

マルハニチログループ 中期経営計画「Innovation toward 2021」

2018年3月5日



目次

1. 前中期経営計画「Challenge toward 2017」の総括
2. 長期経営ビジョン
3. 中期経営計画「Innovation toward 2021」

1. 前中期経営計画 「Challenge toward 2017」の総括

定量目標の達成状況

営業利益・経常利益は大きく伸長、中計目標を達成した
 経常利益に占める海外法人比率も、目標を大幅に上回り達成した

	2017年度 予想 A	2017年度 計画 B	2013年度 実績 C	差異	
				A-B	A-C
売上高	9,100億円	9,000億円	8,517億円	+100億円	+583億円
営業利益	240億円	200億円	106億円	+40億円	+134億円
経常利益	275億円	190億円	140億円	+85億円	+135億円
海外法人経常利益 (比率)	38.8%	25.0%	20.1%	+13.8pt	+18.7pt
有利子負債残高	2,700億円	2,750億円	2,904億円	-50億円	-204億円
自己資本比率	22.4%	20.0%	16.2%	+2.4pt	+6.2pt

セグメント別業績実績

海外事業での大幅な利益の改善が、全社業績を牽引した

(億円)

セグメント	売上高					営業利益				
	17年度 予想 A	17年度 計画 B	13年度 実績 C	差異		17年度 予想 A	17年度 計画 B	13年度 実績 C	差異	
				A - B	A - C				A - B	A - C
漁業・ 養殖	377	366	341	+11	+36	21	25	10	-4	+11
商事	4,701	4,568	4,512	+133	+189	53	52	43	+1	+10
海外	1,600	1,374	1,237	+226	+363	81	34	18	+47	+63
加工	2,135	2,381	2,142	-246	-7	51	68	20	-17	+31
物流	157	161	147	-4	+10	18	11	9	+7	+9
その他	130	150	138	-20	-8	16	10	6	+6	+10

注： 2017年度計画および2013年度実績は、2017年度までの事業組替を反映したものを表示しています

成果と課題

筋肉質な収益構造への転換が進むも、一層の改善の余地

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

課題

- 増益基調の定着
- 水産資源アクセスの一層の強化
- 海外市場への取り組み強化
- 養殖事業における収益力の一層の強化
- 社会変化に即応する商品開発力の強化
- 加工食品事業の収益性改善
- 生産拠点の再編
- 化成事業の事業基盤拡充

2. 長期経営ビジョン

長期経営ビジョン

事業ビジョン

1. 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
2. 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. 世界No.1の水産会社としての地位を確立
4. 冷凍食品・介護食品の国内No.1企業としての地位を確立
5. 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

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

事業ビジョンの骨子

マルハニチログループが10年後にありたい姿

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

調達先から販売先までグローバルに統合されたバリューチェーン

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

- 水産資源アクセスをコアにバリューチェーンの統合、再構築
- 収益力の改善

強みを生かした水産品、加工食品領域でのプレゼンス確立・強化

世界No.1の水産会社

- 水産資源アクセスの拡充
- 水産流通取扱い量の拡大
- 付加価値商品の開発

冷凍食品・介護食品の 国内No.1企業

- カテゴリーNo1商品の開発
- 国内シェアの拡大
- ブランド戦略による認知度アップ

水産物由来機能性材料の リーディングメーカー

- 機能性材料の新規開発
- 機能性材料を生かした新規領域への進出

目指すべきビジネスモデル

水産・食品の枠組みを超えたバリューチェーンを生かした収益の最大化を目指す



3. 中期経営計画 「Innovation toward 2021」

「Innovation toward 2021」の位置づけ

経営統合後10年間で収益力、財務体質の強化には一定の成果

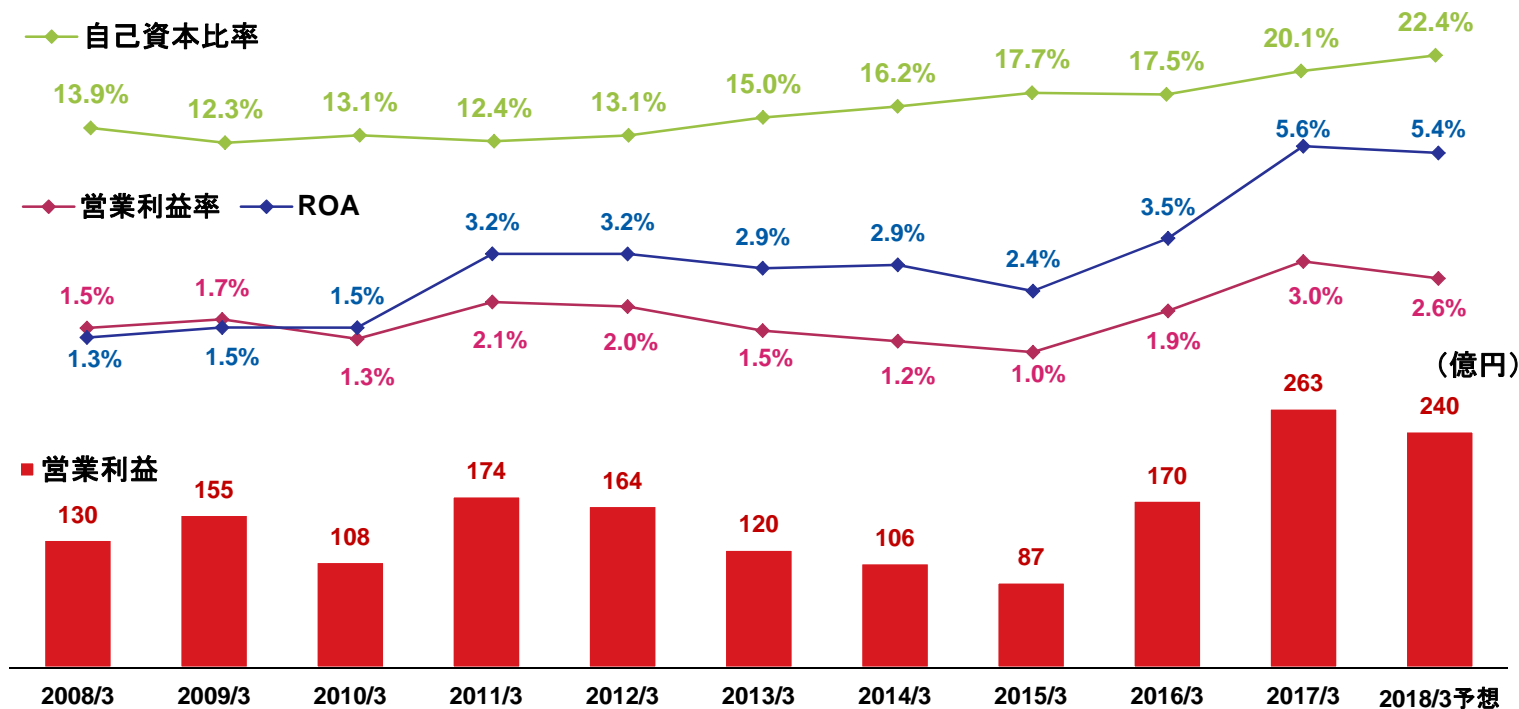
経営統合

2008 – 2010
Double Wave 21

2011 – 2013
Double Wave Next

2014 – 2017
Challenge toward 2017

2018 – 2021
Innovation toward 2021



「Innovation toward 2021」の基本的な考え方

企業価値の向上と持続的成長

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を再構築
- 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事業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

収益力の更なる向上

水産事業・加工食品事業が、今後4年間の収益拡大を牽引

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

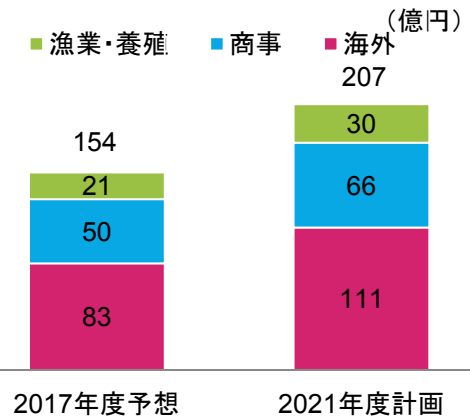
- 事業・組織を横断した戦略立案・実行のための体制整備
- グローバル領域において資源アクセス、生産加工、販売の機能展開を確立
⇒ **海外セグメント営業利益CAGR10%を目指す**

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**

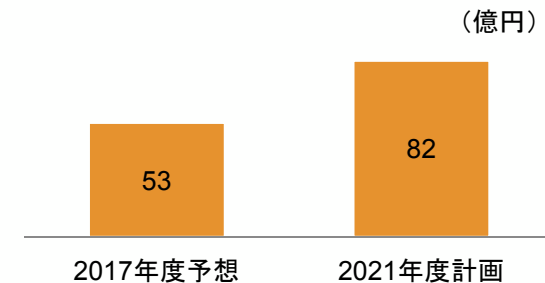
漁業・養殖／商事／海外
セグメント営業利益計画



2017年度予想

2021年度計画

加工セグメント営業利益計画



2017年度予想

2021年度計画

注：2017年度予想は、2018年度の事業組替を反映したものを表示しています

Copyright ©2018 Maruha Nichiro Corporation

成長への取り組み

利益成長実現のための積極的な投資を実施

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

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

経営基盤の強化

成長への投資を最優先としながら、財務基盤の強化を図る



定量目標

	2021年度計画	2017年度予想	差異
売上高	1兆円	9,100億円	+900億円
営業利益	310億円	240億円	+70億円
ROA	5.7%	5.4%	+0.3pt
D/E レシオ	1.5x	2.4x	-0.9x
自己資本比率	30.0%	22.4%	+7.6pt

注： 2017年度予想は、2018年度の事業組替を反映したものを表示しています

セグメント別業績目標

(億円)

セグメント	2021年度計画		2017年度予想		差異
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	営業利益
漁業・養殖	411	30	377	21	+9
商事	4,708	66	4,482	50	+16
海外	1,806	111	1,643	83	+28
加工	2,756	82	2,311	53	+28
物流	176	18	157	18	-
その他	143	4	131	8	-4
全社	-	-	-	7	-7
合計	10,000	310	9,100	240	+70

注：2017年度予想は、2018年度の事業組替を反映したものを表示しています

参考資料

前中期経営計画概要

1. 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

2. 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

3. 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

4. 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

過去10年間の業績推移

P/L

(億円)

	2008/3	2009/3	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3 予想
売上高	8,448	8,975	8,287	8,234	8,161	8,098	8,517	8,638	8,848	8,733	9,100
営業利益	130	155	108	174	164	120	106	87	170	263	240
経常利益	73	81	78	151	149	133	140	118	171	279	275
当期純利益	1	(63)	16	36	34	54	32	72	41	154	155

B/S

	2008/3	2009/3	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3 予想
有利子負債	3,359	3,336	3,147	2,988	2,910	2,779	2,904	2,896	2,814	2,722	2,700
自己資本	765	640	656	590	612	696	771	889	852	1,007	1,138
総資産	5,507	5,215	5,014	4,743	4,681	4,629	4,752	5,020	4,860	5,013	5,081
自己資本比率	13.9%	12.3%	13.1%	12.4%	13.1%	15.0%	16.2%	17.7%	17.5%	20.1%	22.4%
D/Eレシオ	4.4x	5.2x	4.8x	5.1x	4.8x	4.0x	3.8x	3.3x	3.3x	2.7x	2.4x

競合企業との比較

(百万ドル)

会社名	国	時価総額	売上高	営業利益	営業利益率	ROA	ROE	Net D/E
マルハニチロ	日本	1,562	8,163	246	3.0%	5.6%	16.6%	2.57x
日本水産	日本	1,497	5,945	212	3.6%	5.6%	13.2%	1.54x
極洋	日本	363	2,211	33	1.5%	3.9%	10.2%	1.95x
Thai Union Group	タイ	3,105	4,286	244	5.7%	5.3%	11.9%	1.50x
Marine Harvest	ノルウェー	9,250	4,355	1,331	30.6%	20.1%	27.2%	0.48x
Dongwon Enterprise	韓国	-	4,351	359	8.3%	8.1%	17.6%	1.24x
Austevoll Seafood	ノルウェー	1,725	2,413	585	24.2%	15.8%	18.0%	0.61x
Charoen Pokphand Foods	タイ	6,057	14,890	941	6.3%	5.0%	11.8%	2.03x

公開資料に基づき弊社作成（2018年2月15日時点のドルベース）

国内企業は2017年3月期、海外企業は2016年12月期

ROA=経常利益÷総資産の期中平均、

ROE=当期純利益÷自己資本の期中平均



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、本資料は著作権やその他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