

**「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)を探索する必要があります。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