

社長メッセージ



**グローバルなエクセレントカンパニーへの
 飛躍をめざし、企業価値向上と持続的成長を
 実現します。**

マルハニチログループは、“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”を10年後にありたい姿として掲げ、グループ一丸となって中期経営計画に取り組んでいます。本年は、マルハニチログループにとって初めてとなる統合報告書を発行し、ステークホルダーの皆さまにこの1年の取組みと成果をご報告します。

2019年3月期は、中期経営計画の初年度として総合的に環境を整えていくことに注力した、極めて大事な1年でした。

長期的視点からは、企業価値の向上と持続的成長に資するいくつかの布石を打つことができ、経営ビジョン達成に向けて着実に前進しているという手ごたえを感じています。しかし一方で、当期の事業環境はマルハニチロにとって苦戦を強いられるものでもありました。

当期の業績

2019年3月期の事業環境は、国内においては仕入コスト、原材料コスト、物流コスト、燃料コストなど、さまざまなコストが上昇する一方で、消費の力強さに欠け、利益の確保に苦慮しました。海外では、漁獲不振により利益商材の取扱いが減少したことで、期待した利益を上げることができませんでした。

その結果、売上高は9,225億円で前期比36億円の微増、営業利益は218億円で27億円の減益、経常利益は252億円で27億円の減益、親会社株主に帰属する当期純利益は、167億円で6億円の増益となりました。当期純利益については最高益だったものの、営業利益11.2%減、経常利益9.6%減と前年を下回り目標を達成できませんでした。

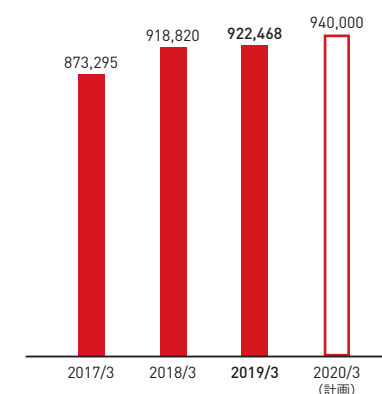
次期の見通し

2020年3月期は、売上高9,400億円、営業利益255億円、親会社株主に帰属する当期純利益170億円の増収増益を計画しています。

特に、養殖魚の出荷が増える漁業・養殖セグメント、家庭用・業務用の冷凍食品が伸びる加工セグメントで増収を見込んでいます。利益面では、前年、コスト高、漁獲不振、天候不良などで苦戦した水産関連事業の回復、畜肉相場の回復などを見込み、漁業・養殖セグメント、商事セグメント、海外セグメントで増益を計画しています。

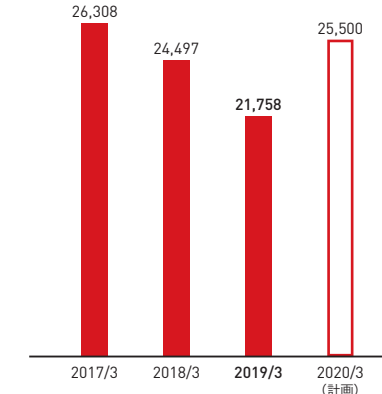
売上高

(百万円)



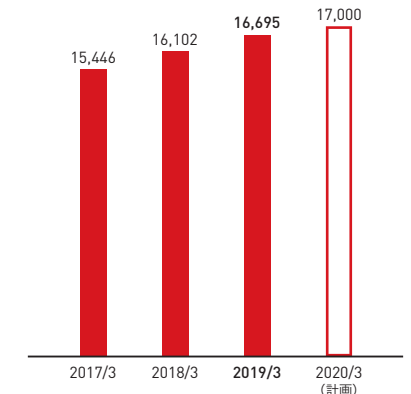
営業利益

(百万円)



親会社株主に帰属する当期純利益

(百万円)



中期経営計画「Innovation toward 2021」

長期経営ビジョン

当中期経営計画に先立つ前中期経営計画では、4年間のうち前半を「再生と一丸への挑戦」とし、後半を「成長への挑戦」と位置づけ取り組みました。その結果、筋肉質な収益構造への転換が進み、財務目標も大幅に上回って達成することができました。

そこで、次のステップに進むために、私たちのキーワードとなったのは「成長」でした。しかし、成長とはいっても、当社を取り巻く状況は目まぐるしく変化しており、課題は多岐にわたります。それらに対応するためには、一度立ち止まって10年先のマルハニチロのありたい姿を描くべきではないかとの思いから、さまざまな議論を通して、当社としては初めてとなる長期の経営ビジョンを描きました。描いた10年後の姿は、「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。その中で最初の4年間の取組みを明確にしたものが、中期経営計画「Innovation toward 2021」で、当期はその初年度でした。

「Innovation toward 2021」の概要と進捗

2007年に経営統合して以来の10年間で、収益力と財務体質の強化に一定の成果が上がったことを受け、当中期経営計画では、2022年3月期の最終年度に売上高1兆円、営業利益310億円、ROA 5.7%、D/Eレシオ1.5倍、自己資本比率30%を目標に掲げています。3つの経営戦略「収益力の更なる向上」「成長への取り組み」「経営基盤の強化」に取り組むことで、当期の事業ポートフォリオは、私が安定した営業利益を稼ぎ出す目安とする漁業・養殖と商事事業で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・そのほかで3分の1の割合に近づきつつあると認識しています。

マルハニチロの強みは、一貫したバリューチェーンであり、なかでもグローバルな原料調達を最大の強みとしています。この強みをテコにバリューチェーンを再構築し、生産加工から最終商品販売までをさらに強くすることで、収益の拡大化を実現すると同時に、水産品、加工食品領域でのプレゼンスを確立したいと考えています。具体的には、有望な成長分野として、養殖部門、海外部門、家庭用冷凍食品、介護食および水産物由来の機能性材料に注力していく方針です。

今後、世界的にタンパク資源の確保が難しくなること、国内においては人手不足などを背景に加工食品の需要が高まることが予想されています。当社は、強いバリューチェーンによってこれらの社会課題を解決するとともに、この大きな市場のトレンドにいち早く対応し、事業を本格的な成長軌道に乗せていく計画です。

各事業セグメントの戦略と進捗の詳細は、P.30～39に掲載しています。

長期経営ビジョン

事業ビジョン

1. 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
2. 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
3. 世界No.1の水産会社としての地位を確立
4. 冷凍食品・介護食品の国内No.1企業としての地位を確立
5. 水産物由来機能性材料のリーディングメーカーとしての地位を確立

サステナビリティ長期ビジョン

マルハニチログループは、いまよりもっと「サステナブルな企業グループ」へ

「持続的な企業価値の向上に取り組む企業グループ」へ

「持続可能な地球・社会づくりに貢献する企業グループ」へ

「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	成長への取り組み	経営基盤の強化
<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 ■ 人材・ブランド・ITインフラの強化

定量目標

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期(計画)	2022年3月期(計画)
売上高(百万円)	918,820	922,468	940,000	1,000,000
営業利益(百万円)	24,497	21,758	25,500	31,000
ROA	5.5%	4.9%	—	5.7%
D/Eレシオ	2.3倍	2.1倍	—	1.5倍
自己資本比率	22.3%	24.1%	—	30.0%

中期経営計画「Innovation toward 2021」

グループの総合力を発揮する成長の芽

グローバルな調達力という強みを背景に、当社グループの総合力を発揮する数々の芽が出てきています。たとえば、当社グループはアメリカのスケソウダラの全漁獲枠の3割に迫る、同国内最大の資源アクセスを持っています。スケソウダラを日本で販売する場合、一次加工品として販売するだけでなく、国内の自社工場で生産する冷凍食品・フィッシュソーセージ、ちくわなどの練り製品にも利用しています。持続可能な資源管理の下での漁獲から、日本の消費者へ届けるまでを、総合力を発揮して一気通貫にグループで完結していますので、特に市販用のパッケージにはMSC認証も付けています。

さらに、ヨーロッパで販売するケースでは、オランダにあるグループ企業がヨーロッパ内で広域に加工施設や流通機能の取得を進めており、加工度の高い商品を、より消費者に近づいて販売する態勢を整えています。グループのバリューチェーンは、世界レベルで高度化しています。

獲る漁業とつくる漁業

現在の全世界の天然魚の資源状況を見ると、全体の3分の1が獲り過ぎと評価されています。残りの3分の2についても、その大半が、資源維持のためには、これ以上漁獲量を増大させる余地のない限界の水準にあります。一方で、世界的には魚食が増大しています。これに添えて当社グループの価値そのものを向上させるため、さらなる資源アクセス強化を、持続可能な資源管理のもとで進めていかなければなりません。

獲る漁業では、資源管理の厳格なオセアニア地域での漁獲増大に向けて取り組んでいます。また、地域漁業管理機関で厳格に資源管理されている海外の優良漁場にて、日本が保有する漁獲枠を利用した操業を行う権利も取得しました。

獲る漁業に加え、つくる漁業、つまり養殖事業でも、先端的な取り組みを進めています。クロマグロの完全養殖は、天然魚に依存しない養殖であるため、安定供給と海洋資源の持続可能性維持に貢献します。

完全養殖クロマグロは、資源保護意識の高い海外での販売拡大に、大きな可能性を有しています。当社は2018年、EUへの輸出に必要な認証(HACCP)を養殖場と加工工場を取得しており、さらに2019年2月の日欧経済連携協定(EPA)発効による関税の撤廃は、欧州向け輸出の追い風となりました。EUへの輸出は、2019年2月に当社がイギリスに出荷したのが日本初となります。すでに相当数を出荷している中国に加え、EUも今後有望な輸出先と期待しています。

経営基盤の強化に向けた投資

当中期経営計画では、D/Eレシオ1.5倍、自己資本比率30%と、引き続き財務基盤の強化に向けた目標を掲げていますが、その上で、経営基盤の強化に向け、成長投資、インフラ投資、定常投資をバランス良く行っていきます。

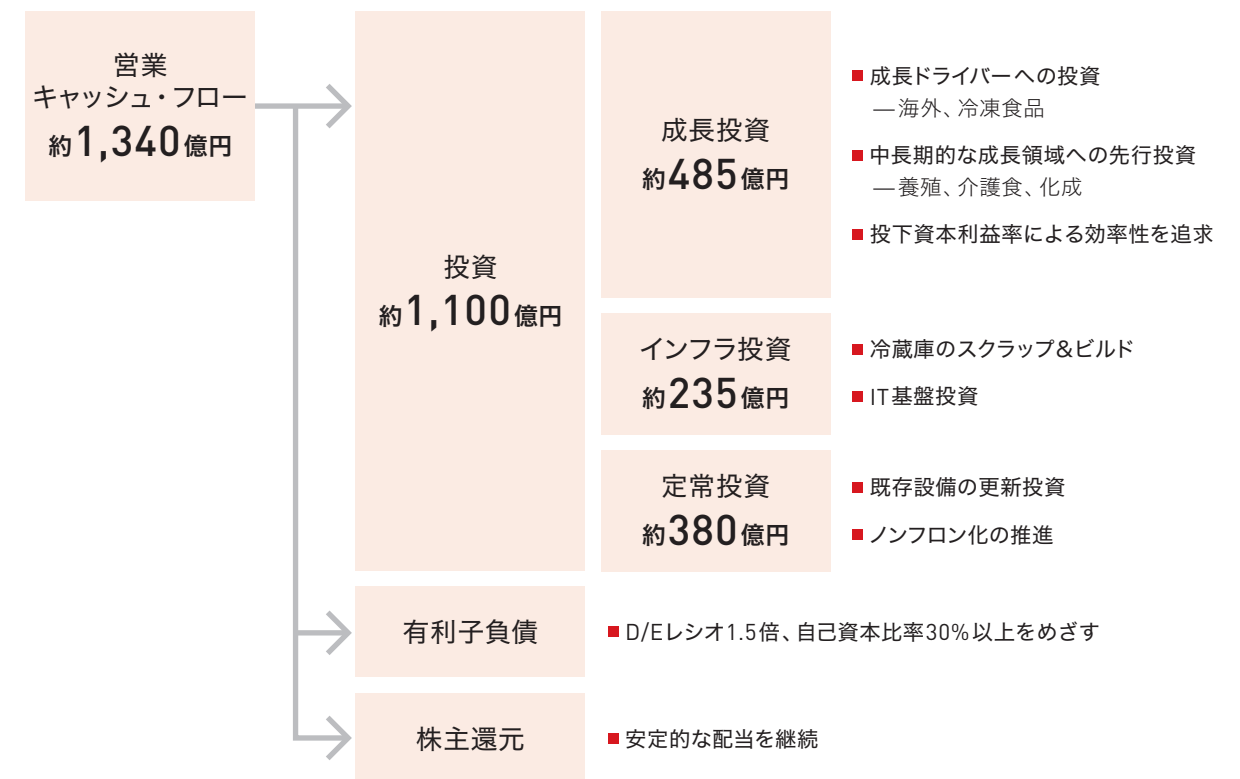


成長投資は、設備増強やM&Aによって将来の利益水準を上げていく上で必須のもので、具体的には、資源アクセス強化、生産設備の効率性向上と生産力増強、養殖・介護食・化成などでの新規分野への先行投資などとなります。

インフラ投資としては、環境対応も含めた冷蔵倉庫の更新、そして、管理・製造・販売・開発の各分野がコスト・収益の管理で有機的につながる、IT基盤の整備などです。

経営基盤の強化

成長への投資を最優先としながら、財務基盤の強化を図る



「サステナビリティ中期経営計画」

持続的成長に向けて

私は、将来にわたって生き残れる企業は、事業の持続的成長を実現する企業であり、また、地球環境や社会に貢献していくことができる企業だと思います。

マルハニチロは、100年以上の歴史の中で海洋資源と自然環境の恵みを長年にわたって享受してきました。だからこそマルハニチロは享受した資源を今後どうやって維持していくのか、そして持続的成長にどうつなげていくのかについて正面から取り組み、これまで以上に世の中の期待に応えていく企業でありたいと考えています。

サステナビリティ中長期経営計画

私たちは社会や地球環境とともに事業を営んでいます。当たり前のことですが、長期経営ビジョンの策定にあたって、長いスパンで将来の成長に思いを馳せることで、健全な地球環境や社会がなくては自分たちの将来像を描くことも、本格的な成長をめざすことも難しいということ、これまで以上に深く認識するようになりました。そこで、新中期経営計画では、事業戦略とともにサステナビリティ中長期経営計画を策定し、企業価値の向上と持続的成長のための戦略を両輪としてスタートさせることとしました。

3つの価値創造と重点課題

当計画では、長期的な視点に立ち、事業活動を通じて「経済価値」「社会価値」「環境価値」の創造に注力していきます。3つの価値それぞれについて重点課題を特定し、サステナビリティ中長期経営計画によって取り組むべき定量または定性目標を明確にしました。

マルハニチログループは、全世界に多数の拠点を有しています。それらの拠点には、それぞれ多様なサプライヤーからなるサプライチェーンが存在するため、その社会的影響の調査や環境アセスメントには時間を要しますが、すみやかな計画の立案と実施に向けて推進しています。

人権の尊重

重点課題への取り組みに加えて、2020年3月期はグループ全体を対象に、人権デューデリジェンスへの取り組みを開始しました。まずは、マルハニチログループ人権方針を策定し、調査範囲とロードマップの検討から着手しており、今後は段階的に対象範囲を広げていく計画です。

「サステナビリティ中期経営計画」の詳細は、P.42～57に掲載しています。

サステナビリティ長期ビジョン

マルハニチログループは、いまよりもっと「サステナブルな企業グループ」へ
「持続的な企業価値の向上に取り組む企業グループ」へ
「持続可能な地球・社会づくりに貢献する企業グループ」へ

そのために…

マルハニチログループは、長期的な視点に立ち、事業活動を通じて、
「3つの価値」の創造に注力していきます。

「経済価値」の創造

「総合食品企業」としての
さらなる成長・発展へ

「社会価値」の創造

ステークホルダーの安全・安心、
満足度の向上へ

「環境価値」の創造

地球環境保全に
もっと貢献する企業へ

人権尊重の取り組み

マルハニチログループでは、2019年7月、国際連合「ビジネスと人権に関する指導原則」にもとづいた人権方針「マルハニチログループ人権方針」を策定しました。

人権尊重の取り組みの詳細は、P.49に掲載しています。

マルハニチログループ人権方針

私たちマルハニチログループでは、企業理念にあります「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あわせに貢献します。」を実践するために、私たちを取り巻くあらゆる人々の基本的人権を尊重し、配慮した活動を行っていきます。

[マルハニチログループ人権方針の構成]

- | | |
|-----------------|-----------------|
| 1. 人権尊重の実践 | 5. 適用法令の遵守等 |
| 2. デューデリジェンスの実施 | 6. 重要な人権課題 |
| 3. 適用範囲 | 7. ステークホルダーとの対話 |
| 4. 本方針の位置づけ | |

「サステナビリティ中期経営計画」

国際的な取組みSeaBOSへの参画

「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。私はこの取組み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。」これは、2018年9月、SeaBOS設立と同時に私が初代会長に指名された際に述べたメッセージです。SeaBOSは、2016年に世界の大手水産会社8社(2019年10月現在10社)と、海洋・漁業・持続可能性を研究する科学者が、持続可能な水産物の生産と健全な海洋環境を確保するために、科学的根拠にもとづく戦略と活動を協力しながら主導することを目的に設立されたグローバルな取組みであり、マルハニチロは、この取組みに立ち上げから参画しています。

これまでも、海洋資源や自然環境を守るためのアプローチは数多くありましたが、大手水産会社10社が集まった組織の持つ提言力は大きいと感じています。SeaBOSの会長として世界的な海洋資源の持続的成長のため、リーダーシップを発揮していく考えです。

マルハニチロの理念を徹底する

2019年3月末現在、マルハニチロのグループ企業は150強を数えます。マルハニチログループの使命や価値観をグループの全従業員に理解してもらいたいと、2014年から、私を含めた経営陣が講師を務めて、国内のグループ会社と工場などにグループ理念研修を実施しています。

当社は今、「経済価値」「社会価値」「環境価値」にもとづいた経営を推進していますが、そのベースにはグループ理念があります。マルハニチロの理念をグループの全従業員に伝えていくことを最優先事項と位置づけ、当社は何のために存在するのか、何のためにこういう商品をつくって活動しているのかという企業としての基本姿勢をまず徹底しています。経営陣が自らグループ企業や工場を訪問して、従業員を前にして、自らの言葉で直接その大切さを伝えていく。直接話をし、役職者と従業員がディスカッションし、それに対するコメントも出す。形式的ではなく中身を伴う理念研修となるよう考え抜いたものです。



私は、こういったことが、グループ一丸となった戦略推進のベクトル合わせから、リスク管理やコンプライアンスにまで繋がってくると考えており、今後は、海外のグループ会社にも範囲を広げて実施できるよう、検討していきます。

資本政策

資本政策の基本方針として、当中期経営計画では、自己資本比率の向上と、D/Eレシオの改善を掲げています。具体的には、最終年度の2022年3月期に、D/Eレシオ1.5倍、自己資本比率30%の目標値に対して、当期はD/Eレシオ2.1倍、自己資本比率24.1%となりました。当中期経営計画期間中は、成長投資、インフラ投資および定常投資合わせて約1,100億円を計画していますが、引き続き負債の削減と自己資本の積み増しに努めます。

配当政策

当社は、安定配当を配当政策の基本としています。今後は、成長戦略を進めていく中で収益力の向上をめざし、その上で経済環境、株式市場および当社の収益環境を考慮しながら、株主の皆さまをはじめとするステークホルダーの期待に応えていく考えです。

「世界においしいあわせを」

私は、「食」ほど人に喜びを与える分野は他にないと思います。食べ物を扱うことによって人に喜びを与えることができるのは、大変楽しく誇りの持てる仕事だと感じています。したがって、10年後のありたい姿をめざし、一丸となって成長への道を進んでいるマルハニチログループの従業員には、自信を持って中期経営計画に取り組み、将来の成長に向かって一人ひとりが挑戦していくことを願っています。そしてそのときに、社会、地球あつてのマルハニチロだという意識を持って職務に当たってほしいと思います。

「統合報告書2019」の発行にあたっては、取締役会の承認を経てIIRCのガイドラインを参考に作成しました。また、このメッセージをはじめとするすべての内容は、社長である私の責任において開示されています。本誌が、投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまにとって、マルハニチログループのめざす方向をご理解いただく一助となれば幸いです。

2019年10月

代表取締役社長

伊 孫 滋