
中期経営計画

2018年5月25日
株式会社 魚力
証券コード: 7596



魚力

UORIKI Co., Ltd.

本資料に関する注記事項

本資料に記載されております内容のうち、歴史的事実でないものは、魚力の将来に関する見通しおよび計画に基づいた将来予測です。

これらの将来予測には、リスクや不確実な要素などの要因が含まれており、実際の成果や業績などは、記載の見通しと異なる可能性があります。

中期経営計画

1. 現行計画(2016-2018年度)の分析
2. 中期経営計画(2018-2020年度)の骨子
3. 中期経営計画における基本戦略

参考 - 将来のビジョン

1. 現行計画(2016-2018年度)の分析

現行計画は、計画から2カ年が経過した現時点において、売上高・出店数ともに目標の達成が見込めない

(1) 業務環境が厳しさを増す中、既存店の売上高が計画未達

- ① 2016年度、2017年度とも既存店売上高前年比99%の計画に対し、実績が97.3%、97.9%にとどまった(但し、2017年11月頃から持ち直しの兆しが見えている)
- ② 厳しさを増す業務環境とは次の通り
 - 国内での魚離れの進行
 - 多くの大衆魚の不漁
 - 海外における魚食の拡がりによる仕入れ価格の上昇
 - 特に2017年度上期はアニサキス報道の影響
 - パート・アルバイト社員をはじめとした人手不足の深刻化

(2) 出店数が計画未達

- ① 鮮魚店は計画を上回るペースで出店
- ② 業態確立(収益性の確立)の遅れから、寿司テイクアウト店が大きく伸び悩んだ
- ③ 想定していたM&Aの不実行もあり、飲食店が大きく伸び悩んだ

1. 現行計画(2016-2018年度)の分析

損益状況 計画・実績比較

(単位:百万円)

	2015年度 実績	2017年度 計画	2017年度 実績	2017年度 比較
売上高	30,273	30,500	27,517	▲2,983
営業利益	1,364	1,450	928	▲522
経常利益	1,480	1,600	119	▲1,481
当期利益	1,057	1,100	117	▲983

業態別期末店舗数 計画・実績比較

(単位:店数)

	2015年度 実績	2017年度 計画	2017年度 実績	2017年度 比較
鮮魚	54	59	63	4
寿司テイク	9	27	15	▲12
飲食	6	18	10	▲8
計	69	104	88	▲16

2. 中期経営計画(2018-2020年度)の骨子

当社を取り巻く現在の経営環境を見つめ直し、これに対応するため、2018-2020年度の3カ年を対象とする新たな中期経営計画を策定する

なお、参考として将来のビジョンをあわせて示す

(1) 業務環境の想定

- ① 国内では2016-2017年度と同様の厳しい業務環境が継続する
- ② 人材確保が大きな課題となっている
- ③ 海外では魚食の拡がりにより魚介類、特に高品質のものへの需要が高まる

(2) 基本的な考え方

- ① 営業力・仕入力を徹底的に強化 ～競争に勝ち残る筋肉体質の店舗網を構築～
- ② 新規事業を推進 ～国内外の新規事業においてチャンスを掴む～
- ③ 人材の確保と育成を図る

2. 中期経営計画(2018-2020年度)の骨子

(3) 2020年度までの目標

- ① 内部資源の活用により売上高330億円を達成する
- ② 新規事業において会社の核となる魚ビジネスを確立する

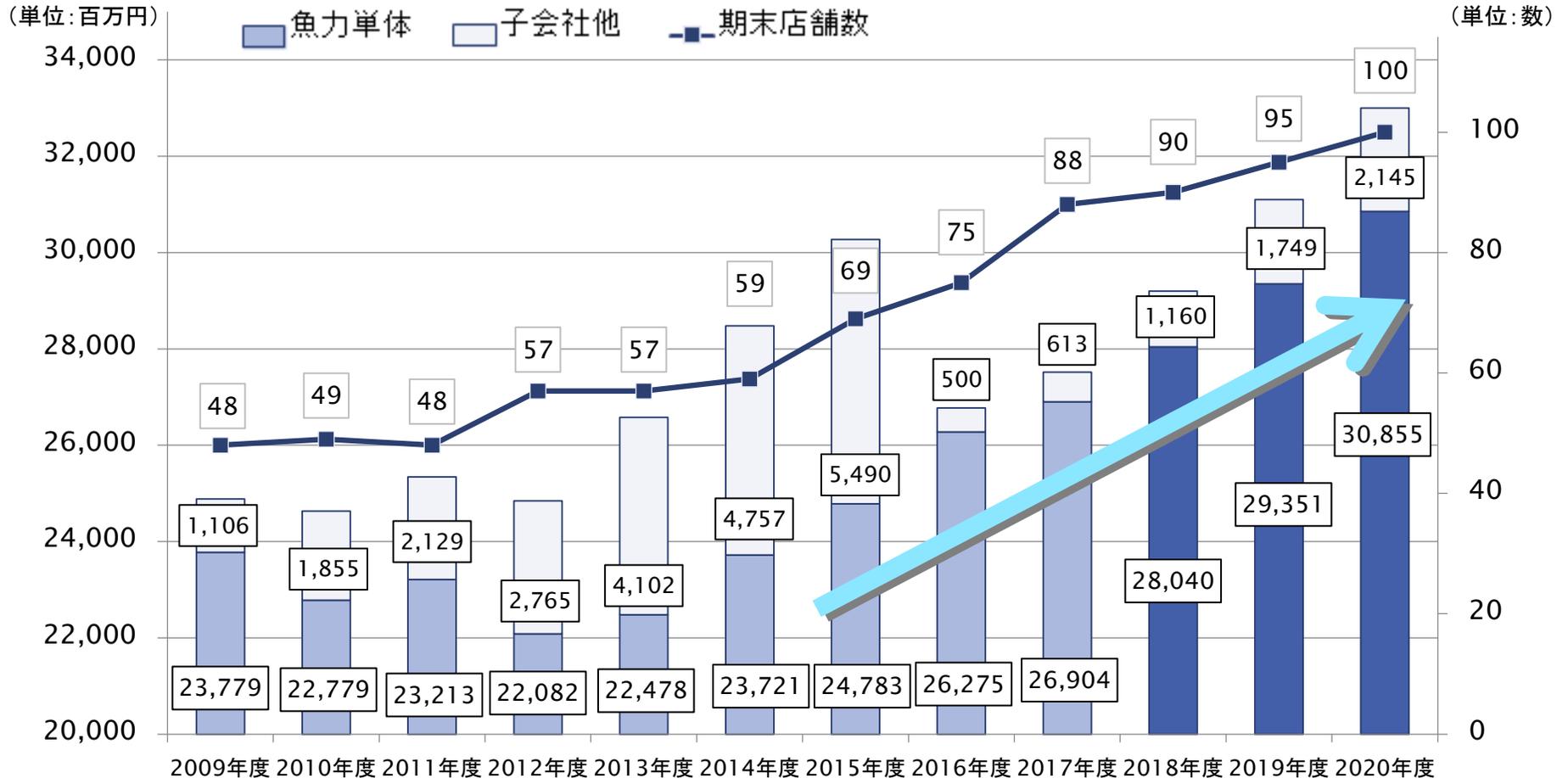
利益計画の概要

(単位:百万円)

	2018年度 計画	2019年度 計画	2020年度 計画
売上高	29,200	31,100	33,000
営業利益	770	900	960
経常利益	900	1,030	1,080
当期利益	750	710	750
1株当り純利益	54.5円	52.0円	54.5円
期末店舗数	90店	95店	100店

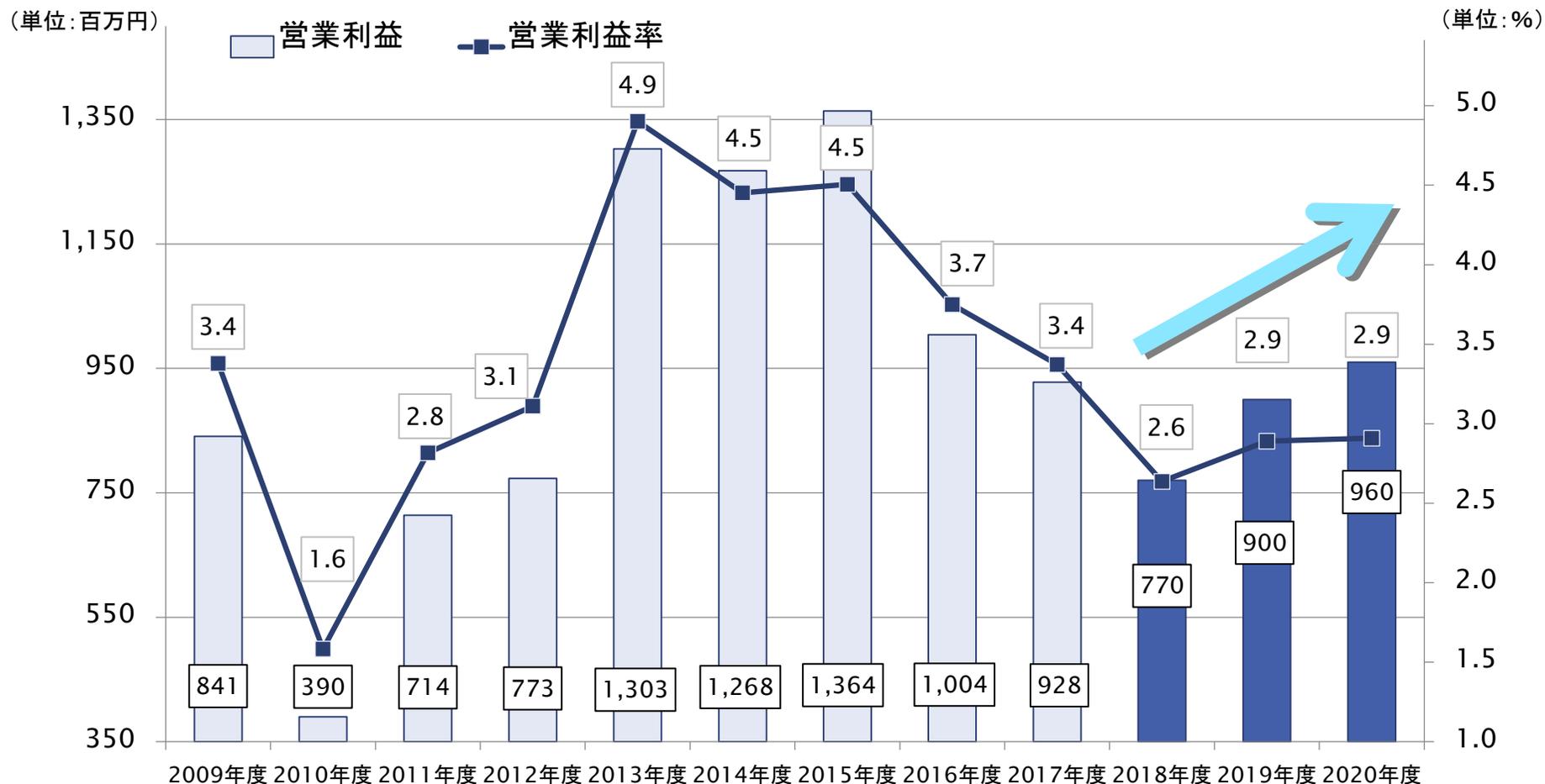
2. 中期経営計画(2018-2020年度)の骨子

売上高・店舗数の推移と中期経営計画



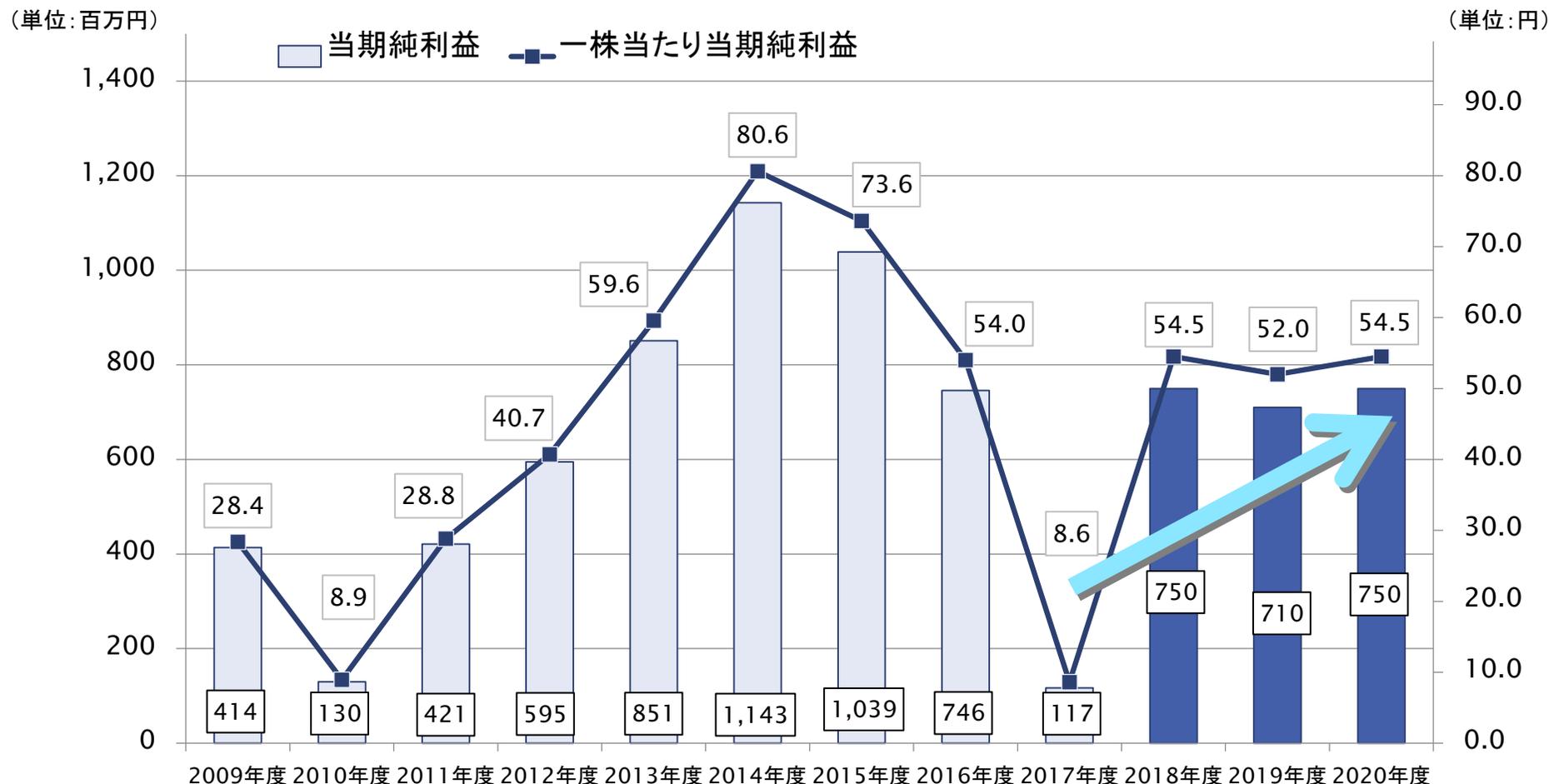
2. 中期経営計画(2018-2020年度)の骨子

営業利益・営業利益率の推移と中期経営計画



2. 中期経営計画(2018-2020年度)の骨子

当期純利益・一株当たり当期純利益の推移と中期経営計画



3. 中期経営計画における基本戦略

中期経営計画における基本戦略を以下に示す

(1) 営業戦略・仕入戦略

- ① 競争に勝ち残る筋肉体質の店舗網の構築
- ② 仕入競争力の更なる強化
- ③ 時代の変化や顧客ニーズに対応する、仕入・営業が連携した店舗づくり

(2) 新規事業戦略

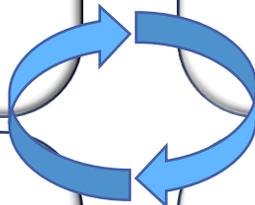
- ① 海外・国内での新規事業の開発
- ② 資本業務提携やM&Aを活用
- ③ CSRに取り組み

(3) 人材戦略

- ① 新規出店、新規事業推進に見合う人材の確保
- ② 人材の育成
- ③ 働き方改革推進プロジェクトによる労働環境の改善

(4) 財務戦略

- ① 株主重視の還元施策
- ② 配当政策
- ③ 優待制度の復活「魚力ファン」



3. 中期経営計画における基本戦略(1)

(1) 営業戦略・仕入戦略

- ① 競争に勝ち残る筋肉体質の店舗網の構築
 - － 経済性を重視した新規出店
 - － 既存店舗網の抜本的な見直し、やむを得ない場合は退店も覚悟
- ② 仕入競争力の更なる強化
 - － 豊洲・大田・その他拠点を含む効率性の高い物流体制の構築
- ③ 時代の変化や顧客ニーズに対応する、仕入・営業が連携した店舗づくり
 - － 産地・漁港などとの連携による売り場づくり(小田原市場朝獲れ直送、産地直送フェアなど)
 - － 鮮魚専門店ならではのこだわり定番商品づくり
 - － 養殖業者・加工業者との連携によるトレーサビリティの強化
 - － 寿司の販売強化(併設店は鮮魚との連携強化、単独店は業態の確立を目指す)
 - － プチ・リニューアル実施による店舗活性化

3. 中期経営計画における基本戦略(1)

(1) 営業戦略・仕入戦略

① 競争に勝ち残る筋肉体質の店舗網の構築

- 経済性を重視した新規出店
- 既存店舗網の抜本的な見直し、やむを得ない場合は退店を覚悟

魚力は、生き残るのではなく、勝ち残る。

国内店舗戦略の策定と強化

百貨店向け
駅ビル向け
郊外店向け



鮮魚・寿司併設店
寿司専門店
飲食店

利益の出ない商売はしない

徹底した定性・定量分析

損益分析の早期化

不採算原因の追究

3. 中期経営計画における基本戦略(1)

(1) 営業戦略・仕入戦略

② 仕入競争力の更なる強化

－ 豊洲・大田・その他拠点を含む効率性の高い物流体制の構築

小田原市場の優れた特徴

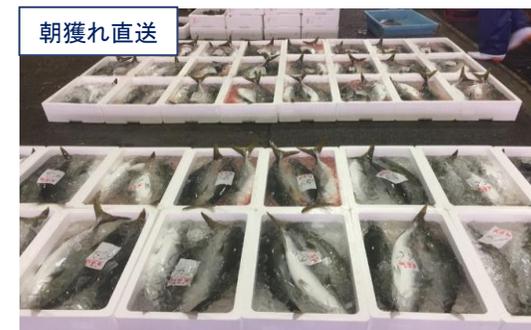
- ① 豊富な魚種
- ② 水揚げ地に近い漁場(右頁参照)
- ③ 定置網漁主体(全体の80%)
- ④ 首都圏への物流アクセスの良さ

日本3大深溝(駿河湾・富山湾)の一つである相模湾。相模湾には約1,000種類の魚介類が生息しており、その内の約300種を取り扱っているのが小田原市場です。

近年の圏央道の全面開通に伴い、物流の効率化がもたらされ、相模湾の朝獲れ鮮魚を首都圏店舗に納品することが可能になりました。この点に着目した取り組みが7月からスタートした小田原市場の活用です。



これらは、他の地方市場では適わない条件です。水揚げ地に程近い漁場で、定置網漁により活きの良い状態で漁獲され、鮮度と質が最高の状態で中央卸売市場(築地市場)を経由することなく直接お客様へのご提供が可能になりました。



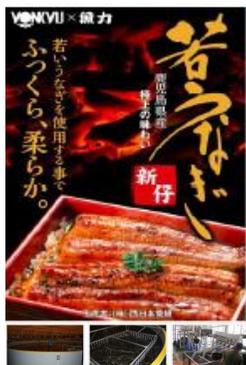
3. 中期経営計画における基本戦略(1)

(1) 営業戦略・仕入戦略

③ 時代の変化や顧客ニーズに対応する、仕入・営業が連携した店舗づくり

- 産地・漁港などとの連携による売り場づくり(小田原市場朝獲れ直送、産地直送フェアなど)
- 鮮魚専門店ならではのこだわり定番商品づくり

若うなぎ
ヨンキュウ社との共同開発



青森深浦フェア

2018年5月21日～27日、魚力の64店舗にて青森深浦フェアを開催しております。

- ◆主催
株式会社 魚力
株式会社 あおもり海山
株式会社 ホリエイ

㈱あおもり海山は、深浦に本社を置き定置網漁を行う㈱ホリエイ、首都圏で飲食店などを展開する㈱イー・ピーカンパニー、みちのく銀行などが6次産業を支援する「とうほくのみらい応援ファンド」の3者で出資された会社です。

モノの価値を見つめ直し、サービスや新たな価値を見出すことを経営理念に掲げ、一次産業者とともに事業を行っております。

- ◆主旨
毎年大盛況の青森深浦フェアは、今回で5回目の開催となり、今回は深浦町にて養殖試験を行っている「日本海深浦サーモン」の試験販売を実施します。

- ◆フェアの内容
(1)水産物、加工品の販売
(2)観光PR



3. 中期経営計画における基本戦略(1)

(1) 営業戦略・仕入戦略

- ③ 時代の変化や顧客ニーズに対応する、仕入・営業が連携した店舗づくり
- 養殖業者・加工業者との連携によるトレーサビリティの強化



ヨンキウ社では1963年の設立以来、各漁協や養殖事業者とともに食の安全に関する取り組みを進め、独自のトレーサビリティシステムを構築しております。



養殖エコラベル(AEL)とは
国内養殖において、世界基準として通用する認証基準を進めるため、世界的に推奨されている「養殖生産工程管理手法: GAP手法」を水産庁が推奨しており、これに基づき更に環境に大きな負担をかけず、労働環境への配慮を加味した認証制度として「養殖エコラベル(AEL)」を立ち上げ、世界に通用する認証に立ち上げていく過程にあります。

3. 中期経営計画における基本戦略(1)

(1) 営業戦略・仕入戦略

③ 時代の変化や顧客ニーズに対応する、仕入・営業が連携した店舗づくり

－ 寿司の販売強化(併設店は鮮魚との連携強化、単独店は業態の確立を目指す)

併設店 - 鮮魚との連携強化 -

鮮度感のある魚屋の寿司を提供

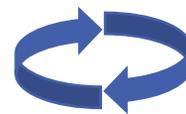




生ネタ寿司による粗利率の改善

<商品・品揃えの特徴>
鮮魚売り場で調理した生ネタを使用した鮮度抜群の市場寿司をはじめ、伝統的な江戸前寿司、単品にぎり、のり巻、丼、押し寿司を品揃えする

<出店先>
駅ビル、駅ナカを中心に展開

単独店 - 業態の収益化 -

魚の海鮮寿司

<商品・品揃えの特徴>
伝統的な江戸前寿司を中心にのり巻、丼を品揃えする

<出店先>
駅ビル、駅ナカを中心に展開

かげん Cagen

<商品・品揃えの特徴>
ニューヨークスタイルのロール寿司や新食感の創作寿司などを中心に、伝統的な江戸前寿司を品揃えする

<出店先>
百貨店を中心に展開

Sushi 力蔵

<商品・品揃えの特徴>
江戸前寿司の中でも、ハイグレードなセット寿司を中心にニューヨークスタイルのロール寿司や丼、押し寿司などを品揃えする

<出店先>
百貨店を中心に展開

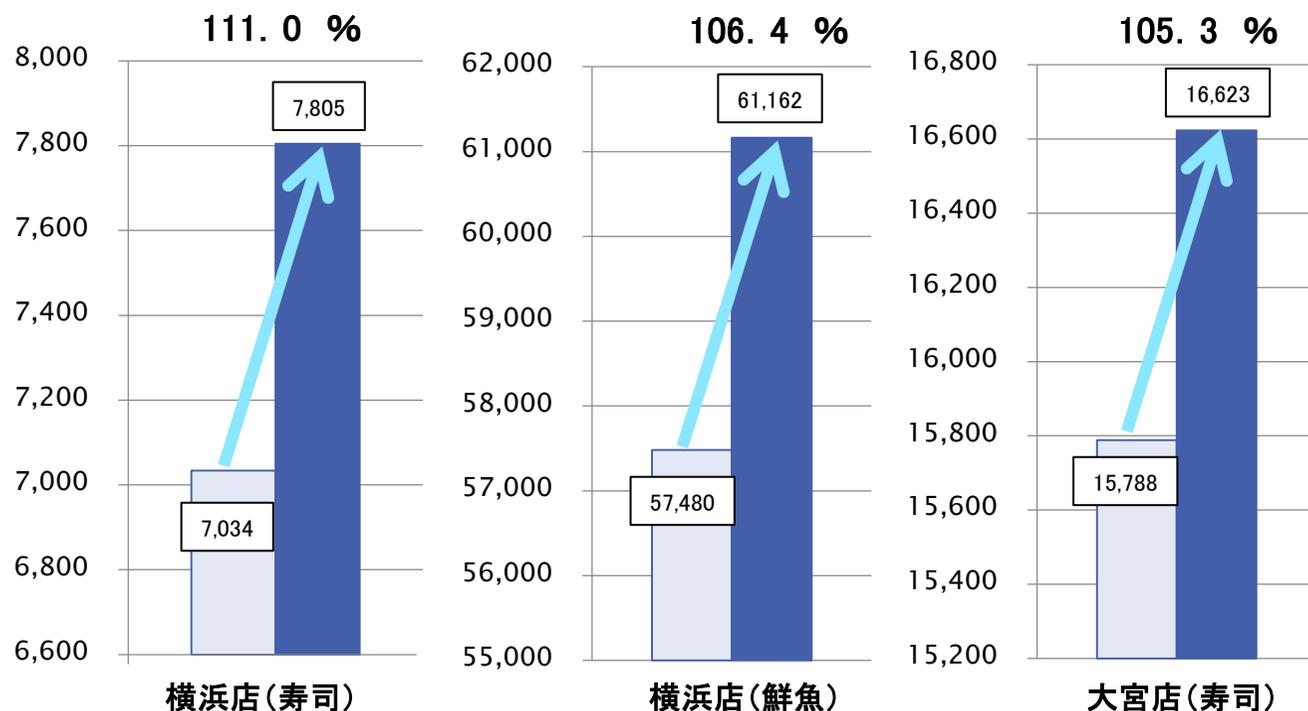
3. 中期経営計画における基本戦略(1)

(1) 営業戦略・仕入戦略

- ③ 時代の変化や顧客ニーズに対応する、仕入・営業が連携した店舗づくり
- プチ・リニューアル実施による店舗活性化

プチ・リニューアル実施後の月商比較(対前年比)

※2017年11月実施店舗 (単位:千円)



プチ・リニューアル計画

◎目的

**魚力の英知を結集して
「光る店」をつくること**

「品揃え」「鮮度」「POP」「対面の見せ方」「衛生面(売場・加工場)」「整理整頓」「在庫状況」「販売(技術加工・販売員)」など

◎進め方

**プチ・リニューアルより3日間
個店特売を強化**

- ・新規顧客+20%を確保
- ・OPEN当日よりチラシを投入
- ・商品部は早朝セールを実施(商販一体)

**役員・本部社員を含めて
全社一丸となって取り組む**

3. 中期経営計画における基本戦略(2)

(2) 新規事業戦略

① 海外・国内での新規事業の開発

- 高鮮度凍結魚の加工凍結、輸出拡大
- 事業パートナーと連携した小売業態の展開
- 鮮魚惣菜に取り組み
- 事業パートナーと連携した養殖事業をはじめ漁業への取組み

② 資本業務提携やM&Aを活用

③ CSRに取り組み

- 国内外企業や政府と連携した水産資源調査
- キッズお魚教室

3. 中期経営計画における基本戦略(2)

(2) 新規事業戦略

- ① 海外・国内での新規事業の開発
- 高鮮度凍結魚の加工凍結、輸出拡大

高鮮度凍結魚

高鮮度凍結



解凍



- ・ 高鮮度凍結技術によるグルタミン酸濃度の向上
- ・ ドリップや臭いの低減
- ・ 物流コストの低減、商品の安定供給、加工の効率化
- ・ 食中毒の予防

輸出拡大に向けた取り組み



3. 中期経営計画における基本戦略(2)

(2) 新規事業戦略

① 海外・国内での新規事業の開発

- 事業パートナーと連携した小売業態の展開

カフェ・カンパニー社とのコラボレーション



社名 : カフェ・カンパニー株式会社
 事業 : 飲食店舗の企画運営業、地域コミュニティ事業など
 設立年 : 2001年
 本社 : 東京都渋谷区

LAND
Seafood

国内100店舗 海外5店舗
 ブランド総数 70

- 飲食店事業 -



WIRED HOTEL

- ホテル事業 -



- ・ツタヤ六本木 (六本木)
- ・イオンレイクタウン (越谷)
- ・ホテルメッツ渋谷 (渋谷) 他多数

- プロデュース事業 -



- ・海外出店
- ・海外ブランドの日本誘致

- グローバル事業 -



GINZA SIX 6階
銀座大食堂
築地バルwith魚力

日本における分子ガストロノミーのパイオニアである山田チカラ氏が手掛ける魚介バルに、魚力が魚介類を供給しております。



渋谷 100BANCH 1階
LAND Seafood

カフェ・カンパニー社が手掛けるシーフードレストランに、魚力が全ての魚介類を供給するとともにメニュー開発などを行っております。



3. 中期経営計画における基本戦略(2)

(2) 新規事業戦略

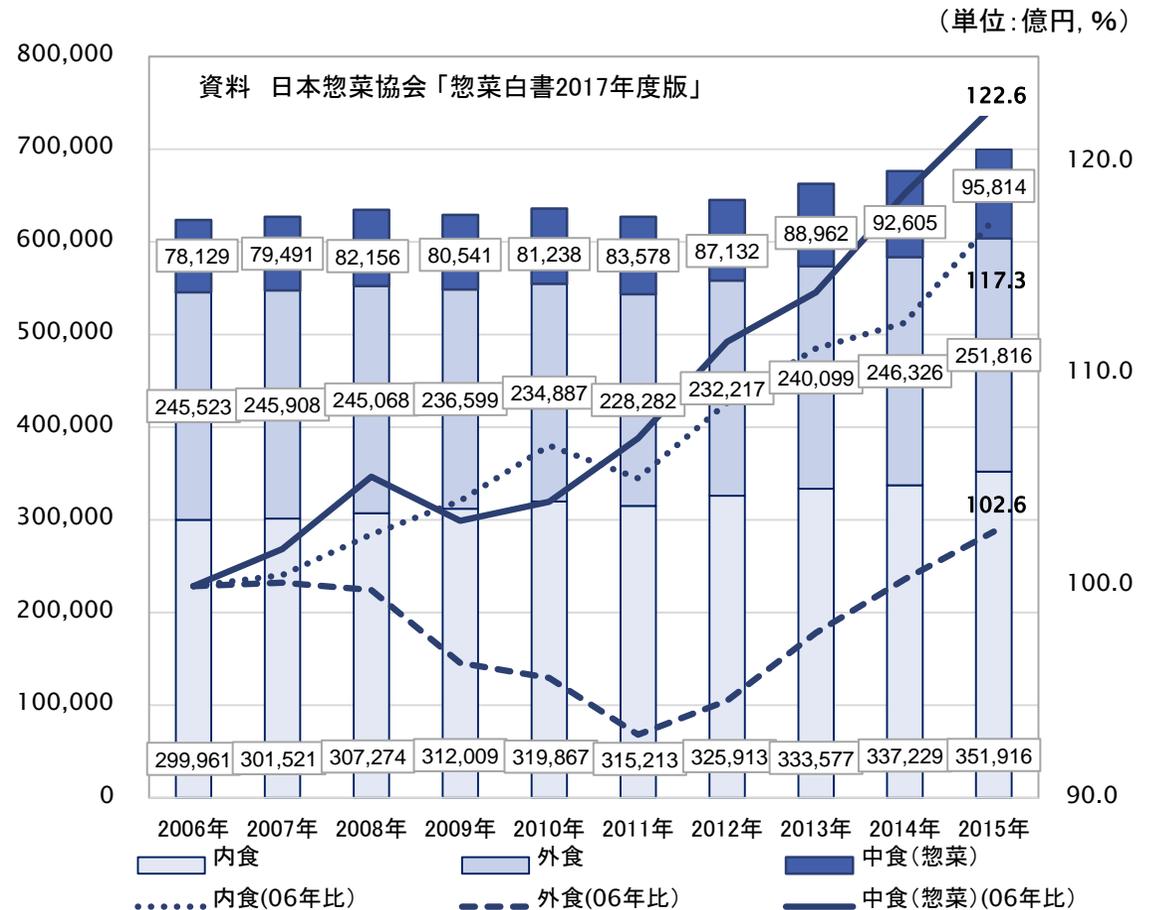
① 海外・国内での新規事業の開発 - 鮮魚惣菜に取り組み

日本惣菜協会「惣菜白書2017年度版」によると、日本の食市場規模は、内食・中食(惣菜)・外食合わせて67兆円と言われております。その中でも中食(惣菜)の市場規模は2006年比122%と圧倒的な拡大傾向にあり、食市場の成長を牽引しています。

私達はどうかあるべきかというところから議論を始め、惣菜利用率の高いアイテム(自宅で調理するのが困難で面倒)から開発とテストを実施しています。



内食・中食(惣菜)・外食の市場規模と市場伸び率の推移



3. 中期経営計画における基本戦略(2)

(2) 新規事業戦略

① 海外・国内での新規事業の開発

－ 事業パートナーと連携した定置網事業、養殖事業をはじめ漁業への取組み －川下から川上まで－

定置網事業、養殖事業

社名	: 株式会社ヨンキユウ
事業	: 鮮魚販売、養殖用稚魚の生産・販売など
設立年	: 1963年
本社	: 愛媛県宇和島市
社名	: 株式会社ホリエイ
事業	: 鮮魚出荷、大型定置漁業など
設立年	: 1960年
本社	: 青森県西津軽郡
社名	: 株式会社阿部長商店
事業	: 水産、観光、物販、飲食事業など
設立年	: 1968年
本社	: 宮城県気仙沼市
社名	: 株式会社オカムラ食品工業
事業	: 魚卵加工食品製造・販売
設立年	: 1971年
本社	: 青森県青森市



協働プロジェクト

定置網事業

養殖事業

社会的課題を事業機会の創造へと結ぶ

商売

経済的価値の追求 → 経済的・社会的価値の両立
→ **企業価値の向上**
(社会的にも意義がある会社)

×

社会的課題の解決

共通価値の創造

事業領域の拡大

－ 川下から川上まで－

- ・ 商品、サービスの拡充
- ・ 収益性の改善
- ・ 効率性の改善
- ・ 協働化による新規事業参入に伴うビジネスリスクの低減
- ・ 事業間リスクの分散

漁業の衰退

廃業

↑

高年齢化

↑

設備投資をしない

↑

後継者不在

↑

低収入

↑

漁獲量の減少

3. 中期経営計画における基本戦略(2)

(2) 新規事業戦略

③ CSRに取り組み

- 国内外企業や政府と連携した水産資源調査
- キッズお魚教室

キッズお魚教室



魚力 ルミネ立川店
キッズお魚教室
旬のお魚をさばいてみよう
参加者募集!!

開催日・時間
11月4日(土)
16:30~17:30 終了予定

■会場 立川ルミネ9F エビシーディングスタジオ内
■参加人員 各団、親子10組程度(お子様の年齢4才以上)
■費用 親子ペア1組様1000円(税込・材料費込)
※お子様の人数追加は1名様毎に1000円(税込・材料費込)
■持ち物 エプロン、タオル、三角巾
■内容 魚の手廻り体験、イカのむき身体験等。
※さばいたお魚は持ち帰りができます。

お申込み方法 ルミネ立川店「魚力」スタッフに直接お申し込みください。
※事前申し込み制となっております。先着順のため定員になり次第、締め切らせていただきます。お問い合わせはお申し込み下さい。

魚食文化の普及への取り組みの一環として、ルミネ立川店9階のABCクッキングスタジオをお借りして、キッズお魚教室を開催しました。今後も定期的に開催し、魚食文化の普及に向けて取り組んで参ります。

- ① 「筋子」を「いくら」にしてみよう
- ② 「するめいか」の皮をむいてみよう



水産資源調査



人類共通の課題

食の持続可能性



IoT分野の技術を活用

地球環境が大きく変化する中で、世界的な人口は増大し続けている。

動物性たんぱく質の供給源として、真水を必要とする肉よりも遥かに持続可能性の高い海洋資源を守るため、漁業の行動様式を持続可能性の高いものに変革する必要があると考える。

養殖魚より更に持続性の確保が困難な天然資源を漁獲する漁業について、持続可能性を高めるため、IoT分野の技術を活用する。

- ・漁船漁業の操業状況のリアルタイム把握
- ・魚群探知と資源状況の把握など

国内外企業

日本国政府

第4次産業革命の技術を活用し、
商売と社会的課題の解決とを結び

3. 中期経営計画における基本戦略(3)

(3) 人材戦略

- ① 新規出店、新規事業推進に見合う人材の確保
 - 正社員新卒採用による多様な人材の確保
 - 正社員中途採用の強化
 - パート社員・アルバイト社員の確保
- ② 人材の育成
 - 新入社員教育
 - 職位別教育・研修
 - ジョブローテーションによる幹部候補社員の育成
- ③ 働き方改革推進プロジェクトによる労働環境の改善
 - 店舗作業の見直し
 - 標準化による作業効率改善など時短の推進

3. 中期経営計画における基本戦略(3)

(3) 人材戦略

① 新規出店、新規事業推進に見合う人材の確保

人材確保への積極投資

安定的な新卒採用・中途採用、パート・アルバイトの確保

※ 2018年4月 17名(女性8名、男性9名)の新卒社員が入社

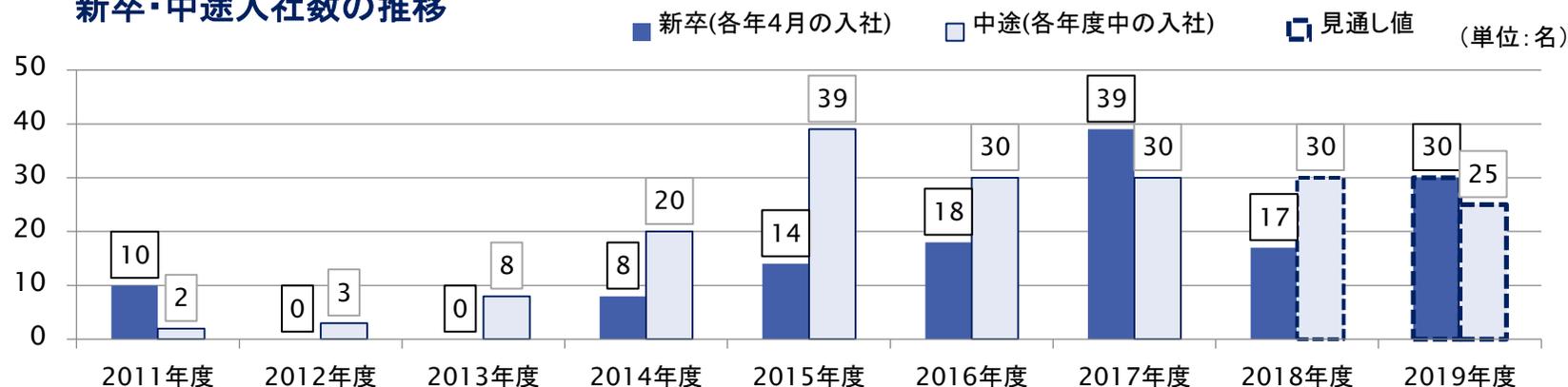
- ・ 会社説明会の充実と効率化
- ・ 学校訪問
- ・ Webを活用した採用活動の一部アウトソーシング
- ・ 業界紙への募集広告の掲載

制度変更による採用の強化

人事制度の適時見直し

- ・ パート・アルバイトを対象とした正社員登用制度の導入
- ・ 嘱託社員就業規則の見直し
- ・ 社員紹介制度、パート・アルバイト紹介制度の継続適用
- ・ 再雇用制度の継続適用
- ・ 教育、研修制度の充実化

新卒・中途入社数の推移



3. 中期経営計画における基本戦略(3)

(3) 人材戦略

② 人材の育成

- 新入社員教育、職位別教育・研修、 ジョブローテーションによる幹部候補社員の育成

- ・ 市場研修、産地研修(青森 深浦・三陸)
- ・ 海外研修(米国食品スーパーWegmans社のイベント
“築地祭り”への派遣)
- ・ 階層別研修(店長・副店長・店長代理)
- ・ 通信教育(補助金制度)



2017年度入社 新入社員研修

入社時研修(3日間)

ビジネスマナー、衛生管理、
店舗勤務に関する研修等



店舗研修(3カ月)



フォローアップ研修

集合研修、加工研修、市場研修、
産地研修



3. 中期経営計画における基本戦略(3)

(3) 人材戦略

③ 働き方改革推進プロジェクトによる労働環境の改善

- 店舗作業の見直し
- 標準化による作業効率改善など時短の推進

政府による働き方改革の主な実行計画

- ① 非正規雇用者の処遇改善
- ② 賃金引き上げと労働生産性の向上
- ③ 時間外労働の上限規制の導入など長時間労働の是正
- ④ 柔軟な働き方がしやすい環境整備
- ⑤ 女性・若者の人材育成など活躍しやすい環境整備
- ⑥ 病気の治療と仕事の両立
- ⑦ 子育て・介護等と仕事の両立、障害者の就労
- ⑧ 高齢者の就業促進

働き方改革推進プロジェクト発足

当社では、平成29年4月1日の組織改定で「働き方改革推進プロジェクト」を立ち上げました。

働く人の視点に立って、労働制度の抜本的改革を行い、企業文化や風土も含めて変えることを目指します。政府は働き方改革の主な実行計画として、左記の取り組みを明らかにしています。

プロジェクトメンバーにより、現状の当社における課題や改善すべき内容を従業員にヒアリングし、

以下をルール化しました。今後も、制度改定や労働環境の整備を提案し「働き方改革」を進めてまいります。

- ① 子育てと仕事の両立として、育児休業や短時間勤務の取得条件緩和
- ② 月1回、2日の連休が取得できるよう稼働計画において配慮する

3. 中期経営計画における基本戦略(4)

(4) 財務戦略

① 株主重視の還元施策

- － 機動的な自己株式取得による資本効率の改善

② 配当政策

- － 連結配当性向方針に基づく安定配当の継続
- － 配当性向方針50%

③ 優待制度の復活「魚力ファン」

- － 保有株式数、保有期間に応じ、きめ細かく優待品を設定
- － 株主様に魚力の店舗で買い物をして下さる「魚力ファン」になっていただきたい

3. 中期経営計画における基本戦略(4)

(4) 財務戦略

連結配当性向方針に基づく安定配当の継続



優待制度の復活

株主優待制度再開の理由

当社は、平成27年度に株主の皆様に対する公平な利益還元のあり方という観点から、株主優待制度を廃止いたしました。株主の皆様の日頃のご支援に感謝するとともに、当社株式への投資の魅力を高め、中長期的に保有していただく株主様を増やすことが企業価値の向上に繋がると判断し、株主優待制度を再開することを決議いたしました。

また、旧優待制度を見直し、保有株式数及び保有期間に応じた内容の基準を定め、新優待制度として再開することといたしました。

保有株式数	保有期間	優待内容
100株以上 300株未満	3年未満	2,000円相当の海産物
	3年以上	3,000円相当の海産物
300株以上 600株未満	3年未満	4,000円相当の海産物
	3年以上	6,000円相当の海産物
600株以上 1,000株未満	3年未満	7,000円相当の海産物
	3年以上	10,000円相当の海産物
1,000株以上	3年未満	10,000円相当の海産物
	3年以上	12,000円相当の海産物

「日本一の魚屋から世界へ」、「鮮魚小売業から漁業へ」を課題とし、
将来のビジョンを掲げる

なお、内部資源の活用に加え、国内外における業務資本提携やM&Aなどの成長
手法を用いる

将来のビジョン ～「555」を目指す～

① 株主様 50,000人

- 株主の皆様が魚力の店舗で買い物をして下さる「魚力ファン」になって頂きたい
- 安定配当・優待の実施とともに、新計画に定める2020年度までの目標及び将来のビジョンを着実に達成することにより、株主様に報いる

② 売上高 500億円

- 海外及び国内における新規事業、国内外M&Aなどを含め、計画期間終了後、近い将来に達成したい

③ 営業利益率 5.0%

- 「日本一の魚屋から世界へ」、「鮮魚小売業から漁業へ」という課題の実現に向けて、資本業務提携やM&Aの活用を視野に入れ、将来的に達成したい