

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もない、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^{えんげいしょく}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

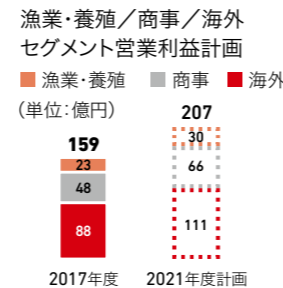
バリューチェーンの再構築を通じて経済・社会・環境価値を一体的に創造。

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

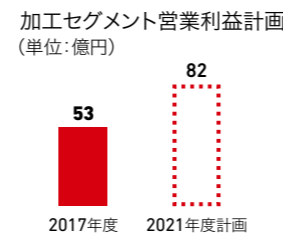
水産資源アクセスを最大限に生かしたバリューチェーンの再構築

漁業・養殖	<ul style="list-style-type: none"> 完全養殖マグロ事業の拡大 新魚種養殖技術の開発
商事	<ul style="list-style-type: none"> 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
海外	<ul style="list-style-type: none"> 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



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"> 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
----	--



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

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・生産性を高めてだけでなく、船舶運用時のCO₂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。

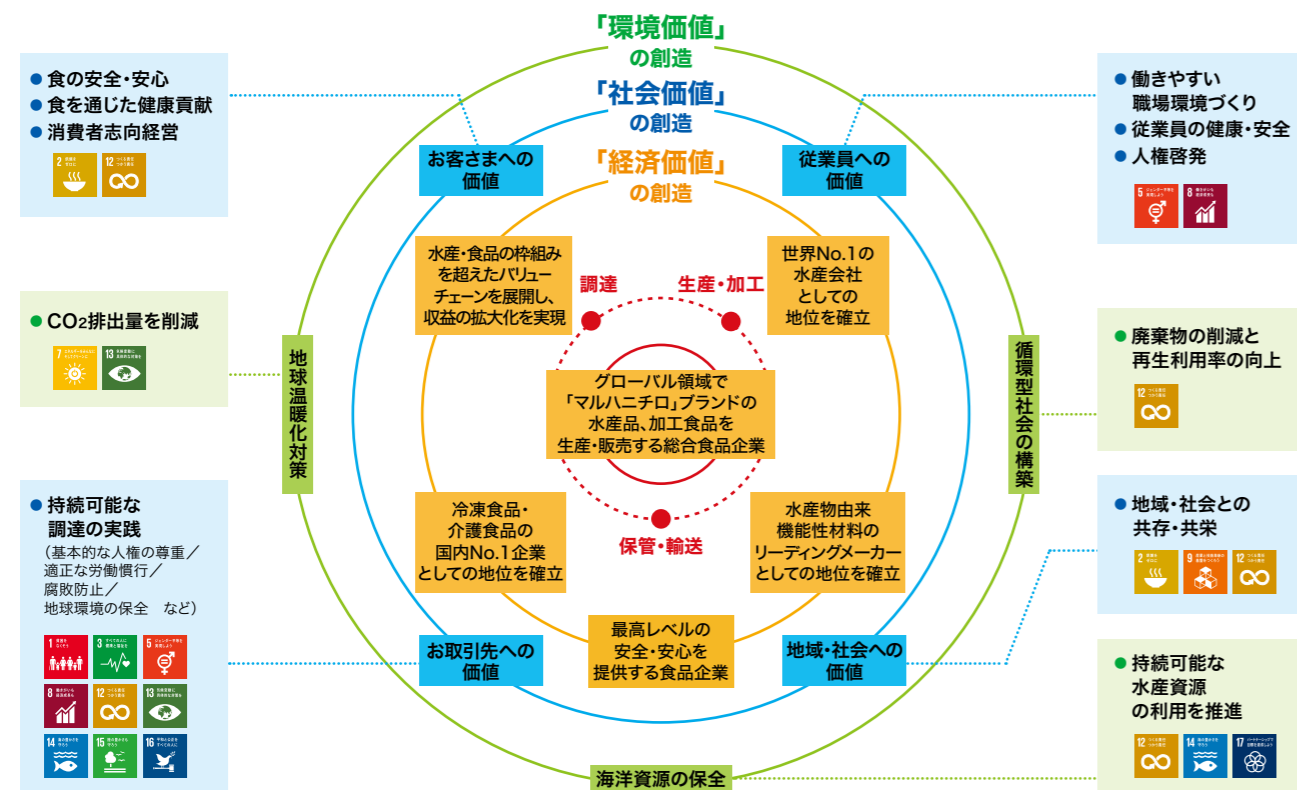
また、バリューチェーンの中流にある生産拠点の新設、再編においても、生産能力や生産効率の向上といった経済価値に加えて、CO₂排出量の削減や冷蔵設備のフロン対策など地球温暖化対策を推進していきます。

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ともな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>「経済価値」の創造</p> <p>企業価値の向上と持続的成長</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 収益力の更なる向上 2. 成長への取り組み 3. 経営基盤の強化 <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>「社会価値」の創造</p> <p>お客さまへの価値</p> <ul style="list-style-type: none"> ■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 <p>従業員への価値</p> <ul style="list-style-type: none"> ■成長機会の提供 ■安全で働きやすい職場環境づくりの推進 ■ダイバーシティ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 <p>お取引先への価値</p> <ul style="list-style-type: none"> ■持続可能な調達の実践 <p>地域・社会への価値</p> <ul style="list-style-type: none"> ■地域社会との共存・共栄 					
<p>「環境価値」の創造</p> <p>地球温暖化対策</p> <ul style="list-style-type: none"> ■2021年度までにCO₂排出量を売上高原単位で2017年度比4%以上削減 <p>循環型社会の構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ■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 <p>海洋資源の保全</p> <ul style="list-style-type: none"> ■持続可能な漁業・養殖認証の取得を推進 ■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り組みを推進 					

サステナビリティ長期ビジョン