

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

$$\text{MNEV} = \frac{\text{MNEVスプレッド}}{\text{投下資本}}$$

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進み、水産物の需要がますます高まっています。

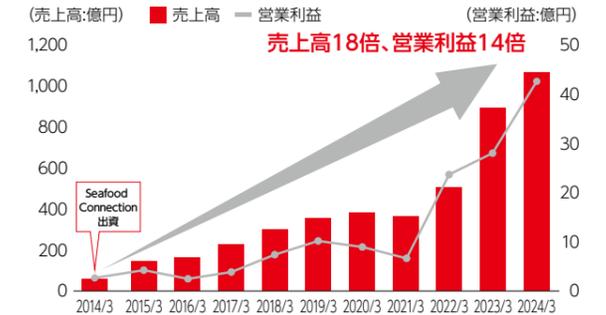
Seafood Connection社 (以下、Seacon) は欧州における水産物販売を担う当社グループの主要会社であり、2013年の資本参加以降、Seacon本社があるオランダおよび周辺国、そしてスペイン、イタリアなど主要販路を拡大し、2024年3月期での欧州の販売拠点は10カ所となっています。

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ります。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

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

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

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、キャッシュや人材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。

バックキャストで事業戦略を描き 10年後のあるべき姿をめざす

もう一步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、バックキャスト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。

人材、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。

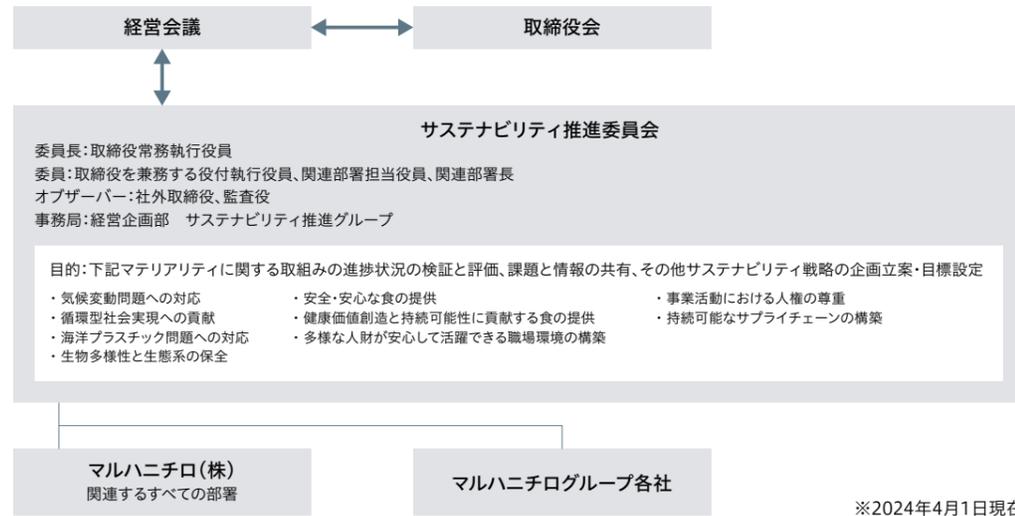
サステナビリティ経営

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

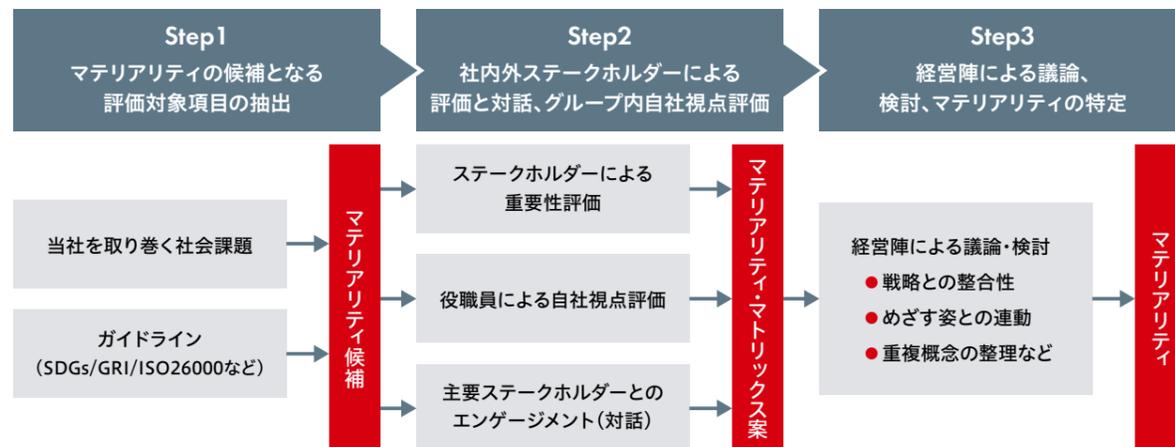
させています。加えて全ユニット長が参加することにより、サステナビリティの取組みに事業戦略も取り入れ、より積極的な討議を行っています。サステナビリティ推進委員会では、9つのマテリアリティの進捗管理、当社グループのサステナビリティ戦略全般の企画立案や目標設定、およびグループ各社の活動評価を討議しています。

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	取排水資源について、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	人々が安心して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 多様な人材が安心して活躍できる職場環境の構築	多様性が尊重された、従業員が安心して活躍できる職場環境が構築できている	○ 性別・年齢・国籍等にとらわれない人材登用による社内モチベーションの向上 ● 人材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えます。

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	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
				2050年目標	2030年度目標	2024年度目標			
						2024年度目標	2023年度実績		
環境価値の創造	① 気候変動問題への対応	脱炭素や気候変動に対して業界における主導的地位を確立している	CO ₂ 排出量削減ロードマップ策定 (国内G ^{*1})	—	—	—	—	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	★★★★☆	
	② 循環型社会実現への貢献	効率的な資源利用によるサーキュラーエコノミー(循環型経済)がグループ内に浸透し、実践している	容器包装のプラスチック使用量削減率(バイオマス、リサイクル素材等への切替含む(MN ^{*1}))	—	30%以上	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%	★★★★☆	
	③ 海洋プラスチック問題への対応	自社を含むサプライチェーン上で海洋へのプラスチック排出ゼロを実践している	漁具管理ガイドラインの策定と運用率(G全体)	—	—	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%	★★★★☆	
	④ 生物多様性と生態系の保全	取扱水産資源について、資源枯渇リスクがないことを確認している	取扱水産物の資源状態確認率(G全体)	—	100%	—	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	⑤ 安全・安心な食の提供	人々が安心できる食を世界中の食卓に提供している	重大な品質事故 ^{*2} (国内G)	—	—	ゼロ件	ゼロ件	★★★★★	P.34~35
	⑥ 健康価値創造と持続可能性に貢献する食の提供	健康価値創造と持続可能性に貢献する食品トップ企業としてブランドを確立している	健康価値創造と持続可能性に貢献する製品基準確立と2030年度目標の設定(MN)	—	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
	⑦ 多様な人材が安心して活躍できる職場環境の構築	多様性が尊重された、従業員が安心して活躍できる職場環境が構築できている	採用比率女性50%維持による女性従業員比(MN)	—	35%以上	—	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	★★★★☆			
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	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	
⑨ 持続可能なサプライチェーンの構築	サプライヤーとの協働により持続可能な調達網構築を実現できている	サプライヤーガイドラインへの同意率・重要項目改善率(G全体)	—	—	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