



平成 23 年 10 月 31 日

各 位

会 社 名 株式会社マルハニチロホールディングス
代表者名 代表取締役社長 久代 敏男
(コード番号 1334 東証第一部)
問 合 せ 先 広報 I R 部長 川 文 人
(TEL 03-6833-0826)

新グループ中期三ヵ年経営計画 「ダブルウェーブネクスト (2011-2013)」 について

株式会社マルハニチロホールディングスは、新グループ中期三ヵ年経営計画「ダブルウェーブネクスト〈Double Wave Next〉(2011-2013)」を策定し、本日開催の取締役会にて承認可決いたしましたので、お知らせいたします。

マルハニチログループは、平成 19 年 10 月 1 日の旧マルハ・旧ニチロの経営統合以降、新たなグループ理念とグループビジョンのもとで、前中期三ヵ年経営計画「ダブルウェーブ 21 (2008-2010)」に掲げた諸施策、すなわち「統合の完成と統合効果の追求」「優良な食材の安定的な供給」「世界市場への挑戦」「CSR 経営の徹底」などに取り組んでまいりました。

このたび策定しました新中期三ヵ年経営計画「ダブルウェーブネクスト (2011-2013)」においては、マルハニチロ統合時の理念およびビジョン、ならびに前中期三ヵ年経営計画の基本戦略を引き続き発展させ、CSR 経営を徹底していくとともに、持続可能でバランスの取れた事業構造の確立など将来への布石作りを行なってまいります。

統合直後に策定された前中期三ヵ年経営計画においては、後述のとおり、経営基盤の整備、統合効果の発現など着実に成果を積み重ねてきておりますが、その事業基盤は必ずしも磐石であるとは言い切れません。また、近年の厳しい環境を克服するには、リスクを伴う戦略投資が必須となります。そこで、新中期三ヵ年経営計画期間 (2011-2013) は、グローバルな展開を志向してさらに飛躍する次期中期三ヵ年 (2014-2016) に向けての基礎固めの期間と位置付け、統合による力を最大限発揮しながら、既存中核事業の収益力の強化とそのための積極投資、そして財務体質の改善を全力で進めてまいります。

一方、マルハニチログループは先の東日本大震災により石巻・仙台・八戸・宇都宮地区を中心に大きな被害を受けました。また、前中期三ヵ年経営計画期間中には、原料・資材の高騰や世界的な経済危機、本年度に入ってから台風の影響や再び高騰を始める資源価格など、世界規模で拡大するリスクに直面してきております。我々はその教訓を活かしてリスクマネジメントを一層強化し、リスク耐性のある企業集団へと体質転換を図ってまいります。

数値目標としては、大変厳しい環境のなか、中核事業の安定・強化と、海外市場におけ

る基盤拡大を目指すことにより、最終年度である平成 25 年度の連結売上高を 8,700 億円、連結営業利益を 200 億円、同年度末連結有利子負債残高を 2,750 億円と設定いたします。また、戦略投資を含めた 3 年間の設備投融資合計額として、500 億円程度を計画しております。

1. マルハニチログループのミッション

マルハニチログループは水産事業と食品事業を二本柱とし、以下の役割を果たします。

- ① 良質の水産原料を広範に、かつあらゆる加工段階で取り扱うことのできる“グローバルな水産サプライヤー”の役割
- ② お客様に支持される満足度の高い加工食品を提供する“総合食品メーカー”の役割

2. CSR 経営の推進

- ◇ “企業活動において何より優先するのはCSRである”との強い信念のもと、引き続き、グループ役職員におけるコンプライアンス意識の徹底と、グループ各企業に対するガバナンスの強化を推進してまいります。
- ◇ 世界から信頼され、必要とされる企業であり続けるために、経営の一層の透明化、ステークホルダーとの対話の充実、事業活動を通じた社会貢献、事業遂行に際しての環境への負荷低減などを推進していきます。
- ◇ 前中期三カ年経営計画で宣言した「国連グローバルコンパクト」への参加企業として、あらゆる事業活動において、人権／労働／環境／腐敗防止の 10 原則に則った取り組みを行います。

3. 前中期三カ年経営計画「ダブルウェーブ 21 (2008-2010)」の総括

- ◇ 最重要課題であった「統合の完成 (人事制度の統一、システム一元化)」につきましては、ほぼ目標どおり達成できました。
- ◇ 「統合経済効果の追求 (生産拠点の再編、要員の適正化などによるコスト削減効果)」につきましては、所期の目標を超える効果をあげることができました。
- ◇ 「優良な食材の安定的な供給」につきましては、水産資源のアクセス強化の観点から、大洋エアーアンドエフの大型まき網船建造、串本マリンファームの設立、下関漁業による新船建造の決定を、水産物販売機能強化の観点から、九州中央魚市の設立、MNリテールサービスの設立を、食品生産機能強化の観点から、北海道青森地区の生産会社統合によるマルハニチロ北日本の設立、林兼デリカ (現マルハニチロ九州) 買収による冷凍食品・缶詰事業の生産規模拡大、マルハニチロ食品宇都宮バイオ工場増設による健康素材の生産規模拡大などを、順次実施いたしました。
- ◇ 数値目標
売上高および営業利益は、リーマンショック後の景気悪化、慢性的なデフレ、消費者の魚食離れ、原材料・エネルギー価格高騰などにより、計画未達に終わりましたが、統合により合理化が図られたことから、営業利益につきましては、安定収益を維持できる体質を整えつつあります。それにより、有利子負債の削減は、計画数値を達成いたしました。

	ダブルウェーブ 21 平成 22 年度計画	平成 22 年度 実績
売上高	10,000 億円	8,234 億円
営業利益	240 億円	174 億円
ROA（営業利益）	4.6%	3.7%
自己資本比率	15.7%	12.4%
有利子負債残高	2,999 億円	2,988 億円

◇ 震災の影響

石巻地区において従業員 8 名の尊い命が失われたほか、石巻・仙台・八戸・宇都宮地区の生産拠点が大きな被害を受けました。グループ内の生産移管などにより、震災前の生産能力に近いところまで復旧が進んでおります。

4. 新中期三ヵ年経営計画「ダブルウェーブネクスト（2011-2013）」の概要

(1) 基本方針

1) 中核事業の強化

上記のように、前中期三ヵ年経営計画期間をもって「マルハとニチロの統合」はほぼ完了しました。

新中期三ヵ年経営計画においては、重複機能の合理化など統合効果によって強化された経営資源を中核事業（水産・食品両事業）において効果的に活用することを念頭に、既存事業のさらなる強化に対し、3年間で戦略投資を含む設備投融资 500 億円を計画し、3年目の平成 25 年度には営業利益 200 億円を目指します。

2) 財務体質の改善

営業利益の確保、運転資本の圧縮、グループ会社数の削減、不活用資産の処分などにより、3年間で約 240 億円の有利子負債削減を目指します（平成 25 年度末における有利子負債残高目標=2,750 億円）。

3) 海外市場における基盤拡大

企業買収も視野に、以下を実施します。水産事業においては新たな資源アクセスの確保、および成長著しい海外水産物市場に適した加工機能の強化を進めます。食品事業においては、海外市場でのニーズを洗い出し、日本向け商品の生産が中心であった新興国の生産拠点において、現地および第三国市場に適合する商品群の開発を進めてまいります。

(2) 経営目標

	平成 22 年度 実績	ダブルウェーブネクスト 平成 25 年度目標
売上高	8,234 億円	8,700 億円
営業利益	174 億円	200 億円
有利子負債額	2,988 億円	2,750 億円
ROI C	5.0%	5.7%
海外売上高	836 億円	1,000 億円

(3) 事業ごとの重点施策

1) 水産事業（水産セグメント）

調達を担う漁業養殖事業では、引き続き資源アクセス力を強化します。まず、漁業部門では効率的な操業、および海外合弁企業設立による操業権益の確保を図ります。また、養殖部門では、漁場の拡充と新規漁場の開拓による事業の拡大および収支安定化を図ります。

北米事業は、成長著しい欧米水産物市場を拡大するため、北米加工場における欧米市場に対応した加工機能の強化により、拡販体制を確立します。

水産事業の中核である水産商事事業は、更なる安定収益体制を構築します。突出した調達力を強みに、末端消費者へ直結する商品開発の推進や海外市場も含めた販売チャネルの確立により、販売力を強化します。

荷受事業は、水産物流通の要としての機能維持に努めるため、更なるローコストオペレーションを図ります。

戦略販売事業は、首都圏・関西圏・中京圏の3大消費地を中心にマーケット情報をグループ内に発信するとともに、漬け魚加工など高次加工機能を強化し、多様化する国内水産加工品において事業拡大を図ります。

2) 食品事業（食品セグメント）

食品事業の基幹である、冷凍食品事業および加工食品事業は、各事業の特性に合わせ、売上拡大と利益率の向上を第一といたします。マーケティング力やR&D部門との連携を強化し、商品開発力の向上を図ります。

畜産事業は、国内外の生産者と協働して国内市場へ地域ニーズに応じた商材を供給することにより安定収益基盤を確立します。国内外の調達力を背景とした食肉の販売の強化や、海外にて生産する加工品の開発強化を図ります。

中核事業となるべき化成品事業においては、海外原料の調達力を強化するとともに、調味料、精製魚油（オメガ3）、およびサプリメント製品の海外市場での販売を拡大します。

アジア・オセアニア事業も化成品事業と同様将来の中核事業を目指すため、海外市場のニーズと特性を精査・分析し、現地での生販体制を構築することにより、新規市場の開拓を進めます。中国および東南アジアにおいては、現地法人の再編などにより効率的な生産体制と現地販売体制を確立します。

3) 保管物流事業（保管物流セグメント）

マルハニチログループが主として運営している保管型の冷蔵倉庫群については、災害への対応や物流効率化の観点より、その有用性を再評価されつつあります。そのような環境のもと、お客さまのニーズにあった設備・機能の充実を図り、冷蔵倉庫の効率的な運営を行うとともに、あわせて質の高い輸配送サービスの提供を目指します。また、長期的展望により、保有設備のスクラップ&ビルドや脱フロン化工事を計画的に推進します。

(4) グループの組織と資本

グループ経営のスピードアップ、経営管理体制の効率化、セグメント／ユニット経営の一段の強化を目指して、グループの組織と資本の最適化を進めます。

(5) 財務戦略

事業整理や不活用資産の流動化を進め、損失リスクを排除します。また、資金のグループ一元化をさらに推し進め、資金管理・統制を強化します。

(6) 研究開発

「生涯健康計画」に沿った商品化、研究開発、技術開発、情報発信を進めます。
（「生涯健康計画」とはマルハニチロの商品でお客様の生涯にわたって健康維持のお手伝いをする事です。）

(7) 品質保証

マルハニチログループがお客様にお約束している「『安心』な『食』をお届けすること」に徹底的に取り組んでまいります。

以上

(将来に関する記述等についてのご注意)

本資料に記載されている株式会社マルハニチロホールディングスに関連する業績見通し、計画、方針、経営戦略、目標、予定、事実の認識、評価等といった将来に関する記述は、当社が現在入手している情報に基づく、本資料の日付時点における予測、期待、想定、計画、認識、評価等を基礎として記載されているに過ぎません。また、見通し・予想数値を算定するためには、過去に確定し正確に認識された事実以外に、見通し・予想を行うために不可欠となる一定の前提（仮定）を使用しています。これらの記述ないし事実または前提（仮定）については、その性質上、客観的に正確であるという保証も将来その通りに実現するという保証もありません。また、新たな情報、将来の事象、その他の結果により、常に当社が将来の見通しを見直す可能性があります。