

# 2023年3月期 連結決算説明会 (2022年4月-2023年3月)

2023年5月24日

マルハニチロ株式会社(TSE:1333)

代表取締役社長 池見 賢



# 目次

- 2023年3月期 事業概況 3 ~ 10 ページ
- 2024年3月期 環境・施策 11 ~ 17 ページ
- 中期経営計画「海といのちの未来をつくるMNV2024」  
1年目の振り返り 18 ~ 29 ページ
- Appendix 31 ~ 48 ページ

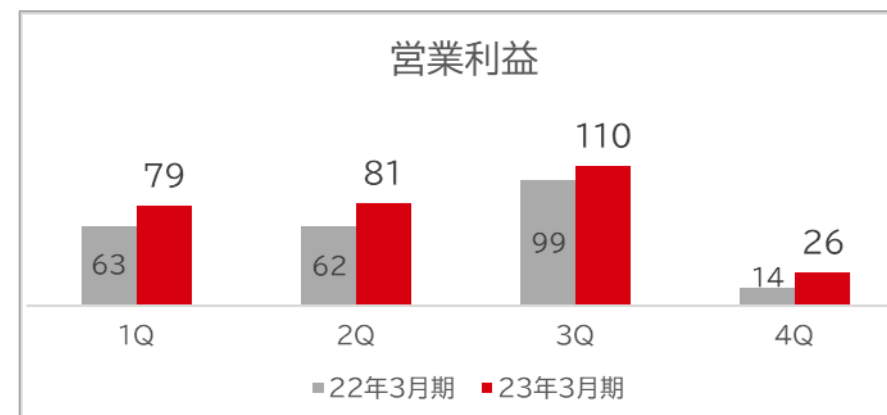
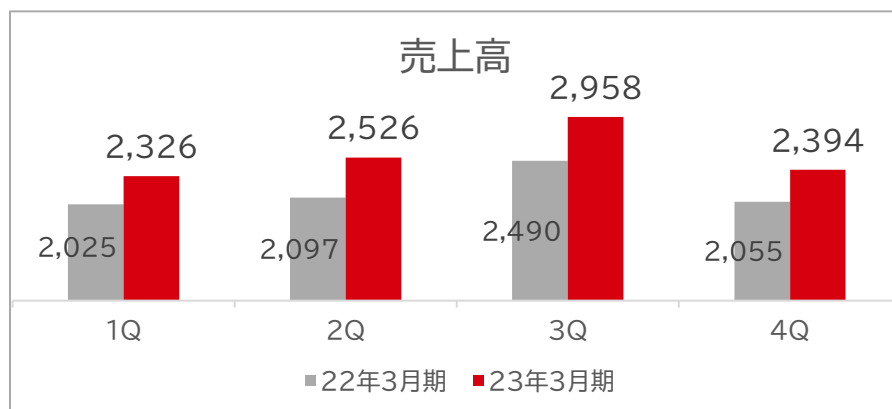
# 2023年3月期 事業概況

# 通期決算ハイライト

魚価の上昇や加工食品の価格改定を受けて、売上高は年間計画を大幅に上回り、経営統合以来、初めて1兆円を達成。営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益も、統合以来の最高値を更新。

(単位:億円)

	23年3月期	22年3月期	増減	増減率
売上高	10,205	8,667	1,538	+17.7%
営業利益	296	238	58	+24.2%
経常利益	335	276	59	+21.4%
親会社株主に帰属する当期純利益	186	169	17	+10.0%



## 通期決算のポイント

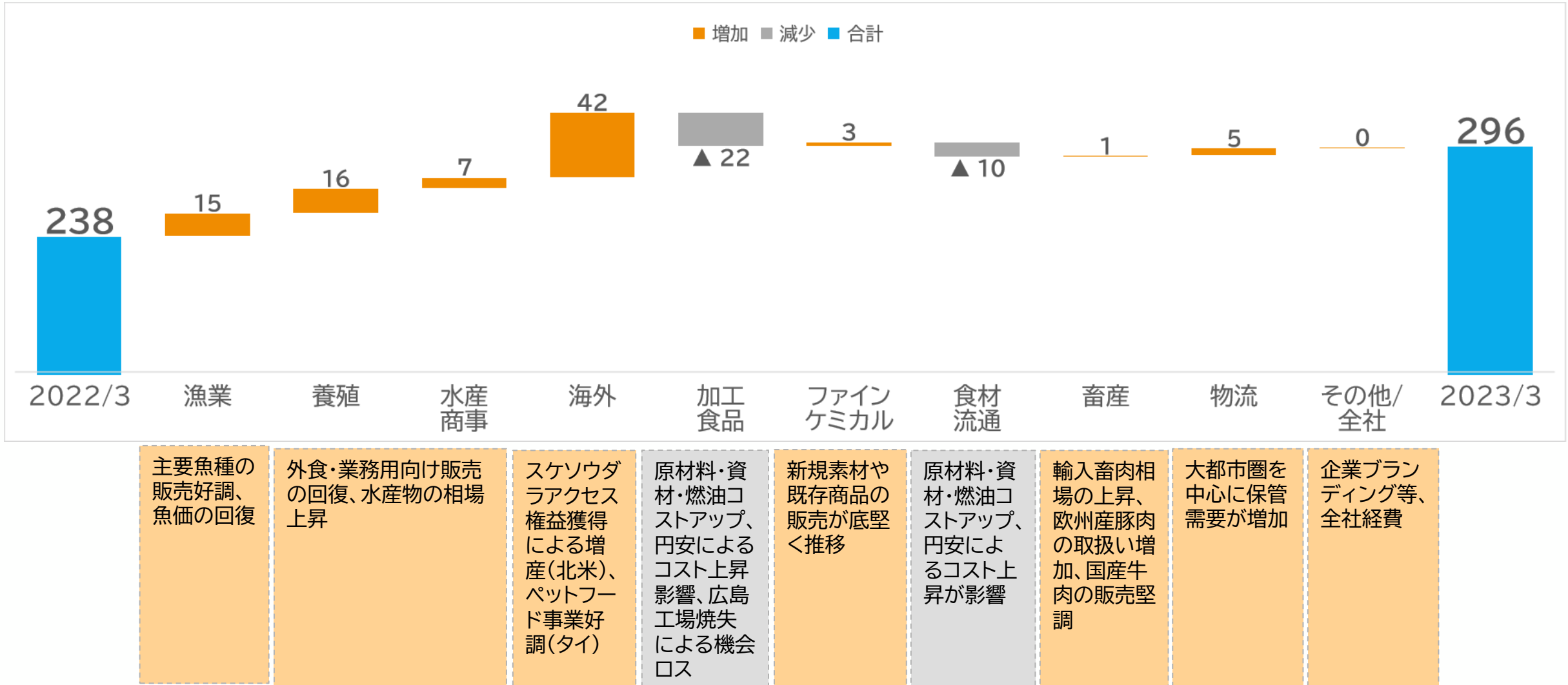
水産資源セグメントは、第4四半期で一部の水産物相場が下落したものの、第3四半期までの好業績が全体をカバーし、前年対比で大幅な増収増益。

- 第3四半期まで好調だった水産商事ユニットは、第4四半期で一部魚種の相場が下落したほか、水産物全体の相場先高感が解消されたことにより販売が鈍化したものの、第3四半期までの好業績により、増益。  
(水産商事ユニット営業利益 前年対比+7億円)
- 海外ユニットのペットフード事業(タイ)と、スケソウダラ事業(北米)が好業績を牽引。  
(海外ユニット営業利益 前年対比+42億円)

加工食品セグメント・食材流通セグメントは、コストアップと値上げ時期のずれにより苦戦。

- コストアップ分を期中にカバーしきれず、減益。  
(2セグメント合計の営業利益 前年対比△28億円)
- 2023年2月実施の値上げ分は、2024年3月期に寄与。

# 営業利益の増減要因

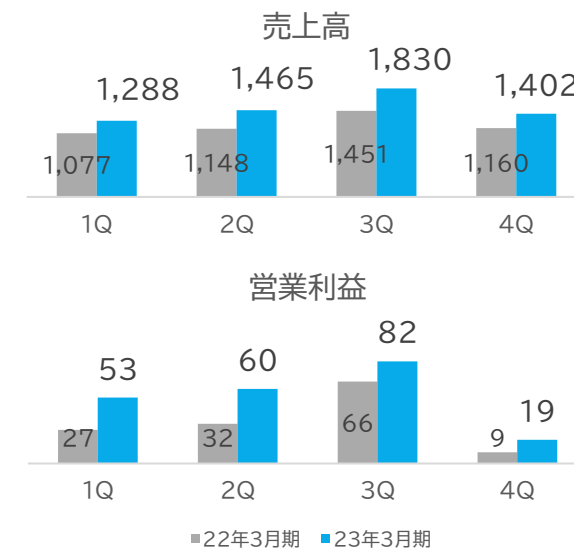


## 水産資源セグメント

魚価の回復や相場上昇、販売数量増等、第3四半期までの好業績により、60%増益。

(単位:億円)

ユニット	売上高				営業利益			
	23年3月期	22年3月期	増減	前年対比	23年3月期	22年3月期	増減	前年対比
漁業	422	315	108	+34.2%	18	3	15	+569.4%
養殖	159	146	12	+8.4%	16	△0	16	—
水産商事	3,099	2,786	314	+11.3%	45	38	7	+19.2%
海外	2,305	1,589	715	+45.0%	134	93	42	+44.7%
セグメント計	5,985	4,836	1,149	+23.8%	214	133	80	+60.2%



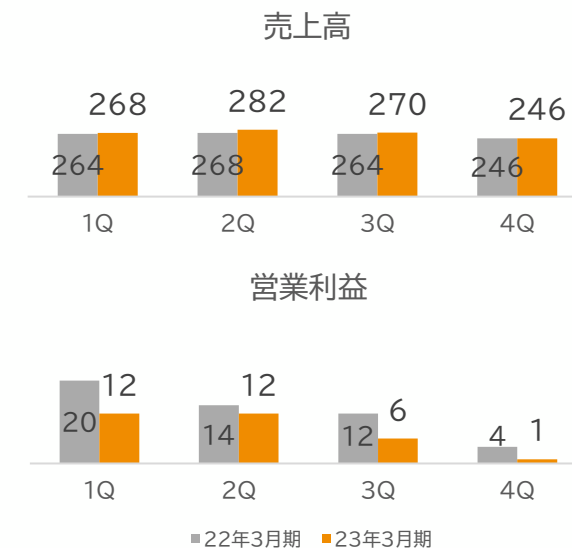
- 漁業 メロを始め、主要魚種の販売好調により増収。魚価の回復により増益。
- 養殖 量販店や外食向けを中心としたブリ、カンパチの販売数量増加・販売価格の回復に加え、マグロを始めとした主要魚種相場の上昇により、増収増益。
- 水産商事 外食・業務用向け販売の回復に加え、水産物全般の堅調な魚価に支えられ、増収増益。
- 海外
  - <北米> 生産効率の向上や新規獲得のスケソウダラ資源で生産増。また堅調なマーケットの中で販売価格が上昇し、増収増益。
  - <欧州> 水産物需要拡大に対応した仕入販売および買収等による子会社増加により、増収増益。
  - <アジア> ペットフード事業の北米向け販売好調及びドル高バーツ安により、増収増益。

# 加工食品セグメント

加工食品ユニットでのコストアップと価格改定のズレにより、全体で39%減益。

(単位:億円)

ユニット	売上高				営業利益			
	23年3月期	22年3月期	増減	前年対比	23年3月期	22年3月期	増減	前年対比
加工食品	989	974	15	+1.6%	17	39	△ 22	△56.0%
ファインケミカル	78	68	9	+13.5%	14	11	3	+23.5%
セグメント計	1,066	1,042	24	+2.3%	31	51	△ 19	△38.5%



- 加工食品**

食品全体の値上げによる消費心理の冷え込みや節約志向が見られ、数量面では苦戦するも、継続する簡便食ニーズに加え、価格改定効果や販売拡大に向けた施策が奏功し、増収。

一方、引き続き原材料、エネルギーコストの高騰及び為替変動の影響を受け減益。

冷凍食品では、広島工場焼失による販売機会ロスが発生。
- ファインケミカル**

新規参入したヘパリンの販売や既存の健康食品向けの販売が底堅く推移し、増収増益。

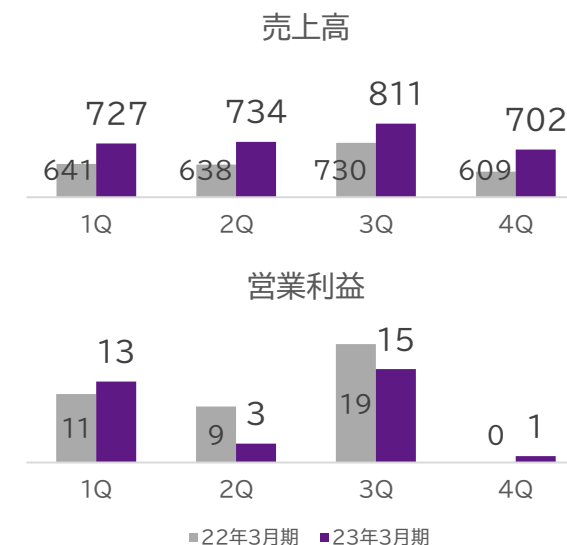


# 食材流通セグメント

食材流通ユニットでのコストアップと価格改定のズレにより、全体で21%減益。

(単位:億円)

ユニット	売上高				営業利益			
	23年3月期	22年3月期	増減	前年対比	23年3月期	22年3月期	増減	前年対比
食材流通	2,113	1,908	205	+10.7%	23	32	△10	△30.1%
畜産	860	711	149	+21.0%	8	7	1	+18.7%
セグメント計	2,973	2,619	354	+13.5%	31	39	△8	△21.4%



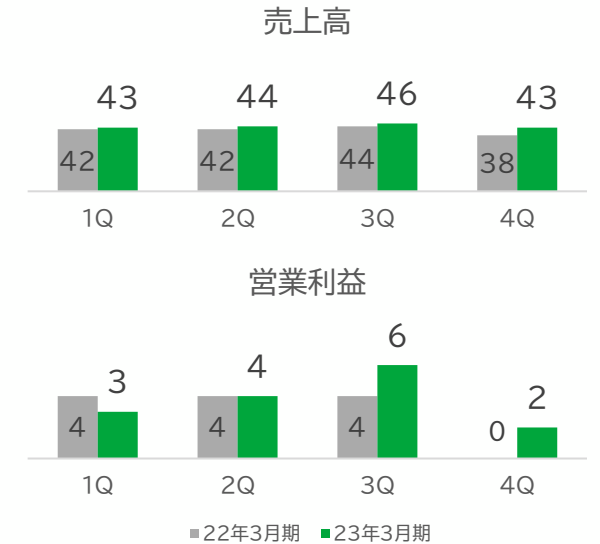
- **食材流通** 外食向け販売が回復し、給食・介護食向けも堅調に推移し、増収。一方、価格改定を実施し、生産性の向上や効率化に努めたものの、原材料・エネルギーコストの高騰や円安の進行によるコストアップのカバーまで至らず、減益。
- **畜産** 全般的な輸入畜肉相場の上昇、欧州産豚肉の取扱い増加に加え、国産牛肉の販売が堅調に推移し、増収増益。

# 物流セグメント

保管需要を着実に取り込み、44%増益。

(単位:億円)

ユニット	売上高				営業利益			
	23年3月期	22年3月期	増減	前年対比	23年3月期	22年3月期	増減	前年対比
物流	176	166	10	+6.1%	16	11	5	+43.8%



- 物流 電気料金の値上げに伴い動力費が大幅に増加となったものの、大都市圏を中心に保管需要を着実に取り込んだことにより、増収増益。

# 2024年3月期 環境・施策

## 通期計画

- 水産物相場は高止まり。調達コスト高が続くため、在庫の回転率を意識する。
- 食品は、前期に実施の価格改定が寄与し、コストアップした分をカバー。
- インフレによる欧米経済の失速を踏まえ、上期は前年対比で減益を予想。

(単位:億円)

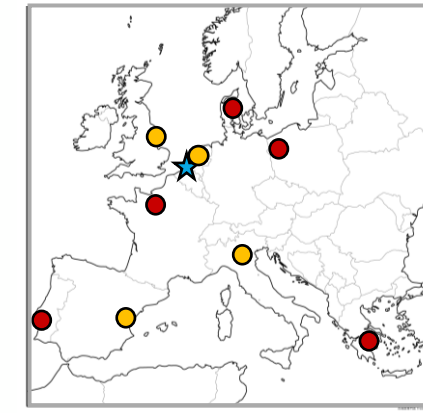
	23年3月期	24年3月期 (計画)	25年3月期 (中計最終年度)
売上高	10,205	9,800	9,600
営業利益	296	270	270
経常利益	335	270	—
親会社に帰属する当期純利益	186	185	—

## 水産資源セグメント

(単位:億円)

セグメント	ユニット	売上高				営業利益			
		24年3月期	23年3月期	増減	前年対比	24年3月期	23年3月期	増減	前年対比
水産資源	漁業	458	422	35	+8.5%	26	18	8	+46.6%
	養殖	142	159	△16	△10.5%	2	16	△14	△87.8%
	水産商事	2,680	3,099	△419	△13.5%	39	45	△6	△13.8%
	海外	2,327	2,305	23	+1.0%	106	134	△28	△21.1%
	セグメント計	5,608	5,985	△377	△6.3%	174	214	△40	△18.6%

Seafood Connection

Seafood Connection  
(オランダ)の欧州拠点

★ 本社

● Seafood Connection各拠点

● 子会社

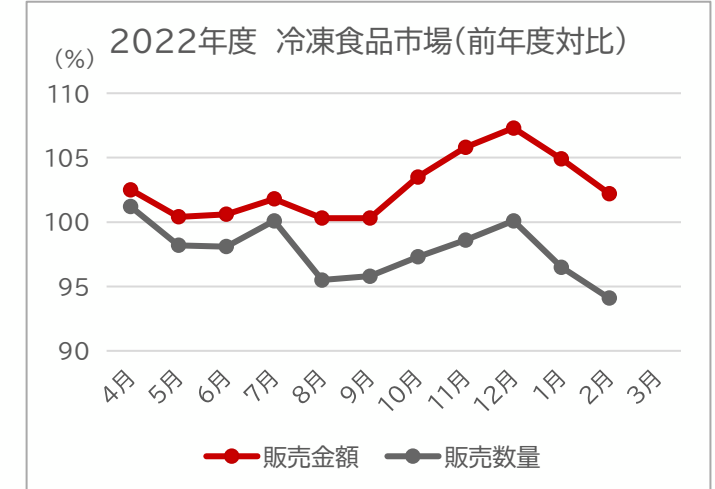
- 漁業 燃油価格高騰に対するコスト抑制や操業体制の見直し、自社加工度を高める等販売ルートが多様化により、収益性を向上させる。
- 養殖 燃料・飼料代の高騰による原価上昇を懸念⇒配合飼料の見直しを含むコスト最適化や飼育技術の向上、輸出を増やして影響緩和に努める。  
マグロを含めた、グループ内連携による販売多様化も進める。
- 水産商事 世界的に相場が高値圏にあり、今期は調達コストが厳しい環境。 商事⇄荷受間の連携強化による販売拡大と、在庫管理を徹底し、安定した利益を確保。
- 海外 <北米> 人件費上昇や燃油価格の高止まりに対し工場要員の最適配置と生産効率向上によるコスト抑制、スケソウダラ漁獲枠を最大限活用。  
<欧州> 前期に買収した子会社の収益が通期で寄与。ガバナンスを強化し、グループシナジーを醸成。  
<アジア> タイのペットフード事業は主要市場である北米が在庫調整局面へ。商品開発による競争優位性を高めるほか、販路開拓で販売量維持に努める。

# 加工食品セグメント

前期実施の価格改定は概ね受容されたものの、原料確保やコストアップにより引き続き厳しい事業環境。

(単位:億円)

セグメント	ユニット	売上高				営業利益			
		24年3月期	23年3月期	増減	前年対比	24年3月期	23年3月期	増減	前年対比
加工食品	加工食品	1,036	989	48	+4.8%	33	17	16	+90.3%
	ファインケミカル	80	78	3	+3.0%	14	14	0	+1.4%
	セグメント計	1,117	1,066	50	+4.7%	47	31	16	+50.9%



出典: インテージ SCI-p 冷凍調理・農産市場(マルハニチロ(株)カテゴリー分類別) 2022年4-2023年3月累計 平均購入規模(金額・数量)前年比

- 加工食品** 原材料・資材等のコストアップが継続する場合は、商品の見直しや適宜価格改定を検討。  
 冷凍食品は、前期に生産設備を増強した麺類による収益の確保。伸長する麺・惣菜カテゴリの事業拡大。
- ファインケミカル** 既存商品で機能性表示食品の表示適格を取得して拡販するほか、医薬原薬(EPA、ヘパリン)の取扱いを拡大する。「予防食・未病食」分野への取組みを進める。



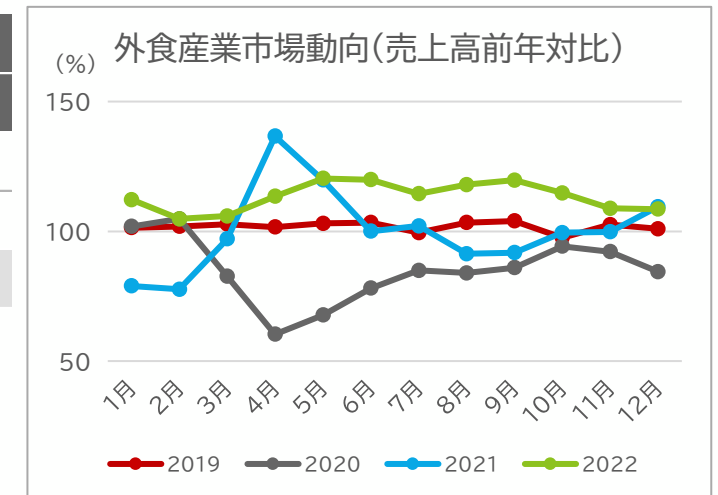
(左)麺カテゴリ「五目あんかけ焼そば」は設備増強  
 (右)注力する惣菜カテゴリの代表商品

# 食材流通セグメント

外食は回復基調も、引き続きコストアップの環境は継続。

(単位:億円)

セグメント	ユニット	売上高				営業利益			
		24年3月期	23年3月期	増減	前年対比	24年3月期	23年3月期	増減	前年対比
食材流通	食材流通	2,125	2,113	12	+0.6%	29	23	7	+28.6%
	畜産	761	860	△ 99	△11.5%	9	8	1	+8.2%
	セグメント計	2,886	2,973	△ 88	△2.9%	38	31	7	+23.1%



出典：一般社団法人日本フードサービス業協会

- 食材流通 グループ内の連携を強化し、水産・畜産・農産の枠組みを超え、顧客起点での販売力を強化。市場変化に合わせた業態ニーズの把握と、新規市場の開拓による販路拡大。生産性向上。
- 畜産 国内外の多様な調達網を活用して市場ニーズに対応。グループ内連携を進めることで収益力の最大化を図る。

# 物流セグメント

保管需要は回復基調も、エネルギーコストや人件費などのコストアップの環境は継続。

(単位:億円)

セグメント	ユニット	売上高				営業利益			
		24年3月期	23年3月期	増減	前年対比	24年3月期	23年3月期	増減	前年対比
物流	物流	186	176	9	+5.6%	15	16	△1	△5.2%

- 物流 電気料金上昇に伴う動力費の増加や人件費の増加によるコスト上昇分を、適切に価格へ転嫁することにより収益の改善を図る。  
2024年問題に対応した、モーダルシフト推進や荷待ち時間の削減等により、物流基盤の強化を図る。  
デジタル化や省人化技術の導入による効率化を推進する。  
省エネ機器の導入等によりCO<sub>2</sub>削減に継続的に取り組む。

## TOPIC

～持続可能な物流体制の確保に向けて～  
(株)マルハニチロ物流 川崎第一物流センター(神奈川県)に  
冷凍倉庫を増設(2025年3月稼働予定)

- ・グループの物流効率化に向けて、保管スペースを拡大。
- ・環境負荷の低減に向けた、省エネ型機器の導入。
- ・省人化を進め、倉庫内の製品移動を自動化。





# 株主還元

業績及び財務状況等を総合的に勘案し、2023年3月期末の配当は、1株当たり10円の増配を実施。

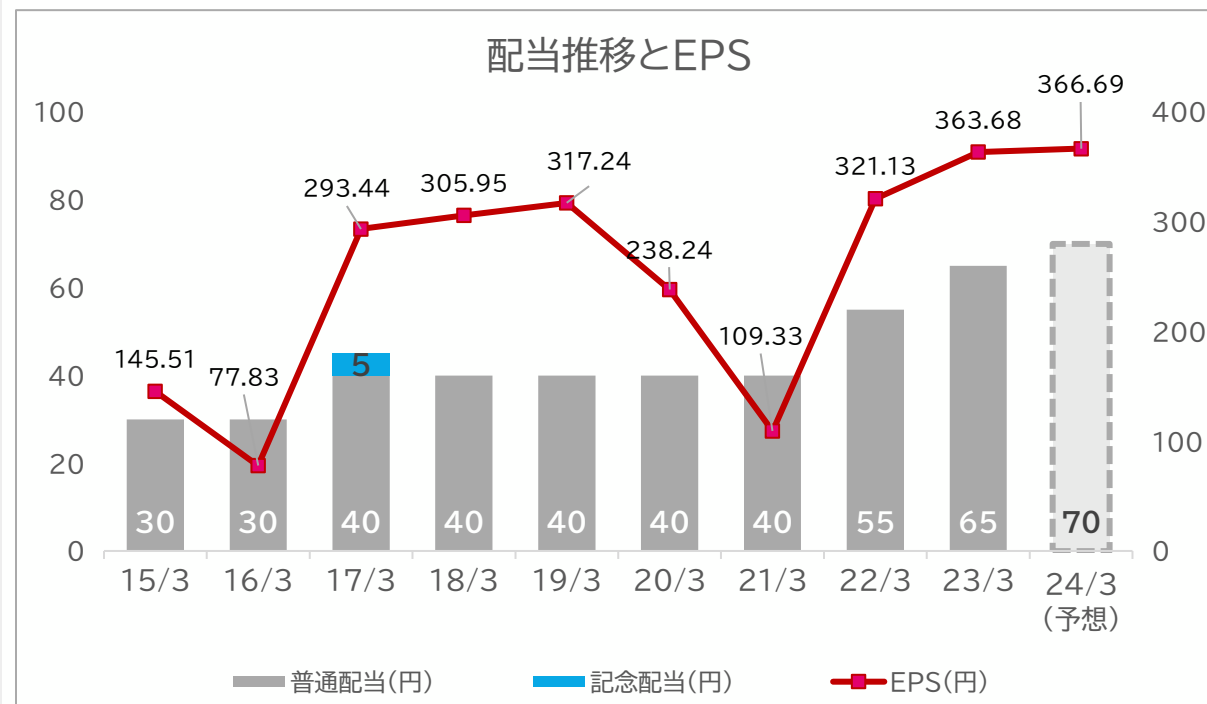
## 基本方針

営業キャッシュ・フローの安定創出により、成長に向けた再投資と安定的な株主還元を継続。

## 剰余金の配当

- 業績及び財務状況などを総合的に勘案し、2023年3月期の期末配当金については、1株当たり10円を増配し、65円とする。
- 2024年3月期の配当予想については、中間配当制度を導入するほか、株主への長期安定した利益還元を推進するため、2023年3月期より1株当たり5円の増配とし、70円(中間35円、期末35円)とする。

※第79期定時株主総会にて付議



今後も、財務規律を維持することを前提に、機動的な還元策を検討していく。

# 中期経営計画「海といのちの未来をつくるMNV2024」 1年目の振り返り

## 財務KGI

2023年3月期は、MNEV(Maruha Nichiro Economic Value)を始め、前期を大幅に上回る数値を達成。

		22年3月期実績	23年3月期実績	25年3月期計画 (中計最終年度)	28年3月期目標 (次期中計最終年度)
MNEV	(億円)	105	140	95~	110~
売上高	(億円)	8,667	10,205	9,600~	10,000~
営業利益	(億円)	238	296	270~	310~
EBITDA	(億円)	426	474	465~	500~
経常利益	(億円)	276	335		
ROIC	(%)	4.3	4.8	4.3~	5~
ROE	(%)	11.2	11.0	9~	9~
ネットD/Eレシオ	(倍)	1.4	1.5	~1.2	~1.0

# 設備投資および戦略投資について(2023年3月期実績+2024年3月期計画)

2023年3月期は、北米スケソウダラの資源アクセスを強化し、業績に貢献。

2023年3月期	主な投資内容
----------	--------

約360億円

- ・北米スケソウダラ資源のアクセス権益取得
- ・欧州子会社の買収
- ・アトランド(サーモン陸上養殖)への出資
- ・群馬工場の新設ライン設置(冷凍麺)
- ・工場や物流倉庫の脱フロン対策
- ・DX投資 など



水槽で泳ぐ仔魚のイメージ(遊佐の試験場)

- 【一例】
- ・富山県入善町に新設したアトランドへの出資(サーモン陸上養殖)
  - ・2025年稼働、2027年初出荷予定(約2,500トン)



- 【一例】
- ・群馬工場「冷凍麺」ライン新設(焼そば)
  - ・生産商品:五目あんかけ焼そば
  - ・焼そばラインの生産能力2倍
  - ・23年3月期における同商品の販売+65%(前年同期比)

海外ユニット(北米事業)

2025年4月稼働予定  
トランスオーシャン・プロダクツ社(北米)  
 約25億円(総額約50億円予定)

- ・建屋増設、カニカメラ設備増強等



トランスオーシャン・プロダクツ社概観

物流ユニット

2025年3月稼働予定  
(株)マルハニチロ物流 (神奈川県)  
 約12億円(総額47億円予定)

- ・グループの物流効率化に向けて、保管スペースを拡大。
- ・環境負荷の低減に向けた、省エネ型機器の導入。
- ・省人化を進め、倉庫内の製品移動を自動化。



完成イメージ図

## 中計における成長ドライバー領域の重点テーマと戦略投資

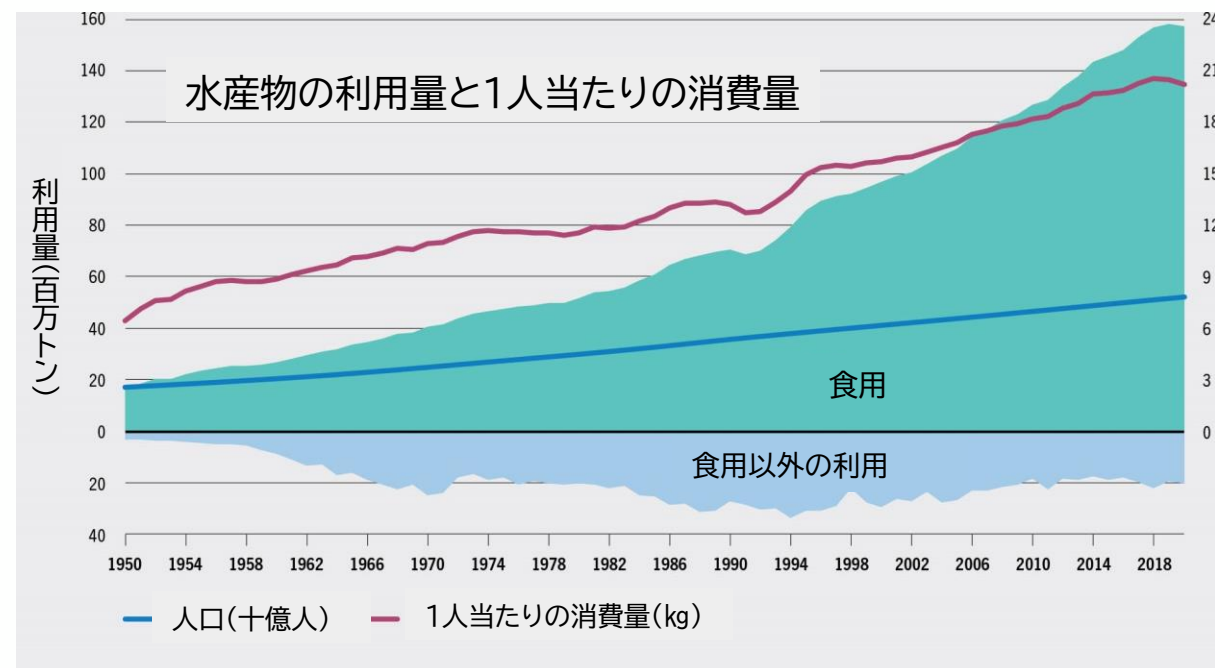
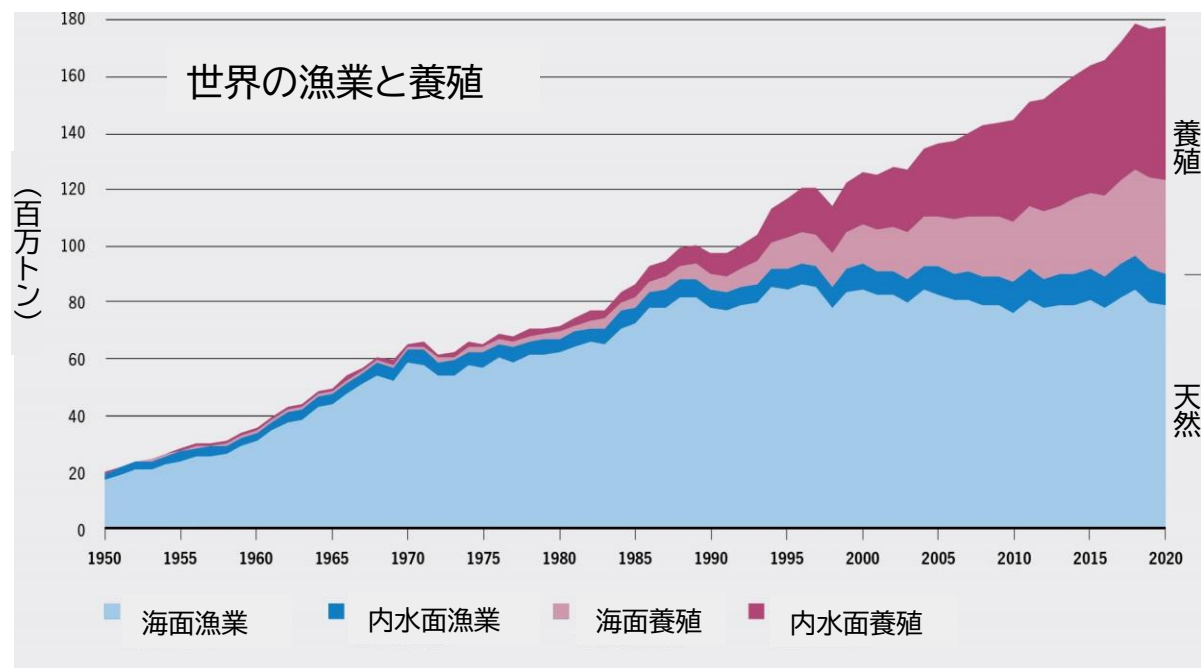
グループ全体での海外市場への展開拡大と冷凍食品・介護食品／ファインケミカル／ペットフード領域の強化に向けた戦略投資を推進。(中計1年目の進捗・取組み事例は次ページ参照)

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
<p>海外</p> <p>北米現法での加工食品の生産拡充とラインナップ拡充</p>	<p>③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</p>	<p>⑤医薬品原薬事業の拡大</p>	<p>商品ラインナップ拡充に向けた開発力強化</p>
<p>海外</p> <p>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</p>		<p>⑥既存製品の深堀と多様化</p>	
<p>海外</p> <p>①欧州での水産物流通・販売強化</p>	<p>海外</p> <p>④北米冷凍食品市場への本格参入に向けた取組み着手</p>	<p>海外</p> <p>原材料権益の確保</p>	<p>海外</p> <p>アジアにおける開発・販売強化と新市場開拓</p>
<p>海外</p> <p>②資源アクセスの強化</p>	<p>海外</p> <p>ベトナム市場向け冷凍食品の開発・販売強化</p>		<p>海外</p> <p>北米・欧州における販売強化</p>

## 中計における成長ドライバー領域の重点テーマと戦略投資②

成長ドライバー領域の重点テーマ	2023年3月期 実施内容
①欧州での水産物流通・販売強化	Seafood Connectionグループとして、イギリス・オランダ・イタリアに子会社増加。今後は各社のガバナンス強化とシナジーを発揮し、更なる戦略的事業拡大を図る。
②資源アクセスの強化	北米スケソウダラ資源のアクセス権益を追加取得し、米ベーリング海におけるスケソウダラ漁獲枠の27%にアクセスする権益を確保。生産ラインも増強し、生産効率アップ。
③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	中国での介護食品事業を始動。水産商事ユニット・海外ユニット・食材流通ユニットの協働により、中国内の医療関連施設へ冷凍ムース食を「介護良品」ブランドとして提供開始。 <a href="#">(29ページ詳細)</a>
④北米冷凍食品市場への本格参入に向けた取組み着手	Happi Foodi®に出資。同社に人材を派遣し、市場調査や共同開発を推進中。
⑤医薬品原薬事業の拡大	ヘパリンナトリウムの取扱いを開始し新規市場を獲得したほか、今後は新たな素材も導入していく。
⑥既存製品の深堀と多様化(ファインケミカル)	既存商品の機能性表示取得や水産物由来以外の主原料の探求を実施。

# 水産物生産量の頭打ちと水産物需要の拡大

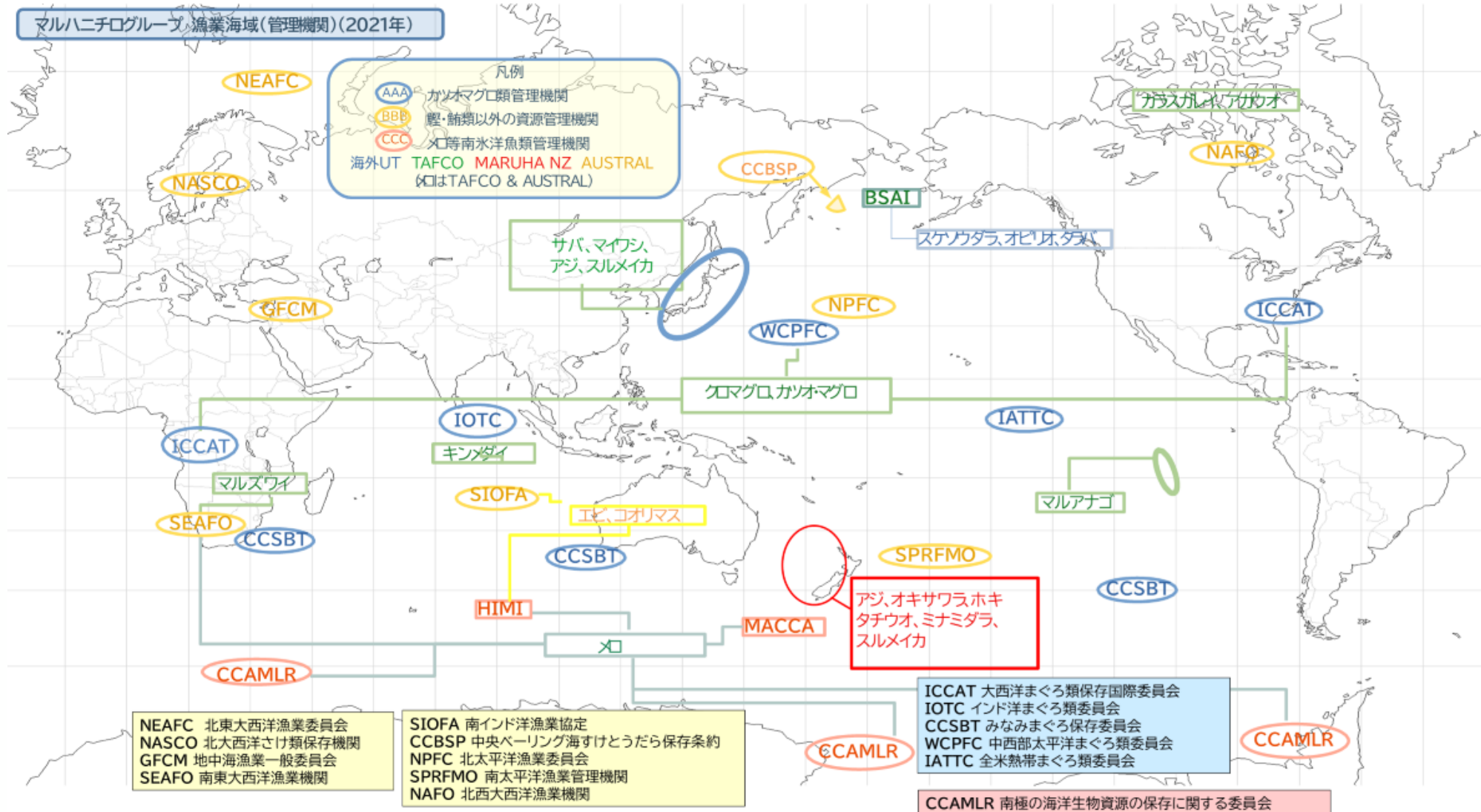


年	1961	1990年代(平均)	2000年代(平均)	2010年代(平均)	2018	2019	2020
1人当たりの消費量	9.0kg	14.3kg	16.8kg	19.5kg	20.5kg	20.5kg	20.2kg

出所:FAO「The State of World Fisheries and Aquaculture 2022」



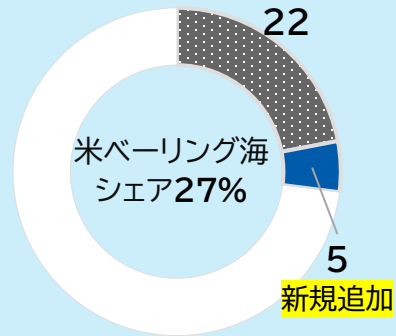
# 保有する漁業権・アクセス権益の状況





# 水産資源アクセスの強化(天然魚へのアクセス)

## 北米スケソウダラ資源へのアクセス権益取得



- ・2022年2月にスケソウダラの加工施設および漁獲枠付き漁船を譲受。これにより米ベーリング海におけるシェアは前年の22%から27%へ拡大。

## オーストラル・フィッシャリーズ社におけるスナッパーの漁業権および漁船追加取得



スナッパー

- ・2022年オーストラル・フィッシャリーズでスナッパーの漁業権および漁船2隻を追加取得。現在5隻体制で操業。
- ・事業拡大により、豪州国内マーケットでのプレゼンスを高め、優位な販売を進める。

## NZ持分法適用関連会社での新船建造



- ・ニュージーランドEEZ(NZ EEZ)内での既存資源アクセス強化。
- ・持分法適用関連会社であるTekapo Ltd.が所有する第87富丸(写真)の老朽化に伴い、新船を建造(2025年稼働開始予定)し、既存の漁業権益に最大限アクセスしていく。

## 大洋エーアンドエフ子会社・下関漁業における新船建造



下関漁業所属 第3やまぐち丸、第5やまぐち丸

- ・山口県下関市を拠点とする下関漁業(大洋エーアンドエフ子会社)による既存アクセス強化。
- ・主漁場は山口県沖・対馬海域周辺。
- ・2024年稼働開始予定。

# 水産資源アクセスの強化(養殖の取組み)

## アトランティックサーモンの陸上養殖事業参入



陸上養殖イメージ

安定的かつ効率的な  
生産体制

低・脱炭素化

地産地消型  
ビジネスモデル

最小限の  
エネルギー使用量

- ・三菱商事(株)との合併事業で2022年10月にアトランド(株)を富山県入善町に設立。
- ・原魚ベースで2,500トン規模の施設を建設中。
- ・2025年度稼働開始、2027年度初出荷予定。

## 継続的な人工種苗の開発・育種



完全養殖クロマグロの種苗生産を担う(株)マルハニチロAQUA

- ・国立研究開発法人水産研究・教育機構との協働による、クロマグロの種苗開発・育種研究。
- ・コスト高への対処。
- ・資源負荷の少ない持続的養殖事業として推進。

## カンパチ・ブリの完全養殖

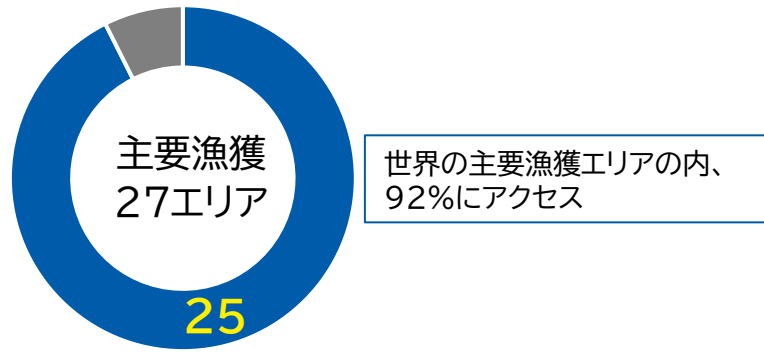


(株)マルハニチロ養殖技術開発センター

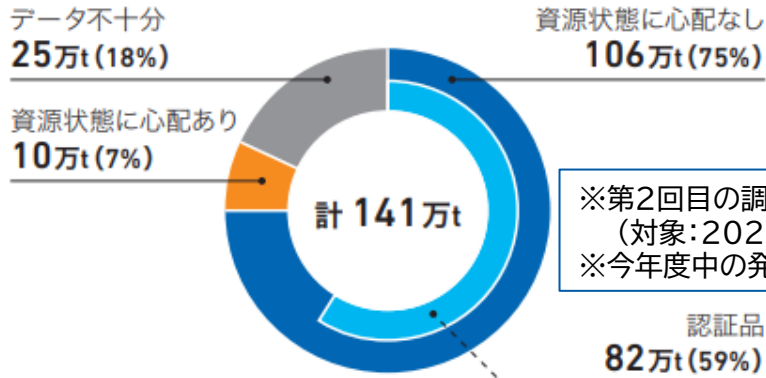
- ・クロマグロに続く完全養殖として、カンパチ・ブリも完全養殖を推進。
- ・鹿児島県にあるマルハニチロ養殖技術開発センターと連携して養殖関連技術の開発と研究に取り組む。

# 水産資源アクセスの強化(調達の実践)

FAOが指定する27の世界の主要漁獲エリアのうち、当社グループは25エリアから水産物を調達。約70の国と地域と取引している。

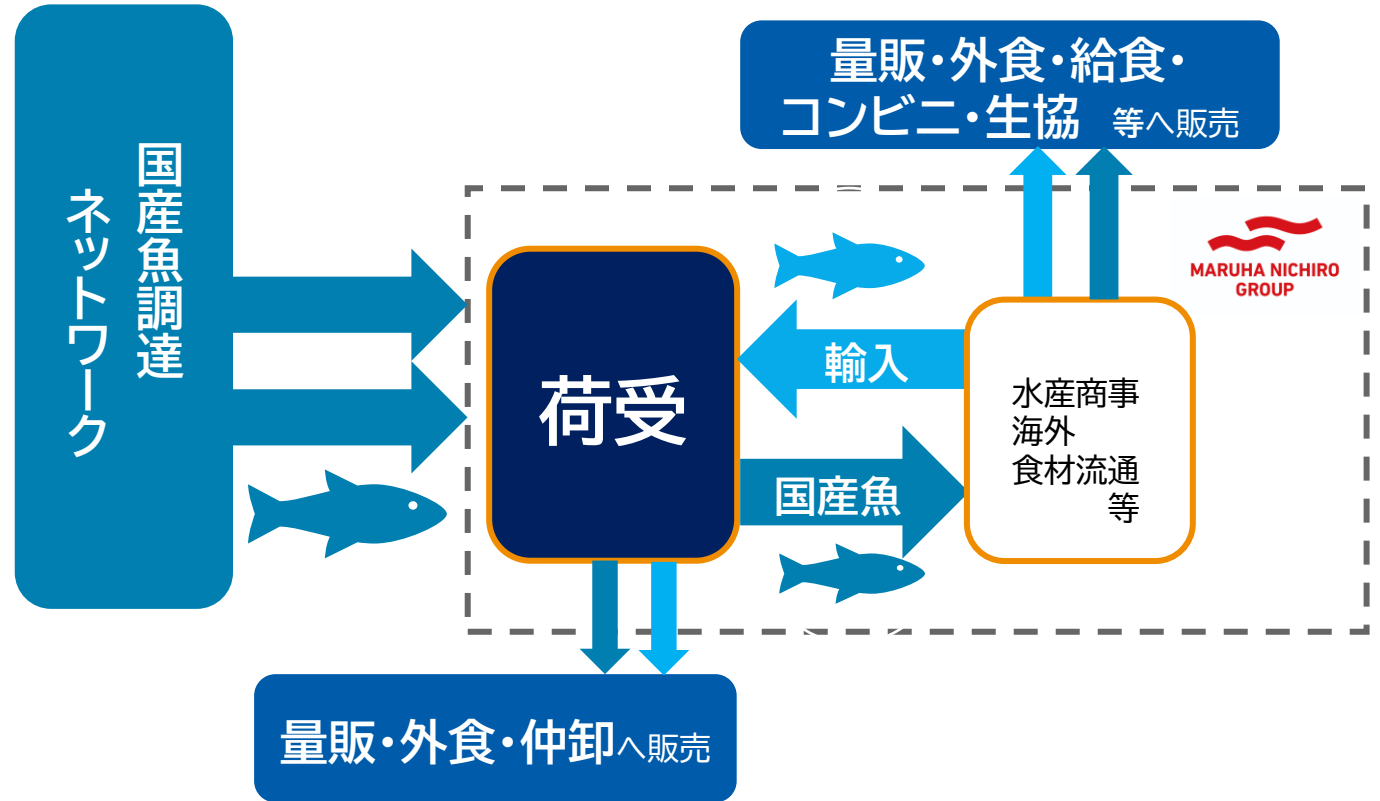


## 天然水産物の資源状態



マルハニチログループ取扱天然水産物の資源状態 (2019)

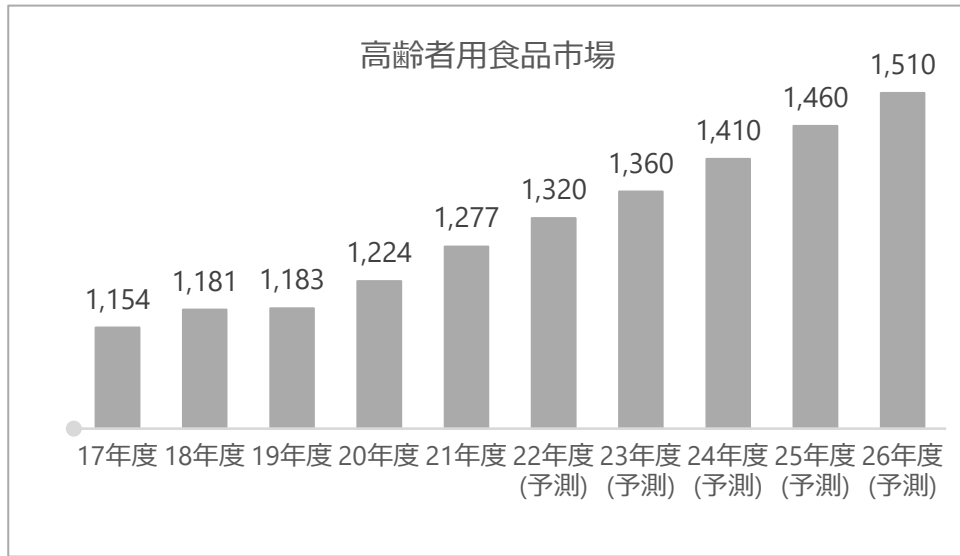
Copyright ©2023 Maruha Nichiro Corporation



荷受は、全国から魚を集荷する強みを持つ。近年はマルハニチロ本社の商事部門との人材交流も進み、水産商事ユニットとして協働するなかで、食材流通ユニット等が持つ販路を活用して販売する取組みが進行中。

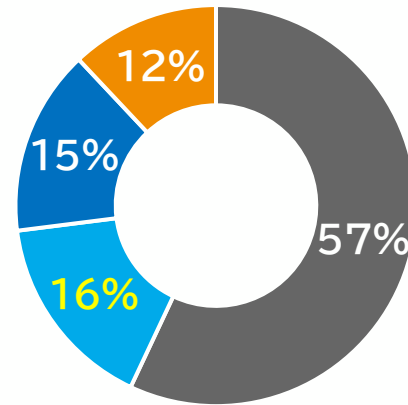
# 介護食品の事業展開

日本国内における高齢者用食品の市場は年々伸長、2026年度には1,500億円を超える予測  
 当社グループ商品が含まれる「キザミ・ミキサー・ソフト食」はマーケット全体の16%を占め(2021年度時点)、  
 「キザミ・ミキサー・ソフト食」カテゴリにおける当社グループシェアは26%と、トップシェア。



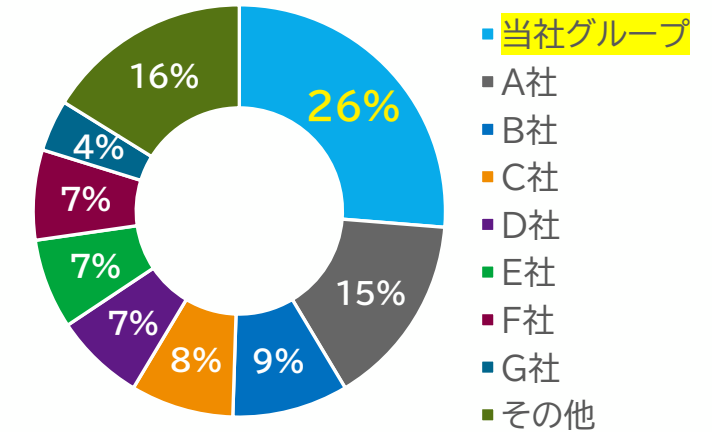
出典:シード・プランニング「2022年度版高齢者/病者用食品市場総合分析調査」

高齢者用食品 分類別シェア



- 濃厚流動食品、栄養・水分補給飲料
- **キザミ、ミキサー、ソフト食**
- ゼリー・ムース類、ゼリー状飲料
- とろみ増粘剤・固形化/半固形化補助剤

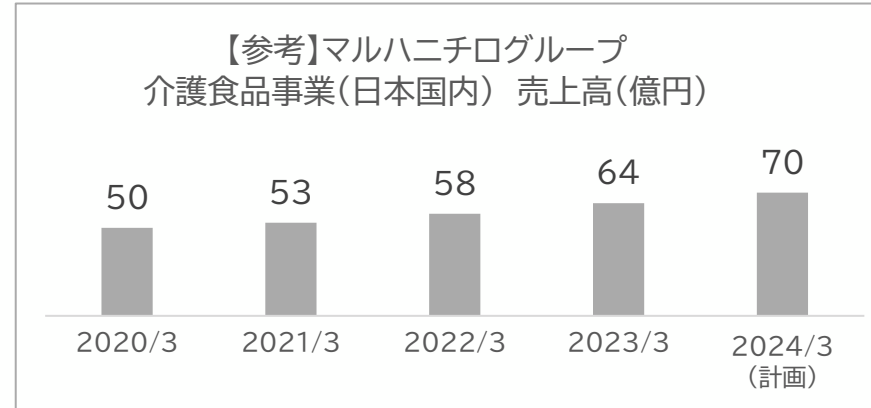
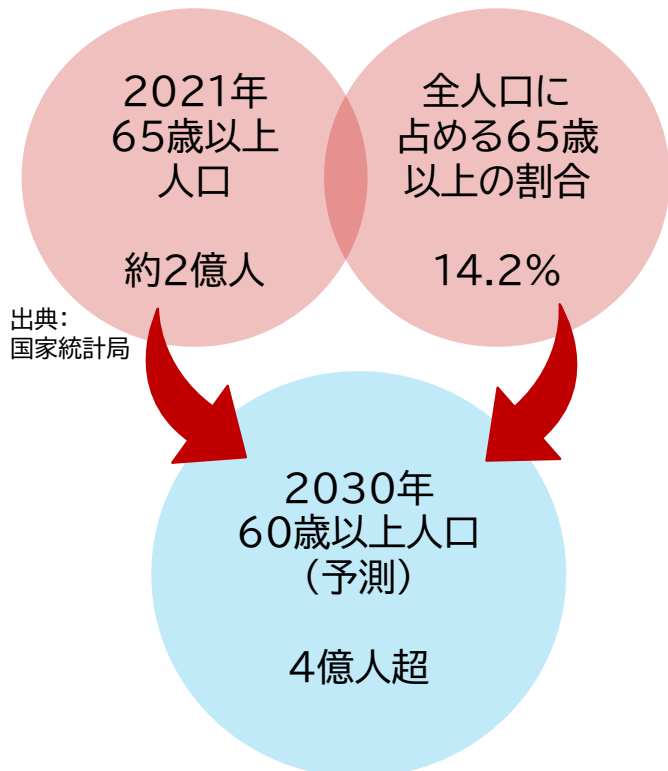
キザミ・ミキサー・ソフト食 メーカー別シェア





# 中国での介護食品事業始動(2023年3月)

高齢化が急激に進行する中国市場へ。総合病院等医療関連施設に、舌でつぶせるやわらかさの介護食品を導入。



咀嚼困難な高齢者向けに、病院・施設・在宅・ECルートなどを通じて認知を進める。



(上段右)中国では「介護良品」ブランドとして展開。商標取得済み。(下段左・中央)魚介類・肉類・野菜類などを素材ごとにムース状にし、主菜と副菜のワンプレートに仕立てている。(下段右)ゼリー状のお粥。いずれも冷凍流通。

**Thank You**

# Appendix

# サステナビリティ戦略の取組み(事例①)



マテリアリティと  
KGI・KPI一覧

## マテリアリティ①気候変動問題への対応

### CO<sub>2</sub>排出量削減に向けた取組み

国内グループ会社

- ・直営工場、グループ製造拠点、物流倉庫等、当社グループ各事業所におけるエネルギー使用量の現状把握を実施し、「脱炭素ロードマップ」を策定。
- ・各拠点でのCO<sub>2</sub>排出量削減における具体的な取組みを開始。  
⇒拠点ごとのオンサイトPV・オフサイトPV導入等の具体的検討や現地調査を実施。

2017年 24.8万トン(基準排出)

KPI ↓ 30%減

2030年目標 17.5万トン

2050年カーボンニュートラル達成



(参考)2021年度にオンサイト対応した宇都宮工場

## マテリアリティ②循環型社会への貢献

### フードロス削減の取組み

国内グループ会社

- ・対象となるフードロスの定義を「最終包装後の製品廃棄のうち、本来食べられるにも関わらず廃棄されている食品」と定め、マルハニチロの各事業部および国内グループ会社の現状把握を実施。2024年度までのフードロス(製品廃棄)削減率について目標値を設定し、目標達成に向けたスケジュールを策定。
- ・個別の説明会を実施し、従業員への意識啓発。
- ・フードバンク団体への商品の寄贈(冷凍食品、缶詰、介護食品等)、行政およびフードバンク団体主催の情報交換会での当社取組みの発表(下写真)。
- ・KPIである「2030年度の50%以上削減」に向けた取組みの検討。
- ・フードロス削減に関する社内外への情報共有。
- ・外装破損起因のフードロスを抜本的に削減する取組みの推進。





## サステナビリティ戦略の取組み(事例②)



マテリアリティと  
KGI・KPI一覧

### マテリアリティ②循環型社会実現への貢献 ③海洋プラスチック問題への対応

#### 業界初「漁網 to 漁網リサイクル」の取組み

大洋エーアンドエフ(株)／東レ(株)・日東製網(株)との協働

- ・漁網製造時に発生する端材や、くずを原料の一部に使用したナイロン原糸を開発(東レ)。
- ・上記の原糸を用いて漁網を製造(日東製網)。
- ・運航する漁船で試験導入し、社会実装化に向けて漁網の市場適合性や妥当性を確認(大洋エーアンドエフ)。



「漁網to漁網リサイクル」※でつくる漁網



リサイクル漁網を使用する予定の海外まき網漁船  
「Taiyo Waab」

### マテリアリティ ③海洋プラスチック問題への対応

#### クリーンアップ活動“Make Sea Happy!”の取組み

国内グループ会社

- ・海洋プラスチック問題に対応するクリーンアップ活動を“Make Sea Happy!”と命名し、活動を推進し始めてから今年で5年目。
- ・拾ったごみをそのまま捨てずに、手作業で分類・カウントして集計し、記録。
- ・環境団体(一般社団法人 JEAN)への調査協力として、ごみ情報を提供。
- ・2022年度は8拠点、実施回数16回、参加人数延べ780人(従業員470人)。
- ・2030年度までに当該取組みへの従業員参加率(国内グループ全体)を30%以上とするKPIを設定。海洋プラスチックごみ問題について、グループ従業員全員が考えるきっかけとすべく、今後も継続して取り組んでいく。



2022年度に活動したヤヨイサンフーズ(株)気仙沼工場の活動の様子

# サステナビリティ戦略の取組み(事例③ + SeaBOS)



マテリアリティと  
KGI・KPI一覧

## マテリアリティ ⑧事業活動における人権の尊重

### 国内グループ製造拠点における外国人技能実習生の管理 状況調査とガイドラインの策定

マルハニチログループ

- ・人権侵害を受けやすい立場にある外国人技能実習生について、製造拠点での外国人技能実習生の管理状況をアンケート調査
- ・2022年度グループの製造拠点5か所で実地調査を実施
- ・調査結果と法令、第三者機関のガイドラインを参考に、マルハニチログループの外国人技能実習生及び特定技能外国人および特定技能外国人の雇用に関するガイドラインを策定

### サプライチェーンマネジメントのシステム化

マルハニチログループ

- ・サプライヤーガイドライン第2版(右QRコード)を発行。  
サプライヤーの協力をお願いしていく。
- ・新たにサプライチェーンマネジメントシステムを導入。  
2023年1月より、持続可能な調達網構築をめざし第2回の調査を開始。  
また、KPI(2024年度、システムカバー率100%)に向け、サプライヤー追加登録を推進中。



世界の大手水産会社が参画する、海洋管理のためのグローバルなイニシアティブ SeaBOS(Seafood Business for Ocean Stewardship)の取組みに、2016年の立ち上げから参画。グローバルな視点で世界の海洋管理の保全、IUU(違法、無報告、無規制)や強制労働などの課題解決に積極的に取り組んでいます。



2022年10月のSeaBOS CEO会議の様子  
(開催地:オランダ・アムステルダム)

#### SeaBOSの取組み

- ・IUU漁業、強制労働・児童労働排除への取組み
- ・絶滅危惧種への取組み
- ・抗生物質使用削減への取組み
- ・海洋プラスチック問題への取組み
- ・気候変動対策への取組み

## 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

- 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創出」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

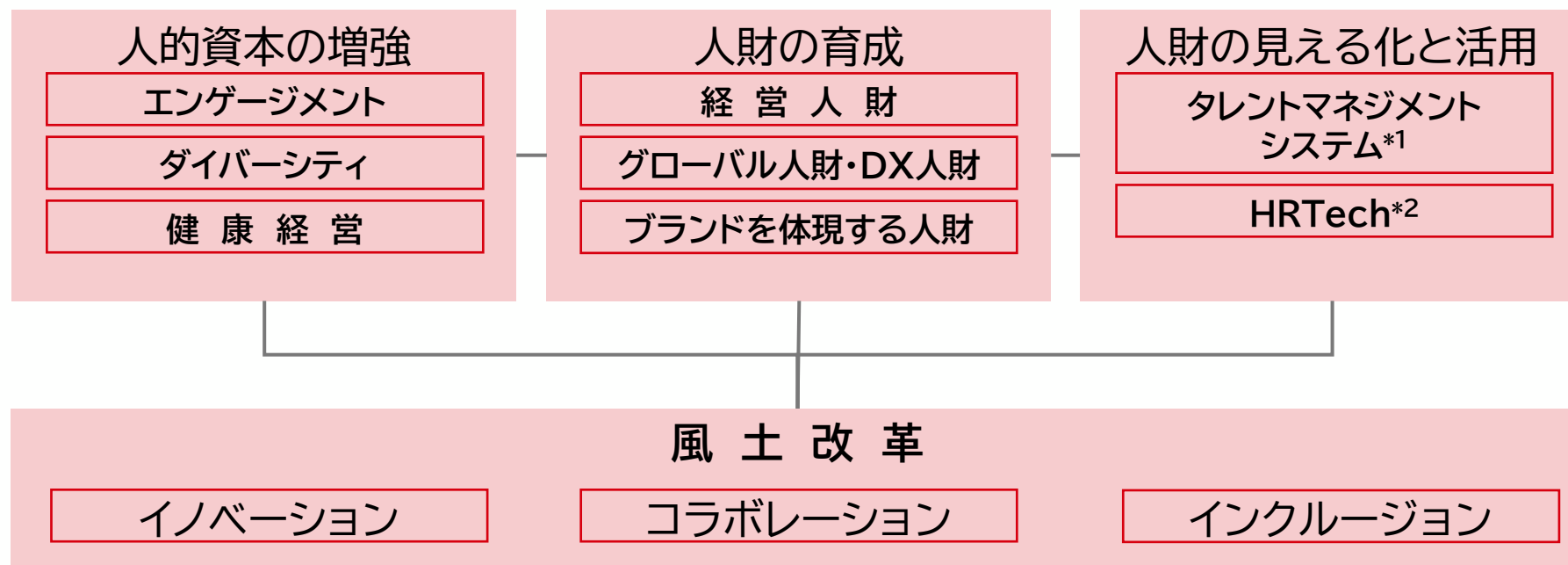
- グループ内連携を強化し、知財リスクへの対応と無形資産の活用・強化をグループ全体で推進

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

# 人財への積極的な投資

「新しい時代のチェンジメーカー創出」を目標に、組織・人財の強化に取り組む。



\*1:社員のスキル、経験職務、保有能力・資格、性格等の人財データベースのこと。

\*2:採用・育成・評価・配置の最適化と効率化を目的に、人工知能、ビッグデータなどのテクノロジーを活用すること。



# 人財への積極的な投資(人的資本の増強①)

## エンゲージメント

### 従業員エンゲージメントを高める要素

- ①様々なライフイベントなどを含む個人のキャリアや人生を尊重したマネジメント体制の構築
- ②個人のWILLを伝え合い、会社のパーパスとすり合わせる事ができる自立的キャリア思考風土
- ③挑戦、失敗ができ、的確なフィードバックが行われる心理的安全性の高い風土
- ④多様性を理解し、尊重する風土

2023年度は隔月でエンゲージメントサーベイを実施予定。

### 1on1ミーティングの実施とメンター制度の導入

- ・上司部下間でのミーティング導入に合わせ、管理職にティーチング・コーチングの研修を実施。
- ・所属組織を超えた人間関係の構築や人材育成意識醸成のため、新入社員をメンティとするメンター制度導入。

### 柔軟な働き方の実現

- ・本社・支社におけるコアタイム無しフレックスタイム勤務。
- ・在宅勤務制度の導入

## ダイバーシティ

### 多様な人材の活躍推進

<過去3年間の新卒入社男女比(男性:女性)>

2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
62.7:37.3	60.3:39.7	50:50	47.7:52.3

- ・2022年度以降、新入社員における女性採用比率50%。
- ・非正規社員の正社員登用や、女性の育児休暇取得率100%の継続により、従業員における女性比率は年々上昇。
- ・販売部門への女性登用も進み、女性目線での開発・販売を強化することで、顧客起点による価値最大化に寄与。

<女性従業員比率の推移(各年度4月1日時点)>

2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
23.7%	24.6%	26.2%	28.1%

- ・「えるぼし(2段階目)」認定の取得。  
5つの評価項目のうち  
「継続就業」  
「労働時間等の働き方」  
「多様なキャリアコース」  
の基準を満たす。



### D&Iの推進

- ・障がい者雇用…【本社】障がい者が活躍できる部署を新設し、一部の業務を担える体制に。【工場】定着支援のための「キーチーム」を設立。全社的に、より多くの職場で活躍できるよう、業務の選択と集中を継続していく。
- ・2022年度は、15以上の部署から約500件/月の業務を受管し、各部署の業務改善にも繋がった。



本社に新設の「なないろサポーター(通称:ななサポ)」のメンバーが、本社ビル内の多目的スペースを整頓する様子。

# 人財への積極的な投資(人的資本の増強②)

## 健康経営

### グループ理念

本物・安心・健康な食の提供を通じて、  
人々の豊かなくらしと幸せに貢献する



さまざまな事業活動を通じて  
世の中の健康づくりに貢献していく



実現するには従業員が  
健康的な状態であることが重要

### 健康経営・ウェルビーイングの推進

- ①社内イベント「well-Bチャレンジ」を毎年開催。
  - ・水産由来栄養素の摂取推奨と塩分制限、野菜・果物の摂取、さらには運動イベントの要素を組み合わせた社内イベントで、生活習慣病の改善に取り組む。
- ②臨床心理士と保健師を各2名、本社常駐。
- ③従業員のストレスケア。
  - ・関係性の質の向上にも寄与する1on1ミーティング。
  - ・ストレスチェックにおける高ストレス者が多い生産現場の労働者、新入社員等を対象に臨床心理士との面談を実施。
- ④健康リテラシーの向上をめざし、女性自身の健康意識や職場周囲の理解を深めるため、「働く社員の健康セミナー(女性の健康編)」を実施。

### <社外からの評価>



2022 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)

MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

# 人財への積極的な投資(人財の育成／人材の見える化と活用)

## 経営人財

### 成長機会の提供

- ・部長層、課長層、非管理職層それぞれから人財を選抜し、階層別に実施する「経営リーダー人財育成プログラム」と組み合わせて実施。

### サクセッションプログラム

- ・従業員のキャリア自立やリテンション、サクセッションプログラムの増強などを旨として課長級の職務定義(ジョブディスクリプション:JD)作成に取り組む。
- ・2023年度中に課長級のJDを完成させ、そのJDの社内開示とサクセッションプログラムのリニューアルを実施する予定。
- ・キャリア自立やリテンションに繋がる施策は2024年度中に策定する予定。

## グローバル人財・DX人財

### グローバル人財育成プログラム

- ・2018年度より運営・推進。育成期間3年半。
- ・自己申告制で、入社2年目以上、35歳以下の総合職社員を対象に、TOEIC、TSSTの結果を基に選抜。
- ・「異文化対応」「リーダーシップ」「マネジメント」「レジリエンス」の研修受講および、海外トレーニーを含めた当社独自の選択研修制度を実施。

<これまでの受講人数>

2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
33名	43名	44名	48名	58名

### DX人財育成プログラム

- ・2022年度は情報収集機関として位置づけ、2023年度に具体的なプログラムを策定予定。



グローバル人財育成プログラムでは、修了認定取得にあたり、経営層向けの最終プレゼンを英語で実施する。

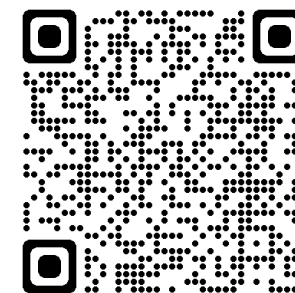
## タレントマネジメントシステム

### システムの導入による人材の有効活用

- ・2023年度に策定予定のJDで、社内で不足している能力の可視化に活用することをめざす
- ・リスクリング(人財育成)や重要ポジション選定などに活用することをめざす。

## コーポレートブランドの発信強化(事例①)

“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<企業CMの展開>



上記QRコードよりCM  
や撮影裏話をご覧ください  
だけです。

### 2022年3月より放映開始した企業CM「未来に、幸あれ。サステナブル」編 ～ストーリー～

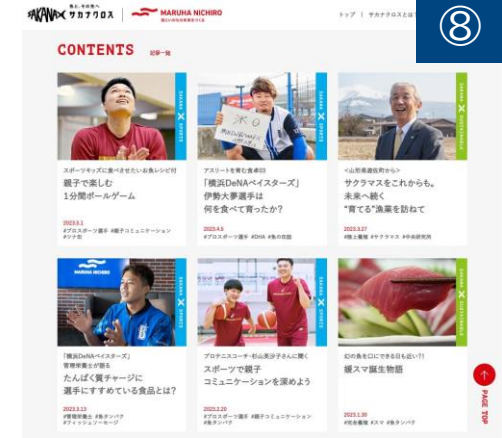
子どもが生まれた家族と、マルハニチロの陸上養殖施設で魚の育種に従事する研究員を二元中継でつなぎ、「いのちと未来」を見つめる眼差しを表現。親が子を抱きながら、その子が暮らしていく世界がやさしいものであってほしいと願う。その想いは、持続的な社会のため環境に配慮した漁業・養殖に取り組む、マルハニチロのサステナブルに対する想いでもあります。



## コーポレートブランドの発信強化(事例②)

<サカナクロス>(魚とさまざまな物事を掛け合わせ、魚の価値向上をはかるアクション)

<DeNAスポーツのオフィシャルパートナー(横浜DeNAベイスターズ、川崎ブレイブサンダース、SC相模原)>



①サカナクロスをテーマに各種展示会(スーパーマーケットトレードショー、シーフードショーなど)に出展 ②横浜DeNAベイスターズのパンツユニフォームに当社ロゴ掲出 ③当社冠試合MVP選手にヒーロー賞として完全養殖クロマグロ贈呈 ④当社冠試合で、来場者に当社商品等をサンプリング ⑤当社冠試合で「サカナクロス」ブース出展 ⑥「サカナクロス」ブースでは「誕生魚診断」も実施 ⑦SC相模原キッズドリームデイ2022で子どもたちへ当社商品等を配布 ⑧オウンドメディア「サカナクロス」サイト運営

# DX推進基盤の構築とデジタル技術の活用

- ・代表取締役社長を委員長とするDX推進委員会を設置。
- ・2022年7月に全従業員向けの意識調査を実施し、「業務の棚卸・守りのDX」と利益や競争力向上に結ぶ「攻めのDX」を抽出。

## 業務の棚卸・守りのDX

### 着手中の重要改革

#### ①紙と捺印作業

- ・ペーパーレスと判子レスの推進し、概ねデジタル化
- ・お客様からの請求書を電子受領に随時切替え
- ・当社発信の書類を電子化へ切替え検討中

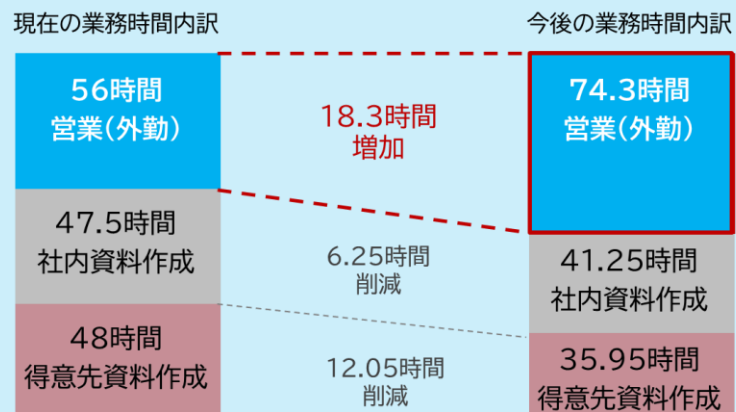
#### ②資料作成作業 ③業務手順の見直し

- ・様々な調査内容を分類しながら、既存の業務手順を一から見直し

## 攻めのDX

### (一例)営業組織の戦略立案・実行に欠かせない情報のデジタル化

- ・顧客志向を実現するため、営業部員の外勤時間を約12%アップ(約月18時間/人)することをめざし、トライアル中。



## その他

### システム運用会社を当社100%子会社化

- ・2023年4月、マルハニチロソリューションズ(株)設立
- ・内製化による技術向上をめさず
- ・人事部と連携し、DX人材の育成の検討開始。

### データドリブン経営に向けた検討開始

- ・当社のシステムデータを結合し、そのビッグデータを活用して業務の効率化やビジネス創出の実現に向け、検討開始。

### 進行中のプロジェクト数(全39件)

- ・意識調査で新たに発生したテーマ10件を含め、全32件
- ・その他、研究費用を助成して新技術の研究を行うプロジェクト全7件

## 2023年3月期 連結損益計算書

(単位:億円)

	23年3月期	22年3月期	増減	主な内容
売上高	10,205	8,667	1,538	
売上原価	8,852	7,462	1,390	
売上総利益	1,353	1,205	148	
販売費・一般管理費	1,057	967	90	
営業利益	296	238	58	
営業外収益	73	60	13	為替差益(23)
営業外費用	34	23	11	
経常利益	335	276	59	
特別利益	44	22	22	固定資産売却益(24)、投資有価証券売却益(8)
特別損失	63	22	41	固定資産処分損(21)、広島工場の火災損失(31)
税金等調整前当期利益	315	275	40	
法人税等	71	72	△1	
非支配株主に帰属する当期純利益	59	34	25	
親会社株主に帰属する当期純利益	186	169	17	



# 2023年3月期 連結貸借対照表

(単位:億円)

	23年3月末	22年3月末	増減	主な内容
流動資産	3,926	3,243	683	現預金(+87)、売上債権(+164)、棚卸資産(+440)
固定資産	2,446	2,243	203	有形固定資産(+87)、無形固定資産(+97)
資産合計	6,372	5,486	886	
流動負債	2,654	2,215	439	仕入債務(+55)、短期借入金(+358)
固定負債	1,593	1,392	201	長期借入金(+98)、社債(+50)
負債合計	4,247	3,607	640	
株主資本	1,636	1,533	103	剰余金(+106)、自己株式(△2)
その他包括累計	147	69	78	
非支配株主持分	342	277	65	
純資産合計	2,125	1,879	246	
負債純資産合計	6,372	5,486	886	
有利子負債	3,011	2,506	505	
自己資本比率	28.0%	29.2%	△1.2	

## 資産の増加(886億円)

- ・販売好調・原料高・季節要因による売上債権の増加
- ・棚卸資産(主に水・畜産物)の増加
- ・北米スケソウダラ関連資産取得による、有形・無形固定資産の増加

## 負債の増加(640億円)

- ・仕入債務の増加(前年同期比: +55億円)
- ・有利子負債の増加(前年同期比: +505億円/主に商事事業での調達価格増加及び欧州事業拡大に伴う借入金の増加)によるもの

# 2023年3月期 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:億円)

	23年3月期	22年3月期	増減	主な内容
営業活動による キャッシュ・フロー	△ 0	192	△ 193	<ul style="list-style-type: none"> <li>・税金等調整前四半期純利益 (+315)</li> <li>・減価償却費 (+151)</li> <li>・売上債権の増減額&lt;増加:△&gt; (△98)</li> <li>・棚卸資産の増減額&lt;増加:△&gt; (△352)</li> <li>・仕入債務の増減額&lt;減少:△&gt; (+17)</li> <li>・法人税等の支払額 (△55)</li> </ul>
投資活動による キャッシュ・フロー	△ 239	△ 103	△ 136	<ul style="list-style-type: none"> <li>・有形固定資産の取得による支出 (△204)</li> <li>・有形固定資産の売却による収入 (+46)</li> <li>・投資有価証券の売却償還による収入(+32)</li> <li>・連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出 (△33)</li> </ul>
財務活動による キャッシュ・フロー	303	△ 172	475	<ul style="list-style-type: none"> <li>・短期借入金の増減&lt;減少:△&gt; (+256)</li> <li>・長期借入れによる収入 (+612)</li> <li>・長期借入金の返済による支出 (△484)</li> <li>・社債の発行による収入(+50)</li> <li>・自己株式の取得による支出(△54)</li> <li>・配当金の支払額(△29)</li> </ul>
現金・現金同等物の 期末残高	334	244	89	—

## 2023年3月期 セグメント・ユニット別 実績

(単位:億円)

セグメント	ユニット	売上高					営業利益				
		23年3月期	22年3月期	増減	年間計画	年間計画比	23年3月期	22年3月期	増減	年間計画	年間計画比
水産資源	漁業	422	315	108	395	+6.8%	18	3	15	15	+17.8%
	養殖	159	146	12	148	+7.0%	16	△0	16	13	+23.3%
	水産商事	3,099	2,786	314	2,816	+10.0%	45	38	7	49	△8.1%
	海外	2,305	1,589	715	2,228	+3.4%	134	93	42	109	+23.3%
	セグメント小計	5,985	4,836	1,149	5,588	+7.1%	214	133	80	187	+14.3%
加工食品	加工食品	989	974	15	958	+3.2%	17	39	△22	29	△39.3%
	ファインケミカル	78	68	9	77	+0.8%	14	11	3	14	△3.3%
	セグメント小計	1,066	1,042	24	1,035	+3.0%	31	51	△19	43	△27.3%
食材流通	食材流通	2,113	1,908	205	2,077	+1.7%	23	32	△10	25	△8.3%
	畜産	860	711	149	819	+5.0%	8	7	1	5	+56.4%
	セグメント小計	2,973	2,619	354	2,896	+2.7%	31	39	△8	30	+3.2%
物流	物流	176	166	10	176	+0.0%	16	11	5	14	+16.8%
	その他	4	4	△0	4	△0.2%	3	2	1	2	+24.7%
	全社	—	—	—	—	—	1	2	△1	△5	△125.8%
	合計	10,205	8,667	1,538	9,700	+5.2%	296	238	58	270	+9.5%

## 2024年3月期 通期計画(セグメント・ユニット別)

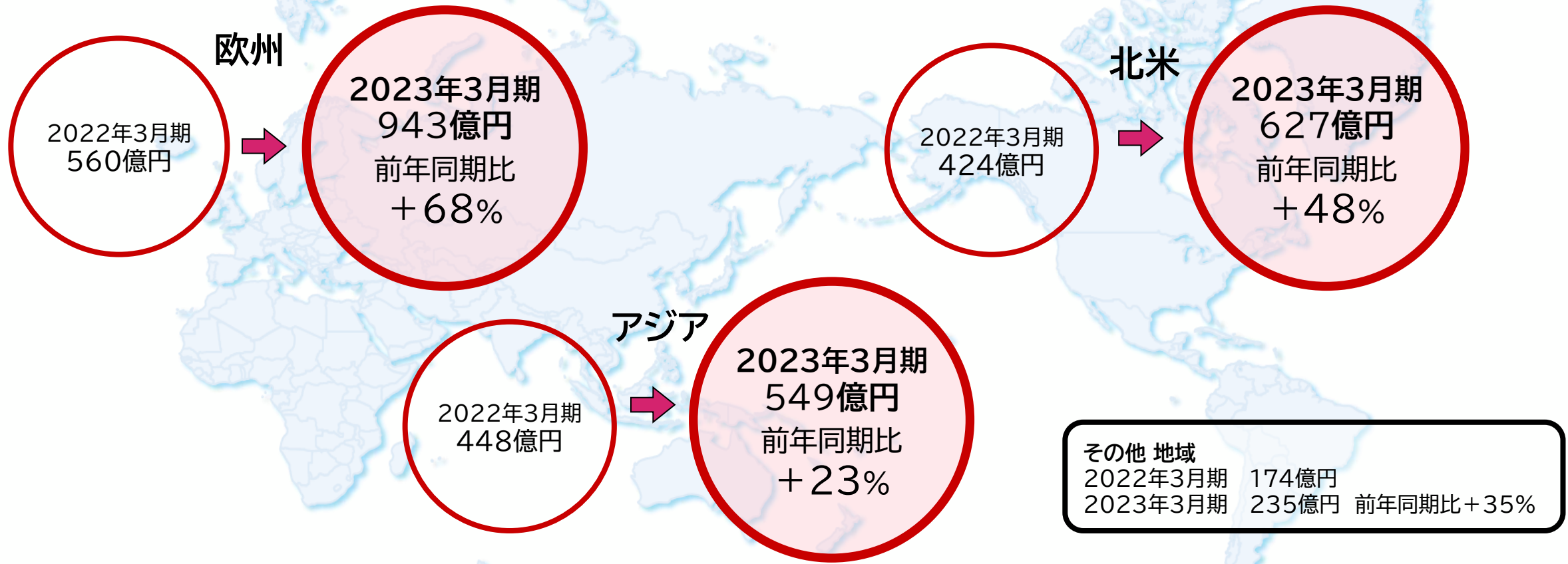
(単位:億円)

セグメント	ユニット	売 上 高				営 業 利 益			
		24年3月期	23年3月期	増減	前年対比	24年3月期	23年3月期	増減	前年対比
水産資源	漁業	458	422	35	+8.5%	26	18	8	+46.6%
	養殖	142	159	△16	△10.5%	2	16	△14	△87.8%
	水産商事	2,680	3,099	△419	△13.5%	39	45	△6	△13.8%
	海外	2,327	2,305	23	+1.0%	106	134	△28	△21.1%
	セグメント計	5,608	5,985	△377	△6.3%	174	214	△40	△18.6%
加工食品	加工食品	1,036	989	48	+4.8%	33	17	16	+90.3%
	ファインケミカル	80	78	3	+3.0%	14	14	0	+1.4%
	セグメント計	1,117	1,066	50	+4.7%	47	31	16	+50.9%
食材流通	食材流通	2,125	2,113	12	+0.6%	29	23	7	+28.6%
	畜産	761	860	△99	△11.5%	9	8	1	+8.2%
	セグメント計	2,886	2,973	△88	△2.9%	38	31	7	+23.1%
物流	物流	186	176	9	+5.6%	15	16	△1	△5.2%
その他		4	4	0	0.0%	2	3	△1	△28.1%
全社		-	-	-	-	△6	1	△8	-
合計		9,800	10,205	△405	△4.0%	270	296	△25	△8.7%

# 2023年3月期の海外売上高

海外売上高	2022年3月期	2023年3月期	2025年3月期 (予想)
	1,606億円	2,354億円	2,150億円

海外売上高 比率	2022年3月期	2023年3月期	2025年3月期 (予想)
	18.5%	23.1%	22.4%







# 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、本資料の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。