

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たし、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。

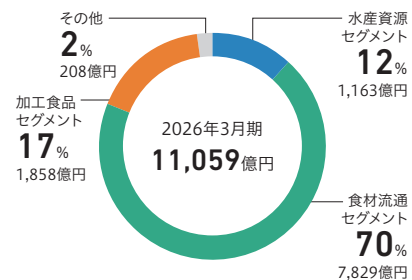
約70の国と地域に広がる独自のネットワークを基盤に、生鮮から加工品まで多様な食材を、幅広いチャネルを通じて世界の食卓へと届けています。

■ 会社概要

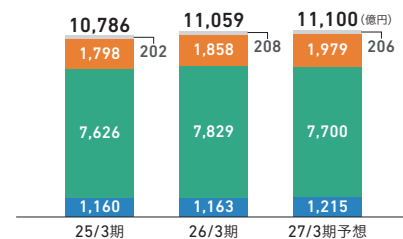
商号	Umios株式会社	代表者	代表取締役社長執行役員 安田 大助
英文名	Umios Corporation	資本金	200億円
設立年月日	1943年3月31日	決算期	3月31日
所在地	〒108-8620 東京都港区高輪二丁目21番2号 THE LINKPILLAR 1 SOUTH		

■ 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

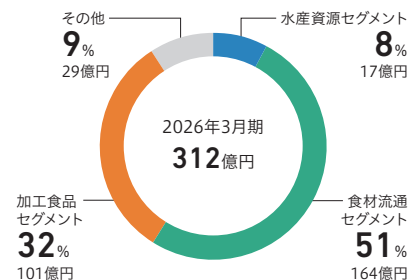


● 売上高

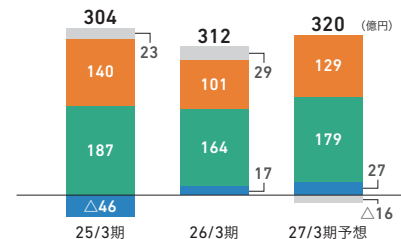


(注) 2027年3月期の組織体制に組み替えた数値を使用しています。

● セグメント別営業利益



● 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

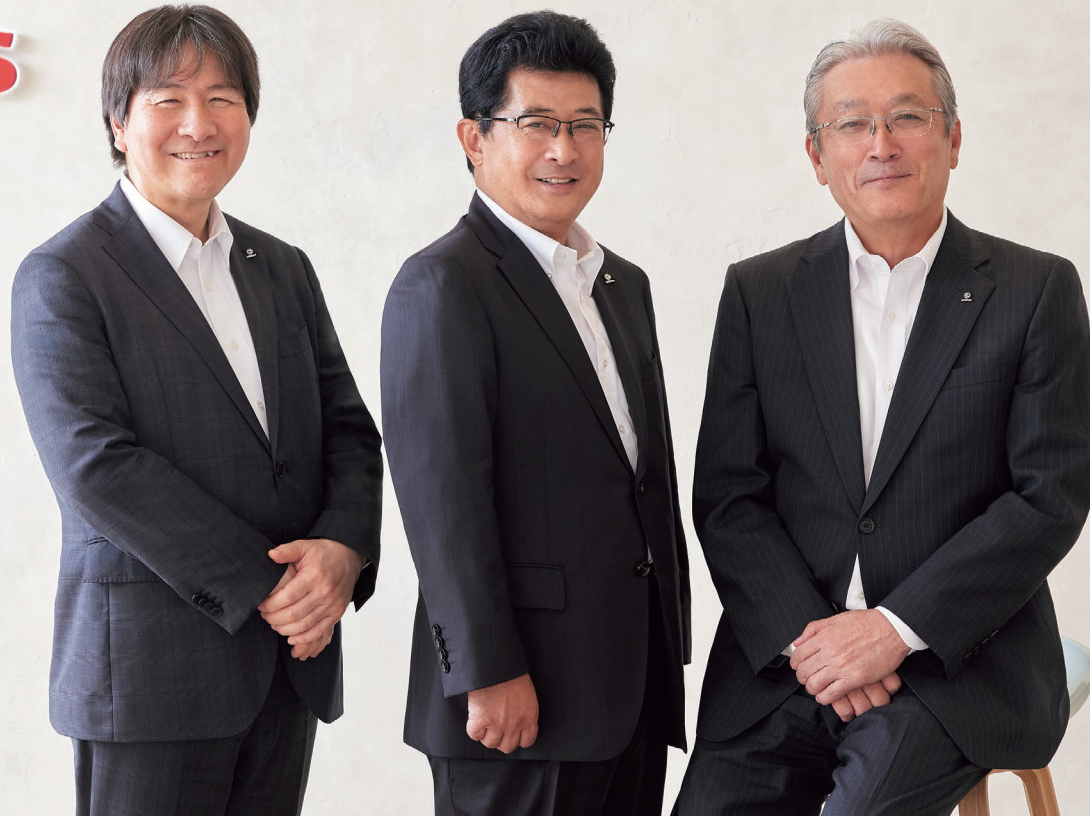
海を起点とした価値創造力で「食」を通じて人も地球も健康にするソリューションカンパニーへの進化をめざす。





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いた経験が、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、私がかかって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ことはありません。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、

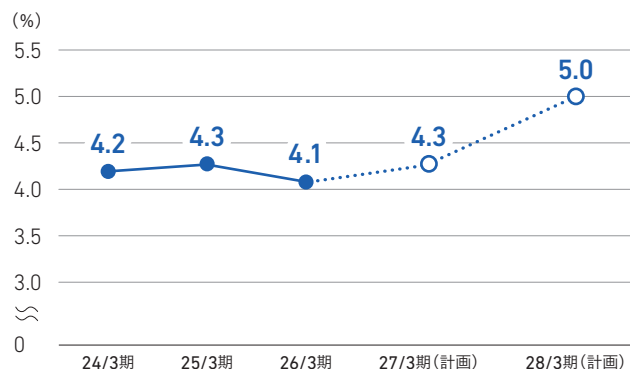
アナリストや個人投資家との対話機会の増加、そして開示情報の質的向上などのIR活動を通じて、Umiosの事業が生み出す価値を資本市場の言語で正確に伝えていきます。PBR1倍の安定的な達成は通過点です。CFOとして、市場との双方向の対話を深めることを約束します。

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。

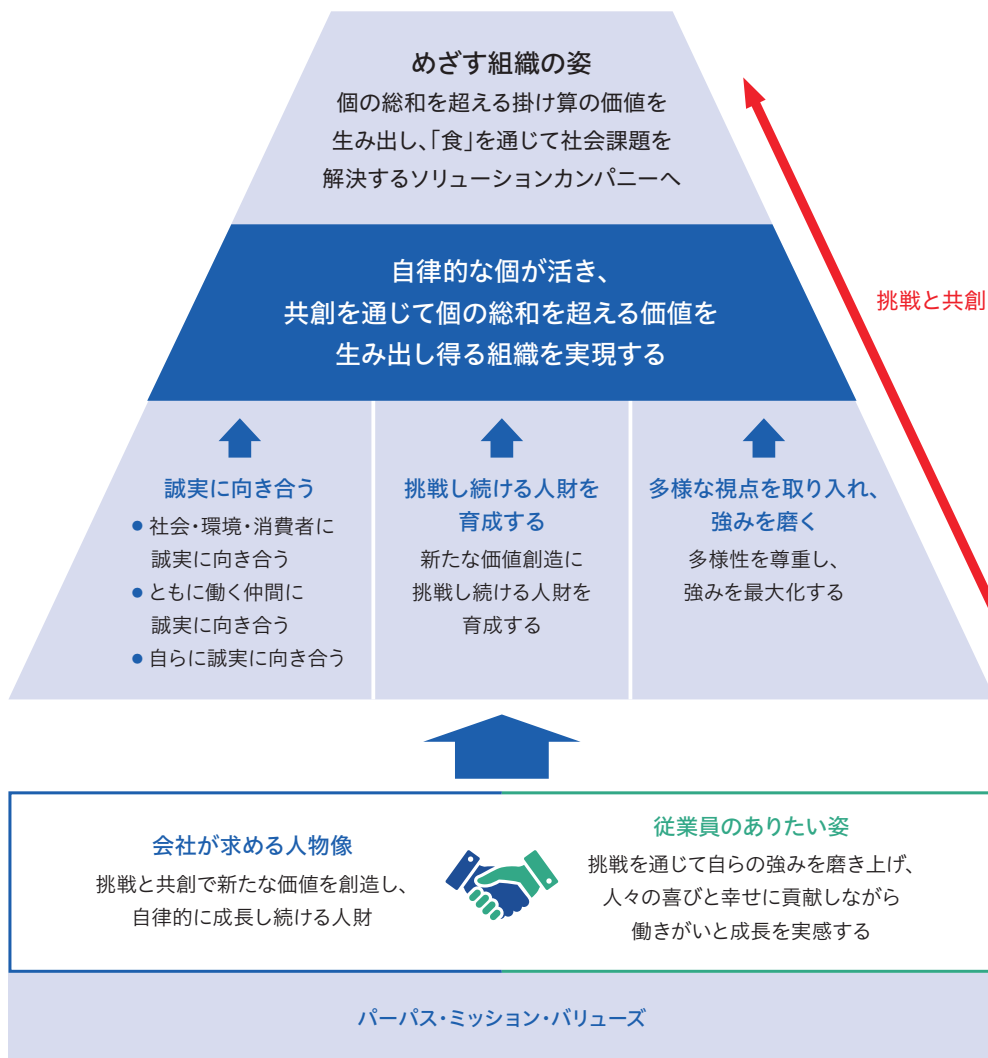
PBR1倍の達成はあくまで通過点に過ぎません。ただ、それを決めるのは資本市場です。だからこそ、まずはPBR1倍という目標を確実に、かつ安定的に実現すること。その上で、財務規律と成長投資のバランスを取りながら、一つひとつの課題に真摯に向き合っていくこと。これが、CFOとしての私の意志です。投資家の皆さまとも誠実なコミュニケーションを重ねながら、Umiosとして進化を続けていきます。そして何より、投資家の皆さまにこそ、Umiosへの期待をこれまで以上に高めていただきたいと思っています。



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

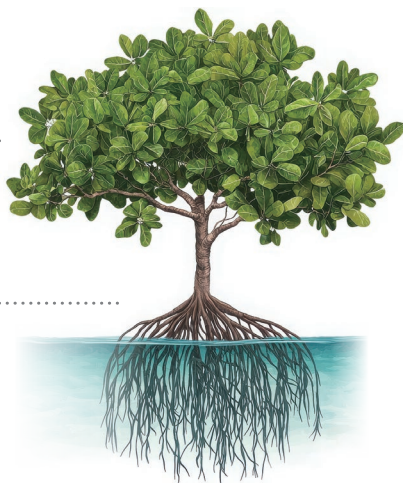
挑戦と共創を通じて成長し、
新たな価値を生み出す

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

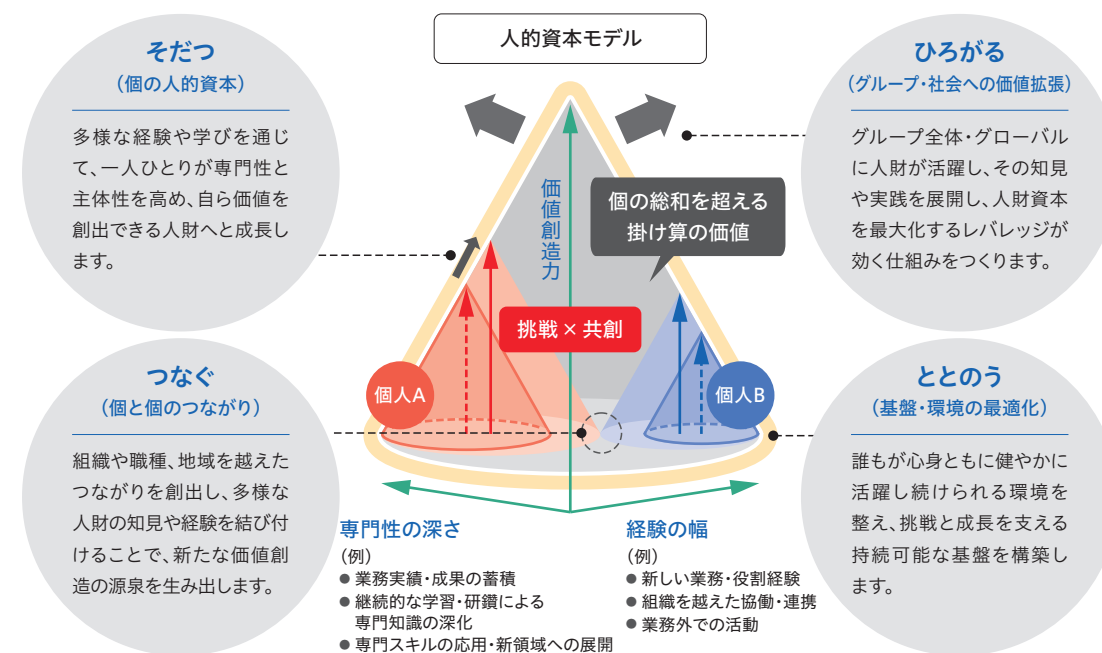
制度・仕組み・文化・風土・健康
(採用/配置/育成/評価・報酬)



「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。

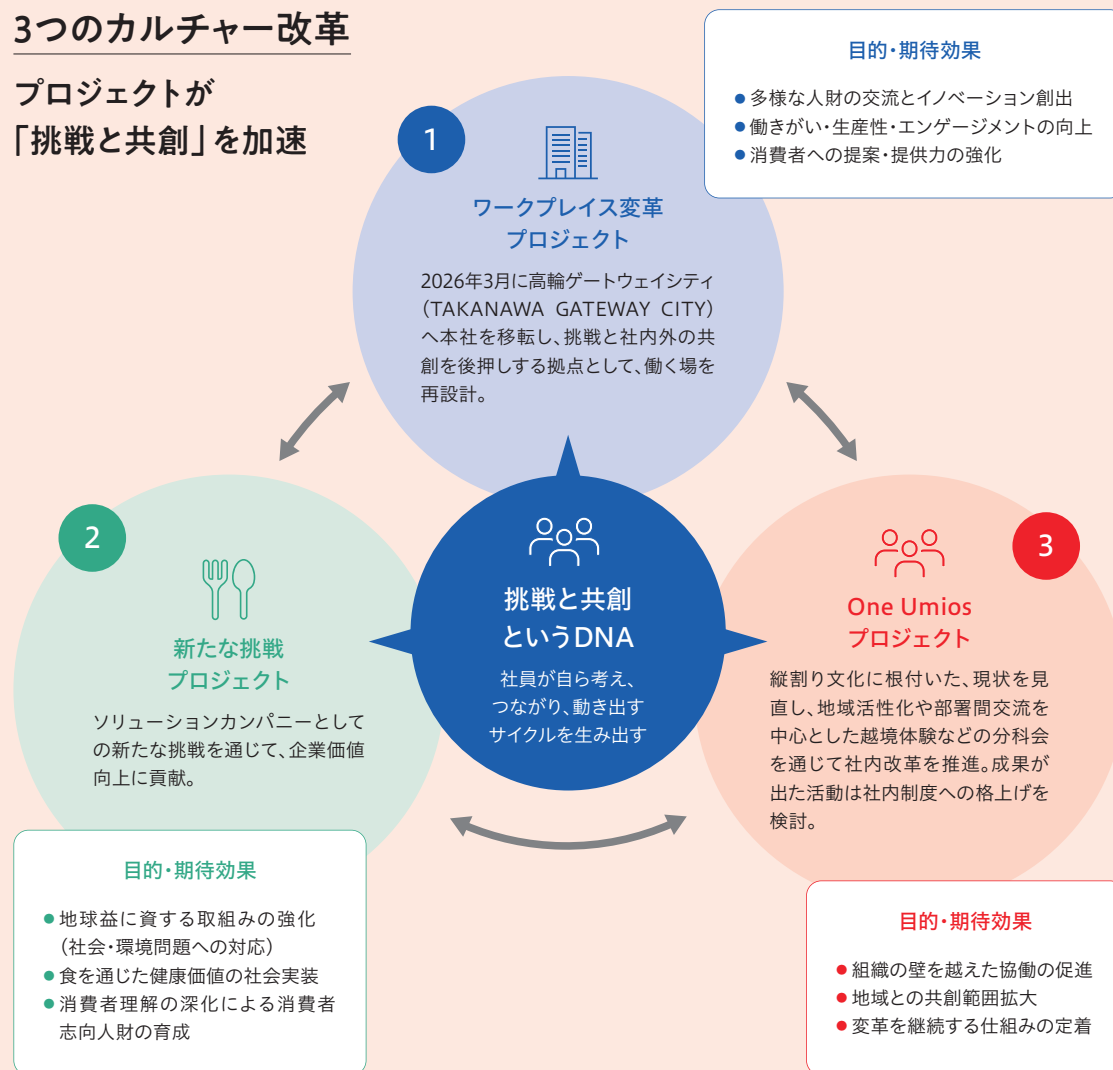
ダイバーシティ&インクルージョン

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

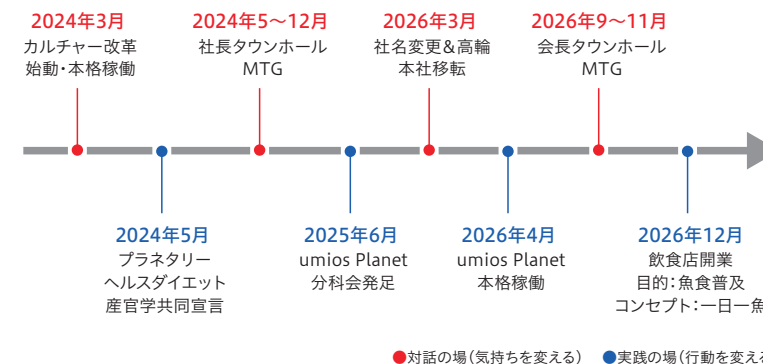


社員一人ひとりの成長が中長期的な企業価値向上の起点と考え、2024年3月から、能力・知識・経験への投資を通じて自律的な人財の育成をめざす「社員が主役のカルチャー改革」を始動しました。

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

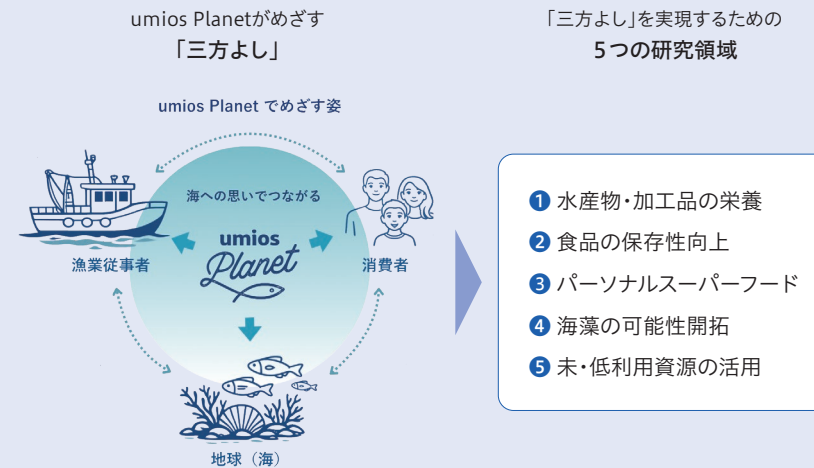
人間中心から地球中心への発想転換を基軸に、産官学の共創で海から「人と地球の健康価値」を創造する

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



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。

