

## 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、CO<sub>2</sub>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

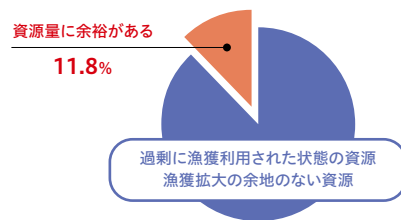
年平均海面水温（全球平均）は、数年から数十年の時間スケールの海洋・大気の変動や地球温暖化などの影響が重なり合って変化しています。長期的な傾向では100年あたり0.62℃の上昇が見込まれています。



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<sup>※1</sup>

国内シェア  
約22%

介護食の分野であるやわらか食<sup>※2</sup>

国内シェア  
約25%

缶詰

サケ缶<sup>※3</sup>

国内シェア  
約76%

サバ缶<sup>※3</sup>

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)

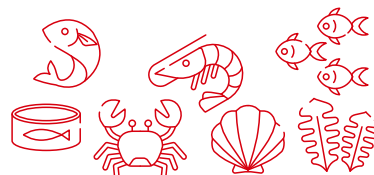
### 3. 食材提供力

- 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

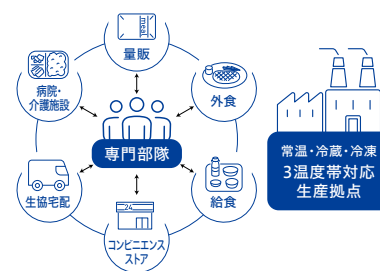
グループ取扱水産物

約170万トン<sup>※4</sup>

(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