

食材流通セグメント 事業説明会

2024年9月20日

マルハニチロ株式会社(TSE:1333)



■食材流通セグメントの概要・めざす姿

- ・食材流通セグメントの位置づけ P.4
- ・ビジネスモデルと競争優位性／業績推移 P.5～6
- ・めざす姿／収益強化のポイント／財務目標 P.7～9

■収益力強化に向けた取組みについて

- ・日本国内のBtoB市場／伸長する中食・外食市場 P.11～12
- ・マーケットの課題を解決する付加価値商品の開発と提供 P.13
- ・商品ポートフォリオについて P.14
- ・マグロ事業のグループ内連携強化 P.15～17
- ・農産事業のポテンシャル P.18
- ・海外BtoB市場での販売強化 P.19～21
- ・成長投資に関する考え方 P.22
- ・最後に P.23

■Appendix(各ユニット概要、ユニット別実績) P.25～30

食材流通セグメントの概要・めざす姿

食材流通セグメント(BtoB市場向け)

- ・水産商事ユニット
- ・食材流通ユニット
- ・農畜産ユニット

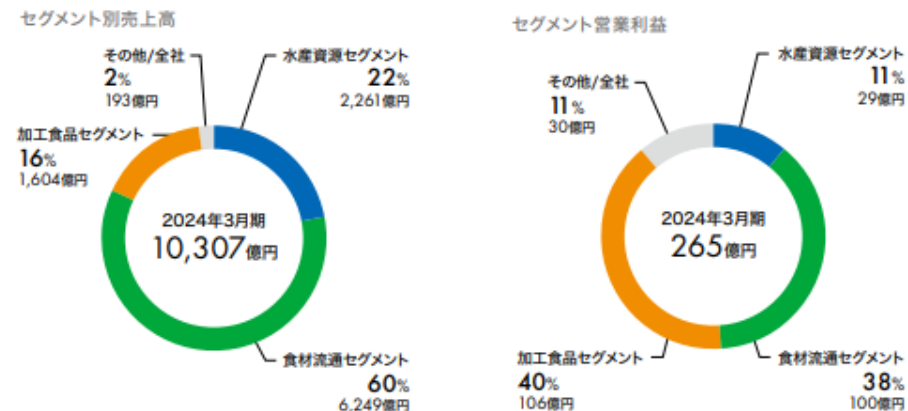
バリューチェーンの最大化を実現するセグメントとして、
多種多様な業態ニーズにおこたえし、
差別化された価値ある商品を提案しています。

バリューチェーン
強化

事業ポートフォリオ
マネジメント強化

海外戦略
強化

サステナビリティ経営
推進



水産資源セグメント(調達)

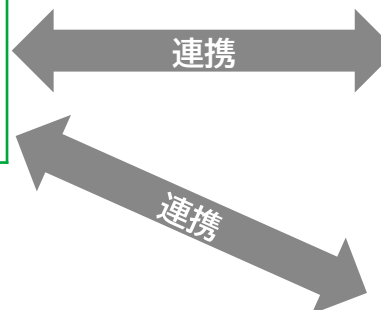
- ・漁業ユニット
- ・養殖ユニット
- ・北米ユニット

世界最大規模の水産物サプライヤーであり、
強固なバリューチェーンの源泉となって、
安全・安心な自然の恵みをグローバルにお届けします。

加工食品セグメント(BtoC市場向け)

- ・加工食品ユニット
- ・ファインケミカルユニット

安定した原料調達力を生かし、
優れた商品開発力と技術力によって、おいしさとともに
高付加価値商品を提案し、人々の健康とあわせに貢献します。



※食材流通セグメントの各ユニットの概要は、Appendix (P.25~27) をご参照ください

食材流通セグメント

水産-畜産-農産-調理加工品をつなぎ、圧倒的な調達力を生かしてバリューチェーンの価値を最大化する機能を有する



販売

多様な商品カテゴリと高い顧客提案力に支えられた販売体制

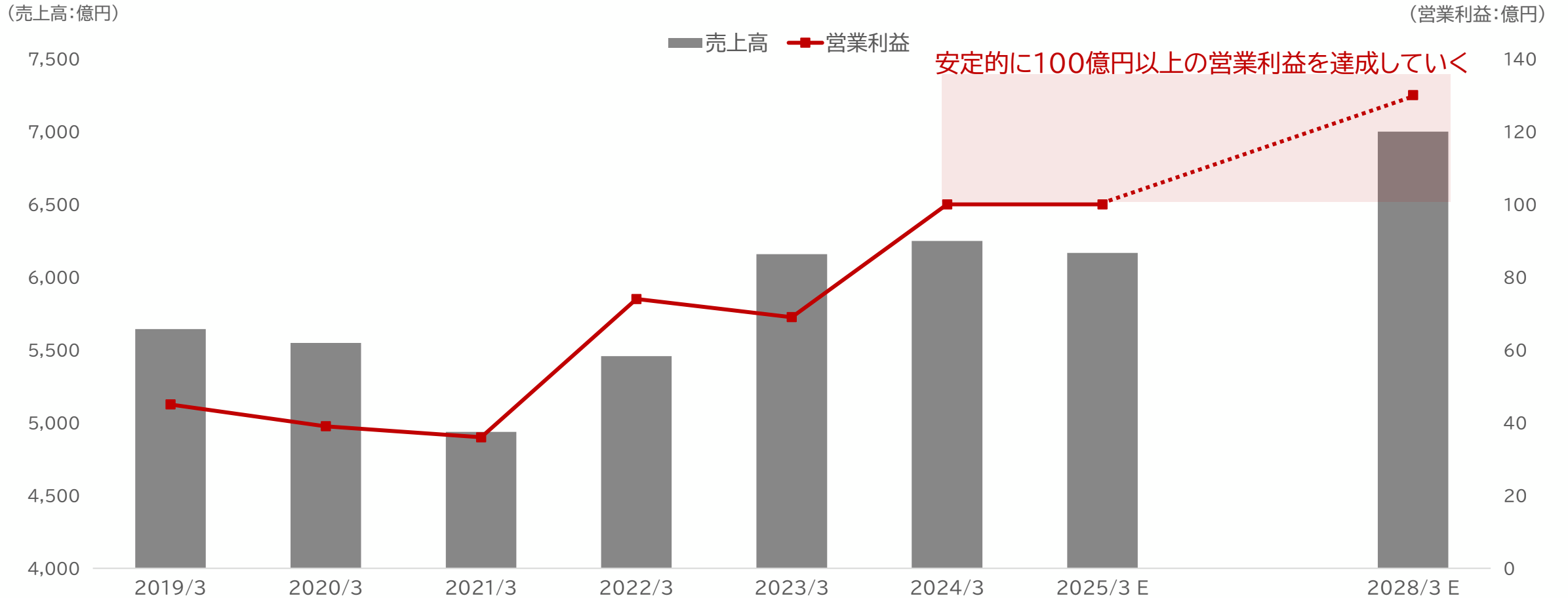
生産・加工

創業以来ノウハウを蓄積した高度な食品加工技術と開発力

調達

水産・畜産・農産の圧倒的な調達力

食材流通セグメントの業績推移



※2022年3月期以降は、収益認識会計基準適用後の数値

～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 約7%

当社グループにおけるBtoB事業領域 (食材流通セグメント 2025年3月期計画)

売上高 6,166億円
営業利益 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

- ✓商品の改廃による効率化
- ✓グループ内共同配送の実現
- ✓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
- ✓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%

めざす姿

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

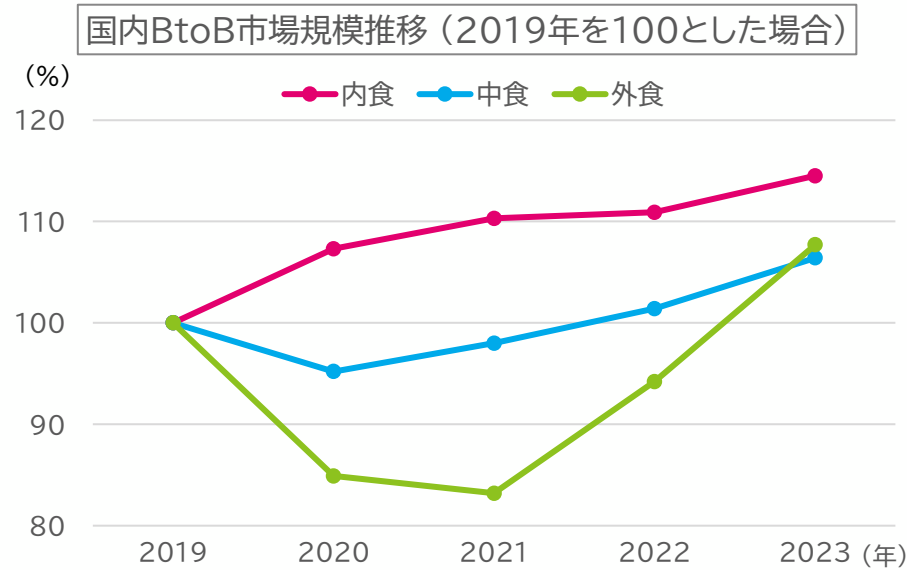
売上高 : 8,000億円
営業利益: 150億円以上
ROIC : 5.0%

取組み	本資料内 関連ページ
商品の改廃による効率化	→13ページ 「マーケットの課題を解決する付加価値商品の提供」
グループ内共同配送の実現	→14ページ 「商品ポートフォリオについて」 →15～17ページ 「マグロ事業のグループ内連携強化」
多様化するチャネルへの対応	→18ページ 「農産事業のポテンシャル」
水産物・業務用商材・介護食品の海外展開の強化	→19～21ページ 「海外BtoB市場での販売強化」
事業ポートフォリオの見直し・検討	－（次期中期経営計画にて）
プロフェッショナル人財の育成	－（次期中期経営計画にて）

	2024年3月期 実績	2025年3月期 計画	2028年3月期 目標
売上高	6,249 億円	6,166 億円	7,000 億円
（海外売上高）	35 億円	44 億円	100 億円
（海外売上高比率）	0.6 %	0.7 %	1.4 %
営業利益	100 億円	100 億円	130 億円
（営業利益率）	1.6 %	1.6 %	1.9 %
EBITDA	133億円	—	—
ROIC	4.1 %	3.7 %	4.5 %

収益向上のための中長期的な施策		投下資本
日本国内	海外	
<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

収益力強化に向けた取組みについて



当社グループにおけるBtoB事業領域(食材流通セグメント)
 2025年3月期計画
 売上高 6,166億円/営業利益 100億円

水産品
(荷受を含む)

畜産品

農産品

調理
加工品

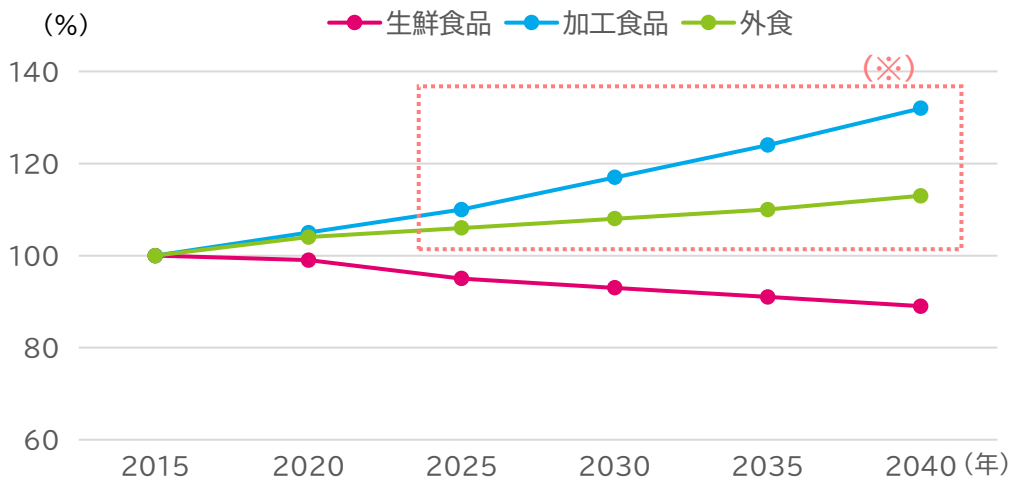
単位:兆円	2021年 1~12月	今後の見通し (当社予測)
内食市場	14.2	➡
中食市場	10.1	↗
外食市場	15.4	↗
給食市場	2.9	↘

メーカー市場規模 約11.4兆円

<出所>

内食:日本チェーンストア協会(惣菜除く食料品の合計)×DCS市場規模
 中食:日本惣菜協会(惣菜の市場規模)
 外食:日本フードサービス協会(営業給食と料飲主体部門の合計)
 給食:日本フードサービス協会(集団給食の合計)
 業務用卸:冷食年鑑

1人当たり食料支出(総世帯) (2015年を100とした場合)



※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る可能性がある
 出所:農水省「我が国の食料消費の将来推計(2019年版)」

外部環境・社会課題

少子高齢化

生産人口減少

ライフスタイルの変化

インバウンド需要増

生産コスト上昇

サステナビリティ課題への対応

内食市場の予測

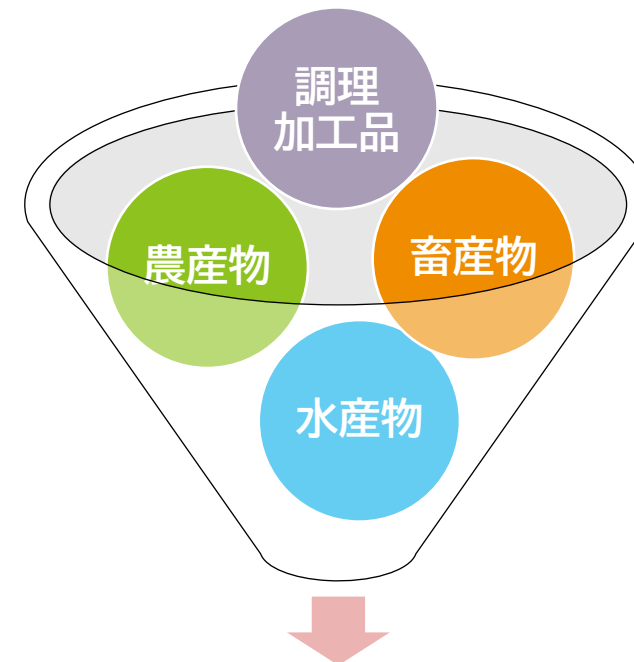
水産品の売上数量は中長期的に縮小



一方、惣菜品の売上数量は伸長


中食・外食市場の予測


・外部環境の変化に伴い、売上数量は伸長すると予測




伸長する中食・外食市場へ注力

冷凍・冷蔵・常温の温度帯を活用して
 マーケットの課題を解決する商品を提供

 時短・簡便

 省エネ

 人件費縮減による
ユーザーのコスト維持

(一例)

★★★ 新しい食の提案

マーケットニーズへの対応

- ✓ 伸長する中食・外食市場への簡便調理品や時短調理品
 - ー 少人数オペレーション可能
 - ー 販売機会ロスの低減
 - ー 均一なクオリティ
- ✓ 超高齢社会に対応する豊富な介護食品
 - ー あらゆる食形態の調理が容易
 - ー 献立作成や施設利用者の必要栄養価への悩み軽減
 - ー 少人数オペレーション可能
 - ー 均一なクオリティ

ノンフライ イカの天ぷら



- ✓ 製造工程上で加熱しておらず、顧客の調理場で初めて加熱するからこそ縮みがなく、イカのやわらかさが味わえる
- ✓ サクツとした衣がついており、誰が調理してもサクサククオリティ

やさしいおかずセット



- ✓ 解凍するだけで喫食可
- ✓ 高栄養・おいしさ・簡便
- ✓ 舌でつぶせるやわらかさのムース食
- ✓ 介護施設での、人手が不足しがちな朝食時間帯などでの需要増

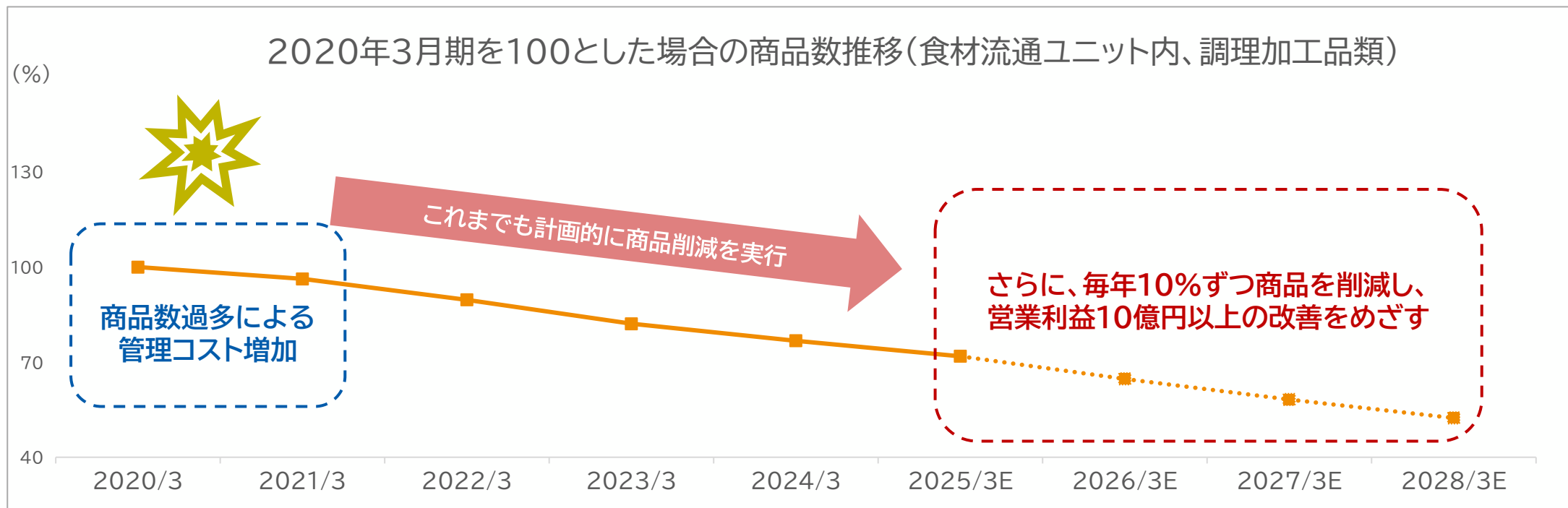
温度帯の垣根を超え、新たな商品群を開発

- ✓ 多様な販売チャネルを有する食材流通ユニットがバリューチェーンをつなぐファンクションとなり、既存の事業アセットを活用して、より提案型のビジネスを実行

(例) 常温とチルドの連携
チルドと冷凍の連携

中食市場成長への貢献

- ✓ コンビニエンスストア惣菜のトッピング
- ✓ 量販店惣菜
- ✓ 生協宅配のミールキット



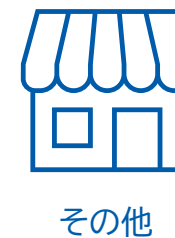
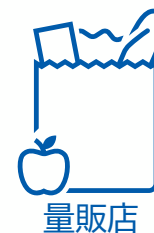
- ① 商品数を増やすことでマーケットにおけるシェアを拡大してきた一方、管理コストが増大
- ② 注力カテゴリー・チャネルの選択と集中により効率化を推進
- ③ 1商品当たりへの注力度を上げることにより売上を拡大
- ④ 商品ポートフォリオに伴い、グループ内共同配送を推進
- ⑤ ③④に伴い、28年3月期末時点で営業利益10億円以上の改善をめざす(25年3月期末対比)

グループ全体での取扱量 約47,000トン※¹(業界トップクラス※²)

漁業/養殖(水産資源セグメント)

調達・加工(食材流通セグメント)

販売(食材流通セグメント)



取扱量の7割を
グループ外へ販売

食材流通セグメント

調達量の7割をグループ外から仕入

現状の課題: 漁業/養殖・調達・加工の工程で取扱う全体量の約7割が、グループ外企業との取引。セグメントを超えて連携を強化し、グループ内のバリューチェーンを再構築する

※¹ 2022年度連結消去前の実績/当社調べ

※² 2022年国内マグロ類供給量は31.2万トン(カツオ除く)/出所:水産庁「我が国のかつお・まぐろ類供給量と価格」

(トピックス)マグロ事業の強み「キハダマグロ」

✓あらゆるマグロ(天然・養殖、
生鮮・冷凍、一次加工品、
二次加工品)を取り扱う
マグロ専門企業

✓サステナブルなキハダ
マグロを使用したマグロ
加工品も製造



マルハニチロオーシャン

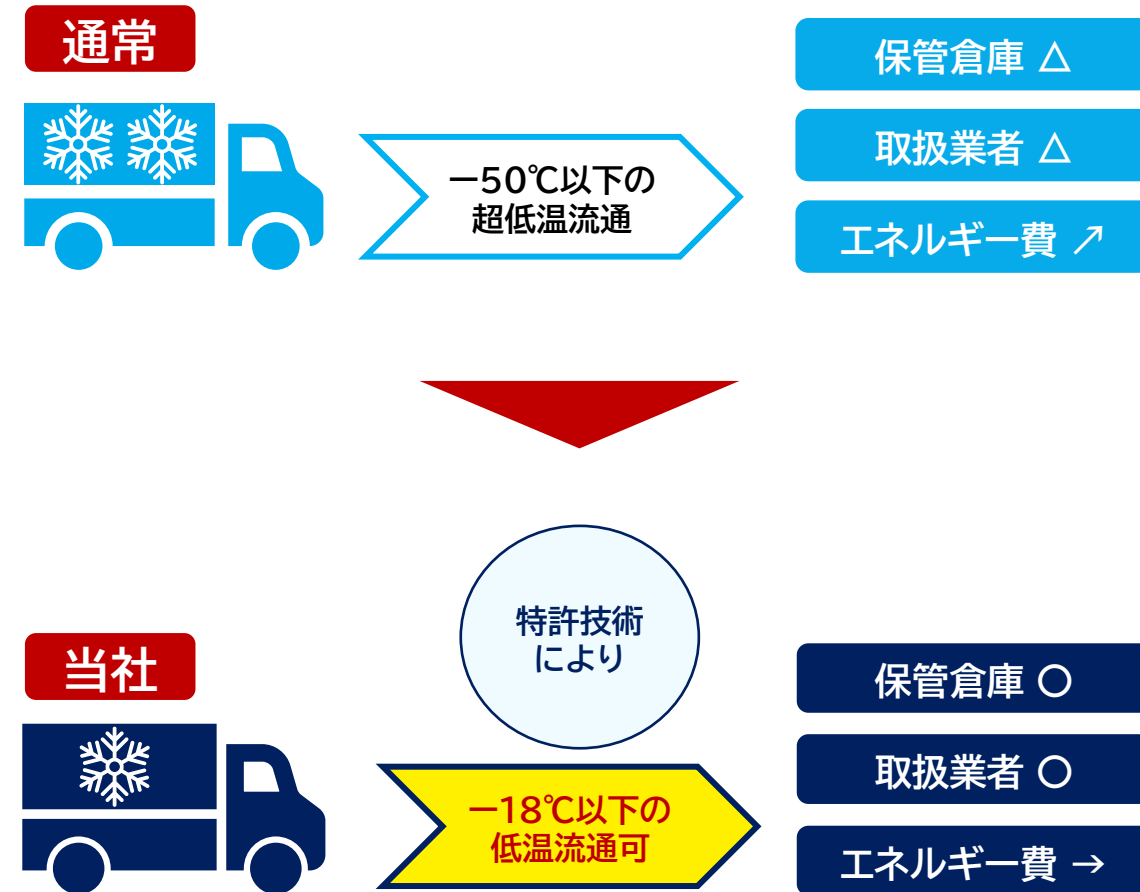


マルハニチロ 宇都宮工場

✓一般的な冷凍食品と同じ
マイナス18℃以下での流
通が可能なマグロ加工品
を製造

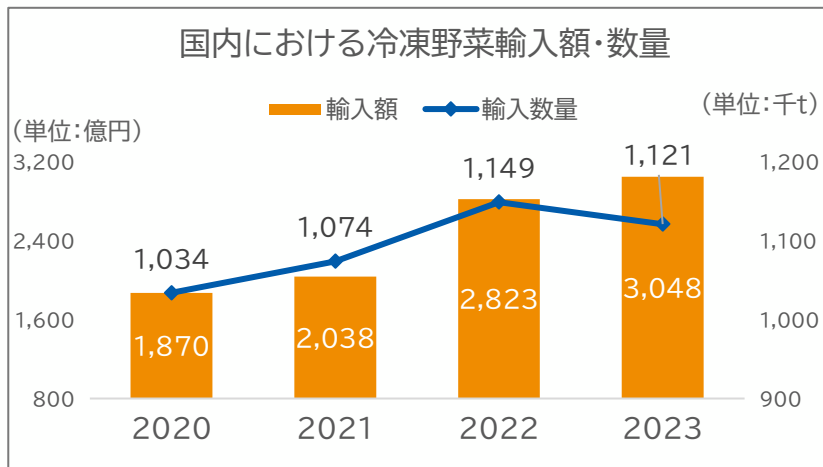


(トピックス)マグロ事業の強み「マグロたたき」

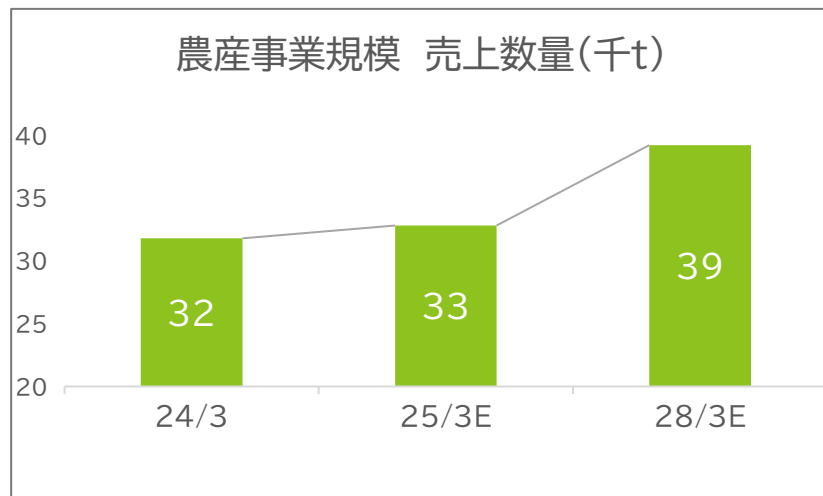


- ① -18°C 以下の流通を可能とする特許技術をグループ内で横展開
- ② 一般的な冷凍食品と同じ温度帯の保管を可能とすることで、保管に関わるエネルギーコストの低減に貢献
- ③ 取扱いが容易になることで取扱業者が増加、マグロ製品の取扱量を拡大することが可能





出所:政府統計「e-stat」農林水産物品目別実績(輸入)



当社グループの強み

- ✓専用農場での栽培管理一元化
- ✓徹底した検査体制とトレーサビリティ管理
- ✓冷凍野菜のシェア国内上位クラス
(例)台湾産枝豆はシェアトップ

課題と取組み

- ✓これまで調達機能が主体だった
- ✓今後は調達～販売までを管轄し、顧客起点での商品開発を進める
- ✓食材流通ユニットとの連携を強化

農産×水産・畜産 / 農産×多様な顧客チャネル

- ✓惣菜・宅配生協向け

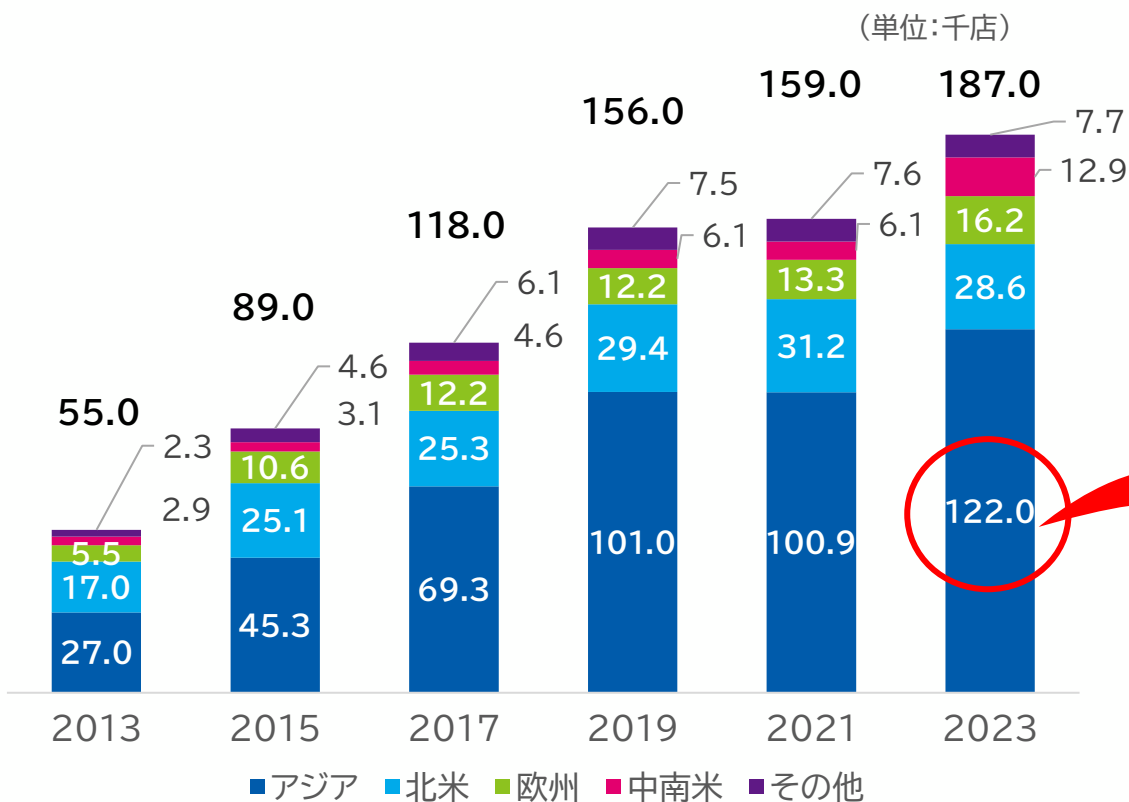
(例)ミールキットなど

- ✓外食業態・グループ工場向け

(例)農産物を水産・畜産物と組み合わせた原料供給→製造工程や管理コストを低減

原料調達の優位性を生かし、One Maruha Nichiroとして
組織間の連携を強化することで高付加価値商品を提供

海外における日本食レストランの概数(推移)



出所:農林水産省「海外における日本食レストラン数調査」

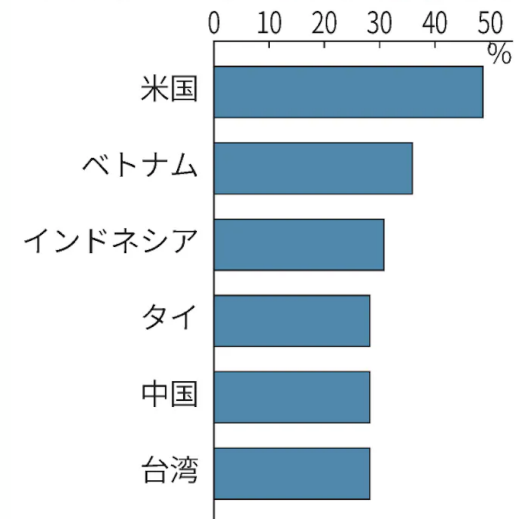
アジアは、日本食レストラン店舗数が10年間で約4.5倍に増加(左記)

当社グループの拠点があるインドネシア・タイ・中国・ベトナムで、アジア全体の7割超を占める(下表)

当社グループの拠点がある国における店舗数	
インドネシア	4,000店
タイ	5,330店
中国	78,760店
ベトナム	1,620店
アジア合計	122,000店

国内外食企業300社のうち、2024年度以降に海外出店を計画する企業に聞いた出店予定地域は下記のとおり

今後出店を予定する地域(複数回答)



出所:日本経済新聞 電子版「外食企業、海外出店拡大が4割 和食ブームですしけん引」(2024年6月18日発行)
※当該グラフは日本経済新聞社の許諾を得て掲載しております。無断での複写・転載はご遠慮ください。

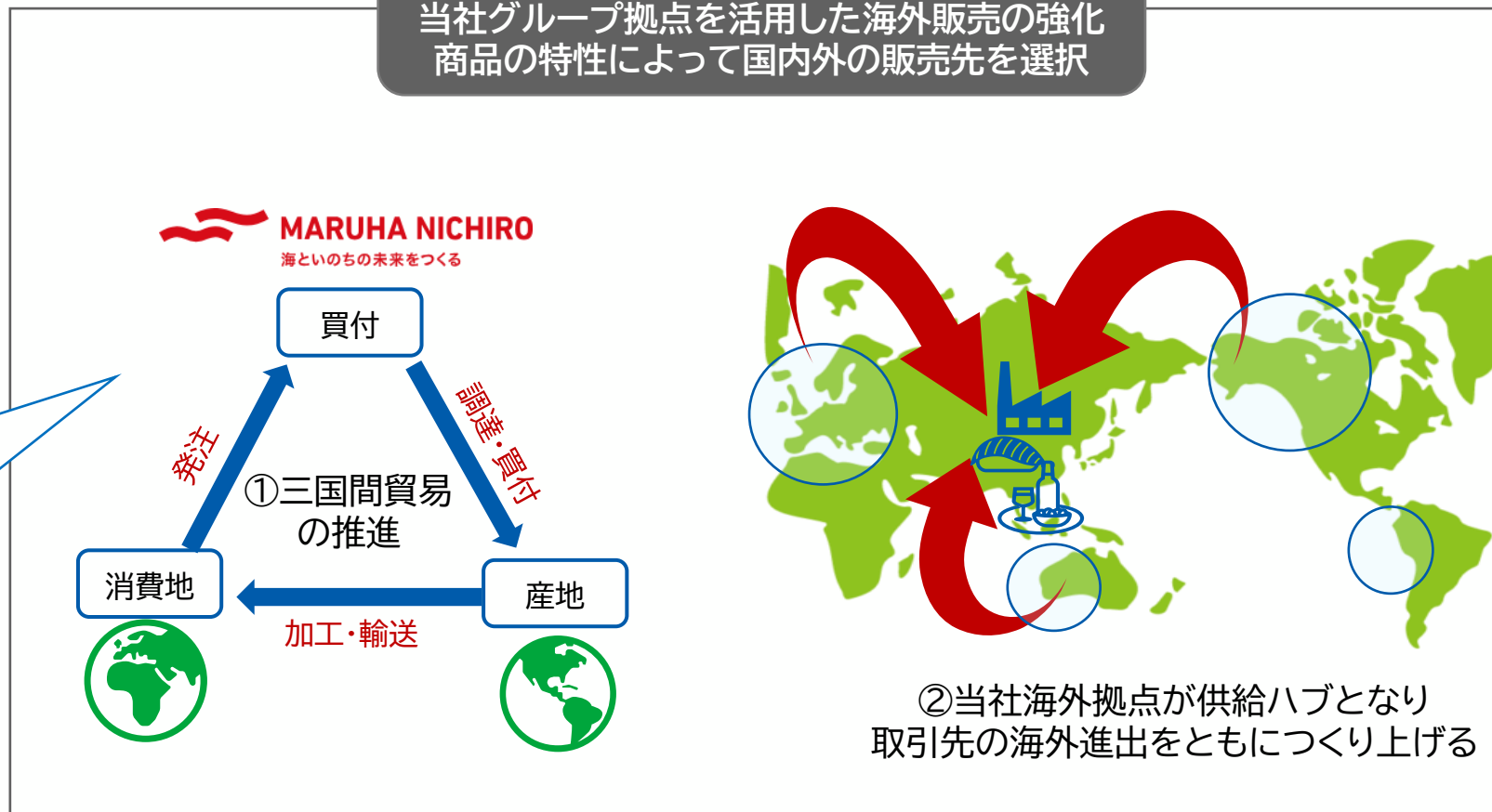
<これまでの販売の流れ>
国内での販売が主流



(例)サイゴンフード社(ベトナム)



<今後のめざす姿>
当社グループ拠点を活用した海外販売の強化
商品の特性によって国内外の販売先を選択



在外グループ拠点を起点として海外市場での販売を強化し、新規市場を開拓

(参考)当社グループの主要な海外拠点



生産拠点

- ・省エネ・省人化への対応
- ・工場の生産効率を向上させるための再編
- ・販売と連携したアイテムの取捨選択

M & A

- ・海外の販路開拓における投資
- ・新ジャンルへの挑戦

DX

- ・業務効率向上のためのシステム投資
- ・商品管理システムへの投資

人財

- ・海外グループ拠点への研修(事業担当・営業担当を派遣)
- ・他部門との人事ローテーションによるスペシャリスト育成
- ・注力事業への人財投下

TOPICS 「DX注目企業2024」に選定

事業の効率化や、社内のDX推進を行うDX推進委員会の立ち上げなどが、企業価値貢献において注目されるべき取り組みを実施していると評価され、初めて選定されました。



上記に関するリリースは[こちら](#)



DX注目企業2024
Digital Transformation

- 1) One Maruha Nichiro
- 2) 個別最適 → 全体最適へ
- 3) 既存の事業アセットの活用
- 4) 海外販売の強化

Appendix

世界最大規模の水産物トップトレーダーとしての圧倒的な
水産物調達力
→約70の国や地域との取引



強み・優位性:

グループの水産資源アクセスと世界の各商材
主力サプライヤーとの強固な関係性維持に
より実現するグローバル調達力

多様なユーザーニーズにこたえられる、
国内シェアNo.1の魚種を多数有する
→多岐にわたる業態の販売ルート

買付

様々な魚種のうち、シェアの大きいエビとタコ

エビ
(世界各地)



年間 約38,000トン
国内シェア 約19%

タコ
(西アフリカ)



年間 約4,800トン
国内シェア 約27%

グループにおける商品開発力、加工技術力を結集。
多様なチャネル(外食・給食・量販・生協宅配・コンビニエンスストア・介護食品など)へ、差別化された商品を提案



強み・優位性:

ほぼすべてのBtoB市場をカバーし、
多くのユーザーと直接対話できる多様な
販売チャネル

冷凍・冷蔵・常温など、多様なユーザーニーズ
にこたえられる食品加工拠点を保有

チャネル別組織により顧客起点の
販売・サービス・課題解決を拡充

当社ならではの独自性の高い商品カテゴリー
を有する介護食品

農産品及び食肉とその加工品を、国内外(約16の国や地域)において調達・加工・販売



強み・優位性:

世界各地から各種食肉や食肉加工品を安定供給できるグループ内の連携力

独自の品質管理システムによる商品のトレーサビリティを徹底

輸入豚肉の取扱量、トップクラスの国内シェア

食材流通セグメント 2025年3月期第1四半期実績

(単位:億円)

	売上高				営業利益						経常利益			
	25年3月期 1Q (A)	24年3月期 1Q (B)	前年対比(A-B)		25年3月期1Q (C)		24年3月期1Q (D)		前年対比(C-D)		25年3月期1Q (E)	24年3月期1Q (F)	前年対比(E-F)	
			増減	増減率	営業利益率	営業利益率	増減	増減率	増減	増減率				
水産商事ユニット	718	743	△ 25	△3.4%	16	2.3%	20	2.7%	△ 4	△18.1%	18	21	△ 3	△16.3%
食材流通ユニット	583	559	24	+4.3%	15	2.6%	16	2.9%	△ 1	△5.3%	17	17	0	+1.9%
農畜産ユニット	250	262	△ 12	△4.5%	6	2.5%	6	2.4%	0	+1.4%	10	8	2	+19.7%
食材流通セグメント計	1,551	1,564	△ 13	△0.9%	38	2.4%	42	2.7%	△ 4	△10.4%	45	46	△ 2	△3.3%
(国内 内訳)	1,543	1,554	△ 11	△0.7%	38	2.5%	43	2.7%	△ 4	△9.9%	—	—	—	—
(海外 内訳)	8	10	△ 2	△21.7%	△ 0	—	△ 0	—	△ 0	—	—	—	—	—

【参考】食材流通セグメント 直近4年間のユニット別実績

(単位:億円)

(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)
水産商事ユニット	2,798	3,093	2,981	2,858	46	35	25	40
食材流通ユニット	1,948	2,238	2,344	2,459	21	25	62	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	6,191	6,249	6,166	74	69	100	100
(国内 内訳)	5,437	6,158	6,214	6,123	74	72	101	98
(海外 内訳)	20	33	35	44	0	△3	△1	1

※当スライドの数値は、参考情報として作成(2022年3月期数値は概算)
 ※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

統合報告書・サステナビリティレポートを発行しました

■特集テーマ1

「次の100年に向けて、水産物を持続的に提供するためのマルハニチログループの使命」



■特集テーマ2

「健康価値創造と持続可能性に貢献する食の提供プロジェクト」



■特集テーマ3

「誰ひとり取り残さないサプライチェーンの構築に向けて」



左記QRコードまたは下記URLよりご覧ください。
<https://www.maruha-nichiro.co.jp/corporate/sustainability/report/>

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。