



Integrated Report 2026

Umios株式会社 統合報告書



2026年3月期

Contents

Identity & Vision

- 3 Introduction
- 4 Identity, Purpose, Mission & Values
- 6 Umiosの強みと特徴
- 7 Umiosの概要
- 8 価値創造のあゆみ
- 9 CxOメッセージ
 - 10 CEOメッセージ
 - 12 COOメッセージ
 - 16 CFOメッセージ
- 20 [特集1]
人的資本経営方針の策定から実装へ
- 22 [特集2]
「挑戦と共創」を軸にカルチャー改革へ

01 Strategy 成長戦略の現状と展望

- 25 企業価値向上とロジックツリー
- 26 長期ビジョンと中期経営計画
- 27 長期ビジョンの実現に向けた3つのアクション
- 28 長期ビジョンでめざす事業ポートフォリオ
- 29 中期経営計画の進捗成果
- 30 中期経営計画の達成に向けたROIC経営
- 32 資本配分と資産効率化
- 33 資本政策の進捗
- 34 成長投資の内訳と投資方針
- 35 IR活動
- 36 セグメント概要
- 39 新規事業創出
- 40 「挑戦」と「共創」への取り組み
- 41 健康経営
- 42 研究開発
- 43 知財戦略
- 44 DX戦略

02 Sustainability サステナビリティ経営

- 47 サステナビリティ経営
- 48 マテリアリティ
- 49 マテリアリティと
企業価値向上とのつながり
- 50 マテリアリティに関する目標・進捗
- 52 TCFD・TNFD対応(気候変動・自然資本・
生物多様性)
- 54 気候変動問題への対応
- 55 生物多様性と生態系の保全
- 56 健康価値創造と
持続可能性に貢献する食の提供
- 59 安全・安心な食の提供
- 60 持続可能なサプライチェーンの構築
- 61 循環型社会実現への貢献

03 Governance コーポレート・ガバナンス

- 63 取締役・執行役員
- 65 社外取締役座談会
- 70 コーポレート・ガバナンス
- 74 コンプライアンス
- 75 リスクマネジメント

Data データ編

- 77 11ヵ年データ
- 78 株式情報
- 79 会社情報

編集方針

「統合報告書2026」では、中期経営計画の実行状況と成果をより具体的にお伝えすることに重点を置いています。人的資本やサステナビリティなどの非財務情報については、企業価値向上とのつながりを明確にし、可能な限り数値やKPIを用いて示しました。また、戦略の進捗や成果、課題について定量情報を拡充するとともに、重複する内容や冗長な説明を見直し、重要な情報をより簡潔に整理しました。

投資家の皆さまにとって有用性の高い情報開示をめざし、戦略の実行から非財務・財務の成果、企業価値向上までのつながりを、よりわかりやすくお伝えしています。

● 報告期間

2025年度(2025年4月～2026年3月)

※一部の情報については2026年4月以降の内容を含みます。

● 報告対象組織

当社グループ連結決算対象会社を基本としています。報告の内容により、範囲に含まれない組織がある場合があります。また、範囲が限定される場合は注記を入れています。

● 発行日

2026年9月

● 参照ガイドライン

価値報告財団(VRF)「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省「価値協創ガイダンス」を参考にしています。また、ESG情報については、GRI「サステナビリティ・レポート・スタンダード」を参考にしています。

● 将来見通しに関する注意事項

この報告書に記載されている意見や見通しは、報告書作成時点における当社の見解であり、その情報の正確性および完全性を保証または約束するものではありません。このため将来の業績は当社の見込みとは異なる可能性があります。



Identity & Vision

Introduction

食を巡る社会課題が顕在化する中で—

食に携わる企業として、
私たちは今、何をすべきか。

視点01 「海・地球環境」を巡る問題

Umiosは、持続可能な社会の実現に向けて「海・地球環境」を巡る課題を事業上の重要テーマと位置づけています。特に気候変動による海水温の上昇や海洋環境の変動は、天然資源の漁獲量減少や養殖魚のへい死を招き、当社の事業基盤に影響しうる要因です。世界的な需要拡大に伴う水産資源の減少、生態系に影響する海洋プラスチック、生物多様性の低下も、取り組むべき領域としてとらえています。私たちはこれらを事業機会と位置づけ、国際連携を通じた資源管理やプラスチック削減を進めています。海を起点に社会や地球と一体となり、食を通じてこれら地球規模の課題に解決策を提供していきます。

視点02 「食・いのち」を巡る問題

Umiosは、食といのちを巡る深刻な課題に向き合っています。世界的な人口増加に伴うタンパク質不足や食料危機に対し、水産資源の持続可能な供給体制の構築を急いでいます。国内では、魚食離れによる健康リスクや、塩分過剰、高齢化による栄養格差といった身近な栄養課題の解決をめざし、健康価値に貢献する食の開発を推進しています。さらに、調達から提供に至る全工程で人権や尊厳を守り、誰も取り残さないサプライチェーンを追求しています。

Identity

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

社名変更のねらい

146年のDNAを生かして、 マルハニチロから、Umiosへ

地球環境の変化、世界規模のさまざまな課題に対して人だけでなく地球全体が健康になれる「食」を世界中に広げ、次の世代へ豊かな自然の恵みを引き継いでいくために。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として、私たちは生まれ変わりました。この新たなアイデンティティに相応しく、世界の人々に親しみを持っていただけるような社名にしました。創業146年のDNAを生かして、私たちのパーパス「For the ocean, for life」に向かって新たな価値創造に挑戦します。

社名の由来

「Umios（ウミオス）」とは、「umi」「one」「solutions」を組み合わせた造語です。当社グループのルーツである海[umi]を起点に、ステークホルダーや社会全体、そして地球と一体[one]となって、食を通じて地球規模の社会課題を解決[solutions]していく、という決意を込めています。

 **umios**

umi

one

solutions

私たちのルーツである海を起点に
価値を生み出していくという想い

ステークホルダーや社会全体、
そして地球と一体となっていく意思

「食」を通じて地球規模の
社会課題解決に挑むという決意

Purpose, Mission & Values

For the ocean, for life

海といのちの未来をつくる

Purpose

For the ocean, for life

海といのちの未来をつくる

海と自然の恵みとともに歩んできた私たちが、時代を越えて受け継いできた想い。それは、あらゆる生命の源である海への敬意。いのちを支え、つなげる誇り。こころとからだを満ちし、生きる活力を与える喜び。私たちはそんな想いを胸に、「食」の先にあるしあわせの可能性に挑んできました。未来に向けた私たちの願い。それは、人だけでなく地球全体が健康になれる「食」を世界中に広げること。生態系を守り、豊かな自然の恵みを次の世代へと引き継いでいくこと。その先に広がるしあわせのために、私たちは挑戦し続けます。

Mission

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
しあわせに貢献します。

Values

- **JOY - 喜び -** 喜びとしあわせを「食」から広げていこう。
- **PIIONEER - 開拓者 -** まだ見ぬ景色を、共に見に行こう。
- **SUSTAINABILITY - 持続可能性 -** 地球に「ありがとう」と言われる仕事を。
- **SINCERITY - 誠実 -** 海に敬意を、人に誠意を、仕事に熱意を。
- **EXPERIENCE - 経験 -** 受け継ぐ。磨き上げる。未来へつなぐ。

Umiosの強みと特徴

3つの強みを生かし、持続的な競争優位性を実現

世界の海と自然の恵みを、確かな技術で豊かな食へつなげていく。当社グループの強みは、主要漁場への直接アクセスや、世界中から水産・畜産・農産物を調達する「**資源調達力**」、多彩な高付加価値商品を生み出す「**加工技術力**」、確かな目利きと幅広いチャネル展開で食材を届ける「**食材提供力**」にあります。この3つの強みを融合させ、持続的な競争優位性を実現しています。

資源調達力

強み

- 資源への直接アクセスを可能にする事業構造
(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)
- 長年にわたって磨き上げられた養殖技術
- 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

強みが生み出す主な成果

スケソウダラ全米シェア※1

約 **26** %



※1 米ベーリング海でのスケソウダラ資源アクセスシェア

取引先

約 **70** の
国と地域

豪州排他的経済水域
でのメロ漁獲枠

約 **7** 割

加工技術力

強み

- 全温度帯(常温、冷蔵、冷凍)対応の多様な生産拠点
- 高度な品質管理体制
- 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

強みが生み出す主な成果

多くの商品が国内シェア

1 位



お弁当向け
冷凍食品※2



サバ缶※3



介護食の一分野
やわらか食※4

※2 インテージ社「SCI (2025年4月～2026年3月)」 ※3 インテージ社「SRI+ (2025年4月～2026年3月)」 ※4 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)

食材提供力

強み

- 信頼と専門性の高い目利き力
- 水産物・畜産物・農産物・調理加工品で構成される多様な商品カテゴリ
- 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)
- 生鮮水産物の集荷力・流通力に長けた荷受事業を通じた、幅広いチャネル展開

強みが生み出す主な成果

グループ取扱水産物※5

約 **177** 万トン

世界の年間水産物消費量の約1%に相当※6

※5 原魚換算による ※6 FAO「The State of World Fisheries and Aquaculture 2024」(2021年消費量、海藻除く生体重換算)をもとに算出

Umiosの概要

当社グループは、「水産資源」「食材流通」「加工食品」の3つのセグメントを軸に事業を展開しています。

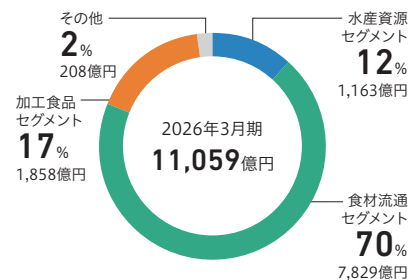
約70の国と地域に広がる独自のネットワークを基盤に、生鮮から加工品まで多様な食材を、幅広いチャネルを通じて世界の食卓へと届けています。

■ 会社概要

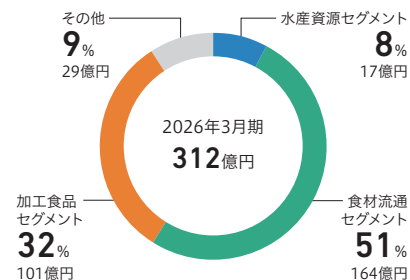
商号	Umios株式会社	代表者	代表取締役社長執行役員 安田 大助
英文名	Umios Corporation	資本金	200億円
設立年月日	1943年3月31日	決算期	3月31日
所在地	〒108-8620 東京都港区高輪二丁目21番2号 THE LINKPILLAR 1 SOUTH		

■ 水産資源セグメント ■ 食材流通セグメント ■ 加工食品セグメント ■ その他

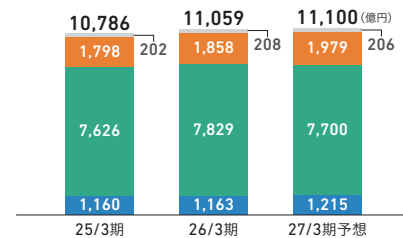
● セグメント別売上高



● セグメント別営業利益

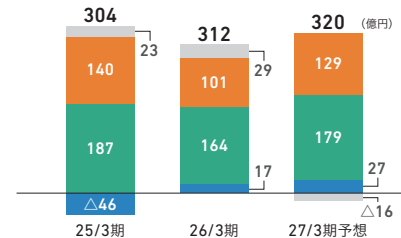


● 売上高



(注) 2027年3月期の組織体制に組み替えた数値を使用しています。

● 営業利益



Umiosの事業機能～食卓に届くまで

世界各地から水産資源を中心に多様な食材を調達、顧客ニーズに応じて加工し、多様な販売チャネルへ供給する独自の事業モデルを展開しています。

グローバルな
調達網

漁業、養殖、買付
日本国内+世界中に独自のネットワークを構築
約70の国や地域と取引

ニーズに
応じて加工



水産物



畜産物



農産物



加工品
(業務/市販)

国内外の
多様な販売
チャネルへ展開



量販



外食



給食

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

食卓へ

価値創造のあゆみ

当社グループは、水産業の礎を築いた第一創業、総合食品企業として食の可能性を広げた第二創業を経て、今年、第三創業として新たな一歩を踏み出しました。

海を起点とした価値に新たないのちを吹き込み、食を通じて人と地球の未来をより良くする。地球規模の社会課題に挑むソリューションカンパニーとして、これからの100年を創造していきます。

第一創業

1880

前身であるマルハとニチロは、水産業のパイオニアとして創業し、近代漁業と水産加工の礎を築いた。

マルハ創業

中部幾次郎が祖父から鮮魚仲買運搬の家業を継ぎ、明石の活魚を大阪の雑喉場に届ける事業を開始。その後、大洋漁業へと発展し、事業を拡大。



1907

ニチロ創業

新潟で堤商会を起点に創業。
のちに日魯漁業として発展し、日本の北洋漁業と水産加工の基盤を築く。



1910

カムチャツカで サケ缶の生産開始

カムチャツカでサケの缶詰の生産を開始。1913年には、日本最初の衛生缶を使用したサケ缶の大量生産を開始し、「あけぼの印(DAY BREAK BRAND)」誕生。



1963

アラスカに水産物の買付拠点会社設立

1970

ペットフード事業開始
(現アイシア)



1977

遠洋漁業からの撤退、事業の転換点

200海里水域制限により、マルハは海外から水産物を買付・輸入する水産商事へ、ニチロは水産・食品・畜産の幅広い商品を扱う食品加工事業へ、事業を転換する。

1985-90

北米会社(トランスオーシャンプロダクツ、アリエスカシーフーズ、ウェストワードシーフーズ)を設立

1990

キングフィッシャーに資本参加

第二創業

2007

マルハニチロ
ホールディングス誕生

マルハとニチロが経営統合し、総合食品企業としてグループ体制を強化。2014年には、グループ主要6社が統合し、マルハニチロ株式会社に社名を変更。



2013

Umios Food Group Europe B.V.
(当時Seafood Connection)に資本参加

第三創業

2026

Umiosに社名変更

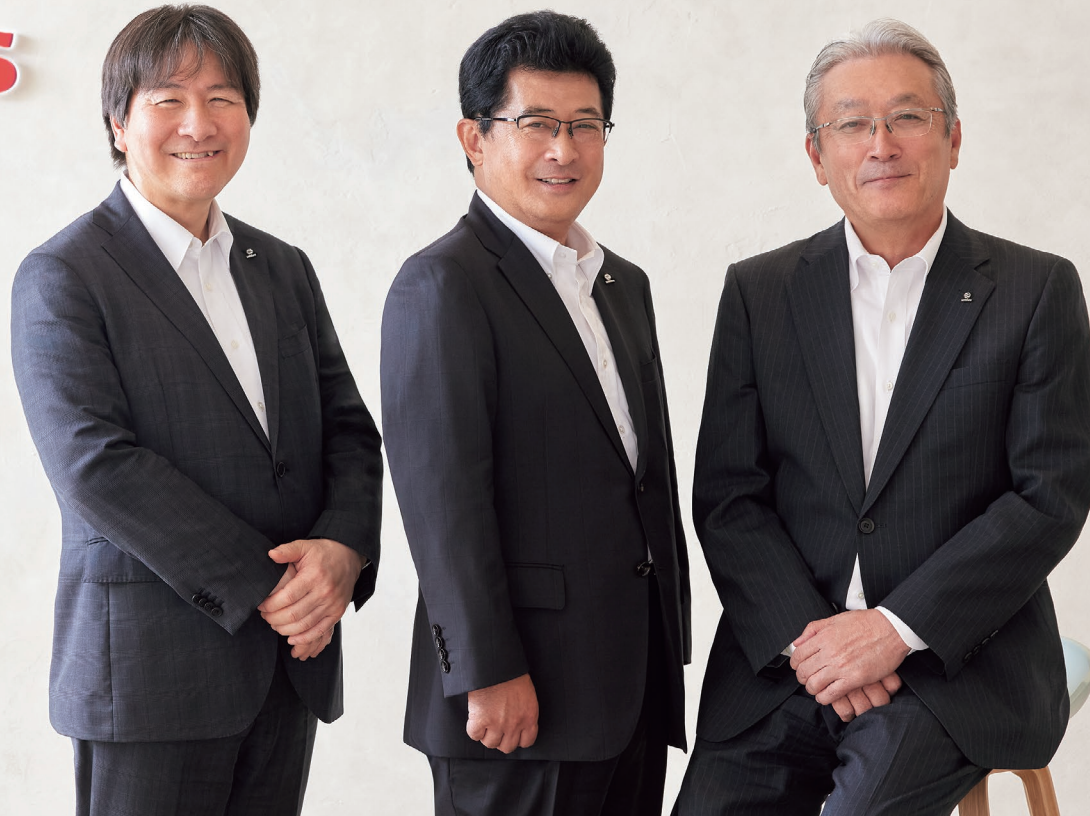
海を起点とした価値創造力で「食」を通じて人も地球も健康にするソリューションカンパニーへの進化をめざす。





CxO MESSAGE

CxOメッセージ



「『食』から広がる豊かなくらしとしあわせに貢献する」—— このミッションの実現に向け、Umiosは新体制のもとで新たな一歩を踏み出します。持続的な成長と企業価値の向上をどう実現していくのか。CEO・COO・CFOの3名が、それぞれの役割と視点から、変革への想いと戦略を語ります。

CEOメッセージ

代表取締役会長 池見 賢

足し算から、掛け算へ。

P10

COOメッセージ

代表取締役社長執行役員 安田 大助

変革は、実行してこそ。

P12

CFOメッセージ

取締役常務執行役員 小関 仁孝

「Umiosの本質」を伝え、企業価値の向上へ。

P16

CEOメッセージ

代表取締役会長
池見 賢



足し算から、掛け算へ。

「マルハニチロ」から「Umios」へ —
なぜ社名を変更したのか

マルハとニチロは、それぞれが長年にわたり築き上げてきたブランドです。しかし「マルハニチロ」という社名は、私にとって違和感のある名前でした。同じ会社なのに、ある商品はマルハ、ある商品はニチロのままでした。この統一に10年以上の月日を費やし、未だワークフローは統一されていないのが現状です。

2007年の経営統合は、対等合併でした。お互いの強みを

尊重し、伸ばしていく。それ自体は正しい判断でしたが、必然的な副作用もありました。強い領域は各自に任せ、他は見ない。システムも人員配置もそれぞれに固定化され、グループ内に使えるアセットがあるのに、互いに知らぬまま外から調達していることすら起きていました。

私がいつも言うのは、「今まで足し算を一生懸命やってきたが、これからは掛け算をしない限り大きくならない」ということです。調達、加工技術、食材流通網、研究開発の厚み——これだけの資産をバラバラに動かしているということは、まだ十分に力を発揮し切れていないということでもあります。

また外部環境も、変革を後押ししました。私が社長に就任した2020年はコロナ禍の始まりであり、その後も予測不能な環境変化が連鎖しました。日本の人口減少による市場縮小や、気候変動により天然水産資源がこれ以上拡大できないという現実も突きつけられました。

今までどおりでは、次の100年を生き抜けない。だからこそ、社名を変えました。マルハニチロという名前の下に並存していた2つの文化を1つにまとめ、「umi(海)」「one(一体)」「solutions(社会課題解決)」という、新しい使命のもとに全員が立つ。それが「Umios」への変革の本質であり、その背後にある意志は、足し算から掛け算への根本的な転換です。

Umiosが創出する価値 —
「ソリューション」の中身

「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というめざす姿には、新生Umiosの企業変革への意志が込められています。そのソリューションの中身は、3つあります。

1つ目は、「持続可能なタンパク質の提供」です。日本の人口は減っていますが、世界の水産物消費は増え続け、天然水産資源の生産量はそれほど増えません。この需給ギャップの中、サステナブルな資源管理のもとで調達力を持ち、安定供給を担えることは、それ自体が大きな競争優位です。米ベリング海の漁獲枠の約4分の1を活用できる資源アクセス力のように、後から入り込めない高い参入障壁を持つことは、次の時代への成長のカギでもあります。

2つ目は、「健康価値の創造」です。DHA・EPAをはじめ、魚は優れた健康食材ですが、日本では昔から食べていたという

CEOメッセージ

だけで、実はその価値が十分に伝わっていません。だから今、「魚食のリデザイン」に本気で取り組んでいます。たとえば、JR東日本様との共創で取り組む「パーソナルスーパーフード」の構想では、交通系ICカードに蓄積した購買データと個人の健康情報をつなぎ、一人ひとりの健康課題を解決する食の提案ができます。「魚を売る」から「健康を届ける」への発想の転換です。この他にも「健康」というキーワードに私たちが提供できる価値は幅広く存在していると考えています。

3つ目は、「地球環境の保全」です。海が健康でなければ、私たちの事業は成り立ちません。養殖技術のさらなる磨き上げやバイオテクノロジー分野への投資は、社会貢献にとどまらず、長期的な調達競争力の維持という、極めてビジネス的な合理性にもとづいています。

これら3つを動かす仕組みが「バリューサイクル」であり、それを世界各地で実装する仕組みが「グローバル戦略」です。縦割りでバラバラだったグループの資産を消費者起点でつなぎ直し、海外「へ」売るのではなく、各地のニーズに根ざして海外「で」売る体制を築く——その本気度は、欧州のグループ会社が社名変更いち早く呼応してくれたことにも表れています。

ガバナンスの転換 — 「守り」から「攻め」へ

そして私は取締役会議長として、ガバナンスの強化に努める役割を担います。

かつて経験した大きな危機を契機に、私たちは子会社管理、リスクマネジメント、内部統制などの守りのガバナンスを徹底的に構築しました。しかし、その時間が長くなるにつれ

て、統合の本来の目的だった「攻め」——グループ資産を融合させ、掛け算の力を発揮させることが後回しになっていったことも事実です。

今、必要なのは「攻めのガバナンス」です。2025年6月の監査等委員会設置会社への移行はその第一歩でした。狙いは2つあります。執行への権限委譲により、環境変化の速い時代に、実行のスピードを高めること。そして取締役会を「承認機関」から「共同作業の場」へと転換することです。その共同作業に置くのが、事業ポートフォリオの再構築と成長投資の方向性という、いま当社にとってもっとも重要な2つの課題です。約150社に及ぶグループ会社の中で、資本効率と人財投入の観点から各事業の存続可否までを見極め、成長を生む領域へ経営資源を振り向けていく。これは単に執行をモニタリングするだけでは動かせず、社外取締役の多様な視点を加えてこそ前に進むものです。

今後は取締役会議長として、アジェンダのセッティングに直接関与し、Umiosの成長課題に焦点を当てた議論を生み出していきます。一体化しすぎても、距離が離れすぎてもいけない——その適切な緊張関係を保ちながら、取締役会をUmiosの変革を支える真の機能に育てていきたいと考えています。

また、次世代リーダーの育成も、すでに始まっています。変革期のリーダーには、「事業のピースを組み合わせる価値を生み出す経験」と「人と本気で話せる人物力」の両方が必要です。安田社長の指名の背景には、まさにその視点がありました。現場叩き上げで、人を大切にするリーダーでなければ、この変革期は乗り切れないと考えたからです。その育成は次の世代にも及びます。早期から変革プロセスに関与させ、こ

れまでの発想や慣習にとらわれず、新たな視点で変革を起こせるリーダーを育てることが、私の責務です。

ステークホルダーの皆さまへ

私がいま痛切に感じているのは、Umiosの本質が、まだ資本市場に伝わっていないということです。水産セクターゆえにPBRが低い、ボラティリティが高いという見方も残っています。しかし私は確信しています。私たちが持っている資源と強みは、これからの時代にこそ価値を発揮するものです。食料安全保障、健康価値、地球環境の保全という当社がめざす方向性は、世界が今切実に求めているソリューションの軸と一致しています。

問題は、資源と強みを「掛け算」で使えていないこと、そして言語化して外部に伝えきれていないことにあります。だからこそ、変革の「動き」と「実績」を粘り強く積み重ね、伝え続けます。

「足し算」の時代は終わりました。「掛け算」の経営が、私たちの次の100年を拓くのです。



COOメッセージ

代表取締役社長執行役員

安田 大助

変革は、実行してこそ。

「設計図」を「現実」に変える責任

2026年4月、私は代表取締役社長執行役員、最高執行責任者(COO)に就任しました。池見会長がグループ経営全体の監督とガバナンスの強化を担い、私が事業の実行責任を持つ。この役割分担のもと、Umiosとしての第三創業は「実装のフェーズ」へと踏み出しました。

長期ビジョンと中期経営計画という「設計図」は、すでに描かれています。次にやるべきことはただ一つ、その設計図を現場で動かし、数字という「証拠」に変えていくことです。私はこ

れを、自分のCOOとしての最大の使命だと認識しています。

私は入社以来、エビ担当として25年間、現場の最前線を歩いてきました。北欧の凍てつく港で漁船を待ち、生産者とともに汗をかいだ経験が、私の原点です。現場を知っている者だからこそ、変革の「言葉」を「動き」に変えることができると確信しています。

社名変更も、本社の高輪ゲートウェイシティへの移転も、変革のシンボルではあっても、本質ではありません。最終的に問われるのは、「私たち自身がどう変わったか」です。Umiosという新しい旗のもとで、全員が「One Umios」として同じ方

向を向いて動き始めたとき、初めて変革は実現します。その空気をつくるのが、私のCOOとしての最初の仕事だと思っています。

重視すべきは「数字の大きさ」よりも
「稼ぐ力の質的变化」

中期経営計画の初年度にあたる2026年3月期は、売上高1兆1,059億円(前期比2.5%増)、営業利益312億円(同2.7%増)と、2期連続の増益を達成しました。出だしとしては、「合格点」と評価しています。

ただ私がより重視しているのは、「数字の大きさ」よりも「稼ぐ力の質的变化」です。かつて、当社の収益構造は、特定のセグメントの好不調がそのままグループ全体の業績を左右する脆さを抱えていました。しかし2026年3月期は、一部のセグメントが苦戦する中でも他のセグメントが利益を積み上げ、通期を通じてグループ全体の利益水準を確保できました。本社移転などの一過性の企業変革費用(約20億円)を除けば、実質的な営業利益は330億円を超え、「300億円を確保できる収益構造」が、ようやく整い始めたということです。この変化こそが、私がいまも手応えを感じているところです。

水産資源セグメント：収益基盤を立て直し、攻めに転じる

水産資源セグメントは、近年の最大の課題でした。2025年3月期に約46億円の営業損失を計上していたこのセグメントが、2026年3月期は17億円の黒字に転換し、60億円以上の損益改善を果たしました。

この改善は、構造改革が想定以上のスピードで進んだ結果です。不採算漁船の整理、北米における生産拠点の統合、養殖における沈下式生簀の導入などを矢継ぎ早に実行して

COOメッセージ

きました。中でも沈下式生簀は、近年深刻化していた高水温による魚病リスクを大きく軽減し、養殖事業の歩留まり改善に直接寄与しています。

なお改革を要する事業も残っていますが、収益基盤を立て直した今、当社ならではの強みを生かして、持続的な成長へつなげていく段階に入ったと考えています。

加工食品セグメント：

「戦うステージ」を見極め、事業ポートフォリオを再構築する

加工食品セグメントでは、2026年3月期後半に国内事業の収益性が低下し、営業利益は前期比27.7%減の101億円となりました。中期経営計画初年度における最大の課題として、結果を受け止めています。

要因は2つあります。1つは、生産体制の最適化が計画どおりに進まず、収益改善効果の発現が遅れたこと。もう1つは、「戦うステージ」の見極めです。一部の商品カテゴリーでは価格競争の激しい市場にとどまり、当社の技術力やブランド力といった強みを十分に生かし切れていませんでした。

これは品質の問題ではなく、「誰と、何を強みに競争するか」という戦略の問題です。今後は、商品ポートフォリオの抜本的な見直しと生産体制の最適化を一体で進め、価格競争に依存する事業構造から、付加価値を軸とした競争力の高い事業構造への転換を加速していきます。

国内加工食品とは対照的に、タイを中心に海外展開しているペットフード事業は堅調に成長しています。プレミアムな商品で価格競争に巻き込まれない戦い方を実践しており、ペットフードは次の成長の柱として、確実に太くしていきます。この事業の戦い方そのものが、実は国内加工食品の構造改革

にとっても重要な手本になると考えています。

なぜバリューサイクルが必要なのか — B to B to Cの「C」を見る。

「バリューサイクル」は、中計戦略の核心をなす概念です。私は、このコンセプトが「現場の何を变えようとしているのか」をしっかりと伝えていくことが大切だと考えています。

私たちはこれまで、「いいものをつくれれば売れる」というプロダクトアウトの発想で動いてきました。品質も高い、味もいい。でも、それが本当に消費者の「望んでいるもの」であったかという点では、疑問が残ります。商品を組み立てる際に無意識に工場の稼働率が優先され、結果として消費者のニーズとずれた商品が出て、価格競争に巻き込まれていく。この悪循環が、収益の「質」を抑え込んでいた根本原因だと思っています。

今の消費者が求めているのは、「この商品が好きか」ではなく、「この商品を選ぶことで生活がどう豊かになるか」というベネフィットです。当社はこれまで「顧客視点」と言いながら、実はその先にいる「消費者」を十分に見られていませんでした。バリューサイクルとは、B to B to Cの「C」を起点に、調達・加工・流通のサイクル全体を動かしていく、発想の根本的な転換です。

仕掛けとしてのマーケティング部門

この転換を制度的に担保するため、2025年4月にマーケティング部門を新設しました。マーケティング部だけで完結するのではなく、開発部・中央研究所・ロジスティクス部・全国の販売支社が一つの部門として横につながる構造にして

います。

消費者との最前線の接点を持っているのは、全国の販売支社の従業員たちです。彼らが日々拾い上げる消費者の声は、これまで縦割りの壁に阻まれ研究・開発・調達の現場まで十分に届いていませんでした。まずは各部の会議に互いに出席し、何をやっているかを確認し合うところから始めましたが、この地道な積み重ねが、部門を超えた対話の土壌をつくりつつあります。

取組みはまだ緒に就いたばかりですが、変化は確実に起きています。たとえば、販売支社が現場で拾った消費者の声が「水産だけでなく、畜産のアイテムでも展開できるのでは」という横断的な意見交換につながり始めました。以前はほとんど見られなかった対話が、今は自然と生まれています。まだ細い糸ですが、いずれ太い幹になっていくと確信しています。

バリューサイクルが動き始めた証拠 — 養殖魚の販売移管

これまで養殖事業では、魚を育てた者が自ら売るという職人型の運営を続けてきました。今期からは、養殖魚の販売機能を食材流通セグメントへ移管し、「生産は養殖のプロが、販売は流通のプロが担う」という役割分担に改めています。食材流通セグメントは、量販・外食・給食・介護施設など、6つ以上の異なる販売ルートを持っています。これまで養殖魚が流れていなかった販路に、グループの川上資産が乗っていく。川上と川下がつながる、最初の1歩です。まだ始まったばかりですが、これまで生かされていなかった資産が、グループの成長を牽引する原動力になる——その期待を持って、この改

COOメッセージ



革を進めています。

バリューサイクルとは特別な新事業を立ち上げるものではありません。すでに持っている資産同士の「つなぎ方」を変えただけで、新しい価値が生まれる——この発見こそが、初年度における最大の学びと期待感だったと思います。

現地で完結させる形へ — 現地に根差し、ニーズに応える

バリューサイクルを「グローバル」に展開するとは、世界共通のモデルを一律に展開することではありません。各エリアで現地の消費者ニーズを深く理解し、それを起点にグループ全体の経営資源を組み合わせながら、市場ごとに最適な事業モデルを構築していくことです。

欧州：バリューサイクルが完結したモデル

欧州事業(Umios Food Group Europe)は、このグローバル戦略の先行モデルです。2026年3月期の売上高は約8億

ユーロ、ROICは10%程度と高水準を維持しています。成功の本質は、川上から川下までのバリューチェーンが欧州で完結していることです。現地スタッフが消費者ニーズを把握し、M&Aによって加工機能・販売チャネルを補完することで、商品開発から流通まで現地で回り切る体制をつくり上げました。2028年3月期には売上10億ユーロ超をめざし、さらに加速させます。

北米：「眠れる巨人」を、起こす

北米事業には、大きな「もったいなさ」があります。当社は、米ベリング海のスケソウダラ漁獲枠の約4分の1を活用できる資源アクセス力を保有しています。参入障壁の極めて高い資源であり、当社の強みです。しかし、グループ内で活用しているのは約半分にすぎず、またそれも最終製品化されずに外部に売っています。原料のまま売れば相場に翻弄されます。一方、その原料を買った企業は、加工して付加価値をつけ、利益を乗せて販売している。本来、当社がやるべきことを、外部にゆだねている構図です。これを少しずつでも内側に取り込んでいきます。米国内で稼働するカニカマ工場は、すでにその成功例として安定的に機能しています。この成功体験を他の商材・他のエリアへ横展開していくことが、全社のROIC改善につながると考えています。

4つのエリアが「つながる」グローバル体制へ

欧州・アフリカ、北米、アジア・オセアニア、中国の各エリアに代表を任命し、グローバル会議を実施して「グループとして学び合う」体制へと変わりました。全エリアの代表および経営陣が日本も含めて集まり、各エリアの成長投資・戦略を共

有し、連携すべき事業機会をグループ横断で精査します。さらに今後は、各地域での営業キャッシュフロー創出を加速させ、そこから生まれた原資をグループ全体の再投資へとつなげる好循環の実現をめざします。各地域の成功と失敗が、グループ全体の知恵として蓄積され、横のつながりが、グローバルに展開するスピードをさらに高めていきます。アジアでは、タイを中心とした加工拠点を軸に、北米の原料をアジアで加工し各国に届ける「世界のキッチン」構想も育てており、地域間の連携をさらに重層化させていく方針です。

今中計に「種をまき」、次期中計で「果実を得る」

中期経営計画の3年間で1,400億円。この成長投資を着実に実行することが、Umiosの次の成長ステージへの最大の布石です。初年度は設備投資とM&Aをあわせて550億円程度を執行し、3年計画の約3分の1を順当に進めています。

投資の方向性は、「川下領域の強化」と「ペットフード事業の拡大」の2軸です。この方針のもと、2026年3月期にオランダを拠点とするUmios Food Group Europeの完全子会社化を完了し、欧州全体のマネジメント体制を強化しました。水産にとどまらない多様な食材領域への展開を視野に入れた基盤整備を進めており、食材流通セグメントの海外収益を牽引しています。

2027年3月期は、ペットフード事業の領域拡大を進めています。北米・欧州向けプレミアムペットフードのOEMや、国内で確立したウェットキャットフードの強みを土台に、生産能力の増強とブランド・チャネル戦略への投資を並行して進め、さらなる成長をめざします。

COOメッセージ

そして今後もっとも重点を置くのが、北米エリアを起点とした川下展開です。米ベ어링海の豊富な資源アクセスという川上の強みは、現在すり身やフィレといった一次加工品の段階にとどまり、消費者に届ける機能を十分に持てていません。ここに加工・販売機能を組み合わせることで、付加価値と収益性は大きく変わります。確かな成長余地がある領域であり、規律ある投資を段階的に進めていきます。

M&Aを中心としたインオーガニックな成長投資は「種まき」として位置づけています。ペットフードのように、すでに収益に寄与し始める案件もありますが、主な成果は次期中計以降に顕在化してきます。ROICを引き下げない投資規律を厳守しながら、確実に次の収穫期の準備を進め、グループ全体のシナジーを意識した視点を欠かさず行っています。投資の規模だけでなく、「どこに、どのタイミングで、何を狙って投じるか」という判断の質こそが、今中計の400億円を達成、そして次期中計でのさらなる飛躍を左右すると考えています。



人が動けば、会社が動く — 変革を本物にする人財戦略

どれだけ優れた戦略を描いても、人が動かなければ変革は起きません。「変革は、人の気持ちと行動が変わって初めて本物になる」と私は考えています。

当社では前期から、人事評価制度を大きく転換しました。これまで評価の中心だった「予算を達成したかどうか」という軸を外し、代わりに「挑戦と共創」——どういう方向をめざし、どういう思いで、どう行動したか——を評価の基準としました。そして、「減点はしない」。挑戦して失敗することよりも、何もしないことのほうが評価されない組織にする。これは評価制度の変更である前に、経営者の視点で会社全体を1つとして見る習慣を従業員一人ひとりに根付かせるための、文化的な転換です。

グループ会社と組んで新しい商売ができるかもしれない、子会社の生産ラインを使えばコスト効率が上がるかもしれない。そうした横断的な発想が自然に生まれてくる組織にしていきたいのです。今期はすでに、部門をまたいだ異動が例年にない形で増えています。制度が、人の動きを変え始めています。

また、専門性の深さを大切にしながら、異なるステージを経験させる人財育成を強化しています。私自身、エビー筋の25年から食品・農畜産・マーケティングへと領域を広げる中で、視野が急速に広がった経験があります。「もっと若い時に多様な経験を積む機会が欲しかった」——この思いを、次の世代で実現していきます。人と仕事をいかにミックスさせるか。この取組みを継続的に進めていくことが、「One Umios」を現実にする最後の鍵だと思っています。

評価制度の転換と人財の流動化、そしてバリューサイクル・グローバル・成長投資という3つの戦略は、それぞれ独立したものではありません。すべては、「現場の一人ひとりが、会社全体を見渡しながら自分の仕事をとらえ直す」という一点でつながっています。制度は土台に過ぎません。最終的にその土台の上で何を生み出すかは、私たち一人ひとりの行動にかかっています。

400億円は、通過点。しかし、必達。

中期経営計画最終年度(2028年3月期)の営業利益目標400億円を、私たちは必ず達成します。「400億円は通過点にしたい」と言いながら、なぜ「必達」なのか。それは、そこに到達しなければ私たちの言葉の力強さがなくなるからです。Umiosが語る変革を「本物」にするためには、まずこの数字を実現することが絶対条件です。2027年3月期に350億円水準、そして2028年3月期に400億円へ。この道筋を、着実に実行していきます。

Umiosとして新たな海へ漕ぎ出した当社の、変革の「成果」を数字として示すことができるのは2028年春です。しかしそれまでの間も、バリューサイクルが太くなる過程を、グローバル戦略が各エリアで根を張っていく過程を、成長投資が次の果実を実らせていく過程を——こうした変革の「動き」を、中計の節目ごとに正直に、具体的に開示し続けることをお約束します。株主・投資家の皆さまには、その時まで、私たちの「実行の軌跡」をしっかりと見ていただきたいと思います。

変革は、宣言してこそではなく、実行してこそ。Umiosの「真価」を、これから証明していきます。

CFOメッセージ

取締役常務執行役員
小関 仁孝

「Umiosの本質」を伝え、企業価値の向上へ。

■ 守りから攻めへ — 25年越しの転換点に立って

新体制の下で新生Umiosが始動した今年4月、私がまず感じたのは、ようやくここまで来たという深い感慨でした。今から25年ほど前、私はリストラの真っ只中にいました。D/Eレシオが5倍を超えていた当時、会社の財務基盤は脆弱で、プロ野球球団をはじめとするさまざまな資産の売却を手がけながら、必死に財務の立て直しに取り組んでいました。その後も長い時間をかけて財務体質を改善し、今期に入ってようやくネットD/Eレシオが1倍を切るところまで来ました。「守り

から攻めへの転換」——この言葉は今、単なるスローガンではなく25年越しの実感を伴うものとして受け止めています。

私は財務の専門家であると同時に、事業企画という現場に近い領域でも長く仕事をしてきました。財務と事業の両方に目配せができる立場から、CFOとしての現在のミッションは2つあると考えています。1つは、次の100年につながる成長の基盤を整え、次の世代に良い形でバトンを渡すこと。もう1つは、Umiosが行っている事業の本質と競争優位性を資本市場に正確に伝えること。すなわち、エクイティストーリーの解像度を引き上げることです。前者は財務的な課題であり、後

者はコミュニケーションの課題です。さらに言えば、投資家の視点を社内に翻訳し、外部からどう見られているのかを組織全体にフィードバックすることで、会社全体の財務に対する感度を高めていくことも、私の重要な役割だと考えています。この双方向の対話に、CFOとして全力で取り組んでいきます。

■ 光と影を正直に — 中計初年度の成果と課題

中期経営計画「For the ocean, for life 2027」の初年度となった2026年3月期は、光と影の両面を持つ年度でした。

光の部分から申し上げます。営業利益は312億円と過去最高を更新しました。本社移転や社名変更に伴う一過性の企業変革費用を除いた実質ベースでは332億円、前年比約

■ 2026年3月期の実績

売上高 1兆1,059億円	営業利益(率) 312億円 (2.8%)	親会社株主に帰属 する当期純利益 222億円
営業 キャッシュ・フロー 248億円	ネットD/Eレシオ 1.0倍	ROIC 4.1%

CFOメッセージ

9%増となります。コロナ禍の2021年3月期に162億円だった営業利益が、5年でほぼ倍になった計算です。これで2年連続の増益となり、事業環境にさまざまなボラティリティがある中でも、会社としてコミットした収益を全体としてしっかり生み出せる体制が整いつつあると認識しています。特に手応えを感じているのは、水産資源セグメントの大幅な改善です。2025年3月期に46億円の営業損失を計上していたセグメントが、構造改革・生産改善・販売増加という3つの力が重なり、17億円の利益へとV字回復しました。北米での生産拠点統合、漁業における不採算事業からの撤退、養殖での高水温対策による歩留まり改善など、現場が地道に積み上げた成果です。食材流通セグメントでの好調な欧州事業も加わり、複数の事業が互いにカバーし合いながら全体として収益を出せる体制が、着実に整ってきていると実感しています。

財務面でも前進がありました。格付け機関から2年連続でA-格(シングルAマイナス)をいただいたことは、当社の財務規律が外部から評価された結果と受け止めています。直接金融による調達比率も26%に達し、3,000億円強の有利子負債のうち約800億円を社債・コマーシャルペーパーで賄う体制が整ってきました。調達の多様化とコスト低減の両方が着実に進んでいます。

一方で、正直にお伝えしなければならない課題もあります。それは、営業キャッシュ・フローが約250億円にとどまったことです。中計策定時には年間500億円程度を見込んでいたことから、初年度の実績は計画の半分程度の水準となりました。主な要因は運転資本の増加です。水産物を中心とした原材料価格の高騰に加え、安定的な商品供給に必要な在庫を確保したことなどにより、棚卸資産が1年間で約200億円

増加しました。営業利益は着実に確保したものの、棚卸資産を中心に資金が滞留したことで、利益を十分にキャッシュへ転換できなかったと認識しています。

こうした状況をふまえ、運転資本の適正化に向けた具体的な取組みをすでに開始しています。各事業に対する資金キャップ制度については、今期から本格運用に移行しました。事業ごとに使用できる資金の上限を設定し、売上や利益だけでなく、棚卸資産や売上債権を含めた資金効率をより強く意識する仕組みです。月次の業績管理においても、損益に加え、運転資本の状況を継続的に確認し、在庫水準や回転期間、売上債権の回収状況などに課題が生じた場合には、早期に対応する運営へと見直しました。さらに、資本効率を重視する経営を組織に定着させるため、資本管理の状況を人事評価にも一部組み込んでいます。

中期経営計画の初年度において、営業キャッシュ・フローが計画を下回ったことは、真摯に受け止めるべき課題です。一方で、今後10年間の成長を見据えて策定した3年間・1,400億円の成長投資計画について、現時点で変更する考えはありません。運転資本の適正化をはじめとする財務体質の改善を進め、利益を確実にキャッシュへ転換する力を高めることで、財務規律を維持しながら、将来の成長に必要な投資を着実に実行していきます。

PBR1倍は「通過点」— エクイティストーリーの解像度を上げる

PBR(株価純資産倍率)1倍割れの現状について、当社としては、まずその背景を正面から受け止める必要があると考え

ています。当社は、2社の統合後も、1980年代の漁業縮小・撤退に端を発した多角化路線の整理やバブル崩壊の影響を引きずり、財務・事業基盤の再構築に長い時間を要しました。その間、事業内容が好調に見えても、最終的に特別損失が計上される状況が繰り返され、投資家の皆さまに対してきちんとした情報を発信しにくい時期が続きました。ようやくその問題が整理され、この中期経営計画から本格的に企業成長をめざすという段階に立てたというのが、正直な現状認識です。

そして、適切な情報発信が市場評価につながるという手応えも得ています。今年の2月末にかけて株価が大きく上昇し、一時的にPBR1倍を超える場面がありました。当社の事業内容や成長可能性をより適切に伝えることができれば、1倍を超える評価を得られる——この実感が、残り2年間への確かな抛り所になっています。

PBRを引き上げるためには、ROE(自己資本利益率)の向上とPER(株価収益率)の向上、この2つの軸が必要です。ROEについては、ROIC(投下資本利益率)の改善と連動させ



CFOメッセージ



ながら着実に引き上げていく方針です。ただ、当社は現在も相応の有利子負債を抱えており、また成長投資を優先する経営判断から、財務レバレッジを急激に変化させることは現時点では最適ではないと考えています。したがって、当社にとってのPBR向上の鍵はPERの向上、つまり、市場との対話の質と量を高めることにあると認識しています。

ここで当社がまず向き合うべき課題は、Umiosの事業の本質が、投資家の皆さまにまだ十分に伝わっていないということです。たとえば、当社の最大の収益基盤である食材流通セグメントについて、「B to Bで商品(コモディティ)をトレードしているだけではないか」と見られてしまうことが少なくありません。なぜそのようなビジネスで安定的にこれだけの収益が生み出せるのか、その競争優位性の本質が伝えられているとは言えません。これは投資家との対話だけの問題ではなく、社内でも自分たちの強みを共通言語化していく余地があることを示しています。解像度が低いまま外部に発信しても響かないのは当然です。私は、スモールミーティングの拡充、

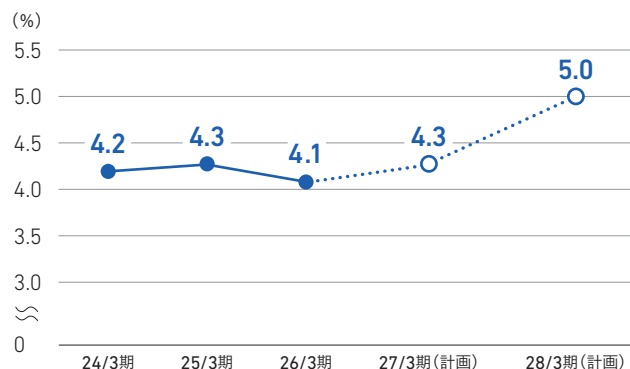
アナリストや個人投資家との対話機会の増加、そして開示情報の質的向上などのIR活動を通じて、Umiosの事業が生み出す価値を資本市場の言語で正確に伝えていきます。PBR1倍の安定的な達成は通過点です。CFOとして、市場との双方向の対話を深めることを約束します。

規律ある資本配分 — ROIC経営を組織の血肉にする

ROIC5%という中計目標は、単なるKPIの数値ではありません。「資本コストを上回る超過収益を持続的に生み出す企業体質への転換宣言」として位置づけています。2026年3月期の実績はROIC4.1%となり、WACC(加重平均資本コスト)4%を超えたものの、5%の目標達成にはまだ距離があり、中計最終年度までの残り2年間で0.9ポイントを着実に積み上げていく必要があります。

ROICの管理においては、当社独自の「UmEV(経済付加価値額)」という絶対額(WACCスプレッドに投下資本を乗じ

ROICの推移



たもの)もあわせて追いかけています。両方の物差しを使うことで、事業評価の精度を高めています。

また、事業ポートフォリオ最適化については、ハードルレート(事業ユニットごとに設定しています。WACCをベースに、事業の戦略的位置づけ(強化・維持・縮小)、ROICの超過水準、そして収益のボラティリティに応じたりスクプレミアムを加味して算出します。投資の採否はIRR(Internal Rate of Return)と投資回収期間(目安10年)で評価し、「ROICを引き下げない」を大原則としています。また、撤退基準の明確化にも着手しています。ROICという収益性と資本効率の両面をカバーする客観性の高い物差しを使い、基準に達しない事業については一定年数以内に整理または資本引き揚げの判断を下す仕組みを整備していきます。バランスシート全体についても同様です。たとえば遊休不動産については賃貸保有した場合のROICと即時売却した場合の現在価値を比較し、売却のほうが資本効率の向上に貢献するのであれば、躊躇なくそちらを選択しています。

もう1つ、グループのシナジーをROICの言語で可視化することに注力しています。水産資源(調達)・食材流通(加工・販売)・加工食品(消費者向け製品)という3つの機能をバリューチェーン全体でとらえたとき、そこに生み出される付加価値の連鎖を、個別最適の数字だけでなく、全体最適として示していくことが重要です。水産資源セグメントは調達サイドの機能を担っており、調達した水産物をグループの多様なチャネルで付加価値化し、グループ全体として収益性を担保できると明確に示すことができれば、「コングロマリットディスカウント」はやがて「コングロマリットプレミアム」へと転換できると確信しています。

CFOメッセージ

水産資源事業の収益性向上と、チャネルを生かしたシナジーの両輪で、グループ全体の価値をどう高めていくか——ここに今後も重点的に取り組んでいきます。

「食を通じて地球に貢献する」—— サステナビリティを企業価値に接続する

私はCFOとして財務・資本戦略を担うと同時に、サステナビリティ推進委員会の委員長も務めています。この2つの役割を一体で担うのは、サステナビリティを企業価値向上と一体のものとしてとらえ、将来の成長につなげていくためです。

近年、サステナビリティに関する開示や説明責任への要請は世界的に高まっています。当社では前中期経営計画からマテリアリティとKPIを定め、目標と進捗を継続的に管理・開示してきました。また、TNFD提言に沿った自然関連課題の分析・開示を進め、自然資本への依存やリスク・機会の把握にも取り組んでいます。今後は、こうした取組みを事業戦略や企業価値向上にどう結び付けるかがいっそう重要になります。

私は、サステナビリティを単なるコストや業務指示としてとらえるべきではないと考えています。CFOとしてサステナビリティの各施策がどのような価値を生み出し、将来の収益基盤や競争力の強化にどうつながるのかを問い続けることが、委員長を兼務する大きな意味だと考えています。

Umiosは海洋資源をはじめとする自然資本に大きく依存している企業です。海洋資源の持続可能性は、当社事業の持続可能性そのものです。

MSC・ASC認証製品の取り扱い拡大や持続可能な調達への取組みは、資源保全に加え、市場からの信頼向上や新たな

事業機会の創出にもつながるものと考えています。

今後さらに力を入れていきたいのが、長期ビジョンに掲げる「持続的なタンパク質の提供」と「健康価値の創造」を事業成長へ結びつけていくことです。DHAやEPAをはじめとする水産物由来の機能性成分には、多くの科学的知見が蓄積されています。こうした当社ならではの強みを生かし、「Umiosブランドの商品は健康価値を創造する」とお客さまに認識いただける商品・サービスを拡充していきます。これが、サステナビリティと財務価値を接続するもっとも具体的な道筋だと考えています。東京大学さまやJR東日本さまとの連携をはじめ、産学官との共創も進めています。サステナビリティを企業価値へとつなげながら、「食を通じて地球に貢献する」企業として持続的な成長を実現していきます。

CFOとしての企業変革への意志

当社は今年、創業146年を迎えます。100年以上にわたって食を通じて世の中に価値を届けてきました。その歩みは決して順風満帆ではありませんでしたが、幾度となく環境が変化する中で、その都度ビジネスモデルを柔軟に変化させながら社会に適合してきました。そこで培われた経験、脈々と受け継がれてきた「ヒト・モノ・カネ」の経営資源、そして事業に携わってきた人たちの誇りは、他社が容易に模倣できない、当社固有の財産だと考えています。

この歴史が築き上げてきたDNAは、これからも形を変えながら確実に進化していくはずで。そしてようやく財務基盤が整い、Umiosは企業として新たな成長ステージへ踏み出す立ち位置に立つことができました。培ってきた3つの資源

と強みを生かし、世界を切り拓いていく力をさらに高めていきたいと考えています。

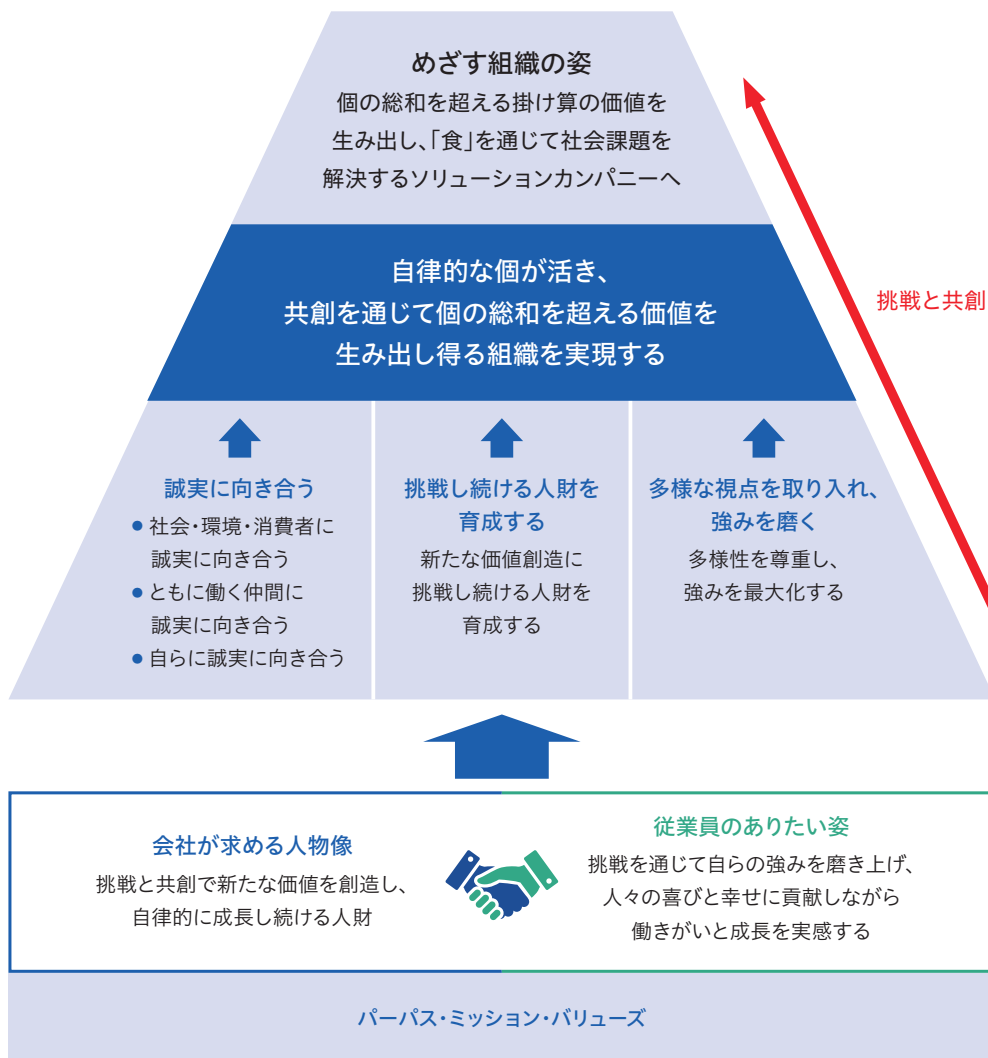
PBR1倍の達成はあくまで通過点に過ぎません。ただ、それを決めるのは資本市場です。だからこそ、まずはPBR1倍という目標を確実に、かつ安定的に実現すること。その上で、財務規律と成長投資のバランスを取りながら、一つひとつの課題に真摯に向き合っていくこと。これが、CFOとしての私の意志です。投資家の皆さまとも誠実なコミュニケーションを重ねながら、Umiosとして進化を続けていきます。そして何より、投資家の皆さまにこそ、Umiosへの期待をこれまで以上に高めていただきたいと思います。



特集1 人的資本経営方針の策定から実装へ ー ソリューションカンパニーを支える組織づくりー

当社グループは、人財を「価値を生み出す資本」ととらえ、多様な人財が自律的に活躍し、共創を通じて新たな価値を生み出す組織をめざします。

■ 人的資本経営方針(コア・ステートメント)



■ 策定の背景

当社グループは、人財を「価値を生み出す資本」と位置づけ、一人ひとりの成長と挑戦、多様な知識や経験の掛け合わせによる共創を企業価値向上の源泉ととらえています。中期経営計画「For the ocean, for life 2027」がめざすソリューションカンパニーへの変革の実現には、経営戦略と人財戦略の一体的な推進が不可欠です。そこで、人財を起点とした価値創造の好循環を生み出す人的資本経営方針を策定しました。

■ 方針に込めた想い

本方針は、2023年度に始動した「人的資本経営推進プロジェクト」を土台としています。プロジェクトでは、人財の可視化とデータ分析、現場との対話を通じて構造的な課題を抽出し、経営・事業・従業員の3者の視点を統合してきました。その過程で重視したのは、施策を整理するだけでなく、何のために、なぜ行うのかを明確にすることです。そうした考えのもと、経営戦略に連動した人的資本経営方針として言語化しました。

方針の策定にあたりもっとも大切にしたのは、会社が一方的に求める人財像だけでなく、従業員一人ひとりの「ありたい姿」を出発点に据えることです。人財への投資を持続的な企業価値向上の原動力ととらえ、変革を確かな成長へとつなげていきます。

■ 外部評価・主な認定

**人的資本経営品質 2025
シルバー**
人的資本経営と
開示の水準を評価

**健康経営銘柄2026
3度目の選定**
経済産業省・
東京証券取引所選定

**健康経営優良法人2026
(大規模法人部門)**
ホワイト500 9年連続認定
経済産業省・日本健康会議

特集1 人的資本経営方針の策定から実装へ ―ソリューションカンパニーを支える組織づくり―

人的資本経営の全体像と戦略コンセプト

人的資本経営方針がめざす姿を実現するため、4つの戦略コンセプトのもと、人事基盤の強化を進めています。

人的資本経営の全体像

当社グループは、海辺に深く根を張り豊かな実りをもたらすマングローブを、人的資本経営の象徴としています。制度・仕組み（根）と人的資本経営方針（幹）のもと、従業員一人ひとり（葉）が挑戦と共創を通じて成長し、新たな価値創造という実を結びます。根が支え、幹が導き、人が咲き、価値が実る。この木の主役は、当社グループで働くすべての従業員です。一人ひとりの成長が、新たな価値創造と持続的な企業価値向上の原動力となります。

葉 全従業員

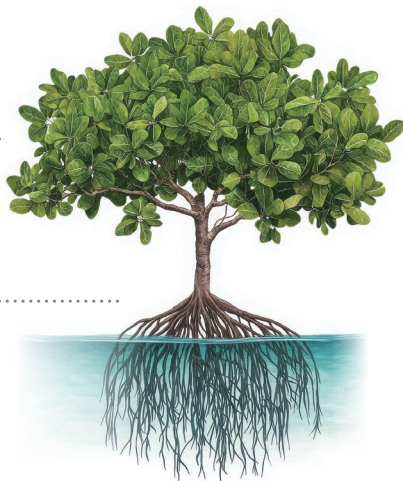
挑戦と共創を通じて成長し、
新たな価値を生み出す

幹 方針・戦略

人的資本経営方針・
4つの戦略コンセプト・人事基盤の整備

根 制度・仕組み

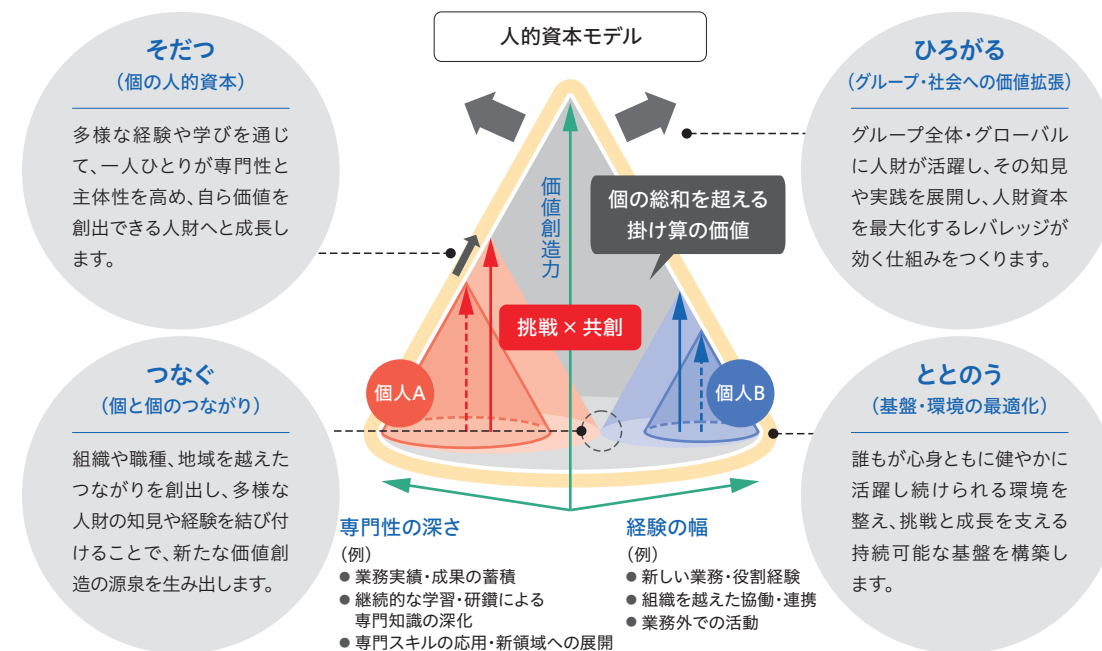
制度・仕組み・文化・風土・健康
(採用/配置/育成/評価・報酬)



「根が支え、幹が導き、人が咲き、価値が実る」

4つの戦略コンセプトが生み出す価値創造の好循環

当社グループは、「そだつ」「つなぐ」「ひろがる」「ととのう」の4つの戦略コンセプトを通じて、多様な個の成長と連携を促進しています。個々の力を高めるだけでなく、多様な知識・経験・価値観を掛け合わせることで、ひとりでは生み出せない新たな価値を創造し、持続的な成長と企業価値向上を実現します。



全従業員を対象とした人事基盤の整備

人事制度・評価の高度化

挑戦と共創を促す
評価制度の運用・改善を
進めています。

キャリア支援の強化

キャリアオーナーシップの
実現に向けた
支援施策を強化しています。

組織開発の推進

組織横断の対話・協働を
通じて、組織力の向上に
取り組んでいます。

デジタル・DX人財基盤の整備

DX人財の育成・配置・
リスクリングの仕組みを
整備しています。

健康・ウェルビーイングの推進

心身の健康と
エンゲージメント向上に向けた
取組みを推進しています。

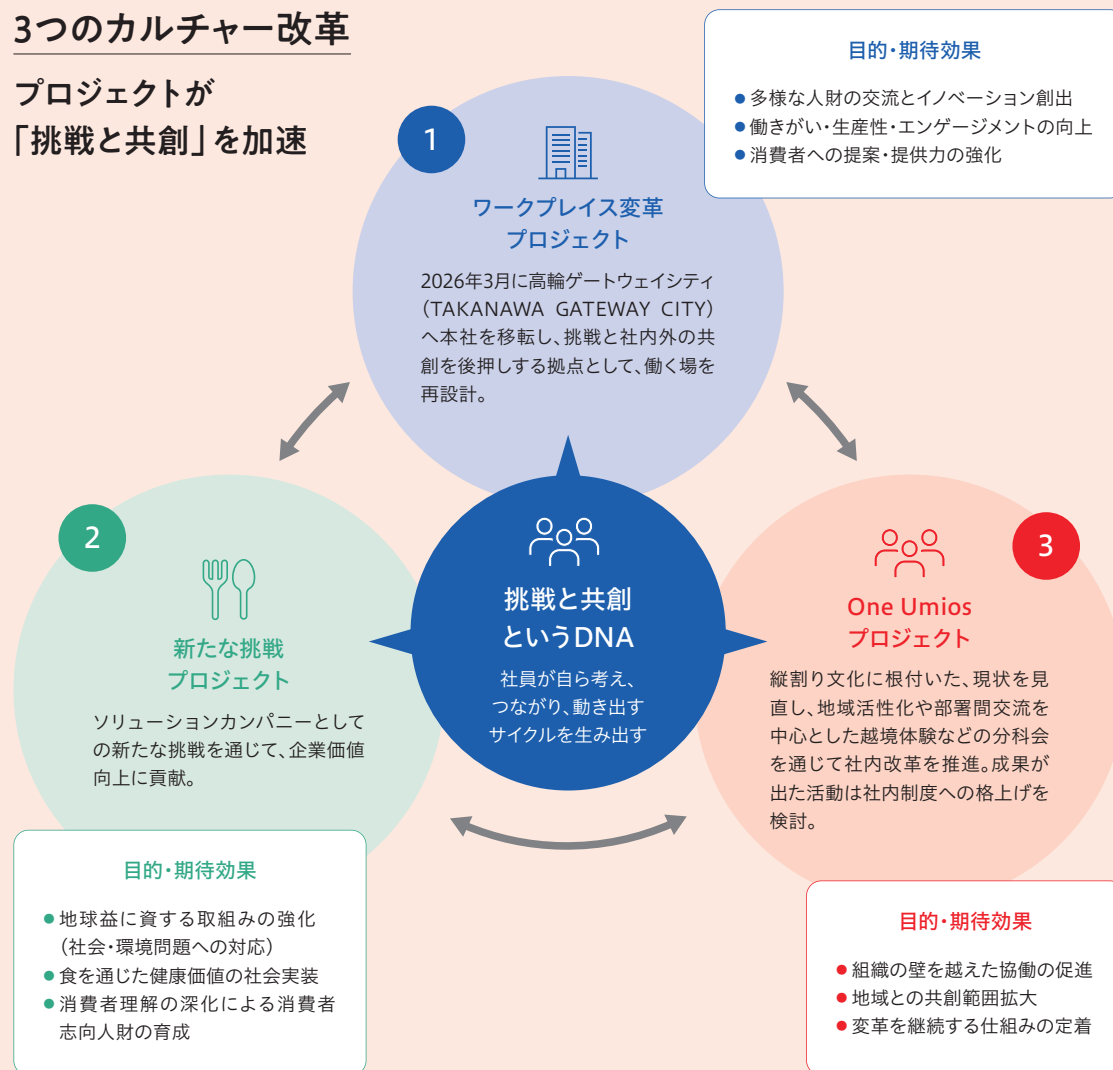
ダイバーシティ&インクルージョン

多様な人財が活躍できる
環境づくりとインクルージョンを
推進しています。

特集2 「挑戦と共創」を軸にカルチャー改革へ ～人財投資の実践～

3つのカルチャー改革

プロジェクトが 「挑戦と共創」を加速

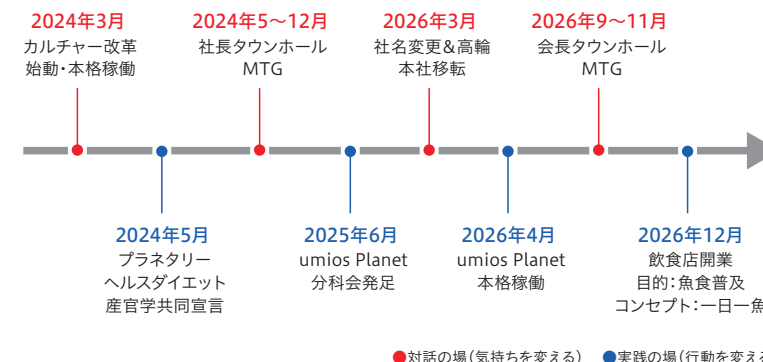


社員一人ひとりの成長が中長期的な企業価値向上の起点と考え、2024年3月から、能力・知識・経験への投資を通じて自律的な人財の育成をめざす「社員が主役のカルチャー改革」を始動しました。

改革のキーワードは「挑戦と共創」です。失敗を許容する文化を醸成し社員の生の声を起点にさまざまなテーマをプロジェクト化し、原則として社内公募制による体制にて運営しています。所属部署や経験値を問わず多くの社員が参加し、新たな経験や成長機会につなげています。

2年間の実践を通して、若手が主体的に責任を担う場面が増えるなど、自ら行動する風土が着実に広がっています。また、複数のプロジェクトが連動することで、1つのプロジェクトでは得難い相乗効果も生まれています。その背景には制度ではなしえない、部署を越えた社員同士の「つながり」があります。こうした「つながり」を土台に「挑戦と共創」を組織文化として染み込ませていくことが、多様なステークホルダーとの価値共創を促し、持続的な価値向上の原動力としていきます。社員が自ら考え、つながり、行動する組織文化こそ、変化の激しい事業環境の中、競争優位性の源泉と位置づけています。

■ 変革のあゆみ 「対話」と「実践」の両輪で、カルチャー改革を推進



特集2 「挑戦と共創」を軸にカルチャー改革へ～人財投資の実践～

umios Planetの取組み成果と社会への実装

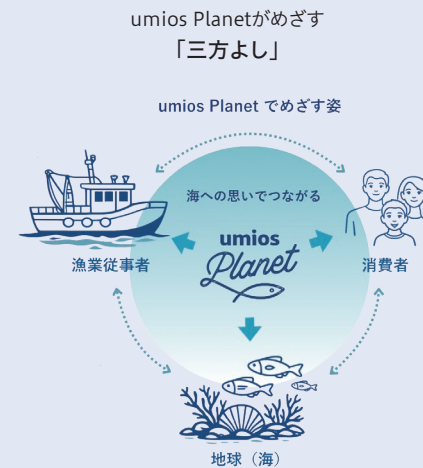
人間中心から地球中心への発想転換を基軸に、産官学の共創で海から「人と地球の健康価値」を創造する

umios Planetは、「社員が主役のカルチャー改革」から生まれた挑戦プロジェクトとして2025年6月に発足し、2026年4月に本格稼働しました。人と地球の健康をともに満たす地球益(プラネタリーヘルス)への発想転換を基軸に、JR東日本さまなどのパートナーの顧客接点、東京大学さまなどのアカデミアの科学的知見、Phicさまのマーケティング・ブランディング力、当社の調達力・製品開発力を融合し、単一企業では解決が困難な地球規模の課題の社会実装に挑んでいます。この地球益の理念は企業・アカデミア・海外の学生など多様なステークホルダーの共感と呼び、共同研究や実証への参加へと発展することで、産官学の共創体制が生まれ始めています。今後はこの体制を基盤に、高輪ゲートウェイシティでの実証やデータにもとづく健康価値の検証を進め、その成果をPhicさまのグローバルネットワークを通じてアジア・アフリカ・欧州へ展開します。この活動こそ、Umiosのパーパス「For the ocean, for life」を体現するものです。

プラネタリーヘルスダイエットの実現に向けた共創プロジェクト



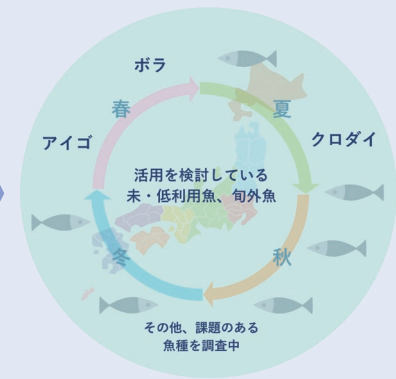
umios Planetでめざす姿



「三方よし」を実現するための
5つの研究領域

- ① 水産物・加工品の栄養
- ② 食品の保存性向上
- ③ パーソナルスーパーフード
- ④ 海藻の可能性開拓
- ⑤ 未・低利用資源の活用

研究成果を展開する
原料ポートフォリオ



umios Planetがめざす「三方よし」実現への取組み

umios Planetでは、消費者・漁業者・地球(海)のすべてに価値が還元される現代版「三方よし」のフードチェーン構築をめざしています。その中核を担うのが、東京大学と当社中央研究所の連携です。東京大学の幅広い科学的知見と中央研究所が積み重ねてきた食品・水産の技術・ノウハウを掛け合わせることで、単独では到達できない価値創造をめざします。先端研究と応用研究の往還を通じて、研究成果をいち早く商品・事業へとつなげていきます。

未・低利用魚の価値を最大化する第一弾商品「くろだいのリエット缶」を展開

第一弾商品「くろだいのリエット缶」では、未・低利用魚を活用し、おいしさと栄養を兼ね備えた新たな価値を実現しました。これからは原料ポートフォリオをふまえ、フィッシュソーセージ、スープ、ペット用缶詰などへと商品ラインアップを拡充し、未・低利用魚の価値を多面的に最大化していきます。



成長戦略の現状と展望

[Contents]

- | | | | |
|----|---------------------------|----|-----------------|
| 25 | 企業価値向上とロジックツリー | 33 | 資本政策の進捗 |
| 26 | 長期ビジョンと中期経営計画 | 34 | 成長投資の内訳と投資方針 |
| 27 | 長期ビジョンの実現に向けた
3つのアクション | 35 | IR活動 |
| 28 | 長期ビジョンでめざす
事業ポートフォリオ | 36 | セグメント概要 |
| 29 | 中期経営計画の進捗成果 | 39 | 新規事業創出 |
| 30 | 中期経営計画の達成に向けた
ROIC経営 | 40 | 「挑戦」と「共創」への取り組み |
| 32 | 資本配分と資産効率化 | 41 | 健康経営 |
| | | 42 | 研究開発 |
| | | 43 | 知財戦略 |
| | | 44 | DX戦略 |

- この章でお伝えしたい「企業価値の算定式」の項目

$$\text{企業価値の向上} \uparrow = \frac{\text{利益の拡大} \uparrow (\text{ROEの向上へ})}{\left(\frac{\text{資本コスト低減} \downarrow \quad \text{期待成長率の向上} \uparrow}{(\text{PERの向上})} \right)}$$

利益の拡大

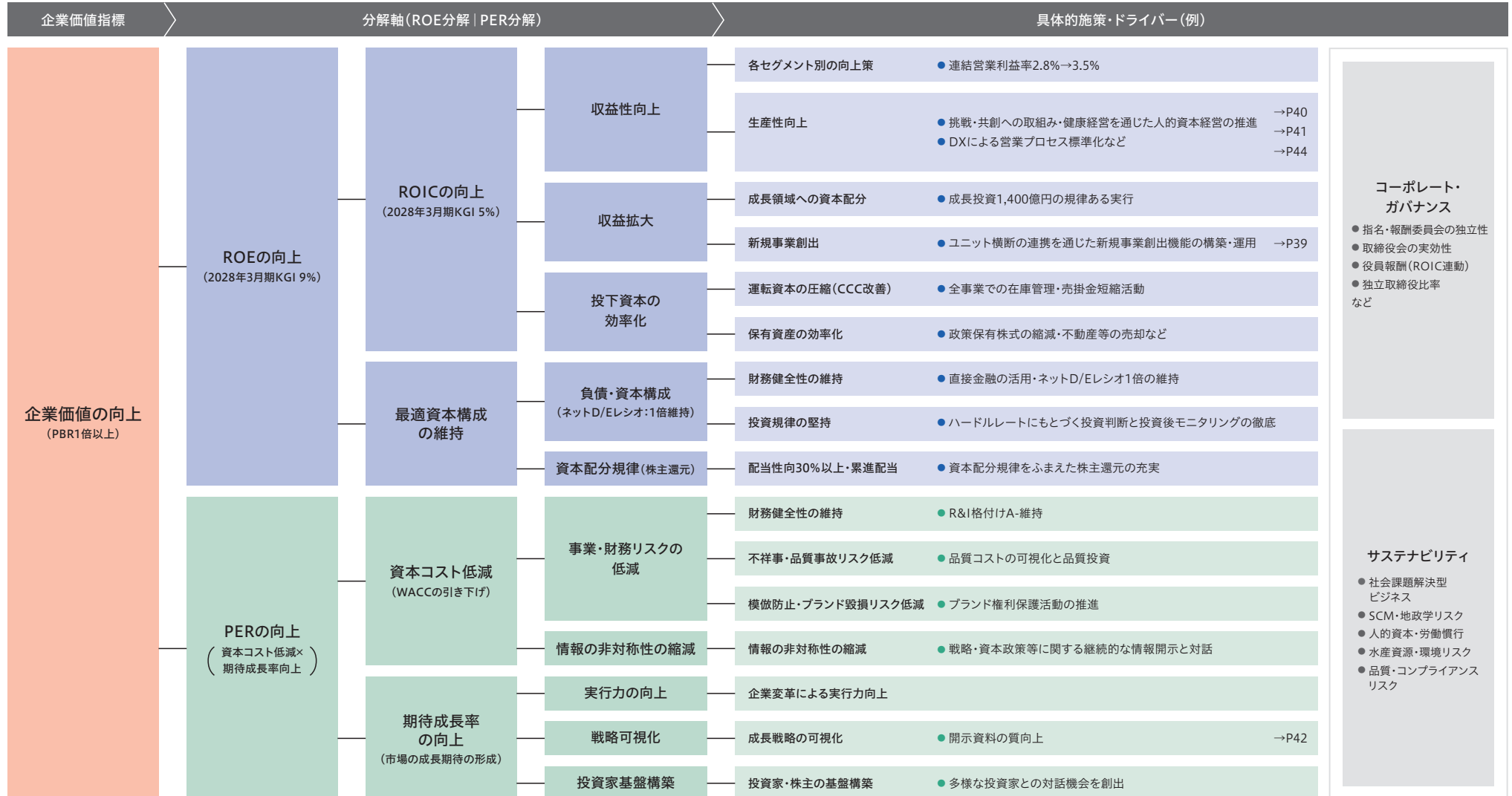
資本コストを上回る収益性の実現のための、中長期での利益拡大に向けた取り組みを掲載しています。

本報告書では、企業価値向上の道筋を「ROEの向上」と「PERの向上」の二軸でとらえています。分子の「利益の拡大」は自己資本の適正な水準管理とあわせてROEの向上に、分母の「資本コストの低減」「成長率の向上」はPERの向上につながります。全体像はP25「企業価値向上とロジックツリー」をご覧ください。

企業価値向上とロジックツリー

企業価値向上に向けた道筋を、「ROEの向上」と「PERの向上」の2軸で体系化し、ロジックツリーとして可視化しています。

ロジックツリーの各要素は、後段の「ROIC経営」「資本配分と資産効率化」「成長投資」の各施策に直結しており、KPIとアクションの連動を可視化しています。



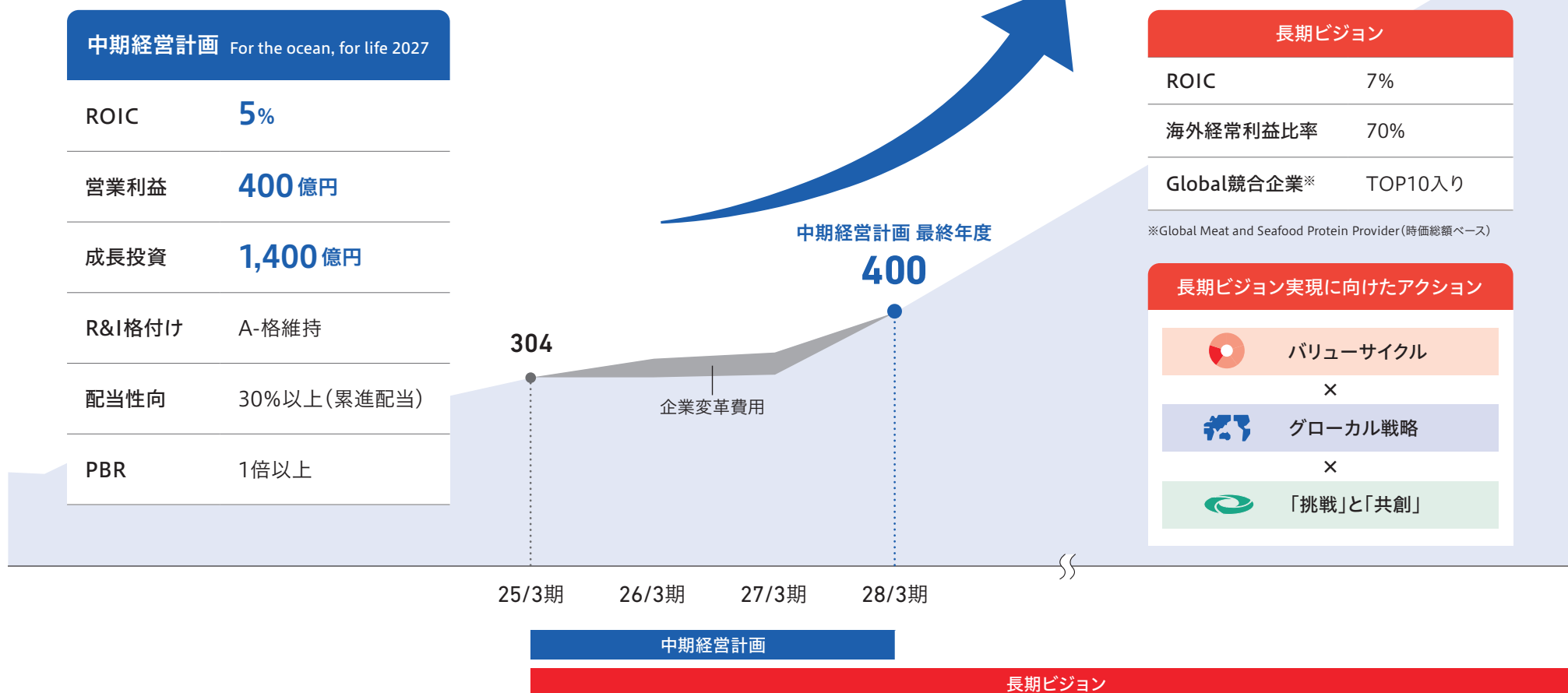
長期ビジョンと中期経営計画

長期ビジョンと中期経営計画の概要

長期ビジョンでは、「持続可能なタンパク質の提供」と「健康価値の創造」の実現に向けて、「食」を通じてソリューションを提案・提供する企業への変革をめざしています。10年後の最終年度には、定量目標としてROIC7%、海外経常利益比率70%、グローバル競合企業※の時価総額ベースでのトップ10入りを掲げています。

中期経営計画「For the ocean, for life 2027」は、長期ビジョン実現に向けた最初の3年間の実行プランです。2028年3月期に営業利益400億円を達成し、次の成長ステージへの基盤を築いていきます。

■ 営業利益の推移（単位：億円）



長期ビジョンの実現に向けた3つのアクション

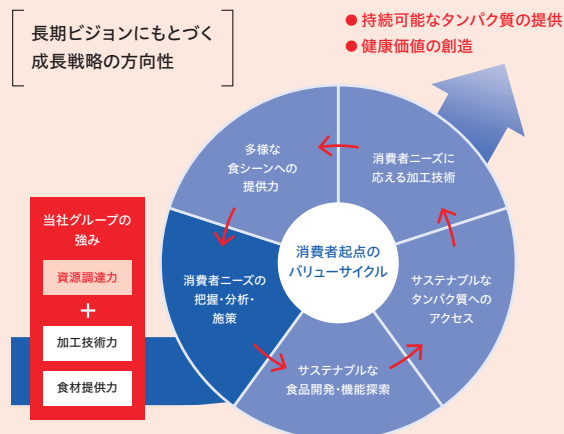
当社は、多様なステークホルダーと価値を共創し、「食」を通じて社会課題を解決するソリューションカンパニーをめざしています。この実現に向けて、「バリューサイクル」「グローバル戦略」そして「挑戦と共創」という3つのアクションを推進しています。

アクション① ビジネスモデル

バリューサイクル

消費者起点で強みをつなぐ循環型モデル

Umiosの強みである「資源調達力」「加工技術力」「食材提供力」を、消費者起点で循環させるバリューサイクルで持続的な価値創造につなげます。ニーズの把握から開発・調達・加工・提供まで一貫して連動させ、得られた知見をさらなる成長へ生かします。この循環を通じて「持続可能なタンパク質の提供」と「健康価値の創造」を実現します。



アクション② ビジネスエリア&スタイル

グローバル戦略

地域に根ざし、グループ一体で成長

グローバルとローカル、2つの視点をあわせて各地域で展開するのがグローバル戦略です。欧州・アフリカ、北米、アジア・オセアニア、中国の4エリアにRHQ*を配置し、各地域の子会社との連携と迅速な意思決定を推進しています。Umios本社がGlobal Head Officeとしてエリア間の連携を横断的に統括し、グループの連携を強化しながら、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。

*Regional Headquarters



アクション③ 企業文化

挑戦と共創

自ら変わり、挑み、共に創る企業文化へ

新たな価値を生み出す土台となるものが「挑戦と共創」の企業文化です。バリューサイクルとグローバル戦略によってグループ内の連携を強めるとともに、外部ステークホルダーとも積極的に連携してイノベーションを追求しています。さらに連携強化のために、DX推進や人財流動性を活性化することで自ら変革し続け、共創していく文化を醸成しています。



長期ビジョンでめざす事業ポートフォリオ

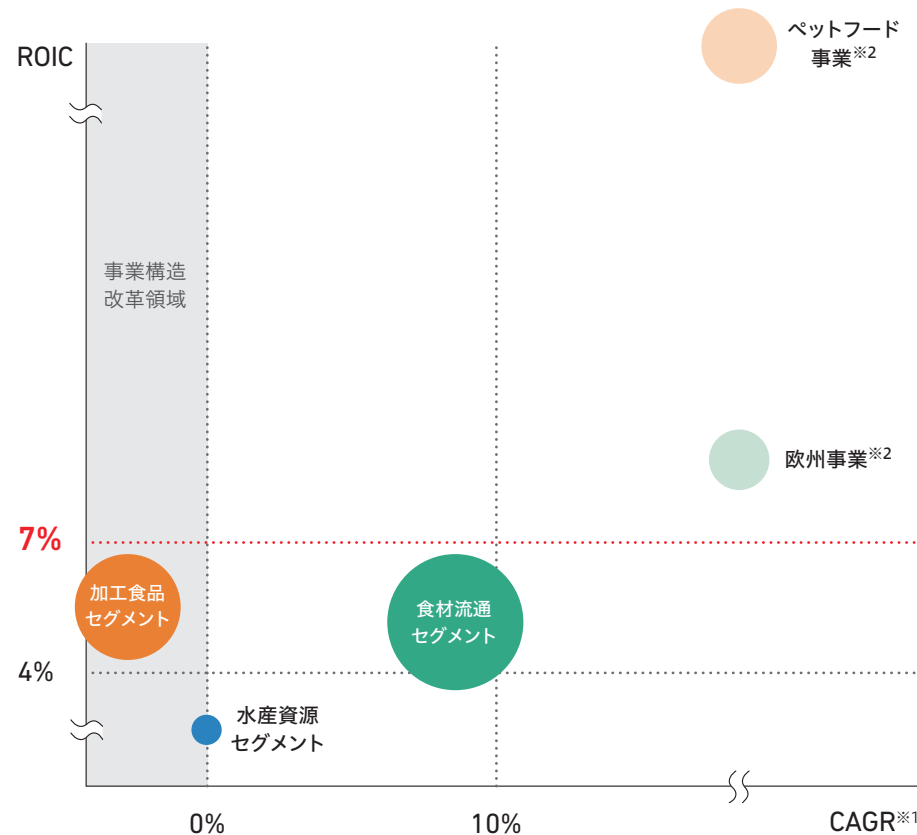
事業ポートフォリオの最適化

ここでは、長期ビジョン最終年度にめざす事業ポートフォリオのイメージを示しています。(右側)

全社ベースでのROIC7%と持続的な成長の実現に向けて、M&Aによる成長機会の獲得に加え、既存事業におけるビジネスモデルの変革や事業構造改革を着実に進めていきます。

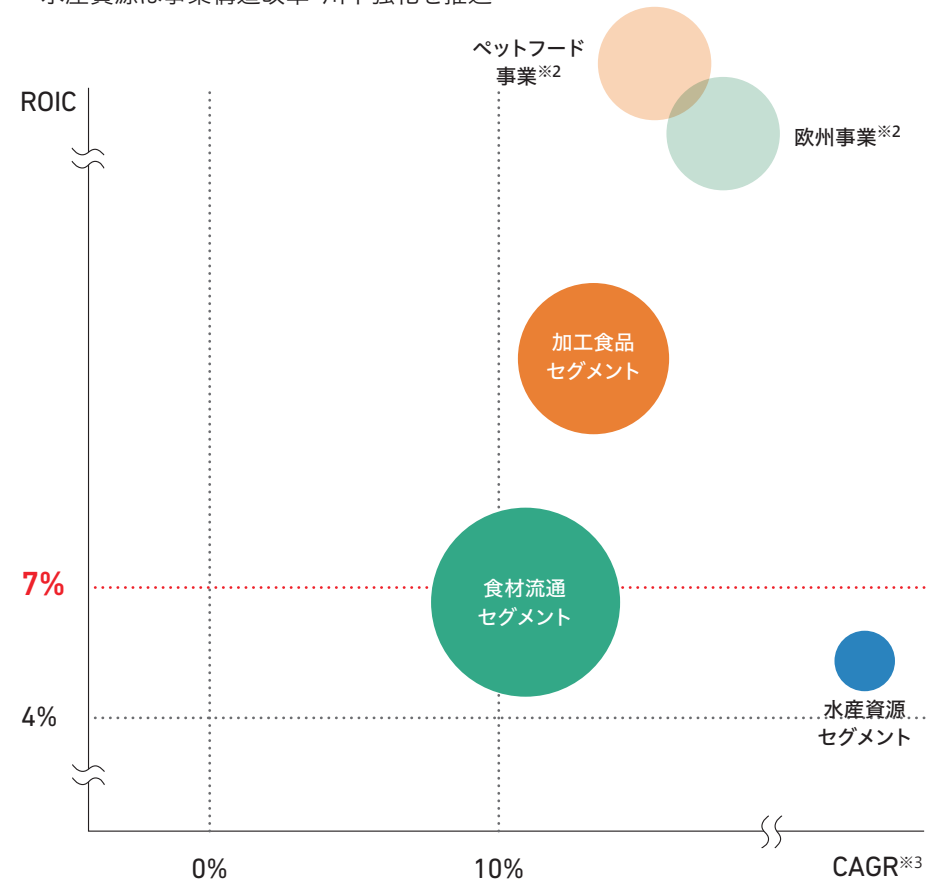
■ 現在(2026年3月期)

- 海外の食材流通・加工食品は高成長・高効率により全体成長を牽引
- 水産資源および国内加工食品はROICの向上に注力



■ 10年目イメージ(長期ビジョン最終年度)

- 食材流通と加工食品は海外事業拡大と国内安定成長により利益規模^{※4}を拡大
- 水産資源は事業構造改革・川下強化を推進

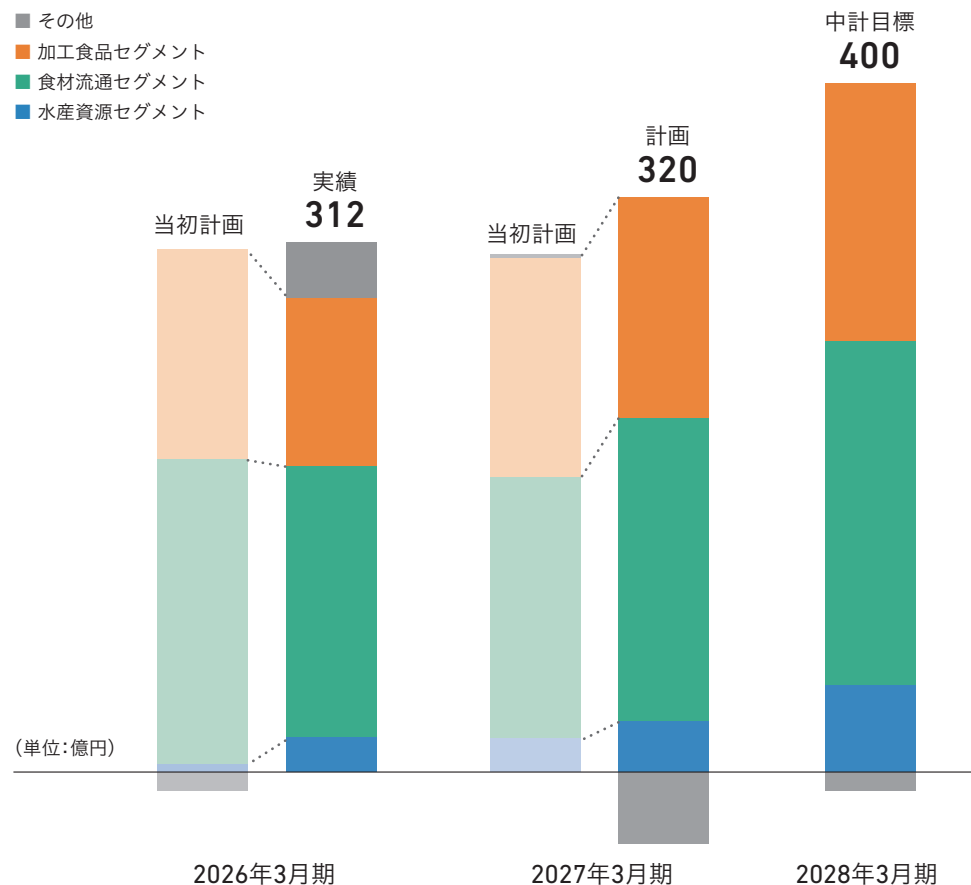


※1 対24/3期 ※2 参考値 ※3 対26/3期 ※4 円の大きさは営業利益額

中期経営計画の進捗成果

中期経営計画初年度の2026年3月期は、主要指標において計画を上回る進捗となりました。営業利益は、一過性の企業変革費用20億円を除いた実質ベースでは332億円（前年同期比+28億円・9%増）となり、収益・財務規律のいずれも良好に推移しています。

■ 中期経営計画当初計画との差異（営業利益）



セグメント別では、水産資源セグメントが漁業の操業効率改善や北米での生産拠点統合などにより前年比で大幅増益となり、全社の増益を牽引しました。水産資源および食材流通セグメントは中計達成に向けて順調に推移する一方、加工食品セグメント（国内）は課題が顕在化しており、対策を早急に実行していきます。

水産資源と食材流通は中計達成に向けて順調に推移するも、加工食品（国内）は課題が顕在化。対策を早急に実行。

水産資源セグメント

想定以上 ↑

生産拠点統合（北米）、不採算事業の撤退（漁業）などの構造改革効果が想定以上。構造改革の継続と川下強化を実行。

食材流通セグメント

想定以上 ↑

国内はコスト高・輸入冷凍豚肉相場の影響により苦戦も、欧州事業の好調が全体をけん引。27/3期以降はグループ内連携強化の推進と欧州事業の拡大に注力。

加工食品セグメント

国内苦戦・海外堅調 ↓

海外（ペットフード事業）は堅調も国内の加工食品が価格改定後の販売数量減により全体の計画を下回る。27/3期以降は国内の生産体制・商品ポートフォリオ見直しに着手。成長ドライバーであるペットフード事業への投資も実行。

中期経営計画の達成に向けたROIC経営

ROIC5%達成に向けた施策

資本効率性を経営の共通言語として社内に浸透させるため、当社はROIC経営を推進しています。中期経営計画目標で掲げるROIC5%の達成に向けて、分子・分母の両面から施策を推進しています。

分子面では、生産性向上、既存ビジネスモデルの変革、事業構造改革を通じて営業利益率

の現状2.8%から3.5%への引き上げをめざします。

分母面では、運転資本キャップ制の本格運用によるCCC短縮に加え、政策保有株式や保有不動産などの売却、物流子会社の株式譲渡などを通じた保有資産の適正化を進めています。



※1 当社ROIC計算式 = 経常利益(税引後・利息支払い前) ÷ 投下資本(運転資本+固定資産)

中期経営計画の達成に向けたROIC経営

セグメント別ROIC

ROICの分子に貢献する営業利益率向上の施策を、さらにセグメント別に分解したものを示しています。セグメント別ROICは、事業ポートフォリオ最適化の「物差し」として位置づけ、事業構造の違いをふまえた資本効率性の可視化を進めています。

新規投資については事業ユニットごとに設定した個別のハードルレートにもとづき、規律ある判断を行っています（詳細はP34）。

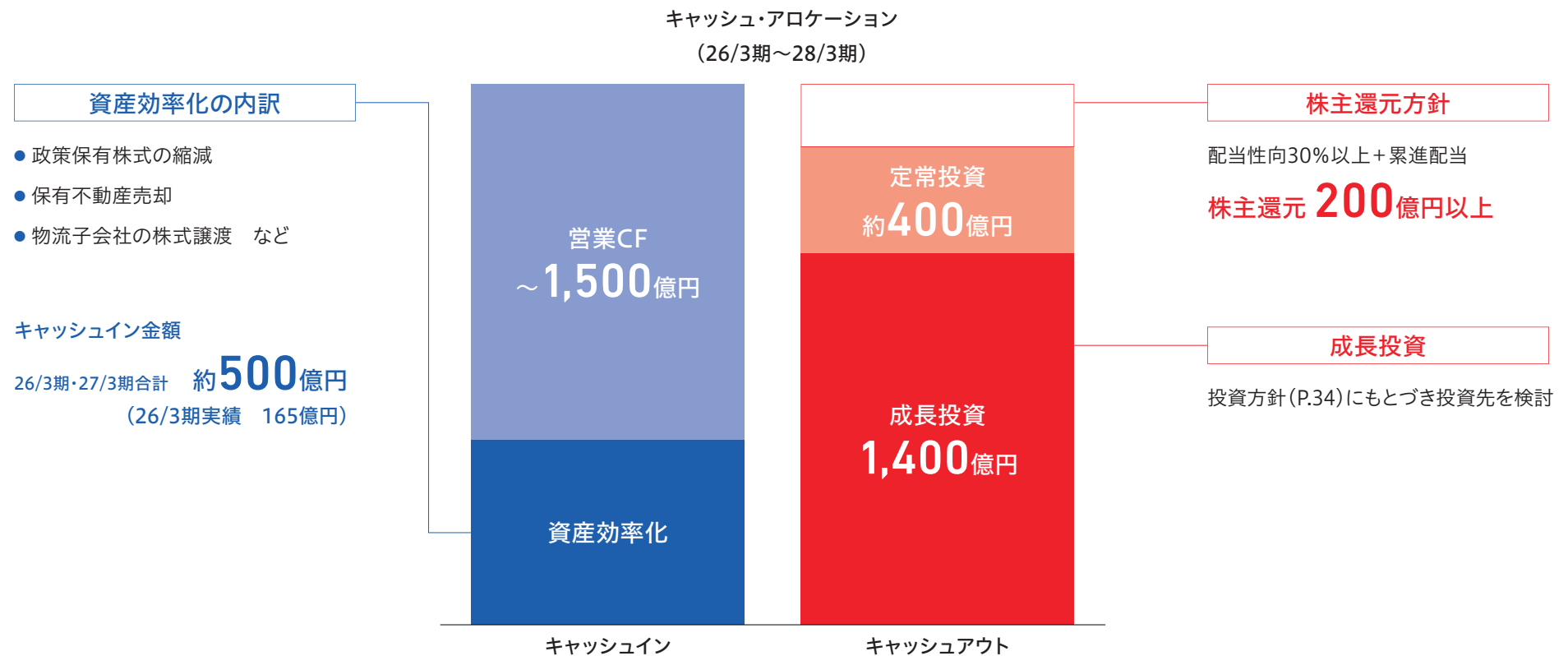
セグメント別のROIC目標達成に向けて具体的な施策を推進

	水産資源			食材流通			加工食品		
ROIC	26/3期実績	27/3期計画	28/3期計画	26/3期実績	27/3期計画	28/3期計画	26/3期実績	27/3期計画	28/3期計画
	2.0%	2.6%	3.8%	4.7%	5.1%	5.5%	7.3%	7.4%	8.8%
26/3期実施	構造改革 漁業：不採算事業の縮小・撤退 養殖：高水温対策 北米：生産拠点統合			事業拡大・連携強化 ● 欧州でのM&A ● 国内グループ内での連携強化 ● 低採算の畜産流通事業の変革			販売拡大 ● ペットフード事業の販売拡大 ● 国内市販用冷凍食品の収益性強化		
今後	構造改革・販売強化 漁業：不採算事業の縮小・撤退（継続） 養殖：生産体制の強化 北米：生産コスト低減・販売強化			事業拡大・連携強化 欧州：①事業領域拡大 ②水産資源＋食材流通連携による川下強化 国内：荷受と食材流通の連携強化			構造改革・事業拡大 ● 国内加工食品事業の構造改革（生産体制含む） ● ペットフード事業の拡大 ● 油脂事業（DHAなど）の拡大		

資本配分と資産効率化

営業キャッシュ・フローと政策保有株式の縮減等による資産効率化をあわせた総額約2,000億円を、定常投資・成長投資・株主還元バランス配分する計画としています。

- 資本配分方針：3つの施策（定常投資・成長投資・株主還元）をバランス配分する
- 政策保有株式の縮減、不動産等の売却、事業譲渡などによる資産効率化は着実に実施中



資本政策の進捗

資産効率化として政策保有株式の縮減・不動産の売却・事業譲渡などは着実に実行中です。

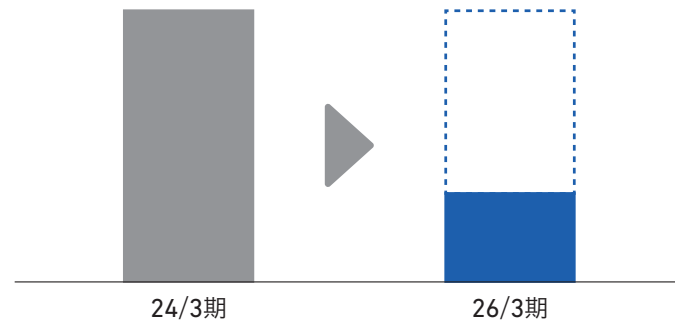
政策保有株式は、2025年3月期中公表の「保有残高3分の2縮減」目標を2026年3月期末に取得価額ベースで前倒し達成しています。

今後も継続的な縮減方針を基本として、その進捗を每期報告していく予定です。

株主還元は配当性向30%以上の累進配当を基本方針とし、着実に実施しています。

政策保有株式

- 政策保有株式は資産効率の観点から継続的な縮減を実行
- 2025年3月期中に公表した「保有残高3分の2縮減」を達成
(2024年3月期比の取得原価ベース)

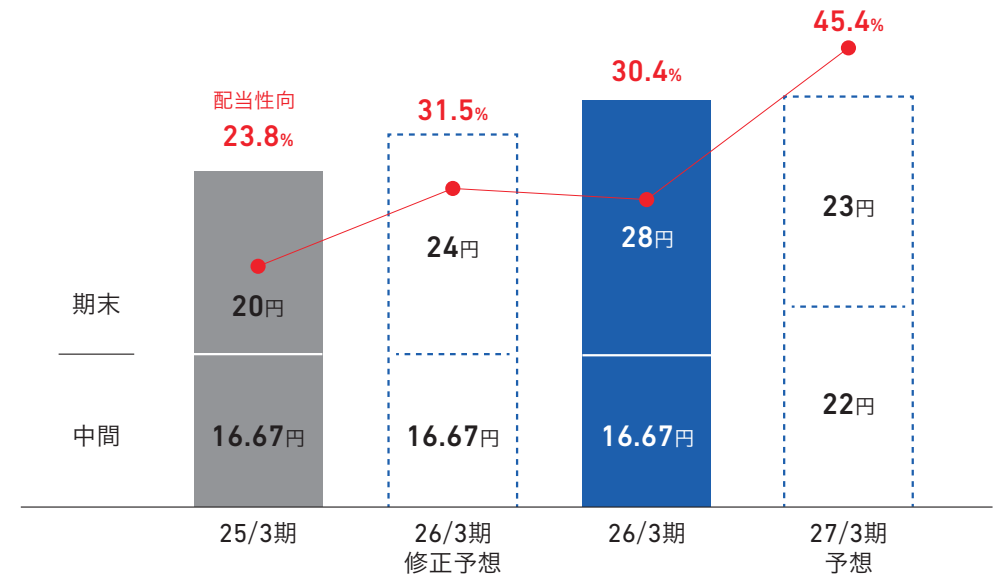


今後の方針

- 政策保有株式は、原則として縮減方針
- 保有は、取引先との戦略的な取組みや、当社グループの中長期的な企業価値向上に資すると判断する場合に限定
- 保有の合理性は毎年検証し、基準を満たさない銘柄は縮減を進める
- 進捗状況は每期開示

配当

- 2026年3月期の1株あたり年間配当金は株式分割考慮後で44.67円(配当性向30.4%)
- 2027年3月期の年間配当金は45円(配当性向45.4%)を予想



成長投資の内訳と投資方針

中期経営計画で掲げる成長投資1,400億円は、投資時期・目的を含めた具体案件の目星が概ね付いており、現在詳細検討を進めています。

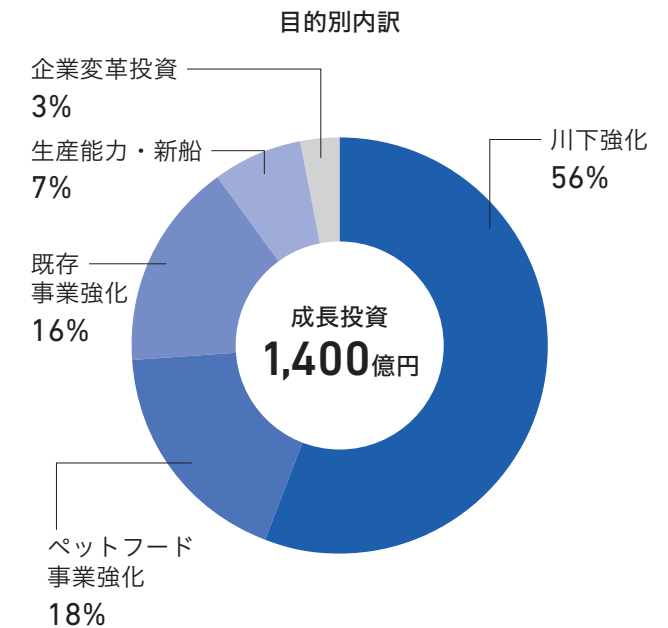
当社の強みである調達力を生かした川下強化と、好調に推移するペットフード事業強化の2

領域に重点的に配分する方針です。個々の投資は、事業ユニットごとに設定したハードルレートにもとづき評価しています。投資判断はIRRと投資回収期間(目安10年)により行い、投資後の事業別ROIC向上を重視した規律ある実行を徹底しています。

投資方針

- ① 財務規律の維持前提
- ② WACCを起点に、以下の3要素をふまえて一定のリスクプレミアム(数%程度)を加えたハードルレートを設定
- ③ 投資後の事業別ROIC向上を重視

地域	目的	概要	投資時期(予定)		
			26/3期	27/3期	28/3期
欧州	川下強化	水産加工会社(VDL社)買収	■		
	既存事業強化	既存子会社への追加出資	■		
北米	川下強化	加工・流通領域でのM&A			■
	生産能力増強	既存子会社の生産能力増強	■	■	
アジア	川下強化	加工・流通領域でのM&A		■	■
	ペットフード事業強化	生産・販売領域でのM&A 生産機能の拡張		■	■

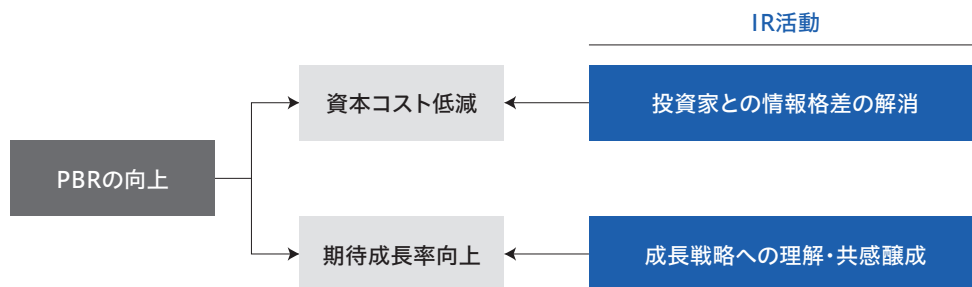


IR活動

企業価値の向上に向けたIR活動の強化

当社は、中期経営計画の最終年度におけるPBR1倍以上の達成に向けて、市場評価と当社の本来の企業価値とのギャップを解消することが重要な課題であると認識しています。

この課題認識のもと、成長戦略の明確化および情報開示の充実、ならびに投資家との継続的な対話の強化を通じて、当社事業の収益性・成長性に対する理解向上を図っていきます。



IR活動の具体的施策

① 成長戦略および事業構造の理解促進

■ 中期経営計画の補足資料の充実

投資家の皆さまからのご意見・ご要望にお応えし、ROIC5%の達成に向けた施策や成長投資の内訳などを示した中期経営計画の補足資料を開示しました。今後も継続的に計画内容への理解の「解像度向上」を図っていきます。

■ 決算説明会の開催頻度の拡充

これまで年2回(通期・中間)だった決算説明会を、2026年3月期より四半期ごと(年4回)の開催に拡充しました。経営陣が直接ご説明する機会を増やすとともに、速報性のある情報発信および英語資料の充実にも努めています。

■ 水産資源セグメント スモールミーティングの開催(2025年7月)

当社の競争優位の源泉である水産資源セグメントに特化したスモールミーティングを開催し、独自の強みや収益性改善に向けた施策などを、わかりやすくお伝えするよう工夫しています。

② 投資家との接点創出・対話機会の拡大

新たな投資家層との接点創出を目的として、対話機会の拡大に積極的に取り組んでいます。

■ 海外ロードショーの再開(2025年11月)

コロナ禍により中断していた海外ロードショーを再開しました。経営陣が海外機関投資家とオフラインで直接対話する場を設け、当社への理解促進を図っています。今後も継続的な実施を予定しています。

■ IRカンファレンスへの参加(2026年2月)

IRカンファレンスに参加し、特に新規の海外機関投資家との面談機会を創出することができました。今後も国内外での新規投資家へのアプローチおよび対話機会のさらなる拡充を図っていきます。

③ 流動性の向上および認知度の向上

■ 株式分割の実施(2026年1月)

株式の流動性向上および投資家層のさらなる拡大を図るため、2026年1月1日付で1:3の株式分割を実施しました。

■ 個人投資家向け説明会の初開催(2026年3月)

社名変更を契機に、認知度向上および事業理解の促進を図るため、個人投資家向け説明会を初めて開催しました。今後も個人投資家の皆さまとの接点拡大に積極的に取り組んでいます。

メッセージ

投資家の皆さまに当社の成長戦略や事業構造を正しく・深くご理解いただくことで、市場評価と企業価値のギャップを着実に解消し、PBR1倍超の達成および中長期的な企業価値の向上につなげるために、よりいっそうIR活動を強化していきます。

情報開示の質・量をさらに高め、投資家の皆さまとの双方向の対話を継続・発展させながら、資本市場との強固な信頼関係の構築に努めていきます。

IR情報



株主・投資家との対話の
実施状況(2026年3月期)



スポンサード
リサーチレポート



水産資源セグメント



常務執行役員 水産資源セグメント長
河田 格

水産資源セグメントでは、漁業および養殖事業を基盤に、持続的に安定して水産資源を供給する事業を行っています。天然資源は、世界各地で厳格な資源管理を行い、資源量を減らすことなく持続的に利用する事業を行っています。養殖資源はさまざまな技術進歩もあり事業規模を拡大していますが、稚魚や飼料は天然に由来している面もあり、ふ化や飼料技術開発にも並行して取り組み、安全・安心な水産タンパク質をこれからも皆さまにお届けします。

漁業ユニット

世界各地で水産資源を獲る

主な魚種

- マグロ、カツオ、メロ、イワシ、エビ、イカ、アジ、ホキ 他



メロ

養殖ユニット

日本国内で14の養殖場を展開

主な魚種

- クロマグロ、カンパチ、ブリ、スギ



カンパチ

北米ユニット

米ベリング海の天然資源を
北米・欧州・日本へ加工・販売

主な魚種

- スケソウダラ、マダラ、カニ 他



スケソウダラ



北米で流通する
カニカマ製品

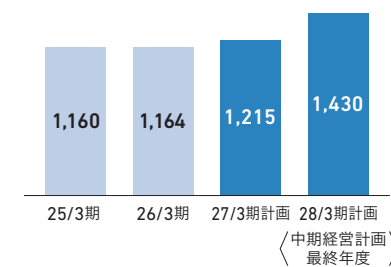
- 漁業ユニット
- 養殖ユニット
- 北米ユニット



水産資源セグメント業績推移

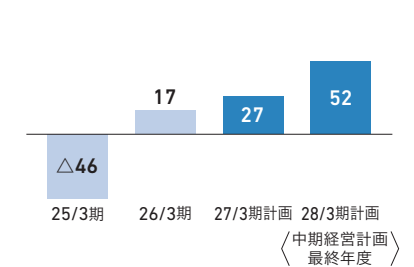
[売上高]

(単位:億円)



[営業利益]

(単位:億円)



(注)2027年3月期の組織体制に組み替えた数値を使用しています。

市場における強み・優位性

世界規模の水産資源へのアクセス力

● 資源アクセス力

世界各地の漁業資源にアクセスし、多様な水産資源を安定的に確保

● 養殖技術

長年培った養殖ノウハウを生かし、安定供給と持続可能な水産資源の確保を推進

● サステナブルな水産資源の確保

MSC・ASC・BAPなど、国際的な認証を活用した持続可能な調達を推進

● 北米における強固な資源基盤

アラスカを中心に、豊富な水産資源へのアクセスと現地での事業基盤を有する

中期経営計画期間中の施策

[26年3月期実施] 構造改革

漁業	不採算事業の縮小・撤退	養殖	高水温対策	北米	生産拠点統合
----	-------------	----	-------	----	--------

[今後] 構造改革・販売強化

漁業	不採算事業の縮小・撤退(継続)	養殖	生産体制の強化	北米	生産コスト低減・販売強化
----	-----------------	----	---------	----	--------------

食材流通セグメント



常務執行役員 食材流通セグメント長
熊本 義宣

水産商事・農畜産両ユニットの調達力と、食材流通ユニットの顧客ニーズをとらえた提案力を生かし、国内外の多様な食のニーズに応えていきます。国内では、注力する介護食や共働き世帯のタイムパフォーマンス需要に迅速に対応し、海外では現地関係会社の販売ネットワークを強化します。調達と販売の強みを融合し、川下領域での価値提供を高めることで、Umiosの成長を力強く牽引します。

水産商事ユニット

国内外で水産物を調達・販売

食材流通ユニット

多様な業態に食材を供給

農畜産ユニット

農産・畜産物を調達・販売

日本

水産・畜産・農産・調理加工品をつなぎ、バリューチェーンの価値を最大化

● 調達

水産・畜産・農産の圧倒的な調達力

● 生産・加工

高度な加工技術と開発力

● 販売

多様な商品カテゴリと高い顧客提案力

主な供給先

外食 給食
生協 CVS
介護 量販



海外

オランダを拠点に欧州の量販店／外食などへ冷凍水産加工品を販売

● 調達

世界各地の水産資源へのアクセス力

● 販売

欧州を中心とした幅広い顧客基盤

主な供給先

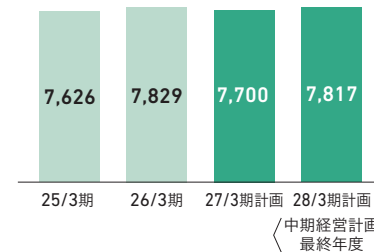
外食 量販



食材流通セグメント業績推移

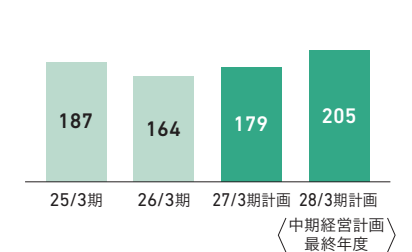
[売上高]

(単位:億円)



[営業利益]

(単位:億円)



(注)2027年3月期の組織体制に組み替えた数値を使用しています。

市場における強み・優位性

調達力と販売ネットワークを生かした提案力

● 幅広い商材

水産物、畜産物、農産物、調理加工品を取り扱う食材提供力

● 多様な販売チャネル

量販店・外食・給食など幅広い顧客基盤

● グローバルネットワーク

国内外の調達・販売拠点を活用し、地域・顧客ごとのニーズに対応

中期経営計画期間中の施策

[26年3月期実施] 事業拡大・連携強化

- 欧州でのM&A
- 国内グループでの連携強化
- 低採算の畜産流通事業の変革

[今後] 事業拡大・連携強化

〈欧州〉	● 事業領域拡大 ● 水産資源+食材流通連携による川下強化	〈国内〉	荷受と食材流通の連携強化
------	--	------	--------------

加工食品セグメント



取締役専務執行役員 加工食品セグメント長
小梶 聡

水産物由来の機能性素材の提供や、安全・安心でおいしく、簡便かつ健康に寄与する市販商品を国内外で展開し、人はもちろん、家族の一員であるペットも含め、豊かでしあわせな食生活に貢献しています。

多様化するニーズに応える商品を通じてお客さまとの接点を広げ、Umiosブランドへの信頼と好意的なイメージを蓄積しながら、構造改革を進めるとともに、成長領域におけるグローバルな事業拡大を推進していきます。

加工食品ユニット

多様な食品・ペットフードを開発・製造・販売

日本

冷凍食品・缶詰・フィッシュソーセージ・ゼリー・レトルト・フリーズドライ・ペットフード(アイシア)などの製造・販売



海外

ペットフードを製造し、北米・欧州・アジア向けに販売。水産加工品などを製造



ファインケミカルユニット

水産由来素材を中心とした機能性素材を医療・健康分野へ展開

DHA

コンドロイチン

EPA

ヘパリン

DNA

主な供給先

医薬品

健康食品

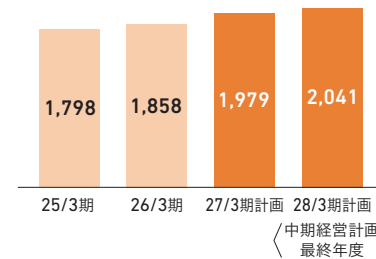
化粧品



加工食品セグメント業績推移

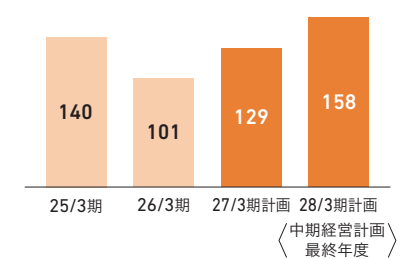
[売上高]

(単位:億円)



[営業利益]

(単位:億円)



(注)2027年3月期の組織体制に組み替えた数値を使用しています。

市場における強み・優位性

加工・商品開発による付加価値創出

● 高い加工技術

冷凍食品・缶詰など幅広いカテゴリーを展開

● 商品開発力

市場ニーズにあわせた多様な商品を開発

中期経営計画期間中の施策

[26年3月期実施] 販売拡大

- ペットフード事業の販売拡大
- 国内市販用冷凍食品の収益性強化

[今後] 構造改革・事業拡大

- 国内加工食品事業の構造改革(生産体制含む)
- ペットフード事業の拡大
- 油脂事業(DHAなど)の拡大

新規事業創出

ロジックツリー

ROEの向上 > ROICの向上 > 収益拡大 > 新規事業創出

事業企画部の使命

事業企画部は、経営の資本配分方針と各事業の成長機会を接続し、全社最適の視点で経営資源を再配分する部署です。

事業ポートフォリオの最適化、M&A・新規事業開発、グループ会社の収益改善、設備投資計画の管理を担い、ROIC・資本効率を共通の規律として、戦略と現場の実行を結びつけることで、全社の競争力強化と持続的な価値創造を実現します。

新規事業創出の基本方針

中期経営計画で掲げる「資源調達力」「加工技術力」「食材提供力」の3つの強みを消費者起点のバリューサイクルでつなぐことが、新規事業創出の基本方針です。事業企画部は、ユニット横断の対話を起点に、市場ニーズと社内ケイパビリティの新たな組合せを模索し、顧客価値と収益性を両立する事業創出を支援しています。8つの事業ユニットがそれぞれの市場で培ってきた顧客基盤や事業ノウハウ、専門人材などの強みをグループ横断で掛け合わせることで、単独では実現できない付加価値の創出と新たな事業機会の獲得をめざしています。

事例

グループの強みを掛け合わせ、新たな事業機会を創出

当社グループは、8つの事業ユニットがそれぞれの市場・顧客・商慣行にもとづき事業を運営してきた結果、ユニット横断での価値創造機会が十分に生かされていないという課題がありました。このため、グループ内に蓄積された素材・技術・販路・顧客基盤を有機的に再結合し、単純な「足し算」から価値創造の「掛け算」へ転換することを、新規事業創出における重要テーマとしています。

その取組みの一環として、事業企画部は、ユニット横断で事業機会を探索する対話プログラム「わいがやBar」を開始しました。異なるユニットのメンバーが、消費者ニーズや市場変化を起点に、素材・加工技術・販路・研究開発機能を組み合わせ、事業連携の可能性を議論する場として位置づけています。



わいがやBarの雰囲気

活動は単なるアイデア出しに留まらず、①各ユニットのケイパビリティの可視化、②事業化候補テーマの抽出、③事業企画部による事業性評価——の3段階で運用し、実行可能性の高いものは正式な投資検討プロセスへ接続する仕組みとしています。

2025年度は計5回開催しました。2026年度以降は、①開催頻度の拡大、②参加ユニットの全社展開、③抽出テーマの事業化に向けた取組みを強化し、より実効性の高い活動へと発展させます。

これらの取組みを通じて、収益機会の拡大・資本効率の向上・成長戦略の実効性強化につなげていきます。

Voice

わいがやBarは、通常の会議体では接点の少ない部署間の対話を促す、事業間共創のためのコミュニケーション基盤です。異なる事業領域の担当者が、視覚・聴覚に加え、味覚・嗅覚・触覚を伴う実体験を共有することで、製品や技術の具体的な組合せイメージを短時間で共有できる点が特徴です。私自身、他ユニットの加工技術が自部門の素材と組み合わせることで、想定していなかった商品コンセプトに発展する経験をしました。部署横断の連携は、机上の議論ではなく共通の体験から生まれると実感しています。今後は、このプロセスを事業化までのスピード短縮と成功確度向上につなげ、グループ全体の新規事業創出力を高めていきたいと考えています。



事業企画部
副部長役
宮園 隆成

「挑戦」と「共創」への取り組み

ロジックツリー

ROEの向上 > ROICの向上 > 収益性向上 > 生産性向上

「挑戦」と「共創」の取り組みについて

当社は中期経営計画「For the ocean, for life 2027」の実現に向け、個別最適から全社最適への転換、現状にとらわれない挑戦精神と多様なステークホルダーとの共創を重視する行動への転換を、全社で推進しています。

人事評価項目の変更

「挑戦」と「共創」の文化醸成を推進するためには「既存業務の抜本的な変革」と「組織の壁を越えた連携による新たな価値創造」の両立が重要です。従来は部門・個別最適に陥りやすい経済価値が主な評価軸でしたが、2025年度より「挑戦」「共創」を新たな人事評価項目として全従業員（工場地域職を含む）に導入し、ウエイトを高めて従業員の意識・行動変容を促しています。

「挑戦」項目	
位置付け	既存業務の抜本的な変革
対象	既存業務・事業・プロセス
内容	利益率・ROIC改善や業務効率化・標準化の取り組み
「共創」項目	
位置付け	組織の壁を超えた新しい価値創造
対象	部門・組織の壁を越えた連携
内容	[要素1] 部署・部門を越えた協働・社外協業 [要素2] 従来にない新規性のある取り組み 従来の方法や前提にとらわれない取り組み

※上記に加え、自組織の目標とは別枠での、部門・組織を横断するプロジェクトへの自発的な参画も評価対象としています。

人事評価項目変更後の成果

「挑戦」と「共創」を人事評価項目に加えたことで、自部署の目標達成を優先する個別最適の発想から、組織の枠を越えて連携し新たな価値を生み出す姿勢への転換が進みつつあります。導入から1年を経て実施した従業員アンケートでも、共創・連携の意識醸成に一定の成果が確認されました。部門を越えた共創や新たな挑戦が数多く生まれ、こうした行動変容は新規事業の創出など新たな価値創造の芽にもつながり始めています。一方で、経済価値目標とのバランスや制度運用には課題も残っており、従業員の声もふまえ、制度のさらなる改善と定着に取り組んでいきます。

「挑戦」「共創」目標導入についてのアンケート結果(抜粋)

① 部門を越えた連携・共創の広がり

「他部署への協力依頼のハードルが格段に下がり、相談しやすい環境になった」
「自部門・個人の予算にとらわれず、会社全体の最適を意識できるようになった。若手にとっては今後のキャリアの可能性が広がっていると感じる」

② 挑戦する意識と成長の実感

「挑戦しないことがマイナス評価につながるという会社の考え方が、建前ではなく仕組みとして伝わった」
「目標に掲げたからには形にしようと、他部署への声かけや打ち合わせに積極的に取り組めた」
「無理だと思っていたことが他部署の協力で迅速に実現でき、その経験がモチベーションの向上につながった」

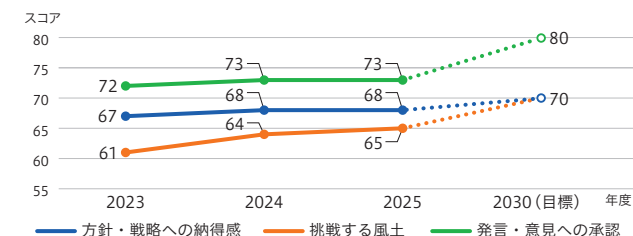
③ さらに定着に向けた声

「共創は一朝一夕にできるものではなく、信頼を積み重ねながら時間をかけて育てていくものだと感じた」
「挑戦と共創の先にある収益をどう実現するか、その視点もあわせて持つことが大切だと思う」
「多様な挑戦が評価されることをより明確に示してほしい。目標設定から実行までの期間も十分に確保したい」

エンゲージメントサーベイの目標設定

当社は、エンゲージメントの向上を生産性・イノベーション・持続的成長の源泉と位置づけています。特に「挑戦」と「共創」を重要項目と位置づけ、2030年度に向けた目標値を設定、継続的にモニタリングしています。従業員一人ひとりの活力を企業価値の創造へとつなげるべく、目標数値を開示するとともに、全社でエンゲージメント向上プロジェクトを推進しています。

エンゲージメント指標の推移と2030年目標



「挑戦」と「共創」を促す施策・環境整備

当社では、「挑戦」と「共創」を日常的に実践できる環境の体系的な整備を進めています。

- **組織横断プロジェクト(公募制)**: 従業員自らが手を挙げて参画する組織横断プロジェクトを複数展開。ワークプレイス改革やステークホルダーとの共創を実施しています。ワークプレイス改革では「自己変革・自己成長が起こりやすく、仕事が面白くなる場所」をコンセプトに、オフィス設計を実施。オープンスペースやコラボレーションエリアの整備により、コミュニケーション活性化と創造性発揮を促す環境を実現しました。
- **教育体系のリニューアル**: 2026年度より、昇格後に必修であった「階層別研修」を一部廃止し、自ら手を挙げて学ぶ申込制の仕組みへ転換。研修修了を次の等級への昇格要件としました。
- **キャリアオーナーシップ支援の強化**: 自律的な学びと成長を促す重点施策として2026年度から本格始動しました。

健康経営

ロジックツリー

ROEの向上 > ROICの向上 > 収益性向上 > 生産性向上

健康経営推進の背景と目的

当社グループは、従業員一人ひとりが心身ともに健康であり、個性と能力を最大限に発揮できることが、生産性向上を通じた持続的な企業価値創造の基盤であると位置づけています。とりわけ「食」を通じて健康価値を提供する企業として、まず従業員自身の健康とウェルビーイングを高めることを重視しています。そのために、健康経営宣言にもとづき、「カラダ」「ココロ」「エンゲージメント」の3つを柱とする健康経営戦略マップを策定。会社・産業保健スタッフ・健康保険組合・従業員が一体となり、多様な人財が安心して能力を発揮できる職場環境づくりを進めています。

これらの取組みは、疾病・休職リスクの低減、従業員の行動変容、エンゲージメント向上を通じて、最終的に組織全体の生産性（人的資本ROI）向上へと接続します。

事例

健康経営施策「well-Bチャレンジ」の継続的な実施

当社では、従業員の健康意識向上と行動変容を促す取組みとして、2019年度より「DHAチャレンジ」を実施しています。施策開始前は全国平均を上回っていたことを背景に、健康診断前の約2ヵ月間、希望する従業員を対象として、自社のDHA・EPA含有商品の継続的な喫食を推進しています。

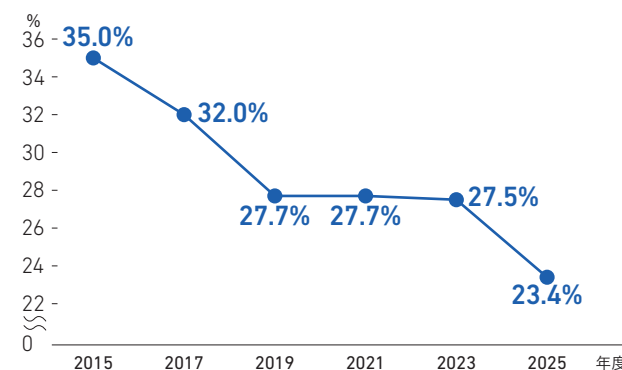
2022年度からは「well-Bチャレンジ」として取組みを発展させ、年度ごとにテーマを設定しています。野菜・塩分摂取量への着目や、健康セミナー動画の配信、体成分測定、個人・チーム対抗の歩数チャレンジなど、「食」と「運動」を組み合わせた参加型施策と

して拡充しています（累計参加者2,400名以上）。

これらの取組みの結果、脂質の有所見率は施策実施前の30%超から2023年度27.5%、2025年度23.4%へと着実に改善しました。参加者アンケートでは、91%が「自身の健康意識向上や行動変容につながった」と回答しています。

今後も自社商品や健康に関する知見を活用し、従業員の主体的な健康づくりを支援することで、ウェルビーイングと生産性の向上、ひいては持続的な企業価値向上につなげていきます。

脂質の有所見率推移



参加従業員の声

- 健康を意識するきっかけとなりました。商品を摂取することから始まり、普段の食事内容の改善、運動促進、自らがいろいろな面で改善を意識するようになりました。
- 毎年活用させていただいています。毎年ブラッシュアップされていると思いますし、意識向上につながるので本当にありがたい取組みです。愛社精神もよりアップします。

事例

健康経営銘柄・ホワイト500への選定

当社は、経済産業省と東京証券取引所が上場企業の中から業種ごとに選定する「健康経営銘柄2026」に選定されました。2022年の初選定以来、通算3度目（直近は2年連続）の選定です。また、日本健康会議等が大規模法人を対象に認定する「健康経営優良法人～ホワイト500～」にも9年連続で選定されています。これらの選定は、当社が従業員の健康保持・増進や働きがいのある職場環境づくりに継続的に取り組むとともに、健康経営戦略マップにもとづく施策を推進してきたことが評価されたものと認識しています。

当社の健康経営は、産業保健スタッフを中心に「カラダ」と「ココロ」の両面から従業員を支える体制のもとで推進しています。「カラダ」の面では、生活習慣病の重症化予防や脂質・肝機能異常の改善を重点課題とし、ハイリスクアプローチとポピュレーションアプローチの両面から取り組んでいます。「ココロ」の面では、1次予防としてメンタルヘルス不調の未然防止に取り組むとともに、休職者に対しては再休職防止と就業継続支援の体制を構築しています。

今後も、会社・産業保健スタッフ・健康保険組合・従業員が一体となって健康経営を推進し、これらの成果をさらに高めることで、人的資本の価値発揮と持続的な企業価値向上につなげていきます。



研究開発

ロジックツリー

PERの向上 > 期待成長率の向上 > 戦略可視化 > 成長戦略の可視化

中央研究所の使命

中央研究所は、100年先を見据え、フードテック・マリントック・バイオテック・デジタルの4領域で社内外の知見を結集した研究開発を推進しています。地球と人にやさしいサステナブルな未来の食（プラネタリーヘルス※1ダイエツ）の創出と、グローバルな価値創造をめざし、品質・栄養・保存性・加工技術・資源活用等の知見を深化させ、既存事業の競争力向上と新たな事業機会の創出を支えています。今後も研究成果を商品・サービスへつなげ、技術基盤とブランド価値を高めることで、中長期的な企業価値向上に貢献していきます。

※1 プラネタリーヘルス：人の経済活動が、健康や都市環境、地球上の生物・自然に与える影響を分析し、「人・街・地球」のすべてがバランス良く良好に保たれるようなくらしづくりをめざす考え方。

「持続可能なタンパク質の提供」
「健康価値の創造」

「消費者起点のバリューサイクル」の強化

研究開発力の強化

- 研究領域間の連携
- 研究人財の育成
- R&D体制の整備
- 社外共創によるイノベーション加速

フードテック
おいしさ、
機能性素材探索
に関する研究

マリントック
水産資源、
増養殖に関する
研究

バイオテック
微生物の制御、
活用に関
する研究

デジタル
デジタルを活用
した顧客インサイ
ト研究や技術開発

長期的にめざす姿

プラネタリーヘルスダイエツの創出に必要な科学的なエビデンスを得るための先進的な研究に取り組み、その高度な技術や知識が当社グループの商品やサービスの提供において、競争優位の源泉となることをめざします。また、高度な専門性を持った研究エキスパート人財が、外部協業先などと連携しながら、共創的革新を起こし、日本各地・世界各地へとグローバルに新価値を創造し、社内外からの信頼と高い評価を得ることをめざします。

2027年度に向けて

前中期経営計画では持続的成長のための経営基盤強化の取組みとして、イノベーションエコシステムの構築に着手し、外部協業先との連携強化に努めてきました。現中期経営計画では、さらにグループ内連携を深めて、消費者起点のバリューサイクルを強化し、中央研究所の4つの研究領域で研究開発を加速します。短期的課題解決と中長期的横断プロジェクトの両立を図り、差別化商品・サービス創出のための研究開発体制を構築します。また、T型人財※2とI型人財※3の育成・活躍を推進します。

※2 T型人財：汎用性と専門性をあわせ持つ人財

※3 I型人財：高度専門性を持つ研究エキスパート人財

事例

くちどけのよい養殖魚

「おいしさの数値化技術」による高付加価値化

当社の「くちどけのよい養殖魚」の特許が令和7年度九州地方発明表彰にて発明協会会長賞を受賞しました。10年以上の試作により得られた養殖技術と、研究開発により確立したおいしさの数値化技術の融合により、特許取得・本受賞につながりました。本技術は、養殖魚中のオレイン酸含有量の制御と科学的な分析

を組み合わせることで独自の価値を生み出しました。これまでの養殖魚のブランディングは地域や特産品の観点がほとんどだったところ、当社は顧客にとっての真の付加価値である味や食感を追究しました。霜降り肉のようにくちどけを養殖魚で再現するという挑戦は、高付加価値水産物市場における新たな需要創出を可能にします。くちどけ以外にも魚特有のにおいや風味が少ないことも特長として数値化できており、魚が苦手な消費者層の開拓にもつながります。そのため、国内外の市場拡大ポテンシャルは大きく、持続的な企業価値向上を牽引します。



特許技術にもとづいた養殖ブリ「くちどけぶり」

Voice

当該特許は、事業部の視点・養殖技術を、中央研究所の技術で数値化する挑戦から始まりました。

実食すればこれまでのブリとの違いが明らかでも、科学的に評価する指標がなく、訴求が難しいことが課題でした。官能評価と成分分析技術を組み合わせ、味と相関する成分の発見に至りました。今回の取り組みで、根拠にもとづいた製品の訴求ができると考えられます。今後も、当該技術を用いて、当社製品の高付加価値化に貢献していきます。



中央研究所
課長代理
鎌田 彰

知財戦略

ロジックツリー

PERの向上 > 資本コストの低減 > 事業・財務リスクの低減 >
模倣防止・ブランド毀損リスク低減
ROEの向上 > ROICの向上 > 収益拡大

経営企画部(知財グループ)の使命

知財グループは、知財を軸として事業・開発・研究を結び、
全社の戦略をつなぐハブとして、当社の持続的な成長と価値
創造を牽引します。

知財戦略の基本方針

当社グループでは、知財を企業変革の推進力と位置づけ、「攻め」と「守り」の両面から知財活動を推進しています。「守りの知財」では、資源調達力・加工技術力・食材提供力を支える無形資産を保護し、競争優位性の維持と資本コスト低減に貢献します。「攻めの知財」では、これらの無形資産を事業戦略と連動させ、高付加価値商品の創出やブランド戦略の推進を通じて将来キャッシュフローの拡大につなげます。知財戦略はCFOを委員長とする知的財産委員会で策定され、無形資産を企業価値向上に結び付ける重要なコーポレート機能と位置づけています。

企業変革

知財機能が主導した社名変更とブランド戦略

2026年の社名変更に際しては、先願商標調査・ネイティブスピーカーによるネガティブチェック・国内外のブランド戦略事例分析を実施しました。これらをもとにエンドース型からマスターブランド型への転換を提案し、専門的な知財機能を軸に経営と一体となって転換を主導しました。これを受けて、コーポレートブ

ランド「**umios**」のグローバルでのブランド保護体制の整備を推進しています。

また、企業変革により短期的な利益から中長期の価値創造へ舵が切られたことを受け、発明報奨制度の改革を実行しました。実績報奨の上限を撤廃し最大3倍に増額するとともに、社外表彰受賞に応じた報奨の新設を実施しました。発明者へのインセンティブ強化により現場からの能動的な発明創出を促しており、同程度の出願件数を有する他社と比較して約6倍の高い報奨水準を実現しています(令和7年度知的財産活動調査より算出)。

出願報奨：10万円/件

実績報奨：① 売上に応じた支給(上限撤廃・最大3倍に増額)

② ライセンス・譲渡金額に応じた支給

③ 社外表彰受賞による支給(最大100万円/件)

事例① 守りの知財

新市場を開拓した商品の知財による保護

袋がそのまま皿になる冷凍食品「WILDish」を2019年から販売。特許・意匠・商標で複合的に保護し、新市場で独自の地位を確立しました。令和7年度東北地方発明表彰「特許庁長官賞」を受賞。今後も事業部門と知財部門の連携を強化していくことで、技術・ノウハウの発掘および権利化を推進していきます。



東北地方発明表彰
特許庁長官賞受賞
WILDish(特許第7629852号)



Voice

私が開発に取り組む原動力は、「今までにない商品をつくりたい」という純粋な思いです。開発現場では営業サイドでの売りやすさに加えて、新しい技術を意識して開発してきたことが、これまでの出願につながっていると思います。

出願報奨の10万円は、私自身への直接のモチベーションというより、「この制度をもっと多くの仲間知ってほしい」と感じるきっかけになりました。さらに、今回の実績報奨の改定で上限が撤廃されたことは、売上規模が大きな商品を手がける仲間にとって、開発した商品がヒットした時の大きな夢になるはずです。



開発部
課長
宇根 雄太

事例② 攻めの知財

知財を活用した高付加価値商品の開発支援

「攻めの知財」では、特許等の技術的知財にとどまらず、ブランドを含む無形資産全体を経営資源として活用し、高付加価値商品の創出を通じて企業価値向上につなげています。以下はその代表的な事例です。

下表に示すとおり、加工・品質保持技術等を生かし、健康価値や簡便性、おいしさを備えた高付加価値商品の創出につなげています。特許を活用した製品売上は、知財グループの設立前後を含む2014年度から2025年度にかけて約15倍に拡大しています。

商品・技術	成果
くちどけぶり	「おいしさの数値化技術」を「物」として特許化。産地でなく食感で差別化し、ブランディングを推進
ソフトシェルシュリンプ	天然の脱皮したてのやわらかい殻を技術で再現
沈下式生簀関連技術	沈下式生簀で課題となる給餌技術等を中心に開発

DX戦略

ロジックツリー

ROEの向上 > ROICの向上 > 収益性向上 > 生産性向上

DX推進部の使命

当社が推進するデジタルトランスフォーメーション(DX)は、従業員一人ひとりがデジタル技術を活用し、自律的に業務を変革し続けることで、持続的な成長の実現を通じた企業価値の向上をめざしています。

DX推進部は、成長を牽引する「DX推進」と、事業基盤を支える「既存システム・セキュリティの維持管理」を両輪とする組織です。利便性と安全性のバランスを保ちながら業務変革を推進するとともに、経営と連携してDX投資の実効性を担保しています。また、投資効果を定量的に検証し、中長期的な企業価値向上につなげています。

2027年度に向けて

当社は、消費者起点のバリューサイクルをいっそう強化するため、データドリブン経営とデジタルマーケティングを推進しています。データの分析・活用により消費者ニーズを的確にとらえ、客観的根拠にもとづく判断を実践・定着させることで、持続的に競争優位の源泉となる企業文化を確立していきます。

また、深刻な人手不足という経営課題に対し、生成AIやノーコード・ローコード開発ツールの活用を全社に定着させ、負荷の高い業務の自動化・効率化を進めます。これにより創出したリソースを、より付加価値の高い領域へと再配分し、生産性の飛躍的な向上を実現し、企業価値の向上に貢献することをめざします。

また、こうした変革を持続的に推進するため、デジタル技術を使いこなし、自ら課題を解決できるDX人財の育成も並行して進めています。

デジタルマーケティングの推進による生産性向上と付加価値の創出

健康志向の高まりやライフスタイルの多様化により、消費者ニーズはいっそう細分化しています。この環境変化に対応するため、当社は市場・顧客起点で最適な施策を講じるマーケットイン型への転換を加速すべく、デジタルマーケティングを推進しています。

経験や勘に頼った営業から、科学的に勝てる営業モデルへの変革を通じて、2027年度までに従業員1人あたりの営業利益を2024年度比で1.3倍とし、Umiosならではの「課題解決型の営業スタイル」を確立します。

① データを活用したマーケットイン営業による営業の質の向上

営業活動データ・市場データ・売上データと、当社が培ってきたノウハウを掛け合わせ、客観的かつ顧客目線のデジタルマーケティング戦略を実現するプラットフォーム(S-BOX)を全社に展

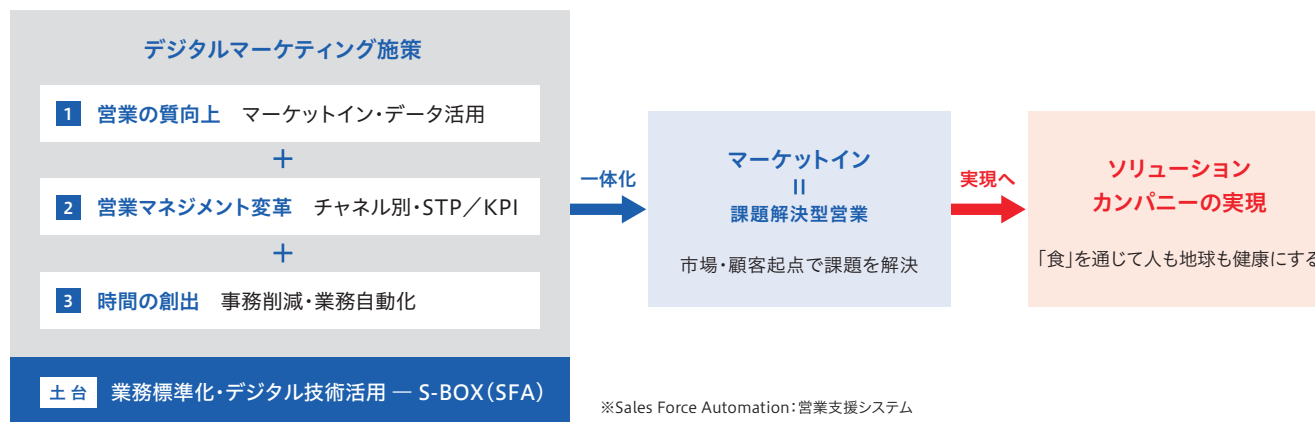
開しました。また、得意先の課題に対して、複数のデータを組み合わせ分析し、その結果を活用した解決型提案ができる人財の育成も進めています。

② 事業別からチャネル別アプローチへの転換による「営業マネジメント力」の強化

事業横断で情報を可視化し、全社的なセグメンテーションおよび得意先対応計画の構築を進めています。これらを基盤に、全社視点での営業戦略「Umios営業モデル」を立案・推進していきます。

③ 営業業務の標準化と効率化による「コア業務時間」の創出

従来の営業業務のムダ・ムラを削減し、海外展開も見据えた人員体制の構築を進めます。事業・商品・倉庫ごとの販売計画作成業務では、生成AIの導入により、年間4,200時間の削減を見込んでいます。



各施策は相互に関連し、パーパス・中期経営計画・DX基本コンセプトが一体となり、ソリューションカンパニーを実現する。

DX戦略

事例

営業支援ツール「S-BOX」導入・活用

営業課題

これまで当社では、営業活動を通じて蓄積される顧客情報や提案ノウハウが担当者ごとに管理される傾向にあり、事業をまたいだ連携や活用が十分に進んでいませんでした。そのため、他事業の商品・サービスや過去の商談実績を活用した提案が限定され、顧客へのアプローチの幅が広げにくい状況となっていました。

また、社内資料の作成プロセスにおいても標準化・自動化の遅れにより、担当者ごとに資料を作成する非効率な運用が生じていました。加えて、案件対応に必要な知識や業務手順を体系的に整理・共有できておらず、人事異動や人手不足の局面にも安定的に成果を創出できる体制の構築が課題となっていました。

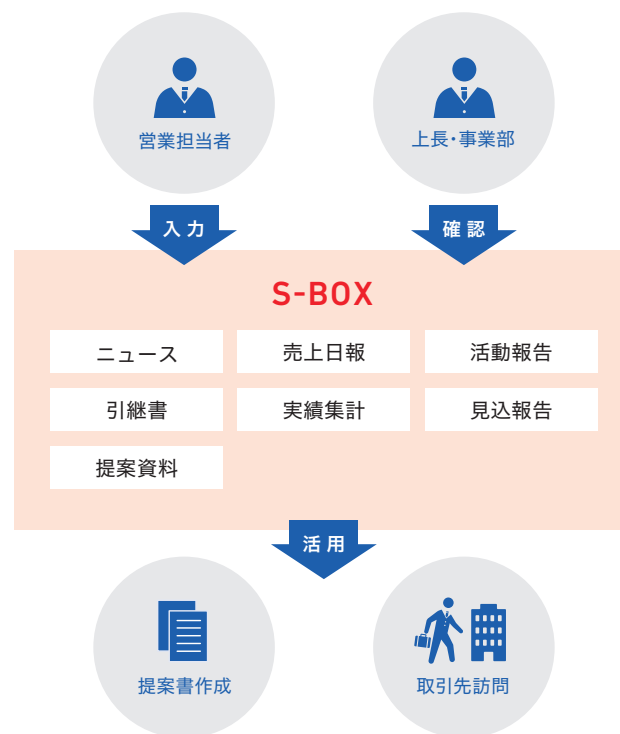
課題解決に向けた取組み

これらの課題を解決するため、事業・部署の垣根を越えて営業情報を一元管理・共有するプラットフォーム「S-BOX」を導入しました。これにより、担当者ごとに分散していた顧客情報や商談履歴、提案事例を全社で共有できる環境を整備し、営業活動における情報の分断を解消しました。

「S-BOX」に蓄積されたデータを継続的に分析することで、顧客ニーズや市場動向の変化を的確かつ迅速に把握し、既存商品・サービスの改良や、複数事業の強みを生かした新たな提案機会の創出につながっています。また、成果につながる営業パターンを分析し、その知見を全社で展開することで、営業ノウハウの共有と組織的な営業力の強化を図りました。

資料作成や情報収集、在庫管理などの業務プロセスにおいても、ナレッジを蓄積・再利用する仕組みを整備し、事務作業の効率化を進めています。創出した時間は、顧客訪問や提案活動などの付加価値の高い業務に活用しています。

これらの取組みにより、担当者個人の経験や知識への依存を減らし、限られた人員でも安定的かつ再現性の高い成果を創出できる営業体制を確立し、継続的な価値提供を支える組織基盤を構築しました。



組織力を結集した提案型営業への進化

当社では今後も「S-BOX」を活用した営業活動の標準化・高度

化を推進していきます。蓄積されたナレッジを競争優位の源泉として活用するとともに、マネジメント手法の標準化を進めることで、全社一体の営業戦略である「Umios営業モデル」の構築に取り組みます。これにより、営業担当者が顧客の潜在ニーズや経営課題を的確に把握し、当社の総合力を生かした最適なソリューションを提案できる体制を実現します。

また、短期的な営業成績や売上拡大のみを追求するのではなく、中長期的に顧客の経営・事業課題の解決に伴走することで、顧客の事業成長に貢献するパートナーとしての関係を構築し、安定的な収益基盤の強化につなげます。

顧客から選ばれ続ける存在となり、顧客と当社双方の持続的な企業価値の向上を実現することこそが、当社がめざす新しい営業スタイルです。

Voice

私たちの使命は、営業変革を通じて当社の持続的成長に貢献することです。その中核が営業支援ツール「S-BOX」です。営業担当者が提案活動に集中できる環境を整えとともに、個人に留まっていたノウハウを全社で共有することで、データドリブン営業の実現に取り組んでいます。

また、S-BOXに蓄積したデータから成果につながる「勝ちパターン」を分析、標準化し、営業マネジメントの変革を進めています。加えて、データ活用研修を通じて、データを生かして顧客と向き合える人材の育成にも注力しています。今後もデジタルの力で、業界最高水準の営業組織の実現をめざします。



DX推進部
山崎 彩夏

サステナビリティ経営

[Contents]

- | | | | |
|----|----------------------------------|----|---------------------------|
| 47 | サステナビリティ経営 | 55 | 生物多様性と生態系の保全 |
| 48 | マテリアリティ | 56 | 健康価値創造と持続可能性
に貢献する食の提供 |
| 49 | マテリアリティと
企業価値向上とのつながり | 59 | 安全・安心な食の提供 |
| 50 | マテリアリティに関する目標・進捗 | 60 | 持続可能なサプライチェーン
の構築 |
| 52 | TCFD・TNFD対応(気候変動・自然
資本・生物多様性) | 61 | 循環型社会実現への貢献 |
| 54 | 気候変動問題への対応 | | |

• この章でお伝えしたい「企業価値の算定式」の項目

$$\text{企業価値の向上} \uparrow = \frac{\text{利益の拡大} \uparrow (\text{ROEの向上へ})}{\left(\frac{\text{資本コスト低減} \downarrow \quad \text{期待成長率の向上} \uparrow}{(\text{PERの向上})} \right)}$$

利益の拡大、資本コスト低減、期待成長率の向上

資本コストを上回る収益性の実現に向けた中長期での利益拡大と、資本コストの低減および期待成長率の向上につながる取組みを掲載しています。

本報告書では、企業価値向上の道筋を「ROEの向上」と「PERの向上」の二軸でとらえています。分子の「利益の拡大」は自己資本の適正な水準管理とあわせてROEの向上に、分母の「資本コストの低減」「成長率の向上」はPERの向上につながります。全体像はP25「企業価値向上とロジックツリー」をご覧ください。

サステナビリティ経営



サステナビリティマネジメント

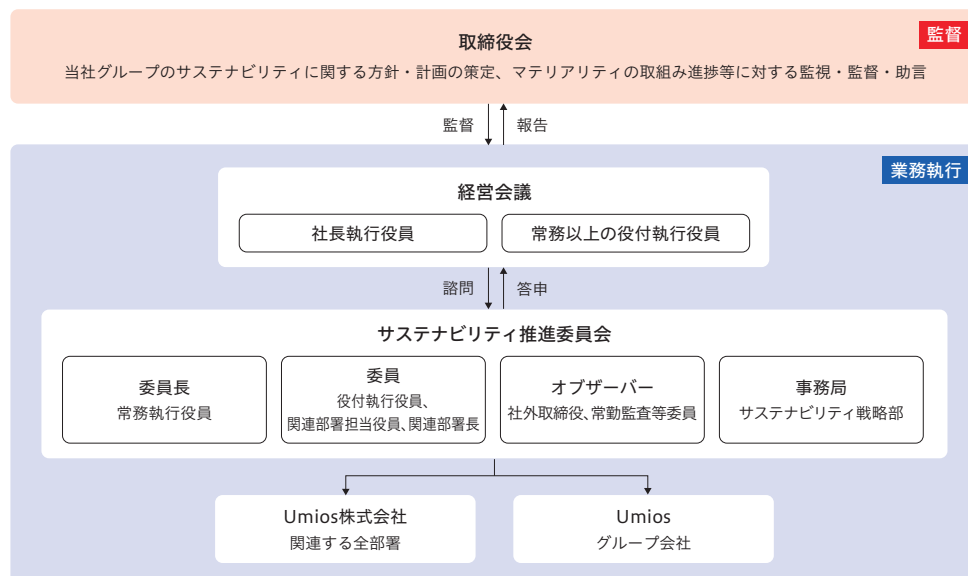
基本的な考え方

当社グループのパーパス「For the ocean, for life 海といのちの未来をつくる」は、海と自然の恵みとともに歩んできた私たちの存在意義を、ミッションは私たちが果たす使命を表しています。パーパス、ミッションを実現するために、サステナビリティを重要な経営課題と位置付けています。

本章では、マテリアリティと2030年のありたい姿、企業価値向上との関係を整理しています。

推進体制

当社グループは、取締役会による監督と執行組織による実行を分離したサステナビリティ推進体制を構築しています。経営会議の諮問機関であるサステナビリティ推進委員会では、マテリアリティおよびKPIの進捗確認、課題共有、施策立案を行い、その内容を経営会議を通じて取締役会へ報告する体制としています。委員会での決定事項はグループ各社へ展開し、事業活動に反映しています。また、役員報酬や従業員評価にサステナビリティ関連指標を組み込み、経営から現場まで一体となって推進しています。



サステナビリティ推進委員会の活動実績

2025年度はサステナビリティ推進委員会を4回開催しました。現中期経営計画で定めたマテリアリティおよびKPIの進捗確認に加え、気候変動問題への対応、生物多様性と生態系の保全、健康価値創造、人権の尊重、持続可能なサプライチェーンの構築などについて討議しました。

2025年度 サステナビリティ推進委員会での主な課題

主な課題	内容
中期経営計画のマテリアリティ・KPIについて	3つのプロジェクトの進捗（プラスチック使用量削減、CO₂排出量削減、健康価値創造と持続可能性に貢献する食の提供） - 各マテリアリティの取組みに関する進捗
生物多様性と生態系の保全	電子トレーサビリティに関する実証実験
ESG評価引き上げのための施策について	- ESG評価に関する当社の現状 - スコア改善に向けた具体的施策の提示
SSB]基準への対応について	- 対応に向けたスケジュール 2026年度以降の進め方

サステナビリティ経営の浸透・実践に向けた取組み

当社では、従業員一人ひとりが自らの業務と社会課題とのつながりを理解し、主体的に行動できるよう、情報発信や対話を継続しています。また、社会価値・環境価値の創出につながる取組みを目標管理制度に組み込み、事業活動との一体化を進めています。

2025年度には社内表彰制度「サステナビリティ大賞」を創設しました。優れた取組みをグループ全体で共有・表彰することで、取組みの横展開と企業文化の醸成を進めています。

社内特別企画表彰（サステナビリティ大賞）
経済価値・社会価値・環境価値の創出に貢献する取組みを表彰

2025年度実績

・応募件数:31 応募部署・拠点数:18 ・表彰案件:3

受賞内容

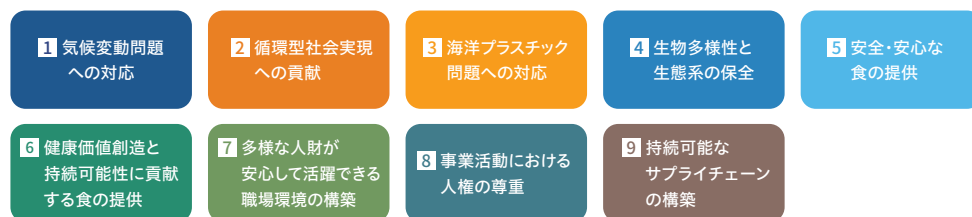
- 端材の活用による食品ロス削減と収益創出
- 工程改善による環境負荷低減とコスト削減
- パイオガス発電によるCO₂フリー電気の発電および生ごみの処理負担削減

マテリアリティ

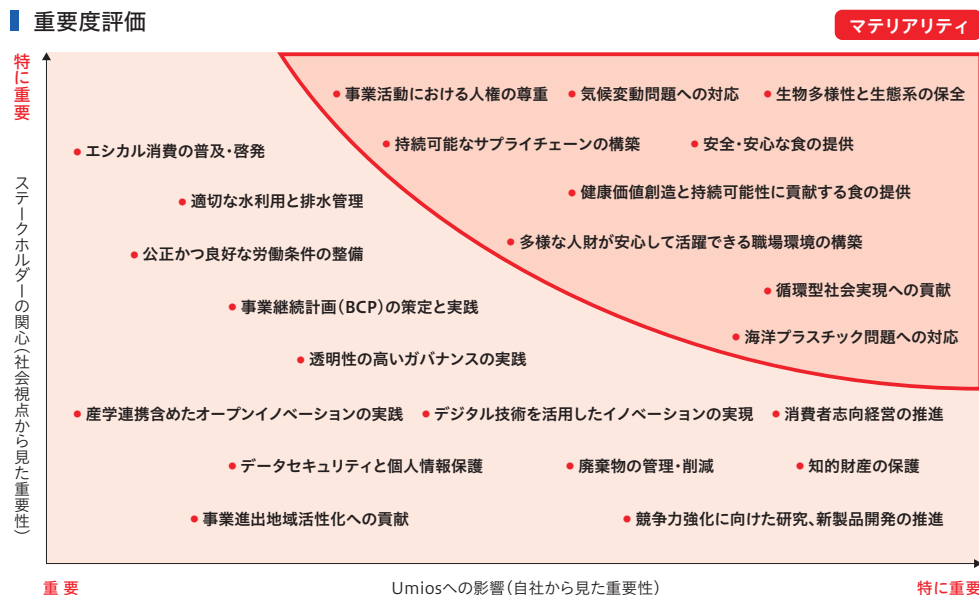
マテリアリティを設定する目的

これから当社グループが持続的に存在し、使命を果たしていくためには、さまざまな社会・環境課題の中で、特に重要な課題を当社グループのマテリアリティと特定し、リスクを低減するための施策を講じるとともに、社会課題の解決を通じて新たな価値を創出していく必要があります。私たちはパーパス、ミッション、バリューズにもとづき、ステークホルダーの皆さまとの共創のもと、事業を通じてマテリアリティに取り組み、社会課題の解決をめざします。

Umiosグループのマテリアリティ



重要度評価



マテリアリティ特定プロセス

マテリアリティ特定プロセスは下記のとおりです。現在のマテリアリティは2021年度に策定したものです。2025年度からの中期経営計画の策定にあたり、マテリアリティの見直しの必要性の有無をサステナビリティ推進委員会で議論した結果、一部のKPIを見直したうえで、前中期経営計画から継続して取り組むこととしました。

1 取り組むべき課題の把握

当社グループが取り組むべき社会課題を網羅的に抽出しました。また、当社グループのバリューチェーンとの関連性を考慮のうえ、評価対象項目を絞り込みました。

〔意見収集先〕

- 社内: 執行役員・ユニット長・部署長65名を含む従業員1,453名、国内外連結グループ会社社長35名
- 社外: 機関投資家、人権・生物多様性の専門家、NGO、社外取締役 等

2 課題の重要度評価

抽出した評価対象項目について、「ステークホルダーの関心（社会視点から見た重要性）」と「Umiosへの影響（自社から見た重要性）」の2軸で重要度評価を実施しました。評価にあたっては、機関投資家3名、人権・生物多様性の専門家3名、NGO代表1名、社外取締役3名の社外ステークホルダーからも意見を収集し、多角的な視点を取り入れました。

3 マテリアリティの特定

重要度評価の結果をもとに、経営陣による議論・検討を重ね、9つのマテリアリティを特定しました。今後は中期経営計画の期間(3年)を目安に、マテリアリティおよびKPIを継続的に見直していく予定です。

マテリアリティと企業価値向上とのつながり

各マテリアリティへの取り組みは、環境・社会課題への対応にとどまらず、事業継続性の向上や経営基盤の強化にもつながります。当社グループは、これらの取り組みを通じて中長期的な価値創造を支える経営基盤を構築していきます。なお本ページは、P25「企業価値向上とロジックツリー」のうち、マテリアリティとの関わりが特に深い要素を抜き出して整理したものです。ROEの向上を支えるもう一つの軸である「最適資本構成の維持」については、P32「資本配分と資産効率化」およびP33「資本政策の進捗」をご覧ください。

				利益の拡大	資本コスト低減	期待成長率の向上	マテリアリティ	KGI(2030年のありたい姿)	企業価値向上に向けた考え方
企業価値の向上	ROEの向上	ROICの向上	利益の拡大	●	●		1 気候変動問題への対応	2050年カーボンニュートラルの達成(グループ全体)をめざし、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	気候変動への対応を重要な経営課題と位置付け、脱炭素の推進を通じて事業リスクを軽減し、持続的な事業基盤の強化を図ります。
				●	●		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(循環型経済)がグループ内に浸透し、実践している	資源の有効活用やフードロス削減を推進し、環境負荷の低減と資源循環の高度化を通じて、事業成長と環境の持続可能性の両立をめざします。
					●		3 海洋プラスチック問題への対応	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	海洋環境に強く依存する企業として海洋プラスチック問題の解決に取り組み、事業基盤である海洋環境の保全と社会からの信頼向上につなげます。
	PERの向上	資本コスト低減	期待成長率の向上	●	●	●	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	自然資本に依存する企業として持続可能な資源利用を推進し、生物多様性の保全を通じて事業継続性の向上を図ります。
				●	●		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	品質を事業活動の基盤とし、安全・安心な商品の提供を通じて顧客からの信頼獲得とブランド価値の向上をめざします。
				●		●	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	健康価値と持続可能性を両立した食の提供を通じて、社会課題の解決と持続的な成長機会の創出につなげます。
				●			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	多様な人材が能力を最大限に発揮できる職場環境を整備し、組織の活性化と持続的な成長を支える基盤を強化します。
					●		8 事業活動における人権の尊重	自社を含むサプライチェーン上で、強制労働等の人権侵害ゼロに向けた取り組みを実践している	人権に配慮した事業活動を推進し、人権リスクの低減とサプライチェーンの健全性向上を図ります。
					●		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	サプライヤーとの協働を通じて持続可能な調達を推進し、調達リスクの軽減と安定的な事業運営につなげます。

マテリアリティに関する目標・進捗

	マテリアリティ	リスクと機会 (●機会／●リスク)	KGI (2030年のありたい姿)	主なKPI	ターゲット		実績	自己評価
					2030年度	2027年度	2025年度	
環境価値の創造	1 気候変動問題への対応	○ 天然水産物の漁獲量減少を補う養殖水産物の販売機会の拡大 ● 気候変動による原材料の調達不全リスクの増大	2050年カーボンニュートラルをめざし、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	● CO ₂ 排出量削減率(2017年比)(国内G ^{※1})	30%以上	20%以上	24.8%	★★★★☆
				● CO ₂ 排出量削減目標(海外G ^{※1})	—	目標設定	海外Gからデータ収集、目標検討	★★★★☆
				● Scope3目標設定(国内G)	—	目標設定	国内サプライヤーとの取組み検討	★★★★☆
	2 循環型社会実現への貢献	○ 容器包装プラスチック使用量削減、フードロス削減によるコスト削減 ● 容器包装プラスチックの環境配慮型素材切替えによるコスト増加	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)(UM ^{※1})	30%以上	20%以上	11.4%削減	★★★★☆
				● フードロス削減(2020年比)(国内G)	80%以上 (前中計から上方修正)	70%以上 (前中計から上方修正)	63.7%削減	★★★★☆
				● 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)	目標設定完了	★★★★☆
				● 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	グローバル生産拠点の水リスク評価実施・優先拠点抽出(G全体121拠点)	★★★★☆
	3 海洋プラスチック問題への対応	○ 海洋プラスチック問題へ積極的に取り組む企業としてイメージ向上 ● 海洋に流出しづらい漁具への切替えによるコスト増加	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(UM)	—	ガイドライン策定・運用啓発	ガイドライン策定	★★★★☆
				● 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	21回以上/年	38回/年実施	★★★★★
	4 生物多様性と生態系の保全	○ 持続可能な水産資源の提供による企業価値向上 ● 認証取得・維持にかかるコストの上昇	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と評価不明魚種の取扱方針策定(G全体 ^{※1})	取扱水産資源の資源状態確認率100%	評価不明魚種の取扱方針策定	第3回水産資源調査実施 取扱水産資源の資源状態確認率 84.1%	★★★★☆
				● 電子トレーサビリティ方法の確立	—	一部魚種で運用開始	一部魚種で実証実験を実施	★★★★☆
				● 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	2024年度実施内容の社外開示	★★★★☆
				● 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	2つの養殖場で再監査改善推進	★★★★☆

※1 対象組織を略称で記載 UM=Umios(株)、国内G=国内グループ連結会社、G全体=グローバル連結会社、海外G=海外グループ連結会社

★★★★★ 2030年度KPI達成済、★★★★☆ 2030年度KPIに向けて先行して進捗、★★★☆☆ 2030年度KPIに向けて計画どおり進捗、★★☆☆☆ 2030年度KPIに向けて遅滞

マテリアリティに関する目標・進捗

	マテリアリティ	リスクと機会 (●機会／●リスク)	KGI (2030年のありたい姿)	主なKPI	ターゲット		実績	自己評価
					2030年度	2027年度	2025年度	
社会価値の創造	5 安全・安心な食の提供	○ 品質事故、品質クレーム減少によるコスト削減 ● 製品の品質クレーム・トラブルによるお客さまの信頼低下、収益力の低下	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※2 (国内G※1)	—	ゼロ件	重大品質事故2件発生 自主回収苦情7%削減	★★★☆☆
	6 健康価値創造と持続可能性に貢献する食の提供	○ お客さまの健康価値創造と持続可能性に配慮した食を提供する企業ブランドの向上 ● 製品基準を満たす製品開発コストの増加	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※3を満たす製品売上比率(UM※1)	● 食塩摂取基準を満たす製品65%以上	—	50.5%	★★★★☆
					● タンパク質摂取基準を満たす製品45%以上	—	44.7%	
					● 脂質摂取基準を満たす製品20%以上	—	13.9%	
					● 介護食の販売金額190%以上(2022年度比)	—	148.1%(2022年度比)	
	7 多様な人財が安心して活躍できる職場環境の構築	○ 性別・年齢・国籍等にとられない人財登用による社内モチベーションの向上 ● 人財開発および職場環境改善コストの発生	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	健康価値創造・持続可能性が含まれるESG評価	● GSSI認証製品15%以上	—	8.1%	★★★★☆
					ESG評価の向上	—	対象ESG評価評価向上	
				採用比率女性50%維持による女性従業員比(UM)	35%以上	—	32.8%(採用比率女性50%維持による)	★★★★☆
				取締役会女性比率30%(UM)	30%以上	—	28.6%(2名/7名)	★★★★☆
				女性管理職比率(UM)	15%以上	—	10.0%	★★★★☆
				人財育成プログラムにもとづく各人財プールの目標達成(UM)	各人財プールの目標数値達成	各人財プールの目標数値達成	各人財プール拡大育成施策実施	★★★★☆
				従業員エンゲージメントの特定項目※4のエンゲージメントスコア達成(UM)	● 会社の方針や事業戦略への納得感70以上	—	68	★★★★☆
					● 挑戦する風土70以上	—	65	
					● 発言・意見に対する承認80以上	—	73	
	8 事業活動における人権の尊重	○ グループ内、サプライチェーン上での人権リスク低減 ● 人権問題への対応遅延による企業価値毀損	自社を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※1)	100%(G全体)	100%(国内G)	国内G36/37拠点へ苦情処理メカニズム設置	★★★★☆
	9 持続可能なサプライチェーンの構築	○ サプライチェーン上での社会・環境問題へのリスク低減 ● サプライチェーンにおける社会・環境問題への対応遅延による原材料調達不全リスクの増大	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%	—	2024年度までの調査結果をふまえ改善の働きかけを実施128/130社	★★★★☆
				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	CSR監査方法案を設定	★★★★☆

※1 対象組織を略称で記載UM=Umios(株)、国内G=国内グループ連結会社、G全体=グローバル連結会社 ※2 重大な品質事故とは、GRIスタンダード416-2、および417-2にて示された関連規制および自主的規範の違反などを理由とした新聞社告または自社ウェブサイトにて告知した商品回収を対象とする

※3 各製品基準の詳細はP56に記載 ※4 従業員エンゲージメント評価項目の詳細はサステナビリティレポート「多様な人財が安心して活躍できる職場環境の構築」に記載

★★★★ 2030年度KPI達成済、★★★★☆ 2030年度KPIに向けて先行して進捗、★★★☆☆ 2030年度KPIに向けて計画どおり進捗、★★☆☆☆ 2030年度KPIに向けて遅滞

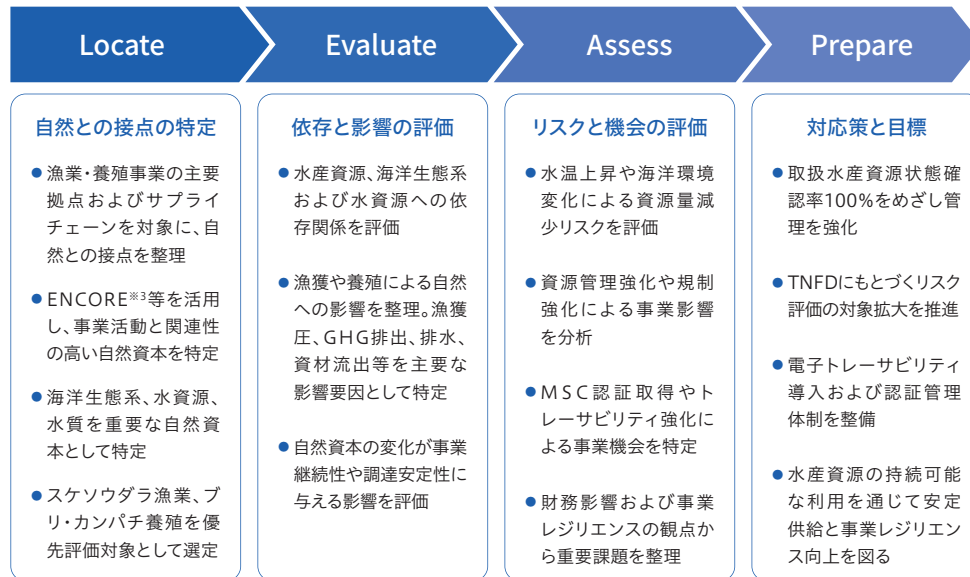
TCFD・TNFD対応(気候変動・自然資本・生物多様性)

KGI(2030年のありたい姿)

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

ガバナンス	気候変動、生物多様性、自然関連課題への対応は、常務執行役員を委員長として、役付執行役員、関連部署担当役員、関連部署長、社外取締役、監査等委員(オブザーバー)から構成されるサステナビリティ推進委員会が中心となり推進しています。委員会が討議された内容は、少なくとも年4回、経営会議を通じて取締役会へ報告・答申します。
戦略	TNFD ^{※1} のLEAPアプローチ ^{※2} に従い、バリューチェーン全体における自然資本への依存・影響を整理したうえで、リスクと機会の特定・評価を行っています。 全事業の自然資本への依存・影響を調査後、特に依存・影響が大きかったスケソウダラ漁業と養殖事業における依存・影響結果を用いて、シナリオ分析にもとづくリスク・機会の評価を行いました。

LEAPアプローチに沿った「依存と影響」の診断と「リスクと機会」の評価



※1 TNFD(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures):日本語では「自然関連財務情報開示タスクフォース」と訳され、企業や金融機関が自然資本や生物多様性に関するリスクと機会を評価・開示するための国際的な枠組み。

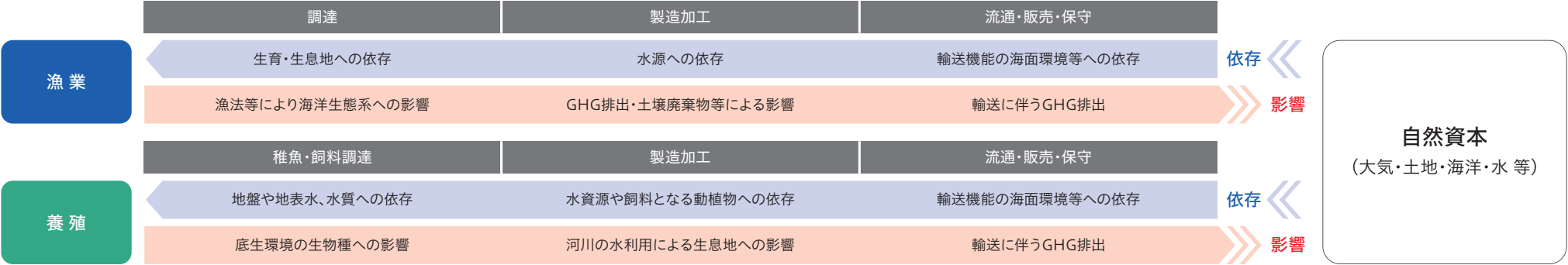
※2 LEAPアプローチ:TNFDが推奨する自然関連課題の評価手法。Locate、Evaluate、Assess、Prepareの4段階で構成される。

※3 ENCORE:「Exploring Natural Capital Opportunities,Risks and Exposure」の頭文字を取ったもので、組織が自然関連リスクへのエクスポージャー(感応度)を調査し、自然への依存と影響を理解するために役立つ

リスクと機会	当社は、気候変動および自然関連課題に起因するリスクと機会について、財務影響の観点から評価しています。 主なリスク ● 水温上昇や赤潮の発生による自然、生態系の劣化(供給減少・コスト増) ● 水産資源の変動や規制強化(売上減少) ● IUU規制強化等による調達制約(調達コスト増) 主な機会 ● より環境負荷の低い商品を求める消費者の志向の変化による売上増加の機会 ● 環境負荷の低い漁業による、持続可能な調達の促進に起因する、漁業ビジネスの安定化 ● タンパク質需要の増加および、海水温上昇に伴う海洋環境の変化を受け、代替タンパク原料(細胞培養)での売上増加の機会 当社は、海洋環境の変化に伴う水産資源の減少や養殖環境の変化、ならびに規制強化等を主要なリスクとして認識しています。これらは原材料調達コストの増加や調達量の減少等を通じて事業に影響を与える可能性があります。一方で、持続可能な水産物への需要拡大や養殖事業の成長は重要な事業機会であり、サステナブルな商品の選好が高まるシナリオにおいては、市場開拓等を通じて事業機会が拡大すると評価しています。
指標と目標	当社は、自然資本への依存リスクを管理し、資源枯渇リスクを最小化するため、以下の指標と目標を設定しています。 マテリアリティ④ ・ 取扱水産資源の資源状態確認率:100%(2030年度) ・ 評価不明魚種の取扱方針策定(2027年度) ・ 養殖場の認証レベル管理体制構築(2027年度) マテリアリティ⑥ ・ サステナブルシーフードの売上比率15%以上(2030年度) マテリアリティ⑨ ・ IUU漁業回避方法の確立(2027年度) ・ サプライヤーガイドライン同意率:100%(2030年度)

TCFD・TNFD対応(気候変動・自然資本・生物多様性)

重要評価対象(スケソウダラ漁業・養殖)における自然資本への依存と影響の一例



当社グループにとって重要度の高いリスクおよび機会の一例

リスクと機会					指標と目標	
対象	リスク/機会	想定される主なリスクと機会	事業インパクト	主な対応策	指標	目標
スケソウダラ漁業	物理リスク	海水温上昇・生息環境変化による資源量減少、水質変化による成育環境悪化	漁獲量減少による売上低下、供給不安定化による調達コスト上昇	米ペーリング海における厳格な漁業規制(漁獲枠・海域・時期等)にもとづく操業、水産資源調査の継続実施	取扱水産資源の資源状態確認率	100% (2030年度末まで)
					資源枯渇リスク評価不明魚種の取扱方針	評価不明魚種の取扱方針策定 (2027年度末まで)
	移行リスク	資源保護のための規制強化(漁獲枠制限・禁漁)、IUU規制強化、サステナビリティ対応コスト増加	売上減少(調達制限)、認証対応コスト増加、収益性低下	MSC認証取得漁業(アラスカ・カムチャツカ)の調達推進、持続可能な調達方針の策定・運用、トレーサビリティ強化	取扱水産資源の資源状態確認率	100% (2030年度末まで)
					資源枯渇リスク評価不明魚種の取扱方針	評価不明魚種の取扱方針策定 (2027年度末まで)
養殖	機会	サステナブル水産物需要の拡大、認証製品による市場優位性、魚粉等副産物の有効活用	単価上昇による売上増加、安定供給による取引拡大、収益性向上	認証水産物の拡販、サステナブルシーフードの市場浸透に向けた取組み、未利用資源(残渣)の有効活用(魚粉等)	電子トレーサビリティ方法	一部魚種で運用開始 (2027年度末まで)
	物理リスク	海水温上昇・赤潮・水質悪化による生育不良、気象災害による設備被害、疾病リスクの増加	生産量減少による売上低下、コスト増(復旧・薬剤)、利益率悪化	大型浮沈式銅合金生簀の導入、養殖場の自主管理基準策定、水質・生育環境モニタリングの強化、魚種多様化(スギ養殖等)	サステナブルシーフードの売上比率	15%以上 (2030年度末まで)
	移行リスク	環境規制強化(排水・海域利用制限)、天然魚由来飼料の制約・価格上昇、消費者要求の高度化	飼料コスト上昇、設備投資増、収益性低下	ASC認証取得(ブリ・カンパチ)、水産資源調査の実施、飼料原料の持続可能性管理	サステナブルシーフードの売上比率	15%以上 (2030年度末まで)
	機会	サステナブル水産物需要の拡大、認証取得による高付加価値化、代替タンパク市場の成長	単価上昇による売上増加、需要拡大による生産拡大、利益率改善	認証取得の拡大、養殖生産体制の高度化、UMAMI Bioworksとの細胞性クロマグロ開発等の次世代技術への投資	養殖場の認証レベル管理	グループ内全養殖場での認証レベル管理体制構築 (2027年度末まで)

気候変動問題への対応

KGI(2030年のありたい姿)

2050年カーボンニュートラルをめざし、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

目的

当社グループの事業は、調達から生産・加工、販売まで独自のバリューチェーンで成り立っています。地球温暖化が事業活動に及ぼすリスクとして、水産物の漁場移動や農作物の産地移動、生態系の破壊による水産資源の枯渇を認識しており、リスクへの対応策として、効率的なエネルギー利用や設備投資を通じてCO₂排出低減をめざします。

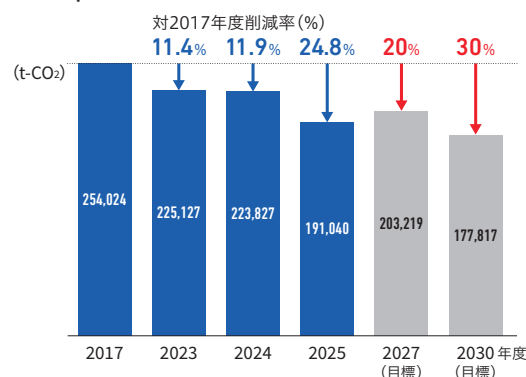
国内グループにおいて再生可能エネルギー由来CO₂フリー電力への切替を推進

当社グループは、2050年のカーボンニュートラルをめざし、生産拠点での再生可能エネルギーの導入とCO₂フリー電力への切替を進めています。2025年度は、直営工場5拠点およびグループ会社3拠点でCO₂フリー電力への切替が完了しました。また、群馬工場およびデリカウェーブ長野工場に太陽光パネルを設置し、両拠点あわせて年間約400t-CO₂の削減を見込んでいます。

これにより、2025年度の国内グループScope1,2排出量は191,040t-CO₂となり、基準年度である2017年度比で、24.8%削減となりました。(対前年比では14.6%削減)

2030年度の2017年度比30%削減の目標達成に向けて、引き続きグループ各拠点で再生可能エネルギー由来CO₂フリー電力への切替を推進していきます。

Scope1,2排出量の推移



拠点名	導入年月	環境価値の種類
Umios 新石巻工場	2025年4月	RE100対応の非化石証書
Umios 大江工場	2025年4月	RE100対応の非化石証書
Umios 白鷹工場	2025年4月	RE100対応の非化石証書
Umios 宇都宮工場	2025年6月	RE100対応の非化石証書
Umios 下関工場	2025年4月	RE100対応の非化石証書
Umios Hokkaido 札幌工場	2025年12月	RE100対応の非化石証書
Umios Hokkaido 名寄工場	2025年12月	RE100対応の非化石証書
Umios Hokkaido 十勝工場	2025年12月	RE100対応の非化石証書
Umios 群馬工場	2025年6月	太陽光発電
デリカウェーブ 長野工場	2025年10月	太陽光発電

(注) RE100対応: 非化石証書の活用による使用電力の再エネ化

サンマの事業化レベルの試験養殖に成功

気候変動などに伴う海洋環境の変化は、水産資源の変動リスクを高めています。当社は、こうした環境変化に対応しながら持続的な食の提供を実現するため、水産資源に関する研究開発を進めています。

その一例が、サンマです。天然サンマの水揚げ量は、2008年の35.5万トンから2021年には2.0万トンへと10分の1以下に減少しています。一方、DHA・EPAを豊富に含む、生活者にも親しまれている魚であり、養殖への期待が高まっています。

こうした中、当社グループのUmios Fish Lab(株)は、世界初となる水槽内繁殖および高密度飼育条件下での養殖生産に成功しました。さらに、世界で初めてサンマの水槽内繁殖に成功した公益財団法人ふくしま海洋科学館(以下「ふくしま海洋科学館」)の協力を得て、事業化レベルに準じる飼育密度でのサンマの試験養殖に成功しました。2023年10月にふくしま海洋科学館よりサンマ卵の提供と飼育技術の支援を受け、養殖研究に着手しました。サンマに適した餌や飼育設備の検討を重ね、2024年6月には出荷目安である100gを超えるサイズへの成長に成功、同年8月には人工授精にも成功し、事業化に向けた技術を蓄積しています。

当社は、将来の食の安定供給を支える選択肢の1つとして、本技術に関する知見の蓄積と研究開発を進めています。今後も、当社の「養殖の視点」とふくしま海洋科学館の「生物的視点」の共創により、サステナブルなサンマ養殖の研究開発に取り組んでいきます。



生物多様性と生態系の保全

KGI(2030年のありたい姿)

取水水産資源について、資源枯渇リスクがないことを確認している

目的

当社グループにとって、水産資源は重要な事業基盤です。一方で、世界的な水産物需要の増加や海洋環境の変化に伴い、水産資源を取り巻く環境は大きく変化しています。当社グループは、持続的な事業成長と安定した原料調達に向けて、取り扱う水産物の資源状態を継続的に把握し、調達リスクの管理に取り組んでいます。この水産資源調査を、生物多様性への配慮だけでなく、事業継続性を高めるための重要な経営活動として位置付け、資源への依存状況を明らかにしたうえで、今後の資源管理や調達方針の高度化につなげることを目的としています。

第3回 水産資源調査の実施

当社グループは、2019年度を対象とした第1回調査以降、継続的に水産資源調査を実施しています。2025年度には、2024年度に当社グループが調達した飼料を含む水産物を対象として、第3回調査を実施しました。魚種・漁獲海域・漁法・水揚げ国などの情報を収集したうえで、国際的な水産資源評価データベースであるFishSource^{※1}を活用して分析を行いました。

実施年度	第3回(2025年度)
対象年度	2024年度 ^{※2}
調査対象	グループ38社(国内25、海外13)
分析主体/参照データ	SFP ^{※3} /FishSource
評価方法	ODP ^{※4} 手法の基準
評価基準	①良く管理されている:FishSourceの5つのスコア ^{※5} がすべて8以上 ②管理されている:FishSourceの5つのスコアがすべて6以上 ③管理状態に改善が必要:FishSourceの5つのスコアに6未満がある ④評価不可:FishSourceのスコアに欠損があり評価ができない

※1 各国行政機関の水産資源情報をもとに開発された国際的な水産資源に関するデータベース

※2 国内と一部海外は4月～翌3月、その他海外は1月～12月

※3 持続可能な漁業のためのパートナーシップ。FishSourceを管理する米国のNPO。正式名称はSustainable Fisheries Partnership

※4 Ocean Disclosure Project。SFPIにより運営される、水産物調達の透明性を高めることを目的とした情報開示プラットフォーム

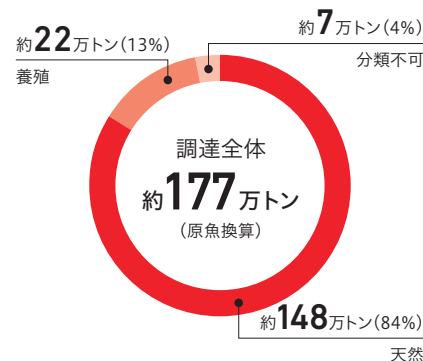
※5 ①管理戦略、②管理者のコンプライアンス、③漁業者のコンプライアンス、④現在の資源状態、⑤将来の資源状態 各10点満点

進展と課題

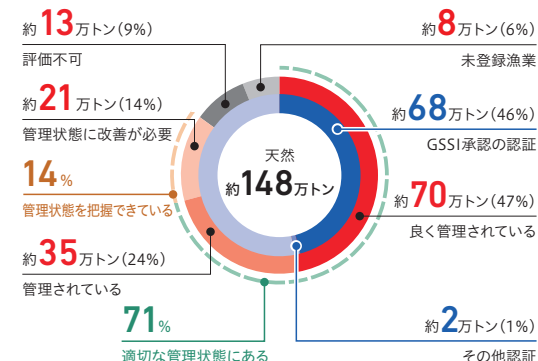
継続的な調査により、当社グループが調達する天然水産物の資源状態を把握できる範囲は着実に拡大しています。資源状態把握済みの割合は、第2回調査の81.8%から、第3回調査では84.1%へ向上しました(養殖事業を含む)。一方で、複数魚種が混合された副産物や飼料原料などについては、魚種や由来情報の十分な把握が難しいこと、また一部の魚種・漁業はFishSourceに評価情報が整備されていないことを確認しました。こうした分類不能原料や評価不能魚種については今後の課題と認識しており、サプライヤーとの対話や情報収集を通じてトレーサビリティの向上に取り組むとともに、FishSourceの評価情報充実化にも取り組んでいきます。

適切な資源管理の出発点は、資源状態の良し悪しを見極める前に、まず自社が「何を扱っているのか」を正確に把握することであると考えています。今後も調査精度の向上に取り組み、資源状態確認率100%をめざします。

Umiosグループ全体の水産物調達状況



天然水産物の管理状態



調査結果の活用と今後の方針

当社グループは、水産資源調査を情報収集にとどめることなく、事業活動の改善につなげることを重視しています。調査結果は社外へ開示するとともに、各事業部およびグループ会社へフィードバックし、各調達部門では、取り扱う魚種の資源状態や評価不能魚種の状況を把握した上で、対応方針の検討を進めています。今後も調査・評価・改善のサイクルを継続し、評価不能魚種の削減、資源状態確認率の向上、調達リスクの低減を図ることで、持続的な原料調達基盤の強化と企業価値向上につなげていきます。詳細な調査結果は、以下のウェブサイトをご覧ください。

[生物多様性と生態系の保全](#)

健康価値創造と持続可能性に貢献する食の提供

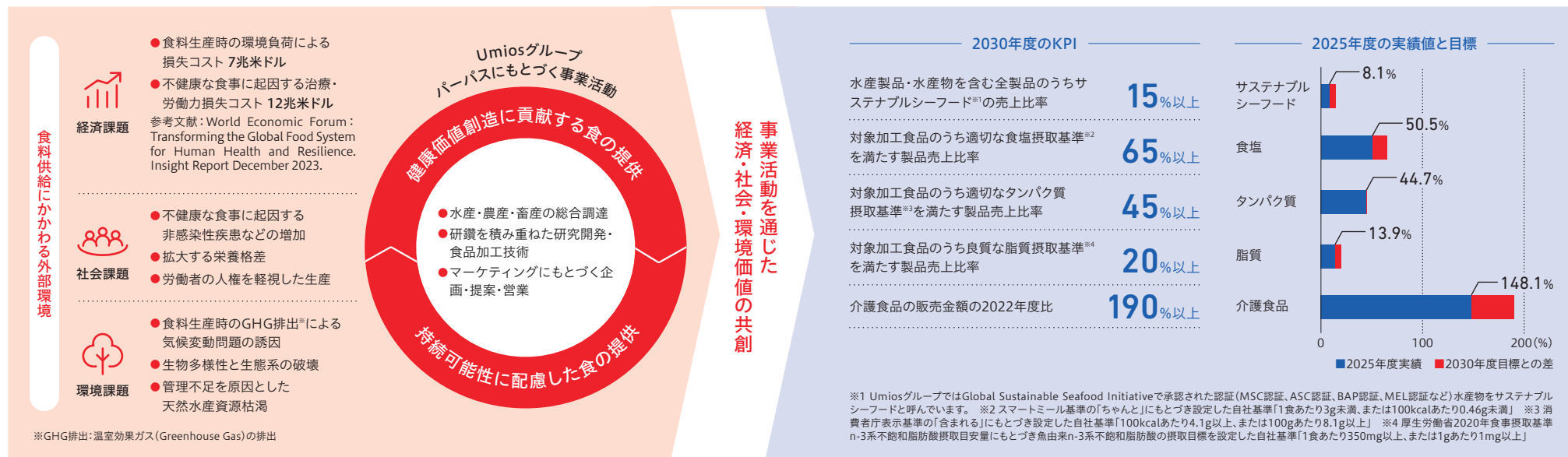
KGI(2030年のありたい姿)

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

目的

長期ビジョンで掲げた「持続可能なタンパク質の提供」「健康価値の創造」を体現する象徴的な活動として、「健康価値創造と持続可能性に貢献する食の提供プロジェクト」を推進しています。世界的な人口増加に伴い、食料供給量の増加が求められる一方、世界の水産資源のうち約4割が過剰漁獲の状態にある資源とされています。また、各国では食習慣に起因する健康課題も深刻化しています。当社グループは、こうした地球規模の社会課題を新たな市場を創出する機会ととらえ、消費者起点のバリューサイクルを通じて、食による社会課題の解決と企業価値向上の両立をめざします。

健康価値創造と持続可能性に貢献する食の提供プロジェクトのめざす姿



健康価値創造に関する考え方

当社グループは、「健康と栄養に関する方針」にもとづき、タンパク質やDHA・EPAなど、価値ある栄養を生かした商品・サービスの提供を通じて、健康価値の創造に取り組んでいます。特に、減塩や介護食品を通じた栄養改善を重要な健康価値と位置付け、4つの健康価値評価項目を設定しています。

【4つの健康価値】

- ・適切な食塩摂取
- ・適切なタンパク質摂取
- ・良質な脂質摂取
- ・栄養格差改善につながる食(介護食品)

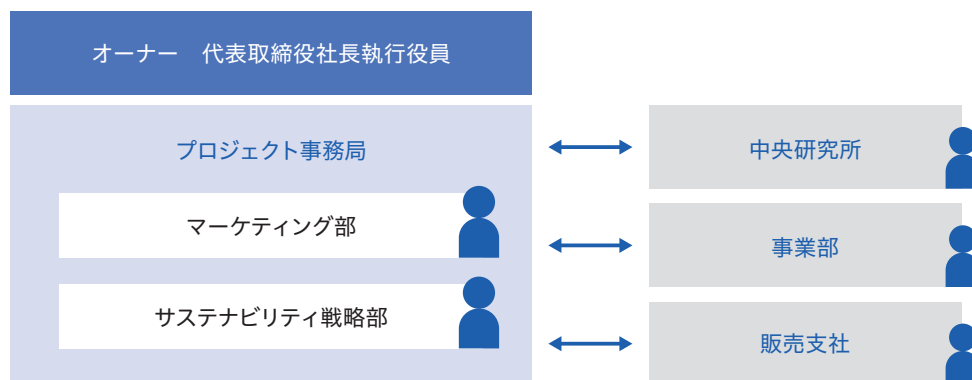
持続可能性に関する考え方

当社グループは、水産資源に依拠する企業として、持続可能な水産資源の利用を重要な価値創造領域と位置付けています。サステナブルシーフードの取扱い拡大を通じて、持続的なタンパク質供給と海洋資源の持続的活用の実現をめざします。

健康価値創造と持続可能性に貢献する食の提供

プロジェクト推進体制の強化

2022年度のプロジェクト開始以降、これまでの活動により、健康価値・持続可能性を有する商品の売上構成比は着実に拡大しています。今後、健康価値と持続可能性に関する取組みを当社の競争優位性につながる価値として具現化していくためには、事業部門と共創しながら実装を進めることが必要で、そのために、顧客との接点を持つ各拠点との連携をいっそう強化することが重要です。こうした考えのもと、2026年度から社内公募を通じて事業部門、販売を含むマーケティング部門から新たなメンバーが参画し、推進体制を拡充しました。今後はこの体制のもと、当社の持つリソースを最大限に活用することで、健康価値と持続可能性の事業実装を加速し、新たな付加価値の創出につなげていきます。



健康価値創造：適塩商品の拡充

当社は長年にわたり、消費者に支持される「おいしさ」を追求してきました。一方で、高齢化の進展や生活習慣病の増加を背景に健康意識は年々高まり、食塩摂取の適正化は社会的な課題となっています。当社のお客様相談室にも、「塩が多い」「味が濃い」「健康面が気になる」といったご意見が継続的に寄せられ、2021年度から2025年度までの5年間で合計313件にのぼりました。

当社は消費者の満足と健康への貢献を両立することが食品メーカーの重要な役割であると考え、フィッシュソーセージや缶詰などの主力商品の減塩化を進めています。今後も、日々の食卓で無理なく健康的な選択ができる環境づくりを通じて、健康価値を創出していきます。

有識者メッセージ

日本における食塩の過剰摂取は喫緊の課題であり、減塩をはじめとした栄養改善は生活習慣病予防や健康寿命延伸に直結する社会的意義の大きい取組みです。食品企業には、健康的な商品の提供にとどまらず、パッケージデザインの工夫や啓発を通じて消費者が自然と手を取る「選ばれる仕組み」の構築が求められます。おいしさと健康を両立し、日々の食事で無理なく健康的な選択ができる環境を整えようとするUmiosの活動は、持続可能な社会の実現に向けた先進的なモデルであり大きな期待を寄せています。



国際医療福祉大学
大学院教授
津金 昌一郎

具体的な減塩の取組み

当社は、おいしさ、健康価値（栄養価）、価格のバランスを追求しながら減塩品の開発・拡充を進めています。通常品のラインアップに加えて減塩品を拡充し、お客さまの志向にあわせた選択機会を提供しました。

おいしさと健康価値を両立するとともに、継続して選んでいただける価格にも配慮することで、無理なく減塩に取り組める環境づくりを進めています。約10アイテムの減塩品の拡充により、年間6.5トンの減塩を実現しました。

主な減塩品とそれによる減塩効果



健康価値創造と持続可能性に貢献する食の提供

■ 持続可能性：消費者志向による持続可能な水産資源利用の拡大

世界人口の増加や魚食需要の高まりを背景に、持続可能なタンパク質供給の重要性が高まる一方、天然水産資源には限りがあり、その持続的な利用は世界共通の課題となっています。当社は水産物を主力とする企業として、持続可能な水産資源の利用拡大を通じ、将来にわたり安定した食の提供に貢献していきます。その実現には消費者の選択が重要な役割を果たしますが、持続可能性は購買の決め手になりにくいのが実情です。そこで当社は、健康や利便性といった消費者の関心事を起点に、持続可能性への理解と共感を広げる取組みを推進しています。生活者の価値観やインサイトを深く理解し、行動変容を促すことで、持続可能な水産資源利用の拡大をめざしています。

■ 健康価値を入口としたサステナブルシーフードの提案

当社は、健康ニーズの高い30～50代女性に着目し、消費者調査をもとに、新たな顧客層への働きかけを進めています。MSC認証水産物を使用した「D-HADA」「FE-BAR」では、「皮膚の健康維持」や「鉄分補給」といった健康価値をきっかけにサステナブルシーフードとの接点を創出し、持続可能性を身近な選択肢として定着させることをめざしています。



認証水産物を使った
「D-HADA」「FE-BAR」



年代別市場ニーズとターゲット市場の選定

市場ニーズ	～20代 女性	30代 女性	40代 女性	50代 女性	60代以上 女性
健康	○	○	○	○	△
認証水産物 (エシカル志向)	○	△	△	△	△
魚肉ソーセージ	△	△	△	△	○

ターゲット市場

■ 消費者理解の促進

当社は、健康価値と持続可能性に関する取組みを、消費者の日常の選択につながる価値として伝えることを重視しています。認証水産物を活用した商品開発に加え、オウンドメディア「Oishiine!!」での情報発信や親子料理教室等を通じて、健康的かつ持続可能な食への理解醸成に努めています。

有識者メッセージ

国際社会では、食に関連するサプライチェーンに対する懸念が年々高まっており、食の安定供給や価格の面で消費者にも影響を及ぼし始めています。その中で、家計で十分に必要な栄養価を摂取できる食環境を構築していくことの重要性が、日本の社会保障においてもますます高まっています。食品企業には、おいしさ、栄養価、価格の3つを同時に追求するイノベーションが、市場競争力の観点から重要になってきており、このプロジェクトの進捗状況に今後も注目していきます。



株式会社ニユーラル
代表取締役CEO
夫馬 賢治

■ 消費者庁からの評価「グリーン志向特別表彰」

これまでの消費者志向の取組みが評価され、2025年度に消費者庁が主催する「消費者志向経営優良事例表彰」において「グリーン志向特別表彰」を受賞しました。同表彰は、環境に配慮した商品・サービスの提供や取組を通じて、消費者が環境に配慮した行動を取ることを推進している優れた事例に対して贈られるものです。健康価値を入口としたサステナブルシーフードの普及や、事業者・消費者双方へのアプローチを通じた持続可能な食の推進が評価されました。



安全・安心な食の提供

KGI(2030年のありたい姿)

人々が安心できる食を世界中の食卓に提供している

目的

当社グループは、「本物・安心・健康な食」を提供する上で、「品質」がもっとも重要な基盤であると考えています。当社グループでは、この基盤である「品質」を支えるため、食品安全・品質第一の文化醸成を図り、従業員の意識レベルから「品質」の重要性を浸透させることで、意識改革、行動変容を促しています。これをもって、安全・安心な食品を安定的に提供し、お客さまからの信頼向上とブランド価値の向上をめざしています。

品質事故ゼロプロジェクトによる未然防止型品質マネジメントへの転換

品質事故ゼロプロジェクトでは、過去に発生した品質事故の情報を分析し、重大品質事故につながる要因を分類しています。そこから各要因の管理ポイントを定めた手引書を作成し、教育ツールとして活用しています。2025年度には新たな指標による工場評価を行い、重点トレース工場を選定しました。重点トレース工場では、通常監査に加えて品質指導の強化などを実施しています。

品質事故の
情報分析

重大事故につながる
要因の抽出

品質リスクに
応じた重点指導

監査・教育・
設備改善の実施

品質事故削減

品質事故ゼロプロジェクト オーナーメッセージ

加工食品ユニットから始まった品質事故ゼロプロジェクトは、品質事故発生リスクの低減に貢献しており、全社の品質活動における重要な手本になっています。プロジェクトの成果と知見は、2025年度より食材流通セグメントへの展開にも活用されており、グループ全体の品質レベル向上につながっています。現在は、品質管理に関する実践的ツールを活用した現場教育を推進し、未然防止活動の定着をめざしています。安全・安心な商品を継続してお届けすることを使命として、引き続き取組を進化させていきます。



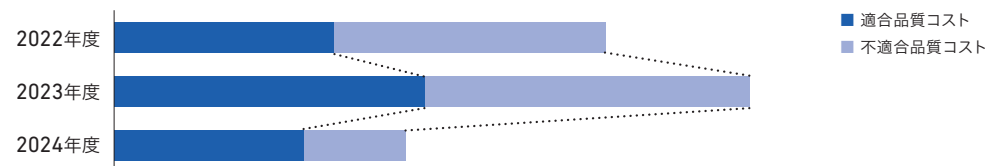
取締役専務執行役員
小堀 聡

こうした未然防止型への転換により、加工食品ユニットの2025年度のお申し出件数は2022年度比で約29%減少しました。

品質への投資効果の可視化(加工食品ユニット)

当社では、2019年度から品質にかかるコストを「品質コスト」として集計し、品質への投資効果を測定しています。品質への投資を適合品質コスト、事故により生じたロスを不適合品質コストとして集計しています。2023年度は品質指導の強化により適合品質コストが増加しましたが、その成果が現れた2024年度には、活動開始当初の2022年度と比べて適合品質コストを16%削減する一方、不適合品質コストは61%の大幅な削減を達成しました。品質事故ゼロプロジェクトの推進により、未然防止型の体制が着実に構築されるとともに、効率性についても向上していると評価しています。

品質コストの推移



今後の取組み

今後は、以下の取組みを強化していきます。

- 2025年度より食材流通セグメントへ拡大した品質事故ゼロプロジェクトのさらなる発展・推進
- 変化を予測し、迅速かつ柔軟に対応する仕組みの運用
- サプライヤー管理の高度化
- 設計品質のさらなる向上と水平展開
- データ活用によるリスク予兆管理の強化

これらにより、適合品質コストを最適化するとともに、不適合品質コストを削減し、品質保証活動の効果と効率の両面を高めていきます。

安全・安心な食の提供を通じてお客さまの信頼を積み重ね、Umiosブランドの価値向上と持続的な成長につなげていきます。

持続可能なサプライチェーンの構築

KGI(2030年のありたい姿)

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

目的

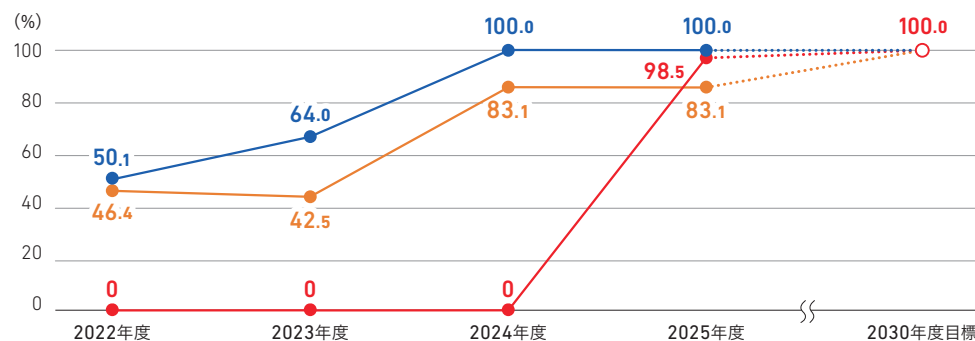
Umiosグループが持続的に事業活動を行い、社会に価値を提供し続けるためには、環境・社会的側面に配慮した持続可能なサプライチェーンの構築が不可欠です。サプライヤーとの共存共栄を図りながら、責任ある調達の実践、サプライチェーンの透明性向上、トレーサビリティの強化を推進し、持続可能な水産資源・農畜産資源の安定調達と社会からの信頼獲得をめざしています。

サプライヤーガイドライン遵守状況の確認

持続可能なサプライチェーンの構築には、お取引先の皆さまとの協働が不可欠です。当社グループではサプライヤーガイドラインを制定し、環境・社会的側面などに関する取組みを促すとともに、リスクの把握と改善に努めています。サプライヤーガイドラインへの同意率・重要項目改善率を、グループ全体で2030年度までに100%とすることを目標に掲げ、2年に1度の頻度でサプライヤーガイドラインへの遵守状況調査(SAQ)を実施し、特に重要な項目への対応が不十分と認められたサプライヤーには改善を依頼しています。今後もサプライチェーン上のリスクに継続的に対応し、持続可能な調達基盤の構築に向けて取組みを拡大していきます。

KPI進捗

— システムカバー率 — サプライヤーガイドラインへの同意率 — サプライヤーガイドラインへの重要項目改善率

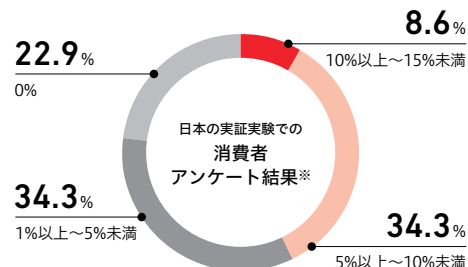


(注)いずれもUmios(株)個社の進捗

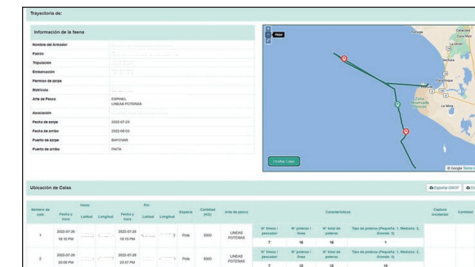
水産物の電子トレーサビリティの推進

水産物は、漁獲・養殖から流通・加工を経て消費者に届くまで、長く複雑なサプライチェーンをたどります。当社グループは、持続可能な水産業の実現に向け、電子での履歴情報の確保(トレーサビリティ)による流通経路の透明性向上に取り組んでいます。

2026年2月には、富士通(株)と共同で実証実験を実施しました。Umios Marine(株)串本事業所が養殖するクロマグロを対象に、養殖場から量販店までの流通情報を消費者がスマートフォンで確認できる仕組みの有効性を検証しました。消費者アンケートではトレーサビリティ情報に一定の経済的価値が認められ、商品価値の向上や顧客からの信頼獲得にもつながると考えています。海外でもグループ会社のSakana del Peru S.A.(ペルー)および世界自然保護基金(WWF)との協働で、マルアナゴの電子トレーサビリティの実証に取り組みました。今後は、2027年度までに取り扱う魚種の一部を対象とした電子トレーサビリティの運用開始をめざします。



※トレーサビリティ情報に対して消費者が感じる経済的な付加価値



ペルーでの実証のアプリ画面。漁船の軌跡などが確認できる。
(漁獲から水揚げ、加工にかけての電子トレーサビリティ)

IUU漁業(違法・無報告・無規制漁業)に由来する水産物の調達回避

当社グループは、IUU漁業由来の水産物の調達を回避するための体制を構築しています。社外ステークホルダーとの対話を通じて、マグロ類に代表される遠洋漁業にリスクが多く潜在すると認識しました。この認識をふまえ、サプライチェーン上のマグロ漁船の実態把握のための独自アンケート調査を実施しました。その結果、マグロ類を漁獲する漁船が少なくとも338隻存在することを把握し、うち192隻から回答を得ました。同時に、IUU漁業の観点もカバーした社会監査方法の確立をめざしています。遠洋漁業は操業期間が長く、現場での監査実施が難しいなどの課題がありますが、水産サプライチェーンのリスク低減と業界における課題解決に寄与すべく、引き続き取り組んでいきます。

循環型社会実現への貢献

KGI(2030年のありたい姿)

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

目的

製品ライフサイクル全体を通じて環境負荷の低減に取り組むとともに、サプライチェーンや地域社会との連携を通じて資源循環の仕組みづくりに貢献していきます。循環型経済の実現を通じて、企業価値の向上をめざします。

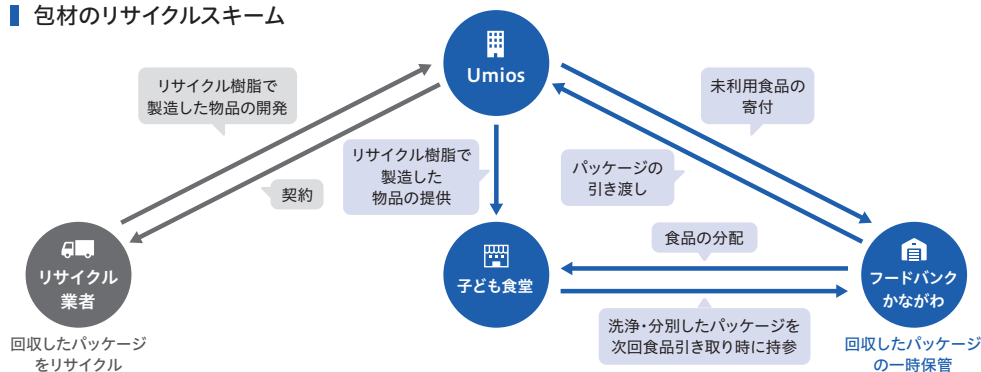
食品包材のリサイクルスキームの構築

Umios(株)は2022年にプラスチック使用量削減プロジェクトを始動し、2030年までに2020年度比で30%の削減を目標に掲げています。この削減と並行する課題が、消費者の手に渡ったあとのプラスチック包材の資源循環です。当社は、使用済みの食品包材を「資源」として循環させる仕組みを、食を届ける関係性の中から構築する独自の取組みを進めています。

その起点となったのが、「フードバンクかながわ」への食品寄付との連携です。当社は品質に問題はないものの、通常流通に乗らない未利用食品を毎月寄付しており、その量は2024年度実績で43トンにのびます。この流れを活用し、届けた食品の包材を回収・リサイクルする仕組みを構築しました。

2025年度には、横浜市金沢区の「金沢子ども食堂すくすく」で実証実験を実施し、寄付した食品の包材を回収、リサイクル業者で破碎・加工してリサイクル材50%のトレーへと生まれ変わらせました。

包材のリサイクルスキーム



2026年4月には、完成したトレーを子ども食堂へ届けるお渡し会を開催し、子どもたちへの環境教育も実施しました。また社内の商品開発拠点でも回収実証を行い、スキームの有効性を確認しています。

今後は他の子ども食堂やフードパントリーへの展開、さらには関連団体・業界との横断的な連携を視野に、食品包材のリサイクルを社会の当たり前とする仕組みづくりを進めていきます。

本取組みの詳細は、当社ブランドサイトにて公開しています。

[プロジェクトストーリー／〈包材とリサイクル〉の物語](#)



回収した包材



リサイクル樹脂でつくられたトレー



子ども食堂で使用されている様子

関係者メッセージ

公益社団法人フードバンクかながわ

取組みのご相談を受け、「金沢子ども食堂すくすく」様にお声をかけました。フードバンク倉庫開設時から利用されている、ひとり親世帯の支援団体です。快諾いただき、利用された冷凍食品の外袋をきれいに洗ってお持ちくださいました。今後多くの方が参加できる取組みに発展することを期待し、お手伝いができればと思います。

金沢子ども食堂すくすく

日頃の冷凍食品のご寄付に感謝申し上げます。このご提案を受け、使用済み包材を洗浄、乾燥したものがトレーとなり、大切に使用させていただいています。今ではスタッフだけでなく参加者にも回収への協力が広がり、持参する方が増えています。今後も身近な生活の中で私たちにできる地球環境に優しい活動を継続していきたいと思っています。このような機会をくださったUmios様には感謝の気持ちでいっぱいです。ありがとうございました。

コーポレート・ガバナンス

[Contents]

- 63 取締役・執行役員
- 65 社外取締役座談会
- 70 コーポレート・ガバナンス
- 74 コンプライアンス
- 75 リスクマネジメント

- この章でお伝えしたい「企業価値の算定式」の項目

$$\text{企業価値の向上} \uparrow = \frac{\text{利益の拡大} \uparrow (\text{ROEの向上へ})}{\left(\begin{array}{l} \text{資本コスト低減} \downarrow \quad \text{期待成長率の向上} \uparrow \\ \text{(PERの向上)} \end{array} \right)}$$

■ 資本コスト低減

資本コストの低減につながるコーポレート・ガバナンス体制強化、コンプライアンスやリスクマネジメント推進の取組みについて掲載しています。

本報告書では、企業価値向上の道筋を「ROEの向上」と「PERの向上」の二軸でとらえています。分子の「利益の拡大」は自己資本の適正な水準管理とあわせてROEの向上に、分母の「資本コストの低減」「成長率の向上」はPERの向上につながります。全体像はP25「企業価値向上とロジックツリー」をご覧ください。

取締役・執行役員（2026年6月24日現在）



取締役

① 池見 賢

Masaru Ikemi

代表取締役会長

生年月日:1957年12月22日

海外事業に長年従事し、海外現地法人での豊富な経験を持つ。その後、人事・人材開発や経営企画など社内の中核業務を幅広く担当。取締役・代表取締役社長を経て、現在は代表取締役会長として、グループ経営全体の監督とガバナンス強化を牽引している。

⑦ ブラッドリー・エドミスター

Bradley Edmister

社外取締役

生年月日:1974年3月7日

1999年Sullivan & Cromwell法律事務所入所。米国ニューヨーク州弁護士として長年にわたり活躍。M&A・プライベート・エクイティ・ジョイントベンチャーなど、クロスボーダーM&A分野における豊富な経験と優れた見識を有する。当社事業のグローバル化やM&Aにおける業務執行の適正性・適法性の確保に貢献するとともに、高度な専門知識にもとづく重要な助言を通じて当社のグループ経営に貢献している。

② 安田 大助

Daisuke Yasuda

代表取締役社長執行役員

生年月日:1961年9月2日

水産物・畜産物の調達から業務用食材の販売まで、食料流通事業に長年携わるとともに、海外戦略部門長の経験からグローバルな視点を有し、各事業領域を横断するマーケティング部門の部門長も歴任。これらの幅広い経験を生かし、長期ビジョン・中期経営計画の達成と企業変革の加速を牽引する。

⑧ 高松 信彦

Nobuhiko Takamatsu

社外取締役

生年月日:1955年6月2日

1979年新日本製鐵株式会社入社。大手鉄鋼メーカーにて技術開発・知的財産・経営企画など幅広い業務を経験後、国際的に事業を展開する自動車部品・鉄鋼メーカーの代表取締役社長としてグローバル経営を牽引。2024年の就任以来、豊富な経験と優れた見識にもとづき、経営者としての視点から多角的かつ重要な助言を通じて当社のグループ経営に貢献している。

③ 小堀 聡

Satoshi Kokaji

取締役専務執行役員

生年月日:1961年5月30日

加工食品事業を中心に、開発部長・中央研究所所長を歴任するなど、研究開発のリーダーとして豊富な経験を積みとともに、海外駐在を通じてグローバル業務にも精通。これらの深い知見を生かし、グループ全体の持続的な成長と発展を担う。

⑨ 大野 泰一

Taiichi Ono

社外取締役(常勤監査等委員)

生年月日:1963年1月5日

1986年三菱信託銀行(株)入社。金融機関での長年の経験を通じて培った会社経営および財務会計に関する豊富な知見を有する。中立的・専門的な見地から取締役会の意思決定の妥当性・適正性を監査・監督するとともに、特に財務・資本政策の観点からグループ経営に対して重要な助言を行い、内部統制の強化に貢献している。

④ 小関 仁孝

Yoshitaka Koseki

取締役常務執行役員

生年月日:1966年6月6日

経営企画・事業企画などの部門に長年従事し、当社事業企画部長等を歴任。企業財務および経営戦略に関する高い専門性と豊富な実務経験を持つ。現在はその知見を生かし、財務報告の適正性確保・資金調達・IR・投資管理・リスクマネジメントを統括。財務の最高責任者としてグループの財務健全性の維持・向上を牽引する。

⑩ 木村 吉男

Yoshio Kimura

社外取締役(常勤監査等委員)

生年月日:1966年4月26日

1989年農林中央金庫入庫。金融機関での豊富な経験と優れた見識にもとづき、経営および内部統制の状況を中立的・専門的な立場から監査・監督。取締役会における意思決定の適正性確保に努めるとともに、コーポレート・ガバナンスの視点から積極的に助言を行い、当社グループの健全な経営体制の構築・維持に貢献している。

⑤ 奥田 かつ枝

Katsue Okuda

社外取締役

生年月日:1963年12月28日

1986年三菱信託銀行(株)入社。不動産鑑定業務を通じて豊富な経験と優れた見識を培う。また、さまざまな業種における社外取締役としての幅広い経験と見識を有していることから、多角的な視点から重要な助言を通じて当社のグループ経営に貢献している。

⑪ 山崎 睦

Mutsumi Yamazaki

取締役(常勤監査等委員)

生年月日:1964年5月29日

北米駐在をはじめとする海外現地法人での豊富な経験を持ち、財務・経理分野の実務に精通。監査役を経て、2025年6月に取締役に就任。海外事業とコーポレート部門の両面にわたる幅広い経験と知見を生かし、当社グループの健全な経営体制の構築・維持に貢献している。

⑥ 外ノ池 佳子

Yoshiko Tonoike

社外取締役

生年月日:1971年1月26日

1997年検事任官。弁護士として法令遵守に関する深い知見を持ち、豊富な経験と優れた見識を有する。公正・中立な立場から、社内取締役とは異なる独立した視点でグループ経営に意見を発信。先を見据えた法的助言を通じて、当社のコーポレート・ガバナンス強化およびグループ経営の発展に貢献している。

取締役・執行役員

執行役員										
社長執行役員	安田 大助	マーケティング部門長		執行役員	黒木 敬	北米ユニット長(北米駐在)		執行役員	足立 克弘	
専務執行役員	小梶 聡	加工食品セグメント長、生産部門長(工場統括)		執行役員	外輪 宏二	水産商事ユニット長、養殖ユニット長		執行役員	古田 昌代	
常務執行役員	小関 仁孝	コーポレート部門長		執行役員	峠 敏行	食材流通ユニット長		執行役員	岡 幸伸	経営企画部長
常務執行役員	熊本 義宣	食材流通セグメント長		執行役員	松澤 憲一	農畜産ユニット長		執行役員	山崎 浩志	財務部長
常務執行役員	河田 格	水産資源セグメント長、漁業ユニット長		執行役員	長谷川 孝成	加工食品ユニット長、市販用冷凍食品事業部長		執行役員(非常勤)	ヤン カプタイン	海外戦略部門副部門長
常務執行役員	鷹谷 公博	海外戦略部門長、ファインケミカルユニット長		執行役員	藤田 晴康	マーケティング部門副部門長				

経験と専門性を備えた役員の選任

当社は、取締役会において、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に必要な役員の知識・経験・能力を明確にした「スキル・マトリックス」を定義しています。また、経営環境の変化に適切に対応し、多様な視点を経営に反映するため、専門性に加え、性別、国籍、経歴などの多様性も重視した役員構成としています。各役員の有する豊富な経験、高い見識や高度な専門性を生かし、当社経営に貢献が期待される分野に●を付しています。

取締役におけるスキル・マトリックス

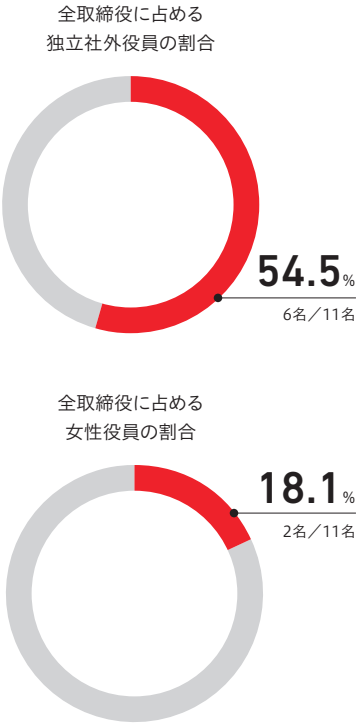
役員名		主な専門性・バックグラウンド							
		経営・事業戦略	グローバル経営	サステナビリティ	法務・リスク	財務・会計	人事・人財開発	研究・開発	DX・知財
池見 賢	代表取締役会長	●	●	●			●		●
安田 大助	代表取締役 社長執行役員	●	●					●	●
小梶 聡	取締役 専務執行役員	●	●					●	
小関 仁孝	取締役 常務執行役員	●		●	●	●	●	●	●
奥田 かつ枝	社外取締役	●			●	●			
外ノ池 佳子	社外取締役	●			●				
ブラッドリー・エドミスター	社外取締役	●	●	●	●				
高松 信彦	社外取締役	●	●	●				●	●
大野 泰一	社外取締役 (常勤監査等委員)	●				●			
木村 吉男	社外取締役 (常勤監査等委員)	●				●			
山崎 睦	取締役 (常勤監査等委員)		●			●			

上記については、各役員が有するすべての経験や知見を表すものではありません。 ※2026年6月末時点

スキル項目の選定基準

項目	選定理由
経営・事業戦略	中長期的な視点での実効性の高い監督に必要な、企業経営経験や事業部門における豊富な経験を必要な項目として選定しています。
グローバル経営	グローバルな視点での実効性の高い監督に必要な、グローバル企業経営に関する経験や、事業部門における豊富な経験を必要な項目として選定しています。
サステナビリティ	サステナビリティ領域における専門家(学識経験者)、国際的なNGOにおける役員経験者、あるいは企業のサステナビリティに関する豊富な経験を必要な項目として選定しています。
法務・リスク	法務・リスク領域における専門家(弁護士など)あるいは、企業の担当部門における豊富な経験を必要な項目として選定しています。
財務・会計	財務・会計領域における専門家(公認会計士など)、金融機関における役員経験、あるいは企業の担当部門における豊富な業務経験を必要な項目として選定しています。
人事・人財開発	企業の担当部門における役員経験、あるいは豊富な業務経験を必要な項目として選定しています。
研究・開発	企業の担当部門における役員経験、あるいは豊富な業務経験を必要な項目として選定しています。
DX・知財	企業の担当部門における役員経験、あるいは豊富な業務経験を必要な項目として選定しています。

取締役の多様性



社外取締役座談会

Dialogue

Umiosの変革を支える 取締役会の「あるべき姿」

ソリューションカンパニーへの変革に向けて、
取締役会は何を議論し、何を監督するのか

社名変更、新経営体制への移行、監査等委員会設置会社への移行——2025年から2026年にかけて、Umiosは矢継ぎ早にガバナンス体制の変革を進めてきました。これらの変化は取締役会の議論をどう変え、経営にどのような影響を与えているのか。3名の社外取締役と取締役会議長である池見会長が、取締役会の「実像」を率直に語り合いました。



代表取締役会長
取締役会議長
池見 賢

社外取締役
外ノ池 佳子

社外取締役
高松 信彦

社外取締役
常勤監査等委員
木村 吉男

■ 取締役会は何が変わったか

池見 率直に言えば、以前の取締役会は、社内取締役側の「承認してほしい」という意識が先に立ち、十分な情報共有や議論の機会をつくりきれていない面がありました。しかし、これからは単に利益を上げるだけでなく、企業価値を上げるという観点が不可欠です。我々が認識する価値と投資家の方々が見る価値は、必ずしも一致しているわけではありません。株主・投資家の代表者として社外取締役の皆さんの意見をもっと聞かなければならない。コーポレート・ガバナンスの制度論以前に、そういう必要性があると感じています。そのためには、情報をもっと提供し、ご相談する場面をもっと増やさなければならぬと考えてきました。そういう視点で

取り組んできた結果、徐々にではありますが、進めてこられたという手応えはあります。

木村 私は3年前から監査役として入りましたが、確かに当時の取締役会は、単発で決定すべき案件をこなしていくという形が多かった印象です。ところがここ2、3年で変化が起き始めました。まず経営会議の中で戦略や方針の議論が広がるようになり、各ユニットが他のユニットのことについても議論するようになりました。池見さんが議長として「それについて隣の役員はどう思うか」と問いかけることで、それぞれが自分の立場で横断的に発言するようになる。そういうトレーニングが3年ほど続いていました。

それが今回の監査等委員会設置会社への移行で1つの形になったと感じています。戦略・方針を取締役会でしっかり議論し、執行は縦割りだけでなく横の連携も意識しながら詰めていく。

社外取締役座談会

これが「挑戦」「共創」という言葉として皆が意識し始めたことで、今まで手元・足元だけに向いていた視野がぐっと広がったのではないのでしょうか。議論の内容やテーマに広がりや深さが出てきたのは、去年1年間だけのことでなく、数年前から周到な準備のもとで変化が積み重ねられてきた結果だと思います。

高松 社外取締役の大きな役割の1つは、会社の常識が世の中の常識と合っているかどうかをチェックすることです。この役割を果たす上で、経営会議に出席していない独立の社外取締役がいるということは非常に大きい。経営会議と取締役会の議論を分けて行えるからです。この仕組みが機能し始めていると感じています。

当社の場合、監査等委員会設置会社への移行において大きな工夫がありました。従来の社外取締役がそのまま残り、新たに監査等委員である取締役が加わりました。それぞれの責任が明確になっており、従来の体制の良い部分と足りなかった部分を両取りした形になっている。この工夫は高く評価しています。会社全体としても、攻めのガバナンスに転じようともがいているというのが今の実情で、社名変更も機関設計の変更もそのための取組みでした。多くの会社が「創業的改革」や「企業をつくり直す」という言葉を使いますが、この会社はそういう言葉をあまり使わずに、「共創」「横串を刺す」という言葉で、全体としてそれをやろうとしている。攻めのガバナンスのための体制が着々と整いつつある、少なくともそちらの方向に強く動いているという印象です。

外ノ池 私は、監査等委員の方々の発言が変わったと感じています。以前は監査役として「こういう点に問題がある」というご指摘が多かったのですが、取締役という立場になられたことで、「こういう問題があるから、こういう点に注意して進めていきましょう」という提言にまで踏み込んだ発言が増えました。また、エドミスター取締役のような外国人取締役や、高松取締役のように多様な経営経験をお持ちの方がいらっしゃることで、多角的な観点から議論が深まっていると感じます。

戦略と投資をどう監督するか

池見 取締役会の役割を考える上で難しいのは、執行に任せるべきことと、取締役会として関与すべきことの線引きです。教科書的には監督と執行の分離と言いますが、実際はそんな簡

単なものではありません。執行に全部任せると、投資家目線や株主目線が欠けてくる可能性がある。企業価値を上げるという観点で考えると、取締役会は外から当社がどう見えるかという視点をふまえ、究極的にはエクイティストーリーをつくっていく中でアドバイスをいただく組織であるべきだと思います。中期経営計画のあり方も投資基準も、執行に全部任せる必要はない。むしろ、もっとわかりやすくお示しして、ご評価・ご議論いただくことが我々の進むべき道です。監督だからといって、成長投資をどう使うか、ポートフォリオをどう見直すかという議論を避けてはいけません。取締役会できちんとやらなければならない、というのが、私の基本的な考え方です。

高松 中期経営計画のフォローは難しいものです。策定時から徐々に状況は変わりますし、単純に数字を比較することもできません。その意味で大切なのは、やりたい目標を見失わないことだと思います。山の頂上に登ろうというリーダーの目標に反対する人はあまりいないでしょう。ただ、そこに向かうために「右に曲がろう」「左に曲がろう」「バックしよう」と意見が分かれるのが常です。どちらに進むかの議論は、経営会議でしっかりやっていただきたい。私たち社外取締役は、現場にいないので右と左のどちらが正しいかまではわかりません。ただ、「その方向が山の頂上に向かっているのか」ということは常に確認しておく必要があります。目先ではこちらが簡単に見える、良さそうだからという曖昧な議論では判断できません。案件を成立させるための議論と、それが目標に向かっているかという議論は、分けて考えるべきです。大きく見たときに、目標を見失わない議論ができていようかどうかを問いかけるのが、我々の役割だと考えています。

戦略的意義の高い投資については、投資基準への適合性だけでなく、その戦略的重要性についても取締役会で十分に議論できるようにすべきです。監査等委員会設置会社への移行で決議の基準が変わった部分もあ



社外取締役座談会



りますから、何をどのような基準で決めるのか、その考え方はしっかり議論すべきだと考えています。

外ノ池 これから当社がグローバルに展開していくと、M&A案件なども増えていくでしょう。その時に経営のスピードを高めるためにも、投資基準やM&Aの選別基準、売却・撤退の基準について、取締役会で議論して明文化する必要があると思います。現在の検討は非常に精緻で、よく考えられているのですが、どうしても暗黙知になっている部分があります。今のメンバーがずっと続くわけではありませんから、新しいメンバーが加わったときに「こういう基準で判断するのだ」と共有できるものがあつたほうがいい。そういう議論ができる取締役会になっていきたいと思っています。

木村 ここ5年ほどで、成長投資をできるだけの財務体制が整ってきました。IRを通じて外の目・基準で見られながら成長していくことを自らに課してきました。資金実績のトレースも毎月しっかりやれる体力がついてきましたし、ROICの考え方も各部署・各チームに根付きつつあります。内なる改革と外からの規律を組み合わせ進めてきたことが、マルハニチロからUmiosに変わり、もう一段成長するための基盤になっていると思います。

ただ、今回の中計を振り返ると、やはり「内なる改革のための計画」だったという面があります。社内向けの資料を見ると、各チームが何をすべきかはかなり具体的に書かれています。しかし、外向けになると、「弾が少ない」「抽象的ではないか」という声もありました。池見さんが進めてきた内なる改革に注力する段階を経て、業績は急速に回復しました。ただ外に打って出る段階に入り、外の力も得ながら成長していくための計画としてはまだ十分ではなかったのだと思います。この1年間、高松さんとともに、進捗管理のあり方やブラッシュアップの方法を取締役会

で度々議論しています。目標の本質はどこにあって、そこに向けてどういう実績を積み上げてきたか、その先にどこまで行くつもりなのかを、リアルタイムで示していける形にしたいと思っています。

外ノ池 PBRが1倍を超えられないのは、率直に言って我々への通信簿だと思います。なぜ超えられないのか、もっと詳しい原因分析を聞きたいですし、どう改善していくのかを議論したい。IR活動そのものも大事ですが、中計の内容がわかりにくいという投資家からの指摘もあります。社外取締役として、策定時にもっと中身の問題に踏み込むべきだったと反省しています。

池見 ご指摘に反論の余地はありません。ROIC経営を意識した新たな切り口にしたこともあり、皆さんにお示しする形になるまでに時間がかかったのは事実です。ただ、今は中計のブラッシュアップを進めていますので、それを改めて取締役会にお示しし、議論を深めていきたいと考えています。

グローバル成長とサステナビリティ

木村 グループガバナンスは、この2、3年で大きく変わったと実感しています。私は子会社の監査役も2年務めました。以前は本社から各グループ会社へ、売上と利益の数字を指示するだけに近い形でした。本来はもっとグループ全体で経営資源をシフトし、配置していく必要があると感じていました。ただ、まず足元の業績をきちんと出す段階が必要で、その時期が少し長かったのだと思います。ここ数年で業績が回復し、ようやくホップ・ステップ・ジャンプの段階にられました。Umiosへの変革の中でお互いに高め合おうという意識も出てきています。一方で、グループ会社にはまだ旧マルハニチロ時代の文化を引きずっているところもあり、管理部門の体制が追いついていないところもあります。事業ポートフォリオの見直しと経営資源のシフトを、両輪で進めていかなければと思っています。

高松 これまでのグローバル展開は、各地点のプロフェッショナルがそれぞれの仕事をきちんとやるという形でした。私も昨年、アメリカの工場を視察しましたが、プロフェッショナルが育っていて、仕事のレベルは非常に高いと感じました。ただ、今の戦略達成にはそれだけでは足りません。ミッションやバリューズを決めて、それを実際の仕事にどう落とし込んでいくか、そこまでつなげるのがグローバル戦略であり、バリューサイクルです。自分たちの組織がバリュー

社外取締役座談会

チェーンの中でどのバリューを生む役割を担っているか、これを見えるようにしていくことは非常に難しく、一朝一夕に答えは出ませんが、少しずつその議論は始まっています。この会社のガバナンスのレベルを一段、二段引き上げる取組みとして、もっとも意義のある動きだと思っています。

ただ、グローバル戦略、バリューサイクル、ミッションという言葉を開くと、その関連はつかみにくいところがあります。それらをうまく噛み砕いて、組織の隅々まで浸透させることが、内部統制を強化する上での大きな基軸です。エクイティストーリーとして社外に語る言葉と、社内に浸透させる言葉は一体の共通の核があるべきだと思います。社外に話せる内容がなければ、社内にも話せません。

サステナビリティについては、水産事業は自然を相手にする難しいビジネスですが、資源管理をきちんとできるもの、個体管理が可能なものを中心に、事業を組み立てていく方針が明確になってきたことは大きな前進だと評価しています。社外取締役側からは、この会社の特徴である資源管理能力をしっかりとアピールすべきだとお伝えしています。CO₂の固定においても、海や海藻を使ったアプローチなど、Umios固有の指標を打ち出すべきだと毎回発信しています。

もう1つ大事なことがあります。日本で発展し続けている業界は、世界の中でも日本がリーダーシップを取っている業界だと思います。鉄鋼もそうでした。1つの国で解決できない問題も、業界が世界で連携することで前に進む方策が見えてくる。だからこそ、「海外でUmiosが強くなる」ことには大きな意味があります。それは、水産・食品の分野で世界のリーダーシップを取る会社になるという意思の表れです。海外事業の軸を増やすことは、この会社のサステナビリティの生命線だと思います。

外ノ池 以前、エドミスター取締役が、会社が140年以上続いていること自体がサステナビリティを体現している会社ではないかと仰っていました。私は養殖の現場も見学しましたが、生き物を相手にするごまかしのきかない仕事であり、皆さんが熱意を持って誠実に取り組まれていることが伝わってきました。陸上養殖には困難もありますが、今後も地道に取り組んでいかれることを期待したいと思います。

池見 当社はこれまで、ずっとプロダクトアウトの会社でした。つくったもの、獲ったものを売るという発想が中心で、外がどう見ているかが欠けていました。だからこそ、バリューサイクルもグローバル戦略も、枕詞は「消費者起点」なんです。取締役会も同じで、投資家にどう見られ

ているかを起点に考えていかないとこれからの成長は難しい。投資家の皆さまからは、一般的に水産事業のボラティリティが高いと思われると思います。しかしながら、当社はそのボラティリティに対応した経営をしています。それをきちんと伝えていくことが、これからの我々のやるべきことだと考えています。

取締役会の「次の課題」

高松 取締役会の実効性をもっと高めるためには、率直に言って我々社外取締役が力をつけるしかないと思っています。成長戦略とガバナンスの統合的な議論ができるようになれば、必要な情報も明確になり、投資家との対話にもつながっていく。ただ、そこが難しいところです。

情報を提供してもらえば理解できるかという、必ずしもそうではありません。それを助けてくれるのがオフサイトミーティングや、個別に話を聞く場です。役割を整理すると、執行の1番の責任はやるべきことを選ぶことなく、選択したものを成功させることです。一方で、我々には成功しやすいルートを示すことが求められます。そのためには、「このデータがあったらこの議論ができそうだ」と、我々が投げかけなければ出てこない。どのデータを出せば議論ができるかは、執行側で必ずわかるというものではないのです。お互いに試行錯誤しながら議論の回数を増やし、取締役会の正式な場だけでなく、それを補足する対話の場も広げていくしかない。少しずつ、そうなってきたと感じています。

外ノ池 情報提供については、バルセロナのシーフードショーの視察や工場・養殖場・アラスカの現地訪問など、事業への理解を深める機会を数多く設けていただいています。実際に現場を見ることで、取締役会で議論される内容への理解も深まり、経営課題をより具体的にとらえら



社外取締役座談会



れるようになったと感じています。

一方で、この座談会に向けてこれまでの議論を振り返る中で、私自身が提起したテーマについて、その後どのような議論が行われ、どのような形で経営に反映されているのかを十分にフォローできていなかったことにも気づきました。取締役会での議論は、その場で終わるものではなく、その後の進捗や成果を継続的に確認していくことで、より実効性のあるものになります。会社側からの情報提供に加え、社外取締役としても積極的に問い掛け、継続的に対話を重ねていくことが、取締役会全体の実効性向上につながるのではないかと考えています。

池見 ありがとうございます。私たちとしても、透明性の高い情報提供を行うことは、取締役会の実効性を高めるうえで重要な責務

だと考えています。一方で、大切なのは情報量を増やすことではなく、社外取締役の皆さんが経営判断や議論を深めるために必要な情報を、適切なタイミングでわかりやすくお届けすることです。そのため、どのような情報がより有益なのか、また説明の方法も含めて、皆さんとの対話を通じて改善を続けていきたいと考えています。

2026年度から、私は経営会議には出席しない一方で、社外取締役の皆さんへの事前説明やオフサイトミーティングには積極的に参加しています。また、事前説明でいただいたご質問については、事務局とともに回答を整理し、その後の議論につながるような準備も行っています。こうした取組みを通じて、取締役会の議論とその後のフォローアップがより円滑につながり、経営陣と社外取締役が同じ問題意識を共有しながら、建設的な議論を積み重ねられる環境をつくっていききたいと考えています。

高松 これは非常に大きな変化です。取締役会議長がこの私たちの会議に入ってください

とで、情報提供の精度が上がり、執行側の考え方も理解しやすくなる。この2カ月でも実感しています。

もう1点、新しい経営体制についても触れておきたいのですが、経営会議と取締役会の議長が異なることは、次のリーダーを育てるという組織の意思の表れだと思います。安田社長への移行は非常にスムーズに進んでいますし、後継者育成にも社外取締役が関与し始めています。候補者と話したり、仕事ぶりを見ながら、「こういう人材が足りないのでは」「こういう経験を積ませてはどうか」という提案もできるようになってきました。制度が少しずつ充実してきていると感じています。

■ ステークホルダーへのメッセージ

木村 ステークホルダーの皆さまにお伝えしたいのは、「ご期待ください」ということに尽きます。この3年間の改革を通じて、社外取締役の意見が経営に反映され、役員・従業員が同じ方向を向いて動き出しました。今掲げている目標は必ず達成できるでしょうし、それ以上の価値として、地球規模の課題解決にも貢献できる組織になっていくと確信しています。

外ノ池 社外取締役は、ただの応援団でいるわけにはいきません。投資家の視点や弁護士として、耳の痛いことも申し上げてきました。反対したこともありますし、議論をお願いしたこともあります。このように監督と執行がお互いを尊重しながら議論できる取締役会になっているということを、ステークホルダーの皆さまにお伝えしたいと思います。

高松 取締役会でしっかり目標設定の議論をしていることは、確実にお伝えできます。社名変更、ミッションやバリューズの設定、バリューサイクルの考察。これらすべてが「挑戦」「共創」という言葉につながっています。そのことを取締役会でも確認してきました。社外取締役が情報を得た上で、さまざまな角度から意見を交わしており、「十分に議論できている」と言い切るかどうかにはまだ自信がありませんが、「議論が始まっている」ことは確かです。

池見 皆様のご意見を真摯に受け止め、改善できるところはスピード感を持って変えていきたいと思っています。長い歴史のある会社ですから、簡単には変えられない部分もあります。しかし、未来に向けた課題感は明確に共有できています。これから企業を成長させていくためには、双方向の議論を充実させていくしかありません。お互いをリスペクトしながら、その議論をもっと深めていきたいと考えています。

コーポレート・ガバナンス

■ 持続的な成長と価値創造を支えるガバナンス

当社は、2025年6月に監査等委員会設置会社へ移行し、取締役会の監督機能と経営の執行機能を明確に分離する新たなコーポレート・ガバナンス体制を構築しました。

現在は、独立社外取締役が過半数を占める取締役会のもと、経営戦略や資本政策など中長期的な企業価値向上に向けた重要事項の審議の充実と監督機能の強化を図るとともに、経営会議への権限委譲により迅速かつ機動的な意思決定を実現しています。また、取締役会実効性評価を通じてモニタリング機能の継続的な強化に取り組み、透明性・客観性の高い経営を推進しています。

監督と執行の適切な役割分担のもと、変化の激しい事業環境に柔軟に対応できる経営基盤をいっそう強固なものとし、持続的な成長と企業価値の向上を実現します。

■ ガバナンス強化の歩み

2014年～

- 純粋持株会社から事業持株会社へ移行し、グループガバナンスを強化
- コーポレート・ガバナンス・ガイドライン制定
- 業績連動報酬導入
- 取締役会実効性評価開始
- 指名・報酬委員会設置

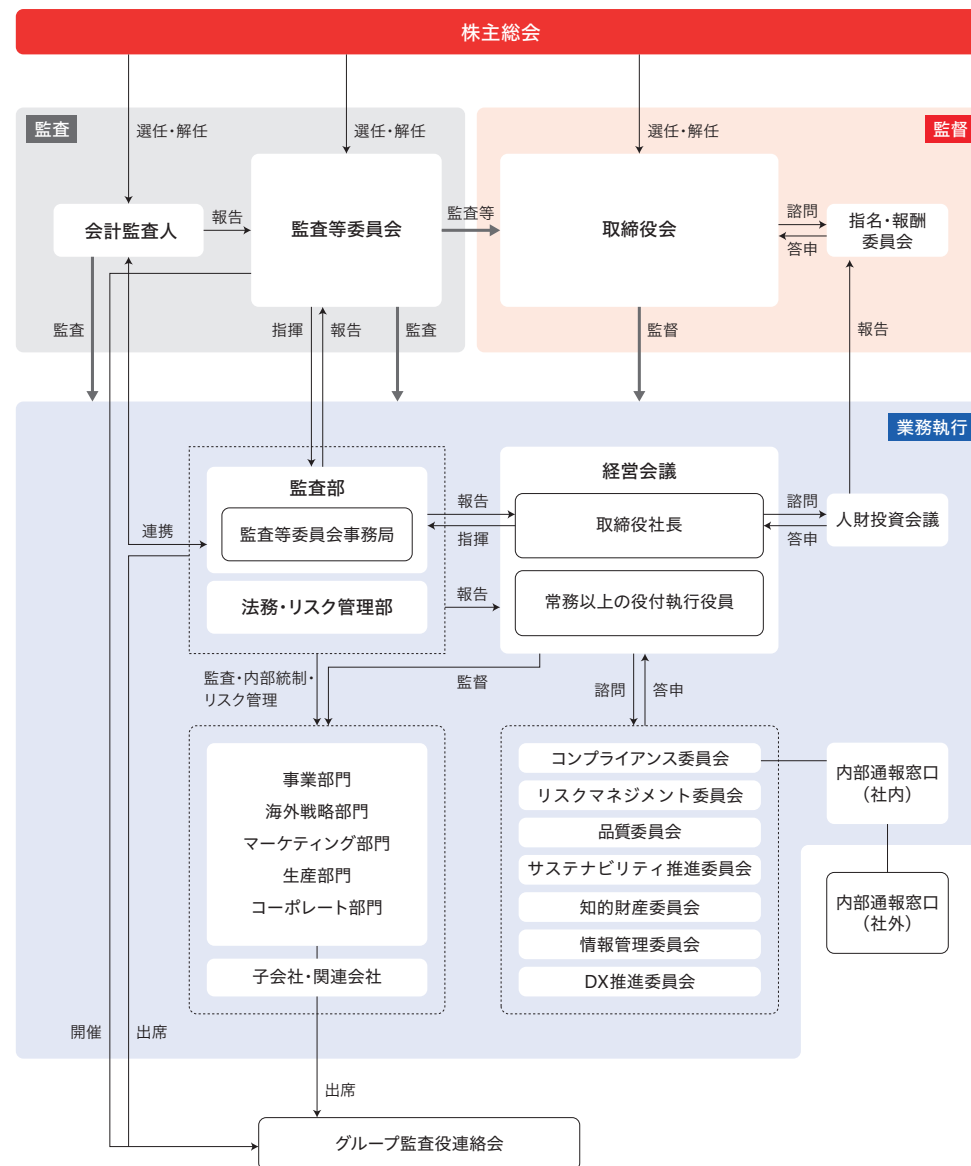
2020年～

- 独立社外取締役増員（2020年3月期に3分の1以上の独立社外取締役を選任、2024年3月期に半数以上の独立社外取締役を選任）
- 女性社外取締役選任（2020年3月期に1名を選任、2024年3月期に2名を選任）
- 中期業績連動型株式報酬導入（2022年）
- 外国籍社外取締役選任（2024年3月期に1名を選任）

2025年～

- 監査等委員会設置会社への移行

■ コーポレート・ガバナンス体制



コーポレート・ガバナンス

■ コーポレート・ガバナンス体制の概要

取締役会

当社取締役会は、客観的かつ実効性の高い監督機能を担い、経営戦略や資本政策など中長期的な企業価値向上に向けた重要事項について審議・決議するとともに、業務執行の監督を行っています。2026年3月期における取締役会は、臨時取締役会を含め18回開催されました。また、取締役会での十分な議論に資するよう、社外取締役に對しては、取締役会事務局が議題等についてあらかじめ説明を行っています。

監査等委員会

監査等委員会は、社外取締役を含む3名の監査等委員で構成され、監査方針・監査計画の策定やグループ内部統制システムの運用状況の確認、会計監査人および内部監査部門との連携などを通じて、監査・監督の実効性向上に取り組んでいます。また、監査等委員である取締役は、取締役会等の重要会議への出席や取締役・執行役員へのヒアリング、国内外子会社への往査などを通じて、取締役の職務執行の監督を行っています。

指名・報酬委員会

指名・報酬委員会は、独立社外取締役が過半数を占める構成とし、委員長および委員は取締役会が選任しています。同委員会では、取締役および執行役員の指名、報酬制度および報酬水準などについて審議し、その結果を取締役会へ答申することで、取締役会の意思決定の客観性・透明性の向上を図っています。

経営会議

経営会議は、常務以上の業務執行役員で構成され、原則として週1回開催しています。取締役会から委任された事項について迅速な経営の意思決定を行い、重要な事項については取締役会に報告しています。

その他の委員会

経営会議の諮問機関として経営会議が任命する委員長をトップとする以下の委員会を設置し、委員またはオブザーバーとして各委員会に取締役が参加しています。

■ 各委員会の構成

委員会名	委員長	副委員長	委員および オブザーバー※
コンプライアンス委員会	小関	足立	安田、小梶、外ノ池、池見、奥田、高松、大野、山崎
リスクマネジメント委員会	小関	足立	安田、小梶、池見、大野、木村、山崎
品質委員会	小梶	足立	安田、小関、池見、奥田、外ノ池、高松、大野、木村
サステナビリティ推進委員会	小関	河田	安田、小梶、池見、奥田、外ノ池、高松、大野、山崎
知的財産委員会	小関	岡	小梶、木村
情報管理委員会	小関	古田	小梶、大野
DX推進委員会	小関	古田	安田、小梶、木村、山崎

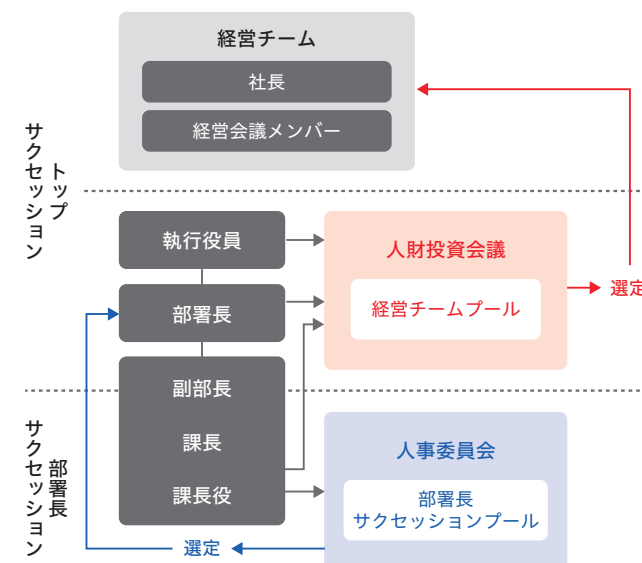
※ 委員およびオブザーバーは、取締役のみを記載しています。

■ サクセッションプラン

当社の持続的な成長と企業価値創造を実現するにあたり、次世代を担うリーダー層の育成は、経営における最重要事項であるとの認識にもとづき、戦略的・計画的なサクセッションプログラムを運営しています。

本プログラムでは、人財要件にもとづいて選抜した候補者につき、指名報酬委員会より任命された役員で構成される人財投資会議および、社長を委員長とし経営会議メンバーで構成される人事委員会（社長諮問機関）にて育成方針の検討とモニタリングを行い、経営に直結した後継者候補を計画的に育成する体制となっています。今後も中長期的な企業価値向上を牽引する人財の継続的な輩出を実現していきます。

■ Umios(株)サクセッションプログラム



コーポレート・ガバナンス

■ ガバナンス強化に向けた方針

取締役会における討議の活性化

社外取締役が当社グループの事業や経営課題への理解を深め、取締役会での実効性の高い議論につなげるため、事業に関する説明や視察などを継続的に実施しています。また、オフサイトミーティングでは、執行側と事業環境や経営課題について自由闊達な意見交換を行うことで、事業への理解を深めるとともに、取締役会における実態に即した建設的な議論の充実を図っています。

政策保有株式に対する考え方

取引先との戦略的な取組みおよび当社グループの中長期的な企業価値向上に資すると判断する場合、政策保有株式として取引先の株式を保有することを基本方針としています。取締役会では、毎年1回、個別の政策保有株式の保有目的および投資価値を検証し、当社が継続的に保有する意義や合理性が認められなくなった銘柄については、株価や市場動向をふまえ、保有先との対話を行いつつ売却などの縮減を進めています。

2026年3月期における政策保有株式の純資産比率は10.02%（前年比+0.06pt）、銘柄数は63銘柄（前年比△10銘柄）となりました。

取締役会実効性評価

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向け、取締役会を「経営上重要なテーマについて、中長期的な方向性を議論し、執行側における実行状況をモニタリングする場」と位置づけています。このような取締役会の位置づけをふまえ、取締役会の実効性について毎年自己評価を実施し、その結果の概要を開示することとしています。

2025年度の実効性評価は、前年度認識した課題への対応状況を確認し、2026年度に加え中長期の課題を抽出するとともに、当社の取締役会として発揮すべき機能の検討・整理に活用しました。

取締役会として発揮すべき機能の検討・整理を行った背景として、当社は2026年3月、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への変革をめ

ざし、社名を「Umios」に変更しました。それに伴い、取締役会が発揮すべき機能についても改めて検討・整理する必要があると考えました。2025年度の実効性評価を通じて、取締役会が発揮すべき機能、それをふまえた取締役会の課題および今後の取組みを検討することで、ソリューションカンパニーへの変革に向けた取締役会の機能発揮につなげていきます。

■ 実効性評価プロセス

1 全取締役および全監査等委員による
質問票形式の自己評価およびインタビュー



2 評価結果の集約



3 外部専門機関による分析



4 取締役会における審議・評価



5 評価結果にもとづく方針策定



6 取組み

■ 評価項目

- ▶ 取締役会におけるモニタリング・議論
- ▶ 取締役会構成・期待役割
- ▶ 委員会の機能発揮と監督
- ▶ 取締役会と業務執行の連携・業務執行のあり方
- ▶ 実効性の高いモニタリング・審議を行うための環境整備

■ 取締役会の実効性に関する分析・対応状況

2025年度の課題と対応状況

課題

- 1 グループ全体の成長戦略とガバナンスの関連性を意識した取締役会での議論
- 2 モニタリング強化のための情報提供体制の高度化
- 3 株主・投資家等との対話方針の具体化および、戦略的な情報発信の枠組み構築



対応状況

- 1 「バリューサイクル」「グローバル戦略」「挑戦と共創」といった、中期経営計画・長期ビジョンで掲げる重要なテーマについて、社外取締役の多様な知見と経験をふまえた多角的な議論を実施
- 2 独立社外取締役が積極的に各会議体（オフサイトミーティング、経営会議直下の委員会等）に参加し、また、社外取締役による現場視察も実施
- 3 株主・投資家との対話の状況（株主・投資家から寄せられた意見を含む）について定期的に報告を受けるとともに、その内容をふまえ、中長期的な企業価値向上に向けた今後のIR方針について、グローバル市場も見据えた議論を実施

2026年度の課題と今後の取組み

- ▶ 経営上重要なテーマに関するモニタリング・議論のさらなる充実
- ▶ 実効的なモニタリング・議論を支える、取締役会事務局の体制・機能強化

コーポレート・ガバナンス

役員報酬制度に関する考え方

当社の経営陣・取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬については、①固定報酬、②短期業績連動報酬、③中期業績連動型株式報酬で構成されています。なお、社外役員は固定報酬のみとしています。また、当社は取締役会の任意の諮問機関として指名・報酬委員会を設置しており、同委員会にて報酬制度および水準などについて審議し、取締役会の決議により決定しています。

▶ 代表取締役社長 ～取締役専務	固定報酬 40%	短期業績連動報酬 30%	中期業績連動型株式報酬 30%
▶ 取締役常務 ～執行役員	固定報酬 50%	短期業績連動報酬 25%	中期業績連動型株式報酬 25%

	固定報酬	短期業績連動報酬	中期業績連動型株式報酬
位置づけ	職務執行の対価	短期インセンティブ 当該事業年度の業績に連動	中長期インセンティブ 中期経営計画と連動
付与方式	金銭	金銭	株式
概要	各取締役の役位や役割・責務等を考慮し、総合的に勘案し、月例で支給	財務活動も含めた総合的な収益力の向上が重要であるとの判断から、連結経常利益、連結UmEVおよび各役員の役割に応じて求められる個別目標を評価指標とし、別途定める基準に従い目標達成度に応じて算出された額を翌年度に支給	中長期的な企業価値向上と持続的成長を図るためのインセンティブの付与を目的として、業績連動型株式給付制度「株式給付信託（BBT）」を採用。連結UmEV、TSR（株主総利回り）およびESG指標を評価指標とし、別途定める基準に従い目標達成度に応じてポイント付与し、退任時に累積されたポイントを1ポイント＝1株として7割を当社株式、3割を退任した翌事業年度の定時株主総会日の株価で換算した金銭として支給

（注）UmEV＝経済付加価値額（Umios Economic Value）：（ROIC－WACC）×投下資本

● 短期業績連動報酬の評価指標

全社統括役員	連結経常利益 50%	連結UmEV 50%	
事業担当役員 部門担当役員	連結経常利益 45%	連結UmEV 45%	個人目標 10%

● 中期業績連動型株式報酬の評価指標

全社統括役員 部門担当役員	連結UmEV 60%		TSR 20%	ESG目標 20%
事業担当役員	連結UmEV 30%	TSR 20%	担当事業の 連結UmEV 30%	ESG目標 20%

中計マテリアリティ推進評価				時価総額連動型 ESG外部評価
評価項目	中計マテリアリティ主要KPIのうち①と⑥にて評価 （詳細についてはP.50-51に記載）			当社が重要と判断した ESG外部評価指数の 獲得およびESG index への選定件数
達成目標	気候変動問題への 対応	CO ₂ 削減率	（対17年比） 20%以上	
	健康価値創造と 持続可能性に 貢献する食の提供	食塩摂取基準製品	57.5%以上	
		タンパク質摂取基準	43.8%以上	
		脂質摂取基準	16.45%以上	
		GSSI認証製品	10.7%以上	
ウェイト	10%			10%

▶ 社外役員

固定報酬 100%

コンプライアンス

コンプライアンス基本方針

当社グループは、次の基本方針にもとづきコンプライアンスを推進しています。

- ① 法令等の遵守および社会規範、企業倫理を実践し、誠実かつ公正な企業活動を行う
- ② コンプライアンスに関する教育・啓発活動を継続的に実施する
- ③ 違反行為の未然防止および早期発見のための体制を整備する
- ④ 違反行為が発生した場合は、迅速かつ適切に対応し、再発防止を徹底する

コンプライアンス体制

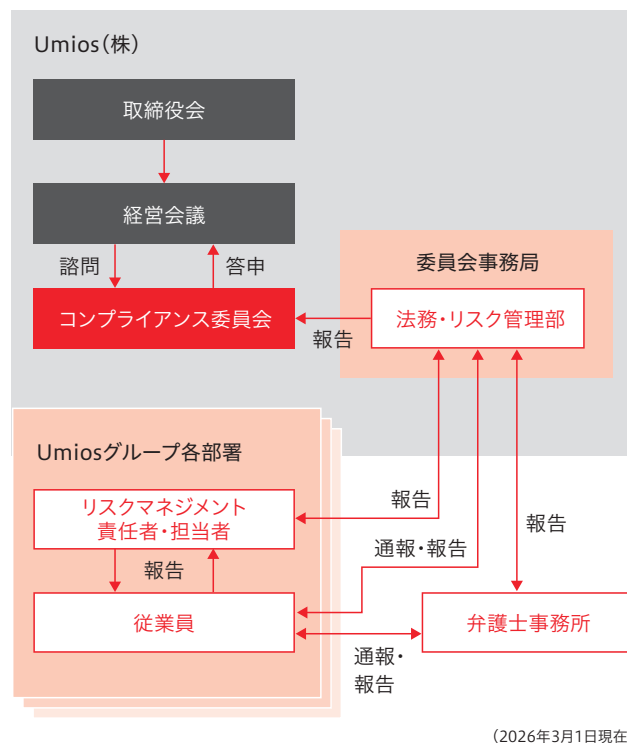
当社グループは、コンプライアンスを推進するため、Umiosグループコンプライアンス委員会を設置し、内部通報制度、教育・研修体制およびモニタリング体制を整備しています。

Umiosグループコンプライアンス委員会は、当社グループにおけるコンプライアンスの推進に関する基本方針の立案、重要施策の決定、重要な違反事案への対応等の役割を担っています。

当社グループ各社は、Umiosグループリスクマネジメント基本規程で定めたリスクマネジメント責任者および担当者がコンプライアンス推進の責任を担っています。

リスクマネジメント責任者は、所管する会社または部門、部署におけるコンプライアンスの推進、教育・研修の実施、法令違反等の報告等を行います。

コンプライアンス体制



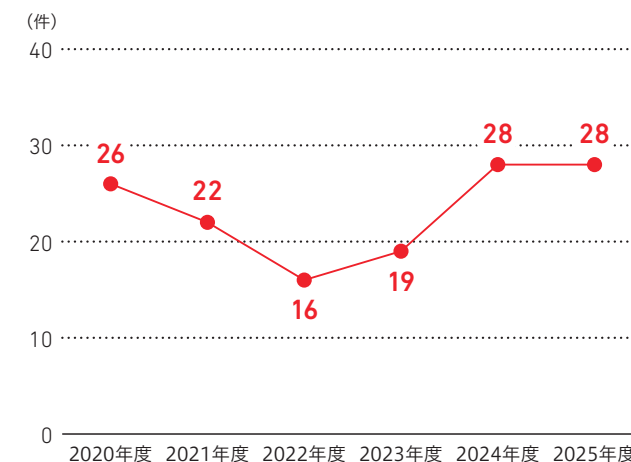
内部通報制度

当社グループでは、内部通報制度を導入しています。通報窓口は、社内と社外の2つがあり、当社グループで働くすべての従業員（出向者、契約社員、派遣社員、役員、1年以内の退職者なども含む）が、上司を経由せずに直接、電話・メール・封書などで通報できる仕組みになっています。本人の希望があれば名前を伏せて、Umiosの内部通報対応業務従事者（法務・リスク管理部）へ連絡され、関係する部門ならびに関係する各社の内部通報対応業務従事者と連携しながら事実関係などを確認します。匿名での通

報も受け付け、事実関係を確認する際も「通報者探しは一切しない」旨を改めて伝え、通報者の保護を徹底しています。また、イントラネットなどのグループ従業員が閲覧できる媒体に内部通報窓口の連絡先を記載し、従業員への周知を徹底しています。

2025年度の内部通報件数は28件で、人権侵害や環境汚染、社会通念に著しく影響のある事案は認められませんでした。

内部通報件数



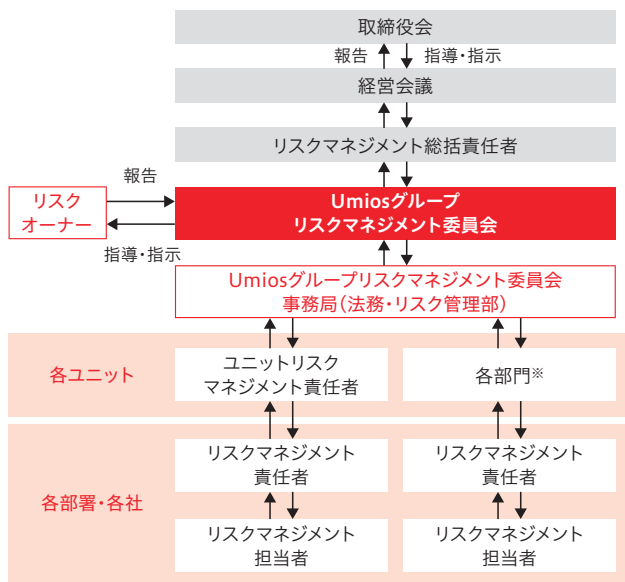
リスクマネジメント

リスクマネジメントの役割

当社グループは、リスクマネジメントを企業の持続的成長と価値創造を支える全社横断的な経営基盤と位置づけています。マイナス影響（脅威）の抑え込みだけでなく、プラス影響（機会）を積極的に活用する攻めと守りの両立により、「マイナス影響の最小化」とどまらず、「戦略的リスクテイクによる企業価値の向上」をめざしています。加えて、正確で透明性の高い情報開示を積極的に行うことで、ステークホルダーの皆さまからの信頼の維持・向上に努めています。

リスクマネジメント体制

リスクマネジメント体制



※各部門：コーポレート部門、マーケティング部門、海外戦略部門、生産部門

当社グループでは、リスクマネジメント総括責任者のもと、Umiosグループリスクマネジメント委員会がリスクマネジメント

の中核機関および経営会議の諮問機関として機能し、その事務局である法務・リスク管理部が、ユニットリスクマネジメント責任者、Umios各部署・グループ各社のリスクマネジメント責任者および担当者と連携して、グループ全体のリスクマネジメント活動を推進する体制を整えています。重要リスクは、Umiosグループリスクマネジメント委員会の審議および経営会議の承認により決定され、各重要リスクに対してリスクオーナーが任命され、優先的に対策を実施します。

また、リスクマネジメントの理解とリスク対応能力の向上を図るため、委員会承認した教育・研修・訓練計画にもとづき、法務・リスク管理部が組織横断的な教育・研修を実施します。

事業変化にもとづくPDCAサイクルの実践

当社グループにおける重要リスクは、リスクマネジメント総括責任者の指示のもと、リスクオーナーが対応策を策定・実行し、Umiosグループリスクマネジメント委員会にてその効果や進捗状況をモニタリングします。重要リスク以外のリスクについても、各部署・グループ各社がそれぞれの事業・業務レベルでリスクマネジメントに取り組み、グループ全体で計画（Plan）・実行（Do）・評価（Check）・改善（Act）のPDCAサイクルを継続的に機能させます。

リスクアセスメントを年1回実施するとともに、事業環境の変化にあわせて適時実施します。リスクマネジメントの有効性を維持・向上させるため、リスクマネジメント体制・規程・プロセスについて、Umiosグループリスクマネジメント委員会で年1回以上の頻度で見直しを行い、その結果を経営会議へ報告します。内部監査部門は定期的にリスクマネジメント体制およびその運用状況の適正性を確認します。確認結果における重要な指摘は、Umiosグループリスクマネジメント委員会と適宜共有のうえ、その対応を検討します。

迅速かつ確実なリスクコミュニケーションの推進

重要なリスク情報が経営トップまで迅速・確実に伝わるよう、複数の情報伝達ルートを設定しています。グループ内で発生したリスク情報は、通常の職制ルートを経由して当社社長に報告されるだけでなく、当社各部署およびグループ各社に設置したリスクマネジメント責任者・担当者から当社コーポレート部門の該当部署および法務・リスク管理部に直接報告されます。

法務・リスク管理部は、各部署・グループ各社とのリスクコミュニケーションを推進し、グループ全体のリスク感度を向上させ、迅速な対応を促すとともに、情報の隠ぺいは許さない企業風土の醸成に努めています。

クライシスの発生時には、危機管理統括責任者である社長執行役員のもと、危機対策本部を設置し、法務・リスク管理部が事務局として機能します。

事業継続計画（BCP）の策定

当社グループは、大規模地震などの災害等が発生した場合においても、「食」の安定供給を果たす責任を有しています。「Umiosグループ事業継続計画（BCP）規程」を制定し、グループ全体で事業継続のための対策を平時から総合的かつ計画的に推進しています。

Umios各部署・グループ各社のリスクマネジメント責任者および担当者は、被害想定や重要業務の選定・必要資源の確保状況の見直しをはじめ、マニュアル・手順書の整備、教育・訓練の実施など、見直しと継続的な改善に取り組んでいます。法務・リスク管理部はこれらの活動に対しての指導・助言や教育・訓練の支援を行うとともに、総務部と協働で災害対策に必要な手順の整備・備蓄品の管理運用・情報収集等を実施しています。

リスクマネジメント

想定している主なリスク

リスク項目	影響度	発生可能性	関連する機会とリスク (○機会／●リスク)	主要な取組み
 原材料価格の変動	大	高	● 原材料の需要動向、為替や漁獲高の変動などによる仕入価格の高騰など ● 棚卸資産の評価損	● 取扱品目、調達先、調達時期の分散化 ● 仕入価格、販売価格の適正維持 ● 在庫水準の適正化
 原油価格の高騰	大	高	● 動力燃料コストの上昇 ● 発送配達費などの上昇	● 設備の省エネ化や効率的な操業 ● カートンモジュール化などによる保管配送の効率化 ● 在庫水準の適正化
 地震など自然災害・感染症および事故など	大	高	● 地震など自然災害による生産設備の破損および操業停止、物流機能の麻痺等による商品供給不能 ● 養殖事業における予防困難な魚病等の発生による養殖魚の斃死 ● 台風、赤潮などによる養殖魚の斃死	● 生産、保管拠点の分散と再編 ● 事業継続計画(BCP)の策定 ● 衛生管理の徹底、フレックスタイム勤務による時差出勤、在宅勤務などによる従業員感染防止 ● 共済、保険制度への加入 ● 病気に強い魚、養殖方法の研究
 労働力の確保	大	高	○ DX推進による、ビジネスモデルの変革、カルチャー改革 ● 労働力不足による操業停止、生産性の低下	● 業務プロセスの標準化、変革による生産性の向上 ● 適正な賃金体系の構築 ● 戦略的な操業エリアの選択および生産拠点の再編 ● 機械による省人化のさらなる促進 ● キャリア採用の有効活用など人員募集方法の工夫 ● デジタル技術の有効活用と業務標準化・平準化による業務生産性向上
 情報管理	大	中	● 個人情報・機密情報の漏洩などによる社会的信用の低下 ● 重要な情報の盗難、紛失、誤用、改竄など ● 情報システムの停止など ● サイバー攻撃による対応費用の発生	● 規程、マニュアルなどの整備 ● 従業員に対する教育の継続 ● システム管理体制の構築、運用 ● サイバー攻撃への対処(インフラの整備、インシデント対応訓練)
 コンプライアンス	大	中	● 食品衛生法、倉庫業法、独占禁止法などの法的規制違反による対応コストの発生 ● すべてのステークホルダーからの信頼低下	● 規程、マニュアルなどの整備 ● 従業員に対する教育の継続 ● 内部通報制度、内部監査の機能強化
 資金調達	大	中	● 金融危機などによる資金の枯渇 ● 各種リスク要因により計画未達による追加の資金調達など	● 資金調達先および期間の適度な分散 ● 財務体質の維持・強化 ● 各種リスク要因の適時の分析と対応 ● 最新の情報にもとづく適時の計画の見直し ● CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)の適正化による資金効率向上 ● 資金調達方法多様化の検討・実施

リスク項目	影響度	発生可能性	関連する機会とリスク (○機会／●リスク)	主要な取組み
 多様化する市場ニーズへの対応	中	高	○ 適切な市場マーケティングによる顧客層の拡大 ● 国内の少子高齢化、人口減少に伴う需要減	● 市場ニーズに応じたソリューション提供のための研究開発力・技術力強化と商品ラインアップ拡充 ● グループ全体での海外市場展開拡大
 債権管理	中	高	● 予期せぬ得意先の経営破綻の発生 ● 追加的な貸倒損失や貸倒引当金の計上	● 情報収集、与信管理および債権保全など
 為替・金利変動	中	高	● 輸入製商品の仕入価格への影響 ● 借入金の調達金利への影響 ○ ● 為替による海外子会社業績の円貨への換算影響 ● 金利の変動による海外子会社業績への影響	● 為替予約および変動金利から固定金利へのスワップなど ● 財務体質の維持・強化 ● 資金調達方法多様化の検討 ● CCCの適正化による資金効率向上
 カントリーリスク	中	高	● 海外事業において進出国およびその周辺諸国の政治・経済・社会・法制度などの変化による経済活動の制約 ● テロ、暴動および戦争の発生による経済活動の制約、サプライチェーンや流通網の遮断など ○ ● 他国の関税政策を受けた販売価格・調達コストの変動	● 進出国の適度な分散 ● 進出国および進出エリアに関する情報収集 ● 資源アクセス強化による調達先の適度な分散 ● 加工食品事業における、外国産原料から国産原料への変更可否を検討
 税務	中	中	● 各国における租税制度の改正、税務行政の変更や税務申告における税務当局との見解の相違などによる追加的な税務負担など ○ ● 将来課税所得の見積り変更などによる税金費用の減少または増加	● 各国における税法の遵守 ● 各国における税制や税務行政の変更への対応策の実行 ● 税金および税金関連費用をふまえた事業計画または仕組みの計画・実行
 知的財産	中	中	○ 競合他社に対する優位性の確保 ○ ● 使用許諾料など ● 損害賠償、使用差止など	● 適切な出願戦略の推進 ● ブランド・商標保護体制の整備 ● 知財教育および啓発による知財人材の育成 ● 発明報奨制度 ● 社内担当者や弁理士事務所などを通じた日常的な調査・確認
 固定資産の減損	中	中	● 物流事業の物流センターおよび加工食品事業の生産拠点等の立地条件の悪化、設備の老朽化・陳腐化および販売不振などによる収益悪化による減損 ● 金利の急激な上昇	● 投資審議会・経営会議などにおける投資計画および投資金額の適切性に関する審議 ● 投資後の定期的なモニタリングおよびフォローアップ
 投資有価証券の減損	中	中	● 急激な株価変動や投資先の業績不振などによる資産価値の下落および減損など	● 個別銘柄による投資価値の定期的な検証 ● 当社が継続的に保有する意義や合理性が認められなくなった政策保有株式の売却による縮減

11ヵ年データ

連結損益計算書		2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
売上高	百万円	884,811	873,295	918,820	922,468	905,204	809,050	866,702	1,020,456	1,030,674	1,078,631	1,105,890
営業利益	百万円	16,972	26,308	24,497	21,758	17,079	16,172	23,819	29,575	26,534	30,381	31,191
営業利益率	%	1.9	3.0	2.7	2.4	1.9	2.0	2.7	2.9	2.6	2.8	2.8
経常利益	百万円	17,124	27,874	27,917	25,233	19,901	18,093	27,596	33,500	31,106	32,254	31,251
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	4,097	15,446	16,102	16,695	12,537	5,753	16,898	18,596	20,853	23,264	22,182
連結貸借対照表												
純資産	百万円	105,666	122,820	140,049	150,379	158,978	166,660	187,895	212,522	245,480	275,396	291,487
自己資本	百万円	85,197	100,664	115,459	125,353	132,628	142,497	160,174	178,312	207,128	229,568	247,236
自己資本比率	%	17.5	20.1	22.3	24.1	25.1	26.7	29.2	28.0	30.8	33.7	32.9
総資産※1	百万円	485,973	501,303	516,607	520,318	528,063	532,866	548,603	637,227	671,801	681,211	751,702
有利子負債残高	百万円	281,362	272,208	266,037	263,408	261,715	259,837	250,604	301,139	284,351	270,912	306,880
連結キャッシュ・フロー計算書												
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	30,616	25,969	29,737	16,187	39,178	33,361	19,249	△ 24	53,604	39,179	24,804
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 20,303	△ 11,097	△ 14,975	△ 11,854	△ 22,445	△ 11,996	△ 10,258	△ 23,860	△ 18,927	△ 1,886	△ 21,164
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 12,127	△ 13,618	△ 13,314	△ 7,863	△ 7,132	△ 10,812	△ 17,200	30,288	△ 32,943	△ 29,352	△ 808
現金及び現金同等物の期末残高	百万円	12,009	13,327	15,187	11,575	21,772	31,156	24,430	33,360	36,905	48,422	52,931
主要財務指標												
ROE	%	4.7	16.6	14.9	13.9	9.7	4.2	11.2	11.0	10.8	10.7	9.3
ROA	%	3.5	5.6	5.5	4.9	3.8	3.4	5.1	5.7	4.8	4.8	4.4
ROIC	%				4.1	3.2	3.0	4.3	4.8	4.2	4.3	4.1
ネットD/Eレシオ	倍	3.2	2.6	2.2	2.0	1.8	1.6	1.4	1.5	1.2	1.0	1.0
1株当たり純資産※2	円	539.50	637.51	731.27	793.99	840.09	902.64	1,014.65	1,178.13	1,370.88	1,519.24	1,635.34
1株当たり当期純利益※2	円	25.94	97.81	101.98	105.75	79.41	36.44	107.04	121.23	137.87	153.97	146.75
時価ベースの自己資本比率	%	22.7	35.4	34.6	40.1	22.5	25.9	23.0	18.8	22.3	24.1	29.3
C/F対有利子負債比率	年	9.2	10.5	8.9	16.3	6.7	7.8	13.0	－	5.3	6.9	12.4
インタレスト・カバレッジ・レシオ	倍	11.5	13.3	16.9	9.0	22.4	22.1	13.5	－	15.5	9.4	5.6
設備投資額	百万円	21,007	19,872	17,818	20,108	25,075	25,356	15,516	30,681	18,914	22,043	28,973
減価償却費	百万円	14,603	13,962	14,686	14,930	15,190	16,166	16,372	15,083	16,216	17,328	18,318
(注)「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2018年3月30日、2020年3月31日改正)等を2021年度の期首から適用しており、2021年3月期については、遡及的に修正した後の金額となっています。												
※1 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)等を2019年3月期の期首から適用しており、2018年3月期総資産については、当該会計基準等を遡って適用した後の金額です。												
※2 2026年1月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っています。これに伴い、表示している全期間の1株当たり純資産額および1株当たり当期純利益については、当該株式分割を反映した遡及修正後の数値を表示しています。												
従業員数(連結)	名	11,258	11,237	10,938	11,276	11,107	13,117	12,352	12,843	12,531	12,454	12,479
従業員数(単体)	名	1,554	1,540	1,538	1,578	1,614	1,661	1,647	1,640	1,651	1,689	1,738
男性	名	1,258	1,253	1,245	1,248	1,257	1,262	1,221	1,200	1,176	1,171	1,159
女性	名	296	287	293	330	357	399	426	440	475	518	579
女性比率	%	19	19	19	21	22	24	26	27	29	31	33

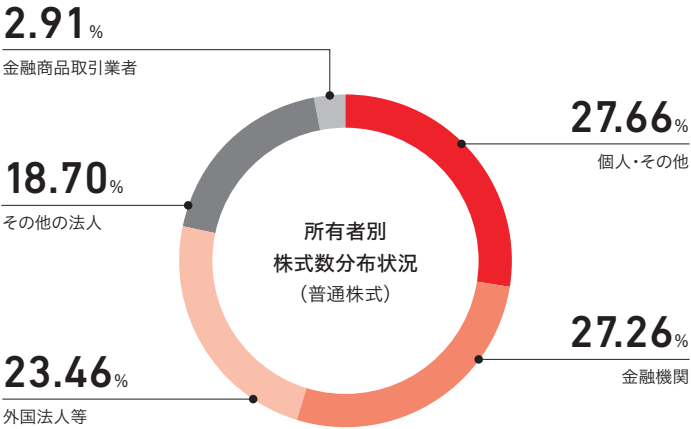
株式情報 (2026年3月31日現在)

上場証券取引所	東京証券取引所
発行可能株式総数	350,000,000株
発行済株式の総数	151,736,511株 (自己株式128,643株を含む)
株主数	84,352名

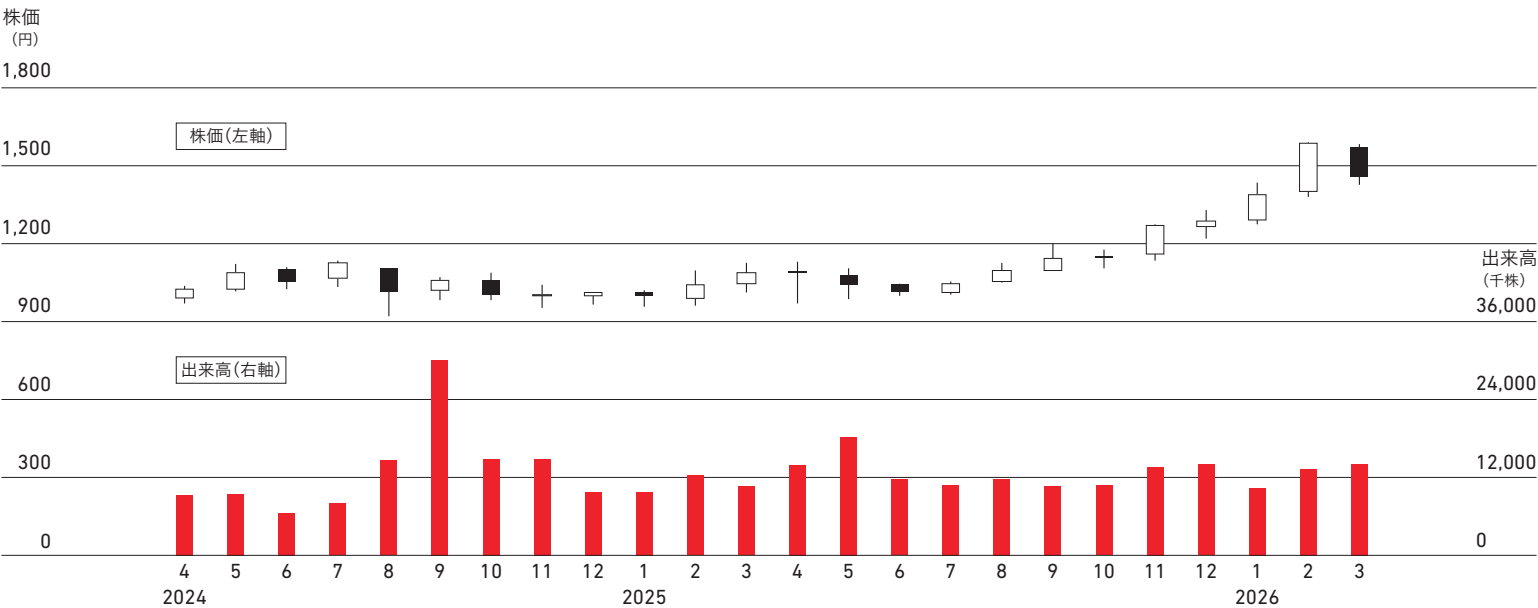
大株主の状況

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	18,709	12.34
大東通商株式会社	14,795	9.76
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	9,510	6.27
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	4,324	2.85
農林中央金庫	2,796	1.84
OUGホールディングス株式会社	2,538	1.67
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2,524	1.66
株式会社みずほ銀行	2,398	1.58
日本生命保険相互会社	2,218	1.46
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,832	1.21

※ 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しています。
※ 持株比率は、発行済株式総数から自己株式(128,643株)を控除して計算しています。
なお、自己株式には、株式給付信託(BBT及びJ-ESOP)に係る信託口名義の株式(420,428株)は含まれていません。



株価と出来高の推移



(注) 2026年1月実施の株式分割(1:3)を遡及調整して表示しています。

会社情報

(2026年3月31日現在)

会社名

Umios株式会社

設立

1943年3月

本社所在地

東京都港区高輪2-21-2

資本金

200億円

従業員数

単体:1,738名
連結:12,479名

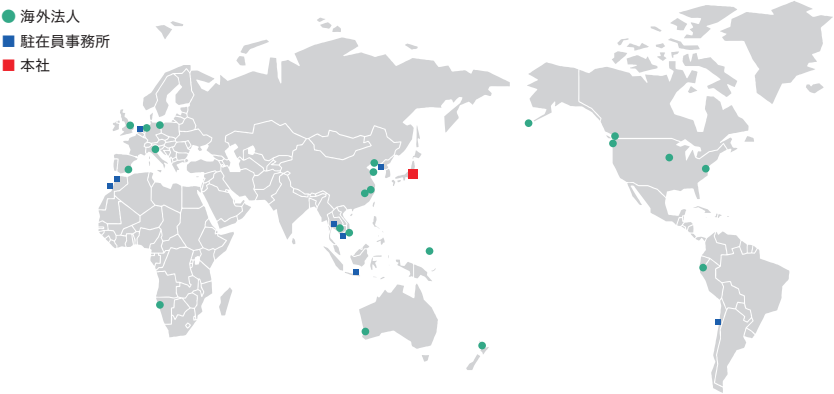
グループ会社

151社
(国内69社、海外82社)
● 連結子会社80社
● 非連結子会社18社
(うち持分法適用会社2社)
● 関連会社53社
(うち持分法適用会社26社)

重要な子会社

会社名		資本金(百万円)	当社の出資比率(%)	主要な事業内容
■ 大洋エーアンドエフ株式会社		709	100	水産資源事業(漁業ユニット)
■ Austral Fisheries Pty Ltd.	千豪ドル	31,035	50	水産資源事業(漁業ユニット)
■ Maruha Capital Investment, Inc.	千米ドル	75,943	100	水産資源事業(北米ユニット)
■ Westward Seafoods, Inc.	千米ドル	30,740	(※1) 100	水産資源事業(北米ユニット)
■ Premier Pacific Seafoods, Inc.	千米ドル	1	(※1) 100	水産資源事業(北米ユニット)
■ 大都魚類株式会社		2,628	100	食材流通事業(水産商事ユニット)
■ 神港魚類株式会社		100	100	食材流通事業(水産商事ユニット)
■ 大東魚類株式会社		100	91	食材流通事業(水産商事ユニット)
■ 株式会社マルハ九州魚市ホールディングス		97	100	食材流通事業(水産商事ユニット)
■ 九州中央魚市株式会社		90	(※1) 83.6	食材流通事業(水産商事ユニット)
■ Umios Europe Holding B.V. ^(※2)	千ユーロ	100	100	食材流通事業(水産商事ユニット)
■ Umios Food Group Europe B.V. ^(※2)	千ユーロ	100	(※1) 100	食材流通事業(水産商事ユニット)
■ 株式会社ヤヨイサンフーズ		727	100	食材流通事業(食材流通ユニット)
■ Umiosオーシャン株式会社 ^(※2)		50	100	食材流通事業(食材流通ユニット)
■ Umios Hokkaido株式会社 ^(※2)		400	100	食材流通事業(農畜産ユニット)
■ アイシア株式会社		660	100	加工食品事業(加工食品ユニット)
■ Umios北日本株式会社 ^(※2)		50	100	加工食品事業(加工食品ユニット)
■ KF Foods Limited	百万タイバーツ	300	(※1) 99.9	加工食品事業(加工食品ユニット)
■ Kingfisher Holdings Limited	百万タイバーツ	119	(※1) 50.6	加工食品事業(加工食品ユニット)
■ Southeast Asian Packaging and Canning Limited	百万タイバーツ	90	(※1) 99.9	加工食品事業(加工食品ユニット)
■ Umiosロジ株式会社 ^(※2)		430	100	その他

(注) 会社名の左に記載している ■ マークは、事業別になっています。(■ 水産資源事業、■ 食材流通事業、■ 加工食品事業、■ その他)
※1 間接保有の株式が含まれています。 ※2 2026年3月1日付の当社商号変更に伴い、一部連結子会社の商号を変更しています(欧州子会社は2026年4月1日付)。



For the ocean, for life

海といのちの未来をつくる

新生命体

ウミオス



企業キャラクター

ウミオス

地球の気候変動によって突然変異で誕生した生命体。
なぜだか自分でもわかっていないが、地球を良い星に
する宿命を感じている。

■ Profile

- 誕生日 7月3日
- 性 格 正義感のある正直者、早とちりもするおっちょこちょい
- 好 物 たい焼き