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

MARUHA NICHIRO
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

森の町内会 間伐に寄与する紙 www.mori-cho.org

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。

ミックス 紙｜責任ある森林管理を支えています FSC® C017928 www.fsc.org

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

GREEN GRAPHIC PROJECT

この印刷物は、カーボンゼロ・プレートを使用して印刷することで、CO_2削減に貢献しています。

インク

non voc ink eco UV

VOC（揮発性有機化合物）ゼロのインキを使用しています。

マルハニチログループ

統合報告書2023

2023年3月期

マルハニチログループ　統合報告書2023

「統合報告書2023」発行にあたって

マルハニチロ株式会社 代表取締役社長
池見 賢

マルハニチロは、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、多様なステークホルダーとの協創を通じて、技術・人財・製品・ノウハウという価値を創造してきました。この「マルハニチログループ統合報告書」は、マルハニチログループがどのような会社であるか、中長期的に何をめざし、どのような価値を創出していくのかをステークホルダーの皆さまにご理解いただくことを目的に制作しています。

統合報告書2023では、グループ全体の価値（Maruha Nichiro Value：MNV）創造ストーリーに加え、各事業ユニットのMNV創造ストーリーをユニット長それぞれが自らの言葉で語り、それを各事業部長が自ら担当する事業とどのマテリアリティが密接につながり、経済価値に加えどのような社会価値・環境価値を創出するのかを表現しました。また、コーポレート・ガバナンス座談会に加え、ステークホルダーとの座談会を通して、さまざまな課題への取組みとその評価も議論しており、これまで以上に多くの従業員の想いが込められた統合報告書が制作できたと感じています。

事業部長クラス全員参加のワークショップで
各ユニットの価値創造ストーリーを討議

ぜひ、本報告書をご一読いただき、ご感想やマルハニチログループの経営戦略やサステナビリティ戦略に対する忌憚のないご意見をお寄せください。本報告書がマルハニチログループのMNV創造ストーリーをご理解いただく一助となり、ステークホルダーの皆さまとともに新たな価値を創造していきたいと考えております。

経営陣による関与

本冊子は、当社が培ってきた強みや社会への提供価値などをステークホルダーの皆さまにお伝えし、その後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廣嶋精一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、各事業部長クラスとのワークショップを経た上で経営会議メンバーにおける確認も実施しています。

編集方針

報告期間
2022年度（2022年4月～2023年3月）
※一部の情報については2023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
価値報告財団（VRF）「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省「価値協創ガイダンス」を参考にしています。また、ESG情報については、GRI「サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」を参考にしています。

Environment Social Governance
価値協創ガイダンス

発行日
2023年9月（次回発行予定　2024年9月）

将来見通しに関する注意事項
この報告書に記載されている意見や見通しは、報告書作成時点における当社の見解であり、その情報の正確性および完全性を保証または約束するものではありません。このため将来の業績は当社の見込みとは異なる可能性があります。

CONTENTS

「統合報告書2023」発行にあたって／目次

マルハニチロとは
2 マルハニチログループのこれまでのあゆみと存在意義
4 長期経営ビジョン実現に向けた中期経営計画の実践
6 At a Glance

トップメッセージ
8 トップメッセージ

強みとなるビジネスモデル
16 マルハニチログループのサステナビリティ経営
18 Maruha Nichiro Value（MNV）創造プロセス
20 MNV創造を実現するマルハニチロの強み

MNV最大化戦略
24 中期経営計画のあゆみと「海といのちの未来をつくる MNV 2024」の基本戦略
28 経済価値（MNEV）創造の考え方
32 持続的成長を支える人的資本マネジメント
36 イノベーション創出に向けた知的資本戦略の実践
38 コーポレートブランドの発信強化
40 DX推進基盤の構築とデジタル技術の活用
42 「海といのちの未来をつくる」サステナビリティ戦略
42 サステナビリティマネジメント
44 健康価値創造と持続可能性に貢献する食の提供
46 カーボンニュートラルと脱プラスチックに向けた取組み
48 人権の尊重と持続可能なサプライチェーンの構築
50 フードロス削減の取組み
52 安全・安心な食の提供
54 ブルーボンド発行に関する投資家座談会

パフォーマンスハイライト
58 財務・非財務ハイライト
60 セグメント別業績

ユニット別戦略
62 MNV創造ストーリー
62 水産資源セグメント（漁業／養殖／水産商事／海外）
66 Business × Materiality　水産資源調査結果
68 加工食品セグメント（加工食品／ファインケミカル）
70 食材流通セグメント（食材流通／畜産）
72 物流セグメント（物流）
73 ユニット長メッセージ

MNV創造を支えるガバナンス
74 取締役・監査役・執行役員
76 コーポレート・ガバナンス座談会
82 コーポレート・ガバナンス
89 コンプライアンス
90 リスクマネジメント

コーポレートデータ
92 11ヵ年データ
94 株式情報／会社情報

マルハニチログループのこれまでのあゆみと存在意義

Over 140 years

140余年の時を超えて

おいしさをお届けしてきた私たちのこれまで

存在意義

グループ理念

私たちは誠実を旨とし、本物・安心・健康な『食』の提供を通じて、人々の豊かなくらしとしあわせに貢献します。

ブランドステートメント

海といのちの未来をつくる

引き継がれる創業の精神

マルハニチロの理念の原点

マルハ創業者である
中部幾次郎の食を通じて
社会に貢献したいという想い。

マルハニチロのDNA

ニチロ創業者である堤清六と
平塚常次郎の柔軟な発想や
グローバル思考。

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

2010
民間企業として初めて
クロマグロの完全養殖に成功

売上高

2013
- Austral Fisheries 社（豪）、Seafood Connection 社（蘭）への出資
- 農薬混入事件発生

2014
- 「農薬混入事件を風化させない日 ～安全・安心再確認の日～」の活動※スタート

2016
- SeaBOSへの参加

2020
- （株）マルハニチロ養殖技術開発センター設立
- 林田食品産業（株）子会社化

2021
- Sai Gon Food Joint Stock 社（越）子会社化
- Inlet Seafish 社（西）、（株）マリンアクセス子会社化

2022
- King Fish Selection 社（蘭）、Northcoast Seafoods 社（英）子会社化
- 三菱商事（株）と合弁でアトランド（株）設立

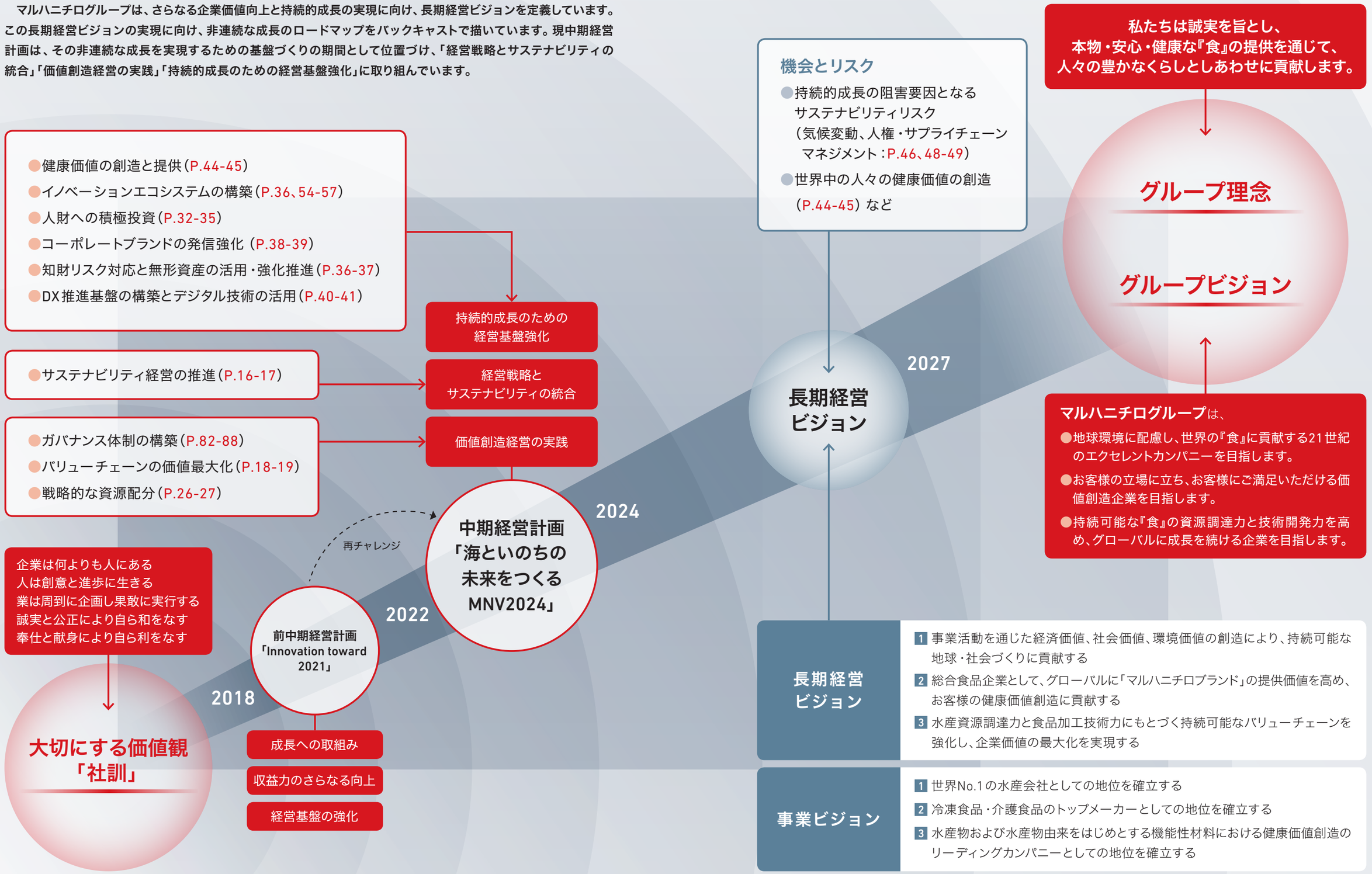
1880 「マルハ（株）」創業
1907 「（株）ニチロ」創業
2007 「（株）マルハニチロホールディングス」誕生
2014 「マルハニチロ（株）」誕生
2022 中期経営計画「海といのちの未来をつくる MNV 2024」公表

近代漁業形成期 → 戦後復興期 → 遠洋漁業終焉期 → 新体制構築期

※グループ全役職員が一致結束して、農薬混入事件を風化させることなく反省し、グループ理念を着実に実践していく企業風土の醸成を図ることを目的に、毎年実施しています。

長期経営ビジョン実現に向けた中期経営計画の実践

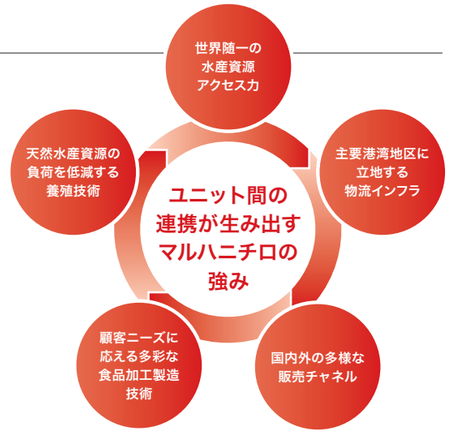
マルハニチログループは、さらなる企業価値向上と持続的成長の実現に向け、長期経営ビジョンを定義しています。この長期経営ビジョンの実現に向け、非連続な成長のロードマップをバックキャストで描いています。現中期経営計画は、その非連続な成長を実現するための基盤づくりの期間として位置づけ、「経営戦略とサステナビリティの統合」「価値創造経営の実践」「持続的成長のための経営基盤強化」に取り組んでいます。



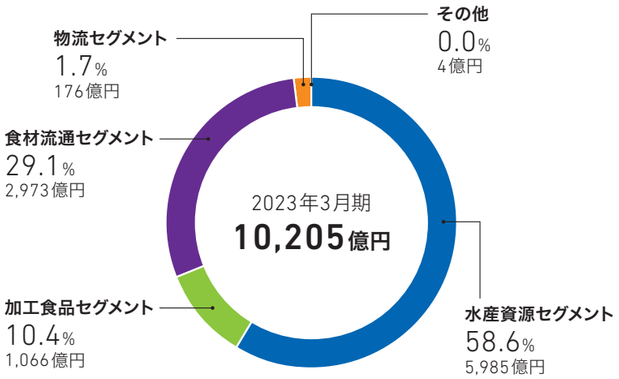
At a Glance

■マルハニチロのビジネスモデル

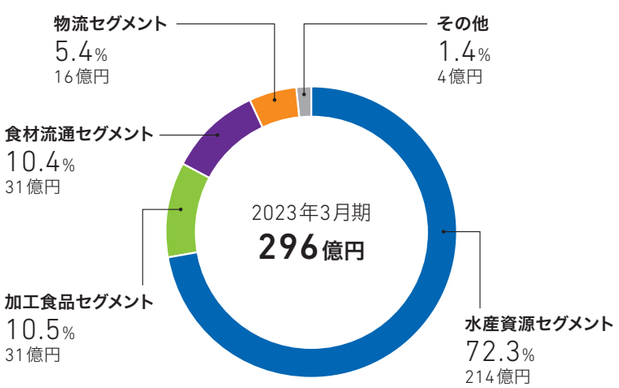
マルハニチログループでは、グループ理念のもと、流動的な外部環境や複雑化する社会課題に向き合い、世界中の市場とつながった調達から販売までのバリューチェーン強化を推進しています。世界中の顧客やマーケットを起点とした水産・畜産・農産、および付加価値の高い加工品の提案を通じ、企業価値の最大化を図っています。



■セグメント別売上高



■セグメント別営業利益



水産資源セグメント

●漁業ユニット　●養殖ユニット
●水産商事ユニット　●海外ユニット

水産資源セグメントは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。

加工食品セグメント

●加工食品ユニット
●ファインケミカルユニット

社会の変化に伴い多様化するお客さまニーズを捉えた商品の開発・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。

食材流通セグメント

●食材流通ユニット
●畜産ユニット

バリューチェーンの最大化を実現するセグメントとして、お客さまのさまざまなニーズにお応えできる差別化商品を提案していきます。

物流セグメント

●物流ユニット

人々の生活基盤を支える物流事業者として、持続可能な物流体制を確保し、幅広い商品に対応する総合物流サービスを提供していきます。

■数字で見るマルハニチロ

約70の国と地域に取引先（2020年1月現在）

民間企業で初めてクロマグロの完全養殖に成功した年
2010年

全米シェア
約27%
米ベーリング海のスケソウダラ資源へのアクセス力
年間約260,200トン
（2022年1月～12月集計）

DHA（食品用）生産量国内シェア
1位
（2023年4月時点/集計・自社調べ）

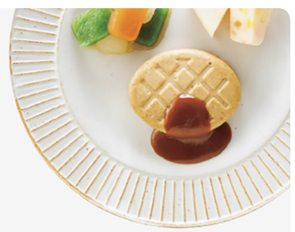
豪州EEZでのメロ漁獲枠
約7割
（2023年4月時点/集計・自社調べ）

1位
冷凍調理
（種類：ラーメン・うどん・そば）
（スープ付き・具付き）
年間販売金額（累計）
インテージSRI（2008年10月～2017年9月）
SRI＋（2017年10月～2022年9月）

1位
魚介缶詰国内シェア
（ツナ缶を除く）
インテージSRI
（2019年4月~2023年4月）

153社
グループ会社数
（2023年3月現在）

国内シェア
約26%
キザミ・ミキサー・ソフト食
（2022年度シード・プランニング調べ）



マルハニチロ株式会社
代表取締役社長
池見 賢

世界中の人々に豊かな食をお届けする「健康価値創造企業」として、経営戦略とサステナビリティの統合に挑戦することで、経済価値・環境価値・社会価値が一体となったMaruha Nichiro Value（MNV）の創出拡大をめざします。

中期経営計画初年度を船出して見えた現実

アフターコロナによるビジネススタイル変化と気づき

社長に就任して以来、3年が経ちました。就任から2年間は、新型コロナウイルスの影響から、社内外との交流は著しく制限されましたが、2022年度は海外出張も可能となり、就任後の株式取得にもかかわらず訪問できなかった拠点を訪れることができました。本音で対話をするためには直接対面することの重要性を改めて実感しましたし、本音で話すということがその後のPMI※ においても重要であることを強く感じました。一方で、スクリーンやマスク越しと異なり、対面となると一つひとつの表情の変化が相手に伝わるため、「ごまかし」がきかないとも感じています。アフターコロナは、人間としての胆力がより問われると言っても過言ではありません。

念願の海外グループ会社との直接対面

コロナ前の日常がある程度戻り、マネジメントは体力勝負だと改めて感じます。厳しい経営判断、社内外とのコミュニケーションに向き合うためには、何よりも体力やタフネスが重要です。日々の休息と適度な運動を継続することで、週明け月曜日をフレッシュな状態で迎えられるよう、休日の過ごし方も気を付けています。

2022年度の総括と、今マルハニチロに求められていること

私たちは創業140年を超える会社ですが、次の100年を勝ち抜くためには、経済価値・環境価値・社会価値が一体となった企業価値創造が必要なのだとグループ内外に宣言した1年でした。

2022年度の業績は好決算となりましたが、外部環境はVUCAどころではなく、激変しています。人流の回復が早かった海外では急速に経済活動が活性化し、当社グループ製品への需要が高まることで、今回の好決算へとつながりましたが、急速な経済活性化はインフレや金利高につながり、経済の失速傾向が当社グループの実績に影響するのではと懸念されます。今やグループ利益の半分を海外が占めており、海外事業の好調時はグ

※ポスト・マージャー・インテグレーション：M&A後の統合プロセス

ループ決算も大きく伸長しますが、逆もしかりのため、2023年度見込みについては現時点で保守的に判断しています。

安価で利用しやすい商品群と高品質・高価格帯の商品群というマーケットが二極化する中で、今後当社は日本国内、海外どちらにおいても、高くても買っていただける価値ある商品を増やしていくことが必要と考えています。賃上げなどがある程度順調に進んでいる海外では、高価格帯商品の売上も堅調に推移しています。一方、日本国内においては、原材料の高騰などに対抗すべく、当社は冷凍食品の値上げを2022年2月から3回実施しました。2023年2月に実施した3回目の値上げはほぼ完了していますが、浸透については想定以上に時間がかかりました。日本の総人口や労働力人口の減少基調が明白な中、ただ値上げするのではなく、ニーズをとらえて価値を付加した商品が必要です。

日本国内マーケットの特徴は、健康を基軸とした商品に対しては特に価値を認めてくれる顧客が多いことだと考えています。例えば、魚に多く含まれ、さまざまな健康に関する良い効果で知られるDHA・EPAのサプリメント向け商品は堅調に売上を伸ばしています。一方で、そのDHA・EPAを多く含む、魚自体の価格はなかなか高く評価してもらえないことが現状です。このような背景の中、近年、魚の値付けを主導するのは主に海外となり、日本が価格決定権を有した時代はもはや過去のものとなってしまいました。このような「買い負け」の状況は日本国内への水産物供給の面から考えても、望ましくありません。今、当社には改めて魚自体の健康価値を見直し、その健康価値を社外へ発信することで、魚を含めた商品の高付加価値化を推進することが求められていると考えています。

魚の価値、可能性を見出す「サカナクロス」アクション
➡P.38-39

中期経営計画の進捗と共有したい想い

計画を成し遂げる主体はビジョンを共有した一人ひとりの従業員

私が従業員の皆さんと共有したい想いは常に変わりません。私たちマルハニチログループがどのような会社なのか知りましょうということです。グループ各社がこちらの会社はこちらしか知らない、あちらの会社はあちらしか知らない、この部署はこの部署のことしか知らない、このような縦割り意識が当社に長く染みついていたように感じます。

だからこそ、一度少し身を引いて俯瞰的な見方のできる場所から、私たちはどんな機能があって、どんな資産を持っているのかということを改めて観察してほしいのです。強みは伸ばせばよいし、弱みは徹底的に潰し、会社の資産をフル活用するためにはどうすべきかを従業員の皆さんと一緒に考えていきたいのです。2023年2月から3月にかけて、各ユニットの事業部長クラスが集まり、それぞれのユニットにどのような強みがあり、どのような価値を提供しているのかを真剣に議論し、客観的な視点を取り入れてユニット別戦略として整理しました。それぞれのユニットには、ユニット長から部署長へ、部署長から各ライン課長へ、各ライン課長から全従業員へユニット戦略を丁寧に伝え、従業員に納得してもらうことが重要だと考えています。

ユニット別戦略
➡P.62-73

事業ポートフォリオ経営推進に向けたマネジメントの「心得」

経営会議では「投資案件の可否の検討を熟考して欲しい」と参加メンバーに強く伝えています。浅慮な賛成は「自分たちが欲しい時にお金が回ってこないこと」であり、「他事業・他ユニットへの無関心、自らの案件確保を目的とした根回しや同調などはありえない」とマネジメント層への刷り込みも意識的に行っています。歴史的低金利時代が終わりつつある今、限られた資本をどこに優先的に投下するかを真剣に考える視点が必要不可欠です。

事業ポートフォリオ経営を進める上で、マネジメント層が唐突感を払拭する努力を怠ってはならないことが大前提となりますが、経営会議メンバーであるユニット長が自らの言葉で意見を発することも非常に重要です。ユニット長や部署長が自らの言葉で考えを表現できなければ、グループ内従業員に真意は伝わりません。これは訓練であり、ともに働くグループ内従業員をいかに教育していくかというスキルとも言えますが、すべてがサステナブルな事業運営につながるとの考え方を正しく理解すれば、新しくチャレンジしなければならないことは明白です。マネジメント層がそれぞれ自分の言葉で伝えることが「肝」だと考えています。

ROICを基軸とした事業ポートフォリオ経営を当社に合ったスタイルで進めていますが、会社がめざすビジョンを従業員が理解して、利用可能な経営資源をいかに効率的・効果的に配分していくかについて、意見や動きも出てきました。たとえば、今までは卸売市場といえば売るだけの位置づけでしたが、日本中の魚が集まる集積地であり、その機能を活用して、買うこともありえるはずです。既存の考え方に縛られることなく、自らを深く知り、強みをより強化して、経営資源を最大限効果的に活用することがROIC経営の実践

につながるのであり、新しい発想や動きが出てきたことは大いに評価しています。

企業価値を考えるには、株価、つまり時価総額という1つの指標がありますが、PBRが1倍を割るという事実は私たちの努力が足りていないことと考えています。企業価値を高めるためには、経済価値だけではなく、無形資産にもきちんと取り組み、私たちが何をなすべき企業なのかをアピールしてこそ、本当の企業価値を市場から理解してもらえるのです。中期経営計画では知的財産やコーポレートブランドなど、無形資産の価値向上をめざしていますが、見えざる資産を正しく社内評価し、社内外に発信することで正当な企業評価が可能になり、私たちがめざす事業ポートフォリオ経営の実現につながるものと考えています。

イノベーション創出に向けた知的資本戦略の実践
➡P.36-37
コーポレートブランドの発信強化
➡P.38-39
MNV創造を実現するマルハニチロの強み
➡P.20-23

強みを高付加価値化するために「横串」を刺す

私は当社には3つの強みがあると思っています。1つは歴史的裏付けに伴う圧倒的に強い水産物調達力です。次いで、長年にわたって構築してきた世界各地の調達・生産拠点網、最後はあらゆる食資源を多様な形で加工できる技術力です。これらを最大限生かしつつ、横串を力強く刺しこみたいと考えています。今後、食の供給リスクは世界的な人口増でさらに高まりますが、安定調達にとどまらず、安全・安心でかつ健康的な食を持続的に提供するという横串を刺したいのです。これは当社ならではのビジネスモデルとも言えます。

ビジネスモデルを強靭化するためには、安全・安心な健康食としての魚の価値を伝えることや知財やコーポレートブランディングなどとの連動も重要です。『SAKANA X（サカナクロス）』を魚の価値向上運動として推進する一方、他社特許の侵害や特許出願漏れなどを防ぐために、知財グループを中心に社内認識の向上を進めたことで、機能性表示食品カンパチなど、新しい考え方が生まれています。この考えを食品にも応用し、例えばファインケミカル事業では、DHAやEPAを無臭化※してさらに価値を高めるなど、当社が生き残るためには何をすべきかとの観点から、当社の「強みの高付加価値化」を進めていきます。

※機能性成分として世界中でさまざまな研究結果が報告されているDHA・EPAは、「魚臭」という課題を抱えています。

資源アクセスの強化とモニタリング

本当の「勝ちゲーム」とするためになすべきこと

2022年の統合報告書においても言及しましたが、世界的に需要の高まる水産資源を押さえれば、「勝ちゲーム」ができるとの基本的な考え方は変えていません。食用水産物の世界的需要が過去半世紀で2倍になり、今後世界人口が100億人超となった時には動物性たんぱく質が5億トン足りない世界になるとされています。この不足分を陸上の畜肉などの動物性たんぱく質のみで補うことは難しく、資源問題を解決するためには養殖技術を格段に向上させなければいけないというストーリーは明白です。

そして、養殖であれば何でも良いわけではなく、陸上養殖のような環境に左右されにくい養殖を進める必要があります。収益性を備えた持続的な養殖の実現には技術力を高める努力も非常に重要であり、事業部門や研究部門が有機的に連動することで課題の解決に取り組んでいます。

海外では水産資源の管理を科学的根拠にもとづき厳格に行っているため、結果によっては、翌年は漁ができない場合もありえます。単年度で考えれば影響があるかもしれませんが、複数年で考えると一定量の水産物は確保できるため、水揚げの絶対量が少なければ価格が上がり、全体的には収益は変わらないビジネスモデルになってきています。

ただ、この水産資源を今後も漁業権という形で調達し続けられるかという点は本当に大きな課題です。世界中の競合他社や消費者は魚の価値を既に十分理解しており、購入の機会はあまり多くはないと思いますが、万が一「売り物」がある場合は膨大な投資額になると考えられます。大きな決断を迫られる取引が生じた際、私たちが取引をマネージし、コントロールできるかという点は、真剣に検討すべき課題です。今後どのようなプロセスで判断し、最終的に買っていくかという点が資源アクセスを考える上での1つのリスクです。漁業権とはターミナルバリューがあり償却資産ではないので、適切にマネージしてこそ、本当の「勝ちゲーム」だと考えています。

ブルーボンド発行に関する投資家座談会
➡P.54-57

強みのモニタリングと対話がさらなる競争力強化につながる

2022年度は北米スケソウダラ資源のアクセス権益を追加取得しましたが、大きな投資案件の決裁についてはリスクのモニタリングが重要です。リスクマネジメントは経営戦略の実行とともに事業目的を達成するための「車の両輪」であり、事業部門・リスク管理統括部門・経営会議の連携を密にし、取締役会における社外取締役などの意見も加味しつつ、「攻め」「自重」など当社にとってベストな判断が何かを日々意識しています。

コーポレート・ガバナンス座談会
➡P.76-81

持続的成長を支える人財こそが当社の礎

MNV創造に寄与する人的資本の拡充

MNV創造に向けた価値創造を実践するために、不足している分野、人財像などをあぶりだすことで人事面での課題を明確化し、長期経営ビジョン達成に向けた人財育成戦略を実践しています。

当社はグローバルな資源アクセスが強みですが、最前線を担う海外ユニットの従業員が置かれた現状は過去とは様変わりしています。海外赴任を希望して入社した我々世代と異なり、現役子育て世代の従業員は共働きが主流であったり、子どもの教育があったりと、家族での海外赴任が難しくなる中、海外拠点の人的資本マネジメントのあり方も変化してきています。

海外で事業を行うことは、異なる考え方の文化で育った人々といかに目標を共有化し、企業価値を高めるためにそれぞれがいかにして企業を盛り立てるかという点がポイントです。昔のように日本人が何人も乗り込み、会社を主導するようなやり方は人財育成の観点でも通用しないのです。

海外投資の基本は、PMIが適切に実施できることと考えています。しかし、円滑なPMIは赴任する日本人従業員が多いことと同義ではありません。そのため、日本人以外の異なる文化を持つ人々と会社運営に関われる、グローバルマネジメントスキルに関心がある従業員への教育を強化しています。グローバル人財教育を、単なる業務ノウハウの習得にとどめず、チャレンジを促すことでさらなる個人としての成長を実現し、終局的には当社の持続的成長を最前線で担う人財になってほしいと考えています。

持続的成長を支える人的資本マネジメント
➡P.32-35

エンゲージメントを高めることこそが成長の基盤となる

少子化や資本効率性の観点や、若い世代の考え方も終身雇用ありきではないなか、人財面で最も重視すべきはエンゲージメントだと考えています。マルハニチロの居心地のよさを感じつつ、自己研鑽を積み長く専門的な職務を究めていきたい人財には活躍できる場がある、経営を将来的に担いたい人財であれば会社全体を考える経験もできる、そのような会社でありたいです。あらゆるステークホルダーに価値を提供する「企業」として、多様な考え方を尊重しつつ、競争力ある人財として育成していきます。

従業員のエンゲージメントを高めるための重要な「カギ」は管理職です。事業部門の業績目標も担いつつ、多様な人財に関する育成も担うことは困難も伴いますが、反面、以前より管理職自体が経営に近くなっており、自社の成長機会に関与できることはメリットだと思います。引き続き、マネジメントスキルや次期経営リーダー層育成の拡充を推進していきます。

従業員エンゲージメントの向上
➡P.35

サステナビリティ戦略（マテリアリティ）の腹落ち感と今後の課題

事業とサステナビリティを統合するグループガバナンス

MNVを最大化するために、経済価値（MNEV）・環境価値（EV）・社会価値（SV）を統合的に考えることが当社グループの戦略です。そのためには、それぞれのマネジメントが重要であり、財務KPIと同様にマテリアリティのKPIマネジメントも実践しており、それぞれ2027年、2030年をターゲットとして進めています。

9つ選定したマテリアリティはすべて重要ですが、これらを貫く概念として、グループガバナンスの視点は当社グループにとって課題であり、グループ内に浸透させていかなければなりません。ユニット長が関係会社までコントロールする仕組みが当社の特徴となるため、実践できている例をグループ内で共有化し、標準化することが求められています。グループガバナンスの実践は緒に就いたばかりであり、グループ内交流を今まで以上に活発化させ、全従業員が各グループ会社の存在意義まで考えることで、今後やるべきことが定まってくると考えています。

マルハニチログループのサステナビリティ経営
➡P.16-17
経済価値（MNEV）創造の考え方
➡P.28-31
サステナビリティマネジメント
➡P.42-43

企業と科学者がグローバル視点で協働することの意義

私たちが参画するSeaBOSにおいては世界の水産大手9社と科学者が一緒に議論をすることで、科学者と企業間でのギャップを認めた上でアライアンスを組み、参加各社が自国でも取組みを推進し、発信するミッションがあります。我が国の資源管理は世界各国と比べ遅れていますが、資源管理のすべてに国や自治体が手を入れることができない点も大きな課題です。今まで以上に日本政府や漁協、大手水産会社など、多くのステークホルダーを巻き込んで「日本の水産資源管理はこれで良いのか」と頭を悩ますことが必要です。短期的にも長期的にも当社の企業価値や事業そのものにかかわるため、今後も積極的にSeaBOSにおける対話に参加していきます。

SeaBOS日本3社合同のクリーンアップ活動にも参加

水産資源保護とDX推進を科学的に関連付けることも重要な視点です。漁獲可能な魚を科学的にデータ化して、一定水準以下の小さな魚であれば漁獲しないなど、データ管理による裏付けを科学者が分析し、漁法や漁獲枠の設定を進めるといった考え方も検討すべきと考えています。

イニシアチブへの参画
➡P.59
Business × Materiality
水産資源調査結果
➡P.66-67
DX推進基盤の構築とデジタル技術の活用
➡P.40-41

私たちがめざすべき「場所」に辿り着くために

昨今の世界情勢からは、食に対して世界の人々が危機感を覚えていることは明らかです。今後の世界人口の増加は確実であり、良質なたんぱく源を地球が永遠に生成し続けてくれるだろうかと疑念が生ずる中、私たちが食を手掛ける企業である以上、安全・安心で良質なたんぱく質を提供し続ける企業になるという強い信念とメッセージを常に持って、今後の経済活動を含めた企業活動をしていけば、サステナブルな企業に必ずなれるだろうし、正しく評価される、そのような素地を持った企業だと考えています。今後もさまざまな苦難はあると思いますが、当社グループが掲げる長期経営ビジョンの「意義」を全従業員が感じ取ることができれば、何をするべきかという取組み課題が自ずと顕在化すると確信しています。

しかしながら、めざすべきゴールに対しては、まさに道半ばです。創業から140年を超える企業としての歴史は守りつつ、地球環境の持続性とステークホルダーに価値を創造し続ける健康価値創造企業として成長していきますので、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。

2023年9月

マルハニチログループのサステナビリティ経営

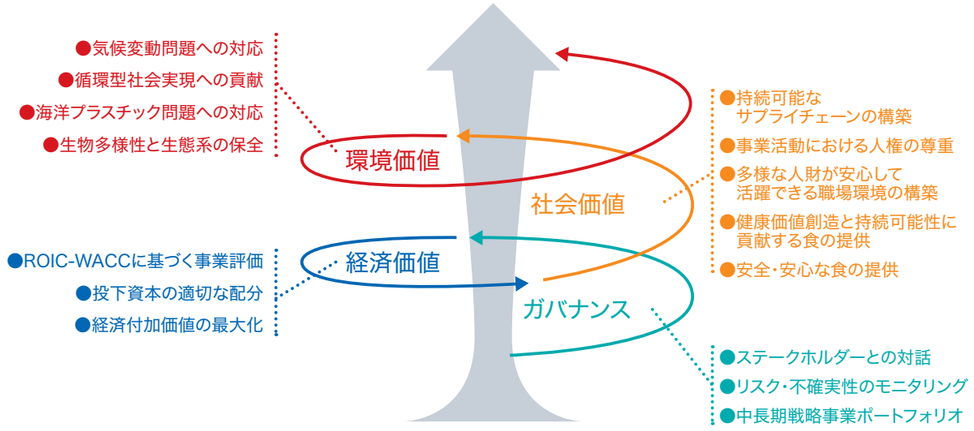
マルハニチログループは、中長期的な企業価値向上と持続的成長の実現を最重要課題ととらえています。2018年2月に特定したサステナビリティ分野における重点課題（マテリアリティ）を2021年2月より約1年かけて見直しを行い、2022年度からのマルハニチログループ中期経営計画「海といのちの未来をつくるMNV2024」におけるサステナビリティ戦略を策定しました。

■基本的な考え方

社会、地球環境などのサステナビリティ課題への関心がますます高まり、事業を取り巻く外部環境も日々変化しています。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、環境価値の創造に関する4テーマ、社会価値の創造に関する5テーマ、合計9テーマ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「環境価値の創造」「社会価値の創造」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。

MNVの創造

Maruha Nichiro Value



■マルハニチログループのサステナビリティ推進活動の変遷

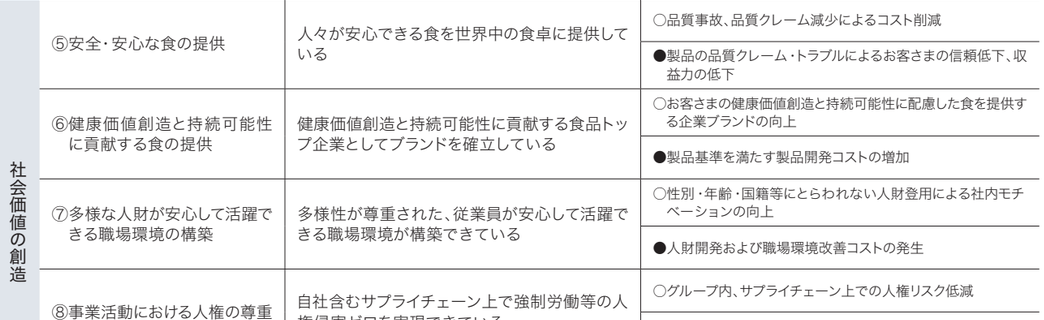
2018-2021（基盤整備期）	●方針・推進体制の整備 ●マテリアリティの特定
2022-2024（戦略との統合期）	●中期経営計画と連動したマテリアリティ見直し ●経営戦略と統合したKPI・KGI運用
2025-2027（価値創造拡大期）	●MNV最大化に向け環境価値（EV）・社会価値（SV）の創出力向上
2030	各マテリアリティのKGI（2030年のありたい姿）の実現

■マテリアリティ見直しプロセス

Step1 マテリアリティの候補となる評価対象項目の抽出

Step2 社内外ステークホルダーによる評価と対話、グループ内自社視点評価

Step3 経営陣による議論、検討、マテリアリティの特定



■マテリアリティのKGI（2030年のありたい姿）と主なリスクと機会

	マテリアリティ	KGI（2030年のありたい姿）	リスクと機会（○機会／●リスク）
環境価値の創造	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
			●気候変動による原材料の調達不全リスクの増大
	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、フードロス削減によるコスト削減
			●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
	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	○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
	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
			●認証取得・維持にかかるコストの上昇
社会価値の創造	⑤安全・安心な食の提供	人々が安心できる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
			●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、収益力の低下
	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
	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財登用による社内モチベーションの向上
			●人財開発および職場環境改善コストの発生
	⑧事業活動における人権の尊重	自社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	○グループ内、サプライチェーン上での人権リスク低減
			●人権問題への対応遅延による企業価値毀損
	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・環境問題へのリスク低減
			●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

Maruha Nichiro Value（MNV）創造プロセス

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しあわせに貢献し、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（MNV）の最大化に取り組んでいきます。

Maruha Nichiro Value（MNV）の最大化

インプット

財務資本

- 営業キャッシュ・フロー **1,150億円**
- 本邦初ブルーボンド発行（→P.54-57）

製造資本

- グローバル製造・加工拠点数 **57ヵ所**
- 事業戦略・サステナビリティ戦略にもとづく投資（→P.26-27、30） **約1,000億円**

知的資本

- 研究開発費 **16億円**
- 研究開発拠点 **3ヵ所**
  （中央研究所、東京開発センター、（株）マルハニチロ養殖技術開発センター）

人的資本

- グループ従業員数 **12,843名**
- グローバル人財育成プログラム延べ登録者数（→P.34） **97名**

自然資本

- 天然水産物（→P.66-67） **約136万トン**
- FAO主要漁獲海域すべてからの調達力（→P.20-21）

社会関係資本

- サプライヤーシステム登録済み調達先 **1,000社**
- グローバルイニシアチブへの参加 **SeaBOS、国連グローバルコンパクトなど**

マルハニチロの　ビジネスモデル

セグメント	ユニット別主なアウトプット		ありたい姿
水産資源（→P.62-67）	漁業ユニット	持続可能な漁業認証の取得	人々に健康をもたらす水産物を世界中に届け続ける
	養殖ユニット	・完全養殖クロマグロ・ブリ・カンパチ ・ASC認証製品	完全養殖比率を高めつつ、養殖業界のリーダーとなる
	水産商事ユニット	持続可能かつ安全・安心な水産物	世界の水産資源を見極めるトップトレーダーとなる
	海外ユニット	グローバルに人々の健康価値創造に寄与する水産物	世界中の「資源アクセス」「生産」「販売」機能を有機的に統合する
加工食品（→P.68-69）	加工食品ユニット	健康価値創造に寄与する商品	健康価値創造企業としての当社の存在価値が広く理解され、競争力ある商品を多数有する強いメーカーになる
	ファインケミカルユニット	健康維持に貢献する機能性素材	水産物由来の機能性素材分野のリーディングメーカーになる
食材流通（→P.70-71）	食材流通ユニット	多様なニーズに応える商品	最適なチャネルで食資源を提供し、多様なライフスタイルに応える
	畜産ユニット	グローバルな調達を生かした持続可能な畜肉製品	畜産由来の良質なたんぱく質を世界の人々に安定供給する
物流（→P.72）	物流ユニット	持続可能性に配慮した約60万トンの冷凍冷蔵保管機能	物流面で人々に健康としあわせを届けつつ、バリューチェーン強靭化に寄与する

“経営戦略とサステナビリティ（マテリアリティ）を統合した”中期経営計画 ≫ ≫ 「海といのちの未来をつくる MNV2024」（P.24-57）

マルハニチログループ理念 ≫ ≫ 私たちは誠実を旨とし、本物・安心・健康な『食』の提供を通じて、人々の豊かなくらしとしあわせに貢献します。

アウトカム

2027年度

経済価値（MNEV）

持続的な企業価値向上

- MNEV **110億円超**
- 売上高 **1兆円超**
- ROIC **5%超**
- ROE **9%超**

※2027年度

2030年度

環境価値（EV）

地球環境と共存したビジネスモデルを構築

- カーボンニュートラル達成（2050年）
- CO_2排出量削減率 ※2017年度比 **30%以上**
- フードロス（製品廃棄）削減率 ※2020年度比 **50%以上**
- 取扱水産物の資源状態確認率 **100%**

社会価値（SV）

ステークホルダーとともに健康価値を創造

- 女性採用比率50%維持による女性従業員比率 **35%以上**
- サプライチェーン上の人権侵害ゼロ確認率 **100%**
- サプライヤーガイドラインへの同意率・重要項目改善率 **100%**

MNV創造を実現するマルハニチロの強み

世界随一の水産資源アクセス力

世界人口の拡大や健康志向の高まりから、水産物の需要が高まっています。水産物の需要に見合う供給が難しくなるなか、「世界ナンバーワンの水産会社」として国連食糧農業機関（FAO）※が指定する主要な漁獲海域すべてから水産物を調達しているネットワークは、マルハニチログループの強みです。限りある天然資源の状況を精査しつつ（→P.66-67：水産資源調査結果）、水産資源アクセス強化を推進していきます。

※世界の農林水産業の発展と農村開発に取り組む国連の専門機関。

すべてのFAO主要漁獲海域から調達

マルハニチロの水産資源アクセス力を取り巻くリスクと機会

リスク
- 諸外国との競争激化
- 海外赴任従業員の働き方ケア

機会
- 魚食文化発展に伴う販売先の拡大
- 資源有効活用による製品群多角化

高まっている世界の魚介類需要

■世界の水産物漁獲・養殖量

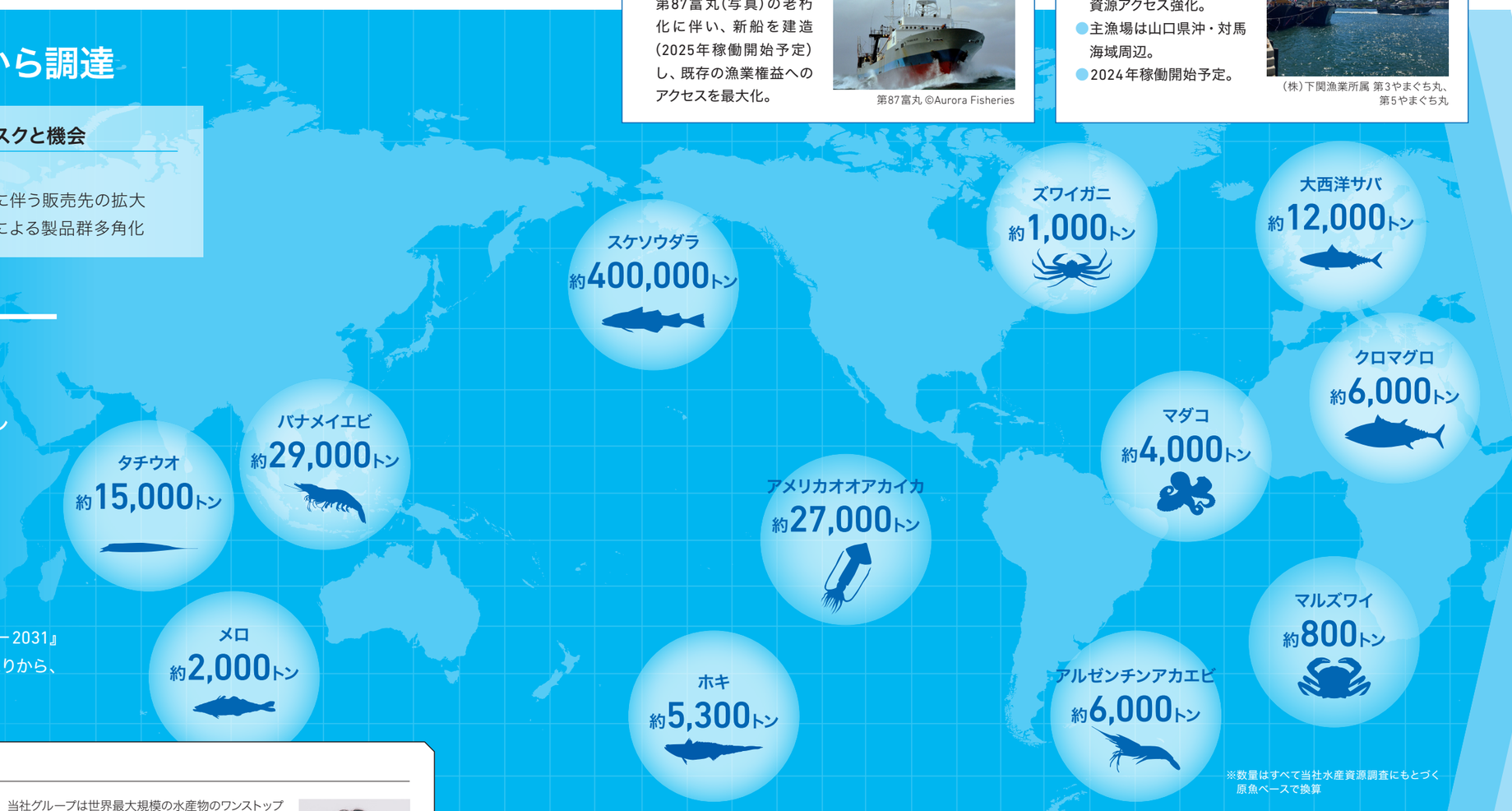
1950年 111百万トン → 約1.6倍 → 2020年 178百万トン

■1人当たりの消費量

1960年代 9.9kg → 約2倍 → 2020年 20.2kg

※FAOのTHE STATE OF WORLD FISHERIES AND AQUACULTURE 2022の情報にもとづく

2022年に発表された『OECD-FAO Agricultural Outlook 2022－2031』によると、魚介類は栄養価の高い食品であるという認識の高まりから、需要は今後増加すると見込まれています。



※数量はすべて当社水産資源調査にもとづく原魚ベースで換算

マネジメントメッセージ

大洋エーアンドエフの漁業部門は日本の沖合から中西部太平洋、遠くは南極海まで20有余隻の漁船を操業し、マグロ、カツオ、イワシ、メロなど多種多様な魚種を年間4万トン強と国内で有数の水揚げを誇ります。漁船乗組員はじめ従事する全員がグループの長期ビジョンにある“持続可能な環境価値の創造”を常に念頭に置き、世界の漁場で日々資源へのアクセスに奮闘しております。“漁業は将来における成長産業”という強い信念のもと世界中の人々においしくて健康な食を届けるという使命を持ってマルハニチログループの成長の一翼を担ってまいります。

漁業ユニット
大洋エーアンドエフ(株)
代表取締役社長
粟山 治

当社グループは世界最大規模の水産物のワンストップサプライヤーたるべく、当社の厳格な品質基準を満たした水産物を、自社の漁業や養殖と世界約70ヵ国の協力サプライヤーからの買付により調達し、全世界のすべてのユーザーのニーズに合致した製品に加工してお届けしています。世界80億人の人々に、水産物が提供するおいしいしあわせを未来に向けて持続的に届けるためには、新規の生産国からの調達や新商品開発に加えて、未利用魚の市場開拓も重要な取組みと考えています。水産物の価値向上をめざして、安定的に水産物を調達し続けることを意識して事業を進めていきます。

執行役員
水産商事、海外
各ユニット　副ユニット長
金森 正幸

アクセス強化の取組み 1

NZ持分法適用関連会社での新船建造

- ニュージーランドEEZ（NZ EEZ）内での既存資源アクセス強化。
- 持分法適用関連会社であるTekapo社が所有する第87富丸（写真）の老朽化に伴い、新船を建造（2025年稼働開始予定）し、既存の漁業権益へのアクセスを最大化。

第87富丸 ©Aurora Fisheries

アクセス強化の取組み 2

大洋エーアンドエフ子会社・(株)下関漁業における新船建造

- 山口県下関市を拠点とする下関漁業（大洋エーアンドエフ子会社）による既存資源アクセス強化。
- 主漁場は山口県沖・対馬海域周辺。
- 2024年稼働開始予定。

(株)下関漁業所属 第3やまぐち丸、第5やまぐち丸

アクセス強化の取組み 3

Austral Fisheries 社におけるスナッパーの漁業権および漁船追加取得

- 2022年Austral Fisheries 社でスナッパーの漁業権および漁船2隻を追加取得。現在5隻体制で操業。
- 事業拡大により、豪州国内マーケットでのプレゼンスを高め、優位な販売を進める。
- Austral Fisheries 社による新船造船。

スナッパー

マーケットイン思考のバリューチェーンが創造する健康価値

マルハニチロの資源アクセスからお客さままでをつなぐ一貫したサプライチェーンは、マーケットインを実現するバリューチェーンにつながっています。本バリューチェーンを生かして、多様化するお客さまニーズに食の提供を通じて応えていきます。

調　達

グローバルな調達網で水産品・畜産品・農産品を調達。水産品は荷受事業会社をグループに有しており、全国から多様な魚を集荷可能

営　業

食材流通ユニットなどが持つ多様な販売チャネルを活用し、お客さまが求める商品を提供

ユニット・現場を超えて有機的に連携

研究・開発

健康を軸として長年蓄積された技術・ノウハウを活用し、お客さまのニーズの背景にある課題を解決

生　産

マルハニチロ自社製品の生産工場を国内外に有し、マルハニチロクオリティを追求した製品を生産

※誌面の都合上、一部のバリューチェーンを記載しています。

回転寿司店の多様なニーズに応える

今後も市場の伸長が予想される回転寿司業界※に向けて、各企業ニーズに合わせたさまざまな商品をマルハニチロは提供しています。特に水産品では多種多様な魚種提案はもちろん、鮮度にこだわった鮮魚での提供から、高次加工品までニーズに合わせて提案できることはマルハニチロの強みの1つです。

※2023年富士経済「回転寿司の市場規模推移」にもとづく

店頭販売用弁当に刺身を実現 超鮮度さしみサーモンの開発

長年水産加工品を取り扱ってきた中で培ったノウハウ・技術を活用し、2023年店頭販売用弁当向けの刺身サーモン“超鮮度さしみサーモン”を開発しました。マルハニチロは、お客さまの「あったらいいな」という気持ちを実現する、商品の開発・提供を続けています。

おいしいしあわせを、すべての人々へ

多様な販売チャネルを活用し、お客さまニーズに合った食を提供します。

長期療養中も楽しめるバラエティ豊かな食事の提供

嚥下調整食について手づくりで再現が難しい食材はマルハニチロの商品を活用し、安全かつバラエティ豊富なメニューを提供することができています。長期療養の患者さまは、一日の大半をベッド上で過ごされるため、食事を通して季節を感じられるよう、“やさしい素材”の形・香り・彩りを活用し、華やかな行事食を提供することで、多くの方のおいしく・しあわせなお食事を提供できるよう心がけています。

医療法人社団慈誠会
慈誠会前野病院部長
主任栄養士
関 千枝 先生

市場に残されてしまう「低利用魚」に付加価値を追加し提供

「低利用魚」とは、一般に知られていないために不人気で売れない、サイズが規格外、特定の地域でしか食べられないなどの理由で市場での買取りが活発に行われない魚の総称です。これまで、味はおいしいにもかかわらずあまり売り場に並ばない商品でしたが、マルハニチログループでは、得意先との協力関係の下、グループ内の水産加工ノウハウを生かし、簡単においしく召し上がれる「低利用魚」の漬け魚を提供しています。

中期経営計画のあゆみと「海といのちの未来をつくるMNV2024」の基本戦略

2014年度～2017年度 Challenge toward 2017

基本戦略

ユニット経営の推進による収益力の拡大
- 成長戦略の遂行
- グローバル領域での収益拡大
- 財務体質の改善

グループガバナンス体制の再構築による信頼の回復
- 食品安全管理を含む品質保証体制の再構築
- 危機管理体制の再構築
- グループガバナンスの強化

経営目標

売上高：**9,000**億円
営業利益：**200**億円
経常利益：**190**億円
海外法人経常利益率：**25**%
有利子負債残高：**2,750**億円
自己資本比率：**20.0**%

主な課題
- 水産資源のアクセス強化
- 加工食品事業の収益性改善
- 生産拠点の再編

2018年度～2021年度 Innovation toward 2021

基本戦略

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
- 加工食品事業における収益拡大

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
- 加工食品事業生産拠点への積極的な投資を実施
- 中長期的な成長領域への先行投資を実施

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

経営目標

売上高：**1**兆円
営業利益：**310**億円
ROA：**5.7**%
D/Eレシオ：**1.5**倍
自己資本比率：**30.0**%

主な課題
- 水産関連事業（漁業・養殖）における事業構造上の課題の解決
- 成長ドライバー事業への戦略投資
- 部門を超えたバリューチェーンのさらなる強化
- サステナビリティに関するKPIの設定不足

2022年度～2024年度 「海といのちの未来をつくる MNV 2024」

基本戦略

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
- 価値創造経営を推進するガバナンス体制の構築
- マテリアリティの特定、財務・非財務KGIの設定
- 事業ポートフォリオにもとづく資源配分
- 成長ドライバー領域への戦略投資
- 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

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
- イノベーションエコシステムの構築
- 人財への積極的な投資
- コーポレートブランドの発信強化
- 知財リスク対応と無形資産の活用・強化推進
- DX推進基盤の構築とデジタル技術の活用

経営目標

MNEV※	95億円以上
売上高	9,600億円以上
営業利益	270億円以上
EBITDA	465億円以上
ROIC	4.3%以上
ROE	9.0%以上
ネット D/Eレシオ	1.2倍以下

※経済価値（MNEV）創造の考え方

MNEV ＝ MNEVスプレッド × 投下資本

‖

投下資本に対する利回り（ROIC：投下資本利益率） － 資本コスト（WACC：加重平均資本コスト）

次期中期経営計画

成長ドライバー領域における戦略投資の進捗

MNV最大化に向けては、経済価値・環境価値・社会価値が三位一体となった価値創造経営の推進や事業ポートフォリオ検討が必須です。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、中期経営計画で定めた成長ドライバー領域において、市場成長性やリスクなどを踏まえた上で、戦略的な投資を推進しています。

欧州地域における水産物流通・販売強化

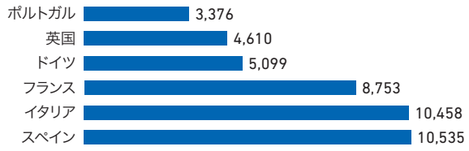
■Seafood Connectionグループとして、欧州各国の水産流通ネットワークを拡充

日本においては長く魚食の文化が根付いていますが、欧州における魚食の歴史も古く、特に、地中海沿岸の国々では古代ギリシアやローマの時代からイワシやニシン、イカ、タコなどさまざまな水産物を食べていました。古くからの食文化に加えて、近年では健康志向の高まりや和食人気などを背景に水産物の需要がさらに拡大しています。

この旺盛な需要に応えるのが、欧州における水産物販売を担う当社グループの主要会社 Seafood Connection社（以下、Seacon）です。2013年の資本参加以降、Seacon本社があるオランダおよび周辺国、そして欧州最大級の水産物消費国であるスペイン、イタリアなどで拠点を順次拡大してきました。2022年6月には、英国Northcoast Seafoods 社の株式100%を取得したことにより、Seaconの生産販売拠点数は12ヵ所となりました。

マルハニチログループ欧州拠点

欧州 国別魚介類消費額（上位6ヵ国）



出所：EUMOFA "The EU fish market -2017 Edition"

今後は、各拠点の強み・シナジー効果をより一層追求しながら欧州市場の拡大とさらなる成長を推進し、グループの成長ドライバー領域である海外市場への展開拡大を牽引していきます。

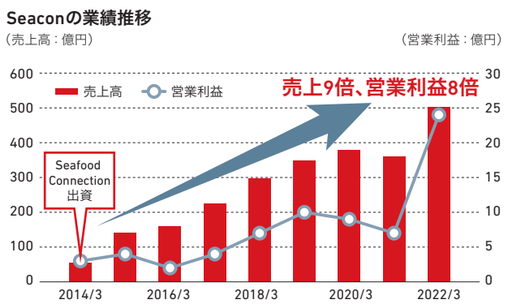
■事業成長を支えるM&A後のシナジー創出戦略

M&Aにより欧州市場の開拓を進めてきましたが、グループとしての基盤はまだ十分ではなく、組織として同じ方向を向いていくための組織力強化を進めています。

グループ組織力強化に向けて、3つの「掛け算」の強化に取り組んでいます。①経済価値の管理（CFマネジメントやファイナンスなど）、②人財（人的資本）の育成、③システム強化なども含めたガバナンスの構築であり、グループ競争力をさらに高めていくために、グループ管理ノウハウなどの無形資産も活用しながらバランスよく推進しています。

人財の融合が重要となりますが、欧州特有の事情を考慮する必要があります。欧州は国と国が地続きですが、国が異なれば、言葉・歴史・文化が異なり、Seacon各社にも多種多様な背景・考え方を有する人財が集まっています。多様な人財を束ね、共通の考え方・文化を共有し、事業成長につなげるために、グループ会社間の人財交流を積極的に行うとともに、事業ノウハウの継承、マーケティング知識の平準化などの育成強化を進めることで、欧州地域における持続的成長を担っていきます。

Seaconの業績推移



成長ドライバー領域の重点テーマ

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
海外 北米現法での加工食品の生産拡充とラインアップ拡充	冷凍食品・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拡充	医薬品原薬事業の拡大	商品ラインアップ拡充に向けた開発力強化
海外 ベトナム現法での水産加工品の生産拡充とラインアップ拡充		既存製品の深掘と多様化	
海外 欧州での水産物流通・販売強化	海外 北米冷凍食品市場への本格参入に向けた取組み着手	海外 原材料権益の確保	海外 アジアにおける開発・販売強化と新市場開拓
海外 資源アクセスの強化	海外 ベトナム市場向け冷凍食品の開発・販売強化		海外 北米・欧州における販売強化

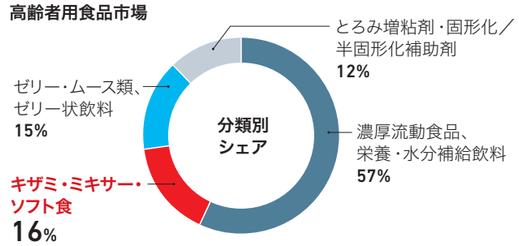
伸長する介護食品事業と中国市場への進出

日本国内における高齢者向けの食品市場は年々伸長しており、2026年度には1,500億円を超えると予測されています。当社グループ商品が含まれる「キザミ・ミキサー・ソフト食」の分野は、マーケット全体の16%である207億円を占め、2021年度は前年対比で106%伸長しています。当社グループでは、マルハニチロ（株）と（株）ヤヨイサンフーズが当該分野に参入しており、トップシェアとなる全体の26%を占めています。

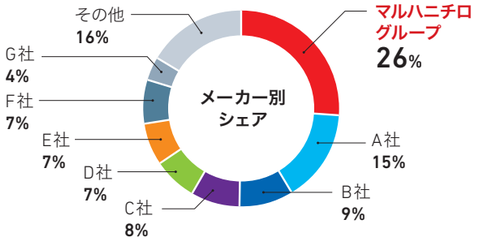
2021年末時点で中国の65歳以上の人口は約2億人強に達しており、2035年には60歳以上の人口が4億人を超える見通しです。当社グループは、高齢化が進む中国市場に向けて、本格的な展開を開始しました。「介護良品」ブランドとして、2023年3月中旬から総合病院などの病院医療向けに販売を開始し、6月以降シルバーサービス関連施設向けに販売を進める一方、在宅向けも順次試験販売に着手し、事業本格化と拡大に向けて、商品開発も含めた取組みを加速させていきます。

現在中国では、咀嚼力などが低下した高齢者に対し、段階的に粘度や硬さを変えた食べやすい食事を提供する病院医療施設は少なく、また在宅介護向けの商品のラインアップも限られています。今後の投資計画は販売動向を踏まえた検討となりますが、当社駐在員が常駐するグループ企業である中国の煙台日魯大食品有限公司（MN出資分45%）と協力企業1社において、5～6年をめどに日本国内並みの売上規模をめざします。食べやすい冷凍ムース商品における中国進出は、日本企業として当社が初という認識であり、中国市場の介護現場においしくかつ健康的な介護食品をお届けすることで、事業とサステナビリティの連動を実現していきます。

高齢者用食品市場



キザミ・ミキサー・ソフト食市場



出所：シード・プランニング「2022年版 高齢者/病者用食品市場総合分析調査」

「介護良品」の商品例（いずれも冷凍食品）

ゼリー状のお粥

MARUHA NICHIRO 介護良品

魚介類・肉類・野菜類などを素材ごとにムース状にし、主菜と副菜のワンプレートに仕上げている

経済価値（MNEV）創造の考え方

機動的な財務マネジメント実践により Maruha Nichiro Value（MNV）創出を最大化

マルハニチロ株式会社 取締役常務執行役員
廣嶋 精一

就任に際しての抱負

2023年4月、財務担当役員として着任しました。入社当初は海外合弁事業を担当する部署に配属され、エビの合弁事業を手掛けていました。国内で3年過ごした後、モザンビークに赴任し、その後は法務・経理・経営企画を経て、再度経理に戻り、今に至るキャリアを積んできました。経営企画部門が一番長く、M&Aに関する企業評価に携わることが多く、当社の統合（旧マルハと旧ニチロ）においてもまさに「渦中」におり、貴重な経験をさせていただきました。財務や経理というと孤独なイメージもありますが、案件が発生すると社内横断的にチームを組成することが当たり前であり、目の前の案件にチームとして対峙した経験が今につながっています。

財務担当役員としては、財務体質がまだまだ道半ばという点を常に意識しています。自己資本比率が28%と改善してきた一方、借入金は3,000億円を超えています。当社はビジネスユニットを9つ抱え、事業領域が非常に広いのですが、食料品セクターの平均自己資本比率が50%台後半、製造業全体平均が40%台半ばであることと比べると、まだ見劣りする水準です。卸売業セクター平均は30%台半ばですが、食を手掛ける企業であるからには食料品セクターの水準を意識しています。

近年、当社の「稼ぐ力」は年々成長し、営業キャッシュ・フローを安定して生み出せる体質に成長してきました。前中期経営計画期間の4年間の営業キャッシュ・フローは、平均して1年度あたり270億円、合計で1,100億円弱と、財務基盤に安定感が出てきており、現在では、通常であれば営業キャッシュ・フローを毎年度400億～500億円水準は稼ぎ出せる会社となってきたことは強みであると認識しています。

2023年3月期の成果

前期は売上高が1兆円を超え、営業利益・経常利益・親会社株主に帰属する当期純利益のすべてにおいて、統合後のマルハニチロとしては最高益となりました。

全体としては、水産資源セグメントが牽引しました。まず、養殖ユニット・水産商事ユニットにおいて、コロナ禍からの落ち着きに伴い、外食需要および業務用販売が回復してきたことが挙げられます。また、海外ユニットの北米事業においては、スケソウダラのアクセス権を追加取得したことが奏功し、スケソウダラ関係のフィレ製品の増産が可能となったことも増益要因の1つです。加えて、海外ユニットにおけるタイのペットフード事業も需要の高まりから非常に好調であり、海外ユニットは前期比で42億円の増益となりました。

また、従来（業績などの）変動の高い会社と指摘されることが多かったのですが、水産物の相場に左右されない企業体質になってきたと考えています。タイのペットフード事業に代表されるように、過去の海外投資案件が結実する例も増えています。海外売上高は前期で2,000億円を超えましたし、営業利益の半分近くを稼ぐまでに成長しています。もちろん、丁寧なデューデリジェンスが前提となりますが、海外企業を買収しても経営陣にそのまま任せるのではなく、既存の強みを残しつつ、当社にとってのリスクマネジメント観点も踏まえたグループ会社管理が実践できていると思います。

今期、海外ユニットでの大幅な減益を予想しているため、現時点では減収減益を計画しています。前期は堅調であったペットフード事業ですが、今期は販売業者にとって、コロナ影響で買い込んだ在庫の調整局面となっていることが影響してくると考えているからです。とはいえ、中長期トレンドとしては、ペットフード事業が毎年5～7%伸びることは確実性が高いため、中期経営計画で想定した通りに成長していくと見込んでおり、収益事業としての位置づけは変わりません。

世界的な潮流となっているコスト高への対応については、実施済みの値上げがどれだけ浸透するかとの兼ね合いだと考えています。営業部門の踏ん張りやブランド力強化などにより値上げも浸透してきているため、今後も需給バランスなどを見極めつつ、価格コントロールを慎重に進めていきます。

		2022年3月期実績	2023年3月期実績	2025年3月期計画（中期経営計画最終年度）	2028年3月期目標（次期中期経営計画最終年度）
MNEV	（億円）	105	140	95～	110～
売上高	（億円）	8,667	10,205	9,600～	10,000～
営業利益	（億円）	238	296	270～	310～
EBITDA	（億円）	426	474	465～	500～
経常利益	（億円）	276	335		
ROIC	（%）	4.3	4.8	4.3～	5.0～
ROE	（%）	11.2	11.0	9.0～	9.0～
ネットD/Eレシオ	（倍）	1.4	1.5	～1.2	～1.0

MNEV＝MNEVスプレッド×投下資本（→P.25）

Maruha Nichiro Economic Value（MNEV）浸透に向けた取組みと課題

MNEV導入から1年が経ちました。根底となる考え方自体は20年以上前からありますが、社内の人間に馴染みがあるかと言えば、これはなかなか難しいと思います。MNEVというより、ROIC（Return on Invested Capital：投下資本利益率）になりますが、私が経営企画部在籍中の10年以上前、導入に挑戦したものの、社内で全く理解されず失敗した経験がある「思い入れのある」考え方です。ROICの逆ツリーまでつくり社内で提案したのですが、当時はまだ利益の絶対額で判断する考え方が主流であり、収益性を測るROIC自体がまだ馴染みがない考え方であったことから頓挫したのでした。

社内に馴染みがない環境下でMNEVを掲げていますので、内部浸透を着実に進めていくほかなく、私がオーナーを務める価値創造経営の導入プロジェクトにおいて、社内浸透分科会を設置しています。経営企画部・コーポレートブランディング部・人事部の3部署が分科会を担当しており、今後人事評価などに反映させなければ意味がないとの認識を共有するため、人事部をメンバーとして加えていることも特徴です。前期は今掲げている価値創造経営と予算を連動させるという趣旨から社内での説明会を階層別に実施しました。階層とは、ユニット長・副ユニット長・部署長・各事業部のライン管理職となりますが、「それぞれの予算につながっていく考え方なので重要なのです」と説明会で伝えています。今期は事業ポートフォリオへの関与者トレーニングなる取組みを実施し、ROICなどの経営指標に関する研修を進めています。

社外取締役から「ROICを取り入れたにも関わらず負債が増えていることはいかなることだ」とご意見がありましたが、それはおっしゃるとおりで、このような議論が社内で出たこと自体、ポジティブにとらえています。資金をこれだけ投入した結果、リターンがこれだけあるという考え方は理解がやさしいと思うのですが、そこに枠を超えてスプレッドをプラスにしなければならないという場面で理解が難しくなることが多いと聞いています。研修などを通じて理解を促し、MNEVの理解者を増やすことで、当社の持続的な財務マネジメントや成長につなげていきます。

財務体質強化と戦略的キャッシュアウトを実践し、資本市場から評価される会社へ

先述した自己資本比率の向上は引き続き重要ですが、成長投資についても「攻め」のタイミングに来ていると認識しています。財務担当役員としては、当社の潜在的成長力が資本市場から想定どおりに評価されていないと考えています。自己資本が今ほど厚みのなかった、ひと昔前であればともかく、今であれば自信を持って「当社の潜在的成長力はこの程度ではない」と社内外にお伝えできると考えています。

資本市場からの評価が当社の想定と乖離している理由は、成長戦略が正しく理解されていないからだと感じています。私たちの説明が不十分であることは認識しつつ、ただ説明するのではなく、どのように説明すれば「市況に左右されるボラティリティの高い会社」ではなく、「社会への価値を提供し続けるポテンシャルと実力を兼ね備えた会社」と理解していただけるのか、相手の視点に立った対話が重要です。

今、当社のPERは7倍程度ですが、過去の実績を見ると「これから間違いなく儲かりますよ」とお伝えしてもなかなか信用されないのだと思います。統合から15年となりますが、統合から前半の8年間、純利益の平均が28億円です。わずか28億円なのです。そして、後半8年間は平均して146億円であり、2022年度は186億円となりました。想定外の事情がなければ毎年180億～200億円程度は安定して純利益を生み出す力があるのです。今までは負の遺産があり、その処理に30年近く取り組んできましたが、今は自己資本比率も高まり、安定的にキャッシュを生み出せる、筋肉質な企業に変化を遂げたのです。この事実を繰り返し発信し、当社への信頼を高めていきたいと思っています。

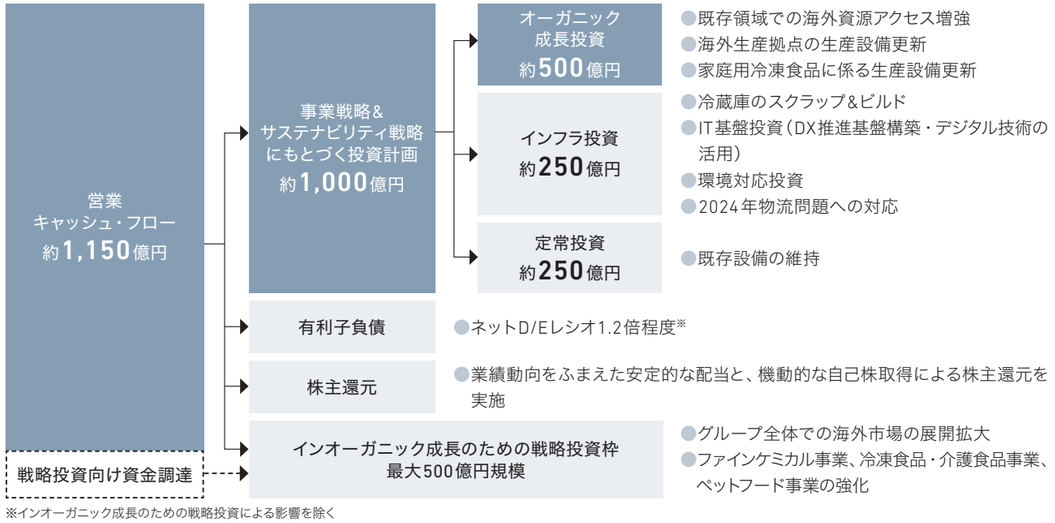
中期経営計画期間における営業キャッシュ・フロー1,150億円のうち、1,000億円を事業戦略とサステナビリティ戦略投資に活用する想定です。前者は2022年度実績が340億円、今期計画は355億円を想定しており、概ね計画通りに進捗しています。しかし、営業キャッシュ・フローは初年度から躓き、マイナスになってしまいました。相場が上昇した水産物・畜産物などを買ったことで運転資本が増加したことが要因なのですが、調達を実践したがゆえに売上高1兆円を超えましたし、利益も大きく増加した側面もあります。前期は一時的な運転資本の増加によって営業キャッシュ・フローがほぼゼロになったのですが、今期についてはこれを正常な状態に戻していかなければなりません。

中期経営計画期間中におけるキャッシュ・フロー配分計画

各事業部門の業務報告会においては在庫の現状と見通しを非常に重視していますが、足元ではまだ結果が出ていないと判断しています。在庫が増加したユニットは限定的であり、該当ユニットを中心に引き続き厳しく見ていきます。営業キャッシュ・フローを正常化しなければ、D/Eレシオも進みません。営業キャッシュ・フローの正常化を最優先で進めています。

株主還元については、前期自己株式取得を50億円行い、配当も10円増配で65円としましたが、まだまだ低いと認識しています。東京証券取引所の配当性向の平均水準である30%程度と比べても10ポイント程度低く、DOEについても2%を割っており、正直なところ低水準です。対処しなければならない課題であり、今回の増配や自己株式取得も第一歩です。長く負の整理ばかりしてきた会社の「性（さが）」なのかもしれませんが、株主還元は消極的になったのではないかと考えています。自己資本は厚くなり、「稼げる会社」になった私たちは、ステークホルダーへの責任として株主還元の側面においても果たさなければと考えています。中期経営計画においては具体的なKPIは設定していませんが、次期中期経営計画に向けては、株主に対していかに還元していくのかを明確に打ち出せるようにしていきたいと考えています。

キャッシュ・フロー配分計画（2022年度～2024年度）



※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

事業とサステナビリティの連動から生まれる価値

社会価値・環境価値を創出していくことは、直ちに経済的に効果が出ることばかりではないため、全体的な投資配分をコントロールしながら、個々の投資ごとに個別に判断していく視点が重要です。ただ、サステナビリティ対応は、中長期視点で考えれば必ず経済的なリターンにつながると考えています。当社グループは、タイでペットフードを生産していますが、欧米の顧客から「IUU漁業の疑いがある企業からは買わない」と通告を受けたことがあります。実際は関与していた事実もないのですが、かなりの費用を投じて一切関わらないということを担保できる体制を構築したところ、私たちの取組みが欧米を中心とした顧客から評価されて多くのオーダーが入るようになりました。取組み開始から8年が経ちましたが、前期のペットフード事業がグループの牽引役になった事実に鑑みれば、サステナビリティ対応への投資が最終的に経済価値に寄与した良い例だと認識しています。

事業戦略とサステナビリティ戦略の投資計画1,000億円を掲げていますが、金額ありきではなく、先ほど申し上げたように個別判断だと考えています。もちろん増額

の選択肢も当然ありますし、キャッシュ・フローの状況いかんでは減らさざるを得ない場合もありえるためです。とはいえ、当社は2050年カーボンニュートラル達成を掲げていますので、脱フロン対応の物流施設への投資などに、前期は8億円、今期は10億円を計上しています。やるべき準備は着実に進めることができているといった認識です。

物理的な投資だけではなく、次の100年を支える人的資本など、無形資産への投資も進めていますが、人財育成の効果は可視化しづらく、さまざまな考え方が出てきている過渡期だと思っています。人財育成に関する総費用を見積もり、現在価値に割り引いて定量化する。このような人的資本の総額を整理できる考え方を導入できないかと模索しています。どの部分に予算を投入すれば増えるのか、減るのか。人財育成にも効率的な予算投入を可能とする考え方を社内で検討していきたいと考えています。

財務基盤が不安定だった時期を乗り越え、当社は成長のステージにあゆみを進めています。安定的なキャッシュ・フローを実現し、MNV最大化に向けた成長投資と財務基盤の強化を実践していきます。経営戦略とサステナビリティの統合を推進するマルハニチロにどうぞご期待ください。

持続的成長を支える人的資本マネジメント

— 新しい時代のチェンジメーカー

マルハニチロでは、長期経営ビジョンの達成に貢献する、新しいバリューを生み出す人財をチェンジメーカーと位置づけ、積極的に人財投資を行っています。

人事担当役員メッセージ

執行役員
若松 功

人財育成戦略

2027年に向けては、内部・外部環境を踏まえた各事業の成長シナリオに鑑みて、必要な人財を作り出す施策を検討・実行しています。昨今、必要な人財を俊敏に提供することが求められており、それを可能とするためには、各ポジションに必要な能力と、各従業員の希望（キャリアプラン）のマッチングが不可欠です。こうした課題認識から、「人財の見える化」と「人財の育成」を着実に履行しています。社内で不足している人財を可視化することで、教育プログラムの補強・重要ポジションの選定を行い、不足の解消に時間を要しそうな人財については外部からの積極的な採用活動によって補います。上記の施策を通じて2024年度末までに、次期中期経営計画の達成に必要な人財を輩出する仕組みの礎を構築し、2025年4月には経営戦略に連動した人財の採用・配置・育成が可能となる体制をめざします。

さらに、2023年度からは、当社が中期経営計画で掲げているサステナビリティ戦略における、「環境価値」「社会価値」の各KPIを、人事評価と連動させる仕組みを導入しました。人事評価に反映されることで、従業員のサステナビリティに関するリテラシーを高め、サステナビリティ戦略の実現性の向上に寄与させたい考えです。

以上の取組みに加え、今後はサステナビリティ分野の専門人財の育成・確保も予定しています。マテリアリティの1つである「生物多様性と生態系の保全」は、ブランドステートメント、現中期経営計画の3つの価値の最大化とも合致しており、生物多様性と生態系を適切に保全し、持続的な利用を図っていくことが当社の競争力をさらに強化する重要な取組みであると考えております。このような背景から、水産資源の保全や水産業界の未来に対する人財戦略として、国際的な漁業・養殖認証規格や、国内外の水産行政等に精通した人財の育成・確保を積極的に進めていきます。

社内環境整備戦略

また社内環境整備戦略としても、さまざまな施策を実行していきます。多様な人財の活躍促進、健康経営・Well-beingの推進、柔軟な働き方の実現、これらの取組みから、個々の強みを存分に発揮できる風土の醸成につなげ、さらには、イノベーションやコラボレーションが生まれやすい組織文化への改革につなげます。会社と従業員のwin-winな関係から企業価値の向上と、継続的な成長を実現させていきたいと考えています。

マルハニチロの人財戦略体系

マルハニチロの企業価値（MNV）を最大化

新しい時代のチェンジメーカー

各計画の取組み

人財の育成

経営リーダーの育成
- 経営リーダー育成プログラム
- サクセッションプログラムの増強

グローバル人財・DX人財の育成
- 経営戦略に連動した人財育成
- グローバル人財育成プログラム
- DX人財の育成

マルハニチロブランドを体現する人財
- サステナブル戦略に貢献する人財育成
- 新人事制度の運用

人的資本の増強

エンゲージメントの向上
- エンゲージメントサーベイ
- 1on1ミーティング
- メンター制度
- 柔軟な働き方の実現

ダイバーシティ&インクルージョン推進
- 女性活躍の推進
- 多様な人財活躍の推進
- 健康経営・Well-being推進

見える化と活用

タレントマネジメントシステムの活用
- ジョブディスクリプションの策定

HR Techの活用
- 採用活動におけるAIの活用
- 給与計算業務の効率化
- 養殖場における人事・給与勤怠・管理の効率化

風土改革/文化醸成

イノベーション
- イントラネットを活用した部署紹介

コラボレーション
- 部門間異動の促進
- 関係会社も含めた人財交流

インクルージョン
- 多様性への理解を深める研修などの実施

人財の育成

新人事制度の運用開始

中期経営計画「経済価値」「環境価値」「社会価値」KPIと人事評価を連動

当社が、常に新しい価値を世の中に提供し、存在感を示していくためには、当社内部で蓄積してきた知を掛け合わせ、イノベーション創出につなげることが必要です。それを支援する狙いのひとつとして、新人事制度を2022年度より運用開始しました。評価制度については、中期経営計画と目標管理が連動する仕組みとしたことや、チャレンジする取組みを促進・推奨する企業文化を醸成するため、加点評価となるチャレンジ目標を新設したことが特徴です。

また、近年はサステナビリティの概念が普及し、経済価値に加え、環境価値、社会価値への対応も重要視されています。経営戦略とサステナビリティの統合をテーマに掲げた中期経営計画の確実な実現に向け、2023年度より、経済価値のみならず環境価値、社会価値向上の重要性を従業員全員が共有し、行動につなげることができるよう、全従業員の個人目標にそれらの視点を組み込みました。「環境価値」「社会価値」の各マテリアリティの中から各部署の重点領域において部署長のKPI目標に組み込むとともに、全社員がそれをブレイクダウンして自身に関連の深い課題を選択し、個人目標として設定することにより、全社一丸となって中期経営計画の達成をめざしています。

持続的成長を支える人的資本マネジメント
— 価値創造人財創出に向けた戦略の実践

取組みの詳細はこちら　従業員への価値

MNVの最大化に向け、マテリアリティと連動したPDCAマネジメントを実践しています。マテリアリティで定めたありたい姿（KGI）を達成するため、各種施策の取組みを進めていきます。

多様な人財が安心して活躍できる職場環境の構築

関連するマテリアリティと達成目標（KPI）

2024年 マルハニチロ人財育成プログラム確立と2030年度目標の設定（MN※）
2030年 採用比率女性50%維持による女性従業員比(MN※)35%以上
2030年 女性管理職比率（MN※） 15%以上
2024年 従業員エンゲージメント評価方法確立と2030年度目標の設定（MN※）

※MN＝マルハニチロ（株）

人財の育成

■グローバル力を備えた人財育成の実践

企業価値の最大化に向けた経営戦略の一環として、グループ全体での海外市場への展開拡大や資源アクセスの強化を重点テーマとして取り組んでいます。そのテーマの実現に向けて「グローバル人財育成プログラム」を、2018年度からリニューアルして運営・推進しています。参加者は自己申告による応募（入社2年目以上35歳以下の総合職従業員）から選抜しており、研修プログラムの内容は「異文化対応」「リーダーシップ」「マネジメント」「レジリエンス」などの必須研修と、「グローバルワークセミナー」や「海外トレーニー制度」などの当社独自の選択研修で構成されています。

育成期間の3年半以内に「必須研修の受講」「TOEICやTSSTの社内基準クリア」など4つの基準、および経営者に対する最終プレゼンテーションをクリアした者が修了認定者となります。語学スキル向上の他、異文化対応マネジメントやグローバル市場でのプレゼンテーション、ネゴシエーションなどのスキルを学んだ人財の蓄積が進んでいます。その中から計画的に海外現地法人の管理や事業運営の中核を担わせて経験を積ませることにより、海外で当社のガバナンスを利かすことができる経営人財を育成しています。

研修プログラムの一例

グローバルワークセミナー
海外勤務を経験した従業員による講義形式のセミナー

海外トレーニー制度
1年間海外の関連会社への出向などを経験させる制度

グローバル人財育成プログラムこれまでの受講者数の推移

2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
33名	43名	44名	48名	58名

■経営リーダー人財育成

部長層、課長層、非管理職層の幅広い層や部署から、素質を持つ人財を選抜し、経営人財候補として計画的に育成するプログラムに2018年度より取り組んでいます。階層別研修の他、必要なキャリアを積ませることで成長機会を提供し、次世代経営人財の育成につなげます。

人的資本の増強

■女性活躍と多様な人財活躍の推進

女性を含めた多様な視点での開発・販売を強化することによって、MNV最大化に寄与するため、積極的な女性活躍を推進しており、新入社員（総合職）の女性採用比率は2022年度より50%以上を達成しています。また、女性の育児休職取得率は100%台を継続しています。これらにより、従業員における女性比率は年々高まる傾向にあり、2023年4月1日時点の女性比率は28.1%となりましたが、引き続き2030年ターゲットとなる全従業員における女性従業員比率35%をめざします。女性の管理職登用、非正規社員の登用・海外現地への配置も含め、さらなる顧客起点経営の進展、多様な意見が反映された意思決定および経営参画につなげ、さまざまな分野で女性がより一層活躍できるよう取り組んでいきます。

■柔軟な働き方の実現

マルハニチロでは、従業員のライフイベントに柔軟に対応しながら働くことが可能な体制づくりを行っています。2018年度から本社・支社部門、2021年度に部署もコアタイムなしのフレックスタイム勤務となりました。在宅勤務については、2022年度からは実家での勤務も認めています。これらの制度が子育てに関わる従業員の前向きな「仕事と育児の両立」の実現支援にも寄与し、女性従業員はもちろんのこと、男性従業員の育休取得率（短期含む）等が評価された結果、2023年に「くるみん」認定を取得しています。

■従業員エンゲージメントの向上

マルハニチログループでは従業員のエンゲージメントを、企業価値を高める重要な要素と位置づけており、マルハニチロ(株)では2021年度より従業員のエンゲージメントレベルを測るパルスサーベイを月に1回実施しています。直近1年間において全社のエンゲージメントレベルに大きな変化は見られませんでしたが、結果は管理職自らが自身のマネジメントを顧みるツールとして活用するとともに、全社目線でのエンゲージメントを都度把握することに活用しています。

今後は、2023年度にこのサーベイをグループ全体に展開し、2024年度にはグループ従業員エンゲージメント評価方法を確立するとともに、2030年度までの目標を設定します。なお、当社では、全従業員がエンゲージメントを高め、個々の強みを存分に発揮して活躍するためには、右記の風土を醸成していくことが最も重要だと考えています。

そのようなことから、2021年度に「心理的安全性の向上」や「上司と部下の関係の質向上」「部下の成長支援」などを目的に、上司・部下間での1on1ミーティングを導入し、それに合わせる形でティーチングとコーチングを学ぶ管理職向けの研修を実施しました。

また2022年度には、所属組織を超えた人間関係の構築や人財育成意識の早期醸成に寄与させることを目的として、入社3年目以上35歳未満をメンター、新入社員をメンティとするメンター制度を導入しています。

マルハニチロ（株）従業員エンゲージメントサーベイ結果

	2021年度	2022年度
回答率（年間平均）	94%	89%

※対象範囲：マルハニチロ（株）正社員（管理職および一般職、出向者・海外赴任者・休職者を除く）
※2021年度、2022年度ともに実施期間は4月を除く

マルハニチロのめざす企業風土

- さまざまなライフイベントなどを含む個人のキャリアや人生を尊重する風土
- 個人のWILLを伝え合い、会社のパーパスとすり合わせることができる自立的キャリア思考風土
- 挑戦、失敗ができ、的確なフィードバックが行われる心理的安全性の高い風土
- 多様性を理解し、尊重する風土

風土改革/文化醸成

■男性の育児休職取得促進

多様性が尊重され全従業員が安心して活躍できる職場環境構築へ向け、男女問わず全従業員が育児参画しやすい職場風土を醸成し、育児期従業員だけでなくその上司も含むすべての従業員がワークもライフも充実させることで、よりWell-beingな状態となることをめざして、「男性育休100%宣言」への賛同および「イクボス企業同盟」に加盟しました。

2022年度は部長・副部長・課長を対象とした「男性の育児休業促進に向けたマネジメントセミナー」を開催し、約350名が参加しました。男性従業員の育児休暇取得促進のため 2023年4月から復職後の収入サポートを開始しています。

イクボス企業同盟

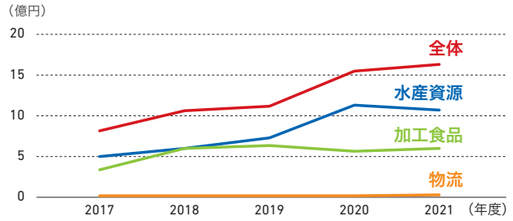
イノベーション創出に向けた知的資本戦略の実践

マルハニチログループは創業以来、水産資源を事業の核の1つとして事業展開を進めてきました。しかし、天然の水産資源は枯渇の一途をたどっており、継続的な水産資源の提供は当社グループの使命であると認識し、イノベーション創出を推進しています。

■イノベーション創出に向けた戦略的な研究開発の実践

当社グループでは水産資源分野を中心に研究開発費を増額してきました。研究開発の成果として、養殖や水産加工に関する技術を中心に開発を進めています。当社グループでは単に水産資源の継続的な提供だけでなく、競合他社と差別化したより付加価値の高い養殖魚として、じゃばらマグロ、機能性表示カンパチ、くちどけのよいブリなどを開発してきました。利益水準を高めつつ、水産資源を保全するために、高付加価値化は重要な観点であると認識しています。

分野別の研究開発費の推移（マルハニチログループ）



近年、養殖現場では人件費の高騰、人財確保も重要な課題となっています。AI活用も含めた養殖現場の自動化・効率化を推進することで、作業者の負担軽減とともにコスト低減に注力しています。水産加工技術としては、希少商品であるやわらエビの代替品開発などユニークな取組みも進めています。単に水産物を販売するだけでなく、より高い付加価値を生み出す水産加工技術力が当社の強みです。

技術開発にあたっては、必要に応じて社外との連携と技術の内製化を使い分けることで、技術開発のスピード確保と社内における技術の蓄積の両立をめざしています。

代表的なイノベーション

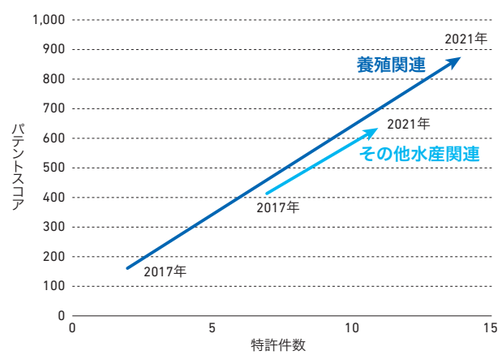
技術	概要
じゃばらマグロ	和歌山県北山村特産品のじゃばらを配合した飼料により、鮮やかな身色を保持できる養殖マグロを育成する技術。北山村のふるさと納税返礼品に採用
機能性表示カンパチ	DHA・EPAを高い濃度で含有する養殖カンパチを育成する技術。日本初の鮮魚における機能性表示食品として販売
くちどけのよいブリ	松坂牛やイベリコ豚と同じ脂肪酸が多く含有する、風味劣化を生じにくく、くちどけのよい養殖ブリを育成する技術
魚病治療薬	養殖ブリにおいて商品価値を著しく下げるベコ病の治療薬を林兼産業（株）、東京大学との共同で開発
尾数計測装置	AIを用いた画像解析により養殖魚の尾数を正確に計測する装置を（株）シンコムと共同で開発
防鳥生け簀	給餌の邪魔をする鳥の接近を阻害する養殖マグロ用大型生け簀を開発
魚体測定方法	魚を解体することなく腹部の厚さを測定する技術を開発
やわらエビ代替品	希少商品として流通している、殻ごと食べることができる脱皮直後のエビの代替品に関する技術

■知的財産の蓄積

開発した技術に関しては特許出願を行い、権利化により事業実施の継続性担保と競合他社との優位性確保に努めています。2017年度との比較で、保有特許数が養殖関連については7倍に、その他水産関連でも約1.5倍に増加し、これに伴い特許価値を示すパテントスコア※も大きく増加しました。

今後は技術開発、権利化の流れを冷凍食品やファインケミカルといった他分野にも広げていくことが重要です。また、特許権だけでなく、戦略的な商標権の取得といったブランドの観点も含めた知財ミックスへの移行も今後の課題と認識しています。

マルハニチロ（株）保有特許の件数とパテントスコアの推移（2017年度と2021年度の比較）



※パテントスコア：（株）パテント・リザルトが提供する特許の注目度の指標であり、出願人の権利化意欲、先行技術としての審査官の認知度、競合他社からの注目度から算出される。

■知的財産保護体制の整備

開発した技術を保護するため、当社グループでは知的財産保護体制の整備を進めています。2018年度に経営企画部内に専門組織として知財グループを新設し、その後も継続的な増員により体制強化を図ってきました。専門人財の育成にも力を入れており、知財グループのうち弁理士または知的財産管理技能士1級を有する者の比率は2022年度末で50%となっています。

■知的財産の社内浸透とインセンティブ強化

全社的な知的財産に係る意識・知識浸透の取組みとして知的財産研修会を毎年実施しています。当初は事業部門、研究開発部門を中心としていましたが、2021年度以降はウェビナー形式での開催を本格的に推進したことで、グループ企業や地方拠点の担当者の受講も増加して受講者の幅も大きく広がり、2018年度の143名から2021年度、2022年度はそれぞれ633名、873名（延べ）へと段階的に増加しています。また、2021年度からは人事部主催の新入社員研修の一環として基礎研修も開始しており、配属部門にかかわらず知的財産の重要性を浸透する取組みも推進しています。

また、特許出願の際に支給している発明報奨金について2度にわたって増額改定しました。これにより、発明者1人あたりの報奨支給額が継続的に増加するとともに、新規の出願数も増えていることから、インセンティブ強化に有効に機能していると考えています。

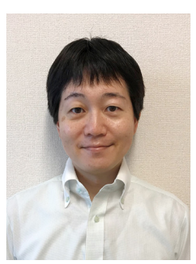
知的財産研修会の受講者数の推移

発明者1人あたりの報奨支給額の推移

責任者メッセージ

当社グループ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・信用などの知財・無形資産を始めとした知的資本は、当社グループの競争力の源泉です。当社グループの価値創造経営にはこれらの拡大が不可欠であり、そのためには事業、そして経営と一体となった強固な体制が不可欠です。

事業部門や研究開発部門との協業により、各現場では知財・無形資産の浸透が進んでまいりました。一方で、経営視点での知財・無形資産に関する意識浸透はまだ十分とは言えません。今後は経営層・部署長の意識改革や知財・無形資産投資および活用戦略に精通した経営者の必要性の周知など、経営と一体となった強固な体制構築にチャレンジしていきたいと考えています。



経営企画部
知財グループ　グループ長
初谷 泰夫

コーポレートブランドの発信強化

中期経営計画「海といのちの未来をつくるMNV 2024」では、持続的成長のための経営基盤を強化する施策の1つとして、「コーポレートブランドの発信強化」を掲げています。

マルハニチロ(株)は2018年に新コーポレートブランド戦略を導入して以来、「海といのちの未来をつくる」というブランドステートメントのもと、社内外におけるさまざまなブランディング活動 ー強みを生かしたマルハニチロならではの活動ー を通じて、全社一丸となって「マルハニチロ」ブランドの訴求と企業価値向上に取り組んでいます。

■企業のココロザシや想いを伝える

マルハニチロブランドの価値向上とさらなる成長をめざし、2018年度にスタートした新コーポレートブランド戦略のもと、当社の個性や独自性を具現化し、当社ブランドの魅力をより広く、深く、理解していただくための対外的コミュニケーションを、企業CMやラジオCM、ウェブ動画などを通じて継続して行っています。

企業CMにおいては、2018年よりマルハニチロのバリューチェーンを紹介するシリーズを展開してまいりましたが、2023年3月にはその後継となる「サステナブル」編を作成。陸上養殖施設で魚の育種に従事する当社研究員と、子どもが生まれた家族をつなぎ、「いのちと未来」を見つめる眼差しを表現するとともに、持続的な社会のために環境に配慮した養殖に取り組むマルハニチロのサステナブルに対する想いを込めました。

企業CM「サステナブル」編

CMや撮影裏話はこちら

■魚の価値、可能性を見出す「SAKANA X(サカナクロス)」アクション

近年、日本人の魚介消費が減少する中で、創業から140年にわたって培ってきた技術やノウハウを生かし、魚の多様な価値を生活者が再認識できるメッセージを積極的に発信すべきとの考えから、2022年度、ブランド戦略の一環として「サカナクロス」アクションをスタートしました。

「サカナクロス」とは、魚とさまざまなテーマや物事を掛け合わせ、これからの食や未来のくらしと社会のために魚の新たな価値や可能性を生み出すとともに魚の価値向上を促し、人々の豊かなくらしとしあわせに貢献していく取組みです。各種展示会など「サカナクロス」をテーマにしたブースを出展するとともに、オウンドメディアやファンコミュニティサイト、魚レシピに特化したInstagramなどを通じて、広く魚の価値向上を図っています。

SAKANA X
魚と、その先へ
SAKANA X

「サカナクロス」アクションの詳細はこちら

Umito.

ウェブマガジンとして海と魚に特化した専門情報をわかりやすく紹介する公式オウンドメディア「umito.(海と)」サイト

Oishiine!!

お客さまとのコミュニケーションの場としてマルハニチロファンが集う公式コミュニティサイト「Oishiine!!」

Instagram

魚食普及をめざし、簡単につくれる魚レシピをオシャレにわかりやすく紹介する公式Instagram

■継続的なスポンサー活動により「サカナクロス」を具現化

「サカナクロス」アクションの1つとして、「サカナ×SPORTS」の拡大強化を図っています。2022年1月にDeNAスポーツのオフィシャルパートナーに就任し、それまでのプロ野球チーム「横浜DeNAベイスターズ」に加え、プロバスケットボール「B.LEAGUE」所属の「川崎ブレイブサンダース」、プロサッカー「Jリーグ」所属の「SC相模原」に対してスポンサーシップを開始しました。

スポーツと魚を掛け合わせ、スポーツを通じてワクワクする気持ちや楽しさ、活力を提供するとともに、魚の持つ健康価値やおいしさなど、さまざまな魚食の魅力を継続的に社内外に発信しています。魚食によるアスリート支援やフードサプライをはじめ、スポーツスクールに通う子どもたちへの魚缶詰やフィッシュソーセージの配布など、魚食に親しむ機会創出と話題づくりを進め、魚食普及に取り組んでいます。

魚の価値向上に向けて、今後はスポーツの他にも、「サカナ×WELLNESS」など、社内におけるさまざまな取組みを「サカナクロス」を通じてさらに広く社内外に発信し、積極的なコミュニケーション活動を展開することで、マルハニチロブランドの提供価値を高めていく方針です。

当社冠試合MVP選手にヒーロー賞として完全養殖クロマグロ贈呈

当社冠試合で「サカナクロス」ブース出展

当社冠試合で当社商品をサンプリング

「サカナクロス」ブースでは「誕生魚診断」を実施

横浜DeNAベイスターズ冠試合を通じてサステナブルな完全養殖クロマグロを訴求

魚食普及のためSC相模原キッズドリームデイ2022で子どもたちへ当社商品・「サカナクロス」タブロイド誌を配布

責任者メッセージ

当社は2018年より本格的なコーポレートブランドの強化に乗り出し、マルハニチロブランドの浸透に向け、さまざまな手段により社内外への発信を強化しております。

企業ブランドを強化する上での一丁目1番地ととらえていることがインナーブランディングの強化です。まず従業員が自社を理解し、好きになり、一人ひとりが社外に向かってマルハニチロブランドを体現し、広告塔として躍動できるよう施策を行っています。サカナクロスなどのコミュニケーション活動はインナー施策と密接に連動しています。今後も企業ブランディングを強化し、マルハニチロならではの優位性を発揮するとともに社会に貢献できるよう最大限の活動を続けてまいります。

コーポレートブランディング部
部長
臼田 義之

DX推進基盤の構築とデジタル技術の活用

中期経営計画における柱の1つとして「DX推進基盤の構築とデジタル技術の活用」を定め、経営主導によるDX推進体制構築、変革と新技術を生み出す基盤強化を推進しています。当社がめざすデータドリブン経営の実現に向け、社内データの適正化マネジメントを担う機能の新設、社内外のデータ活用に向けた仕組みづくりなどに着手しています。

■基本的な考え方と推進体制

2022年度に発足したDX推進委員会は、現場での価値創造を主導するユニット長全員を含む全常勤役員によって構成され、司令塔としての役割を発揮しています。委員会下部組織として分科会を設けた上で、業務改革などを中心とした「守りのDX」、新しいテクノロジー活用などを中心とした「攻めのDX」の2つを両軸として位置づけ、生産性の向上とイノベーションを推進することで、継続的に新たな価値を創造できる組織づくりに取り組んでいます。

2023年7月には、このような推進体制の構築やMNDX（マルハニチロデジタルトランスフォーメーション）の取組みが評価され、経済産業省「DX認定事業者」にも認定されています。

DX推進委員会

MNDX土台づくり分科会
全従業員の意識調査結果から、DX推進委員会にて攻めのDX・守りのDXとなる取組みテーマを選定

イノベーション分科会
取組みテーマをプロジェクト型とし、主体部門や従業員からの公募制で構成

デジタル技術推進分科会
新技術の研究など、POC※費用を助成してトライアル&エラーの中から成功体験を積み上げ

※POC：「Proof of Concept」の略で「概念実証」の意。サービス・製品に用いられるアイデアや技術が実現可能かを確認する一連の検証作業で、本格開発・導入の前段階で実施する

■現状把握調査とMNDXの推進

中期経営計画初年度である2022年度、自らの業務の棚卸し・生産性向上につながる「守りのDX」、価値創造や競争力向上に結び付く「攻めのDX」の双方の視点で、全役職員から提案を募る意識調査を実施し（回答者数：2,010名）、自分事化への第一歩としました。この結果をもとに、2023年度のスタート時点では、イノベーション分科会が32プロジェクト、デジタル技術推進分科会が7プロジェクトを推進しています。

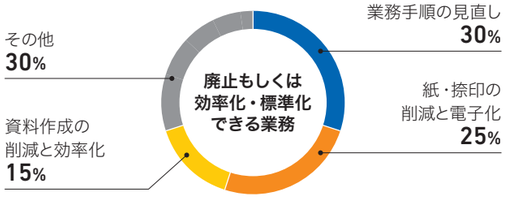
守りのDX

現状把握調査の結果、守りのDXにおいては、①紙と捺印作業からの脱却、②資料作成・業務手順の標準化を求める意見が多くを占め、それぞれを改革プロジェクトとして推進しています。経費業務のデジタル化・ペーパーレス化により、2023年4月実績の時点で975時間／月の削減時間を達成しています。

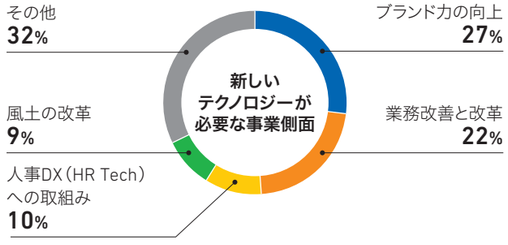
攻めのDX

攻めのDXへの意識調査では、「ブランド力の向上」「業務改善と改革」に意見が集まりました。中でもDXと関わりが深く、意見の多かった「営業現場での戦略立案・実行に欠かせない情報のデジタル化」に全社で取り組むことを決定しました。営業活動の生産性と顧客提案力の向上を実現するため、営業部門従業員の外勤時間を約12%アップ（月18時間／人）することを目標に、デジタル技術を活用した業務の見直しに取り組んでいます。

守りのDXに関する意識調査結果



攻めのDXに関する意識調査結果



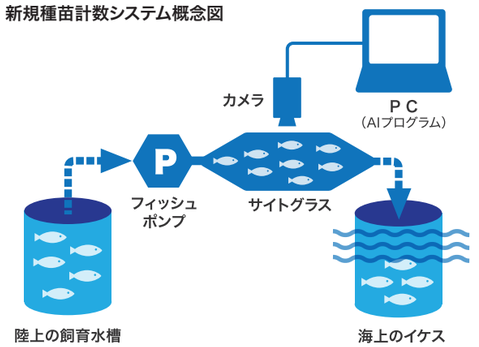
■デジタル技術の活用

デジタル技術の活用分野では、養殖事業における新規種苗計数システムの開発や、スタートアップ企業の技術を活用した工場における最適な生産計画の策定自動化など、POCの成果が実業務に導入される事例も増えてきています。

事例：新規の種苗計数システムの開発

種苗（稚魚）の計数は、沖出し後の「給餌量」「投薬量」「飼育密度」を最適化し、確度の高い生産計画を実現するために必要不可欠な作業です。従来、稚魚の計数は「重量法」と呼ばれる方法で行っていましたが、魚体への負荷が大きい上、計数精度の不安定さから沖出し後の投薬量や飼育密度の最適化にも課題がありました。そこで、中央研究所および（株）マルハニチロ養殖技術開発センターでは「フィッシュポンプ」「特殊形状のサイトグラス」「AI画像認識技術」を活用した高精度な尾数カウントシステムを自社開発しました。このシステムの導入により、稚魚の計数精度が向上しただけではなく、魚体への負荷低減、計数作業の省人・効率化など、さまざまな効果が期待されます。今後は当システムを水産業界内で展開することも検討しており、養殖産業全体の品質向上、サステナビリティの実現に貢献していきます。

新規種苗計数システム概念図



■DX人財の育成

当社グループのDXを牽引する人財の確保に向けて、従業員のデジタルスキルの棚卸作業を開始した上で、事業とエンジニアとの橋渡し役となるDX推進部員を「DXコーディネータ」、事業側でDXを推進する「DXリーダー」、DX をデジタル技術で実現する「DXエンジニア」として三分類 し、全社での体系化された人財育成計画に着手しました。2023年度は、DXの旗振り役を担う経営層と特定の若手クラスをターゲットに特別研修を予定しています。

今後は、ITベンダー、スタートアップ・ベンチャー企業との協業も積極的に実践することで、業務に密着した着実な人財育成につなげることをめざしていきます。

なお、2023年4月にノウハウや技術の内製化をめざし、グループ企業であったシステム関連会社のマルハニチロソリューションズ（株）を当社の100%子会社としました。

責任者メッセージ

直近の数年間で私たちの働き方は大きく変化してきています。2017年度から社内の常識に問題はないかとの視点に敢えて立ち、全社最適化に向けた管理業務の改善に着手し、2020年度には「新しい働き方プロジェクト」が発足するなど、短期間で風土改革に向けた第一歩を開始しました。

2022年度、DX推進基盤をより強固にするために「DX推進部」を新設し、企業価値向上に貢献するためには、社内だけの力ではなく、多くの専門分野を有する企業と手を組み仲間を増やすことで、顧客視点に立った新たな発想での改革が実行できると考えています。ともに汗をかいてくれる変革の推進者が一人でも多くなれば、MNDXを加速させることができます。事業×DXを従業員が自分事にできるように丁寧に推進していきます。

DX推進部
業務改革推進室 室長
田光 正人

「海といのちの未来をつくる」サステナビリティ戦略

取組みの詳細はこちら　サステナビリティマネジメント

サステナビリティマネジメント

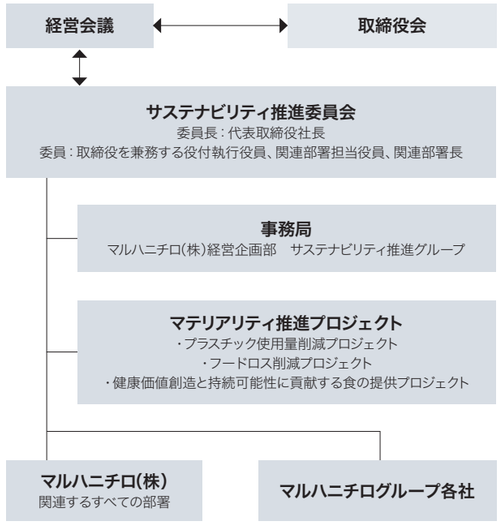
マルハニチログループは、経営戦略とサステナビリティの統合により、すべてのステークホルダーに対してMaruha Nichiro Value（MNV）を創造し、企業価値向上と持続的成長の実現をめざしています。2022年度からの中期経営計画「海といのちの未来をつくるMNV2024」のサステナビリティ戦略で、見直し設定した9つのマテリアリティのKGI（2030年のありたい姿）とKPIの達成に向け、サステナビリティ推進委員会を中心とした推進体制を整え、取組みを進めています。

■サステナビリティ推進体制の強化

マルハニチログループの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。経営戦略とサステナビリティの統合の実現には、サステナビリティ推進体制の強化が必要不可欠と考え、2022年度よりサステナビリティ推進委員会を半期ごとの年2回から四半期ごとの年4回へ開催頻度を増加させています。加えて9つのユニットの全ユニット長が参加することにより、サステナビリティの取組みに事業戦略も取り入れ、より積極的な討議を行っています。

サステナビリティ推進委員会では、9つのマテリアリティの進捗管理、当社グループの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討議しています。2022年度は計画通り4回開催し、主に以下の議題について、討議を行いました。マテリアリティのうち、事業ユニットの事業戦略にも特に深くかかわる「プラスチック使用量削減」「フードロス削減」「健康価値創造と持続可能性に貢献する食の提供」の3つのテーマにおいては、部署横断プロジェクトを結成し、取組みを進めています。

マルハニチログループサステナビリティ推進体制図



サステナビリティ推進委員会における2022年度の主な議題

主な議題	内容
前サステナビリティ中期経営計画のレビュー	・環境価値の創造に関する数値目標の進捗状況 ・その他マテリアリティの進捗状況
中期経営計画「海といのちの未来をつくるMNV2024」のマテリアリティの進捗状況	・3つのプロジェクトの進捗（プラスチック使用量削減、フードロス削減、健康価値創造と持続可能性に貢献する食の提供） ・その他のマテリアリティの進捗
2023年度非財務指標の人事評価への反映	・マルハニチロ（株）従業員の人事評価の一部にマテリアリティへの取組み進捗・達成度を反映
TCFDシナリオ分析の実施	・2021年度の養殖ユニットに加え、漁業・水産商事・海外・加工食品・食材流通各ユニットでTCFDシナリオ分析を拡大実施

■マテリアリティの進捗状況・KPIの達成状況

9つのマテリアリティの進捗状況、KPIの達成状況について、主なKPIとターゲットとする目標値と目標年に対し、結果と自己評価は右表のとおりです。計画通り進捗しているKPIが多くを占める一方で、生物多様性リスク評価実施など進んでいない項目もあります。社内外のステークホルダーと協力し、それぞれの取組みを進め、定期的に進捗状況を報告していきます。

マテリアリティの進捗状況・KPI達成状況（2023年3月現在）

	マテリアリティ	KGI（2030年のありたい姿）	主なKPI	ターゲット		2022年度実績	
				目標値	目標年	進捗結果とコメント	自己評価
環境価値の創造	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	CO_2排出量削減ロードマップ策定（国内G※1）	–	2022	2022年9月に策定・開示済み	★★★★★
			CO_2排出量削減率（2017年度比：国内G）	30%以上	2030	CO_2排出量を2017年度比8.8%削減	★★★★☆
			カーボンニュートラル達成（G全体※1）	–	2050	カーボンニュートラル達成に向け各種施策実施中	★★★☆☆
	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※1）	30%以上	2030	容器包装のプラスチック使用量を2020年度比1.5%削減	★★☆☆☆
			フードロス（製品廃棄）削減率（国内G）	50%以上	2030	フードロス量を2020年度比10.4%削減	★★★☆☆
			食品廃棄物等の再生利用率（国内G）	99%以上	～2024	食品廃棄物等の再生利用率98.4%	★★★☆☆
	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	漁具管理ガイドラインの策定と運用率（G全体）	100%	2024	漁具管理ガイドライン案の策定・試験運用準備	★★★☆☆
			海岸クリーンアップへの従業員参加率（国内G）	30%以上	2030	クリーンアップへの従業員参加率7.9%	★★★★☆
	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	取扱水産物の資源状態確認率（G全体）	100%	2030	取扱水産物の資源状態確認率81.8%	★★★☆☆
			生物多様性リスク評価実施（国内G）	–	2024	生物多様性リスク評価方法を検討中	☆☆☆☆☆
			養殖場の認証レベル管理の実施（国内G）	–	2024	養殖場の自主管理基準案の策定	★★★☆☆
社会価値の創造	⑤安全・安心な食の提供	人々が安心できる食を世界中の食卓に提供している	重大な品質事故※2（国内G）	ゼロ	2024	重大な品質事故が4件発生	★☆☆☆☆
	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	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	健康価値創造と持続可能性に貢献する食の定義と基本的な考え方策定済み	★★★☆☆
	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	採用比率女性50%維持による女性従業員比（MN）	35%以上	2030	2023年度の採用比率：女性52%	★★★☆☆
			取締役会女性比率（MN）	30%以上	2030	全取締役・監査役に占める女性比率15.4%	★★★☆☆
			女性管理職比率（MN）	15%以上	2030	2023年4月の女性管理職比率5.5%から7.0%に向上	★★★☆☆
			マルハニチロ人財育成プログラム確立と2030年度目標の設定（MN）	–	2024	グローバル人財育成プログラム等各種育成プログラムを確立	★★★☆☆
			従業員エンゲージメント評価方法確立と2030年度目標の設定（MN）	–	2024	従業員エンゲージメント方法をマルハニチロ（株）で確立、グループに展開	★★★☆☆
	⑧事業活動における人権の尊重	自社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	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	外国人技能実習生および特定技能外国人雇用に関するガイドライン（案）策定済み	★★★☆☆
	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	サプライヤー調査システムの導入と運用開始	★★☆☆☆

※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ウェブサイトにて告知した商品回収を対象とする

責任者メッセージ

サステナビリティ推進委員会は2018年に発足し、マルハニチログループ全体のマテリアリティ進捗管理、課題と情報共有を目的としています。今中期経営計画（2022年度）から経済価値・環境価値・社会価値を“三位一体”とし、その実効性を高めるため、フードロス削減などのマテリアリティに対するプロジェクト化、統合報告書の企画検討における部署横断化、非財務指標の人事評価への反映などを行っており、サステナビリティ推進委員会は各領域の担当者がサステナビリティに関する取組みを共有し、委員会メンバー全員で活発に議論する場となっています。

この1年のあゆみを振り返ると概ね計画通りの進捗ですが、サステナビリティに関する社会からの期待や要請などが日々高まっている中、従業員一人ひとりのマテリアリティに対する意識向上や課題解決へのさらなる加速化を図りながら、サステナビリティ活動を推進してまいります。

経営企画部　部長
星 圭一

「海といのちの未来をつくる」サステナビリティ戦略

取組みの詳細はこちら
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の提供

関連するマテリアリティと達成目標（KPI）

健康価値創造と持続可能性に貢献する食の提供

2024年 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年 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※）

※MN＝マルハニチロ（株）

MNV創造に貢献する製品基準のコンセプトの確立

マルハニチロは、「健康価値創造に貢献する食」「持続可能性に貢献する食」についての定義・基準を策定して浸透、取扱いを推進するため、2022年度に健康価値創造と持続可能性に貢献する食の提供プロジェクト（通称「健プロ」）を発足させ、MNV創造に貢献する製品基準体系を制定しました。制定にあたっては、日本社会が抱える課題を挙げた後、課題の中で当社事業の関与が強く求められている課題を選定し、各選定課題に対する評価項目を設定しています。

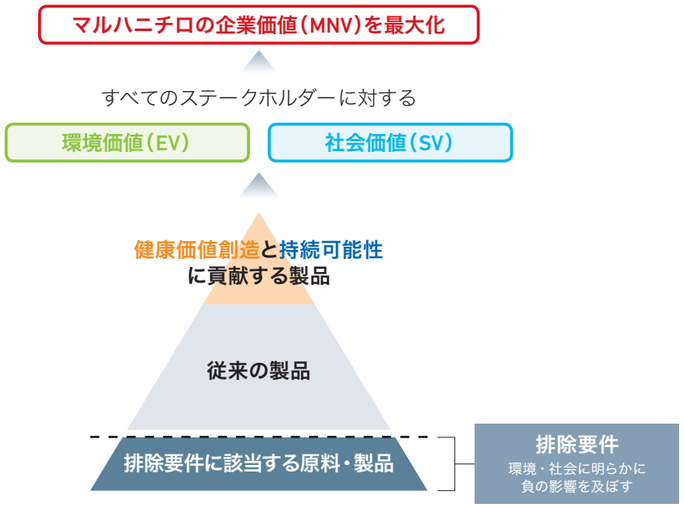
MNV創造に貢献する製品基準体系

評価項目

以下の項目1つ以上を満たした製品に認定付与

【健康価値創造】
- ●たんぱく質の適切な摂取を推進
- ●適切な塩分摂取を推進
- ●良質な脂質摂取を推進
- ●通常の食事が困難な方にも栄養摂取を推進

【持続可能性】
- ●持続可能性に資する外部認証製品の取扱いを拡大



健康価値創造については、日本政府主催の「東京栄養サミット2021」における重要なアジェンダにおいて、当社が「食関連産業のイノベーションの推進」「個人の栄養に関する行動変容の促進」の2つのアクションプランへ賛同したことをふまえ、健康価値創造に貢献する製品の評価項目として「たんぱく質の適切な摂取を推進」「適切な塩分摂取を推進」「良質な脂質摂取を推進」「通常の食事が困難な方にも栄養摂取を推進」の4つを定めました。

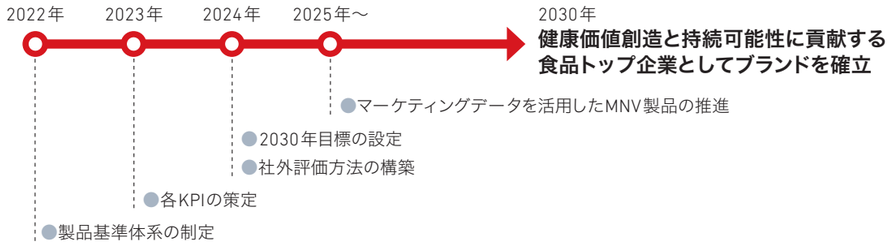
持続可能性への貢献については、評価項目として、「持続可能性に資する外部認証製品の取扱いを拡大（MSC認証、ASC認証など）」を推進します。また、前提として環境・社会に明らかに負の影響を及ぼす排除要件（IUU（違法・無報告・無規制）漁業との関わり、強制労働・児童労働との関わり）を明確化し、当社が扱う原料・製品が排除要件に該当していないことを確認していきます。

■推進体制と今後のロードマップ

2022年度に発足した「健プロ」は、事業ユニットに加え、開発部、品質保証部、お客様相談センター、中央研究所などの関係部署からメンバーが集結した全社的なプロジェクトです。2023年度は、MNV創造に貢献する具体的なたんぱく質、塩分、脂質摂取基準などの製品基準の詳細を決定し、かつ各製品評価項目のKPI策定を行います。製品基準の策定後は、各製品のマーケティングデータをもとに、社内に適合製品の増加を促していく予定です。さらに、2024年KPIである「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の構築」に向けて、厚生労働省「健康的で持続可能な食環境戦略イニシアチブ」など外部機関と連携を取りながら、社外評価方法を検討し、ブランドステートメント「海といのちの未来をつくる」を体現していきます。

健プロの様子

今後のロードマップ



産官学など連携の取組み

■厚生労働省「健康的で持続可能な食環境戦略イニシアチブ」への参画

2023年1月、厚生労働省「健康的で持続可能な食環境戦略イニシアチブ」へ参画しました。本イニシアチブは、産学官などの連携・協働により、誰もが自然に健康になれる食環境づくりを展開するものです。参画事業者はSMART形式※の行動目標と評価指標の設定が求められ、より効果的な方策を、参画事業者同士で検討・協働することが可能です。イニシアチブが掲げる栄養課題の1つである「食塩の過剰摂取」の改善に向けた行動目標と評価指標の設定は、当社が考える「健康価値創造に貢献する食」の理念と一致しています。当社も参画を通じて、日本人の食生活の中で、特に食塩摂取に関する行動変容を促していきます。

※SMART形式：Specific（具体的に）、Measurable（測定可能な）、Achievable（達成可能）、Relevant（適切な）、Time-bound（時間制約がある）の5つの要素を含んだ目標設定の指標

責任者メッセージ

当社のグループ理念は「私たちは誠実を旨とし、本物・安心・健康な『食』の提供を通じて、人々の豊かなくらしとしあわせに貢献します」です。その中の「健康な食の提供」については、食品企業としてお客さまの健康課題解決にいかに取り組んでいくか、また、それによる健康価値向上をめざすべく、今中期経営計画においてマテリアリティとして設定しています。

国内においては厚生労働省が2022年に「健康的で持続可能な食環境戦略イニシアチブ」を立ち上げ、国民の栄養課題解決という点にフォーカスした取組みをスタートさせています。当社も「海といのちの未来をつくる」企業として、栄養課題解決に向け、その一助を担っていくことが使命であると考えています。

健康価値創造と持続可能性に貢献する食の提供プロジェクト
リーダー
コーポレートブランディング部　部長
臼田　義之

「海といのちの未来をつくる」サステナビリティ戦略

取組みの詳細はこちら
気候変動問題への対応

カーボンニュートラルと脱プラスチックに向けた取組み

関連するマテリアリティと達成目標（KPI）

気候変動問題への対応
2022年 CO_2排出量削減ロードマップ策定（国内G※）
2030年 CO_2排出量削減率30％以上（2017年度比：国内G※）
2050年 カーボンニュートラル達成（G全体※）

循環型社会実現への貢献
2030年 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※）30％以上（2020年度比）

※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

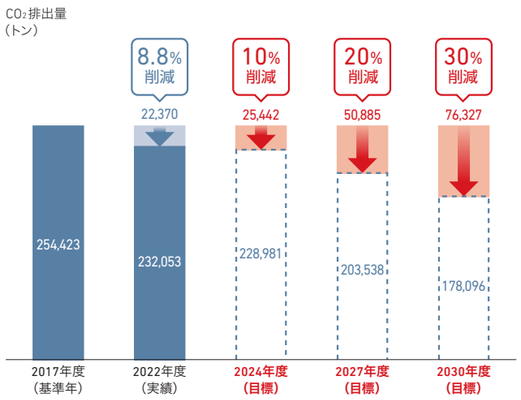
カーボンニュートラル

■「脱炭素ロードマップ」に沿ったCO_2排出量削減の進捗状況

2022年9月、当社グループ全体のエネルギー使用量の現状（電力および燃料使用量、電力会社の契約内容など）を把握し、加えて各事業所における太陽光パネル設置や再生可能エネルギー切替えの実施可能性を分析し、優先順位をつけ、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。

本ロードマップは2030年度までを3つのフェーズに分けており、フェーズ1（2022~2024年度）ではCO_2削減率10%、フェーズ2（2025~2027年度）にはCO_2削減率20%、フェーズ3（2028~2030年度）は、CO_2削減率30％以上を目標にしており、最終的にはカーボンニュートラルをめざしています。

CO_2排出量の削減推移



フェーズ1の初年度にあたる2022年度はオンサイト（自社施設の屋根などに太陽光発電を設置）・オフサイト（発電事業者から直接、遠隔地の再エネ電力を調達する）太陽光発電設備の導入ポテンシャルが大きいと特定された工場・倉庫各拠点で現地調査を実施しました。可能な拠点からオンサイト太陽光発電設備の導入を進め、2022年度は基準年2017年度比8.8%のCO_2排出量を削減しました。

■サステナブルなエネルギー活用

2022年度の具体的な取組みとして、オンサイト太陽光・オフサイト太陽光導入対象拠点の電力関係資料、構造計算書などの詳細データを取りまとめ、オンサイト太陽光導入対象拠点では、設置業者による現地調査を実施しました。取りまとめたデータ・現地調査結果をもとに、各拠点で具体的な導入検討を進めています。2023年度は、対象拠点のオンサイト太陽光導入について引き続き進めていくほか、オフサイト太陽光について具体的に導入を検討していきます。これらの取組みにより、3年間で約23,000トンのCO_2排出量を削減する見込みです。

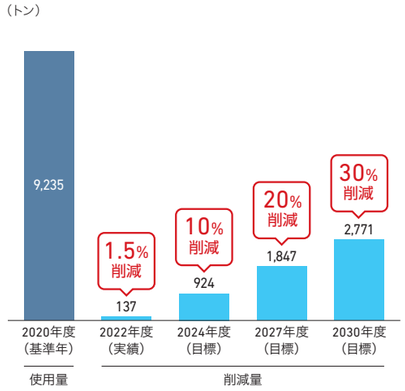
（株）マリンアクセスに設置した太陽光発電パネル（2023年1月設置、年間約65万kWh、約260トンのCO_2排出量の削減見込み）

脱プラスチック：容器包装プラスチック使用量削減

■推進体制

多くのユニットが関わるマテリアリティで、全社で情報を共有、協力して取り組む必要があることから、2022年度よりプラスチック使用量削減プロジェクトを発足させました。プロジェクトオーナーを常務執行役員、プロジェクトリーダーを開発部部長が担い、2024年度までの目標を定め、目標達成に向けて具体的な取組みを進めています。

石油由来プラスチック削減推移



■容器包装プラスチック使用量削減目標設定と進捗状況

基準年度となる2020年度の容器包装プラスチック使用量は約9,235トンとなり、KPIである2030年度までに30%削減には、約2,771トンを削減することが目標です。中期経営計画の目標年である2024年度は2020年度比10%削減（約924トン）を目標としており、2022年度は各種施策を進めたものの137トン（約1.5%）の削減となりました。

■商品容器包装の改善

過去に実施してきた環境配慮素材への切替え、包材のサイズダウンなどの施策と課題をプロジェクトチーム内で共有し、その他の商品への活用を検討しています。また包材メーカーによる勉強会も複数回開催することで社内への浸透も進み、2022年度は新たに、水産部門にて、生食用エビのトレーサイズを見直し、プラスチック使用量の削減に向け動き出しました。上記のような取組みを他事業部門でも展開できるよう、情報共有を定期的に行っていきます。

容器包装の改善事例
（中央トレー：改善前、右側トレー：改善後）

■今後に向けて

2022年度は、計画策定のための現状把握や、プロジェクトメンバー間での情報共有が活動の主体となり、プラスチック使用量削減は約1.5%にとどまりました。2023年度は、情報共有のためのプラットフォーム整備や商品担当者向けの勉強会開催など、商品担当者がプラスチック使用量削減を検討するための情報を共有できるような活動を展開し、引き続きプラスチック使用量削減目標達成に向けて努めていきます。

責任者メッセージ

プラスチック使用量削減プロジェクトは、環境価値の創造に関するマテリアリティである「循環型社会の実現」に向けて、市販用・業務用・水産素材など、いろいろな商品の容器や包材に使用しているプラスチックの使用量を、2030年までに30%削減をめざして取り組んでいます。

私たちのあらゆる商品の設計にとって、密接に関わっている素材であるプラスチックを削減することは、包材の薄肉化に伴う品質劣化対策や流通時の衝撃耐性の確保など、品質面にてさまざまな障壁があります。一筋縄ではいきませんが、各事業すべてが持続可能な社会の実現を自分事としてとらえるよう、メンバー間の情報共有や社内での意識浸透を進めています。具体的には、トレーの減容化・包材の縮寸によるリデュースや、バイオマスなど代替素材の使用など、着実にあゆみを進めています。

今後も全社一丸となって、サステナブルな社会の実現を推進していきます。

プラスチック使用量削減
プロジェクトリーダー
開発部　部長
谷 和憲

「海といのちの未来をつくる」サステナビリティ戦略

取組みの詳細はこちら
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

人権の尊重と持続可能なサプライチェーンの構築

関連するマテリアリティと達成目標（KPI）

事業活動における人権の尊重
2024年 人権研修実施率（国内G※）100%
2030年 サプライチェーン上の人権侵害ゼロの確認率（G全体※）100%

持続可能なサプライチェーンの構築
2024年 システムカバー率（MN※）100%
2030年 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%

※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

人権の尊重

■これまでのあゆみ

当社グループが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、労働慣行への配慮および、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。2019年度より、人権デューデリジェンスの仕組みの構築に向けた取組みを本格化し、国内外の事業活動を通じた人権リスクの洗い出しと現状把握を進めています。また、グループ従業員に向けた人権研修においても、国際基準の人権尊重の認知に努めています。

人権尊重の取組みにおけるこれまでのあゆみとロードマップ

2019年 2020年 2021年 → 2030年 **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**

- 2021年 ●マルハニチロ認定工場を対象とした人権・労働慣行調査
- 2020年 ●外国人技能実習生に関する取組み
  - 2020年度　第1回アンケート調査の実施（国内グループ会社）
  - 2021年度　第2回アンケート調査の実施（国内グループ会社）
  - 2022年度　実地ヒアリング（一部事業所）、監理団体や外部コンサルタントとの対話
  - 2023年度　技能実習生に関するガイドラインの策定、ガイドラインのグループ製造拠点向け説明会の実施、各拠点での試験運用開始
  - 2024年度　ガイドラインの運用開始（予定）
- 2020年 ●人権デューデリジェンスの開始
- 2019年 ●マルハニチログループ人権方針の策定

■マルハニチロ認定工場を対象とした人権リスク調査

2020年度から2021年度にかけて特に重要なマルハニチロブランド製品を製造するマルハニチロ（株）認定工場292社を対象に人権・労働慣行調査結果の分析を行い、国ごとの人権侵害リスクの評価を実施しました。今後は、リスク評価を行う対象範囲の拡大と、特定されたリスクに対しての実態調査や外部監査の実施、また、発見された人権侵害リスクについては早期の改善または軽減策を検討します。

人権侵害リスクが認められたサプライヤー

社数（割合）

リスク項目	問題あり					問題なし	未回答
	東アジア・東南アジア	中国	日本	南米	北米		
国際規範に沿った、人権・労働慣行に関する方針・基準	5（1.7%）	0（0.0%）	46（15.8%）	0（0.0%）	0（0.0%）	236（80.8%）	5（1.7%）
国際規範に沿った、人権・労働慣行に配慮した求人・雇用の方針	2（0.7%）	0（0.0%）	46（15.8%）	0（0.0%）	0（0.0%）	238（81.5%）	6（2.1%）
移住労働者自身による雇用条件理解度	10（3.4%）	27（9.2%）	20（6.8%）	0（0.0%）	1（0.3%）	229（78.4%）	5（1.7%）
移住労働者のパスポート等雇用関連書類の保管ルール	16（5.5%）	28（9.6%）	22（7.5%）	3（1.0%）	1（0.3%）	217（74.3%）	5（1.7%）
労働者の権利の尊重、従業員の組織形成	5（1.7%）	1（0.3%）	38（13.0%）	0（0.0%）	0（0.0%）	237（81.2%）	11（3.8%）

■外国人技能実習生に関する取組み

2022年度は、当社国内グループを対象に実施した外国人技能実習生の雇用に関してのアンケートの調査結果や、一部事業所での実地ヒアリング、また監理団体やコンサルタントとの対話、および第三者機関のガイドラインを参考に、「マルハニチログループ外国人技能実習生および特定技能外国人の雇用に関してのガイドライン」の策定に取り組みました。2023年度はグループ製造各拠点での試験運用を行い、2024年度から本運用を開始する予定です。本ガイドラインに沿った運用を行うことで、外国人技能実習生や特定技能外国人が安心して働くことのできる環境の整備に努めていきます。

持続可能なサプライチェーンの構築

■サプライヤー調査システムの導入とガイドライン改訂

マルハニチロ（株）は2022年度に「マルハニチロサプライヤー調査システム」を新規導入し運用を開始しました。サプライヤー調査と分析をシステム化することで、当社・サプライヤー双方において「データの蓄積」と「課題の見える化」が可能になります。また、2017年公表のグループ調達方針／サプライヤーガイドラインを一部改訂し、IUU漁業廃絶、環境配慮、二次サプライヤーへの協力依頼の項目を明確化するとともに、ガイドライン解説書を作成しました。継続的に本ガイドラインの遵守をサプライヤーに働きかけ、解説書にもとづく改善取組みを促すなど、管理体制の強化に努めていきます。

■サプライヤーガイドライン遵守状況の確認

2022年度は、導入したサプライヤー調査システムを用いて、改訂したサプライヤーガイドラインへの遵守状況の確認のため、マルハニチロ（株）サプライヤー1,996社のうち1,000社を対象にサプライヤー調査を実施しました（結果は下表）。

今後、調査で問題が認められたサプライヤーに対し、改善への協力を仰ぐとともに、スポット納品や包材サプライヤーなども含めた全サプライヤーへ調査範囲を拡大し、KPI達成に向けて、システムのグループ内への展開も進めていきます。

また、持続可能なサプライチェーンの構築に向けて、品質保証部、生産管理部、経営企画部で購買管理に関する作業部会を設置し、連携した取組みを進めています。当社グループの事業は多くのサプライヤーに支えられており、QCD（quality, cost, delivery）に加え、ESGの側面からも評価することで、サプライチェーンはより強固なものになると考えています。社内での運用規定を整理し、持続可能な調達を実践するための仕組みづくりをめざしていきます。

サプライヤー調査実施状況

対象範囲	調査数	回答数	問題が認められたサプライヤー（%）
国内認定工場	125社	125社	38社（30.4%）
海外認定工場	162社	155社	1社（0.6%）
直営工場のサプライヤー　（※認定工場除く）	194社	194社	39社（20.1%）
その他原料・他社品購買サプライヤー	519社	453社	81社（17.9%）
合計	1,000社	927社	159社（17.2%）

KPIに対しての進捗率

対象範囲	サプライヤー数	ガイドラインへの同意率	システムカバー率
調査実施	1,000社	46.4%	50.1%
回答取得	927社		
取引サプライヤー全体（母数）	1,996社		

責任者メッセージ

当社グループは、数多のサプライヤーから原材料や製品などを調達し、事業活動を営んでいます。2022年度はこれらのサプライヤーに対し、調査システムの運用を開始しました。当初は浸透が進まず、集計に苦労しましたが、サプライヤーの皆さまへの丁寧な説明と依頼の継続により、徐々に浸透が進み、今後のサプライヤー調査や人権・労働慣行調査の定期実施に向けて運用拡大が期待できます。グループ理念である「本物・安心・健康な『食』」をお客さまに提供するためには、サプライヤーの皆さまに当社の理念や考え方を理解、協力していただくことが必要不可欠です。Maruha Nichiro Value（MNV）の最大化に向け、丁寧に、根気よく取組みの意義を説明し、サプライヤーの皆さまとより一層持続可能で強固なサプライチェーンの構築に努めていきます。

経営企画部
サステナビリティ推進グループ
グループ長
佐藤 雄介

「海といのちの未来をつくる」サステナビリティ戦略

取組みの詳細はこちら
循環型社会実現への貢献

フードロス削減の取組み

関連するマテリアリティと達成目標（KPI）

循環型社会実現への貢献

2030年 フードロス（製品廃棄）削減率（国内G※）50%以上（2020年度比）

～2024年 食品廃棄物などの再生利用率（国内G※）99%以上
2030年 延長可能と評価した市販製品の賞味期限を延長（MN※）100%

※MN＝マルハニチロ（株）、国内G＝国内グループ連結会社

フードロス（製品廃棄）削減の取組み

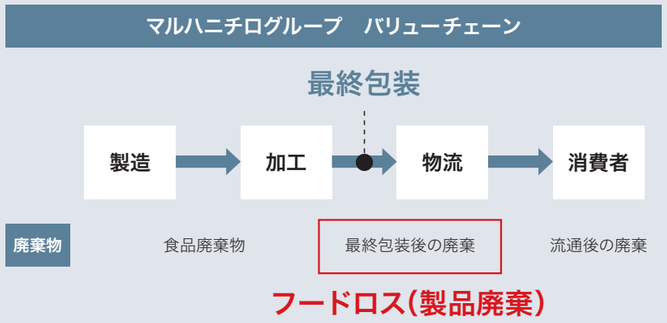
■推進体制の整備

グループ全体でフードロスを削減するため、グループ内全従業員への浸透を含め、各種施策を推進することを目的として、2022年度にフードロス削減プロジェクトを発足させました。プロジェクトオーナーを物流ユニット担当役員、プロジェクトリーダーをロジスティクス部部長が担っています。本プロジェクトでは、2024年度までのフードロス削減率について目標値を設定し、目標達成に向けたスケジュールを策定、活動を推進しています。

フードロスとは

消費者庁や農林水産省では「まだ食べられるのに廃棄される食品」と定義されているが、ここでは「フードロス（製品廃棄）：最終包装後の製品廃棄のうち、本来食べられるにも関わらず廃棄されている食品」とする。

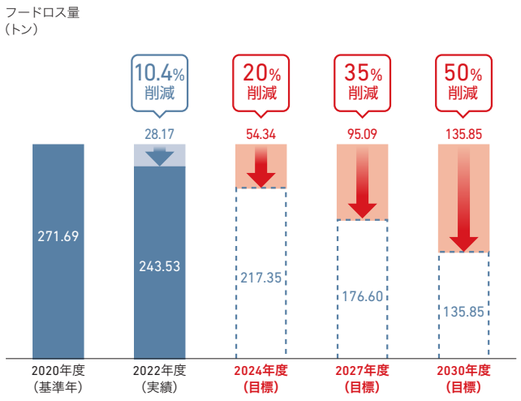
製造・加工の過程で発生する食品廃棄物についてはKPI「食品廃棄物等の再生利用率」、当社販売後の流通、消費者で発生する廃棄については、量を計数的に測定することが不可能であることから、KPI「延長可能と評価した市販製品の賞味期限延長」で評価することとしている。



■フードロス削減目標の設定と進捗状況

2020年度のマルハニチロの各事業部および国内グループ会社におけるフードロスは271.69トンでした。フードロス削減のKPI「国内グループにおいて2030年までにフードロスを2020年度比50%削減」に向けて2030年までに135.85トンを削減することが目標です。今中期経営計画の目標年である2024年には2020年度比20%削減（54.34トンの削減）を目標としており、冷凍食品の寄付スキームの構築などの施策を進めた結果、2022年度は10.4%（28.17トン）の削減量となりました。

フードロスの削減推移



■現状把握調査と対応策の検討

マルハニチログループでは、フードロスの多くが加工食品ユニットと食材流通ユニットに属する事業部とグループ会社から発生しており、その中でも冷凍食品が、常温食品と比較しても発生数量が多い傾向にあります。主な理由としては、海外生産品も多い冷凍食品は、コンテナ輸送時に外装破損が起こりやすいこと、輸入時の抜き取り検査の箱開封品の残り製品が一定量発生することが挙げられます。

外装破損起因のフードロスへの対応

外装破損起因のフードロスに対応するため、包装形態の再検討、合わせ・バンド掛けの削減、カートンケースのモジュール化とパレット輸送を推進していきます。また、外装破損については、基準を業界全体で標準化し、作業者の確認の負担を軽減する必要があることから、統一の基準で外装破損を判断できるAIアプリの開発・普及運動の展開をめざし、行政、同業他社、川上・川下企業との対話・連携を図っていきます。

外装破損の例

角の潰れによる破損

バンドの食い込みによる破損

冷凍食品の寄付スキームの構築

フードバンクへの食品寄付は2009年から実施していましたが、当社のフードロスの多くを占める冷凍食品は配送コストやフードバンク側で冷凍保管設備が十分に確保できず、寄付が進んでいませんでした。課題解決に向けた方策を検討する中、フードバンクかながわと当社製品を保管する物流会社と連携することで、保管倉庫から直接フードバンクかながわが冷凍食品を引き取り、定期的な寄付を実施するスキームを構築することができました。これにより、常温品に加えて冷凍品の寄付も飛躍的に増え、2022年度の寄付量は16.87トンとなりました。現在、定期的な寄付は品質を担保できる抜き取り検査の箱開封品の残り製品を主として実施していますが、今後外装破損品にも拡大していきたいと考えています。

販売後の流通、消費者で発生するフードロス

過去に実施してきた常温食品の賞味期限延長に加え、2022年から、市販用や業務用の冷凍食品の一部で保存検査による品質確認を行い、賞味期限を12ヵ月から18ヵ月へ6ヵ月延長した商品の販売を開始しました。

フードロス削減は各種施策の実施により順調に進捗しています。2023年度は、外装破損起因のフードロスの抜本的な削減に向けて取り組んでいく予定です。

責任者メッセージ

本プロジェクトは、廃棄理由の分析とフードロス削減のための対応策を検討のうえ、廃棄現場を社内の関係者とともに視察することから始めました。外装不良で廃棄されていた食品は、どれも中身に問題がないものばかりでした。それまでは少しでも外装に問題があれば機械的に廃棄処理されることが少なくありませんでしたが、現場視察を通じて、機械的な廃棄を見直す必要性を感じてもらいました。しかし、外装不良の確認・判断には物流現場の手間がかかること、業界全体で一定の判断基準を設ける必要性があるため、外装基準の自動判断ツールが必要だと考えています。また、冷凍食品の寄付は設備の関係で従来は困難でしたが、2022年度よりフードバンクかながわで引き受けが開始されたことで定期的な冷凍食品寄付のスキームができあがり、今後の寄付の拡大に期待しています。

フードロス削減
プロジェクトリーダー
ロジスティクス部　部長
片野 歩

「海といのちの未来をつくる」サステナビリティ戦略

取組みの詳細はこちら　安全・安心な食の提供　「消費者志向経営」の推進

安全・安心な食の提供

関連するマテリアリティと達成目標（KPI）

安全・安心な食の提供
2024年 重大な品質事故（国内G※）ゼロ

※国内G＝国内グループ連結会社

品質事故ゼロ活動の取組み

■製品事故と再発防止策

マルハニチログループが2022年度に起こした重大な品質事故は4件でした（右表）。該当する製品を速やかに回収するとともに、原因を特定し対策を講じました。そして、原因と対策をグループ内に共有し、再発防止の徹底を図っています。

さらに、マルハニチログループでは「重大な品質事故」の発生を未然に防止するために、「重大な品質事故」につながる恐れのある「自主回収に結びつく苦情」を定義し、その撲滅に取り組んでいます。具体的な活動として、右の3つの取組みを行っています。

①では、2022年6月までに直営工場および国内グループの生産拠点を対象に、トラブル発生時の確実な対処などを目的として、トラブル発生時の連絡体制の構築、およびトラブルが発生しても機械的制御により不良品の流出を防止するための取組みを実施しました。

②では、2022年7月から加工食品ユニットの生産拠点を中心に、検査機器の導入推進などを行い、「自主回収に結び付く苦情の撲滅」に取り組んでいます。今後順次、対象を拡げて活動を展開していく予定です。

③は②と並行し、2022年9月から直営工場および国内グループの生産拠点を対象に、①の取組みのもとトラブル発生状況の調査を実施しました。今後は課題抽出、解決策の策定を経て、品質事故に結び付くインシデントの削減に取り組んでいきます。

2022年度　重大な品質事故の概要

商品カテゴリー	内容	発生会社
市販・そうざい	アレルゲンの表示漏れ	グループ会社
市販・加熱食肉製品	原料原産地の誤表示	グループ会社
市販・そうざい	消費期限印字の欠落	マルハニチロ（株）
市販・加熱食肉製品	製品の変敗	グループ会社

※重大な品質事故とは、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サイトにて告知した商品回収を対象としています。

重大な品質事故の撲滅に向けた3つの取組み

①1品たりとも不良品を工場外、社外に出さない活動
②自主回収に結びつく苦情の撲滅に向けた取組み
③製造工程のトラブル削減に向けた取組み

■製品規格情報の管理方法の統一

水産物や畜産物、農産物といった原材料に近い食品から加工食品まで、幅広い製品を扱うマルハニチロ（株）では、これら食品の製品規格情報の管理方法がそれぞれ異なることが課題でした。そこで、新たに製品規格情報の一元的な管理が可能となるシステムを2023年度より順次導入し、社内のみならず取引先などのお客さまへの精確な製品規格情報の提供を図っていきます。

■製造拠点の品質保証体制の強化

幅広い製品を扱う上で、製造拠点の点検や指導は重要です。2020年からの新型コロナウイルスの感染拡大により、本来は訪問して行うべき工場監査や指導において、マルハニチロ（株）ではリモート監査を積極的に展開し、食品安全、食品防御の確保を図ってきました。マルハニチロ（株）では日本国内のみならずグローバルな食の提供を加速させていきますが、従来の訪問監査とリモート監査の併用に加え、中国や東南アジアに品質保証人財を現地駐在させることで、工場監査、指導体制を含めた品質保証体制のさらなる強化に努めていきます。

工場監査の様子

■グループ内の品質関連研修

マルハニチログループが提供するバリューチェーンの品質レベルの向上には、このような品質保証部門の取組みに加えて、すべての従業員の品質に対する意識や知識の向上を図ることが欠かせません。2022年度は研修のe-ラーニング化など質を落とすことなくリモート化を進め、引き続き従業員の品質面の力量確保に努めました。その結果、表示研修会、品質管理講習会、フードディフェンス講習会、お客さま対応研修会など、計64回の品質関連研修会を実施し、延べ8,583名の従業員が受講しました。今後もコンテンツの充実を図り、従業員の教育レベルの向上をめざします。

品質管理研修の様子

お客さまとのコミュニケーションを深化するために

お客様相談センターでは、お客さまに商品をお届けした後も、お客さまとのコミュニケーションを図る役割を担っています。具体的にはコロナ禍においても、在宅で電話応対できる体制構築や、お客様相談センター専用ホームページでの情報提供などの応対サービスを充実させました。そのホームページに設置している、お客さまのご質問に24時間365日お答えする自動応答機能「チャットボット」の活用範囲を、2023年2月より、すべての市販用商品（8カテゴリー）に拡大しました。また、Yahoo！JAPANが運営するQ&Aサイト「Yahoo！知恵袋」では、企業公式アカウントを取得した2019年12月以降今日まで、さまざまな疑問に可能な限りお答えし、多数のお客さまが抱える疑問を解決しています。

さらに「お客さまの声」を商品やサービスの改善・改良に生かす取組みとして、役員や関係部署長などが参加する「商品改善検討会」を定期的に実施し、2022年度は36件の改善・改良につなげることができました。

お客さまの声により生まれ変わった商品の一例

商品名	フィッシュウインナー18g 5本束
改善日	2022年3月より
お客さまからの声	「フィルムの開け方を教えてほしい」
改善内容	①一目見ただけでわかりやすいフィルムの開け方を商品にイラストとして追加 ②フィッシュウインナーの開け方動画をウェブサイトで公開

※パッケージは改善当時のものです

責任者メッセージ

私たちは企業理念にある通り、「本物・安心・健康な『食』の提供」を生業としています。一方、世の中の社会環境の変化は、調達・加工・販売・物流の各プロセスにも影響をきたしており、安定した品質の提供も日に日に難易度が高まっています。ここ3年はコロナ禍の影響を受け、国内外の生産拠点に赴くことが制限されましたが、2023年度からは精力的に足を運び、ひざを突き合わせたコミュニケーションを図り、課題を吸い上げ、解決の一助となるよう取組みを開始しています。また、商品情報管理の強化に向けた新しいシステムの導入や、品質保証人財の育成のためのコンテンツの充実にも取り組んでいるところです。

この先の将来長きにわたり、お客さまに「安心」な食の提供を継続して行えるよう、まずは2030年のありたい姿、「人々が安心できる食を世界中の食卓に提供している」を実現すべく、体系的かつ強固な品質保証体制を構築してまいります。

品質保証部　部長
奥村 知之

ブルーボンド発行に関する投資家座談会

マルハニチロ株式会社
取締役常務執行役員
廣嶋 精一

東京海上ホールディングス株式会社
投資運用部
グローバル債券投資グループ
マネージャー
大坂 典子 氏

東京海上ホールディングス株式会社
投資運用部
グローバル債券投資グループ
アシスタントマネージャー
大南 ひかる 氏

マルハニチロ株式会社
財務部　部長
山崎 浩志

サステナブルな事業成長と環境に配慮した陸上養殖を実現するブルーボンドの発行

2022年度、マルハニチログループは本邦初となるブルーボンドを発行しました※。中期経営計画「海といのちの未来をつくる MNV2024」のもと、事業とサステナビリティの連動を財務面でも実現すべく挑戦した、ブルーボンド発行の意図や陸上養殖の成長性などについて、投資を表明いただいた東京海上ホールディングスのお二人をお招きし、座談会を実施させていただきました（2023年6月）。

※詳細はこちら

資金調達の多様化方針とブルーボンドとの出会い

山崎　当社の資金調達は、長らく銀行からの借入のみでしたが、2021年度に外部格付けを取得し、それにより社債が発行可能となり、資金調達の多様化を進められる体制が整いました。社債発行の検討過程で、ブルーボンドなるものがあり、海洋汚染の防止や、持続可能な海洋資源の利用などに限定した債券だと、証券会社よりご紹介をいただきました。

ブルーボンドの発行条件に合致する資金使途となる事業があるかどうかが一番のポイントでしたが、ちょうどサーモンの陸上養殖の投資案件がありました。ブルーボンド発行の適格性判断を外部機関に委託し、第三者評価を取得することで、発行への挑戦が可能となりました。中期経営計画（以下、中計）で経営とサステナビリティの統合がテーマになっていたため、社内外に当社の方向性をアピールできる非常に良いチャンスだなと感じました。

廣嶋　山崎が申し上げたとおり、中計で経営戦略とサステナビリティ戦略を統合させ、マルハニチロの企業価値（Maruha Nichiro Value、以下MNV）を最大化させる方針を明確化した直後であり、ブルーボンドに高い親和性を感じました。他のマネジメントメンバーも同様であったと思います。大南様、貴社におけるブルーボンドを含めたサステナビリティボンド全体への考え方はどのようなものでしょうか。

大南　当社は、サステナビリティボンドであるか否かに関わらず、サステナビリティ観点を取り入れた企業分析を行い、リスク対比のリターンなどの投資妙味を検討した上で、資金使途や社会的意義などを総合的に勘案して投資しています。本件は、投資資金が陸上養殖に使用され、海面養殖で課題となる水質汚染を防ぎ海洋資源保護に貢献する取組みであるという点で意義があると感じました。なお、運用資金の原資は保険事業のお客さまからお預かりした大切な保険料であり、着実に運用収益を上げる必要があるため、利回りが低くてもサステナビリティボンドを優先して投資するといったことはないという点が率直なところです。

廣嶋　なるほど、サステナビリティボンドだから投資するといった投資方針ではなく、収益性などを総合的に判断した上で、投資判断をされているのですね。

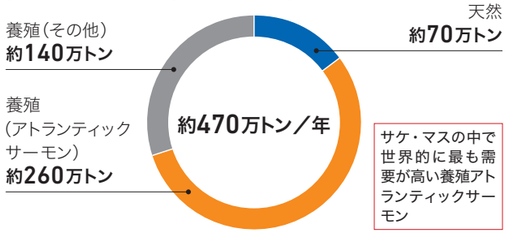
大南　おっしゃるとおりです。貴社はMNVという、会社の企業価値の向上と社会へのインパクトがつながった戦略を打ち出したことを評価しています。さまざまな企業でサステナビリティへの取組みが増えていますが、戦略という形で明確に打ち出す企業は少なく、非常に素晴らしい姿勢だと感じています。

陸上養殖の将来性と克服すべき課題

山崎　昨今、天然魚の供給は30年間ほぼ変わらず頭打ちである一方、養殖魚の供給は右肩上がりで増加しております。しかしながら、海上養殖には適した水温や環境があるため、新たに海上養殖に適した場所を見つけることは至難の業であり、適地を探す「伸びしろ」は限界を迎えつつあります。

こうした環境下で、サケに焦点を当てると、世界のサケの供給量はおおよそ年間470万トンですが、そのうち天然はわずか70万トン、養殖は400万トンとなっています。その400万トンの養殖サーモンの中で、私たちが陸上養殖で育てるアトランティックサーモンは260万トン程度と言われています。養殖サーモンの中では世界中で最も需要がある魚種なのです。

世界のサーモン類（サケ・マス類）の供給量と内訳



出所：（株）水産通信社「水産物 パワーデータブック 2022年版」

日本においても、アトランティックサーモンは年間6万トン程度の需要があり、国内でも十分マーケットがあります。魚も肉も資源枯渇リスクが叫ばれ、プロテインクライシスなどと言われていますが、たんぱく不足の解消はもちろん、成長性がある事業分野だと考えています。2027年に2,500トンの生産出荷をベースに事業を構想しており、今回は三菱商事（株）との共同出資で110億円程度の資金規模となり、今回のブルーボンドで調達した50億円は、当社出資分の資金規模となります。

大南 ひかる 氏

Profile
2017年東京海上日動火災保険株式会社に入社し、株式投資業務、融資業務等を担当。2021年より債券投資業務担当。

廣嶋　当社は2000年に200億円の優先株を発行しましたが、それ以外となると1949年の上場以降、資本金は一切変わっていません。今回の件は、調達の多様性を進めなければとの課題認識から検討を開始したため、覚悟を持って取り組んできました。当社にとって最適な資本構成や資本調達手段の多様性については、引き続き取り組んでいきます。

大南　本件については、通常の社債投資プロセスと同様に、開示資料やデットIRを通じて業界分析や貴社の財務分析を行っていました。私たち社債投資家が最も重視する財務健全性の観点においては、戦後からの再建、200海里の水域制限や東日本大震災などの歴史的経緯によって貴社の財務負担が比較的重いことは認識していました。しかしながら、中計の「海といのちの未来をつくるMNV2024」に掲げておられるように、財務規律を意識しながらの価値創造経営や経営基盤強化の取組みを進めれば、財務指標の改善と企業価値の向上につながり、投資家にとってもリターンの享受と社会への貢献の両面に資する、財務的にも社会的にも高パフォーマンスな投資になると判断しました。

廣嶋　財務分析をやって愕然とされたのではないでしょうか。一昔前と比べ改善はしていますが、まだ胸を張れるほどではありません。200海里の水域制限では処理するために過去莫大な損失を出しました。すべて終わりましたので、今後は改善する一方だと自信を持っています。

山崎　私にとってデットIRは初めての機会でしたが、投資家の皆さまから好意的に対応していただきました。先ほどの財務規律に関する点や、サステナビリティに関する質問が多かった印象です。また、陸上養殖に関する意義に関して意見をくださる投資家も多く、貴社は最初から好意的に受け止めていただいた印象です。投資に関して

大坂 典子 氏

Profile
1994年大手都市銀行に入行し融資業務、債券売買業務、ベンチャー投資業務担当。2006年東京海上日動火災保険株式会社に入社し、ベンチャー投資、企業融資業務担当。2016年より債券投資業務担当。

も前向きに検討いただける企業ではないかなと「勇気」を与えてくれた1社でした。

大南　陸上養殖については、ブルーボンドの話をいただいた時に初めて調べさせていただきました。初の社債発行となるということで、貴社は会社の歴史から詳しくご説明いただいた点も印象的でした。

廣嶋　ありがとうございます。投資家の方々からはビジネスユニットが9つあり、事業エリアが広いため、何をやっているのかよくわからないと言われることもあります。ボラティリティの高い会社ですねと言われることも多く、水産物の価格動向に大きく左右される印象が強く、その点も腰が引けてしまう理由になっているようです。かつては水産資源の価格に業績が連動する時代もありましたが、世界中で魚の需要が大きく増加しているため、業績の乱高下はもはや考えづらい状況です。この点については、説明を繰り返していくしかないと考えています。

大南　もちろん、ボラティリティの大きさは懸念事項にありましたが、中計にのっとり、戦略の実践に取り組むことで、企業価値の向上やボラティリティの低減も可能と判断しました。貴社は冷凍食品や介護食品、ペットフードなど、裾野を広げながら全体の安定を追求しており、当社は評価しています。

廣嶋　大南様のご指摘のとおりで、中計の施策の1つとして、収益機会の損失を防止することを狙って食材流通ユニットを新設しましたが、最新の顧客ニーズをユニットを超えて共有することで、ユニット間の好不調を最大限平準化し、ボラティリティの低減に努めています。

大坂　今回、ブルーボンドということで資金使途が明確でありましたし、貴社の強みの1つである養殖技術の開発力の強さが生かせる陸上養殖という舞台であったことから、高く評価させていただきました。クロマグロの完全養殖も日本で民間企業として初めて成功させた実績もありますし、強みを生かした部分に今後投資していくというストーリーが明確であったことも、社債投資家として投資判断がしやすかった理由です。

山崎　養殖事業自体は、参入障壁の高い事業だと思っています。コスト削減をはじめ、課題はまだまだありますが、アトランティックサーモンの養殖については、養殖先進国であるノルウェーやチリが30年40年かけてここまでのノウハウを溜めてきたからこそ、飛躍的に儲かる事業になったのだと思っています。時間はかかりますが、水産資源の需給バランスを考えると私たちも積極的に向き合うべき事業であり、技術開発の推進やエサの問題にも積極的に取り組んでいきます。

廣嶋　陸上養殖は海面養殖と比べて、ステークホルダー保護のメリットは大きいです。養殖の参入障壁は高いとはいえ、生け簀には漁協が漁権と言われる権利を有していますので、簡単にどこでもできるものではなく、行政のスタンスも同様です。海面養殖に適した場所は限られていますし、新規参入は非常に難しいです。半面、陸上養殖はそうした制限が少ないことも大きいです。

山崎　陸上養殖の最大の課題はコストです。アトランティックサーモンは10～14℃ぐらいの低水温を好む魚ですが、通常、その水温を維持するための電力費が莫大にかかってしまうのです。ただ、今回私たちが選定した富山の入善町に関しては、海洋深層水や立山山系からくる伏流水を利用するため、他の場所に比べればコストも低減できる上、きれいで高品質な水で育てることが可能なのです。この場所を選定するために、中国や国内を詳しく調査し、約2年間を費やしました。経済合理性を備えた候補地の選定が非常に重要です。

社債市場から評価されるためには、「事業に投資しました」「果実が得られました」のサイクルだと思っています。2022年度、私たちは北米や欧州地域にて積極的に投資してきましたが、「実りの時期」に前後があるとはいえ、実績が出てきた投資もあるので、投資の好循環モデルを次々と生み出し、投資家の方々から評価していただきたいと思っています。

取締役
常務執行役員
廣嶋 精一

大坂　私たちは社債に投資する際、稟議を作成し、枠を設定しているのですが、基本的には社債発行を契機に長くお付き合いできそうな企業に対して社債の投資枠を設定しています。会社の使命と資金使途がマッチしている場合、社債投資家としては本当に投資の意義があると思っています。

先日も証券会社の方が、グリーンボンドと比べ、ブルーボンドは発行がとても難しいと話されていました。貴社は初めて社債を発行しながら、かつブルーボンドで実現する、その意気込みと成し遂げたご尽力だけでも素晴らしいと考えており、今後も長くお付き合いさせていただきたいと思っています。貴社が社会課題を解決する過程で弊社としてもご支援できればと思っており、陸上養殖では陸上養殖保険がありますので、保険商品という枠組みにおいても、貴社の取組みを支援させていただきたいと思っています。

今後のマルハニチロへの期待とサステナビリティリスク回避に向けた課題

廣嶋　サステナビリティと経営の統合を進めていますが、重要なことは経営陣をはじめとした従業員の「腹落ち」です。マテリアリティは誰かが解決してくれる問題ではなく、自分たちが取り組んで解決していかなければなりません。これを解決できなければ、私たちの商売は一切成り立たないぞ、という認識の浸透を強化しており、人事評価にも取り入れようとしています。

大坂　一般的に、企業の変化というのは数字に表れてくるものですし、中計などへの記載内容にも企業のビジョンや経営課題などの変化が表れてきます。貴社についても、「海といのちの未来をつくる」ことを宣言されて、従業員の方々にも浸透を図って、それが本当に従業員の皆さまに伝わると、それが形となり、また何年後かにより良い形になって表れてくると期待しています。

また、いくらサステナビリティといって社会的意義があるからと言っても利益が出ていなければ続きません。経済合理性を考え抜いて、ようやく企業価値の向上にもつながると考えています。

廣嶋　投下資本の効率性を考えて事業のポートフォリオを検討していくことが中計の基本的な考え方ですが、サステナビリティ視点で事業そのものや漁獲枠の喪失リスクなどは常に把握しておく必要があります。現状分析の結果次第では事業をリバランスする視点が重要になると思っています。

財務部　部長
山崎 浩志

事業ポートフォリオ改革を進める中で、攻めるべき部分には積極的に攻める姿勢が重要であり、もちろん「金のなる木」は大切にしますが、成長領域を明確にして、大胆に資金を投入するサイクルを進めていきます。

大南　事業ポートフォリオ改革のお話が出ましたが、まず確実に押さえるべきは水産資源の確保だと思っています。貴社だけではなく、規制の整備などにおいても世界を牽引する水産会社として旗振り役を担い、自治体や国、同業他社、漁業組合などを巻き込みながら、リーダーとして取組みを推進していただきたいと期待しています。また、MSC認証やASC認証水産物の取扱い推進、外国人技能実習生問題、世界的に関心が高まっているサプライチェーンの人権リスク対応、安全・安心な食の提供などにも積極的な取組みをお願いしたいと考えています。

大坂　今回、貴社は本邦初のブルーボンドを発行されましたが、その後にまだ誰も追随できていないことが、今回成し遂げたことの「意義の大きさ」と「ブルーボンド発行の大変さ」を表していると思います。貴社の発行を契機として、三重県など国内各地で、グリーンボンドの仕組みの中で「ブルー」を実現する動きが出てきています。自治体や国などを巻き込みながら、まさに「ブルー」の部分で日本をリードし、世界の中でも日本の価値を高めていただけたらと思っています。

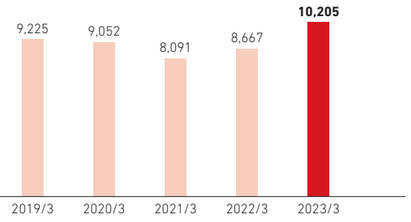
廣嶋　非常に大きなエールをいただいたと思います。ブルーでも、ブルー以外でもステークホルダーの皆さまの期待に応えられるように努めてまいりますので、ぜひ引き続きご期待ください。本日は貴重なご意見を頂戴し、誠にありがとうございました。

財務・非財務ハイライト

売上高

（億円）

10,205億円

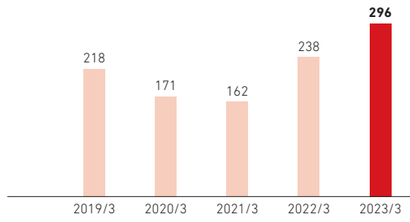


欧州でのイギリス水産加工会社の買収およびオランダの食品卸会社への追加出資による子会社化に伴う販売増加、外食・業務用向け販売の回復により売上高は前期比17.7%増の10,205億円となりました。

営業利益

（億円）

296億円

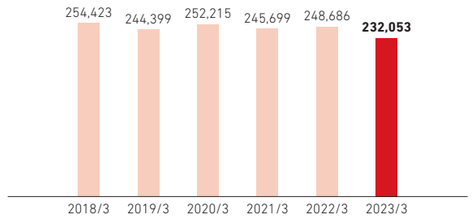


タイでの北米向けペットフードの販売好調、北米でのスケソウダラの販売価格、量販店や外食向け販売、水産物の販売価格の回復などにより営業利益は前期比24.2%増の296億円となりました。

CO_2排出量

（トン）

232,053トン

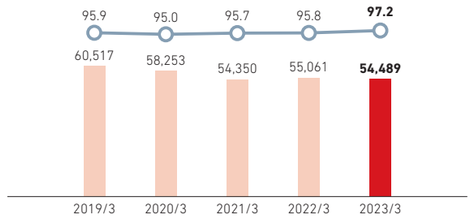


マルハニチログループ（国内）では、各社削減目標を設定の上、高効率なボイラーや冷凍機、その他エコカーやLED照明などの設備導入に取り組んだ結果、国内グループ全体のCO_2排出量は約23.2万トン、前期比で約1.7万トン（6.7%）の減少となりました。

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）　○ 廃棄物などの再生利用率（%）

54,489トン　**97.2%**



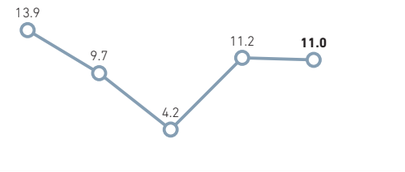
工場を保有する国内グループ企業が中心となり、製品不良の制御や廃棄物の発生抑制、資源化などに取り組んだ結果、2023年3月期の廃棄物排出量は前期比で572トン減少しました。また廃棄物などの再生利用率※は97.2%となり、前期比で1.4ポイントの改善となりました。

※食品廃棄物以外の廃棄物も含む

自己資本利益率（ROE）

（%）

11.0%

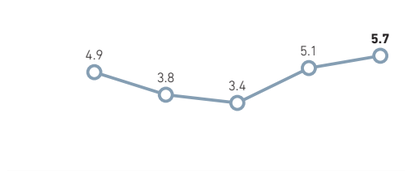


2023年3月期のROEは11.0%となりました。2022年度から2024年度の3カ年を対象とするグループ中期経営計画「海といのちの未来をつくるMNV 2024」の2年目を迎えます。「経営戦略とサステナビリティの統合」「価値創造経営の実践」「持続的成長のための経営基盤強化」に引き続き取り組み、各ユニットのシナジーを追求するとともに、企業価値の最大化の実現に向け収益性の向上を図っていきます。

総資産経常利益率（ROA）

（%）

5.7%

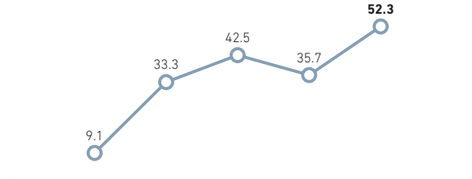


2023年3月期のROAは5.7%となりました。依然として事業環境は不透明であることから、投資にあたっては慎重に判断するとともに、事業ごとに収益性を勘案しながら適正な事業規模となるように在庫、設備などを適宜見直していきます。

男性従業員育児休暇取得率

（%）

52.3%

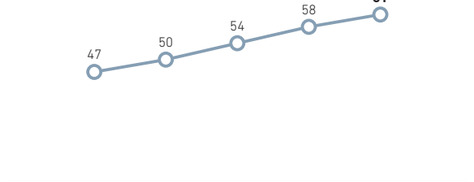


男性がより育児休業を取得しやすい企業風土の醸成を後押しするため、「男性育休100%宣言」への賛同ならびに「イクボス企業同盟」へ加盟しました。さらに、部長・副部長・課長を対象とした「男性の育児休業促進に向けたマネジメントセミナー」を開催し、約350名が参加しました。今後も男性の育児参加を推進するため、さまざまな施策に取り組んでいきます。

全取締役・監査役に占める独立社外役員の割合推移

（%）

61%



当社は独立役員による積極的な意見・提言にもとづく取締役会議論の活性化をめざしており、第79期定時株主総会（2023年6月開催）後の独立役員比率は61%となりました。

社外からの評価

●MSCI ESG Leaders Indexes

2022 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

●MSCI日本株女性活躍指数（WIN）

2023 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数（WIN）

●FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

●S&P/JPXカーボン・エフィシェント指数

S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数

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。

イニシアチブへの参画

●UN Global Compact

WE SUPPORT
UN GLOBAL COMPACT

●CDP

CDP
DISCLOSURE INSIGHT ACTION

●TCFD

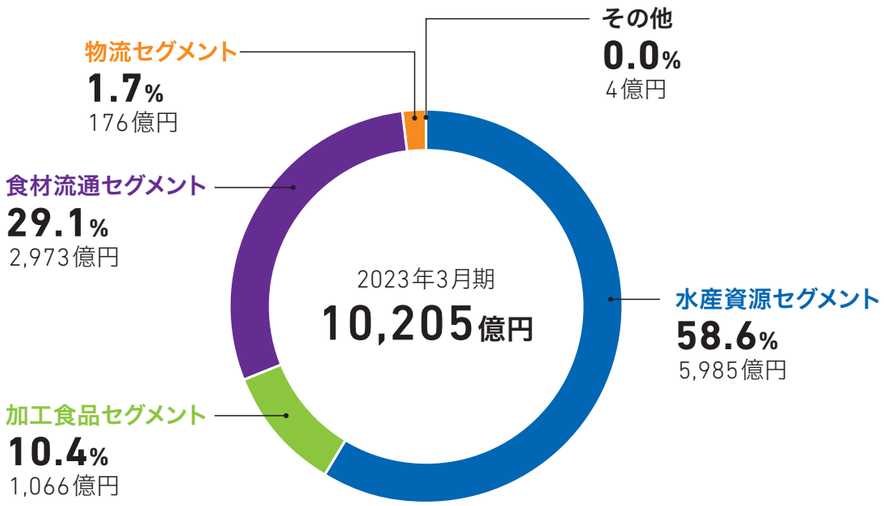
TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

●SeaBOS

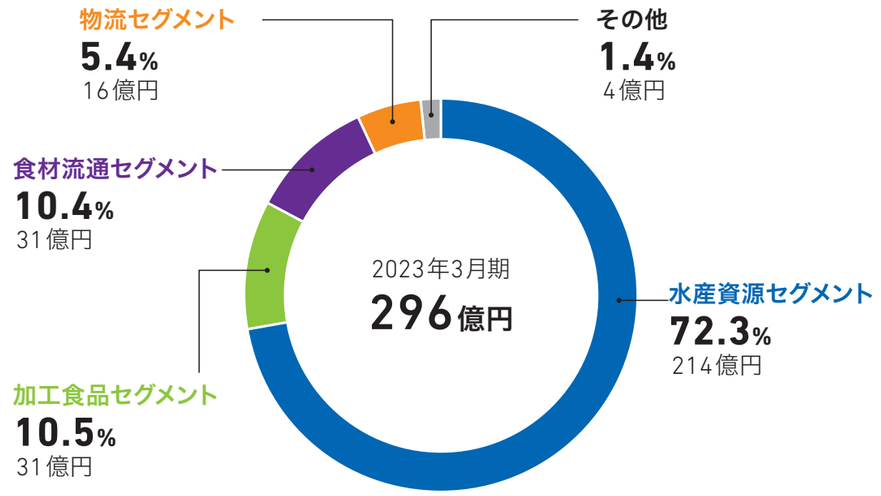
SeaBOS

セグメント別業績

■セグメント別売上高



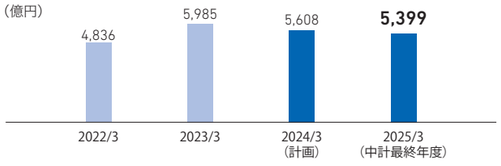
■セグメント別営業利益



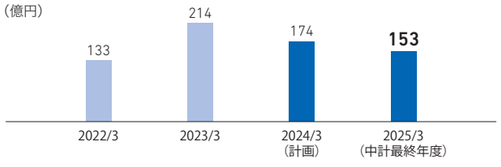
水産資源セグメント

●漁業ユニット　●養殖ユニット
●水産商事ユニット　●海外ユニット

売上高(収益認識基準適用後)



営業利益

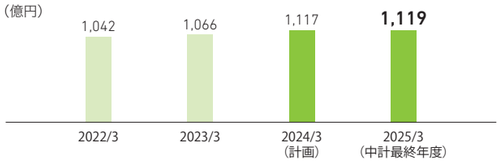


水産資源セグメントは、国内外で漁業を行う漁業ユニット、国内において主にブリ、カンパチ、クロマグロの養殖を行う養殖ユニット、国内外にわたり水産物の調達・市場流通も含む販売ネットワークを持つ水産商事ユニット、北米、欧州、アジアにおいて水産物・加工食品の生産・販売を行う海外ユニットから構成され、新型コロナウイルスの影響により大きく変化する事業環境に対応し、収益の確保に努めました。漁業ユニット、養殖ユニット、および水産商事ユニットでは、水産物の魚価が回復し、販売も好調でした。特に海外ユニットにおける、タイのペットフード事業と北米のスケソウダラ事業が業績を牽引し増収増益となりました。

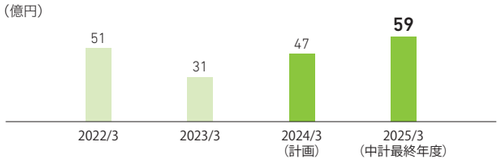
加工食品セグメント

●加工食品ユニット
●ファインケミカルユニット

売上高(収益認識基準適用後)



営業利益

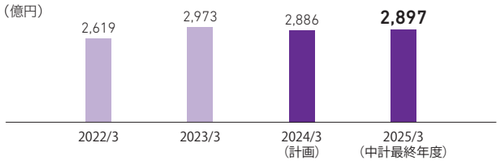


加工食品セグメントは、お客さまのニーズにお応えする商品の開発・製造・販売を通じて収益の確保に努めました。加工食品ユニットは、食品全体の値上げによる消費心理の冷え込みや節約志向が見られ、数量面では苦戦しましたが、継続する簡便食ニーズに加え、値上げ効果や販売拡大に向けた施策が奏功し、増収となりました。一方、秋に再値上げを実施したものの、引き続き原材料・資材、エネルギーコストの高騰および為替変動の影響を受け、減益となりました。ファインケミカルユニットは、今期より新規参入したヘパリンの販売や既存の健康食品向けの販売が底堅く推移し、増収増益となりました。

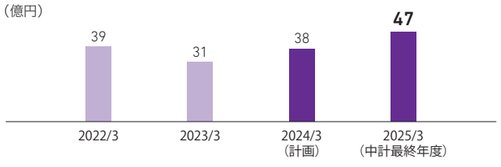
食材流通セグメント

●食材流通ユニット
●畜産ユニット

売上高(収益認識基準適用後)



営業利益

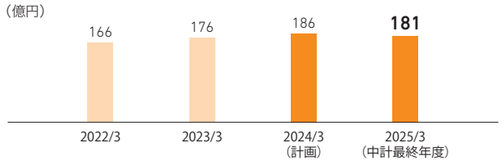


食材流通セグメントは、多様な業態に対して水産商材や業務用商材の製造・販売を行う食材流通ユニット、国内外の畜産物を取り扱う畜産ユニットから構成され、グループにおける原料調達力、商品開発力、加工技術力を結集して業態ニーズにお応えする商品を提案し、収益の確保に努めました。食材流通ユニットは、外食向けを中心に販売が回復したこと、介護食品・給食が堅調に推移したこと、価格改定に努めたことなどにより増収となりました。しかしながら、さらなる原材料・エネルギーコストの高騰および円安によるコストアップをカバーすることができず、減益となりました。畜産ユニットは、全般的な輸入畜肉相場高騰による販売価格の上昇、販売が堅調に推移したことから、増収増益となりました。

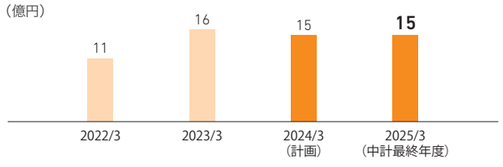
物流セグメント

●物流ユニット

売上高(収益認識基準適用後)



営業利益



物流セグメントは、電気料金の値上げに伴い動力費が大幅に増加となったものの、大都市圏を中心に保管需要を着実に取り込んだことにより、増収増益となりました。

MNV創造ストーリー｜水産資源セグメント

漁業ユニット

ありたい姿

世界中の海域における限りある水産資源の持続性を担保しながら、海が与えてくれる、おいしくかつ人々に健康をもたらす水産物を世界中の消費者に届け続ける存在であり続けたいと考えています。

事業を通じて創造するMNV

水産資源の維持・保全が最重要課題となるため、漁船の近代化による排出ガスの低減、海洋汚染の防止を意識して、創出する環境価値を高めていきます。社会価値の観点からは、消費者においしい・健康・安全安心な水産物を供給し続けることを推進し、持続的なバリューチェーン網の構築を推進していきます。

ビジネスモデル・差別化を実現する事業の強み

- 世界の15漁業海域（管理機関）における漁業権・アクセス権を保有
- 長年の取引関係による、水産資源を管理する各国および各地域の行政官庁とのネットワーク力
- 多様化するマーケットを踏まえ、MSC 認証を取得した魚種の漁業を実践できる対応力

×

マテリアリティと事業の関わり

気候変動問題への対応
- Austral Fisheries社による、豪州行政によるカーボンニュートラルへの取組みへの参加（排出権購入など）

生物多様性と生態系の保全
- 水産資源管理に関する各種イニシアチブへの参画（→P.59）

持続可能なサプライチェーンの構築
- MSC認証を取得した魚種のサプライチェーンを通した責任ある提供
- IUU漁業との関わりの排除

MNV創造に向けた戦略

▷マルハニチログループのバリューチェーンの基盤となる水産資源確保を強化し、世界中の食卓に持続可能性に配慮した安全・安心な食を提供

戦略実現への具体策

- 地域行政や有力業界が開催する漁業関連会議への積極的関与、参画。同業他社とのエンゲージメント（対話）による発言力の維持・強化
- 地域行政および顧客に対する信頼性確保のための国際認証の取得・維持
- 地域行政との対話円滑化に向けた各現地法人へのサポートおよび海外人財の継続的養成と派遣

TOPIC

Austral Fisheries社の商品がBest Sustainable Seafood Product賞を受賞

養殖ユニット

ありたい姿

母なる海を舞台としてその大きさ、深さ、厳しさ、やさしさを感じつつ、さらなる技術革新によって完全養殖の比重を高め、天然資源を保護しながら、恒久的に世界の人々においしさと健康をお届けする姿をめざしています。また、養殖業界のリーダーとして、日本の養殖業界全体の向上に貢献したいと考えています。

事業を通じて創造するMNV

人工種苗の比重を増すことで天然種苗への依存度を下げ、海洋資源の保全に貢献するとともに、養殖を展開する各地域の自治体などのステークホルダーと一体となって事業を営むことで、地域の活性化という社会価値も創出しています。安全でおいしい魚を安定的に世界の人々に供給することで、人々の豊かなくらしとしあわせに貢献しています。

ビジネスモデル・差別化を実現する事業の強み

- 養殖事業開始（1959年）、人工孵化開始（1975年）以来蓄積してきた、「人工孵化種苗」の比率を高めた養殖ノウハウ
- 大手日系外食チェーンの海外展開など、多様な顧客ニーズに対応できる販売体制
- グループ内養殖技術研究・開発担当部門と連携しつつ、水産研究・教育機構（FRA）などの外部研究機関とも協力して養殖研究を推進できる開発体制

×

マテリアリティと事業の関わり

循環型社会実現への貢献
- （株）マルハニチロ北日本青森工場で発生した加工残渣を養殖飼料として有効活用

海洋プラスチック問題への対応
- 海面養殖業で使用する発泡フロートをより強度のあるABS樹脂やHDPE（高密度ポリエチレン）素材のフロートに切り替え、経年劣化によるプラスチックの海洋流出リスクを軽減

健康価値創造と持続可能性に貢献する食の提供
- ブリ・カンパチについてASC認証を取得・維持し、持続可能な養殖魚の提供を推進

MNV創造に向けた戦略

▷養殖事業進出エリアの環境保全と地域社会活性化への貢献
▷環境価値・社会価値の創出を訴求した養殖事業の実践
▷顧客ニーズに対応した養殖魚の提供
▷海洋管理のイニシアチブ「SeaBOS」メンバーの一員として、養殖現場で使用する抗菌剤の削減を積極的に推進

戦略実現への具体策

- ワクチン接種の効率化による抗菌剤使用量の削減とへい死率の低減
- 人工孵化種苗の生産効率向上の早期実現をめざし、人工孵化種苗の外販体制を構築
- IoTやAI技術を積極的に養殖技術に導入することでコスト低減スキームを開発し、将来的には養殖業界全体に提供
- 市況の影響を受けづらい、定価・定量販売の取引先へ販売チャネルを拡大
- 中国・韓国向けの活魚販売や東南アジア向けの鮮魚・加工品販売に注力し、販売チャネルの多様化を促進

水産商事ユニット

ありたい姿

世界中の消費者が望む水産物をさまざまな形態かつニーズに合わせて供給できる体制の維持・強化を推進し、世界の水産資源の状態および市況を見定めるトップトレーダーであり続けます。

事業を通じて創造するMNV

国内シェアNo.1の魚種を多数有する信用力を背景に、顧客ニーズに合致した商品を提供することで、顧客満足度の向上をめざしています。環境価値側面では、限りある水産資源の有効活用を進めるとともに、社会価値側面では、調達するすべての水産物がIUU 漁業にかかわっていないことの確認を同時に進行させることで、持続可能なサプライチェーンを構築し、安全・安心な水産物を安定的に消費者に届けています。

ビジネスモデル・差別化を実現する事業の強み

- グループの水産資源アクセスと世界中の各商材主力サプライヤーとの強固な関係性維持により実現するグローバル調達力
- 国内外の多様な販売チャネルを活用した販売力の高さ

マテリアリティと事業の関わり

安全・安心な食の提供
- 製品開発および調達時の、品質保証部との協業による徹底した品質管理体制の確立（→P52-53）

健康価値創造と持続可能性に貢献する食の提供
- MSC・ASC認証製品の取扱いの拡大

持続可能なサプライチェーンの構築
- IUU漁業との関わりの排除

MNV創造に向けた戦略

▷食材流通ユニットとの連携による、マーケットイン発想の調達力・販売力の強化
▷国内外での持続可能な水産資源アクセス・商品開発の強化
▷国内外におけるグループ衛生管理基準を担保した加工機能の拡充
▷プロダクトアウト発想の持続可能な新規商材の市場開拓

戦略実現への具体策

・グループ内荷受会社、食材流通ユニットを通した顧客ニーズの吸い上げから、商品開発・提案までの迅速化
・グループ製造拠点における、MSC認証製品の取扱いの拡大
・加工拠点のグループ内製化の推進による、安全・安心を強化した生産体制の構築
・ワンストップサプライヤーたるべく、取扱商材の充実

海外ユニット

ありたい姿

母なる海の天然の恵みを環境への負荷を配慮しながら米国、欧州、アジアそして日本にて水産加工品、冷凍食品、ペットフード製品などに加工し、世界の人々においしさと健康、心のやすらぎをお届けします。また、北米での資源アクセスと加工・販売、欧州での製品販売、アジア、日本での二次加工と国内販売、それぞれの特性を生かしながら連携によりMNVの最大化をめざしていきます。

事業を通じて創造するMNV

サステナブルな天然資源へのアクセス権を生かし、グループ全体における付加価値の最大化を図っています。加工においては、エネルギー効率改善によるCO_2排出の削減、回収技術向上による排水廃棄物の削減などにより、環境に配慮した事業を展開しています。事業進出エリアにおける環境保全と地域振興を図りながら、漁獲・加工・販売の機能を発揮し、世界中の人々に豊かなくらしとしあわせを創出していきます。

ビジネスモデル・差別化を実現する事業の強み

- スケソウダラなどを扱う北米事業に続き、世界の他拠点においても「資源アクセス」「生産」「販売」すべての機能を有機的に統合できるポテンシャル
- Seafood Connection社の欧州販売拠点9ヵ国と米国・中国・ベトナム・タイにおける加工拠点14ヵ所の連携体制
- 資源アクセスや加工技術ノウハウ、販売ネットワーク、サステナビリティ対応に関して、グローバル競争力を有する

マテリアリティと事業の関わり

循環型社会実現への貢献
- すりみ生産時の排水に含まれるたんぱく質回収率の向上など、廃棄物削減と資源の有効活用を推進

生物多様性と生態系の保全
- 北米事業に代表される、取扱水産物資源調査（→P66-67）の定期実施やサステナブルな資源アクセス維持を積極的に推進

多様な人財が安心して活躍できる職場環境の構築
- 人事部と連携した人財育成プログラム（→P.34）の確立

MNV創造に向けた戦略

▷世界の各拠点で「資源アクセス」「生産」「販売」すべての機能の統合を推進
▷グローバルな視点で各拠点を運営管理できる人財を育成し、各拠点の統括的な管理運営を促進
▷各拠点での環境に配慮した事業活動の推進

戦略実現への具体策

・タイ、中国、ベトナムなどの拠点において「資源アクセス」「生産」「販売」の各機能の拡充
・環境配慮商品の企画・開発・販売
・海外人財を中長期で育成するための人事ローテーションの実施、グローバル人財育成プログラムの活用、海外現法の各拠点での雇用・育成

取組みの詳細はこちら
生物多様性と生態系の保全

Business×Materiality 水産資源調査結果

持続可能な調達に向けた水産資源の保全の取組み

マルハニチログループは、マテリアリティ「生物多様性と生態系の保全」の2030年のありたい姿(KGI)として、「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」を掲げています。具体的な取組みとして、2019年から水産資源調査を開始し、2021年度の1年間に当社グループ外から調達した原料、製品を対象に第2回調査を実施しました。事業活動において取り扱う水産物の資源状態を把握した上で、課題を認識し、改善に向けた取組みを進めることが生物多様性と生態系の保全に通じるとの考えの下、今後も同調査を継続的に実施し、2030年のありたい姿の実現をめざします。

第2回水産資源調査の概要

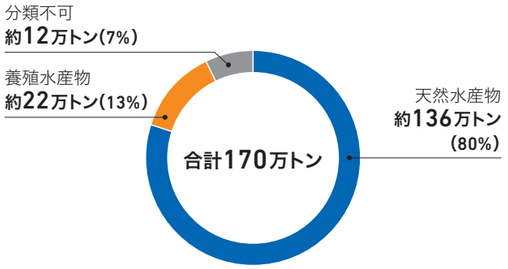
■調査方法

実施年度	第1回(2020年度)	第2回(2022年度)
対象年度	2019年度	2021年度※1
調査対象	グループ48社(国内31、海外17)	グループ42社(国内25、海外17)
分析主体/参照データ	SFP※2/FishSource※3	SFP/FishSource
評価方法	当社独自の基準	ODP※4手法の基準
評価基準	**①資源状態に心配なし** FishSourceの5つのスコアが平均6以上かつ、スコア4が6以上 **②資源状態に心配あり** FishSourceの5つのスコアが平均6未満または、スコア4が6未満 **③データ不十分** FishSourceの5つのスコアに欠損があり評価ができない場合	**①Well managed(優れた管理がなされている)** FishSourceの5つのスコアがすべて8以上 **②Managed(一定レベルの管理がなされている)** FishSourceの5つのスコアがすべて6以上 **③Needs improvement(改善を要する)** FishSourceの5つのスコアに6未満がある場合 **④Not scored(評価不可)** FishSourceの5つのスコアに欠損があり評価ができない場合

※1:国内と一部海外は2021年4月～2022年3月、その他海外は2021年1月～12月
※2:持続可能な漁業のためのパートナーシップ。FishSource※3を管理する米国のNPO。正式名称はSustainable Fisheries Partnership
※3:各国行政機関の水産資源情報をもとに開発された国際的な水産資源に関するデータベース
※4:Ocean Disclosure Project。SFPにより運営される、水産物調達の透明性を高めることを目的とした情報開示プラットフォーム

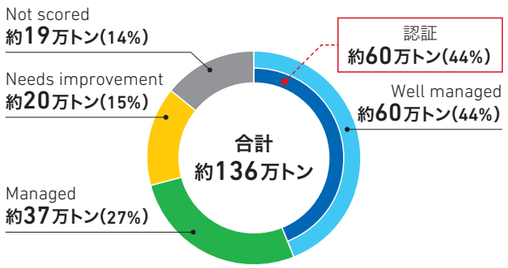
■調査結果

水産物全体



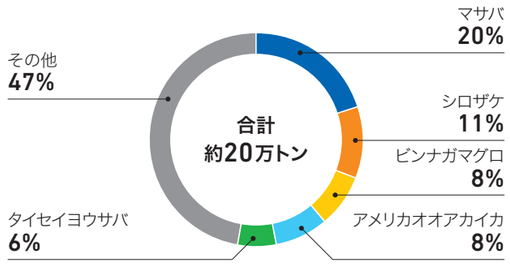
当社グループ全体の2021年度の取扱実績は、原魚換算で約170万トンとなり、取扱魚種は学名で天然魚337種、養殖魚83種におよびました。一方、分類不可は飼料原料由来を中心に約12万トンとなり、前回調査時の14万トンから改善はされたものの、依然大きな課題と認識しています。

天然水産物



天然水産物の資源状態/管理状態を評価するため、SFPのODP手法にもとづいた分析を行いました。その結果、マルハニチログループの取扱天然水産物のうち、44%にあたる約60万トンが「Well managed」と評価され、このうちの大半がスケソウダラを中心とした、MSCなど持続可能であるとして認証された漁業で漁獲されたものであることがわかりました。また、27%にあたる約37万トンが「Managed」と評価されました。一方で、15%にあたる約20万トンが「Needs improvement」、14%にあたる約19万トンがデータ不足のため「Not scored」と評価され、改善が必要な課題と認識しています。

「Needs improvement(改善を要する)」の天然水産物



「Needs improvement」においては、上位5魚種で53%を占めました。データ不十分で「Not scored」に分類されたイトヨリダイやタチウオなどの魚種については、取扱水産物のより詳細な漁獲海域や漁法などの情報を入手し、実態の正確な把握に努めていきます。

絶滅危惧種の取扱い(2023年6月時点※1)

Red List 評価	魚種	学名	重量(トン)	調達国	備考
EN※2(絶滅危惧種)	ミナミマグロ	Thunnus maccoyii	732	日本、ニュージーランド、韓国、台湾	資源回復計画あり
EN(絶滅危惧種)	アオザメ	Isurus oxyrinchus	575	中国	副産物の有効利用の観点もあるため、取扱いについては段階的に検討
EN(絶滅危惧種)	チヒロアカウオ	Sebastes fasciatus	71	ノルウェー、米国、オーランド諸島、日本	取扱い見直しを検討

※1:SFPの評価結果入手時期、実際の取扱いは2021年度
※2:IUCN(国際自然保護連合)のカテゴリーEndangered(EN)

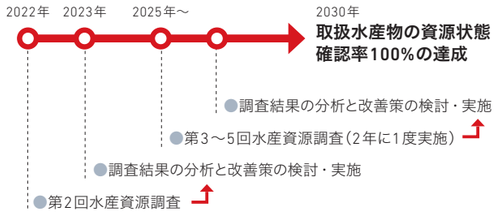
■絶滅危惧種

今回の調査の結果、取扱天然水産物の一部に、IUCN(国際自然保護連合)で定められた絶滅危惧種(EN)に該当する魚種が含まれていることを確認しました(上表)。科学的知見にもとづく漁業管理ルールにのっとり漁獲されている魚種は引き続き状況を注視しつつ取扱いを継続し、それ以外の魚種については取扱いの見直しを検討していきます。

■2030年のありたい姿の実現に向けて

2030年のありたい姿の実現には、抽出した課題の改善が必要不可欠です。定期的な調査実施、課題の抽出と改善のサイクルを回し、2030年のありたい姿の実現をめざしていきます。

今後のロードマップ



責任者メッセージ

本稿で述べたとおり、私たちが取り扱う水産物の資源状態を把握することは重要で、その状態に応じた対応をしていく必要があります。一方で、私たちが調達する水産物のほとんどは、水揚げされてから何段階かの流通過程を経て、さらにその過程でさまざまな加工が施されたものです。「資源」という観点からは、加工された水産物を、水揚げ時点での重量に戻して集計する必要があります。また、資源管理状態を把握する上では、同じ種類の水産物でも、漁獲時期・場所、漁獲方法で管理状態が異なり、細分化した把握が必要となります。かなりの労力を必要とする資源調査ですが、この調査結果を踏まえての対処を最重要課題として活動を推進してまいります。

経営企画部 部長役
目時 弘幸

MNV創造ストーリー ｜ 加工食品セグメント

加工食品ユニット

ありたい姿

健康価値創造企業としての当社の存在価値が広く理解され、競争力ある商品を多数有する強い事業ユニットをめざします。

事業を通じて創造するMNV

マーケットや消費者ニーズに合致した安心で簡便、健康でおいしい商品を提供し続けることで、人々の豊かでしあわせな食卓づくりに貢献していきます。

ビジネスモデル・差別化を実現する事業の強み

- 国内シェアトップカテゴリー群を複数有する(弁当のおかず向け冷凍食品、冷凍ミックス野菜類、青物・サケ・カニ缶詰など)
- 直営工場やグループ会社で長年培ってきた製造、品質管理ノウハウに加え商品開発力と技術力が生み出す付加価値の高い商品の提案力
- 冷凍炒飯のあおり炒め製法、リサーラソーセージなど、さまざまなニーズにお応えできる差別化された商品や生活者のライフスタイルの変化に合わせた商品の提供

マテリアリティと事業の関わり

循環型社会実現への貢献
- 脱トレー推進によるプラスチック使用量の削減

安全・安心な食の提供
- 品質事故ゼロ活動の取組み(→P.52-53)

健康価値創造と持続可能性に貢献する食の提供
- 特定保健用食品・機能性表示食品制度を利用した商品提供
- 減塩に配慮した商品提供(→P.44-45)

持続可能なサプライチェーンの構築
- ASC、MSC認証原料を活用した加工食品の開発・生産

MNV創造に向けた戦略

▷生産アイテム数の絞りこみおよび工場の機械化省人化による、生産体制の最適化
▷限りある水産資源を有効活用した製品の開発
▷成長する海外市場深耕を見据えた長期視点の開発力強化
▷DHAに主眼を置いた特定保健用食品・機能性表示食品制度を利用した製品開発
▷減塩に配慮した製品開発

戦略実現への具体策

・品質管理を強化する検査機器への設備投資
・アイテムごとの損益分析にもとづくラインの再編、機械化省人化の促進
・商品改善検討会(→P.53)などを利用した、マーケットイン発想の商品開発
・米Waffle Waffle社での開発提案の強化
・広告戦略やパッケージデザインの再考など、効率的なマーケティングによるブランディング戦略の強化

ファインケミカルユニット

ありたい姿

当社の強みである水産物に関する調達・加工・研究開発のノウハウを最大限活用し、水産物由来の機能性素材分野のリーディングメーカーとなり、安定的・継続的に経済価値を創出するとともに、世界中の人々の健康価値創造に貢献することをめざします。

事業を通じて創造するMNV

バリューチェーン上の水産資源を最大限有効に活用することで、グループの成長ドライバーとして収益貢献するとともに、長寿社会においてさらに高まる健康寿命の維持改善という社会的要請に応える機能性素材を世界中の人々に提供しています。

ビジネスモデル・差別化を実現する事業の強み

- DHAなど健康維持に貢献できる機能性素材の提供
- 水産物由来の機能性素材提供に寄与する大手水産会社というブランド力
- 長年磨き上げてきた水産物由来の機能性成分に関する抽出・精製ノウハウと幅広い業界(健康食品・医薬品・化成品など)への販売力

マテリアリティと事業の関わり

循環型社会実現への貢献
- 水産加工過程で生じる未利用部位からの機能性成分(DHAなど)の抽出

健康価値創造と持続可能性に貢献する食の提供
- 世界規模で進行する超高齢社会とセルフケア市場拡大を見据えた健康価値創造への貢献(→P.44-45)

MNV創造に向けた戦略

▷健康寿命の維持改善に貢献できる機能性成分の提供拡大
▷疾病予防・未病※をターゲットにした食分野への進出
▷既存製品について新たな機能性探索などの深掘化
▷新たな製品領域への進出や生産拠点の確保

※発病には至らないものの軽い症状がある状態

戦略実現への具体策

・新たな製品領域への進出の一歩としてDHAの完全無臭化をめざす
・機能性表示制度を活用した他社との協業
・医薬品原薬事業の拡大
・自社開発品の強化と生産拠点の確保も視野に入れたM&A

MNV創造ストーリー｜食材流通セグメント

食材流通ユニット

ありたい姿

世界中の食卓に健康価値を提供し続けるために、水産・畜産・農産、すべての食材をチャネルごとにサステナブルかつ最適な形で提供し、食を通じて、多様なライフスタイルに応えることができるユニットをめざしています。

事業を通じて創造するMNV

マーケットイン思考や収益性を踏まえた最適な加工度で商品を提供し、市場ニーズをマルハニチログループの調達や開発に生かしています。チャネル別組織や社内の強力な調達部門、社内外の加工拠点のハブとなることで、自然からの恵みを持続的に無駄なく活用し、強固なバリューチェーン構築を進め、ステークホルダーへの価値提供を強化しています。

ビジネスモデル・差別化を実現する事業の強み

- ●多くのユーザーと直接対話できる多様な販売チャネルを有することで顧客課題への高い解決能力を具備
- ●冷凍・冷蔵・常温など、多様なユーザーニーズに応えられる食品加工拠点の保有
- ●伸長を続ける介護食品市場で、キザミ食・ミキサー食・ソフト食カテゴリーを中心としたシェアの拡大

×

マテリアリティと事業の関わり

生物多様性と生態系の保全
- ●MSC・ASCなどの認証原料を使用した商品開発

安全・安心な食の提供
- ●品質事故ゼロ活動の取組み（→P.52-53）

健康価値創造と持続可能性に貢献する食の提供
- ●介護食品や減塩など、健康価値を創造する商品の開発（→P.44-45）

MNV創造に向けた戦略

▷持続可能な原料へのニーズに対応した商品開発の推進
▷ユニット内の調達、開発、生産体制の効率化と強化
▷国内外の少子高齢化社会ニーズに対応した介護食品の事業展開

戦略実現への具体策

・ユニット内の調達、開発、生産体制に関する情報共有と人事交流の推進
・バリューチェーン上のMSC・ASC認証原料・加工拠点を活用した商品開発
・介護食品は中国をはじめとした海外市場への展開を推進（→P.27）

畜産ユニット

ありたい姿

水産資源にとどまらず幅広い食資源を調達するマルハニチログループの畜産カテゴリーの司令塔として、良質なたんぱく質を世界の人々に安定的に供給し、健康価値創造に貢献するユニットでありたいと考えています。

事業を通じて創造するMNV

世界中から持続的かつ安定的な調達を行い、食肉のおいしさや栄養を通じて、世界の人々に生きる活力を提供しています。世界中の調達先や多様な販売先と蓄積してきた信頼関係のもと、品質・価格・ユーザビリティをはじめ、産地環境やアニマルウェルフェアへの配慮など、お取引先・ユーザーごとに異なるさまざまなニーズにお応えすることで、グループ価値を高めています。

ビジネスモデル・差別化を実現する事業の強み

- ●経産牛肉（国産）の市場シェア15%、豚肉輸入シェア10%を実現する強固かつ安定的な調達力
- ●グループ内の加工食品ユニット・食材流通ユニット向けに、世界各地から各種食肉や食肉加工品を安定供給できるグループ内の連携力
- ●国内外の多様な販売チャネルを活用した販売力の高さ

×

マテリアリティと事業の関わり

安全・安心な食の提供
- ●品質事故ゼロ活動の取組み（→P.52-53）

健康価値創造と持続可能性に貢献する食の提供
- ●良質な動物たんぱくの持続的な供給を通じて、人々の健康に寄与（→P.44-45）

持続可能なサプライチェーンの構築
- ●多様なサプライヤーと強固な関係性を築き、持続的な食肉の安定供給へ貢献（→P.48-49）

MNV創造に向けた戦略

▷将来予想される世界的なたんぱく質不足に備え、サプライヤーとの関係性維持・強化による安定供給
▷販売先の多様なニーズに応える商品提供体制の強化

戦略実現への具体策

・安定調達と販売先ニーズに応じた商品提供を可能とすべく、海外生産拠点への投資を検討
・サプライヤーガイドラインへの遵守状況の定期確認による、持続的提供を見据えた環境・社会リスクの把握と低減

MNV創造ストーリー｜物流セグメント

物流ユニット

ありたい姿

国内主要港湾地区に立地する物流インフラの提供を通じて、人々に健康とおいしいしあわせをお届けし、マルハニチログループのバリューチェーンの一翼を持続可能な形で担い続けていきます。

事業を通じて創造するMNV

グローバルに調達された水産・畜産・農産の原料・加工品について国内の保管機能を安定的に果たすことで、当社各ユニットの持続的な経済価値創造に貢献しています。また、ドライバー不足、フードロスやCO_2排出量の削減などの社会課題解決に必要となる物流コストの増加に対して、荷姿のモジュール化、パレット輸送、保管・配送面での他社との協業などを追求し、持続可能な社会の実現、当社物流インフラの有効活用、グループ物流コストの最適化を推進しています。

ビジネスモデル・差別化を実現する事業の強み

- 大都市圏を中心とした物流拠点の立地（関東8、中京3、近畿2、福岡3 拠点など）
- 庫腹約60 万トンに達する冷凍冷蔵倉庫業界3 位の収容力
- 国内外グループの多様かつ安定的な調達力を最大限活用した集荷力

×

マテリアリティと事業の関わり

気候変動問題への対応
- 環境性能を高めた物流拠点の整備

循環型社会実現への貢献
- グループ内協業によるフードロス削減（→P.50-51）

多様な人財が安心して活躍できる職場環境の構築
- 多様な人財の確保と労働環境の改善

MNV創造に向けた戦略

▷環境負荷軽減を主眼に置いた構造物・機械類の採用
▷フードバンク団体への寄付を活用したフードロス削減の推進（P.50-51）
▷労働力不足に対応した各種施策の実行と働きやすい職場環境の整備

戦略実現への具体策

・環境配慮を意識したスクラップ&ビルドの推進、省エネ型冷凍機への切替え（全31拠点のうち、15拠点を完了）
・グループで連携した冷凍食品寄付スキームへの参画（→P.50-51）
・自動倉庫、自動フォークリフト、無人搬送車などの導入による、冷凍庫内での作業割合削減による労働環境の改善
・業務標準化・効率化と物流DXによる生産性向上

ユニット長メッセージ

舟木 謙二　取締役常務執行役員　漁業、養殖、海外 各ユニット長

140年以上にわたり海と真摯に向き合い、その恵みを受けながら時代の変化に適応してきた漁業、60年を超えてたゆまぬ技術革新を続ける養殖事業、そして世界で漁獲、加工、買付、販売を積極的に展開する海外事業、いずれも世界の人々の豊かなくらしとしあわせには欠かせない営みです。これらをしっかりと未来に向けて持続、発展させていくためには安定した収益構造はもとより、水産資源保護や自然環境への配慮、関係する国や地域、パートナーとの協調が極めて重要です。そのために漁業、養殖、海外、これらユニットに課せられた使命は大きく、経済、環境、社会の各価値を創出する中で社会を豊かにすること、食で世界の人々を笑顔にすることに貢献していきたいと考えています。

安田 大助　常務執行役員　水産商事、食材流通、畜産 各ユニット長

マルハニチログループの強みは、水産資源アクセスの優位性、食品加工技術、グローバルネットワークを有することです。この強みをいかに効率良く、顧客起点で事業を推し進めていくことができるか、社内、グループ企業が一致団結し、全社で取り組むべき時が来ています。

当社の持つ販売チャネルをさらに強固なものとしていくために、水産・畜産・農産の枠組みを超えたバリューチェーンの価値最大化に挑み、将来に向けた持続的な成長につなげていきます。

「マルハニチロは今がベストか？」を常に皆で意識し、我々の“ありたい姿”を追求してまいります。

若宮 靖史　常務執行役員　加工食品、ファインケミカル 各ユニット長

昨今の社会経済の目まぐるしい変化の中、私たちの価値観や生活様式も変化と多様化が進み、消費者ニーズも多様化しています。食品に関しても、お客さまの年齢層や家族構成、購買チャネル、調理時間短縮効果に対する価値尺度、環境意識など、さまざまな背景や価値観の違いによる多様なニーズが混然一体となって市場は形成されています。それでも食品では、「健康価値」がどのお客さまにも共通の重要ニーズであることに間違いありません。

加工食品セグメントでは、「健康価値」という基盤の上に、おいしさや簡便性を盛り込んだ商品の提供を通じ、人々の豊かでしあわせな食卓に貢献し、お客さまに信頼され選ばれるより強固なマルハニチロブランドを創りあげてまいります。

小門 賢一　常務執行役員　物流ユニット長

当社グループにとって、グローバルに調達される水畜農産原料・加工品の国内保管機能は生命線であり、建設コスト上昇により将来的に庫腹不足の深刻化が想定される中で、物流ユニットは、持続可能な物流インフラをグループ内外に提供し続ける使命があります。一方で、2024年問題で深刻化するドライバー不足やフードロス・CO_2排出量の削減などの社会・環境課題の解決に向けては、物流は非競争分野との認識のもと、保管・配送面での他社との協業や物流業務の標準化・効率化に業界を挙げて取り組む必要があり、持続可能な社会の実現とグループ内物流コストの最適化の要請に応えつつ、保有する物流インフラを最大限有効に活用し、安定的な収益基盤の構築に努めてまいります。

取締役・監査役・執行役員（2023年6月27日現在）

取締役

代表取締役社長
池見 賢

■**生年月日：**1957年12月22日（65歳）
■**取締役会出席状況：**100%（17回/17回）

1981年4月　当社入社
2008年4月　株式会社マルハニチロ食品海外部長
2009年4月　株式会社マルハニチロホールディングス 海外業務部部長役
2011年4月　同社執行役員
2014年4月　当社執行役員
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）

代表取締役
副社長執行役員
半澤 貞彦

■**生年月日：**1959年11月23日（63歳）
■**取締役会出席状況：**100%（17回/17回）

1983年4月　当社入社
2007年4月　当社水産直販部長
2010年4月　株式会社マルハニチロ水産執行役員
2013年4月　同社取締役
2014年4月　当社執行役員
2014年6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
2023年4月　当社代表取締役副社長執行役員（現）

取締役常務執行役員
舟木 謙二

■**生年月日：**1961年6月30日（61歳）
■**取締役会出席状況：**新任

1984年4月　当社入社
2011年4月　株式会社マルハニチロ水産 水産第一部長
2014年4月　当社北米事業部長
2017年4月　当社執行役員
2021年4月　当社常務執行役員（現）
2023年6月　当社取締役（現）

取締役常務執行役員
廣嶋 精一

■**生年月日：**1962年1月5日（61歳）
■**取締役会出席状況：**新任

1985年4月　当社入社
2017年4月　当社経理部長
2020年4月　当社執行役員
2023年4月　当社常務執行役員（現）
2023年6月　当社取締役（現）

社外取締役
飯村 北

■**生年月日：**
1953年4月14日（70歳）
■**取締役会出席状況：**
100%（17回/17回）

1986年4月　弁護士登録
1986年4月　枡田・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）

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ことを期待し、引き続き社外取締役としています。なお、同氏は、直接会社経営に関与したことはありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断いたしました。

社外取締役
奥田 かつ枝

■**生年月日：**
1963年12月28日（59歳）
■**取締役会出席状況：**
100%（17回/17回）

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
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
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
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
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）
2020年12月　株式会社九段緒方総合鑑定代表取締役（現）
2023年6月　当社社外取締役（現）

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にもとづき、社内取締役とは異なる観点からのグループ経営に関するご意見をいただくことにより、当社のコーポレート・ガバナンスおよびグループ経営に貢献いただけることを期待し、社外取締役としています。

社外取締役
外ノ池 佳子

■**生年月日：**
1971年1月26日（52歳）
■**取締役会出席状況：**
新任

1997年4月　検事任官
2017年4月　株式会社辰己法律研究所専任講師（現）
2021年6月　明治大学法制研究所講師（現）
2021年6月　大東通商株式会社社外取締役
2021年11月　弁護士登録
2021年11月　南木・北沢法律事務所入所
2021年11月　同所客員弁護士（現）
2023年6月　当社社外取締役（現）

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ことを期待し、社外取締役としています。なお、同氏は、直接会社経営に関与したことはありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断いたしました。

社外取締役
ブラッドリー エドミスター

■**生年月日：**
1974年3月7日（49歳）
■**取締役会出席状況：**
新任

1999年9月　Sullivan＆Cromwell法律事務所入所
2000年2月　米国ニューヨーク州弁護士登録
2007年4月　Milbank, Tweed, Hadley & McCloy 法律事務所入所
2008年4月　慶應義塾大学大学院法務研究科講師（現）
2009年4月　Ropes & Gray 法律事務所入所
2009年10月　同所パートナー弁護士
2011年9月　Morgan, Lewis & Bockius法律事務所入所
2011年9月　同所パートナー弁護士
2022年4月　慶應義塾大学大学院法務研究科特別招聘教授（現）
2023年2月　Hogan Lovells 法律事務所入所
2023年2月　同所パートナー弁護士（現）
2023年6月　当社社外取締役（現）

選任理由：米国ニューヨーク州弁護士としての長年の活動を通して、M&A、プライベート・エクイティ、ジョイントベンチャーなどクロスボーダーM&A分野における豊富な経験と優れた見識を有していることから、社内取締役とは異なる観点からのグループ経営に関するご意見をいただくことにより、当社のコーポレート・ガバナンスおよびグループ経営に貢献いただけることを期待し、社外取締役としています。なお、同氏は、直接会社経営に関与したことはありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断いたしました。

監査役

社外監査役
綾 隆介

■**生年月日：**1960年5月20日（63歳）
■**取締役会出席状況：**100%（17回/17回）

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）

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いたしました。

社外監査役
大野 泰一

■**生年月日：**1963年1月5日（60歳）
■**取締役会出席状況：**100%（13回/13回）

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）

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いたしました。

社外監査役
木村 吉男

■**生年月日：**1966年4月26日（57歳）
■**取締役会出席状況：**新任

1989年4月　農林中央金庫入庫
2009年7月　同金庫那覇支店長
2015年6月　JAバンク統括部長
2017年7月　農林中央金庫執行役員
2021年4月　同金庫常任参与
2021年6月　株式会社マルハニチロ物流社外監査役
2023年6月　当社社外監査役（現）

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いたしました。

監査役
田部 浩之

■**生年月日：**1961年5月21日（62歳）
■**取締役会出席状況：**100%（17回/17回）

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）

社外監査役
兼山 嘉人

■**生年月日：**1959年8月16日（63歳）
■**取締役会出席状況：**94%（16回/17回）

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）

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いただけるものと判断いたしました。

執行役員

社長	池見 賢	
副社長執行役員	半澤 貞彦	開発部、生産管理部、各支社、広域営業部
常務執行役員	舟木 謙二	漁業、養殖、海外　各ユニット長
常務執行役員	廣嶋 精一	法務・リスク管理部、経営企画部、総務部、人事部、コーポレートブランディング部、財務部　各部署統括、経理部、監査部、事業管理部
常務執行役員	小門 賢一	物流ユニット長、DX推進部、ロジスティクス部
常務執行役員	小梶 聡	事業企画部、中央研究所 各部署統括、品質保証部、お客様相談センター
常務執行役員	若宮 靖史	加工食品、ファインケミカル 各ユニット長、各工場
常務執行役員	安田 大助	水産商事、食材流通、畜産 各ユニット長
執行役員	山田 英剛	ベトナム駐在
執行役員	金森 正幸	水産商事、海外 各ユニット 副ユニット長
執行役員	溝口 真人	食材流通ユニット 副ユニット長
執行役員	熊本 義宣	食材流通、畜産 各ユニット 副ユニット長
執行役員	綿引 建司	加工食品ユニット 副ユニット長
執行役員	若松 功	法務・リスク管理部、総務部、人事部
執行役員	岸 祥司	タイ駐在
執行役員	河田 格	北米駐在
執行役員	東 正美	関東支社長
執行役員	鷹谷 公博	ファインケミカルユニット 副ユニット長
執行役員	足立 克弘	経営企画部、コーポレートブランディング部、財務部
執行役員	小関 仁孝	事業企画部長、中央研究所

コーポレート・ガバナンス座談会

代表取締役社長
池見 賢

社外取締役
飯村 北

社外取締役
奥田 かつ枝

代表取締役副社長執行役員
半澤 貞彦

MNV向上を見据えた マルハニチロのガバナンスとは

中期経営計画初年度を終え、MNV向上をめざすマルハニチログループのガバナンスについて、社外取締役が果たす役割は何か、社内取締役はいかに応えるべきか。社外取締役の2名と代表取締役社長の池見、代表取締役副社長執行役員の半澤による座談会を実施しました。

コーポレート・ガバナンスが果たす役割とは

池見　コーポレート・ガバナンス改革が日本市場においても進み、運用を進めてきましたが、そもそも企業とは何のために存在しているかと考えさせられます。投資家を中心としたステークホルダーの方々がマルハニチロを外部から測る1つのモノサシだと思えば、おのずと主体的に向き合うものであると理解できます。ガバナンス強化は当然の考え方ですが、私は逆にコーポレート・ガバナンスの発想を会社のためにいかに生かせるかを考えています。

半澤　制度としてのコーポレート・ガバナンスの議論が活発化したのは最近ですが、企業の存在意義は何かとの議論は以前からありました。しかし、まず稼ぐことが最優先であり、社外向けの価値提供は、稼いだ成果をステークホルダーの一部である株主に配当すること程度でした。しかし、企業の不祥事が頻発し、コンプライアンス重視の時代を経て、社会も変わってきました。また、当社グループでも2013年に不祥事が発生したこともあり、抑止するシステムとしてコーポレート・ガバナンスの仕組みが会社に浸透してきました。上場企業である以上、投資家を中心とした社外からの要請、期待が濃縮されたガイドラインとして正しく読み取り、着実に実行していくべきです。

飯村　公正な経営を担保する仕組みとしてのコーポレート・ガバナンスですが、当社にフィットした形で進化してきていると思います。形式面としては社外役員を増員し、実態も社外役員が発言しやすい環境が整備されていますが、コーポレート・ガバナンスは、画一的なものではなく、企業の歴史や風土などさまざまな企業間の違いを踏まえて醸成していくものと考えています。

奥田　2023年度より、社外監査役から社外取締役となりました。社外監査役として2年間務めましたが、常勤の監査役の方々と対話する機会が多く、社内の実情に詳しくなります。現場に行く機会も多く、会社の強みや弱みにつき、情報が入りやすいと感じました。

　また取締役会では、日を追うごとに議論が活発になってきたことを感じました。池見社長の主導のもと、会社の良い情報・悪い情報を忖度することなく情報提供していただいていることから社外役員の当社への理解が深まっていることが大きいと考えています。

池見　それは嬉しいお言葉ですが、大前提として、そもそも適切に情報提供をすることで、コーポレート・ガバナンスの要請事項に応えられるのであり、社外役員の皆さまへの情報提供には意識的に質・量ともに留意しています。

奥田　コーポレート・ガバナンスは、会社の持続的成長に必要な仕組みです。したがって、持続的成長が実現しなければ機能しているとは言えないのかもしれません。もっともさまざまな施策には時間がかかります。長期的視点に立って取り組んでいくことも必要です。社内の方々は事業を深く知るがゆえに保守的になりやすい側面があるかもしれませんが、今までの自身の経験から新しい発想のきっかけや気づきとなるよう、役立ちたいと考えています。社外取締役としての責任にプレッシャーを感じています。

半澤　奥田さんがお話しされた「気づき」に関連しますが、取締役会の実効性評価は新たな視点や社内の変化を気づかされることが多々あります。第三者機関からヒアリングを受けた結果を見ていると、社外役員の方が有する知見にもとづきご意見をいただきたいとの内容が圧倒的に多く、取締役会の潮流の変化を感じます。社内メンバーだけであれば、そこまで出てこないような活発な議論が行われ、取締役会も長引くことが増えました。ご指摘が増えていることは非常にありがたいと常々思っています。

飯村　池見社長も半澤副社長も同様ですが、耳を傾けようとする姿勢が非常によく伝わります。最近は取締役会後に「これはどうお考えですか」と追加で波及的な議論が起こる場合もあり、当社取締役会の変化を実感する日々です。

池見　社内取締役は何を聞かれても答えなければいけないように緊張しつつ準備するなど、社外役員の存在がもたらす社内取締役への効果は計り知れません。社内取締役が担当事業の代表として取締役会に来ているとの意識ではダメだと思います。各自が会社を代表してさらに会社全体の議論を交わせるようになれば、当社はもっと進化できると思います。

半澤　私も会社全体を見ることは強く意識しています。まず、執行のトップであるユニット長には常務クラスをすべて充てる体制変更を行いました。また、毎週月曜日の経営会議においては、私は各事業から一定の距離を置くようにしています。例えば漁業ユニットに関する議論の中で、以前であれば私の出身ユニットではないからとの遠慮から否定的な意見を伝えることへのためらいもありましたが、現在は誰しもフラットに発言・参加できる雰囲気が醸成されてきたと感じます。

飯村　以前は、経営会議でほぼ全部議論されて決まり、取締役会は形だけでの決裁が多かったのですが、まさに半澤副社長がお話しされたように、「自分の担当分野は意見されたくない」などといった、閉鎖的な雰囲気は感じなくなりました。

奥田　企業の個性を形づくる大きな要因は社長だと感じています。どのような方が社長になっているかによって、取締役会の流れや雰囲気がかなり違います。池見社長はスピード感をもって重点的に取り組むところと、長期的に検討すべきところを見極めており、大局を見てい

ると感じます。池見社長も半澤副社長も他の取締役も、当社の成長に非常に重要な部分を占めるグローバル経験があるからこそ、大局的な見方ができているのだろうと感じています。

池見　会社の個性は社長からとお話がありましたが、経営については継続性も重要です。後継者育成については、まずは指名委員会の面々に「顔を売る」ことを意識させています。経営の中枢にどのような人物がいるのか、彼らの性格や能力はいかなるものか、理解することなく適切な指名は困難です。社内視察時の説明はユニット長から説明させる、取締役会における事業の説明はユニット長や副ユニット長から行うなど、一つひとつの機会を有効に使えるよう、心掛けています。

半澤　池見社長や私の後継者については、最終的には指名・報酬委員会および委員長である池見社長の判断だと思っていますが、現在6人いる常務やその次にいる執行役員とは、さまざまな案件を通じて徹底的に議論します。私の意見を聞けということではなく、相手の考え方の背景を知ることで、次世代マネジメント層のさまざまな特長やリーダーシップなどを今まで以上に理解していきたいと考えています。

新長期経営ビジョンで描いた将来像を実現するために

池見　過去にないほど社外役員の方々との議論も踏まえて策定した新長期経営ビジョンと中期経営計画ですが、社外取締役の皆さまの関心が高い点はやはりROICのところでしょうか。ただ、ROICの浸透は重要ですが、社内からどれだけ理解を得られるかが、本当の戦いだと感じています。

ヒト・モノ・カネには限度があるため、ROICとは単純な統括上の利益率ではなく、もしかして工場を半減させるかもしれないという刺激的な考え方です。そのような考え方自体を、当社のスタイルに合った議論を行いながら浸透させていきます。3年というインターバルをつくりましたが、社内で腹落ちさせることは簡単ではないと思っています。

半澤　ROIC経営の考え方は従業員に伝えていますが、確かに腹落ちについてはまだまだです。ROICの考え方の浸透は研修などで知識としてインプットしていきますが、社会価値・環境価値も同じく、誰しもハードルは高いと理解しているはずです。「これって大変なことだよね、会社はどこまで本気でやるのかな」と。現状、温度差を感じることは事実ですが、この歴史ある会社が長期的にめざす目標を高く掲げて開示したことは画期的であり、従業員も同じく「これはすごいことだ、自分もがんばろう」となるよう、浸透に注力しています。

飯村　半澤さんがお話しされたとおりで、当社自体も環境価値・社会価値への貢献を積極的に開示しましたが、企業姿勢に消費者が共感するシーンが増えてきたように感じます。今回の中期経営計画を「絵に描いた餅」にすることなく、トライ&インプルーブを繰り返すことが重要です。迅速な対応と具体性が従業員を惹きつけますし、社会的な評価にもつながると思います。

社外取締役との建設的対話を踏まえ、MNV向上に邁進

池見 賢

執行と経営の分離を意識しつつ、ROIC経営の浸透に注力

半澤 貞彦

奥田　当社は経済価値・環境価値・社会価値を三位一体で取り組むなどハードルを高めています。これは、すなわち、サステナビリティと経営戦略の統合を基本に企業価値向上と持続的成長を実現することをめざすことです。これは非常に難易度の高いことです。一方で委員会などでの議論をうかがっていると、サステナビリティへの取組みがいかに経営戦略に結び付いているのかがよくわからなくなることがあります。どのような取組みが特定の事業成長につながり、最後は当社の持続的成長につながるか、さらなる議論に期待しています。

先日の決算説明会において、池見社長が「アラスカで漁獲枠を増やしたが、これは調達の可能性を広げることであり、会社の成長につながることだ。ただ、前提として、調達にあたって世界のどの海域のいかなる水産資源がどの程度枯渇しているかを調査している」とお話しされていました。当社は水産資源の保全と持続可能な調達を実現するため、水産物取扱量の把握、天然水産物の資源状況の調査を実施しています。この取組みを通じて、アラスカへの投資のように、資源として余裕がある魚種の漁獲枠を買っていく。これが当社の利益に大きな貢献をしており、サステナビリティと経営戦略を統合するというストーリーになっています。今後もストーリー性を意識した対話や開示を進めることがよいのではと考えています。

池見　おっしゃるとおりです。資源アクセス強化の部分のストーリー性ですね。

半澤　水産資源調査と資源アクセスの強みを組み合わせることにより、例えば「スケソウダラ資源に問題はない、よってスケソウダラ資源の確保と供給拡大を推進していきます」と強くアピールできるので、サステナビリティと強みをマッチさせる視点は重要です。ただ、残念ながらまだ見えない部分もあるので、不透明な部分については現状分析を進めていきます。

ROIC経営へのチャレンジと見えてきた課題

飯村　ROICの導入がもたらした影響の効果測定はこれからだと思いますが、社長がお話しされたようにまだ導入段階であり、まずは浸透に注力し、その後いかに変化が出るかの見極めだと思います。

半澤　私も変化はこれからだと思います。ROICについては、2022年2部署をパイロット事業として始め、2023年度は全部署でKPIを設定する予定です。実績データが集まった段階で議論を行い、次のステップに進めていくので、出てきた数値を各担当がどうとらえるか。その反応を見た上での変化かと考えています。

奥田　従事している不動産業界では、投下した資金に対してどの程度リターンがあるかを重要視します。リター

ンの水準や将来の成長期待がいかに見込めるかの予測を行い、その結果にもとづいて「では、いくらなら買えるか」の判断を行います。将来は常に不確実だからです。現実には予測が毎回想定どおりとは言えませんが、判断基準として重要視されているということです。これは、企業経営においても共通するところがあり、ROICも同様の視点から出てきている指標です。

事業会社では、業界の事業構造や歴史的背景などから画一的に判断できない部分はありますが、当社もROIC経営を柱にしていくことを打ち出していることから強い意識をもっていく必要があります。

すでに社外に公表したROIC経営ですので、いかなる形で進めていくか、ROIC改善に向けて取組みを推進していかなければならない。その覚悟がないと市場からの評価は厳しいものになると思っています。外部は性悪説的な視点となりがちだからです。

現状は、ご指摘のあったようにROICについては浸透が不十分と感じています。2022年度、負債の増加により運転資本が非常に増加しました。これはROICを悪化させる資本の移動です。その後の成長につながるものであれば問題はないのですが、もしかしたら危機感が足りないのではと懸念いたしました。

新規投資の際にも、将来キャッシュ・フローの予測により検討しますが、その判断にあたっては、今まで以上にさまざまな可能性を考慮した分析が求められると考えています。

池見　ご指摘、ありがとうございます。今の奥田さんのご指摘に関しては、丁寧に説明していく必要があると思っています。本件は在庫数量が増えているわけではなく、外部環境要因が大きいのですが、今期は、増加した運転資本にいかに対応していくか、本当に真価が問われる年だと認識しています。在庫の回転率が特に上昇したわけではなく、当社としては、単価上昇の要因が大きいと思っています。

とはいえ、落ち着きを取り戻した今はどうなっているのか、経営会議においても口酸っぱく言って、確認を行っています。奥田さんのご指摘どおり、緊張感をなくしているようでは論外であり、事業の最前線に至るまで、なぜこういう事象が起こっているのかを把握して、社外に対して説明責任を果たさなければと考えています。

サステナビリティ戦略実践を MNV向上につなげ、次の100年へ

奥田　当社の社訓には『企業は何よりも人にある』とあります。人の成長が企業の成長に大きく寄与するということであり、まさにそのとおりです。当方の実務経験からも、人が成長すると業務量や利益が伸びていきます。人の成長なくして企業の成長はないということを実感しています。

当社の人財戦略からは今後の重点分野を支える人財を育成する意図が伝わり、期待しています。人手不足のユニットもありますが、給与水準への対応はもちろん、ソフト面なども含めて従業員が働きたい、成長に貢献したいと思う会社にすることが必要です。創意工夫で、優れた人財をもっと集められるのではないかと思うこともあります。

半澤　優れた人財の採用は簡単ではなく、離職者も一定数発生する時代の中で、いかにエンゲージメントを高めていくかを重視しています。会社のためにしっかり働きたいというポイントが、どこで決まるのか。給与なのか、成長実感なのか。何を改善すればエンゲージメントを高められるかとの視点を重視しています。

環境価値・社会価値において9つのマテリアリティを選定し、具体的なKPIを設定して成し遂げようとする意識はマルハニチロとして誇るべきことです。今後は成し遂げるという強い意識をどこまで全従業員の中に浸透できるか、これが今後の成果を左右すると思っています。

池見　当社は143年にわたって存続している会社です。そして、今後100年生かしたい、それも力強く勝ち組として生かしたいということが、我々経営陣の今の責務です。社外にはMNV向上と公表していますが、わかりやすく言えば、この考えが根底にあります。

先ほど申し上げたように私たちの強みは水産物なのだから、今後100年存続し続けるために資源管理が当然であり、成長を担う人的資本を強化することも当然なのです。人々の多様性や女性活躍も含めて、環境価値・社会価値を含めてすべて実現できる企業だと社会にお見せすることによって、信頼を得て、手掛ける商品を買ってもらう。考えれば考えるほど100年のためにすべきことが包含されている気がします。

飯村　企業は人がすべてです。性別や国籍など問わず、優秀な方を採用して育てるためには、楽しく働ける環境が重要です。仕事である以上、厳しさは当然ですが、楽しさを見出せるような職場を実現できればと思っています。尊敬する弁護士の先輩から『すべての自分の持っているものをさらけ出す。自分の持っているノウハウをすべて出して後輩に教える。この方法は、後輩を育てるだけでなく、自分が出すものが何もなくなった時に、また新しくさらに考え出そうとする自分を育てるインセンティブにもなる』という言葉をいただいたことがあります。楽しく、自分をさらけ出して、人を教育できる会社をマルハニチロもめざしてほしいと思っています。

池見　本日は貴重な機会をいただき、ありがとうございました。今後100年を生き抜く企業として、当社は経済価値・環境価値・社会価値を三位一体で高めていくことを社内外と約束した重要な転換期の2年目に入っています。引き続き、忌憚のないご意見を賜るなど、社外取締役の皆さまとの対話を大切にしつつ、すべての従業員と想いを同じくすることで、事業とサステナビリティの両立を実現し、MNV向上に邁進していきます。

人財戦略の迅速性と具体性が MNV創出拡大のカギとなる

飯村 北

市場からの評価を見据え、資本効率性重視の経営視点を注入

奥田 かつ枝

コーポレート・ガバナンス

マルハニチログループは、さまざまなステークホルダーと公正で良好な関係を構築し、グループの持続的な成長と長期的な視野に立った企業価値の向上をめざし、意思決定の迅速化を図るとともに、チェック機能の強化を図ることで、経営の健全性、透明性、効率性を確保することを重要な課題と位置づけています。コーポレートガバナンス・コードや、社外からの要請・対話に積極的に対応し、社会的信頼に応える実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制を強化することにより、コーポレート・ガバナンスの強化に引き続き取り組んでいきます。

コーポレート・ガバナンス体制

マルハニチロ(株)は、監査役が株主から負託された独立の機関として取締役の職務執行を監督することが、企業の健全で持続的な成長を確保し、社会的信頼に応える良質なコーポレート・ガバナンス体制を強化することに有効であるとの判断から、監査役設置会社を採用しています。

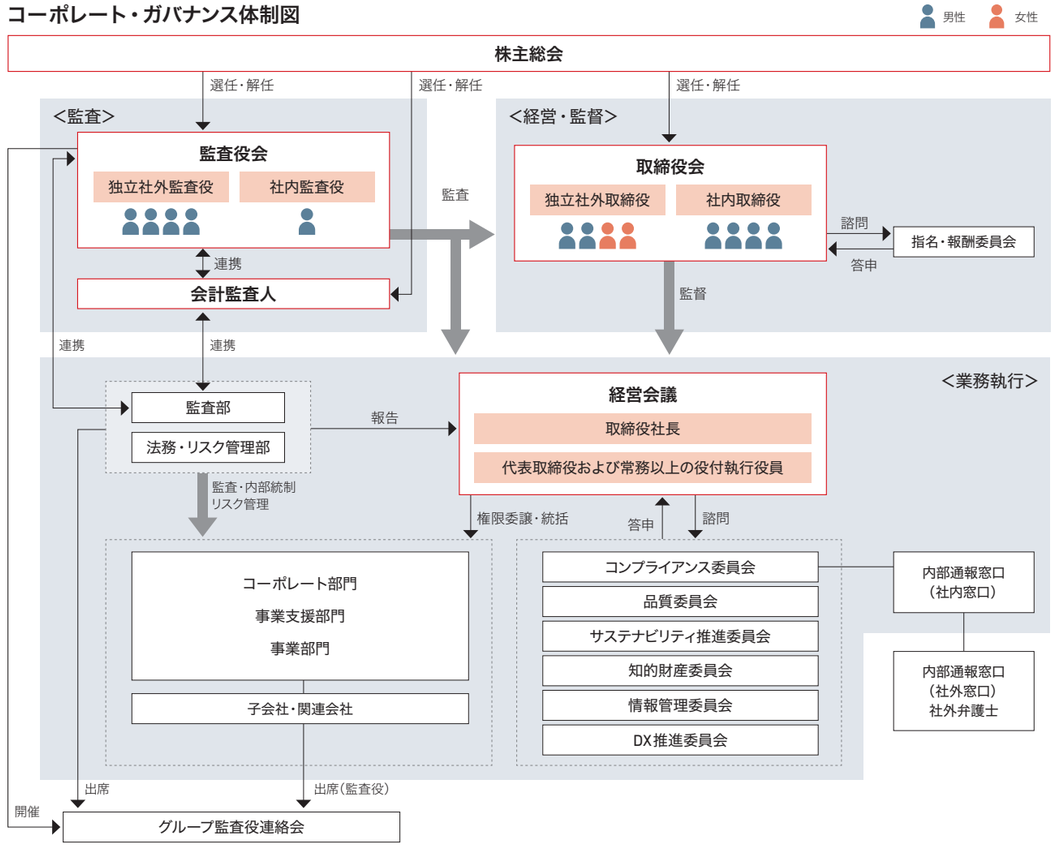
取締役会

マルハニチロ(株)の取締役会は、社外取締役4名を含む8名で構成されています。執行役員制度を導入して監督と執行を経営会議と適切に役割分担し、取締役会は独立した客観的立場から、実効性の高い監督を行います。取締役会は、原則として毎月1回開催し、経営の基本方針、経営戦略、中期経営計画、年度経営計画、資本政策などの経営重要事項を決定し、個別の業務執行の決定は経営会議に委任しています。2023年3月期における取締役会は臨時取締役会を含めて17回開催され、平均出席率は取締役97%、監査役99%でした。

経営会議

マルハニチロ(株)の経営会議は、代表取締役および常務以上の業務執行役員の計8名で構成されています。経営会議は、当社グループ全体の経営戦略を企画立案するとともに、その経営戦略の推進に向けた体制の整備、長期経営ビジョンの実現に向けた経営戦略全般について、その方針を確立し、効果的に推進することを目的としています。経営会議は、原則として週1回開催され、取締役会から委任された業務執行について迅速な経営の意思決定を行い、重要な事項については取締役会に報告します。2023年3月期における経営会議は45回開催されました。

コーポレート・ガバナンス体制図



監査役会

マルハニチロ(株)は、監査役制度を採用しており、5名のうち、4名が社外監査役です。監査役は、定期的に開催される監査役会において、監査の方針、監査計画、監査の方法、監査役の職務の執行に関する事項の決定を行い、取締役会を含む重要会議への出席、当社取締役および部署長へのヒアリングの実施、国内外の子会社への往査、会計監査人からの監査結果などの聴取および意見交換、グループ監査役連絡会の定期的開催などにより、取締役の業務執行について監査を行っています。2023年3月期における監査役会は7回開催され、監査役の平均出席率は100%でした。なお、当社では、独立性の高い社外監査役4名を独立役員として指定しており、うち金融機関における長年の経験と豊かな知識を有する社外監査役3名を選任しています。

近年におけるガバナンス改革の変遷

	2014年度～2017年度	2018年度～2021年度	2022年度～2023年度
グループガバナンス	2014 純粋持株会社から事業持株会社へ移行 2014 グループ理念浸透活動の開始 2015 コーポレート・ガバナンス・ガイドライン制定(以降、7回改訂)		
執行と経営の分離	2016 取締役の役付を廃止 2016 取締役会実効性評価を開始	2018 指名・報酬委員会設置 2019 女性社外取締役選任→2023 1名増員 2023 外国籍社外取締役選任	
報酬制度	2016 業績連動報酬導入		2022 中期業績連動型株式報酬導入
リスクマネジメント	2014 リスク管理統括部(現在の法務・リスク管理部) 2015 グループリスクマネジメント基本計画策定開始		

●社外取締役比率の推移

5.9%(1名/全17名) 2014年度 → **30.0%(3名/全10名)** 2019年度 → **50.0%(4名/全8名)** 2023年度

※2023年度の取締役会構成は2023年6月27日時点のもの

指名・報酬委員会

指名・報酬委員会は、過半数が社外取締役で構成され、委員長および委員は取締役会が選任します。同委員会では、取締役および執行役員の指名、報酬制度および水準などについて審議し、取締役会に対して意見を答申することにより取締役会の意思決定を補佐します。指名に関しては、2022年5月の指名・報酬委員会にて、2022年6月開催定時株主総会以降の取締役、執行役員候補者にかかわる審議を行い、同委員会からの答申を尊重し、取締役、執行役員を決定しました。なお、元代表取締役社長などを相談役・顧問に選任する場合も、指名・報酬委員会での審議の上、取締役会にて決定する旨を定めていますが、現在該当者はおりません。

報酬に関しては、2022年5月の指名・報酬委員会にて、2022年7月以降の役員報酬額にかかわる審議を行い、2022年6月の取締役会にて同委員会からの答申を尊重し、役員報酬額につき決定しました。2023年3月期における、指名・報酬委員会の開催回数は2回であり、委員の平均出席率は90%でした。

その他の委員会

マルハニチロ(株)では、経営会議の諮問機関として経営会議が任命する委員長をトップとする以下の委員会を設置しています。

各委員会の構成

委員会名	委員長	副委員長	委員※	オブザーバー
コンプライアンス委員会	池見	半澤・廣嶋	飯村・外ノ池・舟木	奥田・綾・田部
品質委員会	池見	半澤・小梶	舟木・廣嶋	飯村・奥田・外ノ池・大野・木村
サステナビリティ推進委員会	池見	廣嶋	半澤・舟木	飯村・奥田・外ノ池・大野・田部
知的財産委員会	廣嶋	ー	半澤・舟木	木村・田部
情報管理委員会	小門	若松	半澤・舟木・廣嶋	大野・木村
DX推進委員会	池見	小門	半澤・舟木・廣嶋	綾・大野

※委員のうち取締役のみを記載しています。

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。2023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。当社の取締役会は、適切に機能しており、おおむね実効性が確保されていることを確認しました。

実効性評価プロセス

1. 全取締役および全監査役による質問票形式の自己評価およびインタビュー
2. 評価結果の集約
3. 外部専門機関による分析
4. 取締役会における審議・評価
5. 評価結果にもとづく方針策定
6. 取組み

評価項目

1. 成長戦略・中期経営計画
2. グループガバナンス
3. リスクマネジメント
4. コンプライアンス
5. 監査の信頼性の確保
6. 資源配分等
7. 任意の仕組みの活用
8. 取締役会の多様性・資質・知見
9. 役員研修
10. 中核人財の多様性
11. サステナビリティ課題への対応
12. 株主との対話
13. 取締役会の運営(審議テーマ、取締役会の役割と責任、情報提供、指摘事項管理 等)

取締役会の実効性に関する分析・対応状況

2023年3月期の認識課題と取組み方針

1. 資源配分等に関する審議の充実
2. グループガバナンスに対するモニタリングの深化
3. 株主・投資家等との対話方針等のさらなる議論
4. 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

対応状況

1. 価値創造経営の導入に伴い、その基盤構築の全体像と取組み状況報告、および事業ポートフォリオのあり方に関する意見交換実施
2. グループ会社の状況が定期的に報告され、コンプライアンス等の事象を検知した場合は適時適切に報告され、グループガバナンスのあり方についても議論を深化
3. 社外役員の知見を生かしながら、株主・投資家等とのIR実績の共有や対話方針等について議論を深化
4. 社外役員の当社理解の促進を図るため、工場見学や執行による事業説明会等の情報提供機会の充実化

今後に向けて

2024年3月期の認識課題と取組み方針

1. 経営テーマの実質的な議論に重点を置いた戦略的な議題の設定
2. 社外役員の知見を十分に引き出し、議論を深耕するための情報提供の仕組みの充実
3. 執行モニタリングを具体化するための指標・頻度・深度の明確化と継続的改善

取締役会における討議の活性化

マルハニチロ(株)は、取締役会における討議の活性化のため、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委員会への社外取締役の参加に加え、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。

主なテーマと社外役員からの意見・質問

●役員報酬制度改定および中期業績連動型株式報酬の導入について
- 改定に伴う報酬水準の変更点
- 新役員報酬の評価指標とMNEVとの関係
- 短期業績連動報酬と中期業績連動報酬の目標達成水準

●自己株式の取得および消却について
- 直近の当社株価が市場から評価されていない理由

●国内無担保普通社債(ブルーボンド)の発行について
- 陸上養殖と本社債規模との関連性
- 満期償還後の再起債の可能性

サクセッションプランの検討

マルハニチロ(株)では、持続的な企業価値の向上を実現するためには、将来のリーダー候補の育成と適切な指導者の選定が重要と考え、当社グループの存在意義として掲げる「グループ理念」を実現するために必要となる人財の定義・育成など、サクセッションプランの検討を進めていきます。

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。2023年3月期においては、2022年8月29日開催の取締役会において政策保有株式を検証し、5銘柄31億円の縮減を実施しました。

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「スキル・マトリックス」を定義しています。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。

取締役・監査役におけるスキル・マトリックス

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・人財開発	研究・開発	DX・知財
代表取締役社長 **池見 賢**	●	●	●			●		●
代表取締役 副社長執行役員 **半澤 貞彦**	●						●	
取締役 常務執行役員 **舟木 謙二**	●	●	●					
取締役 常務執行役員 **廣嶋 精一**				●	●	●		●
社外取締役 **飯村 北**				●				
社外取締役 **奥田 かつ枝**	●			●	●			
社外取締役 **外ノ池 佳子**				●				
社外取締役 **ブラッドリー・ エドミスター**	●	●	●	●				
社外監査役 **綾 隆介**	●	●		●	●			
社外監査役 **大野 泰一**	●				●			
社外監査役 **木村 吉男**	●				●			
監査役 **田部 浩之**		●		●	●			
社外監査役 **兼山 嘉人**					●			

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。
※2023年6月末時点

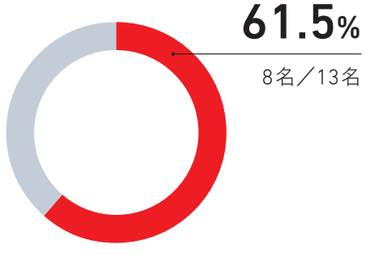
スキル項目の選定基準

項目	選定理由	該当人数
経営・事業戦略	中長期的な視点での実効性の高い監督に必要な、企業経営経験や事業部門における豊富な経験を必要な項目として選定しています。	8名
グローバル経営	グローバルな視点での実効性の高い監督に必要な、グローバル企業経営に関する経験や、事業部門における豊富な経験を必要な項目として選定しています。	5名
サステナビリティ	サステナビリティ領域における専門家(学識経験者)、国際的なNGOにおける役員経験者、あるいは企業のサステナビリティに関する豊富な経験を必要な項目として選定しています。	3名
法務・リスク	法務・リスク領域における専門家(弁護士等)あるいは、企業の担当部門における豊富な経験を必要な項目として選定しています。	7名
財務・会計	財務・会計領域における専門家(公認会計士等)、金融機関における役員経験、あるいは企業の担当部門における豊富な業務経験を必要な項目として選定しています。	7名
人事・人財開発	企業の担当部門における役員経験、あるいは豊富な業務経験を必要な項目として選定しています。	2名
研究・開発	企業の担当部門における役員経験、あるいは豊富な業務経験を必要な項目として選定しています。	1名
DX・知財	企業の担当部門における役員経験、あるいは豊富な業務経験を必要な項目として選定しています。	2名

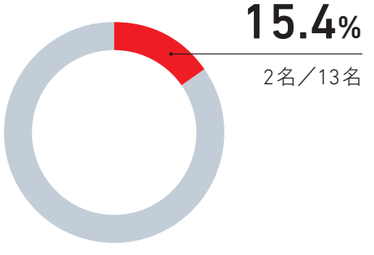
なお、上記につきましては、各役員が有するすべての経験や知見を表すものではありません。
※2023年6月末時点

取締役・監査役の多様性

全取締役・監査役に占める独立社外役員の割合



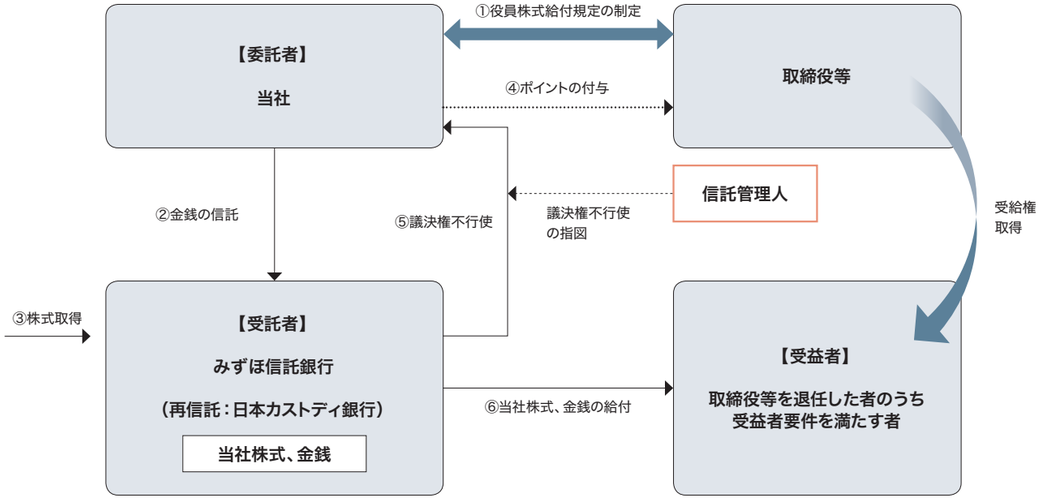
全取締役・監査役に占める女性役員の割合



役員報酬制度に関する考え方

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・短期業績連動報酬・中期業績連動型株式報酬で構成されています。業績連動報酬の評価指標は、短期は連結経常利益、中期は連結財務指標およびESG指標となっています。なお、社外役員の報酬は固定報酬のみです。また、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。

中期業績連動型株式報酬の仕組み



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		
			金銭報酬	非金銭報酬	
取締役	265	188	57	19	7
(うち社外取締役)	(27)	(27)	(−)	(−)	(3)
監査役	82	82	−	−	6
(うち社外監査役)	(61)	(61)	(−)	(−)	(5)
合計	348	271	57	19	13
(うち社外役員)	(89)	(89)	(−)	(−)	(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。
また、当社は、金銭報酬とは別枠で、2022年6月28日開催の第78期定時株主総会において、当社の取締役(社外取締役および国内非居住者を除く。)および執行役員(国内非居住者を除く。)に対する業績連動型株式報酬制度「株式給付信託(BBT(=Board Benefit Trust))」を導入しております。なお、当該株主総会決議に係る対象取締役の員数は4名です。

コンプライアンス

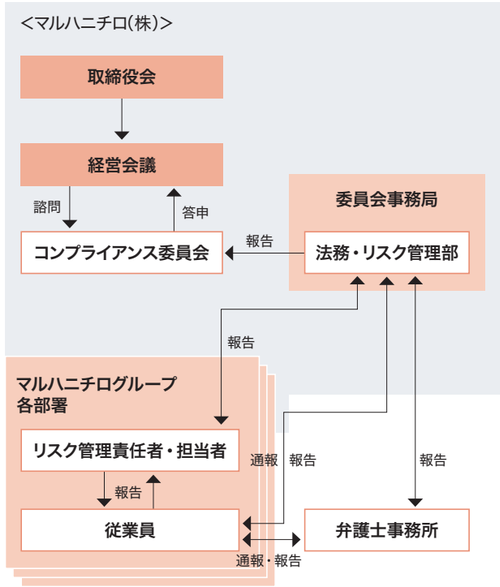
マルハニチログループは、組織および全従業員が法令遵守はもとより、グループ理念を実践し、価値創造経営を推進する土台として、コンプライアンス体制を整えています。

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

当社グループでは、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。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け、事実関係を確認する際も「通報者探しは一切しない」旨を改めて伝え、通報者の保護を徹底しています。

また、「理念ブック」や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年度の内部通報件数は16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、2013年に起こした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。2022年度からは、グループ理念の「自分事化」を目的として、研修内容をアップデートしました。従業員一人ひとりが、日々向き合っている業務とグループ理念との関係やつながりを自発的に考え、自分のものとして理解していく場とすることを目的としています。

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年度はコロナ禍のため、集合形式の研修は見合わせましたが、オンライン研修を活用し、マルハニチロ(株)およびグループ新入社員を対象に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、全社を挙げた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

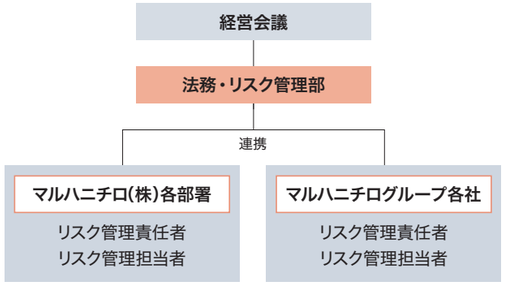
当社グループは、リスク管理活動をグループ理念の遂行を阻害する要因の除去および軽減のための機能であり、経営戦略の実行とともに事業目的を達成するための「車の両輪」であると考えています。事業に潜在するリスクに対し事前対策を講じてリスクの低減を図り、同時に適切な情報開示によって、ステークホルダーの皆さまからの信頼向上をめざしています。

法務・リスク管理部を中心としたマネジメント体制

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・マトリックスを作成し、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



リスク評価を踏まえたPDCAサイクルの実践

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のかの「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。

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
新型の感染症拡大	・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	・規定・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。

迅速かつ確実なリスクコミュニケーションの推進

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けています。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。

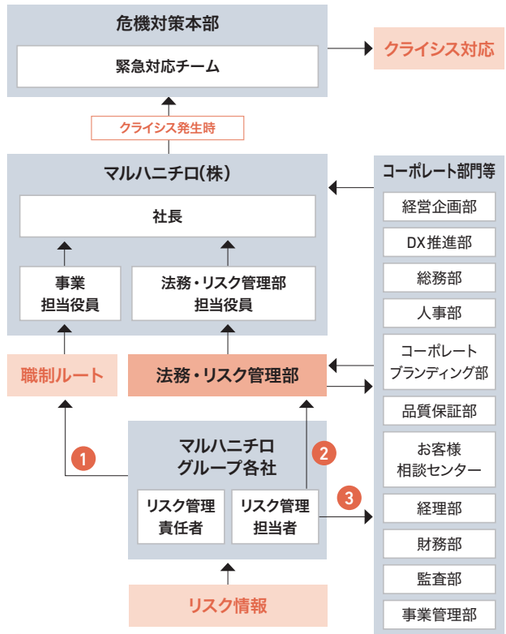
法務・リスク管理部は、教育・訓練や各部署・グループ各社とのリスクコミュニケーションを積極的に推進し、この体制の維持向上を図っています。これらの取組みを通じ、グループ全体がリスク感度を向上させ、迅速な対応を促すとともに、情報の隠ぺいは絶対にしない企業風土の醸成に努めています。

事業継続計画（BCP）の策定

感染症対策

新型の感染症発生・拡大時には、対策本部を設置した上で、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グループ全体に適宜発信・共有することで従業員の感染を最小限に抑えるための取組みを行います。2020年に発生した新型コロナウイルス感染症についても、対策本部の指示のもと、基本的な感染予防の徹底と柔軟な働き方を行うことで事業への影響を最小限にしながら、従業員の感染予防を実施しました。

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

大規模地震対策も含めた グループ会社へのBCP導入の推進

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担当役員を委員長とする「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紙媒体か電子媒体かに関わらず、適切に管理するよう取り組んでいます。本委員会ではマルハニチロ（株）およびグループ各社の規定類の整備のほか、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と定着化を図っています。

サイバーセキュリティ確保の技術的な対策として、ファイアウォールの設置・メールやPCのウイルス対策のほか、外部の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日実施しているほか、EDR（Endpoint Detection and Response：PCなどのデバイスの状況を監視し、不審な振る舞いの検知や対処を迅速に行う機能）の導入を予定しています。人的な対策としてはグループの全従業員への教育・訓練のためeラーニングによる「情報セキュリティ学習」「標的型メール訓練」などを定期的に実施し、知識の定着と啓発を図っています。また万が一の事態を想定し、「情報インシデント対応訓練」を毎年、関連部署にて実施しています。この訓練で挙がった課題への対応策として、イントラネット以外のツールでの全役職員への連絡手段の確立や、丸一日パソコンを使った業務ができない事態を想定した業務の洗い出し・業務継続策の検討を職場単位で実施し、従業員が自分事化できるように運びました。

これからも上記のような取組みで、全役職員にいざという時の対応力が備わるよう取り組んでいきます。

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ヵ年データ

		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	2023年3月期
連結損益計算書												
売上高	百万円	809,789	851,708	863,784	884,811	873,295	918,820	922,468	905,204	809,050	866,702	**1,020,456**
営業利益	百万円	11,996	10,626	8,686	16,972	26,308	24,497	21,758	17,079	16,172	23,819	**29,575**
営業利益率	%	1.5	1.2	1.0	1.9	3.0	2.7	2.4	1.9	2.0	2.7	**2.9**
経常利益	百万円	13,250	13,954	11,834	17,124	27,874	27,917	25,233	19,901	18,093	27,596	**33,500**
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	5,448	3,191	7,219	4,097	15,446	16,102	16,695	12,537	5,753	16,898	**18,596**

※「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	82,679	90,876	109,177	105,666	122,820	140,049	150,379	158,978	166,660	187,895	**212,522**
自己資本	百万円	69,561	77,106	88,893	85,197	100,664	115,459	125,353	132,628	142,497	160,174	**178,312**
自己資本比率	%	15.0	16.2	17.7	17.5	20.1	22.3	24.1	25.1	26.7	29.2	**28.0**
総資産	百万円	462,925	475,233	502,016	485,973	501,303	516,607	520,318	528,063	532,866	548,603	**637,227**
有利子負債残高	百万円	277,913	290,443	289,590	281,362	272,208	266,037	263,408	261,715	259,837	250,604	**301,139**

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	26,585	8,708	17,889	30,616	25,969	29,737	16,187	39,178	33,361	19,249	**△24**
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 11,773	△ 12,471	△ 7,087	△ 20,303	△ 11,097	△ 14,975	△ 11,854	△22,445	△ 11,996	△ 10,258	**△23,860**
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 16,153	3,748	△ 10,748	△ 12,127	△ 13,618	△ 13,314	△ 7,863	△7,132	△ 10,812	△ 17,200	**30,288**
現金及び現金同等物の期末残高	百万円	14,090	13,932	13,951	12,009	13,327	15,187	11,575	21,772	31,156	24,430	**33,360**

主要財務指標												
ROE	%	8.3	4.4	8.7	4.7	16.6	14.9	13.9	9.7	4.2	11.2	**11.0**
ROA	%	2.8	3.0	2.4	3.5	5.6	5.5	4.9	3.8	3.4	5.1	**5.7**
D／Eレシオ	倍	4.0	3.8	3.3	3.3	2.7	2.3	2.1	2.0	1.8	1.6	**1.7**
1株当たり純資産	円	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	**3,534.39**
1株当たり当期純利益	円	10.62	6.18	145.51	77.83	293.44	305.95	317.24	238.24	109.33	321.13	**363.68**
時価ベースの自己資本比率	%	18.7	17.7	17.8	22.7	35.4	34.6	40.1	22.5	25.9	23.0	**18.8**
C／F対有利子負債比率	年	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	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	12,369	15,137	16,310	21,007	19,872	17,818	20,108	25,075	25,356	15,516	**30,681**
減価償却費	百万円	13,455	13,161	13,614	14,603	13,962	14,686	14,930	15,190	16,166	16,372	**15,083**

※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	12,335	12,110	11,803	11,258	11,237	10,938	11,276	11,107	13,117	12,352	**12,843**
従業員数(単体)	名	115	108	1,584	1,554	1,540	1,538	1,578	1,614	1,661	1,647	**1,640**
男性	名	95	87	1,285	1,258	1,253	1,245	1,248	1,257	1,262	1,221	**1,200**
女性	名	20	21	299	296	287	293	330	357	399	426	**440**
女性比率	%	17	19	19	19	19	19	21	22	24	26	**27**

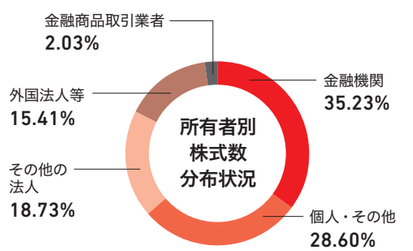
株式情報（2023年3月31日現在）

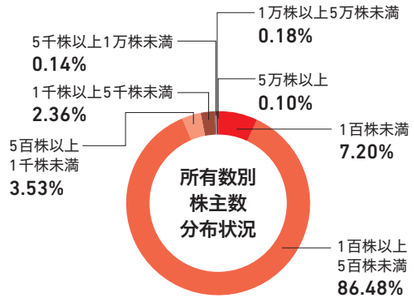
上場証券取引所	東京証券取引所
発行可能株式総数	118,957,000株
発行済株式の総数	50,541,690株（自己株式37,147株を除く。）
株主数	78,559名

大株主の状況

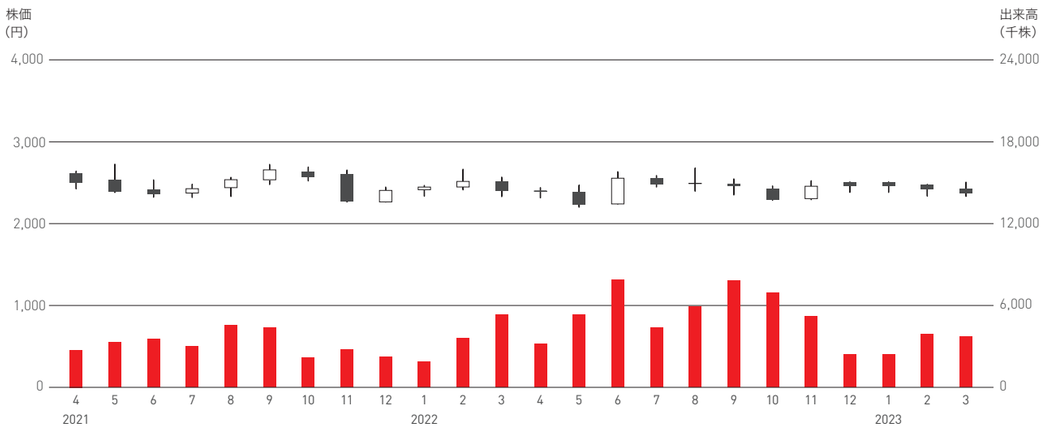
株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	6,982	13.82
大東通商株式会社	4,931	9.76
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	2,250	4.45
農林中央金庫	1,864	3.69
株式会社みずほ銀行	1,598	3.16
OUGホールディングス株式会社	846	1.67
東京海上日動火災保険株式会社	807	1.60
日本生命保険相互会社	739	1.46
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	674	1.33
株式会社山口銀行	635	1.26

（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（37,147株）を控除して計算しております。なお、自己株式には、株式給付信託（BBT）に係る信託口名義の株式（89,476株）は含まれておりません。





株価と出来高の推移



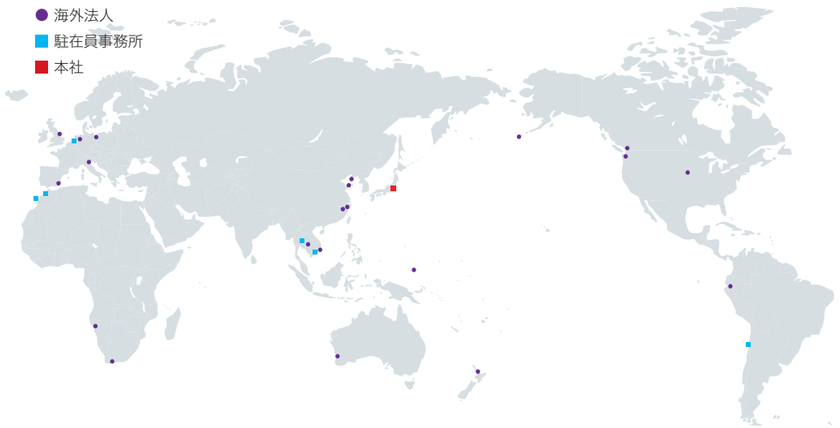
会社情報（2023年3月31日現在）

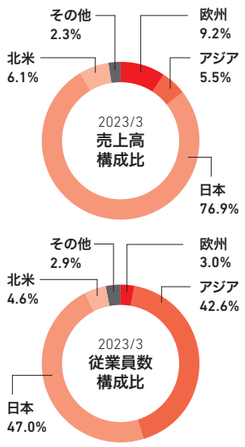
会社名	マルハニチロ株式会社
設立	1943年3月
本社所在地	東京都江東区豊洲3-2-20
資本金	200億円
従業員数	単体:1,640名 連結:12,843名
グループ会社	153社（国内70社、海外83社） • 連結子会社81社 • 非連結子会社18社 （うち持分法適用会社2社） • 関連会社54社 （うち持分法適用会社24社）

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（漁業ユニット）
■ Austral Fisheries Pty Limited	千豪ドル	31,035	50.0	水産資源事業（漁業ユニット）
■ 大都魚類株式会社		2,628	100.0	水産資源事業（水産商事ユニット）
■ 神港魚類株式会社		100	100.0	水産資源事業（水産商事ユニット）
■ 大東魚類株式会社		100	90.2	水産資源事業（水産商事ユニット）
■ 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（水産商事ユニット）
■ 九州中央魚市株式会社		90	※ 83.4	水産資源事業（水産商事ユニット）
■ Kingfisher Holdings Limited	百万パーツ	119	※ 50.7	水産資源事業（海外ユニット）
■ Southeast Asian Packaging and Canning Limited	百万パーツ	90	※ 100.0	水産資源事業（海外ユニット）
■ KF Foods Limited	百万パーツ	300	※ 100.0	水産資源事業（海外ユニット）
■ Premier Pacific Seafoods, Inc.	千米ドル	1	※ 100.0	水産資源事業（海外ユニット）
■ Westward Seafoods, Inc.	千米ドル	29,800	※ 100.0	水産資源事業（海外ユニット）
■ Alyeska Seafoods, Inc.	千米ドル	940	※ 100.0	水産資源事業（海外ユニット）
■ Maruha Capital Investment, Inc.	千米ドル	66,943	100.0	水産資源事業（海外ユニット）
■ Seafood Connection Holding B.V.	千ユーロ	18	※ 70.0	水産資源事業（海外ユニット）
■ Maruha Nichiro Europe Holding B.V.	千ユーロ	100	100.0	水産資源事業（海外ユニット）
■ アイシア株式会社		660	100.0	水産資源事業（海外ユニット）
■ 株式会社マルハニチロ北日本		50	100.0	加工食品事業（加工食品ユニット）
■ 株式会社ヤヨイサンフーズ		727	100.0	食材流通事業（食材流通ユニット）
■ マルハニチロ畜産株式会社		400	100.0	食材流通事業（畜産ユニット）
■ 株式会社マルハニチロ物流		430	100.0	物流事業（物流ユニット）
■ 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。（■水産資源事業、■加工食品事業、■食材流通事業、■物流事業、■その他）





欧州
売上高 94,336百万円
従業員 389名

アジア
売上高 54,900百万円
従業員 5,465名

日本
売上高 785,072百万円
従業員 6,031名

北米
売上高 62,692百万円
従業員 588名

その他
売上高 23,454百万円
従業員 370名