

存在意義

グループ理念

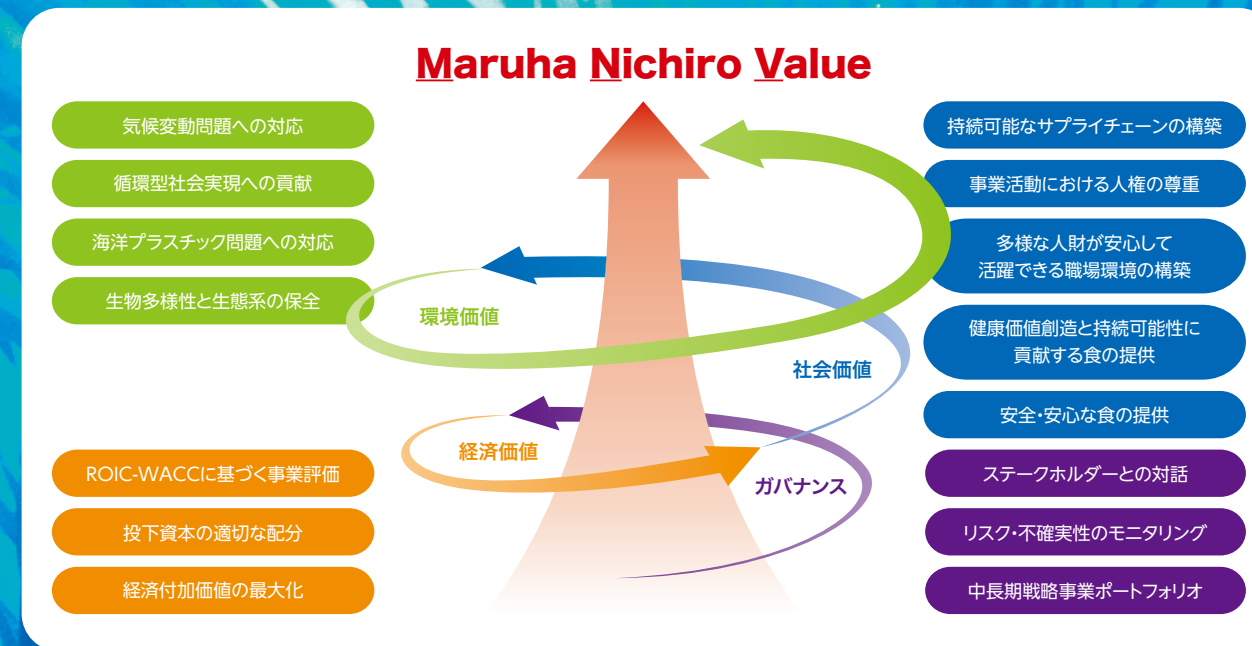
私たちは誠実を旨とし、
本物・安心・健康な
『食』の提供を通じて、
人々の豊かなくらしと
しあわせに貢献します。

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まいります。

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、より強靱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進め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っています。

※ 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

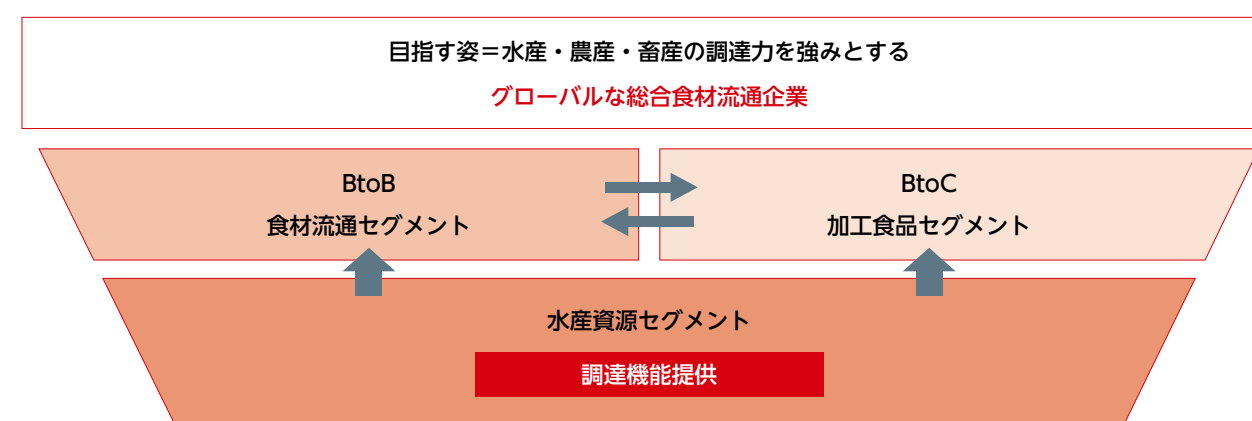
グループの使命です。そして、世界No.1という称号は現在、「調達力」の観点で認められていますが、当社グループは食品バリューチェーンの川上から川下までをトータルで価値創造できる企業です。世界最大の調達力を食品流通および加工食品の提供力に最大限に生かしたいと考えています。さらに、それによってバリューチェーンにおける資源保全や社会価値、環境価値の観点も含めたトータルでの世界No.1にならなくてはなりません。

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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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、

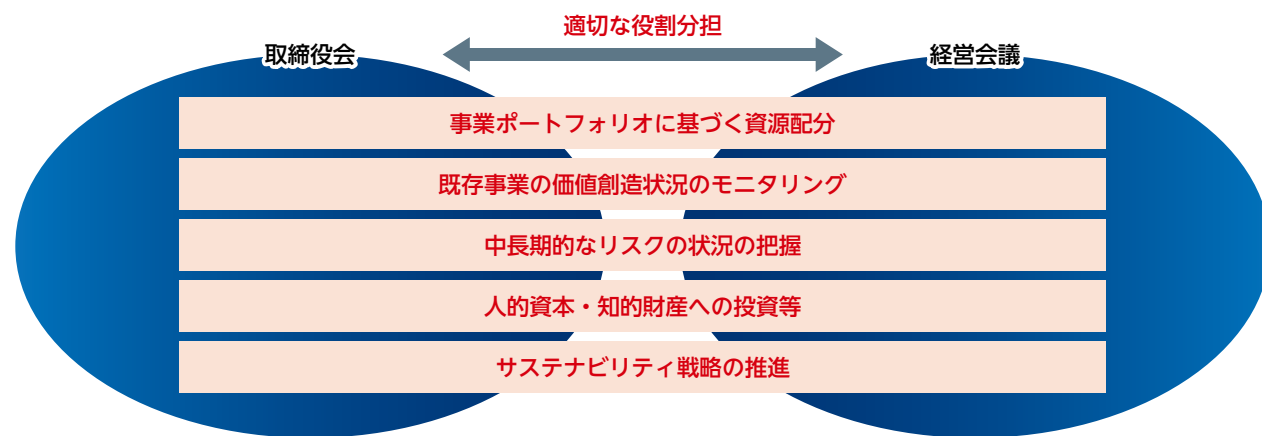
切り身や下処理などで加工度を高めた水産加工品の販売比率が増加しています。食品事業が提供している業務用食品、市販用食品といったところに近づいており、扱う商材の形が似通っているにもかかわらず、別々の部門から取引先に提供するというのは非常に無駄があります。そこで今回は、水産・農産・畜産もすべて一緒にBtoB戦略を展開するという体制で再編成を行いました。加えて、グループの成長を描く上で重要となる海外事業の比率を強化していきたいと考えています。海外事業の現状においても、水産資源セグメントの北米のスケソウダラ事業が拡大する中、より食品事業のノウハウを活用すれば付加価値の高い商材ができる、あるいは、海外のペ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くと、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
加工食品	農畜産
	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靱化

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・チャンネルへの販売強化) ・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、運転資本を削減
加工食品	・利益率の改善(価格改定、注力カテゴリへの販売強化) ・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の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。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じ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、ステップを上げ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年先の心豊かな暮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、東京大学の多様な先端的な知を掛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掛け合わせ、魚のリバリューとリブランディングに取り組めます。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・文化学を学際的に掛け合わせ、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っています。

※ 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

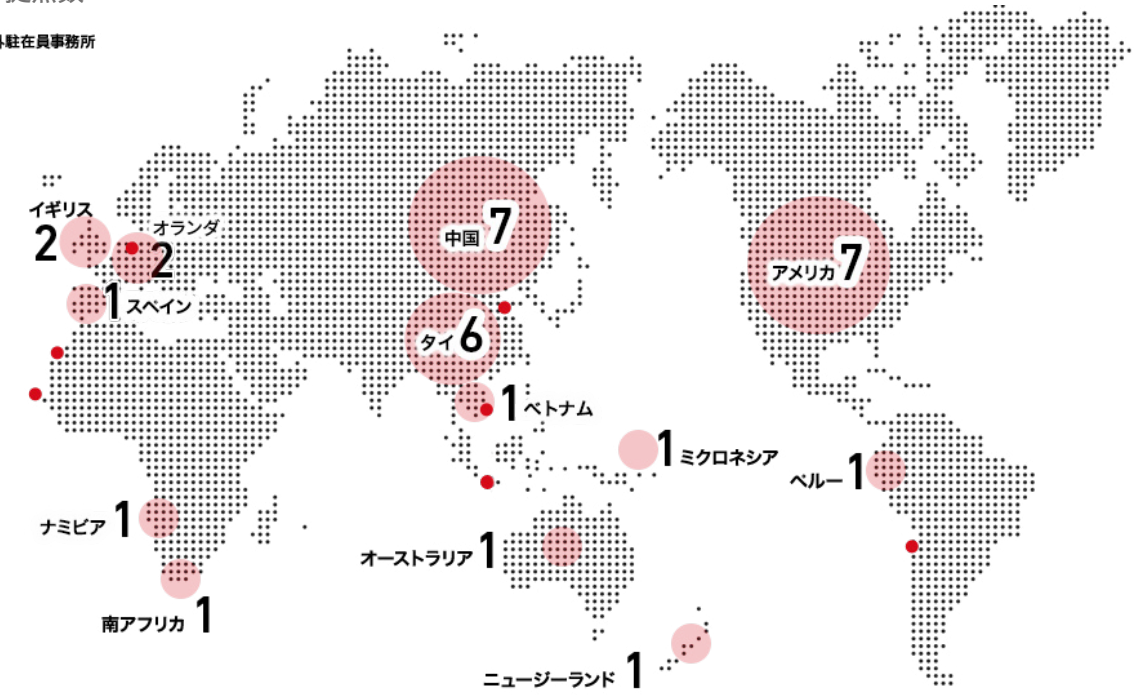
私たちは誠実を旨とし、
本物・安心・健康な『食』の提供を通じて、
人々の豊かなくらしとしあわせに貢献します。

ブランドステートメント

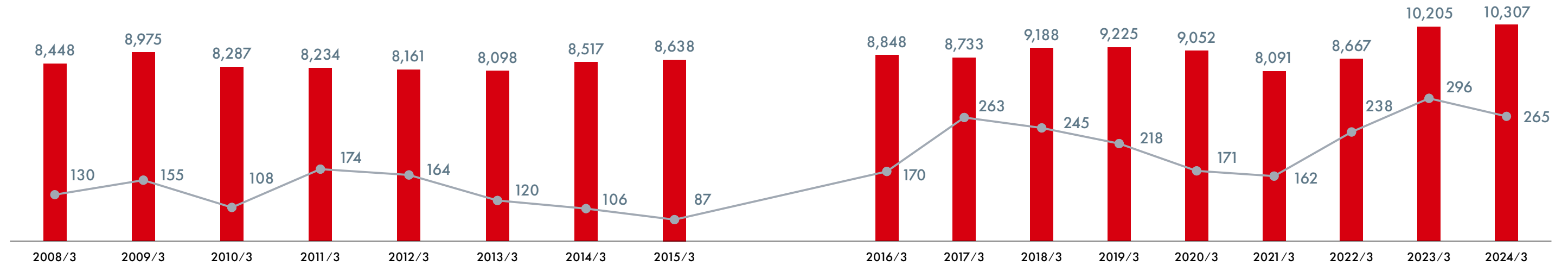
海といのちの
未来をつくる

海外拠点数

● 海外駐在員事務所



売上高／営業利益推移 ■ 売上高(億円) ● 営業利益(億円)



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



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

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)と合併でアトランド
(株)設立



2023

(株)紀文食品と資本業
務提携契約を締結

2007

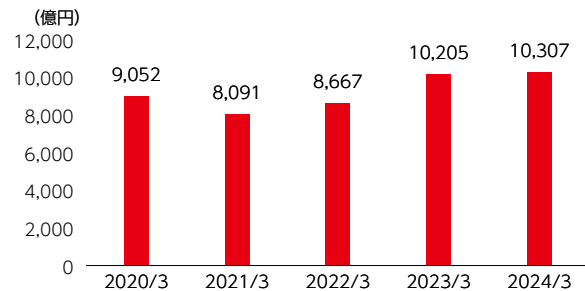
「水産物調達力」「商品開発力」を備えた総合食品
企業(株)マルハニチロホールディングスの誕生

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

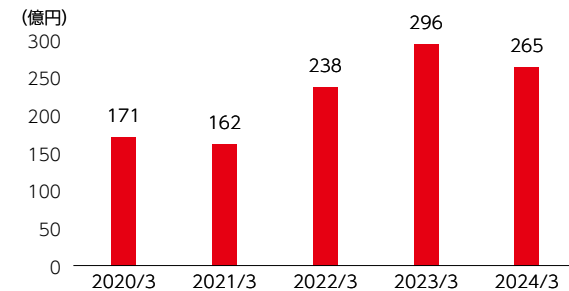
At a glance / 財務・非財務ハイライト

売上高 10,307億円



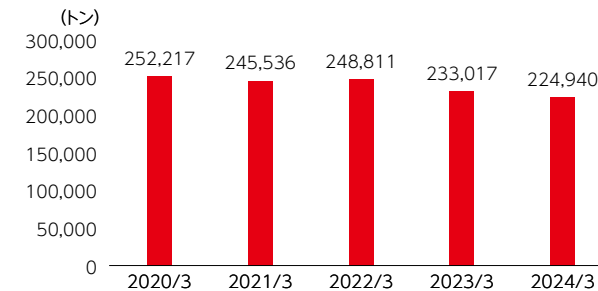
食材流通セグメントにおける価格改定の浸透や好調な販売により売上高は前期比1.0%増の10,307億円となりました。2年連続で1兆円超となりました。

営業利益 265億円



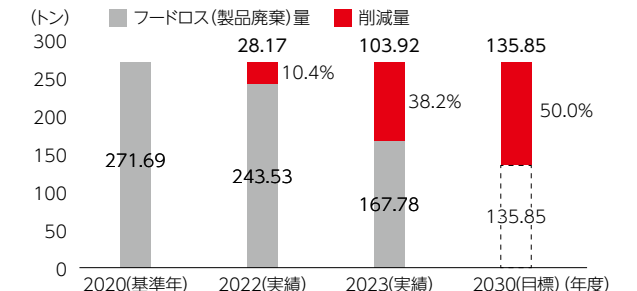
加工食品および食材流通セグメントが好調に推移しましたが、水産資源セグメントにおける減益分をカバーできず、営業利益は前期比10.3%減の265億円となりました。

CO₂排出量 224,940t-CO₂



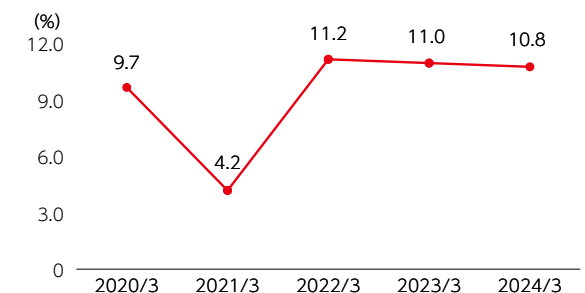
マルハニチログループ（国内）では、各社削減目標を設定の上、エネルギー効率の改善、太陽光発電パネルの設置等の再生可能エネルギーの導入に取り組んだ結果、国内グループ全体のCO₂排出量は約22.5万トン、前期比で約8千トン（3.5%）の減少となりました。

フードロス削減量 103.92トン



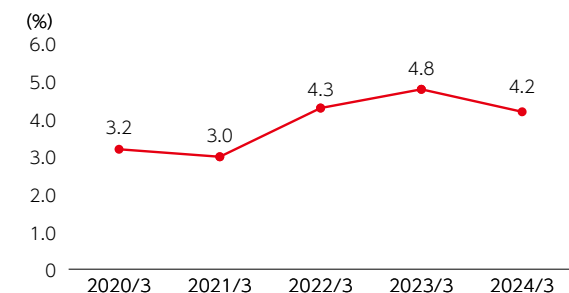
マルハニチログループでは、「2030年度までにフードロスを2020年度比50%削減」を目標に掲げています。本目標達成に向けて、カートンケースのモジュール化とパレット輸送の推進や外装破損基準の策定など、フードロス発生を抑制し、それでも発生してしまった場合はフードバンクがながわ様と当社冷凍製品を保管する物流会社と連携し、持続的かつ効率的な寄付スキームを構築しました。本取り組みにより、2023年度のフードロスを2020年度比38.2%削減することができました。

自己資本利益率 (ROE) 10.8%



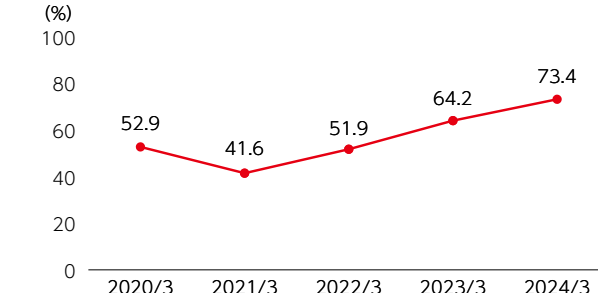
2024年3月期のROEは10.8%となりました。2022年度から2024年度の3カ年を対象とするグループ中期経営計画「海といのちの未来をつくる MNV 2024」の最終年度を迎えます。「経営戦略とサステナビリティの統合」「価値創造経営の実践」「持続的成長のための経営基盤強化」に引き続き取り組み、各ユニットのシナジーを追求するとともに、企業価値の最大化の実現に向け収益性の向上を図っていきます。

投下資本利益率 (ROIC) 4.2%



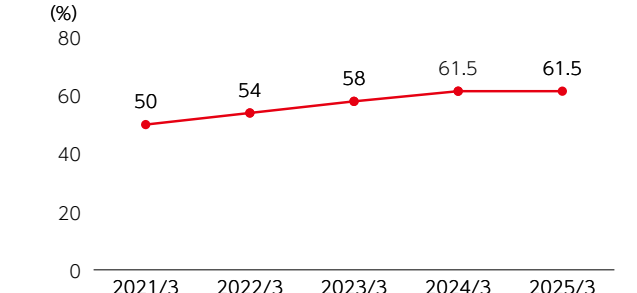
2024年3月期のROICは運転資本等の増加および経常利益の減少などにより前連結会計年度の4.8%から0.6ポイント悪化し、4.2%となりました。今後の金利高や人財不足懸念を背景とし、投下資本や人財配置の選択と集中は必至であり、これを前提とした新たな事業ポートフォリオ構築を次期中期経営計画（2026年3月期～）より取り組んでいきます。

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

<p>グループ取扱い水産物</p> <p>約 170 万トン (2022年度第2回水産資源調査結果にもとづく)</p>	<p>民間企業で初めてクロマグロの完全養殖に成功した年</p> <p>2010 年</p>	<p>全米シェア 約 27 %</p> <p>米ベーリング海のスケソウダラ資源へのアクセス力</p> <p>年間約299,800トン (2023年1月～12月累計)</p>	<p>DHA(健康食品用)生産量国内シェア</p> <p>約 50 % (2024年4月時点/累計・自社調べ)</p>	<p>約 70 の国と地域に取引先 (2020年1月現在)</p>	<p>豪州EEZでのメロ漁獲枠</p> <p>約 7 割 (2024年4月時点/集計・自社調べ)</p>
--	--	---	--	--	---

※重量は原魚換算値