CHAPTER 1
「経済価値」の創造

バリューチェーンのさらなる高度化への挑戦

マルハニチログループは、2018年度から新たな中期経営計画「Innovation toward 2021」をスタートさせました。この計画のもと、総合食品企業としてさらなる成長・発展を遂げていくため「収益力の更なる向上」「成長への取り組み」「経営基盤の強化」に取り組んでいます。

中期経営計画
「Innovation toward 2021」定量目標

売上高 1兆円　営業利益 310億円

ROA 5.7%　D/Eレシオ 1.5x　自己資本比率 30%

中期経営計画「Innovation toward 2021」における事業別営業利益目標

漁業・養殖事業

■ 漁業・養殖ユニット

営業利益

2017年度 23億円
▼
2021年度 30億円

商事事業

■ 水産商事ユニット　■ 畜産商事ユニット
■ 荷受ユニット

営業利益

2017年度 48億円
▼
2021年度 66億円

加工事業

■ 家庭用冷凍食品ユニット　■ 家庭用加工食品ユニット
■ 業務用食品ユニット　■ 化成ユニット

営業利益

2017年度 53億円
▼
2021年度 82億円

物流事業

■ 物流ユニット

営業利益

2017年度 19億円
▼
2021年度 18億円

海外事業

■ 海外ユニット　■ 北米ユニット

営業利益

2017年度 88億円 ▶ **2021年度 111億円**

(注)2017年度実績は、2018年度の事業組替を反映したものを表示しています。

At a Glance

前中期4ヵ年経営計画の結果と今後の成長戦略について

			2017年度の売上高構成比	2017年度の営業利益構成比	今後の成長戦略
漁業・養殖セグメント	■ 漁業・養殖ユニット		383億円 (4.2%)	23億円 (9.5%)	■ 陸上養殖、海外養殖事業の拡大 ■ 新魚種への対応、完全養殖技術の確立 ■ 完全養殖マグロ事業の拡大
商事セグメント	■ 水産商事ユニット ■ 荷受ユニット ■ 畜産商事ユニット		4,495億円 (48.9%)	48億円 (19.4%)	■ バリューチェーンの統合と再構築による収益力の改善 ■ 加工度を高めた付加価値商材の開発、ブランド化
海外セグメント	■ 海外ユニット ■ 北米ユニット		1,694億円 (18.4%)	88億円 (35.8%)	■ 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
加工セグメント	■ 家庭用冷凍食品ユニット ■ 家庭用加工食品ユニット ■ 業務用食品ユニット ■ 化成ユニット		2,326億円 (25.3%)	53億円 (21.7%)	■ 水産・食品の枠組みを超えたバリューチェーンを展開 ■ 冷凍食品事業、介護食分野の強化 ■ AI・IoTを用いたスマートファクトリーによる生産能力拡充・生産性向上
物流セグメント	■ 物流ユニット		160億円 (1.7%)	19億円 (7.6%)	■ 冷蔵庫のスクラップ&ビルド ■ ノンフロン化の推進
その他					

(注)2017年度実績は、2018年度の事業組替を反映したものを表示しています。

セグメント別営業概況

漁業・養殖事業

持続可能性に配慮した漁業、養殖を通じて
国内外から水産資源を調達しています。

2017年度の総括と今後の見通し

漁業・養殖事業は、国内外の水産資源の持続可能性とトレーサビリティを確保する供給源として位置付け、効率的な操業によって収益の確保に努めています。

2017年度は、漁業における魚価上昇および養殖事業における出荷増によって増収となりました。また、カツオの魚価高や国内外の好調な漁獲によって漁業の利益率が改善し、その結果、漁業・養殖事業の売上高は38,332百万円（前期比6.0%増）、営業利益は2,332百万円（前期比12.4%増）となりました。

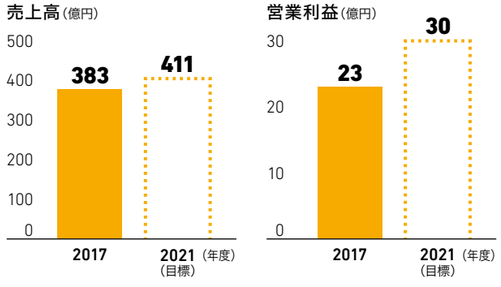
今後の見通しとして、まき網事業を主力とする漁業部門とマグロ・カンパチ・ブリの養殖部門を両軸に事業を推進します。天災リスクを回避しながら、完全養殖マグロをはじめとする環境に負荷をかけない漁業・養殖をめざしていきます。

中期経営計画「Innovation toward 2021」のポイント

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

- 完全養殖マグロ事業の拡大
- 新魚種養殖技術の開発

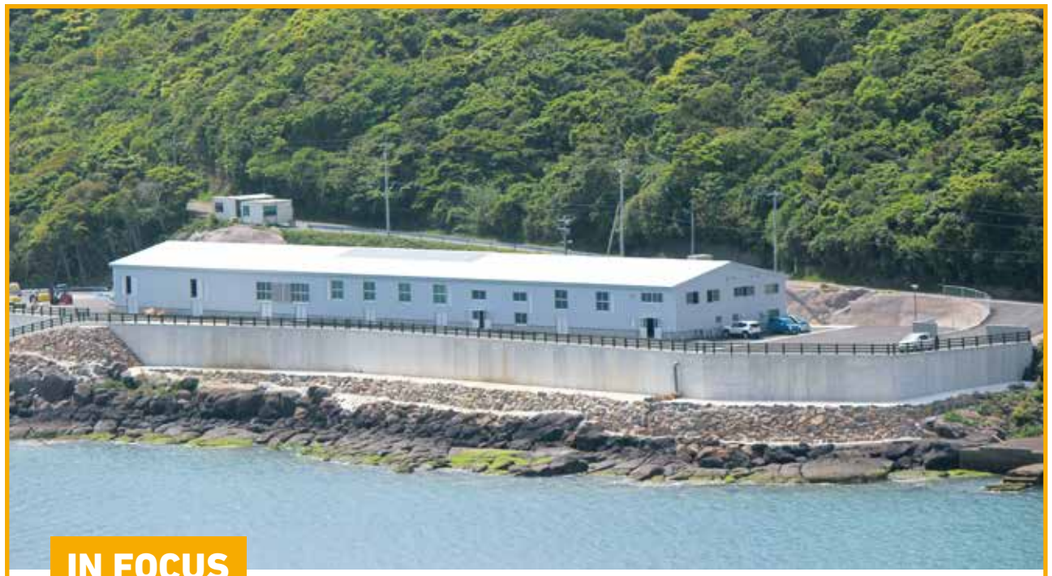
定量目標



（注）2017年度実績は、2018年度の事業組替を反映したものを表示しています。

奄美養魚 養殖場

桜島養魚 養殖場



南さつま種苗センター

IN FOCUS

新魚種養殖・陸上養殖の開発を推進

完全養殖マグロ事業に続く新魚種の養殖技術の拡大、さらには陸上養殖の開発をめざし、
2018年3月に新たな種苗センターを鹿児島県に開設したほか、
「産・官・学」共同で研究を進めてきたサクラマス陸上養殖実証設備が完成しました。
これによって、さらなる養殖事業の拡大をはかっていきます。

「海洋資源の保全」と「マグロの安定供給」という社会要請に応えるために、マルハニチログループは、完全養殖マグロの拡大に取り組んでいます。その一方で、新魚種の養殖技術の拡大や陸上養殖の開発にも積極的に取り組んでいます。

そうしたなか、2018年3月10日に鹿児島県南さつま市にカンパチとブリの種苗センターを完成させました。今後は、南さつま市のきれいな海と温暖な気候、水温など養殖に適した環境のもとで、カンパチの種苗生産から着手し、その後、ブリやそのほかの魚種に拡大していく予定です。

また、株式会社キッツ、JXTGエネルギー株式会社、水産研究・教育機構、山形県農林水産部、香川高等専門学校の「産・官・学」共同で研究を進めてきた「サクラマス陸上養殖実証設備」が2017年9月に完成し、稼働を開始しました。マルハニチロは国立研究開発法人 農業・食品産業技術総合研究機構 生研支援センターからの委託で「革新的技術を集約した次世代型閉鎖循環式陸上養殖システムの開発と日本固有種サクラマス類の最高級ブランドの創出」をめざした共同試験研究に取り組んでいます。同試験研究で「サクラマス類の至適飼育条件の探索」「革新的陸上養殖システムによるサクラマス類の養殖実証」「ゼロエミッション型陸上養殖の実証」「高品質化可能な新規餌料開発」に取り組み、養殖魚における「国際認証」の取得、「最高級品質のサクラマス類の国際ブランド化」をめざしています。

南さつま種苗センターの竣工式

セグメント別営業概況

商事事業

国内外にネットワークをもつ「水産商事ユニット」、「畜産商事ユニット」、市場流通の基幹を担う「荷受ユニット」から成り、水産物、畜産品の調達・販売に取り組んでいます。

2017年度の総括と今後の見通し

商事事業は、国内外の市場動向を注視しながらお客さまニーズに対応した的確な買付販売と水産加工事業の強化によって、収益の確保に努めています。

「水産商事ユニット」は、主要魚種の多くが高値圏にあるなか、冷凍魚・エビなどを中心に原料・加工品の販売が好調に推移したものの、浜値高や円安による調達コスト増加の影響もあり、増収減益となりました。

「荷受ユニット」は、鮮魚・冷凍魚ともに単価高が続くなか、天候不順などに起因する不漁も影響し、集荷面では引き続き苦戦を余儀なくされ、加えて販売面も単価高から全般的に低調で利幅の取りにくい状況が続いたため、減収減益となりました。

「畜産商事ユニット」は、牛肉、豚肉、鶏肉の取り扱い増により増収となったものの、鶏肉、加工品、飼料原料の利益率低下によって減益となりました。

以上の結果、商事事業の売上高は449,484百万円、営業利益は4,761百万円となりました。

今後の見通しとして、「水産商事ユニット」では、国内におけるトップサプライヤーとして確固たるポジションを築いてきましたが、さらなる成長へ向けて、資源アクセスの強化、商品開発力の強化による加工品の拡大、国内外の販売ネットワークとの協働を通じた販売力の強化を進めていきます。

「荷受ユニット」では、関東から九州に至るネットワークを活用し、グループ内の協働を通じて円滑な水産物流通を進め、水産物消費の拡大を推進します。

「畜産商事ユニット」では、すべての畜種で付加価値のある商品の開発・販売を拡大することによって安定した利益の確保をめざします。また、2017年末に設立した米国の畜産品販売を目的とした現地法人を最大限活用し、米国および日本向けを中心に畜産品の販売を推進していきます。

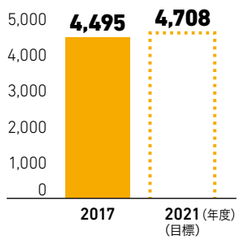
中期経営計画「Innovation toward 2021」のポイント

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

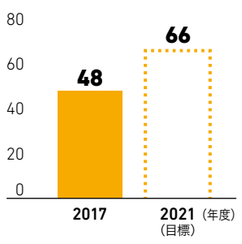
- 加工度を高めた付加価値商材の開発、ブランド化
- 国内水産加工拠点の再編、拡充

定量目標

売上高（億円）



営業利益（億円）



（注）2017年度実績は、2018年度の事業組替を反映したものを表示しています。

セグメント別営業概況

海外事業

オーストラリアやニュージーランドで漁業会社を運営するほか、中国・タイにおいて水産物・加工食品の販売を行う「海外ユニット」、すりみなどを中心に北米商材を販売する「北米ユニット」から構成されます。

2017年度の総括と今後の見通し

海外事業は、中国・タイにおける水産物・加工食品の販売に加え、オセアニアでの基盤を強化している「海外ユニット」、すりみなどの生産を中心に北米商材を日本・北米・欧州向けに販売する「北米ユニット」で構成しています。

2017年度は、水産物と加工食品の世界的な需要拡大に対応し、グローバル市場における収益の確保に努めました。

「海外ユニット」は、日本産水産物の輸出事業や豪州での漁労事業が順調に推移したものの、タイでのペットフード事業が原料価格の高騰などによって大幅減益となったため、全体として増収減益となりました。

「北米ユニット」は、ズワイカニの漁獲枠削減にともなう生産および販売の減はあったものの、スケトウダラすりみの効率的な生産および順調な販売、また、アラスカ紅鮭・鱒の生産および販売増によって増収増益となりました。

以上の結果、海外事業の売上高は169,413百万円、営業利益は8,765百万円となりました。

海外グループ会社の船舶

今後の見通しとして、「海外ユニット」では、タイ、豪州、ニュージーランドの事業拠点における収益基盤の強化と資源へのアクセス強化を進めるとともに、新規拠点候補の選定を進めています。

「北米ユニット」では、安定したスケトウダラ資源を主体に関連商材を効率的に生産し、日本をはじめ、欧米、アジアなどで最適なマーケティングを進めていきます。

中期経営計画「Innovation toward 2021」のポイント

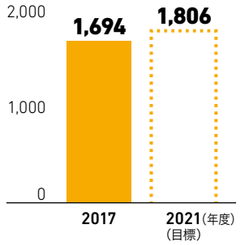
水産資源アクセスを最大限に生かした
バリューチェーンの再構築

- 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CAGR（年平均成長率）10%をめざす

定量目標

売上高（億円）



営業利益（億円）

（注）2017年度実績は、2018年度の事業組替を反映したものを表示しています。

セグメント別営業概況

加工事業

「家庭用冷凍食品ユニット」、「家庭用加工食品ユニット」、「業務用食品ユニット」、「化成ユニット」から成り、家庭用から業務用まで多岐にわたる商品を製造・販売しています。

2017年度の総括と今後の見通し

加工事業は、お客さまニーズに対応する商品の開発・製造・販売を通じて収益の確保に努めています。

2017年度については、「家庭用冷凍食品ユニット」は、米飯類、グラタン類や冷凍野菜の販売増によって増収となりましたが、新規設備投資の償却増による影響で減益となりました。

「家庭用加工食品ユニット」は、青物缶詰の伸長が下支えして前年並みの販売を維持し、ちくわなどのチルド食品の販売が好調であったことによって増収、原料コストや生産性の改善によって増益となりました。

「業務用食品ユニット」は、介護食、コンビニエンスストアなどの取り組み強化に加え、自社工場製品の販売伸長によって増収となりましたが、原料高や円安による調達コストの増加などが影響し、減益となりました。

「化成ユニット」は、健康食品の輸出減少のほか、サケ不漁にともなう原料不足でプロタミン・DNAの販売を調整したこともあり、売上高は前年並みとなりましたが、引き続き機能性表示食品制度を追い風としたDHA・EPAの販売が好調に推移し、増益となりました。

以上の結果、加工事業の売上高は232,597百万円、営業利益は5,309百万円となりました。

今後の見通しとして、「家庭用冷凍食品ユニット」では、商品開発力とブランド認知の向上をはかるとともに生産体制を強化し、自社工場商品を中心とした販売に注力し、売上の拡大と利益率の改善に努めていきます。

「家庭用加工食品ユニット」では、水産物などの原料事情の変動に適切に対応するとともに、販売環境に応じたきめ細かい対応を徹底し、生産体制のさらなる効率化と収益力の改善をめざしていきます。

「業務用食品ユニット」では、介護食、コンビニエンスストア、量販店惣菜、インバウンド需要の見込める外食、生協など業態別の対応によって商品開発や販売活動を強化するとともに、水産加工事業との連携強化をはかり、さらなる事業拡大をめざします。

「化成ユニット」では、原料調達体制の強化と未利用原料の開拓を進めながら水産物由来機能性材料の拡販に努めるとともに、調味料・乾燥食品の生産体制の強化をはかり、収益拡大をめざしていきます。

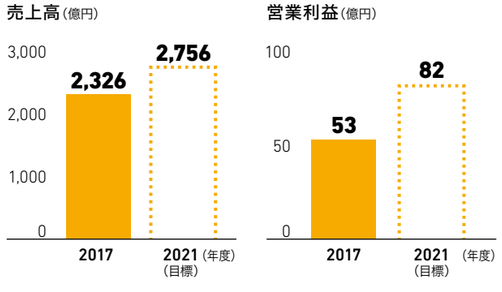
中期経営計画「Innovation toward 2021」のポイント

加工食品事業における収益拡大の取り組み

- 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CAGR（年平均成長率）10%をめざす

定量目標



（注）2017年度実績は、2018年度の事業組替を反映したものを表示しています。

マルハニチロ新石巻工場

IN FOCUS

冷凍食品事業の最新鋭の工場が完成

旧石巻工場の移転にともなって建設を続けてきた新石巻工場が2017年4月に完成しました。生産性向上のために無人搬送車やロボットなどの省人化設備を導入しているほか、品質管理やフードディフェンス、省エネルギーに向けたシステムを採用するなど、成長分野と位置づける冷凍食品事業の基幹工場として最新鋭の機能を持っています。

2011年の東日本大震災以来、旧石巻工場は大幅に規模を縮小して操業を継続してきましたが、国の復興計画によるスーパー堤防計画地に位置するため、事業継続が困難となりました。そこで、同じ石巻市内にマルハニチログループの冷凍食品事業の基幹工場となりうる最新鋭の「新石巻工場」を設立することになりました。その新工場が完成し、2017年4月から稼働を開始しました。

新工場は、内陸に約10キロメートル程度の距離にある石巻市須江地区に位置しています。年間の最大生産能力は「白身&タルタルソース」「いか天ぷら」などの家庭用冷凍食品を6,600トン、また敷地面積は1万5千坪強と将来的な国内生産拠点集約や生産ライン増強に備えた十分な拡張エリアを保有しています。また、約71億円の投資のもと従業員の作業軽減と生産性向上をはかり、無人搬送車やロボットなどの省人化設備を導入したほか、自動認識技術を活用した新生産管理システムなどを導入。さらには、エネルギー使用状況をラインごとに“見える化”するシステムを採用しました。これらが評価され、日本政策投資銀行が行う「DBJ BCM格付」において、最高ランクの格付を取得しました。

今回の新工場稼働によって、今後はマルハニチログループが成長分野と位置づける冷凍食品事業における生産・供給体制を一層強化し、グループ全体での最適生産体制をめざしていきます。また、地域自治体や近隣企業の皆さまとの連携のもと、東北エリアの発展と安定雇用の促進に取り組んでいきます。

セグメント別営業概況

物流事業

「物流ユニット」が、
冷凍・冷蔵品の保管および輸配送を担っています。

2017年度の総括と今後の見通し

輸配送コストが高止まりするなか、物流事業では安定的な車両調達と取り扱い貨物の集荷拡大に努めています。

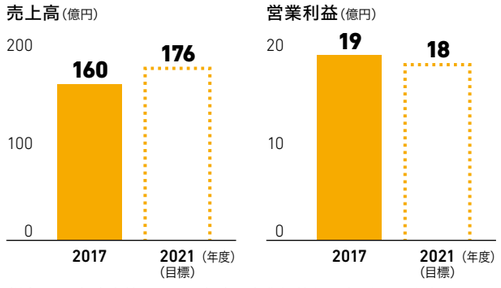
2017年度は、前期に稼働した出水物流センターに係る減価償却費の増加や動力費などのコスト上昇があったものの、冷蔵保管事業、輸配送事業ともに貨物の取り扱い数量が増加し、堅調に推移したことで、売上高は15,969百万円（前期比3.0%増）、営業利益は1,870百万円（前期比1.8%増）となりました。

今後の見通しとして、2018年3月の平和島物流センター開業による庫腹拡大を契機に、引き続き旺盛な首都圏の保管需要の取り込みをはかるとともに、全国レベルで輸配送・通関などを含めた一貫物流サービスをお客さまに提供することで収益の拡大をめざしていきます。

中期経営計画「Innovation toward 2021」のポイント

- 冷蔵庫のスクラップ&ビルド
- ノンフロン化の推進

定量目標



（注）2017年度実績は、2018年度の事業組替を反映したものを表示しています。

出水物流センターの庫内

輸送車両

IN FOCUS

最新型の物流センターが平和島にオープン

2018年3月、3年の工事期間を経て「平和島物流センター」が開業しました。
この物流センターは、東京モノレール「流通センター駅」に隣接し、
最新の設備を整え、畜産品を中心にお客さまの幅広いニーズにお応えしています。

冷蔵倉庫の集積地である平和島の東京団地冷蔵内に位置する「平和島物流センター」は、首都高速「平和島インターチェンジ」や東京モノレール「流通センター駅」から近く、車・電車ともにアクセスに優れています。また、設備能力は全体で約17 万トンあり、その内マルハニチロ物流は約2万トンを占めています。

主要設備は、フローズン／チルド温度帯の保管倉庫や冷凍品を解凍する高周波解凍機も常設しているほか、地震にも強い免震構造となっています。また、環境への配慮として冷媒にアンモニアとCO_2を採用した自然冷凍機を導入しました。これによって代替フロンを使用した場合と比べて大幅なCO_2排出量の削減を見込んでいます。そのほか、顔認証セキュリティシステムを導入するなど、フードディフェンスの強化にも取り組んでいます。

平和島物流センターでは、畜産品を主に取り扱っていますが、将来的には水産品・畜産品問わず幅広くお客さまのニーズにお応えしていきます。

主要倉庫設備

収容能力	F級　16,362トン
	F/C級　3,751トン
免震構造	
低温室低温化	5℃
陽圧空調システム	
アンモニア/CO_2自然冷媒	

主要荷役設備

ドックシェルター	11基
コンテナコンセント	6基
垂直搬送機	4基
貨物用エレベーター（共用）	1基

マルハニチロ物流平和島物流センターの庫内