お問い合わせ先

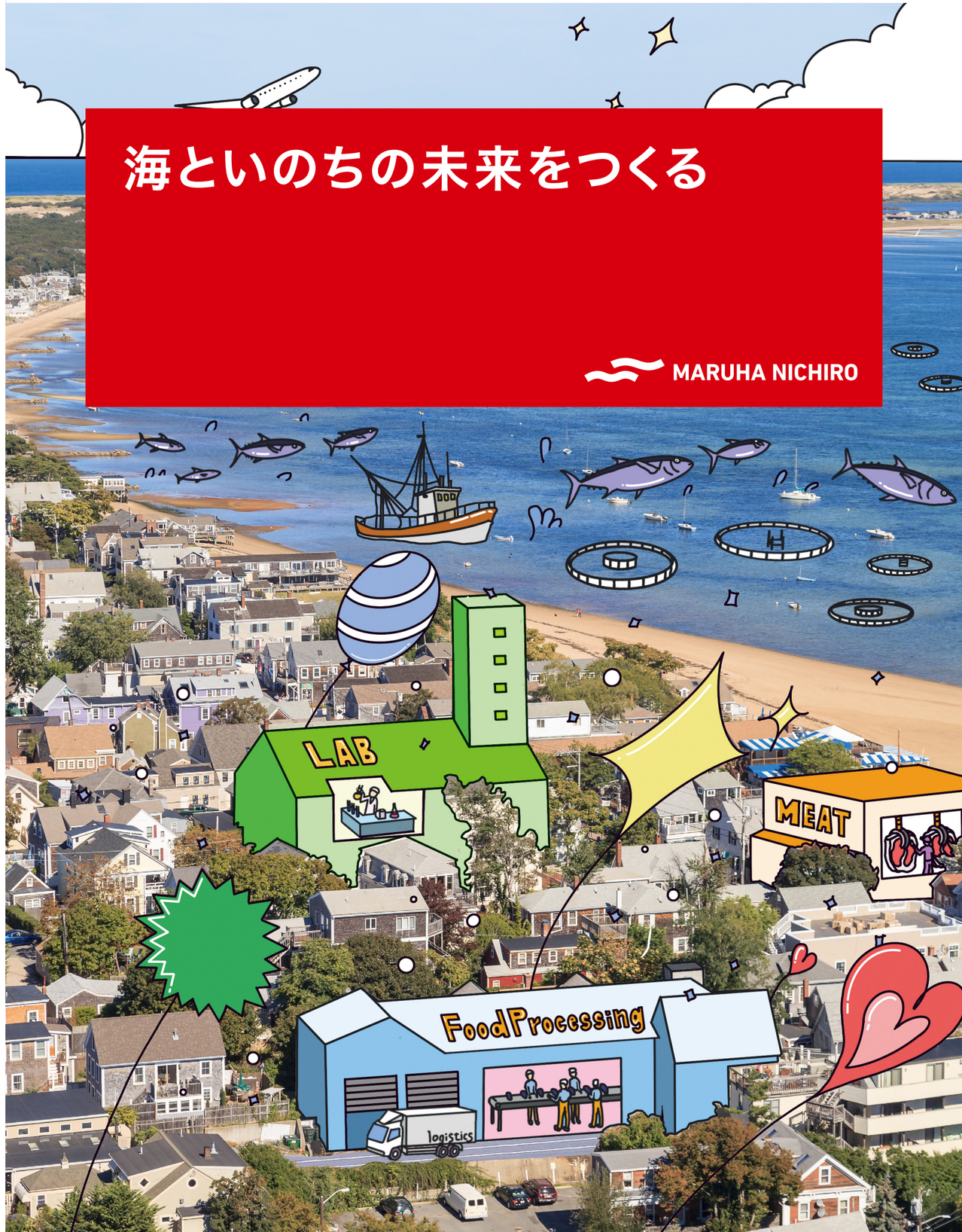
マルハニチロ株式会社　経営企画部

〒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

マルハニチログループ　統合報告書 2024

マルハニチログループ
統合報告書 2024
2024年3月期



Contents

価値創造の原動力

2. 存在意義
4. トップメッセージ
12. 価値創造のあゆみ
14. At a glance／財務・非財務ハイライト

価値創造ストーリー

16. マルハニチロの価値創造ストーリー
18. 特集 次の100年に向けて、水産物を持続的に提供するための マルハニチログループの使命
22. 特集 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

価値創造経営の実践

26. 中期経営計画「海といのちの未来をつくる MNV 2024」
28. 財務担当役員メッセージ
30. サステナビリティ経営
32. マテリアリティの進捗状況・KPI達成状況

社会価値の創造

34. 安全・安心な食の提供
37. 多様な人財が安心して活躍できる職場環境の構築
40. 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
42. 特集 誰ひとり取り残さないサプライチェーンの構築に向けて

環境価値の創造

44. 気候変動問題への対応
46. Column TCFDへの取組み
47. 生物多様性と生態系の保全
48. Column TNFDへの取組み
50. 循環型社会実現への貢献
52. 海洋プラスチック問題への対応

持続的成長のための経営基盤強化

53. Column 社員が主役のカルチャー改革
54. イノベーションエコシステムの構築
56. 人財への積極的な投資
60. DX推進基盤の構築とデジタル技術の活用
62. 知財リスク対応と無形資産の活用・強化推進
64. コーポレートブランドの発信強化

事業戦略

66. セグメント別業績
68. ユニット別戦略
76. Column マルハニチログループの３つのセグメントを支える物流ユニット

MNV創造を支えるガバナンス

77. 社外取締役座談会
80. 取締役・監査役・執行役員
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
95. 会社情報

特集 次の100年に向けて、水産物を持続的に提供するためのマルハニチログループの使命

特集 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

特集 誰ひとり取り残さないサプライチェーンの構築に向けて

「統合報告書2024」のポイント

マルハニチログループは2022年度からの中期経営計画「海といのちの未来をつくる MNV 2024」において、経済価値・環境価値・社会価値が一体となったMaruha Nichiro Value（MNV）の最大化をめざしています。ステークホルダーの皆さまに具体的な内容を理解いただけるよう、本冊子でMNV最大化に関わる特集を3つ企画しました。1つ目のテーマは「水産物を持続的に提供するためのマルハニチログループの使命」です。持続可能な水産物の提供という当社グループの重要な責務を今後果たしていくにあたってのリスクや機会について、有識者との座談会を開催し、その内容を掲載しています。2つ目のテーマは「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」です。世界が抱える社会・環境課題に、当社製品を通じて今後どのように貢献していくのかを掲載しています。3つ目のテーマは「誰ひとり取り残さないサプライチェーンの構築に向けて」です。持続可能なサプライチェーンを構築するために、課題となる人権侵害や労働慣行などについて、有識者との座談会を開催し、その内容を掲載しています。これらの特集以外にも、セグメント・ユニット別の事業戦略やサステナビリティをテーマとした社外取締役座談会など、本統合報告書全体でMNV最大化に向けたマルハニチログループの考え方や具体的な取組みを掲載しています。ぜひご一読いただき、ご感想やマルハニチログループへの忌憚なきご意見をお寄せください。

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、各セグメント・ユニット長へのインタビュー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

2023年度（2023年4月～2024年3月）

※一部の情報については2024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

2024年9月（次回発行予定　2025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。

存在意義

グループ理念

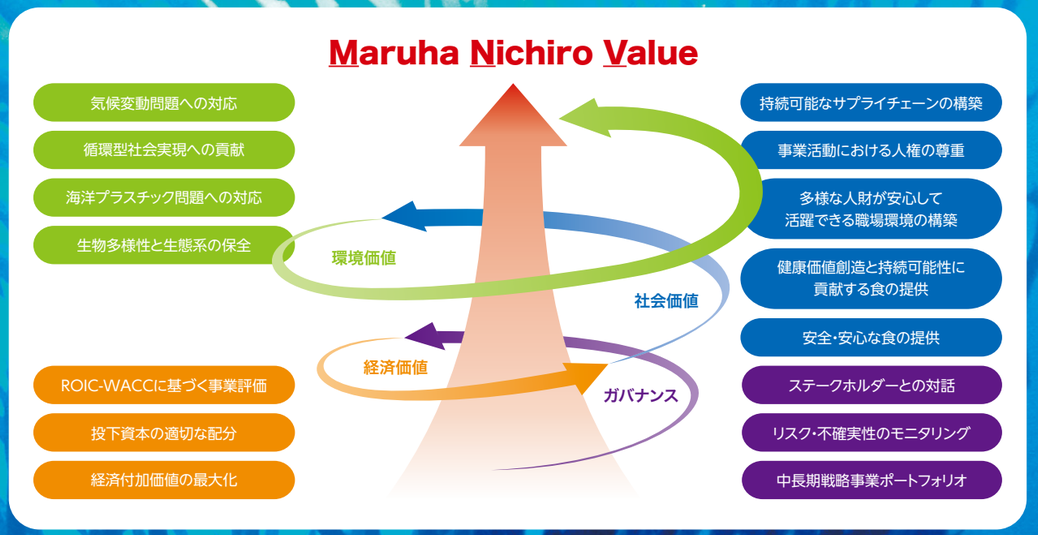
私たちは誠実を旨とし、
本物・安心・健康な
『食』の提供を通じて、
人々の豊かなくらしと
しあわせに貢献します。

ブランドステートメント

海といのちの未来をつくる

140年以上もの間、海と向き合ってきた
マルハニチロだからこそ知っている、
自然の豊かさがあります。
食べることは、生きること。
生きることは、つなぐこと。
今日も自然の恵みを、人の営みへ。
生きる自然の活力を、生きる人の力へ。
食を通じて、これからもずっと届けていきます。

Maruha Nichiro Value（MNV）



MNVとは何か

マルハニチログループにおいては、価値創造の在り方を「MNV（Maruha Nichiro Value）」と定義し、MNV創造に向け全社員一丸となって事業活動を行っています。MNVの創造については、大きく2点の考え方を基礎としています。1つ目として、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当社グループならではの価値を創造し、企業価値向上と持続的成長を実現すること。2つ目として、事業の継続性を担保する土台である経済価値の最大化に向けた経営戦略を着実に実行しつつ、環境価値・社会価値の最大化をめざすことです。

世界中の人々の豊かなくらしとしあわせに貢献する「健康価値創造企業」として、安全・安心で良質なたんぱく質を今後も継続して提案し、MNVの創出最大化をめざしていきます。

財務KGI

	2025年3月期計画（A）	2028年3月期目標（B）※1	2024年3月期実績（C）	差異	
				A-C	B-C
MNEV※2（億円）	120～	110～	119	1～	▲9
売上高（億円）	10,500	10,000～	10,307	193	▲307
営業利益（億円）	300	310～	265	35	45～
EBITDA（億円）	500	500～	460	40	40～
ROIC	4.3%	5%～	4.2%	0.1pt	0.8pt
ROE	9.0%	9%～	10.8%	▲1.8pt	▲1.8pt
ネットD/Eレシオ	～1.1倍	～1.0倍	1.2倍	▲0.1pt	▲0.2pt

※1 2021年度策定
※2 経済価値（MNEV：Maruha Nichiro Economic Value）創造の考え方MNEVは、事業活動の成果に伴う経済付加価値額として、投下資本利益率（ROIC）と加重平均資本コスト（WACC）の差（MNEVスプレッド）に、投下資本を乗じ算出し可視化

トップメッセージ

マルハニチロ株式会社
代表取締役社長
池見 賢

変化する環境の中、より強靭な事業基盤を構築し、
経済価値・環境価値・社会価値が一体となった
Maruha Nichiro Value（MNV）の最大化をめざしています。

著しく市況が変化する中でも、安定した収益力に手応え

2023年度の事業環境と業績振り返り

コロナ禍に生じた市場や経済への制約が概ね解除されましたが、それによって新たな市況の変化も生じた1年でした。中でも、2022年度は非常に好調であった海外事業は、市場環境が大きく変化し、急激に落ち込みました。当社は2022年に北米スケソウダラ資源へのアクセス権の追加取得のために投資を行い、権益を拡大しましたが、2023年度に入り、中国がゼロコロナ政策で停止していた工場の生産を再開し、それらの商材が一気に市場に流入したこと、加えて、需要が好調だったタイのペットフード事業は、物流機能回復に伴う主要販売先の在庫調整による販売減があり、大幅な減益となりました。

一方の国内事業は、海外からの調達に関しては円安影響を受けてコスト増となりましたが、業務用食材を中心とする食材流通セグメントが人流の回復とインバウンド需要増、価格改定効果、生産性向上などによって大幅な増益となりました。加工食品セグメントも価格改定や生産性向上などが奏功して増益となり、2つのセグメントで海外事業の落ち込みをカバーすることができました。

これらの結果、2023年度グループ連結売上高は前年比102億円増収で1兆307億円と、2年連続の1兆円超えとなりました。また、営業利益は265億円となり、2022年度の過去最高益には届きませんでしたが、近年、取り組んできた収益力強化策により、各ユニットの事業が互いに補完し合いながら、利益を確保していく体質が整いつつあると実感しています。

新たな挑戦をする企業へと変革

中期経営計画「海といのちの未来をつくる MNV 2024」の進捗

中期経営計画の２年目としては、MNEV※の着実な向上が図られ、順調に進捗していると評価しています。しかしながら、世界的な市場の著しい変化が続いており、厳しい環境下を乗り切る組織力をいかに確立していくかは引き続き大きな課題です。単に数値上の目標を達成するだけでなく、企業変革を遂行し、次の時代も生き残ることができる、新たな挑戦をする心を備えたマルハニチログループに生まれ変わらなければなりません。

当社グループは、2014年以来、ホールディングス制を廃止し、事業持株会社制とするも、水産、食品の各事業が縦割りによって競いながら切磋琢磨してきた文化があります。しかし、新型コロナウイルス感染症の到来に前後して、世界的に事業環境の先行きが見えにくい時代に突入し、各ユニットがそれぞれの事業目標に向かうのではなく、グループの総合的な経営資源を理解、活用して、バリューチェーンの価値最大化を図っていくことが重要であると考えました。そのような課題認識の下で2022年度にスタートしたのが中期経営計画「海といのちの未来をつくる MNV 2024」です。足元を見ましても、急激な為替変動、金利の上昇、人財不足など、国内に多くの工場を持つ当社グループには懸念すべき要素が山積しており、収益の確保・向上、生産性の向上をいかに行っていくかは喫緊の課題です。また、事業ポートフォリオ経営による資源配分の最適化は重要課題であり、そのための準備として、ROIC経営の導入、組織改編によるセグメントおよびユニット新体制、海外事業の新たな戦略にも取り組ん

できました。

2023年度は水産・食品の枠組みを超えた価値創造が進展し、ユニット間での会話が目に見えて活発になり、水産商事と畜産、加工食品などユニット協業の取組みが随所でスタートしています。その一方で、管理面ではいまだに縦割りが根強く残っており、グループ全体でワークフローとシステムの共通化を行い、業務フロー改革、効率化を図っていくことも急務です。また、組織全体が仕事のやり方を変えることは、挑戦する心を備えた企業カルチャーの醸成においても大変重要です。人財が固定化し、業務が属人化している旧態依然とした組織では、若い従業員たちが挑戦する機会が失われ、ともすれば、やりたいことができないと感じるのではと懸念しています。多様な価値観を持った人財の力を満遍なく生かすことができるフレキシビリティが今の組織に求められています。

社長就任以来、DXの推進を積極的に進めてきました。その成果が表れ、2023年7月、経済産業省が定めるDX認定を取得し、「DX注目企業2024」に選定されました。また、消費者志向経営優良事例表彰「内閣府特命担当大臣表彰」、食品ロス削減推進表彰「消費者庁長官賞」なども受賞しました。選定理由にはAI技術の活用やDX推進、クロマグロ完全養殖やサーモンの陸上養殖などの技術開発、フードロス対策などがそれぞれに挙げられていましたが、私としては、当社グループが変革しつつある姿を外部の方々から認めていただけたものだと感じています。当社グループのめざすところは、社会の変化に合わせて、経済的価値だけでなく、環境や人的資本に対する価値、社会に対する価値をつくっていける企業であり、そのような企業でなければ、今後はお客さまから選んでいただけないでしょう。2024年度からは「安全とおいしさ」で高いブランド力を持つ（株）紀文食品との資本業務提携を開始しました。両社の強みを生かして、よりエシカルで新しい価値を持った市場と商品の創出に挑戦していきたいと思います。

※ Maruha Nichiro Economic Value

将来も市場から選ばれる企業となるために

2027年に向けた長期経営ビジョンの意義

中期経営計画「海といのちの未来をつくる MNV 2024」の策定に先がけて再定義を行った2027年長期経営ビジョンは、当社グループを取り巻く世界の環境をより長期的な視点で捉え、明確化したものです。日本は人口減少社会に突入し、食品をはじめ多くのマーケットがシュリンクしていく局面にありますから、国内市場での成長を考える場合、マーケットインの発想で消費者ニーズを的確に捉えていくことが不可欠です。そこで、介護食品、健康食といった社会的需要、そして簡便な食品といった今の市場のニーズに応える商材の開発に注力しています。一方の世界に目を向けますと、人口増加による食糧およびたんぱく質の不足が懸念されており、再生産能力が低い水産資源に対し、世界No.1の水産会社である私たちが蓄積した水産と食品分野の技術力を生かし、持続可能な水産物の供給スキームを構築していくこと、これが最も重要な当社グループの使命です。そして、世界No.1という称号は現在、「調達力」の観点で認められていますが、当社グループは食品バリューチェーンの川上から川下までをトータルで価値創造できる企業です。世界最大の調達力を食品流通および加工食品の提供力に最大限に生かしたいと考えています。さらに、それによってバリューチェーンにおける資源保全や社会価値、環境価値の観点も含めたトータルでの世界No.1にならなくてはいけません。

短期的には、経済価値と社会価値、環境価値は一致しないことがあります。新しい漁業・養殖技術の導入には開発コストがかかりますし、再生可能エネルギーへの切り替えもコスト増につながります。しかしながら、これからの世の中でマルハニチログループがお客さまや株式市場から選ばれるには、長期経営ビジョンの実現が必要不可欠だと私は思っています。

2027年に向けた長期経営ビジョン

長期経営ビジョン	❶ 事業活動を通じた経済価値、社会価値、環境価値の創造により、持続可能な地球・社会づくりに貢献する ❷ 総合食品企業として、グローバルに「マルハニチロブランド」の提供価値を高め、お客さまの健康価値創造に貢献する ❸ 水産資源調達力と食品加工技術力にもとづく持続可能なバリューチェーンを強化し、企業価値の最大化を実現する
事業ビジョン	❶ 世界No. 1の水産会社としての地位を確立する ❷ 冷凍食品・介護食品のトップメーカーとしての地位を確立する ❸ 水産物および水産物由来をはじめとする機能性材料における健康価値創造のリーディングカンパニーとしての地位を確立する

調達力を強みとしたバリューチェーンの強化

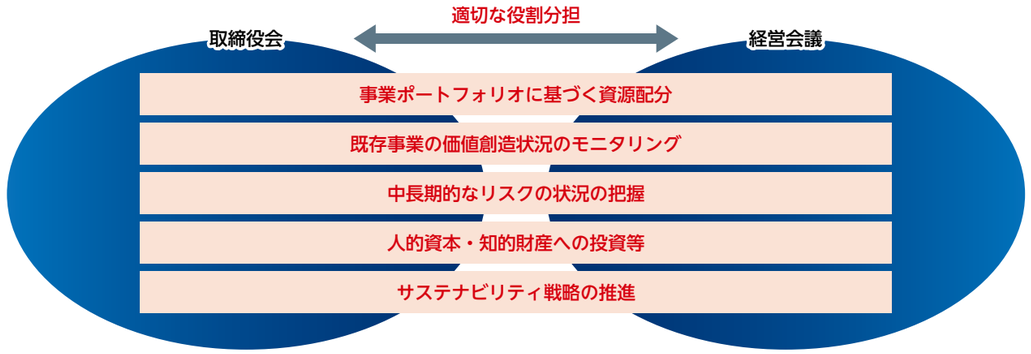
戦略ガバナンスの取組み状況

MNVの創造をよりコミットするガバナンス体制を敷き、戦略ガバナンスに取り組んでいます。事業ポートフォリオマネジメントの考えにもとづく資源配分、提供価値の最大化を目的に機構改編し、2024年4月から3セグメントの新体制をスタートしました。事業の執行者のトップとしてユニット長に加え、新たに全社視点の経営者、監督者としてセグメント長を設置しました。それぞれの役員の役割と責任を明確に分け、MNVの最大化をめざす体制とし、今後は「水産資源」「食材流通」「加工食品」セグメントの3本柱で戦っていく姿勢を内外に示しました。先に述べたように、当社グループは海外を含めた水産事業、食品事業を2つの柱としてきました。祖業である水産事業は、調達した水産物を原料として市場に提供する比率が低下し、切り身や下処理などで加工度を高めた水産加工品の販売比率が増加しています。食品事業が提供している業務用食品、市販用食品といったところに近づいており、扱う商材の形が似通っているにもかかわらず、別々の部門から取引先に提供するというのは非常に無駄があります。そこで今回は、水産・農産・畜産もすべて一緒にBtoB戦略を展開するという体制で再編成を行いました。加えて、グループの成長を描く上で重要となる海外事業の比率を強化していきたいと考えています。海外事業の現状においても、水産資源セグメントの北米のスケソウダラ事業が拡大する中、より食品事業のノウハウを活用すれば付加価値の高い商材ができる、あるいは、海外のペットフード事業が新たな収益源になりつつある中、加工食品事業のノウハウを入れれば

缶詰だけでなく、新たな商品が創造できるといった観点も重視しました。これらの理由で従来、海外ユニットという1つの組織体で見てきた各事業を、特性に合わせて複数のユニットに振り分ける体制をとりました。さらに新体制の下、全社グローバル戦略を展開していこうと、北米、欧州、アジアの各地域の統括を担うリージョナルヘッドクォーター（RHQ）の設置検討なども含めて、地域戦略の立案に取り組んでいく計画です。私自身、海外事業で各地への駐在を経験してきましたが、地域のパートナー企業とのWin-Winを実現する事業スキームをつくり上げていくことは簡単ではありません。グループの総力を生かし、各地域で付加価値の高い事業の展開をめざしたいと考えています。

戦略ガバナンス

着実かつ効果的にMNVを創造し続けるための統治体制 ＝ 戦略ガバナンス



セグメント	ユニット
水産資源	漁業
	養殖
	水産商事
	海外
加工食品	加工食品
	ファインケミカル
食材流通	食材流通
	畜産
物流	物流

2024年3月期

セグメント	ユニット
水産資源	漁業
	養殖
	北米
食材流通	水産商事
	食材流通
	農畜産
加工食品	加工食品
	ファインケミカル

2025年3月期

既存事業の価値創造状況のモニタリングに関しては、2年前からROICによる検討を開始し、当社グループに合ったROIC経営を探ってきており、次期中計からの本格運用に向けて基盤構築を進めています。現在の事業環境を踏まえると、外部環境のリスク予測が非常に難しくなっており、内部の事業体制をいかに強靭化していくかが非常に重要ですので、事業ポートフォリオの議論を本格化させ、変革に向けて決断すべき時だと考えています。WACCを指標としたROICを活用し、グループ全体で資本効率を意識した経営の実践をめざしていきます。

ROIC向上に向けた中長期的な取組み

セグメント	収益向上の施策		投下資本
	日本国内	海外	
水産資源	・操業効率向上によるコスト削減（漁業） ・魚粉使用量低減や飼育技術の向上によるコスト削減（養殖）	・高利益商材を中心に拡販 ・高付加価値品の開発・拡大 ・養殖魚の販売強化	・M&Aを含めた水産資源アクセスの強化やバリューチェーンの強化 ・工場における生産性の向上、省人化の促進などによるコスト削減（北米）
食材流通	・利益率の改善（価格改定、注力カテゴリー・チャネルへの販売強化） ・商品の改廃による効率化 ・水産物相場に左右されない高付加価値商品の開発・拡大	・水産物および業務用商材の販売強化 ・介護食品事業の販売強化	・生産と販売の再構築による全体最適 ・商品の改廃による資本効率向上 ・在庫回転率を高め、運転資本を縮減
加工食品	・利益率の改善（価格改定、注力カテゴリーへの販売強化） ・商品の改廃による効率化 ・高付加価値商品の開発・拡大	・冷凍食品の販売強化 ・ペットフードの新規販路開拓	・工場再編による最適化 ・工場の省人化によるコスト削減 ・商品アイテムの削減

2023年度は人的資本の価値向上への取組みもスタートしました。まずは、To beとAs isを明確にし、その差にどのような人財戦略を持ってアプローチすることが有効かを検討しています。人財戦略と並行し、従業員エンゲージメントの向上も非常に重要です。1人ひとりの従業員がやりがいを感じながら働いてこそ、いろいろなことに挑戦していこうという意欲が生まれます。従業員たちが高い成長意欲を持ちながら、心理的安全性が担保された働きやすい職場環境をつくることが非常に大切だと思います。従業員の価値観はそれぞれ多様であり、この分野の専門性を高めたい、この領域に挑戦したい、あるいはこのような働き方が理想だなど、いろいろな要求があるはずです。当社もそれらに柔軟に対応し、配置ができる、人事制度をつくることをめざしていますが、柔軟なローテーションの実現には、現状の部門間でさまざまなパターンがある仕事のやり方の標準化、統一が必要です。2024年5月から、タウンホールミーティングで各地を回り、多様な階層の従業員との対話により現場の声をダイレクトに聞く活動を始めました。その際の皆の反応を見ても、仕事のやり方を根本的に変革していくべき時が来ていると思います。業務改革にも早期に着手したいと思います。

知的財産については、企業価値向上に資する非常に重要な無形資産であると捉えています。当社は東京大学と産学連携協定を結ぶなど、多様なパートナーとの共創による技術開発を行っていますが、新たな技術を社会に実装し、知的財産の価値を高めていくうえでもパートナーとの共創が不可欠であると考えています。2024年度は、三菱商事（株）との陸上養殖の取組みを加速する予定ですが、今後も国内外のさまざまなパートナーとのオープンイノベーションにより、共に知的財産の価値向上に取り組んでいく方針です。

我が国の資源管理の課題への働きかけを継続

マテリアリティに関する活動

当社グループが特定したマテリアリティは9つあり、いずれも重要ですが、その中でも「生物多様性と生態系の保全」（KGI2030年のありたい姿：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）、「安全・安心の食の提供」（KGI2030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）、の2つは当社の事業継続に直接、影響し、提供する社会価値に大きく関連していると認識し、継続的に力を注いでいます。

地球温暖化によって水産資源の枯渇リスクは年々、高まっています。現状では、北米、北欧、オセアニアなど、先進的な資源管理を行ってきた国々では、資源の継続性が担保され、水産業も伸びています。一方、日本では、ある部分は国の管理、あるいは地域の自主管理など管理母体が分断され、科学的根拠にもとづく資源管理が実現しておらず、そこが大変大きな課題だと感じています。私たちは、世界水産大手8社で構成されるSeaBOS（シーボス）※に参画し、水産会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、参加各社が自国での取組みを推進し、発信するミッションに取り組んでいます。我が国の資源管理は世界各国と比べて遅れており、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」と議論を投げかけながら、引き続き、積極的にSeaBOSにおける対話に参加していきます。国内の流通においても、サンマやイカ、アジなど大衆魚といわれる魚種の供給が著しく減少しており、気候変動による資源リスクも高まっていることを実感します。日本が科学的根拠にもとづく資源管理を早期に実現できるよう働きかけを強化していきたいと考えています。

※SeaBOS：Seafood Business for Ocean Stewardshipのこと。世界水産大手企業8社と海洋・漁業・持続可能性を研究する科学者が持続可能な水産物の生産と健全な海洋環境を確保するために、科学的根拠にもとづく戦略と活動を協力しながら主導することを目的に2016年に設立されたグローバルなイニシアチブ。

稼ぐ力の増大に伴い株主還元の見直しを検討

株主の皆さまへの還元

2023年度は、当初計画より15円増配となる年間85円の配当を行いました。株主の皆さまへの還元に関しては、当社はこれまで財務体質の改善を図る必要があり、株主還元は業績動向を踏まえた安定的な配当と、機動的な自己株取得による株主還元の実施という方針に留まっていました。財務健全化の取組みも進捗し、現状の事業ポートフォリオでも収益を生み出す基盤も整いつつありますので、株主還元方針の見直しを行いたいと考えています。2024年度は年間100円の配当を想定しており、次期中期経営計画では、配当性向30%以上をめざし、議論を進めています。さらに、安定したキャッシュ・フローを創出できる事業ポートフォリオの適正化を急ぎ、財務規律を維持しながらも株主の皆さまのご期待に応えられる還元策をお伝えできるよう努力していきます。

地球の健康と人々の健康に両輪で取り組む

マルハニチログループのブランドステートメント

2024年は創業から数えて144年目となります。平方数ですので12年の干支を12回、回ったことになりますが、おそらく12年ごとくらいのスパンで生じる紆余曲折や重大な経営課題を諸先輩方が次々と乗り越えてくださり、その結果が現在の私たちにつながっているのだと思っています。ステークホルダーの皆さまもご存知の通り、当社の始まりは漁業会社でしたが、現在では総合食品企業と名乗るまでに成長し、業容を拡大することができました。そして、その根底にあるものは、水産資源の調達力であり、この強みが変わることなく、受け継がれてきたことを非常に誇らしく思います。

しかしながら、現在の環境変化の勢いはすさまじく、変化スピードも著しく増しています。これまで144年に生じた時代のさまざまな変化がわずか12年の間、12倍ものスピードで襲ってくるのではないかと私は危惧しています。マルハニチログループを次の100年も、ステークホルダーの皆さまに選ばれる会社にするためにどうすべきなのか、日々、頭の中で考えています。先人から受け継がれたDNA、水産資源の調達力の強みを最大限に生かしながらも、次の時代につなぎ、生き残り、世間に認められる会社となるための方策を私は間違いなく選んで、進んでいくべきであると思っています。

いつの時代においても人類が普遍的に求めること、それは健康です。豊かな食事を獲得して、心身ともに健康になること、人類のその求めに応えていくことが私たちの根源的な使命です。水産資源という非常に貴重な素材を私たちは確保できる強みをすでに持っているわけですから、それを次なる時代に向けてどう生かし、ステップを上がっていくかが重要です。そして、次のステップは天然の魚だけではなく、陸上で生まれる魚かもしれません、または培養肉なのかもしれません。私たちには、地球の恵みである資源を最大限に生かす責任があり、そのためにチャレンジしていかなければならないと思っています。

マルハニチログループは、2024年5月、JR東日本と東京大学による「プラネタリーヘルス※」の創出を目的とした協創プロジェクトPlanetary Health Design Laboratory（PHD Lab.）のビジョンに賛同し、100年先の心豊かなくらしと地球益を実現する人と地球に優しい食「プラネタリーヘルスダイエット」の開発に取り組むことを発表しました。当社は、2026年2月に「東京大学 GATEWAY Campus」とJR東日本が生み出す未来の実験場「TAKANAWA GATEWAY CITY」に本社の移転を予定しており、それに伴って二者との共創を模索する話し合いを進めてきた結果、プロジェクトへの参画を決定しました。高輪ゲートウェイシティを拠点に、東京大学の多様で先端的な知をかけ合わせて生み出す未来の食を、マルハニチロの資源アクセス・加工・流通のネットワークを活用して具現化し、JR東日本の豊富な顧客接点を生かして提供し、日本と世界に発信していこうというプロジェクトです。具体的には、「魚食のリデザイン」として、地球環境に優しいサステナブルな魚食の拡大に向けて、東京大学の人工知能や水産学、消費者心理に係る知を学際的にかけ合わせ、魚のリバリューとリブランディングに取り組みます。次に「パーソナル・スーパーフード（完全健康食品）」として、東京大学の分子栄養学や情報学・文化学を学際的にかけ合わせ、パーソナルヘルスレコードにより1人ひとりの健康状態に応じてパーソナライズされたスーパーフードをお客さまに提供し、食を通じてQOL（クオリティオブライフ）を高める活動を行っていきます。

マルハニチログループのブランドステートメント「海といのちの未来をつくる」に掲げた通り、地球の健康と人々の健康に両輪で取り組むために挑戦していくことが次の時代に向けた当社グループの最重要テーマであると認識しております。本プロジェクトへの参画も含め、ステークホルダーの皆さまには、マルハニチログループの未来に大きなご期待をいただきたいと思います。

※ プラネタリーヘルス：人の経済活動が、健康や都市環境、地球上の生物・自然に与える影響を分析し、「人・街・地球」のすべてがバランスよく良好に保たれるようなくらしづくりをめざす考え方。

価値創造のあゆみ

Over 140 years

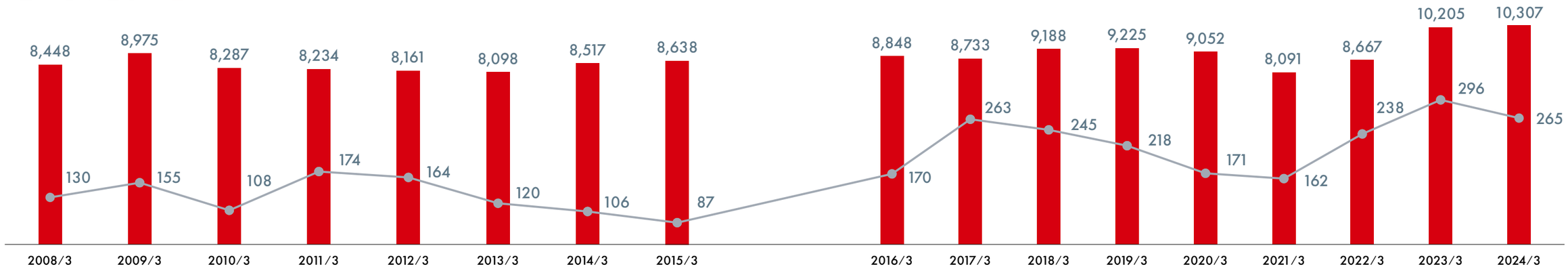
グループ理念

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。

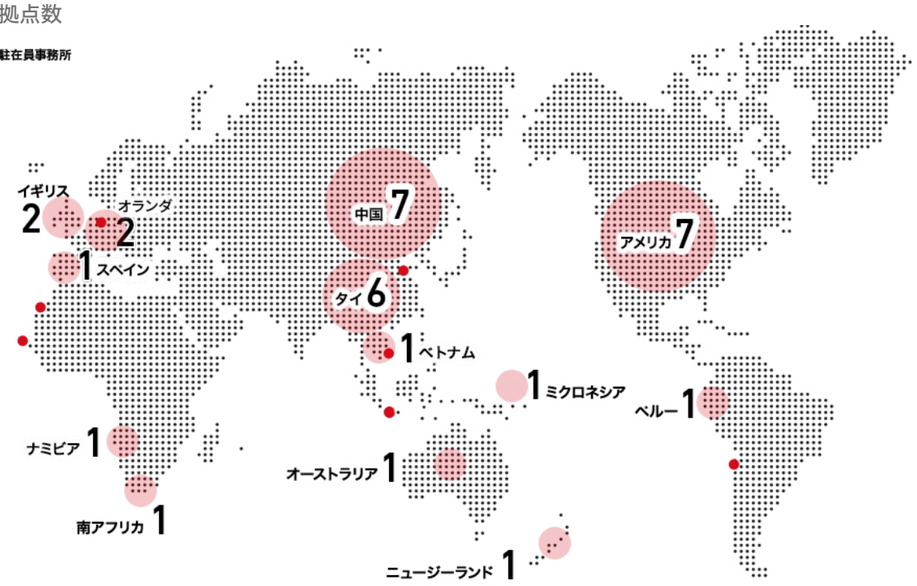
ブランドステートメント

海といのちの
未来をつくる

売上高／営業利益推移　■ 売上高（億円）　● 営業利益（億円）



海外拠点数



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

2010
民間企業として初めて
クロマグロの完全養殖に成功

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

2014
グループ6社が統合し、
マルハニチロ(株)が誕生

2016
SeaBOS※1設立
当初より参画

2018
Maruha Nichiro Meat and Products USA 社設立

2020
グループの水産物取扱量調査および天然水産物の資源状態調査の実施

2020
(株)マルハニチロ養殖技術開発センター設立

2021
Sai Gon Food Joint Stock 社(越)子会社化

2022
- VUCA時代のための経営戦略とサステナビリティ戦略を統合した新長期経営ビジョン、新中期経営計画「海といのちの未来をつくる MNV 2024」公表
- 三菱商事(株)と合弁でアトランド(株)設立

2023
(株)紀文食品と資本業務提携契約を締結

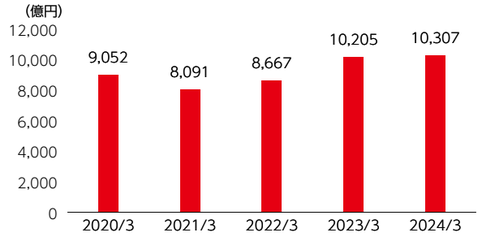
赤色：グローバル市場展開強化のあゆみ　青色：サステナビリティの推進

※1 世界水産大手企業8社と、海洋・漁業・持続可能性を研究する科学者が、持続可能な水産物の生産と健全な海洋環境を確保するために、科学的根拠にもとづく戦略と活動を協力しながら主導することを目的に2016年に設立されたグローバルなイニシアチブ
※2「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2021年3月期より適用しており、2021年3月期以降の各数値については、当該会計基準等をさかのぼって適用した後の数値

At a glance／財務・非財務ハイライト

売上高

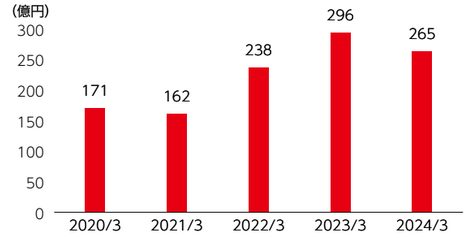
10,307億円



食材流通セグメントにおける価格改定の浸透や好調な販売により売上高は前期比1.0%増の10,307億円となりました。2年連続で1兆円超となりました。

営業利益

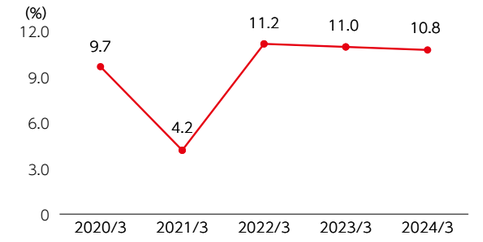
265億円



加工食品および食材流通セグメントが好調に推移しましたが、水産資源セグメントにおける減益分をカバーできず、営業利益は前期比10.3%減の265億円となりました。

自己資本利益率（ROE）

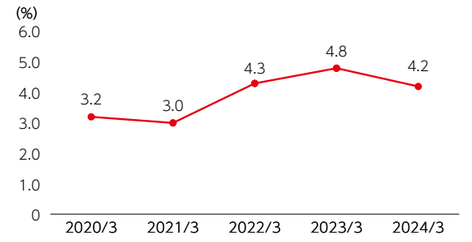
10.8%



2024年3月期のROEは10.8%となりました。2022年度から2024年度の3ヵ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」の最終年度を迎えます。「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。

投下資本利益率（ROIC）

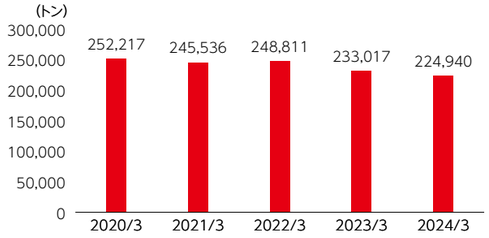
4.2%



2024年3月期のROICは運転資本等の増加および経常利益の減少などにより前連結会計年度の 4.8%から0.6ポイント悪化し、4.2%となりました。今後の金利高や人財不足懸念を背景とし、投下資本や人財配置の選択と集中は必至であり、これを前提とした新たな事業ポートフォリオ構築を次期中期経営計画（2026年3月期～）より取り組んでいきます。

CO_2排出量

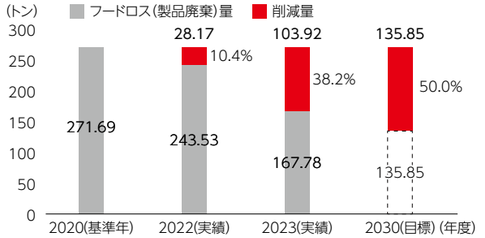
224,940t-CO_2



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、エネルギー効率の改善、太陽光発電パネルの設置等の再生可能エネルギーの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22.5万トン、前期比で約8千トン（3.5%）の減少となりました。

フードロス削減量

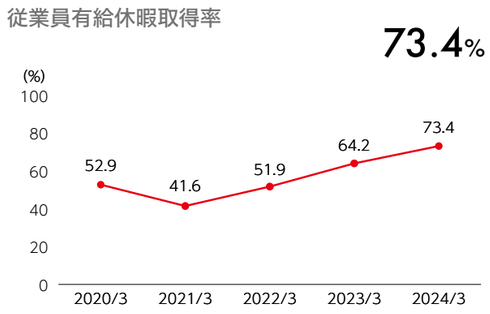
103.92トン



マルハニチログループでは、「2030年度までにフードロスを2020年度比50%削減」を目標に掲げています。本目標達成に向けて、カートンケースのモジュール化とパレット輸送の推進や外装破損基準の策定など、フードロス発生を抑制し、それでも発生してしまった場合はフードバンクかながわ様と当社冷凍製品を保管する物流会社と連携し、持続的かつ効率的な寄付スキームを構築しました。本取組みにより、2023年度のフードロスを2020年度比38.2%削減することができました。

従業員有給休暇取得率

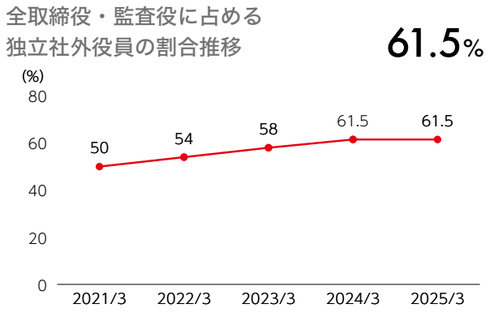
73.4%



2024年3月期におけるマルハニチロ（株）の年次有給休暇取得率は73.4%となりました。
多様な人財が安心して活躍できる職場環境の構築に継続して取り組みます。

全取締役・監査役に占める独立社外役員の割合推移

61.5%



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80期定時株主総会（2024年6月開催）後の独立役員比率は61.5%となりました。

数字で見るマルハニチロ

グループ取扱い水産物
約170万トン
（2022年度第2回水産資源調査結果にもとづく）

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299,800トン
（2023年1月～12月累計）

DHA（健康食品用）生産量国内シェア
約50%
（2024年4月時点/累計・自社調べ）

約70の国と地域に取引先
（2020年1月現在）

豪州EEZでのメロ漁獲枠
約7割
（2024年4月時点／集計・自社調べ）

※重量は原魚換算値

マルハニチロの価値創造ストーリー

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により、Maruha Nichiro Value（MNV）の最大化に取り組んでいきます。

グループ理念の実現

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。

インプット

財務資本

営業キャッシュ・フロー ------ 1,150億円
（2022年度～ 2024年度計画値）

本邦初ブルーボンド発行

製造資本

グローバル製造・加工拠点数 ----- 57 カ所

事業戦略・サステナビリティ戦略に
もとづく投資 ---------- 約1,000億円
（2022年度～ 2024年度計画値）

知的資本

研究開発費 ---------- 18億円（2023年度）

研究開発拠点 ---------- 3 カ所
（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 ---------- 12,531名

グローバル人財育成プログラム
受講者数（2023年度）（→P.57） ------ 49名

自然資本

天然水産物（→P.47-49）------ 約136万トン

FAO主要漁獲海域すべてからの調達力

社会関係資本

サプライヤーシステム登録済み
調達先 ---------- 1,399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

マルハニチログループを取り巻く社会課題

- 深刻化する気候変動
- 水産資源の減少リスク
- 人権問題の顕在化

ビジネスモデル

価値創造経営の実践 ▶P.26
サステナビリティ経営 ▶P.30

バリューチェーン

水産資源の調査・保全 ▶P.47

水産資源セグメント ▶P.68-70
食材流通セグメント ▶P.71-73
加工食品セグメント ▶P.74-75

調達 → 生産・加工 → 販売

研究開発 ▶P.54-55、62-63

ユニット間の連携が生み出すマルハニチロの強み

- 天然水産資源の負荷を低減する養殖技術
- 世界随一の水産資源アクセス力
- 顧客ニーズに応える多彩な食品加工製造技術
- 国内外の多様な販売チャネル

マテリアリティ ▶P.22-25、30-52

持続的成長のための経営基盤強化 ▶P.22-25、54-65

- 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

コーポレート・ガバナンス ▶P.77-79、82-88

世界中の人々の健康に貢献する食の提供

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

※ 2021年度策定

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創造と持続可能性に貢献

対象加工食品の適切な食塩摂取基準に合致する製品売上比率 ------- 65%以上
対象加工食品のたんぱく質摂取基準に合致する製品売上比率 ------- 45%以上
対象加工食品の良質な脂質摂取基準に合致する製品売上比率 ------- 20%以上
通常の食事が困難な方への栄養摂取用製品の売上（2022年度比）-- 190%以上
水産製品・水産物を含む全製品の持続可能な認証製品売上比率 -- 15%以上

特集

次の100年に向けて、水産物を持続的に提供するためのマルハニチログループの使命

マルハニチログループが取扱う水産物は健康価値の高い貴重なたんぱく源であり、
その提供は当社グループの重要な使命と考えています。そしてその水産物は、今後の持続的な提供においては
いくつかのリスク、そして機会を持っています。今回は専門的な知識・広い見識を持つ社外有識者と、
持続的な水産物の提供におけるリスクの低減方法、機会の活用方法について意見交換しました。

1 **舟木 謙二**
マルハニチロ株式会社
取締役常務執行役員 水産資源セグメント セグメント長

2 **安田 大助**
マルハニチロ株式会社
常務執行役員 食材流通セグメント セグメント長

3 **前川 聡氏**
WWFジャパン（公益財団法人 世界自然保護基金ジャパン）
第1自然保護室 海洋水産グループ グループ長
水産エコラベルの普及および取得支援に携わる。養殖業成長産業化推進協議会委員。

4 **橋本 務太氏**
WWFジャパン（公益財団法人 世界自然保護基金ジャパン）
第1自然保護室 金融グループ グループ長
英国ノッティンガム大学で環境マネジメント専攻の修士課程修了。2021年7月より現職。

5 **末吉 里花氏**
一般社団法人エシカル協会
代表理事
2015年にエシカル協会を設立。講座や講演、政策提言、教科書執筆などを通じて、エシカルの考え方やエシカル消費の普及啓発に取り組んでいる。

6 **大久保 明日奈氏**
一般社団法人エシカル協会
理事
株式会社オウルズコンサルティンググループ プリンシパル。サステナビリティ分野における広範なテーマに対する知見と戦略プロジェクト経験を有する。

天然水産資源と養殖におけるリスク低減に向けて
～天然水産資源量の確認・養殖場の自主管理基準の設定～

舟木：当社グループは、貴重なたんぱく源となる水産物を安定的かつ持続的に社会に供給すること、昔も今もこれを最大の使命として事業を行ってきました。しかし、この使命を全うしていく上で現在いくつかのリスクを認識しています。1つ目は天然水産物の資源枯渇リスクです。天然水産物の資源量が不安定であるがゆえに、漁獲しにくくなる、漁獲できなくなることを危惧しています。しかも資源調査が不十分なことから資源状況を正確に把握できず、適切な対策がとれないことは、本リスク低減においての大きな課題です。2つ目は養殖に関わるリスクです。まず、養殖場が地域の生態系を乱すリスク、加えて、抗生物質使用方法によっては薬剤耐性菌の増殖などのリスクもあります。また、養殖魚の飼料原料となる天然水産物の乱獲に起因した水産物の資源減少のリスクも考えられます。

前川：天然水産資源の減少は以前から言われてきましたが、この数年でより顕在化しています。漁獲量の減少で漁業ができない、続けられない状況が各地で起こっています。まず、世界の3割以上の地域が過剰漁獲の状態にあり、特に中国、インドなどの国で大量消費が発生しています。さらに、地球温暖化が海洋環境を変化させており、養殖や沿岸漁業に影響が出ています。ご指摘の通り資源量が把握できていないため資源が回復するための措置がとれないこともリスク増大要因の1つであり、国際社会および日本企業が水産資源の持続可能性をいかに守っていくかは、これまで以上に重要となっています。日本では2020年の漁業法改正によって、資源量を把握した上で漁獲量を定める欧米型の管理漁業が導入されました。一方で、調査すら行われていない魚種はまだまだあり、それらの資源量をどう担保していくのかは今後の大きな課題です。

舟木：アメリカやノルウェーでは資源調査をもとに国がしっかりと漁獲枠を決め、民間の漁船に枠を分配して管理が行われています。一方、日本では「魚がどんどんいなくなっている」という常套句が聞かれるだけです。当社グループは天然水産物の資源枯渇リスクへの対応として、まず、取扱水産物の資源調査を実施しています。調査結果は関係会社、関係部署と共有し、課題の把握と改善を進めています。本調査に関連したKPIには「2030年度までに取扱水産物の資源状態確認率100%」を掲げています。一方の養殖は、ASC認証※1レベルの管理を進めていくことがリスクの軽減につながると考えています。当社のメインの養殖魚のうち、ブリ、カンパチはすでに一部の養殖場でASC認証を取得していますが、マグロは認証規格自体がないので、ASC認証に準じた自主管理基準を設定し、当社グループの13ヵ所の養殖場に展開しています。

前川：世界で多種多様な魚種を扱うマルハニチロのような企業が「資源状態確認率100%」をめざすことは非常に先進的で、難易度の高いチャレンジです。世界のリーダー企業として見本を示すためにも、ますますがんばっていただきたいですね。その一方で、すでに管理できている魚種にリスクが生じないのかという点にも注意を払っていただきたいです。養殖については、厳しい自主基準を設けて管理することも1つの方法だと思います。しかし、自主基準をASC認証と同等であるとコミュニケーションされると優良誤認を招く恐れがあるのでそこは注意が必要です。

※1 ASC認証：Aquaculture Stewardship Councilが管理運営する養殖に関する国際認証制度で、自然環境の汚染や資源の過剰利用の防止に加え、労働者や地域住民との誠実な関係構築を求めている。
MSC認証：国際的な非営利団体のMSC（Marine Stewardship Council：海洋管理協議会）が運営する、持続可能な漁業に関する認証。MSC「海のエコラベル」は、水産資源や環境に配慮した、持続可能なMSC認証漁業で獲られた水産物に付けられる。

水産物調達を通してのIUU漁業への関与や人権侵害の排除のために
～水産物のトレーサビリティ確保への挑戦と水産物に関する調達方針の公表～

安田：水産物調達にはIUU漁業への関与や人権侵害リスクがあることを認識しています。当社グループがトレーサビリティの確保に取り組んでいる目的は、我々はIUU漁業や児童労働、強制労働に関与する水産物、製品は最初から扱わない、マルハニチロはそういう会社なのだとお客さまに示すためです。また、世界のサプライヤーに対しても、当社グループはこういう姿勢で臨みますよと示す意味もあります。私が管轄する水産商事ユニットでは、サプライヤーの皆さまにも協力いただき、この魚がどこの海で漁獲され、どこで加工され、消費者のお手元まで届くのかを明らかにし、責任を持ってお伝えしていく取組みを強化しています。トレーサビリティ体制の構築とともに、今年の9月には新たに水産物に特化した調達方針を公表する予定です。明確な調達方針を社内外に周知し、徹底していこうと考えています。

前川：IUU漁業は古くからあり、かつ根深い問題です。これをゼロにしなければいけない一方で、ゼロにすることの難しさは我々も十分、承知しています。最初の一歩としては、安田さんがおっしゃるように、「IUU漁業由来製品は扱わない」とステートメントを出すことが重要です。具体的にいかに撲滅していくかについては、国への働きかけとともに、企業のサプライチェーンへ

の働きかけが大きな意味を持ちます。ガイドラインを作って、遵守をお願いするだけでなく、マルハニチロのスタッフが現場に行って話し、聞き取りを行うことが必要です。御社だけでなく、他の大企業、大手流通企業と連携して取り組めば、トレーサビリティの確保は決して遠い話ではありません。我々もぜひお手伝いしたいです。

大久保：漁業や水産加工業における人権課題はますます重要なテーマになっていますが、川上に行けば行くほどサプライチェーンは複雑になり、サプライチェーンを把握すること自体にも難しさがあると理解しています。中でも漁船上の人権侵害等は非常にわかりづらい課題とされています。マルハニチロの水産物の調達方針公表などは非常に大事な取組みであり、方針の実現に向けサプライチェーンを管理することが重要です。具体的には、サプライヤーとコミュニケーションをとり、顕在化したものだけでなく、潜在的なリスクを把握した上で対応策を講じることが重要です。さらに、顕在化したリスクに対しては、人権侵害を受けた当事者の救済をどのように行うのかという観点が非常に大事です。特にIUU 漁業の場合、労働者が脆弱な環境に置かれてしまうことから強制労働になり得る可能性が高いので、救済措置として、労働者からの通報・相談を受け付けるための苦情処理メカニズムの整備も検討されると良いかと思います。

国際的な生物多様性フレームワークTNFDを活用した情報開示
～マルハニチログループのサステナビリティに関する取組みを表現するツール～

舟木：昨年9月にTNFDフレームワーク※2完全版が発表され、そこから役員の勉強会、従業員の勉強会などの活動を始めました。2024年に入って、各事業の影響度と依存度を分析してマッピングしていくワークショップを開き、その中から依存、影響の大きいスケソウダラ漁業、マグロ、カンパチ、ブリの自社グループ養殖についての評価を行っています。2024年9月には、TNFDのLEAPアプローチ、Locate（影響度・依存度の高い事業・エリア（国内養殖と北米スケソウ事業）の特定）、Evaluate（事業の生物多様性依存と影響の診断）までを開示する予定です。

橋本：非常に早い段階から積極的に開示していかれるスタンスは素晴らしいものと思います。一方で、TNFDは「何か新しいガイダンスが出てきた」という風にどうしても受け止められがちです。マルハニチロの場合、トレーサビリティや人権課題、水産資源量といった、本来、TNFDでぜひ表現してほしい取組みが進んでおられるので、必要以上に身構えずに、これまで御社のマテリアリティとして捉えてきたことを表現する場として活用いただきたいですね。「2030年度までに取扱水産物の資源状態確認率100%」といった水産資源調査の目標もぜひ、その中に開示していただきたいです。

※2 企業の事業活動が自然環境や生物多様性とどのように関連していて、どのようなリスクや機会を与えるかを評価・報告するためのツール。

水産物のエシカル消費をマーケットでの機会とするために
～日本でのMSC・ASC認証商品の認知度向上と商品を手に取る機会の創出～

安田：水産物のエシカル消費の拡大は当社グループにとって機会になり得るものと考えており、粘り強くMSC、ASC認証商品の提案を続けています。しかし、エシカル消費に積極的なお客さまはまだ一部です。一企業だけでなく同業他社、流通のお客さまと連携し、まずMSC、ASC認証とは何なのかを消費者に伝えていかなければと思います。

舟木：もともと魚を獲って食べることでは日本が先進国であり、アメリカや欧州はまだまだ後発と思っていたのですが、私がアメリカに駐在していた2000年代半ば頃から欧米ではMSC認証の浸透が急速に進みました。MSC認証は最初、WWFがユニリーバと組んでスタートされ、加工業者、消費者を巻き込んでその概念を浸透させていきました。このような動きが日本にはなく、魚食の先進国としてもどかしく感じています。日本でも加工業者、量販店などが一体となって消費者にその価値、重要性を訴えていくことが重要と考えます。

末吉：私たちは2019年から2021年に日本の10代から70代以上の6,000人以上を対象にエシカル消費動向調査を行いました。エシカル消費に積極的な約3割の方に「エシカル消費の際に参照する情報は何か」を尋ねると1番が「認証ラベル」で、すでに意識のある方の購買のきっかけとして、認証ラベルは威力があるとわかりました。しかし現状は、企業側は「消費者が買ってくれないから認証ラベルを付けない」、消費者側は「あれば買うけどなかなか商品へアクセスできない」という議論がずっと続いている印象があります。

安田：一般消費者向け商品だけでなく、ホテルや外食などの業務用商品にも認証商品が含まれているのですが、これをお客さまにどうお伝えするかも大きな課題です。大袋に認証ラベルを付けても現場の皆さまの目に触れる前に破棄されますので、業務用商品においてもパッケージを含めたコミュニケーションを強化し、素材の良さを生かしたメニュー提案などもしていこうと思っています。

末吉：そうですね。見える化は非常に大事だと思います。2021年から中学、2022年から高校の教科書にエシカル消費が掲載され始めましたが、その中でさまざまな認証ラベルも取り扱われています。今後10年、20年後の消費者の中心となる若者たちは、大人たちよりも先に学んでおり、“エシカル・ネイティブ”とも言われています。消費者の共感や信頼を得るためにも、手にとってすぐにわかる認証ラベルは有効な手段であると考えます。

安田：エシカル消費の拡大を企業成長の機会として活用するため、当社では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2025年度から本格始動させます。日本人の健康課題や食糧の持続可能性に関わるリスク対応を製品基準に反映させ、その基準に合致した商品の売上拡大に取り組むことで、お客さまから選ばれる企業として成長していきたいと考えています。

WEB 特集:次の100年に向けて、水産物を持続的に提供するためのマルハニチログループの使命

水産資源を取り巻く状況

水産資源の過剰利用は国際的に早急な対応が必要な課題として認識されており、FAO（国連食糧農業機関）が発表しているデータでも、28%の水産資源が枯渇、または深刻な乱獲状態にあり、また50%強が現状以上の増産が困難であり、適切な管理体制の構築が必要とされています。一方、グローバルな市場の動向を見ると、世界的な資源の争奪が始まっています。

エシカル消費

Ethical（エシカル）とは英語で、直訳すると「倫理的な」という意味です。形容詞であるエシカルをさまざまな名詞と組み合わせることで、多様な意味に拡大して用いられています。エシカル消費は「地域の活性化や雇用なども含む、人や地球環境、社会に配慮した消費やサービス」のことを意味します。

IUU漁業と人権課題

IUU漁業とは、Illegal, Unreported and Unregulated漁業、つまり「違法・無報告・無規制」に行われている漁業のことです。密漁だけでなく、不正確および過少報告の漁業、旗国なしの漁船による漁業、地域漁業管理機関（RFMOs）の対象海域での、認可されていない漁船による漁業も含まれます。近年、IUU漁業に関連して特に問題視されているのが、乗組員や漁業監視員、加工場などでの労働者への人権侵害です。具体的には、遠洋マグロ漁船などの外国人乗組員が長時間労働を強いられパスポートの没収や暴行などの行為も行われている事例や、東南アジアの養殖エビの加工場での児童労働などが報告されています。

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

本物・安心・健康な「食」の提供を通じて、人々の豊かなくらしに貢献することはマルハニチログループの理念です。この理念の実現には、消費者の健康価値向上へ貢献し、社会課題・環境課題に配慮した持続可能な「食」を消費者に安定的に提供し続けることが必要不可欠だと考えています。マルハニチログループは、健康価値創造と持続可能性に貢献する「食」を提供し続けることで、お客さまの豊かなくらしに貢献していきます。

栄養提供に関する考え方

健康寿命延伸と健康格差の縮小は世界的な課題です。日本でも「健康日本 21（第三次）」において個人の行動と健康状態の改善が必要と提言されています。マルハニチログループは当社製品による栄養と情報の提供で、健康寿命延伸と健康格差の縮小に貢献していきます。

食糧の持続可能性に関する考え方

世界人口の増加に伴い、食糧供給システムによる環境負荷は増加し続けています。水産資源も大きな影響を受けており、マルハニチログループは持続可能な水産物を安定的に消費者の皆さまに提供することが使命と考えています。

責任者メッセージ

当社のグループ理念に掲げられている「健康な食の提供」を、中期経営計画のマテリアリティとして、お客さまの健康課題の解決にいかに取り組み、貢献していけるかをプロジェクトにて「栄養と持続可能性」の両面から検討を続けてまいりました。また、昨年度には厚生労働省より2024年からの「健康日本21（第三次）」が公表されました。基本方針は主に「健康寿命の延伸と健康格差の縮小」、「個人の行動と健康状態の改善」です。当社のマテリアリティの具体的な解決策として掲げた４つのテーマは「適切なたんぱく質摂取」、「適切な食塩摂取」、「良質な脂質摂取」、「通常の食事が困難な方への栄養摂取」であり、その基本方針と合致するものと考えています。具体的に2030年までのKPIを設定し、マーケティング活動をしていくことで、お客さまへ持続可能な食を通じた健康増進に貢献してまいります。

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
マーケティング部 部長
大和田 耕司

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のめざす姿

食糧供給に関わる外部環境

経済課題
- 食糧生産時の環境負荷による損失コスト **7兆ドル**
- 不健康な食事に起因する治療・労働力損失コスト **12兆ドル**

※World Economic Forum: Transforming the Global Food System for Human Health and Resilience. Insight Report December 2023.

環境課題
- 食糧生産時のGHG排出による気候変動問題の誘因
- 生物多様性と生態系の破壊
- 管理不足を原因とした天然水産資源枯渇

社会課題
- 不健康な食事に起因する非感染性疾患などの増加
- 拡大する栄養格差
- 労働者の人権を軽視した生産

マルハニチログループ理念にもとづく事業活動

持続可能性に配慮した食の提供 P25

- 水産・農産・畜産の総合調達
- 研鑽を積み重ねた研究開発・食品加工技術
- マーケティングにもとづく企画・提案・営業

健康価値創造に貢献する食の提供 P24

事業活動を通じた
経済・環境・社会価値の共創

持続的な食糧提供と栄養課題の解決

ブランドステートメント
「海といのちの未来をつくる」の実現

健康価値創造に貢献する栄養

KPI設定の考え方・基準

日本政府が主催する「東京栄養サミット2021」のアジェンダで、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、「適切なたんぱく質摂取」、「適切な食塩摂取」、「良質な脂質摂取」、「通常の食事が困難な方への栄養摂取（栄養格差改善）」の4つを評価項目としました。

当社製品は既に健康価値を生み出している製品が多くあること、現状の貢献度を改めて認識したうえで、KPIは全体売上に占める対象製品の割合を増やすことを目的に対象製品売上比率としました。売上比率をKPIとすることで、事業活動を通した経済価値と社会価値創造が連動することも考慮しています。

具体的な取組み

2024年7月、当社が参画する厚生労働省「健康的で持続可能な食環境戦略イニシアチブ」へ「適切な食塩摂取」を主題とした行動目標、評価指標を提出しました。

また、社会とのつながりにおいては、当社のコミュニティサイト“Oishiine!!（おいしいね!!）”を健康オウンドメディアとし、会員をはじめとした多くのお客さまにコミュニケーションを広げ、当社の取組みを伝えていく計画です。

今後は全体マーケティング戦略を策定し、全社に落とし込みを進め、健康価値創造製品の取扱拡大を進めていきます。

健康価値に関する4つの評価項目

	基準・内容	2030年度KPI
適切な食塩摂取	1食あたり3g未満、または100kcalあたり0.46g未満※1	対象加工食品のうち基準を満たす製品売上比率65%以上
適切なたんぱく質摂取	100kcalあたり4.1g以上、または100gあたり8.1g以上※2	対象加工食品のうち基準を満たす製品売上比率45%以上
良質な脂質摂取	1食あたり350mg以上、または1gあたり1mg以上※3	対象加工食品のうち基準を満たす製品売上比率20%以上
栄養格差改善	咀嚼・嚥下困難な人への栄養摂取を支援する食品の普及	対象製品の販売金額を2022年度比190%以上

※1 スマートミール基準の“ちゃんと”に基づき設定した自社基準
※2 消費者庁表示基準の“含まれる”に基づき設定した自社基準
※3 厚生労働省2020年食事摂取基準n-3系不飽和脂肪酸摂取目安量に基づき魚由来n-3系不飽和脂肪酸の摂取目標を設定した自社基準

国際医療福祉大学大学院
教授
津金 昌一郎

医師、医学博士。前・医薬基盤・健康・栄養研究所理事兼国立健康・栄養研究所長。元・国立がん研究センター社会と健康研究センター長。

有識者メッセージ

健康価値創造に関するKPI設定・運用の目的において、「健康寿命の延伸」を期待できる製品に健康価値を置いている点は、極めて重要で賢明な選択と考えます。既に流通している健康価値に焦点を当てた製品の多くは、「特定の健康又は栄養課題解決」を目的とした例が多く、健康寿命延伸に資する効果は限定的と思われます。わが国において健康寿命延伸に寄与し得るためには、早期死亡の主要要因であるがん・循環器疾患、高齢期における要介護の大きな原因になるフレイルなどの予防に取り組む必要があります。食塩の過剰摂取（虚血性心疾患、脳卒中、胃がんのリスク）、魚介n-3系脂肪酸の低摂取（虚血性心疾患のリスク）は、不健康な食事として科学的に確立しています。また、たんぱく質不足（早期死亡やフレイルのリスク）は、肥満に比べてやせによる健康影響が懸念されるわが国にとって相対的重要課題ですので、それらの改善に寄与しうる製品を提供することに価値を置くことは妥当と思います。

持続可能性に配慮した食

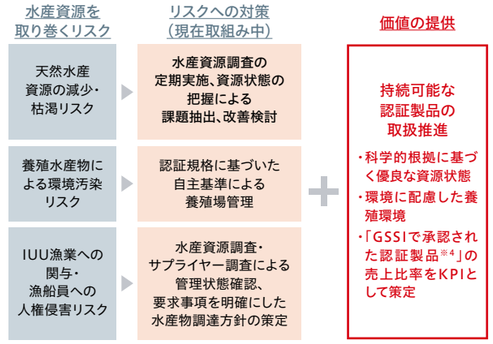
KPI設定の考え方・基準

世界で流通している水産物には天然水産資源の枯渇、養殖による環境破壊、IUU漁業への関与など多くのリスクがあると考えられています。リスクへの対策に加え、今回、“持続可能性に配慮した食”の価値提供として、GSSIで承認された国際的な認証を取得した持続可能な漁業および養殖業により生産された水産物を、KPIを定めて積極的な取扱いを推進することとしました。健康価値創造と同様に全体売上に占める認証製品の売上比率をKPIとして、取組みを推進します。

具体的な取組み

当社は事業活動を通してお客さまに持続可能な水産物を取扱う意義をしっかりと伝えていくとともに、一般社会に広く伝達し、啓蒙していくことが必要と考え、2024年8月開催の「ジャパン・インターナショナル・シーフードショー2024」にて、当社社員とMSCジャパンにより対談形式のセミナーを実施し、水産業界が現状抱える課題について討議しています。また、社会とのつながりにおいては、当社のオウンドメディア“umito.”を活用し、多くの方々に当社の取組みを伝えていきます。

WEB　健康価値創造と持続可能性に貢献する食の提供



持続可能性に関する評価項目

	基準	2030年度KPI
持続可能な認証製品	GSSI認証水産物※4	水産製品・水産物を含む全製品の持続可能な認証製品売上比率15%以上

※4 Global Sustainable Seafood Initiativeで承認された認証水産物（MSC認証、ASC認証、BAP認証、MEL認証等がある）

有識者メッセージ

食糧事情の見通しが世界的に悪化する中、食品業界では今、栄養、環境、人権の複数の側面からサステナビリティを追求する動きが加速しています。その中で、マルハニチロが掲げた栄養とサステナビリティ調達の双方の観点での売上比率目標は、必要なアクションを真正面から捉えたものと言えます。

栄養の観点では、栄養疫学を基礎として「健康的な食品」を測る基準を自ら整備し、商品の栄養成分改善を測るだけでなく、栄養利点の大きい水産物の販売促進につなげていく意欲が伺えます。

サステナビリティ調達の観点では、GSSI承認の認証取得を天然魚と養殖魚の双方で進める方向性を打ち出しています。GSSIは、水産資源量と人権（労働慣行含む）を包含した基準を設定しており、マルハニチロにとって重要な一歩を踏み出したと言えます。

野心的な売上比率目標を達成するためのハードルを乗り越える過程で競争力は磨かれていきます。設定した売上比率基準を今後どのように引き上げていくかに注目していきたいと思います。

株式会社ニューラル
代表取締役CEO
夫馬 賢治

ESG分野で複数の企業の社外取締役やアドバイザー委員の就任。環境省、農林水産省、厚生労働省、経済産業省等の委員も歴任。書籍や講演も多数。

中期経営計画「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在り方として、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・進捗

	2024年度計画	2023年度実績
MNEV※	120億円以上	119億円
売上高	10,500億円	10,307億円
営業利益	300億円	265億円
EBITDA	500億円	460億円
ROIC	4.3%	4.2%
ROE	9.0%	10.8%
ネットD/Eレシオ	1.1倍以下	1.2倍

※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）

当中計達成に向けた成長戦略の進捗

欧州における水産物流通・販売強化

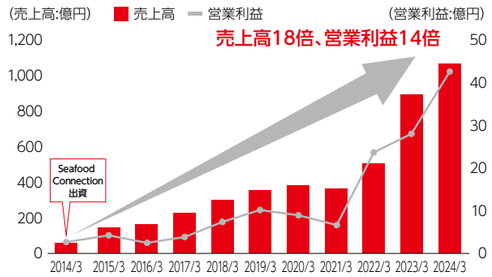
欧州における魚食文化の歴史は日本同様に長く、近年では健康志向の高まりや和食人気が追い風となって水産物の需要がますます高まっています。

Seafood Connection社（以下、Seacon）は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であり、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、そしてスペイン、イタリアなど主要販路を拡大し、2024年3月期での欧州の販売拠点は10ヵ所となっています。

2024年5月には、2022年6月に設立したSeacon Italia社の株式を100%取得し、欧州最大の水産物消費地であるイタリアにおいて強固な販売体制構築を推進しています。

今後、各拠点での活動を拡大させると同時に、未開拓国・市場への新規参入を積極的に進め、当社海外ネットワークの強みを最大限に活用し、グループ成長ドライバー領域である海外市場への展開拡大を欧州地域にて牽引していきます。

Seaconの業績推移



藻由来 DHAに新規参入
Mara Renewables Corporation（Mara社）との業務提携契約を締結

DHAはオメガ3脂肪酸の一種である必須脂肪酸であり、人間の体内ではほとんど生成できず、食事から摂取する必要がある栄養素です。健康維持に欠かせない機能性成分であり、その需要は世界的な健康志向の高まりの中で拡大傾向にあります。

高まる需要に対して、より持続的かつ安定的にDHAを供給するため、Mara社との提携により、藻由来のDHAの製造・販売を開始します。

藻由来のDHAは、魚油由来のDHAと同じ起源であり、構造もまったく同じものであるほか、海洋汚染の影響や水産資源の枯渇による心配などがなく、安定供給が可能となります。

Mara社のDHA抽出技術と当社独自のDHA無臭化技術の組み合わせにより、健康食品、粉ミルク、飲料などの一般食品への供給を加速させ、ますます高まるDHA需要にお応えし、将来的にはMara社とアジア・オセアニア地区での合弁工場建設も視野に入れながら、協業していきます。

顕微鏡で拡大した藻

財務担当役員メッセージ

マルハニチロ株式会社
取締役常務執行役員
廣嶋 精一

資本効率意識を浸透させるための「ROIC経営」事業ユニット間のシナジーを発揮して価値創造につなげる

中期経営計画2年目を振り返る

2023年3月期は一時的な運転資本の増加によって営業キャッシュ・フローがマイナスになるという非常に厳しい状況に陥りました。物価高によってさまざまなコストが上昇する中、業容を維持するために仕入れにキャッシュを使っていたからです。それによって売上高は1兆円超となったものの、設備投資の源泉である営業キャッシュ・フローがマイナスになったわけですから、中期経営計画で定めた設備投資計画の多くを見直さざるを得なくなりました。

そして2024年3月期は運転資本の増加が止まり、営業キャッシュ・フローがプラス536億円に転じて正常化しました。運転資本さえ通常の水準であれば450億円ほどのプラスになると考えていましたので、予想通りだったと言えます。今期も約500億円のプラスになるでしょう。そうすると、中期経営計画にある設備投資もほぼ計画通りに実行できるのではないかと思います。

中期経営計画では、資本効率を重視するためにROIC（投下資本利益率）を経営指標に用いるROIC経営を導入しました。2023年3月期と2024年3月期は資本効率意識の浸透を図る期間と位置づけており、それが奏功したことが運転資本の圧縮につながったと考えています。そして2025年3月期は実践に移る時期と位置づけており、今、準備が整ったと実感しています。

財務戦略における大きな特徴は、2023年3月期から社債を発行して直接金融ができるようになった点が挙げられます。2022年10月には海洋保全のために資金を調達する債券「ブルーボンド」を50億円、2023年8月には無担保社債を130億円発行しました。さらに2024年4月には無担保社債を150億円発行しています。今後はコマーシャルペーパーの発行にも取り組んでいきたいと考えています。

事業ユニット間のシナジーを発揮し価値創造するためのROIC経営

当社は投資家やお客さまから「水産資源の市況に左右されるボラティリティの高い会社」だというイメージを持たれています。確かに水産資源は国内外の需要や気象状況などによって変動はありますが、5年以上の期間で見るとボラティリティはそれほど高いわけではありません。当社には8つの事業領域があり、取り扱う魚の種類も豊富です。一部の事業で収益が下がっても、他の部分できちんと吸収できる体制が整っています。さらには、世界人口は増加の一途をたどっており、たんぱく源である水産資源は全世界的に需要がますます伸びていくでしょう。これらの点は当社グループの圧倒的な強みであると言えます。今後は利益率を高めて積極的に成長投資していくために、事業ユニット間のシナジーを発揮し、コングロマリット・ディスカウントではなく価値創造していくストーリーを外部のステークホルダーに説明していくことが肝要だと思います。

そこで必要となるのがROIC経営、つまり各事業の資本効率をいかに高めていくかという意識の浸透です。2025年3月期は利益率と市場成長性から4象限をつくって各事業がどこに位置するかを定め、資本の範囲を具体的に決めていくフェーズに入ります。まさに今、キャッシュや人財の配分など成長に向けた土台づくりが進んでいます。さらには意識づけを高めるために、人事評価制度にROICに関する目標達成の指標を織り込むことを考えています。2023年度は一部の従業員に向けて株式給付制度を導入しました。株主と同じ目線に立つだけでなく、実績が報酬にきちんと反映されるような仕組みを構築したのです。このように「資本コストを超えて稼いでいかなければならない」という意識づけによって、今後は加速度的に財務上のさまざまな指標が改善していくと感じており、実際に現時点でも運転資本の圧縮につながっています。

バックキャスティングで事業戦略を描き10年後のあるべき姿をめざす

もう一歩踏み込んで意識しなければならないのは株価です。株価を上げていくために、各人が何をすべきかを考えていく必要があります。今、当社のPBR（株価純資産倍率）は1倍を割っています。ROE（自己資本利益率）は10%ですから、PBRは1倍を超えて然るべきです。投資家にきちんと評価していただくためにも、資本効率意識を高めることが大切だと考えています。

当社は外部のステークホルダーから財務リスクが高いと見られていますから、有利子負債の削減も進めていきます。次の中期経営計画期間中には、ネットD/Eレシオを1倍以下にしたいです。すると、信用格付けもトリプルBプラスから1段階上がったシングルAマイナスが見えてくると思います。中長期的にはシングルAのフラットをめざします。

いずれの課題も、鍵になるのは資本効率意識の浸透と事業戦略です。各事業における10年後のあるべき姿を考えて、バックキャスティングで事業戦略を描いてほしいです。すでに事業部長レベルにはこの考え方が浸透しつつあり、今まで以上の成長を期待しているところです。

より幅広い価値創造に向けてグリーンボンドの発行を推進

次の中期経営計画に向けて、無形資産投資に関する戦略、特に人的資本戦略を立てていきます。基本方針は、事業部門と無形資産を管理する部門のマトリックスを作り、それぞれが独立しつつもきちんと連携できるようにすることです。今まさに議論が進んでおり、事業の中に生かせるような体制が整いつつあります。

人財、R&D、環境の分野についても積極的に投資していきます。特に当社の研究開発費は売上高研究開発費率0.16%と低水準で、同業他社と比べても圧倒的に低いと言わざるを得ません。まずはその倍である0.3%まで引き上げたいと考えています。

今、あらゆる企業は世の中から社会、環境、経済という3つの分野における価値創造が求められています。当社グループはそれらの中でも環境と非常に親和性が高い会社です。言い換えれば、社会から大いに期待されているということにもなりますので、環境マネジメント、気候変動問題への対応、循環型社会実現への貢献、生物多様性と生態系の保全、海洋プラスチック問題への対応の5つを着実に達成していきます。

資金調達については、幅広く調達ができるようにグリーンボンドを発行したいと考えています。先にも触れたブルーボンドの資金使途はサーモンの陸上養殖事業などの環境持続型の漁業・養殖事業に限られています。そこで資金使途の範囲が広いグリーンボンドを発行することで、環境における価値創造に向けて、よりフレキシブルに活動できるようになるはずです。

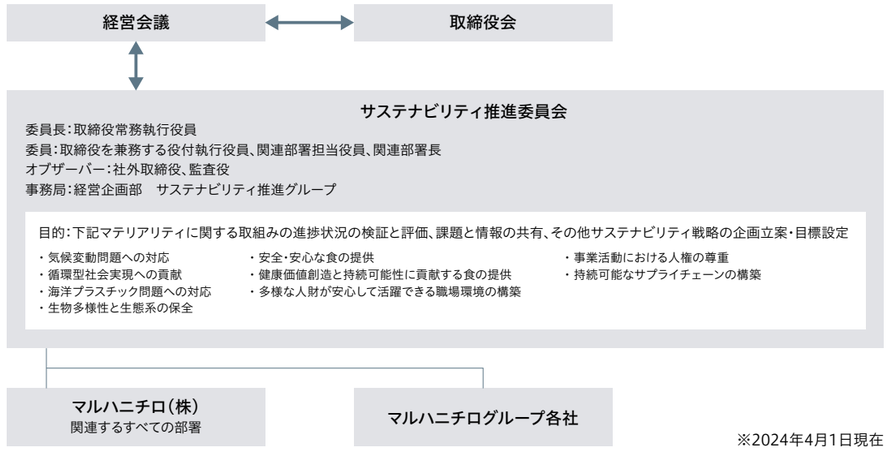
そして株主還元についても、安定配当から踏み込み、「2026年3月期に配当性向30%以上」という目標が出せるまでになりました。財務規律と株主価値向上が求められますが、実現可能だと自信を持っています。ぜひご期待ください。

サステナビリティ経営

基本的な考え方

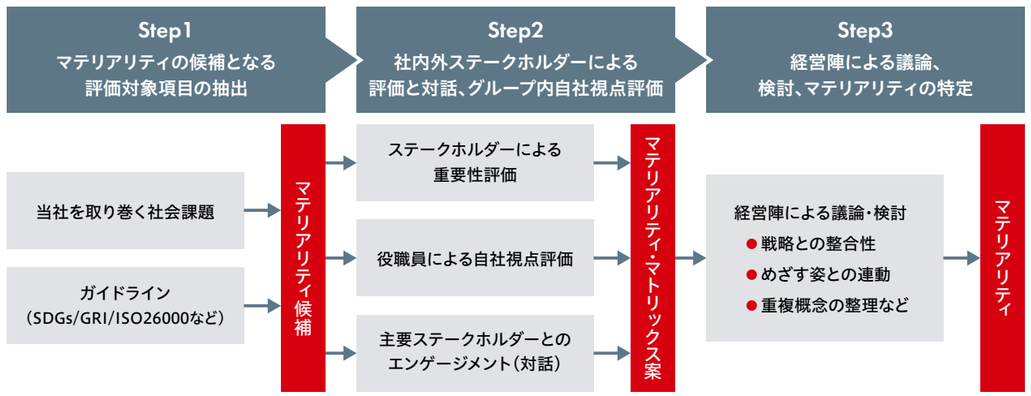
マルハニチログループのサステナビリティ推進委員会は、マルハニチロ（株）取締役を兼務する役付執行役員、関連部署担当役員、関連部署長を委員、社外取締役、監査役をオブザーバーとし、構成されています。経営戦略とサステナビリティの統合の実現には、サステナビリティ推進体制の強化が必要不可欠と考え、2022年度よりサステナビリティ推進委員会を半期ごとの年2回から四半期ごとの年4回へ開催頻度を増加させています。加えて全ユニット長が参加することにより、サステナビリティの取組みに事業戦略も取り入れ、より積極的な討議を行っています。サステナビリティ推進委員会では、9つのマテリアリティの進捗管理、当社グループのサステ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。

マルハニチログループサステナビリティ推進体制図



※2024年4月1日現在

マテリアリティ見直しプロセス



マテリアリティのKGI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	自社を含むサプライチェーン上で強制労働等の人権侵害ゼロを実現できている	○ 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

責任者メッセージ

当社は創業140年を超える長い歴史において常に“海”、“水産資源”に大きく依存し、その恩恵に預かりながら貴重なたんぱく質の安定提供を使命としてきました。

我々が過去できたこと、今できていることがこれからもできるためには、従業員皆がサステナビリティ推進への意識を自然に深めていくことが重要で、そのためにサステナビリティ委員会をしっかりと機能させていきたいと思います。

当委員会は今年7年目を迎えましたが年々議論は活発化しており、理解は着実に深まってきております。

経済価値、環境価値、社会価値、それぞれが密接に関わる中、三位一体で向上させることに従業員1人ひとりが腹落ちしながら、全社一丸でサステナビリティの推進に取り組んでまいります。

サステナビリティ推進委員会
委員長
取締役常務執行役員
舟木 謙二

マテリアリティの進捗状況・KPI達成状況

※ ★★★★★:KPI達成済み　★★★★:2024年度/2030年度のKPI達成に向けて先行して進捗
★★★:KPI達成に向けて計画通り進捗　★★:KPI達成に向けて遅れ気味

	マテリアリティ	KGI(2030年のありたい姿)	主なKPI	2050年目標	2030年度目標	中期経営計画「海といのちの未来をつくる MNV 2024」		2023年度自己評価※	詳細情報掲載ページ
						2024年度目標	2023年度実績		
環境価値の創造	❶ 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)	―	―	―	―	完了	P.44~46
			CO_2排出量削減率　(2017年度比:国内G)	―	30%以上	10%以上	11.6%	★★★★☆	
			カーボンニュートラル達成(G全体※1)	カーボンニュートラル達成	―	―	カーボンニュートラル達成に向け各種施策実施中	★★★☆☆	
	❷ 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	10%以上	3.7%	★★☆☆☆	P.50~51
			フードロス(製品廃棄)削減率(国内G)	―	50%以上	20%以上	38.2%	★★★★☆	
			食品廃棄物等の再生利用率(国内G)	―	―	99%以上	98.8%	★★★☆☆	
	❸ 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)	―	―	運用率100%	漁具管理ガイドライン案の策定・試験運用実施中	★★☆☆☆	P.52
			海岸クリーンアップへの従業員参加率(国内G)	―	30%以上	10%以上	23.4%	★★★★☆	
	❹ 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%	―	81.8%	★★★☆☆	P.18~21 P.47~49
			生物多様性リスク評価実施(国内G)	―	―	生物多様性リスク評価実施	TNFDフレームワークに基づく生物多様性リスク評価の実施中	★★★☆☆	
			養殖場の認証レベル管理の実施(国内G)	―	―	グループ内養殖場で認証レベル管理の実施	養殖場の自主管理基準に基づきグループ内養殖場の管理実施中	★★★☆☆	
社会価値の創造	❺ 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)	―	―	ゼロ件	ゼロ件	★★★★★	P.34~35
	❻ 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)	―	2030年度KPI(健康価値創造と持続可能性)の達成	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	健康価値創造と持続可能性に貢献する食の製品基準とKPI策定済	★★★☆☆	P.18~21 P.22~25
	❼ 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	―	2024年度の採用比率:女性50%	★★★☆☆	P.37~39
			取締役会女性比率(MN)	―	30%以上	―	15.4%(2024年4月)	★★★☆☆	
			女性管理職比率(MN)	―	15%以上	―	7.7%(2024年4月)	★★★★☆	
			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年度KPIの達成	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	プログラムのベースとなる人事施策の全体像と課長級のJD※3を策定	★★★☆☆	
			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)	―	2030年度KPIの達成	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	エンゲージメントサーベイ実施、評価分析および妥当性の検証予定	★★★☆☆	
	❽ 事業活動における人権の尊重	自社を含むサプライチェーン上で強制労働等の人権侵害ゼロを実現できている	サプライチェーン上の人権侵害ゼロの確認率(G全体)	―	100%	―	人権研修実施(受講率:98.7%)と人権リスクマップによる課題明確化 外国人雇用に関するガイドラインの運用開始	★★★☆☆	P.40~41 P.42~43
	❾ 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)	―	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%	サプライヤー調査システムのサプライヤーカバー率:100%	サプライヤー調査システムのサプライヤーカバー率:64%	★★☆☆☆	P.40~41

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

安全・安心な食の提供

責任者メッセージ

今年度は中期経営計画「海といのちの未来をつくる MNV 2024」の最終年度にあたります。本中計においては、品質事故ゼロ活動の推進、規程類の見直し、商品情報管理システムの運用開始など、品質保証体制の基礎の見直し、基礎固めに注力してきました。その成果として、KPIは概ね達成の見込みです。一方で、VUCA時代と呼ばれる昨今、目まぐるしい環境の変化に追従し、常に安全・安心な食の提供を継続するには、さらなる品質保証体制の充実は不可欠であると認識しております。マルハニチロ製品のバリューチェーンに関わる役職員1人ひとりが食品安全・品質が第一であることを自分事としてとらえる、食品安全・品質文化の醸成や、海外展開にむけた品質保証体制の整備など、現在取り掛かっている課題について、取組みのスピードを加速させていきます。

品質保証部
部長
奥村 知之

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では、2023年度は重大な品質事故※ゼロを達成しました。一方で社告回収には至っていないものの、一歩まちがえば重大な事故となり得る苦情やトラブルは依然として発生しており、その削減が課題となっています。2022年1月より「本物・安心・健康な食の提供」を実現し続けていくため、「重大な品質事故」の発生を未然に防止することを目的とした品質事故ゼロ活動を推進しています。2023年度は、新たな切り口として「設計・開発アセスメント」、「購買管理」、「変動品質リスク管理」の視点から作業部会を社内に立ち上げ、品質保証規程の基盤を強化する新たな規則を発行、運用を開始しました。また、過去の「重大な品質事故に結び付く苦情」の原因分析に基づき品質管理基準（上乗せ基準）を策定し、2024年度より製造委託先の定期監査で上乗せ基準を用いた確認を順次進めています。製造の上流工程から異常やトラブルを防止する仕組みを構築し、従来の再発防止型から未然防止型「異常が起きる前に手を打つ」体制へのシフトチェンジを図っています。

※重大な品質事故とは、GRIスタンダード416-2、および417-2にて示された関連規制および自主的規範の違反などを理由とした新聞社告または自社WEBサイトにて告知した商品回収を対象とする

製品規格情報の管理方法の統一

水産物、畜産物、農産物といった原材料に近い食品から、さまざまな食シーンに対応する加工食品まで、幅広い商品群を扱うマルハニチロでは商品群によって製品規格情報の管理方法が異なることが長年の課題でした。一方で、食を取り巻く環境は頻繁に変わるため、最新の製品規格情報を管理し、お客さまにスピーディに商品情報を提供することが求められています。これに対応するため、原料情報から製品規格情報、さらにはお客さまに提供する商品情報まで一元的な管理が可能な新たなシステムを順次導入しています。このシステムを活用することにより、お客さまへの正確な商品情報の提供と社内の業務効率化を図っていきます。

WEB　安全・安心な食の提供

グループ内の品質保証体制の強化

製造拠点に対して、GFSI認証スキーム（食品安全マネジメントシステム）の要求事項を考慮した自社基準を用いて、訪問形式での監査や確認、指導を実施することで、食品安全、食品防御の確保を図っています。また、当社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ますが、それに伴う品質課題に迅速に対応するために、中国やタイに品質保証人財を駐在させ、各国・各地域に密着しながら、現地スタッフと連携して品質保証体制のさらなる強化に努めています。

工場監査の様子

グループ内の品質関連研修

当社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、全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。2023年度も引き続き従業員の品質面の力量確保に努め、階層別、業務別に計60回の品質関連研修会を実施し、計10,351名が受講しました。

今後、よりコンテンツを充実させるとともに、既存コンテンツの質も向上させ、教育・研修レベルと、社員の意識、知識の向上を図ります。

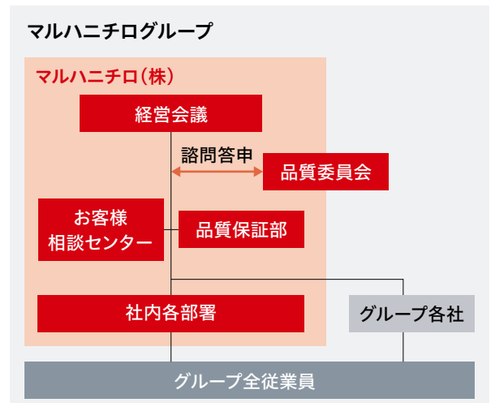
製造現場における危害抽出実習の様子

消費者志向経営

基本的な考え方・マネジメント体制

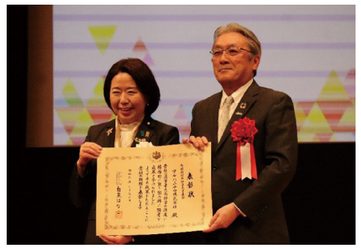
当社グループ各社は、「マルハニチログループ品質保証方針」に基づき、共通の考え方で事業分野に応じた品質保証体制を構築しています。また、お客さまからお寄せいただいた声を品質保証活動に反映させています。当社グループは2018年3月に消費者志向自主宣言をしました。当社グループは、「お客さまの声を聴き、かつ生かすこと」、「未来・次世代のために取り組むこと」、「法令の遵守／コーポレートガバナンスの強化をすること」、この3つの活動をしっかりと認識して行動することで、消費者志向経営を推進します。

品質保証体制図



内閣府特命担当大臣表彰受賞

「消費者志向経営優良事例表彰」は、消費者庁が消費者志向経営に関する優れた取組みを行う事業者を表彰し、その推進を図ることを目的として2018年度から実施されています。マルハニチロは、消費者庁が主催する「令和5年度 消費者志向経営優良事例表彰」において、国内の食品企業および水産企業で初めて「内閣府特命担当大臣表彰」を受賞しました。



内閣府特命担当大臣表彰　表彰式の様子
（左から）自見 英子内閣府特命担当大臣、池見 賢代表取締役社長

消費者志向経営 Award 2023

受賞理由

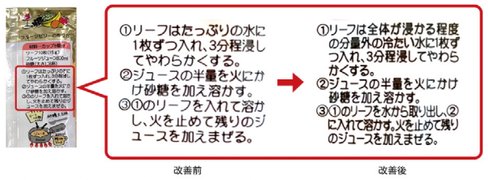
- 世界の民間企業で初めて成功させたクロマグロの完全養殖（人工ふ化させた魚から採卵・ふ化・育成させる「循環型」の養殖）や、アトランティックサーモンの陸上養殖施設建設を予定し事業化の推進を図るなど、環境負荷の軽減および水産資源の保護に取り組んでいる。
- 高齢者向けの介護食では、医療介護従事者との情報交換を行いながら、「残さずに食べきる満足感のある食事」でウェルビーイングの価値を提供するとともに、施設従業員の調理や提供時間の低減に寄与し、超高齢社会の課題を捉えた取組みを行っている。

出典：消費者庁 令和5年度 消費者志向経営優良事例表彰 選考理由

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などのBCP対策として、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」では、2023年2月よりすべての市販用商品に対して、お客さまからのご質問に対しより的確な回答をお届けできるよう、毎月お客さまのご質問を分析してメンテナンスを行っています。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、2023年度は22件の改善・改良を果たすことができました。



お客さまの声により生まれ変わった商品
【商品名】ゼラチンリーフ
【改善日】2022年10月より
【お客さまからの声】「ゼリーの作り方がわかりづらい」というお問合せをいただきました。
【改善内容】パッケージ裏面「フルーツゼリーの作り方」を、わかりやすい表示に改善しました。

※パッケージは改善当時のものです

お客さまの声により生まれ変わった商品
【商品名】四川風麻婆丼
【改善日】2022年2月より
【お客さまからの声】「食感がジャリジャリしている」というお声をいただきました。
【改善内容】本格的な味を再現した粗挽き山椒を使用していたために独特の食感がありましたが、きめの細かい山椒へ置き換え、食感を改良しました。

WEB 「消費者志向経営」の推進

社会価値の創造

多様な人財が安心して活躍できる職場環境の構築

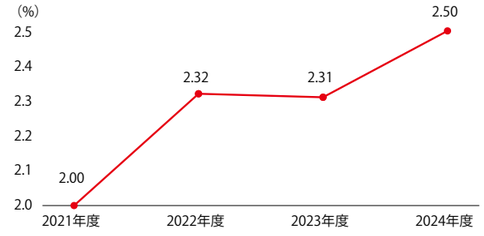
ダイバーシティ＆インクルージョンの推進

多様性を尊重し、従業員1人ひとりの能力を最大限に発揮することが、マルハニチロ（株）の持続的な成長には重要であるということが共通認識となる企業風土を醸成するべく、当社は「ダイバーシティ＆インクルージョン宣言」を策定しています。従業員の意識啓発および行動変容につなげるため組織的な取組みとして、2022年度よりD&I担当者を各部署に設置し、定期的に実施しているミーティングにおいて、組織の課題やありたい姿に関する議論、改善活動を行っています。

障がい者雇用

「障がいのある方たちと共に働く」の方針のもと、本社においては、障がいのある方が活躍できる専門部署を設置し、本社内の一部の業務を担う体制を整えています。また、工場では定着支援のための「キーチーム」を設立し、全社として障がいのある方々がより多くの職場で活躍できるよう、業務の選択と集中を行って障がいのある方々が担える業務を増やしており、今後も継続して活躍の場を増やしていきます。

障がい者雇用率の推移（各年度4月1日時点）

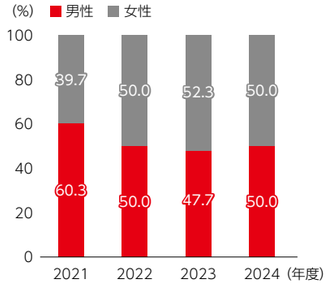


女性活躍推進

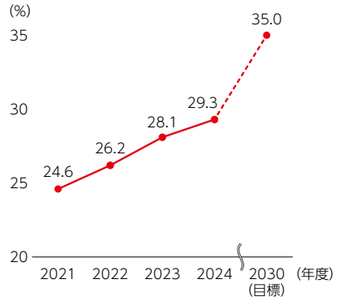
誰もが強みを発揮できる会社となるためには、「女性も活躍しやすい環境づくり」が必要と考え、取組みを行っています。2017年に厚生労働大臣より「えるぼし」２段階目の認定を受けました。

マルハニチログループが新たな食の可能性に挑み、世界の人々に生きる活力を提供し続けるためには、これまで男性従業員が多くを占めていた営業などの職種や海外現地においても女性従業員の積極的な配置を行い、多様な視点を生かしていくことが不可欠と考えています。女性従業員比率を高めていくとともに、女性従業員が活躍できる機会の提供や意思決定層への登用を進めています。

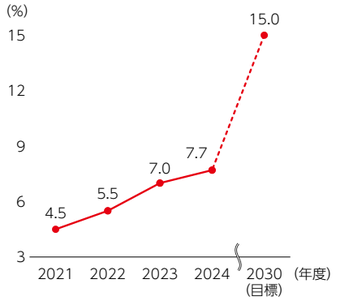
新卒入社の男女比推移
（各年度4月1日入社）



女性従業員比率の推移
（各年度4月1日時点）



女性管理職比率の推移
（各年度4月1日時点）



育児支援

マルハニチロにおける、女性の育児休職取得率は100％を8年連続維持しており、休職者のほぼ全員が復職しています。従業員が仕事と子育てを両立することができ、またすべての従業員がその能力を十分に発揮できるようにするため、以下の通り目標と行動計画を策定し施策を実施しています。

目標　子育てにかかわるすべての社員が、

1. 「前向きな仕事と子育ての両立」を実現できる心理的な側面の環境を整える。
2. 「前向きな仕事と子育ての両立」を実現できる物理的な側面の環境を整える。
3. より育児休職を取得しやすいように、環境を整える

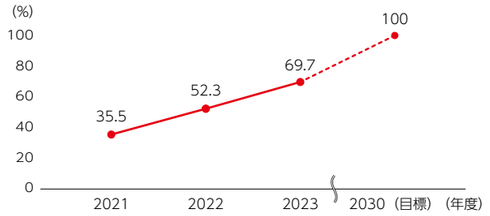
男性の育児参画の推進

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」へ加盟しています。また、経営層や管理職層、育児休業取得対象の男性従業員やともに働く仲間などを対象にセミナーを開催し、従業員全体の意識改革を進めています。

2023年度取組み事例

- 多様な人財を生かすマネジメントセミナー（参加者396名）
- 育児・介護との両立支援相談窓口「はぐサポ」を開設

男性の育児休業+休暇取得率の推移



また、男性従業員がより育休を取得しやすい環境を整えるため、育児休職中の給与を一部サポートする制度を2023年度より導入しました。これらの施策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）などが評価された結果、2023年に4つめの「くるみん」認定を取得しました。

健康経営の推進

当社は「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する」ことをグループ理念とし掲げており、さまざまな事業活動を通じて世の中の健康づくりに貢献していくことが当社の存在意義です。このことを実現するには従業員が健康な状態であることが重要なファクターであると考え、2018年健康経営方針を策定し、経営トップ統括の下、人事部・健康推進室（産業医、保健師、臨床心理士）、マルハニチロ健康組合で組織体制をつくり、健康経営の推進に取り組んでいます。

マルハニチロ（株）では、以下の健康経営への取組みによる社外評価を受けています。

- 健康経営銘柄2022
- 健康経営優良法人（ホワイト500）2024
- スポーツエールカンパニー2024
- 東京都スポーツ推進企業

健康経営銘柄 2022 Health and Productivity

2024 健康経営優良法人 Health and productivity ホワイト500

健康経営方針

ミッション　健康経営宣言

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

ビジョン　健康応援企業

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

バリュー　従業員の健康

従業員一人ひとりの健康保持・増進に挑戦し続ける

ストラテジー　お客様の健康

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

取組み事例　well-Bチャレンジ　～自社商品を活用した健康経営普及への取組み～

当社グループが開発提供する、お客さまの健康維持増進を支援する自社商品を活用し、従業員の健康増進を図っています。2019年度実施した「DHAチャレンジ」は、延べ400名以上の従業員が当社DHA含有製品を喫食し、すべての開催において中性脂肪の改善がみられるなど、当社の健康経営の中心的な企画でした。2022年度には、健康課題は中性脂肪に限らず個別性があること、そして健康をめざすためには食のみではなく運動が不可欠であることなどの理由から、新たに「well-Bチャレンジ」としてリニューアルを行い、引き続き自社商品を活用し、「食×運動」の取組みを実施しています。

本取組みを通じて、健康診断に向けて自身の健康状態を把握し、バランスの良い食生活や運動習慣を実践することにより健康（Wellness）を強化（Boost）し、1人ひとりが心・体・社会的に良好な状態（Well-being）であるための一助となることをめざしています。

	DHAチャレンジ			well-Bチャレンジ		
年度	2019	2020	2021	2022	2023	2024
参加者数	100名	151名	193名	221名	295名	300名(定員)

WEB　健康経営の推進

企業風土 / カルチャー改革の取組み

当社グループが持続的に社会に貢献し続けると同時に従業員のWell-beingを実現していくためには、取り巻く環境とサステナブルに融合し、共生を可能とする組織カルチャーが必要であると考えています。その実現に向けて、役職員1人ひとりのマインドセット変革と実践を推進していきます。2024年度より「当社グループのめざす未来の共有と共感」、そして「改革を身近に感じられること」を重点においたカルチャー改革を実行していきます。具体的には、自己変革と自己成長が起こりやすくなるようなワークプレイス改革や食を通じての多数のステークホルダーとの共創に取り組みます。従業員と経営が一体となった公募制のプロジェクトを複数立ち上げて、次の100年先を見据えた心躍る将来について多くの従業員が想い、語り、実践できるような推進活動をめざします。

社会価値の創造

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

責任者メッセージ

マルハニチログループは、2019年度に人権方針を策定し、2020年度以降特定分野のサプライヤーの皆さまに人権・労働慣行調査を実施、2022年度からは「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」の策定など、さまざまな人権尊重の取組みを進めてきました。しかしながら、バリューチェーン上の人権侵害リスクすべてを対象とした網羅的なリスク抽出・分析は実施できていませんでした。

そこで2023年度は国内グループ全従業員を対象とした人権研修を実施し、各組織から抽出した人権侵害リスクを人権リスクマップに取りまとめました。今後サプライヤーさまをはじめとするステークホルダーの皆さまとともに、この分析結果に基づき、バリューチェーン上の人権侵害ゼロの確認に向けて、人権デューデリジェンスを進めていきます。

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

事業活動における人権の尊重

人権リスクマップと特定された優先課題

人権研修実施後にそれぞれの事業活動において発生し得る人権侵害について、国内グループの各組織単位で話し合いを行い、リスクの抽出を行いました。その結果を集計・分析し、当社グループおよびサプライチェーン上における人権侵害リスクマップを作成し、顕著な人権課題の特定を行いました。中でも事業との関係が深く、また発生時には特に深刻な影響が懸念される7つの課題を、優先的に対応をすべき人権課題と設定し、実態の把握と、負の影響の是正および軽減に取り組んでいくこととしました。また活動の一環として2024年6月には有識者とのダイアログを実施し、具体的な対応の方向性などについてご意見をうかがいました(P.42~43参照)。

優先的に対応すべき人権課題

① 自社グループ国内における移住労働者の強制労働・人身取引
② 自社グループ国内における漁船労働者の権利侵害
③ 自社グループにおける海外駐在員や出張者の安全衛生
④ 自社グループ海外における移住労働者の強制労働・人身取引
⑤ 自社グループ海外における労働者の強制労働・人身取引
⑥ サプライチェーン(上流)における労働者の強制労働・人身取引
⑦ 救済メカニズムの設置と運用

人権リスクマップ

※赤字は優先的に対応すべき人権課題

外国人雇用に関してのガイドライン

優先課題として特定をした「①自社グループ国内における移住労働者の強制労働・人身取引」への具体的な対応の事例として、2023年度に試験運用を行った「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」の本格運用の開始（2024年5月から）が挙げられます。本ガイドラインは、社会的に弱い立場に位置する外国人労働者の人権を国際標準に沿う形で尊重することを目的に制定しました。今後は各拠点における運用状況の定期的な確認と問題が確認された際の改善に向けた対応を継続的に行い、外国人労働者が安心して働くことのできる職場環境整備に努めます。

持続可能なサプライチェーンの構築

サプライチェーンマネジメント調査システムの浸透状況について

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、当社サプライヤーガイドラインの遵守状況について、システム登録済みの1,000社（50.1%）に調査を行いました。2023年度はシステムへの登録率を上げることに注力しましたが登録率は64.0%に留まりました。2024年度は食品サプライヤーのカバー率100%をめざし、2022年度に調査を実施できていないサプライヤーへの調査を実施の上、課題分析・課題が認められたサプライヤーへの改善依頼を開始します。高リスクと評価したエリアのサプライヤーや当社ブランドの製品を製造する認定工場に対しては、人権デューデリジェンスの一環として労働慣行に関しての調査も実施します。

KPI進捗表

KPI	2022年度	2023年度
2024年システムカバー率(MN)	1,000社/1,996社(50.1%)	1,399社/2,186社(64.0%)
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%	—	—
2030年サプライヤーガイドラインへの同意率(MN)	927社/1,996社(46.4%)	929社/2.186社(42.5%)
2030年サプライヤーガイドラインへの重要項目改善率(MN)	—	—
2030年サプライヤーガイドラインへの同意率(G全体)	—	—
2030年サプライヤーガイドラインへの重要項目改善率(G全体)	—	—

IUU漁業の排除に向けた取組み

IUU漁業とは、違法・無報告・無規制に行われる漁業を指し、当社では水産資源調査で、取扱水産物の管理者・漁業者のコンプライアンスを調査するとともに、2022年度にサプライヤーガイドラインを改訂し、調達水産物がIUU漁業に関与していないことの確認をお願いしています。ガイドラインへの遵守状況の定期的な調査を実施することに加え、特にリスクが懸念される事象が発生した際は、漁獲証明書などにより適切性を確認するなどの措置を講じていきます。2024年9月より水産物に特化した調達方針の運用も開始し、IUU漁業の排除に向けた取組みを強化していきます。

マルハニチログループ水産物調達方針

(1)マルハニチログループは「マルハニチログループ調達基本方針」に基づき、持続可能性に配慮した水産物の調達を目指します
(2)調達する水産物の漁獲・収獲時期、エリア、漁船等のトレーサビリティを確立します
(3)各国や地域漁業管理機関(RFMOs)等の法律や規制に従い漁獲・収穫され、適切に報告された水産物を調達し、IUU漁業に関わっていないことを確認します
(4)水産物を調達するサプライチェーンにおいて、強制労働・児童労働等の人権侵害に関わっていないことを確認します
(5)国際的な認証(MSC認証、ASC認証など)を取得した持続可能な漁業および養殖業により生産された水産物の積極的な取扱を推進します
(6)本調達方針に適合する水産物の調達に関する目標、取組みの進捗を定期的に報告します

WEB 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

特集

誰ひとり取り残さない サプライチェーンの構築に向けて

マルハニチロ株式会社
加工食品セグメント長
生産管理部/直営工場担当
常務執行役員
小梶 聡

ILO駐日事務所プログラムオフィサー 渉外・労働基準専門官
田中 竜介氏
SDGsやビジネスと人権等の文脈において国際労働基準の普及活動に従事。企業講演多数

暁法律事務所/外国人技能実習生問題弁護士連絡会共同代表
指宿 昭一氏
外国人労働者弁護団代表、日本労働弁護団常任幹事、2007年弁護士登録（第二東京弁護士会）

マルハニチロ株式会社
経営企画部/マーケティング部/財務部担当
執行役員
足立 克弘

マルハニチログループは2022年に見直したマテリアリティの中で「事業活動における人権の尊重」を掲げています。事業を行うにあたり、当社グループや水産業界において発生しうる人権侵害や労働慣行などの課題について、専門的な知識を持つ社外有識者との意見交換を行いました。

WEB 特集：誰ひとり取り残さない サプライチェーンの構築に向けて

顕著な人権課題の特定をするに至った背景と課題認識

足立：2015年にタイにある当社グループ会社が奴隷労働で殻むきしたエビを使用しているという報道がされました。結果的には、当社グループの関与はなく事実誤認でしたが、欧米各国からタイの水産物に対する批判が強まり、当社グループにも相当な影響が生じた中で、初めてビジネス上の人権リスクというものを間近に感じたという経緯があります。その後、人権方針の策定やアンケートによるサプライヤー調査、技能実習生などの雇用に関するガイドラインの策定など個別の対応をしてきました。しかしながら、改めて網羅的にリスクを把握し、当社が優先的に取り組むべきことを明確化し対処していくことが必要との考えに至り、どのようなリスクが事業上内在しているか、課題とリスクを抽出しました。

国内の移住労働者が抱えている人権課題

指宿：技能実習生に関しては、基本給が最低賃金ギリギリで設定された上で不当に高額の控除を付けることで手取りが3~4万円という事例が多くあります。送り出し機関に対して多額の渡航前費用、紹介手数料を借金で賄い払って来日するケースが多く、一種の債務労働のような状態となっており、何かあっても文句を言えず、辞めることもできません。原則職場を変えられない点が、国際的に見て本制度が奴隷労働や強制労働といわれていることの所以となっています。

雇用をしている企業側が抱えている課題

指宿：企業にとっては、受け入れ費用の負担が重荷になっています。実習生1人当たり初期段階で50～100万円、管理費が月3～4万円、それ以外にも在留資格の更新や技能検定試験などの費用を払っていますので、転籍されると困るというのはわからなくもないですが、転籍禁止が制度化されることにより、職場に問題があっても辞められないという問題が起こります。技能実習生を受け入れている企業の約半数が10人以下の企業と言われており、漁業でも適正な労務管理ができていないケースや、工場現場でも入社して日もたたずに大きな事故を起こしてしまうという労災事故も多く発生しています。

万が一、人権侵害問題が起こった際は、関係者が協力をして侵害された実習生の権利を回復しながら企業イメージが大きく傷つかないような解決策を探るべきです。サプライチェーンで起こった問題について、どこまで救済措置をはかれるのか、可能な限り対応をしていただくことが企業の社会的責任を果たすことにつながり、企業イメージもプラスになるのではないでしょうか。

小梶：事業所へのアンケート調査や現場視察を経て、本年から技能実習生などの外国人雇用に関してのガイドラインの運用を開始しています。各事業所での運用状況を確認しながら体制の整備をしていきたいと考えています。各事業所が現場に沿った形で自走できることが大事なので、研修の実施など教育体系を整えていくことにも注力していきます。借金の問題については雇用者支払いの原則への対応が1番の課題です。監理団体や有識者の皆さまから助言をいただきながら、現地NGOの探索や協創パートナーとの関係構築も進めていきたいです。多言語での窓口がない救済メカニズムは喫緊の課題なので救済機関のNGOなどへの加入も検討をしていきます。

日本企業の抱える課題と国際基準とのギャップ、漁業・食品業界における強制労働

田中：社会の構造的課題があり利益も追わねばならない中で見失いがちになるのが人権デューデリジェンスを実施する目的です。人権への負の影響への対処のみならず、バリューチェーンを通じた魅力的な職場作りが、多数の労働者を惹きつけ、御社の商流全体をサステナブルにしていくというようなプラスのビジョンが見えていると現場もついてきてくれるのではないでしょうか。ガイドラインなどは問題が「無い」ことの確認のために運用されている側面があり、強制労働などを実際に発見し是正していくことに対応できていない可能性があります。現場の声を聴き要望を理解した上で、少しでも取組みの進捗があれば開示をしていくことが社会との対話の出発点だと思います。

足立：サプライチェーン上の人々の幸せの実現に向かって一歩一歩進めていく姿勢と現状を知るということが重要と感じました。救済メカニズムが外国人労働者の1人ひとりにいきわたる仕組みや監査手法は具体的にはどのように進めるべきでしょうか。

田中：1人ひとりの労働者の立場から事実を見てみることが大事です。第三者監査を実施しているNGOなどの協力を得ながら、公海上で旗国のガバナンスが届かずIUU漁業の温床になっているような、指摘されると水産業全体のレピュテーションリスクになるところに焦点を当てていくことが有用でしょう。

救済メカニズムの構築にあたっては、船上や工場の現場で労働者が必要な時にアクセスできる実効的なツールが必要で、「助けてください、ここにいます」、と声を上げることが推奨される環境が必須です。サプライチェーンの透明性向上には困難を伴いますが、重要なのは人権リスク発見のために一歩でもリスクのある現場に近づく努力をしていること、これを妨げる構造的課題がある場合はその事実についても、経営者がしっかりと分析して外部に伝えられることです。

マルハニチロに対しての期待

田中：御社は業界のリーダーの立場にあると思うので、問題を特定していくことや救済窓口を設置していくことを業界レベルで進めていくのも良いと思います。

強制労働がないように、社内でしっかりとした確認と啓発、行動のための勇気づけを行うと、最前線に立っている従業員の方々が取引先に伝えていってくれます。取引先が人権デューデリジェンスを自分事としてできるようになればその先の取引先にもつながっていきます。取引先は監査される対象でもありますが自ら気づいて能動的に進めることもできる存在でもあります。それぞれの能力を引き出すような働きかけを従業員にも取引先にも平等に実施していただけるとありがたいです。

指宿：水産業が抱える課題として、問題が起きやすい、また報道がされやすいという側面があると思います。だからこそ御社が業界のリーダーとして真摯な取組みを進めるということが、業界を変え他の業界にも影響を与えていくと思います。

足立：ガイドラインは会社側が主語になってしまいがちですが、働いていただいている労働者に焦点が当たるという形が必要だと思いました。どうもありがとうございました。

小梶：人と人との関わりの中で我々企業は生きておりますので、そこにはベースとして人権があり、相手の立場になり想像力を働かせて活動をしていくということが大事だと改めて感じました。

本日は貴重なお話をありがとうございました。

気候変動問題への対応

責任者メッセージ

CO_2排出量削減プロジェクトは、2023年度に立ち上がりましたが、食品製造業や養殖業、冷蔵庫保管業など分野が違うカテゴリーを、タスク横断型の活動とすることで、2030年度までのCO_2排出量30%削減をめざし、よりスピード感、推進力をもって取り組んでいきます。コストとCO_2排出量は概ねトレードオフの関係ではありますが、これらを克服し、環境への影響を最小限に抑えつつ、経済活動を拡大しながら高品質な製品を提供し続けることが何よりも大切です。

具体的な取組みとして、エネルギー効率の改善、オンサイト／オフサイトでの太陽光発電パネルの設置などの再生可能エネルギーの導入、そしてイノベーションを通じて、業界のリーダーとしての役割を果たしてまいります。

CO_2排出量削減プロジェクトリーダー
生産管理部 部長
添田 博

CO_2 排出量削減プロジェクト

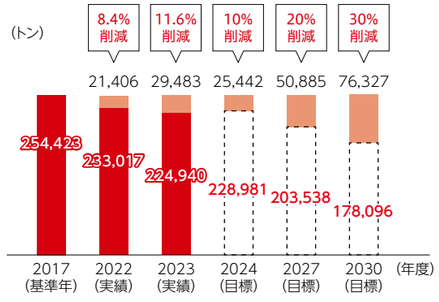
「気候変動問題への対応」としてCO_2排出量削減をKPIに設定し取組みを進めていますが、取組みをより浸透・加速させるため、2023年度にCO_2排出量削減プロジェクトを発足させました。プロジェクトオーナーを常務執行役員、プロジェクトリーダーを生産管理部部長が担い、今後は、拠点ごとの目標やCO_2削減手段の再検討など、具体的な取組みを進めていきます。

「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月に策定した「脱炭素ロードマップ」では2030年度までを3つのフェーズに分けており、2017年度を基準年にフェーズ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%以上を目標とし、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に該当する2023年度はマルハニチロ（株）新石巻工場など4事業所に太陽光発電パネルを設置し、合計で年間173万kWh、約920トンのCO_2排出量を削減できる見込みです。今後はオンサイトに加え、オフサイト太陽光発電パネルの設置などについても具体的に導入を検討していきます。

CO_2排出量の削減推移



新石巻工場

サングルメ

マルハニチロ養殖技術開発センター

マルハニチロ九州

WEB 気候変動問題への対応

カーボンニュートラル実現に向けて

冷凍食品のカーボンフットプリントの算定を実施

2023年8月、当社は環境省が主催する「令和5年度製品・サービスのカーボンフットプリント（以下、CFP）に係るモデル事業」の参加企業に選出されました。同モデル事業におけるCFP算定対象製品として、当社の主力製品である「白身魚タルタルソース」を選定し、原材料調達から製品の使用・廃棄まで、一連のライフサイクルにおけるCFPを算定しました。本製品の特長として、環境に配慮したMSC認証のアラスカ産スケソウダラを原材料に使用しています。アラスカ産スケソウダラを用いて算定したCFPは0.93kg-CO_2eqで、一般的なスケソウダラを用いて算定するよりも、CFPを約17%削減することができました。今後、当社は他の主力製品のCFP算定を進めていくとともに、環境に配慮した原材料を用いた食を積極的に提供し、温室効果ガス排出量の削減に取り組んでいきます。

白身魚タルタルソース

スコープ3算定・第三者検証の実施

CO_2排出量データについて、これまで算定、開示していたスコープ1（燃料燃焼などの直接排出）、およびスコープ2（電力などの間接排出）に加え、スコープ3（スコープ1、2以外の自社の活動に関連する他社の排出）についても算定、開示を行いました。また、開示データの信頼性確保のため、CO_2排出量データ（スコープ1～3）について、検証機関による第三者検証を受けました。今後も定期的に第三者検証を受けるとともに、CO_2排出量データ（スコープ1～3）以外の開示データについても、同様に第三者検証を受けることを検討していきます。

CDP「気候変動レポート2023」で「A-」評価を獲得

当社は、世界有数の環境情報開示プラットフォームを運営する非営利団体であるCDP（Carbon Disclosure Project 本部：英国ロンドン）による「CDP気候変動レポート2023」に回答し、「A-」の評価を獲得しました。CDP気候変動の評価は、CDPが全世界で23,000社を超える企業を対象に調査を行い、企業が気候変動問題にどのように効果的に取組み、開示しているかにもとづきAからD-のスコアで評価するものです。CDPを通じた情報開示により当社は、金融機関や顧客などのステークホルダーからのさらなる透明性向上への要請に応えていきます。

冷凍冷蔵機器の脱フロン化の推進

マルハニチログループでは、冷凍冷蔵機器の脱フロン化対応を進めています。

マルハニチロ（株）直営工場では、2012年度より順次、主要な冷凍冷蔵設備の脱フロン化を進めており、今後新規導入する主用冷凍・冷蔵機器の100%を自然冷媒機器にしていきます。

（株）マリンアクセスでは、2022年度、冷凍・冷蔵倉庫用の高効率自然冷媒冷凍機で冷却するノンフロン設備を導入しました。こちらは、環境省の「脱フロン・低炭素化社会の早期実現のための省エネ型自然冷媒機器導入加速化事業」として採択され補助を受けています。2023年度は、年間3,650トンのCO_2排出量を削減しました。

Column

TCFDへの取組み

2021年7月、マルハニチロ（株）はTCFD提言に賛同を表明し、「TCFDコンソーシアム」へ参画しました。
現在漁業、養殖、水産商事、海外、加工食品、食材流通の各ユニット※のシナリオ分析を展開しています。

※ ユニット名2023年当時

気温上昇1.5℃シナリオ・4℃シナリオにもとづく天然水産資源へのインパクト評価

海水温上昇に伴う魚種や漁場の変化、すなわち水産資源の事業インパクトは、当社グループの多くの事業ユニットにとって、多大な影響が考えられます。当社グループの2021年取扱天然水産物※1について、FAO（世界食糧機関）の2050年漁業・養殖生産予測シナリオ※2にもとづき、増減を試算したところ、1.5℃シナリオではアジア以外は増加しますが、4℃シナリオでは全世界的に減少する予測となりました。アジアは減少予測となっており、これは現在すでに減少傾向が見られる日本の漁業生産予測にもとづいています。

	天然水産資源（2050年）		
	2021年調査（千M/T）	1.5℃シナリオ	4℃シナリオ
アジア	479	↘	↘↘
南北アメリカ	470	↗↗	↘
欧州	223	↗	↘
オセアニア	68	↗↗	↘
その他	122	→	→
合計	1,362	↗	↘

↗or ↘10%～20%の増加あるいは減少
↗↗or ↘↘ 20%以上の増加あるいは減少
※1 2021年調査は当社グループの第2回水産資源調査結果にもとづく
※2 THE STATE OF WORLD FISHERIES AND AQUACULTURE

天然水産資源へのインパクトへの対応策

天然水産資源へのインパクト低減には、海洋環境の変化への対応が必要となります。マルハニチログループでは気温上昇による天然水産資源への機会およびリスクを以下の表の通り考えており、これまで取り組んできた対応策に加え、魚種や漁場の変化や海水温上昇に伴う水産物調達コストの増加に対応するための施策も積極的に検討していきます。

リスク・機会要因		事業インパクト	今後の対応策
海洋環境の変化	●	魚種や漁場の変化による漁獲量・売上減少	・SeaBOSタスクフォースでの積極的な活動および情報収集 ・北方市場における漁業権へのアクセス確保【海外】 ・漁業権を持つパートナーとの提携【海外】
	●	漁場の変化への迅速な対応による売上増加	・海洋汚染リスクの低減（AIトラッキング魚体計数機の導入による給餌量の適正化等）【養殖】 ・人工種苗の増産（クロマグロ完全養殖・ふ化ブリ・ふ化カンパチ）＝天然種苗の補完・置換え【養殖】
	●	魚種の変化による、代替たんぱく原料の拡大	・増殖技術のR&D体制強化【養殖】 ・魚類の細胞培養技術の確立（インテグリカルチャーとの共同研究） ・代替たんぱく源、培養魚肉の商業化生産および食品加工の実装に向けた技術開発
	●	海水温上昇に伴う水産物調達コストの増加	・調達先の迅速な変更【水産商事】【加工食品】 ・代替原料の模索（魚種の変更） ・台風、赤潮等の外部要因に強い魚や養殖方法の研究開発【養殖】 ・配合飼料の開発（飼料コスト・品質の安定化を図り、育成に最適な栄養素を設計・添加）【養殖】 ・ミールの積極利用【養殖】

※●：リスク、●：機会

WEB　TCFDフレームワークに基づく情報開示

環境価値の創造

生物多様性と生態系の保全

責任者メッセージ

世界中で漁獲・養殖される水産物を中心とした自然の恵みに支えられてきた当社グループにとって、生物多様性と生態系の保全は最も重要な社会・環境課題です。2030年のありたい姿である“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”状態とするために、水産資源調査による天然水産物の資源状態の確認に加え、2023年度より養殖場の認証レベル管理、TNFDフレームワークに基づく分析を開始しました。養殖場の認証レベル管理を実践することで、マグロなど認証規格のない魚種の養殖場においても環境や生物多様性保全に配慮した養殖事業の実現につながりますし、TNFDフレームワークに基づいて依存度・影響度を分析することにより、気づきづらいリスクや機会の発見にもつながると考えています。

当社グループの取組みはまだまだ道半ばです。2030年のありたい姿を実現できるよう、現在の取組みを継続実施していきます。

経営企画部サステナビリティ推進グループ グループ長　兼 水産資源推進室 室長
佐藤 雄介

養殖場の認証レベル管理の実施

マテリアリティ「生物多様性と生態系の保全」を当社グループの養殖事業において実践するため、2022年度にマルハニチロMarine熊野事業所とマルハニチロAQUA桜島事業所においてASCブリ・スギ基準と比較したギャップ調査を実施しました。その調査結果をもとに2023年度当社独自の自主管理基準を策定、4漁場の監査を実施し、基準への適合度を確認、課題を抽出しました。2024年度には残りの9漁場の監査を実施し、養殖ユニット全漁場の監査を完了する予定です。これらの監査結果をもとに継続的に改善を実施することにより、環境負荷を低減した持続可能な養殖を実践していきます。

エサを確認する様子

第2回水産資源調査の改善に向けて

将来世代にわたり水産資源を持続的に活用するための第一歩は、水産資源の管理状態を把握することです。当社取扱いの水産物約170万トン中31万トンはその把握ができておらず、これを第1の課題と捉え、全社で認識を共有しました。2025年度に予定している第3回調査に向けて、各サプライヤーとの対話を進めています。また、水産資源データベースの網羅性も重要な課題であるため、SFP※などの関連機関とも協働をして、データベースの充実化に取り組んでいきます。2024年度には、これらの課題への対応業務を担う水産資源推進室を新設しました。

※ 持続可能な漁業のためのパートナーシップ。各国漁業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であるFishSourceを管理する米国のNPO。正式名称はSustainable Fisheries Partnership

WEB　生物多様性と生態系の保全

Column

TNFDへの取組み

マルハニチログループの事業はさまざまな生態系サービスに大きく依存していますが、経済活動に伴う生物多様性の劣化が近年急速に進んでおり、これらを重要な社会課題であると認識しています。今回はTNFDフレームワークに沿ってスケソウダラ漁業・調達と養殖事業における生物多様性への依存と影響を評価しました。

評価対象魚種決定までの流れ

生物多様性への依存・影響度の評価を詳細に行うため、評価対象魚種を以下の流れで決定しました。

STEP1
ユニットごとのバリューチェーンの整理およびENCOREによる依存度・影響度の一次評価

STEP2
一次評価を参考に、当社グループの事業実態に合わせた依存度・影響度の二次評価

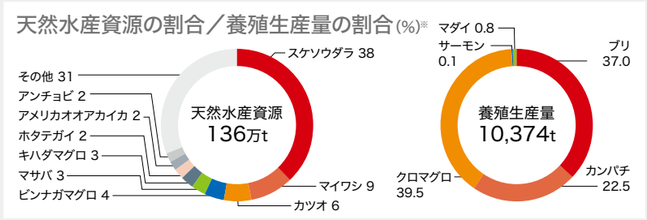
STEP3
依存度・影響度の二次評価結果をマッピングし、評価対象を海外・養殖ユニット※に決定

STEP4
以降の分析を詳細に行うため、分析対象を対象ユニットにおける主要魚種4種に決定

※ユニット名は2023年度当時のもの

● 評価対象魚種の決定

海外ユニットは取扱いが最も多いスケソウダラの漁業・調達、養殖ユニットは海面養殖の主要魚種である、クロマグロ、ブリ、カンパチの養殖を評価対象としました。



※天然水産資源の割合 / 養殖生産量の割合は第2回水産資源調査にもとづく（2022年度実施）

優先地域の特定（LEAPアプローチのLocate）

● スケソウダラの漁業・調達

スケソウダラについては主な漁獲範囲（アラスカ沖・カムチャッカ西）と生態的および生物学的に重要な海域（EBSAs）や保護海域との重なりを確認した結果、一部または大部分が重なる、またはその周辺海域である可能性が高いことを確認しました。以上により、主な漁獲範囲すべてを「優先地域」と特定しました。

スケソウダラの
主な漁獲範囲

● クロマグロ・カンパチ・ブリの養殖

国内のマルハニチログループ養殖場13拠点中11拠点が生物多様性の観点から重要性の高い海域（環境省）に該当することを確認し、さらにすべての養殖場が、Marine Protected area（MPA）に含まれることを確認しました。以上により、すべての養殖場を「優先地域」と特定しました。

国内養殖場

依存と影響の診断（LEAPアプローチのEvaluate）

優先地域について評価対象の特定の際にENCOREを用いて調査した依存・影響の情報に加えて、論文・レポートなどの調査を行いました。その結果、以下の表の通り当社事業のリスク・機会につながり得る重要な依存と影響があることを認識しました。

● スケソウダラの漁業・調達

マルハニチログループスケソウダラ漁業および調達における重要な影響

影響を与える対象	(参考) ENCOREの評価による影響の大きさ	重要な影響と判断した理由	影響に対するマルハニチログループ取組み
海洋生態系の生息環境	Very High	ENCOREでの評価の通り、漁業は操業の規模、漁具、漁法などにより、海洋生態系の生息環境に重要な負の影響を与える可能性があるため。	・アラスカの厳格な漁業規制(漁獲海域、漁獲枠、時期、漁具、漁法の制限など)に沿った操業 ・MSC認証取得漁業（アラスカ・カムチャッカ西）由来水産物の調達
天然魚の資源量	High	ENCOREでの評価の通り、乱獲および混獲は、天然魚の資源状態や海洋の生態系へ重要な影響を与える可能性があるため。	・水産資源調査を通じた取り扱い水産物の資源状態の確認 ・アラスカの厳格な漁業規制（漁獲海域、漁獲枠、時期、漁具、漁法の制限など）に沿った操業 ・MSC認証取得漁業（アラスカ・カムチャッカ西）由来水産物の調達

マルハニチログループスケソウダラ漁業および調達における重要な依存

依存している対象	(参考) ENCOREの評価による影響の大きさ	重要な依存と判断した理由	依存に対するマルハニチログループ取組み
産卵・生育・生息地	Very High	ENCOREでの評価の通り、産卵・生育・生息地は、特定の種の個体の繁殖に非常に強い関係を持っており、スケソウダラの資源量はこれらに大きく依存しているため。	・気候変動問題への対応 ・SeaBOSでのタスクフォースIVにおける取組み ・MSC認証取得漁業（アラスカ・カムチャッカ西）由来水産物の調達
水質	Very High	ENCOREでの評価の通り、海水の化学的状態を保持する生態系サービスは海洋生物の産卵・生育・生息に大きな影響を与えており、スケソウダラの資源量はこれらに大きく依存しているため。	

※重要な影響と重要な依存は代表的なものを掲載

● クロマグロ・カンパチ・ブリの養殖

マルハニチログループ養殖における重要な影響

影響を与える対象	(参考) ENCOREの評価による影響の大きさ	重要な影響と判断した理由	影響に対するマルハニチログループ取組み
海洋生態系	High	ENCOREでの評価の通り、養殖魚の餌は天然魚が主であり、漁業は操業の規模、漁具、漁法などにより、海洋生態系の生息環境に重要な負の影響を与える可能性があるため。	・水産資源調査の実施 ・養殖場の自主管理基準の制定 ・ブリ・カンパチのASC認証取得
海底土壌・海水水質	High	ENCOREでの評価の通り、直接的に海洋生態系に接する海面養殖においては抗生物質や流出プラスチック等による海底土壌・海水水質の汚染や、養殖魚の生息によるBOD（生物化学的酸素要求量）の上昇は、注意すべき影響と考えられるため。	・養殖場の自主管理基準の制定 ・ブリ・カンパチのASC認証取得 ・SeaBOSでのタスクフォースIIIにおける取組み ・産官学による抗生物質使用量削減に向けた取組み ・海洋プラスチック問題への対応
海洋生態系	High	ENCOREでは評価されていないが、抗生物質が効かない薬剤耐性菌が養殖魚の斃死と人間への健康リスクを引き起こす可能性があるため。	・養殖場の自主管理基準の制定 ・ブリ・カンパチのASC認証取得 ・アニマルウェルフェアに配慮した取組み

マルハニチログループ養殖における重要な依存

依存している対象	(参考) ENCOREの評価による依存の大きさ	重要な依存と判断した理由	依存に対するマルハニチログループ取組み
生物由来原料	Very High	ENCOREでの評価の通り、養殖魚の餌は天然魚等の生物由来原料が不可欠であるから。	・水産資源調査の実施 ・養殖場の自主管理基準の制定 ・ブリ・カンパチのASC認証取得
水質（海水）	Very High	ENCOREでの評価の通り、赤潮の発生やBOD（生物化学的酸素要求量）の上昇等の海水水質の悪化は、養殖の生産性に大きく影響するため。	・養殖場の自主管理基準の制定 ・ブリ・カンパチのASC認証取得 ・アニマルウェルフェアに配慮した取組み
水流（海水）	Very High	ENCOREでの評価の通り、海水水質は養殖の生産性に大きく影響を与え、海水水質は海水水流に大きく影響されるため。	・養殖魚の飼育環境に配慮した大型浮沈式銅合金生簀の導入

今後について

今回の分析結果にもとづき、どのようなリスク・機会があるかの分析（LEAPアプローチのAssess）、特定したリスクと機会への対応策の検討（LEAPアプローチのPrepare）を今後実施し、適時開示を進め、KGI（2030年のありたい姿）「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」の達成をめざします。

WEB TNFDフレームワークに基づく情報開示

環境価値の創造

循環型社会実現への貢献

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、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年度までに30%削減をめざして取り組んでいます。これまでの取組みにて冷凍食品、常温・チルド食品、水産素材品など幅広い商品のプラスチック削減に効果が出ています。トレー・包材の薄肉化や縮寸による削減だけでなく、市販用冷凍食品の主力品「五目あんかけ焼そば」、「えびとチーズのグラタン」にバイオマストレーを活用する事例も出ています。このような取組みを1品1品積み重ねることによって目標達成に貢献します。

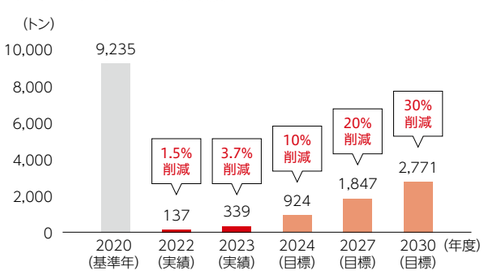
各事業が自分事として捉え、従業員全員が持続可能な社会の実現に取り組む姿をめざし、プロジェクトを推進していきます。

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

プラスチック削減の取組み

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トンであり、今中期経営計画の目標年である2024年度は2020年度比10%削減を目標としています。2023年度までの実績は約3.7%削減と、目標値には及びませんが、2023年度は社内での情報共有サイトの公開、各種勉強会の開催などを通じ、異なる事業部署間の情報共有に努めました。異なる事業部署間の横のつながりを強化することで、より多くの情報を集約することができました。全社での容器包装プラスチック削減に向けて、より一層取組みを強化していきます。

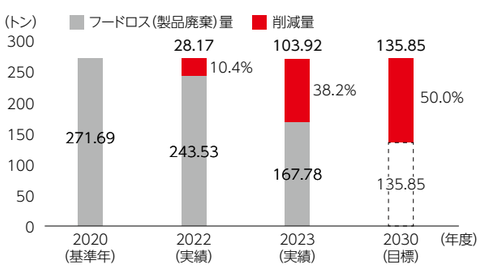
プラスチック削減実績



フードロス削減の取組み

基準年度となる2020年度のフードロス量は271.69トンであり、今中期経営計画の目標年である2024年度は2020年度比20%削減を目標としています。2023年度はカートンケースのモジュール化とパレット輸送の推進、業務用冷凍食品における外装破損基準の策定、フードバンクなどへの寄付対象製品の拡大など、各種施策を実施し、フードロスを2020年度比38.2%削減することができました。関係各部署・グループ会社の協力もあり、2024年度目標を1年前倒しで達成することができました。2030年度の2020年度比50%削減目標に向けて、各種施策をさらに推進していきます。

フードロス削減実績



WEB 循環型社会実現への貢献

カートンモジュールの悪い例

カートンモジュールの良い例

フードバンクへの寄付

フードバンクへの寄付は2009年から実施していましたが、当社のフードロスの大部分を占める冷凍食品については、配送コスト・配送先での保管の問題から、取組みが進んでいませんでした。そこで、フードバンクかながわと当社冷凍製品を保管する物流会社と連携し、持続的かつ効率的な寄付スキームを構築しました。本スキームにより、社内で発生した寄付可能品を物流会社の保管倉庫にて保管し、フードバンクかながわの保冷車にて運搬、冷凍コンテナで保管後、子ども食堂などの非営利団体や行政機関にお渡しし、支援を必要とする方々へ定期的にお届けすることが可能となりました。本スキームを開始した2022年度の寄付は16.87トンでしたが、寄付対象製品を拡大した2023年度は37.24トンに拡大しました。当社は引き続きフードバンクへの寄付を継続し、支援を必要としている方々に食品を提供していきます。

Topics 令和5年度「食品ロス削減推進表彰」「消費者庁長官賞」を受賞

マルハニチロは、消費者庁および環境省が実施する令和5年度「食品ロス削減推進表彰」において、「消費者庁長官賞」を受賞しました。「食品メーカー・物流業者・フードバンクの三者連携による、冷凍食品の持続的な寄付スキームの構築」に、業界大手が取組むことによる他社への波及効果と将来性、冷凍食品の寄付という先進性が評価されました。

本受賞を受け、食品ロス削減の普及啓発に貢献することを目的に、令和5年度「めざせ！食品ロス・ゼロ」川柳コンテストの受賞作品の一部を、当社製品パッケージに期間限定で掲載します。

食品ロス削減推進表彰受賞式

ブロッコリー（食品ロスゼロ川柳付き）　1秒OPEN お魚ソーセージ（食品ロスゼロ川柳付き）

環境価値の創造

海洋プラスチック問題への対応

責任者メッセージ

“海洋プラスチック問題への対応”は当社グループの特徴的なマテリアリティです。中期経営計画のマテリアリティ見直しプロセスの従業員アンケートで大変関心が高かった社会課題であり、当社グループが海に深くかかわる企業であることから“循環型社会実現への貢献”のプラスチック使用量削減とは別に、独立したマテリアリティとしてKPIを設定し、取組みを進めています。

元々従業員の関心が高かったこともあり、「Make Sea Happy!」と命名したクリーンアップ活動は、グループ全体に広がり、全国各地で60回以上開催、1,400名以上が参加する規模で進めることができています。お取引先様や事業進出エリアの自治体などとの共同開催も増えており、当社グループの活動が世の中に拡大していくことを期待しています。

海洋プラスチックを排出しない活動として、漁具の管理施策も進めています。グループ内の漁業会社でリサイクル網の試験使用に加え、漁具管理ガイドラインを定め、グループ内に運用し、ゆくゆくはサプライチェーンにも広げていきたいと考えています。

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

クリーンアップ活動「Make Sea Happy!」について

海洋プラスチック問題への対応として、2024年度までにクリーンアップ活動への従業員参加率10%、2030年度までに従業員参加率30%達成を目標としています。2023年度は北海道から沖縄まで、各地でMake Sea Happy! 活動が開催されました。その結果、2023年度のクリーンアップ活動への従業員参加率は23.4%と、2024年度目標を1年前倒しで達成することができました。

本社で実施した回の参加者集合写真

漁具管理について

現在漁具管理ガイドライン案を策定中で、2024年度中のグループ全体での運用開始をめざしています。漁具紛失記録については、大洋エーアンドエフ（株）にて昨年から引き続き活用しており、今後のグループ全体での運用を検討していきます。

Topics　漁網to漁網リサイクル：廃棄漁網由来資源の活用による取組み拡大

東レ（株）、日東製網（株）、およびマルハニチロ（株）のグループ会社の大洋エーアンドエフ（株）は、2022年11月に発表した循環型社会の実現と海洋プラスチック問題の解決をめざす「漁網to漁網リサイクル」に取り組み続け、2023年11月、新たに使用済みの漁網（廃棄漁網）を回収原料の一部とするナイロン原糸を使用した漁網を追加し、取組みを拡大しました。廃棄漁網をリサイクルした原糸を使用した漁網を用いて、沖合まき網漁業での試験操業・実証を予定しています。なお、一度、操業で使用された廃棄漁網をリサイクルした漁網が実際の漁業で使用されるのは業界で初めてです。

WEB　海洋プラスチック問題への対応

Column

社員が主役のカルチャー改革

今、カルチャー改革を

次の100年、さらにその先の未来に向かうためのカルチャー改革に、創業144年を迎えた今、取組みを開始しました。近年は、働き方改革を中心とした数多くのプロジェクトや、社内でのイノベーティブな活動が精力的に行われています。これにより消費者志向経営に向けて変化し続ける社風が醸成されつつあります。

社会に貢献し続け、多くのステークホルダーから選ばれ続ける企業になるためには、発想力豊かで自律した人財の育成が必要不可欠です。当社は人財を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことを目的として「社員が主役」のカルチャー改革を実現します。

社長タウンホールミーティングの実践

カルチャー改革の意義と思想を社員全員に伝え、社員1人ひとりが挑戦と共創、そして自己成長に向けた行動につなげるために、社長が全拠点を回り社員と直に対話をしています。経営トップと社員がさまざまな考えをシェアする時間にしています。

社長タウンホールミーティングの様子

本社を自己変革と自己成長につながる環境へ

社員1人ひとりが働きがいを感じながら、個性や能力を最大限に発揮し挑戦できる環境として、JR東日本が開発を進める「新たなビジネス・文化が生まれ続けるまち“TAKANAWA GATEWAY CITY”」へ 2026年2月に本社を移転することとしました。「自己変革と自己成長が起こりやすく、仕事がこれまで以上に面白くなる場所」、そして「多くの共創が生まれる場所」にすべく、社員が主体のオフィスづくりに挑戦しています。

画像参照：JR東日本

TAKANAWA GATEWAY CITY での新たな取組みに挑戦

当社は、JR東日本と東京大学による「プラネタリーヘルス」の創出を目的とした協創に参画し、人と地球にやさしい食「プラネタリーヘルスダイエット」の創出に挑戦します。「プラネタリーヘルス」とは、人の経済活動が、健康や都市環境、地球上の生物・自然に与える影響を分析し、「人・街・地球」のすべてがバランスよく良好に保たれるようなくらしづくりをめざす考え方です。

当社の持つ資源アクセス・加工・流通のネットワークに、東京大学の多様で先端的な知を掛け合わせて生み出す「未来の食」を、約10万人の来街者が対象となる未来への実験場「TAKANAWA GATEWAY CITY」をはじめとするJR東日本の豊富な顧客接点を生かして磨き上げ、日本各地・世界中に発信していきます。

また当社は、この「プラネタリーヘルスダイエット」をお客さまにご体験いただく場をつくり、その運営を通して、消費者志向経営の実践・人財の育成にも取り組みます。

イノベーションエコシステムの構築

持続的成長のための経営基盤強化の取組みとして、マリンテック領域とフードテック領域への先行投資、および新規事業領域でのデジタル活用の可能性探索を推進しています。

細胞性水産物の研究開発

魚の細胞を増やして食用に加工した「細胞性水産物」は、将来の地球規模での食糧不足問題を解決する新技術の1つとして、注目されています。当社は、細胞性水産物の技術確立をめざす国内スタートアップ企業のインテグリカルチャー（株）と、水産練り製品の国内トップクラスのシェアを持つ一正蒲鉾（株）との共同開発を2022年8月に開始しました。本共同開発を通じて、水産物の細胞を増殖する技術、および増殖した細胞を安心で安全に食すことのできる食品加工技術の構築をめざしています。

Voice 研究者からのコメント

私たちのチームでは細胞性水産物の技術確立に向けて、細胞培養の研究を行っています。研究のゴールは、魚由来の筋肉の細胞を培養し、成形して加工品として製品化することです。魚の細胞培養の研究は発展途上で知見が多くなく、また魚の種類によって培養条件が異なるため、その最適化は容易ではありません。現在、共同研究先のスタートアップ企業と連携しながら技術確立を進めています。このオープンイノベーションを通じて、細胞性水産物という新たな領域においてトップランナーとなれるようにチーム一丸でがんばっています。

中央研究所 リサーチ三課
細胞性水産物（培養魚肉チーム）

さらに、細胞性水産物の技術構築を確固たるものにすべく、シンガポールで細胞性水産物の開発および事業化を推進しているUmami Bioworks Pte Ltd.と2023年8月に協業契約を締結しました。技術面および法整備を含めた世界的な事業環境の変化を見据え、国内に加えて新たに海外企業との協業を図ることにより、研究開発体制の拡大充実と早期事業化への歩みを加速させます。

Voice マルハニチロへの期待と提言

私たちは、細胞性水産物（および食品）が食の世代交代を担うものの1つであると考えています。消費者に適正な価格で本物のおいしさを提供するには、適切なパートナーと正しい技術を積み重ねていくことが重要です。

水産業の世界的リーダーであるマルハニチロと協力し、海洋の負担を軽減できる技術を確立していけることをうれしく思います。私たちのユニークな技術とマルハニチロの卓越した水産物の調達力を生かして、このパートナーシップが細胞性水産物のグローバルな展開の基盤を築くことができると信じています。

Mihir Pershad
Founder & CEO, Umami Bioworks

養殖場への新技術導入

● かうんとと（AI魚体計数機について）

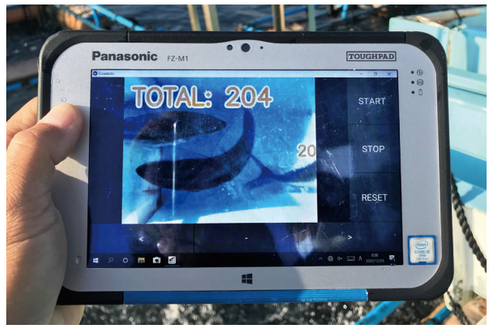
2020年に自社養殖場に導入した、AI魚体計数機「かうんとと」は、その後、環境堅牢性やユーザビリティの向上に努め、完成度を向上させてきました。現在、当機器は当社のブリ・カンパチを養殖している全事業所に装備され、操業になくてはならない機器として活用されています。

一方、これらの技術をベースに、種苗生産における、稚魚をカウントするシステムも開発しました。現在ブリの稚魚について使用しており、今後、他の魚種の稚魚への応用も検討しています。

● ワクチン自動接種機

養殖現場の人手で行ってきた養殖魚へのワクチン接種作業の自動化を検討してきました。農林水産省の「令和4年度 食品の安全・消費者の信頼確保対策事業」を活用してワクチン自動接種機の実用化をめざす共立製薬（株）との取組みの中で、ワクチン自動接種機の運用試験を開始しました。

ワクチン接種を自動化することにより、人為的ミスの軽減や従業員の体力的負担の軽減、安全性向上、労務費などの経費削減などが見込まれます。ブリでの本格運用を早期に確立し、養殖魚全般での運用をめざします。



陸上養殖への取組み

● アトランド

当社と三菱商事（株）（以下「三菱商事」）とは、2022年10月18日に富山県入善町でサーモンの陸上養殖事業を行う合弁会社、アトランド（株）（以下「アトランド」）を設立しました。アトランドの出資比率は、当社49%、三菱商事51%であり、入善町にアトランティックサーモンの年間2,500トンの生産規模の陸上養殖施設を建設予定です。

当社が山形県遊佐町に保有する陸上養殖研究施設で培った技術と、三菱商事グループが持つ知見を融合させ、大規模陸上養殖の新技術を成功へと導きます。

ATLAND

入善町の航空写真、入善町役場提供

人財への積極的な投資

担当役員メッセージ

執行役員
若松 功

マルハニチログループは、創業より144年もの長きにわたり、「企業は何よりも人にある」という社訓のもと、従業員1人ひとりが知識・スキル・能力を高め、その力を存分に発揮することによりWell-beingを実現し、結果として社会的課題の解決につなげていくことが何よりも重要であると考え事業を展開してきました。

これからも、人財育成や多様な人財が安心して活躍できる職場環境づくりなど、人財には徹して投資を継続し企業価値を最大化してまいります。

当社グループが長期経営ビジョンに掲げる、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に向け、各事業の成長シナリオにおける人的資本のAs IsとTo Beのギャップを定量的・定性的に把握することで優先課題を特定するとともに、グループ全体視点で戦略的に人財を配置します。

また、事業環境の変化に、スピーディーかつ柔軟に対応ができる動的な人財ポートフォリオの作成に取り組むと同時に、人財の維持・確保につながる施策を実施します。

現在、当社ではタレントマネジメントなど各種人財管理システムを用いて人財に関する情報の蓄積を行うとともに、経営会議にて、経営戦略を実現するための人財のあり方や要員について定期的に議論しています。2023年度は各施策のハブとなる課長級のジョブディスクリプションを作成し、各ポジションの職務や担う役割を明確にしました。そして、2024年度には、部署長級のジョブディスクリプションを見直し、サクセッションプログラムをリニューアルし教育研修プログラムも刷新します。2025年度より始まる次期中期経営計画においては、経営戦略と人財戦略の連動についてより具体的に示してまいります。

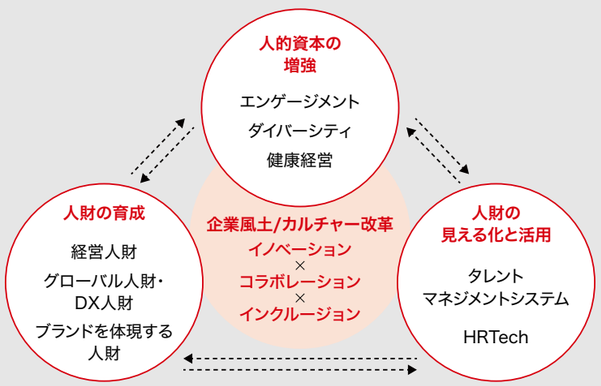
また、当社にとって、従業員とのwin-winの関係構築は最重要課題であり、エンゲージメントの向上は永遠のテーマです。特に、従業員1人ひとりのキャリアプランとのマッチングと、従業員それぞれが個々の強みを存分に発揮できる職場環境の提供と、挑戦できるカルチャーの醸成は重要な要素となります。

具体的な施策として、2022年度より手始めにFA制度、公募制、週休３日制や副業制度などをスタートさせました。また、従業員が自ら手を挙げて参画する社内プロジェクトを複数立ち上げており、2023年度には事業の新規戦略の策定やAIツールの業務適用の検討など、自身の担当業務を超えた部署横断のプロジェクトに多くの従業員が参画しました。

いずれの施策も視野拡大や能力開発、自律的なキャリア形成の実現はもちろん、イノベーションの創造や、挑戦できるカルチャーの醸成につながることを期待しています。

今後も、当社でともに働く従業員の皆さんに多様な活躍の場を提供することで、成長実感を得られるとともに、自律的にキャリアを考えることができるような仕掛けを行っていきます。

新しい時代のチェンジメーカー創出



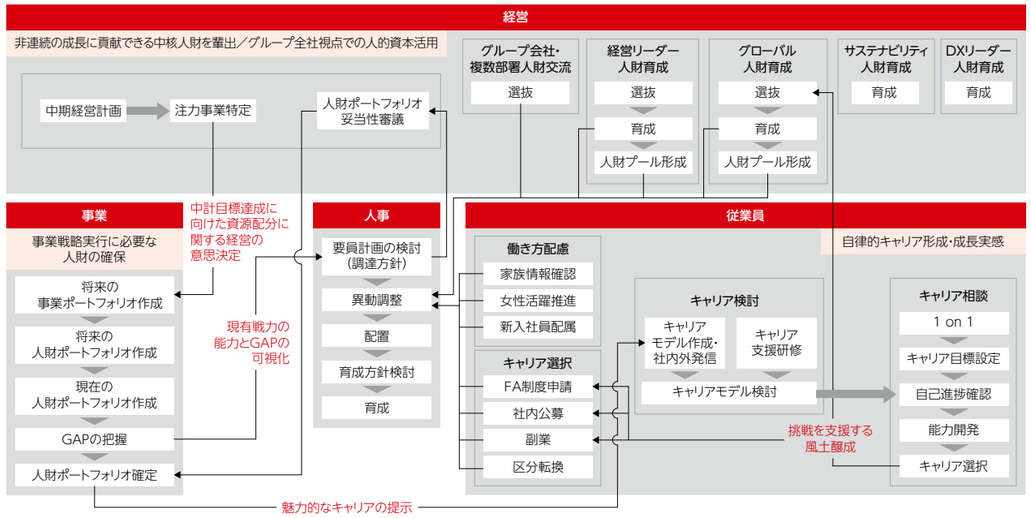
持続的成長を支える人的資本マネジメント

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付けて、人財への積極的な投資を行っています。

右記に掲げる３点をポリシーとしてめざすべき人事施策の全体像を作成し、各取組みを進めています。

めざすべき人事施策の全体像

1. 非連続の成長に貢献できる中核人財を輩出し、グループ全社視点での人的資本活用
2. 事業運営、事業戦略実行に必要な人財の確保
3. 従業員の自律的キャリア形成支援、成長実感を得られる機会の提供



人財の育成

長期経営ビジョンの達成に必要な中核人財の育成に向けて、各種教育研修を運営しています。2024年度には各種教育研修の見直しを図り、マルハニチロ人財育成プログラムを確立します。

グローバル人財育成

● グローバル人財育成プログラム（MGP）

当社では、入社2年目以上の35歳以下の総合職社員を対象に、グローバルビジネスに必要な語学スキルや異文化対応マネジメント、プレゼンテーション、ネゴシエーションなどのスキル向上を支援するプログラムを実施しています。これにより、個人の成長を促し、海外現地法人の管理や事業運営を担う経営人財を育成しています。2023年度は新たに11名が参加登録、前年度からの継続者含め合計49名が在籍しています。

● 成長ドライバー領域におけるグローバル人財育成

成長ドライバー領域と位置付ける冷凍食品の海外市場展開を担う人財の育成を目的に、当社グループのNorth Coast Seafoods社（以下NCS社）へ3ヵ月ごとに派遣を行うプログラムを開始しました。NCS社のR&Dメンバーと協働して商品開発を行う実践の場を経験することで、海外のマーケティング力や商品開発力を持った人財を育成していきます。

経営リーダー人財育成

持続的な企業価値創造には、全社視点で経営や事業を捉えて、グループ内のリソースを生かすことができる中核人財の中長期的な育成が必要との考えから、「経営リーダー人財育成プログラム（MMP）」を2018年度から運用しています。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、育成・経験のフェーズに経営に関する知識・スキルのリテラシー習得のほか、必要なキャリアを経験として積ませることで成長機会を提供し、計画的な次世代経営リーダー人財の育成につなげます。

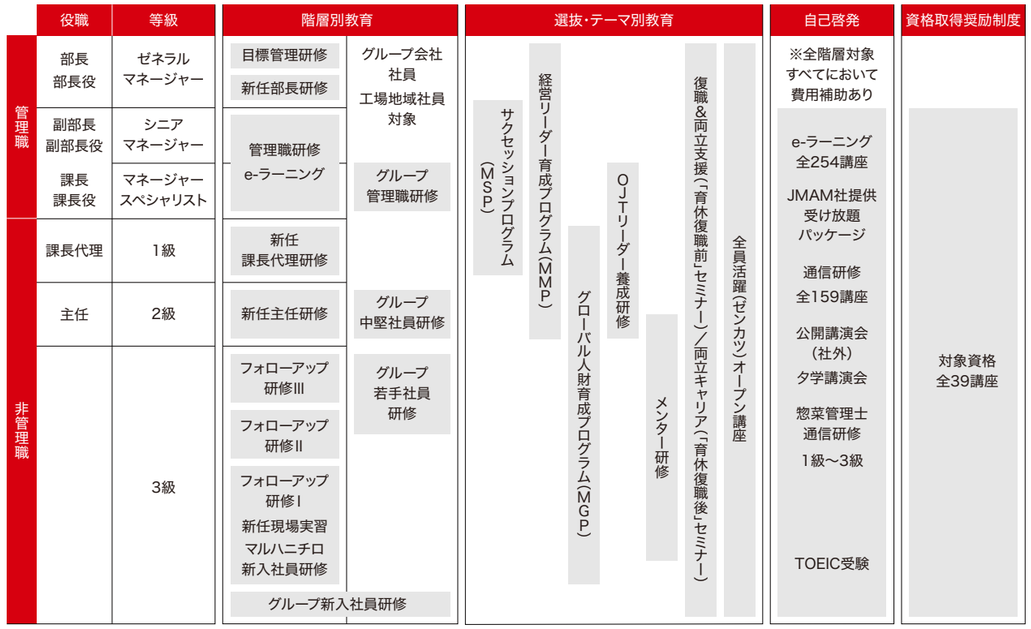
教育研修制度による成長機会の提供

階層別、選抜による教育として、役職や職務に応じて求められる能力・役割期待やビジネススキルを学ぶ機会を提供し、全社的な人財育成に取り組んでいます。また、テーマ別研修・通信教育（自己啓発）・資格取得奨励制度など、現在の職務やポジションにかかわらず、従業員が自ら知識・スキルを習得できる機会を提供しています。

2023年度のテーマ別研修「全員活躍（ゼンカツ）オープン講座」では、キャリア開発として「キャリアデザイン講座」を２回にわたり実施し、定員人数を超える申し込みがありました。

マルハニチログループ会社についても、マルハニチロ（株）の人事部が主催する階層別（管理職・中堅・若手）研修を実施しグループ全体としての人財育成を進めています。

マルハニチロ（株）の教育体系



人的資本の増強

キャリア形成支援

従業員が自律的に考え、成長できる仕組みとして、本人の異動希望調査をもとにした主体的なキャリア形成支援など、会社から活躍の場を提供することで成長実感を得られるとともに、従業員が自律的にキャリアを考えることができるような仕組みを用意することで、人事施策の実効性を高めています。

支援制度

既存事業部間の交流やコラボレーションを促進し、自身が全社視点でキャリアを検討し挑戦を支援する制度として、2022年度より「FA制度」「社内公募」「副業制度」「週休3日制」を導入しました。

ブカシル（1on1）の有効活用

2021年度から、「心理的安全性の向上」「上司と部下の関係の質向上」「部下の成長支援」を目的に、上司・部下間での1on1ミーティングを導入してきましたが、今後は部下のキャリアに関する相談に対してのスキルセットを行い、従業員のキャリア形成を支援する場として活用することを検討しています。

2023年度に作成した課長級ジョブディスクリプションにおいて、管理職の職務としても記載することで、ブカシル（1on1）をさらに活性化させ、キャリア自立を一層進める機会として期待しています。

利用実績：FA制度12名、副業制度11名、副業による週休3日制度1名

従業員エンゲージメントの向上

マルハニチログループは、従業員のエンゲージメント向上を企業価値の重要な要素と位置付け、2023年度からエンゲージメントサーベイの対象範囲を拡大し、総合職・エリア職に加え、直営工場やグループ会社の従業員も含めた10,197名が対象となりました。サーベイ結果を分析し、部署ごとの評価をフィードバックすることで、管理職はマネジメントを見直すツールとして活用し、全社的なエンゲージメントを把握しています。また、人事部はスコアモニタリングやヒアリングを通じて、アクションプランの検討を支援しています。将来的には、サーベイ結果にもとづいた自部署でのアクションサイクルを構築することをめざしています。グループ会社は、サーベイ結果およびレポート内容をもとに、マルハニチロ（株）の事業企画部ユニット担当とともに各社の状況を把握し、課題感や今後のアプローチの必要性の有無などを検討、スコア向上に向けて取り組んでいます。

2023年度実施状況（エンゲージメントサーベイ）：
マルハニチロ（株）（単体）
正規社員・非正規社員：配信対象3,331名（回答 3,094名）回答率92%

持続的成長のための経営基盤強化

DX推進基盤の構築とデジタル技術の活用

責任者メッセージ

当社は、「日々変化し続ける」社風をめざし、果敢に取り組むイノベーティブな活動を推進しております。今年度は「この先100年、選ばれ続ける企業であるための、社員が主役のカルチャー改革」に取り組み、未来に向けた挑戦をしてまいります。

これらの取組みには、次々に発展し続けるデジタル技術動向をタイムリーにキャッチし、正確かつ効率的な活用につなげることが重要と考え、多くの知見ある企業やベンチャー、そしてアカデミアの方々とも連携をとりながら、効果の最大化を図っていきたいと思っております。

DX推進部
業務改革推進室 室長
田光 正人

マルハニチロDXこれまでの歩みと今後

マルハニチロDXの取組みにより、変革と挑戦のカルチャーを醸成

2017年～
アナログからデジタルへ
守りのDXの推進

2022年～
守りのDXのさらなる推進と、
攻めのDXのための基盤構築

2024年～
新規ビジネスモデルの創出から
既存ビジネスの深化といった攻めのDX

事業継続性に対応すべく、ITインフラの整備や社内システムの脱レガシー、業務効率化を中心とした「守りのDX」は着実に進んでいます。2024年度は既存ビジネスの深化やカルチャー改革による新規事業創出など「攻めのDX」に大きく一歩踏み出します。

同時に、社内にとどまらず多くの専門分野を有する企業や機関とともに手を組み、企業価値向上のための取組みに着手します。

2023年に認定された経済産業省「DX認定事業者」に続き、2024年5月には、体制を整えて全社的プロジェクトとしてさまざまなテーマに取り組もうとしている姿勢が評価され、経済産業省「DX注目企業」に認定されました。

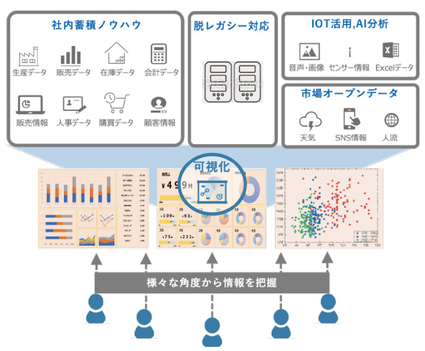
DX注目企業
Digital Transformation

マルハニチロ DX の推進

データドリブン経営に向けて

経営の意思決定を高度化・高速化することを狙いとして、データの集積と見える化に取り組んでいます。社内に点在するデータを収集し全社横断的に掛け合わせることで、状況の把握を即座に深く行うことが可能となります。

当社でこれまで使用していたシステムから、より効率的かつ視覚的に強いダッシュボード機能を持ったシステムへの切り替えを予定しています。直感的に情報を把握できるダッシュボードを社内に展開することで、全従業員がデータをもとにした意思決定ができる環境の構築を進めています。



たとえば、経理部門の決算説明書を従来の紙面での作成からダッシュボード化することで、さまざまな角度の情報が俯瞰的に把握できます。さらに注目した数値の深掘りで細部の状況も理解できるようになるため、意思決定の高度化につながっていきます。

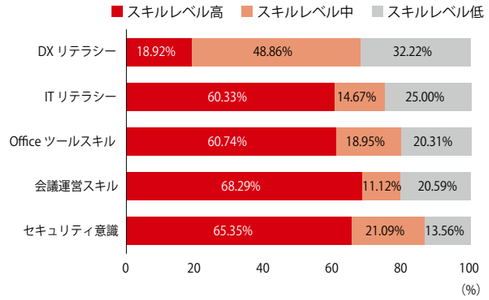
営業部門では必要な情報を集めて1つのダッシュボードで即座に把握することを検討しています。同じ情報をリアルタイムで見ながら課題認識や次の打ち手の議論ができるのと同時に、営業担当者の報告資料作成を不要にすることで営業活動余力を創出します。

変化を加速させるDX人財の育成

当社に見合った人財育成をめざすべく、育成計画を立てる前に、全社員へDX/ITスキル棚卸調査を実施し、当社の強みと弱みを把握、そして階層や部門によってスキルに偏りや特徴があることがわかりました。

この結果をもとに、今年度は全社育成の実践と区別した育成ターゲットとなる人財に集中的な育成を計画します。またあわせて各々の役割に応じたスキル向上プログラムを研究し実施することで、DX/ITリテラシーをベースとした改革に挑戦できる風土を醸成します。

DX人財スキル棚卸調査表（抜粋）



強みを生かした攻めのDXへの挑戦

攻めのDXへの挑戦の1つとして、データを活用したサービス・商品の開発に取り組んでいます。

・魚食のリデザイン

「調理しづらい」「長期保存できない」といった魚の弱点を克服し、誰もが手軽においしく魚を食べられる未来へ、魚食のリバリュー＆リブランディングに挑戦します。

・パーソナルスーパーフード

人々の移動データや健康状態から、1人ひとりに合わせた完全健康食品の開発に挑戦します。

魚食のリデザイン
イメージ図

パーソナルスーパーフード
イメージ図

ChatGPT研究プロジェクト発足による事業貢献

昨年より、社内公募による若手従業員で研究チームを発足し、効果的活用の研究を継続しています。自身の業務でどのように活用できるかを議論、研究、評価を繰り返し「当社専用ChatGPT」の開発を早期に実装し、膨大な業務データを読み込ませ、業務の効率化に直結させることができました。

また、社内公募による部門横断メンバーにより、他事業の課題を共有することで、個別最適から全社最適への業務効率化の可能性に気づく副次的効果もありました。

今年度は全社員が活用する浸透活動を実践し、従業員の1人ひとりが楽しさを感じながら事業現場へ貢献することをめざします。

知財リスク対応と無形資産の活用・強化推進

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・無形資産をはじ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知財部門の協業を進めてきた結果、各現場では知財・無形資産の浸透が進んでおります。2023年度は新たに特許庁の調査研究に応募し、将来価値を起点とし非財務（知財・無形資産）の観点を考慮した事業戦略の検討を事業部門とともに行う取組みに着手しました。これまでの事業戦略は財務面を重視するあまり短期的な成果にとらわれがちでしたが、非財務を考慮することで今まで気づかなかった中長期での勝ち筋への気づきがありました。今後は対象となる事業分野を拡大し、将来的には経営戦略への盛り込みを通じて当社価値創造経営へのさらなる貢献にチャレンジしていきたいと思います。

経営企画部
知財グループ グループ長
初谷 泰夫

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 MNV 2024」において、グループ内連携を強化し知財リスクへの対応と無形資産の活用・強化をグループ全体で推進することを掲げています。その実現のため、当社グループでは知的財産戦略を策定、「適切な出願戦略の推進」「ブランド・商標保護体制の整備」「教育啓発の全社展開」「知財人財の配置と育成」等を掲げて知財活動を推進しています。

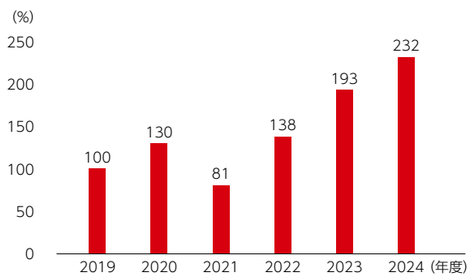
適切な出願戦略の推進

経営戦略とリンクした知財活動を行うために、中核となる分野を特定して事業、研究開発、知財の連携による三位一体の取組みを行い、特許出願を推進しています。

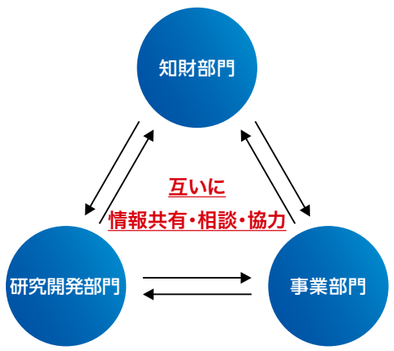
事業分野および研究開発部門からメンバーを選定、知財部門とともに必要となる活動のテーマを決めて定期的に会合を行っています。また、選定メンバーのみではなく状況に応じて他部門の担当や社外専門家も交えて検討を進めています。

この活動の結果、特許を活用した製品の販売実績と知財による保護の程度に応じて発明者へ支給する実績報奨が継続して増加しており（2019年度対比）、当社の製品や事業の保護が拡大していることが読み取れます。

実績報奨推移（2019年度対比）



三位一体の取組み（知財／研究開発／事業）



ブランド・商標保護体制の整備

当社では特許権やノウハウはもとより、ブランド強化に関する取組みにあわせてブランドの育成に必要となる商標権による保護活用も推進しています。

当社グループを示す「MARUHA NICHIRO GROUP」については、当社グループ企業で使用を推進し、使用態様はガイドラインを定めて統一した発信をすることで当社グループのブランド強化を推進し、事業活動への支援を図っています。

当社グループは2007年の経営統合から10年を契機にブランディングプロジェクトを開始しました。ブランドステートメント「海といのちの未来をつくる」を設定し、保護が必要となる各国での出願・登録を進めました。

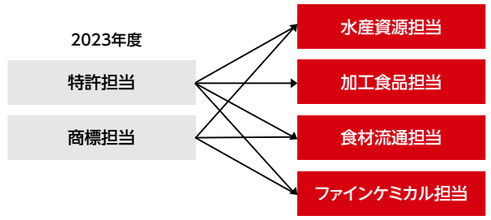
また、特許権だけではない知財ミックスの取組みも推進しています。AI魚体計数機「かうんとと」など、特許による保護とともに名称も商標登録しており、戦略的な商標権の取得といったブランドの観点も含めて推進しています。

知財人財の配置

2023年度までは特許・商標の知財分野ごとに知財グループ担当を配置していました。2024年度よりその体制を見直して、事業分野ごとの担当配置に変更しました。

事業を中心に置いた知財活動を促進することが目的であり、今後の知財部門は事業戦略の立案から実行の各段階に関与した伴走型の事業サポートを推進していきます。

知財部門の体制



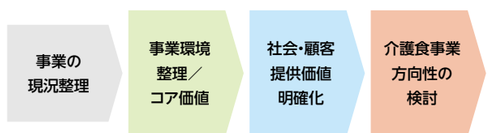
今後の重点的な取組み

● 将来価値を起点とした知財活動（メディケア・コントラクト営業部との取組み）

事業成長のためには知財・無形資産の蓄積が重要であり、知財部門の活動として各事業の将来的な価値を特定して非財務（知財・無形資産）の観点を考慮した中長期の事業戦略の検討が必要であると考え、2023年度に特許庁による「将来価値を起点とした知財経営の実践と開示に関する調査研究」に応募をし、取組みを行いました。

当社介護食事業部門とともに、介護食事業としての将来的な社会・顧客への提供価値を特定し、将来ありたい姿を明確にしつつ、介護食事業の現状を整理しました。

2023年度の取組みでは具体的な実行戦略と目標を明確にするところまではできませんでしたが、2024年度では本取組みを発展させつつ対象部門を拡大して継続していくことで、当社における中長期の価値創造実現の確度を高め、当社事業の飛躍的な成長に貢献していきます。



コーポレートブランドの発信強化

責任者メッセージ

マルハニチロは、144年にわたり海と真摯に向き合い、ブランドステートメント「海といのちの未来をつくる」のもと、人々に生きる活力を届ける「新たな食の可能性」に挑戦してきました。このような当社の志や独自性について、企業CMやスポーツ協賛を通じ、社内外のステークホルダーへ積極的に発信しています。特にスポーツ協賛では「サカナ X SPORTS」と称し、幅広い年代のスポーツファンへ、魚の健康的価値の啓発などの魚食普及活動や、完全養殖クロマグロ事業など、海を守るサステナブルな取組みを情報発信しています。今後もあらゆるタッチポイントで、社会価値を創造する信頼される企業として、一貫性のあるコーポレートブランドメッセージを発信してまいります。

経営企画部
ブランドコミュニケーション・
広報グループ グループ長
小林 美穂

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、TVCMやラジオCM、WEB動画などを通じて継続して行っています。TVCMにおいては、2018年よりマルハニチロのファクトをもとにバリューチェーンやサステナビリティを紹介するシリーズを展開し、信頼感・安心感・グローバル・持続可能性などの企業イメージを伝えてきました。2024年5月からは、これまでの企業イメージに加え、新しく、身近さ・意外性・親しみやすさをテーマにした「人生は出会いの連続」シリーズを展開し、新しい企業イメージの獲得をめざします。何気ない生活のワンシーンから始まり、日々のくらしのいたるところでさまざまな人のために、社会を支えているマルハニチロの存在や社会性を訴求しています。

CMや撮影裏話はこちら

企業CM「人生は出会いの連続」シリーズ

企業CM「未来に、幸あれ。サステナブル」編

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144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、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、オウンドメディアにて情報発信しています。

「サカナクロス」を通じて、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きます。

SAKANA X 魚と、その先へ

サカナクロス
サイトはこちら

継続的なスポンサー活動と、社内アイデア公募で「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 X SPORTS」を推進しています。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」、プロバスケットボールチーム「川崎ブレイブサンダース」、プロサッカーチーム「SC相模原」に対してスポンサーシップを行っています。

フィッシュソーセージなどのフードサプライによるアスリート支援や、スポーツスクールに通う子どもたちへの魚介缶詰の配布など、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発信し魚食普及に取り組んでいます。

2023年からはサカナクロスに関するアイデアを社内公募し、集まったアイデアをウェブ社内報にて全従業員に共有しながら、具現化に向けて支援する仕組み作りを行っています。このような魚の価値向上へのさまざまな取組みを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。

横浜DeNAベイスターズの当社冠試合MVP選手にヒーロー賞として完全養殖クロマグロ（1本分）贈呈（©YDB）

魚食普及のためSC相模原の子どもサッカー教室で当社商品、マイワシのペーパークラフトをサンプリング

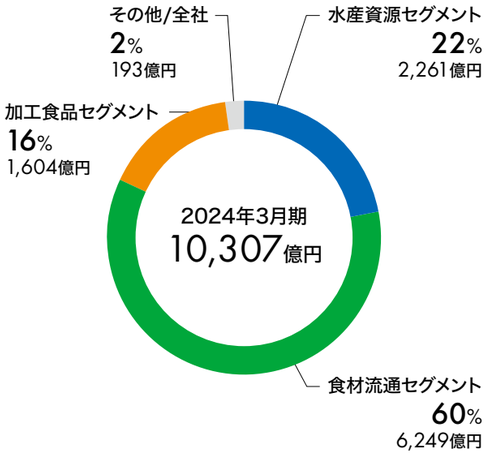
川崎ブレイブサンダースの当社冠試合を通じて
完全養殖クロマグロを訴求（©KBT）

川崎ブレイブサンダースの当社冠試合で「サカナクロス」ブース出展

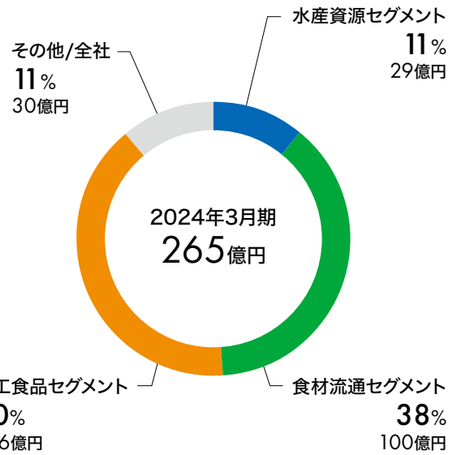
各チームの当社冠試合で当社商品や「サカナクロス」タブロイド紙をサンプリング

セグメント別業績

セグメント別売上高



セグメント営業利益

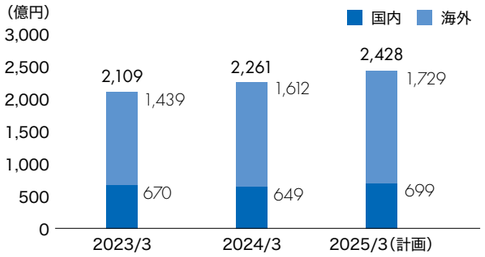


セグメント別ROIC

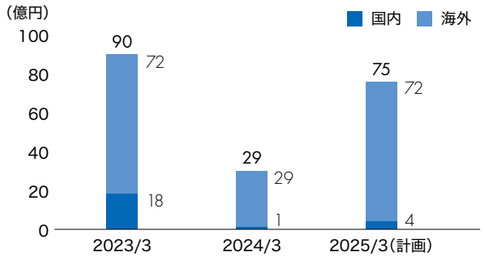
	ROIC	
セグメント	2023年度	2024年度(計画)
水産資源	1.9%	4.3%
食材流通	4.1%	3.7%
加工食品	7.1%	7.1%
全社	4.2%	4.3%

水産資源セグメント

売上高



営業利益



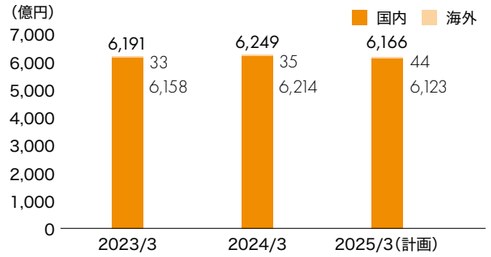
セグメント長メッセージ

組織再編により、水産資源に直接的にかかわる漁業、養殖、北米の3ユニットで構成されるセグメントとして、2024年より新たにスタートしました。祖業である漁業は144年前より始まり、漁業全盛の中、次世代に向け始めた養殖業、北米事業も60年以上の歴史を有します。その間、世界の漁業法制が大きく変化する中でも、世界随一の水産資源アクセス力を現在まで維持してきました。これは、先人たちが世界各地で築いてきた信頼の証しであり、マルハニチログループのDNAとなっています。限りある資源である水産物の持続可能性を守りながら、経済、環境、社会の側面から価値創造を実現し、MNVの向上に努めてまいります。

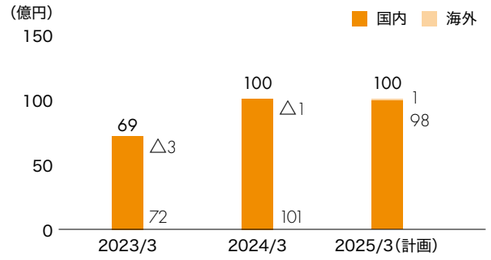
水産資源セグメント長
取締役常務執行役員
舟木 謙二

食材流通セグメント

売上高



営業利益



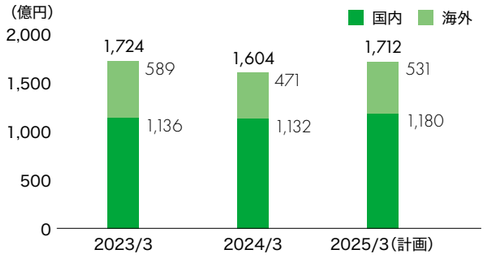
セグメント長メッセージ

MNVの最大化を図るため、顧客起点による価値創造を追求しており、水産資源・農畜産物・冷凍食品をはじめ、すべての食材を外食・CVS・デリカ・生協・介護施設など、それぞれのお客さまにとって最適な加工度でニーズにお応えしています。2024年4月より水産商事が移管され、食材流通、農畜産の3ユニットで、お客さまにワンストップで商材をお届けできる体制となりました。中期経営計画では、より強く収益性の高い、マルハニチロのバリューチェーン構築の中心的な役割を果たすべく、加工機能の強化・介護食品事業の拡大・輸入食肉原料の販売強化などに取り組んでいます。

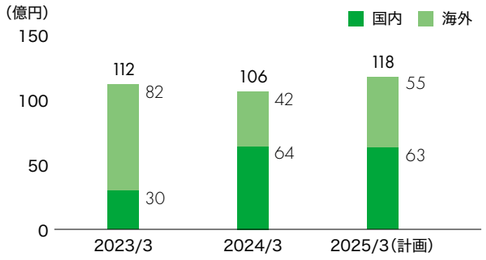
食材流通セグメント長
常務執行役員
安田 大助

加工食品セグメント

売上高



営業利益



セグメント長メッセージ

世界の水産資源をはじめとする多種多様な素材を原料に、長年培ってきた加工技術を施し、付加価値を高めた商品を生み出しています。売上の約70%が国内市場、その他はタイ、アメリカ、欧州など海外市場で、国内外の社会の変化に伴い、多様化するお客さまのニーズに合致した商品を提供し、人々の豊かでしあわせな食卓づくりに貢献することを当セグメントの使命としています。気候変動の影響により、素材原料の調達エリアに変化が生じていますが、マルハニチロならではの調達力を生かし、大型商品開発、海外市場の拡大の成長戦略を加速していきます。

加工食品セグメント長
常務執行役員
小梶 聡

ユニット別戦略 —— 水産資源セグメント

漁業ユニット

ユニット長メッセージ

MNV創造の根幹を握るユニットとして改革を推進

マルハニチログループが世界中のお客さまに価値提供を行うにあたり、根幹となる漁業を担うユニットです。創業から144年、時代の変化に応じて、漁業の近代化、技術の進展に貢献してきました。当ユニットの事業においては、漁業技術者、機関士などの人財不足と人件費の上昇、燃油、資材価格の高騰など、収益確保が困難となる課題が山積しており、生産性向上が急務となっています。世界の水産物消費量は年々増加している一方で、世界の養殖を除く漁業生産量は横ばいです。従い、漁獲した魚にいかに付加価値を付けて流通させるかが重要であり、食材流通セグメントや加工食品セグメントとも連携したバリューチェーンを構築していきます。

漁業ユニット長
執行役員
岸 祥司

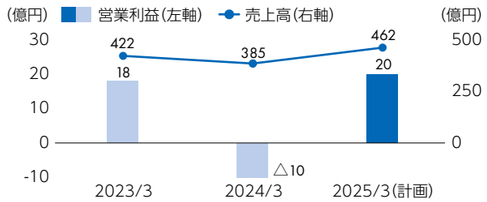
2023年度の概況

当ユニットの業績においては非常に厳しい1年となりました。漁獲量は元来変動幅が大きく、収支に大きく影響を与えますが、2023年度はコストの上昇に対して販売価格の改定が追い付けず収益を圧迫しました。収益性に課題がある事業も存在しており、収益の安定化が当ユニットの最大の課題であると認識しています。

市場における強み・優位性

- 水産資源管理が徹底された海域、魚種での漁業権、漁獲枠の保有
- 長年の協力関係による、水産資源を管理する地域漁業管理機関や各国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

売上高／営業利益



事業戦略

当ユニットでは水産資源の維持・保全を前提に、資源アクセスの拡大をめざし、持続的成長のための事業構造改革、収益構造改革に取り組んでいます。新造船の建造費は非常に高額なため、高い収益が見込めない漁業は持続可能ではありません。各地で行っている漁法の採算性を改めて評価して撤退も含めた検討を行うとともに、収益が見込める新たな漁業、あるいは新たな漁法の展開を進めていかねばなりません。それと同時に、次世代型の漁船、漁法に挑戦していくことも水産会社のリーディングカンパニーである私たちの使命です。世界的な魚食の増加、ニーズの多様化に対応し、MSC認証の取得を拡大するとともに、これからの漁業を追求していきます。

マテリアリティ達成への貢献

- 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）
- 水産資源管理に関する各種イニシアチブへの参画
- 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漁業の排除

Topics 大洋エーアンドエフ(株) カツオ・キハダマグロまき網漁業がMSC漁業認証を取得

大洋エーアンドエフ（株）は、2024年2月26日にカツオ・キハダマグロまき網漁業でMSC漁業認証を取得しました。対象は、大洋エーアンドエフとミクロネシア連邦との合弁会社Taiyo Micronesia Corporationが所有し、中部太平洋で操業するカツオとマグロのまき網漁業漁船３隻です。漁業は将来にわたる食料供給に重要な産業であり、持続可能な水産物を安定供給する使命を担う当グループの重要な事業です。今回のMSC漁業認証※取得により、持続可能な漁業を次世代につなげるとともにカツオ、キハダマグロを原料とした持続可能性に配慮した製品の加工、販売を進めていきます。

※ MSC漁業認証は、水産資源や環境に配慮した持続可能な漁業の認証制度を管理・推進する国際的な非営利団体であるMSC（Marine Stewardship Council:海洋管理協議会）の厳格な認証規格を満たした漁業に与えられる認証です。

ユニット別戦略 —— 水産資源セグメント

養殖ユニット

ユニット長メッセージ

環境価値、社会価値の向上を伴った養殖事業の新モデルの構築

養殖魚は適正に管理された水産資源であり、そこから生産される良質なたんぱく質を世界の皆さまに安定供給することが当ユニットの使命です。養殖業界を牽引する立場として、技術革新も重要な役目であり、完全養殖技術による天然資源の保護、使用薬剤の低減による安全・安心な養殖の確立をめざした取組みを推進しています。

養殖産業は、世界的には拡大傾向にあるものの、国内においては漁業者の高齢化などにより縮小の懸念も生じています。当社では、新たな魚種あるいは短い期間で成長する魚種などの技術開発に挑戦し、国内外の養殖産業の課題解決と地域活性化に貢献してまいります。

養殖ユニット長
執行役員
井本 悟史

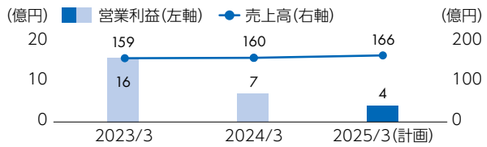
2023年度の概況

インバウンド需要の増加が見られたものの、ALPS処理水問題による中国の輸入制限、地中海のマグロ相場暴落などの影響がありました。さらに、ブリの供給量増加による相場下落などもあり、売上は苦戦を強いられました。また、ミール、魚粉などの飼料をはじめとする原料高騰が利益を圧迫しました。このような飼料不足や高騰は今後も続くと見られ、低魚粉化技術や代替飼料の開発を喫緊の課題として注力しています。

市場における強み・優位性

- 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
- グループの技術研究・開発担当部門、水産研究・教育機構（FRA）などの外部研究機関とも協力した養殖研究体制

売上高／営業利益



事業戦略

海洋管理イニシアチブ「SeaBOS」メンバーとして、ワクチン接種の効率化による養殖現場で使用する抗菌剤の削減を積極的に推進しています。また、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することをめざしています。

さらに、市況の影響を受けづらい定価・定量販売の販売チャネルの拡大、中国・韓国向けの活魚販売や東南アジア向けの鮮魚・加工品販売などによる収益向上に取り組んでいます。

マテリアリティ達成への貢献

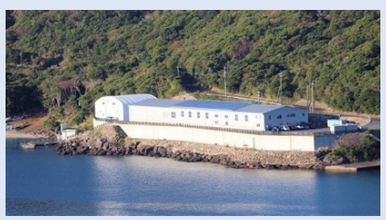
- 食品加工残渣を養殖飼料として有効活用
- 海洋プラスチック問題への対応として海面養殖で使用する発泡フロートをより強度のあるABS樹脂やHDPE（高密度ポリエチレン）素材のフロートに切り替え、プラスチックの海洋流出リスクを軽減
- ブリ・カンパチ、その他の魚種についてASC認証の取得・維持

Topics (株)マルハニチロ養殖技術開発センター (主力魚種の育種継代と養殖技術の研究開発)

種苗生産場では、主力魚種ブリの魚病対策として「次世代型紫外線水殺菌装置」による殺菌海水を全飼育水に使用し、特定の病原菌におかされていない人工種苗のSPF※化に取り組んでいます。

またAIを活用した「稚魚計数システム」とフィッシュポンプによる大量、高速高精度の尾数管理で稚魚のストレス軽減に取り組み、生産された人工種苗に、計数管理による養殖場での最適な給餌、投薬を行うことで飼育魚の健苗性の向上と海洋環境の健全化に努めています。

※ specific pathogen-freeの略。養殖魚に被害を与える特定の病原菌におかされていないこと。



ユニット別戦略 —— 水産資源セグメント

北米ユニット

ユニット長メッセージ

激動する市場環境に対応し、収益力の強化策を推進

北米ユニットは、スケソウダラ、マダラ、カニ類への資源アクセスの強みを生かし、グローバルな販売網によって世界のお客さまに安全・安心な水産資源をお届けすることを使命としています。海外売上比率が8割を超える当ユニットは、インフレや労務費の高騰・為替など近年の世界情勢の影響を大きく受けている事業です。60年超の経験で培われたDNAを糧に、激動する状況を的確に判断し、生産コストの抜本的な低減、事業体制の再構築・新規投資など、変化に応じた最適な対応を行い、安定して良質なたんぱく源を供給できる事業を引続き推進してまいります。

北米ユニット長
執行役員
河田 格

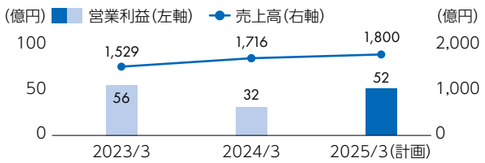
2023年度の概況

当ユニットのコア事業であるスケソウダラ製品が世界的な需給バランスの崩れによって相場が下落したことに加え、物流、インフラ、労務費などのコストがいずれも高騰し、北米事業は2022年度の好業績から一転し、大きく減益となりました。一方で欧州事業においては、寿司ネタやアジアンフードなどのリテール事業、ホテルレストラン事業が好調であり、また国内事業も商材により違いがあるものの増収増益となりました。

市場における強み・優位性

- スケソウダラなどを扱う北米事業を中心に「資源アクセス」「生産」「販売」の一気通貫型のビジネスモデル
- 北米ユニットの北米・欧州・日本の販売拠点と世界に広がるグループ各拠点との連携体制
- 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などにおけるグローバル競争力

売上高／営業利益



事業戦略

事業の基盤となる経済価値の創出において最大の課題は、スケソウダラ事業の収益力の回復であり、適切な生産体制と確実な販売をめざし、尽力いたします。欧州事業については順調に推移しているので、伸びている事業はさらに伸ばし、苦戦している事業は立て直しを急ぎます。2024年度はこれらの施策に終始すると思われますが、次期中期経営計画では、コスト対策として生産効率向上に注力するとに加えて、資源アクセス力の強みをグループ内に最大限に取り込めるよう、出口戦略をより一層推進していきます。グループ機能の活用強化、アラスカ資源をベースとした2次加工分野やディストリビューター機能も含めた販売力を拡充するためのM&Aなども視野に入れ、事業体制の強化を図ります。

マテリアリティ達成への貢献

- 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
- 北米事業に代表される、取扱水産物資源調査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。また世界各地の多様な人財が安心して活躍できる職場環境の構築

Topics (株)紀文食品と資本業務提携契約

2024年3月25日、(株)紀文食品(以下、紀文食品)と資本業務提携契約を締結しました。紀文食品は、1938年創業の、水産練り製品や惣菜類、水産珍味類などの食品製造・販売を行うメーカーで「疑わしきは仕入れせず、製造せず、出荷せず、販売せず」というものづくり理念のもと、水産練り製品を中心に高い顧客価値を提供する「紀文ブランド」を有しています。北米ユニットとしては、北米・欧州における両社の商流を生かした拡販や、海外消費者の需要喚起を促すような新製品開発の検討などを通じ、顧客価値の向上と両社の企業価値の向上をめざします。

ユニット別戦略 —— 食材流通セグメント

水産商事ユニット

ユニット長メッセージ

世界の水産資源を守るトップトレーダーであり続ける

当ユニットは、マルハニチログループが世界No.1の水産食品会社になるために、中核的な役割を果たします。自社の生産拠点およびサプライヤーは70数ヵ国に広がり、長きにわたる信頼関係をもとに強固な調達体制を築いています。国内シェアNo.1の魚種を多数有する信用力を背景に、日本全国の多岐にわたる業態のお客さまへ商品をお届けする販売ルートを構築しております。これらを基盤に、水産物および水産物を原料とする加工食品で販売数量トップをめざし、事業を推進しています。

サステナビリティ戦略では「健康価値創造と持続可能性に貢献する食の提供」を掲げ、水産のトップトレーダーとしてMSC/ASCなどの認証のある水産物の取り扱い比率向上を進めています。

水産商事ユニット長
執行役員
金森 正幸

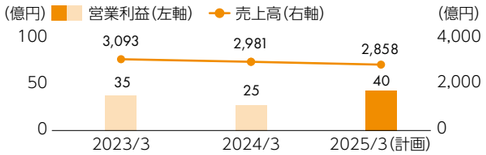
2023年度の概況

新型コロナウイルス感染症の影響により世界的な供給不安が生じたため、各社が余裕を持って確保していた在庫が、コロナ禍が明けると過剰とみなされ多くの商材で相場急落が発生しました。売上が全体的に苦戦したことに加え、ドル為替も135円から150円へと緩やかながら絶え間ない円安となり、輸入比率が高い当ユニットには大きな障壁となりました。

市場における強み・優位性

- グループの水産資源アクセスと世界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

売上高／営業利益



事業戦略

全世界に広がる生産拠点からの効率的な調達とマーケットイン型の販売の組み合わせにより、一定のシェアを確保、維持してきました。シェアの高い商材は有利なビジネスにつながっているものの、相対的にシェアが低い商材も存在します。今後は、より産地や原料にこだわった高品質でマルハニチロならではのオリジナリティの高い商品を、国内外で顧客開拓しながら販売していくプロダクトアウト型も拡張させ、2軸のビジネス展開を進めていこうと考えています。まず、ユニット内、セグメント内での人財交流を密にし、サプライヤーやお客さまとの良好な関係構築やビジネスのノウハウの共有化を図っています。

また、さらなる資源アクセス拡大のため、海外の養殖水産物など、自社供給拠点の確保を推進していきます。

マテリアリティ達成への貢献

- 製品開発および調達時、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
- MSC・ASC認証製品の取扱いの拡大
- IUU漁業とのかかわりの排除

Topics JR九州、九州魚市合同企画「JRウオークふれあいおさかな市場祭り」

2024年3月23日、JR九州と北九州市、北九州市立大学の合同企画「JRウオークふれあいおさかな市場祭り」が開催されました。

ウォーキングラリーのゴール地「北九州中央市場」では、新鮮でおいしい海鮮丼やマグロ解体ショー、子どもダンスショー、釣り堀ゲームなどのお祭り企画で、約1,500名の来場者は大いに盛り上がりました。今後も市場の活性化と市場の魅力発信のため、幅広い世代を市場につなぐ企画を発信していきます。

また、次世代の市場の担い手にも積極的にアピールしていきます。

ユニット別戦略 —— 食材流通セグメント

食材流通ユニット

ユニット長メッセージ

顧客基点のチャネル別組織で多様な市場ニーズに応える

当社は従来、商材ごとの縦割りの組織体制を敷いていましたが、顧客基点の販売・サービスの拡充を目的に組織変更を行いました。販売チャネルごとに7つの部署に分かれており、これらでほぼすべてのBtoB市場をカバーできることが強みとなっています。また、当ユニットではお客さまのニーズを直接伺うことができるため、新商品の開発にもスピーディーに生かすことができます。

私たちが扱う水産資源は貴重なものであり、私たちはバリューチェーンのハブとして自然の恵みを持続的に、無駄なく活用し、世界各地の食卓に届けていくことが使命であると考えています。

食材流通、農畜産のユニット長は、熊本義宣が兼任しています

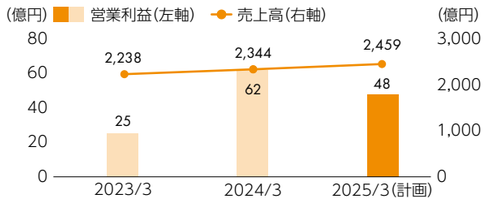
2023年度の概況

人流の回復、インバウンド需要の増加などによる追い風がある中、顧客ニーズを的確に取り込めたことでユニット所属部署およびグループ企業すべてが目標に到達しました。現中計の最終年度である2024年度は、2023年度の好成績が実力か否かを見極める大事な1年となると認識しています。

市場における強み・優位性

- 顧客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

売上高／営業利益



事業戦略

当ユニットは現在7部署、６関連会社で構成されており、今までは、各部署が個別最適を追求してきました。そのため、ユニットとして製造面、販売面それぞれに重複や無駄が残っており、それらを解決し、それぞれの強みを生かして全体最適を追求することが、目下の最重要課題です。現場ごとに異なる事情もあるため、再構築はハードルの高い作業ではありますが、顧客起点の販売・サービスの拡充という当ユニットの目的の実現に向け取り組んでいきます。また、国内の少子高齢化、市場縮小という課題に対しては海外市場の開拓を加速していきます。鮮魚から高次加工品まで、まずは東南アジアや北米を主体に展開を進めていきます。

マテリアリティ達成への貢献

- MSC・ASCなどの認証原料を使用した商品開発
- プラスチック削減、フードロス削減の取組み
- 介護食品や減塩など、健康価値を創造する商品の開発

Topics (株)マルハニチロオーシャン誕生

2024年4月1日、グループ会社の（株）マルハニチロリテールサービス（ネギトロなどのマグロ2次加工品の生産と販売に強み）と（株）マリンアクセス（メバチやキハダなどの調達、1次加工に強み）が合併し（株）マルハニチロオーシャンが誕生しました。

本合併により、マルハニチログループとして、マグロ加工事業を一体運営をすることで、激変する市場環境に柔軟に対応してまいります。天然・養殖、生鮮・冷凍、1次加工品から2次加工品までお客さまのさまざまなマグロに関する課題解決のお手伝いをしていきます。

ユニット別戦略 —— 食材流通セグメント

農畜産ユニット

ユニット長メッセージ

農畜産品においても持続可能かつ安定的な調達体制を構築

マルハニチロといえば調達力が強みですが、農畜産ユニットにおいても、優良な荷主との強固な関係を築き、持続可能かつ安定的な調達体制を整えています。また、ビジネスの競合である農産や畜産を主に扱う専門商社とは異なる独自の戦略を組んでいます。たとえば、大手のお客さまに農畜産加工品を納入していますが、品質に関する高い評価をいただいています。自社グループ内に有する強みを生かし、国内外で販売数量の拡大を図っていきたいと考えています。

食材流通、農畜産 各ユニット長
執行役員
熊本 義宣

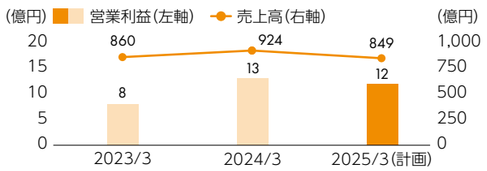
2023年度の概況

畜産品は、厳しい市場環境の中、安定調達の強みを生かし、先見性のある戦略により、目標を上回る実績となりました。農産品は、輸入比率が高く、円安の影響が大きい1年でしたが、優良顧客に恵まれ、年間目標をクリアできました。天候不良による生鮮野菜の高騰が冷凍野菜の販売伸長にも寄与しました。

市場における強み・優位性

- 国産経産牛と輸入豚肉においてトップクラスのシェアを有する
- 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

売上高／営業利益



事業戦略

市場ニーズは、よりタイムパフォーマンスの良い食品へと移行しています。これを受け、畜産品に関しては、原料に近い商材、食材流通商社のビジネスから、よりエンドユーザーに近いビジネスへとシフトを図っています。食材流通ユニットの販売チャネルを最大限に生かし、今より加工度の高い商品を提供していくことをめざしており、現在、加工拠点の整備など、より川下で勝負ができる体制を整えています。

農産品に関しては、お手軽に使用できる「野菜ミックス」や「自然解凍品」など簡便商品が伸長しています。安定供給のために、既存の調達先との関係強化とともに、調達地域を広げることによって、気候変動や政情変化によるリスク分散を図っていきます。

マテリアリティ達成への貢献

- 品質事故ゼロ活動の取組み
- 良質な動物たんぱく質の持続的な供給を通じて、人々の健康に寄与
- 多様なサプライヤーと強固な関係性を築き、持続的な農畜産品食肉の安定供給へ貢献

Topics 「日本式から揚げ」を米国市場に展開スタート

米国現地法人Maruha Nichiro Meat and Products USA, Inc.は現地パートナー企業とのジョイントベンチャー工場を2019年から運営し、米国内で「日本式から揚げ」の生産販売を行っています。

和食は世界的に人気ですが、米国で販売されている和食の多くは、日本人が知る和食のおいしさとは異なります。フライドチキン文化の米国において、マルハニチロの品質とおいしさで「日本式から揚げ」市場の創出をめざします。

工場設立直後はコロナ禍でしたが、現在は展示会なども再開し、着実に販路を広げています。

ユニット別戦略 —— 加工食品セグメント

加工食品ユニット

ユニット長メッセージ

海外展開の加速と生産拠点の最適化

消費者の皆さまから高い信頼とご支持をいただいておりますマルハニチロブランドマークを付けた商品を主に提供するユニットです。市販用冷凍食品、グロッサリー（常温）、チルド食品の各カテゴリーで、高い品質と総合力を生かした提案が競争力の源泉となっています。今後も営業力の強化と効率化に努めながら、マルハニチロブランドの商品を消費者の皆さまにアピールしてまいります。

当ユニットにおける主な課題は「海外市場のさらなる開拓」であり、人財の確保・育成を含めた体制強化を進めます。また国内の「人口減少による人手不足への対応」も課題であり、生産拠点の省人化、効率化による国内外生産拠点の最適化を図ってまいります。

加工食品ユニット長
執行役員
久留米 克志

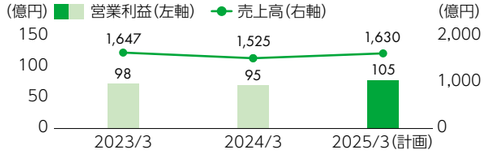
2023年度の概況

国内市場では新型コロナウイルス感染症が5類に移行し、外食、旅行などの人流が活発になる一方で、値上げ拡大による消費者の節約志向が顕著になり、低単価、大容量商品へのシフト、買い物点数の減少が生じました。価格改定を実施した市販用冷凍食品とチルド食品は大幅な増益となったものの、価格改定が困難だったグロッサリー、調味乾燥食品は減益となりました。

市場における強み・優位性

- 国内シェアトップカテゴリー群を複数保有（お弁当向け冷凍食品、冷凍ミックス野菜類、青魚・サケ・カニ缶詰など）
- 直営工場、グループ会社で培った製造、品質管理ノウハウ、商品開発力と技術力が生み出す高付加価値の商品
- 冷凍炒飯のあおり炒め製法、「DHA入りリサーラソーセージ」など、多様なニーズに応える差別化商品、ライフスタイルの変化に合わせた商品の提案力

売上高／営業利益



事業戦略

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を基本戦略に定め、水産資源セグメントと加工食品セグメントのグループ内連携、顧客起点型の販売活動を強化しています。その中で加工食品ユニットでは「冷凍食品の大型商品開発」「生産拠点最適化による収益性向上」「グローバル市場への加工食品販売の展開」に取り組んでいます。2023年度は、冷凍食品・介護食領域での開発強化と商品ラインナップ拡充、品質事故ゼロプロジェクトによる品質管理体制の強化、北米冷凍食品市場への本格参入に向けた取組みなどを行いました。

マテリアリティ達成への貢献

- 脱トレー推進によるプラスチック使用量の削減
- 品質事故ゼロ活動の取組み
- 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、たんぱく質に配慮した商品提供
- MSC、ASC認証原料を活用した加工食品の開発・生産

心血管疾患のリスクに備える特定保健用食品

Topics 「DHA入りリサーラソーセージ ω（オメガ）」

2024年2月「疾病リスク低減表示特保」※1の「DHA入りリサーラソーセージω（オメガ）」を発売しました。DHA850mg、EPA200mgを関与成分とし、心血管疾患に対するリスク低減効果の可能性がある「疾病リスク低減表示特保」として日本で初めて許可を取得しました。心血管疾患（心臓や血管に起こる病気の総称）は、日本人の死因で2番目に多い疾患※2で、これによる日本人の死亡者数は増加傾向※3にあります。

※1 疾病リスク低減表示特保とは、関与成分の疾病リスク低減効果が医学的・栄養学的に確立されている場合に限り、「特定保健用食品（疾病リスク低減表示）」として消費者庁から許可されている食品です。
※2 出典：厚生労働省、令和4年（2022）人口動態統計（確定数）の概況
※3 出典：厚生労働省人口動態統計

ユニット別戦略 —— 加工食品セグメント

ファインケミカルユニット

ユニット長メッセージ

天然機能性素材のリーディングメーカーになる！

高齢化社会が今後ますます加速する中、経済格差同様、健康格差も問題になっております。単に寿命が延びても寝たきりでは困るというわけです。そのためには、適度な運動や健康的な食事が不可欠であり、当社が得意とする水産物には我々の健康維持・改善に有効な機能成分が多数存在します。病気を治療する医薬領域と栄養・おいしさを追求する一般食品との間にちょうど位置する「予防食」「未病食」「健康維持食」といった分野が今後ますます注目されると想定しており、そのために必要な機能性素材を提供するリーディングメーカーになり皆さまのお役に立ちたいというのが当ユニットのミッションです。

ファインケミカルユニット長
執行役員
鷹谷 公博

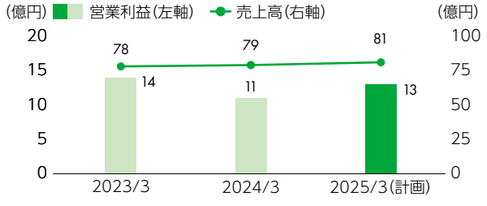
2023年度の概況

当ユニットは、2013年以降連続増益を続けてまいりましたが、2023年度は、機能性表示食品制度のルール変更による需要の落ち込みや魚油の一大産地である南米ペルーでアンチョビーの禁漁・不漁が生じたことで主原料が高騰し、初めての減収減益となりました。

市場における強み・優位性

- 大手水産会社というブランド力と原料から製品まで一貫生産できるノウハウ
- お客さまに原料・製造・品質管理など必要な知識を提供できる高い専門性
- 長年にわたり築きあげた信頼関係をベースに構築した販売力

売上高／営業利益



事業戦略

さまざまな生理活性を持つゆえ、4～5万件の学術文献数を誇る本物の天然機能性素材であるDHAのさらなる付加価値付け（たとえば無臭化）やその安定供給（藻由来DHAの導入）により、「予防食」・「未病食」分野への進出の足がかりを図ります。

高齢化社会での健康問題への関心はわが国だけではなく、世界中の国々でも共通する問題です。また、技術革新や情報スピードによりますます世界の国々とのアクセスが良くなる中、生産においても、販売においても海外視点での事業推進を図ります。

マテリアリティ達成への貢献

- 水産物の残渣（非可食部位、未利用部位）を有効活用することによるフードロス削減
- 良質な脂質を社内外に持続的に供給し、健康価値創造に貢献
- 品質事故ゼロ活動の取組み

藻由来DHAに新規参入

Topics Mara Renewables Corporationとの業務提携契約を締結

2024年５月、世界有数の微細藻類メーカーであるMara Renewables Corporation（本社：カナダ、以下Mara社）と業務提携契約を締結しました。

日本市場向けに、Mara社が製造する藻由来DHAの供給を独占的に受けることにより、従来の魚油由来DHAに加え、藻由来DHAの製造・販売の確立に向けた取組みを推進します。Mara社は藻由来DHA抽出技術における特許を所有しており、世界有数の微細藻類メーカーです。Mara社との取組みにより当グループは、藻由来DHAを活用するとともに、当社独自で確立したDHA無臭化技術を生かし、高齢化社会や魚食離れの中でますます高まるDHA需要に対応していきます。

藻類を研究室で培養する様子

Column

マルハニチログループの3つのセグメントを支える物流ユニット

ユニット長メッセージ

バリューチェーン強化に貢献する事業インフラを計画的に整備

（株）マルハニチロ物流を中心に主にグループ商材を冷蔵倉庫で保管する業務を担うユニットです。冷蔵倉庫としては大都市圏を中心に国内に31の拠点を持ち、低温物流では業界第3位の規模となっています。低温物流は当社グループの事業には欠かせない機能であり、当社グループの重要な事業インフラを担っています。

グループの成長戦略であるバリューチェーン強化に貢献する物流拠点の整備、その適切な運営を行っていくことが当ユニットの使命です。一方で、冷蔵倉庫の建設費は昨今非常に大きくなっているため、全体最適を考慮した計画的な設備投資を実施することで、事業インフラの持続可能性を高めてまいります。

物流ユニット長
執行役員
小関 仁孝

物流ユニットの取組み

物流業界では2024年問題といわれるドライバーの労働時間短縮や人手不足への対応が大きな課題となっています。当ユニットではドライバーの雇用はごく一部しかありませんが、荷主側としてドライバーのオペレーションをいかにサポートするかは大きな課題です。たとえば、パレット輸送の標準化による荷下ろし・荷積みの時間短縮とドライバーの負担軽減や、あるいは、倉庫運営のDX化による業務効率改善などの取組みを推進しています。また、冷蔵庫は常に大量の電力を消費しているため、環境負荷の削減も大きな課題です。可能な限りCO_2排出量の少ない冷凍機、冷凍設備に刷新して、社会コスト、環境コストの削減を図っています。

2025年3月には、大規模投資による増設工事を行ってきた川崎第一物流センターが開業します。この拠点により、首都圏の製品配送のさらなる効率化を実現していきます。さらに、大井ふ頭にある東京水産ターミナルの移転・建替工事もまもなく始まる予定です。2024年以降の投資としては最大規模となりますが、水産事業者コンソーシアムのスキームによって、建設費の実質負担を抑えた計画となっています。

物流ユニットの特徴・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国内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

Topics　～持続可能な物流体制の確保に向けて～ マルハニチロ物流・川崎第一物流センターに冷凍倉庫を増設

（株）マルハニチロ物流は、2025年３月に既設の川崎第一物流センターに隣接した増設棟（南棟）の開業を予定しています。増設棟は約14,000枚のパレットが保管可能となる地上2階建て冷凍倉庫となり、地震の発生に備え免震構造を採用して高い安全性を確保しています。また、自動倉庫の採用による省人化・省力化を実現し、冷却設備には脱炭素型自然冷媒(NH_3/CO_2)冷凍機を採用して環境配慮への取組みを進めます。

同物流センターは国内最大規模の冷蔵倉庫集積地である東扇島物流基地内に位置しており、首都高速湾岸線や東京湾横断道路を利用した集配アクセスに便利な立地を生かし、近隣センターと連携しながら、物流サービスの安定提供に努めます。

社外取締役座談会

Theme 1. マルハニチロが長年取り組んできたサステナビリティ

舟木：当社は2024年度よりサステナビリティ推進委員会の新体制をスタートさせ、新たに委員長に就任することになりました。委員の構成メンバーも多くが継続となり、社外取締役の皆さまをオブザーバーとする体制も変わらず、これまで行ってきた取組みを継続、踏襲しながらさらに活動に磨きをかけていきたいと思います。私自身、4月より水産資源セグメント長を務めており、水産資源の持続可能性はより身近なテーマとして捉えていますので、当社のマテリアリティである「生物多様性と生態系の保全」にはより一層取り組みたいと考えております。

また、現中期経営計画「海といのちの未来をつくるMNV 2024」においても、事業戦略をいかにサステナビリティに深く関わる社会価値、環境価値に結び付けるかが重要なテーマとなりますので、その観点をしっかりと意識していきたいと思います。

外ノ池：当社は、消費者庁の消費者志向経営優良事例の表彰を本年受賞しましたが、クロマグロの完全養殖やアトランティックサーモンの陸上養殖など、サステナブルな価値と消費者にとっての価値がともに満たされる事例をつくったことが評価されたのだと思います。当社は自分たちがやらなければならないサステナビリティの課題を真剣に考え、真正面から取り組んでいます。

脱炭素をはじめあらゆるテーマに取り組んでいますが、私が特に関心を持っているのは、「2030年度までに取扱水産物の資源状態確認率100%」をめざした活動で、トレーサビリティがしっかりできることで、消費者にとっては食の持続可能性、食の安心という大きな価値があり、IUU漁業の撲滅にもつながる、非常に素晴らしい取組みだと思います。全量把握は簡単なことではありませんが、サステナビリティ推進委員会で「ここまで、できました」、「こういう工夫で難所を乗り越えていけそうです」といった報告を聞き、いつも非常に頼もしく感じています。

エドミスター：世界No.1の水産会社としての水産資源へのアクセスは、我々の最大の強みです。だから、安定的に資源アクセスを守ることは最も大事にしており、「サステナビリティ」が時流に乗る以前から、当社は一生懸命がんばってきました。当社にとって、サステナビリティはいつも中心的な課題です。環境にやさしい陸上養殖や、海面養殖での海洋汚染対策などを研究開発によって実現し、水産研究のリーダー的存在を示してきました。アメリカの企業と比べても、非常に進んでいるので、そのストーリーを投資家やステークホルダーにもっと伝えるべきです。

外ノ池：そうですね。200海里問題の際に、日本の会社が世界各地の漁場を荒らしているという悪いうわさがありましたが、うわさ通りの振る舞いをしていたのなら、とっくに市場から排除されていたはずです。当社がその後、何十年も資源を守ってこられたのは、各国、各漁場の地元企業や漁師さんなど、ステークホルダーとの関係を大事にし、サステナビリティを中心に据えた経営をやってきた証しだと思っています。

舟木：天然資源へのアクセスについて当社は今やその多くを海外の漁場に依存していますが、世界の漁獲量は横ばいながら、国内の漁獲量は1984年以降毎年減少を続けています。日本は漁業、魚食については先進国と思ってきましたが、近海の水産資源の管理に関しては、むしろアラスカや北欧より遅れているという認識を持っています。また、日本は認証付きの水産物の普及も欧米に比べてなかなか進まないのが実態であり、何がそうさせているのか、どうすれば欧米並みに普及が進むのか、しっかりと分析して対応していきたいと考えています。

エドミスター：アメリカでは、国が主導してスケソウダラの資源調査、資源管理を行って漁業に介入し、大きなサクセスストーリーとなっていますが、すべてがそうではありません。サケは資源の安定性が低く、漁獲量のアップダウンが大きいのでうまくいっていません。魚種ごとに戦略をつくって規制し、どうやって持続可能にしていくかを個別にしっかりと考えなければなりません。

舟木：アラスカのサケ事業は多数の小型船からなり、漁船の大型化が優位なスケソウダラ事業と異なり、rationalization（産業の合理化）が進みにくいのが現状だと思います。

エドミスター：アラスカの漁師さんたちも日本の漁師さんたちも同様の問題を抱えています。海の町にとって魚は文化なので、いかにコミュニティと協力しながら安定的な仕組みをつくっていくかは非常に大事です。やはり、当社のような大企業がリーダーシップをとって、政府や漁業組合、町などと協力しながら設計しないといけないと思います。

舟木：はい。私たちがアラスカでスケソウダラやカニのシェアをこれだけ大きくできたのは、それができたからだと思います。

外ノ池：地域の漁業の価値が上がり、漁師さんの収入も上がって喜ばれる仕組みができたからですよね。エドミスターさんの言うように、今後は、もっと外向けに考えや活動を伝えていけば、理解者がもっと増えると思います。

Theme 2. ステークホルダーから求められる、さらなる前進への課題とは

外ノ池：先日、群馬の冷凍食品工場へうかがったのですが、外国人の従業員が非常に多く驚きました。外国人労働者の技能実習制度は近年、問題がいろいろと発生し、制度の見直しが行われたばかりなので少し心配になりました。しかし、当社の工場で就労に関する満足度調査をしたところ、90％が満足という回答を得たそうです。雇用する側も、雇用される外国籍従業員も双方が満足できるような関係があることにとても安心しました。当社は海外にもたくさんの拠点がありますので、多様な人財、人権といった視点では今後も留意して見ていきたいと思いました。

加えて、女性活躍についても推進が必要です。女性社外取締役がおりますので、「働く女性を応援する会」と銘打って男女関係なく、従業員の方々とのランチミーティングを開催しました。早く社内からの女性取締役が上がってきてほしいと思っているのですが、今年は女性の執行役員が誕生しなかったのでとても残念です。取締役会も、女性取締役をぜひ育てたいという意気込みは十分に持っているのですが。

女性の働く環境としては、育休をとって復帰されている方もいて、制度などは整っていますし、活躍されている方もたくさんいらっしゃる。管理職登用のボトルネックがどこにあるのか、私もまだ特定はできていません。もしかしたら女性管理職や女性取締役というものを見慣れていないから、チャレンジしにくいだけかもしれないと思って、できるだけ女性社員の皆さんに接する機会を設けています。

エドミスター：社外取締役の役割は本来、マネジメントをサポートかつ評価することですから、マネジメントがサステナビリティの課題を十分に認識しているのかはチェックしています。たとえばKPI設定の際、重要なサステナビリティのテーマが入っているのか、さらに、KPIを評価に組み込んでいるのかをチェックする役割は非常に大事です。議論はしているけど評価に反映してないのであれば、誰もそれに反応する必要はないので、経営の基準と人事評価のやり方を考えなければいけません。

池見社長がよくおっしゃるのが、「次の100年後にマルハニチロがどういう会社になっているのかを考えましょう」、つまり、existential(企業の存在に関わる)の問題です。100年後を考えたら、会社として1番根本的な問題はサステナビリティです。だから当社では、水産資源の持続可能性、地球温暖化の解決を以前からKPIに入れていますし、その比重も増やしています。

舟木：まさにエドミスターさんのおっしゃる通りだと思います。ただし、従業員が自分の評価のうち何％がサステナビリティのKPIで、「これをやらないと減点になってしまう」と思っているレベルでは不十分です。サステナビリティのKPIが今すぐではないが、将来の経済価値にもつながっていく、ゆえにやらねばと思えるような雰囲気、風土をつくりたいと考えています。

外ノ池：そうですね。健康価値創造の取組みも始まりましたが、サステナビリティの観点でマーケティング、ブランディング、DX、商品開発、認証取得などいろいろなことを行い、新規事業ができれば、消費者の皆さまをしあわせにできて、会社の利益も生めると。

舟木：そう、だからやるのだと伝えたいです。当社は社会価値、環境価値、経済価値の三位一体の価値向上を掲げていますが、まさにそれぞれが依存しあっているからという意識が必要かと思います。

外ノ池：そういう種や芽はだいぶ見えてきている感じがします。

エドミスター：当社のお客さまは、実際にサステナブルな価値の高い商品を欲しがっていると思います。「実は私たち、ここまでやっていますよ」とお客さまや消費者にうまく伝えることができれば、経済価値に変わります。

もう1つのチャレンジは企業のESGスコアカードへの働きかけです。いろいろなスコアリングがありますが、ヨーロッパがリーダーシップをとっているので、ヨーロッパの企業の方が有利です。CO_2削減の評価は大きいですが、海を守る活動はほとんどのスコアリングに入っていません。つまり、当社のやっていることはあまり評価されないので、当社のストーリーを世界の団体や評価機関に説明して基準を見直してもらうべきです。

日本の政府や官僚にも、もっと世界の基準づくりに入っていってがんばってほしいと思います。

Theme 3. マルハニチロで働くことは海、そして地球を守ること

舟木：おふたりには取締役会でも非常に多様な観点から活発にご意見いただいていますし、本日の短い時間でも、非常に有意義なお話をたくさんいただきました。引き続き、サステナビリティ推進委員会でも、ぜひ、積極的にご発言いただきたいです。サステナビリティに関しては、日本は非常に遅れている部分と進んでいる部分が混在していますので、今、掲げているマテリアリティのKPIについても、その阻害要因をあぶり出し、緊迫感を持って取り組んでいきたいです。従業員1人ひとりに、いかに「なるほど、自分の事業の将来に対しても大事だな」と思ってもらえることが我々サステナビリティ推進委員会の大きな役目だと思います。

エドミスター：海がだめになったらもう地球は終わりです。海を守ることが、地球を守るために最も大事なことです。我々は、日々仕事をしながら海を守ることができます。こんなに地球に対する影響力が大きい企業は他にはないと思いますね。でも、社内ではそういう感覚が当たり前になりすぎて、意識できなくなっている面もあるのかもしれません。当社のストーリーは、社外と社内の両方に広げていくべきです。当社は世界No.1の水産会社として、世の中に大きなインパクトがあり、当社が動けば、海を守ることができ、地球を守ることができます。だから、毎朝起きて、この会社で働いて仕事をするだけで地球を守ることができると。

外ノ池：確かにその通りです。エドミスターさんのお話で、従業員、政府や業界団体、消費者、すべてのステークホルダーに当社のサステナビリティを伝えていく活動がとても重要であり、経営陣のひとりとして大きな責任を感じました。

そして1つ、社会的に大きな責任のある仕事に注力していくには、私から見ても、皆さん忙しすぎると感じます。今ある仕事の生産性を上げて、仕事量をもっと減らせるようなことも、ぜひ努力していってほしいです。そして、従業員の皆さん1人ひとりがサステナビリティを考える時間を増やしたい、それは取締役会からも直接、発信していきたいと思います。

WEB　社外取締役座談会

取締役・監査役・執行役員（2024年6月25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（66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（64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（62歳）
取締役会出席状況：100%（13回/13回）

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（62歳）
取締役会出席状況：92%（12回/13回）

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
奥田 かつ枝

生年月日：
1963年12月28日（60歳）
取締役会出席状況：
100%（17回/17回）※

※ 奥田かつ枝氏の取締役会出席回数は、2023年6月27日に社外監査役を退任するまでに開催された取締役会および2023年6月27日就任後に開催された取締役会を対象としております。

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
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	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（53歳）
取締役会出席状況：
100%（13回/13回）

1997年	4月	検事任官
2021年	6月	明治大学法制研究所講師
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
2023年	6月	当社社外取締役（現）
2023年	10月	南木・北沢法律事務所パートナー弁護士（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、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（50歳）
取締役会出席状況：
100%（13回/13回）

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、パートナー弁護士
2008年	4月	慶應義塾大学大学院法務研究科講師（現）
2009年	10月	Ropes & Gray 法律事務所入所、パートナー弁護士
2011年	9月	Morgan, Lewis & Bockius法律事務所入所、パートナー弁護士
2023年	2月	Hogan Lovells 法律事務所入所、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。

社外取締役
高松 信彦

生年月日：
1955年6月2日（69歳）
取締役会出席状況：
新任

1979年	4月	新日本製鐵株式會社入社
2008年	4月	同社知的財産部長
2011年	4月	同社執行役員
2012年	4月	同社顧問
2012年	4月	ウジミナス社執行役員
2014年	8月	同社副社長
2016年	4月	新日鐵住金株式会社（現 日本製鉄株式会社）常務執行役員
2016年	4月	ウジミナス社取締役
2017年	4月	新日鐵住金株式会社（現 日本製鉄株式会社）顧問
2017年	4月	トピー工業株式会社専務執行役員 社長補佐
2017年	6月	同社代表取締役社長
2023年	6月	同社取締役会長
2024年	4月	同社取締役相談役
2024年	6月	当社社外取締役（現）

選任理由：長年にわたり大手鉄鋼メーカーで知的財産業務、経営企画等を経験した後に、国際的に事業を展開する鉄鋼メーカーにおいて代表取締役社長として経営に携わる等、グローバルな会社経営の知見を有し、豊富な 経験と優れた見識に基づき、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。

監査役

社外監査役
綾 隆介

生年月日：1960年5月20日（64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
木村 吉男

生年月日：1966年4月26日（58歳）
取締役会出席状況：100%（13回/13回）

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。

社外監査役
兼山 嘉人

生年月日：1959年8月16日（64歳）
取締役会出席状況：100%（17回/17回）

1983年	10月	青山監査法人（現 PwC Japan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。

社外監査役
大野 泰一

生年月日：1963年1月5日（61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
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。

監査役
山嵜 睦

生年月日：1964年5月29日（60歳）
取締役会出席状況：新任

1988年	4月	当社入社
2020年	4月	当社北米事業一部部長役
2022年	4月	当社北米事業部部長役
2023年	4月	当社事業管理部部長役
2024年	4月	当社経理部部長役
2024年	6月	当社監査役（現）

執行役員

社長	池見 賢	
副社長執行役員	半澤 貞彦	品質保証部、お客様相談センター、開発部、ロジスティクス部、各支社、広域営業部
常務執行役員	舟木 謙二	水産資源セグメント長
常務執行役員	廣嶋 精一	コーポレート部門統括、経理部、監査部
常務執行役員	小梶 聡	加工食品セグメント長、生産管理部、直営工場
常務執行役員	安田 大助	食材流通セグメント長
執行役員	山田 英剛	海外戦略部
執行役員	金森 正幸	水産商事ユニット長
執行役員	溝口 真人	食材流通ユニット副ユニット長、ヤヨイサンフーズ兼務
執行役員	熊本 義宣	食材流通ユニット長、農畜産ユニット長
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	鷹谷 公博	ファインケミカルユニット長、農畜産、加工食品 副ユニット長
執行役員	足立 克弘	経営企画部、マーケティング部、財務部
執行役員	小関 仁孝	物流ユニット長、事業企画部、DX推進部、中央研究所
執行役員	岸 祥司	漁業ユニット長
執行役員	河田 格	北米ユニット長
執行役員	東 正美	関東支社長
執行役員	井本 悟史	養殖ユニット長、大洋エーアンドエフ兼務
執行役員	久留米 克志	加工食品ユニット長

MNV創造を支えるガバナンス

コーポレート・ガバナンス

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、監査役会設置会社を採用しています。

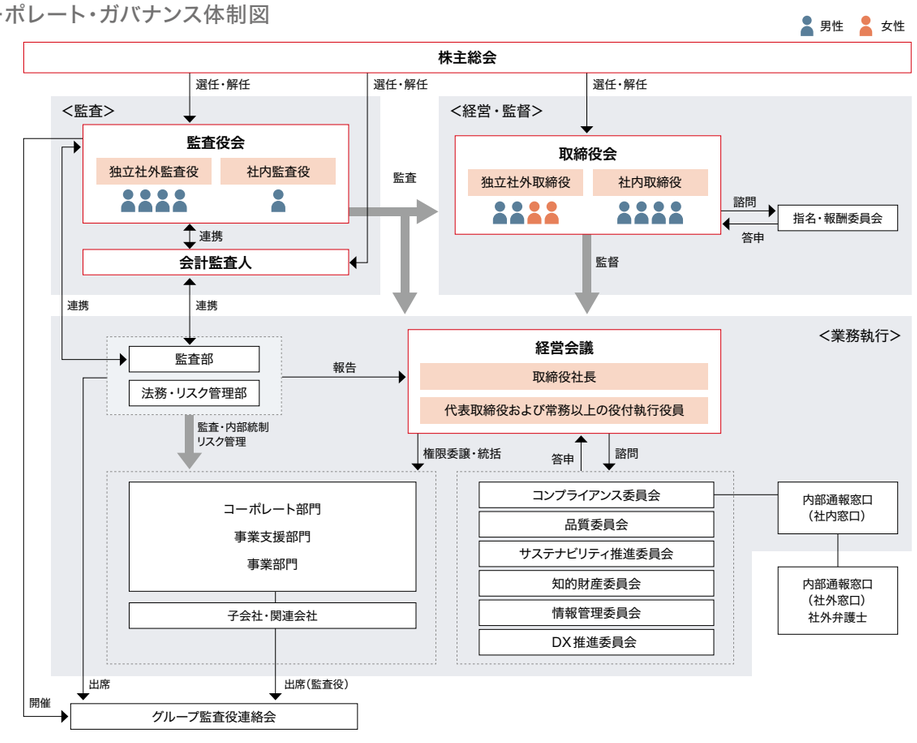
取締役会

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。2024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98%、監査役100%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6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。2024年3月期における経営会議は46回開催されました。

コーポレート・ガバナンス体制図



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～2024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、8回改訂）		
業務執行と経営・監督の分離	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）2024年度

※2024年度の取締役会構成は2024年6月25日時点のもの

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。2024年3月期における監査役会は6回開催され、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。

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、2023年5月の指名・報酬委員会にて、2023年6月開催の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、現在該当者はいません。

報酬に関しては、2023年5月の指名・報酬委員会にて、2023年7月以降の役員報酬額にかかわる審議を行い、2023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。2024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100%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	安田	半澤、廣嶋	池見、外ノ池、舟木	奥田、高松、木村、山嵜
品質委員会	半澤	—	池見、舟木、廣嶋	奥田、外ノ池、高松、綾、大野
サステナビリティ推進委員会	舟木	廣嶋	池見、半澤	奥田、外ノ池、高松、大野、山嵜、兼山
知的財産委員会	廣嶋	—	舟木	綾、木村
情報管理委員会	廣嶋	若松	舟木	綾、大野
DX推進委員会	小関	—	池見、半澤、舟木、廣嶋	木村、山嵜

※ 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条に定める通り毎年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。2024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踏まえ、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 人的資本
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（経営テーマに関する実質的議論を行う環境の整備、取締役会の役割と責任、役割と責任を踏まえた執行力の担保、運営の適切性・審議の充実、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

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

▼

対応状況

1 価値創造経営導入プロジェクトの取組みに関する議論や、グループガバナンス、資源配分、サステナビリティ等の当社の重要な経営テーマに関する意見交換を実施
2 社外役員から十分な知見および意見を引き出し、深度ある議論を行うため、重要な議案に関する事前説明や、執行側による事業説明や各事業に関する現場等の視察の機会を充実化
3 価値創造経営に関する議論の充実化に向け、ROIC等にもとづく事業の評価結果を取締役会に報告し、執行のモニタリングの仕組みづくりを推進

今後に向けて

2025年3月期の認識課題と取組み方針

1 戦略議論等の実質的な議論を行うための議題改革の継続
2 重要な経営テーマに関する年間の審議計画等の合意
3 取締役会指摘事項に対する執行での対応状況報告の仕組みの高度化
4 指名・報酬委員会のさらなる活用促進に向けた環境の整備

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各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、監督の実効性の確保に役立てています。

● **2024年3月期の主な審議事項**
・政策保有株式の検証について
　執行側にて討議された各銘柄の今後の対応方針
・従業員向け株式給付制度の導入について
　業績連動係数の妥当性
　対象従業員の拡充方針
・配当政策について
　株主への利益還元の機会充実化

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、次世代経営リーダー人財の育成と適切な指導者の選定が重要と考え、当社グループが社会に果たすべき使命として掲げる「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、取引先との戦略的な取組み、および当社グループの中長期的な企業価値向上に資すると判断する場合、政策保有株式として取引先の株式を保有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、当社が継続的に保有する意義や合理性が認められなくなった銘柄については、株価や市場動向を踏まえ、保有先との対話を行いつつ売却などの縮減を進めています。

2024年3月期においては、2023年9月25日開催の取締役会において政策保有株式を検証し、13銘柄13億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 **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**	●	●	●	●				
社外取締役 **高松 信彦**	●	●	●				●	●
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 **山嵜 睦**		●			●			
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。
※2024年6月末時点

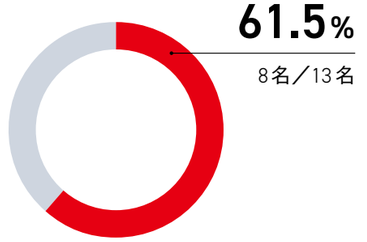
スキル項目の選定基準

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。	9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。	6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。	4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。	5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。	2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。	3名

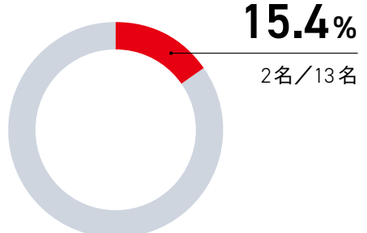
なお、上記につきましては、各役員が有するすべての経験や知見を表すものではありません。
※2024年6月末時点

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目標指標

評価指標				達成目標(KGI/KPI)	評価ウェイト
連結経常利益				287億円	50%
連結ROIC				4.30%	30%
ESG指標	環境	気候変動問題への対応	CO_2削減	(対2017年比) 10%以上削減	20% (各項目同配分比とする)
		循環型社会の実現	プラスチック使用量	(対2020年比) 10%削減	
		同上	フードロス(製品廃棄)	(対2020年比) 20%削減	
	社会	安全・安心な食の提供	重大な品質事故(国内グループ)	ゼロ実現	
		多様な職場環境の構築	女性管理職比率	7.5%以上達成	

(注) 1. 財務評価指標（連結経常利益、連結ROIC）は2022年時点の中期経営計画に準ずるものとなります。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又は当社WEBサイトにて告知した商品回収を対象としております。

取締役および監査役の報酬などの額

役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる役員の員数（名）
		固定報酬	業績連動報酬		
			金銭報酬	非金銭報酬	
取締役	255	179	52	22	11
（うち社外取締役）	(42)	(42)	(－)	(－)	(6)
監査役	94	94	－	－	6
（うち社外監査役）	(73)	(73)	(－)	(－)	(5)
合計	350	274	52	22	17
（うち社外役員）	(116)	(116)	(－)	(－)	(11)

(注) 1. 上表には、2023年6月27日開催の第79期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名（うち社外取締役2名）及び監査役1名（うち社外監査役1名）を含んでいます。
2. 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。
3. 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
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。

MNV創造を支えるガバナンス

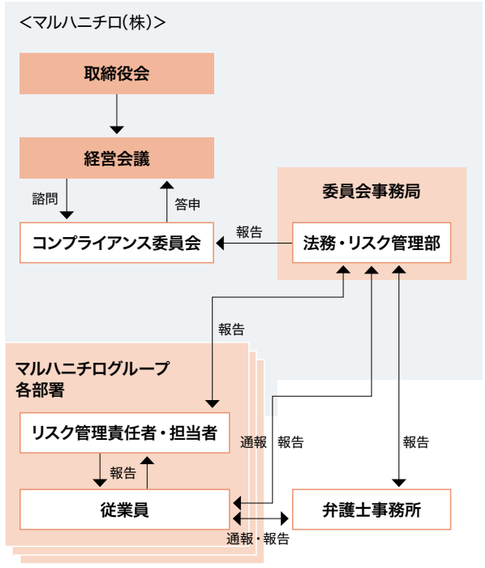
コンプライアンス

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。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、「理念ポケットブック」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。2023年度の内部通報件数は19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1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。2023年度はコロナ禍で見合わせていた集合形式の研修を再開したほか、オンライン研修も併用し、グループ会社を含めた全従業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

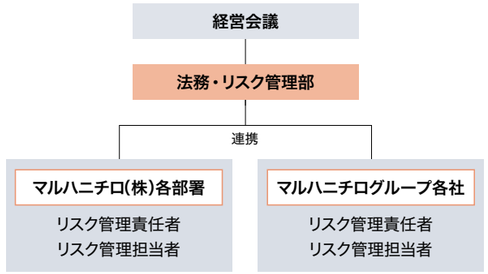
MNV創造を支えるガバナンス

リスクマネジメント

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。

リスクマネジメント体制



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上で定期的に抽出し、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。

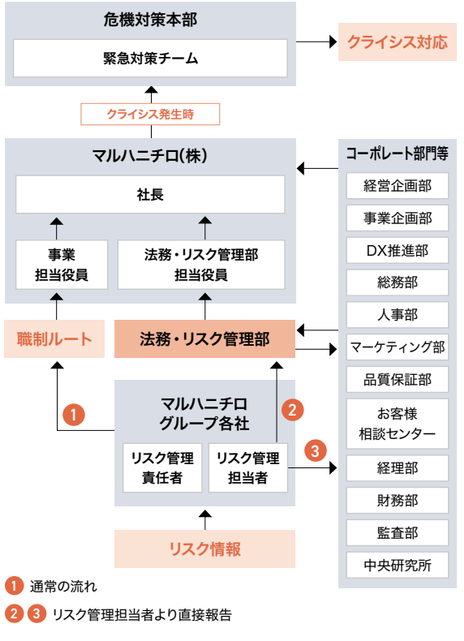
法務・リスク管理部は、教育・訓練や各部署・グループ各社とのリスクコミュニケーションを積極的に推進し、この体制の維持向上を図っています。これらの取組みを通じ、グループ全体がリスク感度を向上させ、迅速な対応を促すとともに、情報の隠ぺいは絶対にしない企業風土の醸成に努めています。

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とする取組みを行います。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



● 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。

情報管理への取組み

● 情報管理の体制

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、ステークホルダーからお預かりする情報を適切に管理することに取り組んでいます。本委員会では、各種規程の整備や情報管理に関するPDCA活動を通じて課題を洗い出し、対応策を検討・実施し、グループ全体の情報管理体制の強化をめざしています。また、事務局は法務・リスク管理部、総務部、DX推進部で構成され、グループ内の各社・各部署の責任者や情報管理担当者と協力して、情報管理活動を推進しています。

● サイバーセキュリティ対策

高度化するサイバー攻撃に対処するため、ファイアウォール・EDR※などの各種セキュリティ製品による技術的な対策と、グループ全従業員への情報セキュリティに関するe-ラーニングなどを通じた人的な対策を両輪で行っています。また、情報管理に関するインシデントを想定した訓練を定期的に実施し、関連部署を交えてリスクへの対応方針や手順を確認しています。

マルハニチログループでは、個人情報保護方針に基づき、社内規程を整備し、グループ全体で個人情報保護に取り組んでおり、個人情報の安全管理を徹底するため、グループ従業員を対象としたe-ラーニング教育を実施しています。また、グループ各社において、個人情報管理に関する自主点検を定期的に実施し、そのモニタリングを実施しています。保管が必要な個人情報は、専用のファイルサーバーで一元管理するなど、個人情報の確実な保護に努めています。

※ 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

11ヵ年データ

		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	2024年3月期
連結損益計算書												
売上高	百万円	851,708	863,784	884,811	873,295	918,820	922,468	905,204	809,050	866,702	1,020,456	1,030,674
営業利益	百万円	10,626	8,686	16,972	26,308	24,497	21,758	17,079	16,172	23,819	29,575	26,534
営業利益率	%	1.2	1.0	1.9	3.0	2.7	2.4	1.9	2.0	2.7	2.9	2.6
経常利益	百万円	13,954	11,834	17,124	27,874	27,917	25,233	19,901	18,093	27,596	33,500	31,106
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	3,191	7,219	4,097	15,446	16,102	16,695	12,537	5,753	16,898	18,596	20,853
連結貸借対照表												
純資産	百万円	90,876	109,177	105,666	122,820	140,049	150,379	158,978	166,660	187,895	212,522	245,480
自己資本	百万円	77,106	88,893	85,197	100,664	115,459	125,353	132,628	142,497	160,174	178,312	207,128
自己資本比率	%	16.2	17.7	17.5	20.1	22.3	24.1	25.1	26.7	29.2	28.0	30.8
総資産	百万円	475,233	502,016	485,973	501,303	516,607	520,318	528,063	532,866	548,603	637,227	671,801
有利子負債残高	百万円	290,443	289,590	281,362	272,208	266,037	263,408	261,715	259,837	250,604	301,139	284,351
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	8,708	17,889	30,616	25,969	29,737	16,187	39,178	33,361	19,249	△24	53,604
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 12,471	△ 7,087	△ 20,303	△ 11,097	△ 14,975	△ 11,854	△22,445	△ 11,996	△ 10,258	△23,860	△18,927
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	3,748	△ 10,748	△ 12,127	△ 13,618	△ 13,314	△ 7,863	△7,132	△ 10,812	△ 17,200	30,288	△32,943
現金及び現金同等物の期末残高	百万円	13,932	13,951	12,009	13,327	15,187	11,575	21,772	31,156	24,430	33,360	36,905
主要財務指標												
ROE	%	4.4	8.7	4.7	16.6	14.9	13.9	9.7	4.2	11.2	11.0	10.8
ROA	%	3.0	2.4	3.5	5.6	5.5	4.9	3.8	3.4	5.1	5.7	4.8
ROIC	%						4.1	3.2	3.0	4.3	4.8	4.2
ネットD/Eレシオ	倍			3.2	2.6	2.2	2.0	1.8	1.6	1.4	1.5	1.2
1株当たり純資産	円	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	4,112.65
1株当たり当期純利益	円	6.18	145.51	77.83	293.44	305.95	317.24	238.24	109.33	321.13	363.68	413.61
時価ベースの自己資本比率	%	17.7	17.8	22.7	35.4	34.6	40.1	22.5	25.9	23.0	18.8	22.3
C／F対有利子負債比率	年	33.4	16.2	9.2	10.5	8.9	16.3	6.7	7.8	13.0	–	5.3
インタレスト・カバレッジ・レシオ	倍	2.8	6.9	11.5	13.3	16.9	9.0	22.4	22.1	13.5	–	15.5
設備投資額	百万円	15,137	16,310	21,007	19,872	17,818	20,108	25,075	25,356	15,516	30,681	18,914
減価償却費	百万円	13,161	13,614	14,603	13,962	14,686	14,930	15,190	16,166	16,372	15,083	16,216
従業員数(連結)	名	12,110	11,803	11,258	11,237	10,938	11,276	11,107	13,117	12,352	12,843	12,531
従業員数(単体)	名	108	1,584	1,554	1,540	1,538	1,578	1,614	1,661	1,647	1,640	1,651
男性	名	87	1,285	1,258	1,253	1,245	1,248	1,257	1,262	1,221	1,200	1,176
女性	名	21	299	296	287	293	330	357	399	426	440	475
女性比率	%	19	19	19	19	19	21	22	24	26	27	29

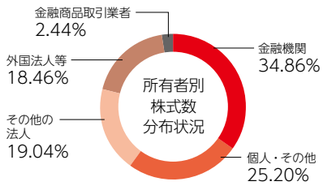
※1 2014年3月期は、(株) マルハニチロホールディングスの連結業績および経営指標等を記載しています。
※2「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号　平成30年2月16日) 等を2019年3月期の期首から適用しており、2018年3月期総資産については、当該会計基準等を遡って適用した後の金額です。
※3「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日) 等を当連結会計年度の期首から適用しており、2021年3月期以降の各数値については、当該会計基準等を遡って適用した後の数値となっています。

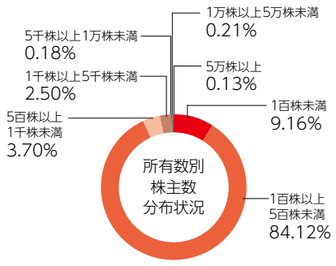
株式情報（2024年3月31日現在）

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	50,578,837株（自己株式 39,612株を含む）
株主数	67,489名

大株主の状況

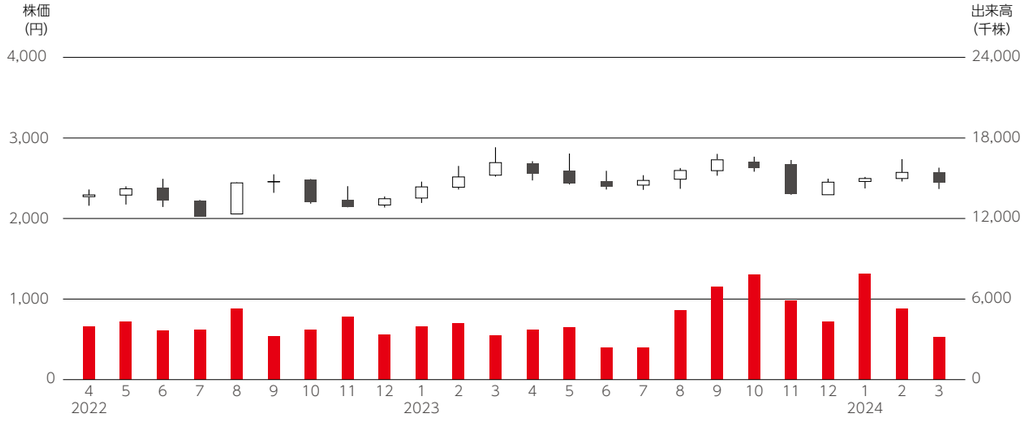
株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	6,729	13.32
大東通商株式会社	4,931	9.76
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	2,485	4.92
農林中央金庫	1,864	3.69
株式会社みずほ銀行	1,598	3.16
OUGホールディングス株式会社	846	1.67
東京海上日動火災保険株式会社	753	1.49
日本生命保険相互会社	739	1.46
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	637	1.26
株式会社山口銀行	635	1.26





（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（39,612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（174,076株）は含まれておりません。

株価と出来高の推移



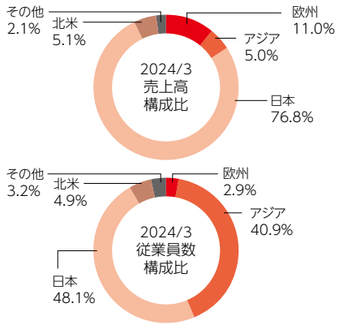
会社情報（2024年3月31日現在）

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:1,651名 連結:12,531名
グループ会社	152社（国内70社、海外82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53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	※ 83.6	水産資源事業（水産商事ユニット）
■ Kingfisher Holdings Limited	百万バーツ	119	※ 50.6	水産資源事業（海外ユニット）
■ Southeast Asian Packaging and Canning Limited	百万バーツ	90	※ 99.9	水産資源事業（海外ユニット）
■ KF Foods Limited	百万バーツ	300	※ 99.9	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、■その他）
3. 株式会社マルハニチロアセットは解散しています。



欧州	アジア	日本	北米	その他
売上高 113,449 百万円	売上高 51,067 百万円	売上高 791,183 百万円	売上高 52,975 百万円	売上高 22,000 百万円
従業員 362 名	従業員 5,124 名	従業員 6,027 名	従業員 614 名	従業員 404 名