



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、高くても買ってもらえ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。

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。

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

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。歴史的に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。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。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

につながるものであり、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。

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靱化するためには、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。

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

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口の強み

→ P.20-23

※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。

ブルーボンド発行に関する投資家座談会

→ P.54-57

ては、翌年は漁ができない場合もあります。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、最終的に買っていか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。

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」など当社にとって最適な判断が何かを日々意識しています。

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。

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、人材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材には活躍できる場がある、経営を将来的に担いたい人材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、競争力ある人材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、多様な人材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。

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

従業員エンゲージメントの向上
→P.35

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



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。

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社共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