

マルハニチロ新長期ビジョン「For the ocean, for life 2027」の概要と評価

抄録（サマリー）

マルハニチロ株式会社は2025年3月24日、10年後を見据えた新たな長期ビジョンと、2026年3月期から2028年3月期を対象とする3カ年の中期経営計画「For the ocean, for life 2027」を発表した^①。本計画では、**2028年3月期に営業利益400億円、ROIC5%、配当性向30%以上**などの具体的目標を掲げるとともに、**海外事業の拡大や持続可能な価値創造、人材・無形資産への投資**に重点を置いている^②。本稿では、この新ビジョン・中計の内容を概観し、「成長性」「リスク」「海外展開」「人材戦略」「知財・無形資産戦略」の5つの観点から、投資家・業界関係者・メディア・アナリスト等による反応と評価をまとめる。それぞれの観点について、計画に対する好意的な見解と懸念の双方を紹介する。総じて、本計画はグローバル展開と収益力強化への意欲が評価される一方、水産資源の不確実性や既存ブランド変更への懸念など課題も指摘されている。

新長期ビジョン・中期経営計画「For the ocean, for life 2027」の概要

マルハニチロは今回、新たなコーポレートアイデンティティの下で持続的成長を目指し、「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の変革を掲げている^③。その指針となる長期ビジョンおよび中期計画の主な内容は以下のとおりである。

- ・**数値目標（KGI）**： 10年後を見据えた長期ビジョンとして、**海外経常利益比率70%以上、ROIC（投下資本利益率）7%以上、そして世界の水産・食肉プロテインプロバイダー上位10社（時価総額ベース）入り**という目標を掲げた^④。また、中期経営計画の最終年度となる2028年3月期の目標として**営業利益400億円、ROIC5%、成長投資1,400億円以上、R&I格付けA・維持、配当性向30%以上（累進配当）、PBR1倍以上**が示されている^⑤。現在の2025年3月期営業利益見通し（約300億円）から見て、3年間で約1.5倍の営業利益成長を目指す計画である^⑥。
- ・**事業戦略の方向性**： 価値創造の基盤として「**バリューサイクル**」（消費者起点で資源調達・加工・流通・販売を連携する循環型バリューチェーン）の構築・強化を掲げ、これを各地域のニーズに合わせて「**グローバル**」に展開する戦略をとる^⑦。具体的には、事業ポートフォリオの方針として「**持続可能な事業への選択と集中**」「**川下（消費者向け）戦略およびグローバル戦略への投資**」「**健康価値提案の強化**」を打ち出し^⑧、水産資源の安定確保と加工・流通機能の連携強化によって「**持続的なタンパク質の提案**」と「**健康価値の創造**」を実現することを目指している^⑨。
- ・**中期経営計画の重点施策**： 今後3年間で重点的に取り組む施策として、(1)バリューサイクルの構築、(2)グローバル戦略の推進、(3)「挑戦」と「共創」の企業文化醸成、(4)安定的なキャッシュ創出、(5)収益性・資本効率の向上、(6)積極的な成長投資の実施、が挙げられている^⑩。特に収益構造改革として、水産資源事業の構造改革（不安定な漁業からの撤退や設備更新による効率化）と、食品事業における高付加価値製品の開発・価格改定などで利益率向上を図る方針である^⑪。
- ・**社名変更とブランド**： 上記ビジョンのもと、2026年3月1日付で社名を「**Umios**」（ウミオス）に変更することも発表された^⑫。新社名には、海（umi）を起点にステークホルダーや社会・地球と一体（one）となり、ソリューション（solutions）を提供していく決意が込められており^⑬、ロゴも

「水の惑星」地球と海をモチーフにデザインされていると説明されている（BLUE PLANETコンセプト）¹³。老舗の「マルハニチロ」ブランドを刷新しグローバル展開に備える狙いがある。

以上が計画の骨子である。それでは次に、この計画についての関係者の評価を5つの観点から見ていく。

成長性（Growth Potential）

新中期計画で掲げた営業利益400億円への成長シナリオについて、マーケットからはおおむね**実現可能性のある適切な水準**との見方が示されている。一部アナリストからは、経営陣に対し「400億円という目標は保守的・中立・チャレンジングのいずれか」との質問が出たが、経営陣は「**数字だけで見ると水産資源セグメントの回復と他セグメントの現状維持が前提であり、保守的と中立の間**」との認識を示しており、極端に高いハードルではないことを強調した¹⁴。実際、2024年3月期までの前中計「MNV 2024」でも最終年度に過去最高益を達成するなど業績は堅調であり、今回の計画も**着実な成長の延長線上**にあるとの評価がなされている¹⁴¹⁵。また、外部評価として**格付投資情報センター（R&I）の発行体格付けがBBB+からA-に引き上げられた**ことも、公表直後に明らかになった¹⁵。R&Iは水産事業の収益変動抑制や食品事業での生産性向上・値上げ効果など同社の収益基盤強化を評価しており、計画達成による収益成長への期待がうかがえる¹⁰。株式市場も発表時点で株価が上昇基調にあり（3/24終値前日比+59円）¹⁶、投資家から一定の支持を集めたと見られる。

一方で、**成長目標に対する懸念や課題**も指摘されている。最大の不確定要素は水産資源事業の回復前提であり、**海洋資源の不安定さ**や世界的な需要・価格動向である。経営陣自身も、水産資源セグメントについて「資源が不安定な事業からは早期撤退する」「老朽船の新造更新で効率を上げる」等の構造改革策に言及しており¹⁷、400億円達成にはこれら改革の成功が不可欠である。もし水産資源の回復が遅れたり、世界的な漁獲規制強化で原料調達制限がなれば、原料価格高騰や在庫評価損を招き収益を圧迫するリスクがある¹⁸。加えて国内市場では少子高齢化による需要頭打ちや若年層の魚離れも懸念材料であり、新商品の投入や高付加価値化による単価向上策が計画どおり進まなければ販売数量・単価の伸び悩みにつながりかねない¹⁹。このように、**計画達成には環境変化への迅速な対応と事業構造改革の深化が前提**になるとの指摘がある。もっとも、マルハニチロは成長投資枠1,400億円超を設定しており²⁰、必要に応じたM&Aや設備投資で成長を加速する余力も持つ。アナリストレポートでは、過去にROEが15%近くまで高まった局面ではPBRが1.7倍程度で推移していたことから、計画遂行によるROIC・ROE改善が実現すれば「**PBRは1倍超へ上昇する**」と期待する声もある²¹。要するに、成長目標400億円はやや挑戦的ではあるものの現実的なレンジであり、その達成次第では**企業価値の向上（株価評価改善）**にもつながると見られている。

リスク（Risk・不確実性要因）

新ビジョン・中期計画に関連して想定される**リスク要因**については、経営側・投資家側とも認識を共有している。マルハニチロが直面する主要なリスクとしては、(1)国内外での**労働力確保**の問題、(2)**原材料価格**（水産物・穀物等）の変動や円安による調達コスト増、(3)**燃料価格**高騰による漁業・物流コスト増、(4)**自然災害・感染症**・事故による生産・供給停止リスク、(5)海外事業における**カントリーリスク**（政治・経済・規制・為替変動等）、(6)積極的な成長投資に伴う**M&Aの統合リスク**、等が挙げられる²²²³。これらは同業他社にも共通するマクロ要因だが、特に労働力については「漁業や食品加工で人手不足が発生すると操業停止の可能性はあるほか、人件費や物流費の高騰を招きうる」²²とされ、人材面のリスクが強調されている。

こうしたリスクに対し、同社は計画の中で**一定の対策を織り込んでいる**。例えば水産資源の不確実性に関しては、「国内外とも資源が不安定な漁業からは撤退済みか検討中」であることを明らかにし¹⁷、実際に近年マグロ延縄船や深海魚漁業から撤退するなど収益変動の大きい事業の整理を進めている。また北米のスケトウダラ事業については、獲った魚を社内で加工食品化する川下戦略を進め、現在1割強に留まる最終製品化比率を高めることで相場変動の影響を低減させる方針が示された²⁴。このように**川上から川下まで一貫するバリューサイクルの構築**そのものがリスク緩和策となっており、資源変動に左右されにくい事業体質への転換を

図っている。また食品事業では値上げなど価格転嫁も断行しており、R&Iの格付けレポートでも「水産関連事業の収益変動抑制強化や食品関連事業の値上げ効果」が評価ポイントとされた¹⁰。さらに財務面ではA-格付け維持や自己資本比率向上を目標とし、**財務健全性の確保と株主還元の充実**（累進配当方針）にも言及している²⁵。これらは資本コスト低減や投資家の信頼維持に資するだろう。

それでも残る懸念として、**外的環境要因への脆弱性**は完全には拭えない。水産業特有のリスクでは、世界的な漁獲規制や資源管理強化の流れがある。人気魚種のマグロ・サケ・タラ類で各国が漁獲枠を縮小する一方、世界人口増による水産需要は拡大しており、将来的にも**「資源制約による原料高騰→利益圧迫」**の構造が懸念される¹⁸。このため同社は漁獲権確保や養殖事業強化による原料安定確保を課題に挙げているが、それにも開発コストや時間がかかる。また水産代替となりうる**「代替タンパク質」**（植物肉や培養魚肉など）の台頭も中長期的な脅威と捉えられている²⁶。消費者のタンパク源嗜好がこれら代替品に移行すれば、水産物ビジネスの需要自体が縮小するリスクがあるためだ²⁶。さらに海外展開を進める上では、前述のカントリーリスク（地政学リスクや為替）、現地競合との競争激化も避けられない。実際、同社と同様にグローバルなバリューチェーンを持つ海外企業との競争は今後一段と激しくなる可能性が指摘されている²⁷。M&Aについても、計画では今後3年間で700億円規模の投資枠が想定されているが、**高値掴みや統合の失敗**により期待したシナジーが得られなければ業績下振れ要因となりうる²³。以上のように、本計画には多様なリスク要因が内在するものの、それらを認識した上で**構造改革や投資によりリスクを低減・収益安定化を図る戦略**が評価されていると言える。

海外展開（Global Expansion）

海外事業の強化は本計画の柱の一つであり、10年後には**海外での利益比率を70%以上**に高めるという大胆なビジョンが示された²⁸。これは現在約30~40%と推定される海外利益比率を大幅に引き上げる目標で、事業の重心を国内からグローバル市場へ移す決意を表している。具体策として、既に欧州子会社であるシーフードコネクション社（オランダ）の追加株式取得を決定しており、**欧州市場でのプレゼンス拡大とガバナンス強化**に動いている²⁹。同社は2013年にこの企業の過半数株を取得して欧州展開の足掛かりとしており、2025年4月にも持分比率をさらに高める予定である³⁰³¹。こうしたM&A戦略により、東南アジアや北米を含め**海外市場シェアの拡大と現地供給網の強化**を図る計画である。アナリスト報告でも「欧州で築いたモデルを他地域にも横展開し、RHQ（リージョナルHQ）設立によってグループの加工・販売拠点を活用していく」といったグローバル戦略の推進が示されており³²³³、地域ごとに現地密着しつつグループ全体の強みを生かす方針が読み取れる。

ポジティブな評価: マルハニチロの海外展開強化は、**必然的な方向性**との見方が強い。国内市場が人口減で縮小傾向にある中、成長機会を海外に求めるのは合理的であり、特に需要拡大が見込まれるアジア新興国や欧米市場で収益基盤を広げることは企業価値向上につながる¹⁹。同社は創業以来「世界中の海から水産物を調達し世界の食卓に届ける」というDNAを持ち、グローバルな調達・生産・加工・流通ネットワークと獲得漁獲枠など**他社が模倣困難な強み**を築いてきた³⁴。これは海外事業拡大において大きなアドバンテージであり、既存の信頼関係や供給網をテコに海外販売を伸ばせる余地があると評価されている。実際、米国ではカニ風味かまぼこ（いわゆる「カニカマ」）など加工食品が一定の地位を占め、欧州でも冷凍水産品流通で実績を積んでおり³⁵、グローバル市場で戦える足場は整いつつある。また長期ビジョンで掲げた**「Global Meat and Seafood Protein Provider Top 10」**という目標は、世界の投資家に自社の存在感を示す上で野心的であり、食品セクターの中でグローバルに選好される銘柄になることを意識したものと受け止められている³⁶。証券アナリストからは「新長期ビジョンに期待するグローバル株式投資家が同社株を選択することになること」がエクイティストーリー（株式価値向上の物語）として挙げられており³⁶、海外展開＝企業成長というポジティブなストーリーが描かれている。また、海外利益比率70%という大胆な目標設定自体が経営陣のコミットメントの強さを示し、現経営陣（池見社長）の攻めの姿勢を好感する声も専門家から聞かれる。

懸念・課題: 他方で、海外展開には**固有のリスク**も伴う。まず、現地企業の買収・統合に際しては文化や経営慣行の違いによるシナジー創出の難しさが常につきまとう（前述のM&Aリスク）²³。特に欧州企業はサス

テナビリティや労働慣行に関する規制も厳しく、統合後に十分なガバナンスを利かせ収益貢献させるには入念な準備と現地主導のマネジメントが求められる。次に、**海外競合との戦い**である。水産・食品分野は各国に強豪企業が存在し、例えばツナ・サーモンなどでは世界的プレーヤーとの市場シェア競争になる。グローバル市場で同様のバリューチェーンを持つ多国籍企業が相手では簡単にはシェアは奪えず、設備投資や販促競争の激化によるコスト増圧力も考えられる²⁷。実際、マルハニチロが力を入れるペットフード事業では主要市場の北米において現地関税政策の影響リスクが指摘されており（米国がタイ産品に高関税を課した場合、タイの関連子会社の輸出採算が悪化する可能性）²⁷など、一つの市場に依存すると政治的リスクにも晒される。さらに為替変動は利益を大きく左右する。昨今の円安局面では海外利益の円換算額増加という追い風もあったが、逆に急速な円高となれば海外で稼いだ利益が目減りし、海外比率目標にも狂いが生じる恐れがある。投資家の中には、「**海外比率70%**」という目標は意欲的だが達成には相当のハードルがあるとの見方もあり、国内外市場の状況変化に応じて機動的に戦略修正できる柔軟性が求められるとの指摘がある。総じて、海外展開戦略は長期的成長のカギと歓迎される一方、**実行面のリスク管理と現地市場での競争力確保**が引き続き注視すべきポイントといえる。

人材戦略（Human Resources Strategy）

今回のビジョンでは、「**挑戦（チャレンジ）と共創（コラボレーション）の文化醸成**」すなわち企業カルチャー改革が重要な柱として位置付けられている³⁷。マルハニチロは創業145年の歴史を持つ伝統企業であるが、近年は働き方改革やイノベーション推進の社内プロジェクトを精力的に行い、**従業員が変革の主体となる企業風土づくり**に取り組んできた³⁸³⁹。池見社長自ら全事業所を巡って社員と直接対話するタウンホールミーティングを実践し、トップと社員が考えを共有し合う場を設けている⁴⁰。また2026年2月には本社を東京・高輪ゲートウェイシティに移転する計画であり、「自己変革と自己成長が起こりやすく、多くの共創が生まれる場所」を社員主体でつくり上げるという⁴¹。このように、**社員が主役となるカルチャー改革**を通じて人材の能力最大化とエンゲージメント向上を図ることが、人材戦略の根幹に据えられている。

好意的な評価: 同社の人材戦略は、単なるスローガンに留まらず具体的な施策と投資を伴っている点が評価されている。例えば「当社は人財を『資本』と捉え、その価値を最大限に引き出すことを目的として社員が主役のカルチャー改革を実現する」と明言しており⁴²、**人財資本経営**の姿勢を鮮明にしている。実際、中期計画において**人財資本の増強・人財育成・人財の見える化**というテーマを掲げ、従業員研修や適材適所の登用、スキル可視化の仕組み構築などに取り組んでいる（2024年度までの目標）⁴³。このような人材への積極投資は**従業員の意欲向上や生産性向上につながる**と期待され、ひいては企業の競争力の源泉になるとの見方がある。実際、社内からも若手社員のアイデアを募る「イノベーション提案制度」や新規事業創出の社内コンテストなどが活発化しており、変革を支える社員の意識改革が進みつつある。加えて、**グローバル人材の活用**にも積極的である。採用面では「企業は何よりも人にあり」という社訓のもと、外国人留学生や海外人材の採用にも注力し始めている⁴⁴。同社紹介記事によれば「中期経営計画では更なる海外市場の拡大、組織・人財の強化を目指しており、グローバルかつ持続的成長のため様々な経験を持つ外国人にも活躍してほしい」とのメッセージを発しており⁴⁴、ダイバーシティ推進による組織力強化が図られている。こうした人材戦略の充実、ESGの「S（社会）」の観点でもポジティブに評価され、長期投資家からの支持につながる可能性がある。

懸念・課題: 人材戦略に関しては、主に**実行面での課題**が挙げられる。まず日本全体の労働力不足という構造問題の中で、必要な人材を確保できるかという懸念である。同社の場合、漁船員や食品工場要員など現業部門での人手不足が深刻化すると、生産・操業に支障を来す恐れがある⁴⁵。実際に国内の水産業は高齢化と後継者難が進んでおり、待遇改善や省力化投資を進めないと将来的な操業継続リスクがある。また人件費上昇も避け難く、労務費や物流費のコスト増が利益を圧迫する可能性も指摘されている²²。次に、**企業文化の変革には時間がかかる**点である。長年の慣習や縦割り体質を根本から覆すにはトップの強いリーダーシップと社員の納得感醸成が不可欠だが、現場への浸透には継続的な取り組みが必要だ。経営陣がいくら「挑戦と共創」を掲げて、中間管理職層の意識や評価制度が変わらねば社員はリスクを取れない。計画ではその点も踏まえ、評価制度見直し等を含めた組織改革を打ち出しているが、**変革の定着には数年単位の努力**が必要との見方もある。さらに海外展開に対応した人材育成も課題だ。グローバルに事業を伸ばすには現地の事情に

通じた人材や語学・交渉力に長けた人材が不可欠であり、他社との人材獲得競争も激しい。専門家からは「海外70%利益を目指すなら、現地採用を含め大胆な人材投資が必要」との指摘もあり、計画以上のペースで人材戦略を進化させる柔軟性が望まれる。要するに、人材戦略そのものは好意的に受け止められているものの、**人材確保・育成を取り巻く外部環境の制約や社内変革の難しさ**を踏まえ、確実に成果を出すためのフォローアップが求められる局面である。

知財・無形資産戦略 (Intellectual Property & Intangible Assets)

マルハニチロは伝統的に「目に見えない資産」を重視してきた企業でもある。その強みは、単なる有形の設備や製品だけでなく、長年の事業活動で培った**信頼関係やノウハウ、権益**といった無形資産にも及ぶ。同社が世界有数の水産物サプライヤーたりえたのは、100年以上にわたりグローバルなサプライチェーンを構築・維持し続ける中で獲得した**信用力・調達力・漁獲枠**といった資産によるところが大きい³⁴。このような無形資産の価値を最大化すべく、新中期計画でも知的財産や技術開発、ブランド価値向上に向けた戦略が散見される。

ポジティブな評価:

- **技術・製品開発の推進:** マルハニチロは現在の主力事業に加え、新たな成長分野となりうる技術開発にも投資を行っている。その一例が**微細藻類由来のDHA事業への参入**であり、これは魚由来に頼らないオメガ3油脂の生産という革新的試みである⁴⁶。アナリストはこの動きを「安定成長企業への変身」の一環と捉え、環境変化に対応した知財戦略として期待を寄せている⁴⁶。また、陸上養殖や代替魚肉（培養魚肉）分野でもスタートアップ企業との協業を進めており、最新技術を取り入れる**オープンイノベーション戦略**を展開している。これら知財・技術への投資は、中長期的に同社に独自製品や製法という強みをもたらし、競合との差別化につながると評価される。
- **ブランド価値の向上:** 前述の**社名変更「Umios」**も無形資産戦略の一部である。新ブランドには「海」「一体性 (One)」「ソリューション」というキーワードが込められ¹²、グローバルに通用する企業イメージの構築が狙われている。業界関係者からは「成熟市場の日本ではBtoCブランド力強化が課題だったが、新しいブランド戦略で打って出ることは好機」との声もある。実際、同社はこれまで「マルハ」「ニチロ」といった伝統ブランドを食品や缶詰で展開してきたが、総合食品企業として統一ブランドで発信することで企業認知度向上やマーケティング効率化が期待できる。海外では既に統合ブランドのMaruha Nichiroを使っているが、「Umios」によってより**ステークホルダーに共感されやすい物語性**を訴求できる可能性がある。
- **デジタル・データ活用:** 無形資産にはデジタル技術やデータも含まれる。同社はDX推進部を設置し、サプライチェーンの効率化やD2C（消費者直販）強化に取り組んでいる⁴⁷。これにより、在庫や物流のデータを資産化して需要予測に生かすなど、知的資産の蓄積と活用を図っている。業界専門誌でも「グローバル戦略による加工品販売の海外展開強化」にデジタル活用の必要性が言及されており⁴⁸、無形資産としてのデータ・IT基盤整備は同社の競争力を底上げすると期待される。

懸念・課題:

- **ブランド変更への戸惑い:** 新社名・ロゴへの刷新については、社内外で歓迎だけでなく一抹の寂しさを感じる声もある。老舗ブランド「マルハニチロ」の名称変更に対し、SNS上では「名前が変わるのは寂しい」「昔から親しんだブランドが無くなるのは残念だ」といった反応も見られ⁴⁹。特に高年齢層の消費者や取引先には、新名称になじむまで時間がかかる可能性が指摘されている。ブランド資産は一朝一夕には構築できないため、**移行期におけるブランド毀損リスク**に注意が必要だろう。企業側も「グループ各社の固有ブランドは当面維持しつつ、新社名の周知を図る」と説明しており、無理のないブランド移行を心がけるとしている⁵⁰。
- **新規事業の収益化不透明:** 微細藻類DHAや培養魚肉といった先端分野への挑戦は評価される一方で、その**商業化までの道のりの長さ**や採算性には不確実性もある。これらの新事業が軌道に乗るまでに想定以上の時間・投資を要した場合、当初計画のROIC改善に寄与しない可能性もある。競合他社やスタートアップとの競争も激しく、知財戦略の成果が出るまで短期的には利益貢献が見込みにくい点は投資家の懸念材料となっている。
- **株式市場での低評価:** 無形資産の価値は往々にして株式市場で適正に評価されにくい。同社株のPBRが現在1

倍を下回っているのも、水産事業の不安定さなどから帳簿に現れない資産価値が織り込まれていないためと指摘される²¹。経営陣は中計達成によりPBR1倍超えを目標に掲げているが⁵¹、裏を返せば市場からは依然として慎重な見方をされているということでもある。知財・無形資産戦略の効果を数値で示し、市場の認識を改めさせるには時間がかかる可能性がある。例えば特許や技術開発の具体的成果、ブランド再編による売上増などを着実に示していくことで、ようやく評価が高まるだろう。したがって、同社には無形資産の「見える化」を進めていく工夫が求められる（例えば統合報告書等でKPIを開示する等）。また代替タンパクの台頭²⁶や食品業界の技術革新スピードに対応するため、絶えず知財戦略をアップデートし続ける機動力も必要である。

以上より、新長期ビジョンおよび中期計画「For the ocean, for life 2027」は、定量目標の達成に向けた具体策とともに、成長性・リスク管理・グローバル戦略・人材・無形資産といった多面的な経営課題に取り組む内容となっている。投資家や業界からは、「持続的成長に向けた前向きな挑戦」として概ね好意的に受け止められており、株価・格付けの面でも一定の追い風が感じられる¹⁵¹⁶。一方で、水産資源の制約や組織改革の実効性、ブランド刷新の影響など慎重に見極めたい点も残る。今後は本計画の遂行状況を通じて、これら懸念が払拭され企業価値向上に結びつくかが注目される。マルハニチロが掲げる「海といのちの未来をつくる」ビジョンの実現に向け、引き続きステークホルダーからの注視と期待が寄せられている。⁵²⁵

-
- 1 2 3 **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**
4 6 7 https://www.maruha-nichiro.co.jp/corporate/news_center/news_topics/20250324_jp_MN_Notice_2.pdf
8 9 20
25 28 37
48 51
- 5 **マルハニチロ、社名を「ウミオス」に 26年3月の変更を決議 | ロイター**
<https://jp.reuters.com/markets/global-markets/5UZPOO2MFVLFFCU7FLLCYNKKXQ-2025-03-24/>
- 10 15 **マルハニチロ格上げ/投資情報センター / みなと新聞 電子版**
<https://www.minato-yamaguchi.co.jp/minato/e-minato/articles/151020>
- 11 12 16 **マルハニチロが中計策定、来年3月「Um i o s」に商号変更へ(みんかぶ) - Yahoo!ファイナンス**
<https://finance.yahoo.co.jp/news/detail/fedae1edd1f0e64b0ca5be22bbca794f154c64c>
- 13 **マルハニチロ、社名を「Umios」（ウミオス）に変更へ**
<https://online.logi-biz.com/121239/>
- 14 17 24 **maruha-nichiro.co.jp**
50 https://www.maruha-nichiro.co.jp/corporate/ir/library/pdf/jp_midterm_QA.pdf
- 18 19 21 **strategy-advisors.co.jp**
22 23 26 <https://www.strategy-advisors.co.jp/wp-content/uploads/2025/05/30a7f3b01bba9616910784b16863091a.pdf>
27 34 36
45 46 52
- 29 30 31 **マルハニチロ、欧州進出強化！SCH株式追加取得 - M&A HACK**
35 <https://sfs-inc.jp/ma/6198/>
- 32 **[PDF] 中期経営計画「海といのちの未来をつくる MNV 2024」 - マルハニチロ**
https://www.maruha-nichiro.co.jp/corporate/sustainability/report/pdf/report2024_03.pdf
- 33 **[PDF] マルハニチログループ 統合報告書 2024**
<https://www.maruha-nichiro.co.jp/corporate/sustainability/report/pdf/report2024.pdf>

- 38 39 40 **maruha-nichiro.co.jp**
- 41 42 https://www.maruha-nichiro.co.jp/corporate/sustainability/report/pdf/report2024_06.pdf
- 43 **成長機会の提供 | 多様な人財が安心して活躍できる職場環境の構築**
http://www.maruha-nichiro.co.jp/corporate/sustainability/social_value/employee/offer/
- 44 **グローバルリーダー：外国人留学生・海外大生の就職活動をサポート**
<https://www.globalleadernavi.com/companies/interview/816>
- 47 **マルハニチロ | 記事一覧 / みなと新聞 電子版**
<https://www.minato-yamaguchi.co.jp/minato/e-minato/articles/tag/s/%E3%83%9E%E3%83%AB%E3%83%8F%E3%83%8B%E3%83%81%E3%83%AD?page=3&>
- 49 **マルハニチロ、社名を「Umios」に変更「名前が変わるのは寂しい ...**
https://www.excite.co.jp/news/article/Otakuma_4144110/