

マルハニチログループ 中期経営計画「海といのちの未来をつくるMNV 2024」

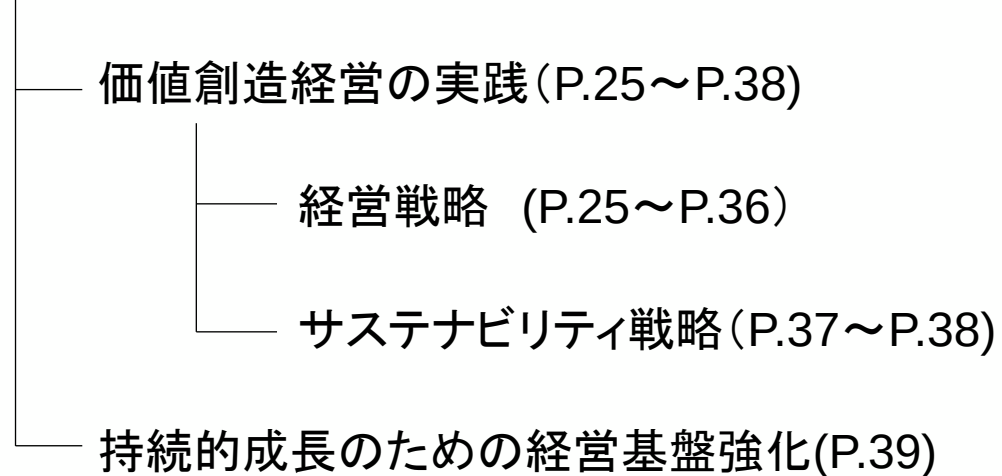
2022/4/4 説明会資料



目次

1. 前中期経営計画(2018~2021)の総括(P.3~P.6)
2. 2027年に向けた新長期経営ビジョン(P.7~P.22)
3. 新中期経営計画「海といのちの未来をつくるMNV 2024」(P.23~P.39)

新中期経営計画の基本的な考え方(P.24)



前中期経営計画(2018~2021)の総括

定量目標の振り返り

- ・売上高・営業利益は計画を下回る見込み
- ・D/Eレシオ・自己資本比率は、2017年度実績より改善し、財務基盤の強化は着実に進捗

	2021年度 予想A	2021年度 計画B	2017年度 実績C	差異*2	
				A－B	A－C
売上高(億円) (収益認識適用前売上高)	*1 8,600 9,300	10,000	9,188	— ▲700	— 112
営業利益(億円)	230	310	245	▲80	▲15
ROA(%)	4.8	5.7	5.5	▲0.9pt	▲0.7pt
D/Eレシオ(倍)	1.5	1.5	2.3	0.0pt	▲0.8pt
自己資本比率(%)	29.7	30.0	22.3	▲0.3pt	7.4pt

*1: 収益認識適用後

*2: 売上高差異は、収益認識適用前売上高にて記載

セグメント別業績実績

- ・営業利益について、特に水産資源セグメントにおいて、事業構造上の課題が顕在化し、目標値を下回る見込み

(単位：億円)

	売上高			営業利益			
	2021年度 見通し A	前中計 目標 B	差異 A－B	2021年度 見通し A	前中計 目標 B	差異 A－B	
漁業ユニット	352	424	△ 72	2	51	△ 49	海外巻網事業（カツオ）採算悪化、メロ漁獲枠減少
養殖ユニット	144	143	1	△ 3	16	△ 19	完全養殖クロマグロ等生産コスト増
水産商事ユニット	1,642	1,579	63	43	48	△ 5	仕入れコスト上昇による利幅縮小
荷受ユニット	2,185	2,418	△ 233	7	8	△ 1	コロナ影響や、市場経由率の低下などによる減収
海外ユニット	1,460	1,650	△ 190	83	74	9	北米サケ加工事業撤退による減収、タイペットフード増益
水産資源セグメント計	5,784	6,214	△ 430	132	197	△ 65	
家庭用冷凍食品ユニット	723	659	64	16	14	2	肉食需要増による増収増益
家庭用加工食品ユニット	373	463	△ 90	19	14	5	損益管理強化により増益
業務用食品ユニット	1,229	1,354	△ 125	21	31	△ 10	コロナ影響の外出減退により苦戦
畜産ユニット	718	791	△ 73	7	17	△ 10	豚肉の海外需要増による輸入コスト上昇で苦戦
化成ユニット	178	201	△ 23	15	17	△ 2	魚油好調の反面、フリーズドライ販売減
加工食品セグメント計	3,221	3,467	△ 246	77	92	△ 15	
物流セグメント	148	176	△ 28	11	18	△ 7	21年度は保管在庫量減少と減価償却費増にて苦戦
その他	146	143	3	8	4	4	
全社	0	0	0	2	△ 0	2	
	9,300	10,000	△ 700	230	310	△ 80	

* 売上高の2021年度見通しおよび前中計目標は収益認識基準適用前の数値

成果と課題

「経済価値」 の創造

“収益力の更
なる向上”

- ・水産関連事業(漁業・養殖)は事業構造上の課題が顕在化
- ・加工食品事業の戦略課題として収益拡大は一定の成果を実現
- ・バリューチェーン再構築やグループ全体での海外展開戦略の立案といった全社的課題は積み残し

「経済価値」 の創造

“成長への
取り組み”

成長を加速させるため、事業ポートフォリオ戦略の具体化と、成長ドライバー事業への集中的な資本投下が課題と認識

「経済価値」 の創造

“経営基盤の
強化”

- ・経営基盤強化は着実に進捗
- ・研究開発・保有技術の事業化について課題と認識

具体的な取り組み

- ・北米鮭加工会社の売却
- ・北米新規漁獲枠の取得
- ・単品管理システム導入
- ・生産拠点の再編・集約

具体的な取り組み

- ・大都魚類の完全子会社化
- ・Inlet Seafish(スペイン)、林田食品産業、マリンアクセスの子会社化
- ・Sai Gon Food(ベトナム)への資本参加
- ・ヤヨイサンフーズ気仙沼工場新設

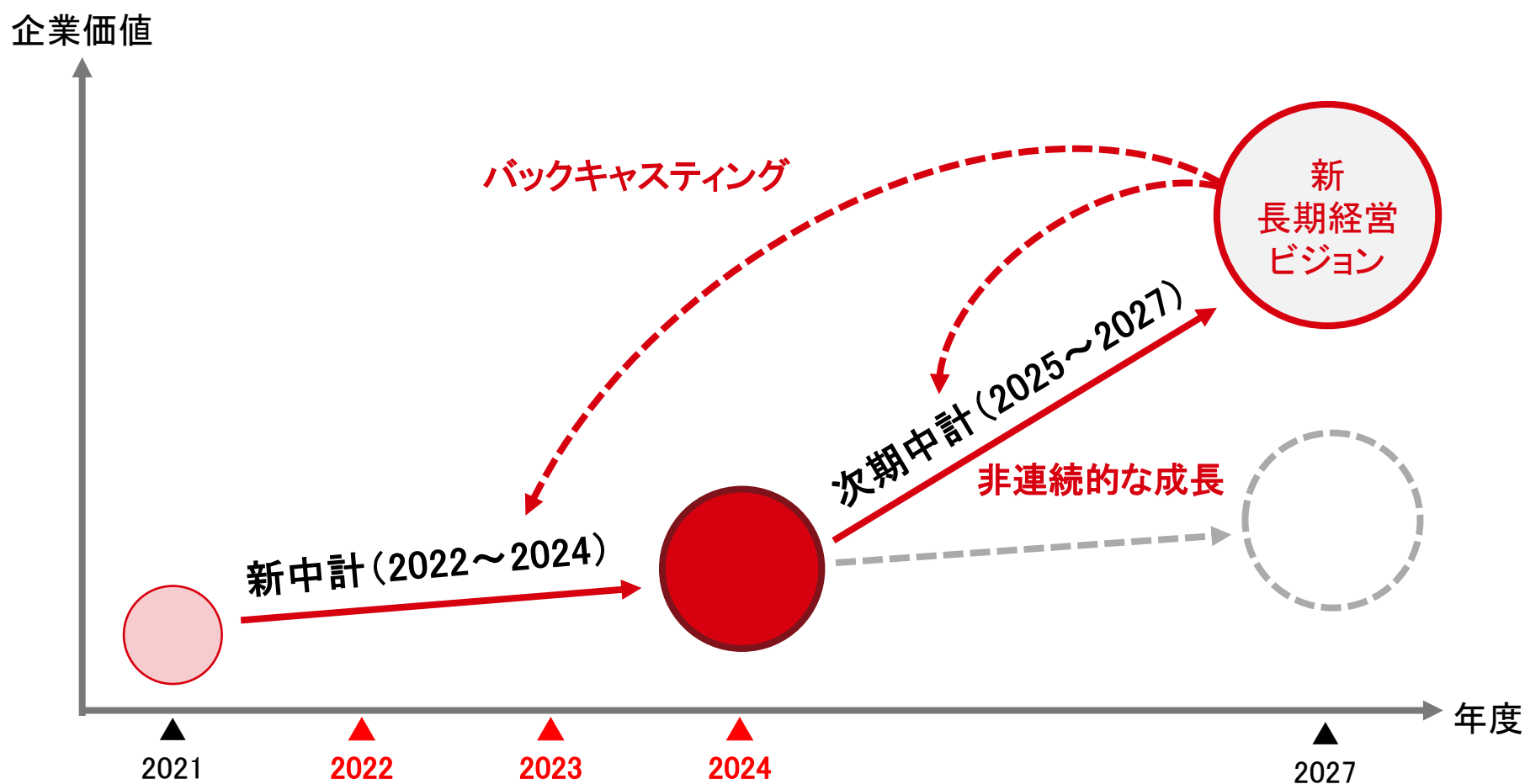
具体的な取り組み

- ・開発部の新設
- ・マルハニチロ養殖技術開発センター設立
- ・水産研究・教育機構との孵化マグロ共同研究
- ・ブランド統合の実施
- ・スマートファクトリーの推進

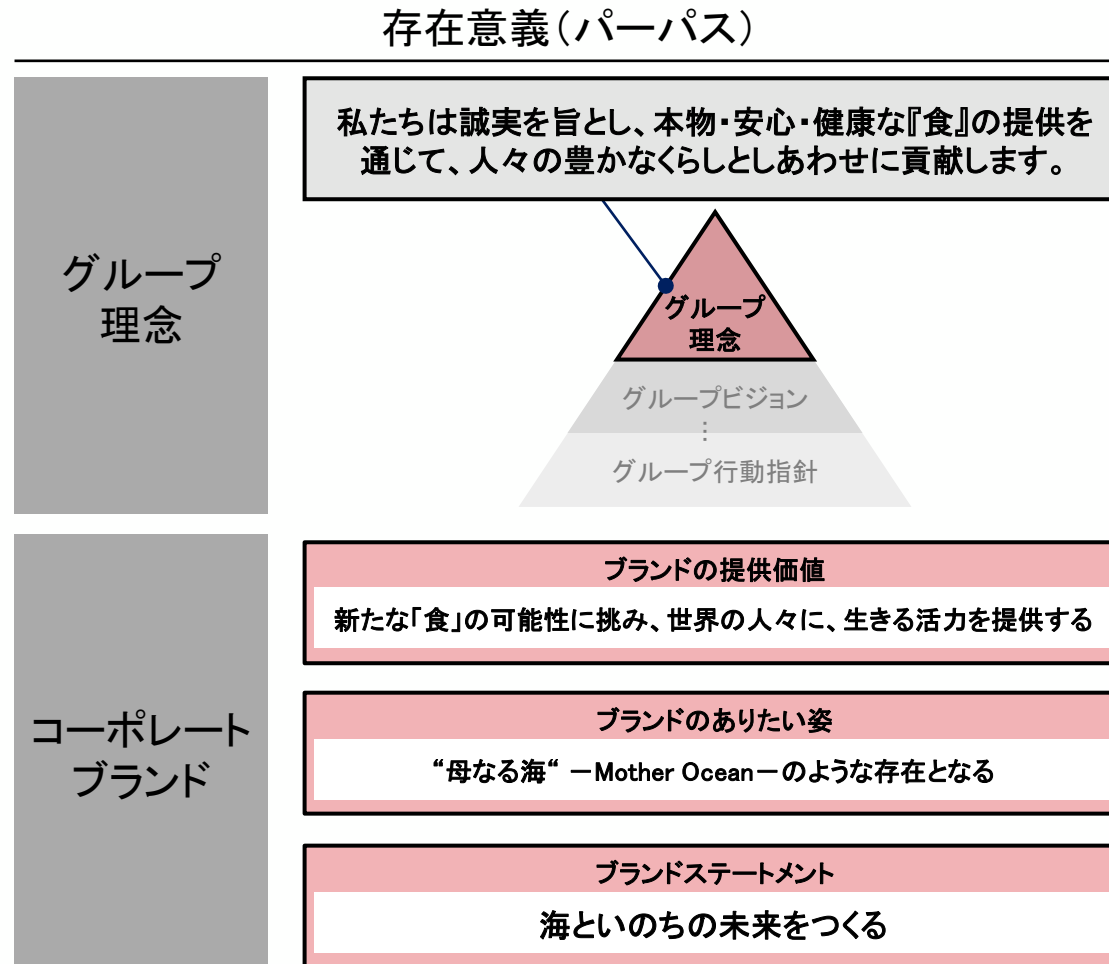
2027年に向けた新長期経営ビジョン

長期経営ビジョンの再定義と新中期経営計画

- 当社グループの存在意義（パーパス）の実現に向けた長期目線の経営ビジョンを再定義し、非連続な成長のロードマップをバックキャストで描き、その具体的な道筋をつける



存在意義(パーパス)



2027年に向けた新長期経営ビジョン

- ・ 企業価値向上と持続的成長の実現に向け、長期経営ビジョンを再定義

新長期経営ビジョン

新長期経営 ビジョン

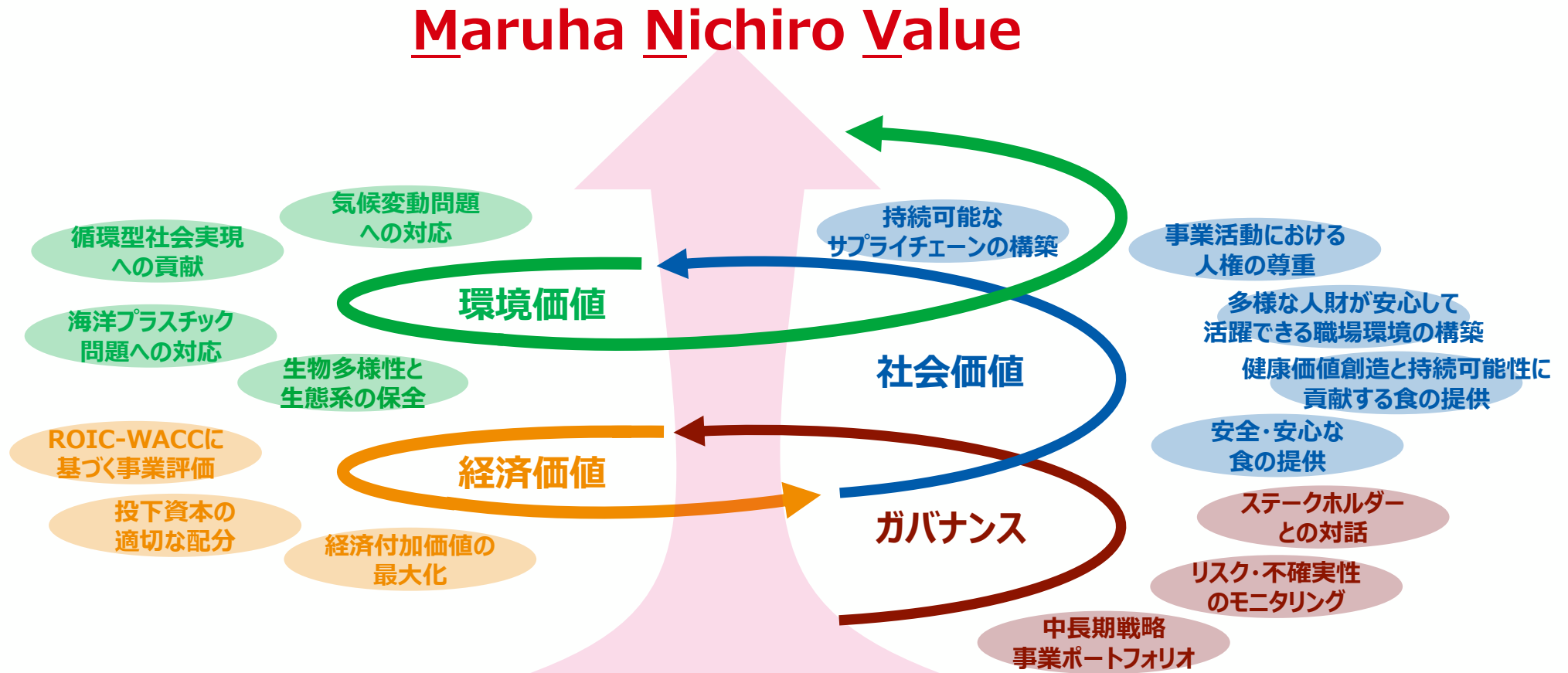
1. 事業活動を通じた経済価値、社会価値、環境価値の創造により、持続可能な地球・社会づくりに貢献する
2. 総合食品企業として、グローバルに「マルハニチロブランド」の提供価値を高め、お客様の健康価値創造に貢献する
3. 水産資源調達力と食品加工技術力にもとづく持続可能なバリューチェーンを強化し、企業価値の最大化を実現する

事業ビジョン

1. 世界No.1の水産会社としての地位を確立する。
2. 冷凍食品・介護食品のトップメーカーとしての地位を確立する。
3. 水産物および水産物由来をはじめとする機能性材料における健康価値創造のリーディングカンパニーとしての地位を確立する。

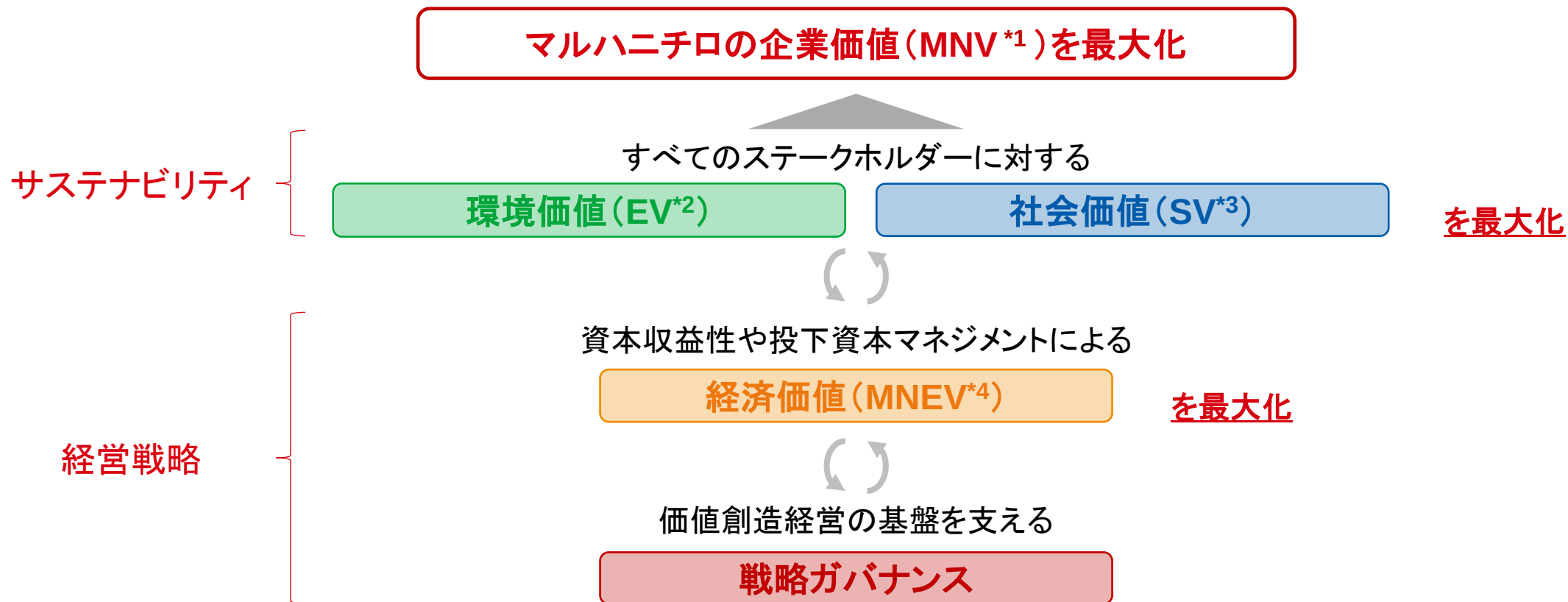
— MNVの創造 —

- 経営戦略とサステナビリティの統合により、すべてのステークホルダーに対してMaruha Nichiro Value (MNV)を創造し、企業価値向上と持続的成長を実現



当社グループにおける価値創造の考え方 ― MNVの創造 ―

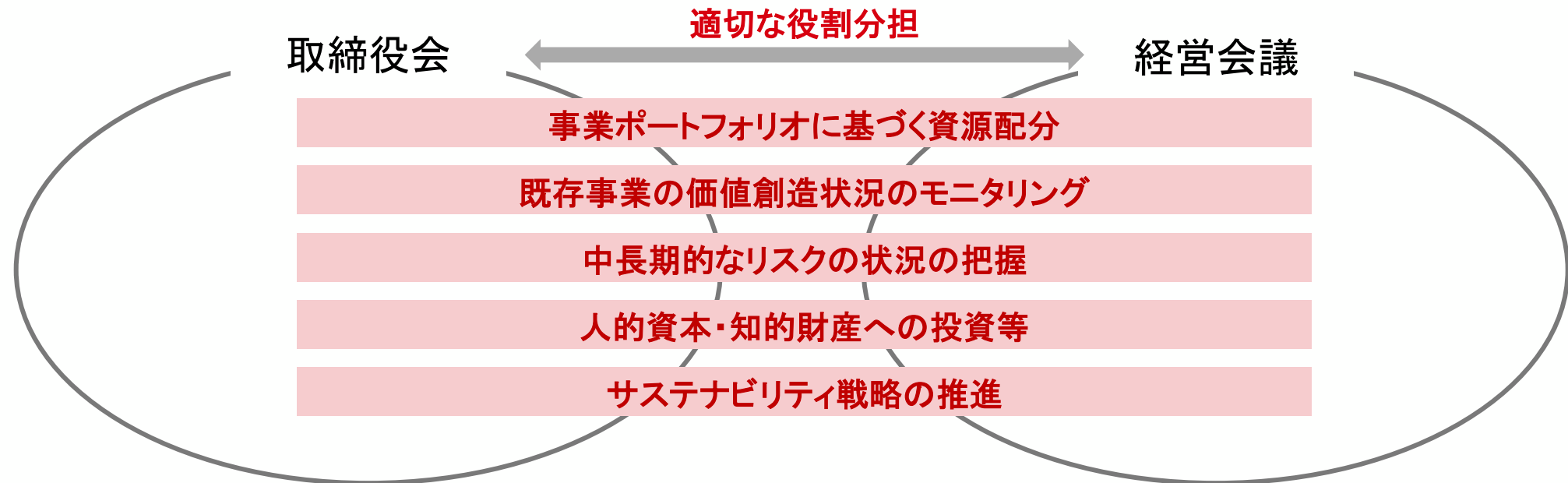
- MNV *1の創造にあたっては、事業の継続性を担保する土台である経済価値の最大化に向けた経営戦略を着実に実行しつつ、環境価値・社会価値を最大化する



戦略ガバナンスの構築

- ・「企業価値(MNV^{*1})」の創造に対して、より一層コミットするガバナンス体制を「戦略ガバナンス」と定義
- ・主に下記テーマについて、取締役会・経営会議が適切な役割分担のもと、その監督・検討にあたる

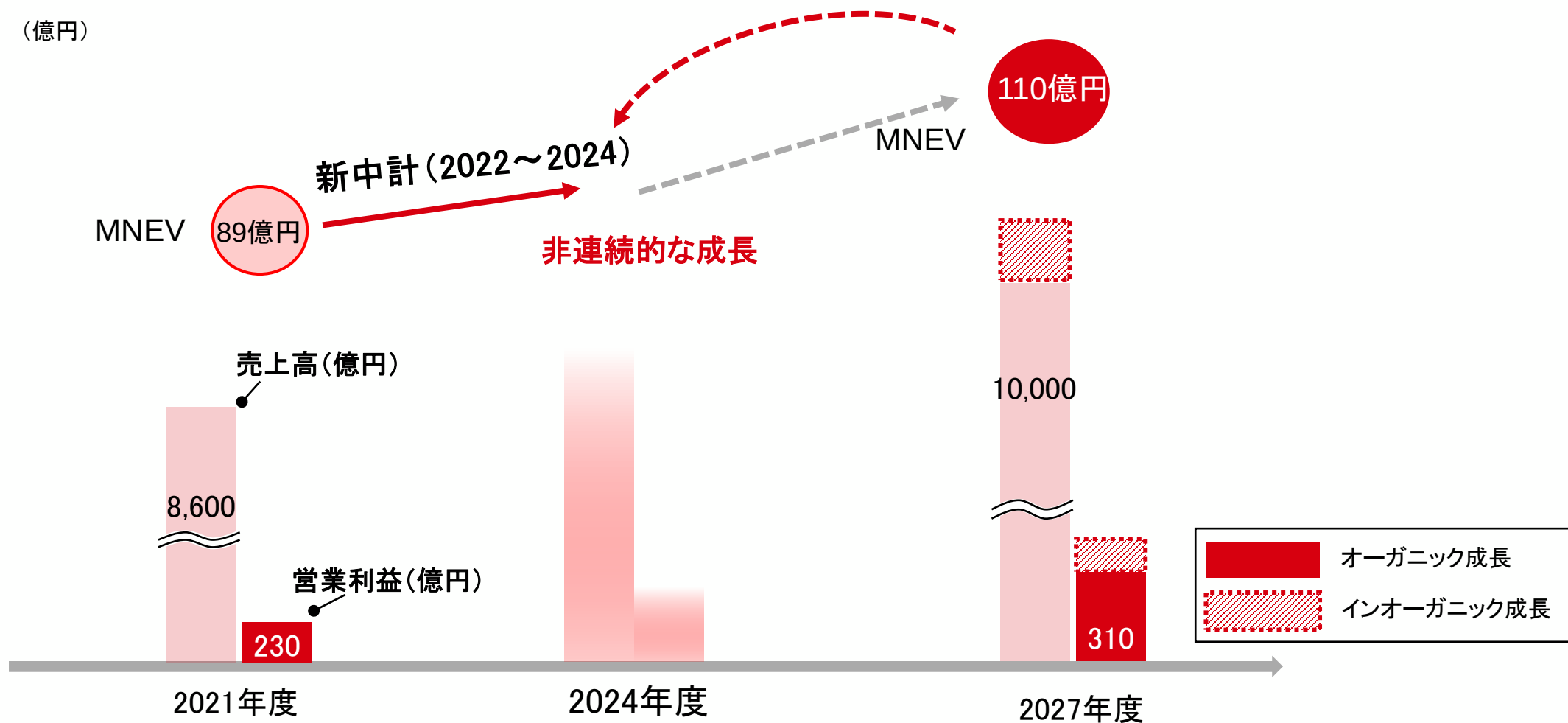
着実にかつ効率的にMNVを創造し続けるための統治体制 = 戦略ガバナンス



2027年 経済価値(MNEV)および売上高 営業利益

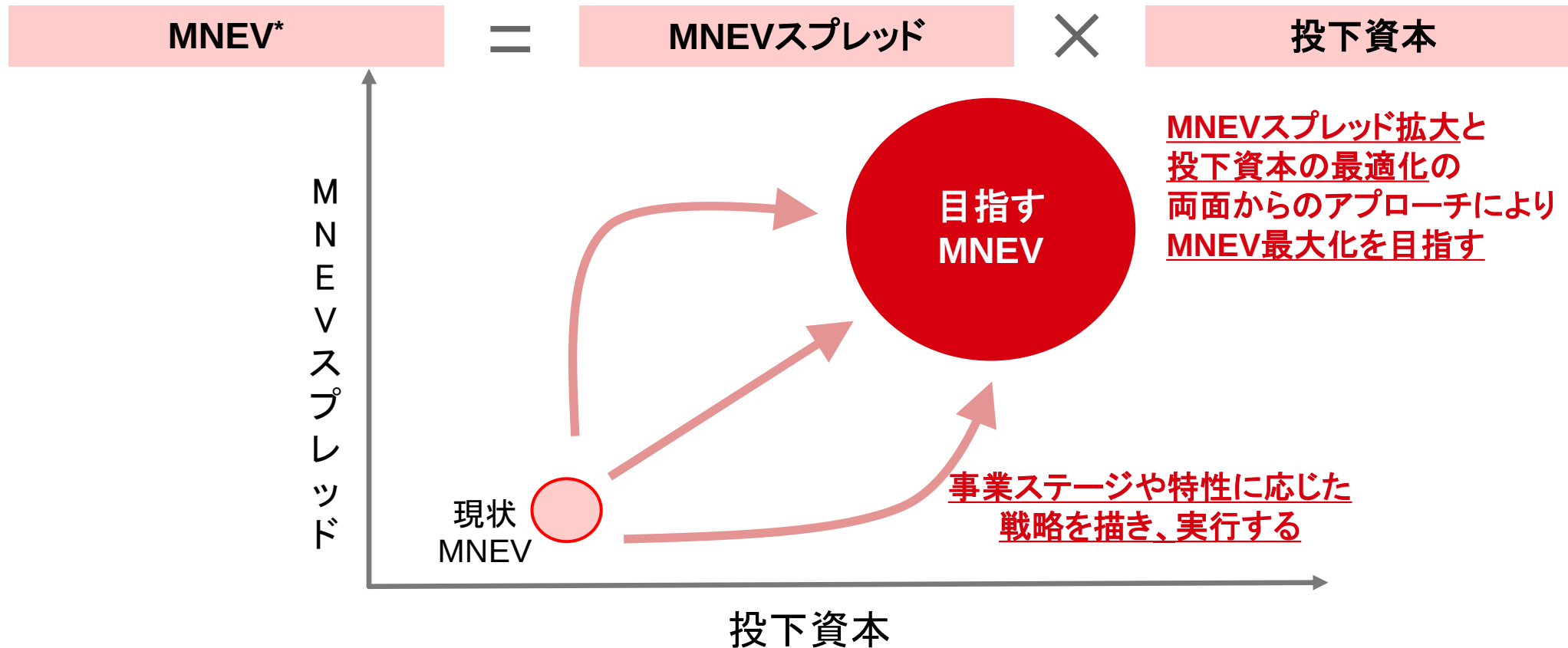
- 非連続な成長のロードマップをバックキャストで描き、その具体的な道筋をつける

(億円)



経済価値(MNEV)創造の考え方①

- MNEV*を最大化するため、MNEVスプレッドと投下資本の両面から全社・各事業のマネジメントを行う



経済価値(MNEV)創造の考え方②

- MNEVは、“事業活動の成果に伴う経済付加価値額”として、投下資本利益率(ROIC)と加重平均資本コスト(WACC)の差に、投下資本を乗じ算出し可視化

MNEV^{*1}

=

MNEVスプレッド

×

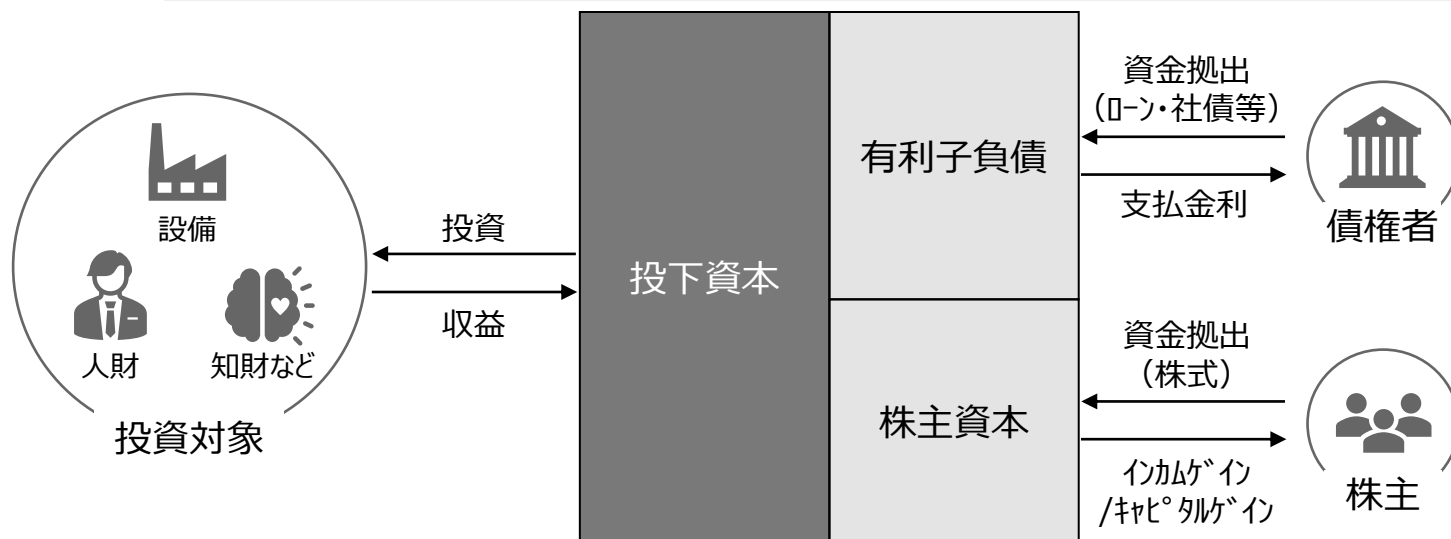
投下資本

投下資本に対する利回り

(ROIC^{*2}: 投下資本利益率)

資本コスト

(WACC^{*3}: 加重平均資本コスト)



*1: Maruha Nichiro Economic Value

*2: Return On Invested Capital: (経常利益 + 支払利息 - 受取利息) × (1 - 実効税率) / 投下資本により算出

*3: Weighted Average Cost of Capital

事業ポートフォリオの考え方

- 2027年に向けてMNEV*創造を最大化するにあたり、内部・外部環境を踏まえた各事業の成長シナリオ(①～③)に鑑みて、各事業への資本投下方針を明確化

資本投下方針の 検討の視点

内部・外部環境を踏まえた各事業の成長シナリオ(①～③)に鑑みて、
事業ごとの資本投下の優先度を決定

- | | |
|------------|-------------------------|
| ①市場成長性 | ： 対象市場の成長性 |
| ②資本収益性・効率性 | ： ベンチマーク企業・当社過去水準からの妥当性 |
| ③成長戦略上の優先度 | ： 全社の成長戦略における重要度と競争優位性 |

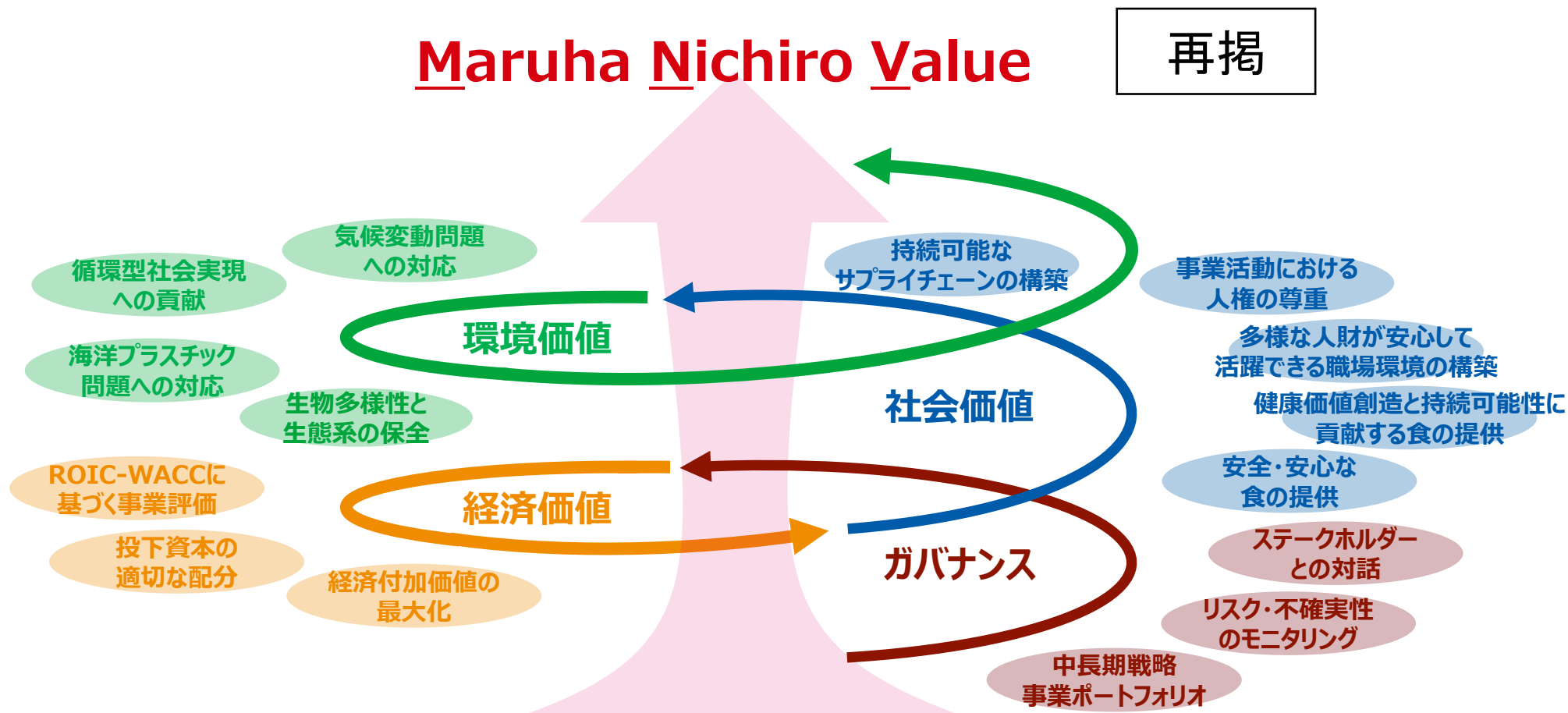
資本投下方針の 分類内容

上記検討の視点①～③に基づき、各事業を以下A～Cに分類

- | | |
|-------------|-----------------------|
| A 成長ドライバー領域 | ： 積極的資本投下によりMNEV創造を牽引 |
| B 安定成長領域 | ： 安定的なMNEV創造に貢献 |
| C リモデリング領域 | ： 事業構造の見直し(リモデリング)を実施 |

— MNVの創造 —

- 経営戦略とサステナビリティの統合により、すべてのステークホルダーに対してMaruha Nichiro Value (MNV)を創造し、企業価値向上と持続的成長を実現



サステナビリティ戦略の基本となる考え方

- ・ 当社グループを取り巻く社会環境課題が年々深刻化



深刻化する気候変動

世界中で異常気象が深刻化し、人々の生活や企業活動に影響が発生



水産資源の減少リスク

世界的な魚食需要の高まり等から水産資源の減少リスクが発生



人権問題の顕在化

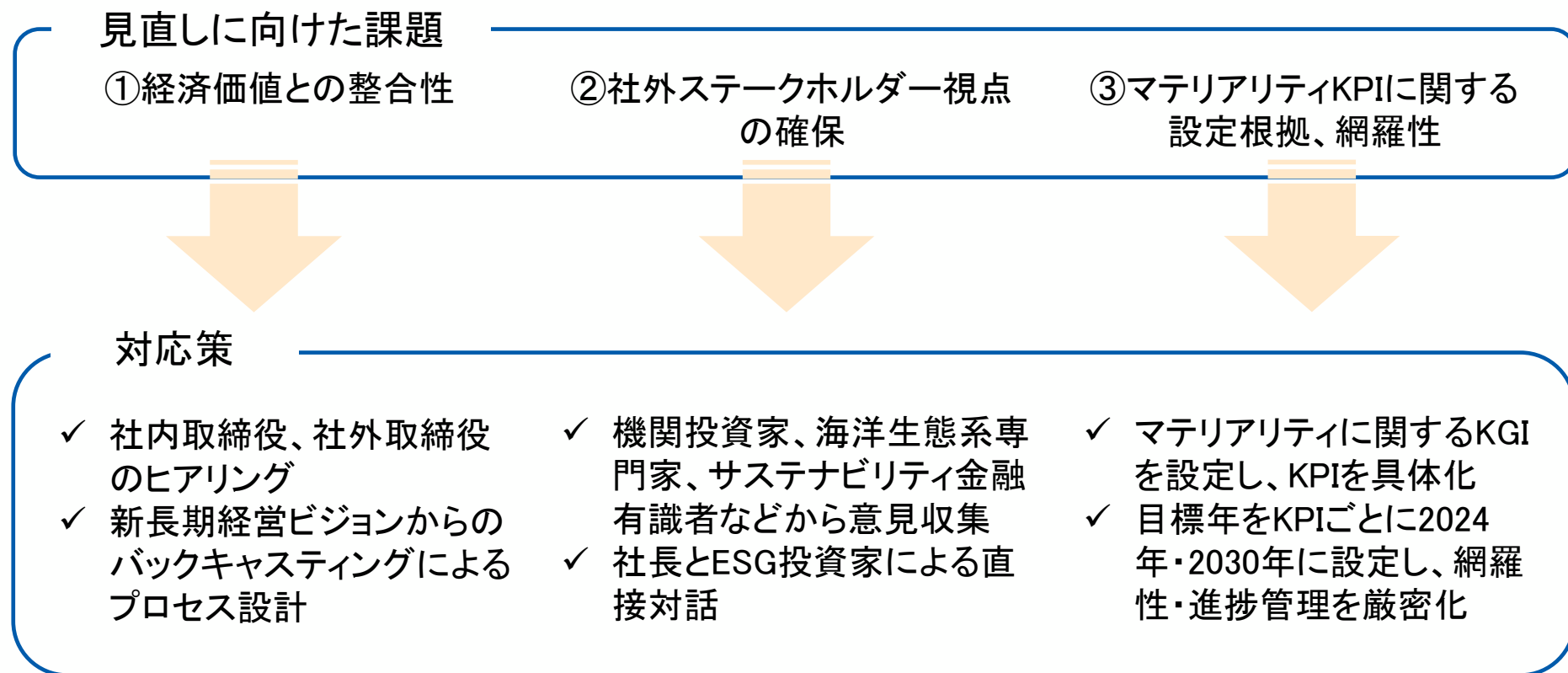
サプライチェーンのグローバル化に伴い、人権侵害が多様化かつ増加

- ✓ 「世界No.1の水産会社」としてマルハニチログループが果たすべき役割が明確化
 - ・ 異常気象、水産資源減少リスクなどを踏まえた、地球環境との共生
 - ・ グローバルに活動する企業として、サプライチェーンの人権リスクへの対応 など

サステナビリティ戦略(マテリアリティ)見直しが必要

マテリアリティ見直しによるサステナビリティ戦略の再策定

- ・新長期経営ビジョンを「核」として、マテリアリティおよびサステナビリティ戦略の見直しを実施

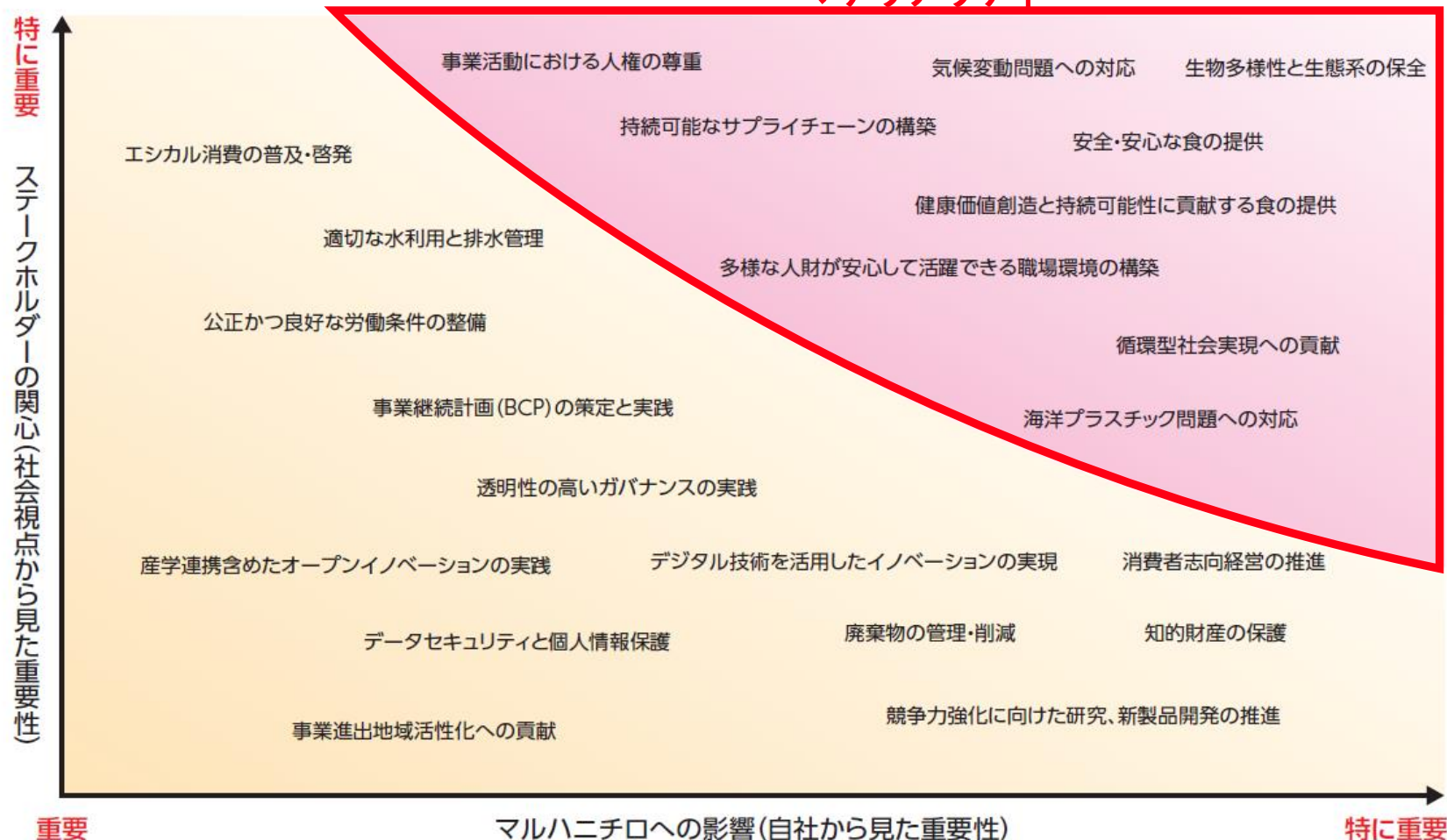


- ✓ 社内外から納得度の高いサステナビリティ戦略(マテリアリティ)を志向

マテリアリティの見直し

- 社外の意見や期待、経営戦略との整合性を踏まえ、マテリアリティを選定

マテリアリティ



- ✓ 経営資源を効率的に活用するため、社会軸・自社軸双方から重要性の高い右上象限をマテリアリティとして選定
- ✓ 外部環境や事業戦略の変化との連動を意識し、今後も定期的に見直しを実施

サステナブルな水産資源アクセス強化

- 「世界No.1の水産会社」の地位を強固にし、当社グループとしてサステナブルな水産物の安定供給という使命を果たすため、天然・養殖双方の資源アクセス強化を継続

天然資源

SeaBOS

環境
認識

- 世界的な需要増に対して、天然資源量は限定的
- 各国の資源管理の厳格化が進み、新規資源アクセスの獲得機会は希少

新中計期間
の取組み

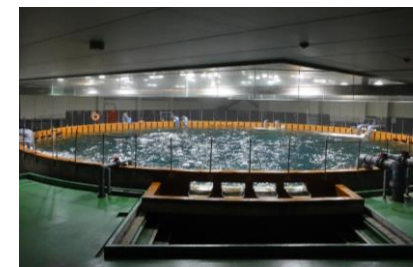
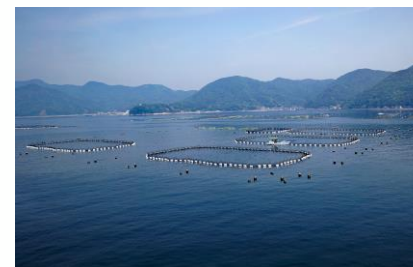
- 既存資源アクセスの強化
 - 漁船更新・代船活用等による生産性向上
- 新規資源アクセスの獲得
 - サステナブルな優良資源の探索の継続



養殖資源

オープンイノベーション

- 世界的な需要増対応と天然資源保全の両立のため、養殖資源の重要性は今後ますます高まる
- ただし、海面養殖においては、ライセンス高騰・環境保全・生産リスク等課題も存在
- 養殖技術の向上による生産性・収益性の向上
- 経済・社会・環境のすべての価値に貢献する、次世代を見据えた陸上養殖技術への挑戦



新中期経営計画「海といのちの未来をつくるMNV 2024」

新中期経営計画の基本的な考え方

- ・ 企業価値向上と持続的成長の実現に再チャレンジするため、3つのコンセプトに基づき中期経営計画を策定

経営戦略と サステナビリティの統合

- 経営戦略とサステナビリティを一体として実現する、当社グループの価値創出のあり方として、Maruha Nichiro Value (MNV) を定義

価値創造経営の実践

- 価値創造経営を推進するガバナンス体制の構築
- マテリアリティの特定、財務・非財務KGIの設定
- 事業ポートフォリオに基づく資源配分
- 成長ドライバー領域への戦略投資
- 水産・食品の枠組みを超えたバリューチェーンの価値最大化

持続的成長のための 経営基盤強化

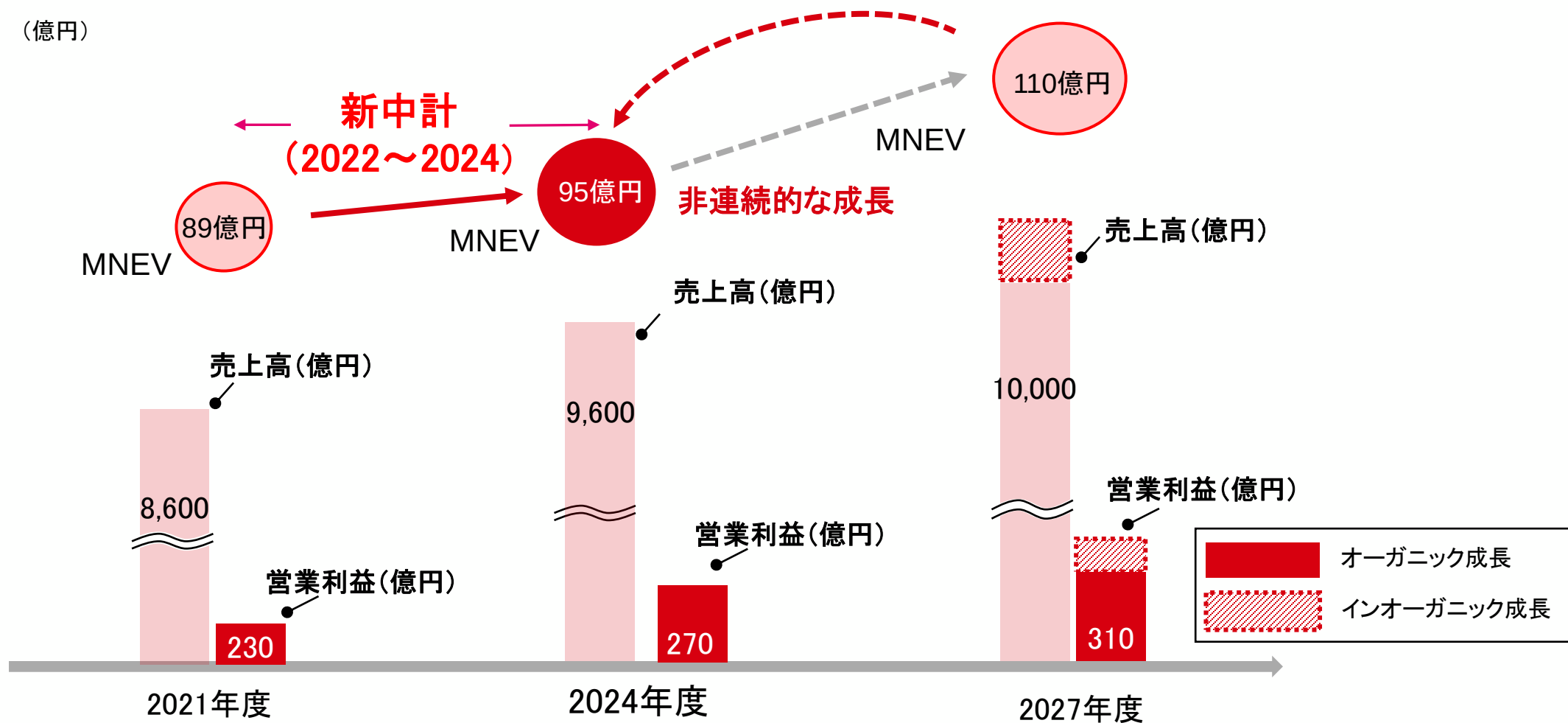
- 多様化する消費者のニーズに対応した健康価値の創造と提供
- イノベーションエコシステムの構築
- 人財への積極的な投資
- コーポレートブランドの発信強化
- 知財リスク対応と無形資産の活用・強化推進
- DX推進基盤の構築とデジタル技術の活用

デジタル技術を活用した価値創造の推進

2024年 経済価値(MNEV)および売上高 営業利益

- 非連続な成長のロードマップをバックキャストで描き、その具体的な道筋をつける

(億円)

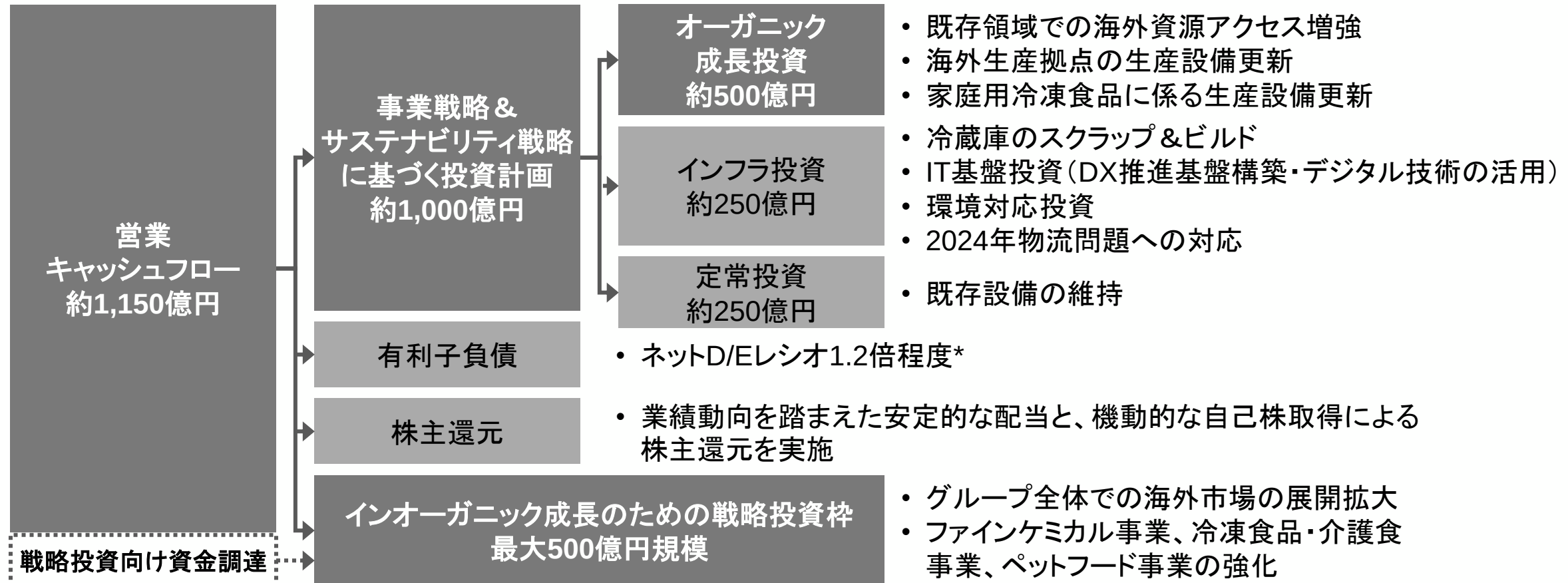


財務KGI*

		24年度計画	27年度目標	21年度予想	差異	
		A	B	C	A-C	B-C
MNEV	(億円)	95～	110～	89	6	21
売上高	(億円)	9,600～	10,000～	8,600	1,000	1,400
営業利益	(億円)	270～	310～	230	40	80
ROIC		4.3%～	5%～	4.1%	0.2	0.9
ROE		9%～	9%～	10.7%	▲1.7pt	▲1.7pt
ネットD/Eレシオ		～1.2倍	～1.0倍	1.4倍	▲0.2pt	▲0.4pt

キャッシュフロー配分計画

- 営業CFの安定創出により成長に向けた再投資と安定的な株主還元を実施
- 財務規律(R&I外部格付BBB+は維持)を前提とし、インオーガニック成長のための戦略投資を実行



成長ドライバー領域の重点テーマと戦略投資

- グループ全体での海外市場への展開拡大と冷凍食品・介護食品／ファインケミカル／ペットフード領域の強化に向けた戦略投資を推進

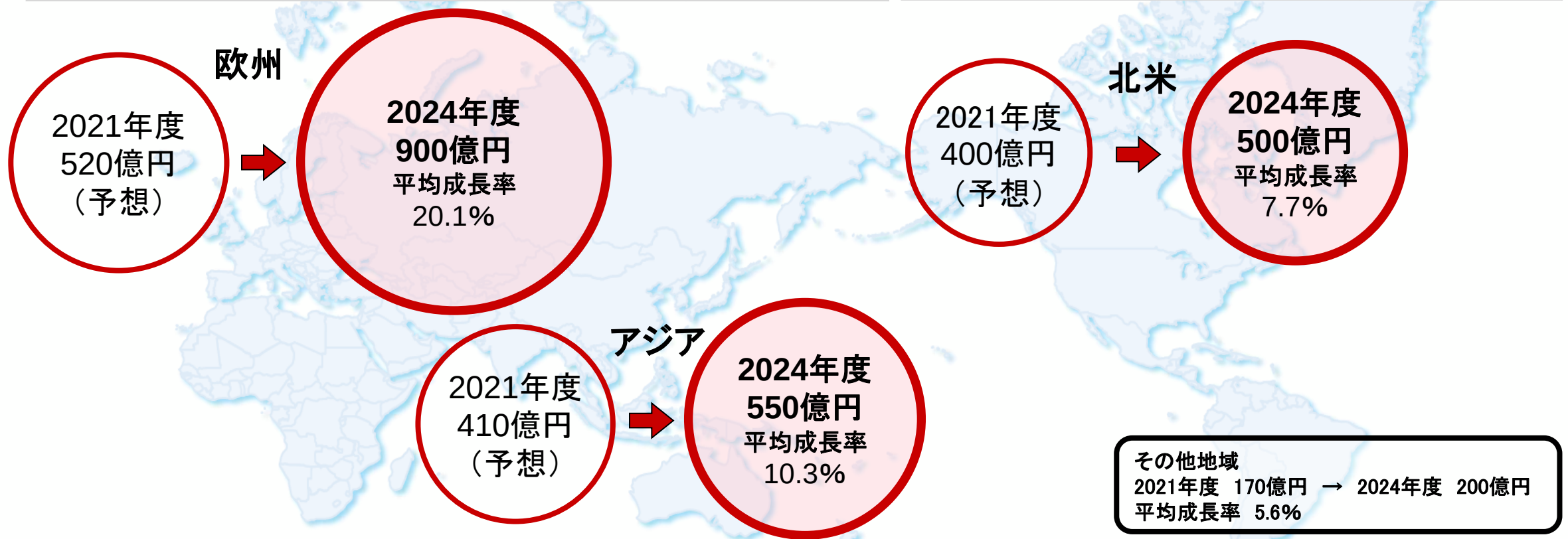
海外市場への展開拡大	冷凍食品・介護食品	ファインケミカル	ペットフード
海外 北米現法での加工食品の生産拡充とラインナップ拡充	冷凍食品・介護食領域での研究開発力・技術力強化と商品ラインナップ拡充	医薬品原薬事業の拡大	商品ラインナップ拡充に向けた開発力強化
海外 ベトナム現法での水産加工品の生産拡充とラインナップ拡充		既存製品の深堀と多様化	
海外 欧州での水産物流通・販売強化	海外 北米冷凍食品市場への本格参入に向けた取組み着手	海外 原材料権益の確保	海外 アジアにおける開発・販売強化と新市場開拓
海外 資源アクセスの強化	海外 ベトナム市場向け冷凍食品の開発・販売強化		海外 北米・欧州における販売強化

成長ドライバー領域で最大500億円のインオーガニックによる戦略投資枠を設定

海外市場への展開拡大

- ・北米・欧州・アジア市場を中心に海外売上の拡大を図る

海外売上高	2024年度目標	2021年度予想	年平均成長率	海外売上高比率	2024年度目標	2021年度予想
	2,150億円	1,500億円	12.8%		22.4%	17.4%



水産・食品の枠組みを超えたバリューチェーンの価値最大化

- 2022年度より食材流通セグメントを新設。水産資源と加工食品のグループ内連携強化
- 顧客起点型の販売活動により、価値の最大化を図る



事業戦略サマリ ー各セグメントー

水産資源セグメント

- ・ 資源アクセスの維持、拡大
- ・ 持続的成長のための事業構造改革、および収益構造改革
- ・ グローバル市場への展開を踏まえた水産加工機能と販売の強化
- ・ 国内市場および海外市場(北米・欧州・アジア)向けペットフード事業の強化

加工食品セグメント

- ・ 冷凍食品の大型商品開発および生産拠点再編により収益性向上
- ・ グローバル市場への加工食品販売の展開
- ・ ファインケミカル事業の拡大

食材流通セグメント

- ・ 顧客起点の販売強化と水産加工機能の強化
- ・ 介護食事業の国内外での規模拡大
- ・ 輸入食肉原料の加工、販売の強化による収益改善

物流セグメント

- ・ 事業インフラとしてバリューチェーン強化に貢献する物流拠点整備

セグメント別業績目標*1

セグメント	2024年度計画(億円)		2021年度予想(億円)*2		差異(億円)
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	営業利益
水産資源	5,399	153	4,725	125	28
加工食品	1,119	59	1,034	50	9
食材流通	2,897	47	2,626	40	6
物流	181	15	167	11	4
その他	4	▲4	48	3	▲7
合計	9,600	270	8,600	230	40

*1: 収益認識適用後

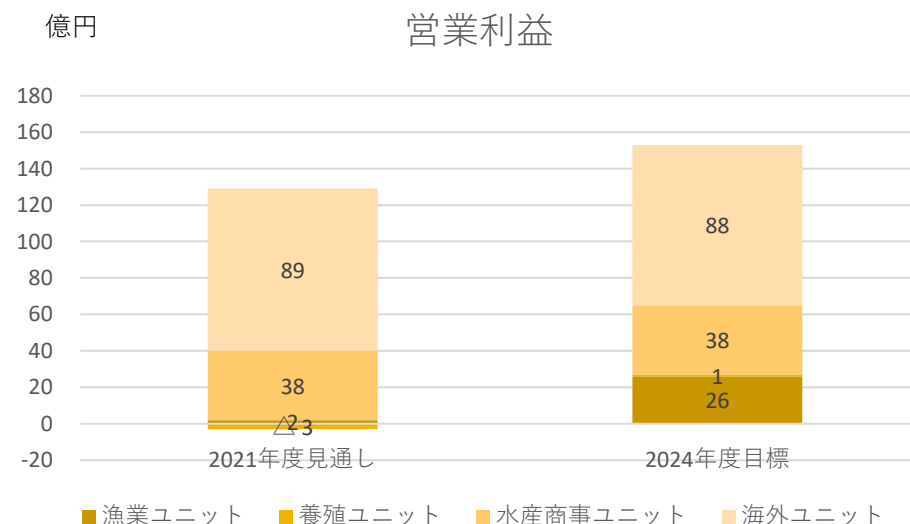
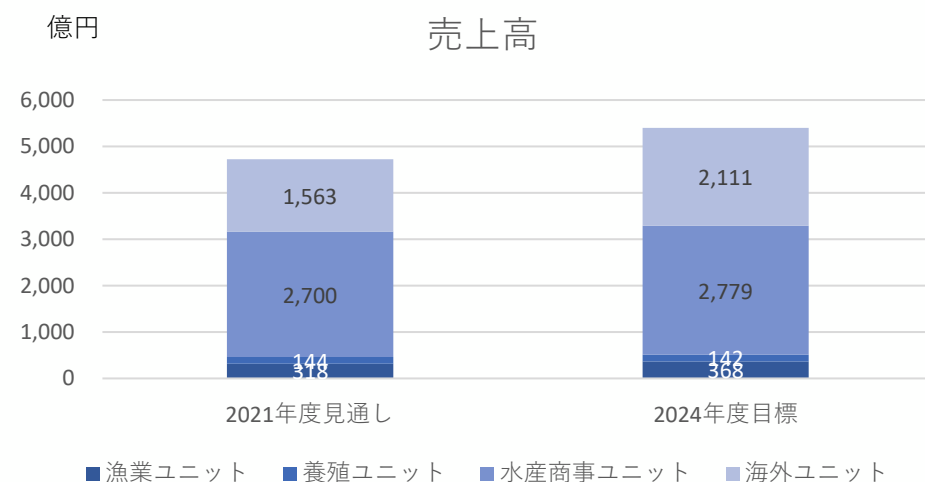
*2: 2021年度予想は、2022年度の事業組み換えを反映したものを表示しています。

ユニット別業績目標（水産資源セグメント）

* 売上高の2021年度見通しおよび新中計目標は収益認識基準適用後の数値

（単位：億円）

	売上高			営業利益			2024年度目標達成の施策
	2021年度 見通し A	2024年度 目標 B	差異 B－A	2021年度 見通し A	2024年度 目標 B	差異 B－A	
漁業ユニット	318	368	50	2	26	24	オーストラリアのメロ漁業における魚価回復の見込みに加え、海外巻網事業(カツオ)の構造的課題の解決により増収増益を図る
養殖ユニット	144	142	△ 2	△ 3	1	4	各魚種の飼育規模の適正化、オペレーションコストの削減により損益の改善を図るとともに、育種等に取り組み、将来の優位性の確保を図る
水産商事ユニット	2,700	2,779	79	38	38	0	調達コストの上昇により取扱量への影響が予想される中、水産各部とグループ荷受の一体的な事業運営等により、グループサプライチェーンの強化を図る
海外ユニット	1,563	2,111	548	89	88	△ 1	欧州の水産物卸売事業における販路拡大、北米のスケソウダラ事業拡大により増収を図るもののタイのペットフード事業を筆頭に原材料コスト高騰のインパクトを完全に吸収することは困難との見込みであり、減益を余儀なくされる見込み
水産資源セグメント計	4,725	5,399	674	125	153	28	

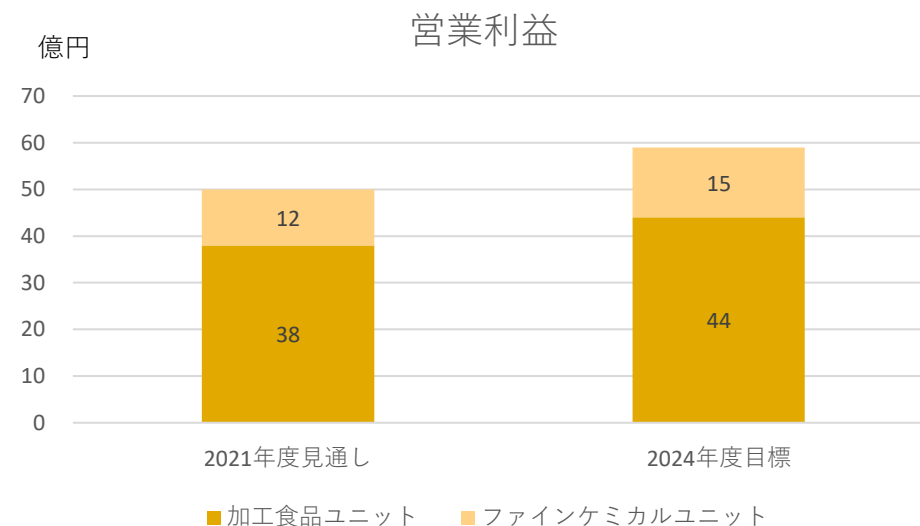
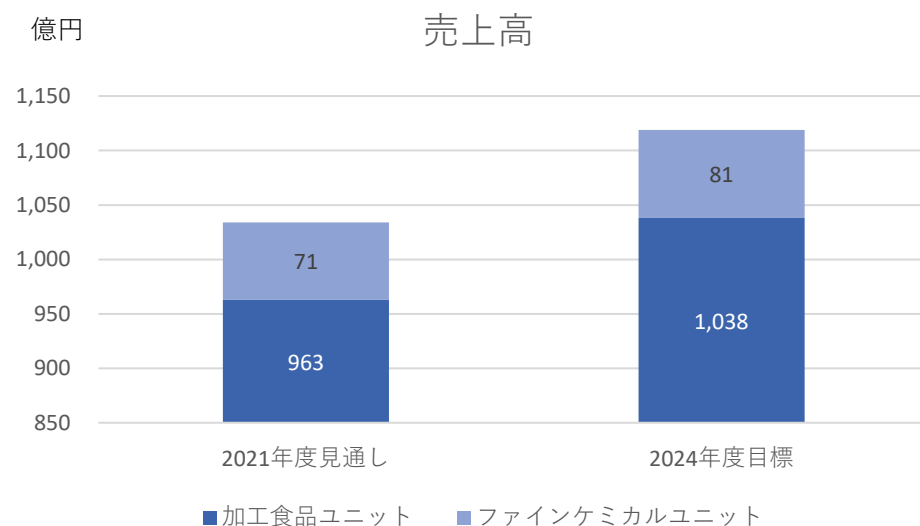


ユニット別業績目標（加工食品セグメント）

* 売上高の2021年度見通しおよび新中計目標は収益認識基準適用後の数値

（単位：億円）

	売上高			営業利益			2024年度目標達成の施策
	2021年度 見通し A	2024年度 目標 B	差異 B－A	2021年度 見通し A	2024年度 目標 B	差異 B－A	
加工食品ユニット	963	1,038	75	38	44	6	商品開発強化による売上拡大と、単品損益管理の強化や生産効率の向上等による収益性改善により、増収増益を図る
ファインケミカルユニット	71	81	10	12	15	3	既存製品の多様化と深堀り、医薬品原薬事業の拡大に取り組む
加工食品セグメント計	1,034	1,119	85	50	59	9	

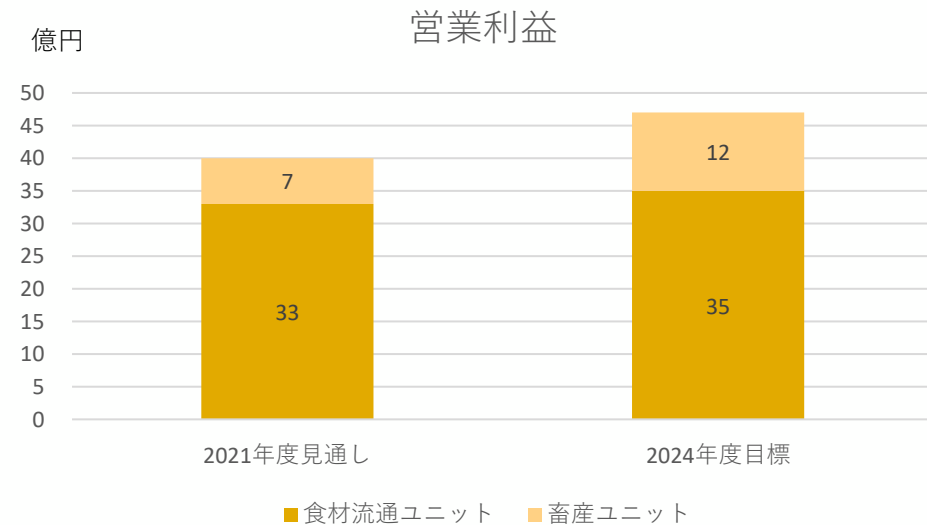
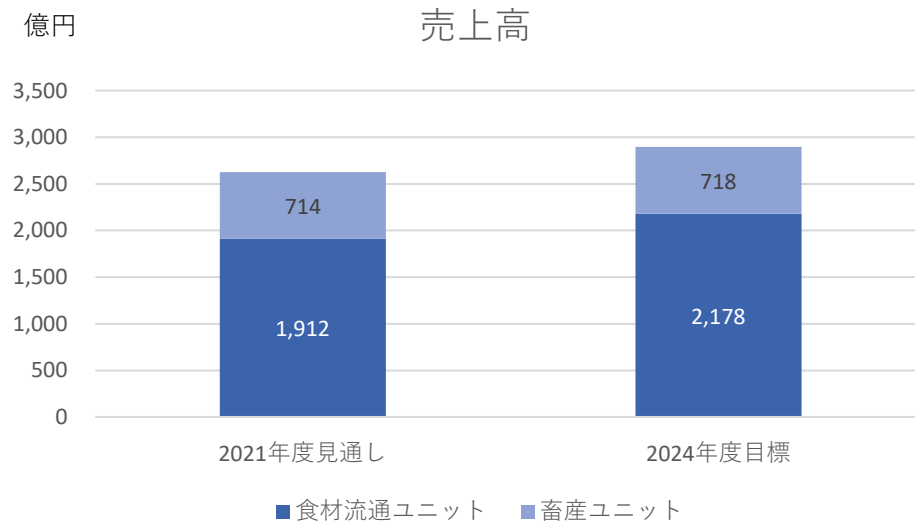


ユニット別業績目標（食材流通セグメント）

* 売上高の2021年度見通しおよび新中計目標は収益認識基準適用後の数値

（単位：億円）

	売上高			営業利益			2024年度目標達成の施策
	2021年度 見通し A	2024年度 目標 B	差異 B－A	2021年度 見通し A	2024年度 目標 B	差異 B－A	
食材流通ユニット	1,912	2,178	266	33	35	2	業態毎のニーズをとらえた販売力の強化と、業務用冷凍食品、水産品、畜産品の一体的な提案を進め、原材料コスト上昇に対しては価格転嫁も含めて単品損益管理を徹底し、増益を図る。
畜産ユニット	714	718	4	7	12	5	
食材流通セグメント	2,626	2,897	271	40	47	7	

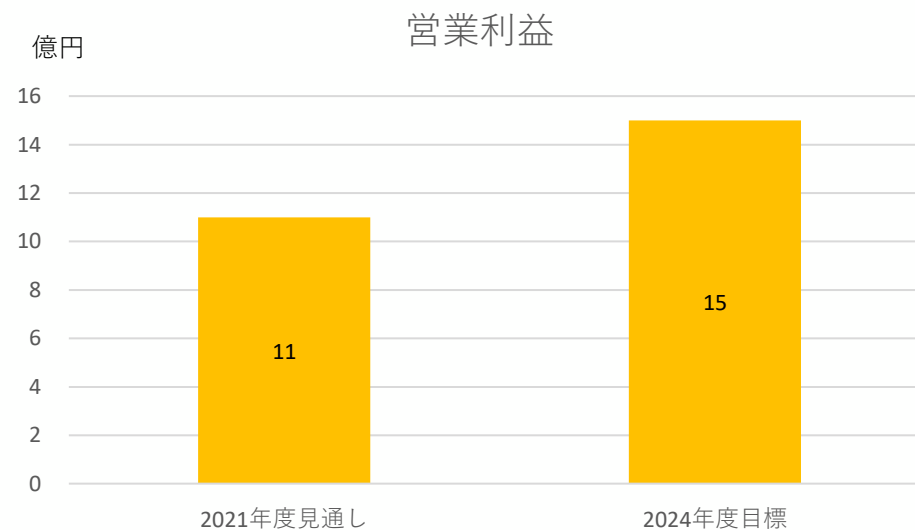
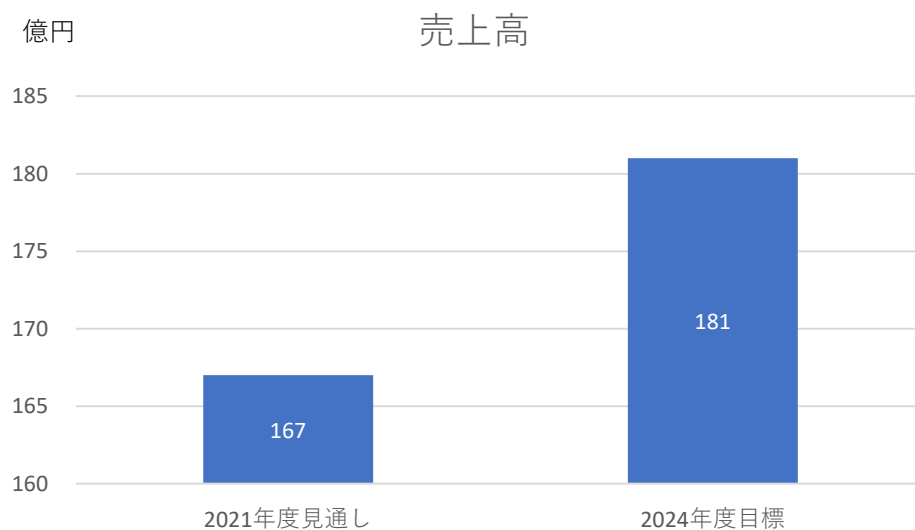


ユニット別業績目標（物流セグメント）

* 売上高の2021年度見通しおよび新中計目標は収益認識基準適用後の数値

（単位：億円）

	売上高			営業利益			2024年度目標達成の施策
	2021年度 見通し A	2024年度 目標 B	差異 B－A	2021年度 見通し A	2024年度 目標 B	差異 B－A	
物流セグメント	167	181	14	11	15	4	保管在庫数量の確保等を通じて増収に努めるとともに、輸配送事業の機能強化や生産性の向上等により、増益を図る



環境価値の創造に関するマテリアリティ

- 気候変動問題や生態系保全などに取組むことで、持続的成長と環境価値の両立を目指す

	マテリアリティ	KGI(2030年の ありたい姿)	主なKPI	ターゲット		関連する 主なSDGs
				目標値	目標年	
環境価値の創造	①気候変動問題への 対応	脱炭素や気候変動に対 して業界における主導 的地位を確立している	CO ₂ 排出量削減ロードマップ策定 (国内G*)	—	2022	 
			CO ₂ 排出量削減率 (2017年度比:国内G)	30%以上	2030	
			カーボンニュートラル達成(G全体*)	—	2050	
	②循環型社会実現へ の貢献	効率的な資源利用によ るサーキュラーエコノ ミー(循環型経済)がグ ループ内に浸透し、実践 している	プラスチック使用量削減率 (バイオマス、リサイクル素材等への切替含む)(MN*)	30%以上	2030	   
			フードロス(製品廃棄)削減率(国内G)	50%以上	2030	
			食品廃棄物等の再生利用率(国内G)	99%以上	～2024	
	③海洋プラスチック問 題への対応	自社を含むサプライ チェーン上で海洋への プラスチック排出ゼロを 実践している	漁具管理ガイドラインの策定と運用率(G全体)	100%	2024	  
			海岸クリーンアップへの従業員参加率(国内G)	30%以上	2030	
	④生物多様性と生態 系の保全	取扱い水産資源につい て、資源枯渇リスクがな いことを確認している	取扱水産物の資源状態確認率(G全体)	100%	2030	 
			生物多様性リスク評価実施(国内G)	—	2024	
			養殖場の認証レベル管理の実施(国内G)	—	2024	

社会価値の創造に関するマテリアリティ

- ・グローバル企業としての責務に能動的に取り組む、世界中の人々の健康と持続的な社会の構築を目指す

	マテリアリティ	KGI(2030年の ありたい姿)	主なKPI	ターゲット		関連する 主なSDGs
				目標値	目標年	
社会価値の創造	⑤安全・安心な食の提供	人々が安心できる食を世界中の食卓に提供している	重大な品質事故*(国内G)	ゼロ	2024	 
	⑥健康価値創造と持続可能性に貢献する食の提供	健康価値創造と持続可能性に貢献する食品トップ企業としてブランドを確立している	健康価値創造と持続可能性に貢献する製品基準確立と2030年度目標の設定(MN)	—	2024	  
	⑦多様な人財が安心して活躍できる職場環境の構築	多様性が尊重された、従業員が安心して活躍できる職場環境が構築できている	採用比率女性50%維持による女性従業員比率(MN)	35%以上	2030	 
			取締役会女性比率(MN)	30%以上	2030	
			女性管理職比率(MN)	15%以上	2030	
			マルハニチロ人財育成プログラム確立と2030年度目標の設定(MN)	—	2024	
			従業員エンゲージメント評価方法確立と2030年度目標の設定(MN)	—	2024	
	⑧事業活動における人権の尊重	自社含むサプライチェーン上で強制労働等の人権侵害ゼロを実現できている	サプライチェーン上の人権侵害ゼロの確認率(G全体)	100%	2030	 
	⑨持続可能なサプライチェーンの構築	サプライヤーとの協働により持続可能な調達網構築を実現できている	サプライヤーガイドラインへの同意率・重要項目改善率(G全体)	100%	2030	 

基盤強化への取組み

多様化する消費者のニーズに対応した健康価値の創造と提供

- 水産資源調達力と食品加工技術力を生かし、お客様の健康に貢献できる食品を提供（冷凍食品・加工食品、機能性食品、介護食、ペットフード）

イノベーションエコシステム*の構築

- マリンテック領域とフードテック領域への先行投資
- 新規事業領域でのデジタル活用の可能性探索

人財への積極的な投資

- 「新しい時代のチェンジメーカーを創出・育成」を目標に、組織・人財の強化に取り組む

コーポレートブランドの発信強化

- “魚の多様な価値”の提案を通じ、「ブランドの提供価値」の発信を強化

知財リスク対応と無形資産の活用・強化推進

- グループ内連携を強化し、知財リスクへの対応と無形資産の活用・強化をグループ全体で推進

DX推進基盤の構築とデジタル技術の活用

- 経営主導によるDX推進体制構築、変革と新技術を生み出す基盤強化
- 既存IT資産のモダナイズ、業務プロセス変革による生産性向上

*:「イノベーションエコシステム」とは 様々な関係者（行政、大学、研究機関、企業等）と協業しながら、持続的かつ効率的にイノベーションが当社グループ内に創出される仕組み・体制



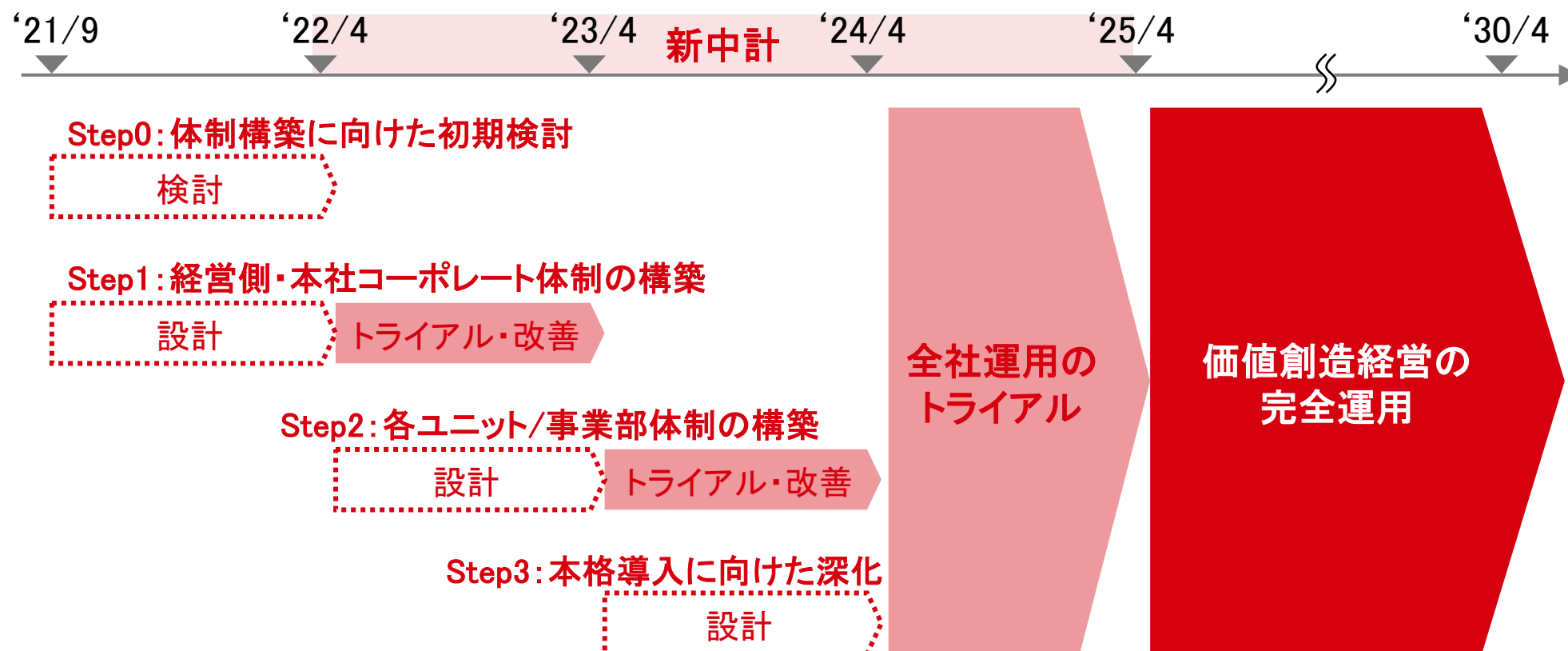
MARUHA NICHIRO

海といのちの未来をつくる

Appendix

価値創造経営実践に向けたロードマップ全体像

- ・新中期経営計画期間をめどに、執行・監督両面の体制構築とトライアル・改善を実施し、2025年4月からの次期中期経営計画開始時には、価値創造経営が完全に定着・運用可能な状態を目指す



中期経営計画の為替前提条件

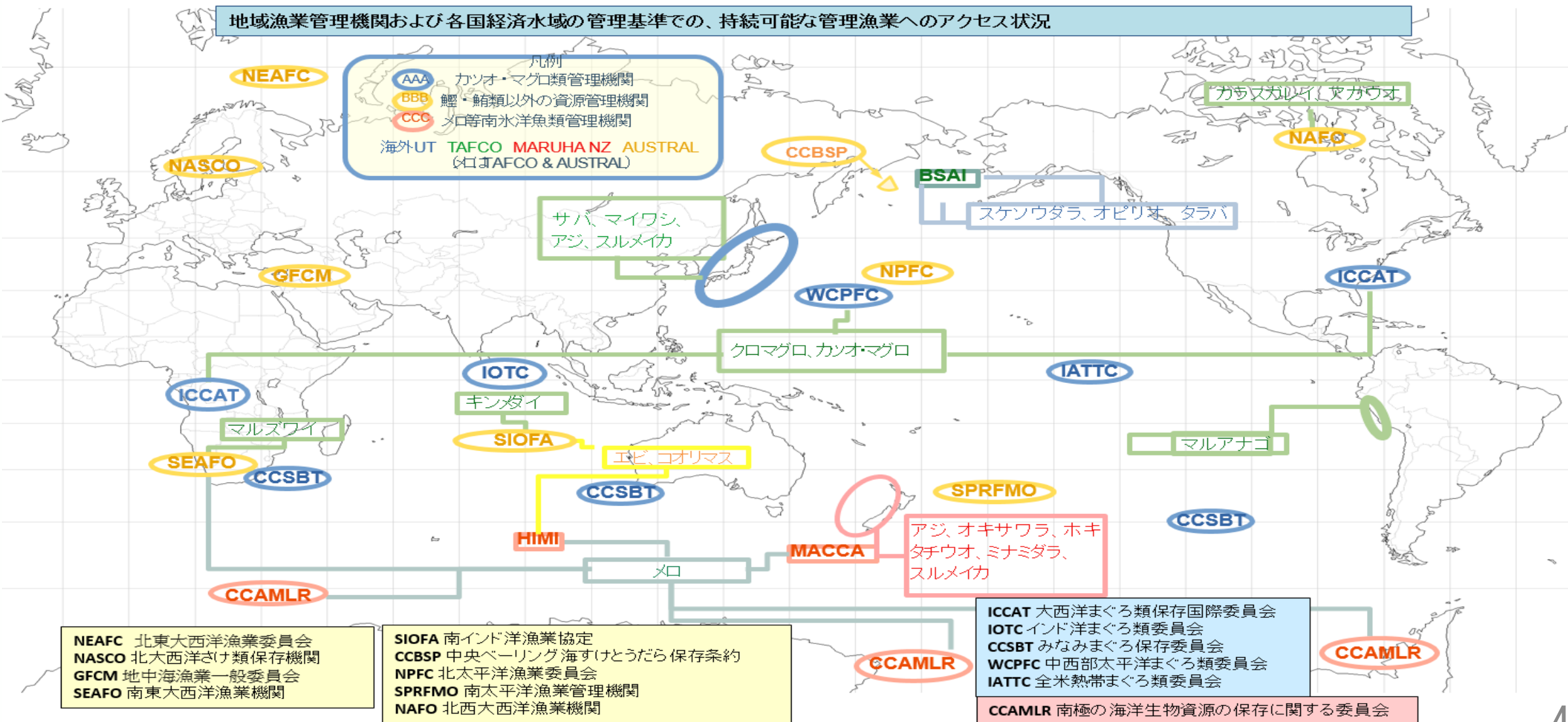
為替レート(2021年12月末)		営業利益への為替感度(換算)
USD	115.02	±10円 → 約1億円
EUR	130.51	±10円 → 約1億円
THB	3.43	±0.1円 → 約1億円

		変動率	営業利益への為替感度(貿易)
USD / 円	1円円安 vs USD	約1%	▲約3億円
EUR / USD	0.01EUR安 vs USD	約1%	▲約1億円
THB / USD	1THB安 vs USD	約3%	約6億円

2022年度想定。貿易は、ヘッジ目的の為替予約により、為替変動影響が緩和される。

漁業許可・管理機関別漁獲枠アクセス状況(2021年)

地域漁業管理機関および各国経済水域の管理基準での、持続可能な管理漁業へのアクセス状況





MARUHA NICHIRO

海といのちの未来をつくる