



浜から食卓までを網羅し、 挑戦の歩みを未来へ

2025サステナビリティ統合レポート

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

UD FONT

株主のみなさまが読みやすい冊子にするため、ユニバーサルデザイン書体を使用しています。



パーパス

浜から食卓までを網羅し、 挑戦の歩みを未来へ

経営理念

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

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対応しながら、
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。
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。

2025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。

2025サステナビリティ統合レポートでは、前期まで取り組んできた第137期中期経営計画の成果と課題、そして次の3年間で取り組む第140期中期経営計画(以下、新中計)でどのような事業展開や取り組みを計画しているのかをわかりやすくお伝えします。そして、それらの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も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。また昨年度に続き、人事部門でも当社グループの強みの源泉である挑戦する社風の更なる進化、浸透への取り組みや多様な人材が活躍する職場づくりについて、座談会を実施しました。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。

Contents

イントロダクション.....	1	特集2 未来を見据える養殖事業	29
トップメッセージ.....	5	気候変動への対応.....	31
		人的資本について.....	35
ニチモウグループの価値創造		座談会:ニチモウの人材戦略	38
価値創造の歴史.....	9	ステークホルダーとの関わり.....	41
事業概要.....	11	コーポレートガバナンス.....	43
価値創造プロセス.....	13	社外取締役・取締役会議長座談会	49
第137期中期経営計画 (Toward the next stage) の振り返り	15	コンプライアンス.....	53
第140期中期経営計画 (Breaking Through Toward 2028) の概要	17	リスクマネジメント.....	54
更なる企業価値向上に向けて.....	19		
対談:ニチモウグループの財務戦略	21	基本情報	
		財務・非財務ハイライト(11年推移)	55
ニチモウグループのサステナビリティ		株式の状況.....	57
サステナブル経営の取り組み.....	23	会社概要/ネットワーク.....	58
特集1 海洋環境の保全に向けて	27		

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。

報告書発行:2025年8月

次回発行予定:2026年8月

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

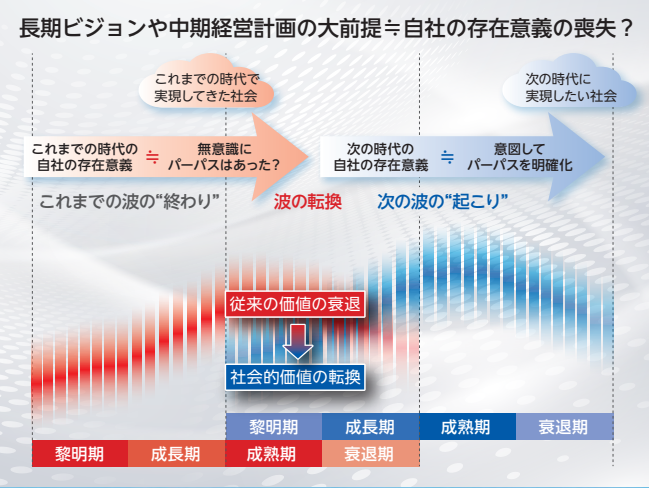
報告対象期間:2024年4月1日~2025年3月31日の活動を中心に掲載しています。ただし、一部この期間以外のものも報告しています。

コミュニケーション全体像

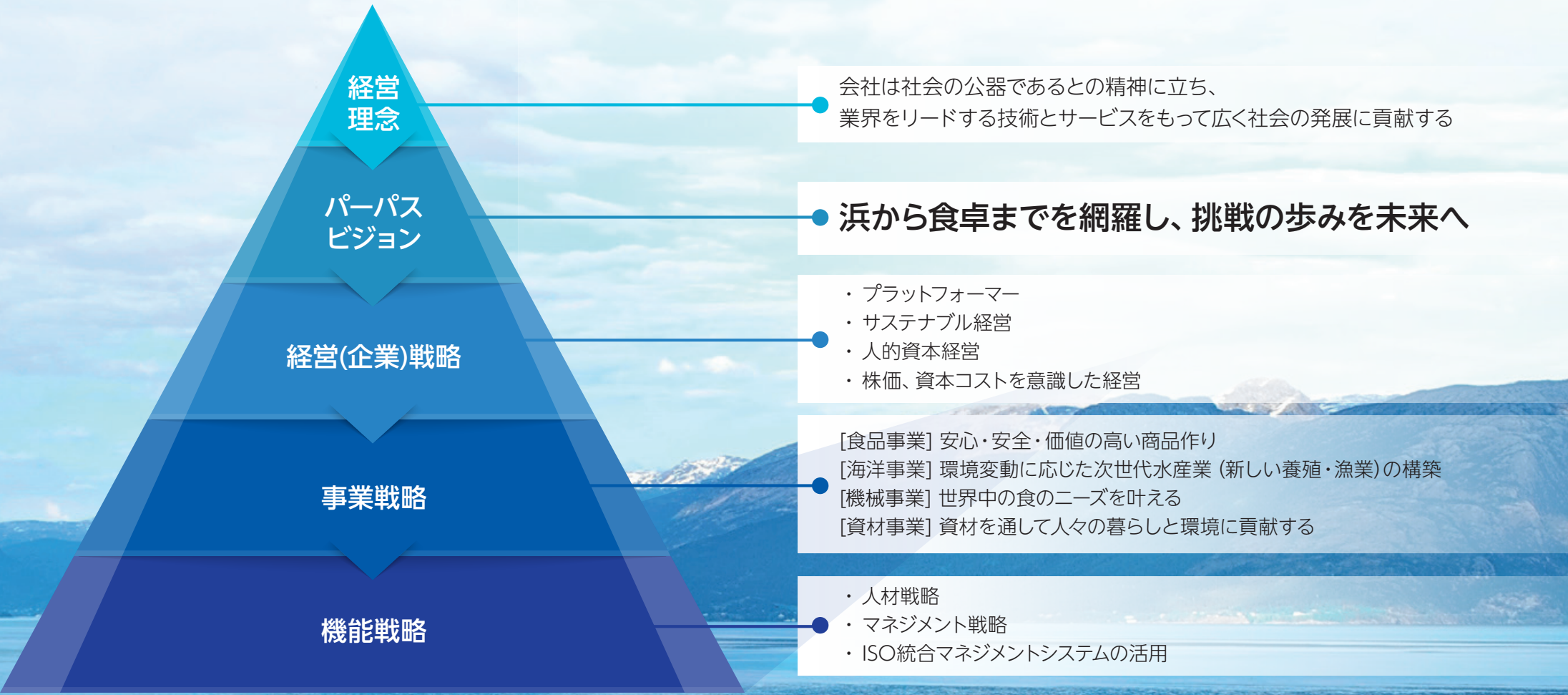
	株主・投資家向け情報	サステナビリティ情報
報告書	有価証券報告書 CG報告書 株主通信	サステナビリティ統合レポート
WEB	IRページ	サステナビリティページ
対 話	決算説明会 株主総会 個別ミーティング	

ニチモウグループ パーパス設定の前提

「第140期中期経営計画」において、新たにニチモウグループの「パーパス」を設定し、不変である経営理念を追求していく中で、10年後(2035年)の世の中において、当社がやりたい姿を掲げました。水産業界に巻き起こるパラダイムシフトへ対応していくべく、過去積上型から、未来逆算型の計画へと発想を切り替えることを狙いとしています。当社は、過去100年以上の歴史の中で、数多の困難を「挑戦」により乗り越えてきました。今後より一層環境変化が進み、不確実性が高まる中において、当社の歴史に刻み込まれたチャレンジスピリッツを改めてパーパスとして掲げること、全グループ従業員が一丸となって、新たな歩みを進めていきます。



ニチモウグループ 理念体系図



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。

経験 ノウハウ

挑戦 技術とサービスの提供

課題解決 価値創造

ビジョン

会社がやりたい姿。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！



トップメッセージ



スピード感を持って、 新たな価値創造に 挑む

代表取締役社長
社長執行役員

青木 信也

この1年の成果

社長に就任してから1年が経過しました。10年間にわたり手腕を発揮されてきた松本会長から託された重責には身の引き締まる思いでいます。同時に、ニチモウグループの新たな成長を牽引する役割を果たすべく尽力したいと考えています。私はこれまで養殖関連を中心にキャリアを積んでまいりました。その経験を活かし、養殖事業を含め更なる発展を目指すことが社長としての使命であると意を強くしています。

2025年3月期の振り返り

社長就任1年目にあたる2025年3月期は、国内外の多くの不確実な事象に直面するなか、連結売上高1,339億円、営業利益30億円と前期比で増収増益を達成しました。食品、海洋、機械、資材の主要4事業でいずれも増収増益を実現できた点は大いに評価すべき成果だと考えています。更に、将来の成長に向けた新しい種が芽生え始めていることも注目すべき点です。

社長としてこの1年を通じ、各事業の「良い面」と「課題」がより鮮明に見えるようになりました。期初利益目標の達成は重要な成果ですが、新たな種をビジネスとして軌道

に乗せるには、更に時間と努力が必要です。全ての事業に共通していますが、今後は**スピード感を持った取り組みと実行力**が必要だと確信しています。

中期経営計画の総括

2025年3月期は、3カ年にわたる「第137期中期経営計画 (Toward the next stage)」(以下、前中計)の最終年度でした。策定当初に掲げた定量目標はほぼ達成され、総合的には満足のいく結果となりました。ただし、この3年間で常に順調だったわけではありません。初年度は計画通りに進んだものの、2年目に一時的な停滞を見せ、3年

目に持ち直してようやく帳尻を合わせた形となりました。

前中計では、「未来へ『繋ぐ』」「事業を『繋ぐ』」「人を『繋ぐ』」という3つの「繋ぐ」を柱に掲げ、経営方針に沿った施策を進めてきました。それぞれに深い意味があり、成果も一定の評価ができますが、今後の展開を見据え、これらを振り返り課題を明確にしておくことが大切だと思います。以下に、それぞれの「繋ぐ」について具体的に述べます。

まず、「未来へ『繋ぐ』」という理念の中核は、「サステナブル経営」です。事業規模の拡大と企業価値の向上を目指し、東証プライム市場の上場企業として社会的責任を果たしながら、企業の魅力を更に向上させていくことが求められます。経営理念に掲げた「社会の公器」として、株主や従業員をはじめとするさまざまなステークホルダーの期待に応え、事業を次世代に繋ぐ努力が重要です。次に、「事業を『繋ぐ』」という点では、養殖事業の拡大

が喫緊の課題です。気候変動の影響は深刻化しており、北方ではサケ科魚類が川に戻らなくなり、西日本では高温により餌やりや出荷が困難な状況が発生しています。現場のスタッフは強い危機感を抱き、ボトムアップで問題解決に向けた取り組みを進めています。こうした現場主導の動きは、組織の活力を示すものであり、非常に誇らしい成果と言えます。

最後に、「人を『繋ぐ』」についてですが、ニチモウグループには18の連結子会社があります。同規模の企業と比較すると数が多いかもしれませんが、それぞれの従業員がグループの一員としての帰属意識を持ち、連携することでグループ全体が成長に向かう体制を目指しています。このために、本社の事業本部長クラスが具体的なイメージを膨らませながら、グループ全体を見据えた施策を進める必要があります。人材育成と意識の共有を促進するため、積極的な働きかけを行っていきます。

見えてきた各事業の課題

2025年3月期はグループ全体で増収増益を達成しましたが、各事業を見ると一様に「原料」に関する問題に悩まされた1年でした。その中で、各事業が取り組むべき課題も明確になったように感じています。

【食品事業】

業績数値には達成感があるものの、海外からの原料買い付けが不安定で大変な苦労がありました。地球温暖化の影響への対策は更に踏み込む必要があると感じています。食品事業では、原料販売から高付加価値の水産加工品販売への転換を目指し、商品開発を進めていますが、スピード感が課題です。今後は事業全体で課題に向き合うとともに、環境問題への対応を強化し、長期的な持続可能性を確保した上で新たな成長戦略を実現する必要があると考えています。

【海洋事業】

海洋事業も不安定な漁獲量に悩まされました。特に、これまで獲れていた魚が獲れない事象が多発し、祖業である漁網のビジネスが危機に直面しています。そのため、海洋事業では養殖事業の拡大に注力する一方で、漁網などの資材を環境負荷の低い資材へ転換し、お客様にその価値を認識していただけるよう働きかけています。環境変化への対応を迫られる中で、事業変革は待ったなしの状況にあり、ここでもスピードアップが求められています。

【機械事業】

人材不足を補うため、機械化へのニーズはますます高まっています。特に国内市場は拡大を続け、食品機械の海外展開の可能性も広がっています。日本の食品や商品を海外市場で製造・販売する動きが加速するなか、こうした追い風を事業拡大に繋げていくには、海外展開に伴う人材不足という課題の克服が不可欠です。この問題の解決が、事業の更なる成長を実現するための重要な鍵となり、そのための具体的な取り組みが求められています。

【資材事業】

戸建て住宅の需要減少に伴い、関連資材の販売が低調に推移し、建材ビジネスの不振が続いています。一方で、自動車・モビリティ分野での化成品需要は拡大し、包装資材についても石油系から植物系・バイオ系プラスチックへのニーズが高まっています。環境負荷の小さい商材への需要の高まりは海洋事業にも広がっており、こうした分野での動きは今後の事業展開に影響します。特に海洋事業と資材事業の連携強化が、更なる成長のために重要と考えています。

課題解決に向けて進めること

スピードアップの徹底

繰り返しになりますが、スピードアップは全事業に共通する重要な課題です。やや厳しい表現になりますが、「待ちの営業」が散見される状況もあり、営業スタッフとの対話では「いつまで待つのか?」と問いかけ、意識改革を促すことがあります。商材や部門によって取り組み方は異なるものの、スピードアップは各工程やレイヤーで不可欠です。開発部門では、種を育てるスピード、業務運営ではPDCA

を回すスピード、経営面では意思決定の迅速化が求められています。こうした**全方位的なスピードアップを推進することが、「ニチモウグループらしさ」を強化し**、社会からの期待に応えることに繋がると私は考えています。特に、水産業界は気候変動などの環境変化の影響を直接受ける産業であるため、状況を敏感に察知し迅速に対応することは、我々にとって当たり前のことだとも言えます。

事業ポートフォリオの再構築

18の連結子会社のパフォーマンス最適化の意義については既に述べましたが、これは事業ポートフォリオの再構築にも繋がります。グループ内には古い体質の影響で内部統制が十分に機能していない会社もあり、改善が求められています。今後は現状の事業を「成長」「安定」「見極め」の視点で分類し、**それぞれの事業特性を活かしながら成長領域を改めて設定し、資金効率の向上を図ることでグループ全体の収益最大化を目指します。**

こうした変革を進めるにあたっては、私情に流されず、必要に応じて既存領域からの撤退を含む決断も重要です。しかし現状、取り組みはまだ道半ばであり、グループ経営の考え方が十分に浸透していない側面もあります。そのため、まずはグループ会社間の連携を強化することが欠かせません。連携の強化は事業の活性化にも繋がると考えています。現在はグループ会社における経営意識を高める取り組みを進めながら、グループ間連携を更に深めることに注力していきます。

パーパス、新中期経営計画の策定

2025年5月、私たちは更なる成長に向けた変革を掲げ、新たに「浜から食卓までを網羅し、挑戦の歩みを未来へ」という考え方をパーパスとして定め、その実現に向けて第140期中期経営計画(以下、新中計:P.17~参照)を公表しました。前中計と新中計の大きな違いは、新中計が、「10年後にありたい姿」を見据えた、いわゆるバックキャスト視点に立った計画であるということです。現在の水産業界はパラダイムシフトが進行している状況下であり、こうした事業環境に対応するには従来の発想を大胆に転換する必要があると判断しました。そこで、新中計の**キーワードとして「挑戦」**を掲げています。

ニチモウグループは100年以上にわたり時代の変化に適応し、絶えず挑戦してきた歴史を持つ企業グループです。例えば、約50年前に200カイリ規制が設けられた際には、当社グループにとってまさに天変地異とも言える状況で

したが、当時の先人達がこれを乗り越え、現在のビジネスに結びつけました。気候変動が深刻化する現在は、その時に匹敵する挑戦の局面だと私は認識しています。こうした背景を踏まえ、新中計ではこれまで培った挑戦の精神を原動力として現場の経験やサービスを活かし、未来に向けた新たな価値創造を進めることを主軸としました。

更に、新中計では中長期的にありたい姿を重視し、現場主導の計画として策定しました。長期ビジョンとして掲げた「10年後にありたい姿」は現場の考えをもとにまとめ上げており、そのプロセスを重視しています。特に重要なのはスピード感であり、「ありたい姿」に向けた取り組みでは10年を待つのではなく、更なるスピードアップを意識して具体的な成果を追求していく必要があります。今回の新中計を通じ、挑戦し続ける企業として変革を加速していきます。

現場の試行錯誤がニチモウグループの成長を支える

既に申し上げた通り、新中計では「未来に向けて新たな価値を創造する企業を目指す」ことを掲げています。ただし、「新たな価値」が具体的に何であるかについてはまだ明確な答えがありません。不確実性が高い時代では、あらかじめその答えを特定することに慎重であるべきでしょう。「新たな価値」の種は現場で向き合うお客様や協業先が持っている可能性があります。これらの人々との深い

コミュニケーションを通じ、未来に向けた課題を共有することで、創造すべき価値が明らかになることもあるかもしれません。経営としては、現場の声や取り組みを丁寧に聞き取り、耳を傾けることが何より重要です。そして、多くの種から優先順位を付け、やるべきこととやらないことを選定する。このプロセスこそが経営の本質であると私は信じています。

長期的なスパンで経営の舵取りをする

パーパスや長期ビジョンを事業現場に浸透させるためには、現場で起きていることを経営が正確に把握できる仕組みとコミュニケーションが必要です。その一環として、タウンミーティングを実施しています。これまでの1年を振り返ると、私から現場の方々には働きかけなければ、意見がなかなか届かない現状に課題を感じています。タウンミーティングでは、対話を通じて「社長室のドアはいつでも開いている」というメッセージを現場の従業員に直接伝えたいと考えています。

また、従業員だけでなく、お客様や投資家などさまざまなステークホルダーの声に耳を傾けることも重要です。幅広い対話を通じて、課題認識や取り組みの妥当性を検証

し、それを経営の基盤としていきたいと考えています。その際、自社だけで完結するのではなく、**他の事業体とも密接にコミュニケーションを図り、オープンイノベーションを促進することが鍵**となります。

私自身、高校時代の寮生活で「和して流れず」を学びました。和を大切にしつつも流されず、厳しさを持ちながら一緒に取り組めるパートナーを選ぶことが重要です。長く信頼関係を築くことで事業のスピード感が増し、新たな種が生まれてくると確信しています。

これからは喫緊の課題に対応しつつ、10年先を見据えた長期的視点で経営に取り組み、未来への舵取りを進めていきます。

新たに設定した
パーパス・長期ビジョンのもと
ステークホルダーとの対話を重んじ
次の成長に向けて
新たな価値を創造します



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さまのご期待にお応えできるよう、日々邁進していきます。

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。



創業者 高津英馬

創業

1910年

海洋事業

1919年

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



創立者 林田甚八と岩本千代馬

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。



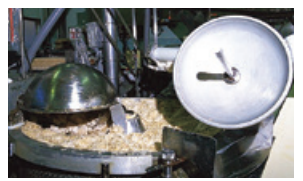
1955年

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。



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。



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。



2019年

創立100周年。



1920 1940 1960 1980 2000 2020 2025

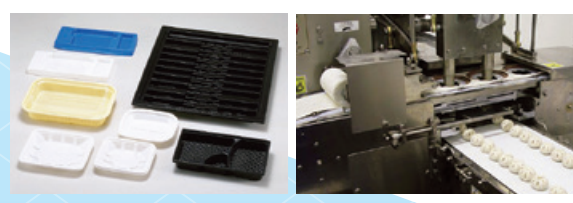
食品事業
資材事業
機械事業

バイオティックス事業

物流事業

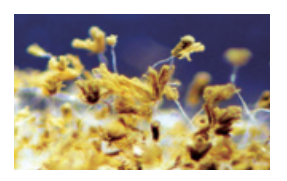
1961年

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。



1999年

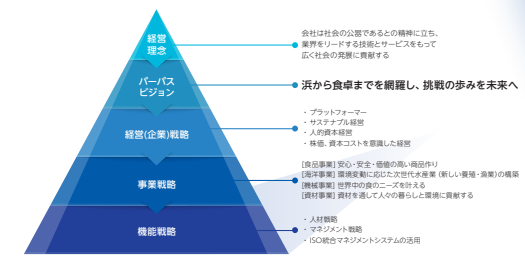
餌料の研究開発を契機に、発酵大豆素材を開発・販売するバイオティックス事業を開始。



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



2010年

九州地区で物流事業を開始。



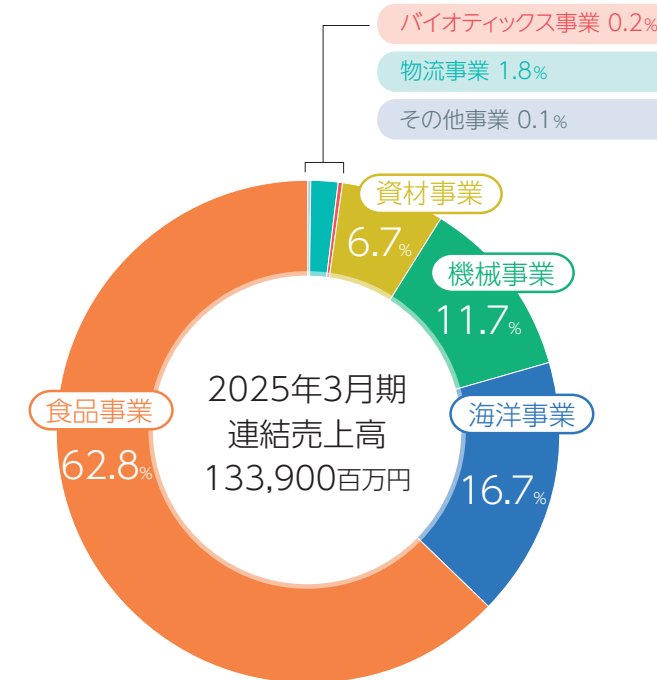
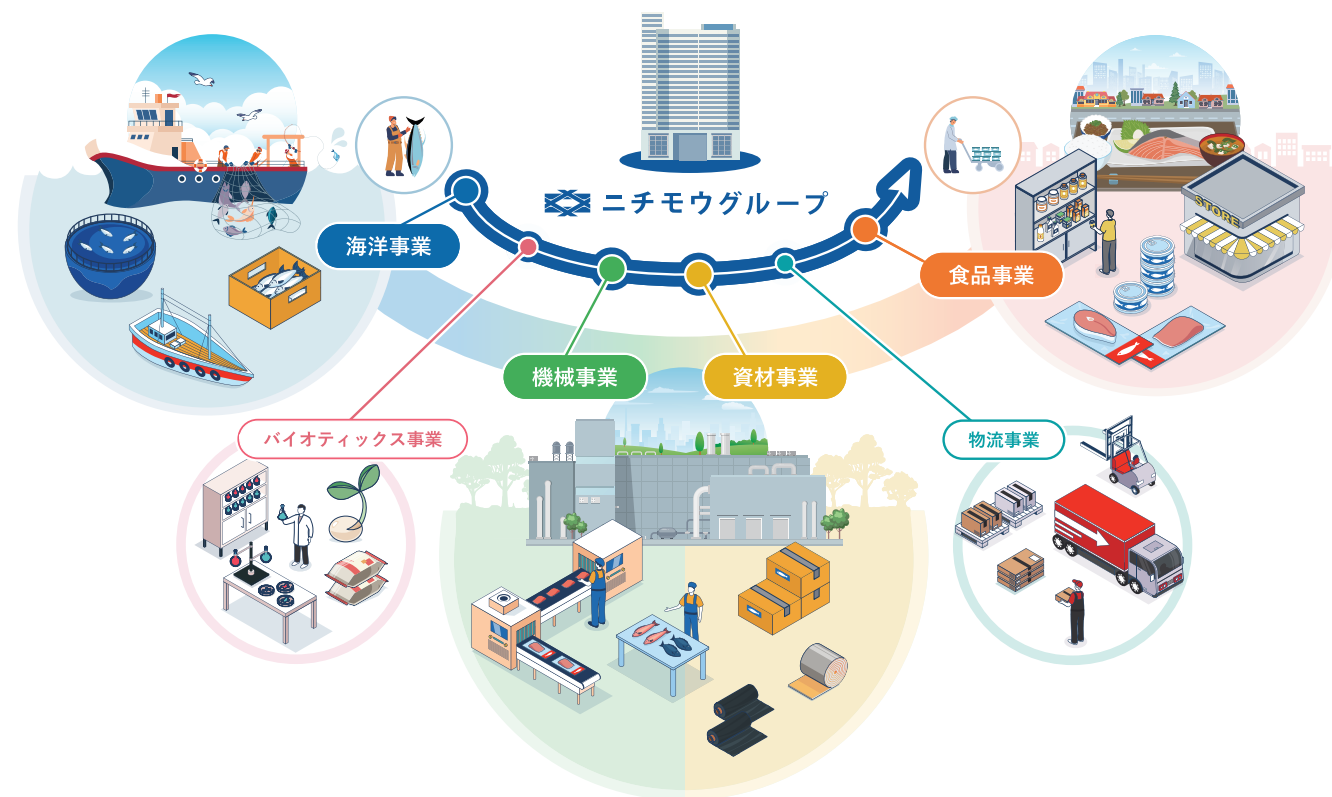
浜から食卓までを網羅し、
挑戦の歩みを未来へ

2035



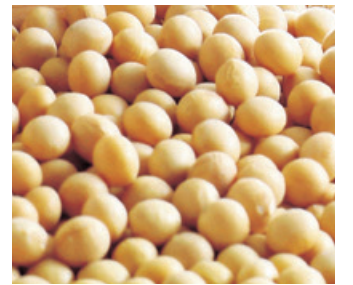
事業概要

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。



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。



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。



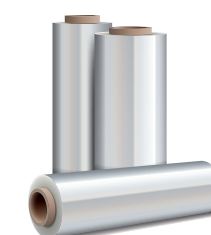
1秒間に製造される
シュウマイの個数
2,000個以上

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。



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、建装材、銅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。

社会課題と環境変化

少子高齢化
地球温暖化
労働人口の減少
海洋汚染と
海洋資源の保護
フードロス
働き方の変化
消費志向の多様化
海洋プラスチック問題
CO₂排出量削減

経営資源

人的資本

- ・人をより強い個に成長させて繋ぐ
- ・一人あたりの売上高
平均3億円以上

財務資本

- ・自己資本 30,212百万円
- ・総資産 83,098百万円

製造資本

- ・世界最大級の実験用曳航水槽
- ・九州最大級のサーモン陸上養殖場
- ・各種水産原料・加工品製造子会社
など

知的資本

- ・当社グループ内での事業連携
- ・他社に無い、船上での
品質・鮮度・管理技術指導
- ・長い歴史の中で培った各事業に
おける経験とノウハウ

社会資本

- ・SDGsをはじめとする
イニシアチブなどへの参画
- ・世界38の国や地域との
ネットワーク

自然資本

- ・環境に配慮した漁具の開発

※2025年3月時点

事業活動



ニチモウ グループ

漁業・水産業から派生し、
多角化した事業展開と
ネットワークで
トータルにサポートする
ビジネスプラットフォーム

新中期経営計画

サステナブル経営の推進

ステークホルダー

従業員 お客様 取引先 株主
投資家 社会

国連グローバル・コンパクト

コーポレートガバナンス

アウトプット

詳細はP.11・12



食品事業

当社グループならではの品質にこ
だわった食品を通じて安心・
安全を食卓へ提供しています。



海洋事業

当社グループの起源となる事業
で、100年以上の歴史の中で培っ
た技術とノウハウで漁業・水産業
の発展に貢献しています。



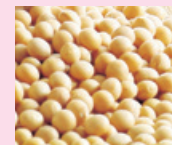
機械事業

ニーズに適したきめ細かな提案力
を武器に設計から工場建設まで
トータルにサポートしています。



資材事業

「食」から「住」の分野にまで幅広く
提供することで、「豊かで健康な生
活づくり」に貢献しています。



バイオティックス事業

メーカーや医療機関などへ、大豆由
来の健康食品素材を供給し、みなさ
まのヘルスケアに貢献しています。



物流事業

九州地区を中心とした物流網を構
築しており、確かな提案力で高品質
な物流システムを実現しています。

アウトカム

経済的価値の創出

第140期中期経営計画
最終年度(2028年3月期)の目標

連結売上高 1,550億円

営業利益 43億円

経常利益 45億円

ROE 10.0%以上

社会的価値の創出

人々の豊かで健康な生活

食生活の変化に呼応した製品

海洋資源の持続的保全

地球環境保全と生態系の保護

労働力減少への対応



ありたい姿

浜から食卓までを網羅し、
挑戦の歩みを未来へ

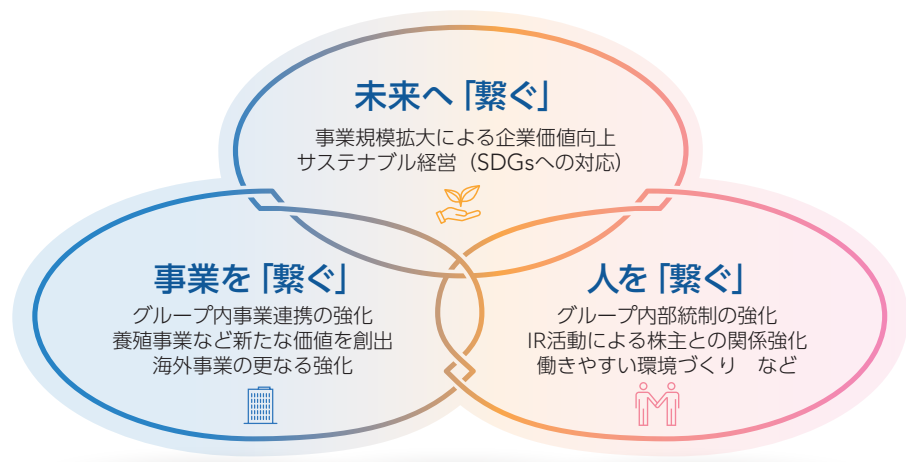
「第137期中期経営計画 (Toward the next stage)」の振り返り

「第137期中期経営計画 (Toward the next stage)」の概要

第137期中期経営計画(以下、前中計)においては、経営方針である「浜から食卓までを網羅し繋ぐ」をベースに、3つの「繋ぐ」を意識した経営を基本構想として掲げ、取り組んできました。事業規模の拡大、SDGsへの対応を含むサステナブル経営の推進、東証プライム市場上場維持基準の達成等により「未来」へ繋ぐ。グループ内事業の連携強化、陸上養殖の事業化・バイオマス漁網の実用化・水産物加工の安全供給体制の構築など新たな価値の創出、海外売上比率20%を目標とした海外事業の更なる強化により「事業」を繋ぐ。グループ内部統制の強化、IR活動を通じた株主との関係強化、社内の働きやすい環境づくり等により「人」を繋ぐ。これらの「繋ぐ」を基本構想として据えた上で、各事業の具体的な戦略へと落とし込むことにより、企業価値の向上を図っていきました。

基本構想

経営方針「浜から食卓までを網羅し繋ぐ」をベースに3つの「繋ぐ」を意識した経営で企業価値向上を図る



未来へ繋ぐ	事業を繋ぐ	人を繋ぐ
・事業規模拡大による企業価値の向上 ・サステナブル経営(SDGsへの対応)の推進 ・東証プライム市場の定着	・養殖事業など新たな価値を創出 ・海外事業の更なる強化 (海外売上比率20%目標)	・グループ内部統制の強化 ・IR活動による株主との関係強化 ・働きやすい環境づくり

施策

MISSION : 収益の安定化

- 1 事業の選択と集中
- 2 メーカー機能の強化:加工食品
(北方凍魚、サケ、ツナ)
- 3 水産物加工の安定供給体制を構築

MISSION : 事業の構造改革

- 1 自社運営が可能な事業への再構築
- 2 新たな拠点の設置

MISSION : 海外への進出

- 1 自社製品 (AglyMax® 他) の
海外販売基盤の構築
- 2 国内シェアの拡大



MISSION : 新規事業の創出

- 1 陸上養殖の事業化
- 2 バイオマス漁網の実用化
- 3 アジアを中心とした海外市場の開拓

MISSION : 事業拡大の布石

- 1 海外売上高2倍体制の整備
- 2 M&Aによる事業拡大
- 3 営業拡大のための人材育成

MISSION : 商社機能の強化

- 1 環境配慮型の各種資材の拡販
- 2 コンバーティング(粘着加工)
事業の強化

「第137期中期経営計画 (Toward the next stage)」の成果と課題

KPI

		2023年3月期実績	2024年3月期実績	2025年3月期実績	2025年3月期目標値
売上高	(百万円)	126,829	127,756	133,900	130,000
営業利益	(百万円)	2,874	2,020	3,002	3,300
経常利益	(百万円)	3,220	2,562	3,601	3,500
ROE		11.1%	9.0%	9.1%	10.0%以上

成果と課題

前中計期間では、サステナビリティ推進委員会を設置し、TCFD提言に基づく情報開示やCDPへの回答、国連グローバル・コンパクトにも署名する等、当社のサステナブル経営は大きく進展いたしました。また、これらの取り組みをIR活動として積極的に社外へ発信し、株主の間で当社グループの事業における持続可能性や社会貢献性に対する理解度が深まったこともあり、当社の流通時価総額は大きく上昇し、東証プライム市場の上場維持基準も無事クリアしました。

事業面においては、主要4事業において事業強化が進んだことに加えて、陸上養殖の事業化・バイオマス漁網の実用化・水産物加工の安全供給体制の構築がスタートしました。現状、陸上養殖事業は始動後の増産計画に多少の遅れが生じており、また海外事業展開も道半ばである等、積み残しとなっている課題もありますが、当社グループの収益基盤は当計画期間中に大きく強化され、売上高および経常利益において目標値を達成することができました。目標値を下回っている営業利益とROEについても、目標に近い水準にまで伸長してきており、今後の更なる向上に向けて一定の手応えを感じています。

東証プライム市場の上場維持基準クリア

流通時価総額125億円 (2025年3月期末)

事業収益の安定化、積極的な株主還元、IR活動の強化に加え、増資や株式分割等の施策により、当社流通時価総額は2021年の移行基準日時点から2倍以上の約125億円(2025年3月31日時点)へと上昇。プライム市場の上場維持基準をクリア。

サステナブル経営の推進

サステナビリティレポートの拡充、サステナビリティ推進委員会の発足

サステナビリティ推進委員会の設置、UNGCへの署名、CDPスコア取得(スコア:C)の他、サステナビリティレポートの内容も一層拡充。また、対外のみならず社内への浸透にも注力し、サステナブルな視点を意識した事業運営を推進。

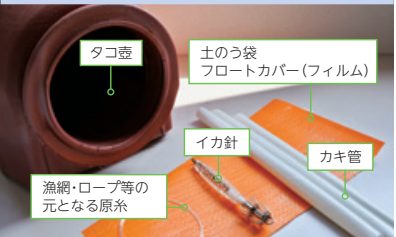
陸上養殖の事業化



増産に向けた次のフェーズへ

九州最大級のサーモン陸上養殖場にて生育した「みらいサーモン」は2023年10月の初出荷から販売二年目に。IoTやAIを活用した先進的なシステムを使用し、サーモンが最も快適に育つ環境を整備。ストレスを抑えた健康で高鮮度のサーモンを年間通じて安定生産・お届けが可能に。販売先も地元のみならず、大手のスーパーや宅配寿司チェーンへと拡大中。更なる増産に向け生産設備の増強を計画中。

バイオマス漁網の実用化



様々なバイオ・生分解性資材へ派生、積極拡販中

増え続ける海洋プラスチックゴミ問題の課題解決に向けて当社グループが開発したバイオ・生分解性素材を用いた海洋資材(漁網・ロープ・土のう袋)を開発・拡販。近年はこれら資材を活用したワカメやコンブ、もずく等の海藻養殖にも取り組む。また、これら海藻の養殖が現場周辺の藻場を再生するといった効果が確認されており、ブルーカーボンの創出においても大きな可能性を秘める。

水産物加工の安定供給体制の構築



設備投資が計画通り進行

北海道紋別市に拠点を置く食品製造子会社2社の体制強化を推進。特に直近では、すり身製造を行う(株)ヤマイチ水産において10億円規模の設備投資を実施。環境配慮のため、冷却機器を自然冷媒へ切り替え既存の冷凍設備を脱フロン化。加えて、業界初の取り組みとして、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完全自動化、該当部門の人員を約40~50%削減し、省人省力化を実現。

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

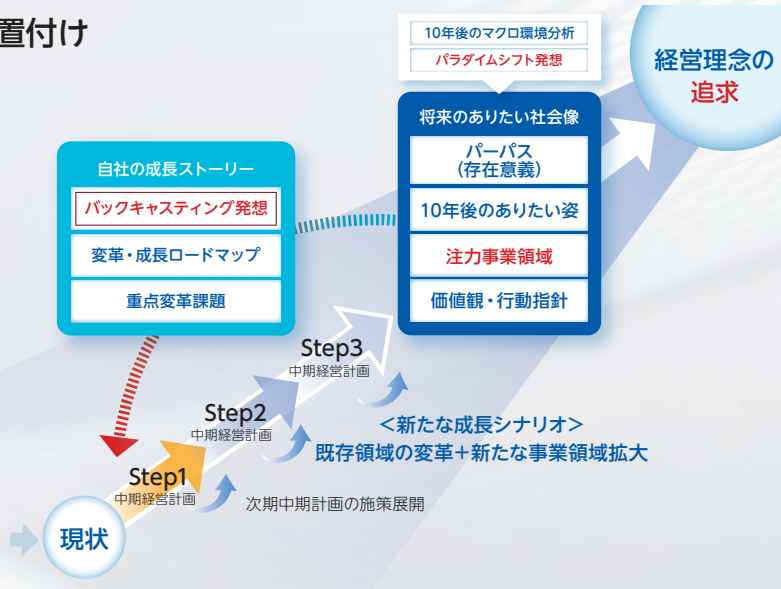
第140期中期経営計画(以下、新中計)の基本的な考え方は“コアビジネス強化と収益構造の安定化の両立”です。これは、漁業・水産業のソリューションパートナーとして、サプライチェーン全体で長期的な観点からサポートし続けるといった“コアビジネスの強化”と、バランスある収益構造へ事業ポートフォリオを再構築するといった“収益構造の安定化”を図るということを表しています。またこれらを実現するための施策としてM&Aも積極的に検討していきます。

加えて、タウンミーティングをはじめとした様々な浸透策を実施し、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

新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。

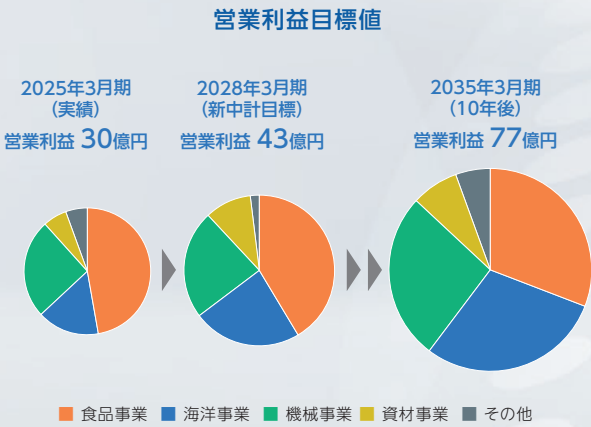
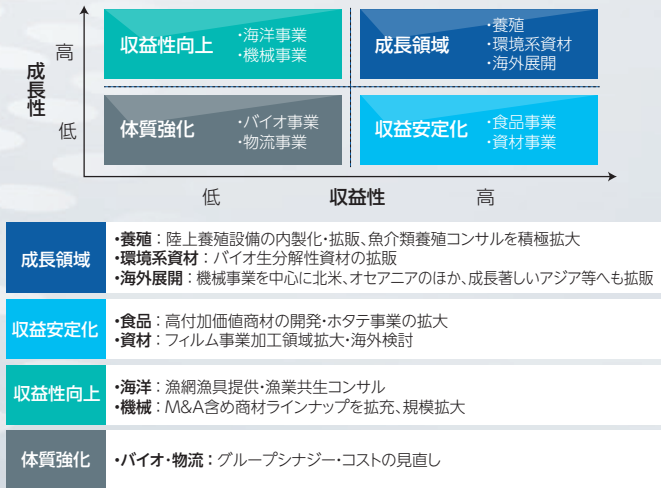
具体的には、不変である当社の経営理念を追求していく中で、10年後の未来において実現したい世の中や、ありたい姿をイメージして、「浜から食卓までを網羅し、挑戦の歩みを未来へ」をパーパスに設定、各事業では10年後の事業環境を分析し長期ビジョンを策定、そこから逆算して計画・戦略へと落とし込みを行ってまいりました。そのため今回の新中計期間は、10年後を見据えた、まずは突破口を開くための3年間と位置付けています。



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新中計でもう一段引き上げ、10年後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、10年後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きます。



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。

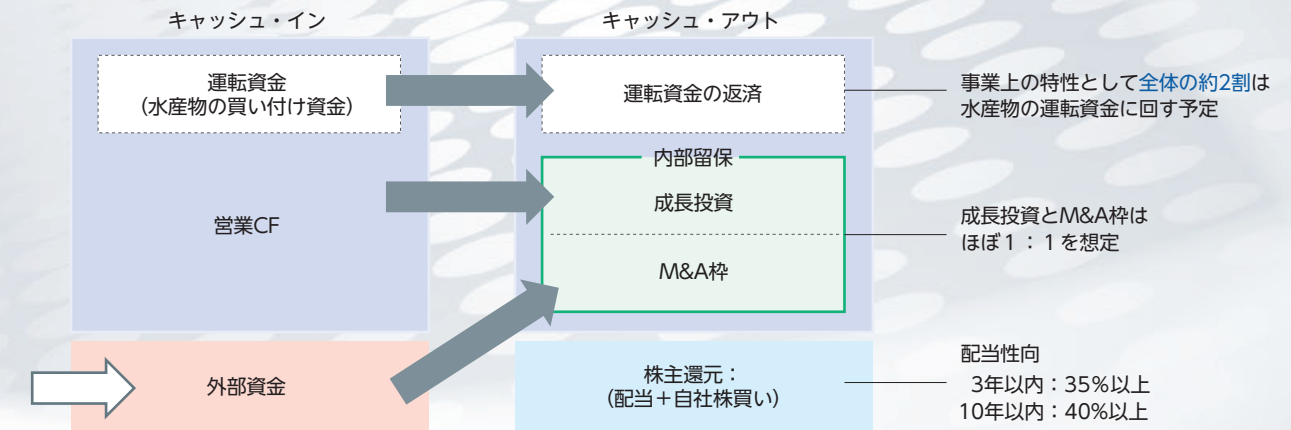
新中計の3年間では営業利益を40億円台へと一段引き上げ、その後の大きな飛躍へ向けた更なる足場固めを行っていきます。

		2025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)	133,900	155,000	230,000
営業利益	(百万円)	3,002	4,300	7,700
経常利益	(百万円)	3,601	4,500	7,900
ROE		9.1%	10%以上	12%以上
ROIC		4.0%	4.5%以上	6.0%以上
D/Eレシオ		1.2倍	1.0倍以内	0.9倍以内

投資戦略

10年という中長期でのキャッシュ・アロケーションの構成イメージは、営業キャッシュ・フローと借入金を活用しながら、積極的な成長投資や株主還元を行っていくこととしています。

新中計における3年間のポイントとしては、10年後の飛躍に向けた成長領域の事業と商材を中心に、積極的な設備投資とM&Aを実施予定であり、追加で借入による外部資金の調達を予定しています。

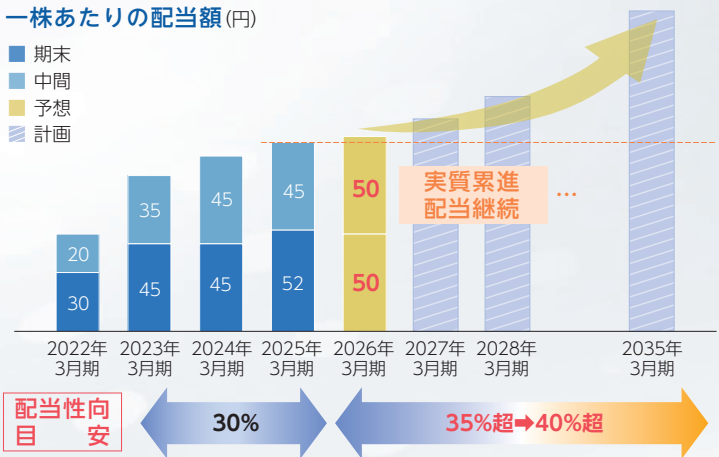


※10年間のキャッシュ・アロケーションのイメージ

配当政策

3年後、10年後に向けた、中長期の配当政策につきまして、新中計期間は、従来通り安定配当を基本方針としつつ、実質累進配当政策は継続し、3年後の2028年3月期までに、配当性向35%以上へ引き上げていきます。また、多くの投資家様からご要望をいただいている株主優待や自社株買いについても実施を検討していきます。

中長期的な視点に立った株主還元策については、業績の動向にもよりますができるだけ早いタイミングでの配当性向40%以上、DOE4%以上を目指して、積極的な株主還元を行っていきます。



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

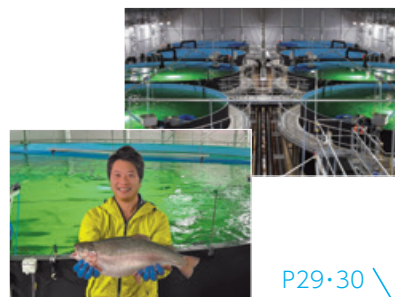
当社の強みは、創業から115年に渡り、水産業を支え続けてきたなかで培った漁業・水産業に関する技術とノウハウです。この先の未来についても、海洋環境の変化や資源の枯渇など、パラダイムシフトがますます加速することが予想されますが、長年の経験で得た技術とサービスを当社オリジナルのビジネスプラットフォームに乗せて、いつの時代も歩みを止めることなく、常に挑戦し続けていきます。この挑戦こそが、企業価値の向上に繋がるものと考えています。

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



P.29・30

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



P.27・28

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期までに実施

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



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ト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)=9.1%(2025年3月期)に対して、株価1,959.6円(2025年1~3月終値の平均値)であるため2025年3月期PER(株価収益率)=6.12倍
同実績PBR(株価純資産倍率)=0.54倍と改善は道半ば

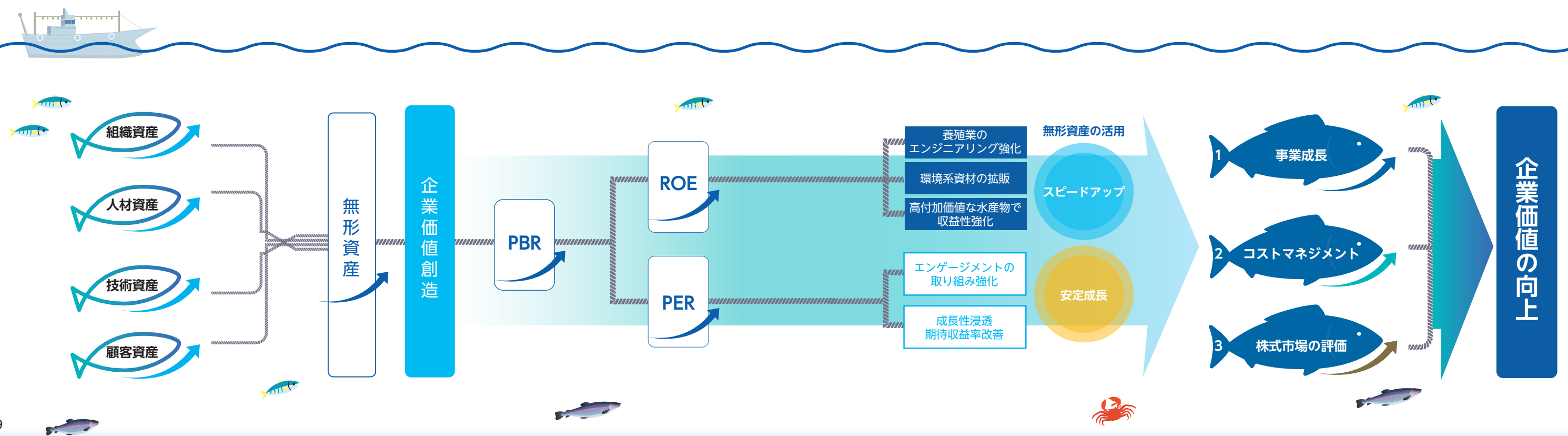
ROEの向上×PERの改善→PBRの上昇

*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

更なる企業価値の向上に向け、
掲げたパーパスを見据えながら、
各事業部門の意識を高めていく

ROE、ROICの考え方を
事業の現場に浸透させるには、
企業文化を変えるほどの強い意志が必要

取締役 執行役員 管理部門担当 **小島 章伸**

財務部長 **上田 康弘**



前中期経営計画に対するレビュー

安定収益があげられる財務体質が整った

小島 2025年3月期(前期)の決算は、前期比で増収増益を達成しました。また、「第137期中期経営計画(Toward the next stage)」(以下、前中計)の総括は、営業利益・ROEを除く最終年度目標値を達成。この3年間で増収増益基調を維持し、事業環境の変化にも対応し安定した利益を生み出せる収益体質へと改善が進んでいます。

一方、課題はROEです。2022年3月期の14.8%から、前中計1年目に11.1%、2年目には9.0%、最終年度には9.1%まで落ち込みました。主な要因としては、前中計策定当初に想定していなかった約19億円の増資や、投資有価証券の含み益の増加による自己資本の増加が挙げられます。これらの影響を受けた結果、自己資本が増加したことでROEが低下しました。今後のROE向上には、**自己資本の増加分を十分に補えるほど利益面での成長が必要**になると考えています。

上田 私は20年ほど財務畑に身を置いていますが、業績が厳しかった時代には当社グループの自己資本比率は20%台前半でした。それが前期には36.4%まで増加しています。確かに自己資本の増加がROEを押し下げる要因となりましたが、財務の安定性を考えると望ましいことであると考えています。当社グループの事業構造上、水産物の在庫が大きいと、その裏付けとなる自己資本を一定の厚みで確保しておきたいというのが率直なところではあります。

M&Aと設備投資には積み残しの課題も

小島 投資計画に関しては、この3年間、思ったように進められなかったというのが正直なところではあります。特に課題として残ったのがM&Aで、なかなか前に進めることができませんでした。ただ、どんな会社でも良いわけではないので、改めて社内でもM&Aへの考え方をじっくり話し合い、意識をもっと高めていく必要があると感じています。

上田 設備投資についても、全てが順調だったわけではありません。紋別のホタテ工場については計画通り進んだ

ものの、バイオ・生分解性素材を使った海洋資材などの設備投資は、思うように進んでいません。また、システム投資などのDX関連投資も、重要な課題として残っています。

新中期経営計画の財務戦略

バックキャストによる目標設定

上田 今回スタートした「第140期中期経営計画(Breaking Through Toward 2028)」(以下、新中計)では、バックキャストの考え方を採用した点が大きなポイントです。計画を立てる際には、従来通り各営業部門から挙がった数字を尊重しつつ、それに加えて3年後、10年後にありたい姿を基に逆算して業績目標を設定しました。また、新中計の定量目標についても、3年後のありたい姿を視野に入れて定めています。

小島 現実だけを見て数字を積み上げるやり方では、大きく事業環境が変化していくこれからの時代に、掲げた目標をうまく管理していくのは難しいと感じています。青木社長は、よく「これからの時代を生き抜くにはパラダイムシフトに対応するための挑戦が必要だ」と言います。金利がある世界が訪れ、インフレが進む中では、人件費をはじめとするコストの上昇が加速するのは避けられません。このような時代だからこそ、バックキャストの考え方を取り入れてイノベーションを起こし、新しいM&Aなどにも果敢に挑戦していくことが必要だと思っています。

ROEの改善、ROICの導入・浸透

小島 前中計からの課題でもあります。ROEの向上は重要なテーマです。自己資本が継続的に増加する一方、利益が拡大しなければROEは下がってしまいます。高いROE目標を掲げている以上、利益成長を積極的に追求し、その方法を深く議論することが大切です。ただ、ROE向上への意識はまだ社内でも十分に浸透していない部分もあり、更なる意識改革が必要です。**具体的には、売上高と利益率を高めるために、事業の付加価値をどう上げていくかという点をしっかり議**

論する必要があります。また、事業別の投資効率を上げるには、各事業管理にROICを導入し、それを浸透させることが不可欠です。有利子負債を事業ごとにどう割り振るかといった仕組みづくりには、トライ&エラーは避けられないと思いますが、事業ポートフォリオを見直していく上でも、**事業別ROICを活用して投資効率を“見える化”**するのは欠かせません。

また、青木社長からは、変革のスピードアップを求められており、戦略的な投資の成果を素早く判断していくためにも、事業別のROICを活用することが重要だと感じています。
上田 ここはもう、**企業文化を変えるつもりで本腰を入れて取り組むことが大事だ**と思います。現状、売上高や利益の絶対額を積み上げることに意識が集中して資産効率や資本効率について考える土壌が十分には整っていません。これからは損益だけでなく、ROEやROICといった視点からも議論を進め、事業現場に浸透させていく必要があります。

例えば、現在では機械事業のROICが食品事業のROICより高いのですが、それだけで食品事業に批判が集まるようなことのないよう、各事業特性を考慮した算定方法を整備することから始めたいと思っています。

キャッシュ・アロケーション(投資計画)

上田 投資についてですが、M&Aは案件ごとの判断が必要です。ただ、設備投資では、フィッシュファームみらい合同会社への投資など、養殖事業が重要だと考えています。環境負荷軽減のため、生分解性プラスチックや藻場造成への投資を積極的に進めていきます。また、食品事業では紋別の

ホタテ工場への投資も継続中です。更に、グループ全体の取り組みとしてシステム投資にも力を入れており、全体最適なシステムづくりに挑戦していきます。

小島 M&Aについては、主に機械事業と食品事業で進めたい考えを持っています。機械事業が拡大している背景には、お客様が直面している人手不足の問題があります。それを補うための鍵の一つが機械の導入です。この喫緊の課題を解決するためには、『時間を買う』という視点が必要です。食品事業についても同様で、加工に力を入れたいという想いがあっても、人材育成にはどうしても時間がかかります。そんな中で、M&Aが有効な手段になると考えています。

未来への新たな価値を創造する

上田 当社グループが新しく掲げたパーパスでは、『未来へ新たな価値を創造する企業を目指す』という想いを打ち出しています。傘下には18の連結子会社があり、それぞれ成り立ちも文化も異なります。これらの多様な文化がうまく融合すれば、新しい価値が生まれるかもしれません。

小島 財務面では、将来に向けて持続可能な事業を増やし、価値を生み出し続けることが重要で、特に将来のキャッシュ・フローをどれだけ増やせるかが鍵です。こうした取り組みでグループ全体の企業価値を高めることが欠かせません。そのためには、ROEやROICを意識する必要があります。グループとして掲げたパーパスを見据え、各事業部門の意識向上を図ること。管理部門の責任者として、ここには強いこだわりを持ちたいと考えています。

重視する経営指標	企業価値向上	ROE	3年後 10%以上	▶	10年後 12%以上	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
	収益性向上	ROIC	3年後 4.5%以上	▶	10年後 6.0%以上	新中計の進捗管理を行う上で「事業別ROIC」の基準を構築
	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				

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。

ニチモウグループが目指すサステナビリティへの考え方

ニチモウグループが目指すサステナブル経営は、創業以来の経営理念に則り、「浜から食卓までを網羅し、挑戦の歩みを未来へ」を具現化すべく、グループの連携により、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をサポートする責務を果たすことで、中長期的な企業価値の向上に努めていくことを主眼としています。これは昨今の自然環境や天然資源への保全意識が高まっている社会において、漁業・水産業を主たる事業領域として事業を展開する当社グループに強く求められているところであり、果たすべき責務であると考えています。

企業価値向上の観点から見ると、サステナブル経営を推進していく上で重要視している海面・陸上養殖や自然環境下で生分解性を有するバイオマス資材など、持続可能な事業に対する注目度は高く、引き合いも多くいただいています。

またリスクマネジメントの面から見ると、海洋環境・資源への配慮を怠れば水産物の調達リスクが高まり、温室効果ガス排出量の削減に向けた取り組みについても、今後導入が検討されている炭素税によるコスト増など、当社グループの業績に大きな影響を及ぼす可能性があり無視できません。

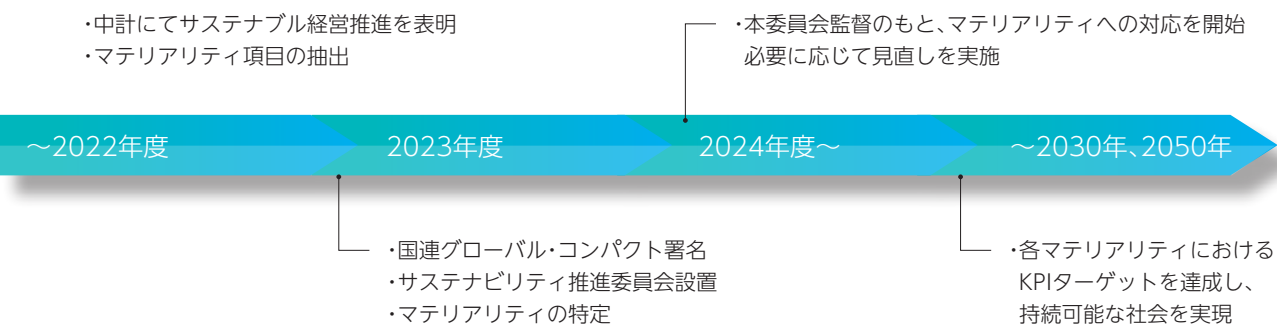
以上のことから、現行のサステナビリティに配慮した事業活動を推し進めるとともに、新規事業への取り組みにも着手し、コスト上昇以上の企業価値の向上に努めていきます。

また、これらの取り組みにおける計画・目標設定とその進捗・改善は、ISOのPDCAサイクルを活用して管理・適正化を図ることで、最短ルートでの目標達成を目指していきます。

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り締役に報告される体制を構築しています。

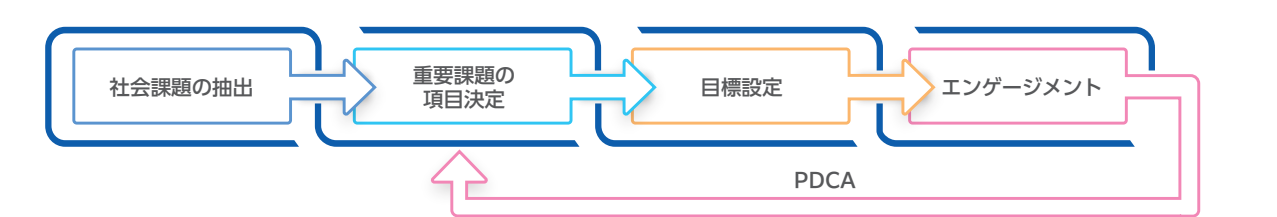
サステナビリティ推進活動のロードマップ



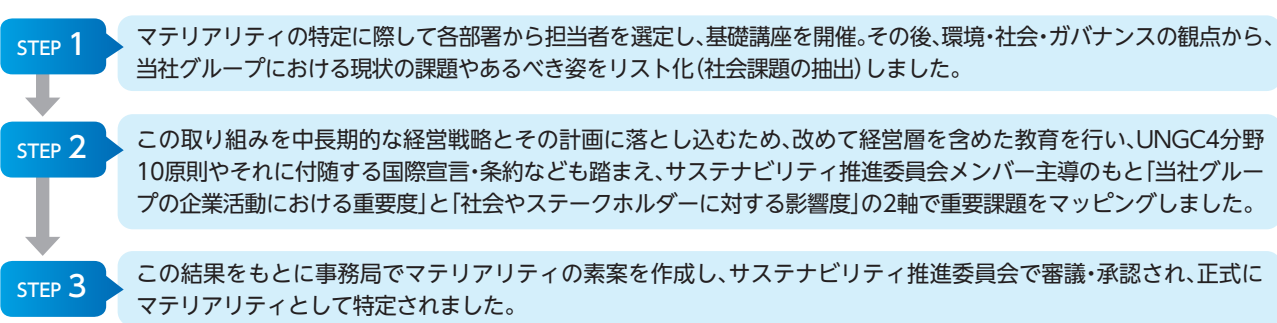
マテリアリティ（重要課題）

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。

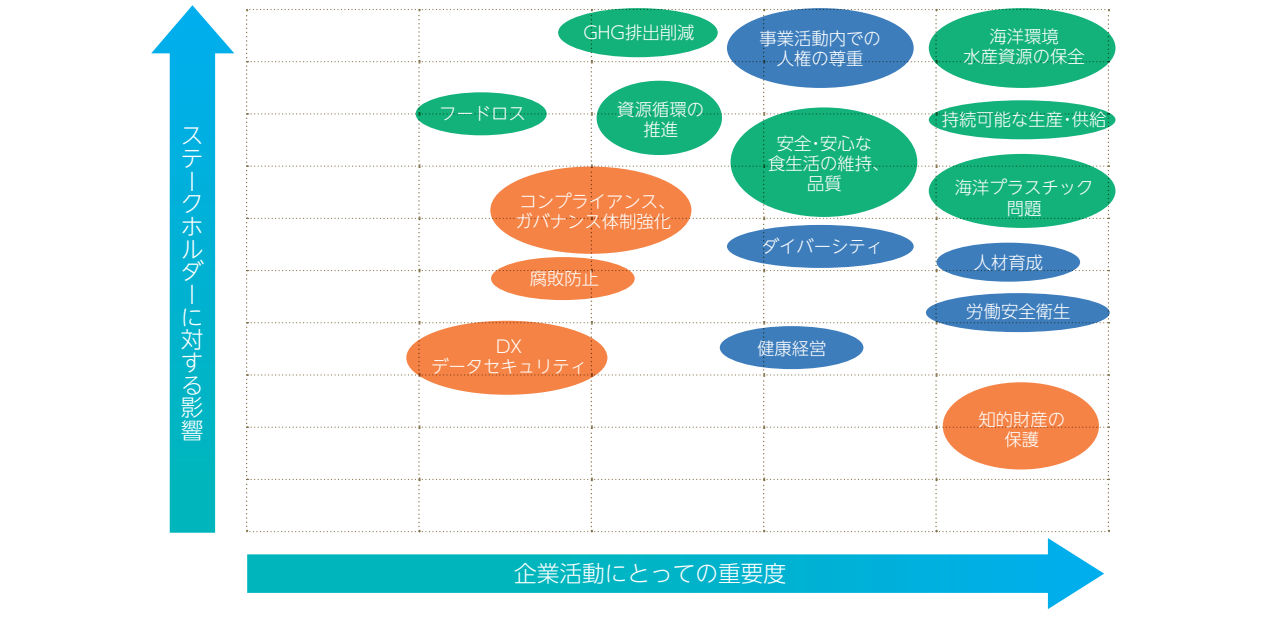
ニチモウグループのマテリアリティ特定・実践・精度向上のプロセス



マテリアリティの特定プロセス



マテリアリティ・マップ



マテリアリティの進捗状況 (2025年3月31日現在)

UNGC分野	当社グループが取り組む意義	マテリアリティ	主なKPI	ターゲット		2024年度実績
				目標値	目標達成年度	
人権・労働	「浜から食卓までを網羅し、挑戦の歩みを未来へ」を実現し 社会課題に取り組む多様な人材育成と、 安心して活躍できる労働環境の整備 P.35～40参照	人権の尊重	人権教育：人権意識醸成	1回/年以上	2024	研修・e-ラーニングを年3回実施
		ダイバーシティ	女性採用比率	50%	2030	女性採用比率 22% 女性管理職比率 0% 男性育休取得率 100% ※単体実績
			女性管理職比率	10%以上		
			男性育児休暇取得率	100%		
		人材育成	グループ全体としてのビジョン共有	理解度100%	2030	理解度39%
			人材定着、育成プランの作成	離職率5%以下		離職率4%
		社内環境整備	人事上の情報、施策の可視化	ISO30414の 認証取得	2030	—
環境	海洋環境の保全と持続可能な水産物の 生産・供給に貢献する P.27～34、41・42参照	労働安全衛生	安全衛生管理への意識醸成	1回/年以上	2024	研修・e-ラーニングを年3回実施
		気候変動への対応	GHG排出量削減目標・削減ロードマップ策定	—	2025	達成年度見直し 削減目標・ロードマップ作成中
			GHG排出量削減率	46%以上	2030	バウンダリ内の算定精度向上
			カーボンニュートラルの達成	—	2050	
		水の使用量削減	使用量の計測開始・体制構築	—	2025	2023年度から取水量・排水量・水消費量を 計測中
			削減目標・削減ロードマップ策定	—		
			取水量削減率	10%以上	2030	
		資源循環推進の 事業別取り組み	食品事業における環境配慮商材の売上高 ※MELなどの認証商材の普及による資源循環推進	30%以上	2030	・食 品：462百万円 (0.6%) ・海 洋： 16百万円 (0.1%) ・機 械：947百万円 (6.1%) ・化成品： 46百万円 (0.5%) ※(〇%)はセグメント売上に対する割合
			海洋、機械・資材の各事業における 環境配慮商材の売上高 ※バイオ・生分解性および廃棄漁網リサイクル資材、省エネ 設備などの提供による陸海の資源循環・環境保全の促進 ※LCにおけるGHG排出削減			
		生物多様性の保全 資源状態の確認	資源状態の確認開始・体制構築	—	2025	—
			リスク評価・抽出した課題への対応開始	—	2027	—
			資源状態確認率	100%	2030	—
腐敗防止	多様化するリスクへのマネジメントと 企業規範遵守を意識した ガバナンスとコンプライアンスの徹底 P.43～54参照	腐敗防止体制	腐敗防止体制の中長期的な改善実施	—	2024	外部通報窓口の設置と浸透策実施
		内部統制・遵法状況点検	重大な不正・不祥事の発生件数	0 件	2024	重大な不正・不祥事の発生件数0件
		重要法令(下請法等)の遵守	重要法令研修の実施	1回/年以上	2024	年1回の関係法令遵守の研修を実施
		内部通報制度の運用	内部通報制度の適切な運用	—	2024	通報件数0件 (関連する規程類に違反する事例の発生なし)

海洋環境の保全に向けて

現在、水産業を取り巻く環境にはさまざまな問題点があります。国内の漁業・水産業では漁業就労者数が減少傾向にあり、人手不足が深刻化しています。また、世界中の海ではプラスチック由来の海洋ゴミの流出や海水温の上昇などが生態系に大きな影響を及ぼしていると言われています。

当社はそのような課題に対し、次世代により良い漁業・海洋環境を引き継ぐべく、漁業の省人省力化と漁獲した水産物の付加価値を高めるシステムのほか、環境に配慮した海洋資材の開発と供給に取り組んでいます。



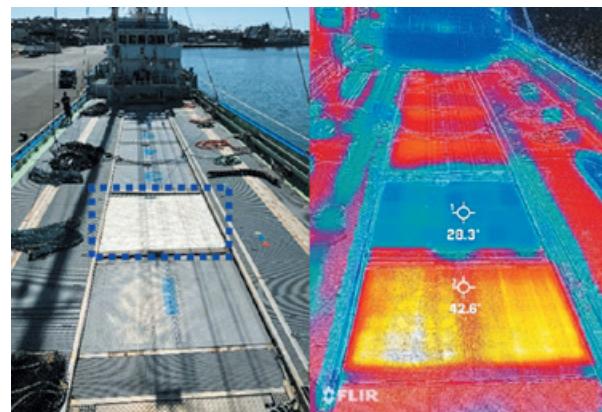
漁業における就労環境の改善と水産物の高付加価値化への貢献

漁業者を支えるシステムの提供

漁業は労働環境が厳しいだけでなく、就労者の高齢化に伴い人手不足が深刻化しています。そのような課題に対しニチモウグループでは、漁業者の労働環境改善に貢献するとともに、水産物の付加価値を高める持続可能な漁業の仕組みづくりを目指しています。

当社グループが開発した魚介類鎮静化システムは、水産物に微弱な電流を流すことで一時的に魚を鎮静状態にし、サイズの選別や活締め作業の時間を短縮することができます。更に、活締め作業時に魚が鎮静状態となるため、打ち身による品質低下を防ぐことができます。“高品質”という付加価値を付けて販売できることで高い収益性を期待できることから全国の漁業者の間で注目を集め導入が広がっています。

また、近年の気候変動による猛暑の影響で漁船の貯氷艙(漁獲後に魚を冷やすための氷を保管している空間)が高温になることで氷が融ける速度が上がり、氷を計画通り使用することが困難な状況になりつつ



左：青い点線がSPACECOOLで覆った貯氷艙 右：サーモグラフィによる温度計測

あることが、漁業者の懸念材料の一つとなっています。この課題を解決するために当社は、宇宙に熱を逃し冷却できる放射冷却素材「SPACECOOL」を漁業で初めて導入しました。本素材を導入し、貯氷艙の蓋を覆うと、従来の保冷シートで覆ったときと比較し貯氷艙内が約3℃低下することを確認しました。本素材の活用は、経済的かつ計画的な氷の使用に繋がり漁業の効率化に貢献しています。更に以前と比較し、水産物の鮮度を維持しつつ漁港で水揚げできるようになり、高付加価値の創出に貢献しています。

うみぎょう 海業ソリューションカンパニーを目指して

また、100年以上にわたり漁具メーカーとして蓄積した高い技術とノウハウを活かし、洋上風力発電を活用した地域振興などに漁業共生ソリューションを提供しています。今後とも当社グループは、今以上に漁業を成長・安定させ継続的な収益を実現できるよう貢献していきます。



魚介類鎮静化システムにより鎮静状態のギンザケ

環境に配慮した漁具資材の開発と供給

海洋プラスチックゴミによる海洋汚染への対応

現在、プラスチック由来のゴミ問題が世界中の海で深刻化しており、中でも不法投棄や荒天により流出した漁網や漁具等に海洋生物が絡まり死亡してしまう「ゴーストフィッシング」などの被害が甚大です。また、プラスチックゴミが障害物となり船舶の航行を妨げるといった経済的な損失ももたらします。

そのような課題を改善するために当社グループでは、



漁網に絡まるウミガメ

ブルーカーボンの創出に向けて

海水温の上昇を引き起こす地球温暖化の要因とされる温室効果ガス、特にCO₂の排出量削減は、世界規模で求められています。当社は2050年までにカーボンニュートラルを実現するという目標を掲げ、CO₂排出量の削減に向けて、多方面から積極的に取り組んでいます。

その施策の一環として、モズクやコンブなどの海藻類を養殖することによる大気中のCO₂の吸収、海中固定によるブルーカーボン創出に取り組んでいます。バイオ・生分解性のロープやネットに海藻の胞子を付着させ海中に設置することで一般的な石油由来の同資材と比較し、初期成長速度が4～5倍ほど高いという実験結果を受けています。

現在では、岩手県釜石市のコンブ養殖にもバイオ・生分解性のロープや土のう袋が使われており、大量発生したウニによる藻場の磯焼け対策にも貢献しています。

自然環境下で生分解性を有するバイオマス素材を用いた環境に優しい海洋資材の開発に努めています。同素材を用いた漁具資材であれば、海底に沈んだ後、加水分解の過程を経てバクテリアによる微生物分解が促進されることで海洋プラスチックゴミ問題を軽減します。

現在では、バイオ・生分解性素材を用いたネットやロープなどの資材は陸上用への展開も進めており、豊かな海を作り出す山林に向けた導入にも努めています。



バイオ・生分解性漁具

更に、石油由来のネットなどと比較して原料調達・生産と廃棄を合わせたCO₂排出量を約40%削減できると試算しています。当社グループは、ブルーカーボンの創出を推進するだけでなく、地球温暖化の主要な原因であるCO₂削減にも取り組み、持続可能な海洋環境の実現に努めていきます。



バイオ・生分解性の海洋資材を用いて生育したコンブ

未来を見据える養殖事業



近年、世界規模で健康志向の高まりや食文化の変化、供給網の拡大などから水産物の消費量が増加傾向にあります。また、地球温暖化による日本近海の水水温の上昇が進み、海洋環境や生態系への影響が懸念されています。

当社グループはこのような課題に対応すべく、40年以上にわたり取り組んできた養殖事業を通じて刻一刻と変化する環境下においても水産物の安定供給に取り組んでいます。

養殖のリーディングカンパニーとして

陸上養殖 みらいサーモンのブランド化

九州初のサーモン陸上養殖場として、当社と九州電力㈱、西日本プラント工業㈱、㈱井戸内サーモンファームが共同出資するフィッシュファームみらい㈱が、トラウトサーモンである「みらいサーモン」を福岡県豊前市(九州電力㈱の豊前発電所内)にて生育しています。

現在は地元ならではの食材として、九州の銘店や一流のホテルにて採用され提供されています。

みらいサーモンは、当社グループが独自に開発した高品質な餌を与えているため海外産のサーモンと比較



みらいサーモン



みらいサーモンを用いた料理

して色味が鮮やかであることが特徴です。そのほかにも旨み成分であるグルタミン酸が天然・養殖問わず他のサーモンより多く、その脂のりは程よく、食感がプリプリしていると高評価をいただいています。また、出荷時には当社が開発した電気鎮静化装置を用いてサーモンを鎮静状態にし活締めすることで、打ち身による品質低下を防ぎ高い身質を実現しています。

更に、2024年11月に福岡県北九州市にてJR九州が主催した「駅長対抗ご当地どんぶり総選挙」に「豊前(舞鶴)みらいサーモンの海鮮&スティックフライ丼」としてエントリーし、味と独創性などが評価され62団体が参加するなか、準優勝を果たしました。

これらの成果を基に、引き続きみらいサーモンのブランド化を目指し拡販を進めていきます。

養殖事業のスペシャリストとして

陸上養殖以外にも当社は40年以上前から持続的な漁業を目指しギンザケの海面養殖に携わってきました。長きにわたり蓄積された知見やノウハウを活かし現在では日本各地の養殖事業のコンサルティングを行っています。

当社グループのように、開発や資材販売から成魚の販売までトータルサポートする企業は世界的に見ても少なく、その包括的なサービス体制は競合他社との差別化を図る重要な要素となっています。更に、世界的な人口増加に伴い食料の需要が高まることから持続可能なタンパク質生産は重要な事業であり、今後の成長が見込まれます。そのため、養殖事業の強化を目的とし

て2025年4月に機構改革を行いました。

海面・陸上の新規養殖事業の参入・省人省力化システム等を提案する部署と餌料や成魚製品の販売を担う部署に分け専門性を高めることで、より迅速な対応ができるように編成しました。当社が一括してコンサルティングすることで顧客からの製品に対する要望を生産現場に直接反映できるだけでなく、窓口の一元化による効率化を実現することができます。

当社グループは長期的な目標として、自然災害のみならず気候変動が激しい日本にて得た知見やノウハウを活かし海外での事業活動も視野に入れています。



水揚げされたギンザケ

北海道ブランドを活かした養殖事業の展開

獲る漁業から育てる漁業へ

北海道における天然サケの漁獲量が大幅に減少し、近年では最盛期の漁獲量の半分以上の水揚げ量となるなど資源の枯渇が危惧されています。当社グループではその対応策として海面養殖事業の普及に取り組んでいます。

養殖のサケは冷凍または加熱された餌を与えているため、天然のサケと比べてアニサキスの寄生率が低く、アニサキスによる食中毒の心配がほとんど無いことから、天然の資源に依存していた北海道においてもサーモン養殖が目立っています。

それに加えて、北海道と本州の水温差を活かし水揚げ時期をずらすことで需要を掴み差別化も図っています。

また、ブランド化として釧路では「くしろ茜サーモン」(トラウトサーモン)と命名し、地産地消の一環として地場の餌を用いて生育しています。実証実験段階ではあるものの、生簀の運用を1基から3基に増やすなど事業化に努めています。更に、釧路以外にも、夏場でもより冷たい海域となる根室の沖合においてもトラウトサーモンの試験養殖を行っています。

今後もカントリリスク回避などの観点から国内でのサーモンの需要は増していくことが予想されています。引き続き、当社グループは地場の漁師のみならずと共に成長するべく養殖事業を推進し、付加価値の高い水産物の供給と安定した収益を得られるような仕組みづくりに貢献することで、持続可能な漁業の実現を目指します。



釧路での海面養殖

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*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きます。

※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-tcf.org/>

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.43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。

▶シナリオ分析の結果および対応策は、P.33・34に掲載しています。

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。



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、今期の取り組みとして、当社および主要な連結子会社を範囲として、2023年度のScope3の算出に加え、2024年度のScope1とScope2、Scope3の算出を実施いたしました。内訳は以下の通りです。

		単位:t-CO ₂			
		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
Scope1	事業者自らによる温室効果ガスの直接排出	4,533	5,459	5,443	9,704
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	6,109	6,000	5,877	5,839
Scope2 (ロケーション基準)		5,287	5,153	5,007	5,046
Scope1 + 2 (マーケット基準)	小計	10,642	11,459	11,320	15,543
Scope1 + 2 (ロケーション基準)	小計	9,820	10,612	10,450	14,750
カテゴリ1	購入した製品・サービス	-	596,126	588,199	622,475
カテゴリ2	資本財	-	5,180	2,714	5,881
カテゴリ3	エネルギー関連活動	-	1,670	1,610	2,242
カテゴリ4	輸送、配送(上流)	-	1,960	1,749	1,879
カテゴリ5	廃棄物	-	12	12	21
カテゴリ6	出張	-	200	206	202
カテゴリ7	従業員の通勤	-	532	554	540
カテゴリ13	リース資産(下流)	-	16	15	15
Scope3	事業活動に関連する他社の排出	-	605,696	595,059	633,254
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	648,797
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	648,003

<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、連結子会社を含む国内主要拠点を対象に算定。原則、事業所・営業所はScope1,2算定対象から除外しています。
※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 (Scope2マーケット基準) と全国平均係数 (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。
※2022年度からフロン類の排出量を含めて算定しています。
※2023年度の算定値は、2024年1月～3月の消費エネルギー量の実績値にて再算定の上、更新しています。
※2024年度から連結子会社における配送に関する消費燃料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はデータ収集できた拠点のみの算定としています。
※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。
※2022年度のカテゴリ6、7の排出量は再算定の上、更新しています。
※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。



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)

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、気候関連の定量的財務影響の算出と、リスクと機会への対応策の検討に取り組んでいます。シナリオ分析では、国際エネルギー機関(IEA)や、気候変動に関する政府間パネル(IPCC)が公表する複数の既存シナリオを参照しています。

リスク・機会種類	リスク・機会要因項目	時間軸	発生確率	影響度	総合評価	影響額	実施中・実施予定の主な対応策
リスク	移行リスク	政策・法規制	高	中	大	1.5℃シナリオ試算結果※1 2030年 3.3億円 2050年 5.8億円	・連結範囲を対象にGHG排出量を計測。削減目標を立案し、達成に向けて対応 【自社コストに対して】 ・再エネ使用、省エネ設備投資(ノンフロン機器への転換、電気使用量の削減等)の推進
						1.5℃シナリオ試算結果※2 2030年 0.2億円	・生産工場の最適化による生産効率向上 ・包材のプラスチック使用量削減 ・輸送効率化
							【サプライヤーコスト増加に対して】 ・保管料や物流コストの増加に対し、業界動向や関連法規制を注視しながら適宜対応
							・養殖魚への代替に向けた養殖事業への投資・ノウハウの蓄積
							・養殖魚への代替に向けた養殖事業への投資・ノウハウの蓄積 ・水産物加工の安定供給体制の構築に向けた、省エネ化・エコシステムの導入と生産力強化に伴う支出の増加を計画
	市場	技術	高	大	大		・食品残渣を活用し、環境に配慮した養殖飼料を研究開発・販売 ・人工種苗の増産(ギンザケ・サーモン)による天然種苗の補完・置換え
	物理リスク	急性物理的リスク	中	中	中	2℃シナリオ試算結果※3 ～2050年 7.5億円 4℃シナリオ試算結果※3 ～2050年 22.5億円	・本社が主幹となり、各拠点のBCP対策を実施 ・高リスク拠点の特定、移転、設備強化 ・物流拠点の分散、見直しによるリスクヘッジ ・養殖施設、工場および冷蔵庫施設等の防災対策強化 ・精度の高い気象予測での在庫管理 ・物理的被害に備える保険制度への加入・見直し ・産地の分散化や調達先の多様化によるリスク低減 【養殖】 ・浮沈式生簀の導入・施設の補強 ・赤潮発生を予測し、被害を最小化 ・陸上養殖への対応強化
							・外部環境変化に強い屋内での陸上養殖を展開 ・投資・ノウハウの蓄積を継続
							【養殖】 ・代替たんぱく質などの生産および事業化に向けた技術開発 ・取り扱い水産物の資源状態調査の実施 ・調達先の多様化 ・代替飼料の開発(低魚粉配合飼料)
	慢性物理的リスク		高	大	大		

※1 定量的財務影響の算出根拠 2030年、2050年時点を想定したScope1,2排出量に1t-CO₂あたりの炭素税価格を乗じて試算
※2 定量的財務影響の算出根拠 2030年時点で現在と同程度のScope2排出量の再エネ証書(J-クレジット)を購入した場合の試算
※3 定量的財務影響の算出根拠 現時点で想定される自然災害に伴う休業等による売上損失額に対して、将来の推定洪水発生頻度を乗じて試算

リスク・機会種類	リスク・機会要因項目	時間軸	発生確率	影響度	総合評価	影響額	実施中・実施予定の対応策
機会	製品およびサービス	短期	高	大	大		・ 外部環境変化に強い屋内での陸上養殖を展開 ・ 投資・ノウハウの蓄積を継続 【養殖】 ・ 環境配慮商品や認証品の取り扱い拡大
		中期	中	中	中		・ MSCやMELなどの認証を取得、環境に配慮した水産物の取り扱いを継続 ・ 陸上養殖の対応強化 ・ 高温耐性品種の開発、養殖適地の探索
	市場	短期	高	中	大		・ パイオ・生分解性素材を使用し、環境に配慮した養殖機資材の研究開発・販売 ・ 製造・廃棄時のCO ₂ 排出量を約50%削減するバイオマス漁網の実用化に向けた支出を計画
		短期	中	中	中		・ 廃棄漁網のリサイクルネットワークの構築を推進
		中期	中	中	中		・ 安定した調達を行うために生産者との協業を強化 ・ 省エネ技術導入やスマート養殖への対応によるコスト低減を提案 ・ エネルギーの高効率な省エネ設備対応 【養殖】 ・ AI、IoTを活用した効率化、省人化
		中期	中	中	中		・ 藻場造成における資材提供 ・ 藻場が固定した炭素をブルーカーボンプレジットとして活用する計画を検討

参照シナリオ	4℃シナリオ	・IPCC AR6 SSP5-8.5 SSP3-7.0	・IEA WEO 2023
	1.5℃シナリオ	・IPCC AR6 SSP1-2.6 SSP1-1.9	・IEA WEO 2023
参 照 理 由	4℃シナリオ、1.5℃シナリオによる、事業環境変化の違いを把握し、気候関連のリスクと機会を踏まえた戦略を検討するため。		
時 間 軸	短期:0～3年	中期:2030年まで	長期:2050年まで
評 価 の 範 囲	全事業(国内のみ、自社・グループ全体)		

リスクと機会に対する対応策の詳細 https://www.nichimo.co.jp/sustainability/environment/scenario_analysis.pdf



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(2023年度実績比)することを掲げています。

単位: m ³			
	2023年度	2024年度	削減率
取水量	210,487	240,069	-14.1%
排水量	205,434	235,349	-14.6%
水消費量	5,053	4,720	6.6%

水リスクの評価

日本国内の各拠点を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

人的資本について

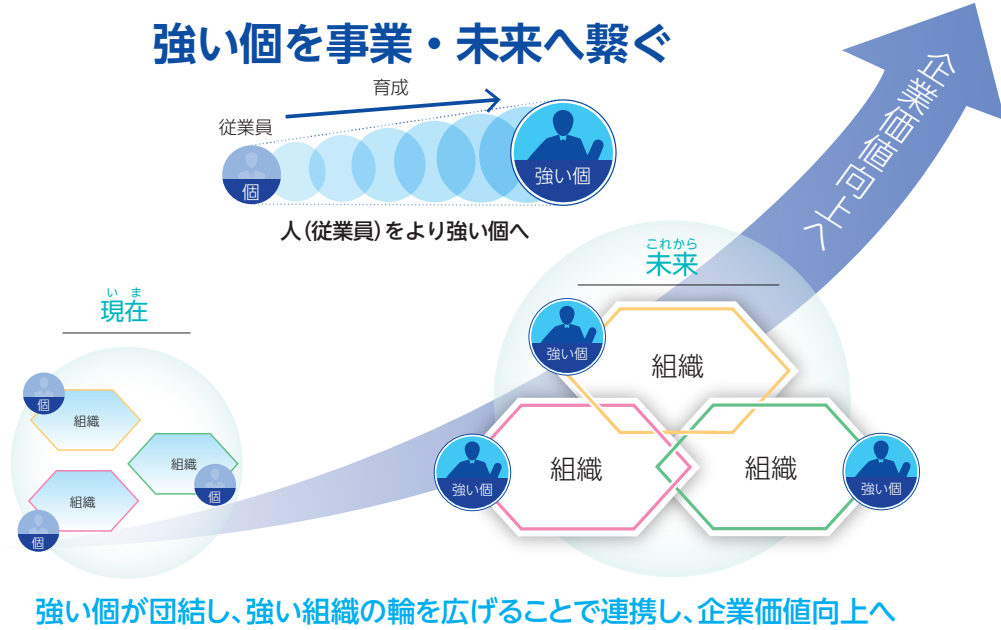
ニチモウグループの人材戦略について

第140期中期経営計画(以下、新中計)の策定に合わせて、人材戦略についても見直しを行いました。

キーワードに「挑戦」を掲げた新中計は、各事業で10年後のありたい姿をイメージし、そこに到達するための突破口を開く3年間の計画として位置付けています。また中長期の目標達成およびパーパスや経営理念の追求に向け、従業員一人ひとりが実践する「行動姿勢」(P.4参照)も合わせて設定しました。これを実践することでお客様にベストソリューションを提供し、ひいては企業価値の向上に繋がると考えています。

本計画策定において、あらゆる分野で“パラダイムシフト”が起きている現状では、近い将来ですら予測が難しく、企業成長の階段を上がっていくためのカギはやはり人材であると再認識しました。改めて、人材のレベルアップ(=強い個)を実現させ、それを繋ぎ強い組織へと昇華させていく方針を堅持していきます。この考えのもと、人材戦略は『人(従業員)をより強い個に成長させて繋ぐ』こととしました。新中計内の「挑戦」を日々の業務においても重要な行動の指針とし、従業員一人ひとりが挑戦的な目標を設定することとしており、営業的な側面だけでなく、業務効率の改善・システム環境の見直しといった事務的な側面についても取り組みを行うことで、個々の「挑戦」を繋げ、会社全体の底上げを目指していきます。

長期ビジョン達成とロードマップ



「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。

2023年3月期	STAGE1【～2025年3月期】	STAGE2【～2028年3月期】	～2030年3月期
現状把握	新たな施策の導入	人材の新たな活用	未来へ繋ぐ
・全社アセスメント、若手従業員面談などを通した現状における課題・問題の洗い出し	・長期的に求める能力の明確化 ・新たな教育機会の提供 ・人事評価制度の見直し ・社内DX化に向けた取り組み	・女性管理職 ・グループ間交流 ・ジョブローテーション制度	「浜から食卓までを網羅し、挑戦の歩みを未来へ」を具現化できる人材を創出

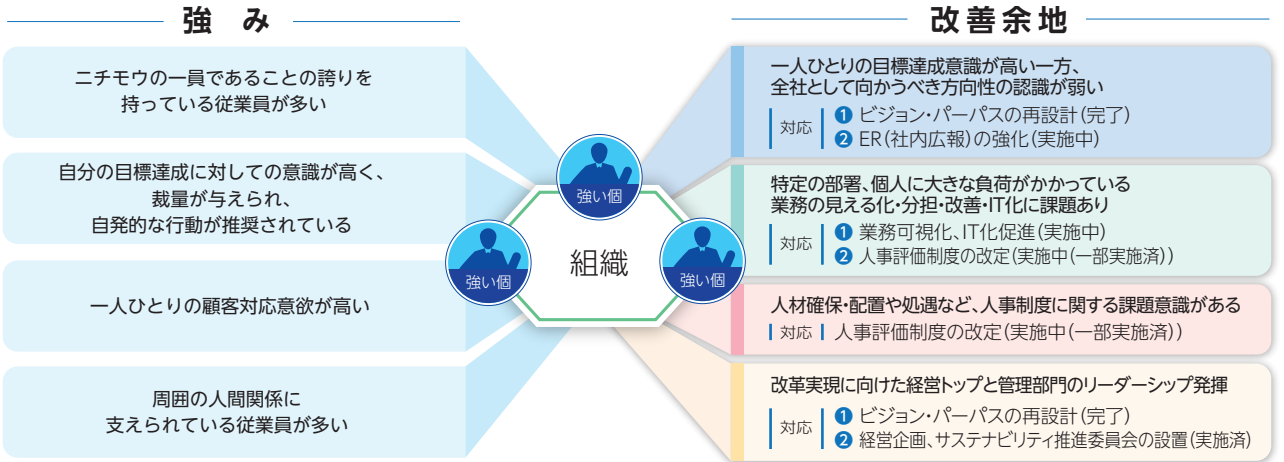
STAGE 1として位置付けた2025年3月期までの取り組みとしましては、長期的に求める能力の可視化や新たな教育機会の創出として、各資格等級に求められる能力を明確にし、各人の役割を再認識させると同時に、資格に紐付けられた能力の維持・向上のために教育機会を整理・新設しました。合わせて人事評価制度の見直しも行いより事業推進のモチベーション向上を促すものとなりました。

STAGE 2の取り組みにつきましては、当社の重要課題である女性活躍の推進とその中心となる女性管理職の登用や候補・教育体制の設定などに注力していきます。また、新中計で重視する「挑戦」を促すようなグループ間交流やジョブローテーション制度の検討も進めていきます。

全社アセスメント

2024年8月に第二回全社アセスメントを実施しました。今回のアセスメントの結果では、総じて前回より肯定回答率がやや下がったものの、回答の傾向については前回と近いもので自身の担当業務や、人間関係を含む身の回りの職場環境への満足度が高い等、従業員の所属部門レベルでのエンゲージメントの高さを再確認できました。その一方で、全社・経営という部分では会社全体の方向性の共有が弱いということも再確認しました。この改善余地に対する具体的な対応として、2025年4月から順次タウンミーティングを実施しています。新中計の策定における重要なポイントとして“グループ全体への方針の浸透”を掲げており、グループ全体が経営方針理解のもとで事業運営を進めていくことを目指していきます。

アセスメントを通じ把握した強みと改善余地



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、 資格毎の教育を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39%(前期49%、前期比-10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% ※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訂、 定期昇給ピッチの改訂 ・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 22% 女性管理職比率 0% 男性育休取得率 100% ※単体実績 ・2026年3月期から女性管理職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は定着しつつあるが、グループ会社での推進がテーマ



ダイバーシティ＆インクルージョンの推進

多様な働き方・労働環境の整備

当社グループにとって何よりも重要な経営資源が従業員であり「人財」です。その従業員が環境などの違いがありながらも、大事な「人財」としてその能力を発揮し、戦力として業務に邁進してもらえる環境整備がまさにD&Iの柱になるものと考えています。そのため、男女の性差・育児・介護・障害などを越えてニチモウグループの従業員として能力を発揮してもらえる施策の実施・検討を進めています。

育児介護世代には在宅勤務制度、時短勤務制度、時差出勤制度などを整えています。在宅勤務制度の導入に際し、本人の希望、現場の業務などを人事チームも含めて協議し、業務の質を落とさない運用をしています。また在宅勤務制度は育児・介護世代以外でも利用が可能です。男性従業員の育児休暇取得についてもイントラで掲示するだけでなく、個別に説明を行い取得しやすい環境を作っています。

障害を持たれている方々についても重要な戦力として認識し、在宅勤務制度を用いた雇用や、支援学校からのインターンシップの受入れも行っています。勤務の時間・場所に柔軟性を持たせることで多様な働き方の実現ができるものと考え、これらも更に取り組みを強化していきます。

育休取得率(%)

	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
男性	50%	100%	100%
女性	100%	100%	100%

女性活躍推進について

当社グループにおける女性活躍推進は、新中計の達成および中長期での企業価値の向上を図るために重要な課題と認識しています。一方で業界全体として女性が幅広く活躍できる環境が整っていなかった側面が強く、まず女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画を策定し、女性採用を増やすなどの実行性のある施策を進めています。なによりも女性が安心して長期就労ができる会社となるための環境整備を推し進めています。

従業員の健康促進

当社グループでは、従業員が健康で安心して働き続けられることが事業運営の基礎になるものと考え、健康管理面からも「強い個の実現」を目指していきます。そのため、形式的な取り組みではなく、実質的な対応を丁寧に積み上げていくことを大事な方針としています。長時間労働防止のため、時間外労働の目標時間・アラートの設定や年休取得推奨日の設定、また生産性の向上に向けた、業務の見える化・フローの見直し、DXなどを推進しています。定期健康診断・ストレスチェックについては受診率100%を継続しており、定期健康診断後の二次検診受診・特定保健指導も個別に対応を行っています。また、昨今は従業員のメンタルヘルスケアの重要性も増し、メンタル不調者については産業医だけでなく、場合によっては主治医との連携も行い、サポートを行っています。フィジカル・メンタルをしっかりと整え業務に尽力できる環境整備を維持していきます。これらの取り組みを通じて健康経営優良法人の取得についても準備を進めています。

	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
月平均時間外労働時間(時間)	12.1	12.2	12.6
有給休暇取得率	60.1%	66.3%	57.9%
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

座談会

ニチモウの人材戦略

取締役 執行役員
管理部門担当

小島 章伸

社外取締役
監査等委員

吉江 由美子

総務部 人事チーム

チームリーダー 川俣 岳人

強い個を組織の力へ

「未来へ繋がる新たな価値を創造する企業を目指す」ためには、
「人(従業員)をより強い個に成長させて繋ぐ」ことが重要です。

ニチモウの求める人材とはどのようなものか、人材戦略はどうあるべきか、

取締役 執行役員の小島章伸、社外取締役の吉江由美子、人事チームリーダーの川俣岳人が語り合いました。

ニチモウの企業風土

「安定したマインド」を持つ企業集団

川俣：まずは、これまでニチモウが進めてきた人材戦略について説明します。人材戦略のポイントは、「人(従業員)をより強い個に成長させ、それを繋げていく」ことを目指している点にあります。この戦略を進めるために、2025年までの「STAGE1」と2028年までの「STAGE2」という段階を設定しています。「STAGE1」で取り組んだ施策の一つ目は、求められる能力を明確にする「見える化」。例えば、ネットを活用した動画配信など新たな教育機会の提供です。二つ目は、業績評価中心の人事制度を、取り組みのプロセスを評価する制度に変えたこと。三つ目は、DX(デジタルトランスフォーメーション)の活用による業務の統一化・共通化です。続いて、「STAGE2」のテーマは「人材の新たな活用」です。具体的には、女性管理職の登用、グループ会社間交流の促進、そしてジョブローテーション制度の確立を計画しています。

吉江：ご説明ありがとうございます。社外取締役を拝命してから1年ほどになりますが、その間に強く感じたのが、ニチモウらしい独特の風土です。海洋に関連するさまざまな事業に

取り組む会社だからなのか、従業員のみなさんはとても「安定したマインド」をお持ちだと感じています。これは多くの水産業界の企業にも共通することかもしれません。自然は常に変動するものなので、それに一喜一憂しては仕事が成り立ちません。みなさんには、どっしり構えて仕事を進めていくという強いマインドが備わっているように思います。

川俣：この会社を外から見るのが無かったので、そのような印象を持たれているとは思いませんでした。初めて気付きました。

吉江：一般的な商社だと従業員間の競争意識が強く、みなさんのような安定したマインドはあまり感じられません。でも、ニチモウでは部門間や従業員間の競争よりも、仕事をしっかり安定して回していくことを大事にされているんだと思います。

ニチモウが求める人材

「チャレンジ」と「スピード」を意識できる人材

吉江：安定したマインドが尊重される風土が根付いているのは、とても良いことだと思います。ただ一方で、**落ち着いた**

座談会 ニチモウの人材戦略

姿勢を保ちながらも、仕事のスピードを上げる意識を持つ必要があると思います。スピードを出せる場面では、しっかり対応することが大事です。

小島：おっしゃるとおり、ニチモウにとって「チャレンジ」と「スピード」は、今後の成長の鍵を握ると思います。私は食品部門での経験が長いのですが、事業環境が大きく変わらな中で、これまで経験のない領域に挑戦することが常に求められてきました。もちろん失敗も多くありましたが、チャレンジ精神がなければ前に進むことはできません。また、買い付けのような仕事では、スピード感を持って行動しなければ競争相手に勝てません。だからこそ、「チャレンジ」と「スピード」は欠かせないものでした。ただ、よく考えると、これはどの部門でも同じではないかと思っています。

一方で、チャレンジには、その後の展開に対する責任を持つ意識が不可欠です。責任のないチャレンジは、真のチャレンジとは言えません。そのために、**全てを自分事として考え、スピード感を持って実行できる人材が、これからのニチモウには必要**だと強く感じています。

川俣：「チャレンジ」と「スピード」を意識できる人材を増やすには、やはり教育が一番大事だと思います。「それぞれ我流で頑張ってください」では、これからの時代は通用しません。たとえ利益を上げても、法に触れるようなことがあれば話になりませんし、人権への配慮も不可欠です。だからこそ、利益を追求する上での最善の方法やプロセスをきちんと学ぶ必要があります。

特に専門性の高い部門では、自分の熱意やこだわりを優先しがちです。でも、それが社会的な視点や客観的な評価でどうなのかを考えずに動いてしまう場面もあります。その課題を解決するには、仕事のスキルだけでなく、コンプライアンスなどの基礎的な標準スキルも身につけることが重要です。正しい方法で利益を生む教育を行い、一人ひとりが着実に成長することが、これから求められると思います。



吉江：「社会に適応する形でスキルアップを図る必要がある」ということですね。それは確かに大切なことだと思います。

小島：ニチモウは個人に仕事を任せる社風で、若い頃から裁量を与えられ、自然と専門知識を養いながら成長していきます。ただ、これが行き過ぎると「強い個」は育つ一方、組織としての方向性とズレることもあります。だから**常に組織の目標と個人の動きが一致するように調整が必要**なんです。その調整には、リーダーシップやチーム内でのコミュニケーションが欠かせないですし、それが会社としての成長に直結すると感じています。

それに、個人主義が強いと短期的な利益に囚われやすいデメリットもあります。今回の中期経営計画は、10年後の「ありたい姿」を目指したのですが、目先の利益ばかりではそこに到達できません。この課題を解決するには、川俣さんが言うように教育が大切です。「強い個」と「強い組織」を両立させる必要があります。特に、若手を育成する場や仕組みづくりが重要になると思います。

吉江：事業環境が変化すれば、それに合わせてビジネスモデルを変えていくことが重要です。そして、必要な人材もまた、ビジネスモデルの変化に応じて変わっていくものです。今求められているスキルが、5年後には別のスキルに変わることもあるでしょう。だからこそ、人材戦略は常にビジネスモデルの変化を見据えて考える必要があります。

10年後の「ありたい姿」を描いているのであれば、その**未来のビジネスモデルに適合する人材を今から少しずつ採用して準備することが大切**です。

人材戦略の課題と対応

採用活動、人材育成、女性の活躍

吉江：人材戦略に関して、ニチモウは着実に取り組みを進め、ステップアップできていると思います。今後はその取り組みを対外的にアピールすることが、重要な課題になるでしょう。その方法はいろいろ考えられます。例えば、人事部門でインターンシップの学生を受け入れるのはどうでしょうか。人事部門のみなさんの負担は増えるかもしれませんが、ニチモウの人材戦略をアピールする良い機会になるはずで。それを継続すれば、学生のニチモウに対する見方が変わり、結果的に企業のブランド価値も向上するでしょう。また、採用に関する合同説明会などの活用も検討できると思います。

小島：新卒採用はかなり丁寧に行っています。おそらく、他社よりもきめ細かく手厚い対応をしていることが、それなりの成果に繋がっているのだと思います。コロナ禍の前までは、吉江さんが言うような合同説明会も活用していましたが、今ではインターネットを活用した採用媒体が進化しています。そうした媒体を利用して、学生との面談を頻繁に

行い、興味を引き付けています。説明会から選考に進む学生の割合を示す選考移行率も、良好な数字をあげています。

川俣：ニチモウの知名度はまだまだ低く、更に社会全体が人材不足の課題を抱える中で、希望通りの人材を採用するのはなかなか難しい状況です。こうした状況で人材を強化していくためには、採用が思うように進まなくても、社内で人材を育成できる体制を整えることが重要です。入社してくれた方々を、どう戦力化していくかが鍵になります。

吉江：多くの企業で、産休や育休、介護休暇などの取得を推奨する動きが広がっています。ニチモウも同様で、2人目や3人目の育休を取る従業員が増えています。これからは、こうした制度を活用し、3年から5年ほど会社を離れる従業員も増えてくるでしょう。そこで重要になるのが、長期休暇を取った従業員が職場にスムーズに復帰できる仕組みや、それを支える職場の雰囲気づくりです。ニチモウには、人事制度の充実だけでなく、復帰した従業員が気持ちよく働ける風土をぜひ整えていただきたいと思います。長期間休んでも戻ろうとする従業員は、仕事に対する意識が高い人材です。休暇を経てリフレッシュした分、より積極的に働きたいと考える方も多いのではないのでしょうか。

また、**企業風土を変える鍵の一つは、女性の活躍**です。女性が働きやすい環境を作ることは、企業風土の変革に繋がります。昔は結婚や出産を理由に退職する女性従業員が多かったですが、今ではこうした理由で辞めずに働く女性が増えています。その結果、新たに生まれる仕事も増えています。

小島：女性の活躍は、事業の現場でも重要な課題です。例えば食品事業では、船に乗って漁場で作業をする仕事や、昔ながらの買い付けの現場は、どうしても女性が進出しにくい職場です。一方で、加工食品の現場では、女性ならではの発想が活かしやすいと考えます。**加工食品を伸ばす方針がある中で、女性の活躍を含むダイバーシティ推進が、今後の成長を左右する鍵**と言えます。



川俣：水産業界は、女性の進出が遅れている業界の一つだと思います。小島さんが指摘しているように、女性がどうしても進出しにくい職場があるのは事実です。それでも、昔ながらの商売に限界が見え始めているなか、**女性の発想など新しい価値観を取り入れ、新しいスタイルの事業を生み出していくことは不可欠**です。これはニチモウに限らず、日本社会全体で解決すべき課題だと言えます。

これから進めるべきこと 強い個を組織の力へ

吉江：人材戦略は、今やどの企業にとっても重要な課題です。私自身、研究者という立場から企業経営に関するさまざまな情報に触れる機会があります。微力ながら、そうした情報の中からニチモウで活用できるものを探し、共有することを常に心がけています。

小島：組織やシステム、人事制度を含めて、管理部門全体を俯瞰しながら制度を見直すことが、管理部門担当役員の一つの役割だと思っています。ニチモウはまだ小さな会社で、大企業の先進事例と同じやり方を取り入れるのは難しいかもしれませんが、それでも、他社の成功例を参考にしながら人材戦略を磨き上げ、女性が活躍できる組織をどう形作るかについては、早急に答えを見つける必要があります。新中計のように、10年先のありたい姿を描きながら、未来に向けて今自分がやるべきことをバックキャストで突き詰めていきたいと思っています。

川俣：事業を長く続けることこそが、企業の根本的な使命だと思っています。従業員一人ひとりが、自分の業務だけでなく会社全体のことを考えられるように成長していくことが大切です。自分自身の成長や生活の充実を意識しつつ、それとは別に組織の課題に気づき、それを指摘できる従業員が増えれば、組織は確実に強くなると思います。そんな従業員が増えれば、会社は安定し、より良い未来を築けるでしょう。今の課題ももちろん大切ですが、未来や他の部署、会社全体を少しでも意識できる客観性を持った従業員を育てるための施策を考えていきたいです。

ステークホルダーとの関わり

お客様へ安心・安全を届けるために

品質・安全管理

当社は顧客のみならず、継続して高い品質の製品およびサービスを常に提供できるよう、2022年10月にISO統合マネジメントシステム(ISO9001+14001)を認証取得し、みなさまのニーズに応えたサービスの実現と向上に努めるとともに環境配慮を重視したサステナブル経営を推進しています。



統合方針 「浜から食卓までを網羅し、挑戦の歩みを未来へ」推進するとともに、企業集団として顧客のニーズに対応したきめ細かな営業活動に努め、安心・安全で環境に配慮した製品を提供し、「豊かで健康な生活づくり」に貢献する

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

品質管理の取り組み

当社はより安心で安全な食品をお客様にお届けするため、食品品質管理室を設置しています。食品品質管理室では、新規取り扱い製品の規格書の確認から、当社グループおよび協力工場の調査点検、製品の定期的な品質確認まで、専門のスタッフが日々取り組んでいます。



点検指導の様子

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

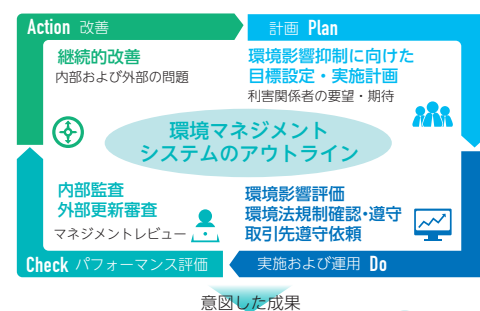
工場、営業スタッフへの品管教育
工場スタッフや営業スタッフへの衛生・品質管理の意識やスキルを高めるための集合教育やOJT教育の実施

環境管理の取り組み

当社はサステナブル経営を推進していくにあたり、ISO14001環境マネジメントシステムを活用し、事業運営がもたらす環境への影響把握と、環境関係法令の把握および遵守確認を行っています。

それぞれ年1回実施し、確認結果をもとに内部監査・マネジメントレビュー・認証機関における外部更新審査を受けます。それらを通じて環境に対するマネジメントが十分か、また、環境への影響を今後どのように抑えていくかを協議し改善に取り組むPDCAサイクルを実践しています。

サプライチェーン全体で持続可能な経済活動の実現を目指しています。



紙の消費量削減 排出量削減 エネルギー消費量削減 など

お取引先との関係

調達に関する考え方および取り組み

当社の持つ原料調達能力を活かして、原料買い付けから製品加工までをグループ内や協力工場で一貫して管理した製品(たらこ・明太子・カニ・凍魚・ツナなど)を中心に、さまざまな業態のお客様の要望に合わせた製品を提供しています。

また、経済成長のみならず、SDGsをはじめとする持続可能な社会の実現に向けた取り組みについても関心が寄せられています。当社は100年以上漁業・水産業界を主たる事業領域とする企業の責務として、水産資源の保全に配慮した調達体制の構築を目指していきます。

お取引先とのコミュニケーション

当社ではお取引先のみならず、コミュニケーションを通じて、当社が提供している商品・サービスについて評価し、信頼関係の構築および品質の向上に取り組んでいます。各種展示会への出展をはじめ、お取引先へ向けた顧客満足度調査や日々の調達活動、お問い合わせなどのコミュニケーションを大切にし、引き続きお客様の要望に応じていきます。

また、お取引先におかれましても事業における環境影響の把握と関連する環境法令の遵守を徹底していただくよう依頼し、サプライチェーン全体で持続可能な経済活動の実現を目指しています。

サプライチェーンの管理

当社では各種認証制度を活用したサプライチェーンの管理を行っています。

MSC CoC認証は、水産資源と環境に配慮し適切に管理された持続可能な漁業であるMSC認証漁業で獲られた水産物が、確実に消費者に届くようにするためのサプライチェーンに対する認証です。当社ではMSC「海のエコラベル」を付した助手、カニ、凍魚を取り扱うため本認証を取得しています。また、MEL認証は、将来の世代にわたって最適な利用ができるよう資源と生態系の保全に積極的に取り組んでいる漁業や養殖業を認証するもので、当社グループでは宮城県産養殖ギンザケにおいて、(株)ニチモウマリカルチャーが生産段階、当社が流通加工段階において取得しています。

上記認証水産物における加工流通許可認証(CoC認証)を取得することで、水産資源と生態系の保全に配慮し、トレーサビリティの確立した商品を提供しています。

地域社会とのコミュニティ

漁船海難遺児育英会への支援

(公財)漁船海難遺児育英会は、漁業従事中に海難等の事故で、死亡・行方不明になられた方々の遺された子どもたちが将来社会に役立つ人材に成長してくれることを願い、学資の給与やその他育英に必要な事業を通じて励ますことを目的としている公益財団法人です。当社は20年以上支援を続けており、この活動は創業以来、漁業・水産業界を主たる事業領域として展開する当社が果たすべき責務の一つとして捉え支援しています。



スクラム・ジャパン・プログラムへの協賛

(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。

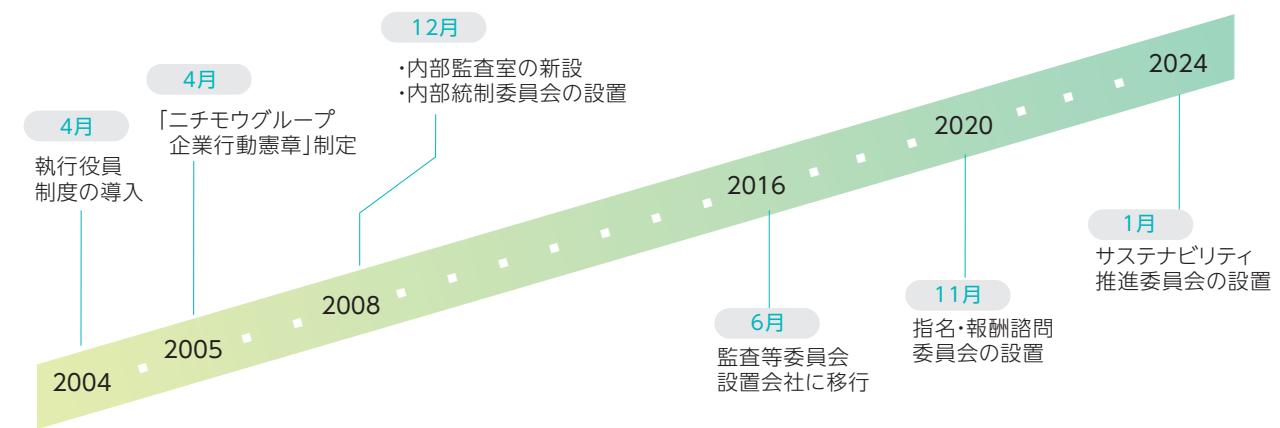


コーポレートガバナンス

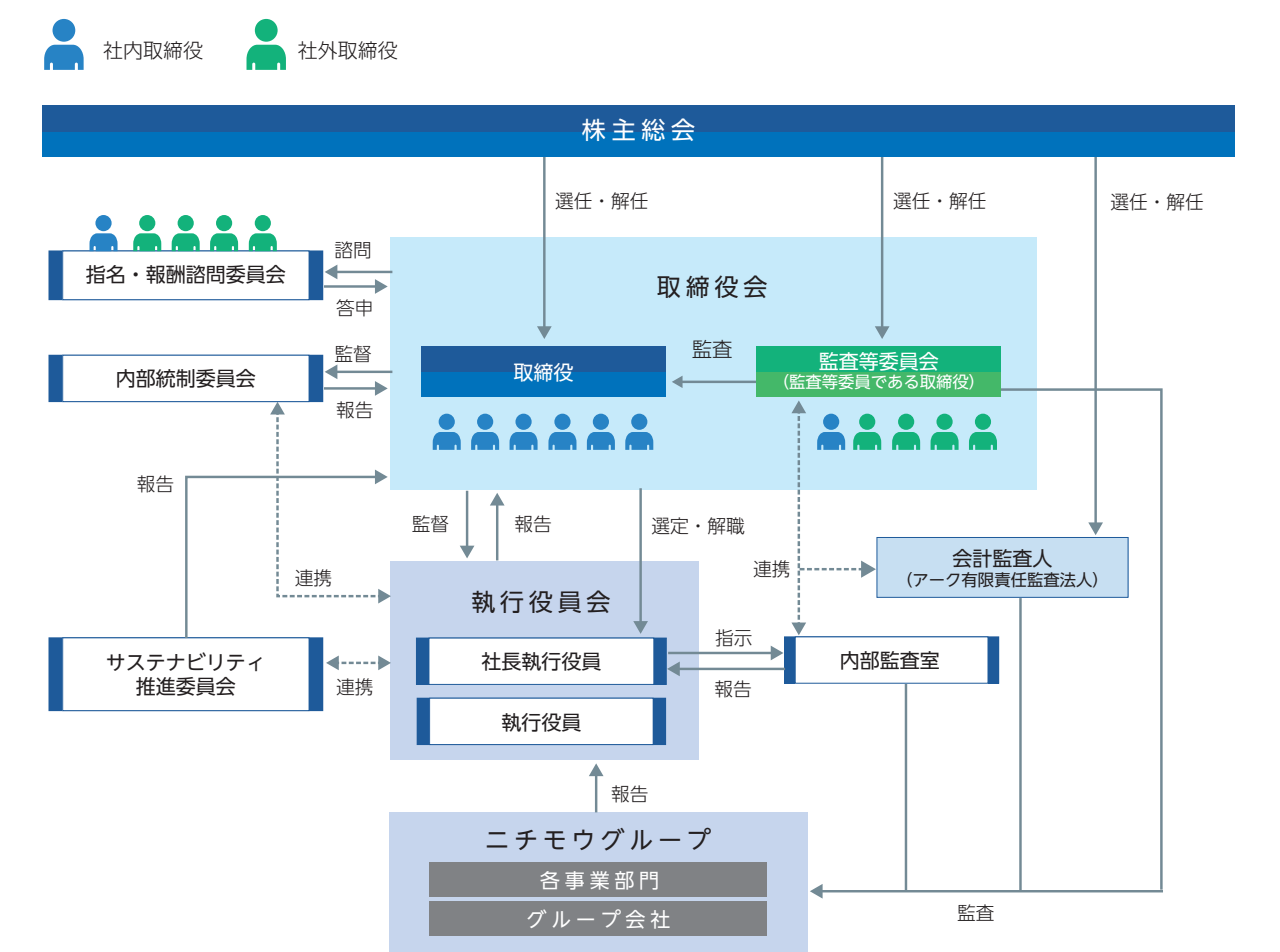
基本的な考え方

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	
年度	開催回数／出席実績
2024	全16回／全取締役出席：16回
2023	全16回／全取締役出席：16回

- 活動実績
- 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

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	
年度	開催回数／出席状況
2024	全14回／全監査等委員出席：14回
2023	全14回／全監査等委員出席：14回

- 活動実績
- 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

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	
年度	開催回数
2024	2回
2023	3回

- 主要な決議事項
- 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

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	
年度	開催回数
2024	4回

- 主要な決議事項
- 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

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、選任いたしました。
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、選任いたしました。
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、選任いたしました。
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、選任いたしました。

取締役および監査等委員の活動状況 (2025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	16回/16回	
是村 忠良	16回/16回	
土田 祥之	16回/16回	
諏訪部 俊彦	16回/16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)	11回/11回	9回/9回

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	実施方法
 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	 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

2023年度

前年度の結果よりも高い評価が得られており、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。過去の調査結果で認識された取締役会の構成の検討(社内取締役と社外取締役の比率、ジェンダーや国際性の面での多様性確保)や役員のトレーニングについては、本年度の対応により改善されていることが確認され、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、今後更に強化する必要性を感じていることを確認しました。



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。前年度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。



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、サステナブル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。

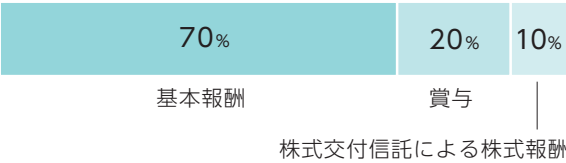
役員報酬制度

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	2024年度において 株式数が増加した銘柄	2024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	18銘柄/6,974百万円	4銘柄/154百万円	5銘柄/206百万円	増加：取引先との関係強化のため および取引先持株会への参加 による増加
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 (2025年6月27日現在)

 代表取締役会長 松本 和明	 代表取締役社長 社長執行役員 青木 信也	 取締役 常務執行役 土田 祥之	 取締役 常務執行役 諏訪部 俊彦
 取締役 執行役員 福井 豊	 取締役 執行役員 小島 章伸	 取締役 常勤監査等委員 山本 敏夫	 社外取締役 監査等委員 菊池 達也
 社外取締役 監査等委員 平田 淳	 社外取締役 監査等委員 明石 仁成	 社外取締役 監査等委員 吉江 由美子	

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）	まつもと 松本 和明	●			●	●	●	
	あおき 青木 信也	●			●	●	●	■
	つちだ 土田 祥之	●			●	●		
	すわべ 諏訪部 俊彦	●			●	●		
	ふくい 福井 豊				●		●	
	こじま 小島 章伸		●	●				
取締役 （監査等委員）	やまもと 山本 敏夫			●		●		
	きくち 菊池 達也	●	●	●				■
	ひらた 平田 淳		●	●			●	■
	あかし 明石 仁成	●		●	●			■
	よしえ 吉江 由美子			●		●	●	■

社外取締役
監査等委員

菊池 達也

社外取締役
監査等委員

平田 淳

代表取締役社長
取締役会議長

青木 信也

社外取締役
監査等委員

明石 仁成

社外取締役
監査等委員

吉江 由美子

ニチモウはオンリーワンを目指す会社 自社の持つ価値をもっとアピールすべき

新中期経営計画をスタートさせ、新たな挑戦を始めたニチモウグループ。今後の持続的成長、企業価値向上に向けた課題と期待について、菊池社外取締役、平田社外取締役、明石社外取締役、吉江社外取締役と取締役会議長の青木社長が語り合いました。

短期、中期の成果と課題

ニチモウのIR活動、情報発信力は 格段に強化された

菊池 ■ 2024年3月期までの第137期中期経営計画(以下、前中計)は、コロナ禍のはじまりからアフターコロナまでの目まぐるしく変化した3年間でした。この間、社会も経済も劇的に変わり、事業運営にも大きな影響を与えましたが、この困難な環境をしっかりと乗り越えた点が印象に残っています。

食品事業では、従来の飲食店向けビジネスから通販など新

しいチャンネルにシフトし、収益を確保しました。機械事業では、通販需要の拡大に伴う設備投資ニーズを的確に捉えました。この間、取締役会で「厳しい経営環境の中でも良好な業績を収められた事実について、よく分析したほうがよい」と提言しました。一方、**新たな環境変化への対応では、少し遅れた部分があり、社会の急速な変化についていけない場面もありました。**この点は今後の課題として取り組む必要があります。

しいチャンネルにシフトし、収益を確保しました。機械事業では、通販需要の拡大に伴う設備投資ニーズを的確に捉えました。この間、取締役会で「厳しい経営環境の中でも良好な業績を収められた事実について、よく分析したほうがよい」と提言しました。一方、**新たな環境変化への対応では、少し遅れた部分があり、社会の急速な変化についていけない場面もありました。**この点は今後の課題として取り組む必要があります。



平田 ■ 前中計期間の取り組みについて、私から2点お話しします。1点目は、IR分野をはじめとする情報発信が大幅に強化されたことです。企業サイトの改善により訴求力が大きく向上したほか、テレビドラマの企画にも参画しました。これまでニチモウの商品は生活者の目に触れる機会が少なかったのですが、ブランド認知の向上やIR情報の発信力が飛躍的に改善しました。

2点目は、成長分野の事業を伸ばす一方で、課題のある事業や施策については方向転換を図り、的確な判断で成果を上げられた点です。また資本政策では、個人株主の拡大を見据え、リスクを取りつつ増資や株式分割を果敢に実行し、大きな成果を得ています。

一方で、目指すべき利益水準に関する考え方がまだ明確でない点は課題として残りました。投下資本に対してどの程度のリターンを求めるのか、といった**資本効率を向上させる考えは十分に定着しておらず、第140期中期経営計画(以下、新中計)に持ち越す形となりました。**

菊池 ■ 平田さんがご指摘されたとおり、ニチモウは現在、積極的なIR活動を展開しています。その成果もあって、資本市場から評価を得てきたように思います。実際、株価の推移も好調でしたが、少し頭打ちになっているように感じられます。こうした株価の動きを見ると、マーケットはよく見ているなと感じます。資本市場はニチモウの次の一手を見極めようとしているのかもしれませんが、マーケットの期待に応えるためにも、ニチモウが**海洋産業や海洋環境保全に対してどんなアクションを起こそうとしているのか。その答えを早急に示す必要があるのではないのでしょうか。**

明石 ■ この3年間で振り返るにあたり、私は主に営業面についてコメントさせていただきます。ニチモウはメーカーでありながら商社という顔も持つ、珍しい企業です。これまで100年以上にわたり培ってきた要素技術をうまく活用し、現代のニーズに合わせて活かしています。例えば、バイオ・生分解性プラスチック素材を使った海洋資材などは、SDGsの課題解決に繋がる商材として市場投入され、注目されるメーカーとして資本市場から一定の評価を得ています。

一方で、商社としての側面には課題もあります。今後、**営業人材がもっと活躍し、機能を発揮すべき**です。特に解決すべき課題の一つは人材不足の解消です。また、女性が活躍でき



る場が少ない点も改善の余地があります。メーカーとして素晴らしい要素技術を持っているのですから、営業力を強化し、その魅力を積極的にアピールしてほしいです。そして、環境負荷の少ない海洋資材などを次々と世に送り出す企業グループとしての存在感を示してもらえたらと思います。

吉江 ■ 社外取締役に就任して1年が経ちますが、その間、加工場を見学したり、スーパーとのシビアな価格交渉の現場を拝見したりと、ニチモウの事業について多くを学びました。更に、通販に取り組んでいる点も知り、大変興味深く感じています。平田さんが指摘されたように、確かに情報発信は改善されています。特にここ半年の取り組みを見ると、それを強く実感しますが、改善の余地も多いと感じます。ニチモウをもっと一般の方々に認知してもらう手段は、まだまだ残されているはずです。

また、現在のニチモウには、**政府や官公庁への積極的なアピールも重要な課題**だと思います。日本の海洋産業を更に発

展させるために、具体的な提言を進めることが求められます。こうした情報発信力を高めることで、ニチモウを多くの人に知ってもらい、結果として企業価値の向上にも繋がるのではないのでしょうか。



「待ちの営業姿勢」を打破し、 苦境に立ち向かう姿勢を持つ

青木 ■ みなさん、いろいろな貴重なご助言をいただき、本当にありがとうございます。前中計の成果の一つと言えば、東証のプライム市場への上場を選び、その基準を維持できたことだと思います。この決断を通して、社内で『変わろう』という意識がこの1~2年で急速に高まった気がします。それ以前から会社を変えようという気持ちはあったものの、少し力不足だったのも事実です。ですが、市場再編を機に変革への意識が定着し、この3年間で多くの収穫を得られたと思います。

一方で、課題も見えてきました。その一つが**スピード感の不足**です。明石さんからもご指摘いただきましたが、当社はメーカーとして高い技術力を誇る一方で、営業では「待ちの営業」になっている部分があるのではないかと感じています。この3年間、事業環境の激変に対応するのは大変でしたが、

それでも逆風を乗り越える気概が足りなかったのではないかと反省しています。

期待していた養殖事業も当初の計画通りには進みませんでした。しかし、新中計では、この経験を糧に成長へ繋げるべく、新たなブランドデザインを描いています。当社は水産業を祖業とし、長く事業の主軸としてきました。水産業は国策とも関係が深く、産業振興の支援を受けられるという強みがありますが、その反面、「親方日の丸」的な指示待ちの姿勢が出やすい一面もあります。吉江さんからご指摘いただいたように、**官公庁に対して私たちができることをもっと積極的に提案していくべき**です。環境課題への対応も含め、できる限りの対応を進めることで、長期的な企業価値向上を目指したいと考えています。

また、平田さんからご指摘の情報発信についても今後更に注力します。特に環境問題への取り組みについて、投資家の方々との対話を通じ、さまざまな助言をいただいています。そして、**ニチモウの知名度がまだ十分でない**点は以前から社外取締役のみなさんからもご指摘いただいていた。その重要性を常に意識し、これからもブランドを広く発信していくことに力を注いでいきたいと考えています。

新中期経営計画への思い

環境課題の解決を強く意識し、資本効率の向上に努める

菊池 ■ 新中計期間であるこれからの3年間で、社会は更に大きく変化すると予測されています。その中でニチモウには**使命を果たしつつ成長を続ける**ことが求められています。海洋国家・日本において海を熟知した企業としての使命を自覚し、従業員のみなさんにはぜひ力を発揮してほしいと思います。

具体的には3点あり、1つ目は、海洋環境の保全です。リサイクル素材や生分解性素材を提供し、海の未来を守る事業を展開することは、ニチモウならではの使命であり、新たな事業機会にも繋がるはずです。

2つ目は、環境変化に対応した漁業の推進です。サンマなどの不漁が続くなか、養殖技術を活かして日本人が好む魚を安定的に提供することが重要です。養殖事業は間違いなく会社の大きな柱となるでしょう。

3つ目は海の力を活かした挑戦です。洋上風力発電など海洋エネルギー分野には多くの可能性が広がっています。漁業

者と連携しながら営業力を発揮し、新たなビジネスを切り拓くことが期待されています。

更に、2025年4月には大規模な機構改革を実施しましたが、これを一つのステップとして、新しい風を吹き込んでいくことが重要です。

これら3つのテーマは新中計において具体化されており、経営層が全国で従業員と対話を進めるタウンミーティングもはじまっています。従業員のみなさんが未来を見据え、一丸となって挑戦していく姿を楽しみにしています。

平田 ■ 新中計に期待するポイントは3つあります。1つ目は、**ROICという利益指標が掲げられたこと**です。以前はこの点への意識が低く、投資案件で「どれくらいリターンが得られるのか」や「回収に何年かかるのか」といった深い議論が不足していました。今後は、投下資本に対するリターンを部署ごとに厳しく認識し、成果をきちんと追求することが求められます。

2つ目は、菊池さんも触れたタウンミーティングです。従業員と経営層が直接対話する場を通じて、事業現場の多様な課題を解決できる体制が整うことを期待しています。その中でも**「女性活躍」が特に重要**です。女性が活躍できる職場づくりのために仕組みを整え、改善を続けることが欠かせません。これは私自身の経験からの学びですが、**トップダウンで確かな方針を敷かないと人材に関する課題は解決できません**。

そして3つ目は、経営陣への徹底したサポートです。これまで取締役会では、耳の痛い助言でもストレートに伝えるような心がけてきました。社外取締役にはそれぞれの知見を経営陣に伝える責任があり、反発を恐れず積極的に提案する姿勢が求められます。この助言をきっかけに新たな挑戦が生まれることを期待し、ぜひ経営に活かしてほしいと考えています。

明石 ■ 環境課題については、先ほど菊池さんがお話しされましたが、10年前や5年前と比べても状況が深刻化しているのは明らかです。特に注目されているのが、大気や海洋の問題です。新中計期間中には、こうした課題への対応をしっかりモニタリングし、改善に繋がりたいと考えています。

新中計では「パラダイムシフト」という言葉が使われていますが、**組織運営にもまさに社会のパラダイムシフトを見据えた変革が求められます**。営業や技術面でも、従来の縦割り



の考え方にとらわれがちですが、部門間の横の繋がりを重視し、垣根を取り払う必要があります。そうすることで、新しい発想やイノベーションが生まれるはずです。

お客様が何を望んでいるのかを第一に考え、それを基に行動することで、3年後や10年後に目指すべき姿に近づくための道筋が見えてくると思います。

吉江 ■ この半年、新中計策定の進捗を注視してきました。今回の新中計は、新たに策定されたパーパスやビジョンを見据えて描かれており、10年後の目標もしっかり設定されています。

平田さんが指摘されたとおり、女性の活躍推進は今後ますます重要です。また、働きやすい職場環境の整備が進めば、産休・育休・介護休を取得する従業員も更に増えると思います。その際、例えば数年間の休職を経て職場に復帰したときに「自分の居場所がない」と感じることをないようにすることが大切です。**「数年後には自分も活躍する」という気持ちで安心して戻れる社風を育むべき**です。

また、既上がった「情報発信力の強化」は人手不足解消にも繋がる重要なテーマです。特に学生向けの情報発信を拡充し、インターンシップの活用など取り組むべきことは多いと考えています。

海からの恵みを維持・拡大させる従業員はその使命感を持ってほしい

青木 ■ ご指摘の女性活躍については、もちろん強く意識し、仕組みを整備しています。ただ、運用面の課題がなかなか解決できておらず、ここはもっとスピードアップが必要だと感じています。菊池さんが指摘された課題

も非常に共感できます。特に海洋事業に関連する部分では、異なる業態の企業との接点が増えており、むしろそうした分野に経営資源を集中投下しなければ、パラダイムシフトに向けた新しい事業の構築は進まないと思います。

私たちは海の恵みによって多くを養われており、ニチモウの使命はまさにこの恩恵を維持・拡大することにあると考えられています。従業員のみなさんには、この使命感を胸に、さまざまな可能性に積極的に挑戦してほしいと強く願っています。



ステークホルダーへのメッセージ

積極的な情報発信と人的資本の充実が成長を支える

菊池 ■ ニチモウという会社は、ナンバーワンではなく、オンリーワンを目指している会社だと感じています。だからこそ、オンリーワンであることの「価値」をもっと深掘りする必要があると思います。この価値を従業員と共有・共感し、自信を持って社会に発信していくことがとても重要です。その価値がステークホルダーに伝われば、企業価値の向上にも繋がり、日本中がニチモウの強みや価値に気付く日がきっと訪れるはずです。

平田 ■ 日本の水産業は今、危機に瀕しています。水産白書を見ても、世界の養殖生産量は右肩上がりであり、近隣のアジア諸国も生産量を増やしていますが、日本の生産量は伸びていないのが現状です。米不足などの問題もある中で、日本はもっと、毎日食べるものについて考える必要があると思います。ニチモウは、水産業に関して行政に働きかけ、動かす力を持つ会社だと考えています。こうした取り組みを通じて社会的責任を果たすことが、ステークホルダーからの信頼獲得にも繋がると考えます。

明石 ■ ニチモウの持続的な成長の鍵を握るのは、やはり人材だと思います。今の状況では、人材不足を解消する採用活動が急務です。一方で、従業員の能力の高さは実感しています。この点は心配ないものの、決定的に足りないのは熱意です。自分の枠を越え挑戦しようという気概が感じられない方が多いのが課題だと思います。「人材の数」「能力」「熱意」の3つがそろえば、事業を今以上に拡大できるはずです。

吉江 ■ ニチモウは日本にとって必要な企業であり、中央官庁へのアクセスもあって、発言力もあると思います。ただ、そのような価値が外部に十分伝わっていないのが現状です。自分たちが生み出している社会的な価値を、もっと積極的にアピールすべきだと思います。そのことが人材の採用や育成にも役立つものと思います。

青木 ■ みなさんから貴重なご意見をいただけたことに感謝しています。ニチモウはこれから、社会のパラダイムシフトを見据え、大きなチャレンジに挑むステージへ進んでいきます。みなさんをはじめ、社外からいただくご意見を積極的に取り入れながら、健全な成長に向けて全力を注いでいきます。本日は、ありがとうございました。

コンプライアンス

ニチモウグループ 腐敗防止方針

https://www.nichimo.co.jp/sustainability/policy/basic_policy.pdf



基本的な考え方

当社グループは、法令遵守はもとより「ニチモウグループ企業行動憲章」に定められた事項をはじめとする企業倫理・社会規範を徹底し、企業の社会的使命を果たすために「コンプライアンス・プログラム」を推進していきます。

コンプライアンス体制

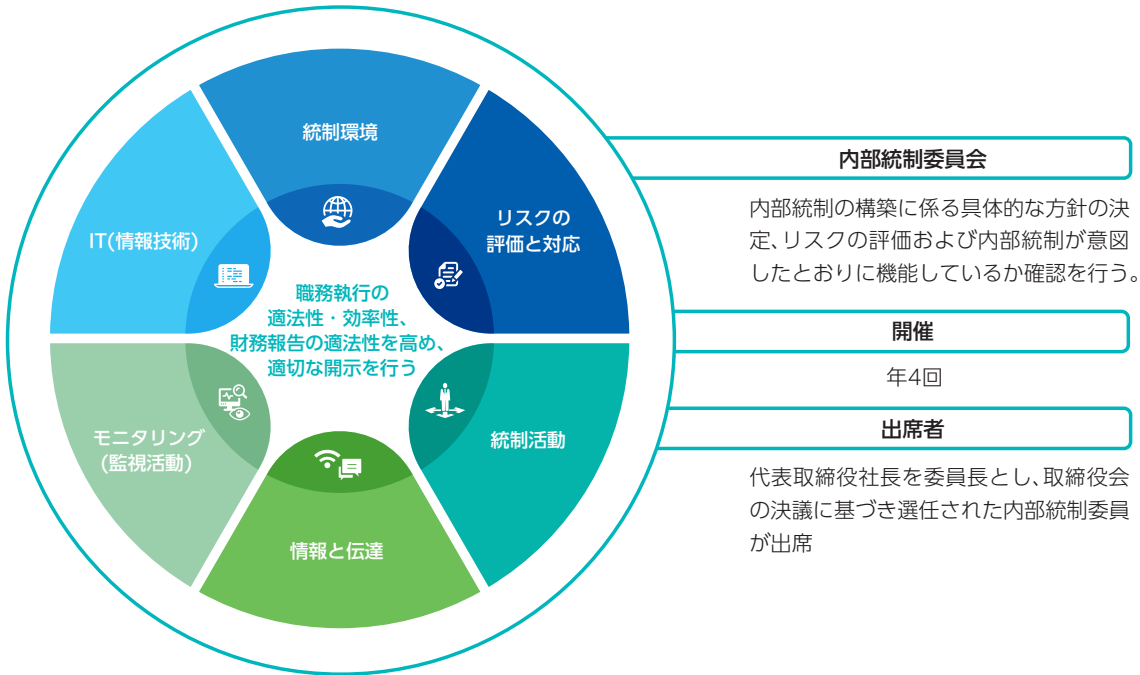
コンプライアンス体制の基礎として、経営理念に基づき「ニチモウグループ企業行動憲章」および「コンプライアンス規程」を定め、グループ全従業員に配布・周知し、取締役自らが率先垂範の上、グループ全体でその徹底を図っています。また、代表取締役社長を委員長としたコンプライアンス委員会を設置し、「コンプライアンス・プログラム」を維持・推進する組織として運用を行っています。

内部通報制度

組織的または個人による不正・違法・反倫理的行為について、その事実を会社として速やかに認識し、違法行為等による会社の危機を極小化かつ早期に解決する体制として、コンプライアンス担当役員が責任者となり、通報者を保護するための「内部通報制度規程」を設けた上で、内部通報制度を運用しています。2025年3月期には、改正公益通報者保護法の施行等、関連法令の改正ならびに社会のコンプライアンス意識の高まりに伴う制度の実効性向上を目的とし、当社グループにおける外部通報窓口を導入、浸透施策と合わせて運用を開始しました。

内部統制

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）」、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。



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提供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、即時改善の上引き続き、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。ウクライナ情勢の長期化・中東情勢の緊迫化などの地政学リスクや、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.31～34をご覧ください。

財務・非財務ハイライト(11年推移)

		2015年3月期	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
財務ハイライト												
売上高	(百万円)	108,691	109,216	114,038	118,567	128,778	117,900	113,317	115,469	126,829	127,756	133,900
■ 食品事業	(百万円)	70,309	67,570	72,518	77,294	82,549	75,628	71,970	72,583	82,907	82,288	84,102
■ 海洋事業	(百万円)	17,104	17,945	18,034	17,685	18,849	18,951	17,619	18,414	20,978	21,813	22,377
■ 機械事業	(百万円)	8,413	10,959	10,366	10,124	13,893	9,653	10,655	12,785	11,244	12,259	15,618
■ 資材事業	(百万円)	10,333	9,984	10,311	10,731	11,193	11,114	10,055	8,749	8,790	8,506	9,043
■ バイオティックス事業	(百万円)	230	273	296	324	336	339	355	371	312	309	293
■ 物流事業	(百万円)	2,183	2,395	2,427	2,320	1,862	2,114	2,559	2,456	2,489	2,469	2,352
■ その他	(百万円)	115	86	83	87	94	97	102	108	107	109	110
営業利益	(百万円)	850	1,676	2,425	1,374	2,424	1,910	2,177	3,201	2,874	2,020	3,002
■ 食品事業	(百万円)	730	1,211	1,747	888	1,431	1,521	1,390	2,259	2,170	1,636	1,953
■ 海洋事業	(百万円)	721	630	767	585	530	606	632	371	617	503	755
■ 機械事業	(百万円)	135	525	710	675	1,089	472	796	1,239	945	966	1,465
■ 資材事業	(百万円)	295	251	279	302	363	318	333	456	437	349	382
■ バイオティックス事業	(百万円)	5	22	37	36	38	42	46	57	13	24	17
■ 物流事業	(百万円)	△14	53	△28	△74	△4	40	37	11	△46	△120	108
■ その他	(百万円)	67	69	64	56	61	67	67	76	86	148	90
その他調整額	(百万円)	△1,090	△1,089	△1,152	△1,098	△1,087	△1,158	△1,127	△1,270	△1,351	△1,489	△1,760
経常利益	(百万円)	475	1,373	1,542	1,127	2,275	2,338	2,362	3,611	3,220	2,562	3,601
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)	239	585	914	602	△2,689	2,365	1,491	2,754	2,437	2,349	2,666
自己資本利益率	(%)	1.8	4.5	6.9	4.2	—	15.7	9.1	14.8	11.1	9.0	9.1
総資産	(百万円)	61,887	61,886	61,143	68,744	65,051	62,152	65,230	74,863	78,647	81,092	83,098
1株当たり当期純利益又は当期純損失(△)	(円)	7.03	17.18	268.5	176.95	△790.04	690.86	434.61	805.16	682.62	283.24	320.06
1株当たり純資産	(円)	407.82	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
非財務ハイライト												
従業員数(連結)	(名)	1,103	1,135	1,136	1,152	933	979	979	980	998	1,043	1,050
従業員数(単体)	(名)	226	224	218	213	220	223	219	213	212	214	227
従業員女性比率(連結)	(%)	23	23	24	24	28	29	28	29	30	32	36
社外取締役比率	(%)	18	18	18	25	30	30	27	27	30	30	36
月平均残業時間(単体)	(h)	6.5	6.2	6.2	6.1	5.8	9.9	9.8	12.3	12.2	12.3	12.6
GHG排出量 Scope1+2(マーケット基準)小計	(t-CO ₂)	—	—	—	—	—	—	—	10,642	11,459	11,320	15,543

※気候変動への対応(TCFDに準じた情報開示)の詳細はP.31～34

株式の状況 (2025年3月31日現在)

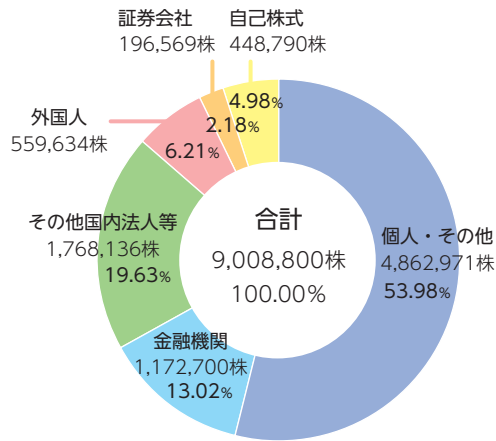
上 場 証 券 取 引 所	東京証券取引所（プライム市場）
証 券 コ ー ド	8091
発 行 可 能 株 式 総 数	30,299,200株
発 行 済 株 式 の 総 数	9,008,800株
単 元 株 式 数	100株
基 準 日	期末配当3月31日/中間配当9月30日
株 主 数	9,819名
株 主 名 簿 管 理 人	三井住友信託銀行株式会社
定 時 株 主 総 会	6月
会 計 監 査 人	アーク有限責任監査法人

大株主

株主名	持株数	持株比率
朝日生命保険相互会社	600,000 株	7.00 %
中村 格彰	568,600	6.64
株式会社渡辺冷食	400,000	4.67
ニチモウ取引先持株会	241,400	2.82
株式会社ニッスイ	240,000	2.80
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
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	179,800	2.10
竹村 渉	169,400	1.97
株式会社極洋	169,200	1.97
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あります。
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179,800株となります。

所有者別株式構成比率



会社概要／ネットワーク (2025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 227名(連結1,050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 (2025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)

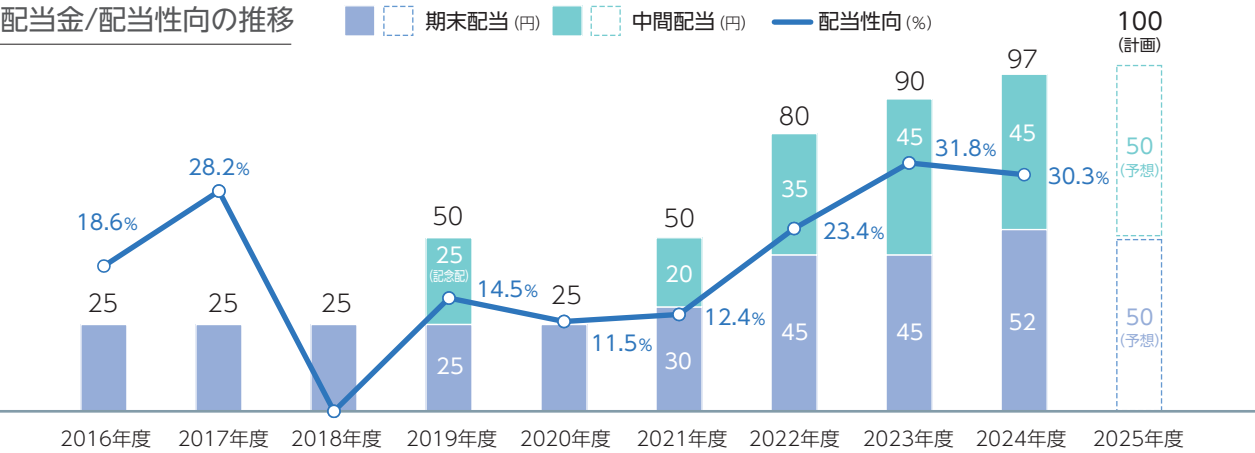
子会社 *：連結子会社

- 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

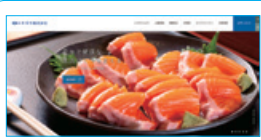
配当金/配当性向の推移



* 2016年度以前は併合前の数字を、2023年度中間期以前は分割前の数字を調整

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