



株式会社マルハニチロホールディングス

「ダブルウェーブ21」(Double Wave 21)
マルハニチログループ中期三ヶ年経営計画
(2008年4月 ~ 2011年3月)

目次

1. 新中期経営計画「ダブルウェーブ21」の策定にあたって

2. グループの経営理念

3. 事業戦略と具体的施策

4. 「ダブルウェーブ21」における経営目標

目次

1. 新中期経営計画「ダブルウェーブ21」の策定にあたって

2. グループの経営理念

3. 事業戦略と具体的施策

4. 「ダブルウェーブ21」における経営目標

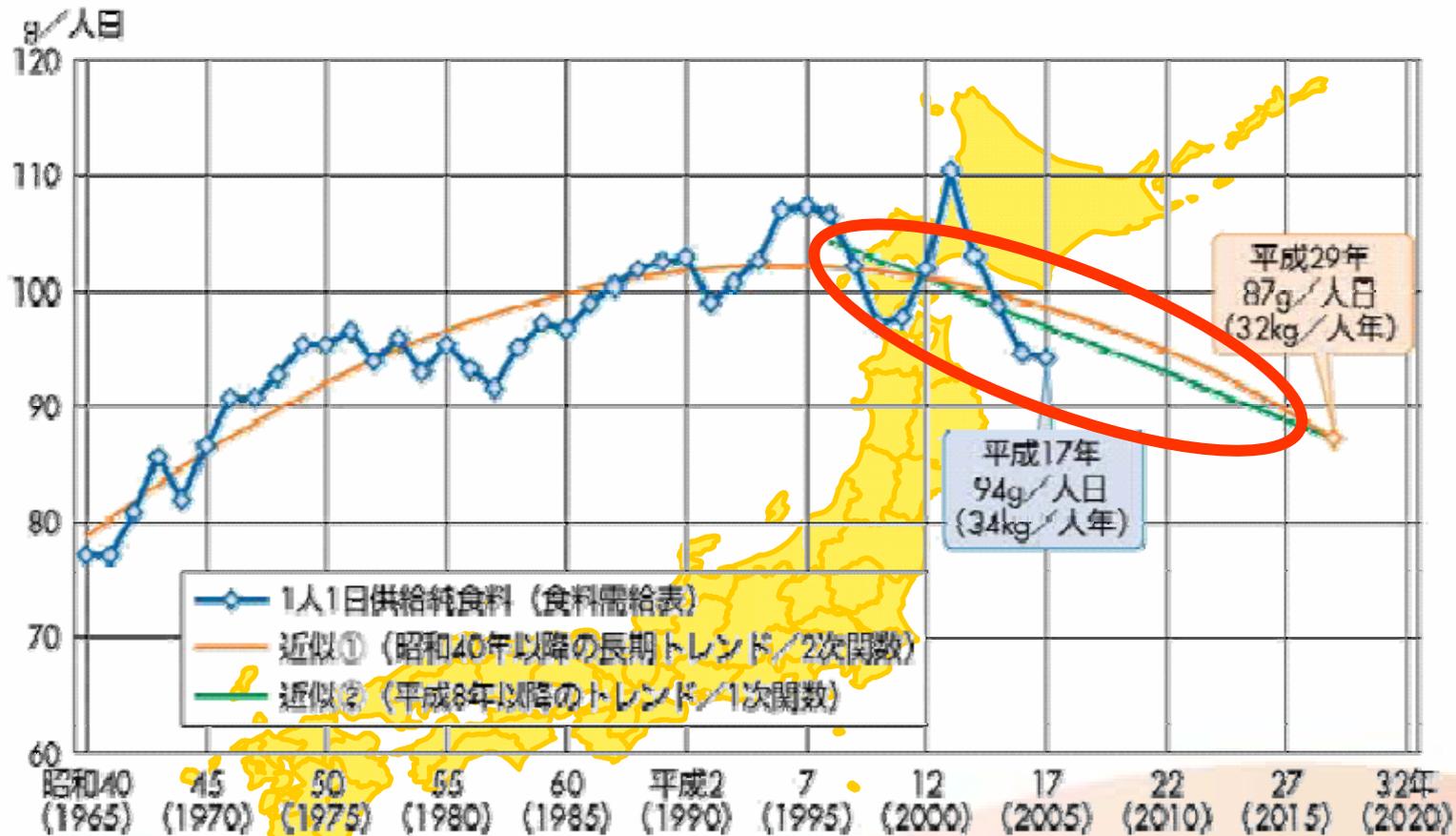
1-1.前中期経営計画のまとめ

当社経営指標の状況(連結ベース)

	2007年度目標値	2007年度実績	前中計期間(2004-2006年度)の 達成度(累計)
営業利益	210億円	130億円	61.9%
経常利益	180億円	73億円	40.6%

有利子負債	2,300億円	3,359億円	146.0%
ROA(営業利益)	5.4%	2.4%	44.4%
D/Eレシオ	3.8倍	4.4倍	115.8%

1-2. 事業環境の変化(国内市場)

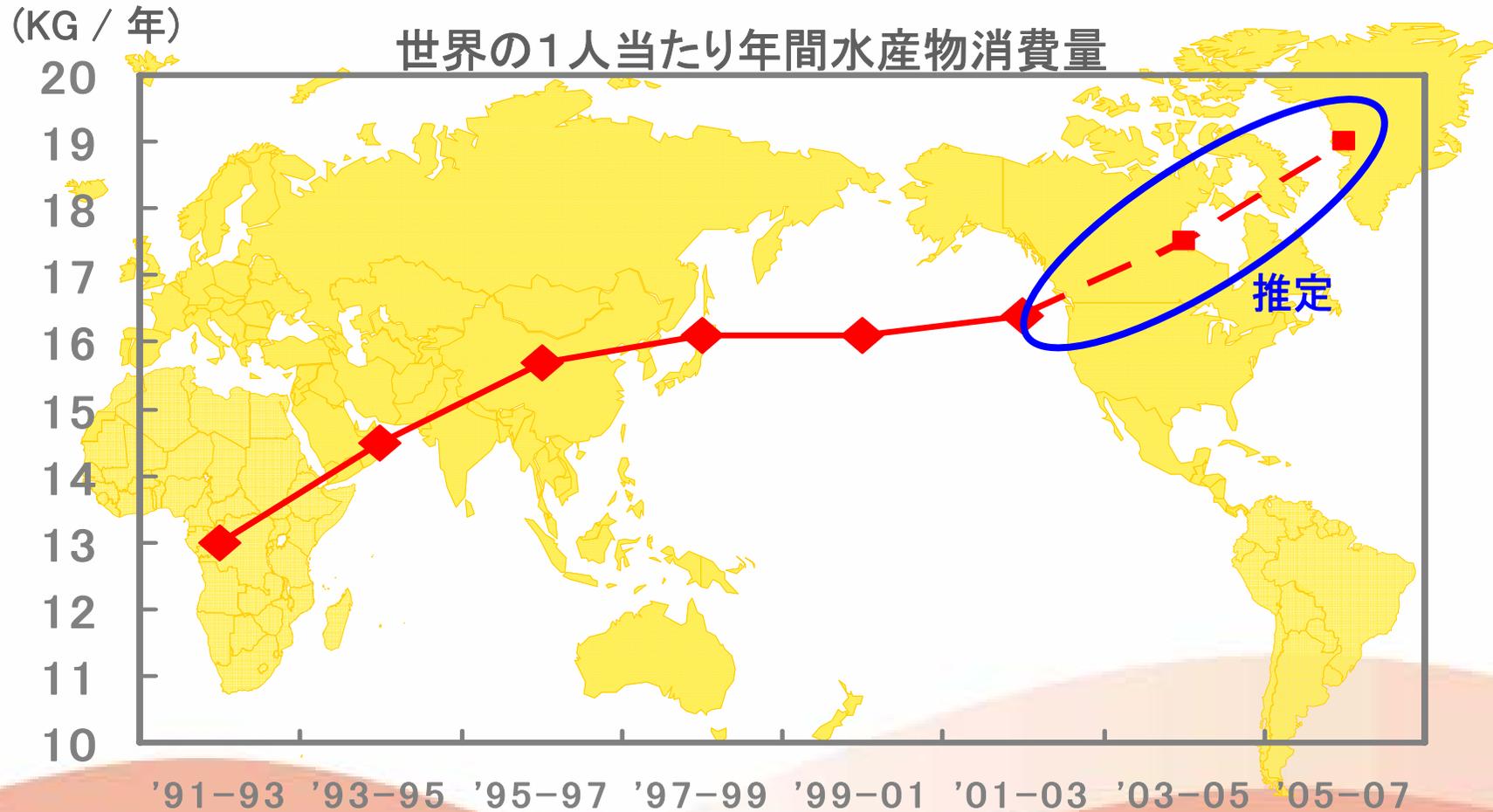


資料：農林水産省「食料需給表」を基に水産庁で作成

注：1人1日供給純食料（食料需給表）は、食用魚介類（純食料）年間全供給量を総人口（各年10月1日推計値）及びその年の日数で除した値。

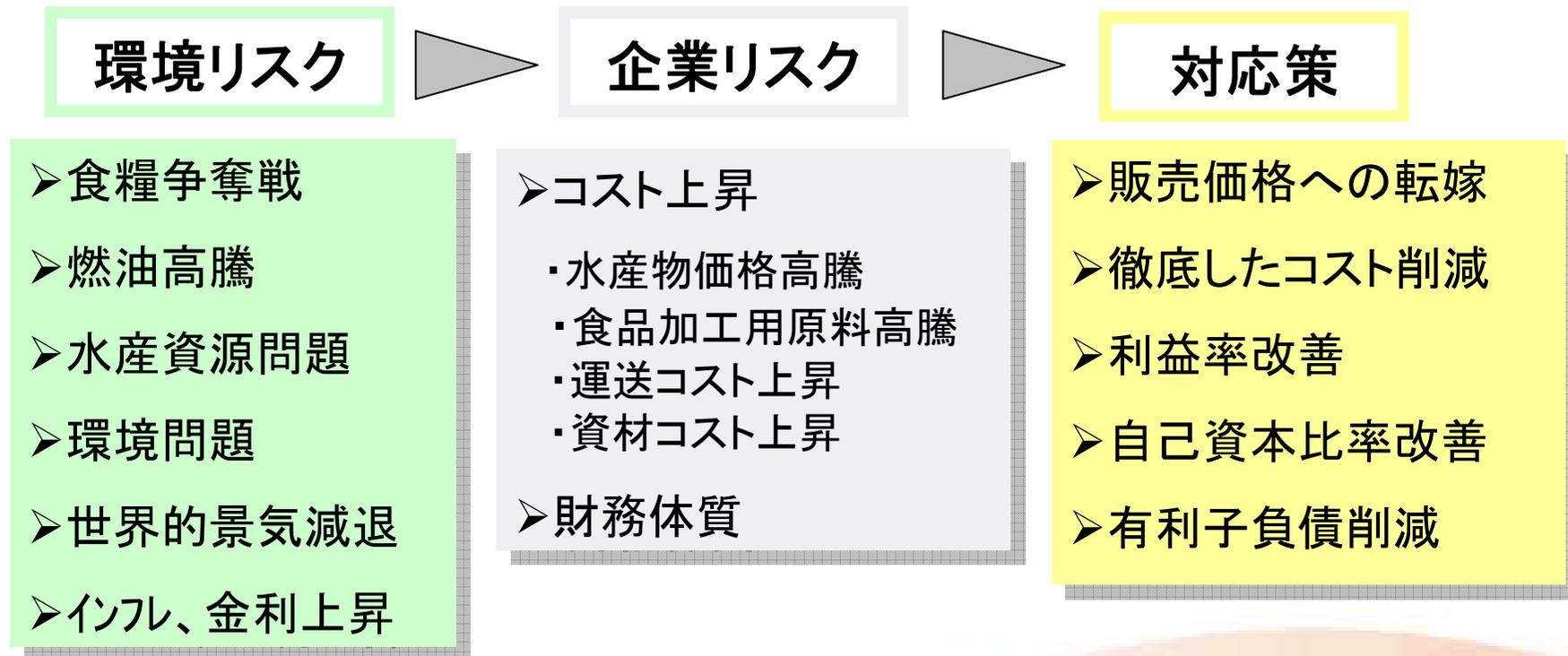
1-3. 事業環境の変化(海外市場)

海外は中国をはじめ、欧州・北米・アジアの各市場で今後も成長が予想される



FAO水産物商品統計より

1-4.環境変化とリスク要因



1-5.マルハニチログループの組織



平成20年4月1日



親会社1社+子会社・関連会社204社 計205社
(内連結会社 127社)

1-6.中期経営計画の位置付け

「ダブルウェーブ21」(2008～2010年度)

グループ経営の強化

- 間接部門の最適化、グループインフラの整備
- 戦略セグメントによるグループ経営強化

- ニチログループとの統合効果発現
- 経営基盤の整備

成長戦略

- 優良な食材の安定的な調達と供給
- 世界市場への挑戦（海外販売）

1-7.成長のための設備投融资計画



(2008年度～2010年度)

水産セグメント

- 国内漁業<漁船建造>
(単船旋網船)
(大型海外旋網船)
- 北米工場生産設備増強
- マレーシアえび養殖事業生産設備増強

170億円

食品セグメント

- 生産拠点再編
- 生産工場設備増強

200億円

その他

- 新規M&A
- 効率的経営の為の情報システム投資

230億円

総額 600億円

1-8.グループ財務戦略

株主を意識したグループ財務運営

- 負債削減

- 負債削減実額目標
360億

- 自己資本比率の向上

- 株主資本の増強

- 優先株式消却

- 第二種優先株式
(40億円)買入消却

株主価値の向上と利益還元政策

安定配当から増配の実現

目次

1. 新中期経営計画「ダブルウェーブ21」の策定にあたって

2. グループの経営理念

3. 事業戦略と具体的施策

4. 「ダブルウェーブ21」における経営目標

2-1.グループの経営理念



経営理念

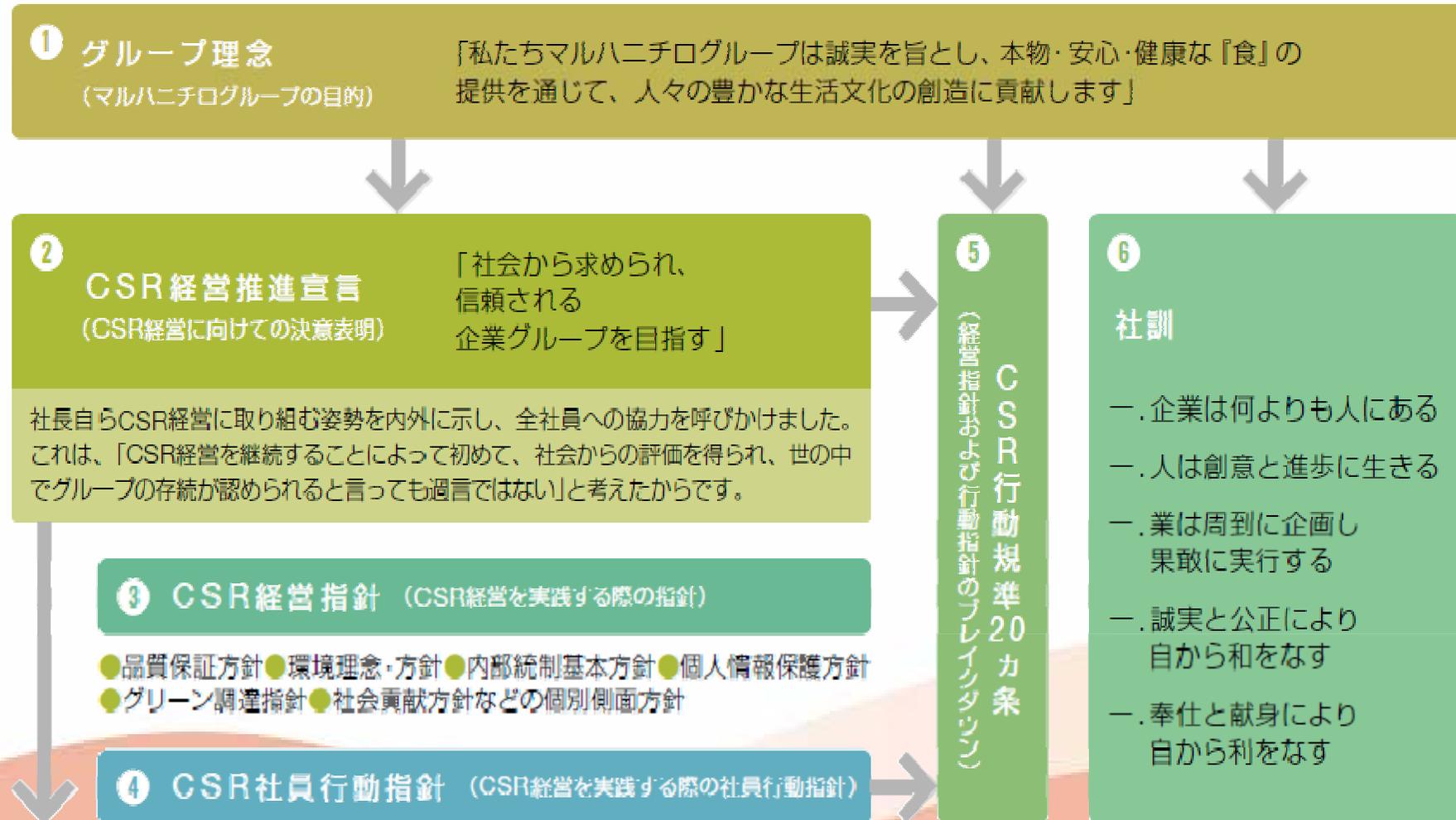
私たちマルハニチログループは誠実を旨とし、
本物・安心・健康な「食」の提供を通じて、
人々の豊かな生活文化の創造に貢献します。

経営ビジョン

- マルハニチログループは、水産・食品事業をコアとした世界の食へ貢献する食品企業グループ、21世紀のエクセレントカンパニーを目指します。
- マルハニチログループは、常に新しい食の世界を提案する価値創造型企業を目指します。
- マルハニチログループは、経営資源の選択と集中によるグループの全体最適化を進めることで、企業価値の最大化を目指します。

2-2.CSR経営

【理念体系図】



2-3.更なるグループの再編

統合効果の追求

生産拠点の統廃合

- 生産拠点の集中している北海道地区から始め、順次日本全国、海外の拠点にも展開する。

グループ企業再編

- 機能別、地域別の視点で適正会社数へ集約

システムの整備

- システムの早期一元化により、統合効果を早期創出

目次

1. 新中期経営計画「ダブルウェーブ21」の策定にあたって

2. グループの経営理念

3. 事業戦略と具体的施策

4. 「ダブルウェーブ21」における経営目標

3-1. マルハニチログループの強み



世界に通用するマルハニチロブランド

水産物の圧倒的な調達力と世界市場への販売力

卓越した商品開発力と国内販売力

調達 - 加工 - 販売の一貫体制を有する優位性

3-2.各戦略セグメントの利益目標

(単位：億円)

セグメント	2010年度 営業利益目標	07年度 差異
水産セグメント	110	+24
食品セグメント	143	+88
保管物流セグメント	19	+ 6
その他	8	△ 1
全社	△40	△ 7
合計	240	+110

3-3. 営業利益増益要因

セグメント別 増益要因(07年度対比)

(億円)

	水産	食品	保管物流	その他	全社	計
ニチロ上期(連結修正後)	1	12		2		15
統合効果(コスト削減)	8	16			8	32
生産拠点の統廃合(7億円) (新規設備投資の償却費△4億円)		3				3
前中計期間における実施済み 設備投資効果	7	8				15
既存事業の改善他	8	49	6	△ 3	△ 15	45
合 計	24	88	6	△ 1	△ 7	110

総 計 + 1 1 0 億円

3-4. 事業ユニット別の計画

(億円)

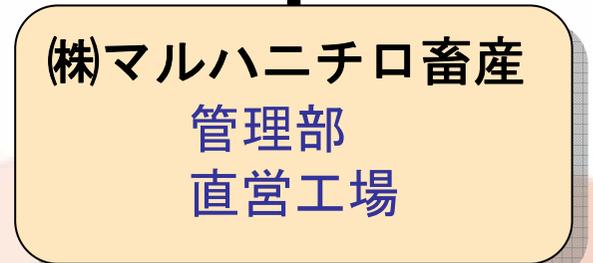
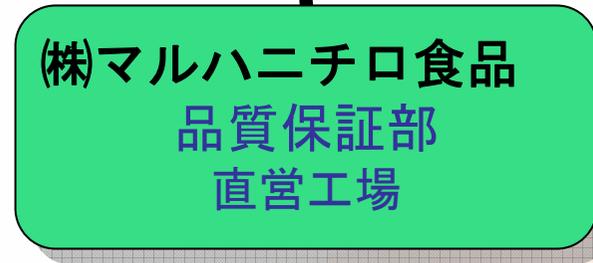
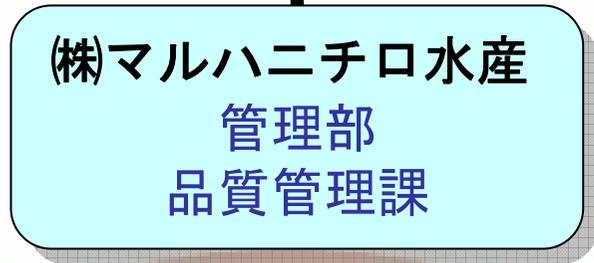
	売上高			営業利益		
	11/03 計画	08/03 実績	差異	11/03 計画	08/03 実績	差異
漁業・養殖ユニット	360	300	60	23	18	5
北米ユニット	650	604	46	21	17	4
水産商事ユニット	1,050	909	141	36	30	6
荷受ユニット	3,800	3,638	162	25	20	5
戦略販売ユニット	550	482	68	5	1	4
水産セグメント計	6,410	5,933	477	110	86	24
冷凍食品ユニット	1,310	778	532	57	13	44
加工食品ユニット	900	652	248	46	14	32
畜産ユニット	590	412	178	16	11	5
化成品ユニット	150	126	24	11	10	1
アジア・オセアニアユニット	320	295	25	13	7	6
食品セグメント計	3,270	2,263	1,007	143	55	88
保管物流セグメント	170	141	29	19	13	6
その他	150	112	38	8	9	△1
全社			0	△40	△33	△7
合計	10,000	8,448	1,552	240	130	110

(08・3実績は計画に合わせてセグメント間で調整しております。)

3-5.品質管理体制の強化



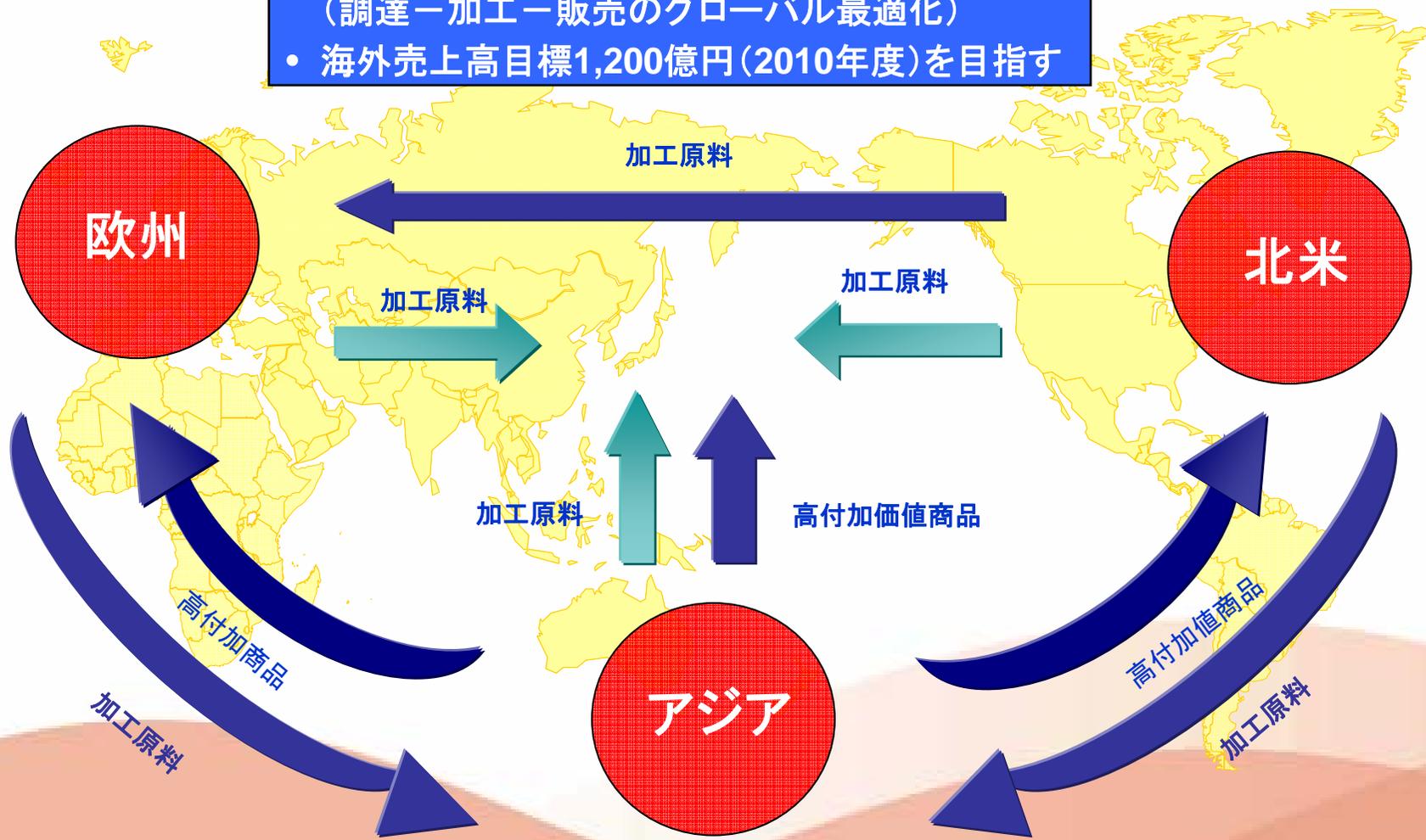
「FOODトレースシステム」



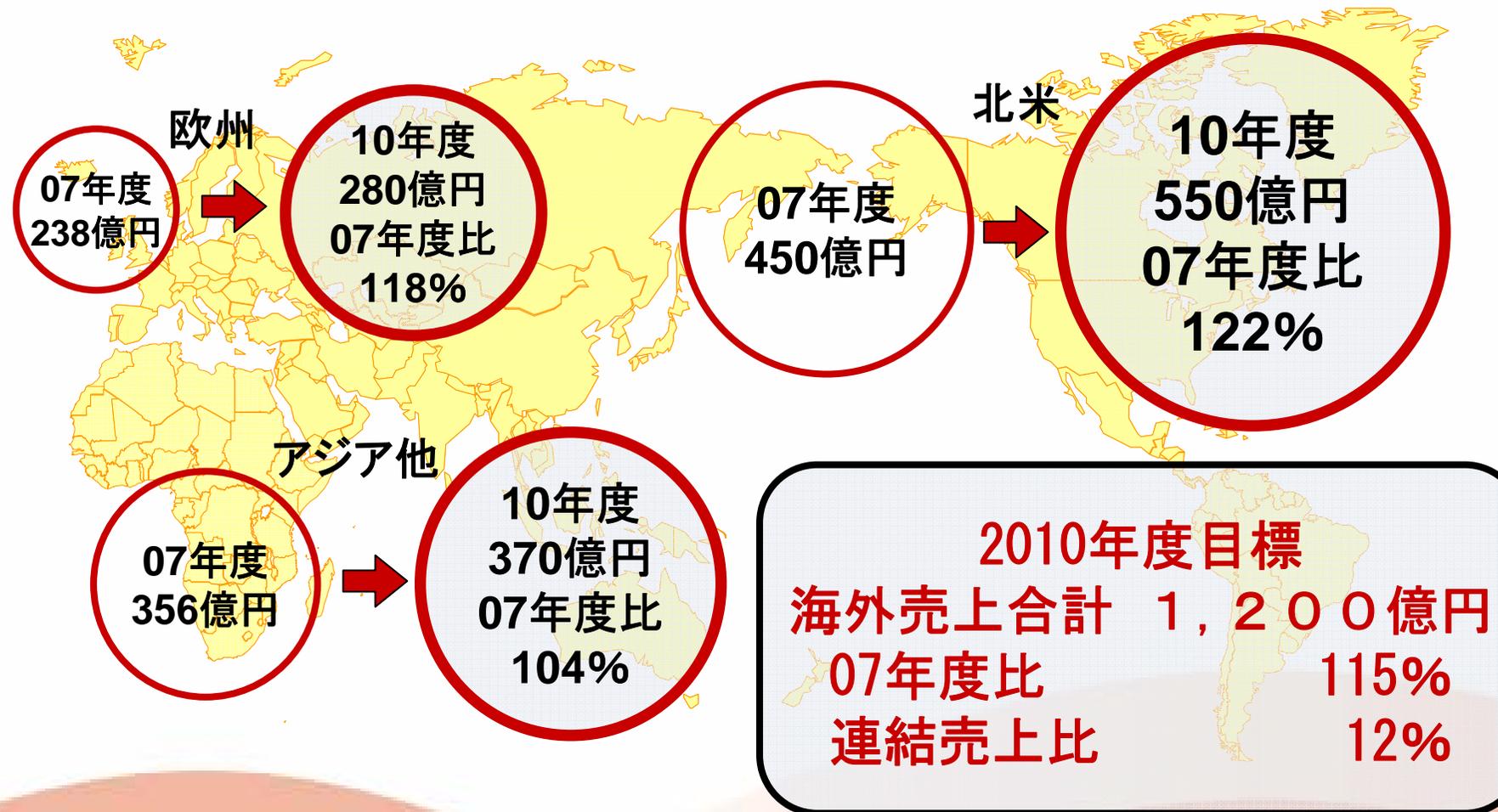
総員85名体制

3-6.海外戦略について

- トライアングル・オペレーション
(調達－加工－販売のグローバル最適化)
- 海外売上高目標1,200億円(2010年度)を目指す



3-7.海外売上高



3-8.水産セグメントにおける事業戦略

事業戦略

調達力の強化

海外加工の拡大

海外市場の販売力強化

国内市場の販売力強化

品質管理体制の強化

具体的な施策

国内外漁業の強化

国内外養殖事業の強化

北米事業の基盤強化

水産商事活動の更なるグローバル化

国内流通の強化

3-8-1.国内外漁業の強化

資源アクセス力の強化

自社漁業への再チャレンジ

➤ 沖合漁業

- 地域漁業の発展
下関漁業設立
- 効率的漁業への挑戦
日本初の単船操業可能な
沖合旋網漁船建造

➤ 遠洋漁業

- 効率的漁業への挑戦
国際的に競争力のある
大型海外旋網漁船建造

3-8-2.国内外養殖事業の強化

資源アクセス力の強化

作る漁業の強化・拡大

➤ 国内養殖事業

- クロマグロ養殖事業
新規漁場開拓
完全養殖サイクルの完成
年間6万尾(売上100億円)の
出荷体制へ
- カンパチ養殖事業
加工設備新設
加工製品の輸出

➤ 海外養殖事業

- エビ養殖事業(タイ、アグロベスト)
バナメイの生産開始
年間1万トン(売上40億円)の
出荷体制へ
- 新規魚種養殖事業(フィリピン)
ハタ養殖事業の拡大等

3-8-3.北米事業の基盤強化

事業基盤の強化

▶ 統合による重複機能共有化



コスト削減
販売の効率化

▶ 生産設備増強



世界市場への適応

陸上加工工場 8拠点
加工母船 4隻



3-8-4.水産商事活動のグローバル化

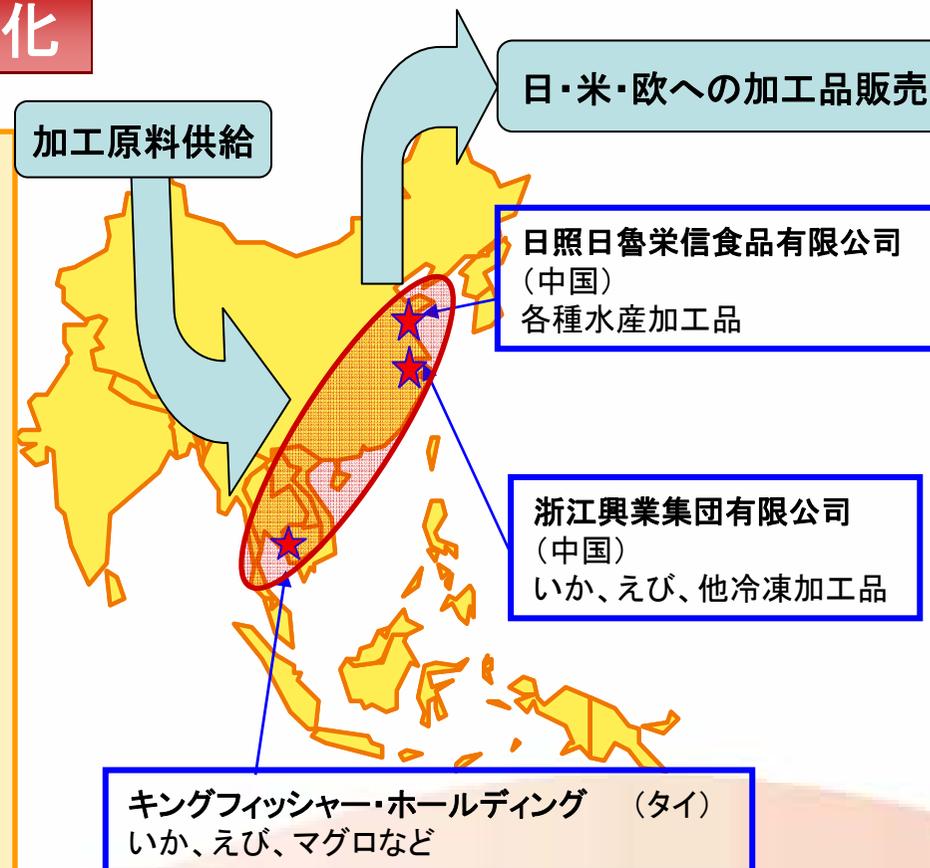
調達・加工・販売のグローバル化

- ▶ アジア地区加工能力を最大限に活用
 - トライアングル・オペレーションの加工基地
 - ・ キングフィッシャーホールディング(タイ)
 - ・ 浙江興業(中国)
 - ・ 日照日魯栄信食品有限公司

- ▶ 日本及び欧米への加工品販売拡大

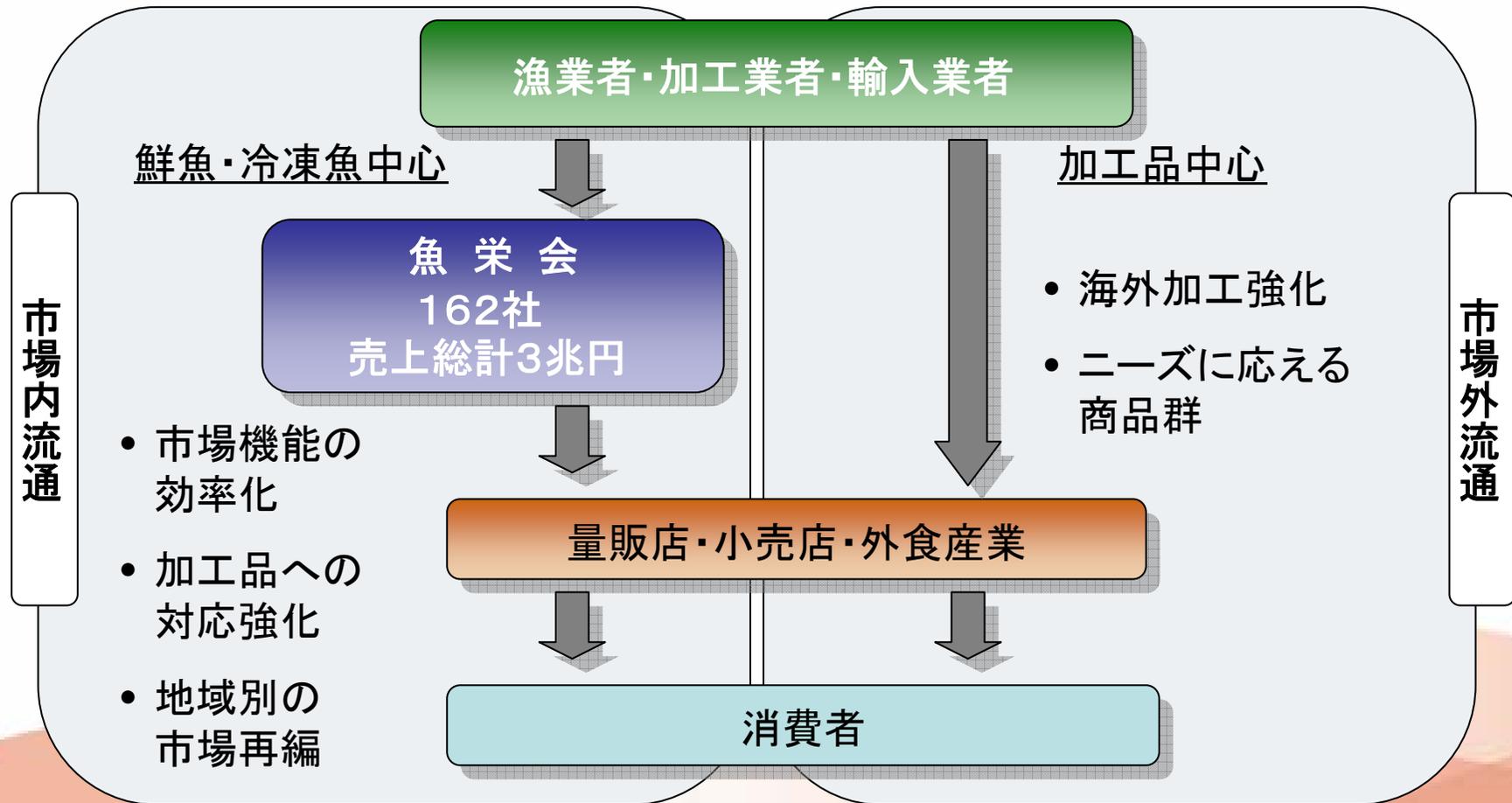
- ▶ 調達能力の拡大

- ▶ 日本市場への水産物安定供給



3-8-5.国内流通の強化

市場内・市場外流通の強化



3-9.食品セグメントにおける事業戦略



事業戦略

生産部門の効率化

商品の選択と集中

商品開発のスピードアップ

統合効果の発現

品質管理体制の強化

重要施策

国内生産拠点の統廃合

組織の再編と効率化

重点商品(冷凍食品)の強化

健康関連・チルド食品の強化

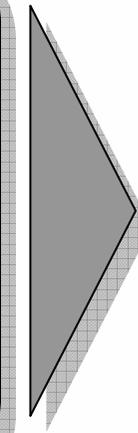
タイ加工拠点の欧米販売強化

3-9-1.生産拠点の統廃合



3-9-2.組織の再編と効率化

- ・販売組織の更なる再編
- ・その他組織のスリム化
- ・物流の効率化
- ・システム統合による効率化



- ・コスト削減
- ・利益率のアップ

3-9-3.重点商品(冷凍食品)の強化

重点商品

(市販用冷凍食品)



売上高占有率60%へ

アイテム数の絞り込み

(業務用冷凍食品)



アイテムの絞り込み
約2,250品目⇒約1,250品目

グループ内生産比率60%へ

3-9-4.健康関連・チルド食品の強化

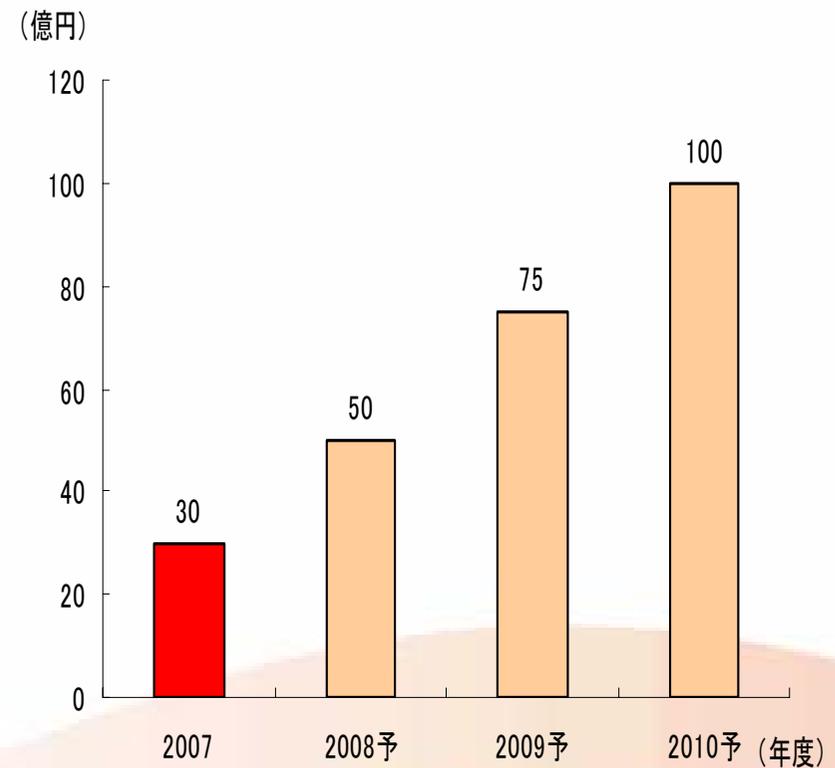


健康関連・チルド食品



売上高は2007年度 30億円から
2010年度 100億円を目標

2010年度の目標売上高100億円



3-9-5.タイ加工拠点を欧米販売強化



キングフィッシャーホールディング

業務内容：水産加工（冷凍・缶詰）主体ながら、
冷凍食品も生産
自社で米国・欧州・豪州等に
8割以上を販売

2007年度売上高 370億円

N&Nフーズ

業務内容：業務用冷凍食品を主体に生産
日本向け100パーセント

2007年度売上高 24億円

キングフィッシャー社
の海外販売力、
N&N社の加工力を
活用し、2010年度
売上高450億円を
目指す

3-10.保管・物流セグメントにおける事業戦略



事業戦略

輸配送事業の強化

物流品質の向上

環境を配慮した経営

重要施策

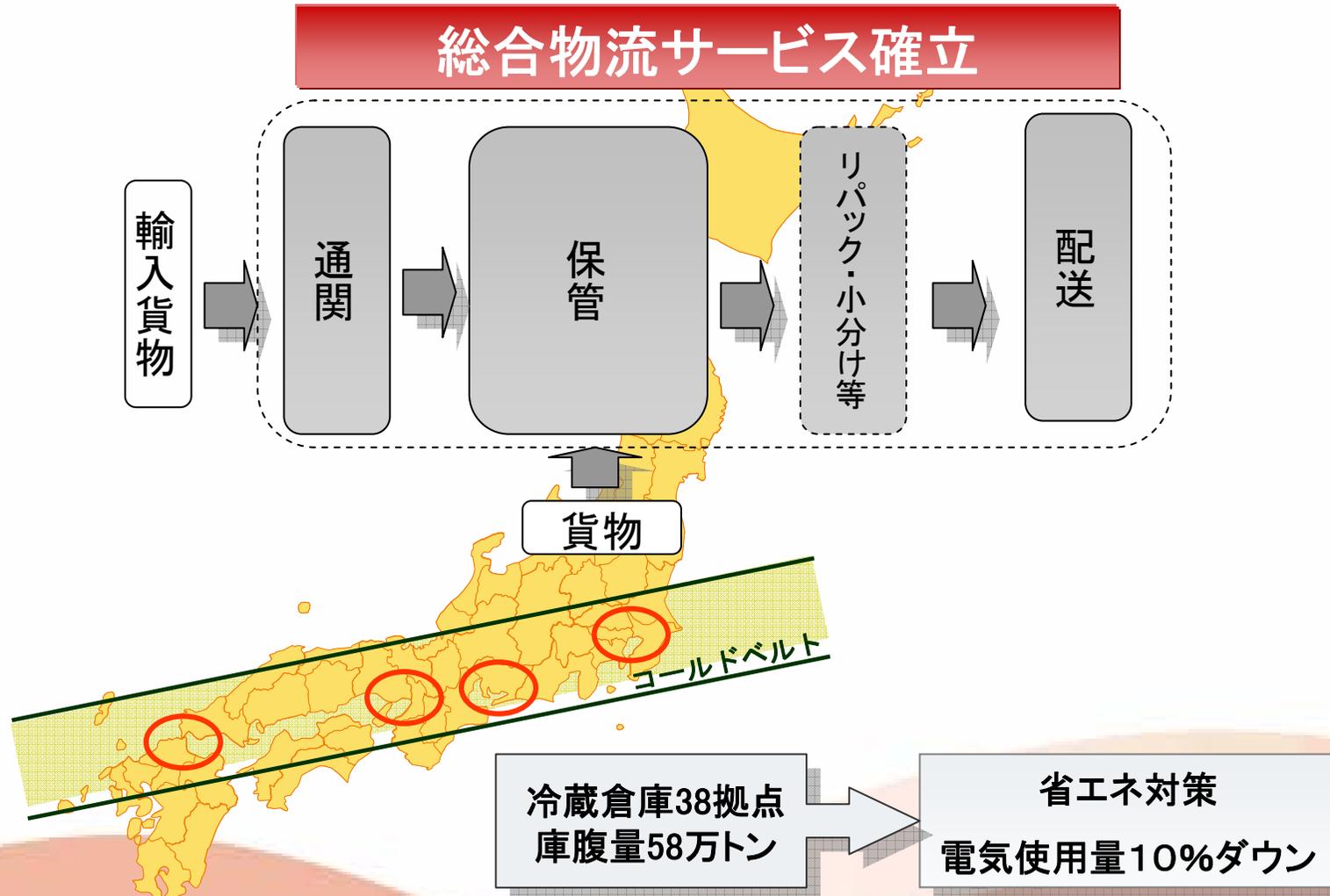
運送会社との連携強化

輸入・通関業務の強化

省エネ対策(電気使用量10%ダウン)

貨物のダウンサイジング提案

3-10-1.保管物流ユニット



目次

1. 新中期経営計画「ダブルウェーブ21」の策定にあたって

2. グループの経営理念

3. 事業戦略と具体的施策

4. 「ダブルウェーブ21」における経営目標

4-1.新中期経営計画における経営目標



(連結ベース)

	2007年度 実績	ダブルウェーブ21		
		2008年度 計画	2009年度 計画	2010年度 計画
売上高	8,448 億円	9,300 億円	9,500 億円	10,000 億円
営業利益	130 億円	190 億円	220 億円	240 億円
ROA(営業利益)	2.4%	3.5%	4.1%	4.6%
自己資本比率	13.9%	14.5%	15.6%	15.7%
有利子負債残高	3,359億円	3,147億円	3,095億円	2,999億円

4-2. キャッシュフロー

(単位:億円)

	2008-2010年度 累計
営業利益	650
減価償却費等	415
棚卸資産圧縮	140
その他	△ 155
営業活動によるキャッシュフロー	1,050
設備投融資の取得	△ 600
資産売却等	100
受取利息他	40
投資活動によるキャッシュフロー	△ 460
借入金増減額	△ 360
第二種優先株式の消却	△ 40
支払利息他	△ 260
財務活動によるキャッシュフロー	△ 660
現預金増減額	△ 70
現預金期首残高	220
現預金期末残高	150

世界に美味しいしあわせを

当資料に記載されております計画や見通し、戦略など歴史的事実でないものは将来の業績に関する見通しであり、これらは現時点で入手できる情報から得られた判断に基づいております。実際の業績は様々な重要要素により、これらの見通しとは異なる結果をもたらしうることをご承知おきください。また、本資料は著作権やその他本書類にかかる一切の権利は株式会社マルハニチロホールディングスに属します

MARUHA NICHIRO