

マルハニチロ「For the ocean, for life 2027」：グローバルリーダーシップと持続的価値創造への戦略的転換

Gemini Deep Research

1. エグゼクティブサマリー：マルハニチロの「For the ocean, for life 2027」 - グローバルリーダーシップと持続的価値創造への戦略的転換

マルハニチロ株式会社（まもなく「Umios 株式会社」へ社名変更予定）は、新長期ビジョンおよび中期経営計画「For the ocean, for life 2027」を通じて、根本的な戦略転換を図ろうとしている。本計画の核心は、持続可能なタンパク質と健康価値の提供に焦点を当てた「ソリューションカンパニー」への変革であり¹、これを「バリューサイクル」と「グローバル戦略」によって推進する。主要な財務目標として、2028年3月期に営業利益400億円、長期的には海外経常利益比率70%以上が掲げられている⁴。また、「Umios」への社名変更は、この変革を象徴する重要な要素である¹。外部評価は、総じて楽観的でありながらも慎重な見方が混在しており、成長の可能性と同時に実行上の固有リスクも認識されている。

本計画は、単なる経営数値の調整を超えた、企業アイデンティティの根本的な変革を示唆している。「Umios」への社名変更や「ソリューションカンパニー」という理念¹は、企業がその中核的使命を再評価し、ESG（環境・社会・ガバナンス）を重視する投資家を含む、より広範なステークホルダーに訴求しようとする試みと解釈できる。企業が社名を変更するのは、通常、大幅な戦略的再編期であり、「Umios」³は、その海のルーツとグローバルな志向に明確に結び付けられている。「ソリューションカンパニー」という枠組み¹は、単なる食品生産者から、健康や持続可能性といった社会課題への解答を提供する存在へと進化する意志の表れである。これは、目的志向の企業やESG要素に対する投資家の関心の高まりとも合致する⁸。

一方で、野心的な財務目標とESGへの深いコミットメントを同時に追求することは、複雑な実行上の課題を提示する。これは、収益性と長期的な持続可能性への投資との間で、企業がいかにバランスを取るかという能力を試すものとなるだろう。計画では、営業利益400億円、ROIC（投下資本利益率）5%（2028年3月期）といった積極的な財務目標が設定されている⁵。同時に、CO2排出量削減、フードロス削減、持続可能な調達といった広範な非財務目標も掲げられている⁶。新しい漁業技術や持続可能な養殖といった持続可能性への投資は、投資回収期間が長期にわたる可能性があり、短期的な収益圧力と潜在的に衝突する可能性がある。実際に、質疑応答⁷では、外部環境の不確

実性を踏まえた利益目標達成への懸念が示されている。

2. 新ビジョンの解剖：「For the ocean, for life 2027」と「Umios」アイデンティティの核心

2.1. 10年後の展望：野心と主要目標

マルハニチロは、今後10年間の長期的な目標として、時価総額で「グローバル食肉・水産タンパク質プロバイダー」の「トップ10」入り、海外経常利益比率70%以上、ROIC7%以上を掲げている¹。このビジョンは、「持続可能で健康的なタンパク質」を提供し⁴、人々と地球の健康を促進する「ソリューションカンパニー」へと変革することを中核に据えている²。2026年3月の「Umios」への社名変更は、この新しいアイデンティティの核となるものであり、海の起源、そしてステークホルダー、社会、地球との一体性へのコミットメントに触発されたものである¹。

「時価総額トップ10入り」という目標は、投資家の評価と株主価値への強い意識を示唆しており、規模と市場での認知度を迅速に獲得するために、より積極的なM&Aや戦略的提携を推進する可能性がある。時価総額は投資家の信頼と評価を直接反映するものであり、グローバルプロバイダーリスト¹でトップ10の地位を獲得するには、競争環境を考慮すると、有機的成長だけでは不十分で、非有機的成長が求められる可能性が高い。1,400億円以上の成長投資枠⁵はこれを裏付けており、M&Aも明確に言及されている⁶。

海外経常利益比率70%以上という目標¹は、同社の地理的な収益基盤における根本的な転換を意味し、事業の焦点、リソース配分、人材管理を国際市場へと根本的に再構築する必要がある。現在の海外経常利益比率は46%（2025年3月期予想⁴）、2022年3月期には約33%⁴であり、70%への到達は大きな飛躍である。これは、将来の成長が、人口減少が進む成熟市場である日本国外⁷から圧倒的にもたらされることを意味する。これを実現するためには、海外インフラへの大規模投資、M&A¹⁰、グローバルなリーダーシップ人材の育成が不可欠となる。

2.2.3 カ年ロードマップ：中期経営計画の財務・非財務目標

「For the ocean, for life 2027」の下、2026年3月期から2028年3月期までの具体的な目標が設定されている。これには、営業利益400億円、ROIC5%以上、PBR（株価純資産倍率）1倍以上、配当性向30%以上（累進配当）、成長投資1,400億円以上が含まれる²。環境価値（CO2排出量、プラスチック削減、フードロス）および社会価値（健康志向製品売上、ジェンダーダイバーシティ、従業員エンゲージメント、サプライチェーンにおける人権）に関連する非財務目標も詳細に定められている⁶。

表 1：中期経営計画「For the ocean, for life 2027」の主要財務・非財務目標

項目	2028 年 3 月期目標 (中期)	10 年後の展望 (長期)	出典
財務目標			
営業利益	400 億円	-	5
ROIC	5%以上	7%以上	1
海外経常利益比率	54%	70%以上	1
MNEV (マルハニチロ 経済価値)	90 億円	-	2
EBITDA	640 億円	-	2
ROE	9%	-	2
ネット D/E レシオ	1.0 倍	-	1
配当性向	30%以上 (累進配当)	-	5
PBR	1 倍以上	-	5
成長投資	1,400 億円以上	-	5
時価総額ランキング	-	グローバル TOP10 入り	1

非財務目標 (主要項目)	2027 年 3 月期 / 2030 年目標		
CO2 排出量削減率 (国内グループ、2017 年度比)	20%以上 / 30%以上	-	6
プラスチック容器包装削減 (マルハニチロ単体、2020 年比)	20%以上 / 30%以上	-	6
フードロス削減 (国内グループ、2020 年比)	70%以上 / 80%以上	-	6
取り扱い水産物の資源状況確認率	100% (2030 年目標)	-	6
女性従業員比率 (マルハニチロ単体)	- / 35%以上 (採用は 50%維持)	-	6
取締役会における女性比率 (マルハニチロ単体)	- / 15%以上	-	6
従業員エンゲージメント	評価手法確立、2030 年目標設定、特定項目で目標スコア達成	-	6

PBR1倍以上という目標⁵は、市場からの過小評価¹¹に対する直接的な対応であり、資本効率と投資家還元の改善へのコミットメントを示唆しており、ROICの高い事業への資本配分決定に影響を与える可能性が高い。日本の企業、特に伝統的なセクターはPBR改善への圧力に直面しており、マルハニチロのPBRは現在1倍を下回っている¹¹。PBR1倍超の達成は、多くの場合、ROEが株主資本コストを上回ることと関連している。ROIC目標5%（最終的には7%¹）は、このための重要な手段である。ストラテジー・アドバイザーズのレポート¹¹は、ROIC改善とPBR向上を明確に関連付けてい

る。

1,400 億円以上という大規模な成長投資予算⁵は、財務規律（ネット D/E レシオ 1.0 倍）を重視する中で、慎重に選定された高リターンの投資戦略を示唆しており、広範で焦点の定まらない設備投資よりも、海外 M&A や川下展開を優先する可能性が高い。1,400 億円は成長への野心を示す相当な額である。ネット D/E レシオ 1.0 倍の維持¹は、これらの投資が営業キャッシュフロー（前計画では 3 年間で約 1,050 億円と予測²）と一部負債の組み合わせで賄われるものの、厳格な財務規律の範囲内で行われることを意味する。計画では「選択と集中」²が強調されており、前計画における海外投資比率は約 38%で、より積極的な海外投資の必要性が示されていた²。

2.3. 変革の柱：「バリューサイクル」と「グローバル戦略」

中核となる戦略的枠組みは、「バリューサイクル」と「グローバル戦略」である。「バリューサイクル」は、消費者起点の持続可能な価値創造を強化することを目的とし、ニーズの特定、持続可能な食品開発、タンパク質へのアクセス、加工技術、多様な食シーンへの対応力を含む¹。「グローバル戦略」は、このバリューサイクルをグローバルに展開しつつ、各地域・現地のニーズに合わせて調整するものであり、北米、アジア・オセアニア、中国、欧州・アフリカに地域統括会社（RHQ）を設置し、連携強化と意思決定の迅速化を図る²。

「バリューサイクル」の概念は、一般的なマーケティング用語のように聞こえるかもしれないが、真に消費者中心であるためには、従来サイロ化されていた機能（研究開発、調達、加工、販売、マーケティング）間のシームレスな連携を必要とする、極めて重要な内部統合の課題を表している。バリューサイクルの構成要素¹は、複数の伝統的な部門にまたがっている。計画では、特にマーケティングや研究開発とのグループ内連携を強化することが、さらなる成長の鍵として明確に言及されている⁴。質疑応答⁷では、川下戦略の一環として、マグロやスケソウダラなどの原材料の内部加工比率を高める必要性が強調されており、これはバリューサイクルの応用である。

RHQ を伴う「グローバル戦略」²は、ガバナンスと役割が明確に定義・管理されなければ、業務の複雑化やグローバル本社と地域部門間の権力闘争を引き起こす可能性がある。RHQ による分散化は、迅速な現地での意思決定を目指すものである²。しかし、権限を委譲された RHQ を抱えながら、多様な地域でグローバルな戦略的一貫性、リソース配分、ブランドの統一性を維持することは、組織運営上の周知の課題である。質疑応答⁷ではこの点に触れられており、同社はグローバル本社（GHO）が投資優先順位を決定し、新設の海外戦略部がグループ全体の利益を考慮して連携を促進すると述べている。このモデルの有効性はまだ未知数である。

2.4. 主要事業セグメントにおける戦略的ポートフォリオ調整

主要セグメントごとの戦略的方向性は以下の通りである。

- **水産資源セグメント**：構造改革、持続可能な事業への選択と集中、養殖事業の高度化、北米事業の改革²。収益性の改善とボラティリティの低減に注力する²。
- **食材流通セグメント**：川下戦略の強化、流通網のグローバル展開、多様な資源流通²。このセグメントはグローバル展開を推進する上で鍵となる²。
- **加工食品セグメント**：国内生産体制の最適化、構造改革、健康価値の強化（DHA製品など）、ペットフードを含む海外市場での事業拡大²。
- **物流事業**：グループの事業拡大を支援する機能的サポート部門への移行²。

水産資源セグメントにおける明確な「選択と集中」²（不採算事業からの撤退を含む⁷）は、歴史的に不安定だったこのセグメントに対して、より規律あるアプローチを取ること示しており、安定性と高収益のために一部収益を犠牲にする可能性もある。水産資源セグメントは収益性の足を引っ張ってきた経緯がある²。質疑応答⁷では、マグロはえ縄漁（日本近海）やキンメダイ事業（インド洋）からの撤退、カラフトガレイ事業（大西洋）の検討といった具体的な事例が挙げられている。これは、**ROIC**重視の方針とも合致しており、業績の悪い資産は売却または再構築されることになるだろう。

食材流通セグメントが「グローバル展開」の推進役として位置づけられ²、その「川下戦略」⁵が強調されていることは、このセグメントがグループ全体の国際的成長と高付加価値製品へのシフトを実現する上で、極めて重要な役割を果たすことを示唆している。このセグメントは調達機能と加工能力を組み合わせ、顧客に合わせた提案を行う²。海外でのネットワーク拡大⁶は、他のセグメントの製品販路を創出する。調達と消費者向けソリューションを結びつける「バリューサイクル」におけるその役割は、新戦略の中心である。

3. 成長軌道の分析：機会と逆風

3.1. 財務予測と収益性への道筋（ROIC、営業利益）

2028年3月期までに営業利益400億円、ROIC5%を達成する実現可能性を分析する⁵。会社自身の評価（保守的と中立の間⁷）および外部の見解（ストラテジー・アドバイザーズはROIC目標達成ならPBR1倍超の可能性ありと評価¹¹）を検討する。水産資源セグメントの回復と、食材流通・加工食品セグメントの安定収益の重要性が指摘されている²。

営業利益目標の達成は、水産資源セグメントの成功裏の立て直しに大きく依存しているが、このセグメントは外部の不確実性（資源の入手可能性、市場価格、気候変動⁵）に

大きく左右される。このため、より管理可能な川下事業のみに成長が依存する場合よりも、目標達成は本質的にリスクが高くなる。会社自身も、400 億円目標に対する「保守的から中立」という見通しの理由として、「水産資源セグメントにおける不確実な外部要因」を挙げている⁷。過去の業績は、このセグメントにおける課題を示している²。川下事業はより安定しているものの²、水産資源セグメントで必要とされる改善の規模は相当なものである。

ROIC 改善への注力（目標 5%、その後 7%¹）は、新規投資に対するより厳格な基準と、既存資産のパフォーマンスに対するより批判的な見直しにつながる可能性が高く、すでに発表されている以上のさらなる売却やリストラにつながる可能性がある。ROIC 経営は、在庫管理と運転資本効率の改善のために明確に言及されている⁴。ストラテジー・アドバイザーズのレポート¹¹は、PBR 改善の鍵として ROIC を強調している。全体の ROIC を引き上げるためには、業績の悪い資産に対処し、新規資本をより収益性の高い機会に投入する必要がある。

3.2. 市場拡大：「グローバル」の必須命題と川下戦略の強化

「バリューサイクル」を「グローバル」に展開する戦略を評価する¹。スケソウダラをすり身・カニカマに加工するなど、内部での最終製品加工比率を高める川下戦略の強化²について議論する。これにより、収益変動を抑制し、より多くの価値を獲得することを目指す⁵。

「川下戦略の強化」は、単なる付加価値の向上だけでなく、水産会社にとって長年の課題であったコモディティ価格変動からの事業リスクを軽減するという点で、極めて重要である。質疑応答⁷では、内部での最終製品加工比率を高めることで「相場に左右されない構造」を確立するという目標が明確に述べられている。歴史的に、原材料販売への依存はマルハニチロを高いボラティリティにさらしてきた⁶。この転換には、加工能力と最終製品のブランド構築への大規模な投資が必要となる。

「グローバル」戦略の成功は、RHQ が日本の指示を単に実行するのではなく、多様な現地の消費者嗜好や競争環境を真に理解し、対応する能力に大きく依存する。計画では、RHQ は「迅速な意思決定」と「地域ニーズへの対応」を目的としていると述べられている²。しかし、多くの日本企業は海外子会社への十分な権限委譲に苦慮してきた。質疑応答⁷では、市場ニーズは地域によって大きく異なり、GHO が引き続き投資優先順位を指導することが示されており、権限の微妙なバランスが示唆される。

3.3. イノベーションと新規事業（ペットフード、新規原材料など）

ペットフード事業の拡大²、機能性健康成分（微細藻類由来 DHA など⁴）を含む製品開

発、陸上養殖サーモンや培養肉研究企業との協業⁴といった成長ドライバーについて議論する。これらは、多角化と高成長・高付加価値市場への参入を意味する。

微細藻類由来 DHA、陸上養殖サーモン、培養肉といった新規分野への投資⁴は、将来のタンパク質源と高価値原料を確保し、天然漁獲や伝統的養殖に伴うリスクを軽減するための長期的な戦略的賭けである。これらの技術は、持続可能性に関する懸念（乱獲、従来の養殖が環境に与える影響）に対応するものである。天然漁業とは異なり、管理された安定的な生産の可能性を提供する。一部はまだ初期段階にあるが（培養肉）、資源枯渇や持続可能な選択肢を求める消費者の嗜好の変化に対して、事業を将来にわたって保証する取り組みを表している。

成長するペットフード事業²、特にタイなどの市場²では、既存の水産加工の専門知識を活用しつつ、異なる、しばしばプレミアムな消費者層をターゲットにしており、利益率拡大の道筋を提供している。「ペットは家族」というトレンド⁶は、高品質で健康志向のペットフードへの需要を押し上げている。マルハニチロは、人間向け食品事業の副産物や専用の海洋資源をペットフードに利用することで、シナジーを生み出すことができる。ペットフードにおける海外展開（タイのペットフードブランドへの投資の可能性について⁷で言及）は、グローバル戦略と一致する。

3.4. 成長見通しに関する投資家・アナリストのセンチメント

外部評価を総合する。ストラテジー・アドバイザーズは、ROIC 目標が達成されれば PBR 改善に楽観的であり¹¹、計画目標は野心的だが財務改善と経験豊富なリーダーシップに裏打ちされていると見ている¹¹。投資家向け質疑応答⁷では、特に水産資源セグメントの利益目標達成可能性や海外展開の具体策に質問が集中し、慎重ながらも楽観的な見方が示された。一部メディア報道では、川下セグメントの好調な業績が強調されている（²、過去の文脈だがセグメントの強さに関連する²¹）。

アナリストは計画の戦略的論理を認識しているものの、特に水産資源セグメントの立て直しや、「グローバル」および「バリューサイクル」という概念が具体的かつ一貫した財務結果に結びつくかという点に関して、根底には「結果を見せてほしい」という感情がある。ストラテジー・アドバイザーズのレポート¹¹は、PBR 改善の条件として「着実な実行」と「ROIC 改善」を挙げている。投資家の質問⁷は、不安定な水産資源セグメントの利益見通しや海外成長のための具体的措置について繰り返し問いただしている。過去の業績や業界の課題から、新計画による具体的な成果が現れるまでは、ある程度の懐疑的な見方が生じるのは自然である。

同社の財務体質の改善（D/E レシオの低下、R&I 格付けの向上¹）に対する肯定的な評

価は、野心的な新規投資計画に対する信頼性の基盤を提供している。より強固なバランスシート¹は、同社に成長投資（1,400 億円以上の計画⁵）を行う余力を与える。R&I による A- 格付け²は、財務安定性と信用力の向上を意味する。この財務健全性は、野心的な成長目標と投資計画を投資家にとってより受け入れやすいものになっている¹¹。

4. 潮流を乗り越えなす：リスク評価と緩和戦略

4.1. 固有の業界ボラティリティ：水産資源と市場変動

水産資源セグメントにおける継続的なリスクとして、不安定な資源利用可能性、市場価格の変動（例：スケソウダラ、ブリ⁵）、生産コストの上昇（飼料、燃料）、気候変動の影響（養殖に影響を与える高水温⁵）などが挙げられる。緩和策には、構造改革、養殖魚種の多様化、原材料価格変動リスクを低減するための川下展開などが含まれる⁵。

気候変動は、一般的な環境問題から、マルハニチロにとって直接的かつ定量化可能な経営リスクへと変化しており、天然漁獲（資源の変動）と養殖（生育問題、魚種の生存可能性⁵）の両方に影響を与えている。これは、従来の漁業管理を超えた適応戦略を必要とする。計画では、養殖における「生育不良」や「コスト増」の原因として「高水温」が明確に言及されている⁵。戦略には、高温耐性のある新魚種の開発や生育不良対策が含まれる⁵。これは、気候の現実に事業の中核を適応させるための、困難ではあるが積極的なアプローチを示している。

より効率的な漁船への更新戦略⁷は諸刃の剣である。操業効率と単位努力量当たりの漁獲量を改善できる一方で、多額の設備投資を意味し、漁船の耐用年数にわたり特定の漁業に同社を固定化させ、資源状況が劇的に変化した場合の柔軟性を低下させる可能性がある。新造船は高価であり、1,400 億円以上の投資計画⁵に貢献する。例として、カツオ・マグロ漁船やニュージーランドのトロール船の新造が挙げられる⁷。近代的な漁船はより効率的だが、その経済的実行可能性は、対象魚種への持続的なアクセスとその健全性に依存する。これは、これらの長期投資を保護するための正確な資源評価と持続可能な漁業慣行の重要性を強調している。

4.2. 持続可能性の課題：環境圧力と資源管理

CO2 排出、プラスチック廃棄物、フードロス、IUU（違法・無報告・無規制）漁業、生物多様性に関連するリスクに対処する²。同社は、資源状況の 100% 確認とトレーサビリティを目指している⁶。これらの持続可能性目標を達成できない場合、風評被害や市場アクセス喪失につながる可能性がある。

「取り扱い水産物の資源状況確認率 100%」というコミットメント⁶は、グローバルな

水産企業にとって非常に野心的かつ複雑な取り組みであり、達成されれば競争上の優位性を生み出す可能性があるが、ギャップが残れば厳しい監視にさらされることにもなる。広大なグローバルサプライチェーン（約70カ国との接点）全体で、すべての水産物の原産地と持続可能性状況を追跡することは、膨大なデータとロジスティクスの課題である。外部専門家もこれを「非常に先進的で困難な」ことだと認識している¹³。成功すれば消費者やESG投資家からの大きな信頼を築けるが、失敗や矛盾があれば大きなダメージとなり得る。

サプライチェーンにおけるIUU漁業や人権侵害の排除への関心の高まり⁶は、規制圧力と消費者意識の高まりを反映しており、堅牢なデューデリジェンスと透明性は、倫理的な必須事項であるだけでなく、特に欧米市場へのアクセスにとって不可欠となっている。EU、米国、その他の市場における規制は、IUU漁業や強制労働に関連する製品をますます対象としている。NGOやメディアはこのような問題を積極的に暴露し、ブランドイメージを損なう。マルハニチロのトレーサビリティ確保とサプライヤーガイドライン遵守への取り組み⁶は、不可欠なリスク緩和策である。

4.3. 競争環境と新戦略の実行リスク

競争の激しいグローバル食品市場を認識する¹⁰。リスクには、M&A（例：サイゴンフード¹⁰）の成功裏の統合、「バリューサイクル」と「グローバル戦略」の効果的な実行、「挑戦と共創」に向けた文化変革の達成¹などが含まれる。セグメントと地域を横断する変革の広範さが、重大な実行の複雑性をもたらす。

「グローバル戦略」と海外展開の成功は、主要な国際市場で現地の有能な人材を引きつけ、維持し、権限を与える能力にかかっているが、これは伝統的に駐在員経営に依存してきた日本企業にとって課題となり得る。効果的な現地実行には、現地の市場、消費者、規制環境に関する深い理解が必要であり、これは現地チームによって最もよく提供される。RHQ構造²は、強力な地域リーダーシップの必要性を示唆している。人事戦略⁶では多様性と育成について言及されているが、グローバルな人材管理に関する具体的な戦略はあまり詳細ではないものの、極めて重要である。

計画されている変革費用（ブランド変更、本社移転費用約100億円²）は些細なものではなく、特に同社が野心的な利益目標も追求している中で、ブランド認知、業務効率、または人材獲得の面で具体的な利益をもたらす、支出を正当化する必要がある。²ではこれらの費用に言及しつつも、営業利益目標400億円は達成可能であると主張している。投資家は、特に財務実績が遅れている場合、そのような費用対効果を厳しく精査するだろう。新しい本社（これが一部である場合）やグローバルなブランド変更キャンペーンのメリットは、明確に示され、測定される必要がある。

4.4. 主要リスク要因に関するステークホルダーの見解

投資家・アナリストから提起された懸念、例えば水産資源セグメントの利益見通し、外部の不確実性を考慮した営業利益 400 億円達成の難しさ、海外展開と RHQ 導入の複雑さなどを要約する⁷。戦略と進捗状況を伝えるための IR 改善の必要性も指摘されている⁷。

会社の保証にもかかわらず、営業利益目標 400 億円の保守性に関する投資家の質問⁷は、特に不安定な水産資源セグメントの予測を支える前提条件に関する信頼性のギャップ、あるいはより高い透明性への要望を示唆している。同社は、水産資源セグメントの外部要因を理由に、目標を「保守的と中立の間」と評価している⁷。投資家はしばしば、主要変数に対する予測の感応度を理解しようとする。主要セグメント（水産資源）の過去のボラティリティは、当然ながら将来の予測に対するより厳しい精査につながる。

質疑応答における PBR 改善と株主還元への焦点⁵は、持続可能性とグローバルソリューションという戦略的物語が重要である一方で、投資家は最終的に、具体的な財務価値と市場評価の改善をもたらす能力によって計画の成功を判断することを示している。株式買い戻しや PBR 向上に関する質問⁷は、投資家の優先事項を直接示している。累進配当と ROIC 目標への同社のコミットメント⁵は、これらの期待を認識している。ストラテジー・アドバイザーズのレポート¹¹は、この事業改善（ROIC）と市場評価（PBR）の関連性を補強している。

5. グローバルな野望：海外展開戦略の評価

5.1. 海外利益拡大目標：実現可能性と地域別焦点（北米、欧州、アジア）

海外経常利益比率を中期的に 54%、長期的に 70%に引き上げる目標を分析する¹。地域別優先事項：北米（スケソウダラ資源アクセス、すり身の川下展開、紀文食品との連携⁴）、欧州（水産物トレーディング拡大、M&A²）、アジア（ベトナム・サイゴンフード、タイのペットフード、中国の販売網²）。

海外戦略は、既存の足場強化（例：北米のスケソウダラ、欧州のトレーディング）と、成長著しい発展途上市場への積極的な参入・拡大（例：ベトナムを通じた東南アジア）を組み合わせたものであり、成熟地域と新興地域で異なるアプローチが必要となる。北米戦略は、確立された事業（スケソウダラ、すり身⁵）における資源アクセスと川下での付加価値創造に焦点を当てている。欧州では、既存のトレーディング拡大²と、生産・販売能力獲得のための M&A の可能性⁷が含まれる。アジア戦略には、成長市場における生産拠点確保のための M&A（ベトナムのサイゴンフード¹⁰）や、特定の成長セ

グメント（タイのペットフード⁶）のターゲティングが含まれる。

海外利益比率 70%の達成¹は、マルハニチロが多くの海外市場における従来の B2B 原料供給やコモディティ取引という強みを超えて、国際的にブランド化された消費者向け製品の主要プレーヤーになることをおそらく必要とするだろう。ブランド化された消費者向け製品は、通常、コモディティ販売よりも高い利益率を提供する。「バリューサイクル」と「川下戦略の強化」¹は、この転換を示唆している。「Umios」へのブランド変更¹は、B2B 事業よりも消費者向けブランドにとってより重要である。質疑応答⁷では、自社製品のブランド名変更について言及されている。

5.2. 地域統括会社（RHQ）と M&A（例：サイゴンフード）の役割

RHQ がグループ連携の強化、意思決定の迅速化、現地ニーズへの戦略適合をいかに促進することを意図しているかについて議論する²。サイゴンフード買収のような M&A が、生産拠点の確保、新規市場へのアクセス、技術・ノウハウの獲得において果たす役割を分析する¹⁰。計画では成長投資に 1,400 億円以上が割り当てられており、その大部分は海外 M&A に充てられる可能性が高い²。

RHQ 構造²の有効性が、「グローバル」戦略成功の鍵となるだろう。重要な課題は、地域のサイロ化や純粋なトップダウンアプローチを避けるために、RHQ とグローバル本社（GHO）間の真の双方向コミュニケーションと知識共有を育成することである。計画では、RHQ が現地適応を推進することを目指している⁶。質疑応答⁷では、GHO が引き続き投資優先順位を指導し、新設の海外戦略部がグループ全体の利益を考慮して連携を促進することが示されており、マトリックスのような複雑さが示唆される。「共創」（計画のテーマの一つ¹）には、中央と地域の単位間の共通理解と相互影響が必要である。

サイゴンフードのような M&A¹⁰は、迅速な市場参入と能力獲得を提供するが、特に異文化間での買収後の統合（PMI）の成功が、シナジーを実現し価値破壊を避けるために不可欠となる。マルハニチロの PMI における実績と能力が試されることになる。¹⁰は、サイゴンフードからの期待されるシナジー（物流、技術、市場アクセス）を強調している。¹では、他の地域で成功モデルとして展開される「効果的な PMI 実行能力」について言及されている。しかし、国境を越えた M&A は、文化、システム、経営に関する統合の課題にしばしば直面する。計画されている大規模投資⁵は、統合成功への期待を高める。

5.3. 「Umios」リブランディング：グローバル市場浸透への影響

2026 年 3 月に発効する「Umios」（日本語で「海」を意味する³）への社名変更の戦

略的根拠を評価する。これは、「マルハニチロ」が海外で理解・発音されにくいという問題に対処し、グローバルなソリューションカンパニーとしての新しいアイデンティティを打ち出すための一部である¹。この規模のリブランディングが国際的な認知度に与える潜在的な利点と課題について議論する。

「Umios」へのリブランディング¹は、より良いグローバルなアピールを目指すものだが⁷、「マルハ」と「ニチロ」という名前が数十年にわたり蓄積されたブランドエクイティを希薄化するリスクを伴う。特に、それらが既存の認知度を持つ市場ではそうである。新しいグローバルブランドを構築するには、大規模なマーケティング投資が必要となるだろう。同社は旧社名が海外で発音しにくいことを認めている⁷。しかし、確立された名前は歴史と信頼を伴う。グループには145年以上の歴史がある¹。質疑応答⁷によると、既存ブランド力の強いグループ会社（アイシア、ヤヨイサンフーズなど）は変更しない可能性があり、微妙なアプローチが示唆されるが、親会社のブランド変更は大きな一歩である。

「Umi」が「sushi」のようなグローバルな用語になるという願望⁷は非常に野心的であり、深い文化的共鳴への欲求を反映しているが、これを達成するには、単なる社名変更だけでなく、ブランドに関連付けられた独自の価値と経験をグローバルに一貫して提供する必要がある。「sushi」がグローバルになったのは、単なる名前ではなく、それが提供したユニークな製品と文化的経験によるものである。「Umios」が同様の認知度を得るためには、同社が提供を目指す「持続可能で健康的なタンパク質ソリューション」⁴と同義語となり、具体的な製品差別化と強力なマーケティングによって裏付けられる必要がある。これは短期的な成果ではなく、数十年規模のリブランディングの課題である。

5.4. 国際成長計画に関する外部の見解

東南アジア展開のための戦略的動きとしてサイゴンフード買収を肯定的に評価するなどの外部評価を組み込む¹⁰。投資家向け質疑応答⁷では、地域別投資優先順位や海外事業促進における社名変更の根拠に関心が示された。ストラテジー・アドバイザーズは、池見社長の海外経験を計画実行のプラス要因として強調している¹¹。

外部オブザーバー¹⁰は、サイゴンフードのような特定のM&Aを市場アクセスにとって戦略的に健全であると評価しているようだが、投資家の間では⁷、多様な地域と事業分野にわたるグローバル投資戦略全体の整合性と優先順位付けについて、より広範な疑問が残っている。サイゴンフード買収は、成長市場における製造・販売の強化と見なされている¹⁰。しかし、投資家の質問⁷は、1,400億円以上が地域別および事業セグメント別にどのように配分されるかについて、より詳細な情報を求めており、包括的なグロー

バル投資ロードマップに関するより明確な説明の必要性を示唆している。

池見社長の海外経験¹¹をプラス要因として強調することは、複雑な国際市場を乗り越えなすリーダーシップ能力が、アナリストによって重要な成功要因と見なされていることを示唆している。「グローバル」戦略の実行には、グローバルな洞察力を持つ強力な中央リーダーシップが必要である。池見社長の過去の経験¹¹は、ますます国際化する事業を同社が管理できるという安心感を投資家に与える。これは、計画成功のためのトップにおけるリーダーシップの継続性とグローバルな専門知識の重要性を強調している。

6. 成功の育成：人的資本と組織変革

6.1. 「挑戦と共創」の文化醸成

「挑戦」と「共創」に向けた文化改革への計画の重点を詳述する¹。これには、内部連携の強化と、イノベーションのための外部ステークホルダーとの積極的な関与が含まれる¹。この文化が、価値創造と新ビジョン実現のために不可欠であるとどのように見なされているかについて議論する。

望ましい「挑戦と共創」の文化¹は、大規模な日本企業によく見られる伝統的な階層構造に直接対抗するものである。その成功裏の導入には、リスクテイクとオープンな協調を奨励するために、業績管理、インセンティブ制度、リーダーシップ行動における具体的な変更が必要となるだろう。「挑戦」とは、現状に疑問を呈し、リスクを取る意欲を意味し、これはすべての企業文化で本質的に奨励されるとは限らない。「共創」はサイロを打破し、部門横断的なチームワークを育成する必要がある、これは明確に目標とされている¹。支援メカニズム（例：イノベーションに対する報酬、アイデアに挑戦するための心理的安全性）がなければ、このような文化的イニシアチブはしばしば表面的なものにとどまる。計画では、共創を促進するために全社的なリソース共有を推進することが言及されている²。

文化改革とDX（デジタルトランスフォーメーション）を結びつけること²は、新しいツールやデータ駆動型アプローチが働き方を変え、協調を促進する触媒となり得るという理解を示唆しているが、考え方の転換がなければ技術だけでは不十分である。DXツールは情報共有とリモートコラボレーションを促進し、「共創」を支援することができる。データ駆動型の洞察は、従業員が既存の仮定に「挑戦」する力を与えることができる。しかし、根底にある文化が変化を受け入れなければ、新しい技術や働き方への抵抗がDXの導入を妨げる可能性がある。

6.2. 人材育成、多様性、エンゲージメントへの取り組み

6 および6からの具体的な人事戦略を概説する：マルハニチロ人材育成プログラムの確立、女性代表に関する目標設定（採用比率50%、全体で35%以上、取締役会で15%以上6）、従業員エンゲージメント評価方法論の導入。OJT¹⁵のような取り組みや、流動性を活性化することによる人的資本ポートフォリオ構築の目標について議論する6。

女性代表に関する具体的かつ定量的な目標6は、曖昧な声明を超えた、ジェンダーダイバーシティへの真剣なコミットメントを示している。しかし、特に上級レベルでこれらを達成するには、堅牢な人材パイプライン開発と、女性の昇進に対する潜在的な文化的障壁への対処が必要となるだろう。女性採用比率50%や取締役会における女性比率15%以上といった目標は、具体的かつ測定可能である。多くの日本企業は、管理職における女性の割合が低いことに苦慮している。成功は、公平な昇進プロセス、支援的な職場環境、リーダーシップのコミットメントといった要因に依存し、これらは「マルハニチロ人材育成プログラム」6が対処を目指すものである。

「人的資本の流動性の活性化」6への焦点は、事業部門や機能間での異動を奨励することにより、内部のサイロを打破し、よりバランスの取れたリーダーを育成する戦略を示唆しており、これは複雑な「グローバル」組織にとって極めて重要である。流動性は、事業のさまざまな部分へのより良い理解を促進し、「バリューサイクル」のための協調を強化することができる。将来のリーダーシップの役割、特に海外RHQにおける役割のために、高い潜在能力を持つ人材を特定し育成するのに役立つ。これはまた、アイデアや経験の相互交流を促進することにより、「共創」文化とも一致する。

6.3. 人事戦略と長期ビジョンの整合性

人事戦略（文化、人材、多様性、エンゲージメント）が、グローバル展開、イノベーション、持続可能なソリューションカンパニーになるというより広範な目標をどのように支援するように設計されているかを分析する。人的資本への重点¹⁶は、複雑なグローバル戦略を実行するために不可欠である。

人事戦略の成功は、「グローバル」な成長を推進するための適切な人材の確保から、「バリューサイクル」のための革新的な文化の育成、持続可能性を擁護できるリーダーの育成まで、他のほぼすべての戦略的柱にとって重要な依存関係にある。「グローバル」展開には、文化的に熟達し、国際的に経験豊富なマネージャーが必要である²。「バリューサイクル」のためのイノベーションと新製品開発（例：健康成分）は、熟練した研究開発担当者や支援的な環境に依存する6。「挑戦と共創」の文化6は、適応性と実行力の基盤である。

従業員エンゲージメントと育成に関する計画の非財務目標6は、意欲的で熟練した労働

力が競争力のある無形資産であり、生産性、イノベーション、そして最終的には財務実績に貢献するという理解を示唆している。高い従業員エンゲージメントは、より良い顧客サービス、より高い品質、より低い離職率と関連している。継続的な人材育成は、労働力が進化するビジネス要求に必要なスキルを持っていることを保証する。これらは、投資家からますます評価される「人的資本経営」の重要な構成要素として認識されている⁹。

6.4. マルハニチロの人事戦略に関する業界・専門家のコメント

提供された情報源の中では、新しい人事戦略に関する直接的な外部評価は限られているが、マルハニチロの過去の健康経営に関する評価（DBJ 健康経営格付、ホワイト500¹⁸）や人事関連の議論への参加（OJT¹⁵）など、利用可能な文脈に言及する。このセクションは、一般的なベストプラクティスと計画の整合性に基づいて、潜在的な評価を推測する必要があるかもしれない。

過去の「健康経営」（健康と生産性管理¹⁸）における称賛は、従業員の幸福のための肯定的な基盤を提供し、エンゲージメントと雇用主としての魅力に貢献し得るが、新しい計画の文化的およびグローバルな人材に関する野心は、人事の戦略的役割における大幅なステップアップを表している。「健康経営」は、企業の活力の原動力として従業員の健康に焦点を当てている。これは、従業員の福利に対する既存の懸念を示している。しかし、新しい計画における「挑戦と共創」、グローバルな流動性、具体的な多様性目標の達成への重点⁶は、より積極的で変革的な人事機能を必要とする。

提供された情報源の中に、新しい人事計画に関する具体的な外部コメントがないことは、これが財務目標や海外展開のような主要な戦略的転換と比較して、金融アナリストによる精査が少ない分野であるか、あるいはそのような詳細な評価が後日現れることを示唆している。アナリストレポート（例：¹¹）は、財務結果と広範な戦略に焦点を当てる傾向がある。人事戦略は、大規模な再編や経営陣の変更を伴わない限り、しばしば即時の外部コメントが少ない。本レポートは、提供された資料に深い外部からの批判がないことを指摘しつつ、その内部論理と全体戦略との整合性に基づいて人事計画を評価する必要がある。

7. 無形資産の評価：知的財産と将来の競争優位性

7.1. 知的財産保護と研究開発によるイノベーションの活用

海外での権利強化を含む、競争優位性としての知的財産強化戦略について議論する⁶。特にマーケティングとの連携を通じた、製品創造と新規価値における研究開発の役割を強調する⁶。知的財産リスク管理についても言及する（¹³、過去の文脈から）。

海外での知的財産権強化への明確な焦点⁶は、同社がブランド化された高付加価値製品を新しい国際市場に拡大するにつれて、模倣や法的紛争のリスクが高まることを直接的に認識していることの表れである。これは、攻撃的な成長戦略のための防御的な必要性である。マルハニチロがより加工度の高いブランド製品へと川下に移行するにつれて、そのイノベーションはより目につきやすくなり、模倣されやすくなる。特に新興市場では、知的財産権の執行が弱い場合があり、積極的な知的財産登録と防御が不可欠となる。この戦略は、新製品の研究開発とブランド開発への投資を保護することを目的としている。

マーケティングと研究開発の計画されたシナジー⁶は、より市場主導型のイノベーションパイプラインを創出し、研究開発の取り組みが、研究開発が孤立して行われるのではなく、特定された消費者ニーズと商業的機会に合致することを保証することを目的としている。「バリューサイクル」自体が「消費者ニーズの特定・分析・施策」から始まる¹。研究開発とマーケティングの連携強化は、新製品の商業的成功率を高め、研究開発投資収益率を向上させるはずである。これは、消費者の共感を呼ぶ「健康価値」製品を開発するために不可欠である⁵。

7.2. ブランドエクイティ開発：「Umios」と健康・持続可能性への焦点

特に間近に迫った「Umios」アイデンティティ³を伴うブランド価値という無形資産を分析する。「持続可能で健康的なタンパク質」⁴と「健康価値の創造」³への焦点が、ブランドエクイティをどのように構築することを意図しているかについて議論する。新しいロゴコンセプト（青い惑星、海、新たなフロンティア³）もこれに貢献する。

「健康と持続可能性」を中心に「Umios」ブランドを構築すること³は、強力な世界的消費者トレンドを活用し、価格や伝統的な属性により焦点を当てる競合他社との差別化を図る試みである。これが成功すれば、プレミアム価格設定が可能になるかもしれない。世界中の消費者は、健康と食品選択が環境・社会に与える影響についてますます懸念を抱いている。これらの価値観に関連付けられた強力なブランドは、ロイヤルティを構築し、より高い価格設定を正当化することができる。これは、「ソリューションカンパニー」というアイデンティティ¹と一致し、単なる製品以上のものを提供する。

「Umios」ブランドの成功は、製品品質や調達の透明性から企業行動に至るまで、すべての消費者接点における一貫したメッセージングと具体的な実証ポイントに大きく依存するだろう。ブランドの約束と現実との間に乖離があれば、大きな損害をもたらす可能性がある。現代の消費者は、特に持続可能性と健康に関するブランドの主張を精査することに長けている。同社の広範な非財務目標⁶と資源状況確認へのコミットメント⁶は、目に見える形で達成され、伝えられなければならない。新しいロゴと名前³は出発

点に過ぎず、ブランドは一貫した行動と経験を通じて構築されなければならない。

7.3. データ駆動型戦略とデジタルトランスフォーメーション (DX)

事業基盤強化における DX の役割について議論する²。知的財産戦略として明確に詳述されてはいないが、データ自体とデータ分析能力は、ますます価値のある無形資産となっている。PPPlan を用いた SCM 最適化プロジェクト¹⁹を、効率性とより良い意思決定のためにデータを活用する例として検討する。

PPPlan のような高度な SCM システムの導入¹⁹は、中核業務（需要予測、在庫管理）におけるよりデータ駆動型の意思決定への移行を示している。このような DX イニシアチブを通じて生成されるデータと開発される分析能力は、「バリューサイクル」を最適化するための貴重な無形資産となる。PPPlan プロジェクトは、在庫水準と情報フローに関する問題に対処することを目的としていた¹⁹。効果的な SCM は、需給バランスを取り、無駄を削減し、効率を改善するために、正確なデータと分析モデルに依存する。このデータ駆動型アプローチは、消費者ニーズへの対応力（「バリューサイクル」の一部）を強化し、資本効率（ROIC）を改善することができる。

包括的な DX 戦略²は、業務効率を超えて、顧客エンゲージメント、製品イノベーション（例：消費者トレンドを特定するためのデータ利用）、パーソナライズされたマーケティングを支援し、「バリューサイクル」と「グローバル戦略」をさらに強化すべきである。DX は、消費者データのより良い収集と分析を可能にし、よりターゲットを絞った製品開発とマーケティングにつながる可能性がある。デジタルプラットフォームは、特にブランド製品にとって重要な顧客との対話を強化し、直接的な関係を構築することができる。「グローバル」戦略にとって、DX は複雑性を管理し、地域間で洞察を共有するのに役立つ。現在の情報源は、運用 DX (SCM) により焦点を当てている。

7.4. 無形資産の企業価値への貢献度評価

これらの無形資産（知的財産、ブランド、データ、研究開発能力、持続可能性に関する評判）が、マルハニチロの競争優位性と全体的な企業価値にどのように貢献すると期待されるかを評価する。強力な無形資産はしばしばより高い市場評価を得るため、これを PBR1 倍超の目標⁵と関連付ける。ストラテジー・アドバイザーズのレポート¹¹は、強みが企業価値に転換されれば、株価にプラスの影響を与える可能性があると指摘している。

強固な知的財産、健康・持続可能性に基づいて構築された共感を呼ぶ「Umios」ブランド、データ駆動型の事業運営、革新的な研究開発といった無形資産の総合的な強化は、コモディティに影響される事業から、より高収益で付加価値の高い「ソリューションカ

ンパニー」への望ましい転換を達成するための基本であり、これが ROIC と PBR を改善する鍵となる。無形資産は、現代経済における差別化と価格決定力の主要な推進力である。強力なブランド（Umios）と知的財産で保護されたイノベーション（新製品、技術）は、参入障壁を築き、プレミアムなポジショニングを支援する。効率的でデータ駆動型の事業運営（DX）はコストを削減し、対応力を向上させる。これらの要因は、¹¹で強調されているように、より高い収益性（ROIC）と、結果として市場評価（PBR）に直接貢献する。

「持続可能性に関連する無形資産」（例：倫理的な調達、低い環境負荷に関する評判）への重点は、事業を行うための社会的ライセンスだけでなく、投資、人材、消費者のロイヤルティを引き付けるためにもますます重要になっており、それによって長期的な企業価値に直接影響を与えている。ESG 要因は、多くの機関投資家にとって投資決定に不可欠なものとなっている⁹。特に若い世代の消費者は、持続可能なブランドを好む傾向を示している。強力な持続可能性の実績（例：CO2 削減、資源確認 100%の達成⁶）は、信頼とレジリエンスを構築し、これらは価値のある無形の資質である。

8. 総合評価と戦略的展望

8.1. 全体評価：新計画の強み・弱み・機会・脅威（SWOT）

これまでのセクションに基づき、SWOT 分析を統合して提示する。

表 2：マルハニチロ新戦略計画の SWOT 分析

強み (Strengths)	弱み (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> 強力な調達能力⁷ 	<ul style="list-style-type: none"> 水産資源セグメントにおける過去からのボラティリティ²
<ul style="list-style-type: none"> 確立された流通網 	<ul style="list-style-type: none"> グローバルな変革実行の複雑性
<ul style="list-style-type: none"> 改善しつつある財務体質⁶ 	<ul style="list-style-type: none"> 変化への潜在的な文化的抵抗
<ul style="list-style-type: none"> 持続可能性へのコミットメント 	<ul style="list-style-type: none"> 新グローバルブランド「Umios」の構築

<ul style="list-style-type: none"> • 経験豊富なリーダーシップ¹¹ 	
機会 (Opportunities)	脅威 (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • 持続可能/健康的なタンパク質への世界的な需要増 	<ul style="list-style-type: none"> • 資源への気候変動の影響⁵
<ul style="list-style-type: none"> • 川下での付加価値創造 	<ul style="list-style-type: none"> • 貿易/漁業に影響を与える地政学的リスク
<ul style="list-style-type: none"> • 成長市場における M&A¹⁰ 	<ul style="list-style-type: none"> • 激しいグローバル競争¹⁰
<ul style="list-style-type: none"> • 効率性とイノベーションのための DX 活用 	<ul style="list-style-type: none"> • 変動するコモディティ価格
	<ul style="list-style-type: none"> • 野心的な目標未達による投資家信頼の低下

8.2. 成功を監視するための主要業績評価指標（財務以外）

公表されている財務・非財務目標⁶に加え、注視すべき他の重要な指標として、海外収益成長のペース、主要な新製品カテゴリー（例：健康志向食品、ペットフード）における市場シェア、水産資源セグメントの収益性安定化の進捗、文化改革イニシアチブ後の従業員エンゲージメントスコア、「Umios」のブランド認知度・センチメントなどが挙げられる。

「バリューサイクル」の統合効果（例：新製品の市場投入までの時間、部門横断プロジェクトの成功率）と RHQ の自律性対連携を監視することは、財務結果が完全に具体化する前であっても、計画の運営上の成功を示す重要な先行指標となるだろう。「バリューサイクル」と「グローバル戦略」は、中核となるプロセス・構造改革である。それらの円滑な機能は不可欠である。収益や利益といった遅行指標は、根本的な運営上の問題を十分に迅速に明らかにしない可能性がある。新しい構造内での協力と意思決定の有効性に関する定性的な評価が重要となるだろう。

8.3. マルハニチロの「For the ocean, for life 2027」の道のりに関する結論

計画の野心、一貫性、成功の可能性について、専門家としての最終的な判断を示す。戦略の変革的性質と、課題と機会を乗り越える上での実行、リーダーシップ、適応性の決定的な重要性を再確認する。ビジョンは魅力的であるものの、多面的な目標に対する一

貫した達成が、持続的な投資家の信頼を得て、望ましい市場の再評価を達成するための鍵となることを強調する。

表 3：主要戦略分野別外部評価（投資家・アナリスト・メディアのセンチメント）要約

戦略分野	ポジティブな見解	懸念・慎重な見解	出典例
全体戦略	<ul style="list-style-type: none"> 野心的だが、財務改善と経験豊富なリーダーシップが支える¹¹ 	<ul style="list-style-type: none"> 実行の複雑性、特に「グローバル」と「バリューサイクル」の具体化⁷ 	7
財務目標	<ul style="list-style-type: none"> ROIC 改善による PBR 向上への期待¹¹ 財務体質強化による投資余力² 	<ul style="list-style-type: none"> 営業利益 400 億円目標の達成可能性（特に水産資源の不確実性）⁷ 	7
水産資源事業	<ul style="list-style-type: none"> 川下強化による収益安定化への取り組み⁷ 	<ul style="list-style-type: none"> 資源の不安定性、コスト増、気候変動影響による収益回復の難しさ² 	2
海外展開	<ul style="list-style-type: none"> サイゴンフード買収など具体的 M&A は評価¹⁰ 池見社長の海外経験への期待¹¹ 	<ul style="list-style-type: none"> RHQ 体制の有効性とガバナンス⁷ 70%目標達成のハードル、広範な投資戦略の優先順位付けへの疑問⁷ 	7
ブランド戦略	<ul style="list-style-type: none"> 「Umios」への変更による海外での発音・理解容易化⁷ 健康・持続可能性への焦点は時流に合致 	<ul style="list-style-type: none"> 既存ブランドエクイティ希薄化リスク、新ブランド構築コストと時間⁷ 	3

その他	・川下セグメントの安定性 ²	・IR 活動の更なる強化による戦略浸透の必要性 ⁷	2
-----	---------------------------	--------------------------------------	---

引用文献

1. 新長期ビジョンおよび中期経営計画「For the ocean, for life 2027」 - マルハニチロ, 5月11, 2025にアクセス、https://www.maruha-nichiro.co.jp/corporate/ir/library/pdf/20240328_jp_script.pdf
2. New Long-term Vision and Mid-term Management Plan For the ocean, for life 2027 - Maruha Nichiro, 5月11, 2025にアクセス、https://www.maruha-nichiro.com/ir/pdf/20240328_en_script.pdf
3. ～マルハニチロは、2026年3月1日付で社名を変更することを決定～ 新社名「Umios 株式会社」 | ニュース | 企業情報 | マルハニチロ株式会社, 5月11, 2025にアクセス、https://www.maruha-nichiro.co.jp/corporate/news_center/news_topics/2025/03/24.html
4. Announcement of New Long - Term Vision and Mid-Term Management Plan - Maruha Nichiro, 5月11, 2025にアクセス、https://www.maruha-nichiro.com/ir/pdf/results/20250324_en_MN_Notice_2.pdf
5. 新長期ビジョンおよび中期経営計画「For the ocean, for life 2027」 - マルハニチロ, 5月11, 2025にアクセス、https://www.maruha-nichiro.co.jp/corporate/ir/library/pdf/20250324_jp_MN_Notice_2_ppt.pdf
6. www.maruha-nichiro.com, 5月11, 2025にアクセス、https://www.maruha-nichiro.com/ir/pdf/20250324_en_MN_Notice_2_ppt.pdf
7. www.maruha-nichiro.co.jp, 5月11, 2025にアクセス、https://www.maruha-nichiro.co.jp/corporate/ir/library/pdf/jp_midterm_QA.pdf
8. マルハニチログループ 統合報告書 2024, 5月11, 2025にアクセス、<https://www.maruha-nichiro.co.jp/corporate/sustainability/report/pdf/report2024.pdf>
9. ESG投資を通じて「安心・豊かな社会」を創り出す～日本におけるESG投資のパイオニア・三菱UFJ信託銀行の取り組みとは?, 5月11, 2025にアクセス、<https://www.tr.mufg.jp/sustainability/efforts03.html>
10. マルハニチロ、サイゴンフード子会社化で水産加工強化 - M&A HACK, 5月11, 2025にアクセス、<https://sfs-inc.jp/ma/14572/>
11. マルハニチロ | 1333 (東証プライム) - ストラテジー・アドバイザーズ, 5月11, 2025にアクセス、<https://www.strategy-advisors.co.jp/wp-content/uploads/2025/05/30a7f3b01bba9616910784b16863091a.pdf>
12. 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 - マルハニチロ, 5月11, 2025にアクセス、https://www.maruha-nichiro.co.jp/corporate/news_center/news_topics/20250324_jp_MN_Notice_2.pdf

13. Maruha Nichiro's Value Creation Story, 5 月 11, 2025 にアクセス、
https://www.maruha-nichiro.com/sustainability/pdf/4_Value_Creation_Story.pdf
14. Maruha Nichiro to change its corporate name to 'Umios' - WeAreAquaculture, 5 月 11, 2025 にアクセス、
<https://weareaquaculture.com/news/processing/maruha-nichiro-to-change-its-corporate-name-to-umios>
15. Vol.77 自律分散型の働き方が加速する状況下における人材マネジメントを考える - HR プロ, 5 月 11, 2025 にアクセス、
https://www.hrpro.co.jp/hr_broadcasting_vol77.php
16. 有価証券報告書 - AWS, 5 月 11, 2025 にアクセス、
https://buffett-code-archives.s3.amazonaws.com/edinet_archives/S100TOYU.pdf
17. 統合報告書 2022 - マルハニチロ, 5 月 11, 2025 にアクセス、
<https://www.maruha-nichiro.co.jp/corporate/sustainability/report/pdf/report2022.pdf>
18. マルハニチログループ 中期経営計画「海といのちの未来をつくる MNV 2024」, 5 月 11, 2025 にアクセス、
https://www.maruha-nichiro.co.jp/corporate/news_center/news_topics/inochi_to_mirai_wo_tsukuru_MNV2024_1.pdf
19. 食品業界特化型「PPPlan」を活用し SCM 計画・在庫の最適化を実現 - 日鉄ソリューションズ, 5 月 11, 2025 にアクセス、
<https://www.nssolnipponsteel.com/casestudy/02900.html>
20. 日鉄ソリューションズの食品会社向け計画系 SCM クラウドサービス「PPPlan」マルハニチロが導入し加工食品すべてで需給管理と在庫適正化【PR】, 5 月 11, 2025 にアクセス、
<https://news.nissyoku.co.jp/tie-up-free-page/nittetsu-solutions02>
21. 絶好調の水産大手、問われる「高騰後」のシナリオ マルハ、ニッスイ、極洋は海外や養殖に本腰 - 東洋経済オンライン, 5 月 11, 2025 にアクセス、
<https://toyokeizai.net/articles/-/619130?display=b>