

 ニチモウ株式会社

作成部署およびお問い合わせ先
〒140-0002 東京都品川区東品川二丁目2番20号 天王洲オーシャンスクエア
ニチモウ株式会社 総務部 経営企画チーム
TEL.03-3458-3020(代表) FAX.03-3458-3088(代表)
ir@nichimo.co.jp



浜から食卓までを網羅し、
挑戦の歩みを未来へ

2026サステナビリティ統合レポート

 ニチモウ株式会社

2026サステナビリティ統合レポートでお伝えしたいこと

当社グループでは、ステークホルダーのみなさまに中長期的な企業価値向上に向けた取り組みを、中期経営計画や環境・社会・ガバナンス(ESG)などの財務・非財務情報の両面からお伝えし、多くのみなさまに当社グループへのご理解を深めていただくことを目的に本レポートを制作しています。編集に際しては、国際統合報告評議会(IIRC)が提唱する「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省の「価値協創ガイダンス」を参考にしています。

2026サステナビリティ統合レポートでは、前期から取り組んでいる第140期中期経営計画における初年度の成果と目標達成への課題、そして今後の事業展開や見通しをわかりやすくお伝えします。そして、パーパスに掲げた「挑戦」に対してどのような課題と対応策が想定され

るのか、青木社長と社外取締役の座談会を実施しました。社外取締役より指摘を受けた点は早速社内での解消に向けた検討を開始し、新中計で成果を示せるように準備を進めていきます。

また、今回は東京海洋大学の東海教授にご協力いただき、漁業・水産業界における当社の機能や立ち位置、当社に期待されていることなどを伺い、有識者から見た当社の強みやプレゼンスを教えていただくべく、社長との対談を実施しました。

そのほかにも、当社グループが考える企業価値向上に向けた基本的な考え方について、該当ページでストーリー性を持ってお伝えしています。

[報告対象組織]

ニチモウ株式会社および国内外のグループ会社30社

[報告対象期間]

2025年4月1日～2026年3月31日の活動を中心に掲載しています。ただし、一部この期間以外のものも報告しています。

[報告書発行] 2026年8月 [次回発行予定] 2027年8月

[将来の見通しに関する注意事項]

本報告書に記載されている計画や見通しは、本報告書作成時点における判断に基づくものであり、将来の業績は事業環境の変化などさまざまな要因により、これらの見通しとは異なる可能性があります。

コミュニケーション全体像



ニチモウグループ IR情報

<https://www.nichimo.co.jp/ir/>



ニチモウグループ サステナビリティ

<https://www.nichimo.co.jp/sustainability/policy/>



ニチモウグループの価値創造

POINT

社長の青木から、2026年3月期の当社グループの活動の総括や中計の進捗、今後の課題について報告させていただきます。また我々の強みである100年以上の時代の変化にも柔軟に対応してきた「挑戦の歴史」についてもご覧ください。



- ニチモウグループ理念体系図3
- トップメッセージ5
- 価値創造の歴史9
- 事業概要 11
- 価値創造プロセス 13

ニチモウグループの成長戦略

POINT

第140期中期経営計画について、初年度の進捗と課題についてご説明いたします。また、今回初めて有識者対談を実施。外部の視点から当社の強みや存在意義についてご紹介します。



- 第140期中期経営計画 (Breaking Through Toward 2028)の概要と進捗 15
- 更なる企業価値向上に向けて 17
- 対談：ニチモウグループの財務戦略 19
- 当社における経営管理について 21
- 中期経営計画・パーパスの浸透に向けて 23
- 人材戦略(人的資本) 25
- 特別対談：海を豊かに、食卓を笑顔に。ニチモウが描く成長の羅針盤 27

ニチモウグループのサステナビリティ

POINT

事業を通じた海洋環境保全の取り組みや成長の柱として位置付ける養殖事業の展開、特に国産RASシステムの開発など、当社ならではのトピックスについてご紹介します。



- サステナブル経営の取り組み 31
- 気候変動への対応 33
- 特集1 海洋環境の保全に向けて 37

■ 特集2 未来を見据える養殖事業 39

- ステークホルダーとの関わり 41
- 取締役会議長×社外取締役座談会 43
- コーポレートガバナンス 47
- 役員一覧 52
- 内部統制 53
- リスクマネジメント 54

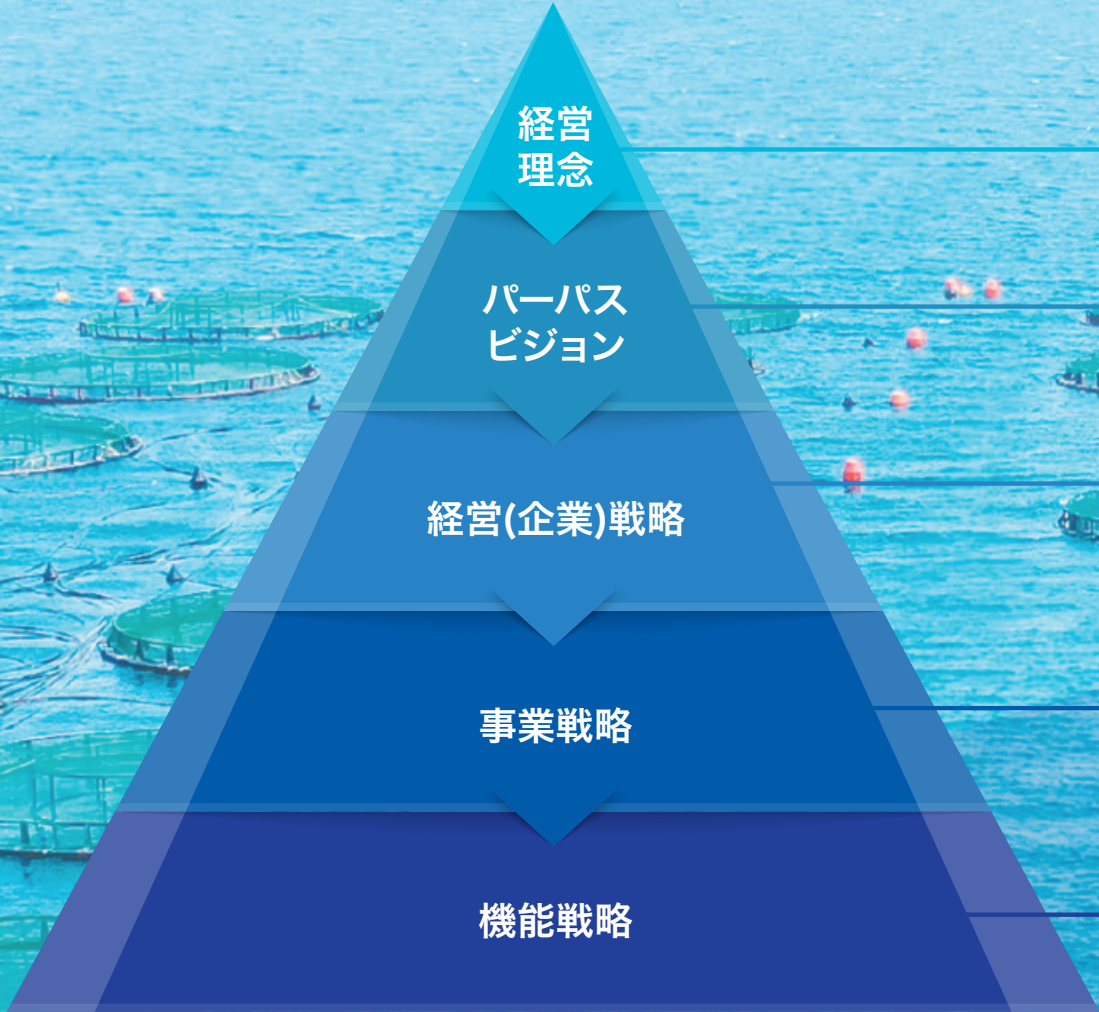
コーポレートデータ

- 財務・非財務ハイライト(11年推移) 55
- 株式の状況 57
- 会社概要／ネットワーク 58

ニチモウグループ 理念体系図

ニチモウは、1910年(明治43年)の創業以来(会社設立は1919年(大正8年))、100年以上の歴史の中で時代の変化に創業以来の経営理念のもと、今なお漁業・水産業界を基盤としながら『豊かで健康な生活づくり』に主として『食』の

対応しながらも、漁業・水産業界を主たる事業領域として事業を展開してきました。
分野で貢献する企業」を目指して、ニチモウおよびニチモウグループ各社は、事業を展開しています。



会社は社会の公器であるとの精神に立ち、
業界をリードする技術とサービスをもって広く社会の発展に貢献する

● 浜から食卓までを網羅し、挑戦の歩みを未来へ

- ・ プラットフォーマー
- ・ サステナブル経営
- ・ 人的資本経営
- ・ 株価、資本コストを意識した経営

食品事業 安心・安全・価値の高い商品作り

海洋事業 環境変動に応じた次世代水産業(新しい養殖・漁業)の構築

機械事業 世界中の食のニーズを叶える

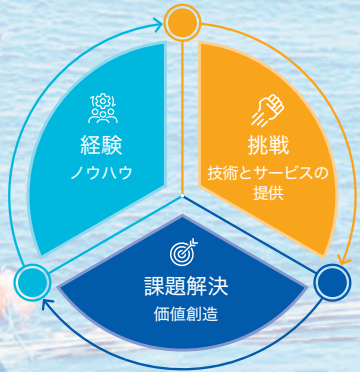
資材事業 資材を通して人々の暮らしと環境に貢献する

- ・ 人材戦略
- ・ マネジメント戦略
- ・ ISO統合マネジメントシステムの活用

パーパス

浜から食卓までを網羅し、
挑戦の歩みを未来へ

- ・ 当社グループの強みは、100年以上の時代の変化にも柔軟に対応してきた「挑戦の歴史」にある。
- ・ 現場で培われた「経験」をもとに、「技術とサービス」を提供し、未来へ新たな価値を創造する企業を目指す。



ビジョン

会社がありたい姿。
パーパスを体現するには？

漁業と水産業に関わる唯一の
プラットフォームとして、
新たな価値を創造し、
未来の豊かな生活を支える

・パラダイムシフトが起きている現代において、積極果敢かつ魅力的な提案でお客様を惹きつけ、課題を解決し未来へ新たな価値を創造する。

・いつの時代も“浜から食卓まで”の事業領域をカバーし、漁業・水産業に関わる唯一のプラットフォームであり続ける。

・未来の“豊かな生活”を支えるために、養殖、環境・資源保護分野、食品機械など新しい事業の柱を構築する。

行動姿勢

ビジョンを達成するために
従業員が意識すること

・「実現したい・やりたい」を見つけ、挑戦していこう！

個の力を組織の力へ。
ニチモウグループとしての
「ベストソリューション」を
追求していこう！

・挑戦の種は現場にあり！
自分の目で見、議論し、
考えていこう！

・自分の仕事の未来を描き、
積極的に発信していこう！

パーパスに掲げた 「挑戦」を、確かな実績へ。

変化の兆しを加速させ、「スピードの壁」を突破する。
バックキャストで描く2035年に向けて、
ニチモウは進化を止めません。

代表取締役社長 青木 信也
社長 執行役員

タウンミーティングで再確認した「現場の力」

対話を通じて現場の声を経営へ。安定感に
「瞬発力」を加え、組織を塗り替えます。

この1年、私が心血を注いだ活動の一つが、全国の拠点
を回るタウンミーティングです。これまでに全国各地で
従業員との直接対話を重ねてきましたが、2026年度も
半年をかけて全拠点を巡る計画を立てています。

初めてタウンミーティングに臨む際、私は「社長として
の考えを伝える」こと以上に、「現場の皆さんが何を考え、
どんな悩みを抱えているか肌で感じたい」というスタンス
を貫きました。各事業部やグループ会社に対する所感を
あえて率直に話し、「私の認識はこれで正しいか」と問
いかけたのです。すると、従業員からは「社長、それは違
います」「現場の実態はこうです」という声が次々と上
がってきました。ミーティング後には、個別に面会の申し
入れがあり、私の認識不足を鋭く補うような提言を受ける場

面もありました。

こうした対話を通じて、従業員との心理的距離が確実に
縮まったと確信しています。私はこれからも「徹底して
語り合える社長」でありたい。社長室のドアは物理的にも
心理的にもいつでも開いています。会社を変えるのは社
長の号令ではなく、現場で挑戦を続ける従業員一人ひと
りの情熱です。

タウンミーティングを通じて再認識したのは、ニチモ
ウの従業員が持つ「揺るぎない安定感」です。自然を相手
にする水産業に身を置いているからこそ、一喜一憂せず、
どしりと構えて仕事に取り組む強靱さがあります。一
方で、その安定感が「スピード感の不足」に繋がっている
側面も否定できません。この「どしりとした強さ」を活
かしながら、いかに「時代の変化に対する瞬発力」を兼ね
備えさせるか。それこそが、中計2年目以降のマネジメン
トにおける課題だと定義しています。

主要4事業の現在地と、次世代を見据えた変革シナリオ

成長事業の柱への変革と基盤強化を両立。
過去の延長にない、真の変革を遂行します。

中計の基本方針は「コアビジネス強化と収益構造の安
定化の両立」です。この方針に基づき、各事業セグメント
ではこれまでの「延長線上」ではない非連続な変革を推進
しています。

■食品事業

原料商売から「川中・川下」へのシフト

売上の過半を占める食品事業は、長らく原料の買い付
けと卸売が中心でした。しかし、水産資源が不安定化する
なか、薄利多売のモデルでは持続的な成長は望めません。
そこで私たちは、加工度を徹底的に高め、より消費者に
近い「川中・川下」へと事業領域を広げる戦略を加速させ
ています。例えば、ノルウェー産のサバを単なる原料とし
て販売するのではなく、独自の加工技術で付加価値を高
め、国内市場へ展開する成功モデルが確立されつつあり
ます。今後はニシンなど他の魚種にもこのモデルを広げ、
ブランディングを意識した商品開発を強化します。また、
国内の人口減少を先読みし、日本で培った高品質な

加工技術を、成長著しいアジアや北米市場へと繋げて
いく「先手」の海外展開も強化していきます。

■海洋事業

養殖・環境資材を次代の「圧倒的な成長の柱」へ

祖業である漁網などを扱う海洋事業は、現在、最もダイ
ナミックなパラダイムシフトに直面しています。「獲る漁
業」から「育てる漁業（養殖）」、そして海を守る「環境資材」
へのシフトを二軸とし、エンジニアリング機能を持つ商
社としての真価を発揮します。特に陸上養殖は、水温上
昇や海洋汚染などの外部環境に左右されない、持続可能
なタンパク源供給の決定打です。グループ会社「フィッ
シュファームみらい」での知見を凝縮し、設備の設計から
生産までをトータルにサポートするビジネスモデルを構
築します。また、生分解性資材についても、マイクロプラ
スチック問題への具体的解決策として社会実装を急ぎ、
水産業界のスタンダードを創出することを目指します。

■機械事業・資材事業

人手不足と環境ニーズを最大の好機に

機械事業は、深刻な人手不足を背景とした自動化・省人

中計初年度に見えた「変化の兆し」と、乗り越えるべき「スピードの壁」

変革の加速を急務とし、危機感を糧に
更なる改革を推進します。

中期経営計画「Breaking Through Toward 2028」
が始動して1年が経過しました。社長就任から2年を
振り返り、確かな手応えと危機感が入り混じった、身の
引き締まる想いを抱いています。

業績面では、2026年3月期は連結売上高1,397億円
と過去最高売上高を更新し着実な事業拡大を進めること
ができました。一方で営業利益は27億円となり、不確実
な国際情勢、原料調達不安定化、急激な為替変動などの
影響を受け、収益面では課題を残す結果となりました。
こうした環境下においても、各事業が成長基盤を維持・拡
大できたことは、全従業員の粘り強い努力の成果であり、
経営トップとして高く評価をしています。しかし、私の本
音を申し上げれば、社内に巻き起こすべき「変革のスピー
ド」については、まだ想定6割程度に留まっており、

決して満足はしていません。

当社グループが掲げる「Breaking Through」は、単なる
スローガンではありません。それは、100年を超える
歴史の中で積み上げてきた成功体験や、無意識のうちに
組織に染み付いた「待ちの姿勢」を根底から打破するた
めの不退転の決意です。現在の水産業界は、これまでの常識
が通用しないパラダイムシフトの真っ只中にあります。
気候変動による魚種の交代、海水温の上昇、地政学リスク
に伴う物流・エネルギーコストの高騰といった外部環境
の激変は、私たちに「現状維持は退化である」と突きつけ
ています。

変化の兆しは確かに社内に芽生えつつあります。「この
ままではいけない」という良い意味での危機感が醸成
されつつあり、2027年3月期はその危機感を行動へと転
換し、具体的な成果に結びつけるスピードを更に一段、二
段と上げていく覚悟です。

化ニーズを追い風に好調な推移を維持しています。今後は単なる機器販売に留まらず、製造ライン全体のエンジニアリング能力を研ぎ澄ませ、M&Aも視野に商材ラインナップを拡充します。 資材事業においては、食品包装分野のみならず、モビリティや建材分野での化成品需要、特に石油系からバイオ系への素材転換ニーズを的確に捉え、次なる収益源へと育てていきます。

10年後の営業利益77億円へ。カギはボトムアップの「成長投資」

バックカスティングで利益倍増に挑む。資本効率を磨き、未来への航路を拓きます。

今回の中計では、未来から逆算する「バックキャスト」の考え方を初めて本格的に導入しました。10年後の2035年に「ありたい姿」を描き、そこから逆算して「今、何を成すべきか」を導き出す。これは、過去の延長線上で計画を立てる従来の手法とは一線を画す、大きな挑戦です。 従業員一人ひとりの心の中には、「10年後はこうありたい」という想いが必ず眠っています。それを中計という形で初めて明文化し、数値目標として社会に公言しました。2035年3月期の営業利益77億円は、決して容易な数字ではありません。しかし、これを公表したからには、目標の達成、更にはその先を見据えて「何を創造すべきか」を真剣に考え抜かなければなりません。 現在の営業利益27億円台から3倍弱に引き上げるこの目標は、既存事業の延長線上では決して到達できません。不可欠なのは、将来の収益源を創出するための「成長投資」です。中計の3年間で、設備投資とM&A枠を

PBR1 倍割れは「結果」。我々は成長投資という「本質」を貫く

PBR1 倍割れを真摯に受け止め、資本効率を磨き、確かな企業価値向上を遂げます。

市場からの厳しい評価、特に「PBR1 倍割れ」が続いている現実については、真摯に受け止めています。これは投資家のみなさまから「利益は出ているが、将来の成長性や効率性に未だ疑問がある」と警鐘を鳴らされているのだと理解しています。 この膠着状態を打破するには、成長投資を断行して企業価値の源泉を太くし、市場の期待(株価)を力強く押し

特に投資家のみなさまの関心が高い食品事業については、先ほど触れた「高付加価値化・川下展開」という方針を更に強力に推進します。買い付けの現場には精通している一方で、販売最前線への踏み込みに未だ余地があることは、大きな伸び代であるとポジティブに認識しています。ここに経営資源を重点投入し、ブランド力を高めた商品開発と販路開拓を加速させていきます。

合わせて120億円という、これまでにない規模の投資枠を設定しました。 ここで肝要なのは、経営陣が一方向的に投資先を指示することではありません。現場から「このビジネスを開花させたい」というアイデアが次々と湧き上がってくるような、ボトムアップの文化を醸成することです。M&Aは「時間を買う」ための有効な手段でもあります。自社のリソースのみに固執せず、外部の知見や技術を積極的に取り込み、オープンイノベーションを促進する。そうした「自前主義からの脱却」と「外部活力の導入」という二刀流の発想を、全従業員に求めています。 もちろん、投資にはリスクが伴います。だからこそ、私たちは進捗管理の羅針盤として「事業別ROIC(投下資本利益率)」を導入しました。売上や利益の絶対額のみならず、投じた資本に対してどれだけの成果を創出したかという「資本効率」の視点を、事業の最前線にまで浸透させていきます。これが、不確実な時代において、確実な一歩を踏み出すための強力な武器になると確信しています。

上げること、この一点に尽きます。私たちは「PBR1 倍」という通過点に甘んじることなく、その根幹にある「持続的な価値創造」という本質を徹底して追求していきます。具体的には、資金を漫然と内部留保するのではなく、ROICを意識した成長投資へと積極的に振り向けます。同時に配当性向35%以上、10年後には40%以上への引き上げを目指す積極的な還元姿勢を貫き、ROEについても10%以上を安定的・継続的に上回る水準を目指します。 株主還元については、中計で掲げた方針に何ら変更はありません。業績状況等により機動的な判断を要する場合も

ありますが、株主のみなさまへの還元を重視する姿勢は揺るぎません。昨年の株主総会では、長年にわたり当社を支えてくださっている個人株主の方から、「日本の水産業の

ために、ニチモウには大いに期待している」という温かい激励をいただきました。その期待に背を向けることなく、信頼され続ける会社でありたいと心から願っています。

従業員一人ひとりが「自分事」として変化を楽しむ。それがニチモウの未来を創る

サステナブル経営を事業の核へ。変化を「自分事」として楽しむ風土を築き、真の変革を成し遂げます。

サステナブル経営は、私たちの事業そのものです。水産資源を守らなければ、当社の存在基盤は失われます。一方で、海洋環境に配慮した資材の開発は、新たな巨大市場の創出に直結します。この「環境と社会の好循環」を具体的な成果として示していくことこそが、「Breaking Through」の証明になると確信しています。 具体的な成果は既に結実し始めています。例えば、沖縄のモズク養殖では、当社が開発した生分解性の資材を使ったところ、生育が促進され、極めて質の高いモズクの収穫に成功しました。これは既に「沖縄太もずく」として商品化

ステークホルダーに向けて

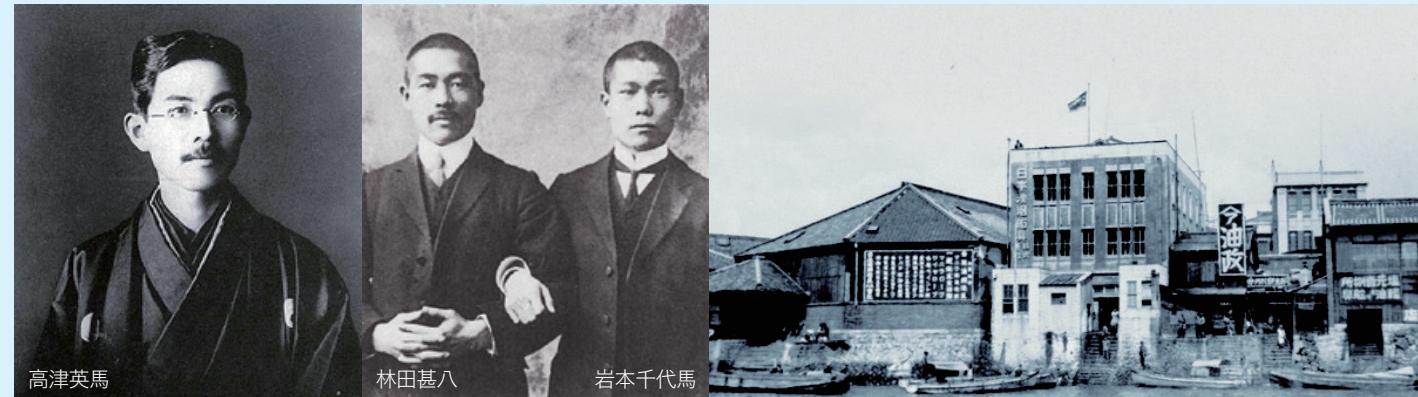
今回、私たちは「挑戦」という言葉をパーパスに掲げました。挑戦とは、一度きりのイベントではありません。挑み、進捗を確かめ、課題を見つけ出し、更に高い壁に挑戦する。このサイクルを実直に繰り返し、「挑み続けることを文化にする」ことにこそ真意があるのです。 その根底にあるのは「変化しなければ生き残れない」という強烈なまでの危機感です。現状に満足しては、真のブレイクスルーは起こせません。変革の過程では、乗り越えるべき幾多の困難も待ち受けているでしょう。しかし、それを厭(いと)わず突き進んだ先にしか、私たちニチモウの、そして水産業界の未来はありません。 私が従業員に願うのは、変化を「自分事」として捉え、自ら楽しんでほしいということです。指示を待つ姿勢を捨て、「こうありたい」「こう変えたい」という想いを、ダイレクトに経営にぶつけてほしい。その挑戦の過程で生じる「生みの苦しみ」を乗り越えた先に、真に明るい展望が開けると信じています。 「浜から食卓までを網羅し、挑戦の歩みを未来へ」。これは100年以上の歴史の中で、幾多の荒波を乗り越えてき

た私たちのDNAそのものです。ステークホルダーのみなさまには「今までのニチモウとは違う」という確かな実感を、行動と数字によって証明していきます。不確実な大海原を切り拓き、持続可能な未来へと突き進む私たちの航路に、ぜひ力強いご支援と、大きなご期待を寄せていただければ幸いです。 ニチモウグループは、これからも「挑戦の歩み」を止めることなく、未だ見ぬ新たな価値を創造し続けます。



価値創造の歴史

当社の100年以上の歴史は、1910年に英国からトロール漁法の技術を導入して発足した下関の高津商店漁業部からはじまりました。以来、漁網・漁具の研究開発・製造販売や船舶用機資材の販売などを通じて、日本の漁業の近代化・効率化に貢献してきました。また、お客様のご要望に真摯にお応えしてきた中で水産物から加工食品、食品加工機械や、包装資材までをトータルに提供する企業としても事業を拡大してきました。近年では更に、環境に配慮した



当社の礎となる高津商店漁業部が発足。その後、製網部として分離・独立。

創業

1910年

海洋事業

1919年
日本一の漁網会社を目指し、株式会社高津商会を設立。翌年日本漁網船具株式会社へ改称。

1922年
トロール船向けに潤滑油の取り扱いを開始。後の石油事業に発展。



1934年
東南アジア地域の漁業事情調査を開始。海外への展開。



1955年
取り扱い商材を食品包装資材や食品加工機械、食品分野へと多角化。



1967年
新技術と近代的量産体制を背景に、冷凍すり身の本格的な販売を開始。食品事業が拡大。



食品事業
資材事業
機械事業

1961年
大手水産会社の食品工場に食品加工機械と資材を納入。機械事業・資材事業発足の契機となる。



1972年
社名をニチモウ株式会社に変更。石油部を分離、キグナス石油株式会社に。



漁網漁具の研究開発・販売や持続可能なタンパク質生産に寄与する養殖業へのコンサルティング・サポートなど、常に時代と市場が求めるニーズに、豊富な経験に基づく高度な技術と幅広いノウハウでお応えしてきました。また、これからの100年に向けて、「浜から食卓までを網羅し、挑戦の歩みを未来へ」を当社グループのパーパスとして、ステークホルダーのみならず皆様のご期待にお応えできるよう、日々邁進していきます。

創業から受け継がれる精神

1910年、近代化に取り残された日本の漁業を「遠洋」へと解き放ち、産業の未来を切り拓くという強い使命感から、高津英馬による出資のもと、ニチモウの源流となる高津商店漁業部は産声を上げました。

英国で本場のトロール漁法を学んだ林田甚八と岩本千代馬は、世界基準の知見を現場の「仕立ての技術」へと昇華させ、日本初となる「マニラ網」を開発。この知恵と技術の融合が日本の近代漁業の礎となり、110余年受け継がれる私たちのDNAとなりました。

時代は移り、現在は資源保護や食の安全という新たな課題に直面していますが、私たちの志は揺るぎません。「浜から食卓まで」を繋ぐ独自のバリューチェーンを最大限に活用し、持続可能な食のインフラを構築することで、豊かな海と食の未来を次世代へ繋ぐため、これからも飽くなき挑戦を続けていきます。

1980年
「はねうお」ブランドの辛子明太子を発売。加工食品分野に進出、製品開発を進める。



2005年
「ニチモウグループ企業行動憲章」制定。



2019年
創立100周年。



2021年
九州最大級のサーモン陸上養殖場の事業化に向けて、フィッシュファームみらい合同会社を設立。

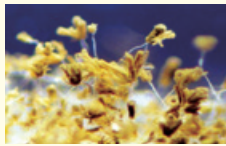


物流事業

2010年
九州地区で物流事業を開始。

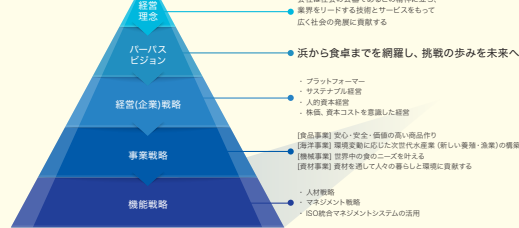


1999年
餌料の研究開発を契機に、発酵大豆素材を開発・販売するバイオデックス事業を開始。



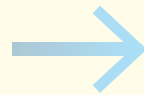
2025年
パーパス・ビジョン設定。
新中期経営計画を策定。

P.3・4参照



浜から食卓までを網羅し、
挑戦の歩みを未来へ

2035



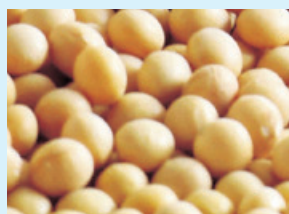
事業概要

当社グループは食品事業・海洋事業・機械事業・資材事業・バイオティックス事業・物流事業の6事業を展開し、水産物の生産からみなさまの食卓に届くまでをトータルにサポートしています。



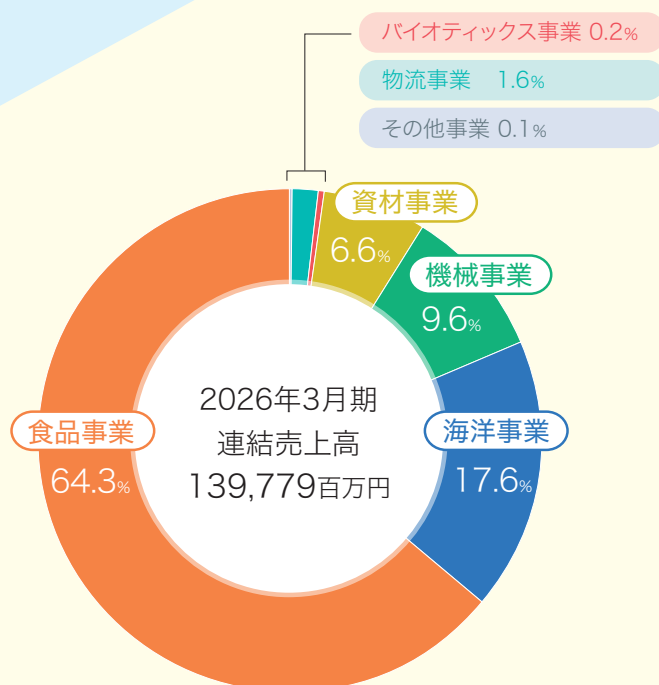
バイオティックス事業

独自の高性能性食品素材「AglyMax®」を主軸に、素材の提供、サプリメントの販売、更には代替医療分野への展開と、より良い製品とサービスの提供に努め、みなさまのセルフメディケーションと健康な社会づくりに貢献します。



物流事業

蓄積されたノウハウを活用し、物流コスト削減・効率化のための最適な提案と、それを実現するためのセンター管理から配送までをトータルにサポートし、高品質な物流システムを実現していきます。



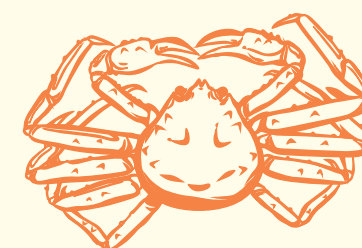
食品事業

世界の海を熟知した技術とノウハウ、グローバルなネットワークを駆使し、原料から加工に至る一貫した品質管理で、世界の海で育まれた確かな食品をお届けします。スタッフを漁場に派遣して高品質な原料の確保と加工技術の指導を行い、加工の現場では市場ニーズに応えたおいしく安心・安全な食品をつくり出すお手伝いをしています。



年間カニ取り扱い量 4,000t以上

お客様のニーズに合わせて、世界の漁場から買い付けを行い、高品質な製品を提供しています。



機械事業

水産加工機械、中華惣菜成形機、豆腐製造装置などの食品加工機械の提供をはじめ、原料加工から包装までの各種機械を取り扱っています。更には製造ライン全体を含めた新工場建設を行う総合監理事業においても、あらゆるニーズにお応えした最適な機械設備とシステムの構築をご提案します。



1秒間に製造されるシュウマイの個数
2,000個以上

これまで導入したシュウマイ製造機、約750台を使うと1秒間に2,000個も製造することができます。



海洋事業

創業以来100年以上、水産業を支えてきた技術とノウハウで、常に新たな提案を重ね、高度なコンサルティング営業を展開しています。確かな研究開発を通じて、漁網・漁具をはじめ船舶、船舶機器、船用品、船体一括、養殖資材などさまざまな製品と技術を提供し、漁業・水産業の発展に貢献します。



実験用曳航水槽 世界最大級の長さ 100m

独自の設備を活用し、日々研究開発に励み、高い基準を満たすことで世界的に高い評価を受けています。



養殖事業に携わり 40年以上

1980年のギンザケ養殖からはじまり、今日では種苗・餌料・養殖資材の販売から、情報提供・養殖魚介類の買い付け・加工販売に至るまで、トータルにサポートする事業を展開しています。



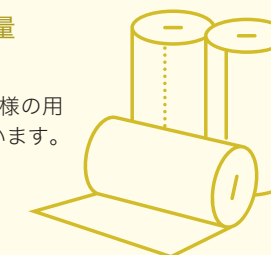
資材事業

協力メーカーと連携し、各種資材を幅広い分野に提供しています。化成品部門では、建築材、鋼板フィルムなど住生活のシーンから、用途に応じた包装資材や、主に食品製造・医療現場向けに衛生管理資材を、そして農畜資材では「コフナ®」を主軸に農業用資材などを提供しています。



年間各種フィルム取り扱い量
地球1周半以上※

食品包装資材から建材まで、お客様の用途に合わせて幅広く取り扱っています。
※地球1周を40,000kmとしたとき



価値創造プロセス

多くの社会課題が当社グループの事業領域とは切り離せないものであり、それらの解決を事業戦略に組み込むことで、ステークホルダーのみなさまに価値を提供することを目指しています。



「第140期中期経営計画（Breaking Through Toward 2028）」の概要と進捗

第140期中期経営計画（以下、本中計）の基本的な考え方は“コアビジネス強化と収益構造の安定化の両立”です。これは、漁業・水産業のソリューションパートナーとして、サプライチェーン全体で長期的な観点からサポートし続けるといった“コアビジネスの強化”と、バランスある収益構造へ事業ポートフォリオを再構築するといった“収益構造の安定化”を図るということを表しています。またこれらを実現するための施策としてM&Aも積極的に検討していきます。

加えて、タウンミーティングをはじめとしたさまざまな浸透策を実施し、当社グループ全体に向けて計画・考え方を発信・共有することで、全従業員が理解し一人ひとりが自分事として推進・挑戦する新中計とすることを目指し計画策定を行いました。

長期ビジョンと中期経営計画の位置付け

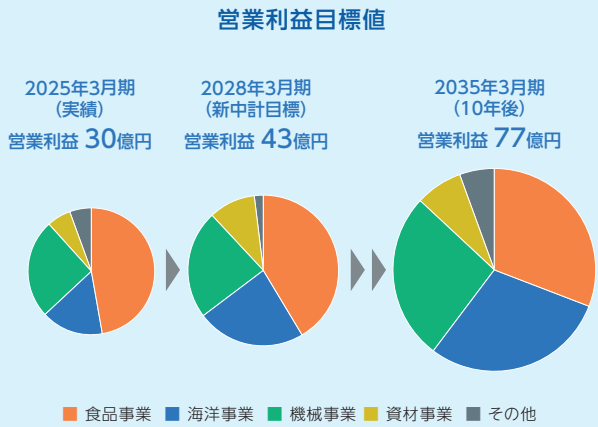
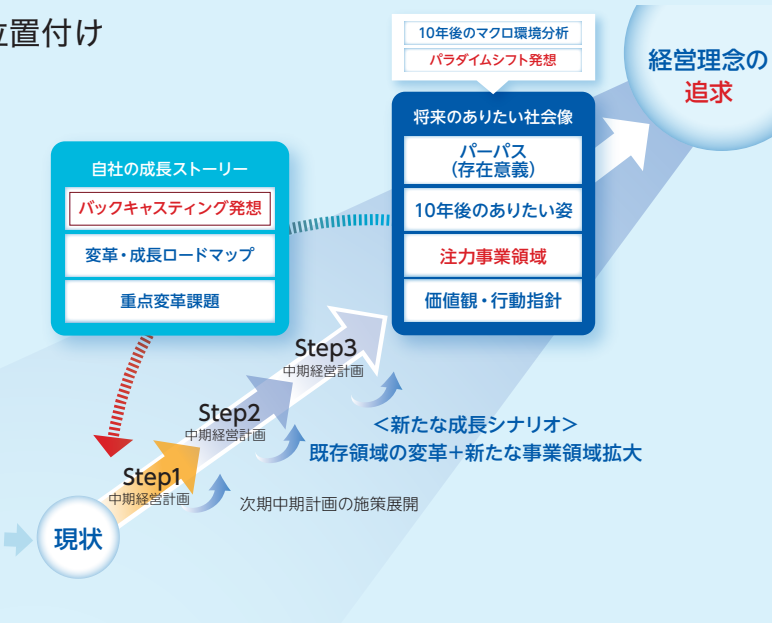
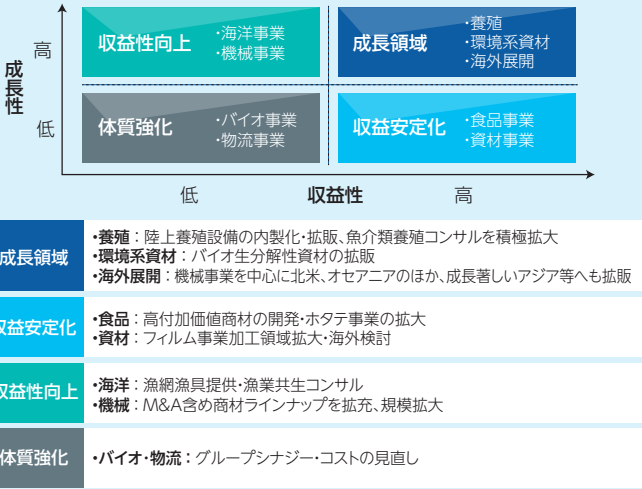
本中計の策定につきましては、水産業界に巻き起こるパラダイムシフトおよび予測困難な将来の環境変化にも対応すべく、過去積上型の計画ではなく、未来逆算型の計画へ切り替えました。

具体的には、不変である当社の経営理念を追求していく中で、10年後の未来において実現したい社会や、ありたい姿をイメージして、「浜から食卓までを網羅し、挑戦の歩みを未来へ」をパーパスに設定、各事業では10年後の事業環境を分析し長期ビジョンを策定、そこから逆算して計画・戦略へと落とし込みを行ってきました。そのため本中計期間は、10年後を見据えた、まずは突破口を開くための3年間と位置付けています。

事業ポートフォリオの変革

本施策は、利益成長と収益構造安定化を主眼としています。一つ目が前中計までに整備した収益基盤を本中計でもう一段引き上げ、中長期の目標である営業利益77億円に向けて利益成長のスピードを加速度的に引き上げること。二つ目が利益構成の約半分を食品事業に依存している状況から、海洋事業・機械事業のそれぞれの拡大によりバランスの取れた3本の柱で安定した収益構造へ変革することです。

また、中長期における当社の存在意義と、各商材・事業に対してマーケットの拡大予測・当社商材の優位性などを勘案した事業性評価を実施し、4つの領域に分類しました。それぞれの領域に合わせたマネジメントを行い事業ポートフォリオの再構築を推し進めています。



KPI

重視する経営指標として従来のROEに加えて、ROIC、D/Eレシオも活用していきます。目標として、資本効率の観点を重視するためにROIC4.5%以上、健全な財務体質を維持するためにD/Eレシオは1倍以内としました。

本中計の3年間では営業利益を40億円台へと一段引き上げ、その後の大きな飛躍へ向けた更なる足場固めを行っていきます。

		2026年3月期実績	2028年3月期目標値	2035年3月期目標値
売上高	（百万円）	139,779	155,000	230,000
営業利益	（百万円）	2,758	4,300	7,700
経常利益	（百万円）	3,018	4,500	7,900
ROE		6.8%	10.0%以上	12.0%以上
ROIC		3.3%	4.5%以上	6.0%以上
D/Eレシオ		0.8倍	1.0倍以内	0.9倍以内

今後の見通し

積極財政や経済対策の進展により、景気は緩やかな回復が続いていくことが想定されていますが、中東情勢をはじめとする世界的な地政学リスクの一段の高まりが、エネルギーの供給や原料自体の供給、更には製造コストにどのような影響を及ぼすか、注視しなければならない状況にあります。

このような環境下ではありますが、当社グループは第140期中期経営計画(Breaking Through Toward 2028)の目標達成に向けて、安定的な企業運営・成長を持続していくべく、水産業界で巻き起こる「パラダイムシフト」に対して、100年以上の時代の変化にも柔軟に対応してきた「挑戦の歴史」と、その中で培ってきた「経験」をもとに、「技術とサービス」を提供し続けていきます。

具体的には、コアビジネスである水産業のソリューションパートナーとして注力するとともに、「養殖、環境・資源保護分野、食品機械」などの新しい柱を構築しつつ、成長領域への積極的な事業投資を交えながら、バランスのとれた収益構造へ事業ポートフォリオを再構築することで、“個の力を組織の力へ”と繋げ、「ベストソリューション」を追求し、未来へ新たな価値を創造する企業を目指していきます。

トピックス1 陸上養殖システムの内製化に向けて



当社は、水産資源の持続可能な利用と安定供給体制の構築に向けた取り組みの一環として、岩手県久慈市において、循環式陸上養殖機器の内製化を目的とした実証事業を開始しました。本実証では、2026年3月に注水および試運転を開始し、同年4月上旬には水質・循環機能の安定稼働を確認しました。その後、ギンザケを導入し、現在は初期生育段階から成魚生育段階まで、成長フェーズごとの養殖試験を並行して実施しています。

トピックス2 付加価値を高める“水産物食品加工の強化”



水産加工の強化における2026年度の代表事例として、「さば丸シリーズ」の展開が挙げられます。これらの製品は、当社スタッフがノルウェーの現地で直接検品を行い、選び抜かれたサバ原料のみを加工したこだわりの逸品です。塩水ミストと呼ばれる特殊な製法により、サバの旨味を最大限引き出した製品となっています。今後も新商品を続々と投入していきます。

更なる企業価値向上に向けて

10年後のありたい姿を実現するために

当社の強みは、創業から100年以上にわたり、水産業を支え続けてきた中で培った漁業・水産業に関する技術とノウハウです。この先の未来についても、海洋環境の変化や資源の枯渇など、パラダイムシフトがますます加速することが予想されますが、長年の経験で得た技術とサービスを当社オリジナルのビジネスプラットフォームに乗せて、いつの時代も歩みを止めることなく、常に挑戦し続けていきます。この挑戦こそが、企業価値の向上に繋がるものと考えています。

1 事業成長

養殖業(陸上・海面)のエンジニアリング強化

- 持続可能な海洋性タンパク質生産を養殖ノウハウ・資材提供でトータルサポート
- 環境変動に応じた次世代水産業(新しい養殖・漁業)の構築

エンジニアリング・サービスによる高付加価値提供による高収益化



P39・40

環境系資材の拡販

- バイオ・生分解性漁網をはじめとした海洋資源の持続可能性を促す環境系資材の提供
- 漁業と他産業との共生(漁業共生)をトータルにサポート「資材提供+コンサルティング」

研究開発・実用化段階から本格的な収益化へ



P37・38

高付加価値な水産物で収益性強化

- 北海道紋別市の二大製造子会社に対して最新の製造ライン導入など省人省力化・生産効率向上に向けた大規模投資を前中計までに実施

当社オリジナルの“安心・安全で高品質・付加価値の高い水産加工品”を提供



P39・40

2 コストマネジメント

資本コストの改善を意識

資産効率性改善に向けた最適資本構成を模索

当社のキャッシュ・フローの特徴

食品事業

水産物の漁獲時期が春先から秋口までに集中、買い付けが先行。その後、年末にかけて販売を進め、資金を回収

海洋・機械・資材事業

仕入から資金回収までのサイクルは比較的短い

各事業における回収サイクルの短縮や在庫の圧縮を含めたキャッシュ・フローマネジメントを高度化し、D/Eレシオを1倍以内へ財務体質強化を踏まえて、資本効率を意識しROEやROICを高める

3 株式市場の評価

株式市場指標の活用

PBR=ROE×PERの関係の確認

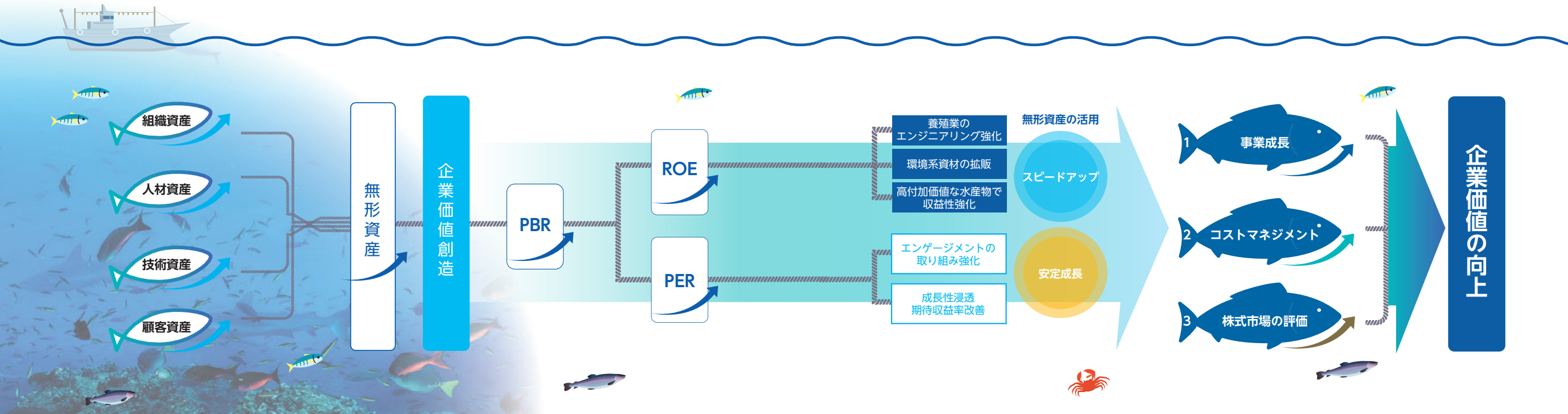
ROE(自己資本利益率)=6.8%(2026年3月期)に対して、株価2,581.2円(2026年1~3月終値の平均値)であるため2026年3月期PER(株価収益率)=9.91倍
同実績PBR(株価純資産倍率)=0.63倍と改善は道半ば

ROEの向上×PERの改善→PBRの上昇
*PBRを上昇させ、解散価値(PBR=1倍)を上回る企業価値上昇を目指す

PERの改善
当社収益構造(事業構造)の理解促進で市場に当社が利益を持続的に創出・拡大することを浸透
中期経営計画など成長戦略推進による、期待収益率の改善

+

ROEの向上
効率経営の推進による投資効率・収益性の改善



対談 ニチモウグループの財務戦略



定性的な判断に陥りがちな物事を、定量的な規律で律する。挑戦を支える確かな道筋を示すことが我々の役割です。

取締役 執行役員 管理部門

小島 章伸



B/Sを意識した経営を全社に浸透させたい。強固な財務基盤を築くことで、グループ全体の成長への礎とします。

財務部 部長

上田 康弘

「メーカーのDNA」と「個の力」が稼ぐ力の源泉

—ニチモウグループのビジネスモデルの強みや「稼ぐ力」について財務面からどのように評価していますか。

小島▶▶ ニチモウのビジネスは一見すると商社ですが、そのルーツは漁網・漁具の製造です。この「作る」ことへのこだわり、いわばメーカーとしてのDNAこそが、私たちの根源的な強みです。例えば食品事業では、単に海外から水産物を買付けけるのではなく、現地に技術者を派遣しています。日本の市場が求める品質や規格を実現するため、現地で直接指導を行い、製品を作り上げるプロセスに関与しています。これは商社機能に留まらないメーカー的アプローチです。

成長著しい機械事業においても本質は同じです。数多くの中小専門メーカーが製造する食品加工機械を、お客様の工場でいかに組み合わせれば最適な生産ラインを構築できるか。私たちはそのエンジニアリングを担っています。一つひとつの機械に関する深い知識が欠かせず、単

に「右から左」へモノを動かすだけでは成し得ない仕事です。それぞれの事業が、現場に深く根差し、泥臭くモノづくりに精通していること。その歴史とノウハウの蓄積が、ニチモウ独自の付加価値の源泉です。

上田▶▶ 財務の視点から見ると、個々の営業担当者が持つ裁量と、その商売のスケールの大きさが特徴です。食品事業では1ロットで300万ドル規模の買付けを行うこともありますし、機械事業では1ラインで10億円を超える案件も出てきています。一人ひとりが大きなビジネスを動かしているわけですが、もちろん、それを可能にしているのは、会社として長年培ってきたノウハウや情報という「土壌」があってこそだと認識しています。

中計初年度で見た成果と、次なる飛躍への課題

—2025年度の業績概況と、中期経営計画「Breaking Through Toward 2028」初年度の成果と課題について聞かせください。

小島▶▶ 2025年度は、国内市場の厳しさに直面した1年でした。デフレからインフレへとマクロ環境が変化する中で、特に下期は価格改定が消費者に浸透しきれず、販売数量が伸び悩む場面が見られました。秋鮭やホタテといった主要な水産資源の不漁も、事業環境としては逆境でした。

現行の中期経営計画は、バックキャストの思考で策定したものです。各事業を「成長領域」「収益性向上領域」などに再定義し、初年度はまさに動き出した段階です。新たな試みも多く、車に例えれば、まだギアが「ロー」に入ったばかりの状態。この1年で得た手応えを糧に着実にシフトアップし、成長を加速させていく。それが今、私たちに課せられた重要な命題であると捉えています。

上田▶▶ 財務面における大きな成果は、資金調達の安定化と多様化に向けた確実な一歩を踏み出したことです。近年の安定した業績を背景に財務体質が強化され、食品事業における新たな挑戦を資金面で下支えできる素地が整ってきました。また、これまで着手できていなかった外部格付けの取得に向けて、具体的な準備を開始しています。日本の金利環境が変化するなか、これまで長期の固定金利による調達を主体としてきましたが、今後はコマーシャルペーパー（CP）の発行なども視野に入れ、短期調達コストの最適化も図っていきます。調達手法の選択肢を広げることが、グループ全体の財務基盤の安定に直結し、ひいては経営の自由度を高めることに繋がると確信しています。

ROICを羅針盤に、資本効率を意識した経営へ

—PBR1倍割れの解消に向けて、ROIC（投下資本利益率）の導入など、資本効率を意識した経営をどのように浸透させていきますか。

上田▶▶ 各事業セグメントのROICを算出したところ、事業ごとの特性が明確に浮き彫りとなりました。多額の在庫を保有してビジネスを展開する食品事業と、人的資本が価値の源泉となる機械事業とでは、投下資本の構造が根本的に異なります。当然ながら、算出されるROICの値も大きく異なります。今後は、この数値を事業特性に即した形で各部門が活用し、資本効率の向上に繋げていくかが、経営上の重要な鍵になります。

小島▶▶ 事業別ROICの導入は、ようやくスタートラインに立ったところです。有利子負債や純資産を各事業へいかに配賦するかという社内的な合意形成を経て、いよいよ各事業部門への本格的な落とし込みがはじまります。定性的な判断に依存しがちだった意思決定に、ROICという定量的な指標を共通言語として組み込むことで、より客観的な議論が可能になります。

挑戦を支える財務基盤を固め、未来への価値創造を。

—成長投資と株主還元のバランス、そして未来に向けた財務部門の役割について考えを聞かせください。

小島▶▶ 株主還元の充実は、経営における重要課題の一つです。中期経営計画で掲げた「配当性向35%以上」という目標に対して、着実にコミットしていきます。一方で、企業が持続的に成長するためには、機動的な成長投資が不可欠です。その原資となるフリー・キャッシュ・フローの創出は目下の課題です。着実に利益を上げ、キャッシュを稼ぎ、それを成長投資と株主還元へ最適に配分していく。この価値創造のサイクルを確立・定着させることが、持続的な企業価値向上の大前提だと考えています。

上田▶▶ キャッシュ・フローという概念を、ROICと共に社内へ深く浸透させていく必要があります。各事業部門が創出したキャッシュが、グループ全体の成長投資や株主還元いかに繋がっているのか。それを誰もが直感的に理解できる仕組みを構築したいと考えています。

将来的には、ROICを分解した在庫回転率などのKPIを個々の従業員の評価体系にも紐付けることで、一人ひとりが資本コストを強く意識する文化を醸成したいと考えています。M&Aや事業撤退の判断においても、ROICを重要な羅針盤と位置付け、規律ある事業ポートフォリオの変革を着実に実行していきます。

上田▶▶ これまでは損益計算書（P/L）上の利益は誰もが注目していましたが、貸借対照表（B/S）に対する意識は十分ではありませんでした。ROICの導入は、まさに投下資本、つまりB/Sを意識した経営への転換を促すものです。株主のみなさまからお預かりした資本や金融機関からの借入といったコストを意識しながら、いかに効率的に利益を生み出していくか。その意識を全社で共有し、浸透させていくことが不可欠だと考えています。

その基盤づくりとして、2028年4月の稼働を目指し、グループ全体の基幹システムの刷新を進めています。業務フローの標準化と効率化を徹底することで、現場の各担当者が迅速かつ正確に経営数値を把握し、日々の意思決定に活かせる環境を整備していきます。

小島▶▶ パーパスに掲げた「挑戦」とは、決して無謀なものであってはなりません。綿密な計画とエビデンスに裏打ちされた挑戦を、管理部門として支え、時には律していくことが我々の使命です。ニチモウは個の力が極めて強い会社ですが、これからは個の力を結集し、組織としていかに戦うかが問われます。そのための規律や仕組みを盤石なものとし、グループ一丸となって未来に向けた新たな価値創造を実現していきます。

重視する経営指標		2028年3月期 目標値	2035年3月期 目標値	
企業価値向上	ROE	10.0%以上	▶	12.0%以上
収益性向上	ROIC	4.5%以上	▶	6.0%以上
その他	・3年以内に「株主優待制度」の導入を検討 ・「D/Eレシオ」1倍以内を目標にコントロール			

ROE10%以上を継続してコントロールすべく、定期的(3年以内・10年以内)に自己株買いを検討
新中計の進捗管理を行う上で「事業別ROIC」の基準を構築

■ 次ページ「ROIC経営」の始動で進捗を解説。ぜひあわせてご覧ください。 ■

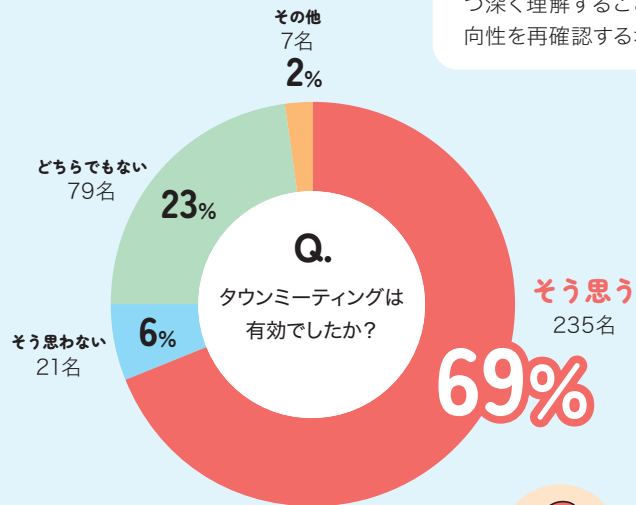
タウンミーティングを実施

中期経営計画の各種社内浸透施策の中でも、特にパーパス浸透を目的としてタウンミーティング(以下、TM)を実施しています。事業の将来像を10年先の未来からバックキャスト視点で発想し、業界に巻き起こるパラダイムシフトをしっかりと捉えた上で、“従業員個々人に積極的な「挑戦」を促していきたい”というパーパスに込めた思いを社内に浸透させていくことを狙いとしています。実施初年度の前期(2025年度)は、社内の全部署および全連結子会社の従業員に対し、社長含む役員が中計の内容について直接説明し、質疑応答のほか、ニチモウグループや各事業のこれからについて意見交換を行いました。実施効果(＝社内の理解浸透度)については、毎年実施する全社アセスメントにて確認しています。また、従業員の声に直接耳を傾けることで得られる気付きは役員間で共有し、その後の企業運営へと役立てています。



○参加者の声

従業員同士や他部署との意見交換により、新たな視点を得ることができた。また、自分たちの考えを経営陣に伝える貴重な場であった。



中期経営計画の内容や目標をより具体的に深く理解することができ、会社全体の方向性を再確認する場となった。



普段対話する機会がない社長や経営陣と直接話せることで、中期経営計画に対する理解が深まり、距離が縮まったと感じる。



質問に対する経営陣からの明確な回答が得られ、実際の会社の状況や方向性に対する理解が進んだ。



役員と従業員が一堂に会することで、双方の意識や考え方が共有され、会社への参画意識が高まったと感じた。



○実施結果の振り返り

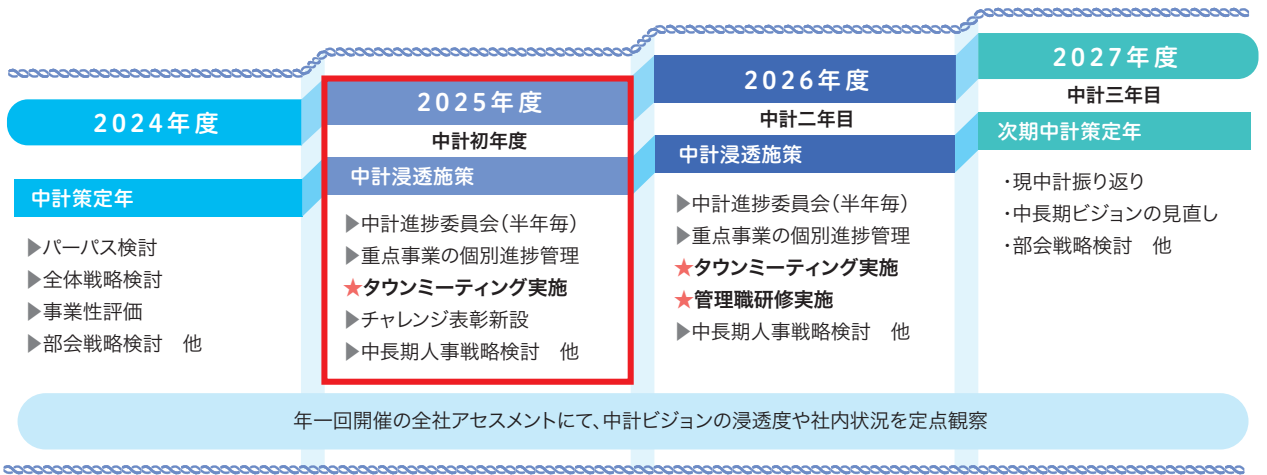
第3回となる直近の全社アセスメントでは、TM実施による一定の効果を確認できました。全社ビジョンやパーパス理解におけるベンチマーク項目であった「全社・経営」のカテゴリーにおいて、従業員側の理解度・納得度が向上し、肯定回答率が前年比で5pt以上改善しました。アセスメントの結果を更に具体的にみると、全136の質問項目のうち、肯定回答率が10pt以上アップした設問が計7問あり、これらには「経営ビジョン・成長戦略は明確である」「変革へのチャレンジに積極的に取り組んでいる」「事業の中長期のありたい姿について議論がされている」等が含まれ、バックキャスト視点の中計やTMにおいてポイントとしていた部分にポジティブな反応が見られました。改善幅はまだ大きくありませんが、まずは中計の社内浸透および中計達成に向けた歩みを確実に踏み出すことができたかと捉えています。

■アセスメントの調査結果は、全設問を以下7つに大分し、肯定回答率を測定。

1 全社・経営	全社ビジョンの実現のためのマネジメントがなされているか？	7ptアップ!
2 事業マネジメント	担当事業領域の発展のためのマネジメントがなされているか？	
3 人材マネジメント	目標、評価、育成等は正しくマネジメントがなされているか？	
4 職場マネジメント	職場の目標、業務等は正しくマネジメントがなされているか？	
5 働きがい	仕事に対する満足度はどうか？	
6 女性活躍	女性活躍の推進状況はどうか？	
7 コンプライアンス	コンプライアンスの遵守が徹底されているか？	8ptアップ!

直近の調査にて、「全社・経営」と「コンプライアンス」の項目で、前回調査より5pt以上の改善が見られた。

○中計およびパーパス浸透の社内ステップ



○今期(2026年度)実施方針

中計の社内浸透に関し前期は一定の手応えを得ましたが、取り組みはまだ道半ばであり、今期も以下2つを軸として各種施策を実施していきます。

【タウンミーティング】

中長期ビジョンやパーパスの浸透には、更なるコミュニケーションが必要であると考え、今期も引き続きTMを実施します。経営からの説明がメインとなった前期から今期は一段踏み込んで、各部署の中計初年度の振り返りを切り口に、各担当者の意見や課題も詳しく確認しながら経営と現場の目線合わせを進め、グループ全体の統一感・機動性を高めていきたいと思います。

【管理職研修】

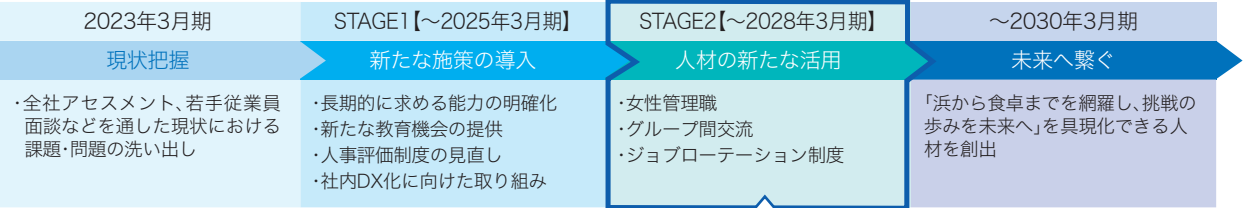
コロナ禍以降、全体開催を中止していた管理職研修を今期から再開し、改めて管理職の機能強化を進めていきます。特に課長層は、経営と現場の間に立ち、上位方針を現場へ落とし込みながら、現場の変化を察知し経営へ報告することが求められ、中長期ビジョンの達成において大変重要なキーマンとなります。コンプライアンスの厳格化や若手従業員のキャリア志向の変化など、課長のマネジメント環境も大きく変化しており、必要な知識をアップデートしていきます。

人材戦略（人的資本）

○基本的な考え方

第140期中期経営計画の人材戦略として「人(従業員)をより強い個に成長させて繋ぐ」を掲げ1年が経過しました。ニチモウグループにおける幅広い事業領域において、各人が専門領域のプロフェッショナルになることは必須ですが、企業価値の向上という観点においては、各人の能力を向上(強い個)させ、組織として連携(繋ぐ)していくことが重要であると認識し、その施策を実施して参りました。事業環境が急速に変化する現代において、専門領域だけでは解決できない課題も多く、組織的な人材育成が必要な局面に入っています。そのため、従業員の階層別教育の深化に着手し、昇格要件に組み込むなどの対応を行っています。一方で、重要な人材に長期就労してもらうための施策として「健康経営優良法人」「くるみん」の取得による環境整備や部分的な給与制度の見直しおよび、適切な処遇の実現にも取り組み、エンゲージメントの向上を図っています。また、業務効率化を進めるための社内DXの取り組みも本格化しており、社内システムの見直しにも着手しています。

「浜から食卓までを網羅し、挑戦の歩みを未来へ」を具現化する人材を育成するために、注力するポイントごとに区分けし二つのSTAGEで中長期的な人材の育成を行っていきます。



STAGE2／1年目の振り返り

・女性管理職1名を登用するとともに、社内にて女性活躍についての議論を行い実現可能な施策についても検討を行っています。また、新卒採用においても将来の管理職候補となる女性従業員の採用比率も増やすこととしています。一方で育児世代が安心して働ける環境づくりとして「くるみん認定」の取得も行いました。

・グループ間交流、ジョブローテーションについては、大きな取り組みには至っていませんが、管理部門から営業部への異動、異なる営業部への異動などを行いましたので、今後その効果を見極めていく予定です。

■ KPI進捗

項目		KPI	進捗
1	人事上の情報、施策の可視化	ISO30414の認証取得	・「スキルと能力」を明確化するために等級ごとの能力要件を明確にし、資格ごとの教育をe-ラーニングを中心に開始、力量の向上に努めた。 ※2024年3月期にISO30414の11領域を参考にニチモウグループの注力領域として「多様性」「生産性」「スキルと能力」「後継者育成」の4つを重点項目に選定した。
2	グループ全体としてのビジョン共有	理解度 100%	理解度52%(前期39%、前期比+13ポイント) ※全社アセスメントの 全社・経営カテゴリ 設問1「経営のビジョン・理念は明確で一貫性を持っている」の肯定回答率を使用 ・当社およびグループ会社にてタウンミーティングを実施。新中計・パーパスを浸透させ目標達成を図る。
3	人材定着、育成プランの作成	離職率 5%以下	離職率 4.38% ※単体実績 ・人事評価制度の一部を改定し、業績だけに偏らないバランスへ改定、定期昇給ピッチの改定 ・資格要件の明確化と昇格期間の見直し
4	ダイバーシティ	女性採用比率 50% 女性管理職比率 10% 以上 男性育休取得率 100%	女性採用比率 44% 女性管理職比率 1.5% 男性育休取得率 100% ※単体実績 ・2025年4月から女性管理職1名登用開始。定着支援策と安定採用を通じ、将来の女性管理職候補を育成中 ・育児介護と就労の両立等を目的に在宅勤務制度を導入 ・単体においては男性育休取得は定着しつつあるが、グループ会社での推進がテーマ

○多様な働き方・労働環境の整備

■ 「くるみん認定」を取得

当社は、次世代育成支援対策推進法に基づく子育てサポート企業として、厚生労働大臣の認定を受け2025年8月29日付で「くるみん認定」を取得しました。

男性・女性共に仕事と子育てを両立しやすい職場環境づくりを目指し、時差出勤や在宅勤務などの柔軟な勤務制度の導入に加え、長時間労働の抑制と年次有給休暇の取得促進に注力しています。

今後、従業員の働き方がますます多様化する中で従業員一人ひとりが安心して働き、育児のみならず介護を含めた包括的な両立支援を推進します。単なる制度整備に留まらず、職場風土づくりにも引き続き積極的に取り組んでいきます。



育休取得率

	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
男性	100%	100%	100%
女性	100%	100%	100%

○従業員の健康促進

■ 健康経営優良法人の認定取得

経済産業省と日本健康会議が共同で実施する健康経営優良法人認定制度において、「健康経営優良法人2026(大規模法人部門)」に認定されました。当社では、従業員一人ひとりが心身ともに健康で、その能力を最大限に発揮できることが企業の発展に繋がると考えています。この考えのもと、定期健康診断・ストレスチェックは受診率100%を維持し、二次検診や特定保健指導、メンタルヘルス対応を含めて個別に手厚いフォローを行っています。近年では禁煙対策や働く上での男女の性差における研修など、施策を充実させリテラシー向上にも取り組んでいます。経営陣と従業員が一体となって健康経営に取り組み、従業員が安心・安全に働ける会社であり続けるために【こころと身体の健康】を積極的にサポートします。

	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
月平均時間外労働時間(時間)	12.2	12.6	12.9
有給休暇取得率	66.3%	57.9%	58.5%
健康診断の受診率	100%	100%	100%
ストレスチェック受診率	100%	100%	100%

多様な働き方・女性活躍の実現に向けての制度

■ 育児・介護在宅勤務制度

⇒本人の希望と業務遂行を会社も交えて運用を取り決めることで、質を落とさない在宅勤務制度を実現

■ 一般在宅勤務制度

⇒一般の従業員についても、集中して書類作成などを行う場合を想定し週1回の在宅勤務制度を許可

■ 時差出勤制度

■ 時間単位年休制度

■ 育児時短勤務制度(小学校入学前まで)

⇒小学校に入るまでの保育期間に配慮

■ 介護時短勤務制度

■ 年休取得推奨日の設定

⇒全社の観点で年休取得を推奨するため、毎年取得推奨日を設定

■ 年休繰越最大2年(療養休暇)

⇒年休取得が進まない場合だけでなく、長期間の体調不良などを想定し繰越期間を2年間とする。更にあまった休暇を療養休暇として最大15日間の積立が可能

意見徴収

■ 全社アセスメント

⇒全従業員のエンゲージメント向上、経営課題を抽出するためにも毎年実施、従業員にも内容を公開

■ 若手従業員個別面談

⇒10年目以下の若手層と人事担当者が面談を行うことで細かな悩み事などを確認

教育の機会

■ 制度理解の動画配信

⇒イントラに掲示するだけでなく、動画を利用することで制度改定の背景や制度のポイントを丁寧に説明



特別対談 ～海を豊かに、食卓を笑顔に。ニチモウが描く成長の羅針盤～

「学術の知(理論)」×「現場の力(実践)」 水産業の発展とサステナビリティ

ニチモウは科学的根拠に基づいた持続可能なビジネスを展開し、変化する環境を成長の機会に変えていくことを目指しています。産学の知をいかに融合させ、日本の水産業を強化していくか。東京海洋大学名誉教授で公益社団法人日本水産学会の前会長を務めた東海正氏と当社代表取締役社長の青木信也が未来を見据えて語り合いました。

産学の知を融合し社会実装へ。「浜から食卓まで」を繋ぐ司令塔の役割

科学的根拠に基づく製品開発が、水産業の担い手不足や資源管理の課題を解決します。

東海 本日はお招きいただきありがとうございます。まずは水産業を取り巻く現状についてお話しします。私たちは、水産業を通じて、太陽の光という恵みをもとに、海から食料資源を人類に届けるという極めて重要な役割を担っています。本来、漁業や養殖業は健全な地球環境を前提に成り立つものですが、現代は「人新世(アントロポセン)」と言われるように、人類が地球規模で環境変化をもたらすほどの影響力を持つようになりました。気候変動に加え、漁業や養殖業には技術の高度化が水産資源や海洋環境に負荷を与える側面もあることから、「持続可能性(サステナビリティ)」の追求が最優先課題となっています。

一方で、国内に目を向ければ、漁業就業者の減少や高齢化という深刻な課題に直面しています。各地の浜を歩くと、水産資源は豊富にあるものの担い手不足で水揚げができないという、もどかしい状況さえ見受けられます。限られた人員でいかに効率よく、かつ持続的に海の恵みを享受していくか。この点も喫緊の課題です。

アカデミアの研究者は、理論の構築や技術開発までは担えますが、それを現場で活用する「社会実装」の段階では、民間の力が不可欠です。私たちだけでは、現場の細かな課題を全て把握しきれるわけではなく、研究上のアイデアが「机上の空論」に終わってしまう危うさもあります。だからこそ、現場に精通した企業からフィードバックを得て、共に新たな価値を創り出す。そうした産学の双方向の連携が求められているのです。

その点、ニチモウは、資源の採取から消費者に届けるまで「浜から食卓まで」をトータルで手がけられています。水産業は裾野が広く関連産業も多岐にわたりますが、それらが分断されているのが現状です。個々のパーツが優れていても、それらが有機的に繋がらなければ真の力にはなり得ません。ニチモウの一貫した体制は、水産業の多様な知恵と力を繋ぎ、解決へと導く「司令塔」の役割を果たせるものと大いに期待しています。

更に、ニチモウが地域の漁業者の方々と対話を重ね、コ

S h i n y a A o k i

ニチモウ株式会社 代表取締役社長 社長執行役員

1985年ニチモウ入社、染色体研究の知識を活かしギンザケ養殖事業に従事。以来、多様な魚種の養殖事業に携わる。グループ会社社長含め多岐にわたる職務経験を経て2022年に取締役執行役員、2024年6月に代表取締役社長 社長執行役員に就任。

で切り拓く、

東海正

T a d a s h i T o k a i

東京海洋大学名誉教授(公益社団法人日本水産学会前会長)

1984年に水産庁南西海区水産研究所に入所、1991年から現東京海洋大学で研究に従事。2000年10月より教授として水産資源管理の発展に寄与し、また2022年5月から2026年5月まで日本水産学会会長を務めた。2024年4月から現在も名誉教授として活動を続けている。

コミュニティの維持や地方創生に寄与されている点も、学界から見て非常に心強く感じます。水産業の持続可能性には、海洋環境の保全だけでなく、そこで働く人々の生活や安全を守る「社会的責任」の遂行が欠かせないからです。

青木 ありがとうございます。私も、一企業だけで成し遂げられることには限界があると感じています。水産業と一括りに言ってもその領域は非常に多岐にわたり、現場が抱える課題も千差万別です。それらを解決するには、志を同じくする企業や大学、研究機関との連携が不可欠だと考えています。

特に日本水産学会との連携は、具体的な成果として結実しつつあります。当社の技術者が学会で研究成果を発表し、その成果は、関係省庁の技術開発事業などへ広く普及し、実務と学術が理想的な形で融合しています。

例えば、東海先生も研究されている海洋プラスチック問題への対策として、当社は世界に先駆けて「生分解性刺し網」を開発しました。これは、海中に放置されてもゴーストフィッシング*による生態系への影響を最小限に抑え、

自然に還る画期的な製品です。また、バイオマス素材を用いた養殖網も、環境負荷を低減したいという現場のニーズと学会の知見を掛け合わせることで誕生しました。こうした「科学的根拠」に基づく製品開発こそが、私たちの強みであり、産学連携の大きな意義だと確信しています。

また、現在取り組んでいる閉鎖循環式陸上養殖(RAS)についても、当初は欧州製の資材を導入しましたが、物流や規格、メンテナンスの面で多くの課題に直面し、資材の調達遅延や国内規格との不一致といった問題が生じました。そこで現在は、優れた技術を持つ国内の企業と連携し、設備の内製化を推進しています。最終的には共同事業体(コンソーシアム)のような形で国内の技術を結集し、日本発の陸上養殖施設を広く普及させていきたいと考えています。

水産業という広範な分野で何ができるのか。これは壮大なテーマですが、企業間連携はもちろん、最終的には「志を共にする人との繋がり」が鍵となります。パートナーのみならず、信頼関係を大切にしながら、持続可能な水産業の実現に向けて事業を推進していきます。

環境課題を「成長の機会」へ。市場価値を生む「持続可能な循環」の創造

環境規制を追い風に変え、バイオマス素材などの革新的な製品で世界の基準を牽引します。

東海 海洋プラスチック問題は、多くの方がどこか他人事のように捉えがちですが、実際には海洋プラスチックごみのほとんどがレジ袋やペットボトルなど日常生活で使われるプラスチック製品由来であるように、私たちの生活と密接に繋がっています。また、漁具などの漁業資材

も深く関連しています。こうした環境問題は、経済活動の「外部不経済(コスト)」として扱われてきましたが、近年では生態系サービスの評価やESG投資、カーボンプライシングの進展により、その価値を市場の中で評価・反映しようとする動きが強まっています。つまり、環境保全への

特別対談 ～海を豊かに、食卓を笑顔に。ニチモウが描く成長の羅針盤～

取り組みそのものが、新たなビジネスチャンスや価値創造に直結するのです。

また、環境だけでなく「食の安全・安心」の確保も重要です。サプライチェーンの透明性を高め、トレーサビリティを徹底することで、消費者に信頼される水産物を届ける。その基盤構築において、ニチモウの技術力に対する社会的な期待は極めて大きいと感じています。

ニチモウは、各事業部門で環境問題に真摯に取り組まれているだけでなく、それらを全社的な戦略として統合し、トータルで価値化しようとされています。この姿勢は本当に素晴らしいと感じます。「失われた30年」の中で、変化を避けることに慣れてしまった日本企業は少なくありません。しかし、変化の激しい現代において、変革を拒むことは世界から取り残されることを意味します。ニチモウが体現されてきた「挑戦し、自らを変革する」という姿勢こそが、日本の水産業界全体を巻き込み、再生へと導く起爆剤になるのではないのでしょうか。

青木 私たちも、変化は持続的な成長への「ターニングポイント」であると捉えています。環境規制の強化や資源保

護といった社会的要請も、逆風ではなく、新たな需要を創出する「追い風」になると考えています。

例えば、植物由来のプラスチック(バイオマスプラスチック)を用いた漁具の開発では、コスト面の課題は残るものの、大きな手応えを感じています。科学的なエビデンス(証拠)の構築はこれからですが、「従来の石油由来製品よりタコがよく獲れるタコツボ」や、「モズクの成長が早まる養殖網」など、想定外の付加価値も確認されています。

環境配慮型製品を、単なる「高コストな代替品」ではなく、「社会価値の高いブランド」へと昇華させ、消費者のみなさまにその価値を認めていただく。こうした「正の循環」を生み出すことができれば、日本の水産市場のあり方も変えていけるはずです。将来を見据え、こうした戦略的な「カード」を持っておくことは非常に重要だと考えています。加えて、私たちは「食の安全・安心」を担保するサプライチェーンの構築にも注力しています。トレーサビリティの徹底により、環境に配慮した水産物の価値を可視化し、人権を尊重した公正な取引を完遂する。こうしたガバナンスの強化こそが、お客様や投資家の方々からの確かな信頼に繋がると確信しています。

テクノロジーが拓くスマート水産業。陸上養殖を食料安全保障の柱へ 精密な管理と省人化をパッケージ化。現場を支える技術が「働きがい」と進化を促します。

東海 「スマート水産業」という言葉の捉え方はさまざまで、資源管理や環境モニタリングといった最先端技術をイメージされる方は多いでしょう。しかし私は、もっと身近な領域にこそデジタル化による大きな可能性があると考えています。例えば、船上でも陸上と同様にインターネットが利用できれば、船員の労働環境は劇的に改善されます。船上で体調を崩した際にリアルタイムで健康相談を受けることも可能ですし、深刻な人手不足に対し、短期労働力の募集・管理を最適化することも考えられます。

実は、水産業界は他産業に比べてデジタル化の余地が多分に残されています。個々の課題を解決する「要素技術」は生まれつつありますが、それらを有機的に結びつけ、業界全体のシステムとして機能させるには至っていません。陸上養殖はその典型です。研究者は水質管理や給餌の自動化、魚の健康状態のモニタリングといった個々の「パーツ」を生み出すことはできますが、研究者単独ではこれら多種多様な「要素技術」を統合し、一つの商用システムとして構築することは困難です。それらを「事業パッケージ」として完成させるためには、現場に精通した企業が各パーツを繋ぎ合わせ、持続可能な事業モデルへと昇

華させる役割が、今まさに不可欠なのです。

青木 「省人・省力化」は、当社が長年向き合ってきた重要なテーマです。かつては、新たな機械の導入に対して「自分たちの手でやったほうが早い」と、現場から消極的な反応をいただくことも少なくありませんでした。しかし、世代交代が進むにつれて、先端技術を柔軟に受け入れる土壌が着実に育まれていると感じます。最近では、電気を用いて魚を迅速かつ穏やかに活締めすることで鮮度を保持する装置が、出荷作業の負担軽減と品質向上の両面を実現し、高く評価されています。また、テクノロジーによる省人化は、「労働安全衛生」の向上にも直結します。過酷な作業を自動化・機械化することで、事故のリスクを低減し、誰もが健やかに働ける職場環境を整える。こうした「人財」を尊重する経営こそが、次なるイノベーションを生む源泉になると考えています。

ノルウェーのような水産先進国に学ぶべき点も多々あります。彼らは限られた人口を前提に、古くから徹底した省人化と合理化を推進してきました。例えば給餌船は20年以上も前からコンピューター制御を導入し、一人で

数十台の生け簀(いけす)を管理できる体制を構築しています。日本の伝統的な手法に固執せず、優れた先進事例は

積極的に取り入れ、自社の技術と融合させていくべきだと考えています。

バックキャストで描く2030年。信頼を資産に、豊かな海を次世代へ 日本独自の課題解決を世界へ発信。産官学連携のハブとなり、持続的な企業価値を目指す。

東海 2030年は、遠い未来だと思っていましたが、今や目前に迫っています。海洋環境や国際情勢が目まぐるしく変化する中で、日本の水産業もまた、変革を迫られています。かつて日本の水産研究は、世界中から多くの留学生が集まるほど高く評価されてきましたが、近年はその存在感が埋没しつつあるのが現状です。

今こそ、世界の「後追い」をするのではなく、日本が培ってきた知見に基づいた独自のアプローチで課題解決に挑戦すべき時です。研究、技術開発、そして社会実装という一連のプロセスを、一つの「解決モデル」として世界に提示していく。そのためには、産・官・学の連携がこれまで以上に重要になります。現場に精通し、自社で研究開発機能を備えるニチモウには、その連携の「ハブ」となり、業界の変革を力強く牽引していく存在になることを大いに期待しています。

ステークホルダーに向けて

青木 日本水産学会をはじめとした産学連携は、当社にとって「信頼」という名の極めて重要な無形資産です。豊かな海を守ることが、持続的な利益創出と株主価値の向上に直結する「正の循環」であると考え、私たちは力強く推進していきます。

これからも、大学や研究機関、そして国内外のパートナー企業とのネットワークを大切に、それを形骸化させることなく、時代の変化に合わせてより強固なものへと進化させていく決意です。また、次世代を担う子どもたちへの

青木 現在進行中の中期経営計画は、10年後のあるべき姿から逆算する「バックキャストリング」の手法を用いて策定しました。これは、「10年後の未来を創るのは、今現場で働く君たちなのだ」という従業員一人ひとりへのメッセージでもあります。従業員それぞれが「10年後、自分はど

うありたいのか」を問い直し、そこから今なすべきことを見出してほしいと願っています。10年後の主役となる従業員たちが、誇りを持って働ける「エンゲージメントの高い職場」を構築することは、経営者としての私の責務です。また、次世代を担う子どもたちへの食育活動などを通じて、水産業の魅力を発信し続けることも、未来へ向けた極めて重要な投資であると考えています。

環境課題への即応、そしてステークホルダーのみなさまとの強固な連携。これらが未来を切り拓くキーワードになることは間違いありません。豊かな海と水産業の未来を次世代へ繋ぐため、私たちはこれからも挑戦を続けていきます。

食育や、多様なバックグラウンドを持つ従業員が能力を最大限に発揮できる「ダイバーシティ&インクルージョン」の推進も、当社の重要な社会的使命であると考えています。

国と国との政治的な関係性とは別に、産業には産業の繋がりががあります。私たちは「水産業を再興させる」という共通の目的を持った同志です。そうしたグローバルな連携を重んじ、豊かな海を未来に繋ぐという使命を果たし、持続的な企業価値の向上を目指していきます。本日はありがとうございました。



サステナブル経営の取り組み

■ サステナビリティ基本方針「持続可能な社会への航路を拓く」

当社グループは、2021年12月に公表して以来、従業員の考え方や行動の軸となるサステナビリティ基本方針として「持続可能な社会への航路を拓く」を掲げ、未来に向けた大きなチャレンジとしてサステナブル経営を推進しています。

企業活動として、水産物の漁獲～加工～販売までをトータルにサポートする当社の責務として、海の豊かな資源の保全および、環境に配慮した生産と流通のサポートを行いながら、世界的な水産物需要の拡大に応えるサステナブル経営に引き続き取り組んでいきます。

サステナビリティ推進委員長メッセージ



代表取締役社長社長執行役員
サステナビリティ推進委員長

青木 信也

当社グループでは、事業基盤である水産資源を育む海洋環境の保全をはじめ、従業員が持続的に働きやすい職場環境の整備など、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを推進しています。

近年の主なサステナビリティ推進として、事業面では、環境配慮型商材の拡販と、それらを起点とした漁業共生コンサルティングの拡大に加え、持続的なタンパク質供給に向けた海面・陸上養殖の支援を展開しています。管理面では、SBT水準を踏まえたGHG排出量削減目標の見直しを実施しました。また、人的資本戦略の一環として就業環境の更なる整備を進め、「くるみん認定」をはじめとする認証取得やイニシアチブへ参画しています。

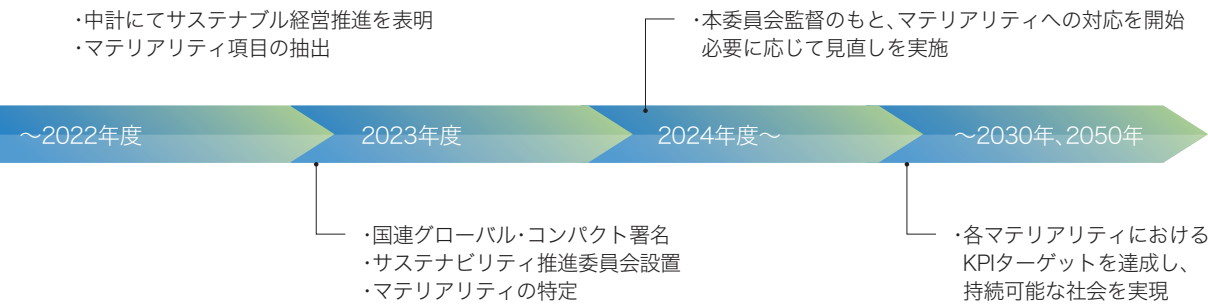
これらの取り組みについては、当社が特定した重要課題（マテリアリティ）への対応として定期的に進捗を確認し、PDCAサイクルを通じて継続的な改善と課題解決に努めています。

今後は、事業との関連性が高い魚種を中心とした水産資源のモニタリングやリスク調査などに向けた体制整備を進めるとともに、GHG排出量削減に向けた具体策にも取り組み、持続的な企業価値向上に資するサステナブル経営を着実に推進していきます。

■ サステナビリティ推進体制

当社グループは、サステナブル経営の推進を司る場としてサステナビリティ推進委員会を設置し、サステナビリティに対する意欲を醸成し、当社グループ全体で持続可能な社会の実現に貢献することを目指しています。代表取締役社長が委員長となり、取締役会の下部組織として設置することで、本委員会で審議・決定した内容が定期的に取締役会に報告される体制を構築しています。

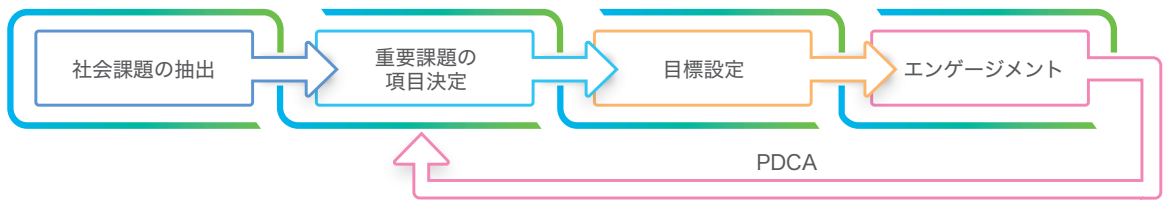
サステナビリティ推進活動のロードマップ



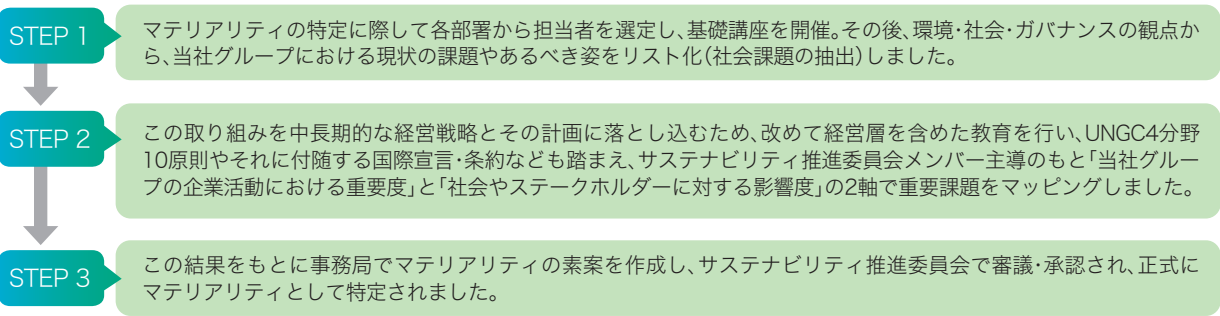
■ マテリアリティ（重要課題）

当社グループにおけるマテリアリティ特定のプロセスでは、UNGCが定める10原則を世界共通の課題と捉え、そこから当社グループが事業展開する漁業・水産業における課題と、自社のビジネス環境における課題との整合性を意識して重視する課題の絞り込みを実施。2023年度、マテリアリティの決定および目標設定を行いました。今後は有識者やステークホルダーとのエンゲージメント、継続的な改善を実施することで、活動の精度向上に取り組んでいきます。

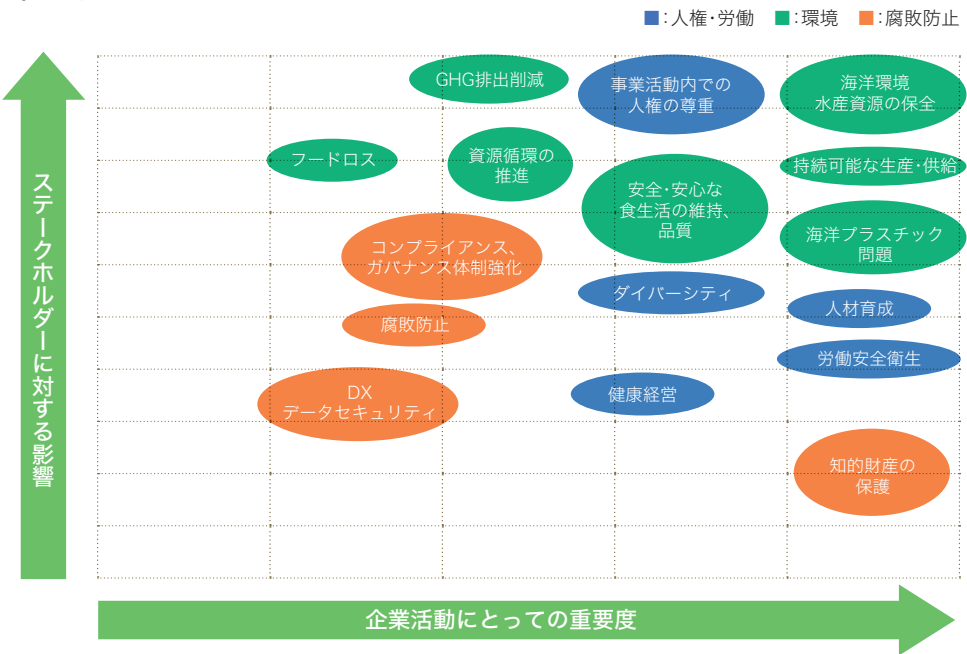
ニチモウグループのマテリアリティ特定・実践・精度向上のプロセス



マテリアリティの特定プロセス



マテリアリティ・マップ



気候変動への対応

TCFD提言に基づいた情報開示

当社では、サステナブル経営推進の具体的な取り組みの一つとして、気候変動問題を重要な経営課題と認識し、2023年4月にTCFD※1を支持する署名を行いました。また、2024年5月にはTCFDコンソーシアム※2に参加しました。

当社グループは、TCFDが開示を推奨する「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」に沿った適切な情報開示と、継続的な改善に努めています。



※1 TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)：気候関連財務情報開示タスクフォース <https://www.fsb-tcfd.org/>

※2 TCFDコンソーシアムは2026年4月1日からGXフューチャー・コンソーシアムに改組されました。

■ ガバナンス

当社グループは「サステナブル経営」の推進にあたり、2024年1月に代表取締役社長を委員長とするサステナビリティ推進委員会を設置し、四半期ごと（計4回）にサステナビリティに関わる基本方針、事業活動や戦略の審議・監督を行うとともに、取締役会への報告を行います。取締役会および本委員会は気候変動問題を考慮した目標設定や計画、その進捗管理および投資決定を行います。

・コーポレートガバナンス体制図はP.47に掲載しています。

■ 戦略

TCFDが提唱するフレームワークに則り、シナリオ分析の手法を用いて、将来的に気候変動が当社グループの事業にもたらす影響を特定・評価しました。気候関連の定量的財務影響の算出と、リスクと機会に対する対応策の検討に取り組んでいます。

・気候関連のリスク・機会をふまえた戦略（シナリオ分析と対応策）
https://www.nichimo.co.jp/sustainability/environment/scenario_analysis.pdf

■ リスク管理

気候関連リスクの選別・評価・管理プロセス

リスクおよび機会につきましては、ISO14001に基づく環境側面（環境に直接的・間接的に影響を与える要素）、環境法令、業界・事業環境における課題、ステークホルダーのニーズおよび期待などから、気候変動に関するリスクと機会をサステナビリティ推進委員会で、事業リスク等を内部統制委員会でそれぞれ1年に1回以上の頻度で洗い出しています。

気候変動に関するリスクおよび機会を踏まえ、各部門は環境目標を設定し、ISO統合マネジメントシステムに基づいて活動します。環境目標の達成度は四半期ごとに開催されるサステナビリティ推進委員会で進捗管理を行い、1年に1回以上の頻度で取締役会へ報告しています。

総合的リスク管理の統合

当社グループが直面する具体的なリスクの識別・評価、および方針の決定は、内部統制委員会がその役割を担っています。気候関連リスクおよび機会とその対応策は、サステナビリティ推進委員会から内部統制委員会に提出され、全社リスクに統合されます。内部統制委員会は取締役会の監督のもと、代表取締役社長を委員長として年4回開催しています。

・リスクマネジメントはP.54に掲載しています。

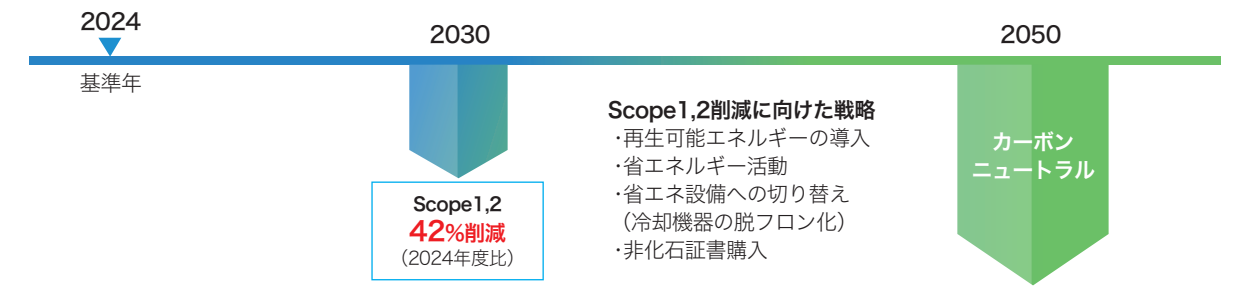
■ 指標と目標

当社グループは、気候変動への対応として、2050年までにカーボンニュートラルを目指して、温室効果ガスの排出を削減し、エネルギーの効率的で持続可能な使用を促進するとともに、気候変動の緩和、適応に貢献する商品およびサービス等の開発・提供に努めます。2024年に策定した環境方針においても、同内容を掲げ、ホームページで公開しています。

2030年に向けたScope1,2削減目標につきましては、気温上昇を1.5℃に抑える水準に沿うように、2024年度を基準年として、2030年度までに42%削減する目標を設定しました。

このScope1,2削減目標の設定にともない、2024年度以降のScope1,2算定値は連結範囲と整合するよう算定範囲の見直しを実施しています。

GHG排出量削減ロードマップ



・ニチモウグループ 環境方針
https://www.nichimo.co.jp/sustainability/policy/basic_policy.pdf

「サステナビリティ・リンク・ローン（YMfgフレームワーク方式）」を締結

当社は、未来に向けた大きなチャレンジとしてサステナブル経営の推進を掲げ、その一環として（株）山口銀行と「サステナビリティ・リンク・ローン（YMfgフレームワーク方式）」の契約を締結しました。サステナビリティ・リンク・ローン（YMfgフレームワーク方式）とは、「サステナビリティ・リンク・ローン原則」および環境省「グリーンローンおよびサステナビリティ・リンク・ローンガイドライン」への適合について、（株）格付投資情報センターよりセカンドオピニオンを取得しており、サステナビリティ経営への取り組みを支援する融資商品です。今後とも当社は、「会社は社会の公器であるとの精神に立ち、業界をリードする技術とサービスをもって広く社会の発展に貢献する」という経営理念のもと、「持続可能な社会への航路を拓く」というサステナビリティ基本方針を掲げ、豊かで健康的な生活づくりを支えます。

契約概要	
契約日	2025年9月30日（火）
融資金額	5 億円
期間	5 年

SPTs※1				
	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度
設定指標①	GHG排出量（Scope1、2※2（マーケット基準））削減率（2024年度対比）			
数値目標	▲3.8%	▲7.6%	▲11.4%	▲15.2%
設定指標②	CDP気候変動スコア			
数値目標	「A-」以上			
設定理由	当社は、「会社は社会の公器であるとの精神に立ち、業界をリードする技術とサービスをもって広く社会の発展に貢献する」という経営理念のもと、「持続可能な社会への航路を拓く」というサステナビリティ基本方針を掲げています。今回、更なるサステナブル経営を加速させるべく、当SPTsを設定しました。			

※1 SPTs（Sustainability Performance Targets）：環境問題や社会的課題の解決に向けたサステナビリティ活動に関する目標。
※2 Scope1：自社での燃料の使用や工業プロセスによる直接排出量。
Scope2：自社で他社から供給された電気・熱・蒸気を使用した事による間接排出量。

温室効果ガス排出量 (Scope1,2,3算定)

当社グループは温室効果ガス排出量の把握を推進しており、各年度のScope1,2,3算定を実施しています。今期の取り組みとして、Scope1,2算定範囲を見直し、2024年度の数値から連結範囲と整合するように国内事業所・営業所および海外連結子会社をScope1,2算定範囲に含めて算定しています。

		(t-CO ₂ e)			
		2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
Scope1	事業者自らによる温室効果ガスの直接排出	5,459	5,443	13,407	12,415
Scope2(マーケット基準)	他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出	6,000	5,877	6,358	6,537
Scope2(ロケーション基準)		5,153	5,007	5,482	5,604
Scope1 + 2 (マーケット基準)	小計	11,459	11,320	19,764	18,952
Scope1 + 2 (ロケーション基準)	小計	10,612	10,450	18,889	18,020

カテゴリ1	購入した製品・サービス	596,126	588,199	622,475	657,067
カテゴリ2	資本財	5,180	2,714	5,881	5,134
カテゴリ3	エネルギー関連活動	1,670	1,610	2,392	2,401
カテゴリ4	輸送、配送(上流)	1,960	1,749	1,879	1,726
カテゴリ5	廃棄物	12	12	916	1,188
カテゴリ6	出張	200	206	202	196
カテゴリ7	従業員の通勤	532	554	540	526
カテゴリ13	リース資産(下流)	16	15	15	15
Scope3	事業活動に関連する他社の排出	605,696	595,059	634,300	668,251
Scope1+2(マーケット基準)+3 合計 (サプライチェーン排出量)		617,155	606,379	654,064	687,203
Scope1+2(ロケーション基準)+3 合計 (サプライチェーン排出量)		616,308	605,509	653,188	686,270

<Scope1,2算定について>

※GHGプロトコルに則り、Scope1,2算定を実施。

Scope1,2範囲としては、2022年度および2023年度の算定では連結子会社を含む国内主要拠点を対象に算定し、事業所・営業所はScope1,2算定対象から除外しています。

2024年度から連結範囲と整合するように、国内事業所・営業所および海外連結子会社をScope1,2算定範囲に含めて算定しています。

※Scope1,2の算定方法および排出係数等は、「地球温暖化対策の推進に関する法律」の「温室効果ガス排出量の算定・報告・公表制度」に基づいて算出。

「算定・報告・公表制度における算定方法・排出係数一覧」および、「電気事業者別排出係数」の調整後排出係数(2024年度までのScope2マーケット基準)と基礎排出係数(2025年度以降のScope2マーケット基準)、全国平均係数(Scope2ロケーション基準)、「フロン類算定漏えい量の算定・報告に用いる冷媒種類別GWP一覧」を使用。

アメリカの拠点の電力使用に係る排出係数は、入手可能な場合には電力会社固有の排出係数を、そうでない場合にはアメリカ政府(EPA)が出している「Emission Factors for Greenhouse Gas Inventories」の排出係数を使用。

※2022年度からフロン類の排出量を含めて算定しています。

<Scope3算定について>

※GHGプロトコルに則り、Scope3算定を実施。Scope3は基本連結での算定とし、カテゴリ5は事業から排出した産業廃棄物を算定しています。

※Scope3の算定方法および排出係数等は、「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン」および「IDEA v2」に基づき算出。

※カテゴリ8：該当する活動はScope1,2で計上済み。

※カテゴリ9～12、15：今後算定を検討。

※カテゴリ14：該当なし。

㈱ヤマイチ水産がすり身の新冷凍工場を竣工、業界初の原料凍結完全自動化と環境配慮を実現

グループ企業の㈱ヤマイチ水産は、省人省力化と環境配慮を実現したすり身冷凍工場を竣工しました。本工場は、冷凍機器での凍結、金属検知や梱包などをコンベアで繋ぎ、業界初となる完全自動化を実現しました。

これにより人員を約40～50%削減、余剰人員の配置転換を行い一次処理やそのほか冷凍部門を補強できる体制を整えました。更に出荷エリアの温室管理も行うなど品質管理の水準が向上、また、作業にかかる負担も軽減されました。加えて、環境への配慮から冷凍機器の脱フロン化を目的に、冷却機器の自然冷媒への切り替えを行うなど、製品や作業者、環境に対する配慮が行き届いた工場となりました。



新冷凍工場の外観とコンベア設備

■ 水セキュリティ

当社グループは環境方針として「水および水産資源の保全と資源循環の推進」を掲げ、サプライチェーン上の水および水産資源の持続可能な利用と使用量削減を推進し、循環型社会の実現を目指すべく活動を進めています。

水利用のモニタリングと削減目標

水利用に関するモニタリングは2023年度から開始しました。当社グループにおける水利用は約9割が食品製造子会社であることを把握しています。水使用量における削減目標として、2030年までに取水量10%削減(2024年度実績比※)することを掲げています。

※バウングリの見直しにより変更

		(㎡)		
		2024年度	2025年度	削減率
取水量		256,618	252,864	1.5%
排水量		251,898	248,994	1.2%
水消費量		4,720	3,870	18.0%

水リスクの評価

日本国内の重要拠点をWRI Aqueduct*を用いて評価しており、全ての拠点で水ストレスは低い(10%未満)、低中(10～20%)、中高(20～40%)のいずれかであることを確認しています。

※WRI Aqueduct:世界資源研究所(WRI)が提供する世界各地域の水リスク分析ツール

TNFD開示に向けた勉強会を実施

当社は、自然関連財務情報開示タスクフォース「Taskforce on Nature-related Financial Disclosures(TNFD)」への対応に向けた準備の一環として、役員を対象とした勉強会を実施しました。TNFDは、企業活動が自然環境へ与える影響や、自然資本に関するリスク・機会を整理・開示する国際的な枠組みであり、近年、投資家や金融機関からの関心が高まっています。水産物を取り扱う当社にとって、海洋資源や水環境の持続可能性は事業基盤そのものであり、自然資本との関わりを適切に把握・開示していくことは、中長期的な企業価値向上の観点からも重要であると認識しています。勉強会では、TNFDの基本的な考え方や競合他社の開示動向、想定される開示内容とステップなどについて理解を深めました。今後は、当社事業における自然関連課題の整理を進めるとともに、開示に向けた取組内容や推進体制について検討を進めていきます。



勉強会実施風景

特集1 海洋環境の保全に向けて

近年、漁業を取り巻く環境は過剰漁獲や気候変動、海洋汚染などにより水産資源の減少が進み、持続可能性の確保が大きな課題となっています。

当社はそのような課題に対し、持続可能な漁業の実現を目指し、環境に配慮した取り組みの推進に加え、水産物の高付加価値化を図るスキームの構築などを通じて、持続可能な漁業の実現と地域社会への貢献に取り組んでいます。

環境に配慮した漁具資材の開発と供給.1

■ 生分解性資材の広がり

当社は、海洋環境への負荷低減の実現に向け、バイオ・生分解性資材の開発および普及を推進しています。当社が開発したバイオ・生分解性資材は、従来資材と比較して海藻の初期成長速度が向上する副次的効果が確認されており、環境配慮に加え、生産性向上という新たな価値創出に寄与しています。



磯焼けした海底

藻場再生の様子

岩手県釜石市では、ウニの食害などによる磯焼け対策として本資材が活用されています。具体的には、磯焼けした藻場周辺においてバイオ・生分解性のロープ等を用いてコンブを養殖し、その後海底に移動させることで、ウニの摂食対象をコンブへと誘導します。これにより、磯焼けしていた海域における



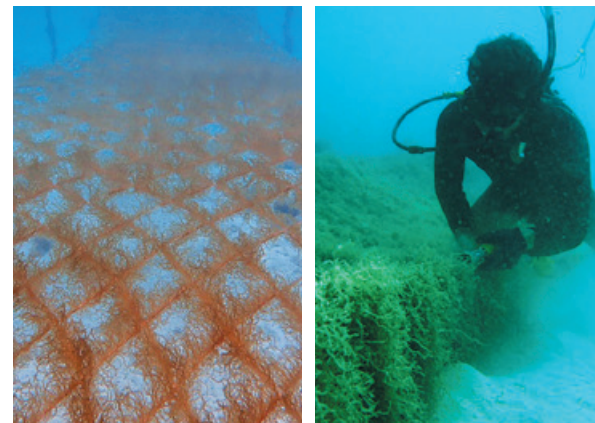
コンブ養殖の様子

アカモク等の藻場再生が促進されるとともに、ウニの身入り改善を通じた漁業の安定化にも繋がっています。

沖縄県石垣市においては、本資材を用いた漁網でもずく養殖を展開しており、当社グループの販売機能を活用しながら、環境配慮型商品として外部サイトでの販売を進めるなど、市場の拡大にも取り組んでいます。

このほかにも当社は、長年にわたり培ってきた水産分野の知見と技術開発力を活かし、NEDO(国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構)が推進する「長期海洋生分解性プラスチック評価技術開発事業」に参画しています。本事業では、官民連携のもと、新たな海洋生分解性素材の評価基準の策定および資材開発にも取り組んでいます。

更に、化成品営業部との連携により、海洋用途にとどまらない陸上分野への展開も進めています。愛知県では、豊栄工業(株)、トヨネン(株)、(株)市駒製網と連携し、生分解性プラスチック原料を用いた防獣ネットを設置しました。



バイオ・生分解性資材におけるモズク養殖の様子

林業分野では、作業員不足や高齢化を背景に、資材の設置・撤去作業の負担増加が課題となっています。一方、バイオ・生分解性資材は万が一土中に残存しても分解される特性を有しており、撤去作業の省力化と環境負荷低減の両立が可能です。2025年9月には国内初の実証評価を実施しており、全国展開が期待されています。

今後は、本資材の副次的効果を活かしながら、各海域における藻場造成の促進に取り組むとともに、顧客や地域社会との連携を強化し、高付加価値製品の開発や持続可能な



設置された獣害ネット

海洋環境の再生を目指します。加えて、洋上風力発電をはじめとする新たな海洋ビジネスとの連携による事業領域の拡張や、陸上用途における普及にも継続的に取り組んでいます。

環境に配慮した漁具資材の開発と供給.2

■ ブルーカーボンの創出支援と普及拡大に向けて

当社は、2050年までのカーボンニュートラル実現を目標に掲げ、世界的な課題であるCO₂排出量の削減に向けた取り組みを推進しています。水産分野においては、これまで培ってきた技術およびノウハウを活かし、海洋生態系が有する炭素吸収機能に着目したブルーカーボンの創出・普及を通じて、その実現に貢献しています。

宮城県亘理町では、ブルーカーボンクレジットの創出支援に取り組みました。当社は、海苔養殖分野において資材供給力や知見を有しており、地元の漁業者の方からの相談を契機に連携を開始しました。約2年にわたり現地での実証試験や測定を重ね、海藻によるCO₂吸収量の算定手法の整理に加え、申請プロセスの構築など、制度対応を含めた包括的な支援を実施しました。その結果、ブルーカーボンクレジットの申請は受理され、2026年3月には笹川平和財団ビル11階国際会議場(虎ノ門)において、JBE(ジャパンブルーエコノミー技術研究組合)より認証授与が行われました。本取り組みは、地域における環境価値の可視化と新



海苔養殖の様子

たな収益機会の創出に寄与しています。

また、当該ブルーカーボンクレジットを2026年6月に購入することで、創出された環境価値の循環を促進し、ブルーカーボン市場の形成および普及拡大にも貢献しています。これにより、地域主体の取り組みが環境面のみならず、経済面においても持続可能な仕組みへと発展しています。

今後は、資材提供力と認証取得支援のノウハウを一体的に提供できる強みを活かし、海苔養殖にとどまらず、他地域への展開を推進していきます。ブルーカーボンの普及拡大を通じてカーボンニュートラルの実現に寄与するとともに、海藻養殖によるCO₂の固定を軸とした持続可能な海洋環境の構築を目指していきます。



海苔システム船

特集2

未来を見据える養殖事業

水産物の需要は世界的に拡大を続けている一方で、地球温暖化に伴う海水温の上昇や海洋環境の変化、資源量の不安定化が進んでいます。更には各国における漁獲規制の強化など、水産業を取り巻く環境は年々厳しさを増しています。これらの課題は、従来の漁業のあり方だけでは対応が難しく、持続可能な資源利用と安定供給の両立がこれまで以上に求められています。

当社グループはこのような課題に対応するため、長年培ってきた養殖における知見を活かし、変化する海洋環境や社会的要請に柔軟に対応しながら、水産物の安定した供給体制の構築に挑み続けていきます。

養殖のリーディングカンパニーとして

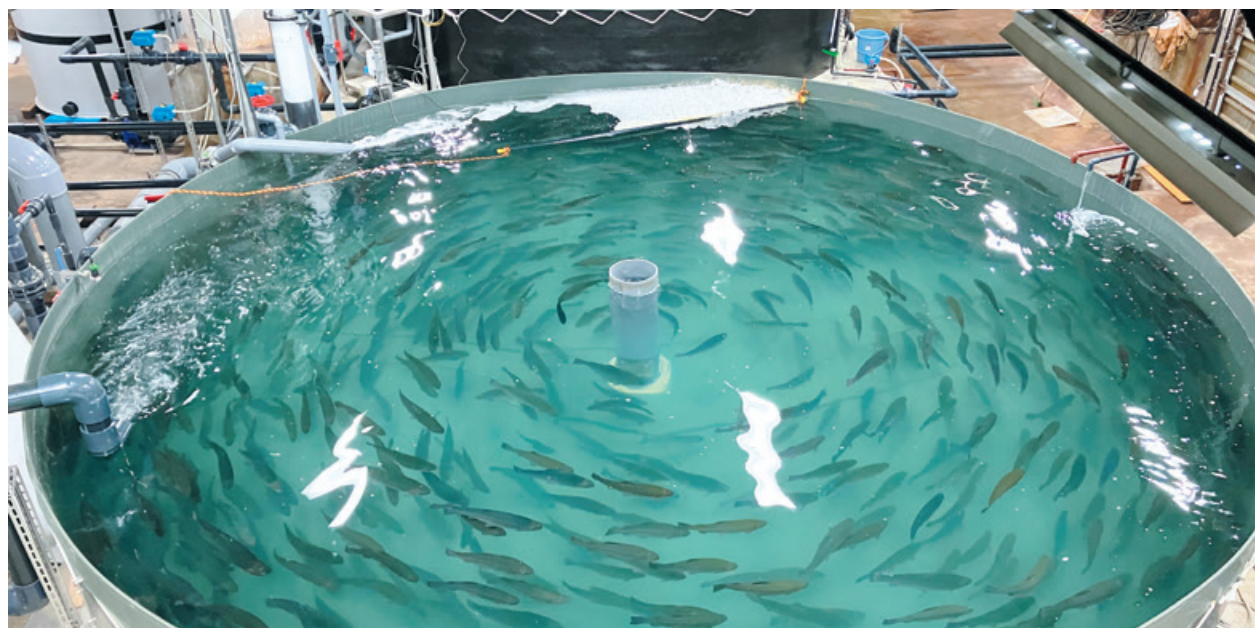
■ 陸上養殖システムの内製化に向けて

当社は、水産資源の持続可能な利用と安定供給体制の構築に向けた取り組みの一環として、岩手県久慈市において、循環式陸上養殖(以下、RAS(Recirculating Aquaculture System))の内製化を目的とした実証事業を開始しました。RASは水を循環・浄化しながら陸上で水産物を養殖する方法であり、海水温の変動や赤潮、荒天など外部環境の影響を受けにくい点が大きな特長です。限られた水資源を効率的に活用しながら、年間を通じた安定生産と環境負荷低減を両立することが可能な養殖技術として、近年国内外で注目が高まっています。

本実証では、2026年3月下旬に30トン規模の水槽2基

への注水および試運転を開始し、同年5月には水質・循環機能の安定稼働を確認しました。その後、トラウトサーモンを投入し、現在は初期生育段階から成魚生育段階まで、成長フェーズごとの養殖試験を並行して実施しています。

本取り組みは、当社が久慈市において長年培ってきた海面養殖事業の実績を基盤に展開しています。現在は未使用となっている冷凍工場施設を有効活用しており、既存インフラの活用によって、建設時の環境負荷抑制も実現しています。また将来的に、陸上で育成した種苗を迅速に海面養殖生け簀へ移行できる体制を構築することで、輸送時のストレスやへい死リスクの低減を図り、養殖工程全体の



RAS施設の様子

効率化の実現を目指しています。近年、水温上昇や気候変動の影響により種苗生産量が減少しており、安定供給体制の構築が業界全体の課題となるなか、品質と供給力を両立する一貫生産体制の確立を目指しています。

更に、本実証では当社独自のRAS設備確立も目的の一つです。現在、国内におけるRASの多くは海外製設備に依存しており、導入コストやメンテナンス時における部品調達、技術対応に時間を要する点が課題となっています。この対策として機械事業と連携し、国内の高度な排水処理技術や設備ノウハウを活用することで、低コストかつ高い保守性を備えた国産のRAS開発を目指しています。これにより、養殖事業者にとって導入しやすい設備環境を整備し、国内外の養殖産業全体の発展にも貢献していきます。



トラウトサーモン池入れの様子

今後は、本実証で得られた運用データや技術的知見をもとに、RASの標準化・パッケージ化を進め、外部への販売も検討していきます。政府の成長戦略においても陸上養殖は重要な成長分野の一つとして位置付けられており、更なる市場の拡大が期待されています。

生産した魚については、当面は地元流通を中心に販売を進め、将来的には国内市場に加え、需要拡大が見込まれるアジア市場への輸出も視野に入れ、販路の拡大に取り組んでいきます。

ブランド魚養殖事業の促進による地方創生

■ 「いみずサクラマス」

近年、海洋環境の変化などの影響により、国産マスの漁獲量は減少傾向にあり、地域経済や食文化への影響が懸念されています。こうした課題に対し、当社グループは40年以上にわたり培ってきた養殖技術および種苗供給力を基盤に、持続可能な水産業の実現に取り組んでいます。

2025年10月には、富山県射水市および堀岡養殖漁業協同組合との三者間において、「いみずサクラマスの海上養殖事業の推進および地域活性化等に関する連携協定」を締結しました。本協定は地域のブランド魚である「いみずサクラマス」の安定供給体制の構築とブランド価値向上を図るとともに、官民連携によって地場産業の活性化による地方創生を目的としています。当社はこれまでも種苗供給を通じて同魚の生産に携わってきましたが、本協定を契機に更なる生産拡大や地域振興までを見据えた取り組みへと発展させていきます。

また、同魚は上質な脂と鮮やかな柔らかい身の特長とする地域ブランド魚として、射水市内の飲食店で使用されているほか、地域の小学校における食育活動にも取り入れられるなど、地域社会に広く浸透しています。更に本事業の推進により、養殖規模の拡大に伴う雇用創出に加え、ブランド力向上による観光資源としての価値向上や関連産業の活性化など、多面的な地域創生への貢献が期待されます。

今年度は、海上いけす3基による養殖から開始し、養殖環境や需要動向および生産状況を踏まえ、段階的な事業拡大



ブランドロゴ



いみずサクラマス

を進めていく予定です。将来的には、独自飼料の開発や、県内における種苗生産体制の構築にも取り組み、品質向上と差別化の強化を図ります。

国産マスの供給減少という市場環境を背景に、高品質な国産養殖魚への需要は高まっています。「いみずサクラマス」の希少性と品質の高さを強みに、地域とともに成長する持続可能な養殖業の構築と地域社会への価値創出に貢献していきます。



締結の様子

■ 品質・安全管理

1. 顧客のニーズに立脚したサービスの実現と向上に努める
2. 顧客満足を創出し適正利潤を確保する
3. 社会の持続的な発展のために環境に配慮した事業活動を行う
4. 事業領域である漁業・水産業に精通した新しい価値を創造できる人材を育成する
5. 企業価値を高め、ステークホルダーとの互惠関係を深める
6. 役員ならびに従業員は、この品質・環境における統合方針の精神と目的を理解し、統合マニュアルの規定に忠実に従うとともに、上記目的を達成するために社内改善を継続的に推し進める

A group of healthcare workers, likely nurses or doctors, are standing in a line in a clinical setting. They are wearing white protective gowns, white masks, and white gloves. Some are also wearing white caps. They are standing in front of a long counter or table, possibly a reception desk or a patient care area. The background shows a typical hospital environment with various medical equipment and supplies.

新規取り扱い製品
 原材料情報・規格基準の確認、食品表示の確認、関係法令との適合性確認、規格書の記載内容確認等を実施

協力工場の審査・点検・指導
 国内外の新規協力工場の採用審査、協力工場の定期的な点検・指導の実施

製品の定期的な品質確認
 製品の定期的なモニタリング検査による品質の確保

工場、営業スタッフへの品質教育
 工場スタッフや営業スタッフへの衛生・品質管理の意識やスキルを高めるための集合教育やOJT教育の実施

Action 改善

継続的改善
内部および外部の問題

環境影響抑制に向けた
目標設定・実施計画
利害関係者の要望・期待

環境マネジメント
システムのアウトライン

内部監査
外部更新審査
マネジメントレビュー

環境影響評価
環境法規制確認・遵守
取引先遵守依頼

Check パフォーマンス評価

実施および運用 **Do**

意図した成果

紙の消費量削減 排出量削減 エネルギー消費量削減 など

(公財)日本ラグビーフットボール協会が推進するこのプログラムは、ラグビーを通じて青少年の心身を育み、将来、各界で活躍する人材輩出に繋げることを目指す活動として発足しました。当社では、将来を担う子どもたちの人材育成に繋がるラグビーの普及育成を通じたこの活動が、持続可能な社会の実現を推進する当社が参画すべき社会的活動の一部であると認識し、協賛しています。



取締役会議長×社外取締役座談会

議論の質を更に高め、 新たなビジネスの創出に力を尽くす

就任から2年が経過した青木社長が取締役会議長を務め、取締役会は適切に監査機能を果たしています。
本座談会では、取締役会の更なる実効性向上と企業価値の向上に向けた施策について、
4人の社外取締役と青木社長が議論を尽くしました。

(この座談会は2026年3月27日に行われました)



※社外取締役の平田 淳氏および明石 仁成氏は2026年6月26日をもって退任しました。

取締役会の実効性向上

取締役会での議論の活性化、 更なる改善のためにすべきこと

平田 ■■ 当社の取締役会は、2024年6月から青木社長が議長を務めるようになり、大きく変容したと実感しています。具体的には、審議に先立ち、青木社長から議案の背景などの前提情報や議論のポイントが明確に示されるようになりました。これは議論の質を高める上で極めて有効な手法となっています。その説明は現場に対する

深い理解に基づいており、まさに的を射たものです。この2年間、社長自ら「タウンミーティング」として全国の職場を精力的に回り、現場の把握に努めてくれました。その積み重ねが、言葉の端々から滲み出ています。

菊池 ■■ 取締役会における審議の質は以前から十分に確保されており、青木社長が議長に就任されてからも、そこはしっかり引き継がれています。青木議長のもとで



大きく変化を感じるのは、月次の事業報告です。収支状況から在庫の管理状況に至るまで、極めて精緻に報告されるようになりました。こうした丁寧な説明を通じて、執行部門の動きが従来以上に可視化されたと実感しています。

明石 ■■ 確かに、取締役会の運営は着実に改善しています。青木社長はこれまで、各部門の意見に真摯に耳を傾け、部門間の垣根を低くすることに注力してきました。その結果、現場に対する洞察が深まり、取締役会への論点提示もより洗練されたものになったと感じます。菊池



さんのご指摘通り、月次の事業報告も充実しました。今後は更に一步進め、前月の課題分析や、それらを踏まえた当月の展望を加えていただくことで、議論を更に活性化させることができると思います。

吉江 ■■ 皆さんとは異なる視点ですが、私は会議資料のデジタル化が進んだことも、議論の深化に繋がったと感じています。これまで紙媒体だった資料がデジタル化されたことで、キーワード検索なども可能となり、より短時間で深く資料を読み込めるようになりました。今後の課題は、資料自体の質を更に高めることです。取締役会の運営自体に不備はありませんが、議論の基礎となる資料には数字の羅列が散見され、読み取るべきポイントや、業績の好転の要因が判別しにくい面があります。

明石 ■■ 確かに、より深化させた議論を行うためには、資料自体のブラッシュアップが不可欠です。更にその上で、限られた時間の中で議論の活性化を図るには、資料に書き尽くせない行間を読み解くような議論を、より活発に行うことが重要だと考えています。

青木 ■■ ありがとうございます。社長就任以来、取締役会の運営を含め、過去の慣習に囚われずゼロベースで取り組むことを心がけてきました。前社長である松本相談役も、こうした私の姿勢を尊重してくれています。現場の把握については、ご指摘いただいたタウンミーティングに加え、各事業の営業会議にも積極的に同席して情報を集めています。月次報告に関しては、ご指摘通りPDCAを意識した内容への改善が必要ですが、単なるトップダウンではなく、報告者の主体性を尊重しつつ、必要に応じて助言や指摘を行うスタンスを貫いています。取締役会の議論については、スピード感を重視して取り

組んできましたが、まだ道半ばです。社外取締役のみならず、当社の機能が他社に比して劣る点はないか、軌道修正が必要ではないかと、常に自問自答しながら意見を仰ぐようにしています。

中期経営計画初年度の評価

「スピードアップ」「パラダイムシフト」は 確実に進んでいるか

菊池 ■■ 中計のキーワードである「スピードアップ」「パラダイムシフト」は、青木社長がスローガンに掲げ、現場への徹底を図っていますが、まだ十分な成果には結びついていないのが実状です。スピードアップを実現するには、従業員一人ひとりの発想力と行動力の強化が不可欠です。既存の枠組みに捉われない柔軟な発想こそが、迅速な行動の原動力となります。また、パラダイムシフトにはさまざまな側面がありますが、私は、食品事業に偏重した現在の事業ポートフォリオを見直し、海洋・機械・資材の各事業を更に育成することで、バランスの取れた安定的な事業構造を構築することだと捉えています。養殖や洋上風力発電などの環境改善に資する海洋資材の開発には、短期間で結果が出にくい領域もあります。こうした領域では、中長期的な視点を持って、取り組みを確実に広げていくことが肝要です。

平田 ■■ おっしゃる通り、スピードアップを実現するには、従来の発想や手法を刷新する必要があります。ニチモウには素晴らしい社風と伝統的な価値観が根付いており、従業員の方々にとって「居心地の良い職場」であるはずですが、お客様と接する現場で、長年の伝統を打破することの難しさは、私自身の営業経験からも痛感しています。しかし、その壁を乗り越える風土づくりについては、トップダウンによる強力な発信が不可欠です。社外取締役としても、その姿勢を後押しすべきであると自覚しています。パラダイムシフトにおいても、トップの決断が欠かせません。どの分野で成長を遂げるのかという投資判断はもとより、成長の見込めない領域からの撤退もまた、最終的には社長の英断が必要です。こうした困難な判断が、現在は適切になされつつあると評価しています。

明石 ■■ スピードアップを図る上で重要なのは、的確な判断を下すための情報収集です。今後は情報の量・質ともに、更に高めていく必要があります。こうした情報を収集・集約できるのは、他ならぬ営業部門です。営業力の強化こそが、あらゆる意思決定の迅速化を可能にします。

取締役会議長×社外取締役座談会

これは、商社に長年身を置いてきた私自身が肌で感じることであり、今こそ商社マインドを持つことが重要です。また、各事業部が持つ情報を全社で共有・活用することは、パラダイムシフトの断行や、新規事業の創出にも繋がるはずです。スピードアップには「熱意」も欠かせません。工場や子会社を訪問すると、従業員の方々の熱い想いに触れることができ、その志が具体的な形となって現れば、自ずと変革のスピードは加速するでしょう。

吉江 ■■ 社会のパラダイムシフトへの対応も急務です。直近では地政学リスクの顕在化により、化成品分野での原料調達が困難な状況に直面しています。こうした社会全体の急速な変化に対応するためにも、経営や事業の更なるスピードアップが欠かせません。先ほど平田さんが指摘された通り、ニチモウは従業員にとって「居心地の良い職場」である一方、社内の意識変革を加速させるには、経営陣は自社の優位性や魅力を従業員に向けてより積極的に発信すべきです。従業員自身が自社の価値を再認識できれば、求職者の目にも、ニチモウはより一層魅力的な職場として映るのではないのでしょうか。

青木 ■■ 皆様のご指摘が胸に響きました。菊池さんの言う通り、海洋事業のパラダイムシフトは腰を据えて取り組む必要があり、今は辛抱強く進めるべき時です。養殖や環境資材で非常に野心的な未来を描いたことで、逆に従業員のモチベーションを下げているのではないかと危惧していましたが、背中を押していただき、意を強くしました。こうした長期視点では価値創造に注力しつつ、足元の利益確保や株主還元にも十分に配慮します。

平田さん、吉江さんが指摘された「パラダイムシフトを生み出す職場風土づくり」についてもその通りであり、今後はトップダウンによる発信にも一層力を注ぎます。また、明石さんが説く商社マインドを磨くことの重要性は、私自身も痛感しています。メーカー機能と商社機能の双方を併せ持っていることは、他社にはないニチモウ独自の強みです。この独自性を最大限に活かし、更なる成長に繋げていきたいと考えています。

企業価値の向上、リスクと機会

業績が好調でも、なぜ、
適正な市場評価が得られないのか

菊池 ■■ 資本効率について、事業別の観点で見れば、事業ポートフォリオ強化の際にも申し上げた通り、相対的に利益率の高い海洋、機械、資材の各事業を伸長させ、

食品事業の利益率を補完していく体制の構築が必要です。これを着実に進めることが出来れば、機関投資家からの評価も自ずと高まるはずです。一方、リスクについては、吉江さんのご指摘通り、地政学リスクの顕在化に対しスピード感を持った対策を講じることが求められます。例えば食品事業では、アメリカや中国、ロシア、東南アジアなどカントリーリスクの影響を受けやすい地域でのビジネスが多く、危惧していましたが、リスクに対する事業現場の意識は非常に高く、適切にコントロールできていると評価しています。

平田 ■■ PBR1倍割れの状態とは、投下資本が適切に活用されていない、あるいは市場からそう見なされていることを意味します。経営資源の有効活用は最終的には経営者の判断に委ねられますが、投下資本を最大化する知恵を絞り、汗をかくことを常に求め続けるのが我々の役割です。ROICの向上については取締役会でも議論を重ねています。資本効率を重視する考え方の浸透はまだ道半ばですが、我々社外取締役も、ROIC経営の定着を積極的に働きかけています。環境変化のリスクについては、市場の前提条件を十分注視した上で経営計画を捉えることが重要です。

具体的には、環境変数が平時から乖離した場合、計画にどのような影響を及ぼすのかを常に考慮し、経営判断を下すように助言しています。環境変化はリスクであると同時に、ビジネスチャンスでもあります。変数リスクを的確に捉えつつ、その影響を多面的に分析し、経営に活かしていくべきです。

明石 ■■ 足元の業績が好調であるという認識に安住してしまうと、更なる成長の可能性を見誤る恐れがあります。各事業には、より収益性を高められる要素がまだ潜在しているはずです。食品事業は競争が激化し、限られたシェアを奪い合う厳しい環境にあります。一方、機械事業は相対的な利益率の高いものの、現状の水準で満足していない投資家もいるでしょう。食品以外の分野への横展開や、AI、IoTを駆使した高付加価値化の可能性を考慮すれば、機械事業には依然として大きなポテンシャルがあります。リスク面では、菊池さんのご指摘の通り食品事業の不確実性は高いものの、現場の危機管理意識は非常に高く、適切にコントロールし続けることで、継続的な利益創出が可能であると確信しています。



吉江 ■■ 平田さんのご指摘にもありましたが、PBRやROICの考え方が現場の実働部隊まで十分に浸透しているかという問いに対し、現状ではまだ課題が残ると感じています。これらの指標を詳細に分析すれば、好調な領域と改善の余地がある領域が明確になります。

こうした分析を現場の従業員が主体的に行える仕組みを整えれば、現場主導でPBR、ROICの向上が期待できるはずです。食品事業のリスクについてはみなさんが指摘された通りですが、私自身、複数の工場を見学し、現場でのデータ管理が徹底されていることを確認しました。こうした地道な取り組みを、今後もぜひ継続していただきたいと思います。

青木 ■■ ROICの向上については、いかに効率よく資本を投下し、最大のリターンを得るかが求められます。ただし、想定するリターンには時間軸の概念も重要です。既存事業の深化に資本を投下する部分と、将来の領域拡大を見据えて戦略的投資を行う部分のバランスを最適化することが、重要な経営課題となります。また、経済的価値だけでなく、社会的価値の創出にも配慮することが不可欠です。これらについても、トップダウンの意思決定に加え、現場からのボトムアップで推進することが組織として健全な姿であると考えています。リスクと機会は、平田さんが指摘された通り表裏一体の関係です。

地政学リスクについても、現状の海外オペレーションは、極論すれば「買い(仕入れ)」に偏っており、リスクばかりが顕在化しやすい構造にあります。今後は海外でも着実に売上を立て、より多層的なビジネスモデルを構築していくことが重要だと考えています。

ステークホルダーへのメッセージ

ニチモウの持続的成長への期待
経営陣に対する激励

菊池 ■■ 日本是世界屈指の海洋国家です。海産物を活用した豊かな食文化や洋上風力発電、更には深海のレアアースの価値など、海への注目はかつてなく高まっています。ニチモウは、漁網製造を祖業とした創業期、食品事業を拡大させた第2の創業期を経て、現在は正に「第3の創業期」を迎えています。この激動の時代を勝ち抜くためにも、食品、海洋、機械の3事業を柱に資本効率を高め、成長



を遂げる力強いストーリーを完遂すべきです。私も社外取締役として、その実現を全力で支援していきます。

平田 ■■ 将来のニチモウに期待することは2点あります。1点目は水産資源の安定供給です。我が国の漁獲量が減少傾向にあるなか、ニチモウは陸上養殖を含め、国内外へ資源を安定的に供給するという大きな社会的責務を担っています。我々社外取締役も、その重要性を常に深く認識しておくべきです。2点目は人材です。変化の激しい時代において、多様な能力を持つ人材の確保・育成が不可欠であり、組織を挙げて注力していただきたいと思います。

明石 ■■ 海洋ビジネスを長年展開してきたニチモウにしかできないこと、ニチモウだからこそ成し遂げられることがあるはずです。食品、海洋、機械という事業の3本柱は、これからの成長が期待できる領域です。こうした領域において、独自の強みを活かした新たなビジネスチャンスを掴みとってほしいと願っています。私自身も社外取締役として、その挑戦と成長を積極的に後押ししていきます。

吉江 ■■ 海洋の持つ可能性や有効活用之余地を考えれば、ニチモウは海洋ビジネスを成功させ、持続的な成長を果たすべき重要な企業の一つです。単に多様な機能を統合するプラットフォーム企業にとどまらず、100年以上の歴史に裏打ちされた、地に足の着いたモノづくり企業であることも強みです。投資家をはじめステークホルダーのみなさまには、こうしたニチモウの本質的な価値を、より深く理解していただきたいと願っています。

青木 ■■ 本日の議論を通じて、私の想いを代弁していただいた場面も多々あり、意を強くしました。

ご指摘の通り、人材の確保・育成は当社の将来を決定づける最重要事項の一つであり、「人材こそが最大の成長投資である」という信念に揺らぎはありません。新たなビジネスを創出する原動力も、従業員一人ひとりの人脈や発想の転換から生まれると信じています。



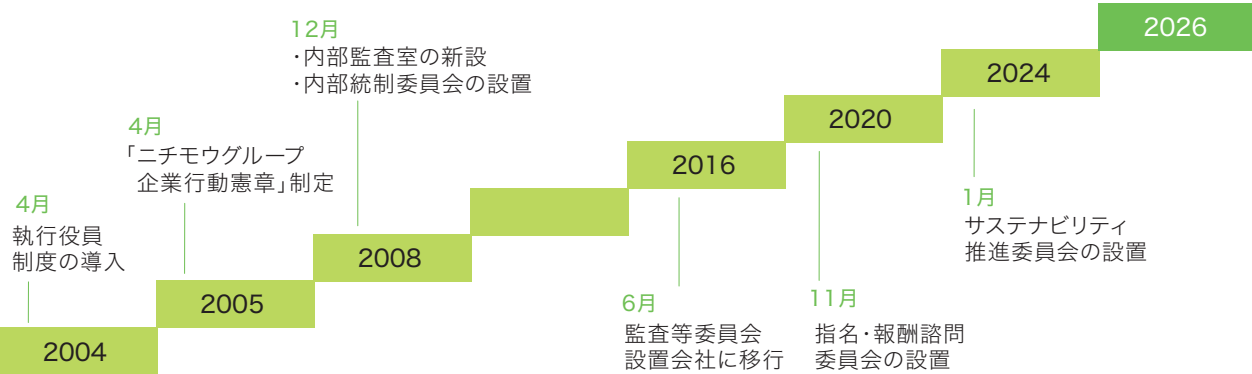
みなさまのおかげで、極めて有意義な対話ができました。本日はいただいた貴重な提言を、着実に経営に活かしていきます。

コーポレートガバナンス

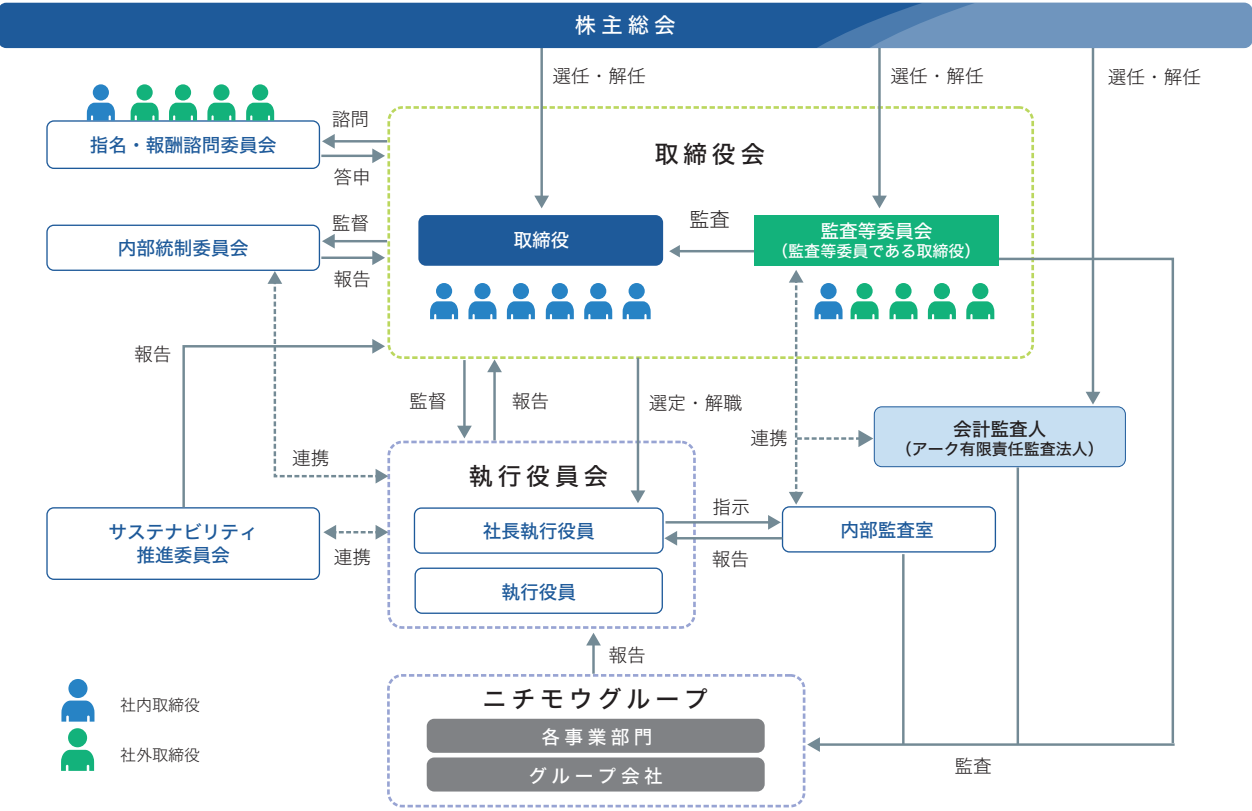
■ 基本的な考え方

当社は、変動する経済環境に対応した迅速な経営意思の決定と、経営の健全性を図ることによって株主価値を高めることを重要な課題と考えており、これを実現するために、株主のみなさまをはじめ、取引先、地域社会、従業員といったステークホルダー(利害関係者)との良好な関係を構築するとともに、取締役会、執行役員会などの各機能を強化・改善しながらコーポレートガバナンスの充実を図っています。

コーポレートガバナンス強化に向けた取り組みの変遷



コーポレートガバナンス体制



取締役会

取締役(監査等委員である取締役を除く。)6名、監査等委員である取締役が5名(内4名は社外取締役)で構成されています。原則として毎月1回開催され、法令、定款および社内諸規定に従い重要事項を決定するとともに、監査等委員である取締役により業務執行状況を監督しています。

活動実績		活動実績
年度	開催回数／出席実績	● 重要な人事 ● 株主総会の招集および株主総会に付議すべき事項、提出すべき議案の決定 ● 計算書類およびその附属明細書の承認 など
2025	全16回／全取締役出席:16回	
2024	全16回／全取締役出席:16回	

監査等委員会

5名の監査等委員である取締役(内4名は社外取締役)で構成され、原則として毎月1回開催されています。取締役(監査等委員である取締役を除く。)ならびに執行役員の業務執行を厳正に監査し、また、内部監査室等の管理部門や会計監査人との情報交換に努め監査の実効性を確保しています。

活動実績		活動実績
年度	開催回数/出席状況	● 代表取締役との情報交換 ● 取締役等との情報交換 ● グループ会社社長との情報交換 など
2025	全14回／全監査等委員出席:14回	
2024	全14回／全監査等委員出席:14回	

指名・報酬諮問委員会

取締役会の任意の諮問機関として設置され、5名の取締役(内4名は社外取締役)で構成されています。取締役の指名、報酬に関する重要事項等の決定に際し、独立社外取締役の適切な関与・助言を得ることにより、独立性・客観性と説明責任を強化し、当社のコーポレートガバナンス体制の一層の充実を図ることを目的としています。

活動実績		主要な決議事項
年度	開催回数	● 取締役の選任/解任に関する事項 ● 執行役員の選任および解任に関する事項 ● 取締役の報酬等の内容 など
2025	2回	
2024	2回	

サステナビリティ推進委員会

サステナビリティ推進委員会は、代表取締役社長が委員長となり、取締役会の決議により選定された委員で構成されています。本委員会では、サステナビリティに関する方針を策定し、本方針に基づく重要課題(マテリアリティ)の特定、目標設定および進捗の確認を行い、定期的に取締役会に報告を行います。

活動実績		主要な決議事項
年度	開催回数	● サステナビリティ方針の策定および改訂に関する事項 ● サステナビリティ方針に基づく重要課題(マテリアリティ)の特定、目標設定および進捗の確認に関する事項 など
2025	4回	
2024	4回	

■ 独立社外取締役の独立性判断基準および資質

独立社外取締役の選任については、会社法の定める社外取締役の要件および東京証券取引所が定める独立性基準に基づいています。また当社では、他社において長年の業務経験を通じた幅広い見識をもとに、当社経営の適法性および妥当性を監督するとともに、企業統治体制の更なる向上に寄与する人物(候補者)を社外取締役として選任しています。

独立社外取締役の選任理由

氏 名	選任理由
菊池 達也 (監査等委員)	経営者としての豊富な経験と幅広い見識をもとに、当社経営の適法性および妥当性を監督していただくとともに、企業統治体制の更なる向上に寄与していただくため、また、指名・報酬諮問委員会の委員としても適切な関与・助言を行うことにより、取締役会の機能の独立性、客観性および説明責任の強化に貢献いただくため、選任しました。
平田 淳 (監査等委員)	他社において長年の業務経験を通じた幅広い見識をもとに、当社経営の適法性および妥当性を監督していただくとともに、企業統治体制の更なる向上に寄与していただくため、また、指名・報酬諮問委員会の委員としても適切な関与・助言を行うことにより、取締役会の機能の独立性、客観性および説明責任の強化に貢献いただくため、選任しました。
明石 仁成 (監査等委員)	経営者としての豊富な経験と幅広い見識をもとに、当社経営の適法性および妥当性を監督していただくとともに、企業統治体制の更なる向上に寄与していただくため、また、指名・報酬諮問委員会の委員としても適切な関与・助言を行うことにより、取締役会の機能の独立性、客観性および説明責任の強化に貢献いただくため、選任しました。
吉江 由美子 (監査等委員)	水産学の専門家としての豊富な経験と幅広い見識をもとに、当社経営の適法性および妥当性を監督していただくとともに、企業統治体制の更なる向上に寄与していただくため、また、指名・報酬諮問委員会の委員としても適切な関与・助言を行うことにより、取締役会の機能の独立性、客観性および説明責任の強化に貢献いただくため、選任しました。

取締役および監査等委員の活動状況（2026年3月期）

氏 名	取締役会出席回数	監査等委員会出席回数
松本 和明	16回/16回	
青木 信也	16回/16回	
八下田 良知 ^{※1}	5回/5回	
是村 忠良 ^{※1}	5回/5回	
土田 祥之	16回/16回	
諏訪部 俊彦	16回/16回	
福井 豊 ^{※2}	11回/11回	
小島 章伸 ^{※2}	11回/11回	
山本 敏夫 (監査等委員)	16回/16回	14回/14回
菊池 達也 (監査等委員)	16回/16回	14回/14回
平田 淳 (監査等委員)	16回/16回	14回/14回
明石 仁成 (監査等委員)	16回/16回	14回/14回
吉江 由美子 (監査等委員)	16回/16回	14回/14回

※1 2025年6月27日の退任まで

※2 2025年6月27日の就任以降

■ サクセッションプラン

当社グループでは経営理念の達成および持続的な企業価値の向上にむけて、長期的な経営人材の確保・育成について具体的な施策・進捗確認を行う仕組みと計画の策定を進めています。これまでは一般従業員、管理職層、経営層のそれぞれに求める資格等級基準や昇格に必要な研修の設定などにとどまっていました。

今後は指名・報酬諮問委員会での議論とリンクしながらグループ経営の観点からも最適なサクセッションプランの構築に努めていきます。

■ 取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の機能を向上させ、ひいては企業価値を高めることを目的として、取締役を対象とした第三者機関による取締役会の実効性評価に関するアンケートを年1回実施し、集計結果を取締役会にて報告しています。

調査項目



取締役会の構成や運営方法、審議状況、社外役員との連携の状況など、取締役会に関連する全般的な事項について

実施方法



匿名性を確保するため、調査結果の回収・集計・分析を外部機関に委託しています。

実効性評価の結果

2024年度

おおむね肯定的な評価が得られており、引き続き取締役会の実効性は確保されているものと認識しています。前年の結果で課題として認識していた、子会社を含めたグループ全体の内部統制システムの構築・運用状況の監督・監視については、内部通報制度の見直し等により、一定の改善が図られている一方で、実効性を更に高めていくためにも、今後も継続的に取り組むべき課題であることを認識しました。

2025年度

おおむね肯定的な評価が得られており、引き続き取締役会の実効性は確保されているものと認識しています。本年の結果から新たに、経営戦略や経営計画等における、持続的な収益性確保・資本コストの観点からの定期的な見直しや将来の成長事業への投資に向けた議論について、より実効性を高めていく必要があることを確認しました。

今後に向けて

今後も、本評価で抽出された課題について十分な検討を行った上で迅速な対応に努めるとともに取締役会の機能を高める取り組みを継続して進め、コーポレートガバナンスの一層の充実を図っていきます。また、サステナビリティ経営の推進による持続的な企業価値の向上を目指していきます。

■ 役員報酬制度

当社取締役の報酬等は、創業以来の経営理念である「会社は社会の公器であるとの精神に立ち、業界をリードする技術とサービスをもって広く社会の発展に貢献する」ことに則り、企業価値の向上および株価の上昇への貢献度等の対価として決定するものとするを基本方針とし、基本報酬、業績連動報酬等としての賞与、非金銭報酬等としての株式交付信託による株式報酬で構成しています。

基本報酬	月例の固定報酬とし、役位ごとの業績への貢献度、経営状況、社会情勢、世間水準等を勘案の上、決定するものとします。また、監査等委員である取締役の報酬については、基本報酬のみとし、株主総会にその総額の上限を上程し、決議された範囲内で監査等委員である取締役の協議により決定しています。
業績連動報酬等としての賞与	役位ごとの業績への貢献度、社会情勢、世間水準等を勘案の上、業績評価指標に基づき、決定するものとします。なお、業績評価指標の算定方法は、当社として特に重視する指標である経常利益を基礎数値とし、中期経営計画や事業年度の達成状況により算定します。
非金銭報酬等としての株式交付信託による株式報酬	報酬と当社の株式価値との連動性をより明確にし、取締役が株価の変動による利益・リスクを株主と共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的として、1事業年度あたり15,000ポイント（1ポイント＝1株）を上限に、役位ごとへの業績への貢献度等に応じたポイントを付与するものとします。なお、原則として取締役の退任時に付与された累積ポイントに応じた株式を交付*するものとします。 ※当社は2023年12月31日を基準日として、1:2の割合で株式分割を実施しており、取締役に対して株式を交付する際に分割比率に応じた合理的な調整を行うものとしています。

報酬構成比率

当社取締役の基本報酬（金銭報酬）、賞与（業績連動報酬等）および株式交付信託による株式報酬（非金銭報酬等）の個人別の割合は、役位ごとの業績への貢献度、経営状況、社会情勢、当社と同程度の事業規模や関連する業種・業態に属する企業の報酬水準等を勘案し、右記を基準としています。



■ 政策保有株式

当社は、株式の価値の変動または株式に係る配当によって利益を受けることを目的とする株式を純投資目的である株式と区分し、それ以外の株式を純投資目的以外の目的である株式と区分しています。

当社が保有する株式は、取引先との関係の構築・強化や業務提携等の観点から、当社の中長期的な企業価値の向上に資すると判断される場合に、当該取引先等の株式を取得・保有しています。

また、取締役会で毎年個別の政策保有株式について、「保有目的」「取引状況」「配当」などを精査し、保有または縮減を総合的に判断しています。

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

区 分	銘柄数 貸借対照表計上額	2025年度において 株式数が増加した銘柄	2025年度において 株式数が減少した銘柄	増減の要因
上 場 株 式	17銘柄/ 9,838百万円	—	1銘柄/ 4百万円	減少：経済的合理性に基づき判断
非上場株式	7銘柄/ 14百万円	—	—	—

保有株式の議決権行使基準

当社の企業価値の向上や株主および投資家をはじめとするステークホルダーのみなさまの中長期的な利益に資するものか等を総合的に判断の上、賛否を行使しています。

役員一覧（2026年6月26日現在）



氏名		当社が期待する知見・経験						指名・報酬 諮問委員
		企業経営	財務 経理	法務 リスク管理	営業戦略	国際性	サステナ ビリティ (ESG)	
取締役（監査等委員を除く）	青木 信也	●			●	●	●	■
	土田 祥之	●			●	●		
	諏訪部 俊彦	●			●	●		
	福井 豊				●		●	
	小島 章伸		●	●				
取締役（監査等委員）	菊池 達也	●	●	●				■
	吉江 由美子			●		●	●	■
	中山 一郎				●	●	●	■
	野村 勉	●	●	●				■

内部統制

■ 基本的な考え方

当社における内部統制は、その取り組みを通じて、業務の効率化と業務品質の向上に結びつけることにより、取締役の職務執行の適法性・効率性、更には財務報告の適法性を高め、適切な開示を行うことを目的としています。また内部統制の目的を達成するために、「統制環境」、「リスクの評価と対応」、「統制活動」、「情報と伝達」、「モニタリング(監視活動)」、「IT(情報技術)」の6つの基本的要素への対応が組み込まれた業務プロセスを整備し、その業務プロセスを確実に実行させる体制を整備しています。

■ 報告年度における内部統制活動について

腐敗防止体制の中長期的な改善を目的として、2024年度は内部通報制度の見直しを進めており、新たに社外受付窓口について開設しました。開設前に従業員向けに、社外受付窓口の開設と通報手順の周知、公益通報者保護法についての説明会等を実施しています。2025年度は、当社グループの経営者層を対象とした内部通報実例紹介等の社内教育を実施し、内部通報制度の活用促進に努めました。

また、重要法令については、引き続き取適法(中小受託取引適正化法)等の遵守に取り組んでいます。2026年1月の下請法からの改正情報や内容については、情報を把握次第グループ内関係者に周知し、実務上対応するマネジメント職および担当者向けにe-ラーニングの受講を行うなど、法令遵守を円滑に行うよう準備を進めました。法令遵守については、2026年度以降も当社グループの重要課題と位置付け取り組む予定です。

■ 内部統制における重要課題(マテリアリティ)の対応進捗

マテリアリティ	主なKPI	ターゲット		2025年度実績
		目標値	目標達成年度	
腐敗防止体制	腐敗防止体制の中長期的な改善実施 →内部通報制度の活用促進を目的とした教育活動の実施(他社事例の共有など)	—	2025	当社およびグループ会社社長を対象とした社内教育を実施
内部統制・ 遵法状況点検	重大な不正・不祥事の発生件数 →内部通報や監査等を通じた不正・不祥事への対応	0件	2025	0件
重要法令 (取適法等)の遵守	・重要法令研修の実施 ・グループ会社を対象とした取適法等遵守の支援を実施	1回/年 以上	2025	・関係法令遵守の研修および取適法e-ラーニング研修を実施し、重要法令のインプット・法令遵守意識の醸成を実施 ・取適法等のグループ会社を対象とした支援を実施
内部通報制度の 運用	内部通報制度の適切な運用 →内部通報制度の周知と通報を受けた際の対応	—	2025	通報件数 14件

グループ全社における内部統制強化のために管理部門会議を実施

当社グループでは、グループ全社における内部統制の強化と管理機能の向上を目的として、各グループ会社の管理部門担当者が参加する「管理部門会議」を実施しました。本会議では、法令遵守やリスク管理、財務・労務管理などに関する課題や対応事例を共有するとともに、各社が抱える実務上の課題について意見交換を行いました。グループ各社が共通認識を持ちながら管理水準の向上を図ることで、内部統制の実効性を高めるとともに、グループ全体としてのガバナンス強化に繋がっています。

また、グループ会社の管理部門所属の従業員が一堂に会することで、会社間の連携強化に加え、日常業務では接点の少ない担当者同士の交流の場としても非常に有意義な機会となりました。顔の見える関係性を構築することで、情報共有や相談がしやすい環境づくりに繋がり、有事においても迅速な連携が期待されます。当社グループでは、こうした取り組みを継続的に実施し、持続的な成長を支える管理基盤の強化に努めています。



管理部門会議の様子

リスクマネジメント

■ 基本的な考え方

当社グループは、「危機管理のガイドライン」を定め、企業経営に関わる危機、リスクについて基本的な対策を整備し、発生したリスクを極小化かつ早期に解決することとしています。問題が発生した場合の対応として「リスク対策規程」を定め、不測の事態が発生した場合は、迅速な対応を行い、損失の拡大を防止する体制を整えるものとします。

■ 事業継続計画(BCP)

災害時におけるBCPマニュアルを全従業員に配布・周知し、いつでも確認・対応できるような体制を構築しています。また、各種感染症の感染拡大時や地震などの災害時には対策本部を立ち上げ、マニュアルに則り従業員の安全確保と事業継続の対応を進めています。

■ 食品安全性への取り組み

食品製造に関しましては、当社が責任を持って商品を供給するために食品品質管理室が主導となり、品質管理体制の構築・維持管理を徹底し、国内外全ての当社グループと協力工場で点検を行っています。工場の製造ライン、従業員の管理、各種帳簿等多岐にわたり、当社の求める基準をクリアしない場合には、当社の商品を生産することができません。異物混入をはじめとするお申し出については、事業に多大なるダメージを与えることから原因を究明し、即時改善のうえ引き続き、品質管理や従業員教育を徹底していきます。

■ サプライチェーン上のリスクと管理

現在、当社グループの事業領域におきましてもさまざまなサプライチェーン上のリスクに晒されています。地政学リスクや、急激な為替の変動などにより、原材料やエネルギーの調達難・価格の高騰などが挙げられますが、それぞれ多様な販売ルートを活用や、調達地域の分散、リスクに応じた適正在庫の管理などの対応策を講じています。また、当社グループのリスク管理体制については適宜監査を行い、見直しを図っています。

■ 情報セキュリティとシステム運営における管理

当社グループは「情報セキュリティ管理規程」を定め、情報システムの安全かつ合理的な運用および、個人情報や企業秘密等の情報資産の保護を図るために、必要な情報セキュリティを整備しています。

情報資産を脅威から保護し、適切な管理のもとに安心して利用できる状態にすることを情報セキュリティと定義し、「機密性」、「完全性」、「可用性」を保証することとしています。

また、当社グループの情報システムの適切な運営を図るため、管理部門管掌役員を委員長とした「情報システム運営委員会」を設置し、情報システムに関する規程や組織・運営体制などを適宜見直し維持・推進する体制をとっています。

■ 気候変動リスクへの取り組み

当社グループでは、サステナブル経営の推進における具体的な取り組みの一つとして、気候変動問題を重要な経営課題として認識し、2023年4月にTCFD提言へ賛同を表明しました。加えて、取締役会の監督のもと「サステナビリティ推進委員会」にてTCFDが提唱するフレームワークに則り、シナリオ分析の手法を用いて、将来的に気候変動が当社グループの事業にもたらすリスクと機会の影響度評価を実施しています。気候変動への対応(TCFD提言に基づいた情報開示)の詳細はP.33～36をご覧ください。

財務・非財務ハイライト(11年推移)

		2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
財務ハイライト												
売上高	(百万円)	109,216	114,038	118,567	128,778	117,900	113,317	115,469	126,829	127,756	133,900	139,779
■ 食品事業	(百万円)	67,570	72,518	77,294	82,549	75,628	71,970	72,583	82,907	82,288	84,102	89,848
■ 海洋事業	(百万円)	17,945	18,034	17,685	18,849	18,951	17,619	18,414	20,978	21,813	22,377	24,555
■ 機械事業	(百万円)	10,959	10,366	10,124	13,893	9,653	10,655	12,785	11,244	12,259	15,618	13,409
■ 資材事業	(百万円)	9,984	10,311	10,731	11,193	11,114	10,055	8,749	8,790	8,506	9,043	9,271
■ バイオティックス事業	(百万円)	273	296	324	336	339	355	371	312	309	293	289
■ 物流事業	(百万円)	2,395	2,427	2,320	1,862	2,114	2,559	2,456	2,489	2,469	2,352	2,294
■ その他	(百万円)	86	83	87	94	97	102	108	107	109	110	109
営業利益	(百万円)	1,676	2,425	1,374	2,424	1,910	2,177	3,201	2,874	2,020	3,002	2,758
■ 食品事業	(百万円)	1,211	1,747	888	1,431	1,521	1,390	2,259	2,170	1,636	1,953	1,660
■ 海洋事業	(百万円)	630	767	585	530	606	632	371	617	503	755	1,072
■ 機械事業	(百万円)	525	710	675	1,089	472	796	1,239	945	966	1,465	1,426
■ 資材事業	(百万円)	251	279	302	363	318	333	456	437	349	382	379
■ バイオティックス事業	(百万円)	22	37	36	38	42	46	57	13	24	17	11
■ 物流事業	(百万円)	53	△28	△74	△4	40	37	11	△46	△120	108	14
■ その他	(百万円)	69	64	56	61	67	67	76	86	148	90	85
その他調整額	(百万円)	△1,089	△1,152	△1,098	△1,087	△1,158	△1,127	△1,270	△1,351	△1,489	△1,760	△1,891
経常利益	(百万円)	1,373	1,542	1,127	2,275	2,338	2,362	3,611	3,220	2,562	3,601	3,018
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失(△)	(百万円)	585	914	602	△2,689	2,365	1,491	2,754	2,437	2,349	2,666	2,180
自己資本利益率	(%)	4.5	6.9	4.2	－	15.7	9.1	14.8	11.1	9.0	9.1	6.8
総資産	(百万円)	61,886	61,143	68,744	65,051	62,152	65,230	74,863	78,647	81,092	83,098	90,522
1株当たり当期純利益又は当期純損失(△)	(円)	17.18	268.5	176.95	△790.04	690.86	434.61	805.16	682.62	283.24	320.06	260.23
1株当たり純資産	(円)	353.69	4,234.17	4,225.33	4,310.13	4,485.06	5,019.07	5,832.30	6,157.88	3,400.25	3,625.90	4,076.30
非財務ハイライト												
従業員数(連結)	(名)	1,135	1,136	1,152	933	979	979	980	998	1,043	1,050	1,036
従業員数(単体)	(名)	224	218	213	220	223	219	213	212	214	227	224
従業員女性比率(連結)	(%)	23	24	24	28	29	28	29	30	32	36	31
社外取締役比率	(%)	18	18	25	30	30	27	27	30	30	36	36
月平均残業時間(単体)	(h)	6.2	6.2	6.1	5.8	9.9	9.8	12.3	12.2	12.3	12.6	12.9
GHG排出量 Scope1+2(マーケット基準)小計※1	(t-co2)	－	－	－	－	－	－	10,642	11,459	11,320	19,764※2	18,952

※1 気候変動への対応(TCFDに準じた情報開示)の詳細はP.33～36

※2 バウンスダリの変更により2025年3月期の数値を修正

株式の状況 (2026年3月31日現在)

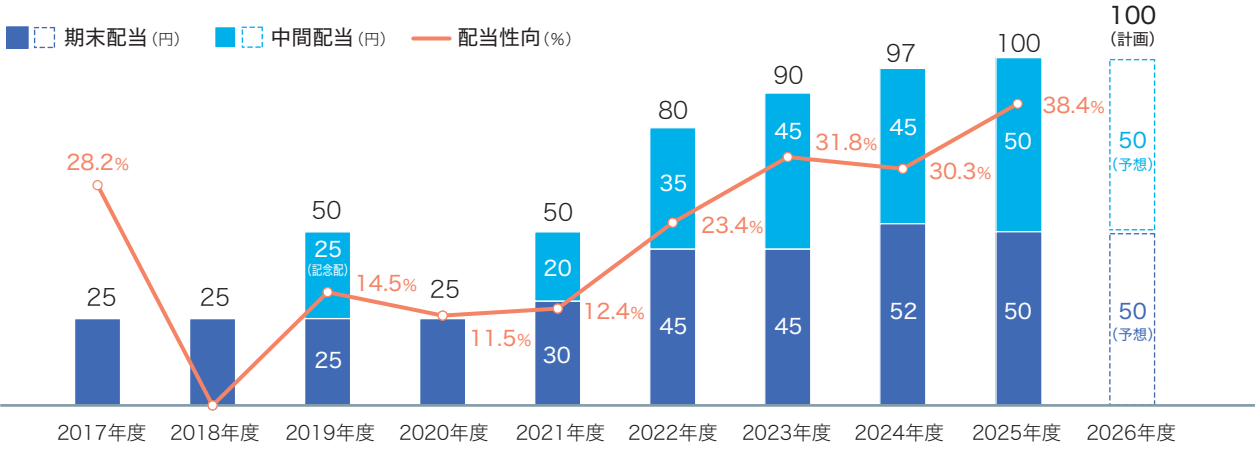
上 場 証 券 取 引 所	東京証券取引所(プライム市場)
証 券 コ ー ド	8091
発 行 可 能 株 式 総 数	30,299,200株
発 行 済 株 式 の 総 数	9,008,800株(自己株式428,510株を含む)
単 元 株 式 数	100株
基 準 日	期末配当3月31日/中間配当9月30日
株 主 数	11,663名(前期末 9,819名)
株 主 名 簿 管 理 人	三井住友信託銀行株式会社
定 時 株 主 総 会	6月
会 計 監 査 人	アーク有限責任監査法人

大株主

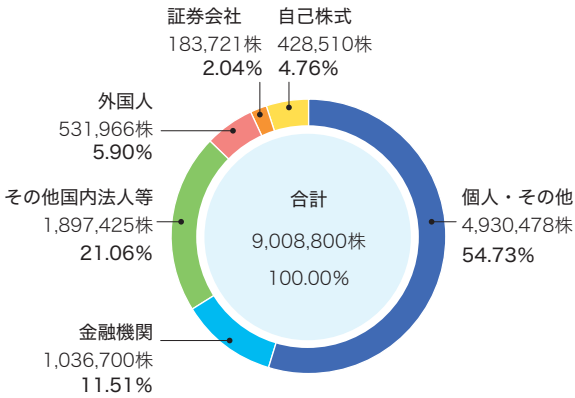
株主名	持株数	持株比率
■ 朝日生命保険相互会社	650,000 株	7.57 %
■ 中村 格彰	641,000	7.47
■ 株式会社渡辺冷食	545,000	6.35
■ 株式会社ニッスイ	240,000	2.79
■ ニチモウ取引先持株会	210,900	2.45
■ みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託みずほ銀行口 再信託受託者株式会社日本カストディ銀行	200,800	2.34
■ 竹村 渉	181,100	2.11
■ 株式会社極洋	169,200	1.97
■ 株式会社日本カストディ銀行(信託口)	130,900	1.52
■ DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	115,100	1.34

(注) 1. 持株比率につきましては、発行済株式の総数から自己株式数を控除して算出しています。
2. 上記株式会社日本カストディ銀行(信託口)の所有株式数は、役員向け株式交付信託が保有する当社株式130,900株となります。

配当金/配当性向の推移



所有者別株式構成比率



会社概要／ネットワーク (2026年3月31日現在)

会社概要

商 号 ニチモウ株式会社
NICHIMO CO., LTD.
設 立 年 月 日 1919年(大正8年) 8月17日 (創業1910年(明治43年))
資 本 金 6,354,808,822円
本 社 所 在 地 〒140-0002
東京都品川区東品川二丁目2番20号
天王洲オーシャンスクエア
従 業 員 数 224名(連結1,036名)



本社事務所は東京港に臨む品川区の天王洲アイルの「天王洲オーシャンスクエア」にあります。

ネットワーク (2026年3月31日現在)

事業所

- 支店
仙台支店
大阪支店
福岡支店
- 営業所
札幌営業所
八戸営業所
宮古営業所
石巻営業所
名古屋営業所
下関営業所*
戸畑営業所
長崎営業所
- 事務所
いわき事務所
- 研究所
研究開発室
(海洋事業本部)

子会社

*:連結子会社

- 食品事業
ニチモウフーズ株式会社*
はねうお食品株式会社*
株式会社ヤマイチ水産*
株式会社小樽フーズ*
マルキュー食品株式会社*
株式会社ちかえフーズ*
オホーツクニチモウ株式会社*
ニチモウ物流株式会社
ニチモウインターナショナル INC.*
(NICHIMO INTERNATIONAL INC.)
大連日網貿易有限公司
- 海洋事業
北海道ニチモウ株式会社*
西日本ニチモウ株式会社*
株式会社ニチモウワンマン*
株式会社ニチモウマリカルチャー*

- 東北ニチモウ株式会社
山陰日網有限会社
トーエイ株式会社
ノールイースタン
トロールシステムズ INC.*
(NOR' EASTERN TRAWL SYSTEMS INC.)
- 機械事業
株式会社ビブン*
株式会社ソーエー*
- バイオティックス事業
ニチモウバイオティックス株式会社*
- 物流事業
ニチモウロジスティクス株式会社*
- 管理部門
日網興産株式会社*

関連会社

*:持分法適用関連会社

- 日本サン石油株式会社*
- 日本測器株式会社*
- 日本船燈株式会社*
- フィッシュファームみらい合同会社*
- アサヒテックス株式会社
株式会社ジェイネットコーティング
煙台緑美食品有限公司

※下関営業所は、2026年4月1日付けで福岡支店に業務移管しました。

ホームページのご案内

当社のホームページでは、企業情報、事業紹介、採用情報に加え、「ニチモウとは?」や「ニチモウモノガタリ」で概要や沿革をわかりやすく紹介しています。また、「IR情報」では、充実した株主・投資家情報、「サステナビリティ」では当社グループの持続可能な社会への取り組みを掲載していますので、ぜひご覧ください。



<https://www.nichimo.co.jp/>

Xアカウントのご案内

公式X(旧Twitter)では、環境に配慮した事業活動や新商品情報など、当社グループの魅力やサステナブルに配慮した取り組みなどを発信しています。ぜひフォローしていただき投稿のシェアをお願いします。



https://twitter.com/Nichimo_JP