



東洋水産株式会社

2026年3月期～2028年3月期

次期中期経営計画 方針説明会資料

2025年3月28日（金）

東証PRM
2875

目次



01	現中期経営計画について	P.04
02	次期中期経営計画方針	P.07
03	次期中期経営計画での取り組み	P.12
	- 1 顧客市場での価値向上	P.14
	- 2 資本市場での価値向上	P.18

本日お伝えしたいこと



項目	開示内容
資本コストの現状認識	- 約 6~8%
株主資本利益率 (ROE) 目標	- 将来的に 15% を目指す (2030年以降に設定) - 投資先行期間の次期中期経営計画期間も、 10%以上
資本政策	- 成長投資と株主還元の両立で、現預金は 増加させない 方針
投資計画	- 主力事業の持続成長・収益力向上、事業領域拡大、サステナブル投資など 1,300億円以上 の投資を計画 - 今後の事業投資について 投下資本利益率 (ROIC) も意識
株主還元	- 総還元性向 70%を目途 <ul style="list-style-type: none">● 配当性向30%超の配当● 自己株式取得
業績変動リスク低減策	- 為替換算の 期中平均レート の導入

COPYRIGHT TOYO SUISAN KAISHA,LTD.,ALL RIGHTS RESERVED.

• 3 •

本日、お伝えしたいことをまとめております。

昨年の株主総会での議決権行使結果やIR部門を通じ、直接お聞きした、当社にいただいた声に対し、現時点で皆様にお約束し、実行に移すことを決めた内容となります。



01 現中期経営計画について

2023年3月期～2025年3月期

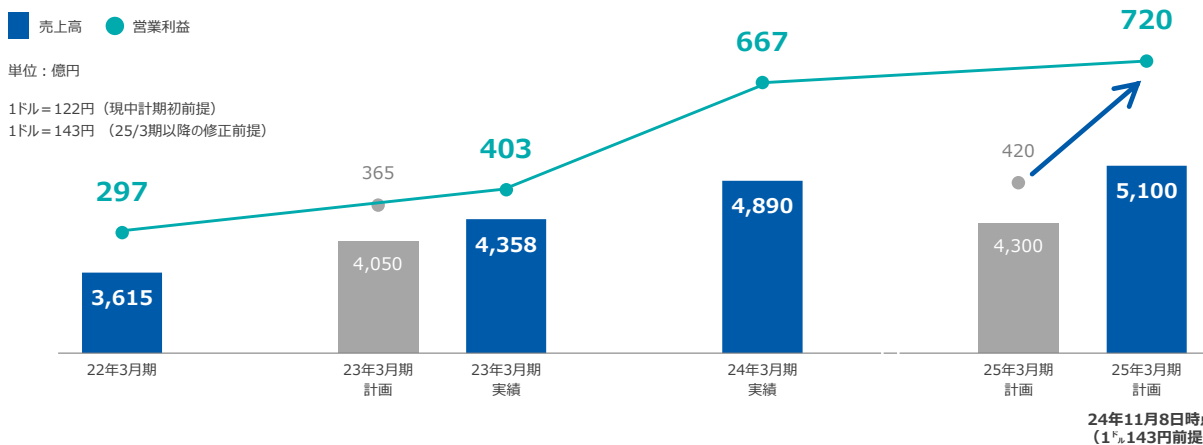
現中期経営計画の数値目標・進捗



最終年度の売上高は5,100億円、営業利益も720億円と当初計画を大きく上回る予想

コストアップに対する複数回の価格改定と、為替が円安で推移したことも寄与

(最終年度1ドル143円から1円の為替変動で：売上高約15億円、営業利益約3.6億円影響)



COPYRIGHT TOYO SUISAN KAISHA, LTD., ALL RIGHTS RESERVED.

• 5 •

まず、現中期経営計画(以下、中計)についてです。

現中計の数値目標

最終年度の25/3期に、

売上高4,300億円、営業利益420億円

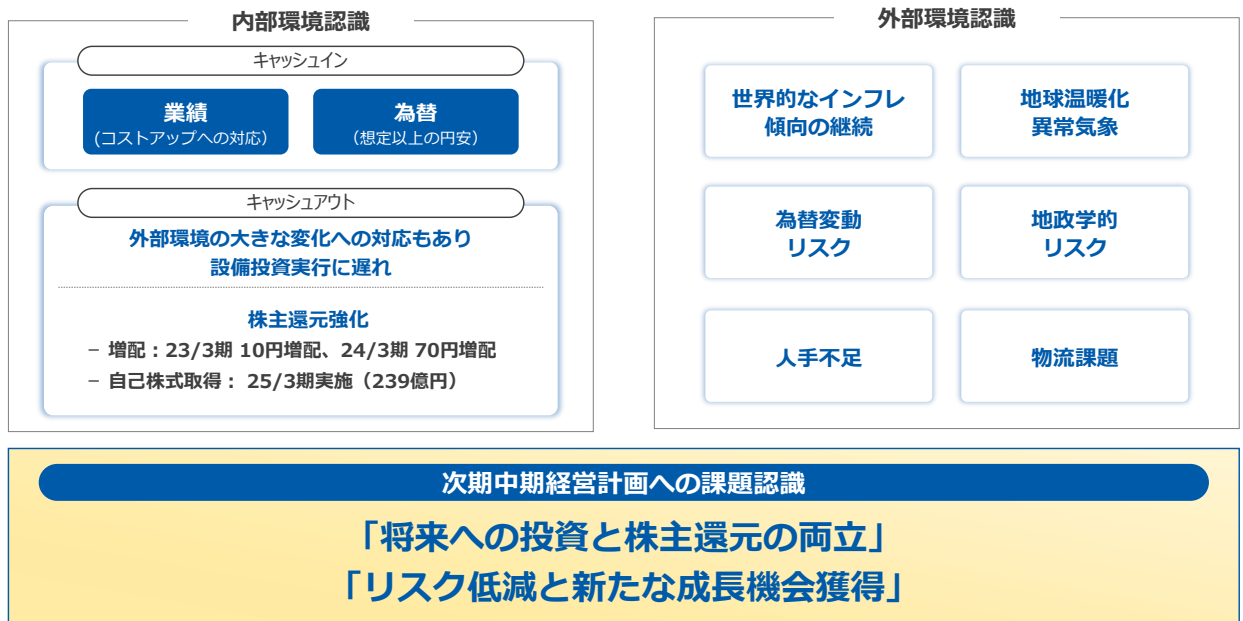
の計画でスタートしましたが、

国内外で想定以上のコストアップが続く中、

複数回の価格改定、

価格改定後の需要底上げ策の実行などにより、

当初計画を上回る予想です。



こちらは、現中計における環境整理と次期中計に向けた課題をまとめたものとなります。

現中計では当初想定よりも業績の上振れや円安が進行するなか、2期連続の増配、自社株買いの実施により株主還元を強化しましたが、設備投資については、実行に遅れがあります。

また、今後の外部環境は、記載した6つの内容以外にも、米国の政策による政治・経済両面の混乱など、当社の販売面、生産面でより大きな変化が起こることが予想され、その対応がますます重要となります。

これらを踏まえ、次期中計に向けた課題として、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を意識した取り組みが必要と考えました。



02 次期中期経営計画方針

2026年3月期～2028年3月期

次期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

次期中期経営計画 基本方針

顧客市場での
価値向上

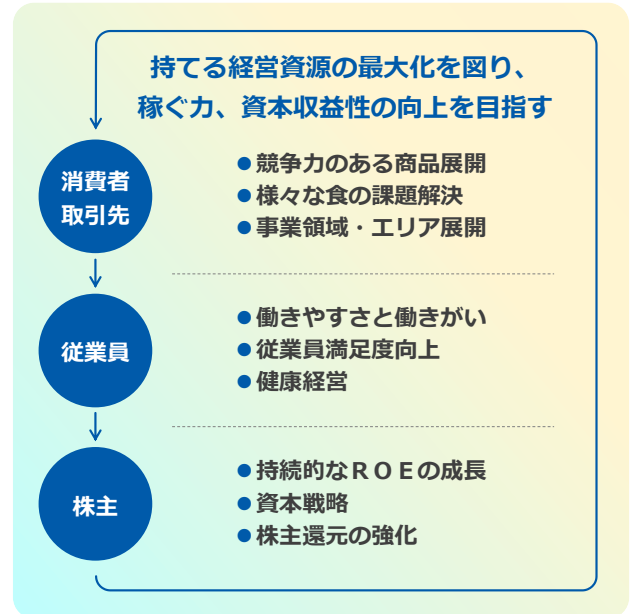
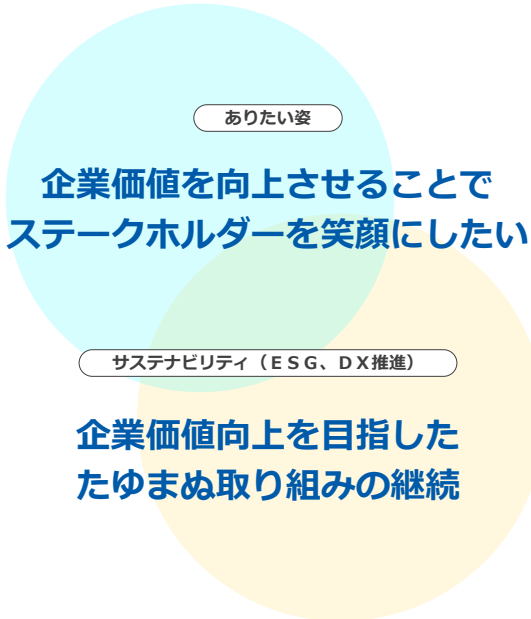
各事業での持続的な成長

資本市場での
価値向上

ステークホルダーへの対応

続いて、次期中計の方針についてです。

次期中計の策定にあたり、
当社グループの経営理念とスローガン、ありたい姿と
次期中計の位置づけをまとめました。



消費者・取引先が満足する、
安全で安心な商品とサービスを提供し、
売上や利益の成長を続けていくこと、

従業員が、当社グループにおいて
身体的、精神的、社会的に健康で、
働きがいを持ち、自己実現を達成できること、
そして、
この結果を、株主様に還元すること、

この循環により、
企業価値を向上させ、
ステークホルダーを笑顔にする。
これが当社グループのありたい姿です。

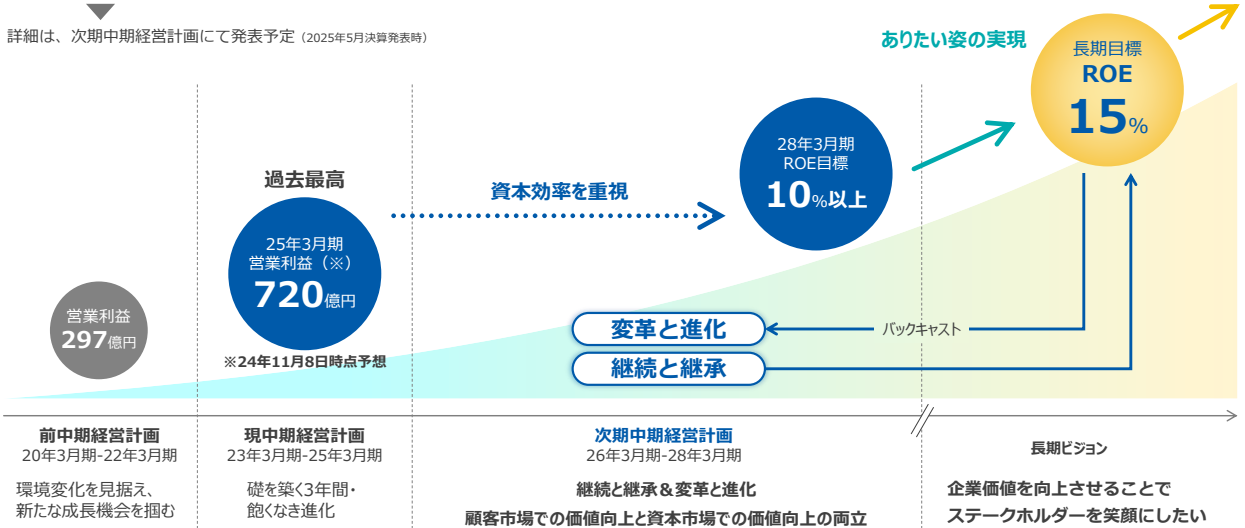
「TSグループのありたい姿」に向けての方向性



次期中期経営計画

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

詳細は、次期中期経営計画にて発表予定（2025年5月決算発表時）



COPYRIGHT TOYO SUISAN KAISHA,LTD.,ALL RIGHTS RESERVED.

• 10 •

現中計まで、
顧客市場での評価指標として、
売上高や利益成長を軸に事業戦略を策定してきました。

次期中計からは、
資本市場での評価指標も加え、
ROE目標についても掲げました。

次期中期経営計画の基本戦略



継続と継承：現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



COPYRIGHT TOYO SUISAN KAISHA,LTD.,ALL RIGHTS RESERVED.


• 11 •

具体的な戦略は5月の開示となりますが、
基本戦略は
「継続と継承」そして「変革と進化」です。

「継続と継承」は、
現中計から進めてきた各施策を
成果につなげ、やり切ることです。

一方で、環境変化に対し、
「変革と進化」も遅れずに進めます。

この両面から、
事業戦略や資本戦略をまとめており、
5月の説明会では、詳細をご説明したいと考えています。



03 次期中期経営計画での 取り組み

- 1 顧客市場での価値向上
- 2 資本市場での価値向上

ステークホルダーから信頼され必要とされる企業を目指して

顧客市場 での価値向上

各事業での持続的な成長

次期中期経営計画

2026年3月期-2028年3月期

具体的な取り組み内容等は5月説明会にて開示

継続と継承 & 変革と進化

市場への
対応

資本市場 での価値向上

ステークホルダーへの対応

次期中期経営計方針説明会

**資本コストや株価を意識した
経営の実現**に向けた対応

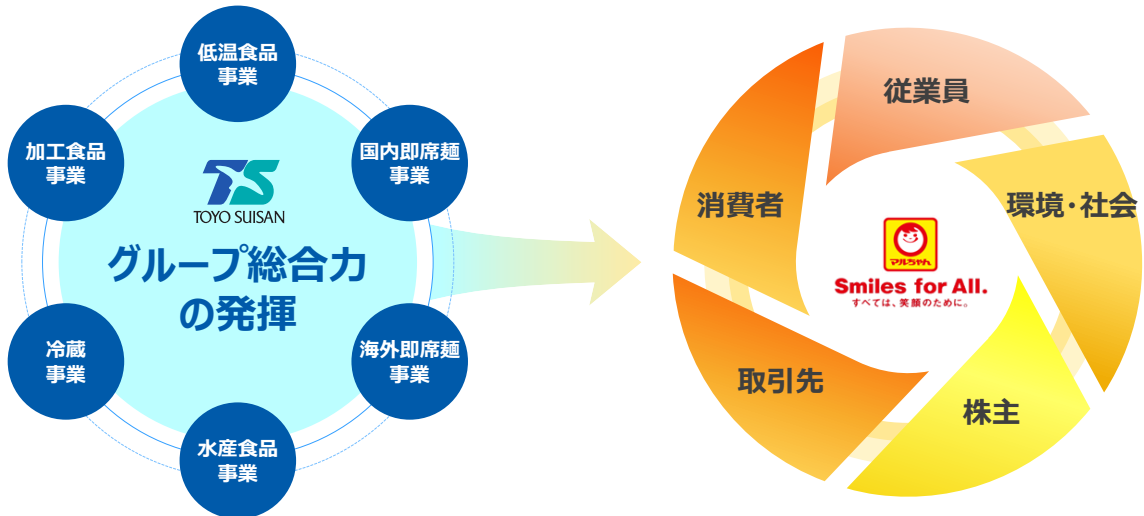
ここからは、
次期中計での取り組みについてです。

全てのステークホルダーから
信頼され、必要とされるために、
「顧客市場での価値向上」だけでなく、
「資本市場での価値向上」にも取り組みます。



03-1 顧客市場での価値向上

各事業での強みとグループの総合力を発揮し、
売上・利益の財務価値とブランドなどの非財務価値の向上を目指す



まず、顧客市場での価値向上についてです。

特に消費者・取引先にスポットを当て、
各事業がそのカテゴリーで成長すること、
またグループとしての総合力を発揮させることを意識し、
売上と利益の財務価値と
ブランドなどの非財務価値の向上を目指します。

現中期経営計画での投資 2025年度稼働予定①



フリーズドライスープ工場

チルド麺工場



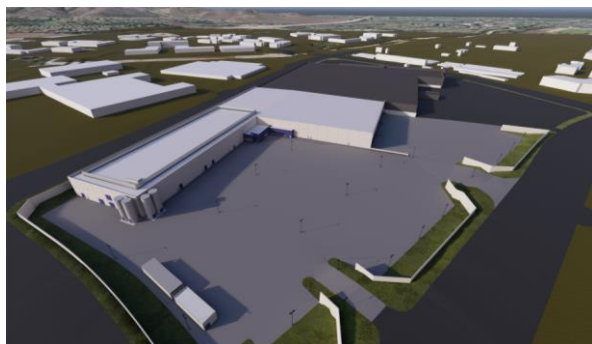
COPYRIGHT TOYO SUISAN KAISHA,LTD.,ALL RIGHTS RESERVED.

• 16 •

現中計で進めてきた投資が、
次期中計初年度から、稼働開始します。

国内では、
左が、フリーズドライスープ工場、
右が、チルド麺工場です。

Maruchan, Inc.
(California)



Maruchan Texas, Inc.



Maruchan Virginia, Inc.

Maruchan, Inc.



海外では、
カリフォルニア工場が稼働開始する予定です。

これらの新しい能力を活用し、
グループの成長を加速させます。



03-2 資本市場での価値向上

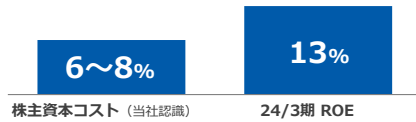
資本市場での価値向上（「資本コストや株価を意識した経営の実現」への対応）



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%を目標
-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）

続いて、資本市場での価値向上についてです。

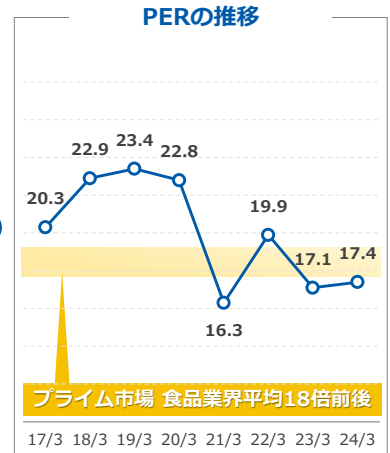
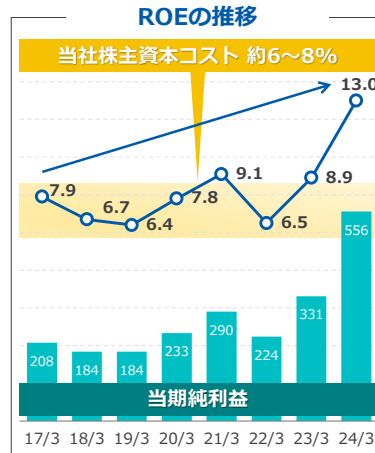
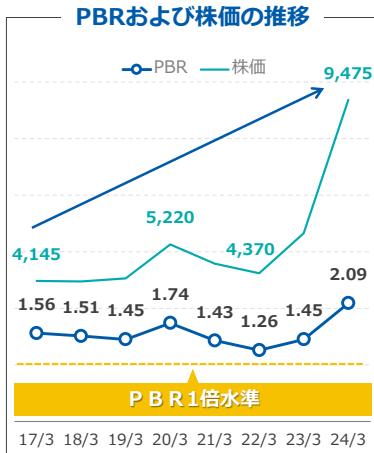
「資本コストや株価を意識した経営の実現」
に向けた対応について、
方針を定め、各種施策に取り組んでまいります。

株主資本コストの当社認識についてですが、
11月に4～8%とお示しましたが、
皆様とのミーティング、外部専門家のアドバイスを踏まえ、
6～8%と改めました。

現状認識



- PBR : 現中期経営計画期間での純利益の増加と株価の上昇により、PBRは約2倍の水準
- ROE : 当社の資本コストは6~8%と試算 (CAPM : 6~8%、予想PERから試算 : 5~7%)
国内外のコストアップ対応等により、純利益が増加。ROEは資本コストを上回る水準
- PER : プライム市場の食品業界平均のPER18倍前後、自社の過去実績は下回る水準



COPYRIGHT TOYO SUISAN KAISHA, LTD., ALL RIGHTS RESERVED.

現状認識として
PBRおよび株価、ROE、PERの3つに分解して把握しております。

PBRについては、
現中計3年間で、純利益が2.6倍に増加したことにより、
株価も50%以上上昇し、
約2倍の水準で推移しています。

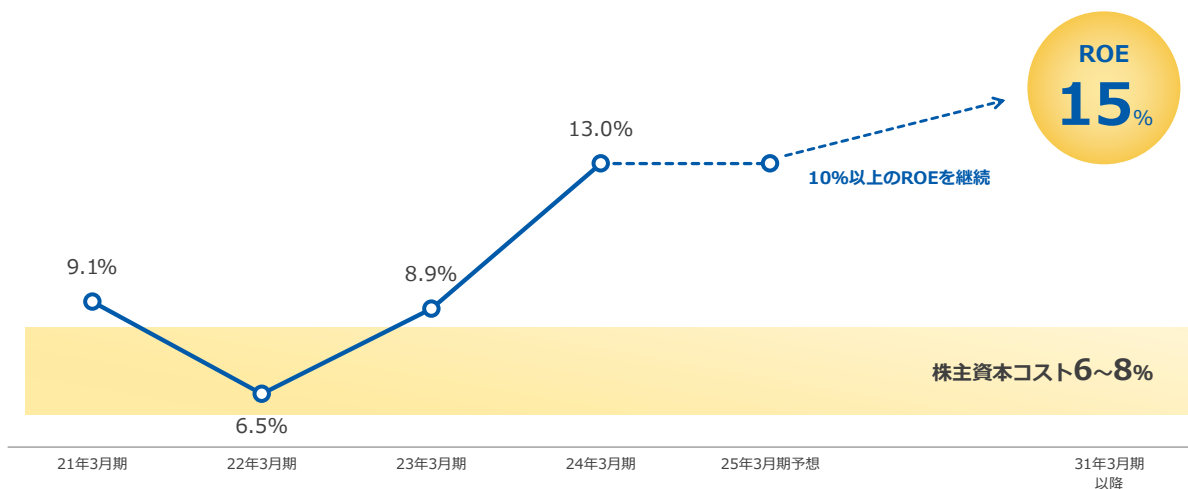
ROEについても、
海外を中心に利益を大きく増加させ、
純利益を拡大したことで、10%を上回る水準となりました。

PERは、
業界の平均や、当社の過去実績との比較をしており、
情報開示強化など、改善が必要な認識を持っております。

ROEについて



当社は株主資本コストを6~8%と認識。2023年3月期以降は資本コストを上回るROEを継続
次期中期経営計画でも成長投資を継続しつつ、長期目標としてROE15%を実現することを目指す



COPYRIGHT TOYO SUISAN KAISHA, LTD., ALL RIGHTS RESERVED.

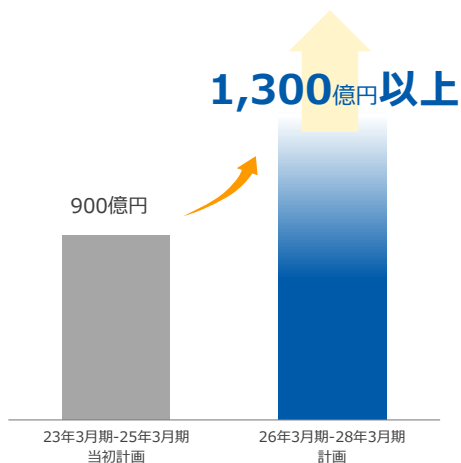
• 21 •

次期中計期間は、
現中計から進めてきた投資が立ち上がり、
新たな投資を実行していきますが、
株主資本コスト6~8%を上回る、
10%以上のROEを確保し、
将来的には
ROE15%実現を目標としていきます。

投資について



次期中期経営計画期間中に、1,300億円以上の設備投資を計画
カリフォルニア工場拡張、メキシコ工場新設など成長投資で約400億円、事業領域の拡大に約200億円など
新規投資に際しては、ROICも意識して意思決定を行う



成長投資	カリフォルニア工場拡張 (第二・第三期)
	フリーズドライ工場拡張 (第二期)
	メキシコ工場新設
事業領域の拡大	冷凍食品の強化
生産体制の再配置	即席麺・生麺工場の再編
気候変動	自然冷媒切替
業務改善	基幹システム更新
更新投資	約300億円 (每期約100億円)

COPYRIGHT TOYO SUISAN KAISHA, LTD., ALL RIGHTS RESERVED.

• 22 •

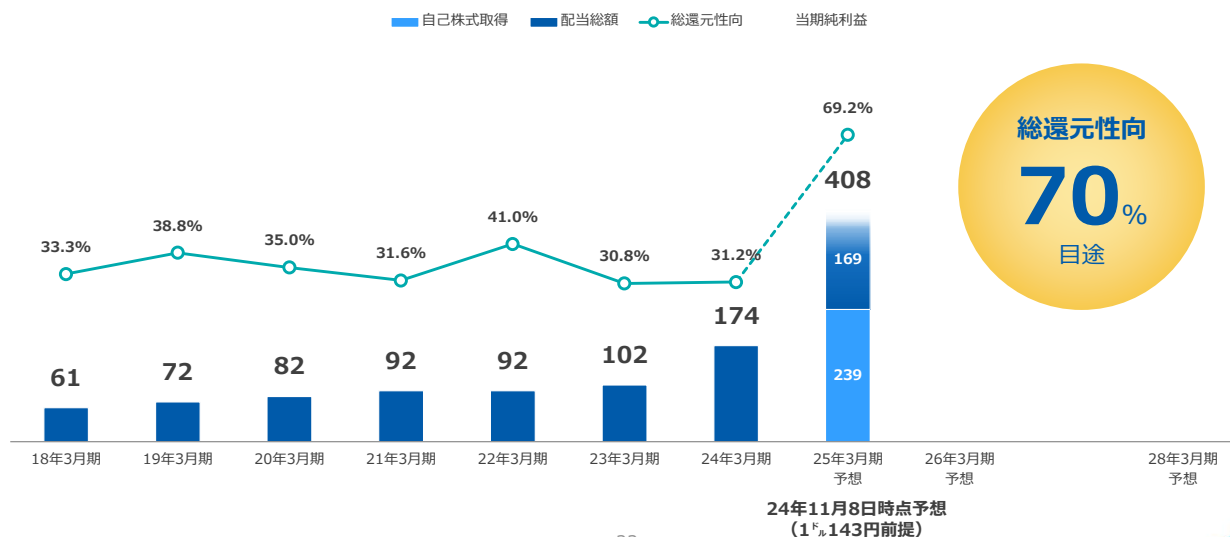
続いて、投資計画についてですが、
次期中計では、
現中計で十分に対応できなかった成長投資を
しっかりとやりたいと考えています。

北米やメキシコでの生産能力拡張、
日本国内では市場が伸びている冷凍食品や
フリーズドライ商品の強化のための投資を考えています。

また、新規投資に関しては、
ROICも意識して意思決定を行います。

株主還元について① 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
次期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



総還元性向

70%

目途

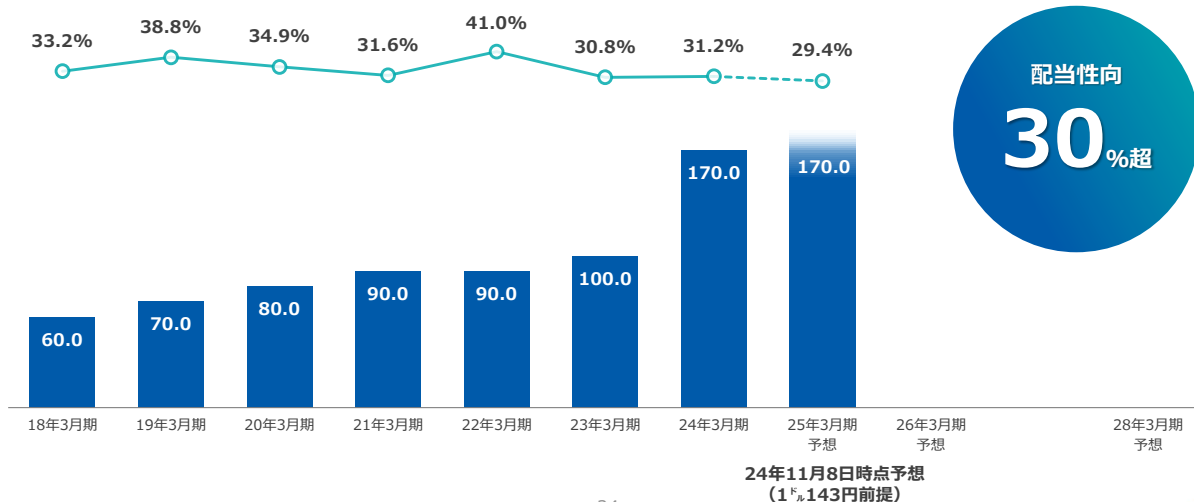
株主還元についてです。

次期中計では、
総還元性向70%を目途に実施いたします。

株主還元について② 1株当たり配当



次期中期経計画期間中も配当性向30%超を実施する



COPYRIGHT TOYO SUISAN KAISHA,LTD.,ALL RIGHTS RESERVED.

• 24 •

1株当たり配当は、過去の推移をご覧いただいているとおり、30%を超える配当性向で実施します。

25/3期についても、同様の方針に基づきます。

キャピタル アロケーションについて

次期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



主要設備投資

- カリフォルニア工場拡張（第二期・第三期）
- フリーズドライ工場新設（第二期）
- メキシコ工場
- 冷凍食品の強化
- 即席麺・生麺工場の再編
- 自然冷媒切替
- 基幹システム更新などシステム関連

株主還元

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

3Q期末現預金
2,480 億円

25年3月期3Q実績

*為替影響による増減を除く

今までの内容を踏まえた、
次期中計3年間のキャピタルアロケーションをまとめました。

より積極的な投資と、株主還元を両立し、
次期中計期間において
現預金は増やさない方針で進めます。

本日のまとめ



次期中期経営計画での方針

成長投資	<ul style="list-style-type: none">- 北米での即席麺の増産投資や国内フリーズドライや冷凍食品の強化により、業績の持続的成長を達成し、顧客市場での企業価値向上を目指す- 新規投資については、ROICについても意識して意思決定を行う
資本コスト	<ul style="list-style-type: none">- 当社の資本コストは6~8%と試算（CAPM：6~8%、予想PERから試算：5~7%）- 海外売上等の円換算で期中平均レートを採用し、四半期毎のボラティリティ低減、ガバナンス体制（人数・スキル・報酬）強化、統合報告書の開示拡充などにより、資本コストの低減を目指す
ROE	<ul style="list-style-type: none">- 次期中期経営期間中も株主資本コスト6~8%を上回るROE10%を継続し、長期的には15%のROE実現を目標とする
親会社に帰属する当期純利益	<ul style="list-style-type: none">- 次期中計期間は2030年以降の飛躍に向けた「先行投資期間」- 自己株式の取得により、1株当たり当期純利益（EPS）の底上げを見込む
株主還元	<ul style="list-style-type: none">- 配当性向30%超の配当と、自己株式取得も計画。総還元性向70%を目途に株主還元強化と資本効率向上を進める
キャピタルアロケーション	<ul style="list-style-type: none">- 次期中期経営計画期間中のキャッシュインは、現中期経営計画を上回る水準を想定- 同期間のキャッシュアウトは、1,300億円以上のより積極的な投資と、株主還元により現預金は増やさない方針

最後に、本日のまとめです。

次期中計で掲げた方針に基づいて、
当社グループの持続的成長と、
「資本コストや株価を意識した経営の実現」への対応
に取り組んでまいります。

具体的な、
次期中期経営計画については、
5月12日に発表し、
改めてご説明の機会を頂きます。

当社のありたい姿、
企業価値向上により
すべてのステークホルダーを笑顔にするために、
引き続き尽力をしてまいります。

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。