

東洋水産株式会社

2023～2025年3月期
3カ年中期経営計画



Smiles for All.

すべては、笑顔のために。

目次	01	環境認識と将来に向けた取り組み	P.3
	02	新中期経営計画の位置付けと4つの基本戦略	P.9
	03	新中期経営計画の連結業績およびセグメント別目標	P.16
	04	新中期経営計画の主な設備投資とキャッシュフロー	P.19
	05	新中期経営計画のセグメント別の取り組み	P.23

01

環境認識と将来に向けた取り組み



	成果	今後の取り組み
国内即席麺	19年6月価格改定。数量維持、利益水準向上 「袋麺マルちゃん正麺」10周年。20億食達成 19年9月「QTTA」のリニューアル・認知向上	- 既存主力商品のさらなる強化（赤緑、麺づくり、QTTA、ZUBAAAAN！等） - 価値訴求型商品の育成と開発促進
低温食品	19年4月価格改定。内食需要捉え、利益水準向上 「つるやか」シリーズのエリア拡大 「パリパリ無限」シリーズの製造ライン増設	- 既存主力商品の成長と価値訴求型商品の育成 - 簡便商品・健康訴求商品の強化 - 冷凍麺・冷凍食品の市場拡大への対応
加工食品	- 最高売上高の更新と黒字化の達成 - 賞味期限延長等の食品ロス低減への取り組み - たんぱく質強化等の健康カテゴリー商品の開発	- 備蓄需要等の特性を活かした施策による売上拡大 - 健康カテゴリー強化、他部門との連携強化 - 収益基盤の安定化に向けた取り組みの推進
冷蔵	- 最高売上高・営業利益の達成 3PL事業の強化 - 環境負荷低減（自然冷媒への切り替え）	- 食品を中心に、食品以外の取扱い拡大にも挑戦 - 効率化や省力化への取り組みを推進 - 環境負荷低減への取り組み
水産	- 海外工場再編、国内集約化 - 子会社の工場新設による簡便、個食対応 - 在庫管理の徹底による経費削減	- 魚離れの原因解消 - 競争力の高い商品を供給する仕組みの構築 - 持続可能な水産資源の調達。加工の推進
海外即席麺	- 米国・メキシコでの持続的成長への取り組み - 日本の技術を応用した商品の発売 - テキサス工場新ライン増設	- 生産コストアップを踏まえた、価格戦略実行 - 製造数量増に向けた設備投資、生産効率改善 - 健康、環境等の新カテゴリー発掘

当社グループのあゆみ

5



1953年の創業以来、70年を迎えました。
これからも、6つの事業で
世界に笑顔と健康をお届けします。

■売上高推移と
ヒット商品の誕生

1975
焼そば3人前



1978
赤いきつね



1980
緑のためぎ



1992
麺づくり



2001
あったかごはん



2011
マルちゃん正麺



FY2020
4,175億円

1955年 1960年 1970年 1980年 1990年 2000年 2010年 2020年



1953年3月 創業
水産事業のはじまり
築地魚市場内に横須賀
水産（株）を設立。
（代表取締役社長：
森和夫）冷凍マグロの
輸出、国内水産物の
取り扱いを開始

1955年
冷蔵事業のはじまり
川崎工場開設、初
の冷蔵倉庫を併設、
冷蔵庫事業開始



1956年
加工食品事業の
はじまり
魚肉ハム・ソー
セージ工場を設置
し、生産開始



1961年
国内即席麺事業
のはじまり
小田原工場で即席
袋麺生産開始。
東洋水産最初の
即席袋麺が誕生



1961年 「マルちゃんマーク」誕生



1969年
低温食品事業のはじまり
本生ラーメン 発売

1972年
海外即席麺事業の
はじまり
MARUCHAN, INC. 設立
（カリフォルニア州モントレイパーク）



1977年
MARUCHAN, INC. に即席麺工場開設
（カリフォルニア州アーバイン）、カップ
麺・袋麺生産開始

1986年
TSマーク制定



2001年
フクシマフーズ（株）に無菌米飯工場開設。
「あったかごはん」発売

2004年
MARUCHAN DE MEXICO,
S.A. DE C.V. 事業開始
（メキシコシティ、即席麺販売）



創業100年を見据えた取り組みをスタート

6



事業を取り巻くリスクの高まり



自然災害、気温上昇



日本の人口減、世界的な高齢化



地政学的リスク



海洋汚染



感染症リスク



TOYO SUISAN

これまでの
取り組みの継続

新たな挑戦：
部門の強みを活かし
連携を強化

- 「健康やわらか食」の連携
- 「魚総菜冷食」の連携
- 「知と技術」の伝承
- 調達・配送の効率化

世界基準で
社会課題に取り組み、
信頼されるブランドへ

- 食の多様化と健康への対応
- 気候変動リスクへの対応
- 廃棄物削減
- 人権に関する対応強化

未来を見据え、**食を通じた社会課題解決に貢献する企業として**
持続的成長に向けた**改革のための3カ年計画**をスタート

SDGs その先へ



社会が目指す未来像

- 自然と共生する社会
- 食材ロスのない社会
- 健康でいきいきと暮らせる社会
- 多様性が認められる社会

2009



Smiles for All.
すべては、笑顔のために。

2009年
スローガン制定

5つの
笑顔

創業
70年

売上 **4,000** 億円
営業利益 **400** 億円

新中期経営計画
FY2022-2024

礎を築く3年間

FY2030

変革の成果を形へ

売上 **5,000** 億円
営業利益 **500** 億円

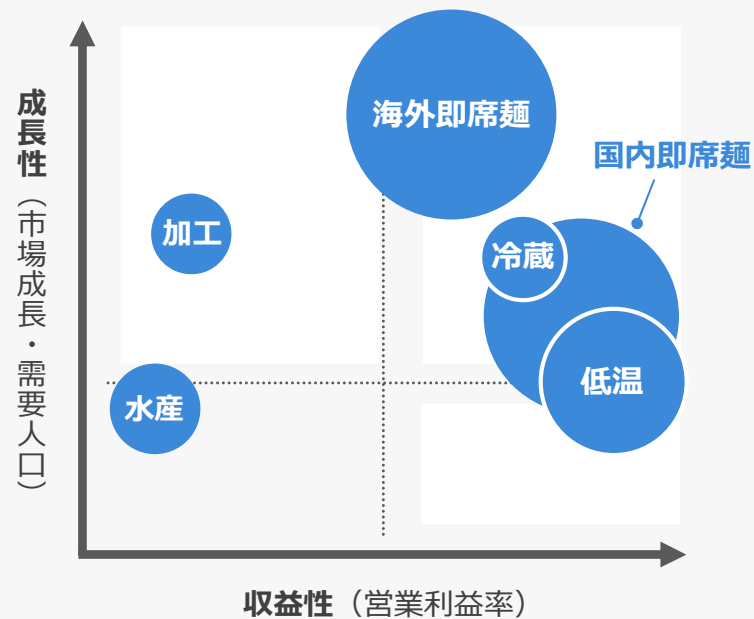
FY2050 未来へ

創業100年に向けた挑戦

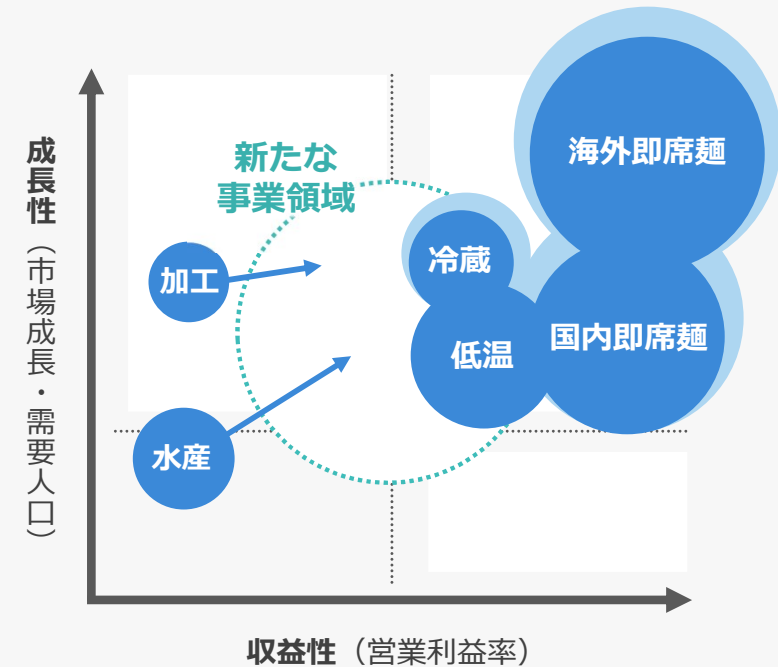
創業
100年



※バブルの大きさ = 売上規模



マーケティング強化により、新たな事業領域である
「健康やわらか食」「魚総菜冷食」への展開を図る



■ 国内重点事業：グループ力を結集し新たな価値・商品を創出

- ・ **健康やわらか食** ▶ 高齢化社会、健康志向などの社会課題を解消する新機軸商品で既存事業を一層強化する
- ・ **魚総菜冷食** ▶ 水産食品事業・低温食品事業の事業の強みを引き出し、新たな魚食習慣を創出することで次の成長に繋ぐ

■ 海外重点事業：海外事業を深化・拡大

- ・ **即席麺事業の成長を加速** ▶ 事業展開エリアでの人口増加に加え、日本の商品開発技術を導入することでブランド強化とシェアを拡大する
- ・ **事業エリアの新規開拓と深耕** ▶ 生産体制再編・増強、新工場の建設及び若者世代へのブランド力を強化し、国別・エリア別状況に適合した商品・販売戦略を実行

環境負荷の低減に積極的取り組み、
豊かな地球環境と未来の笑顔を守ります。



社会的責任を果たすべく環境・
社会・人権等に配慮した持続
可能な資材の調達を推進します。



多様な個性を持つ社員一人
ひとりが、能力を発揮し、
健康で、笑顔になれる企業
グループを目指します。



食を通じて、次世代を担う子ども
たちの心と体の健やかな成長の
実現を目指します。



欠かすことのできない大切な
水資源を守り、持続可能な
水資源利用を推進します。



プラスチック廃棄物やフード
ロスの削減を通して、持続可
能な循環型社会の実現に貢献
します。



食を通じ、皆さまに笑顔をお届けす
るために、食品知識と食文化を伝え
る活動を推進します。



02

新中期経営計画の 位置付けと4つの基本戦略



目指すべき姿

創業100年を見据え、「5つの笑顔」を届けることで
社会の中で信頼され、必要とされ続ける企業グループへ

スローガン



Smiles for All.
すべては、笑顔のために。

“食を通じ、みなさまに笑顔をお届けしたい”
品質とおいしさにこだわった食品づくりに取り組んでまいります。

2022-2024 新中計

Vision

創業70年を機に、未来の持続的成長に向けた一大変革期間
“礎を築く3年間・飽くなき進化”

戦略

- ① 新たな食文化・食生活の創造
- ② 海外展開の深化
- ③ 経営基盤の強化
- ④ 社会課題・環境への対応

2019-2021 前中計

戦略

- 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



5つの笑顔の実現

お客様
に笑顔

社員
に笑顔

社会
に笑顔

次世代
に笑顔

地球
に笑顔

“礎を築く3年間・飽くなき進化”

東洋水産グループの持っている力を1つにし、
創業100年を見据えた未来志向での取り組みをスタート

戦略
1

新たな食文化・食生活の創造

TSグループの総合力を発揮

戦略
2

海外展開の深化

既存領域・新領域での事業拡大

部門の垣根を越えた取り組み

戦略
3

経営基盤の強化

「これからの時代」に適合した企業経営基盤

戦略
4

社会課題・環境への対応

社会・環境の変化を捉え、課題を解決

「既存主力商品」のさらなる成長

- ・ 新価格の浸透に注力し、売上確保と利益改善
- ・ 食シーン提案や機能性向上による食卓登場回数の増加
- ・ 東日本の強化と西日本の底上げ



「新たな需要を見据えた商品」の開発

- ・ 設備投資商品の育成と成長
- ・ 販売チャネルの多様化（E C・輸出）
- ・ 健康志向・環境負荷低減などへの取り組み



「新たな事業領域」への挑戦

- ・ 「健康やわらか食」の事業化推進
- ・ 「新たな魚食習慣の創造」に向けた体制構築
- ・ 食品以外の保管・配送業務への取り組み拡大
- ・ 事業ポートフォリオの改革





米国



メキシコ

物量シェアを取り戻し、営業利益率15%を目指す

製造：生産数増に向けて

従業員確保

機械化、スマートファクトリー

メキシコでの現地生産

販売：コロナ後の消費者変化に対応

ECチャネル

世代別戦略

商品：既存品磨きと新カテゴリー発掘

ヤキソバ強化

環境・健康トレンド意識

人材：採用・育成・現地化



ブラジル・中南米

ブラジル国内自社生産に向け販路拡大を継続

- ・ ブラジル国内に向けた販路構築
- ・ 現地専用新商品の開発
- ・ 若者向けプロモーション強化
- ・ 国別シェアアップ策実行



インド

黒字化に向けて生産・販売を強化

- ・ タミルナドゥ州中心に他州への展開も強化
- ・ 差別化・高付加価値商品の投入
- ・ 更なる認知度アップをテーマとして活動





開発力の強化

- 基幹技術の深化
- 健康寿命延伸食品の開発強化
- 美味しさの見える化



販売経路・方法の見直し

- 横断型マーケティングによるグループ会社全体のシナジー
- クロスマーチャンダイジング等、取引先様への提案強化



ガバナンスの整備

- 指名・報酬委員会の設置
- 取締役会によるリスクの監督
- 気候変動対応の推進
- 事業ポートフォリオの見直し



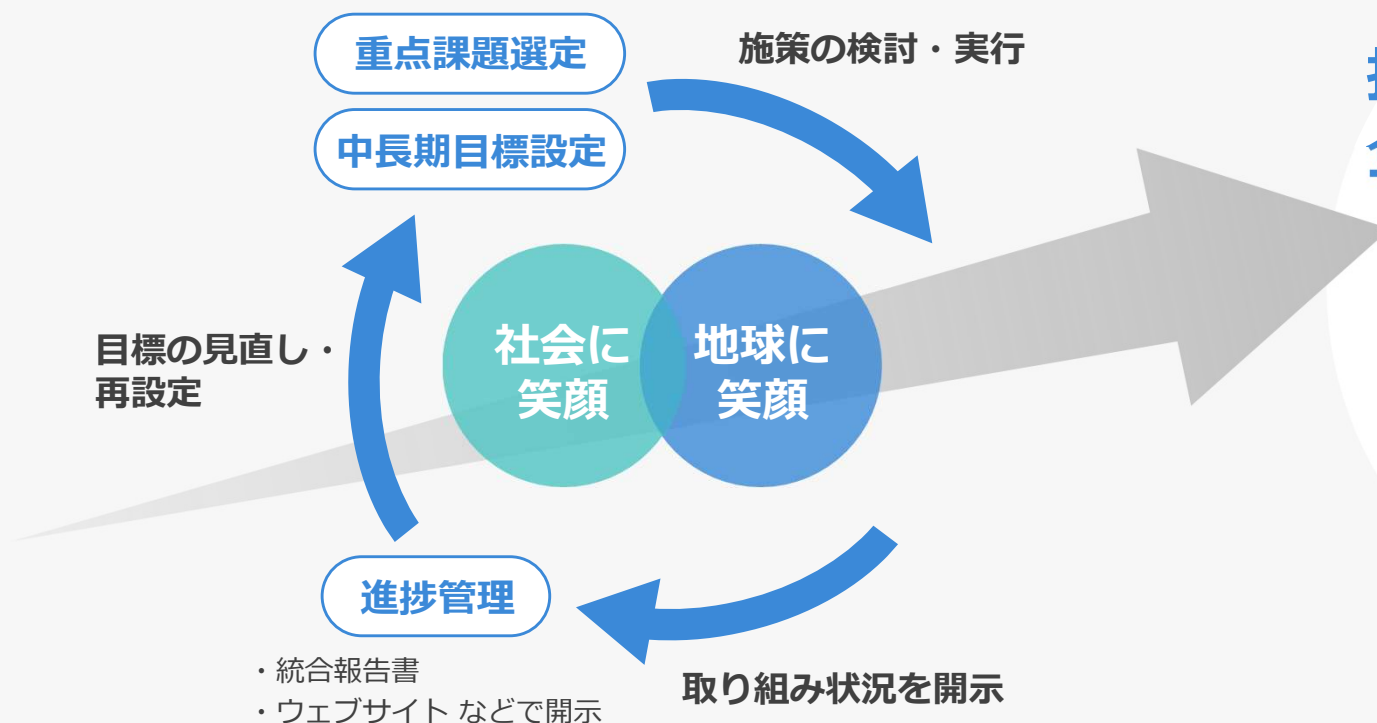
次世代の人材育成

- ダイバーシティ推進
- 技術伝承・企業風土伝承



IT・AIの整備

- スマートファクトリー推進
- 戦略的なIT基盤構築



持続可能な社会の実現と
企業価値の向上を目指す



2030年度 東洋水産グループ環境目標

削減目標の基準年は2018年度

- CO₂排出量（原単位） **20.0%削減**
- 産業廃棄物量（原単位） **15.0%削減**
- 水使用量（原単位） **10.0%削減**
- フロン漏洩量（CO₂換算） **85.0%削減**
（自然冷媒への切り替え）

- 産業廃棄物の再資源化率 **99.5%維持**
- 認証パーム油への代替 **100.0%**
- 主要取扱魚種（魚卵・鮭・鰯・海老）の
MSC等漁業認証原料取扱い **70.0%**



石狩新港
物流センター



03

新中期経営計画の 連結業績およびセグメント別目標

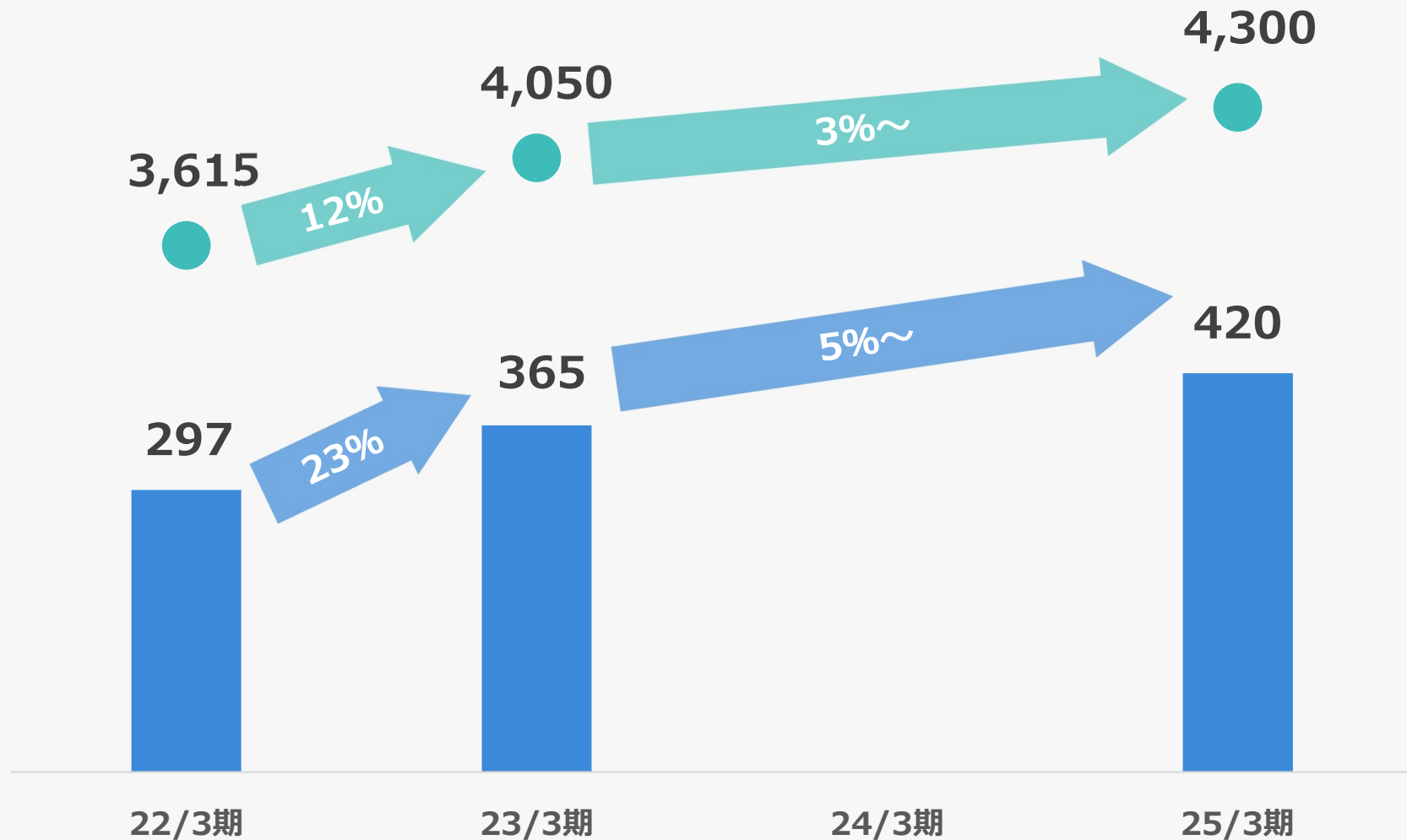
2023～25年3月期 3カ年中期経営計画の連結業績

17



(単位：億円)
(1ドル=122円)

■ 営業利益 ● 売上高





(単位：億円)	売上高			営業利益		
	22/3期 実績	25/3期 計画	3カ年 計画差	22/3期 実績	25/3期 計画	3カ年 計画差
合計	3,615	4,300	+685	297	420	+123
水産食品事業	250	292	+42	2	4	+2
海外即席麺事業	1,142	1,590	+448	101	220	+119
(百万ドル)	933	1,303	+370	82	180	+98
国内即席麺事業	955	1,048	+93	108	110	+2
低温食品事業	513	560	+47	64	61	△3
加工食品事業	195	220	+25	2	5	+3
冷蔵事業	221	230	+9	23	21	△2
その他	339	360	+21	8	8	0
(調整額)	—	—	—	△11	△9	+2

04

新中期経営計画の 主な設備投資とキャッシュフロー



既存事業の強化・新たな収益源創出のための投資を計画的に実行し、
売り上げ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。

3カ年キャッシュフロー計画



成長投資

- ・部門を超えた新機軸商品の開発・育成
- ・カテゴリーNo.1戦略推進投資
- ・海外の需要増に対応した設備投資
- ・次世代型社会課題解決商品への開発

経営基盤の強化

- ・環境対応投資
- ・デジタル化対応投資

更新投資

- ・毎年100億円程度の更新投資は成長投資と別枠として計画的に実行

株主還元

- ・安定配当を堅持。業績成長により、1株当たり配当の継続的な増額を目指す

主な設備投資の予定

21



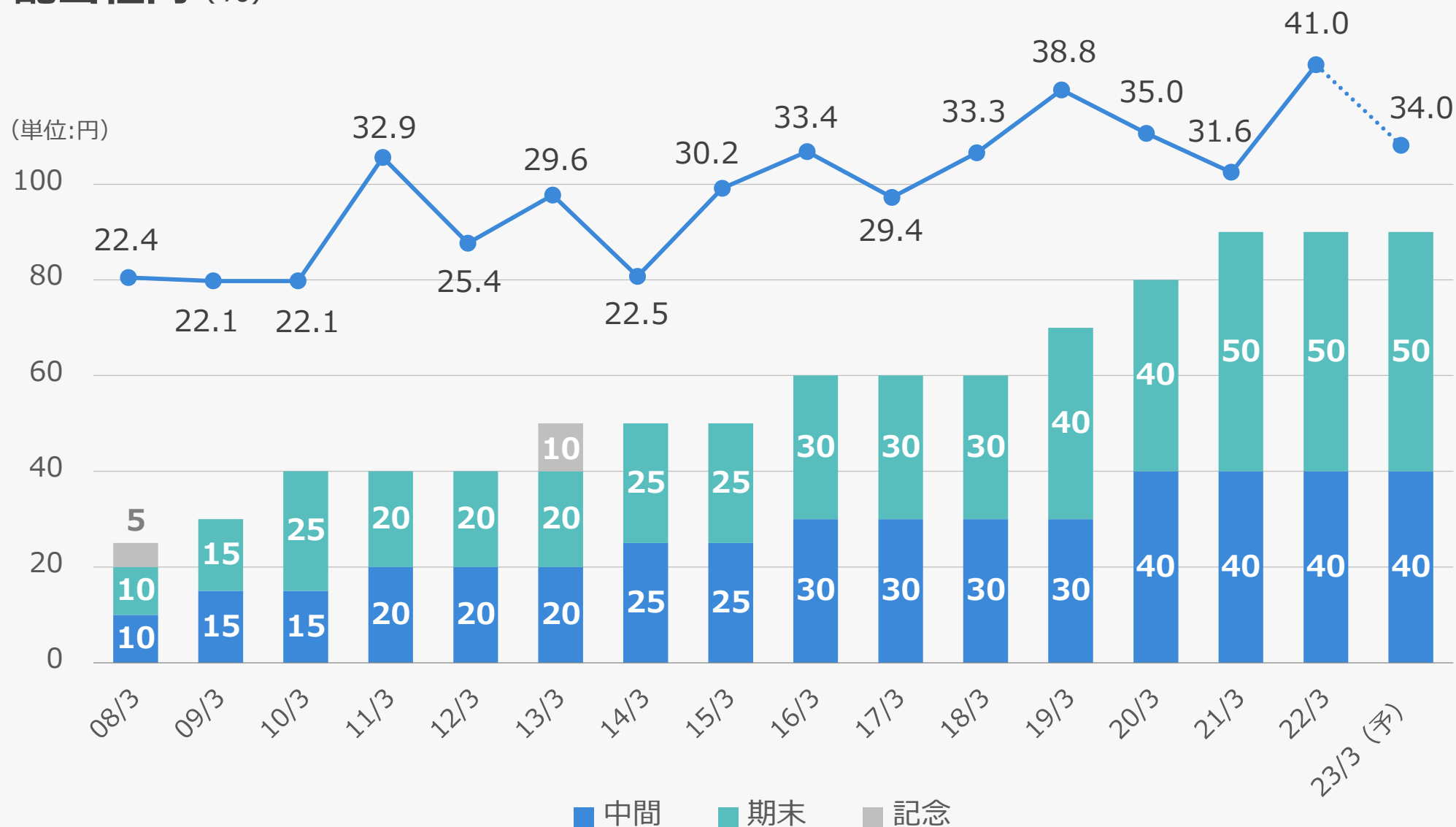
	FY2022	FY2023	FY2024
国内即席麺	関西工場 カップ麺（約30億円）		
低温食品		西日本拠点の整備（約100億円）	
加工食品	米飯（約10億円）		F D設備増設（約60億円）
冷蔵	自然冷媒切替（約12億円）	関東地区増床（約50億円） 自然冷媒切替（約8億円）	自然冷媒切替（約9億円）
水産			魚惣菜冷食設備増強（約10億円）
海外即席麺	テキサス工場 袋麺（約30億円）		新工場建設（約100億円）
その他	更新関係（約100億円）	システム関係投資（約70億円） 更新関係（約100億円）	ベンダー事業（約35億円） 更新関係（約100億円）

1株当たり配当金推移

22



配当性向 (%)



05

新中期経営計画の セグメント別の取り組み

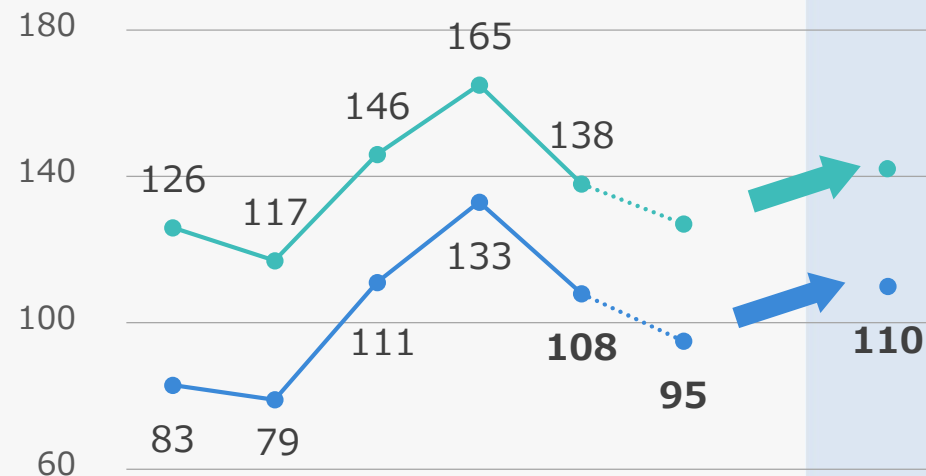


3カ年計画の取り組み

- 既存主力商品のさらなる強化
 - ・「赤いきつね」「緑のたぬき」の商品価値向上
 - ・ 30周年を迎える「麺づくり」ブランドの拡大
 - ・ 「MARUCHAN QTTA」
「マルちゃんZUBAAN!」の育成と成長
- 価値訴求型商品の育成と開発推進



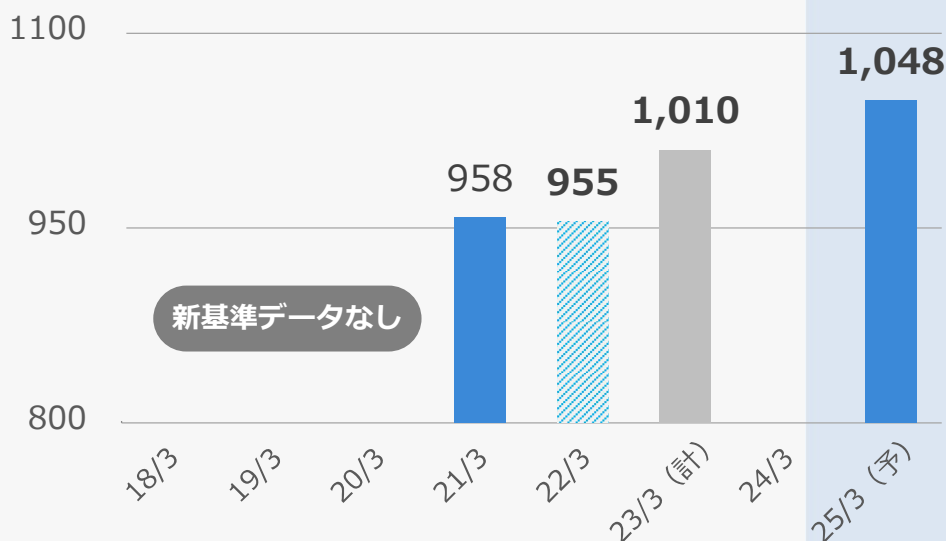
(単位：億円) ● 営業利益 ● EBITDA



中期目標

(単位：億円)

売上高の推移



新基準データなし

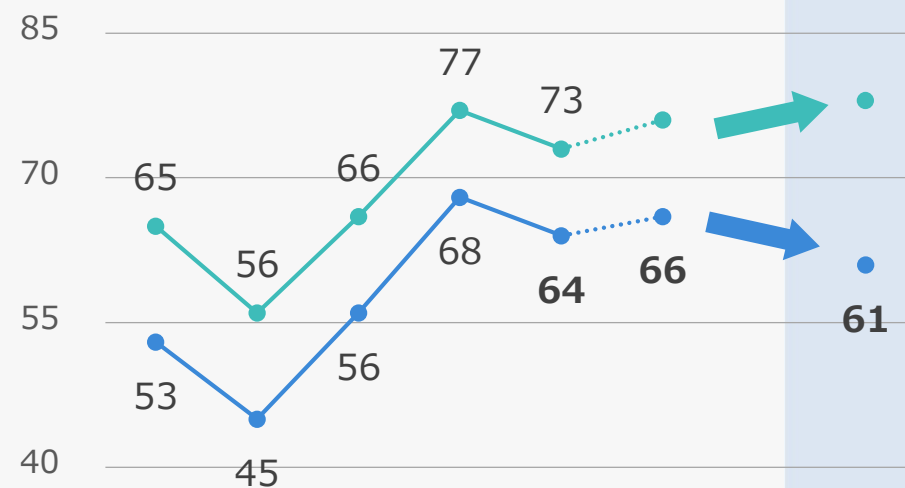


3カ年計画の取り組み

- 既存主力商品のさらなる成長
- 価値訴求型商品の育成
- 簡便商品・健康訴求商品の強化
- 冷凍麺・冷凍食品の市場拡大への対応

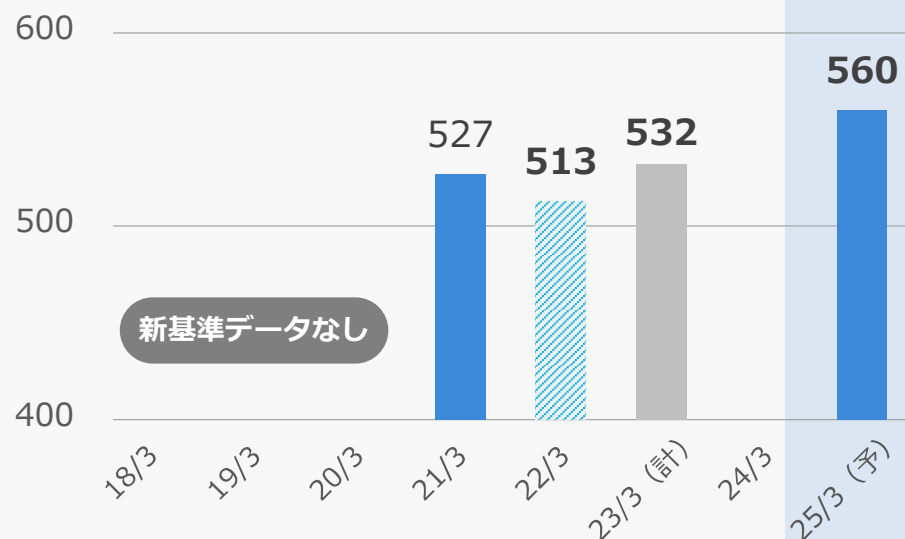


(単位：億円) 営業利益 EBITDA



中期目標

(単位：億円) 売上高の推移



新基準データなし

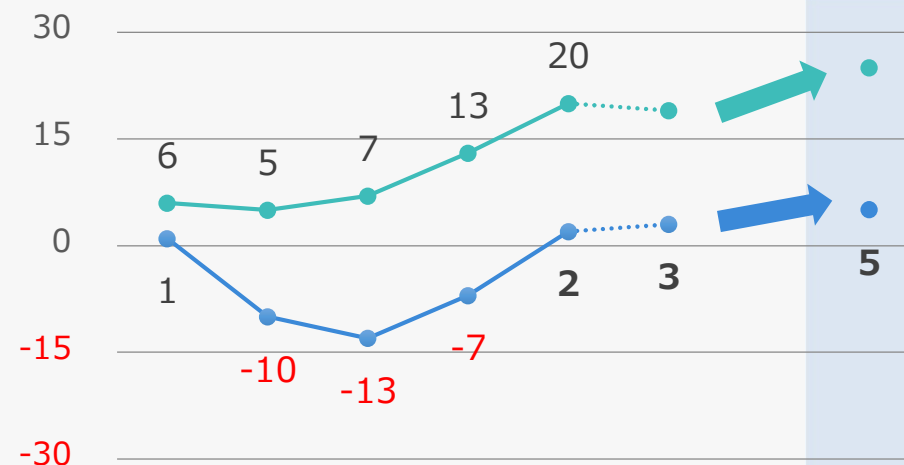


3カ年計画の取り組み

- 備蓄需要など商品特性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
- たんぱく質強化など、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り組みの推進

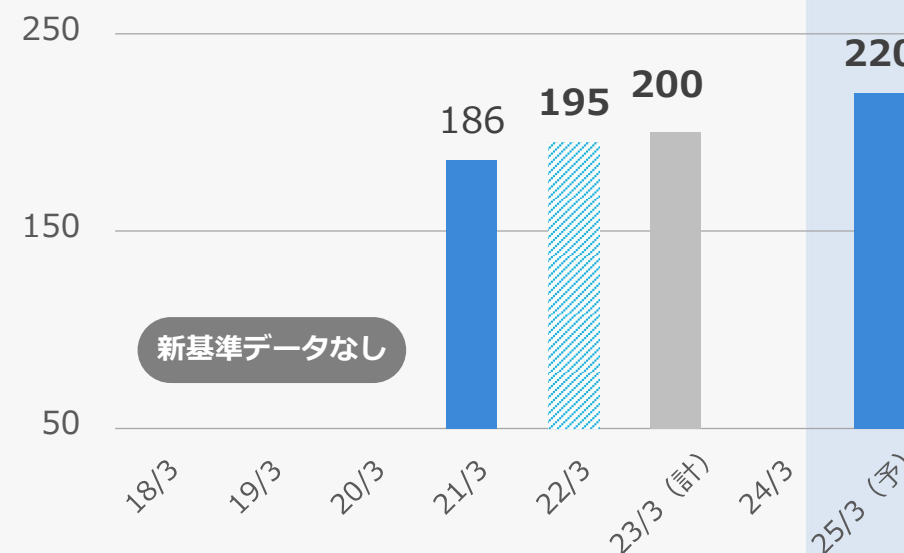


(単位：億円) 営業利益 EBITDA



中期目標

(単位：億円) 売上高の推移

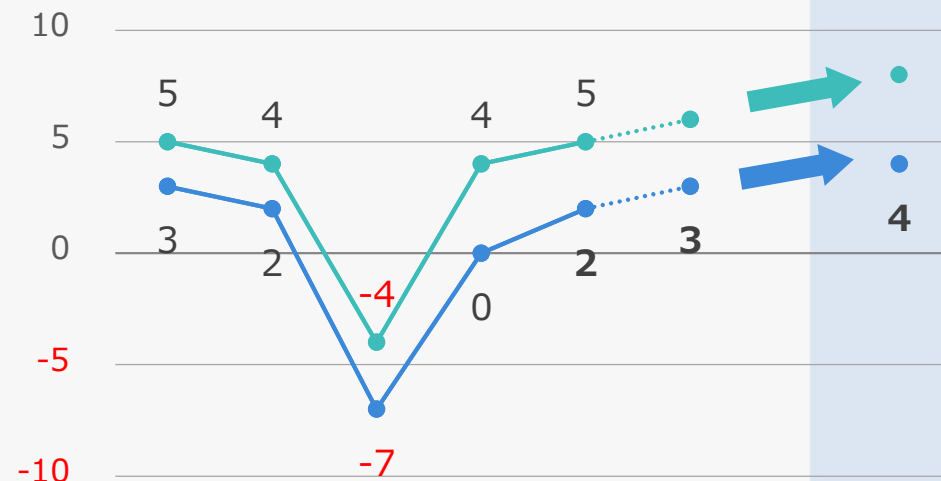


3カ年計画の取り組み

- 簡便・個食・健康等の価値を付与した商品の強化による、魚離れの原因解消
- 国内、海外工場の再編により、競争力の高い商品を生産する仕組みの構築
- 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



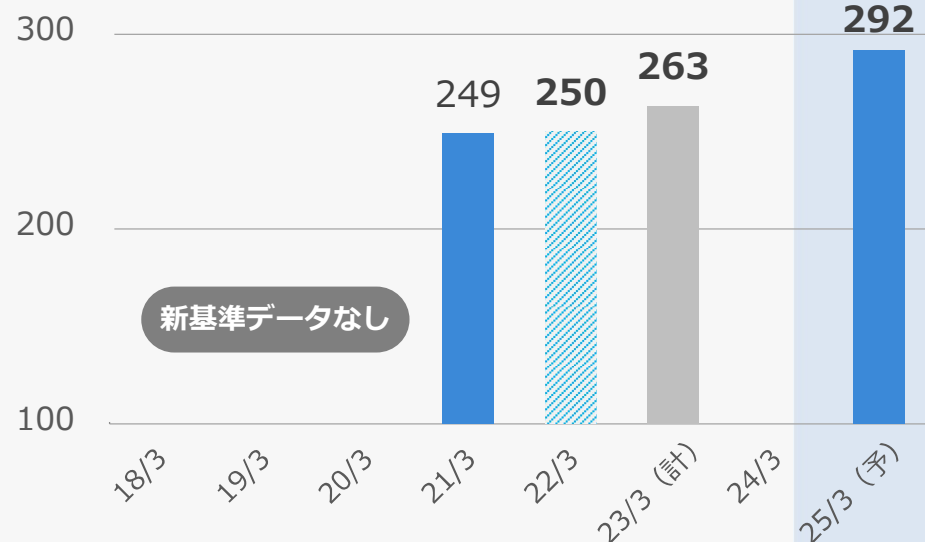
(単位：億円) 営業利益 EBITDA



中期目標

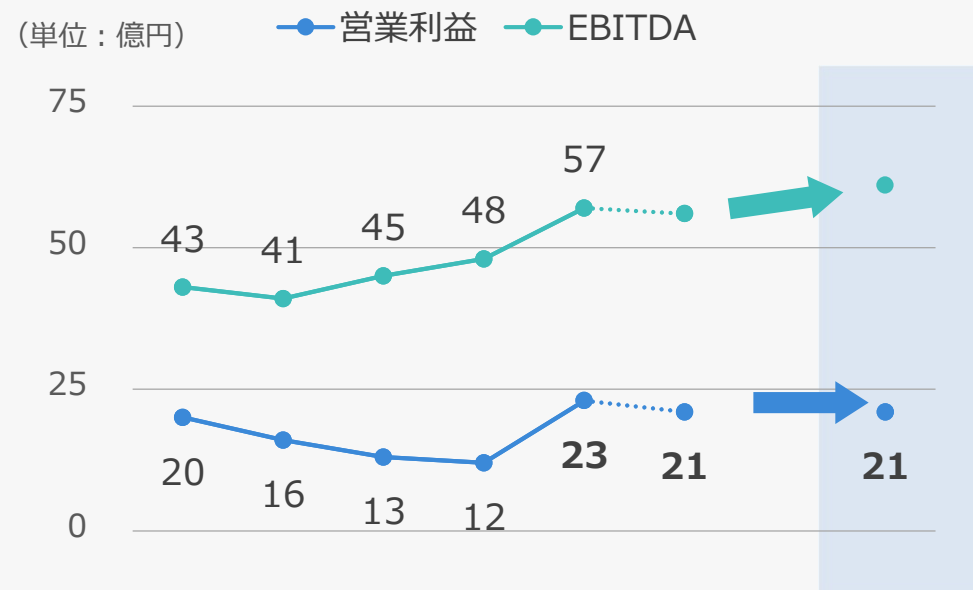
(単位：億円)

売上高の推移



3カ年計画の取り組み

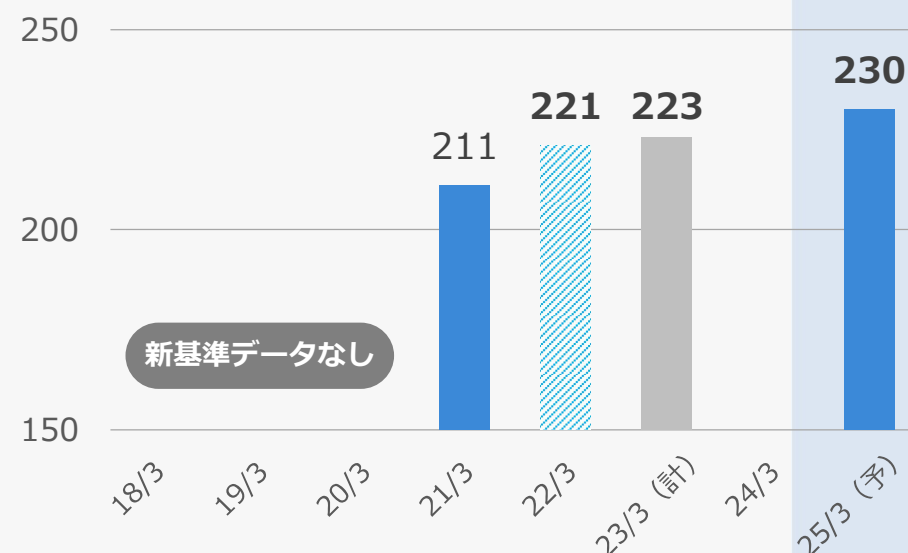
- 食品を中心とした取扱いの拡大と共に食品以外の取扱い拡大にも挑戦
- 働きやすい、利用しやすい冷蔵倉庫の環境整備を目指し効率化や省力化への取り組みを推進
- 持続可能な事業として環境負荷低減となるフロン冷媒設備の更新に関する取り組み



中期目標

(単位：億円)

売上高の推移



新基準データなし



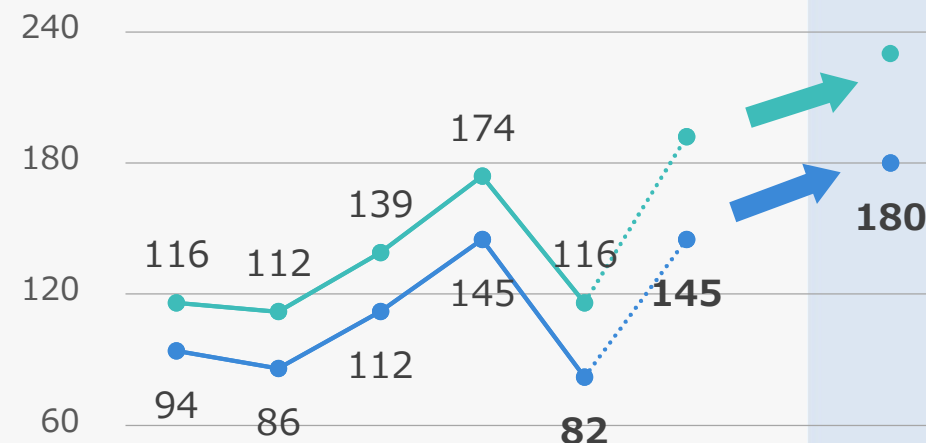
3カ年計画の取り組み

- 世代別、エリア別に、消費者・小売・競合の状況を踏まえた拡販によるシェア取り戻し
- 労働者確保、生産体制の再考により製造数量増、物流費・動力費の上昇抑制を図る
- ノンフライ麺など、健康意識への高まりや環境に配慮した商品の提案など新カテゴリー発掘



● 営業利益 ● EBITDA

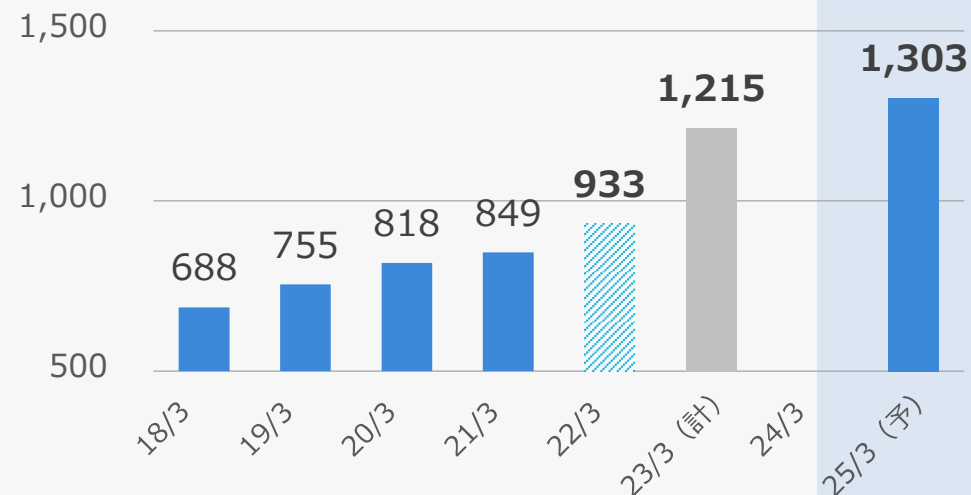
(単位：百万ドル)



中期目標

(単位：百万ドル)

売上高の推移



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。