

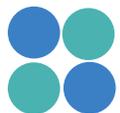


2020～22年3月期 3カ年中期経営計画

2019年5月10日（金）発表
決算説明会資料より抜粋

証券コード：2875

 **東洋水産株式会社**
TOYO SUISAN



1	3カ年中期経営計画の位置付けと環境認識	P 3
2	3つの基本戦略について	P 7
3	業績目標およびセグメント別の施策について	P24
4	財務方針について	P34

3カ年中期経営計画の 位置付けと環境認識



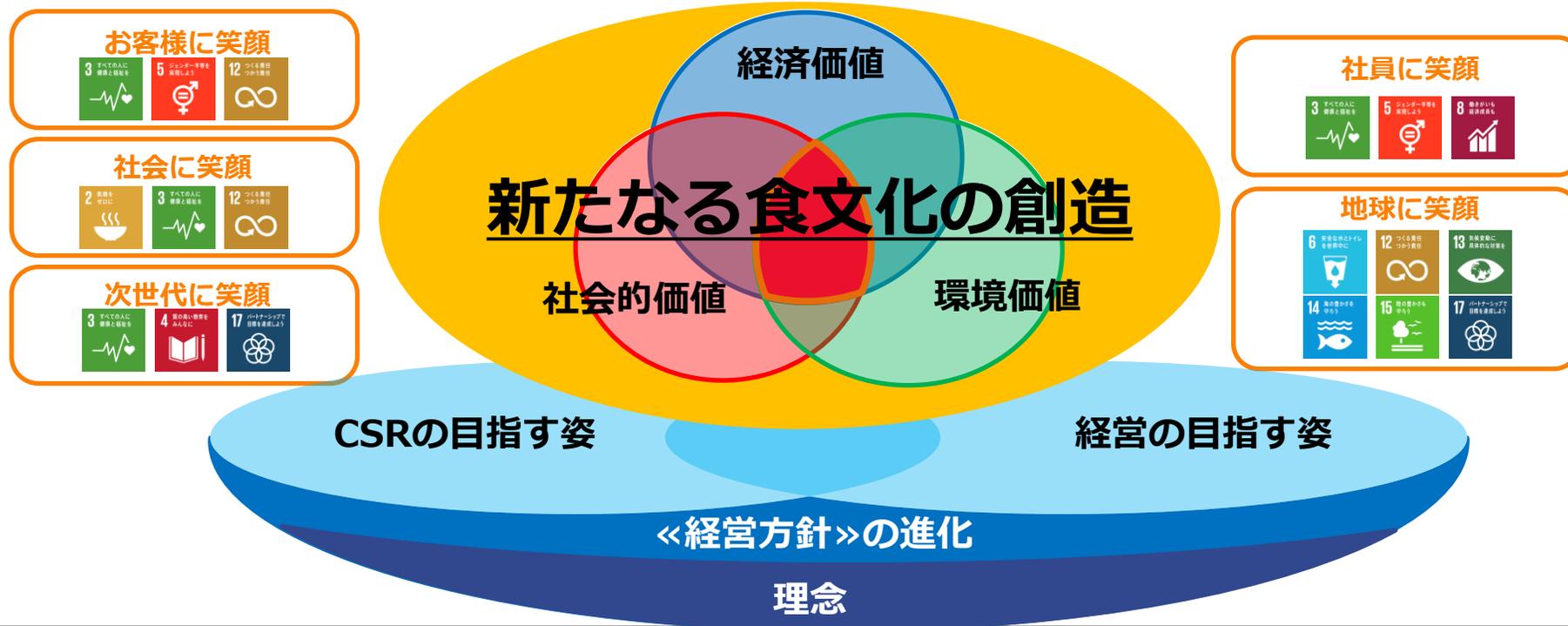
基本戦略	今までの成果	今後の課題
<p>基本戦略1 カテゴリーNo.1 商品の育成</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 主カロングセラー商品の成長持続と、新商品の 上乗せによりカップ麺・生麺が最高売上高を更新 市場シェアも拡大 ● 注力カテゴリーに主カブランドの配置が進む ● 「米飯」「フリーズドライ商品」の市場拡大を 上回る成長を達成 	<ul style="list-style-type: none"> ● ロングセラー商品の永続的な成長に向け、 継続的なブランド強化策の実行 ● 「MARUCHAN QTTA」の育成 ● 健康カテゴリー等、社会課題解決商品の強化
<p>基本戦略2 海外展開の加速</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 過去最高売上・数量の達成 ● テキサス工場への投資実行 ● 米国からメキシコの輸出販売ルート正常化を実行 ● ブラジル現地法人の設置完了と現地委託生産開始 ● インド事業の現地製造・販売開始 	<ul style="list-style-type: none"> ● 米国における即席麺市場活性化への取り組み ● メキシコでの持続的成長に向けた袋麺強化 ● ブラジルを中心にした中南米での展開強化 ● インドでの味の素社との継続的な取り組み ● 製造・物流コスト上昇への対応
<p>基本戦略3 事業の選択と集中と 連携</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 関西工場の稼働開始 ● フリーズドライ・米飯・冷蔵の能力増強 ● 水産事業の黒字化 ● 国内での最適生産体制への取り組み ● 事業の連携による新規商品の開発・販売 	<ul style="list-style-type: none"> ● 新規設備を活用した確かな規模の拡大 ● 採算性の低いカテゴリーの底上げ ● 労働力不足・人件費高騰への対応 ● 国内の技術を活用した海外での展開
<p>基本戦略4 経営基盤の進化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ダイバーシティ推進室を設置し、働き方改革に 向けた社内環境の整備に進捗 ● コンプライアンス意識の更なる浸透 ● 生産・製造に関する技術伝承等、人材育成強化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 総合研究所の活用 ● 健康経営の推進 ● E S Gなど非財務情報の開示・共有 ● 品質保証体制の更なる強化



お客様、そして社会から信頼される、魅力あるグループ企業として、より笑顔のある未来を、世の中の人々に提供し続けることのできる会社を目指します。

「経営方針」の進化

- 「安全でおいしく、そして、安心・健康・感動をお届けする商品の創造」
- 「確実で、かつ、質の高いサービスの提供」
- 利益ある成長とともに、環境、社会、ブランドなど非財務面での企業価値に磨きをかける

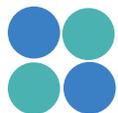




前中期経営計画での投資を確実に成果に結びつけるとともに、環境変化の中で新たな成長機会を掴むことにチャレンジ。将来を見据えた『種まき』も着実に実行



3つの基本戦略



現在進めている投資を
確実に成果につなげる

環境変化を見据え、
新たな成長機会を掴む

2019-2021
3カ年
中期経営計画

1. 需要を引き出す新たな価値創造

2. 海外展開の深化

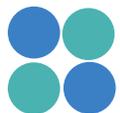
3. 経営基盤の強化

基本戦略1

需要を引き出す新たな価値創造

- 既存ブランドの弛まぬ進化による価値の拡大
- 既存事業の連携による新たな価値の創造
- 技術開発と社会課題分析の融合による新たな価値の創造
- 新規事業への進出による価値の上乗せ





既存事業の強化・連携、技術開発と社会課題分析の融合による新たな価値の創造など、「新たな食文化の創造」により、お客様に選ばれる商品、サービスを提供します。

既存ブランドの弛まぬ進化による価値の拡大

- 国内即席麺、低温食品でのカテゴリNo.1商品育成の継続
- 米飯、フリーズドライでの市場成長率を上回る規模の拡大



既存事業の連携による新たな価値の創造

- 事業間の連携による、新規商品の展開と、店頭での提案力強化
- 冷蔵事業での、3PLの推進

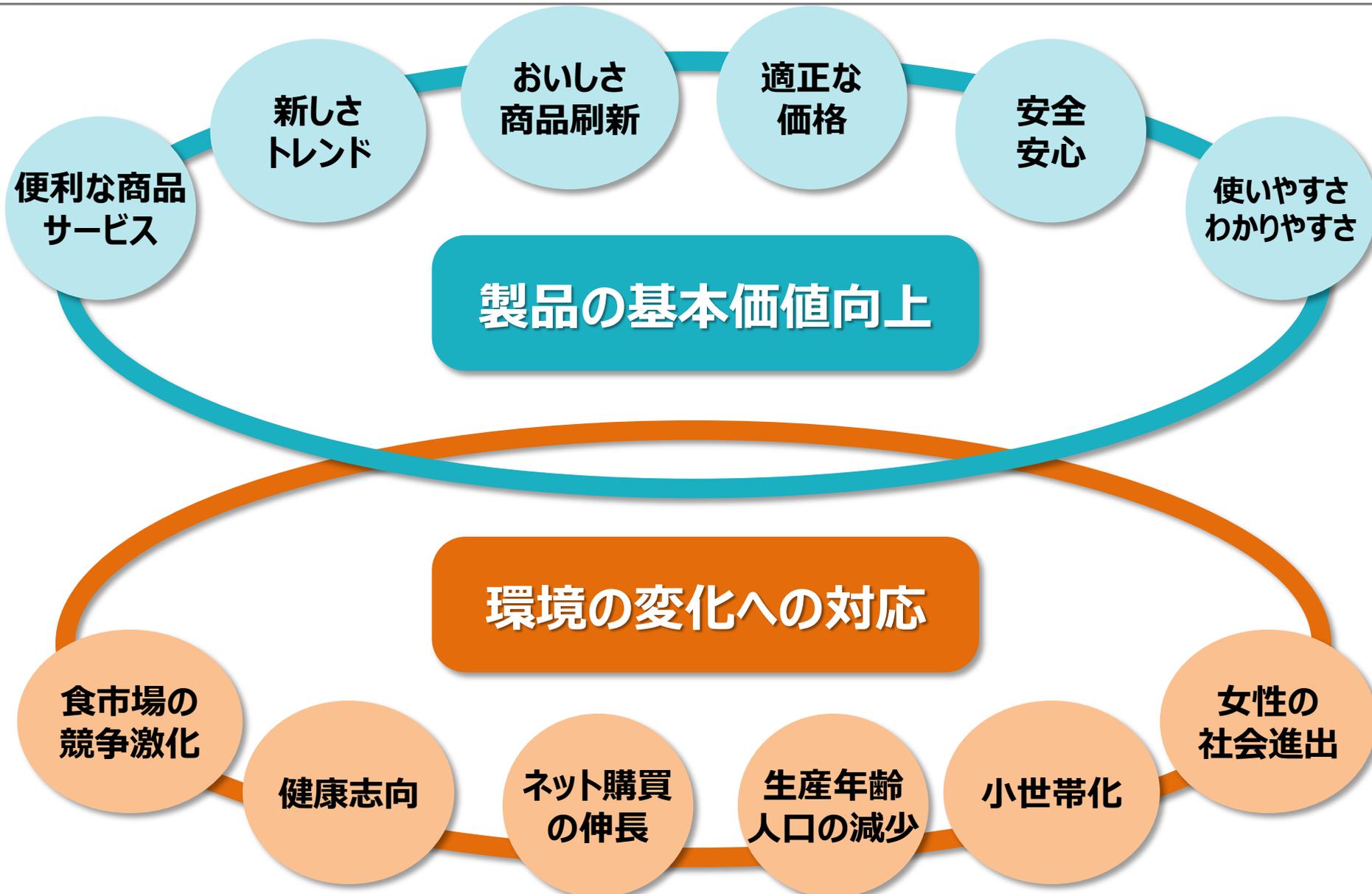


技術開発と社会課題分析の融合による新たな価値の創造

- 時短・簡便、個食、健康など社会課題を見据えた商品開発の強化
- 食品ロス削減など、社会的価値、環境価値の高い取組みの推進



新規事業への進出による価値の上乗せ





焼そば類
の強化



酷暑への備え

食べ方
提案

火を
使わない
調理





流通・家庭での食品ロス削減に貢献

賞味期限
の延長

常備野菜
の食べきり
メニュー



賞味期限
15日間へ
(3日延長)



基本戦略2

海外展開の深化

- 米国・メキシコにおける新たな食文化の提案
- 中南米における物量増加と生産体制再編による稼ぐ力の改善
- インド事業の現地への更なる浸透と安定成長サイクルの構築





米国・メキシコでの持続的成長に向けた取り組みと、今後の成長を目指すブラジル、インドでの取り組みに集中することにより、海外での着実な成長路線を確立します。

米国・メキシコにおける新たな食文化の提案

- 既存商品の安全面と品質面を向上させる為の、投資と人材育成の継続
- 若者世代へのブランディング活動の強化・継続
- ノンフライ麺など新製品の投入による新たな顧客層の開拓
- メキシコでの、袋麺市場の規模拡大に向けた取り組みの継続
- 社会課題に目を向けた商品開発、販促提案の強化



中南米における物量増加と生産体制再編による稼ぐ力の改善

- 海外即席麺内の販売比率10%を目指して、ブラジルでの現地生産・販売強化策を中心に、国別に最適な商品供給、販売体制を構築する。



インド事業の現地への更なる浸透と安定成長サイクルの構築

- タミルナドゥ州における、新規顧客開拓、認知度向上の活動を通じて、店頭化率、リピート率の上昇を目指す。

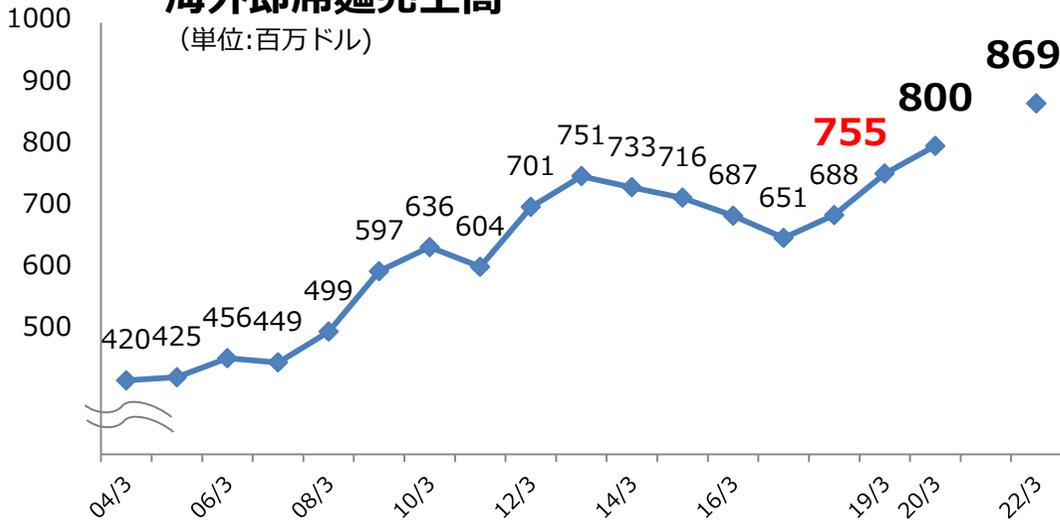




- **製造** : テキサス工場の生産性向上
- **販売** : 主要チャネルへの取り組み強化継続。ネット販売、世代別マーケティング
- **新製品** : 既存品の強化。新カテゴリー発掘。環境、健康のトレンドを意識した開発
- **南へ** : 委託生産から次レベルへの準備

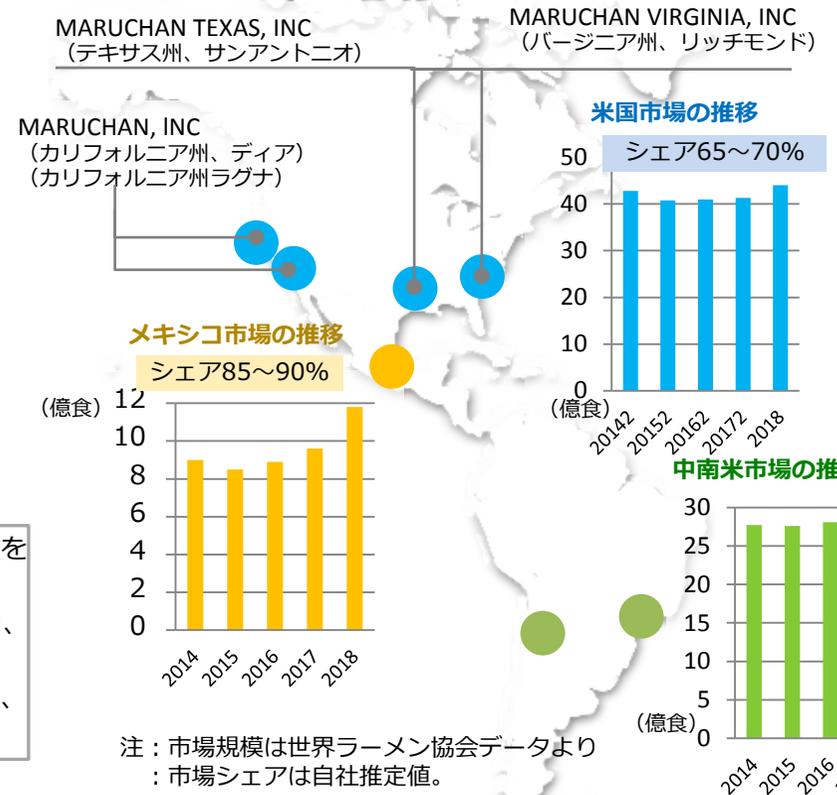
海外即席麺売上高

(単位:百万ドル)



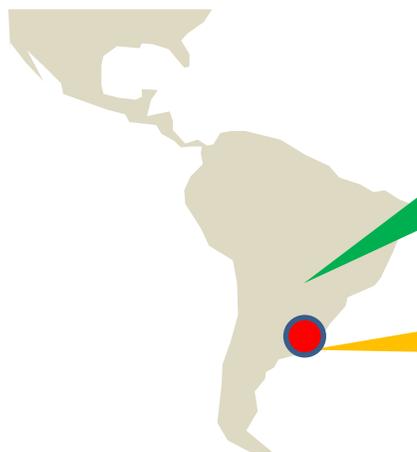
- **米国市場** : 主要顧客との取り組み強化に加え、若者世代を中心に新たな需要を取込み、年平均約2%~の販売数量増を目指す。
- **メキシコ市場** : 1ドル=19~20ペソを前提に、袋麺強化、新製品の投入等により、年平均約3~5%の販売数量増を目指す。
- **中南米市場** : ブラジルを中心に、各地区・各国の状況に応じた施策に組み込み、年平均5%以上の販売数量増を目指す。

北・中南米拠点と市場の推移





マルチャン・ド・ブラジル



総人口 : 約2億人
即席麺需要 : 約24億食
(世界第10位 (※))

(※) 2018年 : 世界ラーメン協会データより

委託生産開始



2018年現地委託製造開始



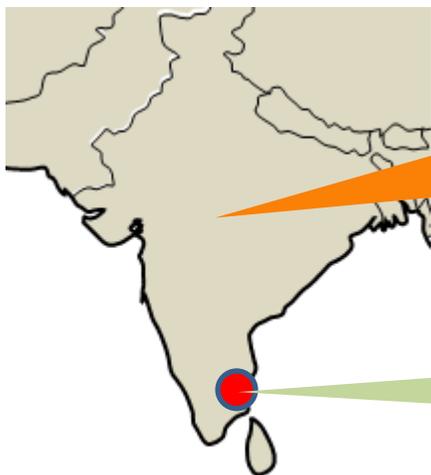
店頭露出の強化



消費者キャンペーン強化



マルちゃん味の素インド社



総人口 : 約13億人
即席麺需要 : 約61億食
(世界第3位 (※))

(※) 2018年 : 世界ラーメン協会データより

タミルナドゥ州に集中した
展開を強化



2016年12月販売開始



大学でのプロモーション活動



店頭試食販売活動

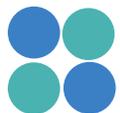


基本戦略3

経営基盤の強化

- 安全・安心の更なる向上
- 自動化推進・労働生産性の向上
- バリューチェーンの効率化
- 健康経営の推進を軸にした組織・人材の活性化への取り組み





「食」の事業を通じた「5つの笑顔」の実現、新たな価値創造、社会課題の解決、環境保全活動に貢献するために、長期的視点に立った経営基盤の強化に継続して取り組みます。

5つの笑顔

お客様に笑顔

社会に笑顔

次世代に笑顔

地球に笑顔

社員に笑顔

安全・安心の更なる向上

- ISO、FSSCなど第三者認証の取得推進
- 技術伝承やコンプライアンス意識醸成を目的とした研修強化

自動化推進 労働生産性の向上

- 製造部門や冷蔵庫における省人化・省力化の推進
- 業務フロー見直し、システム統合等による効率化

バリューチェーンの効率化

- 常温商品の隔日配送、共同配送など物流効率化の推進
- サプライチェーン全体の在庫、廃棄ロス削減への取り組み

健康経営の推進を軸にした 組織・人材の活性化への取り組み

- 社員とその家族が健康になる「健康経営」の推進
- 働きがい、働きやすさを向上させる取り組みの実行



具現化のための施策

お客様に笑顔

安全・安心でおいしい商品をご提供することにより、お客様が笑顔になる食生活を守ります。

新たな食文化の創造と育成

- ・安全、安心な食の提供
- ・健康寿命延伸への貢献
- ・社会課題解決製品の開発

社会に笑顔

社会の一員として、それぞれの国や地域の皆様と連携し、社会の笑顔に貢献します。

循環型社会への貢献

- ・廃棄ロスの削減
- ・サプライチェーン全体のCSR推進
- ・コンプライアンスの浸透

次世代に笑顔

次世代を担う子供たちの笑顔のため、心と体の健やかな成長をサポートします。

地域社会との融合

- ・親子工場見学会
- ・学生訪問受け入れ
- ・スポーツ支援

地球に笑顔

環境負荷の低減に積極的に取り組み、未来の笑顔を守ります。

環境価値の推進

- ・地球温暖化対策
- ・海洋資源の保全
- ・水資源の保護

社員に笑顔

社員一人ひとりが主役となり、笑顔で活躍できる組織を目指します。

健康経営の更なる推進

- ・ダイバーシティ推進
- ・働き方改革
- ・労働安全衛生

**食の事業を通じて
「5つの笑顔」の実現を
目指します。**

持続可能な社会づくりへの貢献

限りある資源の有効活用

- CO₂ 排出量原単位
- 2021年度目標：20%削減(2011年度対比)
- 廃棄物の発生抑制
- 2021年度目標：10%削減(2011年度対比)
- フロン漏洩量の削減
- 2021年度目標：83%削減(2011年度対比)

持続可能な調達

- 環境・人権・経済等に配慮した調達
パーム油、紙資源から取り組みを開始

健康寿命延伸への貢献

健全な食習慣の実現

- 食育活動の展開強化
- シニア向け料理教室の実施

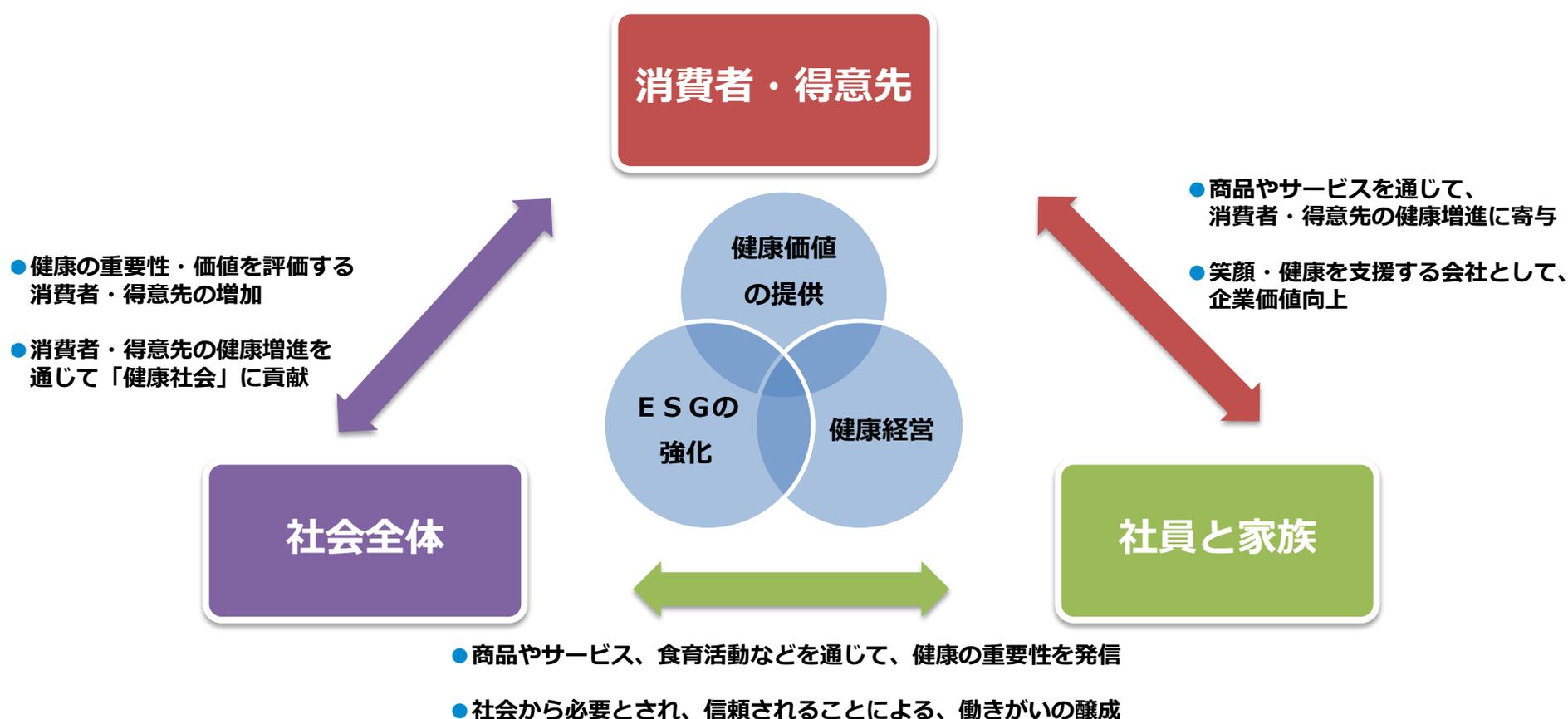
健康を意識した製品の提供

- 減塩・低糖質・野菜摂取促進製品の投入
- 海外での貧困等による栄養不足の改善
- 海外でのノンフライ麺などの提案強化



健康寿命の延伸への貢献

- ①食を通じた「健康価値」の高い製品の提供
- ②社員とその家族が健康になる「健康経営」の推進
- ③社会全体の健康増進意識への働きかけ



食の事業を通じて様々なスポーツ支援活動を行ってまいります



早田ひな選手卓球教室



プロバスケットボールチーム
レバンガ北海道応援パッケージ



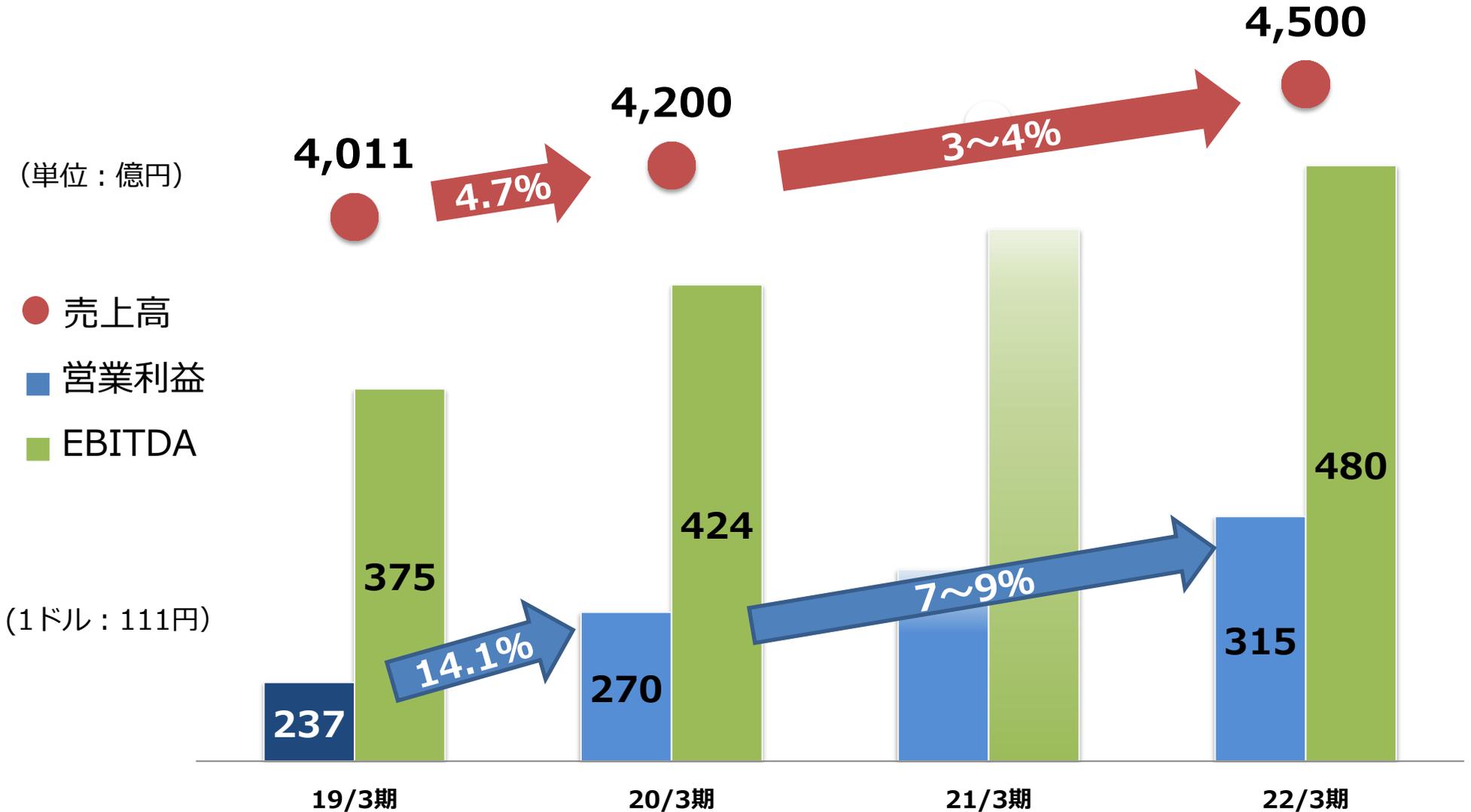
メキシコでのマルチャン杯柔道大会開催

おいしさ、技あり!
あったか
ごはん

2019年も、もっとおいしい笑顔を。

 東洋水産

業績目標および セグメント別の施策





単位：億円	売上高			営業利益		
	19/3期 実績	22/3期 計画	3カ年 計画差	19/3期 実績	22/3期 計画	3カ年 計画差
合計	4,011	4,500	+489	237	315	+78
■水産食品事業	300	400	+100	2	5	+3
■海外即席麺事業	838	965	+127	96	122	+26
(百万ドル)	755	869	+114	86	110	+24
■国内即席麺事業	1,276	1,365	+89	79	105	+26
■低温食品事業	692	746	+54	45	57	+12
■加工食品事業	227	285	+58	△10	0	+10
■冷蔵事業	185	224	+39	16	18	+2
■その他	493	515	+22	15	17	+2
(調整額)	-	-	-	△6	△9	△3



需要を引き出す新たな価値創造

国内即席麺
加工食品
低温食品

- ・既存商品の進化による価値の提供（カテゴリーNo.1商品の育成、新工場への投資を確実に成果に）
 - ・既存事業の連携による新たな価値の創造（即席・加食・低温＋水産との連携）
 - ・新技術（投資）を取り入れた、ターゲットに合わせた商品開発（社会課題を見据えた開発）
 - ・新規事業への進出による価値の上乗せ（海外輸出、ネット販売、業務用の取組み強化）
- ・安全・安心の更なる推進（FSSCやISOなど第3者認証の取得推進）
 - ・バリューチェーンの効率化（常温商品の隔日配送、エリア別での共同配送など物流効率化の推進）

水産食品

- ・簡便・個食・健康等の価値を付与した製品の強化による、魚離れの原因解消
- ・国内グループ会社間のネットワーク強化

経営基盤の強化

- ・仕入、製造・加工、物流、販売の見直しによる、資産（在庫）の効率化

冷蔵

- ・埼玉杉戸物流センター・神戸物流センターへの投資を確実に成果に
- ・冷蔵と物流の連携による3PL事業の推進

- ・物流型冷蔵庫の全国展開
- ・省人化の推進
- ・安全・安心の更なる推進
- ・環境負荷軽減（自然冷媒への切り替え）

海外展開の深化

海外即席麺

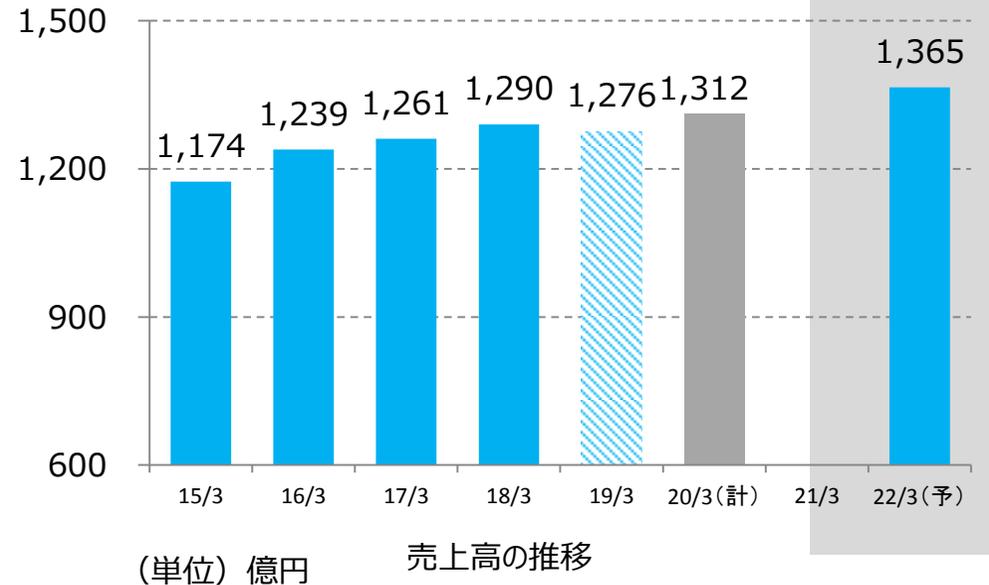
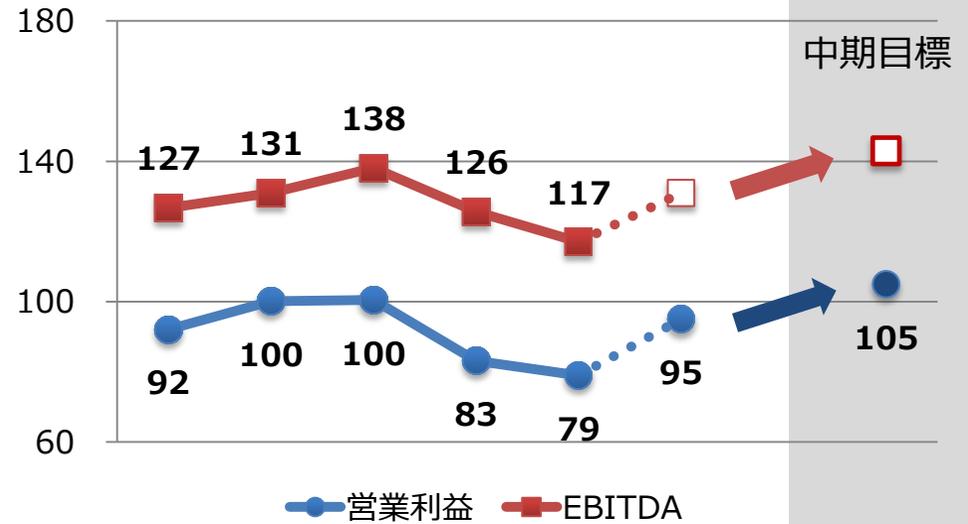
- ・国別、エリア別に、消費者・小売・競合の状況を踏まえた商品戦略・販売戦略の実行
- ・ノンフライ麺など、日本の技術を応用した商品の市場投入による新たな食文化の提案

- ・生産体制再編を進め、人件費・物流費の上昇抑制と、為替のマイナスリスク軽減
- ・若者世代へのブランド・マーケティング投資
- ・安全・安心の更なる推進
- ・人材育成



3ヶ年計画の取組み

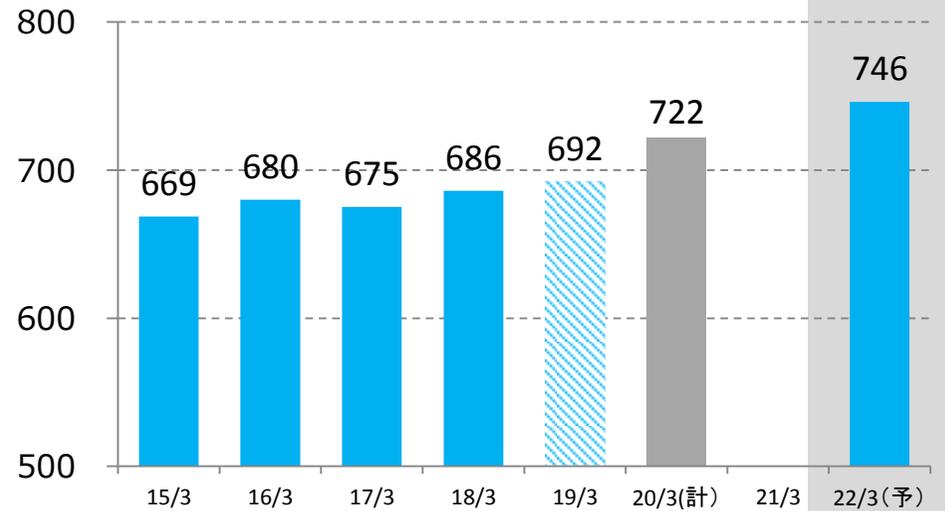
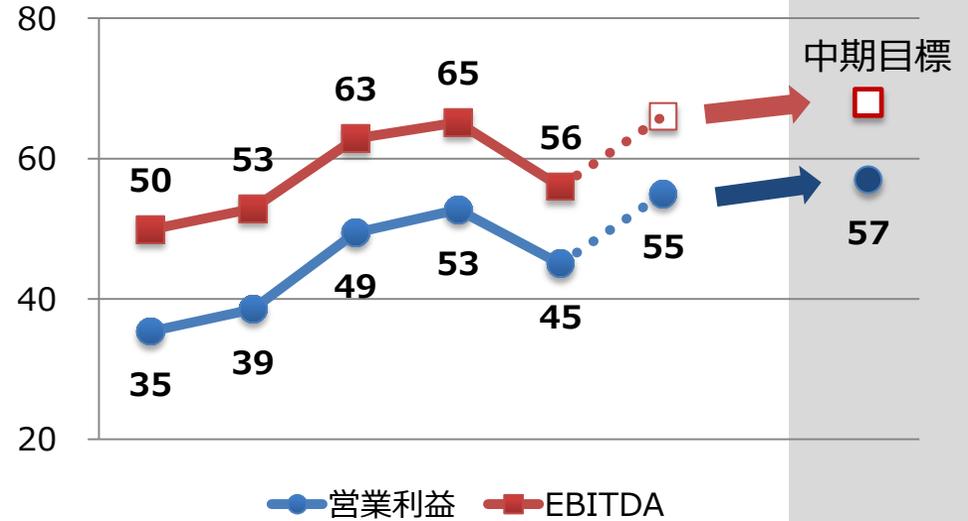
- 「カテゴリーNo.1戦略」を更に強化
 - ・ ロングセラーブランドの弛まぬ改善
 - ・ 「MARUCHAN QTTA」の育成・定着
 - ・ マルちゃん正麺・ごつ盛りブランド強化
- 新技術取入れとターゲットに合わせた開発
- 海外輸出、ECチャネルでの販売強化





3ヶ年計画の取組み

- 既存主力ブランドの強化
 - ・ マルちゃん焼そば 3人前の45周年
 - ・ 「時短」「簡便」「個食」への積極展開
- 新たな喫食シーンを創造する商品の開発
- 業務用チャネルへの商品提案強化
- 冷凍麺・冷凍食品の市場拡大への対応



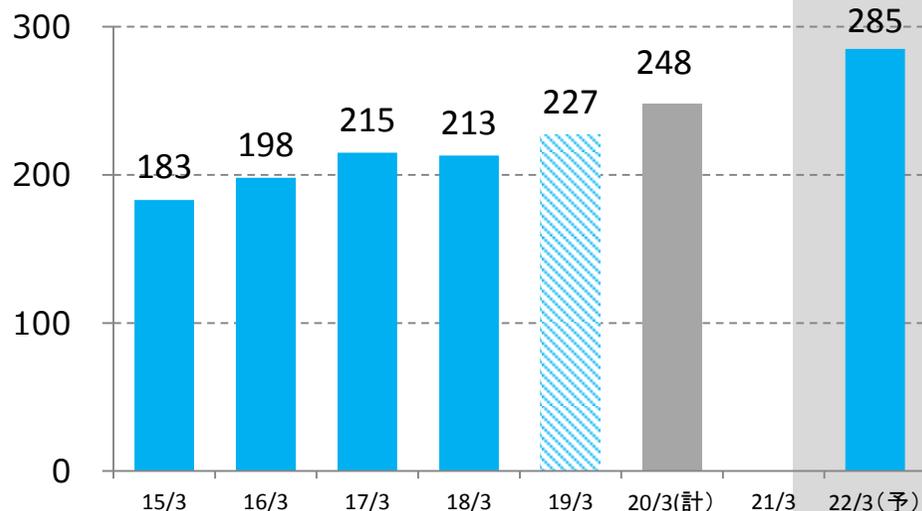
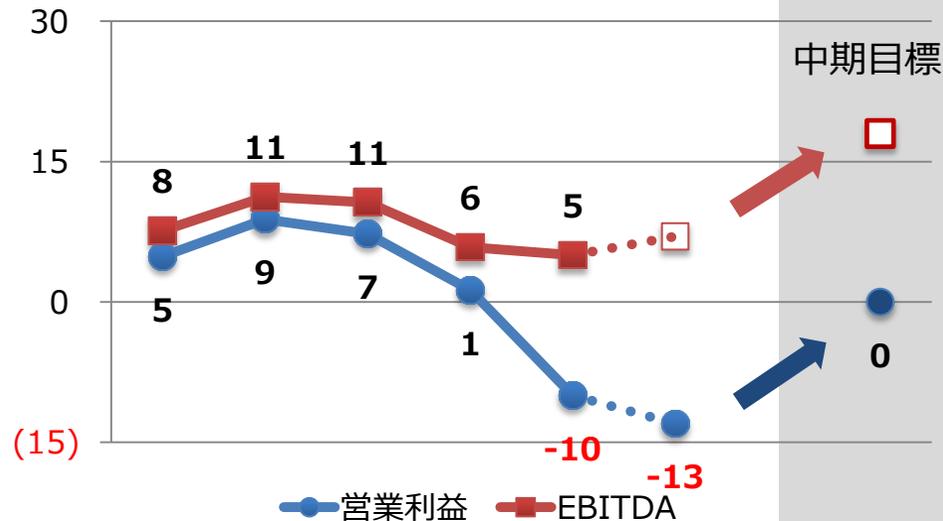
(単位) 億円 売上高の推移





3ヶ年計画の取組み

- 製造能力アップを最大限に活かした、商品企画・販売施策の実行による売上の拡大
- 機能性表示食品など、健康カテゴリーの強化
- 具材の開発など、他部門との連携強化
- 原料価格上昇への対応や、生産の効率化等、収益基盤の安定化に向けた取組み

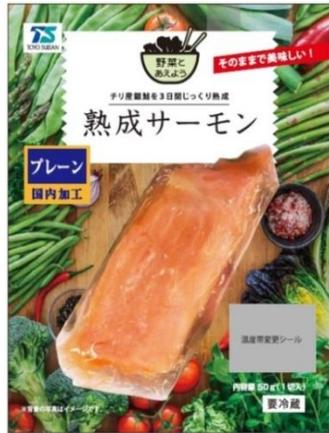


(単位) 億円 売上高の推移



3ヶ年計画の取組み

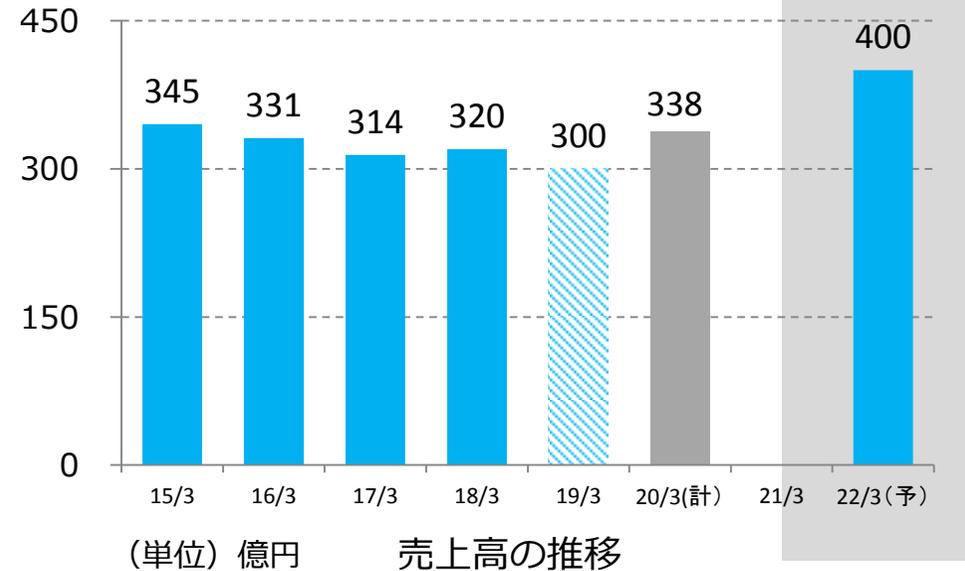
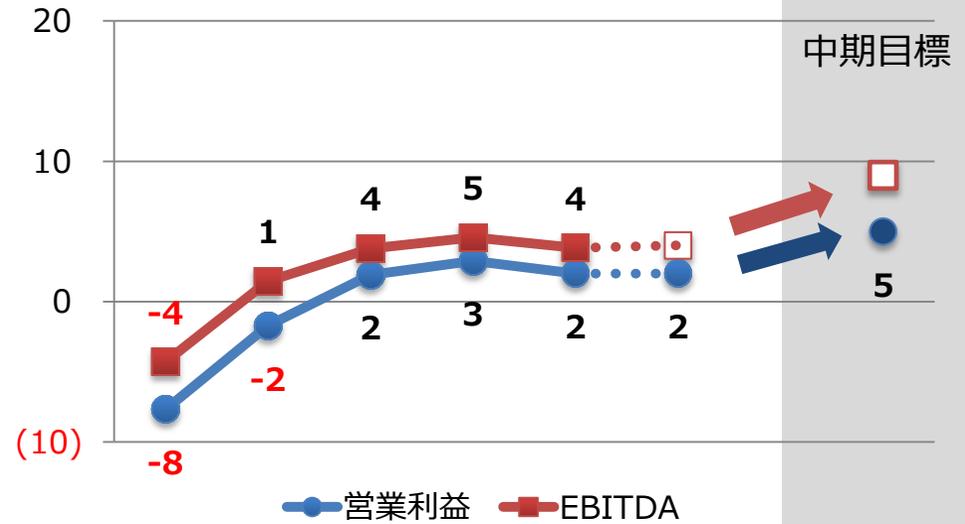
- 簡便・個食・健康等の価値を付与した製品の強化による、魚離れの原因解消
- 海外工場の再編等、競争力の高い原材料を国内に供給する仕組みの構築
- 仕入、製造・加工、物流、販売の見直しによる、資産（在庫）の効率化



だしの技術を活かした減塩仕様



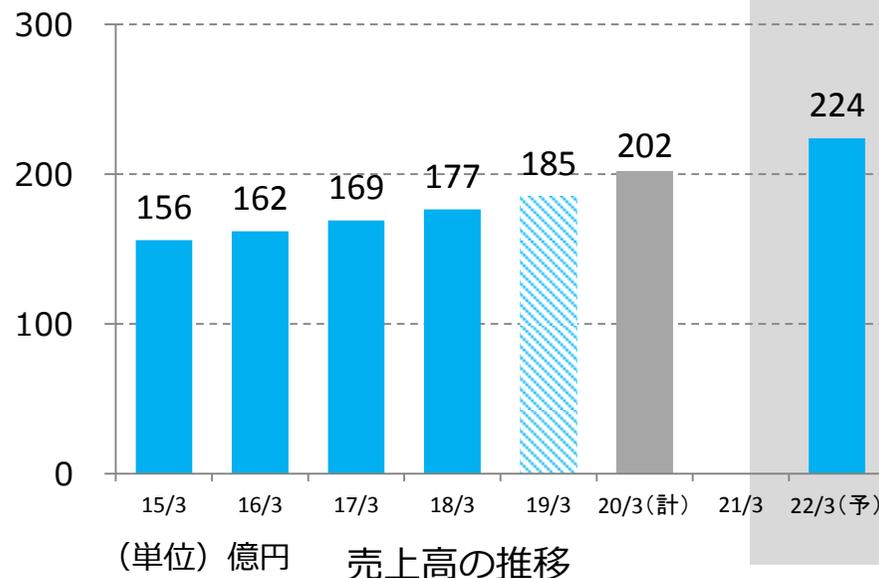
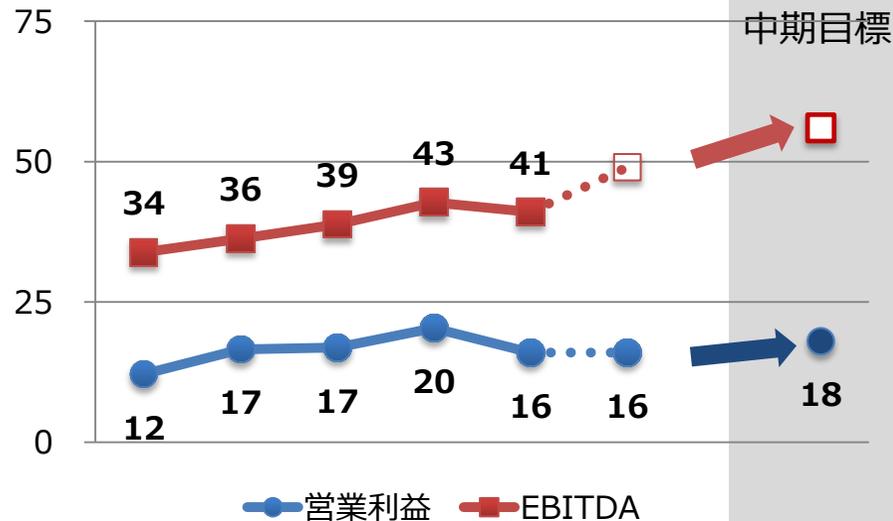
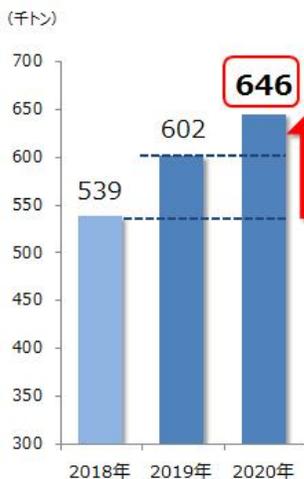
フリーズドライ技術を活かした簡便仕様





3ヶ年計画の取組み

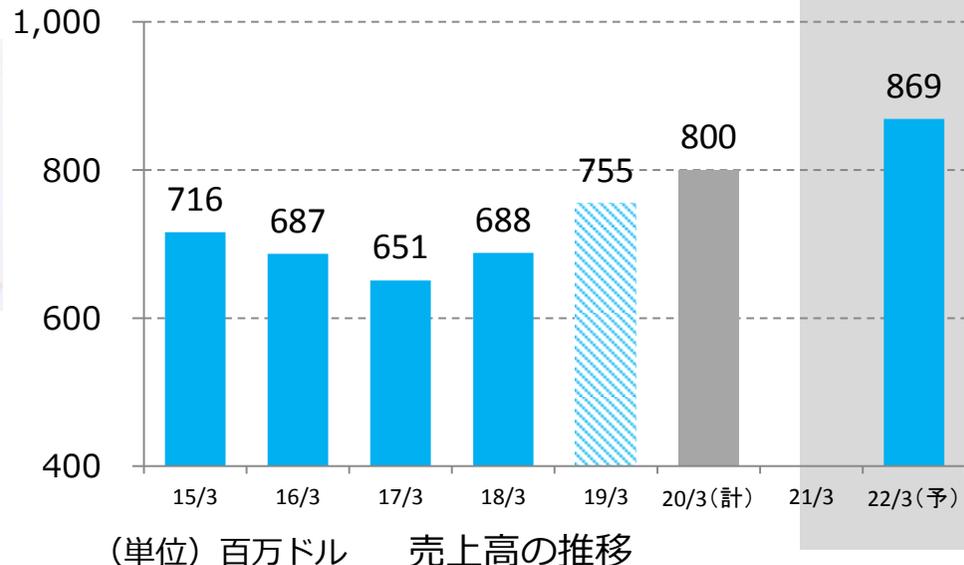
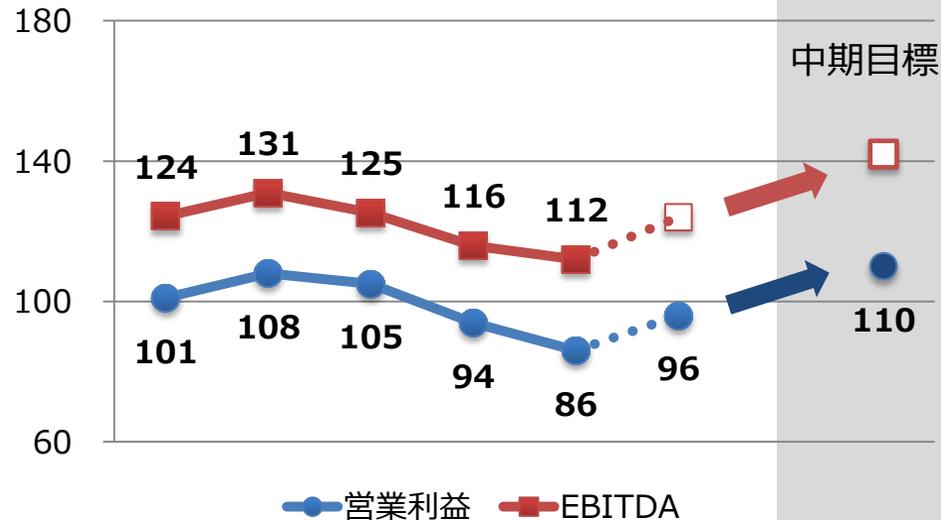
- 営業活動の強化により、庫腹量増加以上の規模拡大を目指す。
- 省力化・省人化などコスト圧縮の取組み
- 3 P Lの推進に向けた、社内連携強化
- 計画的なフロン冷媒設備の更新



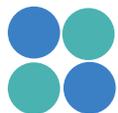


3ヶ年計画の取組み

- 国別、エリア別に、消費者・小売・競合の状況を踏まえた商品戦略・販売戦略の実行
- ノンフライ麺など、日本の技術を応用した製品の市場投入による新たな食文化の提案
- 生産体制再編を進め、人件費・物流費の上昇抑制を図る

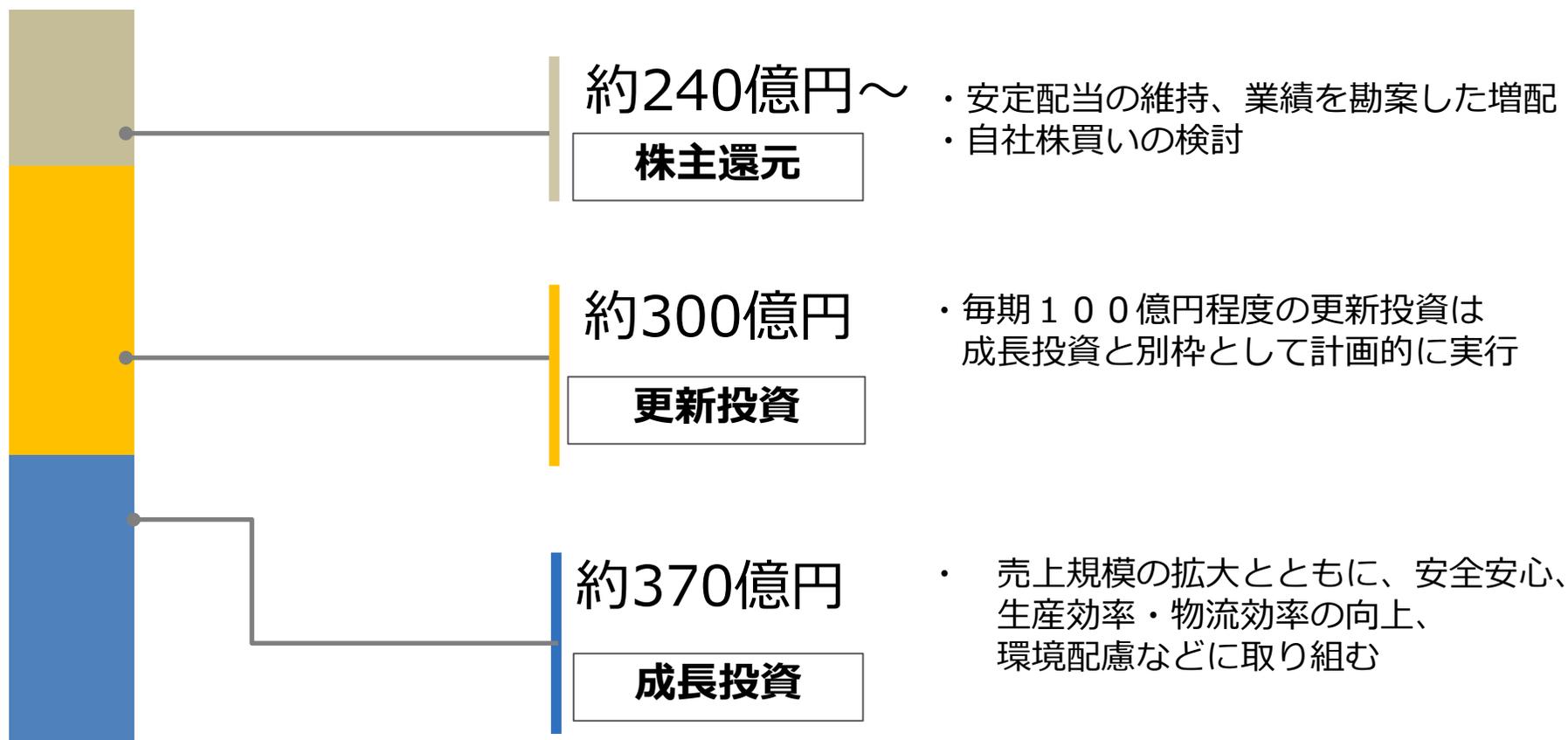


財務方針



営業キャッシュ・フロー※ 3年間で約1,150億円

既存事業の強化・新たな収益源創出の為の投資を計画的に実行し、
売上拡大と収益力強化を推し進め、安定的持続的な利益成長を実現します。

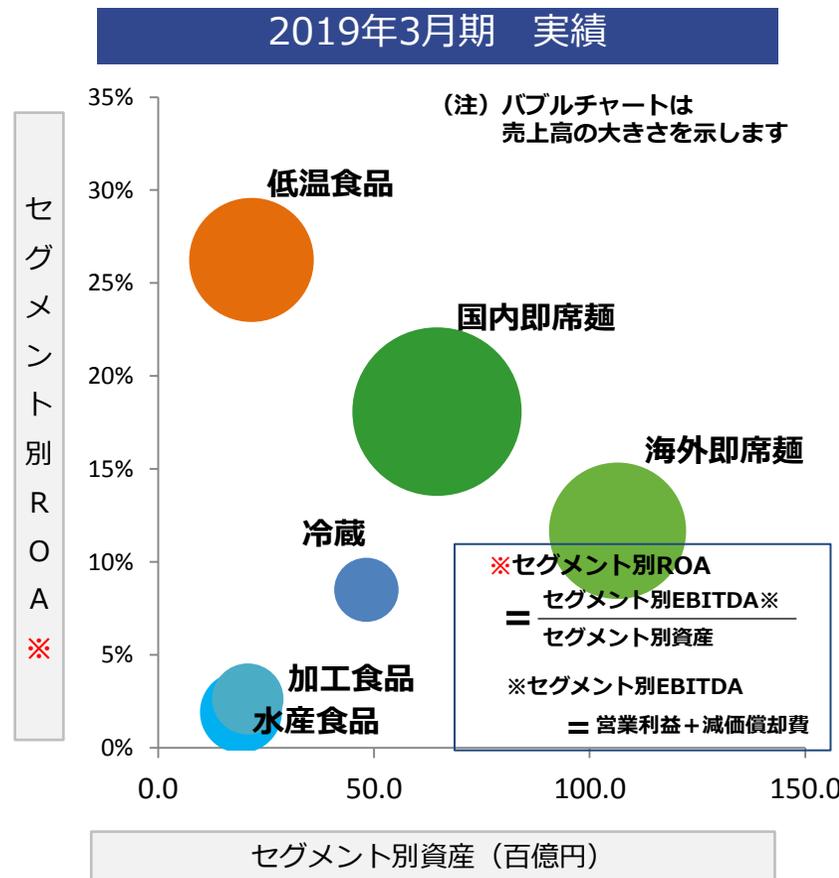


※営業キャッシュ・フロー＝当期純利益＋減価償却費



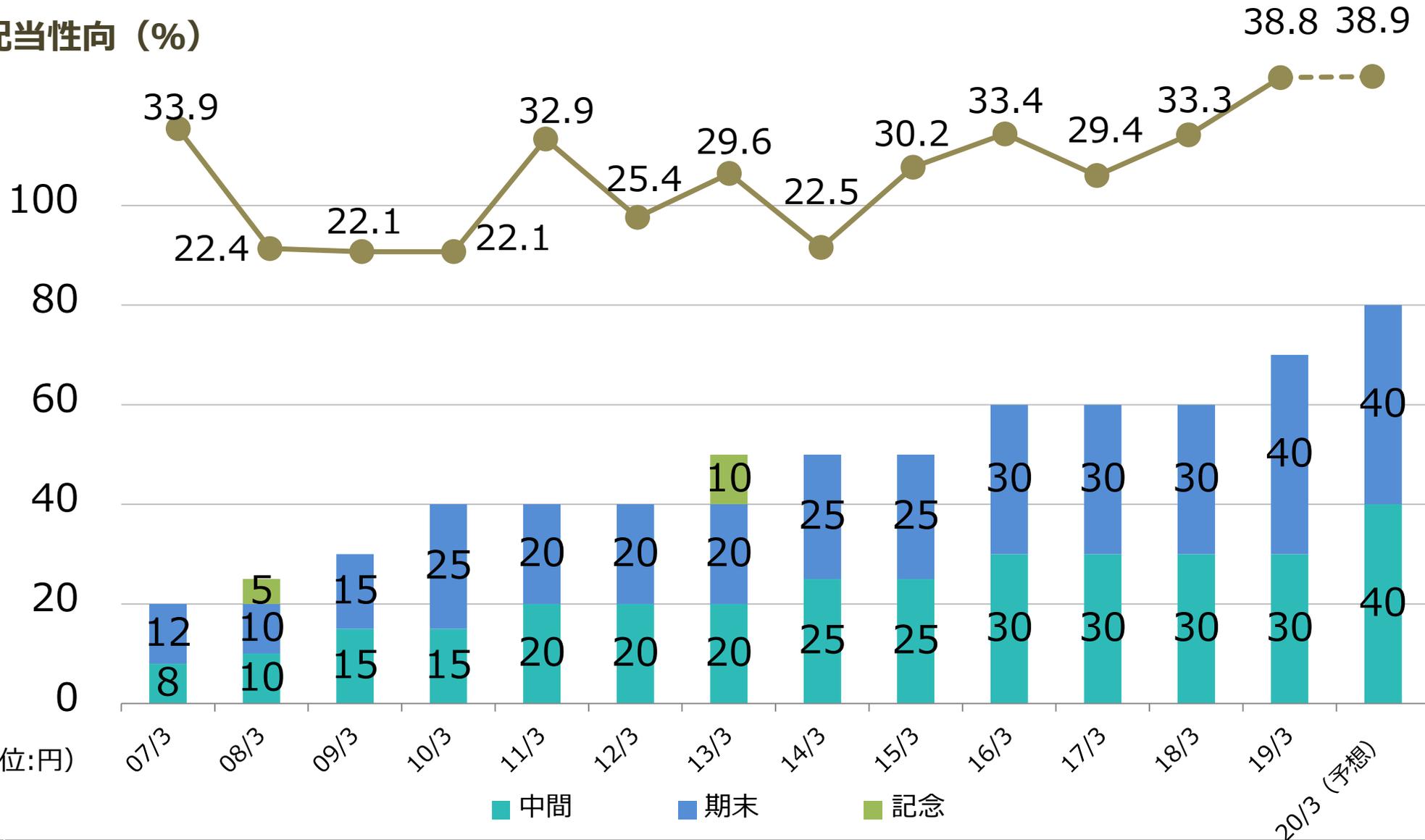
- 国内即席麺：新たな食文化創造に向けた新ライン投入と生産・物流効率向上を見据えた投資を行う。
- 低温食品：生麺の安定供給・生産・物流効率向上を目的とした投資、冷凍麺の需要拡大に対応した能力増強投資を検討。
- 加工食品：「米飯」「フリーズドライ」の商品供給能力向上を目的とした投資を行う。
- 冷蔵：物流型冷蔵庫の需要増に対応した設備の増強と、環境に配慮した自然冷媒への切り替えを目的とした投資を行う。
- 水産：加工度を高めた水産食品投入に向けた投資を行うとともに、バリューチェーン効率化等により資産（在庫）を圧縮する。
- 海外即席麺：需要増に応じた増産体制と、人件費・物流費上昇に対する最適生産体制構築に向けた投資を行う。

(単位：億円)		20/3期の投資の主な案件 (更新投資込：約257億円)	21/3期～22/3期に 検討中の案件
国内 即席麺			<ul style="list-style-type: none"> ・製造ライン増設 (約20) ・具材ライン新設 (約20) ・製造ライン新設 (検討中)
低温 食品			<ul style="list-style-type: none"> ・生麺工場 (検討中) ・冷凍麺工場 (検討中)
加工 食品		<ul style="list-style-type: none"> ・レトルト米飯 増設 (38) ・フリーズドライ増設 (11) 	
冷蔵		<ul style="list-style-type: none"> ・冷蔵倉庫新設 (北海道) (66) ・自然冷媒切り替え (8) 	<ul style="list-style-type: none"> ・冷蔵倉庫新設 (約70) ・自然冷媒切り替え (約17)
水産		<ul style="list-style-type: none"> ・水産加工場 (8) ・水産加工場 (6) 	<ul style="list-style-type: none"> ・水産加工場新設 (約5)
海外 即席麺			<ul style="list-style-type: none"> ・製造ライン新設・増設 (約80)





配当性向 (%)



(単位:円)

■ 中間

■ 期末

■ 記念

当資料取扱い上のご注意

当資料に掲載されている計画、見通しなどのうち、過去の事実以外は将来に関する見通しであり、不確定な要因を含んでおります。

実際の業績は、様々な要因によりこれら見通しとは異なる結果となる場合があることをご承知おきください。

内容の正確さについては細心の注意を払っておりますが、掲載された情報の誤りによって生じた損害等に関しては、当社は一切責任を負うものではありませんのでご承知おきください。

当資料は投資勧誘を目的としたものではありません。投資に関する決定は利用者ご自身のご判断において行われるようお願いいたします。

- ・当資料の金額は、四捨五入で表示しております。
- ・セグメント別売上高、営業利益の合計との差異は、「その他」、「調整額」にて調整しております。