

株式会社マルハニチロホールディングス

「ダブルウェーブネクスト」

(Double Wave Next)

マルハニチログループ中期三カ年経営計画

(2011年4月～2014年3月)

2011年11月7日

目次

1. 前中期経営計画「ダブルウェーブ21」の総括

2. 新中期経営計画「ダブルウェーブネクスト」の考え方

3. セグメント、ユニット別事業戦略と具体的施策

4. 「ダブルウェーブネクスト」における数値目標

目次

1. 前中期経営計画「ダブルウェーブ21」の総括

2. 新中期経営計画「ダブルウェーブネクスト」の考え方

3. セグメント、ユニット別事業戦略と具体的施策

4. 「ダブルウェーブネクスト」における数値目標

1-1.前中期経営計画の総括①

「ダブルウェーブ21」(2008～2010年度)

グループ経営の強化

- 経営統合の完成 → **ほぼ達成**
- 経営基盤の整備 → **関係会社統廃合進展**
CSR経営 更なる推進の必要性

成長戦略

- 優良な食材の
安定供給 → **小規模な戦略投資(まき網船建造、
冷食設備投資、バイオ工場増設等)**
- 世界市場への
挑戦 → **海外販売拡大せず**

1-2.前中期経営計画の総括②

主な実績

水産セグメント

- ・大型まき網漁船建造(大洋エーアンドエフ)
- ・グループ荷受合併(熊本魚、鹿児島魚市 → 九州中央魚市)

食品セグメント

- ・アクリフーズ群馬工場生産体制整備(冷食UT)
- ・林兼デリカ買収 → マルハニチロ九州設立(冷食UT・加食UT)
- ・湘南フレッシュデリカ、新潟フレッシュデリカ合併 → デリカウエーブ設立(冷食UT)
- ・北海道・青森地区生産拠点整備(マルハニチロ北日本設立)(加食UT)
- ・缶詰生産規模拡大(加食UT)
- ・宇都宮バイオ工場増設(化成UT)
- ・滝沢ハムとの業務提携(畜産UT)

その他

- ・ノンコア、不採算事業整理(ニチロ工業、マダガスカル事業)
- ・第二種優先株式買入れ消却

1-3.前中期経営計画の総括③

当社経営指標の状況(連結ベース)

	2010年度目標値	2010年度実績
売上高	10,000億円	8,234億円
(うち海外売上高)	1,200億円	836億円
営業利益	240億円	174億円

有利子負債	2,999億円	2,988億円
ROA(営業利益)	4.6%	3.7%
自己資本比率	15.7%	12.4%

目次

1. 前中期経営計画「ダブルウェーブ21」の総括

2. 新中期経営計画「ダブルウェーブネクスト」の考え方

3. セグメント、ユニット別事業戦略と具体的施策

4. 「ダブルウェーブネクスト」における数値目標

2-1.グループのビジョン

使命

水産サプライヤー

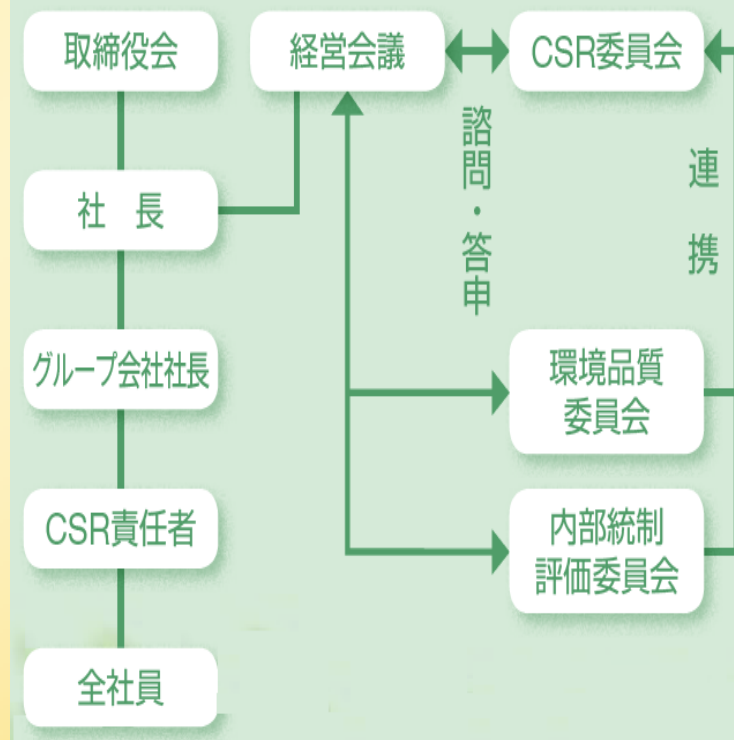
総合食品メーカー

経営ビジョン

- 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。
- 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。
- 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。

CSR経営

CSR経営推進体制図



2-2.新中期経営計画 環境認識(事業)

水産

世界需要拡大
魚価上昇
漁獲不安定、
養殖リスク
買い負け
国産品の減産

食品

海外人件費上昇
健康食品市場拡大
介護食市場拡大
精製魚油市場拡大

デフレ、内需縮小
販売競争激化
原料高
輸入価格上昇

2-3.中期経営計画の位置付け①

「ダブルウェーブネクスト」(2011～2013年度)

収益力の強化

- 収益事業は、より強力に拡充
- 不採算事業は、抜本的対策を講じる

最終年度営業利益200億円の確保

財務体質の改善

- 営業利益の確保
- 主力事業への投下資本の集中
- 運転資本の効率化

13年度末有利子負債残高2,750億円(10年度末比238億円の削減)

2-4.中期経営計画の位置付け②

「ダブルウェーブネクスト」(2011～2013年度)

海外市場への展開

- 水産事業～資源アクセス、海外市場開拓
- 食品事業～商品の海外市場での認知度アップ


海外売上高1,000億円(2013年度)へ

震災からの復興

- 被災による生産ダメージからの迅速な復旧

最適な生産体制を整備

2-5. 震災からの復興

会社名/事業所	主要商品	生産移管工場	生産開始時期
(株)マルハニチロ食品 石巻工場 	冷凍食品 (白身タルタル類)	(株)マルハニチロ九州	5月下旬
	冷凍食品 (イカ天ぷら類)	(株)マルハニチロ食品 広島工場	5月中旬
	冷凍食品 (ソースカツ類)	ニチロ畜産(株)	6月下旬
	冷凍食品(その他)	(石巻第3・第4工場)	8月上旬
(株)マルハニチロ食品 仙台工場	煉製品(ちくわ類)	(仙台工場)	5月中旬
	冷凍食品(春巻類)	(株)ニチロサンフーズ	7月上旬
	乾燥食品(FD類)	(株)ニチロサンパック山形工場	6月下旬
(株)マルハニチロ食品 宇都宮工場(化成食品)	化成品(DHA類)	(宇都宮工場)	6月下旬
	化成品 (コンドロイチン類)	(宇都宮工場)	8月上旬
	化成品 (ヒアルロン酸類)	(宇都宮工場)	12月上旬予定

2-6. 設備投融資計画

(2011年度～2013年度)

水産セグメント

- 国内漁業<漁船建造>
- 養殖(クロマグロ@串本)<初期設備>
- 養殖(ハタ養殖@フィリピン)<設備増強>
- 北米工場生産設備増強 など

113億円

食品セグメント

- 生産拠点整備・効率化
- 生産工場設備増強
- 環境対策
- 化成品海外投資 など

248億円

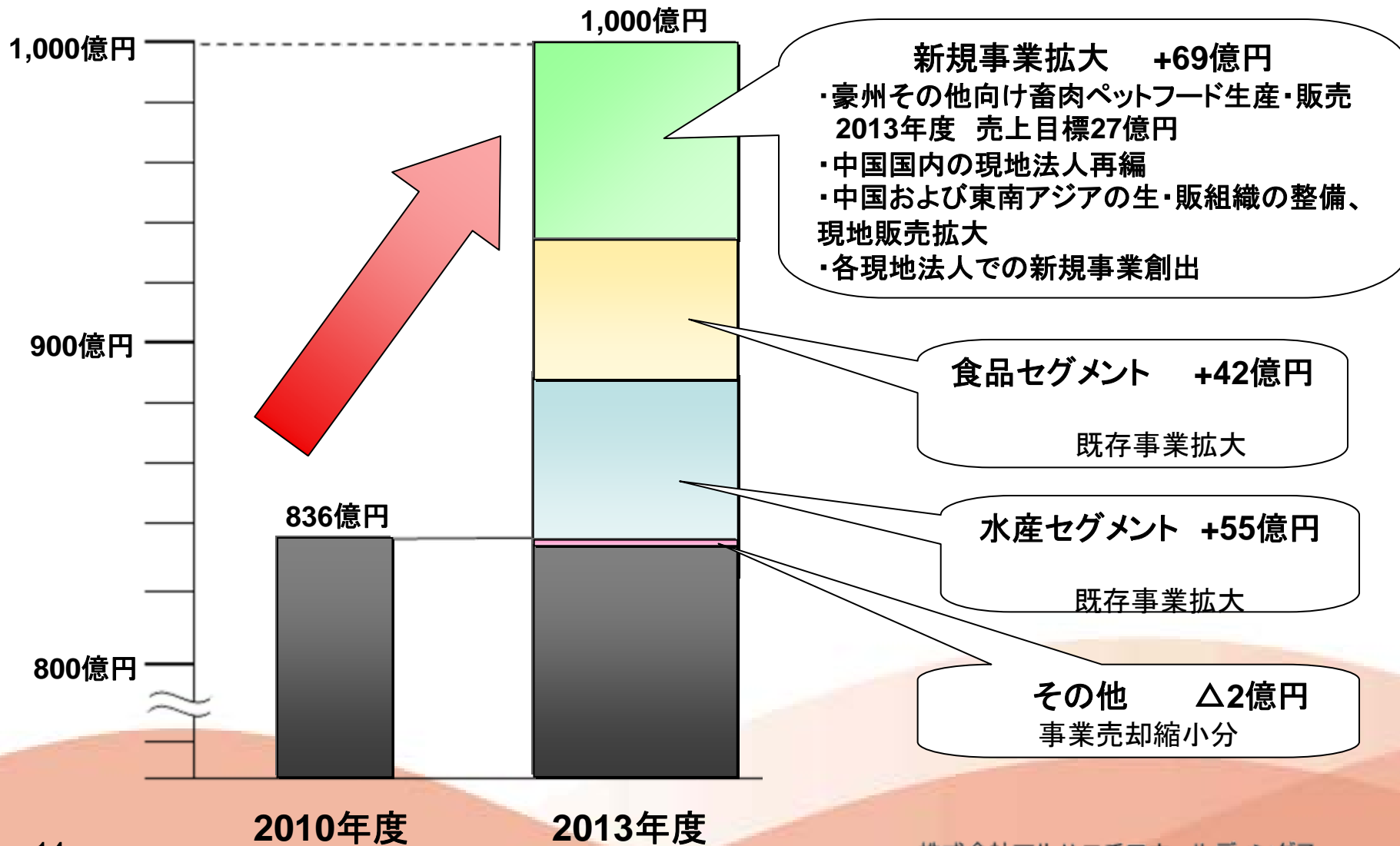
その他

- 物流倉庫建造
- その他投融資 など

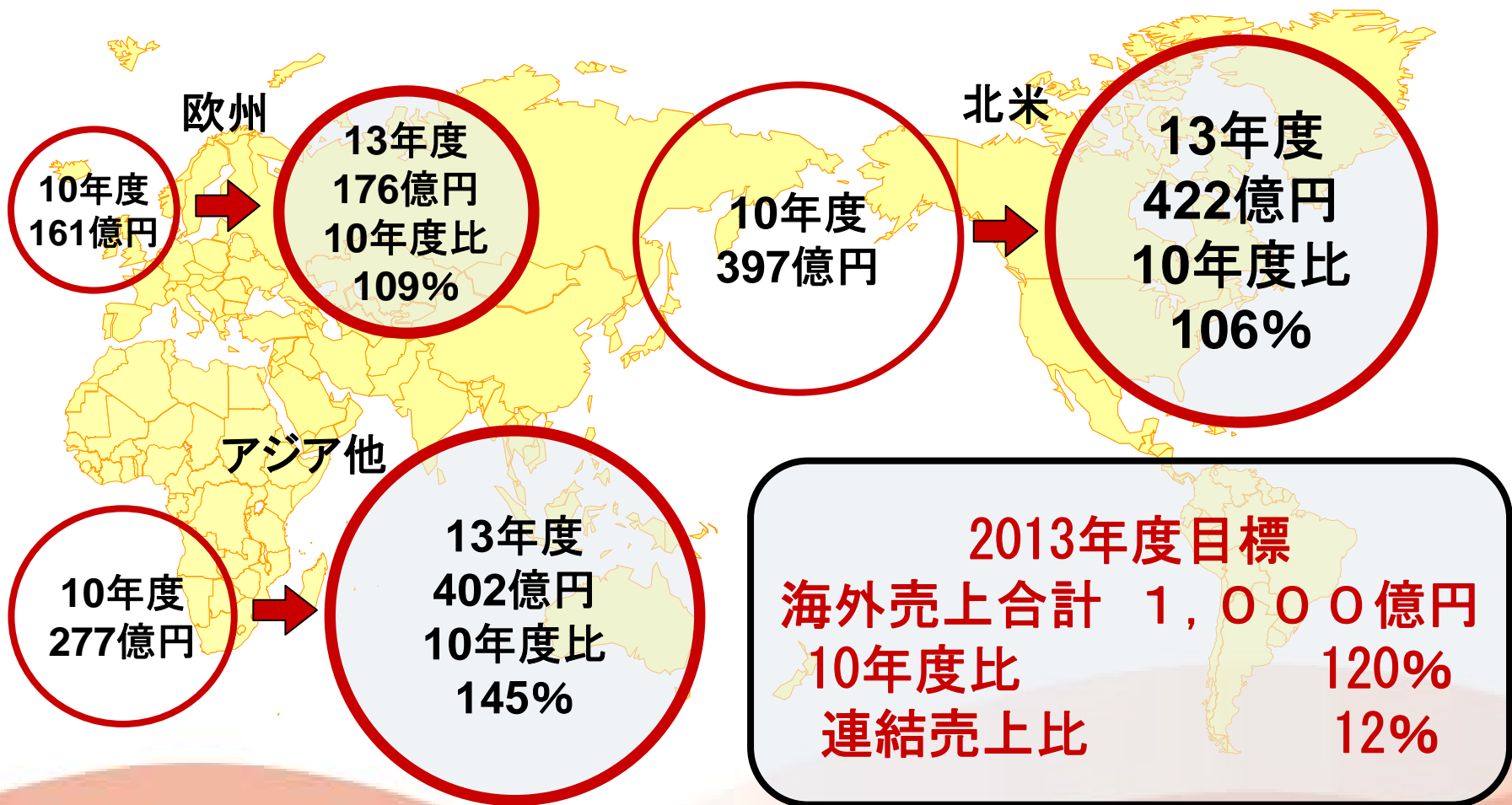
139億円

総額 500億円

2-7. 海外売上①



2-8.海外売上②



2-9.グループ財務戦略

• 財務リスク軽減

- ノンコア事業の精査
- 不活用資産流動化
時価変動リスク排除

• 運転資本効率化

- 管理指標としてROIC
を採用
- EBITDAの活用も検討

• 資金管理・統制強化

- 資金のグループ一元
化を更に推進
- 連結子会社数60社程
度への集約を継続



有利子負債の削減

2-10. 研究開発、情報システム、品質保証

R&D

『生涯健康計画』

マルハニチロの商品でお客様の生涯に亘って健康維持をお手伝いすること

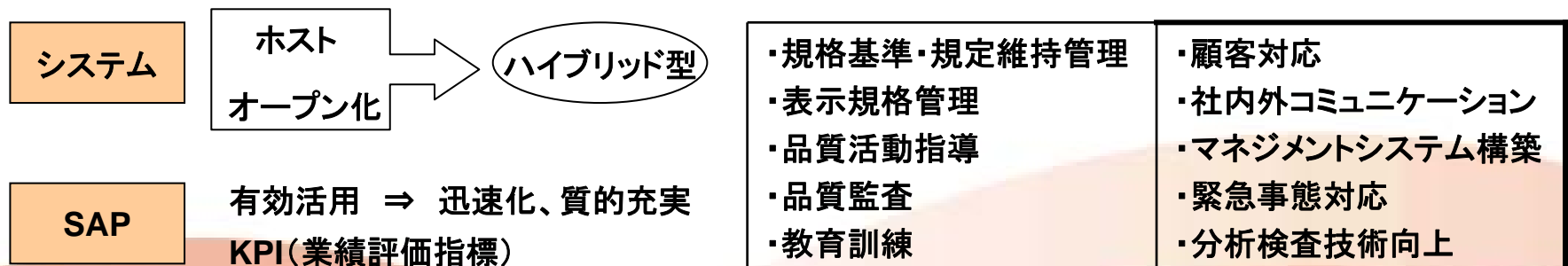
商品化	
ターゲット層考慮	高付加価値 高機能性

基盤技術の蓄積	
保存・加工 五感	健康 環境

グループ支援 / 特許	
グループ各社 へのR&D支援	特許の啓蒙 特許化支援

IT

品質保証



目次

1. 前中期経営計画「ダブルウェーブ21」の総括

2. 新中期経営計画「ダブルウェーブネクスト」の考え方

3. セグメント、ユニット別事業戦略と具体的施策

4. 「ダブルウェーブネクスト」における数値目標

3-1.各戦略セグメントの利益目標

(単位：億円)

セグメント	2013年度 営業利益目標	10年度 差異
水産セグメント	74	△16
食品セグメント	134	+30
保管物流セグメント	17	+10
その他	10	+1
全社	△35	+1
合計	200	+26

3-2. 事業ユニット別の計画

(単位: 億円)

	売上高			営業利益		
	14/03 計画	11/03 実績	差異	14/03 計画	11/03 実績	差異
漁業・養殖ユニット	365	327	38	16	20	△ 4
北米ユニット	540	509	31	13	8	5
水産商事ユニット	905	794	111	31	55	△ 24
荷受ユニット	2,890	3,009	△ 119	9	2	7
戦略販売ユニット	665	572	93	5	5	0
水産セグメント計	5,365	5,212	153	74	90	△ 16
冷凍食品ユニット	1,295	1,175	120	48	47	1
加工食品ユニット	820	748	72	41	26	15
畜産ユニット	515	455	60	15	13	2
化成品ユニット	160	136	24	14	13	1
アジア・オセアニアユニット	325	276	49	15	5	10
食品セグメント計	3,115	2,791	324	134	104	30
保管物流セグメント	150	143	7	17	7	10
その他	70	88	△ 18	10	9	1
全社			0	△ 35	△ 36	1
合計	8,700	8,234	466	200	174	26

3-3. 営業利益増益要因

2010年度比26億円の営業利益増

(単位: 億円)

		経費・原材料 費増減効果	効率化効果	被災影響	事業増減益	その他	連結消去	計
水産 セグ メン ト	漁業・養殖ユニット	▲ 7.5				2.2	0.9	▲ 4.4
	北米ユニット				6.2		▲ 1.6	4.6
	水産商事ユニット	▲ 25.2				2.1	▲ 1.4	▲ 24.5
	荷受ユニット	8.8	7.4		▲ 9.7	1.5	▲ 0.7	7.3
	戦略販売ユニット				0.9	▲ 0.2	▲ 0.3	0.4
	小計	▲ 23.9	7.4	0.0	▲ 2.6	5.6	▲ 3.1	▲ 16.6
食品 セグ メン ト	冷凍食品ユニット	▲ 8.5		▲ 11.7	27.5	▲ 4.5	▲ 2.2	0.6
	加工食品ユニット	▲ 2.0	8.8		14.0	▲ 3.0	▲ 2.6	15.2
	畜産ユニット	▲ 1.3			6.0	▲ 2.1	▲ 0.4	2.2
	化成品ユニット			▲ 5.6	6.8	0.7	▲ 0.6	1.3
	アジア・オセアニアユニット	3.6			6.6	1.2	▲ 1.4	10.0
小計	▲ 8.2	8.8	▲ 17.3	60.9	▲ 7.7	▲ 7.2	29.3	
保管物流セグメント					9.7	0.2	▲ 0.5	9.4
その他			2.0				▲ 0.6	1.4
全社						2.4		2.4
合計		▲ 32.1	18.2	▲ 17.3	68.0	0.5	▲ 11.4	26.0

3-4. 3カ年事業施策(水産セグメント)

漁業養殖ユニット

資源アクセスの更なる強化

北米ユニット

加工機能の強化と、欧米での販売強化

水産商事ユニット

全体の最適な一気通貫事業体制を推進

荷受ユニット

徹底したローコストオペレーション

戦略販売ユニット

市場外流通を担う部門として、高次加工品の強化

3-5. 3カ年事業施策(食品セグメント)

冷凍食品ユニット

震災よりの復興と新分野(介護食)の拡大

加工食品ユニット

戦略推進ユニットとして売上拡大と収益改善
(新規カテゴリーの創出)

畜産ユニット

事業効率化と販売拡大による安定収益確保

化成品ユニット

成長ユニットとして位置づけ事業拡大を図る

アジア・オセアニアユニット

成長ユニットとして位置づけ
収益拡大と海外販売拡大を目指す

3-6. 3カ年事業施策(保管物流セグメント)



集荷力の強化

ニーズに合った設備・機能の充実と効率的な運営

輸配送事業の拡充

協力会社との業務提携等、質の高い輸配送サービス

保有設備のスクラップ
&ビルド

2020年に向けての脱フロン化工事を計画的に行う

目次

1. 前中期経営計画「ダブルウェーブ21」の総括

2. 新中期経営計画「ダブルウェーブネクスト」の考え方

3. セグメント、ユニット別事業戦略と具体的施策

4. 「ダブルウェーブネクスト」における数値目標

4-1.新中期経営計画における数値目標

(連結ベース)

	2010年度 実績	ダブルウェーブネクスト
		2013年度 計画
売上高	8,234 億円	8,700 億円
営業利益	174 億円	200 億円
有利子負債残高	2,988億円	2,750億円
ROIC	5.0%	5.7%
海外売上高	836億円	1,000億円

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