

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

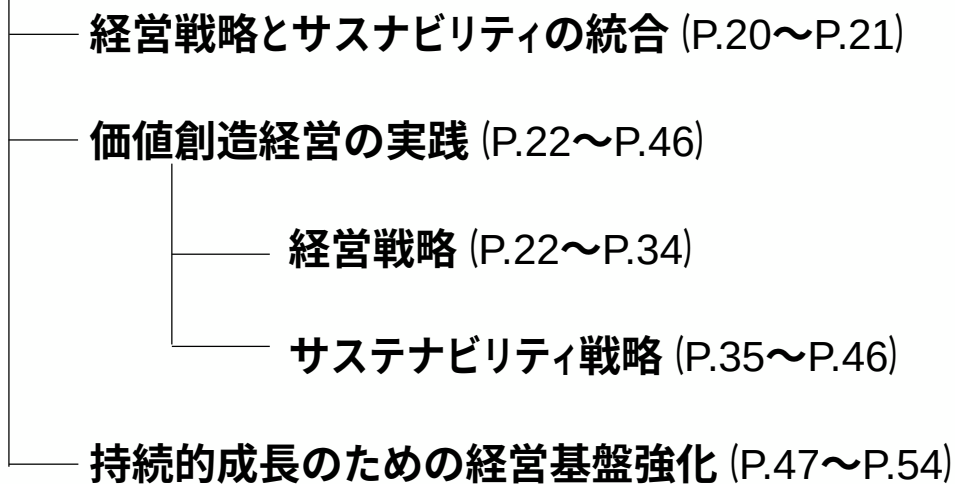
2022/3/28



目次

1. 前中期経営計画 (2018～2021) の総括 (P.3～P.14)
2. 新長期経営ビジョン (P.15～P.17)
3. 新中期経営計画「海といのちの未来をつくる MNV 2024」 (P.18～P.54)

新中期経営計画の基本的な考え方 (P.19)



前中期経営計画 (2018～2021) の総括

定量目標の振り返り

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

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

*1: 収益認識適用後

*2: 売上高差異は、収益認識適用前売上高にて記載

セグメント別業績実績

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

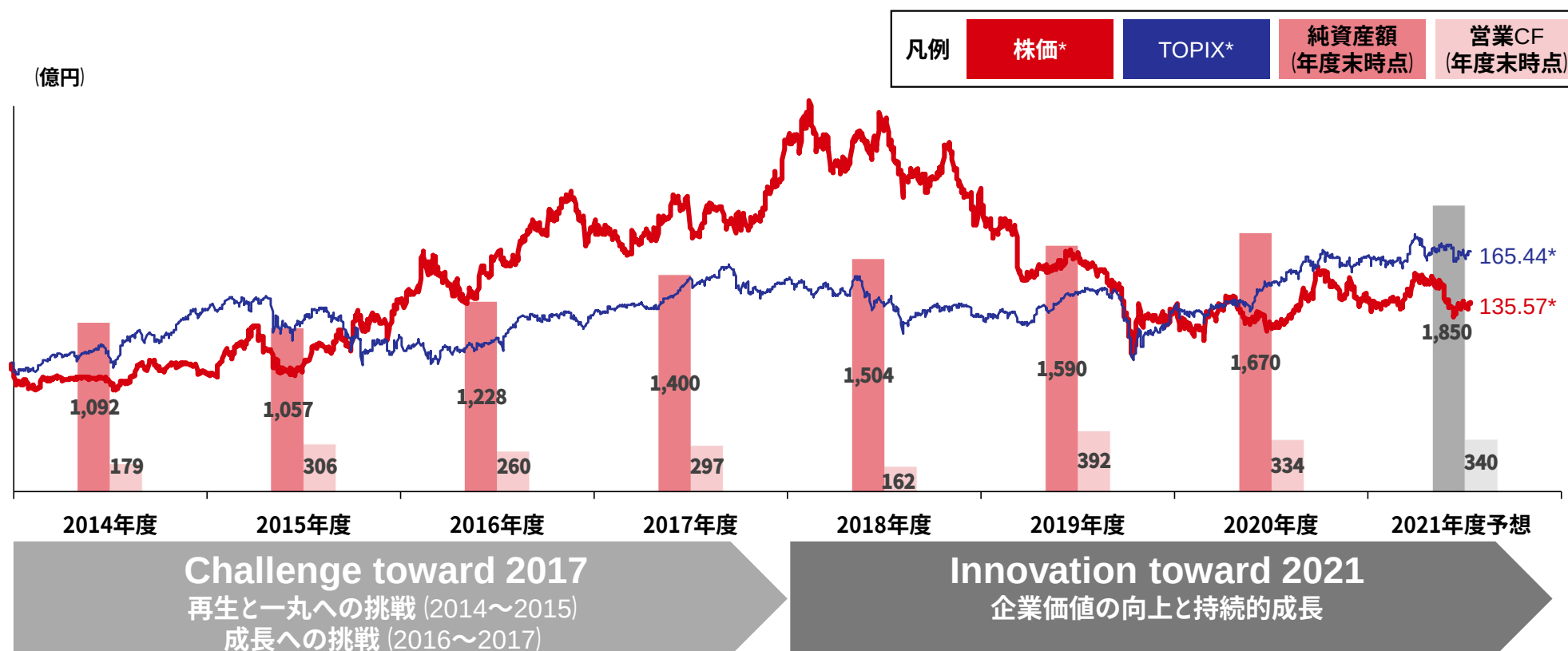
セグメント	売上高 (億円)						営業利益 (億円)				
	21年度 予想 ^{*1}	21年度 収益認識 適用前A	21年度 計画B	17年度 実績C	差異 ^{*2}		21年度 予想A	21年度 計画B	17年度 実績C	差異	
					A－B	A－C				A－B	A－C
水産資源	5,323	5,762	6,214	6,005	▲452	▲243	132	208	152	▲76	▲20
加工	2,950	3,211	3,467	2,893	▲256	318	77	81	59	▲4	18
物流	148	148	176	160	▲28	▲12	11	18	19	▲7	▲8
その他	179	179	143	130	36	49	10	4	15	6	▲5
合計	8,600	9,300	10,000	9,188	▲700	112	230	310	245	▲80	▲15

*1: 収益認識適用後

*2: 売上高差異は、収益認識適用前売上高にて記載

株価と財務数値の推移

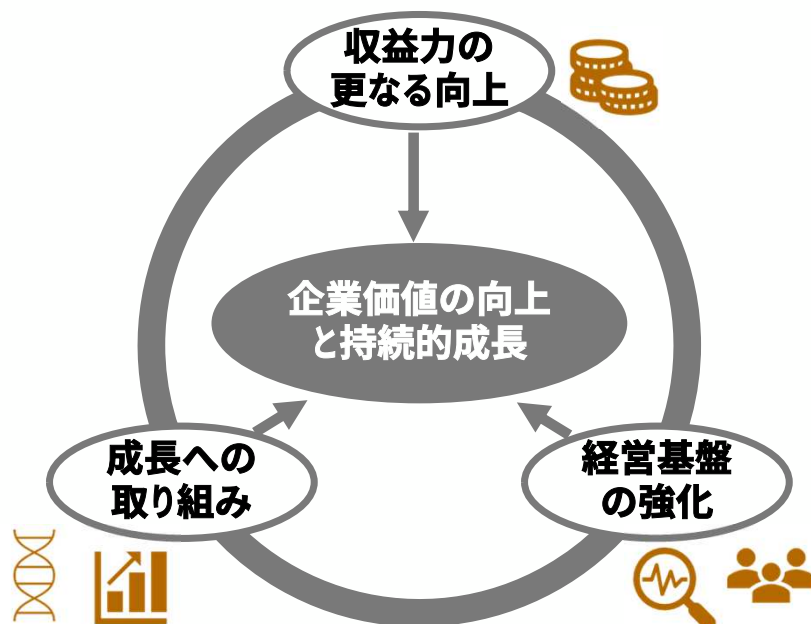
- ・ 着実な収益確保により、純資産額および営業キャッシュフローは堅調に推移



前中期経営計画の基本的な考え方と総括

- 「Innovation toward 2021」の基本的な考え方を踏襲し、新中期経営計画においてもグループ全体で“企業価値の向上と持続的成長”へ再チャレンジ

前中期経営計画の基本的な考え方



前中計の総括と新中計の方向性

成果

- 加工食品事業において、生産拠点再編や戦略投資により収益性が向上
- 財務基盤強化は着実に進捗

課題

- 事業構造上の課題の解決
- 成長ドライバー事業への戦略投資
- 部門を超えたバリューチェーンの更なる強化

企業価値創造シナリオをより具体化し、
企業価値向上と持続的成長の実現に
再チャレンジ

前中期経営計画の総括（詳細） — 成果と課題（1/3） —

- ・加工食品事業の戦略課題として収益拡大は一定の成果を実現
- ・バリューチェーン再構築やグループ全体での海外展開戦略の立案といった全社的課題は積み残し

	計画当初の戦略課題	具体的な取り組み	総括（成果・課題）
「経済価値」の創造 “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	・南紀串本地区の養殖事業拡大 ・メロ船2隻/トロール船2隻投入 ・Peter Pan Seafoods事業の売却 ・北米新規漁獲枠の取得 ・Austral Fisheries新規漁獲枠の取得	 ・水産関連事業（漁業・養殖）は事業構造上の課題が顕在化し、収益向上につながらず ・部門を超えたバリューチェーンの再構築には至らず継続課題
	加工食品事業における収益拡大	・単品管理システム導入 ・生産拠点の再編 ➢ゼリー/レトルトの生産拠点集約 ➢下関工場乾燥食品ライン拡張 ➢夕張工場閉鎖と生産拠点集約	 ・製販一体の事業損益管理、生産拠点再編等により収益性向上 ・コスト上昇への対応を含めた、収益拡大への取り組みが継続課題

前中期経営計画の総括（詳細） — 成果と課題（2/3） —

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

	計画当初の戦略課題	具体的な取り組み	総括（成果・課題）
「経済価値」の創造 “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	・ 大都魚類の完全子会社化 ・ Inlet Seafishの子会社化 ・ 林田食品産業の子会社化 ・ マリンアクセスの子会社化	 ・ 加工・販売機能の取組み強化 ・ 継続して国内外のバリューチェーン拡充が必要 ・ グループの総力の結集
	加工食品事業生産拠点への積極的な投資を実施	・ Sai Gon Foodへの資本参加 ・ ヤヨイサンフーズ気仙沼工場新設	 ・ 生産拠点の戦略投資の実施 ・ 計画的な生産体制の整備が必要
	中長期的な成長領域への先行投資を実施	・ 「リアルテックグローバルファンド1号投資事業組合」に出資参画 ・ インテグリカルチャー（株）「魚類細胞培養」の共同研究開発を開始	 ・ 中長期成長領域への先行投資を実施推進中 ・ 成長ドライバー事業への戦略的な資本投下が必要

前中期経営計画の総括(詳細) — 成果と課題(3/3) —

- ・ 経営基盤強化は着実に進捗
- ・ 成長投資のあり方や保有技術・ノウハウなど無形資産の事業化など、経営基盤の活用方針の明確化は課題として認識

	計画当初の戦略課題	具体的な取り組み	総括(成果・課題)
「経済価値」 の創造 “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	・ R&I外部格付BBB+ (方向性は安定的) 取得	 ・ 計画未達ではあるが、 D/Eレシオ、自己資本比率 とも着実に進捗
	研究開発力、技術力の 強化	・ 開発部の新設、東京開発センター移転拡張 ・ マルハニチロ養殖技術開発センター設立 ・ 水産研究・教育機構との孵化マグロ共同研究	 ・ 研究開発・技術に関する 組織・人財強化のための 取り組みを実施 ・ 研究開発・保有技術の事業化 に課題
	人財・ブランド・ ITインフラの強化	・ ブランド統合の実施 ・ 社内外ブランドコミュニケーションの強化 ・ スマートファクトリーの推進 ・ 働き方改革および情報管理活動の推進	 ・ ブランド力強化に向け、社内外に 向けた取り組みを実施 ・ セキュリティ強化と働き方改革とし ての、業務・制度・ITインフラ整備 ・ 業務標準化に向けた基幹系システ ムのモダナイズは継続課題

前サステナビリティ中期経営計画の基本的な考え方と総括

- ・各マテリアリティにおいて、取組みが着実に進捗したが、数値目標KPIを設定した項目は未達の見込み、KPI未設定項目は客観的な評価が困難
- ・新中期経営計画においては、明確なKPIを設定、進捗確認を実践することで価値創造実現に再チャレンジ

前サステナビリティ中期経営計画の基本的な考え方



前中計の総括と新中計の方向性

成果

- ・「社会価値」の創造、「環境価値」の創造の各マテリアリティの着実な進捗

課題

- ・「環境価値」数値目標KPIは未達の見込み
- ・数値目標KPIの設定が不足

経営戦略とサステナビリティをより一体化し、
明確なKPI設定と進捗管理による企業価値向上
と持続的成長の実現に再チャレンジ

前サステナビリティ中期経営計画の総括（詳細） — 成果と課題（1/3） —

- ・ 中期目標として掲げた取り組みを実施、各項目で進捗したもの、数値目標KPIを設定しておらず、客観的な評価が困難

	主なマテリアリティ	具体的な取り組み	総括（成果・課題）
「社会価値」の創造 “お客さまへの価値” “お取引先への価値”	安全・安心な食の提供	・ 品質マネジメントシステム、食品安全マネジメントシステムの浸透・運用	 ・ 品質PDCA活動をグループ全体で展開 ・ 品質事故の未然防止、撲滅が継続課題
	「消費者志向経営」の推進	・ お客さまに満足いただける対応サービス、「お客さまの声」を生かす事業活動の強化	 ・ 在宅受電体制の構築 ・ お客さまの声を活用した商品の改善・改良
	「生涯健康計画」の推進	・ 「生涯健康計画」に基づく研究・開発の強化 ・ ヘルス＆ウェルネスへの貢献	 ・ 介護食品、DHA含有製品（缶詰・チルド食品）の開発、販売促進 ・ DHAに関する情報の発信
	持続可能な調達の実践	・ CSRに配慮したサプライチェーンマネジメントの実践	 ・ サプライヤーガイドライン遵守状況確認、人権・労働慣行調査の実施 ・ 調査結果に基づく改善措置が課題

前サステナビリティ中期経営計画の総括(詳細) — 成果と課題(2/3) —

- ・ 中期目標として掲げた取り組みを実施、各項目で進捗したものの、数値目標KPIを設定しておらず、客観的な評価が困難

	主なマテリアリティ	具体的な取り組み	総括(成果・課題)
「社会価値」の創造 “従業員への価値”	成長機会の提供	・ 次世代経営人財育成プログラムの始動 ・ グローバル人財育成の推進	 ・ 次世代経営人財、グローバル人財育成が進捗 ・ 人財の更なる適正配置と育成、育成プログラムの拡充が課題
	ダイバーシティの推進と働き方改革の実施	・ 働き方の選択肢を増やす制度の拡充 ・ 女性管理職比率の改善	 ・ フレックス勤務制度、在宅勤務制度の導入 ・ 次世代管理職を担う層の拡充 ・ 女性管理職比率の改善が継続課題
	健康経営の推進	・ ハイリスクアプローチの強化(健康診断後措置・メンタルヘルス対策) ・ ポピュレーションアプローチの強化(生活習慣病改善・がん予防セミナーの開催等)	 ・ 日本政策投資銀行「DBJ健康経営格付」3年連続最高ランクの格付取得 ・ 「健康経営優良法人(ホワイト500)」に4年連続選定 ・ 「健康経営銘柄2022」に選定

前サステナビリティ中期経営計画の総括（詳細） — 成果と課題（3/3） —

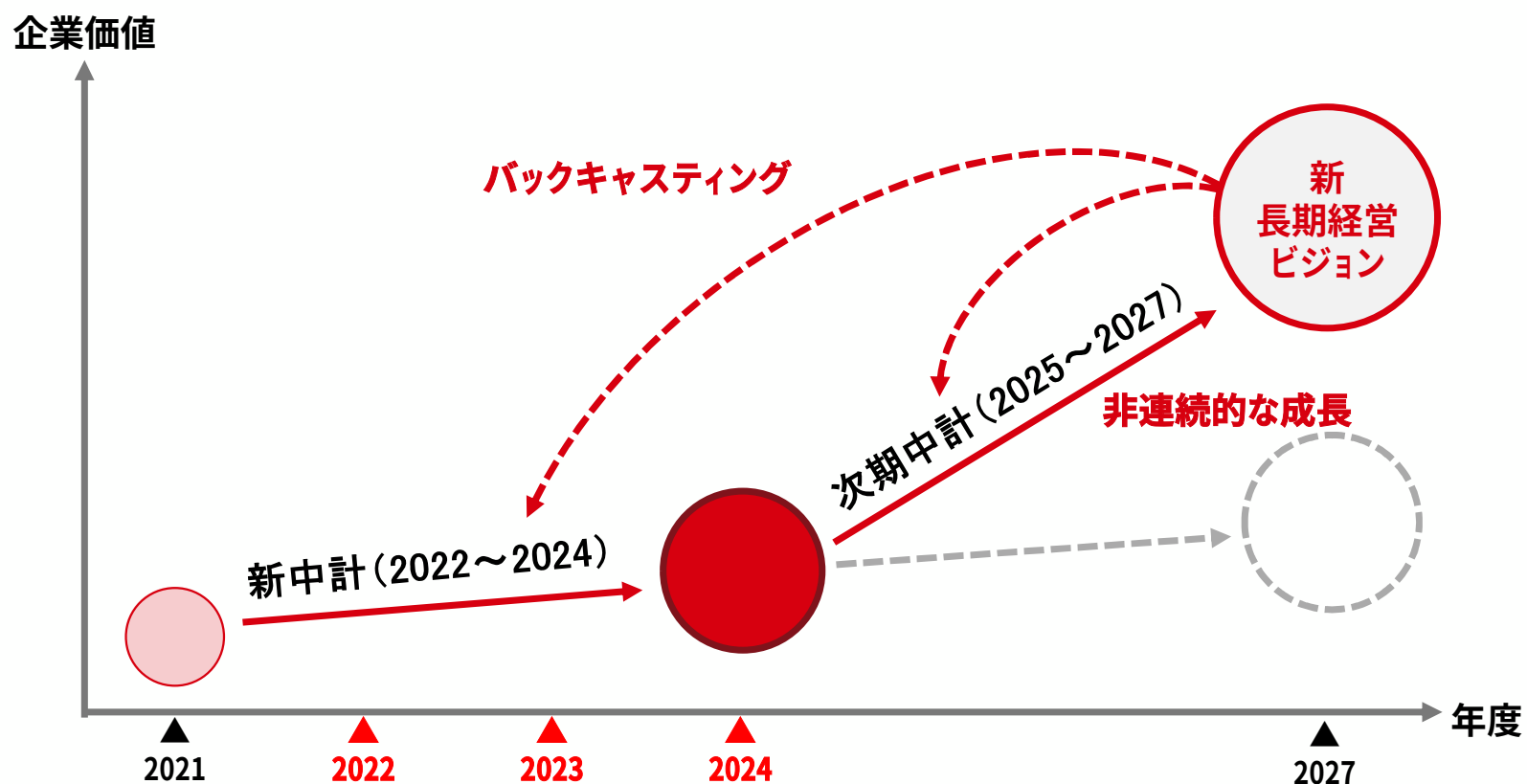
- ・地球温暖化対策、循環型社会の構築で掲げた数値目標KPIは未達の見込み
- ・海洋資源の保全は各取り組みが進捗したものの、数値目標を設定しておらず、客観的な評価が困難

	マテリアリティ	具体的な取り組み	総括（成果・課題）
「環境価値」の創造	地球温暖化対策	・ 省エネルギー設備の増強 ・ エネルギー効率の改善 ・ ノンフロン冷凍機への転換	 ・ 物流拠点で脱フロン推進 ・ 数値目標（CO₂排出量を売上高原単位で4%削減）未達
	循環型社会の構築	・ 製造トラブルの削減 ・ 原材料・資材・商品の廃棄削減 ・ 廃棄物の有価物化推進	 ・ 廃棄物排出量は減少したが、数値目標（廃棄物排出量を売上高原単位で4%削減、廃棄物等の再生利用率99%以上）未達
	海洋資源の保全	・ 持続可能な漁業・養殖認証（MSC・ASC）水産物の取り扱い推進 ・ 持続可能な養殖認証の取得を推進 ・ 取り扱い水産物の資源状況把握	 ・ グループ全体で持続可能な認証水産物の取り扱い推進 ・ 水産資源調査の実施と開示

新長期経営ビジョン

長期経営ビジョンの再定義と新中期経営計画

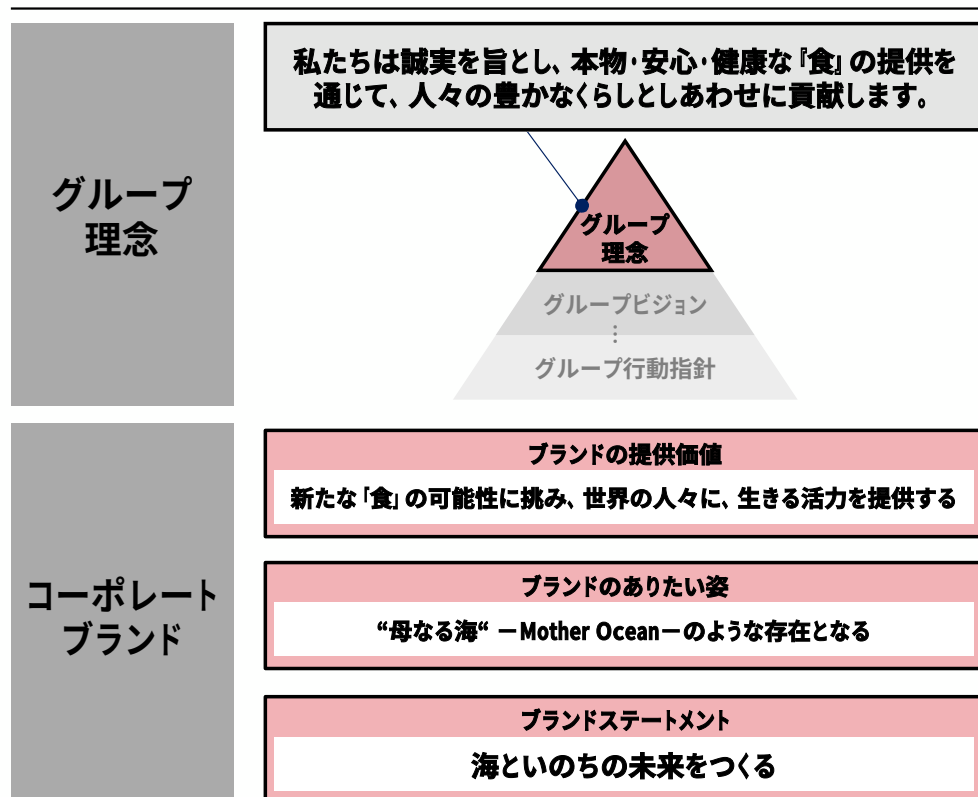
- 当社グループの存在意義（パーパス）の実現に向けた長期目線の経営ビジョンを再定義し、非連続な成長のロードマップをバックキャストで描き、その具体的な道筋をつける



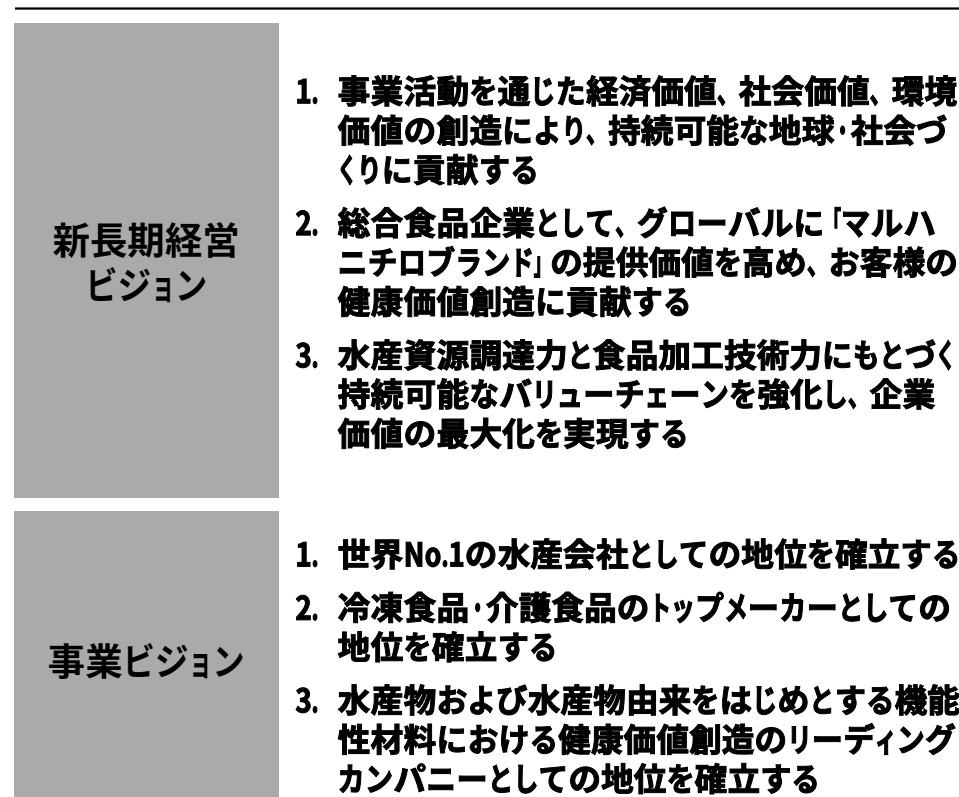
当社グループの存在意義と2027年に向けた新長期経営ビジョン

- 企業価値向上と持続的成長の実現に向け、長期経営ビジョンを再定義

存在意義 (パーパス)



新長期経営ビジョン



新中期経営計画「海といのちの未来をつくる MNV 2024」

新中期経営計画の基本的な考え方

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

経営戦略と サステナビリティの統合

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

価値創造経営の実践

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

持続的成長のための 経営基盤強化

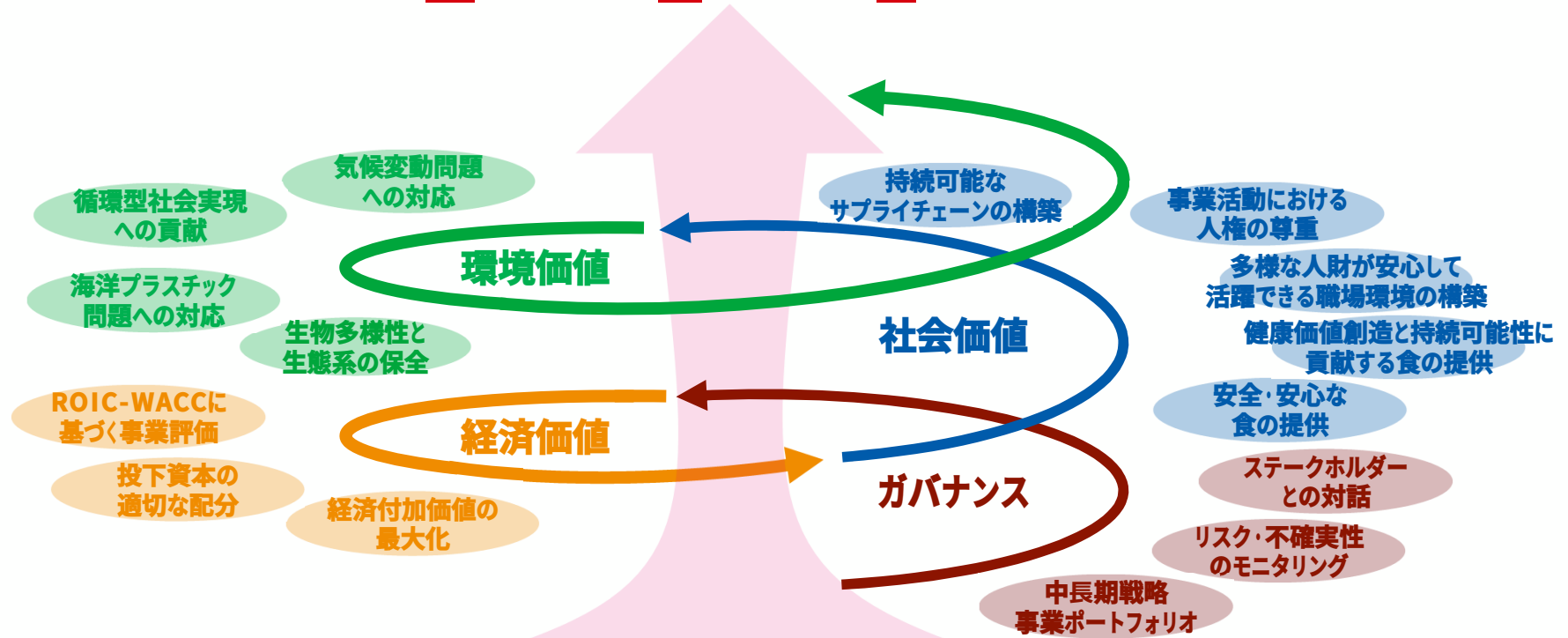
- 多様化する消費者のニーズに対応した健康価値の創造と提供
- イノベーションエコシステムの構築
- 人財への積極的な投資
- コーポレートブランドの発信強化
- 知財リスク対応と無形資産の活用・強化推進
- DX推進基盤の構築とデジタル技術の活用

デジタル技術を活用した価値創造の推進

当社グループにおける価値創造の考え方① — MNVの創造 —

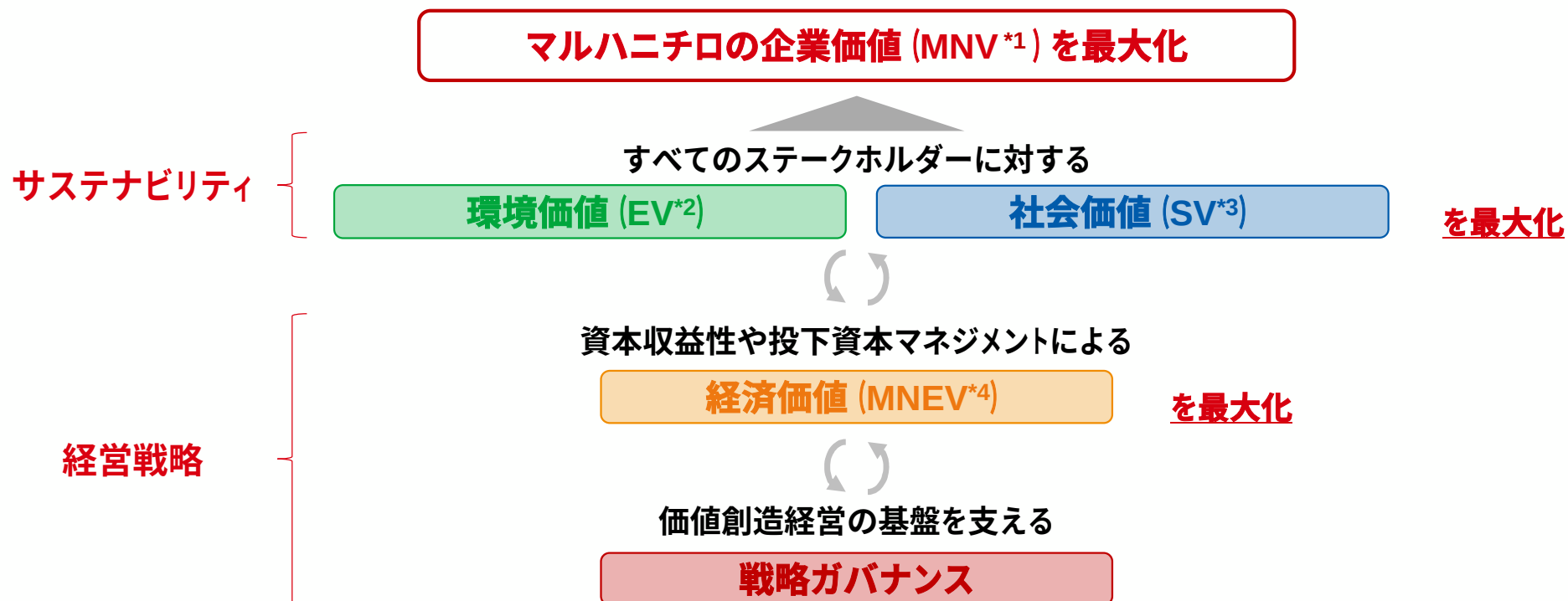
- 経営戦略とサステナビリティの統合により、すべてのステークホルダーに対してMaruha Nichiro Value (MNV) を創造し、企業価値向上と持続的成長を実現

Maruha Nichiro Value



当社グループにおける価値創造の考え方② — MNVの創造 —

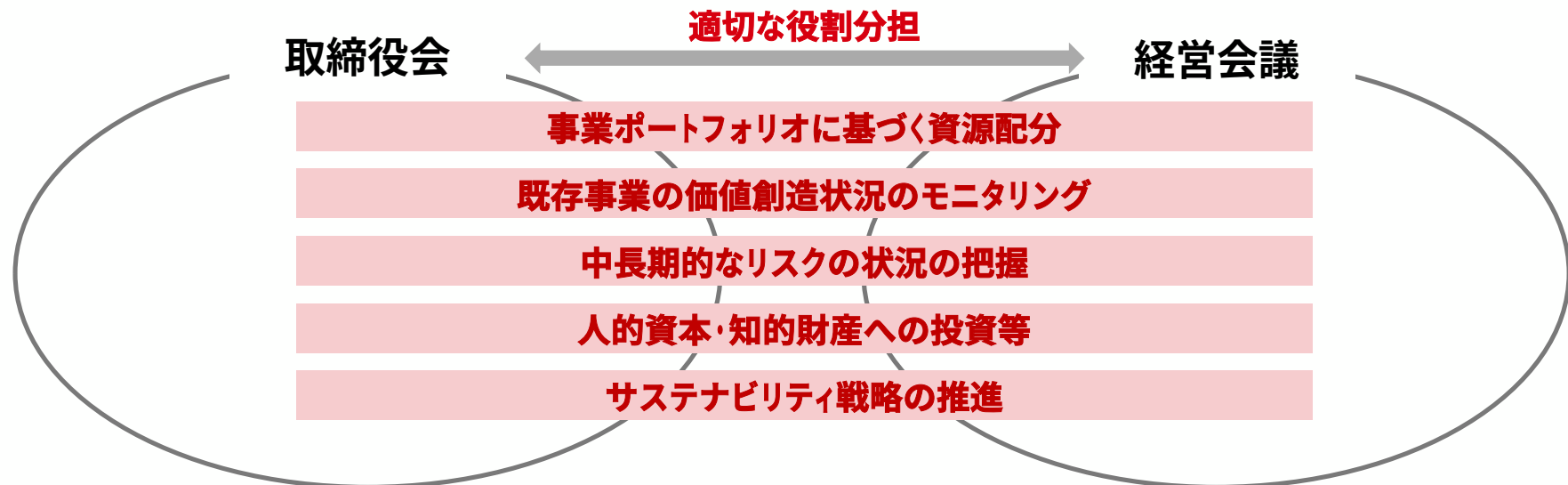
- MNV^{*1}の創造にあたっては、事業の継続性を担保する土台である経済価値の最大化に向けた経営戦略を着実に実行しつつ、環境価値・社会価値を最大化する



戦略ガバナンスの構築

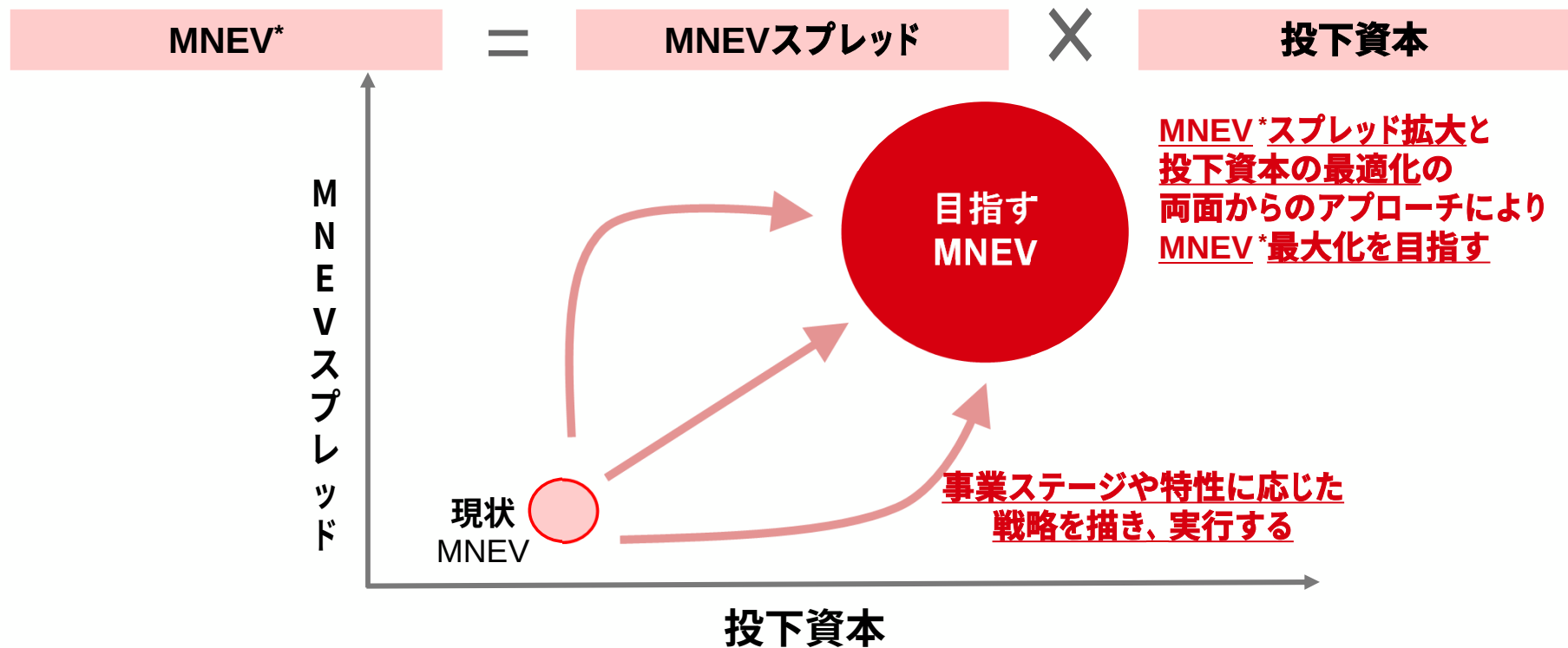
- MNV*の創造に対して、より一層コミットするガバナンス体制を「戦略ガバナンス」と定義
- 主に下記テーマについて、取締役会・経営会議が適切な役割分担のもと、その監督・検討にあたる

着実にかつ効率的にMNVを創造し続けるための統治体制 = 戦略ガバナンス



経済価値 (MNEV) 創造の考え方①

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



経済価値 (MNEV) 創造の考え方②

- MNEV^{*1}は、“事業活動の成果に伴う経済付加価値額”として、投下資本利益率 (ROIC^{*2}) と加重平均資本コスト (WACC^{*3}) の差に、投下資本を乗じ算出し可視化

MNEV^{*1}

=

MNEVスプレッド

×

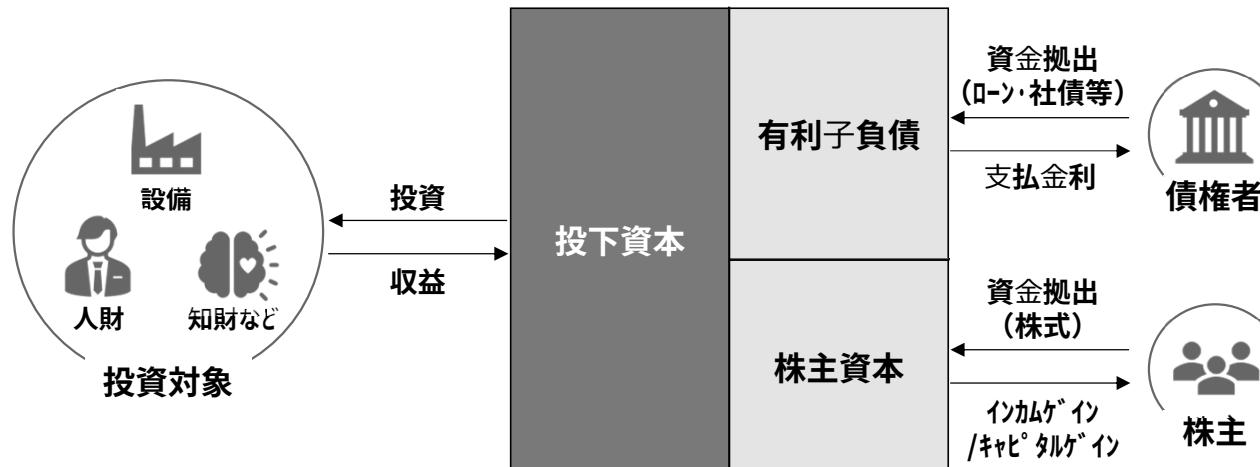
投下資本

投下資本に対する利回り

(ROIC^{*2}: 投下資本利益率)

資本コスト

(WACC^{*3}: 加重平均資本コスト)



*1: Maruha Nichiro Economic Value

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

*3: Weighted Average Cost of Capital

キャッシュフロー配分に関する基本ポリシー

- 最適資本構成の達成に必要なキャッシュインの検証を行った上で、投下資本余力を踏まえたキャッシュフロー配分方針を策定する

外部格付 (BBB+格付の堅持・向上) および最適資本構成 (ネットD/Eレシオ1.0倍程度の早期達成および堅持)

必要なキャッシュインの検証

キャッシュイン

キャッシュ配分のフロー

- ① 複数シナリオによる想定格付影響を検証
- ② ①に基づき有利子負債の調達許容額を算出
- ③ ②に基づく投下資本余力を算出、手元現預金水準と合わせ、キャッシュインを検証

営業キャッシュフロー

有利子負債調達許容額

手元現預金

キャッシュインの
範囲における配分

最適資本構成の堅持

キャッシュアウト

キャッシュ配分のフロー

キャッシュインの範囲における配分を成長投資、株主還元、リスクマネジメントを踏まえた手元現預金水準をそれぞれ検証

株主還元

業績動向を踏まえた安定的な配当と、機動的な自己株取得による株主還元を実施

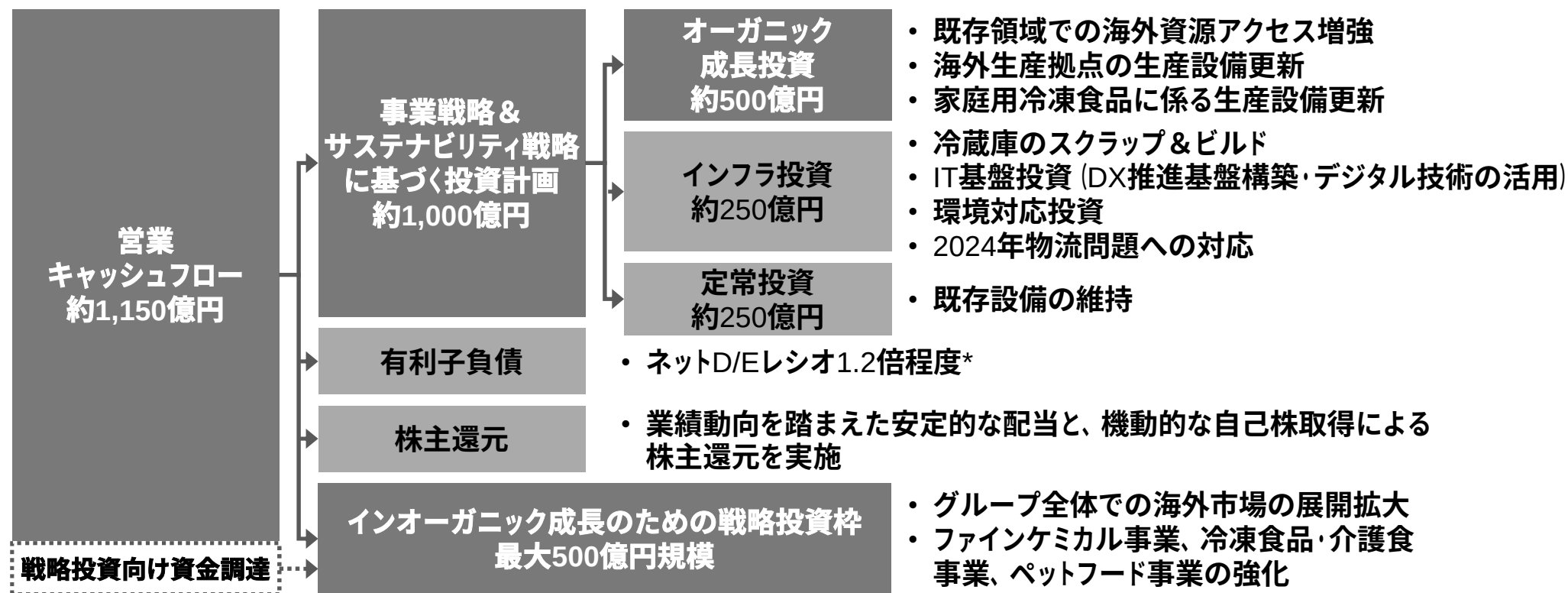
成長投資/ESG投資

株主還元

手元現預金

キャッシュフロー配分計画

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



財務KGI*

		24年度計画 A	27年度目標 B	21年度予想 C	差異	
					A-C	B-C
MNEV	(億円)	95～	110～	89	6	21
売上高	(億円)	9,600～	10,000～	8,600	1,000	1,400
営業利益	(億円)	270～	310～	230	40	80
EBITDA	(億円)	465～	500～	412	53	88
ROIC		4.3%～	5%～	4.1%	0.2pt	0.9pt
ROE		9%～	9%～	10.7%	▲1.7pt	▲1.7pt
ネットD/Eレシオ		～1.2倍	～1.0倍	1.4倍	▲0.2pt	▲0.4pt

*: 財務KGIには、インオーガニック成長のための戦略投資による影響を除く

事業ポートフォリオの考え方

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

資本投下方針の 検討の視点

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

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

資本投下方針の 分類内容

上記検討の視点①～③に基づき、各事業を以下A～Cに分類

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

成長ドライバー領域の重点テーマと戦略投資

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

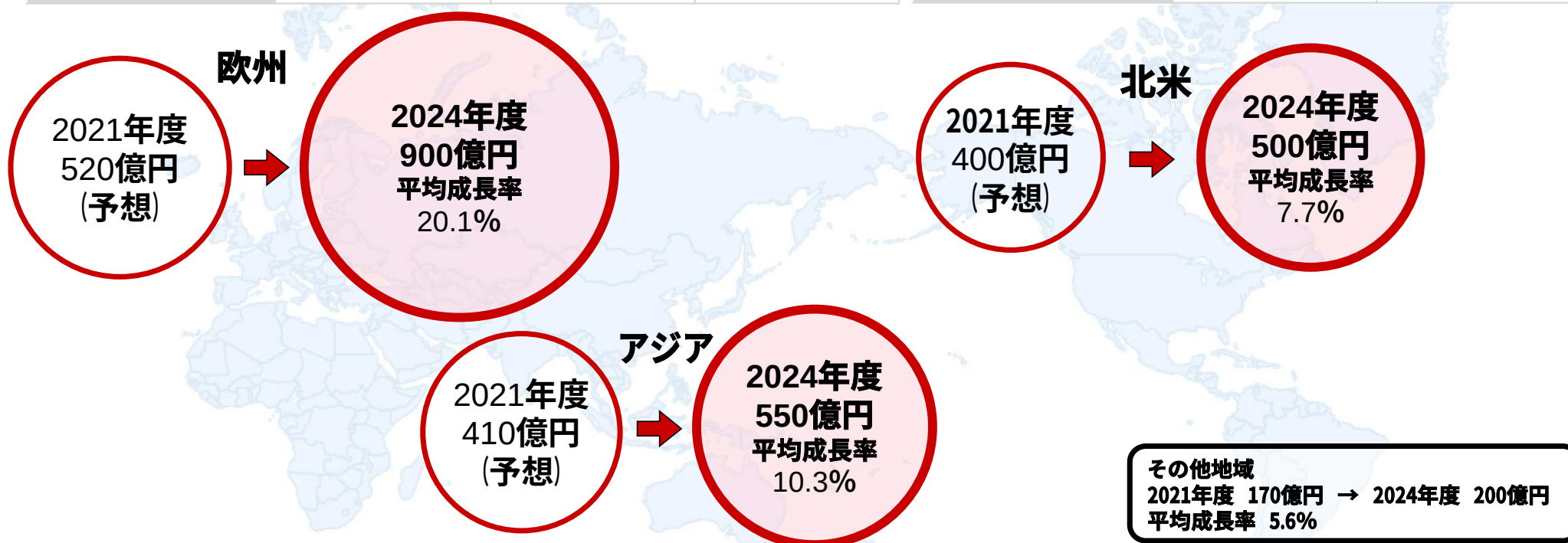
海外市場への展開拡大	冷凍食品・介護食品	ファインケミカル	ペットフード
海外 北米現法での加工食品の 生産拡充とラインナップ拡充	冷凍食品・介護食領域での 研究開発力・技術力強化と 商品ラインナップ拡充	医薬品原薬事業の拡大	商品ラインナップ拡充 に向けた開発力強化
海外 ベトナム現法での 水産加工品の生産拡充と ラインナップ拡充		既存製品の深堀と多様化	
海外 欧州での水産物流通・ 販売強化	海外 北米冷凍食品市場への本格参 入に向けた取組み着手	海外 原材料権益の確保	海外 アジアにおける開発・ 販売強化と新市場開拓
海外 資源アクセスの強化	海外 ベトナム市場向け冷凍食品の 開発・販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

成長ドライバー領域で最大500億円のインオーガニックによる戦略投資枠を設定

海外市場への展開拡大

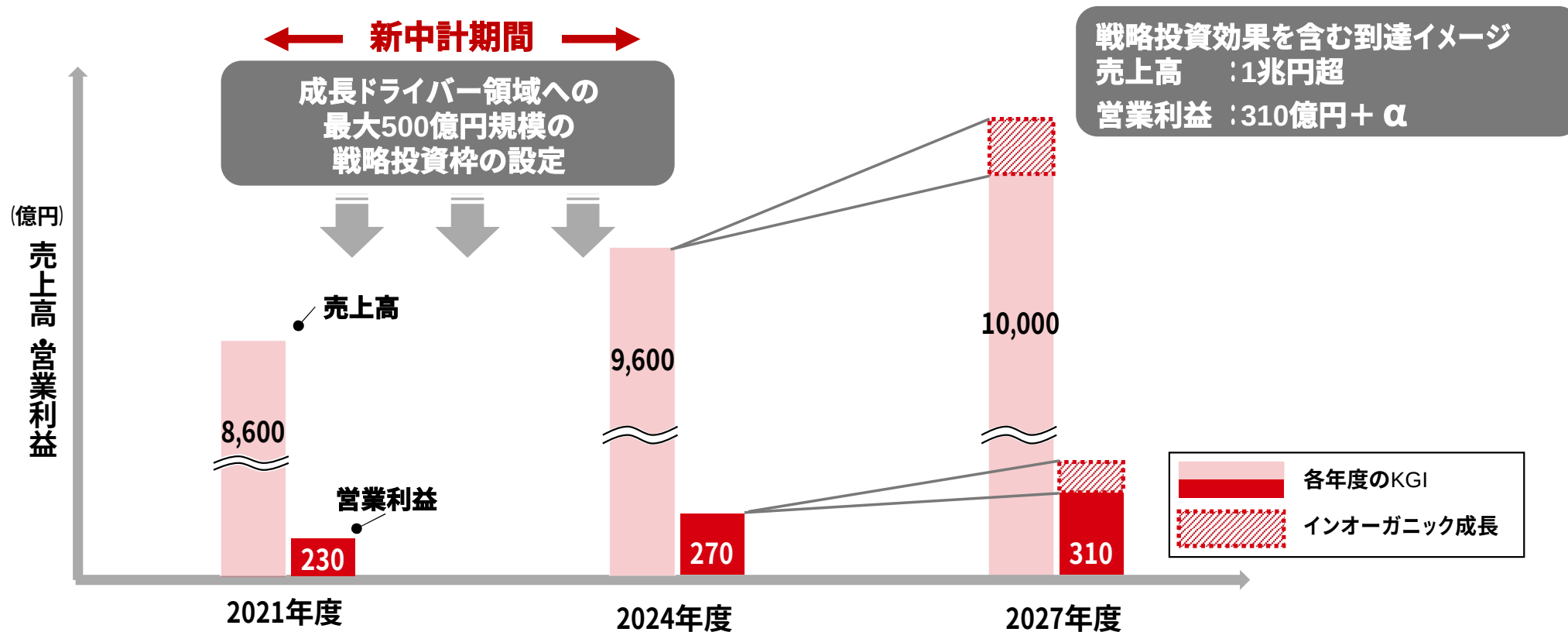
- ・ 北米・欧州・アジア市場を中心に海外売上拡大を図る

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



2027年に向けた戦略投資を含めた成長イメージ

- ・ 新中計期間の成長ドライバー領域への戦略投資による、2025年以降の業績貢献を見込む



水産・食品の枠組みを超えたバリューチェーンの価値最大化

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



事業戦略サマリー ー各セグメントー

水産資源セグメント

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

加工食品セグメント

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

食材流通セグメント

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

物流セグメント

- ・ 事業インフラとしてバリューチェーン強化に貢献する物流拠点整備

セグメント別業績目標^{*1}

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

^{*1}: 収益認識適用後

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

サステナビリティ戦略の基本となる考え方

- ・ 当社グループを取り巻く社会環境課題が年々深刻化



深刻化する気候変動

世界中で異常気象が深刻化し、人々の生活や企業活動に影響が発生



水産資源の減少リスク

世界的な魚食需要の高まり等から水産資源の減少リスクが発生



人権問題の顕在化

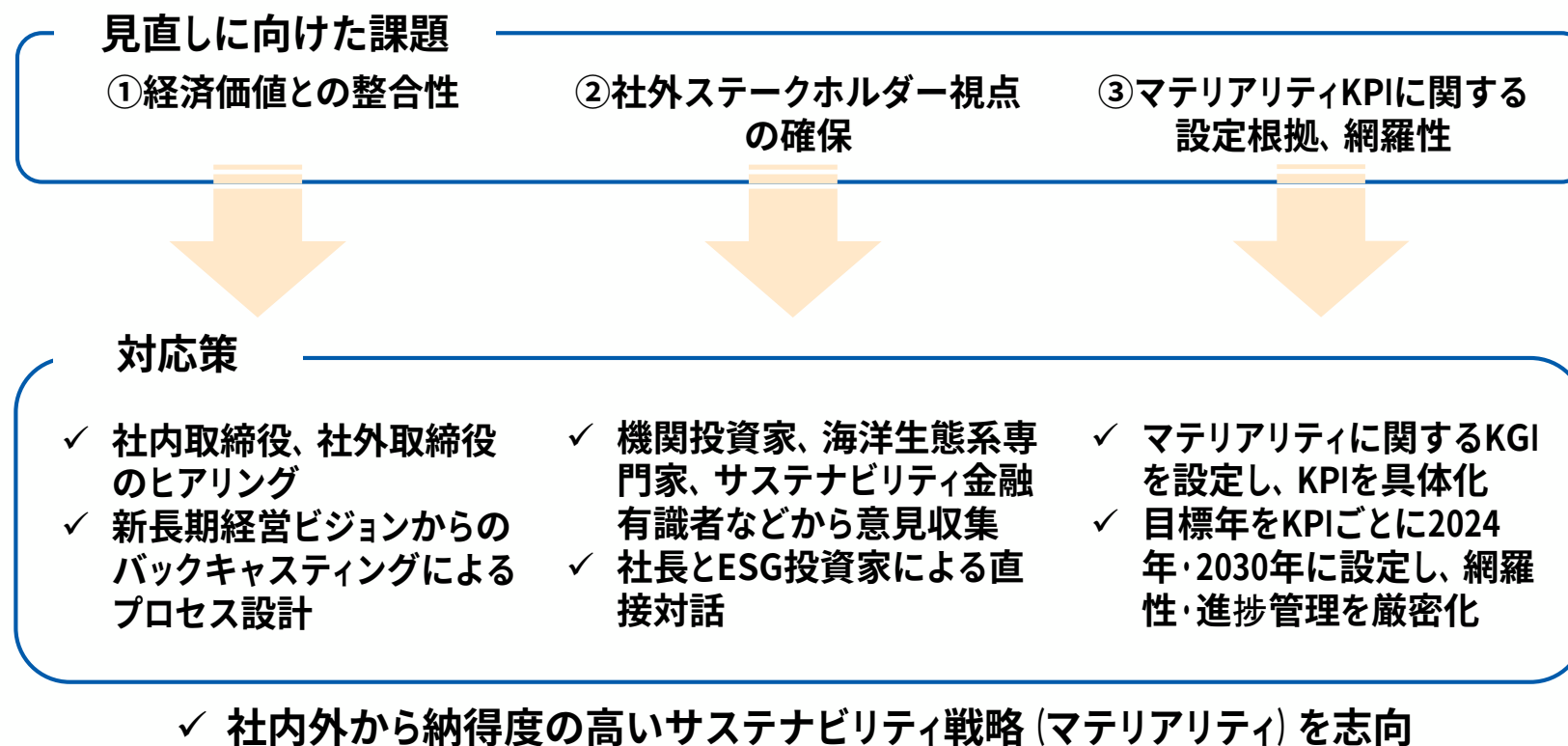
サプライチェーンのグローバル化に伴い、人権侵害が多様化かつ増加

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

サステナビリティ戦略 (マテリアリティ) 見直しが必要

マテリアリティ見直しによるサステナビリティ戦略の再策定

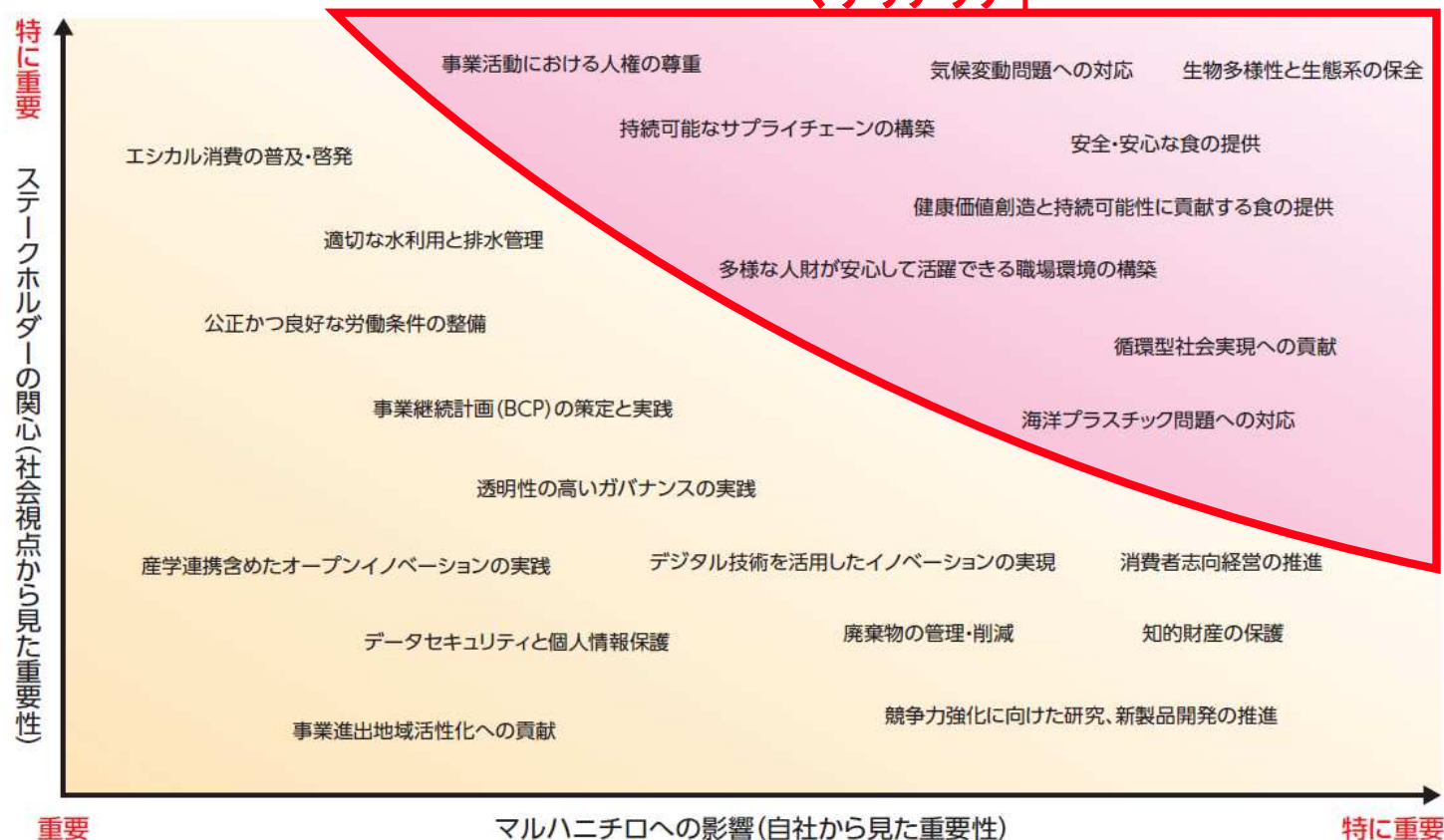
- ・ 新長期経営ビジョンを「核」として、マテリアリティおよびサステナビリティ戦略の見直しを実施



マテリアリティの見直し

- ・ 社外の意見や期待、経営戦略との整合性を踏まえ、マテリアリティを選定

マテリアリティ



✓ 経営資源を効率的に活用するため、社会軸・自社軸双方から重要性の高い右上象限をマテリアリティとして選定

✓ 外部環境や事業戦略の変化との連動を意識し、今後も定期的に見直しを実施

環境価値の創造に関するマテリアリティ

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

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

社会価値の創造に関するマテリアリティ

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

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

サステナビリティ戦略 Case①:「気候変動問題への対応」

目指すゴール (KGI)

脱炭素や気候変動に対して業界における主導的地位を確立している



設定したKPI

グループ全体におけるカーボンニュートラル実現 (2050年)

主な取り組み施策①

CO₂排出量削減ロードマップ策定、
およびロードマップに基づく削減実施
✓ 2022年度中に2030年度までの削減計画
(対象範囲、事業所別) を策定

主な取り組み施策②

TCFDを活用したシナリオ分析の実施
✓ 海水温上昇による水産資源への影響、異常
気象による農畜産原材料への影響を測定

サステナビリティ戦略 Case①:TCFDシナリオ分析

- ## (1) シナリオ分析のプロセス



貴社の事業ポートフォリオ

物流・その他 4.3%

1 漁業・養殖セグメント

2 商事セグメント

3 海外セグメント

4 加工セグメント

合計 9,052億円 (2020年3月期)

貴社拠点および魚種

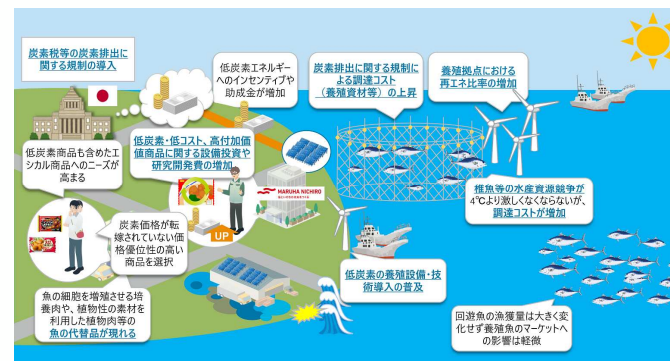
国内	国外
庄佐 (山形)	養殖サケ、ベニザケ、スケソウダラ、ホキ、ミナチカラ、オキメダイ、キンメダイ、カツオ、アジ、メジ、ムツバツ、イカ、アカイカ、エビ、タコ、ズワイガニ、タラ(カニ)、マルズワイ等
鹿野 (三重)、串本 (和歌山)、柏島 (高知)、湊谷 (山口)、五島 (長崎)、佐伯 (大分)、奄美大島	
唐津 (佐賀)、佐伯 (大分)、島浦 (宮崎)、南さつま・桜島 (鹿児島)	
サクラマス	
クロマダロ	
ブリ	
カンパチ	

- Copyright ©2022 Maruha Nichiro Corporation

- ・ 操業コストの増加、生産量低下が発生し、物理的リスクへの対応が必要



- ・ 規制強化に伴う事業の低炭素化と高付加価値化製品開発が必要



サステナビリティ戦略 Case②:「生物多様性と生態系の保全」

目指すゴール (KGI)

取扱い水産資源について、資源枯渇リスクがないことを確認している



設定したKPI

取扱水産物の資源状態確認率を100% (グループ全体、2030年)

主な取り組み施策①

水産資源調査の継続実施

- ✓ グループ各社の製品、原材料について、水産物取扱量の現状把握、天然水産物の資源状態を科学的観点から評価する調査を継続実施

主な取り組み施策②

環境に配慮した養殖の実践

- ✓ 自社養殖場におけるGSSI承認認証レベルの管理推進

サステナビリティ戦略 Case②:「生物多様性と生態系の保全」

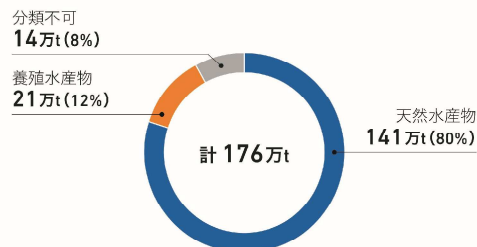
- 持続可能な調達を実践するため、グループ各社の水産物取扱量、天然水産物の資源状態を評価する調査を継続実施

※すべての調査結果については右記を参照 https://www.maruha-nichiro.co.jp/corporate/sustainability/environment/maintenance/pdf/resource_survey_results.pdf

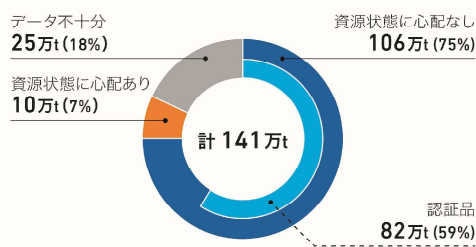
(1) 水産物取扱量の現状把握

マルハニチロ国内外グループ全体が、グループ外から調達した原料、製品を対象に、水産物の取扱量を把握する調査を実施

● 調査結果：取扱水産物全体



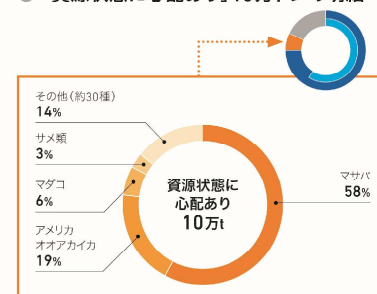
● 天然水産物の資源状態



(2) 天然水産物の資源状態評価

天然水産物の資源状態を評価するため、認証された漁業で獲られた水産物であるかを確認するとともに、外部機関 (Sustainable Fisheries Partnership) により、科学的見地を重視した総合的な資源状態の評価を実施

● 「資源状態に心配あり」10万トンの明細



- マルハニチログループ全体の水産物の取扱いは原魚換算で約176万トンとなり、2018年世界の漁業・養殖、水産物生産量の約0.8%相当
- 取扱魚種は学名で約360種、原産国数は全世界196カ国中76カ国
- 一方、飼料原料である魚粉を中心に魚種が不明な水産物が約14万トンあることが判明し、これらを明らかにしていくことが重要な課題

- 「資源状態に心配あり」は約10万トン、「データ不十分」は約25万トンあることが判明
- 今後、現時点で資源状態に心配がある水産物の回復計画などを調査し、必要に応じて支援すること、データが不足している魚種について外部機関と協力しながら、「資源状態に心配あり」、「データ不十分」を減少させていくことが課題

サステナビリティ戦略 Case③:「持続可能なサプライチェーンの構築」

目指すゴール (KGI)

サプライヤーとの協働により持続可能な調達網構築を実現できている
自社含むサプライチェーン上で、強制労働等の人権侵害ゼロを実現している

設定したKPI

サプライヤーガイドラインへの同意率・重要項目改善率100% (グループ全体、2030年)
サプライチェーン上の人権侵害ゼロの確認率100% (グループ全体、2030年)



主な取り組み施策①

持続可能な調達を可能とするサプライチェーンマネジメントの強化

- ✓ サプライヤーとの共存共栄に向け、サプライヤーガイドラインの周知、理解促進
- ✓ サプライヤー調査・フィードバックの定期的実施とシステム化促進

主な取り組み施策②

自社事業・サプライチェーンにおける人権リスクの排除

- ✓ 人権研修や製造拠点における調査、ヒアリング
- ✓ サプライヤーに対するリスク評価、リスク有と評価されたサプライヤーへのヒアリング

サステナビリティ戦略 Case③:「持続可能なサプライチェーンの構築」

- ・ サプライヤーガイドラインの周知、理解促進を通じたサプライチェーンマネジメント強化と自社事業・サプライチェーンにおける人権リスクの排除を推進

主な取り組み施策①

サプライヤーガイドラインの遵守状況確認を目的とした調査実施とフィードバックによる改善促進

- ・ 2020年度調査実施サプライヤーは1097社
マルハニチロブランド製品を製造する認定工場については、その99.7%にあたる国内外293社の管理状況を確認
- ・ ガイドライン解説書の配布、サプライヤーへのフィードバック実施による理解と改善促進

2020年度 調査実施サプライヤー	1,097社
対象サプライヤー	2020年度 調査実施サプライヤー
国内認定工場	127社
海外認定工場	166社
直営工場サプライヤー	242社
その他原料サプライヤー等	562社

主な取り組み施策②

人権・労働慣行調査による人権リスク評価を実施

- ・ 2020年度調査対象取引先は過去に人権リスクの認められたエリア・業種
- ・ 今後は、人権・労働慣行調査の対象範囲を拡大して、人権リスク評価を実施

サステナブルな水産資源アクセス強化

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

環境 認識

天然資源

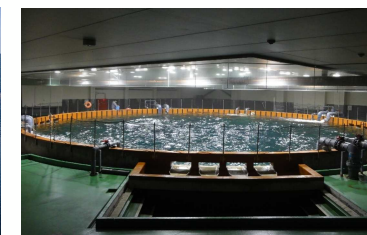
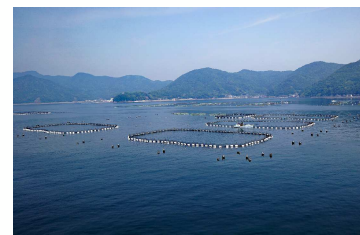
- ・ 世界的な需要増に対して、天然資源量は限定的
- ・ 各国の資源管理の厳格化が進み、新規資源アクセスの獲得機会は希少

養殖資源

- ・ 世界的な需要増対応と天然資源保全の両立のため、養殖資源の重要性は今後ますます高まる
- ・ ただし、海面養殖においては、ライセンス高騰・環境保全・生産リスク等課題も存在

新中計期間 の取組み

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



基盤強化への取組み

多様化する消費者のニーズに
対応した健康価値の創造と提供

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

イノベーションエコシステムの構築

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

人財への積極的な投資

- 「新しい時代のチェンジメーカー創出」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

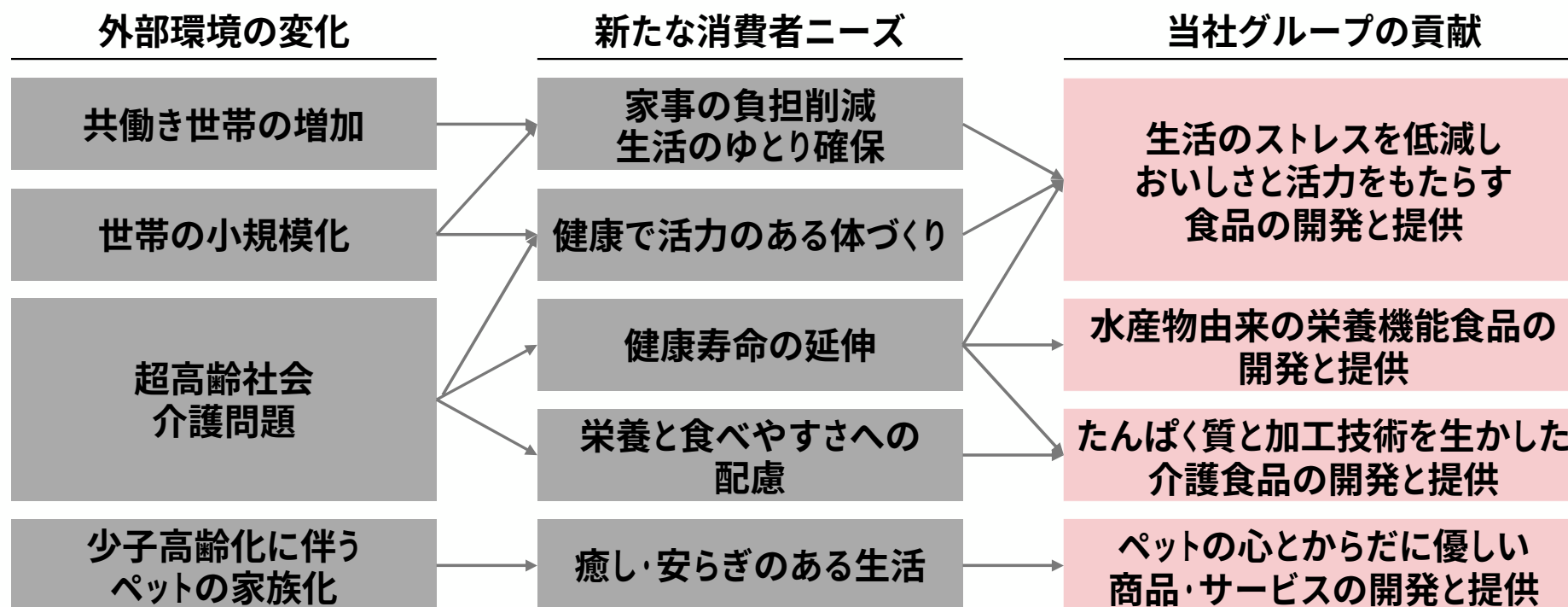
- グループ内連携を強化し、知財リスクへの対応と無形資産の活用・強化をグループ全体で推進

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

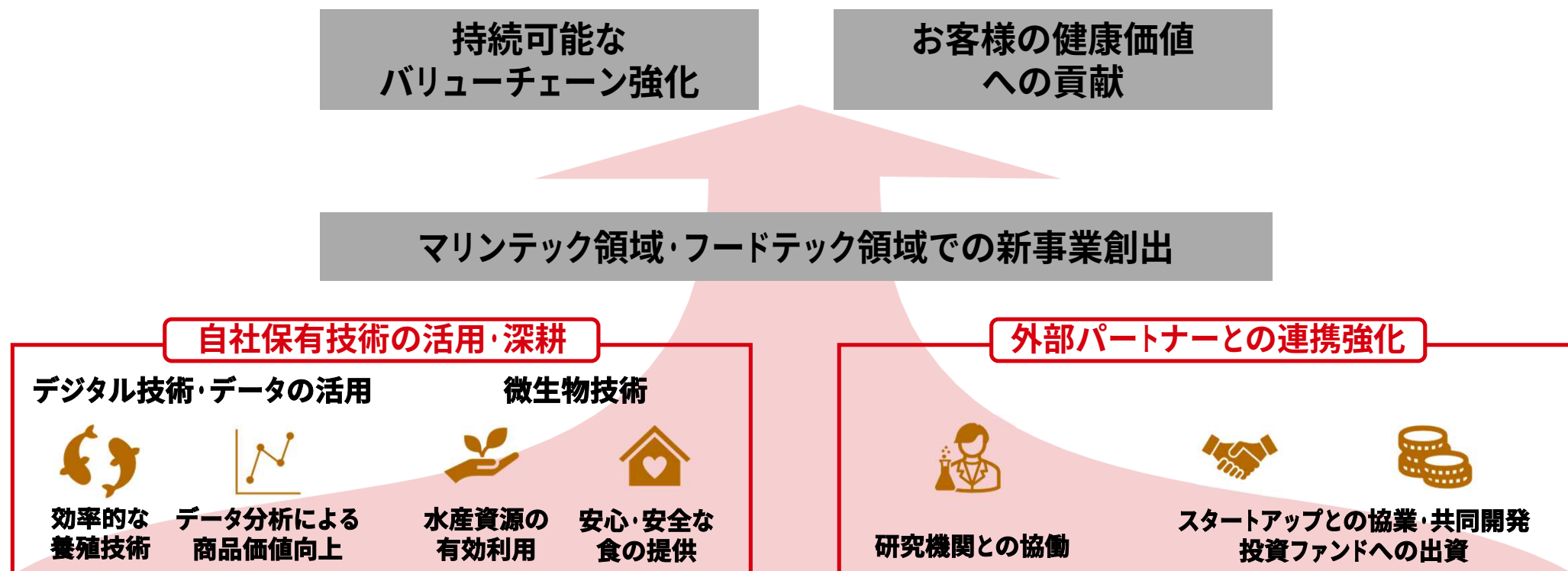
多様化する消費者のニーズに対応した健康価値の創造と提供

- ・ 当社グループの強みである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」を提供



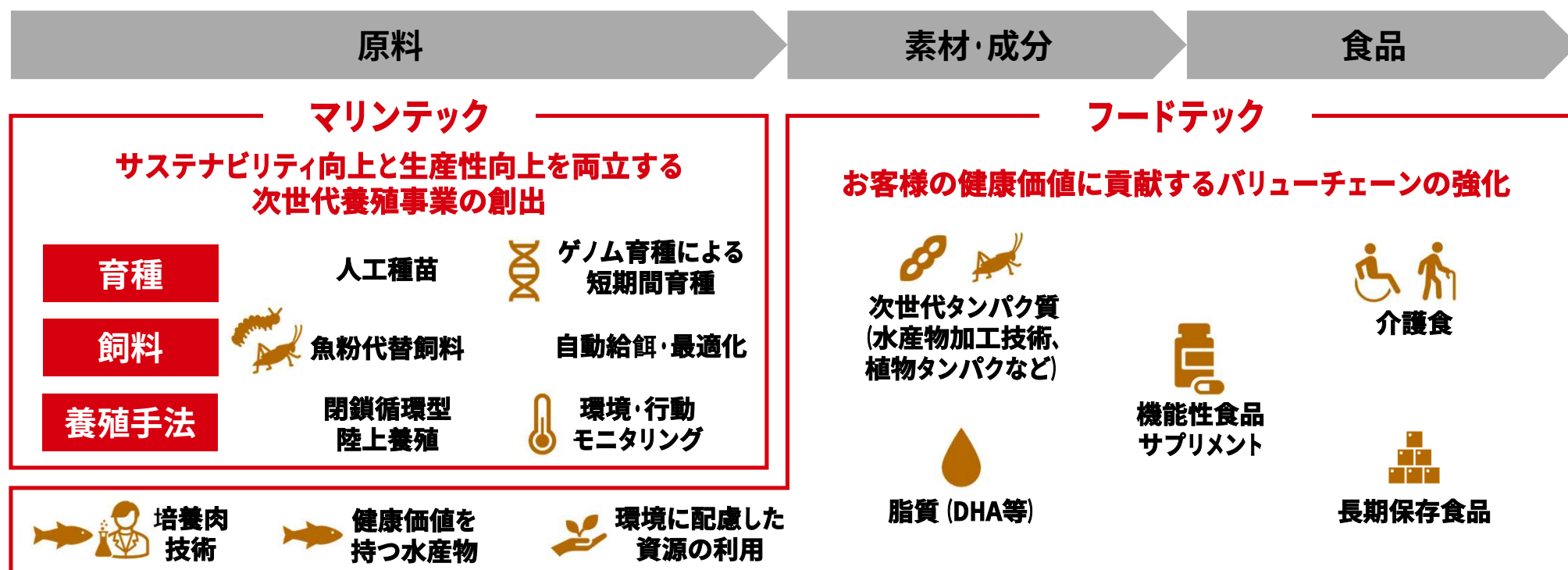
イノベーションエコシステム*の構築①

- ・ 持続的な成長に向けたオープンイノベーションにより、持続可能なバリューチェーン強化とお客様の健康価値への貢献を加速



イノベーションエコシステム*の構築②

- ・ マリンテック・フードテックの2領域における研究・事業化を進める



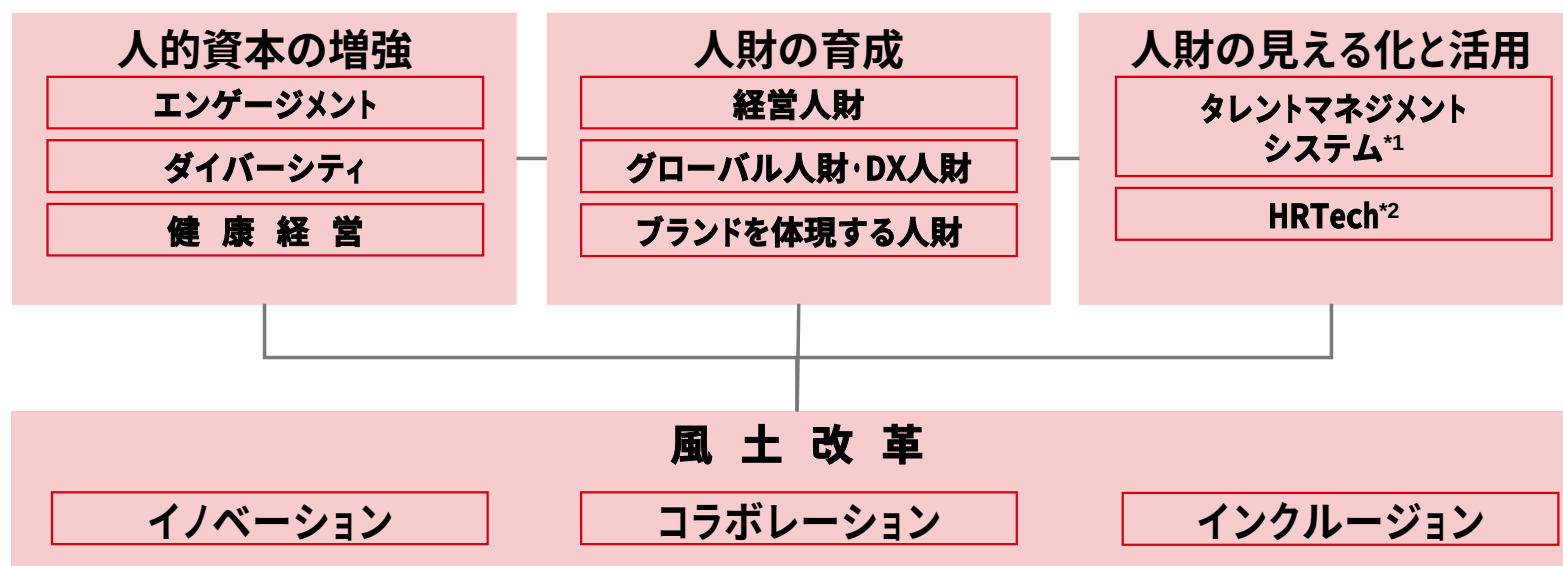
*: 「イノベーションエコシステム」とは
様々な関係者（行政、大学、研究機関、企業等）と協業しながら、
持続的かつ効率的にイノベーションが当社グループ内に創出される仕組み・体制

人財への積極的な投資

- ・新中計期間は、「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

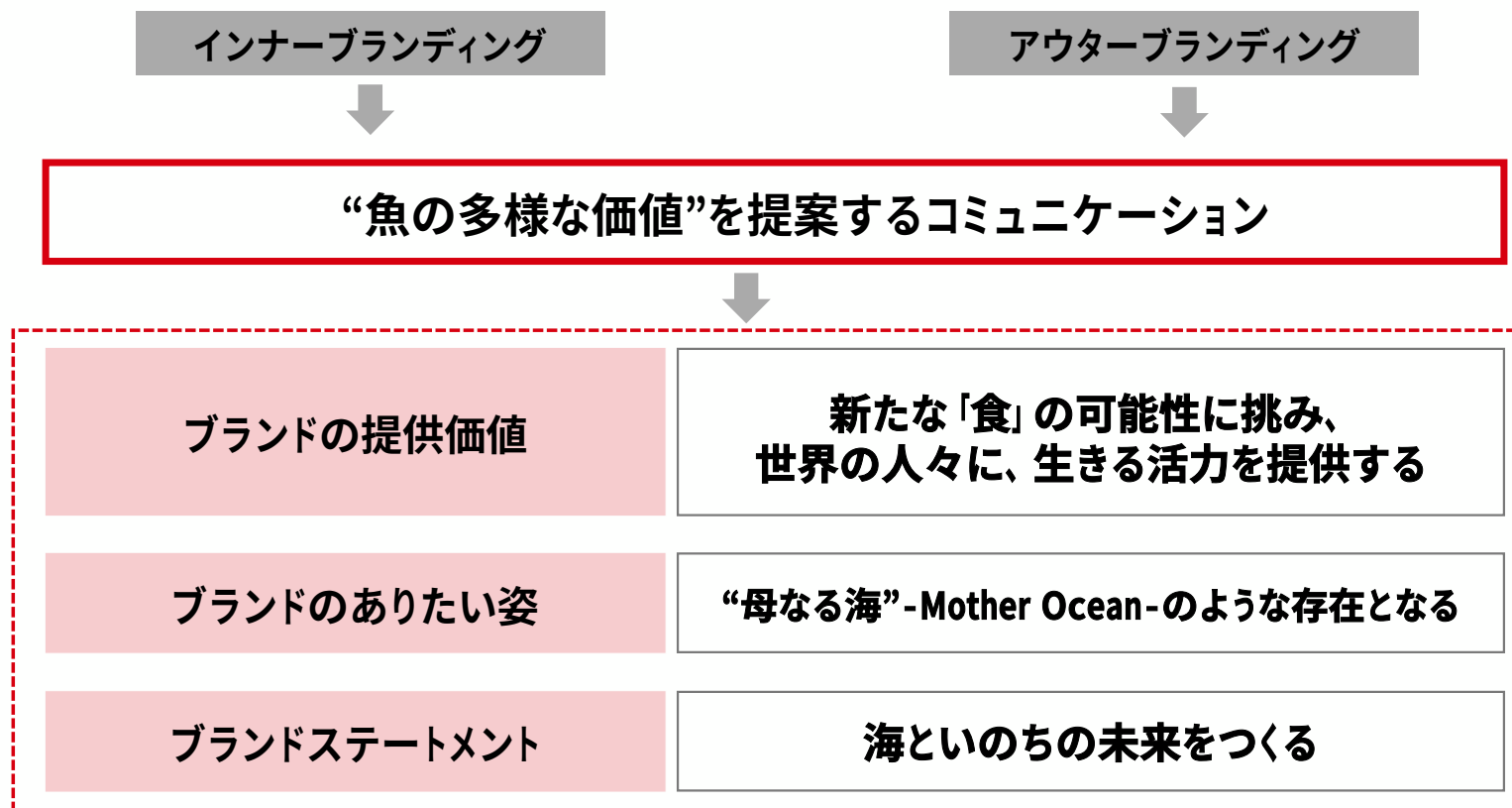
新中計期間の取り組みテーマ

「新しい時代のチェンジメーカー創出」



コーポレートブランドの発信強化

- ・ マルハニチロならではの“魚の多様な価値”の提案を通じ、「ブランドの提供価値」の発信を強化する



知財リスク対応と無形資産の活用・強化推進

- ・ 当社グループの競争優位の源泉を維持・強化するため、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



グループ内の知財体制充実

- ・ 適切な出願戦略
- ・ ブランド商標の保護
- ・ 知財教育および啓発
- ・ 知財人財の育成

オープンイノベーションの加速

- ・ 研究機関との協業
- ・ スタートアップとの業務・資本提携

グループ内連携によるR&D機能強化

DX推進基盤の構築とデジタル技術の活用

- DX推進により、ビジネスモデルの変革、企業風土の改革を促し、競争優位性の確立と、価値創造に貢献

DX推進基盤の構築

- 経営主導による全社的DX推進体制構築
- データドリブン経営と蓄積データの活用に向けた基盤整備
- 既存IT資産のモダナイズと最適化にむけたロードマップの策定と整備の実行

デジタル技術の活用

- 業務プロセスの標準化・変革による生産性の向上
- 生産分野（養殖・工場）のデジタイゼーション推進
- トライ&エラーを許容する新しいデジタル技術の活用・研究の取組み強化

DX戦略の推進による継続的な価値創造を実現

経営・事業戦略との
連携による計画と実行

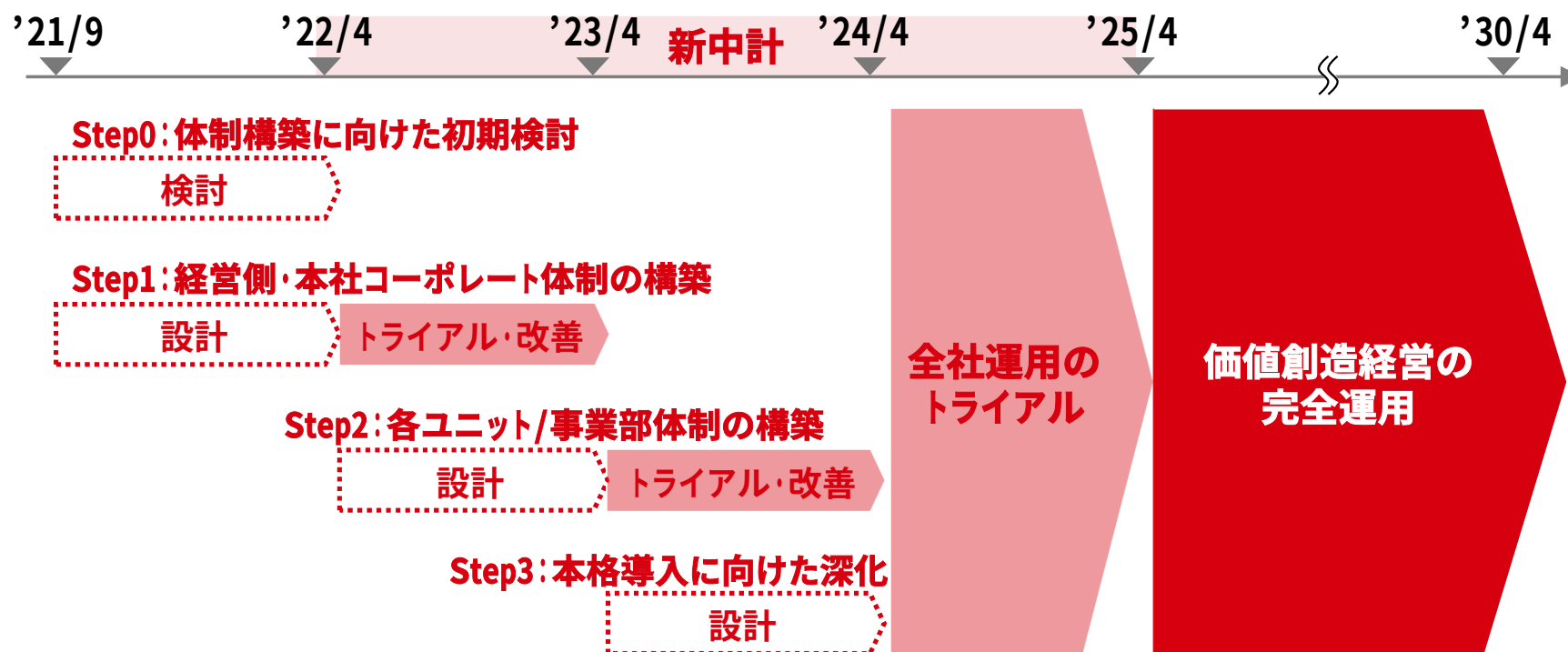
創造性を高める
組織と仕組みの構築

新しいテクノロジーの積極採用

Appendix

価値創造経営実践に向けたロードマップ全体像

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



中期経営計画の為替前提条件

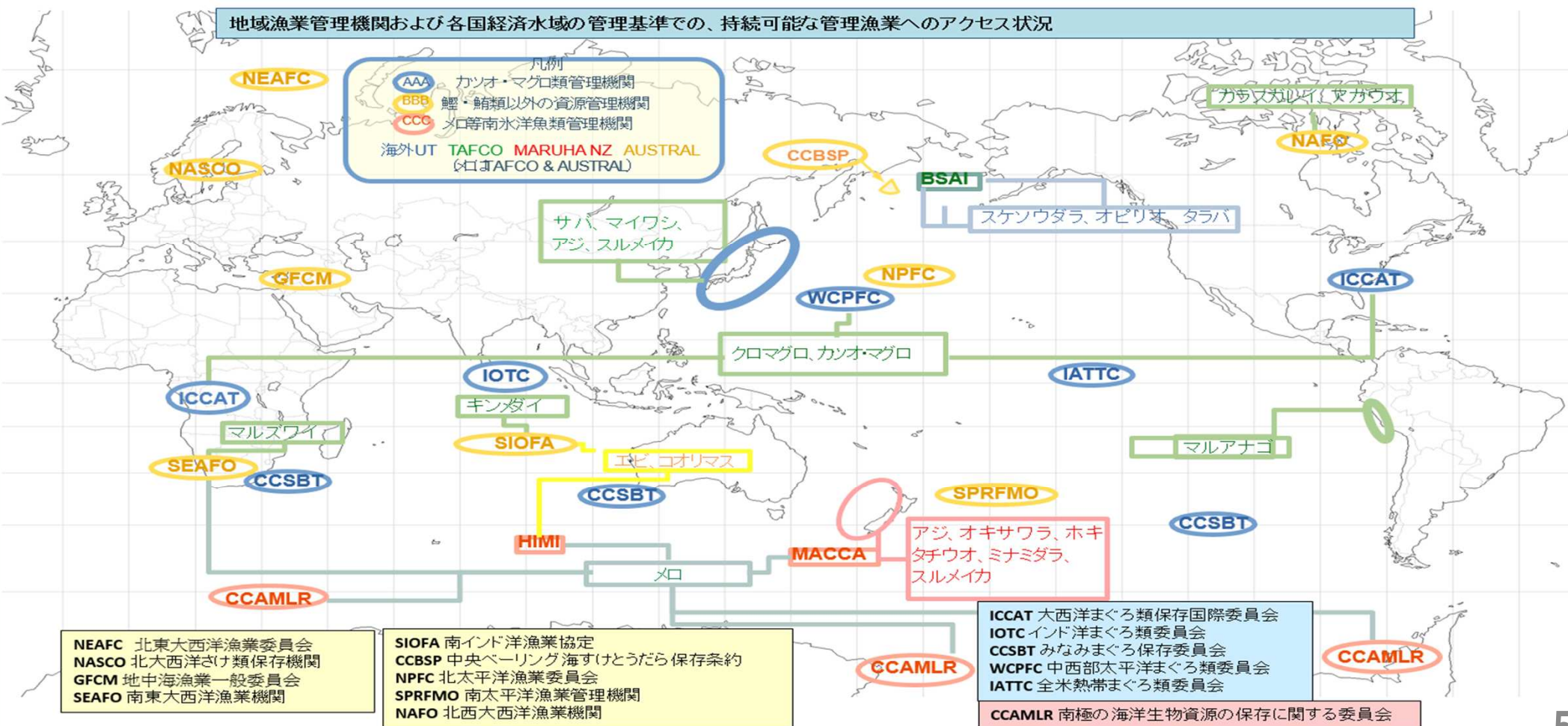
為替レート (2021年12月末)		営業利益への為替感度 (換算)
USD	115.02	±10円 → 約1億円
EUR	130.51	±10円 → 約1億円
THB	3.43	±0.1円 → 約1億円

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

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

漁業許可・管理機関別漁獲枠アクセス状況 (2021年)

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





MARUHA NICHIRO

海といのちの未来をつくる