



MARUHA NICHIRO

Integrated Report 2025

マルハニチログループ 統合報告書

Contents

01 イントロダクション

マルハニチロからUmiosへ	02	健康価値創造と持続可能性に貢献する	38
価値創造のあゆみ	05	食の提供プロジェクト	40
100年先も存続する企業であるために	07	IR活動	41
		人財戦略	43
		DX戦略	45

02 マルハニチロ(Umios)の価値創造

トップメッセージ	09	知財戦略	46
ソリューションカンパニーへの道	14	研究戦略	48
マルハニチロの強み	15	TNFDフレームワークにもとづくリスク・機会の評価	49

03 企業価値向上のために

これまでの中期経営計画と 新長期ビジョン・中期経営計画 「For the ocean, for life 2027」の位置づけ	17	特集：マルハニチロの自然資本との関わり ～TNFD開示から見えてきたこと～	49
中期経営計画 「For the ocean, for life 2027」の概要	18	TCFDフレームワークにもとづく開示	54

中期経営計画のアクション 「バリューサイクル」の概要	19	安全・安心な食の提供	55
中期経営計画のアクション 「グローバル戦略」の概要	20	サプライチェーンマネジメント	56

中期経営計画のキャッシュアロケーションと 投資戦略	21		
企業価値向上に向けたロジックツリー	22		
財務担当役員メッセージ	23		
マーケティング活動	26		

04 マルハニチロの事業戦略

中期経営計画における事業ポートフォリオ方針	28		
セグメント別事業戦略			
水産資源セグメント	29		
食料流通セグメント	31		
加工食品セグメント	32		

05 サステナビリティと経営基盤

サステナビリティ経営	34		
マテリアリティの進捗状況・KPI達成状況	35		

06 ガバナンス

MNV創造を支えるガバナンス 監査等委員会設置会社への移行について	58
社外取締役座談会	59
取締役・執行役員	63
コーポレート・ガバナンス	65
コンプライアンス	68
リスクマネジメント	69

07 マルハニチロの概観

漁業ユニット	72
養殖ユニット	73
北米ユニット	74
水産商事ユニット	75
食料流通ユニット	76
農畜産ユニット	77
加工食品ユニット	78
ファインケミカルユニット	79
株式情報	80
会社情報	81

01 イントロダクション

2026年3月、マルハニチロ株式会社は、Umios株式会社へ社名変更します。なぜ社名を変えるのか、新しい社名に込めた理由などを掲載しています。

02 マルハニチロ(Umios)の価値創造

当社グループのビジネスモデルの強みを解説し、成長戦略と展望に関する経営トップのメッセージを掲載しています。

03 企業価値向上のために

資本コストを上回る収益性の実現のための、中長期での利益拡大に向けた取組みを掲載しています。

04 マルハニチロの事業戦略

ステークホルダーや社会に対して長期的な価値を生み出すための、成長率を向上させていく取組みを掲載しています。

05 サステナビリティと経営基盤

サステナビリティ推進の考え、気候変動や自然資本に関する取組み、独自の人財戦略やDX戦略などについて掲載しています。

06 ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制強化、コンプライアンスやリスクマネジメントの取組みについて掲載しています。

07 マルハニチロの概観

当社グループの概観に関する内容を掲載しています。

編集方針

「統合報告書2025」の主なポイントは3点あります。1つ目は変革についてです。当社グループは、2026年3月に社名をUmios株式会社へ変更し、新たなアイデンティティのもとで持続的成長をめざし、さまざまなステークホルダーと価値を共創し、「食」を通じて社会課題を解決する「ソリューションカンパニー」へと変革していきます。その変革の背景や想い、施策などについて説明します。2つ目は、10年後に向けた新長期ビジョンおよび2026年3月期からの3カ年を対象とする中期経営計画「For the ocean, for life 2027」についてです。強みの源泉である資源調達力に、加工技術力・食材提供力を加えた基盤の上に、消費者起点で事業や機能を連携する「バリューサイクル」の仕組みを「グローバル」に展開していくことにより、当社グループ独自の付加価値として「持続可能なタンパク質の提供」と「健康価値の創造」を中長期的に創出し、企業価値を最大化する流れを説明しています。

3つ目は、統合報告書の構成です。統合報告書の開示フレームワークを意識しつつ、「企業価値の算定式」を用いて、グループの経営戦略・取組みと企業価値向上の結びつきについて説明します。「企業価値の算定式」を軸にした構成により、当社グループが中長期でめざす姿をより明確に示す内容としています。ぜひご一読いただき、ご感想や当社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メンバーにおける確認・承認、代表取締役社長の池見賢と財務担当役員の小関仁孝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。

●編集方針

報告期間：2024年度(2024年4月～2025年3月)
※一部の情報については2025年4月以降の内容を含みます。

報告対象組織

当社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「価値協創ガイドランス」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。

発行日：2025年10月(次回発行予定 2026年10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。



01

イントロダクション

マルハニチロから Umios へ	02
価値創造のあゆみ	05
100 年先も存続する企業であるために	07



マルハニチロから Umiosへ

私たちマルハニチロは2026年3月、
新しい社名に変わります。

私たちは創業以来、145年にわたり、幾多の荒波を乗り越えながら、常に新しい可能性に挑戦してきました。

変わらぬ原動力——それは、「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したい」という想いです。

この想いを当社グループ理念とし、

経済価値・環境価値・社会価値の最大化をめざして、

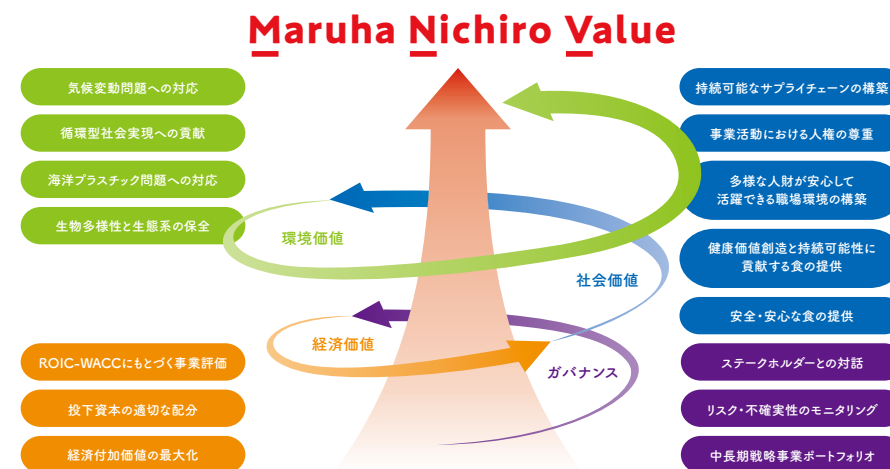
未来の食の可能性を追求し、世界へ新たな価値を届けてまいりました。

次の100年に向けた持続的成長の実現には、

これまでのあゆみを加速させ、

変化を恐れず価値創造に挑み続ける姿勢が不可欠です。

私たちは、信頼と実績を礎に、ステークホルダーの皆さまとともに、豊かで持続可能な未来の構築に貢献してまいります。



当社グループが生み出す価値を「MNV」と定義し、全従業員一丸となって事業活動に取り組んできました。MNVの創造とは、経営戦略とサステナビリティを統合し、企業価値の向上と持続的成長を実現するとともに、経済価値・環境価値・社会価値の三位一体の最大化をめざすものです。

※「MNV」の考え方はUmiosとして継承します



今、世界が直面している課題は多岐にわたります。

地球温暖化の進行、持続可能なエネルギーへの移行、天然水産資源の枯渇、生態系バランスの崩れ。

世界的な食料危機、先進国の少子高齢化、生活様式の多様化など。

目まぐるしく変化し、拡大していく社会課題を目の前にして、

人だけでなく地球全体が健康になれる「食」を世界中に広げ、次の世代へ豊かな自然の恵みを引き継いでいくために、

海を起点とした価値創造力で「食」を通じて人も地球も健康にするソリューションカンパニー、

「Umios」として生まれ変わります。

identity

海を起点とした
価値創造力で「食」を通じて
人も地球も健康にする
ソリューションカンパニー



purpose

For the ocean, for life

海といのちの未来をつくる

海と自然の恵みとともに歩んできた私たちが、時代を越えて受け継いできた想い。
それは、あらゆる生命の源である海への敬意。いのちを支え、つなげる誇り。
こころとからだを満たし、生きる活力を与える喜び。

私たちはそんな想いを胸に、「食」の先にあるしあわせの可能性に挑んできました。

未来に向けた私たちの願い。

それは、人だけでなく地球全体が健康になれる「食」を世界中に広げること。
生態系を守り、豊かな自然の恵みを次の世代へと引き継いでいくこと。

その先に広がるしあわせのために、私たちは挑戦し続けます。

mission

私たちは誠実を旨とし、
本物・安心・健康な
「食」から広がる豊かなくらしと
しあわせに貢献します。

価値創造のあゆみ

当社グループは、水産業の礎を築いた第一創業、総合食品企業として食の可能性を広げた第二創業を経て、いま、第三創業として新たな一歩を踏み出します。

海を起点とした価値に新たないのちを吹き込み、食を通じて人と地球の未来をより良くする。地球規模の社会課題に挑むソリューションカンパニーとして、これからの100年を創造していきます。

第一創業

1880年

私たちの前身であるマルハとニチロは、水産業のパイオニアとして創業し、近代漁業と水産加工の礎を築いてきました。



第二創業

2007年

マルハとニチロが経営統合。マルハの水産資源調達力、ニチロの商品開発力という強みを生かし、さまざまなお客さまへ最適な形に加工した商品を提供し、総合食品企業としての基盤を固めてきました。



1880

マルハ創業

中部幾次郎が祖父から鮮魚仲買運搬の家業を継ぎ、明石の活魚を大阪の雑喉場に届ける事業を開始。



1910

カムチャツカでサケ缶の生産開始

カムチャツカでサケの缶詰の生産を開始。1913年には、日本最初の衛生缶を使用したサケ缶の大量生産を開始し、「あけぼの印(DAY BREAK BRAND)」誕生。

2007

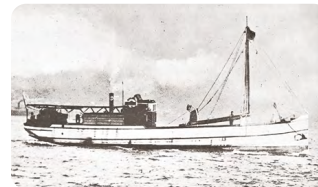
マルハニチロホールディングス誕生

マルハとニチロが経営統合し、総合食品企業としてのグループ体制を強化。2014年には、グループ主要6社が統合し、マルハニチロ株式会社に社名を変更。

1905

日本初の発動機付鮮魚運搬船「新生丸」誕生

日本初の8馬力石油発動機搭載鮮魚運搬船「新生丸」が誕生。運搬効率を高め、日本における魚の流通に革命を起こす。



1953

養殖事業を開始、フィッシュハムソーセージ発売

マルハは養殖事業に進出するとともに、フィッシュハムソーセージを発売。1955年には、ニチロもフィッシュハムソーセージの生産を開始し、水産食品事業の拡大を図った。



2010

民間企業初、クロマグロの完全養殖成功

2015年には商業出荷を開始し、2019年には生鮮で日本初となる欧州への出荷を開始。



1907

ニチロ創業

新潟で堤商会を起点に創業。のちに日魯漁業として発展し、日本の北洋漁業と水産加工の基盤を築く。



1977

遠洋漁業からの撤退、事業の転換点

200海里水域制限により、マルハは海外から水産物を買付・輸入する水産商事へ、ニチロは水産・食品・畜産の幅広い商品を扱う食品加工事業へ、事業を転換する。

2025 umios

Umiosへ社名変更することを発表

2026年3月1日付で「Umios株式会社」へ社名を変更することを発表。次の100年へ向け変革を進める。



価値創造のあゆみ

第三創業

2026年

2026年3月、Umiosとして新たな体制を始動。海を起点とした価値創造力で「食」を通じて人も地球も健康にするソリューションカンパニーへ進化し、企業価値の最大化と持続的成長を図ります。



「持続可能な
タンパク質の提供」
「健康価値の創造」
を中長期的に実現し、
人々と地球の健康に貢献

Umiosブランドの価値最大化に向けて

グループ全体の経営効率と市場競争力を高めるため、今後、「Umios」ブランドをグループ全体で展開していきます。

事業間、グループ間の連携を強化し、グループ全体における一体感とシナジー効果を生み出すことによりUmiosブランドの価値最大化をめざします。

Umiosのブランド体系の考え方

グループ全体でUmiosブランドを訴求



100年先も存続する企業であるために

次の100年に向けた持続的成長の実現には、変化を恐れず価値創造に挑み続ける姿勢が不可欠です。そのために、私たちはカルチャー改革を通じて従業員一人ひとりの意識改革を進めています。グループ内外のステークホルダーとの積極的な連携によりイノベーションを追究し、自己変革を促す「挑戦」と「共創」の企業文化を醸成していきます。

「挑戦」と「共創」の企業文化を醸成



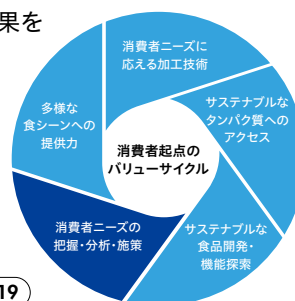
- 「挑戦」と「共創」の企業文化を醸成するための人事制度改革
- 変革への「共感」と「自分事化」への第一歩のためのタウンホールミーティング開催

役員との意見交換や
従業員同士の
グループトークを実施



- グループシナジー効果を最大化するために、セグメントの枠を超えてバリューサイクルの議論を活発化

▶ バリューサイクル概要 P.19



外部パートナーとの価値共創

- 魚食のリデザイン
- パーソナル・スーパーフード など



未来の魚売場イメージ

02

マルハニチロ (Umios) の価値創造

トップメッセージ	09
ソリューションカンパニーへの道	14
マルハニチロの強み	15



この章でお伝えしたい「企業価値の算定式」の項目

$$\text{企業価値向上} \uparrow = \frac{\text{利益の拡大} \uparrow}{\text{資本コストの低減} \downarrow - \text{成長率の向上} \uparrow}$$

●企業価値向上

企業価値の向上に向けた成長戦略と展望に関する経営トップのメッセージを掲載しています。

トップメッセージ

**私たちの決意を託した新社名「Umios」のもと、
消費者起点のバリューサイクルをグローバルに展開し、
持続可能な社会の実現に貢献してまいります**

経営と事業の変革を通じて、
当社グループの新たな可能性を切り拓く

社名変更を決断した背景と経緯

はじめに、私たちが社名の変更を決断した背景と経緯についてご説明したいと思います。当社グループはいま、前例のない環境変化に直面しています。世界の人口は現在も増加基調にあり、2050年には約100億人に達すると予測されています。そうした中、食料の安定供給が喫緊の社会課題となってきました。水産業界では獲る漁業から育てる漁業へのシフトが進展していますが、気候変動の影響や養殖生簀内の過密による病気の発生など、養殖事業もさまざまな問題を抱えています。世界的に見て1人あたりの水産物摂取量は年間約20キロと言われており、世界人口が現在の80億人から100億人に増加すると、約4,000万トンの水産資源が追加で必要となる計算です。日本の海域で水揚げされる水産物は現在360万トン程度ですから、毎年その10倍以上を供給していく必要があるわけです。

一方、地球環境や経済社会の持続可能性に貢献することが、企業が果たすべき責務として広く認識・共有されるようになってきました。私たちの使命は、水産物という良質なタンパク源を安定的、継続的に提供し、豊かなくらしに貢献することです。水産資源の調達力という強みを堅持しつつ、この先も社会に健康価値をお届けしていくためには、将来を見据えて、会社の存在意義とあるべき姿をより明確化していくことが不可欠だと考えました。

ここで、当社グループのこれまでのあゆみを改めて振り返りますと、1977年に発生した200海里問題による遠洋漁業の収益悪化そして撤退、消費者の価値観の多様化など、さ

まざまな困難や課題に直面し、それらを克服することで着実な成長を達成してきました。2007年には、マルハとニチロが経営統合し、旧マルハのグローバルな水産資源調達力と旧ニチロの商品開発力、それぞれが持つ強みが融合して、現在の当社グループの礎が誕生しました。しかし、それぞれが長い歴史を持ち、異なる強みと文化を有する2社だけに、真の意味での企業文化の融合が完全には成し遂げられていないのが現実です。外部環境の変化と社内の状況をふまえ、財務体質の改善にも成果が出てきたいまこそ企業変革を断行するときであり、変革のシンボリックな施策として社名変更を検討すべきとの結論に至ったわけです。

マルハニチロ株式会社
代表取締役社長

池見 賢



トップメッセージ

以上の課題認識に立ち、数年前から社名変更を含むコーポレート・アイデンティティ(CI)刷新についてマネジメント間で議論を重ねてきました。私自身、2024年から全国各拠点を回り、全従業員に対して変革の必要性を説き、彼らの会社への想いや期待、提言を真摯に受け止めてきました。こうした過程を経て、2025年3月24日、マルハニチロは2026年3月1日付で社名を「Umios株式会社(発音:ウミオス株式会社)」に変更することを発表しました。従業員の皆さんにとって、このたびの社名変更は大きな驚きだったと思いますが、皆さんが変革の意義を理解し、賛同してくれたことは、社内の一体感を高めるという意味でも大きな成果だと受け止めています。新社名には、マルハニチロのルーツである海(umi)を起点に、ステークホルダーや社会、地球と一体(one)となって社会課題の解決(solutions)に邁進していくという私たちの強い決意を託しています。また、社名変更に先駆け、当社グループが社会に存在する意義を明確化するため、パーパス・



社名変更についての記者発表の様子

ミッションを再定義いたしました。

1880年の事業開始を第一創業、2007年の経営統合を第二創業とすると、社名変更は当社グループが「ソリューションカンパニー」として次のステージに踏み出す第三創業と位置づけられます。「For the ocean, for life」というパーパスと、「私たちは誠実を旨とし、本物・安心・健康な『食』から広がる豊かなくらしとあわせに貢献します」というミッションをグループ従業員全員で共有しながら、企業価値最大化への取組みを一段と強化していきたいと考えています。

もちろん、社名を変えたからといって、すべての経営課題が一気に解決するわけではありません。先に述べたように、天然水産資源の枯渇をはじめ、地球温暖化の進行、世界的な食料危機など、私たちを取り巻く事業環境は大きく変化しており、企業に求められる役割も同様に変化しています。私たちはグループ一丸となって変化に対応し、経営と事業の変革に全力を傾けるとともに、次の100年に向かって新たな一歩を切り拓いてまいります。

マルハニチロの競争優位性の源泉となる 消費者起点のバリューサイクル

ソリューションカンパニーへの変革プロセス①

社名変更のお知らせと同時に、10年後を展望する新長期ビジョンとビジョン実現への最初のステージである新中期経営計画(2026年3月期～2028年3月期)を公表しました。新長期ビジョンは、前中計と同時期に策定した長期経営ビジョンを改めて更新し、10年後のありたい姿と

そこに向けた取組方針を明文化したものです。新長期ビジョンでは、バリューサイクル・グローバル戦略・「挑戦」と「共創」という3つの戦略を策定しました。そのうち、まず、バリューサイクルについてご説明しましょう。

前述したとおり、私たちはこれまで卓越した水産資源の調達力を強みに業容を拡大してきましたが、いまや獲ったものを売る、つくったものを売るという発想だけでは、企業として存続できない時代が到来しています。消費者の健康意識の高まりや食に対する嗜好の多様化をふまえて適切な施策を打っていくマーケットインの事業展開が求められています。市場のニーズを的確にとらえた商品開発を行い、当社独自の価値を提案していきたい、つまりもっともっとバリューサイクルを回しながら消費者起点に立ち、そのサイクルを太く大きくしていきたいというのが、新長期ビジョンに込めた私たちの想いです。

当社グループは現在、水産資源、食材流通、加工食品という3つのセグメントのもとで幅広い事業を行っています。食材流通や加工食品には水産物だけでなく、畜産物や農産物も含まれます。そして、いま必要とされているのは、セグメントの垣根を越えた取組みを推進し、事業間のシナジーを拡大していくことです。たとえば水産資源では、養殖した水産物の多くを「原料」として販売していますが、その価格は基本的に、商材の需給つまり相場によって決定されます。この原料を自社内で加工して消費者に直接お届けすれば、相場変動の影響を抑え、収益の安定化を図ることができるでしょう。さらに、継続的なマーケティング活動により消費者ニーズを深く理解し、研究開発を通じて新しい加工技術や商品の開発を行う

トップメッセージ

ことで、競合他社との差別化を図り、より高い付加価値を創出することが可能になります。消費者の視点を大切にしながら、調達・生産から流通・加工、販売までサプライチェーンの全域に適切に関与することで、事業と商品の付加価値を高めていく、それが私たちの掲げた＜消費者起点のバリューサイクル＞の基本概念です。

各国・各地域に根ざしたグローバル戦略

ソリューションカンパニーへの変革プロセス②

世界マーケットでのさらなる拡大は、当社グループの将来を決するもっとも重要な取組みの1つです。日本の人口は現在も減少を続けており、市場規模が人口推移と基本的に連動する食品ビジネスが、趨勢として縮小基調を辿っていくことは間違いありません。一方、海外のBtoB事業は利益率が高い上、事業内容的にも地域的にもいまだフロンティアが広がっています。

当社が標榜する＜バリューサイクルのグローバル展開＞とは、「海外へ売る」から「海外で売る」への転換を一段と前進させること、そのための基盤づくり・体制づくりに取り組んでいくことを意味します。海外市場の開拓に力を注いできた流れを受け継ぎ、北米・欧州・アジア・オセアニアに生産・販売拠点を展開、水産資源の供給を中心に多彩な事業を手掛けてきました。2025年3月期の連結経常利益に占める海外比率は44%に達しています。

ただ一口に海外といっても、国や地域によって市場環境、商習慣、消費者の嗜好は大きく異なります。当社グループは、グローバルとローカル、2つの視点をあわせ

持つ「グローバル戦略」のもと、各国・各地域に根ざした商材開発とマーケティングに力を注ぎ、事業の拡大を通じて各地域の社会課題の解決を提案していきます。また、ローカルスタッフの積極採用や幹部登用に加え、グループ本社においてもグローバル人材の育成に努めるなど、海外事業基盤のいっそうの強靱化を図っていきます。

グループガバナンスの強化、
外部パートナーとの価値共創に注力

ソリューションカンパニーへの変革プロセス③

＜価値創造を支える「挑戦」と「共創」の企業文化醸成＞は、経営と事業の基盤強化を実現するための重要な取組みです。従業員の意識改革、グループガバナンスの強化、DXの推進、産学官のオープンイノベーションの拡大など、これらの施策を効果的に推進するためには、まず企業文化や企業風土の変革が不可欠であり、「挑戦」と「共創」の意識を組織全体に浸透させることで、さまざまな基盤強化施策の成功を支えていきます。いずれも、私たちがソリューションカンパニーへと進化するための「挑戦」です。

国内外に約150のグループ企業を擁する当社にとって、グループガバナンスの強化は優先的に取り組むべき経営課題です。各社の意思決定と事業展開を一元的に統括し、企業集団としてのシナジーを高めていく仕組みが求められます。こうした基本認識のもと、当社はこれまでグループ各社に対する監視・監督を強化しながら、ガバナンス体制の高度化に努めてきました。2025年6月に



2026年本社移転を予定している「TAKANAWA GATEWAY CITY」のイメージ
JR東日本(画像提供)

は、モニタリングボードと執行との役割分担を明確化するとともに、取締役会に対する監督機能を強化するため、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しています。

ガバナンスの中核を担う取締役会は、社外6名を含む11名の取締役で構成されています。過半数が社外取締役であり、社外取締役のうち2名は女性、1名は外国人であることから、取締役会の多様性は十分に担保されていると言えるでしょう。毎月1回開催される定例の取締役会では、個別の投資案件から当社グループの中長期の方向性まで、幅広い議案について活発な意見交換が行われています。

コーポレート・ガバナンスは、企業が健全な経営を継続し、ステークホルダーや社会の信頼を獲得するための基盤となるものです。私は代表取締役社長として、社外取締役と業務執行役員の連携強化を図り、経営の透明性確保と迅速な意思決定の両立をめざしてまいります。

次に外部パートナーとの価値共創について私の考えを述べたいと思います。テクノロジーが刻々と進化するな

トップメッセージ

か、企業が単独で先進的な研究開発を行うことはますます難しくなってきました。当社では、細胞性タンパクや未来の食などの研究開発に注力していますが、これら先端領域の開発を成功に導くためには、外部の研究機関、企業、大学との共創が欠かせません。また、消費者起点の価値創造を加速していくためには、小売や物流の領域において経験と知見を蓄積してきた企業との連携が必要だと考えています。今後も産学官のリソースを結集するオープンイノベーションを通じて社会課題の解決に寄与するソリューションを共創してまいります。

価値創造経営の実践により、 前中計の定量目標をすべて達成

前中期経営計画の振り返り

2025年3月期をもって前中計の取組みが終了しました。前中計では「海といのちの未来をつくる MNV 2024」を標題として掲げ、経営戦略とサステナビリティを統合したMNV(Maruha Nichiro Value)の創出を通じて、企業価値の向上と持続的成長の実現をめざしました。また、ROICとWACCの差に株主資本を乗じて算出されるMNEV(マルハニチロが創造する経済付加価値額)を基本指標に、価値創造経営の実践と経営基盤のいっそうの強化に力を注ぎました。

過去3年間の取組みを振り返ると、ROICやROEに代表される資本の効率性に対する意識が少しずつ社内に浸透してきたという印象を持っています。ただ、ROICは全事業を網羅的に計測・管理する指標ではありません。

今後は事業ごと、案件ごとのROICをベースに、より効率的な事業運営に努めていきます。また、ROIC経営を推進する中で、事業ポートフォリオをどのように描いていくのかといった議論がより活発化していくことを期待しています。

計画策定時に掲げた財務定量目標はすべて達成することができました。

MNEV、EBITDA、ROIC、ROEなどの財務KPIが目標値を上回っただけでなく、環境価値・社会価値創造における9つのマテリアリティのすべての指標において着実な成果を上げ、次の成長に向けた確かな基盤を築くことができました。

気候変動対応では、CO₂排出量削減が計画どおり進捗し、フードロス削減においても2030年度目標を大幅に上回る成果を実現しました。人財面では、有給休暇取得率・離職率改善などの働きやすい職場環境の整備が採用力の向上につながっています。また、生物多様性保全への取組みを本格化し、TNFD(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures:自然関連財務情報開示タスクフォース)フレームワークを活用したリスク・機会の分析と対応策の開示を進めた他、健康価値創造の分野では、缶詰など高タンパク・適塩・良質な脂質を含む商品の基準を策定し、持続可能な事業成長と社会課題解決の両立を図る具体的な指標を設定しました。これらの活動は単なるCSR活動ではなく、当社の競争優位性の構築につながるものであり、社会課題解決を通じた企業価値向上の根幹となるものです。

多くの成果を挙げることでできた前中計ですが、今後



に向けて残された課題も少なくありません。1つは、水産資源セグメント、特に養殖事業が苦戦しているということです。2025年3月期の当社の連結業績は良好な着地となりましたが、私たちがもともと得意としている「さかなをつくる」ビジネスが堅調に推移していれば、さらに数字を上積みできたでしょう。川上から川下の全領域を包摂する独自のバリューサイクルを確立することによって、水産資源セグメント全体の収益性を高めていく考えです。

ROIC経営の徹底と戦略的な IR・PR活動により、PBRの適正化をめざす

新中期経営計画の基本戦略

前中計の成果と課題をふまえ、2025年4月に始動したのが中期経営計画「For the ocean, for life 2027」です。私はこの新中計こそ、当社グループが成し遂げるべき

トップメッセージ

変革の最初のステージだと考えています。消費者起点のバリューサイクルの構築、グローバル戦略、「挑戦」と「共創」という3つのアクションを同時並行で進めつつ、収益性と資本効率に留意した成長投資を実行することにより、企業価値の継続的な向上をめざしていきます。

新中計3年間の財務戦略については、健全な財務規律を堅持しながら、オーガニック・インオーガニック各約700億円、計1,400億円以上の成長投資を実行する計画です。定常投資を加えた総額1,800億円のうち、850億円をグローバル事業に投入します。最終年度の目標指標は、営業利益400億円、ROIC 5%、R&I格付A-格維持、配当性向30%以上(累進配当)、PBR 1倍以上といたしました。

特にPBRの改善・向上にはこれまで以上に注力していく方針です。PBRの適正化を図るためには業績を上げることが第一義ですが、それに加えて、資本効率を意識した経営や戦略的なIR・PR活動を通じて、ステークホルダーの理解を促進していくことが大切です。企業分析のプロであるアナリストなど資本市場関係者の中にも、水産業は自然環境に左右されやすいビジネスであり、ボラティリティが高いという固定観念をお持ちの方が少なくあり

ません。事業説明会やスモールミーティング、1on1ミーティングなど双方向のIR活動を通じて、マルハニチロの収益構造をしっかりと説明していくことが必要だと考えています。

旧来の企業イメージを払拭するための取組みも必須です。当社は200海里問題の「負の遺産」を解消するために長い年月を費やしてきましたが、3年前に処理は完了しています。より積極的なIR・PR活動を通じて、マルハニチロの価値創造プロセス、業界と市場における優位性、経営と財務の健全性、中長期の成長力をしっかりと訴求し、資本市場だけでなく広く社会の理解と共感を喚起していきます。

人びとの豊かなくらしと 健康に奉仕する企業であり続けるために

ステークホルダーの皆さまへのメッセージ

お客さま、株主・投資家、お取引先、協業パートナー、地域社会の皆さま、そしてグループ従業員など、日頃よりマルハニチロをご支援くださっている方々に、何よりもまず、私たちが不退転の決意で企業変革に挑戦していく覚悟であることをお伝えしたいと思います。ここで言う「変革」とは過去を否定するということではありません。先輩方が築いてきた事業基盤、培ってきた強みと企業文化をDNAとして継承しつつ、新たな時代にふさわしいビジネスモデルを創造し、社会に新たな価値を提供し続けるサステナブルな企業グループをめざすということです。

古来、魚食文化がさかんな国や地域は長命だと言われ

てきました。日本は世界的に見ても長寿国ですが、水産物から良質なタンパク質を摂取してきたことも、その要因の1つでしょう。私たちは創業から今日まで、水産ビジネスに軸足を置いて世界の食文化に貢献してきた企業として、水産物の高い栄養価やDHA・EPAなどの健康価値をもっと積極的に発信していきたいと思っています。

株主の皆さまへの利益還元に関しては、財務基盤の強化と戦略的な投資による事業成長のバランスを取りながら、安定的かつ継続的な還元を行っていくことを基本方針として打ち出しました。これからもご期待にお応えするため、株主還元の充実と着実な利益成長による株主価値の拡大に努めてまいります。

新社名「Umios」が象徴するとおり、当社は創業以来、一貫して海(自然)を起点にビジネスの拡大に取り組んできました。また同時に生物多様性を保持するための活動やサステナビリティへの貢献をめざす国際イニシアチブなどに積極的に参画し、人と環境が共生する社会の実現に寄与してきました。食と食文化は人が人間らしく生きるための基盤であり、心と身体の健康の源でもあります。私たちは「食」を通じて、豊かなくらしと健康に奉仕する企業として、提供する経済価値、環境価値、そして社会価値の最大化を図ってまいります。

「Umios」のパーパス・ミッションを経営と事業の中で体現していくためには、私たち自身の努力はもとより、ステークホルダーの皆さまのお力添えが不可欠です。末尾となりましたが、当社グループのビジョンと中長期戦略に対するご理解をいただき、末永くご支援を賜りますようお願い申し上げます。



ソリューションカンパニーへの道

天然水産資源の枯渇や地球温暖化の進行、世界的な食料危機など、当社グループを取り巻く事業環境は大きく変化しています。事業活動を通じて、これらの社会課題に向き合う当社グループの価値創造への考え方と、その基盤となる強みをご紹介します。

マルハニチロを取り巻く事業環境（一例）

変化する海洋環境

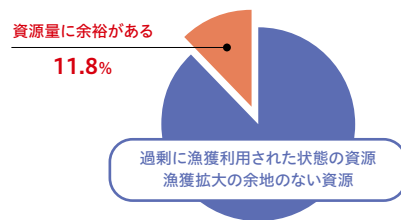
年平均海面水温（全球平均）は、数年から数十年の時間スケールの海洋・大気の変動や地球温暖化などの影響が重なり合って変化しています。長期的な傾向では100年あたり0.62℃の上昇が見込まれています。



引用元：国土交通省気象庁「海面水温の長期変化傾向（全球平均）」

限りある天然水産資源

資源量に余裕があると言われているのは、天然水産資源のうちわずか11.8%しかありません。



引用元：FAO「The State of World Fisheries and Aquaculture 2022」

世界人口増加に伴う持続可能な食料提供

2050年には世界人口が約100億人に達すると言われています。人口増加にあわせて、食料供給量の増加が不可欠です。同時に食料生産時の環境負荷も問題視されており、持続可能な食料提供への挑戦が求められています。



引用元：国際連合「世界人口推計2019年版」、World Economic Forum「Transforming the Global Food System for Human Health and Resilience」

各国が抱える健康課題

日本における食事因子別の関連死者数は食塩の過剰摂取によるものがもっとも大きくなっています。日本人の食塩摂取量は、長期的には減少傾向ですが、諸外国よりも多く、世界保健機関（WHO）が推奨している量の約2倍摂取しているのが実態です。

日本人の食塩摂取量

WHOの推奨する塩分量の約2倍

引用元：厚生労働省「健康的で持続可能な食環境戦略」

マルハニチロのマテリアリティ

環境価値の創造

▶ P.35

社会価値の創造

▶ P.36



事業活動を通じて取り組む社会テーマ

「持続可能なタンパク質の提供」
「健康価値の創造」

提供する価値

海を起点とした価値創造力で
「食」を通じて
人も地球も健康にする
ソリューションカンパニー

めざす姿

マルハニチロの強み

145年の信頼と実績から生まれた3つの強み

強みが生み出す主な成果

1. 資源調達力

- 世界随一の水産資源アクセス力
(国際連合食糧農業機関 (FAO) が指定する
主要な漁獲海域すべてから水産物を調達)
- 約70の国や地域から調達
- 水産だけに限らない、畜産・農産における
国内外の調達ネットワーク



独自の情報ネットワークによる一次情報収集によって、市場変化をリアルタイムでとらえ、収益機会を的確に見極める競争優位性を確立



全米シェア

約26%

安定した資源量を誇るスケソウダラ

米ベーリング海産
スケソウダラ資源へのアクセス力
年間約290,672トン
(2024年1月～12月累計)

豪州排他的経済水域でのメロ漁獲枠

約7割



2. 加工技術力

- 多彩な高付加価値商品を生み出す技術力
- 安定した原料調達力と商品開発力、技術力を
融合させ、高付加価値商品を数多く提供

多くの商品が国内シェア1位

冷凍食品

お弁当向け^{※1}

介護食の分野であるやわらか食^{※2}

国内シェア

約22%



国内シェア

約25%



缶詰

サケ缶^{※3}

サバ缶^{※3}

国内シェア

約76%



国内シェア

約34%



DHA(健康食品用)
生産量



国内トップシェア
(当社調べ)

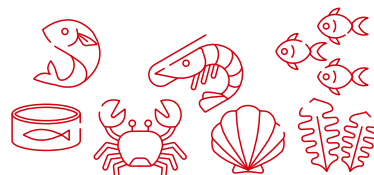
3. 食材提供力

- 顧客起点で鍛え上げられた多様な販売チャネル
(量販・外食・給食・コンビニエンスストア・生協宅配・病院・介護施設など)
- 多様な商品カテゴリと顧客への高い提案力に
支えられた販売体制
- 生鮮水産物の集荷・流通に圧倒的な
強みを持つ「荷受事業」を展開し、
グループの持つ多様な販売チャネルを通じてお届け

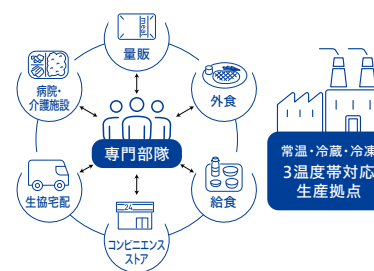
グループ取扱水産物

約170万トン^{※4}

(2022年度 第2回水産資源調査結果にもとづく)



多様な販売チャネルと
3温度帯対応を可能にする生産拠点



介護食品品目数

181品目
(2025年4月現在)



※1 インテージ社「SCI (2024年4月～2025年3月)」 ※2 富士経済「人口減少社会の中で中長期的な拡大が確実視される介護食市場の現状と成長予測」(やわらか食/施設向け、2023年実績) ※3 出所:インテージ社「SRI+ (2024年4月～2025年3月)」 ※4 原魚換算による

03

企業価値向上のために

これまでの中期経営計画と新長期ビジョン・中期経営計画「For the ocean, for life 2027」の位置づけ	17
中期経営計画「For the ocean, for life 2027」の概要	18
中期経営計画のアクション 「バリューサイクル」の概要	19
中期経営計画のアクション 「グローバル戦略」の概要	20
中期経営計画のキャッシュアロケーションと投資戦略	21
企業価値向上に向けたロジックツリー	22
財務担当役員メッセージ	23
マーケティング活動	26



この章でお伝えしたい「企業価値の算定式」の項目

$$\text{企業価値向上} \uparrow = \frac{\text{利益の拡大} \uparrow}{\text{資本コストの低減} \downarrow - \text{成長率の向上} \uparrow}$$

●利益の拡大

資本コストを上回る収益性の実現のための、中長期での利益拡大に向けた取組みを掲載しています。

これまでの中期経営計画と 新長期ビジョン・中期経営計画「For the ocean, for life 2027」の位置づけ

前中期経営計画「海といのちの未来をつくる MNV 2024」では、すべての財務目標 (MNEV^{※1}、EBITDA、ROIC、ROE) を達成し、次の成長に向けた基盤を築きました。
そして、2026年3月期を初年度とする中期経営計画「For the ocean, for life 2027」と10年後を見据えた新長期ビジョンを設定しました。

中期経営計画 Innovation toward 2021

2018年度～2021年度
(2019年3月期～2022年3月期)

- 基本戦略**
- 収益力のさらなる向上
 - 成長への取組み
 - 経営基盤の強化

経営目標	
売上高	1兆円
営業利益	310億円
ROA	5.7%
D/Eレシオ	1.5倍
自己資本比率	30.0%

中期経営計画 海といのちの未来をつくる MNV 2024

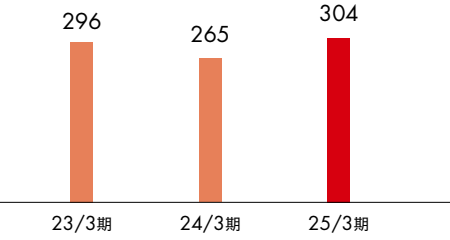
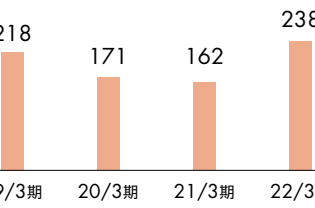
2022年度～2024年度
(2023年3月期～2025年3月期)

- 基本戦略**
- 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

経営目標			
MNEV	95億円以上	ROIC	4.3%以上
売上高	9,600億円以上	ROE	9.0%以上
営業利益	270億円以上	ネットD/Eレシオ	1.2倍以下
EBITDA	465億円以上		

- 成果**
- 食材流通セグメントを中心とした事業間連携の強化・拡充
 - 欧州での水産物流通事業拡大
 - 加工食品セグメントのペットフード事業における収益拡大
 - 財務体質改善 (R&I格付A⁺に昇格)

営業利益推移
単位: 億円

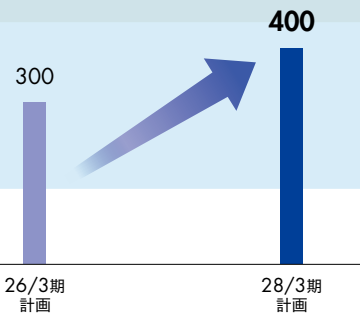


中期経営計画 For the ocean, for life 2027

2025年度～2027年度
(2026年3月期～2028年3月期)

- 基本戦略**
- バリューサイクルの構築・強化
 - グローバル戦略の推進
 - 「挑戦」と「共創」の企業文化醸成
 - 安定的なキャッシュ創出と収益性および資本効率の向上
 - 積極的な成長投資の実施
 - 適切な財務バランスの維持と株主還元の実施

財務目標	
営業利益	400億円
ROIC	5%
成長投資	1,400億円以上
R&I格付	A ⁺ 格維持
配当性向	30%以上 (累進配当)
PBR	1倍以上



新長期ビジョン

「持続可能なタンパク質の提供」と
「健康価値の創造」を通じて、
ソリューションを提案する企業へと変革

新長期ビジョンで捉える3つの目標

海外経常利益比率
70%以上

資本コスト経営
ROIC 7%以上

Global Meat and Seafood
Protein Provider
Top 10^{※2}

※1 MNEV (Maruha Nichiro Economic Value): 「事業活動の成果に伴う経済付加価値額」として、ROICとWACCの差 (MNEV スプレッド) に、投下資本を乗じ算出し可視化
※2 Top10は時価総額ベースで算出

中期経営計画「For the ocean, for life 2027」の概要

バリューサイクル構築・強化とグローバル戦略を推進し、安定的なキャッシュを創出します。収益性・資本効率の向上に努め、積極的な成長投資を実施し、適切な財務バランスを維持しつつ、株主還元を充実させて、企業価値の向上に取り組んでいきます。

新長期ビジョンの実現に向けたアクション

財務目標

バリューサイクル

▶P.19



グローバル戦略

▶P.20



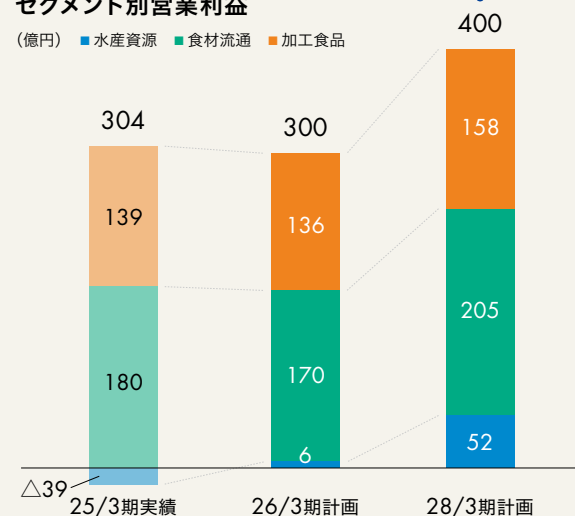
挑戦と共創

▶P.07

営業利益 **400**億円ROIC **5%**成長投資 **1,400**億円
以上R&I格付 **A⁻** 格維持配当性向 **30%以上**
(累進配当)PBR **1倍**以上

セグメント別営業利益

(億円) ■水産資源 ■食材流通 ■加工食品



※本グラフの数値は主要項目のみを表示しており、その他項目は含まれていません。
そのため、グラフ上の数値の合算と、全体の合計数値は一致しない場合があります。

中期経営計画のアクション「バリューサイクル」の概要

- 「バリューサイクル」の基本概念: 消費者起点を中心に位置づけ、マーケティングを始点として、研究開発・調達・加工・食材流通まで事業サイクルの全域に適切に関与することで事業と商品の付加価値を高めていきます。
- 当社グループの強みを消費者起点の連携で持続的な価値創造を可能にする「バリューサイクル」で強化していきます。

現在も各ビジネスで日々生成されているが、
構成する5つの要素の連携を外部連携も含めて強化

サイクルの輪をより太く、大きくし、
グループ全体の
収益力向上をめざす

あらゆるチャネルへの提案力

**食材
流通**

多様な
食シーンへの
提供力

データドリブンなニーズ分析

マーケティング

消費者ニーズの
把握・分析・施策

**研究
開発**

豊富かつ長年にわたる
研究・経験にもとづく知見・ノウハウ
サステナブルな
食品開発・機能探索

調達

多様な調達ソース
[獲る・つくる・買う・集める]
サステナブルな
タンパク質への
アクセス

加工

3温度帯※をカバーする高度な加工技術
消費者ニーズに
応える加工技術

「持続可能なタンパク質の提供」
「健康価値の創造」

グローバル戦略

当社グループの強み

資源
調達力

+

加工技術力
食材提供力

▶ P.15

※ 3温度帯: 「常温(ドライ)」「冷蔵(チルド)」「冷凍(フローズン)」

中期経営計画のアクション「グローバル戦略」の概要

- 「グローバル*戦略」の基本概念：グローバルとローカル、2つの視点にもとづき、各国・各地域に根ざした商材開発とマーケティングに注力し、事業の拡大をめざします。
- 「海外へ売る」から「海外で売る」への転換を一段と前進させるための、基盤づくり・体制づくりに取り組んでいきます。

※「グローバル」＝「地球規模・世界規模」を意味するグローバル(Global)と「地元・地域」を意味するローカル(Local)という2つの意味を含みます。

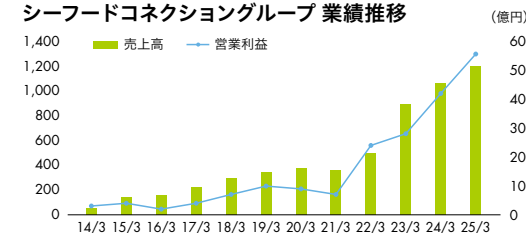
消費者起点のバリューサイクルをグローバルに展開



「グローバル戦略」の成功事例：欧州事業について

- 欧州で事業を展開するシーフードコネクショングループは、オランダを拠点として欧州全域の量販・外食や水産物加工会社に水産資源の原料や一次加工品を提供するネットワークを構築。2013年6月からグループに参加、その後企業買収などを通じて急速に事業を拡大
- 2014年3月期と比較して営業利益19倍の成長
- 収益性も高く、ROICは10%程度

シーフードコネクショングループ 業績推移



中期経営計画のキャッシュアロケーションと投資戦略

営業キャッシュフローや資産の効率化などを通じて資金を確保し、3年間で約1,800億円の投資を計画しています。
健全な財務体質を維持しつつ、実効性ある成長投資を推進すると同時に、株主還元との両立を図っていきます。

株主還元方針	配当性向30%以上を前提とした累進配当を基本とし、財務基盤の強化と継続的な事業成長のバランスを取りながら、安定的かつ継続的な株主還元を実現していく。
投資方針	成長投資1,400億円以上、定常投資約400億円を計画。うち海外への投資比率は47%を見込む。川下分野を中心に、グローバル展開と地域密着を両立させるグローバル戦略を加速し、各地域に適したバリューサイクルの構築に資する投資を戦略的に推進。

2026年3月期-2028年3月期(3年間)の
キャッシュアロケーション



投資戦略について

成長投資 1,400億円以上

すべての投資は、ROIC向上・資本効率・サステナビリティを重視した方針にもとづいています。

投資重点領域

インオーガニック投資

欧州・北米を中心とした川下領域強化

川下領域でのプレゼンス強化と安定的な収益基盤拡大のため、グローバルで加工・販売会社のM&Aや資本提携を推進

微細藻類由来DHA事業のグローバル展開

微細藻類由来DHA市場でのシェア拡大のため、アジア地域での合弁工場建設を進め、持続可能なサプライチェーンを構築

オーガニック投資

主要子会社への追加出資

収益性の高い主要子会社への追加出資を通じて経営管理体制を強化し、グループ利益拡大を実現

人的資本投資

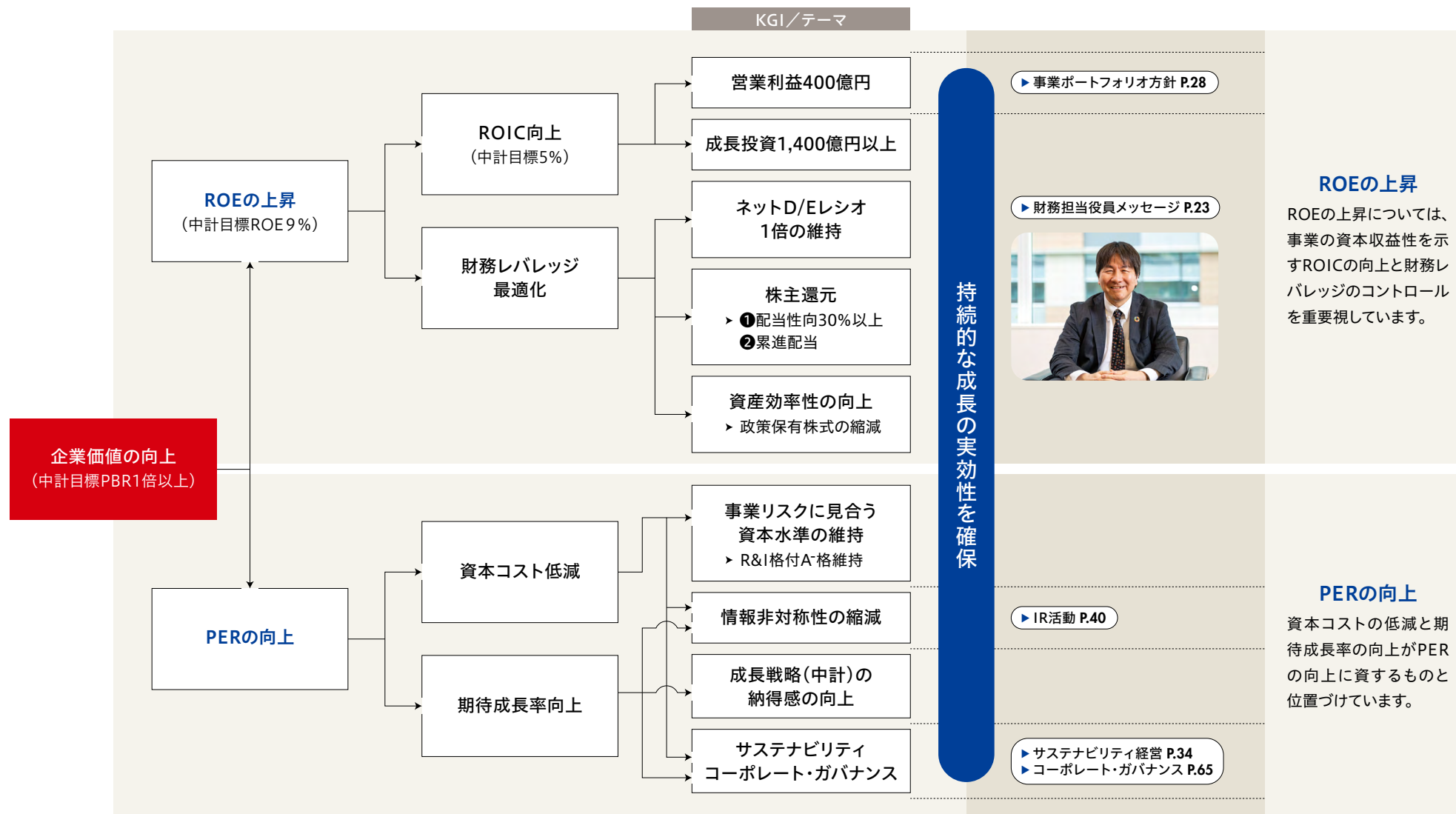
「バリューサイクル」と「グローバル戦略」の実現を支える基盤として、「挑戦」と「共創」の企業文化醸成に向けた企業変革を推進。一環として、本社移転とCIリブランディングに投資

企業価値向上に向けたロジックツリー

企業価値の持続的向上（PBR1倍以上）に向け、収益性改善によるROEの上昇と、成長性・信頼性評価によるPERの向上の両立をめざします。

本ページではその要因を①ROIC向上、②財務レバレッジ最適化、③資本コスト低減、④期待成長率向上に分解しました。

それぞれの具体的施策を体系的に整理して、企業価値向上に向けた指針として提示します。



財務担当役員メッセージ

財務戦略および経営戦略・事業戦略・ サステナビリティ戦略を一体的に担い 中長期を見据えた成長投資を通じて 企業価値の最大化を追求する

前中期経営計画

「海といのちの未来をつくる MNV 2024」の 振り返り

前中期経営計画「海といのちの未来をつくる MNV 2024」における財務面での大きな成果としては、計画がスタートする直前の2022年3月に、格付投資情報センター（R&I）による発行体格付でBBB+を取得し、2022年の環境持続型の漁業・養殖事業プロジェクトの資金調達を目的とする国内初ブルーボンドの発行につなげ、以降、前中計の対象期間に2度の社債発行およびコマーシャルペーパー（CP）も発行することができ、調達手段の多様化が大きく進展したことです。そして、前中計の最終年度となる2025年3月期には、利益が拡大基調であること、事業・地域の両面で収益源の分散が効いていること、ならびに債務償還年数と財務構成の改善が評価され、発行体格付が前回のBBB+からA-に、CP格付は前回のa-2からa-1にそれぞれ格上げされ、結果として、外部の格付機関か

らも当社の財務健全性の改善が裏打ちされる形となりました。現在、連結ベースで約22%、単体ベースで約30%が直接金融での調達となり、資金の安定調達と調達コストの軽減にも大きく貢献したものと考えております。

一方、前中計で掲げた定量目標については、すでにご承知のとおり、MNEV（経済付加価値額：Maruha Nichiro Economic Value）、営業利益、EBITDA、ROIC、ROEなど、すべての指標で目標値をクリアし、中でも営業利益は経営統合以降の最高益を更新しました。MNEVを算定する上で重要な財務KPIとなるROICに関しては、事業運営におけるROICの意義や資本コスト・効率を意識した経営の重要性がグループ内に徐々に浸透し、共有されるようになってきました。マネジメントと各事業部門との連携もより緊密化しており、ROICを活用した経営の本格展開に向けた基盤が整いつつあることも実感しております。

また、企業価値向上の要である資本政策については、資本効率をいっそう高めるべく政策保有株式の縮減を進めるとともに、昨年9月には、株式売り出しも実施し、流動性の向上を図るなど株価向上に向けた取組みも進めました。

なお、前中計の積み残し課題としては、①調達手段の多様化が進む中での安全性の確保（償還時のバックアップなど）、②ROIC経営を本格化させることをめざして運転資本コントロールのレベルをもう一段上げるべく、事業部門に資金キャップ制を導入すること、③政策保有株式の適切な縮減によるさらなる資本効率の向上があります。こうした改善を継続的に進めることで、財務面からも企業価値の向上を図ることが重要だと考えております。

常務執行役員
コーポレート部門
副部門長

小関 仁孝

財務担当役員メッセージ

3つの経営テーマに挑戦し、
営業利益400億円の達成をめざす

2025年3月に公表した新中期経営計画「For the ocean, for life 2027」では、営業利益400億円、ROIC 5%、R&I 格付A-格維持、配当性向30%以上（累進配当）、PBR 1倍以上を最終年度の目標値として設定しました。ポイントとしては、前中計で収益性が大きく悪化した水産資源セグメントの構造改革を加速するとともに、各事業セグメントが連携を取りながら収益のボラティリティ抑制と向上に努めていく考えです。

新長期ビジョンについては、①海外経常利益比率70%以上、②ROIC 7%以上、③「Global Meat and Seafood Protein Provider」として時価総額トップ10入り、という3つの目標を設定しました。欧州・アフリカ、北米、アジア・オセアニア、中国の各地域に設置したRegional HeadquartersとGlobal Head Office（日本本社）が連携する次代のグローバル体制を確立するとともに、資本コストを意識した経営を推進し、企業価値の最大化を追求してまいります。

セグメント	事業セグメント別のROIC推移		
	2025年3月期	2026年3月期計画*	2028年3月期計画
水産資源	△0.6%	1.4%	3.8%
食材流通	6.2%	5.0%	5.5%
加工食品	9.7%	9.1%	8.8%
全社	4.3%	4.2%	5%

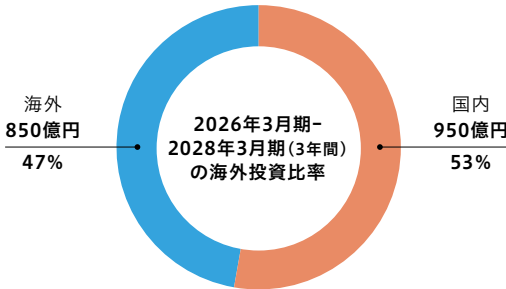
※業績予想修正後の数値

健全な財務体質を維持しつつ、
実効性ある成長投資を実行

次に、新中計における財務マネジメントのうち、将来に向けた投資と、そのための資金調達についてご説明します。新中計では、3年間累計で、成長投資約1,400億円、定常投資400億円、総額1,800億円の投資実行を計画しています。そのうち、海外投資比率は47%を見込んでいます。資金の振り向け方針としては、川上分野はすでに一定程度、力を有しているため、今後はその力をよりいっそう発揮するために、川下分野への投資が重要になると考えています。たとえば、海外における資源調達、特にスケソウダラについては、消費者ニーズに即した形で提供することで、新たな需要の創出が期待できます。

国内においても同様に、水産物の需要が伸び悩んでいる背景には、過去30年間で畜肉業界が消費者にとって利用しやすい売場づくりを進めてきた一方で、水産業界ではそのような取り組みが十分に進んでいない点があると認識しています。このような状況をふまえ、水産物の需要喚起に資する分野への投資を、今後さらに積極的に進めてまいります。

グローバル戦略を加速させるためには、地域ごとに適切なバリューサイクルを構築することが不可欠であり、その実現に向けた優先的な投資を着実に進めていくことが重要だと考えています。



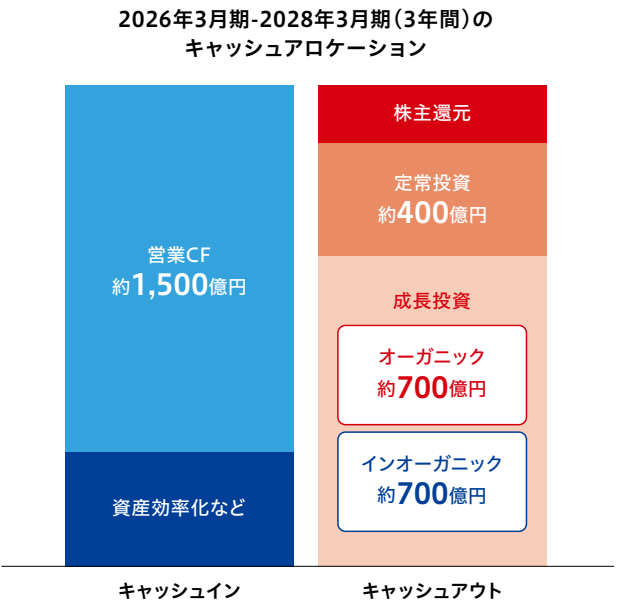
なお、新中計における各年度の営業キャッシュフロー（営業CF）は約500億円と推算しています。そのため、営業CFを超える投資を実施することになりますが、政策保有株式や非稼働の不動産などの売却を並行して進めることで、適切な財務規律を維持しながらも、慎重かつ大胆に戦略的な投資を実行していきます。

キャッシュアロケーションと
今後の株主還元方針

株主の皆さまへの利益還元はもっとも重要な経営課題の1つです。新中計では、配当性向30%以上を前提とした累進配当をベースに、財務基盤の強化と継続的な事業成長のバランスを取りながら、安定的かつ継続的な株主還元 に努めていくことを利益配分の基本方針に定めました。当社グループは株主の皆さまをはじめ、さまざまなステークホルダーの皆さまのご支援をいただきながら、これまで着実な成長を続けてきました。皆さまの信頼と期待にお応え

財務担当役員メッセージ

するためにも、配当の増額だけでなく、企業価値の持続的な拡大、そして当社の企業実態と成長性に見合った適正な市場評価（株価）を獲得することが重要です。今後につきましては、当社事業に対するご理解をいっそう高めていただくべく、ステークホルダーの皆さまとの対話をより活発化し、いただいたご意見を今後の経営と事業運営に積極的に生かしていきたいと考えております。



▶ 中期経営計画のキャッシュアロケーションと投資戦略の詳細はP.21に記載

挑戦と変革のDNAを原動力に、
「食」の新たな可能性を切り拓く

日本においても「資本コストと株価を意識した経営」の重要性が広く認識されるようになってきました。当社としましても、過去数年PBRが0.7倍前後で低迷している現状を真摯に受け止め、資本効率を意識した経営のさらなる強化が不可欠であると認識しております。これまでの経営成果や各種取組みが株価という面では十分な結果に結びついていない反省をふまえ、PBR1倍の回復、さらには持続的な向上をめざし、さまざまな改革に取り組んでまいります。

具体的には、新中計の確実な実行によるさらなる収益性向上、株主還元の充実化、適時的確な情報発信、双方向のIR活動を通じた市場・投資家との緊密なコミュニケーションの形成など、従来以上に踏み込んだ取組みを進めていきたいと考えております。

当社は、100年を超える歴史において、過去においても非常に大きな環境変化をさまざまな挑戦と事業変革を通じて乗り切って現在に至っています。しかし、この先100年を見据えたとき、改めて成長ストーリーをしっかりと描いていくことが不可欠だとも考えております。特に、国内ビジネスの再構築と同時に、成長する国や地域、成長する事業領域に経営資源を徹底して集中させていくこと、さらには消費者起点でビジネスモデルをアップデートし、社会の変化に柔軟かつスピード感を持って対応する機動的な事業ポートフォリオを構築していくことが大切です。また、これからの企業経営においては、いかにこの世界と調和し、サステナブ



ルであるか、ということを常に念頭において、長期的な視座に立って短期的な利益も追求するという舵取りも求められます。

私は当社グループの財務戦略および経営戦略・事業戦略・サステナビリティ戦略を担う役員として、経営の土台となる財務基盤のいっそうの強化・健全化を図ると同時に、このグループの持つ力を最大化し、次の100年の礎をつくるべく、企業価値の拡大に向けた取組みを役職員一丸となって進めてまいります。ステークホルダーの皆さまには、将来への期待とご理解、ご支援をいただきたく心よりお願い申し上げます。

マーケティング活動



取締役専務執行役員
海外戦略部門長、
マーケティング部門長

安田 大助

「消費者起点」の「バリューサイクル」で マルハニチロだからこそできる新たな価値を提供していきます。

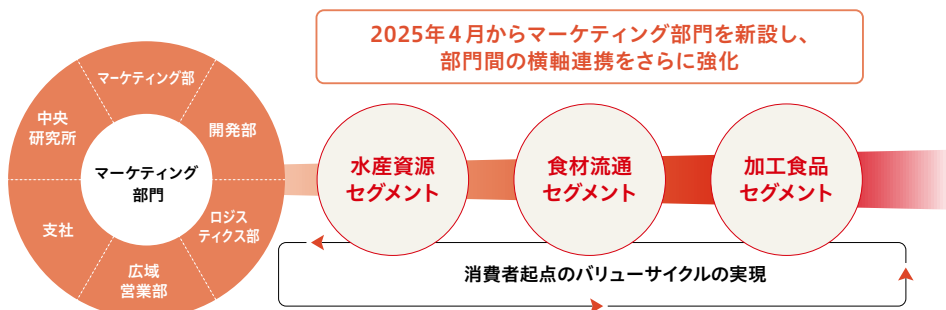
2025年4月、各事業領域を横断する形で「マーケティング部門」を設立しました。マーケティング部に加え、商品開発の開発部、食に関する研究を担う中央研究所、輸配送を受け持つロジスティクス部、全国の販売支社で構成される部門です。

水産資源・食材流通・加工食品という当社の3事業セグメントは、設立経緯や事業特性の違いから、従来は独立性の高い運営を行ってきました。各事業が切磋琢磨し売上を拡大することで当社の成長を支えてき

た一方で、組織が縦割りになりがちでした。急速に変化する事業環境に対応するため、前中計期間から組織の壁を解消する取組みを進めており、その一環として今回、マーケティング部門設置に至りました。

新長期ビジョンでは、持続的な価値創造を可能にする「バリューサイクル」により、当社グループの強みを強化していくことを掲げています。そのプロセスの根幹をなす「消費者起点」の実現を担うのがマーケティング部門です。

マーケティング部門の主な役割は、「バリューサイクル」の出発点である「消費者ニーズの把握・分析・施策」、つまりマーケットイン思考への転換です。お客さまの声を直接聞く販売支社を含めたのもそのためです。もう1つの役割は、社内の横の連携・コミュニケーションの強化です。お客さま志向で事業に取り組むだけでなく、原料調達や輸配送などの業務面でも連携による効率化が可能です。無駄を省き全体最適を図ることで、「バリューサイクル」を回すスピー



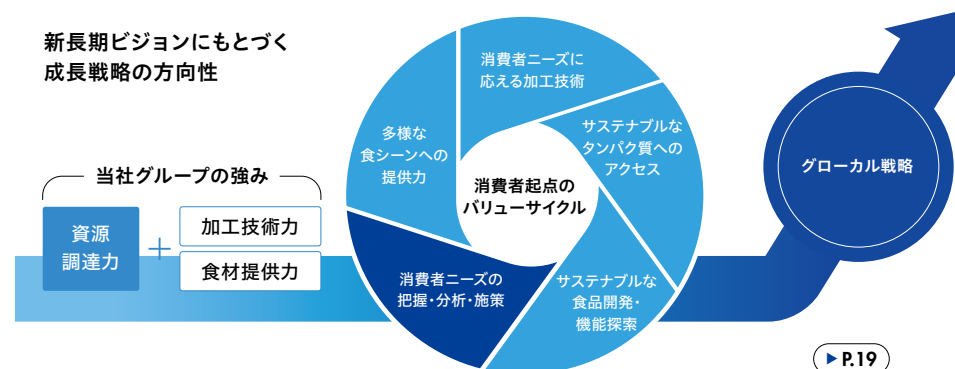
ドも速められます。

消費者ニーズに応えながら「バリューサイクル」を太く、大きく回すことで、お客さまの求める商品をより多く提供することができ、信頼関係を強化できます。結果として、収益面でも大きく貢献できるはずです。

体制や仕組みはすでに整いつつあり、今後はこの流れをさらに加速させていきます。マーケティング部門の取組みを通じて、当社グループ全体の一体化をめざします。

お客さまの声に耳を傾け、社内で連携しながら事業を進める姿勢を牽引するのがマーケティング部門です。マーケットイン思考による新たな価値提供を通じて、「持続可能なタンパク質の提供」と「健康価値の創造」の実現に貢献していきます。

新長期ビジョンにもとづく 成長戦略の方向性



Topics

生活者研究会の始動

2025年7月より生活者研究会が始動しました。主な目的は、当社の商品や情報発信などを利用する生活者の消費行動や購買心理、ニーズの変化を研究し、マーケティング活動に生かしていくことです。

生活様式の多様化により、生活者はさまざまな価値観を持つようになっています。生活者の共感を得るには当社ならではの価値創造が、企業活動において非常に重要であると考えています。

消費者志向経営を掲げる当社にとって、本研究会が各種事業活動の起点として機能していくよう、永続的な取組みとして推進してまいります。



生活者研究会の様子



04

マルハニチロの事業戦略

中期経営計画における事業ポートフォリオ方針	28
セグメント別事業戦略	
水産資源セグメント	29
食材流通セグメント	31
加工食品セグメント	32

この章でお伝えしたい「企業価値の算定式」の項目

$$\begin{array}{c}
 \boxed{\text{企業価値向上} \uparrow} = \frac{\boxed{\text{利益の拡大} \uparrow}}{\boxed{\text{資本コストの低減} \downarrow} - \boxed{\text{成長率の向上} \uparrow}}
 \end{array}$$

●成長率の向上

ステークホルダーや社会に対して長期的な価値を生み出すための、成長率を向上させていく取組みを掲載しています。

中期経営計画における事業ポートフォリオ方針

3つのセグメントごとに設定した位置づけ／役割とテーマにもとづいて、事業ポートフォリオ方針を定めるとともに、各ユニットの事業方針を決定しました。
当社グループの価値最大化に向けて、事業方針にもとづいた施策を着実に実行していきます。

セグメントの位置づけ／役割	テーマ	事業方針	
水産資源 競争優位の「源泉」	持続可能な事業の選択と集中	ユニット名	～2027年度（2028年3月期）に向けて
		漁業	縮小 持続可能な体制に向けて再構築
		養殖	強化 次なる資源調達の柱とすべく強化
食材流通 グローバル展開を牽引	川下戦略とグローバル戦略へ投資	北米	リモデリング 川上戦略の構造改革 強化 グローカルな川下戦略の強化
		水産商事	リモデリング 荷受事業の再編 強化 グローカルな水産物流通強化
		食材流通	強化 グループ内販売連携強化
加工食品 健康価値訴求を強化	付加価値創出を強化	農畜産	リモデリング 収益改善のためのビジネスモデル変革 強化 グループ内販売連携強化
		加工食品	リモデリング 収益改善、生産体制最適化加速 強化 グローカル展開の強化
		ファインケミカル	強化 価値創造力強化のため積極投資

セグメント別事業戦略 水産資源セグメント

セグメントテーマ／ 持続可能な事業の選択と集中

セグメント別事業方針

- 持続可能な資源調達へ向けたビジネスモデル変革を推進

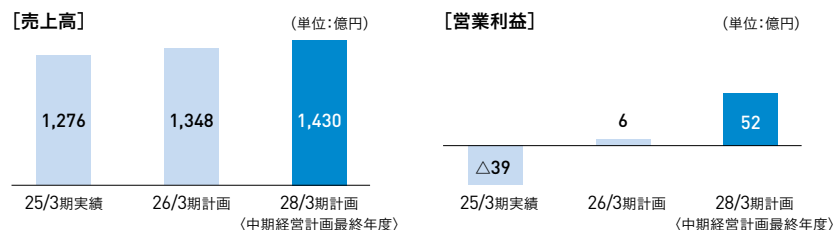
ありたい姿

- 持続可能な資源調達力と、グループのバリューサイクルを最大限活用した、消費者起点の戦略を推進
- 安定的な事業収益を獲得して、グループの企業価値向上に大きく貢献

ユニット別重要施策

漁業ユニット	● 持続可能な漁業事業へ向けた、事業の選択と集中による構造改革
養殖ユニット	● 育種の高度化 ● 気候変動への対応 (高水温による育成不良対策推進・高水温下でも生育可能な新魚種の生産を推進) ● 収益安定化へ向けた事業構造改革
北米ユニット	● 収益構造改革の推進 ● 収益率向上へ向けた川下戦略の強化

水産資源セグメント業績推移



事例紹介: 北米ユニット 収益率向上へ向けた川下戦略の強化

① 既存設備増強: カニカマ工場拡張および生産能力増強

米国でカニカマ消費量は継続的に増加しており、旺盛な需要に対応するため、1985年から稼働しているカニカマ工場の拡張および生産能力を増強

2019年以降、
生産キャパシティ上限に

工場を拡張し、
生産能力の増強を決定

2025年12月完成
生産能力約25%増強



主要カニカマ製品 **米国内リテールNo.1※**シェアの実績

※当社調べ

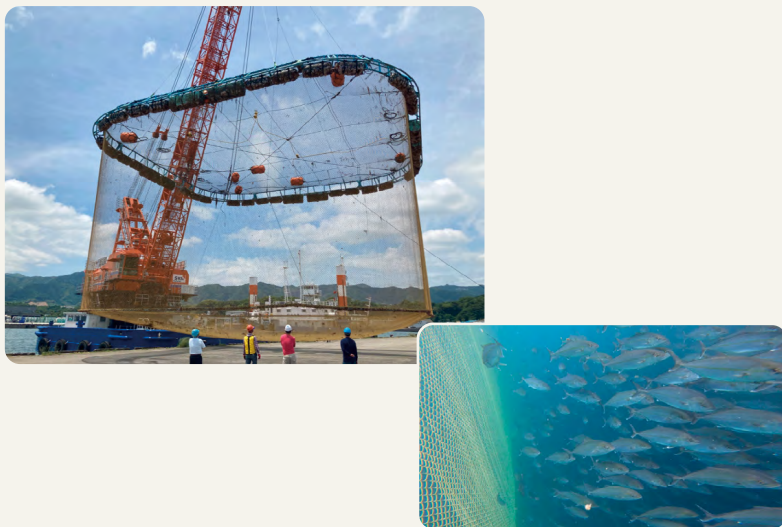
② 川下分野のM&Aや資本提携

川下領域でのプレゼンス強化と安定的な収益基盤拡大のため、北米市場において水産加工・販売会社のM&Aや資本提携を推進

事例紹介： 養殖ユニット 気候変動への対応 (高水温による育成不良対策)

① 沈下式生簀の導入と拡張

記録的な猛暑が続くなど温暖化による海水温の上昇による影響を低減するため、対策の1つとして生簀を深く沈め、海面より水温が低い水域でブリ・カンパチを育てる取組みを推進。



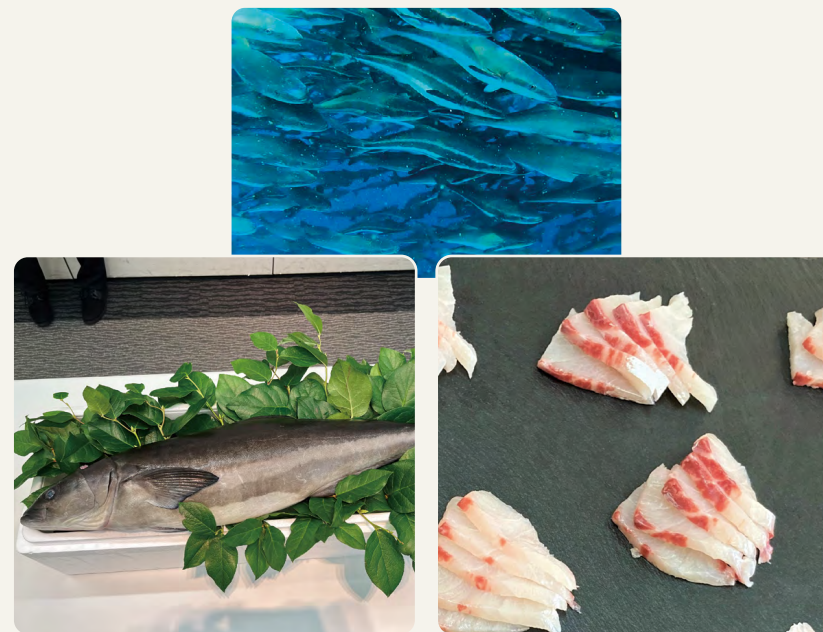
- ▶ 鹿児島県の養殖場（ブリ・カンパチを養殖）で、海面近くに設けた従来の生簀を沈められるよう改良。
- ▶ 水中給餌の導入も進行。魚にストレスをかけないために、水中カメラで魚がエサを食べる様子を確認し、生簀を沈めたまま給餌量をコントロール。

事例紹介： 養殖ユニット 気候変動への対応 (高水温下でも生育可能な新魚種の生産を推進)

② 新魚種スギの養殖を鹿児島県の養殖場でスタート

海水温上昇に起因した養殖魚の成長鈍化・疾病リスクへの対策や飼料原料代の高騰など、難しい事業環境下で、2024年6月より、高水温に強く短期間で生産できる、「スギ」の試験養殖を開始。

スギは南日本から中国沿岸に生息し30℃以上の水温に適応でき、味はカンパチに似て脂ののりも良くさまざまな調理に対応可能。飼育環境などを工夫し、2027年度には約10万匹の出荷をめざす。



セグメント別事業戦略

食材流通セグメント

セグメントテーマ／川下戦略とグローバル戦略へ投資

セグメント別事業方針

- グループの川下戦略を牽引し、その仕組みを積極的にグローバル展開

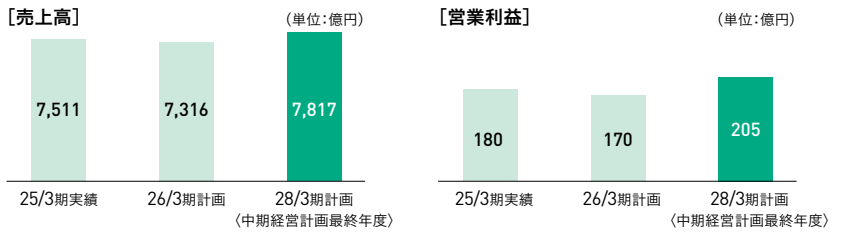
ありたい姿

- 事業間連携により、バリューサイクルがより高い価値を創出
- 川下へ向けて強化されたその仕組みで、グループのグローバル展開を加速

ユニット別重要施策

共通	● グローバル戦略による食材流通網の海外展開強化
食材流通ユニット	● 変化し続ける顧客ニーズに対し、事業間連携を強化 ● 効率的かつ、ニーズをとらえた川下戦略による販売強化
水産商事ユニット 農畜産ユニット	● 多様な食材調達を通じ、グループのサプライチェーン強化に貢献

食材流通セグメント業績推移



事例紹介: 水産商事ユニット グローバルな水産物流強化

① 欧州での事業拡大について

欧州で事業を展開するシーフードコネクショングループは、オランダを拠点として欧州全域の量販・外食や水産物加工会社に水産資源の原料や一次加工品を提供。2013年6月からグループに参加、その後企業買収などを通じて急速に事業を拡大している。

2025年に事業領域拡大のためにフィレ、フライ製品などの水産冷凍食品をPBとして生産、欧州地域に販売する企業の株式を取得、連結子会社化。

株式を取得した企業概要

会社名	Van der Lee Seafish Beheer B.V. (VDLグループ)
所在地	オランダ ヌルク市
業績	売上高: 115億円 営業利益: 12億円 (2025年3月期実績)



セグメント別事業戦略 加工食品セグメント

セグメントテーマ／付加価値創出を強化

セグメント別事業方針

- 持続可能な生産体制にて、グローバルで求められる健康価値を提供

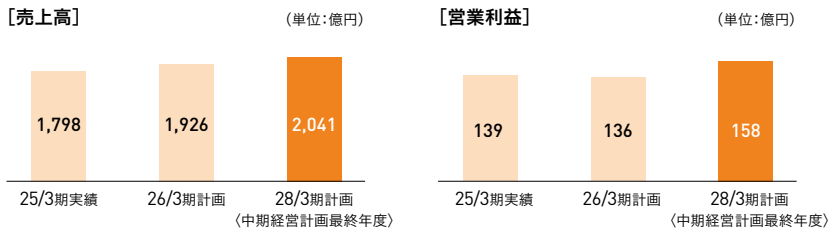
ありたい姿

- 安定的な収益貢献とともに、グローバルに消費者起点での新たな価値訴求商品の開発・提案が活性化
- 健康価値を強化し企業価値創造に貢献

ユニット別重要施策

共通	● グローバル戦略による加工品販売の展開強化 ● DHAをはじめとした健康機能成分を活用した 加工品の開発・販売
加工食品ユニット	● 国内生産体制の最適化を含め、収益性向上に向けた構造改革 ● ペットフードの事業展開を強化
ファインケミカルユニット	● 事業の持続可能性を高めるべく、微細藻類由来DHAの販路拡大を推進

加工食品セグメント業績推移



事例紹介: ファインケミカルユニット 微細藻類由来DHA販路拡大

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なかで拡大傾向です。

一方、昨今の魚の水揚げ不漁などにより魚油の供給が不安定化してきており、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2024年6月に、世界有数の微細藻類メーカーであるMara Renewables Corporationと業務提携契約を締結。

- ▶ 無臭である微細藻類由来DHAを国内販売向けに独占的に調達し、製造、販売。
- ▶ 将来的には、Mara Renewables Corporationとアジア・オセアニア地区での合弁製造会社も視野に入れている。

会社名	Mara Renewables Corporation	事業内容	微細藻類製造
所在地	カナダ	URL	https://maracorp.ca
設立	2012年11月		



Mara Renewables (画像提供)



顕微鏡で拡大した藻

05

サステナビリティと経営基盤

サステナビリティ経営	34
マテリアリティの進捗状況・KPI達成状況	35
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	38
IR活動	40
人財戦略	41
DX戦略	43
知財戦略	45
研究戦略	46
TNFDフレームワークにもとづくリスク・ 機会の評価	48
特集：マルハニチロの自然資本との関わり ～TNFD開示から見てきたこと～	49
TCFDフレームワークにもとづく開示	54
安全・安心な食の提供	55
サプライチェーンマネジメント	56



この章でお伝えしたい「企業価値の算定式」の項目

$$\text{企業価値向上} \uparrow = \frac{\text{利益の拡大} \uparrow}{\text{資本コストの低減} \downarrow - \text{成長率の向上} \uparrow}$$

●成長率の向上、資本コストの低減

資本コストや成長率の向上の低減につながる取組みについて掲載しています。

サステナビリティ経営



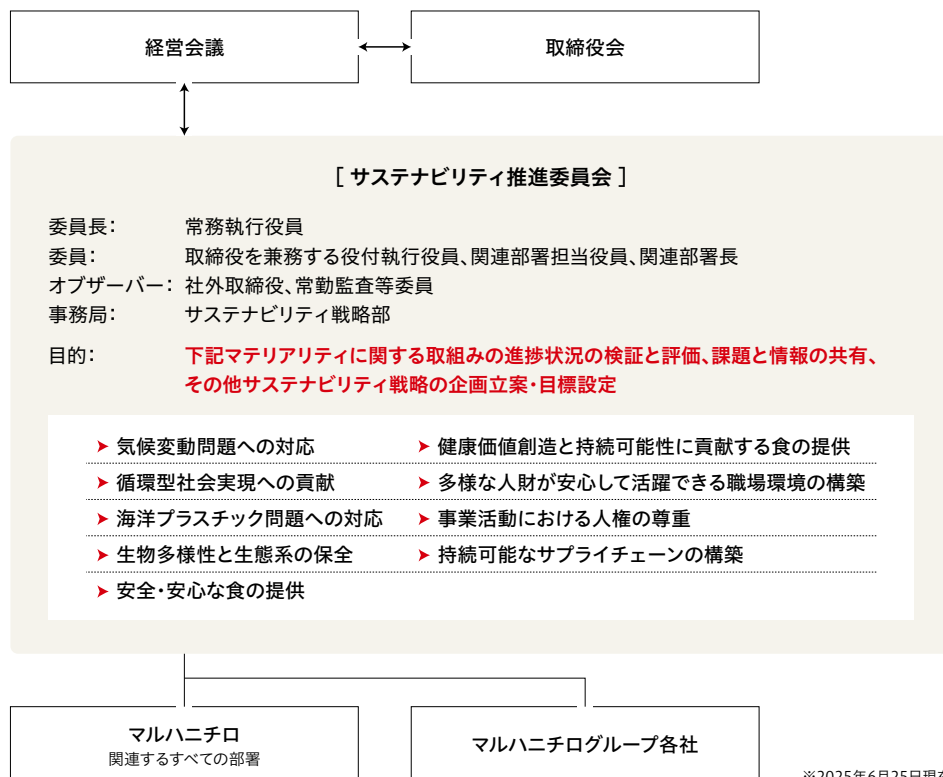
サステナビリティマネジメント

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、マルハニチロの取締役を兼務する役付執行役員、関連部署担当役員、関連部署長を委員に、社外取締役、常勤監査等委員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の半期ごとの年2回か

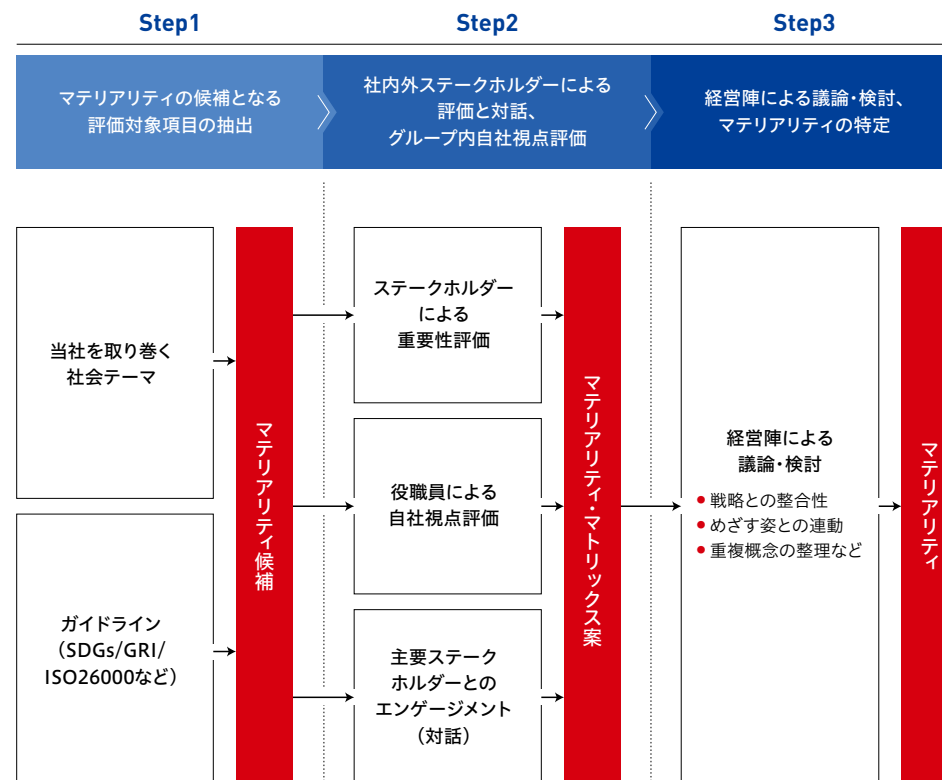
ら四半期ごとの年4回へ開催頻度を増加させています。加えてユニットを統括する全セグメント長が参加することにより、サステナビリティの取組みに事業戦略も取り入れ、より積極的な討議を行っています。サステナビリティ推進委員会では、9つのマテリアリティの進捗管理、当社グループのサステナビリティ戦略全般の企画立案や目標設定、およびグループ各社の活動評価を討議しています。

マルハニチログループサステナビリティ推進体制図



※2025年6月25日現在

マテリアリティ見直しプロセス



マテリアリティの進捗状況・KPI達成状況

マテリアリティのリスクと機会、KGIと主なKPI、2024年度自己評価

2025年度からの新中期経営計画にあたり、社会環境課題、外部環境も日々変化していることを受け、再度マテリアリティの見直しを実施しました。一方、KPIの達成状況はマテリアリティによって異なることから、いくつかのKPIは見直し、あるいは新たなKPIを追加設定しています。

	マテリアリティ	リスクと機会 (●機会／●リスク)	KGI (2030年のありたい姿)	主なKPI	ターゲット	2024年度(前中期経営計画結果)		
						ターゲット	実績	自己評価
環境価値の創造	① 気候変動問題への対応 ☐ 気候変動問題への対応	○ 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	2050年カーボンニュートラルをめざし、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 排出量削減率(2017年比)(国内G※1)	2030年度目標:30%以上 2027年度目標:20%以上	10%以上	13.3%	★★★☆☆
				● CO ₂ 排出量削減目標(海外G※1)	2030年度目標:— 2027年度目標:目標設定	—	—	—
				● Scope3目標設定(国内G)	2030年度目標:— 2027年度目標:目標設定	—	—	—
	② 循環型社会実現への貢献 ☐ 循環型社会実現への貢献	○ 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り替えによるコスト増加	効率的な資源利用によるサーキュラーエコノミー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率(2020年比)(MN※1)	2030年度目標:30%以上 2027年度目標:20%以上	10%以上	7.0%	★★★☆☆
				● フードロス(製品廃棄)削減率(2020年比)(国内G)	2030年度目標:80%以上(前中計から上方修正) 2027年度目標:70%以上(前中計から上方修正)	20%以上	64.9%	★★★★★
				● 生産工場におけるプラスチック使用量削減目標設定(国内G)	2030年度目標:— 2027年度目標:目標設定(2025年)	—	—	—
				● 水資源のリスクと機会、対応策の分析評価、対応策検討	2030年度目標:— 2027年度目標:リスク・機会・対応策の分析	—	—	—
	③ 海洋プラスチック問題への対応 ☐ 海洋プラスチック問題への対応	○ 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	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	● サプライヤー向け漁具管理ガイドラインの策定と運用啓発(MN)	2030年度目標:— 2027年度目標:ガイドライン策定・運用啓発	グループ内ガイドライン策定と運用	グループ内ガイドライン策定と運用済み	★★★☆☆
				● 社外ステークホルダーとのクリーンアップ活動の共同開催(国内G)	2030年度目標:33回以上/年 2027年度目標:21回以上/年	海岸クリーンアップへの従業員累計参加率10%以上	海岸クリーンアップへの従業員累計参加率28.2%	★★★★☆
	④ 生物多様性と生態系の保全 ☐ 生物多様性と生態系の保全	○ 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	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	● 取排水資源の資源状態確認率、評価不明魚種の取排水方針策定(G全体※1)	2030年度目標:取排水資源の資源状態確認率100% 2027年度目標:評価不明魚種の取排水方針策定	—	取排水資源の資源状態確認率81.8%	★★★☆☆
				● 電子トレーサビリティ方法の確立	2030年度目標:— 2027年度目標:一部魚種で運用開始	—	—	—
				● TNFDフレームワークにもとづく生物多様性リスク評価実施(国内G)	2030年度目標:— 2027年度目標:TNFDにもとづくシナリオ分析拡大実施	生物多様性リスク評価実施	一部事業で生物多様性リスク評価実施済	★★★☆☆
● 養殖場の認証レベル管理の実施(国内G)				2030年度目標:— 2027年度目標:グループ内全養殖場で管理体制の構築	全養殖場の認証レベル管理の実施	全養殖場の認証レベル管理を開始済み	★★★☆☆	

※1 対象組織を略称で記載。MN=マルハニチロ、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、海外G=海外グループ連結会社
前中期経営計画から修正を加えた部分
★★★★★2030年度KPI達成済み、★★★★☆2030年度KPIIに向けて先行して進捗、★★★☆☆2030年度KPIIに向けて計画とおり進捗、★★☆☆☆2030年度KPIIに向けて遅れぎみ

マテリアリティの進捗状況・KPI達成状況

	マテリアリティ	リスクと機会 (●機会／●リスク)	KGI (2030年のありたい姿)	主なKPI	ターゲット	2024年度(前中期経営計画結果)		
						ターゲット	実績	自己評価
社会価値の創造	5 安全・安心な食の提供 安全・安心な食の提供の提供	○ 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	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※1)	2030年度目標：－ 2027年度目標：ゼロ件	ゼロ件	ゼロ件	★★★★☆
	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の提供	○ 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	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	● 各製品基準※3を満たす製品売上比率(MN※1) ● 健康価値創造・持続可能性が含まれるESG評価	2030年度目標：食塩摂取基準を満たす製品65%以上 タンパク質摂取基準を満たす製品45%以上 脂質摂取基準を満たす製品20%以上 介護食の販売金額190%以上(2022年度比) GSSI認証製品15%以上 2027年度目標：－ 2030年度目標：ESG評価の向上 2027年度目標：－	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年度目標を設定	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年度目標を設定済	★★★★☆ －
	7 多様な人財が安心して活躍できる職場環境の構築 多様な人財が安心して活躍できる職場環境の構築	○ 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	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)	2030年度目標：35%以上 2027年度目標：－	採用比率女性50%	採用比率女性50% 女性従業員比29.2%	★★★★☆
				● 取締役会女性比率30%(MN)	2030年度目標：30%以上 2027年度目標：－	－	－	－
				● 女性管理職比率(MN)	2030年度目標：15%以上 2027年度目標：－	7.5%	7.7%	★★★★☆
				● 人財育成プログラムにもとづく各人財プールの目標達成(MN)	2030年度目標：各人財プールの目標数値達成 2027年度目標：各人財プールの目標数値達成	マルハニチロ人財育成プログラム確立と2030年度目標を設定	マルハニチロ人財育成プログラム確立と2030年度目標を設定済み	★★★★☆
				● 従業員エンゲージメントの特定項目のエンゲージスコア達成(MN)	2030年度目標：特定項目のエンゲージスコア達成 2027年度目標：特定項目のエンゲージスコア達成	従業員エンゲージメント評価方法確立と2030年度目標を設定	従業員エンゲージメント評価方法確立と2030年度目標を設定済み	★★★★☆

※1 対象組織を略称で記載。MN=マルハニチロ、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 各製品基準の詳細はP38に記載
前中期経営計画から修正を加えた部分
★★★★★2030年度KPI達成済み、★★★★☆2030年度KPIIに向けて先行して進捗、★★★☆☆2030年度KPIIに向けて計画とおり進捗、★★☆☆☆2030年度KPIIに向けて遅れぎみ

マテリアリティの進捗状況・KPI達成状況

	マテリアリティ	リスクと機会 (●機会／●リスク)	KGI (2030年のありたい姿)	主なKPI	ターゲット	2024年度(前中期経営計画結果)		
						ターゲット	実績	自己評価
社会価値の創造	8 事業活動における人権の尊重	○ 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	自社含むサプライチェーン上で人権侵害ゼロに向けた取り組みを実践できている	● 多言語対応の苦情処理メカニズムの設置と運用、および発覚した人権侵害リスクへの対応(G全体※1)	2030年度目標:100%(G全体) 2027年度目標:100%(国内G※1)	人権研修実施率100% 人権リスクマップによる課題明確化	人権研修実施率98.7% 人権リスクマップによる課題明確化済み、外国人雇用に関するガイドラインを運用済み	★★★★☆
	9 持続可能なサプライチェーンの構築	○ 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	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) ● CSR監査方法の確立、IUU漁業由来水産物の調達回避のための基準・監査方法確立	2030年度目標:100% 2027年度目標:— 2030年度目標:G全体での運用 2027年度目標:IUU漁業調達回避方法確立とロビー活動推進	システムカバー率:100%、同意率100%(MN※1)	システムカバー率:100%、同意率83.1%(MN)	★★★★☆
	 持続可能なサプライチェーンの構築					—	—	—

※1 対象組織を略称で記載。MN=マルハニチロ、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
前中期経営計画から修正を加えた部分
★★★★★2030年度KPI達成済み、★★★★☆2030年度KPIに向けて先行して進捗、★★★★☆2030年度KPIに向けて計画とおり進捗、★★★☆☆2030年度KPIに向けて遅れぎみ

社外からの評価
(マテリアリティに関連するもの)



責任者メッセージ



常務執行役員
コーポレート部門
副部門長
小関 仁孝

企業活動においてもっとも大切で、究極的にめざすべきことは「サステナブルである」ということだと考えております。企業はそこで働く多くの役職員の家族も含めた人生を乗せた船であり、その航海は企業を取り巻く消費者や取引先の皆さまなどすべてのステークホルダーの生活や人生に寄り添い続けること、さらには企業活動の基盤となる環境や社会そのものも同時にサステナブルであるということをめざすものに他なりません。

これらは本来不可分なものであるため、環境や社会とのバランスが崩れれば、決して当社がサステナブルであり続けることはできません。当社は、この不可分なテーマに対して経済価値の最大化とともに環境・社会価値の実現に向けてマテリアリティを特定しました。役職員一丸となって、ステークホルダーの皆さまとともに推進してまいります。

健康価値創造と持続可能性に
貢献する食の提供

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

本プロジェクトは新長期ビジョンで掲げた

「持続可能なタンパク質の提供」「健康価値の創造」を体現する
象徴的な活動です。マルハニチロは本活動を推進し、
地球規模の経済・社会・環境課題を食の提供を通じて
解決していきます。

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のめざす姿

食料供給にかかわる外部環境



経済課題

- 食料生産時の環境負荷による
損失コスト 7兆米ドル
- 不健康な食事に起因する治療・
労働力損失コスト 12兆米ドル

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



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



環境課題

- 食料生産時の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

^{*}GHG排出: 温室効果ガス (Greenhouse Gas) の排出

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。マルハニチロは日本における栄養課題と当社
製品の栄養特性に鑑み、4つの健康価値に関する評
価項目を設定し、基準に合致する製品の売上比率
を高めることで社会課題解決に挑戦します。

食料の持続可能性に関する考え方

世界人口の増加に伴い、食料供給システムによる
環境負荷は増加し続けています。マルハニチロは持
続可能な漁業および養殖業により生産された認証
水産物の売上比率を高めることで環境課題解決に
寄与します。

マルハニチログループ
パーパスにもとづく事業活動

持続可能性に配慮した食の提供

- 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



Voice 関東支社 食品営業部 グロサリー課 主任 大内 俊将



商品を通じてお客さまの「健康」への貢献を考えた
とき、担当商材である水産缶詰の栄養に注目する
と、タンパク質やDHA・EPAが豊富に含まれており、
このような豊富な栄養は従来の保存食としての価
値だけではなく、水産缶詰の価値として再定義でき
ると感じました。再定義後の缶詰をご提案すると、スーパーなどのお客さま
からは共感していただき、従来とは違った缶詰の売場検討にもつながって
います。このように提供食品の栄養、そしてその先のお客さまの健康を考え
た商品の提供は、魚缶詰というロングセラー商品ゆえの固定観念を払拭し
て、販売の拡大につながると期待しています。

2030年度のKPI

取扱水産物の 資源確認率	100%
および水産製品・水産物を含む全製品のうち サステナブルシーフード ^{※1} の売上比率	15%以上
対象加工食品のうち適切な 食塩摂取基準 ^{※2} を満たす 製品売上比率	65%以上
対象加工食品のうち適切な タンパク質摂取基準 ^{※3} を満たす 製品売上比率	45%以上
対象加工食品のうち良質な 脂質摂取基準 ^{※4} を満たす 製品売上比率	20%以上
介護食品の販売金額の 2022年度比	190%以上

※1 マルハニチログループではGlobal Sustainable Seafood Initiativeで承認さ
れた認証(MSC認証、ASC認証、BAP認証、MEL認証など)水産物をサステナブル
シーフードと呼んでいます。 ※2 スマートミール基準の「ちゃんと」にもとづき設定
した自社基準「1食あたり3g未満、または100kcalあたり0.46g未満」 ※3 消費者
庁表示基準の「含まれる」にもとづき設定した自社基準「100kcalあたり4.1g以上、
または100gあたり8.1g以上」 ※4 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もとづき魚由来n-3系不飽和脂肪酸の摂取目標を設定した
自社基準「1食あたり350mg以上、または1gあたり1mg以上」

持続的な食料提供と栄養課題の解決

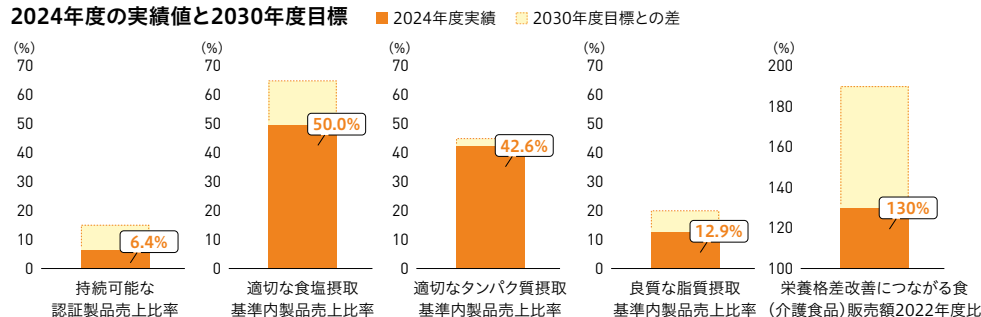
事業活動を通じた
経済・社会・環境価値の共創

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

KPIの設定背景と取組みの進捗状況

本プロジェクトのKPI設定においては、事業活動を通して経済価値と社会価値創造が連動するよう、全体売上に占める対象製品の割合を増やすことを目的とし、2030年度のKPIは対象製品の売上比率を数値目標として設定しています。2024年度は、当社の取組みを社外の方に知っていただくための活動を中心にを行い、また、社内においても当社製品が持つ価値を持続可能性の面・栄養面から再度見直すことで、本プロジェクトの意義を従業員で再認識しました。社内データ集計システムの構築や社外への健康情報発信を目的にオウンドメディアリニューアルなども行い、2025年度以降の取組みへの基盤構築を進めました。2025年度以降はお客さまが本プロジェクトの該当製品を「食べてみたい」と手に取っていただけるよう、販売キャンペーンなどを検討・実施予定です。

2024年度の実績値と2030年度目標



有識者メッセージ

「持続可能で健康的な食」の提供は、人類の未来に不可欠な課題であり、食品企業も積極的に取り組むべき社会的責任です。欧米では、肥満や虚血性心疾患が深刻な健康課題で、エネルギーや飽和脂肪酸の制限などが重点対策です。一方、日本では、やせや脳卒中が主な健康課題で、低いエネルギー・タンパク質摂取や和食ゆへの塩分過多などが影響しています。また、虚血性心疾患死亡率が国際的に低いことには、魚介由来の不飽和脂肪酸が摂れていたことにも起因し、近年の魚食離れが懸念されます。これら背景の中、マルハニチロが取り組む減塩、適切なタンパク質、良質な脂質、栄養格差改善の4つの取組みは、わが国の健康課題に即したもので、健康寿命延伸に資する社会貢献と考えます。



国際医療福祉大学
大学院 教授
津金 昌一郎氏

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。



オウンドメディア
「Oishiine!!」



サステナブル
シーフードカタログ



健康的で持続可能な
食環境戦略イニシアチブ

情報発信に関する取組み

栄養に関してはオウンドメディア「Oishiine!!」をリニューアルし、健康情報発信を開始しました。健康記事や管理栄養士監修レシピは、健康的で持続可能な食環境戦略イニシアチブ※参画企業の(株)法研へすあっぷ21編集部にて作成いただいています。サステナブルシーフードは専用のカタログを作成し、2025年8月から配布を開始しています。またサステナブルシーフードへのお客さまの関心向上のため、イベントでの講演や雑誌掲載を通して情報発信を行っています。

※厚生労働省「健康的で持続可能な食環境戦略イニシアチブ」への参画

本イニシアチブは、産学官などの連携・協働により、誰もが自然に健康になれる食環境づくりを展開するものです。当社は「食塩の過剰摂取」の改善に向けた行動目標を、イニシアチブを通して公開しています。

有識者メッセージ

マルハニチロが掲げている「健康価値創造と持続可能性に貢献する食の提供」は、水産関連セクターにとって極めてマテリアルなテーマといえます。2024年に設定された2030年度目標は、2025年度には人事評価制度に組み込まれるとともに、従業員に進捗状況を常に可視化するためのダッシュボードも開発されました。これらの開示から、マネジメントの着実な進化がうかがえます。

世界的に、健康的な魚食の需要が高まるとともに、環境変化や乱獲による不漁問題も深刻化しています。大手流通事業者として、持続可能な魚食のあり方を、国内外の水産事業者と消費者に提唱していただくと期待しています。それが御社の事業の持続可能性と企業価値を高めることにつながっていくと思っています。



健康情報の発信を開始したOishiine!!



サステナブルシーフードカタログ



株式会社ニユーラル
代表取締役CEO
夫馬 賢治氏

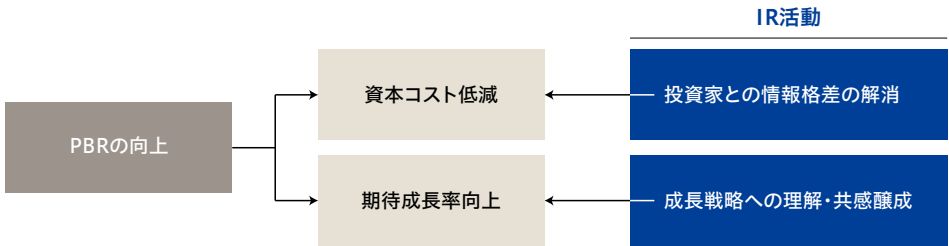
ESG分野で複数の企業の社外取締役やアドバイザー委員就任。環境省、農林水産省、厚生労働省、経済産業省などの委員も歴任。書籍や講演も多数。

IR活動

「理解」と「共感」を創出するIRをめざして

PBR向上に至るIR活動の位置づけ

当社は現在、PBRが1倍を下回る状況にあります。この現実を真摯に受け止め、資本市場における当社の評価と、当社が実現しようとしている価値創造との間にあるギャップを埋めることが、もっとも重要な経営課題の1つと捉えています。企業価値の向上、ひいてはPBRやPERの向上には、投資家の皆さまからの成長期待の醸成と、資本コストの低減が不可欠です。当社はIR活動を通じて、この2つの要素に働きかけていきます。



2024年度活動例

施設見学会	養殖施設の見学会実施(2024年12月) 実際の現場を「目で見て」、現場と「対話する」ことで事業の本質的な価値をお伝えします。  人工種苗を研究・開発するマルハニチロ養殖技術開発センターで完全養殖ブリの稚魚を見学
事業説明会	食材流通セグメントの説明会実施(2024年9月) 成長ドライバーである食材流通セグメントの成長戦略に特化した説明会を実施し、通常の決算説明会では語りきれない「事業の裏側」を伝える工夫を行っています。

継続的な取り組み

開示資料における情報の質と量の向上 統合報告書や決算説明資料などをはじめとして、非財務情報と財務情報の一体的なストーリー性を高めるとともに、サステナビリティ、人財戦略、リスク管理などの領域での開示を拡充してまいります。また、英語版資料の充実や、速報性のある発信にも取り組みます。
IRイベントの定例化 事業説明会やスモールミーティングを定期開催し、経営層や現場責任者が直接対話できる機会を設けることで、当社の戦略や強みへの理解を深めていただきます。今後は投資家の皆さまとの接点をさらに増やしていきます。

さまざまな活動を通じ、投資家の皆さまの「理解」と「共感」を深め、企業価値の向上に結びつけていきます。

ウェブサイトでの情報拡充も進めています!

IR情報		IR資料室		IRイベント資料	
IRニュース		株主・投資家との対話状況 (2025年3月期)		スポンサードリサーチレポート	



マルハニチロ IRメンバー

人財戦略

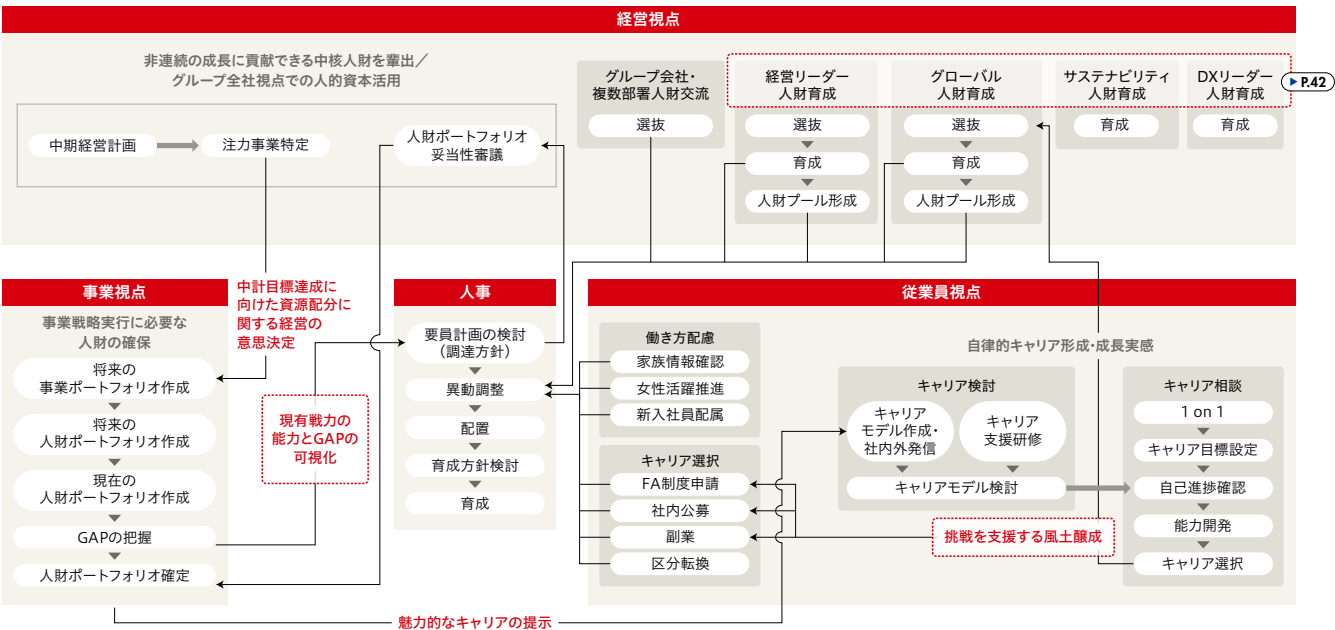
持続的成長を支える人的資本マネジメント

マルハニチロでは、持続的な企業価値向上の源泉は従業員一人ひとりにあるとの考えにもとづき、人財への積極的な投資を行っています。

下記に掲げる3点を方針として、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



人的資本経営推進プロジェクト

人的資本経営の取組みを戦略的に推進するために、「人的資本経営推進プロジェクト」を設置しています。プロジェクトは、経営企画部・人事部・事業企画部・DX推進部のメンバーで構成しています。経営戦略の実現に必要な人財要件の定義や、組織能力の強化に向けた仕組みなどの基盤づくりを推進し、プロジェクトでの検討内容を、経営会議に報告する体制を整え、全社的な人的資本経営の推進に取り組んでいます。

最適配置の実現

新長期ビジョンおよび中期経営計画の達成に向けて、従来の部門個別最適から脱却し、経営・事業・従業員の3つの視点のバランスを考慮した全体最適の人財ポートフォリオを企業価値創造の基盤と位置づけ、この方針にもとづく戦略的な取組みを進めています。

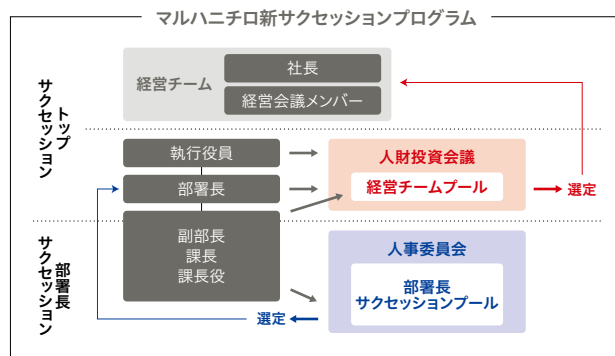
組織内の人財の能力・スキル見える化を進め、事業戦略と人財配置の整合性を高めるための基盤構築を進めています。

将来に向けた人財ポートフォリオ

	経営の視点	事業の視点	従業員の視点
めざすべき姿	会社視点の最適配置の実現（経営資源の最適配分）	事業が求める人財の確保（事業戦略の達成）	自律的キャリア形成・個人の成長実感
アジェンダ	将来の事業ポートフォリオと人財ポートフォリオが連動する仕組みの構築	事業の生産性に貢献する人財の質と量の最適化	従業員が魅力的に感じるキャリア・キャリア幅の提示

人財戦略

経営リーダー人財育成の取組み



ビジネス環境が激しく変化する中、より高く広い視座を持ち、経営や事業を担う中核人財を中長期的に生み出すため、当社は以前より次世代経営リーダー育成を行ってきました。2025年度より「新サクセッションプログラム」として再構築し、明確な人財要件による選抜と指名・報酬委員会より任命された役員で構成される「人財投資会議」「人事委員会」での計画的育成体制を確立しました。

Voice 人事部 人的資本経営推進課 副部長兼課長 奥野 真人



私たちは「経営に直結した後継者候補を計画的に輩出すること」をめざし、新サクセッションプログラムを構築しました。まず経営人財の要件を明確化し、その人財が期待と成長の方向性を理解できる仕組みを整えました。何より重視しているのは、一人ひとりの個性と強みです。画一的な育成ではなく、個別最適化された育成に取り組んでいきます。

グローバル人財育成の取組み

当社グループは、「消費者起点のバリューサイクルをグローバルに展開する」という新長期ビジョンを掲げており、グローバル人財の育成は最優先の課題となっています。そこで2024年度に育成施策を整理・体系化し、海外での実務経験や習熟度に応じた3段階のグレード（グローバル人財ビギナー・レベルⅠ・レベルⅡ）を定義しました。「グローバル人財育成レベルⅡ」に関するKPIを設定し、計画的な人財育成と進捗管理を行うことで、グローバル人財の可視化と戦略的配置を実現します。



Voice 人事部 人事課 課長役 菊地 法子



「グローバルでの競争力と適応力を備えた人財プールを形成する」姿の実現に向けて、人財育成に取り組んでいます。既存事業を支える人財に加え、新たな市場開拓や戦略立案を担える人財の輩出、そして適材適所の実現をめざします。一人ひとりの可能性を最大限に引き出すことを大切に、グローバルで活躍できる人財を育ててまいります。

サステナビリティ人財育成の取組み

2026年3月に予定している社名変更では、私たちのルーツである海を起点に、ステークホルダーや社会全体、そして地球と一体となって、「食」を通じて地球規模の社会課題を解決していく決意を込めています。この新たな一歩に向け、持続可能な社会の実現と企業価値向上の両立をめざし、サステナビリティ人財の体系的な育成に取り組み、2030年度には、4分野（環境・サプライチェーンマネジメントおよび人権・水産資源・ステークホルダーコミュニケーション）で戦略策定・推進ができる人財を各事業ユニットに配置することを目標に掲げています。新中期経営計画では、各分野における「社外で啓発活動を推進できるエキスパート人財」と「社内でも啓発を主導できるエキスパート人財」のKPIを設定し、さらに4分野の基礎知識を持つ「ビギナー人財」の育成目標も設定しました。



Voice サステナビリティ戦略部 部長 佐藤 雄介



企業が持続可能であるためには、事業活動へのサステナビリティ活動の浸透が必須です。サステナビリティ戦略部の人員だけでなく、「ビギナー人財」として社会貢献登録人財制度の推進、「エキスパート人財」として水産資源推進室に兼務人財の配属などの人財育成を進め、真のサステナブル企業への変革をめざしていきます。

DXリーダー人財育成の取組み

変化の激しい外部環境に柔軟に対応し、企業として持続的に成長していくために、デジタル技術(D)の活用にとどまらず、事業・組織を変革する力(X)を発揮できる人財の育成に注力しており、DXを「価値創造の変革」として捉えた人財戦略を推進しています。

詳細はこちら ▶ P.44

DX戦略

マルハニチロは、DX人材の育成と生成AI・データ活用による新サービス創出を通じて、消費者起点のバリューサイクルを強化し、企業価値の向上を推進していきます。

マルハニチロのDX推進(MNDX)

当社の定義するDXは「共創し変革し続けること」です。デジタルは変革と共創のための武器（ツール）の1つです。特に、中期経営計画で策定している「消費者起点のバリューサイクル」の一端を成す「消費者ニーズの把握・分析・施策」の部分でもデジタルツールの活用余地があると考えており、顧客分析による提案の高度化など営業DX分野にも注力しています。

マルハニチロのDX

「共創し変革し続けること」

デジタルは共創し、変革し続けるための1つの武器

営業DX分野へのアプローチ 「消費者ニーズの把握・分析・施策」におけるデジタルツールの活用



営業DXへの取組み

2022年より、営業活動の情報を集約し蓄積データを活用する取組みを行っています。

営業担当者が得てきた知見やノウハウをデータ化し、営業担当者の業務効率化につなげています。さらに、幅広い事業と商材を持つ当社の強みを生かして、お客さまに対して事業横断での有益な提案を行えるよう情報の共有と活用に取り組んでいます。

Voice

業務用流通事業部 事業二課 課長代理 阿波 雄祐

営業業務のデジタル化により、業務の効率化とデータの蓄積が確実に進んでいます。現在、蓄積された社内データにAI技術を活用した分析の導入を進めており、業務プロセスの見直しによる飛躍的な業務効率化の実現をめざしています。また、消費者起点にもとづく分析機能の強化にも取り組んでおり、さらなるDXの推進に向けて活動を展開しています。



生成AIのより高度な活用

当グループでは、専用の生成AIツール「MNGPT」を導入し、その活用が着実に進展しています。2025年8月実績では、利用率71%、約70,000件のチャット実績を達成し、従業員の日常業務において不可欠なツールとして定着しています。

次のステップとして、生成AIを活用した業務プロセス再構築にも積極的に取り組んでいます。これは単なる効率化に留まらず、新たな価値創造を推進する戦略的な取組みです。

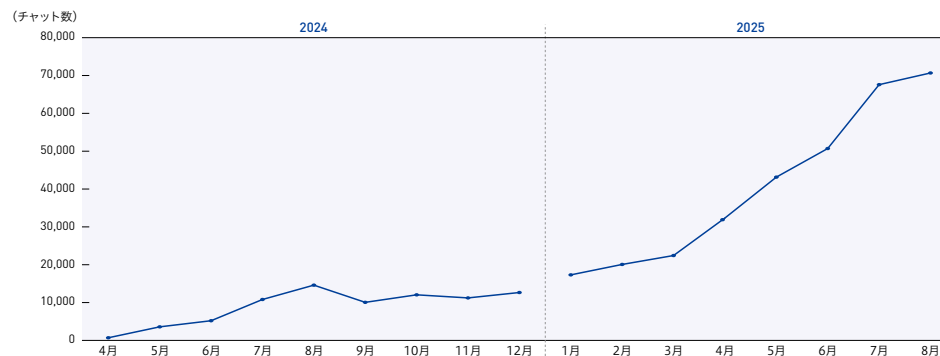
例えば、商品開発業務において、従来の開発プロセスにAI技術を組み込むことで、イノベーション創出と開発スピード向上の同時実現をめざします。

具体的な活用領域として、下記の検討を進めています。

- 市場トレンドの客観的分析にもとづく新たな商品コンセプトの生成
- 過去のレシピデータを組み合わせた独自性のあるレシピの創出
- 市場調査、リサーチから具体的な企画提案までの一貫したサポート

これらの取組みについては、商品開発部門との密接な連携のもと、実装に向けた具体的な検証を加速させています。

2024-2025年度の月次チャット数の推移



DX戦略

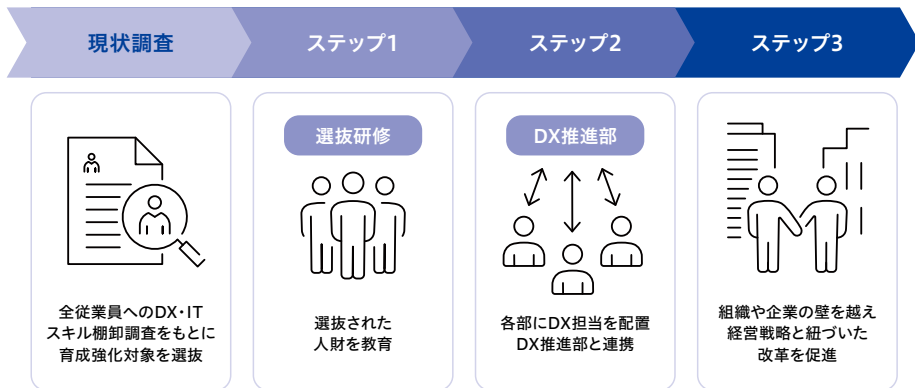
DX人材の育成

MNDXを推進する上で、DX人材の育成は最重要施策の1つと位置づけています。

2024年に全従業員へのDX・ITスキル棚卸調査を実施し、現在のスキルレベルと従業員の年次を分析した結果をもとに、育成強化対象を絞り込み、ステップに応じた教育体系を策定しました。

また、選抜研修を修了した人材を各部署に1名以上配置し、DX推進部との連携体制を強化することで、全社的なDX・ITスキルの底上げを図っています。

今後は単なるデジタルツールの活用に留まらず、DX戦略を経営戦略と連動させ、デジタル技術を駆使して「挑戦」と「共創」を牽引する人材の創出をめざしていきます。



レベルに応じた学習の機会と評価制度の構築

DX・ITスキル棚卸調査をふまえ、当社では「変革を実行できる力」の育成がもっとも重要と判断し、選抜研修を段階的に構成しています。マインド醸成研修やロジカルシンキング研修、ハンズオン研修を通じて、組織改革に必要な考え方を理解し、現状の業務フローを可視化・整理する力を身につけ、それを各自の業務フローに実装させています。

各種ITツール(営業支援システム、MNGPTなど)の導入については、希望者や推薦者による分科会を設置し、ITスキルの高い従業員が中心となって効果的な活用方法を研究し、全社に展開しています。

さらに、変革の成果を社内全体に広めるため、優秀な取組みを表彰する制度を設けました。2024年度は営業支援システムの導入プロジェクトチーム、2025年度はMNGPTの研究分科会が表彰されました。

今後も年に1度のDX・ITスキル棚卸調査を継続し、従業員一人ひとりのスキルレベルに応じた教育を実施していきます。

マインド醸成研修(越境リーダーシップ研修)とは

新たな価値創造に挑戦するにあたって必要となる「越境リーダーシップ」を学ぶことで、既存の枠組みにとらわれず、チーム・部署・企業の枠組みを越えて物事を実現する共創思考を醸成し、「変革リーダー」の役割を習得することを目的としています。



実際の研修風景

講師:(株)アイ・スリー 志賀 澄人氏

Voice

DX推進部 システム管理課 主任 伊藤 成未

私たちは、「デジタル技術を駆使して『挑戦』と『共創』を牽引する人材創出」をめざしています。

これまでのIT研修は、なかなか従業員の皆さんの業務に生かされていないという課題を感じていました。

そこで2024年度は一度立ち止まり、まったく新しい研修体系をつくるために、まずは「DX・ITスキル棚卸調査」で現状を把握することから始めました。

調査結果でもっとも印象的だったのは、多くの従業員の皆さんが「現状を変えていきたい」という強い想いを持っていたことです。

研修を通じて、「自分には難しい」という消極的な意見が「これならできそう」という自信に変わる瞬間を何度も目にし、従業員の皆さんの潜在的な力を実感しています。

今後も、皆さんに生まれた自信を実際の業務変革につなげ、一人ひとりが成功体験を積み重ねられる仕組みづくりに全力で取り組んでまいります。



知財戦略

知財活動には「攻めの知財」(価値創造を推進する)と「守りの知財」(既存の事業・資産を守る)があります。

当社グループの強みの源泉である無形資産(資源調達力・加工技術力・食材提供力)を「守りの知財」で保護しつつ、「攻めの知財」を使って企業価値の最大化をめざします。

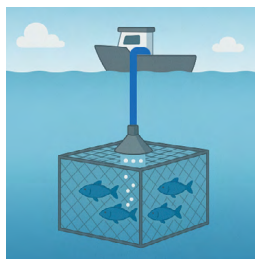
「攻めの知財」活動

気候変動に左右されないための取組み(養殖)

海面温度が上昇しても養殖魚の生育への影響をおさえ、水深深くに沈めて適切な環境で生育できるよう、沈下式生簀の導入を増加させています。水深およそ15メートルで生育する上で、必要となる技術を開発し、出願および権利化を進めています。

特許第7660644号「給餌装置、及び給餌船」

特許第7608561号「給餌管理システム」



新発想で希少食材を再現する取組み(エビ商材)

脱皮直後のエビ(通称ソフトシェルシュリンプ)は、殻が軟らかく、殻付きのまま喫食できる人気の食材です。しかし、天然ものは量が限られ希少性が高いため、当社では、通常のエビの殻を低コストでソフトシェルシュリンプ同様の軟らかさを再現する技術により付加価値の高い商材を開発し、権利化しています。

特許第7084564号「殻付きエビ及びその製造方法」

特許第7368652号「殻付きエビ及びその製造方法」

特許第7510016号「殻付き喫食用エビの製造方法」



商品パッケージと調理例

「守りの知財」活動

取組み事例①

2026年3月に「Umios株式会社」へ社名変更するにあたり、新社名・ロゴの商標権を取得するためにグローバルに商標登録出願しています。あわせて模倣やブランド毀損への対策を強化し、「Umios」ブランドのグローバルでの価値向上を推進していきます。

取組み事例②

当社ではグループ従業員対象の知的財産に関する特許・商標の研修を定期的に行い、知識と意識の浸透に取り組んでいます。また特許検索システムを活用し、従業員が適切なタイミングで利用できる体制を構築しています。

活動の成果

社外表彰

当社が独自に開発した特許技術が「令和6年度 地方発明表彰」において3件同時に受賞しました。

「北海道発明協会 会長賞」受賞：軟化食品の製造法 (特許第5643917号)

畜肉は固さの問題などで介護食品としては使用しづらい面があり、刻んだりミキサーにかけることが一般的でした。軟化食品の製造法を開発することで、素材本来の形があり見た目も畜肉そのものに近い畜肉介護食品の製造を可能とし、喫食者へ食の楽しみを提供するものとして、受賞につながりました。

(発明者：中央研究所 所長 庵原 啓司)



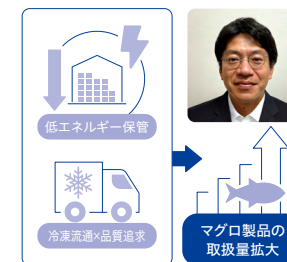
New素材deソフト(ポーク)を使用した
献立イメージ



「関東地方 発明奨励賞」受賞：まぐろたたき及びその製造方法 (特許第5698326号)

冷凍マグロたたきは商品の色が劣化しやすいため、冷凍食品の一般的な保存温度である-18℃で流通することが困難で、店頭販売できる期間も短いという課題がありました。そこで視覚や食感などの官能特性を数値化し、適正な範囲(色味やたたきの粒感など)を設定することにより、さらなるおいしさを追究。一般的な冷凍流通も可能とすることで、見た目の良い冷凍マグロたたきの安定供給を可能にしたとして、表彰されました。

(発明者：中央研究所 パイオテックリサーチ課 課長役 小泉 大輔)



「近畿地方 発明奨励賞」受賞：じゃばらを用いたマグロの生産方法 (特許第7026081号)

マグロの飼料にじゃばら※を用いて生産することで、マグロの色味を鮮やかな赤色に維持しています。また、じゃばらの果肉のみならず果皮も使用していることからフードロスやSDGsなどの観点からも評価され、受賞に至りました。「じゃばらマグロ」は和歌山県北山村、串本町のふるさと納税の返礼品とされ、地方産業の振興にもつながっています。

(発明者：増養殖事業部 養殖開発課 副部長兼課長 尾崎 充)



※じゃばら：「幻の果実」と言われ、全国唯一の飛び地の村である和歌山県北山村でのみ生産される柑橘で、独特の風味がある

研究戦略

中央研究所の使命

100年先を見据え、フードテック・マリンテック・バイオテック・デジタルの4領域で研究開発を推進し、地球と人にやさしいサステナブルな未来の食の創出や、グローバルな価値創造をめざします。

長期的にめざす姿

地球と人に優しく持続的で楽しい消費者志向のサステナブルな未来の食（プラネタリーヘルス※ダイエット）の創出に必要な科学的なエビデンスを得るための先進的な研究に取り組み、その高度な技術や知識が当社グループの商品やサービスの提供において、競争優位性の源泉となることをめざします。また、高度な専門性を持った研究エキスパート人財が、外部協業先などと連携しながら、共創的革新を起こし、日本各地・世界各地へとグローバルに新価値を創造し、社内外からの信頼と高い評価を得ることをめざします。

※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。

2027年度に向けて

前中期経営計画では持続的成長のための経営基盤強化の取り組みとして、イノベーションエコシステムの構築に着手し、外部競合先との連携強化に努めてまいりました。新中期経営計画では、さらにグループ内連携を深めて、消費者起点のバリューサイクルを強化し、フードテック・マリンテック・バイオテック・デジタルの4領域で研究開発を加速します。短期的課題解決と中長期的横断プロジェクトの両立を図り、差別化商品・サービス創出のための研究開発体制を構築します。また、T型人財※1とI型人財※2の育成・活躍を推進します。

※1 T型人財：汎用性と専門性をあわせ持つ人財 ※2 I型人財：高度専門性を持つ研究エキスパート人財



具体的な取組み

2025～2027年度

フードテック

- 高度な品質評価技術と新規製造技術の確立
- 個人の健康状態に対して魚食の栄養にもとづいた健康価値提供
- 海外（新興国）向け商品開発の着手

マリンテック

- 気候変動に耐え得る次世代養殖システムの構築
- 新養殖魚種（サクラマスなど）の可能性判断

バイオテック

- 藻類、微生物生産の研究・技術の蓄積と幅広い事業への活用
- バイオ技術と最先端のデジタル技術を駆使したスマートセルファクトリー研究への着手

デジタル

- データ解析などの専門性深化と研究所全体のITリテラシーの向上

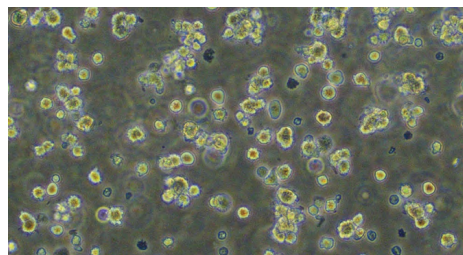
研究戦略

食の革新を加速させる3つの先進事例

Topics 01

細胞性クロマグロの共同開発

世界的に高まる水産物需要に対応するため、魚の細胞を増やしてつくる「細胞性水産物（培養魚肉）」を手掛けるシンガポールのUMAMI Bioworksと共同して、「細胞性クロマグロ」の開発に取り組んでいます。当社は2010年に民間企業として初めてクロマグロの完全養殖に成功し、天然資源に頼らず卵から成魚まで育てる技術を確立しました。この技術力を生かした高品質なクロマグロの細胞を使用し、UMAMI Bioworksの培養技術と組み合わせ「細胞性クロマグロ」の実用化をめざします。当社の新長期ビジョン「持続可能なタンパク質の提供」実現への一歩であり、今後も新たなタンパク質資源を持続的に調達・確保し、当社の高度な技術を用いてさまざまな商品に加工し、タンパク質の安定供給に努めてまいります。



浮遊培養中の完全養殖クロマグロの細胞
（画像提供：UMAMI Bioworks）

Topics 02

日本初、心血管疾患リスク低減に対するトクホ

当社は、健康価値創造企業として、人々の健康寿命の延伸に貢献するために、日本で初めて心血管疾患に対する特定保健用食品（疾病リスク低減表示）の認可を取得した、「DHA入りリサーラソーセージω（オメガ）」を開発しました。疾病リスク低減表示トクホは、食品でありながら、疾病名とそれに対するリスク低減効果の可能性を表示できます。2024年10月3日、当社は、日本健康・栄養食品協会が主催するトップセミナーにおいて、本商品の開発および、特定保健用食品制度への貢献が評価され表彰を受けました。疾病リスク低減表示は、長らくカルシウム（骨粗鬆症のリスク低減）の許可だけであり、本制度を活用した功績が認められたもので、今後も健康増進のための商品開発を継続してまいります。



DHA入りリサーラソーセージω

Topics 03

認知心理学の知見を生かしたパッケージ表記

「横浜あんかけラーメン」は発売30周年を迎えたロングセラー商品ですが、調理手順の記載が複雑で、特に高齢者には読みづらい文字もあるなど煩わしさが課題でした。そこで筑波大学人間系「みんなの使いやすいさラボ」の指導のもと、実際の消費者の参加を得た検証を実施しました。その結果と認知心理学の知見を生かし、重大な調理ミスを防ぐ、わかりやすい表記のパッケージ裏面デザインで2025年秋にリニューアルしました。本研究では、世代間の認識差や情報設計の工夫が商品理解に与える影響を改めて確認できました。今後も消費者起点の研究を推進し、お客さまにやさしく、また時にはワクワクするような新しい価値創造をめざします。

（旧）



（新）



調理ミスを防ぐパッケージ裏面表記

Voice

中央研究所 デジタルイノベーション課

中央研究所デジタルイノベーション課は2025年度新設の部署です。お客さま研究チームでは、生体計測やAI、心理学的手法を活用して、購買行動やコミュニケーション、商品の使いやすさ向上に関する研究を行っています。また、同課ICTチームでは、養殖場のスマート化に特に注力して取り組み、AIで養殖魚を数える「かうんとと」を開発、特許を取得しています。本社に拠点を置いて、各部署との連携を強化し、先端技術を駆使してさまざまな課題解決に挑戦しています。





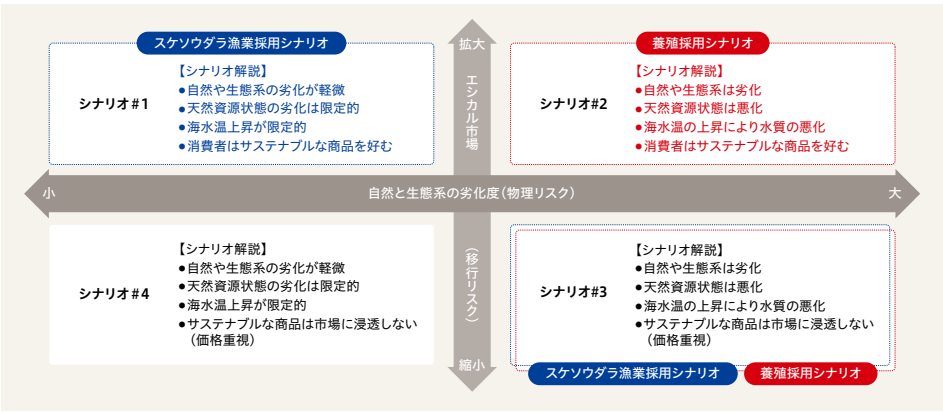
TNFDレポート全体像

TNFDフレームワークにもとづくリスク・機会の評価

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。2024年度は全事業の自然資本への依存・影響を調査後、特に依存・影響が大きかったスケソウダラ漁業と養殖事業における生物多様性への依存と影響をより詳細に評価しました。2025年度はスケソウダラ漁業と養殖事業における依存・影響結果を用いて、シナリオ分析にもとづくリスク・機会の評価を行いました。

使用したシナリオ

各事業において採用したシナリオは下記のとおりです。



スケソウダラ漁業・調達および養殖事業のリスク分析結果

各事業において財務インパクトが大きいと想定されるリスクは下記のとおりです。

財務インパクトがHighと判断されたリスク【高発生頻度または財務影響大（経常利益へ1%以上影響）であるリスク】

	重要因子	リスクのカテゴリー	マルハニチロの見解	想定シナリオ
スケソウダラ 漁業	海洋生態系の生息環境	政策	海水温の上昇など外部的な影響で、資源量および漁獲量は著しく減少し政策への影響が懸念される	# 3
	天然魚の資源量	市場/評判	海水温上昇などの生息地環境の変化によりスケソウダラの資源量は著しく減少しており、事業収益は大きく悪化する	
	漁業従事者の人権	賠償責任	水産資源量の著しい減少を背景にスケソウダラの漁獲制限や禁漁などの強い規制が起こる可能性がある	
養殖	生物由来原料	慢性	海洋の天然資源量は減少しており、また漁獲制限も強化されるため、非食用魚の漁獲量は減少すると想定される。そのため天然由来の飼料の調達もしくは、代替飼料の開発・調達にコストを要し、収益性が悪化する	#1、3
	水質（海水）	急性	養殖場の環境変化により養殖魚の生育が悪化し、収益性が一定程度減少する	
	水流（海水）・洪水・大気・地盤		気象災害によって養殖場は壊滅的な被害を受け、施設や生物資産の復旧に相応の期間が必要となる	

スケソウダラ漁業および養殖の機会分析結果

各事業において財務インパクトが大きいと想定される機会は下記のとおりです。

財務インパクトがHighと判断されたもの

【高発生頻度または財務影響（中程度以上のコスト削減または補助的な収益源）がある機会】

	機会のカテゴリー	マルハニチロの見解	想定シナリオ
スケソウダラ 漁業	市場	より環境負荷の低い商品を求める消費者の志向の変化による、市場開拓や評判向上に起因した売上が増加する	#1
	資源効率	環境負荷の低い漁業による、持続可能な調達の促進に起因する漁業ビジネスが安定化する	
養殖	市場	海水温上昇に伴う魚種の変化により、代替タンパク原料（細胞培養）での売上げが見込まれる	#2

リスク・機会に対する取組みと関連する目標

養殖においては自然資本への依存の低減、変化への適応を進め、リスク低減に努めるとともに、両事業においてサステナブル市場の拡大によるビジネス機会の創出をめざします。

	マルハニチロの取組み	関連するKPI
スケソウダラ 漁業	●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・カムチャツカ西）由来水産物の調達 ●持続可能性に配慮した水産物の調達方針の策定 ●水産資源調査の実施 ●SeaBOSでのタスクフォースIVにおける取組み	●2030年度末までに取扱水産資源の資源状態確認率100%（グローバル連結子会社全体） ●水産物を含む全製品のサステナブルシーフード（持続可能な認証製品）売上比率15%以上（マルハニチロ）
養殖	●養殖場の自主管理基準の制定 ●大型浮沈式銅合金生簀の導入 ●ブリ・カンパチのASC認証取得 ●スギの養殖 ●UMAMI Bioworksと細胞性クロマグロの開発 ●水産資源調査の実施	●2027年末までにグループ内全養殖場で認証レベル管理体制の構築（国内グループ連結子会社）

マルハニチロの自然資本との関わり～TNFD開示から見てきたこと～

特集マルハニチロの自然資本との関わり
～TNFD開示から見てきたこと～



河田 格

マルハニチロ株式会社
常務執行役員
水産資源セグメント長、北米ユニット長

井本 悟史

マルハニチロ株式会社
執行役員
養殖ユニット長

小関 仁孝

マルハニチロ株式会社
常務執行役員
コーポレート部門 副部門長

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)自然保護室 海洋水産グループ長
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

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)自然保護室 金融グループ長
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

マルハニチログループは、2024年度からTNFD^{※1}フレームワークによる開示の検討を開始し、2025年度にTNFDが提唱するガイダンスであるLEAPアプローチ^{※2}による依存・影響の分析を実施し開示しました。今回、TNFD情報開示から見てきたマルハニチロの生物多様性や自然資本への課題と取組み、そして未来について、専門的な知識と広い見識を持つ社外有識者と意見交換を行いました。

TNFDフレームワークにもとづき天然のスケソウダラと日本で養殖しているクロマグロ・ブリ・カンパチに関する調査・分析を実施

小関 当社は経済価値・環境価値・社会価値という3つの価値の向上を三位一体で進めています。持続可能であることが企業の存在意義だととらえています。当社グループは自然資本に大きく依存して企業活動を行っており、年

間約170万トンの魚を取り扱い、養殖も行っておりますが、そのうち約136万トンが天然の水産資源です。自然資本をしっかりと管理し、将来にわたって消費者にも地球環境にも持続可能とすることを最重要としています。そのため、持続可能性に関するさまざまな取組みを企画し進捗管理する組織を「サステナビリティ戦略部」として部署に昇格させました。「サステナビリティ推進委員会」の開催頻度は2022年度より年4回に増やし、常務以上の全役

※1 TNFD(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures):日本語では「自然関連財務情報開示タスクフォース」と訳され、企業や金融機関が自然資本や生物多様性に関するリスクと機会を評価・開示するための国際的な枠組み。 ※2 LEAPアプローチ:自然との接点、自然との依存関係・インパクト・リスク・機会など、自然関連課題の評価のための統合的な分析手法として、TNFDにより開発された。LEAPアプローチでは、スコーピングを経て、Locate(発見する)・Evaluate(診断する)・Assess(評価する)・Prepare(準備する)のステップを踏み、TNFD情報開示に向けた準備を行う。

特集 / マルハニチロの自然資本との関わり～TNFD開示から見えてきたこと～

付執行役員が参画し議論を深めています。

TNFDフレームワークにもとづく取組みは2023年に始めました。2024年はLEAPアプローチの入り口としてLocateとEvaluateに取り組み、2025年にはAssessとPrepareに進み、今般の情報開示に至りました。まず、ENCORE^{※3}で1次評価、2次評価と進めるにあたり、当社は非常に多岐にわたる魚種を扱っているため、いきなり全種類の評価を行うのは非現実的と考えました。そこで、天然魚では取扱量が大きく約50年近く取り組んでいるアラスカのスケソウダラ事業に関して評価を行いました。養殖に関しては、特にクロマグロ・ブリ・カンパチという日本で行っている海面養殖の環境や社会に対する影響を測る必要があると考え、評価を実施しました。

橋本 自社のみならず地球環境にとって何が大切かという視点で取り組まれていることは、WWFとして非常に心強く感じます。TNFDが提言を発表する前から漁業資源や人権課題などについて取り組んでおられましたから、TNFDは開示しやす

い枠組みだったのではないのでしょうか。一方、今回の開示の対象にならなかった環境や社会に関する課題についての考えがより伝わる開示だと、読み手としても読み応えがあるものになるのではないかという印象を持ちました。

LEAPアプローチから見えてきたこと。 バリューチェーン全体に対して より大きな影響力の発揮を

河田 当社のスケソウダラ事業は、大きく2つのビジネスを行っております。1つは、米国のアラスカに自社工場を持ち漁業・製造・加工・販売までを行っている事業。もう1つは、カムチャツカ半島西岸のオホーツク海沿岸のスケソウダラ製品を買い付け、日本に販売する事業です。両地区の漁獲海域を分析した結果、生態的および生物学的に重要で、トドやアザラシの保護区域でもあり、各国の国立公園も含む自然保護海域、あるいは隣接地域での操業である点から、優先地域としました。

次に、スケソウダラ事業の生物多様性への依存度合い、影響度合いという視点で診断しました。ENCORE分析の依存と影響の情報に加え、論文などの調査を実施した結果、スケソウダラの資源量は産

卵や生育、生育場所、それらを取り巻く海洋環境と水質に非常に大きく依存していることがわかりました。また、スケソウダラの漁獲方法や漁具の管理・運用

が、スケソウダラのみならず他の生物の生態系にも非常に大きく影響すると判明しました。現地の漁業従事者、事業の従事者などを加えた地域の住民の人権にも与える影響が大きいと認識しています。

さらに、スケソウダラ事業の自然資本への依存と影響の要素がどのようなリスクと機会になりうるかを検討しました。自然と生態系の劣化度合い、サステナビリティ関連のマーケットの広がり度合いをもとに、2種類のシナリオを採用し分析しました。自然と生態系の劣化が小さく、サステナブルなマーケットも広がるという「シナリオ#1」と、全く逆に自然と生態系の劣化が進み、サステナビリティに関するマーケットも広がらないという「シナリオ#3」です。2つのシナリオにもとづき、スケソウダラの資源量、生態系への影響、事業の従事者や地域住民の人権といったリスクを含めて分析したところ、「シナリオ#1」ではリスク強度が低く財務



※3 ENCORE:「Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure」の頭文字を取ったもので、組織が自然関連リスクへのエクスポージャー(感応度)を調査し、自然への依存と影響を理解するために役立つオンラインツール。

特集 / マルハニチロの自然資本との関わり～TNFD開示から見てきたこと～

インパクトも小さくなりますが、一方の「シナリオ#3」ではスケソウダラの漁獲に大きな影響があり、財務的にもネガティブなインパクトが非常に大きくなると考えられます。一方、機会については「シナリオ#3」は厳格な資源管理をメリットとしてアピールできないのですが、「シナリオ#1」ではサステナビリティに関するマーケットが広がることで、厳格な資源管理事業による持続的で安定した製品供給に価値が高まり、ポジティブな財務影響が大きくなると考えられます。

これらのシナリオ分析結果から、リスク低減対策として、アラスカの厳格な漁獲規制に沿って操業を行い持続可能なMSC認証※4を維持していくことが非常に重要だと認識しています。現地の事業パートナー、および事業関係者との良好なコミュニケーションの構築が持続的な安定操業に不可欠です。また、地域への納税により、極寒の地に住む地域住民の方々の居住環境の

改善や教育、生活の支援に向けた資金面で貢献すること（CDQプログラム/アラスカ沿岸コミュニティ開発割当枠）も非常に重要です。

機会を最大化するために、2030年度に水産製

品、それから水産物を含む製品の売上のうち15%以上をMSCなどのGSSI※5認証製品にすることをKPIとしています。日本ではGSSI認証製品を差別化した販売は浸透していない現状ですが、欧米のように日本マーケットでも差別化され、生物多様性を維持しながら水産資源を持続的に活用する社会を構築していくことも当社の使命と考えています。

井本 養殖事業については、2024年に操業していた全13拠点のうち、大分県佐伯市と鹿児島県鹿児島市以外の11拠点を、環境省が指定する生物多様性の観点から重要性の高い海域に該当することを確認し、優先地域と特定しました。養殖魚の育成は、漁場の水質や環境へ大きく依存することを認識しています。同様に、養殖事業は周域、周辺の海洋環境、生態系への影響だけでなく、我々が事業を行う地域の方々の生活にも影響を与えることを認識して、それらに配慮した事業を展開していきます。

続いて自然資本への依存度、環境への影響度について、どのようなリスクと機会になりうるかを検討しました。リスク側面では自然と生態系の劣化はすでに始まっており、今後さらなる進行が予想されます。養殖のエサは天然水産資源の枯渇によって安定的な確保が難しく、加えて急激な環境変化、温暖化による海水温

上昇による飼育環境の悪化もリスクです。現状では日本市場において、サステナブルな製品が市場に浸透しているとは言えませんが、急速にサステナブルな商

品が受け入れられる可能性もあり、機会としてとらえています。これらのことから、「シナリオ#2」「シナリオ#3」の可能性が高く、養殖事業に大きな財務影響を与えと考えます。「シナリオ#2」ではサステナブルな製品が受け入れられて市場が広がり、サステナブルな製品や代替タンパク原料を確保できる当社は他社との差別化につながり、当社養殖事業の優位性を強調できると考えています。

最後に特定したリスクと機会への対応策として、管理された飼料の使用を含めて環境に配慮したASC※6認証を取得し、認証規格がない漁場についてもASC認証規格をもとにした自主管理基準による管理を行っています。また今は、飼料価格の高騰対策として水産加工場から出る残渣の飼料への有効活用にも着手し実施しています。将来的には昆虫類の活用も検討していきます。養殖場の健全な運営を図るため地元の



※4 MSC (Marine Stewardship Council: 海洋管理協議会) 認証: 持続可能な漁業を推進するための国際的な認証制度。MSCの厳格な規格に適合した漁業で獲られた持続可能な水産物には、MSC「海のエコラベル」が付けられる。

※5 GSSI (Global Sustainable Seafood Initiative: 世界水産物持続可能性イニシアチブ) の略。FAOのガイドライン「責任ある漁業のための行動規範」に照らし合わせ、数多くの認証スキームをチェックしている。 ※6 ASC (Aquaculture Stewardship Council: 水産養殖管理協議会) 認証: 環境や社会に配慮した責任ある水産養殖業に対して与えられる国際的な認証制度。①法令順守と適切な管理、②環境保全への責任、③人権尊重、④アニマルウェルフェアの4つを柱として策定。認証を取得した水産物には、ASCエコラベルを付けることができる。

特集 / マルハニチロの自然資本との関わり～TNFD開示から見てきたこと～

方々との融和は欠かせず、地元の雇用を進めています。地元のイベントに積極的に参加してコミュニケーションをとり、我々の事業が地元にとってなくてはならないと感じていただけるよう、今後も活動を続ける所存です。

前川 スケソウダラに関しては、アラスカは漁業管理が強化されているのでリスクは少ないと思いますが、現状の地政学的な不安定さや気候変動の影響の大きさを勘案すると課題はあると感じています。リスクを減らしサステナビリティに対する機運をより高めるためには、生産・調達の部分だけではなく、バリューチェーン全体に御社の影響力をより大きく発揮していただきたいと思います。認証を取得しても、日本市場では付加価値が付きにくいのが現状です。今後、御社単独1社だけではなく、同業他社や生産現場、小売業も巻き込んで連携する仕組みが求められているのではないのでしょうか。

国内養殖事業では、ASC認証の取得維持の鍵となるのが飼料のサステナビリティです。加工残渣や昆虫ミールの取組みはボリュームを増やして単価を下げなくてはなりません。これもやはり、御社1社が取り組むだけではなく、関係業界やサプライチェーンを巻き込む影響力を期待します。

サステナブルな水産物の購入意欲向上のために 消費者フレンドリーな売場提案にまで踏み込む

井本 現状、日本では量販店のバイイングパワーが強いのですが、欧米のようにサステナビリティ製品でなければ買わないという波が、いつか日本に来ると思います。そういう機会をとらえてチャンスにしていきたいと思っています。

小関 今は魚種によっては養殖のほうがおいしい魚もありますし、産卵期をずらして1年中出荷することもできます。何を食べたかで、風味や脂ののりも食感も変わります。しかし、それが消費者の手に届く場面において十分に表現されていないのが現実です。消費者がより魚を食べやすく、手に取っていただきやすい「消費者フレンドリーな売場づくり」提案を私たちがしていかなければならないと思います。

橋本 ネイチャーポジティブ^{※7}な社会の実現に向けた、御社の取組みはとても重要です。どういう自然関連のリスクがあって、それはビジネスにとって良い影響か悪い影響なのかはTNFD開示でも求められていますが、リスクへの対応だけではなく事業を通じて自然を回復してより良くする、その判断材料を提供する

ことが、TNFDの根本的な思想です。

前川 少ない魚種しか扱わない海外企業に比べて、御社はさまざまな魚種を扱っていますので、より多くの課題に直面しています。MSCもASCも基準がだんだんと厳しくなっていく中で、実情を積極的に発信していくことがとても重要です。新基準ができる際には、しっかり日本側の事情や現在の課題感を伝えなくてはならないでしょう。御社が日本の養殖業界、水産業界の手本になることが、リーディングカンパニーとしての役割であろうと思います。

小関 現実的で意味のあるルールとなるように今後もルールをつくる側と協働して働きかけます。当社は、145年もの間、自然資本と向き合いながら人間社会との調和をとって生きてきた会社です。ほかの企業が取り組めないことにも、一歩先んじて挑戦したいと思います。



※7 ネイチャーポジティブ：日本語訳で「自然再興」といい、「自然を回復軌道に乗せるため、生物多様性の損失を止め、反転させる」ことを意味する。国内では、2023年3月に閣議決定した「生物多様性国家戦略2023-2030」において2030年までにネイチャーポジティブを達成するという目標が掲げられている。

特集 / マルハニチロの自然資本との関わり～TNFD開示から見てきたこと～

未来も持続的にタンパク質を提供し続けるために 現実から未来に向けて着実にステップを踏んで 進めていくことを期待

河田 世界人口は今も増え続け、近い将来には「タンパク質クライシス^{※8}」が訪れ、タンパク質に飢えるようになると言われています。そういった社会において、しっかりと持続可能なタンパク質の供給源としての水産物を守る活動を当社が進めるべきと考えます。

小関 カナダでは海面養殖を禁止する動きも出てきており、ノルウェーやチリでは養殖に適したフィヨルドが限られ、生産余力もほとんどありません。こうした環境を鑑みると、陸上養殖にも挑戦しなければサステナブルにタンパク質を供給する使命を果たすことは、容易ではありません。

橋本 現状から未来に向けて、どういうステップで進むのが重要です。現状の開示は財務面に力を入れた開示になっていますので、次のステップとして、自社事業が財務だけではなくて自然にとってどういうリスクと機会があるかを分析するという方向性です。また、開示されている魚種の環境影響の深掘りや、今回開示されていない魚種についての開示、バリューチェーン、特に御社以外の漁業者に対して自社の考えを伝えているか、漁業者たちの改善に影響を与えているかといった方向にTNFDなどを利用して進むことが、最終的には御社の大きなビジョン実現につながります。

前川 天然魚においてはサステナビリティの観点から評価し管理できている魚種がある一方で、情報がなく状況の改善が必要な魚種もあると思います。改善が必要な場合、その改善に寄与できるのか、管理できるのかを分析し、取組みの開示を期待しています。特に東南アジアのエビ養殖は人権リスクが高く、マングローブへの負荷が高いとされています。御社が調達しているエビについて、マングローブの生態系への影響や、新規開拓された養殖場の影響、人権問題への影響などのリスクを確認し、取り組むのが良いと思います。今後も引き続き、アグレッシブに世界をリードしていただきたいです。

小関 私たちは2026年3月に、社名をUmiosに変更し、CIも変更します。

サステナブルに良質なタンパク質を消費者の皆さまに提供し、食料危機を乗り越えていくという使命を達成するためには、認証製品を供給するに留まらず、水産物の環境価値や社会価値を高めるための多角的で包括的なソリューションを提供しなくてはなりません。私たちはこれから、「挑戦」と「共創」をテーマに掲げ、サステナビリティをリードするゲームチェンジャーとなることをめざします。サステナブルであるということを経営優位性につなげ、企業を強くし、企業価値を高めることに結びつけていきますので、引き続きご指導いただけますようお願いいたします。

※8 タンパク質クライシス：タンパク質の需要と供給のバランスが崩れることを指す言葉。拡大するタンパク質需要に対して現在の食料生産体制では対応できず、地球環境や経済、社会に深刻な影響を及ぼすとされる問題。



TCFDフレームワークにもとづく開示

当社は2021年にTCFD提言に賛同を表明し、TCFDフレームワークにもとづく開示を開始しました。2023年には水産物を調達する主要ユニットを対象にシナリオ分析を実施し、2025年には気候変動が特定の魚種の資源量に及ぼす影響と事業インパクトの定量化に取り組みました。

1.5℃シナリオ・4℃シナリオにもとづく地域別天然水産資源へのインパクト評価(2023年実施)

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℃シナリオでは世界的に減少する予測となりました。アジアは1.5℃シナリオでも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MTon)	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	↗	↘

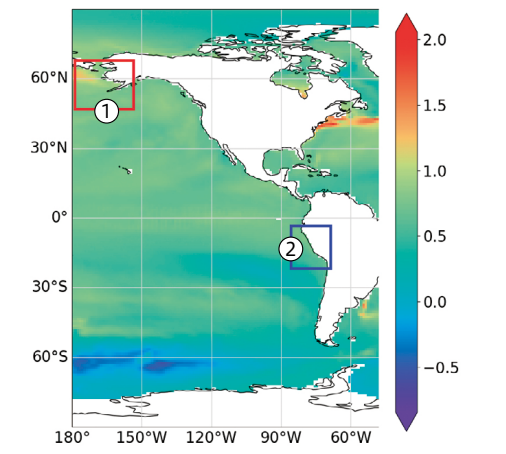
↗ または ↘ 10%～20%の増加あるいは減少
↗↗ または ↘↘ 20%以上の増加あるいは減少
※1 2021年調査は当社グループの第2回水産資源調査結果にもとづく
※2 「The State of World Fisheries and Aquaculture」

気候変動のスケソウダラとカタクチイワシへの影響と事業インパクト評価(2025年実施)

気候変動による事業インパクトの評価対象として①当社グループの天然魚としてもっとも調達量が多い米ペーリング海のスケソウダラと、②養殖魚の配合飼料の原料となるペルーのカタクチイワシの2魚種に焦点を当て、生物資源の変化量と試算結果の提示あるいは掲載場所への誘導をしました。

分析方法として気候変動の影響を調査する国際プロジェクトISIMIP(Inter-Sectoral Impact Model Intercomparison Project)に参加するカナダ・アメリカの研究機関が開発したBOATS(BiOeconomic

2030年と比較した2050年の海面水温変化～4℃シナリオ (単位:℃)



mArine Trophic Size-spectrum)の魚分布モデルを活用しました。分析の結果、2030～2050年の変化に関して、2℃未満シナリオにおいて、①では海面水温が0.6℃上昇してスケソウダラ資源量は11%減少する分析結果となりました。②では海面水温が0.3℃上昇しカタクチイワシ資源量に変化はない分析結果となりました。一方、4℃シナリオにおいて、①では海面水温が1.1℃上昇し、スケソウダラ資源量は13%減少、②では海面水温が0.8℃上昇し、カタクチイワシ資源量の変化はない分析結果となりました。今後はシナリオ分析の対象範囲を広げていきます。

天然水産資源へのインパクトに対する施策

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。当社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とおり考えており、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 ● 漁業権を持つパートナーとの提携 ● 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など) ● 人工種苗の増産(ふ化ブリ・ふ化カンパチ) = 天然種苗の補充・置換え ● 増殖技術の研究開発体制強化 ● 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) ● 代替タンパク源、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
	● 漁場の変化への 迅速な対応による 売上増加	
	● 魚種の変化による、 代替タンパク原料 の拡大	
	● 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 ● 代替原料の模索(魚種の変更) ● 台風、赤潮などの外部要因に強い魚や養殖方法の研究開発 ● 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) ● ミールの積極利用

●: リスク、●: 機会

安全・安心な食の提供



安全・安心な食の提供

品質事故ゼロ活動の取組み

製品事故と再発防止措置

2024年度、当社グループは重大な品質事故ゼロを達成しました。製造委託先の監査強化や食品安全マネジメントシステム認証の取得・維持に加え、設計・購買・変動品質リスクを含む源流管理体制を構築し、安全で安心な食の提供に努めています。「本物・安心・健康な食」をお届けするため、品質保証基盤の強化に取り組み、お客さまの信頼に応える製品づくりを推進します。

「再発防止」から「未然防止」体制へのシフト

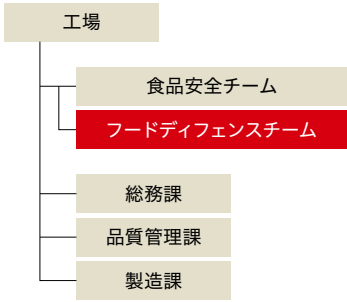
2027年度までに「再発防止から未然防止への転換」をめざします。前中期経営計画で品質事故ゼロ活動を展開し、品質リスクを低減しました。

今後は重大化が予測される品質事故や自社起因苦情を含めたリスク全体の低減に取り組みます。従業員一人ひとりの意識向上が原動力となり、全社への安全・品質第一の意識の浸透活動を強化していきます。

フードディフェンス（食品防御）の考え方と取組み

当社グループは、外部脅威と内部リスクに備える独自基準を策定しています。先進設備と円滑な職場コミュニケーションを両立させ、全従業員が安全意識を持ち、意図的な異物混入を防ぐフードディフェンス体制を強化しています。「人と人の輪」を基本理念に風通しの良い職場環境づくりを推進し、これらの取組みを全拠点へ展開することで、食の安全と企業価値向上を実現します。

フードディフェンスチームの組織化



フードディフェンスチーム組織図(例)

チームリーダー 役割	
品質管理課長	チーム活動統轄
チームメンバー 役割	
製造課長	リスク評価、巡回、ルールの遵守状況の確認
製造第1課係長	リスク評価、巡回
製造第2課係長	リスク評価、薬剤管理責任者
品質管理課係長	巡回、ルールの遵守状況の確認
総務課主任	情報管理、記録保管

品質保証関連の従業員研修

当社グループでは、全従業員向けの階層別研修と、新入社員を含めた幅広い階層を対象にした業務別研修を設け、品質レベルの向上に努めています。階層別研修では、主に品質に関する意識向上と基礎知識の習得を目的にしています。フードディフェンス、衛生管理などは業務別研修に含まれており、現場実習も行うことで、品質事故の未然防止体制の構築に努めています。



食品安全文化の醸成

2025年4月に、品質保証方針を刷新し、一人ひとりが品質に強いこだわりを持てる内容としました。当社グループは過去の経験を、生きた教訓として従業員一人ひとりと共有していることが他社にはない強みです。この強みを生かして、安全・品質を第一に考えて自主的に行動する、食品安全文化の醸成をめざしています。

マルハニチログループ品質保証方針

わたしたちは、品質への強い想いと誇りをもって、世界中のお客さまに安全・安心な商品とサービスをお届けしつづけます。

1. 役職員一人ひとりが、品質意識の向上と知見や技術のレベルアップに努めます。
2. 国内外の法令・業界の規約等を遵守します。
3. 国際規格の品質マネジメントシステムを骨格とする当社グループ規程に基づいた品質保証活動を実施します。
4. 全てのサプライチェーンとの連携を強化し、品質保証レベルの向上を図ります。
5. 消費者志向自主宣言に基づき、お客様とのコミュニケーションを大切にします。

Voice

品質保証部 品質管理課

私たちは、製造委託先の監査による管理状況の確認、食品安全マネジメントシステム認証の維持、設計・購買・変動品質リスク視点での品質管理体制構築などの活動を行っています。また、2025年度からは「再発防止から未然防止への転換」を掲げ、リスク低減に取り組んでいます。加工食品ユニットではすでに「品質事故ゼロプロジェクト」を立ち上げて活動していますが、2025年度からは食材流通セグメントに範囲を広げて、取組みを展開しています。



課長役 相原 康司 課長役 村田 崇

サプライチェーンマネジメント



人権の尊重



持続可能なサプライチェーンの構築

人権デューデリジェンスの取組み

優先的に対応すべき7つの人権課題

人権方針にもとづき人権デューデリジェンスの取組みを推進するために、2023年度に事業領域における人権リスクの洗い出しを行い、発生可能性と発生した際の深刻度から、2024年度には右表の7つの優先課題を特定しました。

優先的に対応すべき人権課題

1. 国内自社グループにおける移住労働者の強制労働・人身取引
2. 国内自社グループにおける漁船労働者の権利侵害
3. 国内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. 海外自社グループにおける移住労働者の強制労働・人身取引
5. 海外自社グループ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

外国人雇用の実情とガイドラインの運用

2023年度策定の外国人雇用に関するガイドラインへの対応状況についてグループ国内拠点を調査し、来日前の状況の把握、日本語教育の機会提供、多言語対応苦情処理窓口の設置などが一部事業所で不足していることが確認されたため、改善に努めています。また、調査対象事業所の直接雇用従業員全体の24.0%が外国人であることがわかりました。

属性	人数	備考
外国人従業員数 (直接雇用)	1,187	対象事業所の 直接雇用者 4,944人の24.0%
技能実習生	372	
特定技能	611	内3人は特定2号
その他 残留許可の外国人	204	永住者、技・人・国、 配偶者、留学生他

調査時期:2025年1月

多言語対応の苦情処理窓口の運用開始

外国人労働者の人権尊重を目的に、当社は2025年3月にJ-P-MIRAIに加入、6月から「企業協働プログラム」に参画し、多言語対応の相談窓口の運用を開始しました。2025年度は国内グループでの設置を進め、随時サプライチェーンへの拡大にも取り組んでいきます。



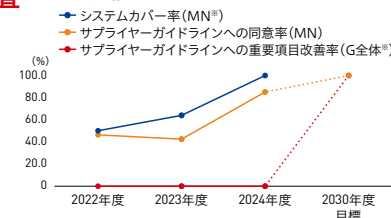
外国人労働者向け説明会の様子

持続可能な調達に向けて

サプライヤーガイドライン対応状況調査と人権調査

2024年度は食品サプライヤーのシステム登録を完了し、ガイドライン対応状況の追加調査と、人権について高リスク国に所在する一部サプライヤーへ人権に特化した調査を実施しました。2025年度は重要項目への対応が不十分なサプライヤーに対して、改善に向けた対話を推進します。

KPI進捗



※対象組織を略称で記載MN=マルハニチロ、G全体=グローバル連結会社

水産物の電子トレーサビリティへの挑戦

水産物調達方針の実現に向け、2025年4月にグループ漁業会社、仲卸業者、IT企業と協働し、GDST[※]に沿った電子での履歴管理を想定した実証実験を行いました。今後も取組みを継続していきます。

※Global Dialogue on Seafood Traceability

実証実験のアプリ画面

マルハニチログループ
水産物調達方針

IUU漁業対策に向けた取組みと制度改革に向けた働きかけ

新中期経営計画ではIUU(Illegal【違法】、Unreported【無報告】、Unregulated【無規制】)漁業からの調達回避方法の確立とロビー活動推進をKPIに設定しました。自社でのIUU漁業対策強化の他、業界全体を巻き込んだ制度改革が必要との認識のもと、各方面に働きかけ、IUU漁業問題の解決に向けた取組みを推進していきます。



水産行政に関する意見交換会の様子

Voice

2016年に技能実習生として入社し、製造課、品質管理課での経験を経て、2023年3月より総務課でベトナム人通訳・翻訳・一部の庶務業務を担当しています。周囲の方々が親切で働きやすい環境に感謝していますし、今後はより良い待遇と外国人・日本人がさらに協力し合える職場環境に期待しています。来日10年を経ても、病院受診や在留カード更新などわからないことが多く、いつもインターネットでの検索に苦労しています。導入された多言語対応苦情処理窓口でさまざまな相談やサポートを受けられることは、外国人従業員にとって非常に心強い取組みであると感じています。

群馬工場 総務課 ニュ カンホア



06

ガバナンス

MNV創造を支えるガバナンス	
監査等委員会設置会社への移行について	58
社外取締役座談会	59
取締役・執行役員	63
コーポレート・ガバナンス	65
コンプライアンス	68
リスクマネジメント	69

この章でお伝えしたい「企業価値の算定式」の項目

$$\begin{array}{c}
 \boxed{\text{企業価値向上} \uparrow} = \frac{\boxed{\text{利益の拡大} \uparrow}}{\boxed{\text{資本コストの低減} \downarrow} - \boxed{\text{成長率の向上} \uparrow}}
 \end{array}$$

●資本コストの低減

コーポレート・ガバナンス体制強化、コンプライアンスやリスクマネジメント推進の取組みについて掲載しています。

MNV創造を支えるガバナンス 監査等委員会設置会社への移行について

取締役会における審議の充実と監督の独立性を高め、経営陣への権限移譲と迅速な意思決定により、環境変化への対応力強化と企業価値の向上をめざすため、当社は2025年6月より監査等委員会設置会社へと移行しました。

取締役会を構成するメンバーの過半数を独立社外取締役とし、取締役会の監督機能を強化してモニタリングボードとするとともに、経営会議への権限移譲を進めていきます。

当社の取締役会は客観的な観点で業務執行を監督し、業務執行取締役・執行役員は迅速に責任ある意思決定を行う、という明確な役割分担を通じてコーポレート・ガバナンスの実効性を向上させるとともに、持続的な成長と価値創造を可能にする経営基盤を構築します。

2014年～

- 純粋持株会社から事業持株会社へ移行し、グループガバナンスを強化
- コーポレート・ガバナンス・ガイドライン制定
- 業績連動報酬導入
- 取締役会実効性評価開始
- 指名・報酬委員会設置

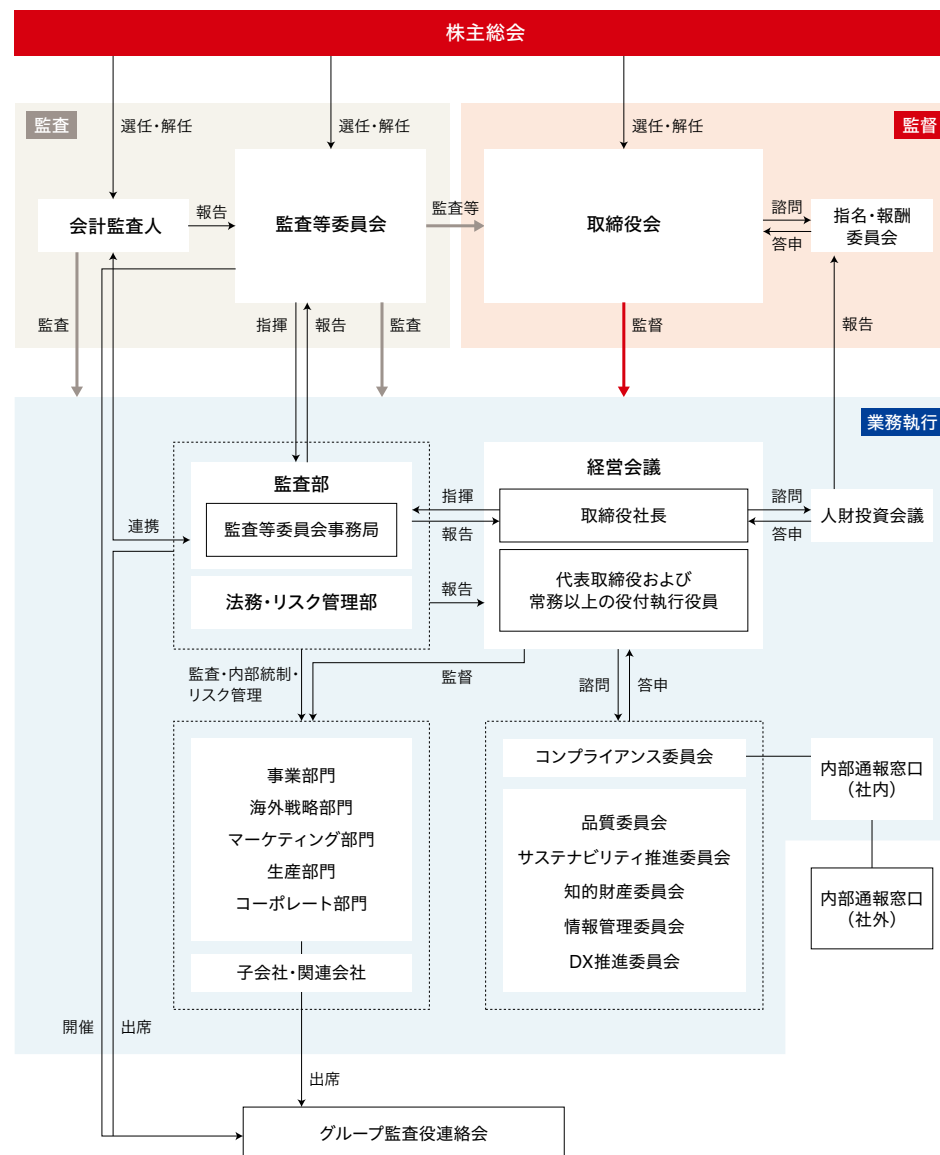
2020年～

- 独立社外取締役増員(2020年3月期に1/3以上の独立社外取締役を選任、2024年3月期に半数以上の独立社外取締役を選任)
- 女性社外取締役選任(2020年3月期に1名を選任、2024年3月期に2名を選任)
- 中期業績連動型株式報酬導入(2022年)
- 外国籍社外取締役選任(2024年3月期に1名を選任)

2026年3月期～

- 監査等委員会設置会社への移行

コーポレート・ガバナンス体制



社外取締役座談会

Dialogue

社名変更と理念体系再構築を力に変えて 未来への挑戦を支える 取締役会を築いていきます

社外取締役の責務は 組織に緊張と成長をもたらす存在であること

廣嶋：当社は2025年6月25日の第81期定時株主総会で、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行することを決議しました。社外取締役の皆さんには、この大きな転換点において、より強固な監督機能と透明性のある意思決定プロセスの確立に向けて力を発揮していただきたいと考えています。当社のように歴史が長く、多様な事業を展開している企業においては、社内の論理では見過ごされやすい課題も多く、社外の立場から率直に指摘いただけることが非常に重要です。監督機能が強まることで、執行側も挑戦的な経営判断に踏み出せるようになります。

奥田：社外取締役に就任して2年が経ちますが、経営や取締役会における議論の深まりを強く実感しています。社外取締役に求められるのは、単なる助言者ではなく、「経営判断の質を高める監視者」であるということです。その役割を果たすため、常に長期的な企業価値の向上という視点を軸に、社外や株主をはじめとしたステークホルダーの期待がどこにあるのかを意識しながら、必要に応じて社内の慣行や方針に対して臆せず正を促すよう努めています。そうした率直な議論を通じて経営判断のプロセスに健全な緊張感をもたらす

ことが、結果として企業価値の向上に貢献するはずだと考えています。

大野：今回、監査役から社外取締役監査等委員に就任しましたが、常勤監査等委員として、引き続き、監査等委員以外の取締役を含む役員の職務執行を監査し、取締役会をはじめとする経営判断が健全かつ適切に行われているかを確認していきます。監査等委員会で知り得た情報やこれまでの知見・経験を生かし、将来リスクの早期発見やコンプライアンス体制の強化といった観点などから当社の健全な成長に貢献していきたいと考えています。

奥田：社外からの視点を真に生かすためには、自らも継続的に学び、考える力を磨いていく必要があります。特に、法務・財務・人事・DXといった経営に直結する知見は、日々アップデートが欠かせません。事業理解と専門性を兼ね備えることで、取締役会の議論にも深みが生まれると考えています。

大野：重要な会議や各種委員会への参加、選定監査等委員として認められている調査権を活用した子会社や事業所への往査、経営陣や執行役員、部署長への定期的なヒアリングを通じて得た情報を持って議論に深みを与えていきたいです。また、組織的監査の観点から、



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
(常勤監査等委員)

大野 泰一

社外取締役座談会

監査部や内部統制部署との連携をさらに強化していくつもりです。

廣嶋:社外取締役の皆さんが独自の視点で情報を積極的に収集し、その知見をもとに議論を深めてくださることは、取締役会の実効性を高めるうえで欠かせません。時に耳の痛い意見もありますが、それが執行側の思考を整理し、判断の精度を高めるきっかけにもなっています。そうした健全な緊張感を土台に、これからのガバナンス体制をさらに進化させていきたいと考えています。

ガバナンスの中核は、対話と現場理解にある 制度改革の背景と、その先の深化

廣嶋:当社は、10年前のコーポレートガバナンス・コードの施行を契機に、監督と執行の分離をはじめとした本格的なガバナンス改革に着手しました。社外取締役の増員や取締役会の決議事項の見直し、執行権限の経営会議への委譲など、制度と運用の両面から段階的に整備を行ってきました。その結果として、今回の監査等委員会設置会社への移行は、1つの節目を迎えたと認識しています。

これまでの監査役会設置会社も一定の機能を果たしてきましたが、より明確で合理的な意思決定プロセスを構築するには課題もありました。今回の制度変更は、そうした課題に対する答えの1つであり、経営判断の質を高める新たな仕組みを確立するための重要な一歩だととらえています。

奥田:今回の制度変更によって、意思決定プロセスの透明性が高まり、取締役会における議論の質もさらに向上することが期待されます。私が社外取締役に就任した当初は、グループ全体の戦略に関する議論がやや物足りない印象でしたが、近年は社外取締役を含めた多様な視点が加わることで議論が深まり、建設的な対話が生まれています。特に事前説明会や月1回のオフサイトミーティングの存在は大きく、執行側と本音で意見を交わすことができる貴重な場です。こうした事前の意見交換があるからこそ、取締役会での議論は形式

にとどまらず、実態に即した深い検討につながっていると感じています。ガバナンスの実効性を確保するためには、こうした対話の地盤が不可欠です。

大野:初めてオフサイトミーティングに参加した際、提供される情報の質と量に驚かされました。経営課題や戦略の方向性だけでなく、未解決の課題や問題意識まで率直に共有してくれる執行側の姿勢に、強い信頼感を持ちました。監査等委員としては、こうした情報や活動で知り得た情報を多角的に把握しつつ、取締役会での議論の焦点・論点を適切に見極めることが重要だと感じています。

廣嶋:制度を整えて終わりではありません。透明性ある情報開示と、対話を重ねる姿勢こそが、当社のガバナンスを実態として機能させる柱だととらえています。形式的に整った枠組みに満足するのではなく、内容のある議論を継続できるかどうか、真の実効性を左右します。その意味でも、社外取締役が現場への理解を深め、自ら課題を掘り下げて発言して下さることは、私たち執行側の視野を広げ、経営判断の質を引き上げるうえで非常に重要な刺激となっています。

奥田:リスクマネジメントとコンプライアンスに関しても、特別な部会の設置や子会社への主導的な対応など、従来にないスピード感で取り組まれていると感じます。課題を先送りせず、早期に打ち手を講じようとする姿勢は、社内外の信頼醸成にもつながるはずです。一方で、PBRが1倍を下回るなど、依然として市場からの評価が追いついていないのも現実です。制度や枠組みを整えただけでは市場からの評価は上がりません。新中期経営計画で掲げるバリューサイクルの構築・強化やグローバル戦略の推進といった成長戦略を、いかに実行し、具体的な成果として社会に示していけるか。その真価が問われていると感じています。

大野:確かに成長戦略を進めるうえでリスク対応の強化は不可欠です。当社では、ガバナンスの実効性を高めるための運用改善を行っていますが、PDCAを回す仕組みが徐々に機



社外取締役座談会

能し始め、「再発防止」から「未然防止」への意識の進化が見られるのは、大きな成果です。とりわけ、内部統制の運用やグループ会社との役割分担などにおいては、まだ改善の余地もありますが、方向性としては着実に前に進んでいる実感があります。

ソリューションカンパニーへの変革に向けて 新たなパーパス・ミッションと社名に込めた意思

廣嶋: 今回の新長期ビジョンの策定にあわせて、私たちはグループの理念体系を抜本的に見直し、2026年3月1日付で社名を「Umios株式会社」へ変更するという、大きな決断に至りました。

出発点となったのは、経営陣6名が集まり、当社の将来のあるべき姿を徹底的に議論したことにあります。その中で見えてきたのは、私たちがめざすグローバル企業としての姿と、現在の立ち位置との間にあるギャップでした。マルハニチロという社名は長年にわたり多くの人々に親しまれてきましたが、今後の挑戦を象徴するには限界があるのではないかと課題意識が共有されたのです。この社名変更は単なる「屋号の刷新」ではありません。パーパス・ミッションを新たに策定したうえで、パーパス・ミッションと戦略の関係性を

再構築し、次なるステージに進むための本質的な改革だととらえています。

奥田: 最初にオフサイトミーティングで「社名を変えたい」という話を聞いたときは、正直、戸惑いと驚きがありました。マルハニチロという名前には、歴史と信頼が宿っており、その変更には相当の覚悟と明確な意図が必要だと感じたからです。ただ執行側からは、バリューサイクルの強化やグローバル戦略の推進といった背景と意図が丁寧に説明されました。特に、海外でマルハニ



チロが発音しづらく覚えにくいという実務的な課題や、縦割りの印象を払拭し、統合的な組織体制を築くために新たな社名が必要だという論点には、大きな納得感がありました。

大野: 当時、監査役でしたので、まだオフサイトミーティングには参加していませんでしたが、取締役会でこの議題が取り上げられた際には、すでに社内

徹底的な議論が重ねられてきたことがよく伝わってきました。社名変更とは、単なるネーミングの変更ではありません。長く培われてきたブランドや企業文化と、意識的に距離を置く選択でもあります。その決断からは、「これまでの単なる延長線上ではなく、さらにその上をいく新しい未来を切り拓く」という経営陣の強い意思を感じました。

廣嶋: 実際、経営会議の中では当然ながら反発の声も上がりましたが、池見社長が「全員が納得するまで議論を尽くす」と繰り返し呼びかけ、粘り強く対話を続けたことで、最終的に経営会議メンバー全員が合意に至りました。その後、オフサイトミーティングや取締役会の場を通じて、社外取締役の皆さんに丁寧に背景や意義を説明しながら、合意形成を着実に進めていったという経緯があります。

奥田: このプロセスには、社外取締役として強く共感しました。違和感や懸念も含めて意見を率直にぶつけ合い、最終的に全員が同じ方向を向くに至った。その過程自体が、組織としての覚悟と成熟を示すものだったと思います。

大野: 社名変更という目に見える変化も重要ですが、それ以上に意義深いのは、理念体系そのものを整理し直したことだと思います。パーパスやミッションが全従業員の行動につながり、現場での判断や日常業務にまで落とし込まれていくようになれば、今回の取組みは本当の意味での価値を持つはずです。

廣嶋: 新たな社名やCIの刷新は、グローバル展開を本格化させていくうえで避けて通れないものでした。パーパス・ミッションと戦略を結びつけ、従業員一人ひとりが将来のあるべ



社外取締役座談会

き姿を具体的に描けるようにすることが、変革を根づかせるうえで不可欠です。今後も社外取締役の皆さんと力を合わせながら、この取組みを確かな成果に結びつけていきたいと考えています。

未来を見据えた挑戦と 信頼される経営基盤の構築へ

奥田：企業価値のさらなる向上に向けて、経営陣だけでなく、従業員一人ひとりが変革を自分事としてとらえ、主体的に未来をつくっていく。その姿勢こそが、これからの企業にとって不可欠な力になると考えています。私たち社外取締役の役割は、そうした挑戦を支える土台として、透明性の高い意思決定と、長期的な視点に立った監督を着実に果たしていくことにあと思っています。

大野：企業の成長は、制度ではなく、「人」に依拠するところが大きいです。従業員が誇りとやりがいを感じながら、前向きに働ける環境づくりが、持続的な成長の原動力につながります。現在取り組んでいる人財育成やカルチャー改革といった「内側からの改革」を、きちんと積み上げていくことが大切だと感じています。

廣嶋：私たちがこれまでガバナンス改革を進めてきた中で、もっとも強く実感しているのは、透明性と対話こそが企業を強くすることです。制度や仕組みを整えるだけでは、本当の意味での実効性は生まれません。現場と経営、そして社外取締役とが、相互に信頼し合い、率直な意見を交わせる関係性を築けてこそ、ガバナンスが企業価値の源泉となっていくのです。

奥田：2026年には、新たな社名とパーパス・ミッションのもと、企業としての存在意義があらためて問われるステージが始まります。そうした転

換点だからこそ、私たち自身が覚悟を持ち、外に対して「信頼される企業」として何を示せるかが重要です。制度改革はスタートラインにすぎません。これから先は、信頼に足る経営基盤をどう築き、それをいかに行動で証明していけるかが真価を問われる局面です。

大野：こうした改革に本気で挑むには、「現場の声」に耳を傾き続けることが欠かせません。これからも現場や子会社との対話を重ね、必要な情報を取締役会に還元しつつ、適切なリスクテイクの後押しも行っていきたいと考えています。経営と現場が一体となって挑戦する文化が、企業全体の持続可能性を支える力になると信じています。

廣嶋：こうした監督機能や信頼の基盤があつてこそ、私たちは、「変わる覚悟」とともに未来へと舵を切ることができます。この挑戦に本気で向き合えるのは、従業員一人ひとりが意思を持ち、支え合い、信じ合える組織風土があるからこそです。これからの私たちは、パーパス・ミッションを語るだけでなく、それを「行動」で体現していくフェーズに入っています。私たちの変革への挑戦に、ステークホルダーの皆さまが共感してくだされれば幸いです。



取締役・執行役員（2025年6月25日現在）



取締役

① 池見 賢

Masaru Ikemi

代表取締役社長

生年月日：1957年12月22日

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
海外業務部長
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）

② 安田 大助

Daisuke Yasuda

取締役専務執行役員

生年月日：1961年9月2日

1985年 4月 当社入社
2014年 4月 水産第一部長
2020年 4月 当社執行役員
2022年 4月 当社常務執行役員
2025年 4月 当社専務執行役員（現）
2025年 6月 当社取締役（現）

③ 小堀 聡

Satoshi Kokaji

取締役専務執行役員

生年月日：1961年5月30日

2003年 4月 株式会社ニチロ入社
2013年 4月 株式会社マルハニチロ食品
商品技術開発部長
2014年 4月 当社商品技術開発部長
2019年 4月 当社執行役員
2022年 4月 当社常務執行役員
2025年 4月 当社専務執行役員（現）
2025年 6月 当社取締役（現）

④ 廣嶋 精一

Seiichi Hiroshima

取締役常務執行役員

生年月日：1962年1月5日

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）

取締役

⑤ 奥田 かつ枝

Katsue Okuda

社外取締役

生年月日：

1963年12月28日

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 株式会社セレスが社外監査役
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
2022年 6月 株式会社セレスが社外取締役（現）
2022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）

⑥ 外ノ池 佳子

Yoshiko Tonoike

社外取締役

生年月日：

1971年1月26日

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）

⑦ ブラッドリー
エドミスター

Bradley Edmister

社外取締役

生年月日：

1974年3月7日

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
2023年 6月 当社社外取締役（現）
2025年 3月 Venable法律事務所入所、パートナー弁護士（現）

⑧ 高松 信彦

Nobuhiko Takamatsu

社外取締役

生年月日：

1955年6月2日

1979年 4月 新日本製鐵株式会社入社
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 トビ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）

⑨ 大野 泰一

Taichi Ono

社外取締役

（常勤監査等委員）

生年月日：

1963年1月5日

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
2025年 6月 当社社外取締役（現）

⑩ 木村 吉男

Yoshio Kimura

社外取締役

（常勤監査等委員）

生年月日：

1966年4月26日

1989年 4月 農林中央金庫入庫
2014年 7月 同金庫総合企画担当部長
2015年 6月 同金庫JAバンク統括部長
2017年 7月 同金庫執行役員
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
2025年 6月 当社社外取締役（現）

⑪ 山崎 睦

Mutsumi Yamazaki

取締役（常勤監査等委員）

生年月日：

1964年5月29日

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 当社北米事業部長役
2023年 4月 当社事業管理部長役
2024年 4月 当社経理部長役
2024年 6月 当社監査役
2025年 6月 当社取締役（現）

取締役・執行役員

執行役員	社長執行役員	池見 賢		執行役員	足立 克弘	品質保証部、消費者志向推進部、法務・リスク管理部、経理部、監査部
	専務執行役員	安田 大助	海外戦略部門長、マーケティング部門長(各支社 統括)、マーケティング部、開発部、中央研究所、ロジスティクス部	執行役員	東 正美	関東支社長、各支社(関東・中部)
	専務執行役員	小梶 聡	加工食品セグメント長、生産部門長(直営工場 統括)、生産企画部	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)
	常務執行役員	廣嶋 精一	コーポレート部門長、人事部	執行役員	久留米 克志	加工食品ユニット長、各支社(北海道・東北・広域営業部)
	常務執行役員	熊本 義宣	食材流通セグメント長、農畜産ユニット長	執行役員	岸 祥司	漁業ユニット長、水産資源セグメント海外担当
	常務執行役員	小関 仁孝	コーポレート部門副部門長、経営企画部、事業企画部、サステナビリティ戦略部、財務部	執行役員	峠 敏行	食材流通ユニット長、各支社(関西・中四国・九州)
	常務執行役員	河田 格	水産資源セグメント長、北米ユニット長	執行役員	古田 昌代	DX推進部、総務部
	執行役員	山田 英剛	海外戦略部門副部門長、海外戦略部(Sai Gon Food 兼務)	執行役員	外輪 宏二	水産商事ユニット長、食材流通セグメント海外担当
	執行役員	綿引 建司	生産部門 副部門長	執行役員(非常勤)	ヤン カプタイン	(Maruha Nichiro Europe 兼務)
	執行役員	鷹谷 公博	ファインケミカルユニット長、加工食品セグメント海外担当			

経験と専門性を備えた役員の選任 当社は、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
池見 賢	代表取締役社長	●	●	●			●		●
安田 大助	取締役 専務執行役員	●	●						
小梶 聡	取締役 専務執行役員	●	●					●	
廣嶋 精一	取締役 常務執行役員				●	●	●		●
奥田 かつ枝	社外取締役	●			●	●			
外ノ池 佳子	社外取締役				●				

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
ブラッドリー エドミスター	社外取締役	●	●	●	●				
高松 信彦	社外取締役	●	●	●				●	●
大野 泰一	社外取締役 (常勤監査等委員)	●				●			
木村 吉男	社外取締役 (常勤監査等委員)	●				●			
山崎 睦	取締役 (常勤監査等委員)		●			●			

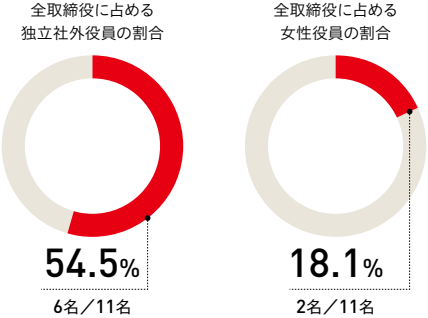
なお、上記につきましては、各役員が有するすべての経験や知見を表すものではありません。
※2025年6月末時点

スキル項目の選定基準

項目	選定理由	該当人数	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が必要な項目として選定しています。	8名	財務・会計	財務・会計領域における専門家(公認会計士など)、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項目として選定しています。	5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項目として選定しています。	6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項目として選定しています。	2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項目として選定しています。	3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項目として選定しています。	2名
法務・リスク	法務・リスク領域における専門家(弁護士など)あるいは、企業の担当部門における豊富な経験を必要項目として選定しています。	4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。
※2025年6月末時点

取締役の多様性



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

取締役会における審議の充実と監督の独立性を高め、経営陣への権限移譲と迅速な意思決定により、環境変化への対応力強化と企業価値の向上をめざすため、当社は2025年6月25日の株主総会で監査等委員会設置会社へ移行することを決定しました。

取締役会

当社は、執行役員制度を導入して監督と執行を分離することにより、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っています。原則として毎月1回開催し、経営の基本方針・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。2025年3月期における取締役会は臨時取締役会を含めて16回開催されました。

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。2025年3月期における指名・報酬委員会の開催回数は6回でした。

経営会議

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7名で構成されています。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。

監査等委員会

2025年6月25日より設置した監査等委員会は、社外取締役2名を含む3名で構成されています。監査等委員会は、監査等委員会規程および関連する社内規程などにもとづき、取締役の職務執行の適法性・妥当性の監視・監督および監査などを行います。

その他の委員会

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、委員またはオブザーバーとして各委員会に取締役会メンバーが参加しています。

各委員会の構成

委員会名	委員長	副委員長	委員およびオブザーバー※
コンプライアンス委員会	廣嶋	安田	池見、小梶、奥田、外ノ池、高松、大野、山寄
品質委員会	小梶	－	池見、安田、廣嶋、奥田、外ノ池、高松、大野、木村
サステナビリティ推進委員会	小関	河田	池見、安田、小梶、廣嶋、奥田、外ノ池、高松、大野、山寄
知的財産委員会	廣嶋	－	安田、小梶、木村
情報管理委員会	廣嶋	小関	安田、山寄
商品開発委員会	安田	－	池見、小梶、廣嶋
DX推進委員会	小関	古田	池見、安田、小梶、廣嶋、木村、山寄

※ 委員およびオブザーバーは、取締役のみを記載しています。

コーポレート・ガバナンス

ガバナンス強化に向けた方針

取締役会における討議の活性化

社外取締役へ当社グループ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・視察などの施策を講じています。2024年度は、2026年3月の社名変更に向けてオフサイトミーティングなどの場も活用しながら、CI変革・中期事業戦略に関する討議など、活発な議論を重ねてまいりました。

また、経営会議の諮問機関である各委員会への参加に加え、社外取締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。

政策保有株式に対する考え方

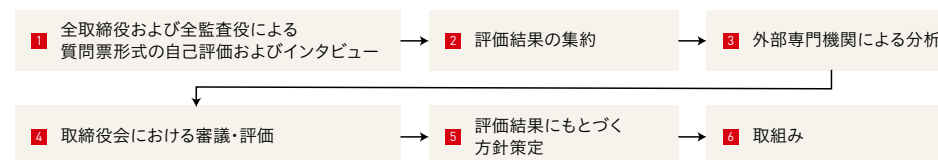
取引先との戦略的な取組みおよび当社グループの中長期的な企業価値向上に資すると判断する場合、政策保有株式として取引先の株式を保有することを基本方針としています。取締役会では、毎年1回、個別の政策保有株式の保有目的および投資価値を検証し、当社が継続的に保有する意義や合理性が認められなくなった銘柄については、株価や市場動向をふまえ、保有先との対話を行いつつ売却などの縮減を進めています。

2025年3月期における政策保有株式の純資産比率は9.96% (前年比△4.76pt) となりました。

取締役会実効性評価

当社は、コーポレート・ガバナンス・ガイドライン第21条に定めるとおり毎年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。2025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ふまえ、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。当社の取締役会に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



評価項目

- 1 成長戦略・中期経営計画
- 2 グローバル・グループガバナンス / リスクマネジメント / コンプライアンス
- 3 監査の信頼性の確保
- 4 資源配分など
- 5 任意の仕組みの活用
- 6 取締役会の多様性・資質・知見
- 7 役員研修
- 8 人的資本
- 9 サステナビリティ課題への対応
- 10 株主との対話
- 11 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、役割と責任をふ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、など)

取締役会の実効性に関する分析・対応状況

2025年3月期の認識課題と取組方針

- 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などの合意



対応状況

- 1 新中期経営計画の策定において、人的資本や株主との対話などに関する方針・進捗の報告をふまえ、新長期ビジョンのあり方を取締役会メンバーにて議論したほか、各委員会では当社の重要な経営テーマについて、社外役員を含めた意見交換を実施
- 2 取締役会の年間審議計画を作成し、重要な経営テーマについて、取締役会でのさらなる戦略的かつ深度ある議論を行うとともに、特に社外役員に対しては、審議計画を意識した適切かつ透明性の高い情報提供を実施

今後に向けて

2026年3月期の
認識課題と取組方針

- 1 グループ全体の成長戦略とガバナンスの関連性を意識した取締役会での議論
- 2 モニタリング強化のための情報提供体制の高度化
- 3 株主・投資家等との対話方針の具体化および、戦略的な情報発信の枠組み構築

コーポレート・ガバナンス

役員報酬制度に関する考え方

当社の経営陣・取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬については、①固定報酬、②短期業績連動報酬、③中期業績連動型株式報酬で構成されています。なお、社外役員は固定報酬のみとしています。また、当社は取締役会の任意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。

▶ 代表取締役社長 ～取締役専務	固定報酬 40%		短期業績連動報酬 30%		中期業績連動型株式報酬 30%	
	固定報酬 50%		短期業績連動報酬 25%		中期業績連動型株式報酬 25%	
▶ 取締役常務 ～執行役員	固定報酬		短期業績連動報酬		中期業績連動型株式報酬	
位置づけ	職務執行の対価	短期インセンティブ		中長期インセンティブ		
		当該事業年度の業績に連動		中期経営計画と連動		
付与方式	金銭	金銭		株式		
概要	●各取締役の役位や役割・責務等を考慮し、総合的に勘案し、月例で支給	●財務活動も含めた総合的な収益力の向上が重要であるとの判断から、連結経常利益、連結MNEVおよび各役員の役割に応じて求められる個別目標を評価指標とし、別途定める基準に従い目標達成度に応じて算出された額を翌年度に支給		●中長期的な企業価値向上と持続的成長を図るためのインセンティブの付与を目的として、業績連動型株式給付制度「株式給付信託（BBT）」を採用 ●連結MNEV、TSR（株主総利回り）およびESG指標を評価指標とし、別途定める基準に従い目標達成度に応じてポイント付与し、退任時に累積されたポイントを1ポイント＝1株として7割を当社株式、3割を退任した翌事業年度の定時株主総会日の株価で換算した金銭として支給		
短期業績連動報酬の評価指標						
全社統括役員	連結経常利益 50%		連結MNEV 50%			
事業担当役員	連結経常利益 25%	連結MNEV 25%	担当事業の連結経常利益 20%	担当事業の連結MNEV 20%	個人目標 10%	
部門担当役員	連結経常利益 45%		連結MNEV 45%		個人目標 10%	
中期業績連動型株式報酬の評価指標						
全社統括役員 部門担当役員	連結MNEV 60%		TSR 20%	ESG目標 20%		
事業担当役員	連結MNEV 30%	TSR 20%	担当事業の連結MNEV 30%	ESG目標 20%		
▶ 社外役員	固定報酬 100%					

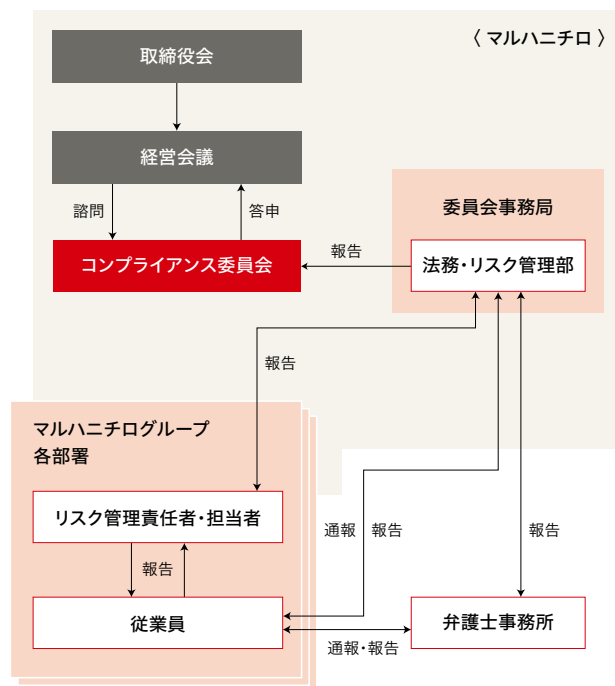
コンプライアンス

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、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・不祥事事例を考慮して、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。

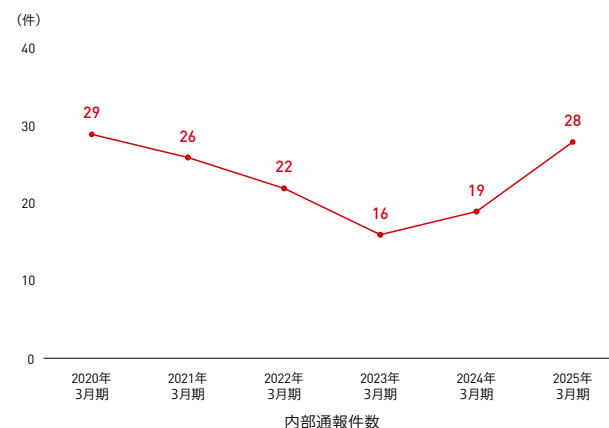
コンプライアンス体制



内部通報制度

当社グループでは、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、当社グループで働くすべての役員(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。匿名での通報も受け付け、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、「グループ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。2024年度の内部通報件数は28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。

通報件数



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。

会社側が一方向的にグループ理念を説明するのではなく、従業員一人ひとりが、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。

2014年から始めたこのグループ理念研修は、国内グループ会社およびマルハニチロ全事業所の全従業員を対象に、オンライン研修も併用しながら、マルハニチロ役員を講師として順次展開しています。



新入社員グループ理念研修

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、リスクマネジメントを、事業に潜在するリスクの低減に加え、新たな機会をとらえるための機能と位置づけています。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」として、リスクと機会を適切に管理し、透明性の高い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。

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、当社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、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、当社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。

リスク評価をふまえたPDCAサイクルの実践

当社グループでは、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、当社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。

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定しています。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当社社長に報告されるだけでなく、当社各部署およびグループ各社に設置したリスク管理担当者から当社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

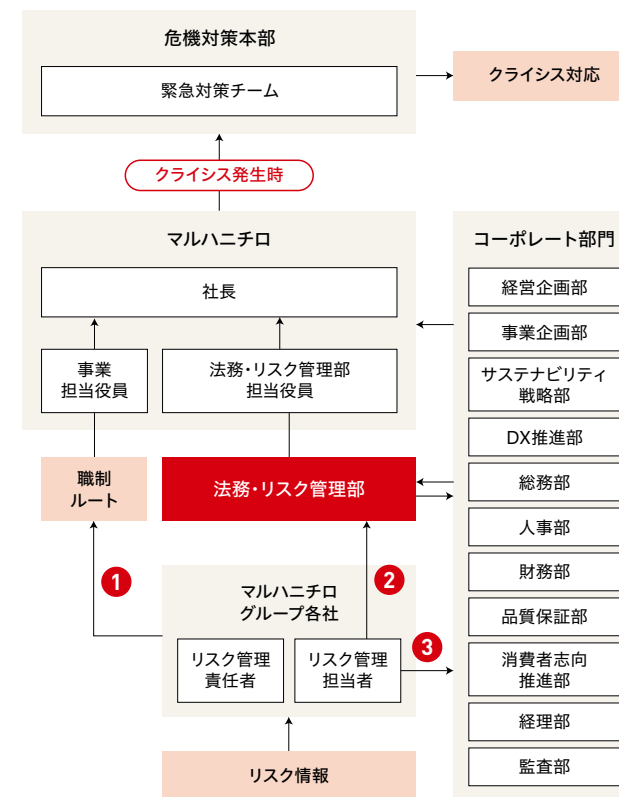
感染症対策

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、従業員の感染予防を実施しました。

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。

リスク情報の流れ



① 通常の流れ ② ③ リスク管理担当者より直接報告

リスクマネジメント

想定している主なリスク

リスク項目	影響度	発生可能性	関連する機会とリスク ○機会 ●リスク	主要な取組み
 原材料価格の変動	大	高	● 原材料の需要動向、為替や漁獲高の変動などによる仕入価格の高騰など ● 棚卸資産の評価損	● 取扱品目、調達先、調達時期の分散化 ● 仕入価格、販売価格の適正維持 ● 在庫水準の適正化
 原油価格の高騰	大	高	● 動燃料コストの上昇 ● 発送配達費などの上昇	● 設備の省エネ化や効率的な操業 ● カートンモジュール化などによる保管配達の効率化 ● 在庫水準の適正化
 地震など自然災害・感染症および事故など	大	高	● 地震など自然災害による生産設備の破損および操業停止、物流機能の麻痺等による商品供給不能 ● 養殖事業における予防困難な魚病等の発生による養殖魚の斃死 ● 台風、赤潮などによる養殖魚の斃死	● 生産、保管拠点の分散と再編 ● 事業継続計画（BCP）の策定 ● 衛生管理の徹底、フレックスタイム勤務による時差出勤、在宅勤務などによる従業員感染防止 ● 共済、保険制度への加入 ● 病気に強い魚、養殖方法の研究
 労働力の確保	大	高	○ DX推進による、ビジネスモデルの変革、カルチャー改革 ● 労働力不足による操業停止、生産性の低下	● 業務プロセスの標準化、変革による生産性の向上 ● 適正な賃金体系の構築 ● 戦略的な操業エリアの選択および生産拠点の再編 ● 機械による省人化のさらなる促進 ● キャリア採用の有効活用など人員募集方法の工夫 ● デジタル技術の有効活用と業務標準化・平準化による業務生産性向上
 情報管理	大	中	● 個人情報・機密情報の漏洩などによる社会的信用の低下 ● 重要な情報の盗難、紛失、誤用、改竄など ● 情報システムの停止など ● サイバー攻撃による対応費用の発生	● 規程、マニュアルなどの整備 ● 従業員に対する教育の継続 ● システム管理体制の構築、運用 ● サイバー攻撃への対処（インフラの整備、インシデント対応訓練）
 コンプライアンス	大	中	● 食品衛生法、倉庫業法、独占禁止法などの法的規制違反による対応コストの発生 ● すべてのステークホルダーからの信頼低下	● 規程、マニュアルなどの整備 ● 従業員に対する教育の継続 ● 内部通報制度、内部監査の機能強化
 資金調達	大	中	● 金融危機などによる資金の枯渇 ● 各種リスク要因により計画未達による追加の資金調達など	● 資金調達先および期間の適度な分散 ● 財務体質の維持・強化 ● 各種リスク要因の適時の分析と対応 ● 最新の情報にもとづく適時の計画の見直し ● CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）の適正化による資金効率向上 ● 資金調達方法多様化の検討・実施

リスク項目	影響度	発生可能性	関連する機会とリスク ○機会 ●リスク	主要な取組み
 多様化する市場ニーズへの対応	中	高	○ 適切な市場マーケティングによる顧客層の拡大 ● 国内の少子高齢化、人口減少に伴う需要減	● 市場ニーズに応じたソリューション提供のための研究開発力・技術力強化と商品ラインナップ拡充 ● グループ全体での海外市場展開拡大
 債権管理	中	高	● 予期せぬ得意先の経営破綻の発生 ● 追加的な貸倒損失や貸倒引当金の計上	● 情報収集、与信管理および債権保全など
 為替・金利変動	中	高	● 輸入製商品の仕入価格への影響 ● 借入金の調達金利への影響 ○ ● 為替による海外子会社業績の円貨への換算影響 ● 金利の変動による海外子会社業績への影響	● 為替予約および変動金利から固定金利へのスワップなど ● 財務体質の維持・強化 ● 資金調達方法多様化の検討 ● CCCの適正化による資金効率向上
 カントリーリスク	中	高	● 海外事業において進出国およびその周辺諸国の政治・経済・社会・法制度などの変化による経済活動の制約 ● テロ、暴動および戦争の発生による経済活動の制約、サプライチェーンや流通網の遮断など ○ ● 他国の関税政策を受けた販売価格・調達コストの変動	● 進出国の適度な分散 ● 進出国および進出エリアに関する情報収集 ● 資源アクセス強化による調達先の適度な分散 ● 加工食品事業における、外国産原料から国産原料への変更可否を検討
 税務	中	中	● 各国における租税制度の改正、税務行政の変更や税務申告における税務当局との見解の相違などによる追加的な税務負担など ○ ● 将来課税所得の見積り変更などによる税金費用の減少または増加	● 各国における税法の遵守 ● 各国における税制や税務行政の変更への対応策の実行 ● 税金および税金関連費用をふまえた事業計画または仕組みの計画・実行
 知的財産	中	中	○ 競合他社に対する優位性の確保 ○ ● 使用許諾料など ● 損害賠償、使用差止など	● 適切な出願戦略の推進 ● ブランド・商標保護体制の整備 ● 知財教育および啓発による知財人財の育成 ● 発明報奨制度 ● 社内担当者や弁理士事務所などを通じた日常的な調査・確認
 固定資産の減損	中	中	● 物流事業の物流センターおよび加工食品事業の生産拠点等の立地条件の悪化、設備の老朽化・陳腐化および販売不振などによる収益悪化による減損 ● 金利の急激な上昇	● 投資審議会・経営会議などにおける投資計画および投資金額の適切性に関する審議 ● 投資後の定期的なモニタリングおよびフォローアップ
 投資有価証券の減損	中	中	● 急激な株価変動や投資先の業績不振などによる資産価値の下落および減損など	● 個別銘柄による投資価値の定期的な検証 ● 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政策保有株式の売却による縮減

07

マルハニチロの概観

漁業ユニット	72
養殖ユニット	73
北米ユニット	74
水産商事ユニット	75
食材流通ユニット	76
農畜産ユニット	77
加工食品ユニット	78
ファインケミカルユニット	79
株式情報	80
会社情報	81



ユニット別戦略

水産資源セグメント

漁業ユニット



執行役員
漁業ユニット長
岸 祥司

広域での漁業権・資源アクセス権により グローバルでの漁業を推進

当ユニットは、世界各地で漁業権・資源アクセス権を保有し、漁業を行っています。ニュージーランドでは、外国企業として唯一漁獲枠を保持しており、ホキやミナミタラ、アジなどを漁獲し、南極海域では、オーストラリア経済水域におけるメロの漁獲枠の約7割をグループ企業が保有して漁業を行っています。漁法は、底びき網漁、中層トロール網漁、まき網漁、底はえ縄漁、かご漁、釣漁と多様で各々の技術を継承しながら改善を図っています。

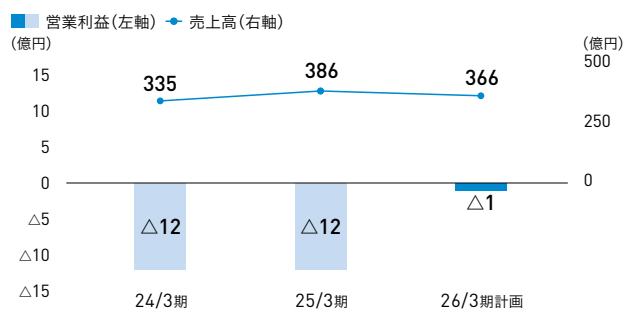
2025年3月期の概況

漁獲量の増加に伴い売上は伸長しましたが、オーストラリアのメロ漁業以外は、燃油・人件費の高騰や、南西太平洋海域のカツオや日本近海におけるクロマグロに代表される魚価の低迷に直面し、収益的には非常に厳しい年となりました。不採算だった大西洋のマグロはえ縄漁とインド洋での底びき網漁からの撤退による損失も発生しました。

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での漁業権、漁獲枠の保持
- 各国の行政官庁や水産資源を管理する地域漁業管理機関とのネットワークによる情報収集力と分析力
- MSC認証の取得に代表されるサステナビリティ活動の推進
- 新船建造による漁業の効率化、エネルギー消費低減、船内居住環境の改善などの実践力

売上高／営業利益



※2026年3月期組織体制にもとづき過去データを組み換えて表示

バリューサイクル強化への寄与

当ユニットは天然水産資源を漁獲する位置づけとして、グループ内にて連携し、付加価値製品の開発、生産、販売を強化していきます。また近年、品質が良好であることはもちろん、持続可能な漁業によって漁獲されていること、乗組員に過酷な労働環境を課していないことなど、さまざまな条件が求められています。そういった市場からの要請を自己管理で達成するだけでなく、認証の取得や第三者による監査も取り入れることで客観的な透明性を高めていきます。

グローバル戦略の対応

漁獲された多くの魚がグループ内外、また国内外でバリューチェーン化されています。ただ、環境や市場、嗜好の変化により、一部の魚のバリューチェーンは細くなってしまうことがあり、硬直化を起こしています。世界で魚食がさらに発展していく中で、既存のバリューチェーンを一度ゼロから見直し新たにつくり直すことも必要になっています。南西太平洋で漁獲するカツオ、ペルーで生産するアナゴやアカイカがこれに相当します。

ステークホルダーの皆さまへ

世界的に漁業の採算性は燃油や人件費、新造船の建造費の高騰で悪化する傾向にあります。その中で漁獲する水産物の資源的な持続性とともに、漁船漁業の経済的持続性が大きく問われる時代になっています。投資額が大きくなる漁業ユニットにおいては経済的持続性を常に注視し、投資に対する採算性を失った漁業からの早期の撤退を今後も進めていく一方で、注力すべき漁業への集中投資と採算性の向上に努めてまいります。

Topics

オーストラリアとニュージーランドで 操業する新船を建造中

オーストラリア海域でメロを漁獲する底はえ縄漁の新船、またニュージーランド海域でホキやミナミタラを漁獲する底びき網漁の新船を建造中です。両船とも2026年の漁場投入を計画しています。新船の投入により、漁業効率が上がり経済効果が期待されるほか、海鳥などの保護動物の混獲防止を強化、また船内居住区域の拡張により乗組員の生活環境の改善をめざします。

ユニット別戦略

水産資源セグメント

養殖ユニット



執行役員
養殖ユニット長

井本 悟史

半世紀以上の養殖ノウハウを活用し 国内外でのシェアを拡大

当ユニットは、日本国内において主にクロマグロ、ブリ、カンパチの養殖を行っています。また大型クロマグロの短期畜養を開始し、事業の拡大を進めるとともに、マルハニチロ養殖技術開発センターにおいて新たな養殖魚種として、スギとサンマの生産を開始しています。

養殖事業開始（1959年）、人工化開始（1975年）以来蓄積してきた「人工化種苗」の比率を高めた養殖ノウハウが競争優位性となっています。また、①多様な顧客ニーズに対応できる販売体制、②利益性の高い高鮮度商品の供給体制、③IoTやAI技術に精通した技術や人財、④外部研究機関とも協力した養殖研究体制も強みです。

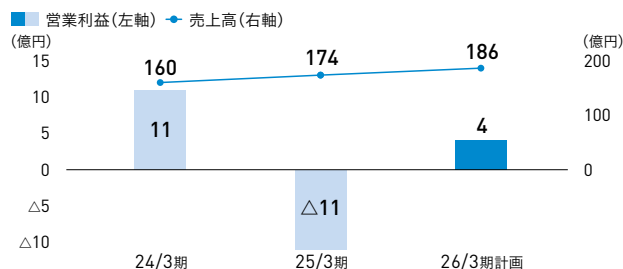
2025年3月期の概況

ブリ・カンパチの販売価格の上昇などにより増収も、高水温による成長遅れや飼料代などの高騰による原価上昇などにより減益となりました。

市場における強み・優位性

- 養殖事業開始（1959年）、人工化開始（1975年）以来蓄積してきた「人工化種苗」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協力した養殖研究体制

売上高／営業利益



※2026年3月期組織体制にもとづき過去データを組み換えて表示

バリューサイクル強化への寄与

当ユニットでは現在、活魚のまま市場や外食向けに提供する事業が主力です。今後はフィレや高次加工品に注力し、川下を担当する他ユニットとの連携を強化し、消費者ニーズを的確に把握し、生産・加工・物流などに反映させていきます。高付加価値製品の比率を向上させ、利益の最大化と販売力の強化を実現していきます。

グローバル戦略の対応

現在の生産・販売体制は主に国内市場向けとなっていますが、アジアを中心とした輸出も進めてきました。中長期的には、海外市場に向けた生産体制の構築を検討し、収益力の強化を図っていきます。

なお、2024年度における国内の各魚種の生産量は以下となります。

クロマグロ：約4,300 トン 国内シェア23%
ブリ：約4,400 トン 国内シェア4%
カンパチ：約2,500 トン 国内シェア11%

※国内シェアは2024年（1～12月）対比とする

ステークホルダーの皆さまへ

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タンパク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。一方で、地球環境規模における気候変動がこの使命を阻害する要因となってきたことも事実です。過去数々の変化に対応してきた当ユニットはこれらの変動要因にも果敢に立ち向かっていきます。高水温対策は鹿児島県の養殖場で設備が進み、他県の養殖場においても進めていく方針です。また、高水温の環境でも育つ新魚種「スギ」を2024年度に生産開始、2025年度に試験販売を行っています。これらの施策を進めることにより当ユニットの使命を果たしてまいります。

Topics

高水温にも負けない養殖事業への挑戦

近年の高水温による養殖魚の育成不良に対応するため、当社では高水温下でも魚が育つ沈下式生簀の導入を進めています。同時に高水温に耐性のある新魚種の試験養殖も推進しています。

気候変動による影響を軽減し、収益安定化と持続可能な養殖体制の構築に取り組んでいます。

ユニット別戦略

水産資源セグメント

北米ユニット



常務執行役員
北米ユニット長

河田 格

サステナブルで健康的なタンパク質を安定して提供

当ユニットは、米国アラスカでの天然水産資源の調達・加工をコアとし、グローバルに販売を行う事業を展開しています。スケソウダラ、マグロ、カニ類への強い資源アクセスを有し、資源アクセス→生産→販売の一気通貫型ビジネスモデルを構築しています。米ベ어링海産スケソウダラへの資源アクセス力は年間約31万トン(2025年)を誇り、約26%のシェアを保有。漁獲されたスケソウダラはすりみ、フィレ、助子、ミールなど余すことなく製品化したのち、北米・欧州・日本を含むアジア諸国向けに販売しています。さらには、カナダや極東、北欧などからの買付による調達力をフルに発揮し、お客さまにサステナブルで健康的なタンパク質をお届けする事業を行っています。

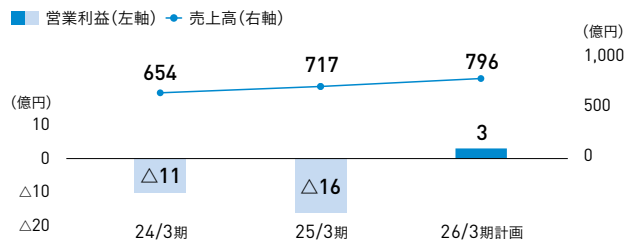
2025年3月期の概況

北米カニ類の取扱数量増などにより増収となりました。一方、主力のスケソウダラのすりみ・フィレの相場は上昇傾向で収益力は回復しつつあるものの、ミール、魚油の相場下落により、全体では減益となりました。

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→販売の一気通貫型ビジネスモデル
- 北米ユニットの北米・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



※2026年3月期組織体制にもとづき過去データを組み換えて表示

バリューサイクル強化への寄与

当ユニットは、スケソウダラ資源を最大限に付加価値化できるように、末端に近いマーケットでの事業拡大を進めています。具体的には前中期経営計画で着手したTrans-Ocean Productsの製造ライン増強が、2025年中に完成する予定ですので、ここでの最終製品の取扱いを拡大していきます。また他のグループ企業へのスケソウダラなどアラスカ資源原料の供給増加、紀文食品をはじめ協業による取扱いの増加を進めてまいります。その他、国内外問わず魅力的な取引先があれば、状況を考慮した中でM&Aの検討を行い、事業の拡大を進めていきます。

グローバル戦略の対応

当ユニットには、アラスカ産水産資源への強い資源アクセス力と、現地陸上工場や洋上母船工場、現地パートナー企業との連

携など、抜群な資源調達力と加工技術、グローバルに販売できる供給力があります。またグループ内にはグローバルなロケーションで、さまざまな最終商品に加工できる施設や販売力が備わっており、ローカルな嗜好や要望にお応えし、お届けする機能があります。それら能力のさらなる拡充のため、資源調達力の追加取得、加工力および販売力拡大のための継続投資、さらにはM&Aによる規模拡大の機会も探索しながら、引き続き事業拡大を進めていきます。

ステークホルダーの皆さまへ

米ベ어링海において、徹底した資源管理により、持続可能な水産資源を安定的に調達しています。強力な資源アクセスと調達力のもと、この貴重な資産を最大限に活用し、サステナブルで健康的なタンパク質を安定してお客さまにお届けします。今後も世界人口は拡大の見込みで、サステナブルな水産資源は私たち人類にとって欠かせないタンパク源です。その重要な資源を守りながら持続的に活用するためにも、地球環境や自然保全など世界規模の課題に取り組み、Oneチームで解決 (Solutions) していきながら、継続して事業を推進してまいります。

Topics

製造ライン強化と川下分野拡大による収益力向上

Trans-Ocean Productsの製造ライン増強に加え、工場土地建物の自社化・増築を進めています。さらにロボット導入で省人化を図り、生産効率・コスト競争力を改善。川下分野の強化とあわせ、中期経営計画最終年度に成果を最大化するべく取り組んでいます。

ユニット別戦略

食材流通セグメント

水産商事ユニット



執行役員
水産商事ユニット長

外輪 宏二

皆さまとの共創、グローバルな視点で 持続可能な食の未来を実現

当ユニットは、グループの出口機能である食材流通ユニットや荷受事業を通じて得られる消費者起点の声に応えるべく、圧倒的な水産資源調達力と、ニーズに応じた加工技術力を生かした生産体制を整えています。これらのグループのアセットを最大限に活用して水産加工品を提案・開発し続けることで加工提案力を研鑽し、価値創造に貢献しています。

また新長期ビジョンのグローバル戦略を見据え、当ユニットに所属するシーフードコネクショングループ、世界各地の現地法人や駐在員事務所を通じてアクセス可能となる多様な現地市場ニーズへの対応力を高められるよう、グローバルな水産物流調達機能のさらなる拡大に挑戦します。

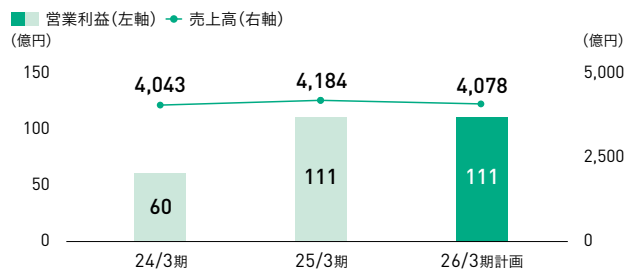
2025年3月期の概況

適正在庫の管理を徹底し、運転資本の効率化に注力しました。さらに冷凍マグロの市況回復やホタテの販売が好調だったこともあり、売上は前年並みではあるものの大幅な増益となりました。

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のニーズに応える提案力の高さ

売上高／営業利益



※2026年3月期組織体制にもとづき過去データを組み換えて表示

バリューサイクル強化への寄与

当ユニットはバリューサイクルにおいて①継続取引によって築き上げた国内外サプライヤーとの関係、およびその資源へのアクセス力、②さまざまな魚種を用いた多様な食シーンへの提供力、③国内外の工場と連携した加工技術力、④各事業に長年蓄積された商品開発力を有しており、あらゆる側面でバリューサイクルへ貢献できる組織です。

この力をより発展させていくために、海外を含めた新規市場への挑戦、それぞれの市場に合わせた商品開発力、加工技術力を磨き上げていきます。また、それを実践するためにさまざまな知見を有した人財の育成に取り組んでいきます。

グローバル戦略の対応

当ユニットは、グループ会社との共創を通じて、さらなる価値創造をめざします。

各国現地法人、駐在員事務所を含むグローバルな調達網による品質管理体制で、持続可能で、安全・安心な水産物をお届け

します。また、持続可能な資源活用を徹底し、環境に配慮したサプライチェーンの構築を図っていきます。

ステークホルダーの皆さまへ

当ユニットの取組みを通じて、社会的責任を果たし、グループ全体の企業価値を高めるべく食文化の発展と持続可能な未来に貢献していきます。

地域社会やパートナーと連携し、相互の強みを生かした食の未来の共創を実現してまいります。

Topics

仕入先とともに、世界最大の面積を誇る マングローブ林を育てる

マングローブは、熱帯から亜熱帯地域の、海水と淡水が混ざり合う汽水域に広がる森林です。魚をはじめとしたさまざまな生物の生態系を守っている他、津波や高波などの防波堤として役立っています。また、大気中のCO₂を吸収し長いあいだ貯蓄することで、地球温暖化抑制にも効果があります。

インドネシアのマングローブ林は、世界最大の面積で、世界のマングローブ林全体の約19%※を占めています。現地の人々の暮らしや、地域の生態系の維持に重要な森林でもあり、エビ養殖池への転換など、さまざまな要因から面積が減っています。

自社でエビの養殖場を持つ取引先であるMega Marine Prideでは、社会貢献活動の1つとして、マングローブ植林を行っており、今回共同で活動をしています。

※ 出典:2020年FAO調査

ユニット別戦略

食材流通セグメント

食材流通ユニット



執行役員
食材流通ユニット長

峠 敏行

農畜水産品および業務用冷凍食品を 顧客起点でご提案

当ユニットでは多様な業態に対してさまざまな商品の開発・製造・販売を行っています。販売チャネルごとに7つの部署でBtoB市場向けに食材を提供してきました。今期から新たに「給食食材営業部」を立ち上げ、8つの部署で冷凍・冷蔵・常温など、多様な顧客ニーズに応えられる体制で取り組んでいます。伸長を続ける介護食品市場では、キザミ食・ミキサー食・ソフト食(国内シェア約27%)カテゴリーを中心としてシェアを拡大しており、中国・台湾をはじめとした海外市場への展開も推進しています。「資源調達力」「加工技術力」「食材提供力」を組み合わせ、お客さまとともに食の課題解決をめざしてまいります。

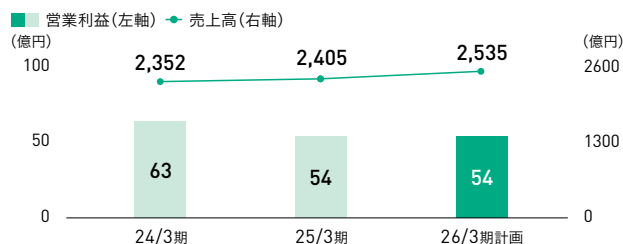
2025年3月期の概況

グループ内の連携を強化し販路拡大に努めた他、量販・外食への販売や介護食品事業が堅調に推移し、増収となりました。一方、業務効率の改善や生産性向上に努めたものの、生産・販売のコスト増加分を補いきれず、減益となりました。

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、多様な顧客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



※2026年3月期組織体制にもとづき過去データを組み換えて表示

バリューサイクル強化への寄与

当社グループの強みは圧倒的な調達力と高度な加工技術であると認識しています。これら2つの「強み」のシナジーを高めるため、食材流通ユニットが持つ「食材提供力」を全社のインフラとしてグループ全体をつないでいき、グループ全体最適に向けて中心的役割を担っていきます。水産・農産・畜産品および業務用食品を扱い、冷凍・冷蔵・常温のあらゆる温度帯でさまざまなお客さまに提供する当ユニットがサイクルを回していく使命を担っていると認識しています。

グローバル戦略の対応

海外における寿司ネタ販売は順調に伸長し、中国での介護食品事業もようやく進展してきました。現地法人での三国間貿易も拡大しています。また現地法人の統廃合や新会社設立、現地企業への資本参加も進めています。台湾・インドネシアでの事業

拡大も検討中です。人財面では駐在員の増員や短期海外研修を実施し、グローバル人材の育成に努めています。また一方で「人手不足」課題解決のために、まだまだ国内で当ユニットのできることは多く、伸長できうと考えています。

ステークホルダーの皆さまへ

グループの生産・販売のインフラとして4つの課題を優先に進めてまいります。①経済価値目標としては中計最終年度営業利益76億円を確実に創出できる体制を構築します。②環境価値としてはCO₂削減とフードロス削減に重点的に取り組んでまいります。③社会価値としては安全・安心な食の提供はもちろんのこととし人権には特に配慮します。④ガバナンスについては中長期的な事業判断を優先し全体最適でグループの再構築をめざします。特に介護食品事業を推進していくことはお客さまの課題解決に役立つと考えています。

Topics

「給食食材営業部」を新設し、 食材提案力を強化・拡充

2025年度、グループ全体のあらゆる商材を提供することを目的に、「給食食材営業部」を新設しました。水産品に加え、農産品・畜産品のご提案をいたします。今後は人手不足問題を解決する焼き魚や煮魚、農産品と畜産品のミックス商品などの提供も開始してまいります。

ユニット別戦略

食材流通セグメント

農畜産ユニット



常務執行役員
農畜産ユニット長
熊本 義宣

お客さまのニーズを起点とした 課題解決型ビジネスへの移行

当ユニットは、農産事業と畜産事業の2つの事業部で構成されています。農産品および食肉とその加工品を、国内外において調達・加工・販売しています。農産事業は安全・安心な冷凍野菜を主体に取扱量の拡大を進め、市場での存在感を高めています。畜産事業は従来の原料トレーディング主体から、お客さまのニーズを起点とした課題解決型ビジネスへの移行を進めており、これにより外部環境に左右されない収益体制の構築をめざしています。

いずれの事業も国内外の優良なサプライヤーと強固な関係を築き、持続的かつ安定的な調達力を大きな強みとしています。この強みを生かして、グループ内販売組織との連携によりお客さまへの安定的な商品供給へつなげています。

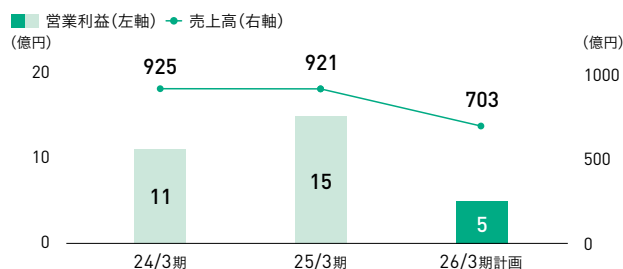
2025年3月期の概況

円安や現地価格の上昇により各商材の単価が軒並み上昇する環境下において、取引条件や在庫の最適化など運転資本の効率化に向けた取組を徹底しました。売上は前年並みだったものの、収益率が向上して前年比増益となりました。

市場における強み・優位性（畜産事業）

- 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高い販売力

売上高／営業利益



※2026年3月期組織体制にもとづき過去データを組み換えて表示

バリューサイクル強化への寄与

当ユニットが強みを持つ農畜産の調達力と、グループ内販売組織が持つ多様な販売チャネルを組み合わせることで、顧客からの生の要望を的確に把握し、その顧客ニーズを反映した付加価値商材を開発・提供していきます。その結果、サプライヤー、顧客双方との信頼関係をより強固にすることで収益の拡大を図ります。これまで以上にグループ内の連携体制を強化してバリューサイクルを回すことにより、未来の価値創造とその拡大へつなげてまいります。

グローバル戦略の対応

当ユニットでは米国現地法人と米国企業との合併会社にて米国内市場向けに日本式唐揚げの製造販売を行っています。また今年度より、唐揚げの販売により開拓した米国内の販売ルートを活用して、台湾産枝豆などの冷凍食品販売を開始す

る予定です。

当社グループにおける米国内市場ニーズ獲得のためのマーケティング拠点としても機能を発揮しています。

米国内各地で開催される展示会への参加などを通じて地域ごとのニーズの理解を深めながら、日本式食品の市場開拓・拡大に向け尽力していきます。

ステークホルダーの皆さまへ

高齢化の進行や共働き子育て世帯の増加に伴い、簡便性と効率的な栄養摂取へのニーズが高まっています。

当ユニットではこの環境に対応すべく、畜産品では加工度を高めたお客さまに直接届けられる製品の供給に向け、加工拠点の整備を進めています。農産品においては、冷凍野菜ミックスや肉と野菜のミックスなど、調理の簡便性と高い栄養価を両立した商品開発・提供に注力し、売上を伸ばしています。

これからも、これら商品の安定供給のために、既存調達先との関係強化に加え、調達地域の拡大により気候変動や社会変化によるリスク分散を図ってまいります。

Topics

農産事業の強みと成長戦略

消費者の安全・安心を最優先に指定農場での栽培管理一元化と徹底した検査・トレーサビリティ体制により、冷凍野菜で国内上位シェア（台湾産枝豆はトップシェア）を確立しています。2024年より調達から販売まで一貫体制に転換し、顧客起点での商品開発を強化しています。セグメント内の畜産・水産品を活用したミールキット開発や食材流通ユニットの多様な販路との連携により、新たな成長機会を創出しています。

ユニット別戦略

加工食品セグメント

加工食品ユニット



執行役員
加工食品ユニット長
久留米 克志

調達力・開発力・技術力をベースとした 付加価値の高い商品提案

当ユニットは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」ブランドシンボルを付けたBtoC商品を主に提供するユニットです。

安定した原料調達力と商品開発力、加工技術力を融合させ、国内外にグループ生産拠点をもち、付加価値の高い商品を提案しています。主な製品には、市販用冷凍食品・缶詰・レトルト食品・フィッシュソーセージ・ちくわなどの魚肉練り製品・カップゼリー・調味料・フリーズドライ食品・ペットフードなどがあります。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提案してまいります。

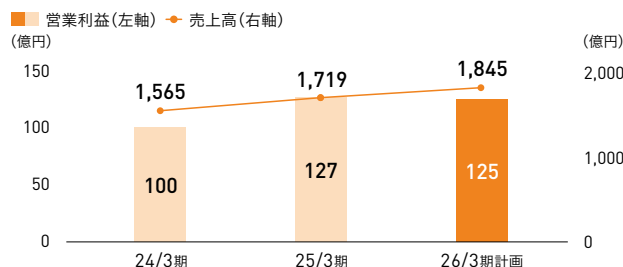
2025年3月期の概況

国内市場は物価上昇による消費者の生活防衛意識の高まりにより、低価格商品と付加価値商品の二極化が進んでいます。加工食品ユニットでは主力商品の販売増加および広告宣伝の強化、ペットフード事業の販売好調により増収。また、ペットフード事業(タイ)の、主に北米向け販売が好調だったことにより増益となりました。

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入りリサラーソーセージ」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
- 原料のトレーサビリティやIUU漁業の排除など、サステナビリティが徹底されたペットフード生産体制

売上高／営業利益



※2026年3月期組織体制にもとづき過去データを組み換えて表示

バリューサイクル強化への寄与

加工食品ユニットはBtoCビジネスを主としており、バリューサイクルの起点となる消費者ニーズを的確にとらえ研究・開発に生かし、販売しています。また国内外にグループ生産拠点を有しており、安全・安心で高品質な付加価値の高い加工品を提供できることが強みです。グループ調達の水産資源を生かした加工食品や健康ニーズに応えたDHA入りソーセージなど、「持続可能なタンパク質の提供」と「健康価値の創造」を実現していきます。

グローバル戦略の対応

当ユニットでは北米やアジアにグループ生産拠点や販路を持ち、商品開発力を生かした製品を各エリアのニーズに合わせて提供していきます。2024年より群馬工場で生産したピザ・グラタンをベトナムへ輸出し、グループ会社Sai Gon Foodにて最終製品化して現地での販売を開始しました。北米では、グループ会社Waffle Waffleが現地で製造した冷凍麺類をアメリカのスーパーマーケットで販売しています。このような取組みを拡大し、海外での生産・販売比率を高めていきます。

ステークホルダーの皆さまへ

当ユニットは、消費者のニーズに応えた商品を提供し、販売促進・広告宣伝を通じて新しい「Umios」ブランドの認知拡大に努めることで企業価値の向上につなげていきます。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、生産工場での省人化、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。

Topics

新中華街シリーズ発売30周年

「家庭で味わえる本格品質」をコンセプトに、1995年の誕生から多くのお客さまにご愛顧いただき、発売から30周年を迎えました。伸長する市販用冷凍麺類市場に向け、赤坂璃宮 譚オーナーシェフ監修の新商品「えびと野菜のあんかけラーメン」を発売しました。



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



執行役員
ファインケミカルユニット長
鷹谷 公博

健康機能性素材のリーディングサプライヤー

当ユニットは、「海の恵み」を健康分野に生かすことを目的とし、水産物由来の健康機能性素材（DHA、EPA、コンドロイチン、スクワラン、プロタミン、DNAなど）を当社の強みとし、主に製薬・健康食品メーカーに提供しています。①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、②お客さまに必要な知識を提供できる高い専門性、③長年の信頼関係による販売力が競争優位性です。

高齢化社会においてますます高まる健康維持への関心に応えるため、これまでの抽出技術から培養技術へと軸足をシフトさせ、健康機能性素材の安定供給体制の確立と新素材の開発に取り組んでいます。これらの取組みを通じて、健康機能性素材のリーディングサプライヤーとしての地位を確立してまいります。

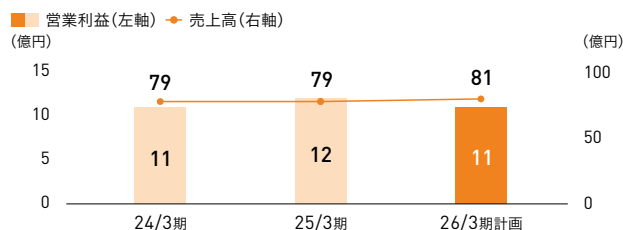
2025年3月期の概況

サプリメントの需要減少による在庫調整、さらには消費者庁による機能性表示制度の運用見直しなど、厳しい事業環境に直面しました。一方、医薬品向け販売が底堅く推移したことにより、売上は前年並みを維持し、増益となりました。

市場における強み・優位性

- 水産由来の強い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



※2026年3月期組織体制にもとづき過去データを組み換えて表示

バリューサイクル強化への寄与

当ユニットは、これまでも消費者起点を軸に、水産原料調達・開発・製造・品質管理・販売の「バリューサイクル」を一貫通貫で事業展開してきました。

今後も「水産原料からの抽出」という強みを生かしつつ、水産資源の減少や規制強化などの環境変化に対応するため、培養技術を積極的に取り入れていきます。これにより健康機能性素材の安定供給体制を強化し、引き続き消費者起点の「バリューサイクル」を発展させていきます。

グローバル戦略の対応

DHAは科学的に証明された健康維持に欠かせない機能性成分です。世界的な健康志向の高まりによりDHA需要が拡大する一方、世界中の多くの人が必要量を摂取できておらず、魚油供給も不安定化しています。

この課題に対応するため、世界有数の微細藻類メーカーMara Renewables Corporationと戦略的業務提携を実現し、微細

藻類由来DHA合併製造会社の立ち上げを計画中です。

さらに、当社独自の無臭化技術や乳化技術を活用し、健康食品だけでなく飲料をはじめとする一般食品市場へと販路を拡大します。グローバルな供給体制と地域ニーズに応じた製品開発により、グローバル戦略を推進していきます。

ステークホルダーの皆さまへ

高齢化が加速する中、単なる寿命延長ではなく、「健康寿命」の延伸が重要課題となっており、当社が得意とする水産物には、健康維持・改善に有効な機能成分が豊富に含まれています。高齢化の加速と医療財政の課題により、医薬領域と一般食品の間に位置する「予防食」「未病食」「健康維持食」の分野は、今後ますます拡大すると確信しています。

当ユニットは、持続可能な方法で高品質な機能性素材を安定提供するリーディングメーカーとして、皆さまの健康で豊かな生活に貢献することをミッションに掲げ、企業価値の向上に全力で取り組んでまいります。

Topics

需要拡大が続くDHA市場への取組み

DHAは青魚に多く含まれる必須脂肪酸で、脳や目の健康維持の他、心疾患リスクの低減や中性脂肪の低減に効果が期待され、サプリメントや食品など幅広く活用されています。当社はMara Renewables Corporationと提携し、微細藻類由来DHAの独占供給を受けて製造・販売を開始。無臭化技術を生かした製品開発により食品分野への展開を加速しています。未病・予防を支える食品分野への展開を強化し、健康価値創出に取り組んでいます。

株式情報

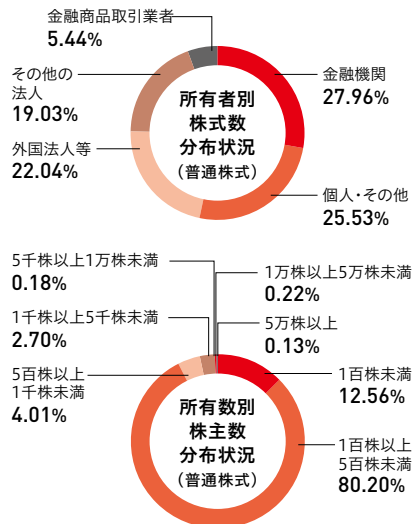
(2025年3月31日現在)

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 41,549株を含む)
株主数	67,721名

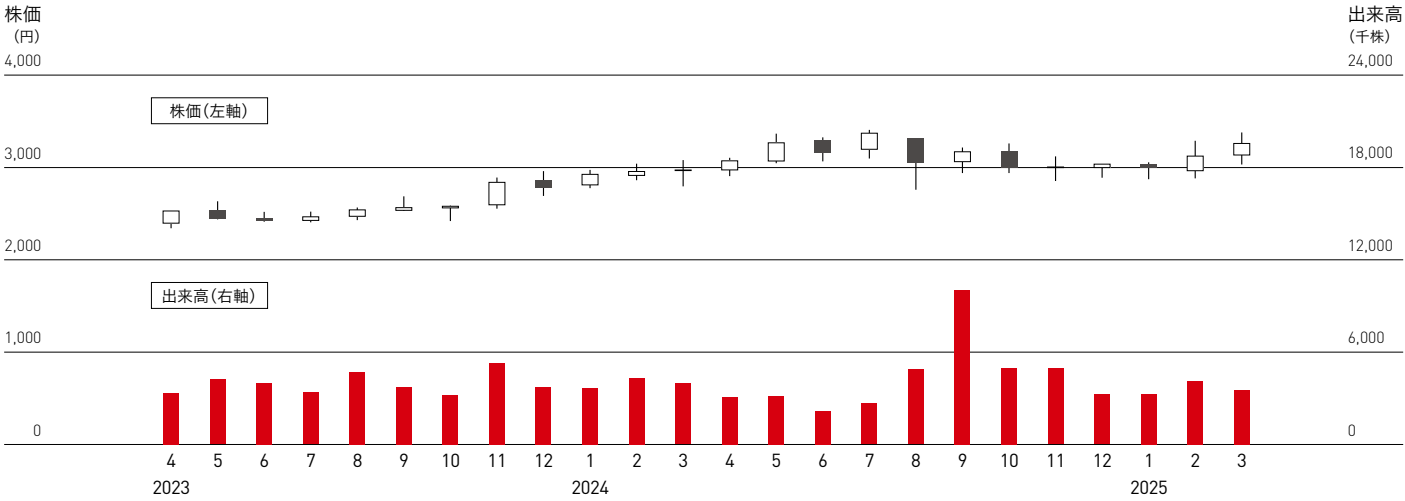
大株主の状況

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)	6,540	12.94
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)	2,980	5.90
JPモルガン証券株式会社	1,014	2.01
農林中央金庫	932	1.84
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	850	1.68
OUGホールディングス株式会社	846	1.67
株式会社みずほ銀行	799	1.58
日本生命保険相互会社	739	1.46
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	714	1.41

(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(41,549株)を控除して計算しています。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(166,876株)は含まれていません。



株価と出来高の推移



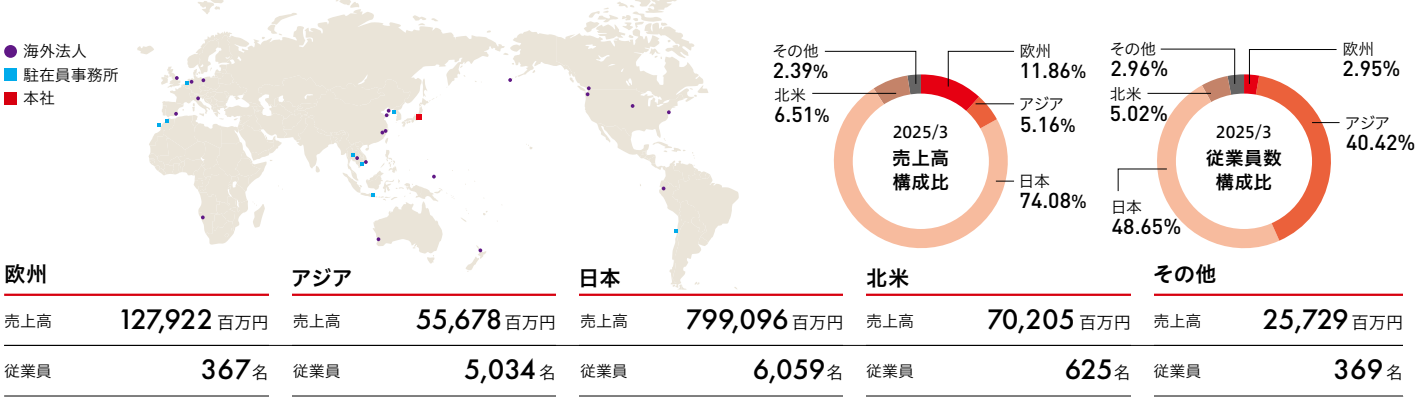
会社情報 (2025年3月31日現在)

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：1,689名 連結：12,454名
グループ会社	150社 (国内69社、海外81社) ● 連結子会社78社 ● 非連結子会社18社 (うち持分法適用会社2社) ● 関連会社54社 (うち持分法適用会社25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 Ltd.	千豪ドル	31,035	50	水産資源事業(漁業ユニット)
● Maruha Capital Investment, Inc.	千米ドル	66,943	100.0	水産資源事業(北米ユニット)
● Westward Seafoods, Inc.	千米ドル	30,740	※100.0	水産資源事業(北米ユニット)
● Premier Pacific Seafoods, Inc.	千米ドル	1	※100.0	水産資源事業(北米ユニット)
● Maruha Nichiro Europe Holding B.V.	千ユーロ	100	100.0	水産資源事業(北米ユニット)
● Seafood Connection Holding B.V.	千ユーロ	18	※70	水産資源事業(北米ユニット)
● 大都魚類株式会社		2,628	100.0	食材流通事業(水産商事ユニット)
● 神港魚類株式会社		100	100.0	食材流通事業(水産商事ユニット)
● 大東魚類株式会社		100	90.2	食材流通事業(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	食材流通事業(水産商事ユニット)
● 九州中央魚市株式会社		90	※83.6	食材流通事業(水産商事ユニット)
● 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)
● 株式会社マルハニチロオーシャン		50	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(農畜産ユニット)
● アイシア株式会社		660	100.0	加工食品事業(加工食品ユニット)
● 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)
● KF Foods Limited	百万パーツ	300	※99.9	加工食品事業(加工食品ユニット)
● Kingfisher Holdings Limited	百万パーツ	119	※50.6	加工食品事業(加工食品ユニット)
● Southeast Asian Packaging and Canning Limited	百万パーツ	90	※99.9	加工食品事業(加工食品ユニット)
● 株式会社マルハニチロ物流		430	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、事業別になっています。(● 水産資源事業、● 食材流通事業、● 加工食品事業、● その他)
3. Maruha Nichiro Europe Holding B.V.およびSeafood Connection Holding B.V. は2026年3月期より食材流通事業(水産商事ユニット)に所属しています。



11ヵ年データ



サステナビリティレポート

For the ocean, for life



2026年3月、マルハニチロは、Umiosへ。人だけでなく地球全体が健康になれる「食」を世界中に広げるために。
生態系を守り、豊かな自然の恵みを次の世代へと引き継いでいくために。その先に広がるしあわせのために。
少し先の話ですが、生まれ変わるマルハニチロにご期待ください。