

# マルハニチロレポート 2018

お問い合わせ先

## マルハニチロ株式会社

経営企画部

〒135-8608 東京都江東区豊洲3-2-20

TEL 03-6833-1195 FAX 03-6833-0396

 **MARUHA NICHIRO**  
海といのちの未来をつくる

本報告書の印刷にあたっては以下の環境配慮を行っています。

用紙



この印刷物に使用している用紙は、森を元気にするための間伐と間伐材の有効活用に役立ちます。



森林管理協議会 (Forest Stewardship Council®) で認証された適切に管理された森林からの原料を含む、FSC認証紙を使用しています。

印刷



印刷工程で有害な廃液を出さない水なし印刷方式で印刷しています。

インク



VOC (揮発性有機化合物) ゼロのインキを使用しています。

# CONTENTS

目次・編集方針	1
ブランドステートメント	2
理念体系	3
事業機能ユニット	4
マルハニチロのビジネスモデル	5
<b>FEATURE</b>	<b>7</b>
マルハニチログループの10年 TOP INTERVIEW	
<b>CHAPTER 1</b>	
<b>「経済価値」の創造</b>	<b>17</b>
At a Glance	
漁業・養殖セグメント	
商事セグメント	
海外セグメント	
加工セグメント	
物流セグメント	
<b>CHAPTER 2</b>	
<b>「社会価値」の創造</b>	<b>29</b>
お客さまへの価値	
お取引先への価値	
従業員への価値	
地域・社会への価値	
<b>CHAPTER 3</b>	
<b>「環境価値」の創造</b>	<b>43</b>
地球温暖化対策	
循環型社会の構築	
海洋資源の保全	
コーポレート・ガバナンス	51
リスクマネジメント	53
会社概要／役員体制／株式の状況	55
財務ハイライト	56

## 編集方針

- マルハニチログループは、2018年3月にグループ全体のありたい姿を定めた「長期経営ビジョン」を発表するとともに2018年度を初年度とする新しい成長戦略として4か年の中期経営計画「Innovation toward 2021」を策定しました。また同時に、持続可能な地球・社会づくりに貢献する事業経営を推進するための経営計画となる「サステナビリティ中長期経営計画」も策定し、中長期的な視点に立った事業経営を推進していく経営方針を打ち出しました。
- こうした経営方針を踏まえて、2018年度からは当社グループが創出する経済価値・社会価値・環境価値の創造を報告する「マルハニチロレポート」を制作いたしました。
- 「マルハニチロレポート」では、「長期経営ビジョン」「Innovation toward 2021」そして「サステナビリティ中長期経営計画」に込められた意図・ねらいをトップの言葉で報告しています。
- また、当社グループのバリューチェーンを踏まえて、経済・社会・環境の各側面から今後の計画・施策についてのビジネスモデルを報告しています。

## 本報告書以外の活動紹介ツール

本報告書に加えて以下のツールでも当社の活動を紹介しています。



## 報告対象範囲

### 報告対象期間

2017年度(2017年4月～2018年3月)  
※一部の情報については、2018年4月以降の内容を含みます。

### 報告対象組織

マルハニチログループ連結決算対象会社を基本としています。報告の内容により、範囲に含まれない組織がある場合があります。また、範囲が限定される場合は、注記を入れています。

### 発行日

2018年10月(次回発行予定 2019年10月)

# 海と いのちの 未来をつくる

海は母だ。いのちの源だ。  
わたしたちは、ここから生まれた。

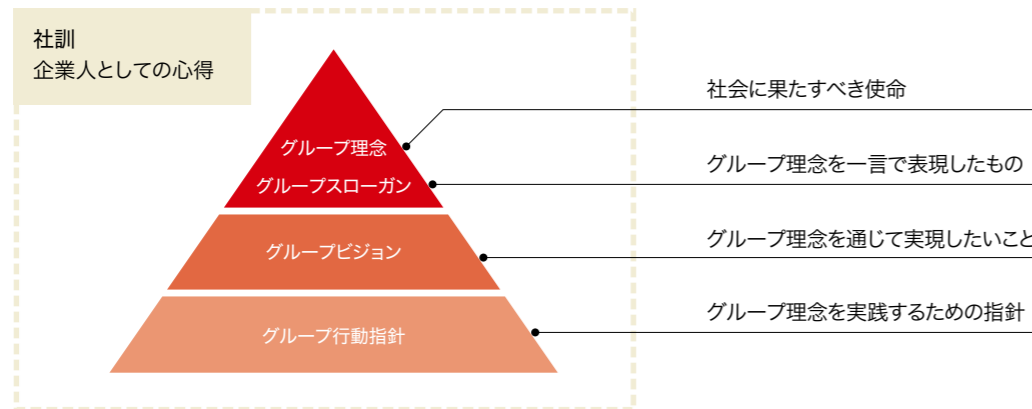
130年以上もの間、海と向きあってきた  
マルハニチロだからこそ知っている、  
自然の豊かさがある。

食べることは、生きること。  
生きることは、つなぐこと。

今日も自然の恵みを、人の営みへ。  
生きる自然の活力を、生きる人の力へ。

食を通じて、これからもずっと届けていきます。

# マルハニチログループ理念体系



## グループ理念

私たちは誠実を旨とし、本物・安心・健康な『食』の提供を通じて、人々の豊かな暮らしとあわせに貢献します。

## グループスローガン

世界においしいあわせを

## グループビジョン

マルハニチログループは、

- 地球環境に配慮し、世界の『食』に貢献する21世紀のエクセレントカンパニーを目指します。
- お客様の立場に立ち、お客様にご満足いただける価値創造企業を目指します。
- 持続可能な『食』の資源調達力と技術開発力を高め、グローバルに成長を続ける企業を目指します。

## グループ行動指針

- |       |  |
|-------|--|
| 安全・品質 | 1. 安全で高品質な商品と、安心いただくための正確な情報の提供<br>2. 誠実で迅速なCS(顧客満足)体制                                     |
| 品格    | 3. 公正かつ透明な取引と関係先との健全な関係維持<br>4. 法令遵守の徹底と公私のけじめ<br>5. 反社会的勢力への毅然とした対応<br>6. 改革する勇気と自己成長への挑戦 |
| 労働・人権 | 7. 多様性を尊重し、安全で風通しの良い職場環境<br>8. 人権尊重と強制労働・児童労働の禁止   |
| 情報    | 9. 適正な会計処理と納税<br>10. 適切な情報の管理と共有、および適切な開示  |
| 社会貢献  | 11. 地域文化の尊重と社会の一員としての役割  |
| 環境    | 12. 環境への配慮   |

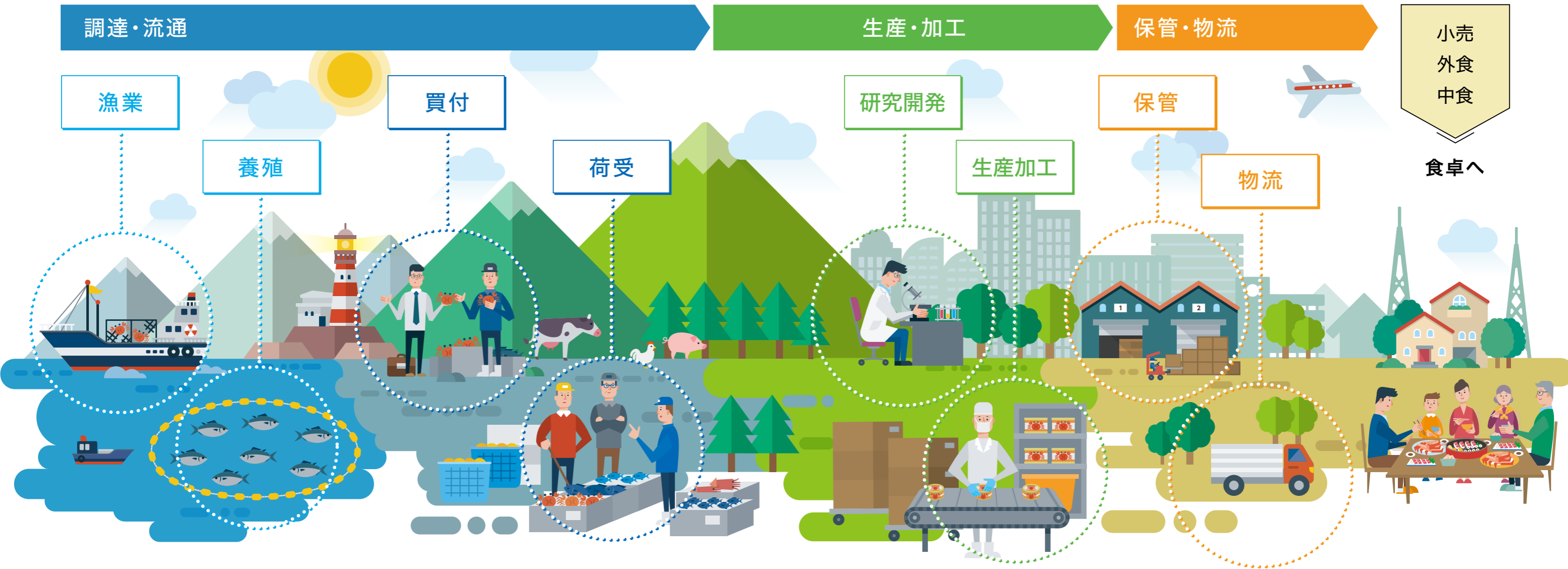
# バリューチェーンを形成する事業機能ユニット

 <b>漁業・養殖事業</b>	<b>漁業・養殖ユニット</b>	獲る漁業とつくる漁業を。 マグロはえ縄、沖合まき網・海外まき網などの漁業、クロマグロやカンパチなど付加価値の高い魚の養殖、海外合弁事業を柱に、直接、水産資源の調達を行っています。
 <b>商事事業</b>	<b>水産商事ユニット</b>	世界の魚を生かす知識と目。 世界のトットレーダー、トップサプライヤーとして、世界各地より水産物を調達し、加工・販売しています。安全安心な魚の安定供給を通じて、日本市場をはじめ、欧州・米国市場からのニーズにお応えしています。
	<b>荷受ユニット</b>	市場をにぎわす調達力と流通力。 国内の卸売市場で取引される水産物の市場内流通を担います。日本国内産の鮮魚や活魚、輸入冷凍魚、水産加工品などを「セリ」や「入札」あるいは「相対取引」で効率的な販売を行っています。
	<b>畜産商事ユニット</b>	安全安心なおいしい食肉と商品の提供。 牛肉・豚肉・鶏肉およびその加工品を国内外において調達・加工・販売しています。生産・加工に携わる特定サプライヤーとの取り組みを重視し、お客様のニーズに合った提案と商品開発を推進しています。
 <b>海外事業</b>	<b>海外ユニット</b>	持続可能な水産資源と、世界市場への橋渡し。 オーストラリアやニュージーランドで漁業会社を運営するほか、水産原料をタイ・中国などの生産拠点で冷凍食品や缶詰に加工し、世界中に販売しています。また、他ユニットとの協業により、グループ全体の海外展開の推進役を担っています。
	<b>北米ユニット</b>	ベーリング海から世界へ。 徹底した管理により安定した漁獲量を誇る北米ベーリング海の水産資源(スケトウダラ、マダラ、サケ、マス、カニ他)の調達・加工および、北米内・欧州・日本市場に向けたグローバルな販売を行っています。
 <b>加工事業</b>	<b>家庭用冷凍食品ユニット</b>	市場をにぎわす商品開発力、こだわりの味を追求。 安定した原料調達力と卓越した商品開発力、技術力を融合させ、付加価値の高い高品質な商品を提案しています。産地や安全安心にこだわり、国内外の拠点で信頼の味を追求。国内で高いシェアを獲得しています。
	<b>家庭用加工食品ユニット</b>	素材力と加工技術、開発力で市場を創造。 さば缶など多様な水産缶詰、フィッシュソーセージ、ちくわ、「あけぼのさけ」やかに缶詰などロングセラー商品、カップゼリー・レトルト・フリーズドライ製品・調味料など、成長事業でシェアを拡大しています。
	<b>業務用食品ユニット</b>	ささまざまな業態へ、利用しやすい食材を提供。 グループの持つ食材の圧倒的な調達力と高い加工技術力を生かし、高品質な加工食品をさまざまな業態でご利用いただいています。
	<b>化成ユニット</b>	水産由来の恵みを安心提供。 水産原料を中心にして開発されたDHA・EPA・コンドロイチン硫酸ナトリウム・スクワレン・コラーゲン・DNAなどの医薬品素材や健康素材を国内外に広く提供しています。
 <b>物流事業</b>	<b>物流ユニット</b>	一歩進んだロジスティクスサービスの提供。 全国主要貿易港を中心に、約60万トンの設備能力を有する物流拠点を展開。全国をカバーする輸配送網を築いています。水産品・畜産品・農産品・冷凍食品など低温食品を中心とする幅広い商品の保管・輸配送・通関等のサービスを提供し、商品流通を包括的にサポートします。

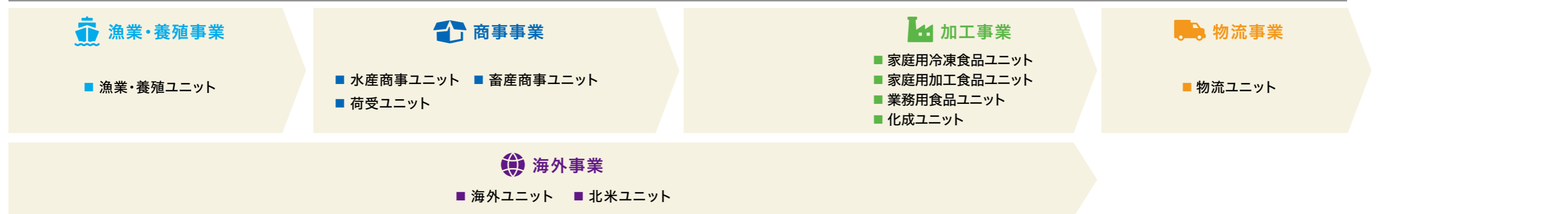
# 自然の恵みを食卓までお届けする マルハニチロのバリューチェーン

マルハニチログループは、水産物をコアに「調達・流通」「生産・加工」「保管・物流」といったグローバルなサプライチェーンを通じて、お客さまや社会、環境に対するさまざまな付加価値を生み出しています。

誠実を旨とし、本物・安心・健康な「食」の提供を通じて、人々の豊かなくらしとあわせに貢献する——このグループ理念を果たし続けることが、マルハニチログループにとって最大の社会的責任です。



事業セグメント

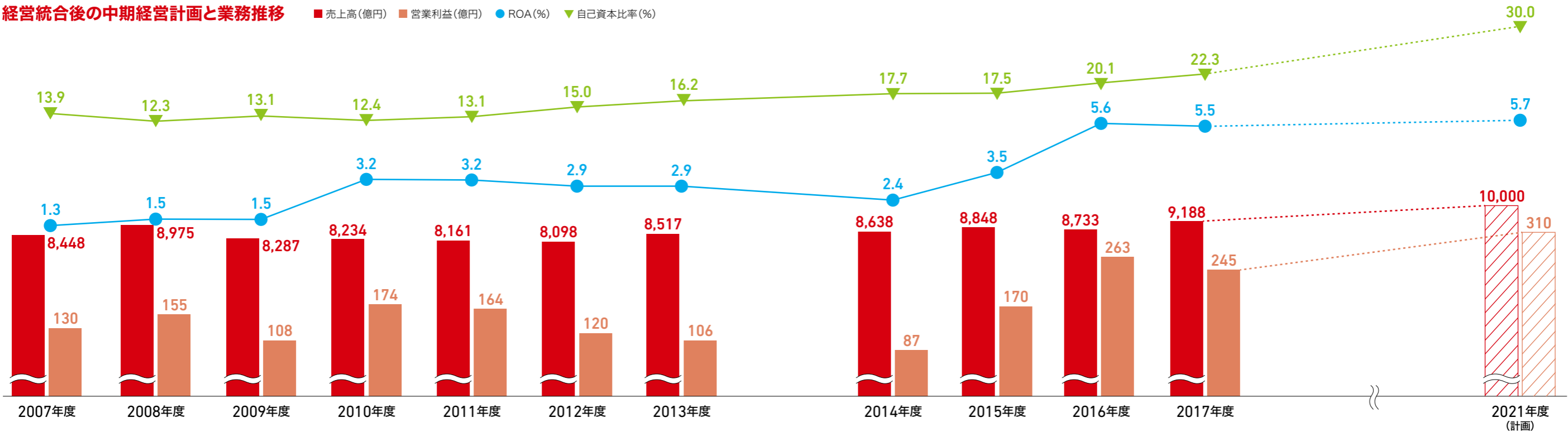


# マルハニチログループの 進化と成長の系譜

経営統合後10年間で、収益力の向上と財務体質の改善には一定の成果。  
そしてマルハニチログループは、新たな成長ステージへ。

経営統合後の中期経営計画と業務推移

■売上高(億円) ■営業利益(億円) ●ROA(%) ▼自己資本比率(%)



経営統合

Double Wave 21  
(2008 - 2010)

Double Wave Next  
(2011 - 2013)

Challenge toward 2017  
(2014 - 2017)

Innovation toward 2021  
(2018 - 2021)

中期経営計画のポイント

「経営統合の完成」と「統合効果の追求」

- グループ経営の強化**
- 統合効果の追求と統合の完成
  - 経営基盤の強化
- 成長戦略の推進**
- 優良な食材の安定的な供給
  - 世界市場への挑戦

世界の市場変化を見据えて  
飛躍するための“基礎固め”

- 収益力の強化**
- 高収益事業のさらなる拡充
  - 不採算事業における抜本的対策
- 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の推進
- 海外市場への展開**
- 資源アクセスの確保と海外水産物市場に適した加工機能の強化
  - 新興国市場ニーズに適合する商品開発の強化
- 震災からの復興**
- 東日本大震災で被災した生産拠点の迅速な復旧
  - 最適生産体制を整備

(アクリフーズにおける農業混入事件を受けて)  
前半2年:再生と一丸への挑戦  
後半2年:成長への挑戦

- 信頼の回復**
- グループ理念に立ち戻り、信頼回復施策を迅速・着実に実行
- 成長戦略の遂行**
- グループの統合の完成と持続的成長の追求
  - グループ経営の実践
  - ユニット経営の推進
  - ユニット間協業や成長分野への戦略投資の推進
- グローバル領域での収益拡大**
- 中核収益事業強化に向けたグローバル投資、新規案件投資の拡大
- 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

「企業価値の向上」と「持続的成長」

- 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

# マルハニチログループは今、 新たな成長ステージへ。

持続的に成長し続ける企業グループであるために  
10年後のありたい姿を定めた「長期経営ビジョン」を策定。  
ビジョンの具現化をめざして中期経営計画「Innovation toward 2021」と  
「サステナビリティ中長期経営計画」を推進していきます。



マルハニチロ株式会社  
代表取締役社長  
伊藤 滋

## 中期経営計画「Challenge toward 2017」の総括

統合後10年。  
“安定的に稼ぐ”ポートフォリオ改革の  
実現に道筋をつけた4年間でした。

2017年度は、2014年度に掲げた4か年の中期経営計画「Challenge toward 2017」の最終年度でした。今期の連結業績は、売上高9,188億円、営業利益245億円、親会社株主に帰属する当期純利益は161億円となり、3期連続で最高益を達成することができました。健康志向の高まりから世界的に魚の消費量が増加したことで北米など海外事業が大きく伸ばしたほか、漁業事業においても豪州子会社が手掛ける高級魚メロの米中向け輸出が好調でした。一方、国内においては、女性の社会進出や高齢化などに伴い、料理の時短・簡便化ニーズの高まりを背景に冷凍食品の販売が好調でした。

前中計を開始した4年前は、農薬混入事件の影響などで厳しい船出でしたが、「再生と一丸への挑戦」と位置づけた前半2年間と「成長への挑戦」を掲げた後半2年間を通じて信頼回復策やグローバルな成長戦略の推進、財務体質の改善を推進してきた結果、当社グループは2007年の経営統合以来、初めて計画の目標値をすべてクリアすることができました。

これら業績を検証すると、これまで漁業・養殖、商事事業に偏っていた収益構造が、漁業・養殖事業と商事事業で3分の1、海外事業で3分の1、冷凍食品や加工食品な

ど加工事業その他で3分の1と、各事業のバランスが大きく改善されたことがわかります。これは、水産資源の調達から荷受・流通、生産・加工、販売まで手掛ける当社グループ独自のバリューチェーンの各段階で収益を上げる体制が強化されたことを意味しており、5つのセグメントすべてにおいて“稼ぐ体質”を獲得することができたと自己評価しています。統合から10年で、当初思い描いていたポートフォリオ、筋肉質な収益構造の実現に近づいたという実感をえています。

また、このことで、懸案であった借入金も目標の2,750億円を下回るなど、財務体質も大きく改善することができました。

## 前中期4か年経営計画「Challenge toward 2017」の目標達成状況

	2017年度	目標値
売上高	9,188	9,000
営業利益	245	200
経常利益	279	190
海外法人 経常利益率(%)	40.2	25.0
有利子負債 残高	2,660	2,750
自己資本 比率(%)	22.3	20.0

(単位:億円)

「長期経営ビジョン」の策定

前中期経営計画の成果を踏まえて  
10年後のあるべき姿を明確化。

これら成果をもとに、当社グループは2018年3月、新中期経営計画に併せて、今後10年を見据えた「長期経営ビジョン」を策定、発表しました。長期経営ビジョンは、「事業ビジョン」と「サステナビリティ長期ビジョン」で構成されています。

長期経営ビジョンを策定した背景には、グローバルな事業環境の変化があります。変化のスピードが年々増しているなかで、当社グループが長期にわたって「企業価値の向上」と「持続的な成長」を遂げる「エクセレントカンパニー」となっていくためには、改めて当社グループの強みを再確認しながら、「10年後にどんな企業になりたいのか」「どんな姿で社会に貢献していくのか」を明確化し、日々の環境変化にふれることなく新たなイノベーションを能動的に推進していく必要があると考えました。

こうして策定した当社グループの10年後にありたい姿が、事業ビジョンの『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』です。その実現には、水産・食品の枠組みを超えたバリューチェーンを展開し、その強みをもとに水産品、加工食品領域で収益の拡大化を実践することが必要不可欠です。事業ビジョンでは、これら施策で実現する当社グループの将来の姿を、「世界No.1の水産会社」「冷凍食品・介護食品の国内No.1企業」「水産物由来機能性材料のリーディングメーカー」という言葉で示しています。

また、サステナビリティ長期ビジョンでは、持続的な企業価値の向上と持続可能な地球環境・社会づくりに貢献するサステナブルな企業グループになることを宣言しました。バリューチェーンの再構築を基軸とした経済価値の創

長期経営ビジョンの骨子

■ 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No.1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

出をめざす事業ビジョンに加えて、社会課題や地球環境問題に対応する施策を積極的に推進していくことが、単なるリスクマネジメントを超えたグループの成長の推進力になる、と考えています。つまり長期経営ビジョンは、経済・社会・環境といった3つの価値を一体的に創造することで持続的に成長していく、当社グループの経営意思を反映したものです。

なお、長期経営ビジョンおよび後述する新たな中期経営計画の策定にあたっては、従来のトップダウン式に加え、新入社員から部課長まで数多くの従業員の意見を反映するボトムアップ型を取り入れました。10年後の姿を描くためには、従来の延長線上にはない、新たな視点で発想するブレイクスルーが必要と考えたからです。次世代を担う人材が経営陣と議論するなかで同じ問題意識、同じ目

標を共有できたことは、ビジョンの実現に向けた大きなエネルギーになると考えています。

新中期経営計画「Innovation toward 2021」の推進

グローバルなエクセレントカンパニーへ  
向けて、3つの施策を推進。

新たに策定した中期経営計画「Innovation toward 2021」では、長期経営ビジョンの実現に向けたファーストステージとして、今後4年間に成すべきことを明示しました。標題の「Innovation」には、グローバルなエクセレントカンパニーへと飛躍していくという、経営者としての想いを込めています。既存のビジネスモデルで顧客のニーズに応えるだけでなく、あるべき姿に向かって積極的にイノベー

定量目標

	2021年度計画	2017年度実績	差異
売上高	1兆円	9,188億円	+812億円
営業利益	310億円	245億円	+65億円
ROA	5.7%	5.5%	+0.2pt
D/E レシオ	1.5x	2.3x	-0.8x
自己資本比率	30.0%	22.3%	+7.7pt

「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

ションを起こしていきたいと考えています。

新中計の最終年度の2021年度は、売上高1兆円、営業利益310億円、ROA5.7%という定量目標を掲げました。なかでも「海外」「加工」セグメントは大幅な増益を見込んでおり、これらの目標達成に向けて3つの施策を推進していきます。

1つめの柱は、「収益力の更なる向上」です。その実現に向けて、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と、加工食品事業における収益拡大の取り組みを進めていきます。当社の強みは、前述したようにバリューチェーンの各段階で収益を上げる体制にあります。2つの施策を両輪として、例えば「漁業・養殖」であれば完全養殖マグロ事業の一層の拡大、「商事」については加工度を高めた付加価値の高い商材の開発、「海外」においては資源アクセスから生産加工、販売までの機能強化、「加工」では商品開発力の強化や製販一体の事業損益管理体制の確立など、セグメントの枠を超えたバリューチェーンを構築していくことでさらなる成長を実現できると考えています。

2つめの柱が、「成長への取り組み」で、利益成長につな

がる積極的な投資を実施していきます。資源アクセスの強化に対しては、北米、南米、オセアニアなどで継続的に新船を投入し、生産量・生産性を高めていくとともに、新たな水産資源アクセス権益の獲得などを推進していきます。また、加工食品事業の収益拡大をめざして、需要が高まる冷凍食品事業や介護食の分野では、AIやIoTを用いたスマートファクトリーによる生産能力拡充、生産性向上をはかるとともに、グローバルな生産拠点の再編などに積極投資していきます。

これら投資を実施するうえでは、今後4年間の足元の収益向上をめざすだけでなく、中長期的な成長領域に向けた先行投資も積極的に実施していきます。「漁業・養殖」においては、完全養殖マグロ事業の一層の拡大をめざして3月に新たな種苗センターを開設したほか、カンパチ、ブリなどの完全養殖技術の確立をめざしています。

また、高齢化が進む日本においては、今後、在宅介護が増加していくことが確実です。そのなかで<sup>えんげいしょく</sup>嚥下食、骨なし魚などの介護食品は一層の需要増加が見込めるうえ、高齢化が進む各国の社会課題への対応としても注力すべき分野です。そこで当社では現在、グループが協働してメディケ

ア商品の開発・製造を行う新工場を宮城県気仙沼市に建設しています。

水産物由来の機能性素材を、医薬品、化粧品や健康食品の原料として生かしていく化成事業も、当社グループの強みを生かせる商品であり、成長性に加えて資源の有効活用という観点からも有意義な事業になると考えています。

強調したいのは、いずれの事業も、国境やセグメントの枠を超えたバリューチェーンの再構築がベースとなっているということです。これを着実に推進していくことで、当社グループの成長はより確実性が増していくと確信しています。

これら2つの施策を、成長投資を最優先としながら財務基盤の強化をはかるのが、3つめの柱である「経営基盤の強化」です。成長投資に加え、冷蔵庫のスクラップ&ビルドなどのインフラ投資、ノンフロン化など設備更新といった定常投資、これらの投資は前中計の総額750億円を大幅に上回る1,100億円を計画しています。併せて有利子負

債の削減や安定的な配当などを通じて成長力と財務の健全性を併せ持つ経営を実践してまいります。

持続的な成長に向けた施策

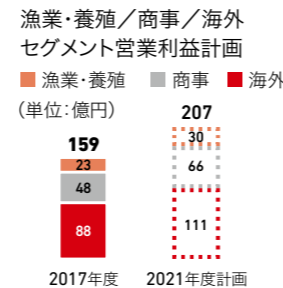
バリューチェーンの再構築を通じて経済・社会・環境価値を一体的に創造。

社会、地球環境のサステナビリティへの関心が世界的に高まるなか、当社グループは、成長戦略の柱であるバリューチェーンの再構築を通じて経済・社会・環境面での価値を一体的に創造していきます。そのための具体的な行動指針として、新中計の期間に合わせて「サステナビリティ中期経営計画」を推進していきます。

その起点となるのが、バリューチェーンの最上流に位置する水産アクセス強化と持続可能な漁業をいかに両立していくかという課題です。世界的な魚食ニーズの高まりを受けて水産資源の争奪戦が繰り広げられるなか、「海洋

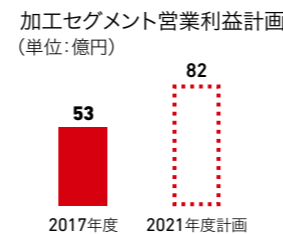
水産資源アクセスを最大限に生かしたバリューチェーンの再構築

漁業・養殖	<ul style="list-style-type: none"> <li>完全養殖マグロ事業の拡大</li> <li>新魚種養殖技術の開発</li> </ul>
商事	<ul style="list-style-type: none"> <li>加工度を高めた付加価値商材の開発、ブランド化</li> <li>国内水産加工拠点の再編、拡充</li> </ul>
海外	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業・組織を横断した戦略立案・実行のための体制整備</li> <li>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</li> <li>▶ 海外セグメント営業利益CAGR(年平均成長率)10%をめざす</li> </ul>



加工食品事業における収益拡大の取り組み

加工	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産拠点の再編を通じた利益率の改善</li> <li>生産コストの削減(仕入コスト・物流コスト)</li> <li>製販一体の事業損益管理体制の確立</li> <li>不採算事業の改善</li> <li>商品開発力の強化</li> <li>▶ 加工セグメント営業利益CAGR(年平均成長率)10%をめざす</li> </ul>
----	--



(注)2017年度実績は、2018年度の事業組替を反映したものを表示しています。

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への投資	商事/海外	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たな水産資源アクセスの獲得</li> <li>既存水産資源アクセスの価値最大化</li> <li>加工・販売事業の国内外展開強化</li> </ul>
冷凍食品事業への積極投資	加工	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産拠点の再編</li> <li>コア製品の生産能力拡充</li> <li>AI、IoTを活用した効率化</li> </ul>
中長期的な成長領域への先行投資	漁業・養殖	<ul style="list-style-type: none"> <li>完全養殖マグロ事業の拡大</li> <li>陸上養殖、海外養殖事業の拡大</li> <li>新魚種への対応、完全養殖技術の確立</li> </ul>
	加工	<ul style="list-style-type: none"> <li>介護食事業の拡大</li> <li>化成事業の拡大</li> </ul>

経営基盤の強化





資源の持続可能な開発・利用は、国連が採択した長期目標、SDGsの1つにも挙げられており、積極的な対応はエクセレントカンパニーとしての責務といえます。

そのために当社グループは、違法・無報告・無規制を意味する「IUU」漁業の撲滅をめざして、グローバルイニシアチブである「海洋管理のための水産事業」への行動を開始しています。(※P.48参照)

世界各地における新船投入も社会課題の解決策の1つと位置づけており、生産量・生産性を高めていくだけでなく、船舶運用時のCO<sub>2</sub>排出量の削減や、違法操業の根絶、従業員の労働環境の改善などを進めています。

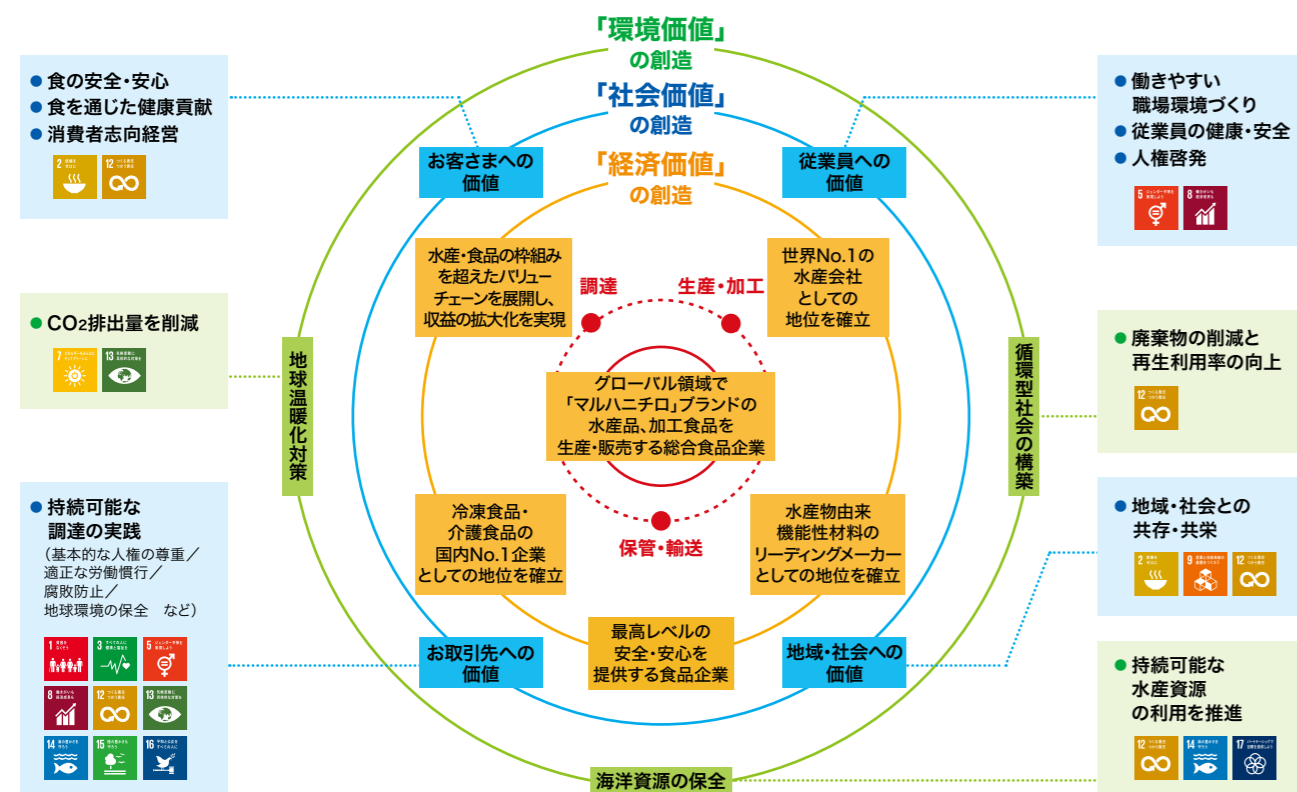
また、バリューチェーンの中流にある生産拠点の新設、再編においても、生産能力や生産効率の向上といった経済価値に加えて、CO<sub>2</sub>排出量の削減や冷蔵設備のフロン対策など地球温暖化対策を推進していきます。

さらに、消費者と接する領域においても、持続可能な漁

業・養殖業を示す「MSC」「ASC」認証商品や完全養殖マグロを積極的に販売していくことで、エシカルな消費活動の重要性を訴求していきます。また、冷凍食品、介護食品の取り組みなども、経済性と同時に女性の社会進出や高齢化などに伴う社会課題に応える取り組みと位置づけています。

このように、経済・社会・環境の3つの価値を一体的に創造していくためには、国内外のグループ従業員が安全・安心な職場環境で新たな挑戦をし、イノベーションを起こしていくことが不可欠です。そこで当社グループでは、2017年に「ダイバーシティ推進室」を設けるとともに、2018年には「ダイバーシティ&インクルージョン行動宣言」を発表。女性の活躍推進など多様な人材が働きやすい職場環境づくり、国際化に対応できるグローバル人材の育成などに取り組んでいます。また、2018年3月には「健康経営宣言」も発表しました。

マルハニチログループが創造する「3つの価値」と重視する課題



ブランドステートメントに込めた想い

“食”を通じて世界中の人々のいのちを育み、生きる活力を提供する存在となるために。

これまで述べてきたように、長期経営ビジョン、および新たな中期経営計画に基づき、当社グループはバリューチェーンの川上から川下までの多彩なイノベーションを通じて企業としての新たなステージに向かってまいります。

こうした経営意思と、将来にわたる企業価値を多くのステークホルダーに伝えていくために、当社グループは長期経営ビジョンの策定と同時に、「新コーポレートブランド戦略」を策定しました。

新たなブランドステートメントは、「海といのちの未来をつくる」です。海はすべての生命(いのち)の源であり、当社



グループの原点でもあります。そんな海のように、“食”を通じて世界中の人々のいのちを育み、生きる活力を提供するかけがえのない存在となるために、これからも多様なステークホルダーの皆さまとの対話を通じて企業価値の向上、持続的な成長をめざしてまいります。

サステナビリティ中期経営計画(2018~2021年度)

2018	2019	2020	2021	2022	2027
<p><b>「経済価値」の創造</b></p> <p>企業価値の向上と持続的成長</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 収益力の更なる向上</li> <li>2. 成長への取り組み</li> <li>3. 経営基盤の強化</li> </ol> <p>売上高 1兆円 営業利益 310億円 ROA 5.7% D/Eレシオ 1.5x 自己資本比率 30%</p> <p>漁業・養殖 営業利益目標 30億円 海外 営業利益目標 111億円 物流 営業利益目標 18億円</p> <p>商事 営業利益目標 66億円 加工 営業利益目標 82億円 その他 営業利益目標 4億円</p>					
<p><b>「社会価値」の創造</b></p> <p>お客さまへの価値</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■安全・安心な食の提供</li> <li>■「消費者志向経営」の推進</li> <li>■「生涯健康計画」の推進</li> </ul> <p>従業員への価値</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■成長機会の提供</li> <li>■安全で働きやすい職場環境づくりの推進</li> <li>■ダイバーシティの推進と働き方改革の実施</li> <li>■健康経営の推進</li> <li>■人権の啓発推進</li> </ul> <p>お取引先への価値</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■持続可能な調達の実践</li> </ul> <p>地域・社会への価値</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■地域社会との共存・共栄</li> </ul>					
<p><b>「環境価値」の創造</b></p> <p>地球温暖化対策</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■2021年度までにCO<sub>2</sub>排出量を売上高原単位で2017年度比4%以上削減</li> </ul> <p>循環型社会の構築</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■2021年度までに廃棄物排出量を売上高原単位で2017年度比4%以上削減</li> <li>■2021年度までに廃棄物等の再生利用率99%をめざす</li> </ul> <p>海洋資源の保全</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■持続可能な漁業・養殖認証の取得を推進</li> <li>■IUU(違法、無報告、無規制)漁業廃絶への取り組みを強化</li> <li>■完全養殖事業の拡大</li> <li>■環境配慮型養殖技術への取り組みを推進</li> </ul>					

サステナビリティ長期ビジョン

# CHAPTER 1 「経済価値」の創造

## バリューチェーンのさらなる高度化への挑戦

マルハニチログループは、2018年度から新たな中期経営計画「Innovation toward 2021」をスタートさせました。この計画のもと、総合食品企業としてさらなる成長・発展を遂げていくため「収益力の更なる向上」「成長への取り組み」「経営基盤の強化」に取り組んでいます。

中期経営計画  
「Innovation toward 2021」 定量目標  
売上高 **1兆円** 営業利益 **310億円**  
ROA **5.7%** D/Eレシオ **1.5x** 自己資本比率 **30%**



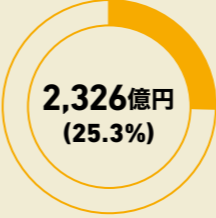
中期経営計画「Innovation toward 2021」における事業別営業利益目標



(注) 2017年度実績は、2018年度の事業組替を反映したものを表示しています。

## At a Glance

前中期4カ年経営計画の結果と  
今後の成長戦略について

		2017年度の 売上高構成比	2017年度の 営業利益構成比	今後の成長戦略
 <b>漁業・養殖 セグメント</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 漁業・養殖ユニット</li> </ul>		 <b>383億円 (4.2%)</b>	 <b>23億円 (9.5%)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 陸上養殖、海外養殖事業の拡大</li> <li>■ 新魚種への対応、完全養殖技術の確立</li> <li>■ 完全養殖マグロ事業の拡大</li> </ul>
 <b>商事セグメント</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 水産商事ユニット</li> <li>■ 荷受ユニット</li> <li>■ 畜産商事ユニット</li> </ul>		 <b>4,495億円 (48.9%)</b>	 <b>48億円 (19.4%)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ バリューチェーンの統合と再構築による収益力の改善</li> <li>■ 加工度を高めた付加価値商材の開発、ブランド化</li> </ul>
 <b>海外セグメント</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 海外ユニット</li> <li>■ 北米ユニット</li> </ul>		 <b>1,694億円 (18.4%)</b>	 <b>88億円 (35.8%)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新たな水産資源アクセスの獲得</li> <li>■ 既存水産資源アクセスの価値最大化</li> <li>■ 加工・販売事業の国内外展開強化</li> </ul>
 <b>加工セグメント</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 家庭用冷凍食品ユニット</li> <li>■ 家庭用加工食品ユニット</li> <li>■ 業務用食品ユニット</li> <li>■ 化成ユニット</li> </ul>		 <b>2,326億円 (25.3%)</b>	 <b>53億円 (21.7%)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 水産・食品の枠組みを超えたバリューチェーンを展開</li> <li>■ 冷凍食品事業、介護食分野の強化</li> <li>■ AI・IoTを用いたスマートファクトリーによる生産能力拡充・生産性向上</li> </ul>
 <b>物流セグメント</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 物流ユニット</li> </ul>		 <b>160億円 (1.7%)</b>	 <b>19億円 (7.6%)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 冷蔵庫のスクラップ&amp;ビルド</li> <li>■ ノンフロン化の推進</li> </ul>
 <b>その他</b>				

(注)2017年度実績は、2018年度の事業組替を反映したものを表示しています。



セグメント別営業概況

# 漁業・養殖事業

持続可能性に配慮した漁業、養殖を通じて  
国内外から水産資源を調達しています。



## 2017年度の総括と今後の見通し

漁業・養殖事業は、国内外の水産資源の持続可能性とトレーサビリティを確保する供給源として位置付け、効率的な操業によって収益の確保に努めています。

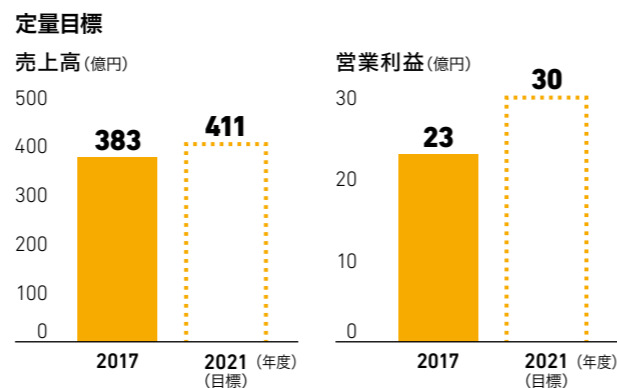
2017年度は、漁業における魚価上昇および養殖事業における出荷増によって増収となりました。また、カツオの魚価高や国内外の好調な漁獲によって漁業の利益率が改善し、その結果、漁業・養殖事業の売上高は38,332百万円(前期比6.0%増)、営業利益は2,332百万円(前期比12.4%増)となりました。

今後の見通しとして、まき網事業を主力とする漁業部門とマグロ・カンパチ・ブリの養殖部門を両軸に事業を推進します。天災リスクを回避しながら、完全養殖マグロをはじめとする環境に負荷をかけない漁業・養殖をめざしていきます。

### 中期経営計画「Innovation toward2021」のポイント

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

- 完全養殖マグロ事業の拡大
- 新魚種養殖技術の開発



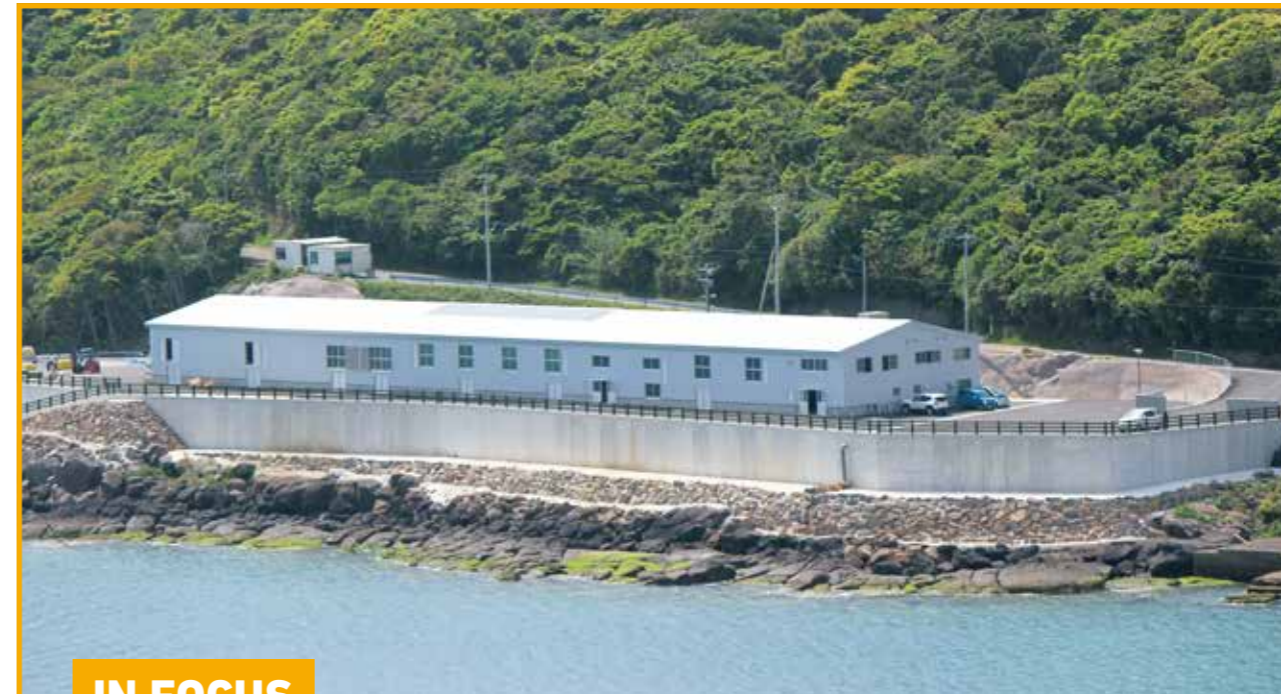
(注)2017年度実績は、2018年度の事業組替を反映したものを表示しています。



奄美養魚 養殖場



桜島養魚 養殖場



南さつま種苗センター

## IN FOCUS

### 新魚種養殖・陸上養殖の開発を推進

完全養殖マグロ事業に続く新魚種の養殖技術の拡大、さらには陸上養殖の開発をめざし、2018年3月に新たな種苗センターを鹿児島県に開設したほか、「産・官・学」共同で研究を進めてきたサクラマス陸上養殖実証設備が完成しました。これによって、さらなる養殖事業の拡大をはかっていきます。

「海洋資源の保全」と「マグロの安定供給」という社会要請に応えるために、マルハニチログループは、完全養殖マグロの拡大に取り組んでいます。その一方で、新魚種の養殖技術の拡大や陸上養殖の開発にも積極的に取り組んでいます。

そうしたなか、2018年3月10日に鹿児島県南さつま市にカンパチとブリの種苗センターを完成させました。今後は、南さつま市のきれいな海と温暖な気候、水温など養殖に適した環境のもとで、カンパチの種苗生産から着手し、その後、ブリやそのほかの魚種に拡大していく予定です。

また、株式会社キッツ、JXTGエネルギー株式会社、水産研究・教育機構、山形県農林水産部、香川高等専門学校「産・官・学」共同で研究を進めてきた「サクラマス陸上養殖実証設備」が2017年9月に完成し、稼働を開始しました。マルハニチロは国立研究開発法人 農業・食品産業技術総合研究機構 生研支援センターからの委託で「革新的技術を集約した次世代型閉鎖循環式陸

上養殖システムの開発と日本固有種サクラマス類の最高級ブランドの創出」をめざした共同試験研究に取り組んでいます。同試験研究で「サクラマス類の至適飼育条件の探索」「革新的陸上養殖システムによるサクラマス類の養殖実証」「ゼロエミッション型陸上養殖の実証」「高品質化可能な新規餌料開発」に取り組み、養殖魚における「国際認証」の取得、「最高級品質のサクラマス類の国際ブランド化」をめざしています。



南さつま種苗センターの竣工式



セグメント別営業概況

# 商事事業

国内外にネットワークをもつ「水産商事ユニット」、「畜産商事ユニット」、市場流通の基幹を担う「荷受ユニット」から成り、水産物、畜産品の調達・販売に取り組んでいます。



セグメント別営業概況

# 海外事業

オーストラリアやニュージーランドで漁業会社を運営するほか、中国・タイにおいて水産物・加工食品の販売を行う「海外ユニット」、すりみなどを中心に北米商材を販売する「北米ユニット」から構成されます。

## 2017年度の総括と今後の見通し

商事事業は、国内外の市場動向を注視しながらお客さまニーズに対応した的確な買付販売と水産加工事業の強化によって、収益の確保に努めています。

「水産商事ユニット」は、主要魚種の多くが高値圏にあるなか、冷凍魚・エビなどを中心に原料・加工品の販売が好調に推移したものの、浜値高や円安による調達コスト増加の影響もあり、増収減益となりました。

「荷受ユニット」は、鮮魚・冷凍魚ともに単価高が続くなか、天候不順などに起因する不漁も影響し、集荷面では引き続き苦戦を余儀なくされ、加えて販売面も単価高から全般的に低調で利幅の取りにくい状況が続いたため、減収減益となりました。

「畜産商事ユニット」は、牛肉、豚肉、鶏肉の取り扱い増により増収となったものの、鶏肉、加工品、飼料原料の利益率低下によって減益となりました。

以上の結果、商事事業の売上高は449,484百万円、営業利益は4,761百万円となりました。

今後の見通しとして、「水産商事ユニット」では、国内におけるトップサプライヤーとして確固たるポジションを築いてきましたが、さらなる成長へ向けて、資源アクセスの強化、商品開発力の強化による加工品の拡大、国内外の販売ネットワークとの協働を通じた販売力の強化を進めていきます。

「荷受ユニット」では、関東から九州に至るネットワークを活用し、グループ内の協働を通じて円滑な水産物流通を進め、水産物消費の拡大を推進します。

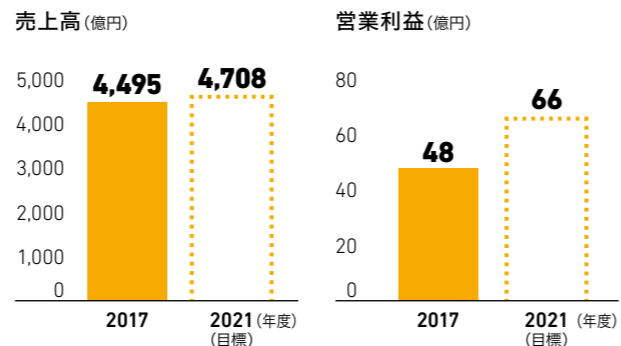
「畜産商事ユニット」では、全ての畜種で付加価値のある商品の開発・販売を拡大することによって安定した利益の確保をめざします。また、2017年末に設立した米国の畜産品販売を目的とした現地法人を最大限活用し、米国および日本向けを中心に畜産品の販売を推進していきます。

### 中期経営計画「Innovation toward2021」のポイント

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

- 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

#### 定量目標



(注)2017年度実績は、2018年度の事業組替を反映したものを表示しています。

## 2017年度の総括と今後の見通し

海外事業は、中国・タイにおける水産物・加工食品の販売に加え、オセアニアでの基盤を強化している「海外ユニット」、すりみなどの生産を中心に北米商材を日本・北米・欧州向けに販売する「北米ユニット」で構成しています。

2017年度は、水産物と加工食品の世界的な需要拡大に対応し、グローバル市場における収益の確保に努めました。

「海外ユニット」は、日本産水産物の輸出事業や豪州での漁業事業が順調に推移したものの、タイでのペットフード事業が原料価格の高騰などによって大幅減益となったため、全体として増収減益となりました。

「北米ユニット」は、ズワイカニの漁獲枠削減にともなう生産および販売の減はあったものの、スケトウダラすりみの効率的な生産および順調な販売、また、アラスカ紅鮭・鱒の生産および販売増によって増収増益となりました。

以上の結果、海外事業の売上高は169,413百万円、営業利益は8,765百万円となりました。



海外グループ会社の船舶

今後の見通しとして、「海外ユニット」では、タイ、豪州、ニュージーランドの事業拠点における収益基盤の強化と資源へのアクセス強化を進めるとともに、新規拠点候補の選定を進めています。

「北米ユニット」では、安定したスケトウダラ資源を主体に関連商材を効率的に生産し、日本を始め、欧米、アジアなどで最適なマーケティングを進めていきます。

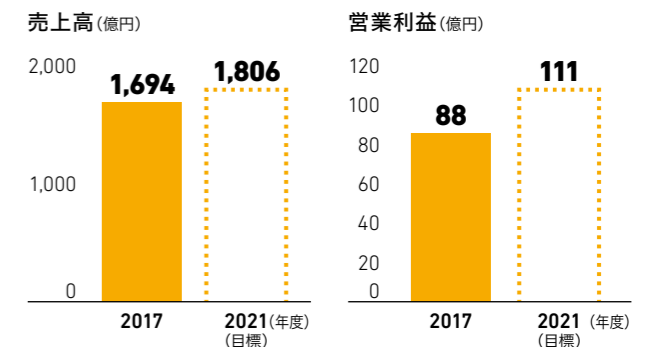
### 中期経営計画「Innovation toward2021」のポイント

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

- 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CAGR(年平均成長率)10%をめざす

#### 定量目標



(注)2017年度実績は、2018年度の事業組替を反映したものを表示しています。



セグメント別営業概況

# 加工事業

「家庭用冷凍食品ユニット」、「家庭用加工食品ユニット」、  
「業務用食品ユニット」、「化成ユニット」から成り、  
家庭用から業務用まで多岐にわたる商品を製造・販売しています。



## 2017年度の総括と今後の見通し

加工事業は、お客さまニーズに対応する商品の開発・製造・販売を通じて収益の確保に努めています。

2017年度については、「家庭用冷凍食品ユニット」は、米飯類、グラタン類や冷凍野菜の販売増によって増収となりましたが、新規設備投資の償却増による影響で減益となりました。

「家庭用加工食品ユニット」は、青物缶詰の伸長が下支えして前年並みの販売を維持し、ちくわなどのチルド食品の販売が好調であったことにより増収、原料コストや生産性の改善によって増益となりました。

「業務用食品ユニット」は、介護食、コンビニエンスストアなどの取り組み強化に加え、自社工場製品の販売伸長によって増収となりましたが、原料高や円安による調達コストの増加などが影響し、減益となりました。

「化成ユニット」は、健康食品の輸出減少のほか、サケ不漁にともなう原料不足でプロタミン・DNAの販売を調整したこともあり、売上高は前年並みとなりましたが、引き続き機能性表示食品制度を追い風としたDHA・EPAの販売が好調に推移し、増益となりました。

以上の結果、加工事業の売上高は232,597百万円、営業利益は5,309百万円となりました。

今後の見通しとして、「家庭用冷凍食品ユニット」では、商品開発力とブランド認知の向上をはかるとともに生産体制を強化し、自社工場商品を中心とした販売に注力し、売上の拡大と利益率の改善に努めていきます。

「家庭用加工食品ユニット」では、水産物などの原料事情の変動に適切に対応するとともに、販売環境に応じたきめ細かい対応を徹底し、生産体制のさらなる効率化と収益力の改善をめざしていきます。

「業務用食品ユニット」では、介護食、コンビニエンススト

ア、量販店惣菜、インバウンド需要の見込める外食、生協など業態別の対応によって商品開発や販売活動を強化するとともに、水産加工事業との連携強化をはかり、さらなる事業拡大をめざします。

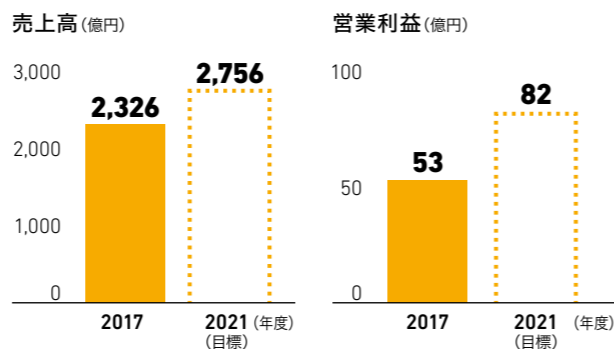
「化成ユニット」では、原料調達体制の強化と未利用原料の開拓を進めながら水産物由来機能性材料の拡販に努めるとともに、調味料・乾燥食品の生産体制の強化をはかり、収益拡大をめざしていきます。

### 中期経営計画「Innovation toward 2021」のポイント

#### 加工食品事業における収益拡大の取り組み

- 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CAGR(年平均成長率)10%をめざす

#### 定量目標



(注)2017年度実績は、2018年度の事業組替を反映したものを表示しています。



## IN FOCUS

マルハニチロ新石巻工場

## 冷凍食品事業の最新鋭の工場が完成

旧石巻工場の移転に伴って建設を続けてきた新石巻工場が2017年4月に完成しました。生産性向上のために無人搬送車やロボットなどの省人化設備を導入しているほか、品質管理やフードディフェンス、省エネルギーに向けたシステムを採用するなど、成長分野と位置づける冷凍食品事業の基幹工場として最新鋭の機能を持っています。

2011年の東日本大震災以来、旧石巻工場は大幅に規模を縮小して操業を続けてきましたが、国の復興計画によるスーパー堤防計画地に位置するため、事業継続が困難となりました。そこで、同じ石巻市内にマルハニチログループの冷凍食品事業の基幹工場となりうる最新鋭の「新石巻工場」を設立することになりました。その新工場が完成し、2017年4月から稼働を開始しました。

新工場は、内陸に約10キロメートル程度の距離にある石巻市須江地区に位置しています。年間の最大生産能力は「自身&タルタルソース」「いか天ぷら」などの家庭用冷凍食品を6,600トン、また敷地面積は1万5千坪強と将来的な国内生産拠点集約や生産ライン増強に備えた十分な拡張エリアを保有しています。また、約71億円の投資のもと従業員の作業軽減と生産性向上をはかり、無人搬送車やロボット等の省人化設備を導入したほか、自動認識技術を活用した新生産管理システムなどを導入。さらには、エネルギー使用状況をラインごとに「見える化」するシステムを採用しました。これらが評価さ

れ、日本政策投資銀行が行う「DBJ BCM格付」において、最高ランクの格付を取得しました。

今回の新工場稼働によって、今後はマルハニチログループが成長分野と位置づける冷凍食品事業における生産・供給体制をいっそう強化し、グループ全体での最適生産体制をめざしていきます。また、地域自治体や近隣企業の皆さまとの連携のもと、東北エリアの発展と安定雇用の促進に取り組んでいきます。





セグメント別営業概況  
**物流事業**



「物流ユニット」が、  
冷凍・冷蔵品の保管および輸配送を担っています。

2017年度の総括と今後の見通し

輸配送コストが高止まりするなか、物流事業では安定的な車両調達と取り扱い貨物の集荷拡大に努めています。

2017年度は、前期に稼働した出水物流センターに係る減価償却費の増加や動力費などのコスト上昇があったものの、冷蔵保管事業、輸配送事業ともに貨物の取り扱い数量が増加し、堅調に推移したことで、売上高は15,969百万円(前期比3.0%増)、営業利益は1,870百万円(前期比1.8%増)となりました。

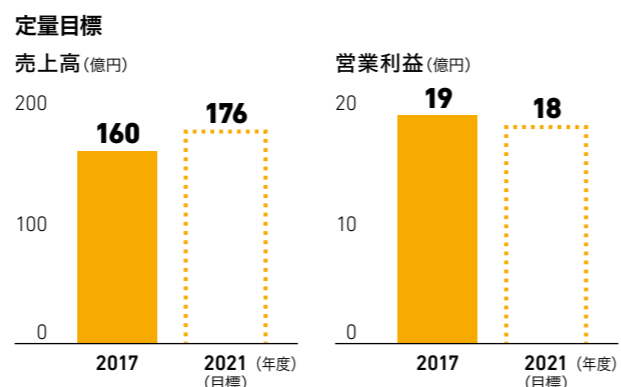
今後の見通しとして、2018年3月の平和島物流センター開業による庫腹拡大を契機に、引き続き旺盛な首都圏の保管需要の取り込みをはかるとともに、全国レベルで輸配送・通関などを含めた一貫物流サービスをお客さまに提供することで収益の拡大をめざしていきます。



出水物流センターの庫内

中期経営計画「Innovation toward2021」のポイント

- 冷蔵庫のスクラップ&ビルド
- ノンフロン化の推進



(注)2017年度実績は、2018年度の事業組替を反映したものを表示しています。



輸送車両



IN FOCUS

最新型の物流センターが平和島にオープン

2018年3月、3年の工事期間を経て「平和島物流センター」が開業しました。この物流センターは、東京モノレール「流通センター駅」に隣接し、最新の設備を整え、畜産品を中心にお客さまの幅広いニーズに対応しています。

冷蔵倉庫の集積地である平和島の東京団地冷蔵内に位置する「平和島物流センター」は、首都高速「平和島インターチェンジ」や東京モノレール「流通センター駅」から近く、車・電車ともにアクセスに優れています。また、設備能力は全体で約17万トンあり、その内マルハニチロ物流は約2万トンを占めています。

主要設備は、フローゾン/チルド温度帯の保管倉庫や冷凍品を解凍する高周波解凍機も常設しているほか、地震にも強い免震構造となっています。また、環境への配慮として冷媒にアンモニアとCO<sub>2</sub>を採用した自然冷凍機を導入しました。これによって代替フロンを使用した場合と比べて大幅なCO<sub>2</sub>排出量の削減を見込んでいます。そのほか、顔認証セキュリティシステムを導入するなど、フードディフェンスの強化にも取り組んでいます。

平和島物流センターでは、畜産品を主に取り扱っていますが、将来的には水産品・畜産品問わず幅広くお客さまのニーズに対応していきます。

主要倉庫設備

収容能力	F級 16,362トン
	F/C級 3,751トン
免震構造	
低温室低温化	5℃
陽圧空調システム	
アンモニア/CO <sub>2</sub> 自然冷媒	

主要荷役設備

ドックシェルター	11基
コンテナコンセント	6基
垂直搬送機	4基
貨物用エレベーター(共用)	1基



マルハニチロ物流平和島物流センターの庫内

# CHAPTER 2 「社会価値」の創造

## すべてのステークホルダーの安心と満足の追求

サステナビリティ中長期経営計画における「重要課題(マテリアリティ)」



マルハニチログループのバリューチェーンは、お客さまはもちろん、国内外のお取引先や従業員、そして地域社会によって支えられています。

マルハニチログループは、2018年3月に「サステナ

ビリティ中長期経営計画」を策定し、安全・安心な食の提供や人権の啓発、持続可能な調達など、すべてのステークホルダーの安全・安心、満足度の向上などをめざす「社会価値」の創造を目標としています。

### お取引先への価値

- 持続可能な調達の実践

### お客さまへの価値

- 安全・安心な食の提供
- 「消費者志向経営」の推進
- 「生涯健康計画」の推進

### 従業員への価値

- 成長機会の提供
- 安全で働きやすい職場づくりの推進
- ダイバーシティ経営の推進と働き方改革の実施
- 健康経営の推進
- 人権の啓発推進

### 地域・社会への価値

- 地域社会との共存・共栄





CHAPTER 2 「社会価値」の創造

お客さまへの価値

# 安全・安心な食の提供

お客さまの「視点」に立ち、お客さまが求める「品質」を考え、お客さまに安全な「品質」をお届けし、お客さまに安心していただける「食」を追求しています。



CHAPTER 2 「社会価値」の創造

お客さまへの価値

# 「生涯健康計画」の推進

お客さまのライフステージに沿った健康維持を支援するために、健康に対する効果が実証された機能性素材を生かした商品や身体にやさしい商品を開発・提供していきます。

事業活動と「安全・安心な食の提供」

### グループの品質保証体制を構築

水産・食品事業をコアとした総合食品企業のマルハニチログループは、グループ理念に「私たちは誠実を旨とし、本物・安心・健康な『食』の提供を通じて、人々の豊かなくらしとしあわせに貢献します」と掲げており、安全・安心な食を提供することが、私たちの責務と考えています。

そうした考えのもと、「経営会議」を品質保証の最高意思決定機関とする体制を構築し、適切な品質保証活動を実施するための重要な方針や施策を決定しています。

また、経営会議の諮問機関として、マルハニチロの社長を委員長とする「品質委員会」を設置しているほか、マルハニチロの「品質保証部」は、各種規則・基準類の策定や品質監査・商品情報整備を通じた管理状況のモニタリングと改善支援、品質・表示に関する情報の収集・発信および教育・啓発など、グループ品質保証の要としての役割を担っています。

一方、社内各部門や各グループ会社には「品質責任者・品質担当者」を配置し、グループとしての品質保証に関する方針・施策などの情報を伝達し、各部門・各社における品質保証の計画や施策の立案・推進をはかっています。

サステナビリティ中期経営計画

### グローバル規格の食品安全マネジメントシステムの認証を取得するとともにフードディフェンスを強化

「品質保証体制」については、グループ全体の品質マネジメントシステムを確立するため、グループ品質保証規程の浸透および適切な運用を目標に、品質PDCA活動をグループ全体で展開していきます。その一環として、2018年度に品質保証に関する文書体系を見直し、グループ各社の関係者を対象に説明会を開催しました。

「食品安全体制」については、グローバル規格の食品安全マネジメントシステムの認証取得を推進。2017年度はマルハニチロの4工場、マルハニチロ北日本の森工場、タイのN&N FoodsでFSSC22000認証を取得しました。今後はサプライチェーンとの連携や工場点検・指導の強化、品質衛生管理教育体制の充実化を計画しています。

「食品防御体制」については、フードディフェンス管理規則に基づく良好な職場環境の維持と防御レベルの向上を目標に、工場点検・指導の強化やフードディフェンス管理教育を継続しています。2017年度は、国内外のグループ生産拠点、および物流拠点において管理基準に基づく調査・改善を実施しました。

事業活動と「生涯健康計画の推進」

### 「カラダとココロの健康」に配慮した商品を開発・提供

「医食同源」と言われるように、「食」を通じた健康維持の考え方は、江戸時代の貝原益軒(1630~1714年)による「養生訓」のなかに健康管理に食生活が重要であると記されています。現代でも、厚生労働省や農林水産省が提唱している「食事バランスガイド」にあるように、主食、主菜、副菜を基本にバランスのとれた食事と適度な運動が健康増進や疾病予防のために重要です。

そこでマルハニチログループでは、お客さまのライフステージに沿った健康維持を支援するため、自然との調和を重視した水産物の提供やDHAをはじめとする健康に対する効果が実証された機能性素材を生かした商品、減塩惣菜や見た目にもこだわった介護食品など、「カラダとココロの健康」に配慮した商品を開発・提供する「生涯健康計画」を推進しています。

今後も、私たちは、生涯にわたってお客さまの健康維持をお手伝いすることをめざし、研究開発、技術開発、情報発信を進めていきます。

サステナビリティ中期経営計画

### 食の機能に関わる研究・開発に取り組みその成果を商品・情報として提供

「生涯健康計画」に沿った商品開発・提供・情報発信を進めていくことは、お客さまのライフステージに沿った健康維持を支援することにつながると考えています。

そこで「コミュニケーション活動の活発化」と「ヘルス&ウェルネスへの貢献」を中期目標に掲げ、食の機能に関わる研究・開発の進化や、その成果をお客さまに商品や情報として提供していくことを計画しています。

例えば、食育やプロモーション活動、魚食および魚由来の機能成分の研究開発の推進、さらには機能性表示食品、減塩やカルシウム強化、カロリーコントロールなどの食品を通じて、現代の健康課題を解決する「カラダの健康」や食べることでそれ自体も楽しんでいただける工夫など、「ココロの健康」に配慮する商品を提供していきます。

その方針に基づき、2017年度もDHAをはじめとする機能性素材の研究開発成果を生かした商品をはじめ、減塩惣菜や介護食品などを開発しました。

サステナビリティ中期経営計画

中期目標	主な行動計画	
品質保証体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 品質マネジメントシステム「マルハニチログループ品質保証規程」の浸透と適切な運用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 品質PDCA活動をグループ全体で展開「設計開発」「原材料調達」「人材育成」を重点テーマと位置付け継続的な改善をはかる</li> </ul>
食品安全体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバル規格の食品安全マネジメントシステムの認証取得推進と効果的な運用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 全てのサプライチェーンとの連携を強化</li> <li>● 工場点検・指導の強化</li> <li>● 品質衛生管理教育体制の充実化</li> </ul>
食品防御体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「マルハニチログループフードディフェンス管理規則」に基づく良好な職場環境の維持と防御レベルの向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 工場点検・指導の強化</li> <li>● フードディフェンス管理教育の継続</li> </ul>

サステナビリティ中期経営計画

中期目標	主な行動計画	
商品開発・提供、情報発信を通じてお客さまのライフステージに沿った健康維持の支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「生涯健康計画」に基づくコミュニケーション活動の活発化、および研究・開発の強化</li> <li>● ヘルス&amp;ウェルネスへの貢献</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● プロモーション活動の推進</li> <li>● 魚食および魚由来の機能成分の研究・開発</li> <li>● 機能性表示食品、減塩やカルシウム強化、カロリーコントロールなどメタボ対策や骨強化などの「カラダの健康」への対応</li> <li>● 食べることでそれ自体も楽しんでいただけるなど、「ココロの健康」へも配慮する商品</li> </ul>

お客さまへの価値 

# 「消費者志向経営」の推進

マルハニチログループの基本ミッションを果たすために、私たちは消費者庁が推進する「消費者志向経営」に賛同し、消費者志向自主宣言をしています。

## 事業活動と「消費者志向経営の推進」

### 「消費者志向自主宣言」を制定

マルハニチログループは、「社会から必要とされる、本物・安心・健康な食を提供し、人々の豊かな暮らしとあわせに貢献する企業グループ」であることを基本ミッションとしています。その基本ミッションを果たすべく、私たちは消費者庁が2016年から推進している「消費者志向経営」の活動に賛同するとともに、2018年3月に消費者志向自主宣言の制定と宣言内容に基づいた取り組み方針を公表いたしました。

消費者志向経営とは、以下の取り組みを指します。

- 消費者全体の視点に立ち、消費者の権利の確保および利益の向上をはかることを経営の中心と位置付ける
- 健全な市場の担い手として、消費者の安全や取引の公正性の確保、消費者に必要な情報の提供等を通じ、消費者の信頼を獲得する
- 持続可能で望ましい社会の構築に向けて、自らの社会的責任を自覚して事業活動に取り組む

これはまさに、私たちのグループ理念そのものであり、持続可能な社会づくりへの貢献をめざす中長期ビジョンにも結びつくものと考え、P.34に掲載している当社グループ・スローガン・ビジョン・取り組み方針を公表いたしました。

## サステナビリティ中期経営計画

### 社内風土の醸成と部門間の有機的な連携をはかりお客さまとのコミュニケーションを強化

「消費者志向経営」を推進していくために、「消費者志向経営」の社内浸透と消費者とのコミュニケーションの一層の深化という目標を立てました。

1つ目の「消費者志向経営」の社内浸透の強化については、「消費者志向経営」に関する啓発研修の実施および推進体制の構築のほか、「お客さまの声」を生かした事業活動の強化を計画しています。2018年度には社内研修において「消費者志向経営」について説明する予定で、1,200名以上の従業員が受講する計画です。また、お客さま対応マニュアル内に消費者志向経営の説明を加え、全従業員に配布していきます。

2つ目の消費者とのコミュニケーションの一層の深化については、情報提供の充実と双方向の情報交換に加え、安全・安心への取り組み、環境活動との連携、「食育活動」との連携を計画しています。すでに、お客さまの声の活用はお客さま相談センターがマルハニチロホームページやグループ従業員向けイントラサイトで商品改善提案の取り組みを紹介しており、今後拡充させていく予定です。

## サステナビリティ中期経営計画

中期目標	主な行動計画
「消費者志向経営」の社内浸透	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「消費者志向経営」に関する啓発研修の実施</li> <li>● 「消費者志向経営」を推進するための体制構築</li> <li>● 「お客さまの声」を生かす事業活動の強化</li> </ul>
消費者とのコミュニケーションの一層の深化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● お客さまに満足いただける対応サービスの強化</li> <li>● 安全・安心への取組強化</li> <li>● 持続可能な環境活動との連携</li> <li>● 消費者教育「食育活動」との連携</li> </ul>

## 消費者志向自主宣言



### 理念

- 1. グループ理念** 私たちは誠実を旨とし、本物・安心・健康な『食』の提供を通じて、人々の豊かな暮らしとあわせに貢献します。
- 2. グループスローガン** 世界に美味しいあわせを
- 3. グループビジョン** マルハニチログループは、
  - 地球環境に配慮し、世界の『食』に貢献する21世紀のエクセレントカンパニーを目指します。
  - お客様の立場に立ち、お客様にご満足いただける価値創造企業を目指します。
  - 持続可能な『食』の資源調達力と技術開発力を高め、グローバルに成長を続ける企業を目指します。

### 取り組み方針

#### 1. トップコミットメント

マルハニチログループの基本ミッションは、「社会から必要とされる、本物・安心・健康な食を提供し、人々の豊かな暮らしとあわせに貢献する企業グループ」であることです。

この基本ミッションを果たすため、そして社会から評価され必要とされる企業になるため、企業として何のために社会に存在するのか、何を以って社会に貢献していくのかといったことを常に念頭におき、グループの変革と改革を進め、長期的な発展の基盤を築いてまいります。

#### トップメッセージ

<https://www.maruha-nichiro.co.jp/corporate/outline/philosophy/>

#### 2. コーポレート・ガバナンスの確保

マルハニチログループは、さまざまなステークホルダーと公正で良好な関係を構築し、持続的な成長と長期的な視野に立った企業価値の向上をめざします。そのため、意思決定の迅速化をはかるとともに、チェック機能の強化をはかることで、経営の健全性、透明性、効率性を確保することを重要な課題と位置づけ、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組みます。

#### コーポレートガバナンス

<https://www.maruha-nichiro.co.jp/corporate/management/governance/>

#### 3. お客さま対応部門と他部門の有機的連携

##### — お客さまの声の活用

マルハニチログループでは、お客さまとのコミュニケーションを大切に、さまざまなご指摘、ご意見に対して、迅速かつ丁寧に対応するよう努めています。また、お客さまから頂戴したご指摘・ご意見・お問合せを「お客さまの声」としてまとめ、日々経営層をはじめ関係者と共有

し、商品やサービスの改良・改善など、多くの事業活動に活用させていただいています。

#### お客さまとのコミュニケーション

<https://www.maruha-nichiro.co.jp/corporate/safe/structure/>

#### お客さまの声により生まれ変わった商品

<https://www.maruha-nichiro.co.jp/inquiry/improvements.html>

#### — 安全・安心への取り組み

マルハニチログループでは、お客さまに安全な商品をお届けするために、お客さまの視点に立って、お客さまが求める「品質」を考え、お客さまに安全な「品質」をお届けし、お客さまに安心していただける「食」を追求していきます。

#### 安全安心

<https://www.maruha-nichiro.co.jp/corporate/safe/>

#### 4. お客さまへの情報提供の充実・双方向の情報交換

マルハニチログループでは、お客さまに対して適切な商品情報を提供するため、Webサイトで商品情報(栄養成分、生産工場または生産国、アレルギー情報、主な原材料の産地など)を公開しています。また、お客さま自らが疑問を解決できるように「商品Q&A」をキーワードやカテゴリー、目的別で検索できるように、動画なども活用しながら判りやすくご紹介しています。

また、多くの方々に魚食の楽しさ、おいしさを知っていただき、健康な食生活に役立てていただくことを目的に「マグロ授業」や「料理教室」、「魚食普及イベント」などの食育活動を通じて、お客さまとの双方向のコミュニケーションの推進に取り組んでいます。

#### マルハニチロホームページ

<https://www.maruha-nichiro.co.jp/home.html>

お取引先への価値 

# 持続可能な調達の実践

マルハニチログループは、「グループ行動指針」に基づく「調達基本方針」を制定し、お取引先各社にご理解・ご賛同をお願いしています。

## 事業活動と「持続可能な調達の実践」

調達先の広域化や複雑化を背景に

私たちが将来にわたって持続可能かつ安定した経営を実践していくためには、サプライチェーンにおける環境問題、人権や労働安全といった社会的側面に配慮したリスクマネジメントを実施していくことが必要です。

そこで、マルハニチログループでは2017年度に「グループ行動指針」および国連グローバル・コンパクト10原則や国際規格ISO26000の考え方に基づき「調達基本方針」「サプライヤーガイドライン」を制定しました。また、海外市場における公正な競争の実施と腐敗防止に関する「腐敗防止宣言」をコミットしました。

## サステナビリティ中期経営計画

サプライチェーンマネジメントを強化・浸透

マルハニチログループは、サプライチェーンをカバーするさまざまな事業を有しており、これらの事業活動における原料、資材、製品などの調達先の選定は、各事業部門が責任をもって実施しています。そのため、マルハニチログループにおけるサプライチェーンマネジメントは、原則として調達部署が「調達基本方針」に基づき、調達リスクの評価に応じて「サプライヤーガイドライン」の運用とモニタリングを実施することとしています。

### 調達基本方針

マルハニチログループは、お取引先さまとともに「グループ行動指針」に基づいた調達活動を通じて社会的責任を果たし、社会の持続可能な発展に貢献してまいります。

- **組織統治**  
各国の法令と倫理・社会規範を遵守し、適切な輸出入管理を行うとともに、積極的なステークホルダーへの情報開示を行う。また、国内外における反社会的勢力との関係排除を徹底する。
- **人権**  
基本的人権を尊重し、強制労働、児童労働、ハラスメント、および雇用と職業に関する差別を撤廃するとともに、あらゆる人権侵害に加担しない。
- **労働慣行**  
従業員の安全と健康を維持する労働環境を整備し、職場における人材育成、および訓練の機会を提供する。また、労働者の権利である団結権を尊重し、法定最低賃金の遵守、不当な減額の禁止、および法定労働時間の遵守を徹底する。

- **環境への配慮**  
海洋資源を含むあらゆる資源の持続可能な利用とともに、地球温暖化の防止、循環型社会の構築に取り組む。また、環境負荷の低減、森林減少の阻止など、地球環境の保全に努める。
- **公正な事業慣行**  
公正かつ透明な取引の実施と腐敗防止の徹底、および知的財産権、ノウハウなどの秘密情報の適切な管理を行う。
- **消費者課題**  
商品の品質維持とその保証、安全性を確保する。また、個人情報の適切な管理を行い、お客さまのニーズを的確に捉え、ご満足いただくために適切な情報を開示する。
- **コミュニティへの参画**  
国内外を問わず地域社会の一員としての役割を果たし、社会の成長と発展に貢献する。

## サステナビリティ中期経営計画

中期目標	主な行動計画
CSRに配慮したサプライチェーンの構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「調達基本方針」「サプライヤーガイドライン」「腐敗防止宣言」に基づくCSRに配慮したサプライチェーンマネジメントの実践</li> <li>● 「調達基本方針」「サプライヤーガイドライン」「腐敗防止宣言」のサプライヤーへの周知徹底</li> <li>● サプライヤーへのモニタリングの実施</li> </ul>



## IN FOCUS

キングフィッシャー主導によるサプライヤーとの労働環境改善推進活動の様子

# CSRに配慮したサプライチェーン管理

近年、欧米を起点に「CSRに配慮したサプライチェーン」を要求する動きが世界的に起きており、水産加工業が発展しているタイでもその対応が求められています。

タイで冷凍食品とレトルト食品を製造・販売しているキングフィッシャー社は、サプライチェーン管理を一層強化するとともに、その透明化・可視化に注力しています。

タイでは、水産加工業が発展する一方で、サプライチェーンにおける人権侵害やIUU（違法、無報告、無規制）漁業などが問題となっていました。そこでキングフィッシャー社は、サステナビリティを軸にした経営に舵を切り、サプライチェーン管理のさらなる徹底と透明化・可視化に取り組んでいます。

例えば、2014年には、タイ初の「IFFO GMP+CoC認証※1」を取得しました。これは非認証の水産物の混入を防ぐために製品がたどってきた経路を遡ることができるようトレーサビリティを確保していることを証明するものです。また、2016年には、水産原料の一次加工処理を内製化することで労務管理を含めたより一層のサプライチェーン管理に努めています。

さらにサプライヤー管理を徹底するため、2016年に「Responsible sourcing policy」を制定するとともに、従来は自社内で運用してきた「supplier code of practice※2」を改訂し、この規定を遵守していただける企業のみとの取引を継続しています。また、この規定が守られているかをチェックするため、定期的にサステナビリティ

ティ監査を実施しています。

加えて、2016年から水産物加工業者や欧米の小売業者、タイ政府などが参加する「Seafood Task Force」の創立メンバーとして参画。現在も、タイ全体のサプライチェーンの課題解決をリードしています。

2018年にはキングフィッシャー社のWebサイトを一新し、サプライチェーン管理について報告するとともに、継続的な情報開示に努めています。

※1 International Fishmeal and Fish Oil Organisation Good Manufacturing Practices Chain of Custody  
 ※2 「人権の尊重」「健康と安全への配慮」「環境への配慮」「事業の透明性」「これら4項目を守った上での細かい規定」を定めたもの。



キングフィッシャー社のWebサイト



SEAFOOD TASK FORCEのロゴマーク



## CHAPTER 2 「社会価値」の創造

従業員への価値 

# 成長機会の提供

マルハニチログループは、「何よりも人材育成が第一」という企業文化の醸成をめざして、主体性を発揮して成長してもらう環境をつくっています。



## CHAPTER 2 「社会価値」の創造

従業員への価値 

# 安全で働きやすい職場づくりの推進

安全で、働きやすい職場をつくりだすことで生産性の向上や従業員の意識向上につながると考え、積極的に労働安全衛生活動に取り組んでいます。

### 事業活動と「成長機会の提供」

特定のスキルを有する人材やグローバル市場で活躍する人材を育成

近年、先進国を中心に少子高齢化が進み、日本では早々に生産年齢人口が大きく減少する見通しです。また、マルハニチログループでも生産工場における熟練社員の引退による後継者不足が課題となっています。そこで、企業存続のために「成長機会の提供」を重点課題と位置づけ、特定のスキルを有する人材やグローバル市場で活躍する人材、将来の経営を担う人材の育成に取り組んでいます。

特定スキルの人材育成については、従業員1人ひとりの能力を高め、補完的なキャリア開発を支援する教育制度を整備しています。階層別研修では、キャリアの節目となる従業員が受講し、役割・責任に応じて必要な知識を習得します。

また、グローバル人材の計画的な確保・育成に継続的に取り組んでおり、海外でのビジネスに強い興味・意欲があり、かつ海外赴任が可能なマルハニチロの総合職社員を対象に、「グローバル人材育成プログラム」を実施しています。



海外グループ会社での海外トレーニー研修

### サステナビリティ中期経営計画

中期目標	主な行動計画
成長機会の提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 次期リーダー育成</li> <li>● グローバル人材育成</li> <li>● キャリア開発支援</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 次世代経営人材育成プログラムの始動</li> <li>● グローバル人材育成の加速</li> <li>● 人材育成スキームのリニューアル</li> </ul>

### サステナビリティ中期経営計画

従業員に対する3つの行動計画を立案

サステナビリティ中期経営計画では、従業員に対する「成長機会の提供」を目標に、3つの行動計画を立てました。

「次世代経営人材育成プログラムの始動」については、経営者育成のためのプログラムを設けるため、現在、明確な人材育成方針の発信と研修体制の見直しに取り組んでいます。

「グローバル人材育成の加速」については、語学力のみならず、「幅広い見識とバランス感覚」「異文化適応力」「マネジメント力」「リーダーシップ力」「ネゴシエーション力」「プレゼンテーション力」「メンタル力」「人事労務知識」「財務経理知識」「地域専門知識」といった基準を満たす総合職社員を「グローバル人材」と位置付け、教育訓練を継続的に実施しています。2017年度は104名が参加しました。また、「グローバル人材」のなかから数名を1～2年間海外グループ会社に派遣する「海外トレーニー制度」を2014年から実施しています。

「人材育成スキームのリニューアル」については、全社的な視点に立った従業員一人ひとりのキャリア開発を促進するため、若手を対象に管理職になるまでに複数の職種・部署を経験させ、キャリアの硬直化を防いでいきます。また、管理職層についても、長年にわたって異動が無い場合は、積極的にローテーションを実施していきます。

### 事業活動と「安全で働きやすい職場づくりの推進」

従業員の安全・安心や満足度の向上のために

マルハニチログループは、グループ行動指針のなかで「風通しの良い健全な職場づくりを心がけ、安全で健全な職場風土の醸成と差別のない環境を整えること」を約束しています。サステナビリティ中長期経営計画では、従業員の安全・安心や満足度向上に向けた目標を掲げました。

長時間労働やハラスメントは従業員の生命に関わる問題に発展する恐れがあるため、「安全で働きやすい職場づくりの推進」を重点課題に取り入れ、管理職向けセミナーの開催や労務担当者会議を継続的に実施しています。また、時間外労働の削減と従業員の健康維持・増進を推進するために、全社的な産業保健活動の強化に取り組んでいます。

#### 2017年度 労働災害の発生状況

度数率 **2.53** 強度率 **0.03**

計算式  
度数率=労働災害による死傷者数/延労働時間数×1,000,000  
強度率=労働損失日数/延労働時間数×1,000

### サステナビリティ中期経営計画

長時間労働、ハラスメントの防止

サステナビリティ中期経営計画では、中期目標として「安全で長時間労働やハラスメントのない職場環境の維持・促進」を掲げています。

「長時間労働の防止」に向けては就業規則や労働協約などの定めに基づいた労働安全衛生に関する委員会を事業所ごとに設置し、時間外労働の実態確認や職場の問題点を確認し、対策を講じています。また、「ノー残業デーの設置」「フレックスタイム勤務制度の導入」を推進し、長時間労働の防止だけでなく、業務効率の向上にもつなげています。

「ハラスメントの防止」については、被害者が心身の経済的ダメージを受ける事のみならず、職場環境の悪化も懸念されます。従ってハラスメントを起こさせないよう、現在実施している管理職向けセミナーに加えて、各種啓発活動を実施しているほか、内部通報制度、ハラスメント相談窓口を設置しています。

今後も継続してあらゆる場面を通じ、職場環境の把握に努め、「安全で働きやすい職場づくり」に関する施策を立案・実行します。

### サステナビリティ中期経営計画

中期目標	主な行動計画
安全で働きやすい職場づくりの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 安全で長時間労働やハラスメントのない職場環境の維持・促進</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 管理職向けセミナーの開催</li> <li>● 時間外労働の削減</li> </ul>

従業員への価値 

# ダイバーシティの推進と働き方改革の実施

2017年に「ダイバーシティ推進室」を設置するとともに、2018年には「ダイバーシティ&インクルージョン行動宣言」を公表するなど、私たちは、ダイバーシティを重要な経営課題と考えています。



従業員への価値 

# 健康経営の推進

「世界においしいあわせを」を実現するため従業員が健康に働ける環境を整備し、従業員の身体と心の健康をサポートしています。

## 事業活動と「ダイバーシティの推進と働き方改革の実施」

「ダイバーシティ推進室」を設置するとともに「ダイバーシティ&インクルージョン行動宣言」を公表

企業が持続的に成長を遂げるためには、ダイバーシティ&インクルージョンの推進は不可欠です。背景には「少子高齢化による労働力人口の減少」「顧客の多様化による価値観の変化」、さらには「グローバル化への対応」が求められているためです。

そこで、マルハニチログループは重要な経営課題としてダイバーシティ&インクルージョンを推進する必要があると認識し、2017年に「ダイバーシティ推進室」を設置、2018年3月には「マルハニチログループ ダイバーシティ&インクルージョン行動宣言\*」を公表しました。この宣言を実現するために、従来の働き方を変えるとともに、価値創造やイノベーションを創出する人材の継続的な確保・労働生産性の向上に取り組んでいます。

また、マルハニチロは女性活躍推進法に基づく優良企業「えるぼし(2段階目)」の認定を2017年に取得しました。

### ダイバーシティ&インクルージョン行動宣言

マルハニチログループは、価値創造を通じて、成長し続ける企業グループであるために社会の多様性を尊重する企業文化を作ること、誰もが自らの強みを存分に発揮し、その能力を最大限に活かすことができる職場環境づくりに取り組んでいます。

## サステナビリティ中期経営計画

「風土改革」「女性活躍」「働き方改革」の推進をめざして

サステナビリティ中期経営計画では、「風土改革の推進」「女性活躍の推進」「働き方改革の推進」の3つの中期目標を立てました。

「風土改革の推進」については、2018年度に「マルハニチログループ ダイバーシティ&インクルージョン行動宣言」を策定し、グループ従業員向けのイントラサイトに「ダイバーシティサイト」を新設しました。同サイトを通じてトップの考え方やダイバーシティに関する情報を従業員に共有していきます。

「女性活躍の推進」については、食品製造業界平均を下回る女性管理職比率を向上させることがマルハニチログループの課題だと認識し、管理職候補となる人材の育成をすすめ、将来的な管理職としての活躍をめざし取り組んでいます。また、ダイバーシティマネジメント研修を実施し、女性社員に対するアンコンシャス・バイアス(無意識の偏見)の撲滅に取り組んでおります。「働き方改革の推進」については、時間制約のある従業員など、柔軟な働き方を支える制度や環境を整えていきます。また、従業員の安全配慮義務を果たすことを目的に、所定外労働時間の削減に取り組み、業務効率化に向けた働き方を推進していきます。

### 2017年度実績

女性管理職比率 **4.4%** 障がい者雇用率 **1.9%**

## サステナビリティ中期経営計画

中期目標	主な行動計画	
風土改革の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダイバーシティ経営、働き方改革に対する意識の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営陣からの情報・メッセージ発信</li> <li>社員間の横のつながりの強化</li> </ul>
女性活躍の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性管理職比率の改善</li> <li>子育て支援の充実</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>認定マーク「くるみん」「えるぼし」の取得</li> <li>フォーラムの開催</li> </ul>
働き方改革の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務効率の改善</li> <li>ワークライフバランスの改善</li> <li>多様な働き方の受容</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IT化の推進</li> <li>新しい人事制度の創出</li> <li>在宅勤務などの定着</li> </ul>

## 事業活動と「健康経営の推進」

「企業は何よりも人にある」を社訓に

近年、生産年齢人口の減少による人手不足問題や国民医療費の増大による国の施策の積極化、さらには投資家の企業価値の評価基準の変化などから、従業員の健康に対する取り組みを「コストではなく、企業成長のための投資」と考える「健康経営」に対する注目度が高まっています。

当社の社訓にも「企業は何よりも人にある」とあり、従業員の健康維持なくして企業は成り立たないとの考えから、2018年3月に「健康経営宣言」を発表しました。この宣言のもと、マルハニチロ健康管理室では産業医と保健師が中心となり、生活習慣病の発症と重症化の予防対策に積極的に取り組んでいます。

なお、経済産業省が主催する「健康経営優良法人認定制度」において、とくに優良な健康経営を実践している企業として当社は2018年2月20日に経済産業大臣より「健康経営優良法人(大規模法人部門)~ホワイト500~」に認定されました。



## サステナビリティ中期経営計画

中期目標	主な行動計画	
健康経営の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員の健康増進</li> <li>健康経営銘柄の取得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康診断事後措置の強化</li> <li>メンタルヘルス対策の強化</li> <li>健康増進・がん予防セミナーの開催など</li> </ul>

## サステナビリティ中期経営計画

「従業員の健康増進」に取り組み「健康経営優良法人」の継続認定を

サステナビリティ中期経営計画では、中期目標を「健康経営の推進」と掲げ、「従業員の健康増進」と「健康経営優良法人の継続認定」の2つをめざしています。

「従業員の健康増進」では、健康診断事後措置の強化をはじめ、主に高血圧、高血糖、肝機能低下者に対し、積極的な重症化予防措置に取り組んでいます。

また、すべての従業員の健康リテラシーを向上するための社内研修や禁煙の奨励などを実施しています。

### 健康経営宣言

マルハニチログループは、従業員一人ひとりが心身ともに健康であり、個性や能力を最大限に発揮できることが企業の発展につながると考えております。

「企業は何よりも人にある」という社訓に基づき「健康経営」を実践するための諸活動を会社、健康保険組合、従業員が一体となり推進してまいります。

さらには「食」に関するさまざまな事業活動を通じて、世界の人々の健康づくりに資することで社会に貢献してまいります。

# 人権の啓発推進

一人ひとりが人権について考え、理解を深め、あらゆる人々の基本的人権を尊重した活動に取り組んでいくことをめざしています。



# 地域社会との共存・共栄

地域社会との良好な関係を築いていくためにさまざまな社会貢献活動を通じて地域社会との共存共栄をめざしています。

## 事業活動と「人権の啓発推進」

### 「国連グローバル・コンパクト」に加盟

企業が持続可能なサプライチェーンを構築するためには、人権保護と適正な労働慣行を実践することが不可欠です。マルハニチログループでは、国内外のあらゆる事業活動において、人権、労働、環境、腐敗防止の本質的な価値観を10原則に取りまとめ、賛同を呼びかける「国連グローバル・コンパクト」に加盟。同時に、「グループ行動指針」のなかで「労働・人権」にかかわる項目として「人権尊重と強制労働・児童労働の禁止」を掲げています。また、従業員に対してはグループ行動指針解説版で人権の考え方を明記しているほか、毎年グループ役職員を対象とした人権啓発研修会を実施しています。

また、さまざまな人権問題に対する正しい理解と認識を深め、差別を許さない人権尊重の企業風土を構築するために、



社内に「人権啓発推進委員会」を設置し、グループ会社を含む役員の人権教育・啓発に取り組んでいます。

### 2017年度における人権啓発研修

対象者	管理職(マルハニチロ・一部グループ会社)
開催数	16回
受講者	441名

## サステナビリティ中期経営計画

### 人権啓発を積極的に推進

サステナビリティ中期経営計画では、「人権問題への正しい理解・認識に基づいた差別を許さない人権尊重の企業風土づくり」を進めることを目標に、行動計画として「人権啓発推進活動」と「社内人権啓発研修の開催」を立てています。

「人権啓発推進活動」にあたっては、東京人権啓発企業連絡会と大阪同人権問題企業連絡会に加盟し、積極的な啓発活動に取り組んでいます。

また、「社内人権啓発研修」では、2017年度以降、主に管理職を対象に「性的少数者(LGBT)とセクシャルハラスメント」をテーマとした研修を開催しています。これは、LGBTに関する正しい理解と認識を深め、差別やハラスメントを許さない人権尊重の企業風土を構築することを目的としています。

### 人権に対する考え方

- **基本的人権の尊重**  
私たちを取り巻くあらゆる人々の基本的人権を尊重し配慮した活動を行わなければいけません。
- **ハラスメントの禁止**  
自分の地位や立場の優位性を利用して、本来の業務の範疇を超えて継続的に人格と尊厳を侵害する言動や、暴力や罵声を浴びせるなど人格を否定する行為は許されません。
- **不法労働者雇用の禁止**  
外国人雇用にあたっては、不法労働でないことを確認の上、労務管理をしっかりと行わなければなりません。
- **取引先の状況確認**  
取引を行うにあたっては、その会社が強制労働・児童労働などの不法労働を行っていないかどうか確認しなければなりません。

## サステナビリティ中期経営計画

中期目標	主な行動計画
人権の啓発推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人権問題への正しい理解・認識に基づく差別を許さない人権尊重の企業風土づくり</li> <li>● 人権啓発推進活動</li> <li>● 社内人権啓発研修の開催</li> </ul>

## 事業活動と「地域社会との共存・共栄」

### 地域社会を尊重する 社会貢献活動の取り組み

企業が持続的に成長していくには、事業を展開する地域社会の人々との対話を重ねながら、良好な関係を築いていくことが必要不可欠です。マルハニチログループは、事業を通じた社会貢献活動を実施し、地域社会との共存・共栄をめざしています。「食育活動」としては2012年から「マグロ授業&料理教室」を豊洲本社にて継続して開催し、マグロー匹まるごとの解体や調理実習を通じて魚の生態や美味しさをお伝えしています。また2017年で3年目となる、「シェフ直伝 ～身近な魚を使った休日ランチ～」を4回(大阪2回、東京1回、名古屋1回)実施しました。「環境活動」としては、東京湾の環境改善に取り組む「東京湾UMIプロジェクト」の協力企業(2016年認定)として、アマモ場再生活動への参加や高校生アマモサミットへの協賛をしています。「地域貢献活動」として、1953年からマルハニチロ俊武多会として出陣している「青森ねぶた祭」、また2012年より、地球や自然、モノやお金の大切さを学ぶ「MOTTAINAIキッズフェスティバル」への協賛・参加を行っています。

## サステナビリティ中期経営計画

### 3つの課題を軸に地域社会の発展に貢献

サステナビリティ中期経営計画では、マルハニチログループ社会貢献方針に準じて「食育活動」「環境活動」「地域貢献活動」に関する3つの目標とそれぞれの計画を立てました。「食育活動」については、さまざまなイベントを通してライフステージに寄り添った「食」の提案を行うとともに、持続可能な漁業・養殖認証取得の水産物を使った料理教室の企画を予定しています。「環境活動」については、継続して行っているアマモ場再生活動をさらに発展・推進させるとともに、各事業所における地域の環境保全活動への参加も推進していきます。「地域貢献活動」については、各地域で行われるイベントへの参加・協賛を通じて、地域社会の発展に貢献していきます。



## サステナビリティ中期経営計画

中期目標	主な行動計画
食育活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 食の大切さを伝え、健康に貢献</li> <li>● ライフステージに寄り添いながら、健やかな暮らしを支える「食」の提案</li> <li>● 持続可能な水産資源を使った料理教室の開催</li> </ul>
環境活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 未来につなげる自然環境の保全</li> <li>● 事業場所在地における地域社会の環境保全活動への参加</li> <li>● 持続可能な環境資源の普及</li> </ul>
地域貢献活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域社会の発展への貢献</li> <li>● 地域文化継承への協力</li> <li>● 地域社会とのコミュニケーション</li> <li>● モノづくりの価値を伝える機会の創出</li> </ul>

# CHAPTER 3 「環境価値」の創造

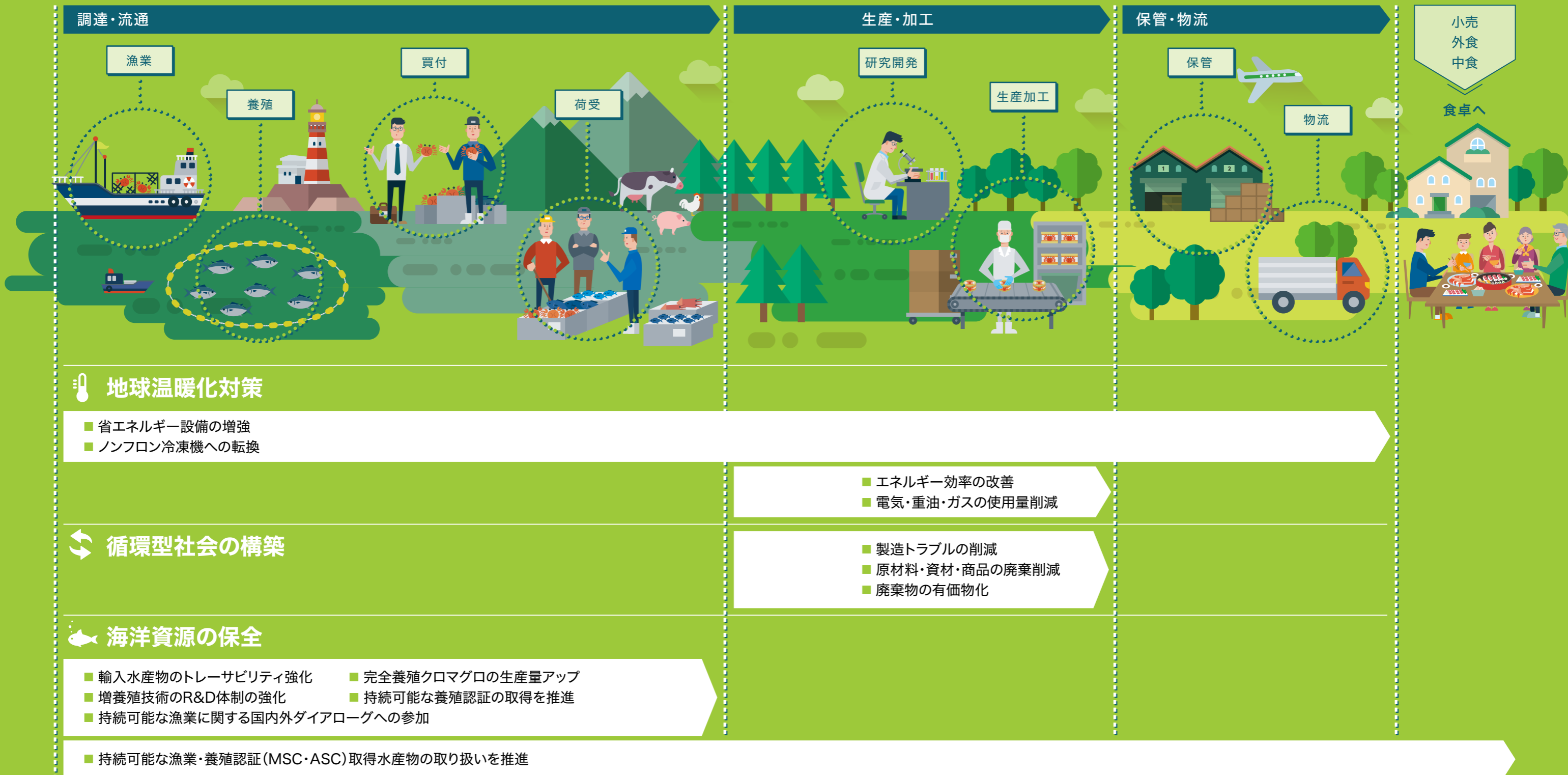
地球環境と共存できる持続可能なビジネスモデルへ

豊かな自然の恵みを受けて事業を営むマルハニチログループでは、「環境」を経営の重要課題の1つと位置づけ、さまざまな取り組みを推進しています。

2018年3月に策定した「サステナビリティ中長期経

営計画」では、「地球温暖化対策」「循環型社会の構築」「海洋資源の保全」という3つの重点課題を挙げています。これらの活動に取り組むことで、地球環境と共存できる持続可能なビジネスモデルをめざしています。

サステナビリティ中長期経営計画における「重要課題(マテリアリティ)」





# 地球温暖化対策

水産物の漁場移動や農作物の産地移動など、気候変動に伴う当社事業活動へのリスクを分析しながらグループ各社の特性に合わせた活動に取り組んでいます。



# 循環型社会の構築

食材となる貴重な天然資源を取り扱う企業として、生産工程で発生する製品不良などの廃棄物の抑制と再生利用に取り組んでいます。

## 事業活動と「地球温暖化対策」

### 「サステナビリティ推進委員会」を設置

地球温暖化は、影響の大きさや深刻さから人類の生存に関わる最も重要な環境問題のひとつです。すでに地球規模で平均気温や海面水位の上昇が観測されており、地球温暖化対策は世界共通の課題であると認識しています。

マルハニチログループの事業は、調達から生産・加工、販売まで独自のバリューチェーンで成り立っています。地球温暖化が事業活動に及ぼすリスクとして、水産物の漁場移動や農作物の産地移動、生態系の破壊による水産資源の枯渇を懸念しています。一方、こうしたリスクに戦略的に対応することで、新たなビジネスチャンスにつながると考えています。

マルハニチログループでは、2018年度に新設した「サステナビリティ推進委員会」で地球温暖化対策を含むグループ環境経営全般の企画立案や目標設定、およびグループ各社の活動を評価するとともに、各グループ会社には環境責任者を配置し、各社の事業特性に合わせた活動に取り組んでいます。

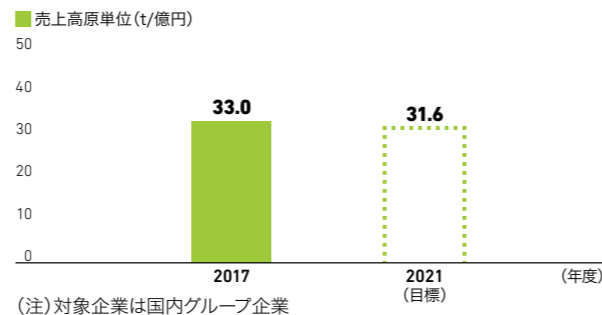
## サステナビリティ中期経営計画

### 2021年度に向けたCO<sub>2</sub>削減目標を策定

サステナビリティ中期経営計画では、CO<sub>2</sub>排出量の削減目標を「2021年度までに売上高原単位で2017年度比4%以上削減する」ことを掲げています。この削減目標は、2020年以降の世界的な温室効果ガス削減目標を定めたパリ協定で日本が示した「約束草案」における産業部門の削減目標、および省エネ法における削減目標を勘案し、さらに2020年以降の世界的な規制強化の可能性も加味して設定しています。

目標達成に向けた具体的な取り組みとしては、生産拠点と物流拠点を中心にエネルギー使用のさらなる効率化をはかるとともに、新たな省エネ設備の導入やノンフロン冷凍機への転換など、環境投資を積極的に進めていきます。また、オフィスではTV会議の活用により人の移動にともなうエネルギーおよびCO<sub>2</sub>の削減、会議資料などの電子化による紙使用量の削減など、環境活動を推進していきます。

#### CO<sub>2</sub>排出量削減目標



## サステナビリティ中期経営計画

中期目標	主な行動計画
CO <sub>2</sub> 排出量を削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 省エネルギー設備の増強</li> <li>● エネルギー効率の改善</li> <li>● ノンフロン冷凍機への転換</li> <li>● 電気使用量の削減</li> <li>● 重油・ガス使用量の削減</li> </ul>

## 事業活動と「循環型社会の構築」

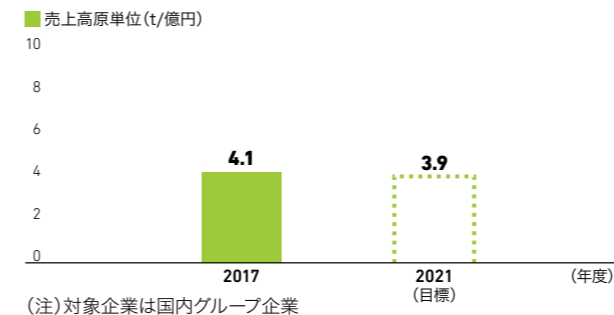
### 「資源の保全・有効利用」が重要課題

近年、世界的な人口の増加や発展途上国・新興国の急速な経済発展によって、資源の消費スピードは上昇し続けており、気候変動や生態系の変化と相まって、資源の保全と有効利用は世界的に重要な環境課題となっています。

水産資源を事業活動の糧とする私たちマルハニチログループにおいても、事業活動による環境負荷を抑えるとともに、循環型社会の構築を踏まえた環境経営を推進していくことは、重要な責務であると考えています。また、資源の枯渇は事業縮小あるいは停止につながるリスクと認識しており、この課題へ対処することはマルハニチログループの事業優位性につながる機会であるとも認識しています。

サステナビリティ中期経営計画では「循環型社会の構築」を重点課題に掲げました。

#### 廃棄物排出量削減目標



## サステナビリティ中期経営計画

中期目標	主な行動計画
廃棄物の削減と再生利用率の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2021年度までに廃棄物排出量を売上高原単位で2017年度比4%以上削減</li> <li>● 2021年度までに廃棄物等の再生利用率99%をめざす</li> </ul>

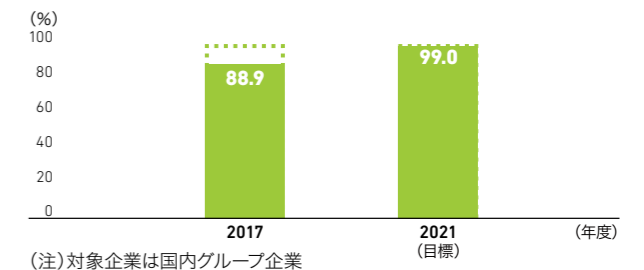
## サステナビリティ中期経営計画

### 設備改善による3R(リデュース・リユース・リサイクル)を推進

サステナビリティ中期経営計画では、循環型社会の構築へ貢献するという長期ビジョン達成への中期目標として「廃棄物の削減と再生利用率の向上」を掲げるとともに、以下の数値目標を立てています。

- 2021年度までに廃棄物排出量を売上高原単位で2017年度比4%以上削減
  - 2021年度までに廃棄物等の再生利用率99%をめざす
- また、これらの目標を達成するための行動計画として「製造トラブルの削減」「原材料・資材・商品の廃棄削減」「廃棄物の有価物化」を挙げています。具体的には、生産工程で発生する製品不良などの廃棄物を抑制するための工程の見直し・改善および設備メンテナンスの強化、発生した廃棄物を再生利用するための飼料化、肥料化やバイオガス発電設備の導入、使用済み食用油の燃料化や廃棄物の有価物化などに取り組んでいきます。

#### 廃棄物等再生利用率目標







# 海洋資源の保全

かけがえない自然の恵みとその生命力を守るためにマルハニチログループは、持続可能な水産資源の利用を推進していきます。

## 事業活動と「海洋資源の保全」

水産資源の有効利用と環境負荷の極小化が課題

海をルーツに130年を越える歴史を持つマルハニチログループは、かけがえない自然の恵みとその生命力に支えられて成長を続けてきました。今後も私たちが成長を続けていくためには、自然の循環を守り、事業活動を通じて持続可能な地球環境と社会の構築に貢献していかなければなりません。

海洋を取り巻く環境は、化学物質などによる汚染や気候変動の影響による生態系の破壊、世界の人口増加と魚食需要の拡大や乱獲による水産資源の枯渇が懸念されています。これらの課題は、マルハニチログループの事業活動にとって深刻なリスクであり、漁業・養殖事業の根幹を揺るがす事態を招きかねません。

サステナビリティ中期経営計画では、「海洋資源の保全」に取り組むことを重点課題と定め、持続可能な水産資源の有効利用と環境負荷の極小化を方針としています。

## サステナビリティ中期経営計画

持続可能な水産資源の利用を推進

サステナビリティ中期経営計画では「持続可能な漁業・養殖認証の取得推進」「IUU(違法、無報告、無規制)漁業廃絶への取り組みを強化」「完全養殖事業の拡大」「環境配慮型養殖技術への取組推進」を設定しています。

今後は、持続可能な漁業・養殖認証(MSC/ASC)取得および認証水産物の取り扱いの増加や輸入水産物のトレーサビリティ強化をはじめ、完全養殖マグロの生産量の増加と他魚種への拡大、養殖技術開発体制の強化、循環型陸上養殖の事業化などを進めていきます。また、IUU漁業の廃絶に向け、国内外のダイアログへの参加や活動団体への支援・協力に取り組んでいきます。とくに世界の人口増加と新興国の経済発展などによって、魚食需要は今後も増加することが予測されます。需要への対応と水産資源の保全という相反する要求に応えるため、完全養殖事業および環境に配慮した養殖事業の拡大は、私たちにとって重要な課題であると考えています。

## サステナビリティ中期経営計画

中期目標	主な行動計画
持続可能な水産資源の利用を推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 持続可能な漁業・養殖認証の取得を推進</li> <li>● IUU(違法、無報告、無規制)漁業廃絶への取り組みを強化</li> <li>● 完全養殖事業の拡大</li> <li>● 環境配慮型養殖技術への取り組みを推進</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 持続可能な漁業・養殖認証(MSC・ASC)取得水産物の取り扱いを推進</li> <li>● 持続可能な養殖認証の取得を推進</li> <li>● 輸入水産物のトレーサビリティ確認の強化</li> <li>● 国内外ダイアログへの参加</li> <li>● 完全養殖クロマグロの生産量アップ</li> <li>● 増養殖技術のR&amp;D体制の強化</li> </ul>



## IN FOCUS

軽井沢・ダイアログ 写真提供:スウェーデン大使館

### キーストーン・ダイアログ マルハニチロ株式会社 伊藤代表取締役社長 SeaBOS初代会長に指名

マルハニチロは、世界の水産関連企業9社そして科学者(ストックホルム大学のストックホルム・レジリエンス・センター)とともに「SeaBOS<sup>※1</sup>(海洋管理のための水産事業)」を立ち上げる声明に署名しています。海洋管理においてリーダーシップを発揮するための協力を2016年11月以降継続的に行っています。

2017年に開催された第2回目のダイアログ(ストックホルム・ダイアログ)に続き、2018年5月にはオランダで担当者レベル会議が開催され、具体的な取り組みの協働につき話し合いを行い、同年9月には長野県軽井沢町にて第3回目のダイアログ(軽井沢・ダイアログ)が開催されました。

本会議ではIUU(違法・無報告・無制限)漁業および現代の奴隷制をはじめとした、海洋の健全性と水産物のサステナビリティに影響する重要事項について取り組んでいくことに合意しました。また、本会議においてSeaBOSイニシアチブの組織を正式に設立するとともに、マルハニチロ株式会社代表取締役社長の伊藤 滋が初代会長に指名され、「SeaBOSは戦略的ビジョンのある企業のグローバルな連合体であり、海洋管理の課題解決に積極的に貢献します。私はこのイニシアチブが大きな成功をおさめ、グローバルな責任を果たすことができるよう努力します。」とコメントを述べました。

第4回目のダイアログは2019年にタイで開催することも決定されました。

※1 Seafood Business for Ocean Stewardship

#### 参加企業

- マルハニチロ株式会社
- 日本水産株式会社
- Thai Union Group
- Marine Harvest
- Dongwon Industries
- Nutreco
- Cargill Aqua Nutrition
- Cermaq
- 株式会社極洋
- Charoen Pokphand Foods



キーストーン・ダイアログのWebサイト



IN FOCUS

持続可能な水産資源調達を見据えて

## 海のエコラベル「MSC/ASC認証」の取得に向けた取り組み

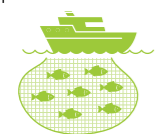
### 自然環境や資源の保護に配慮した漁業・養殖業を認証する「MSC/ASC認証」

近年、国際的な漁獲競争が進展しており、持続可能な水産資源の調達・供給・消費の仕組みづくりへの関心・期待が高まっています。そうしたなか注目されているのが、「MSC認証<sup>※1</sup>」です。これは、自然環境や資源の保護に配慮した漁業の認証制度を運営・管理する国際的な非営利団

体の厳正な環境規格に適合し、資源管理や環境保全に関する基準を満たしている漁業と、そうした漁業で漁獲された水産物を適切に管理する企業にのみ認められる証です。

「MSC認証」には、漁業事業者が対象の「漁業認証」と、加工・流通事業者が対象の「CoC認証<sup>※2</sup>」があり、これら認証取得事業者を通じて流通される製品にはMSCの「海のエコラベル」を付けることができます。また、環境負荷を低減し、地域社会にも配慮した養殖業を認証する「ASC認証<sup>※3</sup>」もあります。

### 漁業・養殖業に対する「MSC/ASC認証」



漁業者・養殖業者

### 魚の流通・加工・小売に対する「MSC/ASC CoC認証」



流通業者



加工業者

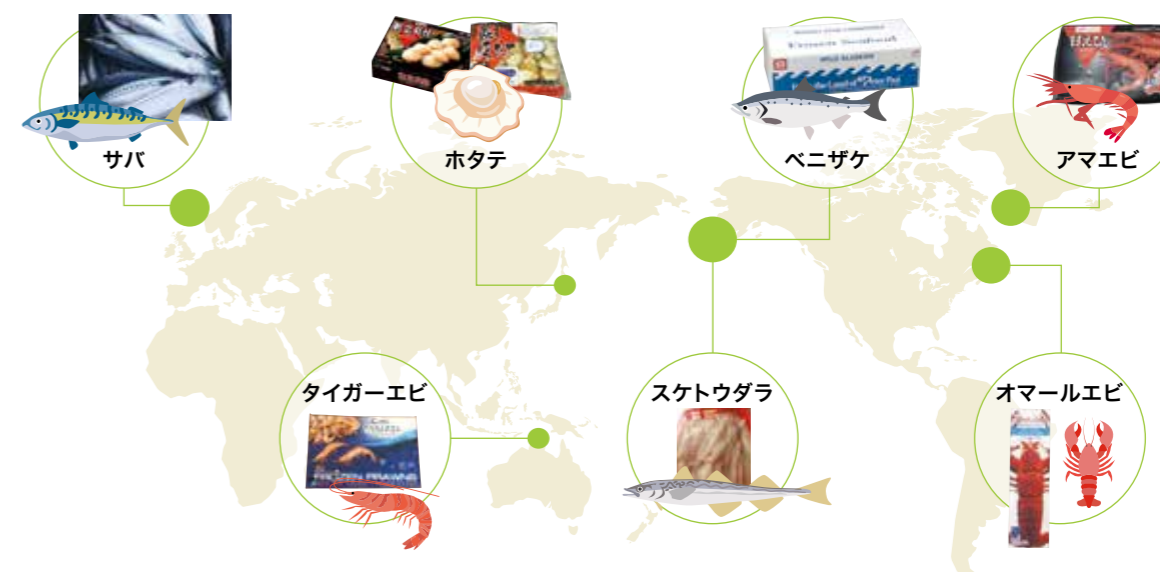


小売店



消費者

### マルハニチロのMSC認証資源へのアクセス



マルハニチロでは、「MSC認証」商品の取り扱いに向けた取り組みを2006年から開始し、その後、徐々に取り扱いを拡げてきています。(MSC漁業認証水産物取扱量 約37万トン)

2018年3月には、MSC認証家庭用冷凍食品「Ocean Blue 白身&タルタルソース」を発売しました。この商品は、原料に「MSC認証」を取得しているアラスカ沖の漁業で漁獲されたスケトウダラを使用し、「CoC認証」を取得した当社の新石巻工場(宮城県)で生産しています。国内冷凍食品メーカーが自社ブランドで、国内生産による、MSC「海のエコラベル」付き家庭用冷凍食品を発売したのは、マルハニチロが初となります。

また、天然の魚を対象とする「MSC認証」商品の取り扱いとともに、マルハニチロでは、養殖が及ぼす周辺環境への負荷を軽減しながら地域社会に配慮し、養殖業に携わる人々の権利を守る「責任ある養殖」の認証制度である「ASC認証」の取得

にも取り組んでいます。2018年4月にはグループ会社のアクアファームがプリの「ASC認証」を取得しました。

持続可能な「食」の資源調達力を高めていくことをグループビジョンとして掲げているマルハニチログループでは、今後も海洋資源の持続可能な開発・利用に取り組んでいきます。

- ※1 MSC (Marine Stewardship Council/海洋管理協議会)による認証
- ※2 CoC(Chain of Custody)加工・流通過程の管理認証
- ※3 ASC (Aquaculture Stewardship Council/水産養殖管理協議会)による認証



MSC認証家庭用冷凍食品  
「Ocean Blue 白身&タルタルソース」



アクアファームのプリの生簀



# コーポレート・ガバナンス

迅速な経営の意思決定をはかるとともにチェック機能を強化することで、法令の遵守と透明性の高い経営の実現をめざしています。

## 基本的な考え方

マルハニチログループは、さまざまなステークホルダーと公正で良好な関係を構築し、持続的な成長と長期的な視野に立った企業価値の向上をめざしています。そのためには、意思決定の迅速化とチェック機能の強化をはかり、経営の健全性や透明性、効率性を確保することが重要な課題と位置づけており、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。

マルハニチログループのコーポレート・ガバナンスに対する基本的な考え方と方針については、2015年12月に制定し、2018年6月に最終改正した「コーポレート・ガバナンス・ガイドライン」にまとめ、当社Webサイトに公表しています。

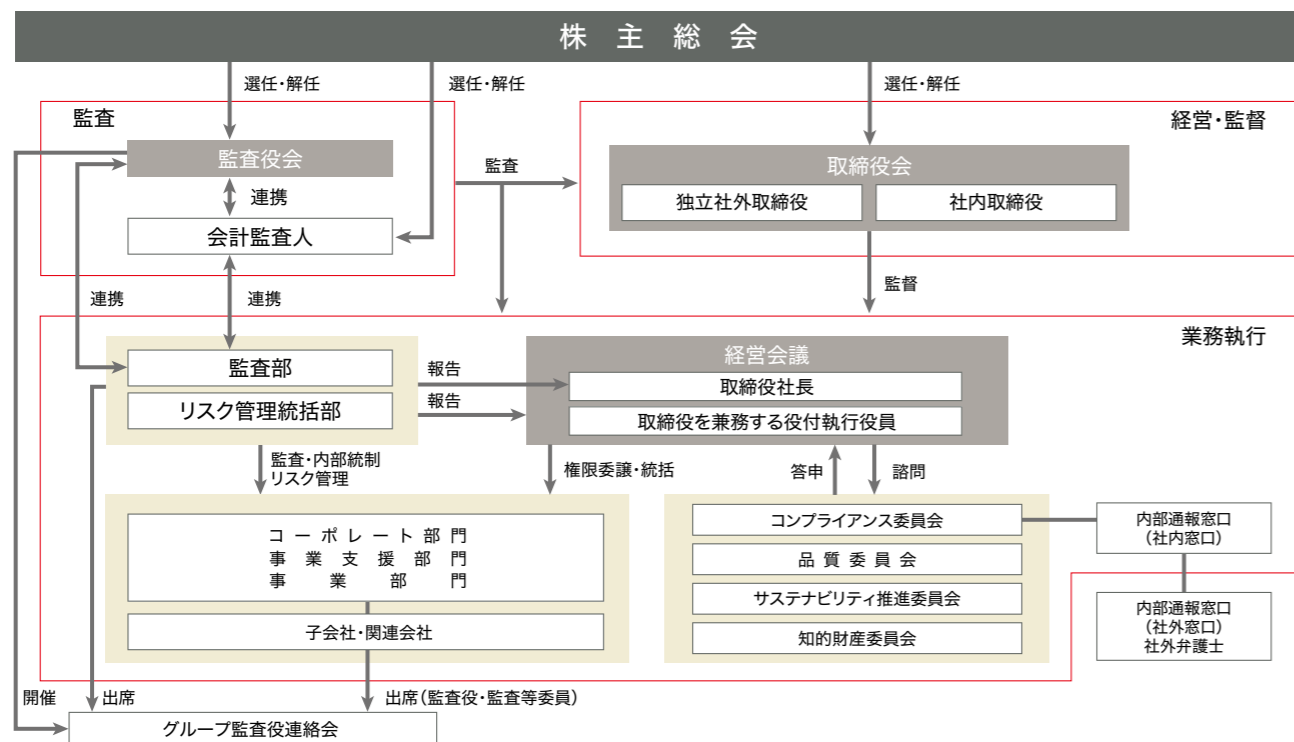
## コーポレート・ガバナンス体制

マルハニチログループでは、社外取締役2名を含む取締役10名(2018年6月27日現在)で構成される取締役会を原則として毎月1回開催し、経営の基本方針、経営戦略、中期経営計画、年度経営計画、資本政策などの経営重要事項を決定しています。

また、執行役員制度を導入して監督と執行を分離することによって、取締役会は独立した客観的な立場から実効性の高い監督を実施しています。一方、社外取締役は公正かつ独立した立場から取締役会の意思決定および執行役員の業務執行を監督しています。

2017年度における取締役会は臨時取締役会を含めて17回開催され、平均出席率は取締役97%、監査役100%でした。

コーポレート・ガバナンス体制図(2018年5月1日現在)



## CSR経営とコンプライアンス体制

マルハニチログループは、グループ理念「私たちは誠実を旨とし、本物・安心・健康な『食』の提供を通じて、人々の豊かな暮らしとあわせに貢献します。」を着実に実践していくことが、企業の社会的責任(CSR)を果たすことになると考えています。この考えにもとづき、経営会議をCSR経営の推進役とし、その諮問機関としてサステナビリティ推進委員会を置いています。

また、コンプライアンスの推進にあたっては、グループにおける法令違反などの未然防止および早期発見ならびに法令遵守意識の浸透を目的としてコンプライアンス委員会を設置しています。

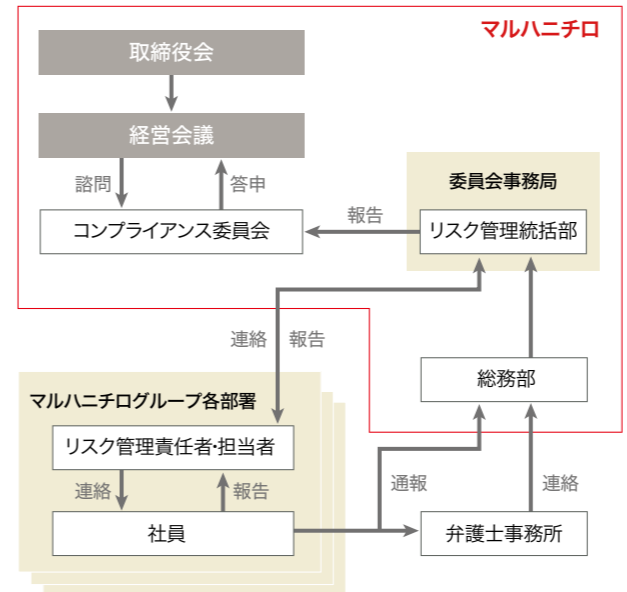
委員会では、社会環境の変化、公的機関の調査ならびにグループ内外の法令違反・不祥事事例を契機として、グループ内の業務の適正を確認するとともに、不備については速やかな是正を支援しています。

2018年度も引き続き、グループ理念の実践を通じて、マルハニチログループの社会的責任を果たしていきます。

## 内部通報制度

グループ会社が過去に起こした不祥事を契機とし、2001年にその再発防止策として、自浄機能強化のために内部通

## コンプライアンス体制



報制度を設置しました。

窓口は、外部の弁護士事務所と内部の総務部の2つがあり、マルハニチログループで働くすべての従業員(出向者、契約社員、派遣社員なども含む)が、上司を経由せずに直接、電話・Eメール・封書などで通報できる仕組みです。

外部の弁護士事務所への通報は、本人の希望があれば名前を伏せてマルハニチロ総務部へ連絡され、総務部は、関係する部門と連携しながら事実関係などを確認します。

匿名での通報も受付、事実関係を確認する際も「通報者探しは一切しない」旨を改めて伝え、通報者の保護を徹底しています。

また、「理念カード」および「理念ブック」などにおいて、内部通報窓口を記載し、従業員への周知を徹底しています。

2017年度は、21件の通報がありました。

## グループ理念研修

グループ理念研修は、アクリフーズ農薬混入事件において、グループ理念が従業員に浸透していなかったことの反省から、新たにプログラムされた研修です。グループ理念に込められているマルハニチログループの社会における使命と責任、従業員一人ひとりが日々の業務においてグループ理念を実践するためにどのような役割を果たしているのかを、経営陣と従業員が直接コミュニケーションを交わすことにより、互いに認識を共有することを目的としています。

2017年度は、マルハニチロの執行役員以上の経営陣が講師となり46拠点・70回研修を実施し、約4,000名の従業員が受講しました。また、グループ新入社員研修や新任管理職研修、新任取締役研修においても理念浸透プログラムを実施し、それぞれの階層に応じたグループ理念の理解と浸透に取り組んでいます。2018年度以降も、グループ従業員への理念研修や階層別研修での理念浸透プログラムを継続し、グループ理念の浸透をいっそう進めていきます。



グループディスカッション



# リスクマネジメント

グループ全体でリスクマネジメントの強化に努めるとともに事業継続計画(BCP)の整備を進めています。また、情報セキュリティに関する体制強化や従業員教育を推進しています。

Webサイトでは、より詳細な情報やこのほかの活動を紹介しています。  
<https://www.maruha-nichiro.co.jp/corporate/management/governance/riskmg.html>

## リスクマネジメント

マルハニチログループでは、マルハニチロリスク管理統括部を中心に、マルハニチロ各部署やグループ各社のリスク管理責任者・リスク管理担当者が連携してリスク管理業務に取り組む体制を整えています。

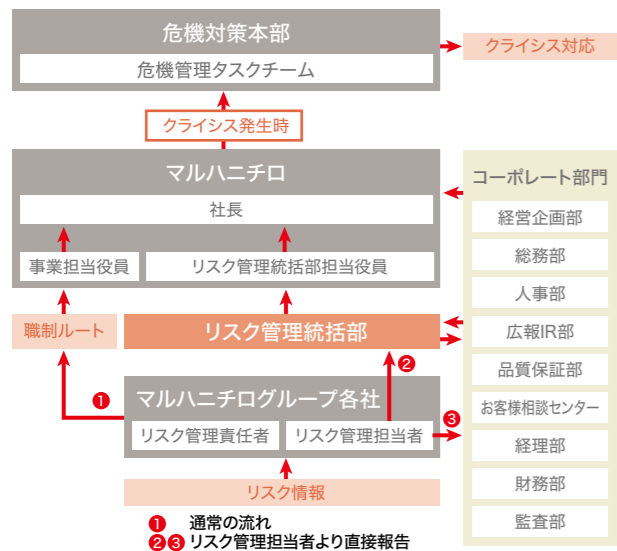
また、リスク管理統括部はグループのリスク管理の司令塔役として、平時においてはグループの事業活動に潜むさまざまなリスクを日常的に管理し、業務改善につなげることでリスクの拡大やクライシスを未然に防ぐ「リスクマネジメント」に取り組んでいます。一方、企業の存続が危ぶまれるような重大な事件・事故、大規模自然災害などの有事においては、非常事態に対応する「クライシスマネジメント」の中心的な役割を担います。

### 迅速・確実なリスク情報の伝達

重要なリスク情報が経営トップまで迅速・確実に伝わるよう、複数の情報伝達ルートを設定しています。

グループ内で発生したリスク情報は、通常の職制ルートを經由してマルハニチロ社長に報告されるだけでなく、マルハ

### リスク情報の流れ



ニチロ各部署・グループ各社に設置したリスク管理担当者からマルハニチロコーポレート部門の該当部署およびリスク管理統括部に直接報告されます。リスク管理統括部は、教育・訓練や各部署・グループ各社とのリスクコミュニケーションを積極的に推進し、この体制の維持向上をはかっています。

これらの取り組みを通じ、グループ全体がリスク感度を向上させ、迅速な対応を促すとともに、情報の隠ぺいは絶対にしない企業風土の醸成に努めています。

## 事業継続計画(BCP)の策定状況

マルハニチログループは、事業継続計画(BCP)に関する基本方針を定め、新型インフルエンザや大規模地震などの緊急事態発生時において、従業員とその家族の安全を確保しながら、重要な事業を適切に維持・運営するための計画の策定を進めています。

### 新型インフルエンザ対策

マルハニチログループでは、2008年にワーキングチームを設置し、新型インフルエンザ対策の検討を開始しました。2009年3月には、新型インフルエンザ発生時における緊急対策本部の設置や従業員への感染防止、事業継続計画(BCP)などの実践方法を定め、その対策をグループ内へ理解・浸透させるためのマニュアル類を整備しています。また、「新型インフルエンザ対策行動規則」を制定し、グループ全体への周知を徹底しています。

### 大規模地震対策

大規模地震の発生に備え、「マルハニチログループ事業継続計画(BCP)規程」を制定し継続的改善をはかっています。定期的な演習や計画の見直しにより、より実効性の高いシステムへの改善をはかるとともに、グループ会社のBCP導入を順次進めています。

### 徒歩帰宅訓練の実施

首都圏で直下型地震の発生による交通機関の麻痺に備え、帰宅困難者発生時の支援業務を組織的に対応できる体制や行動計画を整備しています。これらの行動計画の実効性を高めていくために、首都圏での徒歩帰宅訓練を2014年以降再開し、定期的開催しています。

本社ビルにおいては、安全に集団帰宅行動が取れる推進体制や個人による対応能力を強化するために、ICTを活用した「災害帰宅時支援サイト」を構築。同サイトを通じて「個人情報を保護しつつ、徒歩帰宅集団形成に必要な居住エリア情報の収集と徒歩帰宅行動を集団で行う場合のグループ番号の配信」「自宅までの徒歩帰宅マップ作成支援」などのサービスが円滑に提供できるよう、就労環境を整備しました。

## 情報セキュリティに関する方針

情報セキュリティに関し、「情報セキュリティ管理規程」を定め、当社が有する情報資産の活用による利便性を確保し、情報漏えいや改ざん、コンピュータウイルスによるシステム障害などを未然に防止するために、総合的・体系的に情報セキュリティ対策を実施することを基本方針としています。

当方針を実践していくために、「情報セキュリティ管理規則」を定め、情報資産に対する情報セキュリティ対策を講じるために遵守すべき具体的な手順と行為を規定しています。また、社会環境の変化や情報技術の発達にともなって適宜見直しをはかっており、最新版は速やかに社内イントラネットで公開し、全社員に周知徹底するように努めています。

また、2015年12月に「経済産業省」と「独立行政法人情報処理推進機構」から公表された「サイバーセキュリティ経営ガイドライン」に準拠して、情報セキュリティ体制および情報セキュリティ対策の継続的改善をはかっています。

### 情報漏えいの防止対策

機密情報の取り扱いについては「文書管理規程」を定め、文書の保管・保存、廃棄に関する基準に則って管理しています。また、個人情報の取り扱いについては、高度情報通信社会における個人情報保護の重要性を十分に認識し、個人情報の保護に適用される法令やそのほかの規範に基づいた「個人情報保護方針」を掲げています。マルハニチログループでは、この「個人情報保護方針」を実行するために「個人情報保護取扱規程」を策定し、イントラネットを活用したe-ラーニングなどで従業員や関係者に周知徹底するとともに、内部監査によって遵守状況を確認しています。さらに、これら規程類を適時・適切に見直すなど、継続的な改善をはかっています。

## TOPICS

### 日本政策投資銀行による BCM格付取得 (最高ランクの格付の取得)

マルハニチロは、2017年11月、(株)日本政策投資銀行(DBJ)が行う「DBJ BCM格付」において、最高ランクの格付を取得しました。

「DBJ BCM格付」は、DBJが融資を行う際に、DBJが防災や事業継続への取り組みが優れた企業を評価・選定するもので、「グループガバナンス」「危機管理体制の強化」「高度な防災および事業継続対策」について高く評価されました。



# 会社概要 / 役員体制 / 株式の状況

## 会社概要 (2018年3月31日現在)

会社名	マルハニチロ株式会社
所在地	東京都江東区豊洲3-2-20
設立	1943年3月
資本金	200億円
グループ会社	150社(国内74社、海外76社) <ul style="list-style-type: none"> <li>● 連結子会社 77社</li> <li>● 非連結子会社 22社 (うち持分法適用会社2社)</li> <li>● 関連会社 51社 (うち持分法適用会社22社)</li> </ul> 大都魚類、神港魚類、ヤヨイサンフーズ、大洋エーアンドエフ、マルハニチロ物流、ウェストワードシーフーズ、ピーターバンシーフーズ、キングフィッシャーホールディングス、その他

## 役員体制 (2018年6月27日現在)

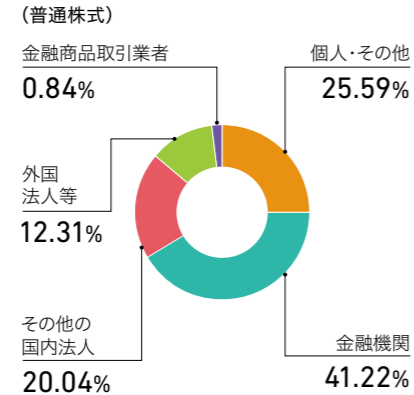
役職	氏名
代表取締役社長	伊藤 滋
代表取締役 副社長執行役員	米岡 潤一郎
取締役 専務執行役員	渡辺 淳
取締役 専務執行役員	押久保 直樹
取締役 専務執行役員	中島 昌之
取締役 専務執行役員	田島 正人
取締役 常務執行役員	池見 賢
取締役 常務執行役員	栗山 治
取締役(非常勤) <sup>※1</sup> <sup>※2</sup>	中部 由郎
取締役(非常勤) <sup>※1</sup> <sup>※2</sup>	飯村 北
常任監査役 <sup>※1</sup>	川村 融
常任監査役 <sup>※1</sup>	清水 裕之
常任監査役 <sup>※1</sup>	岩淵 毅
監査役	吉田 昌志
監査役(非常勤) <sup>※1</sup> <sup>※2</sup>	兼山 嘉人

※1 社外役員  
 ※2 独立役員

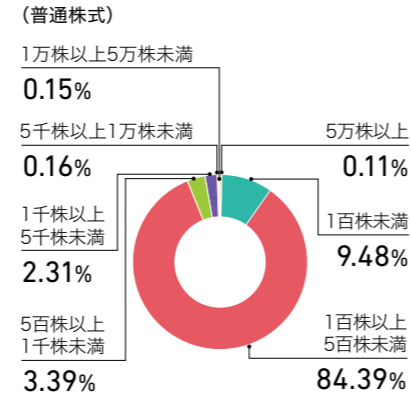
## 株式の状況 (2018年3月31日現在)

発行可能株式総数	普通株式	118,957,000株
発行済株式の総数	普通株式	52,656,910株
株主数	普通株式	75,392名

### 所有者別株式数分布状況 (普通株式)

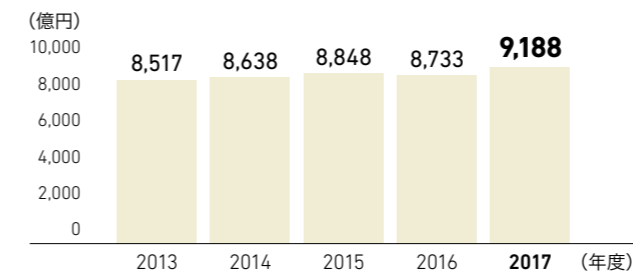


### 所有数別株主数分布状況 (普通株式)

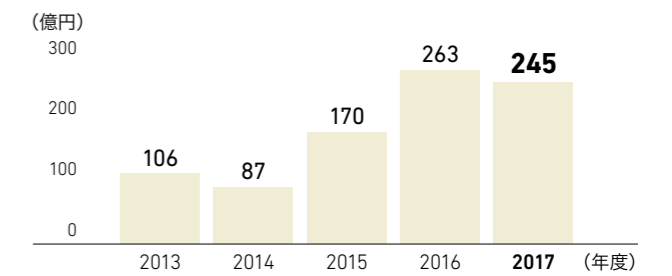


# 財務ハイライト

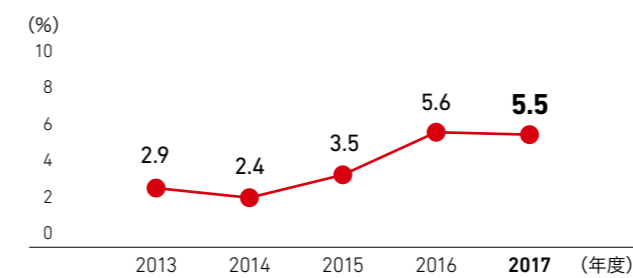
## 売上高



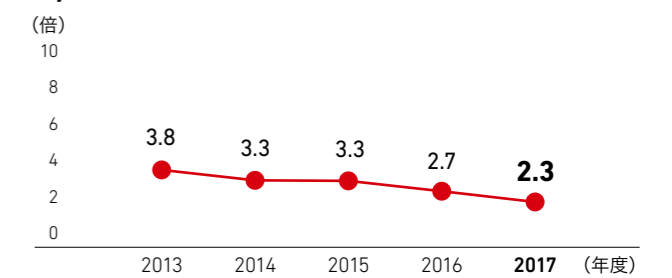
## 営業利益



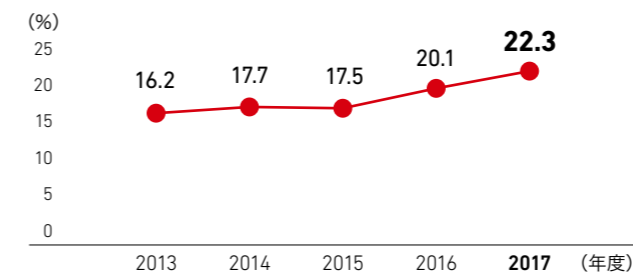
## ROA



## D/Eレシオ



## 自己資本比率



## 地域別売上高

