

2025年3月期 決算説明会 説明資料 (2024年4月－2025年3月)

2025年5月16日

マルハニチロ株式会社(TSE:1333)



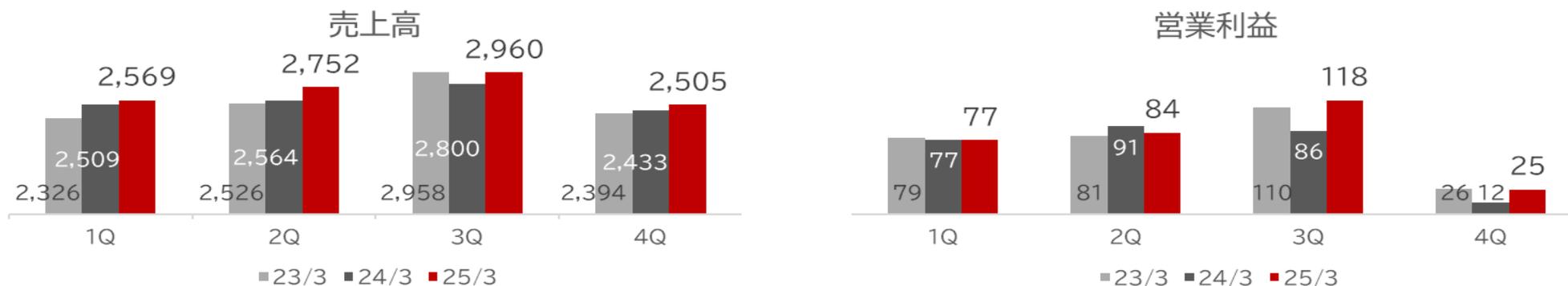
1. 2025年3月期 概況	3ページ
2. 2026年3月期 通期計画・施策	7ページ
3. 中期経営計画の戦略について	14ページ
Appendix	29ページ

1. 2025年3月期 概況

- 2025年3月期は増収増益。営業利益は経営統合以降、最高となる300億円超を達成
- 前中期経営計画の指標はすべて達成(EBITDA516億円、ROIC4.3%など)

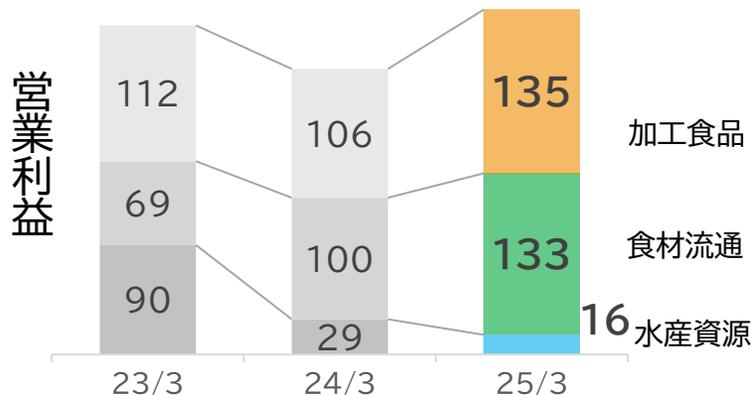
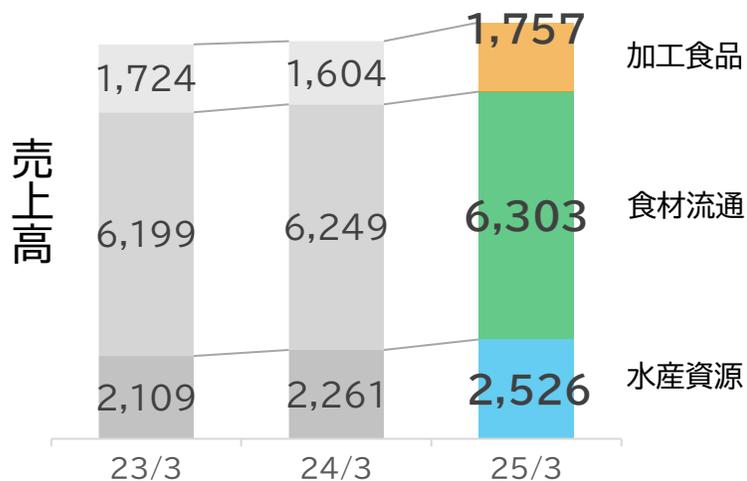
(単位:億円)

	25年3月期	24年3月期	前年対比	
			増減	増減率
売上高	10,786	10,307	480	+4.7%
営業利益 (営業利益率)	304 (2.8%)	265 (2.6%)	38	+14.5%
経常利益	323	311	11	+3.7%
親会社株主に帰属する当期純利益	233	209	24	+11.6%
EBITDA	516	460	56	+12.2%
ROE(%)	10.7	10.8	△ 0.1	△0.9%
ROIC(%)	4.3	4.2	0.1	+2.4%



決算ハイライト② セグメント別概況

(単位:億円)



国内 164億円
 海外 140億円
 * 海外経常利益比率 44%

水産資源

増収減益(セグメント利益**16**億円 前年比△13億円)

北米の欧州事業が好調で増益確保も、北米スケソウダラ事業の相場軟調や養殖での原価上昇などがあり、全体で減益

食材流通

増収増益(セグメント利益**133**億円 前年比+33億円)

水産商事での在庫管理徹底や市況回復、農畜産の販売価格改定などが貢献し、33億円(33%)の増益

加工食品

増収増益(セグメント利益**135**億円 前年比+28億円)

加工食品のペットフード事業(タイ)、ファインケミカルの医薬品向けが好調により、全体で28億円(27%)増益

連結貸借対照表

(単位: 億円)

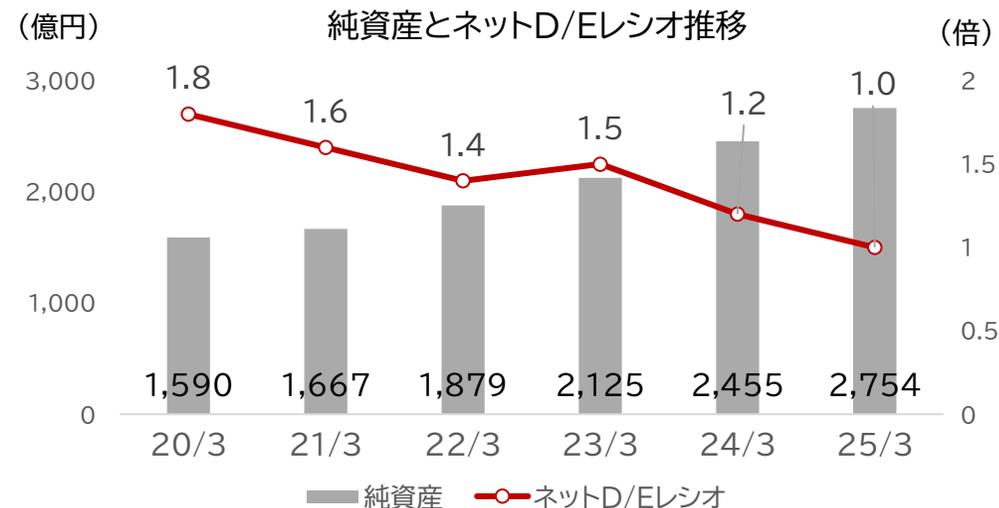
	25年3月末	24年3月末	増減	主な内容(前期末比)
流動資産	4,146	4,050	96	現預金(+113)、売上債権(△52)、 棚卸資産(+27)
固定資産	2,666	2,668	△2	有形固定資産(+60) 無形固定資産(△7) 投資有価証券(△81)
資産合計	6,812	6,718	94	
流動負債	2,369	2,730	△361	仕入債務(+12) 短期借入金(△344)、 コマーシャルペーパー(+50)
固定負債	1,689	1,534	155	長期借入金(+10)、社債(+150)
負債合計	4,058	4,263	△205	
株主資本	1,971	1,789	182	利益剰余金(+182)
その他包括累計	325	283	42	
非支配株主持分	458	384	75	
純資産合計	2,754	2,455	299	
負債純資産合計	6,812	6,718	94	
有利子負債	2,709	2,844	△134	
ネットD/Eレシオ	1.0倍	1.2倍	△0.2	
自己資本比率	33.7%	30.8%	2.9	

【資産の増加 +94億円】

・現預金の増加

【負債の減少 △205億円】

・有利子負債の減少



2. 2026年3月期 通期計画・施策

● 中期経営計画に掲げた営業利益400億円達成に向けて、積極的な企業変革を推進

(単位:億円)

		25年3月期 実績(A)	26年3月期 計画(B)	28年3月期計画 (中計最終年度)	増減額 B-A	増減率
売上高	(億円)	10,786	10,800	11,500	14	+0.1%
営業利益	(億円)	304	270	400	△ 34	△11.1%
(営業利益率)	(%)	(2.8%)	(2.5%)	(3.5%)		
経常利益	(億円)	323	260	—	△ 63	△19.4%
親会社株主に帰属する 当期純利益	(億円)	233	175	—	△ 58	△24.8%
EBITDA	(億円)	516	500	640	△ 16	△3.1%
ROE	(%)	10.7	7.5	9.0	△ 3.2	△29.9%
ROIC	(%)	4.3	4.0	5	△ 0.3	△7.0%
ネットD/Eレシオ	(倍)	1.0	1.0	1.0	—	—
(ご参考) 1株当たり当期純利益	(円)	461.90	347.44	—	△ 114.46	△24.8%

企業変革費用* 約50億円を販管費計上

- ・CI変更(ブランディング・包材変更など)
- ・本社移転 など

※今期を含む3年間で150億円を予定。

(投資50億円+費用100億円)

※中期経営計画に掲げた営業利益400億円達成のために必要不可欠な人的資本投資

・前期は、特別利益119億円。うち、「投資有価証券売却益」として109億円を計上

・今期は、特別利益70億円程度を想定

為替レート	25/3実績	26/3計画
米ドル	151.44円	158.18円
ユーロ	163.80円	164.92円
タイバーツ	4.31円	4.64円

2026年3月期 通期計画・施策:セグメント別概況

● 企業変革費用の支出50億円を除外すると、16億円の増益計画

(単位:億円)

	25年3月期実績		26年3月期計画	増減額 C-B	増減率
	(組織組替え前) A	(組織組替え後) B	C		
売上高					
水産資源セグメント	2,526	1,276	1,348	72	+5.6%
食材流通セグメント	6,303	7,512	7,316	△196	△2.6%
加工食品セグメント	1,757	1,796	1,926	130	+7.2%
その他	200	202	210	8	+4.0%
合計	10,786	10,786	10,800	14	+0.1%
営業利益					
水産資源セグメント	16	△39	6	45	-
食材流通セグメント	133	179	152	△28	△15.6%
加工食品セグメント	135	140	128	△12	△8.6%
その他	20	23	△16	△39	-
合計	304	304	270	△34	△11.2%
合計※	304	304	320	16	+5.3%

※企業変革投資50億円を除外した場合

国内 110億円

海外 160億円

<ポイント>

<組織改編>

水産資源セグメント所属の2社他を食材流通、加工食品セグメントへ移管

<水産資源>増益

不採算事業早期撤退に加え、川下戦略の強化により増益を見込む

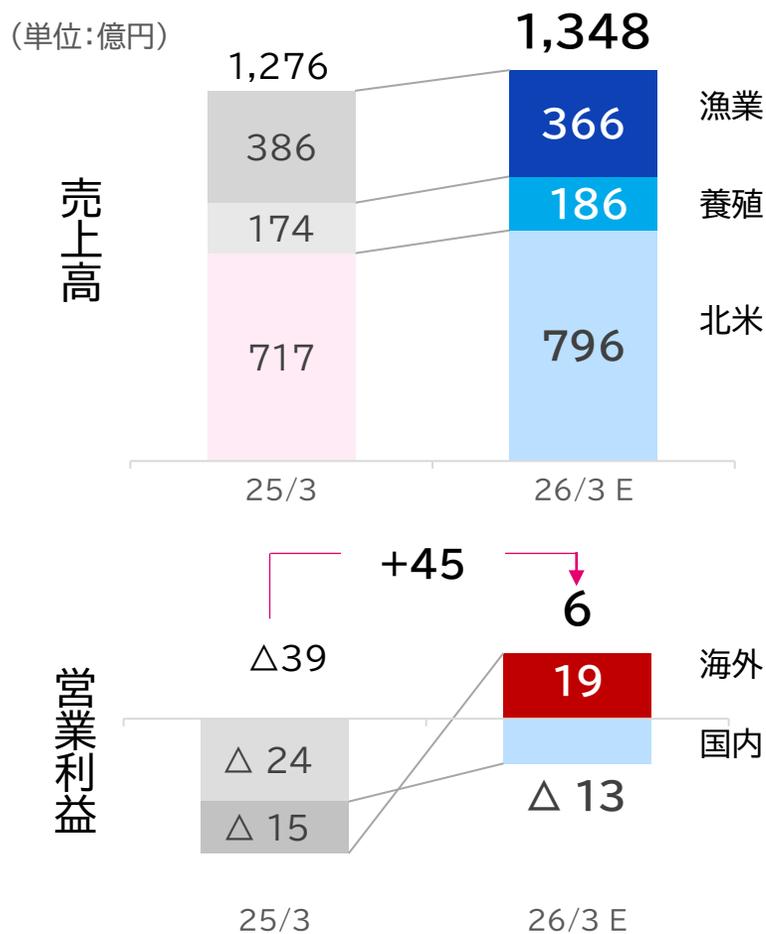
<食材流通>減益

水産商事は外部要因及び事業環境の変化を慎重に勘案。また、畜産は将来の利益率向上を見据え、加工販売に注力することで一時的な利益減を見込み、減益予想

<加工食品>減益

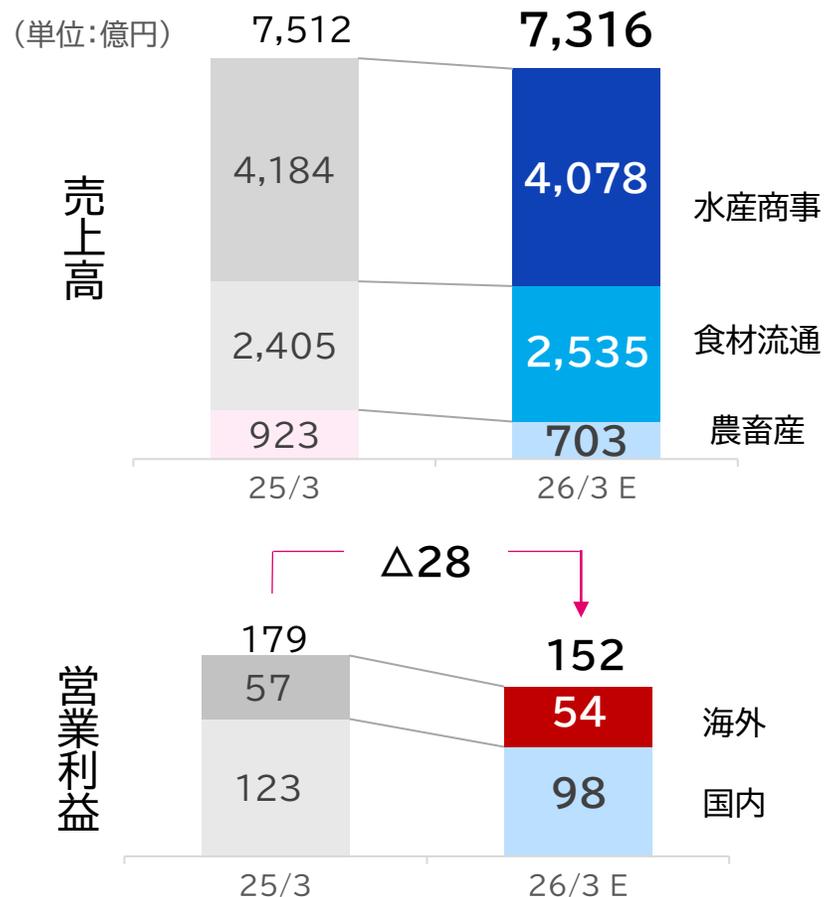
販売は堅調の見込みも、海外事業での生産コスト上昇を加味し、減益予想

不採算事業の早期撤退を含む川上の構造改革に加え、川下戦略の強化により増益(45億円)を見込む



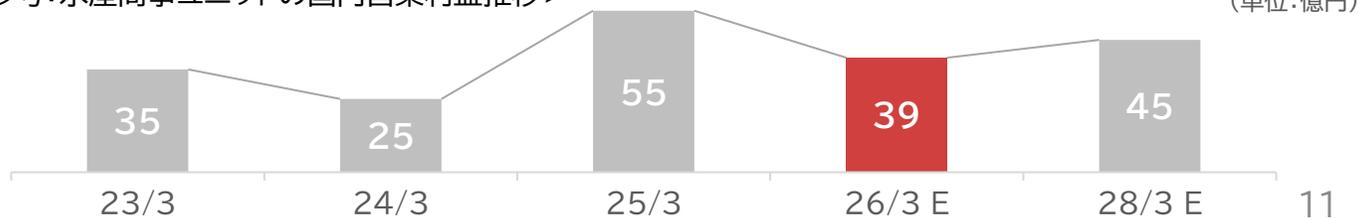
ユニット	今期の取組み/事業環境
漁業	<p><取組み></p> <ul style="list-style-type: none"> 不採算な事業の早期撤退、船の選択と集中を推進 新船投入により操業効率を改善 <p><事業環境></p> <ul style="list-style-type: none"> 燃油など操業コストは高止まりを見込む
養殖	<p><取組み></p> <ul style="list-style-type: none"> 高水温対策をはじめとした原価低減策を推進 アジアを中心とした輸出拡大に注力 <p><事業環境></p> <ul style="list-style-type: none"> 生産コストは依然高値水準を見込むもブリ・カンパチ相場は回復
北米	<p><取組み></p> <ul style="list-style-type: none"> 高収益製品の製造比率を上げ、生産性の向上と数量拡大を目指す 生産拠点統合など生産コスト低減は徐々に効果あり <p><事業環境></p> <ul style="list-style-type: none"> スケソウダラ相場は改善傾向

水産商事は事業環境などの変化を慎重に勘案。畜産の一時的な利益減もあり減益計画も、想定内であり中期経営計画の利益目標に変更なし



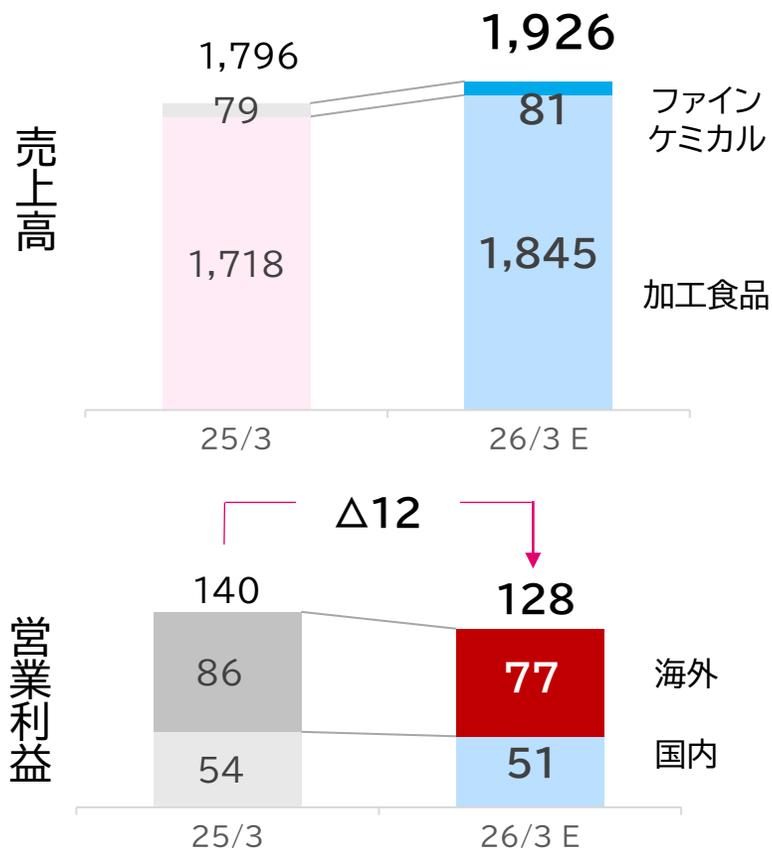
ユニット	今期の取組み/事業環境
水産商事	<取組み> ・グループ内連携の更なる加速と、欧州では事業領域と販売拡大を目指す <事業環境> ・国内、欧州とも相場・在庫共に堅調を見込むも、関税影響による相場動向を慎重に見極める必要あり
食材流通	<取組み> ・グループ内連携の強化に加え付加価値商品の生産・販売両面での効率化を継続 <事業環境> ・生産コストは依然、高値水準を見込む
農畜産	<取組み> ・高付加価値商品の加工・販売へ注力し利益の質を変革。グループ内連携を強化し販路拡大を目指す <事業環境> ・調達コストは高値水準が継続、国内市場は低価格志向

<ご参考:水産商事ユニットの国内営業利益推移>



国内・海外ともに、販売は堅調の見込みもペットフード事業(タイ)の生産コストの上昇を加味して減益予想

(単位:億円)

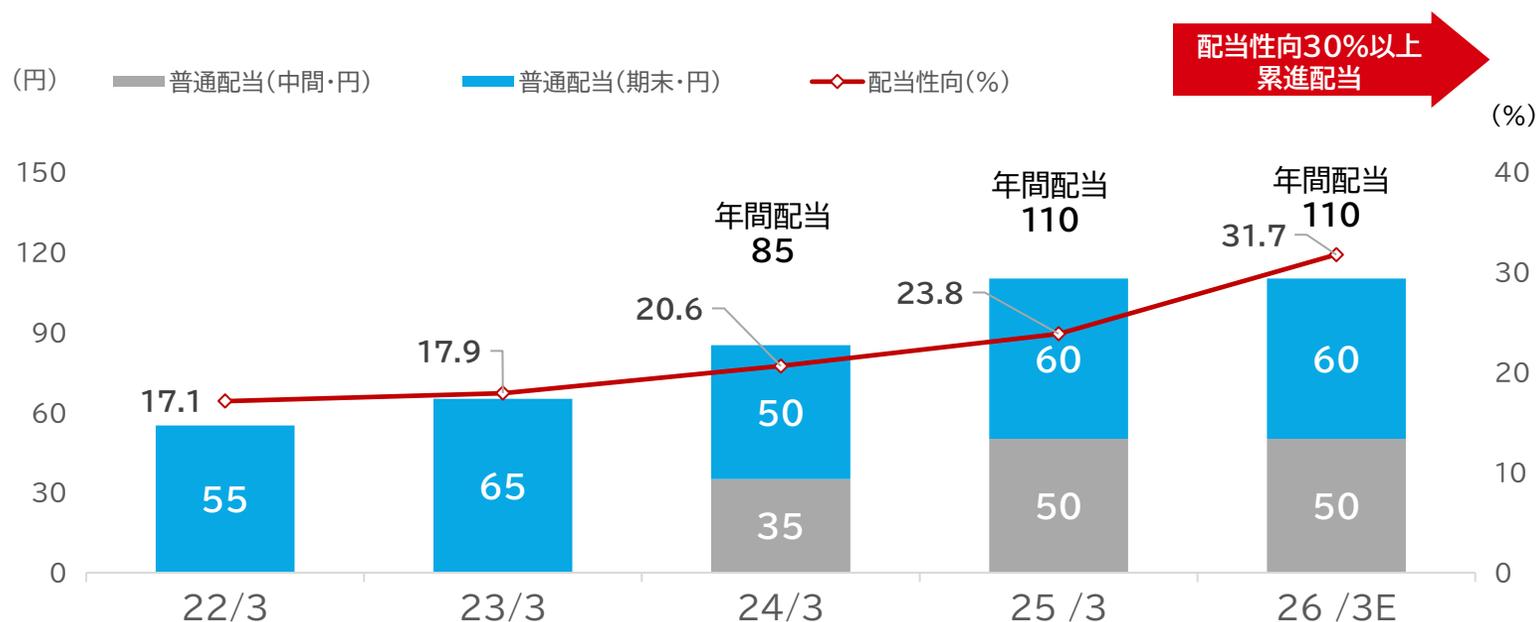


ユニット	今期の取組み/事業環境
加工食品	<p><取組み></p> <ul style="list-style-type: none"> 国内: 広告宣伝強化、2025年2月以降に実施した価格改定により生産コスト吸収 海外: 商品開発や販路開拓による販売増加、生産性向上 <p><事業環境></p> <ul style="list-style-type: none"> 国内: 加工食品の販売は堅調を維持 海外: 生産コストの上昇を見込む。堅調に推移の見込みも、米関税による影響を注視する必要あり
ファインケミカル	<p><取組み></p> <ul style="list-style-type: none"> 医薬原薬事業の拡大 機能性表示取得による既存製品の深掘り 微細藻類由来DHA事業の推進 <p><事業環境></p> <ul style="list-style-type: none"> 主要顧客の在庫調整やサプリメントなど健康食品の需要低下

配当方針

株主の皆さまへの利益還元を経営の重要課題の1つと位置づけ、現中期経営計画期間は、配当性向30%以上を前提とした累進配当を基本方針とし、財務基盤の安定と持続的な企業成長の両立を図りながら、安定的かつ継続的な利益還元に努める。

- 2025年3月期: 期末配当は60円、年間配当110円を予定(配当性向23.8%)
- 2026年3月期: 中間配当50円、期末配当60円、年間配当110円を見込む(配当性向31.7%)



政策保有株式縮減の進捗

* 期末残高 ÷ 純資産 *

2024年3月期末: 約14.7%
2025年3月期末: 約10.4%

引き続き縮減に努め、獲得した資金は企業変革支出(人的資本投資)や成長投資の一部に充当する

3. 中期経営計画の戦略について

- ✓ 中期経営計画について
- ✓ バリューサイクルとグローバル戦略について
- ✓ 投資に関する考え方

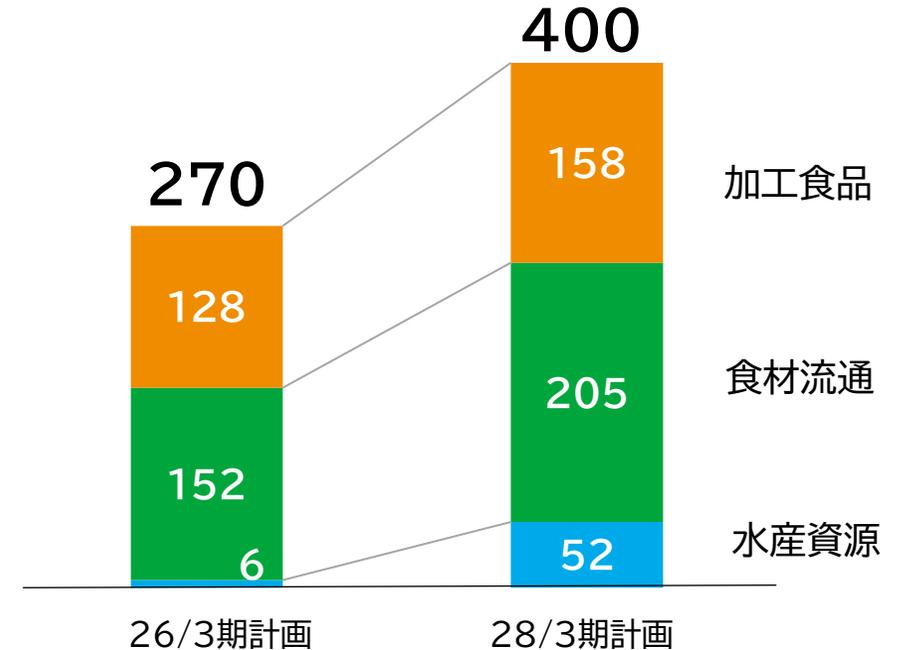
「バリューサイクル」「グローバル戦略」に加え「挑戦と共創」で営業利益400億円を目指す

新長期ビジョンの実現に向けたアクション



営業利益目標 400億円

セグメント別営業利益
(26/3期 vs 28/3期)

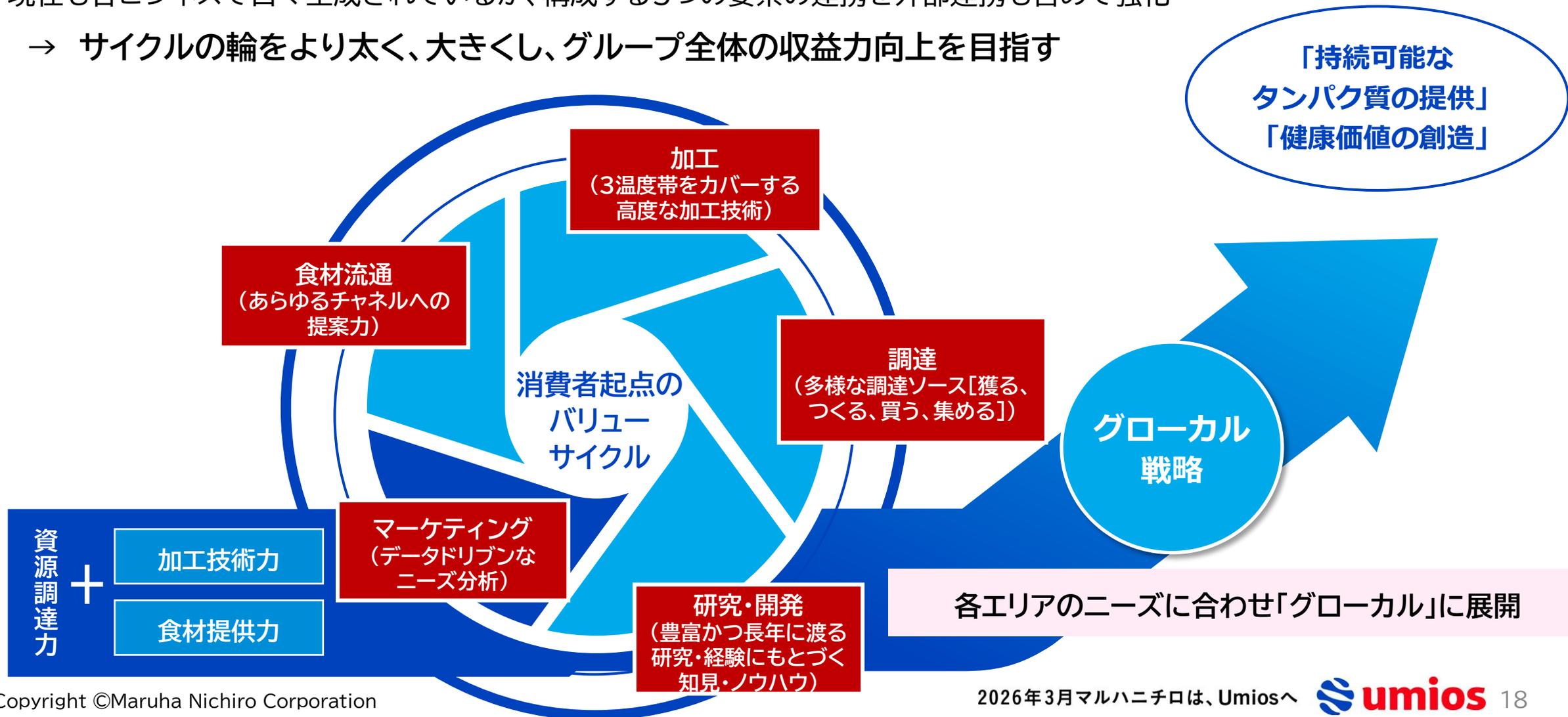


- ✓ 中期経営計画について
- ✓ バリューサイクルとグローバル戦略について
- ✓ 投資に関する考え方

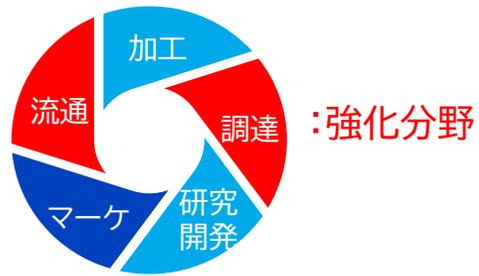
「バリューサイクル」と「グローバル戦略」について

現在も各ビジネスで日々生成されているが、構成する5つの要素の連携を外部連携も含めて強化

→ サイクルの輪をより太く、大きくし、グループ全体の収益力向上を目指す

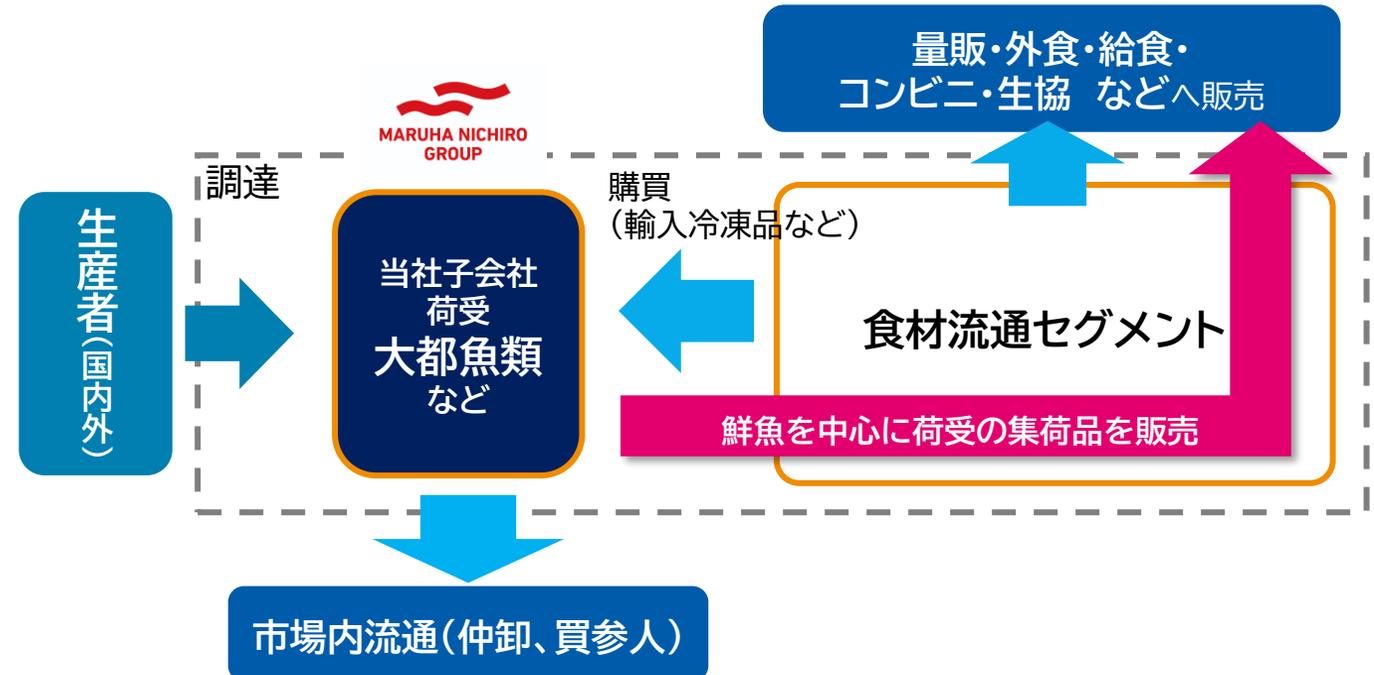
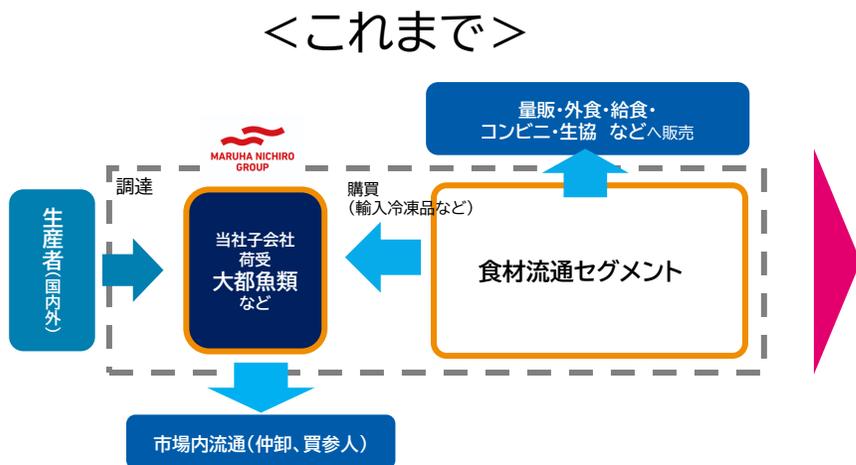


当社が誇る重要なアセット「荷受」。グループの調達・流通機能を活用して、「バリューサイクル」強化へ



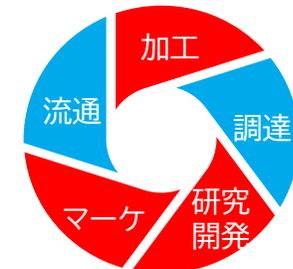
<バリューサイクルのモデル>

荷受をグループの(鮮魚を中心とした)調達・流通機能と位置付け、グループの持つ多様なチャンネルに届けるサイクルを強化する



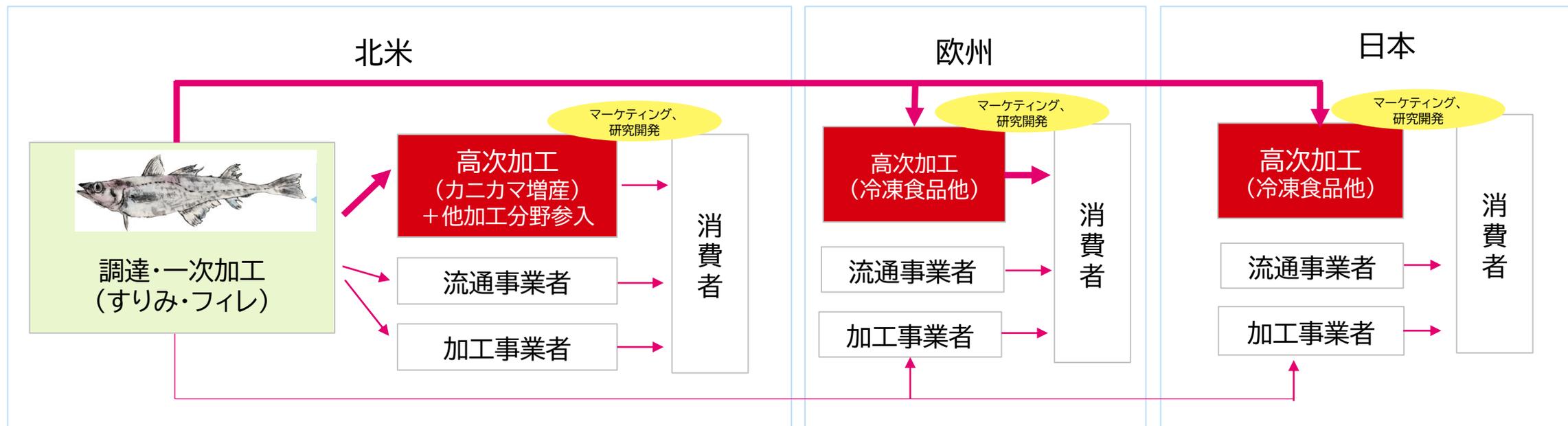
バリューサイクル強化事例:北米スケソウダラ事業について

- 天然魚世界漁獲高**2位**のスケソウダラに関する米国ベーリング海での資源アクセス率**26%**保有
- 過去から持続的な管理漁業の実績により安定した資源量を誇っているが、
- ここ数年、ロシア産の流通増により軟調な相場 → 生産コスト低減に加え、相場変動に対応できる強固な収益体制の構築が必要

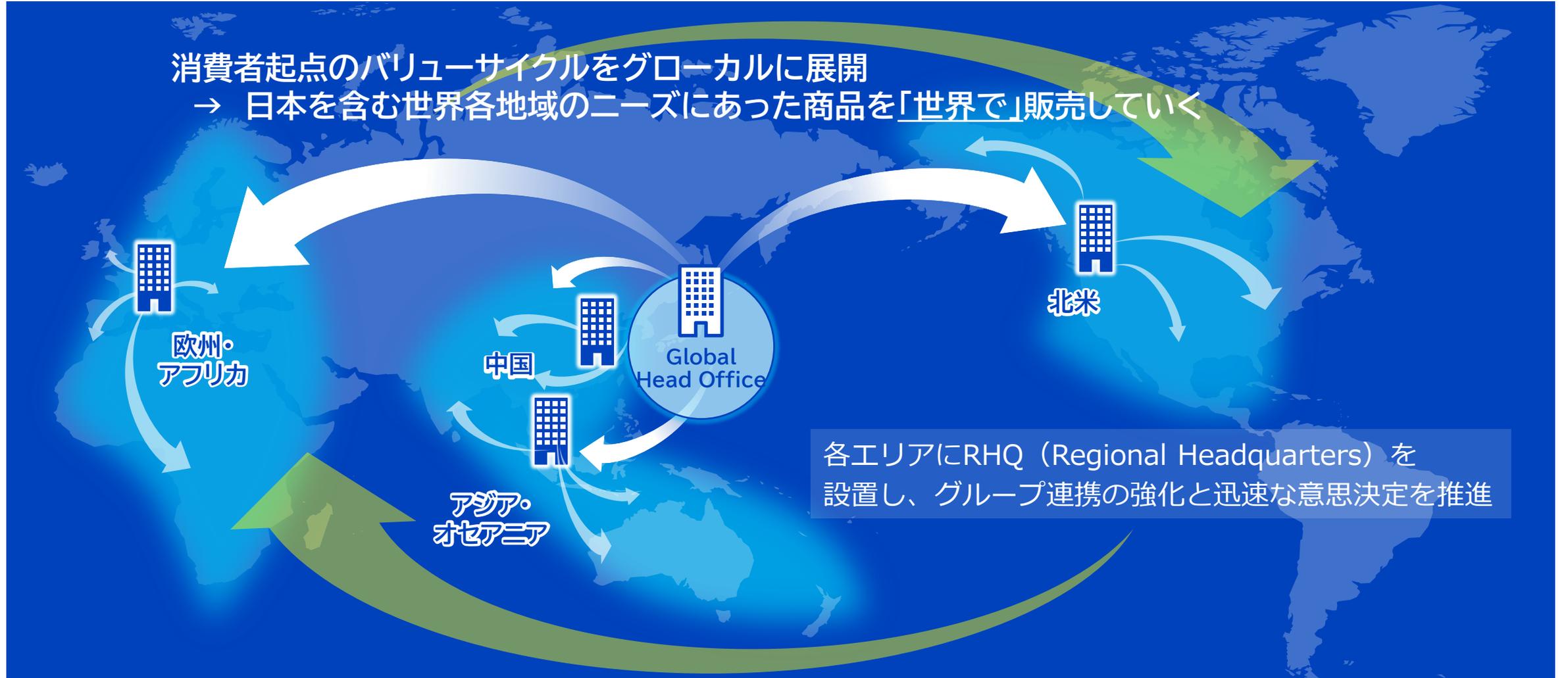


:強化分野

自社での高次加工品比率を向上 = バリューサイクル強化



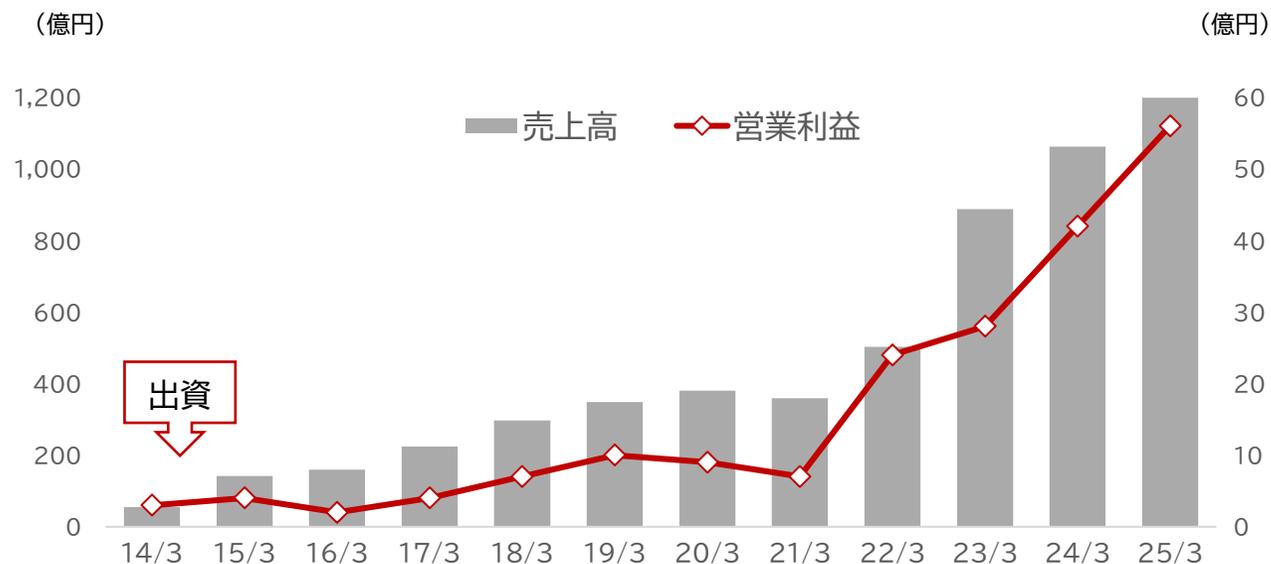
消費者起点のバリューサイクルをグローバルに展開
→ 日本を含む世界各地のニーズにあった商品を「世界で」販売していく



グローバル戦略成功事例：欧州事業(シーフードコネクション)

- 欧州市場において地域の事情に精通した企業を買収し事業拡大を進める
- 2014年3月期と比較して営業利益**19倍**の成長
- 収益性も高く、ROICは**10%程度**

シーフードコネクショングループ 業績推移



- ファイル、フライ製品などの水産冷凍食品をPBとして生産、欧州地域に販売するVDLグループの株式を取得し、連結子会社化
- 顧客から高い信頼性と高い収益性を維持しており、シーフードコネクションとのシナジーによりバリューサイクル強化を目指す

会社名	Van der Lee Seafish Beheer B.V.(VDLグループ)
所在地	オランダ ユルク市
業績	売上高:115億円 営業利益:12億円 (2025年3月期実績)



ファイル凍結加工、粉付きフライラインを保有
主要製品

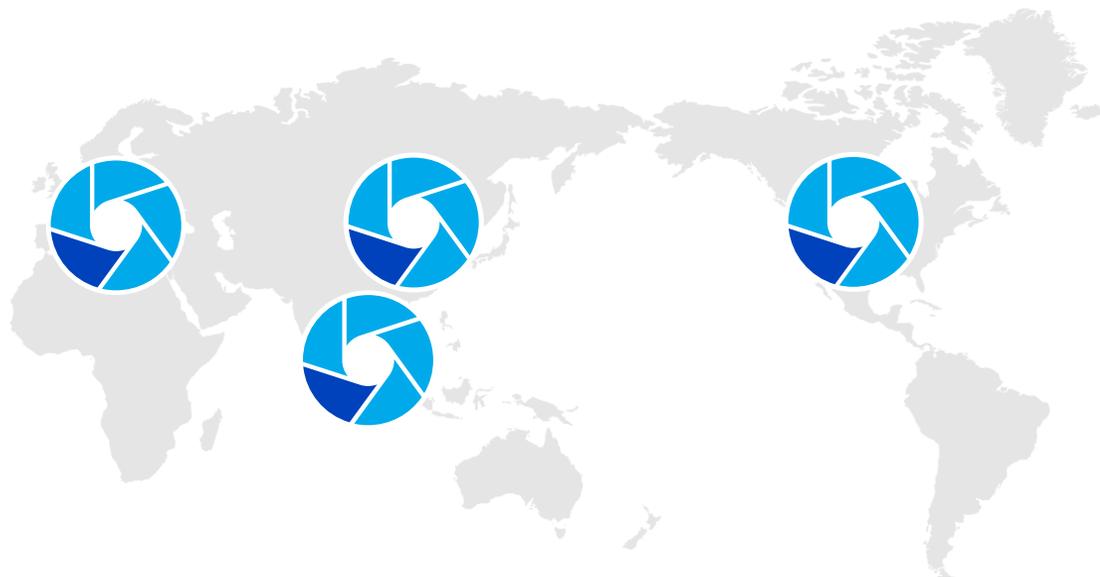
- ・ファイル凍結加工品
- ・粉付き製品

上記製品をPBとしてフードサービスへ販売、
 高い顧客支持を獲得

➤ 今後の成長戦略

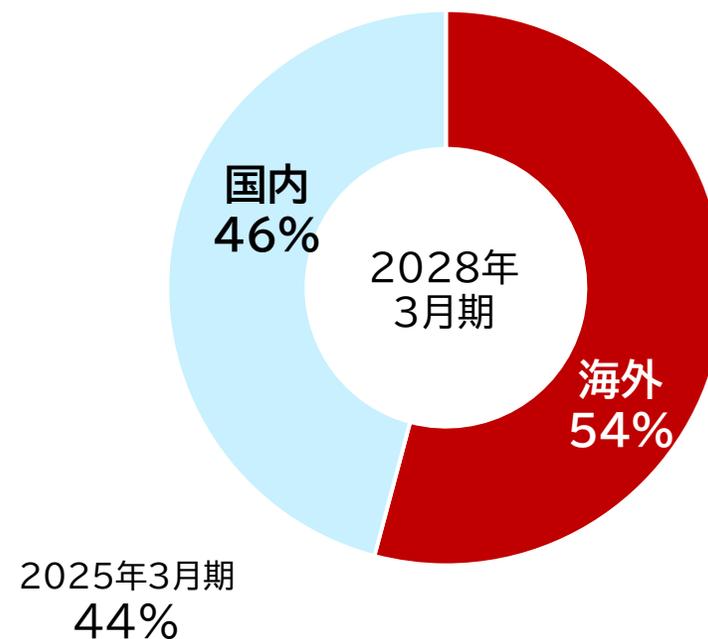
欧州の事例を他エリアに横展開

1. 地域別HQを設立。地域ごとの投資ニーズを集約、本社が全体的な投資計画を精査できる体制を構築
2. 地域特性を踏まえた戦略的な海外展開を目指す



➤ 目指す姿(2028年3月期)

海外経常利益比率を50%以上に



「バリューサイクル」と「グローバル戦略」の実現には「挑戦」と「共創」のサイクルが必要



2025年3月期:

・社長自らが各拠点を回って全従業員と対話するミーティングを**40回以上**実施

2026年3月: CI変更と本社移転を実施 = カルチャー改革の一環 = 人的資本投資

社長ミーティングの様子



- ✓ 中期経営計画について
- ✓ バリューサイクルとグローバル戦略について
- ✓ 投資に関する考え方

2026年3月期-2028年3月期(3年間)の キャッシュアロケーション



投資戦略について

成長投資:1,400億円	
方針	バリューサイクルの強化に資する案件に積極投資 = 短期的な収益貢献以上に企業価値に貢献
注力領域	<ul style="list-style-type: none"> ・食材流通の機能強化と拡大 ・冷凍食品やペットフードなど川下分野の強化 ・ファインケミカル(微細藻類由来DHA事業拡大)
投資基準	事業ごとに設定したハードルレートをベースに議論、投資判断を決定
ハードルレート	WACCに事業ごとのボラティリティやポートフォリオのプレミアムを加味して決定

- 2026年3月期の計画には、将来の利益創出のための企業変革費用を計上
- 当社が誇る重要なアセットである「荷受」を、グループの調達・流通機能として位置づけ強化
- 北米スケソウダラ事業はバリューサイクル強化により強固な収益体制の構築を推進
- グローカル戦略の成功事例である欧州事業を横展開し、海外の経常利益比率50%以上を目指す



2028年3月期 営業利益目標400億円達成に向け
「バリューサイクル」「グローカル戦略」を着実に推進

Appendix

(単位:億円)

	25年3月期	24年3月期	増減
売上高	10,786	10,307	480
売上原価	9,330	8,969	362
売上総利益	1,456	1,338	118
販売費・一般管理費	1,152	1,073	79
営業利益	304	265	38
営業外収益	69	87	△ 18
営業外費用	51	41	9
経常利益	323	311	11
特別利益	119	96	24
特別損失	22	48	△ 25
税金等調整前当期純利益	419	359	61
法人税等	121	112	10
非支配株主に帰属する当期純利益	66	39	27
親会社株主に帰属する当期純利益	233	209	24

<営業外収益の内訳>

・為替差益 17億円他

<特別利益の内訳>

・投資有価証券売却益 109億円他

連結キャッシュフロー計算書

(単位:億円)

	25年3月期	24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	392	536	△ 144	<ul style="list-style-type: none"> ・税金等調整前当期純利益 (419) ・減価償却費(のれん含む) (190) ・投資有価証券売却損益(益:△) (△109) ・売上債権の増減額(増加:△) (79) ・棚卸資産の増減額(増加:△) (23) ・仕入債務の増減額(減少:△) (△9) ・法人税等の支払額 (△122)
投資活動による キャッシュ・フロー	△ 19	△ 189	170	<ul style="list-style-type: none"> ・有形固定資産の取得による支出 (△190) ・投資有価証券の売却償還による収入 (152) ・利息および配当金の受取額 (27)
財務活動による キャッシュ・フロー	△ 294	△ 329	36	<ul style="list-style-type: none"> ・短期借入金の増減額(減少:△) (△211) ・長期借入金の増減額(減少:△) (△158) ・コマーシャルペーパーの増減額(減少:△) (50) ・社債の発行による収入 (149) ・配当金の支払額 (△50)
現金・現金同等物の 期末残高	484	369	115	—

セグメント・ユニット別 実績(2025年3月期 組織体制)

(単位:億円)

セグメント	ユニット	売上高				営業利益						経常利益			
		25年3月期	24年3月期	前年対比		25年3月期		24年3月期		前年対比		25年3月期	24年3月期	前年対比	
				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				
水産資源	漁業	437	385	51	+13.3%	△ 9	—	△ 10	—	0	—	1	△ 4	5	—
	養殖	174	160	14	+8.4%	△ 14	—	7	4.4%	△ 21	—	△ 7	15	△ 22	—
	北米	1,916	1,716	200	+11.6%	40	2.1%	32	1.9%	8	+24.4%	18	31	△ 13	△41.5%
	セグメント計	2,526	2,261	265	+11.7%	16	0.6%	29	1.3%	△ 13	△45.8%	11	42	△ 30	△72.5%
	(国内 内訳)	652	649	3	+0.4%	△ 27	—	1	0.1%	△ 27	—	△ 19	12	△ 32	—
	(海外 内訳)	1,874	1,612	262	+16.3%	43	2.3%	29	1.8%	14	+48.2%	31	29	2	+5.6%
食材流通	水産商事	2,985	2,981	4	+0.1%	62	2.1%	25	0.8%	37	+149.7%	61	27	34	+122.1%
	食材流通	2,397	2,344	53	+2.3%	53	2.2%	62	2.6%	△ 8	△13.5%	56	70	△ 14	△20.0%
	農畜産	921	924	△ 4	△0.4%	18	1.9%	13	1.4%	5	+33.8%	21	19	1	+7.1%
	セグメント計	6,303	6,249	54	+0.9%	133	2.1%	100	1.6%	33	+33.3%	138	117	21	+18.0%
	(国内 内訳)	6,265	6,214	51	+0.8%	132	2.1%	101	1.6%	31	+30.2%	136	116	19	+16.6%
	(海外 内訳)	38	35	3	+9.6%	1	3.5%	△ 1	—	3	—	2	0	2	+500.0%
加工食品	加工食品	1,678	1,525	153	+10.0%	122	7.3%	95	6.2%	27	+28.8%	132	91	41	+44.6%
	ファインケミカル	79	79	0	+0.1%	12	15.8%	11	14.6%	1	+8.4%	12	11	1	+9.5%
	セグメント計	1,757	1,604	153	+9.6%	135	7.7%	106	6.6%	28	+26.6%	144	102	42	+40.8%
	(国内 内訳)	1,174	1,132	42	+3.7%	50	4.3%	64	5.7%	△ 14	△22.3%	47	66	△ 18	△28.1%
	(海外 内訳)	583	471	112	+23.7%	85	14.5%	42	8.9%	43	+101.7%	97	37	60	+164.0%
物流	182	176	6	+3.1%	23	12.9%	23	13.1%	0	+1.4%	21	22	△ 1	△3.1%	
その他	19	17	2	+11.1%	15	76.8%	12	69.6%	3	+22.6%	15	12	2	+19.2%	
全社	—	—	—	—	△ 18	—	△ 5	—	△ 13	—	△ 6	17	△ 23	—	
合計	10,786	10,307	480	+4.7%	304	2.8%	265	2.6%	38	+14.5%	323	311	11	+3.7%	
(国内 内訳)	8,275	8,172	103	+1.3%	164	2.0%	187	2.3%	△ 22	△12.0%	181	235	△ 54	△22.9%	
(海外 内訳)	2,511	2,134	377	+17.7%	140	5.6%	79	3.7%	61	+77.3%	141	76	65	+86.2%	

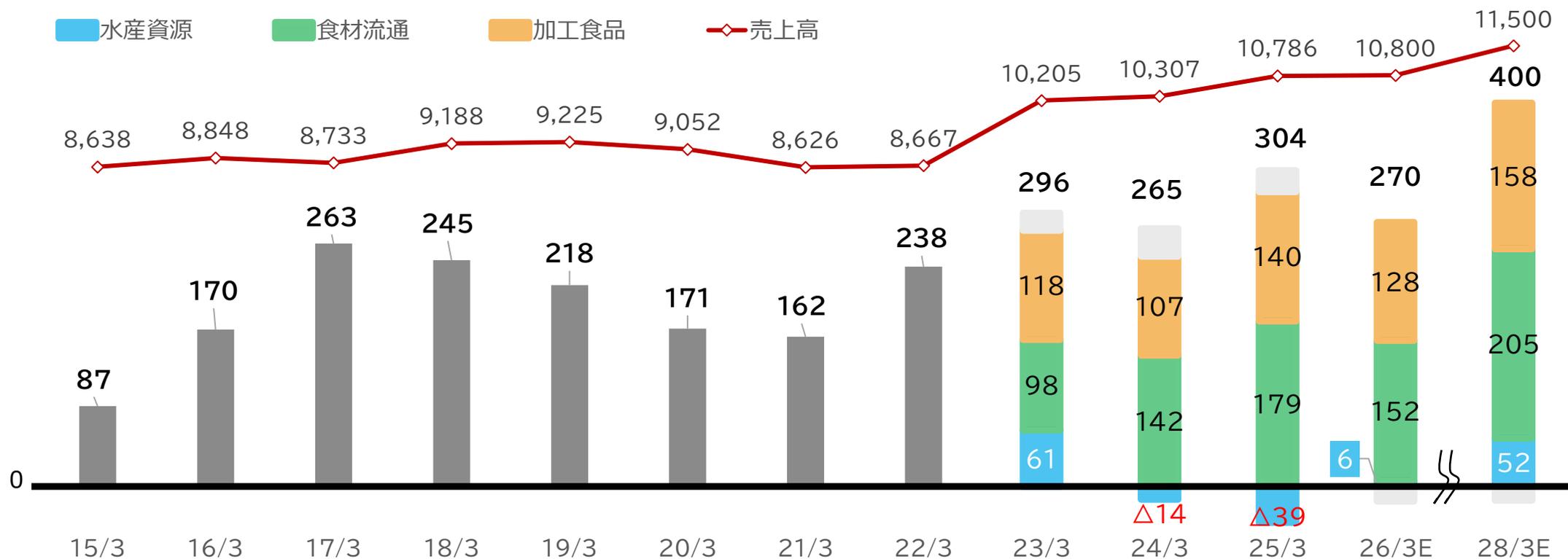
【参考】セグメント・ユニット別 実績・計画(2026年3月期 組織体制)

	売上高				営業利益				(単位:億円)
	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期 (計画)	2028年3月期 (計画)	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期 (計画)	2028年3月期 (計画)	
漁業ユニット	383	386	366	364	△ 11	△ 12	10	22	
養殖ユニット	160	174	186	193	7	△ 11	△ 2	6	
北米ユニット	654	717	796	873	△ 10	△ 16	△ 1	24	
水産資源セグメント 計	1,197	1,276	1,348	1,430	△ 14	△ 39	6	52	
(国内 内訳)	649	603	661	688	1	△ 24	△ 13	6	
(海外 内訳)	547	673	687	742	△ 15	△ 15	19	46	
水産商事ユニット	4,043	4,184	4,078	4,354	67	111	93	116	
食材流通ユニット	2,344	2,405	2,535	2,684	62	54	54	76	
農畜産ユニット	924	923	703	779	13	15	5	13	
食材流通セグメント 計	7,311	7,512	7,316	7,817	142	179	152	205	
(国内 内訳)	6,214	6,275	6,030	6,302	101	123	98	130	
(海外 内訳)	1,097	1,237	1,286	1,515	41	57	54	75	
加工食品ユニット	1,527	1,718	1,845	1,943	96	128	117	145	
ファインケミカルユニット	79	79	81	98	11	12	11	13	
加工食品セグメント 計	1,606	1,796	1,926	2,041	107	140	128	158	
(国内 内訳)	1,132	1,211	1,289	1,368	64	54	51	62	
(海外 内訳)	474	585	637	673	43	86	77	96	
その他	193	202	210	213	30	23	△ 16	△ 15	
合計	10,307	10,786	10,800	11,500	265	304	270	400	
(国内 内訳)	8,172	8,275	8,172	8,560	187	164	110	183	
(海外 内訳)	2,134	2,511	2,628	2,941	79	140	160	217	

※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
 ※当スライドの数値は、参考情報として概算で作成 ※シーフードコネクション(北米→水産商事)、青島多福康食品(漁業→加工食品)
 ※2028年3月期(計画)水産資源セグメント売上高は、改めて精査した結果、中計開示時点から変更

【参考】売上高・営業利益推移グラフ(2026年3月期 組織体制)

(単位:億円)



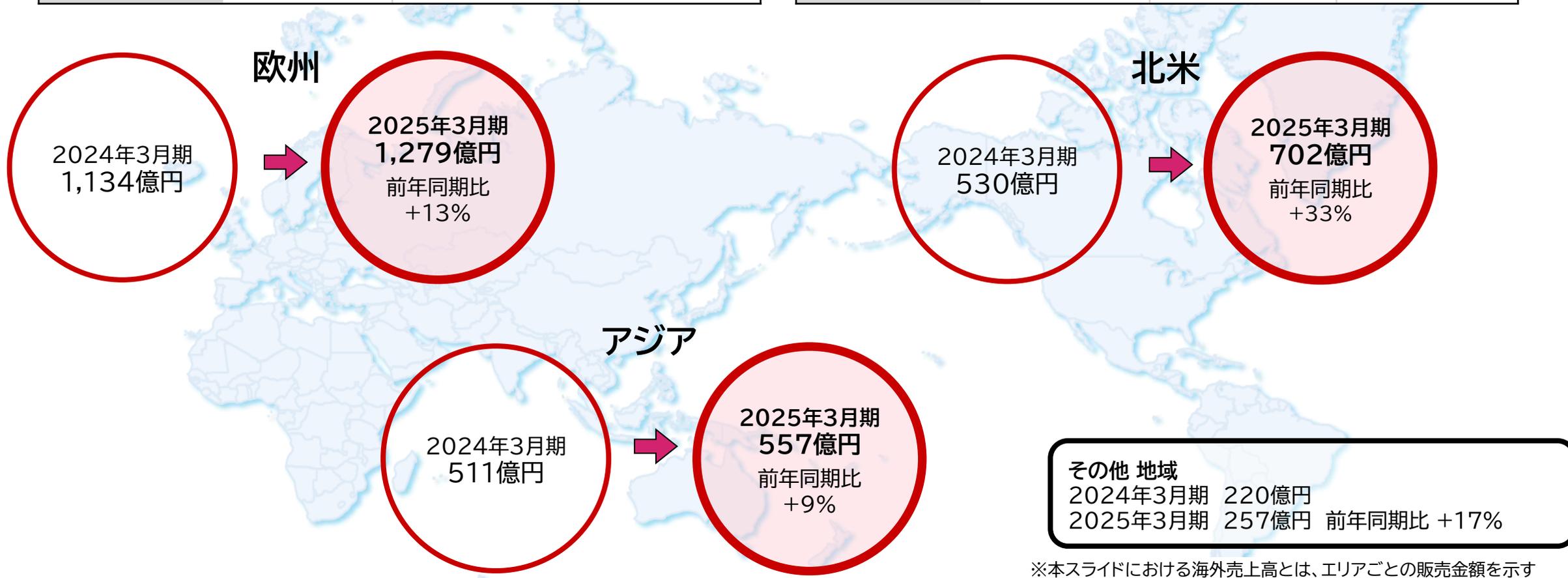
Challenge toward 2017	Innovation toward 2021	海といのちの未来をつくる MNV 2024	For the ocean, for life 2027
-----------------------	------------------------	--------------------------	---------------------------------

※組織組換えにより、2024年3月期以降の営業利益を再試算

2025年3月期 海外売上高

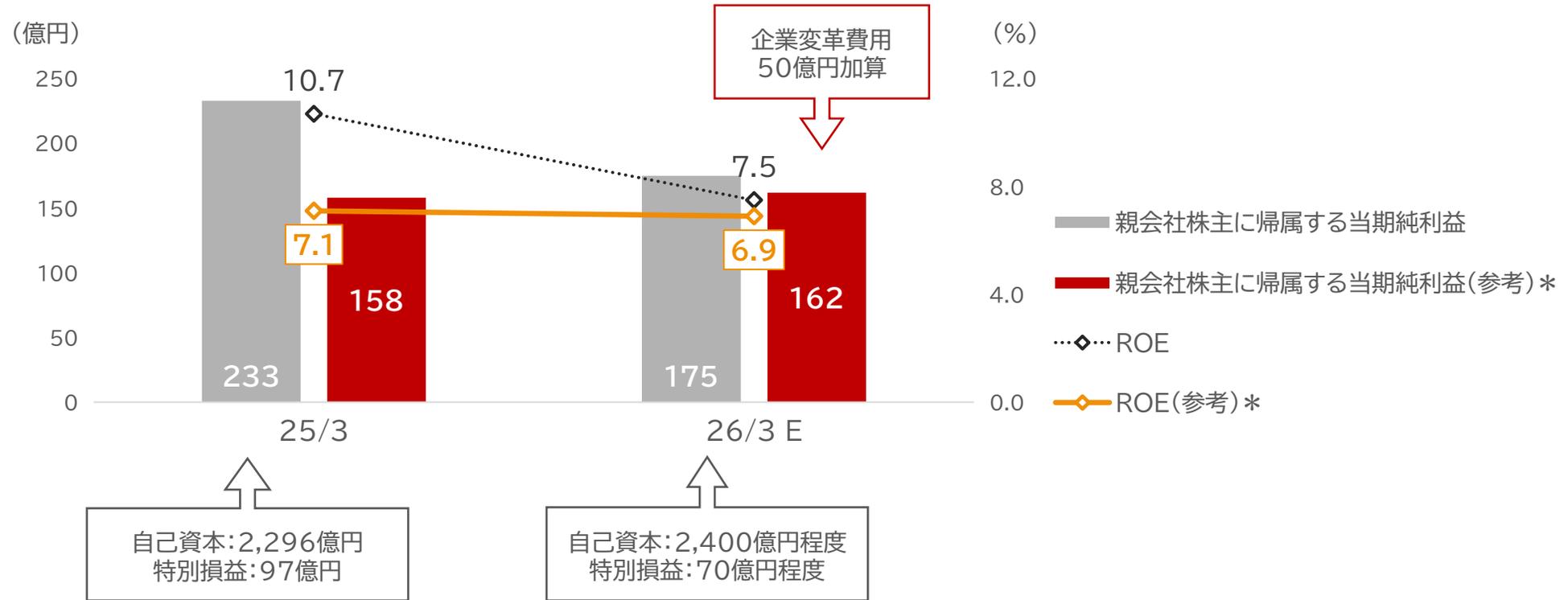
海外売上高	2024年3月期	2025年3月期	2025年3月期 (中計当初計画)
	2,395億円	2,795億円	2,150億円

海外売上高 比率	2024年3月期	2025年3月期	2025年3月期 (中計当初計画)
	23.2%	25.9%	22.4%



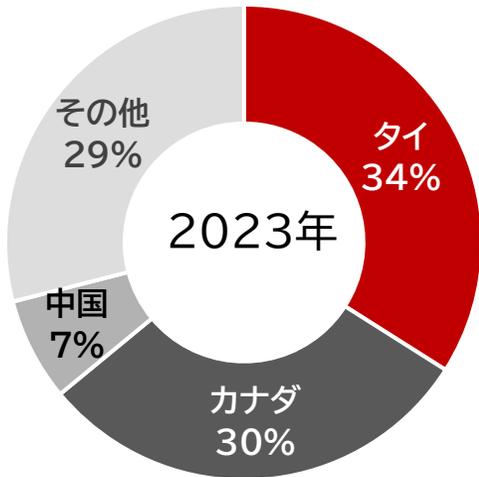
※本スライドにおける海外売上高とは、エリアごとの販売金額を示す

【参考】親会社株主に帰属する当期純利益及びROE



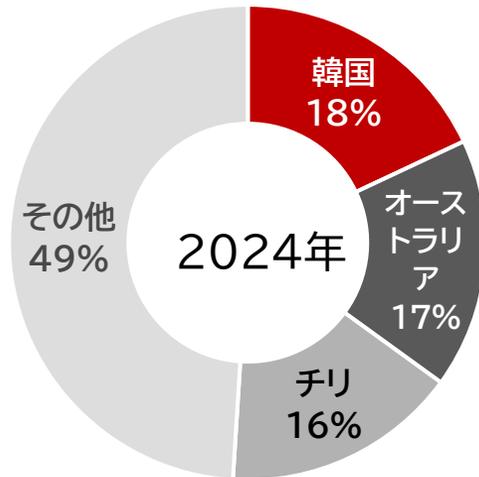
*参考: 親会社株主に帰属する当期純利益は、特別損益を除き、税金を考慮して算出。ROEは上記に準じて試算したもの

■米国におけるペットフード輸入国



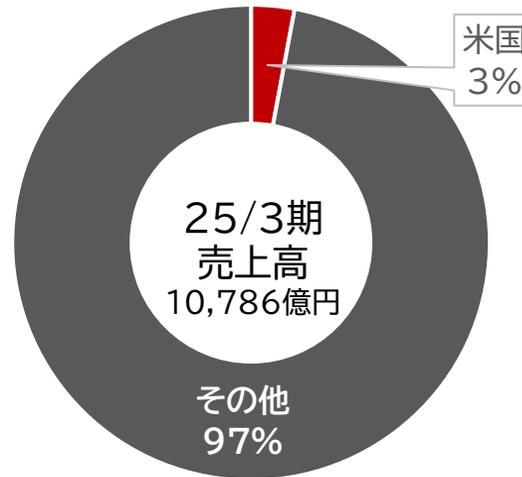
出所:World Integrated Trade Solution

■米国におけるメロ輸入国

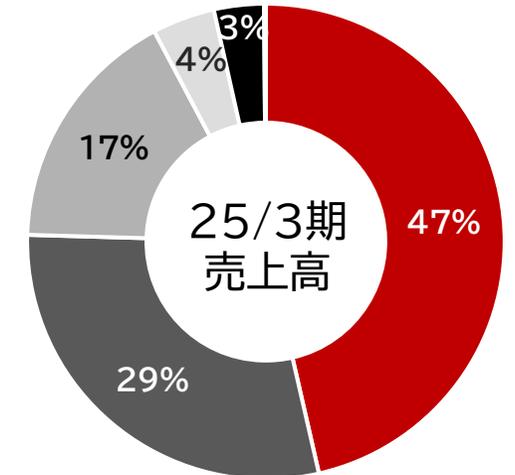


出所:United States International Trade Commission DataWeb

■当社グループの米国向け輸出



■当社グループ米国現地法人からの仕向地別売上高



■米国 ■日本 ■欧州 ■アジア ■中国

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。