

## 中期経営計画説明会 質疑応答要旨

開催日：2025年3月28日(金)

登壇者：代表取締役社長 池見 賢

取締役常務執行役員 廣嶋 精一

Q. 水産資源セグメントの収益改善の蓋然性について。国内の構造改革のタイムライン、川下戦略強化の具体的な内容、北米スケソウダラ事業の黒字化の背景と蓋然性を教えてほしい。

### 漁業について

●国内外ともに水産資源が不安定な事業については早期撤退する。

<具体例> マグロのはえ縄船(日本近海)とキンメダイ事業(インド洋)はすでに手を打っている。

カラスガレイ事業(大西洋)は今後、継続か停止の検討を進めていく。

●船の老朽化による稼働低下もあり、海外漁業は比較的資源管理が安定しているため古い船は早期に新船に代えて操業効率を上げる。

<具体例> カツオ・マグロ事業のまき網船。

ニュージーランドのトロール船。

オーストラリアのメロ事業は隻数を減らしながらも新船投入により操業能力は維持。

### 北米スケソウダラについて

スケソウダラの需要喚起が促され、相場軟調の要因となったロシア産スケソウダラの供給は落ち着いてきており、マーケットは正常化する見込み。

### 川下戦略について

水産資源セグメントはどの事業も共通して、原料のまま市場に提供する比率が非常に高い。国内のまき網船で漁獲するマグロは、市場へ原料提供するだけでなく、今は食材流通セグメントの加工部門と連携し、「マグロたたき」として加工し、同セグメントの販売網を通じて市場に流すようになった。

北米スケソウダラ事業では、加工したすりみをグループ内でカニカマに加工し、最終製品化して市場流通しているが、まだその比率も1割強程度でしかない。グループ内で最終製品化する比率を高めることで、相場に左右されない構造を確立できる。紀文食品さんとの提携も進める中でこの比率を上昇させていきたい。

**Q. 長期ビジョンで描く海外経常利益比率 70%以上に向けて、海外での成長投資の優先順位をエリアや事業に分けて教えてほしい。**

現状、エリアごとの重点は大きく決めていないが、これまで掲げていた水産資源アクセスの確保は、昨今非常に難しい状況となっている。今後目指すべき事業体としては、まず欧州と北米での冷凍食品をはじめとした生産や、末端への商品供給が可能であること。まだ検討の過程ではあるが、タイのペットフード事業における、最終製品の販売ができるブランドへの投資も考えている。

**Q. 食材流通セグメントは、バリューサイクルの強化・推進に伴い利益が伸長すると思うが、3年後の国内利益があまり伸びない理由を教えてほしい。**

多少保守的に見ているところもあるが、日本は人口減少による極端な食材の消費量低下もある。バリューサイクルの構築は日本よりも海外によりシフトしていく計画としている。

**Q. 2028年3月期の営業利益400億円という計画の見方(保守的・中立・チャレンジング)について教えてほしい。**

保守的と中立の間。数字だけで見ると水産資源セグメントが従来どおりに回復し、食材流通セグメントと加工食品セグメントとも今までの流れであれば、400億はチャレンジングではない。ただ水産資源セグメントの外部環境(天然水産資源の問題や新造船のコスト増など)の不確定な要素もあるため、「保守的と中立の間」と考えている。

**Q. PBR1倍について、株価の動向を見ながら自社株買いや追加株主還元を実施する考え方があるか教えてほしい。**

今回一つやりたいことは、IRの体制をもっと強化すること。従来、不良債権や不良固定資産などあってなかなか当期利益が安定しない状況であったが、近年ようやくクリアとなり、利益がそのまま当期利益に残るようになってきた。これまで後れを取ってきたIR活動をきちんとやっていきたい。まだ積極投資が必要な中で、自社株買いについては述べていないが、今後キャッシュの状況を見て臨機応変に対応させていただきたい。

**Q. 社名変更に伴い、ブランド名をすべて変更される予定か。また、新社名の国内外への周知の方針があれば教えてほしい。**

ブランドについては、自社製品はすべて変更する。グループ会社については、自社ブランドを持つアジアやヤヨイサンフーズなどは(検討しているが、)今のところ変更予定なし。「マルハ

ニチロ」がつくグループ会社については新しくしていく。

**Q. マルハの頃から 20 年程、海外での販売力強化という目標を中計で掲げているが、当時描いていたように拡大することはできているのか。また、今回の社名変更が海外強化の一要因とのことだが、社名浸透のための施策があるのか教えてほしい。**

前中計が始まる時点(2022年3月期)で、海外売上比率が約 19%だったが、現在は約 26%、また海外経常利益率も 46%にまで来ている(2022年3月期:約33%)。RHQ をはじめ、地域連携などを図ることでまだまだ伸長するとみている。(参考:2005年3月期海外売上高比率は約6%)

社名変更において、「マルハニチロ」は発音含め、海外の方には伝わりにくいというのも一つの要素。日本企業ということで「海」をあえて「Umi」にした。今後「Umi」が世界の共通語(例:寿司=sushi)になるような勢いで海外展開を図っていきたい。

**Q. RHQ(Regional Headquarters)を設置することでエリア間の連携低下はないか。また、各エリアの各セグメントの事業について、RHQ のトップとセグメントのトップと、どちらに権限が付されるのか教えてほしい。**

市場ニーズが各エリアで相当異なると考えている。バリューサイクルを推進するうえで、迅速に地域ニーズを取り入れて事業に具現化していく。優先順位については、本社の GHQ (Global Head Office)が投資効果などを見て判断するような体制にしていきたい。今回、海外戦略部門を設置することで、グループ全体の事を考え、協議させ、より議論が進行される流れを構築していく。

**Q. 資源調達力、加工技術力、食材提供力が他社より優れている点について教えてほしい。**

●資源調達力:水産資源調達には圧倒的な自信がある。約70の国や地域とコンタクトをとりながら、人々の需要に合ったものを提供できるほか、水産物に限らず、畜産・農産でも 1,000 億円に近い売上があり、これら3つの部門の調達体制があることは当社ならではの強み。

●加工技術力:ニチロ時代から継承してきた生産・開発力。冷凍・冷蔵・常温の温度帯への対応や、蓄積してきた加工技術力を組み合わせていく。

●食材提供力:最終的にどの程度販売チャネルを保有しているかであり、当社グループは、量販・外食・給食・CVS・生協宅配・介護施設などあらゆるチャネルに入り込む流通力がある。

Q. シーフードコネクションの保有割合増を発表されたが、今後100%にする予定があるか教えてほしい。

100%にするつもりである。

以上

※当文書は説明会での質疑応答をすべて記録したものではなく、マルハニチロ株式会社が編集を加えております。