

# 株式会社マルハグループ本社

「ニューウェーブ21 (New Wave 21)」  
マルハグループ中期三ヵ年経営計画

---



# 目次

次期中期経営計画の策定にあたって

グループの経営理念と経営管理

事業戦略と具体的施策

「ニューウェーブ21」における経営目標

## 次期中期経営計画の策定にあたって

グループの経営理念と経営管理

事業戦略と具体的施策

「ニューウェーブ21」における経営目標

# 現中期経営計画のレビュー

次期中期経営計画の策定にあたって

グループの経営理念と経営管理

事業戦略と具体的施策

「ニューウェーブ21」における経営目標

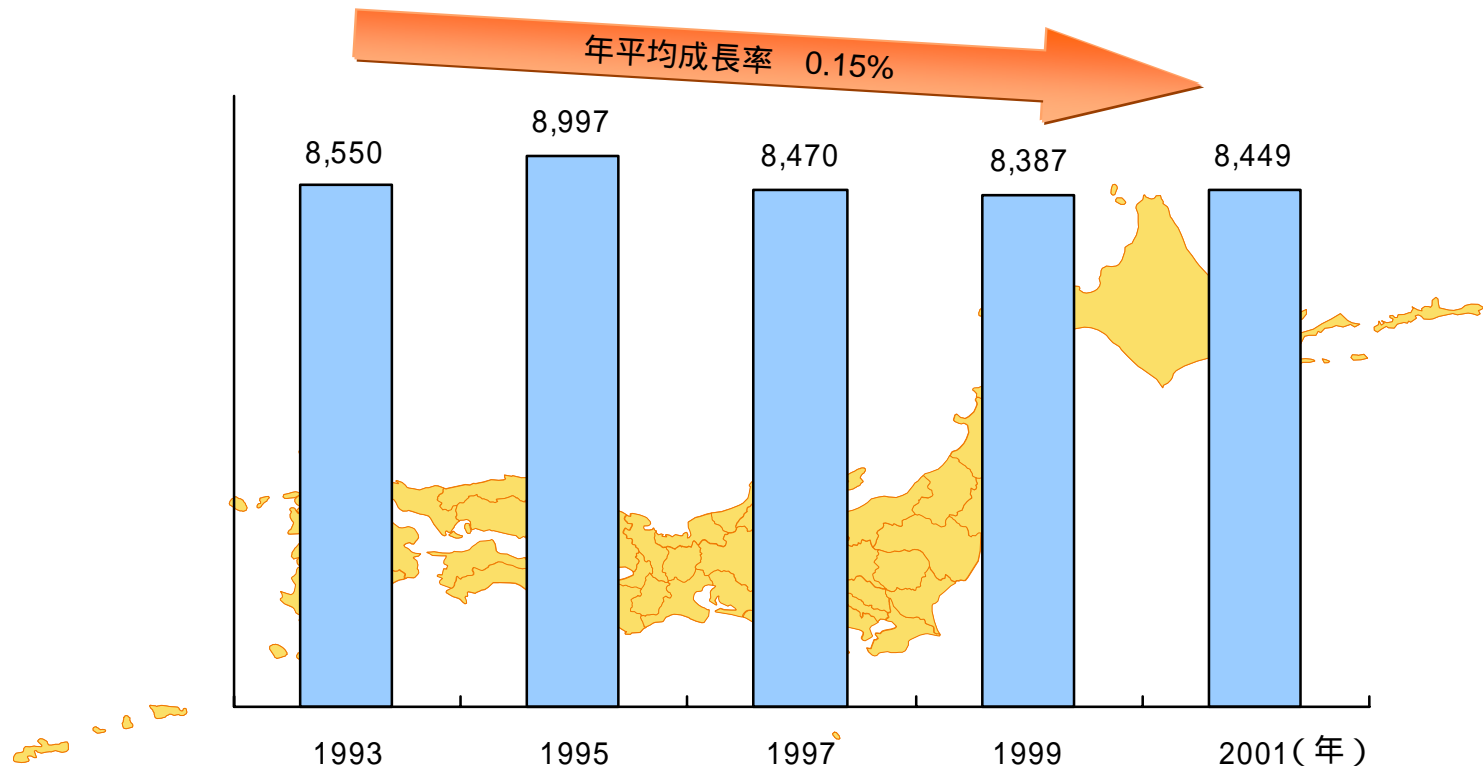
## 当社経営指標の状況(連結ベース)

	2004年度目標値	2004年度(予想)	現中計期間(2002-2004年度)の達成度(累計)
売上高	8,700億円	7,700億円	91.1%
営業利益	170億円	160億円	97.2%
経常利益	154億円	130億円	92.5%
連結借入金(注)	400億円削減	501億円削減	125.3%
売上高総利益率	11.1%	11.3%	100.0%
営業利益率	2.0%	2.1%	105.9%
経常利益率	1.8%	1.7%	100.0%

(注) 連結借入金の削減額については2002-2004年度の累計額

# マルハグループを取巻く事業環境の変化（国内市場）

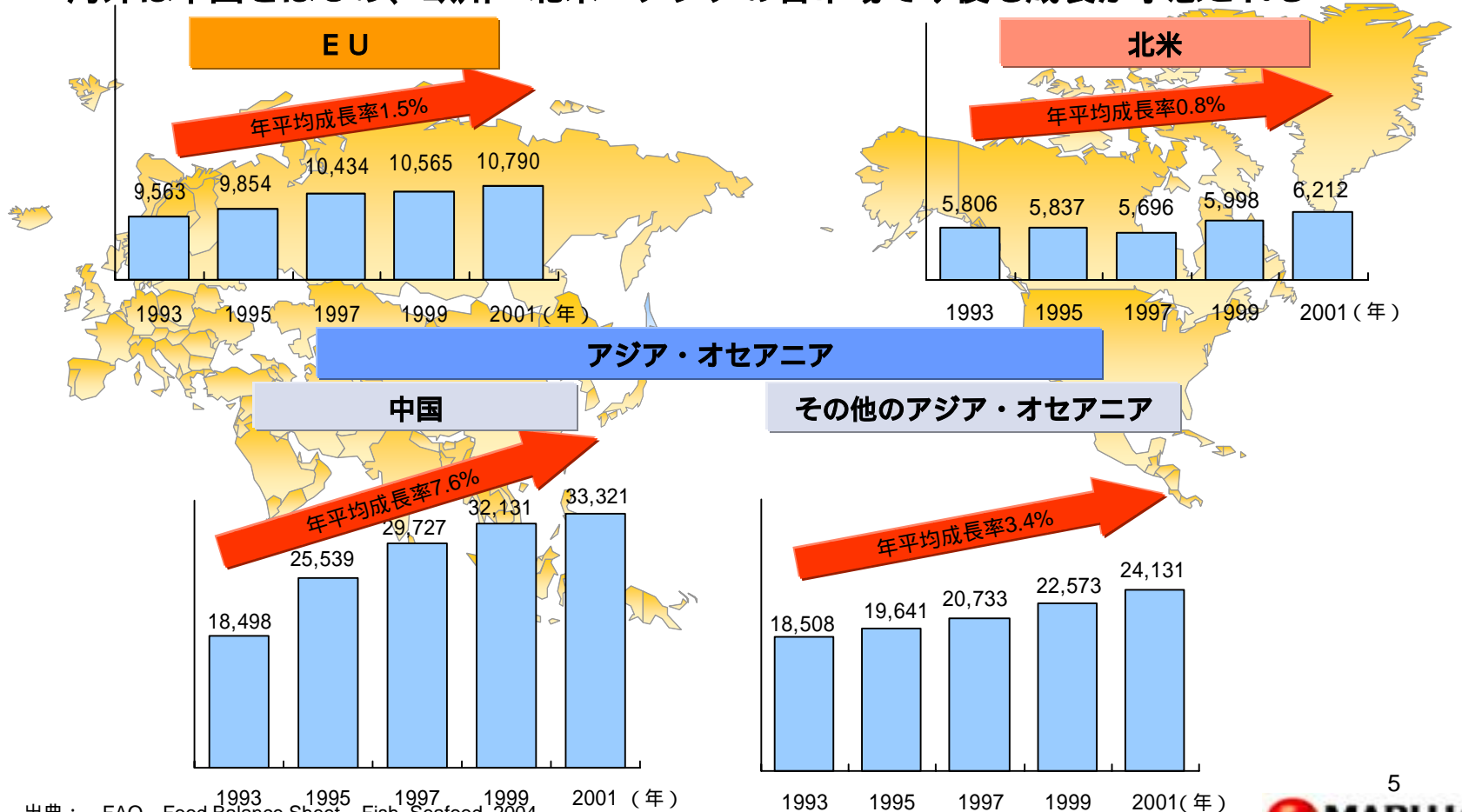
## 日本における魚介類の供給量は飽和 / 低減傾向



出典： FAO Food Balance Sheet – Fish, Seafood, 2004  
注) 上記は食用供給量 (単位 1000容積トン) で表す

# マルハグループを取巻く事業環境の変化（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



出典：FAO Food Balance Sheet - Fish, Seafood, 2004  
 注）上記は食用供給量（単位 1000容積トン）で表す

# グループ再編の進捗状況

次期中期経営計画の策定にあたって

グループの経営理念と経営管理

事業戦略と具体的施策

「ニューウェーブ21」における経営目標

## グループ全体最適を目指すセグメント経営

## 現中計期間中における進捗状況

株式会社マルハグループ本社

マルハ株式会社

### グループ内事業統合推進

- 冷蔵持株会社の設立  
(マルハ物流ネット)
- 九州地区荷受統括持株会社  
(マルハ九州魚市HD) 設立
- 畜産子会社統合  
(マルハミートアンドデリカ)
- 欧州販社設立 (TESS)
- 大洋エーアンドエフ (TAFCO)  
他主要子会社の100%化
- 大阪魚市場との業務提携

### シェアドサービス会社設立

- シェアドサービス会社設立 (マルハ経理マネジメント、マルハヒューマンアシスト、エム・アンド・アソシエイツ)

6

### 水産事業

80社

- 大都魚類
- 神港魚類
- 大洋エーアンドエフ
- Westward Seafood Inc. 他

### 食品事業

49社

- 広洋水産
- 塩水港精糖
- デイジー食品工業
- Kingfisher Holdings Limited 他

### 保管・物流事業

22社

- マルハ物流ネット
- 新日本コールド
- 梅田冷蔵
- 日新タンカー
- 新長門運送 他

### その他の事業

29社

- マルハレストランシステムズ

# 今般の中期経営計画の位置付けについて

次期中期経営計画の策定にあたって

グループの経営理念と経営管理

事業戦略と具体的施策

「ニューウェーブ21」における経営目標

## 現中期経営計画（2002～2004年度）

## “ニューウェーブ21”（2005～2007年度）

### グループ経営の強化

- 守りの経営から攻めの経営へ
- 戦略セグメント/事業ユニットによるグループ経営

### グループ経営の枠組の構築

- 純粋持株会社設立
- 戦略セグメント/事業ユニット制の導入

### 現在

### 負の遺産の処理

### 資本増強策の策定

### 成長戦略

- 「選択と集中」の強化
- 「魚」の美味しさや素晴らしさを活かした商品開発と市場開拓
- 海外戦略への取組み強化
- コア事業（水産・食品）への集中的な設備投資



# 成長のための設備投資計画（2005年度～2007年度）

## 水産セグメント

- 北米におけるフィレー生産設備増強
- 北米におけるM&Aも含めた販売強化の取組み
- 欧州販売拠点の拡充
  - TESS社増強、M&A等
- キングフィッシャー社（タイ）への設備投資
  - 水産加工品

## 食品セグメント

- 販売拠点の拡充と生産設備増強
  - 舟山興業（中国）の設備増強
- キングフィッシャー社（タイ）への設備投資
  - 冷凍食品、ペット缶詰
- 「骨までおいしい魚」の中国生産設備増強
- 畜産事業資本参加・設備投資
- 西日本地区における加工食品工場の新設

## その他

- 効率的経営の為の情報システム投資
- アジア地区における物流拠点の新設

# 資本増強プログラム

次期中期経営計画の策定にあたって

グループの経営理念と経営管理

事業戦略と具体的施策

「ニューウェーブ21」における経営目標

今年度を目処に優先株による200億円程度の資本増強を検討

成長戦略実現の為コア事業への設備投資として全額充当予定

財務体質の強化

成長戦略への取組み

株主資本の増強

「選択と集中」の強化

コア事業（水産、食品）への集中的な設備投資

安定的な財務基盤の確立

企業価値の向上

# グループ財務戦略

次期中期経営計画の策定にあたって

グループの経営理念と経営管理

事業戦略と具体的施策

「ニューウェーブ21」における経営目標

## 株主を意識したグループ財務運営

### ■ 負債削減が最重要目標

- 負債削減実額目標
- D/Eレシオ目標

### ■ 株主資本の強化

- 株主資本の増強
- 最適資本構成を目指す

### ■ バランスシートの改善

- 不稼動資産の整理

## 株主への利益還元政策の検討

# 過去の課題整理

次期中期経営計画の策定にあたって

グループの経営理念と経営管理

事業戦略と具体的施策

「ニューウェーブ21」における経営目標

- 「固定資産の減損に係る会計基準」への対応
  - 不動産売却等による減損への前倒し対応
- その他の課題
  - 不採算事業等の整理

2004年度において連結ベースで280億円の損失の一括処理を予定  
負の遺産から訣別し、過去の課題整理に一気に目処をつける

事業環境の変化と次期中期経営計画の策定にあたって

グループの経営理念と経営管理

事業戦略と具体的施策

「ニューウェーブ21」における経営目標

# グループの経営理念と経営ビジョン

## 経営理念

- 健全な事業活動を通じて、「健康」・「本物」・「簡便」を旨とする「安心・安全」な食の提供により社会に貢献する

## 経営ビジョン

- 「魚」をコア・アイデンティティとして、トレーサビリティが明確で高品質な食品・素材或いはサービスを、魚と向かい合って1世紀を超えるマルハグループの創意を添えて、お客様にとって「価値あるもの」としてお届けしてまいります

## キャッチフレーズ

- 水産 「世界の魚屋」
- 食品 「フード・ワンダーランド・マルハ」

# 更なるグループの事業再編

次期中期経営計画の策定にあたって

グループの経営理念と経営管理

事業戦略と具体的施策

「ニューウェーブ21」における経営目標

以前

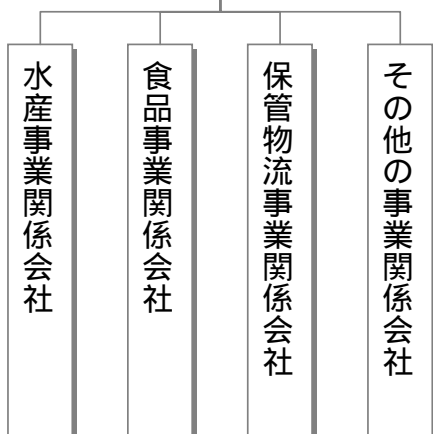
現在（2004年4月～）

将来（本中計期間中）

- 純粋持株会社の設立
- 戦略セグメント / 事業ユニットの導入

- 戦略セグメント毎に事業を整理
- グループ全体の経営管理を強化

マルハ株式会社



73社  
40社  
24社  
47社

純粋持株会社

(株)マルハグループ本社

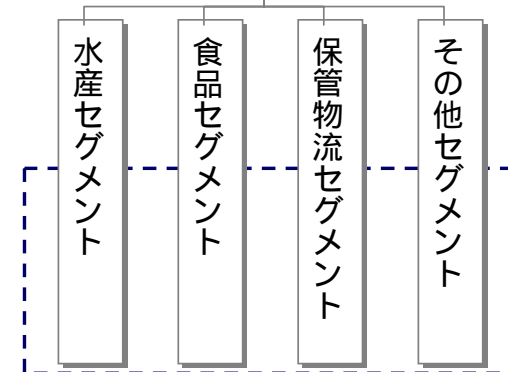
マルハ株式会社



80社  
49社  
22社  
29社

純粋持株会社

(株)マルハグループ本社



マルハ株式会社

# グループの経営管理

## マルハグループの事業ポートフォリオの管理体制

株主価値の最大化を図ることを経営目標に

マルハグループの経営資源の全体最適化

### グループ経営の枠組みの構築

- グループ経営管理体制の構築
  - グループ本社での役割の明確化とセグメント・ユニット長への大幅な権限委譲による意思決定の迅速化
  - 戦略セグメント/事業ユニット別の経営管理の強化
- グループ各社からの配当金の徴収
  - グループ各社に対して配当性向 50%以上を目標とする

### グループ各社の事業評価

- 戦略セグメント/事業ユニット毎の評価基準の設定と運用
  - 事業ユニット別にROAによる統一的な事業評価
  - 各事業ユニットを3つに分類し、それぞれの事業リスクと成長性に即した評価基準を設定

重点戦略事業  
(成長期待)

- 成長性基準
- 収益性基準

戦略事業  
(挺入改善)

- 収益改善基準

その他事業

### 事業ポートフォリオの管理

- グループ各社の事業はROAをベースに個社別に経営目標を賦課し、事業評価を実施
- 事業撤退基準について
  - 下記のいずれかに該当する場合事業撤退も含めて検討
    - 2年連続で営業利益段階で赤字の企業/事業
    - 実質上の債務超過
    - 単年度で株主資本を 50%以上毀損した場合
    - 但し、新規事業は原則黒字猶予期間を3年間と設定
    - また、事業シナジーが強く見込まれ、将来的な回復が合理的に期待できる事業については、シナジーの観点での評価を織り込む
- 新規事業への参入基準について
  - 「一般投資」について
    - キャッシュベースROI 20%を投資判断基準
  - 「戦略投資」について
    - NPV > 0を投資判断基準とする



事業環境の変化と次期中期経営計画の策定にあたって

グループの経営理念と経営管理

事業戦略と具体的施策

「ニューウェーブ21」における経営目標

# マルハグループの強み

世界に通用するマルハブランド

水産物の圧倒的な調達力と世界市場への販売力

海外ネットワークと水産物取扱の専門家を擁する卓越した情報収集力

品質・価格面で安定した魚の確保

水産物について調達 加工 販売の一貫体制を有する優位性

# 戦略セグメント/事業ユニットの現状

事業戦略と具体的施策

事業戦略概要

海外戦略

水産セグメント

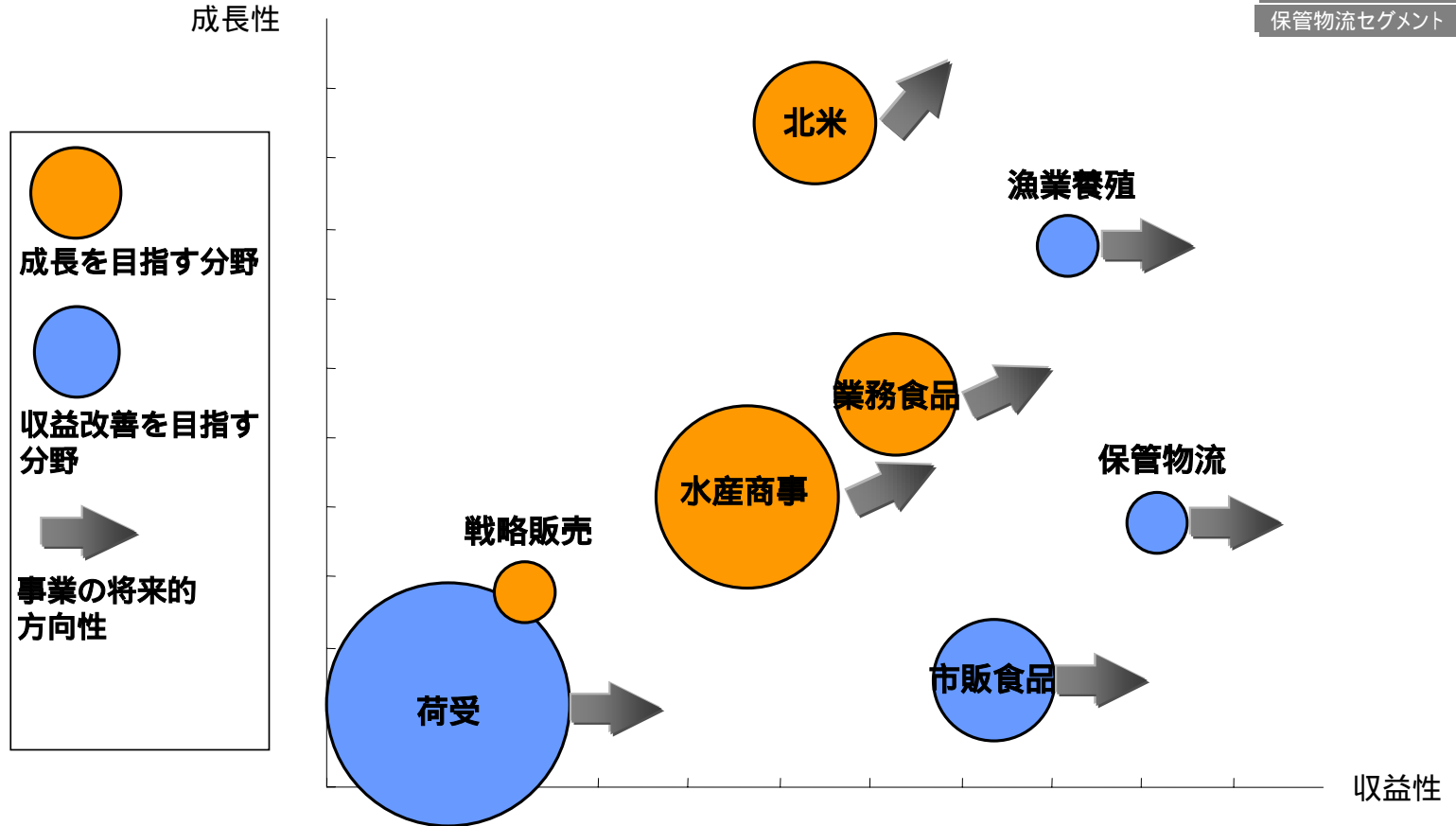
食品セグメント

保管物流セグメント

(単位：億円)

セグメント	ユニット	売上高		営業利益	
		2004年度(予想)	2003年度(実績)	2004年度(予想)	2003年度(実績)
水産セグメント	漁業・養殖ユニット	169	171	10	6
	北米ユニット	362	358	11	15
	水産商事ユニット	882	819	41	37
	荷受ユニット	3,772	3,802	18	12
	戦略販売ユニット	285	252	3	2
	合計	5,470	5,402	83	60
食品セグメント	業務食品ユニット	910	860	34	21
	市販食品ユニット	553	546	32	27
	砂糖ユニット	256	247	7	5
	化成品ユニット	66	58	8	5
	合計	1,785	1,711	81	58
保管物流セグメント	保管物流ユニット	209	212	24	20
その他/全社	その他/全社	236	254	28	20
合計(消去後)		7,700	7,579	160	118

# 今後の各事業ユニットの位置付けについて



各セグメントの売上高成長率（2005-2007年度平均）、売上高営業利益率（2007年度目標）共に絶対値、売上を面積で表したもの

# 各戦略セグメントの事業目標

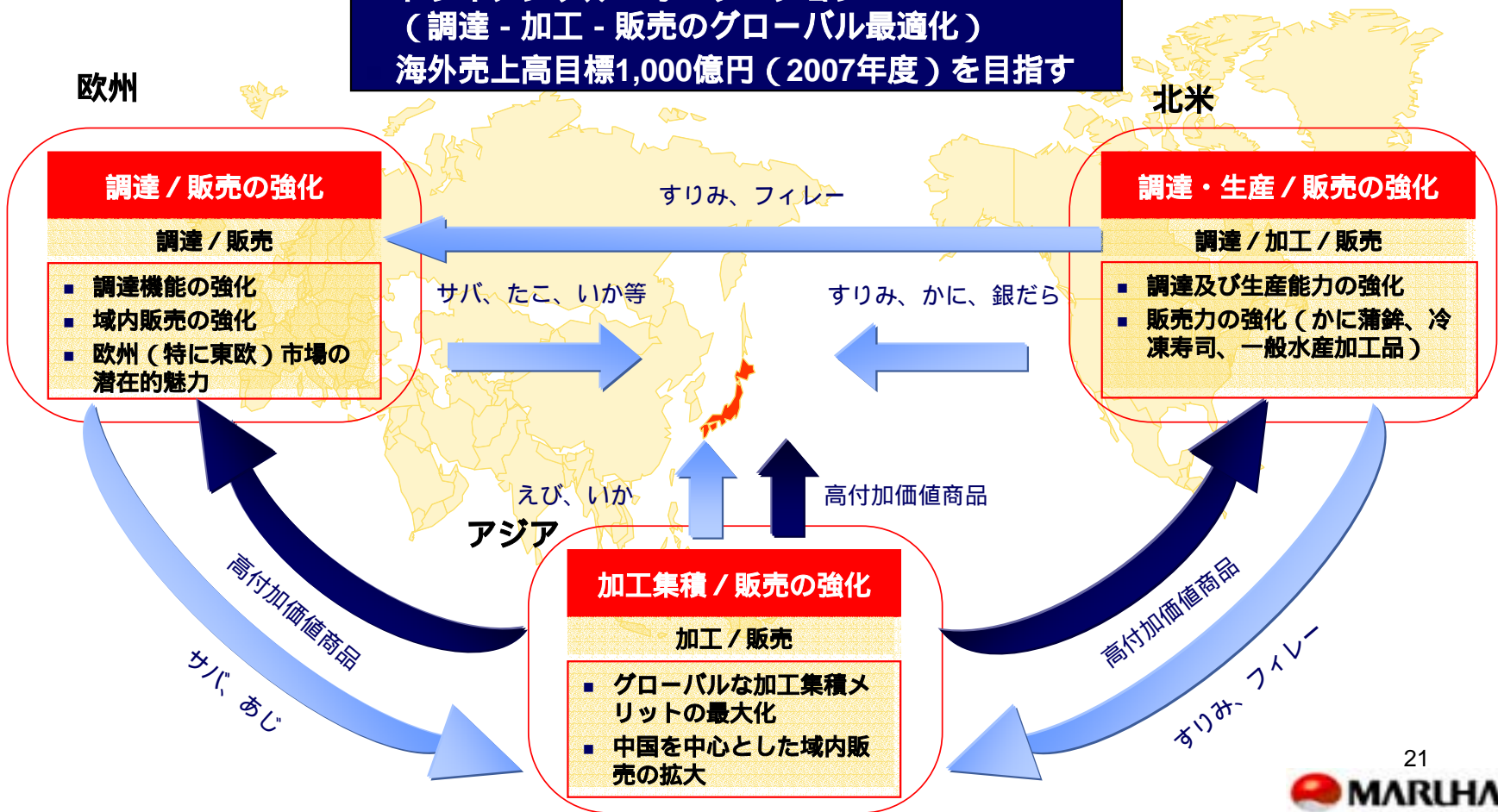
## 株式会社マルハグループ本社

(単位：億円)

セグメント	2007年度の 営業利益目標	2007年度の 経常利益目標
水産セグメント	114	115
食品セグメント	100	91
保管物流セグメント	25	19
その他 / 全社	29	45
合計	210	180

# 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1,000億円(2007年度)を目指す



# 北米における事業戦略

売上高目標：450億円（2007年度）

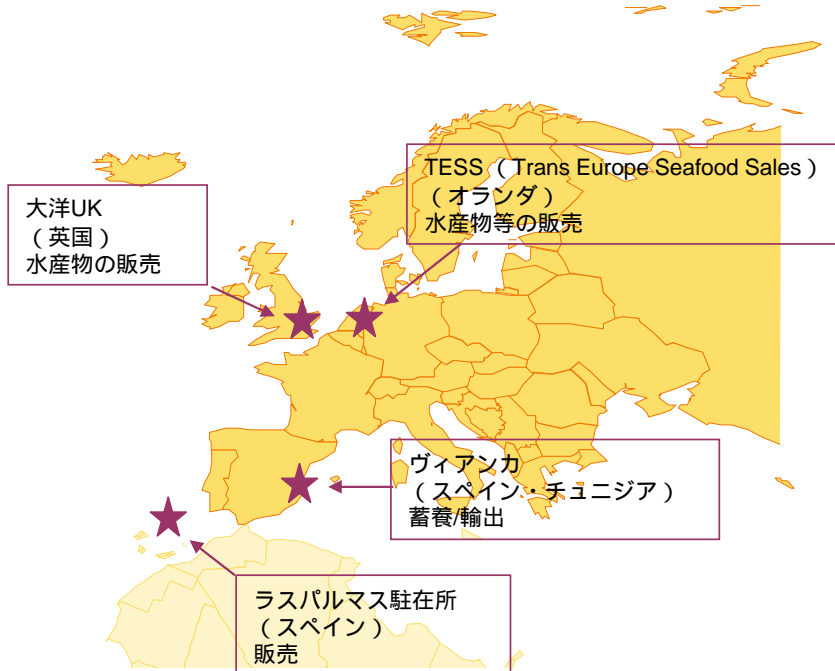


## 取り組むべき施策

- 調達及び生産能力の強化
  - 漁獲枠の安定確保
  - グループ内生産能力の向上
    - トランスオーシャンプロダクツの生産設備の増強
    - 冷凍すし生産ラインの増設
  - グループ外原料調達力の強化
- 販売力の強化
  - アラスカ商材の販売強化
    - 他社との提携も含めた原料調達の強化
  - 市販商品（かに蒲、冷凍すし）の販売強化
    - 積極的M&A、又は新規参入により一般魚介類の二次加工、販売力の強化
  - 輸入水産加工品の販売強化  
(アジア地区グループ会社製品)
- 畜産事業の拡大

# 欧州における事業戦略

売上高目標：250億円（2007年度）



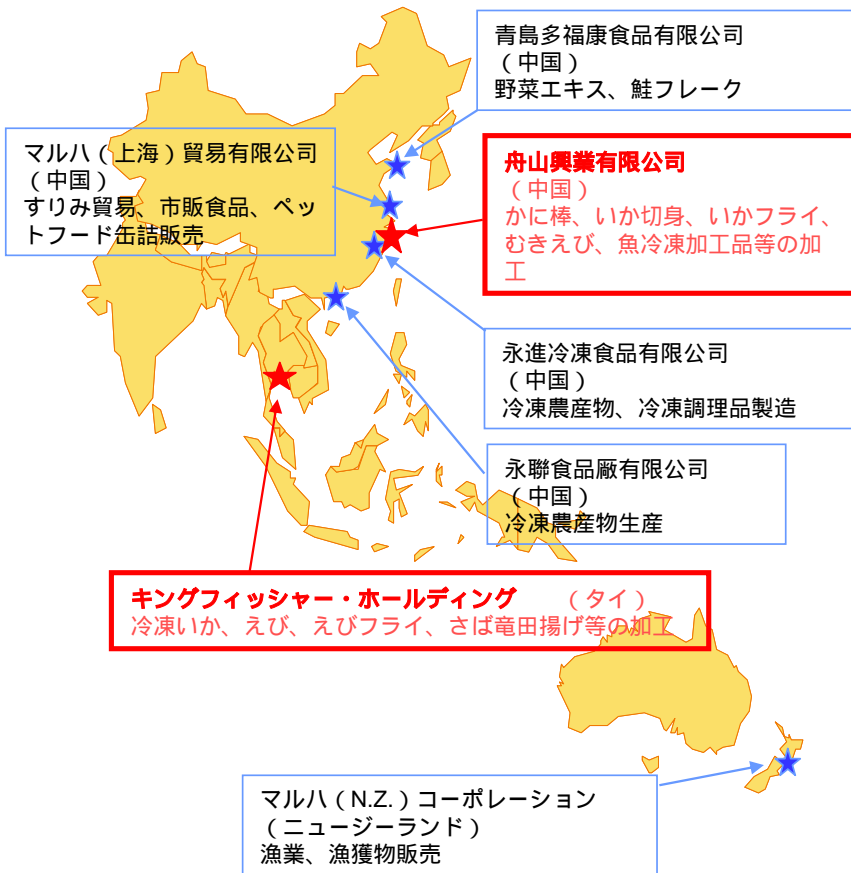
## 取り組むべき施策

- 既存商品の更なる拡販
  - ・ さけ、ます、塩だら他
- 域内販売の強化
  - ・ 積極的M&A又は新規参入による消費者向け加工品生産、販売の強化
  - ・ アジアからの輸入水産加工品の販売強化
- 水産加工品メーカーとしての地位確立
  - ・ 東欧圏への事業参入
- 水産物消費を拡大させるコーディネーターとしての地位確立
- 対日向け調達機能の強化
  - ・ 水産物買付におけるトップ・トレーダーの地位を更に強化
  - ・ 地中海養殖合併事業の拡大
  - ・ 対日輸出を担う重要な調達機能
    - サバ、たこ、いか、まぐろ等



# アジア・オセアニアにおける事業戦略

売上高目標：300億円（2007年度）



## 取り組むべき施策

- グローバルな加工集積メリットの最大化
  - ・ 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）
    - 舟山興業（中国）
- 中国を中心とした域内販売の拡大
  - ・ 水産原料の販売拡大
  - ・ 業務食品の販売拡大（水産加工品、調味料）
  - ・ 市販食品の販売拡大（魚肉ハム・ソーセージ、おでん、缶詰、ペット缶等）
  - ・ 流通・物流事業への参入（大連・上海での保管事業の展開）

# 水産セグメントにおける事業戦略

事業戦略と具体的施策

事業戦略概要

海外戦略

水産セグメント

食品セグメント

保管物流セグメント

## 事業戦略

海外加工品の取組み強化

海外における生産および販売体制の構築

国内販売力の強化

養殖事業の強化

## 具体的な施策

北米における生産及び販売体制の構築

荷受事業の強化

高級魚の養殖を成長分野に

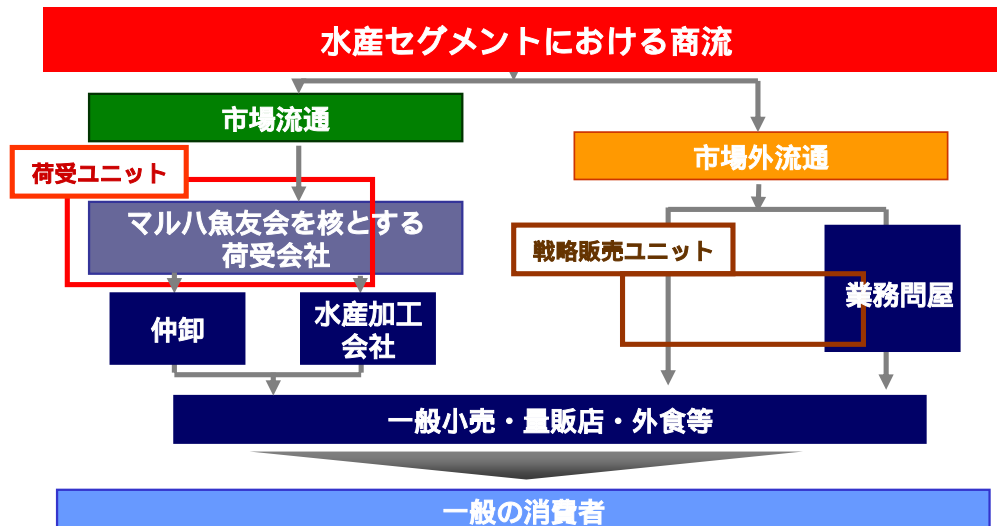
トレーサビリティの確立

# 北米における生産及び販売体制の構築



# 荷受事業の強化

## 市場流通の競争力強化を推進

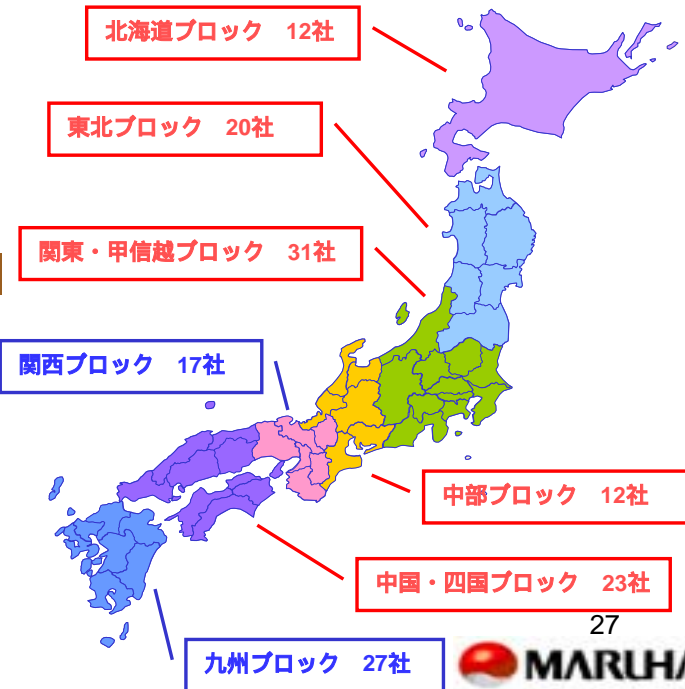


## 市場流通における取組み

本中期経営計画期間中に全7地域においてブロック化  
全国の地域ブロック化により各地域の収益力向上を図る

次期中計期間中にブロック化予定の地域

既にブロック化が進行している地域



### 市場流通の強化策

- 地域ブロック化の導入  
より広域な事業基盤（地域ブロック）をベースにした競争力強化と効率化を実施していく
  - ・グループ荷受再編
  - ・魚友会構成荷受とのアライアンス
- 荷受事業の強化
  - ・加工機能の強化
  - ・遊休資産の売却等
  - ・市場外販売の拡大
- ローコストオペレーション
  - ・在庫圧縮
  - ・調達機能の強化

### 市場外流通の強化策

- 加工食品ルートとの協業、量販店、外食等のニーズ対応力、提案力を強化
- 首都圏におけるグループ内外企業とのアライアンスにより、加工機能、配送機能を整備して、最大消費地である首都圏での販売力強化を図る

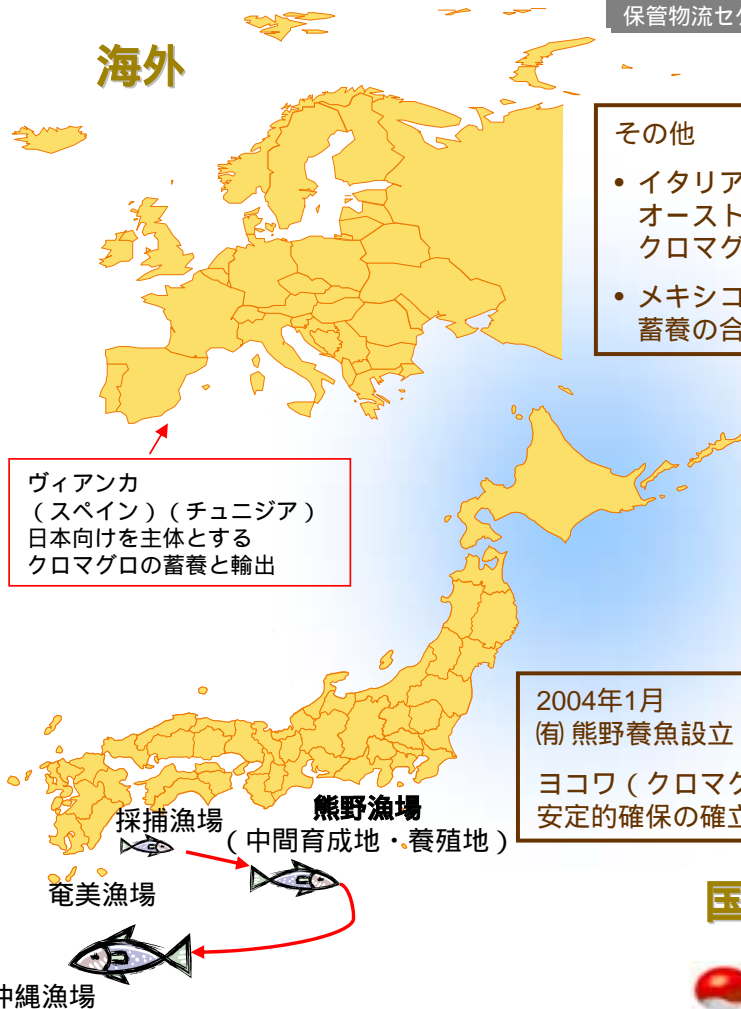
# 高級魚の養殖を成長分野に

## 養殖事業における事業目標

- 高級魚（クロマグロ、カンパチ、ハマチ）に特化
- 安定的利益の創出
- 事業成長による蓄養クロマグロの売上高拡大

2003年度売上高実績	2007年度売上高目標
国内 21億円	国内 50億円
海外 65億円	海外 85億円

2003年度営業利益実績	2007年度営業利益目標
国内 3.6億円	国内 5.8億円
海外 0.5億円	海外 4.4億円



### その他

- イタリア、マルタ、オーストラリアからクロマグロ買付
- メキシコにクロマグロ蓄養の合弁会社設立

ヴィアンカ  
(スペイン) (チュニジア)  
日本向けを主体とする  
クロマグロの蓄養と輸出

2004年1月  
(有) 熊野養魚設立

ヨコワ (クロマグロの幼魚) の  
安定的確保の確立

## クロマグロ養殖事業の魅力

- 天然クロマグロの供給量の減少
- 消費量の拡大により養殖クロマグロの需要拡大
- トレーサビリティの確立に伴う「安心・安全」で高品質なクロマグロ蓄養

国内

# トレーサビリティの確立

## 事業戦略と具体的施策

事業戦略概要

海外戦略

水産セグメント

食品セグメント

保管物流セグメント

## トレーサビリティの確立

- 食品セグメントの主力製品について導入済。更に強化予定
  - 缶詰・冷凍農産品・水産練製品
- 水産セグメントにおいて2008年3月までに全面的に導入予定
  - 全ての製品におけるグローバルなトレーサビリティの確立
  - 原料 製造 販売に至るまでのグループにおける一元的な情報管理
- 商品情報管理を100%システム化し、トレーサ情報を全社共有化
  - 全ての取扱品目についてWebデータ・ベースを構築
  - IT環境の進歩を予測したトレーサシステムの継続的発展

## マルハ Web Foodトレーサシステム（例：うなぎ）

- Web原料生産者情報（毎年更新）
- Web原料仕様書（うなぎ）（毎年更新）
- Web原料仕様書（タレ）（毎年更新）

### Web原料受入記録

- |             |          |
|-------------|----------|
| ■ 原料名・原料マスタ | ■ 基礎原料   |
| ■ 原料コード     | ■ 証明書    |
| ■ 受入日       | ■ 原料生産履歴 |
| ■ システム入力No. | ■ 原料補充条件 |
| ■ 品種        | ■ 原料検査記録 |
| ■ 規格        |          |

毎時～毎日更新

### Web共通商品仕様書

- |            |           |
|------------|-----------|
| ■ 製造者情報    | ■ 各種コード情報 |
| ■ 製品名      | ■ 販売者     |
| ■ 製造工程管理情報 | ■ 検査基準情報  |
| ■ 表示情報     | ■ 原材料構成情報 |
| ■ 包材情報     | ■ 画像情報    |

### Web製造記録

- |         |            |
|---------|------------|
| ■ 製造者   | ■ 入力者      |
| ■ 部門    | ■ 製品マスタコード |
| ■ 販売者   | ■ 製造日      |
| ■ 販売部門  | ■ 賞味期限     |
| ■ 製品名   | ■ 当日製造数量   |
| ■ 製造ライン | ■ 製品コード    |

毎時更新

### Web情報提供（ホームページ・携帯電話Web）

- |               |              |
|---------------|--------------|
| ■ 製品情報        | ■ アレルギー原材料情報 |
| ■ 原材料由来情報     | ■ 原産地情報      |
| ■ 製造者・原料生産者情報 |              |

販売先の要求に応じた原料からの詳細な商品情報をリアルタイムに提供（事業部・支社）

他のトレーサシステムへのリンク用標準EDIコード付ラベル作成

# 食品セグメントにおける事業戦略

事業戦略と具体的施策

事業戦略概要

海外戦略

水産セグメント

食品セグメント

保管物流セグメント

## 事業戦略

生產品目の「選択と集中」による商品力の強化

内外生産拠点の整備

グループ資本関係を超えた業務提携と買収

## 重要施策

「骨までおいしい魚」の拡大

次期戦略商品の強化

収益基盤事業の強化

内外生産拠点の整備

他社との業務提携（日本たばこ産業等）

# 「骨までおいしい魚」の拡大

事業戦略と具体的施策

事業戦略概要

海外戦略

水産セグメント

食品セグメント

保管物流セグメント

## 「骨までおいしい魚」のラインアップ

あじの開き（焼魚）

さんまの開き（焼魚）



かれいの煮付け

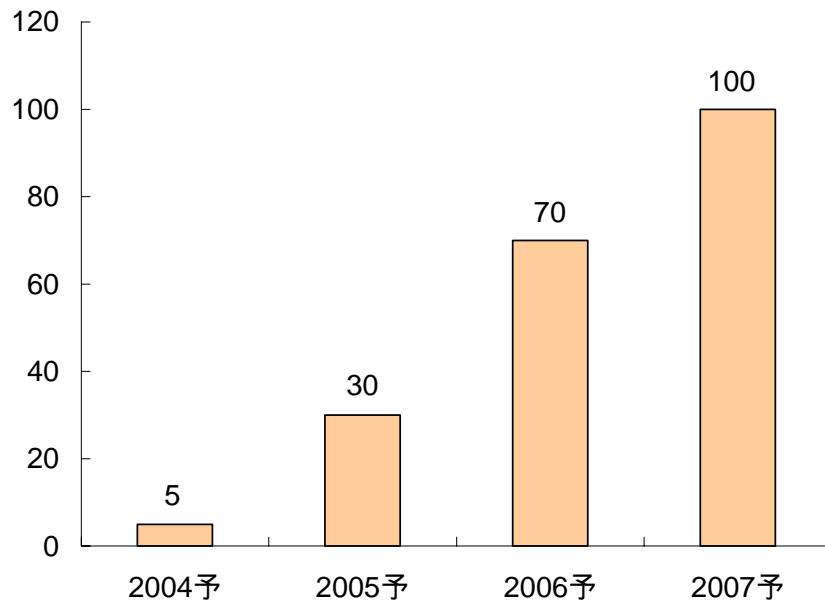
さば塩焼き  
（フィレー焼魚）



現在8種類を販売  
今後はアイテム数を拡大

## 2007年度の目標売上高100億円

(億円)



(年度)

31



# 次期戦略商品の強化

## 事業戦略と具体的施策

事業戦略概要

海外戦略

水産セグメント

食品セグメント

保管物流セグメント

## 次期戦略商品

レトルト



つまみ



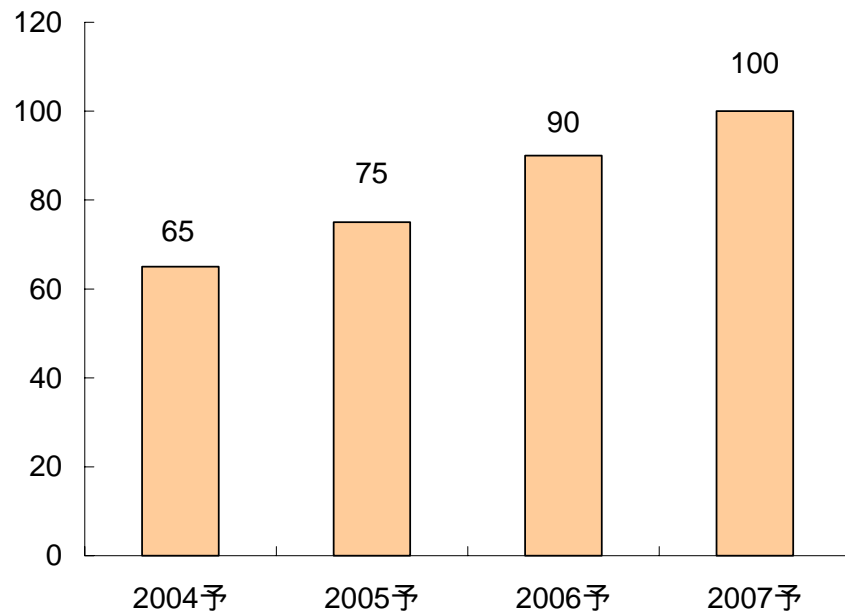
カップゼリー



カップゼリーの目標売上高は  
2004年度 30億円から2007年度 50億円を目標

## 2007年度の目標売上高100億円

(億円)



(年度)  
32

# 収益基盤商品の維持・強化

事業戦略と具体的施策

事業戦略概要

海外戦略

水産セグメント

食品セグメント

保管物流セグメント

## 収益基盤商品

缶詰



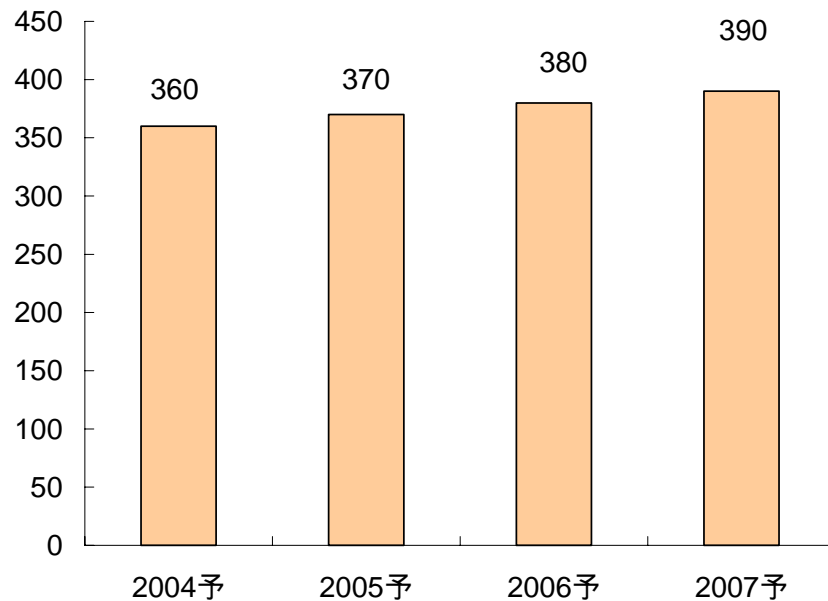
魚肉ハム・ソーセージ



収益基盤商品は安定的な売上を維持

## 2007年度の目標売上高390億円

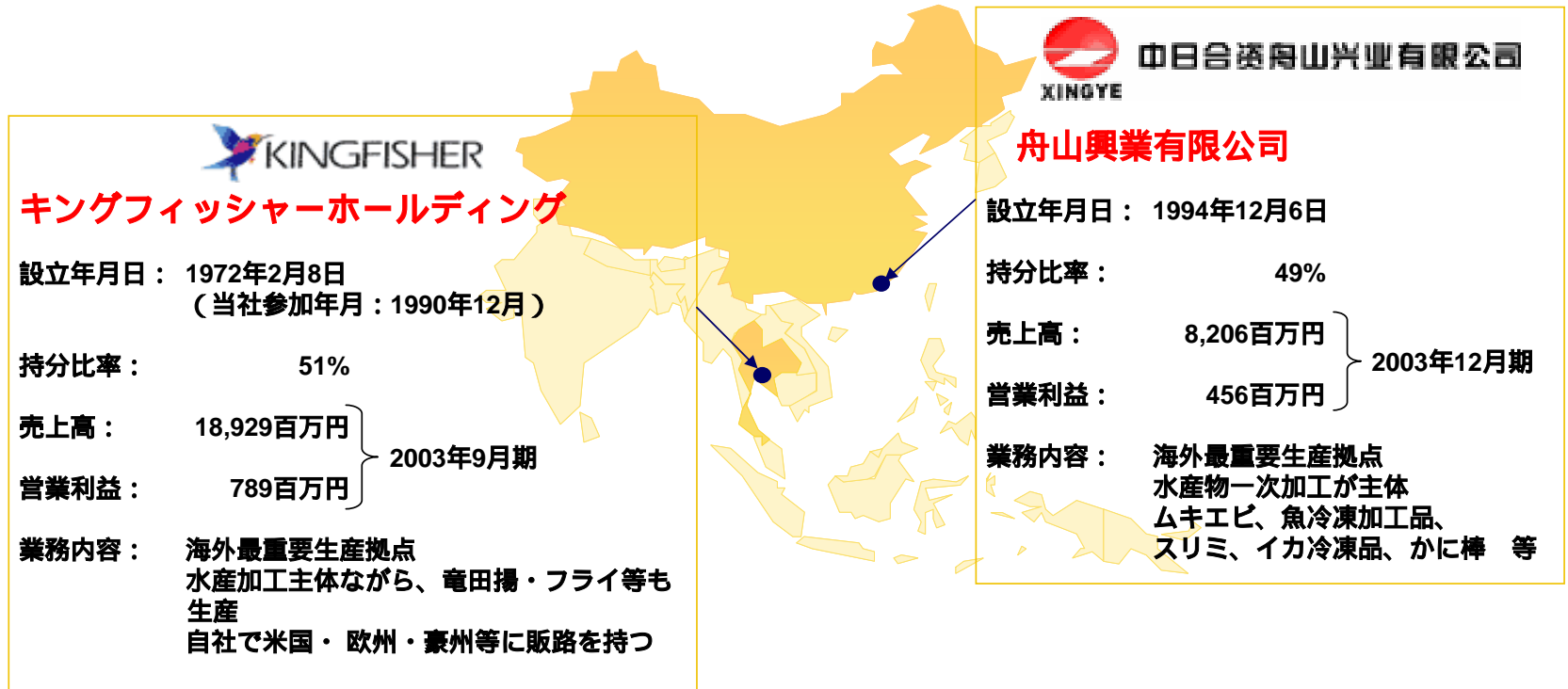
(億円)



(年度)

33

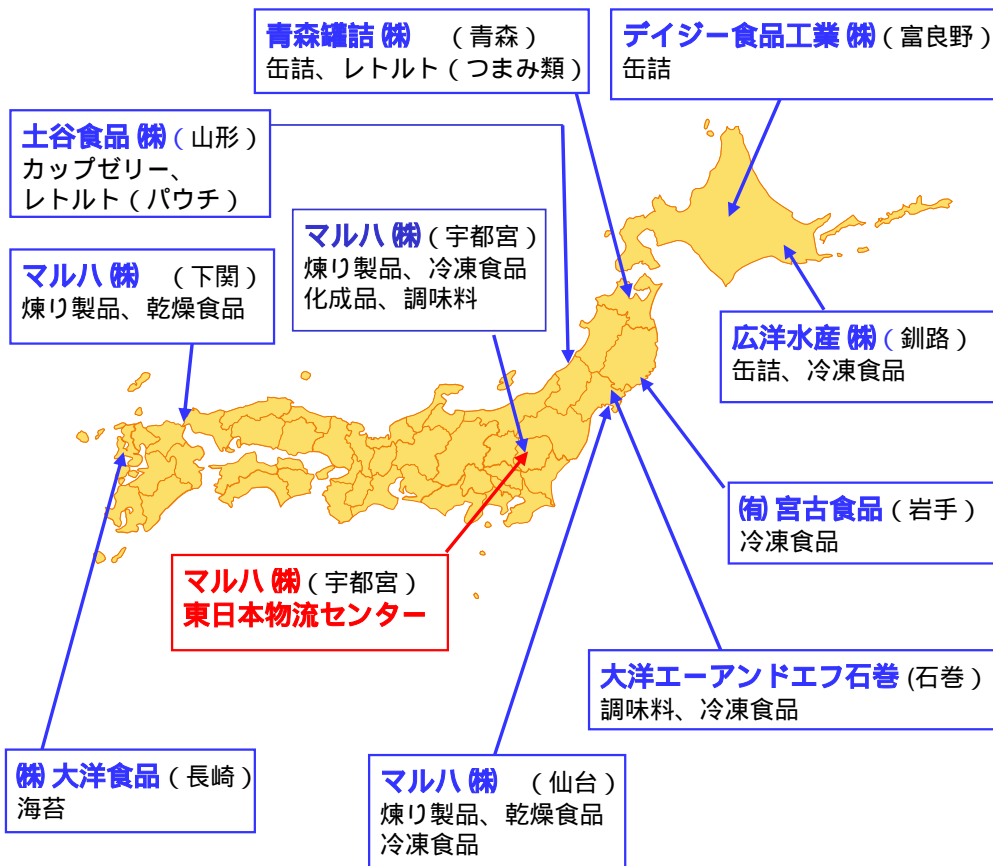
# 海外生産設備の増強



## 海外における生産設備の増強

# 国内生産拠点の整備

## 国内生産拠点の現状



## 本中計期間中の取組み

- 国内生産拠点の整備を強化
  - 従来の生産地型工場に加え消費地型工場を拡大
  - 西日本地区に多機能型工場を増設
- 単品大量生産型食品 (冷凍食品等) の生産拠点を海外へ
- 西日本における物流センターの整備
  - 本年宇都宮に新設した「東日本物流センター」に加え、西日本に物流センターを新設して効率的に全国をカバー
  - 生産地保管型から消費地保管型へ

# 保管物流セグメントにおける事業戦略

冷蔵倉庫会社として「総合物流サービスの提供」実現へ

(株)マルハ物流ネットは、  
2006年4月  
冷蔵倉庫 34拠点  
庫腹量 53万トン強（全国第3位）の  
冷蔵保管会社となる



## グループ冷蔵事業の再編

2002年10月 (株)マルハ物流ネット設立  
2005年4月 (株)マルハ物流ネットによる新日本  
コールド(株)、梅田冷蔵(株)、大洋冷凍(株)  
3社の吸収合併  
2006年4月まで 中京冷蔵(株)との合併

## グループ再編の効果

- コールドベルト構想
  - 太平洋ベルト地帯の主要都市 - 輸入港であり、且つ消費地 - を網羅し、広域営業が展開可能なネットワークを構築
- 一貫物流体制の構築
  - 冷蔵保管業務からその周辺業務へと取組みを強化
  - 通関事業拠点の拡大と配送業務の強化により総合物流サービスの提供を目指す



事業環境の変化と次期中期経営計画の策定にあたって

グループの経営理念と経営管理

事業戦略と具体的施策

「ニューウェーブ21」における経営目標

# 次期中期経営計画における経営目標

次期中期経営計画の策定にあたって

グループの経営理念と経営管理

事業戦略と具体的施策

「ニューウェーブ21」における経営目標

(連結ベース)

	2004年度 (予想)	2007年度 (目標)
営業利益	160 億円	210 億円
経常利益	130 億円	180 億円
当期利益	150 億円	100 億円
ROA	3.8%	5.4%
D/E レシオ	7.8倍	3.8倍
有利子負債削減額(注)	501億円	630億円

(注) 有利子負債削減額について各々の中計期間中3年間の累計削減額

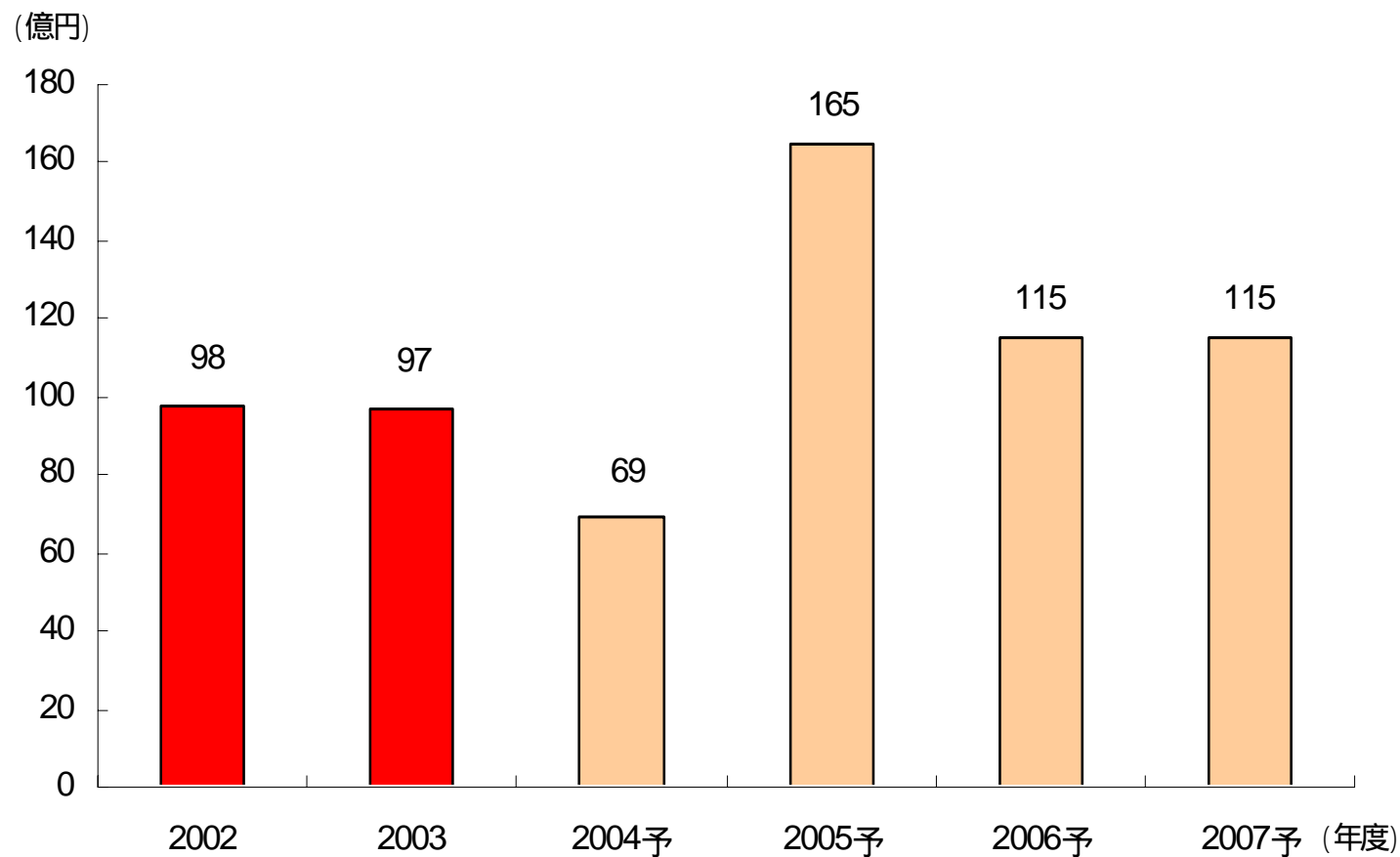
# 設備投資額

次期中期経営計画の策定にあたって

グループの経営理念と経営管理

事業戦略と具体的施策

「ニューウェーブ21」における経営目標





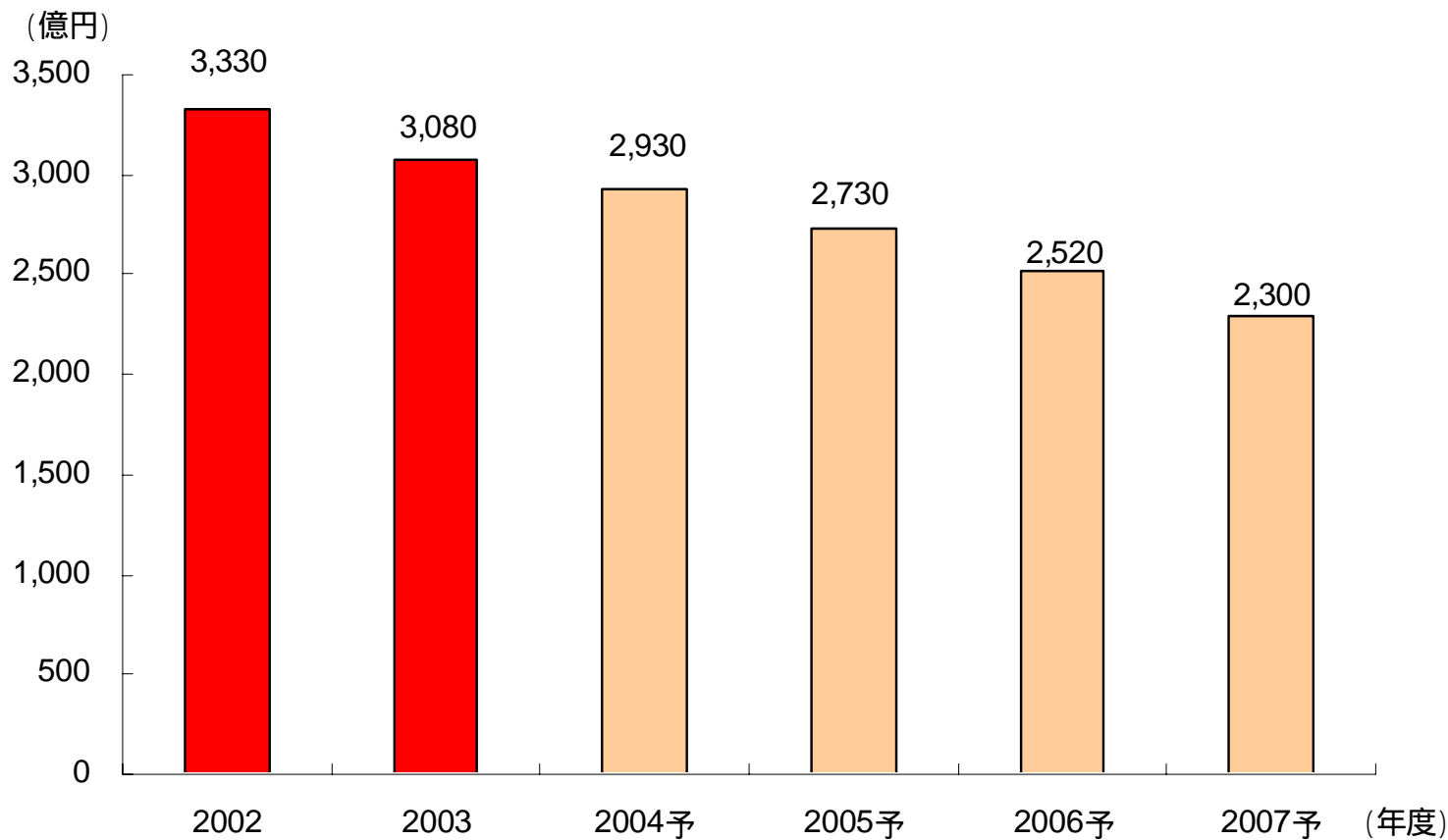
# 有利子負債残高

次期中期経営計画の策定にあたって

グループの経営理念と経営管理

事業戦略と具体的施策

「ニューウェーブ21」における経営目標



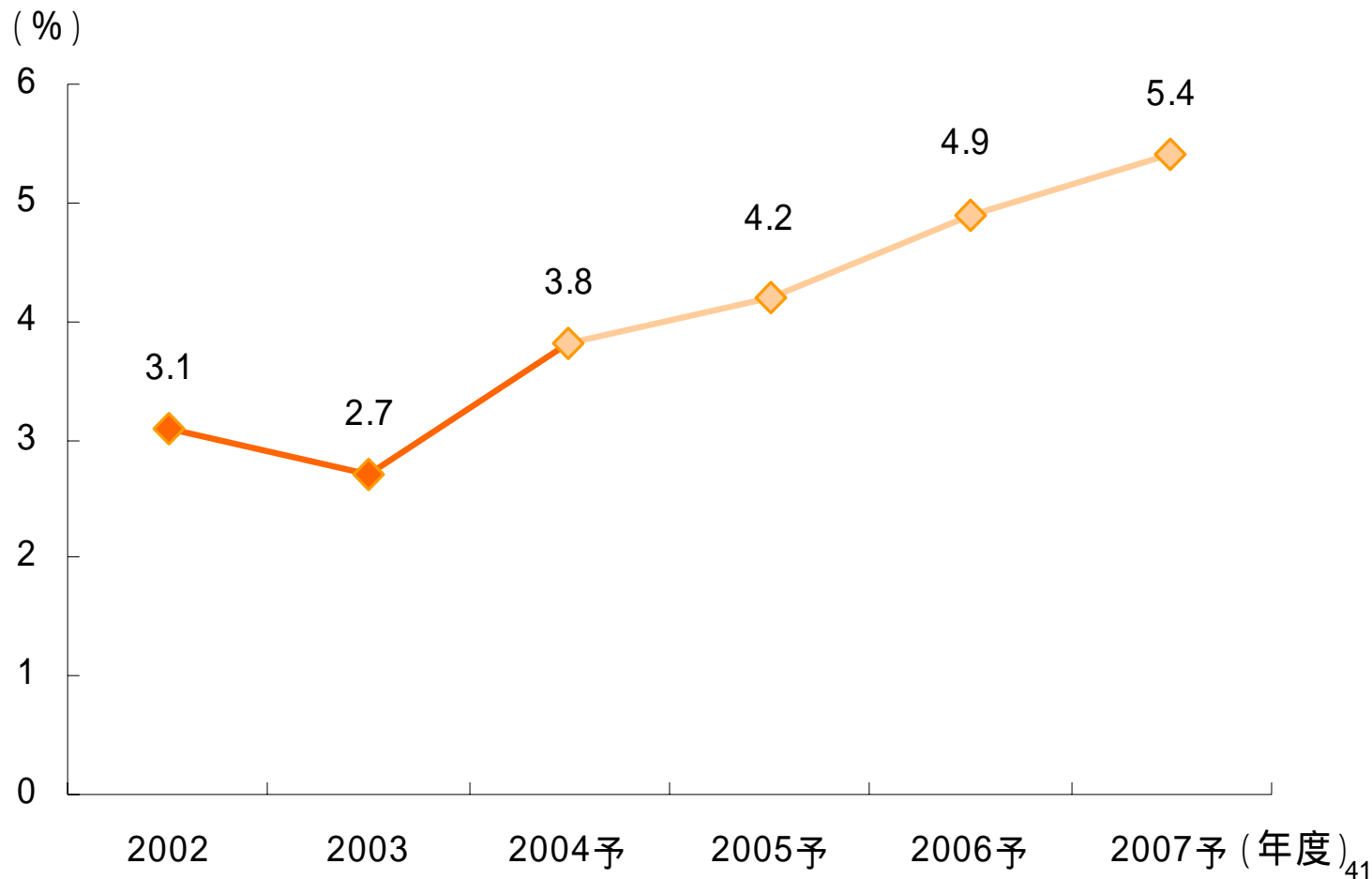
# ROA

次期中期経営計画の策定にあたって

グループの経営理念と経営管理

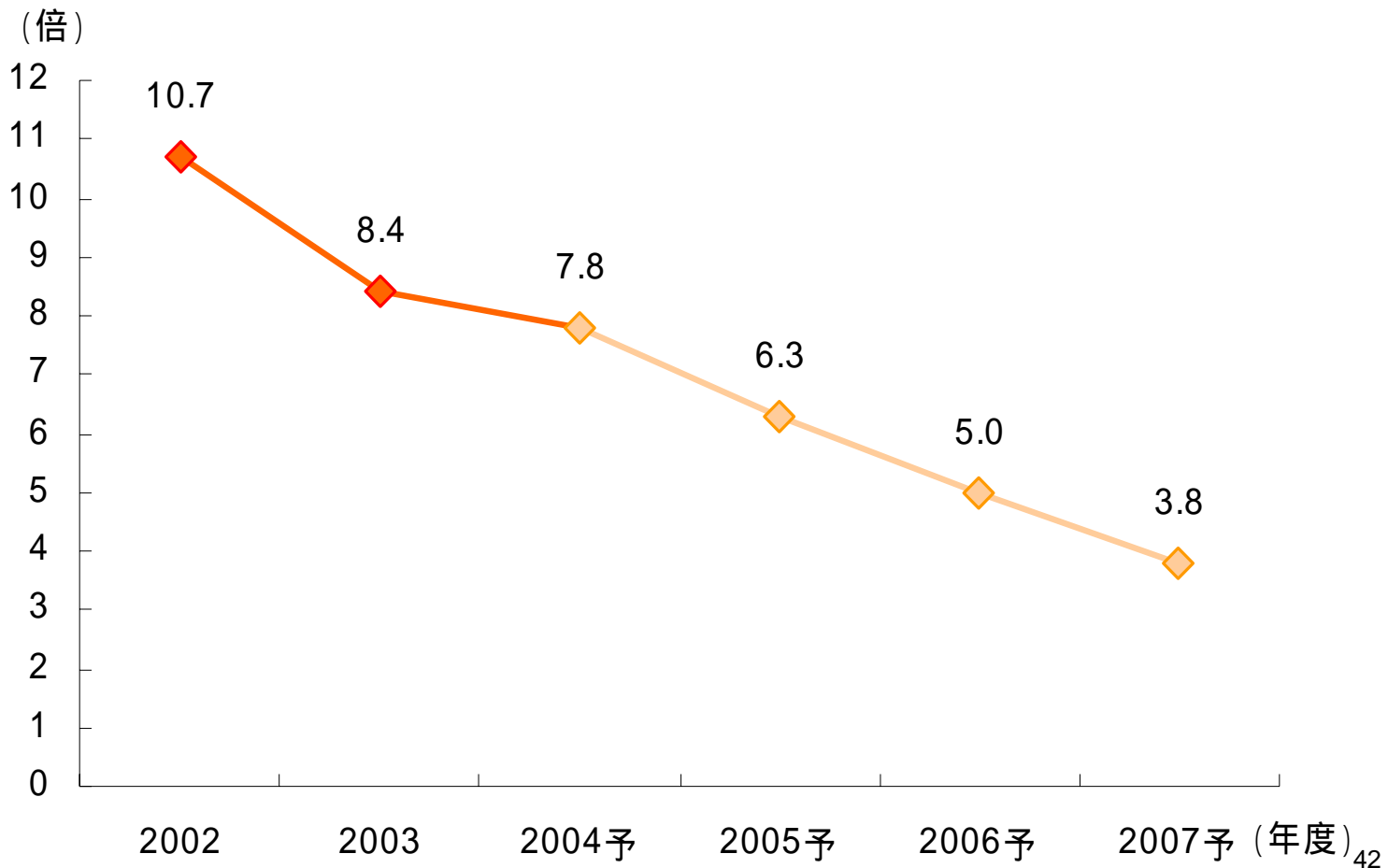
事業戦略と具体的施策

「ニューウェーブ21」における経営目標



# D/Eレシオ

- 次期中期経営計画の策定にあたって
- グループの経営理念と経営管理
- 事業戦略と具体的施策
- 「ニューウェーブ21」における経営目標**



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グループ本社に属します