


# 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)



Copyright ©Maruha Nichiro Corporation

2026年3月マルハニチロは、Umiosへ  **umios**

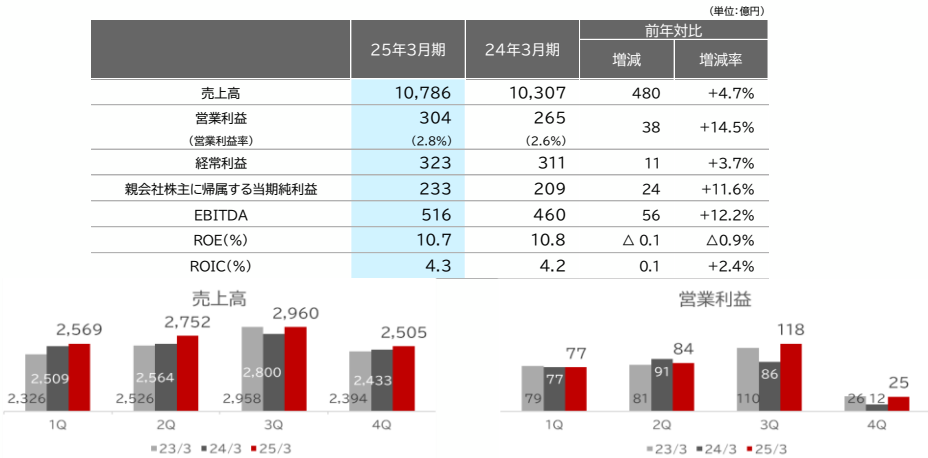
1. 2025年3月期 概況	3ページ
2. 2026年3月期 通期計画・施策	7ページ
3. 中期経営計画の戦略について	14ページ
Appendix	29ページ

# 1. 2025年3月期 概況

Copyright ©Maruha Nichiro Corporation

2026年3月マルハニチロは、Umiosへ  **umios**

- 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)



決算ハイライトです。

2025年3月期は増収増益となり、営業利益は2007年にマルハとニチロが経営統合して以降、初めて300億円を超え、過去最高の304億円を達成することができました。また、前中期経営計画で掲げた目標指標である、EBITDAやROICなども達成することができています。

決算ハイライト② セグメント別概況



(単位: 億円)



Copyright ©Maruha Nichiro Corporation

2026年3月マルハニチロは、Umiosへ 5

水産資源	<b>増収減益</b> (セグメント利益 <b>16</b> 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	<b>増収増益</b> (セグメント利益 <b>133</b> 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	<b>増収増益</b> (セグメント利益 <b>135</b> 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

セグメント別の概況です。

水産資源セグメントは、北米ユニットの欧州事業が好調も、北米スケソウダラ事業の相場軟調や養殖ユニットでの原価上昇があり、減益で着地。一方で、食材流通、加工食品セグメントがそれぞれのご覧の要因で増益を達成し、連結全体での増益に貢献しました。

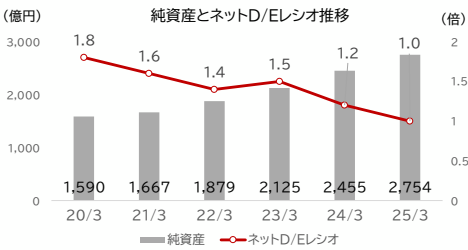
# 連結貸借対照表



	25年3月末	24年3月末	増減	(単位:億円) 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



2026年3月マルハニチロは、Umiosへ 6


連結貸借対照表です。

2025年3月期においては、利益剰余金が182億円積みあがったことに加えて、短期借入金を300億円以上減少させたことで、ネットD/Eレシオは昨年の1.2倍から1倍に改善いたしました。

数年前は1.8倍となっており、財務面での課題がありましたが、利益水準の向上と蓄積により、改善することができました。

## 2. 2026年3月期 通期計画・施策

Copyright ©Maruha Nichiro Corporation

2026年3月マルハニチロは、Umiosへ  **umios**

2026年3月期 通期計画



● 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/EL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
タイバツ	4.31円	4.64円

2026年3月期の通期計画です。

売上高1兆800億円、営業利益270億円を計画しております。

今期は、CI変更と本社移転を含む企業変革費用50億円の支出を予定しており、この影響によって減益を見込んでいますが、これらの投資は、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投資と捉えています。

事業ベースでは今期の増益も可能でしたが、将来の利益創出のためにあえて今期に支出を計画したことをご理解いただければ幸いです。後程、この企業変革についてご説明させていただきます。

また今期の計画において、想定為替レートは1ドル158円ですが、我々のビジネスモデルでは急激な変動がない限り、全社の損益に大きな影響はないと認識しております。



● 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)

(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			
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

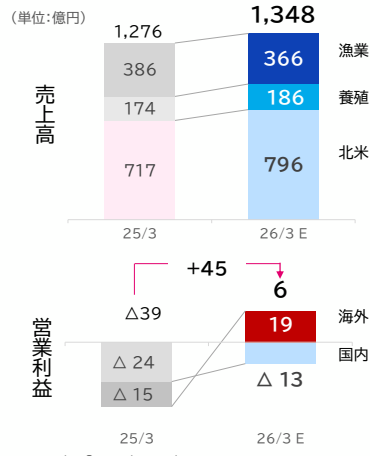
販売は堅調の見込みも、海外事業で  
の生産コスト上昇を加味し、減益予想

セグメント別概況です。

2026年3月期より、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したことで、前期末との数値に差異がでており、ご参考までに組織組換え前後の数値を記載しています。

参考までに先ほどご説明した、企業変革費用の50億円を除外した営業利益も表示いたしました。16億円の増益計画となります。

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>&lt;取組み&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・不採算な事業の早期撤退、船の選択と集中を推進</li><li>・新船投入により操業効率を改善</li></ul> <p>&lt;事業環境&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・燃油など操業コストは高止まりを見込む</li></ul>
養殖	<p>&lt;取組み&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・高水温対策をはじめとした原価低減策を推進</li><li>・アジアを中心とした輸出拡大に注力</li></ul> <p>&lt;事業環境&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・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</li></ul>
北米	<p>&lt;取組み&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・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</li><li>・生産拠点統合など生産コスト低減は徐々に効果あり</li></ul> <p>&lt;事業環境&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・スケソウダラ相場は改善傾向</li></ul>

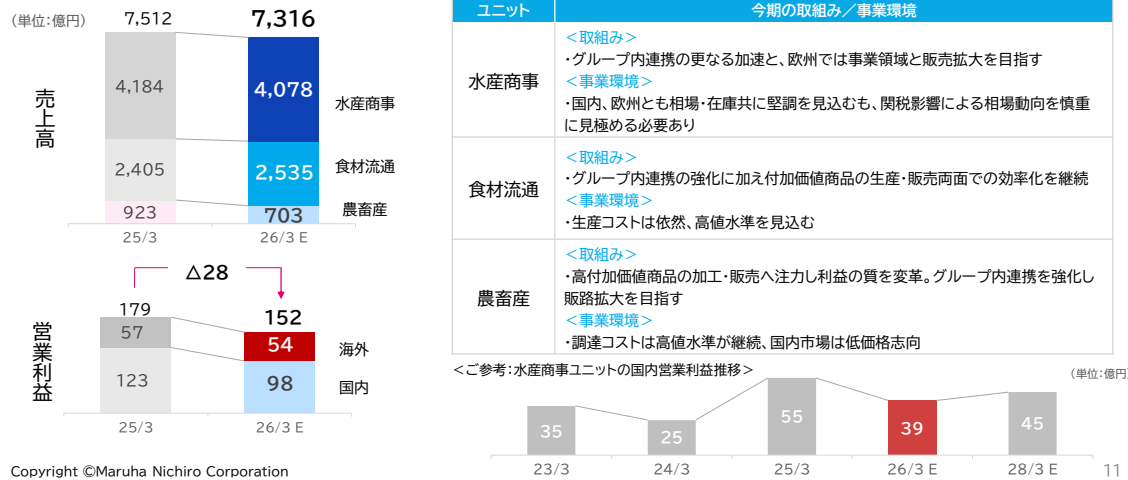
Copyright ©Maruha Nichiro Corporation

2026年3月マルハニチロは、Umiosへ 10

水産資源セグメントです。  
こちらは不採算事業の早期撤退や川下戦略の強化により45億円の増益を見込んでいます。

前期から漁業ユニットの一部の不採算事業の撤退や、北米ユニットのスケソウダラ事業の生産コスト低減策を進めています。引き続き川上事業の改革を進め、まずは前期までの赤字をしっかりと解消していきます。  
同時に、資源管理がなされた持続可能な水産資源を安定的に供給できる体制を追究、そして、川下戦略の強化を図り、利益ボラティリティの影響を低減させるための事業体制を構築してまいります。

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



食材流通セグメントです。

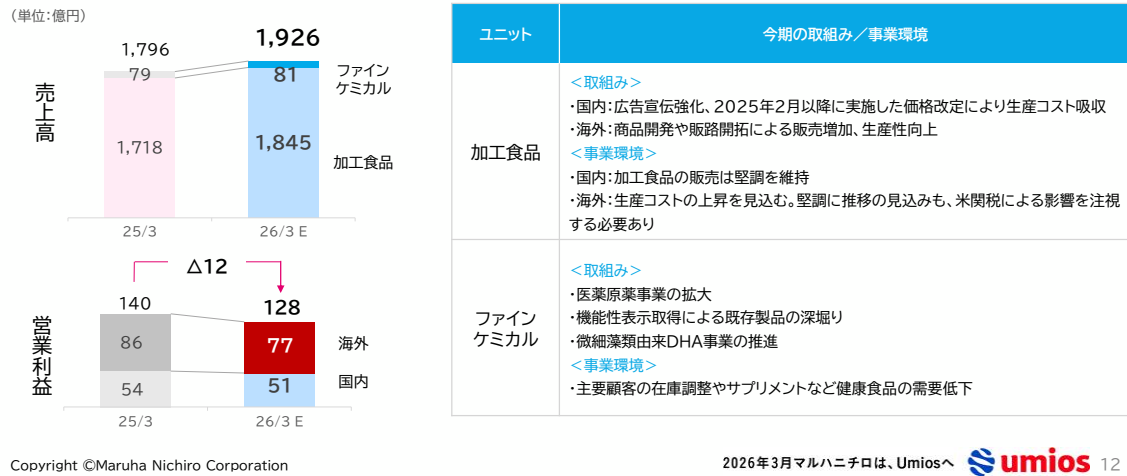
28億円の減益計画となりますが、水産商事での事業環境の変化を慎重に勘案したこと、及び畜産事業での戦略変更による一時的な利益減が影響しています。ただしこれは想定の範囲内であり、中期経営計画で掲げた利益成長に変更はないとご理解いただければ幸いです。

水産商事ユニットの国内事業はスライドの右下に示したように、事業環境によって利益のブレがあるものの、40億円前後の利益を生み出しています。今後さらに在庫管理を徹底すると共に、付加価値を高めて2年後には45億円前後まで利益水準を上げてまいります。

水産商事ユニットの海外事業には、「バリューサイクル」や「グローバル戦略」の成功事例でもある、欧州のシーフードコネクションが今期より加わりました。5月12日にオランダの水産加工会社のM&Aを発表しており、今後もグループシナジーを追求しながら、欧州における成長を続けてまいります。

農畜産ユニットの畜産事業は、これまでトレーディングを主要事業としてきましたが、将来の利益率向上を見据えて、消費者が求める高付加価値商品の加工や販売事業の構成比を上げる戦略をとることにいたしました。これにより今期においては一時的に売上・利益ともに減少しますが、高収益体質への移行過程であり、中期経営計画期間中には元の利益水準まで回復する計画です。

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



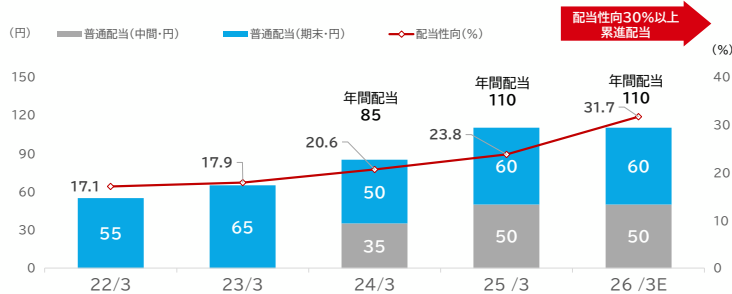
加工食品セグメントです。

加工食品ユニットは国内・海外ともに販売が堅調の見込みですが、タイのペットフード事業の生産コスト上昇影響を加味して減益予想としています。  
また、この事業は主な販売先が北米となるため、 関税の影響を注視しています。  
ファインケミカルユニットは、引き続き安定した収益を確保してまいります。

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

Copyright ©Maruha Nichiro Corporation

2026年3月マルハニチロは、Umiosへ 13

株主還元についてご説明します。

2025年3月期までは安定配当としながらも4期連続で増配しており、前期も25円増配いたします。


また中計で公表したとおり、今期からの3年間は配当性向30%以上を前提とした、累進配当とすることにいたしました。

ここまでが2026年3月期 通期計画のご説明となります。

企業変革支出の影響などにより、今期は減益予想となりますが、この後ご説明する「バリューサイクル」と「グローバル戦略」を実現していくことで、中期経営計画最終年度である2028年3月期の営業利益目標400億円は十分達成可能と考えております。ご理解をいただければ幸いです。

### 3. 中期経営計画の戦略について

Copyright ©Maruha Nichiro Corporation

2026年3月マルハニチロは、Umiosへ  **umios**

- ✓ 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

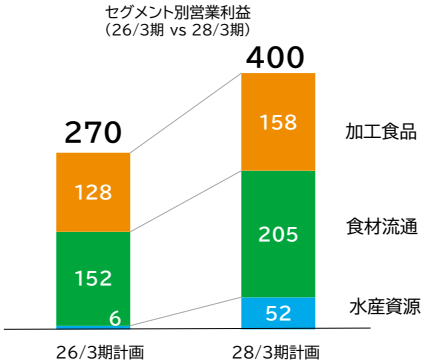
今回の中期経営計画において、重要な戦略となる「バリューサイクル」と「グローバル戦略」を中心に、投資家の皆様からご質問が多い投資に関する考え方についてご説明申し上げます。

「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



Copyright ©Maruha Nichiro Corporation

2026年3月マルハニチロは、Umiosへ 16

中期経営計画の方針となります。

新長期ビジョンで掲げた3つのアクション「バリューサイクル」、「グローバル戦略」に加えた、「挑戦」と「共創」を推進することで、2028年3月期に 営業利益400億円を目指してまいります。

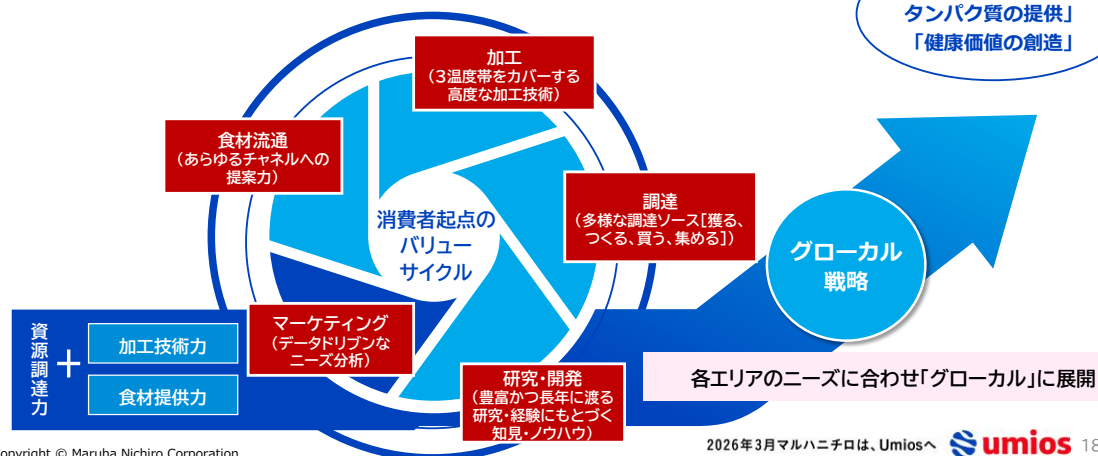


- ✓ 中期経営計画について
- ✓ バリューサイクルとグローバル戦略について
- ✓ 投資に関する考え方

## 「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



当社が提案する「バリューサイクル」と「グローバル戦略」の概念図です。

当社の「バリューサイクル」は、ご覧のように5つの機能から構成されています。食品業界において、これら5つの機能を単一企業で保有している例は少なく、当社の大きな強みと認識しています。

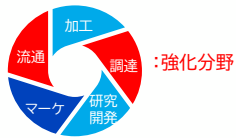
各機能にはそれぞれ独自の強みがあるだけでなく、これらが有機的に連携することで、各事業領域において独自のサイクルが生まれます。

このユニークなサイクルを外部との連携も含めて強化し、その輪をより太く、大きくしていくことが、グループ全体の収益力向上につながると考えています。

そして、このバリューサイクルをグローバルな規模で展開しながらも、各地域の特性やニーズに合わせて「グローバル」に適応させていくことが、私たちの中期経営計画の目指す姿です。

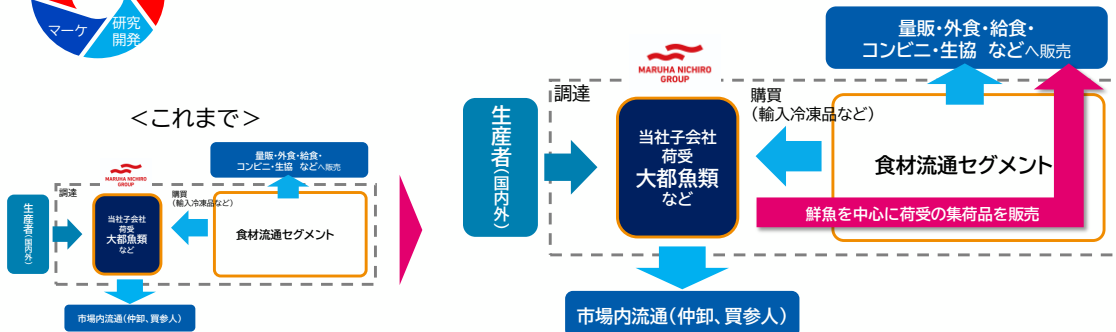
## 「荷受」機能による「バリューサイクル」強化のイメージ図

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



Copyright ©Maruha Nichiro Corporation

2026年3月マルハニチロは、Umiosへ

こちらは、当社独自の「バリューサイクル」をわかりやすく可視化した1つのイメージ図です。

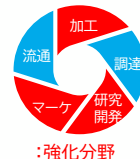
調達・流通機能を持つ「荷受」事業は、水産商事が輸入する冷凍水産物を市場内に流通させるほか、全国各地から生鮮の水産物を中心に集荷・流通させる役割を果たす、グループにとって重要なアセットです。

水産資源の減少が懸念される中、いま申し上げた機能をしっかりと活用すること。そして当社が誇る多様な販売チャンネルを通じて、マーケットニーズに応えながら、しっかりと流通させていくことが、バリューサイクルの強化につながると考えています。

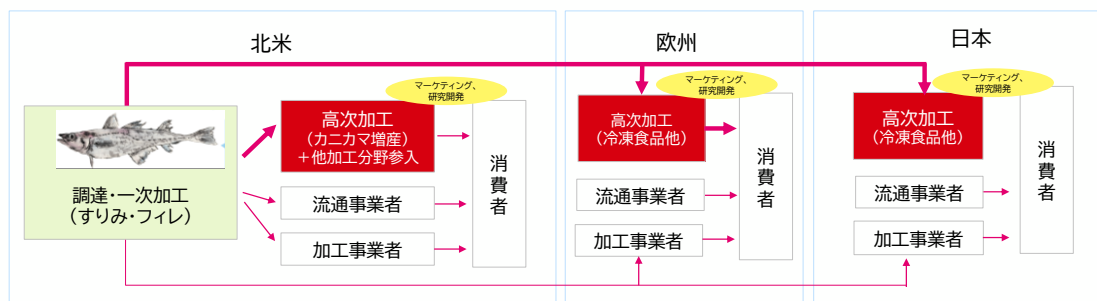
## バリューサイクル強化事例：北米スケソウダラ事業について



- 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枠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



自社での高次加工品比率を向上 = バリューサイクル強化



Copyright ©Maruha Nichiro Corporation

2026年3月マルハニチロは、umiosへ



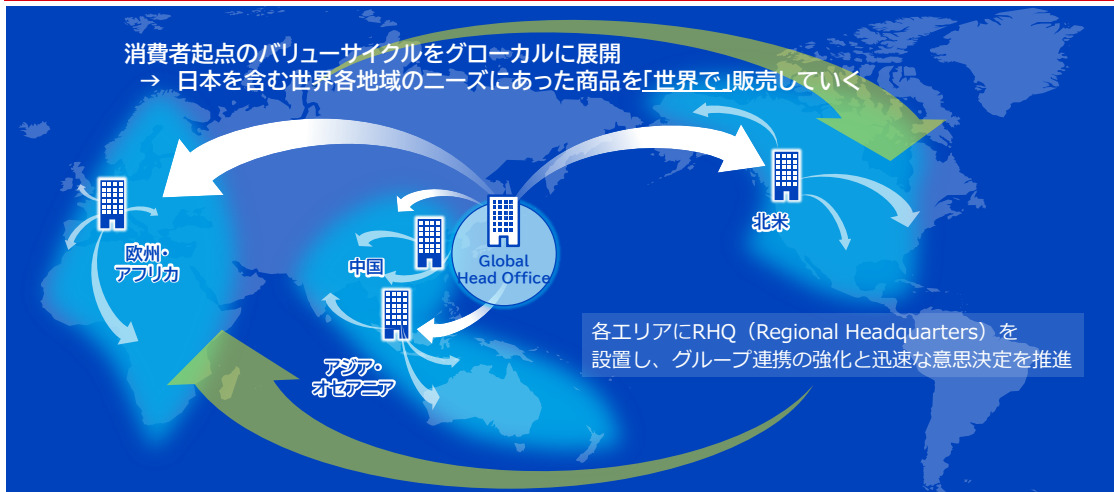
次に、バリューサイクルの強化事例として、北米のスケソウダラ事業についてご説明します。

当社は世界での天然魚漁獲高第2位であるスケソウダラにおいて、米国ベーリング海における資源アクセス枠の26%を保有しています。

管理漁業の実績により安定した資源量を誇り、北米事業としても過去安定した収益を確保していましたが、ここ数年は、ロシア産の流通が増えたことで相場が軟調に推移し、当社にも大きな影響となりました。

生産コストの低減に加え、相場変動に対応できる体制の構築が必要と考え、「バリューサイクル」の強化を図っています。

現在は北米で調達したスケソウダラを「すりみ」や「フィレ」などに一次加工して、北米のほかヨーロッパや日本へ提供していますが、赤色の箇所に記載している高次加工の自社対応は、一部にとどまっています。例えば北米でのカニカマは自社加工として取り組んでいますが、欧州、日本での自社加工による冷凍食品などはごく一部となっています。これらの高次加工の自社加工比率を上げていくことで、相場変動にも対応できる強固な収益体制の構築を目指しています。



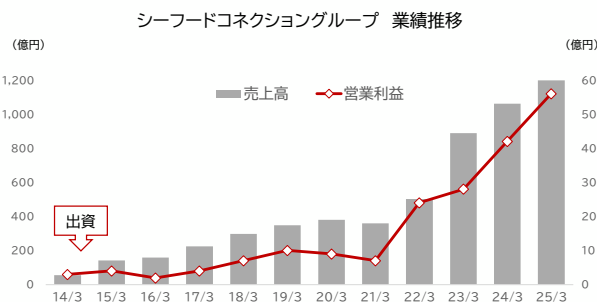
Copyright ©Maruha Nichiro Corporation

2026年3月マルハニチロは、Umiosへ  21

次にグローバル戦略についてご説明します。

こちらの図に示している4つのエリアを重点エリアとし、それぞれRHQを設置。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。

- 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**



Copyright ©Maruha Nichiro Corporation



2026年3月マルハニチロは、Umiosへ umios 22

ここでグローバル戦略の成功事例の1つとして、欧州の事業をご紹介します。

欧州における事業の中心はオランダにあるシーフードコネクションです。2013年に投資しています。

同社は、欧州市場で地域特性を活かした戦略的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11年間で、営業利益19倍という驚異の成長を遂げています。収益性も高くROICは10%という実績です。

またシーフードコネクションの社長を2025年4月より当社の執行役員として迎えており、今後のグローバル戦略より一層加速させる重要な役割を担っています。

- 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



Copyright ©Maruha Nichiro Corporation

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

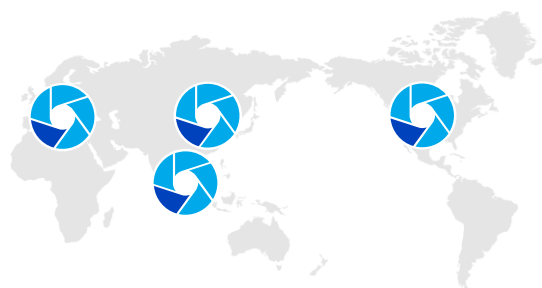
2026年3月マルハニチロは、Umiosへ  23

こちらは、5月12日に開示した欧州での新しい投資案件になります。  
先ほどのシーフードコネクションが水産冷凍食品の生産・販売を手掛ける企業の株式を取得し、連結子会社化しました。  
この企業は欧州各地で主にフードサービス業態に向けて、自社で生産した白身魚のファイルやフライ製品をPB品として販売しており、顧客からの高い信頼性と高収益を維持しています。  
直近の売上高は115億円、営業利益は12億円、営業利益率が10%という実績です。  
今後、同社とシーフードコネクションとのシナジーにとどまらず、当社グループ製品の販売拡大も視野に入れ、バリューサイクルの強化を目指してまいります。

➤ 今後の成長戦略

欧州の事例を他エリアに横展開

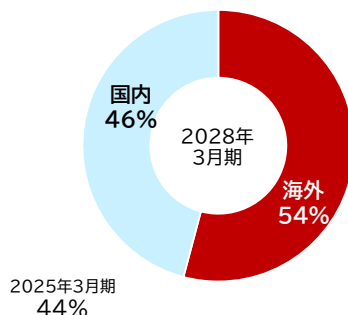
1. 地域別HQを設立。地域ごとの投資ニーズを集約、本社が全体的な投資計画を精査できる体制を構築
2. 地域特性を踏まえた戦略的な海外展開を目指す



Copyright ©Maruha Nichiro Corporation

➤ 目指す姿(2028年3月期)

海外経常利益比率を50%以上に



2026年3月マルハニチロは、Umiosへ umios 24

続いて、グローバル戦略の成長戦略と目指す姿についてご説明します。

先ほどご説明した欧州の事例を他エリアに横展開していきますが、その上で一番重要なのが、それぞれの地域特性を理解しているパートナーの存在です。

日本人の目線で事業拡大や企業買収を主導するのではなく、必ず地域を理解し、かつ信頼できるパートナーに権限を委譲して推進していくことを方針としています。

中期経営計画の最終年度には、ご覧の通り、海外地域の経常利益比率を50%以上にすることを目指しています



「バリューサイクル」と「グローカル戦略」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



Copyright ©Maruha Nichiro Corporation

2026年3月マルハニチロは、Umiosへ  25

ここで、中期経営計画に掲げた「挑戦と共創」についてご説明いたします。

冒頭でも触れた通り、2026年3月期の計画では、企業変革費用として50億円の支出を予定しています。

この企業変革は、中期経営計画3年間を通じて進めており、営業利益目標400億の達成には不可欠な要素と考えています。

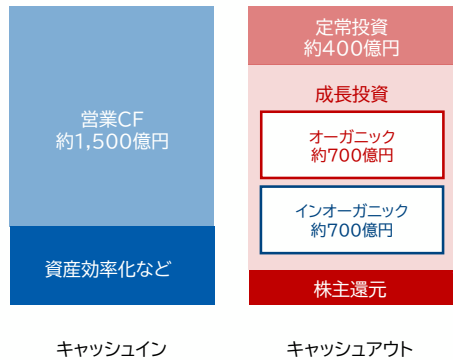
この企業変革の大きなテーマとなるのが、「挑戦」と「共創」を生み出す「カルチャー改革」です。これまでのやり方や考え方にとらわれず、変化を受け入れ、挑戦し、共創していく企業文化を醸成していくために、前期は私自身が国内の40か所以上の拠点对話形式のミーティングを実施、直接従業員と対話し、変革の必要性を説明してまいりました。

2026年3月に実施するCI変更・本社移転もこれらカルチャー改革の一環、つまり人的資本投資として位置づけ、準備を進めています。

私たちは、中期経営計画と、さらにその先、新長期ビジョンに掲げた「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」の実現に向けて、本気でこの企業変革に取り組んでまいります。

- ✓ 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	・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

左のグラフは中期経営計画で示した3年間のキャッシュアロケーションです。

営業キャッシュフローと資産効率化などで稼いだ資金を、成長投資1,400億円と定常投資400億円、株主還元に活用させていただく計画としています。  
この中で成長投資1,400億円の戦略について改めてご説明いたします。

まず、これまで説明してまいりました、バリューサイクルの強化に資する案件に積極投資していくのが基本方針であり、中長期的に企業価値へ貢献する案件を厳選いたします。注力領域としては、ご覧の3点です。  
投資決定に際しては、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したハードルレートをベースに議論、投資判断を決定しています。  
基本的には、中長期的に大きな成果、つまり企業価値に大きく貢献する案件を優先的に実施してまいりますので、ご理解をいただければ幸いです。

- 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

最後に本日の振り返りとして、お伝えしたかったことを4つ、改めてお話しさせていただきます。

①2026年3月期の計画には、将来の利益創出のために企業変革費用を計上いたしました。中期経営計画に掲げた営業利益400億の達成には欠かせない要素と認識しています。

②「荷受」は当社が誇る重要なアセットであり、今後グループの調達・流通機能として位置づけ、バリューサイクルの強化を図ってまいります。


③北米スケソウダラ事業についても、高次加工比率の向上、これがバリューサイクルの強化となり、強固な収益体制の構築を推進してまいります。

④グローカル戦略は、成功事例であるオランダのシーフードコネクションの事例を横展開することで、海外地域の経常利益比率50%以上を目指します。

中期経営計画で掲げた営業利益目標400億円に向けて、着実に2つの戦略を推進してまいります。これからのマルハニチログループに、ぜひご期待をいただければ幸いです。本日はご清聴ありがとうございました。

# Appendix

Copyright ©Maruha Nichiro Corporation

2026年3月マルハニチロは、Umiosへ  **umios**

連結損益計算書



(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	・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	・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	・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)

アビリティ	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	—		
食料流通	(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%		
	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%		
	食料流通	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%		
加工食品	(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	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%		
その他	(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)

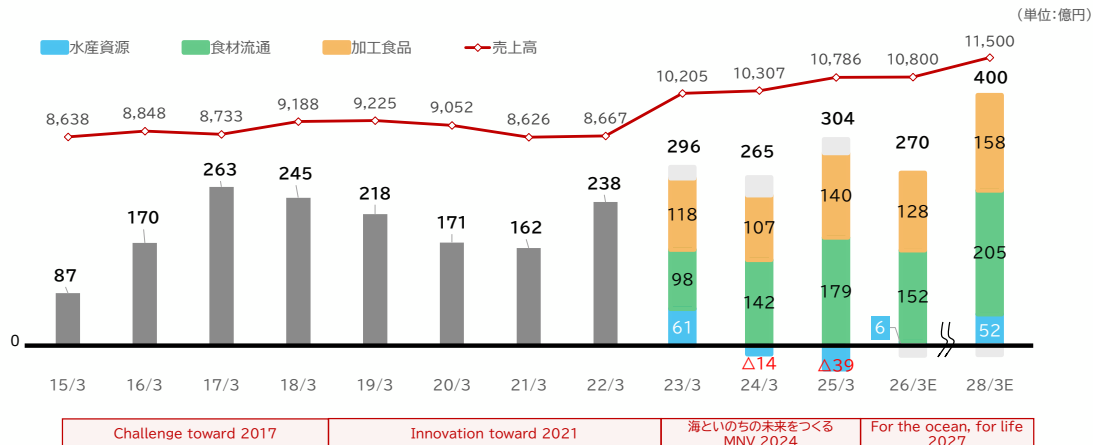


	売 上 高				営 業 利 益				(単位:億円)
	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期 (計画)	2028年3月期 (計画)	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期 (計画)	2028年3月期 (計画)	
漁業ユニット	383	386	366	364	△ 11	△ 12	10	22	
養殖ユニット	160	174	186	193	7	△ 11	△ 2	6	
北米ユニット	654	717	796	873	△ 10	△ 16	△ 1	24	
水産資源セグメント 計	1,197	1,276	1,348	1,430	△ 14	△ 39	6	52	
（国内 内訳）	649	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	

Copyright ©Maruha Nichiro Corporation

※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)



※組織組換えにより、2024年3月期以降の営業利益を再試算

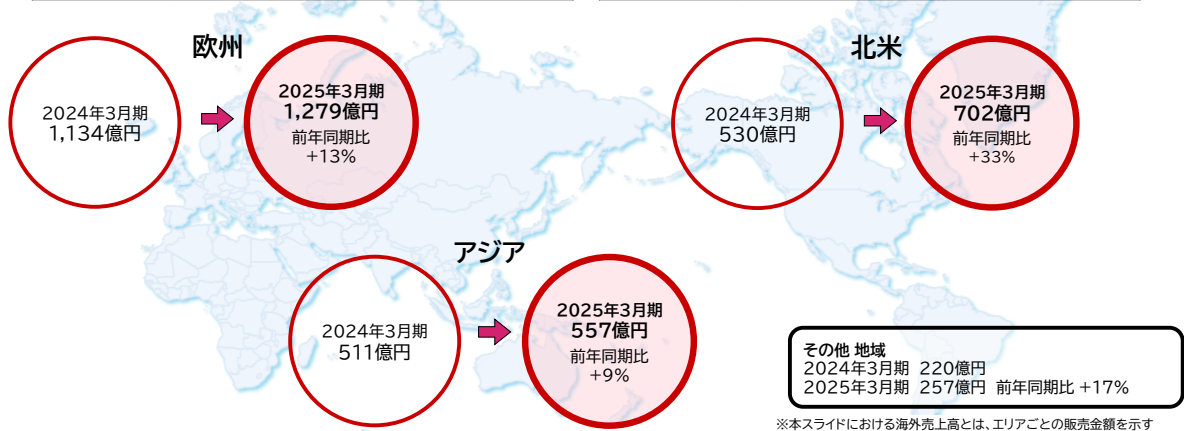
Copyright © Maruha Nichiro Corporation

2026年3月マルハニチロは、Umiosへ 34

2025年3月期 海外売上高

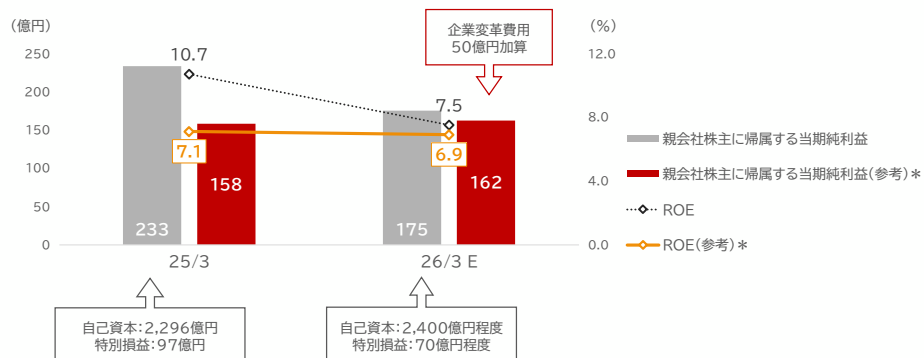
海外売上高	2024年3月期	2025年3月期	2025年3月期 (中計当初計画)
	2,395億円	2,795億円	2,150億円

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%



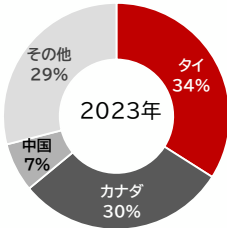
※本スライドにおける海外売上高とは、エリアごとの販売金額を示す

## 【参考】親会社株主に帰属する当期純利益及びROE

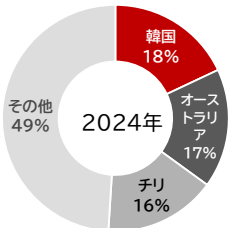


\*参考: 親会社株主に帰属する当期純利益は、特別損益を除き、税金を考慮して算出。ROEは上記に準じて試算したもの

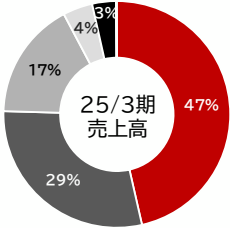
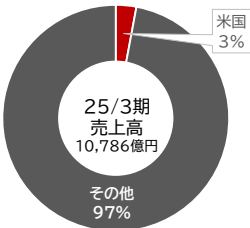
■米国におけるペットフード輸入国 ■米国におけるメロ輸入国 ■当社グループの米国向け輸出 ■当社グループ米国現地法人からの仕向け別売上高



出所:World Integrated Trade Solution




出所:United States International Trade Commission DataWeb



● 米国 ● 日本 ● 欧州 ● アジア ● 中国


# Thank You

Copyright ©Maruha Nichiro Corporation

2026年3月マルハニチロは、Umiosへ  **umios**



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。

2026年3月マルハニチロは、Umiosへ  **umios**