

# 中期経営計画のあゆみと「海といのちの未来をつくるMN2024」の基本戦略

2014年度～2017年度	2018年度～2021年度	2022年度～2024年度	次期中期経営計画																
<p><b>Challenge toward 2017</b></p>	<p><b>Innovation toward 2021</b></p>	<p><b>「海といのちの未来をつくる MNV 2024」</b></p>																	
<p><b>基本戦略</b></p> <p><b>ユニット経営の推進による収益力の拡大</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 成長戦略の遂行</li> <li>● グローバル領域での収益拡大</li> <li>● 財務体質の改善</li> </ul> <p><b>グループガバナンス体制の再構築による信頼の回復</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 食品安全管理を含む品質保証体制の再構築</li> <li>● 危機管理体制の再構築</li> <li>● グループガバナンスの強化</li> </ul>	<p><b>基本戦略</b></p> <p><b>収益力のさらなる向上</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 加工食品事業における収益拡大</li> </ul> <p><b>成長への取組み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内外における水産事業バリューチェーンの拡充</li> <li>● 加工食品事業生産拠点への積極的な投資を実施</li> <li>● 中長期的な成長領域への先行投資を実施</li> </ul> <p><b>経営基盤の強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営戦略を支える、安定的な財務基盤の構築</li> <li>● 研究開発力、技術力の強化</li> <li>● 人財・ブランド・ITインフラの強化</li> </ul>	<p><b>基本戦略</b></p> <p><b>経営戦略とサステナビリティの統合</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul> <p><b>価値創造経営の実践</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 価値創造経営を推進するガバナンス体制の構築</li> <li>● マテリアリティの特定、財務・非財務KGIの設定</li> <li>● 事業ポートフォリオにもとづく資源配分</li> <li>● 成長ドライバー領域への戦略投資</li> <li>● 水産・食品の枠組みを超えたバリューチェーンの価値最大化</li> </ul> <p><b>持続的成長のための経営基盤強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 多様化する消費者のニーズに対応した健康価値の創造と提供</li> <li>● イノベーションエコシステムの構築</li> <li>● 人財への積極的な投資</li> <li>● コーポレートブランドの発信強化</li> <li>● 知財リスク対応と無形資産の活用・強化推進</li> <li>● DX推進基盤の構築とデジタル技術の活用</li> </ul>																	
<p><b>経営目標</b></p> <p>売上高: <b>9,000</b> 億円</p> <p>営業利益: <b>200</b> 億円</p> <p>経常利益: <b>190</b> 億円</p> <p>海外法人経常利益率: <b>25%</b></p> <p>有利子負債残高: <b>2,750</b> 億円</p> <p>自己資本比率: <b>20.0%</b></p>	<p><b>経営目標</b></p> <p>売上高: <b>1</b> 兆円</p> <p>営業利益: <b>310</b> 億円</p> <p>ROA: <b>5.7%</b></p> <p>D/Eレシオ: <b>1.5</b> 倍</p> <p>自己資本比率: <b>30.0%</b></p>	<p><b>経営目標</b></p> <table border="1"> <tr> <td>MNEV*</td> <td><b>95</b> 億円以上</td> <td>EBITDA</td> <td><b>465</b> 億円以上</td> </tr> <tr> <td>売上高</td> <td><b>9,600</b> 億円以上</td> <td>ROIC</td> <td><b>4.3%</b> 以上</td> </tr> <tr> <td>営業利益</td> <td><b>270</b> 億円以上</td> <td>ROE</td> <td><b>9.0%</b> 以上</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>ネット D/Eレシオ</td> <td><b>1.2</b> 倍以下</td> </tr> </table>		MNEV*	<b>95</b> 億円以上	EBITDA	<b>465</b> 億円以上	売上高	<b>9,600</b> 億円以上	ROIC	<b>4.3%</b> 以上	営業利益	<b>270</b> 億円以上	ROE	<b>9.0%</b> 以上			ネット D/Eレシオ	<b>1.2</b> 倍以下
MNEV*	<b>95</b> 億円以上	EBITDA	<b>465</b> 億円以上																
売上高	<b>9,600</b> 億円以上	ROIC	<b>4.3%</b> 以上																
営業利益	<b>270</b> 億円以上	ROE	<b>9.0%</b> 以上																
		ネット D/Eレシオ	<b>1.2</b> 倍以下																
<p><b>主な課題</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 水産資源のアクセス強化</li> <li>● 加工食品事業の収益性改善</li> <li>● 生産拠点の再編</li> </ul>	<p><b>主な課題</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 成長ドライバー事業への戦略投資</li> <li>● 部門を超えたバリューチェーンのさらなる強化</li> <li>● サステナビリティに関するKPIの設定不足</li> </ul>	<p><b>※経済価値(MNEV)創造の考え方</b></p> <table border="1"> <tr> <td>MNEV</td> <td>=</td> <td>MNEVスプレッド</td> <td>×</td> <td>投下資本</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>  </td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>投下資本に対する利回り (ROIC: 投下資本利益率)</td> <td>—</td> <td>資本コスト (WACC: 加重平均資本コスト)</td> </tr> </table>		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)	
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)															

マルハニチロとは

トップメッセージ

強みとなる  
ビジネスモデル

MNV 最大化戦略

パフォーマンスハイライト

ユニット別戦略

MNV 創造を支える  
ガバナンス

コーポレートデータ

## 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

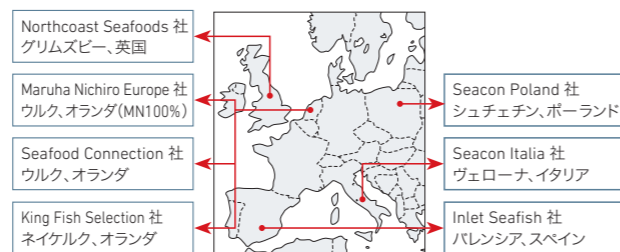
#### ■ Seafood Connection グループとして、欧州各国の水産流通ネットワークを拡充

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。

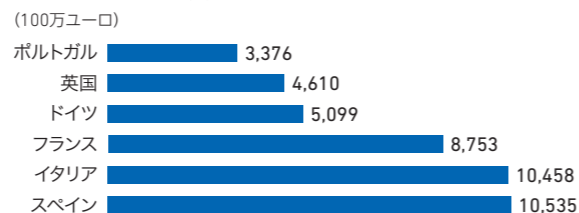
この旺盛な需要に応えるのが、欧州における水産物販売を担う当社グループの主要会社 Seafood Connection 社(以下、Seacon)です。2013年の資本参加以降、Seacon本社があるオランダおよび周辺国、そして欧州最大級の水産物消費国であるスペイン、イタリアなどで拠点を順次拡大してきました。2022年6月には、英国 Northcoast Seafoods 社の株式100%を取得したことにより、Seaconの生産販売拠点数は12カ所となりました。

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。

マルハニチログループ欧州拠点



欧州 国別魚介消費額(上位6カ国)



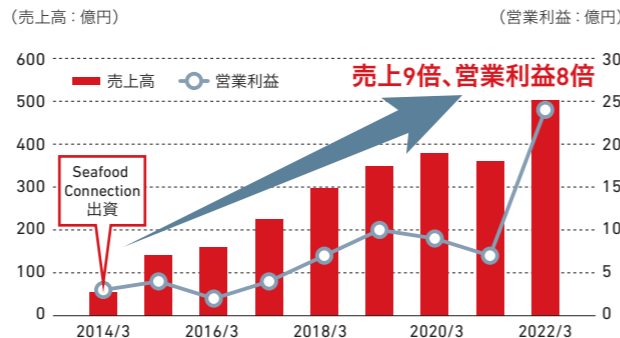
#### ■ 事業成長を支えるM&A後のシナジー創出戦略

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

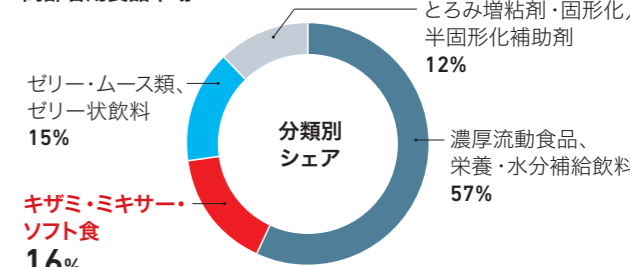
### 伸長する介護食品事業と中国市場への進出

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。

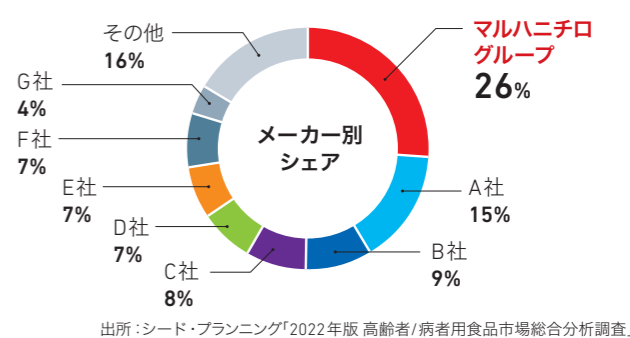
2021年末時点で中国の65歳以上の人口は約2億人強に達しており、2035年には60歳以上の人口が4億人を超える見通しです。当社グループは、高齢化が進む中国市場に向けて、本格的な展開を開始しました。「介護良品」ブランドとして、2023年3月中旬から総合病院などの病院医療向けに販売を開始し、6月以降シルバーサービス関連施設向けに販売を進める一方、在宅向けも順次試験販売に着手し、事業本格化と拡大に向けて、商品開発も含めた取組みを加速させていきます。

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



「介護良品」の商品例(いずれも冷凍食品)





## 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。入社当初は海外合併事業を担当する部署に配属され、エビの合併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」にあり、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

		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)

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。

### 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を掲げているので、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行いました。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した。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も出たこと自体、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。



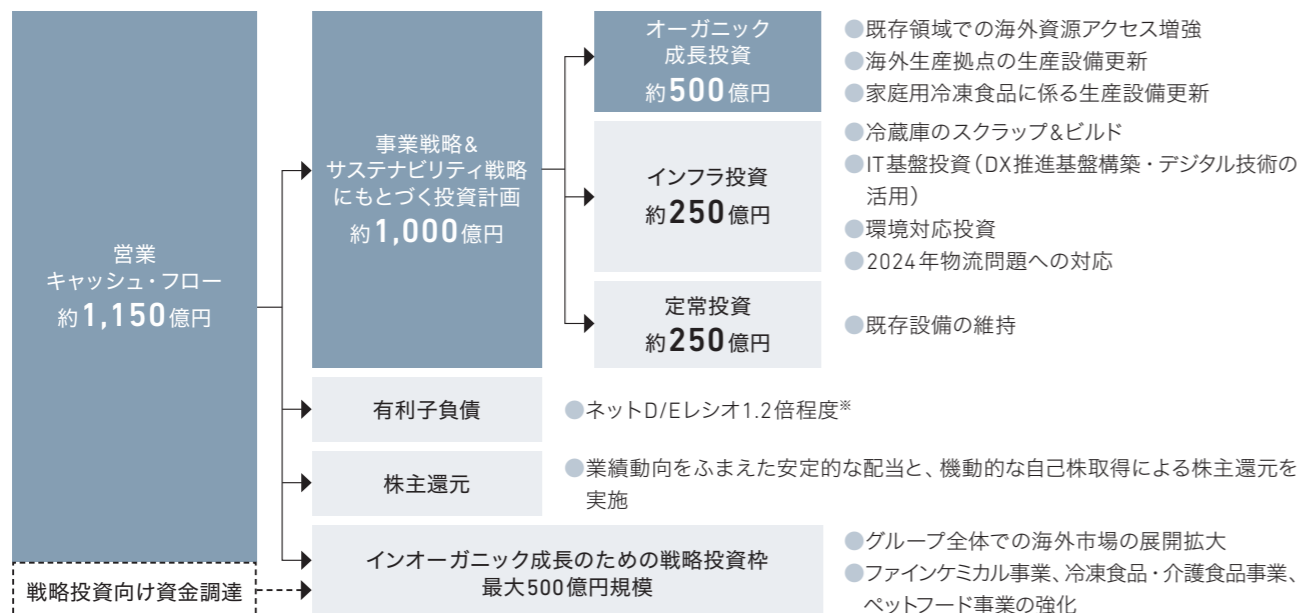
## 財務体質強化と 戦略的キャッシュアウトを実践し、 資本市場から評価される会社へ

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ていると考えています。

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

### キャッシュ・フロー配分計画(2022年度～2024年度)



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顕著に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ぬ課題であり、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」なかもしれませんが、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。

### 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を鑑みれば、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・フローの状況いかなんでは減ら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。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

#### 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



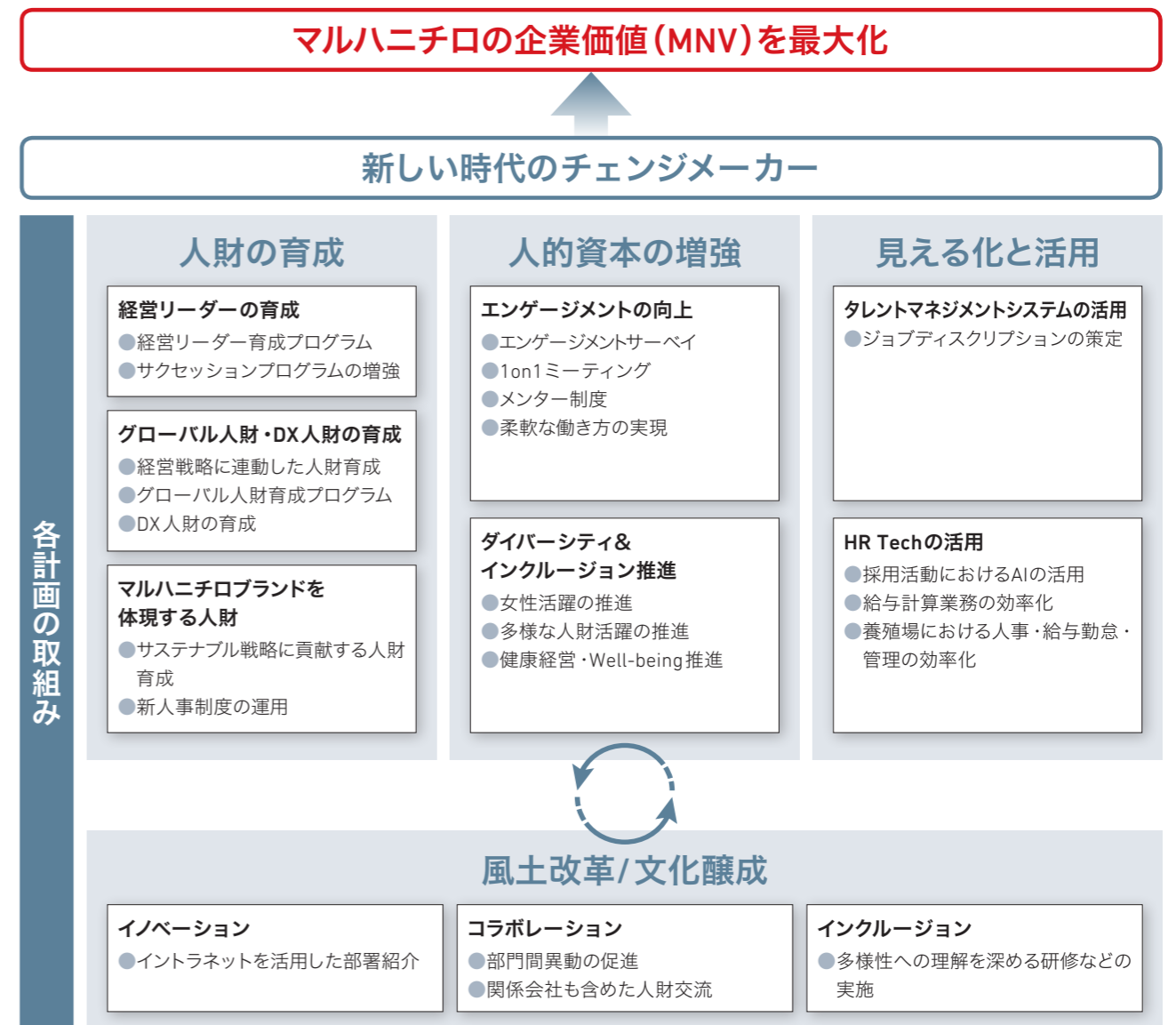
執行役員  
**若松 功**

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



#### 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必要があります。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。

マルハニチロとは

トップメッセージ

強みとなるビジネスモデル

MNV最大化戦略

パフォーマンスハイライト

ユニット別戦略

MNV創造を支えるガバナンス

コーポレートデータ

# 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)

<b>2024年</b> 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※)	<b>2030年</b> 女性管理職比率(MN※) 15%以上
<b>2030年</b> 採用比率女性50%維持による女性従業員比(MN※)35%以上	<b>2024年</b> 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。

**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

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。

### ■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、女性の育児休業取得率は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。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。

### 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で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

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。

## 風土改革/文化醸成

### ■男性の育児休業取得促進

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。

近年、養殖現場では人件費の高騰、人材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	松坂牛やイペ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ペ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

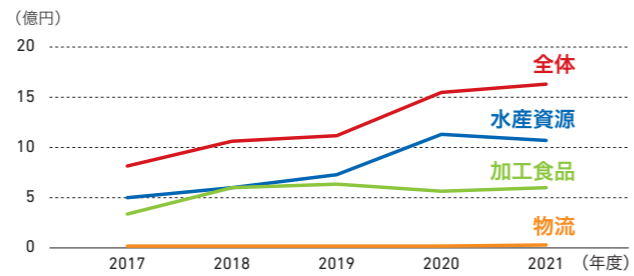
## ■知的財産の蓄積

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<sup>※</sup>も大きく増加しました。

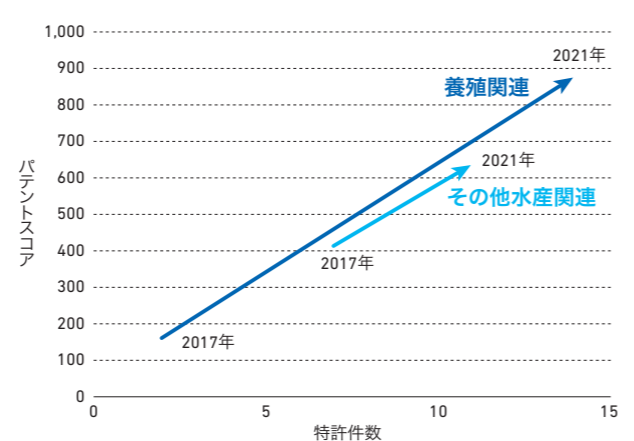
今後は技術開発、権利化の流れを冷凍食品やファインケミカルといった他分野にも広げていくことが重要です。また、特許権だけでなく、戦略的な商標権の取得といったブランドの観点も含めた知財ミックスへの移行も今後の課題と認識しています。

<sup>※</sup>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。

分野別の研究開発費の推移(マルハニチログループ)



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)



## ■知的財産保護体制の整備

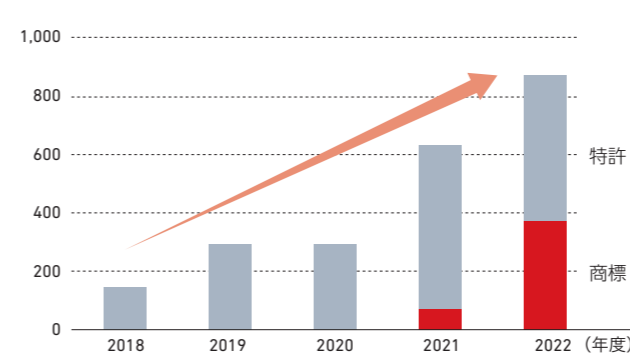
開発した技術を保護するため、当社グループでは知的財産保護体制の整備を進めています。2018年度に経営企画部内に専門組織として知財グループを新設し、その後も継続的な増員により体制強化を図ってきました。専門人材の育成にも力を入れており、知財グループのうち弁理士または知的財産管理技能士1級を有する者の比率は2022年度末で50%となっています。

## ■知的財産の社内浸透とインセンティブ強化

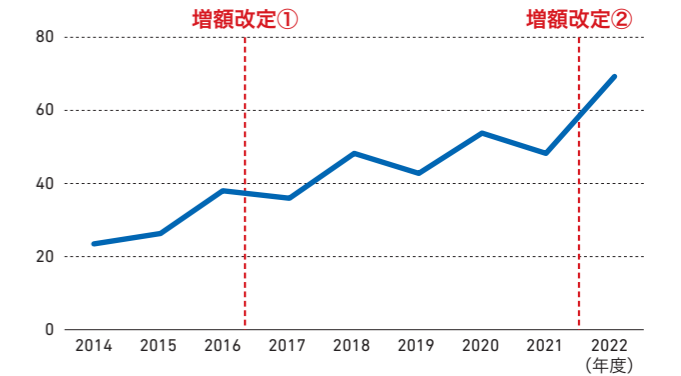
全社的な知的財産に係る意識・知識浸透の取組みとして知的財産研修会を毎年実施しています。当初は事業部門、研究開発部門を中心としていましたが、2021年度以降はウェビナー形式での開催を本格的に推進したことで、グループ企業や地方拠点の担当者の受講も増加して受講者の幅も大きく広がり、2018年度の143名から2021年度、2022年度はそれぞれ633名、873名(延べ)へと段階的に増加しています。また、2021年度からは人事部主催の新入社員研修の一環として基礎研修も開始しており、配属部門にかかわらず知的財産の重要性を浸透する取組みも推進しています。

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(名)



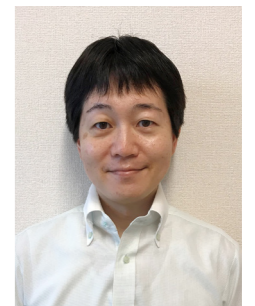
発明者1人あたりの報奨支給額の推移(千円)



### 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 - 強みを生かしたマルハニチロならではの活動 - 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暮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、人々の豊かな暮らしとあわせに貢献していく取り組みです。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。



「サカナクロス」アクションの詳細はこちら



Umito.



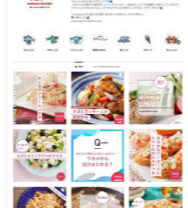
ウェブマガジンとして海と魚に特化した専門情報をわかりやすく紹介する公式オウンドメディア「umito. (海と)」サイト

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持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



「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



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



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長  
白田 義之



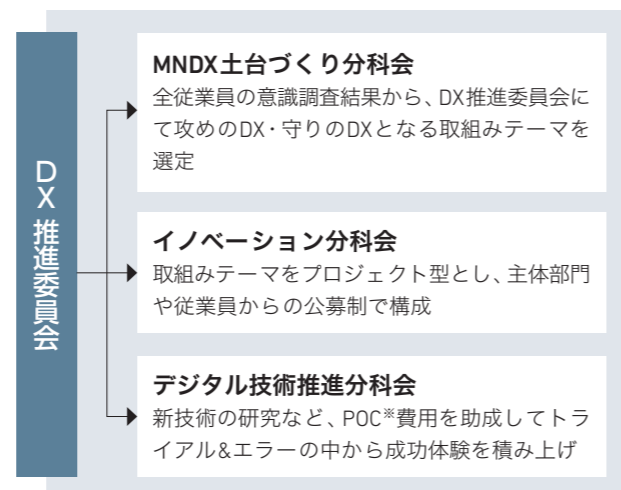
## DX推進基盤の構築とデジタル技術の活用

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發揮しています。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。



※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。

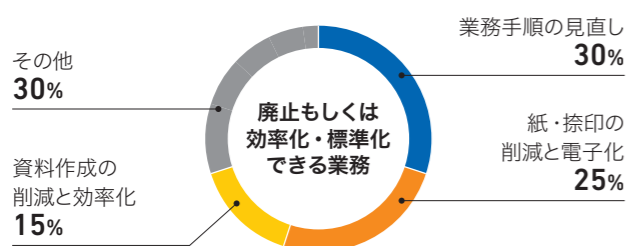
#### 守りのDX

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。

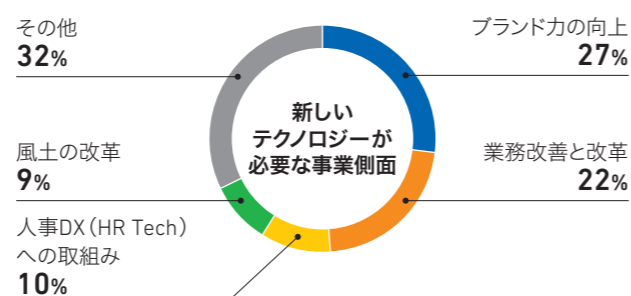
#### 攻めのDX

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

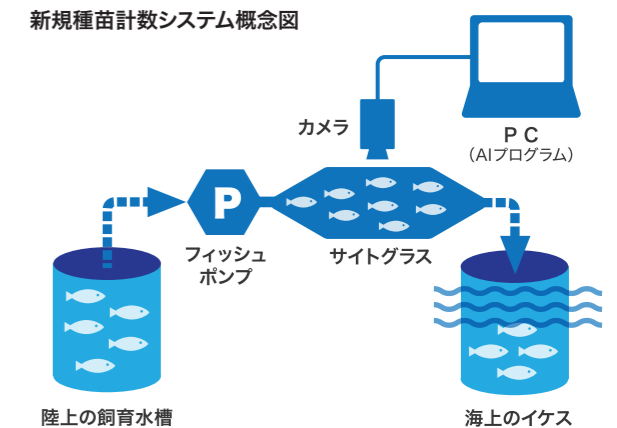


### ■デジタル技術の活用

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。



### ■DX人材の育成

当社グループのDXを牽引する人材の確保に向けて、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材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材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年度から社内での常識に問題はないかとの視点に取って立ち、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。ともに汗をかく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



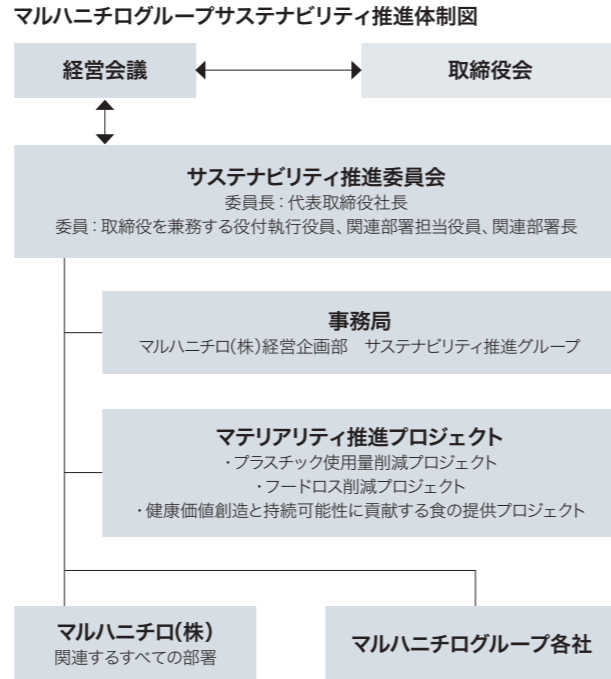
## サステナビリティマネジメント

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では、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。



### 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・食物流通各ユニットで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
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 <sub>2</sub> 排出量削減ロードマップ策定(国内G <sup>※1</sup> )	-	2022	2022年9月に策定・開示済み	★★★★★
		CO <sub>2</sub> 排出量削減率(2017年度比:国内G)	30%以上	2030	CO <sub>2</sub> 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 <sup>※1</sup> )	-	2050	カーボンニュートラル達成に向け各種施策実施中	★★★★☆
		容器包装のプラスチック使用量削減率(バイオマス、リサイクル素材等への切替含む)(MN <sup>※1</sup> )	30%以上	2030	容器包装のプラスチック使用量を2020年度比1.5%削減	★★★☆☆
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	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%	★★★★☆
		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	★★★★☆
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%	★★★★☆
		取排水産物の資源状態確認率(G全体)	100%	2030	取排水産物の資源状態確認率81.8%	★★★★☆
④生物多様性と生態系の保全	取排水産物について、資源枯渇リスクがないことを確認している	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	★★★★☆
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 <sup>※2</sup> (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多様な人材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	★★★★☆
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	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	★★★★☆
		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

マルハニチロとは

トップメッセージ

強みとなる  
ビジネスモデル

MNV 最大化戦略

パフォーマンスハイライト

ユニット別戦略

MNV 創造を支える  
ガバナンス

コーポレートデータ



# 「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<sup>※</sup>)

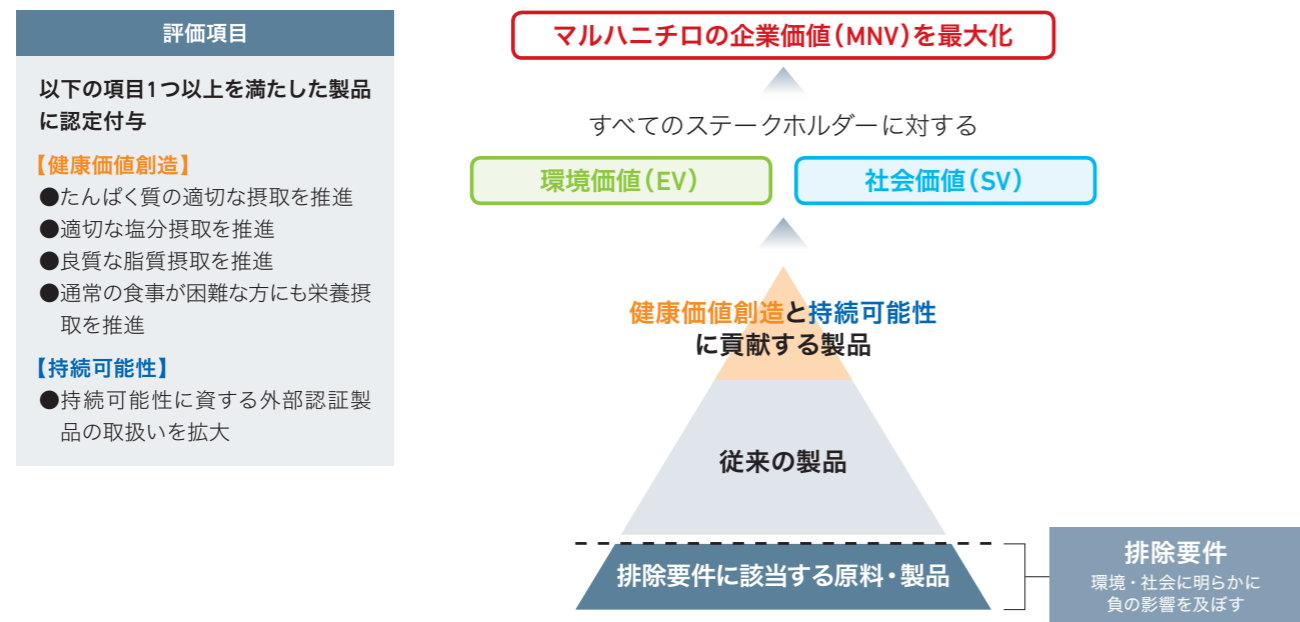
**2024年** 健康価値創造と持続可能性に貢献する企業という社外評価方法構築 (MN<sup>※</sup>)

※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



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「たんば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。

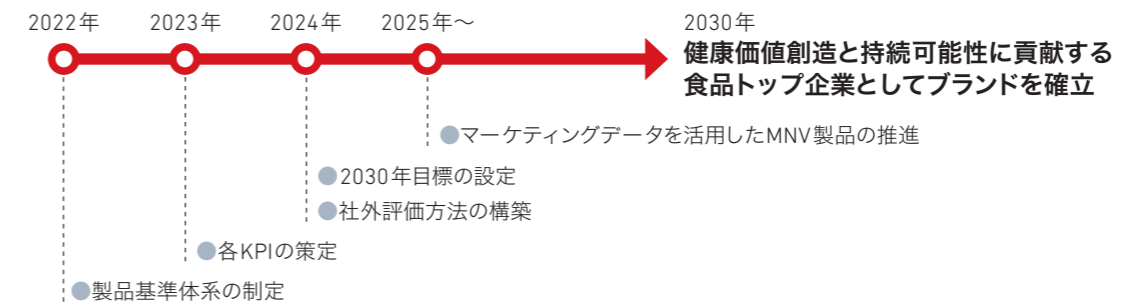
### ■推進体制と今後のロードマップ

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ばく質、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、産官学などの連携・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<sup>※</sup>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、人々の豊かな暮らしと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様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  
白田 義之

マルハニチロとは

トップメッセージ

ビジネスモデル  
強みとなる

MNV最大化戦略

パフォーマンスハイライト

ユニット別戦略

MNV創造を支える  
ガバナンス

コーポレートデータ





## 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<sub>2</sub>排出量削減ロードマップ策定(国内G<sup>\*</sup>)
- 2030年 CO<sub>2</sub>排出量削減率30%以上(2017年度比:国内G<sup>\*</sup>)
- 2050年 カーボンニュートラル達成(G全体<sup>\*</sup>)

※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

#### 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<sup>\*</sup>) 30%以上(2020年度比)

### カーボンニュートラル

#### 「脱炭素ロードマップ」に沿ったCO<sub>2</sub>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。

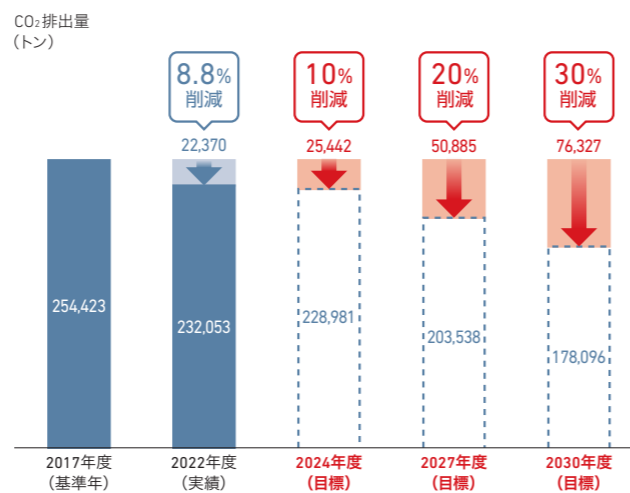
本ロードマップは2030年度までを3つのフェーズに分けており、フェーズ1(2022~2024年度)ではCO<sub>2</sub>削減率10%、フェーズ2(2025~2027年度)にはCO<sub>2</sub>削減率20%、フェーズ3(2028~2030年度)は、CO<sub>2</sub>削減率30%以上を目標にしており、最終的にはカーボンニュートラルをめざしています。

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<sub>2</sub>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<sub>2</sub>排出量を削減する見込みです。

#### CO<sub>2</sub>排出量の削減推移



(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<sub>2</sub>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

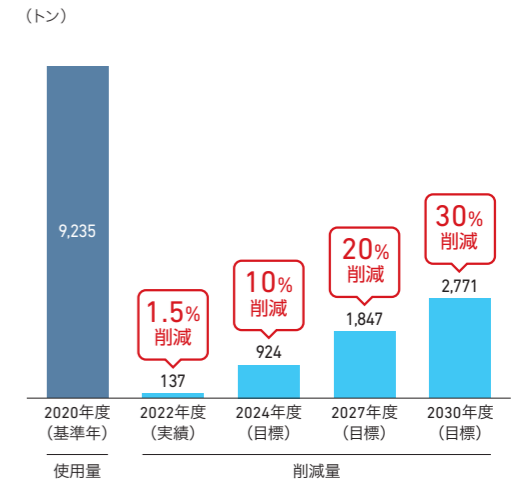
#### ■推進体制

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。

#### ■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。

#### 石油由来プラスチック削減推移



#### ■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に、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





## 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%

※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

#### 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%

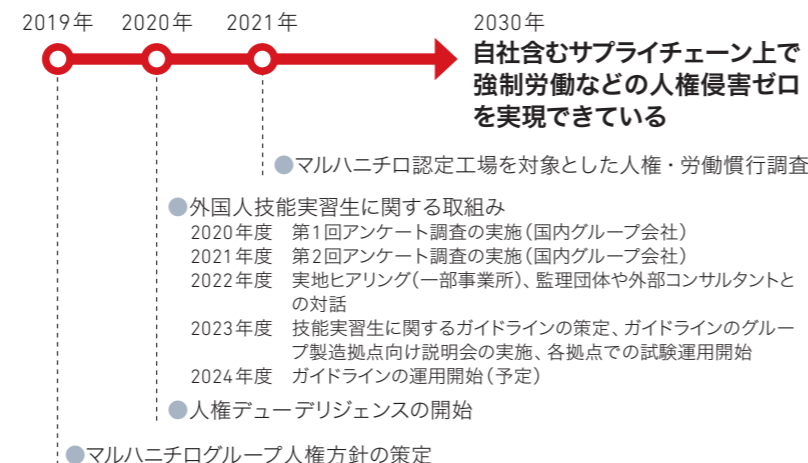
2030年 サプライヤーガイドラインへの同意率・重要項目改善率(G全体※) 100%

### 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



#### ■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する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するガイドライン」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





## 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

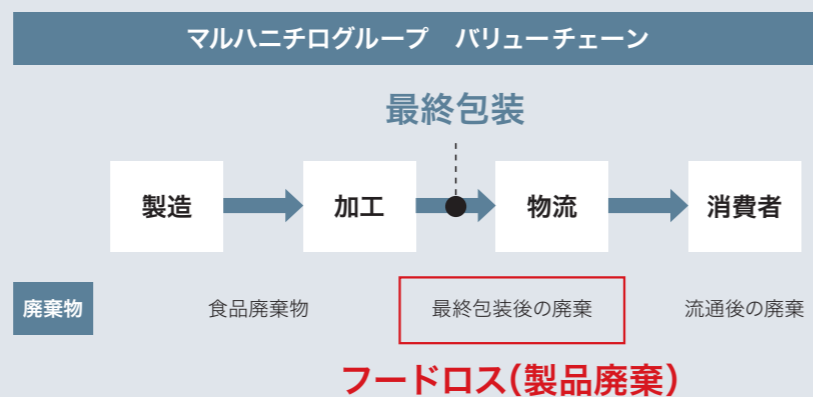
### ■推進体制の整備

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。

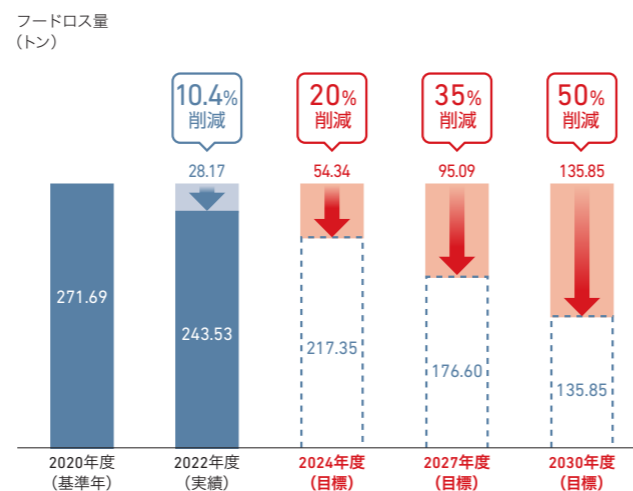
製造・加工の過程で発生する食品廃棄物についてはKPI「食品廃棄物等の再生利用率」、当社販売後の流通、消費者で発生する廃棄については、量を計数的に測定することが不可能であることから、KPI「延長可能と評価した市販製品の賞味期限延長」で評価することとしている。



### ■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、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



### 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受け付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、「自主回収に結びつく苦情の撲滅」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、品質事故に結びつくインシデントの削減に取り組んでいきます。

#### ■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正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

#### 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	アレルギーの表示漏れ	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

### ■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、在宅で電話対応できる体制構築や、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対応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、国内外の生産拠点到達することが制限されましたが、2023年度からは精神的に足を運び、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<sup>\*</sup>。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



### 資金調達が多様化方針と 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用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、資金用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り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んですね。

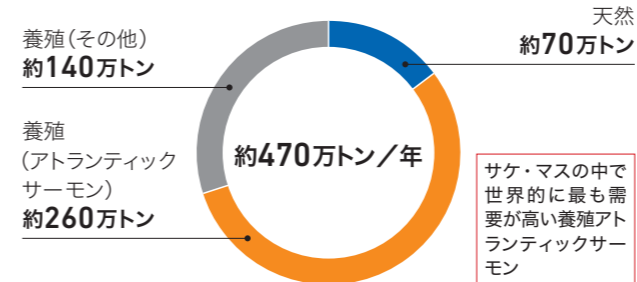
**大南** おっしゃるとおりです。貴社はMNVという、会社の企業価値の向上と社会へのインパクトが繋がった戦略を打ち出したことを評価しています。さまざまな企業でサステナビリティへの取り組みが増えていますが、戦略という形で明確に打ち出す企業は少なく、非常に素晴らしい姿勢だと感じています。

### 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が増えております。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260万トン程度とされています。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



**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。

は、当社出資分の資金規模となります。

**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むことができました。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り組みを進めれば、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のでしょうか。一昔前と比べ改善はしていますが、まだ胸を張れるためには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

マルハニチロとは  
トップメッセージ  
強みとなるビジネスモデル  
MNV最大化戦略  
パフォーマンスハイライト  
ユニット別戦略  
MNV製造を支えるガバナンス  
コーポレートデータ





大坂 典子氏

## Profile

1994年大手都市銀行に入社し融資業務、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読んだ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、事業エリアが広いので、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。ポラ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、ポラリティの大きさは懸念事項にありましたが、中計の通り、戦略の実践に取り組むことで、企業価値の向上やポラ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、ポラ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

取締役  
常務執行役員  
廣嶋 精一

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います。

**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

財務部 部長  
山崎 浩志

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考えています。

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。