

マルハニチログループ
統合報告書 2021

2021年3月期

 **MARUHA NICHIRO**
海といのちの未来をつくる

 **MARUHA NICHIRO**
海といのちの未来をつくる

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関与しています。

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。

ミックス



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。

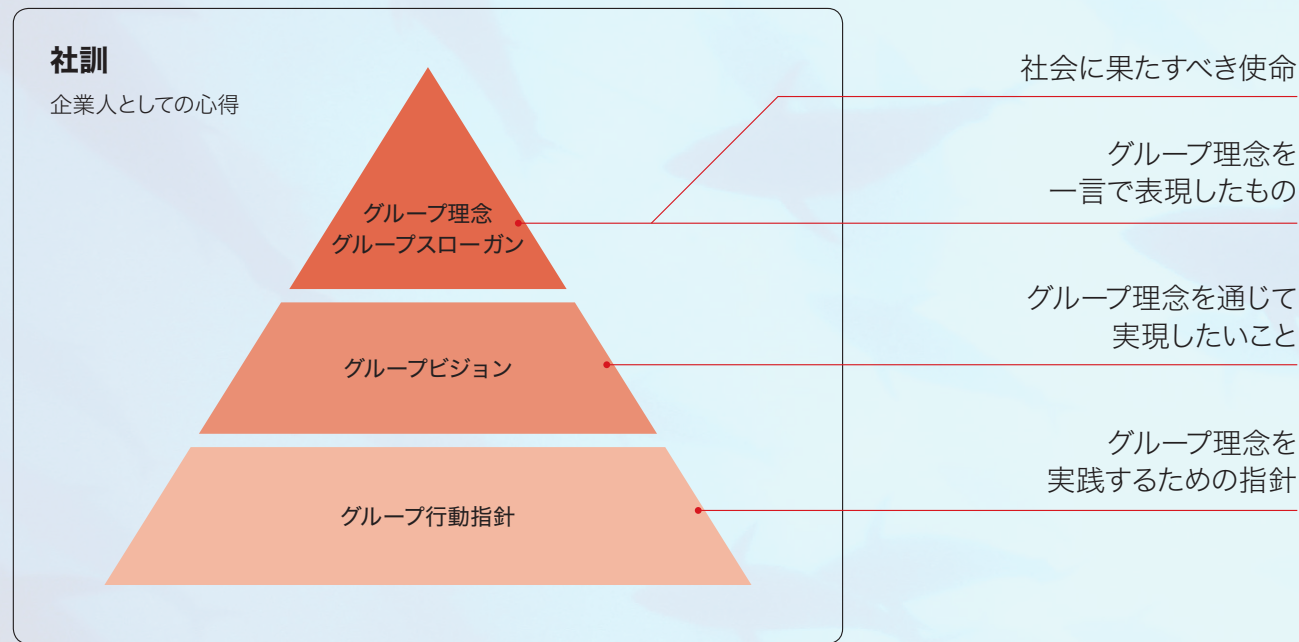
インク



VOC(揮発性有機化合物)ゼロのインキを使用しています。



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
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
4. 法令遵守の徹底と公私のけじめ
5. 反社会的勢力への毅然とした対応
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
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
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2021」コンセプト

マルハニチログループは、140年にわたり培ってきた知見と財産を最大限に生かし、グローバルなビジネスを展開することで、食を通じて世界中の人々に「生きる活力」を提供してきました。今後の成長に向けた戦略、社会の持続性に取り組む姿などをステークホルダーの皆さまにお伝えし、今後の対話の促進につなげるため、下記のコンセプトにもとづく「マルハニチログループ統合報告書2021」を発行しています。

- 1 コロナ禍を克服する戦略・事業活動による利益成長とサステナビリティの両立
- 2 本物・安心・健康な『食』を提供し続けるグローバルな総合食品企業としての責任
- 3 多様なステークホルダーとの対話・改善で培ってきた安定した事業基盤

経営陣による関与

本冊子は、ステークホルダーの皆さまとの対話に活用するために、経営会議および取締役会における確認・承認、代表取締役社長の池見賢と財務担当役員坂本透へのインタビューなどを実施し、経営陣が完成まで責任を持つこととしています。また、セグメント戦略については、各ユニットへのヒアリングを実施しており、事業戦略の開示スタンスにつき、経営陣と事業部門の認識に齟齬がないかの確認も実施しています。

編集方針

報告期間

2020年度(2020年4月～2021年3月)
※一部の情報については2021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「価値共創ガイドライン」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

2021年9月(次回発行予定2022年9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。



CONTENTS

マルハニチログループ理念体系

1 コンセプト/目次

トップメッセージ

2 トップメッセージ

プロフィール

10 140年の時を超えて
～おいしさをお届けしてきた私たちのこれまで～
12 マルハニチログループの事業

価値創造に向けた戦略と実績

14 マルハニチログループの価値創造プロセス
16 マルハニチログループのグローバルなバリューチェーン～私たちの強み～
18 長期経営ビジョン実現に向けた中期経営計画の実践
20 持続的な成長に向けたオープンイノベーション
22 財務担当役員メッセージ
24 マルハニチログループのサステナビリティマネジメント
28 事業とサステナビリティの統合
30 財務・非財務ハイライト
32 セグメント別戦略
32 水産資源セグメント
36 加工セグメント
40 物流セグメント

持続的成長の基盤

42 SeaBOSの取組み
44 マルハニチログループの「海といのちの未来をつくる」アクション
46 アクション1～海洋資源の課題に向けた挑戦～
50 アクション2～安全・安心な食の提供～
52 アクション3～身近なところからの意識啓発～
54 アクション4～多様な価値観で活躍できる風土を～
56 アクション5～事業を通じた環境課題への貢献～
58 取締役・監査役・執行役員
60 コーポレートガバナンス・コード改訂を踏まえた社外役員メッセージ
62 コーポレート・ガバナンス
67 コンプライアンス
68 リスクマネジメント
70 10カ年データ
72 株式情報/会社情報

**「世界一の水産会社」とは
いかなる存在か。
事業環境の変化に対応する
組織・戦略を構築し、
真の「世界一の水産会社」を
めざします。**

マルハニチロ株式会社 代表取締役社長

池見 賢



マルハニチロの存在意義、パーパスとは

社長に就任してから1年5ヶ月が経ちましたが、この期間は、まさにコロナ禍への対応に日々格闘する期間でした。それゆえ、当社を長く存続させるためにはいかにすべきかを考えてきましたが、その中で改めてマルハニチロの存在意義(パーパス)とは何かを考える機会が増えたと感じています。人は生きるために食糧が必要です。そして、食糧の中でも、たんぱく質は欠かすことのできない栄養素です。私たちは140年にわたり、世界中の人々に安定的に水産物という高たんぱくな食糧を提供してきました。まさにこの世界中の人々に水産物を安定的にお届けすることこそが私たちの存在意義であり、使命ではないかと考えています。

存在意義を考える上で忘れてはいけない点は、企業とは経済価値だけではないということです。そして、企業価値を評価するのは誰かという視点も忘れてはなりません。自らではなく他者が評価するのです。つまり、企業価値を向上させることはステークホルダーの期待に応えることです。ステークホルダーからの支持を得て、いかに企業価値を高めていくべきかを今まで以上に意識するようになりました。

高い収益性や健全な財務体質という経済価値がもっとも重要な基盤であり、経済価値の確保を実現しないことにはその他の取組みにも挑戦できません。この事実を理解した上で、環境価値・社会価値も同じ目線で考えていかないと、企業としての存在意義が薄れていくのではないかと感じています。この点は、投資家の皆さまをはじめとしたステークホルダーの方々との対話からも実感しています。

当社は、140年間にわたり海洋資源をはじめとした自然の恵みで生きてきた企業です。環境価値を重視することは、私たちの生活の糧というべき事業収益そのものに直結するため、それを重視した経営を実践することは当然です。この点も私たちの存在意義だと考えています。

さまざまな場面で「世界一の水産会社」と呼ばれることがあります。これはおそらく売上高のみを指しているのだと思います。しかし、私たち自身は「世界一の水産会社」とはいかなる存在なのかを、今一度振り返って考える必要があります。地球環境や海洋資源の枯渇にも配慮し、どのような観点から見ても世界一で、かつ売上高もトップとなった時に、真の「世界一の水産会社」と胸を張れると思います。そのような存在に早く達しなければならないと考えています。

顕在化した課題

2020年の夏頃、アフターコロナを見据えた戦略などのキーワードが世間を賑わせていましたが、もはや「Withコロナ」が当たり前の世の中となってしまいました。この現状の中、当社の歴史から強みを考えると、「マルハ」と「ニチロ」の2つの企業がひとつになり、それぞれの強みがあるということはたしかに事実ではあります。ただ、その強み同士がまだつながっていないと私は認識しています。

私たちには水産資源の調達力があり、それをお客さまのニーズに応える形で加工して販売できるという、強みがあります。ただ現状では、仮に水産が不調であると食品が好調、もしくは加工が不調だと水産が健闘

など、それぞれが孤軍奮闘している印象です。お互いが揃って好調という状況はあまりないというのが率直な認識です。なぜなら、それぞれの機能が極めて縦割りに進められており、有機的に統合していないからです。水産を例に挙げれば、資源を調達する・加工する・販売するという機能が水産のグループのみで完結しているのです。

実際、水産系由来の魚の切り身がある一方、食品系由来の魚の切り身も存在してきました。本来、社内における情報連携がスムーズになされ、コスト基準などが明確であれば、たとえば「この製品は高く買ってもらえないが、水産系の製品であれば価格が折り合えるのでそちらを提供しよう」となるべきですが、同じ社内でありながら水産系を紹介するという流れにもなっ

ていませんでした。これは非常に重大な問題であり、機会損失となっていた可能性が高いと思います。調達力と加工力を組合せてひとつの価値提供として成就させることが理想であり、それを本当の私たちの強みとすることが私の役割だと考えています。

「Withコロナ」時代における マルハニチロの強み

Withコロナ時代において、お客さまの考え方が非接触優先となり、公衆衛生観念が向上するなど、購買行動を含めた生活様式が変化したことを実感しています。その中で私たちは生き残るために、お客さまのニーズに合致した商品・サービスを提供しなければなりま

せん。

行動を制限される中、私たちは日々の食生活の中で、自身の健康に留意することは非常に重要です。私たちが取り扱う魚とは、まさに健康食そのものです。しかし、現状の日本においては、魚から健康イメージをスムーズに想起できないことに強いもどかしさを感じています。DHAやEPAなど、化成ユニットが提供する魚油を利用したサプリメントは健康のイメージと直結するものの、魚本体となると調理法や処理の問題などがあるのかもしれませんが、日本における魚離れの傾向とも相まって、健康食として人々の思考に直結していかない現実があります。欧米では、魚=健康食とつながりますが、水産物自体の価値を健康の基軸で改めて日本国内向けに訴求することが非常に重要です。この働きかけこそ、私たちの水産物調達力を生かすことにもつながると考えています。

強みを最大化するための 組織のあり方とは

強みを最大化するためには、現在の組織形態が本当にベストかどうかという検証は常に必要です。2021年度から水産資源セグメントと加工セグメントと物流セグメントの3つにセグメントを集約しました。私たちが真の総合食品企業となるためには、あるべき販売体制を構築することが重要です。次期中期経営計画が始動する2022年度に向け、今年度を検討期間として社内全体であるべき姿を検討していきたいとの思いから、2021年度開始の時期にあわせて販売統括部を立ち上げました。販売を統括するひとつのセグメント

を立ち上げるのか、もしくは別の選択肢があるのか、次期中期経営計画の開始に間に合わせるよう、社内で検討していきます。

当社の強みである海外事業ではさまざまな事業が行われていますが、今までは地域ごとに括っている点が外部から見た時のわかりにくさを増幅させていました。ある地域は漁業、ある地域はペットフードを収益源とするなど、地域ごとに特性がバラバラであり、結果として「マルハニチロの海外事業」の強みが理解されにくい組織形態となっていました。

今までは「海外が強いです」と言っているだけで、海外事業の強みや特性などを社外の皆さまに明確に訴求できていなかったと感じています。定量的な海外事業の強みは、海外売上比率や海外ユニットにおける利益の寄与率などの形で発信し、海外セグメントがないから開示が後退したと言われることのないよう、引き続き積極的な開示に努めていきます。

ただ、組織形態はまだ完成途上だと思っています。今回の組織改編でまず組織を柔軟化させ、適切な人材を配置することをめざします。この流動化しながら最適解をめざしていく組織を管理できる人材をいかに配置できるか、この点も非常に重要だと認識しています。

長期ビジョン実現に向けた戦略と進捗

2027年度をゴールとした長期ビジョンと同時に定めた現中期経営計画は、2021年度で最終年度を迎えます。次期中期経営計画の策定にあわせて現中期経営計画の検証を進めていますが、この検証こそが重要



なステップであり、従業員一人ひとりが振り返ることが必要だと感じています。長期ビジョンに私たちのめざす場所を明確に定めることで、それぞれのKPIが明確になります。KPIを上からの押し付けとらえるのではなく、「自分たちのKPIはこれだ」という意識を醸成して、全社で長期ビジョンの実現に向けて努力していきたいと考えています。

次期中期経営計画は現実以上の大きな目標を設定する必要はなく、現中期経営計画を検証する中で顕在化した課題に正面から向き合い対処することに尽きます。私たちがめざす姿は「瞬間風速」ではなく、長期ビ

ジョンの実現に向けて、着実に歩みを進めることです。

率直に申し上げて、現中期経営計画の達成は厳しい状況です。競合他社との比較では、加工事業の収益力が劣っています。現中期経営計画策定時点からの進捗の観点で考えれば、加工事業は想定より改善しているとは認識していますが、他社比較観点ではまだまだ不十分です。商品の開発や生産効率にさらに踏み込んで、少量多品種からの脱却、機械化による大量販売が可能な商品の開発に挑戦すべきと考えています。

国内のマーケットが縮小していくことは明らかです。市場を創出するためにはグローバル化を進めるほか

ありません。ただ、海外事業を伸長させることは言うほど容易くなく、国内とはすべてが異なる環境で戦うためには、まずは人材の確保であり、そして技術水準の向上です。これらについては、独力だけでは限界があるため、多様な人材の登用、M&A、特長を持った外部との連携など、機動的に判断していきたいと考えています。

持続的成長に向けたリスクと機会

今後の持続的成長を見据えた際、リスクであり機会となりうる点は、先述した人材と技術だと考えています。この両者は、戦略や進め方によって大きな差が生じるからです。毎回、社内の研究所や自社内教育頼みでは、先行する競合他社に追いつくことは不可能です。逆に考えれば、人材や技術において、他社対比で優位に立つことができれば、あらゆるチャンス(機会)を獲得できる可能性が高まるということです。国内においても優れた人材は1社にとどまる時代ではなくなっていきます。新しい知を受け入れることを可能とする人事体制や制度などを構築し、伝統を継承しつつ外部からの優れた人材が新たに参画しやすい環境を整えていきます。

また、事業ポートフォリオの再検討も重要です。もちろん、私たちが食資源から離れることは現実的ではないと考えますが、スタートアップ企業との連携やリアルテックグローバルファンドへの出資など、私たちの強みが生かせる領域と近い領域で将来のコア事業となりうるシーズ(種)を探索することが必要です。この度の組織改編で事業企画部門を分離しシーズの探

索にも注力し始めており、引き続き収益機会の多様化を図っていきたいと考えています。

サステナビリティと経営の統合

海とともに生きてきた私たちにとって、サステナビリティと経営の統合は当然のことであり、切り離すことのできない関係です。もちろん、環境価値と社会価値を高めるためには短期的にはコストが発生します。違法操業を行わない漁業者との取引、従業員の健康に配慮した労働環境の構築など、短期的なコスト側面だけを鑑みれば経済価値の棄損になりえます。しかし、中長期視点で考えれば、違った景色が見えてきます。資源管理された水産物しか扱っていないという事実は、現在の社会の流れからするとひとつの価値となりえます。

また、フードロスに関して言えば、現在の食品の生産量の10数%はロスに回っているという現実があります。よって、仮にコストが発生したとしても、フードロスを起こさないような商品形態や流通手段を仕組みとして組み立てることができれば、それが価値になり、経済価値と環境価値・社会価値の両立、すなわちサステナビリティと経営の統合が実現できるのだと考えています。海洋プラスチックの問題についても同様です。微細なプラスチックの粒子が魚の内臓に入っていたら、魚の価値とは何なのかということになります。社会の変化は今までとは全く異なるものに変化しつつあります。

サステナビリティと経営の統合については、戦略面からもアプローチを進めています。現在、次期中期経

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

トップメッセージ

営計画の策定を進めています。並行して重点課題（マテリアリティ）の見直しにも着手しています。現中期経営計画策定時は、中期経営計画を策定した後にサステナビリティ中期経営計画に着手しましたが、今回は、サステナビリティと経営戦略を計画策定段階から並行して検討しています。それぞれの戦略のつなが

りはもちろん、経営陣における認識のずれを生じさせない意味でも、効果的なプロセスだと考えています。

サステナビリティと経営の統合を実現する上で阻害要因となりえる事項は社内の理解不足などと言われていますが、実際はデフレという現実も大きいのではないかと考えています。本当に価値あるものを、価

値があると、バリューチェーンに關与するすべてのステークホルダーが認識を共有し、適正な価格をもって取引し、バリューチェーンの最上流にいる事業者が適正な利益を受け取る。名実共に「世界一の水産会社」となるために、水産物に携わるすべてのステークホルダーが持続的な生活を送っていただけるよう、リーダー

シップを発揮していきたいと考えています。これからもマルハニチログループにどうぞご期待ください。引き続き、ご支援のほど、何卒よろしくお願い申し上げます。

2021年9月

2018 2019 2020 2021 2027

サステナビリティ中期経営計画(2018～2021年度)

「経済価値」の創造

企業価値の向上と持続的成長

1. 収益力のさらなる向上
2. 成長への取組み
3. 経営基盤の強化

●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%**

漁業・養殖 営業利益目標 **30億円**
商事 営業利益目標 **66億円**
海外 営業利益目標 **111億円**
加工 営業利益目標 **82億円**
物流 営業利益目標 **18億円**
その他 営業利益目標 **4億円**

「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

- 2021年度までにCO₂排出量を売上高原単位で2017年度比4%以上削減

循環型社会の構築

- 2021年度までに廃棄物排出量を売上高原単位で2017年度比4%以上削減
- 2021年度までに廃棄物等の再生利用率99%をめざす

海洋資源の保全

- 持続可能な漁業・養殖認証の取得を推進
- IUU(違法、無報告、無規制)漁業廃絶への取組みを強化
- 完全養殖事業の拡大
- 環境配慮型養殖技術への取組みを推進

サステナビリティ長期ビジョン



トップメッセージ

プロフィール

価値創造に向けた戦略と実績

持続的成長の基盤

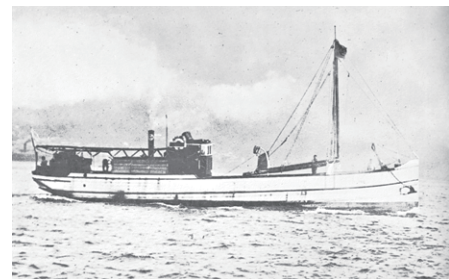
140年の時を超えて

～おいしさをお届けしてきた私たちのこれまで～

140年に及ぶ歴史の中で幾多の荒波を乗り越え、つねに新たな可能性に挑戦し続けてきたマルハとニチロ。経営統合を果たし、マルハニチロとして今、次の100年をめざして新たな時代の創造にまい進しています。その原動力は、「本物・安心・健康な『食』の提供を通じて、人々の豊かな暮らしとあわせに貢献したい」という想いです。

1880年～

近代漁業形成期



”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く

マルハは1880年に鮮魚仲買、鮮魚運搬業として創業し、その後、遠洋漁業（なかでも捕鯨業）へと進出しました。一方のニチロは同じく漁業会社として1907年に創業し、ロシア付近でのサケを漁獲するとともに、缶詰に加工して販売していました。この時代にマルハとニチロは“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いきました。

主な提供価値

- 近代漁業と水産加工技術の確立

1977年～

遠洋漁業終焉期



漁業継続の困難から新業態へ転換

1977年、200海里漁業規制によって遠洋漁業が規制され、それまで両社の収益源だった漁業の継続が困難になりました。

この危機に際し、マルハは「世界から多くの魚を買い付けて国民に届けたい」という想いで水産商事の道へ大きく舵を取る一方、ニチロは「国民がより使いやすい形に食品を加工し、届けたい」という想いを胸に、食品メーカーの道へと針路をとる転換期となりました。

主な提供価値

- 高度成長期に即した動物性たんぱく質の供給

2007年～

新体制構築期



「水産物調達力」「商品開発力」を備えた総合食品企業の誕生

2007年に(株)マルハグループ本社と(株)ニチロが経営統合し、マルハの持つ「海外からの水産物調達力」とニチロの持つ「商品開発力」を生かした「総合食品企業」として生まれ変わりました。

また、統合に伴って「水産」「食品」「畜産」「保管物流」の事業ごとに会社を再編し、高齢化・核家族化など人々の生活様式の変化に対応可能な組織への進化を実現しました。

主な提供価値

- 生活様式の変化に対応した製品の開発と提供

2014年～

価値創造推進期



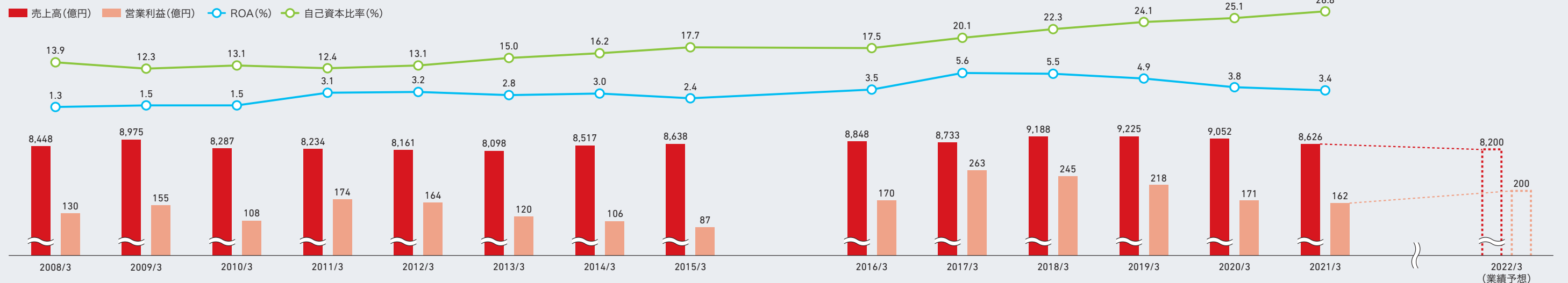
社会変化と共生し、新しい価値を生み出す企業へ

2014年、グループ内主要6社が統合し、「マルハニチロ株式会社」に商号を変更しました。これによりユニット経営を推進することが可能となりより戦略的かつ効果的に成長戦略を実行し、グローバル領域における収益を拡大できる体制を構築しました。2015年には民間企業として初の完全養殖クロマグロの出荷を開始するなど、社会に新しい価値を創出し続け、2020年には創業140周年を迎えています。

主な提供価値

- 水産資源の保全に向けた養殖技術の開発と実践

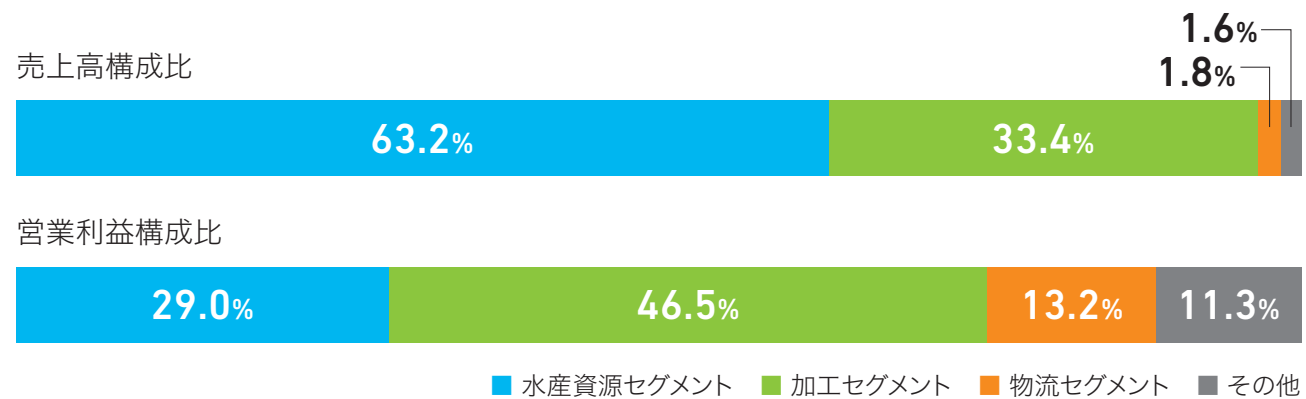
経営統合後の業績推移



マルハニチログループの事業 (2021年3月期実績)

マルハニチログループは、水産物と加工食品の枠組みを超えたグローバルな総合食品企業であり、製品・サービスの特性、市場および販売チャネルなどの要素を多面的にとらえて複数の事業ユニットを編成しており、主に事業類似性の観点から、それらを集約して、「漁業・養殖」「商事」「海外」「加工」および「物流」の5つを従来の報告セグメントとしていました。

今般、水産部門のグローバルに展開する調達から販売までの各ユニットのシナジーを追求し、バリューチェーンのさらなる強化拡充を促進する観点から、2022年3月期より、「水産資源」「加工」および「物流」の3区分に変更したため、2021年3月期実績につきましても、以下のとおり変更後の区分方法にもとづき記載しています。



水産資源セグメント

売上高(収益認識基準適用前) **5,451** 億円
営業利益 **47** 億円

主な事業内容

漁業ユニット

- 底はえ縄・沖合まき網・海外まき網漁業などの「獲る漁業」

養殖ユニット

- 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などの「育む漁業」

水産商事ユニット

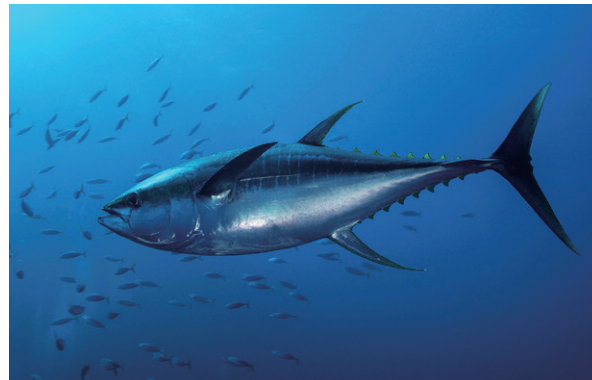
- 世界のトップトレーダー&サプライヤーとして、水産物を調達・加工・販売

荷受ユニット

- 国内卸売市場で取引される水産物の効率的な市場内流通に寄与

海外ユニット

- 水産・畜肉原料をタイ・中国などで冷凍食品や缶詰に加工し、世界中に販売
- ベーリング海の水産資源(スケトウダラ、カニ他)を調達・加工し、製品を北米・欧州・日本市場へ販売



加工セグメント

売上高(収益認識基準適用前) **2,882** 億円
営業利益 **75** 億円

主な事業内容

家庭用冷凍食品ユニット

- 調達力・開発力・技術力の三位一体により、付加価値の高い冷凍食品を提案

家庭用加工食品ユニット

- 缶詰製品やフィッシュソーセージなどのロングセラー商品を製造・販売

業務用食品ユニット

- 調達・開発・加工におけるグループ力を結集し、多様な業態へ差別化した業務用商品を提案



畜産ユニット

- 安全・安心な食肉を国内外にて調達・加工・販売

化成ユニット

- 水産原料由来で開発されたDHAなどの「海の恵み」を医療・健康分野へ提供

物流セグメント

売上高(収益認識基準適用前) **156** 億円
営業利益 **21** 億円

主な事業内容

物流ユニット

- 全国主要貿易港を中心に、約60万トンの庫腹を有する物流拠点を展開
- 水産品・畜産品・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・通関などのサービスを提供



その他

売上高(収益認識基準適用前) **137** 億円
営業利益 **18** 億円

主な事業内容

- 他の事業で培った強みや事業基盤などを生かし、飼料などの保管業、海運業、不動産業およびペットフードの販売業などを手掛ける



マルハニチログループの価値創造プロセス

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ためには、強みの拡充、価値創造に向けた戦略の策定、そして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く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。

外部環境の変化と社会課題

地球温暖化と気候変動

新興国の都市化

デジタル社会への対応

食資源の枯渇リスク

貧富の差の拡大

ライフスタイルの変化



トップメッセージ

プロフィール

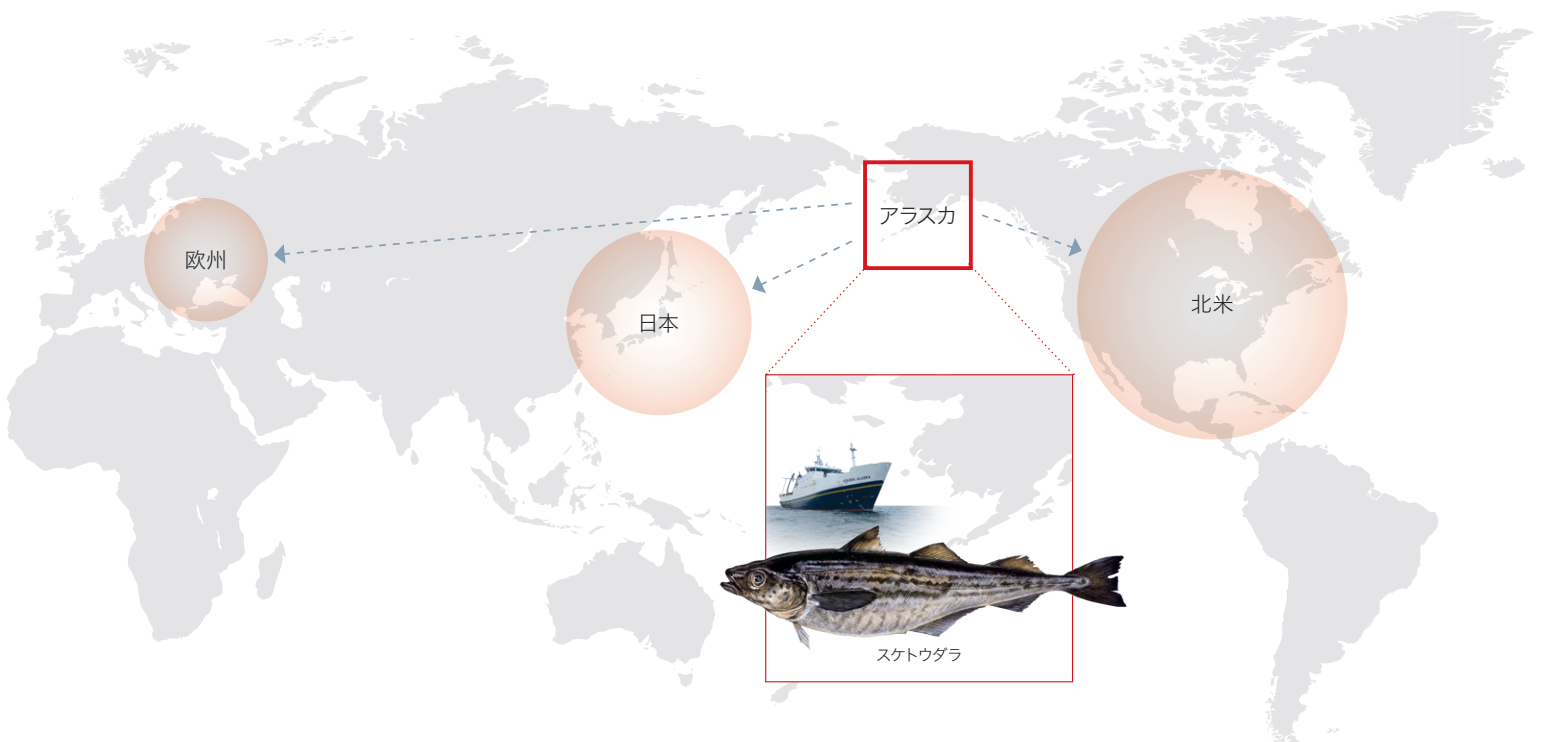
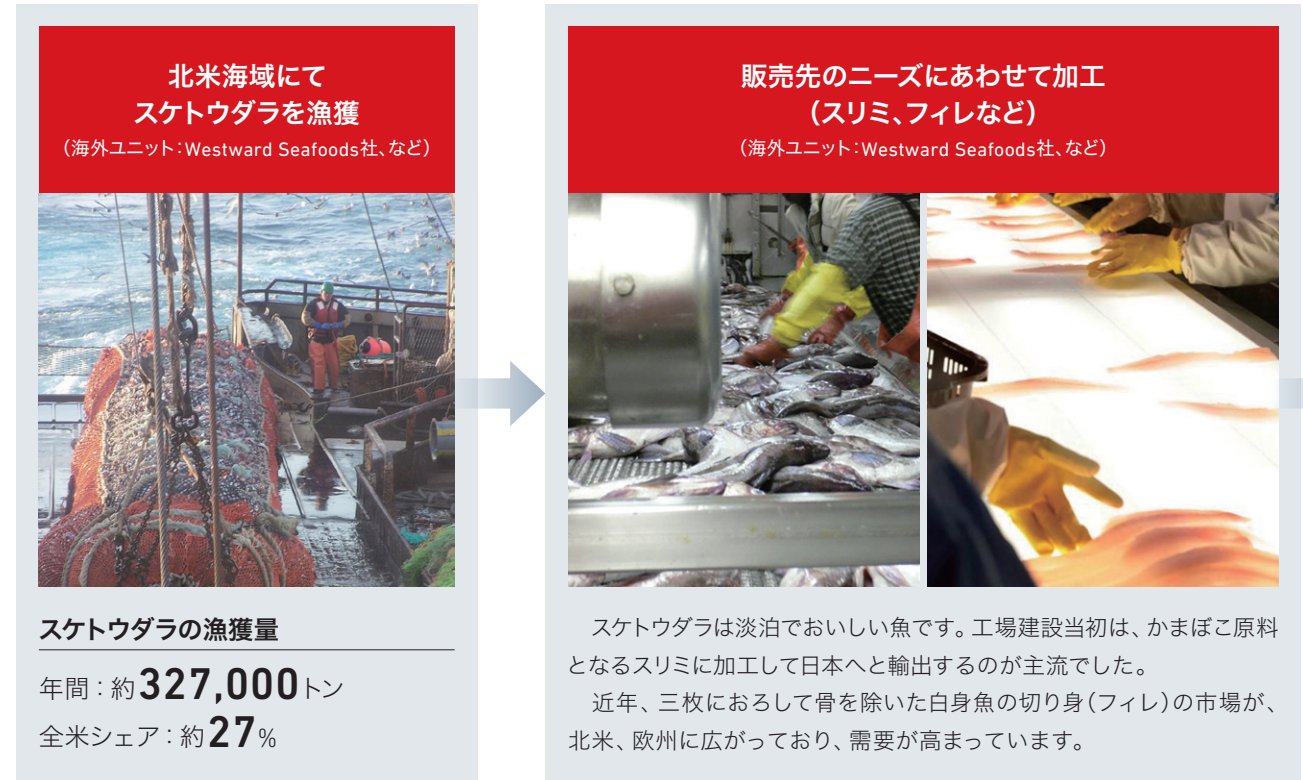
価値創造に向けた戦略と実績

持続的成長の基盤

マルハニチログループのグローバルなバリューチェーン ～私たちの強み～

水産物をコアとしたグローバルなバリューチェーンを通じて、世界中の自然の恵みを皆さまの食卓へお届けするという使命を果たし続けることが、私たちマルハニチログループにとって最大の社会的責任です。

バリューチェーンのひとつに私たちが長年手掛けてきた北米海域のスケトウダラ事業があります。アラスカで漁獲されたのち、販売先のニーズにあわせて一次加工し、世界各地へ出荷します。北米および日本においては、その加工原料を活用してグループ内の工場で最終製品化し販売しています。また、魚の健康価値が評価されている欧州市場での販売も増加傾向にあります。世界中の市場とつながるバリューチェーンが私たちの強みであり、水産資源の適切な利用、フードロスも考慮しつつ、引き続き強固なバリューチェーン構築・維持に努めていきます。



日本市場向け

アメリカのアラスカ沖のスケトウダラは、水産資源や海洋環境に配慮した、持続可能な漁業によって漁獲されています。さらに製品の加工・流通でも適切な規格を満たしているとして、当社はその証であるMSC CoC認証[※]を取得しています。原料調達から生産、物流まで一貫した管理を行っており、安全・安心な食を皆さまにお届けしています。

[※]MSC: Marine Stewardship Council (海洋管理協議会)
[※]CoC認証: Chain of Custody 認証の略。認証水産物と非認証水産物が混ざること防ぐための加工流通段階の認証

冷凍食品の原料として製品化 (家庭用冷凍食品ユニット: マルハニチロ(株)新石巻工場)



スケトウダラを使用した冷凍食品



全国に物流網を構築し、 商品流通を 包括的にサポート (物流ユニット: (株)マルハニチロ物流)



スケトウダラを使用し、DHAを配合したフィッシュソーセージ

フィッシュソーセージの原料として製品化 (家庭用加工食品ユニット: マルハニチロ(株)宇都宮工場)



[※]同工場生産するDHAも供給(化成ユニット: マルハニチロ(株)宇都宮工場)

北米市場向け

北米市場においては、スケトウダラのスリミを原料としたカニカマを生産・販売しています。特に米国内販売の市販用カニカマについては約半分のシェアを有しています。

カニカマの原料として使用 (海外ユニット: Trans-Ocean Products社・ベリンハム工場)



スケトウダラのスリミを使用した市販用カニカマ



欧州市場向け

オランダではケベリング[※]の取扱い大手で、日々お客さまのリクエストに応じてフィレブロックをカットし、オランダ全域にカスタムメイドでお届けしています。
[※]ケベリング: オランダ料理のひとつでスケトウダラの白身に衣をつけて揚げた魚料理

欧州市場にフィレなどを販売 (海外ユニット: Seafood Connection社)



スケトウダラのフィレブロックを使用したケベリング



トップメッセージ

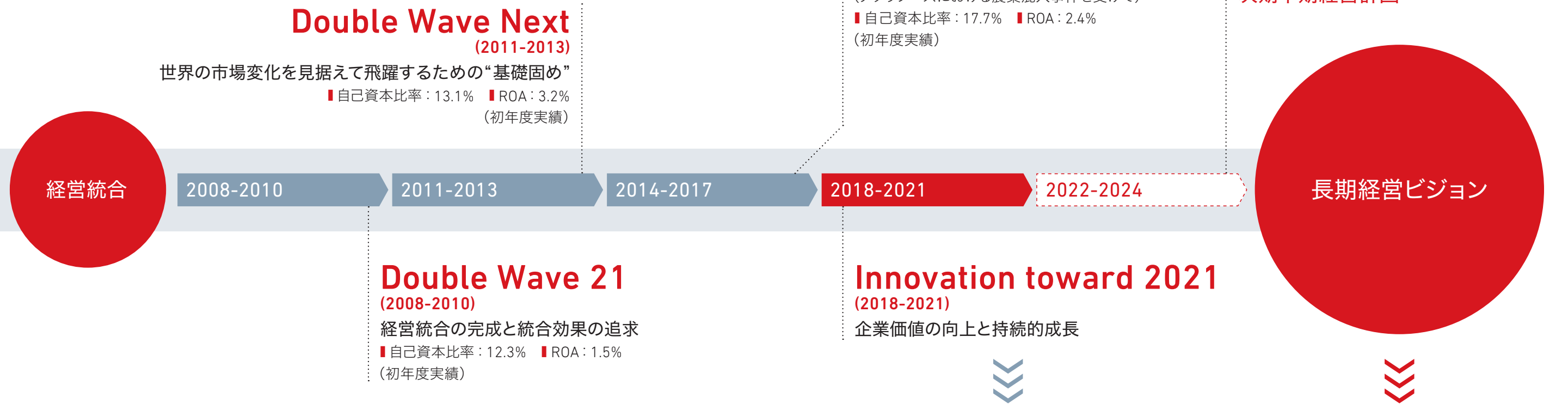
プロフィール

価値創造に向けた戦略と実績

持続的成長の基盤

長期経営ビジョン実現に向けた中期経営計画の実践

マルハニチログループは、2018年度から2021年度までの4カ年を対象期間とするグループ中期経営計画「Innovation toward 2021」を策定し、2021年度が最終年度となります。本計画は、「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、その実現に向けた最初の4年間と位置付けています。また、本計画とあわせ「サステナビリティ中長期経営計画」、「新コーポレートブランド戦略」を策定し、さらなる企業価値の向上に努めています。



中期経営計画「Innovation toward 2021」

収益力の更なる向上

- 水産資源アクセスを最大限に生かしたバリューチェーンを再構築
- 加工食品事業における収益拡大

成長への取り組み

- 国内外における水産事業バリューチェーンの拡充
- 加工食品事業生産拠点への積極的な投資を実施
- 中長期的な成長領域への先行投資を実施

経営基盤の強化

- 経営戦略を支える、安定的な財務基盤の構築
- 研究開発力、技術力の強化
- 人財・ブランド・ITインフラの強化

サステナビリティ中長期経営計画

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

「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

新コーポレートブランド戦略

マルハニチロの新ブランド定義：
 グループ理念を実現するために「ビジネス・事業活動」が向かうべき方向性をしめすもの

ブランドの提供価値

マルハニチロは、海と真摯に向き合い、大切に守り、育ててきた確かな知見と深い思いを胸に、新たな「食」の可能性に挑み、世界の人人に、生きる活力を提供する

「提供価値」を体現するブランドのありたい姿

海の広さ、深さ、厳しさ、やさしさを知りつくした“母なる海” —Mother Ocean— のような存在となる

「ありたい姿」を端的に伝えるブランドステートメント

海といのちの未来をつくる
 (英文：For the ocean, for life)

- ▷ 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
- ▷ 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
- ▷ 世界No.1の水産会社としての地位を確立
- ▷ 冷凍食品・介護食品の国内No.1企業としての地位を確立
- ▷ 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

持続的な成長に向けたオープンイノベーション

マルハニチログループは、「海といのちの未来をつくる」をブランドステートメントとして、人々の生活および地球をより豊かにするため、地球や人類の課題解決に取り組んできました。今後は自社の事業領域に限定することなく、ディープイシュー[※]の解決に高い志と技術を持つ起業家、スタートアップ企業との共創などにも取り組み、従来の枠組みにとらわれないイノベーションの探索を加速することで、マルハニチログループと社会双方の持続的な成長を実現していきます。

※ディープイシュー：地球環境を守りつつ、命の危険を避け、水や栄養を確保し、病気にならず、快適に生活し、子孫を残すといった人類共通の重大課題のこと

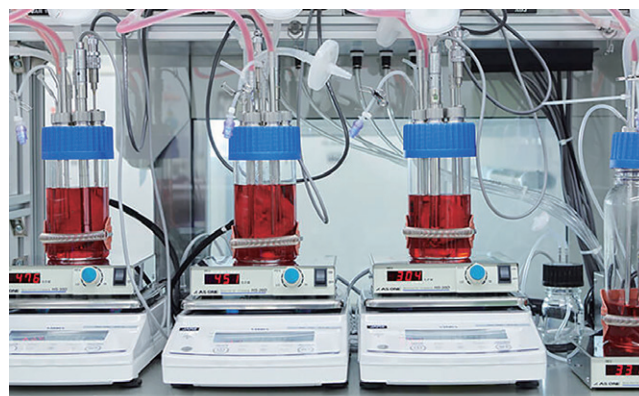
1 インテグリカルチャー(株)と「魚類細胞培養」の共同研究開発を開始

2050年には世界人口は97億人に到達するといわれており、人口増加に伴う食糧不足を補うための手段としてフードテックに世界的な注目が集まっています。その内のひとつが「クリーンミート」とも称される「培養肉」です。水産資源の持続的な供給をミッションとしているマルハニチログループは、「魚類細胞培養」技術の構築および商業化をめざして、2021年8月にインテグリカルチャー(株)(本社：東京都文京区)と共同研究を開始しました。

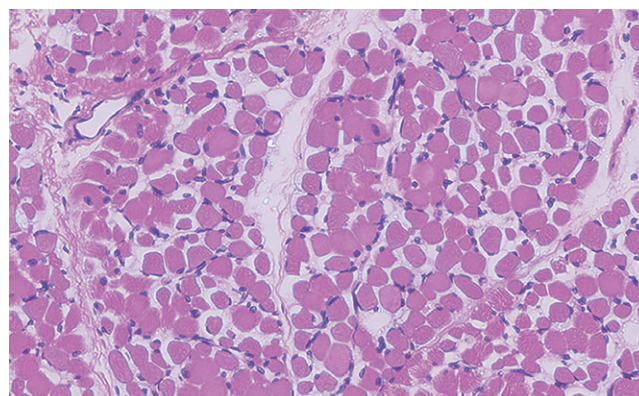
本共同研究では、マルハニチログループが研究に必要な生きた魚(細胞)の提供を担い、インテグリカルチャー(株)が独自に展開する食品グレード培養液と“CulNet

SystemTM”を新たに魚類の細胞にも拡張することで、培養魚肉の商業化をめざします。本取り組みにより将来的にマルハニチログループは、細胞培養技術によって作られた食品を消費者の皆さまの手の届く価格帯で提供することで、培養魚肉の商業化生産を世界最速で実現し、持続可能な次世代の魚たんぱくを提供することをめざしています。

まずは1年間の基礎研究を通じて、魚類細胞培養技術構築の可能性を見極めた上で、3~5年後の商業化をめざした取組みを推進していきます。



培養液



培養細胞

 IntegriCulture

 MARUHA NICHIRO

2 「リアルテックグローバルファンド1号投資事業組合」に出資参画

マルハニチロ(株)は、2021年4月、リアルテックホールディングス(株)(本社：東京都墨田区)が組成する「リアルテックグローバルファンド[※]」(正式名称：「リアルテックグローバルファンド1号投資事業組合」)に出資参画しました。

マルハニチログループがこれからの100年を戦う組織へと変革していくためには、未知の領域に対して果敢にチャレンジし、多様な人材が存分に実力を発揮できる環境づくりが必要です。

リアルテックグローバルファンドへの出資を通じて、東南アジアのフードテック・マリントック企業との連携や、マルハニチロ内部で眠っている技術の開拓を加速させ、従来のマルハニチログループでは成し得なかった新規プロジェクトの創造、持続的な収益を獲得しつつ社会に還元できるビジネスモデルの構築をめざします。

※リアルテックグローバルファンド：人類が直面する地球規模の深い課題「ディープイシュー」の解決をめざし、持続可能な開発に向けて東南アジアのリアルテックベンチャーへの投資育成活動を行うファンド

3 完全養殖クロマグロの育種改良に向けた国立研究開発法人水産研究・教育機構との協働

水産資源を守りつつ、食卓から海の恵みを絶やさぬために、マルハニチログループが挑戦したプロジェクトが民間初の完全養殖クロマグロの実現です。2010年、マルハニチログループは、完全養殖クロマグロの生産に民間企業として初めて成功し、2015年から本格的商業出荷を開始しました。また、2020年には鹿児島県南さつま市に(株)マルハニチロ養殖技術開発センターを設立し、養殖魚の育種、種苗生産技術の向上に取り組んでいます。

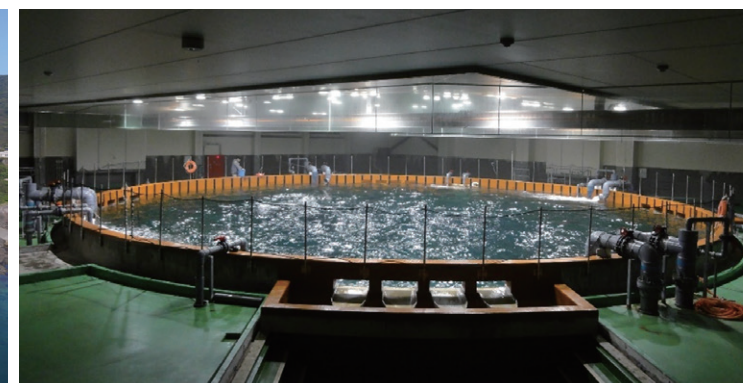
2021年3月には、完全養殖クロマグロの育種改良に取り組むために、国立研究開発法人水産研究・教育機構(所在地：神奈川県横浜市、以下「水研機構」)と、基盤・応用技術の開発を行っていくことで基本合意を締結しました。

水研機構は長崎と奄美大島の研究拠点において、国内唯一のクロマグロ親魚用陸上水槽や広大な野外飼育施設を用いて、完全養殖クロマグロにかかわる開発基盤研究を行っています。特に、人為環境制御による採卵技術の開発や全ゲノム情報を解明するなど、国内クロマグロの育種分野では研究をリードしています。

マルハニチログループと水研機構は今後、お互いの知見、設備、人材を生かして具体的な共同研究を実施し、ゲノム解析を駆使した計画的な交配などによって成長や抗病性など生産面で優位な性質を持つ親魚の育種を実現させ、持続可能な水産資源の発展に向けて総合力を発揮していきます。



マルハニチロ養殖技術開発センター



クロマグロ親魚用陸上水槽



双方向コミュニケーションを
核として変化する外部環境に対応し、
140年企業としての
財務マネジメントのあるべき姿を
追求していきます。

常務執行役員
坂本 透

新型コロナウイルスがもたらした 財務的影響

中期経営計画「Innovation toward 2021」の基本方針である「企業価値の向上と持続的成長」の実現に向けて事業活動を推進してきましたが、新型コロナウイルスの影響による外食産業や高級商材の需要の減退などにより、2021年3月期の決算は減収減益となりました。

一方、新型コロナウイルスが2021年3月期のP/L上に及ぼした影響は非常に大きいものの、財務的な影響は軽微であったと考えています。

財務担当役員のなすべき役割は、クレジットラインを確実につないでいくこと、またグループ全体での資金ポジションを確実に確保することなどですが、平時における現預金の水準は100億円から200億円であるところ、最終的に300億円ほどの現預金を厚めに確保することができました。実際、新型コロナウイルスが与えたP/L上の影

響は大きなものでしたが、社内外のさまざまな方々にご協力いただき、運転資本を約120億円程度削減できました。コロナ禍であっても、営業キャッシュ・フロー333億円という水準を実現できたことは、安定的な財務基盤の構築に一步一步近づいてきていると思っています。

財務・経営企画・IRに約30年携わることでさまざまな危機を経験してきましたが、マルハニチログループのキャッシュ・フローを生み出す力は、確実に強固になりつつあると感じています。

新型コロナウイルスが収束するしないに関わらず、キャッシュ・フローを意識した経営をめざすことに変わりはありません。そして、当社グループの信用力と財務の健全性を維持し、収益性を高めることによって企業価値を向上させていくことは、不変の任務だと考えています。引き続き、新型コロナウイルスによるさまざまな環境変化に対応し、リスクと機会を分析して柔軟に対応していきます。

次期中期経営計画とマルハニチロの 財務フレームワーク構築へ向けて

次期中期経営計画では、投下資本が適切に価値を生み出しているか、資本コストを上回る投下資本利益率を実現し企業価値を持続的に創出しているか、という視点を持って取り組みます。ただし、これらについて従業員全体が「腹落ち」した上で進めていくことが重要です。容易ではないことは承知していますが、取り組まなければ一歩も進みませんので、次期中期経営計画の中で、説明責任のあり方も含めて丁寧に組み立てていきたいと考えています。

また、キャッシュとその配分方針などの財務戦略を示す財務フレームワークの構築が、次期中期経営計画には重要だと考えています。今までは財務フレームワークの構築に至っていませんでしたが、財務体質の改善により、組み立てが可能になってきました。最適資本構成とも関連するD/Eレシオは現中期経営計画で1.5倍を目標としていますが、最終的には近い水準まで到達すると予想され、次期中期経営計画では可能な限り早期にその水準に到達することを見込んでいます。

次期中期経営計画に向けて、企業価値を高め、株主価値を持続的に成長させるためのキャッシュ・フローに対する配分方針を策定していきます。具体的には、企業の力の源泉となる資金調達力を引き続き確保するために想定格付けへの影響を精査し、有利子負債の水準を含めた最適資本構成を検討していきます。さらに、安定的な営業キャッシュ・フローを創出するとともに、成長投資や株主還元とのバランスを考慮しつつ、最適資本構成によるキャッシュ・フロー全体の配分を行うことを検討しています。

キャッシュ・フローの配分を決定する際に重要な点は、ステークホルダーとの対話だと考えています。投資家を中心としたステークホルダーの方々との対話を重ねる中で、当社に対する期待値や戦略、株主還元の考え方などについて議論を深め、理解と共感を得て当社の長期的な株主となっただけのよう努めていきます。

株主還元については、上場企業である以上、まずはどのようなことがあっても安定配当を継続することが責務

だと考えています。次期中期経営計画で検討している財務フレームワークをもとに、配分可能なキャッシュ・フローの観点から、一株当たり配当額と機動的な自社株買い併用による株主還元を積極的に考えてまいります。

持続的成長の実現と 財務活動・非財務活動の統合

企業の経営資源は有限であり、それは財務活動と非財務活動のそれぞれのバランスをいかにとるかという点でも非常に重要な論点です。たとえば、事業担当役員やユニット長が、事業成長のチャンスを目の前にしながらも関連する非財務活動を優先すると、経済的な価値の向上の足かせとなると考える。これが、いわゆる財務・非財務のハレーションではないかと思えます。

ただ、それは短期的な観点での話であって、現中期経営計画「Innovation toward 2021」や次期中期経営計画の設計方針である10年後の長期のありたい姿からバックキャストする考え方で事象をとらえれば、そのようなハレーションは発生しないはずで、サステナビリティと一体になった経営を推進することが企業の競争力を中長期的に高めていきます。

来年度から始まる次期中期経営計画では、持続的成長の実現・サステナビリティと経営戦略の一体化をめざします。財務活動と非財務活動を統合した議論が前提としてなされていけば、その活動を具体的に事業に落としこんでいく際、両方のKGIとKPIが必要になります。次期中期経営計画では、財務活動と非財務活動を統合したKGIとKPIの策定を進めています。

140年にわたって存続してきた当社が、さらにサステナブルに成長するためには、あらゆるステークホルダーと双方向に対話を進め、企業としての稼ぐ力のサステナビリティと社会のサステナビリティを統合的に高め、推進していくことが極めて重要だと考えています。

マルハニチログループのサステナビリティマネジメント

マルハニチログループでは、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。中期経営計画では、重点課題(マテリアリティ)を掲げて、環境・社会の課題解決に貢献するとともに、持続的な企業価値の向上を追求しています。

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	「社会価値」の創造	「環境価値」の創造
<p>■ 企業価値の向上と持続的成長</p> <p>1. 収益力の更なる向上 2. 成長への取り組み 3. 経営基盤の強化</p> <p>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%</p> <p>漁業・養殖 営業利益目標 30億円 商事 営業利益目標 66億円 海外 営業利益目標 111億円 加工 営業利益目標 82億円 物流 営業利益目標 18億円 その他 営業利益目標 4億円</p>	<p>■ お客さまへの価値</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 安全・安心な食の提供 ● 「消費者志向経営」の推進 ● 「生涯健康計画」の推進 <p>■ 従業員への価値</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 成長機会の提供 ● 安全で働きやすい職場づくりの推進 ● ダイバーシティの推進と働き方改革の実施 ● 健康経営の推進 ● 人権の啓発推進 <p>■ お取引先への価値</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 持続可能な調達の実践 <p>■ 地域・社会への価値</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 地域社会との共存・共栄 	<p>■ 地球温暖化対策</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 2021年度までにCO₂排出量を売上高単単位で2017年度比4%以上削減 <p>■ 循環型社会の構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 2021年度までに廃棄物排出量を売上高単単位で2017年度比4%以上削減 ● 2021年度までに廃棄物の再生利用率99%をめざす <p>■ 海洋資源の保全</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 持続可能な漁業・養殖認証の取得を推進 ● IUU(違法、無報告、無規制)漁業廃絶への取組みを強化 ● 完全養殖事業の拡大 ● 環境配慮型養殖技術への取組みを推進

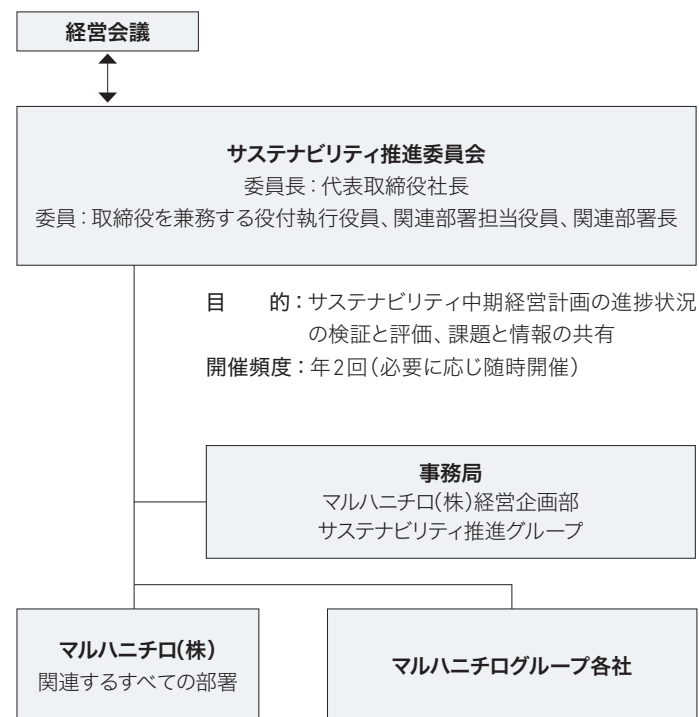
サステナビリティ推進体制

マルハニチログループにおいて、2018年度に新設した「サステナビリティ推進委員会」は、代表取締役社長が委員長を務め、マルハニチロ(株)取締役を兼務する役付執行役員、関連部署担当役員および関連部署長を委員とし、構成されています。

「サステナビリティ推進委員会」では、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評価をしています。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。

2020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2019年度レビューと2020年度計画について
・水産資源調査の実施について
・サプライヤー調査の実施について
・海洋プラスチック問題への取組み

マルハニチログループサステナビリティ推進体制図



安全・安心な食の提供

中期目標	2020年度		2021年度	対象	責任部署
	行動計画(主な施策)	実績	行動計画(主な施策)		
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	・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	・「設計開発」、「原材料調達」に関する手順の見直し、改定等の実施 ・グループ共通の品質教育訓練規程にもとづく教育の実施、研修への参加を推進	・「設計開発」に関する説明(通達、e-ラーニング等)を実施 ・品質教育訓練について、社内外双方の研修を効果的に活用するよう周知活動を実施	マルハニチログループ(国内)	マルハニチロ(株)品質保証部
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	・すべてのサプライチェーンとの連携を強化 ・工場点検・指導の強化 ・品質衛生管理教育体制の充実化	・「国内協力工場品質保証会議」を筆頭にて開催 ・工場監査計画にもとづく工場監査の実施 ・品質管理研修会は、全てe-ラーニング化し、計4回実施	・WEB会議システム等を活用した「国内協力工場品質保証会議」の開催を検討 ・工場衛生管理基準にもとづく計画的な工場監査の実施(リモート含む) ・品質e-ラーニングの受講率を上げるための施策を検討、実施	マルハニチログループ(国内・海外)、協力工場	マルハニチロ(株)品質保証部
「マルハニチログループフードディフェンス管理規則」にもとづく良好な工場環境の維持と防御レベルの向上	・工場点検・指導の強化 ・フードディフェンス管理教育の継続	・グループの生産拠点および協力工場の適合度調査および改善指導をリモートで実施 ・協力工場版のフードディフェンス研修をe-ラーニングにて実施	・グループの生産拠点、物流拠点および協力工場に対して、フードディフェンス管理基準の適合度調査点検、改善指導を実施(リモートを含む) ・グループフードディフェンス管理基準に関する研修会の継続実施	マルハニチログループ(国内・海外)、協力工場	マルハニチロ(株)品質保証部

「消費者志向経営」の推進

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	・「消費者志向経営」に関する啓発研修の実施 ・「消費者志向経営」を推進するための体制構築 ・「お客さまの声」を生かす事業活動の強化	・グループ全従業員にe-ラーニングを実施 ・業界団体の各種講演会への参加、消費者庁との双方向の情報交換による体制強化 ・商品改善検討会を毎月運営し、「お客さまの声」から32件の改善・改良を実施	・引き続き研修会を継続実施 ・引き続き業界団体の各種講演会への参加、消費者庁との双方向の情報交換による体制強化 ・「お客さまの声」をもとにした商品開発・改善・改良等に係る関係部署との活動促進	マルハニチログループ(国内)	マルハニチロ(株)お客様相談センター
お客さまへの情報提供の充実と、双方向の情報交換	・お客さまに満足いただける対応サービスの強化 ・安全・安心への取組み強化 ・持続可能な環境活動との連携 ・消費者教育「食育活動」との連携	・チャットボットを開発し、2020年8月、ホームページのお客さま相談室ページに開設 ・Q&Aサイト「Yahoo!知恵袋」の企業公式アカウントを取得し、お客さまのさまざまな疑問に回答 ・「お客さまの声」で問題が予測される案件の社内配信 ・コロナ禍でのお客さま対応サービスのため、在宅でも電話対応ができる仕組みを構築	・システムの効果的活用によるお客さまの満足度向上 ・消費者向け情報冊子配布によりお客さまの食生活向上への寄与 ・「お客さまの声」情報の評価・解析、およびリスク情報の早期発見と関係部署への連絡・招集	マルハニチログループ(国内)	マルハニチロ(株)お客様相談センター

「生涯健康計画」の推進

「生涯健康計画」にもとづくコミュニケーション活動の活発化、および研究・開発の強化	・プロモーション活動の推進 ・魚食および魚由来の機能成分の研究・開発	・小学5年生社会科副教材「サバの缶詰が出来るまで」6万部配布 ・サク白子由来プロタミンの口腔ケア向け商品化検討、核酸の新規機能性開発(日本水産学会発表2件)	・継続して、公式コミュニティサイトおよび公式SNSを通じた発信、イベント・キャンペーンなどの実施 ・機能性素材の開発	マルハニチログループ(国内)	マルハニチロ(株)コーポレートコミュニケーション部、中央研究所
ヘルス&ウェルネスへの貢献	・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 ・食を置くこと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	・イワシに含まれるDHAやEPAを逃さず摂取することが可能な「まいわし油漬けエキストラバージンオイル」を発売 ・「エネルギーとたんぱく質」に重点を置いた病院施設からご自宅まで対応できる冷凍介護食品「やさしいおかずセット」シリーズ全42品を開発、発売	・継続して、市場ニーズに対応し開発および販売を通じ、生活者の普段からの食生活への取入れを啓発・促進	マルハニチログループ(国内)	マルハニチロ(株)コーポレートコミュニケーション部、中央研究所

成長機会の提供

中期目標	2020年度		2021年度	対象	責任部署
	行動計画(主な施策)	実績	行動計画(主な施策)		
・次期リーダー育成 ・グローバル人材育成 ・キャリア開発支援	・次世代経営人材育成プログラムの始動 ・グローバル人材育成の加速 ・人材育成スキームのリニューアル	・次期リーダー選抜研修の一部をオンライン実施 ・2020年度下期開講のグローバル人材育成対象者は48名、2021年3月時点で卒業生3名	・次期リーダー育成の継続実施 ・グローバル人材育成の継続実施 ・新人事制度(検討中)に連動した新たなライン管理職研修の実施	マルハニチロ(株)	マルハニチロ(株) 人事部

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	・管理職向けセミナーの開催 ・時間外労働の削減	・本社・支社の全従業員を対象としてe-ラーニング実施、グループに対しても動画コンテンツを作成 ・時間外労働の警告等を設定した基準にのっとり実施	・時間管理、ハラスメントに関する講習会の継続実施 ・システム改修による管理体制強化の継続と特別条項の導入も視野に入れた体制づくり	マルハニチロ(株)	マルハニチロ(株) 人事部
------------------------------	----------------------------	--	---	-----------	---------------

ダイバーシティの推進と働き方改革の実施

ダイバーシティ経営、働き方改革に対する意識の向上	・経営陣からの情報・メッセージ発信 ・社員間の横のつながりの強化	・経営陣からのメッセージをリレー形式で発信 ・オンラインによる社長と社員、取締役と社員の交流会実施(計8回)	・経営陣からのメッセージの定期的な発信 ・イントラサイト上の各部署作成の部署紹介の継続実施	マルハニチロ(株)	マルハニチロ(株) 人事部
・女性管理職比率の改善 ・子育て支援の充実	・認定マーク「くるみん」、「えるぼし」取得 ・社内向けフォーラムの開催	・「くるみん2020」認定、「えるぼし(2段階目)」認定を継続取得 ・男女を問わず復職後および未就学児の子育て社員を対象にセミナー実施	・第7回一般事業主行動計画次期行動計画の策定 ・復職後社員、未就学児の子育て社員およびその上司向けセミナー、e-ラーニングの継続実施	マルハニチロ(株)	マルハニチロ(株) 人事部
・業務効率の改善 ・ワークライフバランスの改善 ・多様な働き方の受容	・IT化の推進 ・新しい人事制度の創出 ・在宅勤務等の定着	・工場就労管理システムを本社就労管理システムへ統一 ・「従業員モチベーションサーベイ」の結果をイントラサイト・グループ報に開示 ・本社・支社は全部署フレックス化、在宅勤務の制度化完了	・就労管理システムの設定再整備とバージョンアップの実施 ・新たなライン管理職研修と連動した360°評価の実施 ・育児や介護等を事由とした週休3日制と副業認定規程の検討および導入	マルハニチロ(株)	マルハニチロ(株) 人事部

健康経営の推進

・従業員の健康増進 ・健康経営銘柄の取得	・健康診断事後措置の強化 ・メンタルヘルス対策の強化 ・健康推進・がん予防セミナーの開催等	・高血圧、高血糖、肝機能低下者の積極的ケアによる重症化予防強化 ・2020年度新入社員全員を対象とした臨床心理士との個人面談の実施 ・従業員を対象に、当社製品を活用した2ヵ月間の食生活改善イベントの実施	・健康診断受診率100%、ストレスチェック受検率90%の達成 ・産業医の介入、保健師の相談により、高血圧、高血糖、肝機能低下者をケア、私病による離職者低減への取組みの継続 ・2021年度新入社員に対する個人面談を実施 ・アプリやイントラネット、イベントを通じたヘルスリテラシーの強化	マルハニチロ(株)	マルハニチロ(株) 人事部
-------------------------	---	---	--	-----------	---------------

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	・人権啓発推進活動 ・社内人権啓発研修の開催	・グループ人権方針を踏まえ、e-ラーニングによる研修を実施(受講者2,194名)	・e-ラーニング等による人権啓発のための研修を継続実施	マルハニチロ(株)	マルハニチロ(株) 人事部
--	---------------------------	--	-----------------------------	-----------	---------------

持続可能な調達の実践

「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	・「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 ・サプライヤーへのモニタリングの実施	・事業部、直営工場のサプライヤーに対し、ガイドラインの周知、遵守状況確認を目的とした調査を実施 ・一部のサプライヤーに対し人権調査の実施	・対象範囲を拡大しての人権調査実施 ・サプライヤー調査、人権調査の結果にもとづくフィードバック ・サプライヤーガイドラインの解説書作成、規程類作成による管理体制構築	マルハニチログループ(国内・海外)	マルハニチロ(株) 経営企画部
--	--	---	--	-------------------	-----------------

地域社会との共存・共栄

中期目標	2020年度		2021年度	対象	責任部署
	行動計画(主な施策)	実績	行動計画(主な施策)		
食の大切さを伝え、健康に貢献	・ライフステージに寄り添いながら、健やかなくらしを支える「食」の提案 ・持続可能な水産資源を使った料理教室の開催	・シェフ直伝親子料理教室を千葉と大阪にて実施 ・認証水産物を使った料理教室は新型コロナウイルスの影響で延期(2021年4月に開催)	・シェフ直伝親子料理教室の継続開催 ・MSC・ASC認証水産物を使った料理教室の継続実施	マルハニチログループ(国内)	マルハニチロ(株) 経営企画部
未来につなげる自然環境の保全	・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 ・持続可能な環境資源の普及	・海岸クリーンアップを秋の国際海岸クリーンアップに参加する形で実施(新型コロナウイルス対策のため減員し計17名) ・アマモ場再生活動(花枝採取、種蒔き)の実施	・事業所周辺での清掃活動の継続実施 ・アマモ場再生活動の継続実施	マルハニチログループ(国内)	マルハニチロ(株) 経営企画部
地域社会の発展への貢献	・地域文化継承への協力 ・地域社会とのコミュニケーション ・モノづくりの価値を伝える機会の創出	・豊洲フェスタへの協賛(思い出詰づくり) ・中高生の企業訪問への対応、オンライン授業の実施 ・新型コロナウイルスの感染拡大を受け、医療従事者に支援	・新型コロナウイルスの影響を考慮しながら継続実施 ・中高生に対してオンライン授業の継続実施	マルハニチログループ(国内)	マルハニチロ(株) 経営企画部

地球温暖化対策

2021年度までにCO ₂ 排出量を売上高原単位で2017年度比4%以上削減	・省エネルギー設備の増強 ・エネルギー効率の改善 ・ノンフロン冷凍機への転換 ・電気使用量の削減 ・重油・ガス使用量の削減	・グループで使用量削減に努めCO ₂ 排出量は減少したが(2017年度比3.7%減)、売上高原単位では増加(2017年度比2.9%増) ・直営工場で作業環境改善による使用量削減 ・継続して物流拠点で脱フロン工事を実施 ・宇都宮工場に太陽光発電パネルを設置	・引き続き、作業環境改善による使用量の増加抑制 ・ノンフロン冷凍機への切替の実施 ・社内啓発活動による省エネ意識の向上	マルハニチログループ(国内)	マルハニチロ(株) 経営企画部
---	---	---	---	----------------	-----------------

循環型社会の構築

・2021年度までに廃棄物排出量を売上高原単位で2017年度比4%以上削減 ・2021年度までに廃棄物等の再生利用率99%をめざす	・製造トラブルの削減 ・原材料・資材・商品の廃棄削減 ・廃棄物の有価物化	・グループで使用量削減に努め廃棄物排出量は大きく減少したが(2017年度比8.8%減)、売上高原単位では目標未達(2017年度比2.5%減) ・廃棄物等の再生利用率は95.7%にとどまり、目標未達 ・システム活用による製造トラブルを削減 ・ブランドアクションのフードロスの見える化(マップ作成)等によるフードロス削減活動の推進	・継続してシステムを活用した保全活動により製造トラブルを削減 ・ブランドアクションを活用したフードロス削減活動の推進	マルハニチログループ(国内)	マルハニチロ(株) 経営企画部
--	--	--	---	----------------	-----------------

海洋資源の保全

・持続可能な漁業・養殖認証の取得を推進 ・IUU(違法、無報告、無規制)漁業廃絶への取組みを強化 ・完全養殖事業の拡大 ・環境配慮型養殖技術への取組みを推進	・MSC・ASCなどのエコラベル付き製品はそれぞれ2,133トン(2020年度対比387トン減)、19トン(2020年度対比131トン減)と減少 ・大西洋ニシン、赤魚、白糸ダラ等MSCの認証魚種の販売を増加 ・キーストーンダイアログ(SeaBOS)内のタスクフォース(IUU漁業、強制労働等)での活動推進 ・完全養殖クロマグロの生産量アップ ・増殖技術のR&D体制の強化	・MSC・ASCなどのエコラベル付き製品はそれぞれ2,133トン(2020年度対比387トン減)、19トン(2020年度対比131トン減)と減少 ・SeaBOS内のタスクフォースの取組み推進 ・完全養殖クロマグロは悪化している事業採算と将来に向けた技術継承・革新に向けた必要生産量を考慮した生産量に抑制し、計画(11,000尾を計画) ・カンパチの完全養殖種苗生産の実施	マルハニチログループ(国内)	マルハニチロ(株) 経営企画部
---	---	--	----------------	-----------------

事業とサステナビリティの統合

次期中期経営計画策定と連動したマテリアリティ見直しプロジェクト

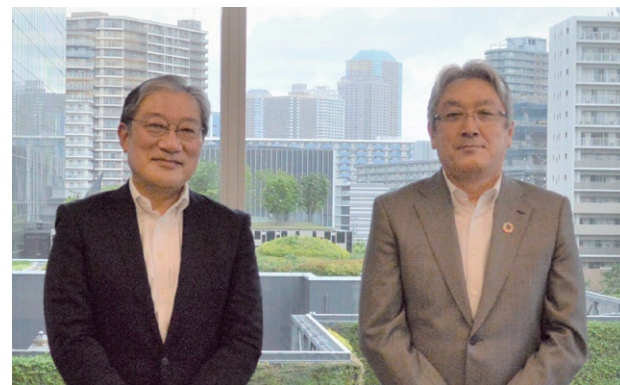
マルハニチログループは、『いまよりもっと「サステナブルな企業グループ」へ』進化していくことをめざし、「サステナビリティ長期ビジョン(2018～2027年度)」を策定しました。その長期ビジョン達成に向けて、2018年4月より「サステナビリティ中期経営計画(2018～2021年度)」をスタートさせ、重点課題(マテリアリティ)による進捗の管理を進めてきました。

他方、社会情勢の変化への対応、社内へのマテリアリティの浸透、社外ステークホルダーの意見の反映を課題と考えており、次期中期経営計画の策定と連動し、マテリアリティ見直しプロジェクトを進めています(策定完了後、速やかに報告します)。



ステークホルダー(機関投資家)との対話

マテリアリティ見直しに際し、アセットマネジメントOne(株)エグゼクティブESGアナリスト櫻本様と当社社長の池見が重視すべきサステナビリティ課題などについて、議論しました。



左:アセットマネジメントOne(株)エグゼクティブESGアナリスト 櫻本様
右:代表取締役社長 池見 賢

マルハニチロのサステナビリティ

池見: 現在の中期経営計画は経済価値の検討を先行し、その後にサステナビリティ中期経営計画を盛り込む方法で検討したが、現在策定中の次期中期経営計画については、経済価値・社会価値・環境価値の創造を、平仄をあわせて取り組むべきと考えている。また、当社は140年の歴史があり、海を起点に事業活動を行ってきた企業であり、「海といのちの未来をつくる」というブランドステートメントを立て取り組んでいる。このブランドステートメントとサステナビリティの取組みも平仄をあわせる必要がある。

櫻本: ESGアナリストとして、マルハニチロに注目している

点が3つある。1点目は、ブランドステートメントである。企業のミッションは、社会に対し何を動かせることができるのかというパーパス型ミッションと、社会の中でどうありたいのかというアイデンティティ型ミッションと考えているが、マルハニチロの「海といのちの未来をつくる」というステートメントは、それを満たす内容で、シンプルかつ骨太であり素晴らしいと感じている。次いで、サステナビリティ推進委員会という諮問機関を設置して、社会や環境の課題解決に向けて、企業として正面から対応している点であり、投資家としては言行一致が確認できる点が評価できる。最後3点目は、SeaBOSでの活動である。EUタクソノミーにおいて、水資源や海洋資源の持続可能な利用や保護が大きな課題とされているが、マルハニチロが中心として活動しているSeaBOSは非常に意義がある。Keystone Actorとしてのマルハニチロの役割は大きく、今後いかに活動していくかが課題である。

池見: 水産資源管理においても、欧米は科学的根拠にもとづいたデータが十分にあるが、日本はその部分が遅れている。また日本は魚離れや水揚げ量の減少など、水産業の地盤沈下が進んでいる。水産物はそれ自身が健康食品であるとグローバル市場では浸透しているものの、日本においては浸透が不十分であり、日本の水産業を活性化するために、魚の価値向上や食育も含めた社会活動が

社外ステークホルダーからの主な意見

- 人権侵害が起こった場合の経済損失は大きいと、強制労働・児童労働を含めた人権への配慮は重要(投資家)
- 世界中にサプライチェーン網を構築するマルハニチロは、国際的な資源管理の推進に積極的に取り組むべき(有識者:海洋資源)
- B to Cビジネスにおいては、パッケージング・容器包装の環境負荷低減は必須(投資家)
- 水産資源と周囲の生態系(生物)へ配慮した漁具の開発と移行は急務(有識者:サステナビリティ)
- 気候変動問題への対応は水産業界においても非常に重要(投資家)
- 日本社会において重大な問題となっているフードロスへの対応も急務(有識者:人権)

マルハニチログループ内の幅広い意見を収集

- 執行役員・ユニット長・部署長66名を含むマルハニチロ(株)の従業員1,576名(全従業員の65%)の意見を収集
- グループ視点を含めた幅広い視点を確保するため、国内外連結グループ会社社長50名や各地の生産拠点からも意見を収集
- 自社視点評価では、安全・安心な食の提供、海洋プラスチック問題への対応、フードロスへの対応などの項目への支持が多数を占めている
- 役員からは、海洋資源の枯渇リスクと関連する気候変動や人材への積極投資、ユニット長からは、競争力強化に向けた研究・新製品開発の推進や多様性を備えた取締役会構成など、事業の持続性を意識した項目を重視する意見が出された

十分に主張できていないことに危機感を持っている。

マテリアリティの検討

櫻本: マルハニチロが持続的に成長していくために何が重要かという観点でストーリーを考える視点も重要ではないか。長寿企業に共通することは、事業継続を可能とする信頼性の維持向上、加えて時代の変化に機敏に対応できることだ。140年持続した理由は、安全・安心な食の提供に愚直に対応してきたからであり、今後は水産資源の枯渇リスクへの対応を起点に、CSR調達・サプライチェーンマネジメント、さらには水産資源に大きな影響を与える気候変動への対応が重要だ。また、フードテックは勿論のこと、若いミレニアル世代、Z世代の「自分たちが重要と考える論点に取り組む企業を評価する」という観点を意識しなければ、若い世代を取り込めない。サーキュラーエコノミーなど循環型社会にいかに対応していくということも重要である。

私は経営者と対話する際に、「10年後、30年後、50年後に御社はありますか?」と率直に尋ねている。多くの経営者は「会社は存在していると思うが、今のままではいけない」と回答する。その上で、経営者がどこに問題意識があるのか、何を大事と考えているかを聞きたいのである。持続的な企業価値向上の観点で、社長が問題意識を持っている点がマテリアリティとなってくるのではとも考える。

池見: こだわっているのは水産資源と魚の価値である。絶対に健康なものを提供したいと考えている。また、環

境・社会価値への対応はいずれリターンとなることは理解しているが、経済価値、企業経営の視点との平仄をあわせなければならない。

櫻本: キャッシュ・フローを生まない企業には未来がないのは当然だ。社会課題の解決に収益獲得機会を見出しているという点で方向性は正しい。環境などに対する負の外部性をいかに内部化していくかが社長の問題意識として重要であり、時間軸も重要になる。短期の企業収益ではマイナスに作用することも、長期で考えると取り込まないことは生き残れないことを意味する。この時間軸を投資家といかに共有できるかがIRの観点では重要である。

今後のマルハニチロへの期待

櫻本: まずは自分を知ることが重要である。マルハニチロとはどんな会社なのか、自社グループ内を十分掌握し、自らの実力・存在感を見直すことが肝要である。基本的な部分を把握することで、トレーサブル・シーフードやサステナブル・シーフードの議論などもより説得力を持つようになる。

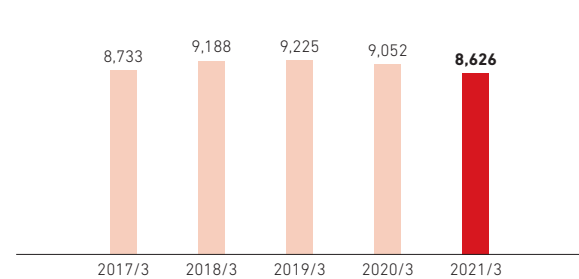
次いで、次期マテリアリティは長期ビジョンからバックキャストしたほうが長期ビジョンとの親和性が高まるのではないかと。足元では何をすべきかをわかりやすく明示してもらいたい。また、国内の水産業トップ企業として、海外における活動、単にSeaBOSの活動だけでなく、社長がお話されたように日本の行政にも働きかけてもらうことも重要であるので期待している。

財務・非財務ハイライト

売上高

(億円)

8,626 億円

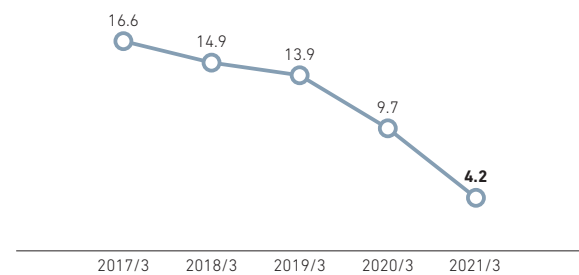


冷凍食品をはじめとする家庭用商品の販売は堅調に推移しましたが、水産物については飲食店の需要が激減したこと、鮮魚・養殖魚・高級食材の取扱いが振るわず、依然として予断を許さない状況が続いており、売上高は前期比4.7%減の8,626億円となりました。

自己資本利益率(ROE)

(%)

4.2 %



2021年3月期のROEは4.2%となりました。厳しい事業環境ではありますが、水産資源調達力と食品加工技術力を生かしたバリューチェーンをさらに強化拡充すべく、次期より事業セグメントおよび事業ユニットを再編し、各ユニットのシナジーを追求することで収益性の向上を図っていきます。

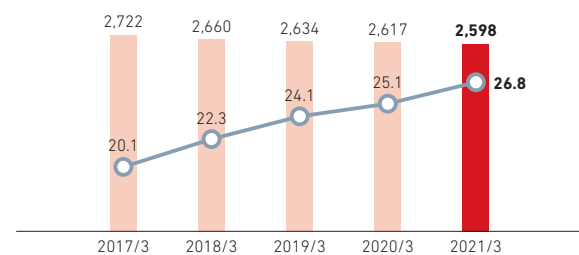
有利子負債残高／自己資本比率

有利子負債残高(億円)

自己資本比率(%)

2,598 億円

26.8 %

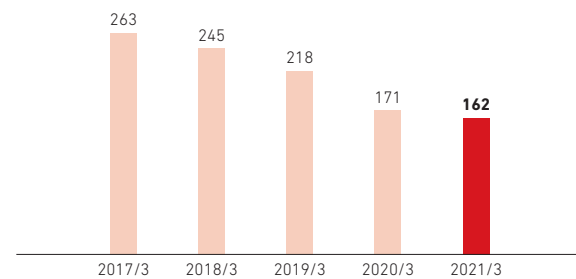


有利子負債残高は減少基調であり、自己資本比率も26.8%となりました。引き続き財務基盤の強化を図りつつ、アフターコロナを見据えた財務戦略の実践に取り組んでいきます。

営業利益

(億円)

162 億円

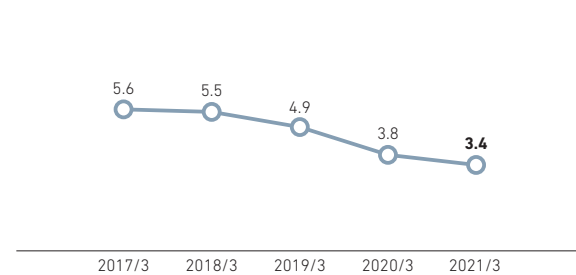


コロナ禍における生活スタイルの変化に伴う家庭用冷凍食品事業やタイでのペットフード事業が好調であったものの、まぎ網事業におけるカツオの漁獲減、新型コロナウイルスの影響による養殖魚の相場下落により、営業利益は前期比5.1%減の162億円となりました。

総資産経常利益率(ROA)

(%)

3.4 %

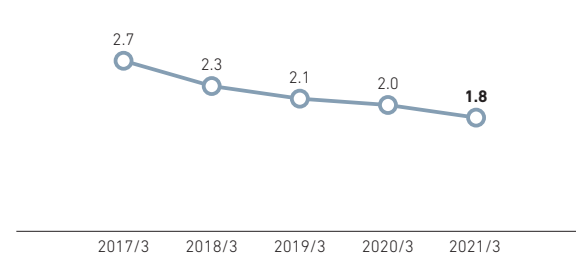


2021年3月期のROAは3.4%となりました。依然として事業環境は不透明ですが、収益性と資産効率性のバランスを取りつつ、ROAの向上に取り組んでいきます。

D/Eレシオ

(倍)

1.8 倍



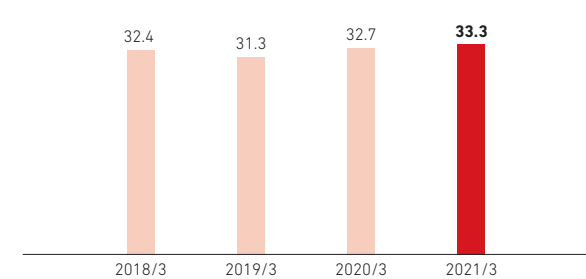
2021年3月期D/Eレシオは、1.8倍となりました。引き続き、財務の健全性は維持しつつ、成長投資とのバランスにも留意した経営判断を行っていきます。

※2020年度に公表したデータに誤りがあったため、データを修正しています。

CO₂排出量(売上高原単位)

(t/億円)

33.3 t/億円

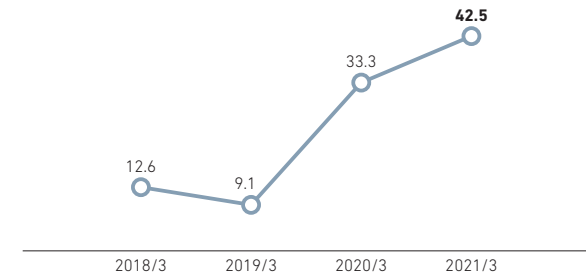


マルハニチログループ(国内)では、各社削減目標を設定の上、高効率なボイラーや冷凍機、その他エコカーやLED照明などの設備導入に取り組んだものの、国内グループ売上高減少が影響し、国内グループ全体の売上高原単位CO₂排出量は33.3トン/億円、前期比で0.6トン/億円(2.0%)の増加となりました。

男性従業員育児休暇取得率

(%)

42.5 %



2021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42.5%となりました。今後も社内イントラネットにて育休取得の実態や育児手記の掲載を行い推進に取り組んでいきます。

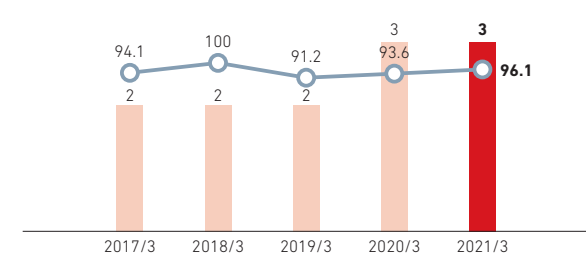
社外取締役の取締役会出席率

社外取締役(名)

取締役会出席率(%)

3 名

96.1 %



2021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、毎回活発な議論が展開されています。

※2020年度に公表したデータに誤りがあったため、データを修正しています。

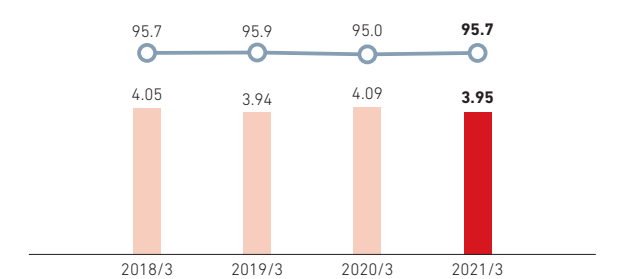
廃棄物排出量と廃棄物等の再生利用率

廃棄物排出量(t/億円)

3.95 t/億円

廃棄物等の再生利用率(%)

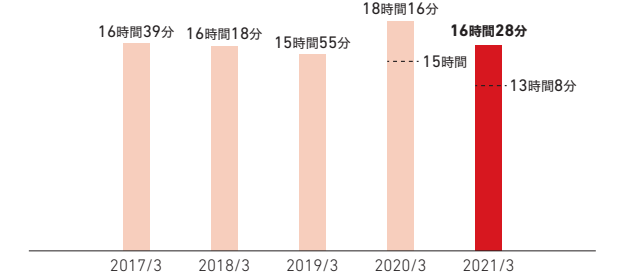
95.7 %



工場を保有する国内グループ企業を中心となり、製品不良の制御や廃棄物の発生抑制、資源化などに取り組んだ結果、2021年3月期は国内グループ全体の売上高原単位廃棄物排出量は3.95トン/億円となり、前期比で0.14トン/億円(3.4%)減少しました。廃棄物等の再生利用率は95.7%となり、前期比で0.6ポイントの改善となりました。

平均残業時間(月間)

16時間28分



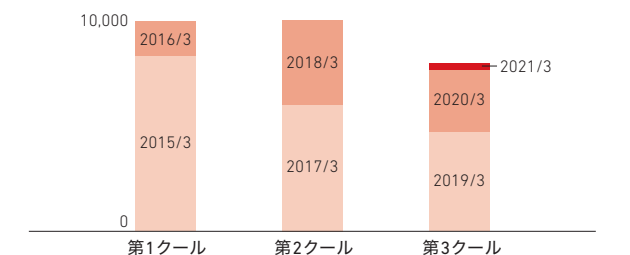
2021年3月期におけるマルハニチロ(株)の平均残業時間(月間)は16時間28分となりました。2020年3月期より1日の所定労働時間を7時間50分から7時間40分に短縮しており、2019年3月期までの所定労働時間で見た場合、平均残業時間(月間)は13時間8分となる換算です(同様に2020年3月期は15時間となる換算)。

グループ理念研修の参加人数

(名)

第3クール累計参加者

8,000 名



2014年から開始したグループ理念研修は、2021年3月期は新型コロナウイルスの影響により、従来の開催方法では実施が難しいと判断し、グループ理念研修未受講のマルハニチロ(株)および国内グループ新入社員ならびに中途採用社員を対象にリモート形式で実施しました。



世界最大規模の水産物サプライヤーとして、安全・安心な自然の恵みを、グローバルにお届けするために、強固なバリューチェーンを構築しています。

取締役 専務執行役員
水産資源セグメント 統括 漁業ユニット長
栗山 治

水産資源セグメント

2022年3月期計画
売上高(収益認識基準適用後)

4,991 億円

2022年3月期計画
営業利益

83 億円

事業環境に関する認識と中期的な方向性

近年、欧米先進国の健康志向の高まりによる魚食の増加や、中国やインドなどの新興国の人口増加を背景に魚需要が世界的に高まっており、グローバルな規模での水産資源の争奪戦、さらには魚価の高騰が起きています。海外市場における基盤の拡大は、多様な魚食の提案力強化はもちろん、グローバルな水産物の争奪戦に対応していくためにも重要なテーマです。マルハニチログループは、協業や買収も含め、新たな資源アクセスの確保や成長著しい海外水産物市場に適した加工機能の強化を進めています。また、海外市場でのニーズを洗い出し、これまで日本向け商品の生産が中心だった新興国の生産拠点において、現地や第三国市場に適合する商品群の開発を進めています。

一方、日本国内では、食の欧米化に伴う肉類消費の増加と少子高齢化に伴う人口減少を背景に、魚価の高騰も影響し水産物の消費量が減少傾向にあります。マルハニチログループは、「調達・供給能力の強化」を図り、消費者ニーズに応えるマーケットイン型の商品を開発し、魚食普及に貢献します。日本の水産物自給率は約60%で、約40%近くを輸入に依存しており、国内漁業を活性化させることも大きな課題となっています。こうした中、マルハニチログループは、水産資源の持続性に配慮しながら、「国内漁業の活性化」に努めています。

水産資源セグメントにおけるSWOT分析

Strength (強み)

- 漁業**
- 資源管理が徹底された海域・魚種での漁業権・漁獲枠の保有(北米スケトウダラ、南極海メロ等)
 - 監督官庁・業界関係者からの信頼が厚い操業技術の蓄積
- 養殖**
- クロマグロ、カンパチ生産数量国内推定トップ等、安定した供給(生産)体制
 - 国内生産のため非冷凍の高鮮度な水産物の供給が可能
- 水産商事**
- 長年にわたり取引継続してきた国内外の水産物調達ネットワーク
- 荷受**
- 国産水産物の集荷力
- 海外**
- アラスカ産水産物(スケトウダラ、カニ等)を生産から販売まで担う一貫通貫の体制
 - タイなどのグループ加工拠点で、商品開発から生産までを自社社員にて管理

Weakness (弱み)

- 漁業**
- 事業船の老朽化(代船コスト)
- 養殖**
- 出荷までの時間がかかることで、製造コスト、在庫リスク、市場リスク、災害リスク、魚病リスクが高くなる
- 水産商事**
- 主要市場が限定的な成長性ととどまる国内市場
 - 買付品が主体のため、競合他社との差別化が困難
- 荷受**
- 販売の中心であった市場内販売(仲卸経由、鮮魚店、寿司店、小料理屋)の衰退
 - 事業特性としてマーケットインの感覚が乏しい
- 海外**
- 知識・人的資源・経験など、海外向けの販売手法が依然として不足
 - 東南アジア、中国地区におけるローカルマーケット展開(現地生産、現地販売)が脆弱

Opportunity (機会)

- 漁業**
- 魚食文化の普及に伴う、天然水産資源の価値向上
 - 中小規模事業者の淘汰による事業の拡大
- 養殖**
- 環境意識の高まりによる養殖魚需要の増加
- 水産商事**
- 業務用問屋、ECサイト等、未対応の販売チャネル向けの市場が存在
- 荷受**
- 未開拓の販売チャネルが存在する
- 海外**
- サステナブル資源としてアラスカ産水産物(スケトウダラ、マグロ、カニ等)の確保
 - 北米・欧州マーケットの復活

Threat (脅威)

- 漁業**
- 国家間の政治環境の悪化による販売の低迷
 - 水産資源保全への着手遅れによる社外評価の低下
- 養殖**
- 世界環境の変化による災害リスク、魚病リスクの増加
 - 海外からの安価なマグロ輸入や景気悪化による水産物取引価格の下落
- 水産商事**
- 国内水産物消費および購買力の衰退に伴う国際市場における相対的地位の低下
 - 新型コロナウイルスによる外食・業務筋の低迷、卸の廃業・倒産等
- 荷受**
- 産地(漁協)と実需者(量販店、外食チェーン)の寡占化による市場経由率の低下
- 海外**
- 北米・東南アジアにおける生産コストの増加

強み・弱み・機会・脅威に対する対応策

- 漁業**
- 科学的知見にもとづく資源管理の順守、環境への配慮、および実施施策の対外発信
 - 自社の漁獲物の価値を高めるために、自社加工・ブランド化・販売先多様化を推進
- 養殖**
- 陸上含む養殖技術新規開発のさらなる推進
 - 環境負荷を軽減した配合飼料へのさらなる転換
- 水産商事**
- 業務用食品ユニットとの協業等、グループサプライチェーンの強化
 - 自社およびグループ内で利用可能な加工拠点の獲得整備

- 荷受**
- グループ内での販売・人材交流における協業
 - 市場卸の再編・量販店販売へのシフト
- 海外**
- 水産資源確保に向けた漁船への出資
 - 北米・欧州マーケットへの戦略的な販売方針の確立
 - 東南アジア、中国の現地法人の再編と販売力の向上

■ 漁業ユニットの成長戦略

漁業ユニットは、主に日本国内やオセアニアのグループ企業によって構成されています。新型コロナウイルスの影響により、主力とするメロなどの高級魚の価格低迷が続いていますが、自社加工度を高めて販売ルートを多様化することにより、収益確保に努めています。また、老朽船の適切な代替計画を策定および実行しつつ、持続可能な事業として科学的知見にもとづく資源管理の順守と環境への配慮を発信していきます。



■ 養殖ユニットの成長戦略

高級商材であるクロマグロや活魚の外食・業務筋向け販売と相場の回復には、時間を要すると予想しています。中長期的には、温暖化により増加傾向にある天災リスクを回避しつつ、技術的にさらなる向上が必要な完全養殖クロマグロは規模の縮小により、コストとリスクを抑え、水研機構(P.21参照)との共同研究や養殖技術開発センター活用などにより、種苗開発、育種による他社の追随を許さない養殖魚の高付加価値化を図ります。一方、天然種苗由来の養殖魚を含めた既存養殖魚に関してはグループ内協業を強化し、スケールメリットをより生かしながら、エンドユーザーとの間で販売数量をコミットした関係づくりを進めていきます。



■ 水産商事ユニットの成長戦略

国内におけるトップサプライヤーとして確固たるポジションを築いてきましたが、新型コロナウイルスの影響により、国内外での事業環境は不透明な状況が続いています。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、伸長する販売チャネルや商材の拡販と対応する加工拠点の整備、鮮魚販売コーディネート機能の強化などを進め、国内外の販売ネットワークとの協働を通じてグループサプライチェーンの強化も推進していきます。



■ 荷受ユニットの成長戦略

鮮魚や塩干品など市場が強いカテゴリーでの協業を推進し、市場外、特にマルハニチロが得意とするリテールやフードサービス業態へ拡販していきます。また、今後の荷受ユニットが伸ばしていくべき市場外の販売チャネルを攻めるため、エンドユーザーを見据えた販売戦略にもとづく、マーケットインの加工へ転換しつつ、伸長する海外市場への販売強化を進めるために、市場外流通の強化の一環として、荷受各社の鮮魚の集荷力と加工機能を有効活用していきます。



■ 海外ユニットの成長戦略

コスト削減、販売力向上、設備投資、人材確保など、各事業拠点で直面する課題は異なりますが、各社が自立できる体制の構築を実現するために、収益基盤の強化、資源へのアクセス強化および海外における販売促進を進めていきます。タイのペットフード事業は、今後原料調達コストの上昇や競合他社との競争激化が見込まれますが、新規顧客の開拓を含め販売促進に注力し、北米事業では、スケトウダラ・マダラなどのさらなる資源確保を模索します。加えて、欧州事業ではユニット内のサプライチェーンの活用を含め欧州市場のシェア拡大をめざします。



持続的な社会の実現に向けて

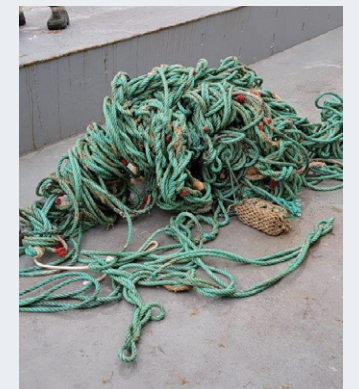
海洋保全に向けた豪漁業会社の漁具紛失防止への対応

オーストラリアの漁業会社Austral Fisheries Pty Ltd.は、南極海の同国EEZ^{※1}内において高級魚メロなどを漁獲しています。作業前後にはえ縄などの漁具の点検を行い、摩耗や損傷がみられた場合は修理やパーツ交換を実施しています。作業時において漁具紛失があった場合は、その漁具を引き揚げる器具を使用して回収を試みます。直後に回収ができなかった場合は、紛失した日時と場所・内容や状態、どのように紛失したかなどの情報を記録します。これらの情報は他船にも共有されることにより回収の可能性を高めています。当局にも同様に報告し、資源評価による漁獲可能量などに加味されます。この報告により当局の許可を受けて漁獲シーズン開始前とシーズン終了後でも出船できるようになり、未回収漁具の回収を行っています。

また同社はGlobal Ghost Gear Initiative(GGGI)^{※2}のメンバーになっており漁具管理について情報収集を行っています。

※1 EEZ：排他的経済水域

※2 GGGI：紛失、廃棄された漁具に対する対応策や予防策を提案し、啓発・推進する国際的なイニシアティブ





少子高齢化や巣ごもり支出の拡大など、
社会の変化に伴い多様化する
お客さまニーズをとらえた食品の開発・
販売に注力し、世界中の人々の健康に
貢献する存在であり続けることを
めざしています。

取締役 専務執行役員
加工セグメント、事業支援部門 統括 各工場 担当

半澤 貞彦

加工セグメント

2022年3月期計画
売上高(収益認識基準適用後)

2,922 億円

2022年3月期計画
営業利益

94 億円

事業環境に関する認識と中期的な方向性

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のが想定されます。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とともに、グループ内における部門間の連携を強化していくことにより、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、ローコストオペレーションの追求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の影響としては、ワクチン接種が進み漸進的な社会活動の回復を期待する中、巣ごもり消費の定着による家庭用商品の安定的な販売が見込まれる一方、外食を中心とした業務筋における販売低迷は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かつ早期にとらえ、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。

加工セグメントにおけるSWOT分析

Strength (強み)

- 家庭用冷凍食品**
 - 長年積み上げてきた調理済み冷凍食品の商品開発力
 - 単品収支を意識した生産から販売まで一貫通の損益管理
- 家庭用加工食品**
 - 水産缶詰市場における「マルハニチロ」のブランド力
 - 漁獲地至近で品質・価格面で優位に調達可能な工場を保有
- 業務用食品**
 - 多様な販売チャネルと、チャネルに特化した専門組織
 - 業務用冷凍食品に特化した専用工場を多数保有
- 畜産**
 - 多岐にわたる供給先を有する輸入豚肉の調達力
 - ニチロ畜産における国内有数の経産牛の取扱い
- 化成**
 - 信用とブランド力にもとづく原料調達力と良質な基幹原料の抱え込み
 - 長年培ってきた自社工場での製造実績と技術ノウハウ、幅広い販売網

Weakness (弱み)

- 家庭用冷凍食品**
 - 冷凍食品ユーザーのブランド認知が不十分
 - カテゴリ販売構成の偏り(弁当カテゴリの構成比が高い)
- 家庭用加工食品**
 - 成熟度の高いマーケットが主体の事業展開
- 業務用食品**
 - 輸入品が多く、為替相場に影響されやすい
 - 商品カテゴリ数やアイテム数が多く、販売管理面で効率性に欠ける
- 畜産**
 - 輸入食肉原料が主体で相場変動に左右されやすい事業モデル
 - 扱物品目の加工度や付加価値が少なく低い収益率
- 化成**
 - 工場の老朽化、製造工程の機械化不足

Opportunity (機会)

- 家庭用冷凍食品**
 - 共働き世帯の増加に伴う、簡便食品ニーズの拡大
 - コロナ禍の巣ごもり需要における冷凍食品ユーザーの拡大
- 家庭用加工食品**
 - 健康志向の高まり(魚食に対する健康意識・認知の向上)
 - 時短ニーズや個食ニーズの高まりによる加工食品の使用機会の増加
- 業務用食品**
 - 通販・宅配チャネルの伸長、小売店における業務用商材の取扱い増加
 - 人手不足による介護施設等での調理品ニーズの高まり
- 畜産**
 - 海外諸国との経済連携協定や貿易協定の進展による食肉輸入環境の規制緩和
 - 日本国内の食肉消費量の増大
- 化成**
 - 健康や疾病予防への世界的な意識の高まり
 - 国内を中心に拡大するフリーズドライ食品市場

Threat (脅威)

- 家庭用冷凍食品**
 - 少子高齢化による弁当カテゴリの市場縮小
 - 水産物資源の減少による原料調達リスク
- 家庭用加工食品**
 - 原料価格や調達環境(水産物資源、果実原料)の変動
- 業務用食品**
 - 人手不足・環境変化(天災、不漁等)を要因としたコスト高
 - 物流コストのさらなる上昇
- 畜産**
 - 家畜伝染病の蔓延および飼料穀物価格の高騰
 - 国際的な食肉相場の上昇
- 化成**
 - 日本特有の規制撤廃による参入障壁の解消

強み・弱み・機会・脅威に対する対応策

- 家庭用冷凍食品**
 - 研究・マーケティング・生産・販売が一体となった差別化された商品開発
 - 伸長が見込まれるカテゴリへの設備投資、生産設備の再編と強化
- 家庭用加工食品**
 - 「あけぼのさけ」「月花さば」に続く単品(およびシリーズ)の育成
 - 時短、個食、健康ニーズに対応した高付加価値商品の開発および販売強化

- 業務用食品**
 - 販売チャネルの変化に対応した商品開発や販売活動
 - グループ内生産拠点の活用による、事業収益性の向上
- 畜産**
 - 輸入関税の低減を生かした畜肉商品カテゴリの拡大
 - グループ内他部門との連携による販売チャネルの多角化
- 化成**
 - グループ内協業を意識した原料調達力の強化
 - 海外拠点の活用や外部事業者とのタイアップ、積極的な外部提携の推進

■ 家庭用冷凍食品ユニットの成長戦略

コロナ禍における巣ごもり需要など、冷凍食品への追い風が吹く中、今後さらに伸長が見込まれる主食系・食卓惣菜商品を強化するため、マーケティングや研究開発部門と連携し、商品開発力を向上させていきます。

加えて、販促活動を営業現場と連動して行い、売上拡大とブランド認知の向上を図るとともに、生産設備の再編、投資により生産キャパシティを拡大していきます。

収益面では単品損益管理システムを活用した製販一体の事業管理体制をいっそう強化し、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の成長戦略

既存の製品群(缶詰、フィッシュソーセージ、ゼリー)は高品質に支えられたブランド強化を軸に顧客からのロイヤリティを高め、競合他社との差別化および競争優位を確立することで、さらなる収益性の向上につなげていきます。また、既存事業から派生した新領域へ進出する視点も重要であり、既存事業の枠にとらわれない「市販常温食品」の取扱い分野拡大も推進します。これにより、事業ポートフォリオ全体の規模拡大を図り、ブランド価値を含めた質と量の両側面で市場における存在感を高めていきます。

他方、生産体制の最適化や物流体制の構築(共配体制構築)も進め、いっそう事業の効率化にも取り組んでいきます。

■ 業務用食品ユニットの成長戦略

新型コロナウイルスの影響で大きく変化したマーケット環境に対して、各チャネルに寄り添った営業活動を通じてニーズを早期に把握し、スピード感のある提案を実行していきます。また、通販やドラッグストアなど業務用商材の新市場開拓も推進していきます。

他方、ローコストオペレーションについても喫緊の課題です。生産コスト増に対しては、生産ラインの最適化や設備投資などによる効率化を行うことで抑制し、販売については、単品損益管理の強化や物流の最適化を基軸として収益性の向上を実現します。



■ 畜産ユニットの成長戦略

コロナ禍による海外食肉産地の生産能力の低下がある一方、ワクチン接種拡大による需要回復、飼料穀物価格の高騰、家畜伝染病蔓延からの食肉の争奪戦激化などで国際価格が上昇傾向にあるにも関わらず、日本国内の購買力は依然として低迷しており、引き続き厳しい事業環境が見込まれます。他方、今後経済連携協定などによる食肉の輸入関税の撤廃ないし軽減化が実現します。これを新たな商材の取扱い拡大、販売先開拓の好機ととらえ、加工仕向け原料の拡充、付加価値商材の強化とともにグループ内他部門との連携を深め、販売チャネルの多角化を図り、収益力の向上をめざします。



■ 化成ユニットの成長戦略

高齢化社会の進展から人々の健康への関心は年々高まっており、コンドロイチンやDHA・EPA製品は引き続き堅調のため、生産体制のフル稼働状態を維持し拡販に努めていきます。また、機能性表示食品用素材の拡充や医薬品向け高純度EPAの販売規模拡大も進めています。

加えて、フリーズドライ製品では収益性の高い製品を中心に拡販し、事業規模拡大に努めており、増設設備の稼働が年間で損益に寄与します。今後の需要の増加に伴い、次期中期経営計画期間中の生産設備追加増設に向けて検討を行っています。



持続的な社会の実現に向けて

介護の負担を軽減する介護食品の開発

マルハニチロ(株)は2004年より介護食品事業に参入し、医療・介護現場に従事する管理栄養士や施設関係者のニーズにお応えした病院施設向け介護食品や、在宅介護中のお客さまに向けた市販介護食品を開発してきました。

病院施設で介護を受ける方は栄養士が栄養と物性を考慮した食事をとることができますが、ご家庭では同じレベルの食事の再現が難しく、在宅介護のハードルを上げる要因のひとつとなっています。

そこで、マルハニチロ(株)は、「病院施設でもご家庭でも高栄養でおいしく豊かな献立の実現」をコンセプトに、「やさしいおかずセット」シリーズを2021年4月に発売しました。当社の介護食品としては初めてのセットメニューとなり、お客さまに飽きずに食事を楽しんでいただけるよう、朝食・昼食・夕食、和・洋・中の定番メニューを中心に、1日3食を2週間分、合計42品を用意しました。トレイごと電子レンジで調理可能で、食べやすさ、栄養価に配慮した少量高栄養の冷凍ムース食のおかずセットです。

医療介護施設の慢性的な人手不足が続く中、医療介護従事者の皆さまの負担の軽減と病院施設から在宅介護への後押しができるよう、これからも社会課題解決に向けて取り組んでいきます。



朝のムース食の例 鮭の塩焼き
夜のムース食の例 ハンバーグマトソース



全国主要貿易港を中心に、約60万トンの
庫腹を有する物流拠点を展開しています。
人々の生活基盤を支える物流事業者として、
低温食品を中心とする幅広い商品の通関・
保管・輸配送などの総合物流サービス
を提供していきます。

取締役 常務執行役員
コーポレート部門 統括 物流ユニット長

武田 信一郎

物流セグメント

2022年3月期計画
売上高(収益認識基準適用後)

165 億円

2022年3月期計画
営業利益

18 億円

事業環境に関する認識と中期的な方向性

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など、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輸配送事業の低迷など、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など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。

物流セグメントにおけるSWOT分析

Strength (強み)

- 港湾地区立地を生かした冷蔵保管事業の強固な事業基盤
- 全国で60万トン有する庫腹規模
- マルハニチログループとしてのブランド力とグループ貨物をベースカーゴとして保有

Weakness (弱み)

- 輸配送事業強化への拠点整備の遅れ
- 水産物の流通量減少と冷凍食品を中心とする加工品対応の遅れ
- 関西地区における低い庫腹シェア

Opportunity (機会)

- 顧客の総合物流ニーズの高まり
- 冷凍食品等(かさ高貨物)の増加による需要増

Threat (脅威)

- 建設コストの上昇、電気料金の上昇によるコスト負担増
- 少子高齢化・人手不足による人件費の増加
- 働き方改革関連法による規制強化

強み・弱み・機会・脅威に対する対応策

- スクラップ&ビルド計画の推進による庫腹規模の拡大
- 関西地区における輸配送拠点の整備
- 省エネ型設備への切替継続による電気使用量の削減
- 人手不足によるコスト上昇やかさ高貨物の増加等に対応した適正料金の収受
- 新しい技術・ソリューションの導入による業務の効率化
- 自動倉庫を配備した物流センターの新設

物流ユニットの成長戦略

港湾地区立地を生かし、水産品・畜産品を主体としつつ、今後は冷凍食品の取扱いも増加させていきます。総合物流ニーズに対応することが今後生き残るためのカギであり、グループ連携のインフラを担っていくことも今後の戦略の核となります。2022年3月期については、中部地区の中核拠点として2021年4月に開業した名古屋物流

センターの輸配送機能を強化するとともに安定稼働に注力していきます。

またスクラップ&ビルドの推進においては、省エネ、省人化をコンセプトに新たな物流拠点の検討を開始しており、一貫物流サービスのさらなる強化を推進していきます。

持続的な社会の実現に向けて

社会インフラとして物流の面から支える「食」の安全・安心

2021年4月1日付で(株)マルハニチロ物流の名古屋物流センターが稼働を開始しました。同社で新規に稼働開始したのは平和島物流センター(東京都)以来3年ぶりとなります。

本センターは、①将来の人手不足に対応し、自動倉庫を採用して省人化を実現、②環境に配慮し、冷却設備は自然冷媒(アンモニアCO₂)を採用、③高速道路へのアクセスの利便性を確保、④大地震の発生に備え、冷凍庫棟を免震構造として高い安全性を確保し、災害発生時の指定緊急避難場所にも指定されています。また、事業面では、(株)ランテックとの協業で、中部地区における中核輸配送拠点としての役割を担います。なお、本センターは、(株)マルハニチロ物流が運営、(株)マルハニチロ物流サービス中部が荷役業務を行います。

「食」の安全・安心を物流の面から支え、社会のインフラ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の取組み



持続可能な水産物の提供と健全な海洋環境の実現に向けて

SeaBOS (Seafood Business for Ocean Stewardship)は、世界水産大手企業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イニシアティブです。国連の持続可能な開発目標(SDGs)、特に「目標14 海の豊かさを守ろう」に積極的に貢献しています。

SeaBOSの主要な課題とミッション

世界最大の水産企業10社が、海洋のサステナビリティ(持続可能性)を実現するために指導力を発揮すべく努める

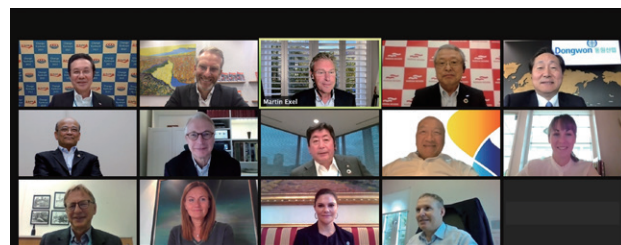
Vision	海洋管理に関する変革を促進する
How	政府やその他のサステナビリティの主導者との協力を含め、業界が海洋に対する世界的な責任を負い、海洋管理に積極的に携わる
Mission	持続可能な水産物の生産と健全な海洋環境の実現に向けて世界をリードする

SeaBOS 参画企業

マルハニチロ
日本水産
Thai Union Group
MOWI
Dongwon Industries
Nutreco/Skretting
Cargill Aqua Nutrition
Cermaq
極洋
Charoen Pokphand Foods

第5回SeaBOS会議(オンライン)への参加

2020年10月、第5回SeaBOS会議が開催され、当社社長の池見が出席しました。2日間にわたるオンライン会議では、各タスクフォースの課題、進捗状況、今後の取組みについて、積極的な討議が行われ、2021年末までの目標と計画について合意がなされました。また、SeaBOS初代会長を務めた当社代表取締役会長伊藤滋は、2年の会長任期満了で退任となり、SkrettingのTherese Log Bergjord氏が新会長に就任しました。



第5回キーストーンダイアログ会議(オンライン)の様子

SeaBOSの取組み	主な合意内容
IUU漁業、強制労働・児童労働排除	自社操業において、IUU漁業と強制労働・児童労働を排除し、調達品に関してもサプライチェーン上におけるこれらの問題に対処し、2022年と2025年に進捗を報告する
絶滅危惧種への対応	絶滅危惧種への影響を減らすための戦略に合意する
抗生物質使用削減	抗生物質の使用を減らすための戦略に合意する
海洋プラスチック問題への対応	Global Ghost Gear Initiativeとの協働を深め、漁具の紛失や遺棄の問題へ対処する 海岸や河川のクリーンアップ活動を実施する
気候変動への対応	各社のCO ₂ 排出削減目標と報告方法を設定する

SeaBOSタスクフォース



※マルハニチロ(株)は、このうちタスクフォースI、IIIおよびVIのメンバーとして活動しています。

VOICE

Therese Log Bergjord新会長に、SeaBOSの目標、会長としての果たすべき役割とマルハニチロへ期待することについてお聞きしました。



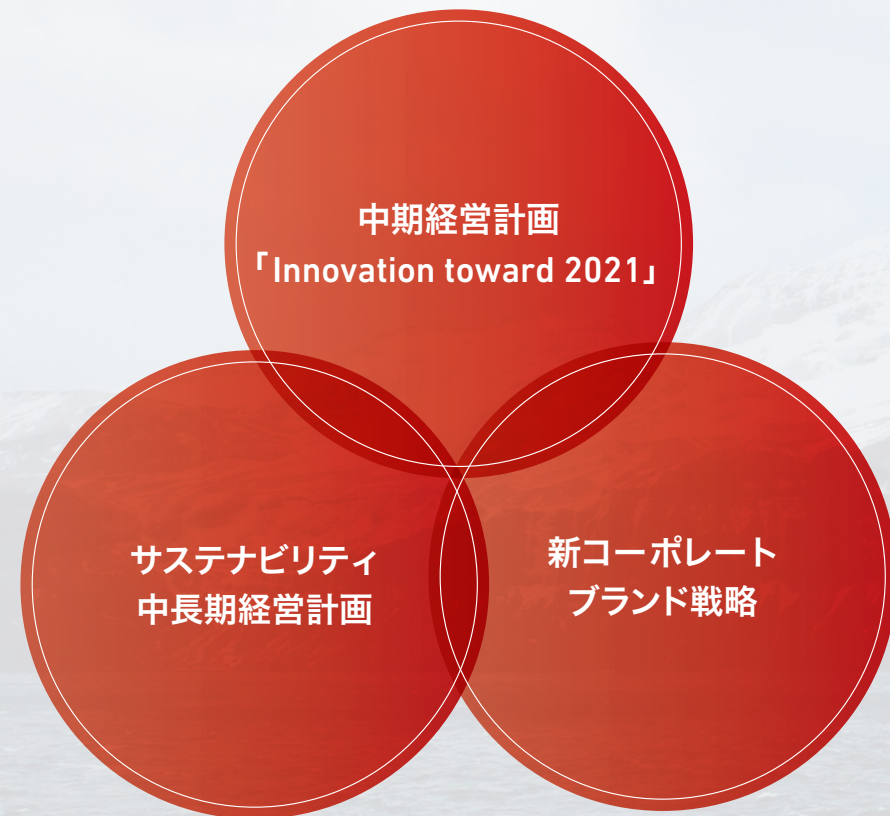
Therese Log Bergjord 氏
Skretting
CEO

- 1. SeaBOSの目標は何ですか。**
第1の目標は、持続可能な水産物の生産と健全な海洋環境の確保に向けた世界的変革です。そのために世界の水産大手企業10社とストックホルム・レジリエンス・センターの科学者たちが協力し、2016年に定めた一連の公約を期限どおりに達成できるよう取り組んでいます。
- 2. SeaBOS会長として目標としていることは何ですか。**
SeaBOSの活動を監督し、加盟企業と科学者が目標達成に集中できるようにすることです。持続可能な水産物の生産と健全な海洋環境の未来に向けてリーダーシップと戦略的ビジョンを提供したいと思っています。
- 3. SeaBOS会長としてマルハニチロにどのようなことを期待していますか。**
SeaBOSは前会長であるマルハニチロの伊藤会長のもとで大きく発展しました。現社長の池見氏のリーダーシップを通して、2021年10月までの目標の達成に向けて、さらにそれ以降も、この発展をけん引していただきたいと思っています。マルハニチロは大企業であり、水産物業界における影響力も大きいので、今後もこの重要なイニシアティブのメンバーとして世界の水産物の持続可能性のために課題と解決策を見出し、それらをSeaBOSの会員企業と共有していただけるものと期待しています。

マルハニチログループの 「海といのちの未来をつくる」アクション

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、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、中期経営計画「Innovation toward 2021」・サステナビリティ中長期経営計画・新コーポレートブランド戦略を3つの柱として(P.18-19参照)、「海といのちの未来をつくる」ためのさまざまな取組みを行っています。



「サステナブルな企業グループ」をめざす、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

マルハニチログループでは、コーポレートブランド戦略の施策のひとつとして、「ブランドアクション創出プロジェクト」を2019年度より推進しています。ブランド提供価値である『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』を伝えていくための活動に、全社一体となり取り組んでいます。

マルハニチロ(株)では、従業員の社内横断的なグループワークなどから集まったアイデアの中から、推進するプロジェクトとして、「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」のふたつのプロジェクトを決定しました。

「地球にもっとやさしいプロジェクト」では、社会課題としても重要視されている「フードロス削減」について、まずは社内の意識を醸成する施策に取り組んでいきます。「海」からのブランディング発信プロジェクト」では、海と共生し、海の環境問題にも積極的に取り組むサーフィン競技を接点にマルハニチロと社会とのつながりを発信していきます。

今後はふたつのプロジェクト活動を通じ、ブランドステートメントである「海といのちの未来をつくる」の実現をめざします。



ワークの様子

アクション1～海洋資源の課題に向けた挑戦～

かけがえのない水産資源の保全

- ▷ 水産物取扱量の現状把握
- ▷ 天然水産物の資源状態評価
- ▷ 今後の課題

→ P46



アクション2～安全・安心な食の提供～

お客さまのおいしい笑顔をいつも、いつまでも

- ▷ 持続可能な調達を実践するために
- ▷ 安全・安心な食を提供するために
- ▷ お客さまとのコミュニケーションの一層の深化

→ P50



アクション3～身近なところからの意識啓発～

フードロス削減の取組みをブランディング活動で推進

- ▷ 社内のフードロス状況調査・意識調査
- ▷ もらいあいマーケット開催
- ▷ マルハニチロオリジナル保冷バッグの制作・配布
- ▷ フードロス削減レシピ募集
- ▷ 社内のフードロス削減活動集約マップ作成

→ P52



アクション4～多様な価値観で活躍できる風土を～

ダイバーシティの推進と働き方改革の実施

- ▷ 多様な人材が活躍できる柔軟な働き方の実現に向けて
- ▷ 育児休暇取得率の向上
- ▷ 在宅勤務の環境下でも社内コミュニケーションを強化していくために
- ▷ 成長機会を提供するために
- ▷ 女性の活躍を推進するために

→ P54



アクション5～事業を通じた環境課題への貢献～

環境価値の創造をめざして

- ▷ 地球温暖化対策として、冷凍・冷蔵倉庫用冷凍機のノンフロン設備への転換
- ▷ 廃棄物の削減と再生利用率の向上をめざし、大江工場バイオガスプラントの稼働
- ▷ TCFD提言への賛同を表明
- ▷ 環境教育

→ P56



かけがえのない水産資源の保全

海をルーツに140年の歴史を持つマルハニチログループは、かけがえのない自然の恵みとその生命力に支えられて成長を続けてきました。世界の人口増加と新興国の経済発展などによって、魚食需要は今後も増加することが予測されます。需要への対応と水産資源の保全という要求に応えるため、事業活動を通じて持続可能な地球環境と社会の構築に貢献していきます。



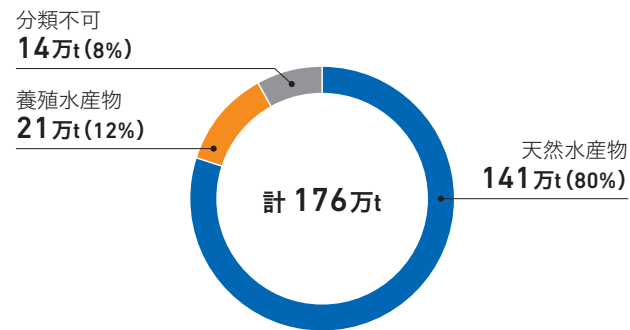
マルハニチログループでは「サステナブルな企業グループ」として、持続可能な調達を実践するため、マルハニチログループ各社の製品、原材料について、水産物取扱量の現状把握、天然水産物の資源状態を評価する調査を実施しました。

水産物取扱量の現状把握

マルハニチロ(株)全事業部・8直営工場、国内グループ31企業、海外グループ17企業が、2019年4月から2020年3月にマルハニチログループ外から調達した原料、製品を対象に、水産物の取扱量を把握する調査を行いました。調査内容は、魚種名(学名)、原産国、漁獲海域(FAO区分)、重量(原魚換算)、漁法としました。

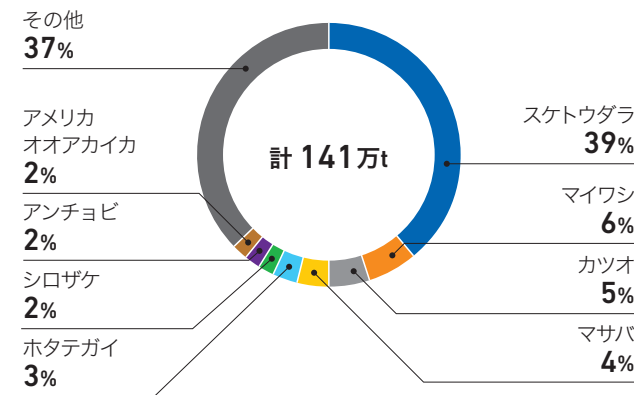
※海外グループ企業は2019年1～12月を対象
 ※対象製品に、マルハニチログループ自社養殖魚(約1.2万トン)は含まず、養殖に使用する魚粉などの飼料は含む
 ※荷受ユニットは自社輸入製品、自社加工製品、買付品のグループ内販売製品のみを対象

調査結果：取扱水産物全体

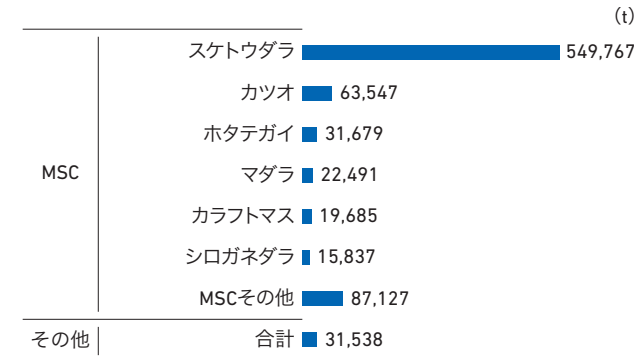


マルハニチログループ全体の水産物の取扱いは原魚換算で約176万トンとなりました。これは2018年世界の漁業・養殖水産物生産量の約0.8%相当になります。取扱魚種は学名で約360種となり、原産国数は全世界196カ国中76カ国となりました。一方、飼料原料である魚粉を中心に魚種が不明な水産物が約14万トンあることが判明し、これらを明らかにしていくことは重要な課題です。

調査結果：取扱量の多い魚種(天然)

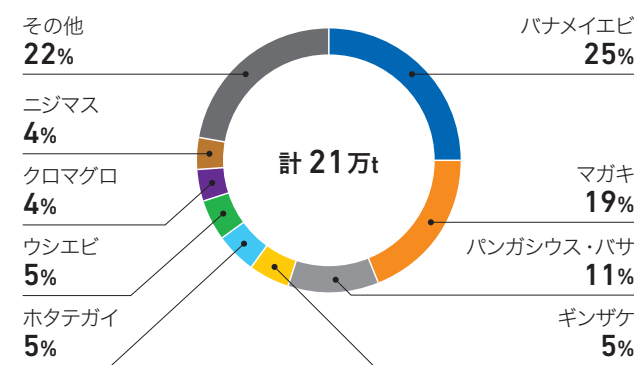


認証されている持続可能な水産物(天然)

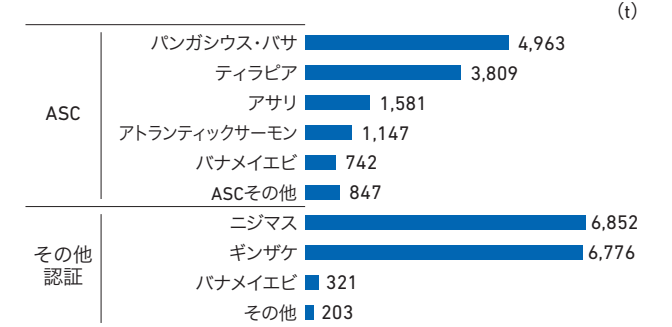


天然水産物の取扱いは約141万トンとなり、スケトウダラ、マイワシ、カツオ、マサバなど上位8魚種で全体の63%を占めています。また約141万トンのうち59%に該当する約82万トンがMSCをはじめとした持続可能であるとして認証された漁業で獲られた水産物であることがわかりました。MSC認証をはじめとする持続可能な認証取得水産物においては、スケトウダラが約55万トンと最も多く、これは認証取得漁業で獲られたすべての天然水産物の約67%を占めています。次いで、カツオ、ホタテガイが多い結果となりました。

調査結果：取扱量の多い魚種(養殖)



認証されている持続可能な水産物(養殖)



※本調査は、マルハニチログループ自社漁業を含むグループ外からの調達品を対象としているため、養殖水産物には自社養殖生産量(クロマグロ4,360トン、カンパチ2,500トン等約12,000トン)は含まれていません。

養殖水産物の取扱いは合計約21万トンとなり、バナメイエビ、マガキ、バンガシウス・バサ、ギンザケなど上位8魚種で全体の78%を占めています。天然水産物と比較して、養殖水産物の認証取得水産物は割合が少なく、13%に該当する約2.7万トンにとどまりました。

天然水産物の資源状態評価

天然水産物の資源状態を評価するため、認証された漁業で獲られた水産物であるかを確認するとともに、集計した調査結果を外部機関(Sustainable Fisheries Partnership)に送り、同機関が管理する国際的な資源評価データベース「FishSource」[※]による評価結果を踏まえ、科学的見地を重視して、総合的に資源状態の評価を行いました。

※「FishSource」：各国行政機関の水産資源情報等をもとに開発された国際的な資源評価データベース

持続可能な漁業認証にもとづく資源状態評価

「天然水産物」のうち、持続可能であるとして認証された漁業で獲られた水産物を「資源状態に心配なし」に分類しました。

「FishSource」による評価結果を踏まえた資源状態評価

「天然水産物」を国際的な水産資源評価データベース「FishSource」で資源状態、漁業管理体制など下記5項目を評価(各々10点満点でスコア化)し、以下の3種に分類しました。

- スコア1.管理戦略の予防原則に対する準拠性
- スコア2.管理者の科学的根拠に対する準拠性
- スコア3.漁業者のコンプライアンス

関連するマテリアリティ

- 海洋資源の保全

関連するSDGs



その他の取組みや詳細はこちら

海洋資源の保全

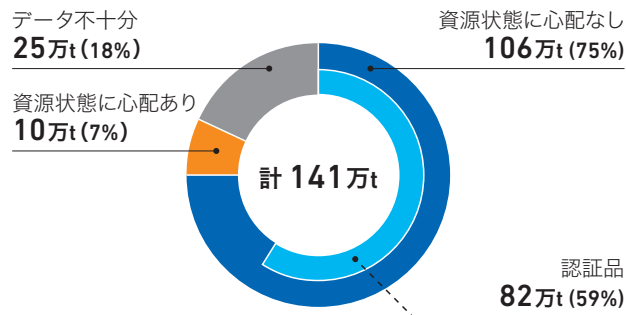


誌面の都合上、一部の取組みのみを紹介しています。詳しくはサステナビリティレポート(WEBサイト)をご覧ください。

スコア4.現在における資源の健全性
スコア5.将来における資源の健全性

- ①現時点で資源状態に心配がない、漁業管理体制に問題がないと評価(スコア4が6点以上、かつ、スコア1-5の平均点が6点以上の場合)されたものを「資源状態に心配なし」に分類
- ②現時点で資源状態に心配がある、漁業管理体制が不足していると評価(スコア4が6点より小さい場合、あるいはスコア1-5の平均点が6点より小さい場合)されたものを「資源状態に心配あり」に分類
- ③データベースに情報が不足しているものを「データ不十分」に分類

●天然水産物の資源状態



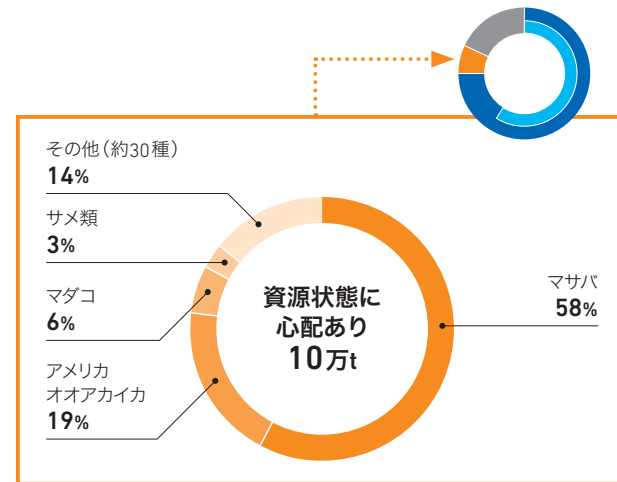
資源状態の評価結果：「資源状態に心配なし」

資源状態を評価した結果、漁業認証取得水産物約82万トンに加えて、約24万トンの天然水産物についても現時点で資源状態に心配がないという評価となり、これらを合計した約106万トンを「資源状態に心配なし」に分類しました。

資源状態の評価結果：「資源状態に心配あり」

7%に該当する約10万トンは「資源状態に心配あり」と評価しました。資源状態に心配がある魚種の上位3種はマサバ、アメリカオオアカイカ、マダコです。マサバは、スコア1-5のいずれも6点付近となりましたが、平均で6点未満であり、水産庁の令和2年度魚種別資源評価の結果においても、漁獲圧が最大持続生産量(MSY)を達成する漁獲圧を上回り、資源量がMSYを達成する資源量を下回ることが報告されています。アメリカオオアカイカはスコア4、5の現在・将来における資源の健全性、マダコはスコア5の将来における資源の健全性が低い評価となったため、「資源状態に心配あり」と評価しました。

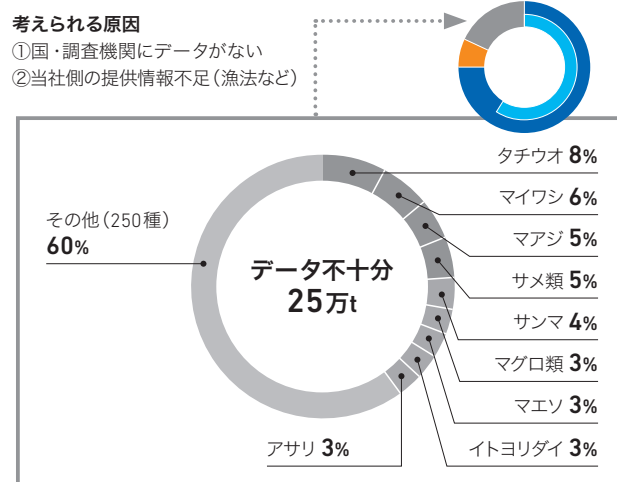
●「資源状態に心配あり」10万トンの明細



資源状態の評価結果：「データ不十分」

18%に該当する約25万トンは資源状態を評価するためのデータが不足していることが判明しました。これらは、国や調査機関にデータが十分でないもの、あるいは漁法など当社からの提供情報不足により、資源状態を評価することができませんでした。

●「データ不十分」25万トンの明細



絶滅危惧種の取扱い

今回の調査の結果、取扱天然水産物の一部に、IUCN(国際自然保護連合)で定められた絶滅危惧種1種に該当する魚種が含まれていることが判明しました。マルハニチログループとして、資源回復計画がある、あるいは漁業管理ルールにのっとり漁獲されているものについては引き続き動向を注視しつつ取扱いを継続していきます。それ以外の魚種については、取扱いの見直しを検討していきます。

絶滅危惧種の取扱い (調査時点 2020年7~9月)

Red List 評価	環境省評価	魚種	学名	重量 (t)	調達国	備考
CR* (近絶滅種)	絶滅危惧種I類	ミナミマグロ	Thunnus maccoyii	136	ニュージーランド	資源回復計画あり
EN* (絶滅危惧種)	絶滅危惧種I類	タイセイヨウクロマグロ	Thunnus thynnus	10	アメリカ、スペイン、ギリシャ、日本	資源回復計画あり
EN* (絶滅危惧種)	絶滅危惧種I類	アラスカキチジ	Sebastes alascanus	3	アメリカ	取扱い見直しを検討
EN* (絶滅危惧種)	絶滅危惧種I類	ニベ	Japanese meagre	9	日本	取扱い見直しを検討

※CR: IUCN (国際自然保護連合)のカテゴリ Critically Endangered (CR)
※EN: IUCN (国際自然保護連合)のカテゴリ Endangered (EN)

今後の課題

今回の調査により、マルハニチログループが取り扱う水産資源における強みと課題が明確になったものと認識しています。「資源状態に心配なし」と評価された天然水産物の中でも、持続可能な漁業認証取得水産物は約82万トンとなり、天然水産物全体の59%を占めることがわかりました。これらをマルハニチログループの強みであると認識し、今後も継続的に資源状態を確認するとともに、持続可能な漁業認証取得水産物の取扱いを推進していきます。一方、「資源状態に心配あり」は約10万トン、「データ不十分」は約25万トンあることが判明しました。今後、現時点で資源状態に心配がある水産物の回復計画などを調

査し、必要に応じて支援すること、データが不足している魚種についてSustainable Fisheries Partnershipの調査に協力していくことを課題と認識しています。

また、ASCをはじめとする持続可能養殖認証水産物は、約2.7万トンにとどまること、魚種の分類ができない分類不可が約14万トンあることがわかりました。今後認証取得水産物を増加させていくこと、分類不可の魚種を明らかにしていくことも重要な課題です。

マルハニチログループは、グループで取扱う水産資源における強みの維持、あるいは拡大を検討するとともに、明らかになった課題の解消に努めていきます。

VOICE



Jim Cannon 氏
Sustainable Fisheries Partnership
Foundation
CEO

Sustainable Fisheries Partnership (SFP)^{※1}はすべての水産物が持続的に生産され、また海洋生物多様性が保護される世界をめざすべく水産業界と協働しています。この度マルハニチロが水産製品の原料となる水産資源を広範に分析されたことを高く評価します。世界数百以上の漁業から調達されており、容易な作業ではなかったと推察いたしますが、SFPの水産資源データベースであるFishSourceを用いて水産資源の環境持続性を評価するためには必要な作業でした。

今回の調査を経てマルハニチロの水産製品のサステナビリティの維持、またさらなる改善が可能となるような水産資源情報の収集およびモニタリングの工程を確立されたと考えています。透明性をもって分析結果のまとめを公表されたことをSFPは高く評価しています。そして、マルハニチロの業界における影響力を用いて、現時点では持続的でないと判明した漁業の改善に今後取り組まれることを期待しています。

マルハニチロは、世界最大の水産企業の一社として大きな影響を持ち、世界中の漁業管理や漁法に重要な変革をもたらす可能性を有しておられます。SFPではSFPサプライチェーン・ラウンドテーブルや他の競争前の段階での協力(マルハニチロはすでにSeaBOSへの参加で実施済)などの既存の漁業改善アクションに積極的に取り組まれることを期待しています。こうした取り組みへ参加されることは長期的な漁業の環境持続性や海洋の健全を守り、国連の持続可能な開発目標(SDGs)ゴール14「海の豊かさを守ろう」とも合致すると考えています。

※1 Sustainable Fisheries Partnership (SFP): 2006年に世界の海洋の健全保全、水産品の持続可能な生産、サステナブルな水産品の享受をめざし設立された海洋保全組織。水産品のサプライチェーン上のバイヤーや小売店の影響力を梃子とし、枯渇した水産資源の回復、天然および養殖漁業の環境への負荷軽減、漁業の社会問題への対応、漁業者や地域社会の経済機会向上に向けた活動を実施。SFPサプライチェーン・ラウンドテーブルでは水産品のサプライヤー企業が漁業・養殖漁業の漁法や漁業管理、政策等の改善に向けた取り組みの支援や促進を競争前の環境で協働する場を提供。



お客さまのおいしい笑顔を いつも、いつまでも

マルハニチログループは、「本物・安心・健康な『食』」の提供を通じて、人々の豊かなくらしとあわせに貢献するため、日本国内および世界各地で取り扱うすべての水産資源、畜産物や農産物について、安全・安心なサプライチェーンの構築に努めています。私たちが将来にわたって社会に必要とされる企業であるためには、すべてのステークホルダーの皆さまと協働して、サプライチェーンにおける環境問題、人権や労働安全衛生といった社会的側面への配慮に取り組んでいくことが重要であると考えます。お客さまの「視点」に立ち、お客さまが求める安全な「品質」をお届けし、お客さまがいつも、そして、いつまでもおいしさで笑顔になる「食」を追求していきます。



関連するマテリアリティ

- 持続可能な調達の実践
- 安全・安心な食の提供
- 「消費者志向経営」の推進

関連するSDGs



その他の取組みや詳細はこちら

安全・安心な食の提供 「消費者志向経営」の推進 お取引先への価値



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。

持続可能な調達を実践するために

マルハニチログループは、さまざまな事業をカバーする幅広いサプライチェーンを有しており、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。マルハニチロ(株)では、2020年度、「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国内外1,097社を対象にサプライヤー調査を実施しました。マルハニチロブランド製品を製造する特に重要なサプライヤーである当社認定工場については、99.7%にあたる国内外合計293社の管理状況を確認するとともに、マルハニチロ(株)直営工場の原料サプライヤー242社からも回答を得ることで、マルハニチロブランド製品および原料の持続可能な調達の実践に努めています。

今後、さらなる持続可能な調達の実践に向けて、要求される水準、具体的な行動などを示したガイドライン解説書の配布とともにサプライヤーとコミュニケーションを図りながら協力して改善に向けて取り組み、公正な事業活動の実現に努めていきます。

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

安全・安心な食を提供するために

2020年度は新型コロナウイルスの感染拡大により、人の移動が大幅に制限され、本来は製造拠点を訪問して行

うべき工場点検、指導の実施方法を再考すべき状況となりました。マルハニチロ(株)では、このような状況でも製品の安全・安心を担保するため、通信アプリを用いたリモート監査を積極的に進めることで、食品安全の確保と食品防衛を図りました。今後も引き続きリモート監査と訪問監査を併用し、環境変化に柔軟に対応できるよう工場点検、指導体制を強化していきます。



マルハニチロ(株)品質保証部のリモート監査状況。認定工場の製造ラインを通信アプリにより報告、質疑応答を通して、衛生管理状態を確認しています。

また、マルハニチログループでは、従業員の品質に関する意識と知識向上を目的として、品質に関わる研修会を数多く実施しています。2020年度は新型コロナウイルスの感染拡大により、集合研修の実施が難しい状況でしたが、研修のe-ラーニング化やオンライン会議ツールを活用するなどし、引き続き社員の力量確保に努めました。その結果、受講者側のスケジュール調整が容易となり、例年よりも多くの従業員が受講することができました(表示研修会、品質管理講習会、フードディフェンス講習会、お客さま対応研修会など計38回の品質関連の研修会を開催し、累計2,000名を超える従業員が受講)。今後、新型コロナウイルスの流行が収束した後も、e-ラーニングやオンライン会議ツールの活用を継続し、従業員の教育レベルの向上を図ります。

品質関連の研修実施回数(2020年度)	合計38回 参加者2,041名
---------------------	--------------------

お客さまとのコミュニケーションの一層の深化

マルハニチログループでは、「お客さまの声」を商品の開発や改善へ生かしています。そこで反映された商品はマルハニチロホームページや当社グループ従業員向けイントラサイトでも紹介しています。2019年12月より、Q&Aサイト「Yahoo!知恵袋」の企業公式アカウントを取得し、取扱商品に関連するお客さまのさまざまな疑問にお答えしています。2020年8月より、マルハニチロホームページにて24時間365日お客さまのご質問にお答えする試みとして自動応答のチャットボットを導入しています(缶詰、びん詰、冷凍食品カテゴリー対応)。2020年度はコロナ禍でも、在宅で電話応対できる仕組みを構築し、お客さまへの対応サービスを充実させました。



ローリングストック法の動画

マルハニチログループの基本ミッションは、グループ理念に基づいた「社会から必要とされる、本物・安心・健康な『食』」を提供し、人々の豊かなくらしとあわせに貢献する企業グループであることです。消費者志向経営を推進する当社グループは、お客さまの声を聴き、生かすことで、持続可能な取組みを実現するとともに、法令を遵守し、お客さまに価値ある企業であり続けるため、私たち一人ひとりが、その役割をしっかりと認識して行動していきます。

VOICE



マルハ(上海)貿易有限公司大連分公司

右:顧問 陳肖軍
左:主任 孫磊

マルハ(上海)貿易有限公司大連分公司の私陳肖軍と孫磊は、中国協力工場に現地から適切な指導を行い、安全・安心な製品を引き続き生産する目的で、2017年と2019年にそれぞれ本社品質保証部にて1年間マルハニチロの独自の品質管理方法やフードディフェンス基準および工場監査方法などを勉強しました。特に工場監査方法の習得では、監査担当者として現場管理者の目線の違い、問題を探る角度などアドバイスをいただき、とても勉強になりました。

コロナ禍であっても、私たちは本社品質保証部と密接に連携を取り、5つの工場でもリモート工場監査を実施しました。資源アクセス力のある中国協力工場の有効活用を高めるためにも、今後も品質保証部と密接に交流・連携し、定期的に協力工場の品質監査・指導や新規認定工場審査などを行い、お客さまへの安全・安心な商品の提供に努めたいと思っています。

フードロス削減の取組みを ブランディング活動で推進

マルハニチロ(株)では、2019年度よりブランドアクション創出プロジェクトを始動し、全社活動として推進しています。アクションのひとつである「地球にもっとやさしいプロジェクト」では、「フードロス削減」をテーマとし、さまざまな取組みを実施しています。



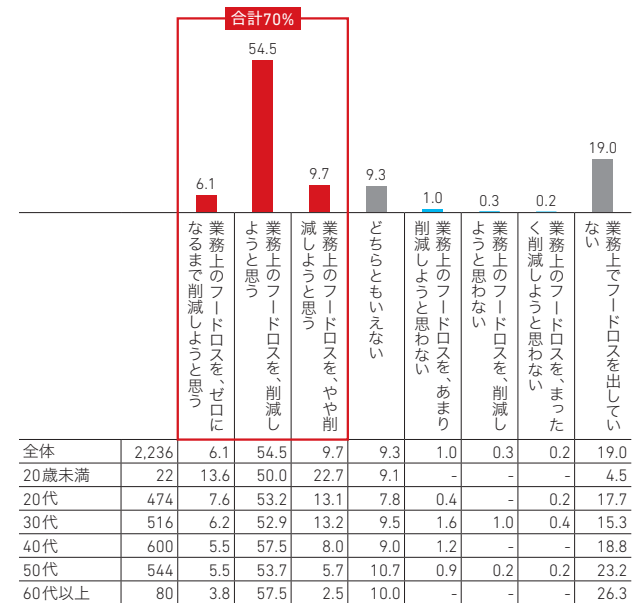
■ 社内のフードロス状況調査・意識調査

日常の活動の中でどのくらいのフードロスが発生しているのか、社内で発生しているフードロスを多いと感じているかなど業務上のフードロス発生量、処理方法はもちろん、従業員の意識を把握するため、フードロス状況調査・意識調査を実施しました。

調査有効回答者数は2,236名(回答率82.4%)と世代の偏りなく、幅広い層から回答を得ました。世間一般よりも、当社従業員の方が「もったいない意識」が高い傾向が見られ※、「フードロス削減したい」の回答は約7割、「フードロス削減に関する活動に参加したい」との回答は約8割に上りました。

一方で、フードロス削減のための課題は、「需給管理の見直し」、「フードロスの見える化」、「賞味期限の延長」などが挙げられ、「フードロス意識改革の必要性」を指摘する声も多く見られました。

Q.あなたは、業務上のフードロスについて、 今よりも削減しようと思いませんか



※消費者庁「平成30年度消費者の意識に関する調査—食品ロスの認知度と取組状況等に関する調査—」と同様の質問でスコア比較

■ もらいあいマーケット開催

社内におけるフードロスを少しでも削減するための取組みのひとつとして、これまで廃棄されがちだった、商談用サンプルの残在庫などを捨てずに持ち帰る取組みを始めました。マルハニチロ(株)豊洲本社の一角に専用カウンターを設置し、従業員に配布することでフードロス削減に努めています。



もらいあいマーケットの様子

■ マルハニチロオリジナル保冷バッグの制作・配布

社内で発生した低温保存のフードロス品などを、持ち帰りやすいよう、廃棄漁網をはじめとした海洋プラスチックごみのリサイクル素材を使ったオリジナル保冷バッグを制作しました。従業員への配布を進め、社内でのフードロス削減に活用しています。



廃棄漁網などをリサイクルしたバッグ

■ フードロス削減レシピ募集

2021年3月に「フードロス食材×マルハニチロ商品」をテーマにしたレシピコンテスト「フードロスゼロごはんwithマルハニチロ」を開催し、全従業員からフードロス削減に役立つレシピを募集しました。応募されたさまざまなアイデアをシェアすることで、身近なフードロスから少しずつ

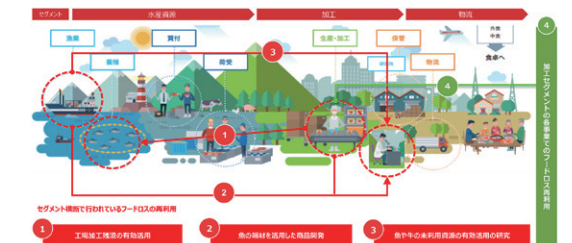
減らしていこう、という従業員のフードロス削減の意識醸成を図りました。



下段左より、社長賞に選ばれた「魚介のみぞれ汁」(サバ缶と大根(葉っぱも皮も使用))、プロジェクトオーナー賞に選ばれた「あさりとキャベツの炒め物」(あさり缶とキャベツ(外葉と芯も使用))、新入社員賞に選ばれた「鯖味噌煮缶と残り野菜のラタトゥイユ」

■ 社内のフードロス削減活動集約マップ作成

社内の各所で行われているフードロス削減に関するさまざまな活動を収集、分類し、一枚のフードロスマップにまとめて見える化を実現しました。今後、事業を横断してさらにフードロス削減を推進するために、このマップを新たな取組みのヒントとして活用していきます。



全社活動であるブランディング活動の一環として、フードロス削減活動に取り組むことで従業員の意識は確実に変わってきています。今後も、本活動への取組みを継続することにより、従業員のさらなる意識向上に努め、循環型社会の構築に貢献していきます。

VOICE



マルハニチロ(株) 財務部保険課
鮎澤 仁美

私はマルハニチロの「認知度」、「ブランド価値」を高めたいという想いのもと、今回「ブランドアクション創出プロジェクト」に参加しました。幅広いバリューチェーンを持つマルハニチロだからこそ、世代によっても、働く部署によってもそれぞれが想う「マルハニチロ」があります。水産業・食品製造業など、いろいろな側面を持つマルハニチロ、これこそが「強み」であり、「ブランド価値」であることを、私はこのプロジェクトを通して学びました。今回、ピックアップした「フードロス削減」については、食に携わるマルハニチロとして密接な課題です。マルハニチロの「横のつながり」を生かすことで、まだまだフードロスは減らせると感じています。まずは、身近なところで自分にできることから、これからは取り組んでいきたいと思っています。

関連するマテリアリティ

- 循環型社会の構築

関連するSDGs



その他の取組みや詳細はこちら

循環型社会の構築



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。

ダイバーシティの推進と働き方改革の実施

マルハニチログループではその幅広いサプライチェーンの中で、漁業、養殖、加工、保管物流、販売拠点など、多様な現場で「人財」が活躍しています。従業員の健康と安全確保は、生産性の向上や従業員の意識向上につながり、企業の持続的成長に不可欠だと認識し、労働安全衛生の維持、促進に向けて取り組んでいます。また、価値創造を通じて成長し続ける企業グループであるために社会の多様性を尊重する企業文化をつくることで、誰もが自らの強みを存分に発揮し、その能力を最大限に生かすことができる職場環境づくりに取り組んでいます。



※上記写真：2018年度(2019年2月)実施 ダイバー視点(シティ)フォーラム

関連するマテリアリティ

- ダイバーシティの推進と働き方改革の実施
- 成長機会の提供

関連するSDGs



その他の取組みや詳細はこちら

従業員への価値



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。

多様な「人財」が活躍できる柔軟な働き方の実現に向けて

マルハニチロ(株)では2020年度、コロナ禍で従業員が安心して働ける職場環境をつくるために在宅勤務制度/コアタイムなしフレックスタイム勤務制度を新設しました。本社/支社部門の全部署が「フレックスタイム勤務」で就労しており、柔軟な働き方の実現と長時間労働の防止に努めています。在宅勤務推奨のため2020年3月に全従業員にセキュリティを考慮したクラウドパソコンを、2020年8月には全従業員に携帯端末を導入し在宅勤務でもコミュニケーションがとりやすくなるよう環境を改善してきました。電子機器の導入については全従業員が対応できるよう定期的に講習会なども開いています。また2019年度に続き2020年度も「テレワーク・デイズ」に特別協力団体として参加し、豊洲本社を中心に多くの従業員が在宅勤務を実施しました。

フレックスタイム勤務制度 (2020年度実績)	1,509名
----------------------------	--------

育児休暇取得率の向上

マルハニチロ(株)では、子育てにかかわるすべての従業員の前向きな「仕事と育児の両立」の実現を支援するために、育児休職期間の拡充や短期育児休職制度を導入しています。女性の育児休暇取得率については2017年度から2020年度まで、100%を維持しており、男性の育児休暇取得率についても2019年度の33.3%から2020年度は42.5%に増加しました。また



2020年度に厚生労働大臣による3つ目の「くるみん」認定を取得し、今後も育児休暇取得に限らず、子どもの成長に合わせた仕事と育児の両立支援、女性だけでなく男性のさらなる育児参画や上司への理解推進など、さまざまな施策に取り組んでいきます。

在宅勤務の環境下でも社内コミュニケーションを強化していくために

マルハニチロ(株)ではすべての従業員がモチベーション高く、働きやすい風土を醸成するため2020年10月1日より社内webメディア「DOUBLE WAVE web」(通称：ダブweb)をスタートしました。これは従業員だけが閲覧できるweb社内報で、季刊の冊子版と違い、タイムリーに動画も交えながら、社内のさまざまなできごとや個々の考え方、成功ナレッジの共有、従業員の活動などを積極的にとりあげ、多様なポテンシャルを持つ従業員同士が出会い、結びつくことを後押しするメディアとなります。従業員同士の笑顔をつなぐメディアとなるよう、経営層だけでなくさまざまな部門の人物紹介、インタビュー記事なども掲載し情報共有ができる場となっています。



先輩・後輩の絆ストーリーを紹介する連載企画「仲間たち。」

VOICE



マルハニチロ(株) 人事部
ダイバーシティ&インクルージョン室 室長
齋藤 麻里

私が入社した当時と今を比較すると、取り巻いている環境が凄まじいスピードで変化しています。生活様式や働き方、社会的価値観も変わってきており、ここマルハニチロで働くすべての人が自分らしさや強みを生かして生き生きと働くインクルーショナルな状態をめざすことが重要と実感しています。そのためには、柔軟な働き方を取り入れ、お互いに相手を尊重し、多種多様な価値観を認め合い、しなやかで強い組織の風土になる必要があります。そのためにもマルハニチロ(株)は、今後、イノベーションあふれる組織への変革に資する人事制度に刷新します。また、子育てや介護などと仕事との両立支援を継続的に行うほか、個々の成長や上司と部下の関係を円滑にするコミュニケーション施策として1on1ミーティングの全社導入などさまざまな仕組みや取組みを進めていきます。どう変わりたいか、変わるべきか、を私も含め一人ひとりが考えることができる職場風土をつくっていければと思います。

成長機会を提供するために

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「人財」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年より開始しました。

また2014年より開始した「グローバル人材育成プログラム」では「国内外問わず、どこでも誰とでも仕事の成果を出せる人材」を育成すべく毎年募集しており、2020年度は48名が参加登録しました。新型コロナウイルス感染拡大によりオンラインでの開催となりましたが、世界の拠点を結んだ教育などオンラインだからこそできる強みへの教育手法の改善を進めていきます。

女性の活躍を推進するために

マルハニチロ(株)の女性管理職比率は現在4.5%(2021年4月1日時点)。低い水準の背景にある課題としては、次世代を担う課長代理・課長補佐の層が薄いことにあります。そこで、2021年4月1日までに次世代を担う女性の課長代理・課長補佐の数を130名とすることをめざし、2021年4月1日時点で153名と目標を達成しています。



環境価値の創造をめざして

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。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による「地球温暖化対策」、製造トラブルの削減や廃棄物の有価物化など廃棄物の削減と再生利用率の向上を通じた「循環型社会の構築」の重点課題を柱に、「環境価値」の創造をめざしています。



関連するマテリアリティ

- 地球温暖化対策
- 循環型社会の構築

関連するSDGs



その他の取組みや詳細はこちら

地球温暖化対策 循環型社会の構築



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(ウェブサイトを)をご覧ください。

地球温暖化対策として、冷凍・冷蔵倉庫用冷凍機のノンフロン設備への転換

(株)マルハニチロ物流では、2019年度、計4拠点にて冷凍・冷蔵倉庫用の高効率自然冷媒冷凍機であるアンモニアでCO₂を冷却するノンフロン設備へ更新しました。うち3拠点が環境省の「脱フロン・低炭素化社会の早期実現のための省エネ型自然冷媒機器導入加速化事業」として採択され補助を受けています。2020年度は、計4拠点で、年間4,282トンのCO₂排出量を削減しました。

また同様に2020年度は、野田事業所、名古屋物流センター、唐津物流センターにてノンフロン設備を導入、環境省の支援事業に採択され、計3拠点で年間2,612トンのCO₂排出量の削減を見込んでいます。



名古屋物流センターの外観



名古屋物流センターのノンフロン冷凍機

廃棄物の削減と再生利用率の向上をめざし、大江工場でバイオガスプラントの稼働

マルハニチロ(株)大江工場では2021年3月よりバイオガスプラントの稼働を開始しました。工場で生じた食品残渣や端材などを、メタン菌を用いてメタン発酵させることでメタンを主成分とするバイオガスが発生し、ここから取り出されたメタンガスで発電機を回し、発生した電気や熱



食品残渣などを発酵させる発酵槽

を工場施設に利用しています。本設備の導入によりCO₂は年間約700トンの削減、廃棄物は年間1,382トンの削減が見込まれます。



メタンガスから電力を発生させる発電機

TCFD提言への賛同を表明

マルハニチログループは2018年に策定したサステナビリティ中長期経営計画の「環境価値」の創造において「地球温暖化対策」を重点課題のひとつとして掲げました。地球温暖化が現在の事業活動に及ぼすリスクを認識し、リスクに対して適切な対応を進めるとともに、新たな事業機会を想定した複数のシナリオを検討、準備していくことが

重要であると考えています。2021年7月、マルハニチロ(株)は、環境省が主催する「TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言に沿った気候リスク・機会のシナリオ分析支援事業」に応募し、同支援事業の参加企業に選定されました。同時にTCFD提言に賛同を表明し、「TCFDコンソーシアム」へ参画しました。

今後、環境省の「TCFD提言に沿った気候リスク・機会のシナリオ分析支援事業」にのっとり、シナリオ分析を進め、TCFD提言に沿って、ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標に関する気候関連の財務情報開示を実施してまいります。



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。2020年度は、廃棄物処理業者である(株)要興業に講師を依頼し、グループ内の廃棄物処理の実務担当者に向けたオンライン法令説明会を開催しました。2021年度も、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計画し、法令遵守を徹底してまいります。

2020年度に開催した環境法令説明会

廃棄物処理法説明会	受講者
基礎編	60名
応用編	49名
現地確認編	69名

VOICE



(株)要興業 経営企画室 次長
西野 善一郎 様

貴社グループが開催する廃棄物処理法説明会のメインの講師を務めさせていただいております。複雑で難解な廃棄物処理法ですが、よりわかりやすく伝えてほしいという事務局さまの強い要望と、受講される皆さまの学ぶことへの熱意にお応えすることにより、回を重ねるごとに講師として気づかされることも多い貴重な機会となっております。

2020年度はオンラインでの説明会開催となりいろいろと危惧しましたが、充実したオンライン環境と皆さまの変わらぬ熱意で例年通りに終えることができました。説明会を通して、貴社グループによる循環型社会の構築に向けた強い意志を感じております。今後もその実現のため、全力で支援させていただきたいと思っております。

取締役・監査役・執行役員 (2021年6月24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(71歳)
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(63歳)
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：100%(17回/17回)



取締役
栗山 治

生年月日 1959年1月28日(62歳)
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(61歳)
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%(17回/17回)



取締役
武田 信一郎

生年月日 1959年11月24日(61歳)
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：100%(14回/14回)



社外取締役
中部 由郎

生年月日 1958年4月11日(63歳)
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：100%(17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もとづき、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ものと判断し、引き続き社外取締役としています。



社外取締役
飯村 北

生年月日 1953年4月14日(68歳)
1986年4月 弁護士登録
1986年4月 橋田・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(現株式会社ヤマダホールディングス)社外監査役(現)
2020年1月 名取法律事務所入所
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)
2020年12月 ITN法律事務所設立
2020年12月 同所エグゼクティブ・パートナー弁護士(現)
取締役会出席状況：94%(16回/17回)



社外取締役
八丁地 園子

生年月日 1950年1月15日(71歳)
1972年4月 株式会社日本興業銀行入行
2011年3月 藤田観光株式会社
常務取締役 兼 常務執行役員
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 株式会社グイセル 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
取締役会出席状況：94%(16回/17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もとづき、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ことを期待し、引き続き社外取締役としています。

監査役



社外監査役
清水 裕之

生年月日 1958年2月10日(63歳)
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・アップルプ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、社外監査役としています。



社外監査役
綾 隆介

生年月日 1960年5月20日(61歳)
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
取締役兼執行役員常務
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%(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、社外監査役としています。



監査役
田部 浩之

生年月日 1961年5月21日(60歳)
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：100%(14回/14回)



社外監査役
兼山 嘉人

生年月日 1959年8月16日(61歳)
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、社外監査役としています。



社外監査役
奥田 かつ枝

生年月日 1963年12月28日(57歳)
1986年4月 三菱信託銀行株式会社入社
1997年9月 株式会社緒方不動産鑑定事務所入所
2000年11月 同社取締役(現)
2006年4月 東京地方裁判所民事調停委員(現)
2009年4月 明治大学専門職大学院グローバルビジ
ネス 研究科兼任講師(現)
2012年11月 イオン・リートマネジメント株式会社
投資委員会外部委員(現)
2017年11月 株式会社九段緒方ホールディングス
代表取締役社長(現)
2018年3月 ケネディクス・レジデンシャル・ネクスト投資
法人執行役員(現)
2018年6月 株式会社セレスポ社外監査役(現)
2018年7月 株式会社九段都市鑑定代表取締役(現)
2021年4月 東京民事調停協会連合会副会長(現)
2021年6月 当社社外監査役(現)
取締役会出席状況：新任
選任理由：主に不動産鑑定業務を通じて豊富な経験と優れた見識を有し、また複数の企業で培われた会社経営の知見を有することから、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、社外監査役としています。

執行役員 (2021年6月24日現在)

社長	池見 賢	漁業ユニット長、水産資源セグメント統括
専務執行役員	栗山 治	加工セグメント・事業支援部門統括、各工場
専務執行役員	半澤 貞彦	物流ユニット長、コーポレート部門統括
常務執行役員	武田 信一郎	事業企画部
常務執行役員	渡辺 毅	化成ユニット長
常務執行役員	昌子 有	加工セグメント副担当、情報システム部、品質保証部、お客様相談センター、ロジスティクス部
常務執行役員	小門 賢一	養殖、海外 各ユニット長、水産資源セグメント副担当
常務執行役員	舟木 謙二	経営企画部、コーポレートコミュニケーション部、財務部
常務執行役員	坂本 透	家庭用加工食品ユニット長、グロッサリー事業部長、各支社(北海道、東北)
執行役員	天野 秀隆	開発部長、中央研究所
執行役員	小椋 聡	畜産ユニット長
執行役員	塩原 毅	水産商事、荷受 各ユニット長
執行役員	鯉沼 一光	家庭用冷凍食品ユニット長、広域営業部
執行役員	若宮 靖史	業務用食品ユニット長、各支社(関西、中四国、九州)
執行役員	安田 大助	法務・リスク管理部、総務部、人事部、経理部、監査部
執行役員	廣嶋 精一	関東支社長、販売統括部、中部支社
執行役員	播谷 純	ベトナム駐在
執行役員	山田 英剛	

コーポレートガバナンス・コード改訂をふまえた社外役員メッセージ

2021年6月11日、企業がより高度なガバナンスを発揮する後押しをするために、東京証券取引所および金融庁より、コーポレートガバナンス・コードおよび投資家と企業の対話ガイドラインの改訂が行われました。両者は、取締役会の機能発揮や企業の中核人材における多様性の確保、サステナビリティを巡る課題への取組みの開示などについて提言するものです。マルハニチロは改訂の趣旨を正確に理解し、社外役員と連携した上で、社外との対話を重ねることで、持続的な成長をめざしていきます。

グローバル企業として成長するために

私が役員を務める大東通商株式会社は、世界中の海域をマーケットとしながらケミカルタンカーの運航を行っています。大東通商の場合、船の所有はパナマ、オペレーターはオランダ、保守管理はインド、船員の配乗はインド、ミャンマーなど、多様な国籍の人々により事業が運営されているため、約30年かけて最適な事業システムの構築に努力してきました。

多国籍の環境ではさまざまな価値観を持った人々が集まるため、意見の相違は日々生じています。このギャップを解消し、チームとして意識を統一化するために重要な点は、役割の明確化と目標の共有だと感じています。

異なる視点の発想が相乗することでイノベーションは生まれるのであり、多様な人材が集うマルハニチロはイノベーションが生まれやすい環境です。多様な人材が活躍できる組織構築とイノベーション創発を実現し、グローバルカンパニーとして成長するため、社外において培った経営経験と知識をマルハニチロの経営に注入していきたいと考えています。

社外取締役 中部 由郎



グローバル市場を意識したリスク管理への配慮

コーポレートガバナンス・コードが指摘するように、ますます複雑化するビジネス社会において、適切なコンプライアンスの確保とリスクテイクを実行するために、内部統制を含む全社的なリスク管理体制を強化整備することがますます重要になっています。特に海外に多くの拠点を有する当社にとっては、国際社会を念頭に置いたリスク管理体制を採る必要があります。コーポレートガバナンス・コードは、本社だけでなく、子会社・関係会社までのリスク管理を強く意識するものであり、当社も、この点を十分に考慮してリスク管理体制を整備しなければなりません。リスク管理を多く扱う弁護士でもある社外取締役として、社内のリスク管理の整備状況を確認するとともに、内部監査部門とのコミュニケーションを密にして、リスク管理の整備運用状況を実質的に監督していきたいと考えています。

社外取締役 飯村 北



多様性ある取締役会の充実に貢献

当社は、今次のコーポレートガバナンス・コード改訂に際して、取締役選任にあたりスキルの開示を行うなど、取締役会の多様性確保に力を注いでおり、特に、独立社外取締役に対しては、他社での経営経験を強く期待しています。実際に3名の社外取締役は、それぞれ異なる業種、異なる立場で他社経営に関与しておりスキルの多様性という意味でバランスの取れた陣容と思われます。

私自身は、海外法人を含む4企業で(社内)取締役・執行役員を経験しました。担当は経営企画・財務畑が多く、経営陣の多様な考えにも接し、自ら経営というものをお考え学ぶ機会も多く与えられました。

これらの経験から企業にも個性があり、適切な成長シナリオはそれぞれ異なるものの、成功事例の背後には、納得感のある決断とこれを支える社内外のステークホルダーとの多様なコミュニケーションがあると確信しました。ビジネス環境激変の時代を迎え、ますます、多様なコミュニケーションは重要となります。

このような点を念頭に、社外取締役として期待される役割を果たしていきたいと考えています。

社外取締役 八丁地 園子



独立社外監査役としての使命を實踐

監査役は、株主をはじめとする多くのステークホルダーの皆さまからの負託をうけ、独立し客観的な立場から、取締役の職務の執行について意見をのべ、会社経営に対して監査を行うものと理解しています。

私は、信託銀行での業務経験を経たのち、不動産業界に軸を置きながら、公益法人における業務執行理事、事業会社の社外役員や外部委員、訴訟分野における紛争解決への寄与、国の審議会委員などを兼務し、鑑定事務所における経営を担っています。これらの過程において多面的なリスク管理、法務への関与を深めてまいりました。

当社は、多くの関係会社を有し、グローバルに展開する総合食品企業です。この強みを生かしたバリューチェーンが会社の成長の礎になると考えています。しかし、その過程では多くのリスクや対処すべき課題が不可避であり、的確な対応が必要となります。消費者の健康と生命に直接関係する食品を扱う会社であるゆえに維持すべき信頼性は高い水準におくことが求められます。当社の経営陣は多様かつ豊富な経験と知識を有する人材がそろっています。その一助となり会社の持続的成長を実現するため、多くの課題に対して意見を述べていきたいと考えています。

社外監査役 奥田 かつ枝



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ています。2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードや、社外からの要請・対話に積極的に対応し、コーポレート・ガバナンスの強化に引き続き取り組んでいきます。

コーポレート・ガバナンス体制

マルハニチロ(株)は、監査役が株主から負託され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

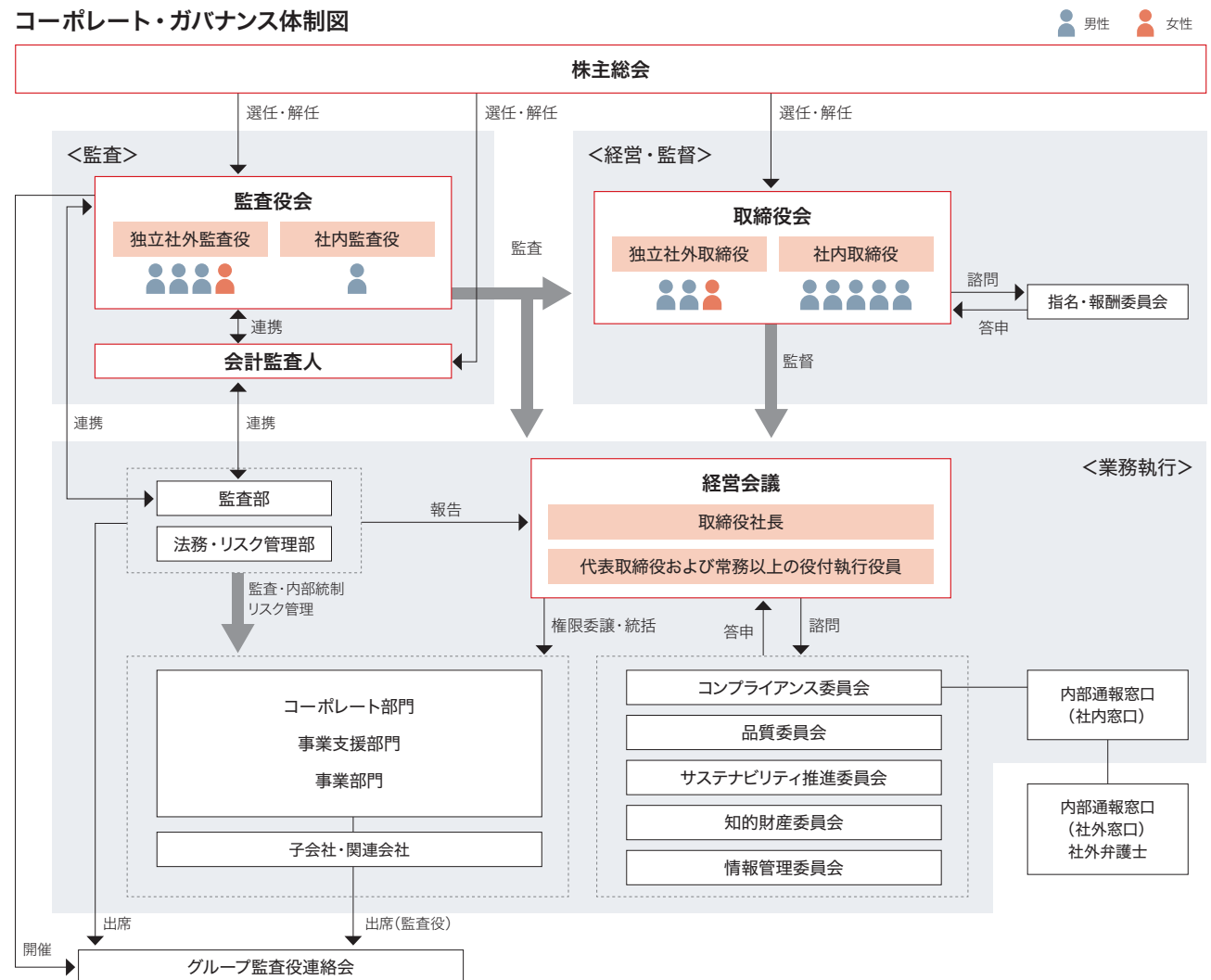
マルハニチロ(株)の取締役会は、社外取締役3名を含む8名で構成されています。執行役員制度を導入して監督と執行を分離することにより、取締役会は独立した客観的立場から、実効性の高い監督を行います。取締役会は、原則として毎月1回開催し、経営の基本方針、経営戦略、中期経

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。2021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99%、監査役100%でした。

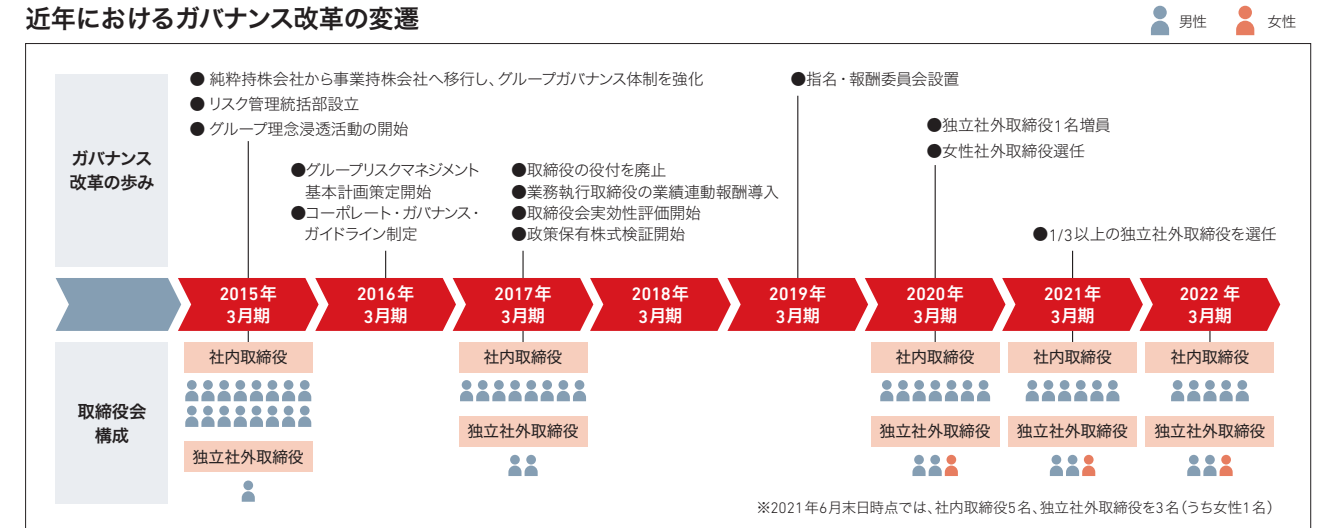
監査役会

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、定期的で開催される監査役会において、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

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



締役会を含む重要会議への出席、当社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など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などにより、取締役の業務執行について監査を行っています。2021年3月期における監査役会は7回開催され、監査役の平均出席率は100%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おり、うち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2名を選任しています。

取締役会における主な審議実績(2021年3月期)

- ・新型コロナウイルス対応について
- ・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
- ・経営リーダー人材の育成について
- ・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
- ・マルハニチロ役員報酬制度に関する基本方針について
- ・ベトナムの水産および食品の加工販売会社 (Sai Gon Foods Joint Stock Company) の株式取得について

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。同委員会では、取締役および執行役員の指名・報酬制度および水準などについて審議し、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ます。指名に関しては、2020年5月の指名・報酬委員会にて、2020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、2020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。なお、元代表取締役社長などを相談役・顧問に選任する場合も、指名・報酬委員会での審議の上、取締役会にて決定する旨、定めておりますが、現在該当者はおりません。

報酬に関しては、2020年5月の指名・報酬委員会にて、2020年7月以降の役員報酬額に係る審議を行い、2020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。2021年3月期における、指名・報酬委員会の開催回数は2020年5月および2021年2月の2回であり、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ています。

各委員会の状況

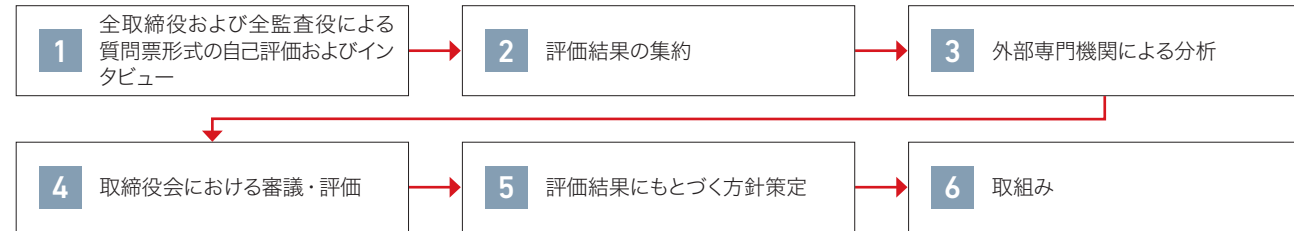
委員会名	委員長	2021年3月期開催実績
コンプライアンス委員会	代表取締役社長 池見 賢	2回
品質委員会	常務執行役員 小門 賢一	2回
サステナビリティ推進委員会	代表取締役社長 池見 賢	2回
知的財産委員会	常務執行役員 坂本 透	3回
情報管理委員会	常務執行役員 小門 賢一	2回

取締役会実効性評価

マルハニチロ(株)は、コーポレート・ガバナンス・ガイドライン第21条に定めるとおり毎年1回、各取締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。2021年3月期では、2月から3月に実施した全取締役および全監査役に対する質問票形式の自己評価およびインタビューにもとづく評価結果を踏まえ、取締役会において審議を行い、その評価にあたっては、外部専門機関の支援を受けています。

こととしています。2021年3月期では、2月から3月に実施した全取締役および全監査役に対する質問票形式の自己評価およびインタビューにもとづく評価結果を踏まえ、取締役会において審議を行い、その評価にあたっては、外部専門機関の支援を受けています。

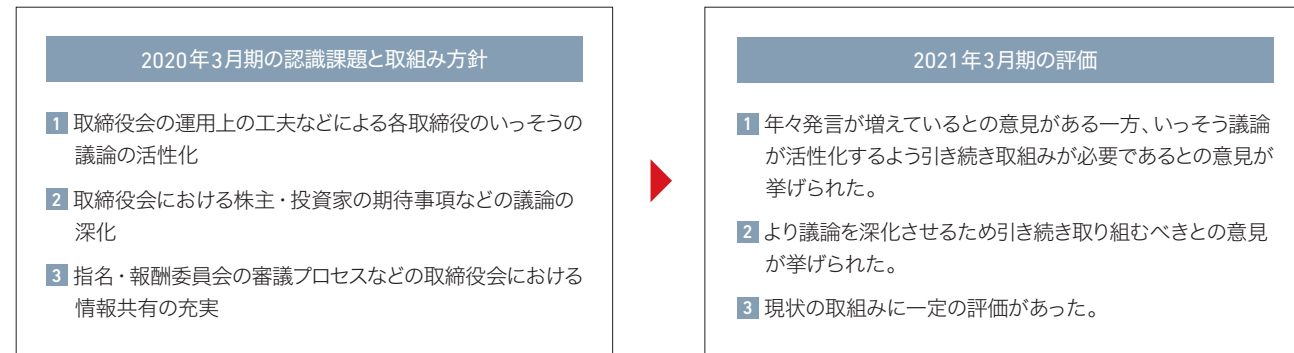
実効性評価プロセス



評価項目

- | | | |
|------------------|----------------|---------------------|
| 1 取締役会の役割・責務 | 4 取締役(会)の資質と知見 | 7 株主以外のステークホルダーへの対応 |
| 2 取締役会と経営陣の関係 | 5 取締役会における審議 | 8 前期の課題の改善状況 |
| 3 取締役会などの機関設計・構成 | 6 株主との関係・対話 | 9 指名・報酬委員会に関する意見 |

取締役会の実効性に関する分析・評価



今後に向けて

- | | |
|---------------------|--|
| 2021年3月期の認識課題と取組み方針 | <ul style="list-style-type: none"> ● 議論の活性化および充実のためのさらなる環境整備 ● 取締役のスキル・知見の定期的な検証 ● 株主・投資家の期待事項およびグループガバナンスなどに関する議論の拡充 |
|---------------------|--|

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1,000万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1,000万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

経験と専門性を備えた役員を選任

マルハニチロ(株)は、取締役会において、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に必要な役員の知識・経験・能力を明確にした「取締役会スキルマトリク

ス」を整理し、当社が必要とする豊富な経験、高い見識、高度な専門性、能力を有する人物により取締役会を構成することとしています。

役職	氏名	年齢*	独立役員	主な専門性・バックグラウンド					
				企業経営	グローバル	人事・組織	法務・リスク管理	財務・会計	金融・社会
代表取締役会長	伊藤 滋	71							
代表取締役社長	池見 賢	63							
取締役専務執行役員	栗山 治	62							
取締役専務執行役員	半澤 貞彦	61							
取締役常務執行役員	武田 信一郎	61							
社外取締役	中部 由郎	63	○						
社外取締役	飯村 北	68	○						
社外取締役	八丁地 園子	71	○						
社外監査役	清水 裕之	63	○						
社外監査役	綾 隆介	61	○						
監査役	田部 浩之	60							
社外監査役	兼山 嘉人	61	○						
社外監査役	奥田 かつ枝	57	○						

※2021年6月末時点

■ 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などの施策を講じています。また、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社外取締役も参画し、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も実施し、監査の実効性の確保に役立てています。

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 (百万円)	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	290	251	38	9
(うち社外取締役)	(27)	(27)	(-)	(3)
監査役	99	99	-	6
(うち社外監査役)	(78)	(78)	(-)	(4)
合計	389	351	38	15
(うち社外役員)	(106)	(106)	(-)	(7)

(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. 2014年1月30日開催の臨時株主総会において、取締役の報酬額は月額60百万円以内(使用人兼務取締役の使用人分の給与は含まない)、監査役の報酬額は月額10百万円以内と決議されています。当該株主総会決議に係る対象取締役の員数は13名(うち社外取締役は2名)、対象監査役の員数は5名(うち社外監査役は4名)です。

■ 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が、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います。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、株価や市場動向をふまえ、売却などの縮減を進めることとしています。検証にあたっては、配当利回り・取引の状況などの便益を個別に精査したうえで、今後の取引の考え方や戦略的な重要性などの定性的評価も勘案し総合的に判断しています。2021

当事業年度において株式数が増加した銘柄

銘柄数(銘柄)	株式数の増加に係る取得価額の合計額(百万円)	株式数の増加の理由
非上場株式	-	-
非上場株式以外の株式	13	企業グループ間取引の維持強化を目的として取得したことにより株式数が増加しています。

当事業年度において株式数が減少した銘柄

銘柄数(銘柄)	株式数の減少に係る売却価額の合計額(百万円)
非上場株式	1
非上場株式以外の株式	2

■ 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が、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などについて審議し、取締役会の決議により決定しています。2021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。

年3月期においては、2020年8月31日開催の取締役会において、政策保有株式の検証を実施しました。

■ 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。

→P.68リスクマネジメントもご覧ください。

コンプライアンス

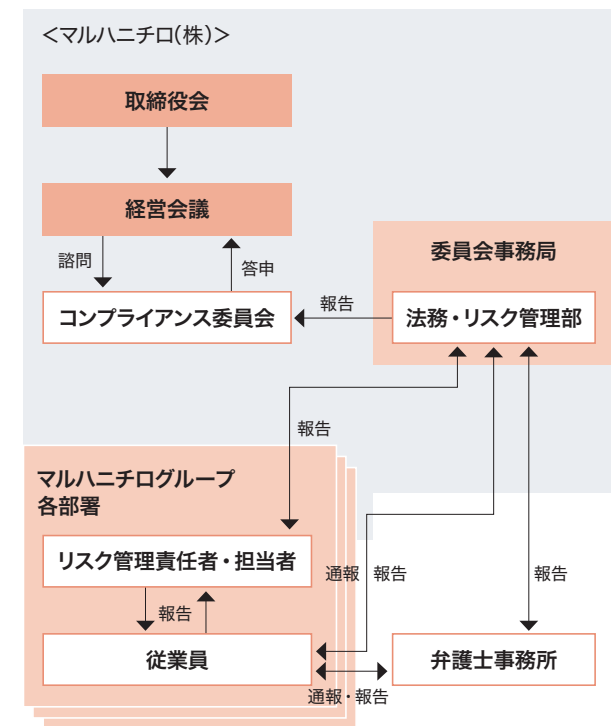
マルハニチログループは、コンプライアンスを組織および全従業員が法令遵守はもとより常にグループ理念を実践し、グループ行動指針にかなう行動をとるための意識ととらえ、サステナビリティ経営実践のための土台として、その実現に向けての体制を整えています。

■ 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導入しています。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。

匿名での通報も受け、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。2021年3月期の内部通報件数は26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、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きました。

2021年3月期は新型コロナウイルスの影響により、従来の開催方法では実施が難しいと判断し、グループ理念研修未受講のマルハニチロ(株)および国内グループ新入社員ならびに中途採用社員を対象とし、マルハニチロ(株)の武田取締役常務執行役員を講師とし、リモート形式でグループ理念研修を実施しました。

第3クール累計で約8,000名のグループ従業員が受講し、マルハニチログループの理念体系とスローガンの重要性について説明を受けました。



グループ理念研修(第3クール)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のための機能であり、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」であると考えています。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

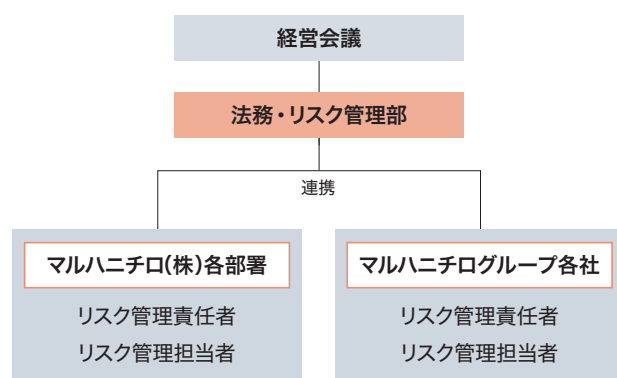
マルハニチログループでは、法務・リスク管理部を中心に、マルハニチロ(株)各部署やグループ各社のリスク管理

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、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	・規定・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 ・サイバー攻撃への対処
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 ・フードディフェンス管理教育の継続
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

※事業に関するリスクはセグメントページ(P.32-41)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。

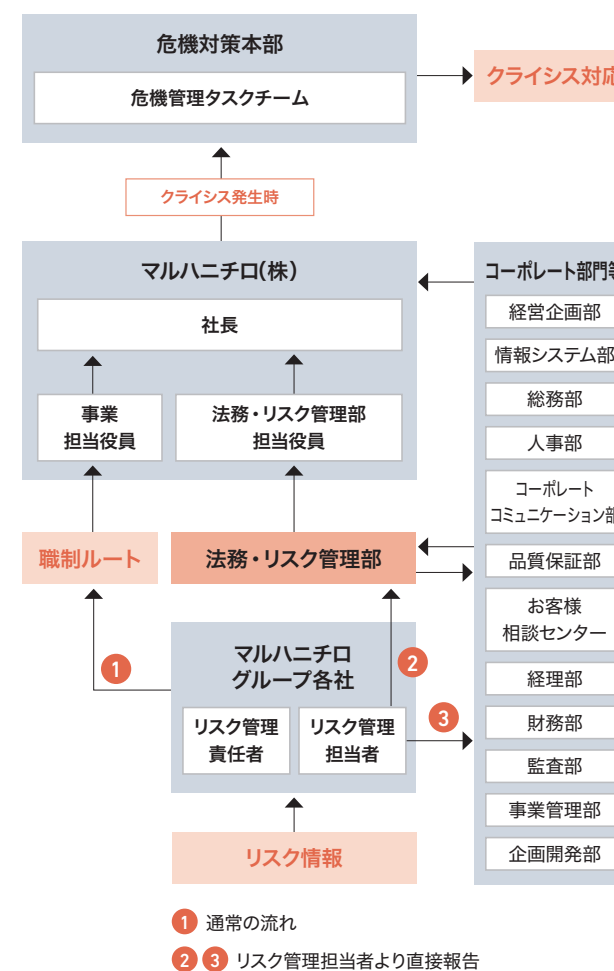
を得ています。その上で、マルハニチロ(株)各部署またはグループ各社が法務・リスク管理部による対策の進捗状況のモニタリングや支援を受けながら対策を実施していく体制が確立しており、組織的なPDCAサイクルが機能しています。

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

リスク情報の流れ



- ① 通常の流れ
- ② ③ リスク管理担当者より直接報告

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

事業継続計画(BCP)の策定

感染症対策

「マルハニチログループ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、新型インフルエンザ発生時における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たマニュアル類を整備しています。

2020年に発生した新型コロナウイルス感染症についても、対策本部を設置したうえで対応のための通達などを適宜発信しています。「3つの密」の回避、マスクの着用、手洗い、うがいなどの基本的な感染予防対策を全従業員に指示し、在宅勤務、時差勤務および執務室などの消毒など、グループ全体で感染予防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。

「安否確認システム運用テスト」を継続的に実施

マルハニチログループは地震災害や新型インフルエンザなどの緊急時に、従業員とその家族の安全確保を最優先とするとともに、業務の継続、および早期復旧を図るために、会社から個人への連絡手段を確保するためのツールとして携帯電話・固定電話のメール機能や通話機能を利用した「安否確認システム」を導入しています。「いざ」というときに、確実かつ迅速に安否確認ができるように、毎年5月と11月に「安否確認システム運用テスト」を実施しています。

なお、2019年7月には、システムへのアクセスに不都合が生じた従業員の安否について、他の社員が別途、電話や直接確認を行い、その結果を代行してシステムに登録できる機能(代行登録)を導入しています。

2019年11月の「安否確認システム運用テスト」への返信率は93.2%でしたが、2020年5月には98.6%、さらに2020年11月では99.0%に上昇しました。

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)

		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	2021年3月期
連結損益計算書											
売上高	百万円	816,121	809,789	851,708	863,784	884,811	873,295	918,820	922,468	905,204	862,585
営業利益	百万円	16,431	11,996	10,626	8,686	16,972	26,308	24,497	21,758	17,079	16,208
営業利益率	%	2.0	1.5	1.2	1.0	1.9	3.0	2.7	2.4	1.9	1.9
経常利益	百万円	14,878	13,250	13,954	11,834	17,124	27,874	27,917	25,233	19,901	18,130
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	3,385	5,448	3,191	7,219	4,097	15,446	16,102	16,695	12,537	5,778

連結貸借対照表

純資産	百万円	73,737	82,679	90,876	109,177	105,666	122,820	140,049	150,379	158,978	166,996
自己資本	百万円	61,193	69,561	77,106	88,893	85,197	100,664	115,459	125,353	132,628	142,833
自己資本比率	%	13.1	15.0	16.2	17.7	17.5	20.1	22.3	24.1	25.1	26.8
総資産	百万円	468,054	462,925	475,233	502,016	485,973	501,303	516,607	520,318	528,063	532,719
有利子負債残高	百万円	290,966	277,913	290,443	289,590	281,362	272,208	266,037	263,408	261,715	259,837

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	18,369	26,585	8,708	17,889	30,616	25,969	29,737	16,187	39,178	33,361
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 8,523	△ 11,773	△ 12,471	△ 7,087	△ 20,303	△ 11,097	△ 14,975	△ 11,854	△ 22,445	△ 11,996
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 13,149	△ 16,153	3,748	△ 10,748	△ 12,127	△ 13,618	△ 13,314	△ 7,863	△ 7,132	△ 10,812
現金及び現金同等物の期末残高	百万円	15,473	14,090	13,932	13,951	12,009	13,327	15,187	11,575	21,772	31,156

主要財務指標

ROE	%	5.6	8.3	4.4	8.7	4.7	16.6	14.9	13.9	9.7	4.2
ROA	%	3.2	2.8	3.0	2.4	3.5	5.6	5.5	4.9	3.8	3.4
D/Eレシオ	倍	4.8	4.0	3.8	3.3	3.3	2.7	2.3	2.1	2.0	1.8
1株当たり純資産	円	106.61	126.89	142.38	1,688.60	1,618.50	1,912.54	2,193.80	2,381.96	2,520.27	2,714.32
1株当たり当期純利益	円	6.38	10.62	6.18	145.51	77.83	293.44	305.95	317.24	238.24	109.81
時価ベースの自己資本比率	%	15.8	18.7	17.7	17.8	22.7	35.4	34.6	40.1	22.5	25.9
C/F対有利子負債比率	年	15.8	10.5	33.4	16.2	9.2	10.5	8.9	16.3	6.7	7.8
インタレスト・カバレッジ・レシオ	倍	4.9	8.2	2.8	6.9	11.5	13.3	16.9	9.0	22.4	22.1
設備投資額	百万円	13,688	12,369	15,137	16,310	21,007	19,872	17,818	20,108	25,075	25,356
減価償却費	百万円	13,654	13,455	13,161	13,614	14,603	13,962	14,686	14,930	15,190	16,166

※1 2012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、当該会計基準等を選定して適用した後の金額です。

従業員数(連結)	名	12,554	12,335	12,110	11,803	11,258	11,237	10,938	11,276	11,107	13,117
従業員数(単体)	名	124	115	108	1,584	1,554	1,540	1,538	1,578	1,614	1,661
男性	名	99	95	87	1,285	1,258	1,253	1,245	1,248	1,257	1,262
女性	名	25	20	21	299	296	287	293	330	357	399
女性比率	%	20	17	19	19	19	19	19	21	22	24
社外取締役比率	%	17	20	20	11	12	20	20	20	30	33

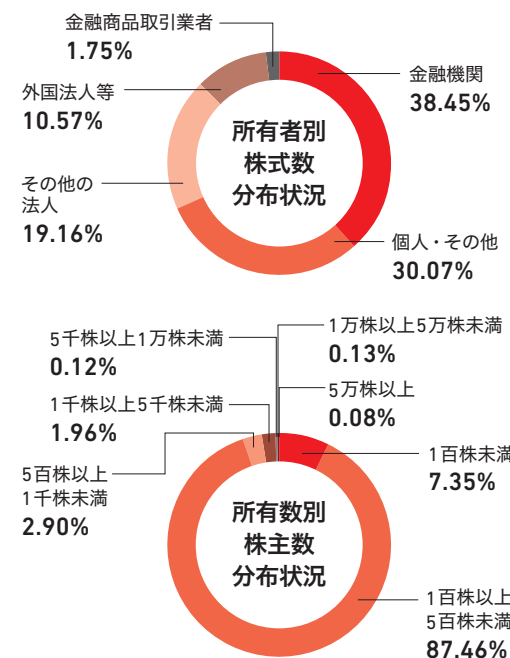
株式情報 (2021年3月31日現在)

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	52,623,532株 (自己株式33,378株を除く)
株主数	95,895名

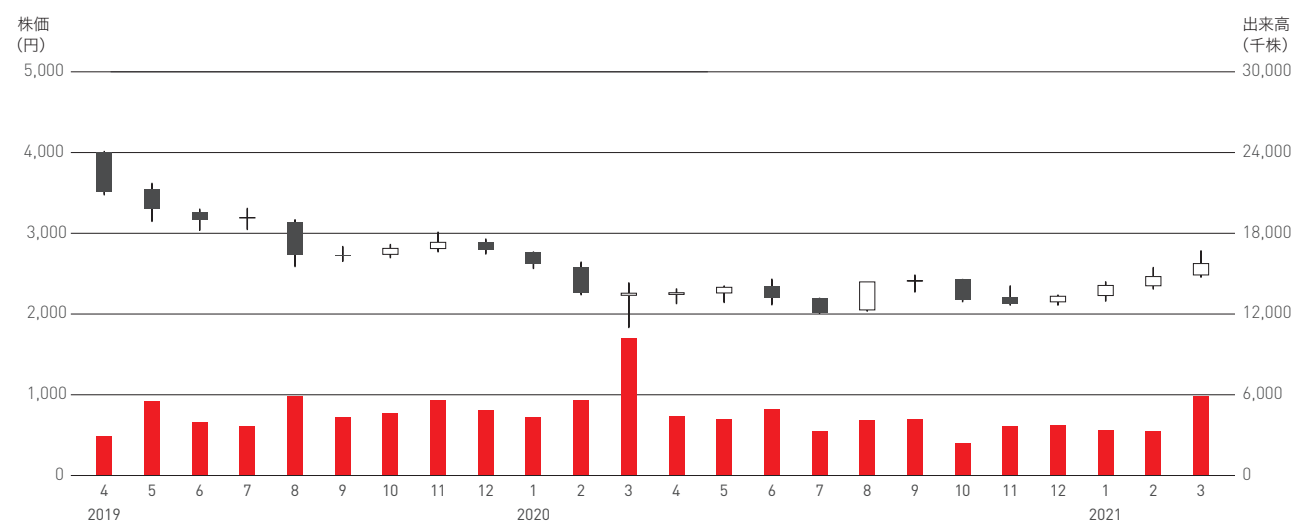
大株主の状況

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)	4,983	9.47
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,833	5.38
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	915	1.74
OUGホールディングス株式会社	846	1.61
日本生命保険相互会社	739	1.41
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	651	1.24
株式会社山口銀行	635	1.21

(注) 1. 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しています。
2. 持株比率は、発行済株式総数から自己株式(33,378株)を控除して計算しています。



株価と出来高の推移



社外からの評価

健康経営優良法人ホワイト500 2021 | MSCI日本株女性活躍指数(WIN) | DBJ健康経営格付 | SOMPOサステナビリティ・インデックス

2021 健康経営優良法人 Health and productivity ホワイト500 | 2021 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN) | DBJ健康格付 2020 | 2021 Sompo Sustainability Index

MSCI日本株女性活躍指数 免責事項：
マルハニチロ(株)のMSCIインデックスへの組み入れ、およびMSCIロゴ、商標、サービスマークまたはインデックス名の使用は、MSCIまたはその関連会社によるマルハニチロ(株)への後援、推奨、販促を企図するものではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産です。MSCIおよびMSCIインデックス名とロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。

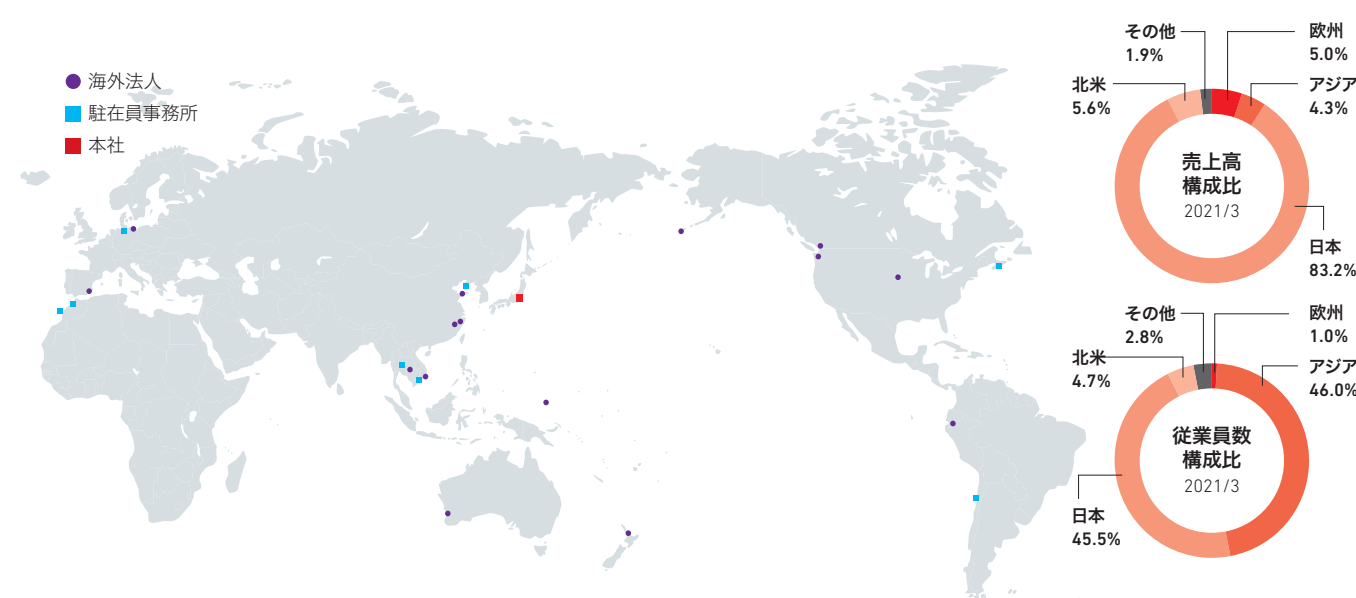
会社情報 (2021年3月31日現在)

会社名	マルハニチロ株式会社	グループ会社	149社(国内74社、海外75社)
設立	1943年3月		・連結子会社77社
本社所在地	東京都江東区豊洲3-2-20		・非連結子会社18社 (うち持分法適用会社2社)
資本金	200億円		・関連会社54社 (うち持分法適用会社23社)
従業員数	単体：1,661名 連結：13,117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
Austral Fisheries Pty Limited	千豪ドル 31,035	50.0	漁業事業
大都魚類株式会社	2,628	100.0	荷受事業
神港魚類株式会社	100	100.0	荷受事業
大東魚類株式会社	100	90.2	荷受事業
株式会社マルハ九州魚市ホールディングス	97	100.0	荷受事業
九州中央魚市株式会社	90	※ 82.7	荷受事業
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
Alyeska Seafoods, Inc.	千米ドル 940	※ 100.0	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
Kingfisher Holdings Limited	百万ポンド 119	※ 50.6	海外事業
KF Foods Limited	百万ポンド 300	※ 99.9	海外事業
Southeast Asian Packaging and Canning Limited	百万ポンド 90	※ 99.9	海外事業
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います。
2. 会社名の左に記載している□マークは、セグメント別になっています。(■水産資源セグメント、■加工セグメント、■物流セグメント)



欧州	アジア	日本	北米	その他
売上高 43,029百万円	売上高 36,896百万円	売上高 717,858百万円	売上高 48,070百万円	売上高 16,730百万円
従業員 125名	従業員 6,038名	従業員 5,970名	従業員 614名	従業員 370名