



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が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

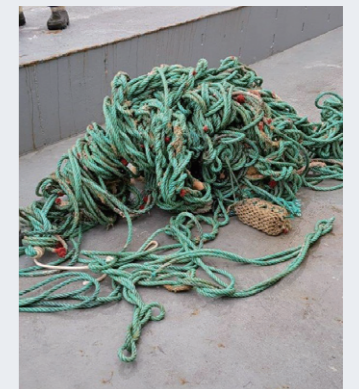
海洋保全に向けた豪漁業会社の漁具紛失防止への対応

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