



2025年3月24日

各 位

上 場 会 社 名 マルハニチロ株式会社
代 表 者 代表取締役社長 池見 賢
(コード番号 1333 東証プライム)
問合せ先責任者 経営企画部 部長役 小林 悦子
(TEL. 03-6833-0696)

新長期ビジョン及び中期経営計画の策定に関するお知らせ

当社は、10年後に向けた新長期ビジョン及び2026年3月期～2028年3月期までの3か年を対象とする中期経営計画「For the ocean, for life 2027」を策定し、本日開催の取締役会において決議いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

当社は、本日公表しております「商号の変更に関するお知らせ」のとおり、新たなアイデンティティのもとで持続的成長をめざし、様々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」へと変革してまいります。

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、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「持続的なタンパク質の提案」と「健康価値の創造」を中長期的に創出し、企業価値を最大化してまいります。中長期的に実行する主な取組み及び定量目標は下記のとおりです。

1. 主な取組み

(1) 10年後に向けた新長期ビジョン

- ・消費者起点の持続的な価値創造を可能にするバリューサイクルを構築・強化
- ・バリューサイクルのグローバル展開により、価値創造を最大化
- ・事業ポートフォリオ方針
 - 持続可能な事業の選択と集中
 - 川下戦略及びグローバル戦略への投資
 - 健康価値訴求を強化
- ・価値創造を支える「挑戦」と「共創」の文化醸成

(2) 中期経営計画「For the ocean, for life 2027」(2026年3月期～2028年3月期)

- ・バリューサイクルの構築
- ・グローバル戦略の推進
- ・「挑戦」と「共創」の文化醸成
- ・安定的なキャッシュ創出
- ・収益性及び資本効率の向上
- ・積極的な成長投資の実施

- ・適切な財務バランスの維持
- ・株主還元の実現

2. 定量目標

(1) 10年後に向けた目標

- ・海外経常利益比率 70%以上
- ・ROIC 7%以上
- ・Global Meat and Seafood Protein Provider TOP 10 (時価総額)

(2) 2028年3月期に向けた財務目標

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

詳細については、添付資料または当社ウェブサイトをご参照ください。

<https://www.maruha-nichiro.co.jp/corporate/ir/midterm/>

以 上

新長期ビジョンおよび 中期経営計画「For the ocean, for life 2027」

2025年3月24日

マルハニチロ株式会社 (TSE : 1333)



1. 前中期経営計画「海といのちの未来をつくる MNV 2024」の総括

～中期経営計画達成へ、事業連携の成果～

2. 新長期ビジョン

～「バリューサイクル」を「グローバル」に展開し価値創造を最大化～

3. 中期経営計画「For the ocean, for life 2027」

～事業構造改革と積極的な成長投資で営業利益400億円へ～

1. 前中期経営計画 「海といのちの未来をつくる MNV 2024」の総括 (2023年3月期 – 2025年3月期)

当初計画を達成し、計画を上方修正。食材流通セグメント、および加工食品セグメントが安定した収益を確保

	2022年3月期 実績	前中期経営計画	
		2025年3月期 当初計画	2025年3月期 見通し
MNEV※1	105億円	95億円	120億円
売上高	8,667億円	9,600億円	10,500億円
営業利益	238億円	270億円	300億円
経常利益	276億円	280億円	320億円
海外経常利益比率	33%	42%	46%
EBITDA	426億円	465億円	500億円
ROIC※2	4.3%	4.3%	4.3%
ROE	11.2%	9.0%	10.0%
ネットD/Eレシオ	1.4倍	1.2倍	1.0倍

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格付けA-に昇格）

課題

- 環境的、経済的に持続可能性の高い事業への選択と集中
- 収益安定・向上のための事業構造改革、および川下戦略強化
- 食材流通、加工食品領域における海外展開の強化
- 国内の生産拠点最適化へ向けた取組みの加速

将来に向けた 取組み

- 北米スケソウダラ資源のアクセス強化
- 微細藻類由来DHAへの参入（新たな原材料の確保）
- サーモン陸上養殖参入や培養肉研究企業との協業開始

※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、投下資本利益率（ROIC）と加重平均資本コスト（WACC）の差（MNEV スプレッド）に、投下資本を乗じ算出し可視化

※2 ROIC：（経常利益＋支払利息－受取利息）×（1－実効税率）/投下資本により算出

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

投資資本に対する利回り - 資本コスト
（ROIC：投下資本利益率）（WACC：加重平均資本コスト）

積極的な事業間連携を進め、期待以上の成果を実現。マーケティングや研究開発とも連携を深め、より高度かつ広範な連携を実現する仕組みをつくることで、更なる成長へのカギ



食材流通セグメント	2025年3月期 修正計画※	2025年3月期 見通し
計画達成に向けた 取組みテーマ	変化に強い 事業基盤構築	
営業利益	100億円	128億円

2025年3月期計画を大きく達成

※2024年5月7日にアップデートした修正計画（詳細はP.24）

< 食材流通セグメント >

- 「水産・畜産・農産原料」× 加工機能を持つ強力な提案力
- 高度な食品加工技術と開発力の蓄積
- 多様なマーケットニーズに対応する専門性の高い販売体制

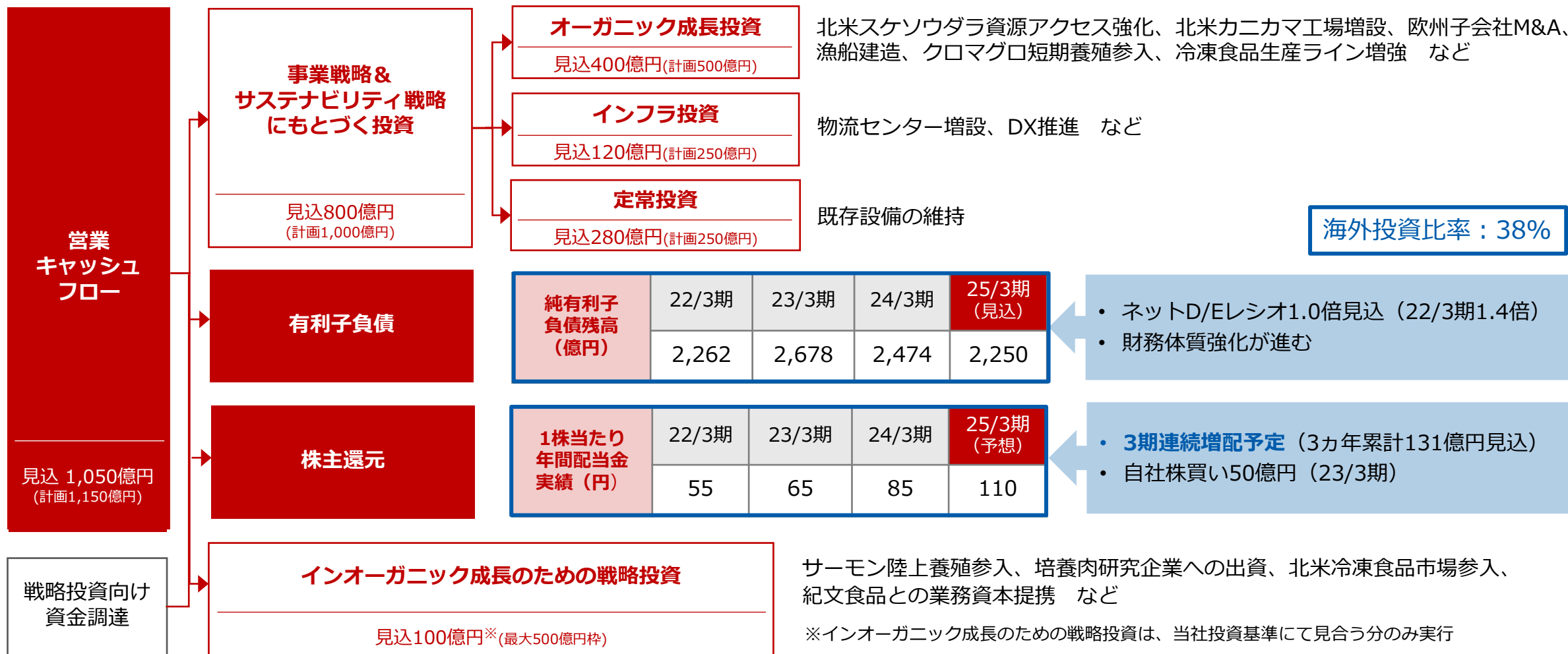
成果

- ROIC経営の浸透による在庫管理の徹底と運転資金効率の改善
- 人手不足やコスト対策などの顧客ニーズに応える商品・サービスの提案
- グループ内連携の強化（介護食やマグロの取組みなど）

課題

- マーケティング・研究開発との更なる連携強化
- 事業間連携、およびグループの出口機能を強化
- 海外展開の加速

前中期経営計画の総括③ キャッシュフロー配分・株主還元

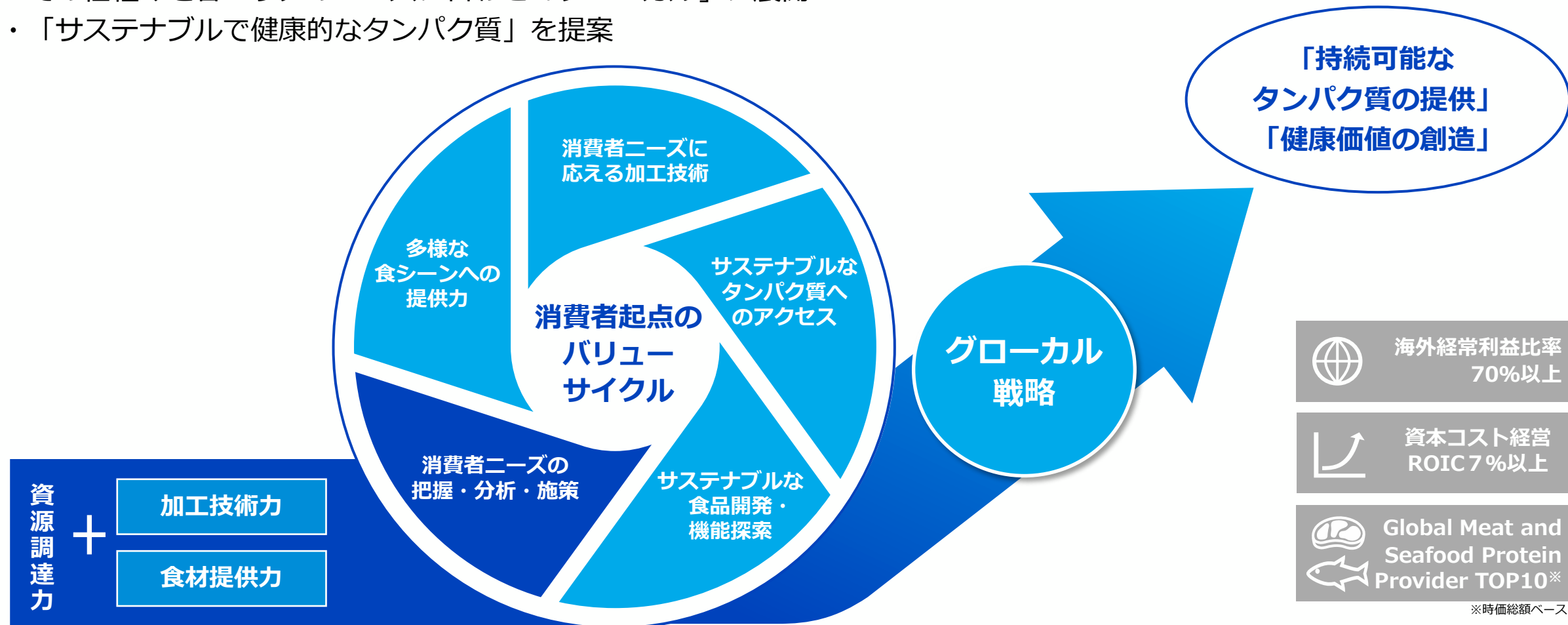


2. 新長期ビジョン

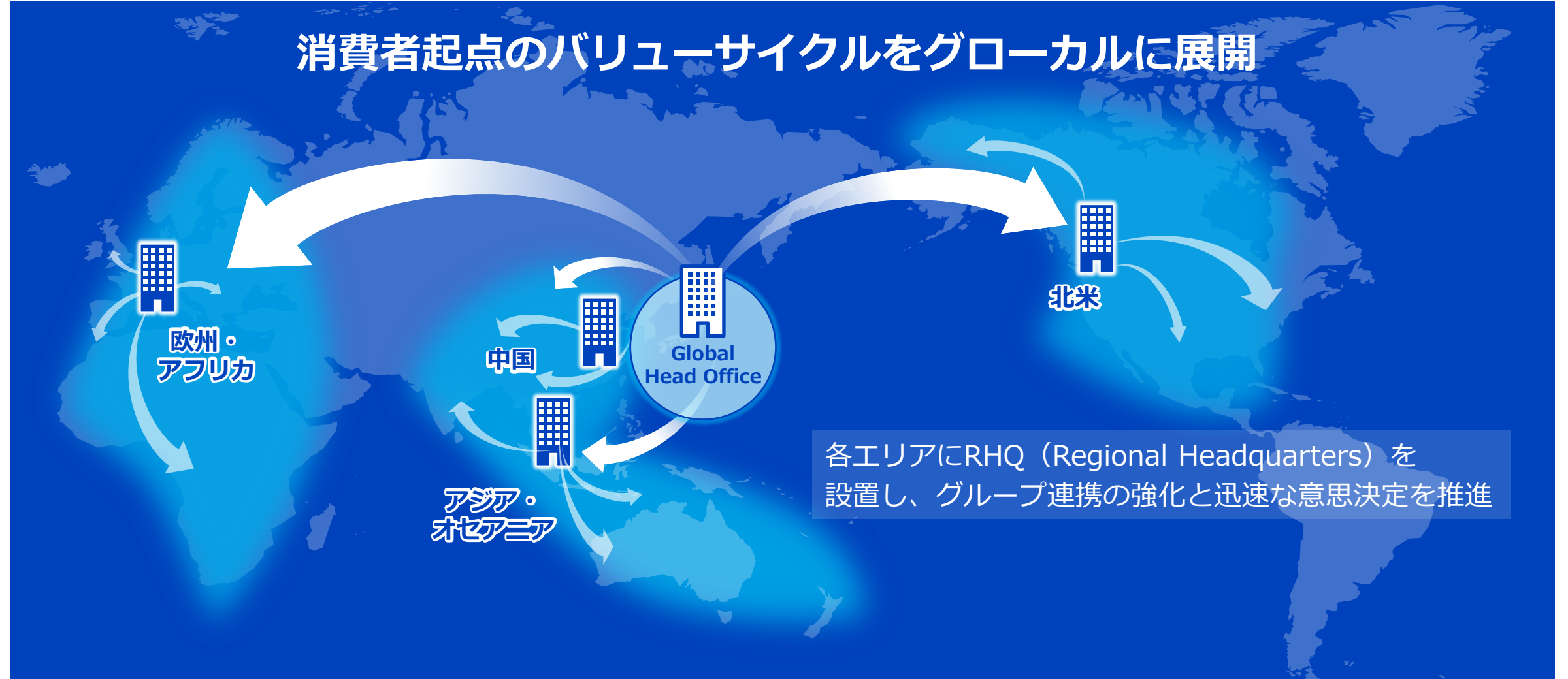


新長期ビジョン② 10年後に向けた新長期ビジョン

- ・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
- ・その仕組みを各エリアのニーズに合わせ「グローバル」に展開
- ・「サステナブルで健康的なタンパク質」を提案



消費者起点のバリューサイクルをグローバルに展開

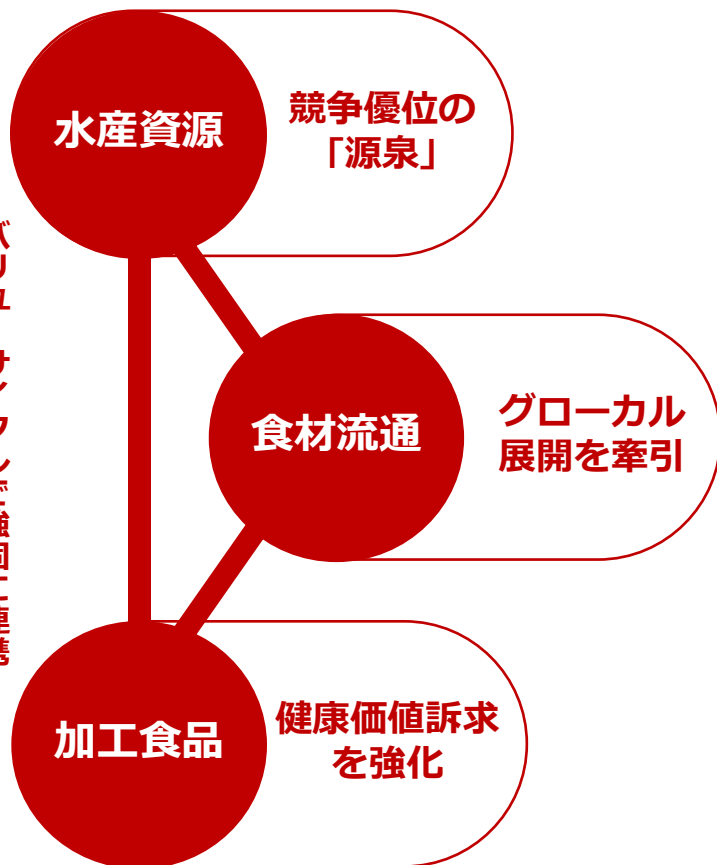


セグメントの位置付け/役割

テーマ

事業方針

バリューサイクルで強固に連携



ユニット名	~2027年(28/3期) に向けて	~10年後に向けて
持続可能な事業の選択と集中		
漁業	縮小 持続可能な体制に向けて再構築	縮小 事業運営体制の再構築を継続
養殖	強化 次なる資源調達のコラムとすべく強化	強化 グローカルな資源調達力・収益力強化
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	維持 リモデリングされた戦略を維持
川下戦略とグローバル戦略へ投資		
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	強化 グローカル水産物流通網の更なる拡大
食材流通	強化 グループ内販売連携強化	強化 グローカルな販売連携強化
農畜産	リモデリング 収益改善の為のビジネスモデル変革 強化 グループ内販売連携強化	維持 強化したグループ連携機能として維持
付加価値創出を強化		
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	強化 グローカルでの生産・販売体制の強化 生産体制高度化
ファインケミカル	強化 価値創造力強化のため積極投資	強化 グローカル展開に向けた事業拡大

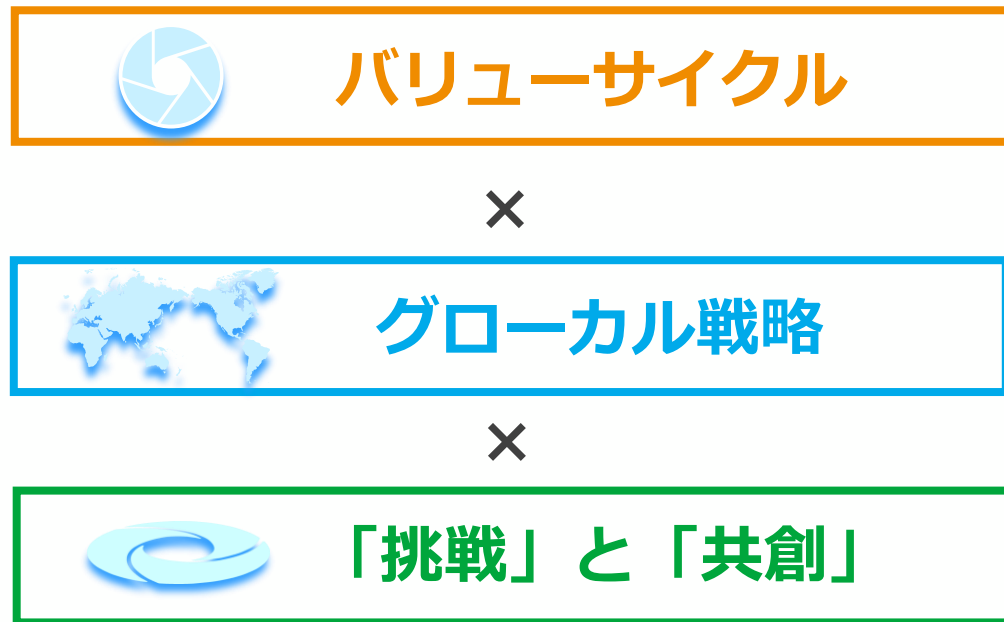
挑戦と共創のサイクルをカルチャー改革で繋ぎ、価値創造を実現



3. 中期経営計画「For the ocean, for life 2027」 (2026年3月期 – 2028年3月期)

バリューサイクル構築とグローバル戦略を推進し、安定的なキャッシュ創出、収益性・資本効率向上、積極的な成長投資の実施、適切な財務バランスを維持しつつ株主還元の充実により、企業価値の向上に取り組む

新長期ビジョンの実現に向けたアクション



財務目標^{※1}



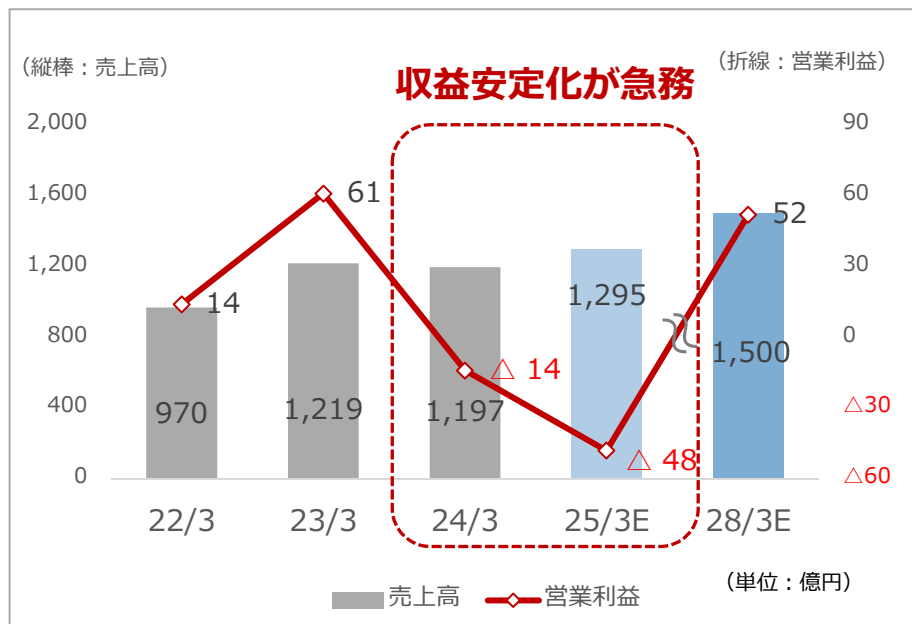
※1 2028年3月期の財務KGIの詳細はP.20

※2 成長投資：オーガニック成長投資+インオーガニック成長投資

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

水産資源セグメント	グループ内の位置づけ	<p>漁業：持続可能な漁業資源へのアクセス機能、およびグループ内への漁業資源の提供</p> <p>養殖：サステナブルな養殖生産技術にもとづき、環境負荷を考慮した持続的資源アクセス確保、および養殖資源のグループ内への提供</p> <p>北米：環境に配慮した大規模資源アクセス力、およびグループ内への漁業資源の提供</p>
	ありたい姿	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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高く貢献
	重要施策	<p>グループ内の事業間連携を強化、バリューサイクルによる川下戦略の強化、付加価値向上による事業ボラティリティの極小化</p> <p>漁業：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</p> <p>養殖：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）と収益安定化へ向けた事業構造改革</p> <p>北米：収益構造改革の推進、および収益率向上へ向けた川下戦略の強化</p>

■水産資源セグメントの業績推移と目標




■事業構造改革および事業間連携強化により収益力向上


ユニット	利益低下の要因	課題	中期経営計画期間の取組み
漁業	<ul style="list-style-type: none"> 操業コスト上昇 漁獲不漁 漁船老朽化 	<ul style="list-style-type: none"> 効率的な操業体制構築 魚価に左右されない販売体制の構築 	<ul style="list-style-type: none"> 不採算事業・船の選択と集中 建造中の新船投入などによる操業効率改善
養殖	<ul style="list-style-type: none"> 飼料代など生産コストの急激な上昇 高水温による生育遅れによるコスト上昇 ブリ相場軟調 	<ul style="list-style-type: none"> 生産コストの低減 販売力強化による相場変動への対応 環境対策強化 	<ul style="list-style-type: none"> 事業間連携強化による収益力向上のための川下戦略強化 マグロ短期蓄養拡大 沈下式生簀の拡張 新魚種の生産開始 継代育種や飼料改良も含めた総合的なコスト競争力強化
北米	<ul style="list-style-type: none"> スケソウダラ相場の軟調な展開 生産コスト上昇 	<ul style="list-style-type: none"> 生産コストの低減 販売力強化に向けた川下戦略の強化・拡充 	<ul style="list-style-type: none"> 生産拠点の統合など、あらゆる事業構造改革に取り組み、生産コストを低減 カニカマ工場増設による販売拡大 紀文食品との協業推進

※2026年3月期の組織改編後の数値（組織改編の詳細はP.20）
 ※北米ユニットに所属していた欧州事業は、食材流通セグメントの水産商事ユニットへ移管

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

 <p>食材流通セグメント</p>	<p>グループ内の位置づけ</p>	<p>水産商事：国内において圧倒的な水産資源調達・供給力を提供 生鮮水産物の集荷・販売においても強力な機能を提供する荷受事業</p> <p>食材流通：高度な加工品開発力を備え、水産・畜産・農産のあらゆる需要に応え、提供できるメーカー型マーケットイン組織。 顧客チャネルごとに、専門性の高い販売組織を整備し、あらゆる顧客ニーズへの対応も可能とするグループの出口機能</p> <p>農畜産：顧客ニーズに応えるプレゼンスを持つ調達・開発・供給機能</p>
	<p>ありたい姿</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・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
	<p>重要施策</p>	<p>グローバル戦略による食材流通網の海外展開強化</p> <p>食材流通：変化し続ける顧客ニーズに対し、事業間連携を強化し、販売機能の更なる選択と集中により、効率的かつ、ニーズをとらえた川下戦略による販売強化</p> <p>水産商事・農畜産：多様な資源流通を通じ、グループのサプライチェーン強化に貢献</p>

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

	グループ内の位置づけ	<p>加工食品 : 直接的な消費者接点を持ち、マーケットで大きなプレゼンスを持つ市販品の生産・販売を通じて、企業価値の向上に貢献</p> <p>ファインケミカル : 長年蓄積された高度な開発・生産力により、健康価値に寄与する商品の提供を通じて、企業価値創造に貢献</p> <p>ペットフード : 世界的に家族化が進むペットの健康を意識したフードの開発提案により、家族の「心の健康」にも配慮した価値提供</p>
	ありたい姿	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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
	重要施策	<p>グローバル戦略による加工品販売の展開強化、および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</p> <p>加工食品 : 国内生産体制の最適化、および各事業の構造改革を推進し、持続可能性の高い事業構造への転換を推進</p> <p>ファインケミカル : 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</p>

中期経営計画⑤ 海外の各重点エリア別目標

重点エリア	経常利益		2028年3月期のめざす姿
	2025年3月期 見通し	2028年3月期 計画	
欧州・アフリカ	60億円	66億円	<ul style="list-style-type: none"> 域内ポートフォリオの拡充により、水産加工・冷凍食品製造・鮮魚供給・食材卸を含む、欧州独自のバリューサイクルを構築
北米	△30億円	25億円	<ul style="list-style-type: none"> 既存の北米資源アクセスを起点とした加工・販売機能強化と冷凍食品事業の拡大により、域内のバリューサイクルを拡大
アジア・オセアニア	114億円	123億円	<ul style="list-style-type: none"> 「世界のキッチン」としてグローバルに商材を供給する開発・加工拠点の確立 ASEAN域内の各大都市圏市場に向けた販売網整備
中国	2億円	3億円	<ul style="list-style-type: none"> 上海現地法人を中核とする事業管理、販売推進体制を構築
合計	146億円	217億円	

※2026年3月期より、海外の財務数値は拠点ごとの集計に統一

中期経営計画⑥ 2028年3月期 財務KGI

■ 全社財務KGI

	25/3期 見通し	28/3期 計画
MNEV	50億円※1	90億円
営業利益	300億円	400億円
海外経常利益比率	46%	54%
EBITDA	500億円	640億円
ROIC	4.3%	5%
ROE	10.2%	9%
ネットD/Eレシオ	1.0倍	1.0倍

【資本コスト】
CAPM式による株主資本コストは5.3~7.5%
WACCは4%前後

※1 2028年3月期に想定するWACCにて再計算

■ セグメント別KGI（組織改編後）

セグメント		25/3期 見通し	28/3期 計画
		営業利益	営業利益
水産資源※2	国内	△33億円	6億円
	海外	△15億円	46億円
	小計	△48億円	52億円
	ROIC	—	3.8%
食材流通	国内	128億円	130億円
	海外	58億円	75億円
	小計	186億円	205億円
	ROIC	4.8%	5.5%
加工食品	国内	55億円	62億円
	海外	88億円	96億円
	小計	143億円	158億円
	ROIC	8.9%	8.8%
その他	小計	19億円	△15億円
全社計	国内	158億円	183億円
	海外	142億円	217億円
	合計	300億円	400億円
	ROIC	4.3%	5%

※2 組織改編

水産資源セグメントに所属していた下記2社に関し、同種の事業集約のため組換え



Seafood
connection
holding

Seafood Connection Holding B.V.

⇒食材流通セグメントの水産商事ユニットへ移管



青島多福康食品有限公司

⇒加工食品セグメントの加工食品ユニットへ移管

※国内 = マルハニチロ個社 + 国内連結子会社の合計
海外 = 海外連結子会社の合計

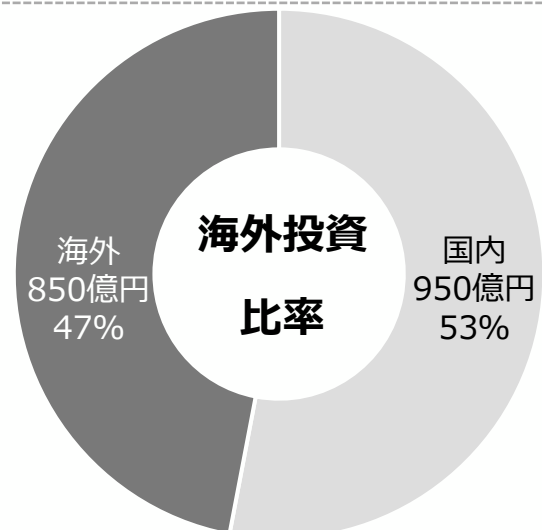
- ・ R&I格付けA- 維持を前提とした財務健全性の確保、および持続的な成長に向けた投資のバランスを確保
- ・ 配当性向30%以上（累進配当）をめざす



キャッシュイン



キャッシュアウト



企業変革支出（150億円）

政策保有
株式売却
収入の
一部を充当

変革投資50億円

変革費用100億円

* **オーガニック成長投資：**
既存事業の中で競争優位の源泉となる領域への成長投資、事業基盤強化としてのDX・物流関連投資、および企業変革投資

* **インオーガニック成長投資：**
将来の競争優位の源泉となる新たな領域（M&Aなどによる既存事業領域の急拡大への取組みを含む）への成長投資

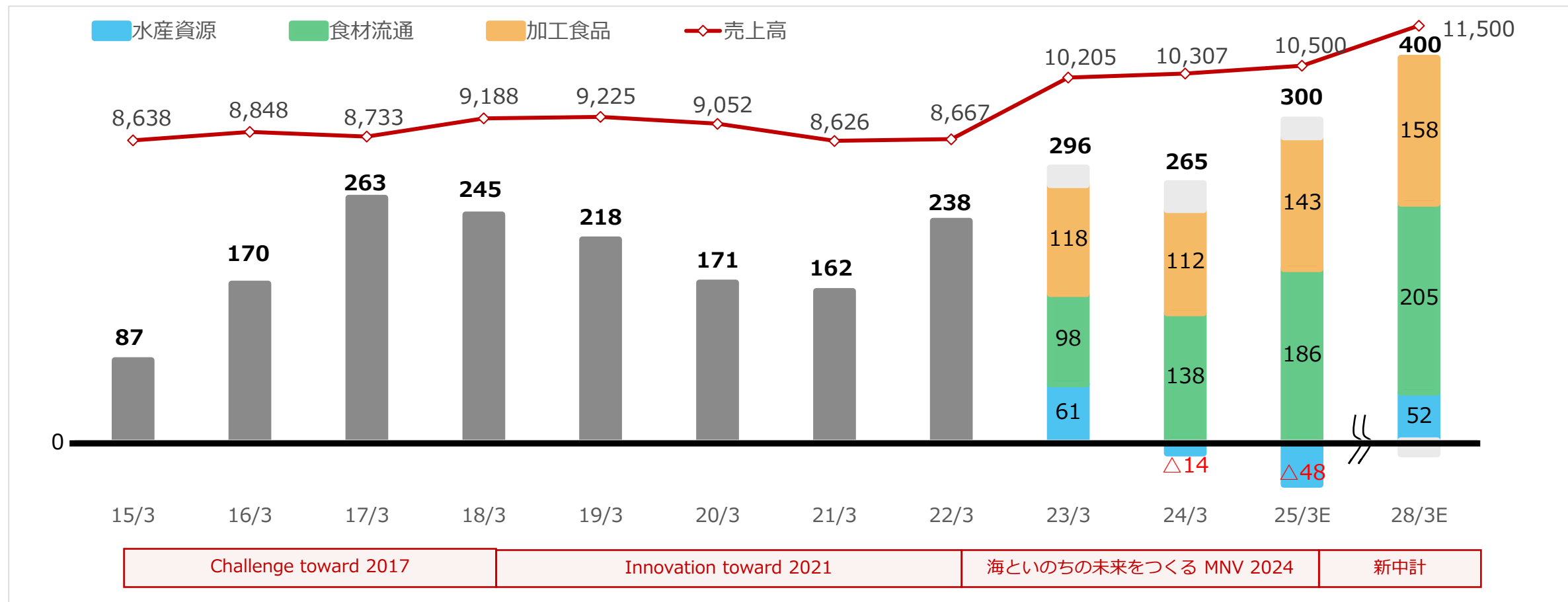
* **定常投資：**
既存の事業基盤を維持・継続のための投資

* **企業変革支出：**
CI変更・本社移転など

Appendix

水産資源セグメントの収益改善を中心に、営業利益400億円をめざす

(単位：億円)



※営業利益について、2023年3月期以降は、2026年3月期の組織改編後のセグメント別で表記

セグメント (単位：億円)	2022年3月期 実績		2025年3月期 当初計画		2025年3月期 修正計画 (2024年5月7日修正)		2025年3月期 見通し	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
水産資源	1,474	39	1,946	70	2,428	75	2,466	15
食材流通	5,457	74	5,803	89	6,166	100	6,122	128
加工食品	1,566	110	1,666	101	1,712	118	1,718	138
その他	170	16	184	11	194	7	194	19
合計	8,667	238	9,600	270	10,500	300	10,500	300

※2025年3月期の組織体制に準じた数値

	エリア	2022年3月期 実績	2025年3月期 当初目標 (A)	2025年3月期 見通し (B)	目標比 (B-A)	3年間の 平均成長率
海外売上高	北米	424 億円	500 億円	703 億円	203億円	18%
	欧州	560 億円	900 億円	1,265 億円	365億円	31%
	アジア	448 億円	550 億円	563 億円	13億円	8%
	その他地域	174 億円	200 億円	253 億円	53億円	13%
	全体	1,606 億円	2,150 億円	2,784 億円	634億円	20%
海外売上高比率		18.5%	22.4%	25.8%	3.4pt	—

※当該スライドにおける海外売上高の数値は拠点ごとではなく、エリアごとの販売金額を指し、日本からの輸出も含む

前中期経営計画のサステナビリティ戦略（各マテリアリティのKPI）は概ね計画通りに進捗

マテリアリティ	KGI（2030年のありたい姿）	主なKPI	ターゲット		前中期経営計画の自己評価※1と課題		
			2030年度目標	2024年度目標			
環境価値の創造	①気候変動問題への対応	脱炭素や気候変動に対して業界における主導的地位を確立している	・CO2排出量削減率（2017年比）（国内G※2）	30%以上	10%以上	★★★☆☆	・2024年度目標は達成したものの、30%削減にはより抜本的な施策が必要 ・Scope3精緻化・目標設定とG全体への展開が課題
		②循環型社会実現への貢献	効率的な資源利用によるサーキュラーエコノミー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（2020年比）（MN※2）	30%以上	10%以上	★★☆☆☆
	・フードロス削減（2020年比）（国内G）		50%以上	20%以上	★★★★★		
	③海洋プラスチック問題への取り組み	自社を含むサプライチェーン上で海洋へのプラスチック排出ゼロを実践している	・漁具管理ガイドラインの策定と運用率（G全体※2）	—	100%	★★★☆☆	・グループ内浸透の次のステップとして、サプライチェーンへの拡大展開
			・クリーンアップ活動の従業員参加率（国内G）	30%以上	10%以上	★★★★☆	
	④生物多様性と生態系の保全	取扱水産資源について、資源枯渇リスクがないことを確認している	・取扱水産資源の資源状態確認率（G全体）	100%	—	★★★☆☆	・資源状態不明な魚種の確認・改善が課題 ・養殖場の認証レベル管理の向上 ・TNFDの拡大展開
			・生物多様性リスク評価実施（国内G）	—	リスク評価実施	★★★☆☆	
			・養殖場の認証レベル管理の実施（国内G）	—	グループ内全養殖場で実施	★★★☆☆	

※1 ★★★★★：2030年度KPI達成済み、★★★★☆：2030年度のKPI達成に向けて先行して進捗
★★★☆☆：2024年度KPI達成済み、あるいは2030年度KPI達成に向けて計画通り進捗、★★☆☆☆：KPI達成に向けて遅れぎみ

※2 対象組織を呼称で記載 MN：マルハニチロ㈱、国内G：国内連結子会社、海外G：海外連結子会社、G全体：グループ全社

マテリアリティ	KGI（2030年の ありたい姿）	主なKPI	ターゲット		前中期経営計画の自己評価※1と課題		
			2030年度目標	2024年度目標			
社会価値の創造	⑤安全・安心な食の提供	人々が安心できる食を世界中の食卓に提供している	重大な品質事故（国内G※2）	—	ゼロ件	★★★★☆☆	・品質事故ゼロの継続
	⑥健康価値創造と持続可能性に貢献する食の提供	健康価値創造と持続可能性に貢献する食品トップ企業としてブランドを確立している	健康価値創造と持続可能性に貢献する製品基準確立と2030年目標の設定（MN※2）	2030年度KPIの達成	対象製品基準確立と2030年度目標の設定	★★★★☆☆	・2030年のKPIの達成に向けた施策実施と顧客への価値創造
	⑦多様な人財が安心して活躍できる職場環境の構築	多様性が尊重された、従業員が安心して活躍できる職場環境が構築できている	採用比率女性50%維持による女性従業員比（MN）	35%以上	—	★★★★☆☆	・人財育成プログラムの実践とエンゲージメントの向上
			女性管理職比率（MN）	15%以上	—	★★★★☆☆	
			人財育成プログラムの確立と2030年度目標の設定（MN）	2030年度KPIの達成	評価方法確立と2030年度目標の設定	★★★★☆☆	
	⑧事業活動における人権の尊重	自社含むサプライチェーン上で人権侵害ゼロを実現できている	サプライチェーン上の人権侵害ゼロの確認率（G全体※2）	100%	—	★★★★☆☆	・苦情処理メカニズムの確立 ・発生した人権侵害リスクへの対応
⑨持続可能なサプライチェーンの構築	サプライヤーとの協働により持続可能な調達網構築を実現できている	サプライヤーガイドラインへの同意率・重要項目改善率（G全体）	100%	—	★★★★☆☆	・第三者監査による状況確認、IUU漁業由来でない調達水産物の確認方法の確立	

※1 ★★★★★：2030年度KPI達成済み、★★★★☆：2030年度のKPI達成に向けて先行して進捗
 ★★★☆☆：2024年度KPI達成済み、あるいは2030年度KPI達成に向けて計画通り進捗、★★☆☆☆：KPI達成に向けて遅れがみ

※2 対象組織を呼称で記載 MN：マルハニチロ(株)、国内G：国内連結子会社、海外G：海外連結子会社、G全体：グループ全体 2026年3月マルハニチロは、umiosへ

競合企業比較 出所：SPEEDA（食肉、水産業界：2025年2月28日時点 時価総額TOP10）

ランキング	所在国・地域	企業名	時価総額 (百万円)	【参考】 売上高合計 (百万円)
			直近終値ベース	直近年度
1	中華人民共和国	Muyuan Foods Co Ltd	3,979,094	2,201,491
2	アメリカ合衆国	Tyson Foods Inc	3,100,709	8,025,347
3	アメリカ合衆国	Hormel Foods Corp	2,393,863	1,794,647
4	中華人民共和国	Wens Foodstuff Group Co Ltd	2,166,495	1,785,668
5	アメリカ合衆国	Pilgrims Pride Corp	2,020,555	2,711,995
6	ブラジル	JBS SA	2,009,490	9,982,280
7	中華人民共和国	Henan Shuanghui Investment & Development Co Ltd	1,862,164	1,193,424
8	ノルウェー	Mowi ASA	1,527,699	919,303
9	香港	WH Group Ltd	1,495,854	3,690,539
10	アメリカ合衆国	Smithfield Foods Inc	1,173,646	2,059,365

前中期経営計画の取組みの深化と活動範囲拡大を目的にKPIを更新（色塗り部分が更新）

マテリアリティ	KGI（2030年の ありたい姿）	主なKPI	ターゲット		前中期経営計画からの主な変更点	
			2030年度目標	2027年度目標		
環境価値の創造	①気候変動問題への対応	・CO2排出量削減率（2017年比）（国内G*）	30%以上	20%以上	<ul style="list-style-type: none"> カーボンニュートラルをKPIからKGIに移動 海外GのScope1,2の目標設定、国内GのScope3精緻化・目標設定を追加 	
		<ul style="list-style-type: none"> ・CO2排出量削減目標（海外G*） ・Scope3目標設定（国内G） 	—	目標設定		
	②循環型社会実現への貢献	効率的な資源利用によるサーキュラーエコノミー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（2020年比）（MN*）	30%以上	20%以上	<ul style="list-style-type: none"> ・フードロス削減の目標上方修正 ・プラスチック使用量削減は容器包装に加え、工場で使用するプラスチックへ活動を拡大 ・水資源のリスクと機会、対応策分析を追加
			・フードロス削減（2020年比）（国内G）	80%以上	70%以上	
			・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）	—	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	—	リスク・機会・対応策の分析	
	③海洋プラスチック問題への取組み	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）	—	ガイドライン策定・運用啓発	<ul style="list-style-type: none"> ・漁具管理ガイドラインのサプライチェーンへの拡大展開 ・クリーンアップ活動の社外ステークホルダーと協働し、拡大展開
			・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）	33回以上/年	—	
	④生物多様性と生態系の保全	取扱水産資源について、資源枯渇リスクがないことを確認している	・取扱水産資源の資源状態確認率、評価不明魚種の取扱方針策定（G全体）	100%	評価不明魚種の取扱方針策定	<ul style="list-style-type: none"> ・資源状態不明な魚種の確認、取扱方針の策定を追加 ・電子トレーサビリティ方法の確立を追加 ・TNFDシナリオ分析の拡大展開 ・養殖場の認証レベル管理の向上
			・電子トレーサビリティ方法の確立	—	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）	—	TNFDにもとづくシナリオ分析拡大実施	
			・養殖場の認証レベル管理の実施（国内G）	—	グループ内全養殖場で管理体制の構築	

* 対象組織を呼称で記載 MN：マルハニチロ(株)、国内G：国内連結子会社、海外G：海外連結子会社、G全体：グループ全社

前中期経営計画の取組みの深化と活動範囲拡大を目的にKPIを更新（色塗り部分が更新）

マテリアリティ	KGI（2030年のありたい姿）	主なKPI	ターゲット		前中期経営計画からの主な変更点	
			2030年度目標	2027年度目標		
社会価値の創造	⑤安全・安心な食の提供	人々が安心できる食を世界中の食卓に提供している	重大な品質事故（国内G※）	—	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	各製品基準を満たす製品売上比率（MN※）	食塩摂取65%以上、たんぱく質摂取45%以上、脂質摂取20%以上、GSSI認証製品15%以上	—	<ul style="list-style-type: none"> 具体的な製品売上比率のKPIを設定 社外評価の評価方法を設定
			健康価値創造・持続可能性が含まれるESG評価	ESG評価の向上	—	
	⑦多様な人材が安心して活躍できる職場環境の構築	多様化が尊重された、従業員が安心して活躍できる職場環境が構築できている	採用比率女性50%維持による女性従業員比（MN）	35%以上		<ul style="list-style-type: none"> 人財育成プログラムにもとづく各人材プールで目標設定 従業員エンゲージメントの特定項目でエンゲージメントスコアの目標設定
			女性管理職比率（MN）	15%以上		
			人財育成プログラムにもとづく各人材プールの目標達成（MN）	各人材プールの目標数値達成	各人材プールの目標数値達成	
	⑧事業活動における人権の尊重	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※）	100%（G全体）	100%（国内G）	<ul style="list-style-type: none"> KGIを現実的な表現に修正 KPIを苦情処理メカニズムの構築と運用、リスクへの対応に修正
			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）	100%	—	
	⑨持続可能なサプライチェーンの構築	サプライヤーとの協働により持続可能な調達網構築を実現できている	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	G全体での運用	IUU漁業調達回避方法確立とロビー活動推進	<ul style="list-style-type: none"> CSR監査方法の確立と運用 IUU漁業由来水産物の調達回避方法の確立とロビー活動推進を追加

※ 対象組織を呼称で記載 MN：マルハニチロ(株)、国内G：国内連結子会社、海外G：海外連結子会社、G全体：グループ全体

取組み方針

中期経営計画
アクションへの貢献

マーケティング/
研究開発
連携強化

- マーケティング・研究開発機能が一体となり、事業/販売拡大や新たな価値創造に向けたプロダクト創出に貢献

バリューサイクル

知財戦略
推進

- 事業の強みと顧客価値を深く理解し、競争優位性として知的財産を強化
- 模倣・訴訟リスクの高い海外展開を見据え、海外における権利強化

バリューサイクル

グローバル戦略

人的資本経営
推進

- 経営・事業・従業員の視点での人財流動性の活性化により、人財ポートフォリオを構築
- 全社で人財を共有・活用する仕組みで、共創文化構築を推進

バリューサイクル

グローバル戦略

「挑戦」と「共創」

ガバナンス
強化

- 執行と監督の明確な役割分担を通じ、コーポレート・ガバナンスの実効性向上、持続的な成長と価値創造を実現

バリューサイクル

グローバル戦略

「挑戦」と「共創」

Thank You



MARUHA NICHIRO

For the ocean, for life

当資料に記載されております計画や見通し、戦略など歴史的事実でないものは将来の業績に関する見通しであり、これらは現時点で入手できる情報から得られた判断に基づいております。実際の業績は様々な重要要素により、これらの見通しとは異なる結果をもたらしうることをご承知おきください。また、本資料の著作権やその他本書類にかかる一切の権利はマルハニチロ株式会社に属します。