



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

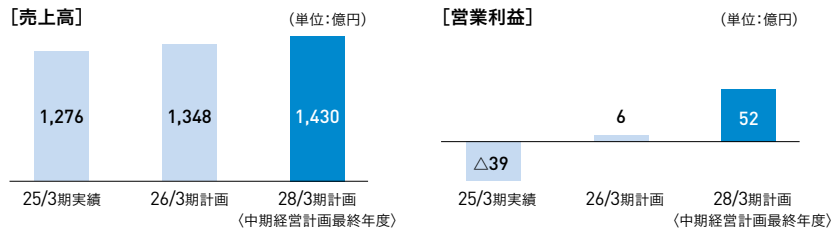
ありたい姿

- 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

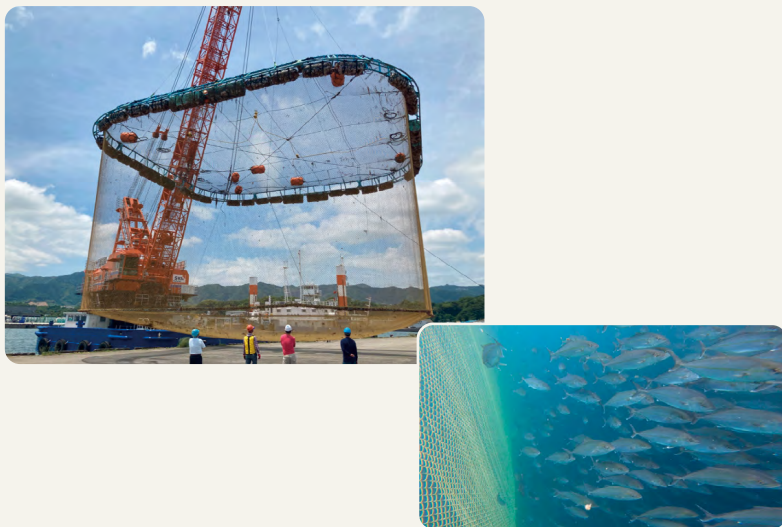
② 川下分野のM&Aや資本提携

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。



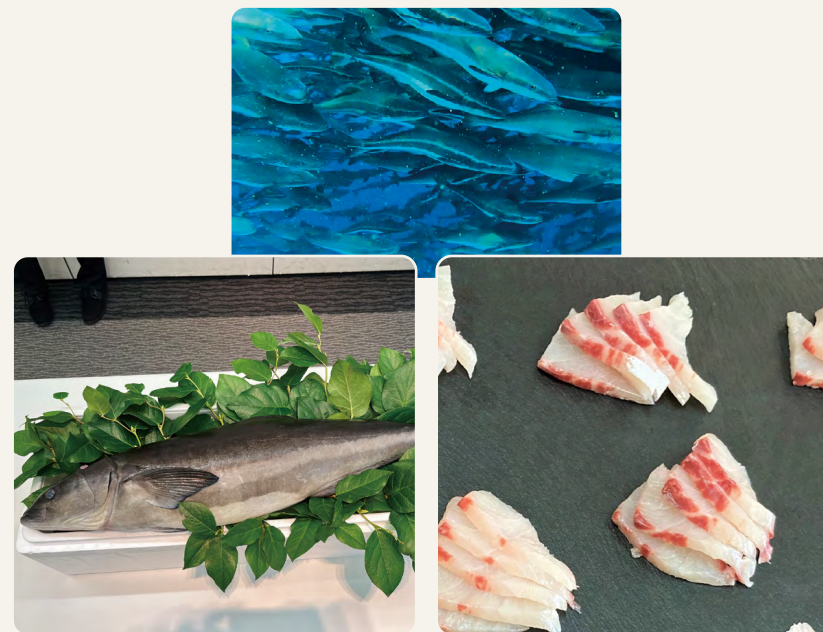
- ▶ 鹿児島県の養殖場（ブリ・カンパチを養殖）で、海面近くに設けた従来の生簀を沈められるよう改良。
- ▶ 水中給餌の導入も進行。魚にストレスをかけないために、水中カメラで魚がエサを食べる様子を確認し、生簀を沈めたまま給餌量をコントロール。

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

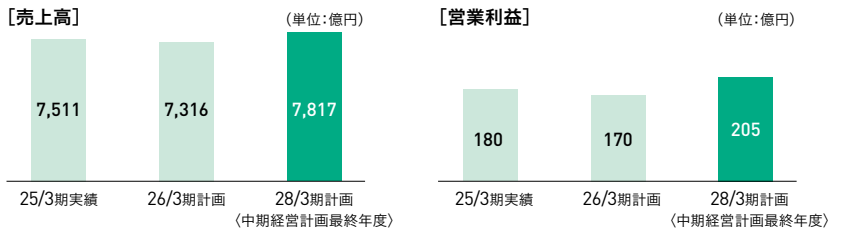
ありたい姿

- 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

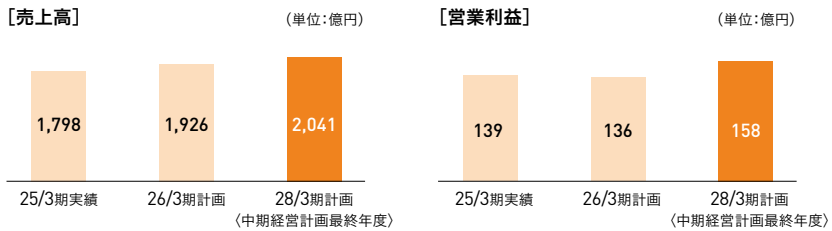
ありたい姿

- 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