



マルハニチロ株式会社

「Challenge toward 2017」

マルハニチログループ中期四ヵ年経営計画
(2014年4月 ~ 2018年3月)

2014年5月30日

目次

1. 前中期経営計画「Double Wave Next」の総括

2. 新中期経営計画「Challenge toward 2017」の考え方・方針

目次

1. 前中期経営計画「Double Wave Next」の総括

2. 新中期経営計画「Challenge toward 2017」の考え方・方針

1-1.前中期経営計画の総括①

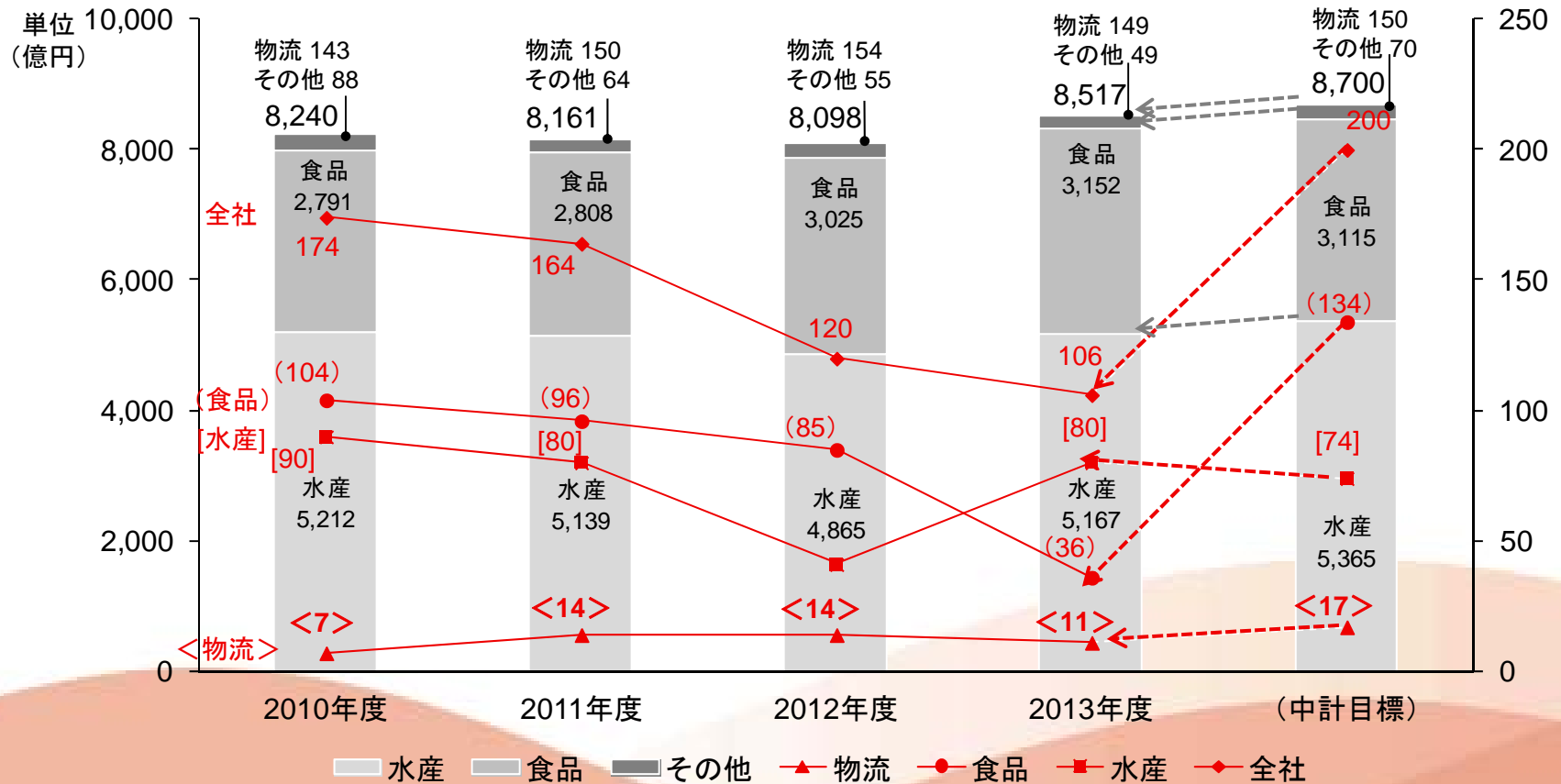
定量目標の達成状況(連結ベース)

	2013年度目標値	2013年度実績	差異
売上高	8,700億円	8,517億円	▲183億円
(うち海外売上高)	1,000億円	1,134億円	+134億円
営業利益 (3カ年平均)	200億円 (176億円)	106億円 (130億円)	▲94億円 (▲46億円)
有利子負債残高	2,750億円	2,904億円	+154億円
ROIC	5.7%	2.8%	▲2.3%

1-2.前中期経営計画の総括②

業績推移(連結ベース)

売上高(棒グラフ:左軸) 営業利益(折れ線グラフ:右軸)



ダブルウェーブネクスト
(2011~2013年度)

マルハニチロ株式会社

1-3.前中期経営計画の総括③

「ダブルウェーブネクスト」(2011～2013年度)

収益力の強化

営業利益目標:
200億円



2013年度実績106億円(▲94億円、期間中最高益164億円)

- 原料高騰・円安進行等のコスト増、既存商材の売上低迷
- 農薬混入事件にアクリフーズ2013年度営業利益前期比▲29億円

収益源の拡充・
見直し



**M&A、生産機能強化、資源アクセス強化等の施策、
並びに不採算事業切り離しについては、着実に実行**

財務体質の改善

有利子負債削減:
残高目標
2,750億円



2013年度実績2,904億円(+154億円)

- 魚価堅調による棚卸資産増加

財務体質の改善

1-4.前中期経営計画の総括④

「ダブルウェーブネクスト」(2011～2013年度)

海外市場への展開

海外売上高目標:
1,000億円



2013年度実績1,134億円(+134億円)と目標をクリア

- 欧米・アジア市場販売拡大への基盤整備推進
- 一方で、冷凍/加工食品の中国市場開拓は停滞

震災からの復興

生産拠点被災
からの復旧



グループ内生産移管、石巻工場再稼動等、実施済み

一部事業撤退



最適な生産体制整備までは至らず

1-5.前中期経営計画の総括⑤

主な実績

収益力強化

- M&A
 - ✓ ヤヨイ食品買収⇒ニチロサンフーズと統合
- 生産機能強化
 - ✓ ゼリー製造ライン増強(土谷食品)
 - ✓ 高純度EPA精製工場建設(韓国)
 - ✓ 冷蔵倉庫建設(川崎)
- 資源アクセス強化
 - ✓ 大洋ミクロネシア設立
 - ✓ オーストラルフィッシュリーズ資本参加
- 不採算事業の切り離し
 - ✓ 函館国際ホテル/ニチロサンパック売却
 - ✓ PTAFCO撤退

海外市場展開

- 欧米
 - ✓ シーフードコネクション買収
 - ✓ ピーターパンシーフーズの鮭鱒加工ライン増強
- アジア
 - ✓ マルハニチロタイランド設立
 - ✓ 吉進興業国際貿易社設立
 - ✓ 煙台アクリ社の中国内販拡大
 - ✓ タイでの事業拡大
 - ペットフード合弁会社設立
 - 冷蔵倉庫合弁会社設立

目次

1. 前中期経営計画「Double Wave Next」の総括

2. 新中期経営計画「Challenge toward 2017」の考え方・方針

2-1.新中期経営計画 事業環境認識

事業環境認識

国内

- 食の外部化
(外食・中食)
- 人口減少/高齢化
- 魚離れ
- 流通寡占化
- 水産業衰退
- 円安⇒輸入価格上昇

- 健康食品市場拡大
- 介護食品市場拡大
- 漁獲不安定
- 養殖リスク
- 漁業規制

海外

- 水産物需要拡大
- 新興国経済成長
 - ・加工食品需要拡大
 - ・インフラ整備
- 新興国リスク
 - ・人件費上昇
 - ・景気後退
 - ・商慣行
 - ・反日報道

※黒字はポジティブ要因

※赤字はネガティブ要因

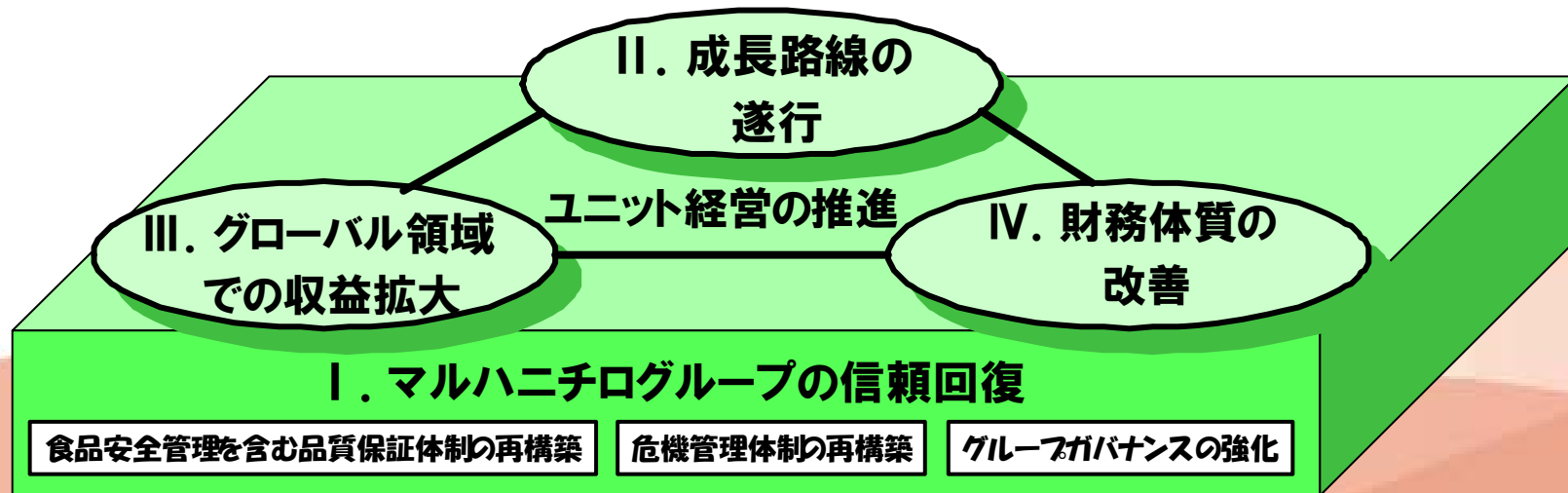
2-2.新中期経営計画のビジョン

Challenge toward 2017

～統合10年の節目に向かって～
～おいしいしあわせをより多くの人に届ける挑戦～

2014年度～2015年度
Challenge for REBIRTH &
to become ONE-UNIT
(再生と一丸への挑戦)

2016年度～2017年度
Challenge for Growth
(成長への挑戦)



2-3.新中期経営計画の基本方針

基本方針

I. 信頼の回復

- 「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。」というマルハニチログループ理念に立ち戻り、信頼を回復するための施策を迅速かつ着実に実行していく。

II. 成長戦略の遂行

- グループの統合の完成とこれを基軸にした持続的成長の追求を基本方針とする。
- 事業持株会社(マルハニチロ株式会社)を中心に責任体制が明確で効率的なグループ経営を目指す。
- ユニット経営を推進することで、より具体的に、より戦略的に、より効果的に、成長戦略を実行しやすい体制を構築する。
- ユニット間の協業や成長分野への戦略投資などの施策をタイムリーに推進することによりグループの成長を創出する。

III. グローバル領域での収益拡大

- 水産物と加工食品の世界的な需要拡大が見込まれる中、グローバル市場で成長を遂げることを、当グループが持続的な発展を実現していくための重要戦略と位置付ける。
- 中核収益事業の強化のためのグローバルでの投資及び新規案件への投資を拡大する。

IV. 財務体質の改善

- 有利子負債の削減と自己資本比率の改善を進める。

2-4.①信頼の回復

信頼の回復

方針

- 農薬混入の問題によって大きく揺らいだグループの社会的信頼を回復するため、第三者検証委員会の提言等を受け、各種課題に対する再構築案の検討を指示する「危機管理再構築委員会」を設置。
- グループ内横断的プロジェクトチームを「危機管理再構築委員会」の下部機関として設置し、再構築策の企画検討、実施推進を行う。

危機管理再構築委員会

食品安全・フードディフェンス再構築プロジェクト

品質保証体制再構築プロジェクト

危機管理体制再構築プロジェクト

グループガバナンスプロジェクト

労務問題改善プロジェクト

ブランド再構築プロジェクト

第三者検証委員会提言(概要)

- 食品企業としてのミッションの再確認と浸透
- 組織改革～リスク管理統括部の創設
- 品質保証機能の強化
⇒ 検査体制確立/規程見直し/専門家育成
- 危機管理への備え
⇒ 組織体制整備/現場演習/情報伝達ルート確保
- 食品防御①～グループ全体
⇒ 基準整備/企業風土醸成
- 食品防御②～群馬工場の改善
⇒ 監視・混入防止施設整備/従業員意識向上
- プライベートブランド・オーナーとの関係づくり

2-5.②成長戦略の遂行

成長戦略の遂行

- 新たな海外水産資源アクセスの確保も視野に調達力を強化（水産系ユニット）
- 北米の水産資源に係るサプライチェーンを世界規模で構築（北米ユニット）
- より高度な加工製品への取組強化（水産商事ユニット）
- 漁船・養殖の更なる効率化による低コスト漁業・養殖の実現（漁業・養殖ユニット）
- 鮮魚サプライチェーン、取扱商品群の拡充（荷受ユニット）
- 海外現地法人の販売力強化により水産物・加工食品の海外販売を拡大（海外ユニット）
- グループ内の全ての商品を対象とする提案型・企画開発型の戦略販売を推進（戦略販売ユニット）
- 「生涯健康計画」の推進に向けたR&D戦略
- 医薬品グレードのオメガ3市場への参入による化成品事業強化（化成ユニット）
- 冷凍食品における差別化技術確立、ニーズ対応力強化（冷凍食品ユニット）
- 生産拠点の再配置、高付加価値商品の比重拡大等による収益構造の安定化（食品系ユニット）
- アクリブランドの復活（冷凍食品ユニット）
- 効率化とコスト削減によりグループ内物流を最適化（物流ユニット）
- 輸配送・通関を含めた総合物流サービスの展開と提案型営業の推進（物流ユニット）

2-6. ②成長戦略の遂行

海外での収益拡大

- 欧州、ASEAN、オセアニアでの販売拡大
シーフードコネクション社(欧州)
マルハニチロ(タイランド)社(ASEAN)
オーストラルフィッシュリーズ社(オセアニア)
- インドネシアを中心としたハラル市場進出
- 中国市場における販売機能の再編
- タイにおける物流事業の構築

完全養殖への取組

- 現在、マルハニチログループのクロマグロ養殖は、約3千トンの生産量で業界最大
- 2012年以降、人工種苗を利用した養殖を除き、新規養殖場の設置が禁止
- 完全養殖のクロマグロは、2016年より出荷の見込み
- 昨年、マグロとカンパチ種苗の量産化のため、奄美の設備拡大

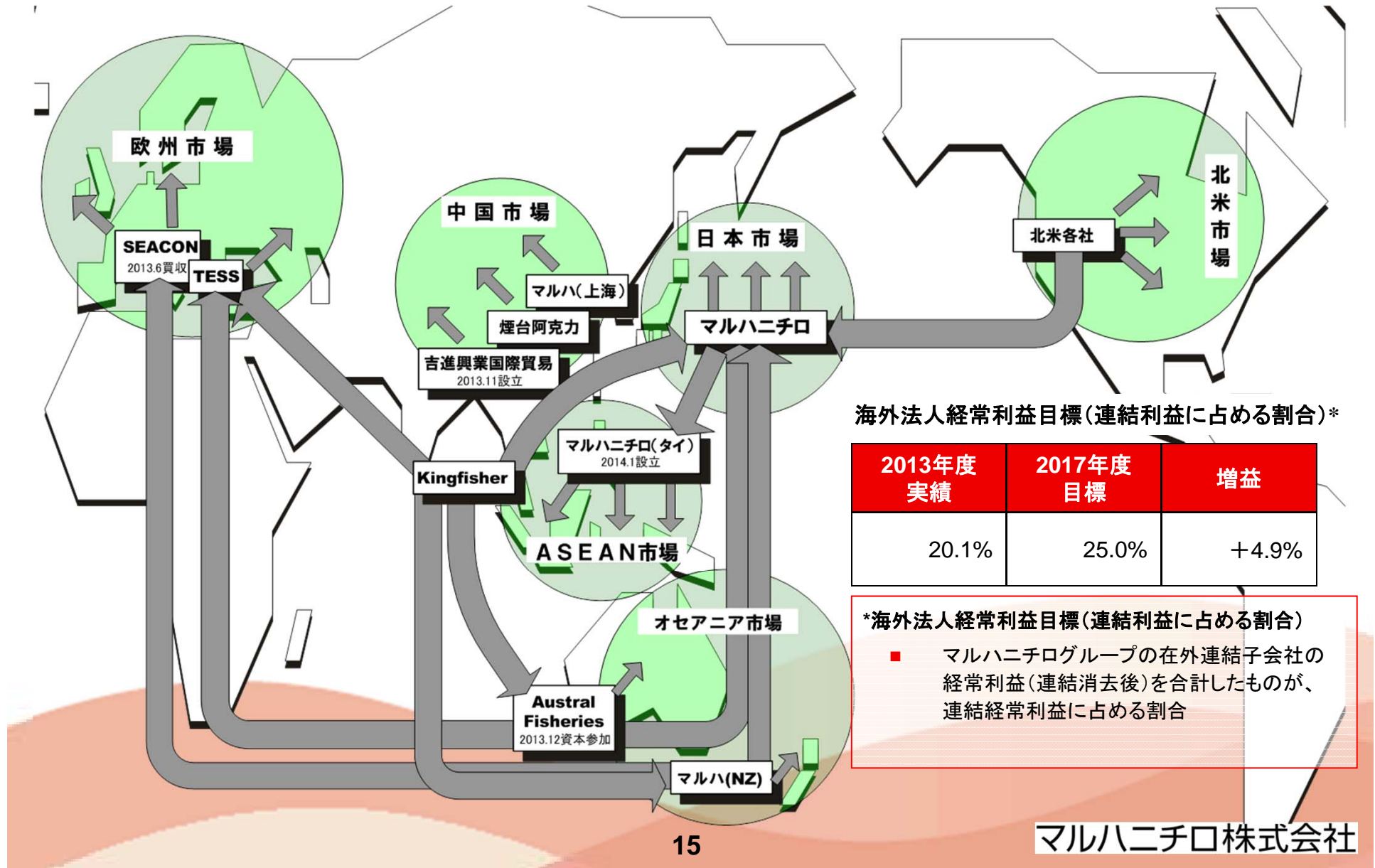
冷凍食品のシェアNo. 1へ

- 農薬混入事件の影響を受け低下した、シェアの挽回そして拡大
- 生産面の体制強化(新工場建設、重点カテゴリー生産ライン増設)
- 消費者ニーズに対応した付加価値商品開発
- 群馬工場の再稼働、夕張工場の稼働向上
- アクリブランドの信頼回復策

ロングライフチルド事業進出

- チルド温度帯で1か月程度の賞味期限を持つ調理済み食品
- 海外の企業と技術提携を実施し開発
- 既にテスト販売を実施し、高評価
- 来春の発売開始に向け、生産ラインの検討は最終段階

2-7.③グローバル領域での収益拡大



2-8. 設備投融資計画

積極的な設備投融資額

⇒ 370億円

- 海外ユニット
 - ⇒ 物流倉庫建造(タイ)
 - ⇒ 工場の生産設備増強(タイ)
- 北米ユニット
 - ⇒ 水産物販売会社への出資増
 - ⇒ 北米工場の生産設備増強
- 冷凍食品ユニット
 - ⇒ 冷凍食品新工場の建設
 - ⇒ 業務用冷凍食品工場の生産設備増強
- 加工食品ユニット
 - ⇒ 新規事業生産ラインの整備

定常設備投資額

⇒ 380億円

総額 750億円

2-9.定量目標

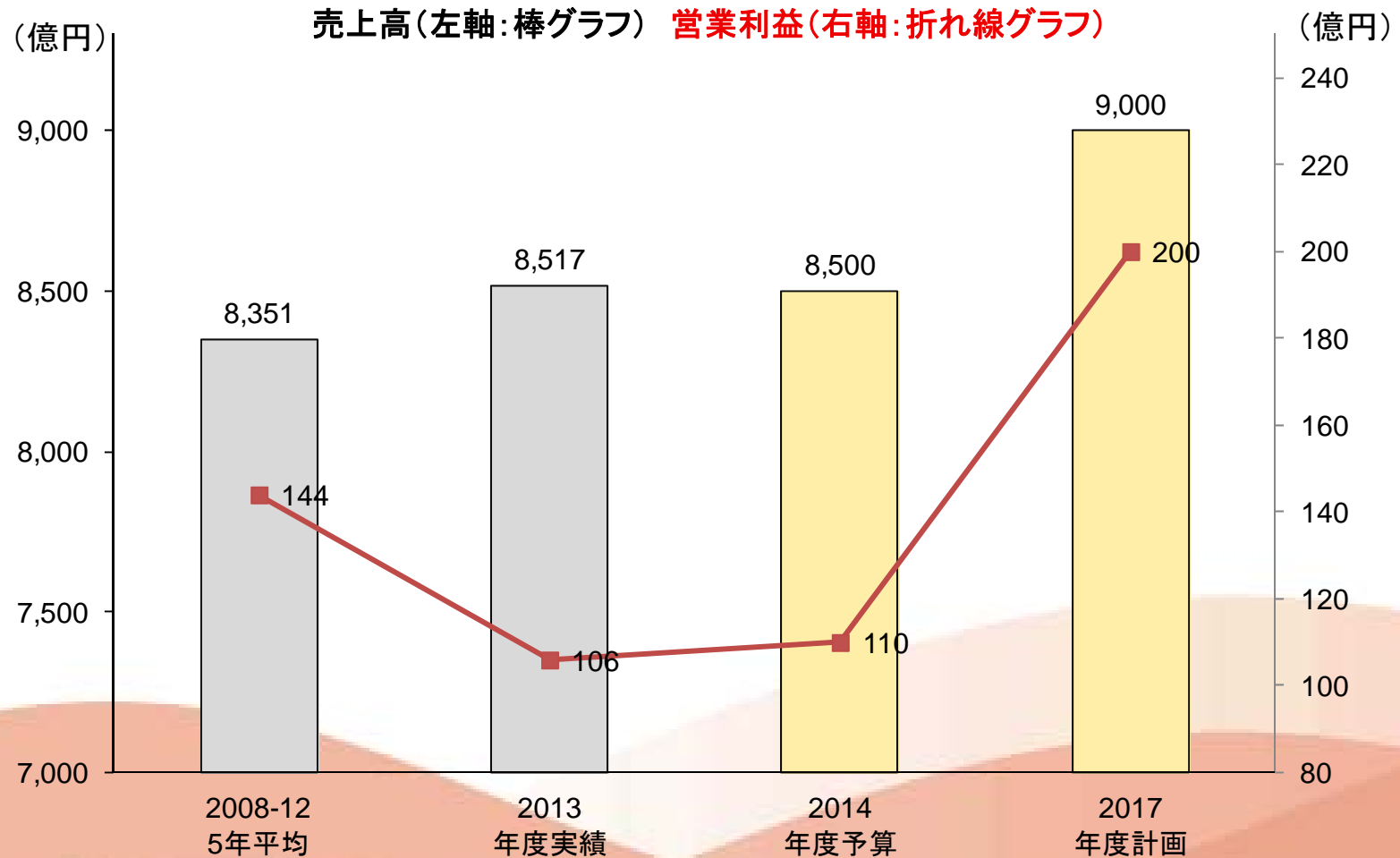
定量目標

	2013年度実績	2017年度目標	差異
売上高	8,517億円	9,000億円	+483億円
営業利益	106億円	200億円	+94億円
経常利益	140億円	190億円	+50億円
海外法人経常利益 (比率)	20.1%	25.0%	+4.9%
有利子負債残高	2,904億円	2,750億円	△154億円
自己資本比率	16.2%	20.0%	+3.8%

※為替はいずれも105円

2-10.収益計画

4か年損益計画



2-11.ユニットの再編

I. ユニット再編の目的

- 中核事業会社の統合により、従来の会社の枠にとらわれず、その事業実態に応じて、戦略を共有できるユニットに再編
- 柔軟な課題対応と事業推進を実現し、各ユニットの収益力強化によるグループ全体の収益向上を図る

II. 新たなユニット区分

- 「漁業・養殖」「水産商事」「荷受」「畜産商事」「戦略販売」「海外」「北米」「冷凍食品」「加工食品」「化成」「物流」の11ユニットより構成

III. 海外ユニットの設置

- 海外事業戦略の企画立案、人材育成を含む海外事業のインフラ整備及び海外市場開拓と輸出業務を担う「海外ユニット」を設置

IV. 戦略販売ユニットの設置

- 広域企業(量販店、CVS、生協など)への販売窓口を集約して担い、通販、無店舗販売、介護食などの分野もカバーする「戦略販売ユニット」を設置

2-12. 事業ユニット別の収益計画

事業ユニット別の収益計画

(単位: 億円)

	売上高			営業利益		
	18/03 計画	14/03 実績	差異	18/03 計画	14/03 実績	差異
漁業・養殖ユニット	366	341	25	25	10	15
水産商事ユニット	684	709	△ 25	30	27	3
荷受ユニット	2,626	2,662	△ 36	11	10	1
畜産商事ユニット	500	448	52	6	1	5
戦略販売ユニット	758	693	65	5	5	0
海外ユニット	476	435	41	11	5	6
北米ユニット	898	802	96	23	13	10
冷凍食品ユニット	1,662	1,539	123	39	7	32
加工食品ユニット	746	641	105	26	4	22
化成ユニット	72	42	30	6	6	0
物流ユニット	161	147	14	11	9	2
その他	51	59	△ 8	7	7	0
全社					3	△ 3
合計	9,000	8,517	483	200	106	94

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マルハニチロ株式会社に属します

MARUHA NICHIRO