



2020年5月12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 平野 敏樹  
社長執行役員  
(コード番号 8228 名証第二部)  
問合せ先 執行役員 清野 昌彦  
企画・管理部門統括代行  
TEL 026-285-4101 (代表)

## 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～」について

当社は、2020年度を初年度、2022年度を目標年度とする中期経営計画「創造 2022～変革を成し遂げ、更なる飛躍のための創造へ～」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「変革 2019～日本の中のマルイチを目指して～」達成状況

当社グループは、2019年度を目標年度とする中期経営計画「変革 2019～日本の中のマルイチを目指して～」において、「価値ある食品流通機能の創造に向け、変化に挑戦し続けている全員活躍企業」を目指す姿に、基本戦略「5本柱」(①メーカー型卸事業の加速、②業務提携事業の拡大、③経営品質向上のための標準業務の確立、④全員活躍企業を実現する制度/働き方改革、⑤グループ企業におけるシナジー創出)を推進してまいりました。

また、計画期間内において、予想以上の環境変化に対応すべく、市場得意先政策、物流政策、グループ経営の推進にそれぞれ担当役員を配置、各戦略を実行してまいりました。

達成状況につきましては、売上高は2017年4月に実施した(株)丸水長野県水への資本参加が増収に寄与しましたが、計画策定段階で想定したM&A等は環境等に鑑み、また事業構造改革を優先した結果、計画未達成となりました。利益面(当期純利益)につきましては、グループ内子会社とのシナジー効果により、ほぼ達成となりました。

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

#### (1) 定性事項全体像

当社グループは経営理念を常に経営の中心に据え、事業を行っております。これらを元に、新中計の基本方針、大切にしたい考え方を以下のとおりいたしました。また、今般の新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、構造変化が大きく加速するものと認識しており、これら影響への対応にも迅速かつ柔軟に対応してまいります。

#### 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。

#### 基本方針

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。

## 大切にしたい考え方

- ① 産地との強固な関係、原料からの差別化
  - ・ 産地との強固な取引関係を背景とした差別化原料を調達、更なる産地の拡大
- ② 素材から惣菜へ
  - ・ 消費ニーズの変化に対応、即食、簡便を実現する商品開発（デリカ以外にも、刺身、水産加工品等）
- ③ メーカー型卸事業の推進
  - ・ 差別化された原料を用いて、協力メーカーとの協業によるオリジナル商品開発を全事業部で推進
  - ・ 原料調達、商品開発、在庫管理、販売、それぞれの機能を磨き得意先様に提供
- ④ 中間流通コストの合理化
  - ・ 原価性コスト、物流コスト、当社内オペレーションコスト（事業構造改革）を始め、全ての流通段階のコストに関与する強みを活かす

これらの考え方に基づき各事業部は具体的な重要戦略を策定、推進してまいります。

## 全社戦略

- ① 事業構造改革の完遂
  - ・ 業務の標準化、効率化（Non-IT）と基幹システム刷新（IT）の両輪を全社で強力に推進
  - ・ 水産物流通の標準化、効率化を図り、システムで対応（水産流通の近代化）
- ② 働き方改革
  - ・ 事業構造改革で仕事の効率性を高め、ワーク・ライフ・バランスにより、創造的な仕事への更なるシフト
  - ・ 新型コロナ対策を契機としてムダな業務を徹底的に見直し、既成概念に捉われない働き方を実現

## (2) 定量目標

<目標年度 2022 年度の連結業績目標等>

(単位：百万円)

	20. 3 期実績	21. 3 期予想	23. 3 期目標
売上高	230, 722	240, 000	260, 000～280, 000
営業利益	1, 880	1, 900	1. 0%以上
経常利益	2, 377	2, 400	1. 0%以上
親会社株主に帰属する当期純利益	1, 303	1, 500	0. 8%以上
ROE	6. 1%	目標 8. 0%以上	

<株主還元策>

- ・ 配当性向 20～30%を目安に、継続的かつ安定的な配当を実施いたします。
- ・ また、持ち合い株式の解消等の資本政策を推進いたします。

なお、定量目標につきましては、新型コロナウイルス感染症の影響が 2020 年 9 月を目途に収束することを前提としておりますが、収束時期の遅れにより目標年度における定量目標が変更となる可能性があります。

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「創造 2022～変革を成し遂げ、更なる飛躍のための創造へ～」

以 上

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～

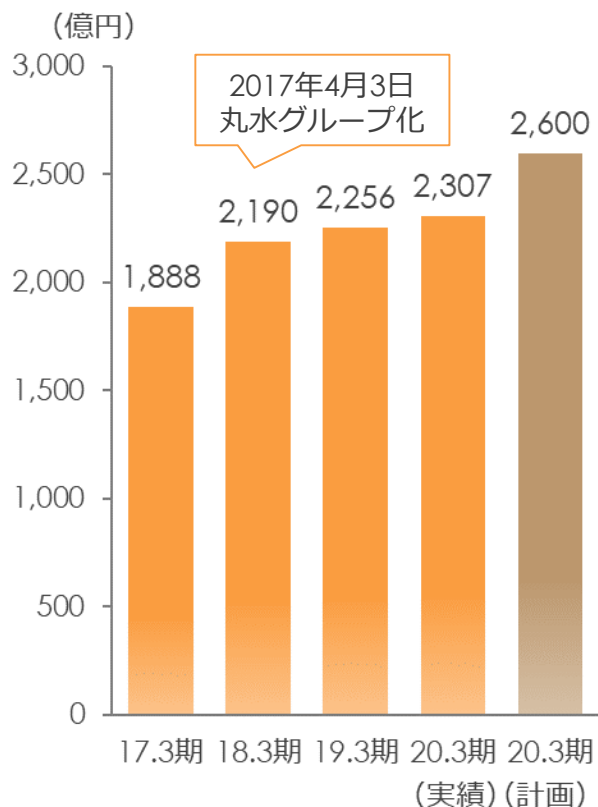
2020年5月12日

# 1. 「変革2019～日本の中のマルチチを目指して～」 達成状況

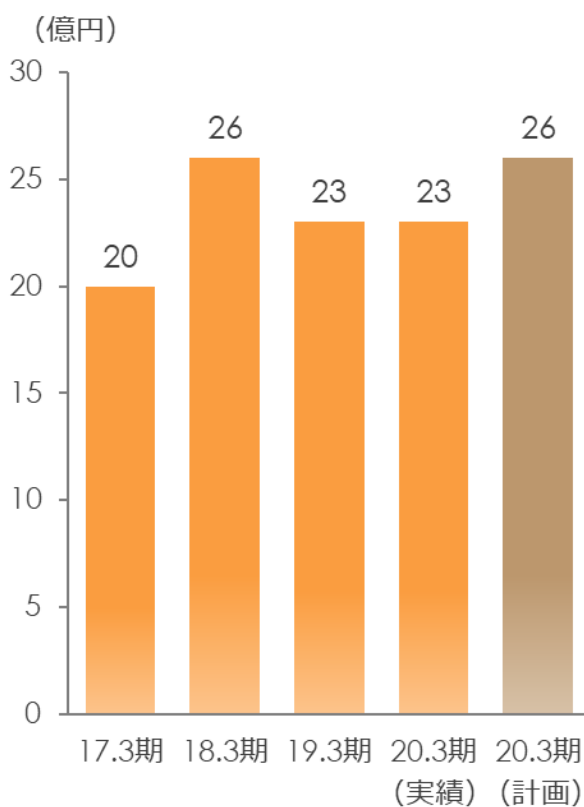
---

- 売上高は計画未達
  - (株)丸水長野県水への資本参加が増収に寄与
  - 事業構造改革を優先するため、その他のM&A等は環境等に鑑みて見送り
- 利益面（当期純利益）は、グループ内子会社とのシナジー効果等によりほぼ達成

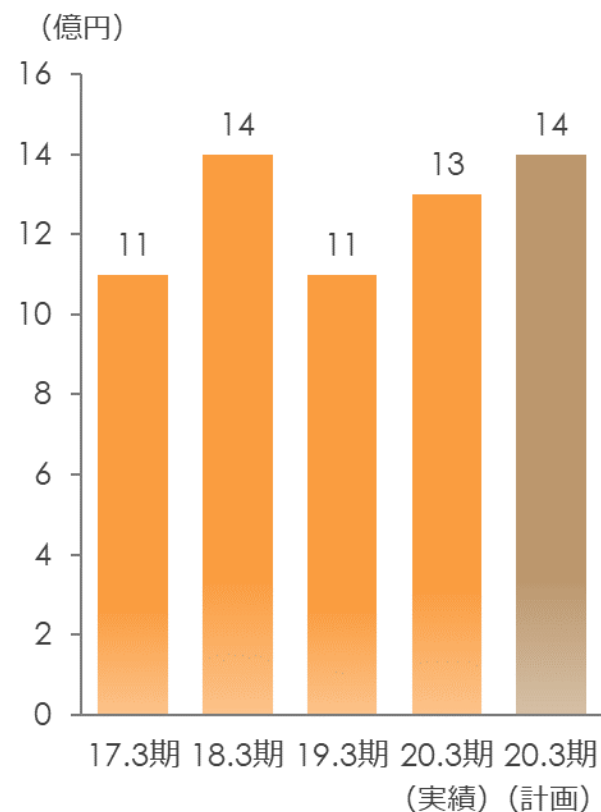
### 売上高（連結）



### 経常利益（連結）



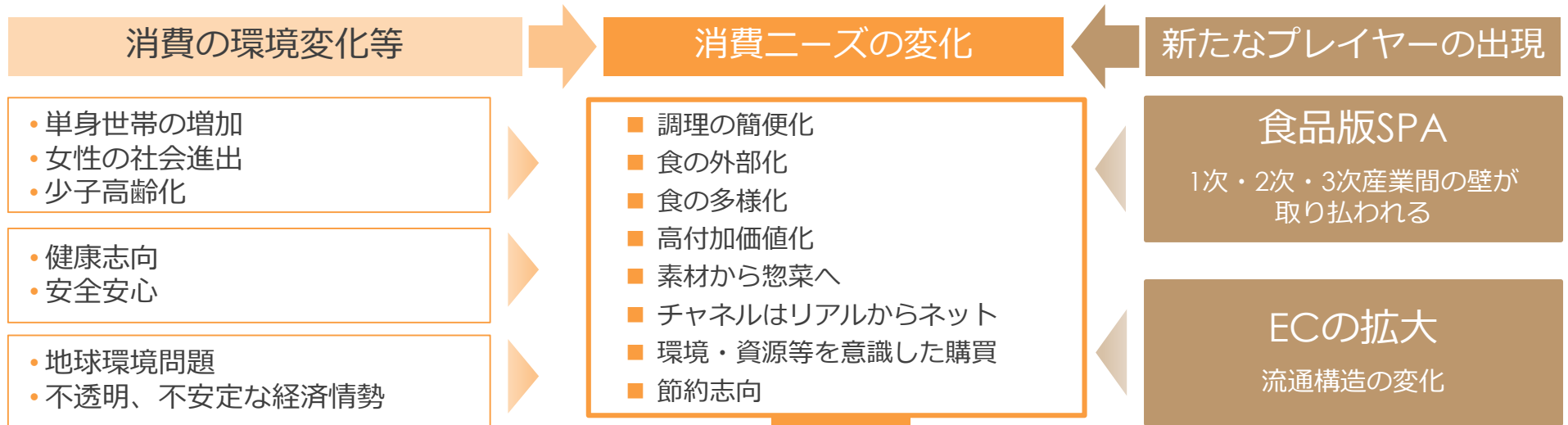
### 親会社株主に帰属する 当期純利益（連結）



## 2. 内外環境

---

- 従来の小売市場では寡占化や業態間競争が進行
- 消費の環境変化等により消費ニーズは変化し、対応する新たなプレイヤーが出現するとともに、従来のプレイヤーの多機能化が進む
- 新型コロナウイルス感染症を機に、産地/消費双方において様々大きな構造変化が予想され、中間流通を担う食品流通業界はこれらの変化に対して柔軟で迅速な対応が要求される
- 本当に機能があるものしか生き残れない時代へ



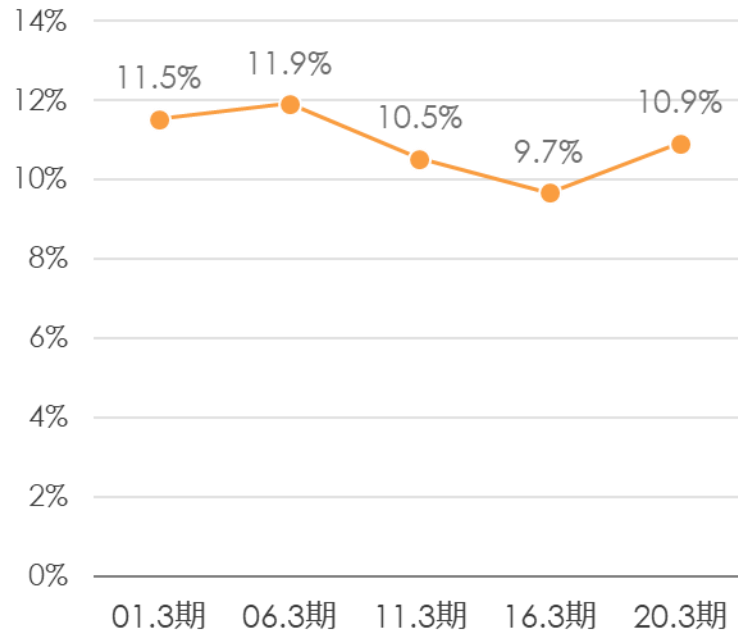
「Afterコロナ」これらの変化が大きく加速

具体例：EC（特にB to C）の拡大、小売市場の更なる寡占化、水産卸売市場の変容、甚大なダメージを被った外食産業

■ 環境変化に対応するため、更なる収益構造の強靱化が課題

## 原価性コストのコントロール

売上総利益率の推移

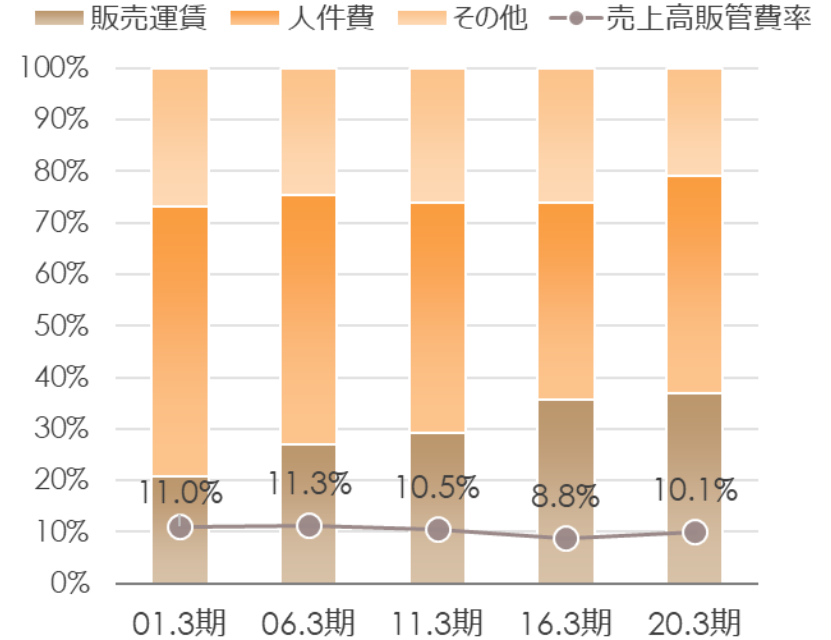


売上総利益率を 押し上げる

- 原料からの差別化
- 相場等の商品リスクのコントロール
- メーカー型卸

## 物流関連コスト等の低減

販管費構成の推移



販管費率を 押し下げる

- 物流コスト対策
- 事業構造改革

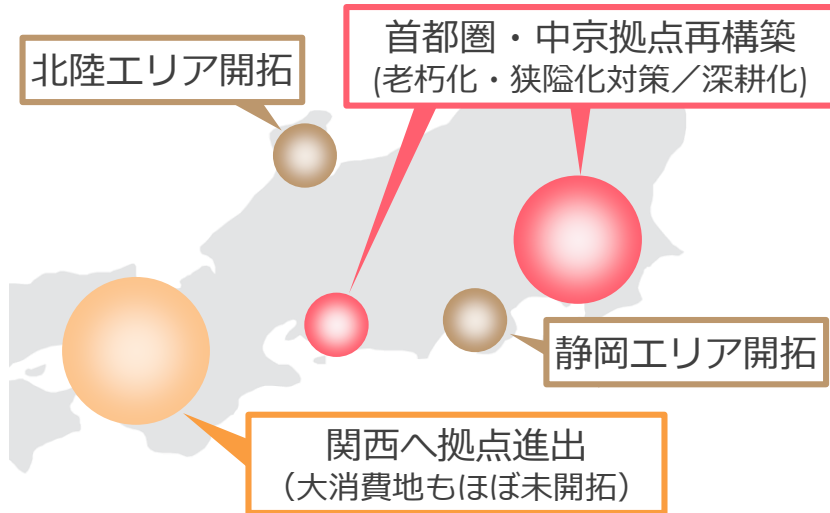


### 3. 環境変化への対応

---

- 消費市場の変化を見据えて「総合食品卸売業」の強みを活かした顧客政策を推進
  - 販売エリアの拡大と既存拠点の深耕による売上拡大

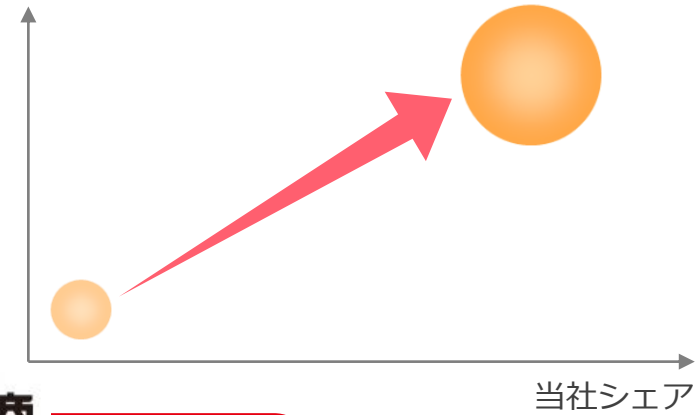
## エリア戦略



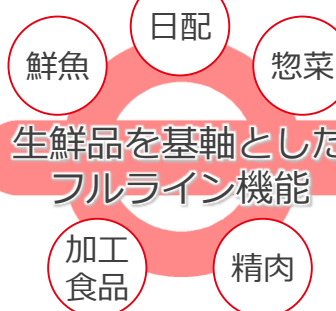
## 得意先戦略

重点得意先様の深耕と、Drug、CVS、ECへの拡大  
～取組先と戦略を共有し、共に成長～

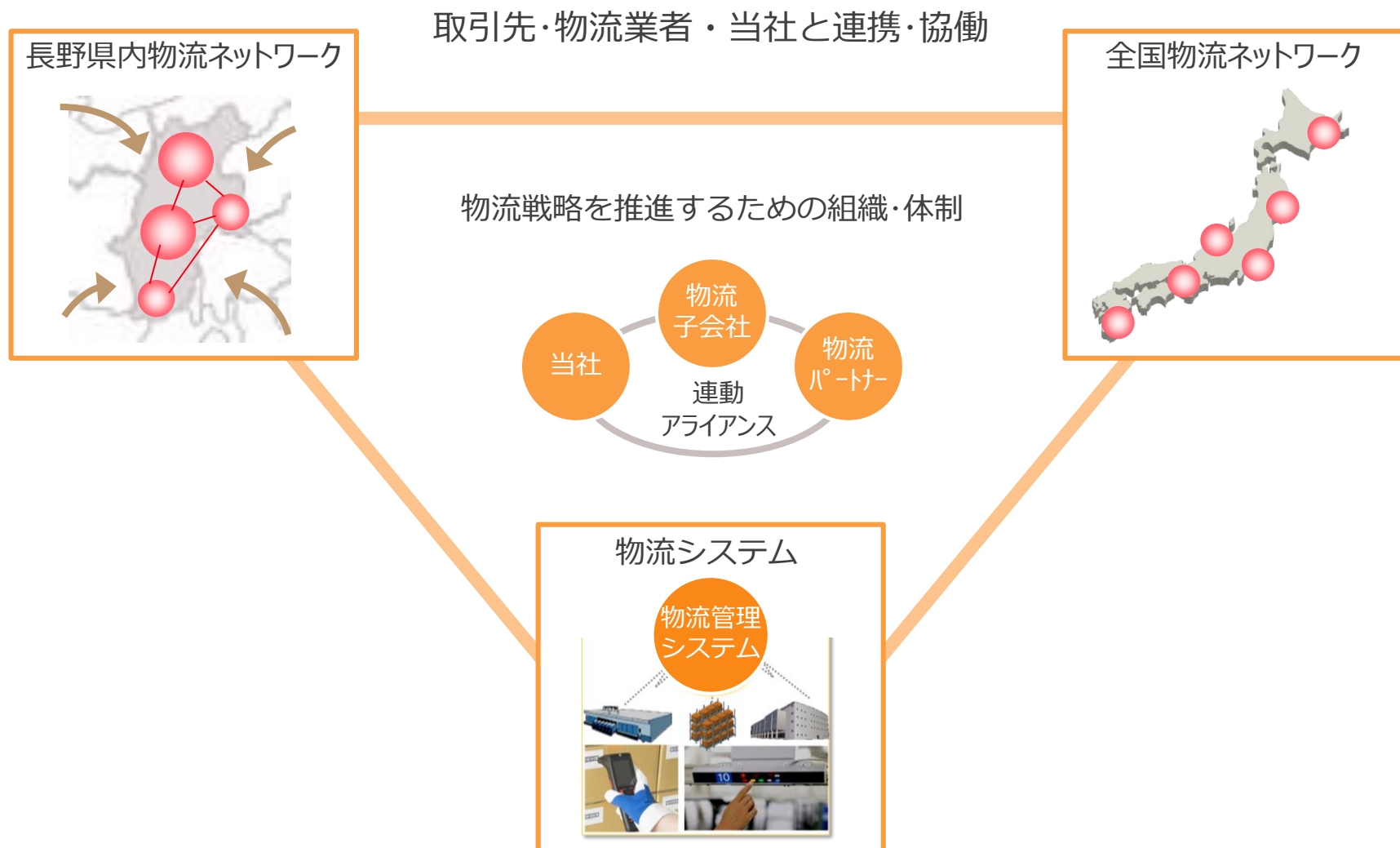
得意先様の成長



## マルイチ産商



- 物流コストの低減に向け「効率と品質」を両立する物流機能を再構築



- グループシナジーの最大化に向けた「長野モデル」の実現
  - 水産市場の枠を超え、畜産品、加工食品も含めた新たなフルライン流通機能の構築

従来の市場機能（集荷・分荷・評価）



## 長野モデル

### 全国に先駆けた次世代型のフルライン流通機能

- 得意先ニーズに合わせた機能・サービス  
PC・EC・配荷物流等
- 地域経済の活性化に貢献
- 水産卸売市場のあり姿にチャレンジ
- 災害（台風、コロナウイルス等）に強い流通



「長野モデル」を梃子に全国水産市場に展開

## 4. 「創造2022」目標

---

# 創造2022

～変革を成し遂げ、更なる飛躍のための創造へ～

経営理念  
(不変)

- 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。

基本方針

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

大切にしたい  
考え方 (※)

1. 産地との強固な関係、原料からの差別化
2. 素材から惣菜へ
3. メーカー型卸事業の推進
4. 中間流通コストの合理化

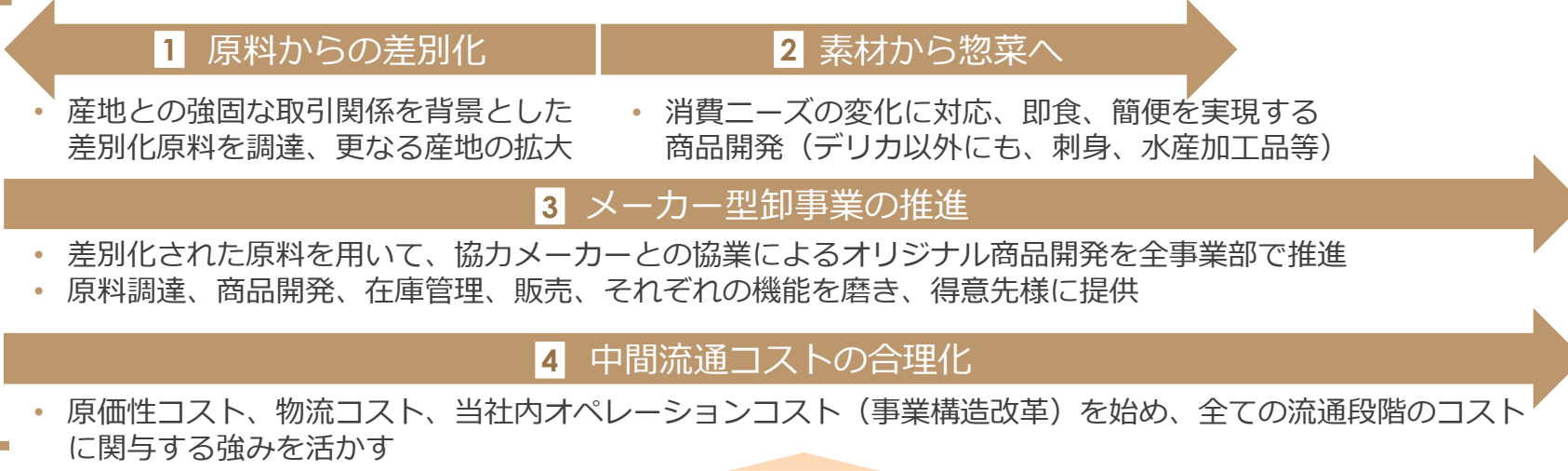
新型コロナウイルス感染症の拡大の影響により構造変化は大きく加速される



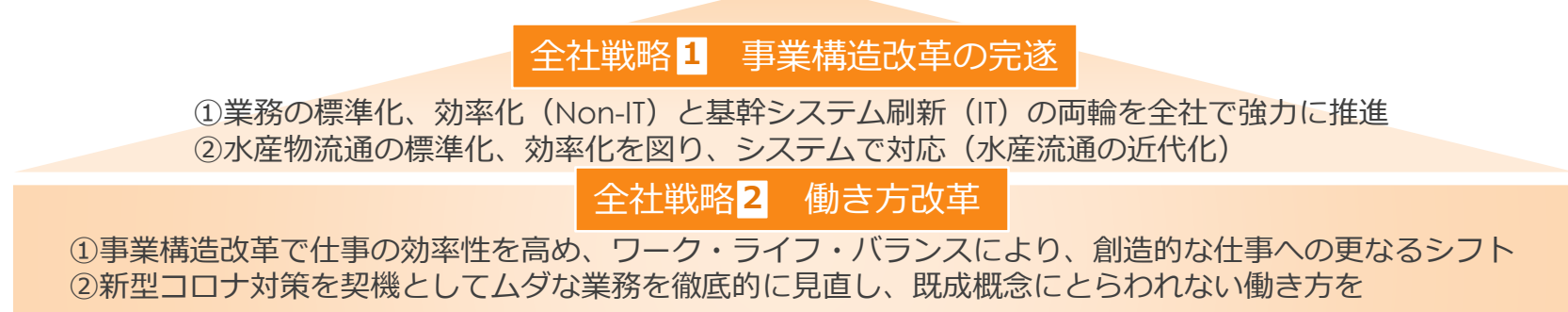
**基本方針** 人の成長を以て変革を成し遂げ、更なる飛躍のための創造を推進する



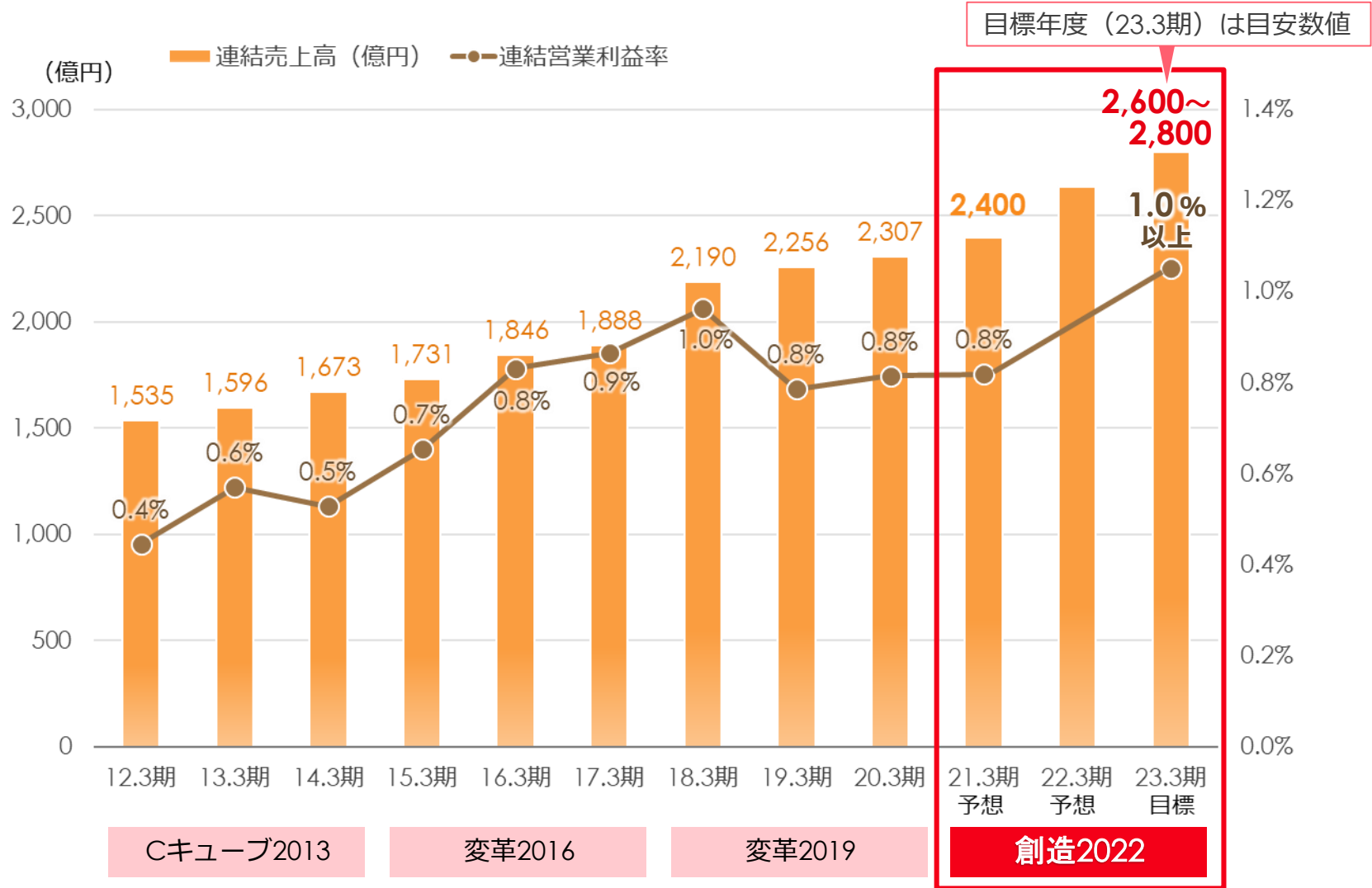
大切にしたい考え方



全社戦略



■ 2年間のNon-ITで変革を成し遂げ、システム稼働により収益性を飛躍的に高める





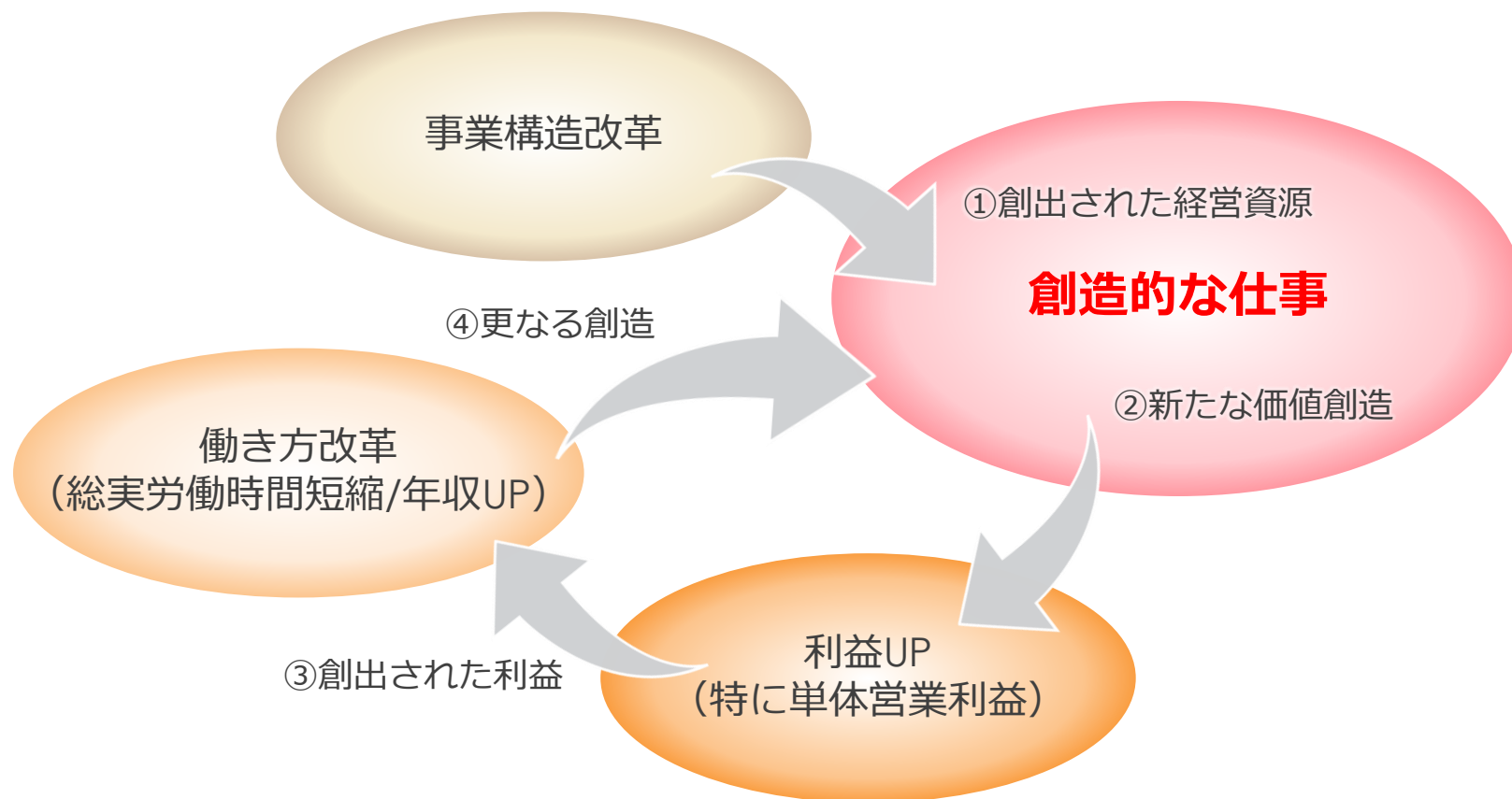
- 新型コロナウイルス感染症拡大の影響が21.3期上半期に収束することを前提としたが、収束時期の遅れにより目標年度（23.3期）における数値目標は変更となる可能性がある
- ただし、株主還元策と投資は重点的に実施

（単位：百万円）

		創造2022	
	20.3期	21.3期	23.3期
	実績	予想	目標
売上高	230,722	240,000	260,000～280,000
営業利益	1,880	1,900	1.0% 以上（営業利益率）
経常利益	2,377	2,400	1.0% 以上（経常利益率）
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,303	1,500	0.8% 以上（当期純利益率）
ROE	6.1%	8% 以上	
株主還元	配当性向： 28.8%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 配当性向：20～30%を目安に、継続的かつ安定的な配当を実施</li> <li>• 資本政策：持ち合い株の解消等を軸に推進</li> </ul>	
投資		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 成長戦略（M&amp;A等）とそれを支える経営基盤の再構築                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• システム投資（基幹システム刷新）</li> <li>• インフラ投資（長野県内流通基盤、固定資産見直し）、BSスリム化</li> <li>• 人材投資（次代を担う人材の育成）</li> </ul> </li> <li>• 事業部固有成長戦略投資</li> </ul>	

- 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

## マルイチ創造サイクル(MCC) “Maruichi Creative Circulation”



## 5. セグメント別重点施策

---

■ 一気通貫の水産サプライチェーンを束ね業界の課題解決と近代化を実現

流通フロー

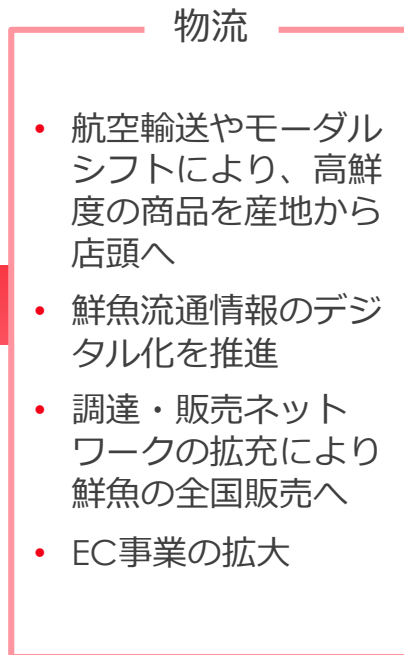
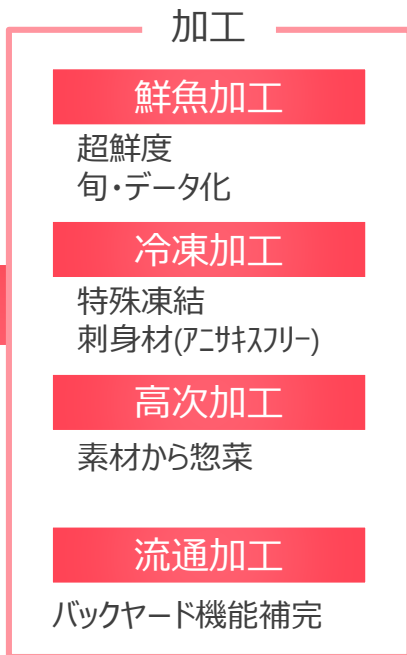


優位原料の調達体制構築



フルアソート調達の規模拡大

異業種含むアライアンス  
/ 養殖魚インテグレーションの強化、拡大



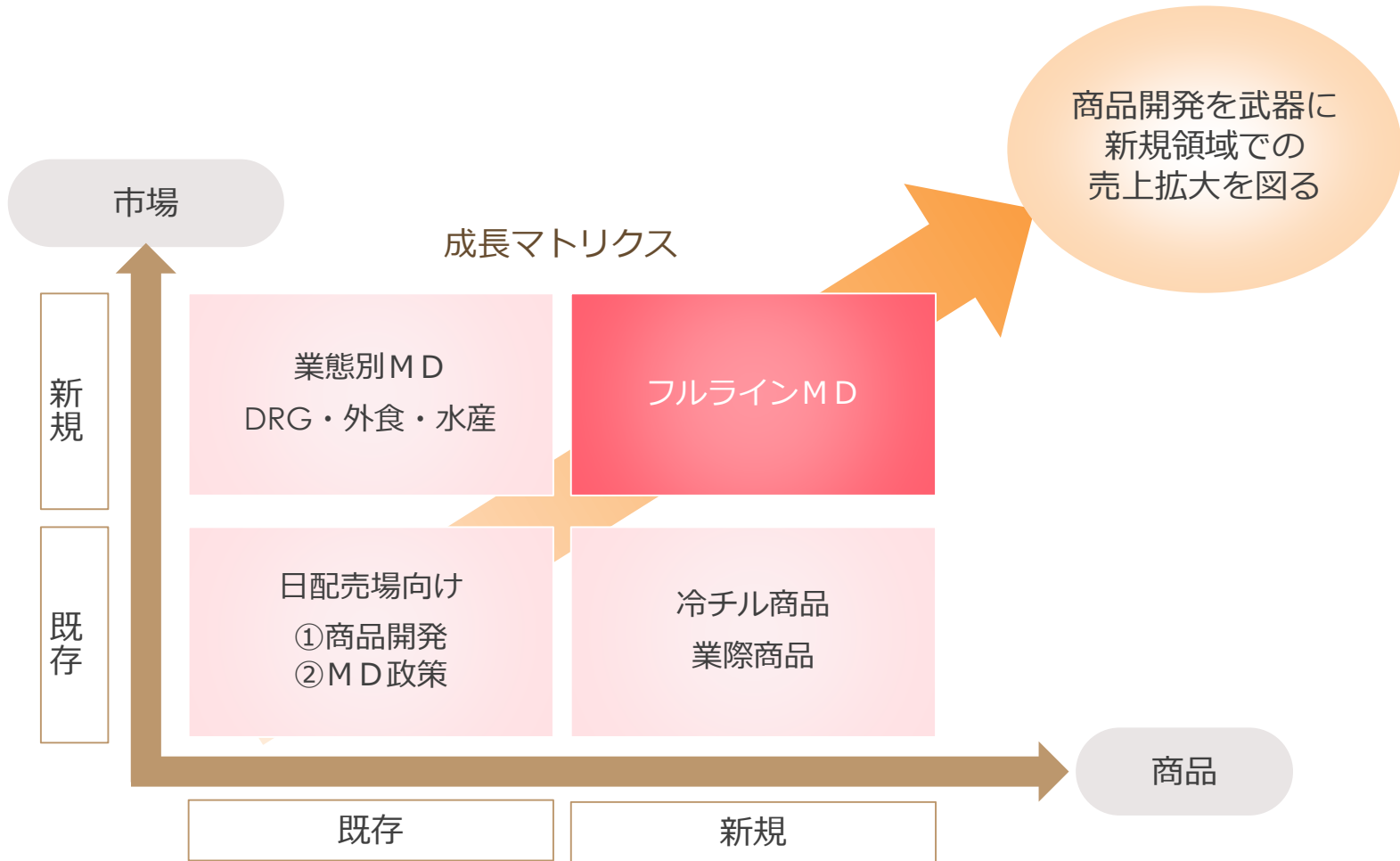
エリア戦略



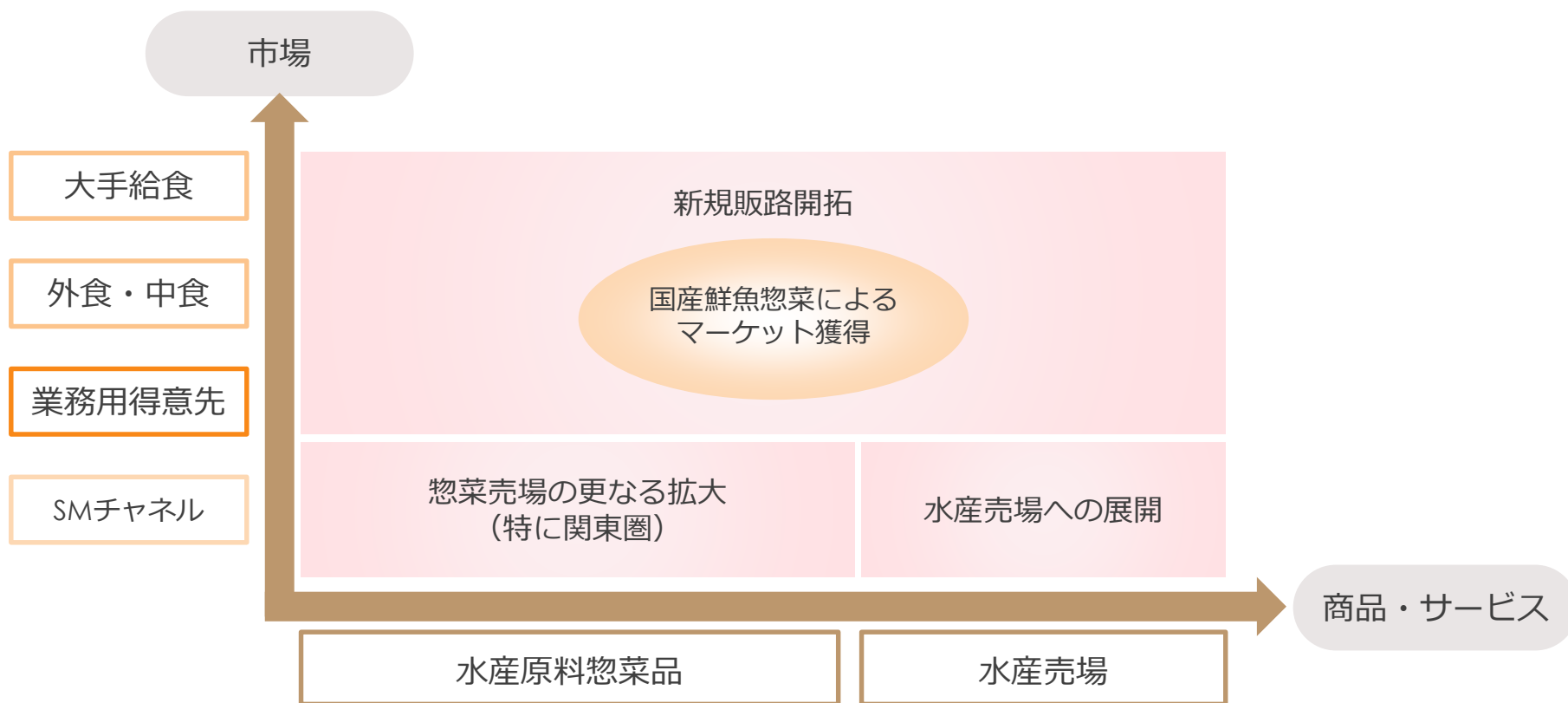
得意先戦略

外食・惣菜・海外  
ドラッグストア・CVS等への  
販路拡大

- 既存領域の深掘りに加え、商品開発（特に水産業際）を武器に新規開拓



- 機能強化による「商品・サービス」「市場」の拡充
  - 水産原料（特に国産鮮魚）による商品開発の強化



■ 新ビジネスモデルの創造と長野県内における圧倒的地位の確立

◆ 新ビジネスモデルの創造

製造機能を活用（高付加価値化）

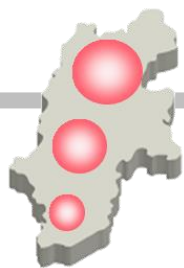
- ① 新・食品ビジネスモデル  
⇒ 水産差別化原料で高付加価値品を開発
- ② 新・菓子ビジネスモデル  
⇒ 長野県産ブランドの育成、拡充

差別化商品に適したマーケット・売り場へ

◆ 長野県内における圧倒的な地位の確立～全国へ

事業領域の拡大

- 流通全体の事業領域化
- 新たなマーケット開拓



事業基盤の強化

- 事業構造改革による競争力向上



“レンジで美味しい”シリーズ

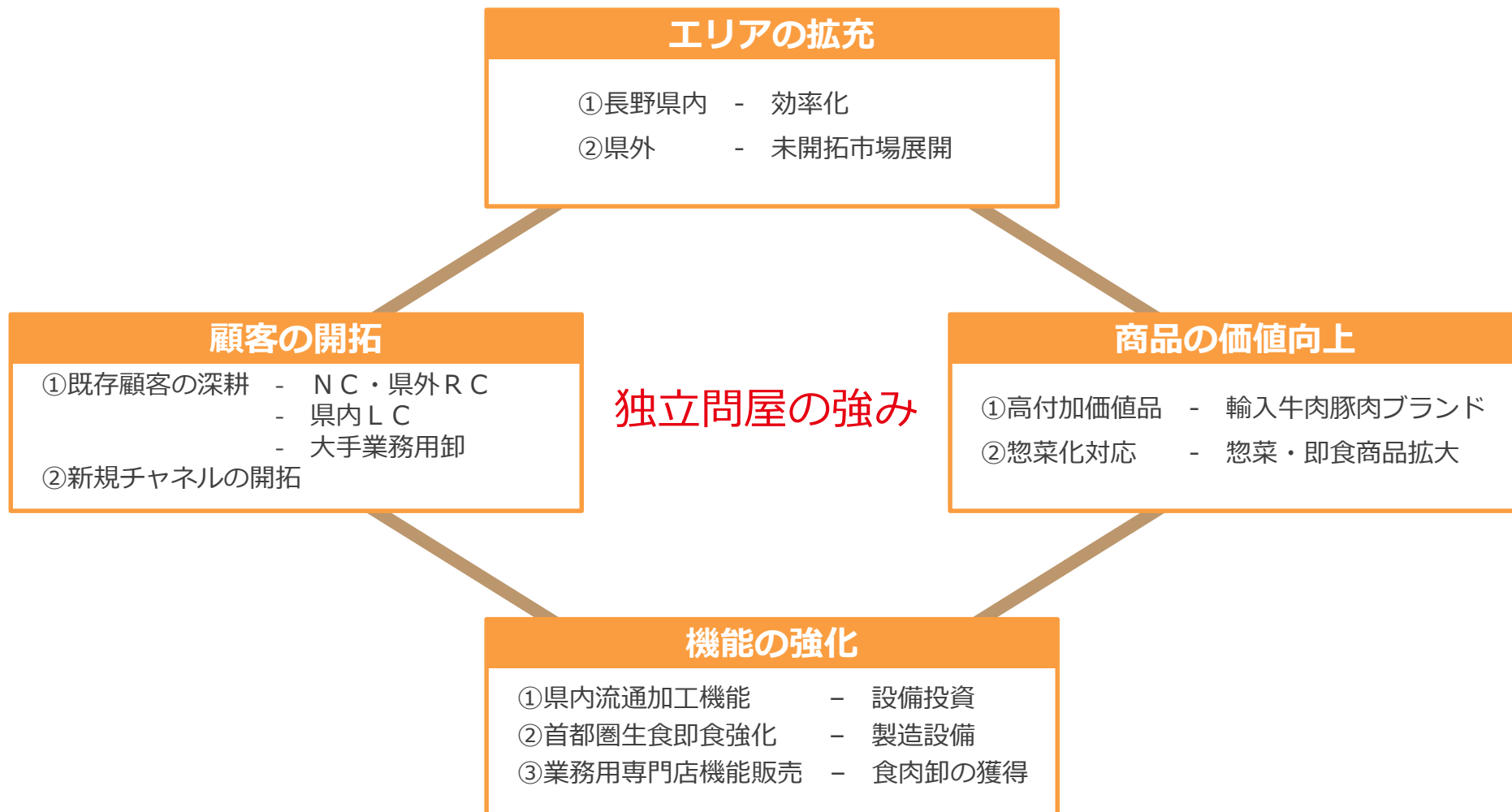


長野県産ブランド



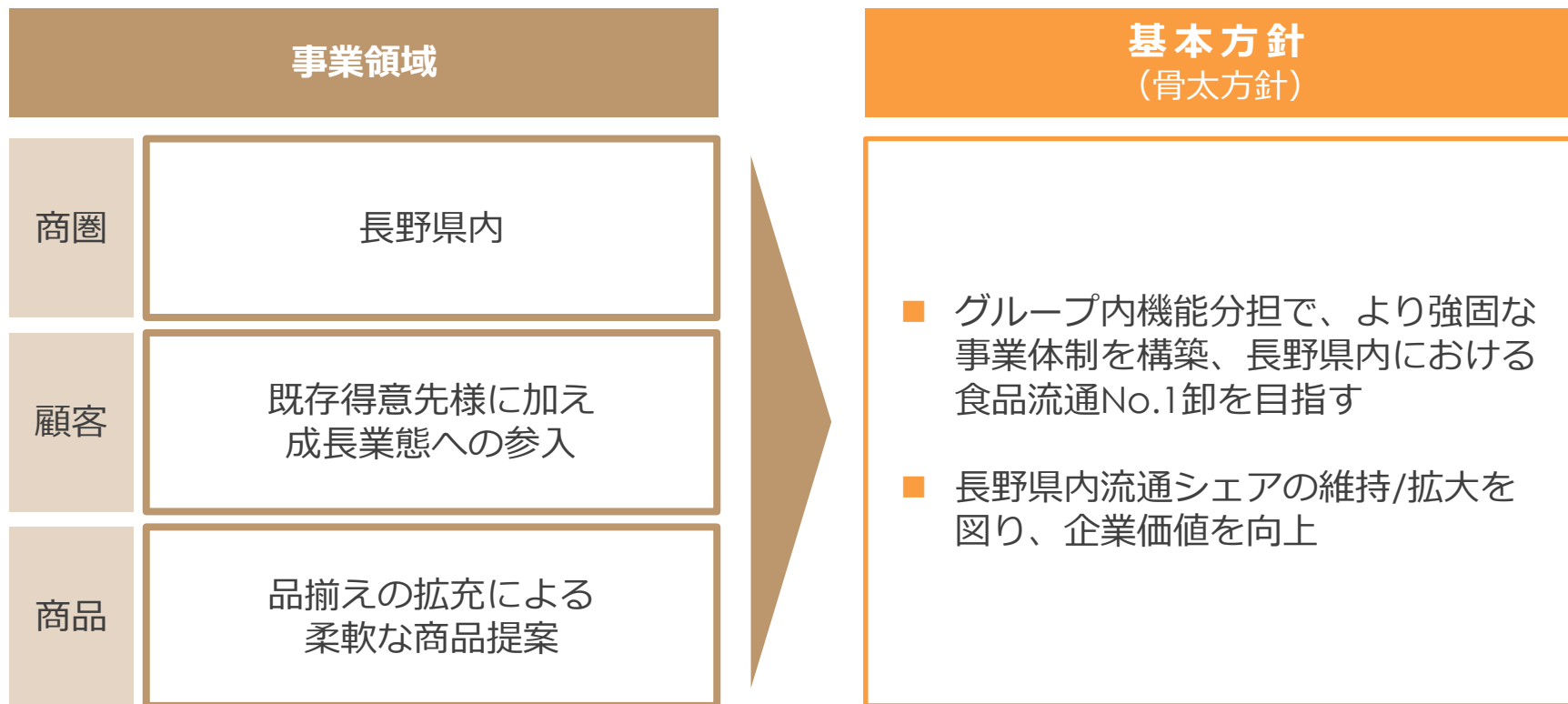
信田缶詰商品

■ 独立問屋の強みを発揮し、国内有数の食肉卸企業へ





- 「長野県No1食品卸」をビジョンとして持続的成長を目指す



## 【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。

