

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

WEBサイト <https://www.maruha-nichiro.co.jp>



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。



FSC®が定める責任ある森林管理の原則に基づき認証された森林からの原材料とその他管理された原材料から作られた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。

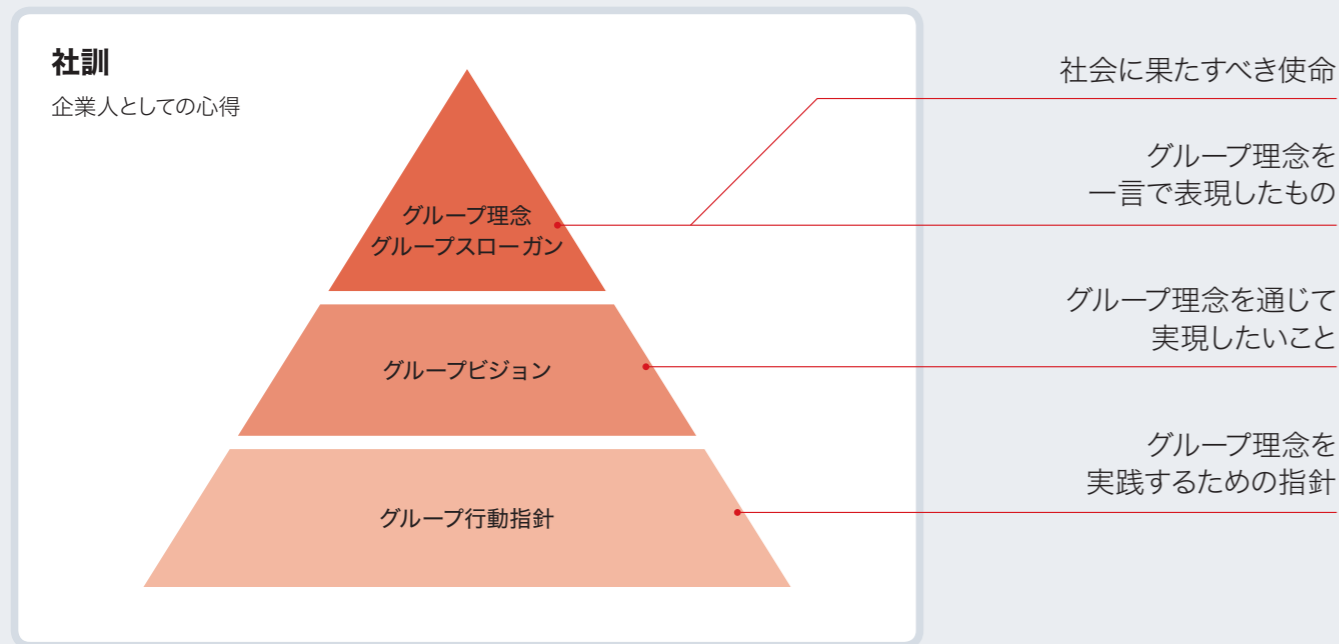
おいしさと  
しあわせを、  
運び続けて  
140年。

マルハニチログループ  
統合報告書 2020

2020年3月期



# 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、人々の豊かなくらしとしあわせに貢献します。

## グループスローガン

世界においしいしあわせを

## 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   |

## 社訓

企業は何よりも人にある  
人は創意と進歩に生きる  
業は周到に企画し果敢に実行する  
誠実と公正により自ら和をなす  
奉仕と献身により自ら利をなす

## CONCEPT

### 「マルハニチログループ統合報告書2020」コンセプト

創業以来、自然の恩恵を享受してきたマルハニチログループにとって、生産性や収益性の向上のみならず、限りある資源を持続させ地球環境を守ること、ひいては、次世代にいのちをつなぎ未来をつくることは、私たちの責務です。この責務に取り組む姿を皆さまにご理解いただくため、下記のコンセプトに基づく「マルハニチログループ統合報告書2020」を発行することといたしました。

- 1 事業活動を通じた「3つの価値」(経済価値・社会価値・環境価値)の創造
- 2 自然資源と関わる総合食品企業としての責任
- 3 変化する経営環境に対応するための安定した事業基盤の構築

## CONTENTS

マルハニチログループ理念体系		持続的成長の基盤	
1 コンセプト/目次	32	SeaBOS対談	32
<b>トップメッセージ</b>		サステナビリティマネジメント	38
2 トップメッセージ	40	「社会価値」の創造	40
<b>プロフィール</b>		お客さまへの価値	42
10 マルハニチロ140年における価値創造のあゆみ	44	従業員への価値	44
12 マルハニチログループの事業	46	お取引先への価値	46
<b>価値創造に向けた戦略と実績</b>		地域・社会への価値	48
14 価値創造プロセス	48	「環境価値」の創造	48
16 マルハニチログループの強み	49	環境マネジメント	49
18 財務担当役員メッセージ	50	地球温暖化対策	50
20 財務・非財務ハイライト	52	循環型社会の構築	52
22 セグメント別概況	54	海洋資源の保全	54
22 漁業・養殖セグメント	56	取締役・監査役・執行役員	56
24 商事セグメント	58	社外取締役メッセージ	58
26 海外セグメント	63	コーポレート・ガバナンス	63
28 加工セグメント	64	コンプライアンス	64
30 物流セグメント	66	リスクマネジメント	66
		10カ年データ	66
		株式情報/会社情報	68

## 編集方針

### 報告期間

2019年度(2019年4月~2020年3月) ※一部の情報については2020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が、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きます。

### 参照ガイドライン

国際統合報告評議会(IIRC)の「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省「価値協創ガイダンス」を参考にしています。また、ESG情報については、GRIの「GRIスタンダード」を参考にしています。

### 発行日

2020年10月(次回発行予定 2021年10月)

### 将来見通しに関する注意事項

この報告書に記載されている意見や見通しは、報告書作成時点における当社の見解であり、その情報の正確性および完全性を保証または約束するものではありません。このため将来の業績は当社の見込みとは異なる可能性があります。



## 社外からの評価

健康経営優良法人  
ホワイト500 2020



DBJ健康経営格付



MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

2020 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数(WIN)

SOMPOサステナビリティ・  
インデックス



## トップメッセージ



マルハニチログループは、不確実性の時代も歩みを止めません。  
140年の荒波を乗り越えてきた人材の力と  
世界有数の水産バリューチェーンを基盤に、  
総合食品企業として進化し続けます。

2020年10月

マルハニチロ株式会社 代表取締役社長

**池見 賢**

### 託された「経営」という名のバトン

2020年4月に社長に就任した際、「VUCA<sup>\*</sup>」という言葉を使い、社内向けに就任メッセージを発信しました。不確実性が高く、混沌とした世の中ゆえに「強い組織」を作っていこうとの意図でしたが、ここまで不確実になるとは想像以上であり戸惑っています。以前は、社長として成長戦略をいかに作るかと思っていましたが、今は現状に対し、どのように立ち向かうのかを示すことが最優先の課題です。当社の提供する商品は生活必需品のため救われている側面はあるものの、経済がここまで停滞すると企業活動に大きな支障をきたすことに、社会全体として現実感が出てきたと言えると思います。従業員はもちろん、それぞれの背後にいる家族や大切な存在のことを意識する思いが強くなり、社長となった責任を痛感しています。

1981年の入社以来、海外事業部門を中心にキャリアを積み重ねてきました。「海外とつながる仕事がしたい」と飛び込んだ会社でしたが、思いは早くから実現しました。経理も財務も事業もわかる「スーパージェネラリスト」になりたいと考えていた私にとっては、貴重な経験でした。ソロモン諸島やタイのキングフィッシャー社における通算16年以上の海外駐在経験も、私が社長に指名された理由のひとつではないかと考えています。

現在の私の基盤となっている経営哲学は若くから海外で経験したことが礎となっていると感じます。外に出ていく以上、仕事の舞台は「相手の庭」です。出資比率がどうかなどにこだわっている状況ではなく、当社の看板を背負っている以上、若手であっても「現場力」と「経営力」の両方が求められます。経済合理性だけではなく、本当の対話力が必要だと感じました。最近、日本でも「ダイバーシティ」が流行語のように使われますが、タイではかなり前から女性の産後の職場復帰などは当然のことでした。当社の今後を背負う人材もさまざまな経験を積み、いかなる環境にも対応できる「胆力」を磨いてほしいと考えています。

※VUCA: Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性)の頭文字をつなぎ合わせた造語で、世界の社会経済環境が複雑に絡み合い、予測不可能に陥っていることを示す言葉

### 新型コロナウイルス感染拡大がもたらしたもの

世界経済や社会全般に影響を及ぼしている新型コロナウイルス感染症については、収束の時期は正直見通せません。他方、人類の歴史が感染症と共に歩んできたことを考えると、新型コロナウイルスの発生は決して想定し得なかったものではなく、現代の我々世代がそのタイミングに居合わせただけなのではないかと考えています。しかし、今までの「当たり前」が当たり前でなくなったということも事実です。当社でもリモートワークが進んできましたが、遠隔となった人と人をどう繋げるかが課題となります。理念の共有はもちろん、今までは先輩の背中を見ながら育ってきた人材育成も、今後いかにすべきかを模索しなければなりません。管理職は新しい人材育成スキルや評価スキルも求められます。単純に結果

## トップメッセージ

のみで評価されると、評価される側の納得度は下がりますし、プロセスで努力して、長期視点で結果が生まれる事業も存在するためです。納得度の高い評価による働きやすい会社を実現するためには、お互いのコミュニケーション能力はもちろん、管理職の評価スキルが重要であり、そのスキルを備えた管理職が本当の管理職となれるのではと考えています。

新型コロナウイルスは、当社の事業自体にも大きな影響を及ぼしています。業務筋・ホテル・インバウンド関連はもちろん、給食関連でも大きな影響が生じています。また、宴会ニーズの高いマグロ・カニ・ホタテなどの高単価商品は、宴会自粛の影響を直接的に被っています。当社は養殖マグロを育てていますが、現在の出荷プロセスや小売店の状況を考慮すると、ただ大きく育てればよいものではありません。現在の需要が減少した環境は、非常に厳しい状況だと認識していますが、引き続き、適切なサイズに育てた魚を最高のタイミングで世界の食卓にお届けしてまいります。

## ▶ リスクは私たちそのもの

短期視点、中長期視点、どちらの視点でとらえても、経営環境は日々変化するものです。時代ごとにさまざまな変化が訪れますが、唯一変わらないことは、人々の食べるという行動であり、その中で、マルハニチロがいかに戦っていくかということが重要です。世の中のニーズを敏感に感じ取る、ニーズに合致した商品を開発する、商品を粘り強く売り切る。



一見シンプルに見えますが、この難しいミッションに正面から向き合い、何としてでも乗り切る組織力が環境変化への対応力だと考えています。近年、売り上げを伸ばしている製品に「骨なし魚」がありますが、「骨なし魚」など、一昔前であれば想定もできませんでした。人々の嗜好性の変化を正しくとらえ、過去の常識にとらわれず対応する力が当社に求められています。また、最新の世界銀行による労働生産性のデータによると、日本は34位と目を覆いたくなる順位です。もちろん、複合的な要因がありますが、ITを中心に日本が世界から後れを取っていることは事実です。当社もAIによる画像処理技術を用いた養殖魚の尾数を自動で計数するシステム開発を行い、漁業現場における労働環境の改善や労働力不足に対応していますが、こうした取組みに絶えず挑戦し、生産性向上を図ることも重要だと考えています。

経営環境の変化は今後も続きますが、最大のリスクは当社自身です。常に変化していく経営環境に対し、当社が変化に鈍感になる、対応できなくなることが最大のリスクです。自ら変化に対応できる組織に磨き続けることで、発生するさまざまなリスクに対峙していきたいと考えています。

## ▶ 魚、タンパク質こそがマルハニチロの強み

「食」は人々の生活に欠かせない、まさに生活必需品です。それゆえ、一定の革新性は求められつつも、保守的になることは致し方ないと思っています。幼い頃から親しんできた食物・料理・商品に愛着を持つことは当然であり、この点を無理に否定する必要性もないためです。そのため、食品事業に携わることは革新的と保守的の間の絶妙なバランス感を要求されるという難しい側面も有しています。

ただ、食に関する健康を追求することに異論を唱える人はいません。水産業は、海外では健康ブームや途上国における良質なタンパク質需要で成長産業と認識されています。そして、当社には世界中の人々の健康に貢献できる「魚」という天然素材を140年にわたり手掛けてきた強みがあります。「獲る」「育てる」はもちろんのこと、人々の健康に貢献する良質なタンパク質摂取を可能とする製品の上市なども実現してきました。

私たちのブランドステートメント『海といのちの未来をつくる』、これは現在の私たちがめざす方向性を表現しています。私たちは、海からスタートした企業であり、海から学び、海からの恵みを生かし、今に至っています。魚は人々の健康に貢献できる食品だというアピールを強力に推し進め、当社の考え方や当社そのものを消費者の皆さまにもっとご理解いただき、「マルハニチロの商品なら体に良いはずだ」と手に取ってもらえるように、ブランド戦略との連動も意識していきたいと考えています。



## ▶ 長期経営ビジョンの先にある新しい事業モデル

2018年度からスタートした中期経営計画「Innovation toward 2021」では、「マルハニチログループ理念」の実現をめざすため、グループ全体のありたい姿を示す「長期経営ビジョン」を明確化しました。策定に携わった立場としては、水産・食品の垣根を越えて、新たなバリューチェーンを創りたいという思いがあります。産地から消費者への直送、日本人の魚食量が減少などの外部要因もありますが、従前にとらわれず、調達した水産物を私たちが加工して市場までお届けする事業モデルを構築したいという考えが根底にあります。

これこそが、私たちが長期経営ビジョンでめざす「総合食品企業」の考え方です。長期経営ビジョンを公表して2年、この考え方が浸透してきたと感じますが、先述のブランド戦略を結合させることで、健康や安全な食といった付加価値のある商品を提供できる会社であると消費者の皆さまに訴求し、長期経営ビジョンの実現につなげたいと考えています。

### 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 | 3. 世界No.1の水産会社としての地位を確立           |
| 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         | 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

## ▶ 私が考えるイノベーションとは

中期経営計画の「冠」にあるイノベーションとの言葉には、策定時の当社の思いが詰まっています。イノベーションと聞くと、革新的な研究・商品開発等を想定しがちですが、私はそこまで大きな意味ではとらえておりません。日々の業務の中では、多様なステークホルダーが存在しており、隣の同僚もステークホルダーです。同僚との日々の業務に常に問題意識を持ち、小さな改善を重ねることもイノベーションです。新型コロナウイルスとの共生や在庫の需給調整のシステム化もひとつのイノベーションであり、残りの計画期間もイノベーションの芽が出るよう、社内の雰囲気づくりを後押ししていきます。

加工セグメントや物流セグメントは、堅調に推移しており、明確な目標設定、施策の策定ができています。加工は、競合他社を見据えた競争力の向上と他社並みの利益の確保を実現させることであり、物流は、保管型の物流から総合ロジスティクス型の物流に進化させることであります。他方、課題も明確になっており、構造的な問題を抱える荷受は、より抜本的な対策を講じることが必要です。また、北米についてはサケの需要の高まりによる集魚競争が激しく、伸び悩みの要因となっています。明確化した課題に積極的に対応することで、新型コロナウイルスの影響を受けた中期経営計画に「落ち着き」を取り戻させることが私の役割です。

### 長期経営ビジョン実現に向けた3つの戦略

#### 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
- 人材・ブランド・ITインフラの強化

## ▶ 風化させないことが経営陣の責任

不確実性の高まる現在、150社超にわたるグループ会社への適切な関与は非常に重要です。私がグループガバナンスの重要性を痛感したのは、アクリフーズ農薬混入事件のときの経験です。グループ内で共通の理念を共有することが極めて重要であり、グループ理念研修は、当社役員がグループ会社の各拠点を訪問し、直接問いかけて対話しています。この取り組みは継続していきますが、長期にわたり継続させることは簡単ではありません。事件はあっという間に風化してしましますが、必ず語り継がなければなりません。風化させないことが私たち経営陣の責任だと常に肝に銘じています。

事件当時、当社の痛みは非常に大きなものでしたが、グループガバナンスは非常に強化されました。グループ理念の共有に加え、リスクを共有する仕組みの整備も進みました。また、社内の風通しが良くなったことでコンプライアンス関連の内部通報は件数が増加し、結果として具体的な対策を講じやすくなりました。専門分野での経験が豊富な社外役員の方々とも連携しつつ、当社のリスクになり得る芽がないかをグループガバナンスの観点で注視していきます。

## ▶ 海と共に歩み続けた140年間

国連総会におけるSDGs(持続可能な開発目標)の採択、国連気候変動枠組条約締約国会議(COP21)におけるパリ協定(気候変動に関する国際的枠組み)採択と、世界規模で持続可能な社会づくりに向けた課題解決に取り組む動きが活発化しています。この動きに対し、グローバルな事業展開を進める当社が後れを取ることは論外です。海によって生かされてきた当社が海の環境を守れなければ、140年続いてきた当社の今後の存続は困難だと考えています。

ただ、当社単独で対応することには限界があるため、海洋管理のための水産事業を推進する組織「SeaBOS(シーボス)」の結成に積極的に関与し、初代会長に当社の伊藤会長が就任しています。グローバル視点での大きな枠組みのイニシアティブを取っていくことは重要であり、今後も積極的にチャレンジしていきます。

世界的に魚食ブームが高まり魚の獲得競争も激化する中、天然魚は限界水準に達しています。現在、資源的に余裕のある魚は2割弱程度であり、天然魚は種の維持が最大の課題となっており、当社の養殖事業は非常に意義ある事業だと考えています。また、海洋プラスチック問題も脚光を浴びていますが、プラスチックレジ袋の有料化など、社会に対して負担すべき正当な対価を支払うという考え方が標準となることが望ましいと思います。持続可能な社会の実現と、当社がサステナブルな企業グループであり続けるために、中期経営計画で策定した事業戦略とサステナビリティ中長期経営計画の実行に取り組んでいきます。



当社が140年続いてきた理由を振り返ると、まずは支えてきてくれた従業員一人ひとりが良かったのだと思います。その中には魚が好きでたまらない従業員もいるだろうし、野球が好きでマルハニチロにつながった従業員もいる。このようなポジティブな繋がりがあり、従業員一人ひとりがそれぞれの立場で責任を果たして、140年も続いたということは素晴らしいと私は思っています。もうひとつの理由は、ステークホルダーの皆さまの支持があったことです。140年間のご支持に感謝するとともに、当社をなぜ140年支持していただけたかを改めて問い直すべきと考えています。その上で、従業員それぞれが切磋琢磨し、海からの恵みをすべてのステークホルダーの方々にどのような価値として提供できるかを考え、人々の豊かな暮らしと生活に貢献できるマルハニチロであり続けるべく、努力を惜しまず歩み続けていきます。引き続き、ご支援いただけますようよろしくお願い申し上げます。

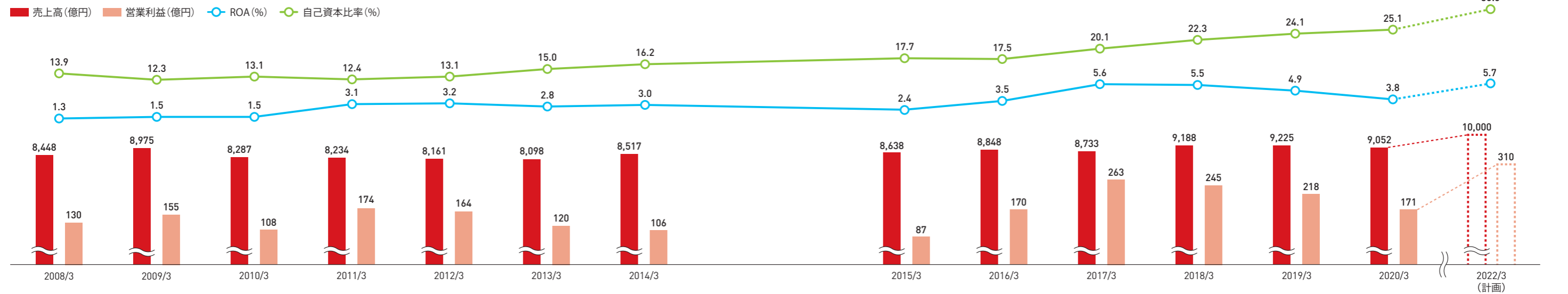
# マルハニチロ 140 年における価値創造のあゆみ

マルハニチログループは、“わが国における水産業のパイオニア”として近代漁業と水産加工の礎を築いてきた、マルハ(1880年創業)とニチロ(1907年創業)が2007年10月に経営統合し、誕生しました。

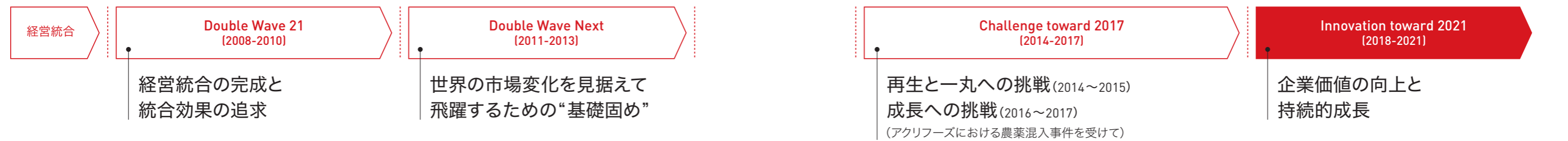
経営統合後は、次の100年を意識しつつ、新たな時代の創造に進んでいます。“グローバル領域で「マルハニチロ」ブランドの水産品、加工食品を生産・販売する総合食品企業”への飛躍をめざし、持続的な成長を実現していきます。



## 経営統合後の中期経営計画と業績推移



※2020年5月14日時点の公表数値に基づき作成



## マルハニチログループの事業

マルハニチログループは、事業持株会社であるマルハニチロ株式会社を中心として、グループ事業を11ユニットに分類し、統一的な戦略のもと、世界規模で事業価値の最大化を図っています。

世界最大かつ世界で唯一の価値を提供する水産物サプライヤーをめざすとともに、過去から積み重ねてきた水産物における圧倒的優位性を生かし、厳選された素材をもとに、たくさんの「おいしさ」と「しあわせ」を創造する食品メーカーとしての領域拡大を推進していきます。

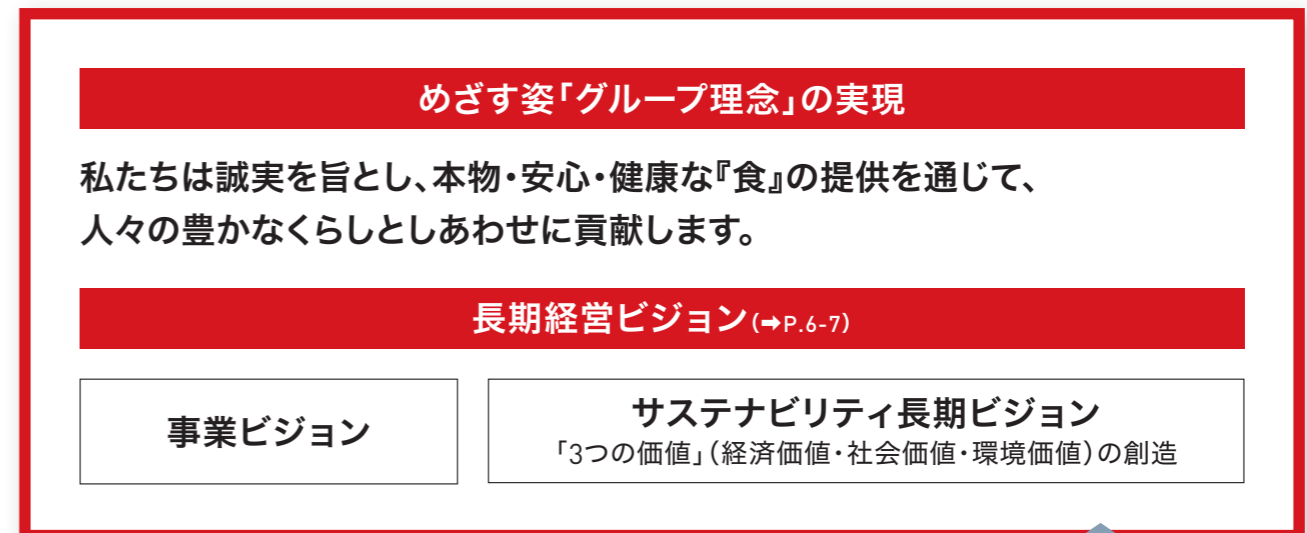
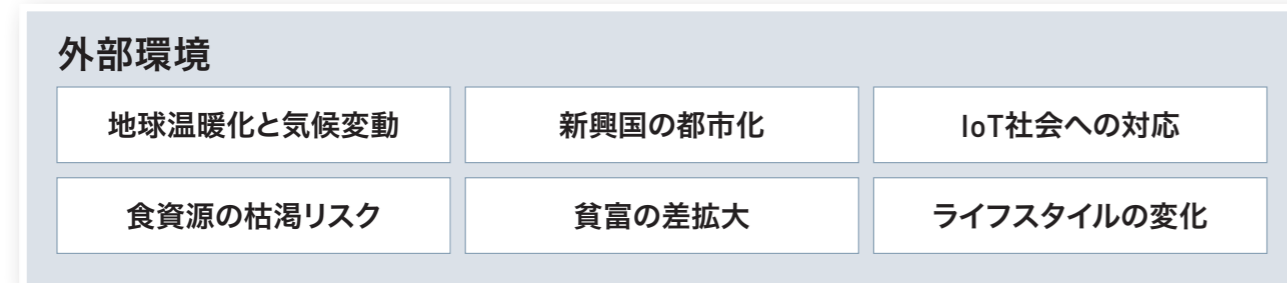




## 価値創造プロセス

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、人々の豊かなくらしとしあわせに貢献します。」の実現のためには外部環境の変化や顕在化する社会課題に正面から向き合い、蓄積してきた経営資源を有効に活用し事業を展開するとともに強みの拡充、価値創造に向けた戦略の策定と価値創造を支える安定した事業基盤が必要です。

マルハニチログループならではの価値を社会に提供することで人々の豊かな暮らしとしあわせに貢献し、当社の持続的成長とサステナブルな社会の実現を達成すること。これがマルハニチログループの価値創造プロセスです。



### インプット

**人的資本**  
グループ理念を実践する人財  
11,107名

---

**製造資本**  
生産拠点数

- ・国内養殖拠点 14
- ・海外加工拠点 20
- ・国内加工拠点 38

---

**知的資本**

- 完全養殖クロマグロをはじめとする養殖技術力
- 缶詰・冷凍食品をはじめとする加工食品群から介護食・化成品に至る製造技術力
- 140年にわたり築き上げてきたブランド力

---

**社会関係資本**

- お取引先との円滑な関係
- 各種イニシアティブへの参画

---

**自然資本**

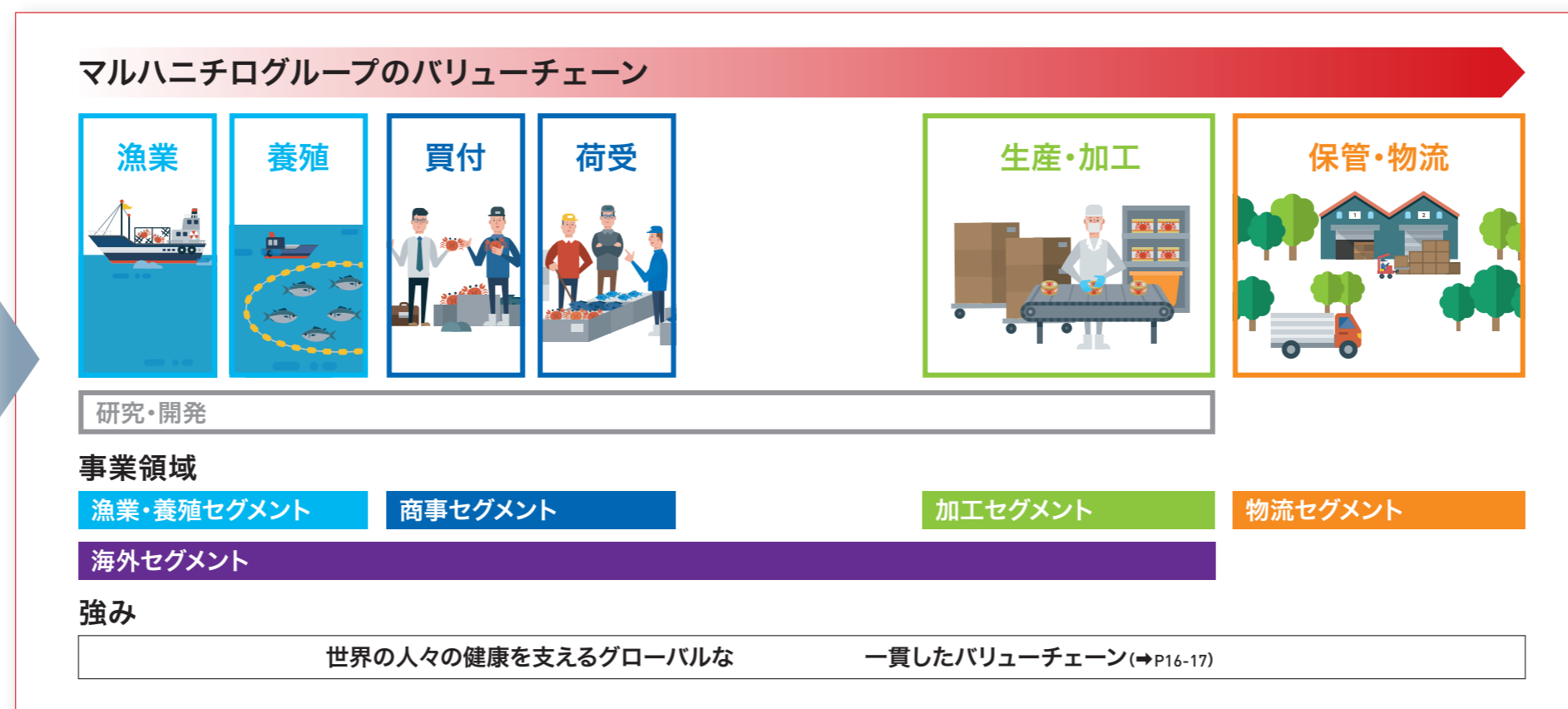
- グローバル領域での水畜農産原材料の調達

---

**財務資本**

自己資本  
132,628百万円

フリーキャッシュ・フロー  
16,733百万円



### アウトプット

世界中のお客さまへの『食』の提供

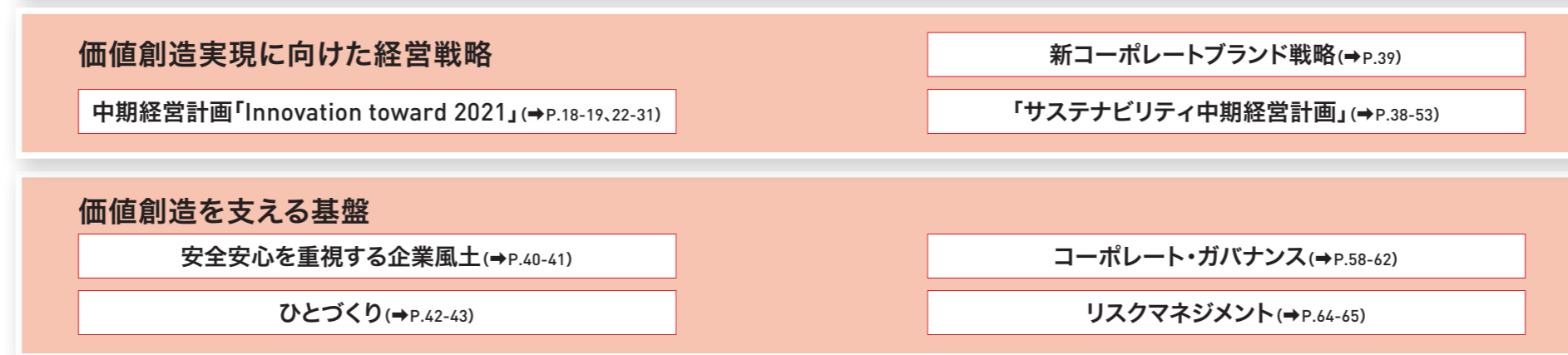


マルハニチログループにおける安定した事業運営

---

2020年3月期実績

売上高	9,052億円
営業利益	171億円
ROA	3.8%
D/Eレシオ	2.0倍
自己資本比率	25.1%



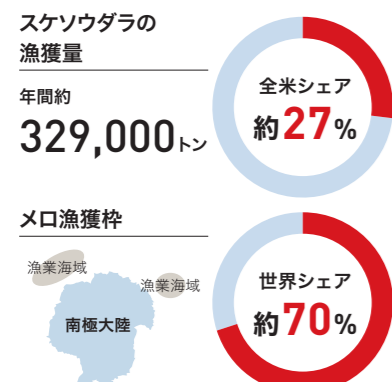
# マルハニチログループの強み

## ～世界の人々の健康を支えるグローバルな一貫したバリューチェーン～

マルハニチログループは、100年以上にわたって培ってきた知見と財産を最大限に生かし、社会・環境とともに歩み、国内だけでなくグローバルなビジネスを展開し、食を通じて世界中の人々に「生きる活力」―生命力に満ちたエネルギーをお届けしています。

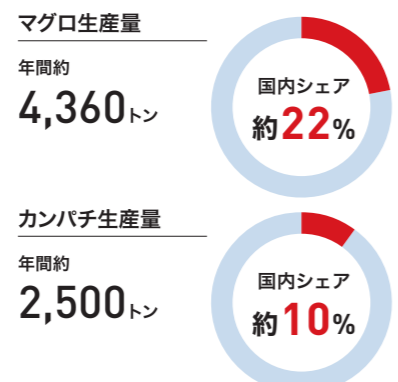


### 漁業アクセス権益



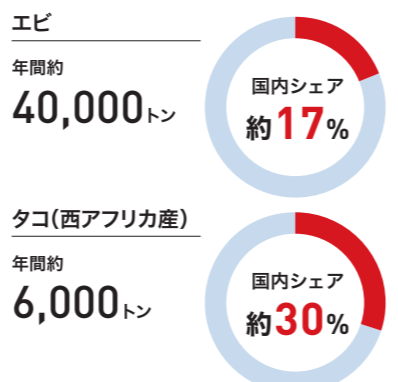
スケソウダラは世界有数の漁場である北米・アラスカで約329,000トンを生産、全米シェアの約27%を占めています。高級魚メロは南極海域で厳しい資源管理が行われていますが、マルハニチロはその南極海域で約7割の漁獲枠を保持しています。

### 養殖



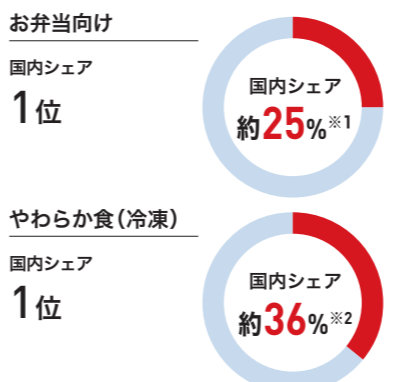
マルハニチロはクロマグロ養殖の先駆者です。2019年度は全国生産の約22%にあたる約4,360トンを出荷しました。同様に淡黄銀色と淡桃色が美しいカンパチも全国生産の約10%にあたる約2,500トンを出荷、トップシェアを誇っています。

### 買付量



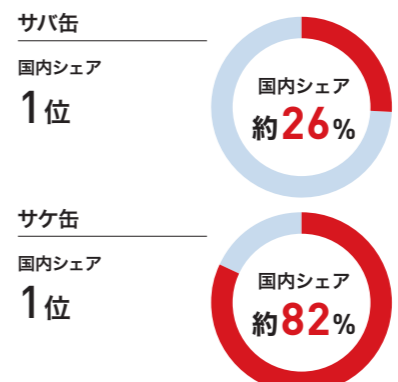
マルハニチロは世界各地の数多くの魚種を取り扱っています。エビは世界各地から約40,000トンを生産、トップシェアを誇ります。タコは主漁場である西アフリカから約6,000トンを生産、取扱量を拡大しています。

### 冷凍食品



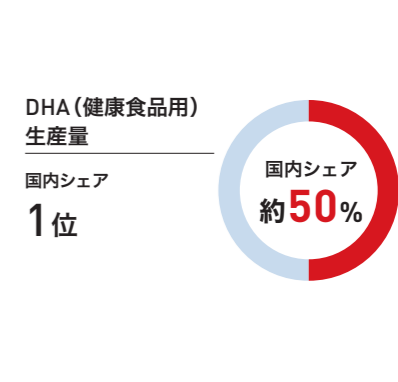
安定した原料調達力と商品開発力、技術力を融合させ、付加価値の高い商品を提案しています。家庭用・業務用冷凍食品として介護食を含むさまざまなニーズにお応えできる差別化された商品を充実させています。

### 缶詰



家庭用の常温・チルド加工食品は、水産缶詰、フィッシュソーセージ、カップゼリーなど多種多様な製品を取り扱っています。水産缶詰の中でもサバ缶詰、イワシ缶詰、サケ缶詰、カンパチ缶詰などは高いシェアを維持し続けています。

### 化成品・調味料乾燥食品



DHAやコンドロイチンなど水産物由来の天然機能性素材の製造・販売をしています。それら天然機能性素材は、サプリメント、医薬品などの原料として利用されており各分野で高いシェアを誇ります。調味料乾燥食品は他社よりも優れた設備・技術を持ち合わせており、顧客の細かいニーズに応え、年々シェアを伸ばしてきています。

## 財務担当役員メッセージ



### 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

取締役 常務執行役員  
**武田 信一郎**

#### 2020年3月期の振り返り

事業面においては、前期比で増益/減益となったセグメントが併存しています。

減益幅が大きかったセグメントは、原価高/相場安に苦しんだ漁業・養殖セグメントと、北米の鮭鱒事業の不振が響いた海外セグメントです。増益となったセグメントは、加工セグメントと物流セグメントです。中期経営計画においては、加工セグメントの利益率向上を掲げており、この点は評価できる点かと思えます。

財務体質の改善も当社の重要な経営目標としております。自己資本は前期より73億円増加し、自己資本比率は25.1%と1ポイント改善、D/Eレシオも、2.0倍と0.1ポイント改善いたしました。中期経営計画の最終年度である次年度においては、自己資本比率30%、D/Eレシオ1.5倍を目標に掲げておりますので、事業面で前期比が減益となっていることは、財務体質改善の時間軸に影響してくると判断しています。

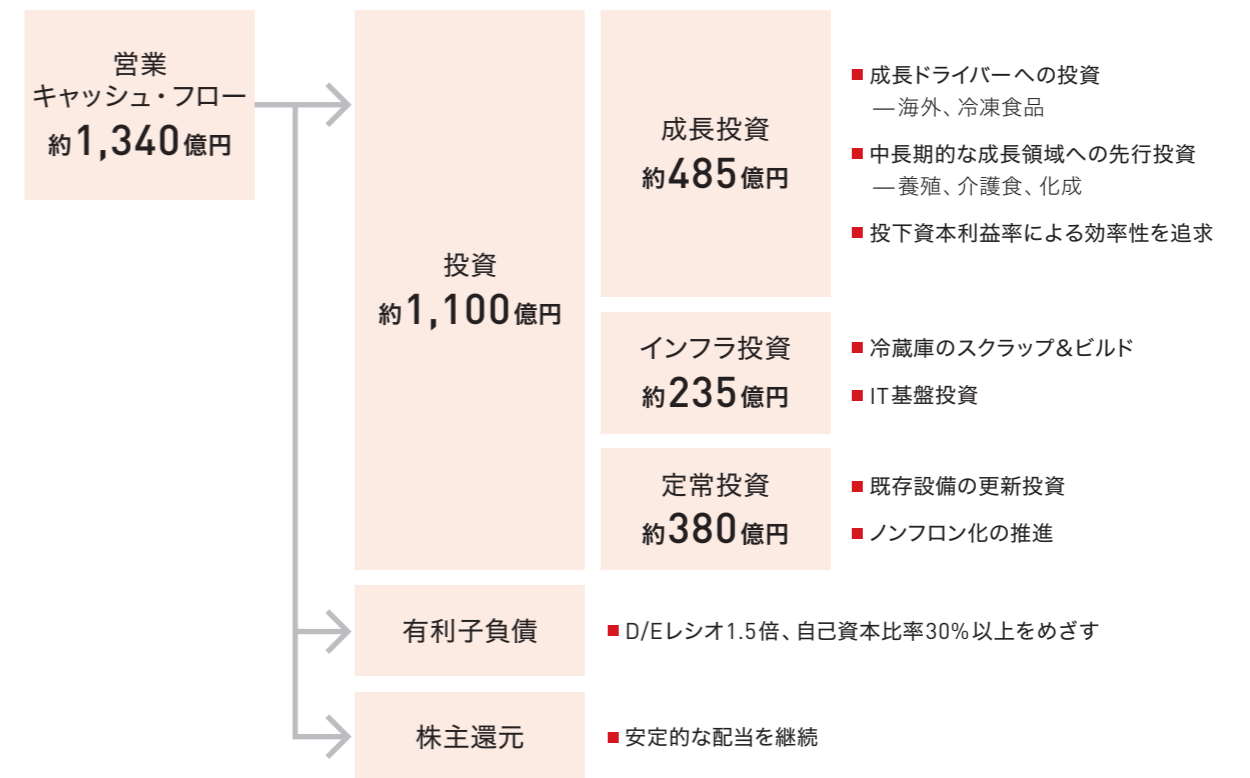
今後、中期経営計画の時間軸に関する修正の可能性はありますが、基本的な財務戦略は維持していきたいと考えています。

#### 企業価値向上に資する成長投資

成長投資については、水産事業ではバリューチェーンの拡充、加工食品事業では、生産拠点への投資を、中長期的な成長領域を見極めながら進めていく方針としております。

漁業/養殖事業においては、老朽化した漁船2隻の代替船を建造いたしました。1隻は日本の、もう1隻はオーストラリアグループ会社に所属し、どちらもアメリカや中

### 中期経営計画における財務マネジメントの考え方



国で人気のある高級魚メロを、南極海域で漁獲するための漁船です。日本の漁船は、日本が同海域で国として保有する漁業権利を、唯一利用できる船です。オーストラリアの漁船も、同国の排他的経済水域におけるメロの漁獲枠の7割を保有するグループ会社の安定操業に既に寄与しています。

また、クロマグロの養殖場を、同業他社から譲り受け、国内での生産シェアアップを図りました。また、中長期的な成長領域への投資としては、完全養殖技術の強化を目的として、養殖技術開発センターを設立いたしました。北米事業では、重要商材であるタラコの日本市場深耕策として、パスタ具材を生産する加工メーカーを買収し、販売力の強化を図りました。加工事業の生産拠点への大型投資としては、宮城県気仙沼市に、グループ会社が最新鋭工場を建設中です(2020年秋完成)。業務用冷凍食品を中心に、大きな伸長が期待される介護食用の専用製造ラインの設置も進めていきます。

#### 安定的な株主還元

当社は、株主の皆さまへの適切な利益還元を、経営の重要施策と位置付けています。フリーキャッシュ・フロー

を財務面での充実、企業価値向上に資する成長投資に効率的に配分し、安定配当を継続的に実施していく方針です。

自己株式の取得については、機動的な資本政策の実施、剰余金の配当等の決定に関する方針との整合的な範囲において実施することとしております。

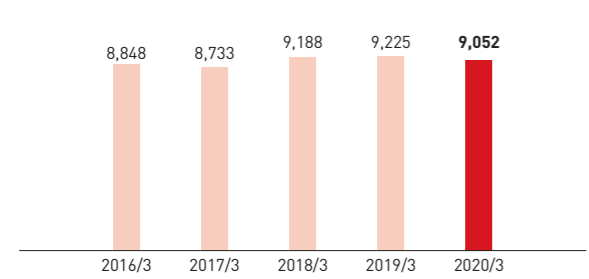
2021年3月期における直近の状況を鑑みると、「働き方改革」「業務の効率化」が大きく進み、従業員の意欲や生産性が向上しているものの、新型コロナウイルス感染症拡大の影響から、中期経営計画の目標値の期間内の達成が難しくなる可能性があります。しかし、現在掲げている目標値には、徹底してこだわり、一層の効率経営に努め、安定した株主還元も継続していきます。

当社グループは、さらなる高い利益水準の実現に向け、成長投資を果敢に実行していくフェーズにあります。研究開発、設備投資、M&Aを企業価値向上に資する形で実施していきますが、財務基盤の強化/有利子負債の削減、株主還元の実現とのバランスについて留意して進めていきます。

## 財務・非財務ハイライト

### 売上高 (億円)

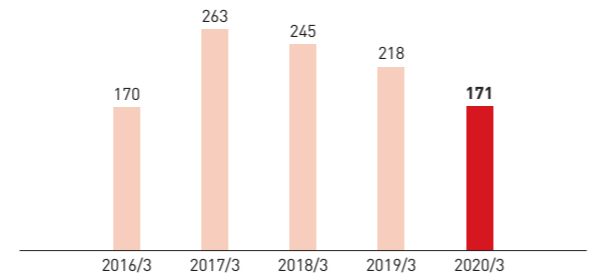
**9,052** 億円



新型コロナウイルスの感染拡大で経済が急速に収縮する中、鮮魚全般の取扱高の減少、水産物の相場下落等により、売上高は前期比1.9%減の9,052億円となりました。

### 営業利益 (億円)

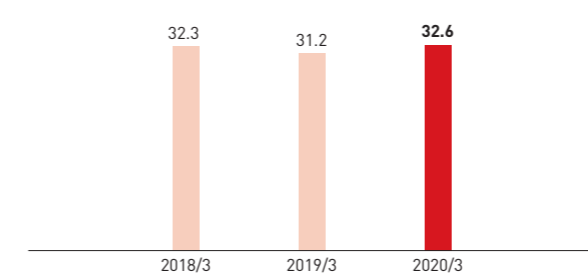
**171** 億円



養殖クロマグロの原価高やカツオの魚価安、北米鮭鱒の漁獲競争激化による現地法人の大幅な収益悪化等により、営業利益は前期比21.5%減の171億円となりました。

### CO<sub>2</sub>排出量(売上高原単位) (t/億円)

**32.6** t/億円

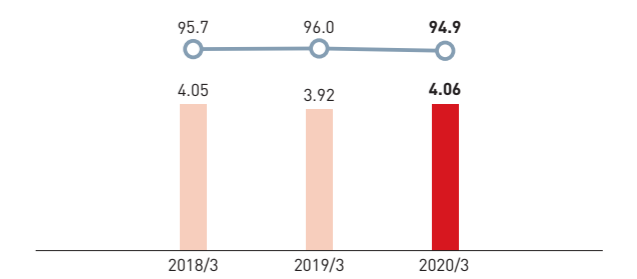


2020年3月期の国内グループ全体の売上高原単位CO<sub>2</sub>排出量は32.6トン/億円、前期比で1.4トン/億円(4.6%)の増加となりました。引き続き、グループ全体でCO<sub>2</sub>削減に取り組んでいます。

### 廃棄物排出量と廃棄物等の再生利用率

■ 廃棄物排出量 (t/億円)      ○ 廃棄物等の再生利用率 (%)

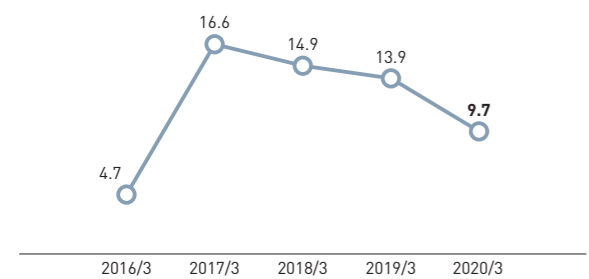
**4.06** t/億円      **94.9** %



2020年3月期の国内グループ全体の売上高原単位廃棄物排出量は4.06トン/億円となり、前期比で0.14トン/億円(3.7%)の増加となりましたが、廃棄物等の再生利用率は94.9%と高水準を維持しています。

### 自己資本利益率(ROE) (%)

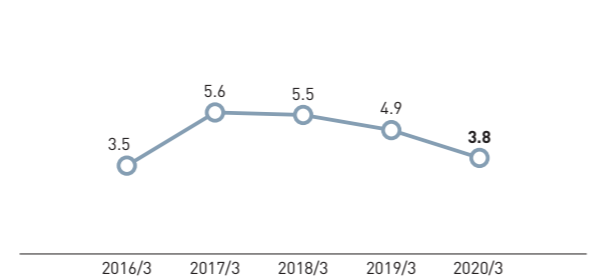
**9.7** %



2020年3月期のROEは9.7%となりました。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、加工食品事業における収益拡大に取り組み、中長期的な収益性の向上を図ってまいります。

### 総資産経常利益率(ROA) (%)

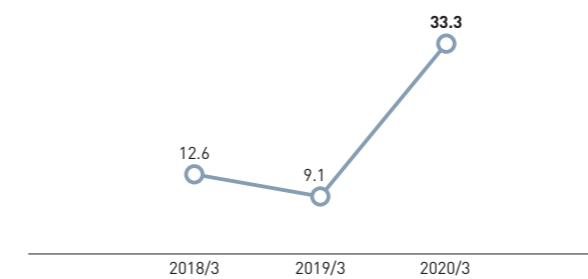
**3.8** %



2020年3月期のROAは3.8%となり、2021年度計画値となる5.7%を下回っています。引き続き、収益性と資産効率性のバランスを取りつつ、ROAの向上に取り組んでいきます。

### 男性従業員育児休暇取得率 (%)

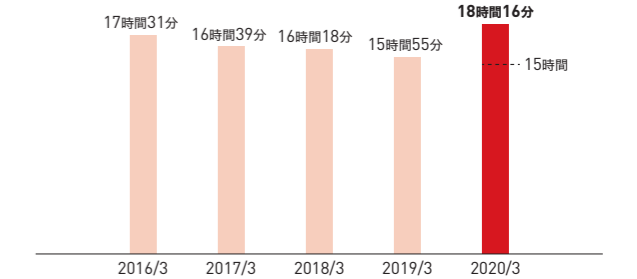
**33.3** %



2020年3月期マルハニチロ(株)の男性従業員育児休暇取得率は33.3%となり、前期比で大幅に上昇しました。社内イントラネットにて男性従業員の育休取得の実態や育児手記の掲載などを行っており、引き続き育休取得の推進に取り組んでいます。

### 平均残業時間

**18時間16分**

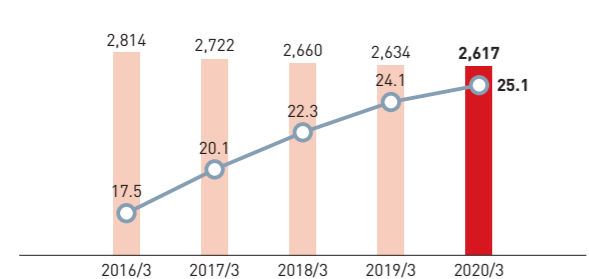


2020年3月期マルハニチロ(株)の平均残業時間(月間)は18時間16分となりました。ただし、2020年3月期より1日の所定労働時間を7時間50分から7時間40分に短縮しており、2019年3月期までの所定労働時間で見た場合、平均残業時間(月間)は15時間未満となる換算です。

### 有利子負債残高/自己資本比率

■ 有利子負債残高 (億円)      ○ 自己資本比率 (%)

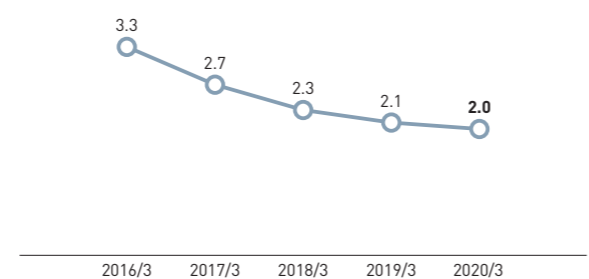
**2,617** 億円      **25.1** %



有利子負債残高は減少基調であり、自己資本比率も25.1%と順調に推移しています。世界的に不透明な経営環境となっておりますが、引き続き財務基盤の強化を図ってまいります。

### D/Eレシオ (倍)

**2.0** 倍

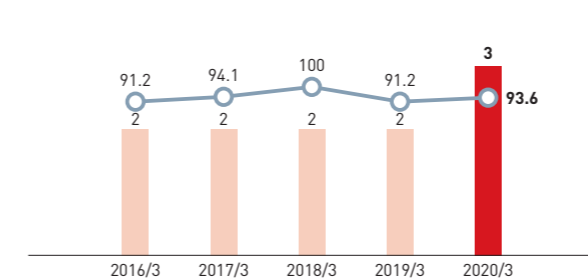


2020年3月期のD/Eレシオは、2.0倍となりました。引き続き、財務の健全性は維持しつつ、成長投資とのバランスにも留意した経営判断を行ってまいります。

### 社外取締役の取締役会出席率

■ 社外取締役(名)      ○ 取締役会出席率 (%)

**3** 名      **93.6** %

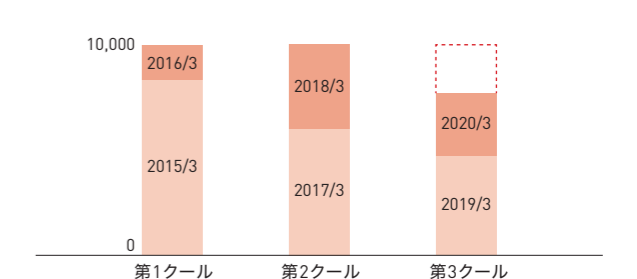


取締役会の活性化をめざし、2020年3月期より社外取締役人数を3名に増員しました。社外取締役の取締役会への出席率は90%超の水準を維持しており、毎回活発な議論が展開されています。

### グループ理念研修の参加人数

(名)      第3クール累計参加者

**7,700** 名



2015年3月期から開始したマルハニチロ(株)役員を講師としたグループ理念研修は第3クールを迎え、2019年3月期～2021年3月期にて全拠点で実施予定であり、グループ内における意識共有は着実に進展しています。

## セグメント別概況

# 漁業・養殖セグメント

マグロはえ縄、沖合まき網・海外まき網などの漁業、クロマグロやブリ、カンパチなど付加価値の高い魚の養殖、海外合併事業を柱に、直接、水産資源の調達を行っています。

### 外部環境に関する認識

近年、欧米先進国では健康志向による「魚食ブーム」の広がり、新興国では経済発展による所得向上により、高級食材だった魚介類の消費が急速に増加しています。こうした需要拡大に伴い、水産物市場では価格の高騰とともに激しい資源争奪戦が繰り広げられ、魚介類の乱獲による水産資源の減少が国際的に重要な問題となっています。水産資源の持続性確保に向けて世界各地で漁獲量規制の動きが強まる中、漁船漁業による生産量は横ばい傾向、養殖業による生産量は世界的には急激に伸長しています。一方、日本国内では、資源の減少、消費低迷により漁船漁業による生産量は減少、養殖業においても利用可能な海面の不足もあり、生産量は横ばいが続いています。

ただし、新型コロナウイルスの影響により漁業・養殖を取り巻く環境は大きく変化しています。各国のロックダウン等の出入国規制により遠洋漁業漁船は稼働停止を余儀なくされ、また、世界的な景気悪化による食用水産物の国際取引価格の下落などが懸念されています。

### リスクと機会

#### リスク

- 世界的景気悪化による水産物取引価格の下落
- 新型コロナウイルスによる国境封鎖に伴う遠洋漁業の不稼働
- 魚病や自然災害による養殖魚の斃死

#### 機会

- 世界的な魚食ブームによる水産需要の増加
- 漁船漁業の規制強化に対応する養殖ニーズの高まり

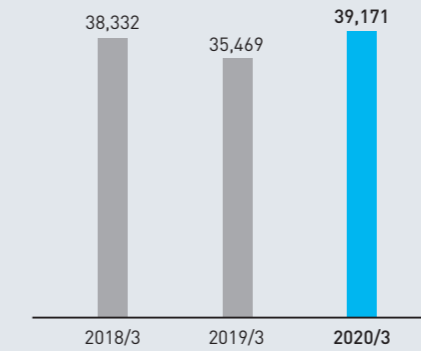
### 主なグループ会社

大洋エーアンドエフ株式会社  
株式会社アクアファーム  
株式会社桜島養魚  
有限会社玄海養魚  
有限会社奄美養魚  
有限会社熊野養魚  
株式会社串本マリンファーム  
株式会社下関漁業  
株式会社マルハニチロ上ノ国海産  
石巻漁業株式会社  
Taiyo Namibia (Pty) Ltd.  
Sakana del Peru S.A.  
Taiyo Micronesia Corporation  
青島多福康食品有限公司



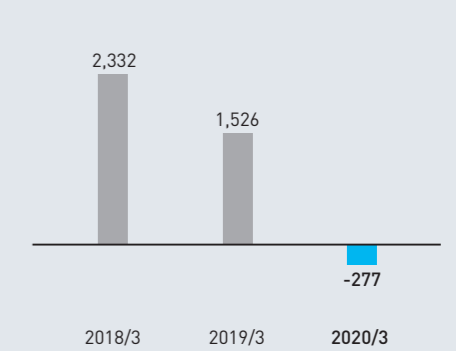
### 売上高

(百万円)



### 営業利益

(百万円)



### 2020年3月期の実績

漁業・養殖セグメントは、国内外の水産資源の持続可能かつトレーサビリティの確保できる供給源として、効率的な操業により収益の確保に努めました。カツオの取扱増、マグロの出荷増により増収となりましたが、マグロの原価高・カツオの魚価安により利益率が低下した結果、漁業・養殖セグメントの売上高は39,171百万円(前期比10.4%増)、営業損失は277百万円(前期比1,803百万円減)となりました。

### 今後の戦略

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。新型コロナウイルスによる影響については、漁業部門で人的移動が各国で制限されていることから、海外を拠点とする漁船で操業ロスが発生しています。また、養殖部門は高級商材であるマグロやカンパチの外食・業務筋向け販売の減少と相場下落が大きく影響し、大幅な減収減益予想となっています。中長期的には、天災リスクを回避しながら、完全養殖クロマグロをはじめとする環境に過度の負荷をかけない養殖を実施していきます。

### TOPICS

#### 南極海の新漁場で高級魚「メロ」の漁獲に挑戦

大洋エーアンドエフ(株)が、遠洋底はえ縄漁船「第八新生丸」を建造し、2021年3月期より操業を開始します。南極海と南東大西洋の公海域の深海に生息する高級魚メロを漁獲する唯一の日本漁船の代船となります。南極海におけるメロ漁業は、南極の海洋生物資源の保存に関する委員会(CCAMLR)により国際的に管理されており、メロの漁獲証明制度を導入することにより違法に漁獲されたメロの国際流通を防止しています。

新船が国際基準の耐氷性能を満たしたことで、メロ資源が豊富な海域で知られる南極点に近いロス海での操業へ、日本漁船として初めて挑戦することが可能となり、漁獲量の一層の拡大と通年での安定的な操業が期待されています。また、乗組員の居住空間が広く、Wi-Fiも使える船内環境を整えており、次世代を担う人材の育成にも努めていきます。



遠洋底はえ縄漁船「第八新生丸」

## セグメント別概況

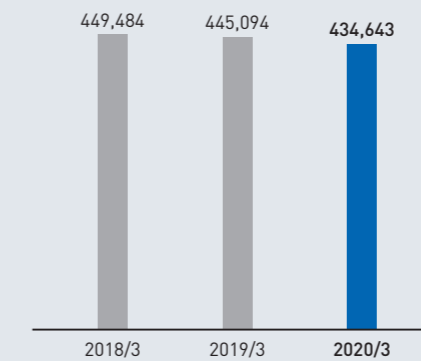
# 商事セグメント

世界の魚を生かす知識と目を持つ水産商事ユニット、安全安心な食肉をお届けする畜産商事ユニット、市場内流通のキープレーヤーとして基幹を担う荷受ユニットから構成されています。



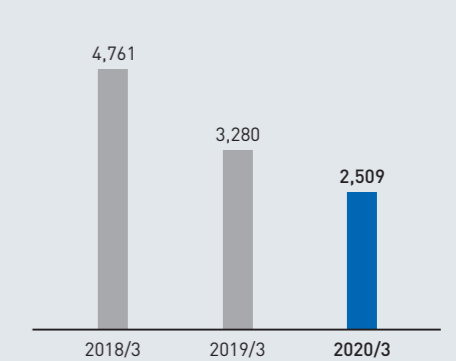
### 売上高

(百万円)



### 営業利益

(百万円)



## 外部環境に関する認識

世界の水産物消費動向は、米中貿易摩擦の余波による世界経済の減速や香港民主化デモの影響で、近年消費をリードしてきた中国・香港向け販売不振が顕著になっていたところに、年初来の新型コロナウィルスの影響が重なり、需給バランスが崩れ、市況は調整局面を迎えています。一方、一般家庭向けや医療介護現場向けの加工品の販売は堅調であり、今後さらなる伸長が見込まれています。

荷受に関しては、世界的な海水温の上昇や資源量の減少の影響もあり、サンマや秋鮭に代表される大衆魚の日本近海での漁獲量が近年大きく減少しており、市場における取扱量減少につながっています。加えて、新型コロナウィルスの影響により、業務用・外食向け市場が一気に縮小しており、今後は外食・業務筋向け市場の動向を注視しつつ、旺盛な個人向け需要に支えられた量販店・宅配向け市場へのシフトが急務となっています。

## 2020年3月期の実績

商事セグメントは、国内外の市場動向を注視しながらお客さまの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り、収益の確保に努めました。

水産商事ユニットは、量販店・外食向けの販売が好調で売上高は前年並みとなりましたが、マグロの相場下落や中国向け高級商材の販売不振により減益となりました。荷受ユニットは、鮮魚全般の取扱高の減少、相場安や高級品の消費低迷により減収減益となりました。畜産商事ユニットは、牛肉の取扱高増や豚肉の市況の回復により増収増益となりました。

以上の結果、商事セグメントの売上高は434,643百万円(前期比2.3%減)、営業利益は2,509百万円(前期比23.5%減)となりました。

## 今後の戦略

水産商事ユニットでは、新型コロナウィルスの影響により外食・業務筋向け販売について大幅な減収減益が想定されます。安定的な原料調達継続のため資源アクセスの強化に努めるとともに、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、新型コロナウィルスの影響により特に業務用・外食向けの活魚や近海鮮魚といった高級商材の販売が厳しく、利益面を大きく圧迫しており、業務組立の見直しとコスト削減に取り組み、収益の改善に努めていきます。畜産商事ユニットでは、新型コロナウィルスの影響による外食・業務筋向け販売の不振、世界的な食肉の供給不足の影響が想定されます。肉食志向に伴う量販店等の需要増に対し、国産食肉の取り扱い強化や海外産食肉の供給源確保に注力し、国内外における販路開拓を進めていきます。

## リスクと機会

### リスク

- 外食や業務筋への販売縮小
- 景気後退による高単価商材の販売不振
- 新型コロナウィルスの影響による海外生産の停止、原料・製品輸入の困難化

### 機会

- 国際相場の調整局面による加工品原料の調達価格下落
- 巣ごもり消費へのシフトによる量販店・宅配向け販売拡大

## 主なグループ会社

### 水産商事ユニット

広洋水産株式会社  
琉球大洋株式会社

### 荷受ユニット

大都魚類株式会社  
船橋魚市株式会社  
大東魚類株式会社  
名北魚市場株式会社  
大京魚類株式会社  
神港魚類株式会社  
観音寺海産株式会社  
境港魚市場株式会社  
株式会社マルハ九州魚市ホールディングス  
九州魚市株式会社  
九州中央魚市株式会社  
株式会社グイトウフーズ

### 畜産商事ユニット

Maruha Nichiro Meat and Products USA, Inc.  
アークランドマルハミート株式会社

## TOPICS

### 広洋水産 フィッシュミール工場の増設

広洋水産(株)(北海道白糠町)は、水産商事ユニットに所属する水産加工会社で、釧路をはじめとする道東地区の漁港に水揚げされる前浜原料の加工を主力事業としています。2020年7月、道東マイワシの資源回復と国産フィッシュミール\*の需要を背景に、設備を大幅に拡張、本格的にフィッシュミール事業を拡充していきます。

1980年の会社設立以来、マイワシの水揚げが急減した1991年までフィッシュミール事業は同社の基幹事業のひとつでした。その後、サンマや秋鮭の加工品を中心とした事業を展開してきましたが、近年これらの漁獲高が減少、代わりに水揚げの増えていたマイワシを有効活用すべく、再事業化に取り組みることになりました。今後の新たな事業の柱として取り組んでいきます。

\*魚およびその残渣を乾燥して粉砕し、粉状にしたもので、主に飼料、肥料の原料となる



フィッシュミール新工場竣工式

## セグメント別概況

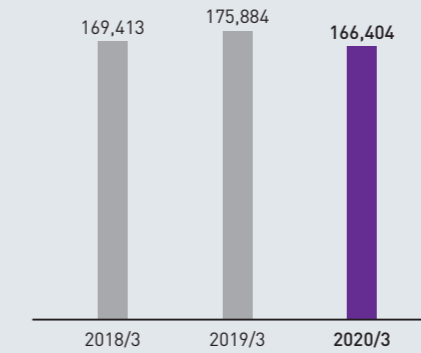
# 海外セグメント

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アジア・オセアニアユニット、すりみ等の生産を中心とした北米商材の日本・北米・欧州での販売を展開する北米・欧州ユニットから構成されています。



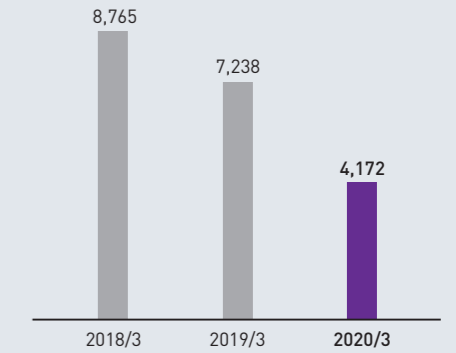
### 売上高

(百万円)



### 営業利益

(百万円)



### 外部環境に関する認識

アラスカにおけるスケソウダラ漁業枠はここ数年増加を続け140万トンに到達しており、その資源量は安定的で毎年一定数量の生産が継続しています。ズワイガニの枠は上昇に転じている一方、マダラやタラバガニの枠は資源調整のため近年減少傾向が続いています。また、鮭鱒は新規事業者の参入により競争が激化し、安定的な原魚調達が困難になりつつあります。北米・欧州の好調な市況によりスケソウダラ等の製品は堅調な販売展開が続いていましたが、新型コロナウイルスの影響により、業務筋向けの販売が落ち込んでいます。

タイにおけるペットフード事業においては、市場規模は安定拡大しており、原料・労働集約面で優位な生産地としての地位も確保されています。近年、タイでは労務費等が上昇する中、製品の付加価値化や機械導入等による操業効率化によるコスト削減が実現しています。オーストラリア・ニュージーランドでの漁業事業は、厳格な漁獲管理により資源の保全と同時に供給過多による市場の暴落が抑えられており、世界的な水産物の需要拡大と養殖魚に代替できないオーストラリア・ニュージーランドの底魚類の販売は、堅調に推移しています。

### リスクと機会

#### リスク

- 新型コロナウイルスの影響による漁業事業・生産工場・物流等の停止・麻痺
- 混獲規制強化によるアラスカスケソウダラ漁業への制限

#### 機会

- アラスカにおけるサステナブルな水産資源確保
- 外出の減少による市販加工品やペットフードへの需要・支出増大
- 新型コロナウイルスの影響による業界再編をとらえた新規事業投資の探索機会増大

### 2020年3月期の実績

アジア・オセアニアユニットは、前年に比べ日本産青物魚の輸出事業等の売上が伸びず、またタイでのパーツ高による売上減が影響したものの、ニュージーランドでの漁獲好調とタイのペットフード事業での設備増強による操業効率の改善により減収増益となりました。北米・欧州ユニットは、欧州販売会社においては積極的な販売により増収となりましたが、北米サケ・マスの調達競争激化やチリ銀鮭の相場下落、国内でのカニ相場下落と取扱数量減、マダラの減枠による取扱数量減等により全体として減収減益となりました。

以上の結果、海外セグメントの売上高は166,404百万円(前期比5.4%減)、営業利益は4,172百万円(前期比42.4%減)となりました。

### 今後の戦略

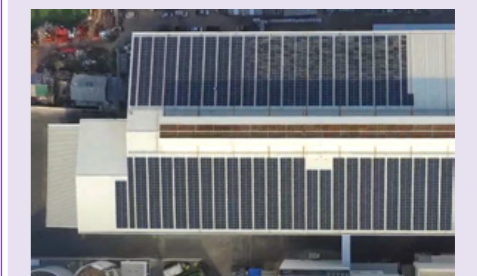
アジア・オセアニアユニットでは、タイ、オーストラリア、ニュージーランドの事業拠点における収益基盤の強化、および資源へのアクセス強化を進めるとともに、成長戦略として新規拠点候補の選定を進めていきます。新型コロナウイルスの影響に対しては、世界的な外食需要の減少が見込まれる中、加工品需要の下支えにより、安定した利益の確保をめざしてまいります。北米・欧州ユニットでは、同じく世界的な外食需要減少の見込みの中、安定したスケソウダラ資源を主体に関連商材の効率的な生産を行い、日本をはじめ、欧州、アジアなどで最適なマーケティングを進めてまいります。

### TOPICS

#### タイ子会社での環境経営への取り組み

タイでペットフードを製造・販売する Southeast Asian Packaging and Canning Ltd. (シーバック社)は、化石燃料への依存軽減のため再生可能エネルギーへのシフトを進めています。2019年2.2MWhの太陽光発電設備を設置、さらに2020年に1.9MWhの設備設置を計画しており、年間約3,000トンのCO<sub>2</sub>排出を削減します。

また、タイの関係会社JPK Cold Storage社でも同様の取り組みを行い、2019年4月より990kWhの太陽光発電をフル稼働しています。



シーバック社新設の太陽光発電設備

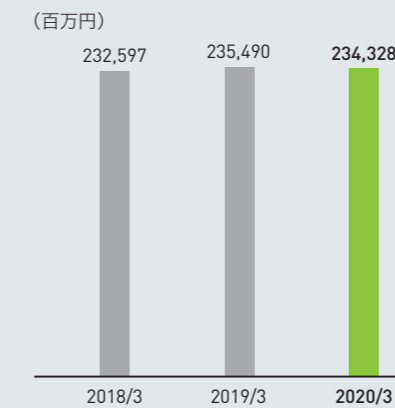
## セグメント別概況

# 加工セグメント

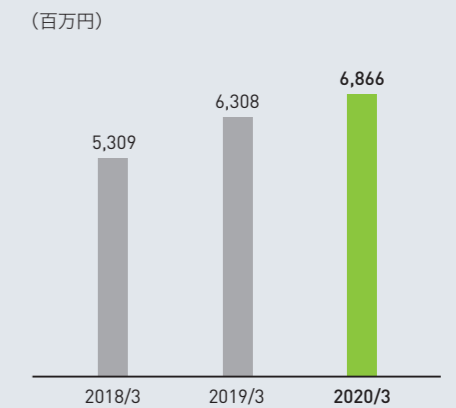
付加価値の高い家庭用冷凍食品を提案する家庭用冷凍食品ユニット、缶詰等の製造・販売を行う家庭用加工食品ユニット、業務用商材の製造・販売を行う業務用食品ユニット、「海の恵み」を医療・健康分野へ提供する化成ユニットから構成されています。



### 売上高



### 営業利益



### 外部環境に関する認識

国内の食市場においては、人口減少や高齢化の進展により食数の減少傾向が続くことが予想されますが、世帯内人数の減少や高齢化、人手不足の影響により「時短・簡便」「個食・小容量」「健康志向」といったニーズはますます高まることが想定されます。加工セグメントにおいては、これらのニーズに合致した商品展開を積極的に進めることにより、さらなる事業拡大が可能であると考えています。

一方で、原材料費、人件費、物流費といった多くのコストが中長期的に上昇傾向にあり、収益面では厳しい環境が続くと想定されます。生産性向上によるコストダウンや、高付加価値商品の開発などに取り組む必要があると考えています。

新型コロナウイルス感染拡大の影響としては、巣ごもり消費へのシフトによる家庭用商品の販売が拡大している一方、外食や給食など業務筋における販売不振がしばらく続くものと想定されます。アフターコロナにおけるライフスタイルの変化を適切にとらえ、販売戦略、商品開発戦略における柔軟な対応に取り組んでいきます。

### 2020年3月期の実績

家庭用冷凍食品ユニットは、主力の麺・米飯の販促強化による売上増により、増収増益となりました。家庭用加工食品ユニットは、サブ缶ブームからの需要の落ち着きとゼリー販売における天候不順の影響により減収となりましたが、缶詰主力商品群の収益性を重視した販売が奏功し、利益は前年並みとなりました。業務用食品ユニットは、介護食・生協向け等の取組みや生産工程見直し等による生産性向上等から増収増益となりました。化成ユニットは、DHA・EPAやフリーズドライ製品の販売が好調に推移し、増収増益となりました。

以上の結果、加工セグメントの売上高は234,328百万円(前期比0.5%減)、営業利益は6,866百万円(前期比8.8%増)となりました。

### 今後の戦略

家庭用冷凍食品ユニットでは、新型コロナウイルスの影響による需要構造の変化への対応を進めるとともに、商品開発力の向上とプロモーション展開によって積極的な販売戦略を進め、収益性をさらに高めていきます。家庭用加工食品ユニットでは、原料事情の変動に適切に対応するとともに、新型コロナウイルスの影響による消費環境の変化に応じた販売・生産体制のさらなる効率化により、一層の収益向上をめざしていきます。業務用食品ユニットでは、新型コロナウイルスの影響による外食、給食向けの販売減少が想定される中、業態別のニーズに対応した商品開発や販売活動の強化と、単品損益管理に基づいた商品政策の推進により収益性の改善を図っていきます。化成ユニットでは、コンドロイチンやDHA・EPAなどの拡販に努めるとともに、フリーズドライ製品においては収益性の高い商品を中心に拡販し、事業規模拡大をめざしていきます。

### TOPICS

#### 市販用冷凍食品「WILDish」シリーズ ～簡便・即食で、冷凍食品の新たな広がりを開拓

単独世帯の増加、男性の冷凍食品購入金額の伸びといった背景に合わせ、2019年8月に発売した「WILDish」シリーズは、現在8品(米飯5品、麺3品)で展開しています。パッケージごと電子レンジで調理し、袋をお皿がわりにしてそのまま召し上がっていただける、これまでにないタイプの冷凍食品です。マチつき袋を使用して食卓に置くとそのまま立つ“スタンディングパッケージ”は特許出願済みです。

多様化するライフスタイルにマッチする商品として、2019年秋冬『Mart新商品グランプリ』で人気第1位を獲得、2019年12月3日経MJのヒット商品番付では“お皿要らず冷食”として『東の前頭』に選出されるなど、マーケットからも高い評価を得ています。



「WILDish」シリーズ

#### 主なグループ会社

##### 家庭用冷凍食品ユニット

株式会社マルハニチロ九州  
ニチロ畜産株式会社

##### 家庭用加工食品ユニット

株式会社マルハニチロ北日本  
株式会社マルハニチロ山形

##### 業務用食品ユニット

株式会社マルハニチロリテールサービス  
株式会社ヤヨイサンフーズ  
株式会社テリカウェーブ  
株式会社サングルメ  
N&N Foods Co., Ltd.

##### 化成ユニット

AK&MN BioFarm Co.,Ltd.  
慈溪永興食品有限公司  
寧波市吉進興業国際貿易有限公司

### リスクと機会

#### リスク

- 外食や給食など業務筋における販売不振
- インバウンド需要の減少による販売減少
- 原材料相場の変動による仕入価格の高騰等

#### 機会

- 巣ごもり消費へのシフトによる家庭用商品の販売拡大
- 健康志向の高まりによる健康訴求型商品や機能性素材の販売拡大



## セグメント別概況

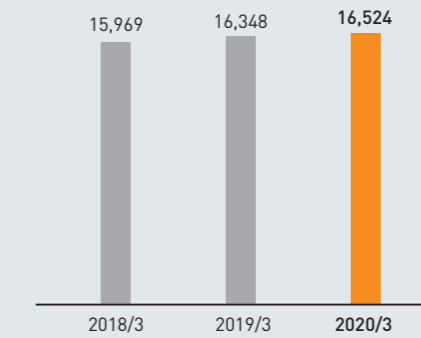
# 物流セグメント

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しています。低温物流のスペシャリストとして、水産品・畜産品など低温食品を中心とした商品の保管・輸配送・通関等のサービスを提供しています。



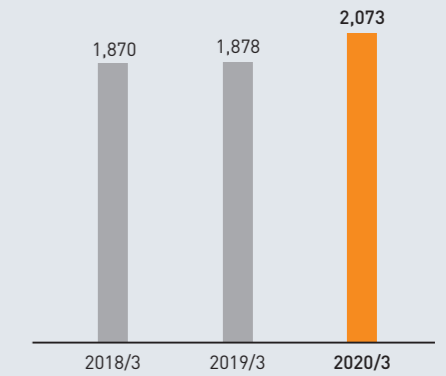
### 売上高

(百万円)



### 営業利益

(百万円)



### 外部環境に関する認識

人々のライフスタイルの変化や家族構成の変化、商品ラインナップの多様化などを背景に、国内の冷蔵冷凍貨物の在庫量は20年前と比べ約1.2倍に増加しています。特にニーズの高まる冷凍食品等、多くの保管スペースを必要とするかさ高商品の増加が顕著となっており、物流業務の重要性は過去に例を見ないほどに高まっていると考えています。

近年、大都市圏における保管需要はさらに旺盛になっており、受け入れ余力は慢性的にひっ迫している状況が継続しています。加えて、2020年に入ってから新型コロナウイルスの影響により業務用商材の需要が低迷し、荷動きが鈍化していることから庫腹のひっ迫に拍車がかかっており、輸配送事業の低迷等、物流ユニットにも影響が発生し始めています。今後は、新型コロナウイルスの収束の時期を見定めつつ、旺盛な消費需要に伴う冷凍食品等に関する受け入れ余力確保、業務用商材の荷動きの動向などを注視しつつ、事業機会の損失を回避し、積極的な事業展開を進めていきます。

### リスクと機会

#### リスク

- 法改正等への規制強化(働き方改革関連法、ドライバー待機時間対応、HACCP義務化等)
- コスト上昇による収益圧迫(人件費、動力費、建設費)
- 少子高齢化による人口の減少

#### 機会

- 顧客の総合物流ニーズの高まり
- 冷凍食品、輸入加工食品需要の増加

### 主なグループ会社

株式会社マルハニチロ物流  
 株式会社マルハニチロ物流サービス関東  
 株式会社マルハニチロ物流サービス中部  
 株式会社マルハニチロ物流サービス関西  
 株式会社マルハニチロ物流サービス九州  
 新長門運送株式会社

### 2020年3月期の実績

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する物流セグメントは、冷蔵保管事業において首都圏をはじめとする大都市圏の旺盛な保管需要を取り込んだことにより、増収となりました。また、燃料費調整単価の上昇等に伴う動力費の増加や労務コストの上昇があったものの、減価償却費等が減少したことにより増益となり、売上高は16,524百万円(前年同期比1.1%増)、営業利益は2,073百万円(前年同期比10.4%増)となりました。

### 今後の戦略

顧客の総合物流ニーズの高まりや冷凍食品、輸入加工食品需要の増加といった事業機会を認識する一方、新型コロナウイルスの影響に伴う荷動きの動向を注視しています。大都市圏の基幹センターの最大活用により、引き続き旺盛な保管需要の取り込みを図るとともに、全国レベルで輸配送・通関等を含めた一貫物流サービスをお客さまに提供することにより、収益拡大をめざしていきます。

当連結会計年度後1年間の設備投資計画(新設・拡充)の投資予定金額は、5,180百万円を予定しています。(株)マルハニチロ物流による名古屋物流センター(冷蔵倉庫:愛知県名古屋市港区)の新設を予定するなど、積極的な設備投資も実行し、新型コロナウイルスの影響などによる社会ニーズの変化に対応していきます。

### TOPICS

#### 名古屋物流センターの開業

(株)マルハニチロ物流では、2021年4月に名古屋物流センターの開業を予定しています。同物流センターは、設備能力が約37,000トンで、自動倉庫、移動ラック等を導入し省人化を実現しています。冷蔵倉庫棟は地震対策としてPC免震構造を採用し高い安全性を確保した設計となっており、冷却設備は環境に配慮した自然冷媒(NH<sub>3</sub>/CO<sub>2</sub>)を採用しています。また、同物流センターは、港湾地区に立地しコンテナターミナルや高速道路のインターチェンジからも至近なロケーションを活かし、中部地区の中核拠点としての役割を果たしていきます。



名古屋物流センター



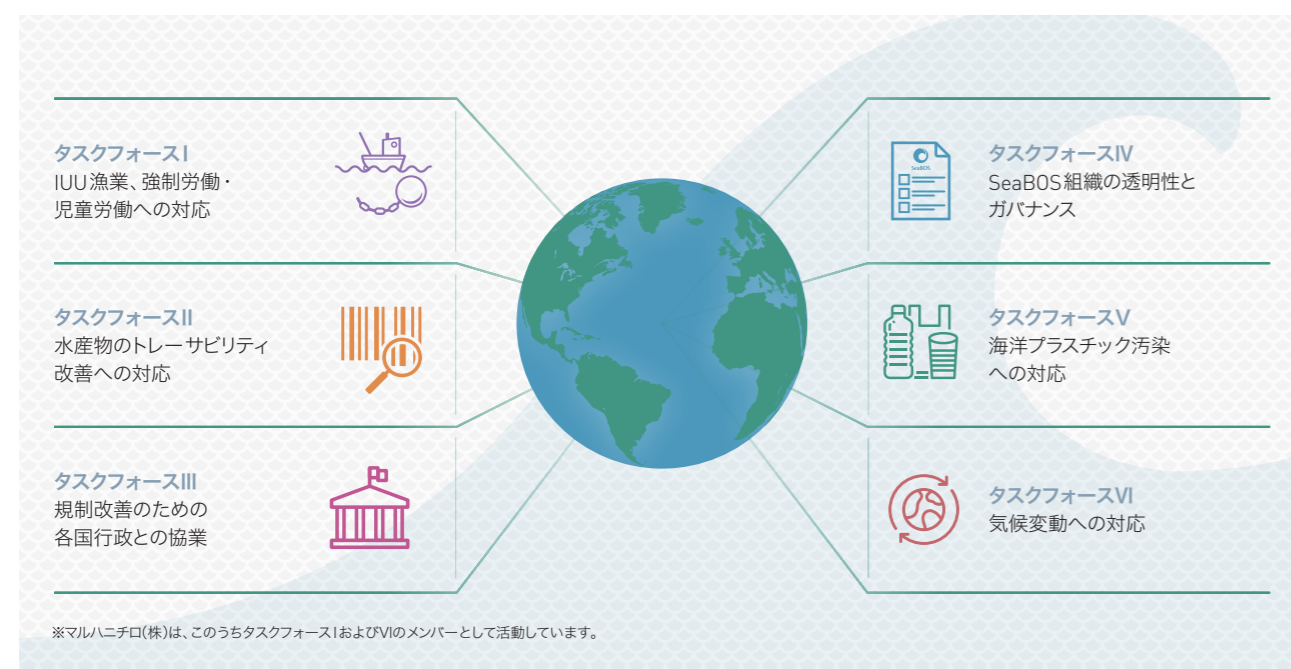
SeaBOS対談



行動に移していくために誕生した組織です。各タスクフォースが扱うのは、私たち科学者が長年取り組んできた課題であり、同時に企業もビジネスの中で重視してきたものです。実際の取り組みでは、私たちも科学的アセスメントにより活動を支援しています。たとえば違法漁業への対応では、企業がリスクの地理的分布を把握できるよう、グローバルリスクマップをつくることなどです。優先順位をつけ、最も必要なところから効果的に取り組んでいくことが重要だと思っています。

※2 10のコミットメントについては以下をご覧ください  
[http://keystonedialogues.earth/wp-content/uploads/2017/07/Statement\\_jp.pdf](http://keystonedialogues.earth/wp-content/uploads/2017/07/Statement_jp.pdf)

※1 SeaBOSタスクフォース



**エクセル氏** 伊藤会長は、タスクフォースの取り組みをどのように感じていますか？

**伊藤** 水産業界には小規模な事業者も世界に数多く存在します。中には家族経営のようなところもあり、管理レベルもばらばらです。一方で、IUU漁業や強制労働・児童労働、プラスチック汚染などの問題は、事業規模に関わらず業界全体に大きな影響を及ぼします。水産事業者が持続的に事業を営み、世界に水産物を提供し続けていくためには、水産業に関わるすべての関係者を巻き込んでいくことが重要だと考えています。

**オスターブロム教授** まさに同感です。そうした課題は各事業者が個別に解決できるものではなく、協力し合うことが鍵となります。科学的な視点、グローバルな視点から話し合うことで見つかる打開策もあるはず。SeaBOS参加企業は現在、10のコミットメントの達成に向けて共に歩みを進めています。

**伊藤** 科学と事業を融合させていくSeaBOSの強みが、そうしたところに現れてくるのだと思います。一方で、SeaBOSの活動にあたって大きな難しさを感じるのがサプライチェーン全体での海洋資源の取扱いや、人権・環境課題の実態の把握です。自社グループ内の事業活動に目を配

るのはそう難しいことではありませんが、マルハニチログループのような水産会社は世界各国からたくさんの魚種を輸入しています。買付も直接漁業者からではなく、現地の輸出業者を経由することが多く、供給ルートは複雑です。これらすべてで問題がないことを確認し、取引の透明性やトレーサビリティの向上に努めていくのは簡単ではありません。小規模事業者を含めた世界的な取組みとするためには、現状をしっかりと調査し、状況を把握した上で、できることから着実に進めていくしかないと思っています。

**エクセル氏** 事業規模を問わず、サプライチェーンすべてを巻き込み同じ方向性をめざしていくというのは、難しく

も価値のある挑戦だと思います。企業がSeaBOSに参加する意義とは何だと考えられますか？

**伊藤** SeaBOSは、私たちが自社だけで解決できない課題に対し、科学者の皆さまからさまざまな情報をいただき、世界トップ企業の役員やサステナビリティ担当の方々とも議論を深める貴重な場となっています。また多様な問題の解決に向けて、世界に変革を促すリーダーの役割を果たすことを宣言しています。SeaBOSに参加するような大規模事業者のリーダーシップが、世界の海洋資源を維持・再生し、持続的な漁業を実現していく力になるものと考えています。

SeaBOSにおいてマルハニチログループが果たすリーダーシップ

**エクセル氏** SeaBOSがグローバルな海洋管理を促進する今、新たなビジョンを創り、解決策を見い出して実践していくためには、伊藤会長がおっしゃったような大きなリーダーシップと勇気は本当に大切だと思います。オスターブロム教授は、世界最大の水産事業を営むマルハニチログループに、どのような期待を寄せられますか？

**オスターブロム教授** 日本では、人権・労働問題に寄せられる社会的要請が他国に比べると低く、当初マルハニチログループを含む日本企業ではあまり対応が取られていなかったように思います。しかしSeaBOSがスタートして以来、伊藤会長のリーダーシップのもとでマルハニチログループに起きた変化はめざましいものがありました。何かを変革することは非常に時間と労力がかかる行程ですが、そこに果敢にチャレンジする姿勢を見せてくれました。SeaBOSに参加する他社もまた、その真剣さに多くを学んでいるように感じます。今日では、水産業界を超えてサステナビリティのグローバルリーダーとして存在感を示すマルハニチログループが、今後どのように活動を加速させていくのか、非常に期待しています。

**伊藤** 大変光栄に思います。自社グループの枠を超えて、サプライチェーン全体へとサステナビリティの取組みを広げていくのは決して容易ではありません。しかし、当社は漁業・養殖事業の両分野のトップ企業であり、その事業範囲は世界中に広がっていることを考えれば、積極的に

リーダーシップをとっていきべき立場にいるのだと強く認識しています。困難は多いですが、一歩ずつ着実に取り組んでいきたいと思っています(水産資源取扱い量の調査について(P.52)、人権を含むサプライヤー調査について(P.44))。

**エクセル氏** もうひとつ伺いたいのが、海洋プラスチック汚染と気候変動についてです。従来この2つの課題への対応は水産業界では後回しにされがちでしたが、最近特に注目を集め、重要度を増しています。

**オスターブロム教授** 海洋プラスチックの問題は近年ようやく調査が進み、社会的関心も高まってきています。また、目に見えない海面下で進行し、水産業界の将来に大きな影響を及ぼそうとしているのが気候変動の問題です。根本にあるのは、私たちの生産の在り方やエネルギー利用、輸送システムであり、抜本的に対処していかないと限り解決は望めません。企業自身の取組みはもちろん、政治・政策に働きかけて社会的な視点から変革を起こしていくことも必要です。

**伊藤** プラスチック汚染は、全世界の多様な産業に関わる大きな問題です。プラスチック包装の削減なども大切ですが、SeaBOSとしてフォーカスすべきは水産業界に特有の漁網やロープ、ブイなどの漁具類だと考えます。これらのプラスチック製品への対応では2019年GGGI(Global Ghost Gear Initiative<sup>※3</sup>)への参加を表明しており、今後この分野において活動を具体化させていきます。

※3 GGGI: 海洋に流出した漁網やロープ、ブイ等の漁具類削減のためのマルチステークホルダーアライアンス

SeaBOSのこれまでの取組み

2015 国連持続可能な開発サミットにて「持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals: SDGs)」が採択

2016 11月 第1回ソネバ・ダイアログ開催(モルディブ)



ソネバ・ダイアログ

2017 5月 第2回ストックホルム・ダイアログ開催(スウェーデン)、タスクフォースの立ち上げ

6月 国連海洋会議にて共同宣言を発表

10月 タスクフォースが始動

2018 3月 SeaBOSとしてGDSTに参画

5月 アメルスフォールト・ダイアログ(オランダ)

9月 第3回軽井沢・ダイアログ(日本)



軽井沢・ダイアログ

2019 5月 ベルゲン・ダイアログ(ノルウェー)



ベルゲン・ダイアログ

6月 すべてのG20政府に違法漁業防止寄港国措置協定に参加するようにSeaBOSとノルウェーのソルバーク首相と共同記事を発表

9月 第4回ブーケット・ダイアログ(タイ)

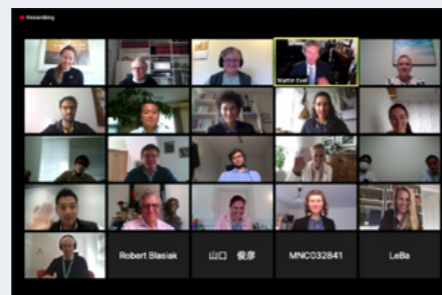


ブーケット・ダイアログ

10月 SeaBOSとしてGGGIに参画

12月 SeaBOSとして正式に持続可能な海洋ビジネスのための国連グローバルコンパクトアクションプラットフォームのサポートを約束

2020 5月 ストックホルム・ダイアログ(オンライン)



ストックホルム・ダイアログ

10月 第5回アムステルダム・ダイアログ(オンライン)

気候変動もまた、水産業に大きな影響を与えている問題です。北大西洋のブルーホワイティング(タラの仲間)のように、温暖化の影響により安定的に漁獲できなくなった例もあります。水温の上昇により、天然魚の資源が減少してしまうかもしれませんし、現行の養殖場が魚の成長に



適さなくなるかもしれません。

他の食品産業と比べると、水産業は温室効果ガスの排出が少ない産業です。水産資源を適正に管理し、環境にやさしいタンパク源を世界に安定供給していくことが私たちの責任という認識のもと、活動を続けていくことが大切だと考えています。

**エクセル氏** 気候変動は、水産業界にも多大なる影響を与えています。その影響を減らす一助として他のタンパク質に代わり、より持続可能なタンパク源である魚介類を摂取するようSeaBOSとして推奨していくことは大事だと思います。海洋プラスチック問題については、メンバーとなっているGGGIのサポートを通じて、海洋に流出した漁網を回収するだけでなく、プラスチック類の流出防止またはリサイクルするための新しい対策を講じることができます。また、SeaBOS参画企業がグループ会社も含めて、毎年海岸や河川の清掃を行うことによってきれいな海の維持に繋がることを示していくことが大事だと思います。

水産資源の保全と持続的利用に向けた今後の取組み

**エクセル氏** 最後に、SeaBOSの今後の活動と抱負について、お二人からそれぞれお聞かせください。

**オスターブロム教授** 今後は、海洋政策の強化に向けて、政府や公的機関を巻き込み、協力を要請していくことが欠かせないと思っています。近年では、個々の企業にもビジョンや戦略の策定、組織編成、情報公開などをめぐる変化が見られ、次のステップへと踏み出す時期を迎えているのだと大変期待しています。GDST(Global Dialogue on Seafood Traceability<sup>※4</sup>)やGGGIへの参画も、企業の取組みを前進させてくれるでしょう。

SeaBOSは水産業界に限らず他の業界に対しても、グローバル課題に取り組む好事例となっており、科学者や政策立案者にも良い刺激を与えています。グローバルな協力体制のもと、今後も模範とされる存在として活動を続けていければ素晴らしいと思います。

**伊藤** SeaBOSは、「科学者と事業者」「漁業企業と養殖企業」「アジアや欧米など世界中の企業」が参加するという、優れた特色を持つ世界初の組織です。これまでは各企業が独自に活動してきましたが、水産資源の保全と持続的利用

のためには、グローバルな組織で科学・産業の両面から取り組んでいくことが欠かせません。私自身は2020年10月にSeaBOS会長から退任しますが、今後も引き続き、マルハニチログループがリーダーシップをとっていかねばならないと考えます。SeaBOSに参加するすべてのメンバーと協力しながら、課題解決への取組みを進めていく所存です。本日は誠にありがとうございました。

※4 GDST:水産物のトレーサビリティに関するグローバルダイアログ



## サステナビリティマネジメント

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』進化していくことをめざし、「サステナビリティ長期ビジョン(2018～2027年度)」を策定しました。長期ビジョン達成に向けて、2018年4月より「サステナビリティ中期経営計画(2018～2021年度)」をスタートさせています。中期経営計画では、重点課題(マテリアリティ)として以下の項目を掲げています。

### マルハニチログループの重点課題(マテリアリティ)

#### 「経済価値」の創造

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：30.0%

※2020年5月14日時点の公表数値に基づき作成

#### 「社会価値」の創造

- 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
- お取引先への価値** 持続可能な調達の実践
- 地域・社会への価値** 地域社会との共存・共栄

#### 「環境価値」の創造

地球温暖化対策 循環型社会の構築 海洋資源の保全

### 重点課題の特定プロセス



### SDGsと重点課題

企業の持続的成長は、地球環境や社会との共存なしには実現できません。海をルーツとし、調達から販売まで一貫したグローバルなバリューチェーンを持つマルハニチログループにとって、国際未来社会との共存共栄は私たちの責務です。

マルハニチログループは、サステナビリティ長期ビジョン(2018～2027年度)『いまよりもっと「サステナブルな企業グループ」へ』を宣言し、サステナビリティ中期経営計画(2018～2021年度)を推進しています。これは国連持続可能な開発目標(SDGs)が掲げる17のゴールとめざす方向は一致しており、地球環境に配慮し、すべての人々のしあわせに貢献

したいという私たちの野心的な目標です。

今後も当中期経営計画に対してグループが一丸となってコミットし、責任を持って事業活動に邁進していきます。

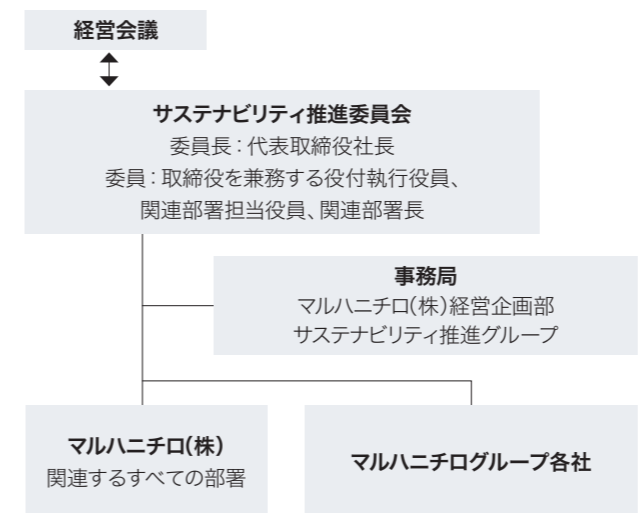


### サステナビリティ推進体制

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」でグループサステナビリティ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しています。また、マルハニチロ(株)の各部署およびグループ各社と連携して活動を推進しています。

**サステナビリティ推進委員会**  
委員長：マルハニチロ(株)代表取締役社長  
事務局：マルハニチロ(株)経営企画部  
サステナビリティ推進グループ  
開催頻度：年2回(必要に応じ随時開催)  
構成委員：マルハニチロ(株)取締役を兼務する役付執行役員、関連部署担当役員、関連部署長  
目的：マルハニチログループ全体のサステナビリティ中期経営計画の進捗状況の検証と評価、課題と情報の共有

### マルハニチログループサステナビリティ推進体制図



2019年度は2回のサステナビリティ推進委員会を開催し、以下の議題について討議しました。2020年度も同様の頻度で開催し、水産資源調査・サプライヤー調査の実施等、各種議題を討議する計画です。

**2019年度開催実績：2回**  
主な議題：  
・サステナビリティ中期経営計画における2018年度のレビューと2019年度計画について  
・グループ人権方針策定および人権デューデリジェンス  
・持続可能なパーム油調達  
・海洋プラスチック問題と今後の取組み

### 教育・研修

マルハニチログループでは、サステナビリティ経営の社内浸透のため、各種研修を実施しています。→グループ理念研修、環境責任者・環境担当者研修についてはそれぞれP.63、P.48をご覧ください。

### コーポレートブランド戦略

#### 「ブランドアクション創出プロジェクト」始動

マルハニチログループでは、2018年度より開始したコーポレートブランド戦略のひとつとして、「ブランドアクション創出プロジェクト」を2019年度より始動しました。ブランドの提供価値である「新たな『食』の可能性に挑み、世界の人々に、生きる活力を提供する」ために何をすべきか従業員一人ひとりが考え、さらに部門の垣根を越えた議論や協業を活性化することが目的です。

マルハニチロ(株)従業員が社内横断的なグループワークを行って創出したアイデアに、個人応募のアイデアも合わせ658案(2019年8月末時点)が集まり、部署横断によるグループワークを経て、社内でも推進していく2つのプロジェクト「地球にもっとやさしいプロジェクト」「海からのブランディング発信プロジェクト」が決定しました。今後はプロジェクト実行に向け、部署を横断した有志の従業員と管理職、役員が一体となったプロジェクトチームにより具体的なアクションを起こしていきます。進捗はウェブサイト等を通じ随時発信していきます。

従業員から集まったアイデア数(2019年8月末時点) **658案**

### 従業員向け統合報告書アンケート

「マルハニチログループ統合報告書2019」に対してマルハニチロ(株)従業員を対象としたアンケートを行いました。217名からアンケート結果を回収し、84%が「大変理解できた」「理解できた」と回答、他方で「サステナビリティ中期経営計画の社会価値の創造、環境価値の創造では、より具体的な活動を記載していくべき」などの多くの改善提案も受けました。従業員をはじめ各ステークホルダーの声を経営へ反映させていくよう引き続き努めていきます。

## お客さまへの価値

マルハニチログループにとって、お客さまからの信頼を獲得しつづけるために、安全・安心な食の提供は最重要の課題です。またサステナビリティ中期経営計画では、消費者の権利・利益を尊重する「消費者志向経営」の推進、お客さまのライフステージに沿った食を提案する「生涯健康計画」の推進を重点課題に掲げています。

### サステナビリティ中期経営計画

重点課題	中期目標		行動計画
	項目	目標	
安全・安心な食の提供	品質保証体制	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	<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図る</li> </ul>
	食品安全体制	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>すべ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	「マルハニチログループフードディフェンス管理規則」にもとづく良好な職場環境の維持と防御レベルの向上	<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>
「消費者志向経営」の推進	「消費者志向経営」の社内浸透	トップコミットメントにもとづく社内風土の醸成、および各部門の有機的連携	<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	お客さまへの情報提供の充実と、双方向の情報交換	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客さまに満足いただける応対サービスの強化</li> <li>安全・安心への取組み強化</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>
「生涯健康計画」の推進	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	「生涯健康計画」にもとづくコミュニケーション活動の活性化、および研究・開発の強化	<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> </ul>
		ヘルス&ウェルネスへの貢献	<ul style="list-style-type: none"> <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>

※サステナビリティ中期経営計画の進捗状況についての詳細は、サステナビリティレポート(WEBサイト)に掲載しています。

### 安全・安心な食の提供

マルハニチログループでは、グループ理念、およびマルハニチログループ品質保証方針にもとづいた品質保証体制のもと、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。

#### 方針と体制

マルハニチログループは、グループ理念に則った「マルハニチログループ品質保証方針」・品質に関する中期4ヵ年計画(2018-2021年度)を定めています。そして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ています。経営会議の諮問機関として「品質委員会」を設置し、諮問事項の審議を行っています。マルハニチロ(株)品質保証部は、各種方針類の策定をはじめ管理状況のモニタ

リング・改善支援、教育・啓発など、グループ品質保証マネジメントの要としての役割を担っています。一方、社内各部門および各グループ会社には品質責任者・品質担当者を配置しています。これらの品質責任者・品質担当者は、グループとしての品質保証に関する方針・施策などの情報を自部門の従業員に伝達、周知するとともに品質保証の計画や施策の立案・推進役を担っています。

#### 品質教育・研修

マルハニチログループでは、商品の開発からお客さまに商品をお届けしたその後のすべてのプロセスにおいてさまざまな施策を行うとともに、従業員に対しては、品質教育を推進し、一人ひとりの知見や技術のレベルアップ、品質にかかわる意識の向上を図っています。

2019年度は表示研修会、品質管理講習会、フードディ

フェンス講習会、お客さま対応研修等を実施し、累計2,700名の従業員が受講しました。また、2019年度より、食品会社の従業員として品質に対する意識を向上させ、必要な知識を習得することを目的として、全グループ従業員を対象としたe-ラーニング「食の安全・安心」「食品衛生法第6条」「食品表示法」を実施しています。

品質関連の研修回数(2019年度) **合計56回**  
参加者**2,700名**



フードディフェンス講習会

### 「消費者志向経営」の推進

「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。

お客さまの声を生かした商品の改善・改良(2019年度) **34件**

#### VOICE



相澤 和子 様

公益社団法人 消費者関連専門家会議(ACAP) 執行委員

### 難局を乗り越え培ったお客さまとの信頼関係に期待

マルハニチログループは消費者志向自主宣言以降、その重要性を全社にしっかりと根付かせています。背景には、お客様相談センターの役割と機能の進化があります。どのような難局でもお客さまからの信頼を回復、声を事業に生かし、経営に重要な情報発信と意思決定を働きかけ続けた、たゆまぬ努力がありました。

今日、水産資源をめぐる持続可能性は経営の重要課題でありますが、消費者も自ら考えて行動しなければなりません。缶詰を消費しながら無駄なく備蓄するローリングストック等の行動変容を促す活動は大切です。消費者関連専門家会議(ACAP)で共に活動し、研修の講師として関わることにとてもうれしく思っています。貴社のさらなる進化を大いに期待します。



左:「ゼライス(ボトル入り)」/右:「おいしさ満点食堂」

## 従業員への価値

サステナビリティ中期経営計画では、「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」を重点課題に定め、従業員への価値を高めるための行動計画を実行しています。

### サステナビリティ中期経営計画

重点課題	中期目標		行動計画
	項目	目標	
成長機会の提供	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>
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づくりの推進	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	<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>
ダイバーシティの推進と働き方改革の実施	風土改革の推進	ダイバーシティ経営、働き方改革に対する意識の向上	<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>
健康経営の推進	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>
	健康経営の推進	健康経営の推進	<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>
人権の啓発推進	人権の啓発推進	人権問題への正しい理解・認識にもとづく差別を許さない人権尊重の企業風土づくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権啓発推進活動</li> <li>社内人権啓発研修の開催</li> </ul>

※サステナビリティ中期経営計画の進捗状況についての詳細は、サステナビリティレポート(WEBサイト)に掲載しています。

#### 成長機会の提供

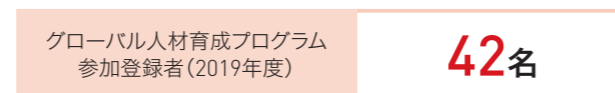
ビジネス環境が目まぐるしく変化し、グローバル化や技術革新が進む中、より高く広い視座を持ち経営や事業を担う中核人材を中長期的に生み出していくことが必須となっています。そこでマルハニチロ(株)では、次世代リーダー、グローバル人材などの育成を意欲的に進めています。特に次世代リーダーについては、幅広い層や部署からその資質を持つ人材を発掘し、マルハニチロ(株)共有の経営人材候補として計画的に育成するプログラムを2018年度より開始し、経営リーダーを養成することを目的とした研修などを実施しています。また、「国内外問わず、どこでも



グローバル人材育成プログラムの海外短期研修実施の様子

誰とでも仕事の成果を出せる人材」をめざして「グローバル人材育成プログラム」を毎年募集しています。リーダーシップ、ダイバーシティ対応力などの能力を高めるた

めの機会を提供しています。



#### 安全で働きやすい職場づくりの推進

マルハニチログループでは、「長時間労働の防止」に向けて就業規則や労働協約などにもと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するなどの対策を講じています。また、マルハニチロ(株)では、「フレックスタイム勤務制度」を積極的に導入し、長時間労働の防止だけでなく、柔軟な働き方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、内部通報制度、ハラスメント相談窓口を設けているほか、管理職向けセミナーや各種啓発活動を実施しています。

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。

#### ダイバーシティの推進と働き方改革の実施

##### ダイバーシティフォーラムの開催

マルハニチロ(株)は2018年度より「ダイバー視点(シティ)フォーラム」と題してマルハニチロの現状を見つめるための従業員の意見交換の場を設けています。2018年度は女性従業員を中心に、2019年度は男性従業員を対象とし現場のリアルな目線でどうすればダイバーシティ&インクルージョンが実現できるか活発な意見交換がなされました。出



「ダイバー視点(シティ)フォーラム2019」の参加者

てきた意見・アイデアは人事制度、社内風土などさまざまなものがあり、経営に反映させるよう努めていきます。

##### 働き方改革の推進

マルハニチロ(株)では、IT推進による業務の効率化・合理化を図ると同時に、テレワーク、フレックス制度の導入部署の拡大など環境整備を行ってきました。これにより、2020年の新型コロナウイルス感染拡大時においても、全社的(工場を除く)に柔軟な勤務体制にて業務への影響を極力抑えることができています。今後も制度・環境の整備への取り組みを進めていきます。

##### 従業員のモチベーションサーベイの実施

マルハニチログループでは2009、2012、2014、2019年と計4回にわたって国内主要グループ会社約11,000名の従業員を対象にモチベーションサーベイを実施し、グループ従業員の働きがいに関する意識を多角的な視点から分析しています。

#### VOICE



和田 直樹

マルハニチロ(株)畜産第二部北米ポーク課課長補佐

#### グローバル人材育成プログラムに参加して

私は長らく豚肉の輸入・販売に関する業務に携わっており、海外の生産者とのコミュニケーションを深めるために「グローバル人材育成プログラム」に参加しました。当プログラムは業務時間内での受講が可能で、日々業務に従事する方々にとって、効率良く自らの能力の向上に時間を費やせるプログラムであると感じております。2019年度の海外研修ではインドにて現地の学生と5日間かけて異国での市場開拓の模擬演習を体験することができました。他部署の方々と交流を深められたのも良い収穫です。今後はこのプログラムでの成果を生かし、どこでも誰とでも仕事ができるグローバルな人材を目指していきたいと思っております。

調査結果は、毎回人事制度などに反映し、従業員がより働きがいを感じる職場づくりに努めています。モチベーションを向上させる要因は組織により異なり、講ずるべき施策も一律ではないため、継続的なモニタリング・改善に向けた取組みが必要と考え、これからは継続して調査を実施していきます。

#### 健康経営の推進

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持続的な発展につながります。マルハニチロ(株)は、健康経営の推進のため、人事部を中心としたマネジメント体制を整備し、健康診断事後措置の強化、従業員のヘルスリテラシー向上をはじめ、健康保険組合、従業員と一体となって、健康経営を実践するための活動を推進しています。

#### 自社商品を活用した健康経営推進への取組み

マルハニチログループが開発提供する、お客さまの健康維持増進を支援する自社商品を活用し、従業員の健康増進を図っています。2019年度は青魚缶詰や特定保健用食品であるDHA入りリサラー(フィッシュソーセージ)を従業員が食し、中性脂肪値や総コレステロール値の変化を検証する試み「DHAチャレンジ」を実施しました。その結果、参加者のうち50%近い従業員の血中脂質項目が減少しており、特に中性脂肪値は、前年度比で平均約15%低下しました。このような施策を通じて、自社製品への理解を深めるとともに、従業員の健康増進を図っていきます。



誌面の都合上、一部の取組みのみを紹介しています。詳しくはサステナビリティレポート(WEBサイト)をご覧ください。

## お取引先への価値

マルハニチログループは、サプライチェーンにおける環境、人権や労働安全衛生といった社会課題に対応するため、「CSRに配慮したサプライチェーンの構築」をサステナビリティ中期経営計画の中期目標として定めています。2017年に制定した「マルハニチログループ調達基本方針」および「マルハニチログループサプライヤーガイドライン」の運用を開始しています。

## サステナビリティ中期経営計画

重点課題	中期目標		行動計画
	項目	目標	
持続可能な調達の実践	CSRに配慮したサプライチェーンの構築	「調達基本方針」「サプライヤーガイドライン」「腐敗防止宣言」にもとづくCSRに配慮したサプライチェーンマネジメントの実践	<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」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>

※サステナビリティ中期経営計画の進捗状況についての詳細は、サステナビリティレポート(WEBサイト)に掲載しています。

### マネジメント体制

マルハニチログループは、幅広い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持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、2017年に制定した「調達基本方針」「サプライヤーガイドライン」にもとづき、調達部署が中心となってお取引先とのコミュニケーションを通じてCSR調達を実践していきます。

#### 調達基本方針(大項目)

- |           |               |
|-----------|---------------|
| 1. 組織統治   | 5. 公正な事業慣行    |
| 2. 人権     | 6. 消費者課題      |
| 3. 労働慣行   | 7. コミュニティへの参画 |
| 4. 環境への配慮 |               |

### サプライチェーンマネジメントの強化

マルハニチロ(株)では、2020年度、経営企画部サステナビリティ推進グループが主幹部署となり、「サプライヤーガイドライン」の遵守状況の確認を目的としてサプライヤー調査を開始します。今後は、調査結果をもとに当社グループとしての取組みの優先順位を決め、対策を講じていきます。

### サプライヤーへの周知徹底

#### 協力工場品質保証会議

マルハニチロ(株)では、サプライチェーンとの連携強化による品質保証レベルの向上を目的として、製品の製造にご協力いただいている国内の主な製造委託先の経営者の皆さまを対象とした「協力工場品質保証会議」を開催しています。

2019年度は、48社、54名に参加いただき、品質に関わ

る取組み、苦情・事故の発生状況の報告、「調達基本方針」「サプライヤーガイドライン」を活用した取組みや各種対応のお願い等を行うとともに、社外講師による講演を実施しました。

今後も継続して周知の機会を設けることで、製造委託先の皆さまと情報の共有を図るとともに、取組み方針に対するご理解をいただき、サプライチェーンの連携強化に努めていきます。

協力工場への調達方針・ガイドライン周知(2019年度)

**48社 54名**

### タイ子会社タイ湾での漁業改善プロジェクトへ参画

Southeast Asian Packaging and Canning Ltd.(シーパック社)は、TTIAメンバー<sup>※1</sup>として、2024年末までにMSC認証取得基準の達成をめざす、タイ湾産のコシナガマグロ漁業改善プロジェクト<sup>※2</sup>に2019年4月より参画しています。シーパック社の2019年のタイ湾からのコシナガマグロの買付量約900トンのすべてが、本プロジェクトに認可された漁船からの買付となっています。

※1 TTIA: The Thai Tuna Industry Association  
 ※2 漁業改善プロジェクト: 地域漁業者、流通、NGOなどの利害関係者が協力し、漁業の持続可能性の向上(認証取得可能なレベルまで)に取り組むプロジェクト



TTIAミーティングの様子



## TOPICS

### 人権尊重の取組み

マルハニチログループは、サプライチェーンを含むステークホルダーの人権尊重の責任を果たすため、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」を策定しています。2019年度より、人権デューデリジェンスの仕組みの構築に向けた取組みを本格化し、国内外の事業活動を通じた人権リスクの洗い出しと現状把握を進めています。また、グループ従業員に向けた人権研修においても、国際基準の人権尊重の認知に努めています。

### 人権デューデリジェンス

マルハニチログループは、サプライチェーンを含む人権尊重を経営課題と位置づけ、グループ一体となった人権デューデリジェンス(人権リスクの特定と評価、防止・軽減の仕組みづくりなど)の構築をめざし、2019年度より取組みを開始しています。

2019年度は国別および魚種別に人権リスクをスクリーニングし、主に以下の取組みを行いました。

#### 1. 国内グループ会社の外国人技能実習制度に関わる人権課題の実態把握

マルハニチロ(株)国内10拠点および国内グループ会社30社に対して外国人技能実習制度の運用状況に関する調査票を配布し、100%から回答を得ています。2020年度は、マルハニチログループ独自の外国人技能実習制度の運用基準の策定に向けて取り組んでいます。

#### 2. グループ会社における人権課題の実態把握

マルハニチロ(株)サステナビリティ推進グループ担当者がタイのグループ会社を視察し、各社工場やサプライヤーへのサステナビリティ関連のガイドライン遵守状況等について現地担当者と確認しました。2020年度は、国内外の取引先におけるサプライヤーガイドラインの遵守状況の調査、過去にリスクが認められた一部事業に関してはサプライヤーへの人権/CSR配慮に関しての調査を行います。今後は、調査結果をもとに当社グループとしての取組みの優先順位を決め、対策を講じていきます。

### 苦情処理メカニズム

マルハニチログループの内部通報制度はP.63をご覧ください

### 人権の啓発推進

これまで社内における差別やハラスメントの観点から行っていた従業員向けの「人権啓発研修」の内容を変更し、2019年度は豊洲本社1,214名に対しマルハニチログループ人権研修を開催しました。マルハニチロ(株)執行役員以上の経営陣が講師となり、「マルハニチログループ人権方針」策定について、国際基準の人権尊重、各業務に潜む人権リスクの事例について説明しました。



人権研修の様子

## VOICE



Sujira Huadsawat

KF Foods Ltd.  
品質保証・品質管理部 マネージャー

### サプライヤー選定と監査における自社調達基準の徹底

2016年に当社独自で定めた「Responsible Sourcing policy」をもとに持続可能な調達の実践を行っています。この方針は現地法の遵守、社会および労働基準の遵守、環境問題、サステナビリティの4つの主な基準によって構成され、サプライヤーには契約時の監査と調達基準への合意を求め、定期監査での評価も行っています。原料の入荷時には公的な証明書の確認を行い、要件を担保できているか確認しています。また品質管理に関してはマルハニチログループの品質保証体制が管理レベルを維持し、分析室での検査や分析技術のノウハウ向上に役立っています。今後ともグループ間の連携により、持続可能な製品の提供を徹底していきたくと思っています。

誌面の都合上、一部の取組みのみを紹介しています。詳しくはサステナビリティレポート(WEBサイト)をご覧ください。



「社会価値」の創造

## 地域・社会への価値

サステナビリティ中期経営計画では、食の大切さを伝え、健康に貢献していくための「食育活動」、未来につなげる自然環境の保全を推進していく「環境活動」、地域社会の発展への貢献をめざす「地域貢献活動」の3つの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

重点課題	中期目標		行動計画
	項目	目標	
地域社会との共存・共栄	食育活動	食の大切さを伝え、健康に貢献	<ul style="list-style-type: none"> <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	未来につなげる自然環境の保全	<ul style="list-style-type: none"> <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	地域社会の発展への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <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>

※サステナビリティ中期経営計画の進捗状況についての詳細は、サステナビリティレポート(WEBSITE)に掲載しています。

#### 食育活動

##### 「KIDS-シェフ」

(株)ヤヨイサンフーズでは、一般社団法人国際食文化交流会と協働で「KIDS-シェフ54」を開催しています。世界的に有名な三國清三シェフが、味覚が形成される時期の子どもたちの味覚を開花させ、食の楽しさを教える授業です。2019年度は、54回目の開催となり、2020年2月に三重県度会町立度会小学校で実施しました。

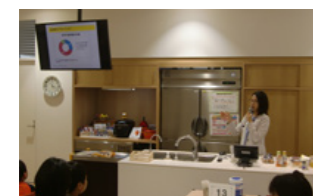


度会小学校KIDS-シェフ参加メンバー

##### 「～海といのちの未来をつくる～

##### 未来につながるお魚ランチ教室」

マルハニチロ(株)は、2019年7月「海と魚のサステナビリティ(持続可能性)」を伝える、「～海といのちの未来をつくる～未来につながるお魚ランチ教室」を大阪ガスハグ



「持続可能なお魚セミナー」の様子

ミュージアムと共同で開催しました。親子42名に参加いただき、はじめに「持続可能なお魚セミナー」を通じ、世界的に魚食が人気と

なっていることや、魚資源の状況について理解していただきました。その後に行った料理教室では、セミナーで紹介したMSCの「海のエコラベル」がついた製品を使用し、大阪ガスハグミュージアムの長谷川料理講師によるデモンストレーションのもと、参加者に調理を行っていただきました。

#### 環境活動

##### アマモ場再生活動

マルハニチログループは、東京湾アマモ場再生活動に2014年から協力しています。アマモは水深1～数メートルの沿岸に自生し、魚類や水中生物などの産卵・生息場所として、また水質を浄化する役割も果たしています。

毎年アマモの花枝採取イベントを開催し、NPO法人海辺つくり研究会指導のもと、マルハニチログループの従業員とその家族100名以上が参加しています。海中のアマモの花枝を採取し秋に種まきをすることでアマモを増やすことが目的です。2019、2020年度とそれぞれ強雨、新型コロナウイルス感染症拡大の影響でイベントは中止となりましたが、海の恩恵を受ける当社だからこそ、この取り組みを継続していきます。



花枝採取の様子

#### 地域貢献活動

##### 「MOTTAINAI キッズフェスティバル」

マルハニチロ(株)は、2019年9月、2020年2月と「MOTTAINAI\* キッズフェスティバル～地球や自然、モノやお金を大切にすることを学ぼう～」へ協賛・参加しました。

出店もお買い物も子どもたちだけで行う「キッズフリーマーケット」や、さかなクンが出演する「おさかな講座」の他、「理科実験教室」「思い出詰づくり」など、楽しみながら学べるイベントになり、会場は多くの来場者で賑わいました。

\* MOTTAINAI: 環境3Rに加えて地球へのリスペクトをたった一言で表す日本語の「もったいない」。共通語として世界で持続可能なライフスタイルを広める活動。



MOTTAINAIキッズフェスティバルの様子

##### 小学生を対象とした理科実験授業

マルハニチロ(株)中央研究所では、地域社会への貢献や科学を活用した理科教育への働きかけを目的とし、小学生を対象に「理科実験授業」を開催しています。夏休みの特別企画として豊洲本社にて「理科実験授業」を毎年行っています。2019年度は小学生とその保護者を



実物のサケを用いたデモンストレーション

#### VOICE



木村 尚 様  
NPO法人 海辺つくり研究会 理事

##### 持続可能な海洋環境を創造していくマルハニチロに期待

貴社と共に取り組んでいるアマモ場再生活動も7年目になりました。企業として、継続した活動に取り組んでいただけることは素晴らしいことです。アマモ場は水産物のゆりかごであるばかりではなく、生物多様性への貢献、SDGsとしての活動価値も注目されています。加えて近年では、海域でのCO<sub>2</sub>の固定に貢献する「ブルーカーボン」とも呼ばれています。水産物の持続可能な環境を創造しながら活用していこうとする貴社には、他の企業の見本として活躍していただきたいと心から期待しています。そのパートナーとして今後も協力させていただきたいと思っています。

誌面の都合上、一部の取り組みのみを紹介しています。詳しくはサステナビリティレポート(WEBSITE)をご覧ください。

対象に70名にご参加いただきました。生き物としてのサケ、食べ物としてのサケについて学び、DNAを抽出する実験を行いました。

#### TOPICS

##### 新型コロナウイルス関連の支援活動

###### 医療従事者の支援

新型コロナウイルスによる感染が継続する中、医療従事者は自ら感染する危険と対峙しながら日々患者の治療に当たっています。医療現場では外に出て食事をとる時間がないほど忙しく、栄養サポートおよび不安や緊張感の緩和が重要となります。マルハニチロ(株)は、2020年4月に立ち上がった医療従事者への食品の物資支援を行うプラットフォームであるWeSupportを通して当社製品のフィッシュソーセージ900束とカップゼリー2,880個を寄贈しました。



1秒OPENおさかなソーセージ

カップゼリー「フルティシエちよっと贅沢シリーズ」

###### 子どもたちの支援

コロナ禍によりさまざまな困難に直面している子どもたちやその世帯をサポートするため、マルハニチロ(株)は子ども食堂を運営している東京都江戸川区のNPO法人らいおんはーと、ならびに宮城県石巻市の特定非営利活動法人石巻復興支援ネットワークの2団体に、簡単に調理できる缶詰とレトルトの組み合わせ商品計1,680セットを寄贈しました。

## 環境マネジメント

これまでも豊かな自然の恵みを受けて事業を営んできたマルハニチログループは、地球環境と共存したビジネスモデルを構築することが、企業としての持続的成長のために不可欠であると考えています。「地球温暖化対策」「循環型社会の構築」「海洋資源の保全」の3つの重点課題を柱に、「環境価値」の創造に努めます。

## 基本方針

マルハニチログループは、人々の豊かなくらしとあわせに貢献するために、グローバルな事業活動における地球環境への負荷の軽減に努め、持続可能な社会の実現に取り組んでいきます。

## 行動指針

1. 持続可能な資源を有効に使用するとともに、環境負荷の極小化、気候変動の緩和に努めます。
2. 生物多様性に配慮し、環境保全活動に積極的に取り組みます。
3. 環境に配慮した製品・サービスを提供します。
4. 環境マネジメントシステムを効果的に運用し、環境パフォーマンス向上のため、継続的改善を図ります。
5. 環境関連の法規制を遵守します。
6. 環境経営に関わる企業情報を適切に開示し、社会とのコミュニケーションを図ります。

## マネジメント体制

## マルハニチログループ環境経営マネジメント体制

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・環境担当者を配置し、各社の事業特性に合わせた活動に取り組んでいます。

また、毎年年初めに環境責任者・環境担当者会議を開催し、環境責任者・環境担当者の役割、環境経営に関わる規程類、環境法令遵守体制などについて情報共有・周知を図っています。

## ISO14001の認証取得状況

マルハニチログループでは、国内外生産工場において環境マネジメントシステムの国際規格「ISO14001」の認証を

マルハニチログループISO14001取得企業一覧  
(2020年4月1日時点)

企業名	事業所
マルハニチロ株式会社	本社(生産管理部)、化成バイオ事業部 生産グループ(森、宇都宮)、夕張工場、新石巻工場、大江工場、白鷹工場、群馬工場、宇都宮工場、広島工場、下関工場
株式会社マルハニチロ山形	—
株式会社マルハニチロ九州	—
ニチロ畜産株式会社	本社、札幌工場、名寄工場、十勝工場、寒帯物流センター
株式会社ヤヨイサンフーズ	生産本部、清水工場、九州工場、長岡工場、気仙沼松川工場
株式会社マルハニチロ北日本	生産管理部、富良野工場、釧路工場、森工場、青森工場
浙江興業集团有限公司	—
Southeast Asian Packaging and Canning Ltd.	—

取得しています。2020年4月現在、国内外生産拠点を中心に、8企業でISO14001認証を取得しています。

## 環境監査

マルハニチログループでは、工場から排出される排水の法令基準からの逸脱、保管されている薬品・油の漏洩、廃棄物の不適切処理をリスクととらえ、管理体制の強化を図っています。マルハニチロ(株)の経営企画部は、2016年度より、各企業の環境法令の遵守状況をより詳細に確認するための環境監査を実施しており、2019年度は36部署・拠点の監査を実施しました。

## 監査実績

2017年度 33部署・拠点  
2018年度 33部署・拠点  
2019年度 36部署・拠点

## 環境データマネジメントシステムの導入

マルハニチログループでは、各種環境関連データの管理における正確性や作業性向上を目的として、2018年度より、日本電気(株)の環境データ管理システム「Green Globe X」を導入しています。本システムでは、各種エネルギーや水などの使用量、廃棄物排出量などの環境関連データをシステム上で一括管理でき、データの入力・更新履歴が管理される等、データの正確性向上に役立つとともに、データ集計・分析の迅速化にもつながっています。

## 環境教育

マルハニチログループでは、従業員一人ひとりの環境への意識を高め積極的な行動を促すために、研修やグループ内啓発活動に力を入れており、従業員を対象とした環境法令の説明会を定期的に開催しています。

2019年度は、グループ内の廃棄物処理の実務担当者に向けた法令説明会を開催しました。また、グループ役職員



サステナブル通信

との情報共有ツールであるイントラネットを通じて、グループ内外の環境関連の情報を提供しています。サステナビリティに関する情報を「サステナブル通信」にまとめ定期的に発信しており、従業員の環境に対する意識向上を図っています。

## 「環境価値」の創造

## 地球温暖化対策

サステナビリティ中期経営計画では、パリ協定等の社会的な動向を加味し、CO<sub>2</sub>排出量の削減目標を定め、新たな省エネ設備の導入やエネルギー効率の改善、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。

## サステナビリティ中期経営計画

重点課題	中期目標		行動計画
	項目	目標	
地球温暖化対策	CO <sub>2</sub> 排出量を削減	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	<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>

※サステナビリティ中期経営計画の進捗状況についての詳細は、サステナビリティレポート(WEBサイト)に掲載しています。

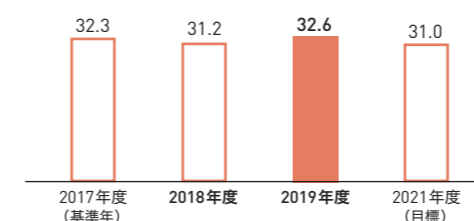
## 目標の達成状況

2019年度、マルハニチログループ(国内)では、各社で削減目標を設定の上、高効率ボイラーや高効率冷凍機、その他エコカーやLED照明といった設備導入等に取り組んだものの、国内グループ全体の売上高原単位CO<sub>2</sub>排出量は32.6トン/億円、前期比で1.4トン/億円(4.6%)の増加となりました。

2021年度目標に対して国内生産・物流拠点ではおおむね順調に推移しましたが、主に船舶の増加等の影響が大きく、グループ全社としては未達となりました。今後は目標達成のためのマネジメント強化を図りグループ各社一丸となってCO<sub>2</sub>排出量削減に努めます。

CO<sub>2</sub>排出量の目標と進捗

売上高原単位(t/億円)



(注)対象は国内グループ企業

※2018年度のデータについて、2019年度公表したデータに誤りがあったため修正しています。

## VOICE



## 今津 丈史

(株)マルハニチロ物流 施設部 課長

## 地球環境にやさしい冷凍・冷蔵物流インフラを追求

(株)マルハニチロ物流は全国に約58万トンの冷蔵倉庫を保有しており、地球温暖化係数が小さい冷媒装置への転換、省エネ設備の導入、電気使用量の削減等の施策により、2019年度から2022年度までに2,640トンのCO<sub>2</sub>削減を目標としています。

HFC(R22)※冷媒設備については、老朽化設備を含め2011年度から現在までで17拠点の更新をしており、今後も再生可能エネルギーを導入したさらなる省エネ型冷蔵倉庫の追求を行っていきたく考えています。『物流』という社会インフラ企業としてSDGsへの貢献に向け、引き続きさまざまな取組みを実施していきます。

※HFC(R22)…ハイドロクロロフルオロカーボン。フロンガスの種類のひとつで、オゾン層破壊だけでなく地球温暖化に繋がる物質として、2020年までに生産および消費(生産+輸入-輸出)を全廃することが国際的に決められている。

誌面の都合上、一部の取組みのみを紹介しています。詳しくはサステナビリティレポート(WEBサイト)をご覧ください。

## 循環型社会の構築

サステナビリティ中期経営計画では、「廃棄物の削減と再生利用率の向上」のために廃棄物排出量、廃棄物等の再生利用率の数値目標を定め、製造トラブルの削減や廃棄物の有価物化などの取組みを進めています。

### サステナビリティ中期経営計画

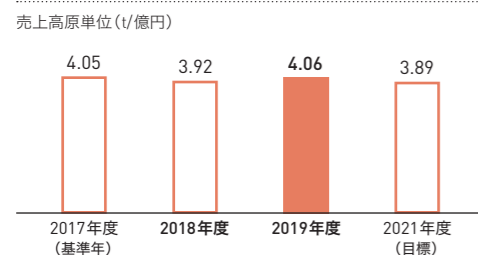
重点課題	中期目標		行動計画
	項目	目標	
循環型社会の構築	廃棄物の削減と再生利用率の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>2021年度までに廃棄物排出量を売上高原単位で2017年度比4%以上削減</li> <li>2021年度までに廃棄物等の再生利用率99%をめざす</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造トラブルの削減</li> <li>原材料・資材・商品の廃棄削減</li> <li>廃棄物の有価物化</li> </ul>

※サステナビリティ中期経営計画の進捗状況についての詳細は、サステナビリティレポート(WEBサイト)に掲載しています。

#### 目標の達成状況

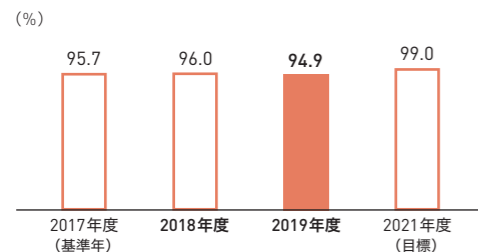
マルハニチログループ(国内)では、工場を保有するグループ企業を中心となり、工程改善による製品不良の抑制やメンテナンス強化による設備起因の廃棄物の発生抑制、資源化などに取り組みました。しかしながら、突発的に発生した廃棄物の増加などの影響を受けた結果、2019年度は国内グループ全体の売上高原単位廃棄物排出量は4.06トン/億円となり、前期比で0.14トン/億円(3.7%)の増加となりました。また、有価物の減少などの影響により、廃棄物等の再生利用率は94.9%となり、前期比で1.1ポイントの悪化となりました。

#### 廃棄物排出量の目標と進捗



(注)対象は国内グループ企業  
※2017、2018年度のデータについて、2019年度公表したデータに誤りがあったため修正しています。

#### 廃棄物等の再生利用率の目標と進捗



(注)対象は国内グループ企業  
※2017、2018年度のデータについて、2019年度公表したデータに誤りがあったため修正しています。

#### 商品容器・包装における省資源化

マルハニチログループでは、環境負荷の低い容器の開発に向けた取組みを行っています。容器の軽量化を行うことで、省資源はもとより、重量の軽減による物流時のCO<sub>2</sub>排出量の削減や、梱包サイズの小型化による配送効率のアップなどの効果が見込まれます。

2019年度、マルハニチロ(株)では、冷凍米飯類で包装フィルムの薄肉化を行い、プラスチック使用量を約11トン、CO<sub>2</sub>排出量換算で約35トン削減することができました。また、レトルトパウチ製品や瓶詰製品のフィルムでは、容器やフィルムサイズの見直しによりコンパクト化を図り、プラスチック使用量を約7トン削減しています。省資源に配慮した容器包装の開発に引き続き取り組んでいきます。



包装フィルムの薄肉化を行った冷凍米飯類



従来品: 130mm×170mm  
リニューアル品: 125mm×165mm

レトルトパウチの製品のコンパクト化

#### 海洋プラスチック問題への取組みについて

マルハニチログループでは、2019年度、以下4つの取組みを優先的に行うことを方針として定め、各種取組みをスタートさせています。

##### 1) SeaBOSとの協働

SeaBOSのタスクフォースにおいて、SeaBOSとして参画するGGGI(Global Ghost Gear Initiative)と協働し、水産業界特有の対策である漁網やロープ、ブイなどの漁具類の削減に努めていきます。

##### 2) 漁業養殖事業における漁具類の管理

漁業・養殖事業を行うグループ会社(国内)に対しプラスチックの漁具類管理に関する方針を策定し、周知しました。

##### 3) 地域清掃活動への積極的な参加

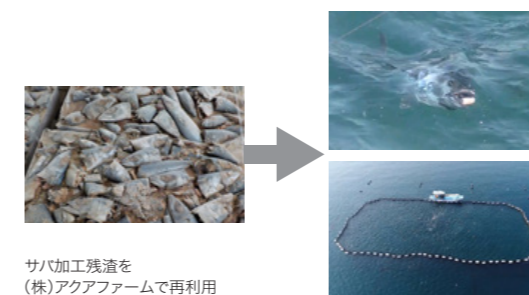
各グループ会社で開催・参加している清掃活動に加え、一般社団法人「JEAN」主催の国際海岸クリーンアップキャンペーンにも参加しました。

##### 4) 商品容器・包装における省資源化

これまでに引き続き、容器包装の軽量化・ダウンサイジングを推進していきます。

#### グループ会社の連携による食品残渣の利活用

完全養殖クロマグロの生産拠点である(株)アクアファームでは、2018年3月から、(株)マルハニチロ北日本 青森工場で発生していた缶詰用サバ加工残渣を完全養殖クロマ



サバ加工残渣を(株)アクアファームで再利用

グロの飼料として使用しています。2019年度は約340トンの飼料を製造し、廃棄ロス削減のみならず、餌料原料の安定仕入れにもつながり、「持続可能な養殖」という観点からも非常に効果の高い取組みです。このようなグループ会社との連携により資源効率の最大化を図っていきます。

#### 廃棄物管理の見える化

マルハニチログループ(国内)では、廃棄物管理の見える化を実現するため、廃棄物管理システムである「Smartマネジメント」(アマタ(株)提供)を導入しています。本システム導入により、廃棄物処理契約書や許可証、産業廃棄物管理票(マニフェスト)等の廃棄物管理に必要な情報をデータ管理することができるようになりました。廃棄物管理業務における法令違反リスクの低減につながるだけでなく、リサイクル可能な業者への変更やリサイクルデータの分析に役立てるなど、循環型社会の構築にも寄与するシステムとして本システムをさらに有効活用したいと考えています。



Smart マネジメント画面

#### VOICE



下田 康生 様  
アマタ(株)  
サステナビリティ・デザイングループ  
ソリューションチーム タスクリーダー

#### 廃棄物管理、MSC/ASC 認証のパートナーとして

貴社には弊社の提供する廃棄物管理システム「Smartマネジメント」をご利用いただいております。グループ全体における廃棄物情報の一元化・管理の標準化・電子マニフェスト導入の推進等にご活用いただいております。また、海のエコラベルと言われるMSC漁業認証/ASC養殖場認証における認証審査機関としての関わりもごさいます。

今後、貴社には水産資源をはじめ総合食品企業として、循環型社会の構築という課題に対するさまざまな取組みにチャレンジいただくことを期待しております。持続可能な社会の実現をミッションとして掲げる弊社においても、全力でこれを支援したいと思います。

誌面の都合上、一部の取組みのみを紹介しています。詳しくはサステナビリティレポート(WEBサイト)をご覧ください。

## 海洋資源の保全

持続可能な漁業・養殖認証(MSC・ASC)をはじめとする水産物のトレーサビリティの強化は、水産物をビジネスのコアとして扱う企業にとって重要な課題です。加えて、完全養殖クロ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も中期目標として進めています。

### サステナビリティ中期経営計画

重点課題	中期目標		行動計画
	項目	目標	
海洋資源の保全	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)漁業廃絶への取組を強化</li> <li>完全養殖<sup>※3</sup>事業の拡大</li> <li>環境配慮型養殖技術への取組を推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能な漁業・養殖認証(MSC<sup>※1</sup>・ASC<sup>※2</sup>)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>

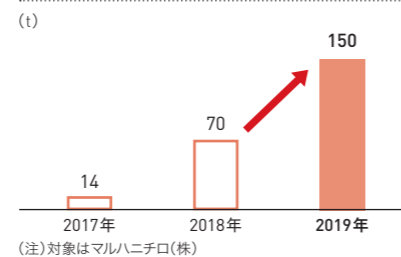
※1 MSC認証: MSC (Marine Stewardship Council、海洋管理協議会)による、天然の水産物を対象とした漁業に対する認証制度。環境にやさしい持続可能な漁業であることの証。  
 ※2 ASC認証: ASC (Aquaculture Stewardship Council、水産養殖管理協議会)による、養殖に対する認証制度。環境と人にやさしい責任ある養殖業で生産された水産物に認められる証。  
 ※3 完全養殖: 人工ふ化させた仔魚を親魚に育て、その親魚が生んだ受精卵を成魚に育てること。

※サステナビリティ中期経営計画の進捗状況についての詳細は、サステナビリティレポート(WEBサイト)に掲載しています。

#### 資源調査の開始

持続可能な調達を実践するため、2020年度より、グループ各社およびサプライヤーにおける製品および原材料について、①水産物取扱量の現状把握、②それらが持続可能な水産資源であるかの確認を行う調査をスタートさせました。マルハニチロ(株)各事業部およびグループ会社の情報収集・取りまとめを行い、開示を進めていきます。

#### ASCラベルを表示した家庭用加工食品の取扱数量の推移



#### MSC・ASCの取扱量の増加

マルハニチログループでは、MSC・ASC認証の水産物の取扱いを積極的に進めています。マルハニチロ(株)のMSC「海のエコラベル」を表示した家庭用冷凍食品などの取扱数量は、2019年度約2,520トンとなり、2018年度の約2,430トンより増加しました。ASCラベルを表示した製品の2019年(期間:1月1日~12月31日)の取扱数量は約150トンとなり、



MSC「海のエコラベル」を表示した商品例 MSC-C-51737

2018年の約70トンより大幅に増えました。引き続き取扱いを推進していきます。

#### 持続可能な養殖事業の推進

マルハニチログループは民間企業として日本で初めてクロマグロ完全養殖に成功するなど、養殖事業の道を先駆者として切り拓いてきました。20年に及ぶ研究開発が実り、現在では養殖事業において国内シェアはクロマグロ生産量22%(完全養殖クロマグロシェア28%)、カンパチ生産量10%と、トップシェアとなっています。そして今、ASC認証の取得によって付加価値を高め、欧米を中心としたエリアへの輸出を推進しています。

#### 奄美養魚 世界初のASCカンパチを本格出荷

(有)奄美養魚は、2019年7月にカンパチの養殖において世界初となるASC認証を取得し、2020年5月から本格出荷を開始しました。水揚げ→活魚輸送→マルハニチロの



養殖カンパチ

指定委託工場でのフィレ加工→量販店での販売という一貫したバリューチェーンにてお客さまの元へお届けしています。

#### 桜島養魚がAIトラッキング魚体計数機を導入

マルハニチロ(株)はTokyo Artisan Intelligence(株)とともにAIによる画像処理技術を用いた養殖魚の尾数を自動で計数するシステム開発を行い、プリ・カンパチを養殖するグループ会社(株)桜島養魚において、2020年4月から運用を開始しました。

人手で計測していた沖合船上での養殖魚の尾数計数作業を自動化することで、これまで海上で一日中目視によりカウントしていた従業員の労務を軽減し、人為的ミスの削減により効率性が向上しました。従業員に優しく、かつ効率性向上という効果だけでなく、給餌量の適正化による海洋汚染リスクの低減も期待されます。今後は本技術の運用を、サイズの小さい稚魚やプリ・カンパチ以外の魚種についても拡大していきます。



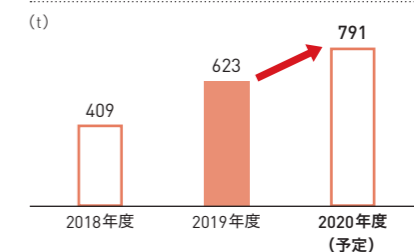
従来の計数作業から自動化へ

#### クロマグロ養殖

クロマグロ完全養殖の先駆者であるマルハニチロでは、グループ会社(株)アクアファームにおいてクロマグロ人工種苗専用の養殖場からの出荷を2019年度より本格化させ、

2019年度は623トン出荷しました。2020年度の出荷量はさらに791トンへ増加する予定です。

#### 完全養殖クロマグロの出荷量



#### 国内外のダイアログへの参加

持続可能な水産資源の利用を推進していくためには多様なステークホルダーとの対話が不可欠と考え、マルハニチログループはSeaBOS、国内外の各種シンポジウム、政府の各種委員会などに参加しています。

特に2019-2020年度、マルハニチロ(株)は「漁獲証明制度に関する検討会」の委員会メンバーとして法整備のための論議に参加してきました。資源管理の徹底とIUU漁業の撲滅を図り、また輸出を促進する等の観点から欧米基準の漁獲証明制度の法整備が進められています。2020年6月には同委員会より「漁獲証明制度のあり方についてのとりまとめ」が発行されました。施行後は、本制度の適切な運用と当社グループのサプライチェーン全体での持続可能な水産物の流通体制の構築をより強力に推し進めていきます。

#### VOICE



山本 光治 様  
水産養殖管理協議会(ASC)  
ASCジャパン  
ジェネラルマネージャー

#### 持続可能な水産物普及のリーダーシップに期待

貴社は、国内でASC認証を早くから導入し、ASC商品の製造と販売のみならず、グループ内の養殖場においてもASC養殖場認証を複数取得され、持続可能な水産物の価値の創造と普及をまさに養殖現場からマーケットに至るまでの過程で実践されています。世界で流通しているASC製品数は2020年8月現在、90カ国で約2万5,000点と着実に広がってきており、国内においてもSDGsに対する取組みの拡大もあり、小売業と飲食分野における展開が広がっています。世界を代表する水産会社として今後も持続可能な水産物普及の第一線をリードして下さることを心より期待しています。

※水産養殖管理協議会(ASC)は環境と社会に配慮した責任ある養殖場を対象とした国際認証で、ASCラベルのついた商品を消費者の方々に選んでいただくことを通じ、持続可能な水産物を次世代につなげる活動をしています。

誌面の都合上、一部の取組みのみを紹介しています。詳しくはサステナビリティレポート(WEBサイト)をご覧ください。

## 取締役・監査役・執行役員 (2020年6月25日現在)

### 取締役



代表取締役会長  
**伊藤 滋**

生年月日 1949年11月11日

1972年4月 当社入社  
2001年6月 当社取締役  
2010年4月 株式会社マルハニチロホールディングス代表取締役副社長  
2014年4月 当社代表取締役社長  
2020年4月 当社代表取締役会長(現)

取締役会出席状況：100% (17回/17回)



代表取締役社長  
**池見 賢**

生年月日 1957年12月22日

1981年4月 当社入社  
2014年6月 当社取締役  
2017年4月 当社常務執行役員  
2017年6月 当社取締役(現)  
2019年4月 当社専務執行役員  
2020年4月 当社代表取締役社長(現)

取締役会出席状況：94% (16回/17回)



取締役  
**中島 昌之**

生年月日 1956年5月14日

1980年4月 当社入社  
2009年4月 当社取締役  
2014年4月 当社常務取締役  
2016年4月 当社専務取締役  
2016年4月 当社専務執行役員(現)  
2016年6月 当社取締役(現)

取締役会出席状況：94% (16回/17回)



取締役  
**粟山 治**

生年月日 1959年1月28日

1981年4月 当社入社  
2012年4月 当社取締役  
2018年4月 当社常務執行役員  
2018年6月 当社取締役(現)  
2020年4月 当社専務執行役員(現)

取締役会出席状況：100% (17回/17回)



取締役  
**半澤 貞彦**

生年月日 1959年11月23日

1983年4月 当社入社  
2013年4月 当社取締役  
2019年4月 当社常務執行役員  
2019年6月 当社取締役(現)  
2020年4月 当社専務執行役員(現)

取締役会出席状況：100% (13回/13回)



取締役  
**武田 信一郎**

生年月日 1959年11月24日

1982年4月 当社入社  
2019年4月 当社常務執行役員(現)  
2020年6月 当社取締役(現)

取締役会出席状況：新任



社外監査役  
**清水 裕之**

生年月日 1958年2月10日

1980年4月 株式会社日本長期信用銀行入行  
1999年1月 三菱信託銀行株式会社入社  
2013年6月 エム・ユー・トラスト・アッパルフランニング株式会社代表取締役副社長  
2014年6月 当社常任監査役(現)

取締役会出席状況：100% (17回/17回)

選任理由：金融機関における長年の経験と豊かな知識等、財務会計の知見を有し、社外監査役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断し、社外監査役としております。



社外監査役  
**岩淵 毅**

生年月日 1956年10月14日

1981年4月 農林中央金庫入庫  
2009年6月 同金庫監事  
2011年6月 宇部興産株式会社常勤監査役  
2017年6月 当社常任監査役(現)

取締役会出席状況：100% (17回/17回)

選任理由：金融機関における長年の経験と豊かな知識等、財務会計の知見を有し、社外監査役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断し、社外監査役としております。



社外監査役  
**綾 隆介**

生年月日 1960年5月20日

1984年4月 株式会社日本興業銀行入行  
2014年4月 株式会社みずほ銀行常務取締役  
2014年6月 株式会社みずほフィナンシャルグループ取締役兼執行役常務  
2017年6月 同社取締役(監査委員)  
2017年6月 株式会社みずほ銀行取締役(監査等委員)  
2019年6月 当社常任監査役(現)

取締役会出席状況：100% (13回/13回)

選任理由：金融機関における長年の経験と豊かな知識等、財務会計の知見を有し、社外監査役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断し、社外監査役としております。



監査役  
**田部 浩之**

生年月日 1961年5月21日

1985年4月 当社入社  
2016年4月 当社財務部長  
2018年4月 当社企画開発部長  
2019年4月 当社監査部長  
2020年6月 当社監査役(現)

取締役会出席状況：新任



社外監査役  
**兼山 嘉人**

生年月日 1959年8月16日

1983年10月 青山監査法人(現PwCあらた有限責任監査法人)入社  
1987年3月 公認会計士登録  
1995年8月 兼山公認会計士事務所開設(現)  
2013年6月 株式会社マルハニチロホールディングス社外監査役  
2014年4月 当社社外監査役(現)

取締役会出席状況：100% (17回/17回)

選任理由：公認会計士として財務会計の知見を有し、社外監査役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断し、社外監査役としております。

### 執行役員



社外取締役  
**中部 由郎**

生年月日 1958年4月11日

1982年4月 三菱信託銀行株式会社入社  
1987年8月 大東通商株式会社入社  
2000年6月 同社代表取締役社長(現)  
2006年6月 株式会社マルハグループ本社社外監査役  
2009年6月 同社社外取締役  
2014年4月 当社社外取締役(現)

取締役会出席状況：88% (15回/17回)

選任理由：大東通商株式会社の代表取締役社長(現職)として会社経営の知見を有し、豊富な経験と優れた見識に基づき、社内取締役とは異なる観点からのグループ経営に関するご意見をいただくことにより、当社のコーポレート・ガバナンスおよびグループ経営に貢献いただけると判断し、引き続き社外取締役としております。



社外取締役  
**飯村 北**

生年月日 1953年4月14日

1986年4月 弁護士登録  
1986年4月 梶田・江尻法律事務所入所  
2007年7月 西村あさひ法律事務所入所  
2014年6月 当社社外取締役(現)  
2016年6月 株式会社ヤマダ電機社外監査役(現)  
2020年1月 名取法律事務所入所  
2020年1月 同所シニアパートナー弁護士(現)  
2020年5月 株式会社三陽商会社外監査役(現)  
2020年6月 古河電池株式会社社外取締役(現)

取締役会出席状況：94% (16回/17回)

選任理由：弁護士として法令遵守の知見を有し、公正・中立な立場から、豊富な経験と優れた見識に基づき、社内取締役とは異なる観点からのグループ経営に関するご意見をいただくことにより、当社のコーポレート・ガバナンスおよびグループ経営に貢献いただけると判断し、引き続き社外取締役としております。なお、同氏は、直接会社経営に関与したことはありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断いたしました。



社外取締役  
**八丁地 園子**

生年月日 1950年1月15日

1972年4月 株式会社日本興業銀行入行  
2017年4月 津田塾大学 学長特命補佐 戦略推進本部長  
2018年6月 日本航空株式会社社外取締役(現)  
2019年6月 株式会社ダイセル社外取締役(現)  
2019年6月 当社社外取締役(現)  
2020年4月 津田塾大学 学長特命補佐(現)

取締役会出席状況：100% (13回/13回)

選任理由：金融機関および複数の企業で培われた会社経営の知見を有し、大学における教育改革など多様な視点から、豊富な経験と優れた見識に基づき、社内取締役とは異なる観点からのグループ経営に関するご意見をいただくことにより、当社のコーポレート・ガバナンスおよびグループ経営に貢献いただけると判断し、社外取締役としております。

社長

専務執行役員 **池見 賢**

専務執行役員 **中島 昌之**

専務執行役員 **粟山 治**

専務執行役員 **半澤 貞彦**

常務執行役員 **武田 信一郎**

常務執行役員 **渡辺 毅**

常務執行役員 **昌子 有**

常務執行役員 **小門 賢一**

執行役員 **伊藤 暁**

執行役員 **舟木 謙二**

執行役員 **坂本 透**

執行役員 **天野 秀隆**

執行役員 **小梶 聡**

執行役員 **塩原 毅**

執行役員 **鯉沼 一光**

執行役員 **若宮 靖史**

執行役員 **安田 大助**

執行役員 **廣嶋 精一**

物流ユニット長、経営企画部、品質保証部、お客様相談センター、ロジスティクス部

\*法務・リスク管理部、情報システム部、中央研究所管掌

水産・畜産部門統括

食品部門統括、開発部、事業管理部、生産管理部、各工場

総務部、人事部、コーポレートコミュニケーション部、経理部、財務部、監査部

アジア・オセアニアユニット長、水産・畜産部門補佐

化成ユニット長

食品部門補佐、情報システム部

漁業・養殖ユニット長

北米・欧州ユニット長(北米駐在)

経営企画部長

家庭用加工食品ユニット長、各支社(北海道、東北、関東、中部)

開発部長、中央研究所

畜産商事ユニット長

水産商事、荷受各ユニット長、関東水産営業部

家庭用冷凍食品ユニット長、広域営業部

業務用食品ユニット長、各支社(関西、中四国、九州)

経理部長、法務・リスク管理部

## 社外取締役メッセージ

さらなる成長を  
新経営体制と共に実現社外取締役  
中部 由郎

2020年度のマルハニチロにおける最大ニュースは何と言っても新社長の就任です。次期社長候補の選定は企業の最重要事項の一つであると同時に、十分な注意を払うべき問題です。今回の池見新社長の選定についても慎重な審議、プロセスを経て選定されました。伊藤前社長と私を含む3名の社外取締役で構成された指名・報酬委員会が2月に招集され、最終的には取締役会の審議を経て決定されました。池見新社長とは社長就任以前より取締役会等で議論を重ねてきたこともあり、お人柄・その深い見識ともによく存じ上げておりました。指名・報酬委員会の席上、伊藤前社長から池見新社長推薦の理由などご提案があり賛同いたしました。

株主として、また現在は社外取締役として長い期間にわたり当社に関わってきましたが、マルハニチロが誕生して10年以上が経過した今、総合食品会社としてバランスの取れた良い状態にあると思っております。そのような中、新型コロナウイルスに直面しています。いずれ流行は下火にはなるとは思いますが、当社の手掛ける多くの業務がすべて元通りになるとは思いません。市販冷食は伸長するかもしれませんが、業務用食品は昨年比で80%程度までしか回復しないかもしれません。今後はその見極めと見合った投資が必要になってくると思います。企業はイノベーションを止めた瞬間から衰退します。いまこそが池見社長が掲げているイノベーションを実践する時であり、実現できると信じています。

実効性ある取締役会の実現と  
グループガバナンス実践に尽力社外取締役  
飯村 北「変化の時代」に必要な  
「多様な価値観の理解」社外取締役  
八丁地 園子

マルハニチログループは、「海といのちの未来をつくる」という志に立ち、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めざしています。この実現にあたって、新型コロナウイルスやITテクノロジーの変化、国際情勢の激変等、我々はチャレンジングな「変化の時代」にいます。

こうした時代には、「多様な価値観の理解」が必要となります。多様な経験、多様な思考方法の人財を集め、叡智を結集し、ステークホルダーの多様な価値観を理解することができるかが企業の成敗を決すると言っても過言ではありません。したがって、社内人財のダイバーシティは変化の時代に重要な役割を果たす戦略であると言えます。

マルハニチログループでは、従前よりダイバーシティ推進の重要性を認識しており、2017年にはダイバーシティ推進室を設置、女性管理職や障がいのある方々のさらなる活躍推進に取り組み、実績をホームページ等で開示しています。この方向性をますます深化させることで、多様な価値観の理解が進み、深まり、組織としての財産となることで、グループの発展に大きく貢献するであろうと思われまます。

2020年4月に就任された池見社長は、30年にわたり海外事業に従事され多様な経験と多様な価値観に触れてこられました。ダイバーシティ経営の達人として、リーダーシップを発揮されることを大いに期待するとともに、私自身も活発な取締役会と活力あるマルハニチログループの実現に向けて、社外取締役として積極的に関わっていきたくと考えています。

弁護士として経験を重ねる中で、さまざまな企業のガバナンス問題に関与してきました。社外取締役として取締役会に出席していますが、関係資料が毎回事前に配布され十分な事前検討機会が与えられ、また、毎回、業務分野ごとに担当取締役が現状の分析報告を具体的に説明されることは、取締役会の実効性の観点から評価できる点と考えます。さらに望むとすれば、各議案に対し取締役会の場においてもより積極的に意見をもう少し戦わせても良いように思います。

次に、グループガバナンスですが、本社はガバナンスが効いているように感じますが、子会社や工場に関しては、もう少しガバナンスを効かせる必要があるように思われます。一昔前までは、子会社はリスクヘッジの手段として使われ、いざとなれば切り捨てればよいという見解もありましたが、現在では、子会社を創った以上、そのガバナンスについても親会社と同様のレベルにする必要があります。

最後に、ガバナンスの中心にあるべき社長ですが、前社長は剛腕、新社長は柔軟と感じています。前社長は、正義感をもって悪をねじ伏せ、新社長は、柔らかく説き伏せて悪を善に導く、そのような印象を受けます。会長と新社長のコンビは、剛と柔という最適な組み合わせに思えます。この名コンビが最大限の結果を生み出せるよう、社外取締役として取締役会の実効性確保やリスク管理に尽力していきます。

## コーポレート・ガバナンス

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、グループの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、意思決定の迅速化を図るとともに、チェック機能の強化を図ることで、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んでいます。

### コーポレート・ガバナンス体制

マルハニチロ(株)は、監査役が株主の負託を受けた独立の機関として取締役の職務執行を監督することが、企業の健全で持続的な成長を確保し、社会的信頼に応える良質なコーポレート・ガバナンス体制を強化することに有効であるとの判断から、監査役設置会社を採用しています。

### 取締役会

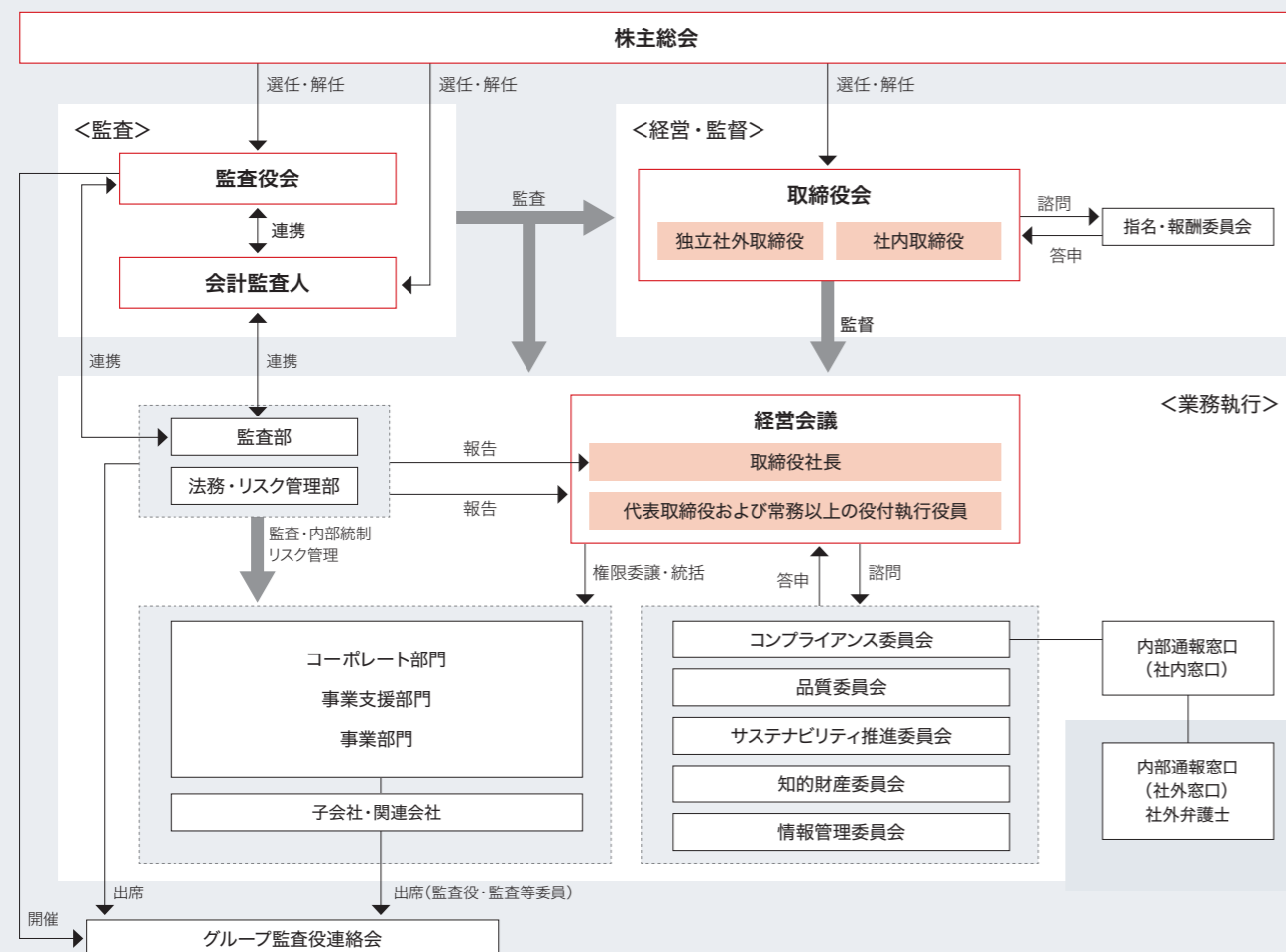
マルハニチロ(株)の取締役会は、社外取締役3名を含む9名で構成されています。執行役員制度を導入して監督と執行を分離することにより、取締役会は独立した客観的立場から、実効性の高い監督を行います。取締役会は、原則として毎月1回開催し、経営の基本方針、経営戦略、中期経営計画、年度経営計画、資本政策などの経営重要事項を決定し、個別の業務執行の決定は経営会議に委任して

います。経営会議は、原則として週1回開催され、取締役会から委任された事項について迅速な経営の意思決定を行い、重要な事項については取締役会に報告します。2020年3月期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99%でした。

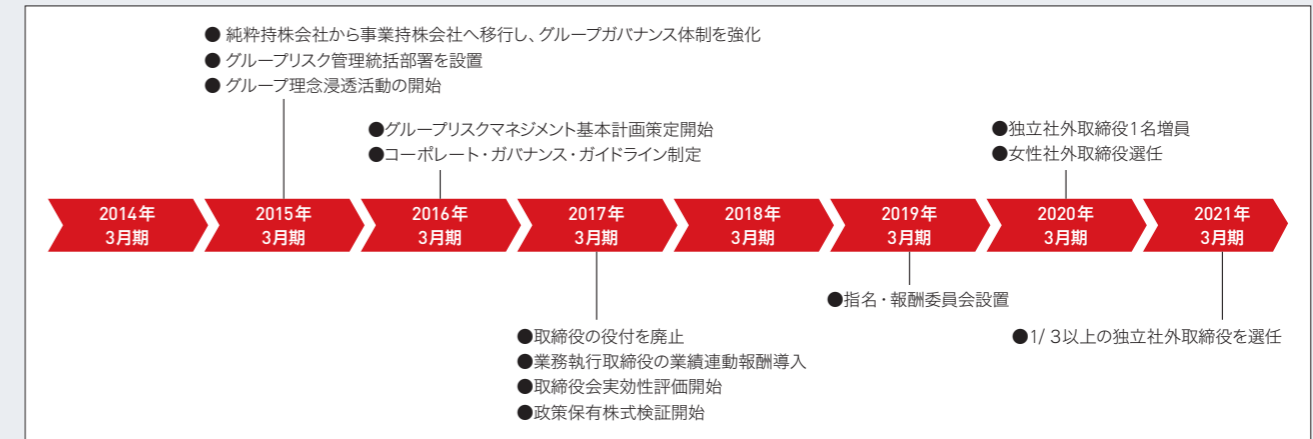
### 監査役会

マルハニチロ(株)は、監査役制度を採用しており、5名のうち4名が社外監査役です。監査役は、監査役会において監査の方針、監査計画、監査の方法、監査役の職務の執行に関する事項の決定を行い、取締役会を含む重要会議への出席、取締役および部署長へのヒアリングの実施、国内外の子会社への往査、会計監査人からの監査結果等の聴取および意見交換、グループ監査役連絡会の定期的開催等により、取締役の業務執行について監査を行って

### コーポレート・ガバナンス体制図



### 近年におけるガバナンス改革の変遷



す。2020年3月期の監査役会は7回開催され、監査役の平均出席率は97%でした。なお、当社では独立性の高い社外監査役4名を独立役員として指定しているほか、金融機関における長年の経験と豊かな知識を有する社外監査役3名を選任しています。

### 取締役会における主な審議実績(2020年3月期)

- ・資本コストおよびユニット別投下資本利益率について
- ・政策保有株式の検証について
- ・取締役会の実効性評価について
- ・サステナビリティ中期経営計画の進捗について
- ・販売と物流の業務改善を中心とした事業改革について
- ・マルハニチログループ リスクマネジメント基本計画について
- ・マルハニチログループ関係会社役員報酬制度について
- ・上場子会社(大都魚類)への株式公開買付等による完全子会社化について

### 指名・報酬委員会

指名・報酬委員会は、過半数が社外取締役で構成され、委員長および委員は取締役会が選任します。本委員会では取締役、執行役員候補者について審議し、取締役会の決議により決定します。2020年3月期は、2019年5月の指名・報酬委員会にて、2019年6月開催定時株主総会以降の取締役、執行役員候補者に係る審議を行い、2019年6月の取締役会にて同委員会よりの答申を尊重し、取締役、執行役員候補者につき決定しました。元代表取締役社長等を相談役・顧問とする場合、指名・報酬委員会での審議の上、取締役会にて決定する旨、指名・報酬委員

会規程にて制定していますが、現在該当者はいません。

また、同委員会では、取締役および執行役員の報酬制度および水準等について審議し、取締役会に対して意見を答申することにより取締役会の意思決定を補佐し、取締役会の決議により決定します。2020年3月期は、2019年5月の指名・報酬委員会にて、2019年7月以降の役員報酬額に係る審議を行い、2019年6月の取締役会にて同委員会よりの答申を尊重し、役員報酬額につき決定しました。2020年3月期は5月と2月の2回開催され、出席率は100%でした。

### その他の委員会

マルハニチロ(株)では、経営会議の諮問機関として経営会議が任命する委員長をトップとする以下の委員会を設置し、活発な議論と積極的な提案に取り組んでいます。

### 各委員会の状況

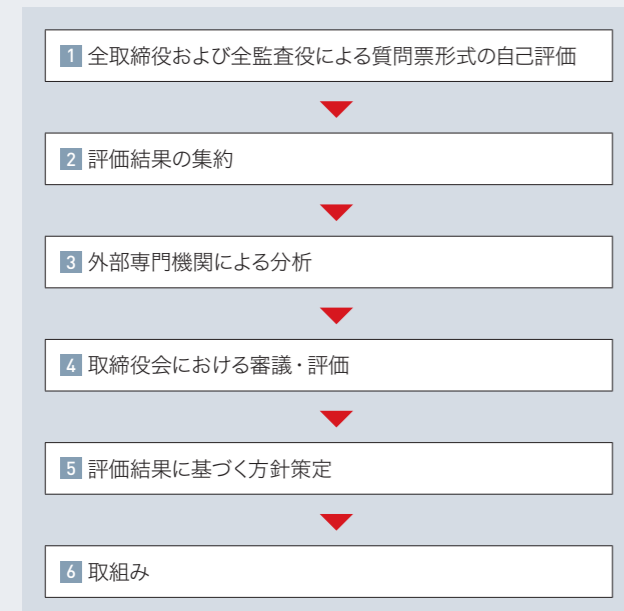
委員会名	委員長	2020年3月期開催実績
コンプライアンス委員会	代表取締役社長 池見 賢	2回
品質委員会	取締役専務執行役員 中島 昌之	2回
サステナビリティ推進委員会	代表取締役社長 池見 賢	2回
知的財産委員会	取締役専務執行役員 中島 昌之	2回
情報管理委員会	常務執行役員 小門 賢一	2回

コーポレート・ガバナンス

取締役会実効性評価

取締役会がその役割・責務を実効的に果たすためには、取締役会全体が適切に機能しているかを定期的に検証し、その結果を踏まえ、問題点の改善などの適切な措置を講じる継続的なプロセスが重要です。マルハニチロ

実効性評価プロセス



評価項目

- 1 取締役会の役割・責務
- 2 取締役会と経営陣の関係
- 3 取締役会などの機関設計・構成
- 4 取締役(会)の資質と知見
- 5 取締役会における審議
- 6 株主との関係・対話
- 7 株主以外のステークホルダーへの対応
- 8 前期の課題の改善状況

(株)は、年1回、全取締役および全監査役による取締役会の自己評価を実施し、取締役会においてその実効性について分析・評価を行い、結果の概要を開示することとしています。

取締役会の実効性に関する分析・評価

**2019年3月期の認識課題と取組み方針**

- 1 中期的な経営戦略・経営課題に対する取締役会のさらなる機能発揮
- 2 株主および株主以外のステークホルダーの期待への取締役会としての対応
- 3 役員の後継者計画への取締役会の一層の関与

**2020年3月期の評価**

- 1 以前より多くの情報が共有され議論が活性化したとの意見がある一方、一層の運用上の工夫および積極的な議論などが必要であるとの意見が挙げられた。
- 2 統合報告書やサステナビリティレポートの発行等により充実してきているとの意見が挙げられ、引き続き積極的に取り組むべきとの意見が挙げられた。
- 3 現状の取組みに一定の評価があるものの、今後の取組みの深化および検討状況等の取締役会での情報共有の充実が必要であるとの意見が挙げられた。

今後に向けて

- 2020年3月期の認識課題と取組み方針**

  - ・取締役会の運用上の工夫等による各取締役の一層の議論の活性化
  - ・取締役会における株主・投資家の期待事項等の議論のさらなる深化
  - ・指名・報酬委員会の審議プロセス等の取締役会における情報共有の充実化

社外取締役・社外監査役の主な経験分野

取締役候補者および監査役候補者については、優れた人格・見識・能力および豊富な経験とともに、高い倫理観

を有する者を指名しています。特に社外取締役については、企業経営・リスク管理等の分野の知見を有する者を指名しています。

社外取締役

氏名	独立役員	主な経歴・兼職など	主な専門性・バックグラウンド		
			企業経営	法務・リスク管理	金融・社会
中部 由郎	○	大東通商株式会社代表取締役社長			
飯村 北	○	株式会社ヤマダ電機社外監査役 名取法律事務所シニアパートナー弁護士			
八丁地 園子	○	(元)興銀リース株式会社 執行役員 日本航空株式会社 社外取締役 株式会社ダイセル 社外取締役			

社外監査役

氏名	独立役員	主な経歴・兼職など	主な専門性・バックグラウンド		
			企業経営	財務・会計	金融・社会
清水 裕之	○	(元)三菱UFJ信託銀行 執行役員			
岩淵 毅	○	(元)農林中央金庫 監事 (元)宇部興産株式会社 常勤監査役			
綾 隆介	○	(元)株式会社みずほフィナンシャルグループ 取締役兼執行役常務			
兼山 嘉人	○	兼山公認会計士事務所 代表			

社外役員に関する独立性基準

マルハニチロ(株)において、以下の事項に該当しない場合、社外役員に独立性があると判断しています。

- (ア) 当社グループの主要取引先の業務執行者。なお、主要取引先とは、その取引金額が当社グループまたは取引先(その親会社および重要な子会社を含む)の連結売上高の2%を超える取引先をいう。
- (イ) 当社グループの主要借入先の業務執行者。なお、主要借入先とは、直近事業年度末における当社の連結総資産の2%を超える額を当社グループに融資している借入先をいう。
- (ウ) 当社から役員報酬以外に、年間1000万円を超える金銭その他の財産上の利益を受けている弁護士、公認会計士、税理士またはコンサルタント等
- (エ) 当社から年間1000万円を超える寄付または助成を受けている者またはその業務執行者
- (オ) 上記(ア)から(エ)までに過去2年間において該当していた者
- (カ) 上記(ア)から(エ)に該当する者が、取締役、執行役、執行役員および部長格以上の業務執行者またはそれらに準ずる権限を有する業務執行者である場合、その者の配偶者または二親等以内の親族



コーポレート・ガバナンス

■ 社外取締役・社外監査役に対するトレーニング、意見交換の実施

マルハニチロ(株)は、社外取締役および社外監査役に、マルハニチログループの事業の理解を深めることを目的として、随時、事業に関する説明、および視察を実施する等の施策を講じています。また、社外取締役が経営会議の諮問機関であるコンプライアンス委員会のメンバーとして参画し、社外取締役としての客観的かつ専門知識を生かした意見交換を行っています。加えて、社外取締役、社外監査役による意見交換会も開催し、監査の実効性の確保に役立てています。

■ 役員報酬制度に対する考え方

マルハニチロ(株)の経営陣・取締役の報酬については、固定報酬と業績連動報酬で構成され、業績連動報酬は連結経常利益を評価基準としています。社外取締役の報酬は固定報酬のみとなります。なお、当社は、取締役会の諮問機関として指名・報酬委員会を設置しており、同委員会にて報酬制度および水準等について審議し、取締役会の決議により決定しています。2020年3月期における業績連動報酬は、前期の連結経常利益予算に対する達成度により決定しており、達成率は76%でした。

取締役および監査役の報酬等の額

役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額(百万円)		対象となる役員の員数(名)
		固定報酬	業績連動報酬	
取締役	324	273	51	10
(うち社外取締役)	(24)	(24)	(-)	(3)
監査役	99	99	-	6
(うち社外監査役)	(78)	(78)	(-)	(5)
合計	424	372	51	16
(うち社外役員)	(103)	(103)	(-)	(8)

(注) 1. 取締役の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれておりません。  
2. 取締役の報酬額は月額60百万円以内(使用人分の給与は含まない。)、監査役の報酬額は月額10百万円以内であります。(2014年1月30日開催臨時株主総会決議)

■ 政策保有株式に対する考え方

マルハニチロ(株)は、取引関係の維持強化を目的に、政策保有株式として取引先の株式を保有しています。当社の事業戦略および取引上の関係などを総合的に勘案し、その投資価値を判断することを基本方針としており、取締役会では、毎年1回、個別の政策保有株式の投資価値を検証し、当社の事業戦略や取引上の関係から継続保有の意味合いが薄れてきたと判断される銘柄に関しては、株価や市場動向を踏まえ、売却等の縮減を進めます。

検証の結果、2019年3月末時点で57銘柄の上場株式を保有しておりましたが、2020年3月末時点では54銘柄まで縮減を進めました。なお、政策保有株式の議決権行使にあたっては、中長期的な株主価値向上に資することを前提に、当該取引先の会社提案を尊重しますが、合併・会社分割などの組織再編等により株主価値が大きく毀損される場合や、不祥事等のコーポレート・ガバナンス上の重大な懸念が生じている場合には、その改善に資するよう議決権を行使します。

■ グループガバナンスに対する考え方

マルハニチロ(株)では「マルハニチログループリスクマネジメント規程」を定め、2016年3月期より毎年、各部署・グループ会社を対象にリスクの抽出と評価を行うリスク調査を実施し、リスクマネジメント基本計画を策定しています。取組みの内容は取締役会に報告され、グループ全体のリスク情報を共有しています。

→リスクマネジメントについてはP.64をご覧ください。

コンプライアンス

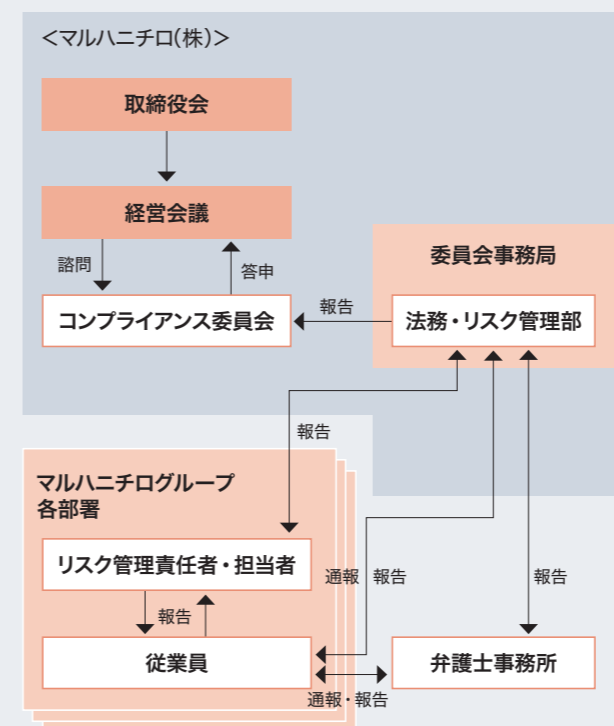
マルハニチログループは、コンプライアンスを組織および全役職員が法令遵守はもとより常にグループ理念を実践し、グループ行動指針にかなう行動をとるための意識ととらえ、サステナビリティ経営実践のための土台として、その実現に向けての体制を整えています。

■ コンプライアンス体制

マルハニチログループは、法令違反などの未然防止と早期発見、法令遵守意識の浸透を目的として、マルハニチログループ・コンプライアンス委員会を設置しコンプライアンスの推進に努めています。

コンプライアンス委員会では、法務・リスク管理部に事務局を置き、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。

コンプライアンス体制図



■ 内部通報制度

マルハニチログループは、自浄機能強化のため内部通報制度を設置しています。通報窓口は、社内と社外に2つあり、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・メール・封書などで通報できる仕組みになっています。

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(株)法務・リスク管理部へ連絡され、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、「理念ブック」や「社員手帳」などの社内媒体に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。2020年3月期の内部通報件数は29件で、人権侵害や環境汚染、社会通念に著しく影響のある事案は認められませんでした。

■ 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使命と責任について、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、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、互いに認識を共有することを目的としています。

2014年から始めたこのグループ研修は、現在第3クールを迎えています。第3クールでは、2018年度から2020年度の3年間で、国内グループ会社およびマルハニチロ(株)全事業所の全従業員を対象に、マルハニチロ(株)役員を講師とした理念研修を順次展開しています。マルハニチロ役員が訪問しない年度では、グループ各社の代表、またはマルハニチロ(株)の部署長が講師となって各事業所での研修を実施しています。

2019年度、マルハニチロ(株)の役員を講師とした理念研修は24拠点約3,000名のグループ従業員が受講し、サステナビリティ中長期経営計画に沿って、マルハニチログループが10年後にめざす姿、「経済価値」「社会価値」「環境価値」の3つの価値創造について説明しました。



池見専務(当時)による理念研修の様子

# リスクマネジメント

マルハニチログループは、企業価値向上とステークホルダーの皆さまの信頼に応えていくことを目的に、リスクマネジメントを事業経営推進のための重要な活動と位置づけ、全社をあげたERM(Enterprise Risk Management)に取り組んでいます。

## リスクマネジメントの役割

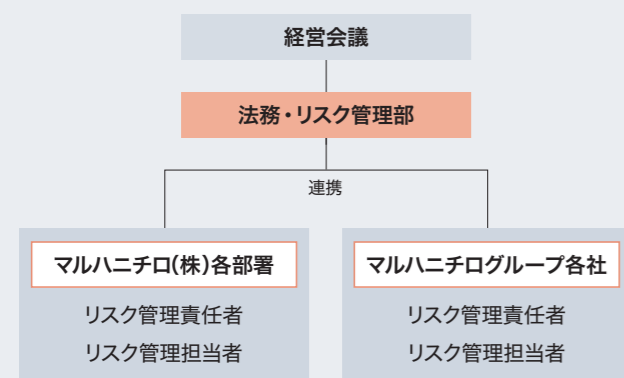
マルハニチログループは、リスク管理活動をグループ理念の遂行を阻害する要因の除去および軽減を行うための機能であり、経営戦略の実行とともに事業目的を達成するための「車の両輪」と考えています。事業に潜在するリスクに対し事前対策を講じてリスクの低減を図り、同時に適切な情報開示によって、ステークホルダーの皆さまからの信頼向上をめざしています。

## 全社体制を構築

マルハニチログループでは、法務・リスク管理部を中心に、マルハニチロ(株)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。

法務・リスク管理部は、マルハニチロ(株)の各部署および

### リスクマネジメント体制



### 想定している主なリスク

リスク項目	関連する主なリスク	主要な取組み
新型コロナウイルス感染拡大	・従業員感染による操業停止 ・海外漁業の不振 ・外食産業や業務筋への販売不振	・衛生管理の徹底、時差出勤、在宅勤務等による従業員の感染防止 ・不振事業の業務見直しによる最適化
自然災害・事故等	・生産設備の破損、物流機能の麻痺等による操業停止、商品供給不能	・生産、保管拠点の分散化、事業継続計画(BCP)の策定
情報管理	・個人情報、重要な情報の漏洩、紛失、改竄等 ・情報システムの停止等	・規程、マニュアル類の整備、従業員教育 ・システム管理体制の構築、運用
コンプライアンス	・法的規制違反による対応コストの発生 ・お客さまからの信頼低下	・規程、マニュアル類の整備、従業員教育 ・内部通報制度、内部監査 ・マルハニチログループコンプライアンス委員会の設置と活動の展開
安全・安心な食の提供	・製品の品質クレーム・トラブルによるお客さまからの信頼低下	・品質PDCA活動をグループ全体で展開 ・工場点検、指導、品質衛生管理教育の強化
持続可能な調達の実践	・サプライチェーンの社会・環境問題への対応遅延による原材料調達不全リスクの増大	・「調達基本方針」「サプライヤーガイドライン」等のサプライヤーへの周知徹底 ・サプライヤーへのモニタリング実施

※事業に関わるリスクはセグメントページ(P.22-31)に記載しています。誌面の都合上、一部のリスクのみを掲載しています。詳しくは有価証券報告書をご覧ください。

びグループ各社より抽出されたリスクの評価・分析にもとづきリスクマトリクスを作成し、マルハニチログループとしてのリスクの仕分けとリスクの大きさの優先順位を決定することで、事業活動に潜むさまざまなリスクを日常的に管理し、業務改善につなげています。

また法務・リスク管理部は、リスクの拡大やクライシスを未然に防ぐ業務のほか、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。

## リスクの評価とPDCAサイクル

マルハニチログループでは、当社グループに影響を与えるリスクを定期的に抽出し、発生したリスクや予測されるリスクがどの程度の影響を及ぼすかという「影響度」と、どの程度の発生頻度があるかの「発生可能性」に分けて評価・分析を行い、管理の脆弱性と合わせて結果を総合的に評価しています。

仕分けの結果、優先順位が高く重大なリスクについては、リスクの内容に応じた対策を立案し経営会議にて承認を得ています。その上で、マルハニチロ(株)各部署またはグループ会社が法務・リスク管理部による対策の進捗状況のモニタリングや支援を受けながら対策を実施していく体制が確立しており、組織的なPDCAサイクルが機能しています。

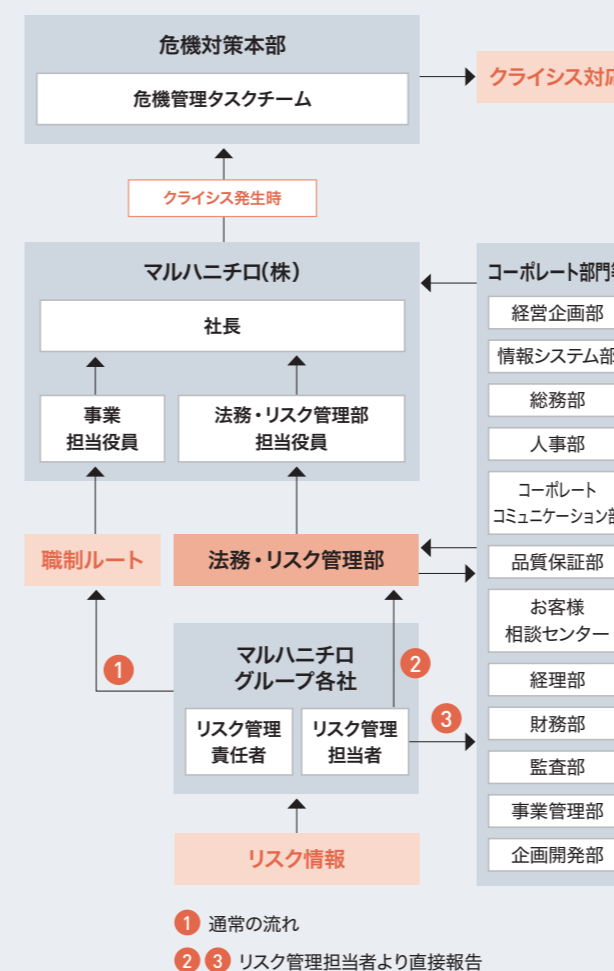
主なリスクとしては下表を想定しています。

## 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経由してマルハニチロ(株)社長に報告されるだけでなく、マルハニチロ(株)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(株)コーポレート部門の該当部署および法務・リスク管理部に直接報告されます。

法務・リスク管理部は、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図っています。これらの取組みを通じ、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。

### リスク情報の流れ



## 事業継続計画(BCP)の策定

### 感染症対策

2009年より、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、マルハニチログループ内へ理解・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。

また、2020年に発生した新型コロナウイルス感染症に対しても、緊急対策本部を設置したうえで、対応のための通達等を適宜発信しています。手洗い、うがいの励行、検温、マスクの着用など従業員自身による対策を指示し、在宅勤務、時差勤務、3密の防止活動および執務室等の殺菌など、グループ全体で感染防止措置に取り組んでいます。

### 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、継続的改善を図っています。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図るとともに、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

首都圏での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に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定期的に行っています。

マルハニチロ(株)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」を構築しました。同WEB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」などを提供しています。

誌面の都合上、一部の取組みのみを紹介しています。詳しくはコーポレートサイトあるいは有価証券報告書をご覧ください。

## 10カ年データ(サステナビリティ関連データ含む)

		2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
<b>連結損益計算書</b>											
売上高	百万円	823,399	816,121	809,789	851,708	863,784	884,811	873,295	918,820	922,468	905,204
営業利益	百万円	17,418	16,431	11,996	10,626	8,686	16,972	26,308	24,497	21,758	17,079
営業利益率	%	2.1	2.0	1.5	1.2	1.0	1.9	3.0	2.7	2.4	1.9
経常利益	百万円	15,083	14,878	13,250	13,954	11,834	17,124	27,874	27,917	25,233	19,901
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	3,606	3,385	5,448	3,191	7,219	4,097	15,446	16,102	16,695	12,537

### 連結貸借対照表

純資産	百万円	71,671	73,737	82,679	90,876	109,177	105,666	122,820	140,049	150,379	158,978
自己資本	百万円	58,973	61,193	69,561	77,106	88,893	85,197	100,664	115,459	125,353	132,628
自己資本比率	%	12.4	13.1	15.0	16.2	17.7	17.5	20.1	22.3	24.1	25.1
総資産	百万円	474,281	468,054	462,925	475,233	502,016	485,973	501,303	516,607	520,318	528,063
有利子負債残高	百万円	298,802	290,966	277,913	290,443	289,590	281,362	272,208	266,037	263,408	261,715

### 連結キャッシュ・フロー計算書

営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	28,438	18,369	26,585	8,708	17,889	30,616	25,969	29,737	16,187	39,178
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 9,399	△ 8,523	△ 11,773	△ 12,471	△ 7,087	△ 20,303	△ 11,097	△ 14,975	△ 11,854	△ 22,445
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 25,048	△ 13,149	△ 16,153	3,748	△ 10,748	△ 12,127	△ 13,618	△ 13,314	△ 7,863	△ 7,132
現金及び現金同等物の期末残高	百万円	18,663	15,473	14,090	13,932	13,951	12,009	13,327	15,187	11,575	21,772

### 主要財務指標

ROE	%	5.8	5.6	8.3	4.4	8.7	4.7	16.6	14.9	13.9	9.7
ROA	%	3.1	3.2	2.8	3.0	2.4	3.5	5.6	5.5	4.9	3.8
D/Eレシオ	倍	5.1	4.8	4.0	3.8	3.3	3.3	2.7	2.3	2.1	2.0
1株当たり純資産	円	101.93	106.61	126.89	142.38	1,688.60	1,618.50	1,912.54	2,193.80	2,381.96	2,520.27
1株当たり当期純利益	円	6.66	6.38	10.62	6.18	145.51	77.83	293.44	305.95	317.24	238.24
時価ベースの自己資本比率	%	13.1	15.8	18.7	17.7	17.8	22.7	35.4	34.6	40.1	22.5
C/F対有利子負債比率	年	10.5	15.8	10.5	33.4	16.2	9.2	10.5	8.9	16.3	6.7
インタレスト・カバレッジ・レシオ	倍	6.8	4.9	8.2	2.8	6.9	11.5	13.3	16.9	9.0	22.4
設備投資額	百万円	9,974	13,688	12,369	15,137	16,310	21,007	19,872	17,818	20,108	25,075
減価償却費	百万円	13,869	13,654	13,455	13,161	13,614	14,603	13,962	14,686	14,930	15,190

※1 2011年3月期から2014年3月期は、(株)マルハニチロホールディングスの連結業績および経営指標等を記載しています。  
 ※2 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)等を2019年3月期の期首から適用しており、2018年3月期総資産については、当該会計基準等を遡って適用した後の金額です。

従業員数(連結)	名	13,216	12,554	12,335	12,110	11,803	11,258	11,237	10,938	11,276	11,107
従業員数(単体)	名	141	124	115	108	1,584	1,554	1,540	1,538	1,578	1,614
男性	名	114	99	95	87	1,285	1,258	1,253	1,245	1,248	1,257
女性	名	27	25	20	21	299	296	287	293	330	357
女性比率	%	19	20	17	19	19	19	19	19	21	22
社外取締役比率	%	15	17	20	20	11	12	20	20	20	30

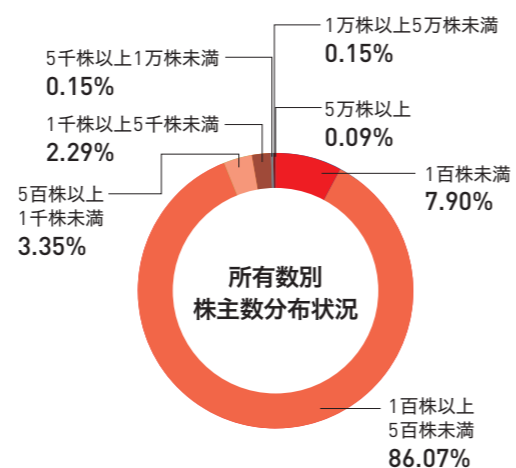
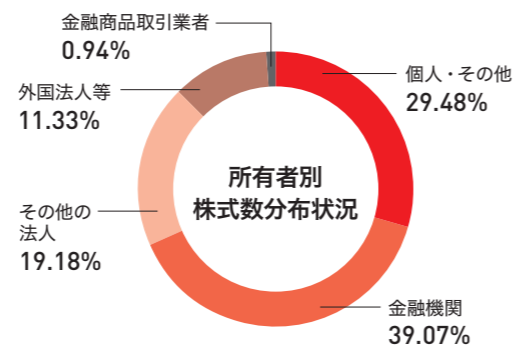
## 株式情報 (2020年3月31日現在)

上場証券取引所	東京証券取引所
発行可能株式総数	118,957,000株
発行済株式の総数	52,626,000株 (自己株式30,910株を除く)
株主数	87,432名

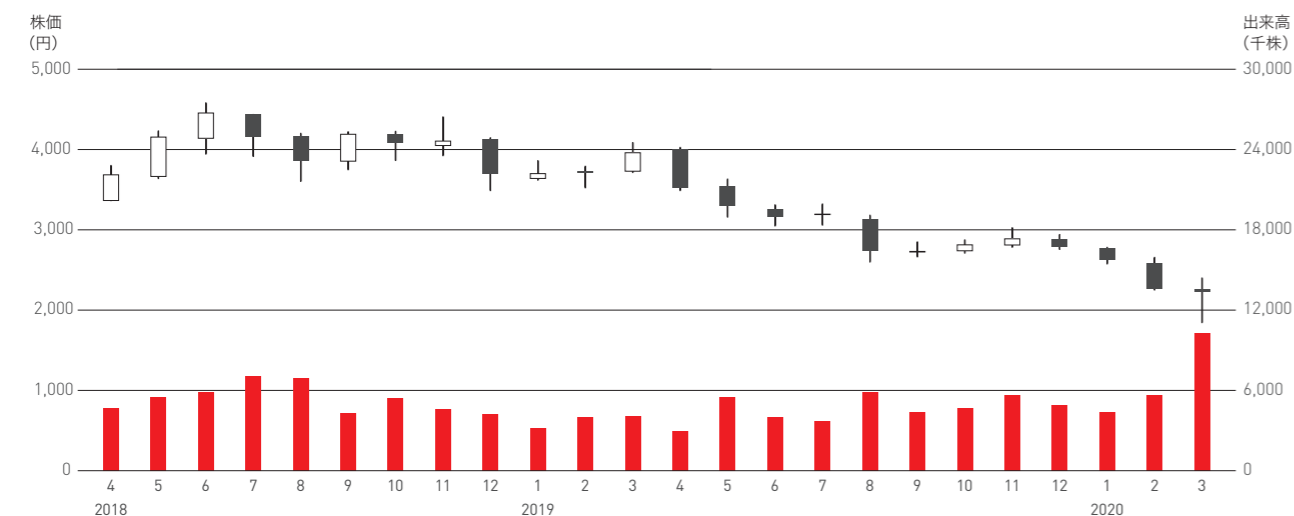
### 大株主の状況

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
大東通商株式会社	5,181	9.85
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,732	8.99
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	2,966	5.64
農林中央金庫	1,864	3.54
株式会社みずほ銀行	1,598	3.04
東京海上日動火災保険株式会社	969	1.84
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	911	1.73
OUGホールディングス株式会社	846	1.61
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	797	1.52
日本生命保険相互会社	739	1.40

(注) 1. 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しております。  
2. 持株比率は、発行済株式総数から自己株式(30,910株)を控除して計算しております。



### 株価と出来高の推移



## 会社情報 (2020年3月31日現在)

会社名	マルハニチロ株式会社	グループ会社	152社(国内75社、海外77社)
設立	1943年3月		・連結子会社76社
本社所在地	東京都江東区豊洲3-2-20		・非連結子会社20社 (うち持分法適用会社2社)
資本金	200億円		・関連会社56社 (うち持分法適用会社25社)
従業員数	単体：1,614名 連結：11,107名		

### 重要な子会社

会社名	資本金(百万円)	当社の出資比率(%)	主要な事業内容
大洋エーアンドエフ株式会社	709	100.0	漁業・養殖事業
大都魚類株式会社	2,628	※ 50.3	商事事業
神港魚類株式会社	100	100.0	商事事業
大東魚類株式会社	100	90.2	商事事業
株式会社マルハ九州魚市ホールディングス	97	100.0	商事事業
九州中央魚市株式会社	90	※ 82.3	商事事業
Maruha Capital Investment, Inc.	千米ドル 72,943	100.0	海外事業
Westward Seafoods, Inc.	千米ドル 29,800	※ 100.0	海外事業
Peter Pan Seafoods, Inc.	千米ドル 20,255	※ 100.0	海外事業
Alyeska Seafoods, Inc.	千米ドル 940	※ 100.0	海外事業
Austral Fisheries Pty Ltd.	千豪ドル 31,035	50.0	海外事業
Maruha Nichiro Europe Holding B.V.	千ユーロ 100	100.0	海外事業
Seafood Connection Holding B.V.	千ユーロ 18	※ 70.0	海外事業
KF Foods Limited	百万パーツ 300	※ 99.9	海外事業
Kingfisher Holdings Limited	百万パーツ 119	※ 50.6	海外事業
Southeast Asian Packaging and Canning Ltd.	百万パーツ 90	※ 99.9	海外事業
株式会社ヤヨイサンフーズ	727	100.0	加工事業
ニチロ畜産株式会社	400	100.0	加工事業
株式会社マルハニチロ北日本	50	100.0	加工事業
株式会社マルハニチロ物流	430	100.0	物流事業

(注) 1. ※印は間接保有の株式が含まれております。  
2. 会社名の左に記載している□マークは、事業別になっております。(■漁業・養殖事業、■商事事業、■海外事業、■加工事業、■物流事業)

