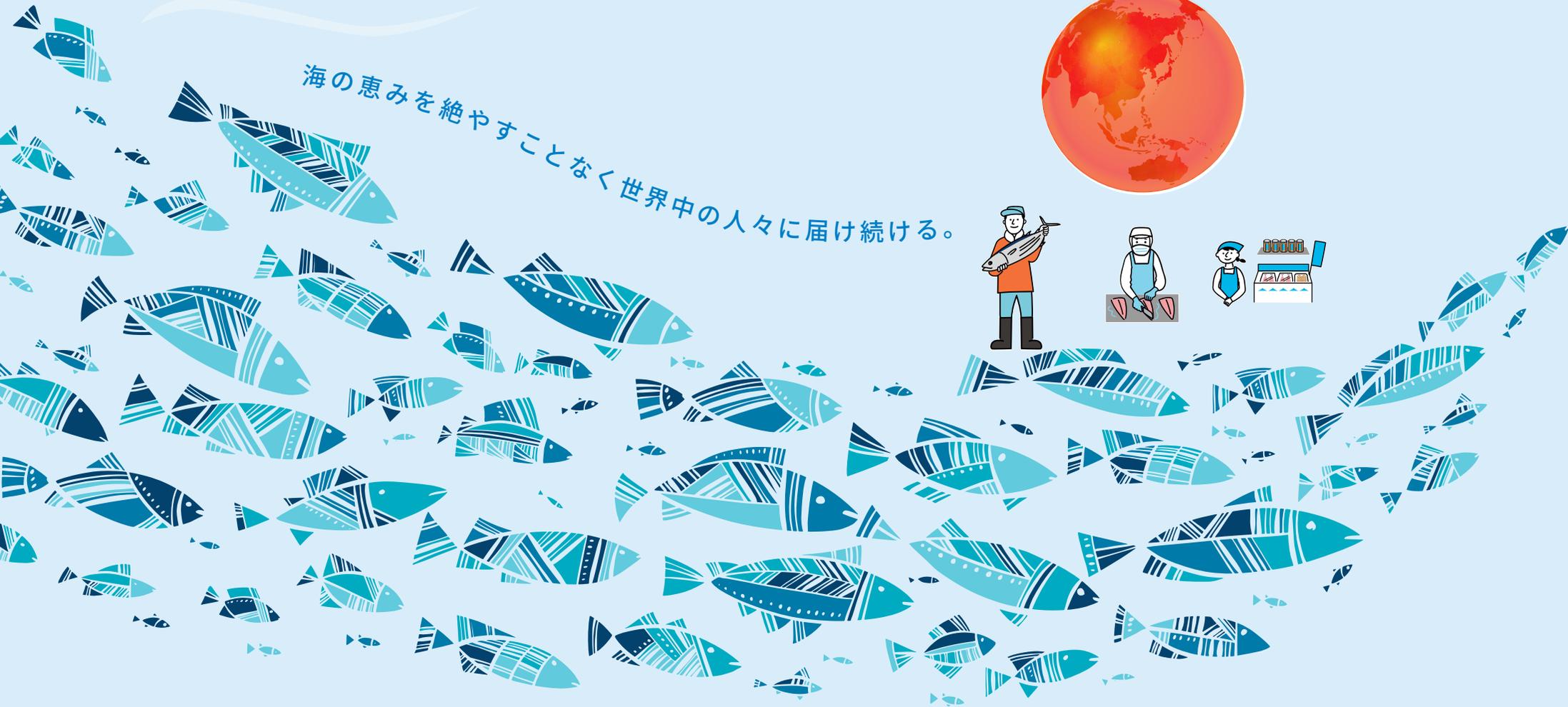
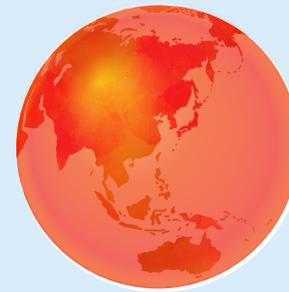


# 統合報告書 2025

株式会社オカムラ食品工業

海の恵みを絶やすことなく世界中の人々に届け続ける。





**Mission** 海の恵みを絶やすことなく世界中の人々に届け続ける。



## 6つのValue

- 持続可能であること
- 顧客に寄り添うこと
- 感謝と謙虚を忘れないこと
- チーム力を大切にすること
- 地域と共存していくこと
- 世界のマーケットを支えること

# CONTENTS

## プロフィール

オカムラ食品工業のあゆみ	3
オカムラ食品工業の事業内容	5
At a glance	7

## 価値創造プロセス

トップメッセージ	9
オカムラ食品工業の価値創造プロセス	15

## 事業戦略

中期経営戦略	18
特集：オカムラ食品工業グループの2大成長エンジン	
■ 養殖事業のキーマンによる社員座談会	21
■ ラトビアにおける養殖事業の展開について	23
■ 海外卸売事業のキーマンによる社員座談会	25
事業紹介	
■ 養殖事業	27
■ 国内加工事業	28
■ 海外加工事業	29
■ 海外卸売事業	30
特集：物流販売における付加価値創出	31

## ESG

■ サステナビリティ	33
■ マテリアリティ（重要課題）	34
■ 環境	36
■ 社会	38
人的資本への取組	40
■ ガバナンス	41
社外取締役対談	44
■ リスクマネジメント	47
■ コンプライアンス	48

## データ

コーポレート・データ	49
------------	----

## 編集方針

### 報告期間

2024年度（2024年7月～2025年6月）  
※一部の情報については2025年7月以降の内容を含みます。

### 報告対象組織

オカムラ食品工業グループ連結決算対象会社を基本としていますが、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。

### 参照ガイドライン

IFRS財団が提唱する「国際統合報告フレームワーク」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、報告書作成時点の状況を前提とした当社の見解であり、その情報の正確性及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。

# オカムラ食品工業のあゆみ

概算連結営業利益の推移

## 1970



### 1971

#### 創業

1971年青森県青森市にて創業、水産加工工場（後の第一工場）を敷地内に併設しました。設立当初数年は、売上も低迷しており苦しい経営状態が続いていましたが、精力的に商品開発を行っていた時期でした。



## 1980



### 1990

#### Musholm A/S との取引開始

1990年、当社は世界ではじめて冷凍トラウト卵から醤油筋子を作ることに成功しました。冷凍卵原料を提供してくれたのは、後に当社グループ傘下になるデンマークの Musholm A/S でした。



## 1990



### 1992

#### ポートオープン

高品質な水産加工品を地元の一般消費者に直接販売することを目的として、株式会社ポートを設立、青森市内に直営店舗をオープンしました。現在は当社の一部門となっています。



### 1980

#### ヒット商品を生み出し 中小企業の仲間入り

創業者である岡村良昭はアイデアマンで多くのヒット商品を生み出しましたが、その中の大ヒット商品が、「ダイヤシリーズ」でした。バラバラのシシャモ卵を数の子型に成型結着し、醤油、マヨネーズ、明太味に味付けしたスーパーマーケットなど小売り用商品です。この商品は空前の大ヒットで、これによって販路が全国に拡大しました。会社もそれまでの零細企業から中小企業の仲間入りを果たしました。



国内加工事業（1971年）  
↓  
水産加工会社として創業。  
国内事業を中心に展開

2000



2002

原料倉庫での火災発生

2002年、原料寄託先の冷凍庫で火災が発生し原料倉庫が全焼、約12億円の原料が灰となりました。近所の飲食店の火の不始末であり、もらい火なので保険適用外でした。自己資本のほとんどを失う大事件でしたが、2年半かけ社員一丸となってかつてない利益を計上し失った自己資本を元に戻しました。



2005

Musholm A/S を子会社化

冷凍卵原料の仕入先でサーモトラウトの養殖事業をデンマークで行っているMusholm A/Sを子会社化しました。これにより、自社での原料確保に加え、サーモン養殖のノウハウも手に入れることができました。

2010

2017

日本サーモンファーム株式会社の設立

Musholm A/S から得たサーモン養殖のノウハウ蓄積の結果、青森県がサーモン養殖に適した環境であることを確信しました。2017年、青森県に日本サーモンファーム株式会社を設立しました。日本初の大規模サーモン養殖を行うべく、自治体や漁協と協力、北欧基準の設備を導入し最新鋭の養殖事業を展開しています。



2020

2003

オカムラトレーディング株式会社の設立

2003年、ベトナムの加工委託先との窓口として東京にオカムラトレーディング株式会社を設立しました。同社は寿司ネタ用サーモンスライス製品をベトナムで加工、当時の国内における回転寿司ブームと共に急速に成長しました。現在は海外加工事業の主力部門となっています。



2015

Okamura Trading Singapore 設立

2015年、アジア圏における日本食マーケットの拡大を背景に、水産加工品を主力とした日本食材の卸売事業をシンガポールで開始しました。以後マレーシア、台湾、タイ、ベトナム、香港と着実に拠点を増やしています。



2023

東京証券取引所スタンダード市場に上場

2023年9月27日、東京証券取引所スタンダード市場に新規上場しました。国内養殖事業を拡大していくための設備投資資金の調達を目的として約5年前から上場準備を進めていました。青森県での事業会社の新規上場は16年ぶりでした。



2025

ラトビアでの養殖事業に進出

デンマーク、日本に次ぐ第3の養殖拠点として、ラトビア現地企業の株式を取得しました。

注：・現在の連結子会社及びそれらに吸収され消滅した会社を集計  
 ・2021年6月期以降は連結損益計算書の数値、それ以前は単純合算値  
 ・海外子会社の2020年6月期以前の円換算額は、2021年6月期連結決算で用いたレートを使用（期間比較のため）

事業の多角化  
 ベトナムでのサーモン加工の開始、デンマークの養殖会社のグループ化など、現在の経営基盤を形成

グローバル化の加速  
 円安などを背景に、海外進出が加速。デンマークの知見を活かした、日本初の大規模生食用サーモン養殖もスタート

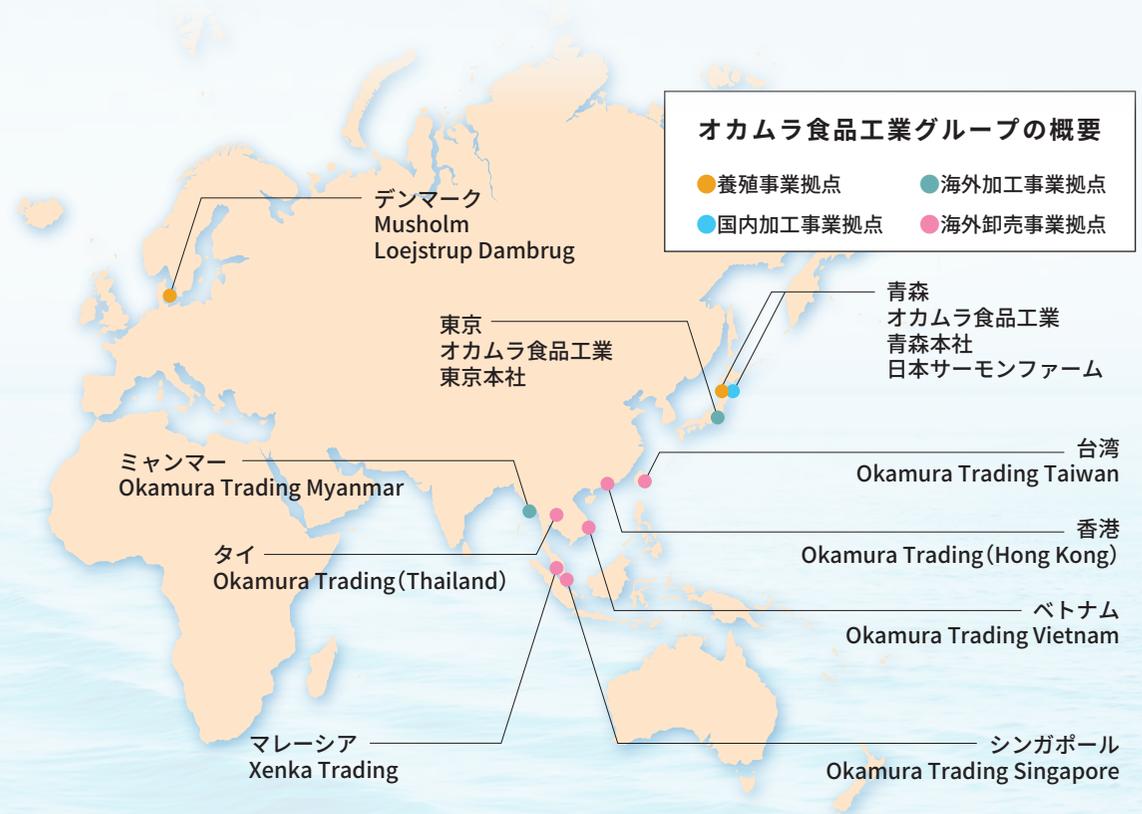
第2の創業  
 グループ内を現在の体制に再構築。サーモンを中心とした垂直統合型の企業グループとして、再始動

海外加工事業（2003年）↓  
 養殖事業（2005年）↓  
 海外卸売事業（2015年）↓

# オカムラ食品工業の事業内容

## 事業内容と強み

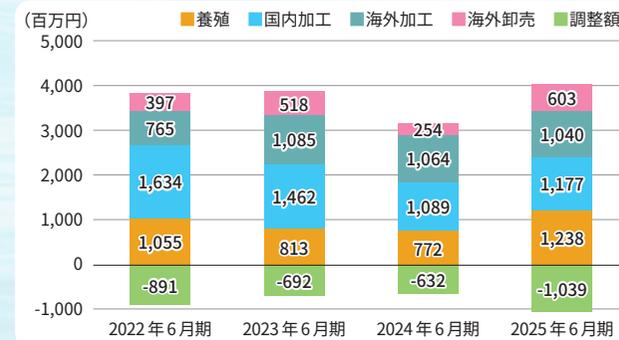
当社グループは、日本やデンマークで養殖したサーモンや海外から仕入れたサーモン、サバ、魚卵等を、日本やベトナム・ミャンマーで加工し、国内外のお客様に販売しています。特徴として、養殖・調達・加工・販売を一気通貫で行う垂直統合型ビジネスモデルを強みとしています。これにより、安定的な原料調達や養殖、顧客ニーズを反映した高品質な加工、水産品特有のコールドチェーンによる物流を実現しています。



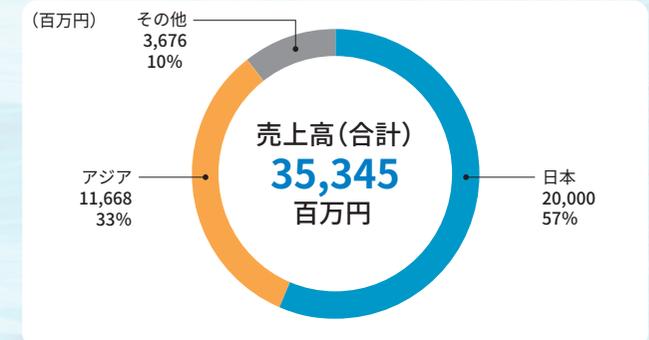
## 売上高



## セグメント利益



## 地域別売上高 (2025年6月期)

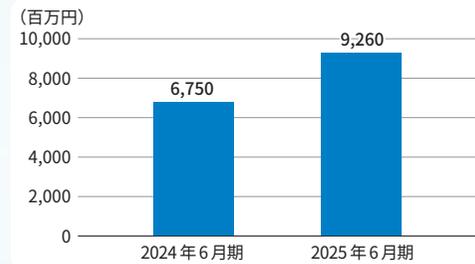


※「調整額」には、連結子会社間で生じた取引による売上高消去が含まれています。

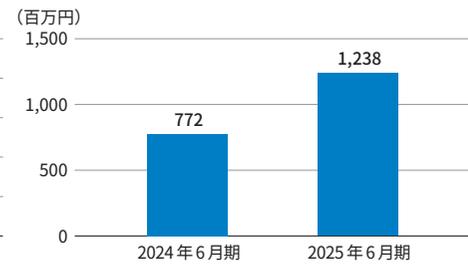
## オカムラ食品工業の事業内容（2025年6月期）

### 養殖事業

#### 売上高



#### セグメント利益



#### 主な販売先

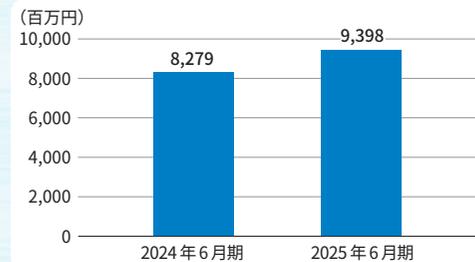
国内外の外食店、スーパーマーケットを中心とした小売店、加工業者等

#### 事業内容

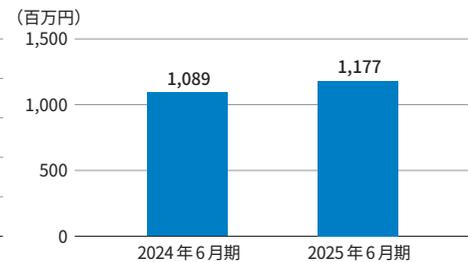
日本とデンマークでサーモントラウトの養殖を行っています。このうちデンマークでは、サーモントラウトの卵（いくら原料）の養殖をメインにしています。養殖したサーモントラウトは国内外の外食店や小売店に向けて販売するほか、グループ内で加工原料としても使用しています。天然の漁獲の不安定さが増す中で、養殖の重要性は高まっており、特に日本における養殖事業が全社の成長を牽引しています。

### 国内加工事業

#### 売上高



#### セグメント利益



#### 主な販売先

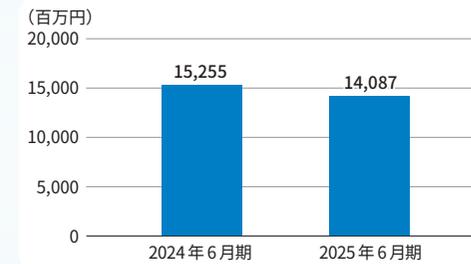
スーパーマーケットを中心とした国内の小売店等

#### 事業内容

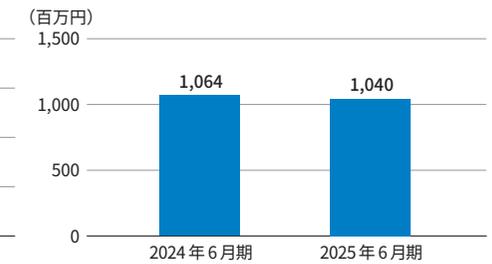
海外から仕入れた魚卵原料を、青森の自社工場でいくらや筋子、数の子などの魚卵製品に加工し、主として国内の小売店等に販売する当社の祖業です。50年以上に及ぶ事業で培われた実績と信頼関係を背景に、大手サプライヤーから直接仕入を行っています。加えて、デンマーク子会社で養殖したサーモントラウトの卵を自社原料として使用しています。これらの原料調達力が大きな強みとなり当事業は高収益事業となっています。

### 海外加工事業

#### 売上高



#### セグメント利益



#### 主な販売先

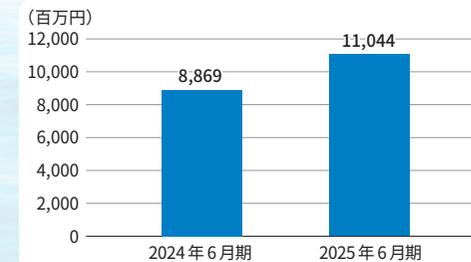
国内外の外食チェーンレストラン等

#### 事業内容

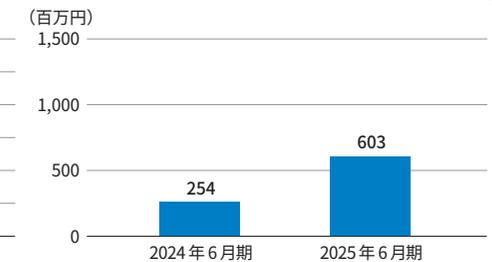
日本・デンマークで養殖したサーモンや世界中から調達したサーモン、サバ等をスライス加工や焼成を行ったうえで、国内外の外食チェーン等に販売しています。加工はミャンマーの自社工場とベトナムの協力工場で行っています。海外卸売事業にも製品を供給しているため、海外卸売事業の成長に牽引される形で当事業も成長しています。

### 海外卸売事業

#### 売上高



#### セグメント利益



#### 主な販売先

海外の日本食レストランや日本食スーパーマーケット等

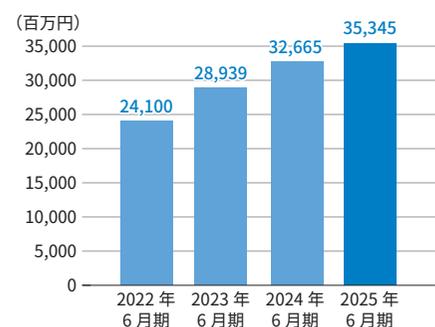
#### 事業内容

海外卸売事業では、厳選した水産物を主に日本国内で選定し、現地法人が現地の日本食レストランや日本食スーパー等へ販売しています。現在はシンガポール、マレーシア、台湾、タイ、ベトナム、香港に拠点があります。市場の成長性と当社の水産物への知見・ノウハウ、さらには垂直統合型ビジネスモデルによる安定した供給力などを武器に、当事業は養殖事業と並び当社の成長エンジンとなっています。

# At a glance

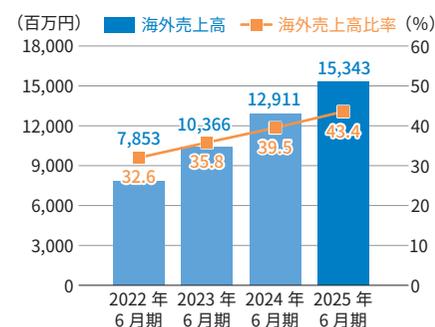
## 財務・非財務指標

### 売上高



国内養殖量の拡大、海外日本食マーケットの拡大などを背景に増収トレンドが継続しています。2025年6月期の連結売上高は前期比26億円増の353億円となり、過去最高売上を更新しました。

### 海外売上高／海外売上高比率



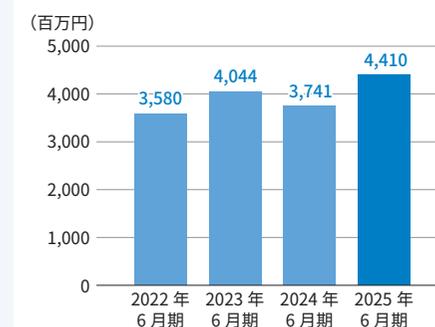
当社グループの成長エンジンの一つである海外卸売事業は順調に成長しています。その結果、海外売上高比率が上昇傾向にあります。

### 営業利益／営業利益率



2022年6月期～2023年6月期は水産物の相場が過去にない高騰を見せた年であり、その影響で当社グループの利益率も高水準となりました。2024年6月期～2025年6月期の利益率は当社としては通常水準の利益率となっています。

### EBITDA (営業利益+減価償却費)



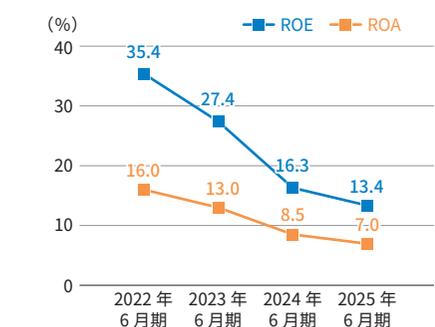
減価償却費は逡増傾向にあります。主な要因は養殖設備への投資を継続的に行っていることにあります。

### 当期純利益



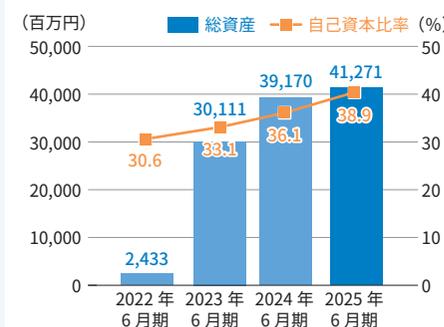
営業外損益では、外貨建債権の為替差損益、補助金収入、支払利息が主要な項目となっています。

### ROE・ROA



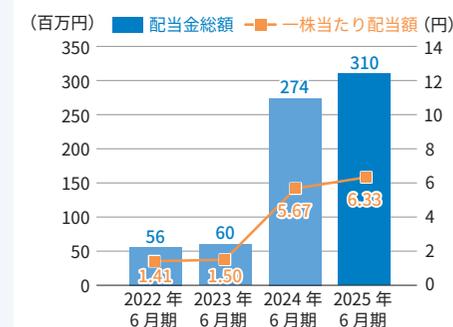
営業利益／営業利益率の欄に記載のとおり、2022年6月期～2023年6月期に当期純利益の水準が大きかったこと、2024年6月期の上場に伴う増資で純資産が増加した影響もあり、ROEは低下傾向にあります。

### 総資産／自己資本比率



上場時の増資や当期純利益の積み上げの影響で、自己資本比率は改善しています。

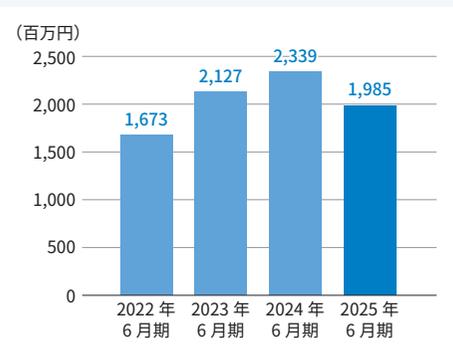
### 配当金総額／一株当たり配当金



一株当たり配当金については、2025年7月1日までに行われた全ての株式分割を遡及的に反映した数値を記載しています。株式分割反映前の一株当たり配当額は、P.49、P.50をご覧ください。

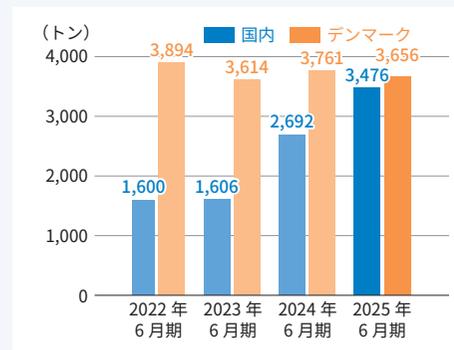
# At a glance

## 設備投資額



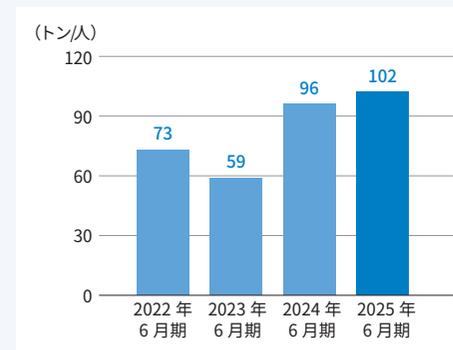
当社グループの成長エンジンの一つである国内養殖量拡大に向けて養殖設備への投資を継続しています。

## 水揚量 (国内・デンマーク)



国内水揚量拡大は当社グループの成長戦略上、最も重要な指標の一つです。2022年8月の被災によって使用不能となっていた中間養殖施設（青森県深浦町）の復旧と、漁業協同組合との協働による中間魚育成により、2025年6月期の水揚量は784トン増加しました。

## 従業員 (国内養殖事業) 一人当たり水揚量



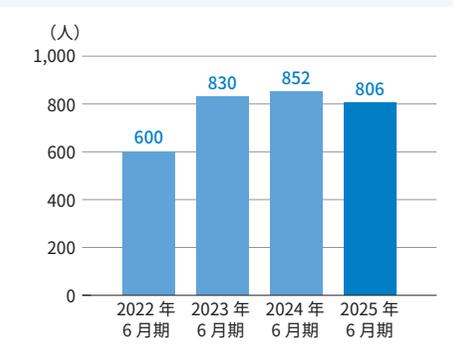
バージ船をはじめとした大規模設備やITへの投資により生産性が向上し、一人当たり水揚量は増加しています。

## FCR (国内)



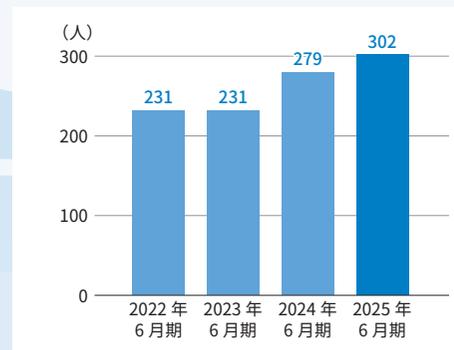
FCR (増肉係数) とは、魚が1kg太るのに必要とされる餌の量を表したものです。この値を低減させていくことは、養殖の効率化につながります。現在、試行錯誤を繰り返しながらFCR低減に取り組んでいます。

## 従業員数 (連結)



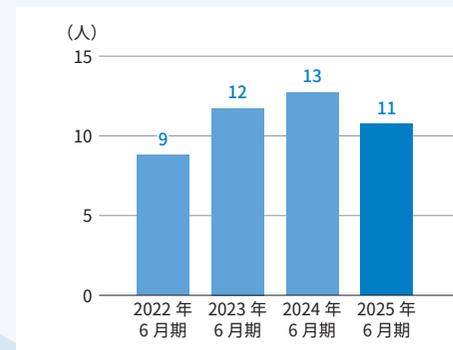
全セグメントとも従業員数は増加傾向にあります。2025年6月期はミャンマー工場の生産調整により人数が減少しました。なお、全体の人数構成では、ミャンマー工場における工場従事者の数が6割以上を占めています。

## 従業員数 (単体、臨時従業員含む)



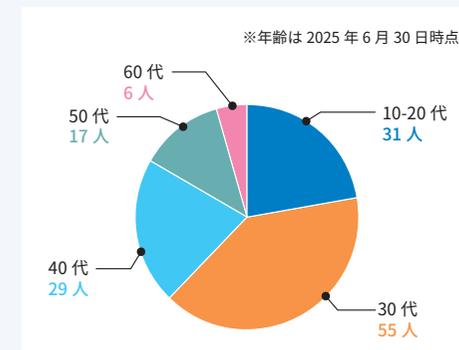
青森工場の稼働増に対応するため、青森県内や外国人技能実習生の雇用が増加しています。

## 親会社籍者の海外赴任者数



海外卸売事業の拡大は当社グループの成長エンジンの一つです。多少の増減はありますが、海外卸売事業の拡大に伴い日本からの赴任者数は増加傾向にあります。

## 国内グループ会社社員の年齢構成



比較的、バランスのとれた年齢構成となっています。事業拡大に伴って、若い人材の入社が増えています。

## トップメッセージ

「中期経営目標2030」を策定し  
2大成長エンジンにより  
安定的に成長し続けるという  
当社グループ独自の戦略を  
具体化しました

代表取締役社長兼CEO

岡村 恒一



## トップメッセージ

### 2025年6月期の振り返り

### 売上も利益も非常に大きな伸びを示した1年

2025年6月期の当社グループを取り巻く事業環境は、国内外のサーモン需要が伸び続けている一方で、あらゆるコストの上昇が継続しているという、当社グループの業績に対してプラス要因とマイナス要因の双方が存在する状況が続きました。

サーモン需要については、特に海外における日本食の需要が右肩上がり伸びており、それに伴い日本食に使われる魚の需要も高まっています。加えて円安のアドバンテージもあったことで、ビジネス環境としては非常に良好であったと思います。一方、副原料や人件費の上昇による仕入価格の高騰によりコストは増加傾向で、利益率に改めて注目して経営を行った1年でした。

こうした状況下にあった2025年6月期は、連結売上高が350億円を超えて過去最高を記録したことに加え、営業利益も前年比18.6%増の30億円でした。営業利益率は7.8%から8.5%へ上昇しており、非常に大きな伸びを示した1年となりました。このような良い結果を得られたのは、年間3,500トンの計画に対して実績3,476トンとほぼ計画とおりに養殖量が拡大できたこと、そして海外卸売事業が大きな成長を示したことが要因であったと分析しています。私が上場当初から考えていたとおり、「国内養殖量の拡大」と「海外卸売事業の拡大」、これが当社グループの2大成長エンジンであることをしっかり証明できた1年であったと思います。

計画とおりに進んだ養殖量拡大の裏には技術的なイノベーションがありました。当社グループのサーモン養殖は北欧デンマークの養殖技術を取り入れています。デンマークとは異なる日本近海環境にデンマークの技術を最適化する必要があり、このプロセスの中でさまざまな試行錯誤を続けたことが、一昨年までの業績に影響を及ぼしていました。この1年で技術的な問題を解決する手法がほぼ固まり、それが数字にも表れてきたと見ています。これまでの試行錯誤の中で経験を積んだことで、今では、デンマーク型の養殖技術のほぼ全てを日本の海でも使いこなせるようになりました。また、海外卸売事業の成長については、需要増のほかにも株式上場の結果として優秀な人材を集めることができたこと、さらには人材育成の成果が出て、効率的に事業を回せるようになったことが大きな要因であると思います。

2025年6月期の業績を総括すると、利益率の高い養殖事業において養殖量の拡大が実現できたこと、そして利益率の低かった海外卸売事業で利益率を改善できたことが、過去最高売上と前年より高い営業利益率の達成につながったと言えます。



## トップメッセージ

### 中長期的な企業価値向上に向けて

## 2030年に目指す姿「中期経営目標2030」を新たに策定

2025年6月期の業績は良い結果となりましたが、このトップメッセージでも繰り返しお伝えしているとおり、私自身は、長期的な視点で企業価値を向上させ、派手さはないものの着実に成長することを会社経営における基本姿勢としています。

そのため、当社グループは長期的な成長戦略として「国内養殖量の拡大」と「海外卸売事業の拡大」という2つの成長エンジンにより着実な成長を果たすことを掲げていますが、この戦略を株主・投資家の皆様をはじめ、当社グループの従業員も含む全てのステークホルダーに分かりやすく具体化した計画として、2025年2月に「中期経営目標2030」を公表しました。これは、「海の恵みを絶やすことなく世界中の人々に届け続ける。」というミッションのもとで、2030年6月期に向けた最重要課題と具体的な目標を定めたものです。数値目標として、2030年6月期に連結売上高620億円、連結営業利益72億円を掲げており、2大成長エンジンについては、国内養殖量を現状の約3,500トンから12,000トンまで増やし、海外卸売事業の売上高を今期の110億円から250億円まで倍増することを掲げています。また、単に目標を示すのみではなく、それを達成するために解決すべき課題を明確にすると共に、コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応やサステナビリティへの取組についても方針を示したものとなっています。

「中期経営目標2030」を策定した背景には、外的要因と内的要因の2つがありました。外的要因としては、「株価を意

識した経営」の要請が高まったことで会社の未来像を示す必要が出てきたことです。内的要因としては、会社の未来像を示すことで、よりやりがいをもって従業員に業務に取り組んでほしいと考えたことです。「自分が何をすれば良いのか」が明確になったことで、社内的にも非常に意義のある目標設定になったと思っています。

目標達成に向けて、すでに具体的なプロジェクトもいくつか動き始めています。2025年6月には、バルト三国の一つであるラトビアでサーモントラウト養殖事業を展開するRiga Bay Aquaculture, ASを関連会社化し、ラトビア政府から10,000トン相当の養殖ライセンスの付与が見込まれています。日本、デンマークに次ぐ第3の拠点と位置づけてデンマーク型の養殖事業を展開し、主に魚卵原料の安定確保を目指していきます。長期的に見て今後は天然の魚卵原料が獲れなくなってくると想定されるため、ラトビアの養殖事業は将来的に大きな価値を生むと見込んでおり、私自身も非常に期待している分野です。また、2025年8月には、青森県八戸市の物流会社が八戸市に建設予定のセミ超低温冷凍庫を活用し、養殖サーモンの保管と物流の拠点とする計画を発表しました。これは、2030年に生産量を12,000トンまで拡大する目標を見据えた時、その半分以上が冷凍になることを前提とした措置で、養殖量の増加には、物流においてもイノベーションが必要という考えに基づいています。太平洋に面した港を持つ八戸市は、青森県の中でも物流における優位性があり、輸出入の多い当社グループの物流拠点として最適である

と考えています。このセミ超低温冷凍庫の竣工は2027年を予定しており、稼働後は従来の計画である海外や日本中の消費地と青森を直接船で結ぶモーダルシフトが現実化します。現在のように東京・横浜などに着いた荷を陸路トラックで青森まで運んでいる物流手段に対して、輸送効率や温度管理のしやすさが飛躍的に高まることに加え、「物流の2024年問題」への対策、さらにはCO<sub>2</sub>排出量の削減にもつながるため、非常に期待の高いプロジェクトとなっています。

### 青森サーモン®の保管物流体制



# トップメッセージ

## 将来展望と課題整理

### リスクと課題に対応し、機会に変えることで成長を続ける

中期経営目標達成までの道のりには、さまざまな課題が立ちふさがってくると考えています。今後の市況見通しとしては、天然魚の漁獲量はさらに減る一方で、健康意識の高まりと共に魚のニーズは拡大していくと見えています。この需給ギャップを埋めるのが養殖魚であり、多少の増減がありながらも養殖サーモン、あるいはいくらなどの魚卵の需要は増え続けると見込んでいます。こうした需要に対して供給する仕組みを構築することによって当社グループが成長を続けることができると考えています。これは当社グループにとっての“機会”です。

一方、“リスク”に関しては、こうしたビジネス環境の中で当社グループの2大成長エンジンがしっかり機能するか否かが最大の問題であると認識しています。まず養殖事業に関して、特に養殖量は5年間で3倍以上一気に増やす計画ですが、需要増に応えるために解決していかなければならない課題があります。一例として、副原料である餌の価格高騰が挙げられます。生産量が現状の3,500トン程度であればそこまでの影響はありませんが、これが10,000トンを超えてくると総コストに占める餌の割合が高くなるため、当社グループ全体で見た場合、利益率に大きな影響を与える可能性があります。中間養殖施設の確保も課題の一つです。養殖事業の拡大には多くの中間養殖施設が必要です。これは河川を使う場合と地下水を使う場合があり、河川を使う方がコスト的にも水量的にも有利なのですが、近年は気候変動が進み集中豪雨等の災害リスクが高まっているので、

河川への設置には慎重な判断を要します。地下水の場合は、少ない水で安定的に養殖できる利点はあるものの機械設備などのコストが高いため、ここをどのようにバランスをとっていくかが課題です。中間養殖施設を設置する地域の自治体や住民の理解と協力も欠かせません。また、養殖場が増えれば、それに見合った労働力が必要ですが、人口減少社会である日本、その中でさらに過疎化が進む地方において労働力の確保は難題であり、それを埋め合わせるができるほどの経営効率改善が必須となります。

また、海外卸売事業に関しては、2つの課題があります。1つ目の課題は、新規顧客の開拓です。既存の顧客のみでは売上高の増加に限界があるため、展開する地域を拡大していく必要があります。2つ目の課題は外部仕入で賄っている商品の安定供給です。現在、海外卸売事業で取り扱う商品は、外部仕入も多いですが、外部仕入の中には高額商品があります。特にホタテは多くの国で人気なのですが、このホタテも漁獲量の減少が懸念されています。海水温上昇のため青森県の陸奥湾でもホタテが獲れなくなっており、北海道の噴火湾も道東も厳しいということで、ホタテに関しては養殖でありながら安定供給が難しくなっています。海外卸売事業にとって重要なホタテが高くて買えない、あるいはホタテ自体が市場に流通しないという事態になると、海外卸売事業における大きな課題になってくるかもしれません。こうしたさまざまな課題を解決しない限り、中期経営目標は達成できないと考えています。

一方で、成長への道筋が見え始めている事業もあります。例えば、国内加工事業では、原料確保の制約から売上高が伸び悩んでいましたが、ラトビアに魚卵の生産拠点を確保できたことで成長の兆しが見えてきています。海外加工事業ではサーモンの国内養殖量を増やすと養殖から派生する加工品も増えてきます。ラトビアの魚卵と併せて加工品における原材料調達の内製化が進みますので、外部仕入に対する不安が低減されると共に利益率も向上すると見えています。養殖場の増加に伴う労働力不足に対しては、当社では、遠隔操作可能なWebカメラ付きの自動給餌システムを搭載したバージ船を業界でいち早く導入するなど、デジタル化による経営効率改善を行っています。これにより、少ない人数で餌やりが可能になったほか、室内から遠隔操作が可能となったことで従業員の安全性も格段に向上しました。今後は、加工場の工程などでもDXによる効率化を計画しています。

海外卸売事業の展開地域拡大に関しても、当社グループの優位性を活かして取組を進めています。魚を使った日本食のマーケットが拡大しているのは確実で、多くの国に日本企業が進出していますが、日本企業は現地企業との差別化のため食材の品質を特に重要視します。この高い品質要求に対応できるのはやはり日本企業であって、当社グループはその中でリーダーシップを発揮して、食における「ジャパンクオリティ」の信頼度をさらに上げることができれば、より多くの国でビジネスチャンスを掴むことができると思います。現在当社グループが挑戦しているのが、簡易加工

## トップメッセージ

場の併設です。卸売事業で重要なのは、まず正確なデリバリーとお客様の状況を考えた適正な在庫ですが、そのうえで提案力とカスタマイズ力も求められるようになっていきます。例えば、魚1本まるごとではなく切り身にしたり、西京漬けにしたり、あるいは身を4つ割りにしたロインにするな

### サステナビリティへの取組

## 社会課題を解決する価値創造なくして企業としての成長はない

私は、サステナビリティ活動へ意欲的に取組、社会課題を解決する価値創造ができない会社は、企業としてのイノベーションも成長もないだろうと考えています。「中期経営目標2030」においても「ESGへの取組み」のパートを設け、「気候変動への対応」「海や川の資源を守り育てる」「地域への貢献」「事業を支えるガバナンス体制の強化」「多様な人材が安心して活躍できる環境づくり」という5つのマテリアリティごとに今後の方針と活動の方向性を示しています。

海や川などの自然を活用して事業を展開する当社グループにとって、地球環境保全是、事業との親和性が極めて高いと考えています。環境保身に留意しながら養殖を行うことは、当社グループの事業活動における大前提であり、近年では自然環境に大きな影響を及ぼしている「気候変動への対応」も欠かせません。特に夏場の気温上昇は、海水温上昇だけでなく集中豪雨による河川氾濫などの自然災害を増加させているため、当社グループの事業にとって明確なリスクとなっています。このリスクに対しては、養殖場の分散化を進めており、いずれか一か所が災害に見舞われても供給力を落とさない体制を構

ど、細かいニーズに応えられるかどうか成長の秘訣になってきています。簡易加工場の併設は、シンガポールですすでにスタートしていて効果も出ています。今後は、台湾、タイ、マレーシアなどでも卸売と簡易加工をワンセットにしていこうと計画しています。

築中です。また、国内養殖量の拡大による地産地消を進めると同時に八戸の物流拠点を活用したモーダルシフトを実現することで、物流に伴うCO<sub>2</sub>排出量の削減に貢献していきます。こうした取組は、「海や川の資源を守り育てる」というマテリアリティにも有効で、なおかつ、当社は持続可能な養殖に対する国際認証であるASC認証の取得も推進しています。

「地域への貢献」では、「オール青森」をキーワードに、養殖業だけではなく加工・保管・輸送に至る関連産業も含めて発展させることで、地域経済を回すエンジンの役割を果たしていきたいと考えています。連携する八戸市の物流会社が建設予定のセミ超低温冷凍庫兼物流拠点は、その好事例と言えるでしょう。また、青森県では、食品が基幹産業でありながら海外輸出が少ないことが地域経済の課題として挙げられているため、海外販売のノウハウ伝授や側面支援など、輸出強化の取組にも協力していきます。

「事業を支えるガバナンス体制の強化」では、リスク・コンプライアンス委員会や社外取締役による経営監視体制の強化を進めると共に、ステークホルダーの皆様とのエンゲ

また、当社グループの扱う養殖魚や加工品の原材料がASC認証やMSC認証を取得していることも強みです。欧州市場では以前から必須のものでしたが、最近では日本やアジア市場でも認証魚が求められるようになってきたことを肌感覚として感じています。

ジメントを高めるための対話機会を積極的に作っていきたいと考えています。

「多様な人材が安心して活躍できる環境づくり」では、性別・年齢・国籍・人種・宗教を問わず、一緒にミッションを達成するためのチームワークを作り上げることが重要です。例えば、グループ会社のあるマレーシアでは、異なる人種・宗教のスタッフが、互いを尊重しながら協力して業務に取り組んでいます。

社会課題の解決というサステナビリティ視点は、今では優秀な人材を獲得する意味からも極めて重要な位置づけになっていますし、何より社会課題の解決が大きなビジネスにつながる時代であることを踏まえ、これからも地域社会やステークホルダーの皆様にご喜ばれるさまざまな活動を展開していきたいと思っています。



マレーシアの現地法人Xenka Trading従業員

## トップメッセージ

### ステークホルダーエンゲージメント

## 株価を意識した経営に努め、コミュニケーションを強化する

当社は、2023年9月に東京証券取引所スタンダード市場に上場して以降、特に株主・投資家の皆様とのエンゲージメント強化に取り組んできました。おかげさまで時価総額は順調に増加し、上場後1年ほどは、個人投資家が中心となる時価総額に留まっていたのですが、2025年に入ると国内の機関投資家が関心を持つと言われる時価総額レベルに到達しています。そのため、今後は機関投資家対応を強化していく必要があると考えており、具体的には、機関投資家向けの事業説明会はもちろん、実際の養殖場を見ていただく見

学会を実施するなど、当社グループの事業内容を丁寧にお伝えしていきたいと思っています。さらに次のステージである海外の機関投資家対応について準備しておく必要も感じています。海外の機関投資家は、長期的な視点でビジネスの本質を突くような議論を好むと聞き及びますが、それはむしろ我々としても望むところで、足元の業績に一喜一憂せず、長期的に企業価値を向上させていく当社の姿勢をしっかりとアピールさせていただくつもりです。

私は、「持続的な企業価値の向上」と「時価総額の継続的

な増加」が、イコールの関係にあると考えています。そして、それを支えるのはビジネスモデルの優位性と業績、積極的なIR・SRに他なりません。私は、当社グループのビジネスモデルの優位性を会社設立当初から信じて走り続けてきました。その結果、着実に業績も拡大し続けています。今後は、株価を意識した経営のため、株主・投資家の皆様とのコミュニケーションを一層深めていく考えです。

### ステークホルダーの皆様へ

## 確実に安定的に成長する、社会に役立つ企業であり続けます

日本国内では、2024年夏ごろから米の価格が急激に高騰したことで、これまでにないほど食料安全保障に対する関心が高まっているように思います。2025年に入っても酷暑や大雨被害などの気候変動が深刻化しており、このままでは米も魚も獲れなくなる、円安や関税、地政学リスク等で輸入も容易ではない、そのような消費者の不安をリアルに感じるようになりました。こうした情勢の中で、当社グループの事業は人々の食料安全保障に対する不安解消に資するものであり、なおかつ健康にも資する産業であると自負しています。

当社グループはこれからも、人々の心に安心をもたらす産業であることに自信と誇りをもって各事業に取り組、食にまつわるさまざまな社会課題を解決してまいります。それはAIやIT業界のように急激な成長をお約束できるものではないかもしれませんが、しかし、長期的な展望を持ち確実に安定的に成長していく、そして社会の役に立つ企業としてゆるやかに歩みを進めていくつもりです。株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様には、こうした当社の特徴をご理解いただき、ぜひとも末長いお付き合いをお願いしたいと思います。

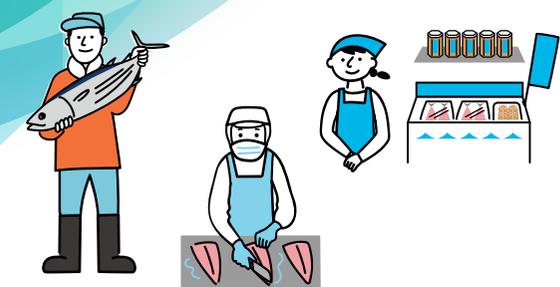
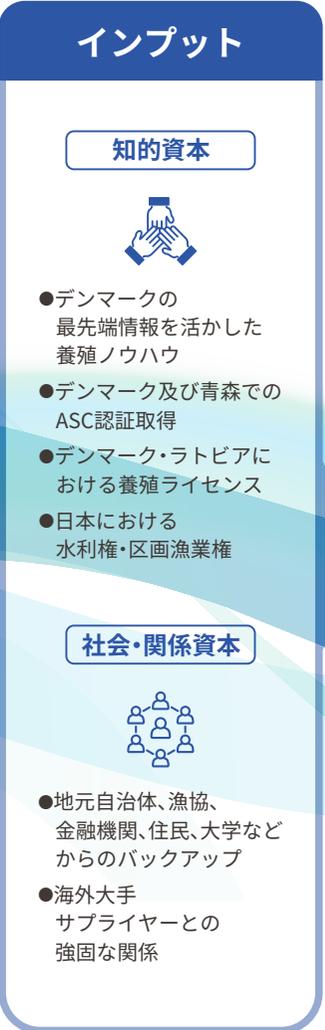
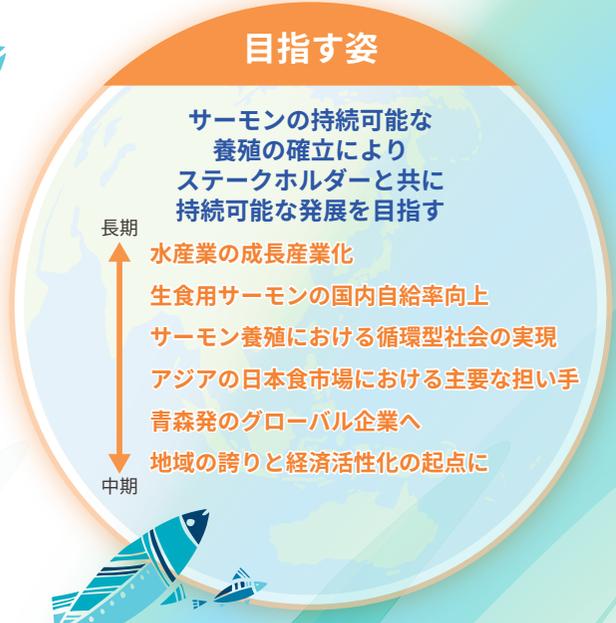


代表取締役社長兼 CEO

岡村 恒一

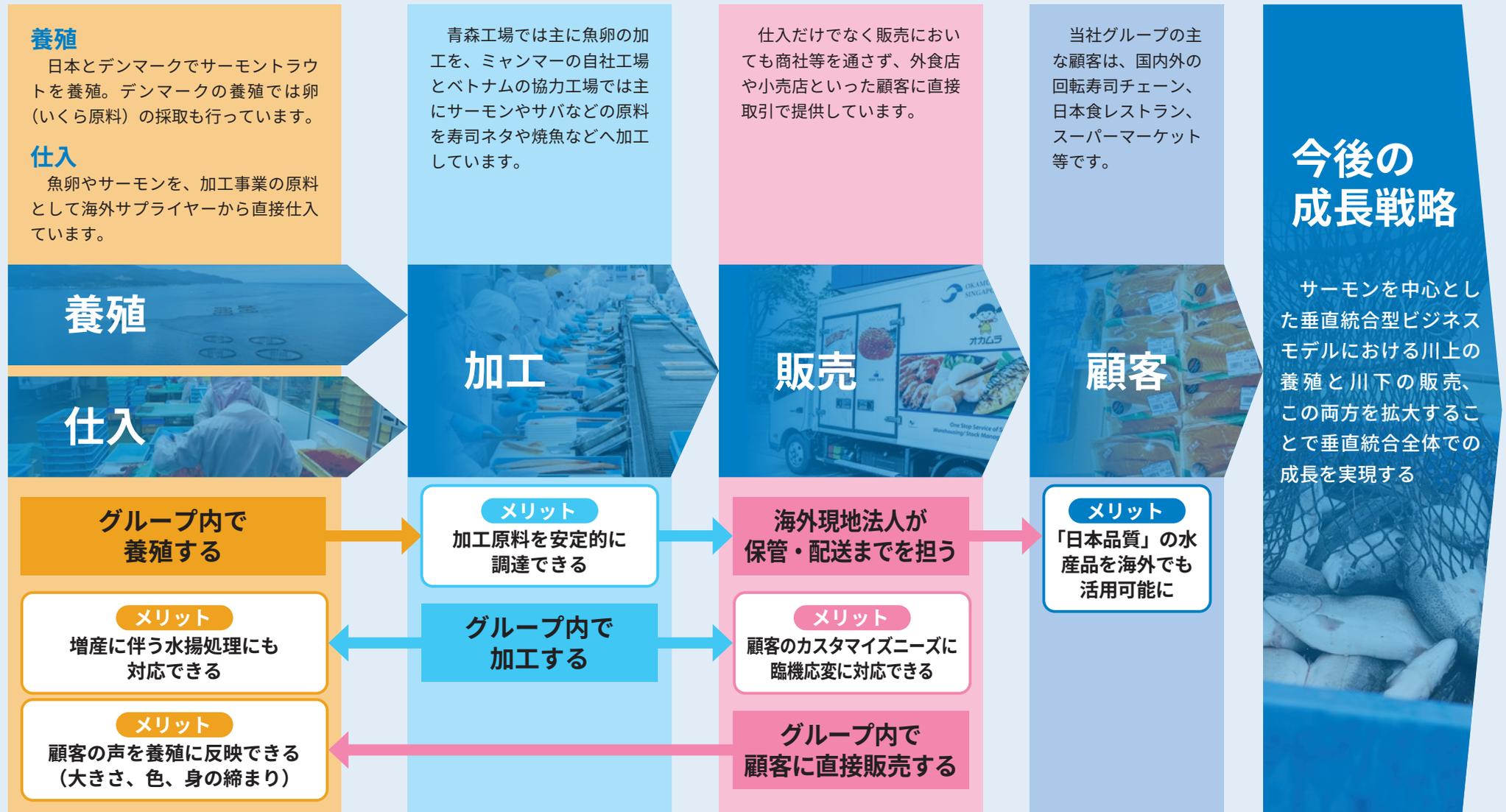
# オカムラ食品工業の価値創造プロセス

オカムラ食品工業グループは、サーモンを中心とした川上から川下までの垂直統合型のビジネスモデルで、グローバルに事業を展開しています。青森発の強みとグローバル企業の強みを融合し、事業の発展と社会課題の解決を同時に達成していくことが当社の価値創造の根幹です。



## 当社グループのバリューチェーンの特長

当社グループでは、生食用サーモンを中心に、川上（養殖）から川下（卸売・販売）までを一貫して行う垂直統合モデル（P.17）で事業を推進することで、高い収益性を実現しています。また、水産業においては、原料調達や加工能力、販路といったバリューチェーン間の連携の度合いが品質や売上の不確定要因になりやすい傾向にありますが、これらが自社グループ内で完結している点は、事業拡大を図るうえでの大きなアドバンテージです。



# バリューチェーンの最適化

## 当社グループのバリューチェーンの特徴：垂直統合型ビジネスモデル

### 垂直統合型ビジネスモデルとは

垂直統合型ビジネスモデルとは、企業が製品やサービスのバリューチェーン（価値連鎖）における複数の段階を自社グループ内で保有・運営する戦略です。

当社グループでは、生食用サーモンを中心に、水産業におけるバリューチェーンの最適化を追求した結果、川上（養殖）から川下（卸売・販売）までを一貫して行う垂直統合モデルで事業を行っています。これにより、水産業の最大の課題である水産資源の安定確保、中間マージンの取り込みによる利益の極大化、各機能の相互作用によるパフォーマンス向上などを可能にしています。

### 水産業における垂直統合による効果



## 垂直統合型ビジネスモデルの強化

今まで	これから
養殖量が少なく当社グループの加工原料に回せる余裕がなかった	養殖量を拡大し、自社原料を増加。加工原料の安定確保を実現
加工部門においては、外部仕入原料への依存度が高いため、水産物相場の変動によって利益ボラティリティが高くなっていた	養殖量を拡大し、自社原料割合を増やすことで、加工原料の相場変動への耐性を強化
養殖量が少なく、自社養殖サーモンを海外販売にまで回せる余裕がなかった	養殖量を拡大し、自社養殖サーモンの海外販売の機会拡大につなげる
養殖→加工→販売という一气通貫で流れる取引は、全体からするとまだまだ少なかった。その結果、中間マージンの取り込みも十分ではなかった	養殖→加工→販売という一气通貫で流れる取引を拡大し、中間マージンを自社で取り込み

**垂直統合の商流を太くし、  
垂直統合のメリットを最大限享受していくことを目指します。**



# 中期経営戦略

## 2030年6月期に向けた最重要課題

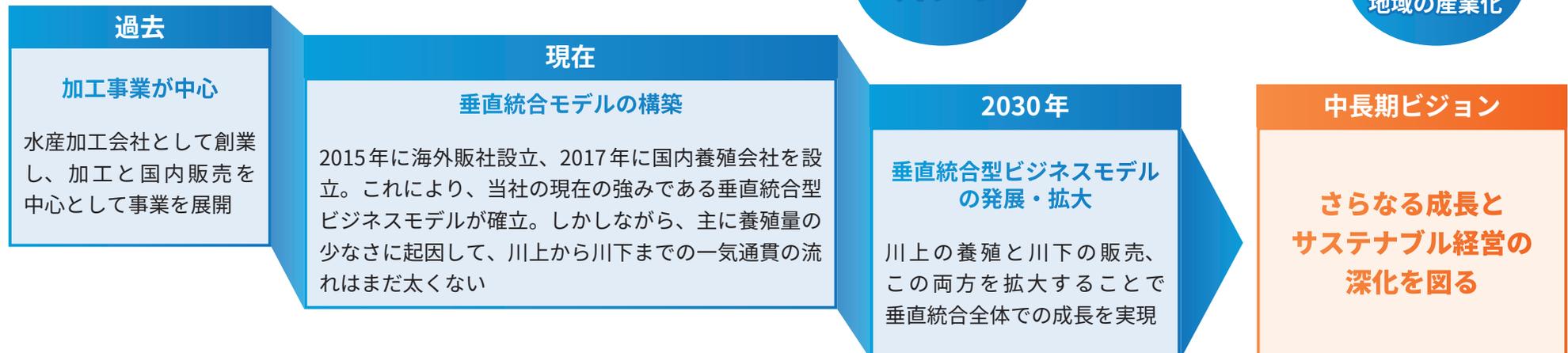
サーモンを中心とした垂直統合型ビジネスモデルにおける川上の養殖と川下の販売、この両方を拡大することで垂直統合全体での成長を実現する

### 策定の背景

養殖事業は地域や環境との親和性が高い事業です。健全な形で養殖事業を発展させ、事業と地域・環境との調和を深化させていくことが当社グループの目指すところです。

しかしながら、地域や環境に貢献をしていくためには、現状の当社の事業規模はまだ十分ではありません。地域や環境への貢献度合いを大きくしていくためにも、事業規模を大きくすることがまずは必要であると考えています。

当社の事業は垂直統合型ビジネスモデルです。川上の養殖から川中にあたる加工を経て川下の販売へ至る一連の商流を自社グループ内で行っています。この商流を大きくすることこそが事業拡大につながります。川上と川下、どちらか一方だけが大きくなって川はスムーズに流れません。両方がバランスよく大きくなることによって、川中も含めて流れが大きくなる、すなわち垂直統合全体での成長を実現できると考えています。





## 中期経営戦略

### 2030年に向けた最重要課題① 「国内養殖量の拡大」

#### KPI

2030年国内養殖水揚量

1万2千トン

(参考:2025年実績3,476トン)

#### 上記KPIとした背景

養殖量の拡大は当社グループの成長の根幹です。養殖量を拡大することで、売上や利益の拡大、利益率の向上、原料の安定確保、地域貢献、さらには資金繰りの改善も期待できるものと考えています。

#### 具体的な取組

サーモン養殖は、大きく分けて、陸上・淡水で行う中間養殖の工程と、その後の海面養殖の工程があります。中間養殖を行うためには中間養殖場が必要であり、海面養殖を行うには区画漁業権が必要です。このうち、区画漁業権は十分な量を確保していますが、中間養殖場は不足しており、これが養殖量の拡大に向けたボトルネックとなっています。

当社では中間養殖キャパシティの拡大のため、以下の取組を進めています。

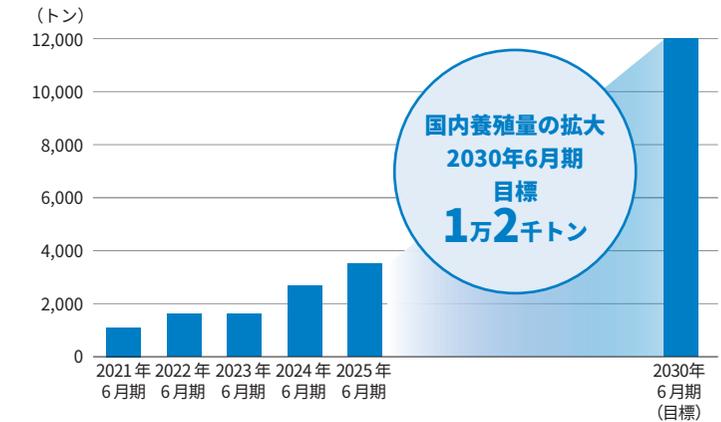
#### ● 中間養殖場の新設

中間養殖場の新設を進めています。現在、秋田県八峰町、青森県今別町で具体的な建設計画が進んでいるほか、北海道や青森県でその次の候補地選定が進行中です。

#### ● 漁業協同組合との協働による中間魚育成

漁協の保有する養殖設備を活用した中間養殖を、漁協との協働で進めています。

#### 国内養殖量（水揚量）



### 2030年に向けた最重要課題② 「海外卸売事業売上の拡大」

#### KPI

2030年海外卸売事業売上高

250億円

(参考:2025年6月期実績110億円)

#### 上記KPIとした背景

当社グループは養殖・加工・販売と垂直統合型で事業を行っています。伸び行くアジアの日本食需要を取り込むことで加工も含めた垂直統合の流れを太くする、これが当社の戦略です。

#### 具体的な取組

以下のような当社の強みをさらに伸ばすことで、拡大するアジアの日本食マーケットの中で選ばれる存在であり続けることがまずは大事であると考えています。

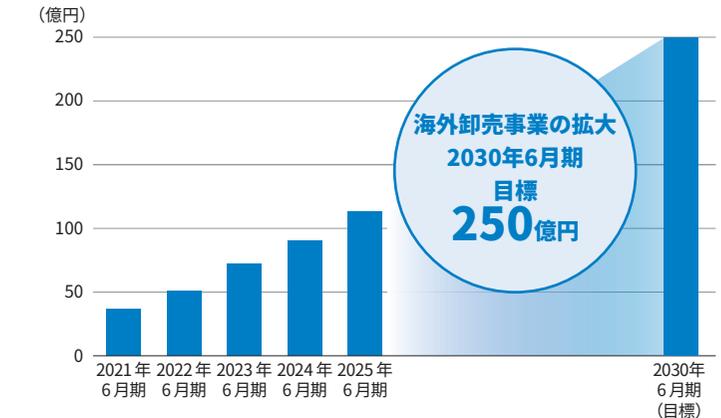
#### ● 水産専門会社だからこそ可能になる水産物の高度な品質管理

#### ● 自社グループ内に加工部門を有しているからこそ可能になるカスタマイズ力の強化

#### ● 自社グループ内に養殖部門を有しているからこそ可能になる原料調達力の強化

また、新規拠点開設やM & Aも行いながら、事業エリアを拡大していく方針です。

#### 海外卸売事業売上高





## 中期経営戦略

### その他の重要課題

目的	重点課題	主な取組
2030年国内養殖量1万2千トン達成に向けた周辺整備	養殖魚の一次加工能力の増強 物流・保管キャパシティの増強	委託先の開発など 八戸市の冷凍保管委託先を選定・発表
国内養殖の利益率向上	国内養殖の効率化	FCR（増肉係数）の改善 遠隔生産管理システムのさらなる活用
2030年以後も見据えた 養殖キャパシティのさらなる拡大	海外における養殖キャパシティの拡大	ラトビア共和国での養殖開始
	国内における海面養殖キャパシティの拡大	北海道岩内町、知内町にて、区画漁業権確保 に向け試験養殖中
垂直統合の商流を太くし、メリットの最大化	自社養殖原料の活用	国内外における養殖量の拡大
	海外卸売事業におけるグループ内仕入の拡大	海外の顧客ニーズに合った養殖魚の育成



### ESGへの取組（詳細は35ページをご参照ください）

マテリアリティ	方針・方向性
気候変動への対応	<b>CO<sub>2</sub>の削減</b> 現在、日本国内で消費される生食用サーモンの多くは空輸を含む手段で輸入されたもの。現在は、国内における養殖量が少ないため輸入に頼らざるを得ないが、国内養殖量を拡大させて国産サーモンの地産地消を進め、輸送に伴うCO <sub>2</sub> 排出量の削減に貢献する
持続可能な海や川の資源を守り育てる	<b>持続可能な養殖</b> 養殖事業におけるFCR（増肉係数）の低減、環境に配慮した持続可能な養殖に対する国際的な認証であるASC認証の取得を推進する ASC   Aquaculture Stewardship Council（水産養殖管理協議会）
技術を通じた地域や水産業への貢献	<b>養殖の産業化</b> 過疎化の進む消滅可能性都市で経済を回すエンジンとしての役割を果たす。すなわち、養殖量拡大にリードされる形で保管、運搬、加工といった養殖の関連産業の発展にもつなげていき、関連産業を巻き込んだ形での地域経済発展に寄与する
事業を支えるガバナンス体制の強化	<b>対話の促進</b> 企業情報を積極的、効果的かつ公正に開示し、企業をとりまく幅広いステークホルダーと建設的な対話を行い、企業価値の向上を図る

## 特集

# オカムラ食品工業グループの2大成長エンジン 養殖事業のキーマンによる社員座談会

## 出席者



## 鈴木 宏介

日本サーモンファーム株式会社  
代表取締役社長

学生時代にMusholmにてアルバイトしていた際に当社社長である岡村と現地で出会い、そのまま新卒で当社に入社。入社後はMusholmへ出向、ベトナムでのレストラン事業立ち上げを経て、福井中央魚市へ出向、ふくいサーモン立ち上げを経験。当社養殖部立ち上げ時に養殖部長就任。日本サーモンファームの設立時に同社の取締役に就任。2020年に同社の代表取締役に就任。2023年より北海道大学 地域水産共創センター 特任准教授。

Niels Ebbe Dalsgaard  
Musholm A/S CEO

1982年、デンマークでサーモン養殖を展開するMusholmに製造と営業の責任者として入社。マネージングディレクターを経て、2006年にCEOに就任。

デンマークの養殖事業者団体Danish Aquaculture Producer Organisation（デンマーク養殖生産者協議会）の議長を兼務するほか、2025年4月に設立されたラトビアの養殖事業関連会社Riga Bay Aquaculture, AS（以下 RBA）の取締役も兼務。



## Thorbjorn Harkamp

Musholm A/S Vice-managing director

2006年Musholmに営業担当者として入社、現在は水揚げしたサーモントラウトとその魚卵の加工・商品製造と営業の責任者を担務している。また、RBAの取締役も兼務。

当社グループの養殖事業は、日本の青森と北欧のデンマークに2大拠点を置き、国内では日本サーモンファーム（株）、デンマークではMusholm A/Sという2つの子会社が事業の中核を担っています。両子会社が生産量の拡大を遂げる中、バルト三国のラトビアにも新たな養殖拠点を確保するなど、着実な成長を続ける養殖事業の現状と課題、今後の展望などについて日本サーモンファームとMusholmのキーマン3名が意見交換を行いました。

**当社の養殖事業は、気候変動や消費意識の変化、飼料価格の上昇など外部環境の影響を受けやすい事業ですが、皆さんは近年の事業環境をどのように見えていますか？**

**Niels：** ポジティブな側面は、グローバル規模で見てサーモン市場が拡大し続けていることが挙げられます。食材としての養殖サーモンの世界消費量は、ここ20年で毎年平均5%程度増加しました。これは直近の供給量の年平均増加率1~3%を上回っています。市場が拡大した理由としては、新興国を中心とした世界人口の増加に加え、それらの国の経済が発展し世帯所得が増えた結果、サーモンを購入できる余裕のある層が増えると同時に、少し高価でも健康的な食材への関心が高まったことが大きいと思います。一方、ネガティブな側面としては、飼料の原料として必要なイワシなどの天然魚の漁獲量に制限がかかることによる飼料価格の上昇です。これからも長期的なトレンドとなると考えています。また、世界中の養殖業者にとって課題となっているのが地球温暖化の影響です。すでにヨーロッパでは海水温の上昇のほか、夏場の水不足が淡水養殖において懸念されています。さらにグローバル企業として、紛争などの地政学的な要因や、新たな関税の設定など政治的な要因も市場に大きな影響を与えていることを認識しなければいけません。

**Thorbjorn：** Nielsさんの言うとおり、サーモンの消費量は増加しているのですが、近年の動向として価格はやや下落傾向

にあります。価格の下落は当社にとって痛みを伴うものですが、一方で新たな消費者層もリーズナブルなサーモンに手が届きやすくなるという面で、長期的にはグローバル規模で見たサーモン市場の拡大に寄与する可能性があります。

**鈴木：** 日本では、海水温の上昇が深刻さを増していて、将来的に海面における養殖期間を短くせざるを得なくなる可能性があります。そのため、海に稚魚を放す前にできるだけ大きく育てる戦略をとると共に高水温対応の飼料を開発中です。おそらく世界中の養殖業者が同じような課題に直面していると思います。

**それぞれの会社で養殖されたサーモンが、どのような地域・市場に販売されているのかを具体的に教えてください。**

**鈴木：** 日本サーモンファームの養殖サーモンは、概ね売上高のうち20%をオカムラ食品工業グループ内で加工、販売しています。残りの80%は、日本国内の他社に加工原料として販売しています。

**Niels：** Musholmの場合、売上高の80%にあたる原料を輸出しています。このうち半数（40%）がオカムラ食品工業グループ向け、残りが他の輸出国向けです。売上高のうち残りの20%にあたる原料はデンマーク国内販売向けです。4分の1（5%）がデンマーク国内で消費され、残り（15%）はデンマークの業者によってスモークサーモンなどに再加工され、欧州各国に輸出されています。

## 特集

## オカムラ食品工業グループの2大成長エンジン 養殖事業のキーマンによる社員座談会

**当社は、2025年2月に「中期経営目標2030」を策定しました。  
日本サーモンファームとMusholmでは、具体的にどのような目標設定と達成に向けた取組を推進しているのでしょうか？**

**鈴木：**日本サーモンファームでは、2030年までに国内生産量を12,000トンに増やすことを目標として掲げました。この目標を達成するためには現状よりも多くの中間養殖場が必要です。現在、中間養殖の委託をお願いできるいくつかのパートナーと契約を結んでいます。こうした契約設備を引き続き増やす努力をすると共に、大規模な設備を自社で建設するための土地探しを行っています。

**Niels：**Musholmでは、現状では3分の1未満である原材料のグループ内加工をできるだけ100%まで高めグループ全体として付加価値の高い製品を供給、利益率に貢献することが大きな目標です。

もう一つの課題は、新たな養殖ライセンスの取得と現在保持しているライセンスの維持を通じた養殖量の拡大です。また、2025年に当社は養殖技術と人材教育に長けたLundby Fisk社より事業を譲受けました。互いの技術やノウハウを共有しながら継続的な成長を目指していきます。

**Thorbjorn：**デンマークでは海面養殖の追加ライセンス取得が難しいため、陸上養殖での育成期間を延長して海面養殖の期間を短縮し、限られた海面養殖量ライセンスを最大限活用することが、継続的な成長には欠かせません。

**Niels：**さらに、サステナビリティ意識の高い欧州では、環境問題への配慮も必要です。また、発眼卵や稚魚、成魚を次の養殖設備に運ぶための一連の環境整備も必要です。バリューチェーン全体で環境配慮とコストパフォーマンスに優れたインフラを整備することが大きな課題です。

**Thorbjorn：**環境の点においては、Musholmは、SBTN（Science Based Targets Network）が2025年3月に公表した、

海洋域に関する環境保全目標の策定にあたり、水産事業会社として世界で初のパイロット企業に選ばれ、その基準づくりを行ってきました。次のステップとして、Musholmがその基準に沿って事業を行うための改善を行い、事実上初の認証企業となるための動きを進めています。

**Musholmは、ラトビアで養殖事業にチャレンジするRBAを関連会社化しました。想定している今後の展望を教えてください。**

**Niels：**ラトビアでは、ビジネスとしての大規模養殖業を行うのははじめてとなるため、一から環境を整えていく必要があります。

**Thorbjorn：**事前環境調査で、ラトビアはデンマークと同様の水温・塩分濃度のため年間を通じて養殖できる可能性があることが分かりました。現在、ラトビア当局や地元コミュニティと良好な関係を築きながら養殖を開始するための準備を進めています。日本サーモンファームが養殖を開始した当初と同様に、養殖業に精通した人材の育成や養殖業に最適化したインフラの整備もこれから行うことになります。

**Niels：**こうしたインフラが整い次第、まずは試験養殖を行い、その結果を見てから具体的な目標を設定したいと考えています。

**日本サーモンファームとMusholmの2社が、オカムラ食品工業グループ内で養殖業の中核を担っているわけですが、両社間でどのような協力関係を築き、どのようなシナジーが生まれていますか？**

**鈴木：**Musholmという会社は、効率性において確固たる経営哲学をもっていて、規模が大きくなっても複雑化せず、シンプルに機能させることを重視している点が印象的です。日本サーモンファームでは、グループ内で同じ養殖を担う事業

会社として、Musholmの皆さんの「シンプルな運用で効率化する」というやり方を大いに参考にしています。

**Niels：**私たちも日本サーモンファームが挙げているさまざまな成果を大変評価しています。

海面養殖と陸上養殖の両方で地域との信頼関係を構築し、そのうえで養殖開始から短期間で世界の最先端の養殖技術を使いこなしている点は素晴らしい成果だと思います。日本人のスタッフと話す時、組織力やチームワーク、学びと改善に対する意欲の高さにとても感心します。

**Thorbjorn：**私も日本サーモンファームのスタッフ全員が強いチームスピリットを持っているという点が特に印象的でした。皆さんの知識とスキルが大きく向上していることを実感しています。また、新たに導入した設備や技術を吸収し、現時点ですでに世界のマーケットで競合他社に負けない品質・価格のサーモンを供給できている点も印象的です。新しい生産現場では、設備や技術をフル活用するまでに時間がかかるものですが、日本サーモンファームの現場では、かなり早い段階からそれを実現する人材がいて、チーム力を発揮できているように思いました。

**鈴木：**こちらこそ、デンマークに行くたびに、各現場で継続的に改善が行われていることにいつも驚かされます。Musholmのスタッフの皆さんの創造性や工夫にはとても感心しています。これからも、両社の関係性をより確かなものとして、これまでにない新たな価値の創造へ挑戦していきたいですね。



## 特集

# オカムラ食品工業グループの2大成長エンジン ラトビアにおける養殖事業の展開について

## ラトビアについて

北はエストニア、東はロシア・ベラルーシ、南はリトアニアに囲まれたバルト三国の中央に位置します。



国名	ラトビア共和国 (Republic of Latvia)	言語	ラトビア語
独立	1918年 その後ソ連に併合(1940年)されるも、崩壊と共に1991年に独立を回復	宗教	主にキリスト教(プロテスタント・ルター派が中心)
首都	リガ(Riga) 全人口の約1/3となる60万人超が集中	EU加盟	2004年(NATOにも同年加盟)
人口	約185万人(2024年推計)	通貨	ユーロ(EUR)2014年に導入
面積	約6.5万km <sup>2</sup> (日本の約6分の1) 東北地方6県の合計面積とほぼ同じくらい	GDP	435億USドル(世界銀行 2024年)
		一人当たりGDP	23,368USドル(世界銀行 2024年)

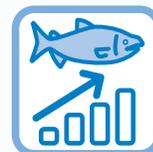


## 目的

当社グループ子会社のMusholmが養殖を行うデンマークや他の養殖先進国では、新規の養殖ライセンスの取得が難しく養殖量の拡大は困難です。しかし、北欧周辺国の一部では養殖の拡大余地が残されていたことから、Musholmではかねてより共同事業パートナーであるRBA (Riga Bay Aquaculture, AS) とラトビアにおける養殖ライセンスの獲得に向けた活動を行ってきました。この結果、ラトビアのリガ湾における養殖事業者の採択に関する入札をRBAが落札し、共同事業の運営に関して合意に至ったため、2025年8月に同社を持分法適用会社化しました。

当社では、ラトビアを日本、デンマークに続く第3の養殖拠点と位置づけ、養殖事業のさらなる拡大を図っていきたいと考えています。

## 効果



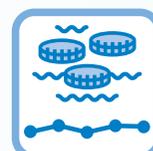
## (1) 海外養殖量の拡大による養殖事業の利益成長

今後のプロセスが順調に進めば、ラトビア政府から水揚量1万トンに相当する養殖ライセンスの付与が見込まれています。そのため、長らくの課題であった、海外養殖量の拡大に道が開けることとなります。養殖事業は高利益事業であるため、本件は養殖事業の利益成長に大きく寄与するものと見込まれます。



## (2) 原料調達力の向上による国内加工事業の利益成長

RBAで行うサーモトラウト養殖では、卵(いくら原料)の採取を予定しています。いくら・筋子製品を製造している国内加工事業では従来原料確保がボトルネックとなって成長が描けないという状況でしたが、RBAで採取される卵は、国内加工事業においていくら等の加工原料として用いることが可能です。養殖水揚量のおよそ1割が卵になります。そのため、本件は養殖事業と同様に高利益率事業である国内加工事業の利益成長にも大きく寄与するものと見込まれます。



## (3) 国内加工事業における利益ボラティリティの安定

水産原料を仕入れる加工事業は、原料価格の変動による業績の不安定化が課題の一つとなっていました。特に魚卵原料は価格変動の波が大きく、また多くを天然原料に依存し仕入時期が限られることから仕入と製造・販売のタイムラグが生じ、国内加工事業は価格変動リスクを最も大きく受ける事業でした。自社養殖原料はこういった価格変動の影響をあまり受けずに調達できる原料です。そのため、本件が自社養殖原料の増加につながり、国内加工事業の利益ボラティリティの安定化に寄与するものと見込んでいます。

## 特集

## オカムラ食品工業グループの2大成長エンジン ラトビアにおける養殖事業の展開について

### RBAの概要

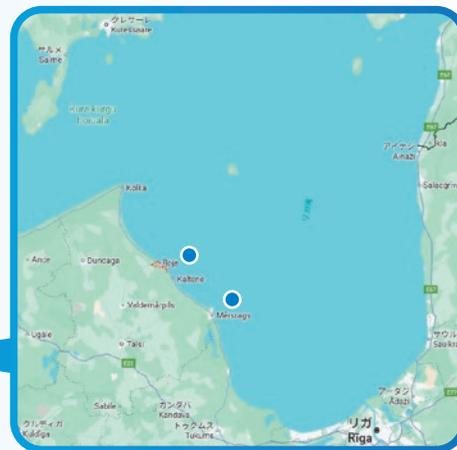
#### RBAの概要

項目	内容
名称	Riga Bay Aquaculture, AS
所在地	Augsta Dombrovska iela 23, 1015 Riga, Latvia
事業内容	サーモントラウトの養殖事業
当社持分比率	51%
養殖予定地と養殖可能規模	ラトビアのリガ湾（Roja及びMersrags）及び周辺地域 Roja、Mersrags各5,000トン合計10,000トン規模
「中期経営目標2030」との関係	本計画は2025年2月に公表した「中期経営目標2030」には含まれていません

#### デンマークとラトビアの位置関係



Google Map©



リーガ湾における海面養殖場予定地

### 目指すバリューチェーン

ラトビアにおいてサーモン養殖の孵化～販売に至る一連のバリューチェーンの構築を目指します。



### 今後のスケジュール

これまでサーモン養殖が行われたことがないラトビアにおいて新たに成魚10,000トン規模の孵化場、中間・海面養殖場、一次加工施設に至る垂直統合型の養殖バリューチェーンを確立するには、10～15年程度の長い年月と大きな設備投資を必要とします。

当社では、ラトビアにおける養殖ライセンスをはじめとした許認可の取得、環境条件への適応、ステークホルダーの理解獲得を進めながら、養殖規模・投資規模を徐々に拡大して、事業リスク管理とバリューチェーンの拡大の両立を図ってまいります。

年（会計年度）	内容
2026-2028 (FY27-FY29)	初年度は試験養殖の開始（海面養殖1生け簀のみ） 海面養殖と管理を開始し、養殖場や加工能力を徐々に拡大
2027-2028 (FY28-FY29)	（養殖ライセンス取得後）加工工場を建設 建設までの期間は外部で一次加工等を実施
2028-2030 (FY29-FY31)	冷凍設備、陸上養殖場を建設
2029-2030 (FY30-FY31)	孵化場を建設
2030-2035 (FY31-FY36)	孵化場、陸上養殖場、海面養殖場、加工、冷凍、販売、管理部門の生産能力を段階的に拡大し、養殖魚の水揚量増加に対応
2035-2040 (FY36-FY41)	ラトビアにおける10,000トン規模の孵化場、中間・海面養殖場、一次加工施設に至る垂直統合型の養殖バリューチェーンを確立

## 特集

# オカムラ食品工業グループの2大成長エンジン 海外卸売事業のキーマンによる社員座談会

当社の海外卸売事業は、シンガポール、マレーシア、台湾、タイ、ベトナム、香港に現地法人を置き、アジアの日本食レストランや日系スーパーマーケット向けに、養殖サーモンをはじめとする日本産の食材を販売しています。今回の特集では、現地法人のキーマン4名に2025年6月期の業績に対する自己分析と「中期経営目標2030」への貢献、今後の更なる事業拡大への思いなどを語ってもらいました。

## 出席者

## オカムラ食品工業



**秋田 直哉**  
執行役員  
海外卸売事業統括

Okamura Trading  
Singapore (以下: OTS)

**Yong Wai Keong**  
Director

## Xenka Trading (M) Sdn Bhd (以下: Xenka)



**Chow Chee Kong**  
Managing Director



**Tan Lin Kiang**  
Director

**2025年6月期の売上高が約110億円と前期比で24.5%増の大きな伸びを示した海外卸売事業ですが、現地でマネジメントを担う皆さんは、この急成長をどのように捉えていますか？**

**秋田**：やはり原料生産から製造加工・販売まで行う垂直統合型ビジネスモデルがお客様から評価されたことが大きかったと思います。もちろんその裏には現地スタッフの営業努力がありました。シンガポールやマレーシア、台湾はもともと日本食のマーケットが大きい国ですし、タイでも少しずつ売上を伸ばしています。

**YONG**：シンガポールにおける当社のお客様は、主にテイクアウト寿司や回転寿司レストランです。シンガポールも日本同様に物価高や賃金上昇が進んでいて、店舗家賃の高騰や人手不足に悩んでいることが多いので、原料の取り扱いから個別対応のカスタマイズ商品まで提供、取引先の現場での加工を受諾し作業を請け負う一気通貫の垂直統合型ビジネスモデルがお客様のニーズにマッチしたのだと思います。

**CHOW**：マレーシアも同様にテイクアウト寿司や回転寿司、居酒屋への販売が中心です。国民約3千5百万人のうち7割をムスリム（イスラム教徒）が占める当地では、イスラムの戒律に沿って加工した「ハラール」対応の日本食のアイテム増強にも力を入れています。私たちXenkaが当社グループの一員となった2018年から取組んでいる、非ハラール製品とハラール認証製品の両方に対応する戦略が、売上の増加につながっていると考えています。

**当社は、「中期経営目標2030」で、2030年に海外卸売事業の売上高を250億円まで高める目標を定めました。この目標達成に向けた想いを聞かせてください。**

**秋田**：今後取組んでいきたいのは、インドネシアなどの、まだ取引のない国やベトナム（2025年4月に卸売事業開始）など取引開始から間もない国への進出です。日本食がまだ一般化していない国に、日本食の入門編として最初に食べる寿司をおいしい、と思ってもらう体験のために最適な青森サーモン®を扱っていることを強みとして、着実に一歩ずつ進めていきたいと思っています。YONGさん、CHOWさん、シンガポールやマレーシアでは、すでに日本食は一般的ですよね？

**YONG**：シンガポールでは若い世代から年配の人まで、みんな日本食が好きです。スーパーマーケットには寿司カウンターが設置されていますし、サーモンもシンガポールでは非常に一般的な食材です。



**CHOW**：マレーシアでも日本食は人気があります。寿司をきっかけに日本食に興味を持つ人が多いです。寿司を食べ始めると、将来的には鉄板焼きや他の日本食も試すようになるでしょう。国全体の人口も増加傾向にありますし、マレーシア人のおよそ7割がムスリムですから、今後もハラール対応の日本食マーケットが伸びると予測されるので、その波に乗ることで売上を伸ばしたいと考えています。

**TAN**：私たちは日本料理店だけではなく、洋食レストランや中華料理店とも取引があります。マレーシアでは、異なる料理を一つのコースとして提供するフュージョンメニューも人気があり、洋食や中華のお店でも日本の食材を必要とするところが多いからです。

## 特集

オカムラ食品工業グループの2大成長エンジン  
海外卸売事業のキーマンによる社員座談会

秋田：当社グループのように、原料から加工・販売まで細かな対応ができる会社は海外にもあまりないので、市場の拡大を図っていくには、まずはその強みを伸ばしていくことだと思っています。

## シンガポールとマレーシアの間では、どのような協力関係がありますか？

YONG：シンガポールとマレーシアの首都クアラルンプールは飛行機で1時間程度の距離ですし、国境のマレーシア側の町ジョホール・バルはシンガポールの中心から車で1時間未満で到着できます。そのため、シンガポールで人気の食材がマレーシアで人気が出ることも十分考えられます。新たなビジネスチャンスを模索するため、2か国の需要の動向や市場環境についての情報は常に共有しています。その他にも、物流や倉庫における食材管理などについても情報を共有しています。

CHOW：他にも当社グループの理念や方針など、経営に関する知識も共有しており、YONGさんが言ったように、私たちは常に情報を共有しています。

## 「中期経営目標2030」の目標達成に向けて課題があったら教えてください。

秋田：人材不足は常に課題としてあると思います。新たな国の市場を開拓しても、そのチャンスを活かせるノウハウやネットワークを活用できる人材がいなければ意味がないので、海外卸売事業全体として現地スタッフ・日本人両方の人材確保・教育を含めた組織力の強化が当面の課題だと思っています。

TAN：そうですね。マレーシアでも人材確保は大きな課題で、特に若い世代では一つの会社に長く勤めない傾向が強くなっています。そのため、今後を見据えた人材育成計画を立てて、

従業員の実感を伴う形でスキルや知識を高めていく必要があると思っています。

YONG：シンガポールでは、人手不足は一企業のみならず国全体の問題になっています。対策としては、現在の従業員やスタッフに対する教育に力を入れると同時にITの導入も進めています。ITによって人の負担を減らすと共に、正確なデータに基づくマーケティング分析を行えるようにします。今後はビッグデータの活用も課題になると考えています。

## ここまでのお話にもあったように「垂直統合型ビジネスモデル」が当社の強みですが、この強みは海外卸売事業でどのように活かされているのでしょうか？

秋田：前述のとおり、原料の生産から加工、販売まで一貫して手掛けている会社は、海外でもなかなかないと思います。他の企業とは全く異なるビジネスモデルです。

YONG：水産品の原料の確保は世界的にも非常に難しくなっていますが、その点、私たちは日本の青森とデンマークで自社養殖を行っています。しかもシンガポールには、自社の加工工場もあります。自社養殖から安定的かつ持続的に原料を調達して加工品などを製造できる垂直統合型ビジネスモデルは大きな強みになっています。

CHOW：垂直統合型のビジネスモデルによって、サーモンなど主力商品において他社よりも質の高いものを提供できています。これで顧客から確固たる信頼が得られていますから、さらなる付加価値として、例えばハラール認証を取った食材など、自社以外の商品も幅広く扱うことで、サービス力の一層の強化を図ることができると思っています。

TAN：垂直統合型ビジネスモデルだけでなく、サプライヤーとの強固な信頼関係も当社グループの強みです。川上にあたる養殖事業・加工事業が自社グループ内にあるため、水産品

に関する最新の情報をいち早く入手できる立場にあるので、他社よりも一歩先を行くことができていると思います。

## 最後に、今後の更なる事業拡大に向けた決意をそれぞれ聞かせてください。

秋田：私は、今の取引先のご担当者から「どこの国へ行ってもオカムラ食品工業グループの食材が手に入るね」と言ってもらえるように、当社が未開拓の国や地域へ事業を拡大していきたいと考えています。これは海外卸売事業の責任者である私に課せられたミッションだと思っています。

YONG：その想いは私も同じです。例えば、取引先の担当者がシンガポールからアメリカへ異動となった際にも、私個人を含めた当社グループに連絡いただき、新たな国で取引を継続できるようになることを目指します。今後も引き続き、質の高い食材とサービスを提供し、未永くお客様から認められる存在でありたいと思っています。

CHOW：私は、マレーシアを統括するマネージャーとしてグローバルネットワークを強化し、高品質な商品とサービスを提供することで、海外卸売事業の持続的な成長と発展を図っていくつもりです。そのため、従業員に対して適切なスキルと知識を身につけるための教育や育成に力を入れ、全社一丸となって長期的な企業価値向上を目指していきます。

TAN：CHOWさんの言うとおりです。明確な戦略のもと、強いチームワークと全スタッフ・メンバーの揺るぎないコミットメントがあれば、私たちは、マレーシアにおける日本食の卸売会社の中で最も信頼されるリーディングカンパニーになれると信じています。



## 事業紹介 養殖事業



### 事業概要

事業概要の詳細は、6ページの「オカムラ食品工業の事業内容」をご覧ください。



日本サーモンファーム株式会社 代表取締役  
鈴木 宏介

### 事業責任者コメント

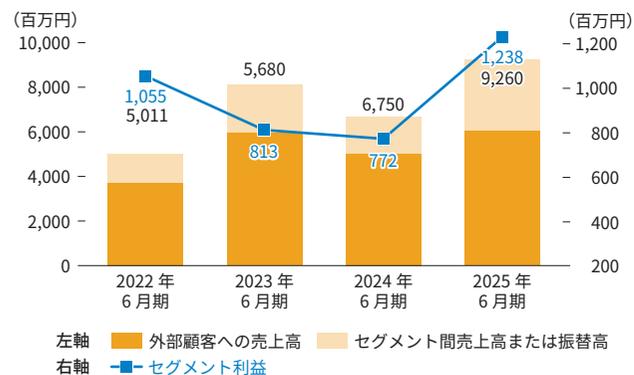
2017年に日本ではじめて生食用サーモンの大規模養殖をスタートさせて以来、地域の皆様に支えられながら、また、デンマークにある兄弟会社のMusholm A/Sとも現場レベルで交流を行いながら、試行錯誤を繰り返してきました。2030年に国内養殖量を1万2千トンにする計画を発表し、増産に向けてますます新たなチャレンジが必要になっています。引き続き、ステークホルダーの皆様との確固たる協働・協力体制を築いていきます。

## 2025年6月期の振り返り

2025年シーズンの国内養殖は、2023年10月に青森県今別町に増設した循環型中間養殖場の本格的な稼働に加え、各地域の漁業協同組合との協働による中間魚育成の効果により、水揚量が2024年シーズンで約8百トン増加しました。

デンマークでの海外養殖は、天候不順等により期待とおりに育成が進まず、重量あたりの固定費負担が想定より高くなりました。

上記の結果として、養殖事業の売上高は2024年6月期と比べ2,510百万円増の9,260百万円（前期比137.2%）、セグメント利益は466百万円増の1,238百万円（前期比160.3%）となりました。



## 外部環境

健康志向の高まりや人口増加等を背景に、世界のサーモン需要は特にアジアにおいて継続して拡大しています。日本海域におけるサケの漁獲が前年を下回っている中、養殖サーモンは比較的安定した供給を実現しやすいため、現在注目されています。一方、ノルウェー産アトランティックサーモンの

供給増加により、安価な生鮮品の販売が広がりました。その影響で、当社グループの生鮮品の販売量及び価格が抑えられるという状況も一部見られました。

## 事業の強み

### ヨーロッパにおける養殖枠の確保

原料増産のための新たな養殖枠が確保できた点は、当社グループの強みの一つとなっています。当社グループでは2025年にラトビアのリガ湾における養殖事業者の採択に関する入札を落札しました。ノルウェーやデンマークをはじめ養殖先進国では、すでに養殖適地が開発され、新規のライセンス取得がかなり難しいため、北欧周辺国での養殖、増産の実現を目指します。

### 日本国内における生食用サーモンの大規模養殖の実現

国内ではじめて、生食用サーモンの大規模養殖を行っている点も当社グループの強みです。海外の設備を用い、海外のノウハウを活用しながら、日本の気候に最適化させるチャレンジを続けています。デンマークと日本とで現場レベルの交流がある点も当社グループならではの強みです。また、日本において海面養殖を行うためには、区画漁業権の行使が必要となります。すでに当社グループは今後の増産にあたって十分な海面養殖キャパシティを有する点も、大きなアドバンテージです。

## 事業の課題と今後の戦略

### 国内養殖量の拡大

国内養殖量の拡大は養殖事業としての課題であると同時に、当社グループ全体における最重要課題でもあり



秋田県八峰町  
中間養殖場（建設中）

ます。そのためのボトルネックとなっているのが、中間養殖場の不足です。

現在、秋田県八峰町と青森県今別町で、新たな中間養殖場の建設・計画が進んでいます。資金面

のハードルを乗り越えつつ、その一方で各地域の漁業協同組合との協業により既存の中間養殖場を活用したキャパシティ拡大を行い、水揚量目標が達成できるように進めています。



### サーモン養殖の工程



中間養殖場の増設にあたっては資金面の課題が最も大きいのですが、IPOで調達した資金を活用するなどし、順次、中間養殖場のキャパシティを拡大していく方針です。

### 養殖の効率性向上

養殖では、生産量の拡大と共に効率性の向上も重要な課題です。特に国内養殖では改善の余地が大きく、当社グループでも屋外循環式の大規模中間育成魚高密度生産システムや給餌用バージ船などを導入し効率化に取り組んでいます。バージ船は、その効果の高さがすでに実証されており、今後も養殖規模の拡大に応じて追加投入を行い、効率的なサーモン養殖に向けた取組を強化していきます。



## 事業紹介 国内加工事業



### 事業概要

事業概要の詳細は、6ページの「オカムラ食品工業の事業内容」をご覧ください。



取締役兼 COO  
葉山 相基

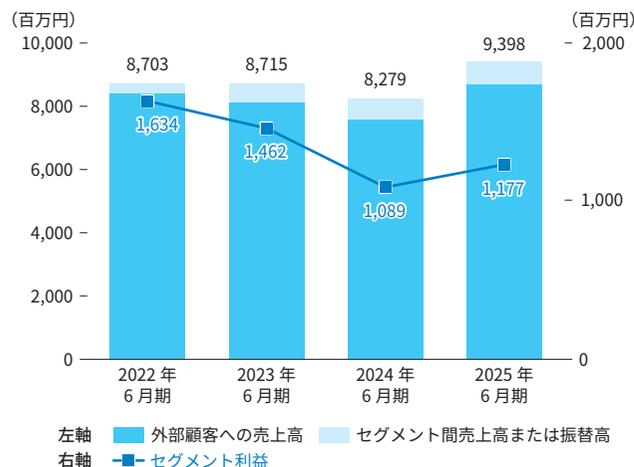
### 事業責任者コメント

国内加工事業は、創業から54年続いてきた当社の祖業です。長年にわたって培われた加工ノウハウは高い付加価値を生み出しており、当事業で生み出したキャッシュフローをグループ内の成長投資に振り向けることで、グループ全体として持続的な成長を実現しています。需要に対する原料卵の不足から仕入価格は高騰していますが、特にいからの需要は依然国内でも海外でも旺盛です。

## 2025年6月期の振り返り

2025年6月期においては、漁獲量不足から魚卵供給量が減少し、魚卵相場が上昇しました。そのような状況の中、他社製品と比較して相対的に安価であった当社製品の販売は好調に推移しました。

上記の結果として、売上高は2024年6月期と比べ増収増益となる1,118百万円増の9,398百万円（前期比113.5%）、セグメント利益は88百万円増の1,177百万円（前期比108.1%）となりました。



## 外部環境

漁獲量との関係で、原料となる魚卵原料の量は限られています。そのため、原料確保が重要な事業であると言えます。

また、魚卵の相場変動サイクルは、サーモン相場に比べてその変動幅が大きいという特徴があります。

## 事業の強み

### 原料調達力

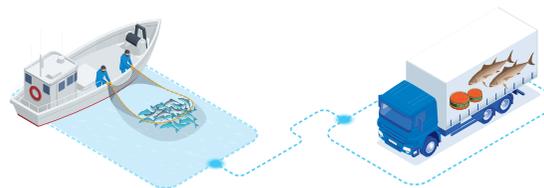
当社は魚卵原料のサプライヤーと長年にわたって直接取引を行っています。長年の取引を通じて培ったサプライヤーとの強い信頼関係は、高い原料調達力につながっています。

### 自社原料

当事業で使用する魚卵原料の一部に、デンマークの養殖子会社で養殖したサーモントラウトの卵を用いています。相場に左右されずに確実に調達できる原料を有していることは、当社の大きな強みとなっています。

### 直接仕入・直接販売

仕入や販売においても、基本的に商社等を介さずに当社が直接取引を行っています。中間マージンが発生しないため、当事業の高い利益率の一因となっています。



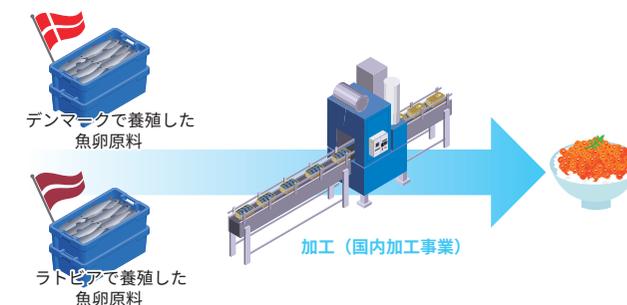
## 事業の課題と今後の戦略

### 自社原料の増産

当事業の成長にあたっての課題は2点あります。1点目は、

原料確保が難しい点、2点目は、魚卵の相場変動サイクルの幅が大きく、利益率が不安定な点です。この両者を解決するためには、グループ会社も含めた自社グループでの養殖原料の増産が極めて有効と考えています。

当社グループではすでにデンマークでの養殖ライセンスを保有しているほかに、2025年に北欧周辺国での養殖の拡大余地として、ラトビアのリガ湾における養殖事業者の採択に関する入札を落札しました。原料増産のための新たな養殖枠が確保でき、当地での養殖事業を進めることで上記2点の課題の解決につながります。



### 加工拠点の増強・分散

国内加工拠点では、養殖したサーモンの一次加工も担っています。国内養殖量を継続的に拡大していく方針の中で、一次加工機能の増強も必要になります。国内加工事業でも、養殖事業者との漁業協同組合との協働と同様に地域の加工事業者との協業を進め、加工キャパシティの増強、及び加工拠点の分散によるリスクヘッジを実現する取組を続けていきます。



## 事業紹介 海外加工事業



### 事業概要

事業概要の詳細は、6ページの「オカムラ食品工業の事業内容」をご覧ください。



取締役兼 COO  
葉山 相基

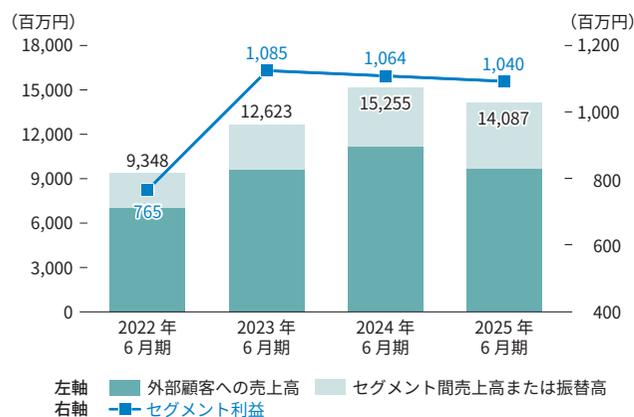
### 事業責任者コメント

国内の飲食店等に販売するほか、海外卸売事業と一体となって、当社グループの加工品を海外へ販売しています。現場では、若いメンバーが海外を飛び回りながら調達・加工・販売を行っています。とても活気のある現場です。当社グループの垂直統合の強みである商品提案力や、スピーディーなカスタマイズ対応を、現地工場と一緒にリードしていきます。

## 2025年6月期の振り返り

2025年6月期において、主力商材であったサーモンハラスに関しては、サーモン価格の高騰に起因して、世界的に原料の供給不足が継続しています。そのため、当該製品の販売数量は減少しましたが、国内の旺盛な需要が販売単価を押し上げ利益率は改善しました。

上記の結果として、売上高は2024年6月期と比べ1,168百万円減の14,087百万円（前期比92.3%）、セグメント利益は24百万円減の1,040百万円（前期比97.7%）となりました。



## 外部環境

近年、アジアを中心としてサーモン需要は増加の一途である一方、サーモンハラスは供給不足が継続しています。また、当社グループでも仕入を行っているノルウェー産のサバに関

しても、世界の需要増や円安、さらには資源管理の強化もあり、価格が高騰しています。

## 事業の強み

### 原料調達力

当事業で使用するサーモン原料の一部は、当社グループで養殖したサーモントラウトを用いています。相場に左右されずに確実に調達できる現段階での自社養殖原料及び養殖量の拡大は、水産原料の安定調達という課題に対して大きな強みとなっています。

また、サーモン以外の原料についてもなるべく当社が直接取引を行い、品質や価格を自社担当が見極めることで、原料の品質も厳しく確認しています。

### 加工拠点の分散及び自社工場の保有

現在、海外加工事業の加工拠点はミャンマー（当社子会社）及びベトナム（協力工場委託先）にあります。ミャンマーにおいては2017年に現地法人を設立、首都ヤンゴンの近郊で、インフラが整備されたティラワ経済特区内に工場を構え、同国初の生食用の食品工場として衛生管理等をゼロから構築してきました。ベトナムの委託先水産加工会社では、2003年に業務提携し、生産を開始しました。当時の当社製造責任者を派遣し日本向け水産加工品生産のノウハウを伝授するなど、現在まで強固な関係性を築いています。

全世界で不安定な情勢が続く昨今、安定供給の観点から加工拠点の分散によるリスクヘッジは必須であると考えています。海外で生食用の寿司ネタ加工ができる加工拠点は限られる中、柔軟な対応が可能な自社工場に加え複数の加工拠点を保有している点は、当社の強みの一つです。

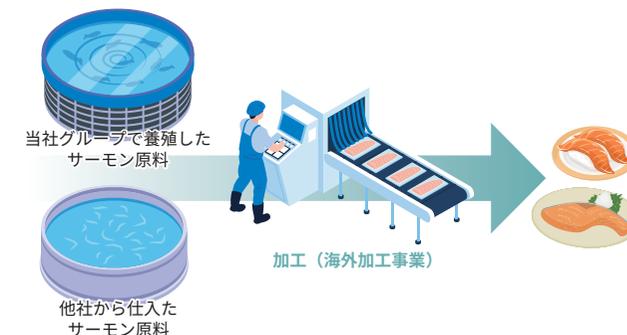
## 一気通貫の対応

当社の担当者が、原料調達から生産管理、物流、販売まで一気通貫で携わっています。その結果、顧客の要望を即座に加工の現場に反映させるといった、きめ細やかでスピード感ある対応が可能となっている点も当社の強みとなっています。

## 事業の課題と今後の戦略

サーモンの需給ひっ迫により、原料の安定調達がますます容易ではなくなってきています。現状では自社養殖原料だけでは海外加工事業に必要な数量を賅えず、まだまだ自社養殖原料の割合は大きくありません。サーモン原料の安定的な調達を図るためには、当社グループの養殖拠点のある日本及びヨーロッパでの養殖量の拡大が重要となります。これが可能になれば、当事業においても大きなアドバンテージになると考えています。

サーモン以外の原料調達についても、取引先との長期的な関係構築などを通じて、今よりもさらに安定した状態にして



いくが必要と考えています。



## 事業紹介 海外卸売事業



### 事業概要

事業概要の詳細は、6ページの「オカムラ食品工業の事業内容」をご覧ください。



執行役員（海外卸売事業統括）  
秋田 直哉

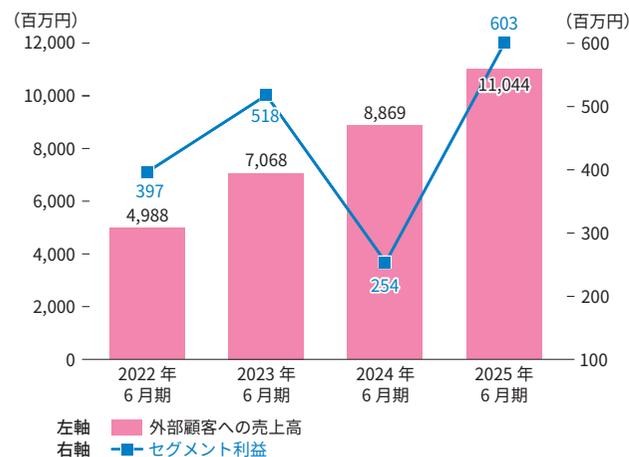
### 事業責任者コメント

アジアにおける日本食マーケットは増加の一途をたどっています。中でも寿司、特にサーモンがその人気の中心にあります。当社で養殖した青森サーモン®も大変好評です。一方でこれらの地域では、まだまだ生食文化を支える供給インフラは整っていません。当社グループのインフラ構築への需要に対して、新たな拠点の検討を含めて応えていく考えです。

## 2025年6月期の振り返り

アジアを中心とした日本食マーケットの市場規模は近年拡大を続けており、日本食需要の増加を背景に当事業は拡大基調にあります。2025年6月期においてもこの状況は継続しており、売上高は順調に拡大しました。利益率は、円安による仕入価格の低下や、前期に行ったヒト・モノへの集中投資が一巡したことで販管費率が平準化したことにより、大きく改善しました。

上記の結果として、売上高は2024年6月期と比べ2,174百万円増の11,044百万円（前期比124.5%）、セグメント利益は349百万円増の603百万円（前期比237.3%）となりました。



## 外部環境

東アジア及び東南アジア諸国における日本食マーケットの規模拡大が続いています。中でもサーモンは主要な食材の一つとして需要が拡大し続けています。また、円安の影響は海外から見ると仕入原価が下がることとなり、その結果日本の商品をリーズナブルに提供、マーケット拡大を促す環境となっています。

### アジアの日本食レストラン数の推移



出所：外務省調べにより、農林水産省において推計

## 事業の強み

### 水産専門会社ならではの知見

海外にて日本食材を扱う卸会社は数多くありますが、水産物を専門とした卸会社は多くありません。海外における日本食文化の主役は寿司であり、そのメイン食材は魚です。ワールドチェーンの品質が良し悪しを大きく分ける水産物に対する専門的知見と、それを基にした保管品質とラストワンマイルまで自社で正確に配送するインフラ構築が、競争優位性に

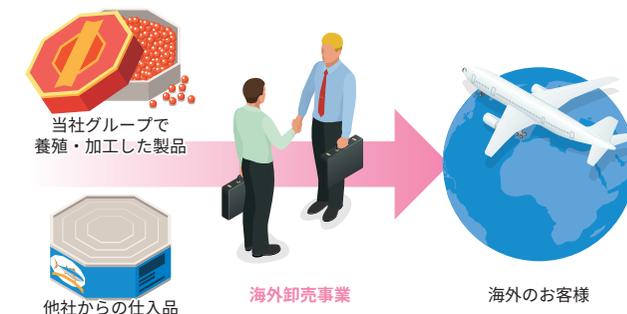
つながっていると考えています。

### 垂直統合の強みを活かした商品企画力・カスタマイズ力

現地子会社で販売する水産加工品は、当社グループで加工する魚卵や寿司ネタ製品を主としていますが、その国々で求められる製品や規格はさまざまです。各国でのさまざまなニーズに対するスピード感を持った企画提案、原料調達、そしてカスタマイズ生産は、当社グループの一气通貫のバリューチェーンだからこそ実現できていることだと考えています。

## 事業の課題と今後の戦略

重要なポイントは2点あると考えています。1つ目は市場の伸びに遅れをとることなくニーズにしっかりと応えられるだけの体制を増強し続けていくこと、2つ目は当社の強みである水産専門会社ならではの専門性をさらに強化していくことです。これらに対応するために、事業拠点の拡大、専門性を高めるための人員増強、卸インフラの増強のための設備投資、多品種小ロット対応等のカスタマイズ力の強化、といった取組を今後も継続していきます。



## 特集

## 物流販売における付加価値創出

当社グループが主に取り扱う水産品において、水揚げ後の取引先への納品も重要です。品質を保持し、生産・在庫量に合わせた冷凍保管・物流リソースの確保や、お客様のニーズに合わせた加工カスタマイズ力は、今後の成長、量的拡大のためにも先手を打って取組むべき事項です。このインフラをきっちり整備することができれば当社グループの競合優位性の強化につながります。ここでは国内・海外での物流販売において当社グループが志向する付加価値の創出方法についてお伝えします。



## 海外卸売事業における付加価値創出

## 1. 物流における特長：コールドチェーンの品質管理

当社グループでは、サーモンをはじめさまざまな商品の品質を保持するために必要な温度帯と保管コストの両方を見極め、最も適した保管を行っています。具体的には高精度のコールドチェーンを日本以外でも実現するため、自社倉庫での保管を行っています。また、取引先の需要に応じて各子会社に「超低温」と呼ばれる $-50^{\circ}\text{C}$ 以下の冷凍庫を配置し、水産品の品質と品揃えをワンストップで実現しています。



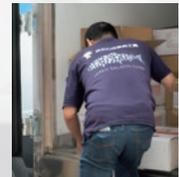
## 2. 販売における特長：カスタマイズ力

海外加工事業でも行っている、取引先のニーズに合わせた調味・加熱など加工カスタマイズは、各国現地でも活かされています。各国での嗜好に合わせた調味や価格帯に合わせたサイズ感など、汎用品では拾いきれないニーズを各国の現地加工施設で行い、ニーズに沿った商品を迅速に提供することが可能です。



## 3. 物流における特長：ラストワンマイルまでの配送体制

コールドチェーンが品質に直結する水産品において、ラストワンマイルとなる納品先まで低温のまま配送を行うことも重要です。当社海外法人各社では、自社トラック・自社ドライバーを備え、日本では高い精度で行われている「配送先まで正確な温度帯と配送時間」を海外でも実現しています。



## 特集 物流販売における付加価値創出

### 国内での物流販売における付加価値創出：青森県内での拠点について

#### 物流における特長：冷凍保管

養殖事業の拠点となる青森県では、2025年シーズンに3,476トンのサーモンの水揚を行いました。国内での水揚時期が4月上旬から7月上旬と限られているため、水揚時期以外の安定出荷のためには、品質をしっかりと保持できる冷凍保管倉庫が必須です。当社グループでは今後の国内養殖量増大を見越して、連携する物流会社が八戸市に新たに建設するセミ超低温（SF1）\*冷凍倉庫（2027年竣工予定）を活用することを決定しました。このことで、然るべき温度帯での一括保管が可能となり、能動的な流通ルートの設定が可能になりました。

さらに、冷凍倉庫に限らず、今後も県内物流の増加や八戸港利用の拡大など、青森県内のリソース活用を最大化させることで、青森県内の経済への貢献を進めていきたいと考えています。



#### 物流における特長：モーダルシフトの実現

この保管拠点ができるタイミングで、最寄りの流通拠点である八戸港の活用の道も開かれることとなりました。八戸港を活用した国内外への物流を今後検討していくことで、コストメリットはもちろん、「物流業界の2024年問題」やCO<sub>2</sub>排出抑制の対策としてのモーダルシフトを前進させることとなります。



#### ※冷凍庫の温度帯について

当社グループでは「超低温」との区別を明確にするため、 $-35\sim-40^{\circ}\text{C}$ の温度帯を「セミ超低温（SF1）」として位置づけています。SF1温度帯は、一般的な冷凍食品よりも厳しい温度管理が必要な食品の保管に使用されます。

一般的に、低温になればなるほど品質保持期間は長くなる一方、電気代をはじめとした運用コストが上昇します。

区分	温度帯	適温食材（目安）
F1	$-24^{\circ}\text{C}$ を超え、 $-18^{\circ}\text{C}$ 以下のもの	乳製品・野菜・畜肉
F2	$-30^{\circ}\text{C}$ を超え、 $-24^{\circ}\text{C}$ 以下のもの	
F3	$-35^{\circ}\text{C}$ を超え、 $-30^{\circ}\text{C}$ 以下のもの	魚介・畜肉・冷凍食品・アイスクリーム
<b>SF1</b>	<b><math>-40^{\circ}\text{C}</math>を超え、<math>-35^{\circ}\text{C}</math>以下のもの</b>	
SF2	$-45^{\circ}\text{C}$ を超え、 $-40^{\circ}\text{C}$ 以下のもの	<b>冷凍マグロ・魚介類（サーモン含む）</b>
SF3	$-50^{\circ}\text{C}$ を超え、 $-45^{\circ}\text{C}$ 以下のもの	
SF4	$-50^{\circ}\text{C}$ 以下のもの	
		特殊な医薬品やマグロ・ウニなど高単価食材

出典：報道発表資料「倉庫業法第三条の登録の基準等に関する告示」の改正について-国土交通省

# サステナビリティ

## サステナビリティに対する基本的な考え方

当社は、Mission実現に向けて「サステナビリティ基本方針」を策定しています。この基本方針に従い事業活動を推進し、ステークホルダーの皆様へ信頼される企業で有り続けていきます。

### サステナビリティ基本方針

私たちオカムラ食品工業グループは、海の恵みを絶やすことなく人々に届け続け、持続的に人々の食生活を豊かで健康なものにしていくことをMissionとして事業を行っています。私たちは、Missionの実現に向けて環境や社会の様々な課題に対処することで、皆さまに信頼される企業で有り続けます。

### 食と健康への貢献

私たちは安全で安心な食品を提供し続け、全ての人々が健康で豊かな生活を送れる社会の実現に貢献します。

### 地球環境の保全

私たちは大自然からの恩恵を受けて事業を行っています。地球環境の保全が人類共通の最重要課題の一つであることを認識し、事業活動のあらゆる場面において環境配慮に努めます。

### 地域社会への貢献

私たちの事業は地域社会の理解と協力の基に成り立っています。地域社会への感謝の気持ちを忘れずに地域の方々と十分に話し合い、地域社会から愛される企業となることを目指します。

### 誠実な業務遂行

私たちは社会に信頼される企業で有り続けたいと考えています。法令遵守は勿論、一人一人が高い倫理観を持ち、誠実に責任をもって業務を遂行します。

## ステークホルダーとのエンゲージメント

当社は、ステークホルダーの皆様との対話や情報発信など、エンゲージメントを深めるさまざまな活動を行っています。皆様からいただいた各種のご意見を真摯に受け止め、企業活動へ適切に反映させるよう努めています。

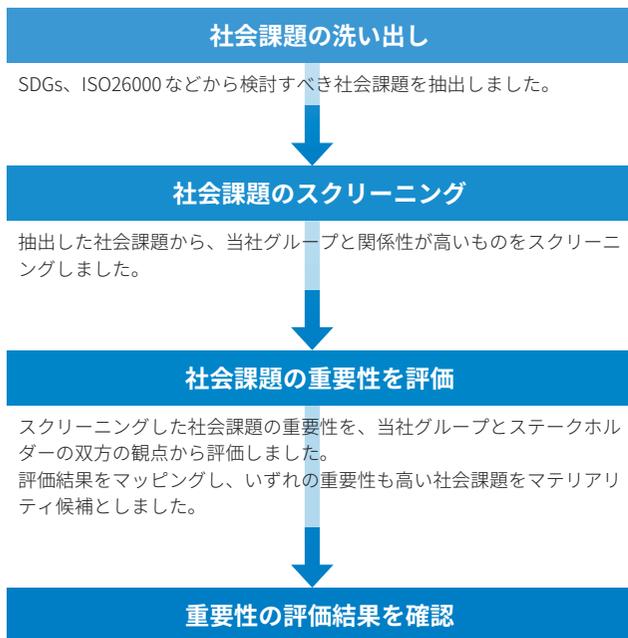
ステークホルダー	取組の概要	主なエンゲージメント方法
株主・投資家	適時・適切な情報開示を行うことで、経営の公正性と透明性を維持し、市場とのコミュニケーションに努めます。	株主総会 決算説明会 ウェブサイトでの情報開示
お客様・消費者	安全・安心かつ高品質な商品をお届けすると共に、お客様から寄せられる声を活かしてお客様満足度の向上に取組ます。	日常の営業活動・SNSでの発信 お客様からの監査
従業員	人権を尊重し、安全で働きやすい職場づくりを推進します。成長機会を提供すると共に、公正な処遇を行い、挑戦する風土の醸成に取組ます。	職場コミュニケーション 人事評価制度、面談 内部通報制度 社内ポータルサイト
サプライヤー	持続可能な調達、消費者への安全安心な製品の提供に連携して取組ます。	日常の取引先対応 当社からの監査実施 飼料開発に関する協業
地域社会	当社の活動が地域社会に与える影響を理解し、地域社会との共存・共栄に努めます。	地域貢献活動への参加・協賛 養殖場・工場での学校研修の実施
漁協	組合員として漁協と連携して、安定的な養殖生産に努めます。	養殖漁業管理委員会での協議 養殖生産での協働
自治体	自治体と連携してビジネス振興を行うことで、地域の持続的発展を目指します。	主務官庁への相談 自治体との連携協定 地方水産事務所との対話
大学（研究機関）	研究機関と連携して最新の養殖技術の導入・改良を進めます。	産学官の連携協定 養殖に関する共同研究

# マテリアリティ (重要課題)

## マテリアリティの特定

当社グループは、自社とステークホルダー双方にとって重要である**5つのマテリアリティ**を特定しました。特定されたマテリアリティを基に、当社グループと社会、双方の持続可能性を高める活動を計画的に推進していきます。

### マテリアリティの特定プロセス



マテリアリティ・マトリクス



**5つのマテリアリティ**

- 持続可能な海や川の資源を守り育てる
- 気候変動への対応
- 多様な人材が安心して活躍できる環境づくり
- 技術を通じた地域や水産業への貢献
- 事業を支えるガバナンス体制の強化

## マテリアリティ・KPI

マテリアリティ	2030年のありたい姿	KPI	貢献する SDGs
持続可能な海や川の資源を守り育てる	サーモン養殖と水産加工における資源の適切な利用と効率的な運用により、持続可能なビジネスモデルを構築している	水使用量の削減 廃棄物排出量の削減 FCR（増肉係数）の低減 逃亡魚発生率の低減 MSC 認証、ASC 認証原料使用率の向上	 14 海の豊かさを 守ろう
気候変動への対応	水産業の持続可能性に直結する海洋の温暖化を食い止めるため、気候変動対策に積極的に取り組んでいる	CO <sub>2</sub> 排出量の削減 エネルギー使用量の削減 CO <sub>2</sub> 吸収量の増大 CO <sub>2</sub> 以外の温室効果ガス排出量の削減	 13 気候変動に 具体的な対策を
多様な人材が安心して活躍できる環境づくり	一人ひとりの強みや能力を活かす風土を醸成し、年次・性別・国籍等に拘らず多様な人材が活躍できる職場環境を構築している	高齢者の雇用者数 ダイバーシティやハラスメントに関する研修の実施 労働災害件数（重大なもののみ） 健康経営優良法人の取得	 8 働きがいも 経済成長も
技術を通じた地域や水産業への貢献	持続可能なサーモン養殖技術の普及により、地方創生に貢献している	環境への影響が少ない飼料の開発 抗生物質削減を目的とした有効なワクチンの治験機会の提供 従業員一人当たり水揚量の増大 外部機関との共同事業の推進	 17 パートナーシップで 目標を達成しよう
事業を支えるガバナンス体制の強化	透明性があり、迅速・果敢な意思決定を行うガバナンス体制を構築すると共に、役職員一丸となってサステナビリティ経営の実践に取り組んでいる	ガバナンス体制のさらなる強化 ESG・サステナビリティ研修の実施 情報開示（質・量）の継続的改善	—

# 環境

## 2025年6月期のハイライト

持続可能な海や川の資源を守り育てる

トピック

継続的なFCR（増肉係数）の低減活動により、  
昨年度から数値が改善

気候変動への対応

トピック

- 国内養殖量の増大により、輸送に伴うCO<sub>2</sub>排出量を削減
- 2隻目となるバージ船の新設を決定

## 基本的な考え方

当社グループは、大自然からの恩恵を受けて事業を行っています。地球環境の保全が人類共通の最重要課題の一つであることを認識し、事業活動のあらゆる場面において環境配慮に努めます。

## マテリアリティ： 持続可能な海や川の資源を守り育てる

### ASC 認証、MSC 認証の取得

ASC 認証とは水産養殖管理協議会 (Aquaculture Stewardship Council) が管理運営する養殖に関する国際認証制度です。MSC 認証とは海洋管理協議会 (Marine Stewardship Council) が管理運営する漁業に関する国際認証制度です。

CoC (Chain of Custody) 認証とは、ASC/MSC 認証製品の製造・加工・流通の過程で認証水産物と非認証水産物の混入を防ぎ、適切に管理することを目的とした認証です。Farm 認証とは、ASC が策定した基準に準拠して養殖が行われていることを証明する認証です。

いずれも、水産資源や環境、社会に配慮した持続可能な漁業・養殖業を進めるための認証制度です。環境と社会に配慮した養殖・漁業を行わなければ、持続的に水産資源を供給し続けることはできません。当社グループはこれらの認証取得の拡大を通じて、将来にわたって安定的に水産資源を供給することを目指します。

当社グループでは、養殖や漁業に関する認証を以下のとおり取得しています。



	ASC 認証	MSC 認証
オカムラ食品工業 青森本社	ASC-C-02123	MSC-C-51492
同 東京本社	ASC-C-01295-1	MSC-C-55616
日本サーモンファーム	ASC-C-03543 ASC00219*	—
Musholm A/S Loejstrup Dambrug A/S	ASC-C-01242 ASC00332*	MSC-C-55521
Okamura Trading Myanmar	ASC-C-01295-2	—

注) ※マークがついたものがFarm 認証で、それ以外がCoC 認証です

### 天然水産資源の保全

過剰漁業により世界の水産資源が枯渇の危機に直面しています。養殖事業の拡大は、食用としての漁獲に代替するものであり、長期的には天然水産資源の保全につながります。一方で、養殖事業で使用する飼料には天然魚が一部利用されているという側面があります。当社グループでは海洋資源への負荷の低い魚種の選定や、養殖事業における生産性の向上により、飼料の利用量の低減に努めています。

### 取組例①：FCR（増肉係数）の低い魚種の選定

FCR (Feed Conversion Ratio) とは、養殖魚の体重を 1kg 増加させるために必要な飼料の量を表す係数です。一般的にヒラメの FCR は 4、ハマチは 6、マグロは 12~15 と言われている。

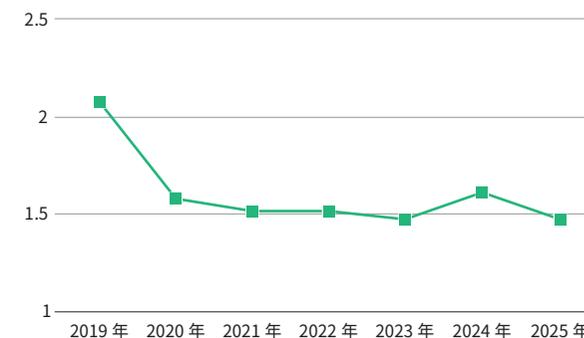
ます。その一方でサーモンの FCR は 1.5 以下です。飼料に含まれる魚粉比率は 15~50% 程度であるため、サーモンは天然の水産資源への負担を抑えながら養殖することができる魚種であると言えます。当社グループでは、今後も海洋資源への負荷の低い魚種を取り扱っていく方針です。

### 取組例②：FCRの低減改善

当社グループでは、飼料における天然魚の漁獲を抑えるため、FCR そのものの低減に取り組んでいます。すでに北欧の養殖先進国では FCR 1.2 以下とこれ以上の改善は難しいレベルまで進んでいます。一方で当社の国内養殖事業の FCR は 1.5 程度であり、改善の余地があります。今後も、飼料の改良 (※)、へい死亡率の改善、給餌方法の改善などを通じ、さらなる FCR の低減に取り組んでいきます。

(※) 飼料会社と協業し、循環型養殖場に適した飼料、自動給餌に適した飼料、海水調致への耐性が強くなる飼料等々、さまざまな観点から飼料の改良に取り組んでいます。

### 国内養殖における FCR の推移



## 環境

## マテリアリティ：気候変動への対応

輸送に伴うCO<sub>2</sub>排出量の削減

当社グループは、サーモンを中心とした川上から川下までの垂直統合型のビジネスモデルで、グローバルに事業を展開しています。サーモンなどの水産物は、生産地と消費地が遠く離れているために、輸送の過程でCO<sub>2</sub>を多く排出してしまうという問題があります。

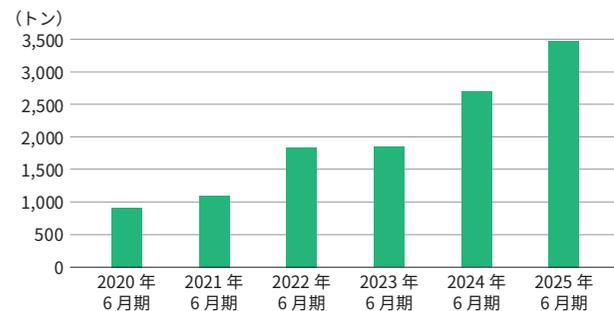
## 当社グループの取組

国内養殖量拡大を通じたCO<sub>2</sub>排出量の削減

平成29年度水産白書によると、国内の生食用サケ・マス類市場は約10万トンあると言われていますが、このほとんどが海外からの輸入に頼っています。特に、冷凍せずに鮮魚のまま輸入する場合はCO<sub>2</sub>排出量の多い空輸に頼らざるを得ない状況です。当社グループの国内養殖量を増やすことで国内自給率を上げ、結果として輸送におけるCO<sub>2</sub>排出量の削減につなげていければと考えています。

また、サケ・マス類の需要が旺盛な東南アジアでも、北欧や南米からの輸入が大半を占めています。当社グループの国内養殖量を増やし、より消費地に近い日本からの供給を増やすことで、CO<sub>2</sub>排出量削減に貢献できると考えています。

## 当社グループにおける国内水揚量の推移



## バージ船の新設を決定

2023年に今別・三厩海面養殖場に導入したバージ船（自動給餌船）によって、従来の小型船が生簀まで往復、エンジン稼働していた方法よりも大幅に軽油消費量を減らすことができました。

作業効率性や安全性の面でも効果は十分と判断し、2隻目となるバージ船の新設を決定しました。新設するバージ船の餌の積載量は、これまでのバージ船よりも25%多い300トンを予定しています。「中期経営目標2030」の達成のために欠かせない大規模養殖の効率性を担保し、さらなる増産とCO<sub>2</sub>排出量の抑制に努めてまいります。



バージ船（2023年導入）



今別・三厩海面養殖場（手前が三厩、奥が今別）

海藻類養殖によるCO<sub>2</sub>の吸収

ブルーカーボン（海中の炭素）対策として、試験的にワカメ養殖への取組を開始しました。ワカメは、海中に溶け込んだCO<sub>2</sub>を吸収して光合成をして、酸素を放出します。同時に炭素がワカメに蓄積（固定）され、枯れた後も長い期間にわたって海底に留まり、固定されます。ワカメが増えればCO<sub>2</sub>をより多く吸収でき、海の健康に資すると期待されます。

当社グループでは、2024年5月に採苗、11月から海面での養殖を経て、2025年3月に収穫しました。今年度についても、同規模での試験養殖を継続しています。一步一步着実に進めながら、将来的には大きな取組に発展させていきたいと考えています。



収穫作業の様子（2025年3月）

# 社会

## 2025年6月期のハイライト

多様な人材が安心して活躍できる環境づくり

トピック

子会社に続き、当社でも健康経営優良法人を取得

技術を通じた地域や水産業への貢献

トピック

- 「オール青森」でのサーモン養殖・加工産業推進
- 継続的なFCR低減活動により、昨年度から数値が改善

## 基本的な考え方

青森県で創業し、現在も青森県に本社を置く企業として、地域活性化へ貢献することは重要な使命です。この使命を果たすための第一歩として、地域に働きがいのある産業や雇用を創出すると共に、地域や事業の特性を踏まえた人材活躍の取組を推し進めていきます。

## マテリアリティ： 多様な人材が安心して活躍できる環境づくり

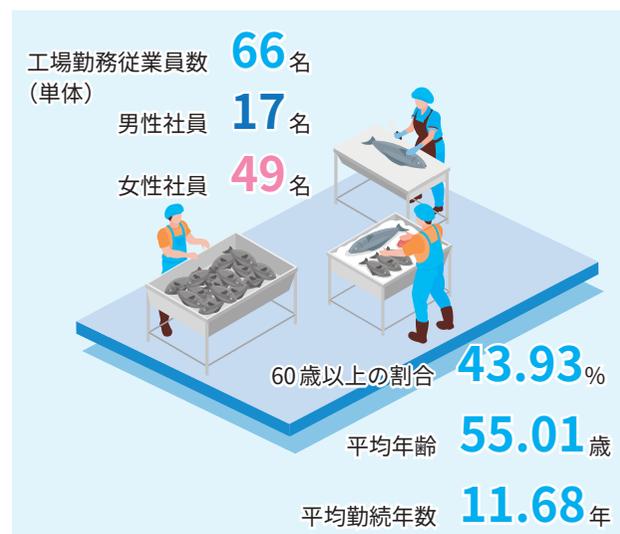
### KPIに関する取組

#### ダイバーシティ推進

##### ●再雇用制度

当社は定年を60歳とし、60歳以降も65歳までは希望者全員を再雇用する制度としています。また、65歳以上の従業員に対しては、本人と会社の合意に基づき最長70歳まで雇用継続を認める制度を設けています。

##### ●高齢者の雇用状況（2025年6月30日時点）



##### ●ダイバーシティやハラスメントに関する研修の実施

顧問弁護士を研修講師として、2024年11月、12月に2回のハラスメント研修（パワハラ・セクハラに関する研修）を全職員を対象に実施しました。

#### 労働安全衛生

##### ●労働災害防止に関する取組

- ・作業中の転倒を防ぐため、防滑仕様の長靴を使用
- ・工場の床の防滑工事を実施
- ・疲労軽減のため、長靴に仕込む「インソール」を支給
- ・高齢の女性従業員の身長に合わせて作業台の高さを設定

#### 健康経営優良法人の認定取得に関する取組

2024年3月に当社子会社の日本サーモンファームが「健康経営優良法人2024（中小規模法人部門）」に認定されたことに続き、当社においても2025年3月に「健康経営優良法人2025（中小規模法人部門）」に認定されました。認定後の具体的な活動としては、定期健康診断の受診項目の拡充や、喫煙率低下に向けた取組などを行いました。今後も従業員の健康に資する活動を行い、人的資本を重視した経営を目指していきたいと考えています。



## Voice



総務人事部長  
岡村 祥平



従業員が健康でモチベーション高く働くことは、当社が成長していく上で必要不可欠です。健康経営優良法人認証を目指す過程で、経営層を含む会社全体が従業員の健康について真剣に考え、目に見える形で投資することは、当社として新しいベクトルの取組になりました。今後もさまざまな施策を導入することで、従業員のエンゲージメント向上に資する健康経営を推進します。

# 社会

## マテリアリティ：技術を通じた地域や水産業への貢献

### KPIに関する取組

#### 研究開発を通じたイノベーションの推進

#### 取組例

##### 環境への影響が少ない飼料の開発

将来的に枯渇してくる魚粉の代替として、動物・植物タンパクを利用した餌を開発、試験中。



##### 沖合での中規模給餌機の開発

今まで困難と思われていた沖合海域での養殖を実現する為に、中規模の給餌機を開発。試験操業開始。



#### 地方創生への貢献

##### ●従業員一人当たり水揚量の増大

当社グループの子会社である日本サーモンファームでは、事業の効率性を高めるため、中間養殖場の規模拡大、生簀の大型化、バージ船の導入などを進めています。2024年6月期に続き、2025年度6月期も一人当たり水揚量は増大し、競争力の強化につながっています。

#### 一人当たり水揚量の推移



##### ●「オール青森」でのサーモン養殖・加工産業推進

当社グループでは2025年8月に、青森サーモン®の冷凍保管拠点を八戸市に新たに確保したことを発表しました。これまで青森県外に保管していたサーモンを県内に集約し、その物流保管業務を青森県内の産業に内製化させることを企図しています。さらに、八戸港へのモーダルシフトを前進させ、サーモンの発送拠点としてだけでなく、飼料の仕入拠点としても八戸港を活用することで、養殖拠点への県内物流の業務量を増大させ、八戸港の活用最大化を促進します。八戸エリアでの保管・物流を備えることで、サーモンの「オール青森」を一步進める計画となります。

##### ●自治体や漁協と連携した養殖プロジェクトの推進

日本サーモンファームでは現在、人口減少が進行する青森県の深浦町・今別町・むつ市脇野沢の自社設備で養殖を行っています。

一方、岩手県野田村では地元漁協との協働により下安家（しもあか）さけ・ますふ化場での中間魚養殖を開始しました。当社グループにとっては、ボトルネックになっている中間育成魚の供給不足を速やかに補うことができ、漁協にとっては既存設備の活用最大化を目指すことができます。

当社グループは各自治体や漁協と連携しながら、地域の産業振興、雇用創出を通じた地域活性化に寄与しています。



下安家さけ・ますふ化場

#### 取組例

##### 北海道岩内町

2021年2月に「株式会社オカムラ食品工業及び日本サーモンファーム株式会社と岩内町との包括的連携に関する協定」を締結。2023年6月に初水揚。



##### 北海道知内町

2023年7月、上磯郡漁業協同組合・知内町・日本サーモンファーム株式会社の三者連携協定を締結。2023年11月から試験養殖開始。



##### 青森県むつ市脇野沢

青森県・脇野沢村漁業協同組合・むつ市と共に、2022年12月から試験養殖を開始。2023年6月に初水揚、2024年5月には漁業協同組合に加入し、区画漁業権の行使が承認済み（最大4,800トン規模）。



##### 秋田県八峰町

2022年12月、秋田県漁業協同組合、秋田県、八峰町、日本サーモンファーム株式会社の4者で、四者協定を締結。日本サーモンファーム株式会社は技術指導や種苗の提供などを実施し、2024年7月より中間養殖場の建設に着手。



建設予定地 (2025年11月現在)

##### 岩手県野田村

2024年12月、下安家さけ・ますふ化場での協働を開始。

# 人的資本への取組

## 人材責任者のメッセージ

グローバルに成長を続ける当社にとって最重要な資源は人材であり、最重要な課題は人材の育成です

総務人事部長  
岡村 祥平



青森で水産加工会社として1971年に創業した当社は、数々の困難を乗り越え、チャレンジを繰り返して現在まで成長を続けてきました。さまざまな新商品の開発、商社を介さない海外からの原料の直接仕入、原料倉庫の火災からの復活、海外での製品加工、海外養殖子会社のM & A、シンガポールを皮切りにアジア各国に拡大した海外卸売事業、青森で始めた日本初の大規模な生食用サーモン養殖、そして東京証券取引所への上場。地方の小さな水産加工会社に過ぎなかった当社がこれだけの成長を続けてこられたのは、困難を乗り越え、チャレンジを繰り返す人材に恵まれ、そうした人材が組織をリードしてきたからです。当社がミッションとして掲げる「海の恵みを絶やすことなく世界中の人々に届け続ける。」を実現し、今後も成長を続けるためには、成長や世界に向けてチャレンジする人材を採用・育成していくことがますます重要になっています。

## 人事制度の導入・見直し

かつて地方の非上場オーナー会社であった当社には、上場準備を開始するまで人事制度はおろか勤怠管理の仕組みさえ十分になく、また青森・東京の複数社が合併する形で当社が形作られたという経緯から、処遇の統一性がないという課題がありました。こうした課題を解決し、オーナー企業から組織的な経営に移行するプロセスの一環として、上場準備の過程で2021年にはじめて人事制度を導入しました。当社のミッ

ション・バリューに沿って等級・報酬・評価制度を整備し、まだまだ運用面では課題が多いものの、人事制度が統一的なルールの上に運用されるようになりました。こうして整備・運用された人事制度ですが、当社の事業成長を支える人材の成長や組織運営の深化がますます求められるようになったことや、それに見合う若手の処遇が十分ではなかったことから、2025年に人事制度を再度見直しました。スタッフ層の昇格条件を緩和して、役職を拡充すると共に、一部職種ではキャリアモデルを提示し、成長やチャレンジを応援しています。今後人事制度の運用の改善や、人材育成のさらなる進化を図っていきたく考えています。

## 人材育成に関する具体的な取組

当社ではグループ会社間で積極的に出張や研修を行うことにより、人材交流を図ると共に、個人の知識・技能の向上、経験の蓄積を図っています。例えば、デンマークの養殖事業子会社のMusholmと日本サーモンファームの間では、成長を続け人材が増加する日本サーモンファームから積極的に出張・短期研修などの形でMusholmに人材の派遣を行い、デンマークの先進的な養殖知識・技能を学んでいます。一方で、いくらを製造する技術の蓄積がある当社青森工場（国内加工事業）にはMusholmが人材を派遣し学びを得てデンマークのいくらか製造工場などにその知見が活かされています。拡大を続ける海外卸売事業も同様で、拠点間、特に新たに設立され

た拠点と既存拠点間出張、短期研修などを行うことで、人材育成を図っています。また、2025年9月には、海外子会社のマネジメント層を親会社の株主総会、グループのマネジメント層による全体会議等に招待し、グループ全体で人材活用、人材育成などを中心としたテーマについて情報共有、意見交換を行うなど、取組を強化しています。

## 健康経営の推進

人的資本経営に取組むにあたり、その基盤となる従業員の健康は重要指標であると考えています。従業員の健康促進及びエンゲージメント向上のため、日本サーモンファームでは2024年から、当社では2025年に健康経営優良法人の認証を取得しました。これまでに、女性の付加健診費用及び感染症ワクチン費用の全額補助、さらには高齢者が多い青森本社にて血圧計の設置、完全分煙にすべく喫煙室の整備などの従業員の健康を守る取組を実施しました。また、青森本社、東京本社は地理的に離れていること、かつて別会社であったことなどから、事業所間での連携がうまく取れていないことが課題でした。そのため、コミュニケーション促進を目的として子会社の日本サーモンファームを含めた国内グループ懇親会を対面で開催するに至りました。この懇親会は年2回必ず開催することで、今まで顔も知らずメールだけのやり取りが行われていた同僚との親睦が深まり、業務上のコミュニケーション改善はもちろん、さまざまな相談がしやすい職場環境になりました。また、慢性的な残業の多さも深刻な課題でしたので、少数精鋭だった部署に対しては増員対応をすると共に、業務効率化、リモートワークを組み合わせ一人一人の生産性を向上を図り、作業時間の削減に取組みました。今後とも従業員の健康に資する経営をすべく、さまざまな取組を検討していきたく考えています。

# ガバナンス

## 2025年6月期のハイライト

取締役在任期間の上限の設定

トピック

取締役の在任期間に関する上限を設定しました。

取締役	在任期間の上限
常勤取締役（監査等委員を除く）	満62歳または取締役在任10年まで
代表取締役	満65歳または代表取締役在任6年まで
取締役監査等委員/非常勤取締役	取締役在任10年まで

※代表取締役社長は、以下の「背景」により、適用対象外となります。

### 基本的な考え方

当社グループのMissionは、「海の恵みを絶やすことなく世界中の人々に届け続ける。」です。このMissionを実現するために、当社グループは持続可能な成長・発展と企業価値向上を図り、国・地域社会・消費者・株主・販売先・仕入先・金融機関等の利害関係者と協調しながら、事業を推進してまいります。ガバナンスの強化は、この事業の推進、ひいてはMissionの実現に欠かせないものであると考えています。

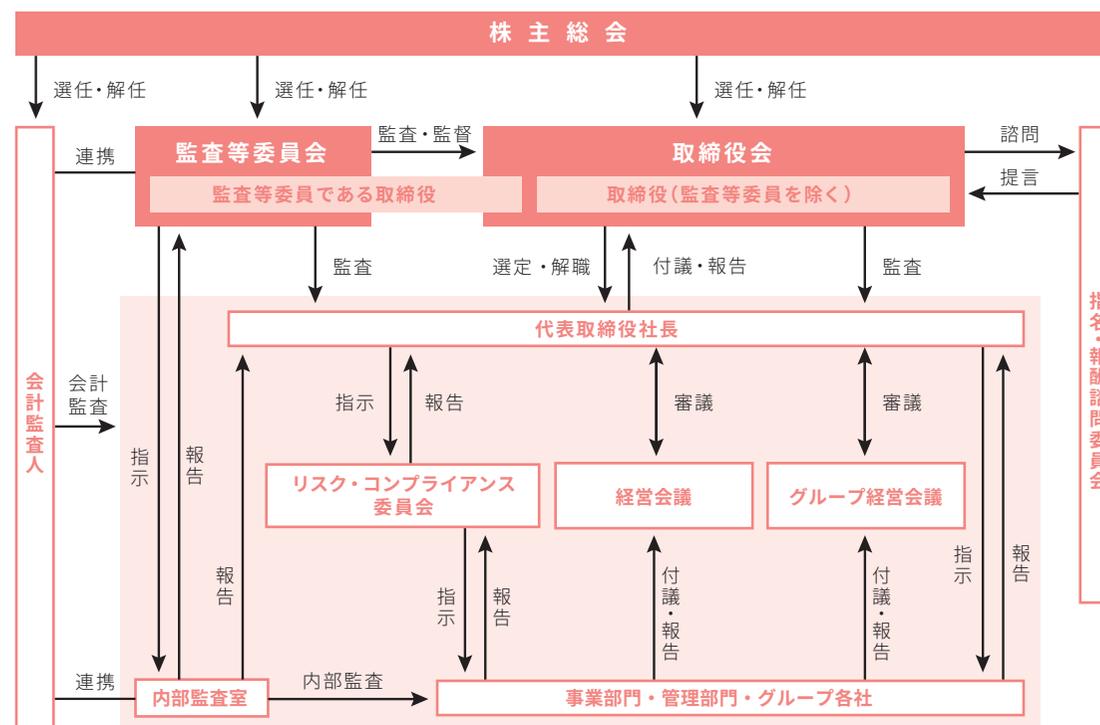
#### 背景

当社は、現代表取締役社長の岡村恒一及びその資産管理会社が議決権の過半数を保有するオーナー企業ですが、将来的には非オーナー企業へと移行する可能性も想定しています。その際、従来のオーナー企業を前提とした長期政権を可能とするガバナンス体制を維持してしまうことで、以下のような弊害が生じやすくなると考えています。

懸念される弊害	内容
ガバナンスの劣化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 会社全体の利益や成長よりも、自己の地位の維持や保身を優先した経営が行われる可能性がある。</li> <li>● お手盛り経営、会社の私物化など、統制機能が形骸化されやすくなる。</li> </ul>
環境変化への感受性低下	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 発想や価値観が固定化され、変化に対して鈍感になり、改革や改善が進みにくくなる。</li> </ul>
組織の新陳代謝不足	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 将来的に会社を担う若手従業員にとっては、昇進の可能性が閉ざされているように感じられ、結果として意欲の低下につながる可能性がある。</li> <li>● 経営層が自身の地位を脅かす優秀な人材を排除する傾向が強まることで、優秀な人材の確保・定着が困難となり、結果として組織全体の競争力や基礎体力の低下につながる。</li> </ul>

こういった弊害を予め除去すべく、本制度を導入しました。なお、将来の非オーナー経営に備えたガバナンス体制構築を意図しているため、現社長は本制度の適用対象外としています。

### ガバナンス体制図



# ガバナンス

## 各機関・会議体の概要

取締役会（2025年6月期）	
開催回数	16回
概要	<p>当社の取締役会の構成は以下のとおりです。</p> <p>2025年6月期：業務執行取締役2名、監査等委員4名の計6名（うち、女性取締役1名）</p> <p>2026年6月期：業務執行取締役3名、監査等委員4名の計7名（うち、女性取締役1名）</p> <p>専門性や多様性のバランスに配慮すると共に、監査等委員4名は全員社外取締役としています。</p>
主な議題	<p>決議：決算短信案の承認、予算案の承認、配当の承認、株主総会の招集及び付議議案の承認、代表取締役及び役付取締役の選定、子会社における重要決定事項の事前承認、規程の変更、組織の変更等</p> <p>報告：内部統制評価の結果報告、リスク情報の開示の方向性、関連当事者取引の総括報告、株主総会開催や株主優待制度に関する検討状況報告等</p>

### 監査等委員会

当社の監査等委員会は社外取締役4名により構成されており、取締役会における経営監督機能の強化を目的として、独立した立場からの意見による牽制等、経営の意思決定における健全性や透明性の確保に努めています。監査等委員会は原則として月1回開催し、2025年6月期は13回開催しました。

### 指名・報酬諮問委員会

当社は、取締役の報酬等に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化することを目的として、取締役会の下にその諮問機関として指名・報酬諮問委員会を設置しています。委員長は社外監査等委員が務め、その他、社内取締役1名、社外監査等委員1名の計3名で構成されています。取締役

候補の指名や取締役報酬の決定等に関して取締役会の独立性・客観性と説明責任を強化する役割を担います。指名・報酬諮問委員会は年3回程度の開催を想定しており、2025年6月期は3回開催しました。

### リスク・コンプライアンス委員会

当社のリスク・コンプライアンス委員会は、常勤取締役、法務専門家である社外取締役、執行役員、各部長、内部監査室長により構成されています。リスクとコンプライアンスに関する重要事項の協議及び報告の場として、原則として四半期に1回以上開催しています。2025年6月期は4回開催しました。

### 経営会議

経営会議は、取締役及び本部長で構成され、原則として月1回以上開催しております。経営会議では、各事業本部の執行案件について審議すると共に、各部門からの経営情報の報告を受けることにより、経営執行の機動的な意思決定と経営情報の円滑な伝達、取締役会議案の事前審議を行う会議体としての役割を果たしています。2025年6月期は12回開催しました。

### グループ経営会議

グループ経営会議は、取締役、執行役員及び連結子会社の代表者で構成され、原則として月1回開催しております。グループ経営会議では、グループ各社から毎月の業務執行状況の報告を受けることにより、グループ内の情報の共有化と経営情報の円滑な伝達、重要課題の協議、グループ内コミュニケーションの活性化を促進する会議体としての役割を果たしています。2025年6月期は12回開催しました。

## 取締役一覧



代表取締役社長兼 CEO  
岡村 恒一



取締役兼 COO  
葉山 相基



取締役兼 CFO  
谷口 耕太



取締役監査等委員（社外/常勤）  
阿部 彰



取締役監査等委員（社外）  
伊藤 史行



取締役監査等委員（社外）  
濱田 武士



取締役監査等委員（社外）  
越田 公子

# ガバナンス

## 会議体への出席状況及びスキルマトリックス

取締役会については、各種専門性に加え、ジェンダーを含めた多様な視点が重要と考えています。また、監督機能を強化する観点から、社外取締役を過半数としています。

氏名	出席回数（2025年6月期）		
	取締役会 (全16回)	経営会議 (全12回)	グループ経営会議 (全12回)
岡村 恒一	16	12	12
橋本 裕昭	16	12	12
櫻庭 一憲	16	12	12
小嶋 京子	16	12	12
伊藤 史行	16	12	12
濱田 武士	16	12	12

## 役員報酬

### 役員報酬の基本方針

当社は、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を定めており、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう株主利益と連動した報酬体系とすることを基本方針としています。

### 報酬構成

- 監査等委員でない取締役

基本報酬（金銭）	業績連動報酬（金銭）	株式報酬
70%	10%（基準額）	20%

中長期的な企業価値向上を重視し、株式報酬の割合を高めに設定しています。

- 監査等委員である社外取締役

基本報酬（金銭）	100%
----------	------

監督機能を担う監査等委員である社外取締役については、その職務に鑑み、基本報酬のみとしています。

## 2026年6月期の取締役のスキルマトリックス

氏名	主な専門性とバックグラウンド（取締役に期待する知見・経験）							
	企業経営	国際経験	マーケティング・営業	製造・品質	財務・会計	人事・労務	法務・コンプライアンス	内部統制・ガバナンス
岡村 恒一	○	○	○	○				
葉山 相基	○	○	○	○				
谷口 耕太	○				○	○	○	○
阿部 彰	○		○		○			
伊藤 史行						○	○	○
濱田 武士			○	○			○	
越田 公子	○	○			○			○

## 2025年6月期の取締役のスキルマトリックス

岡村 恒一	○	○	○	○				
橋本 裕昭	○				○	○	○	○
櫻庭 一憲	○		○		○			
小嶋 京子	○	○			○			
伊藤 史行						○	○	○
濱田 武士			○	○			○	

### 基本報酬

- 監査等委員でない取締役

基本報酬＝取締役分＋代表権分＋執行分

- 監査等委員である社外取締役

基本報酬＝監査等委員分

基本報酬は支給根拠を明確にするため、「取締役分」「代表権分」「取締役分」「監査等委員分」に分解して設定しています。

役位や役割に応じた適切な報酬格差を設けると共に、選解任や役位・役割の変更が発生した際に、組み合わせによりデジタルに報酬額が決定する仕組みとしています。

### 業績連動報酬

短期インセンティブの支給額＝役位別基準額×支給率

支給率を算出するための業績連動指標は、本業における利益の創出と成長に向けた投資の促進の観点より連結EBITDAとし、前年度からの伸長率に応じて0%～200%の範囲で係数を決定しています。

### 株式報酬

株式報酬は、譲渡制限付株式とし、役位別に設定する基準額に応じた譲渡制限付株式を付与しています。

付与株数	役員別基準額÷基準日株価
譲渡制限解除時期	取締役退任時

### 取締役の個人別の報酬等の決定に関する事項

役員報酬制度に関する事項は、客観性・透明性向上のため、任意に設置している指名・報酬諮問委員会において原案の事前審議を行い、審議した内容を取締役会に答申して、取締役会にて決定しています。

### 取締役（監査等委員を除く）の報酬構成割合（%）

	2023.10～ 2024.9	2024.10～ 2025.9	2025.10～ 2026.9
固定報酬	68.7	72.2	68.4
業績連動報酬	11.8	7.1	11.7
株式報酬	19.5	20.7	19.9

## 社外取締役対談

# グローバル企業、上場企業としての ガバナンスのあるべき姿と現状の課題とは

青森で創業した地域企業であったオカムラ食品工業も、  
今では世界中で事業を展開するグローバル企業へと成長し、  
2023年には東京証券取引所スタンダード市場への上場も果たしました。  
事業の拡大に伴いグループガバナンスや内部統制の難しさが増している現状で、  
解決すべき課題は何か、そして本来あるべきガバナンス体制とはどのようなものかについて、  
社外取締役のお二人から意見を伺いました。



社外取締役 監査等委員

### 伊藤 史行

弁護士。弁護士としての知見を活かし、  
地元青森県の建設工事紛争審査会委員、  
収用委員会委員、行政不服審査会のメ  
ンバー等を務める。2021年より当社社  
外取締役監査等委員



社外取締役 監査等委員

### 濱田 武士

日本学術振興会特別研究員、水産経営  
技術研究所研究員等を歴任し、水産業  
の経営や技術振興に造詣が深い。東京  
海洋大学海洋科学部の助教授及び准教  
授を経て、現在、北海学園大学経済学  
部教授。2023年より当社社外取締役監  
査等委員

# ガバナンス

## 社外取締役対談



**当社が2023年9月に上場を果たしてから2年が経過しました。当社は上場以降、継続的にガバナンスの強化を進めていますが、当社のガバナンス体制の特徴をどのように捉え、どのように評価していますか？**

**伊藤：**オカムラ食品工業におけるガバナンスの特徴は、独立社外取締役を過半数とする監査等委員会設置会社を選択し、経営を監督する体制の強化を図っていることが挙げられます。私たち社外取締役は、取締役会のみならず経営会議やリスク・コンプライアンス委員会などにも出席して、会社の経営状況や課題などを細かく把握したうえで取締役会にて議論しますので、自らの職責をしっかりと果たすことができていると感じています。

**濱田：**特に、2024年から2025年にかけてグループガバナンスを強化しました。これは、私たち社外取締役も出席する経営会議で議論を続けてきたもので、品質管理や在庫管理など経営陣では見落としがちな部分の改善、あるいは現場目線で企業価値向上や競争力強化などについて素早く判断できる人材を、グループ全体を統括する立場に置く体制に移行しています。グループ会社を含め製造の全てに責任を持つCPO（Chief Production Officer）の任命と経営会議への出席は、その象徴的な施策だと思います。以前は、海外の子会社を含めて現場を統括する人が経営会議に出席するという形はとれていませんでしたので、大きな体制転換をしたと考えていますし、現場における経営課題を解決する「自己治癒力」のようなもの

が育まれている印象です。

**伊藤：**私も製造に関する最高責任者であるCPOを任命したことで、それぞれの現場の状況に応じてこれまで以上に適切な対応が可能になると感じています。それ以前も、上場前の2021年9月に内部統制システムの基本方針を定めて、内部監査室の監査を通じて海外子会社を含めたグループ全体で法令を遵守する体制の整備を進めていました。外部の弁護士事務所を通報窓口とする内部通報制度も構築していますし、リスク・コンプライアンス委員会を組織して定期開催することを決めるなど、以前から、グループ全体でコンプライアンスを徹底しようという意識は高かったと思います。

**濱田：**ただ、まだ上場してから2年ですので、ガバナンスの高度化に向けて、改善の余地がまだあると思っています。特に海外卸売事業を展開しているアジアなどでは、属人的な取引やその国・地域独自の商慣行に基づく取引も多いです。上場会社として株主・投資家に向けて説明がつかないリスクもあるため、取引の透明性を高めるガバナンス体制の強化を徹底してほしいと思います。

**伊藤：**監査等委員会設置会社へ移行した後、水産学をご専門とされる濱田先生を新たに監査等委員にお迎えし、社外取締役が過半数を占める4名体制となるなど、上場企業としてのガバナンス体制の強化が比較的スピーディーに進んだという印象もっています。

**濱田：**我々が提言する前に、社長自ら上場会社に資するガバナンス体制を志向していたということもあるのではないで

しょうか。上場したからには長期スパンではなく一気呵成に変えていかなければならないという決意があったのではないかと思います。



**社外取締役としてさまざまな会議にご出席されている経験から、当社のガバナンスに関してお気づきの課題や改善点などがあれば教えてください。**

**伊藤：**取締役会では、私たち4名の社外取締役がそれぞれ専門性を活かした質問や助言もしていますので、全体として健全な議論がなされていると感じています。ただし、現状では、事前に社外取締役だけで集まって議論し、そのうえで取締役会に出席するという形にはなっていないので、今後、必要な局面が出てくれば、社外取締役で前もって議論する機会も必要になってくるのではないかと考えています。

**濱田：**投資案件については、個々の案件の是非に留まらず、当社グループ全体に対してどのような利益をもたらすかといった、より俯瞰的な議論を行う必要があると考えます。

本社ではなく、海外子会社が投資するケースもありますし、当然ですが投資の初期段階から利益が出るという話ばかりではないので、各案件を慎重に精査することが必要です。海外子会社は、日本の会計ルールや情報開示の重要性の理解や認識にギャップがあることも多いので、本社と海外子会社間での意思疎通がまだ十分でないところは、課題として認識しています。私たち社外取締役に対する十分な情報提供も含めての

# ガバナンス

## 社外取締役対談

課題です。

**伊藤：**執行側の各会議に出席するなど、取締役会では事前に会社のさまざまな情報を把握したうえで議論ができていないものの、ステークホルダーへの説明責任を果たすためには、社外取締役に対する会社からの情報提供は今後ますます重要になると私も思います。

**濱田：**上場企業である以上、今後は、特に株主・投資家に対して説明がつくかということをより意識する必要があります。上場後は株主・投資家との対話機会も多くなりましたし、慎重に情報を精査している印象はありますが、まだ改善の余地があるように思います。

**伊藤：**もう一つの課題は、食品を扱う企業として「食の安全・安心」に責任を持った経営になっているかを常に確認することです。特に衛生面に関しては最大限の配慮をして事業展開をしなければなりません。食の安全に関して一度でも消費者の信用が失墜してしまうと企業として失うものがあまりに大きいので「食の安全に配慮しすぎはない」という強い想いをもって、品質管理部門の体制を強化してほしいと思います。

**濱田：**私からもう一つ課題を上げるとすれば、リスクマネジメントの高度化です。前述のとおり、今後は投資の意思決定に際し、機会の最大化とリスクの低減、分散に努める必要があります。現状でも、温暖化などの気候変動リスクの対策として養殖場の分散を行うなどの対策を行っていますが、グローバル企業として成長していく中で、カントリーリスクなどの新たなリスクをいかに回避するか等、新たなリスクマネジメ

ントの取組が求められていると感じます。

**伊藤：**確かにそうですね。中期経営目標の実現など、今後の成長のためには2大成長エンジンの一つである海外卸売事業の拡大が非常に重要ですから、特に新たな国に進出する際など、カントリーリスクへの適切な対応は欠かせないと思います。私自身も海外子会社に出向くような機会があれば、監査等委員として改善すべき点を指摘するなどして、グループガバナンスの強化を支援していきたいですし、さまざまなリスクをしっかりとマネジメントしながら成長を続けてほしいと思います。

**濱田：**カントリーリスクについても、外部に対する説明力をしっかり身に着けていくことが重要です。特に投資家目線と考え、投資家にとっての安心材料をどう担保するのかということを常に意識してほしいと思っています。

**今後、ガバナンス体制のさらなる強化に向けて、社外取締役としてどのように寄与していきたいとお考えでしょうか？**

**伊藤：**独立社外取締役に期待されているのは、「第三者的立場」から提言を行うことだと認識しています。特に株主・投資家の方々は、配当や株主優待などの株主還元策について関心が高いと思いますので、私としても可能な限り一般株主の目線に立ち取締役会で発言するようにしています。今のところはこの点に関してもきちんとした議論ができていているという印象

です。

**濱田：**業務執行側に対する「牽制力」を自分の中で強めていきたいと考えています。自分自身が常に学びながら各会議に参加し、水産経営という自身の専門性も活かした情報提供や、外部視点からの問題提起を行うことによって、業務執行側に対する牽制力を高めたり、業務執行側の判断材料を増やしたりできればと考えています。

**伊藤：**上場企業となったからには、一般株主の利益を適切に保護するための行動をとることが期待されていますので、社内の議論に引きずられるよりも株主の権利や利益への配慮が優先されるように、客観的な立場から問題点の指摘をするなど、自らに期待されている意見を述べていきたいと思います。一般株主の視点を理解するためには、日ごろから積極的なIR・SR活動を行い、株主アンケートなどを通じて生の声を集めることも重要だと思います。私自身が株主の皆様の声を聞き、期待を理解できるよう努力を続けていきます。

**濱田：**当社の社外取締役は、財務、法務、企業経営、水産業などさまざまな専門性をもつメンバーで構成されています。それぞれの知見を活かしながら経営に提言することで、ガバナンスのさらなる強化に貢献していければと考えています。

**伊藤：**私は上場の2年前から社外取締役としてオカムラ食品工業グループに関与しています。上場後も順調に成長してきている姿を見ていますし、株主の方からあたたかいお声をいただく機会も多い企業であると思います。今後もオカムラ食品工業グループの成長にご期待ください。

# リスクマネジメント

## 基本的な考え方

当社グループでは、事業運営上のさまざまなリスクについて、「リスク・コンプライアンス規程」を制定し、社内横断的なリスク・コンプライアンス委員会を設置してリスク管理等を行うこととしています。また、海外子会社を多く有する当社のリスク管理においては、子会社の状況把握（リスクの端緒の把握）及び子会社への方針伝達が最も重要なポイントであるとの認識の下、グループ全体でリスク管理体制を構築しています。

## リスク管理体制

### リスク・コンプライアンス委員会

リスク・コンプライアンス委員会は、社内取締役、監査等委員である社外取締役、執行役員、各部門長、内部監査室長から構成され、当社グループ運営に関する全社的、総括的なコンプライアンス及びリスク管理の報告並びに対応策検討の場と位置づけています。各部門長は担当部門の日常の業務活動におけるリスク管理を行うと共に、日常の業務活動において検出された各種問題事項の内容や対応状況の報告、その他問題提起を同委員会で行っています。

また、必要に応じて、弁護士、公認会計士、税理士、社会保険労務士等の外部専門家の助言を受けられる体制を整えており、リスクの未然防止と早期発見に努めています。

### 連結子会社を含むリスクへの迅速な対応と状況把握

全ての連結子会社へ当社から役員を派遣すると共に、「関係会社管理規程」に基づく重要事項については当社取締役会で

事前承認を必須としています。

連結子会社の代表者が参加するグループ経営会議を毎月開催し、決算や予算、その他トピック全般について討議しています。

加えて当社経理企画部を関係会社管理の統括部署と位置づけ、各関係会社の現場レベルとも日常的なコミュニケーションがとれる体制としています。

以上により、子会社の状況をマネジメントレベル・現場レベルの両面からタイムリーに把握してリスク端緒の早期発見と、当社による監督機能の実効性を高めるよう努めています。ここで把握された事項は、リスク・コンプライアンス委員会においても報告されています。

## 具体的な取組

当社を取り巻くリスクを定期的に評価し、対応が十分であるか点検しています。詳細は有価証券報告書をご参照ください。

なお、2025年9月現在において、当社の抱えるリスクのうち、甚大な影響を与える可能性のあるリスクの一つとしては、気候変動リスク（災害激甚化リスク）が挙げられます。

### 気候変動リスク（災害激甚化リスク）への対応

養殖事業は自然を利用して行う事業のため、自然災害によるリスクに直面しています。このリスクを完全に回避することはできません。そこで当社グループでは、かねてより養殖場の分散を進めており、「分散」によって、そのリスクを吸収しうるまで軽減することを方針としています。

また、被災リスクの低い中間養殖場の比重も高めています。中間養殖場は河川を利用して養殖する河川型と地下水を利用し

て養殖する循環型の2つのタイプがあります。このうち、河川型は河川の氾濫で養殖場も大きな被害を受けてしまうため、被災リスクが相対的に高いと言えます。特に、近年は線状降水帯による被害が多発しており、リスクも高まっていると認識しています。実際に2022年8月に青森県深浦町に記録的な大雨の影響による洪水・土砂災害が発生し、これにより深浦町にある当社グループの河川型中間養殖場が甚大な被害を受けました。一方、循環型は被災リスクが極めて小さい養殖場と言えます。国内養殖においては、従来は河川型中間養殖場の比重が大きかったのですが、2024年6月期に青森県今別町に循環型中間養殖場を増設し、より被災リスクの低い循環型中間養殖場の比重を高めました（中間養殖場全体の中の循環型の割合：約18%→約42%）。今後も、災害激甚化リスクも考慮のうえで、災害に打たれ強い強靱な生産体制を構築していく方針です。

### 養殖場の数

	日本	デンマーク
中間養殖場	3	17
海面養殖場	4	3



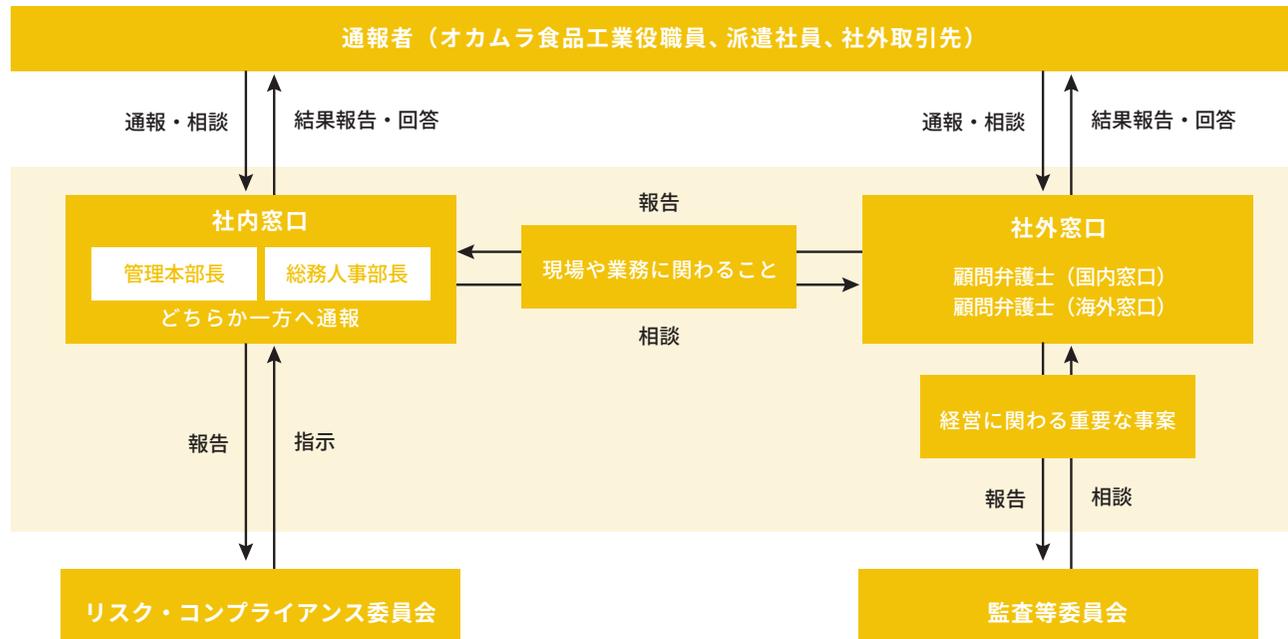
増設した循環型中間養殖場（青森県今別町）

# コンプライアンス

## 基本的な考え方

当社グループは、企業倫理・法令の遵守（コンプライアンス）を最重要経営課題の一つとして位置づけています。当社グループのMission「海の恵みを絶やすことなく世界中の人々に届け続ける。」を達成するためには、まずは我々が社会から信頼される企業グループでなくてはなりません。当社は以下のような体制を敷き、コンプライアンスを着実にグループ内に浸透させるために努めています。

### 内部通報フロー



## コンプライアンス推進体制

当社はリスク・コンプライアンス委員会のもと、コンプライアンス違反の未然防止と早期発見に努めています。詳細はガバナンス体制図（P.41）をご参照ください。

## 内部通報制度

内部通報窓口として、社内窓口1か所、社外窓口2か所を設けています。

社内窓口は管理本部長及び総務人事部長が窓口になっています。通報があった場合は、窓口担当者が通報の内容についての事実確認を行ったうえで、必要な対応を行います。その結果はリスク・コンプライアンス委員会に報告しています。

社外窓口は顧問弁護士が窓口になっており、1か所は国内用の窓口として、経営者不正などの社内窓口に通報しにくい内容の受け皿として位置づけています。また、社外窓口のうちもう1か所は、海外子会社からの通報も受け付けられるよう英語対応可能とし、当窓口を海外子会社役員に開放しています。社外窓口に通報があった場合、窓口担当者が通報内容に応じて社内の内部通報担当者もしくは監査等委員会に報告します。社内の内部通報担当者もしくは監査等委員会は、通報の内容についての事実確認を行ったうえで、必要な対応を行います。

通報手段はメール、電話、口頭、文書いずれも可としていますが、オカムラ食品工業の青森工場出入口には投書箱を設置し、より匿名性の高い通報にも対応可能としています。

## コーポレート・データ

	2022年 6月期	2023年 6月期	2024年 6月期	2025年 6月期
<b>P/L</b>				
売上高 (百万円)	24,100	28,939	32,665	35,345
日本 (百万円)	16,246	18,572	19,753	20,000
シンガポール (百万円)	2,180	3,275	3,588	3,731
その他アジア (百万円)	3,275	4,156	5,844	7,936
上記以外 (百万円)	2,398	2,934	3,478	3,676
営業利益 (百万円)	2,961	3,187	2,548	3,021
営業利益率 (%)	12.3	11.0	7.8	8.5
経常利益 (百万円)	3,341	3,544	2,932	2,815
経常利益率 (%)	13.9	12.3	9.0	8.0
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	2,249	2,389	1,968	2,020
親会社株主に帰属する当期純利益率 (%)	9.3	8.3	6.0	5.7
<b>セグメント利益率</b>				
養殖事業 (%)	21.1	14.3	11.4	13.4
国内加工事業 (%)	18.8	16.8	13.2	12.5
海外加工事業 (%)	8.2	8.6	7.0	7.4
海外卸売事業 (%)	8.0	7.3	2.9	5.5
<b>キャッシュ・フロー計算書</b>				
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△863	△1,141	277	3,536
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△1,633	△2,126	△2,339	△1,985
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	2,457	3,301	4,727	△1,931
設備投資額 (百万円)	1,673	2,127	2,339	1,985
減価償却費 (百万円)	619	857	1,193	1,389
現金及び現金同等物の期末残高 (百万円)	1,961	2,061	4,833	4,415
<b>B/S</b>				
株主資本 (百万円)	7,557	9,890	13,668	15,532
純資産 (百万円)	7,447	9,968	14,151	16,043
総資産 (百万円)	24,333	30,111	39,170	41,271
棚卸資産残高 (百万円)	10,964	14,785	16,855	17,388
有形固定資産残高 (百万円)	5,445	7,049	9,211	10,104
有利子負債残高 (百万円)	11,575	14,999	18,887	17,288
ネット有利子負債残高 (百万円)	9,613	12,937	14,052	12,872

	2022年 6月期	2023年 6月期	2024年 6月期	2025年 6月期
<b>1株当たり情報</b>				
1株当たり当期純利益 (円) ※1	55.66	59.14	42.03	41.35
1株当たり純資産 (円) ※1	184.30	246.67	292.01	325.99
<b>配当</b>				
1株当たり配当金 (円) ※2	253	270	34.00	28.50
配当金額 (百万円)	56	60	274	310
配当性向 (連結) (%)	2.5	2.5	13.5	15.3
純資産配当率 (%)	0.9	0.7	2.1	2.0
<b>その他の財務関連指標</b>				
自己資本当期純利益率 (ROE) (%)	35.4	27.4	16.3	13.4
総資産経常利益率 (ROA) (%)	16.0	13.0	8.5	7.0
自己資本比率 (%)	30.6	33.1	36.1	38.9
<b>従業員数</b>				
連結従業員数 (人)	600	830	852	806
<b>単体従業員数</b>				
男性 (人)	45	45	46	45
女性 (人)	36	39	39	50
計 (人)	81	84	85	95
臨時従業員数 (人)	150	147	194	207
<b>養殖事業関連</b>				
FCR (国内)	1.52	1.48	1.61	1.49
<b>養殖水揚量 ※シーズン水揚高</b>				
国内 (トン)	1,600	1,606	2,692	3,476
デンマーク (トン)	3,894	3,614	3,761	3,656
合計 (トン)	5,494	5,220	6,453	7,132
連結子会社数 (社)	8	9	9	9

※1 2025年7月1日までに行われた全ての株式分割を反映して算定しています。

※2 2025年6月期の1株当たり配当額28.5円は中間配当額19円と期末配当額9.5円の合計です。当社は2025年1月1日付で普通株式1株につき2株の割合をもって株式分割をしていますので、中間配当額19円は株式分割前の配当額、期末配当9.5円は株式分割後の配当額となります。2025年7月1日までに行われた全ての株式分割を遡及的に反映した1株当たり配当金については、P.7及びP.50をご覧ください。

# コーポレート・データ

## 会社概要・株式情報

### 会社概要

会社名 株式会社オカムラ食品工業  
 (英文名) (Okamura Foods Co.,Ltd.)  
 所在地 青森本社  
 〒030-0912  
 青森県青森市八重田 1-6-11  
 TEL 017-736-7777



東京本社  
 〒103-0001  
 東京都中央区日本橋小伝馬町 15-14  
 日本橋Fビジネスキューブ4F  
 TEL 03-3666-2333



URL <https://www.okamurashokuhin.co.jp/>  
 代表者 代表取締役社長 兼 CEO 岡村 恒一  
 創業 1971年(昭和46年)8月

### メディア情報

note [オカムラ食品工業 \(okamurashokuhin.co.jp\)](https://www.okamurashokuhin.co.jp/)  
 X [@okamurashokuhin](https://twitter.com/okamurashokuhin)

### 株式情報 (2025年6月30日)

上場証券取引所 東京証券取引所(スタンダード市場)  
 証券コード 2938  
 発行可能株式総数 52,800,000株  
 発行済株式総数 普通株式16,404,628株  
 単元株式数 100株  
 配当金支払  
 株主確定日 期末配当 6月30日/中間配当 12月31日  
 株主名簿管理人 三菱UFJ信託銀行株式会社  
 定時株主総会 9月  
 会計監査人 EY新日本有限責任監査法人

### 一株当たり配当金の推移

2022年6月期	253.00円 (1.41円)
2023年6月期	270.00円 (1.50円)
2024年6月期	34.00円 (5.67円)
2025年6月期	28.50円 (6.33円)
2026年6月期(見込み)	8.00円 (8.00円)

(注) 括弧内の金額は2025年7月1日までに行われた全ての株式分割を反映した一株当たり配当金を記載しています。

### 配当方針

当社は株主還元については経営における重要課題の一つと考えており、連結株主資本配当率(DOE)2%以上を目途に継続的・安定的に配当を行う方針です。