

# 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

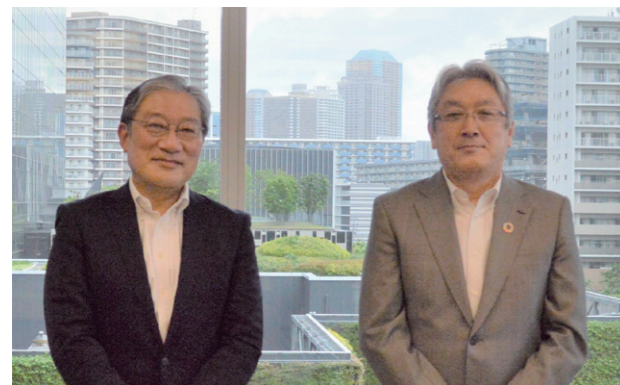
マルハニチログループは、『いまよりもっと「サステナブルな企業グループ」へ』進化していくことをめざし、「サステナビリティ長期ビジョン(2018～2027年度)」を策定しました。その長期ビジョン達成に向けて、2018年4月より「サステナビリティ中期経営計画(2018～2021年度)」をスタートさせ、重点課題(マテリアリティ)による進捗の管理を進めてきました。

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。