



2026年5月21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
コーポレート部門統括
TEL 026-285-4101 (代表)

「中期経営計画 2030」策定のお知らせ

当社は、2026年度を初年度、2030年度を目標年度とする「中期経営計画 2030」を策定いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 前中期経営計画「中期経営計画 2025」達成状況

当社グループは、未来に向けた経営ビジョン「ビジョン 2030」の策定に際し、「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」をキーワードに定めております。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ております。

「ビジョン 2030」の達成に向け、2025年度を目標年度とする「中期経営計画 2025」では、「3つの事業領域（信州・顧客・産地）において必要とされる存在になる」ことを到達すべきステージと位置付け、「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り組み」の5つの経営戦略のもと、企業価値の向上およびグループ収益力の最大化に向けた諸施策を実行してまいりました。

「中期経営計画 2025」達成状況につきましては、5つの経営戦略の着実な推進によりそれぞれの事業領域において一定の成果を挙げ、成長投資に対する効果も含め、2026年3月期の営業利益は目標の25億円に対し25億93百万円を達成するなどし、売上高及び各段階利益は過去最高額を記録しました。

2. 「中期経営計画 2030」

当社グループは、引き続き「ビジョン 2030」の達成に向け、計画期間を従来の3ヶ年から5ヶ年に拡大した上で、2030年度をゴールとする「中期経営計画 2030」を策定し、「地域のスペシャルパートナー」として企業価値の向上を目指します。

また、事業領域を「信州」と「全国」の2つに再編いたしました。

- 「信州」：食のステークホルダーを誰一人取り残さない存在
- 「全国」：生産者の持続性と消費者の豊かさを新たな仕組みでつなぐ存在

これにより販売と調達の一体化を軸とした全国戦略を強化し、事業基盤の高度化を図ってまいります。さらに、本計画を実現する経営戦略として以下の5項目を掲げております。

- ① 流通システムの高度化
- ② グループシナジーの最適化
- ③ 未来の収益源構築
- ④ サステナブル経営の進化
- ⑤ 組織の遂行力向上

当社グループは、これらの戦略を着実に推進し、中長期的な企業価値の向上を図ってまいります。

< 「中期経営計画 2025」 定量目標結果（主要 KPI） >

【財務目標】

指標	「中期経営計画 2025」	
	目標（2025 年度）	2025 年度実績
営業利益	25 億円	25.9 億円
ROE	7.6%	7.0%
マルイチ ROE ※	9.3%	10.5%
D/E レシオ	0.3 倍	0.7 倍
DOE	2.3%	2.1%

※ 営業利益 ÷ 自己資本 × 100 により算出する独自指標

< 「中期経営計画 2030」 定量目標（主要 KPI） >

【財務目標】

指標	「中期経営計画 2030」	
	2025 年度実績	2030 年度目標
営業利益	25.9 億円	50 億円
ROE	7.0%	9.5%
累積営業キャッシュ・フロー(5 か年)	-	170 億円
D/E レシオ	0.7 倍	0.5~1.0 倍
DOE	2.1%	3.0%
時価総額	約 270 億円	450 億円以上

詳細につきましては、添付資料「中期経営計画 2030」をご参照ください。

以 上

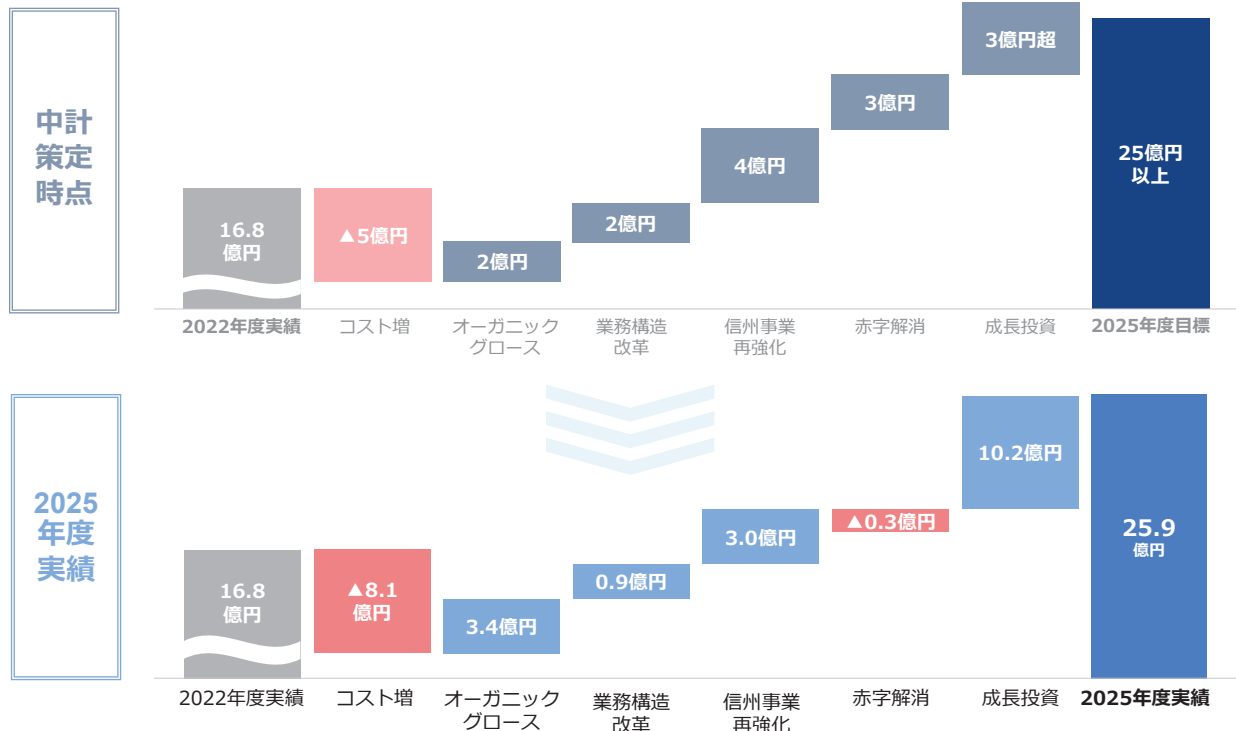
中期経営計画2030

株式会社マルイチ産商

目次

1. 前中期経営計画レビュー	・・・P.2～4
グループ連結営業利益	
ビジョン達成度	
KPI	
2. 新経営理念・ミッションステートメント	・・・P.5
3. 中期経営計画2030	・・・P.6～14
経営ビジョン	
経営戦略	
4. 定量目標	・・・P.15～18
連結営業利益	
財務規律	
目標到達イメージ	
KPI	

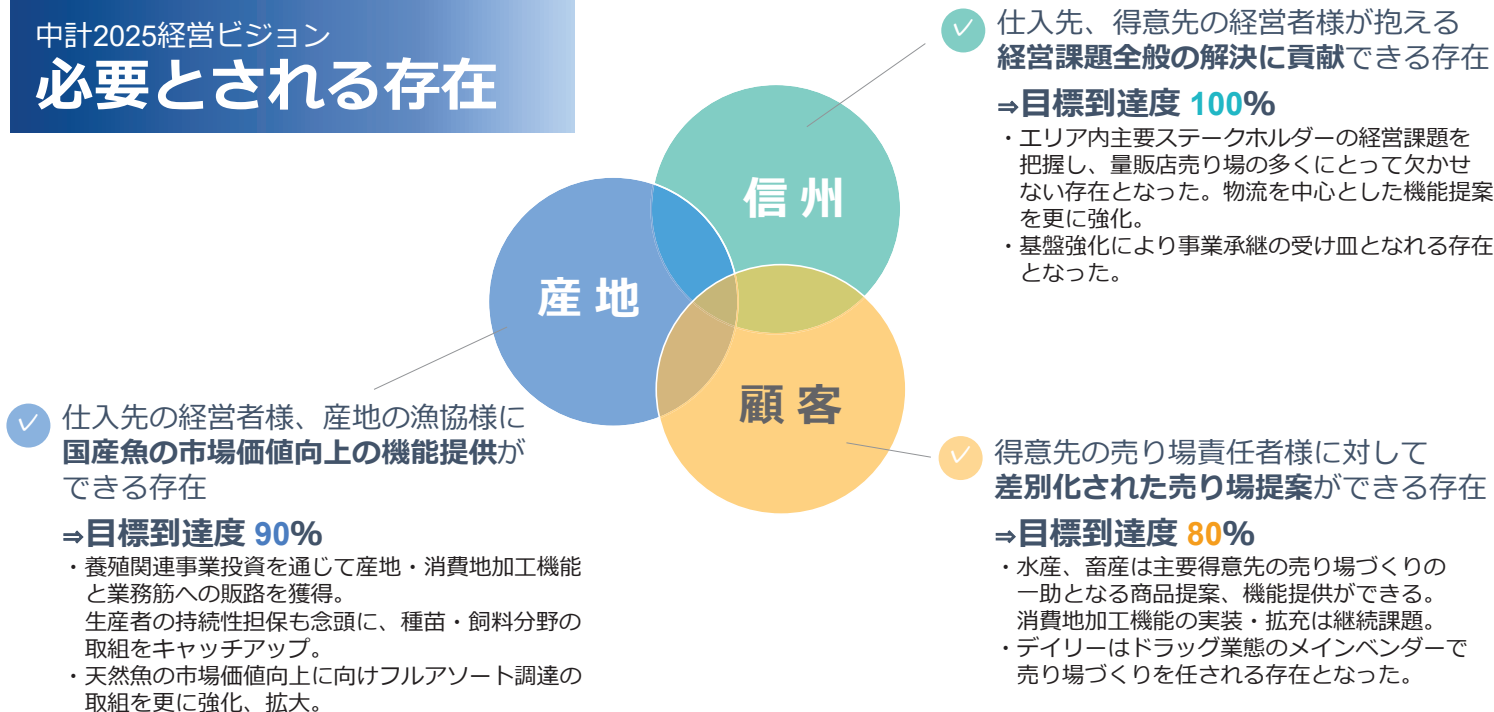
1 前中期経営計画レビュー グループ連結営業利益



(C) MARUICHI CO.,LTD. All Rights Reserved

1 前中期経営計画レビュー ビジョン達成度

中計2025経営ビジョン 必要とされる存在



(C) MARUICHI CO.,LTD. All Rights Reserved

1 前中期経営計画レビュー KPI

		前々中計最終年度 2022年度実績	目標	前中計最終年度 2025年度実績	特記事項
財務	営業利益	17億円	25億円	25.9億円	販売戦略の着実な推進や成長領域への投資、業務構造改革により収益力向上
	ROE	5.4%	7.6%	7.0%	資産効率改善に向け非効率資産償却の前倒し実施により未達
	マルイチROE ※1	7.0%	9.3%	10.5%	本業の収益力向上により資本効率が改善
	D/Eレシオ	0.1倍	0.3倍	0.7倍	積極的な事業投資の実行により計画を上回る水準となったが、財務の健全性は適切な範囲内を維持
	DOE	1.9%	2.3%	2.1%	着実な配当の実施により向上するも目標には未達
非財務	使用電力量	-	10%削減	5.4%削減	拠点統廃合による効率化、各種省エネ施策を推進
	長野県SDGs取組レベル	Dランク	Aランク	Cランク	取組進展により2022年度比で1ランク向上も目標には未達
	平均残業時間	-	30%減	20%削減	業務構造改革の各種取組、新基幹システムによる効率化等により、2022年度比で6.5時間/月の残業時間削減
	平均有休取得日数	9.0日	12日	10.6日	業務効率化や有休取得促進に向けた施策実施により向上するも目標には未達
	従業員エンゲージメントスコア	-	10%向上	3.5%向上	経営ビジョン浸透、研修の拡充、各種コミュニケーション施策実施等により、サーベイ導入後1年半で3.5%向上

※1 マルイチROEは営業利益 / 自己資本により算出する独自指標

※2 財務は連結、非財務は単体ベース

2 新経営理念・ミッションステートメント

100年企業を目指し、その先も持続的な企業価値向上を実現するための羅針盤として経営理念・ミッションステートメントを刷新

新経営理念

互助創豊 (ごじょそうほう)

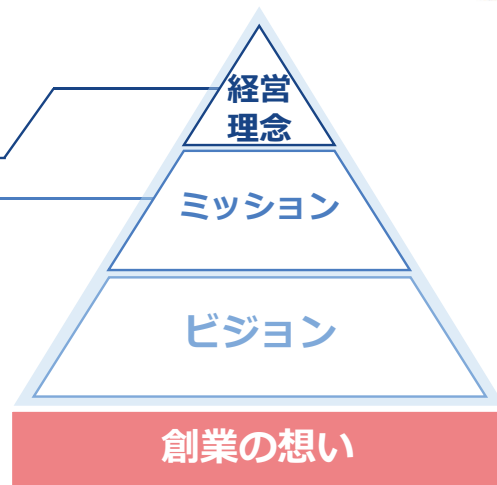
衆知の結集で価値ある食の流通機能の創造に挑戦し、社会に豊かさや感動を届ける

闊達共成 (かっただつきょうせい)

一人ひとりの成長と幸せを大切に、社員と会社が共に発展する組織であり続ける

新ミッションステートメント

1. 私たちは、地域、産地、人に真摯に向き合い、信頼を築きます。
2. 私たちは、生産・流通の革新に挑戦し、豊かな食をお届けします。
3. 私たちは、日本一誇れる企業をつくり、組織と個人の目指す姿を実現します。



3 中期経営計画2030 経営ビジョン



地域のスペシャルパートナー

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

事業領域別ビジョン

信州

食のステークホルダーを
誰一人取り残さない存在

全国

生産者の持続性と消費者の豊かさを
新たな仕組みでつなぐ存在

定量目標

グループ連結営業利益

50億円

3 中期経営計画2030 経営ビジョン



Ⅰ 前中計2025に対する現在地

必要とされる存在

信州	仕入先、得意先の経営者様が抱える 経営課題全般の解決に貢献できる存在	目標到達度 100%
顧客	得意先の売り場責任者様に対して 差別化された売り場提案ができる存在	目標到達度 80%
産地	仕入先の経営者様、産地の漁協様に 国産魚の市場価値向上の機能提供が できる存在	目標到達度 90%

Ⅰ 新中計2030

スペシャルな存在

信州

食のステークホルダーを
誰一人取り残さない存在

全国

生産者の持続性と消費者の豊かさを
新たな仕組みでつなぐ存在

これから先「日本の中のマルイチ」を目指す
にあたって顧客と産地を融合させ、
販売と調達を完全連携した全国戦略へ深化させる

事業領域を“信州、顧客、産地”から
“信州、全国”へ

3 中期経営計画2030 経営戦略

前中計2025

経営戦略

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

組織運営方針

- 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

新中計2030

1. 流通システムの高度化

生鮮品調達力の抜本的強化、配荷機能のバージョンアップ

2. グループシナジーの最適化

本体と事業会社、事業会社と事業会社、本体の事業部と事業部

3. 未来の収益源構築

既存の事業基盤を活用した施策、赤字部門の解消、新規成長投資

4. サステナブル経営の進化

信州を元気にする取組、わが社独自の取組と普遍的な取組

1~4を円滑にスピードアップして進めるために

5. 組織の遂行力向上

人財、業務構造改革、組織風土

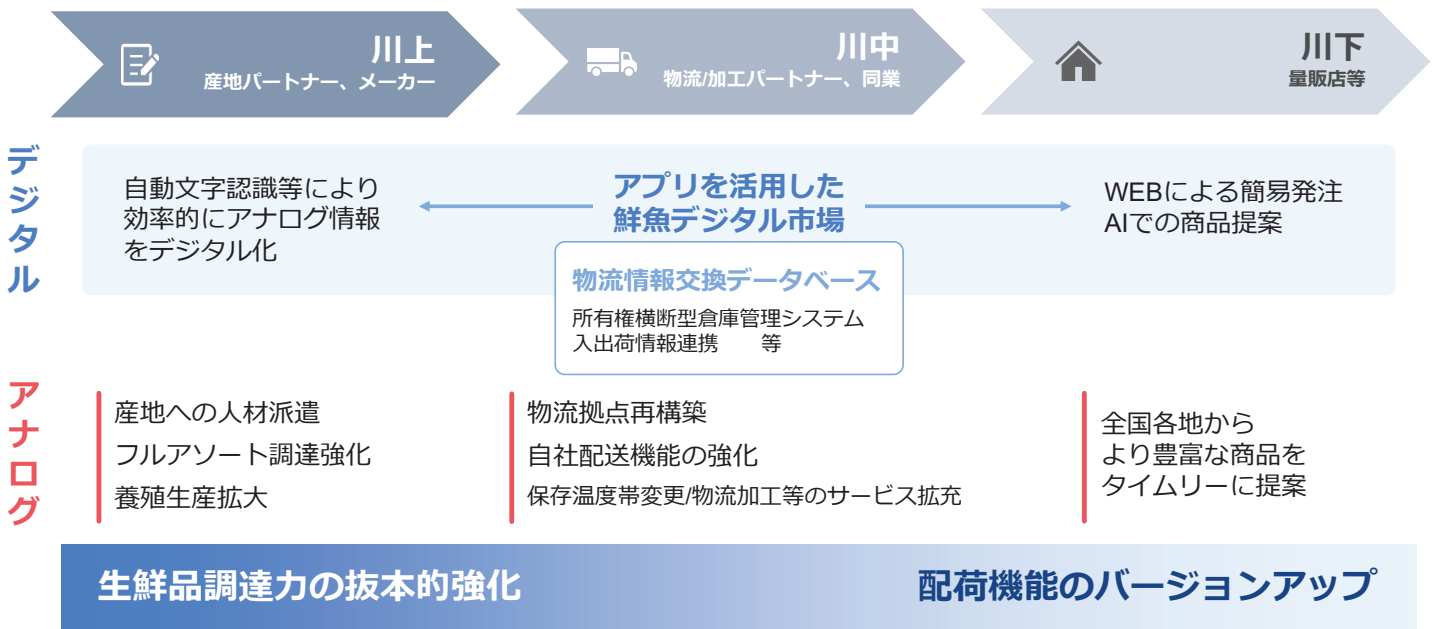
新経営理念の実践として、より力を入れて取り組む

「グループシナジーの最適化」に含めて推進

「組織の遂行力向上」の中で引き続き推進

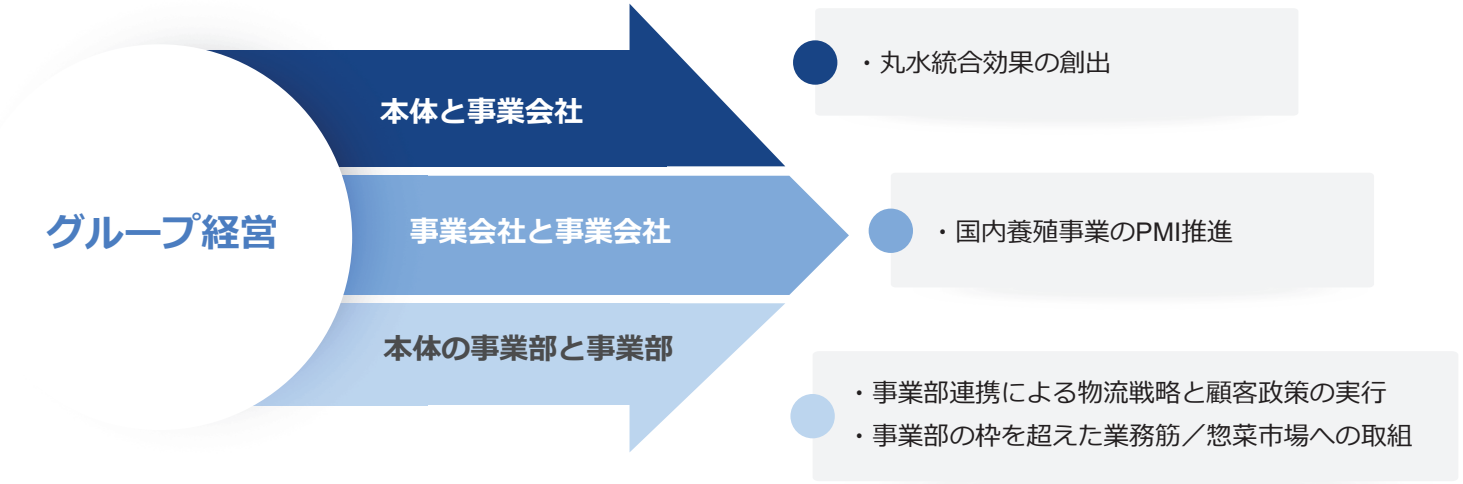
3 中期経営計画2030 経営戦略 ① 流通システムの高度化

調達、加工、物流など商品を生産者・製造者からユーザーへ届ける一連のプロセスにおける各機能をアナログパワーとデジタル技術の融合によって構造的に強化/効率化し、マルイチの流通の仕組みそのものの付加価値を高める。



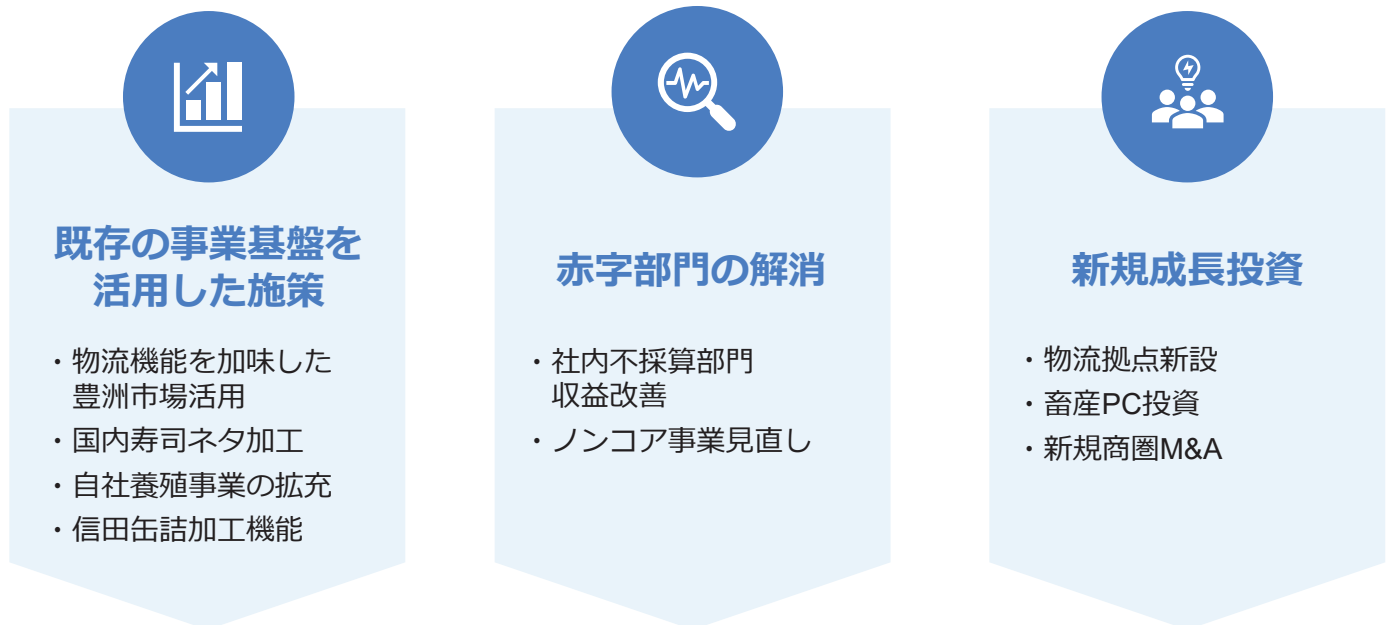
3 中期経営計画2030 経営戦略 ② グループシナジーの最適化

連結経営方針の考え方を更に進歩させ、単体・関係会社間に加え、単体の事業部・事業部間、関係会社・関係会社間においても意識的に事業連携を図り、マルイチグループ全体/各社が持つポテンシャルを最も効果的に発揮する。



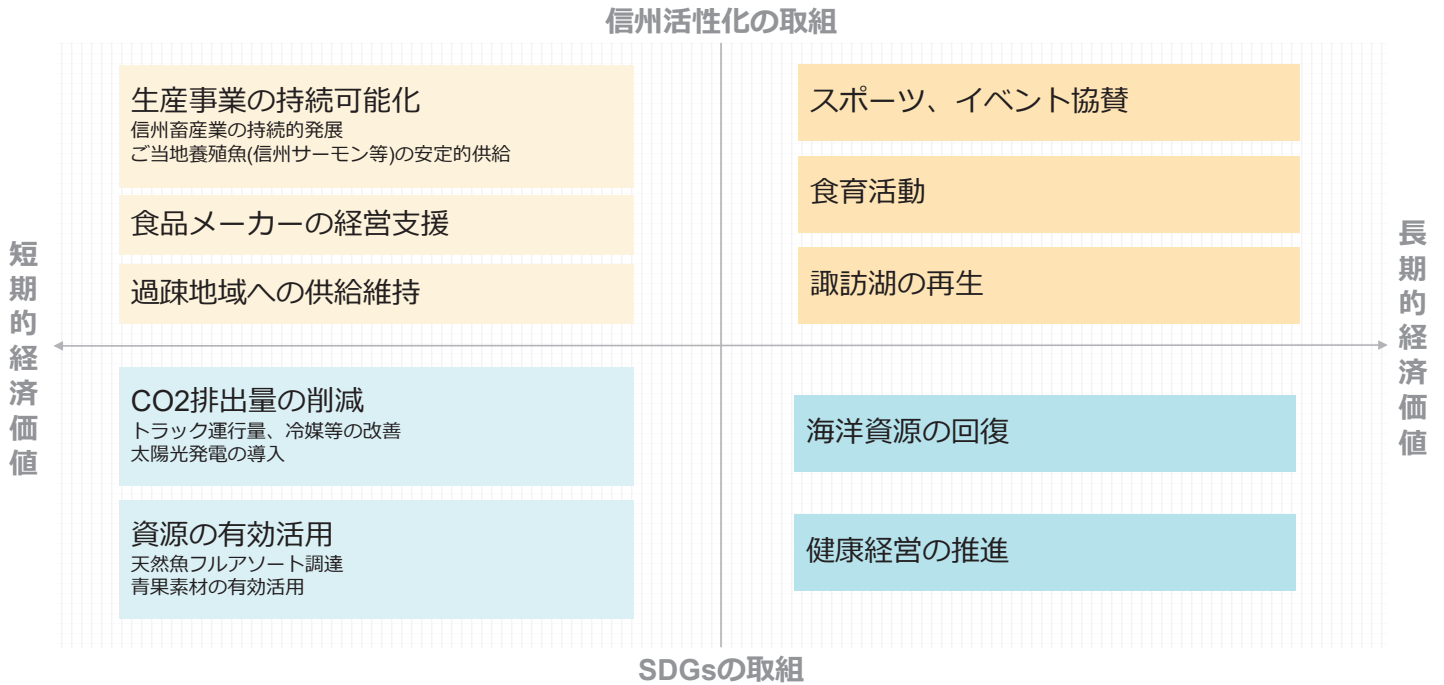
3 中期経営計画2030 経営戦略 ③ 未来の収益源構築

残課題の解決（赤字部門の解消）を通じて経営の効率化・リソース創出を図るとともに将来マルイチが事業収益の創出に困ること無く持続的に成長するため可能な限り多くの布石を打つ。



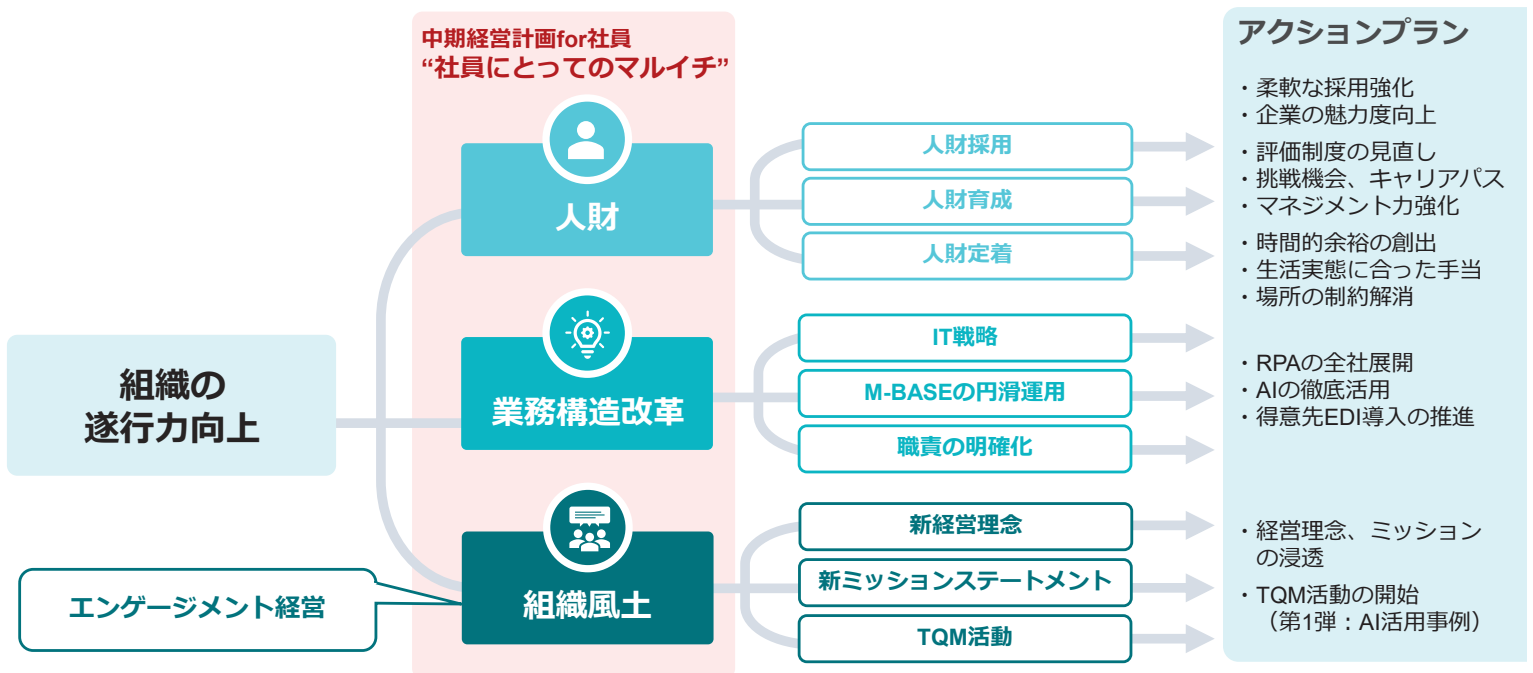
3 中期経営計画2030 経営戦略 ④ サステナブル経営の進化

マルイチが未来にわたって永続的に健全な事業運営を行うため、信州/SDGs・短期/長期の二軸の取組を通じて企業価値（継続価値）の向上を図る。



3 中期経営計画2030 経営戦略 ⑤ 組織の遂行力向上

マルイチの組織を構成する人材個々の実力値（専門性/市場価値）を高めつつその実力を最大限発揮させるための体制構築と風土醸成を推進し、組織を最大限機能させる。



3 中期経営計画2030 経営戦略 ⑤ 組織の遂行力向上（社員にとってのマルチ）

I 中期経営計画for社員 “社員にとってのマルチ”

ライフステージに応じて働き続けられる土壌

人生のステージに応じた複数の働き方を整備し
社員が安心して活躍できる会社

仕事を通じた自己実現を後押しする舞台

社員の挑戦と成長を応援する基盤を整え
事業への共感を通してプロ人材から選ばれる会社



ふたつの両立によって **働き方が変わっても、描く未来は続いていく**
ライフステージに応じたやり方で成長を続けられる会社
この実現には、個々の社員の自律が欠かせない

I 2030年までの達成目標

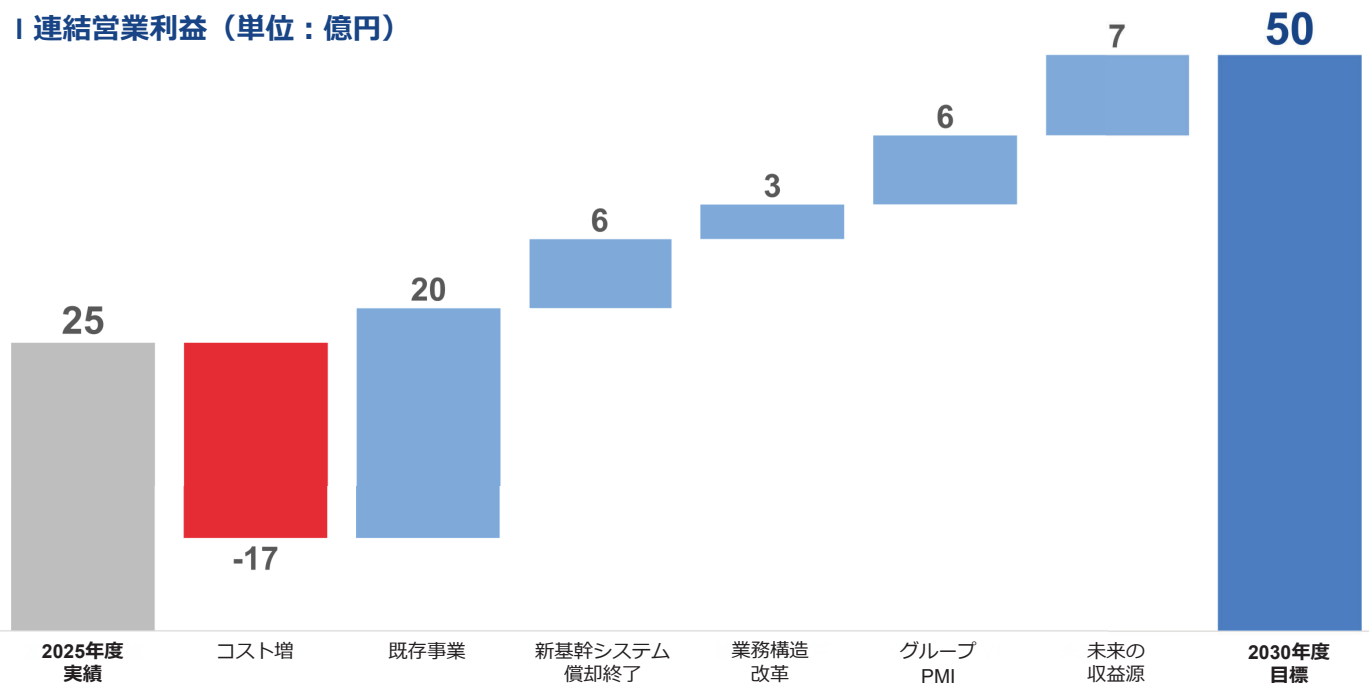
実態的かつ精神的な「余裕」の創出と自律的なプロ人材の育成

その実現のため、関連する要素である非効率的な制約の解消(時間・場所)、賃金制度、成長支援や評価制度の改善を進め、社員の成長を後押しする基盤を整え、一人ひとりがゆとりを持って働き生活できる状態を構築する実践と検証を繰り返しながら、ステップ論で実現を目指す



4 定量目標 ① 連結営業利益

I 連結営業利益（単位：億円）

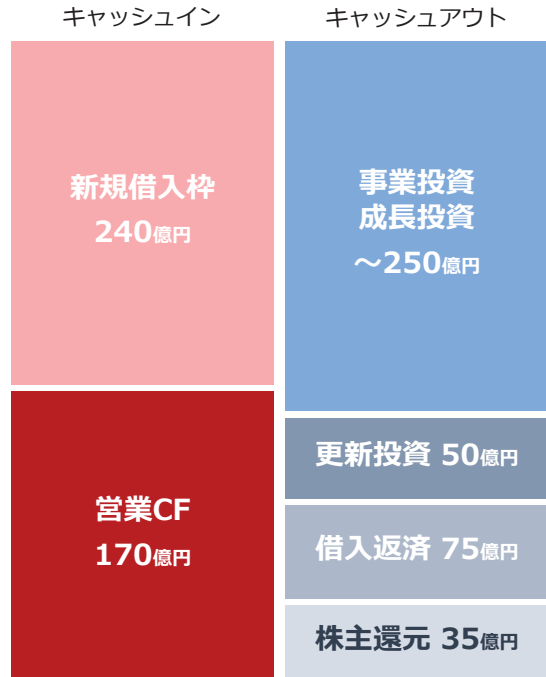


4 定量目標 ② 財務規律

新中計ではレバレッジと財務健全性のバランスの観点から
D/Eレシオ 1.0倍以下に制御する
 その前提の下 有利子負債等を試算

5年間での
 投資可能キャッシュ **250億円**

| キャッシュフロー (5ヶ年)



4 定量目標 ③ 目標到達イメージ



4 定量目標 ④ KPI

		2025年度実績	今中計最終年度 2030年度目標	設定主旨
財務	ROE	7.0%	9.5%	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
	累積営業CF（5か年）	—	170億円	成長投資と財務健全性を両立させるための中長期的なキャッシュ創出力
	D/Eレシオ	0.7倍	0.5～1.0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	2.1%	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 DOE2.1%→3.0% 配当金24円→46円
	時価総額	約270億円	450億円以上	当社の成長性、収益性に対する資本市場からの総合的な評価 5年間で1.5倍超を目指す
非財務	使用電力量	—	10%削減	太陽光発電の導入、拠点の有効活用、省エネ効果が期待できる設備投資等の推進により、2025年度比で10%の削減を目指す
	長野県SDGs取組レベル	Cランク	Aランク	信州における社会・環境価値の創出に向けた各種取組の強化 前中計から引き続き、Aランク達成を目指す
	年間総労働時間	—	10%削減	業務構造改革と働き方改革の推進により年間総労働時間を削減 参考）2025年度実績：一般社員2,312時間 管理職2,523時間
	従業員エンゲージメントスコア	Dランク	Bランク	当社が使用するエンゲージメントサーベイ導入企業の中で上位25%に入る水準（Bランク）への到達を目指す

※財務は連結、非財務は単体ベース

【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。

