

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

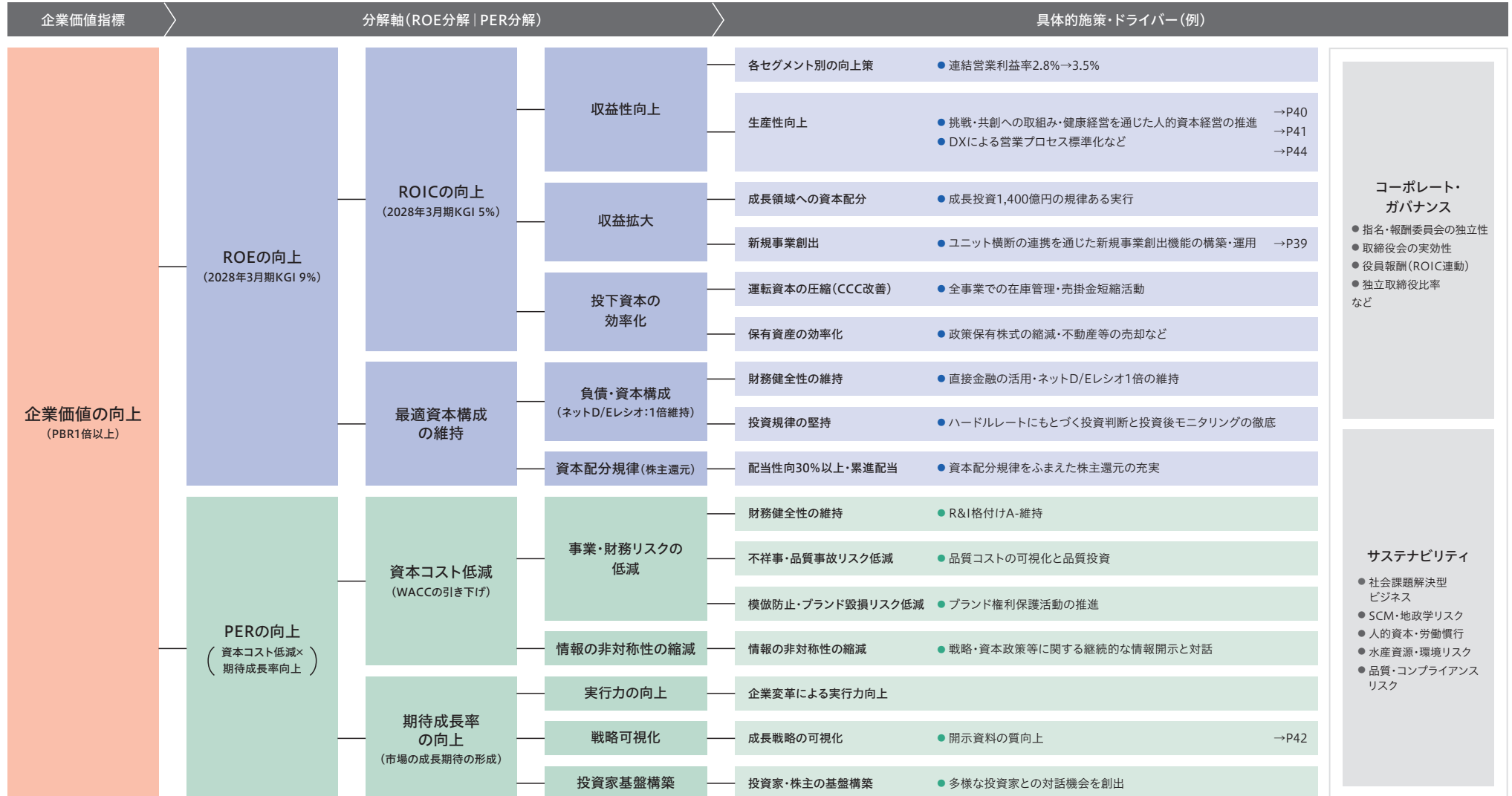
資本コストを上回る収益性の実現のための、中長期での利益拡大に向けた取り組みを掲載しています。

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。



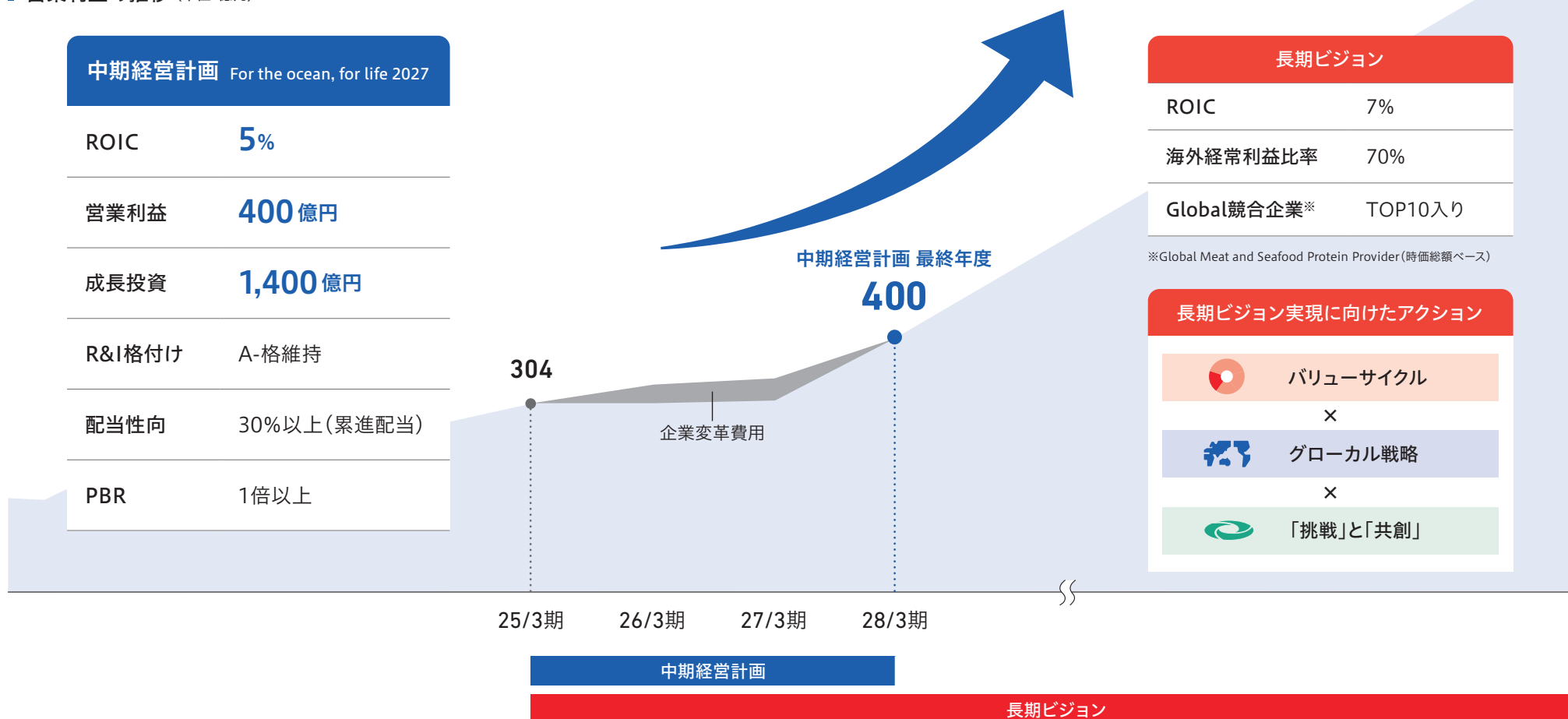
長期ビジョンと中期経営計画

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

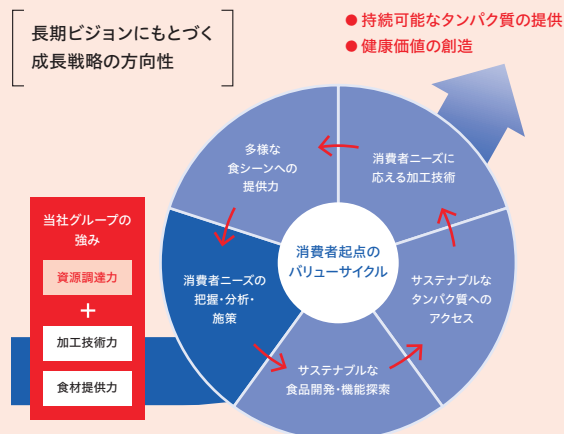
当社は、多様なステークホルダーと価値を共創し、「食」を通じて社会課題を解決するソリューションカンパニーをめざしています。この実現に向けて、「バリューサイクル」「グローバル戦略」そして「挑戦と共創」という3つのアクションを推進しています。

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

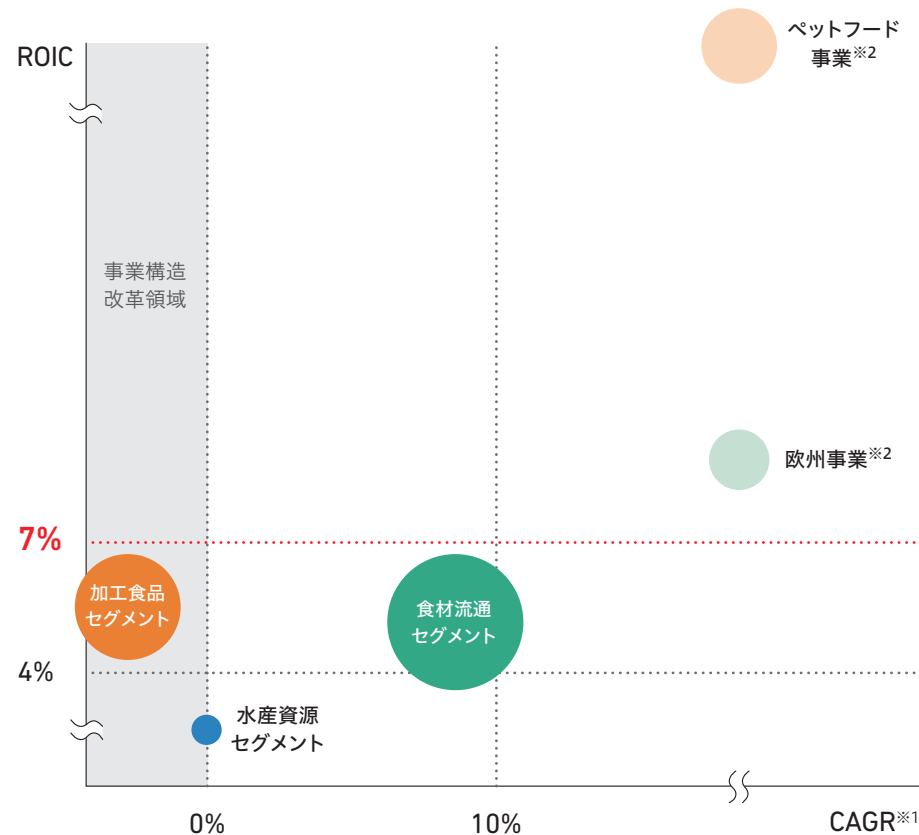
事業ポートフォリオの最適化

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。

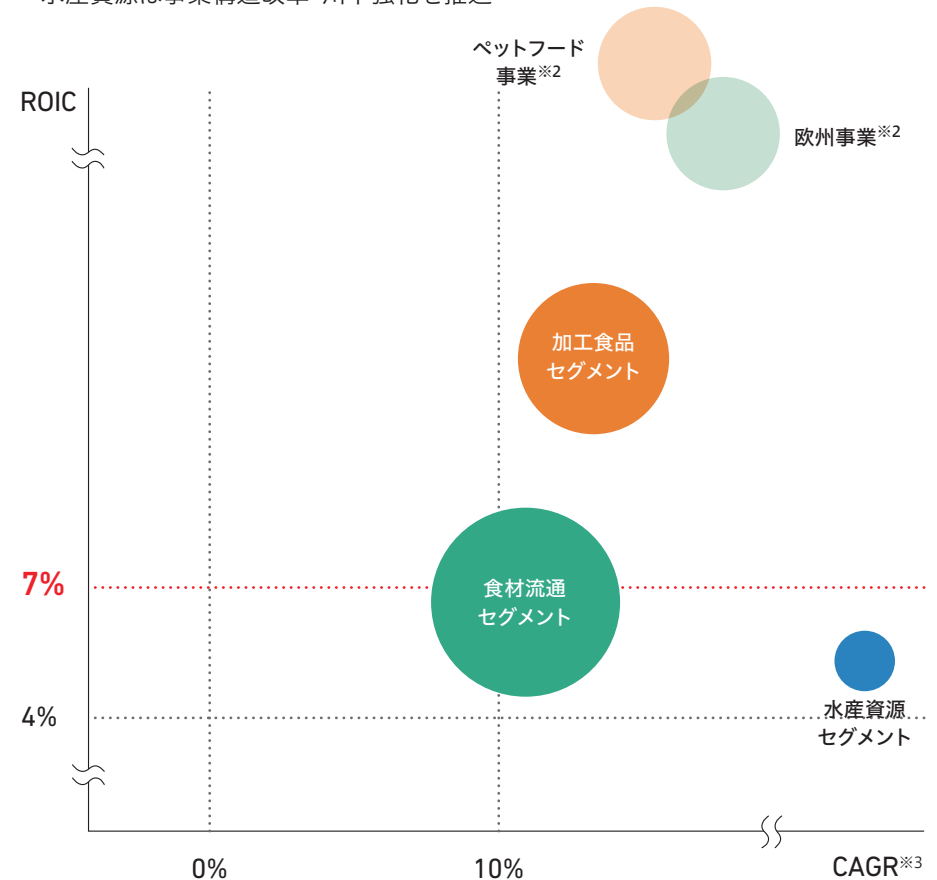
■ 現在(2026年3月期)

- 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

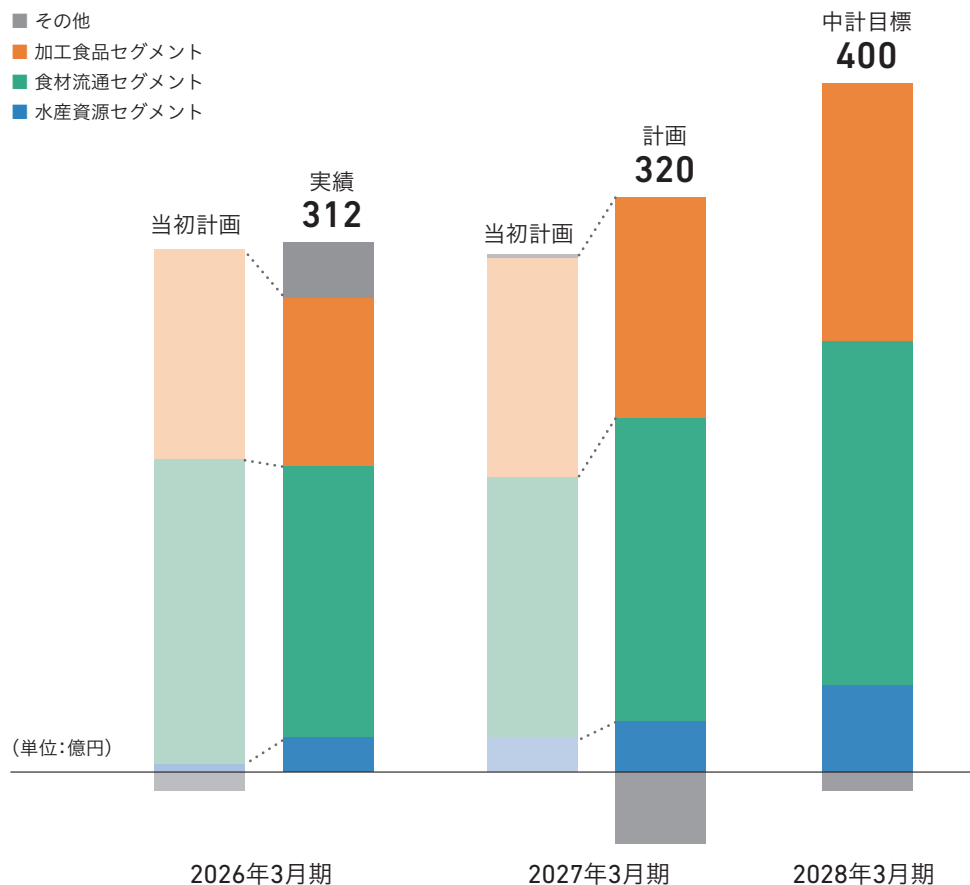


※1 対24/3期 ※2 参考値 ※3 対26/3期 ※4 円の大きさは営業利益額

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）。

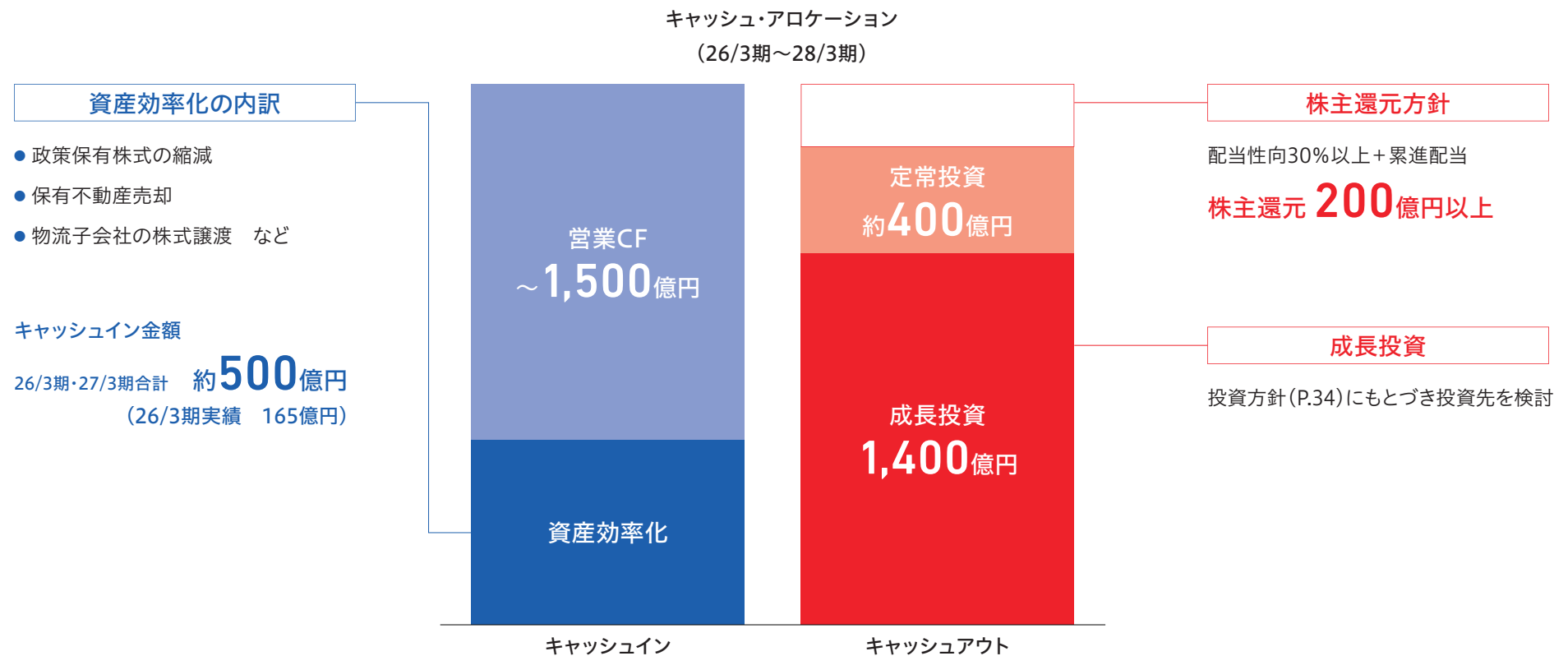
セグメント別のROIC目標達成に向けて具体的な施策を推進

	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。

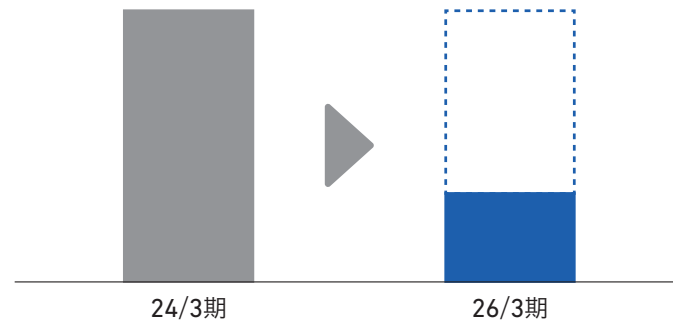
政策保有株式は、2025年3月期中公表の「保有残高3分の2縮減」目標を2026年3月期末に取得価額ベースで前倒し達成しています。

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)

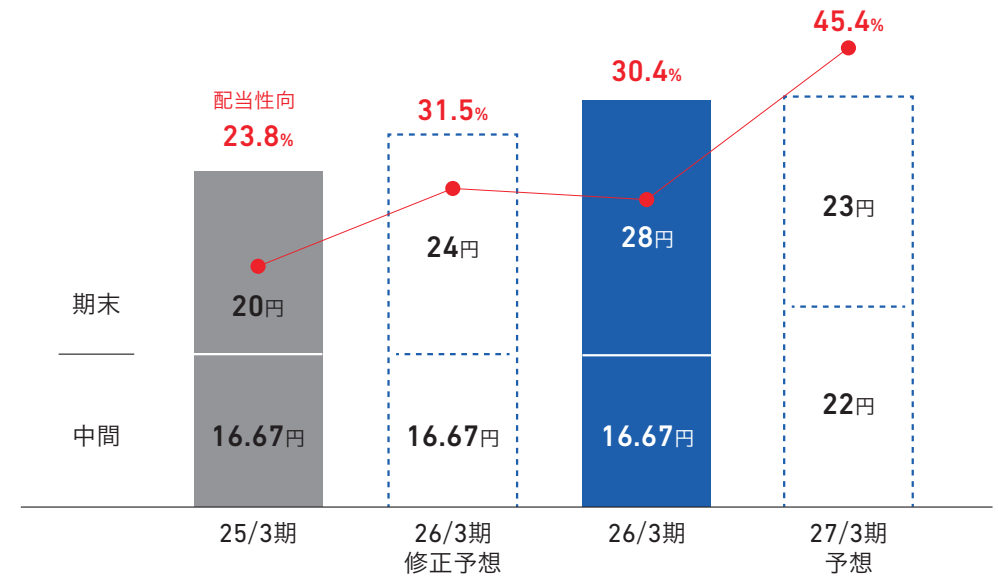


今後の方針

- 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。

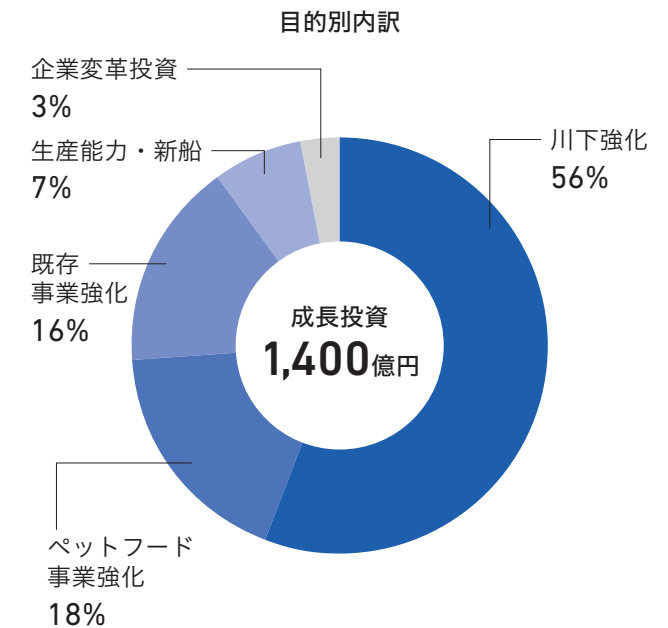
当社の強みである調達力を生かした川下強化と、好調に推移するペットフード事業強化の2

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		■	■

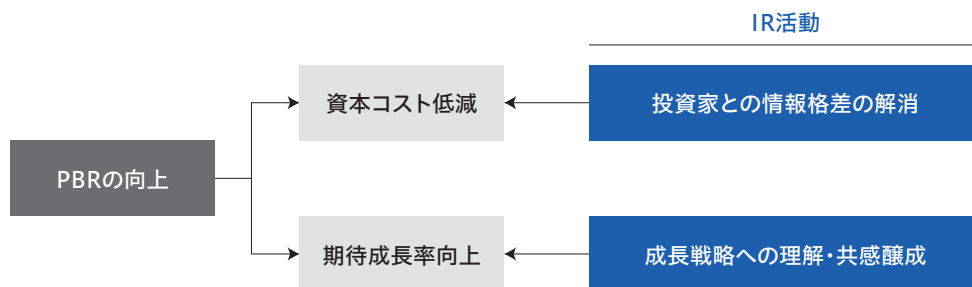


IR活動

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

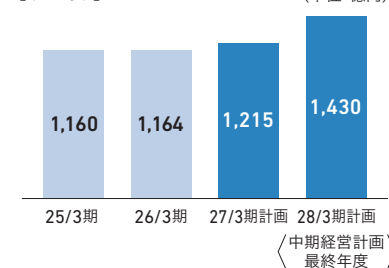
- 漁業ユニット
- 養殖ユニット
- 北米ユニット



水産資源セグメント業績推移

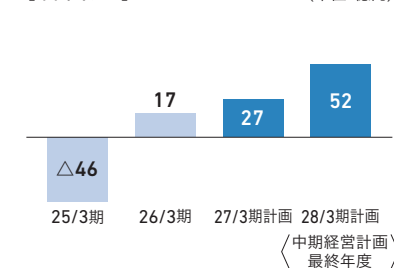
[売上高]

(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

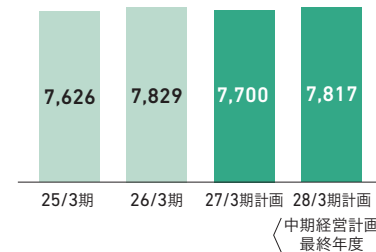
外食 量販



食材流通セグメント業績推移

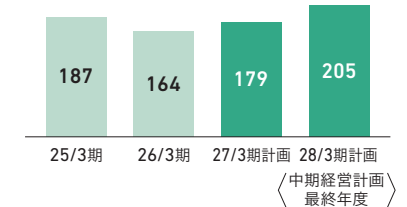
[売上高]

(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

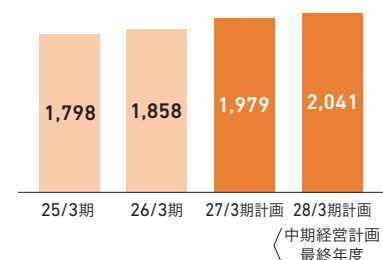
化粧品



加工食品セグメント業績推移

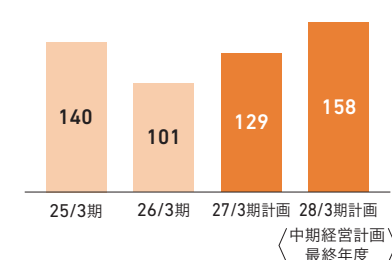
[売上高]

(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組み 従来の方法や前提にとらわれない取組み

※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」

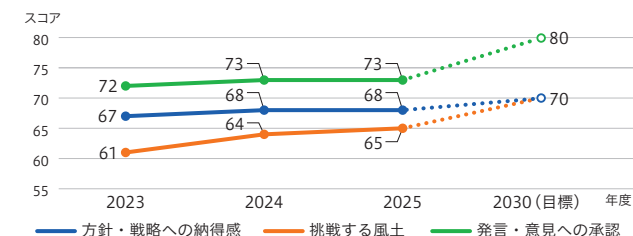
③ さらに定着に向けた声

「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。

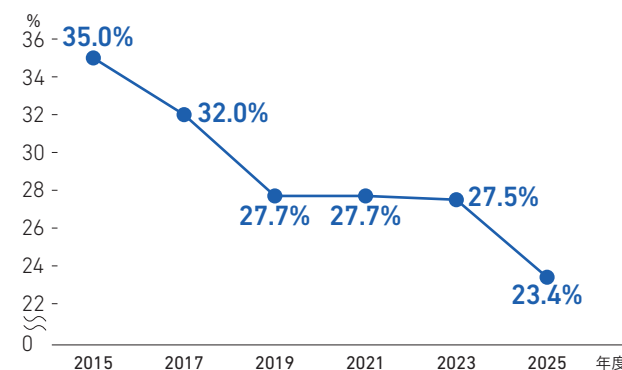
2022年度からは「well-Bチャレンジ」として取組みを発展させ、年度ごとにテーマを設定しています。野菜・塩分摂取量への着目や、健康セミナー動画の配信、体成分測定、個人・チーム対抗の歩数チャレンジなど、「食」と「運動」を組み合わせた参加型施策と

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
沈下式生簀貫関連技術	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

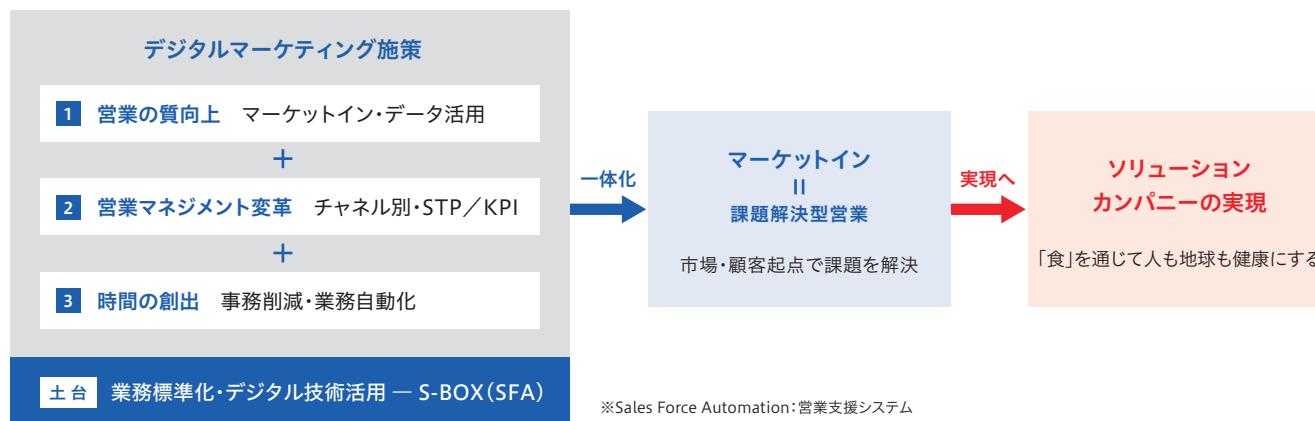
開しました。また、得意先の課題に対して、複数のデータを組み合わせ分析し、その結果を活用した解決型提案ができる人財の育成も進めています。

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。

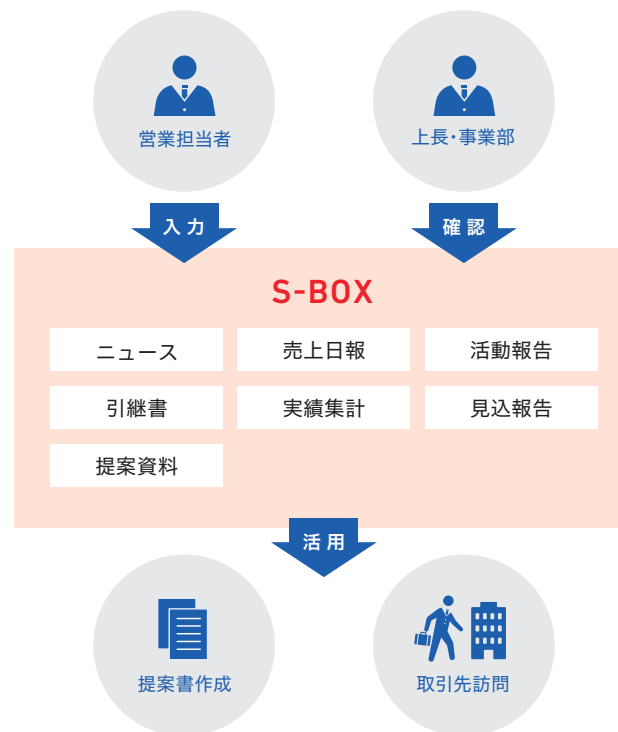
課題解決に向けた取組み

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