



2023年5月26日

各位

会社名 株式会社 マルイチ産商  
代表者名 代表取締役社長 柏木 康全  
社長執行役員  
(コード番号 8228 名証メイン)  
問合せ先 取締役常務執行役員 仁科 圭右  
コーポレート管理本部長  
TEL 026-285-4101 (代表)

### 「中期経営計画 2025」策定のお知らせ

当社は、2023年度を初年度、2025年度を目標年度とする「中期経営計画 2025」を策定いたしましたのでお知らせします。

記

#### 1. 前中期経営計画「創造 2022～変革を成し遂げ、更なる飛躍のための創造へ～」達成状況

当社グループは、2022年度を目標年度とする中期経営計画「創造 2022」において、「人の成長を以て変革を成し遂げ、更なる飛躍のための創造を推進する」を基本方針に、重点施策の5本柱として「物流」「長野モデル」「事業拡大戦略」「人材育成」「事業構造改革」を掲げ、グループ収益力の最大化に向けて諸施策を実行してまいりました。

達成状況につきまして、売上高目標（2,500億円～2,700億円）に対しては、コロナ禍の影響もあり、成長戦略の実行に遅れが生じたなどの理由から目標を下回る結果となりました。

利益面は、経常利益率目標 1.0%以上、親会社株主に帰属する当期純利益率目標 0.8%以上に対し、物流費や光熱費等のコスト上昇の影響で販管費が上昇した影響もあり、経常利益段階では 0.9%、減損損失の計上による影響もあり親会社株主に帰属する当期純利益率は 0.5%と目標を下回りました。

#### 2. 「中期経営計画 2025」

##### (1) 「ビジョン 2030」

当社グループは未来に向けた経営ビジョンの策定に際し、経営理念をベースに、「経済／社会価値の同時実現」「共感者（パートナー）の輪を拡大」「マルイチの独自性を発揮」「エンゲージメント経営の推進」をキーワードに決めました。

そして 2030 年度をゴールとする中長期的な経営ビジョンに「地域のスペシャルパートナー」を掲げ、当社グループの独自機能の提供とステークホルダーとの協業を通じて、日本全国の地域における食品流通の問題・課題を共に解決し、共に成長することを目指します。具体的には、「信州」「顧客」「産地」の3つの事業領域をつなぐプラットフォームとして、当社グループのコアコンピタンスを磨きながらステークホルダーとの「共生」を図ってまいります。

##### (2) 「中期経営計画 2025」の位置づけ

ビジョンの達成に向け、2025年度を目標年度とする「中期経営計画 2025」を策定いたしました。現在の当社グループの位置付けを「ユニークな存在」と定義し、2030年度に「スペシャルな存在」へなる為のステップとして、「3つの事業領域において必要とされる存在になる」ことを中期経営計画期間における到達すべきステージと位置付け、企業価値の向上を目指してまいります。

達成に向けた具体的な5つの経営戦略としまして「多面的・多角的な事業インフラの拡充」「信州事業の再強化・グループ最適化」「非効率事業・資産の見直し」「業務構造改革の推進」「サステナブル経営の取組み」を掲げ、各施策を実行してまいります。

また、経営戦略の推進を下支えする組織運営方針としまして、「エンゲージメント経営の実践」「連結経営の推進」「ガバナンス体制の強化」に取り組んでまいります。

(3) 定量目標（主要 KPI）

<財務>

指標	(現在) 2023年3月期	(中計2025) 2026年3月期	(ビジョン2030) 2031年3月期
営業利益	17億円	25億円	40億円
ROE	5.4%	7.6%	8.0%
マルチ ROE※	7.0%	9.3%	10.2%
D/E レシオ	0.1倍	0.3倍	0.5倍
DOE	1.9%	2.3%	3.0%

※営業利益÷自己資本×100により算出

<非財務>

使用電力量	10%削減(2022年度比)
長野県 SDGs 推進企業登録制度 取組レベル	Aランク
平均残業時間※	30%削減(2022年度比)
平均有給休暇取得日数※	12日
従業員エンゲージメントスコア	10%向上(2020年度比)

※単体正社員平均

概要につきましては、添付資料をご参照ください。

添付資料：「中期経営計画2025」

以上

# 中期経営計画2025

株式会社マルイチ産商

1. 前中期経営計画の振り返り … P.2~3
2. 環境認識 … P.4~5
3. 長期構想：ビジョン2030について … P.6~8
4. 中期経営計画：ビジョン2025について … P.9~19

# 1. 前中期経営計画の振り返り

# 前中期経営計画(創造2022)の振り返り

➤ 既存領域の深耕化は着実に進捗するも、成長戦略の推進不足、事業構造改革の遅れにより売上高、利益率は計画未達



指標(連結)	23.3期 目標	23.3期 実績
売上高※	2,600 ~2,800億円	<b>2,570億円</b>
営業利益率	1.0%以上	<b>0.7%</b>
経常利益率	1.0%以上	<b>0.9%</b>
当期純利益率	0.8%以上	<b>0.5%</b>
ROE	8.0%以上	<b>5.4%</b>
配当性向	20~30%目安	<b>35.1%</b>

※売上高は収益認識基準適用前

## 2. 環境認識

➤ 世界情勢による需給環境の変化とそれに伴う国内水産物の再評価、コロナの5類移行によりウィズコロナから脱コロナへ

## Politics 政治：市場競争のルールそのものを変化させる要因



- ✓ 地政学リスクの顕在化
- ✓ 新型コロナの5類移行
- ✓ カーボンニュートラル

## Economic 経済：利益に直接影響を与える価値を変化させる要因



- ✓ 為替相場の大幅な変動
- ✓ 原材料、燃料価格の高騰
- ✓ 人件費の上昇

川上

- ◎ 産地、資源の争奪戦
- ◎ あらゆる商品の値上げ

## 地球規模の環境変化に対応するため コアコンピタンスの強化・拡充が必要

- ◎ 生活者の消費形態の変化
- ◎ 顧客ニーズの更なる多様化

川下

## Social 社会：売上の元となる顧客の需要構造を変化させる要因



- ✓ 国内総人口/労働力人口の減少
- ✓ 少子高齢化の更なる進行
- ✓ 物流の2024年問題による影響

## Technology 技術：業界におけるKFSを変化させる要因



- ✓ AI、ICTの発達
- ✓ 人工種苗、陸上養殖等の技術革新
- ✓ 自動倉庫、省人化ロボットの開発



### 3. 長期構想：ビジョン2030について

## 2030年ビジョン：『地域のスペシャルパートナー』

～特定の事業領域においてユニークな存在からスペシャルな存在へ～

独自機能の提供とステークホルダーとの協業を通じて、日本全国の地域における食品流通の問題・課題を共に解決し共に成長する、地域のスペシャルパートナーになる。

機能強化 問題・課題の解決 協業推進

マルイチの強み

- ✓ 生鮮品流通の専門性を兼ね備えた生鮮品・食品卸
- ✓ 国内水産物調達ネットワーク
- ✓ 物流、品質管理、商品開発機能を備えた営業力
- ✓ 信州域内における3温度帯の物流網と販売力

ユニークさ

経営理念

- 一、人命の根源たる食品の流通を通して社会に奉仕し、衆知を結集して価値ある流通機能の創造に努めよう。
- 一、会社は、社会の公器であり、社員の福祉向上を願う開かれた広場である。私心を捨てて、真に生きがいの場としよう。

導き出される4つのキーワード

- ① 経済/社会価値の同時実現
- ② 共感者(パートナー)の輪を拡大
- ③ マルイチの独自性を発揮
- ④ エンゲージメント経営の推進

➤ マルイチの強みを最大限発揮でき、ステークホルダーの皆様とともに成長を目指す3つの事業領域を設定

**信州**  
あらゆる業態/チャネルへの食品流通サービスの提供を通じて社会、経済、環境の三価値を実現

信州と共に生きる  
マルイチ

**顧客**  
商品提案、エリア内集配荷機能、アウトパック機能、品質管理機能等の提供を通じて売り場に関する顧客(信州外)の課題解決に貢献

顧客と共に生きる  
マルイチ

**産地**  
商品開発、付加価値加工、最新技術の活用等を通じて産地の漁協・加工業者・物流業者と共に前浜を活性化

産地と共に生きる  
マルイチ

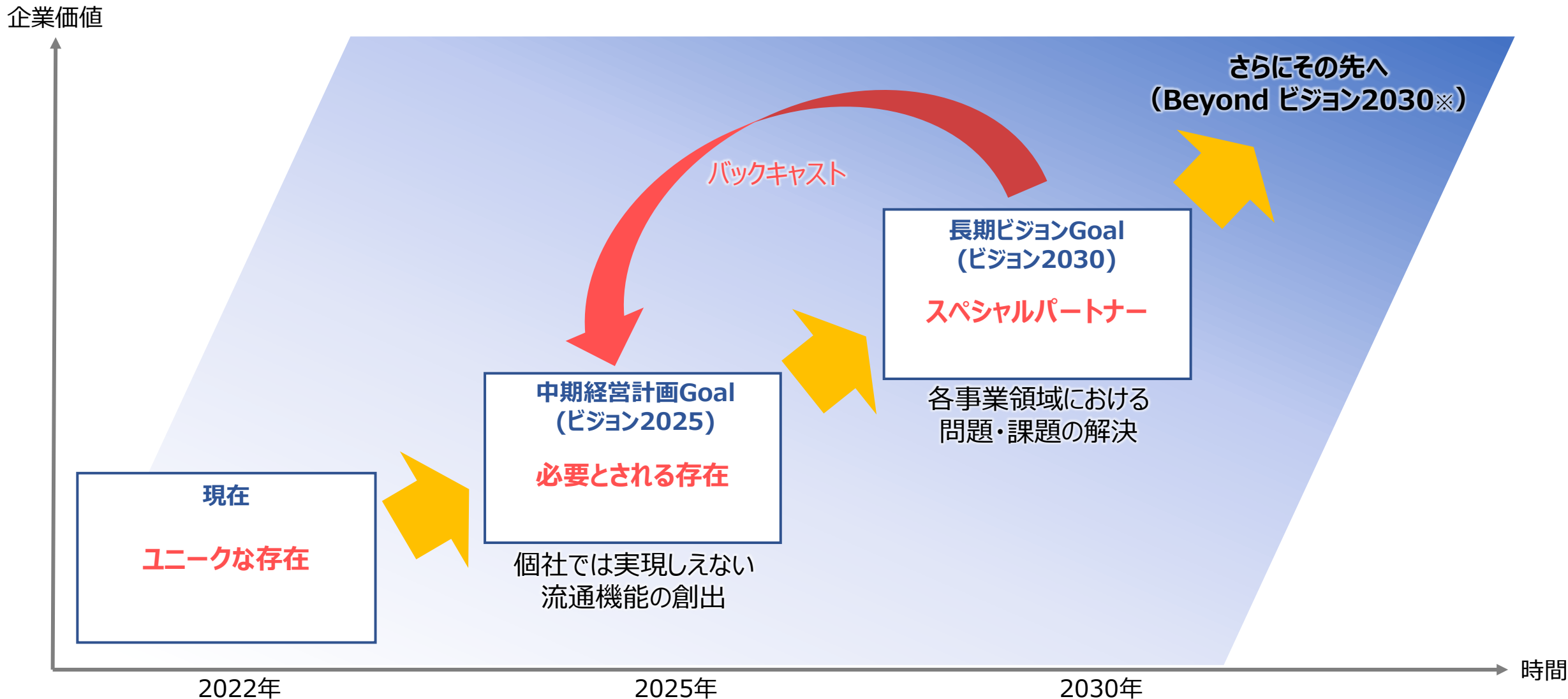


3つの事業領域をつなぐプラットフォームへ

## 4. 中期経営計画：ビジョン2025について

# 中期経営計画2025の位置付け

- ビジョン2030を達成するため2025年に在るべき姿を明確化 ※Beyond ビジョン2030の目指す姿は今中計期間内に策定する予定



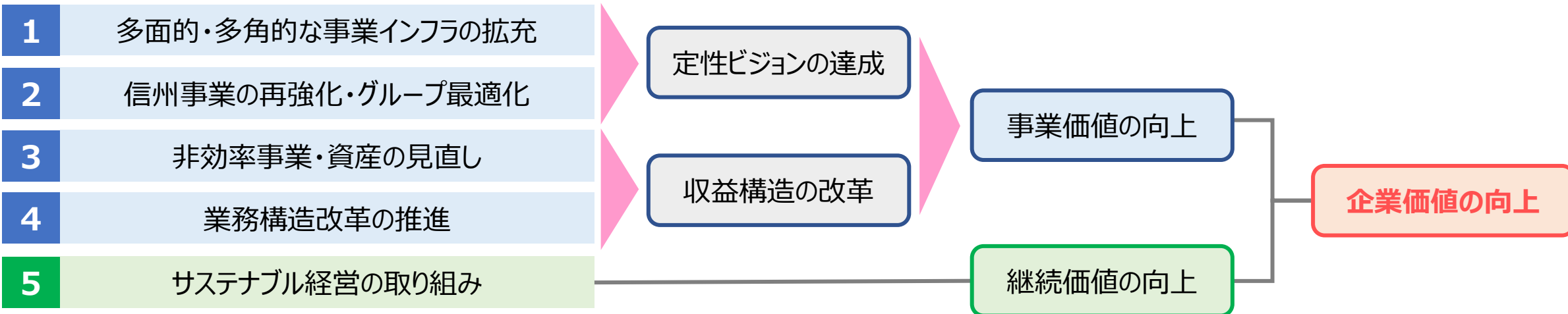
# 中期経営計画2025の全体像

定性ビジョン

## 3つの事業領域において「必要とされる存在」になる

信州：お客様の経営課題の解決  
 顧客：売り場の差別化提案  
 産地：国内水産物の市場価値向上

経営戦略



経営戦略の推進を下支え

組織運営方針

- エンゲージメント経営の実践：社員が持てる力を最大限発揮するための環境づくり
- 連結経営の推進：グループ視点による各種施策効果の最大化
- ガバナンス体制の強化：経営方針の妥当性、方針と戦略の整合性の評価力向上

# 創造2022重点施策との関連性

➤ 創造2022における重点施策の検討内容/成果物を、中期経営計画2025の経営戦略・組織運営方針に活かす

## 創造2022

<重点施策の5本柱>

<b>物流</b>	2024年問題を見据えて 調達・構内・配荷の各物流を整備
<b>長野モデル</b>	顧客ニーズに基づいた長野県内の 新たなビジネスモデル構築
<b>事業拡大戦略</b>	当社グループの成長戦略を描き、 推進体制を構築
<b>人材育成</b>	社員のモチベーション向上や 働き方改革に向けた施策の策定
<b>事業構造改革</b>	事業全体を支える新基幹システムの稼働

## 中期経営計画2025

<5つの経営戦略>

<b>多面的・多角的な事業インフラの拡充</b>
<b>信州事業の再強化・グループ最適化</b>
非効率事業・資産の見直し
<b>業務構造改革の推進</b>
サステナブル経営の取り組み

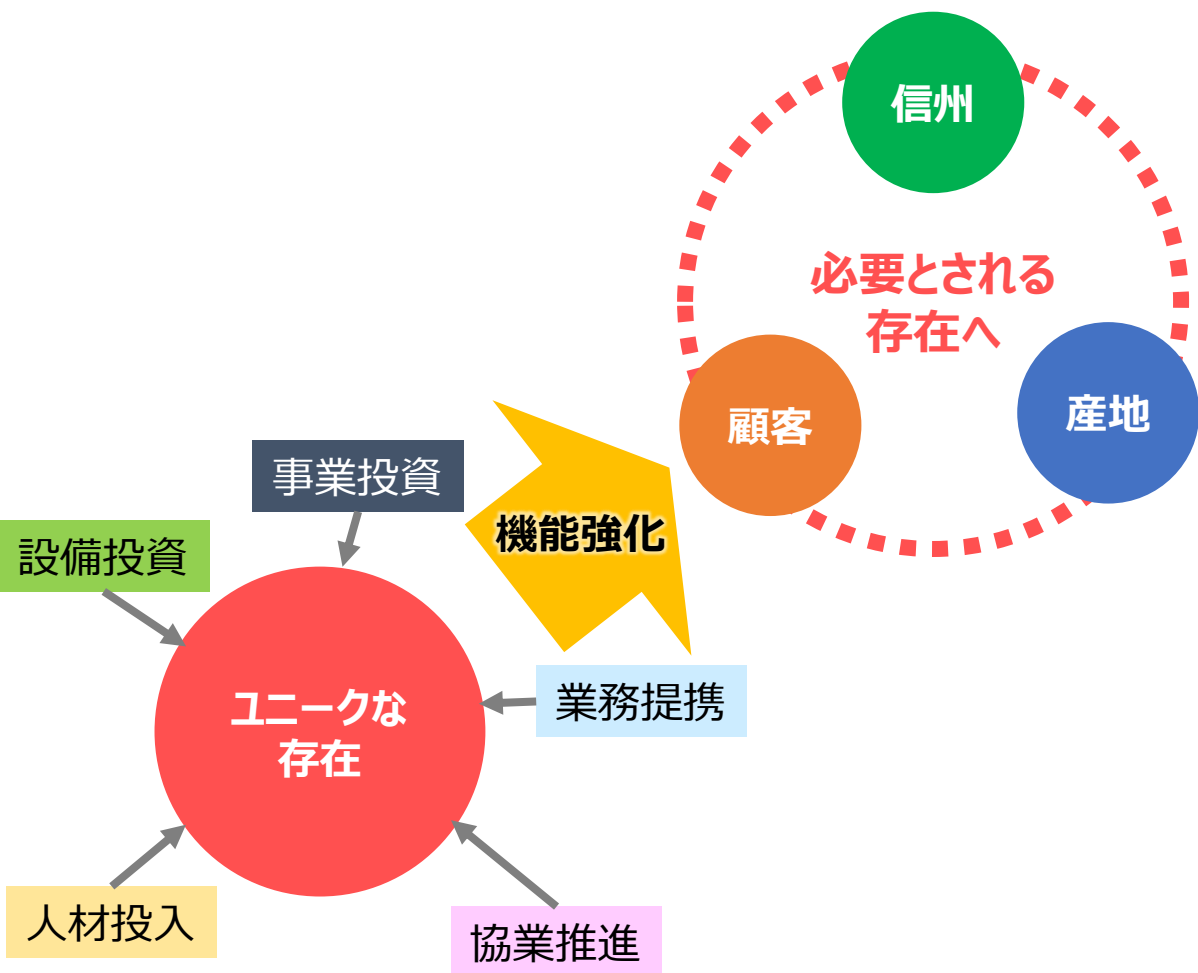
<3つの組織運営方針>

<b>エンゲージメント経営の実践</b>
連結経営の推進
ガバナンス体制の強化

# 経営戦略：事業価値の向上(定性ビジョンの達成)

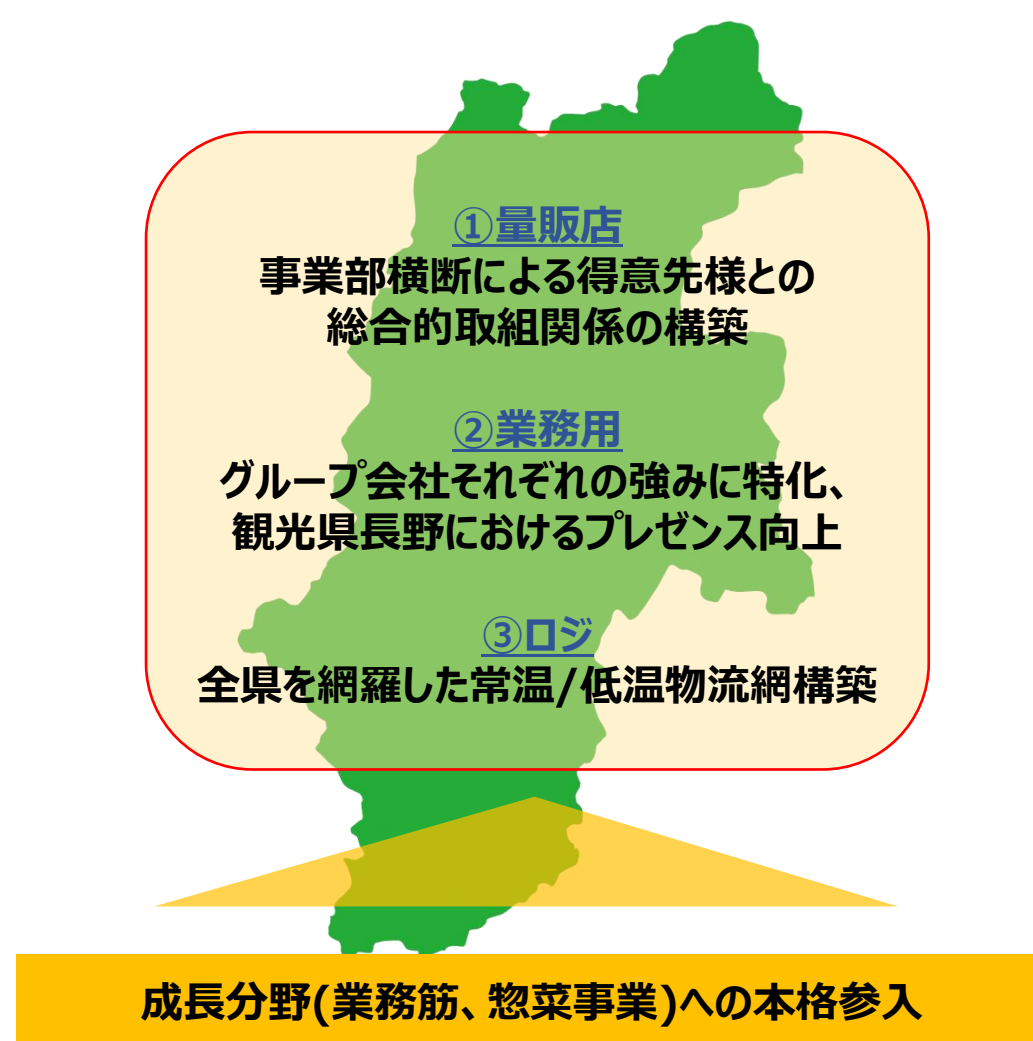
## 1 多面的・多角的な事業インフラの拡充

- ▶ 様々なパターンでコア事業を強化



## 2 信州事業の再強化・グループ最適化

- ▶ マルイチの強みを最大限発揮するための体制を整備

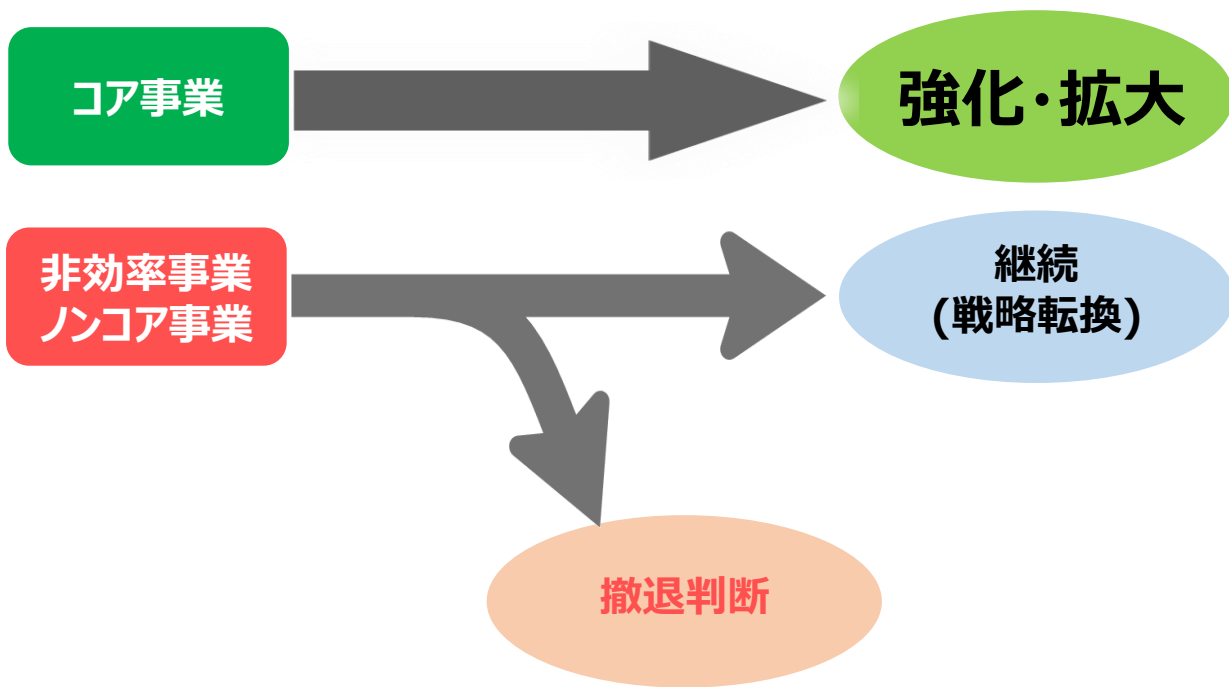




# 経営戦略：事業価値の向上(収益構造の改革)

## 3 非効率事業・資産の見直し

- 付加価値を生まない/ノンコア事業の戦略転換or撤退



創出された経営資源をコア事業の成長分野へ集中投下

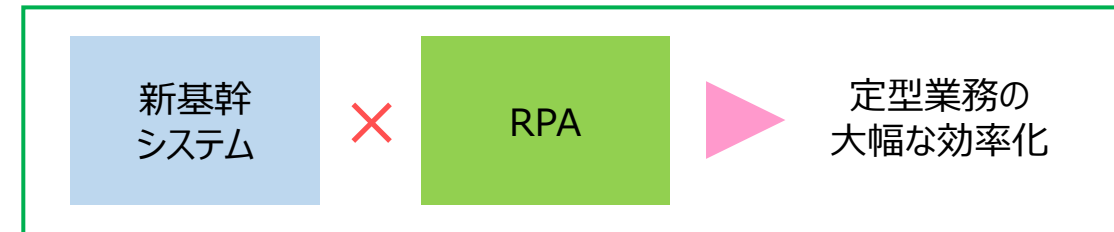
## 4 業務構造改革

- 新基幹システム稼働に合わせ既存業務の効率化を推進

【施策の一例】 ※施策ごと定量目標を設定し実行

営業系	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理コストを意識した取引形態の見直し</li> <li>更なる商物分離の推進</li> <li>営業サポート機能の強化</li> <li>非EDI取引の効率化</li> </ul>
企画管理系	<ul style="list-style-type: none"> <li>入金処理業務の本社集約</li> <li>請求書等のWeb化</li> <li>社内会議の工数減</li> <li>契約書の電子化</li> </ul>

【RPAの活用】

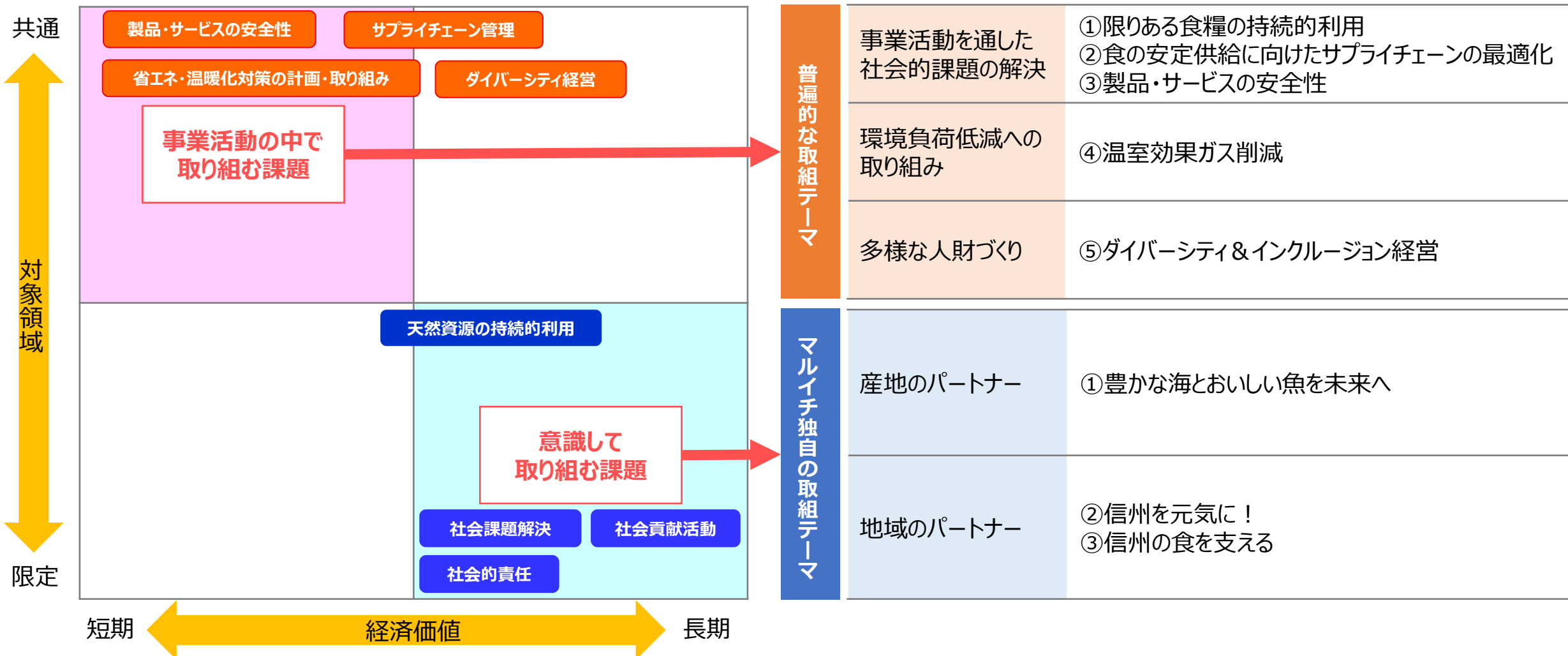


生産性向上と人的リソース創出を実現

# 経営戦略：継続価値の向上

## 5 サステナブル経営の取り組み

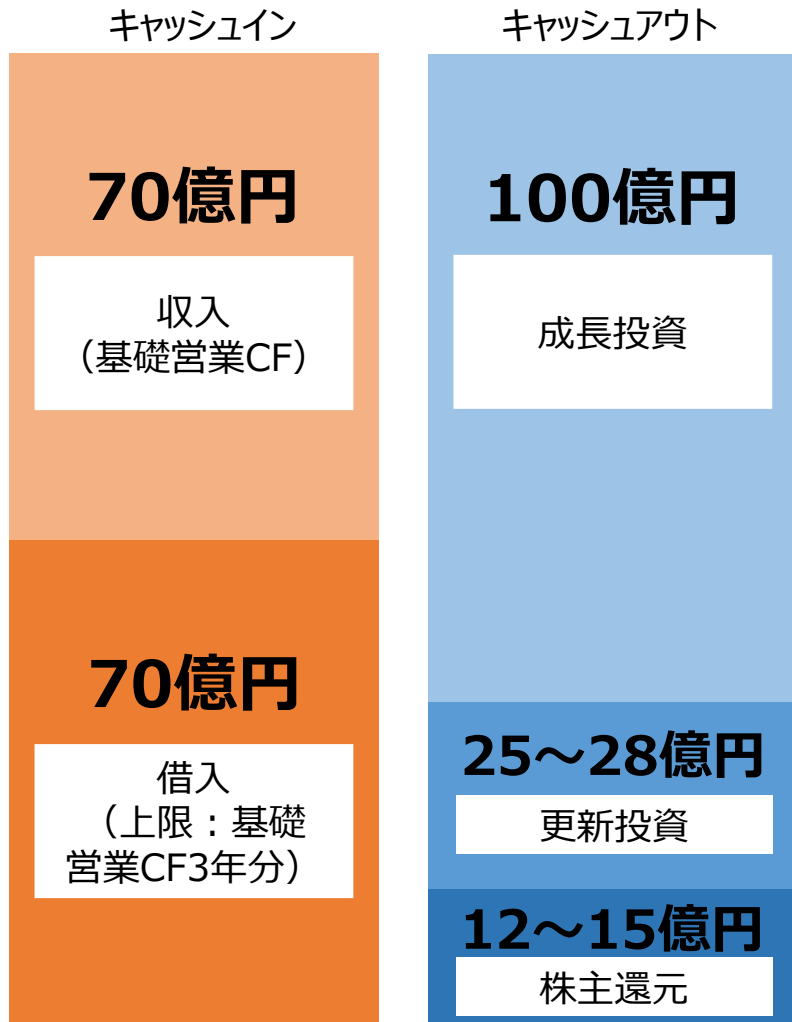
➤ 事業活動の中で取り組むべき普遍的な課題と、意識して取り組むべき当社独自の課題を両輪で進める



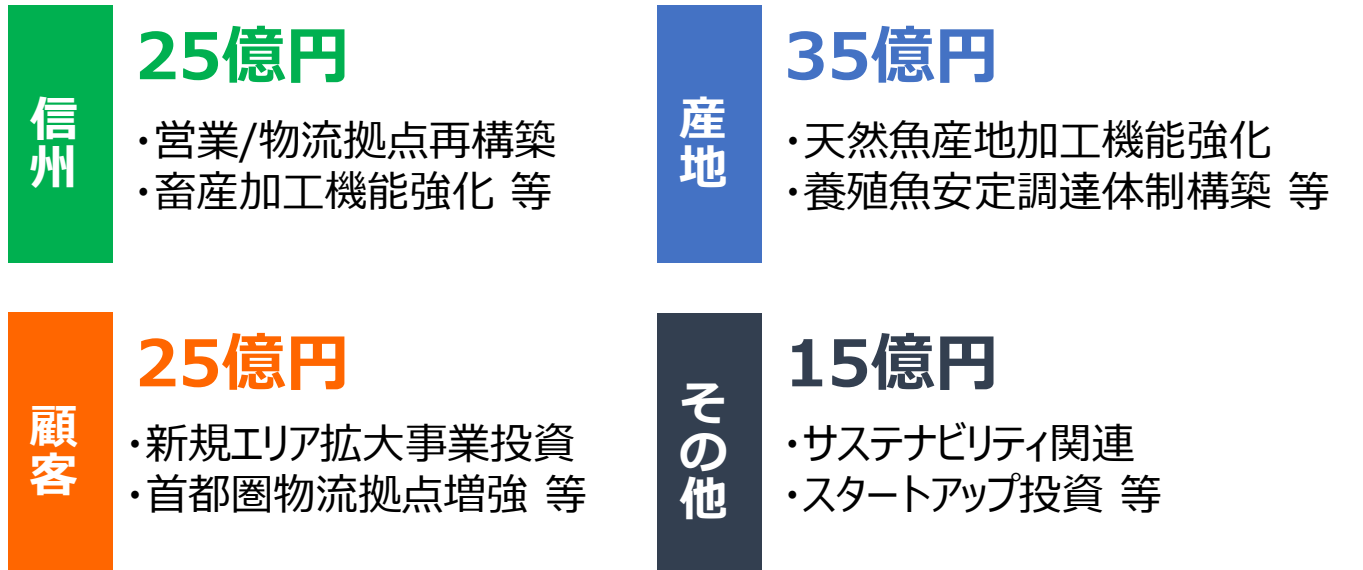
# 財務規律/投資ポートフォリオ

➤ 財務健全性の観点からD/Eレシオ0.5倍以下を前提としつつも、次なる成長に向けた投資と株主還元を積極的に実施

## キャッシュフロー(3ヶ年)



## 成長投資の内訳



## 株主還元の考え方

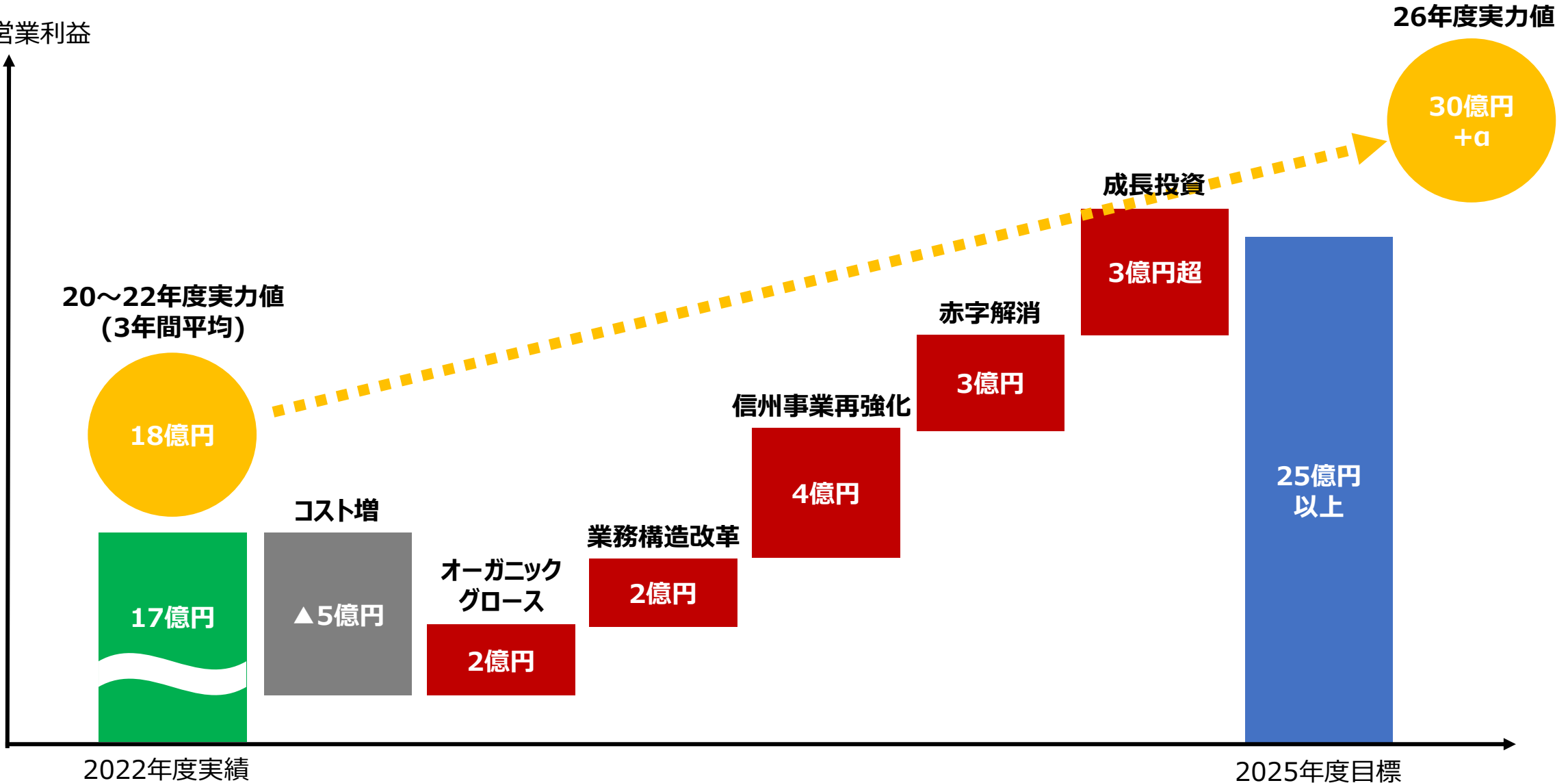
基本方針：長期安定配当  
重視する指標：DOE(株主資本配当率)

23.3月期実績：1.9%

26.3月期目標：2.3%

➤ 戦略施策の実行により、2026年度時点の実力値として連結営業利益30億円+aを目指す

連結営業利益



20~22年度実力値  
(3年間平均)

18億円

17億円

コスト増

▲5億円

オーガニック  
グロース

2億円

業務構造改革

2億円

信州事業再強化

4億円

赤字解消

3億円

成長投資

3億円超

25億円  
以上

26年度実力値

30億円  
+a

2022年度実績

2025年度目標

➤ 財務・非財務それぞれにつき経営戦略、組織運営方針に沿ったKPIを設定

	指標(連結)	現在	中計2025	ビジョン2030	設定趣旨
		23.3月期	26.3月期	31.3月期	
財務	営業利益	17億円	<b>25億円</b>	40億円	成長投資へのキャッシュを創出するために必要な実力値の向上
	ROE	5.4%	<b>7.6%</b>	8.0%	収益性、効率性、安全性の観点による企業としての総合力の向上
	マルイチROE (営業利益÷自己資本×100により算出)	7.0%	<b>9.3%</b>	10.2%	営業利益とROEを組み合わせた当社独自の指標として重視
	D/Eレシオ	0.1倍	<b>0.3倍</b>	0.5倍	財務レバレッジを高めることでの成長投資の推進と財務健全性の担保
	DOE	1.9%	<b>2.3%</b>	3.0%	長期安定配当方針に基づく収益力向上と株主還元の拡大
非財務	使用電力量		<b>10%削減 (22年度比)</b>		省エネ効果が期待できる設備投資、各種節電対策の推進
	長野県SDGs推進企業登録制度 取組レベル		<b>Aランク</b>		
	平均残業時間※		<b>30%削減 (22年度比)</b>		業務構造改革と働き方改革に関する各種施策の推進
	平均有休取得日数※		<b>12日</b>		
	従業員エンゲージメントスコア		<b>10%向上 (20年度比)</b>		

※単体正社員平均

**マルイチ産商グループは  
新たな価値創造にチャレンジし続け、  
ステークホルダーの皆様とともに  
持続可能な食品流通の未来を切り拓きます。**



## 【ご注意事項】

本資料は、当社が作成したものです。

本資料に記載されている業績見通しや将来予測は、資料作成時点での当社の判断であり、潜在的なリスクや不確実性が含まれています。

そのため、様々な要因の変化により、実際の業績等は大きく異なる可能性があることをご承知おきください。

