

Smiles for All.

すべては、笑顔のために。

2026～2028年3月期

3カ年中期経営計画

(2025年3月期 決算説明会資料より抜粋)

2026～2028年3月期 新3ヵ年中期経営計画

- － 1 現状認識と将来に向けた取り組み 3
- － 2 新中期経営計画の位置づけと基本戦略 6
- － 3 新中期経営計画の連結業績及びセグメント別目標 17
- － 4 新中期経営計画の主な設備投資とキャッシュフロー 21
- － 5 新中期経営計画の取り組み 25



Smiles for All.

すべては、笑顔のために。

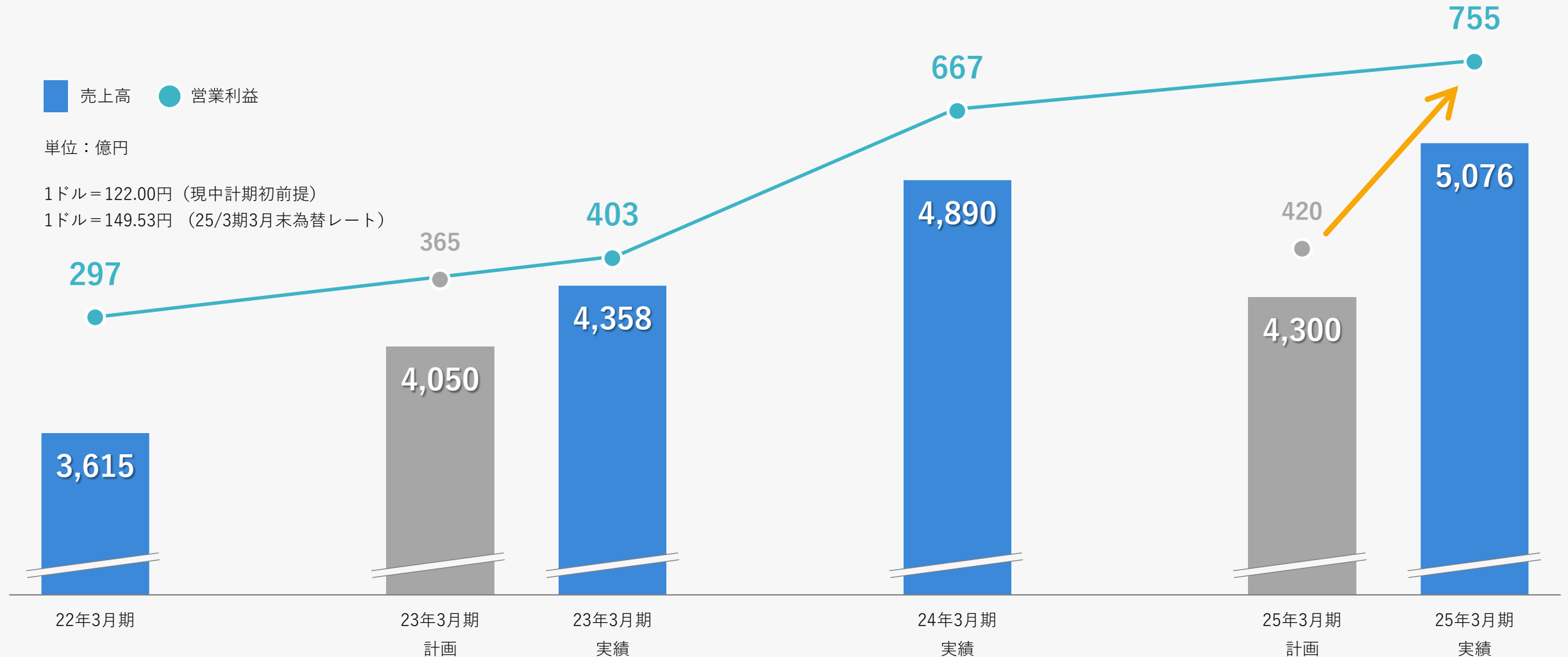
現状認識と 将来に向けた取り組み



2022年～2025年3月期 前中期経営計画の数値目標・進捗

最終年度の売上高は5,076億円、営業利益も755億円と当初計画を上回る着地

コロナ禍、地政学的リスクの高まりによる不透明な外部環境に対応し、売上高と営業利益の成長を達成



前中期経営計画の環境整理と新中期経営計画への課題

内部環境認識

キャッシュイン

業績

(コストアップへの対応)

為替

(想定以上の円安)

キャッシュアウト

外部環境の大きな変化への対応もあり
設備投資実行に遅れ

株主還元強化

- － 増配：23/3期 10円増配、24/3期 70円増配
- － 自己株式取得：25/3期実施（239億円）

外部環境認識

世界的なインフレ
傾向の継続

地球温暖化
異常気象

為替変動
リスク

地政学的
リスク

人手不足

物流課題

新中期経営計画への課題認識

「将来への投資と株主還元の両立」
「リスク低減と新たな成長機会獲得」

Smiles for All.

すべては、笑顔のために。

新中期経営計画の 位置付けと基本戦略



新中期経営計画の位置づけ

経営理念

公正な経営・自主独往の経営・従業員が報いられる経営

スローガン

“食を通じ、みなさまに笑顔をお届けしたい”

ありたい姿

企業価値を向上させることでステークホルダーを笑顔にしたい

新中期経営計画 基本方針

顧客市場での
価値向上

各事業での持続的な成長

資本市場での
価値向上

ステークホルダーへの対応

ありたい姿

企業価値を向上させることで
ステークホルダーを笑顔にしたい

サステナビリティ（E S G、D X推進）

企業価値向上を目指した
たゆまぬ取り組みの継続

持てる経営資源の最大化を図り、
稼ぐ力、資本収益性の向上を目指す

消費者
取引先

- 競争力のある商品展開
- 様々な食の課題解決
- 事業領域・エリア展開

従業員

- 働きやすさと働きがい
- 従業員満足度向上
- 健康経営

株主

- 持続的なR O E の成長
- 資本戦略
- 株主還元の強化

TSグループのシナジー発揮、事業間連携を最大限に活かす

だしの連携



株式会社シマヤ

ユタカフーズ株式会社

冷蔵事業のポジショニング



- ・ 全国22事業所
 - ・ 保管規模64万t
- 効率的な物流ネットワークを活かす

加工食品事業の市場予測

市場規模 見込・予測【販売額】

単位：百万円	2024年 (見込)	2031年 (予測)	伸長率
無菌包装米飯 レトルトライス	98,400	114,200	116.1%
フリーズドライ スープ(市販用)	23,100	24,500	106.1%

出典：富士経済「2025年 食品マーケティング便覧 No.4」

事業間の連携



社会課題
の
解決

新中期経営計画の基本戦略

継続と継承：前中期経営計画の基本方針を継続し、やり残した課題を解決

変革と進化：“ありたい姿”の実現に向けて、変革すべきものを変革し“企業価値向上”を目指す

継続と継承

新たな食文化・食生活の創造

海外展開の深化

経営基盤の強化

社会課題・環境への対応

Smiles for All.
すべては、笑顔のために。

変革と進化

新たな事業領域の拡大

海外展開のエリア拡大

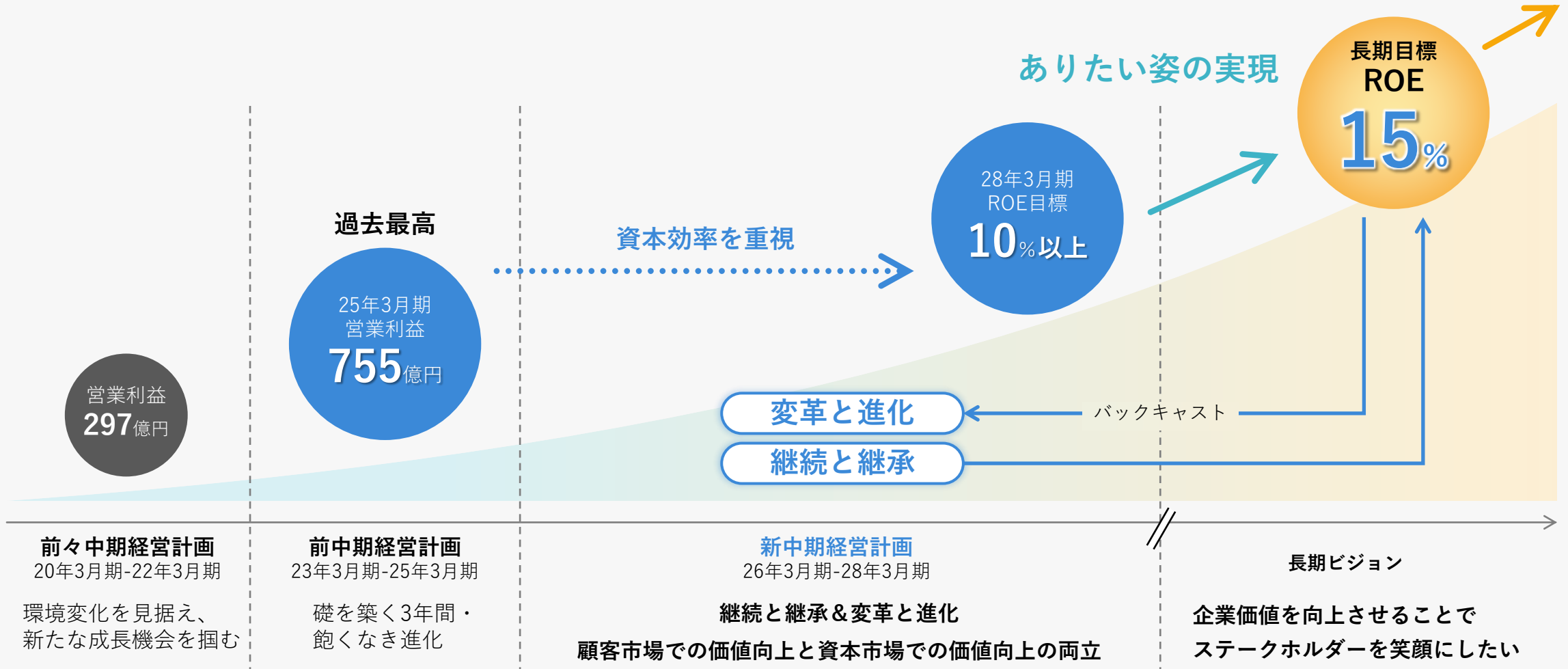
成長投資・稼ぐ力向上

サステナビリティ経営

新中期経営計画の方向性

新中期経営計画

TSグループの“ありたい姿”実現に向け、成長領域への設備投資を実施する「投資先行期間」利益成長に加え、投資・還元のバランスを考慮しつつも、資本効率（ROE10%以上）を重視
2028年3月期のROEについては10%を上回る約12%を予想

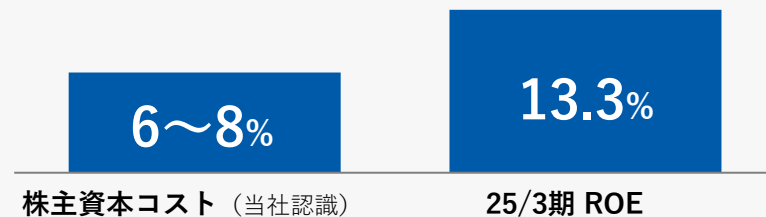


「資本コストや株価を意識した経営の実現」への対応

現状認識

当社の株主資本コストは6～8%と認識
PBRについても、2倍程度の水準で推移

資本効率：ROE/株主資本コスト



方針

将来的にROE15%を目指す

事業戦略実行による持続的な利益成長

財務戦略による資本効率の向上

株主資本コストの低減

取り組み

—— 持続的利益成長 ——

- 既存事業の収益力強化
- 新規領域への挑戦
- ROICも意識した投資

—— 資本効率向上 ——

- 総還元性向70%を目途
 - 配当性向30%超の配当
 - 自己株式取得

—— 資本コスト低減 ——

- 業績変動リスク低減（期中平均レート採用）
- ガバナンス強化
- 非財務情報開示（統合報告書）

事業戦略：国内事業

取引先への商品と物流のトータルサービスの提供や食品への具材の提供など、事業間シナジーを訴求
国内加工食品では常温・チルド、低温、冷凍と3温度帯の商品を持つ「3温度帯シナジー」を訴求



事業戦略：海外即席麺事業

地域	数量成長率（％）	主要施策
米国	1桁前半	● カリフォルニア工場増設による主力商品強化 ● 新カテゴリー商品発売による市場活性化 ● コスト上昇は価格改定で吸収
メキシコ	1桁半ば～後半	● カリフォルニア工場増設による主力商品強化 ● メキシコでの生産拠点構築による為替リスク低減 ● コスト上昇は価格改定で吸収
中南米	2桁	● ブラジルでの現地委託生産を活用した積極的な販促活動の実行 ● ブラジル以外での販路の構築と、ブランド浸透策の実行
新市場	強化	● インド南部4州を中心に、商品の定着と販路の拡大



先行き不安の高まりから、節約志向、内食化の流れは継続する見込み

米国内に製造拠点がある強みを活かした販売戦略を進める

海外即席麺事業 リスクと機会

生活費上昇

食費援助削減

節約志向

ストック需要

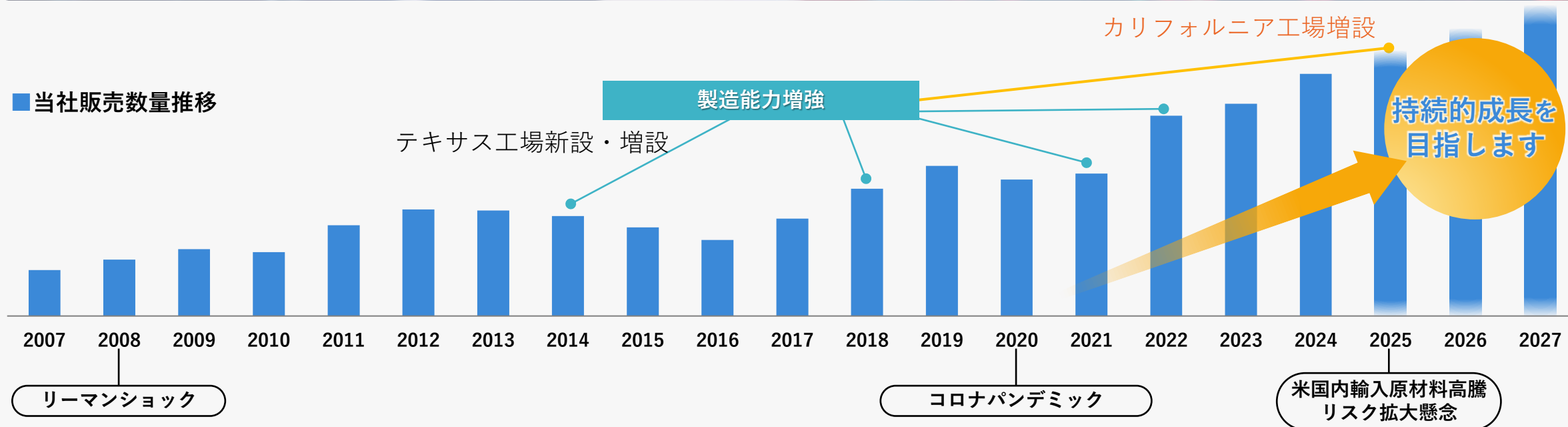
労働力確保

サプライチェーン確保

簡便性

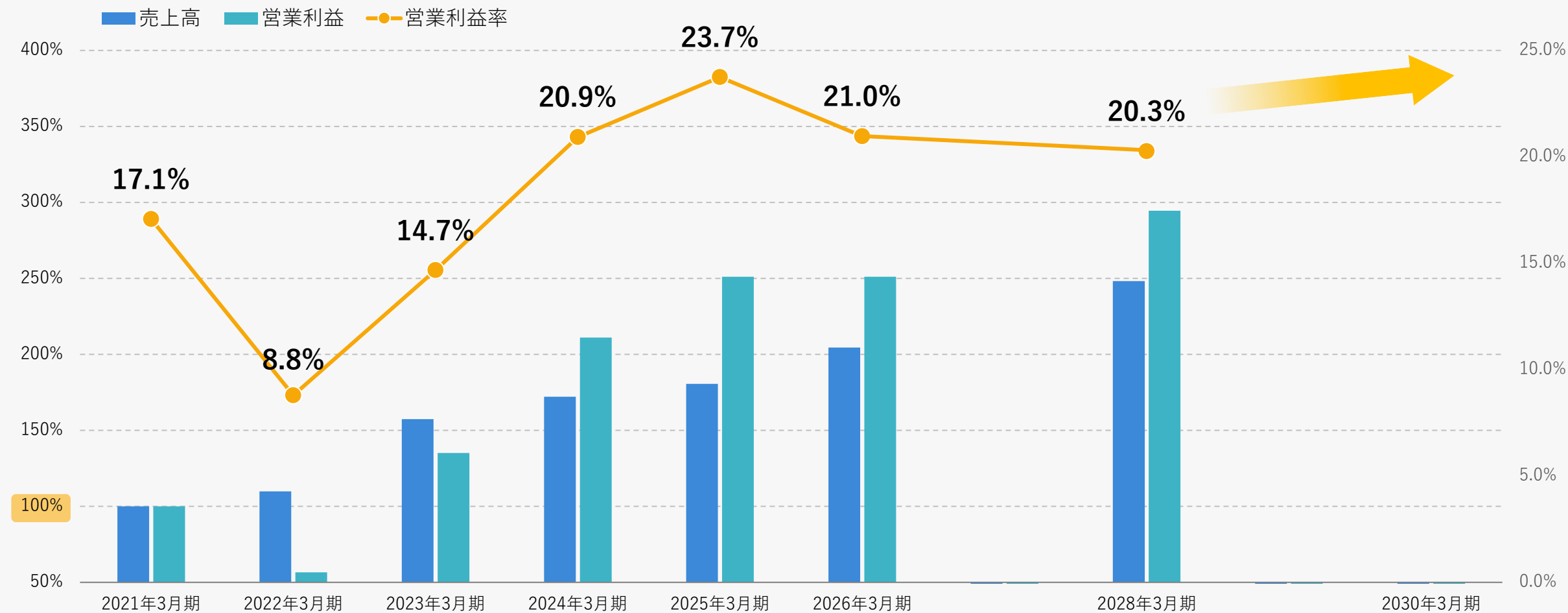
内食化

■ 当社販売数量推移



新中計期間は、新工場稼働による供給能力増を活かした物量の増加、取引先への提案を強化

工場稼働による減価償却費や継続的な人件費増は、適切な価格転嫁により営業利益率20%を目安にした成長を目指す



※ 売上高と営業利益は2021年3月期を100%としたときの成長率（現地通貨ベース）

Smiles for All.

すべては、笑顔のために。

新中期経営計画の 連結業績及びセグメント別目標

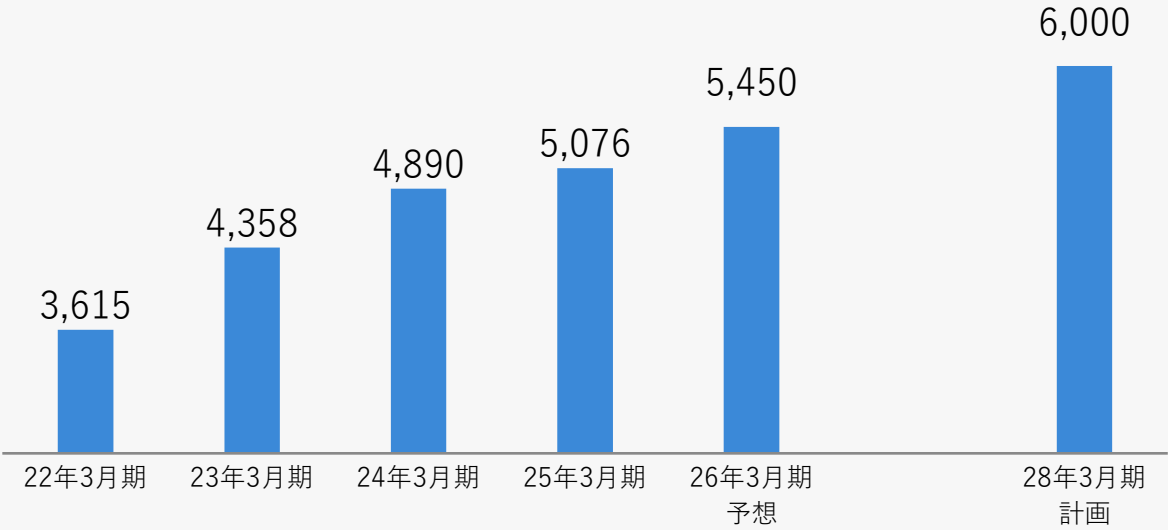


新中期経営計画の連結業績目標

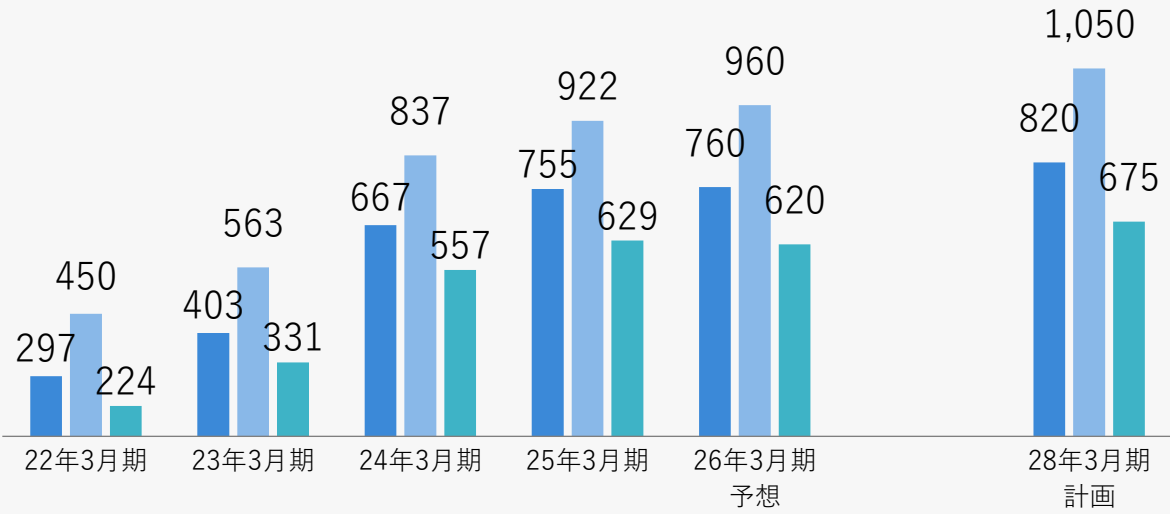
	2025年3月期	2026年3月期予想	2028年3月期計画
売上高	5,076億円	5,450億円	6,000億円
営業利益	755億円	760億円	820億円
親会社株主に帰属する 当期純利益	629億円	620億円	675億円
EBITDA*	922億円	960億円	1,050億円

■ 売上高

単位：億円



■ 営業利益 ■ EBITDA ■ 親会社株主に帰属する当期純利益



* EBITDAは営業利益と減価償却費の合算

新中期経営計画 セグメント別売上高予想

単位：億円	25年3月期 (実績)	26年3月期 (予想)	28年3月期 (計画)	対 25年3月期
合 計	5,076	5,450	6,000	118.2%
水産食品事業	303	310	320	105.5%
海外即席麺事業	2,293	2,587	2,980	130.0%
(百万ドル)	1,533	1,736	2,000	130.4%
国内即席麺事業	1,030	1,060	1,135	110.2%
低温食品事業	598	614	650	108.6%
加工食品事業	222	246	265	119.6%
冷蔵事業	254	253	255	100.5%
その他	376	380	395	105.1%
(調整額)	-			

新中期経営計画 セグメント別営業利益予想

単位：億円	25年3月期 (実績)	26年3月期 (予想)	28年3月期 (計画)	対 25年3月期
合 計	755	760	820	+65
水産食品事業	9	9	10	+1
海外即席麺事業	544	542	600	+56
(百万ドル)	364	364	403	+39
国内即席麺事業	98	100	108	+10
低温食品事業	80	81	74	△6
加工食品事業	0	4	10	+10
冷蔵事業	23	24	25	+2
その他	8	9	9	+1
(調整額)	△7	△9	△16	△9

Smiles for All.

すべては、笑顔のために。

新中期経営計画の 主な設備投資とキャッシュフロー



キャピタル アロケーションについて

新中期経営計画期間では、より積極的な投資と、株主還元を両立し、現預金水準は増やさない方針で進める

3年間のキャピタルアロケーション

純利益
減価償却費

合計概算
2,500億円

設備投資

1,300億円
以上

株主還元

強化
総還元性向
70%を目途

主要設備投資

成長投資

海外即席麺

- カリフォルニア工場拡張（第二期・第三期）

加工食品

- フリーズドライ工場拡張（第二期）

海外即席麺

- メキシコ工場新設

効率化投資

低温食品

- 冷凍食品の強化

国内即席麺

- 具材設備の整備

国内即席麺

低温食品

- 即席麺・生麺工場の再編

その他

冷蔵

- 自然冷媒切替

全社

- 基幹システム更新

全社

- 更新投資 約300億円（每期約100億円）

株主還元

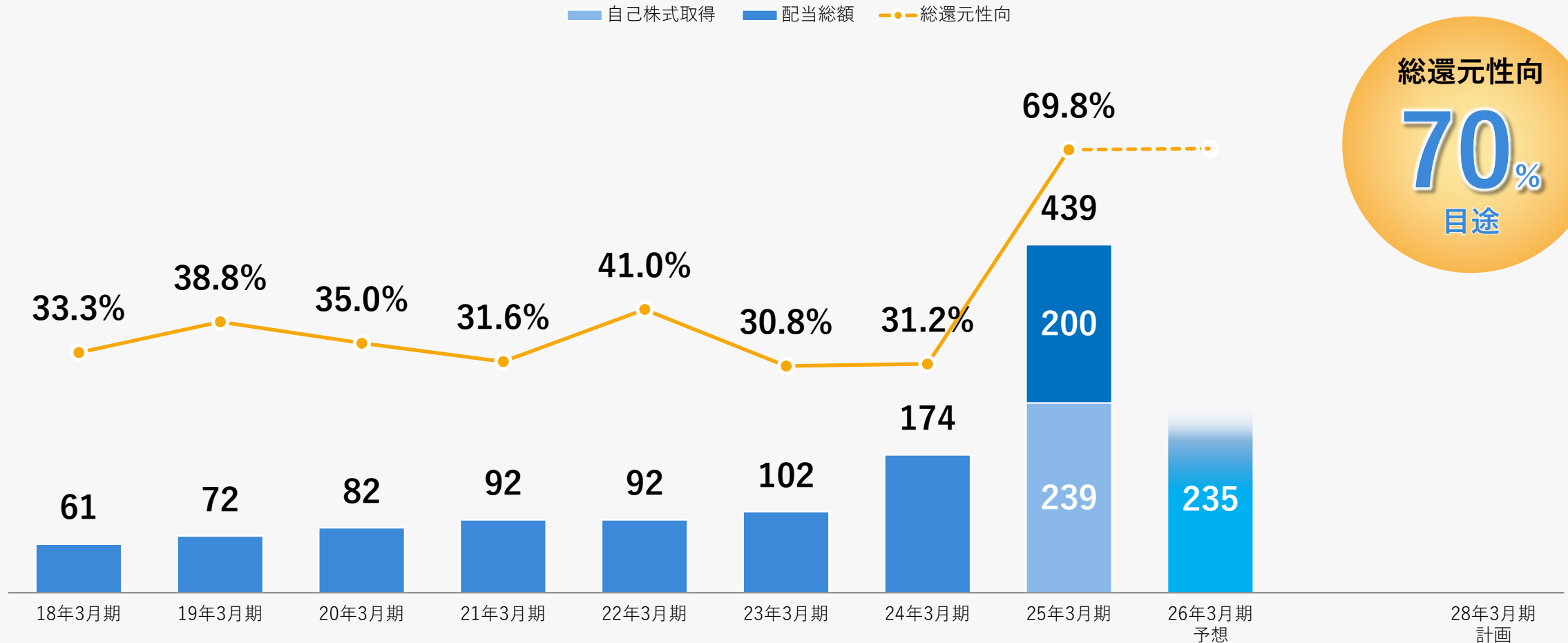
- 総還元性向70%を目途
 - 配当性向30%超による配当
 - 自己株式取得

25/3期
期末現預金
2,570億円

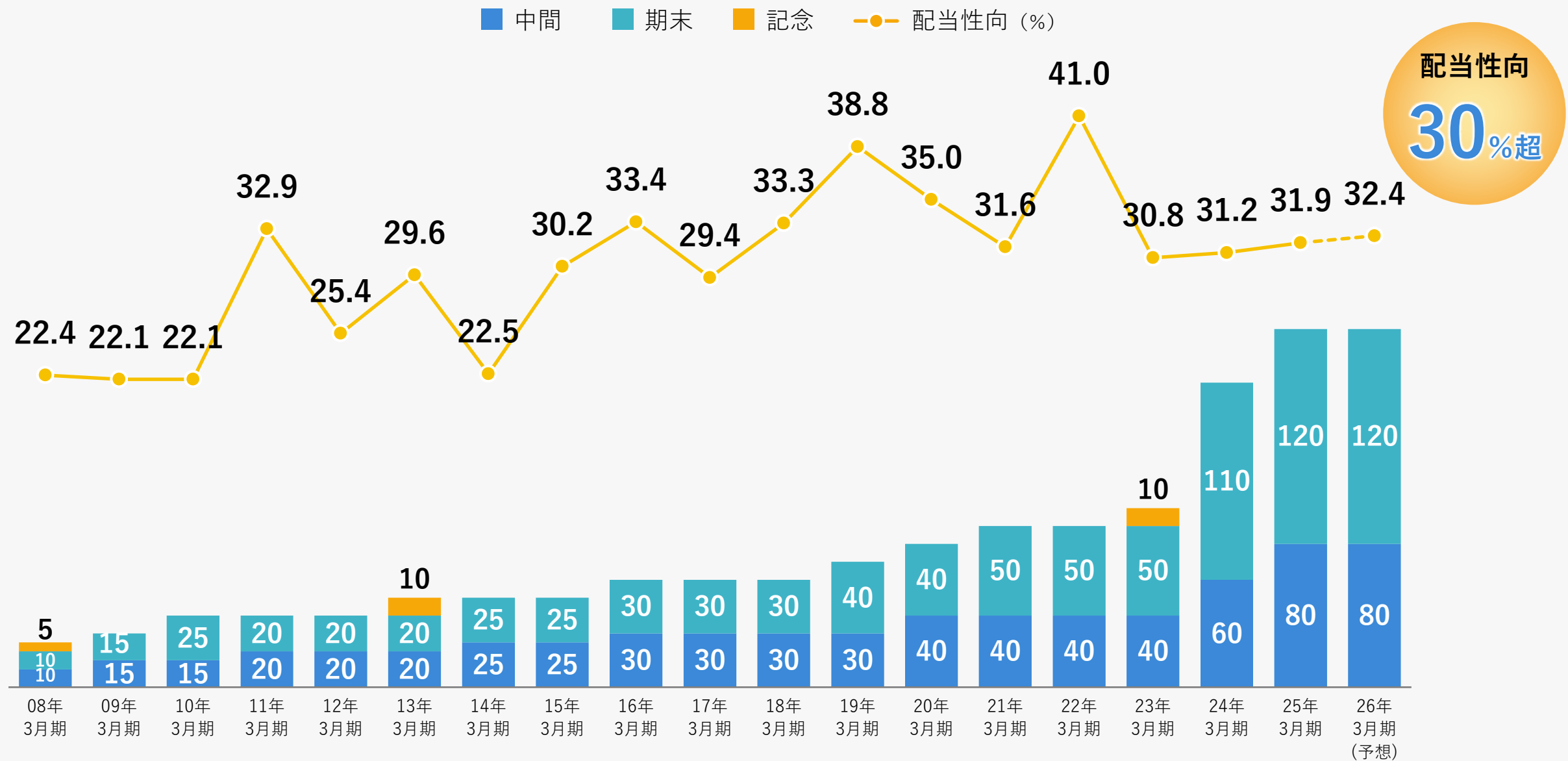
25年3月期 期末実績

株主還元について 株主総還元と総還元性向

株主還元強化と資本効率の向上を目的に、配当に加え自己株式取得を計画
新中期経営計画期間中の総還元性向は70%を目途に実施する



株主還元について 1株当たり配当金と配当性向推移



Smiles for All.

すべては、笑顔のために。

新中期経営計画の取り組み



3ヵ年計画の取り組み

●主力ブランドの価値向上

- － 「赤いきつね」「緑のたぬき」「マルちゃん正麺」「麺づくり」の企画・プロモーション強化
- － 「マルちゃん焼そば」の育成

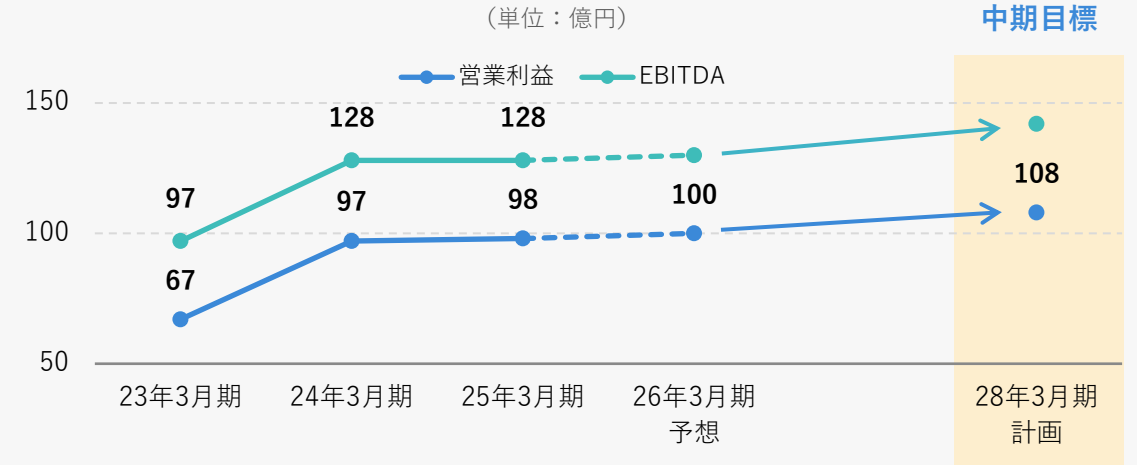
●ブランドの販促強化と定着化

- － 「MARUCHAN QTTA」「マルちゃんZUBAAN!」の商品企画・プロモーションなど積極展開

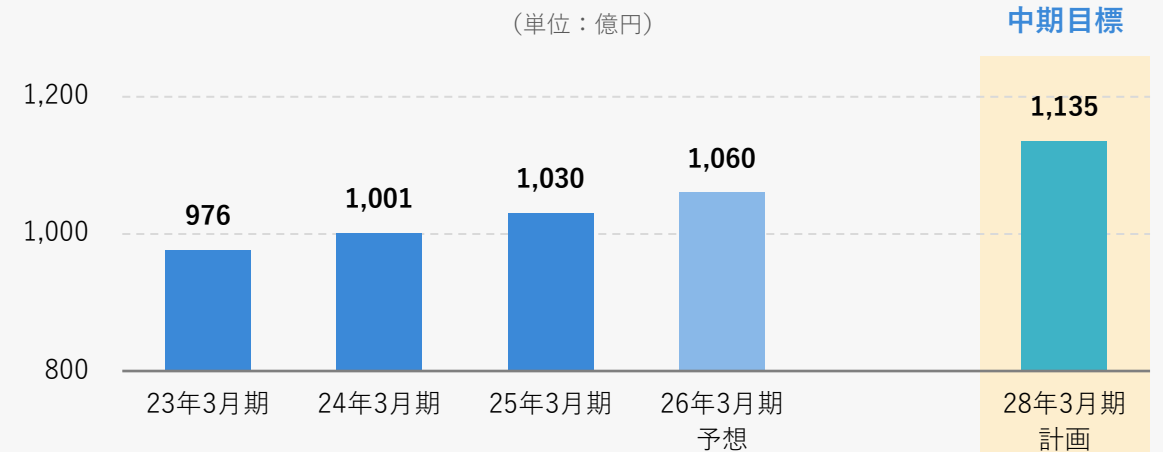
●「焼そばはマルちゃん」への取り組み



営業利益・EBITDAの推移



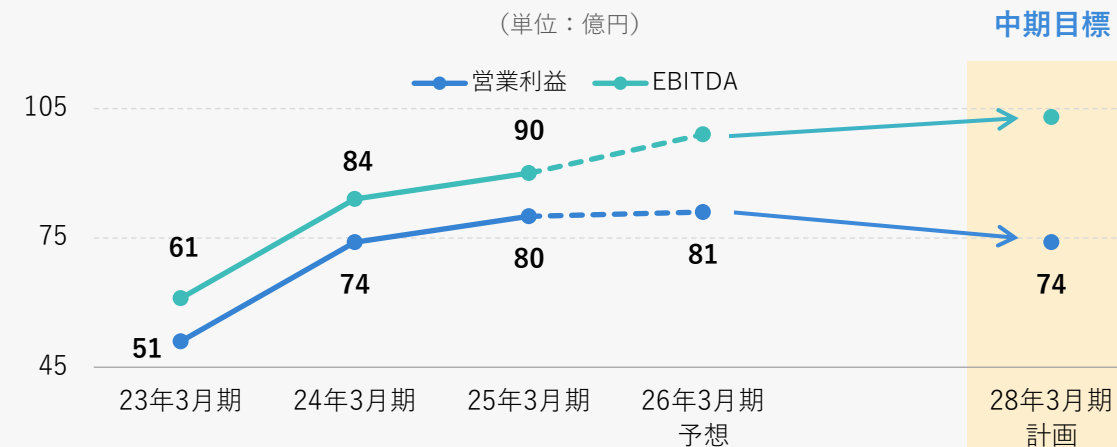
売上高の推移



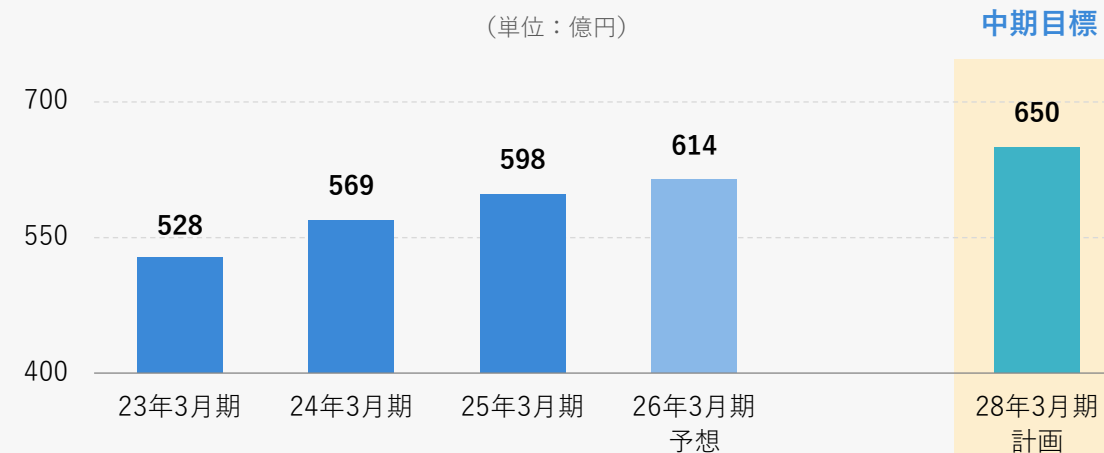
3ヵ年計画の取り組み

- 既存主力商品のさらなる成長
- 価値訴求型商品の育成
- 簡便需要への対応
- 冷凍麺・冷凍食品の市場拡大への対応

営業利益・EBITDAの推移



売上高の推移

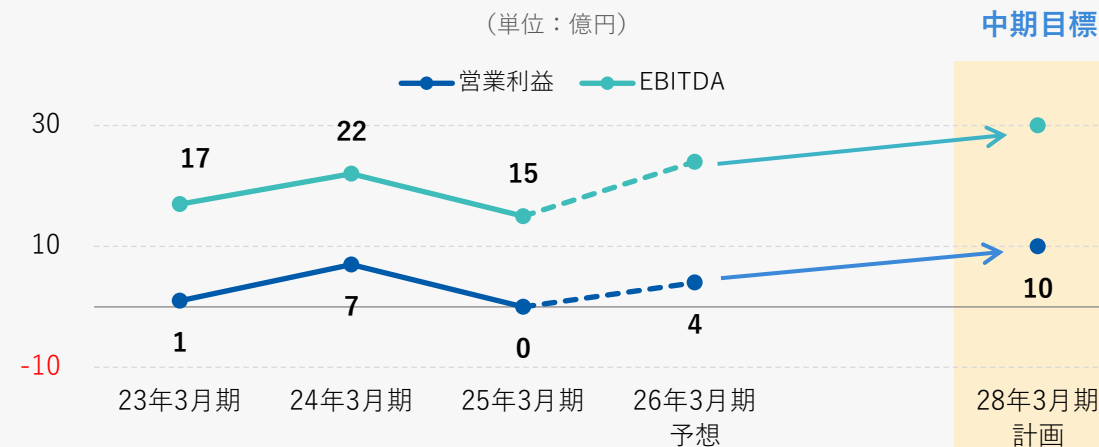


3ヵ年計画の取り組み

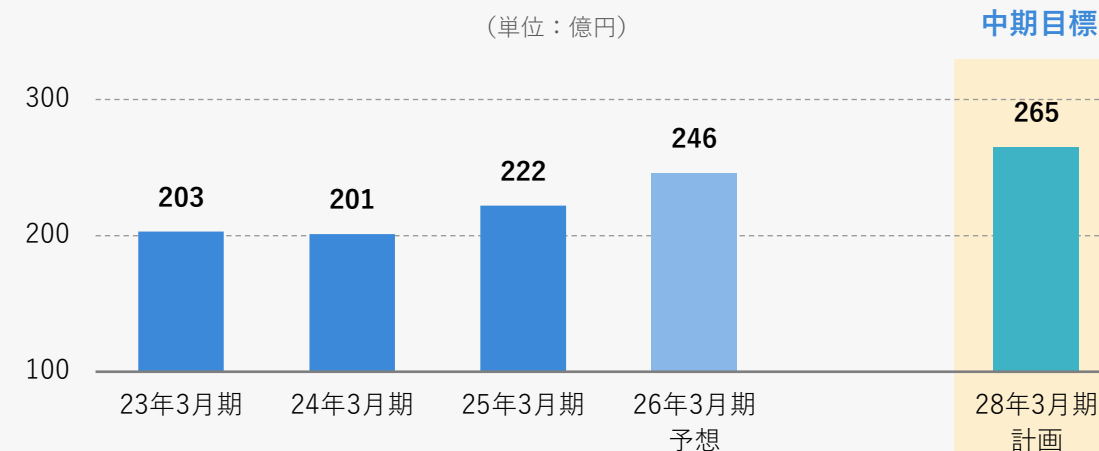
- 保存性・利便性といった商品特性を活かし、安定的かつ持続的な売上成長を実現
- 健康志向やライフスタイルの多様化に対応した付加価値商品の開発を強化
- 利便性・タイムパフォーマンスを重視した商品開発に注力し、需要変化への対応力を強化
- 中長期的な成長を見据えた戦略的設備投資の継続



営業利益・EBITDAの推移



売上高の推移

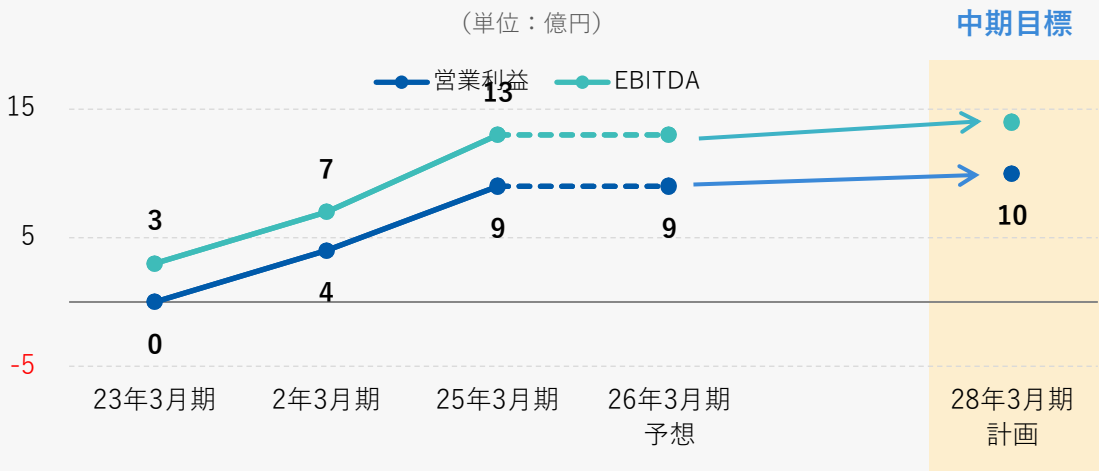


3ヵ年計画の取り組み

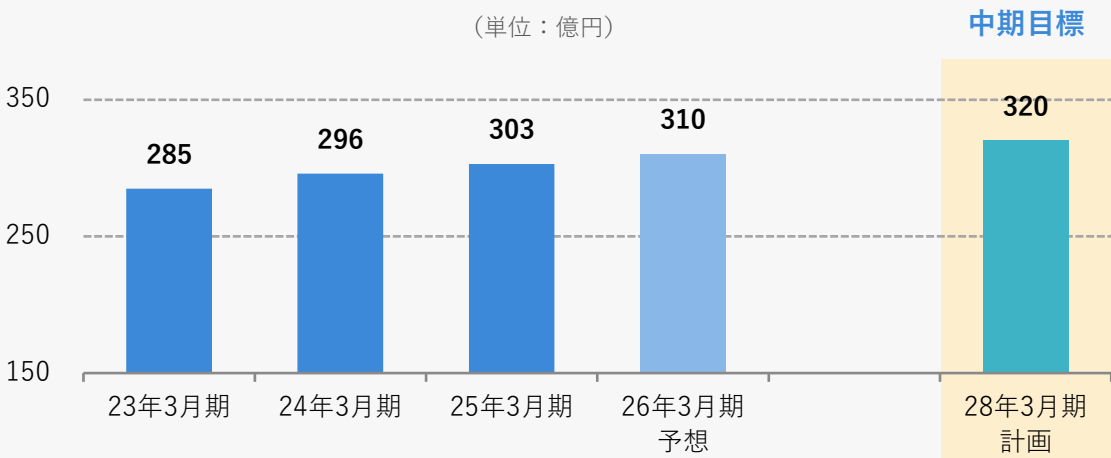
- 得意魚種の更なる成長・拡大
- 新たな魚食需要の創造
- 利益率向上に向けた水産グループの連携と合理化



営業利益・EBITDAの推移



売上高の推移

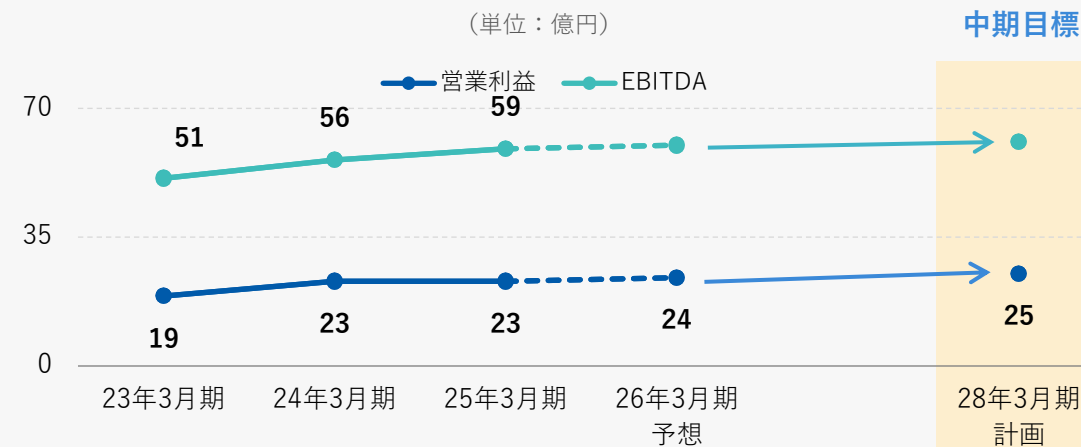


3ヵ年計画の取り組み

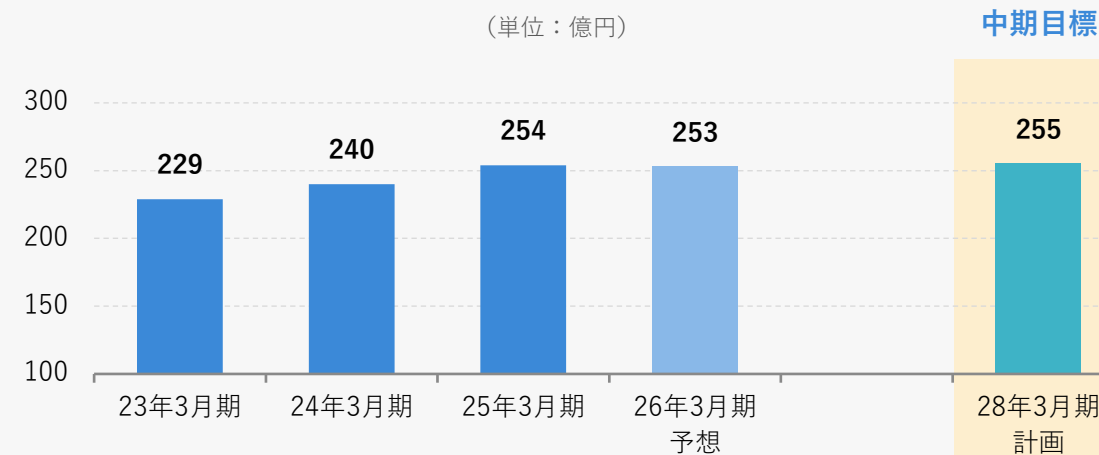
- 食品を中心とした取扱い拡大と新たな価値の創造へも挑戦
- 安全性、効率化、省力化を推進し、安心して利用出来る高度で魅力的な物流サービスを実現
- 環境問題や物流に関する社会課題へも取り組み持続的な成長を目指す



営業利益・EBITDAの推移



売上高の推移

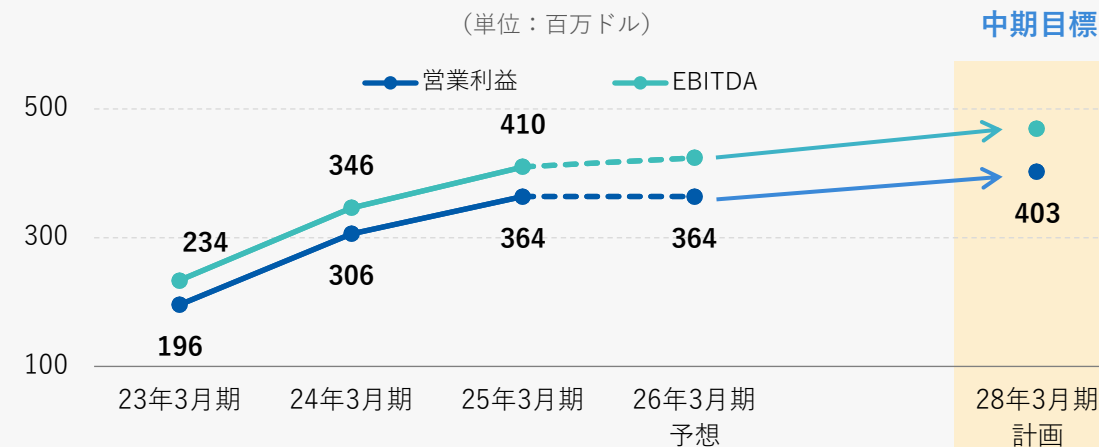


3ヵ年計画の取り組み

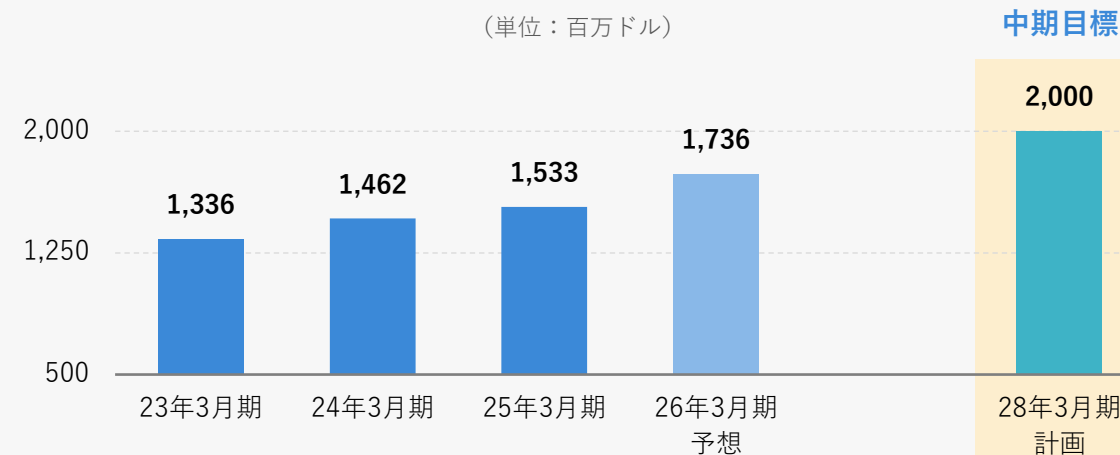
- 世代別、エリア別に、消費者・小売・競合の状況を踏まえた拡売によるシェア取り戻し
- 高価格帯商品 Yakisoba、Bowl、GOLD等の拡売による新たな顧客層の開拓
- メキシコにおける環境対応として紙カップ製品の拡売をすすめる



営業利益・EBITDAの推移



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。