

# 中期経営計画「Innovation toward 2021」 概要説明

2018年5月14日



# 1. 前中期計画の振り返り(1)

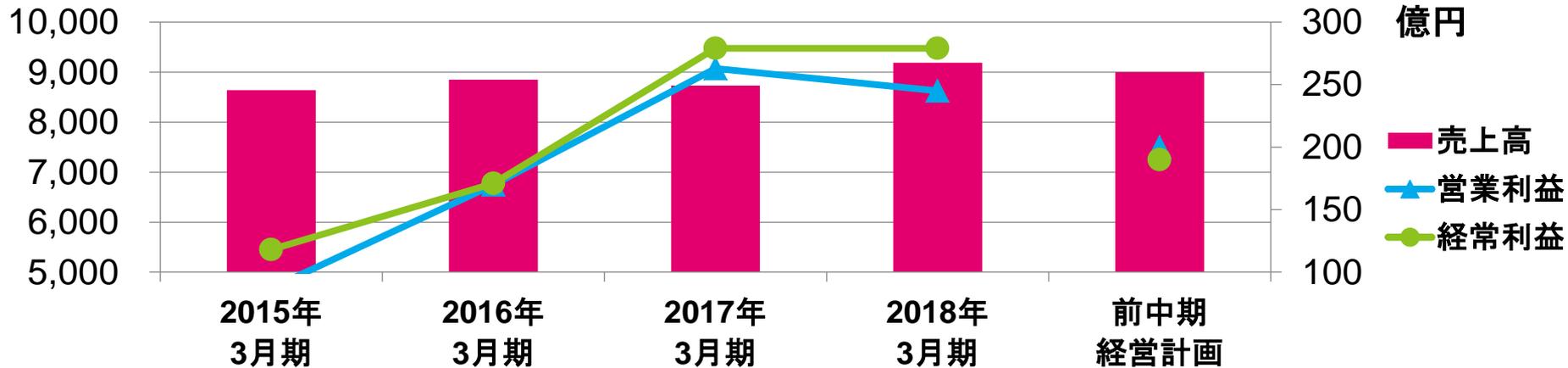
- ◆ 「売上高」「営業利益」「経常利益」「海外法人経常利益率」「有利子負債残高」「自己資本比率」の6つの指標すべてで計画を達成

	2018年 3月期	前中期 経営計画	差異
売上高	9,188億円	9,000億円	+188億円
営業利益	245億円	200億円	+45億円
経常利益	279億円	190億円	+89億円
海外法人経常利益 (比率)	40.2%	25.0%	+15.2pt
有利子負債残高	2,660億円	2,750億円	-90億円
自己資本比率	22.3%	20.0%	+2.3pt

すべて達成

# 1. 前中期計画の振り返り(2)

- ◆ 前半2年で経営基盤を強化しつつ、後半2年で収益力の強化を実現
- ◆ 営業利益、経常利益は200億円を大幅に上回り計画を達成
- ◆ 財務面も改善がすすみ、より筋肉質な収益構造への転換を実現



## 前半2年の成果「再生と一丸への挑戦」

- 「グループガバナンス」「危機管理体制」「品質保証体制」などの経営基盤を強化
- 成長戦略の柱であるグローバルな水産資源アクセスを強化

## 後半2年の成果「成長への挑戦」

- 常時200億円を超える営業利益を創出する収益構造を構築
- 水産資源アクセス強化で海外事業の収益が伸長
- 冷凍食品市場の伸張に対応した「生産設備増強」と「新商品開発」
- 課題事業における黒字化・収支改善
- 財務体質の着実な改善

## 2. 長期経営ビジョン

### マルハニチログループが10年後にありたい姿を定義

世界No.1の  
水産会社としての  
地位を確立

水産物由来機能性材料の  
リーディングメーカー  
としての地位を確立

グローバル領域で  
「マルハニチロ」ブランド  
の水産品、加工食品  
を生産・販売する  
総合食品企業

冷凍食品・介護食品  
国内No.1企業としての  
地位を確立

水産、食品の  
枠組みを超えた  
バリューチェーンを展開し、  
収益の拡大化を実現

### 3. サステナビリティ長期ビジョン

マルハニチログループは、  
いまよりももっと「サステナブルな企業グループ」へ

「持続的な企業価値の向上に取り組む企業グループ」へ  
「持続可能な地球・社会づくりに貢献する企業グループ」へ

そのために…

マルハニチログループは、  
長期的な視点に立ち、事業活動を通じて、  
**「3つの価値」の創造**に注力していきます。

「経済価値」  
の創造

「総合食品企業」としての  
さらなる成長・発展へ

「社会価値」  
の創造

ステークホルダーの  
安全・安心、  
満足度の向上へ

「環境価値」  
の創造

地球環境保全に  
もっと貢献する企業へ

※ サステナビリティ中長期経営計画は[こちらから](#)参照願います。

## 4. 新コーポレートブランド戦略

【新コーポレートブランド戦略に基づく社名ロゴおよびステートメント】



# MARUHA NICHIRO

海といのちの未来をつくる

商品ブランドも秋季新商品・改良品より「マルハニチロ」ブランドへ統一

マルハ



2019年秋季の  
移行完了を目標

  
MARUHA NICHIRO

へ統一

## 5. 中期経営計画「Innovation toward 2021」(1)

- ◆ 売上高は1兆円、営業利益は310億円を目指す
- ◆ 新指標「ROA」、「D/Eレシオ」により、収益性と財務健全性を追求

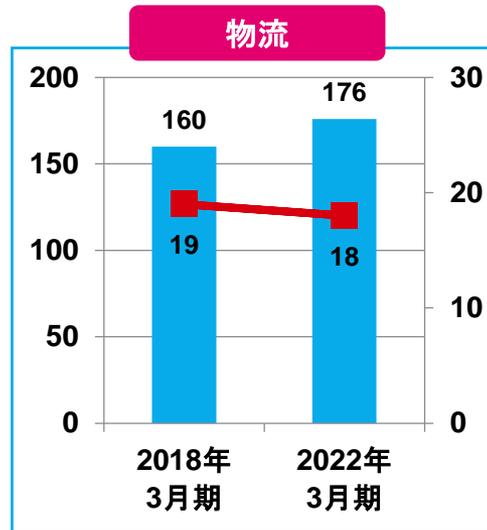
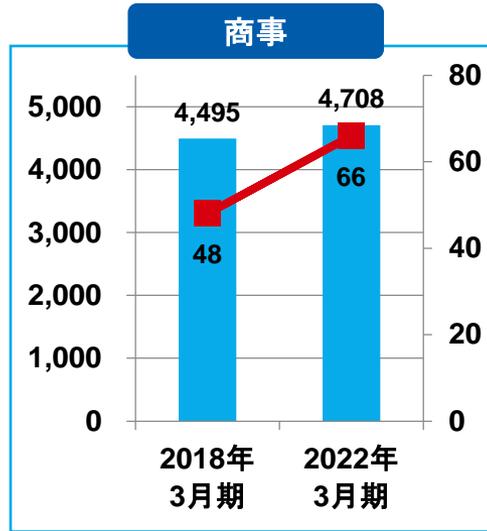
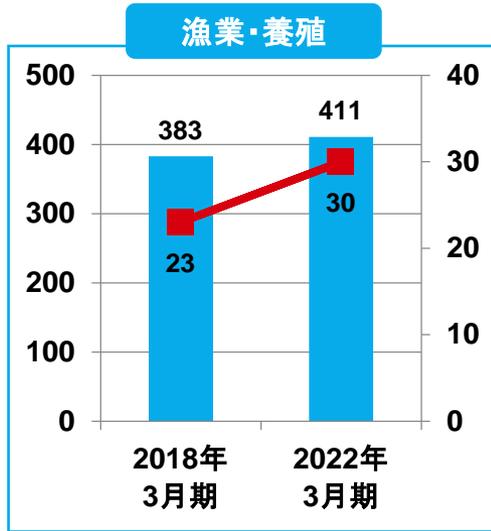
	2022年3月期計画	2018年3月期実績	差異
売上高	1兆円	9,188億円	+812億円
営業利益	310億円	245億円	+65億円
ROA	5.7%	5.5%	+0.2pt
D/Eレシオ	1.5x	2.3x	-0.8x
自己資本比率	30.0%	22.3%	+7.7pt

為替レート 米ドル/円	22年3月期計画 レート	18年3月期決算 レート
		113.00

# 5. 中期経営計画「Innovation toward 2021」(2)

単位：億円

売上高 営業利益



## 5. 中期経営計画「Innovation toward 2021」(3)

### 長期経営ビジョンの実現に向けた最初の4年間 における3つの経営戦略

#### 収益力の更なる向上

水産資源アクセスを最大限  
に生かしたバリューチェーン  
の再構築

加工食品事業における  
収益拡大

#### 成長への取り組み

国内外における水産商事  
バリューチェーンの拡充

加工食品事業生産拠点  
への積極的な投資を実施

中長期的な成長領域への  
先行投資を実施

#### 経営基盤の強化

経営戦略を支える、  
安定的な財務基盤の構築

研究開発力、技術力の強化

人財・ブランド・  
ITインフラの強化

# 5. 中期経営計画「Innovation toward 2021」(4)

## 収益力の更なる向上

### 水産資源アクセスを最大限に生かしたバリューチェーンの再構築

#### 漁業・養殖

- 完全養殖マグロ事業の拡大
- 新魚種養殖技術の開発

#### 商事

- 加工度を高めた付加価値商材の開発、ブランド化
- 国内水産加工拠点の再編、拡充

#### 海外

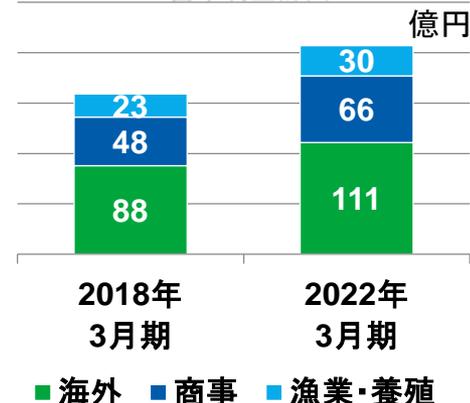
- 事業・組織を横断した戦略立案・実行のための体制整備
- グローバル領域において資源アクセス、生産加工、販売の機能展開を確立  
⇒ **海外セグメント営業利益CAGR10%を目指す**

### 加工食品事業における収益拡大の取組み

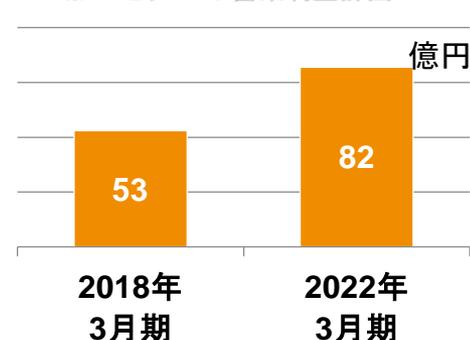
#### 加工

- 生産拠点の再編を通じた利益率の改善
- 生産コストの削減(仕入コスト・物流コスト)
- 製販一体の事業損益管理体制の確立
- 不採算事業の改善
- 商品開発力の強化  
⇒ **加工セグメント営業利益CAGR10%を目指す**

漁業・養殖/商事/海外セグメント  
営業利益計画



加工セグメント営業利益計画



# 5. 中期経営計画「Innovation toward 2021」(5)

## 成長への取り組み

国内外における水産事業  
バリューチェーンへの投資

商事 / 海外

- 新たな水産資源アクセスの獲得
- 既存水産資源アクセスの価値最大化
- 加工・販売事業の国内外展開強化



冷凍食品事業への積極投資

加工

- 生産拠点の再編
- コア製品の生産能力拡充
- AI、IoTを活用した効率化



ヤヨイサンフーズ 気仙沼工場(仮称)  
2020年11月稼働予定

中長期的な成長領域への  
先行投資

漁業・養殖

- 完全養殖マグロ事業の拡大
- 新魚種への対応、完全養殖技術の確立
- 陸上養殖、海外養殖事業の拡大

加工

- 介護食事業の拡大
- 化成事業の拡大



## 5. 中期経営計画「Innovation toward 2021」(6)

### 経営基盤の強化



**Thank You**



# MARUHA NICHIRO

海といのちの未来をつくる

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、本資料の著作権やその他本書類にかかる一切の権利はマルハニチロ株式会社に属します。