

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



Copyright ©2024 Maruha Nichiro Corporation

- 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

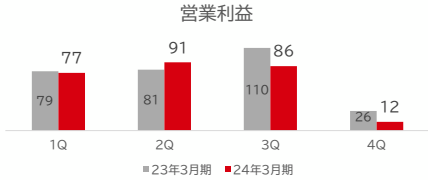
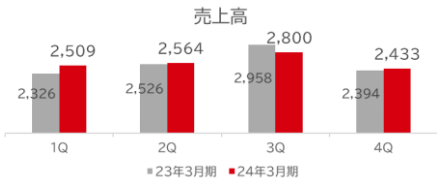
2024年3月期概況

Copyright ©2024 Maruha Nichiro Corporation

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%	—	—



Copyright ©2024 Maruha Nichiro Corporation

4

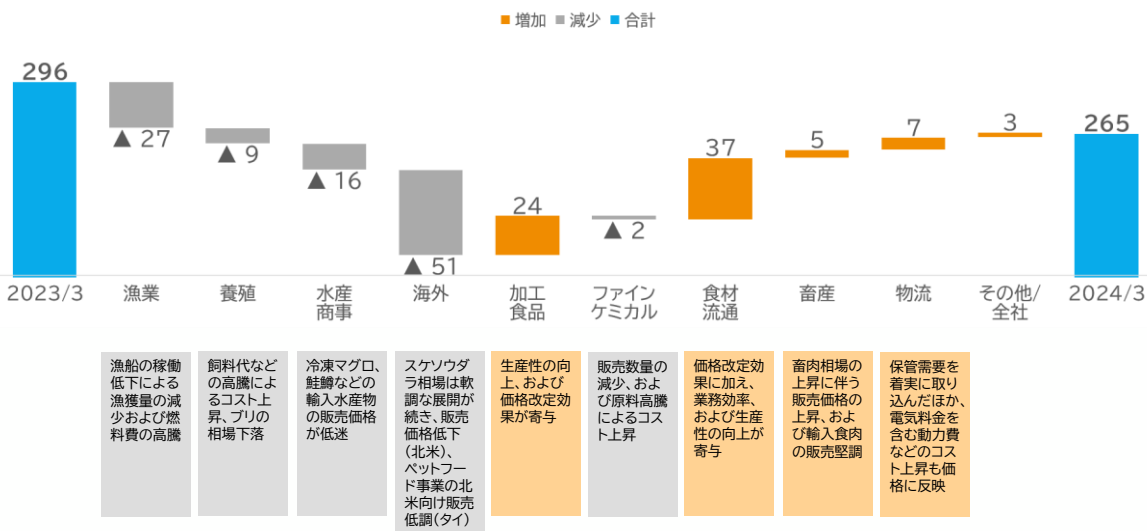
2024年3月期の概況についてご説明いたします。

＜売上高＞は、食材流通セグメントにおける価格改定の浸透や好調な販売もあり、102億円の増収、2年連続で1兆円超となりました。

＜営業利益＞は、加工食品および食材流通セグメントが好調に推移いたしましたが、水産資源セグメントにおける減益分をカバーできず、30億円の減益となりました。

＜経常利益＞も減益ではあったものの、2年連続で300億円超となりました。

営業利益の増減要因(前年対比)



Copyright ©2024 Maruha Nichiro Corporation

営業利益の増減要因です。
水産資源セグメントの漁業ユニットと海外ユニットにおける減益、
そして加工食品ユニットと食材流通ユニットの増益が顕著となっています。

特に減益の水産資源セグメントにおいては、
一昨年の最高益をけん引した北米のスケソウダラ事業が、コロナ禍からの回復後、ゼロコロナ政策で稼働停止していた中国工場が一気に生産開始し、製品の供給過多によってスケソウダラ製品の相場が軟調な展開となったこと、
またタイのペットフード事業においては、主力マーケットである米国において、主要販売先による在庫調整が行われたことで、海外ユニットは大幅な減益となりました。

また、想定外の事項として、漁業ユニットの子会社である大洋エーアンドエフにおいて、特に漁船故障による稼働低下で漁獲減少による損失が出たこと。マルハNZでの燃油高騰と漁獲量減少による大幅な損失を計上したことが挙げられます。

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 △10億円、前年対比 △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 △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月期の決算のポイントです。

加工食品セグメントおよび食材流通セグメントでは前期に実施した価格改定が浸透したことに加え、生産性が向上したことにより、大幅な増益を達成しましたが、海外ユニットを中心とした水産資源セグメントの減益をカバーできませんでした。

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	2,668	2,446	222	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	6,718	6,372	346	
流動負債	2,730	2,654	75	仕入債務(+20)、短期借入金(△67)
固定負債	1,534	1,593	△ 59	社債(+130)、長期借入金(△231)
負債合計	4,263	4,247	16	
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	6,718	6,372	346	
有利子負債	2,844	3,011	△ 168	(社債+130を含む)
自己資本比率	30.8%	28.0%	2.8	

【資産の増減+346億円】
・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+16億円】
・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	・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	・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	・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	—

Copyright ©2024 Maruha Nichiro Corporation

連結キャッシュ・フローです。

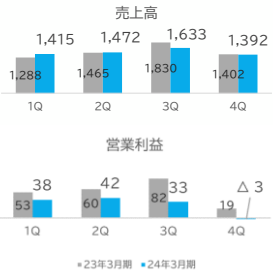
営業キャッシュ・フローは前期にマイナスとなりましたが、今期は536億円のプラスとなりました。プラスに転じた主な理由は、これまで増えていた棚卸資産などを含めた運転資本の増加を抑制できたことにあります。現在の中期経営計画でROICを浸透させてきた中で、資本効率に対しての意識が高まり、運転資本を抑えなければならないという意識の元で改善してきました。

営業キャッシュ・フローを安定的に創出することで得た原資を、
①成長に向けた再投資 ②人財投資 ③株主還元などに充当していく所存です。

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%

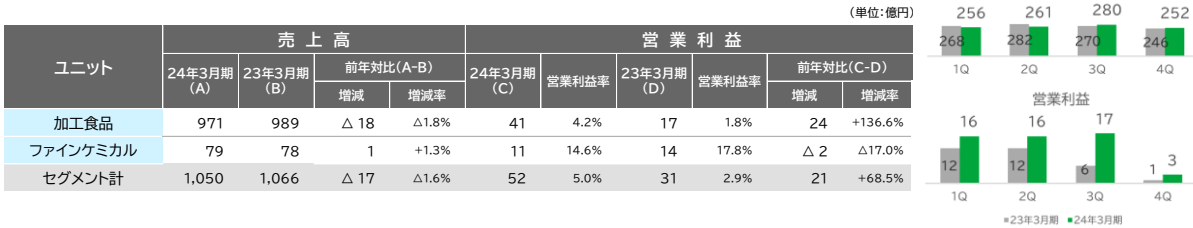


- 漁業 漁船の稼働低下による漁獲量の減少および燃料費の高騰により減収減益。
- 養殖 マグロ・カンパチの販売価格が堅調に推移し売上高は前年並みも、飼料代などの高騰によるコスト上昇、およびブリの相場下落の影響もあり減益。
- 水産商事 主に冷凍マグロや鮭鱒など輸入水産物の販売価格が引き続き低迷した結果、減収減益。
- 海外 <北米> スケソウダラの供給増があった一方、すりみ・フィレの相場の軟調な展開が続き、販売価格が低下し、増収減益。<欧州> 前期に子会社化したイギリス水産加工販売会社およびオランダの食品卸会社が堅調で、増収増益。<アジア> ペットフード事業が、主要販売先である北米での在庫調整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

各セグメントとユニットの概況について、水産資源セグメントは既にご説明の通りです。

加工食品セグメント

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

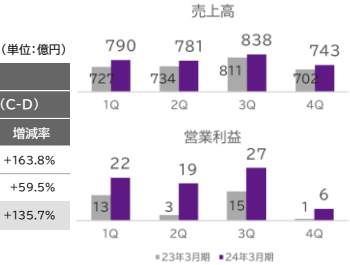


- 加工食品 価格改定が浸透し、主力製品の販売価格アップや数量伸長の好影響があったものの、前期に発生した広島工場の火災による逸失をカバーしきれず減収。一方、生産性の向上、および価格改定効果が寄与し、増益。
- ファインケミカル 医薬用コンドロイチンやヘパリンの販売が好調に推移して増収した一方、機能性表示食品制度の運用変更による販売数量減、およびペルーのアンチョビー禁漁による原料高騰などの影響により、減益。

加工食品セグメントは、生産性の向上に加え、前年度から実施している価格改定の効果が寄与し、増益となりました。

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

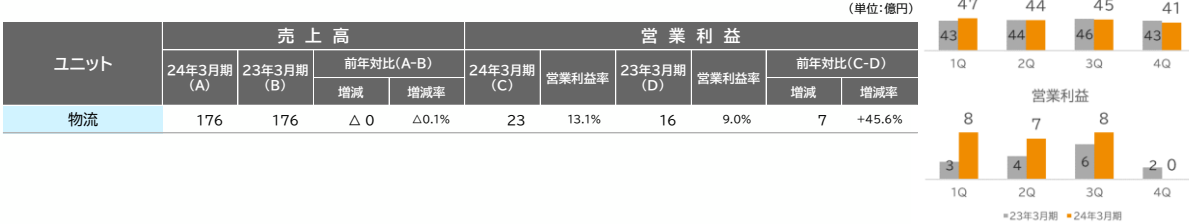
ユニット	売上高				営業利益					
	24年3月期 (A)	23年3月期 (B)	前年対比(A-B)		24年3月期 (C)	営業利益率	23年3月期 (D)	営業利益率	前年対比(C-D)	
			増減	増減率					増減	増減率
食材流通	2,228	2,113	115	+5.5%	59	2.7%	23	1.1%	37	+163.8%
畜産	924	860	64	+7.5%	13	1.4%	8	1.0%	5	+59.5%
セグメント計	3,153	2,973	179	+6.0%	73	2.3%	31	1.0%	42	+135.7%



- 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。

食材流通セグメントは、増収効果に加え、商品数の削減など、業務効率と生産性が向上し、大幅な増益となりました。

保管需要を着実に取り込み、46%増益



- 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。

物流セグメントは、保管需要を着実に取り込み、増益となりました。

2025年3月期計画および株主還元施策

Copyright ©2024 Maruha Nichiro Corporation

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	119	120~	1~	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/エレシオ	(倍)	1.5	1.2	~1.1	△ 0.1	~1.2
(ご参考) 1株当たり当期純利益		363.68円	413.61円	377.26円		

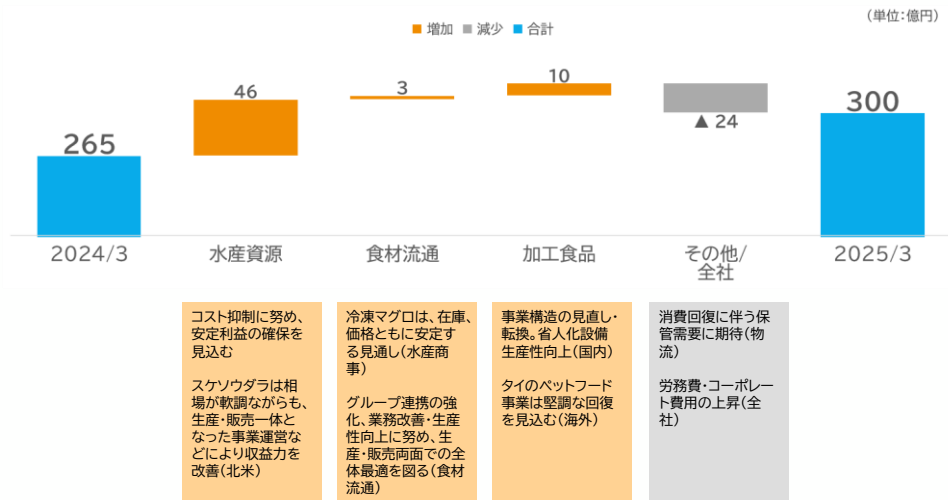
- 現中期経営計画「海といのちの未来をつくる MNV 2024」の最終年度となる、2025年3月期の計画値を上方修正。営業利益、EBITDAを着実に積み上げる
- 親会社株主に帰属する当期純利益には、前期に計上した特別利益(広島工場の火災による受取保険金)の影響あり

通期の計画です。

今期は中期経営計画「海といのちの未来をつくる MNV 2024」の最終年度となりますが、売上高1兆500億円、営業利益300億円と、当初の計画を上方修正いたしました。

EBITDAも上回ると想定しており、稼ぐ力が着実に伸びてきていると実感しております。

営業利益の増減要因(前年対比・セグメント別)



Copyright ©2024 Maruha Nichiro Corporation

営業利益の増減要因です。
今期より、水産資源・食材流通・加工食品の3セグメントはそのままに、セグメントに連なるユニットを再編いたしました。
その目的と詳細は、後ほど(P.22～)ご説明します。

前期に苦戦した水産資源セグメントは、漁業ユニットと北米ユニットが事業回復する見込みであること、また加工食品セグメントのタイのペットフード事業も好調に推移していることから、今期の計画は300億円という、過去最高益を見込んでおります。

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anfの拡販をさらに強化し、収益の向上に努める。

Copyright ©2024 Maruha Nichiro Corporation

16

水産資源セグメントの計画です。

厳しい事業環境が継続すると見込まれますが、コスト低減策や生産性の向上により、収益を向上してまいります。

特に漁業ユニットにおきましては、現在建造中の漁船3隻が今後稼働し、2026年3月期以降の操業効率アップが期待されます。

※スライドに記載の売上高と営業利益(2024年3月期)は、組織改編後の数値に組み換えて掲載

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。

食材流通セグメントの計画です。

圧倒的な調達力を持つ水産商事ユニットが新たに加わり、農畜産ユニットと連携しながら、食材流通ユニットが持つ、多岐にわたる販売チャネルに対して「One マルハニチロ」で一気通貫の対応をまいります。
その中で、今期に掲げている100億円という営業利益は、しっかりと達成していきます。
食材流通セグメント全体の成長戦略については、P.28のスライドにおいて、あらためてご説明します。

※スライドに記載の売上高と営業利益(2024年3月期)は、組織改編後の数値に組み換えて掲載

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。

加工食品セグメントです。

海外事業として、今期からタイのペットフード事業や食品加工事業を加工食品ユニットに移管しました。ペットフード事業は、足元好調に推移しております。既存の国内事業と合わせ、収益性を高めてまいります。

設備投融資(2024年3月期実績+2025年3月期計画)

2024年3月期 投融資額	主な投融資内容
約260億円	・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 ・マリナ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 など



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。

- 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

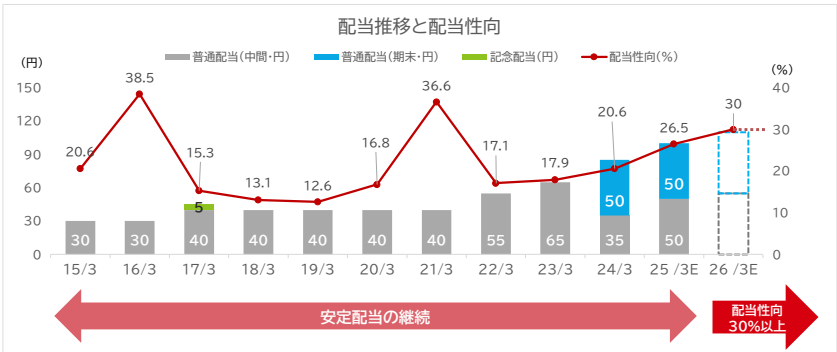
- ・北米のカニカマ市場の拡大を背景に同社販売増。
- ・生産ラインの増設により、生産能力25%増強予定。

設備投融資です。
2024年3月期の設備投融資の主な内容は表のとおりで、投融資額はキャッシュアウトベースで約260億円でした。

2025年3月期の計画は約440億円です。
主なものは、サーモン陸上養殖への追加出資や、北米でのカニカマ工場の設備増強を見込んでおります。

- 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



Copyright ©2024 Maruha Nichiro Corporation

20

株主還元です。

食材流通セグメントや加工食品セグメントを中心に、今後、500億円以上のEBITDAを、安定的に創出できる実力がついてきました。

これにより、

- ・2024年3月期は、当初の会社予想から15円の増配とし、年間85円の配当
- ・2025年3月期は、一株当たり、年間100円の配当を検討
- ・次期中期経営計画(2026年3月期～)は、配当性向30%以上を目標としてまいります。

安定したキャッシュ・フローを創出できる事業ポートフォリオを構築し、財務規律を維持しながらも、投資家の皆様のご期待に応えられる還元策を検討していく所存です。

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

※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

Copyright ©2024 Maruha Nichiro Corporation

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

※組織改編後のセグメント別実績はP.35参照

2007年の経営統合以来、双方の強みを活かす観点から、海外事業を含む水産事業と市販用・業務用を合わせた食品事業の2極体制で事業を管理してまいりました。

水産商事ユニットにおいては原料供給というビジネスモデルから、より末端に付加価値を付ける加工の要求が高まっていることで、顧客の共有化を含めた水産と食品の壁を取り除く事を目的とし、食材流通セグメントに移管いたしました。

加えて食品加工の農産品も食材流通セグメントに移管する事で水産・畜産・農産の調達力を生かした総合的かつ付加価値の高い商品を提供いたします。

- 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)



Copyright ©2024 Maruha Nichiro Corporation

23

海外戦略体制の構想とセグメントの管理についてです。

これまでは、水産資源セグメント所属で各種海外事業を一元管理しておりましたが、グローバルな取組みを加速させ、グローバル戦略における各地域への適応を図っていく中で、RHQ(Regional Head Quarter)の設置も検討してまいります。

今後は、各セグメントを「国内」と「海外」に分けた6つのマトリックスで管理することになります。

組織を改編したことによって、事業ごとに「国内」「海外」の企業が紐づくようになりました。今後は、各事業のリスクの性質に応じた投下資本について、検討・実施してまいります。

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

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	・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)	・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	・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	・利益率の改善(価格改定、注力カテゴリ・チャネルへの販売強化) ・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	・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	・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	・利益率の改善(価格改定、注力カテゴリへの販売強化) ・商品アイテムの削減 ・高付加価値商品の開発・拡大	・冷凍食品の販売強化 ・ペットフードの新規販路開拓	・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

セグメントごとに整理しました、ROIC向上に向けた中長期的な取組みについてです。

先ほどご案内した通り、組織を改編し、今後は新しいセグメント別の、事業リスクの性質に応じた最適資本配分を検討してまいります。

今後の金利高や人財不足懸念を背景とし、投下資本や人財配置の選択と集中は必至であり、これを前提とした新たな事業ポートフォリオ構築が次期中期経営計画(2026年3月期～)の課題となります。

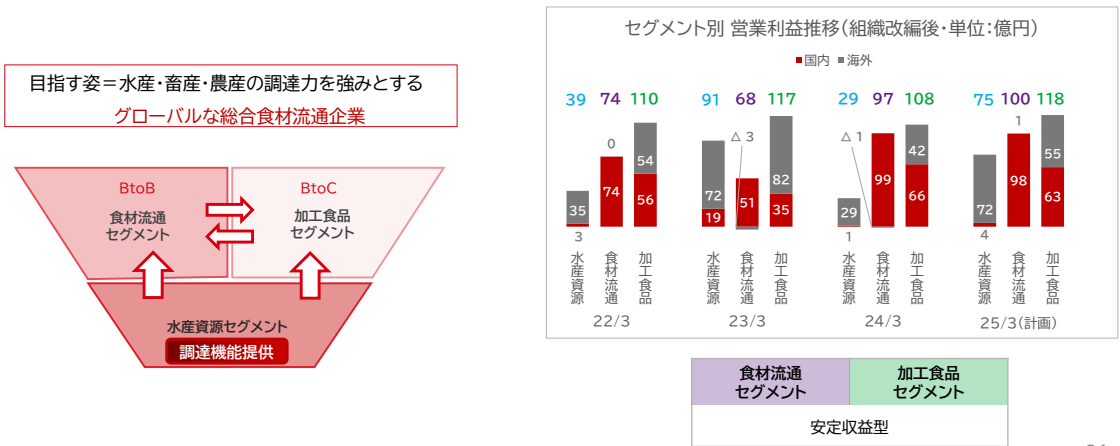
<課題>

- ①グループ会社を含めた国内工場の在り方、適正化の検討
- ②低ROIC事業の継続可否
- ③市場ニーズをとらえた介護食品、中食、外食への取組み
- ④海外マーケットの拡大(冷凍食品、ペットフードなど)

こういった中で、セグメントごとにROICを高め、株主価値の向上に繋げてまいります。

今後は、セグメントごとのROICの数値を開示していくことも検討しています。

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



Copyright ©2024 Maruha Nichiro Corporation

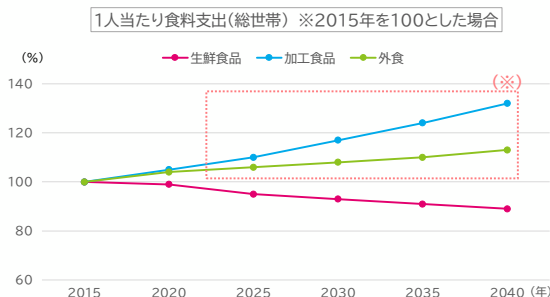
26

当社の企業価値向上に向けた収益構造、ビジネスモデルについてご説明いたします。

当社の強みは、水産・畜産・農産 の調達力であり、さらには加工、販売、提案力といった総合的なバリューチェーンです。
この強みを最大限に生かした「グローバルな総合食材流通企業」となるべく、水産資源セグメントを強みの源泉として、よりお客様や顧客に近い位置にある、食材流通セグメントと加工食品セグメントで、安定した収益を生み出してまいります。右にあるグラフは、直近4年間のセグメント別営業利益の推移を示しています。
食材流通セグメントおよび加工食品セグメントの利益の安定性を見ていただきたいと思います。

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

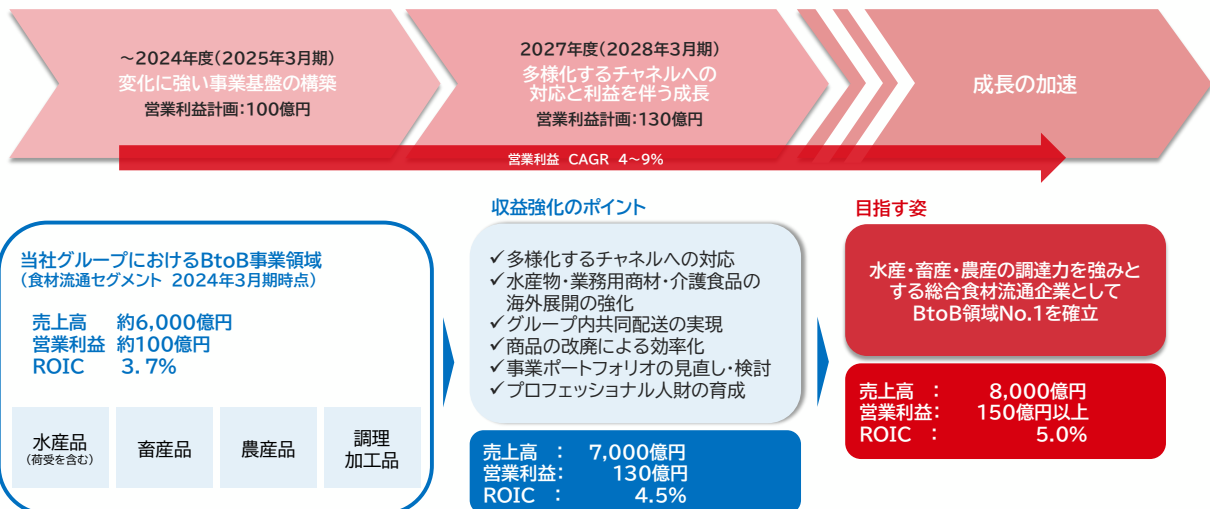
※内食と外食のボーダレス化は進行する
※インフレによる外食の単価アップはこの推計に読み込まれていないため、今後枠内の数字は大きく上振れの可能性がある
出典:農水省「我が国の食料消費の将来推計(2019年版)」

Copyright ©2024 Maruha Nichiro Corporation

27

その中でも、当社の食材流通セグメントが向き合う国内BtoB市場は、今後の人口減少から、食の外部化が進行し、市場が拡大すると予測されます。少子高齢化の進行による労働者不足といった、課題を解決する提案、例えば、チャネルごとのニーズに応じて加工度がアップした簡便・時短食材の提案などが成長のカギに繋がると捉え、食材流通セグメントをより一層強化してまいります。

成長する食材流通セグメント<目指す姿・成長戦略>



Copyright ©2024 Maruha Nichiro Corporation

28

当社グループにおける現在のBtoB事業領域(食材流通セグメント)の売上高は、約6,000億円。営業利益は約100億円、ROICは3.7%でございます。
この事業における収益力を向上させるために、中長期的にあらゆる施策を講じてまいります。

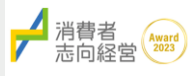
当社は、水産・畜産・農産・調理加工品の総合的な提案ができる、強固な事業基盤を構築しました。また、外食・量販・給食・コンビニエンスストア・生協宅配・介護食品などの多様なチャネル、多くの顧客を有していることは圧倒的な強みであると自負しています。

拡大するBtoB市場において、超高齢社会、人手不足や時短、といった顧客の課題解決を図っていくには、今後ますます顧客ニーズを的確にとらえていく必要があります。

そのうえで、川上から川下、水産―畜産―農産をつなぐ総合的なバリューチェーンを駆使して提案力を強化し、よりいっそう付加価値をご提供することで、今後さらに収益力をアップできるポテンシャルを我々は持っていると感じています。

今後の食材流通セグメントに、どうぞご期待ください。

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

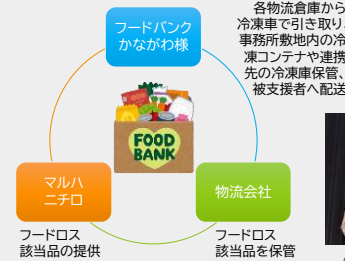
高齢者向けの介護食品

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)

Copyright ©2024 Maruha Nichiro Corporation

29

最後に、サステナビリティピックアップについてご報告いたします。

「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としては初めて、「内閣府特命担当大臣表彰」を受賞しました。クロマグロの完全養殖や、サーモンの陸上養殖など、「環境負荷の軽減と水産資源の保護に取り組んでいる点」や、高齢者向けの介護食品の提供を通じて、「超高齢社会の課題を捉えた取り組みを行っている点」などを評価していただきました。当社グループは今後もお客様の声を聴き、未来・次世代のために持続可能な取組みを推進してまいります。

以上で、ご説明を終わります。

Appendix

Copyright ©2024 Maruha Nichiro Corporation

(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	

セグメント	ユニット	(単位:億円)					
		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

(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)

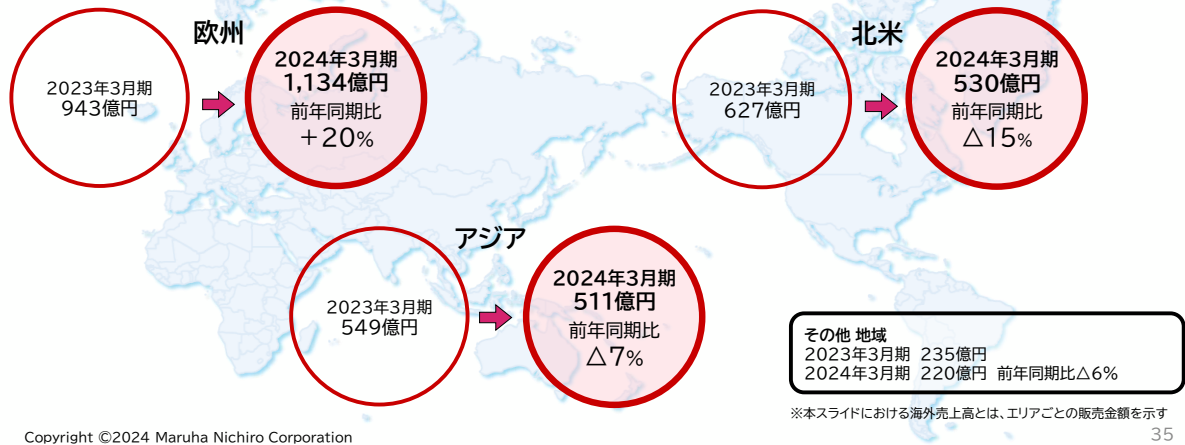
		売 上 高				営 業 利 益			
		2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期 (計画)	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期 (計画)
漁業ユニット	UT計	315	422	385	462	3	18	△ 10	20
養殖ユニット	UT計	146	159	160	166	0	16	7	4
北米ユニット	UT計	1,013	1,544	1,716	1,800	36	57	32	52
水産資源セグメント 計	UT計	1,474	2,125	2,261	2,428	39	91	29	75
(国内 内訳)	国内	572	686	649	699	3	19	1	4
(海外 内訳)	海外	902	1,439	1,612	1,729	35	72	29	72
水産商事ユニット	UT計	2,798	3,116	2,981	2,858	46	38	24	40
食材流通ユニット	UT計	1,948	2,179	2,343	2,459	21	21	60	48
農畜産ユニット	UT計	711	860	924	849	7	8	13	12
食材流通セグメント 計	UT計	5,457	6,155	6,249	6,166	74	68	97	100
(国内 内訳)	国内	5,437	6,122	6,214	6,123	74	70	99	98
(海外 内訳)	海外	20	33	35	44	0	△ 3	△ 1	1
加工食品ユニット	UT計	1,497	1,667	1,525	1,630	95	103	97	105
ファインケミカルユニット	UT計	68	78	79	81	15	14	11	13
加工食品セグメント 計	UT計	1,566	1,744	1,604	1,712	110	117	108	118
(国内 内訳)	国内	1,121	1,156	1,133	1,180	56	35	66	63
(海外 内訳)	海外	444	589	471	531	54	82	42	55
物流	UT計	166	176	173	176	11	16	23	18
その他/全社	UT計	4	4	20	18	5	4	8	△ 11
合計	UT計	8,667	10,205	10,307	10,500	238	296	265	300
(国内 内訳)	国内	7,292	8,132	8,172	8,181	150	144	187	186
(海外 内訳)	海外	1,375	2,073	2,134	2,319	88	152	79	114

※当スライドの数値は、参考情報として作成(過去数値は概算)
※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

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%



Copyright ©2024 Maruha Nichiro Corporation

※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 35

Thank You

Copyright ©2024 Maruha Nichiro Corporation



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さください。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属します。