

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>

# 海といのちの未来をつくる



本報告書の印刷にあたっては以下の環境配慮を行っています。

用紙



この印刷物に使用している用紙は、森を元気にするための間伐と間伐材の有効活用に役立ちます。



FSC®が定める責任ある森林管理の原則にもとづき認証された森林からの原材料とその他管理された原材料から作られたFSC認証紙を使用しています。

印刷



印刷工程で有害な廃液を出さない水なし印刷方式で印刷しています。

インク



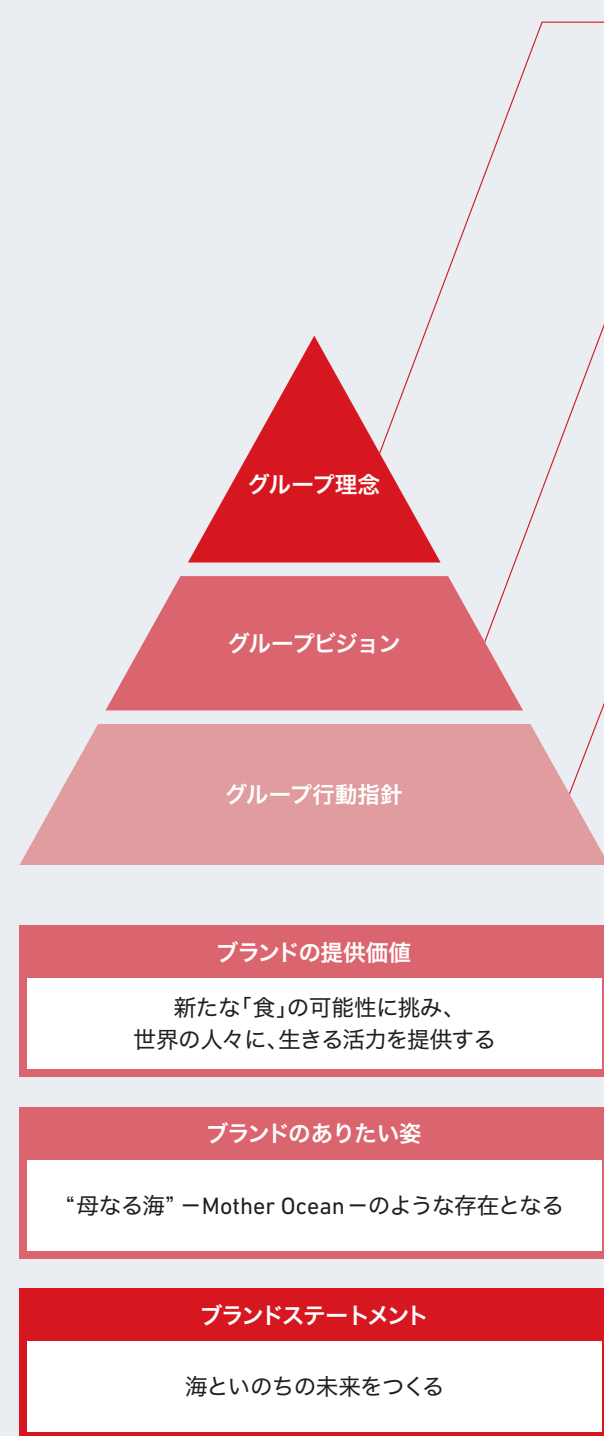
VOC (揮発性有機化合物)ゼロのインキを使用しています。



# 存在意義

グループ理念

コーポレートブランド



## 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あわせに貢献します。

## 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2022」コンセプト

マルハニチログループは、存在意義の実現に向けた長期目線の経営ビジョンを再定義し、非連続な成長のロードマップをバックキャストで描き、その具体的な道筋をつけることを目的として、2022年度を初年度とする3カ年の新グループ中期経営計画を策定しました。本冊子は、中期経営計画策定の背景、財務戦略と非財務戦略のつながりなどをステークホルダーの皆さまにお伝えし、対話の契機とすることを目的に構成しています。

- 1 経営戦略とサステナビリティの統合による事業推進
- 2 新長期経営ビジョンと中期経営計画の実現に向けた財務マネジメントの全体像
- 3 価値創造経営の実践と持続的成長のための経営基盤強化

# CONTENTS

## 存在意義

- 1 コンセプト／目次

## マルハニチログループのあゆみ

- 2 マルハニチログループのあゆみ

## トップメッセージ

- 4 トップメッセージ

## 価値創造に向けた戦略

- 12 長期経営ビジョンの再定義と新中期経営計画
- 14 課題の分析①～前中期経営計画の総括～
- 16 課題の分析②～前サステナビリティ中期経営計画の総括～
- 18 新中期経営計画「海といのちの未来をつくる MNV 2024」の考え方
- 20 価値創造プロセス～ MNVの最大化に向けて～
- 22 財務・非財務ハイライト
- 24 財務担当役員メッセージ
- 28 MNEV最大化に向けた価値創造経営の実践
- 30 成長ドライバー領域①：海外市場への展開拡大
- 31 成長ドライバー領域②：冷凍食品・介護食品
- 32 成長ドライバー領域③：ファインケミカル
- 成長ドライバー領域④：ペットフード
- 34 サステナビリティ戦略(マテリアリティ)の見直し
- 36 サステナビリティマネジメント

- 38 「海といのちの未来をつくる」サステナビリティ戦略
- 38 1：気候変動問題への取り組み
- 42 2：クリーンアップ活動"Make Sea Happy!"で海洋プラスチックごみ対策
- 44 3：水産資源の保全と持続可能な調達に向けて
- 46 4：事業活動における人権の尊重
- 48 5：健康経営の推進
- 50 持続的成長のための経営基盤強化

## 事業戦略

- 54 水産資源セグメント
- 58 加工食品セグメント
- 62 食材流通セグメント
- 66 物流セグメント

## コーポレート・ガバナンス

- 68 取締役・監査役・執行役員
- 70 コーポレート・ガバナンス座談会
- 76 コーポレート・ガバナンス
- 81 コンプライアンス
- 82 リスクマネジメント

## コーポレートデータ

- 84 11カ年データ
- 86 株式情報／会社情報

## 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の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、事業戦略の開示については、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

2021年度(2021年4月～2022年3月)  
※一部の情報については2022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「価値協創ガイドライン」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

2022年9月(次回発行予定 2023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。





## マルハニチログループのあゆみ

# 引き継がれる創業の精神

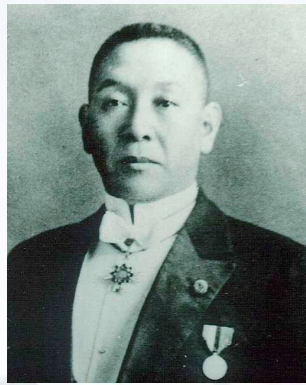
140余年におよぶ歴史の中で幾多の荒波を乗り越え、つねに新たな可能性に挑戦し続けてきたマルハとニチロ。経営統合を果たし、マルハニチロとして今、次の100年をめざして新たな時代の創造にまい進しています。その原動力は、「本物・安心・健康な『食』」の提供を通じて、人々の豊かな暮らしと社会に貢献したいという想いです。

マルハ創業者



中部 幾次郎

ニチロ創業者



堤 清六



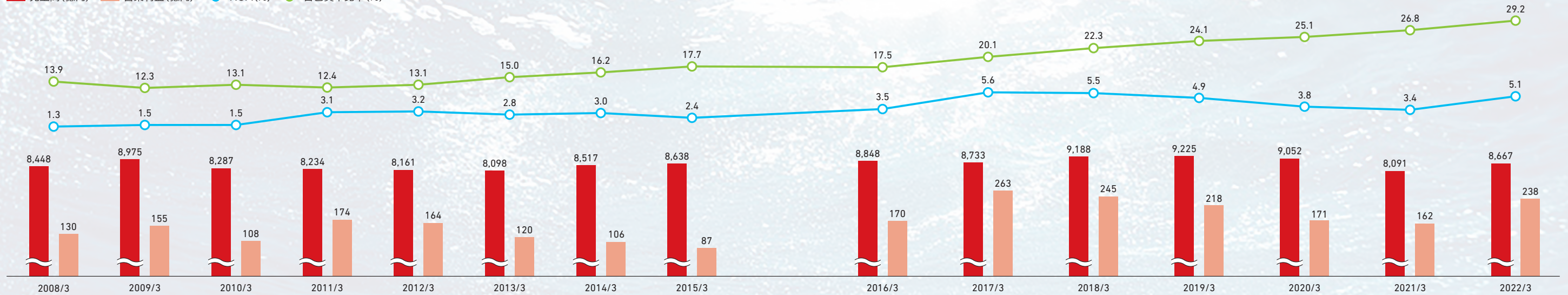
平塚 常次郎

マルハ創業者中部幾次郎の「新鮮でおいしい魚を多くの人に届けたい」という思いから、日本初の8馬力の石油発動機を取り付けた、12トンの和船型運搬船「新生丸(しんせいまる)」を建造しました。1900年当時は、押し送り船と呼ばれる、数人で櫓(ろ)をこいで進める船で魚を運んでいました。しかし、魚は新鮮なほど高く売れ、何より安全で美味です。発動機を付ければ速く、しかも大量に運べるはずと中部は考えました。中部の食を通じて社会に貢献したいという思いは、現在まで継承されているマルハニチロの理念の原点となっています。

ニチロ創業者である堤清六と平塚常次郎は、1906年にロシア沿海州・アムール川河口のブロンゲ岬で偶然出会いました。サケ事業をともに手掛けようと意気投合したふたりは資金調達に奔走し、北洋出漁のための帆船「宝寿(ほうじゅ)丸」を購入しました。しかし、当時紅サケは国内では高値で売れず、悩んだふたりは「紅サケの缶詰は外国市場でよく売れる」という発想の転換に至り、堤商會は世界有数の漁業会社へと成長します。ふたりの柔軟な発想やグローバル思考もまた、現在のマルハニチロのDNAとして脈々と受け継がれています。

### 経営統合後の業績推移

■ 売上高(億円) ■ 営業利益(億円) ○ ROA(%) ○ 自己資本比率(%)



2010  
民間企業として初めてクロマグロの完全養殖に成功



2013  
Austral Fisheries 社(豪)、Seafood Connection 社(蘭)への出資



2007  
「水産物調達力」「商品開発力」を備えた総合食品企業(株)マルハニチロホールディングスの誕生

2016  
SeaBOS<sup>®</sup> 設立当初より参画



2014  
グループ6社が統合し、マルハニチロ(株)が誕生

2018  
Maruha Nichiro Meat and Products USA 社設立

2019  
グループの水産物取扱量調査および天然水産物の資源状態調査の実施

2020  
(株)マルハニチロ 養殖技術開発センター設立

2022  
VUCA時代のための経営戦略とサステナビリティ戦略を統合した新長期経営ビジョン、新中期経営計画「海といのちの未来をつくる MNV 2024」公表

2021  
Sai Gon Food Joint Stock 社 子会社化



赤色:グローバル市場展開強化のあゆみ 青色:サステナビリティの推進

※世界水産大手企業10社(設立当時は8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2016年に設立されたグローバルなイニシアチブ





外部環境に左右されず、世界の人々に本物・安心・健康な「食」を届ける企業として、何をすべきか。経営戦略とサステナビリティを統合した中長期戦略を実践することで、持続可能な地球・社会づくりと企業価値の最大化を実現します。

マルハニチロ株式会社 代表取締役社長

池見 賢

## 前中期経営計画で顕在化した課題

### 新型コロナウイルスの感染拡大が前中期経営計画未達の大きな要因に

社長に就任した2020年度、社会の在り方自体が大きく様変わりし、まさに「人流」がストップしました。人々は未知のウイルスと対峙する生活を強いられ、行動抑制によって、外食やホテル利用の自粛、インバウンドの壊滅的減少が生じ、宴会需要なども完全に止まりました。これは、魚の販売価格の下落を誘引し、当社は非常に大きな影響を被ることとなり、2020年度は6事業体だけで68億円の赤字を計上することとなりました。前中期経営計画の前提となる2017年度においては、当該6事業体で約47億円の利益があり、前中期経営計画最終年度となる2021年度には7億円を上乗せする想定だったため、この出遅れは前中期経営計画の達成において、大きな痛手となりました。

2021年度は同じコロナ禍ではありましたが、日本においてはコロナとの共生に人々が慣れてきたことから人流が回復し、魚の販売価格が上昇しました。また、海外においては、新型コロナウイルスへの対応に日本との違いが見られ、通常に近い生活がなされていることも当社の業績回復をけん引しました。このような背景もあり、前述の6事業体における68億円の損失を2億円の利益まで回復することができましたが、当初計画では54億円の利益計上であったため、52億円の未達となりました。この未達が前中期経営計画全体における未達分の主要部分を占めることとなりました。

### 計画未達のもう1つの要因である事業構造上の課題そのものの改革に着手

このように、前中期経営計画未達の要因の1つは新型コロナウイルスの影響ではありますが、新型コロナウイルスとの共生は間違いなくグローバルベースで進んでいます。今後は単に脅威としてとらえるのではなく、多面的な見方が必要だと考えています。そして、現在の環境下でも中期目標を達成している企業も存在する事実から目を背けるべきではありません。前中期経営計画未達となったもう1つの要因は、事業構造として課題を抱える事業の存在でした。

北米アラスカの鮭鱒事業は新規生産者の参入に伴い競合が増え、原料魚が集めにくくなるなど、構造的な課題を抱えていたことから、子会社Peter Pan Seafoods社の鮭鱒事業を他社に譲渡し、同事業から撤退しました。その他では、漁業と、養殖の完全養殖において課題が顕在化しました。取引価格が上がったとはいえ、そもそもコストが高い事業構造体だったのではないかと考えています。

社会情勢の流動化が進む中、世界の人々の健康に貢献してきた当社に、今求められていることは何かを日々悩みながら、前中期経営計画の後半2年間を駆け抜けてきました。私たちは140余年にわたり『食』という人々の生活になくてはならない事業に取り組み、技術・人材・製品・ノウハウを蓄積してきました。企業としての生存競争を勝ち抜く環境は整っており、前中期経営計画で見えた課題を見据えて、リスタートします。

前中期経営計画の総括  
→P.14-15



## VUCAを見据えた長期経営ビジョンの再定義

### 魚そのものの価値を高め、健康価値創造企業に進化するために 長期経営ビジョンを再定義

前中期経営計画達成の阻害要因となった課題の1つである、事業構造上の課題を抱える事業の存在について、そもそもなぜ課題が出てきたのだろうかと深く掘り下げることによって、会社として取り組みました。その検討の中で、我々は現在の事業継続ありきで良いのだろうかとの結論に至りました。

各部門の事業責任者は課題の認識はあったはずですが、会社として課題への向き合い方に真剣度が足りなかったのではないかと考えました。アメリカで金利上昇期に入ったとはいえ、日本では低金利で資金調達が比較的容易ですが、この状況がいつまでも続くかは不透明で、まさにVUCA<sup>※</sup>です。限られた経営資源の中で、適切な分野に資金を投入して、収益化が見込めない分野から撤退するかを日々明確にしていかなければ、企業価値向上と持続的な成長は実現できません。そのためには、我々の存在意義を明確にし、長期視点の経営ビジョンを再定義することが必要だと判断しました。

直近では、世界中でさまざまな物価の上昇が認められていますが、消費者の所得は、値上げ分に耐えうるほど増加しているかと言えば、正直疑問符が付きまします。特に日本における国民所得は20年以上同水準で推移しています。高くても買いたいと感じてもらえる「価値あるもの」を提供していかなければならないのです。我々は「総合食品企業としてグローバルにマルハニチロブランドの提供価値を高め、お客さまの健康価値創造に貢献する」ことが必要だと強く認識しています。

※VUCA: Volatility (変動性)・  
Uncertainty (不確実性)・  
Complexity (複雑性)・  
Ambiguity (曖昧性)の頭文字を取った造語。社会やビジネスにとって、未来の予測が難しくなる状況のことを意味する。

長期経営ビジョンの再定義と新中期経営計画  
→P.12-13



新長期経営ビジョンでは、冷凍食品や介護食品への決意も言及しています。現在の生活様式に適する製品を届けるための1つの「解」が冷凍食品です。公衆衛生の観点から買い物の回数が減るのであれば、保存性が高く、単身や個食対応にも適応できる冷凍食品のニーズはさらに高まります。超高齢社会がさらに進んだ場合、介護食品を含めた高齢者向けの食も重要となります。また、魚そのものは昔からの健康食であり、DHAやEPAのサプリメントの製品化も進んでいますが、当社はそもそもの前提として、魚の価値をもっともっと見直そうという「SAKANA X(サカナクロス)<sup>※</sup>」という考え方を推進しています。魚そのものが健康食品であり、すべての人々の健康のために必要とするものだとの考え方を広めることは、新長期経営ビジョンで掲げる「健康価値創造」につながる取組みだと考えています。

### 我々の強みを問い直し、持続的にバリューチェーンを強化することで サステナブル経営を実現

漁業と養殖は我々の強みが特に生かせる領域です。ここでは自社がどの水産資源に強みがあるのかを認識し、その強みを最大限に活用する視点が重要であり、自らが資源に影響を持つようになると、さまざまなオプションが可能になります。日本で消費が悪化すれば海外販売を促進する、逆に海外なら高値で流通できるが、日本における供給責任のためにあえて戦略的に日本に持ってくるという選択性など、オプションを我々が日々持つことが可能となります。世界的に需要の高まる水産資源を押さえることができれば、まさに勝ちゲームになるのです。

しかし、天然資源を配慮なく獲り続けることは不可能です。これからは水産物の恵みを享受しつつ、次世代に向けて適切に管理された水産資源を提供し続けなければいけません。天然資源だけでなく、養殖にはまだまだ技術的な問題が存在していますが、海とともに生きてきた当社ができることは数多くあります。たとえばサーモンの陸上養殖について、他企業と一緒にチャレンジを開始しました。陸上養殖は難しい領域ですが、当社だけではなく、多岐にわたる事業を手掛ける三菱商事(株)と協力することで、サーモンの持続可能で安定的かつ効率的な生産体制の構築をめざしてまいります。

先行き不透明なVUCAの環境下で、今後エネルギー問題や保護主義的な政策が高まるリスクもあります。そのような環境下においてもグローバルな水産資源アクセスを有し、安定的に水産資源を供給できることが我々の強みです。たとえばスケトウダラであれば、我々はアラスカの資源を利用する権利を、世界でもっとも高いシェアで有しております。2022年はこのシェアをさらに5ポイント追加する権利を取得しており、強みとして間違いなく今後に生かせるはずでです。

我々が積み上げてきた歴史、ノウハウ、ネットワークが最大限生かされ、水産資源への影響力に帰結しているものであり、今後さらに強化すべく、新長期経営ビジョンに「持続的なバリューチェーンを強化」と明示しています。

海とともに生きてきた我々にとって、魚が獲れなくなることが最大の危機です。資源管理の問題も、気候変動もすべて関連します。獲れる場所に獲るものがなくなることが最大のリスクであり、天然だろうが、養殖だろうが変わりありません。企業価値を高め、サステナブルな経営を実践するためには、水産に限らず、資源を永続的に守り続けることが重要です。単純に水産物の取扱量を増やすだけではなく、環境社会と平仄を合わせた経営が必須であり、経済価値・社会価値・環境価値を統合的に高めていきます。

※マルハニチロが未来の暮らしと社会のために、魚の多様な価値を発信し可能性に挑むアクション

三菱商事(株)と  
共同でサーモンの  
陸上養殖事業を推進  
→P.51

水産資源の保全と  
持続可能な調達に  
向けて  
→P.44-45



## 新中期経営計画のMNV最大化に向けた課題と展望

### サステナビリティ視点の強化と事業ポートフォリオ経営の実践により 旧来にとられない価値創造経営に挑戦

企業として、存続し生き残るためには、思い切った撤退、既存の仕組みを変えるリモデリングの視点も重要です。限られた経営資源をふまえて、どこに資本を投下すれば全体最適を実現でき、いかにして価値創造を実現するかを常に意識した経営を行うこと、これが今回の新中期経営計画の骨子です。「価値創造経営」をめざすことを宣言していますが、これは、マルハニチロがめざす価値(MNV:Maruha Nichiro Value)の最大化です。ガバナンスを土台にして、経済価値・社会価値・環境価値を統合的に考えることでそれぞれの価値を高めて、マルハニチロ全体の価値(MNV)を高めていくという考え方です。

今回、MNVを導入しましたが、サステナビリティ視点の強化も根底にある考え方の1つです。前中期経営計画時からサステナビリティ視点は重視していましたが、時間軸が長く、公表する目標値は踏み込んだ指標ではありませんでした。今回社内外に自信を持って公表できるようにしなければいけないと考え、サステナビリティと経営戦略の統合を強く意識して、設計を進めました。

もう1つの視点は、事業ポートフォリオ経営の実践です。最終的にはROIC経営に昇華させる予定ですが、その過程で事業の収益性については、これまでの当たり前は当たり前ではない、という考え方で、経営層として厳しく見ていかなければなりません。不透明な世の中で勝ち抜くためには、自分たちの有形・無形資産はすべて活用し、無駄は無駄として削り落とすぐらいの覚悟と勇気を持ってやらなければなりません。事業ポートフォリオの実践はMNVの最大化につながる重要な考え方です。

他方、MNV最大化に向けたリスクは、我々従業員一人ひとりの考え方だと思います。経営統合から15年経ちますが、2027年度目標は統合当時の目標と同じ水準である、営業利益310億円超です。いまだにこの水準にとどまっている現実はなぜか、我々は企業価値を高める最大限の努力をしてきたのか、その事実を考えるとMNVの導入は簡単に進むとは思っていません。時間をかけてでも新中期経営計画期間中にマネジメント層が自ら理解した上で、すべての従業員にMNVを浸透させること、従業員それぞれがこの意味を真に理解することが必要不可欠です。したがって、MNV、ひいてはROIC経営の導入は次期中期経営計画期間において本格稼働する、と定めているのです。

マルハニチロは、経営統合により2つの会社と一緒にになりましたが、機能的には、もう少し強みを掛け合わせなければなりません。その余地もまだあると考えています。まずは社内の資産を最大限活用する一方、今までのやり方が本当に最善かを自問自答することが重要です。2007年のマルハとニチロの統合、2014年のグループ6社統合を経て、現在の形となりましたが、水産事業や食品事業はまだ別々な動きをしていました。生活様式が変化する中、健康に配慮した水産物が入った冷凍食品を商品化するとなれば、水産・食品の枠組みを超えてバリューチェーンの強みを生かせるはず。自らの強みを再精査し、強みを最大限生かすことをめざして、新中期経営計画の開始に合わせてユニットの再編成にも取り組んでいます。

価値創造プロセス  
→P.20-21

財務担当役員  
メッセージ  
→P.24-27



## サステナビリティ戦略の実行

### 社会・環境の変化に応じてマテリアリティを見直し、取組みを推進

前中期経営計画策定時点において、会社としてサステナビリティに正面から取り組まなければならないと判断し、マテリアリティを策定しました。しかし、気候変動問題が引き起こす事業上のリスク、限られた水産資源、バリューチェーン上における人権問題への配慮など、我々自身のサステナビリティに対するスピード感が変わってきたため、マテリアリティの見直しを行うこととしました。

また、中長期視点であるべき姿を定めることは重要ですが、会社としての取組みのスピード感を中長期に置いている場合ではないということもマテリアリティ見直しに至った理由です。我々はまさに今現在水産資源の減少に直面しているのです。サンマの水揚げ量が減少する、サケが遡上してこない、このような現実を目の当たりにしていれば、中長期的な課題だと鷹揚に構えていられないのです。

まずは、正確な現状を把握する必要があるとの課題認識から水産資源調査などに取り組んできましたが、今後のステップはサプライチェーンマネジメントの強化です。2020年度はサプライヤー1,097社に対しサプライヤーガイドラインへの遵守状況の調査を実施してきましたが、コーポレートブランドを維持、高めるためには、サプライヤーの中でも、マルハニチロブランド製品を製造する認定工場の存在は重要です。認定工場を中心にサプライチェーンと協力しながら、社会のためにも、我々自身のためにもサプライチェーン全体で社会価値の向上につなげていきます。

サステナビリティ戦略  
(マテリアリティ)を見直し  
→P.34-35

水産資源の保全と  
持続可能な調達に  
向けて  
→P.44-45

事業活動における  
人権の尊重  
→P.46-47



### 社外取締役もマテリアリティの見直しや進捗管理に関与

今回のマテリアリティの見直しには社外取締役の方々も参画し、問題点を共有しましたが、それぞれの知見・経験を生かした提言や意見が寄せられ、有意義な機会となりました。社外取締役の方々はサステナビリティ推進委員会のオブザーバーも務めていただいているため、当社のサステナビリティリスクなどの共有は必要不可欠です。今後、当社の若手メンバーとの接点が増えてくるものと考えていますが、マテリアリティ見直しへの関与など、取締役会以外の機会を増やすことが、今後さまざまな場面で当社内にプラスの影響をもたらすものと考えています。

今後は見直したマテリアリティの実践が重要になってきます。マテリアリティの実践はマテリアリティごとにスピード感が異なりますが、それぞれ策定したKPIによる進捗管理を進めることで、全社一丸となって取り組んでいきます。

📄  
コーポレート・ガバナンス座談会  
→P.70-75

📄  
サステナビリティマネジメント  
→P.36-37

## 価値創造企業として成長する組織をめざして

### 主役となる従業員一人ひとりに戦略を「腹落ち」してもらおうことこそがマネジメント層の最大のミッション

今後世界一の水産会社としての地位を確立し、3つの価値の最大化をめざすためには、我々経営層が直面している課題を丁寧に、すべての従業員に伝えていくことが重要です。いくら資本効率だ、水産資源の保護だと言われても、それぞれの立場で職務に従事する従業員は自部署の目標を実行することなどで必死であり、自らの業務と直結しないと判断してしまうことも十分ありえるはずで

す。あくまで一例ですが、私は全従業員に株主になるくらいの気持ちで業務に取り組んでもらいたいと思っています。想いをともにする同僚と一緒に仕事をして自身が成長し、企業価値を高め、それが自らの資産を増やすことになる。従業員と会社が一体となって成長していく考え方を従業員と共有したいと思っています。

今後の経営判断の中で、自らが想いを込めて手掛けてきた事業から撤退することもありえるかもしれません。ゆえに、マネジメント層は戦略の浸透を十分な時間をかけてやらなければなりません。そして、「時間をかけること」がゴールではなく、「腹落ちしてもらおうこと」がゴールなのです。これは社外に対しても同様です。資源管理をやっていますと言っても、取組みの意義、具体的にいかにして取り組んでいるのかなどをあらゆるステークホルダーの方々が理解できるように発信していかなければならないと考えています。成長ストーリーへの共感、サプライチェーンの強化への理解、すべて丁寧な説明が基本だと考えています。

コーポレートブランド強化も新中期経営計画で強化することを打ち出していますが、こちらも社内への浸透が重要です。テレビCMを流すだけではなく、当社の従業員が「私の会社ってこんな会社だよ」と家族や友人に伝えていながら、徐々に社会に浸透させていくことと同じです。「我々はこんな会社になりたい、こういった方法で実現したいんだ」という想いを浸透させなくてはなりません。ゆえに、今年度よりすべてのユニット長を経営会議のメンバーにしました。経営が何を考えているかを現場に落とし込みをするためにどうすれば良いかを考えた時、ユニット長も経営会議のメンバーに加えることも施策



オンラインで従業員と直接対話

の1つと判断したのです。我々も覚悟を持って取り組んでいますが、ユニット長にも現場を率いるリーダーとして、覚悟を持って取り組んでもらいたいと考えています。

### DX推進基盤の強化、経営戦略と人財戦略の連動により価値創造企業として成長する組織へ

当社グループの従業員の強みは現場力であり、これは代々引き継がれてきた当社の資産です。ただ、課題は一步引いた位置から全体を俯瞰した捉え方ができるかという点ではないかと感じています。ITとDXの関係性と似ていますが、IT化を進めることが目的ではなく、ITを活用していかにDXを進めるかの段階にきています。新中期経営計画の推進項目にDXも加えた意図は、たとえば、水産と食品の枠組みを超えて、顧客起点でのニーズを分析し、ユニット間でいま必要とされている商材を共有することで、全体最適な営業体制を推進することにあります。

経営戦略と人財戦略の連動も重要な点であり、今後人事政策についても検討を進めていかなければと思っています。事業領域が広いと、専門家ばかりになっている現状をふまえて、多様な人材が活躍できる職場環境の構築も進めています。若年世代への権限移譲や女性活躍など進捗も見えてきていますが、まだまだ道半ばと認識しています。

今後の持続的成長を実現するためには、事業ポートフォリオ経営を基盤に、経済価値・社会価値・環境価値を高めていくことが重要であり、そのための経営判断を適切に行うためには、戦略への従業員の理解がカギとなります。あらゆる機会を通じて従業員への戦略の浸透を行い、理解を得た上で、世界から選ばれる健康価値創造企業として成長していきたいと考えています。これからのマルハニチロにご期待ください。引き続き、一層のご指導、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

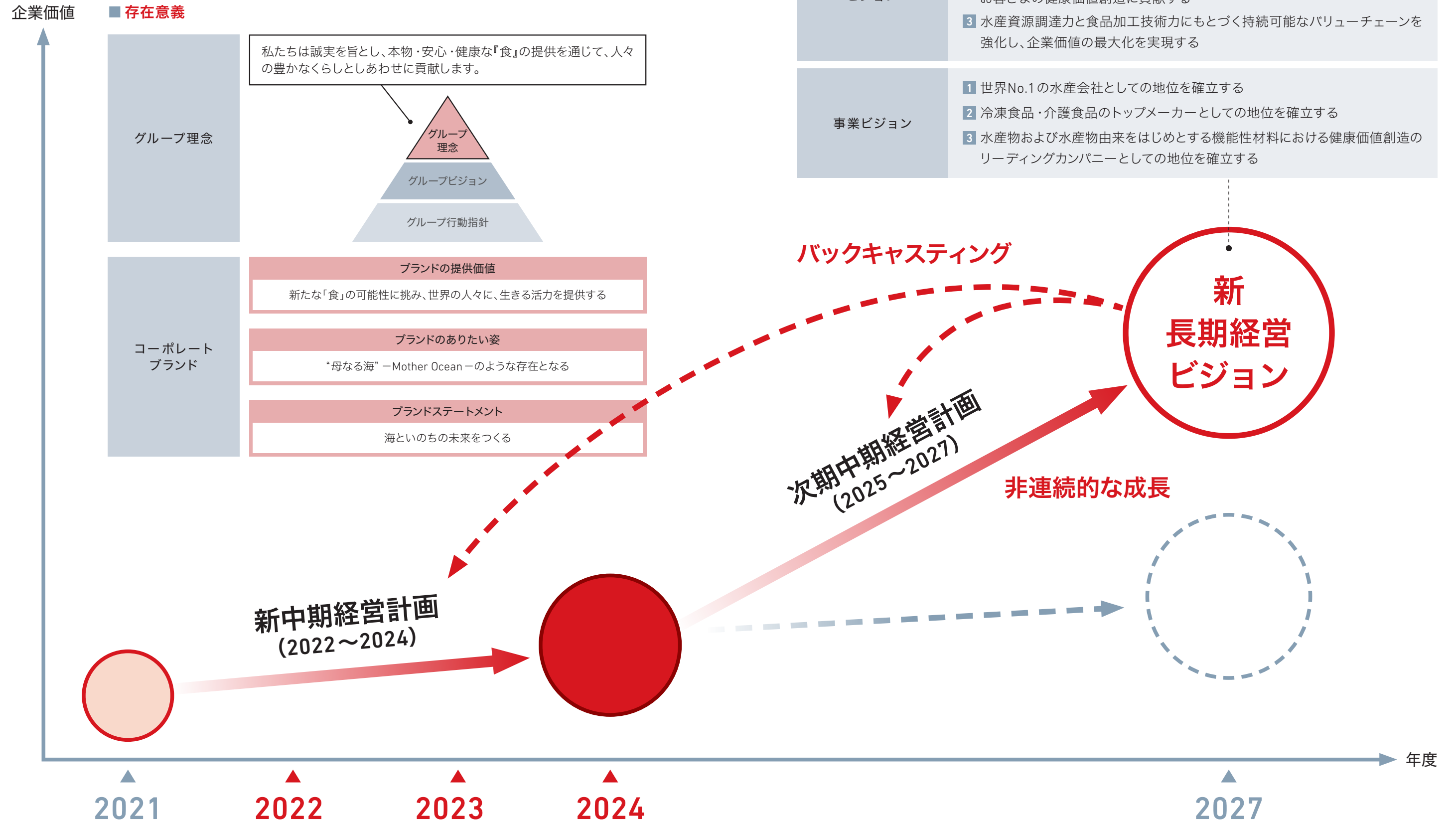
2022年9月

📄  
DX推進基盤の構築とデジタル技術の活用  
→P.52



## 長期経営ビジョンの再定義と新中期経営計画

創業から140年を超えるマルハニチログループは、さらなる持続的な成長に向け、グループの存在意義の実現に向けた長期目線の経営ビジョンを再定義しました。この新長期経営ビジョンの実現に向け、非連続な成長のロードマップをバックキャストで描き、その具体的な道筋をつける新中期経営計画を策定し、日々の事業活動に取り組んでいきます。





## 課題の分析① ～前中期経営計画の総括～

2018年度から2021年度までの4カ年を対象とする「Innovation toward 2021」では、「企業価値の向上と持続的成長」を基本方針として、「収益力のさらなる向上」「成長への取組み」「経営基盤の強化」の3つの経営戦略に取り組んできました。

### ▶ 主要定量指標の状況

新型コロナウイルスの流行は、当社グループにとってもさまざまな影響を及ぼし、ワクチン接種が進捗し流行が落ち着く局面があったものの、厳しい事業運営を余儀なくされました。また、当社グループを取り巻く環境においては、コンテナ不足や海上輸送費の上昇といったグローバルサ

プライチェーンの混乱に加え、原油価格や原材料価格高騰の影響を受け、厳しい状況となり、売上高および営業利益については、当初計画を下回る結果となりました。他方、D/Eレシオ・自己資本比率は、2017年度実績より改善し、財務基盤の強化は着実に進捗しました。

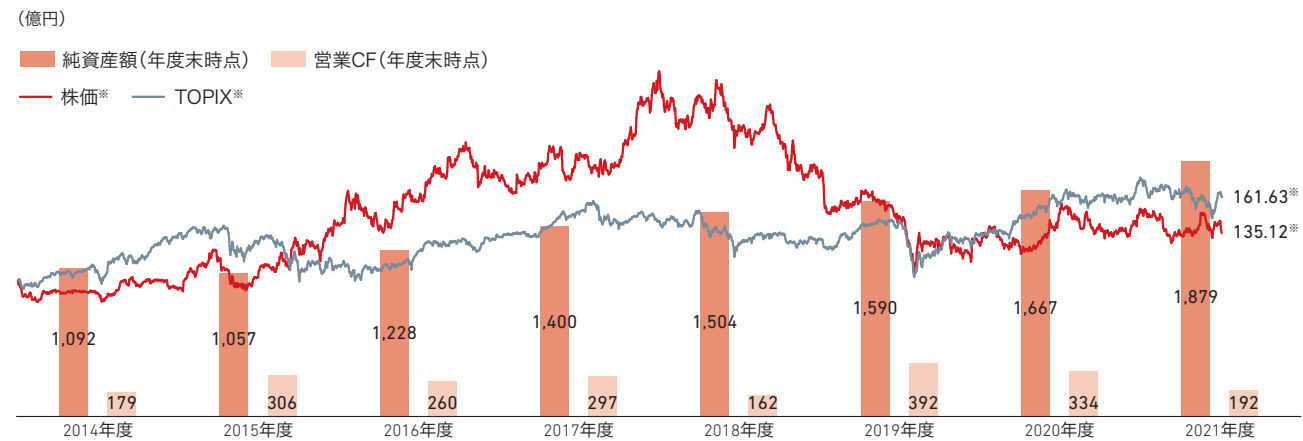
	2021年度 実績A	2021年度 中期経営計画目標B	2017年度 実績C	差異 <sup>※2</sup>	
				A-B	A-C
売上高(億円) (収益認識適用前売上高)	※1 8,667 9,213	10,000	9,188	▲787	— 25
営業利益(億円)	238	310	245	▲72	▲7
ROA	5.1%	5.7%	5.5%	▲0.6pt	▲0.4pt
D/Eレシオ	1.6倍	1.5倍	2.3倍	0.1pt	▲0.7pt
自己資本比率	29.2%	30.0%	22.3%	▲0.8pt	6.9pt

※1 収益認識適用後  
※2 売上高差異は、収益認識適用前売上高にて記載

### ▶ 株価と財務数値の推移

「Challenge toward 2017」および「Innovation toward 2021」の両中計期間において、着実な収益確保を実践することにより、純資産額および営業キャッシュ・フローは堅調に推移し、安定した財務基盤の構築が進みました。

他方、直近の株価パフォーマンスはTOPIXにアンダーパフォームしており、市場期待とのギャップを埋めるべく、市場との対話を深めた上で、収益性の向上に注力していきます。



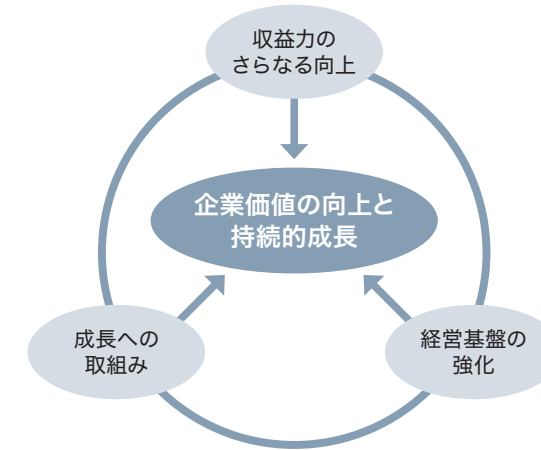
※2014年4月1日を100としたときの指数

### ▶ 前中期経営計画の基本的な考え方と総括

「Innovation toward 2021」では、「企業価値の向上と持続的成長」を基本方針として、「収益力のさらなる向上」「成長への取組み」「経営基盤の強化」の3つの経営戦略を骨子としてきました。加工食品事業における収益性向上

などが成果として挙がる一方、事業構造改革や成長ドライバー事業への戦略投資など、課題が顕在化したことも事実であり、企業価値創造シナリオをより具体化することが重要だと認識しています。

#### 前中期経営計画の基本的な考え方



#### 前中計の総括と新中計の方向性

成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>加工食品事業において、生産拠点再編や戦略投資により収益性が向上</li> <li>財務基盤強化は着実に進捗</li> </ul>
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業構造上の課題の解決</li> <li>成長ドライバー事業への戦略投資</li> <li>部門を超えたバリューチェーンのさらなる強化</li> </ul>

⇓

企業価値創造シナリオをより具体化し、  
企業価値向上と持続的成長の実現に再チャレンジ

#### 前中期経営計画(2018～2021年度)の成果と課題

	当初の戦略課題	具体的な取組み	総括
収益力のさらなる向上	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>南紀串本地区のクロマグロ養殖事業拡大</li> <li>メ口船2隻/トロール船2隻投入</li> <li>Peter Pan Seafoods事業の売却</li> <li>北米新規スクトゥダラ漁獲枠の取得</li> <li>Austral Fisheries新規漁獲枠の取得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>水産関連事業(漁業・養殖)は事業構造上の課題が顕在化し、収益向上につながらず</li> <li>部門を超えたバリューチェーンの再構築には至らず継続課題</li> </ul>
	加工食品事業における収益拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>単品管理システム導入</li> <li>生産拠点の再編</li> <li>トゼリー/レトルトの生産拠点集約</li> <li>ト下関工場フリーズドライ食品ライン拡張</li> <li>ト夕張工場閉鎖と生産拠点集約</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>製販一体の事業損益管理、生産拠点再編等により収益性向上</li> <li>コスト上昇への対応を含めた、収益拡大への取組みが継続課題</li> </ul>
成長への取組み	国内外における水産事業バリューチェーンの拡充	<ul style="list-style-type: none"> <li>大都魚類の完全子会社化</li> <li>Inlet Seafishの子会社化</li> <li>林田食品産業の子会社化</li> <li>マリンアクセスの子会社化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>加工・販売機能の取組み強化</li> <li>継続して国内外のバリューチェーン拡充が必要</li> <li>グループの総力の結集</li> </ul>
	加工食品事業生産拠点への積極的な投資を実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sai Gon Foodの子会社化</li> <li>ヤヨイサンフーズ気仙沼工場新設</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産拠点の戦略投資の実施</li> <li>計画的な生産体制の整備が必要</li> </ul>
	中長期的な成長領域への先行投資を実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>「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</li> <li>インテグリティカルチャー(株)「魚類細胞培養」の共同研究開発を開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中長期成長領域への先行投資を実施推進中</li> <li>成長ドライバー事業への戦略的な資本投下が必要</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>R&amp;I外部格付BBB+(方向性は安定的)取得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>計画未達ではあるが、D/Eレシオ、自己資本比率とも着実に進捗</li> </ul>
	研究開発力、技術力の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>開発部の新設、東京開発センター移転拡張</li> <li>マルハニチロ養殖技術開発センター設立</li> <li>水産研究・教育機構との孵化マグロ共同研究</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>研究開発・技術に関する組織・人材強化のための取組みを実施</li> <li>研究開発・保有技術の事業化に課題</li> </ul>
	人材・ブランド・ITインフラの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>ブランド統合の実施</li> <li>社内外ブランドコミュニケーションの強化</li> <li>スマートファクトリーの推進</li> <li>働き方改革および情報管理活動の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ブランド力強化に向け、社内外に向けた取組みを実施</li> <li>セキュリティ強化と働き方改革としての、業務・制度・ITインフラ整備</li> <li>業務標準化に向けた基幹システムのモダナイズは継続課題</li> </ul>



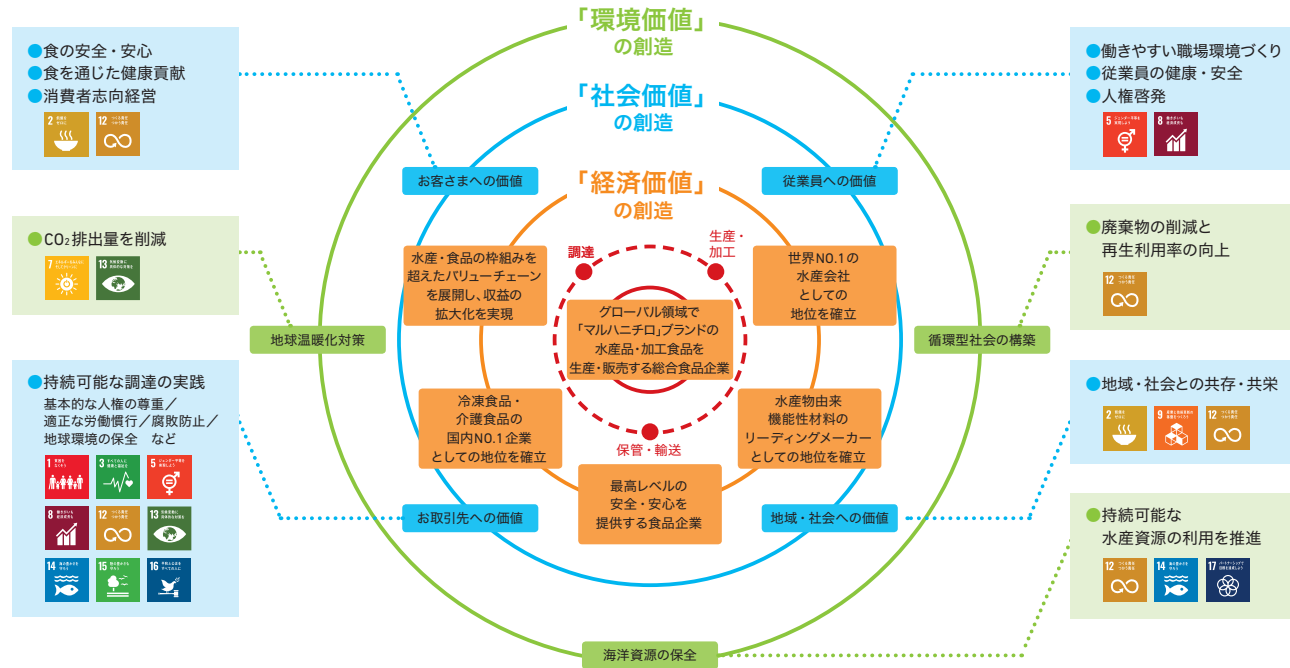
## 課題の分析② ～前サステナビリティ中期経営計画の総括～

マルハニチログループでは、いまよりもさらに「サステナブルな企業グループ」へ進化していくために、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。2018～2021年度の前サステナビリティ中期経営計画では、重点課題(マテリアリティ)を掲げて、社会・環境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めざしてきました。

### ▶ 前サステナビリティ中期経営計画の考え方

マルハニチログループは、社会、地球環境などのサステナビリティ課題への関心が世界的に高まる中、GRIスタンダードでも要求されている重点課題(マテリアリティ)を2018年に特定しました。「持続可能な地球・社会づくり」に貢献する企業グループ」をめざし、長期的な視点のもと、

「社会価値」と「環境価値」の創造が「経済価値」も生み出すことにもつながると考え、「3つの価値」の創造を基軸とする前サステナビリティ中期経営計画を2018年度よりスタートさせました。



### ▶ 前サステナビリティ中期経営計画の総括と新中期経営計画サステナビリティ戦略の方向性

前サステナビリティ中期経営計画(2018～2021年度)では、「社会価値」の創造、「環境価値」の創造において、計13項目のマテリアリティを特定し、具体的な取組みを進めることで、当社グループのサステナビリティ活動は着実に進捗しました。しかしながら、具体的な数値目標を定めた3項目のうち2項目では目標未達、数値目標を定めていなかった項目については、客観的な評価が困難な状況となりました。

これをふまえ、2022年度より開始した新中期経営計画のサステナビリティ戦略においては、各マテリアリティで明確な数値目標(KPI)を設定し、進捗確認を進めること

で、企業価値向上と持続的成長の実現に再度チャレンジしていきます。

成果	・「社会価値」の創造、「環境価値」の創造の各マテリアリティの着実な進捗
課題	・「環境価値」の数値目標KPIは3項目中2項目で目標未達

  
**経営戦略とサステナビリティをより一体化し、明確なKPI設定と進捗管理による企業価値向上と持続的成長の実現に再チャレンジ**

### 前サステナビリティ中期経営計画(2018～2021年度)の成果と課題

マテリアリティ	主な目標	具体的な取組みと総括・自己評価
お客さまへの価値	安全・安心な食の提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質PDCA活動をグループ全体で展開</li> <li>「国内協力工場品質保証会議」の継続開催</li> <li>食品安全マネジメントシステム、フードディフェンス等に関する各種研修会の実施</li> <li>フードディフェンス管理基準にもとづく適合度調査、改善指導の実施</li> <li>品質事故の未然防止、撲滅が継続課題</li> </ul> <p>★★★★☆</p>
	「消費者志向経営」の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>「消費者志向経営」の啓発研修会の継続実施</li> <li>在宅受電体制の構築</li> <li>ホームページにチャットボットの開設</li> <li>お客さまの声を活用した商品の改善・改良</li> </ul> <p>★★★★☆</p>
	「生涯健康計画」の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>「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</li> <li>ヘルス&amp;ウェルネスへの貢献</li> </ul> <p>★★★★☆</p>
従業員への価値	成長機会の提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>次世代リーダー育成</li> <li>グローバル人材育成の加速</li> <li>人材育成スキームのリニューアル</li> </ul> <p>★★★★☆</p>
	安全で働きやすい職場づくりの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul> <p>★★★★☆</p>
	ダイバーシティの推進と働き方改革の実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダイバーシティ経営、働き方改革に対する意識の向上</li> <li>女性管理職比率の改善</li> <li>ワークライフバランスの改善</li> <li>多様な働き方の受容</li> </ul> <p>★★★★☆</p>
	健康経営の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康診断受診率100%達成、ストレスチェック受診率90%以上を達成</li> <li>日本政策投資銀行「DB健康経営格付」3年連続最高ランクの格付取得</li> <li>「健康経営優良法人(ホワイト500)」に4年連続選定</li> <li>「健康経営銘柄2022」に選定</li> </ul> <p>★★★★★</p>
	人権の啓発推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ人権方針の策定・公開とグループ内人権研修の実施</li> <li>サプライチェーンの人権デューデリジェンスの取り組み開始</li> <li>グループ内およびサプライチェーンで人権デューデリジェンスの継続実施が課題</li> </ul> <p>★★★★☆</p>
	お取引先への価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>「調達基本方針」、「サプライヤーガイドライン」、「腐敗防止宣言」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</li> </ul> <p>★★★★☆</p>
地域社会への価値	地域社会との共存・共栄	<ul style="list-style-type: none"> <li>食の大切さを伝え、健康に貢献</li> <li>未来につなげる自然環境の保全</li> <li>地域社会の発展への貢献</li> </ul> <p>★★★★☆</p>
	地球温暖化対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>2021年までにCO<sub>2</sub>排出量を売上高原単位で2017年度比4%以上削減</li> </ul> <p>★★☆☆☆</p>
	循環型社会の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>2021年度までに廃棄物排出量を売上高原単位で2017年度比4%以上削減</li> <li>2021年度までに廃棄物等の再生利用率99%をめざす</li> </ul> <p>★★★★☆</p>
「環境価値」の創造	海洋資源の保全	<ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能な漁業・養殖認証の取得を推進</li> <li>IUU(違法、無報告、無規制)漁業廃絶への取組みを強化</li> <li>環境配慮型養殖技術への取組みを推進</li> </ul> <p>★★★★☆</p>
	地域社会への価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>シェフ直伝親子料理教室、MSC・ASC認証水産物を使った料理教室の実施</li> <li>海岸清掃活動「Make Sea Happy!」を国内の複数事業所で実施</li> <li>アマモ場再生活動(花枝採取、播種)の実施</li> <li>医療従事者/NPO法人/フードバンクへの食材の寄付寄贈</li> </ul> <p>★★★★☆</p>



# 新中期経営計画「海といのちの未来をつくる MNV 2024」の考え方

## ▶ 基本的な考え方

新中期経営計画の策定に先立ち、前中期経営計画の成果と課題をさまざまな視点で精査し、長期経営ビジョンを再定義しました。再定義した新長期経営ビジョンの実現に向けて、非連続な成長のロードマップをバックキャストで描きながら、企業価値を創造するためのシナリオ

を具体化した新中期経営計画を策定しました。新中期経営計画は企業価値の向上と持続的成長の実現を目的とし「経営戦略とサステナビリティの統合」「価値創造経営の実践」「持続的成長のための経営基盤強化」に取り組んでいきます。

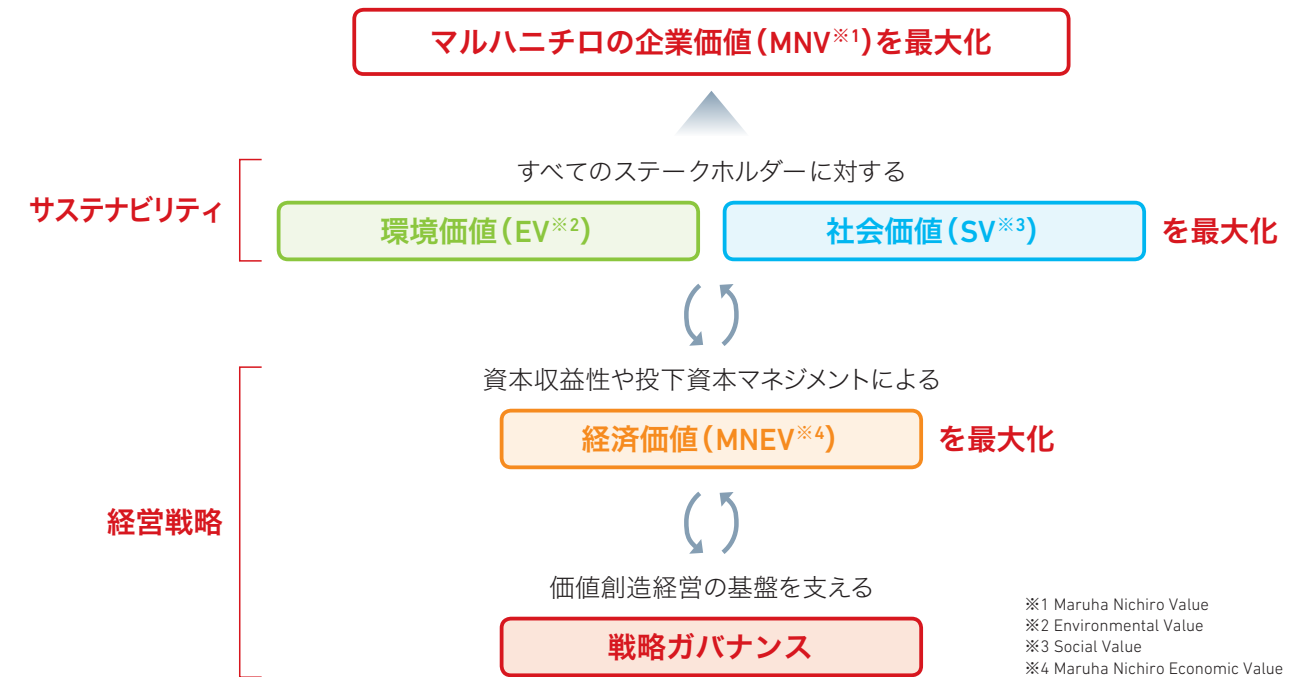
経営戦略とサステナビリティの統合	・経営戦略とサステナビリティを一体として実現する、当社グループの価値創造のあり方として、Maruha Nichiro Value (MNV) を定義
価値創造経営の実践	<ul style="list-style-type: none"> <li>・価値創造経営を推進するガバナンス体制の構築</li> <li>・マテリアリティの特定、財務・非財務KGIの設定</li> <li>・事業ポートフォリオにもとづく資源配分</li> <li>・成長ドライバー領域への戦略投資</li> <li>・水産・食品の枠組みを超えたバリューチェーンの価値最大化</li> </ul>
持続的成長のための経営基盤強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多様化する消費者のニーズに対応した健康価値の創造と提供</li> <li>・イノベーションエコシステムの構築</li> <li>・人財への積極的な投資</li> <li>・コーポレートブランドの発信強化</li> <li>・知財リスク対応と無形資産の活用・強化推進</li> <li>・DX推進基盤の構築とデジタル技術の活用</li> </ul>

デジタル技術を活用した価値創造の推進

## ▶ MNV (Maruha Nichiro Value) とは

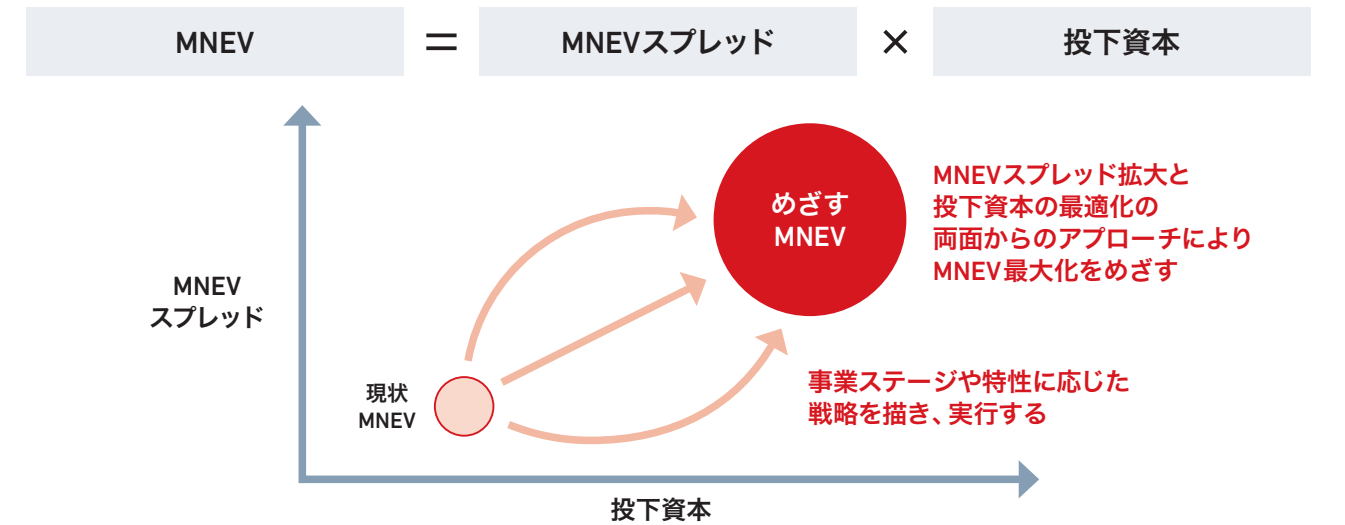
経営戦略とサステナビリティの統合により、すべてのステークホルダーに対してMNVを創造し、企業価値向上と持続的成長を実現します。MNVの創造にあたっては、事

業の継続性を担保する土台である経済価値の最大化に向けた経営戦略を着実に実行しつつ、環境価値・社会価値の最大化をめざしていきます。



## ▶ MNEV (Maruha Nichiro Economic Value) とは

MNEV<sup>※1</sup>は、「事業活動の成果に伴う経済付加価値額」として、投下資本利益率(ROIC<sup>※2</sup>)と加重平均資本コスト(WACC<sup>※3</sup>)の差(MNEVスプレッド)に、投下資本を乗じ算出し可視化



※1 Maruha Nichiro Economic Value  
 ※2 Return On Invested Capital  
 ※3 Weighted Average Cost of Capital

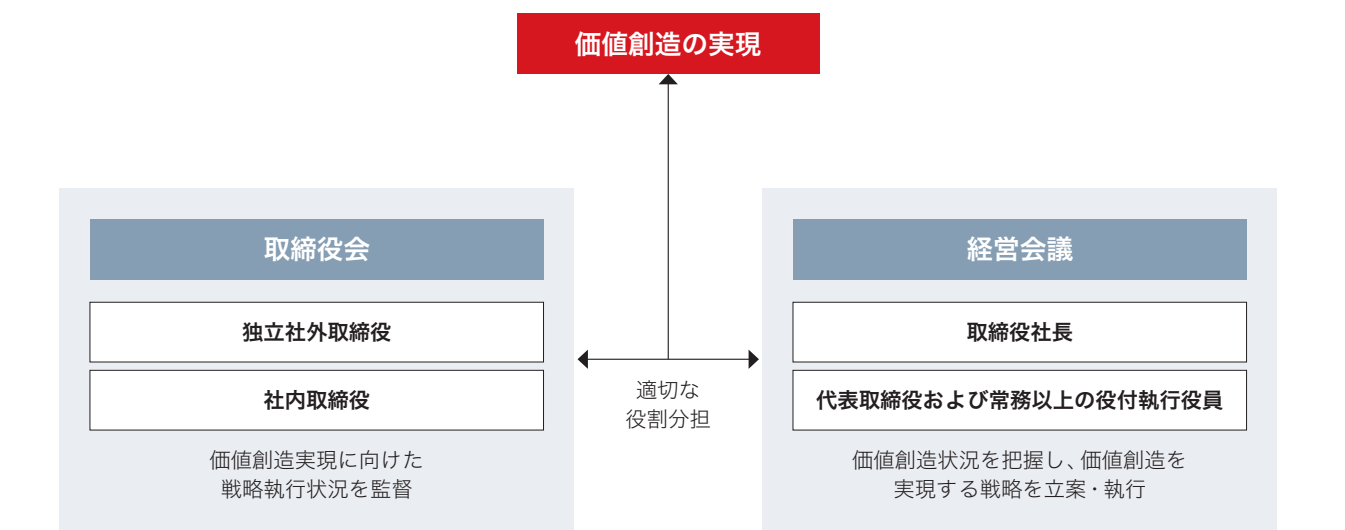
## ▶ 戦略ガバナンスの構築

当社グループの企業価値(MNV)の向上に対して、より一層コミットするガバナンス体制、着実かつ効率的にMNVを創造し続けるための統治体制を戦略ガバナンスと定義しました。取締役会と経営会議が適切に役割を分担

しながら、事業ポートフォリオにもとづく資源配分、既存事業の価値創造状況のモニタリング、社外環境・社内環境をふまえた中長期的なリスクの状況などについて、監督・検討していきます。

### 戦略ガバナンスの構築

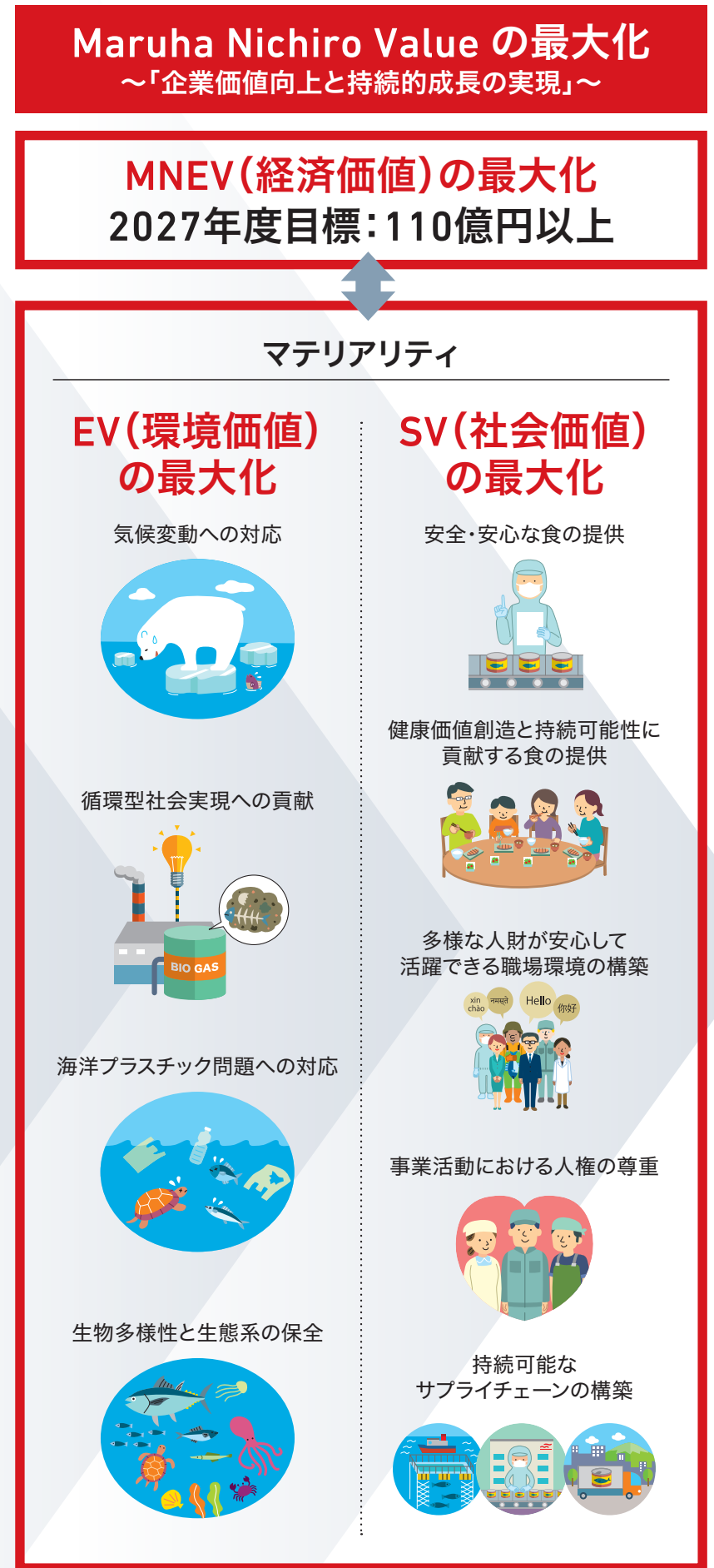
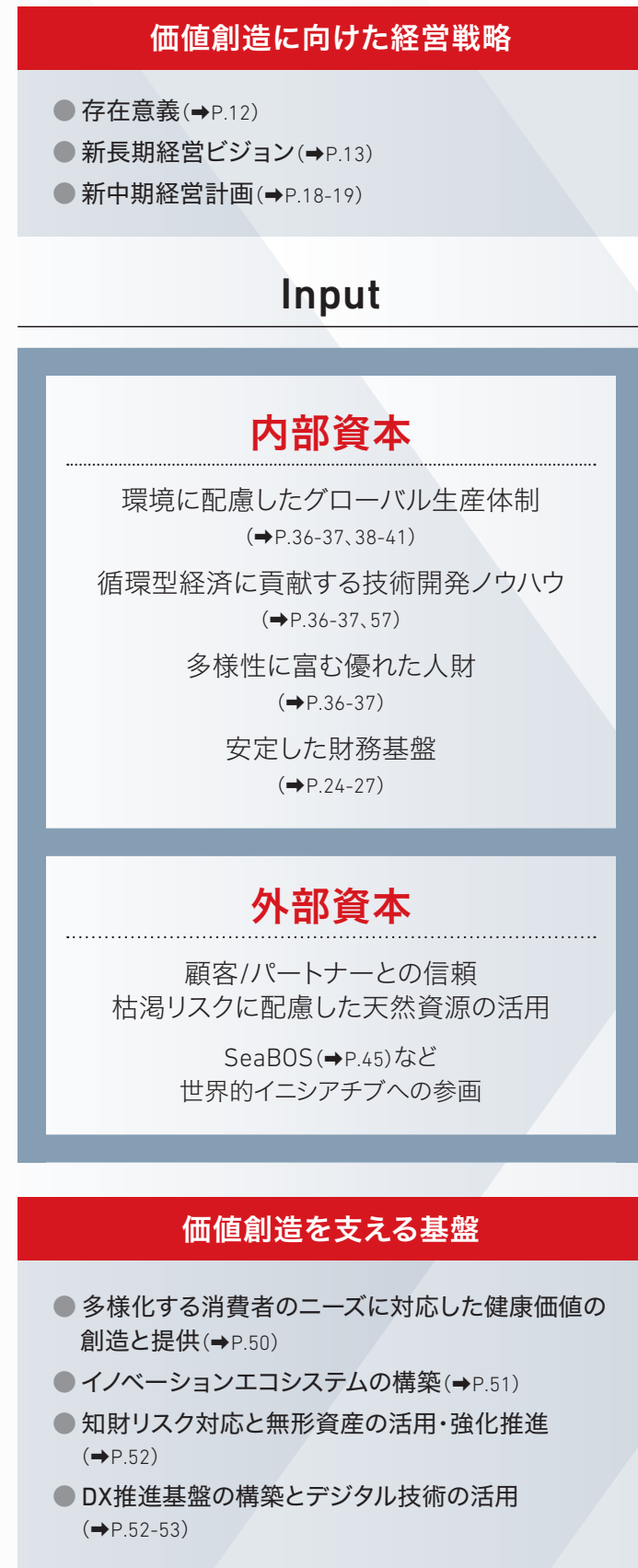
・取締役会と経営陣が適切に役割分担することで、価値創造経営をより強力に推進するガバナンス体制を構築





## 価値創造プロセス～ MNVの最大化に向けて～

マルハニチログループは、本物・安心・健康な「食」を提供することで、人々の豊かなくらしとあわせに貢献し、当社グループの成長とサステナブルな社会の実現をめざしています。経営戦略とサステナビリティの統合を図り、Maruha Nichiro Value の最大化に取り組んでいきます。

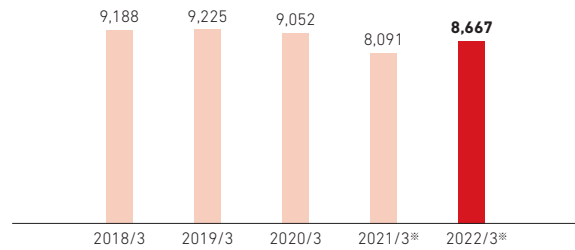


## 財務・非財務ハイライト

### 売上高

(億円)

**8,667** 億円



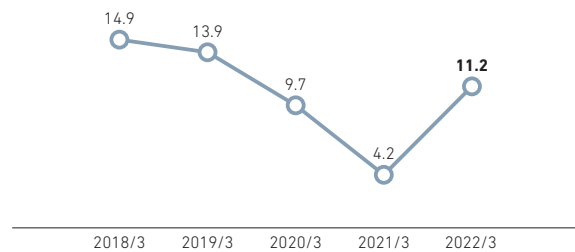
水産資源事業における量販店への拡販、冷凍食品の販売単価上昇に加え、欧州の販売会社への追加出資による子会社化や販売増により売上高は前期比7.1%増の8,667億円となりました。

※収益認識適用後

### 自己資本利益率 (ROE)

(%)

**11.2** %



2022年3月期のROEは11.2%となりました。水産資源調達力と食品加工技術力にもとづく持続可能な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とともに、企業価値の最大化の実現に向け収益性の向上を図ってまいります。

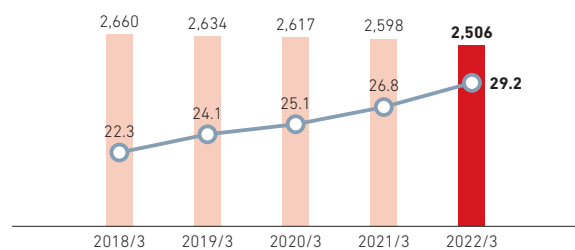
### 有利子負債残高／自己資本比率

有利子負債残高 (億円)

**2,506** 億円

自己資本比率 (%)

**29.2** %

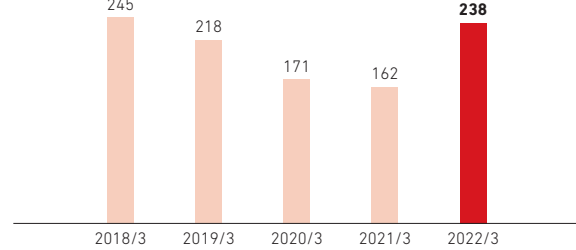


有利子負債残高は減少基調であり、自己資本比率も29.2%となりました。引き続き、財務基盤の強化を図りつつ、運転資本の効率的な運用にも取り組み、より強固な財務体質をめざします。

### 営業利益

(億円)

**238** 億円

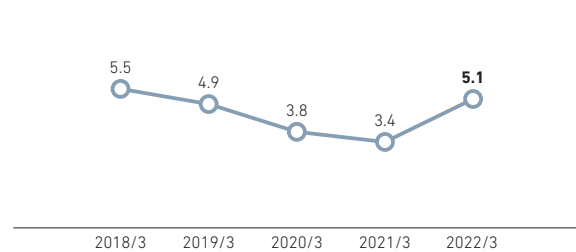


北米スケトウダラ商材の販売価格上昇、タイのペットフードの原料安や販売増、量販店惣菜、コンビニエンスストア向け商材、介護食品の堅調な推移などにより、営業利益は前期比47.3%増の238億円となりました。

### 総資産経常利益率 (ROA)

(%)

**5.1** %

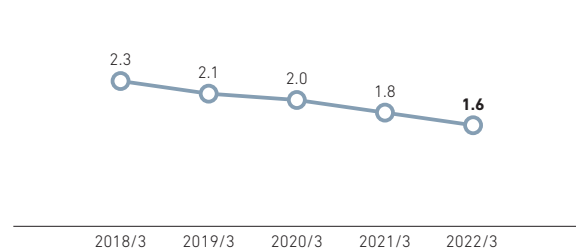


2022年3月期のROAは5.1%となりました。依然として事業環境は不透明であることから、投資にあたっては慎重に判断するとともに、事業ごとに収益性を勘案しながら適正な事業規模となるように在庫、設備などを適宜見直してまいります。

### D/Eレシオ

(倍)

**1.6** 倍

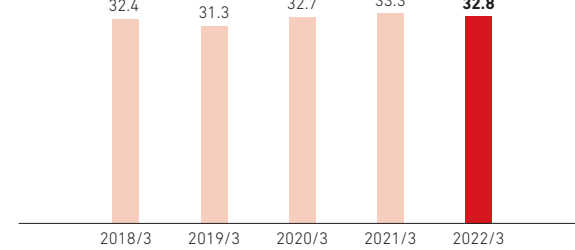


2022年3月期のD/Eレシオは1.6倍となりました。引き続き、成長への投資を最優先として収益性を高めながら、財務基盤の強化を図ってまいります。

### CO<sub>2</sub>排出量 (売上高原単位)

(トン/億円)

**32.8** トン/億円

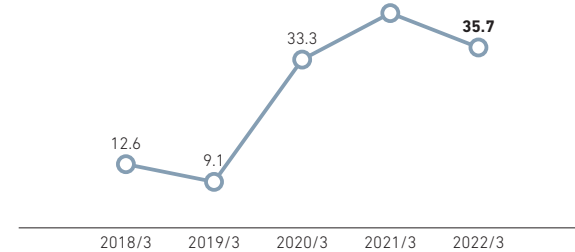


マルハニチログループ(国内)では、各社削減目標を設定の上、高効率なボイラーや冷凍機、その他エコカーやLED照明などの設備導入に取り組んだ結果、国内グループ全体の売上高原単位CO<sub>2</sub>排出量は32.8トン/億円、前期比で0.6トン/億円(1.7%)の減少となりました。

### 男性従業員育児休暇取得率

(%)

**35.7** %



2022年3月期におけるマルハニチロ(株)の男性従業員育児休暇取得率は35.7%となりました。今後も男性の育児参加を促進するため、さまざまな施策に取り組んでいきます。

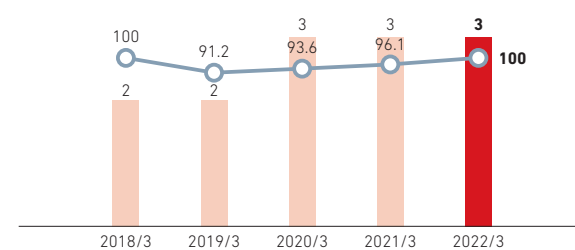
### 社外取締役の取締役会出席率

社外取締役 (名)

**3** 名

取締役会出席率 (%)

**100** %



2022年3月期における取締役会は臨時取締役会を含めて18回開催され、毎回活発な議論が展開されています。

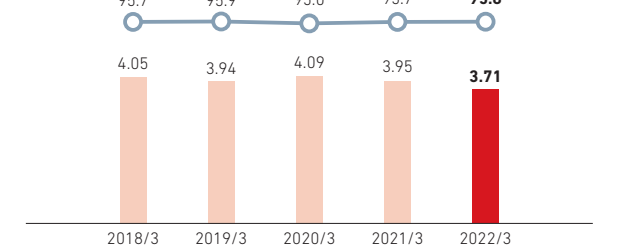
### 廃棄物排出量と廃棄物などの再生利用率

廃棄物排出量 (トン/億円)

**3.71** トン/億円

廃棄物等の再生利用率 (%)

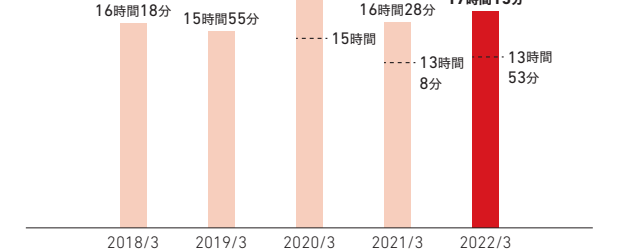
**95.8** %



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、2022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3.71トン/億円となり、前期比で0.24トン/億円(6.2%)減少しました。廃棄物などの再生利用率は95.8%となり、前期比で0.1ポイントの改善となりました。

### 平均残業時間 (月間)

**17 時間 13 分**

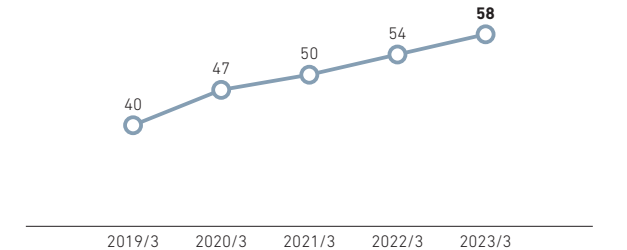


2022年3月期におけるマルハニチロ(株)の平均残業時間(月間)は17時間13分となりました。2020年3月期より1日の所定労働時間を7時間50分から7時間40分に短縮しており、2019年3月期までの所定労働時間で見た場合、平均残業時間(月間)は13時間53分となる換算です。

### 全取締役・監査役に占める独立社外役員の割合推移

(%)

**58** %



2023年3月期における全取締役・監査役に占める独立社外役員は、12名中7名です。なお、2022年6月末時点の体制にもとづきます。





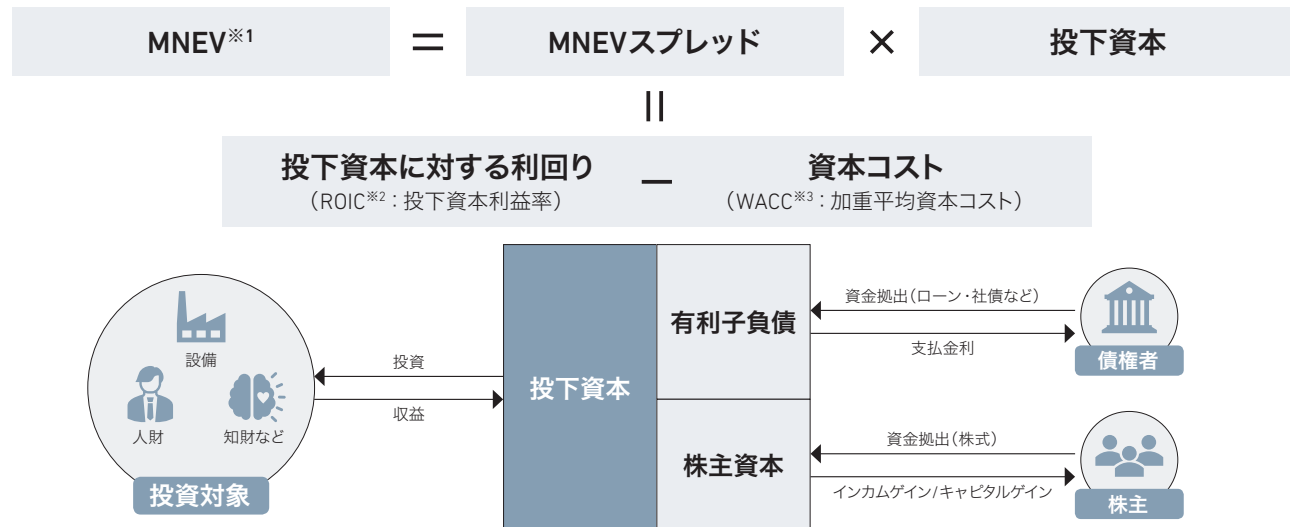
常務執行役員  
坂本 透

## 経済価値 (MNEV) 最大化に向けた財務マネジメント

新中期経営計画では、経営戦略とサステナビリティの統合により、すべてのステークホルダーに対してMaruha Nichiro Value (MNV)を創造し、企業価値向上と持続的成長を実現することを目的としています。価値創造経営です。MNVは、戦略ガバナンスを土台として、経済価値、社会価値、環境価値をスパイラルに統合して高めていきます。この中の経済価値が、MNEV(マルハニチロエコノミックバリュー)です。MNVの創造にあたっては、事業の継続性を担保する土台である経済価値の最大化に向けた経営戦略を着実に実行しつつ、統合思考のもと、環境価値・社会価値を最大化してまいります。MNEVは、借入金や株主資本によって調達した資金を投下した投下資本に対し、効率的に利益およびキャッシュ・フローを獲得することで、社会価値・環境価値の創出に貢献できるという考え方です。

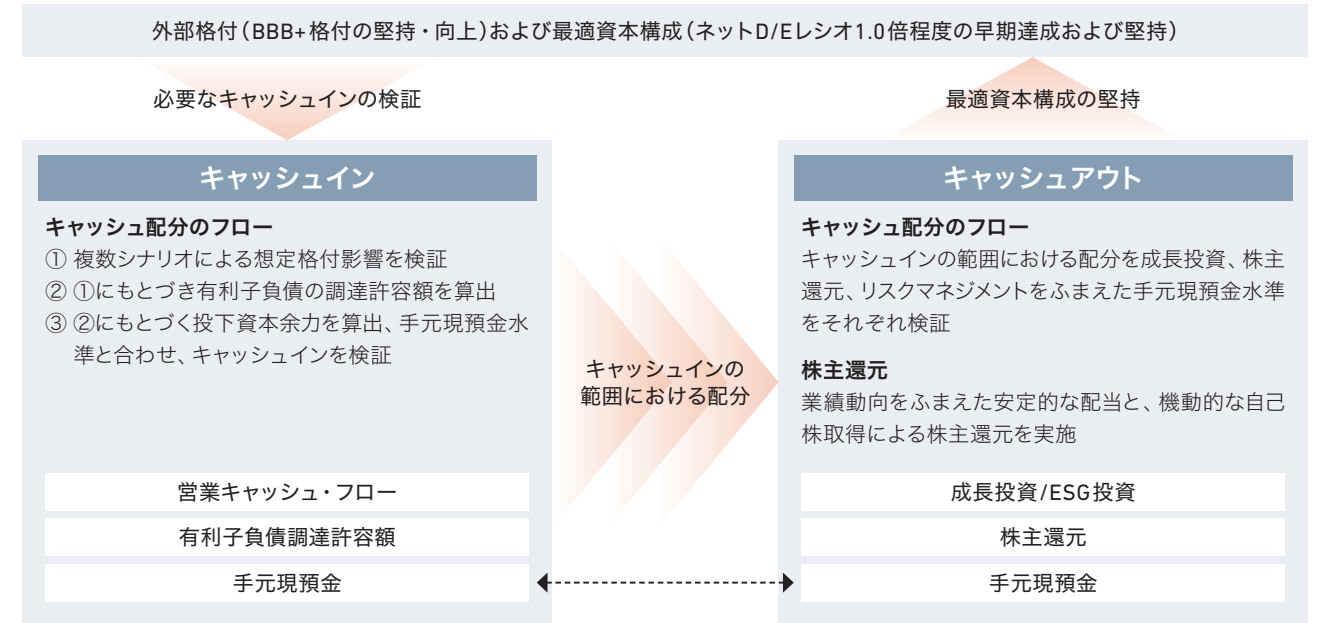
また、MNEVは、投下資本利益率(ROIC)と加重平均資本コスト(WACC)の差分であるMNEVスプレッドと投下資本の掛け算です。いかにROICを向上させ、有利子負債のコストと株主が期待する株主資本コストの加重平均コストであるWACCを意識し、その差分であるMNEVスプレッドを上げていくか、それをどうやって見える化していくかが重要です。MNEVが創造された状態とは、調達金

### 経済価値 (MNEV) 創造の考え方



※1 Maruha Nichiro Economic Value  
 ※2 Return On Invested Capital: (経常利益+支払利息-受取利息)×(1-実効税率)/投下資本により算出  
 ※3 Weighted Average Cost of Capital

### キャッシュ・フロー配分に関する基本ポリシー



利を上回る運用利回りが取れたか否かというシンプルな概念です。しかし、従来の売上高・営業利益・経常利益などのP/L項目だけではない経営指標であるため、入社以来売上高と利益を中心に事業活動を行ってきた従業員にとっては、突然MNEVだと言われても「実際、どれだけ効果があるのか」と腹落ちしないことが実情かと思えます。従来の損益管理でも、黒字と赤字の事業が出てきます。赤字の事業は当然再建しなければいけない。場合によっては撤退することも検討しなければいけない。他方、黒字の事業はこれだけ稼いでいると堂々と胸を張れる場合も出てきます。しかし、例えばROIC、投下資本に対する利益率が1%、5億円利益が出ていたとします。今までは「5億円稼いでいる」と評価されていましたが、調達金利(WACC)を考えた際、1%では調達金利を下回ります。これは、黒字とはいえMNEVが創造されていない状態であるため、再検討が必要な事業となります。

これからは、従来の売上高・利益の創出に加えて価値創造の視点を加え、各事業の事業構造と重要成功要因(KFS)の見える化を行っていきます。既にパイロット事業部でKFSをふまえたKGIとKPIの設定を行い、事業の見える化への取組みを開始しました。この中計期間中に全社にこれを展開することによって、MNV経営ROIC経営の次期中計からの本格稼働を図ります。この取組みを全社に浸透させることが最優先課題です。役職員の納

得度を獲得できなければ、いくらROICだ、資本コスト重視だと言っても、現場で自らの職務に落とし込むことはできません。それぞれのKPIがどのように価値創造経営と結びついているかを見える化し、会社全体の経営に貢献していると実感してもらえるところまで持っていくこと、そして、経営と各事業が事業運営の共通言語をもち、より高くより効率的に成果を上げることができる組織に変えていくこと、それがMNEV最大化へのカギとなると考えています。

### キャッシュイン検証をふまえたキャッシュ・フロー配分方針の策定

キャッシュ・フロー配分ポリシーは、当社グループの存在意義と2027年に向けた新長期経営ビジョンの実現に向けて、我々がコントロール可能な領域である投資や株主還元、財務体質の健全性などのポリシーを表明することで、マルチステークホルダーの皆さまに一層のご理解をいただきたいと考えて策定しました。

キャッシュ・フロー配分ポリシーは、最適資本構成から出発します。当社が今後成長過程にあるという前提のもと、当社の規模、事業構成、WACC水準、安全性、財務の健全性、格付けの維持向上などあらゆる観点から検討した結果、2024年度にネットD/Eレシオ1.2倍以下



というKGIを掲げました。このネットD/Eレシオ1.2倍以下の最適資本構成達成に向けて、まず、キャッシュインを検証します。具体的には、格付影響を検証し、格付けの維持・向上を前提に、有利子負債の調達許容額を算出、その上で投下資本余力を算出、手元現預金水準と合わせ検証します。キャッシュアウトは、成長投資・ESG投資などを含めた投下資本をどの事業領域に振り向けるかを事業ポートフォリオをふまえて経営で議論し、配分します。さらに株主還元についても経営で前向きに検討し、リスクマネジメントをふまえた手元現預金水準を検証した上で実施していきます。それにより、ネットD/Eレシオの1.2倍の早期達成と、格付けの維持向上を図り、手元現預金水準を維持します。

また、キャッシュの創出には、資本コストを上回る投下資本の運用益の創出が必要です。そしてさらにROIC増大によって営業キャッシュ・フローを安定創出するために、キャッシュコンバージョンサイクルの短縮に力を入れていきます。

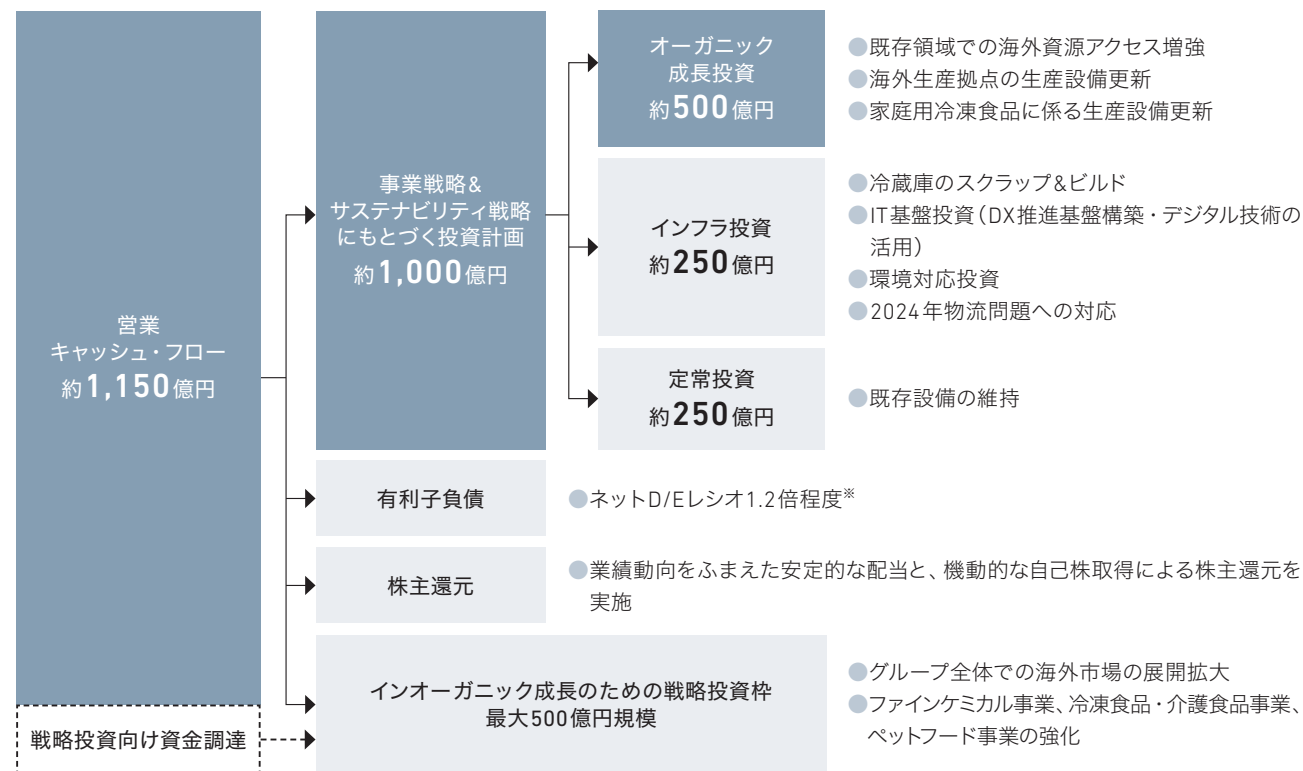
営業キャッシュ・フローの安定創出は企業価値向上とセットであり、まさにMNEVをいかに高めていくかに密

接に関わります。キャッシュコンバージョンサイクルの圧縮、財務バランスシートのスリム化は不断に取り組みますが、単に投下資本を圧縮するのではなく企業価値向上に資する投下資本への資金の投入は積極的に行い、成長と変革を続けるとともに効率化を進めることが我々の財務ポリシーの基本です。

### 財務規律を維持した成長投資と株主還元

マルハニチロは成長途上にあると考えています。そのために経営資源である資本を必要な領域に、必要なだけ投下していくことは非常に重要です。新中期経営計画の議論を進める中で、事業ポートフォリオについても議論を深めましたが、そこで4つの成長ドライバー領域を選定しました。海外市場への展開拡大、冷凍食品・介護食品、ファインケミカル、ペットフードの4領域です。この成長ドライバー領域に対して、最大500億円のインオーガニックによる戦略投資枠を設定するべきだと判断しました。

#### キャッシュ・フロー配分計画



#### 財務KGI

	単位	24年度計画 A	27年度計画 B	21年度計画 C	差異	
					A - C	B - C
MNEV	(億円)	95~	110~	89	6	21
売上高	(億円)	9,600~	10,000~	8,600	1,000	1,400
営業利益	(億円)	270~	310~	230	40	80
EBITDA	(億円)	465~	500~	412	53	88
ROIC		4.3%~	5%~	4.1%	0.2pt	0.9pt
ROE		9%~	9%~	10.7%	▲1.7pt	▲1.7pt
ネットD/Eレシオ		~1.2倍	~1.0倍	1.4倍	▲0.2pt	▲0.4pt

※財務KGIには、インオーガニック成長のための戦略投資による影響を除く

ネットD/Eレシオの1.2倍、あるいは1.0倍をシミュレーションして算出した金額が500億円であり、今後の成長を担う4領域には戦略的に覚悟をもって集中投資していきます。

財務的にまだ脆弱な部分がありますが、株主還元についても戦略的に取り組んでいきます。2021年度決算や2022年4月以降の状況もふまえて、自己株式取得に50億円(上限)や年間配当額を55円に増配するなど、機動的な配当政策を実施していきます。もちろん、成長が最優先となりますが、単純な成長ではなく、事業ポートフォリオを考えた上での成長であり、バランスシートの健全性も考慮しつつ、株主還元策も柔軟に検討していきます。

企業価値を高めていくにあたり、現在の低い株価が我々の成績表であることを受け止めなければなりません。PBRが1倍を割っている現実に対し、我々は反省するとともに、何と少しでも向上させなければなりません。上場している意義とは、企業価値を株価で算出できるということです。これがすべてではありませんが、1つのメルクマールになることは事実です。株価という現実の成績表をふまえた上で、この中期経営計画期間中に高めていくということが我々の責務だと考えています。

### サステナビリティも管轄する財務担当役員として

世界の動向として、機関投資家を中心としたマルチステークホルダーが単純に経済価値のみで企業の成長性

を判断するのではなく、社会価値と環境価値に力を入れている企業こそが永続的・持続的に発展する企業ではないかと判断するようになってきていることは明らかです。この傾向はここ数年で急速に高まっていますが、我々も実際その通りだと考えています。とはいえ、まずは安定的なキャッシュを創出できる企業、つまりMNEVを着実に創出する企業であることが大前提です。安定したキャッシュを創出するために、あらゆる施策を実行するわけですが、それで十分ではありません。企業価値というのは経済価値・社会価値・環境価値、この3つを統合したものです。企業価値を向上させるためには、3つの価値を統合的にいかに高めていくかが「肝」だと考えています。この意味では、このタイミングでサステナビリティと財務の両方を担当させていただいていることは、自分自身とても幸せなことだと感謝しています。マルハニチロは、創業以来140年以上にわたり、海洋資源などの自然資本の恩恵を受けてきました。当社グループを取り巻く社会環境課題が年々深刻化する中で、当社はさらなる歴史を持続的に刻んで行くべく、異常気象、水産資源減少リスクなどをふまえた、地球環境との共生に向けた取組みを加速してまいります。

財務担当役員として企業の根幹を成すキャッシュ・フローをいかに安定的に創出して、効率的に配分し、最終的に3つの価値を統合的に高めることに貢献する役割を担うことは、私自身として非常に光栄に思っています。今後もマルハニチロの持続的な成長にどうぞご期待ください。



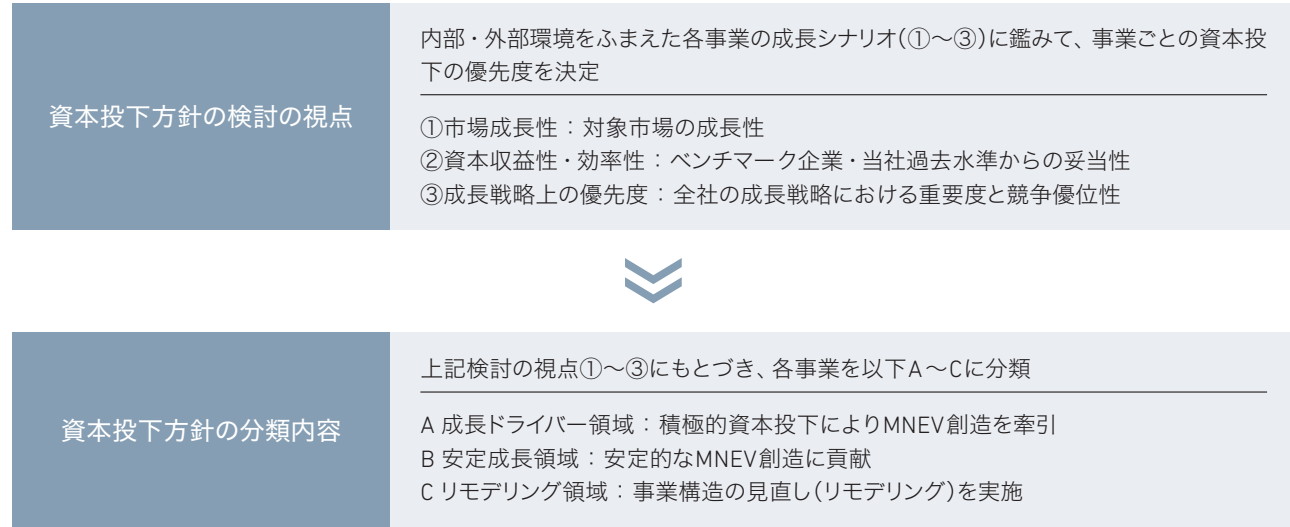
## MNEV最大化に向けた価値創造経営の実践

### ▶ 事業ポートフォリオ戦略

新長期経営ビジョンのターゲットとなる2027年に向け、MNEV<sup>※</sup>を最大化するため、内部・外部環境をふまえた各事業の成長シナリオに鑑みて、各事業への資本投下方針を明確化しました。市場の成長性や収益性などの

観点から資本投下の優先度を決定し、各事業を「成長ドライバー領域」「安定成長領域」「リモデリング領域」に分類し、MNEVの最大化につなげていきます。

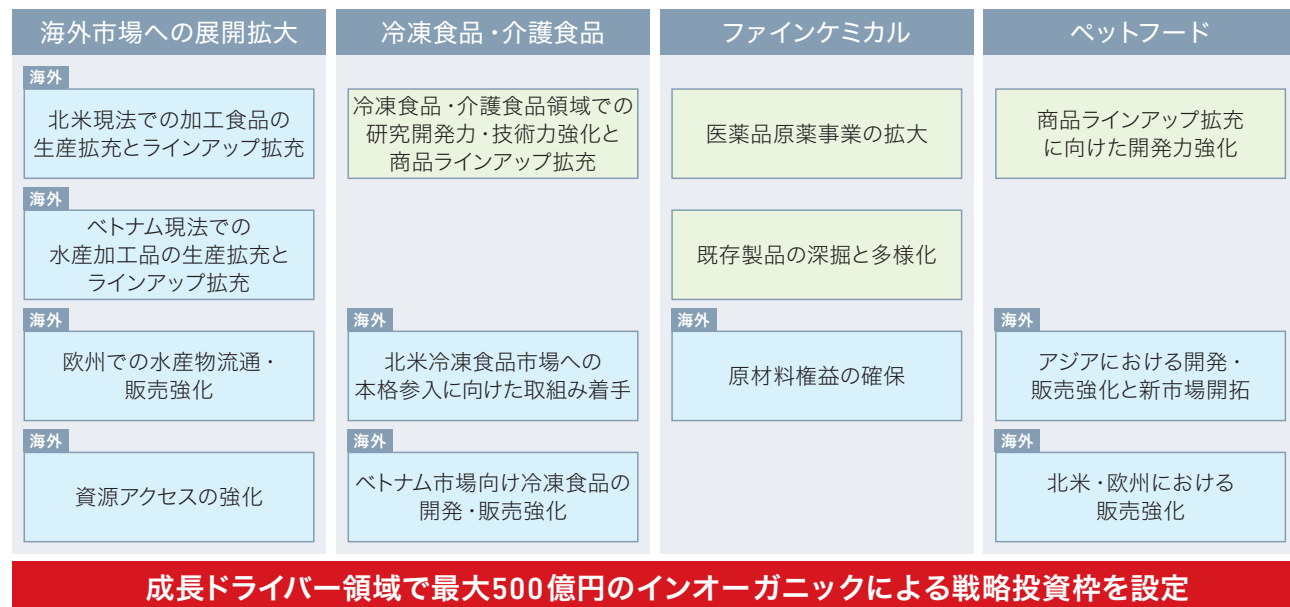
※Maruha Nichiro Economic Value (経済価値)



### ▶ 成長ドライバー領域の重点テーマと戦略投資

マルハニチログループではグループ全体での海外市場への展開拡大、冷凍食品・介護食品、ファインケミカル、ペットフードの4領域を成長ドライバー領域として設定し、強化に向けた戦略投資を推進していきます。なお、

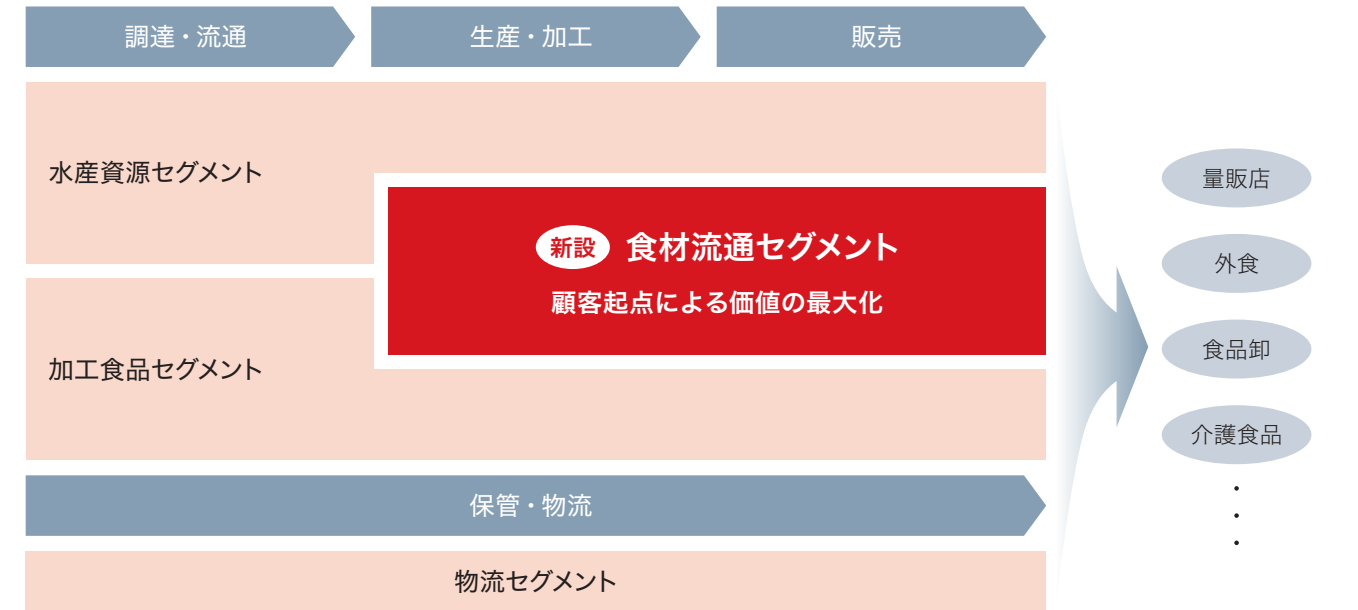
この成長ドライバー領域で最大500億円のインオーガニックによる戦略投資枠を設定しており、スピード感をもって新たな価値の創出をめざしていきます。



### ▶ 成長シナリオ実現に向けたバリューチェーンの価値最大化

マルハニチログループは2022年度より顧客起点による水産・食品の枠組みを超えたバリューチェーンの価値の最大化を図るため、食材流通セグメントを新設しまし

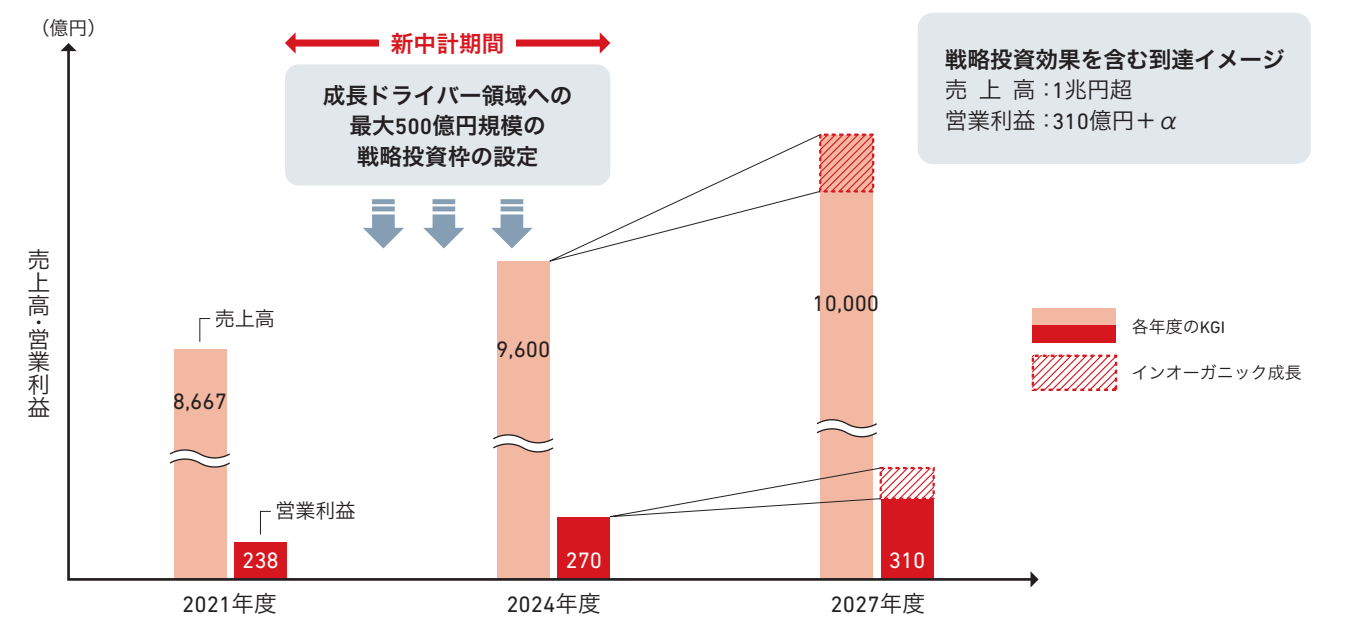
た。より一層のグループ内バリューチェーンの強化を図り、顧客への提供価値を高めていきます。



### ▶ 2027年に向けた戦略投資を含めた成長イメージ

新長期経営ビジョンのゴール到達に向けて、新中計期間となる2024年度まで3年間を基盤づくりの期間と位置づけています。インオーガニック成長への投資に加えて、成長ドライバー領域への戦略投資を推進すること

で、2025年度以降の業績貢献を確実なものとし、2027年度における売上高1兆円超への道筋をつけたいと考えています。





## 成長ドライバー領域①：海外市場への展開拡大

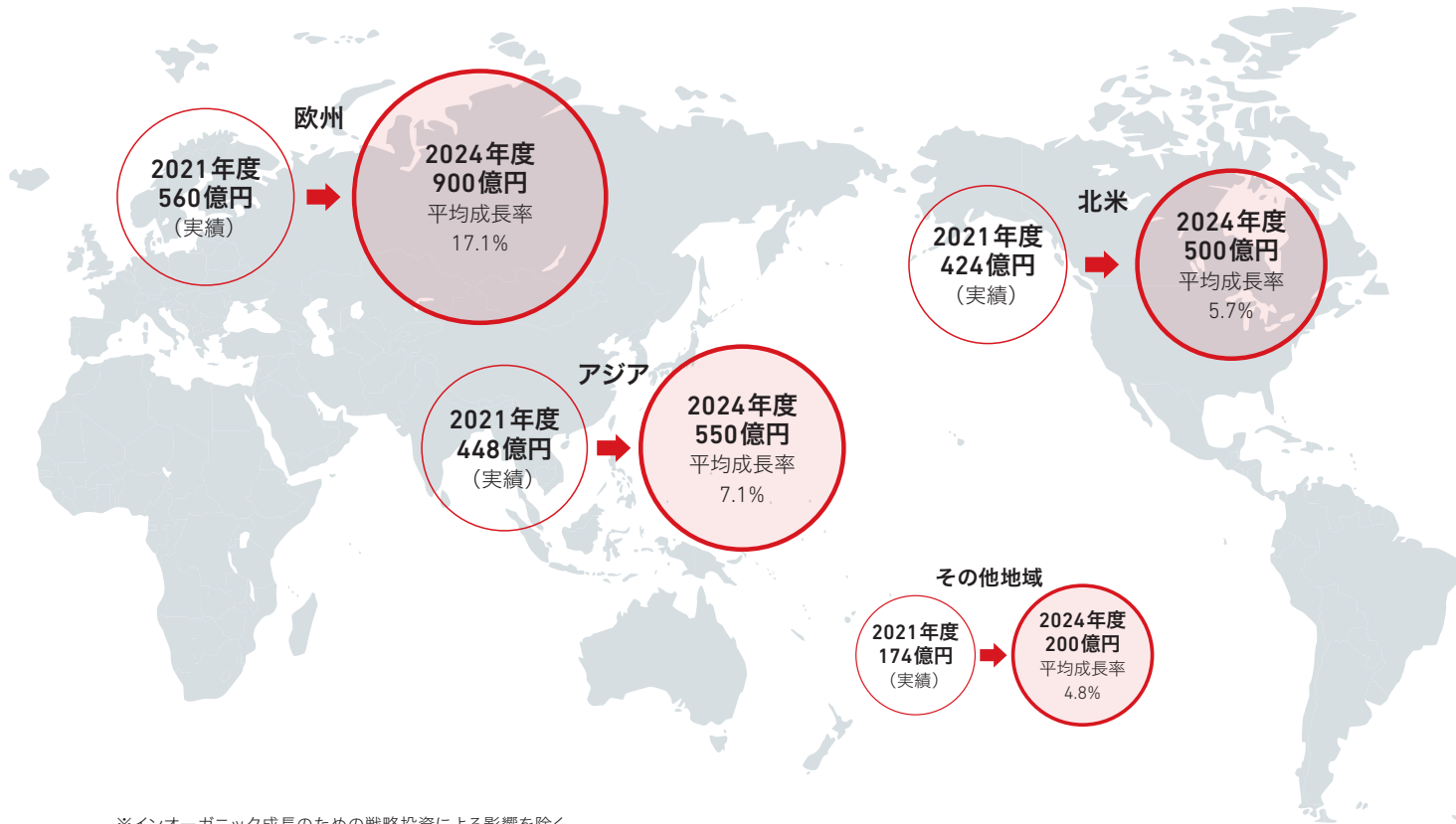
### ▶ 基本的な考え方

世界的な魚食文化が広がりを見せる中、加工食品などの海外展開については、当社グループとして未だ参入余地があると見込んでいます。2024年度予想で平均成長

率17.1%を見込む欧州市場をはじめ、北米・アジア市場においても海外売上高の拡大を図っていきます。

	2021年度実績	2024年度目標*	年平均成長率
海外売上高	1,606億円	2,150億円	10.2%

	2021年度実績	2024年度目標
海外売上高比率	18.5%	22.4%



※インオーガニック成長のための戦略投資による影響を除く

### ▶ 当社グループの強み

- 北米、欧州、アジアにおいて生産・販売拠点を有している。
- サステナブルな資源アクセスを確保している。



オランダのSeafood Connection 社本社



タイのKF Foods 社工場



アメリカのAlyeska Seafoods 社工場

## 成長ドライバー領域②：冷凍食品・介護食品

### 冷凍食品

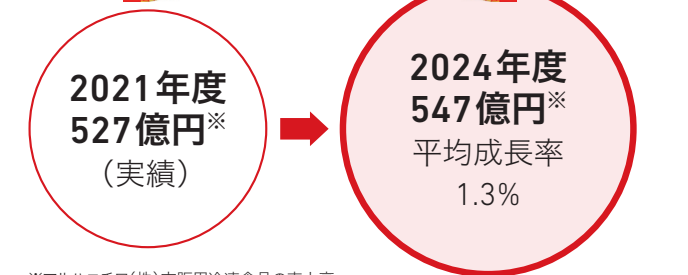
### ▶ 基本的な考え方

国内市場を中心に、生活スタイルの変化や多様化などの要因から、冷凍食品の社会的ニーズが増大しており、さらなる成長を見込んでいます。当社グループは、冷凍食品の研究開発力・技術力強化と商品ラインアップの拡

充を通じて、お客さまにとってさらに価値のある商品の提供に努めるとともに、次世代の収益源として事業拡大を力強く推進していきます。

### ▶ 当社グループの強み

- グローバル力を生かした原料調達力
- 展開カテゴリーが広く主食(米飯・麺)、おかずに加えフライ品、スナックと自社工場での専用ラインを持ち、製販での収益体制
- 商品開発力があり差別化された商品を持つメーカーである点
- 製販一体の単品損益管理を行い、迅速で的確な戦略策定を実践



※マルハニチロ(株)市販用冷凍食品の売上高

### 介護食品

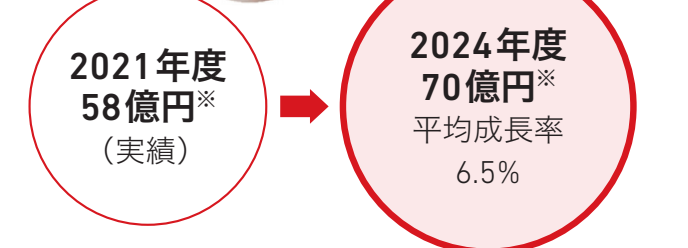
### ▶ 基本的な考え方

国内市場を中心に、少子高齢化や医療介護施設における人手不足などの要因から、介護食品の社会的ニーズが増大しており、さらなる成長を見込んでいます。当社グループは、医療・介護現場のニーズに寄り添うとともに、

介護食品領域での研究開発力・技術力強化と商品ラインアップの拡充を進め、次世代の収益源として事業拡大を力強く推進していきます。

### ▶ 当社グループの強み

- 全国の営業拠点からお客さまを細かくフォローができる体制
- 病院・施設給食・配食サービス向けに魚の切身からムース食などの高次加工品まで幅広い商品ラインアップを有する点
- 自社グループ内工場の介護食品専用ラインと、介護食品に特化した商品開発体制



※マルハニチロ(株)のメデイケア食品と(株)ヤヨイサンフーズのソフアブランドの合計売上高



## 成長ドライバー領域③：ファインケミカル

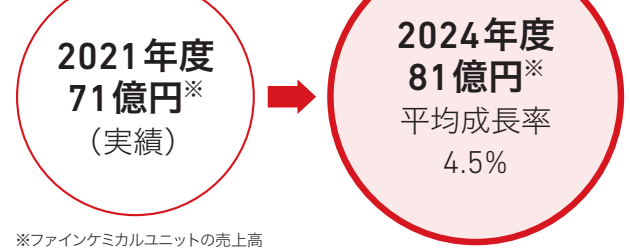
### ▶ 基本的な考え方

ファインケミカル事業では、今後成長すると考えられる、医薬品と一般食品との間に位置づけられる、健康維持・病予防領域(メディカルフード)の開拓に挑戦していきます。

そのためには、これまで製造販売してきた医薬品原薬や健康食品素材の深掘および多様化に注力し事業拡大

を図ります。深掘施策は、新規原薬の導入や機能性表示素材の拡充はもちろん、幅広い使用ができるよう水産素材の完全無臭化の実現をめざします。多様化施策は、これまで同様、得意なコア商品を軸に横展開しつつ、新中計では、インオーガニックな戦略投資も視野に入れ事業拡大を図ります。

オメガ3、コンドロイチン・サプリメント



※ファインケミカルユニットの売上高

### ▶ 当社グループの強み

- 業界内の信用とブランド力により、良質な基幹原料を抱え込む事のできる原料調達力
- 長年培ってきた製造実績とその技術ノウハウ、および長年の経験による幅広い販売網(食品、医薬品、化粧品業界にも精通)

## 成長ドライバー領域④：ペットフード

### ▶ 基本的な考え方

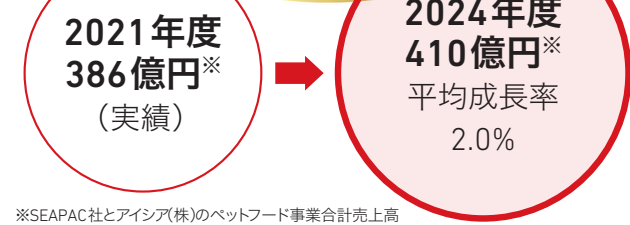
ペットフード市場は国内外で拡大しており、とりわけ当社グループが主に展開するキャットフード市場はその伸長が大きく見込まれ、事業機会創出のチャンスと捉えています。タイのSoutheast Asian Packaging and Canning, Limited. (SEAPAC社)では、2工場体制による現地生産を実施しており、厳選した原料調達先の選定や顧客ニーズに応じた商品開発力により、欧米の大手顧客から高い評価を得ています。欧米向けの販売比率が

65%と高い水準を誇り、販路も確保できていますが、競合他社との競争も激化しており、より競争力のある商品の開発により、新市場の開拓と新規顧客の獲得をめざしていきます。

また、日本国内ではアイシア(株)が健康を軸とした付加価値商品などを独自ブランドで展開しており、一層の差別化によるブランド力の強化を図っていきます。



健康缶  
パウチ シニア猫用  
毛玉ケア



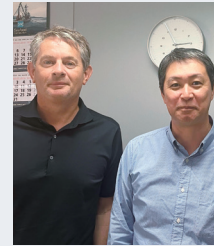
※SEAPAC社とアイシア(株)のペットフード事業合計売上高

### ▶ 当社グループの強み

- 高い商品開発力で顧客の繊細な要望に応えた商品設計を基礎としたOEM製造に特化(SEAPAC社)
- マルハニチログループの強力な原料調達力の活用(SEAPAC社)
- 製法特許や産学共同開発を通じた、付加価値・差別化商品の展開(アイシア(株))

## 成長ドライバー領域を担う事業担当者のVOICE

### 海外



Seafood Connection Holding B.V.  
左: CEO  
Jan Kaptijn  
右: CCO  
濱 隆太

欧州のSeafood Connection社では、欧州各国に地理的拠点を拡大するラウンドアバウト構想と、川上から川下に渡る垂直統合型サプライチェーン戦略により、これからは欧州市場での販売拡大に努めていきます。また、各社の文化・人事交流を深め、グループのシナジー効果、組織強化が取り組むべき次なる課題です。10年先「何処に進むべきか」を見極めながらこれからも成長し続けていきます。

### 冷凍食品



マルハニチロ(株)  
市販用冷凍食品部  
事業企画課  
課長  
林 聡史

5~10年後を見据えて市場の成長率の高い主食および食卓おかずへ注力し、経営資源を投入していきます。また消費者接点の多い商品群を扱う事業としてブランド力向上を意識し、広告宣伝の有効活用とともに営業販促活動との連携を強化していきます。昨今、原材料・エネルギーコスト高騰、為替変動など逆風が吹く厳しい状況ですが、製販一体の単品損益管理を徹底し、売上収益を確保していきます。

### 介護食品



マルハニチロ(株)  
メディケア・コントラクト営業部  
商品開発課  
課長  
阿部 裕介

メディケア・コントラクト営業部は日本の高齢社会に求められる「おいしいしあわせ」を提供することを目的に、ユーザーや医療・福祉関係者、学術分野の方々にお話を聞きながら販売および商品開発に努めています。身近な家族や自分自身もいつか要介護状態になるかもしれない時代ですので、親しい間柄の人がおいしいと言ってくれる商品を仲間とつくり上げます。

### ファインケミカル



マルハニチロ(株)  
化成バイオ事業部  
品質管理課  
課長役  
秋田 涼子

オメガ3(DHAやEPA)は、科学的文献が4万件以上にのぼる医薬品にも活用されている健康維持に欠かせない機能性素材の1つであり、生活習慣病の予防に重要な成分にもなっています。この分野は近々医療財政が圧迫していく中、セルフメディケーションの一環として行うべき領域であり、これまで以上に、食品の果たす役割が大きくなると考えています。そのためには、まずは、皆さまに幅広く使用していただけるよう、魚油成分であるオメガ3の完全無臭化に取り組んでいます。

### ペットフード



Southeast Asian Packaging and Canning, Limited.  
GENERAL MANAGER  
Voravee Eangchuan

SEAPAC社はタイでのペットフードのバイオニアとして高い生産性と戦略的なマーケティングにより新型コロナウイルスによるパンデミックで困難な状況においても安定的な生産体制を維持することで、危機はチャンスももたらしました。今後も顧客ニーズに応える収益性の高い新製品を開発し、競争優位性を高めていきます。



# サステナビリティ戦略(マテリアリティ)の見直し

## ▶ サステナビリティ戦略(マテリアリティ)を見直した背景

マルハニチログループは、中長期的な企業価値向上と持続的成長につなげることを課題と捉え、2018年2月に特定したサステナビリティ分野における重点課題(マテリアリティ)を2021年2月より約1年をかけ見直しを行い、新中期経営計画「海といのちの未来をつくる MNV 2024」におけるサステナビリティ戦略(マテリアリティ)を策定しました。

社会、地球環境などのサステナビリティ課題への関心

が世界的にますます高まり、事業を取り巻く外部環境も日々変化中、当社グループは、変化への対応、社内への重点課題の浸透、社内外のステークホルダーの意見を経営に反映していくことを重視し、9つのマテリアリティを特定しています。今後私たちは、それぞれのマテリアリティにおける「環境価値」「社会価値」の実現をめざしマネジメントを図っていきます。マテリアリティ項目は継続的に見直していく予定です。

## ▶ 新たに特定したマテリアリティ

環境価値の創造	社会価値の創造
1. 気候変動問題への対応	5. 安全・安心な食の提供
2. 循環型社会実現への貢献	6. 健康価値創造と持続可能性に貢献する食の提供
3. 海洋プラスチック問題への対応	7. 多様な人財が安心して活躍できる職場環境の構築
4. 生物多様性と生態系の保全	8. 事業活動における人権の尊重
	9. 持続可能なサプライチェーンの構築

## ▶ マテリアリティ特定プロセス

**Step1** 2021年2月～2021年4月 **マテリアリティの候補となる評価対象項目の抽出**

マテリアリティの見直しにあたり、その候補となる評価対象項目はGRI、ISO26000、SDGsなどの各種スタンダード項目に加え、前中期経営計画の当社マテリアリティ、他社のマテリアリティ、日本政府が掲げる政策課題などをベースに社会課題を網羅的にロングリストとして484項目を抽出しました。ロングリストの項目について、類似項目を整理したうえで、当社グループのバリューチェーンとの関連性を考慮して絞り込み、43項目を評価対象項目(ショートリスト)としてまとめました。

**Step2** 2021年5月～2021年7月 **社内外ステークホルダーによる評価、ステークホルダーとのエンゲージメント(対話)、マルハニチログループ内自社視点評価**

43項目にまとめたショートリストを、社内外ステークホルダー(右ページ参照)に送付し、項目ごとに当社にとっての重要性の評価およびその理由を記載いただきました。自社視点評価については、社内アンケートを実施しました。マルハニチロ(株)の執行役員、ユニット長、部署長66名を含む従業員1,576名の意見を収集することに加え、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名からも意見を収集しました。

また、社外ステークホルダーの1つであるアセットマネジメントOne(株)エグゼクティブESGアナリスト櫻本恵様と当社社長池見が重視すべきサステナビリティ課題について議論しました。

詳細はこちら



**Step3** 2021年8月～2021年12月 **経営陣による議論、検討、マテリアリティの特定**

社外ステークホルダー視点による評価を縦軸に、自社視点評価を横軸に評価対象項目をプロットし、マテリアリティ・マトリクスとして表しました。その後、重要性評価に加え、各評価対象項目の統合可否、表現などについて、経営陣による議論、検討を重ね、右図の赤枠で囲まれた9項目をマテリアリティとして特定しました。

特に重要 (社外ステークホルダーの関心・社会視点から見た重要性)

重要 (マルハニチロへの影響(自社から見た重要性))

特に重要

## ステークホルダーとのエンゲージメント(所属、肩書はエンゲージメント当時のものです)

三井住友DSアセットマネジメント(株) <b>肥土 恵子 様</b>	・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。 ・海洋プラスチック問題や海洋の生物多様性の保全は漁業への影響が大きいため優先度が高い。
(株)レスポンスアビリティ 代表取締役 JBIB(企業と生物多様性イニシアチブ)事務局長 <b>足立 直樹 様</b>	・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。 ・ほとんどの水産資源が資源量ギリギリとなっていることにもっと緊張感と責任感を持つべき。資源管理や規制についてむしろ行政をリードしてほしい。漁法についても改善の余地はある。
ファースト・ベンギン創業者 <b>黄 麗容 様</b>	・フードロス削減において原材料の調達、加工、販売、破棄まで貴社が工夫できることはたくさんあると思う。 ・すべての資源・原材料は無限であるわけではなく、プラネタリー・バウンダリーに直面している中、産学連携を含めたオープンイノベーションの実践を最優先に取り組むことは効率的だと思う。
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 <b>櫻本 恵 様</b>	・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。 ・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かということも重要。
この日は総合法律事務所 弁護士 <b>佐藤 暁子 様</b>	・日本社会において、十分な人材がないことがサステナビリティへの取組みが遅れている原因の1つであるため、持続的成長を担う人材への積極投資へも期待。 ・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。
(株)日本政策投資銀行 執行役員 産業調査本部副本部長兼経営企画部 サステナビリティ経営室長 <b>竹ヶ原 啓介 様</b>	・温室効果ガスの削減は、2050年ネットゼロに向けた戦略が業種・業態を問わず求められているため、特にコールドチェーンの観点から期待は大きい。 ・環境に配慮した養殖事業の実践は、適応策、BCPに加えて、技術力の発現の場としても長期的な企業価値に影響する。
一般財団法人CSOネットワーク代表理事 <b>古谷 由紀子 様</b>	・最近のコーポレートガバナンス・コードの改訂にもみられるように、取締役会におけるサステナビリティへの取組みはますます重要になることから、ダイバーシティ、さらにはサステナビリティの専門家(できれば独立社外取締役)の存在が不可欠。 ・強制労働・児童労働問題をはじめ人権に配慮した事業活動は企業にとって優先課題。
りそなアセットマネジメント(株) 執行役員 責任投資部長 <b>松原 稔 様</b>	・豊かな食生活の実現は、差別化要素にもなり、御社のアウトカムにもなりうる。 ・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。
認定NPO法人国際協力NGOセンター(JANIC) 事務局長 <b>若林 秀樹 様</b>	・企業活動全体として、環境と社会を両立させ、持続可能な経済活動に一貫性をもって取り組むべき。 ・人権方針の策定、経営体制整備、研修、啓発、ステークホルダーとのエンゲージメント、救済などの継続的な人権デューデリジェンスに取り組む必要がある。
社外取締役 <b>飯村 北</b>	・食品業界のリーダーとして、CO2排出量の削減や食品ロスの削減、さらにはプラごみの削減など環境に配慮していくことが重要。 ・コンプライアンス委員会の中で特に工場や子会社についてコンプライアンスやリスクマネジメントに取り組む必要性を感じている。
社外取締役 <b>中部 由郎</b>	・世界一の水産会社として持続可能な水産資源の保護など旗振り役を担っていく必要がある。 ・他社に比べて女性進出というのが非常に遅れてきているので、特に女性や外国籍の方のダイバーシティに力をいれていただきたい。
社外取締役 <b>八丁地 園子</b>	・「海といのちの未来をつくる」会社なので、海から価値を得て、海に価値を返すという意味で、海洋資源の保全のところが一番大事。 ・「経済価値、社会価値、環境価値」この3つの価値を創出するため、バランスよくフレキシブルに最適化問題を解いていく力に期待している。



# サステナビリティマネジメント

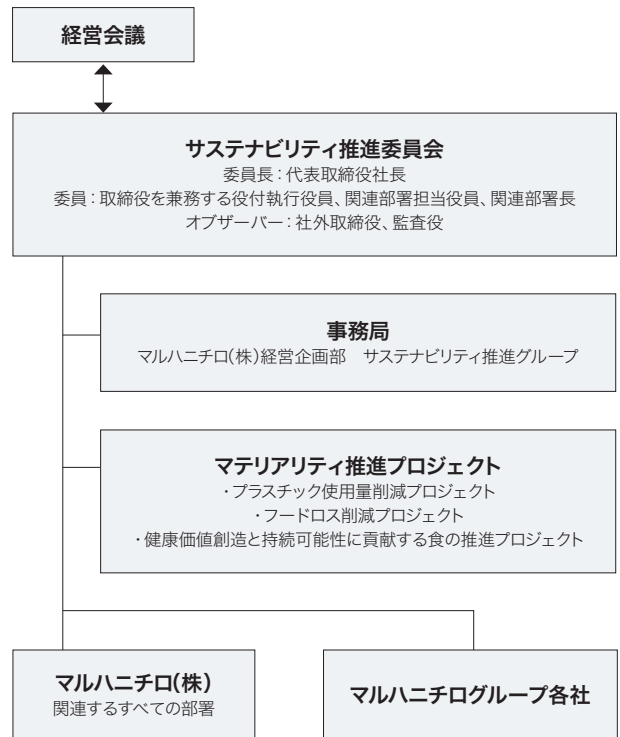
## ▶ サステナビリティ戦略の推進体制(サステナビリティ推進委員会)

マルハニチログループにおける「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、関連部署長を委員、社外取締役、監査役をオブザーバーとし、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戦略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おり、新中期経営計画のマテリアリティ見直しのプロセスにおいても積極的に討議を行いました。また、見直し後の各マテリアリティの推進体制では、マテリアリティ“循環型社会実現への貢献”のプラスチック使用量削減とフードロス削減および“健康価値創造と持続可能性に貢献する食の提供”において、プロジェクトを立ち上げ、プロジェクトオーナーを管掌役員、プロジェクトリーダーを関連部署長として、部署横断的な取組みを開始しています。

2022年度より「サステナビリティ推進委員会」は開催頻度を年4回とし、四半期ごとに各マテリアリティの進捗管理を行う体制としました。各マテリアリティで掲げたKPI達成に向け、グループ一丸となって活動を推進していきます。

### マルハニチログループサステナビリティ推進体制図



## ▶ マテリアリティ・2030年のありたい姿・達成目標一覧

マテリアリティ	2030年のありたい姿 (KGI)	リスクと機会 (○機会/●リスク)	基本的な考え方	達成目標 (KPI)			貢献する主なSDGs
				項目	目標値	目標年	
① 気候変動問題への対応	脱炭素や気候変動に対して業界における主導的地位を確立している	○天然水産物の漁獲量減少を補う養殖水産物の販売機会の拡大 ●CO <sub>2</sub> 排出量削減対策による生産コストの増加 ●気候変動への対応遅延による企業価値毀損 ●気候変動による原材料の調達不全リスクの増大	世界的な重要課題である気候変動は、当社グループにとっても大変重要な課題です。海水温の上昇による水産資源への影響、異常気象による農畜産原材料への影響も考えられます。マルハニチロは気候変動問題への対応を全社レベルの重要課題と認識し、サステナブルなエネルギー活用による温室効果ガスの削減などを通して、気候変動問題に対応していきます。	CO <sub>2</sub> 排出量削減ロードマップ策定 (国内G <sup>*1</sup> )	-	2022	7 気候変動にかなう持続可能な開発目標 13 気候変動にかなう持続可能な開発目標
				CO <sub>2</sub> 排出量削減率(2017年度比: 国内G)	30%以上	2030	
				カーボンニュートラル達成 (G全体 <sup>*1</sup> )	-	2050	
② 循環型社会実現への貢献	効率的な資源利用によるサーキュラーエコノミー(循環型経済)がグループ内に浸透し、実践している	○容器包装プラスチック使用量削減によるコスト削減 ○フードロス削減によるコスト削減 ○廃棄物削減の取組みによるコスト削減 ●容器包装プラスチックの環境配慮型素材切替えによるコスト増加 ●廃棄物削減、リサイクルへの取組み遅延による企業価値毀損	循環型社会を実現するには事業活動で発生する廃棄物を管理、削減することが重要であり、食品を取り扱う企業にとってフードロスの発生やプラスチック廃棄物の有効利用率の低さが問題となっています。当社グループは、製品ライフサイクル全体で廃棄物の発生、フードロスを削減すること、パッケージング・容器包装の環境負荷低減のため、プラスチック資源循環戦略に則った使用量削減を進めていきます。	容器包装のプラスチック使用量削減率 (バイオマス、リサイクル素材等への切替含む) (MN <sup>*1</sup> )	30%以上	2030	9 産業と資源効率の持続可能な開発目標 12 持続可能な消費と生産 13 気候変動にかなう持続可能な開発目標 14 海洋資源の持続可能な開発目標
				フードロス(製品廃棄)削減率(国内G)	50%以上	2030	
				食品廃棄物等の再生利用率(国内G)	99%以上	~2024	
				延長可能と評価した市販製品の賞味期限延長 (MN)	100%	2030	
③ 海洋プラスチック問題への対応	自社を含むサプライチェーン上で海洋へのプラスチック排出ゼロを実践している	○漁具管理強化、紛失減によるコスト減少 ○海洋プラスチック問題へ積極的に取り組む企業としてイメージ向上 ●海洋に流出しづらい漁具への切替えによるコスト増加	海洋プラスチック流出による環境汚染は世界的な重要課題で、海に深くかかっている当社グループにとっても同様に重要な課題と捉えています。より効果的な活動とすべく、業界団体、関係NGO等と協力しながら、海洋プラスチック問題への対応を推進していきます。	漁具管理ガイドラインの策定と運用率 (G全体)	100%	2024	12 持続可能な消費と生産 14 海洋資源の持続可能な開発目標
				海岸クリーンアップへの従業員参加率 (国内G)	30%以上	2030	
④ 生物多様性と生態系の保全	取扱水産資源について、資源枯渇リスクがないことを確認している	○持続可能な水産資源の提供による企業価値向上 ○自社養殖場の認証レベル管理による環境保全 ●サプライチェーンにおける社会・環境問題への対応によるコスト増加 ●認証取得・維持にかかるコストの上昇	世界中の水産資源をはじめとする多種多様な生物の恵みを受けながら事業活動を行う当社グループにとって、生物多様性の保全は重要な課題です。持続的に当社グループが事業活動を行うためには、国際的な資源管理の推進、環境に配慮した養殖事業の実践など、事業に即した活動を推進することで、海洋および陸上の生物多様性、生態系の保全を推進していきます。	取扱水産物の資源状態確認率 (G全体)	100%	2030	14 海洋資源の持続可能な開発目標 15 陸上の生態系の持続可能な開発目標
				生物多様性リスク評価実施 (国内G)	-	2024	
				養殖場の認証レベル管理の実施 (国内G)	-	2024	
⑤ 安全・安心な食の提供	人々が安心して食を世界中の食卓に提供している	○品質事故、品質クレーム減少によるコスト削減 ○お客さまの満足度向上によるブランドへの信用獲得 ○ステーキホルダーへの適切な情報公開による信頼獲得 ●製品の品質クレーム・トラブルによるお客さまの信頼低下による収益力の低下	本物・安心・健康な食を提供するためにもっとも大切なことは「品質」であるとと考えています。設計・開発、調達、生産、物流、販売・コミュニケーションに至るバリューチェーンのすべてのプロセスで、従業員一人ひとりが品質の担い手であることを常に意識して品質の向上に取り組んでいます。	重大な品質事故 <sup>*2</sup> (国内G)	ゼロ	2024	2 質の高い仕事と雇用 12 持続可能な消費と生産
				健康価値創造と持続可能性に貢献する食の提供	-	2024	
⑥ 健康価値創造と持続可能性に貢献する食の提供	健康価値創造と持続可能性に貢献する食品トップ企業としてブランドを確立している	○お客さまの満足度向上によるブランド価値向上 ○ステーキホルダーへの適切な情報公開による信頼獲得 ○お客さまの健康価値創造と持続可能性に配慮した食を提供する企業ブランドの向上 ●製品基準を満たす製品開発コストの増加	本物・安心・健康な「食」の提供を通じて、人々の豊かなくらしに貢献することは当社グループの理念です。この理念の実現には、消費者の健康価値向上へ貢献し、社会課題・環境課題に配慮した持続可能な「食」を消費者に安定的に提供し続けることが必要不可欠だと考えています。当社グループは、健康価値創造と持続可能性に貢献する「食」を提供し続けることで、お客さまの豊かなくらしに貢献していきます。	健康価値創造と持続可能性に貢献する製品基準確立と2030年度目標の設定 (MN)	-	2024	2 質の高い仕事と雇用 12 持続可能な消費と生産 14 海洋資源の持続可能な開発目標
				健康価値創造と持続可能性に貢献する企業という社外評価方法構築 (MN)	-	2024	
⑦ 多様な人財が安心して活躍できる職場環境の構築	多様性が尊重された、従業員が安心して活躍できる職場環境が構築できている	○性別・年齢・国籍等にとらわれない人材登用による社内モチベーションの向上 ○イノベーションが起きやすい環境づくり ○人材獲得競争での優位性獲得 ●人材開発および職場環境改善コストの発生	当社グループは、「企業は何よりも人にある」という社訓のもと、人の成長が企業の成長に大きく寄与すると考え、従業員の人権を尊重、公正かつ良好な労働条件を整備し、安全で働きやすい職場環境の構築に努めています。多種多様な人財を受け入れ、認めあうことで、ダイバーシティ&インクルージョンを実現するとともに、当社グループの持続的成長を担う人材に積極投資し、従業員が能力を発揮できる組織風土づくりを進めていきます。	採用比率女性50%維持による女性従業員比率 (MN)	35%以上	2030	4 質の高い教育をみんなに 5 ジェンダー平等を推進しよう 8 豊かなくらしと働きがい 10 人や国の不平等をなくそう
				取締役会女性比率 (MN)	30%以上	2030	
				女性管理職比率 (MN)	15%以上	2030	
				マルハニチロ人材育成プログラムの確立と2030年度目標の設定 (MN)	-	2024	
⑧ 事業活動における人権の尊重	自社を含むサプライチェーン上で強制労働等の人権侵害ゼロを実現できている	○ステーキホルダーへの適切な情報公開による信頼獲得 ○グループ内、サプライチェーン上での人権リスク軽減 ●人権問題への対応遅延による企業価値毀損	当社グループは、世界中の水産物、農畜産物等自然の恵みを原材料として利用しながら、事業活動を営んでいます。持続的に事業活動を行うためには、強制労働・児童労働の禁止といった人権、労働慣行へ配慮したサプライチェーンの構築が必要不可欠であることを認識し、持続可能な調達の実践を進めていきます。	人権研修実施率 (国内G)	100%	2024	1 貧困をなくそう 10 人や国の不平等をなくそう
				サプライチェーン上の人権侵害ゼロの確認率 (G全体)	100%	2030	
⑨ 持続可能なサプライチェーンの構築	サプライヤーとの協働により持続可能な調達網構築を実現できている	○サプライチェーン上での社会・環境課題へのリスク低減 ●サプライチェーン上における社会・環境問題対応によるコスト増加 ●サプライチェーンにおける社会・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	当社グループは、世界中の水産物、農畜産物等自然の恵みを原材料として利用しながら、事業活動を営んでいます。当社グループが事業活動を行うためには、社会的責任、環境に配慮した持続可能なサプライチェーンの構築が必要不可欠です。サプライヤーと共存共栄することを考慮しながら、持続可能な調達の実践を進めていきます。	システムカバー率 (MN)	100%	2024	12 持続可能な消費と生産 17 海の豊かさを守ろう
				サプライヤーガイドラインへの同意率・重要項目改善率 (G全体)	100%	2030	

※1 対象組織を略称で記載 MN=マルハニチロ(株)、国内G=国内グループ連結会社、G全体=グローバル連結会社  
 ※2 重大な品質事故とは、GRIスタンダード416-2、および417-2にて示された関連規制および自主的規範の違反などを理由とした新聞社告または自社Webサイトに告知した商品回収を対象とする

# 1 気候変動問題への取組み

豊かな自然の恵みを受け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、気候変動問題に取り組んでいます。

## 脱炭素ロードマップの策定/ TCFD提言に沿ったシナリオ分析の開示

中期経営計画「海といのちの未来をつくる MNV 2024」では、マテリアリティ「気候変動問題への対応」において、2030年度までにCO<sub>2</sub>排出量の2017年度比30%以上削減、2050年度までにカーボンニュートラルの達成を達成目標KPIとしました。気候変動問題に対し、目標達成に向け、2030年度までの削減計画「脱炭素ロードマップ」を策定し、CO<sub>2</sub>排出量削減を進めていくだけでなく、TCFD提言に沿ったリスク・機会のシナリオ分析を実施、気候変動問題への対応をより強化し、「環境価値」の創造をめざしています。

### 脱炭素ロードマップの策定

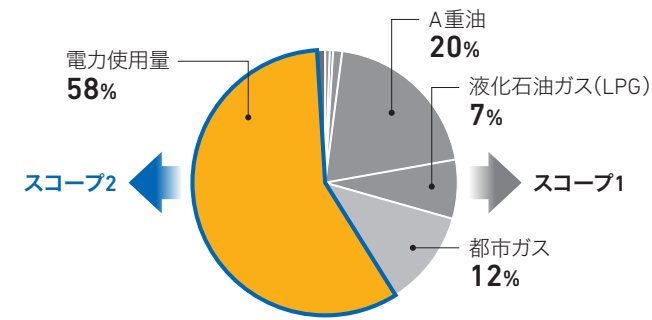
当社グループ全体でCO<sub>2</sub>排出量削減ロードマップを策定するにあたり、直営工場、グループ製造拠点、物流倉庫など、当社グループの各事業所のエネルギー使用量の現状把握（電力および燃料使用量、電力会社の契約内容など）を実施しました。加えて、各事業所における太陽光発電パネル設置や再生可能エネルギー切替の実施可能性を分析し、優先順位をつけたうえでグループ全体の削減計画として「脱炭素ロードマップ」を策定しました。

### CO<sub>2</sub>排出量の現状分析

当社グループが国内グループ拠点で排出するCO<sub>2</sub>排出量（スコープ1および2）は約24万トン、その内の58%は電力由来の排出によるものです。

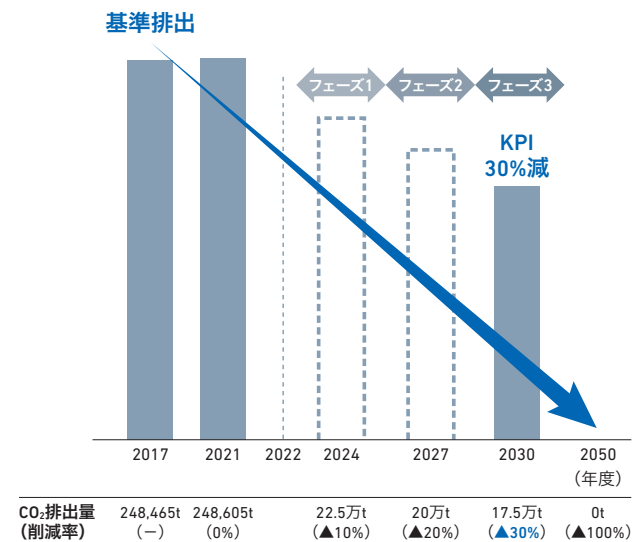
スコープ1の多くの部分は漁業ユニットの漁船燃料由来が占めていますが、技術的な課題から石油燃料の本格的な低・脱炭素燃料への転換は2030年度以降になると考えられていることから、今回の脱炭素ロードマップでは、スコープ2におけるCO<sub>2</sub>削減に重点を置き計画策定することとしました。

カテゴリ別CO<sub>2</sub>排出量



### CO<sub>2</sub>排出量削減目標とロードマップ策定

当社グループで掲げた2030年度までにCO<sub>2</sub>排出量を2017年度比30%以上削減という目標達成に向けて、2030年度までの期間を、さらに3つの段階に分け、より細かい目標を設定しました。フェーズ1（2022～2024年度）ではCO<sub>2</sub>削減率10%、フェーズ2（2025～2027年度）にはCO<sub>2</sub>削減率20%、フェーズ3（2028～2030年度）はCO<sub>2</sub>削減率30%以上を目標にしており、最終的には2050年度までにカーボンニュートラルをめざしています。



## 関連するマテリアリティ

●気候変動問題への対応

## 関連するSDGs



## 取組みの詳細はこちら



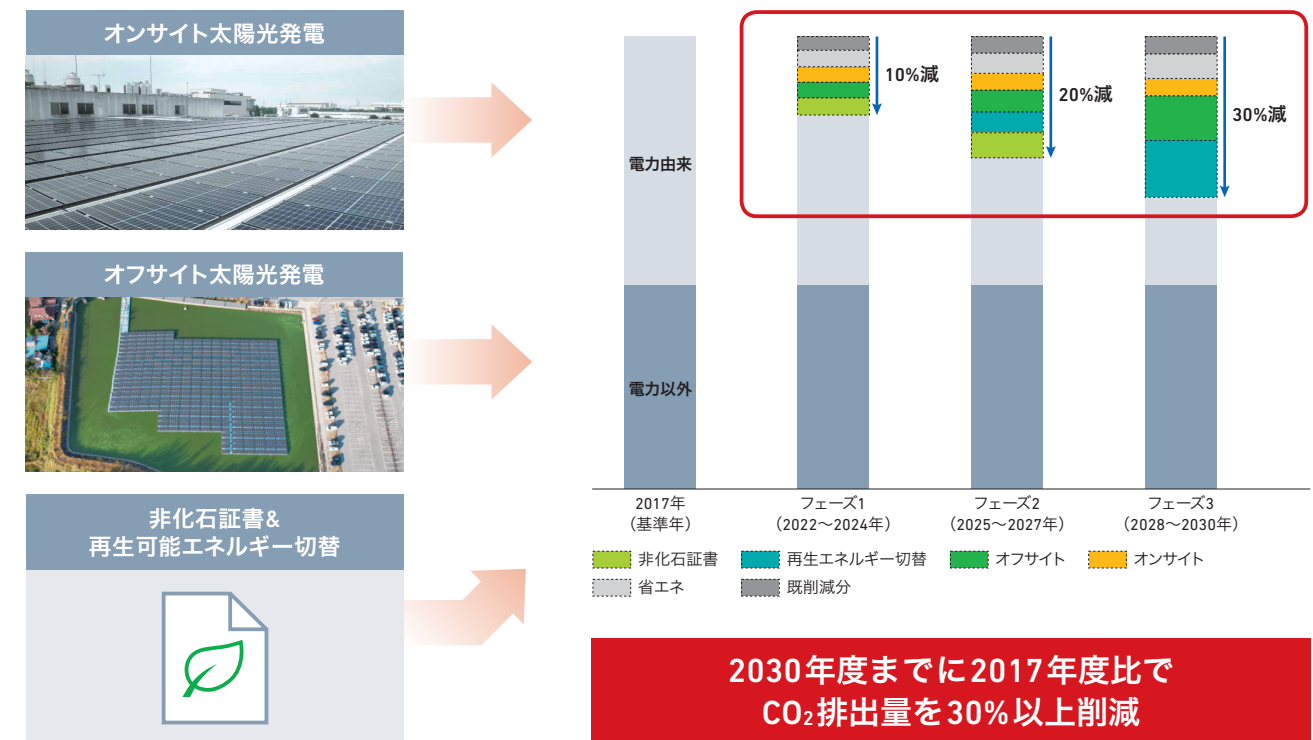
### アクションプランの検討

2030年までの目標達成に向けた具体的なアクションプランとして、国内全拠点へのアンケート調査、主要拠点へのヒアリングを実施、省エネルギー/オンサイト太陽光導入/オフサイト太陽光導入/再生可能エネルギー切替/非化石証書の各手段における導入可能量の推計、コストインパクト試算を通じて、国内グループ全拠点のアクションプランを検討しました。

フェーズ1（2022～2024年度）では、まず導入ポテン

シャルが大きいと特定された工場・倉庫拠点にオンサイト太陽光を導入、あわせて先行的に一部拠点にオフサイト太陽光を導入する計画です。オンサイト太陽光・オフサイト太陽光で賄いきれないエネルギー、および導入の難しい拠点については、再生可能エネルギー切替あるいは非化石証書の導入を検討しています。

上記の取組みにより、3年間で約23,000トンのCO<sub>2</sub>排出量を削減し、2017年度比10%削減目標を達成する見込みです。



**2030年度までに2017年度比でCO<sub>2</sub>排出量を30%以上削減**

### TCFD提言への賛同を表明/ 気候関連の財務情報開示の実施

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提言への賛同を表明し、「TCFDコンソーシアム」へ

参画しました。これまで当社グループでは冷凍・冷蔵倉庫用冷凍機のノンフロン設備への転換や省エネルギー化などの取組みを進めてきましたが、今後は気候変動にかかわるリスクおよび機会を特定し、シナリオ分析を通じて事業インパクトと財務影響を評価し、対応策を講じることで、より事業戦略とも統合された形で、気候変動対策を行っていきます。



●TCFD提言における戦略について

今回の「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」におけるシナリオ分析の対象事業として、当社グループのバリューチェーン上の重要性から、川上に位置する漁業・養殖セグメントを選定しました。TCFD提言にもとづく気候変動のシナリオ分析を実施し、気候変動リスクと機会の特定、財務インパクトの評価を行い、その対応策を検討しました。明確化された重要なリスクと機会に対して対応策を講じることで、リスクの低減と機会の確実な獲得につなげ、気候変動に対してレジリエントな状態をめざします。

①リスク重要度評価

TCFD提言などを参照し、対象事業におけるリスク・機会項目を一覧化、その上で特に対象事業へのインパクトの大きいとみられる項目を特定しました。その結果、「移行リスク」では気候変動による生育環境の変化（売上の減少）についてのリスク、「物理的リスク」では海洋環境の変化によるコスト増（操業コストの増加）についてのリスク、激甚災害による操業へのダメージ（操業コストの増加）のリスクと合計で3つのリスクが特定されました。これらのリスクについて、シナリオ分析を実行しました。

リスク重要度評価

タイプ	評価項目		事業へのインパクトに関する考察(定性情報)		重要度
	大分類	小分類	考察：リスク	考察：機会	
移行リスク	政策/規制	炭素価格	炭素税の導入(操業コストの増加)	キャップ&トレードによる売却益獲得(収益の増加)	中*
		各国の炭素排出目標/政策	排出規制の強化(操業コストの増加)	該当なし	中
		省エネ政策	省エネ政策の強化(操業コストの増加)	省エネに関する補助金政策の拡大(投資コストの減少)	小
		再エネ等補助金政策	該当なし	再エネに関する補助金政策の拡大(操業コストの減少)	小
	業界/市場	パッケージに対する規制	規制の強化(操業コストの増加)	容器包装の資源効率化(操業コストの減少)	中
		エネルギー需要の変化	エネルギー価格の上昇(操業コストの増加)	該当なし	中
		重要商品/製品需給の変化	気候変動による生育環境の変化(売上の減少)	気候変動による生育環境の変化(収益の増加)	大
	技術	再エネ・省エネ技術の普及	該当なし	省エネ技術の開発や再エネ調達の拡大(操業コストの減少)	中
		次世代技術の進展	代替フロン等の規制強化(操業コストの増加) 他社の技術進展(売上の減少)	技術向上による環境負荷低減(売上の増加)	中
		顧客行動の変化	製品や企業への評判悪化(売上の減少)	認証済み製品や低炭素製品への嗜好変化(売上の増加)	中
物理的リスク	慢性	投資家の評判変化	投資家の評判低下(資金調達コストの上昇)	投資家の評価向上(資金調達コストの低下)	中
		平均気温の上昇	輸送や保存に関するさらなる対応(操業コストの増加)	気温上昇による消費者の行動変化(売上の増加)	中
	降水・気象パターンの変化および海洋環境の変化	海洋環境の変化によるコスト増(操業コストの増加)	海洋環境の変化による生育条件改善(収益の増加)	大	
	海面の上昇	海面上昇による防波対応(操業コストの増加)	該当なし	中	
	水ストレス(湯水)	水の高ストレス地域における操業へのダメージ(操業コストの増加)	該当なし	中	
	急性	異常気象の激甚化(台風・ハリケーンの大規模化等)	激甚災害による操業へのダメージ(操業コストの増加)	該当なし	大

※「中」と評価するものの、炭素価格による財務インパクト評価を実施

②シナリオ群/対応策の定義

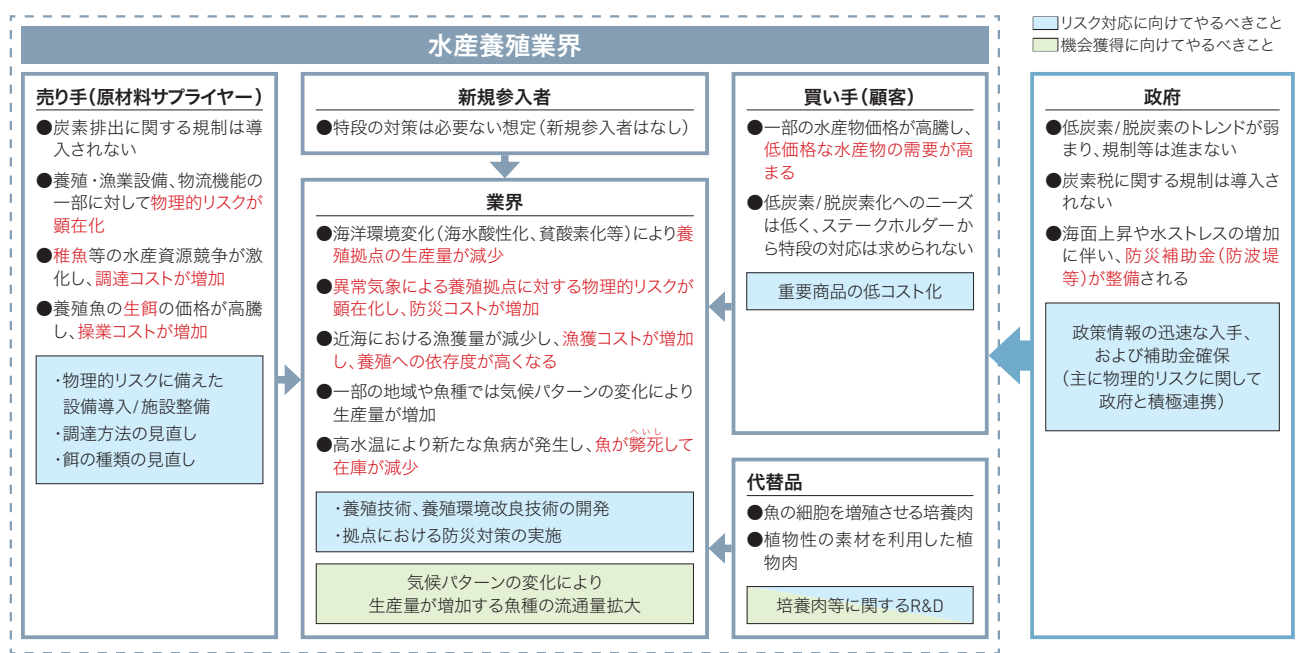
国際エネルギー機関(IEA:International Energy Agency)、国連気候変動に関する政府間パネル(IPCC: Intergovernmental Panel on Climate Change)、その他国内外機関が発行する資料などを参照し、4°Cおよび2°Cの2つのシナリオを設定しました。シナリオ分析の時間的範囲は、2050年までの中長期を想定しました。4°Cシナリオにおいては、物理的リスクの顕在化による操業コストの増加、魚類の生育環境の悪化による生産量の低下が発生し、物理的リスクへの対応が求められます。今後は養殖技術における改良技術の開発/各拠点の防災対策にも注力します。

2°Cシナリオにおいては、脱炭素の拡大により規制に伴

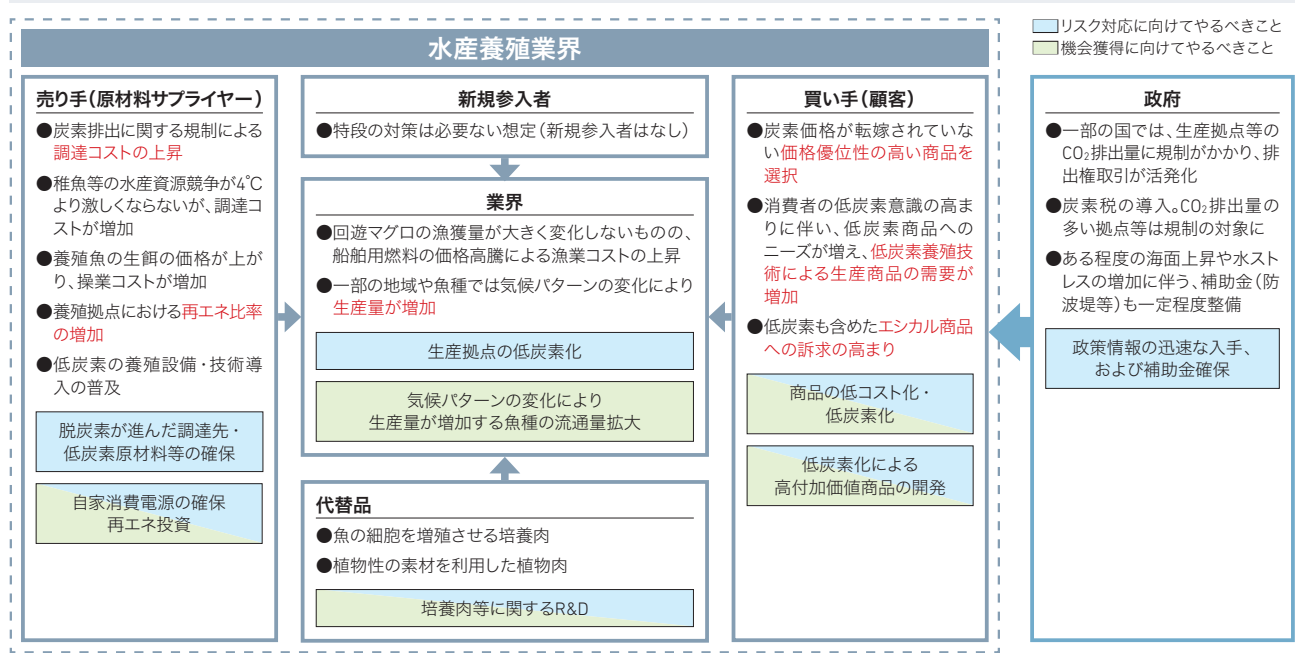
う養殖事業の低炭素化と高付加価値商品・代替品の開発がリスクおよび機会として特定、さらに自家消費発電源の確保・再生可能エネルギーの投資が求められることが想定されました。今後は脱炭素化に向けた省エネルギーやオンサイト太陽光・オフサイト太陽光をはじめとした再生可能エネルギーの導入を進めていきます。

当社グループでは、インテグリカルチャー(株)と共同研究中の「細胞培養魚肉」について、世界最速商業化をめざしています。さらに人工種苗の増産(クロマグロ完全養殖・孵化ブリ・孵化カンパチ)についても、配合飼料のコスト・品質安定、育成に最適な栄養素の設計・添加の技術開発により一層尽力していきます。

4°Cの世界観@2050年代(例)



2°Cの世界観@2050年代(例)



VOICE



(株)UPDATER 事業本部 副本部長 兼 事業本部ソリューション 営業部 部長 真野 秀太 様

マルハニチログループ様の脱炭素経営に向けたCO<sub>2</sub>排出量の現状分析やロードマップ策定、アクションプランの検討などのご支援をいたしました。マルハニチログループ様の事業は「海といのちの未来をつくる」というメッセージに込められているように、健全な自然環境があって初めて成り立つもので、今般策定された中期経営計画において気候変動対策を重要な経営課題として位置づけられたことは、持続的な成長をする上で非常に重要な一歩となると考えます。

今後はいよいよロードマップにもとづいた具体的な実施フェーズに入ります。マルハニチログループ様は国内外に多くの拠点がおりますので、各拠点の現場の皆さまの知見もお借りしつつ、創意工夫を凝らしながら脱炭素経営の実現に向けて支援させていただきたいと思っております。



## 2 クリーンアップ活動“Make Sea Happy!”で海洋プラスチックごみ対策

プラスチックは分解されず、海の生態系に影響を及ぼすことから、海洋プラスチックのごみ問題は、地球規模で深刻化しています。マルハニチログループでは、環境問題解決に向けて、さまざまな活動を行っており、海岸のクリーンアップ活動もその1つです。海洋プラスチックごみ問題について考えるきっかけとすべく、長年取り組んでいます。

### クリーンアップ活動 “Make Sea Happy!”の取組み

当社グループでは、全国各地の拠点で以前からクリーンアップ活動を実施してきました。

近年、海洋プラスチック問題が大きな環境問題となっており、より効果的な活動とすべく、2019年度より新たに“Make Sea Happy!”という活動名称で、クリーンアップ活動を毎年実施しています。

“Make Sea Happy!”は、「海洋プラスチック問題に対応するクリーンアップ活動」と定義づけており、拾ったごみをそのまま捨てずに、集計して記録を残すことが大きな特徴です。環境団体（一般社団法人 JEAN<sup>※</sup>）への調査協力として、ごみ情報の提供を行っています。

ごみ情報の提供は参加者にも協力いただきながら、細かい硬質プラスチック破片、ビニール片なども含めたごみを手作業で分類・カウントしていくため、大変時間を要します。一方で、参加者からは「海のごみを手に取ってこんなに間近に見たのは初めて」、「よく探すと、細かいプラスチックごみがたくさん落ちていることに気が付いた」、「プラスチックごみが増えていることを体感できた」といった声をいただくなど、「海洋プラスチック問題に向き合う」という意味では大変意義のあるプロセスだと認識しています。

※一般社団法人JEAN：海洋ごみの調査やクリーンアップキャンペーン・普及啓発・情報発信など、海のごみ問題解決のために活動している非営利の環境NGO



上：“Make Sea Happy!”実施の様子、下：ごみ集計の様子

### 全国への活動展開

2021年度からは活動を拡大すべく、手順を明確化し、各支社・工場・グループ企業などへ参加を呼びかけ活動しました。結果、同年度の活動開催回数は7回、参加人数は合計141名にのぼり、約3,274kgのごみを回収できました。



マルハニチロ(株)広島工場

(株)ヤヨイサンフーズ

### これまでのごみ集計データ

過去3年間の“Make Sea Happy!”で回収したごみの重量は、合計で3,321kg、参加人数は合計218名となりました。一般社団法人JEANに報告したデータは次ページの表の通りで、各地のごみのデータと合わせ政策提言などに活用されています。

また、International Coastal Cleanup期間に実施したデータは、JEANを介して海外のNGO団体「Ocean Conservancy」に提供され、世界各地で実施されているクリーンアップ活動のデータと一緒に、ごみ調査データとして活用されています。



硬質プラスチック片  
合計4,469個回収

ビニール片  
合計2,160個回収

### 過去3年間の実績

参加人数：218名 回収重量：3,321kg

### 関連するマテリアリティ

- 循環型社会実現への貢献
- 海洋プラスチック問題への対応

### 関連するSDGs



### 取組みの詳細はこちら



### 過去3年のごみ集計データ

年/月/日	主催	会場	参加人数 (名)	ごみ集計 重量(kg)	硬質プラスチック 破片(個数)	ビニール袋の 破片(個数)	発泡スチロール 破片(個数)
2019/10/5	マルハニチロ豊洲本社	葛西海浜公園(東京都江戸川区)	60	37.2	418	577	102
2020/10/31	マルハニチロ豊洲本社	葛西海浜公園(東京都江戸川区)	17	9.8	22	240	32
2021/10/2	マルハニチロ豊洲本社	葛西海浜公園(東京都江戸川区)	16	4	341	206	41
2021/10/2	マルハニチロ広島工場	観音マリーナ海浜公園(広島県広島市)	22	9.6	58	151	143
2021/10/16	ヤヨイサンフーズ清水工場	三保真崎海岸(静岡県静岡市)	18	10.1	674	263	804
2021/11/25	マルハニチロ豊洲本社	豊洲ぐるり公園(東京都江東区)	5	0.2	2	7	0
2021/11/27	マルハニチロ東北支社 ヤヨイサンフーズ東北支店	深沼海岸(宮城県仙台市)	18	22.2	884	47	42
2022/1/15	マルハニチロ豊洲本社	サザンビーチちがさき(神奈川県茅ヶ崎市)	37	28	2,070	669	23
2022/3/8	マルハニチロMarine 串本事業所	和歌山東漁協敷地内(和歌山県東牟婁郡)	25	3,200*	0	0	0
合計			218	3,321.1	4,469	2,160	1,187

※海底清掃による実績

### 今後に向けて

中期経営計画では、マテリアリティ「海洋プラスチック問題への対応」のKPIの1つに、「2030年度までに、海岸クリーンアップ活動への従業員参加率(国内グループ全体)30%以上」というターゲットを定めました。KPI達成

に向け、“Make Sea Happy!”を当社グループ全体で定期的に行える企業文化に育てることが必要不可欠です。海洋プラスチック問題への対応を通して、企業としてのさらなる価値向上を図るため、活動を拡充していきます。

### VOICE



一般社団法人JEAN  
事務局長  
小島 あずさ 様

一般社団法人JEANは、1990年から海洋ごみ問題の解決をめざして活動している民間の非営利団体です。ごみを拾うだけでなく、国際海岸クリーンアップ(ICC)のデータカードを使って、『調べるクリーンアップ』としてごみの調査を行い、国内の海辺のごみのデータを、ごみを元から減らしていくための資料として蓄積しています。また、海洋ごみの現状や課題などを伝え、誰もが当事者のひとりであることを実感してもらうための啓発活動にも注力しています。

私達は食を通して海とつながっていますが、海の環境やごみのことを意識する機会は多くありません。水産や食に関わる事業を展開なさっているマルハニチロの皆さまが、この活動にご参加いただいていることはとても心強く、嬉しく感じています。これからも各地の拠点からの継続的なご参加に期待するとともに、海洋ごみについてともに考え、解決への道を探っていきたくと思います。



# 3 水産資源の保全と持続可能な調達に向けて

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たマルハニチログループは、水産資源の保全と持続可能な調達のために、2019年より水産資源調査をスタートさせました。取扱水産物の資源状態を継続的に確認し、資源状態に心配のない水産資源を積極的に取り扱うことにより、水産資源の保全を進めていきます。

## 持続可能な調達に向けた海の生物多様性と生態系の保全に向けた取組み

当社グループは水産資源の保全と、持続可能な調達を実践するため、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ています。

### 第1回水産資源調査の結果

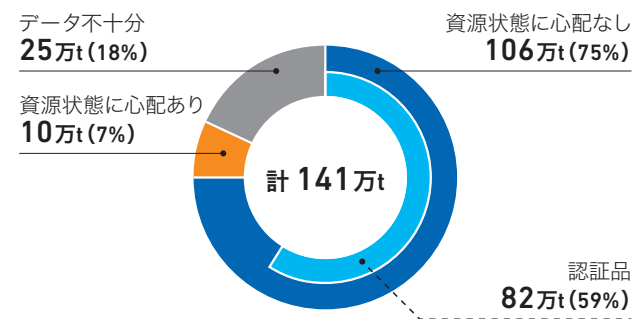
マルハニチロ(株)、国内外グループが、2019年4月から2020年3月に当社グループ外から調達した原料、製品を対象に、水産物の取扱量を把握する調査を行い、2021年度に調査結果を公表しました。

調査方法と結果の詳細はこちら



天然水産物の資源状態評価結果では、取扱天然水産物約141万トンのうち持続可能な漁業認証取得水産物は約82万トンとなり、天然水産物全体の過半数(59%)を占めることが判明しました。これらを当社グループの強みであると認識するとともに、持続可能な漁業認証取得水産物の取扱いを推進していくことを継続的な課題としています。

### 天然水産物の資源状態



マルハニチログループ取扱天然水産物の資源状態 (2019)

## 持続可能な水産物へのさらなるアクセス強化

当社グループでは、持続可能な水産物調達力のさらなる強化のため、2022年2月、米国・Icicle (アイスクル)社よりスケトウダラの加工施設および漁船9隻を譲り受け、北米ベーリング海におけるスケトウダラ資源へのアクセスをより一層強化しました。

今回のアクセスシェアの追加により、ベーリング海という大きな漁場で、スケトウダラという潤沢な資源量を持ち、かつサステナブルな魚種へのアクセスが強化されることとなります。ベーリング海のスケトウダラの漁獲枠において一般枠全体では約27%のシェアを得ることに加え、仮に2019年当時の調査時点を前提とすると、持続可能な漁業認証取得水産物は約82万トンから約88万トンに増加することに相当します。

加えて、スケトウダラは他のたんぱく質と比較して、気候変動に配慮したたんぱく質であることが報告されています。サステナブルなたんぱく質として、人口増加、健康志向などの面から世界的に需要は堅調ですが、フィーレやすりみなどさまざまな形態でより一層消費者の需要に応えることが可能になります。



加工施設「Northern Victor (ノーザンビクター)号」

## 水産資源調査の継続実施と効果

第2回の水産資源調査を2022年度に実施、2023年の結果公表を予定しています。中期経営計画のマテリアリティ「生物多様性と生態系の保全」のKPIの1つに、「2030年度までに、取扱水産物の資源状態確認率100% (グループ全体)」というターゲットを定めており、達成のためには、前回調査で「データ不十分」となった25万トンを可能なものから明らかにしていく必要があります。目標達成に向け、定期的な調査と課題解決へのアクションを進めていきます。

## 関連するマテリアリティ

- 生物多様性と生態系の保全
- 持続可能なサプライチェーンの構築

## 関連するSDGs



## 取組みの詳細はこちら



## IUU漁業の廃絶に向けて

水産資源調査における資源状態の評価は、現在ならびに未来の資源の健全性だけでなく、漁業管理体制が整備されているか、漁業者が管理体制に準拠しているかを総合的に評価しています。持続可能な漁業を継続していくために、漁業管理体制の整備やそれに準拠していくなど、IUU漁業対策に努める必要があります。

また、2022年7月当社グループでは、サプライヤーガイドラインを改訂し、IUU漁業の廃絶に関する項目を要求事項に追加しました。サプライヤーに、「トレーサビリティの徹底により、調達する水産物においてIUU漁業への関与のないことの確認」を依頼し、定期的な調査で当社グループの使用水産物において、IUU漁業に関与していないことを確認していきます。

## SeaBOSの取組み

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チブです。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。



2021年10月のCEO会議時当社に訪れたSeaBOSメンバーから日本水産(株)代表取締役社長 浜田氏、Stockholm Resilience Centre Science Director Österblom氏、(株)極洋代表取締役社長 井上氏、当社代表取締役社長 池見

## 第6回SeaBOS会議(オンライン)への参加

2021年10月、第6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、進捗状況ならびに今後の取組み、目標、計画について積極的に議論を行い、合意に至りました。

SeaBOSの取組み	主な合意内容
IUU漁業、強制労働・児童労働排除への取組み	各社が自社操業において、IUU漁業と強制労働・児童労働への関与がないことを確認し、宣言した。引き続き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。
絶滅危惧種への取組み	絶滅危惧種への影響を減らすための戦略への合意のもと、サメ、エイ類、海鳥から、絶滅危惧種の混獲防止の取組みを進めることを決定し、将来的には対象魚種を拡大していく。
抗生物質使用削減への取組み	抗生物質の使用を減らすための戦略に合意する。2022年10月までに、抗菌剤使用管理のCoC (行動規範) を策定する。2023年10月までに、WHOで定められているCIA (Critically important antimicrobials) の薬剤使用見直しのロードマップを策定する。
海洋プラスチック問題への取組み	海岸や河川のクリーンアップ活動の実施を推進する。
気候変動対策への取組み	各社のCO <sub>2</sub> 排出削減目標と報告方法を設定する。

※第6回SeaBOS会議の主な合意内容

## 第4回SeaBOS 事務方会議の開催

2022年5月10日～12日にSeaBOS関連の会議としては2018年10月以来対面での会議がスウェーデンのストックホルムにて開催されました。10月の第7回SeaBOS会議開催に向けて各タスクフォースの進捗状況ならびに課題などについて積極的に議論を行いました。

## SeaBOS Progress Reportの発表

2022年6月29日、ポルトガルで開催された国連海洋会議でSeaBOSとして初の報告書を発表しました。2017年に開催された第1回国連海洋会議で、持続可能な水産物生産と健全な海のための世界的な変革をリードする科学と世界最大の水産会社10社が連携するユニークなコラボレーションとしてSeaBOS結成を発表して以来、5年後のSeaBOS Progress Reportでは、進捗状況、直面した課題、そして各種機会などに焦点を当て報告しています。



詳しくは右記よりレポートをご確認下さい (英語のみ)





## 4 事業活動における人権の尊重

マルハニチログループは、当社グループをはじめとしたサプライチェーン全体におけるすべての従業員が笑顔で働き続けられる職場環境の整備に取り組んでいます。工場では外国人技能実習生も受け入れており、人権侵害行為が行われていないかなど、現状を把握するための調査を開始しました。調査結果にもとづき適切に対応していきます。

### サプライチェーンにおける人権尊重の取組み

当社グループは、世界中の水産物、農畜産物など自然の恵みを原材料として利用しながら、事業活動を営んでいます。持続的に事業活動を行っていくためには、強制労働・児童労働の禁止といった人権、労働慣行へ配慮したサプライチェーンの構築が必要不可欠です。当社グループ拠点はもとより、サプライチェーンを含む事業活動範囲全体での人権尊重に取り組んでいます。

### マルハニチログループ人権方針の策定

当社グループは、人権尊重に関わる取組みの柱として、2019年7月に国際連合「ビジネスと人権に関する指導原則」にもとづいた人権方針「マルハニチログループ人権方針」を策定しました。

人権尊重の実践として、“私たちマルハニチログループは、「国際人権章典」および国際労働機関（ILO）の「労働の基本および権利に関する宣言」に記された人権を支持、尊重し、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」にもとづき、活動を推進していきます。”と定め、事業活動を通じて、直接的、または間接的に与える人権への負の影響を防止または軽減、是正していくための人権デューデリジェンスの仕組みの構築を進めています。

マルハニチログループ人権方針はこちら



### 中期経営計画におけるマテリアリティとKPI

中期経営計画においても人権にかかわるマテリアリティ「事業活動における人権の尊重」を設定しています。2030年のありたい姿（KGI）を「自社含むサプライチェーン上で強制労働などの人権侵害ゼロを実現できている」とし、2030年度までに、国内グループ製造拠点を含む、グループ全体でのサプライチェーン上の人権侵害ゼロの確認率100%の達成をKPIとして掲げ、取組みを進めていきます。

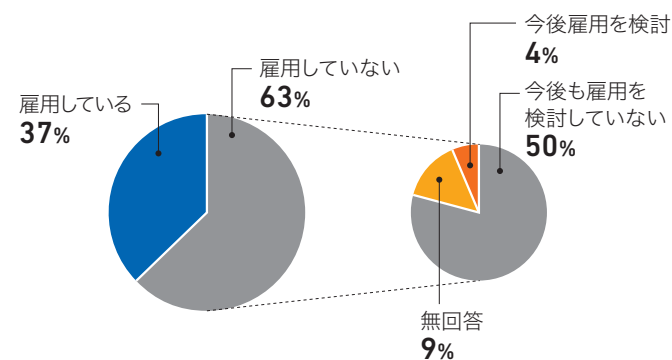
### 国内グループ製造拠点における

#### 外国人技能実習生の人権状況調査

当社グループでは、国内の製造拠点において多数の外国人技能実習生を雇用しています。近年発生している外国人技能実習生の人権を侵害する事件は、外国人技能実習生が人権侵害を受けやすい立場にあることも要因の1つと考えられていることから、外国人技能実習生の「雇用・就労状況」の把握が喫緊の課題であるとの認識の下、当社グループにおける外国人技能実習生の雇用に関するアンケート調査を実施しました。調査の結果、調査対象の国内62事業所の内、外国人技能実習生を雇用している事業所は23事業所、今後の雇用を検討している事業所は2事業所あることがわかりました。すべての事業所が監理団体を介して外国人技能実習生を雇用していましたが、監理団体の選定にあたっての具体的な基準を設けていない事業所が多いなどの課題を認識し、外国人技能実習生を雇用している国内の23事業所と今後の雇用を検討している2事業所に対して、調査結果と課題をフィードバックしました。

#### 外国人技能実習生雇用状況、今後の雇用検討状況

●国内マルハニチログループ(62事業所)



#### 監理団体へのヒアリング

監理団体における外国人技能実習生雇用の対応状況を把握するため、マルハニチロ(株)の直営工場の外国人技能実習生雇用の監理団体である、あさひねっと協同組合へのヒアリングを実施しました。大きな問題は認められ

### 関連するマテリアリティ

- 多様な人材が安心して活躍できる職場環境の構築
- 事業活動における人権の尊重
- 持続可能なサプライチェーンの構築

### 関連するSDGs



### 取組みの詳細はこちら



ませんでした。人権デューデリジェンスの仕組みづくりが今後の課題と認識し、両社で協力をしながら人権デューデリジェンスに取り組んでいくことを確認しました。

### 事業所へのヒアリング

事業所における、外国人技能実習生の実際の対応状況を把握するために、一部の事業所を訪問し、実際の労働状況の確認、ヒアリングを実施しました。工場責任者と外国人技能実習生へのヒアリング、外国人技能実習生の生活環境および実習現場の確認、各種書類の確認などを通して、人権侵害が発生していないか、潜在的なリスクがないかの確認を行いました。

外国人技能実習生へのヒアリングにおいて、日本での生活や実習内容に対して特段の不満などは聞かれず、明るい表情でいきいきと実習に取り組む様子が伺われましたが、事業所ヒアリング全体を通して、送り出し国において使途が不透明な手数料などを外国人技能実習生が支払っている場合があることや、居住環境に改善の余地があること、また実習現場での言語対応に不十分な点がある



外国人技能実習生へのヒアリング

など、今後取り組むべき課題を認識しました。

### 課題への対応とガイドラインの策定

外国人技能実習生への対応状況調査、監理団体、一部事業所へのヒアリングにおいて認められた課題は速やかに改善を図っていきます。また、事業所へのヒアリングをふまえ、法令や第三者機関のガイドラインなどを参考にしながら、外国人技能実習生がより安心して技能の習得に励んでいただけるよう、外国人労働者の雇用に関するマルハニチログループガイドラインの策定を行い、より良い労働環境の整備に取り組んでいきます。

### 人権・労働慣行に関するサプライヤー調査

当社グループは、サプライチェーンにおける人権侵害リスクを確認することを目的として、2020年度に一部の取引先に対し人権・労働慣行調査を開始しました。2021年度は対象取引先を拡大し、マルハニチロ製品を製造する認定工場253社に対して、人権・労働慣行に関する対応状況の調査を実施しました。その結果、人権・労働慣行に関する方針・基準の未策定、移住労働者の雇用に関する理解不足、会社と従業員のコミュニケーションを図るための労働組合やそれに準ずる組織がないといった人権侵害リスクの存在を認識しました。今後も定期的な同調査の実施を通じて、人権・労働慣行の実態を把握の上、マルハニチログループ人権方針の周知、徹底を働きかけ、サプライチェーンでの人権侵害ゼロの実現をめざしていきます。

20年度調査実施	96社
21年度調査実施	253社

対象サプライヤー	2020年度、2021年度調査実施サプライヤー
国内認定工場	126社
海外認定工場	168社
その他原料サプライヤー等	55社

### 持続可能なサプライチェーン構築に向けた

#### 今後の取組み

マルハニチロ(株)では、サプライチェーンマネジメントへのシステム導入を計画しています。定期的なサプライヤー調査や人権・労働慣行調査を実施できる体制作りとともに、各サプライヤーとのコミュニケーションがとりやすい環境を構築できるものと考えています。認められた課題については、迅速な対応を行うとともに、公正な事業活動の実現に努め、マテリアリティ「事業活動における人権の尊重」において、KPIである“2030年度までに国内グループ製造拠点を含む、グループ全体でのサプライチェーン上の人権侵害ゼロの確認率100%”の達成をめざして、取組みを進めていきます。



# 5 健康経営の推進

従業員の健康はマルハニチログループの持続的な成長を実現するために重要なテーマであるとの考えのもと、従業員の健康への取り組みを積極的に行っています。企業価値の向上、そして健康でいきいきとやりがいをもって仕事と向き合える環境の整備に向けて一層健康経営の推進に努めていきます。

## 健康経営の推進

従業員一人ひとりが心身ともに健康であり、個性や能力を最大限に発揮できることが企業の持続的な発展につながります。当社グループは、健康保険組合、従業員と一体となって、健康経営を実践するための活動を推進していきます。

### 健康経営方針

#### ミッション 健康経営宣言

マルハニチログループは、従業員一人ひとりが心身ともに健康であり、個性や能力を最大限に発揮できることが企業の発展につながると考えております。「企業は何よりも人にある」という社訓にもとづき「健康経営」を実践するための諸活動を会社、健康保険組合、従業員が一体となり推進してまいります。さらには「食」に関するさまざまな事業活動を通じて、世界の人々の健康づくりに資することで社会に貢献してまいります。

#### ビジョン 健康応援企業

「人々の健康を応援する会社」と言えば「マルハニチロ」と言われる企業になること

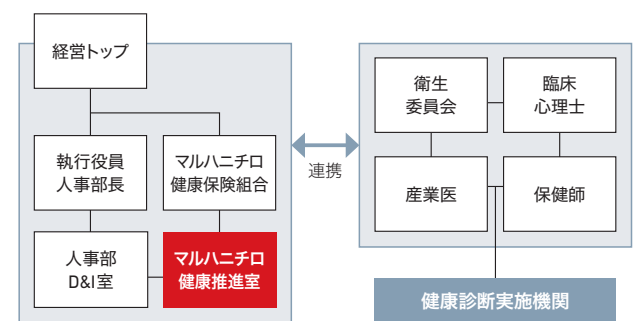
#### バリュー 従業員の健康

従業員一人ひとりの健康保持・増進に挑戦し続ける

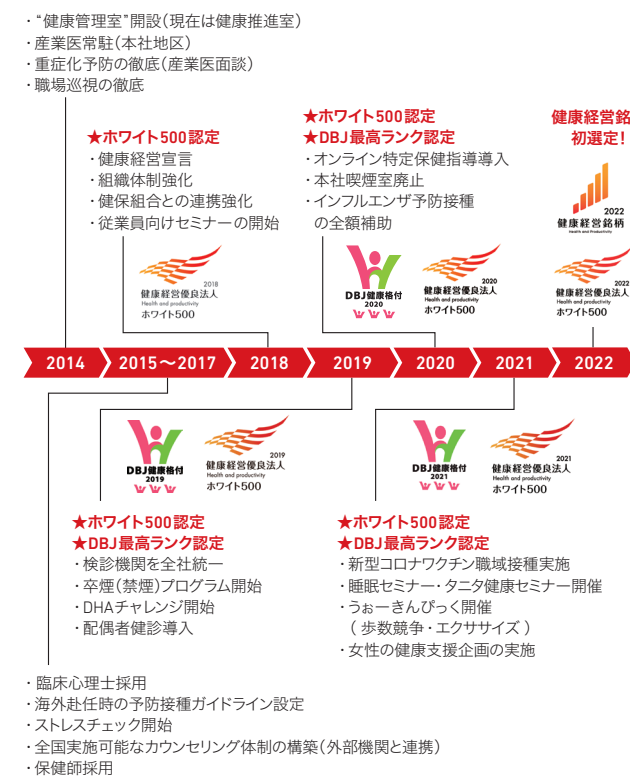
#### ストラテジー お客さまの健康

健康経営/生涯健康計画(魚および魚由来の機能性食品(DHA、EPAなど)を軸としたアプローチ)

### 健康経営推進体制



## マルハニチロの健康経営のあゆみ



### 健康経営銘柄2022に初選定

マルハニチロ(株)では、健康経営方針の下、上図のように着実に歩みを進めてきました。具体的には、2014年から専門組織として、健康管理室(現 健康推進室)を設置し、人事部、健康保険組合と協働で従業員の「健康なところからだ」を保持・増進させる取り組みを推進しています。重症化予防、健康診断事後措置の徹底、メンタルヘルスケア、さらに従業員の生活習慣病予防とヘルスリテラシー向上に特に力を入れてきました。これらの取り組みにより、2018年から5年連続して「健康経営優良法人(ホワイト500)」の認定を受けています。また、健康経営銘柄2022に初選定されました。

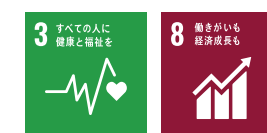


健康経営銘柄2022選定時の記念写真

### 関連するマテリアリティ

- 多様な人材が安心して活躍できる職場環境の構築

### 関連するSDGs

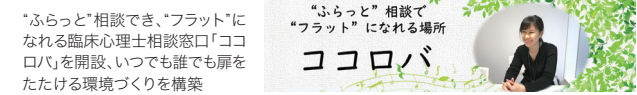


### 取組みの詳細はこちら



## メンタルヘルスケアの取組み

従業員一人ひとりが心身ともに健康でいきいきと活躍するために、メンタルヘルスは非常に重要な要素です。一次予防としてのメンタル不調の未然防止だけでなく、「こころの定期健診」のように従業員が臨床心理士などに気軽に相談できるよう「ココロバ」というネーミングをつけて、マルハニチロ(株)内での活用を促進しています。特にメンタルリスクの高い新入社員に対しては、基礎知識および予防方法の習得を目的とし、臨床心理士が個別面談を実施しています。2021年度は、50名の新入社員全員に対し実施しました。



さらに、上司と部下の定期的な1on1ミーティングを「ブカシル」と名付け、全社導入することで、上司が部下の良い対話者になるよう風土改革を進めています。この「ブカシル」はマルハニチロオリジナルで、上司に部下のことを知って欲しい、VUCA時代に対応するために「VUCA」を知って欲しいという思いを込めています。もちろん、部下の皆さんにも上司のことを知ってもらい、お互いが良き対話者となり、関係の質などを高めるように取り組んでいます。



## すべての従業員がwell-beingに!

「DHAチャレンジ」と新イベント「well-Bチャレンジ」  
当社グループが開発・提供する、お客さまの健康維持増進を支援する自社商品を活用し、従業員の健康増進を図っています。2019年度より3年連続で実施した「DHAチャレンジ」は、延べ400名以上の従業員が当社DHA含有製品を喫食し、中性脂肪の改善をめざすなど、健康経営の中心的な企画となりました。すべての開催において参加者の多くに中性脂肪の改善がみられるなど、3年間の取り組みによって中性脂肪改善については一定の成果が確認できたこと、また健康課題は中性脂肪に限らず個別性があること、そして健康をめざすためには食のみではなく運動が不可欠であることなどの理由から、2022年度より「DHAチャレンジ」を刷新し、新たな取組みとして「well-Bチャレンジ2022」を実施しています。



役員15名も健康目標を掲げ、健康をサポートする当社製品を食し、従業員とともに取り組んだ

### VOICE



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

「企業は何よりも人にある」と社訓にもありますとおり、従業員の「心身の健康」をなによりも最優先に健康経営に取り組んでいます。このたび初めて「健康経営銘柄」にご選定いただきました。これまでの取り組みが実を結んだ形となったと認識し、真摯にありがたく受け止めております。変化の激しい時代ではありますが、これからも理想論を掲げているだけにならないように、従業員に寄り添い、産業保健スタッフの方々にご意見・アドバイスをいただきながら健康経営への取組みを進めていき、従業員全員が活躍する姿の実現を追求して企業価値を高めたいと考えています。



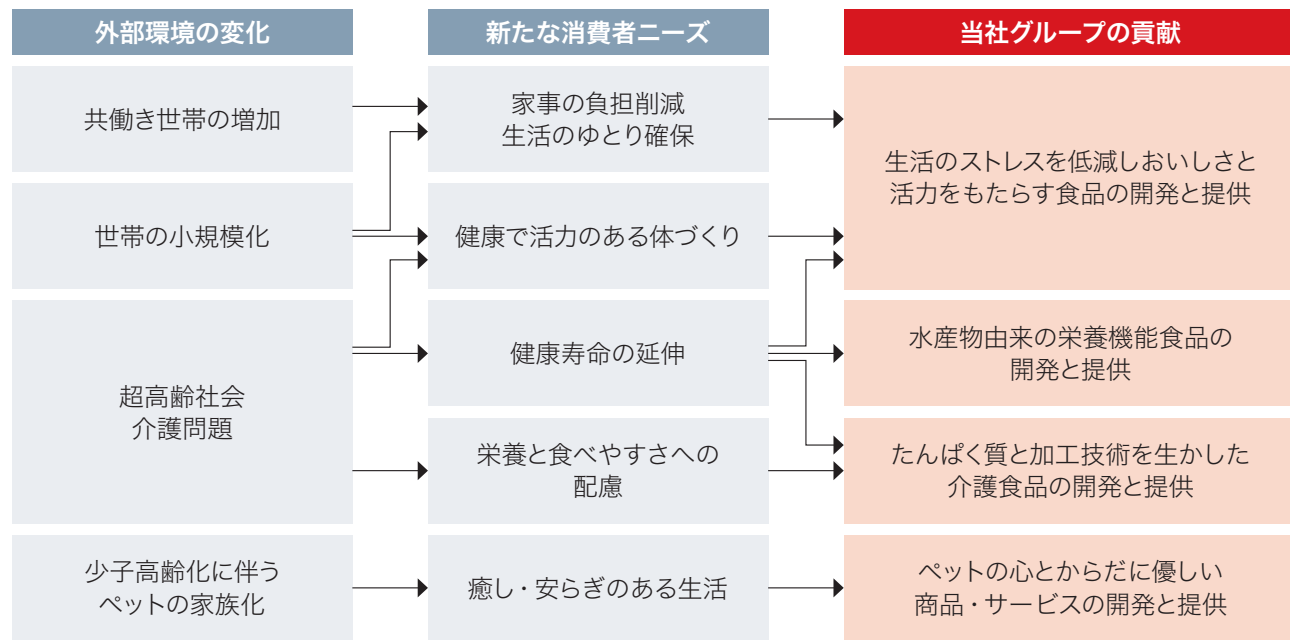
## 持続的成長のための経営基盤強化

### ▶ 多様化する消費者のニーズに対応した健康価値の創造と提供

共働き世帯の増加、超高齢社会による介護問題など、外部環境の変化が著しい中、消費者ニーズも変化しています。外部環境の変化に対応し、当社グループとして何をすべきか、何ができるのかを考えた時、当社グループは、強みである水産資源調達力と食品加工技術力を生かし、お客さまの健康に貢献できる「食」を提供する

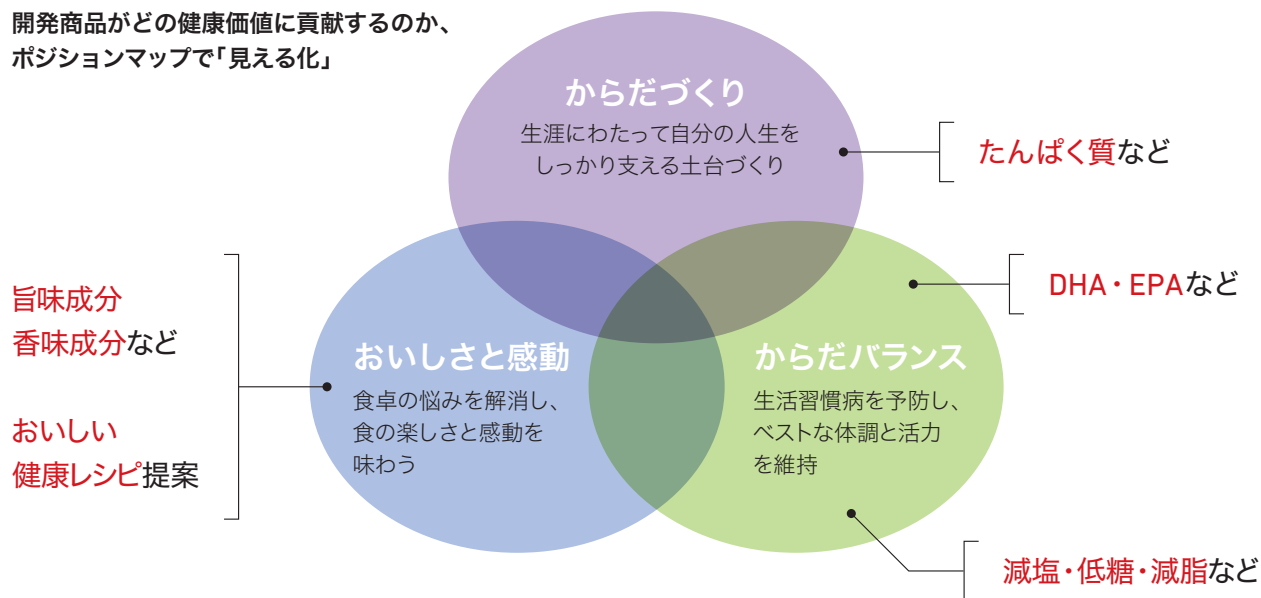
との「解」に辿り着きました。今後どのような外部環境変化が起きたとしても、「健康価値の創造と提供」に注力していきます。取組みの1つとして、2021年度より開発商品が「おいしさ&感動」「からだづくり」「からだバランス」のどのポジションかがわかる「見える化」を開始しました。

#### マーケティング



#### 健康価値のポジションマップ

開発商品がどの健康価値に貢献するのか、  
ポジションマップで「見える化」

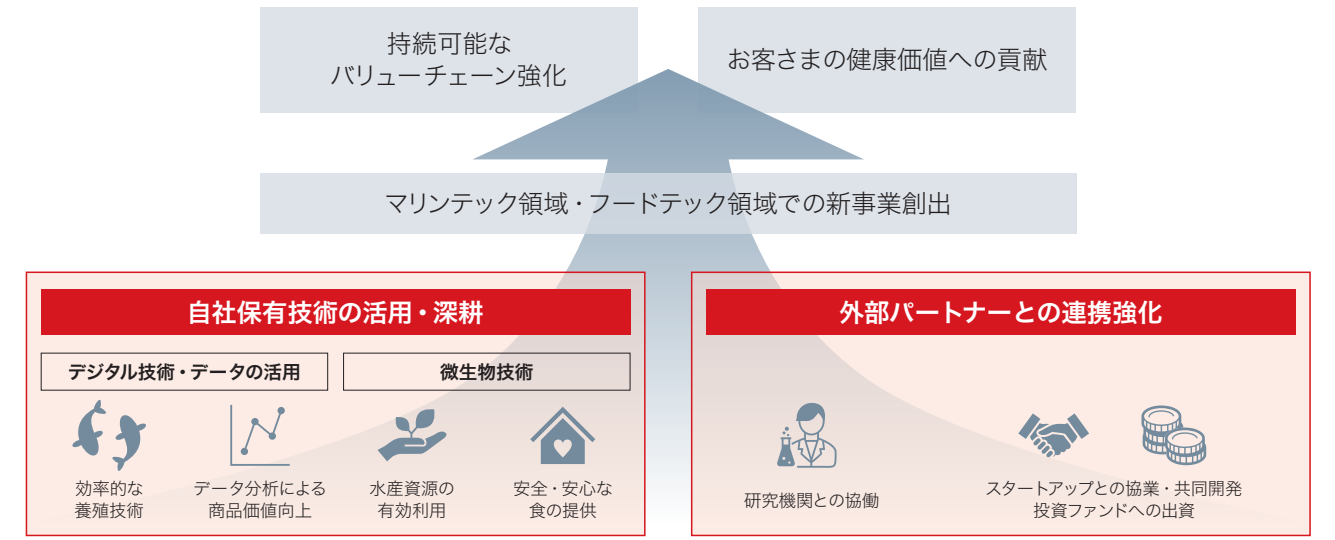


### ▶ イノベーションエコシステム<sup>※</sup>の構築

当社グループには、過去からの経験や実績に伴い優れた技術やデジタルデータの蓄積があります。しかし、当社グループ単独だけの視点にとらわれていると、貴重な事業機会を見逃すリスクがあります。そのような機会損失を回避するためには、持続的な成長に向けたオープンイノベーションにより、持続可能なバリューチェーン強

化とお客さまの健康価値への貢献を加速させることが重要です。今後は外部パートナーとの連携を含めたイノベーションエコシステムの構築に積極的に取り組んでいきます。

※さまざまな関係者（行政、大学、研究機関、企業など）と協業しながら、持続的かつ効率的にイノベーションが当社グループ内に創出される仕組み・体制



### TOPICS 三菱商事(株)と共同でサーモンの陸上養殖事業を推進

2022年6月、三菱商事(株)とマルハニチロ(株)は、富山県入善町でサーモンの陸上養殖事業を行う合併会社(アトランド(株))を設立することを発表しました。養殖場で使用する水は、黒部川の伏流水と富山湾の海洋深層水を活用します。特に海洋深層水は、清浄性・低温安定性という特長を有し、アトランティックサーモンの養殖環境を陸上で実現するために必要な条件を満たしており、エネルギー使用量を抑えることが可能です。2025年度の稼働開始、2027年度の初出荷をめざします。



山形県遊佐町にある陸上養殖設備で泳ぐサクラマス

また、マルハニチロ(株)では、2017年より山形県遊佐町にある陸上養殖試験場で、持続可能で安定的かつ効率的な養殖生産の実現に向けて、サクラマスの陸上養殖の研究を行っています。本研究開発を通じて培った技術やノウハウも利活用して、サーモン陸上養殖事業の推進を図ります。

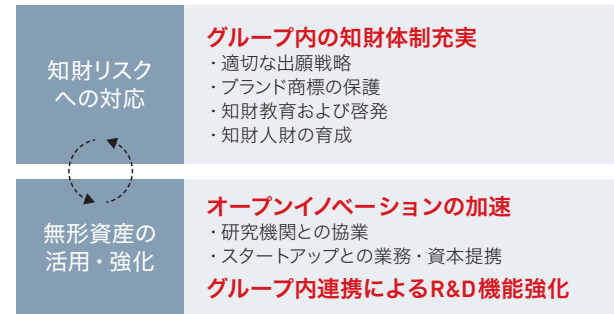


### ▶ 知財リスク対応と無形資産の活用・強化推進

近年、非財務資本の重要性が高まっており、グループ内の知的資本を保護・育成することが重要になっています。当社グループにおいても、他社の知的財産権により当社の事業範囲が制限されるリスクを低減させるとともに、当社の技術・ノウハウ・ブランドについて他社の模倣を防止することで優位性を確保することを主眼として取り組んでいます。140余年にわたって蓄積してきた競争優位の源泉を維持・強化するため、知財リスクへの対応と無形資産の活用・強化をグループ全体で推進していきます。

知財人財は高度な専門性を要し育成に非常に時間がかかることから、新入社員や若手社員の知財部門への配属と中核人財としての育成に力を入れており、グループ内外

のセミナー受講に加え資格取得費用の補助や部内勉強会の実施など、幅広くサポートを行っています。また、全社的な観点ではグループ会社も含めた知財担当者の設置とグループ内研修会の実施を推進しています。



#### VOICE



経営企画部  
知財グループ 課長役  
初谷 泰夫

当社が推進しているオープンイノベーションやブランディング活動により生み出される技術・ノウハウやブランド・信用などの無形資産は当社の競争力の源泉であり、これらを保護するには事業として経営と一体となった強固な知財保護体制が不可欠です。

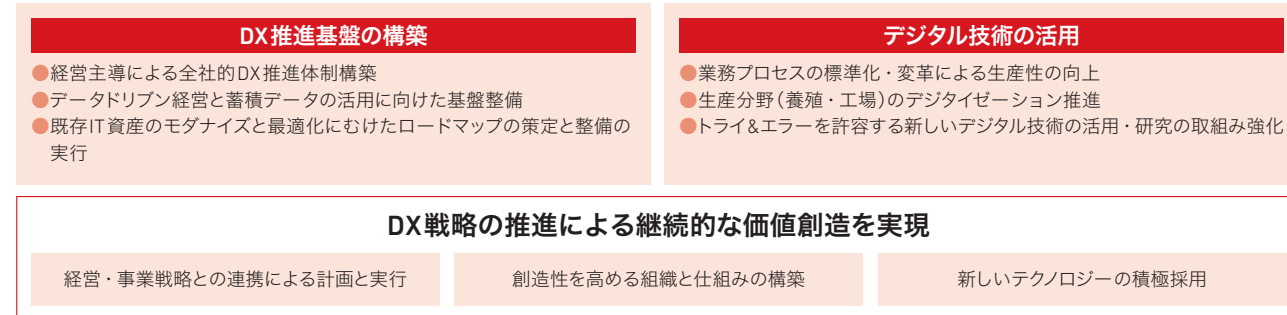
私が配属された当時は知財の専門組織もなく当社の知財保護体制は極めて脆弱なものでしたが、知財部門新設以降、当社は社内外からの人財の獲得・育成に力を入れてまいりました。これと並行して全社的な知財浸透をめざしてe-ラーニングやウェビナーの開催など、教育啓発にも努めております。現在は他部門との協体制度も進んでおり、着実に知財保護体制の整備が進んでいます。

コーポレートガバナンス・コードに「知的財産への投資」が明記されたことにより、知財と経営の一体性がより重視されていくことは間違いありません。今後は経営層に向けたアクションも含めてさらなる体制強化の実現に向けた提案にチャレンジしていければと思います。

### ▶ DX推進基盤の構築とデジタル技術の活用

マルハニチロ(株)では、「新しい働き方プロジェクト」の下、コロナ禍でも社員が安心して働ける環境をつくり、業務継続を図るために、各種制度や業務ルールの見直し、リモートワークを可能とするインフラ整備を集中的に進め、新しい働き方が定着してきました。今後は、既存IT資産の

モダナイズを計画的に進めながら、経済価値、社会価値、環境価値に関する社内・社外の情報を適時適切に利活用し、経営や事業の意思決定につなげるデータドリブンな経営の実現に向け、分散する多種多様なデータの整備や統合的なプラットフォームの構築をめざします。

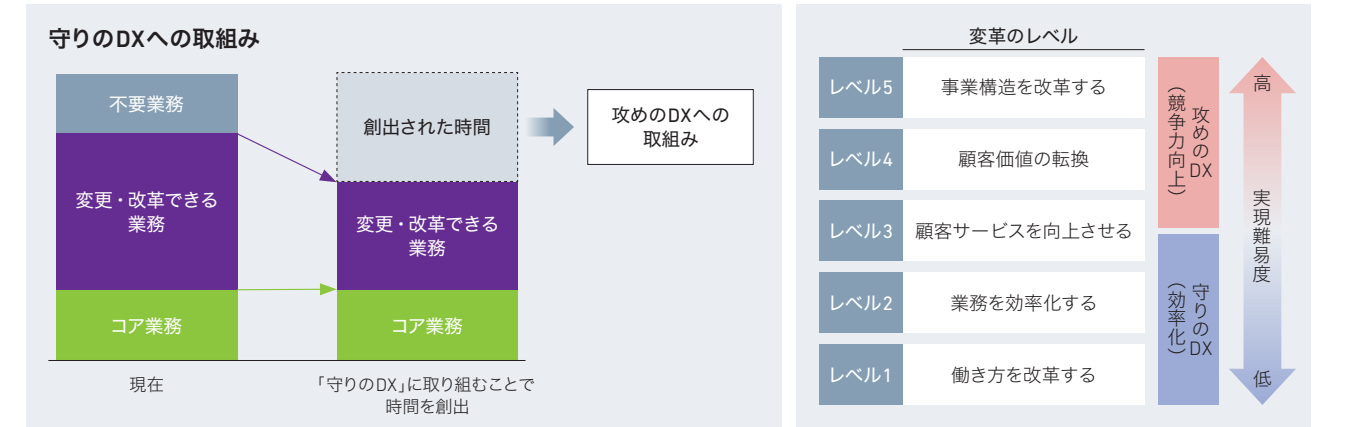


### 経営主導による全社的DX推進体制構築に向けて

これまで新しい働き方の実現に向けて多くの改革を実践する中で、会社も従業員も成功体験、失敗体験をそれぞれに重ね、そこから生み出された活力が当社におけるイノベーション風土定着の土台となりつつあります。

2022年度から経営陣が主導するDX推進委員会を立ち上げました。あらゆる角度からのイノベーションの可能

性をキャッチするため、従業員一人ひとりへのアンケートの実施を皮切りに、プロジェクトメンバーの公募制など、従業員が主体的にDXの取組みを実践する環境をつくり、マルハニチロのDX「MNDX」を始動します。これまでの経験を糧に、守りのDXだけではなく、攻めのDXへも進取果敢に挑戦していきます。



### 最新テクノロジーへの積極的な取組み

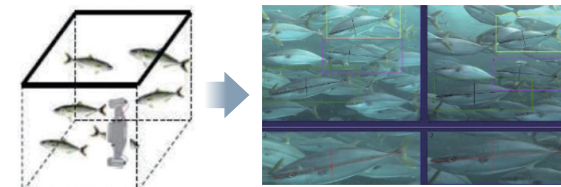
トライ&エラーを許容するデジタル技術の活用を奨励し、漁業養殖分野や食品工場において、AI・IoTを活用した生産性向上、価値創造の取組みに積極的に挑戦しています。また、全社的にRPAによる生産性向上も取り組

んでいます。養殖場においては、魚種ごとの性質、繊細な生き物への影響など幅広い視点から多くの実証実験を進めており、食品工場においては、AI技術を活用した不良品の検知・省力化の分野において実用化を進めています。

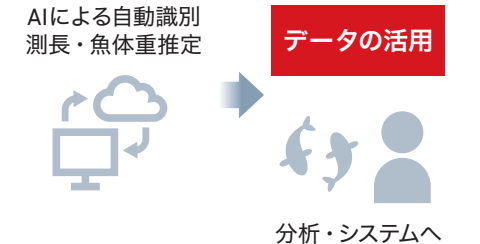
### AI魚体測定カメラ

**カメラ計測**

- 1生簀5~10分で計測可能
- サンプル数は300~1,000匹
- 1人で計測可能(カメラの垂下のみ)
- 魚体へのダメージ無し→アニマルウェルフェア(動物福祉)に対する配慮



例) 水中カメラにより撮影されたブリ、AIにより魚体を自動認識



### ブリ漁場へのAI魚体測定機器の導入

#### VOICE



DX推進部  
部長  
古田 昌代

私たちは、2017年からマルハニチロの常識に問題はないかという視点にあえて立ち、管理業務の全社最適化・生産性向上に向けた業務改善に着手、2020年より「新しい働き方プロジェクト」を発足し、「在宅勤務の環境整備」「デジタルデバイスの活用」によるオンライン商談の活性化、さらには「ワークフロー導入による判子レス・ペーパーレス化」や「ダイバーシティ推進」など、これまで未着手だったさまざまな課題に取り組み、風土改革にもつながりつつあります。短期間での変化に、戸惑い苦戦する従業員も出ましたが、改革への第一歩を踏み出し、これからは、将来像をしっかりと描く時と考えています。

2022年度から、より強固なDX推進基盤の構築に向けて、DX推進部が新設されました。これまで一定の成果をあげた守りのDXをさらに進化させ、顧客を起点とする新たな価値創造、攻めのDXの実現に向けて、マルハニチロのDX「MNDX」を推進し、企業価値の向上に貢献していきたいと思っています。



# 水産資源セグメント

取締役 専務執行役員  
水産資源セグメント、物流セグメント 統括  
漁業、水産商事ユニット長

栗山 治



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。



## 事業環境に関する認識と中期的な方向性

新型コロナウイルス感染症やウクライナ紛争の影響などによる事業環境の変化に対応するため、事業基盤の強化が急務になっています。水産物の世界的な需要拡大により、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おり、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。当社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販売拠点や加工機能の強化を進めていきます。

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。当社は、グループ内の資源を有効に活用しながら、調達から供給まで生産、流通および販売機能が一体となったバリューチェーンの最大化を図り、魚食普及に貢献します。

## 前中期経営計画の成果

- 販売チャネルの多様化による販売拡大
- 欧州販売拠点の拡大による収益基盤強化
- アジアにおける加工機能強化

## 前中期経営計画の課題

- 海外まき網事業における事業構造改革の遅れ
- 完全養殖クロマグロの技術革新の遅れとコロナ禍での市場縮小に伴う採算性悪化

## 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における漁業権・漁獲枠の保有
  - 国内外の行政当局との良好な関係による持続的な事業運営
- 養殖**
- 企業養殖としてクロマグロ、カンパチ生産数量国内推定トップ、ブリ5位以内のシェアで、複数漁場による安定した供給体制
  - 孵化種苗の開発・生産による持続可能な水産資源の提供
- 水産商事**
- 長年にわたり取引を継続している国内外の水産物調達ネットワーク
  - 国内外で調達した水産物をグループ内で加工する機能
- 海外**
- アラスカ産品(スケトウダラ製品、カニ、マダラ他)は、サステナブルな水産資源で生産から販売まで一気通貫の体制
  - タイ・ベトナム・中国において自社資本圏内の加工拠点を複数有し、商品開発から生産まで自社社員により管理

### Weakness (弱み)

- 漁業**
- 事業船の老朽化と国内漁業就業者数の減少
- 養殖**
- 育成期間が長く、在庫、市場、災害、魚病などのリスクと、天然魚の漁獲状況等による販売相場の変動
  - 活魚・鮮魚販売が主体となるため保存期間が短い。特定の運送方法/業者に頼らざるを得ない脆弱な物流体制
  - 種苗開発・育種の成果が事業に貢献できるようになるまでの時間
- 水産商事**
- 水産物の国内消費の減退と市場内販売の数量減少
  - 買付品が主体のため、競合他社との差別化が困難
- 海外**
- 日本市場への販売が主だった歴史から、海外向け販売手法が欠如(知識、人的資源、経験等)
  - 競合他社・他国との比較で、従来あった原料面・加工コスト面での競争力が低下しつつある製造現法の存在

### Opportunity (機会)

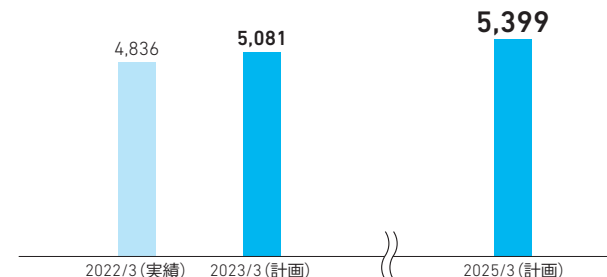
- 漁業**
- 世界的な健康志向による水産物消費の増加
  - 経験、技術、資金等により新規参入が困難
- 養殖**
- 環境意識の高まりや消費者イメージ向上、天然資源の漁獲減少等による養殖魚の需要拡大
  - 世界的な水産物需要の高まりによる海外市場拡大
- 水産商事**
- 輸入水産物の調達コスト上昇による国産水産物のニース拡大
  - 高齢化に伴う健康志向に合致した製品市場の拡大
- 海外**
- サステナブル資源への意識の高まり
  - 北米、欧州のリテールマーケットの拡大
  - 縮小する日本市場から世界へ目を向ける転換期

### Threat (脅威)

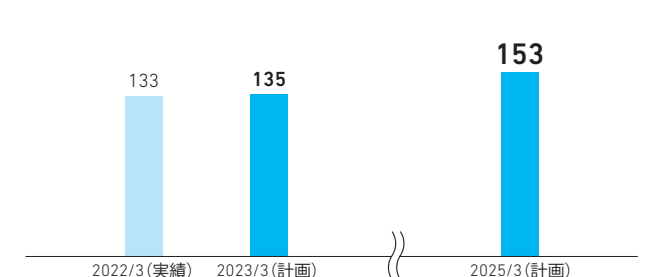
- 漁業**
- コストの上昇(燃油代、漁具等消耗品費、物流費等)
  - 気候変動による資源状況変化および漁業規制の強化
- 養殖**
- 海洋環境の変化による災害リスク、魚病リスク等の増加
  - 円安や世界的な相場変動等による燃料・飼料コスト等の上昇
- 水産商事**
- 国際市場における日本の相対的地位の低下
  - 荷受におけるエンドユーザー(量販店、外食チェーン)の寡占化や国産水産物生産量の減少による市場取扱数量の減少
- 海外**
- 米国、中国の生産コストの増加、それに伴う販売先や加工場所の変遷

## 新中期経営計画における財務指標

売上高(収益認識基準適用後)  
(億円)



営業利益  
(億円)



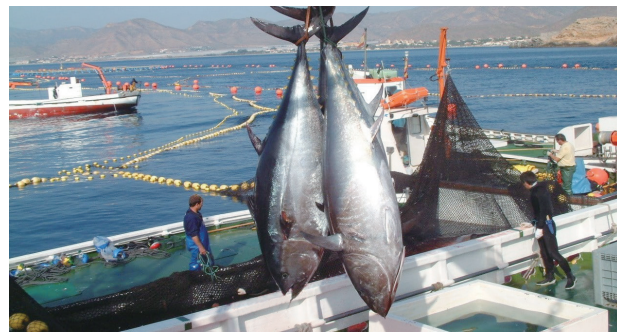




### 漁業ユニットの成長戦略

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。燃油価格の高騰により操業コストは上昇していますが、コロナ禍から市況回復した主力高級魚メロについては、加工度を高めることや販売ルートが多様化によりさらなる収益確保に努めていきます。

また、老朽船の適切な代替計画を策定および実行すること、持続可能な事業として科学的知見にもとづく資源管理を遵守していくことにより、事業を安定化させ、収益性の向上をめざします。



### 水産商事ユニットの成長戦略

水産商事ユニットは今期、国産水産物の集荷に強みを持つ荷受ユニットと統合し、国内外の水産物の調達・販売に関し、統一戦略にもとづいた一体的な事業運営による独自の水産流通体制を構築し、顧客価値の最大化を追求していきます。世界的な水産物需要の回復や為替の影響などにより調達コストは上昇傾向にありますが、販売価格に転嫁するとともに、伸長する販売チャネルや商材の拡販、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。



### 養殖ユニットの成長戦略

燃料代や飼料代などが上昇する中、主要養殖魚の販売相場が回復傾向にあり、今後とも効率生産に努め、収益性の向上につなげていきます。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、水研機構との共同研究や養殖技術開発センターの活用などにより、種苗開発、育種による他社の追従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取組み強化を進めていきます。



### 海外ユニットの成長戦略

北米、欧州、アジア、国内と各エリアにおいてそれぞれ個々の事業体で絶対的な競争力を維持するため収益基盤と資源アクセスの強化および海外における販売拡大を進めていきます。北米事業では、新たにベーリング海のスケトウダラ資源(5万トン)を確保し、陸上枠でのシェアを41%と大きく伸ばしましたがその有効活用および二次加工の拡大にて収益力向上を図ります。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、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やM&Aを含め欧州市場のシェア拡大をめざします。

## 持続的な社会実現に向けた取組み

マルハニチログループは、グループ全体で持続的な社会実現に向けた取組みを推進しています。

### 海面養殖で使用するブイ強度の強化

近年プラスチックによる海洋汚染が進んでおり、漁具や養殖器具を原因とするプラスチックの流出に対策が求められています。たとえば、日本の海面養殖業で使用されるブイの多くは発泡スチロール素材(プラスチック)ですが、発泡スチロールは自然環境下における耐性が弱く、経年劣化によりプラスチックが海洋へ流出するリスクが考えられます。大洋エーアンドエフ(株)ではこのようなリスクを軽減させるため、より強度の強いHDPE(高密度ポリエチレン)素材のブイへの切り替えを開始しました。既に5ヵ所の事業所(沖縄・高知・柏島・長崎・五島、山口・油谷、長崎・奈留)すべてにおいて導入が進んでおり、今後は導入生簀数の増加を推進します。



従来の発泡スチロール素材のブイ



強度を強化したHDPE素材のブイ

### 加工時に発生する食品ロスの商品化

食料の生産・サプライチェーンにおける食品ロスの減少は、世界的な課題として注目されており、食品メーカーとして課題の解決に向けた取組みが期待されています。Sai Gon Food Joint Stock 社では、輸出用サケの加工時に発生するサケの頭部について、従来廃棄していましたが、ベトナム国内向けの市販用商品として販売を開始しました。本取組みにより、年間約50トンの食品ロスを削減しました。また、ヨーロッパを拠点とするSeafood Connection 社では、加工時に発生するサケの頭部やカット処理時に発生するタラのフレークなどは廃棄せず、フィッシュナゲットの原料として販売する取組みを2020年からスタートしました。これにより2021年は約2.5トンの食品ロス削減を達成しました。



Sai Gon Food Joint Stock 社のサケの頭部を使った家庭用料理商材



Seafood Connection 社の取組み



# 加工食品セグメント

取締役 専務執行役員  
加工食品セグメント、食材流通セグメント、  
事業支援部門 統括 各工場 担当

半澤 貞彦



少子高齢化や人口減少など、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、世界中の人々のおいしさと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。



## 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「時短・簡便」「個食・小容量」「健康志向」といったニーズはますます高まることが想定されます。加工食品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、物流費、エネルギーといった多くのコストが大幅な上昇傾向にあり、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のみならず、付加価値商品の販売強化とともにブランド認知の向上などに取り組む必要があると考えています。

ライフスタイルの変化を適切かつ早期に捉え、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。

## 前中期経営計画の成果

- 巣ごもり需要を追い風とし、工場稼働率の向上による原価低減の結果、増益実現
- 一気通貫の単品損益管理システムの活用による品目別損益率の把握と課題の可視化

## 前中期経営計画の課題

- 販売シェア低下による売上目標未達
- 効率的な物流体制の構築
- 安定供給のための資源調達強化

## 加工食品セグメントにおけるSWOT分析

### Strength (強み)

#### 加工食品

- 長年積み上げてきた調理済み冷凍食品の商品開発力
- 水産缶詰市場における「マルハニチロ」ブランド力
- 単品収支を意識した生産から販売まで一気通貫の損益管理

#### ファインケミカル

- 大手水産会社としての信用とブランド力。ならびにこの信用による原料調達力。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その技術ノウハウ、および長年の経験による幅広い販売網
- 専門知識を有した少数精鋭スタッフ

### Weakness (弱み)

#### 加工食品

- 冷凍食品ユーザーのブランド認知が不十分
- 加工食品は水産缶詰やフィッシュハムソーセージ等、成熟度の高いマーケットでの事業展開が主体
- 冷凍食品はカテゴリ別販売構成の偏り(弁当カテゴリの構成比が高い)

#### ファインケミカル

- 水産物由来素材は魚臭が強く、ユーザーでの用途が限定され、加工食品等へ幅広く使用していくのが困難
- 専門知識を要するので、人材育成に時間がかかる。人員の確保に課題有
- 使用している原料が希少な物が多く、用途が医薬品や化粧品で供給責任が伴うため、他の事業と比べ、原料在庫が多くなり、在庫回転率が悪化傾向

### Opportunity (機会)

#### 加工食品

- 共働き世帯の増加に伴う、簡便食品ニーズの拡大
- 健康志向の高まり(魚食に対する健康意識・認知の向上による水産缶詰やフィッシュソーセージなどの価値向上)
- 拡大する冷凍食品、フリーズドライ食品市場

#### ファインケミカル

- 健康や疾病予防という観点でさらに成長が期待される市場
- 長年培ってきた天然機能性素材の知見を生かした医薬品分野への拡大の見込み
- コロナ収束後におけるインバウンド需要の復活期待

### Threat (脅威)

#### 加工食品

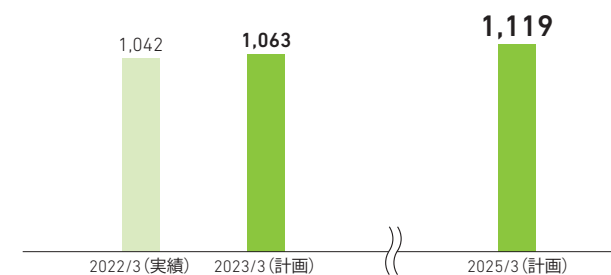
- 原料価格(農水畜産物、資材)やエネルギーコストの上昇、変動
- 水産物資源の減少や地政学的リスクによる原料調達の混乱
- 少子高齢化による冷凍食品弁当カテゴリの市場縮小

#### ファインケミカル

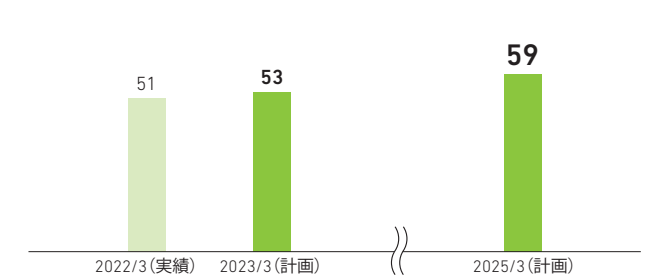
- 原料となる水産物の需給の変化
- 原料調達や販売に関わるルール変更(例：原料においてはワシントン条約他、販売においては医薬品や化粧品の各種法律等)
- 国内外および同業、異業種間わず参入業者の競争激化

## 新中期経営計画における財務指標

売上高(収益認識基準適用後)  
(億円)



営業利益  
(億円)





### 加工食品ユニットの成長戦略

高品質に支えられたブランド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していきます。また、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向上を図るとともに、生産体制、物流体制の最適化にも取り組んでいきます。特に市場が拡大する冷凍食品、フリーズドライ食品では生

産能力の強化を進めます。加えてマーケティングや研究開発部門と連携し、商品開発力の向上を図り市場ニーズを捉えた商品の開発を進めます。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。



### ファインケミカルユニットの成長戦略

超高齢社会への進行から人々の健康への関心は年々高まっています。コンドロイチンやDHA・EPA製品の需要は引き続き堅調であるため、供給体制の維持、拡販に努めるとともに、新たに機能性表示食品用素材の拡充も進めています。また、医薬品原薬の分野では医薬品向け高純度EPAの販売規模拡大に加えて、ヘパリンなどの新規取扱も増加させています。新規事業を含めて事業規模の拡大に努め、新中期経営計画の成長ドライバー領域のユニットとして、収益向上に貢献していきます。



### 持続的な社会実現に向けた取組み

マルハニチログループは、グループ全体で持続的な社会実現に向けた取組みを推進しています。

#### 商品容器・包装における省資源化への取組み

当社グループでは、環境負荷の低い容器の開発に向けた取組みを行っています。容器の軽量化を行うことで、省資源はもとより、重量の軽減による物流時のCO<sub>2</sub>排出量の削減効果が見込まれます。

2021年度マルハニチロ(株)では市販用冷凍食品の米飯とカップグラタンのフィルムの構成を見直し、十分な強度を保ったままサイズダウンし、プラスチック使用量を7.5トン削減することができました。

本活動は、新中期経営計画の中で、重要課題(マテリアリティ)「循環型社会実現への貢献」のKPI(達成目標)として掲げているプラスチック使用量の削減にもつながっています。



商品容器・包装における省資源化を実施した商品(一部)

#### 「災害食大賞@2022」優秀賞受賞

日本は地震や豪雨・豪雪、土砂災害など自然災害の多い国です。大規模な災害が発生すると電気・ガス・水道などのライフラインが途絶すること、また物流機能が停止し、スーパーマーケットなどからの食材の入手が困難となることが予想されます。そのような災害時に、いつもと変わらないおいしい食事は体だけでなく、心にも届く栄養と考えられることから、災害食はとても重要な役割を担っています。

2022年4月、(一社)防災安全協会が主催する、災害時に必要と思われる食べやすさ・保存しやすさ・栄養バランスなどを評価する「災害食大賞@2022」において、当社の缶詰「さばのカレー煮」が缶詰部門の優秀賞を、缶詰「いわし蒲焼」が特別賞として缶詰博士賞を受賞しました。2021年は「さばのトマト煮」が缶詰部門の最優秀賞を受賞しており、2年連続の受賞です。災害の時でも、普段使いでも、体と心に栄養を届けられるおいしい製品の製造を推進していきます。



2022年度受賞商品



# 食材流通セグメント

取締役 専務執行役員  
加工食品セグメント、食材流通セグメント、  
事業支援部門 統括 各工場 担当

半澤 貞彦



価値創造経営を実践するため、水産、食品、畜産の枠組みを超えて、当社グループ内バリューチェーンの最大化を具現化するセグメントとして、多種多様な業態ニーズにお応えできる差別化商品を提案していきます。



## 事業環境に関する認識と中期的な方向性

新型コロナウイルスの影響によるライフスタイルや顧客ニーズなどさまざまな変化に対して、各チャンネルに寄り添う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くため、顧客起点によるチャンネル別販売機能の強化、および食材流通機能の統合により顧客価値を向上させる重要性が一層高まっていると考えています。

新組織として当社グループにおける原料調達力、商品開発力、加工技術力を結集し、業態ニーズに応じた商品の提案により販売拡大をめざします。

## 前中期経営計画の成果

- 戦略販売部門の顧客業態別組織最適化による伸長チャネルへの販売拡大
- 介護食品事業の業容拡大
- 水産加工事業における加工・販売機能の強化
- 単品損益管理の徹底による収益改善
- 物流拠点の最適化による物流費抑制

## 前中期経営計画の課題

- 部門を超えたバリューチェーンのさらなる強化
- 海外市場への展開強化
- 輸入豚肉事業の収益改善
- 畜産事業における加工機能の強化

## 食材流通セグメントにおけるSWOT分析

### Strength (強み)

#### 食材流通

- 多様な販売チャネルと戦略チャネルに特化した専門組織
- 水産・食品の枠組みを超えた顧客起点による商品提案と販売活動
- 業務用冷凍食品の専門工場や水産加工工場を多数保有

#### 畜産

- 多岐にわたる供給元を有する輸入食肉の調達力
- マルハニチロ畜産(株)における国内有数の経産牛の取扱い
- 国際競争にさらされにくい国産食肉の取扱い

### Weakness (弱み)

#### 食材流通

- 輸入品の取扱いが多く、為替相場の影響を受けやすい
- 商品カテゴリーやアイテム数が多く販売管理面での効率性の問題

#### 畜産

- 輸入食肉は原料販売が主体のため、高付加価値の品目販売の少なさ
- グループ内に畜産物を原料とする製品が少ないため、グループ内畜産物需要の低さ

### Opportunity (機会)

#### 食材流通

- 通販・宅配チャネルの伸長、テイクアウト・持ち帰り需要の拡大による、業務用商材の取扱い機会の増加
- 中食・内食需要の高まりによる、惣菜や水産加工品等のニーズ拡大
- 介護施設における人手不足による調理品のニーズ拡大

#### 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

### Threat (脅威)

#### 食材流通

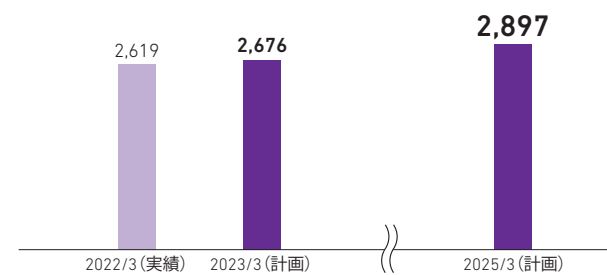
- 円安や世界的な原料価格の高騰によるコストアップ
- 人手不足を要因とした物流コストや、工場での生産コストの上昇
- 水産資源の減少や世界情勢の変化による原料調達環境の悪化

#### 畜産

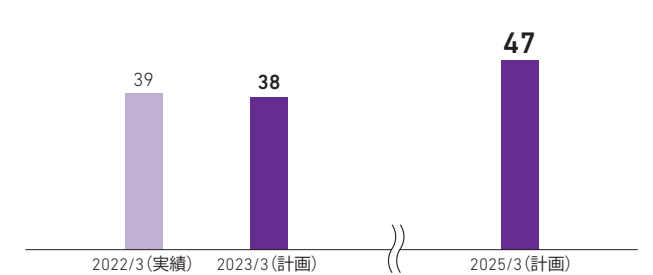
- デフレ長期化・円安による日本の購買力低下による買い負けリスク
- 世界的な食肉需要の高まりや飼料穀物価格の高騰による国際的な食肉相場の上昇
- 家畜伝染病の蔓延

## 新中期経営計画における財務指標

### 売上高(収益認識基準適用後) (億円)



### 営業利益 (億円)





### 食材流通ユニットの成長戦略

市場環境の変化に対して、量販店、外食、コンビニエンスストア、宅配生協、介護食品など多様な顧客起点による販売活動の強化とともにグループ内の多様な部門との連携強化により水産・畜産・食品の枠組みを超えたバリューチェーンの価値最大化を図り、顧客への提案力を向上させていきます。コストアップへの対応も喫緊の

課題です。ローコストオペレーションを追求していきませんが、原材料コスト増には、生産ラインの最適化や生産の効率化に加え、販売価格の適正化にも努めていきます。また、単品管理の強化、物流の最適化も進め、収益性の向上を実現します。



### 畜産ユニットの成長戦略

国際情勢変動による原油高、飼料穀物価格の高騰などから食肉の国際価格が上昇する中、円安進行も加わり日本国内への販売においては厳しい事業環境が想定されますが、国内外の多岐にわたる調達ルートを生かして安定的な供給確保に努めていきます。また、今年度より食材流通セグメントとして編成されたことにより、これまで以上にグループ内他部門との連携を深め、他商材との一体的な提案、業態ごとのニーズを捉えた付加価値商材開発、多様化、用途拡大など顧客起点の販売を強化し、収益力の向上をめざします。

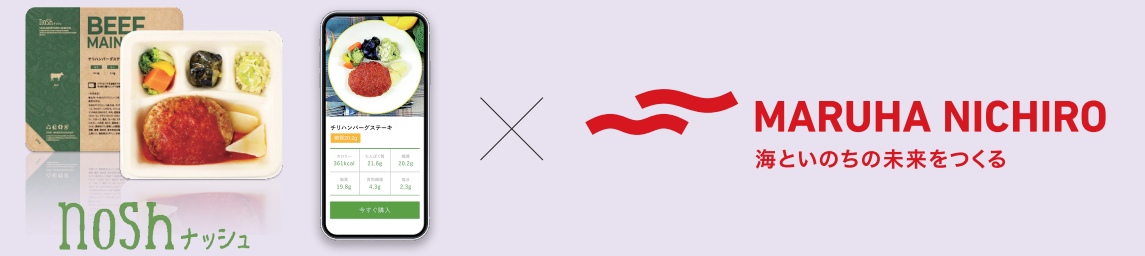


### 持続的な社会実現に向けた取り組み

マルハニチログループは、グループ全体で持続的な社会実現に向けた取り組みを推進しています。

#### 健康な社会づくり・次世代への新しい価値創造のための協働 ～ナッシュ(株)への出資～

ナッシュ(株)(以下ナッシュ)は「社会全体を健康に」を経営理念とし、「健康的な食生活を手軽に続けられるための食事」を自社で開発・製造し、主に自社モバイルアプリやWEBサイトを通じたサブスクリプションモデルで販売する企業です。当社はナッシュの経営理念に共感し、2022年1月7日にナッシュに出資しました。当社とナッシュとの関係は2020年から食材提供を通じて始まっていましたが、このたびの出資により、食材供給面での一層の関係強化はもとより、両社の強みを融合することにより、さらなるサービス向上や新たな価値提供の可能性が広がりました。特にナッシュはインターネットマーケティングの領域において、豊富な技術とノウハウを有しています。今後はオープンイノベーションによる、当社とナッシュによる新たなサービスの創造にご期待ください。



#### フードバンク支援活動

フードバンク活動は、まだ十分に食べることができるにもかかわらず、さまざまな理由で流通が困難になった商品を、各種福祉団体や生活困窮者へ無償で提供する活動です。当社では、販売終了が決定した商品や、輸送時に外箱がつぶれてしまった商品など、まだ食べることができるにもかかわらず販売できなくなった商品を、フードバンク活動を行う団体や、子ども食堂を運営する団体に寄贈しています。近年は新型コロナウイルス感染症の影響の長期化により、困窮世帯の子どもたちの栄養状態や社会からの孤立状況が悪化しました。そのため子ども食堂などは、食品の提供だけではなくコミュニケーションも活性化させるきっかけとして重要な役割を担っています。

当社では、今後もこのようなフードバンク活動を行う団体を支援するため、食品の提供を継続して行っていきます。本提供活動は、新中期経営計画の中で、重要課題(マテリアリティ)「循環型社会実現への貢献」のKPI(達成目標)として掲げているフードロス(製品廃棄)の削減にもつながっています。

主な寄贈	主な製品	協力ユニット
セカンドハーベスト・ジャパン	市販用冷凍から揚げ、冷凍カップ惣菜など	畜産ユニット 加工食品ユニット
特定非営利活動法人 やっべす	市販用・業務用冷凍から揚げなど	畜産ユニット
NPO法人らいおんはーと その他フードバンクや福祉施設	介護食品(おじやなど) 市販用・業務用冷凍から揚げなど 市販用マッシュルーム缶詰など	食材流通ユニット 畜産ユニット 加工食品ユニット



寄贈商品例



# 物流セグメント

常務執行役員  
物流ユニット長、DX推進部、品質保証部、  
お客様相談センター、ロジスティクス部担当

小門 賢一



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。



## 事業環境に関する認識と中期的な方向性

新型コロナウイルスの影響が続く中、水産品をはじめ畜産品や冷凍食品の集荷活動を行い取扱数量は回復傾向にあります。しかしウクライナ紛争の影響により、エネルギー価格の高騰や物流コストの上昇などは、当ユニットにも大きな影響が生じる可能性があります。

今後は、新型コロナウイルスの収束の時期を見定めつつ、新たな物流施設の増設による庫腹の確保、大手運送会社との協業体制構築による輸配送機能の強化、荷主さまと一体となったトラック運行効率改善などへの取組みを推進、業務標準化と先進技術の導入などによる効率化の実施など、積極的な事業展開を進めていきます。

## 前中期経営計画の成果

- 中部地区における中核物流拠点として名古屋物流センター開業
- 省エネ型自然冷媒(ノンフロン化)設備導入拠点の整備

## 前中期経営計画の課題

- 老朽化設備のスクラップ&ビルド
- 関西地区における輸配送拠点の整備
- 人手不足によるコスト上昇やかさ高貨物の増加などに対応した適正料金の収受

## 物流セグメントにおけるSWOT分析

### Strength (強み)

- 全国約60万トンの庫腹規模と港湾地区立地の優位性
- 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取扱いの優位性
- 国内外からの水産物の集荷力

### Weakness (弱み)

- 既存の小規模冷蔵庫、市場型冷蔵庫の老朽化・非効率性
- 関西地区における低い庫腹シェアと輸配送拠点整備の遅れ
- 水産物の流通減少と増加する冷凍食品を中心とする加工品対応の遅れ

### Opportunity (機会)

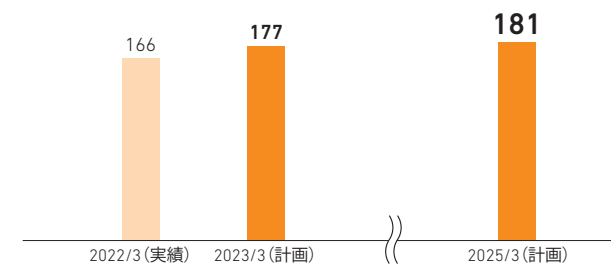
- 業界全体の設備の老朽化に伴う庫腹の減少
- 加工品(かさ高貨物)の増加による保管需要の増加
- 顧客の保管、輸配送、通関等の包括的なニーズの高まり

### Threat (脅威)

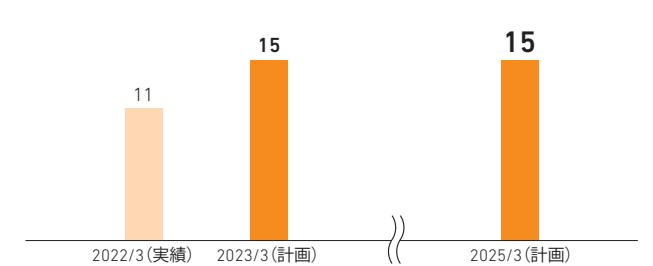
- 建設コスト、電気料金、燃料費等の上昇、人手不足によるコスト負担増
- 働き方改革関連法による規制強化等、物流業界における2024年問題
- 総合物流ニーズの捕捉に向けた大手同業他社の活発な設備投資

## 新中期経営計画における財務指標

売上高(収益認識基準適用後)  
(億円)



営業利益  
(億円)



## 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、冷凍食品の取扱いも増加させていきます。グループ内外の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、一貫物流サービスのさらなる強化を推進していきます。特に注力する分野としては、グループ内の水産・畜産・冷凍食品貨物の最適配置、輸配送

体制の最適化を実現させるべく、持続可能な物流体制の確保とグループインフラ基盤としての位置づけを強化します。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行います。



## 取締役・監査役・執行役員 (2022年6月28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(72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%(18回/18回)



代表取締役社長  
**池見 賢**

生年月日 1957年12月22日(64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%(18回/18回)



取締役  
**栗山 治**

生年月日 1959年1月28日(63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%(18回/18回)



取締役  
**半澤 貞彦**

生年月日 1959年11月23日(62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%(18回/18回)



社外取締役  
**中部 由郎**

生年月日 1958年4月11日(64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%(18回/18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(69歳)  
1986年4月 弁護士登録  
1986年4月 枘田・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**：100%(18回/18回)  
**選任理由**：弁護士として法令遵守の知見を有し、公正・中立な立場から、豊富な経験と優れた見識にもとづき、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と判断し、引き続き社外取締役としています。



社外取締役  
**八丁地 園子**

生年月日 1950年1月15日(72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**：100%(18回/18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と判断し、引き続き社外取締役としています。

### 監査役



社外監査役  
**綾 隆介**

生年月日 1960年5月20日(62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 当社社外監査役(現)  
2019年6月 当社常任監査役  
**取締役会出席状況**：100%(18回/18回)  
**選任理由**：金融機関における長年の経験と豊かな知識など、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  
**大野 泰一**

生年月日 1963年1月5日(59歳)  
1986年4月 三菱信託銀行株式会社入社  
2009年3月 三菱UFJ信託銀行株式会社融資営業部長  
2011年6月 同社審査部長  
2012年6月 同社執行役員 営業第1部長  
2015年6月 同社常務執行役員  
2021年4月 同社専務執行役員  
2022年4月 同社顧問  
2022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**：金融機関における長年の経験と豊かな知識など、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(61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%(18回/18回)



社外監査役  
**兼山 嘉人**

生年月日 1959年8月16日(62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%(18回/18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(58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  
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  
2018年6月 株式会社セレスポ社外監査役  
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  
2021年6月 当社社外監査役(現)  
2021年10月 株式会社シーアールイー社外取締役(現)  
2022年6月 株式会社セレスポ社外取締役(現)  
**取締役会出席状況**：100%(15回/15回)  
**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

社長	池見 賢	漁業、水産商事 各ユニット長、水産資源、物流 各セグメント統括
専務執行役員	栗山 治	加工食品、食材流通 各セグメント統括、開発部、生産管理部、各支社、広域営業部、各工場
専務執行役員	半澤 貞彦	物流ユニット長、DX推進部、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、コーポレートブランディング部、財務部
常務執行役員	坂本 透	事業企画部、中央研究所
常務執行役員	小椋 聡	加工食品、ファインケミカル 各ユニット長
常務執行役員	若宮 靖史	食材流通、畜産 各ユニット長
常務執行役員	安田 大助	法務・リスク管理部、総務部、人事部、経理部、監査部、事業管理部
執行役員	廣嶋 精一	関東支社長
執行役員	播谷 純	ベトナム駐在
執行役員	山田 英剛	水産商事、海外 各ユニット 副ユニット長
執行役員	金森 正幸	食材流通ユニット副ユニット長
執行役員	溝口 真人	食材流通、畜産 各ユニット 副ユニット長
執行役員	熊本 義宣	加工食品ユニット副ユニット長
執行役員	綿引 建司	人事部長
執行役員	若松 功	



代表取締役社長  
池見 賢社外取締役  
中部 由郎社外取締役  
八丁地 園子社外取締役  
飯村 北

## グローバル経営を可能とする マルハニチ口の戦略的ガバナンス

グローバル経営を実践するマルハニチ口グループのサステナブルな成長に向け、社外取締役が果たす役割は何か。社外取締役の3名と代表取締役社長の池見による対談を実施しました。

### 新中期経営計画への関与と評価

#### 積極的な意見提言と統合思考への深化を実感

**池見** 前中期経営計画(以下、前中計)において最終的な業績が目標に届かなかった理由は、コロナ要因だけではなく、想定していなかった課題が露見したことにあります。この反省点をいかに新中期経営計画(以下、新中計)に生かすかとの認識が出发点です。どのような環境であれ、勝ち抜く経営を実践するために、社外取締役の皆

さまと率直な議論を重ね、その想いを新中計に込めました。

**中部** 池見社長からお話が出ましたが、前中計は、本社以外の工場を含めたグループとしての安全管理体制など、前々中計に引き続いて安全・安心な食の提供を実現するための体制構築が最重要課題でした。今回の中計とは検討段階における優先順位が少し異なっていたと感じていますが、子会社や工場など現場にガバナンスが及ばないという課題については、改善が進んだと感じます。

**飯村** 前中計に関しては期間中終盤に新型コロナウイルス

スの影響を受けたことから、財務面では最終的には満足度の高いものではありませんでした。その結果もふまえ、今回の策定は社外役員へのヒアリング機会が多く、課題や変化する外部環境への対応など、個人的な考えを積極的に提言できたと感じています。

**八丁地** 私は2019年7月に就任したため、前中計の策定には関与していませんが、前中計のレビューに携わることで、前中計と新中計の差異を深く理解できました。前中計は、事業計画とは別にサステナビリティ計画が併存していたようですね。新中計は、事業とサステナビリティは統合して考えるべきとの強い意識をもって設計にあっており、これが、新中計の「本丸」です。

また、長期経営ビジョンを社内でも共通認識とし、バックカスティング思考で中計を考えたことも特長です。各ユニットの方向性や切り口、或いは単位についても、執行部門と繰り返し議論を重ね今に至った次第です。

当社のように事業が多岐に渡り、それぞれが歴史と伝統にもとづく企業は一般に、縦割り意識が強くなりがちです。それぞれに知恵が積み重なり、宝物のような資産となっているのですが、社内の横軸で考えた際、繋がっていない部分があるのはもったいないと思っておりました。今回の中計策定においては、強みを横軸で検討した方が、今まで以上の価値を創造できるのではとの認識を社内でも共有し、新しいユニットの組成などの動きにつなげることができたことはとても良かったと思います。

**飯村** 八丁地さんの考えと同印象で、今回の中計策定プロセスにおいては、議論する機会が多くありました。マルハニチ口は漁業だけではなく食全体を手掛けているので、さまざまな意見を吸い上げるプロセスが重要ですが、池見社長が他者の意見に耳を傾けるタイプであることが奏功していると感じます。

**中部** 今回の中計は、今までで一番緻密であり、負荷のかかる作業を重ねています。社会からの要請事項は増えていますが、長い時間をかけて検討し、報告も詳細な説明を何度も受けました。本当に実現可能かと感じることもありましたが、今までで一番完成度の高い中計だと思います。

**池見** 前中計の期間中、経営陣として一番心を痛めたことは株価の大幅な下落でしたが、この事実、企業価値

向上とは単純に株価を上げるのではなく、どうすべきかと深く精査する契機となりました。

経済価値だけではなく、社会価値や環境価値を向上させることも同様に取り組みなければならない。また、既存事業をそのまま存続させることありきではなく、有限な資本を有効に活用することが重要です。成長分野を社内外に明示し、成長を具体化させていくかもっと注力すべきと考えています。活用しきれていない社内の優れた資産を最大限活用することも重要です。そのためにはどのような体制が必要かなどを複合的に考え、新中計の策定に生かしてきたとの自負はあります。

**八丁地** 中計の内容はもちろんですが、コミュニケーションの重要性にも着目しています。社内向けと社外向け、両方のコミュニケーションが重要です。ユニットの再編成についても、主力となる若い世代の魂まで染み込ませるには時間がかかりますが、何度も何度も対話を繰り返すということなのでしょうね。社外に対しては、投資家の方々やお客さまなど、あらゆるステークホルダーに対しても、「マルハニチ口はこんな会社になるうとしている」という意思をご理解いただくということが重要です。

**飯村** 食は人間の根源であり、食を手掛ける企業は成長性に満ち溢れていると考えています。他方、食を手掛ける企業はプラスチックを数多く利用するなど、環境負荷も大きく成長と同時に環境問題を今まで以上に真剣に考える必要があるとの考えのもと、中計策定に臨んでいました。

**中部** 企業である以上、利益の創出が最優先です。とはいえ、環境問題との両立は不可避であり、本当に難しい点です。投資家からの評価を得るためには、環境や社会への配慮が重要ですが、バランスが難しいため、経営層はもちろん、我々の役割も重要だと痛感しています。

### ガバナンスの現状評価について

#### グループ会社の特性に応じたガバナンス体制を構築中

**池見** 当社にはグループ会社が多く、グループ会社を含めたガバナンス強化は簡単ではありません。また近年は海外で稼ぐ体質に変化しているため、海外のガバナンスの重要性が高まっていますが、それぞれ微妙にトーンが



異なる中、海外のさまざまなリスクをマネージしながらいかにガバナンスしていくかは、当社が抱える課題と認識しています。

**飯村** 取締役会において自由闊達な発言ができる環境・雰囲気が醸成されているため、当社のコーポレート・ガバナンスはうまく機能していると感じます。

ただ、私は画一的なコーポレート・ガバナンスが万能とは思っていません。もちろん、会社法などルールの遵守は当然ですが、会社ごとのコーポレート・ガバナンスの姿があるはず。いうなればガバナンスの多様性です。その点、当社は社内外の意見を取り入れつつ、「マルハニチロのコーポレート・ガバナンス」を着々と建立していると思っています。

**八丁地** 取締役会の実効性が近年重要視されていますが、実効性の確保とは、本当に効果があることを実践することです。我々社外取締役の3名は毎回自由に発言していますが、社内活性化や成長に即直結するかはさておき、気になる点はためらわずに発言し、それにきちんとお答えいただく構図は非常に重要です。

リスクマネジメントを考えた時、コンプライアンスや品質保証など、食品企業の存続に直結するリスク情報への対

応は非常に重要です。これらの情報はそれぞれの会議体に情報が集約される仕組みになっており、参加している私たちにも情報が適切に共有されています。むしろ、さまざまな情報が集まるため、議論百出で対応が少し遅れるのではないかと懸念するくらいです。リスク情報の伝達については合格点だと感じています。

**中部** ガバナンスの組織側面も実態面も非常に改善されています。たとえば、子会社の社長は以前のような本社役員経験者ばかりではなく、出身バックグラウンドは多様化しています。この体制を利用し、組織をもっと新鮮な視点で見れば、他の課題が見えてくると思います。グループ会社をはじめとして製造現場も多く、なおかつ協力工場のような製造拠点もあるため簡単ではありませんが、グループ視点でのガバナンスの意識強化は必要です。

**池見** 社外取締役の皆さまは、一般株主の皆さまの意見を代弁していただく立場にありますが、意識だけではなく、我々の目標は企業価値を上げることであるため、我々を企業としていかに評価するかに関して、外部視点で忌憚のない意見を述べていただくことが重要だと思います。社外取締役の皆さまとの関係をもっともっと深め、客観的なご意見を正しく述べていただくために、我々のリスク



**企業価値向上と次世代への継承に向けガバナンス強化を推進**

池見 賢



**グループ視点を高めた中期経営計画がさらなる成長を実現**

中部 由郎

情報もタイムリーにお伝えすることが重要だと考えています。

指名・報酬委員会のメンバーも務めていただいておりますが、次世代経営を担う人財と委員会メンバーの接点が少ないことは課題です。サクセッションプランに関する機会設定は我々の義務であり、人財面の課題を把握する意味でも、積極的に取り組んでいきます。

**中部** 池見社長がご指摘のとおり、次世代の経営を担う人財との接点不足は課題です。現状では、書面上での情報が主なため、書面以外の情報の拡充が必要です。

**飯村** 私が社外役員を務める他社では、指名委員会の前に候補者全員に1人30分ずつ指名委員会としてインタビューをしているところがあります。プライベートな話も加えるのですが、30分でも会話をすると人柄などがよく理解できます。人財を見極めるための知恵を絞っていく必要があると感じます。

**八丁地** 他社の事例では、候補者のロングリストをまとめ、その後ショートリスト化するというものがあります。ショートリストに載る候補者は、取締役会などでの案件説明に頻出する方であり、これを繰り返す中で候補者への理解が深まります。また、今はコロナ禍で難しいです

が、交流する機会を意図的に作り、うまく活用していくことも選択肢の1つです。今回の中計期間中においては、サクセッションプランの議論に関する検討も進めていければと思います。

**サステナビリティ戦略(マテリアリティ)の実践とエンゲージメント**

**国籍を問わない人財活用と気候変動対策が課題**

**八丁地** マテリアリティに、「多様な人財が安心して活躍できる職場環境の構築」があります。多様な職場環境における適材適所が必要ですが、そして、その間には異動もある点が日本企業の難しさです。

**池見** 異動に関する環境も変わってきていると感じています。たとえば、海外赴任についてですが、以前は新卒入社から間もない従業員が発展途上国に赴任し、現地ですべての経験を経験しながらスキルを蓄積できるということがありました。人事異動は人財育成において、1つの役割を担っていたのです。しかし、かつて発展途上国と呼ばれていた国々には、今や即戦力となるグローバル



人財が溢れています。会社経営の経験のために、日本人従業員を諸外国へ派遣することが、会社としての良い人材育成につながるのか、なかなか難しい問題です。

**飯村** 市場を考えた際、世界で伸びていくしかなく、グローバル人材の育成・採用に挑戦しないことには、会社としての存続が難しくなる時代になっています。

優れた人材に国籍も性別も関係なく、適材適所をふまえた、ダイバーシティ経営が重要です。海外グループ会社については、できればその国出身で優秀な人材がいれば、その人材を中心に任せることが良いのではと個人的には思いますが、健全に機能しているか、本社がフォローする視点は重要です。とすれば、本社の強化も忘れてはいけません。

また、人を「見分ける力」も重要です。2年で大化けする人材がいれば、10年で大化けする人材もいます。このような視点を加味しつつ人材育成体制を整備することは難しいですが、マルハニチロにとって重要な視点だと思っています。

**中部** 昔から当社グループには多くの外国籍の人財がいて、グローバル経営が自然と行われている企業でした。多様な製造拠点や漁業現場などがありますが、多様に

富むことは人権側面への配慮も必要となることであり、この点は忘れてはいけない視点だと考えています。

**池見** 中部さんがご指摘された人権に関する取り組みは進めていますが、外国人技能実習生は難しい問題です。ブローカーを通すため、渡航前の手数料などが不透明であることも問題です。我々の工場も多くの外国人労働者が働いていますし、今後丁寧に確認していくべき課題だと認識しています。

**飯村** 実習生とは技能を身に付ける立場のはずですが、日本企業の多くは働き手として考えており、そこにギャップがあることがうまくいかない原因の1つと考えています。

優れた人材、尊敬すべき人材は、人種・国籍には関係ありません。マルハニチロも、優れた人材をぜひうまく活用して、「Win-Win」になる関係を整備すべきと考えています。

**池見** 気候変動問題は、既に当社が影響を受けていることは事実です。気候変動問題は我々の事業に与える影響は大きいとの認識のもと、当社としてやると決めたことは、確実にやりきるしかないと思っています。

**八丁地** 当社はTCFDに沿った気候リスク・機会のシナリオ分析支援事業に参加し、養殖事業でシナリオ分析を実



**「海といのちの未来をつくる」  
ためにマルハニチロは存在**

八丁地 園子

**サステナビリティでも  
世界一の水産会社へ  
進化することが責務**

飯村 北



施しました。これには2つ効果があったと思います。マルハニチロがこうした世界観を持っていることを世界中に伝える効果があったこと、シナリオ分析を実行しリスク・機会の実態を把握できたということです。

**中部** 当社と自然との関わり合いはまさに海であり、気候変動との関係性は大変濃いものです。温暖化は受け入れなければならない課題であり、さらに想像を超えた動きが出てくる可能性もあります。漁業を養殖に切り替える、業務を変化させて気候変動リスクを軽減するなど、取り組みが進んでいますが、サステナブルな水産資源を維持するためにも、リスクを可能な限り低減させる視点が重要です。

**最後に**

**マルハニチログループのあるべき姿**

**飯村** 当社は、食品加工を幅広く手掛けており、環境に優しい素材を使う、廃棄物を可能な限り低減させるなど、やれることをすべてやるしかありません。このままでは自然環境が壊れるリスクもあるため、マルハニチロが先頭

に立ち、当社と社会の双方にとって利益となるよう、進めていくべきと考えています。

**中部** 当社は水産食品会社としては、売上は世界一です。トップ企業として走り続けて欲しいと期待していますが、売上だけでなくあらゆる面でトップランナーであって欲しいです。

**八丁地** 私は「海といのちの未来をつくる」というフレーズが大好きです。当社の仕事が、魚・食の提供ということから、環境や健康に繋がり、さらに広い概念に広がっていく言葉だと思っています。実際にそうですし、「海といのちの未来をつくる」、マルハニチロには期待しています。

**池見** 皆さまから過分なお言葉をいただき、身が引き締まる思いです。企業価値とは何かを意識して事業に取り組めば、あらゆることの解決につながります。従業員含めたステークホルダーとの対話を重ねることで、当社の存在意義も含めて理解してもらい、当社と社会のサステナブルな成長に向け、精一杯尽力していきます。





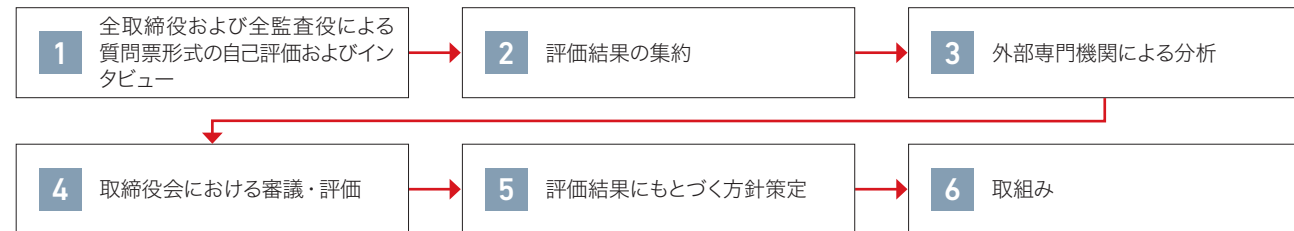


### 取締役会実効性評価

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。2022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ふまえ、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。

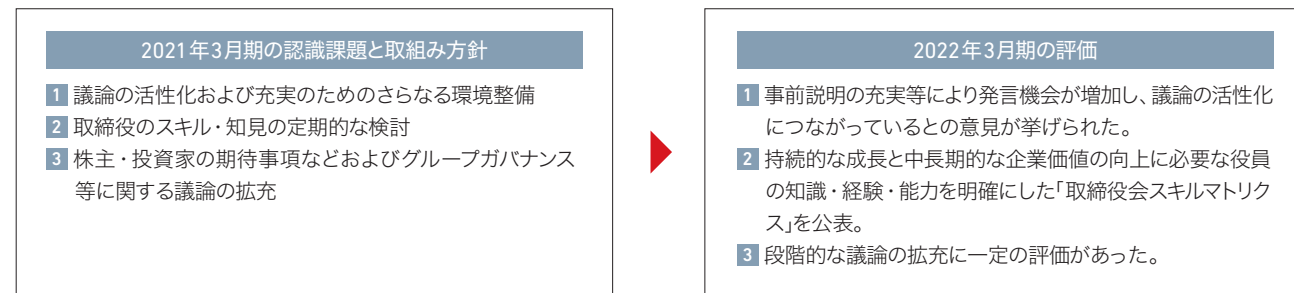
#### 実効性評価プロセス



#### 評価項目

- |               |                  |                      |
|---------------|------------------|----------------------|
| 1 成長戦略・中期経営戦略 | 6 後継者計画          | 11 サステナビリティ課題への対応    |
| 2 グループガバナンス   | 7 報酬制度           | 12 株主との対話            |
| 3 リスクマネジメント   | 8 取締役会の多様性・資質・知見 | 13 株主以外のステークホルダーへの対応 |
| 4 監査の信頼性の確保   | 9 役員研修           |                      |
| 5 資源配分等       | 10 中核人材の多様性      |                      |

#### 取締役会の実効性に関する分析・評価



#### 今後に向けて

- 2023年3月期の認識課題と取組み方針
- 資源配分等に関する審議の充実
  - グループガバナンスに対するモニタリングの深化
  - 株主・投資家等との対話方針等のさらなる議論
  - 社外役員への情報提供の充実およびコミュニケーションのさらなる促進

### 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の選任

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」を定義しました。各役員の有する豊富な経験、高い見識や高度な専門性を生かし、当社経営に貢献が期待される分野に○を付しています。

マルハニチログループのあゆみ  
トップメッセージ  
価値創造に向けた戦略  
事業戦略  
コーポレート・ガバナンス  
コーポレートデータ

役員名	主な専門性・バックグラウンド							
	経営・事業戦略	グローバル経営	サステナビリティ	法務・リスク	財務・会計	人事・人材開発	研究・開発	DX・知財
代表取締役会長 伊藤 滋	○	○	○			○		
代表取締役社長 池見 賢	○	○	○			○		
取締役 栗山 治	○	○						
取締役 半澤 貞彦	○						○	
社外取締役 中部 由郎	○							
社外取締役 飯村 北				○				
社外取締役 八丁地 園子	○	○						○
社外監査役 綾 隆介	○	○		○	○			
社外監査役 大野 泰一	○				○			
監査役 田部 浩之		○		○	○			
社外監査役 兼山 嘉人					○			
社外監査役 奥田 かつ枝	○			○				

なお、上記につきましては、各役員が有するすべての経験や知見を表すものではありません。  
※2022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などの額

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	261	223	37	8
(うち社外取締役)	(27)	(27)	(-)	(3)
監査役	86	86	-	6
(うち社外監査役)	(65)	(65)	(-)	(5)
合計	348	310	37	14
(うち社外役員)	(93)	(93)	(-)	(8)

(注) 1. 取締役の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれておりません。  
2. 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。2022

### 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	267	資本業務提携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。
非上場株式以外の株式	16	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	9
非上場株式以外の株式	1,200

## ■ 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。2022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133%でした。

年3月期においては、2021年8月30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.82リスクマネジメントもご覧ください。

# コンプライアンス

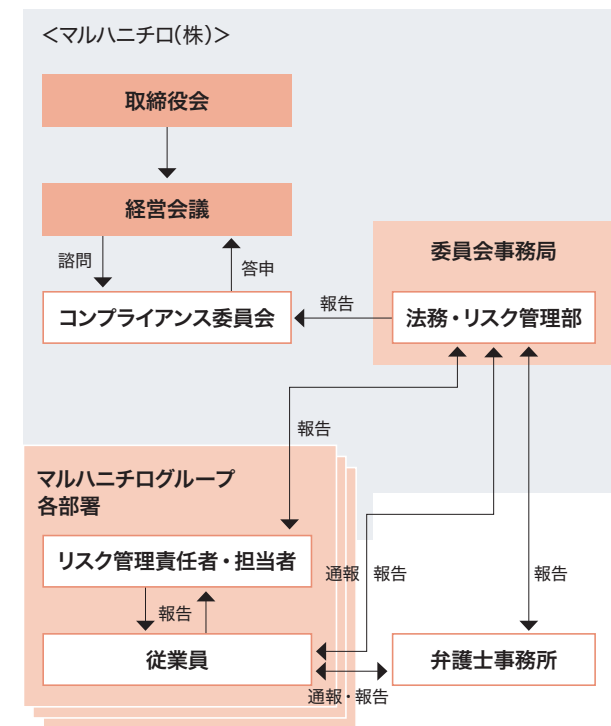
マルハニチログループは、コンプライアンスを組織および全従業員が法令遵守はもとより常にグループ理念を実践し、グループ行動指針にかなう行動をとるための意識ととらえ、サステナビリティ経営実践のための土台として、その実現に向けての体制を整えています。

## ■ コンプライアンス体制

当社グループは、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では、自浄機能強化のため内部通報制度を導入していますが、改正公益通報者保護法の2022年6月1日施行に伴い、運用体制の見直しを行いました。通報窓口は、社内と社外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、役員、1年以内の退職者なども含む)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。社外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)の内部通

報対応業務従事者(法務・リスク管理部)へ連絡され、関係する部門ならびに関係する各社の内部通報対応業務従事者と連携しながら事実関係などを確認します。

匿名での通報も受付、事実関係を確認する際も「通報者探しは一切しない」旨を改めて伝え、通報者の保護を徹底しています。

また、「理念ブック」やイントラネットなどのグループ従業員が閲覧できる媒体に内部通報窓口の連絡先を記載し、従業員への周知を徹底しています。2022年3月期の内部通報件数は22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、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。

2022年3月期はコロナ禍の影響から、全従業員を対象とした集合形式の研修は見合わせ、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、オンライン形式を併用した、グループ理念研修を実施しました。



グループ新入社員を対象としたグループ理念研修の様子



# リスクマネジメント

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

## リスクマネジメントの役割

当社グループは、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」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

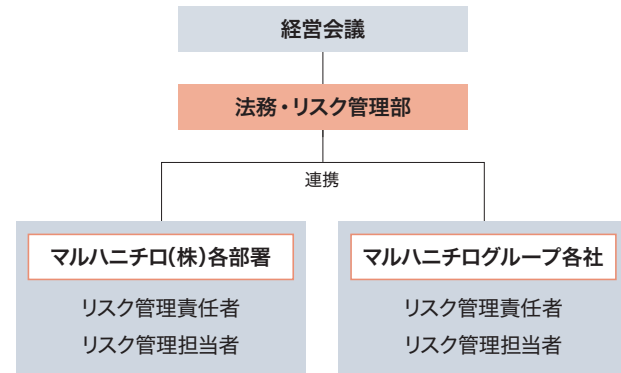
当社グループでは、法務・リスク管理部を中心に、マルハニチロ(株)各部署やグループ各社のリスク管理責任者、リスク管理担当者が連携してリスク管理業務に取り組む体制を整えています。

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



## リスクの評価とPDCAサイクル

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

仕分けの結果、優先順位が高く重大なリスクについては、リスクの内容に応じた対策を立案し経営会議にて承認

## 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

※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。

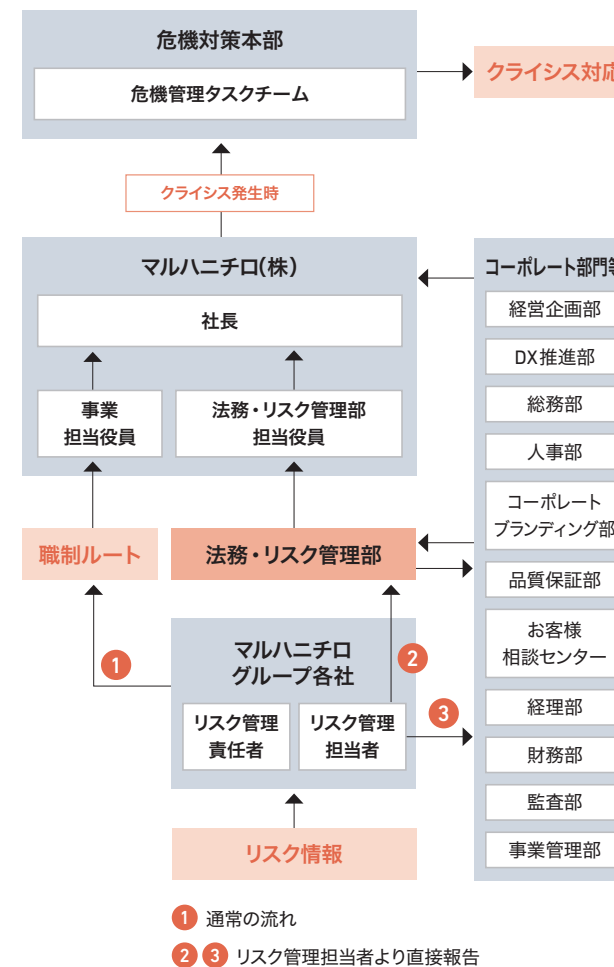
を得ています。その上で、マルハニチロ(株)各部署またはグループ各社が法務・リスク管理部による対策の進捗状況のモニタリングや支援を受けながら対策を実施していく体制が確立しており、組織的なPDCAサイクルが機能しています。

## 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感染予防・対策マニュアルを定め、また各種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、在宅勤務および時差勤務など、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。

## サイバーセキュリティへの取組み

マルハニチログループでは「情報管理委員会」を設置し、ステークホルダーの皆さまからお預かりする情報を、適切に管理するよう取り組んでいます。本委員会では規程類の整備のほか、情報管理にかかわるPDCA活動を行い、課題の洗い出しや対応策を検討し、グループ全体での情報管理体制の強化を図っています。

技術的な対策として、サイバーセキュリティ確保のため、ファイヤーウォールの設置・メールやPCのウイルス対策のほか、外部SOCサービスを利用し、サイバー攻撃の検出や分析を24時間365日実施しています。

人的な対策として、従業員への教育・訓練のため「情報セキュリティ学習」、「標的型メール訓練」などを定期的実施し、知識の定着と啓発を図っています。また万が一の事態に備え、「情報インシデント対応訓練」を関連部署にて行い、いざという時の対応力を強化しています。

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



## 11カ年データ

		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	2022年3月期
<b>連結損益計算書</b>												
売上高	百万円	816,121	809,789	851,708	863,784	884,811	873,295	918,820	922,468	905,204	809,050	866,702
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	16,172	23,819
営業利益率	%	2.0	1.5	1.2	1.0	1.9	3.0	2.7	2.4	1.9	2.0	2.7
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	18,093	27,596
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	5,753	16,898

※「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を当連結会計年度の期首から適用しており、2021年3月期に係る各数値については、当該会計基準等を遡って適用した後の数値となっています。

## 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	166,660	187,895
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	142,497	160,174
自己資本比率	%	13.1	15.0	16.2	17.7	17.5	20.1	22.3	24.1	25.1	26.7	29.2
総資産	百万円	468,054	462,925	475,233	502,016	485,973	501,303	516,607	520,318	528,063	532,866	548,603
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	250,604

## 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	19,249
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	△ 10,258
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	△ 17,200
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	24,430

## 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	11.2
ROA	%	3.2	2.8	3.0	2.4	3.5	5.6	5.5	4.9	3.8	3.4	5.1
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	1.6
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	2,707.93	3,043.95
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	109.33	321.13
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	23.0
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	13.0
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	13.5
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	15,516
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	16,372

※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、当該会計基準等を遡って適用した後の金額です。

※3 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を当連結会計年度の期首から適用しており、2021年3月期に係る各数値については、当該会計基準等を遡って適用した後の数値となっています。

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	12,352
従業員数(単体)	名	124	115	108	1,584	1,554	1,540	1,538	1,578	1,614	1,661	1,647
男性	名	99	95	87	1,285	1,258	1,253	1,245	1,248	1,257	1,262	1,221
女性	名	25	20	21	299	296	287	293	330	357	399	426
女性比率	%	20	17	19	19	19	19	19	21	22	24	26%



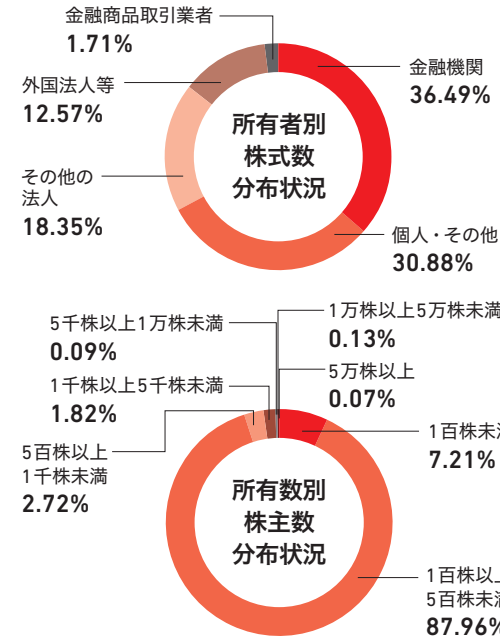
## 株式情報 (2022年3月31日現在)

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	52,621,901株 (自己株式35,009株を除く)
株主数	101,031名

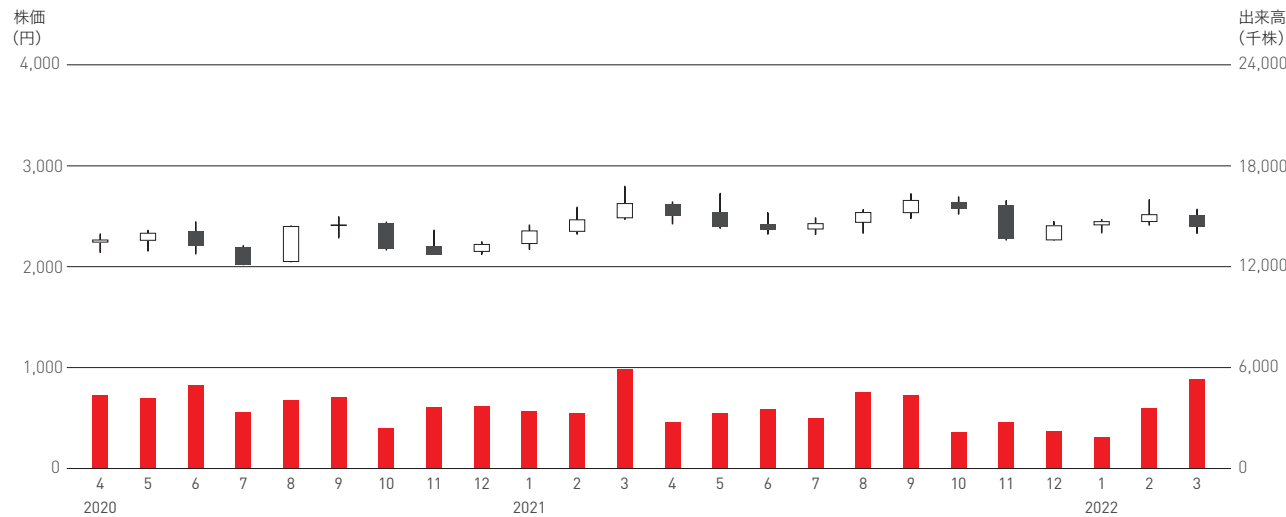
### 大株主の状況

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	8,142	15.47
大東通商株式会社	5,181	9.85
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,274	4.32
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	861	1.64
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
株式会社山口銀行	635	1.21
損害保険ジャパン株式会社	629	1.20

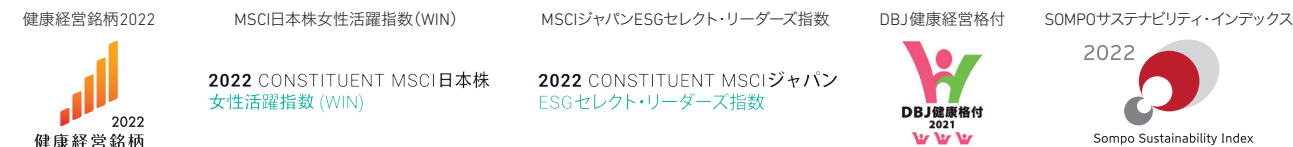
(注) 1. 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しています。  
2. 持株比率は、発行済株式総数から自己株式(35,009株)を控除して計算しています。



### 株価と出来高の推移



### 社外からの評価



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。

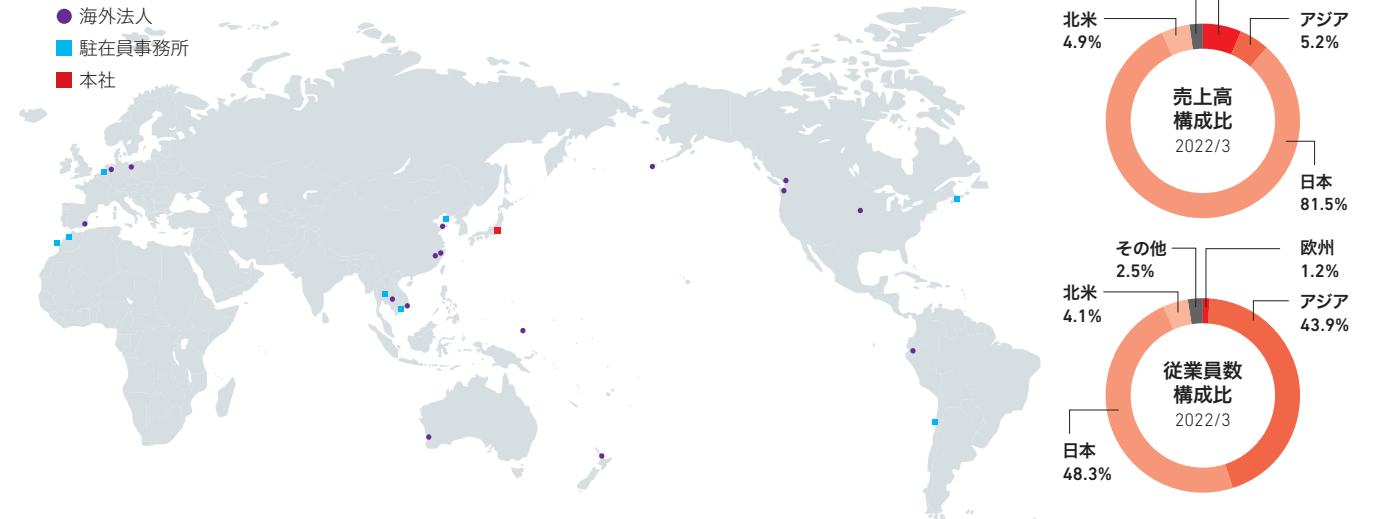
## 会社情報 (2022年3月31日現在)

会社名	マルハニチロ株式会社	グループ会社	152社(国内74社、海外78社)
設立	1943年3月		・連結子会社79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55社 (うち持分法適用会社24社)
従業員数	単体:1,647名 連結:12,352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	水産資源事業
■ Austral Fisheries Pty Limited	千豪ドル 31,035	50.0	水産資源事業
■ 大都魚類株式会社	2,628	100.0	水産資源事業
■ 神港魚類株式会社	100	100.0	水産資源事業
■ 大東魚類株式会社	100	90.2	水産資源事業
■ 株式会社マルハ九州魚市ホールディングス	97	100.0	水産資源事業
■ 九州中央魚市株式会社	90	※ 82.7	水産資源事業
■ Maruha Capital Investment, Inc.	千米ドル 66,943	100.0	水産資源事業
■ Westward Seafoods, Inc.	千米ドル 29,800	※ 100.0	水産資源事業
■ Alyeska Seafoods, Inc.	千米ドル 940	※ 100.0	水産資源事業
■ Maruha Nichiro Europe Holding B.V.	千ユーロ 100	100.0	水産資源事業
■ Seafood Connection Holding B.V.	千ユーロ 18	※ 70.0	水産資源事業
■ Kingfisher Holdings Limited	百万パーツ 119	※ 50.6	水産資源事業
■ KF Foods Limited	百万パーツ 300	※ 99.9	水産資源事業
■ Southeast Asian Packaging and Canning Limited	百万パーツ 90	※ 99.9	水産資源事業
■ 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
■ アイシア株式会社	660	100.0	その他
■ 株式会社マルハニチロアセット	100	100.0	その他

(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、■その他)  
3. ニチロ畜産株式会社は、2022年4月1日をもって、マルハニチロ畜産株式会社に商号変更しています。



地域	売上高	従業員
欧州	56,042百万円	149名
アジア	44,830百万円	5,427名
日本	706,089百万円	5,965名
北米	42,386百万円	501名
その他	17,352百万円	310名