



ダブルウェーブレポート 2024

マルハニチロ株式会社 株主通信

第 80 期 報 告 2023年4月1日 - 2024年3月31日

第81期 中間報告 2024年4月1日 - 2024年9月30日

代表取締役社長
池見 賢

変化する環境の中でも
市場から選ばれる企業をめざし
着実に取組みを進めます

稼ぐ力が増大し、株主の皆さまへの還元方針の 見直しを検討いたします

2024年3月期(2023年度)グループ連結売上高は、前期比102億円増収で1兆307億円と、2年連続の1兆円越えとなりました。また、営業利益は265億円となり、2023年3月期(2022年度)の過去最高益には届きませんでしたが、近年、取り組んできた収益力強化策により、各ユニットの事業が互いに補完し合いながら、利益を確保していく体制が整いつつあると実感しています。

現状の事業ポートフォリオでも収益を生み出す基盤が整いつつあることから、株主還元の充実を図りたいと考えており、来年度から始まる次期中期経営計画では、配当性向30%以上をめざし、議論を進めています。今後さらに、資本コストや株価を意識した経営に努め、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の適正化を急ぎ、財務規律を維持しながらも株主の皆さまのご期待に応えられる還元策を検討してまいります。

持続的な事業成長のために積み上げ、 戦略に取り組めます

2023年3月期からスタートした現中期経営計画「海といのちの未来をつくる MNV 2024」は今年、最終年度を迎えています。これまで、「経営戦略とサステナビリティの統合」「価値創造経営の実践」「持続的成長のための経営基盤強化」を基本戦略として、組織改編やユニット新体制、海外事業の新しいアプローチなどに取り組むなかで、MNEV[※]の着実な向上が図られ、順調に進捗していると評価しています。しかしながら、世界的な市場の著しい変化が続いており、厳しい環境を乗り切る組織力をいかに確立していくかは引き続き大きな課題です。

現中期経営計画期間は、長期ビジョンへ向けて、既存事業

のみに頼らずに持続的に成長するための、価値創造経営の基盤づくりの期間と位置付けております。現在のそれぞれの事業戦略を見つめ直し、貴重な人財を含めた限りある資源を、いかに将来性ある事業に向けて投入していくかを検討しながら、次期中期経営計画の策定を進めています。

そして10年後、100年後に我々がどのような姿で社会とかかわり、社会から必要とされる存在であるか。常に将来に向けた持続的な事業成長を意識し、戦略を積み上げ、取り組んでまいります。

$$\text{MNEV} = \text{MNEVスプレッド} \times \text{投下資本}$$

投下資本に対する利回り - 資本コスト
(ROIC: 投下資本利益率) (WACC: 加重平均資本コスト)

※経済価値(MNEV: Maruha Nichiro Economic Value)創造の考え方

MNEVは、「事業活動の成果に伴う経済付加価値額」として、投下資本利益率(ROIC)と加重平均資本コスト(WACC)の差(MNEVスプレッド)に、投下資本を乗じて算出し可視化

「海といのちの未来をつくる」ために、 新たな挑戦をする企業へと進化します

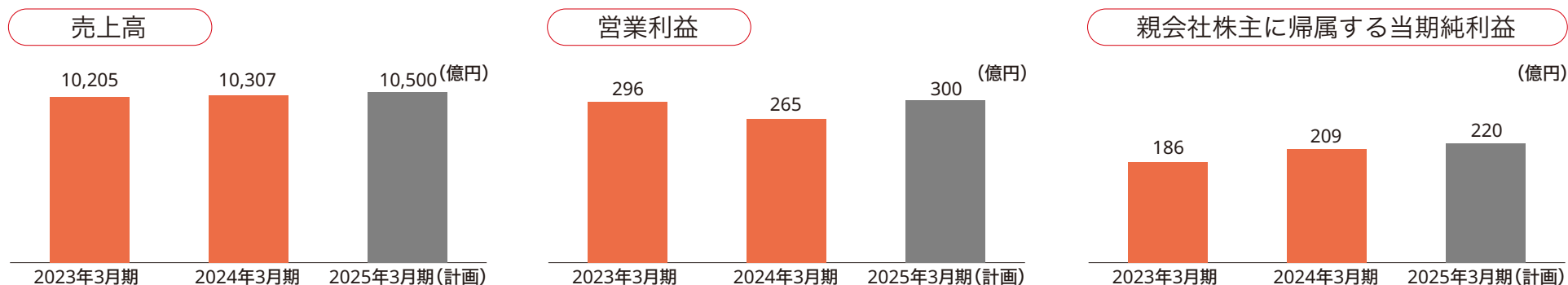
当社グループのめざすところは、社会の変化に合わせて、経済的な価値だけでなく、環境や社会に対する価値を創出できる企業です。水産・食品業界だけでなくさまざまな業界で発生している人手不足や今後発生するであろうたんぱく質クライシスなど、多くの社会課題が顕在化しています。それらの解決に向けて、今ある資産を最大限に生かしてチャレンジを続け、さらに、次の100年もステークホルダーの皆さまに選ばれる企業になるために、地球と人々の健康に両輪で取り組むために挑戦していくことが、将来に向けたマルハニチログループの最重要テーマと認識しております。株主の皆さま、投資家の皆さまには、マルハニチログループの未来に大いにご期待をいただきたいと思います。今後ともご支援くださいますよう、よろしくお願い申し上げます。



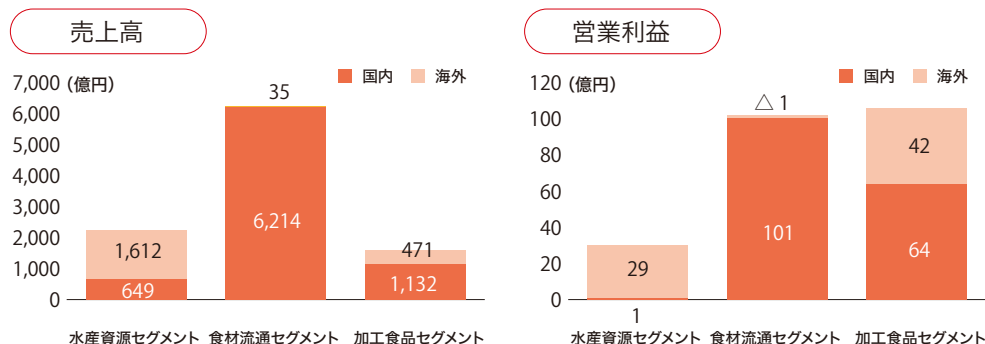
最新のIR情報は
ウェブサイトをご確認ください。
<https://www.maruha-nichiro.co.jp/corporate/ir/>

2024年3月期 業績ハイライト

2024年3月期の連結決算は、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、食材流通および加工食品セグメントが好調に推移しましたが、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。



セグメント別の状況 (2024年3月期)



2025年3月期 第2四半期(中間期)の業績

2025年3月期第2四半期(中間期)の連結決算は、売上高は、水産資源セグメント・加工食品セグメントの販売数量増により、248億円の増収となり、5,321億円となりました。
営業利益は、加工食品セグメントのペットフード事業(タイ)が好調に推移しましたが、水産資源セグメントにおける魚価下落などの減益分をカバーしきれず、7億円の減益となり、161億円となりました。

資本市場からの評価に対する現状認識

PBR 1倍割れ
(2024年3月期 0.72倍)

ROE 10.8%
(2024年3月期)

PER 7.2倍
(2024年3月期)

- ROEは近年10%以上で推移しているものの、「水産事業のボラティリティが高い」という認識を持たれていることから、他の食品企業と比較してPERが低位で推移
- ROEのさらなる引き上げをめざすとともに、PERなどのバリュエーション指標の切り上げに向けて、下記施策を進めていく

施策

- ①事業部門別のROICを導入し、資本効率性を意識した経営を行う
- ②より事業リスクの実態にあったセグメント情報の組み替えを行い、当事業の安定性が高いことを投資家に理解してもらうよう開示の充実を行う
- ③株主還元強化
- ④政策保有株式の縮減 ほか



「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」について
https://www.maruha-nichiro.co.jp/corporate/ir/governance/pdf/20240625_corporate_governance_capital_cost.pdf

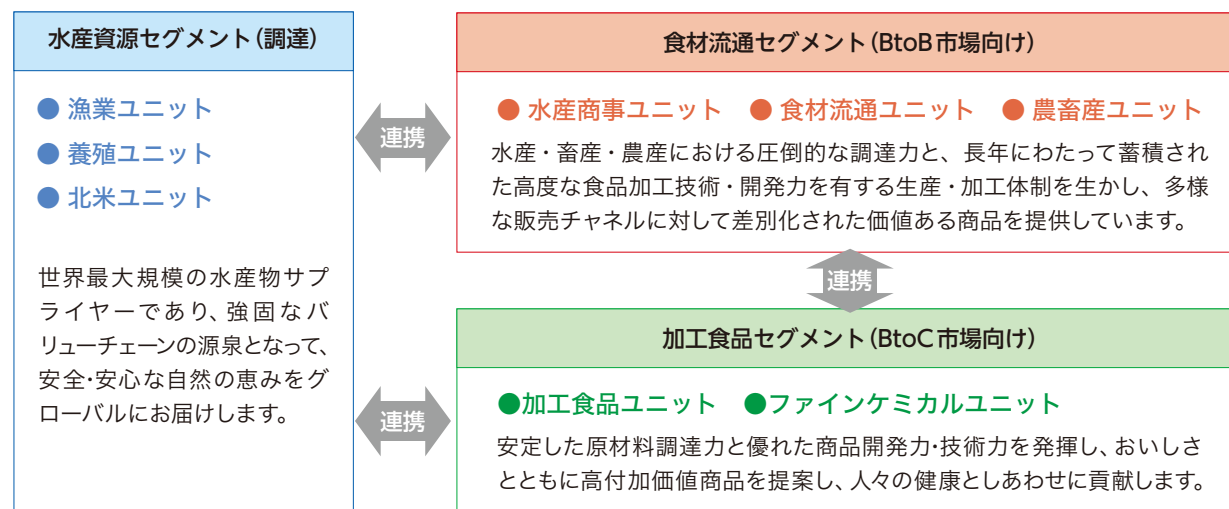
バリューチェーン全体での価値創造をめざして—— 将来の成長を導く事業構造改革

より強みを発揮できる組織をめざし、 3セグメント体制を始動

2024年4月より、事業ポートフォリオマネジメントの考えのもとづく資源配分、提供価値の最大化を目的に、「水産資源」「食材流通」「加工食品」の3セグメント体制とし、あわせて事業ユニットの編成も見直しました。さらに新体制の下、全社グローバル戦略を展開していこうと、北米、欧州、アジアの各地域の統括を担うリージョナルヘッドクォーター(RHQ)の設置検討なども含めて、地域戦略の立案に取り組んでいく計画です。

調達力を強みに、 グローバルなバリューチェーンを強化

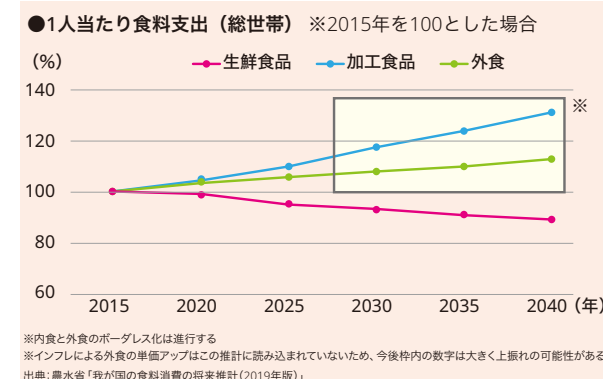
マルハニチログループは、先に述べた調達力だけでなく、加工、販売、提案力に基づく総合的なバリューチェーンという強みも有しています。再生産能力が低い水産資源に対し、世界No.1の水産会社として蓄積した水産と食品分野の技術力を生かし、持続可能な水産物の供給スキームを構築していくことは、最も重要な使命であると認識しています。世界最大の調達力を食品流通および加工食品の提供力に最大限に発揮し「グローバルな総合食材流通企業」となるべく、水産資源セグメントを強みの源泉として、よりお客さまや顧客に近い位置にある食材流通セグメントと加工食品セグメントで、安定した収益を生み出していく考えです。



食材流通セグメントの方向性

食材流通セグメントの成長を支える 国内 BtoB 事業領域

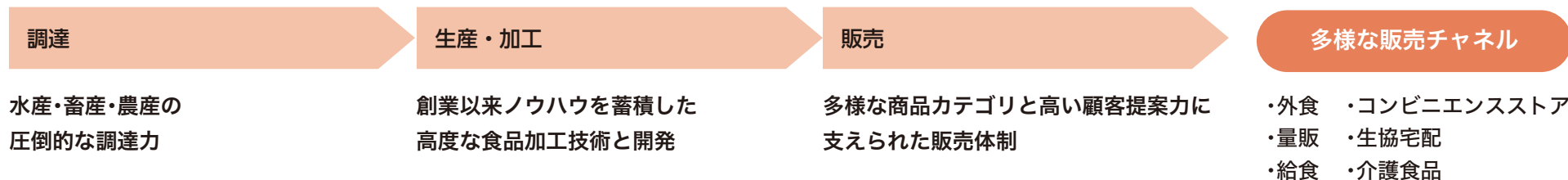
食材流通セグメントが向き合う国内BtoB市場は、将来の少子高齢化・生産人口減少によって食の外部化が進行し、さらなる市場拡大が予測されます。



このため、例えば労働者不足という課題を解決する方策として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・時短食材を提案することなどが、成長のカギにつながると捉えています。

水産・畜産・農産・調理加工食品の総合的な提案ができる強固な事業基盤を確立し、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からこそ、顧客ニーズを的確に捉えた課題解決の提案ができるものと考えています。川上から川下までのバリューチェーンを駆使し、より一層の付加価値を提供することで、さらなる収益力アップをめざしていきます。

食材流通セグメントの強み



食材流通セグメントのめざす姿

BtoB 事業領域 変化に強い事業基盤の構築 (～2025年3月期)	売上高	6,166億円
	営業利益	100億円
	ROIC	3.7%

多様化するチャネルへの 対応と利益を伴う成長 (～2028年3月期)	売上高	約7,000億円
	営業利益	約130億円
	ROIC	4.5%

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 (めざす姿)	売上高	約8,000億円
	営業利益	約150億円以上
	ROIC	5.0%

多様化するチャネルに対応するための具体策

付加価値商品の 開発と提供	●伸長する中食・外食市場への 簡便調理品や時短調理品 ●超高齢社会に対応する 豊富な介護食品	商品の一例  ノンブリフライ「サクッと食感!いか天ぷら50」 介護食 やさしいおかずセット
	効率化と利益改善	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するほか、毎年商品数の10%以上を削減して1商品当たりの注力度を上げることで、営業利益10億円以上の改善をめざす
農産事業の取組み	●専用農場での栽培管理の一元化 ●徹底した検査体制とトレーサビリティ管理 ●国内上位クラスの輸入冷凍野菜取扱量	原料調達の優位性を生かし、 高付加価値商品を提供

将来の成長に向けた取組み事例

マグロ事業のグループ内連携強化
次期中期経営計画の期間中に、グループ内の機能を活用して全体最適化をめざす
海外BtoB市場での販売強化
三国間貿易の強化や、当社グループの海外拠点をハブとした取引先の海外進出を支える活動などで、成長をめざす

Group Topics

マルハニチログループのトピックスを紹介します！

1

マルハニチロとJR東日本、東京大学の協創による「プラネタリーヘルスダイエット」の取り組み

マルハニチロは、2024年5月、JR東日本と東京大学による「プラネタリーヘルス[※]」の創出を目的とした協創プロジェクト Planetary Health Design Laboratory (PHD Lab.) のビジョンに賛同し、100年先の心豊かな暮らしと地球益を実現する人と地球に優しい食「プラネタリーヘルスダイエット」の開発に取り組むことを発表しました。

マルハニチロの資源アクセス・加工・流通のネットワークに、東京大学の多様で先進的な知を掛け合わせて生み出す「未来の食」を、JR東日本の豊富な顧客接点を生かして提供し、日本と世界に発信していきます。

ビジョン実現に向けた取り組み

① 魚食のリデザイン

サステナブルな魚食の拡大に向けて、東京大学の人工知能や水産学、消費者心理に係る知を学際的に掛け合わせ、魚のリバリューとリブランディングに取り組めます。

② パーソナル・スーパーフード(完全健康食品)

東京大学の分子栄養学や情報学・文化学を学際的に掛け合わせ、パーソナルヘルスレコードにより一人ひとりの健康状態に応じてパーソナライズされたスーパーフードをお客さまに提供します。

※ プラネタリーヘルス：人の経済活動が、健康や都市環境、地球上の生物・自然に与える影響を分析し、「人・街・地球」のすべてがバランスよく良好に保たれるようなくらしづくりをめざす考え方。

人と海の多様な健康を守り、生きる活力を届ける「未来の食」に挑戦



地球益

2

2026年2月、 「TAKANAWA GATEWAY CITY」へ本社を移転

従業員一人ひとりが働きがいを感じながら、個性や能力を最大限に発揮し挑戦できる環境として、JR東日本が開発を進める「新たなビジネス・文化が生まれ続けるまち「TAKANAWA GATEWAY CITY」へ本社を移転することとしました。

「自己変革と自己成長が起こりやすく、仕事がかこれまで以上に面白くなる場所」、そして「多くの共創が生まれる場所」にすべく、従業員とともに主体のオフィスづくりに挑戦しています。



新社屋外観イメージ(左)

3

経済産業省主催の「DX 銘柄2024」における 「DX 注目企業2024」に選定

マルハニチロは、2024年5月、経済産業省・東京証券取引所・独立行政法人情報処理推進機構が選ぶ「デジタルトランスフォーメーション銘柄(DX 銘柄)2024」のうち、「DX 注目企業2024」に初めて選定されました。「養殖場におけるAI画像認識技術を活用したブリ成魚自動計数システム(かうんとと)の開発」「支払業務における受領請求書の電子化推進」「DX推進委員会の立ち上げ」の取り組みが評価されたことによるものです。



新商品情報

2024年の新商品から
注目商品をピックアップ!

赤坂璃宮の五目シュウマイ

8種類の具材と食感、食べ応え・満足感にこだわりました。
赤坂璃宮・譚オーナーシェフ監修のもと、海鮮の風味も味わえるワンランク上の中華惣菜に仕上げました。



北海道のいわし水煮 食塩不使用

北海道で水揚げしたイワシを使用した「食塩不使用」の水煮缶詰です。塩分を気にせず、DHAやEPAなどの栄養素を含んだ缶詰ごと、イワシの旨みをお楽しみください。

DHA入りリサラーソーセージ^ω

豊富に含んだDHAとEPAを関与成分とし、心血管疾患に対するリスク低減効果の可能性がある「疾病リスク低減表示特保」として、日本で初めて許可を取得したフィッシュソーセージです。



フルティシエ

「ちょっと贅沢 ちょっと濃い青森りんご」

青森県産りんごを使い、りんご果肉のシャリとした食感が特長の“ちょっと贅沢”なフルーツゼリーです。りんご果汁で酸味と甘みのバランスを整え、“ちょっと濃い”味わいに仕上げた季節限定の商品です。



世界のサカナごはん

 **チリ カンカット・デ・サルモン** (Cancato de Salmon)

世界各国で活躍するマルハニチログループ従業員から、
現地ならではのレシピが届きました。
ご家庭でもつくれる
おいしい魚介料理をご紹介します。



詳しい
作り方は
こちら



他にもさまざまな
レシピを
公開しています



作り方



たまねぎ、トマト、ロンガニーサを薄くスライスしてボウルに入れ、塩、コショウ、オレガノを加え、オリーブオイル大さじ2をまんべんなくかけ、混ぜ合わせる。



オリーブオイル適量を塗ったアルミホイルに2を乗せる。



トラウトサーモンの背と腹の部分に切り口を入れて観音開きにし、観音開きした中に塩、コショウをかける。

4
観音開きした2の中に1を入れその上にオリーブオイル大さじ1、ミックスチーズをかけ、観音開きした部分で蓋のようになってかぶせる。

5
隙間がないようにアルミホイルで包み、予熱した210°Cのオーブンで30〜35分加熱する。

6
アルミホイルから取り出し、お皿に盛り付け、お好みで付け合わせを添えて完成。

会社概要

会社名	マルハニチロ株式会社
設立	1943年3月
本社所在地	東京都江東区豊洲3-2-20
資本金	200億円
従業員数	単体:1,651名 連結:12,531名
グループ会社	152社(国内70社、海外82社) ・連結子会社81社 ・非連結子会社18社(うち持分法適用会社2社) ・関連会社53社(うち持分法適用会社24社)

株式諸手続きのご案内

事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月
基準日	定時株主総会の議決権 毎年3月31日 期末配当 毎年3月31日／中間配当 毎年9月30日 そのほか必要があるときはあらかじめ公告して定めた日
株主名簿管理人・特別口座の口座管理機関	東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社 [連絡先]三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号 TEL 0120-232-711(通話料無料)
上場証券取引所	東京証券取引所(プライム)
公告の方法	電子公告の方法により行います。 公告掲載URL https://www.maruha-nichiro.co.jp/ (ただし、事故、その他のやむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載して行います。)



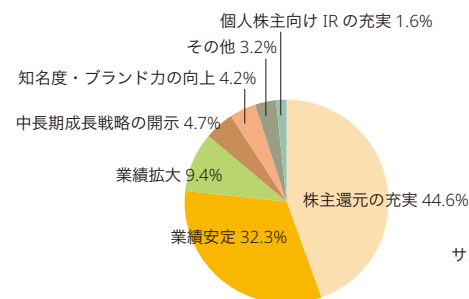
「泳げ!人生という大海を 誕生魚診断®2.0」
<https://www.maruha-nichiro.co.jp/birthfish/>

「泳げ!人生という大海を 誕生魚診断®2.0」は、ユーザーのパーソナルな魅力とともに、魚の魅力を伝えるウェブコンテンツです。生年月日から「おさかなエレメント」と「誕生魚」を診断し、自身の性格・特徴、アドバイス掲載するほか、「おさかなエレメント」同士の相性診断機能もあります。ぜひお楽しみください。

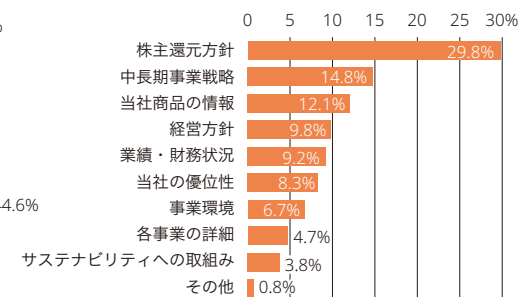
株主さまアンケート

2024年6～7月に実施した株主さまアンケートには、8,402名の株主さまからご回答をいただきました。お忙しい中、貴重なご意見をお寄せいただき、心より御礼申し上げます。一部ではございますが、アンケート結果をご報告させていただきます。

Q 当社株式の長期保有を検討する際に、最も重視することをお聞かせください。(1つだけ)



Q 当社に関して、もっと知りたい情報をお聞かせください。(いくつでも)



株主還元の充実や還元方針について多くのご意見をいただきました。アンケートでお寄せいただきましたご意見は、今後のIR活動に役立ててまいります。

