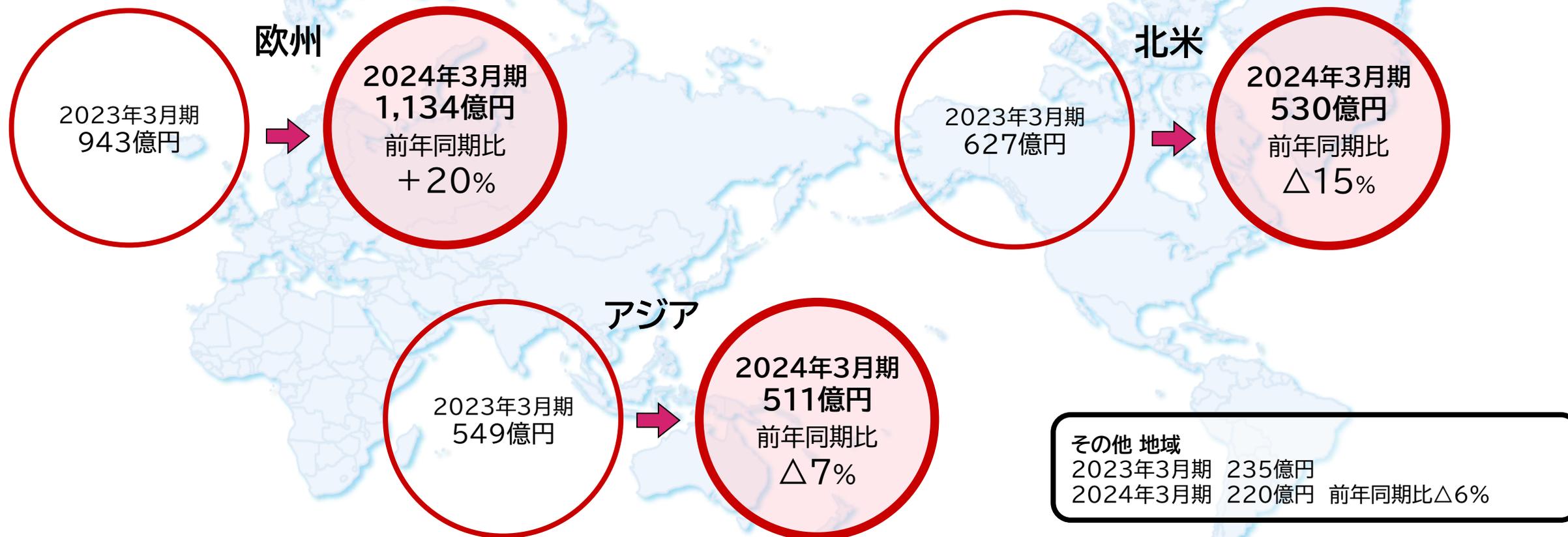
(単位:億円)

| | 売上高 | | | | 営業利益 | | | |
|--------------|----------|----------|----------|------------------|----------|----------|----------|------------------|
| | 2022年3月期 | 2023年3月期 | 2024年3月期 | 2025年3月期 (計画) | 2022年3月期 | 2023年3月期 | 2024年3月期 | 2025年3月期 (計画) |
| 漁業ユニット | 315 | 422 | 385 | 462 | 3 | 18 | △ 10 | 20 |
| 養殖ユニット | 146 | 159 | 160 | 166 | 0 | 16 | 7 | 4 |
| 北米ユニット | 1,013 | 1,544 | 1,716 | 1,800 | 36 | 57 | 32 | 52 |
| 水産資源セグメント 計 | 1,474 | 2,125 | 2,261 | 2,428 | 39 | 91 | 29 | 75 |
| (国内 内訳) | 572 | 686 | 649 | 699 | 3 | 19 | 1 | 4 |
| (海外 内訳) | 902 | 1,439 | 1,612 | 1,729 | 35 | 72 | 29 | 72 |
| 水産商事ユニット | 2,798 | 3,116 | 2,981 | 2,858 | 46 | 38 | 24 | 40 |
| 食材流通ユニット | 1,948 | 2,179 | 2,343 | 2,459 | 21 | 21 | 60 | 48 |
| 農畜産ユニット | 711 | 860 | 924 | 849 | 7 | 8 | 13 | 12 |
| 食材流通セグメント 計 | 5,457 | 6,155 | 6,249 | 6,166 | 74 | 68 | 97 | 100 |
| (国内 内訳) | 5,437 | 6,122 | 6,214 | 6,123 | 74 | 51 | 99 | 98 |
| (海外 内訳) | 20 | 33 | 35 | 44 | 0 | △ 3 | △ 1 | 1 |
| 加工食品ユニット | 1,497 | 1,667 | 1,525 | 1,630 | 95 | 103 | 97 | 105 |
| ファインケミカルユニット | 68 | 78 | 79 | 81 | 15 | 14 | 11 | 13 |
| 加工食品セグメント 計 | 1,566 | 1,744 | 1,604 | 1,712 | 110 | 117 | 108 | 118 |
| (国内 内訳) | 1,121 | 1,156 | 1,133 | 1,180 | 56 | 35 | 66 | 63 |
| (海外 内訳) | 444 | 589 | 471 | 531 | 54 | 82 | 42 | 55 |
| 物流 | 166 | 176 | 173 | 176 | 11 | 16 | 23 | 18 |
| その他/全社 | 4 | 4 | 20 | 18 | 5 | 4 | 8 | △ 11 |
| 合計 | 8,667 | 10,205 | 10,307 | 10,500 | 238 | 296 | 265 | 300 |
| (国内 内訳) | 7,292 | 8,132 | 8,172 | 8,181 | 150 | 125 | 187 | 186 |
| (海外 内訳) | 1,375 | 2,073 | 2,134 | 2,319 | 88 | 152 | 79 | 114 |

2024年3月期の海外売上高

| 海外売上高 | 2023年3月期 | 2024年3月期 | 2025年3月期 (中計当初計画) |
|-------|----------|----------|----------------------|
| | 2,354億円 | 2,395億円 | 2,150億円 |

| 海外売上高 比率 | 2023年3月期 | 2024年3月期 | 2025年3月期 (中計当初計画) |
|-------------|----------|----------|----------------------|
| | 23.1% | 23.2% | 22.4% |



※本スライドにおける海外売上高とは、エリアごとの販売金額を示す

Thank You



MARUHA NICHIRO

海といのちの未来をつくる

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書類にかかる一切の権利はマルハニチロ株式会社に属します。