

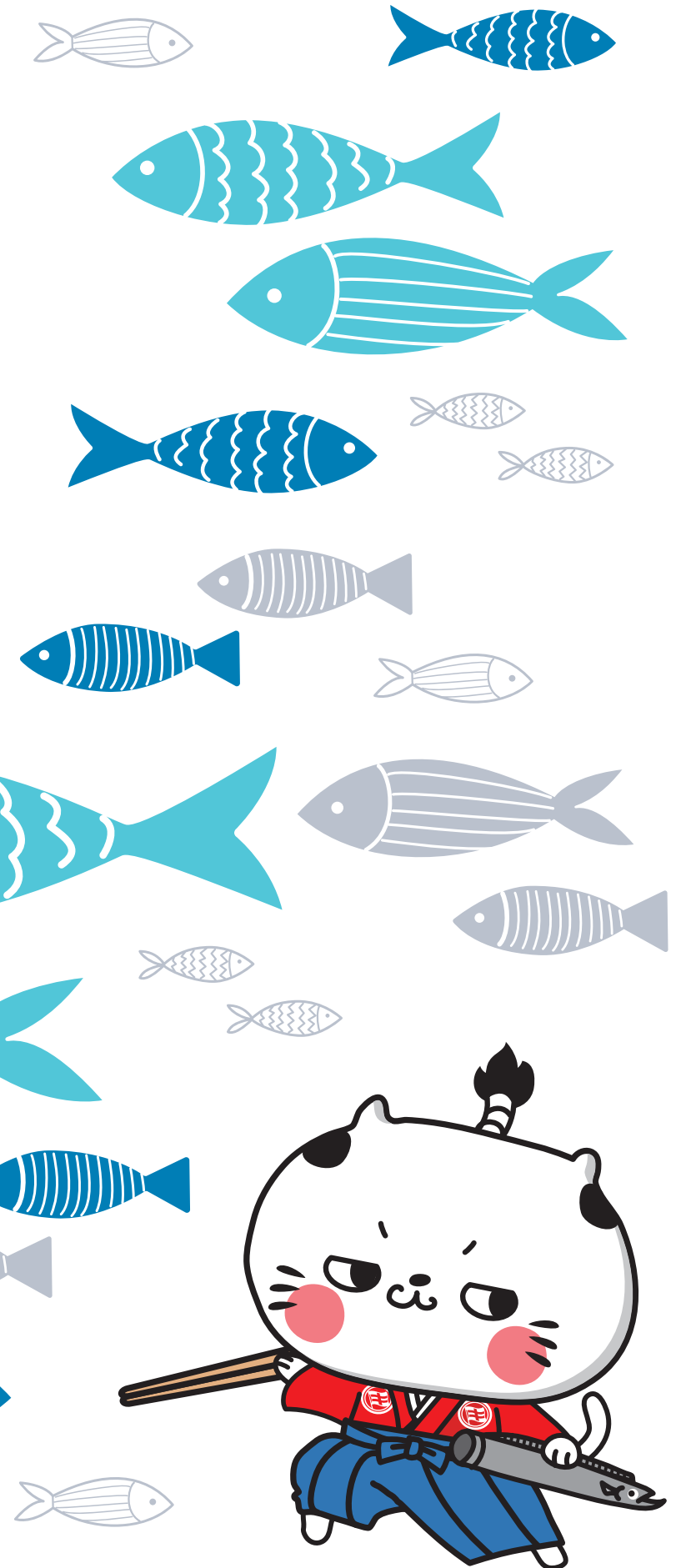


いつも となりに おいしいキョクヨー

Kyokuyo Group Integrated Report

キョクヨーグループ 統合報告書

2025



株式会社 極洋

〒107-0052
東京都港区赤坂三丁目3番5号

統合報告書の制作・印刷にあたって以下の配慮を行っています

使用している紙について



FSC® 認証紙を使用

この冊子は環境に配慮し、FSC® 認証紙を使用しています。



間伐に寄与した紙の使用

この印刷物に使用している用紙は、森を元気にするための間伐と間伐材の有効活用に役立ちます。

使用している文字について



ユニバーサルデザインフォントを採用

ユニバーサルデザイン(UD)の考えに基づいた見やすいデザインの文字を採用しています。

印刷について



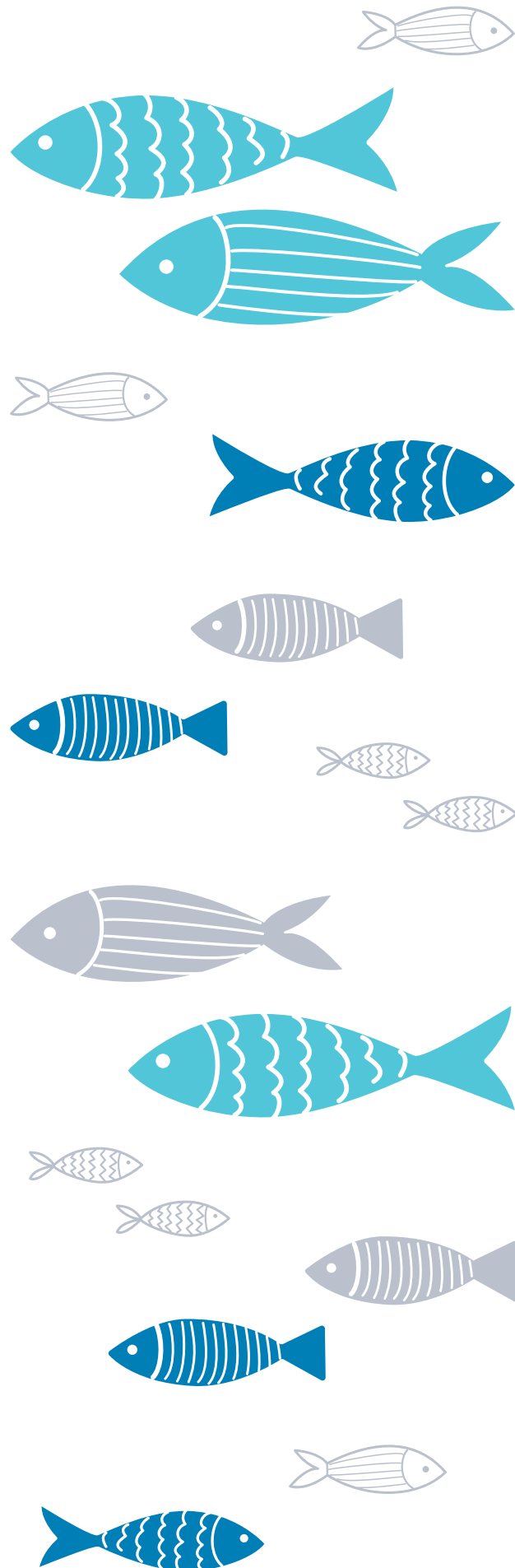
VOC成分フリー型インキを使用

VOC(揮発性有機化合物)成分フリーのインキを使用して印刷しました。



ベジタブルインキを使用

環境負荷低減に寄与するベジタブルインキを使用して印刷しました。



プロフィール

キョクヨーグループは、漁撈会社として創業し、魚を中心とした総合食品会社へと発展してきました。いま、さらなる成長に向けて、新たな可能性を切り拓いています。

2024年4月に始動した中期経営計画の初年度を経て、浮かび上がった課題に正面から向き合い、海外展開の加速や財務・人事戦略の強化などを通じて、持続的な企業価値の向上に取り組んでいます。

こうした挑戦の根底にあるのは、永年にわたり築き上げてきたステークホルダーの皆様との強固なネットワークと信頼関係、そして「魚のキョクヨー」としての揺るぎないアイデンティティです。そのアイデンティティを大切にしながら、健康で安心・安全な食を、世界中に届けていく――

キョクヨーグループは、これからも挑戦を続けていきます。

企業理念

人間尊重を経営の基本に、
健康で心豊かな生活と食文化に貢献し
社会とともに成長することを目指します。

キョクヨーグループ 企業行動憲章

キョクヨーグループは、経営トップから従業員一人ひとりに至るまで、
企業理念の基に企業行動憲章を遵守し行動します。

- 1. 社会に役立つ総合食品グループとして、安心・安全な商品およびサービスを提供し、消費者・ユーザーの信頼を獲得します。
- 2. 法令を遵守し、公正、透明、自由な競争を行い、政治、行政との健全かつ正常な関係を保ちます。
- 3. 消費者・ユーザー・株主はもとより、広く社会とのコミュニケーションを行い、企業情報を積極的かつ公正に開示します。
- 4. 環境問題への取り組みは企業の存在と活動に必須の要件であることを認識し、自主的、積極的に行動します。
- 5. 働きやすい環境の整備に努めます。
- 6. 国際社会の一員として行動し、関係地域の発展に努めます。

情報開示体系

	財務情報		非財務情報
報告書	● 決算短信	● キョクヨーグループ 統合報告書 2025 ● 有価証券報告書 ● BUSINESS REPORT ● 会社案内 ● コーポレート・ガバナンス	● キョクヨーグループ サステナビリティデータブック
WEB	● IR情報		● サステナビリティ情報
対話		● IR説明会 ● 株主総会	

編集方針

キョクヨーグループは、株主や投資家の皆様をはじめとするステークホルダーの方々との対話のツールとして、統合報告書を位置づけています。

2025年度の統合報告書では、以下の3点を中心にお伝えいたします。

- 1. 当社グループがどのような会社か
- 2. 強みを活かした成長戦略による企業価値向上への取り組み
- 3. サステナビリティを意識した経営のもとでの社会課題への積極的な取り組み

本報告書は、海外への積極的な生産・販売拠点展開などの事業戦略や、それを支える財務・人事戦略といった「変わりつつあるキョクヨーグループ」と、「魚のキョクヨー」としてのアイデンティティ、取引先との強固なネットワークと信頼関係、従業員が明るく楽しく一生懸命働ける職場環境などの「変わらないキョクヨーグループ」という2つの側面に着目し作成いたしました。

本報告書を通じて、当社グループの考え方や取り組みをご理解いただければ幸いです。

対象期間

2024年度（2024年4月1日から2025年3月31日まで）※一部対象期間以前・以降を含んでいます。

対象範囲	発行年月日	作成部署
原則として国内の キョクヨーグループ	2025年8月	株式会社 極洋 SR推進部 サステナビリティ課

参考ガイドライン

- ・国際統合報告評議会 (IIRC)「国際統合報告フレームワーク」
- ・経済産業省「価値協創ガイダンス」
- ・GRI「サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」

将来の見通しに関する注意事項

本報告書に掲載された見通し、目標、計画など将来に関する記述については、本資料作成時点における判断に基づくもので、将来の事業環境の変化などさまざまな要因によって記述とは異なる結果となる可能性があります。

表紙について

当社公式キャラクターである「だんどり〜にや」を採用しています



CONTENTS

01	プロフィール／企業理念・企業行動憲章／CONTENTS／情報開示体系／編集方針
03	PICK UP ハイライト
	■ 価値創造ストーリー
04	トップメッセージ
07	キョクヨーグループ 価値創造の歩み
09	キョクヨーグループの価値創造プロセス
11	事業展開
13	事業環境認識
15	中期経営計画『Gear Up Kyokuyo 2027』の概要と進捗
19	財務担当役員のメッセージ

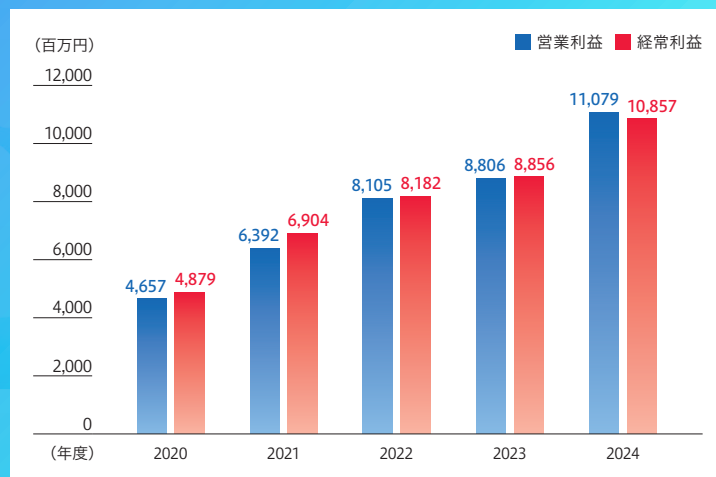
	■ 価値創造の基盤（方針・制度）
21	サステナビリティ
23	ステークホルダーとのかかわり
25	DXの推進
26	コーポレート・ガバナンス
31	リスクマネジメント
32	コンプライアンス
33	役員一覧／スキルマトリックス
35	社外取締役のメッセージ

	■ 社会とともに進むキョクヨー（実行・共創）
37	健全な海洋を次世代につなぐ取り組み－パートナーシップを通じて－
38	温室効果ガス排出量の削減
42	資源循環型社会の実現
43	海洋プラスチック問題への取り組み
45	生物多様性の保全
47	地域社会への貢献
48	働きやすい職場環境づくり
51	健康で心豊かな生活と食文化への貢献
53	安心・安全な商品の供給

	■ データセクション
55	事業別概況
57	水産事業
59	生鮮事業
61	食品事業
63	物流サービス
64	財務 非財務ハイライト
65	11年間の連結サマリー
69	会社情報／投資家情報
70	グループ一覧

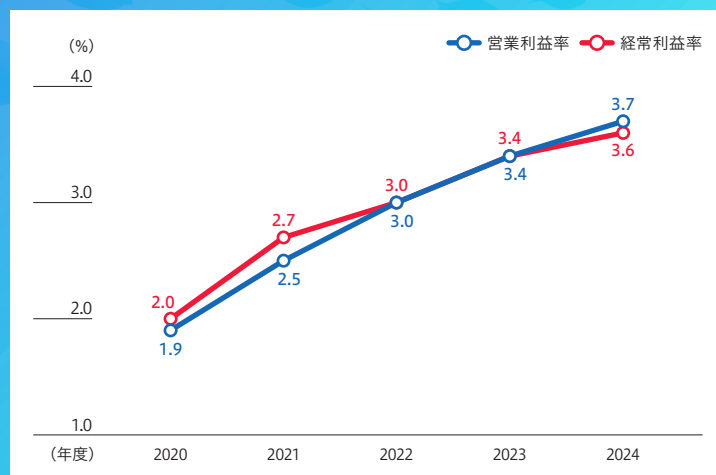
過去5年間 利益が伸長

(営業利益・経常利益)



過去5年間 利益率が伸長

(営業利益率・経常利益率)



前中期経営計画(2021年度～2023年度)の
基本方針「高収益構造への転換」に向け
施策に取り組み、収益性が向上し、
成長の基盤が整いました。

TOP MESSAGE

トップメッセージ

株式会社極洋
代表取締役社長

井上 誠

「魚のキョクヨー」 魚を中心とした成長戦略で、さらなる強化・拡大へ

私たちキョクヨーグループは、魚に強い企業として、魚という貴重な資源を通じた人々の健康的な生活への貢献やサステナブルな世界の実現を使命としています。世界的な人口増加による食料不足のリスクが高まるなか、環境負荷が少なく栄養価の高い魚は、持続可能な社会の鍵となる食材です。このような認識のもと、「魚を中心に、食で人と暮らしと地球によりそう」企業として、経済的価値と社会的価値を創出していきます。

により、売上高3,026億円、営業利益110億円、経常利益108億円と、いずれも過去最高の実績となりました。水産事業、生鮮事業がけん引する形で、将来の成長のための基盤強化・拡大を確実に進めることができたと考えています。

事業規模拡大へ向けた施策として、国内においては、水産フライ品などの市販用冷凍食品を中心とした工場の製造規模拡大と西日本エリアへの効率的な物流を目的として、鳥取県に極洋食品(株)倉吉工場を新設しました。

海外においては、タイ王国のKYOKUYO GLOBAL SEAFOODSに続く東南アジアの製造拠点として、ベトナムにKyokuyo Vina Foodsを竣工しました。この新工場で製造する製品は主に日本向けであり、製造拠点の多極化を図ることで地政学リスクを分散させることが狙いです。北米では、米国市場向けカニ風味かまぼこの製造を目的としたOcean's Kitchenを竣工しました。カニ風味かまぼこは、米国においてサラダやカリフォルニアロールの具材として親しまれており、今後はさらなる消費拡大が期待されます。国内において永年培ってきたカニ風味かまぼこの生産ノウハウを活かし、米国マーケットのニーズに合った製品をつくってい

1. 中期経営計画1年目の振り返り

- 売上高3,000億円台、営業利益・経常利益100億円突破
- 強化・拡大に向けて海外・国内に新工場を竣工

当社グループは、2024年4月に「魚の極洋」として「強いキョクヨー」の実現を目指す新中期経営計画『Gear Up Kyokuyo 2027』をスタートさせました。1年目は、市況の変化を的確に捉え、取引先との取り組みを強化したことなど

企業が成長するための原動力となるのは人財。人の確保・育成がカギに

きます。また、ヨーロッパの生産拠点を拡充させ、水産原料などの取り扱いを拡大するため、トルコのKOCAMAN社、オランダのNorthseafood社を連結子会社化するなど、海外での基盤づくりを進めました。

財務基盤の強化については、純利益の積み上げとともに、徹底した在庫管理により在庫回転率が改善し、資金効率を高めることで営業キャッシュフローが黒字に転換しました。

人事面では、事業を支える従業員のモチベーション向上を目的に、人財投資の一環として給与を業界トップレベルに改定しました。

2. 中期経営計画の目標達成に向けて

- **2年目の目標 売上高3,500億円、営業利益・経常利益125億円**
- **「魚に強いキョクヨー」として、水産事業をさらに強化**
- **「海外でつくり、海外で売る」ための拠点整備の推進**
- **財務基盤のさらなる強化、キャッシュフローの創出**
- **人財基盤のさらなる強化**

中期経営計画の2年目となる2026年3月期は、さらなる強化・拡大を進める年として位置付け、売上高3,500億円、営業利益・経常利益125億円を目指します。

<事業戦略>

グループの柱である水産事業に注力します。「魚の極洋」としての強みであるサケ、エビ、サバ、カニなどの取り扱い規模拡大によって市場シェアを高めるとともに、取り扱い日本一の商材を増やしていきます。また、デフレからインフレへシフトしている状況に伴い、インフレ下における水産相場への対応力を磨き、圧倒的に力をつけた水産事業を基盤として、海外事業、生鮮事業、食品事業を拡大していきます。

<海外戦略>

日本からの輸出に加えて「海外でつくり、海外で売る」という方針のもと、引き続きM&Aを進めていくとともに、東南アジア向け製品の製造拠点として、ベトナムに第2工場を設置することについても検討しています。

海外事業担当役員が、定期的に海外拠点とWebミーティングを開催し、進捗状況の確認と課題への対応を行っていますが、私も当社グループの方針の落とし込みおよび現地

従業員とのコミュニケーションを図るため、現地に足を運んでいます。新しくグループの一員となった会社の幹部および従業員との一体感を高め、グループとして最大のシナジー効果をあげられるように導くことが私の役割と考えています。

<財務基盤のさらなる強化・キャッシュフローの創出>

デフレからインフレへの移行が進むなか、金利を意識した事業運営が求められており、資金調達手段の多様化に引き続き努めていきます。また、賃上げ、株主還元の充実、工場の新設、M&Aなどの成長投資に備えて収益性を着実に向上させ、安定した利益を積み重ねて財務体質の強化を図っていきます。そして、グループ全体において、営業活動で確実にキャッシュを創出し、その資金で将来の事業拡大に向けた投資ができる体制づくりを進めていきます。

財務担当役員が各部署に財務戦略の方針を伝え、財務基盤のさらなる強化へ向けた施策を進めていますが、私からも部署長が揃う場などで、利益の確保および財務基盤強化の重要性を説明し共通認識とすることで、グループのさらなる強化を図っています。

<人財基盤のさらなる強化>

企業が成長するための原動力となるのは人財です。キョクヨーグループでは事業を急速に拡大させているため、人財の確保・育成が課題となっています。

2023年度に人事制度改革を行い、従業員への期待の表れとして給与体系を改善してきましたが、モチベーションを上げるため、給与水準をさらに引き上げていきます。また、新卒社員の採用および育成と並行して経験豊富な人財のキャリア採用を進めていきます。

従業員が心身ともに健康であることは、企業の持続的成長に欠かせません。キョクヨーグループでは、健康経営に注力するとともに、エンゲージメントの高い職場づくりを進めています。従業員一人ひとりが安心して能力を発揮できる環境を整えることで、仕事に打ち込める環境づくりを推進していきます。そして、熱意を持った多くの人が集まるような、これまで以上に活気のある組織へと変貌させていきます。

3. 食のサステナビリティ

キョクヨーグループは「魚を中心に、食で人と暮らしと地球によりそう サステナブルな世界へ」をパーパスとし、魚と

水産物に対する世界的な需要が中長期的に増加し、ビジネスチャンスは拡大する

いう貴重なタンパク源を食として提供し続けることが社会的使命だと考えています。

しかしながら、世界的に水産物の需要が高まるなか、海洋環境の悪化や世界の天然水産資源の過剰漁獲による水産資源の枯渇が懸念されています。また、強制労働などの漁業に従事する労働者の人権に関する問題も見過すことはできません。このような課題を解決するためには、科学的根拠に基づく資源管理や漁獲量の制限、サプライチェーン上の人権への配慮などが必要となってきます。

海の恵みである水産資源を永続的に活用していくためには、調達する水産物が適切に管理された漁業や養殖由来のものであることを確認するトレーサビリティの確保も重要です。キョクヨーグループは、グループが調達した水産物の資源状態の把握とともに、課題への対応によって、持続可能な調達に取り組んでいます。

水産物をはじめとする食料は、栄養摂取だけでなく豊かな生活のために欠かすことができないものです。キョクヨーグループは、未来の世代に豊かな海洋資源を引き継ぐという使命感を持ち、資源の有効活用と環境負荷の低減および責任ある調達にこれからも取り組んでいます。

4. グループの中長期的展望

世界の人口が増加を続けるなか、海外における魚食の普及が進んでおり、水産物に対する世界的な需要が中長期的に増加していくとともに、ビジネスチャンスが拡大していくと考えられます。

キョクヨーグループは、海外での生産・販売を強化し、こうした需要を取り込んでいきます。私は、その基盤を築き、次世代へと引き継いでいく所存です。また、事業戦略と、社会・環境・人財といった非財務の観点を考慮し、多角的な視野で経営に取り組むことで、事業活動と社会的価値創出が一体となった持続的成長モデルを構築していきます。そして、創業以来の使命である食の安定供給に取り組んでいくとともに、「食文化に貢献し、社会とともに成長する」という企業理念の実現を目指していきます。

5. ステークホルダーの方々へ

日本人一人当たりの魚介類消費量は、2001年度の40.2kgをピークに減少傾向にあり、2023年度には21.4kgとなりま

した。その背景には消費者における嗜好の変化や食生活の多様化などがあるとされています。これまでも時短商品を提供するなど、魚食の普及を図ってきましたが、私たち自身も魚を食べることの意味を改めて見直し、魚食量増加運動「水産会社なら魚を食え!」を今年からスタートしました。社員に魚の弁当を配布する取り組みや、魚の魅力を伝えるポスターの掲示等を通じて、社内外の魚食推進に力を入れています。今後は、共鳴いただけるパートナーとの連携を通じて、日本全体の魚食文化の継承と水産業の活性化につなげていきたいと考えています。1食でも2食でも魚を食べる機会を増やし、始めは小さくても将来的に大きな運動へとつながって日本の水産業復活を実現できるのではないかと期待しています。

さて、株主および投資家の方々へは、当社グループの考え方をご理解頂けるよう、継続的かつ建設的な対話を通じて経営戦略や財務方針などの取り組みについて情報開示を行っていきます。また、利益創出の成果を適切に株主還元としてお届けすることも責務と認識しています。

日頃から従業員に伝えている「現状維持は衰退と同意語」、この言葉を私自身も心にとどめてグループを先導し、「魚に強いキョクヨー」を実践していきますので、株主や投資家をはじめとするステークホルダーの方々のご支援を賜りますようお願い申し上げます。



キョクヨーグループ 価値創造の歩み

キョクヨーグループは1937年の創業以来、時代とともに食の安定供給に貢献し、水産資源の活用と加工技術の革新を重ねてきました。時代ごとの社会課題やライフスタイルの変化に向き合いながら、多様な食のかたちを提案していく姿勢は、これからも変わりません。国内外の拠点を活かしたグローバルな展開、そして持続可能性を軸に、新たな挑戦を重ねながら、これからも人々の健康と心豊かな暮らしを支え、新たな価値を創造し続けます。

1937-1950年代



- 1937年 (株)極洋の前身である極洋捕鯨(株)を創立
- 1942年 底曳網漁業開始
- 1949年 東部支社(宮城県塩釜市)で缶詰製造を開始
- 1954年 北洋母船式サケマス事業開始

貴重なたんぱく源の確保を目的とした 漁撈事業を出発点に、食品加工事業に 進出することで食の安定供給に取り組む

貴重なたんぱく源確保を目的として、1938年の南氷洋捕鯨出漁を始めに、底曳網事業、北洋母船式サケマス事業を開始しました。戦後、国内の食糧需給がひっ迫するなか、1949年には宮城県塩釜市で缶詰の製造を開始、食品加工事業の第一歩を踏み出し、食の安定供給に貢献しました。

1960-1970年代



- 1962年 遠洋トロール事業開始
- 1963年 アラスカ産スジコ輸入開始、海外買付事業に進出
- 1970年 平塚工場で冷凍食品の製造を開始
- 1971年 商号を(株)極洋に変更
- 米国にKyokuyo U.S.A. Inc (現・Kyokuyo America Corporation) (水産物の買付販売・日本向け輸出)を設立
- 1973年 まき網船による海外まき網事業を開始

漁撈事業の多角化と海外進出 冷凍食品の製造開始により、 多様な食の提供と食生活の利便性向上に貢献

1962年に遠洋トロール事業、1973年には海外まき網事業を開始し、漁撈事業の多角化を進めました。一方、1963年には、日本の他社に先駆けてアラスカ産スジコの買付・輸入を始め、海外買付事業に進出しました。1971年には、初の海外子会社を米国・シアトルに設立し海外展開の歩みを始め、世界各地から水産物を日本に届けました。1970年に平塚工場で冷凍食品の製造を開始させ、加工・冷凍食品事業を本格化させました。

1980-1990年代



- 1980年 宮城県に極洋食品(株)(冷凍食品の製造)を設立
- 1984年 愛媛県にキョクヨーフーズ(株) (カニ風味かまぼこの製造)を設立
- 1991年 宮城県に塩釜研究所(現 商品開発本部研究所)設立
- 1997年 静岡県に極洋水産(株)(海外まき網事業およびカツオ・マグロの加工、販売)を設立

規制強化やライフスタイルの変化に対応することで、 消費者ニーズに合わせた食を提供

1970年代後半になると200カイリ規制により漁撈事業は転換期を迎え、それを補完すべく、貿易事業、国内商事事業の拡大と加工・冷凍食品事業の拡充を進めました。1980年代には、その一環として、ムキエビ、オーシャンキング(カニ風味かまぼこ)、シーフードミックス、定塩サケ等の製造、販売を開始しました。また、女性の社会進出が進んだ当時は、ライフスタイルにも変化が見られ、外食産業、惣菜や加工食品の中食市場が拡大しました。急激に高まる加工・冷凍食品需要に対応すべく、1987年に極洋食品(株)塩釜工場に製品開発工場を追加設置しました。1991年には塩釜研究所を開設するなど、時代の潮流に合わせ、研究開発・加工の体制を整えてきました。

海外拠点の強化と調理現場のニーズに合わせた食の提供



「だんどり上手」シリーズ

- 2006年 オランダにKyokuyo Europe B.V. (水産物および冷凍食品の販売)を設立
- 2013年 市販商品ブランド「シーマルシェ」を発表
冷凍食品「だんどり上手」シリーズを販売開始 ▶P.51

バブル経済崩壊後の長期化するデフレ下で、加工食品の価格優位性を求めて、中国、東南アジアなどの協力工場を含む海外生産拠点を強化しました。ヨーロッパにも販売拠点を設け、現地ニーズへの対応力を高めてきました。

また、2013年に老健食や事業所給食をターゲットに「だんどり上手」シリーズの販売を開始。骨取り等を行い、冷凍状態ですぐに調理が可能なこのシリーズは、医療、介護・福祉施設が直面している人手不足に対して、調理時間の短縮という価値を提供することにより、調理現場の社会課題解決に貢献しています。

- 2014年 市販用冷凍食品参入
オンラインショップ「キョクヨーマルシェ」を開設
- 2015年 宮城県に極洋食品(株)の新工場を竣工
- 2019年 タイ王国にKYOKUYO GLOBAL SEAFOODS CO., Ltd. (寿司種・焼魚・煮魚製造)を設立

「魚のキョクヨー」としてさらなる成長に向けた生産・販売拠点の拡充

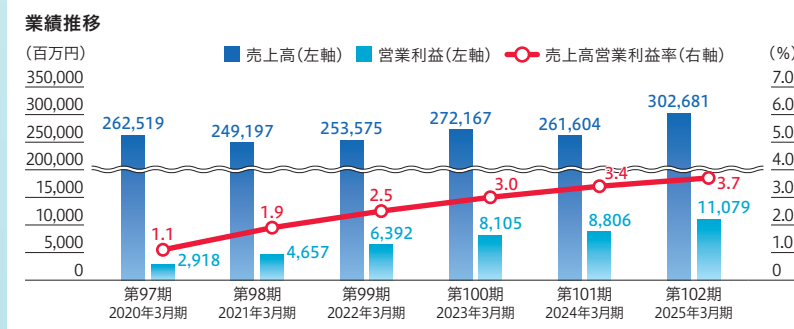


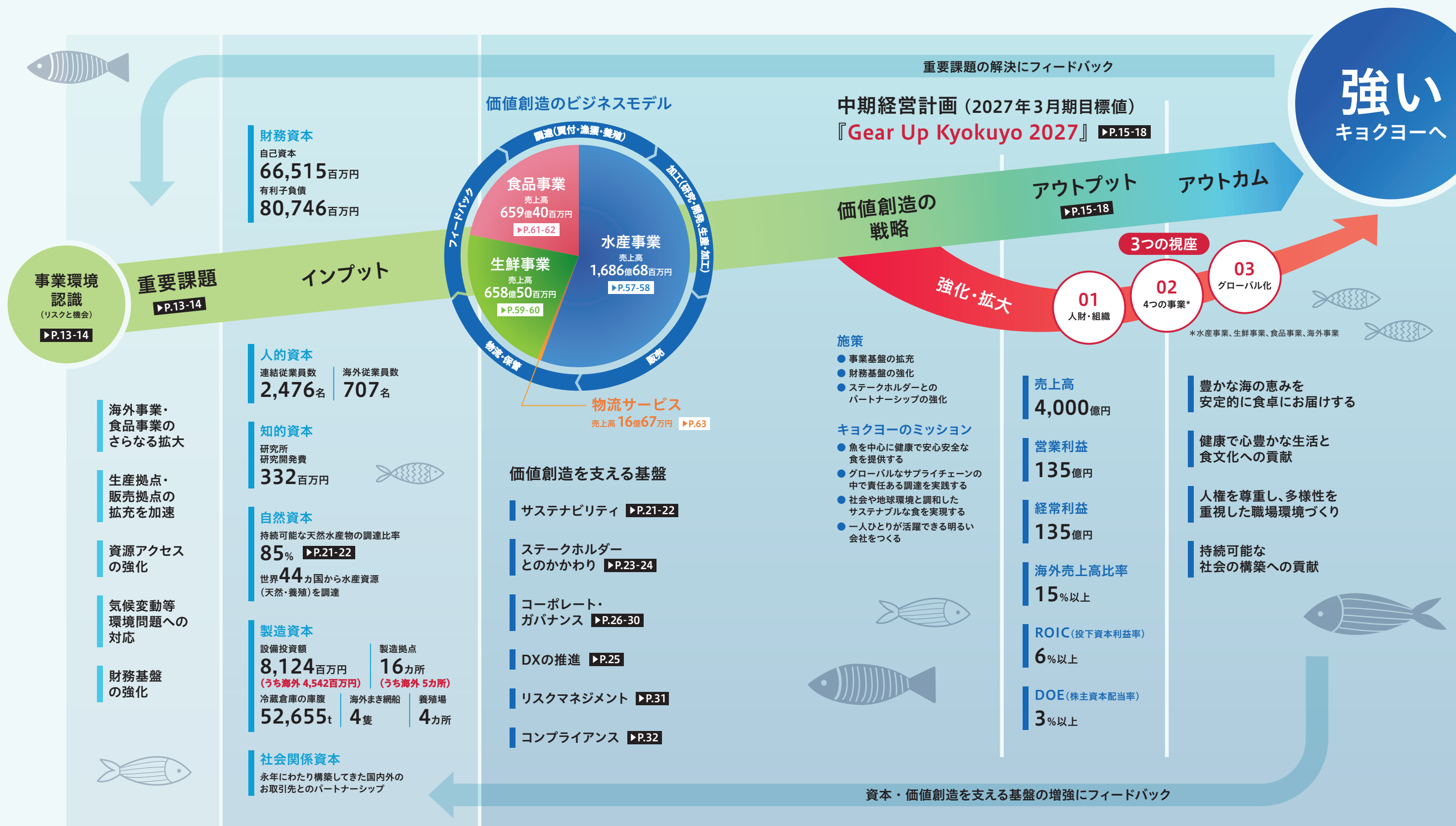
国内では、日本市場向けに需要増加が見込まれる市販用冷凍食品の事業強化と高収益化に向け、鳥取県に極洋食品(株)倉吉工場を新設しました。これにより、既存の極洋食品(株)塩釜工場は東日本エリア、倉吉工場は西日本エリアへの商品供給を担う体制とし、生産能力の増強と物流の効率化が可能となりました。海外では、ベトナムにKyokuyo Vina Foods Co., Ltd.を設立し、主に日本向けの製品を中心とした現地での生産体制を整えました。

一方、水産物の需要が拡大している海外市場に向けては、「海外でつくり、海外で売る」という方針のもと、米国にはOcean's Kitchen Corporationを設立し、サラダやカリフォルニアロールの具材として親しまれるカニ風味かまぼこの現地販売を進めています。さらに、トルコのKOCAMAN社やオランダのNorth Seafood Holding B.V.への出資を通じて、海外生産・販売拠点の強化を図っています。

- 2022年 ベトナムにKyokuyo Vina Foods Co., Ltd. (食品の製造、販売、輸出)を設立
- 2023年 米国にOcean's Kitchen Corporation (米国向けカニ風味かまぼこの製造、販売)を設立

- 2024年 トルコ企業KOCAMAN社 (ヨーロッパ向けの食品製造、販売)に出資
オランダ企業North Seafood Holding B.V. (ヨーロッパ向けの食品製造、販売)に出資
- 2025年 北海道に太平洋スキャロップ(株)(ホタテの加工、輸出・販売)を設立
鳥取県に極洋食品(株)倉吉工場を竣工





事業展開

キョクヨーグループは魚を中心とした総合食品会社として、調達（買付・漁獲・養殖）、加工（研究・開発、生産・加工）、販売、物流・保管までを一貫して手掛けています。水産のプロとして、永年にわたって培ってきた国内外のネットワークを活かし、お客様のもとへ海の恵みをお届けしています。

概要					強み	課題
調達	水産事業	生鮮事業	食品事業	物流サービス	● 永年にわたり築き上げてきた国内外のネットワークにより、世界の水産資源情報を入手し、水産物の調達に活用 ▶P.57-58（高いシェアを占める魚種：サケ、エビ、サバ、カニなど） ● 鯉鮪事業におけるさまざまな顧客ニーズに応じていくため、調達・加工・販売までを当社グループ内で一気通貫に行う仕組み ▶P.59-60 ● 養殖魚自動尾数カウントシステムやAI搭載給餌機などによる養殖現場の省力化や、抗生物質使用削減などによる養殖場周辺の生態系や海洋環境に配慮した取り組み ▶P.46	● 資源アクセスの強化による水産物の安定供給 ● トレーサビリティ強化による天然水産物の持続可能な調達 ● 認証水産物の取り扱いのさらなる推進 ● 漁獲量や販売価格の変動が大きい、まき網事業における収益の安定化 ● 低魚粉などのサステナブルな飼料の開発・活用（サステナブルな調達として、飼料中の魚粉および魚油を一部代替タンパク、微細藻類にするなどを検討） ● 地球温暖化の影響を踏まえた養殖地・養殖魚の選定 ● マーケットイン型養殖※の追求
	買付	漁獲	養殖			
	研究・開発					
加工					● 研究所と製品開発工場の併設による、製品開発機能の効率化 ● 人手不足や高齢化等の社会問題に対応した商品「だんどり上手」シリーズの開発 ▶P.51-52 ● 国立研究開発法人 水産研究・教育機構中央水産研究所や、東京農工大学、東京家政大学、長崎大学との間でコンソーシアムを形成し共同研究による新規事業への取り組みを強化	● 多岐にわたるテーマに対応可能な人財確保と、技術の継承に向けた人材育成 ● 自社工場の収益向上に向けた差別化商品の開発 ● 自社技術の知財化による保護と、新技術の確立 ● 自社工場における効率的な生産に向けたローコストオペレーションの推進 ● 製品開発における先入観の排除
	生産・加工					
販売					● 水産事業のネットワークを通して調達した質の高い原料を、自社工場で生産・加工するグループ調達・生産の一貫体制 ● 業務用のカニ風味かまぼこ、業務用および市販用の焼魚・煮魚取扱量が業界トップクラス ● 端材の商品化による水産資源の有効活用 ▶P.42 ● 基幹工場と同じ敷地に併設された研究所との連携による製品開発の効率化	● 生産性向上と人手不足に対応した自社工場の省人化（ロボットの活用等） ● 人手不足が課題の医療、介護・福祉施設向け調理簡便化商品需要への対応 ● 共働き家庭や単身者など、調理に時間をかけにくい消費者に向けた、食卓・お弁当の惣菜品ラインアップ拡充 ● 持続可能な水産原料を活用した製品の生産拡大
	販売					
物流・保管				物流 保管	● 永年にわたって築き上げてきた国内外の販売ネットワーク ● 公式オンラインショップ「キョクヨーマルシェ」を通じ、来店不要や時短といったニーズに応え、多様化するライフスタイルに寄り添った販売体制	● 海外売上高比率増加を目的としたさらなる海外生産拠点と販売網の拡充 ● フードロス削減に向けた賞味期限、納品期限延長への取り組み
お客様	外食 中食	小売 消費者			● キョクヨーグループの各拠点を結ぶ全国的なネットワークをベースとしたロジスティクス・サービス ▶P.63 ● 加工・販売事業と物流・保管事業の連携による包括的な体制により、商品を安心・安全・適切に保管・お届けする供給体制	● 運送事業者の負担軽減を目的とした、貨物積みおろし作業の待ち時間削減 ● ドライバー不足や燃料費高騰など運送コスト上昇に対応する物流効率化

※マーケットイン型養殖
需要に応じた養殖品目や利用形態の質、量の情報を入手し、その需要に対して定質、定量、定時、定価格の養殖生産物を計画的に供給する仕組み

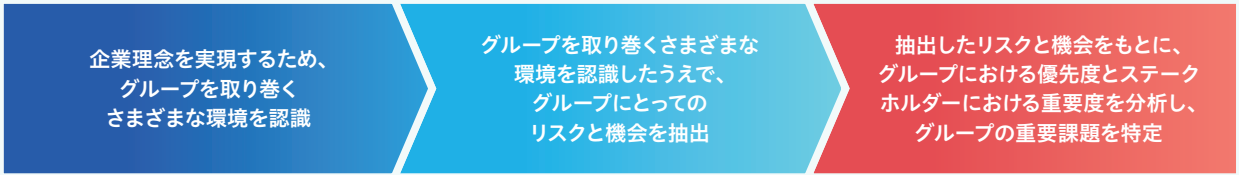
事業環境認識

「食文化に貢献し、社会とともに成長する」企業理念のもと、持続的な社会の実現に向けた責任を果たすため、グループを取り巻く事業環境をさまざまな視点で捉え、重要課題の特定を行いました。

▲ リスク ● 機会

事業環境	キョクヨーグループにとってのリスクと機会
● 世界的な水産物需要の増大 ▶P.21,45,55	▲ 買付競争激化による調達コストの上昇 ▲ 天然水産資源の減少・枯渇 ● 健康志向の高まり、世界的な人口増加に伴う水産物需要の増加 ● 持続可能性に配慮した水産物の需要増加
● 2050年カーボンニュートラル ● 気候変動・海洋汚染をはじめとする環境問題の深刻化 ▶P.37-38,42-43	▲ プラスチック問題への対応を含む汚染予防・環境負荷低減コストの増加 ▲ 健全なサプライチェーン構築への対応遅れによる企業価値の低下 ▲ 自然災害による事業活動の停止 ● 環境問題への真摯な対応による社会からの信頼獲得 ● 低炭素化・プラスチック問題解決に向けた技術開発促進 ● 省資源を通じた企業コストの低減
● 国内における少子高齢化の進行 ● 「食」に関するライフスタイルの変化 ▶P.51	▲ 国内における少子高齢化の進行による水産物の消費減少 ▲ 水産加工品、冷凍食品等に関するニーズの変化への対応遅れによる販売減少 ● 高齢者食や簡便食の需要増加 ● 認証水産物などの環境に配慮した商品への関心の高まり
● 食の安心・安全への関心の増大 ▶P.53	▲ 安心・安全を保証するシステム構築によるコスト増加 ▲ 製品の品質低下による消費者・お取引先からの信頼の低下 ● 消費者・お取引先への正確・迅速な情報発信による信頼の獲得 ● 製品の品質向上による消費者・お取引先からの信頼の獲得
● 人財不足 ▶P.47-48	▲ 安全衛生管理への影響・労働災害発生リスクの増加 ▲ 生産性・品質の低下、労働・物流コストの上昇 ● 適切な労働時間の管理による従業員のモチベーション・業務効率の向上 ● 省人化・省力化に向けた技術開発の促進
● 人権、DEIに対する意識の高まり ▶P.48	▲ 人権侵害のリスク増加 ▲ 対応遅れによる従業員のモチベーション・業務効率の低下、人財の流出 ● 働きやすい職場環境づくりによる従業員エンゲージメントの向上 ● 多様な人財が集まり活躍することができる職場環境構築の推進
● IT/AI技術の発展 ● DXの推進 ▶P.25	▲ 新たなシステム構築の費用増加 ▲ ネット販売等多様化する販売チャネルへの対応遅れによる販売機会の減少 ● 新たな技術の導入・活用による業務の効率化、高度化 ● 生産・販売技術の可視化
● サステナビリティ経営への関心の高まり ▶P.23	▲ サステナビリティ課題への対応遅れによる企業価値の低下 ● サステナビリティ課題への積極的な対応による企業価値の向上（社会的信用の向上、資金調達コストの低減等）

重要課題特定までのプロセス



重要課題					社会的価値の創出
海外事業・食品事業のさらなる拡大	生産拠点・販売拠点の拡充を加速	財務基盤の強化	資源アクセスの強化	気候変動等環境問題への対応	
✓	✓		✓		健康で心豊かな生活と食文化への貢献
			✓	✓	
✓	✓			✓	人権を尊重し、多様性に富んだ職場環境づくり
	✓	✓			
		✓			持続可能な社会実現への貢献
✓	✓	✓			
✓	✓	✓			豊かな海の恵みを安定的に食卓へお届け
		✓		✓	

中期経営計画『Gear Up Kyokuyo 2027』

中期経営計画『Gear Up Kyokuyo 2027』（2024～2026年度）の2年目を迎えています。「魚を中心に、食で人と暮らしと地球によりそう サステナブルな世界へ」というパーパスのもと、国内の展開をより深く進め、海外での事業ウィングを大きく拡げることで、強化・拡大された‘強いキョクヨー’を追い求めてまいります。

1. 中期経営計画1年目の振り返りと課題

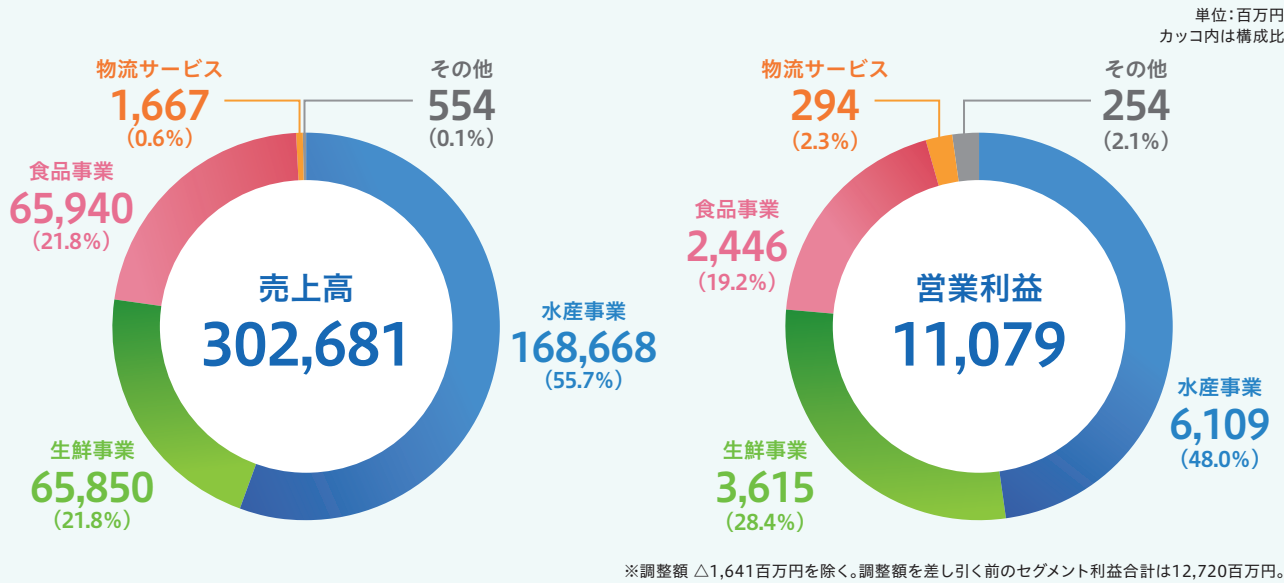
中期経営計画の1年目においては、前中期経営計画でのグループの基礎作りを継承し、「高収益構造への転換」に引き続き取り組みました。そして、「魚に強いキョクヨー」として水産事業や鯉鮪事業がグループを牽引し、売上高、営業・経常利益、純利益ともに過去最高を更新しました。

中期経営計画1年目の結果

	2025年3月期 (単位：百万円)	2024年3月期 (単位：百万円)	対前期増減率
売上高	302,681	261,604	15.7%
営業利益	11,079	8,806	25.8%
経常利益	10,857	8,856	22.6%
親会社株主に帰属する当期純利益	6,740	5,936	13.5%

	セグメント別売上高			セグメント別利益		
	2025年3月期 (単位：百万円)	2024年3月期 (単位：百万円)	対前期増減率	2025年3月期 (単位：百万円)	2024年3月期 (単位：百万円)	対前期増減率
水産事業	168,668	130,040	29.7%	6,109	5,195	17.7%
生鮮事業	65,850	63,821	3.2%	3,615	2,248	60.8%
食品事業	65,940	65,614	0.5%	2,446	2,658	-8.0%
物流サービス	1,667	1,599	4.2%	294	289	1.7%
その他	554	527	5.1%	△1,386	△1,584	12.5%
合計	302,681	261,604	15.7%	11,079	8,806	25.8%

※管理区分を見直したことに伴い、前期実績についても、セグメント変更後に組み替えて記載しています



成果

- 高収益体制の強化
- 財務基盤の強化
- 新工場の稼働
- 人財基盤の強化

課題

- フリーキャッシュフローの黒字化
- 事業拡大に伴う人財の確保・育成

高収益体制の強化

水産事業における高付加価値商品の開発と販売収益の安定化、食品事業における自社工場製品を中心とした販売による工場稼働の効率化を進めたことなどにより、高収益体制の強化が進みました。

新工場の稼働

「海外でつくり、海外で売る」という方針のもと、製造拠点の多極化を図る目的でベトナムにKyokuyo Vina Foodsを、米国市場向けカニ風味かまぼこの製造を目的として米国にOcean's Kitchenを竣工し、稼働を開始しました。また、国内においても鳥取県に極洋食品（株）倉吉工場を新設し、市販冷凍食品向けの製造を開始しています。

財務基盤の強化

収益性の着実な向上による安定した利益の積み重ねにより、営業キャッシュフローを黒字化し、自己資本の拡充を図りました。これにより、さらなる製造規模拡大などの成長戦略に対応可能な財務柔軟性を確保するとともに、事業拡大に伴うリスク増大に耐える資本構成への転換を進めました。

人財基盤の強化

従業員一人ひとりが安心して能力を発揮できる環境を整えるため、健康経営に注力するとともに、賃上げおよび初任給の引き上げを行うなど、従業員のモチベーションを高める施策を実施しました。

課題

売上高、営業・経常利益、純利益ともに過去最高を更新しましたが、成長投資などグループの強化・拡大に向けて、フリーキャッシュフローの黒字化が課題です。そして、事業拡大に伴う人財の確保・育成も課題となっています。

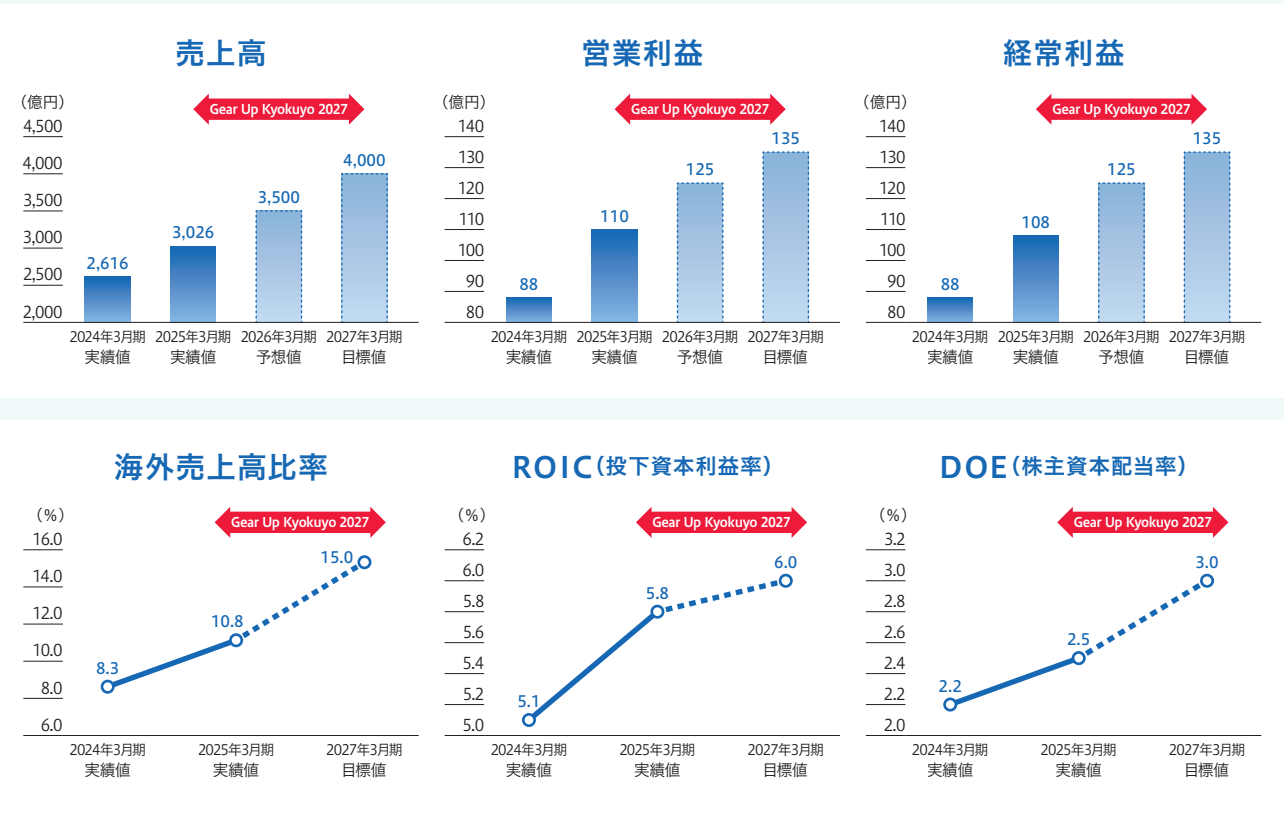
中期経営計画『Gear Up Kyokuyo 2027』

2. 中期経営計画『Gear Up Kyokuyo 2027』

(1) ロードマップ



(2) 実績推移



(3) 課題と施策

課題	国内においては、エネルギーや原材料価格、物流費の高騰を反映した物価上昇により、消費減退が懸念されるなど、厳しい状況が続いています。また、長年続いたデフレからインフレに転換するなか「金利のある世界」へ移行しており、新たな局面への適応が必要となっています。世界的には、地政学リスクの増大や米国の関税政策が与える影響など、不透明感が継続すると予測されます。 そうした状況のなか、水産物の需要は国内では漸減傾向にあるものの、世界では大きく伸びビジネスチャンスが増大しており、拡大する海外マーケットに水産物を安定供給するため、資源アクセスの重要性が増しています。 こうした経済・世界の変化に対応できる、企業の成長性、継続性を含めた企業力の強化が求められています。
施策	事業面では、得意とする水産で強みを発揮して市場占有率を高め、圧倒的な力をつけた水産事業をもとに生鮮事業、食品事業、そして海外事業を強化・拡大していきます。海外事業については、「海外でつくり、海外で売る」方針のもと、工場の新設やM&Aにより製造・販売拠点の整備をさらに進めていきます。 財務面では、利益の積み上げによる資本増強のほか、資金調達手段の多様化を図ることで、積極的な成長投資に対応できる体制を整えていきます。

引き続き、生産・販売拠点の拡充、高収益体制の強化を図ります。そして、安定した収益の積み上げによって自己資本を充実させ、創出したキャッシュをさらなる成長に向けて投資するとともに、株主還元の実現を目指してまいります。

財務担当役員のメッセージ



キョクヨーグループの強化・拡大を支える財務戦略

常務取締役
檜垣 仁志

中期経営計画『Gear Up Kyokuyo 2027』の初年度は、マーケットの動向を的確に分析し、取引先との連携を強化したことなどにより、売上高3,026億円、営業利益110億円、経常利益108億円となり、過去最高値を更新しました。また、利益率が着実に向上し、ROE（自己資本利益率）は10%を超える水準を維持しています。

中期経営計画最終年度の目標「売上高4,000億円、営

業・経常利益135億円、海外売上高比率15%以上」を達成するため、国内・海外ともに事業規模拡大に向けて積極的に投資を進めていて、その結果として運転資金・設備資金の需要が増加しています。こうした資金需要に対して柔軟に対応するとともに、効率的かつ効果的な財務戦略の立案・運営に努めています。

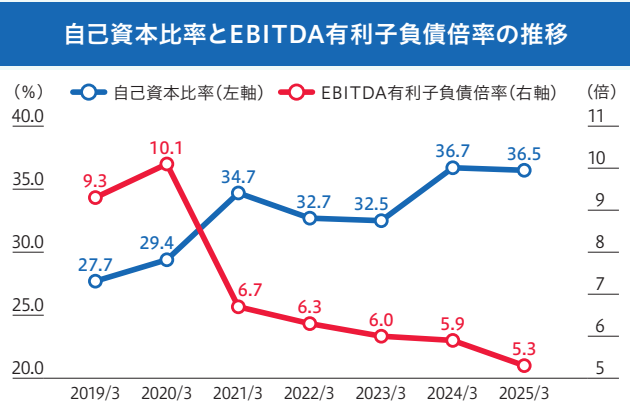
1. 成長を支える財務体質の強化

国内では、「魚に強いキョクヨー」として水産事業での取り扱い規模と市場シェアの拡大を目指しています。売上拡大に伴い運転資金が必要となっているなか、同時に売掛金と在庫の適切な管理を進めた結果、キャッシュ・コンバージョン・サイクルは2024年3月期の118.5日が2025年3月期の110.8日へ改善しました。

海外においては、生産拠点の整備およびM&Aなどの積極的な成長投資を実施しているため、現地子会社の管理機能を強化し、本社と円滑なコミュニケーションをとることで、拡大する資金需要に対して安定的かつ柔軟な資金調達を実施しています。

上昇基調の国内金利への対応については、資金調達コストのコントロールが重要です。資金調達手段の多様化を進めるとともに、安定した利益の確保および資金回収の効率化に努めるなど、借入金の抑制と財務基盤のさらなる強化を図っています。

こうした施策によりバランスシートの改善が進み、2025年3月期には自己資本比率は36.5%と安定した水準を保っています。また、EBITDA有利子負債倍率は5.3倍となり改善が進んでいます。



2. 効率性を重視した投資

(1) 投資の効率性

成長のために積極的な投資を進めていく一方で、ROIC（投下資本利益率）を中期経営計画においてKPIに設定し、2024年3月期の5.1%から中期経営計画最終年度の2027年3月期に6.0%の達成を目指しています。この目標を達成するため、有利な資金調達により有利子負債をコントロールしていきます。

当面は、事業拡大のために投下資本と運転資金の増加を見込んでいますが、近い将来は事業部ごとに投下した資本に対してどれだけ稼いでいるかを確認するため、各事業部にもROICを設定することを検討し、採算を重視した投資の実施による企業価値の向上を図っていきます。

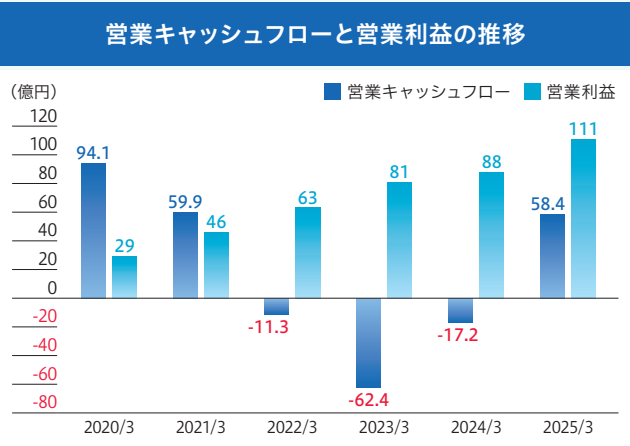
投下した資産を活用してどれだけ効率良く利益を上げているかを測る指標にROA（総資産経常利益率）がありますが、当社グループでは投下する資産を増やしながら利益も増やすことによってROAの向上にも努めております。2024年3月期のROAは5.8%でしたが、2025年3月期には6.3%へ向上しており、引き続き収益の拡大を意識しながら投資を実施していきます。

(2) 営業キャッシュフロー

今後も成長投資を続けていくため、投資キャッシュフローはマイナスとなることが予想されます。営業キャッシュフローの積み上げによって再投資に必要な資金を

営業キャッシュフローから捻出し、フリーキャッシュフローの早期黒字化を目指します。

前期までの3年間、当社グループは営業キャッシュフローが赤字でした。そのため私は財務担当役員として、各部署が集まる会議の場において、利益拡大だけでなく売掛金と在庫の適切な管理によりキャッシュフローを黒字化することが重要であることを直接かつ丁寧に説明してきました。各部署にこの理念が徐々に浸透し運転資金の管理強化などに取り組んだ結果、2025年3月期に営業キャッシュフローが黒字に転じました。



3. 株主還元

キョクヨーグループは、成長のための投資とともに、株主に対する適切な利益還元を経営の重要な課題のひとつと位置付けており、安定配当を継続しつつも、中長期的な利益成長による配当水準の向上を目指しています。こうした考えのもと、短期の業績変動に左右されにくい株主資本を基準とするDOE（株主資本配当率）を株主還元のKPIとしています。2025年3月期については、連結業績および配当水準等を勘案した結果、配当金は前

年度の100円から130円に増配し、DOEは前年度比で向上しました。

今後も業績や投資計画とのバランスを踏まえながら安定配当の継続を目指すなど、株主還元の強化に努めていきます。

	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 (予想)
株主資本当期純利益率 (ROE)	11.2%	12.8%	11.1%	10.7%	—
総資産経常利益率 (ROA)	5.6%	5.9%	5.8%	6.3%	—
期末株価	3,330円	3,425円	3,740円	4,150円	—
配当金	90円	100円	100円	130円	150円
株主資本配当率 (DOE)	2.3%	2.4%	2.2%	2.5%	2.6%

サステナビリティ

キョクヨーグループは、社会の要請や期待に応え社会的責任を果たすため、さまざまなサステナビリティ課題に取り組んでいます。課題解決に取り組みながら、ステークホルダーとの信頼関係の構築に努め、グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図っていきます。

キョクヨーグループ サステナビリティ基本方針

キョクヨーグループは魚を中心とした総合食品会社として、「企業理念」に基づいた5つのテーマのもと、事業活動を通じて社会的価値と経済的価値を創出することで社会的課題を解決し、社会の持続可能な発展に貢献するとともに持続的な成長を目指します。

価値の創出と共有	安心・安全な商品・サービスの提供を通じて社会に価値を創出し共有することで、さまざまな社会課題を解決し、健康で心豊かな生活と食文化に貢献します。
社会とのコミュニケーション	さまざまなステークホルダーとの積極的なコミュニケーションを推進し、社会の要請や期待に応え社会的責任を果たすことで、豊かな社会づくりに貢献します。
多様な人材が活躍できる環境	新たな価値の創出の源泉である人材の多様性を尊重し、一人ひとりが活躍できる環境づくりに努めます。
環境との調和	地球環境への負荷低減や気候変動の緩和、生物多様性と生態系の保全などに配慮した、環境と調和した事業活動に努めます。
コーポレートガバナンスの充実	迅速かつ透明性の高い経営のもと、公正な事業活動を行うとともに、コンプライアンスの徹底とリスクマネジメントの強化に努めます。

キョクヨーグループ 調達基本方針

キョクヨーグループは、「企業理念」「キョクヨーグループ 企業行動憲章」に基づいたサステナビリティを重視した事業活動のもと、社会的責任を果たし、持続可能な社会の実現に貢献するため、社会的責任の国際規格であるISO26000に沿った「キョクヨーグループ 調達基本方針」を策定し、「責任ある調達[※]」活動を推進しています。

※責任ある調達：人権尊重、法令順守、環境保全、労働安全等の環境・社会側面にも配慮した調達

「キョクヨーグループ 調達基本方針」8つのポイント			
① 法令・社会規範の遵守	⑤ 公正な事業慣行		
② 人権の尊重	⑥ 安心・安全な商品およびサービス		
③ 安全で働きやすい環境	⑦ 地域との共生		
④ 地球環境への配慮	⑧ 情報セキュリティ		

キョクヨーグループ 水産物資源調査

(株) 極洋および国内外のグループ会社16社が2023年度に調達した水産物について、資源状態を調査しました。

1. 調査目的	世界的な魚食の普及により水産物の需要が増大するなか、海洋環境の保全や水産資源の持続的な活用の重要性が高まっています。そうした状況下において、キョクヨーグループは、適切に管理された漁業や海洋環境に配慮した水産養殖からの調達に努めています。 こうした考えのもと、グループの調達状況を定期的に確認するとともに課題を把握し、その課題に対して適切に対応することを目的として、第2回水産物資源調査を実施しました。	
2. 調査結果	① 調達した水産物の内訳 ■ 天然 45.0万トン ■ 養殖 8.7万トン 合計53.7万トン 〈重量は原魚換算値ベース〉	② 天然水産物の内訳 「管理された状態」は、前回調査 [※] の78%から85%に改善 ■ 管理された状態 38.3万トン ■ 要改善 3.0万トン ■ データ不十分 3.7万トン 合計45.0万トン ※2020年度に調達した水産物について調査
3. 課題と今後の対応	〈課題〉「管理された状態」からの調達比率を増加させるためには何が必要か。 ①「要改善」について、漁業機関等の情報を継続的に確認していくとともに、既に始めている資源状態に関するサプライヤーとの対話の対象範囲を広げて資源管理方法等を確認し、IUU漁業リスクの最小化、資源枯渇リスクがない水産物の取り扱い増加を図っていきます。 ②「データ不十分」について、SFP[※]等の調査機関が運用しているデータベースでアップデートされた資源状態を確認し、一部資源状態の把握が可能となりました。さらなる改善に向けて、調査機関等の情報を引き続き確認していきます。そして、サプライヤーとの対話を進めることで漁獲方法・海域等を確認し、トレーサビリティの確保に努めていくとともに、社内でのデータ管理において、さらに精度を上げていきます。 ③「管理された状態」にある天然水産物については、認証水産物の取り扱い増加に努めていきます。 ※Sustainable Fisheries Partnership:持続可能な水産業に向けた取り組みを推進している非営利団体 グループ全体で今回の資源調査結果を共有するとともに、3年毎に調査を実施して、状態把握、対応策の検討および実施を継続していきます。そして、天然水産物だけでなく養殖水産物においても、国際的な養殖認証などにより適切に管理されている水産物の取り扱い増加を推進していきます。	

サプライヤー調査

サプライチェーン全体で「責任ある調達」を実践することを目的に、第2回サプライヤー調査を実施しました。

1. 調査概要	〈対象範囲〉 (株)極洋およびグループ会社の国内・海外調達先	サプライヤー調査の流れ 「キョクヨーグループ サプライヤーガイドライン」 配布・調査への協力依頼 調査結果の フィードバック サプライヤーが 調査に回答 回答を集計・分析
	〈実施時期〉 2024年6月～9月	
	〈実施方法〉 オンラインアンケート調査	
2. 調査項目	① 人権侵害防止への取り組み (強制労働・児童労働対策、差別防止等) ② 気候変動対策 (温室効果ガス排出量削減への取り組み、排出量の算定等) ③ 責任ある調達の推進 (IUU漁業対策等)	
3. 回答社数	217社 (2023年度仕入金額の約81%に相当) 調査対象社数：257社 (回答率84%)	
4. 今後の対応	回答いただいたサプライヤーに、取り組み状況を全回答企業の平均と比較できるレーダーチャート等を用いて個別に調査結果のフィードバックを行っています。調査の結果、取り組みが十分ではないサプライヤーについては、フィードバック時に今後の対応検討を依頼するとともに、引き続き調査を実施し、取り組みの進捗を確認していきます。現段階で取り組みが十分と判断されるサプライヤーにも、定期的に調査を実施し、サプライチェーン上のリスクの把握と低減に努めていきます。	

ステークホルダーとのかかわり



キョクヨーグループは、持続可能な企業経営の実現には、ステークホルダーの皆様の要請や期待を事業戦略や活動に的確に反映することが重要であると考えています。法令遵守や説明責任を果たすとともに、対話を通じて良好な関係の構築に努めています。今後も、「社会とともに成長する」という企業理念のもと、皆様と歩みをともにする企業グループを目指します。

ステークホルダー	消費者	お取引先 (仕入先・販売先)	株主・投資家	従業員	行政	関係団体	地域社会	地球環境
キョクヨーグループの 考え	魚を中心とした安心・安全な食の提供を通じて、健康で心豊かな生活と食文化に貢献することを使命としています。	有効な販売戦略や商品開発を通じ、互いに信頼し合える関係づくりを目指します。	資産効率を重視し、さらなる企業価値向上と株主還元の実現を図ります。	従業員のしあわせとエンゲージメントを重視し、高いモチベーションのもと働ける職場づくりを進めます。	行政と連携し、地域や社会の課題解決に取り組めます。	関係団体と連携し、社会課題の発信や提言、解決に取り組めます。	地域社会と協働し、社会課題解決や暮らしの向上に取り組めます。	地球環境の保全と資源の有効活用により主体的かつ積極的に取り組めます。
コミュニケーションの 方法・機会（例）	● お客様相談室／ウェブサイト／ECサイト ● SNS／テレビCMなどによる情報発信 @dandori_nya Instagram @kyokuyo_PR YouTube @kyokuyo_kitchen @kyokuyo_channel8287 2025年4月1日から放映開始した企業CM。実際の社員を起用して制作。	● 魚食量増加運動「水産会社なら魚を食え!」の展開 ● 調達基本方針、サプライヤーガイドライン等の周知徹底 ▶P.21-22 ● サプライヤー調査による責任ある調達の推進 ▶P.21-22 ● キョクヨー協力会技術研究会での法改正・品質管理に関する情報共有 ▶P.53-54	● 株主総会／IR説明会／IR面談 ● 統合報告書／ビジネスレポート／ウェブサイト	● 「水産会社なら魚を食え!」の社内展開を通じた魚食文化振興の推進 ● 従業員のモチベーション向上に向けた給与水準の引き上げ ▶P.48-50 ● 健康経営に基づく各種施策の実施 ▶P.48-50	● 行政への情報提供および報告の実施 ● 意見交換会・説明会への参加 ● 産官学連携による技術開発の推進 ▶P.45-46	● 業界団体と連携しての政策提言・情報共有・環境対応の推進 ● 国際イニシアチブ（CLOMA、GSSI）への加入 ▶P.37 ● 主な参加団体：大日本水産会、MEL協議会、日本冷凍食品協会	● オフィシャルパートナーとして日本カヌー連盟の活動支援 ▶P.37 ● 地域学習の受け入れによる教育支援 ▶P.47 ● 河川域・海岸の清掃活動の実施 ▶P.37 ● 養殖拠点海域の水質管理による環境保全	● 認証水産物(MSC等)の取り扱い推進 ▶P.45-46 ● イニシアチブ（CLOMA、GSSI）への加入 ▶P.37 ● 河川域・海岸の清掃活動の実施 ▶P.37 ● 水産物資源調査の実施 ▶P.21-22 ● カツオタタキ端材の商品化による食品ロス削減への貢献 ▶P.42
コミュニケーションの 成果・評価（例）	● 健康志向商品（「かるしお®」認定商品など）の開発・販売推進 ▶P.51-52 ● 日経POSセレクション2024年売上No.1 イワシ缶詰部門	● 定期的な工場指導を通じた衛生管理水準向上・問題への即応性確保 ▶P.53-54 ● お取引先の声を反映した商品開発による提案力強化 ▶P.51-52	● FTSE Blossom Japan Sector Relative Index 構成銘柄に選定 ● 建設的な対話を通じた株主・投資家との相互理解の促進	● 「子育てサポート企業」として厚生労働省より「くるみん」認定取得 ▶P.48-50 ● 女性活躍推進法に基づく「えるぼし」認定（2段階目）取得 ▶P.48-50 ● 経済産業省より「健康経営優良法人2025（大規模法人部門）」に認定 ▶P.48-50	● (株)キョクヨーフーズと愛媛県松野町の連携による、カニ風味かまぼこのふるさと納税返礼品の開発。地域振興等を目的とした協定の締結	● 持続可能な水産物の普及に向けた、さまざまな団体との協働（水産業界の持続性向上や、食品の安心・安全の保証） ● CLOMAを通じた資源循環・環境対応の先進事例の活用 ▶P.37	● 海洋プラスチックごみ発生抑制に向けた清掃活動の実施 ▶P.37 ● ESSEふるさとグランプリ2024 準グランプリ受賞（指宿食品(株)製品） ▶P.47	● プラスチック使用量削減・海洋流失防止による海洋プラスチックごみ対策の推進 ▶P.43-44 ● 端材活用と「訳ありSALE」開催による食品ロス削減 ▶P.42
関係する重要課題※ ▶P.13-14	2・4・5	1・2・5	3・5	3	2・5	4・5	2・5	4・5

※重要課題 1:海外事業・食品事業のさらなる拡大 2:生産拠点・販売拠点の拡充を加速 3:財務基盤の強化 4:資源アクセスの強化 5:気候変動等環境問題への対応

DXの推進

業界を取り巻く環境が変化を続けるなか、社会のニーズに対応し続けるため、キョクヨーグループではデジタル技術を活用した業務改善を図り、生産性・業務効率の向上や、人手不足等の社会問題の解決に取り組んでいます。

AI活用における養殖業の効率化と環境負荷低減の取り組み

水産養殖場では、従来のタイマー式給餌機による定時定量給餌が一般的でしたが、魚の食欲は成長や健康状態によって大きく変動するため、過剰給餌による生育効率の低下や、食べ残した餌による海洋汚染が課題となっていました。また、適切な餌やり管理には現場での経験と専門的な知見が必要とされる一方で、養殖事業の拡大に伴い、こうしたスキルを持つ人財の確保が難しくなっています。

こうした課題に対応するため、(株) 極洋および(株) クロシオ水産は、養殖魚の食欲を自動判定し、必要な分量のみ給餌を行うAI搭載給餌機を導入しました。本システムは餌の投入量や給餌状況を自動でモバイル端末上にある管理システムに送信するため、遠隔地にいながら海上の養殖いけす内をリアルタイムでモニタリングでき、過剰給餌の抑制や設備管理コストの最適化に貢献しています。



AI搭載給餌機の本体。養殖場に設置されている

このようなAIを活用した先進機器を積極的に導入することで、今後も業務効率化と生産性向上、環境負荷の低減に取り組んでいきます。



モバイル端末にていけすの状況をリアルタイムに把握できるため、養殖場から遠隔地においても管理が可能

時間・コストを抑え発想を広げる、生成AIがもたらした商品開発の進化

2025年春の新商品として「味付カツオタタキ（ガーリックレモン）」を発表しました。本商品は、当社として初めての生成AI（ChatGPT）を活用して開発したものです。生成AIを用いて20代～30代の男女30名分のペルソナ*を設計し、カツオタタキを普段食べない若年層にも魅力が伝わる味の方向性を導き出しました。

従来であれば、30名のインタビュー調査には約1カ月の期間を要しますが、生成AIの活用により、数名の担当者が3日間で同等のインサイトを得ることができました。さらに、従来の発想では得がたい多様な仮説を立てることができた点も、大きな成果です。

生成AIは、あくまで仮説を補強し、アイデアを広げる「相談相手」のような存在であり、最終的な判断と意思決定は人間が行います。



生成AIを活用し商品開発された「味付カツオタタキ（ガーリックレモン）」

当社は、生成AIを効率化の手段にとどめず、人間の創造性を支える重要なツールと位置づけ、今後も活用領域を広げていきます。

※ペルソナ：仮想の顧客プロフィール

開発担当者のコメント



開発を担当した商品開発本部 研究所 および商品開発チーム

生成AIには「雰囲気を読み取る力」はありませんが、「背景を知らないが知識は豊富な有能な人物」と捉えて対話することで、ディスカッションがスムーズに進みました。人間同士のように丁寧に接し、リアクションを返すことで回答の精度が高まる印象があり、驚きがありました！ 今後は、データ解析やブランディング戦略への活用も視野に入れていきたいと考えています。

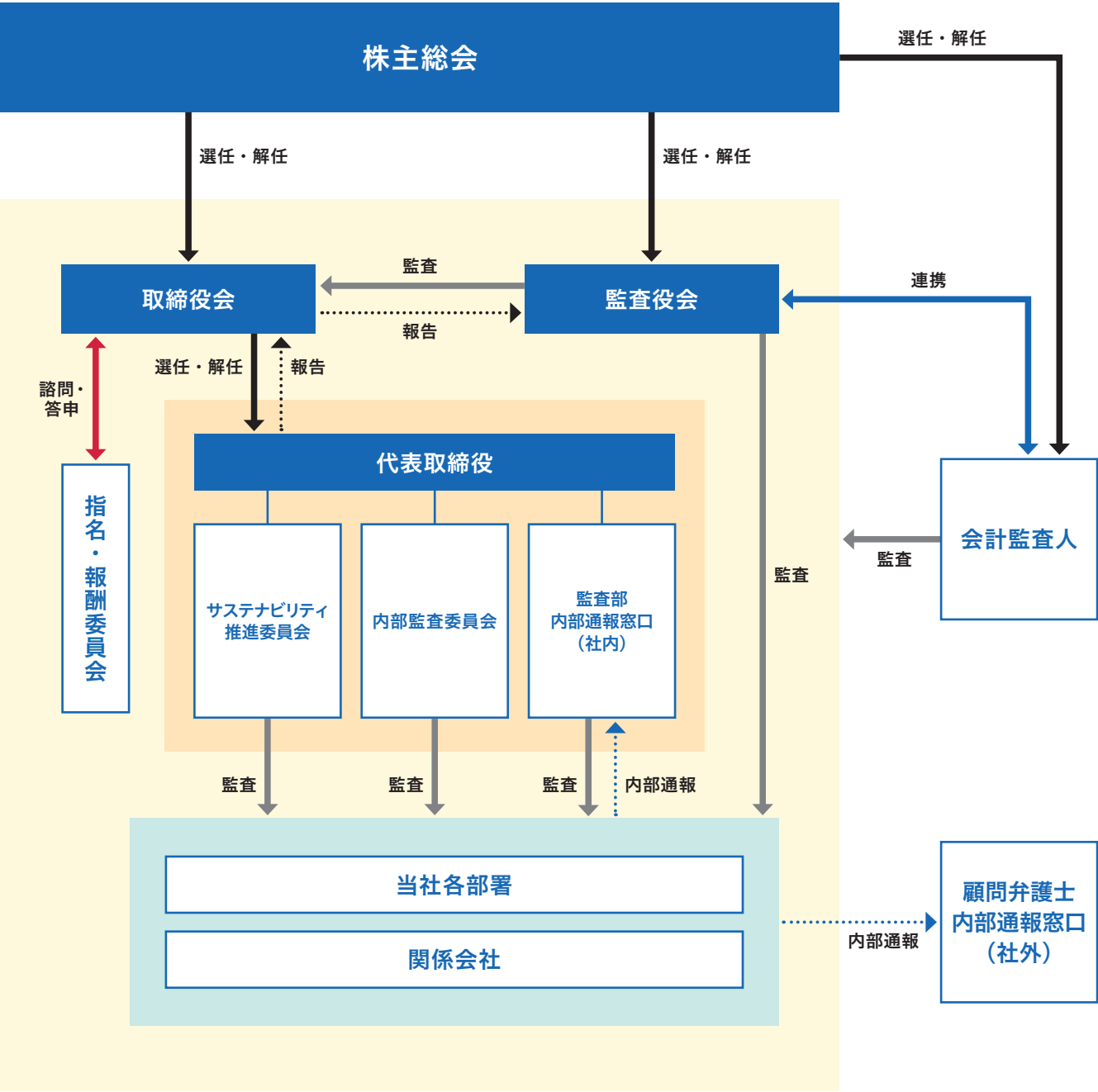
コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

キョクヨーグループは、株主をはじめとするステークホルダーに対し、透明性の高い経営を行うとともに、迅速果断な意思決定を行い、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指していくことをコーポレート・ガ

バナンスの基本方針としています。併せて当社の企業理念・キョクヨーグループ 企業行動憲章・サステナビリティ基本方針を遵守し、コンプライアンスを徹底するための適切な監視、監督体制を構築し、経営の効率性、公正性の確保に努めています。

コーポレート・ガバナンス体制図



→ 選任・解任 → 監視 報告
↔ 諮問・答申 ↔ 連携 内部通報

コーポレート・ガバナンスの変遷

当社では、コーポレート・ガバナンスの強化を経営の重要課題と捉え、2016年度以降、取締役会の構成見直しや社外取締役の積極的な登用など、継続的に改革を推進してきました。

特に、独立社外取締役の複数選任、女性取締役の登用、指名・報酬委員会の設置、執行役員制度の導入な

どを通じて、経営の監督機能の強化と意思決定の質の向上を図ってきました。

2025年3月期には、社外取締役を過半数に近い5名体制とし、そのうち3名が女性となるなど、取締役会の多様性と独立性が大きく向上しました。今後も、より実効性の高いガバナンス体制を目指し、必要な体制強化を進めていきます。

（ ）は女性

	ガバナンス改革の歩み	社内取締役	独立社外取締役	社外取締役割合	女性取締役割合
2016年3月期	独立社外取締役選任 女性独立社外取締役選任 内部通報窓口に外部の顧問弁護士を追加 取締役会の実効性評価開始	 11名	 1名 (1名)	 1名/12名 8%	 1名/12名 8%
2017年3月期	コーポレート・ガバナンス・ガイドラインの制定 政策保有株式保有の合理性検証開始 定期的な役員研修会の開始 議決権行使結果の分析開始 取締役の業績連動型株式報酬制度導入	 10名	 1名 (1名)	 1名/11名 9%	 1名/11名 9%
2018年3月期	複数の独立社外取締役選任	 9名	 2名 (1名)	 2名/11名 18%	 1名/11名 9%
2019年3月期		 10名	 2名 (1名)	 2名/12名 17%	 1名/12名 8%
2020年3月期		 10名	 2名 (1名)	 2名/12名 17%	 1名/12名 8%
2021年3月期	複数の女性独立社外取締役選任	 9名	 2名 (2名)	 2名/11名 18%	 2名/11名 18%
2022年3月期	指名・報酬委員会の設置 1/3以上の独立社外取締役を選任	 8名	 4名 (2名)	 4名/12名 33%	 2名/12名 17%
2023年3月期		 7名	 4名 (2名)	 4名/11名 36%	 2名/11名 18%
2024年3月期	執行役員制度の導入	 8名	 4名 (2名)	 4名/12名 33%	 2名/12名 17%
2025年3月期		 9名	 5名 (3名)	 5名/14名 36%	 3名/14名 21%
2026年3月期		 9名	 5名 (3名)	 5名/14名 36%	 3名/14名 21%

コーポレート・ガバナンス体制

《取締役会》

取締役が職務執行を効率的に行うため、取締役会を定期に開催するほか、必要に応じて適宜臨時に開催しています。経営環境の変化に迅速に対応できる経営体制の確立と取締役の経営責任の明確化のため、取締役の任期を1年としています。また、取締役人数の3分の1以上となる5名の独立社外取締役を選任し、監督体制の強化を図っています。

「コーポレート・ガバナンス・ガイドライン」は、下記参照ください。
URL <https://www.kyokuyo.co.jp/files/2404cguidelines.pdf>

《監査役会》

社外監査役2名、社内監査役2名を合わせた4名で構成され、経営者に対する監督を行っています。

各監査役は、期首に監査役会が策定した監査方針および監査計画などに従い、経営の執行状況および内部牽制、コンプライアンス、内部監査など内部統制の運用状況を把握し、その効率性を確認することを重点項目として監査を行っています。

《指名・報酬委員会》

取締役会の諮問機関として、任意の指名・報酬委員会を設置しています。

指名・報酬委員会は、委員の過半数を独立社外取締役としています。指名・報酬委員会では、取締役からの諮問・委任に基づき、取締役の指名・報酬等に関する事項について審議します。

指名・報酬委員会の活動状況

指名・報酬委員会	2024年4月1日～2025年3月31日
開催数	3回開催
個々の委員の出席状況	委員3名 すべて出席
審議内容	取締役候補の指名 取締役の報酬

2025年6月末時点の指名・報酬委員会の体制は以下の通りです。

委員長	井上 誠（代表取締役社長）
委員	三浦 理代（独立社外取締役）
委員	町田 勝弘（独立社外取締役）

《取締役会の実効性評価》

すべての取締役および監査役に対し、取締役会全体の実効性に関するアンケートを年1回実施し、その結果を取締役会で報告し、改善につなげています。同アンケートでは取締役会の構成や運営、ガバナンスの在り方などについて概ね肯定的な評価を得ています。

また、収支報告の簡素化など議案検討時間の確保を行い、取締役会のさらなる実効性向上に努めています。

主要な評価項目例

- 1 役員構成（総数、社内外の比率）

2 役員の多様性（専門性、キャリア）

3 審議事前資料の内容、分量

4 審議の進行、時間

5 活発な議論

6 経営戦略への貢献
- 7 外部の視点を意識した意思決定

8 リスク管理

9 各取締役に対する監督

10 自己評価

取締役・監査役のトレーニング方針

新任社内取締役に対し、取締役として必要な知識を習得するために、外部セミナーを受講することとしており、新任社外取締役・新任社外監査役に対しては、その就任後速やかに、当社グループの事業に関わる説明を実施することとしています。

また、取締役・監査役に対して定期的に役員研修会を開催するほか、必要に応じて取締役・監査役が外部セミナーなどに参加することを推奨しており、その費用は会社が負担しています。

役員報酬

《役員報酬決定方針》

取締役の報酬は、取締役が中長期視野を持って、業績の向上と企業価値の増大への貢献意識を高めることを目的とし、バランスを考慮した報酬体系とすることを基本方針としています。

上記方針のもと、取締役の報酬は固定の基本報酬と業績連動型株式報酬から構成されており、いずれも定時株主総会で決議された報酬総額の範囲内で支給しています。

固定の基本報酬は各取締役の職責に基づき決定しています。業績連動型株式報酬は連結売上高と連結営業利益の達成度合いに応じ、事業年度ごとに各取締役に付与するポイントを決定し、退任時に信託を通じ当社

株式を支給しています。
なお、社外取締役の報酬については、業務執行から独立した立場であることから、固定の基本報酬のみとし、業績連動型株式報酬は支給していません。

取締役および監査役の報酬等の額（2024年度）

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる役員の員数 (名)
		基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬	
取締役（社外取締役を除く）	420	331	89	－	9
監査役（社外監査役を除く）	12	12	－	－	2
社外役員	102	101	－	－	8

（注）1 各取締役および各監査役の基本報酬の額は株主総会で決議された報酬枠の範囲内であります。
2 業績連動報酬等は第100回定時株主総会において決議されたものです。
3 取締役の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれておりません。

《 社外取締役 》

社外取締役には独立的かつ客観的な立場から、豊富な経験と知見や専門性を活かした実践的な視点で、実効性の高い経営の監督を行い、当社グループの経営に対し率直かつ建設的に助言することが期待されています。

▶P.35-36

社外取締役の候補者選定にあたっては、当社の経営に対し、率直かつ建設的に助言し、監督できる人物を候補者として選定しています。また、東京証券取引所の独立性の要件に加え、当社独自の基準も考慮して独立性を判断しています。なお、社外取締役5名の具体的な選任の理由は以下の通りです。

独立社外取締役氏名	選任の理由
三浦 理代	女子栄養大学において、食品栄養学等を研究され、食品栄養学の専門家としての永年の経験と知見から、取締役会において、公正かつ客観的な立場に立って適切な意見をいただいており、今後も同氏の永年の経験と知見を基に、取締役会の意思決定に際して適切な指導をしていただくことを期待。
白尾 美佳	実践女子大学において、食品衛生学や食育について研究され、豊富な経験と高い学識から、取締役会において専門的立場から適切な意見をいただいており、今後も同氏の知識や経験等を経営に反映し、監督機能を発揮していただくことを期待。
町田 勝弘	永年にわたり、農林水産省の要職を務められ、また、研究機関により培われた豊富な知識と経験を有しており、専門的な立場から助言や指導をしていただくとともに、中立的な視点から業務執行に対する適切な監督を行っていただくことを期待。
山田 英司	日本電子計算（株）において永年代表取締役社長を務められるなど、システム開発の経験や実績を背景とした経営者としての幅広い見識を有しており、当社の経営を監督していただくとともに、当社の経営全般に助言を頂戴することにより、コーポレート・ガバナンス強化に寄与していただくことを期待。
長野 麻子	永年にわたり農林水産省の要職を歴任され、また、森林業コンサルタント事業により培われた豊富な知識と経験を有しており、サステナビリティの専門的な立場から助言や指導をしていただくとともに、中立的な視点から、業務執行に対する適切な監督を行っていただくことを期待。

内部統制

「内部統制システムの基本方針」を定め、関連諸規則を整備することで、内部統制システムの整備および運用を図っています。金融商品取引法による「財務報告に係る内部統制」では、内部統制システムの整備状況および運用状況を評価し、2024年度についても当社グループの内部統制システムは有効である旨の報告をしています。

政策保有株式※

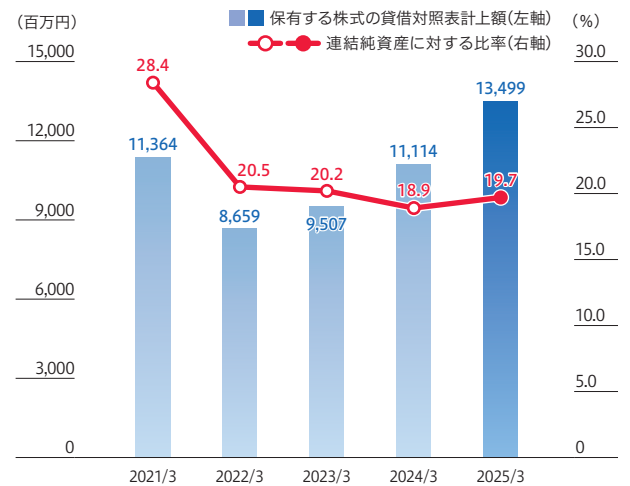
株式保有に伴う価格変動リスクを認識したうえで、取引関係の維持・安定化や、お互いの信頼関係の醸成など保有目的の合理性を総合的に勘案し、投資目的以外の株式を保有しています。

取締役会では、政策保有株式について、毎年個別に「保有目的」「取引状況」「配当」「資本コスト」などを精査し、保有必要性を判断することとしています。

議決権行使にあたっては、原則として当該株式発行会社の取締役会の判断を尊重し、肯定的に行使しています。

しかし、当社グループとの関係・取引に悪影響を及ぼすと考えられる、または株主共同の利益を損なうと考えられる議案の場合には、慎重に検討の上、賛否を判断しています。

政策保有株式の推移



※政策保有株式：純投資目的以外で当社が保有する株式の貸借対照表計上額および連結純資産に対する比率

株主・投資家との対話

《 IRポリシー 》

会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指し、透明かつ公正な経営を維持することがコーポレート・ガバナンスの基本であると考えており、その実現のためには株主と積極的な対話を行い、株主の意見や要望を経営に反映させることが重要と認識しています。

こうした認識のもと、株主、投資家の皆様が必要とされている正確な企業情報などを分かりやすい表現で公平かつ速やかに開示しています。金融商品取引法および東京証券取引所の定める有価証券上場規程などに準拠した情報の開示に努めるほか、タイムリーかつ積極的な開示に努めています。

「IRポリシー」
URL <https://www.kyokuyo.co.jp/ir/policy/index.html>

《 株主・投資家への理解促進 》

株主の皆様には当社の現況などをより深く理解していただく目的で、毎年3月末現在の株主様に「BUSINESS REPORT」をお送りしています。また、年2回のアナリスト・機関投資家向けIR説明会では、社長自ら決算概要や今後の施策について説明を行っているほか、アナリスト、機関投資家向けの要請に応じて対話（面談）を逐次実施しています。



「BUSINESS REPORT」
URL <https://www.kyokuyo.co.jp/files/202505302.pdf>

リスクマネジメント



基本的な考え方

グループの事業活動に影響を与えるすべてのリスクを想定し、その発現を防止すること、および想定されるリスクが発現した場合に被るリスクを最小限に抑えるために、キョクヨーグループリスク管理基本規則を作成し、リスク管理体制を構築しています。

各部署およびグループ各社は、担当する業務で発生するリスクを日常的に管理しています。本社各部署は、主管部署として、業務上、関連する部署およびグループ各社を管理しています。さらに、監査部は、本社各部署を統括し、グループ全体のリスク管理を行っています。緊急事態が発生した場合、「対策本部」、「対策プロジェクト」、「対応チーム」などのレベル別組織を編成して対応しています。

リスク管理体制

グループの財政状態、経営成績等に重大な影響を与える可能性がある主要なリスクを特定し、取締役会でリスクの状況と対応策を共有しています。

リスク管理体制については、監査部が組織する「内部監査チーム」が監査を行い、その結果を内部監査委員会に報告しています。

《 主要なリスクの内容および対応策 》

リスク内容	対応策
食品の安全性の問題	●品質保証部による品質保証体制の構築と維持管理 ●PL 保険等による付保
海外事業に関するリスク	●調達地域の分散 ●調達リスクに応じた適正在庫の保有
原材料価格の変動	●需給想定に基づいた原材料市況の予測 ●市況環境に応じた戦略在庫の保有 ●付加価値製品販売の強化
養殖事業におけるリスク	●漁業共済の活用 ●施設管理の徹底
為替レートの変動	●円建決済、為替予約などによるリスクヘッジ
原油価格の変動	●効率的な事業運営
固定資産の減損リスク	●慎重な投資判断 ●厳密な収支管理 ●課題事業について迅速な対策実行による早期の収支改善
自然災害への対応	●火災保険、国内貨物総合保険等による付保 ●事業継続計画（BCP）の策定
情報システムに関するリスク	●ウイルス対策ソフトの活用 ●ネットワークの24時間監視、定期的なセキュリティ診断の実施 ●バックアップの複数化
サステナビリティに関するリスク	●責任ある調達 ●温室効果ガス排出量の削減 ●食品廃棄物の削減

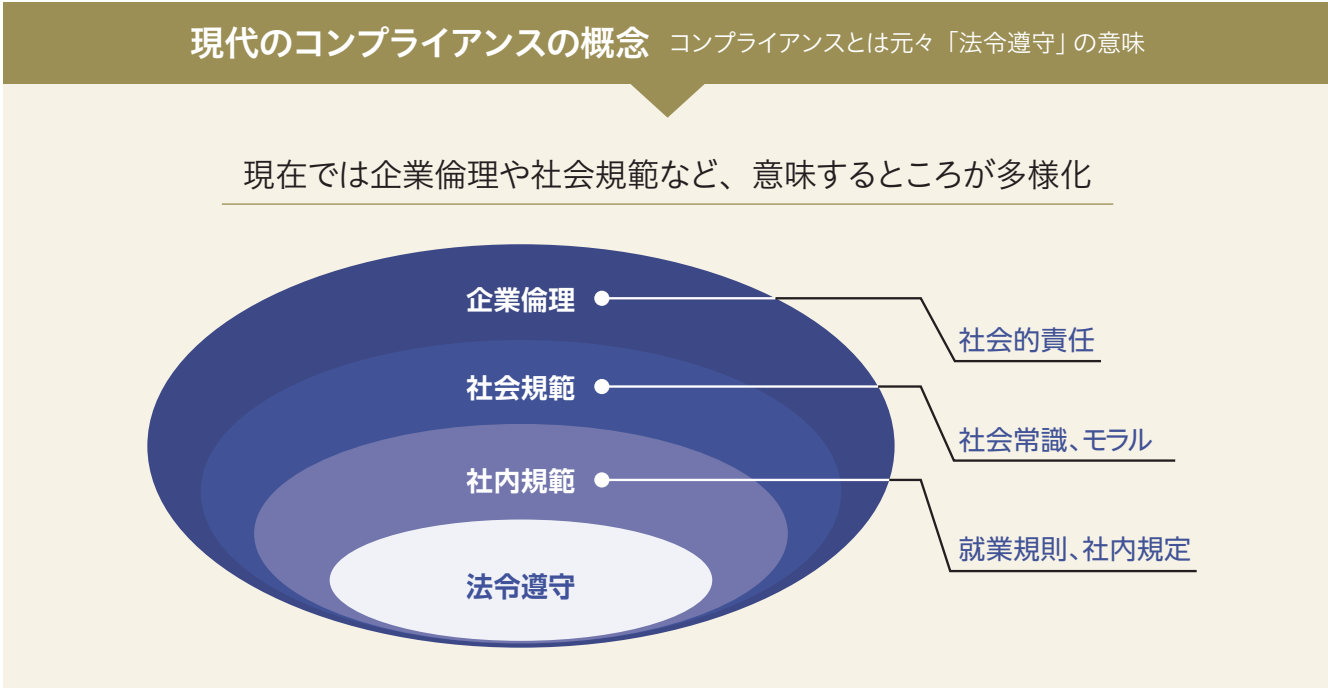
コンプライアンス

基本的な考え方

キョクヨーグループでは、コンプライアンスを、「法令、企業理念、行動指針、企業行動憲章、社内規則および企業倫理を遵守すること」と定義し、コンプライアンスを経営の基本方針としています。

グループの役職員は、法令遵守はもとより企業倫理や社会規範を理解し、社会人としての良識をもって行動することが求められています。

役職員が常にコンプライアンスの徹底を図ることによって、日常業務の違反行為が発生しないように努めています。



管理体制

社長直轄の監査部が、グループ全体の横断的なコンプライアンス体制の構築・維持・強化を担っています。

また、監査部は財務報告に関わる内部統制や業務執行に関するコンプライアンスの審査・モニタリングを実施し、必要に応じて取締役会に報告しています。

社長の日々の訓示および年初の監査部長の発信により、「コンプライアンスの徹底」を図っています。

教育

監査部は、職員一人ひとりがコンプライアンス意識を高め、業務に適切に反映できるよう教育を行っています。

新入社員には、入社時研修にて違反事例を用いた講義を行い、リスクの発生過程や企業への影響を理解させたうえで、法令遵守の重要性を指導しています。

また、下請代金支払遅延等防止法に関する講習会への参加を毎年呼びかけ、継続的な法令教育にも取り組んでいます。

内部通報制度

コンプライアンスに関する内部通報体制として、社内の担当部署および外部弁護士を窓口とする通報システムを整備しています。

2022年には、改正公益通報者保護法の施行を受け、通報者の匿名性確保、報復措置の禁止、守秘義務の強化など、制度の見直しと対象範囲の拡大（非正規社員を含む）を実施。

あわせて、内部通報者保護規則を改訂しました。制度の認知浸透に向け、内部通報制度の周知を図っています。

役員一覧

取締役◎独立役員



井上 誠
代表取締役社長
生年月日 1957年12月5日



近藤 茂
取締役副社長
生年月日 1958年12月8日



木山 修一
専務取締役
生年月日 1959年8月30日



檜垣 仁志
常務取締役
生年月日 1962年8月17日



田中 豊
取締役
生年月日 1961年8月20日



山口 敬三
取締役
生年月日 1962年1月8日



服部 篤
取締役
生年月日 1965年7月16日



三山 正樹
取締役
生年月日 1966年3月30日



小田 匡彦
取締役
生年月日 1966年7月12日



三浦 理代
社外取締役（非常勤）◎
生年月日 1946年5月16日



白尾 美佳
社外取締役（非常勤）◎
生年月日 1960年2月28日



町田 勝弘
社外取締役（非常勤）◎
生年月日 1953年11月15日



山田 英司
社外取締役（非常勤）◎
生年月日 1955年7月18日



長野 麻子
社外取締役（非常勤）◎
生年月日 1971年12月11日

監査役◎独立役員



佐々木 力
社外監査役（常勤）◎
生年月日 1965年9月1日



福嶋 茂
社外監査役（常勤）（新任）
生年月日 1968年10月16日



傍島 康之
監査役（非常勤）
生年月日 1957年4月23日



鈴木 淳二
監査役（非常勤）（新任）
生年月日 1959年6月5日

役員の専門性と経験（スキルマトリックス）
当社の取締役会は以下のようなスキルを持ったメンバーにより構成されています。

氏名	経営全般	業界知見	IT	法務・コンプライアンス	財務・会計	行政・学術研究	国際性	サステナビリティ
井上 誠	●	●						●
近藤 茂	●	●					●	
木山 修一	●		●	●	●			●
檜垣 仁志	●		●		●			●
田中 豊		●						
山口 敬三		●					●	
服部 篤		●						
三山 正樹		●					●	
小田 匡彦				●	●			
三浦 理代						●		
白尾 美佳						●		
町田 勝弘	●	●				●		
山田 英司	●		●					
長野 麻子	●	●				●	●	●

『上記8項目をスキルマトリックスとして選んだ理由』
マネージメント力、社会課題解決への取り組み、コンプライアンス、法務・財務・会計・行政・学術研究・サステナビリティ等の専門知識、国際性など事業の拡大および持続的な成長に必要な項目を選びました。
（なお、上記の一覧表は各氏の経験などをふまえ、より専門的な知見を有する分野を示しており、有するすべての知見を表すものではありません。）

当事業年度の出席状況

役職名	氏名	取締役会 （出席回数/開催回数）	監査役会 （出席回数/開催回数）
代表取締役社長	井上 誠	16回/16回	
取締役副社長	近藤 茂	16回/16回	
専務取締役	木山 修一	16回/16回	
常務取締役	檜垣 仁志	16回/16回	
取締役	田中 豊	16回/16回	
取締役	山口 敬三	16回/16回	
取締役	服部 篤	16回/16回	
取締役	三山 正樹	16回/16回	
取締役 ^{※1}	小田 匡彦	13回/13回	
取締役	三浦 理代	16回/16回	
取締役	白尾 美佳	16回/16回	
取締役	町田 勝弘	16回/16回	
取締役	山田 英司	16回/16回	
取締役 ^{※1}	長野 麻子	13回/13回	
監査役（常勤） ^{※2}	田村 雅治	3回/3回	3回/3回
監査役（常勤）	菅野 洋一	13回/16回	12回/13回
監査役（常勤） ^{※1}	佐々木 力	13回/13回	10回/10回
監査役	西浜 正幸	16回/16回	13回/13回
監査役 ^{※1}	傍島 康之	13回/13回	10回/10回

^{※1} 2024年6月25日就任後の状況を記載しています。
^{※2} 2024年6月25日付にて、任期満了により退任いたしました。

社外取締役のメッセージ



社外取締役
町田 勝弘

企業価値向上へ向けた、私たち社外取締役の役割

行政と民間企業の違い

私は、行政に長く携わってきましたが、民間企業に勤めるようになって、行政の立場と民間企業の立場に大きな違いを感じました。企業経営においては「利益を生み出す」ことがいかに大切かを強く実感しています。

利益があって初めて事業運営ができ、働きやすい職場環境づくりが可能となります。そして、株主や従業員にその利益を還元することができます。当社は、前中期経営計画で掲げた「高収益構造への転換」を達成し、その成果を土台に「強化・拡大」して企業価値向上を目指していますが、私は社外取締役として、直接的に「利益を生み出す」ことは別の観点から会社に貢献していきたいと考えています。

開かれた議論と信頼を支えるガバナンス体制

取締役会では闊達な議論が行われています。言いにくいことは言わずに黙っておこう、などという雰囲気はなく、出席者が考えていることを積極的に発言しています。社長をはじめ各担当役員が海外事業の進捗状況や投資案件など担当分野の説明を行い、十分な審議を行った後に決議しています。

私は指名・報酬委員会の委員も務めています。この委員会は、取締役の指名・報酬等に係る取締役会の機能の独立性・客観性を高め、コーポレート・ガバナンス体制の充実を図ることを目的としており、社内取締役（社長）と2名の独立社外取締役で構成されています。委員会は取締役会の諮問に応じ、取締役の指名・報酬等に関する事項を審議し、取締役会に答申しています。

人財育成の大切さ

水産業界も他業界と同じように、人財不足が大きな課題となっています。キョクヨーグループとしても、将来の成長を支えるためには、優秀な人財の確保と育成が不可欠だと考えています。新卒採用により、長期的視点で知識と経験を習得いただきながら、じっくりと人財を育てていく一方で、キャリア採用によって即戦力となる人財を登用することも大変重要です。例えば、海外での展開においては、国際的なビジネスの経験がある人財が即戦力となって活躍できる場面が多いでしょう。

ここ数年で当社は急速な成長をとげてまいりました。その成長を推進し、即戦力となる人財の登用と、その後の成長をけん引する若手人財への支援が、当社グループの持続的な成長を支える鍵になると考えています。

また、給与水準の引き上げなど、従業員を大切にす

る先行投資は成長戦略の基盤です。これは単なる待遇改善にとどまらず、企業としての誠実な姿勢を示すものであり、人財の定着やモチベーションの向上にもつながっています。働きがいのある職場づくりは、ひいては企業価値の向上に直結していくはずで

リスクへの対応

今後、「強いキョクヨー」への実現に向けて中期経営計画に掲げた「人材・組織」、「4つの事業」、「グローバル化」を「強化・拡大」していくうえで、さまざまな課題に直面するかもしれません。そのような際には、私が経験してきたリスク回避策の知見も活かし、リスクの芽を早期に発見するとともに、軌道修正をすることによって、今後もキョクヨーグループに貢献していきたいと考えています。

Profile

- 1976年4月 農林水産省入省
- 2009年7月 水産庁長官
- 2010年7月 農林水産省事務次官
- 2013年5月 （一社）JA共済総合研究所理事長
- 2016年3月 日本中央競馬会副理事長
- 2020年3月 JRAファシリティーズ（株）代表取締役会長
- 2021年6月 当社社外取締役（現）
- 2022年4月 JRAファシリティーズ（株）顧問
- 2022年6月 明治機械（株）社外取締役（監査等委員）



健全な海洋を次世代につなぐ取り組み

ーパートナーシップを通じてー

海洋資源への依存度が高いキョクヨーグループにとって、海洋の健全性は、事業のサステナビリティに大きく影響します。健全な海洋環境の保全や、持続可能な水産物の普及に向け、さまざまなステークホルダーと連携して取り組んでいます。

■ 清掃活動の実施

海洋へのごみの流入を抑えるため、河川域と海岸の清掃活動を行っています。

《クリーンリバー活動》

公益社団法人 日本カヌー連盟のオフィシャルパートナーである当社は、2017年から冠スポンサーを務める「カヌースラロームジャパンカップ・キョクヨーシリーズ」の各大会後に、競技コース付近の清掃活動「クリーンリバー活動」を行っています。2024年までに33回の活動を行い、累計参加者は2,328名です。



2024年の活動の様子

《海岸クリーンアップ》

2023年から、マルハニチロ(株)、(株)ニッスイとの合同企画として、3社の社長が出席し、海岸クリーンアップを実施しています。2024年の活動には、3社合計で167名が参加し、104.6 kgのごみを回収しました。



2024年の活動時の集合写真

■ イニシアチブへの加入

《クリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス (CLOMA)》

CLOMAは、海洋プラスチックごみ問題の解決に向けて、資源循環によるプラスチック製品のより持続可能な使用や、プラスチック廃棄物の排出量削減につながる革新的な代替品の開発および導入の普及を図るため設立されました。

当社は、海洋プラスチックごみ問題の低減に向け、CLOMAから発信された新素材や代替品の最新情報や最新技術の知見をグループ内で共有し、工場で使用する包材のプラスチック削減など、グループの事業活動への活用を検討しています。



《世界水産物持続可能性イニシアチブ (GSSI: Global Sustainable Seafood Initiative)》

GSSIは、バリューチェーンを通じた持続可能な水産物の普及というビジョンに向かって取り組んでおり、世界の水産関連企業をはじめ大手小売りなどが参加しています。活動の一つとして、FAOのガイドラインに基づいて開発した国際標準を用いた、水産物認証制度の検証を行っています。準拠しているものを承認し、認証制度の信頼性を担保する一方、承認されなかった認証制度に対しては改善を促しています。

水産資源の持続的利用を推進するキョクヨーグループは、ファンディングパートナーとしてGSSIの活動を支え、持続可能な水産物の普及に貢献しています。



温室効果ガス排出量の削減



■ キョクヨーグループの認識・方針

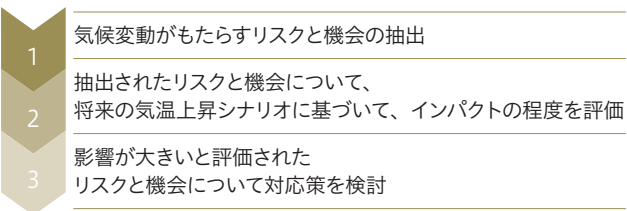
CO₂をはじめとする温室効果ガスの排出量増加を主な要因とする地球温暖化は、海洋環境の変化や異常気象を引き起こし、社会の発展やキョクヨーグループの事業継続にさまざまな悪影響を及ぼすことが懸念されています。

将来にわたってキョクヨーグループが社会に価値を提供し続け、社会とともに成長していくため、エネルギーの効率的な活用や再生可能エネルギーの利用などを通じた温室効果ガス排出量削減により、地球温暖化の抑制に努めています。

■ 気候変動への取り組み ～TCFD提言に沿って～

キョクヨーグループは「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) ※1」の提言に基づいて、気候変動が事業活動に与えるリスクと機会を分析し、対応策を検討しました。

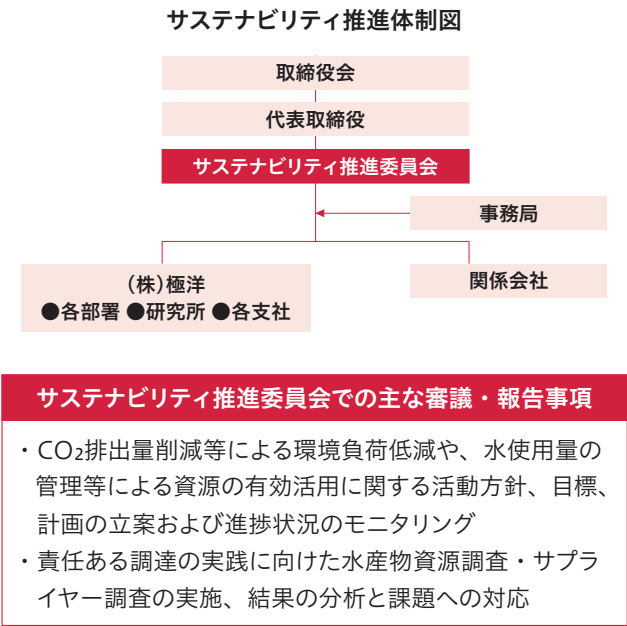
リスクと機会の抽出から対応策 策定までの流れ



※1 気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)：G20から要請を受け、2015年に金融安定理事会 (FSB) が設立。気候変動によるリスクおよび機会が経営に与える財務的影響を評価し、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」について開示することを推奨しています。

《1. ガバナンス》

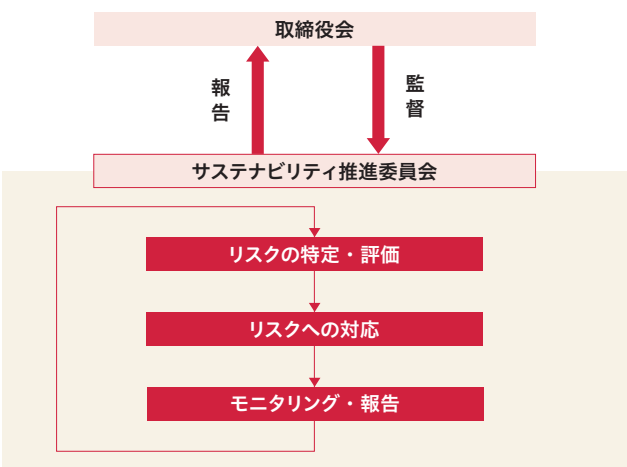
代表取締役社長を委員長とするサステナビリティ推進委員会を年1回以上開催し、委員である取締役、本部長、部署長、支社長、関係会社社長の出席のもと、気候変動を含む社会課題への対応について審議・決定するとともに、取締役会に重要事項や取り組みの進捗の報告を行っています。



《2. リスク管理》

サステナビリティ推進委員会において、リスクのインパクトの大きさおよび発生する可能性の高さ・頻度から重要リスクの特定・評価を行い、リスクの未然防止・回避・低減・最小化等の対応策を検討し、進捗状況をモニタリングしています。モニタリングの結果は、取締役会に報告され、取締役会がリスク管理を監督しています。

リスク管理プロセス



《 3. 戦略 》

気温上昇が1.5℃および4℃の世界を想定し、当社グループの事業全般について、リスクと機会への対応策（緩和策・適応策）を検討しました。

1.5℃シナリオでは、産業革命以前に比べて21世紀末までの世界の平均気温の上昇を2℃を十分に下回る程度に抑えるシナリオとして、国際エネルギー機関（IEA）および国連気候変動に関する政府間パネル（IPCC）の

シナリオを参照し、2050年を想定してインパクトの程度を検討しました。

4℃シナリオでは、化石燃料への依存を継続するなど、脱炭素に向けた対応が不十分にとどまり、気温が4℃以上上昇するシナリオとして、政府間パネル（IPCC）のシナリオを参照し、2050年を想定してインパクトの程度を検討しました。

シナリオ分析に基づくリスクと機会への対応策

1.5℃シナリオ

リスク・分類			インパクト	影響時期※2	インパクトの程度※3	機会	主な対応策
移行リスク ※4	政策／規制	各国の温室効果ガス排出量削減の規制強化	●カーボンプライシングの導入または炭素税の上昇などの規制強化 ●規制強化への対応コストの増加	中期	大	●フロン機器の管理負担の軽減 ●包装の仕様変更によるコスト低減	●再生可能エネルギーへの切り替え ●省エネ・自然冷媒機器への切り替え ●包材のプラスチック使用量削減
		漁獲規制の強化	●漁獲量・買付量の減少	中期	中	●養殖魚の需要増加	●養殖魚による代替
	評判	投資家の判断・行動の変化	●企業ブランドや評判の低下、SNSでの批判や非難	中期	中	●サステナビリティ経営推進による企業の社会的価値向上 ●エコフレンドリーやエシカル商品等の開発による他社との差別化	●気候変動対応情報の積極開示 ●環境配慮商品の開発や認証商品の取り扱い拡大
		消費者の行動変化	●環境にやさしい商品の需要増加	中期	大	●エコフレンドリーやエシカル商品等の需要増加	●環境配慮商品の開発や認証商品の取り扱い拡大

※2 影響時期の評価基準は、短期（2年以内）、中期（3～5年以内）、長期（6～20年）としました。

※3 インパクトの程度の評価基準は、大（事業へのインパクトおよび発生する可能性・頻度が大きいと想定）、中（中程度と想定）、小（小さいと想定）としました。

※4 低炭素社会への移行に際して生じるリスク

4℃シナリオ

リスク・分類			インパクト	影響時期	インパクトの程度	機会	主な対応策
物理的リスク ※5	慢性	海洋環境の変化（海水温上昇・海面上昇）	●魚種の変化および漁獲量の減少による調達リスク増加	長期	大	●海に依存しない水産物生産（陸上養殖）	●代替タンパク商品の開発
	急性	異常気象（降水・気象パターンの変化）	●物流寸断による原料調達・商品供給への支障 ●養殖施設、工場および冷蔵庫等の建物への被害拡大	中期	大	●保存性の高い食品の需要増加	●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

※5 気候変動によってもたらされる自然災害等のリスク

《 4. 指標と目標 》

キョクヨーグループは、中期経営計画『Gear Up Kyokuyo 2027』において、サステナビリティを意識した経営に基づく、カーボンニュートラルへの貢献など、

事業を通じた社会課題解決への積極的な取り組みの推進を掲げています。この方針のもと、以下の指標と目標を定めて気候変動に関するリスクの緩和に向けた対応の評価・管理をしています。

目標	対象範囲	指標	対応
CO ₂ 排出量削減（Scope 1, 2）	食品工場系、冷蔵庫系※8	2025 年度：2024 年度実績値比 年 2％以上削減（原単位）	●点検等、日常の事業活動を通じた省資源活動 ●設備更新時の省エネ機器への切り替え ●太陽光パネルの設置 ●ハイブリッド車・電気自動車の活用
		2026 年度：2023 年度実績値比 5％程度削減（原単位）	
包材のプラスチック使用量削減	食品工場系※8	2030 年までに包材に使用するプラスチック使用量 30％削減（原単位、基準年：2019 年）	●CO ₂ 排出量の少ない素材への材質変更 ●ノントレー包装 ●包材のダウンサイジング等

温室効果ガス排出量実績

	単位	2023 年度	2024 年度	集計範囲
Scope 1※6	t-CO ₂	4,470	4,534	食品工場系、冷蔵庫系、事務所系、研究所※8
Scope 2※6	t-CO ₂	16,841	16,196	
Scope 3※6 カテゴリ 1	t-CO ₂ e	662,896	750,465	（株）極洋 単体
Scope 3 カテゴリ 4※7	t-CO ₂	56,338	51,257	（株）極洋 単体

※6 Scope 1：事業者自らによる温室効果ガスの直接排出（燃料の燃焼、工業プロセスからの排出）

Scope 2：他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出（電力会社からの買電など）

Scope 3：Scope 1, 2以外の間接排出（事業者の活動に関連する他社の排出）

※7 2023年度分より、国内輸送に加え海外からの輸入にかかる排出量も含めて、カテゴリ4として算定しています。

※8 範囲

サイト	対象
食品工場系	極洋食品（株）塩釜工場・八戸工場・ひたちなか工場、極洋水産（株）大井川工場・惣右衛門工場、キョクヨーフーズ（株）、極洋フレッシュ（株）、海洋フーズ（株）、指宿食品（株）、（株）エイベックス・キョクヨー、（株）ジョッキ
冷蔵庫系	キョクヨー秋津冷蔵（株）城南島事業所・東京事業所・福岡事業所、極洋水産（株）冷蔵課
事務所系	（株）極洋 本社・支社、キョクヨー総合サービス（株）、極洋商事（株）、インテグレート・システム（株）
研究所	（株）極洋 商品開発本部研究所

資源循環型社会の実現



脱炭素・脱フロンの実現

温室効果ガス排出量の削減目標について、原単位目標以外に総量目標も設定し、キョクヨーグループ全体で削減に取り組んでいます。

工場や冷蔵倉庫を中心に、化石燃料使用量の抑制、

再生可能エネルギーへの投資、フロンに依存しない冷凍機器への移行等を推進しています。今後も日々の点検・整備を行いエネルギーの効率的な活用を進めながら、環境負荷が低い機器への移行を推進し、脱炭素・脱フロンの実現を目指します。

目標	対象範囲	指標
CO ₂ 排出量削減 (Scope 1, 2)	食品工場系、冷蔵庫系、事務所系、研究所	2025 年度：2024 年度実績値比年 1% 以上削減（総量）

取り組みの例

《ハイブリッド車・電気自動車の活用》

キョクヨーグループは、ハイブリッド車・電気自動車の導入を順次進め、ガソリンの使用量削減による脱炭素に努めています。



キョクヨー秋津冷蔵（株）の電気自動車

《太陽光パネルの設置》

（株）ジョッキと極洋水産（株）では、太陽光パネルを設置し、再生可能電力を生成しています。生成した電力は自社施設で使用するほか、電力会社へも供給しています。（株）ジョッキ 埼玉工場では、工場のエネルギー使用量の25%を、生成した電力で賄っています。



（株）ジョッキ 埼玉工場の太陽光パネル

《ノンフロン冷凍機の導入》

キョクヨーグループでは随時、ノンフロン冷凍機への切り替えを進めています。自然冷媒への切り替えによって、強力な温室効果ガスであるフロンの使用を削減しています。また、フロン冷凍機の点検を定期的に行い、フロンの漏洩防止を徹底しています。



キョクヨー秋津冷蔵（株）のノンフロン冷凍機

社会課題（背景）
■ 天然資源の有効活用 ■ 事業活動に伴って発生する環境負荷の低減

キョクヨーグループのアプローチ
■ 食品廃棄物の有効活用 ■ 食品ロスの削減 ■ 水資源の効率的活用

キョクヨーグループの認識・方針

自然の恵みに支えられ成り立っているキョクヨーグループにとって、限りある自然の資源を有効に活用することは、事業継続に不可欠です。廃棄物や水使用量の削減を進めながら、端材の有効活用等により、資源循環型社会の実現に努めていきます。

キョクヨーグループの資源循環型社会実現へのアプローチ例

《端材の有効活用》

カツオタタキを中心に生産する指宿食品（株）では、製造工程で冷凍カツオを切削する際に発生する削り粉などの端材を有効活用するため、外部会社に委託し、業務用のだし粉などとして使用される「ねり節」に加工していました。



2025年4月にねり節工場を新規設立し、カツオタタキの製造からねり節への加工までを自社内で一貫化しました。これにより、事業効率を高めつつ、キョクヨーグループとしての水産資源の有効活用をいっそう推進しています。

《工場での機械入れ替え等による水使用量の削減》

極洋食品（株）塩釜工場では、エビフリッターや、「ふんわりえびカツ」等の製造に使用するエビの異物除去機の入替え等を行い、工場全体での水使用量削減に取り組んでいます。



従来は、使用した水が排出されるタイプの異物除去機を使用していましたが、水を循環利用するタイプの機械へと変更しました。このほかにも節水対策を講じた結果、機械入れ替え前と比較して、工場全体での1日あたりの水使用量を約15トン削減することができました。

《「訳ありSALE」開催による食品ロス削減》

当社のECサイト「キョクヨーマルシェ」では、賞味期限が近い商品などをお得にご購入いただける「訳ありSALE」を、不定期で開催しています。

食品ロスを削減することは、その商品の生産・輸送・保管等にかかった水・エネルギー・労力といった貴重な資源を無駄にしないことにつながります。また、廃棄時に発生する温室効果ガスも減らすことができ、気候変動対策としても大きな意味を持ちます。

「訳あり商品」の活用は、環境に配慮した持続可能なライフスタイルへの一歩です。キョクヨーグループは、お客様とともに、循環型社会の実現を目指していきます。



食品廃棄物排出量と水使用量の管理

キョクヨーグループは、食品廃棄物や水使用量の削減に向けて、2025年度の目標を以下のように設定しています。

項目		実績値		2025年度目標	対象範囲
		2023年度	2024年度		
食品廃棄物排出量	総量(t)	4,605	4,673	2024年度実績値比1%以上削減（原単位）	食品工場系
	原単位(kg/t)	110.0	108.7		
食品廃棄物リサイクル率	(%)	100	100	現状の100%を維持	
水使用量	総量(m ³)	547,920	549,163	2024年度実績値比1%以上削減（総量）	
	原単位(m ³ /t)	13.1	12.8	2024年度実績値比2%以上削減（原単位）	

※食品工場系の集計対象は「キョクヨーグループ サステナビリティデータブック」参照

URL <https://www.kyokuyo.co.jp/environment/report/index.html>

海洋プラスチック問題への取り組み



社会課題（背景）	キョクヨーグループのアプローチ
■ 海洋環境の汚染防止 ■ 生物多様性の保全	■ 包材のプラスチック使用量の削減 ■ プラスチックごみの海洋流失防止

キョクヨーグループの認識・方針

世界的に問題となっている海洋プラスチックごみのうち、年間約1,000万トンが陸域由来*と考えられています。その大半は都市部を発生源とし、河川を通過して海洋に到着します。プラスチックは紫外線や波等の力により細かくはなりますが、分解されずに海洋に漂い蓄積されます。海洋への流入そのものを減らすことが求められているため、プラスチック包材を使って製品製造をするグルー

プ工場では、製品設計の段階から素材の検討・製品の安全性の検証・製造工程の見直しを行うことによって、プラスチックの使用量を抑制しています。また、プラスチック製のブイ・漁網などを使用するグループ養殖会社では、日々の保守点検作業を行うことによって、海洋への漁具の流失防止に努めています。キョクヨーグループは、グループ全体でプラスチックごみの発生源となる包材のプラスチック使用量削減およびプラスチックごみの海洋流失防止に努めています。

海洋プラスチックごみのイメージ図

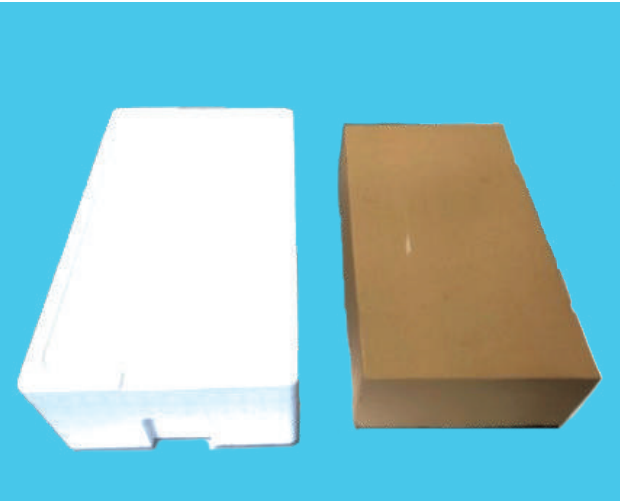


包材のプラスチック使用量削減の取り組み

「2030年までに、グループの工場で使用する包材のプラスチック<原単位>を2019年比30%削減」との目標を2022年に掲げ、グループ一丸で取り組んでいます。材質変更等のさまざまな方法で、プラスチック使用量削減を図っています。

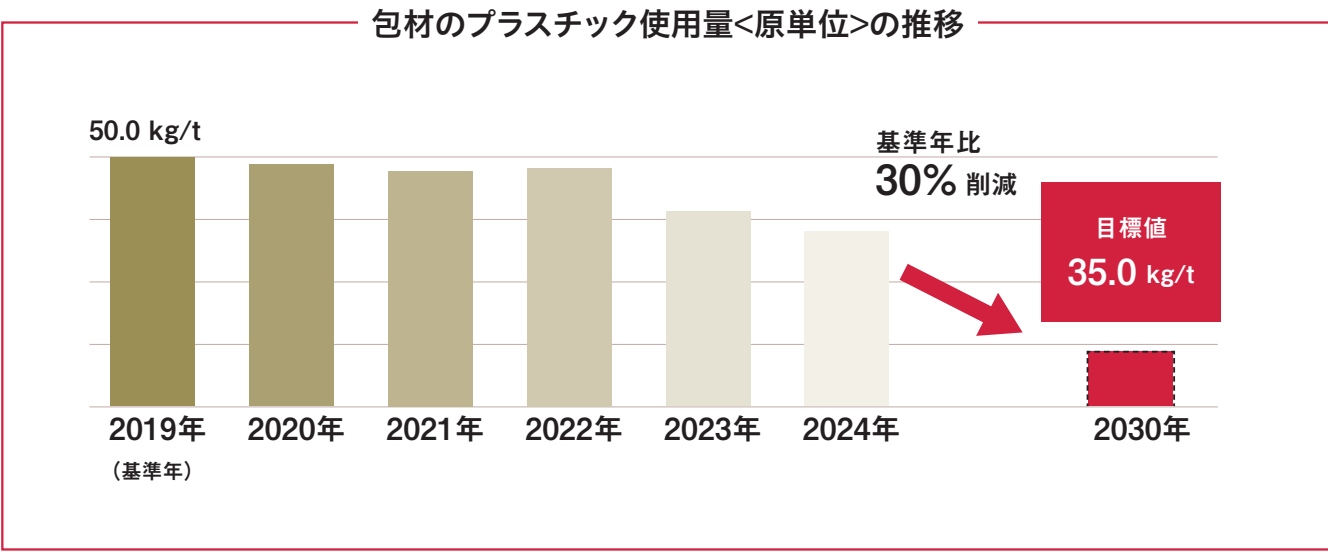
＜材質の変更＞
極洋食品(株)八戸工場

塩加工したギンザケを入れる箱を、発泡スチロールから、リサイクル率の高い段ボールに順次変更



＜材料の薄肉化＞
(株) エイペックス・キョクヨー

強度を維持したまま使用するトレーを薄肉化し、プラスチック使用量を10%削減



海洋プラスチック流失防止対策
～定期的な漁具の交換～

国内で養殖を行うグループ会社では、養殖施設で使用する漁網やブイなどのプラスチック製の部品が破損して海中に流失することを防止するため、日々の業務において施設の修復作業を実施しています。また、3年ごと

に漁網やブイなどを陸揚げして破損状況を確認するとともに、9年目には交換というサイクルで運用しています。今後も、点検・補修作業と定期的な漁具交換を続けることによって、プラスチックごみの海洋への流失を防止していきます。

生物多様性の保全



社会課題（背景）	キョクヨーグループのアプローチ
■ 海洋環境の変化への対応 ■ 乱獲や違法な漁法・操業による過剰な漁獲	■ 海洋環境の保全と水産資源の有効活用 ■ 調達状況の把握と課題への対応 ■ 持続可能な水産物である認証水産物の取り扱いの拡大 ■ 過剰な漁獲の防止

キョクヨーグループの認識・方針

世界的な人口増加や魚食文化の広がりにより、水産物への需要は年々増加しています。

限りある水産資源を持続的に利用することは、今や喫緊の課題です。特に、国際的に利用されている水産資源の科学的根拠に基づく適切な管理は、世界的な課題の一つです。そのため、生態系への配慮や過剰な漁獲の防止など、水産資源を適切に保全して有効利用するための漁業の在り方が求められています。

「海の恵み」に支えられ事業活動を行っているキョクヨーグループは、海洋環境と生態系の保全とともに水産資源の持続的な利用に取り組んでいきます。

水産資源の持続的な利用の取り組み

《水産物資源調査の実施》

「責任ある調達」の一つの取り組みとして、グループの水産物調達状況を定期的に確認し、把握した課題に対して適切に対応しています。

▶ 詳細はP21-22「サステナビリティ」参照

《認証水産物の取り扱い》

持続可能なレベルで漁獲されている水産資源の割合は、減少傾向にあります。このため持続可能な水産物である認証水産物に対する需要は、国内外を問わず今後ますます高まると予想されます。

当社グループは、2006年にMSC※1、2014年からASC※2の認証水産物の取り扱いを開始し、以降は魚種の拡充と取扱量の拡大に努めています。さらにMEL※3については、2023年末より2024年初にかけてマダイ、ブリヒラ®の養殖認証と流通加工段階認証を取得しました。

これらの認証は、当社グループが取り扱う水産物が、科学的根拠に基づき適切に管理なされた漁業、養殖からのものであることを保証する指標です。

認証製品の取り扱いにおいて、関係者に対して毎年社内研修を実施しています。この研修を通じて、認証水産物取り扱いにおける識別やトレーサビリティなどの管理手法への理解を促しています。

キョクヨーグループでは、今後も生物多様性の保全や水産資源の持続的な利用を進めていきます。



MSC-C-51738



ASC-C-00459



MEL-JFR-C130021

※1 MSC (Marine Stewardship Council: 海洋管理協議会): 1997年に設立された、イギリスに本部のある国際的な非営利団体。MSC「海のエコラベル」は、水産資源と環境に配慮し適切に管理された、持続可能な漁業で獲られた天然の水産物にのみ付けられる。

※2 ASC (Aquaculture Stewardship Council: 水産養殖管理協議会): 2010年に設立された、オランダに本部のある国際的な非営利団体。環境と社会に配慮した責任ある養殖業で生産された水産物の証であるASC認証を管理・運営している。

※3 MEL (マリン・エコラベル・ジャパン): 国際的に認められている日本発の水産エコラベルで、水産資源の持続性と環境に配慮している事業者(漁業・養殖業・加工業・流通業)を第三者が審査し認証する。2016年より(一社)MEL協議会が運営。

海洋環境の保全や生態系の保全への取り組み

極洋水産(株)は、主に中西部太平洋でカツオを中心に漁獲しています。この海域は、日本も加盟している国際的な地域漁業管理機関である中西部太平洋まぐろ類委員会(WCPFC※4)により管理されています。

極洋水産(株)は、WCPFCのルールや水産庁が作成したガイドラインに従って操業しています。

《1.生態系に配慮した漁具の使用制限》

魚を集めるFADs※5に操業可能時期を定めるとともに使用個数の制限を加えて、過剰漁獲を抑制しています。また、FADsには海洋生物が絡まない素材を使用することにより、海洋生物への負荷軽減を図っています。

《2.幼魚・若年魚の混獲防止》

幼魚の混獲防止のため、幼魚が網目をすり抜けられるよう漁網の網目の調整を行っています。遊泳力の低い若年魚の混獲を防止するため、ヘリコプターを搭載して高速で泳ぐ成魚の群れを発見し漁獲する「素群れ操業※6」を同社所属のまき網船1隻で行っています。

《3.絶滅危惧種の混獲防止》

操業中に混獲された絶滅危惧種(マグロ類以外のクジラ類、カメ、エイ、サメ、マンタ、海鳥等)については、記録・放流・報告の情報を電子化し、農林水産大臣へ報告するとともに、放流しています。



ヘリコプターを搭載した第11わかば丸の操業風景

《4.漁具の海洋流出防止》

FADsおよび魚探ブイなどの漁具に識別(ID)マークと船名を記載したソナー衛星ブイを取り付けることにより、海洋ごみにつながる漁具の流出防止に努めています。

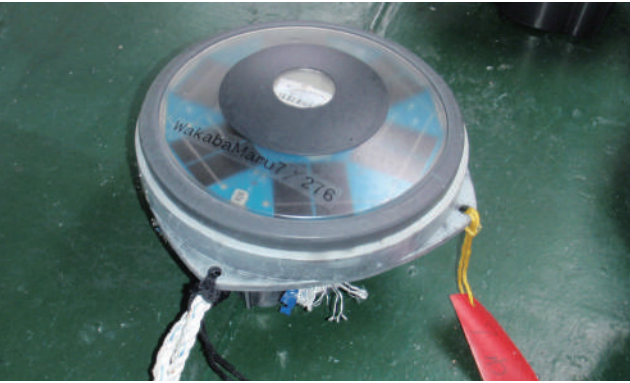
《5.海洋ごみの回収》

操業中に網に入った漁網、ペットボトルなどの海洋ごみはすべて回収し、帰国陸揚げ後に適切に廃棄処理を行うことにより、生物による海洋ごみ誤食防止と海洋環境の保全に努めています。

養殖事業における水産ワクチン開発による抗生物質の使用量削減に向けた取り組み

当社は、マルハニチロ(株)、(株)ニッスイとともに、養殖事業における抗生物質の使用量を抑制するため、水産ワクチン開発の強化が必要であるとの考えから、農林水産省、水産庁、国立研究開発法人 水産研究・教育機構、製薬会社とともに、産官学の協働プラットフォームである「ワクチン勉強会」を2022年に立ち上げました。

意見交換により、新たな水産ワクチンの開発と実用化に向けた取り組みを継続し、抗生物質の使用量削減により抗生物質の効果を妨げる薬剤耐性菌の拡大防止を目指します。



漁具の流出防止のためFADsおよび魚探ブイに取り付けるソナー衛星ブイ

※4 WCPFC: 5つあるカツオ・マグロ類を管理する地域漁業管理機関の一つ Western & Central Pacific Fisheries Commissionの略称

※5 FADs (人工浮漁礁): (魚探収集装置) 海中の浮遊物体に集まる魚の習性を利用した人工魚礁

※6 素群れ操業: 餌となるイワシなどを追って、群れをなして高速で泳ぐカツオやマグロを漁獲する方法

地域社会への貢献



社会課題（背景）
■ 人口減少
■ 少子高齢化
■ 地域経済の衰退

キョクヨーグループのアプローチ
■ 地域社会活性化を目指した地域社会への積極的な働きかけ

■ キョクヨーグループの認識・方針

事業を行う地域社会の文化・慣習・伝統の理解・尊重に努めるとともに、コミュニケーションを深めることにより、相互信頼関係の構築と地域社会との共存を目指します。事業活動を通じて、地域における人々の生活や地球環境の課題にも取り組み、地域の発展に貢献していきます。

■ 校外学習の受け入れ実施

当社グループでクロマグロ養殖を行っているキョクヨーマリン愛媛（株）では、愛媛県愛南町立御荘中学校の依頼を受け職場見学を行いました。同校は地元の歴史・文化、産業、町づくり、自然・環境の4コースに分かれて校外学習を行っており、その「産業コース」の訪問先として当社グループが選ばれました。

同社は、クロマグロの給餌や釣り上げの映像を紹介するとともに、釣り上げた養殖マグロの実物を紹介しました。

地元の方々との交流を通じて、当社グループの取り組み状況を理解していただくとともに、信頼関係の醸成に努めます。



出荷棟にて72kgのマグロと記念撮影（御荘中学校の生徒の皆様）

■ ふるさと納税返礼品として地元に貢献

カニ風味かまぼこを生産しているキョクヨーフーズ（株）は、工場が立地している愛媛県北宇和郡松野町と、「地域活性化及び地域経済の持続的発展に関する連携協定」を締結しました。その一環として、松野町のふるさと納税返礼品に選定されたカニ風味かまぼこを松野町に納入しています。



連携協定締結式

主にカツオタタキを生産している指宿食品（株）は、ふるさと納税返礼品に選定されたカツオタタキを指宿市に納入しています。



指宿市のふるさと納税の返礼品に選定された「指宿海の幸満喫セット」が「ESSEふるさとグランプリ2024」にて準グランプリを受賞したことを指宿市長へ報告

キョクヨーグループは、事業を通じて、地域の産業振興や雇用など、地域社会の発展に貢献していきます。

働きやすい職場環境づくり



社会課題（背景）
■ ライフスタイルの多様化に対応した職場環境の整備
■ 人口減少社会における人財確保
■ 従業員エンゲージメントの向上

キョクヨーグループのアプローチ
■ 一人ひとりが個性と能力を発揮できる柔軟な制度整備
■ 給与水準の継続的な引き上げ
■ 健康で明るく楽しく一生懸命仕事に打ち込める職場環境づくり

■ キョクヨーグループの認識・方針

キョクヨーグループでは、社員一人ひとりが心身ともに健康で、働きやすい環境のもとで能力を発揮することが、生産性向上や効率的な経営の実現につながると考えています。企業理念「人間尊重」のもと、健康経営をはじめとした施策を推進し、働きがいのある職場づくりに取り組んでいます。

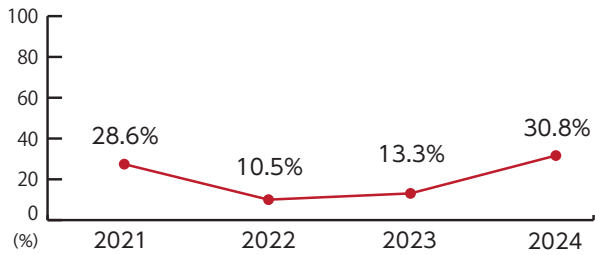
■ 働きやすい職場環境づくり

《ダイバーシティマネジメントへの取り組み》

女性活躍の推進については、「女性管理職比率の向上」「女性が働きやすい環境の整備」「人財育成」を目指し、ジョブローテーションによる幅広いキャリアの蓄積とモチベーションの向上、育児等で一時退職した従業員を再雇用するキャリアリターン制度の導入など、さまざまな施策に取り組んでいます。

また、男性の家事・育児への積極的な参画に向け、社内報などでの啓発を通じて、男性が育児休業を取得しやすい職場環境づくりにも取り組んでいます。

男性の育児休業取得率



当社は2023年に厚生労働大臣より、子育てサポート企業として「くるみん認定」を、また、女性活躍に関する取り組みの実施状況が優良である企業として「えるぼし認定（2段階目）」を取得しました。

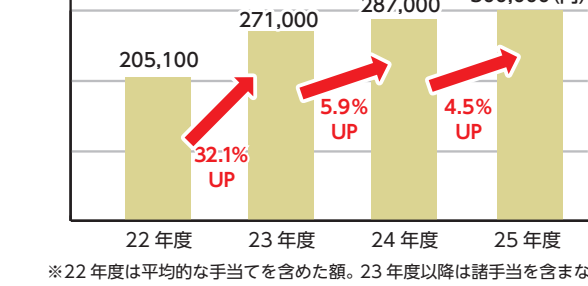
《給与水準の引き上げ》

競争力のある会社であり続けるには従業員のしあわせが不可欠であるという経営ビジョンのもと、昨今の物価上昇への対応を含め給与水準の改定を実施しました。

2025年度は組合員の基本給を平均月額13,000円ベースアップし、平均6,700円の定期昇給の実施と合わせて平均19,700円の賃上げとなりました。また初任給は300,000円となりました。

給与水準の引き上げにより、従業員のモチベーション向上と生活の安定化を図り、より働きやすい環境づくりを進めています。

初任給の引き上げ 推移



《健康経営の推進》

キョクヨーは健康経営の取り組みの第一歩として2024年に健康経営宣言を制定しました。

この宣言をもとに、様々な取り組みを行っていきます。

《健康経営宣言》

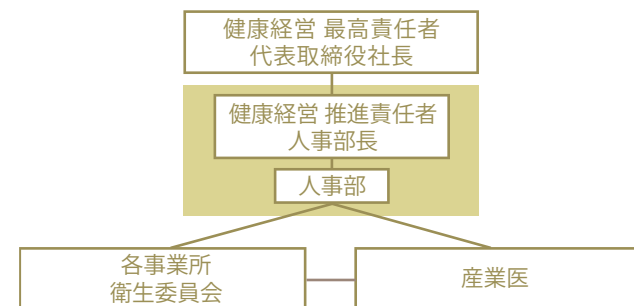
- (1) 社員自身が自律的に健康の保持・増進に取り組むことを積極的に支援します。
- (2) 疾病の早期発見と予防に努め、サポートの充実を図ります。
- (3) 社員一人ひとりの能力を十分に発揮できる働きやすい環境づくりに取り組みます。

《健康経営の目的》

健康経営宣言の実現

- ・社員が心身ともに健康であり、持てる能力を発揮できること
- ・社員の生産性を向上
- ・企業価値向上

《健康経営運営体制》



《禁煙プログラムの実施》

従業員の健康増進と快適な職場環境の実現を目的に、「禁煙プログラム」を実施しました。会社が禁煙補助薬の費用を負担し、禁煙に取り組みやすい環境を整えることで、喫煙習慣の改善を支援しました。

プログラム初日には、薬剤師による禁煙に関する研修を実施し、参加者へ禁煙補助薬を配布しました。さらに、実施期間中は担当者が定期的に参加者の状況をヒアリングし、禁煙継続に向けたサポートを行いました。

喫煙による健康リスクの低減と望まない受動喫煙の防止を図り、すべての従業員がより健康で快適に働ける職場環境の実現を目指していきます。

《生活習慣病改善プログラムの実施》

東京勤務者のうち、メタボリックシンドローム（予備軍含む）に該当する従業員を対象に、生活習慣病改善プログラムを実施しました。

本プログラムでは、食生活に関する研修のほか、体重・内臓脂肪レベル・腹囲・血圧の測定会を実施し、参加者が各自設定した目標体重や運動・食事目標に向けて生活習慣の改善に取り組みました。さらに、プログラム期間中、参加者には栄養バランスのとれた冷凍弁当やウェアラブルデバイスを提供し、継続的な健康管理を支援しました。

今後も、従業員が心身ともに健康で、意欲的に働ける環境づくりに取り組み、業務の効率向上に努めていきます。



従業員の健康管理に積極的に取り組んでいる企業として、2025年に経済産業省が選定する「健康経営優良法人2025（大規模法人部門）」に認定されました。

多様な働き方 ～男性育児休業取得～

チームの支えて 実現した育児休業

商品開発本部 商品開発部
業務商品開発部 主任
宮本 敏晴



お宮参りでの記念撮影

第二子の出産に伴い、約1か月間の育休を取得しました。出産後の妻の身体的負担が大きく、私が育児や家事を担うべきだと考えての決断です。

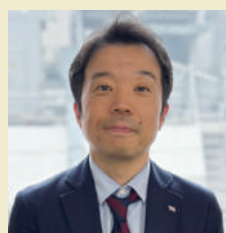
当時私は海外工場で製造される商品の開発業務に携わっており、育休によって業務の進行が滞るのではないかと不安を感じていました。しかし、育休取得前に進捗状況をチームと共有し、育休中もチームメンバーとのコミュニケーションを工夫し、必要なタイミングで情報をすり合わせることで、スムーズな業務運営が実現できたと感じています。

育休を取得して良かったことは、上の子の保育園送迎や家事、夜間の寝かしつけやミルクの準備・授乳など、育児に主体的に関わることで家庭が円滑に回り、家族全員がより充実した生活を送ることができたことです。また、育休中の時間を有効活用し、食品表示法の学び直しに取り組んだ結果、食品表示検定中級試験に合格することができました。

これから育休の取得を考えている方の中には、仕事から一時的に離れることに不安を感じる方がいるかもしれません。しかし、事前に計画を立て、上司や同僚と協力しながら準備を進めることで、安心して育休を取得することができます。取得が広がることで、職場に良い前例が積み重なり、より働きやすい環境の整備につながると考えています。

当時の 所属長のコメント

商品開発本部 商品開発部
業務商品開発課 課長
平山 貴之



宮本主任から育休を取得したいと相談があったのは、取得予定日の3か月前でした。当時、すでに別の職員も育休中でしたので、8名が在籍している部署において2名が不在となる状況になり、業務体制の見直しが必要となりました。

1名の不在時には他部署からの応援もあり対応が可能でしたが、2名同時となると業務負荷の分散には一層の工夫が求められました。結果的には関連部門との連携により業務を継続でき、柔軟な運用体制の重要性を実感する機会となりました。

今後、育児休業に限らず介護休業なども含めた多様な働き方が当たり前になるなかで、取得をためらわない職場づくりが必要です。

今回の件を通じて、制度の整備と周囲の支援体制の両輪で取り組む重要性を再認識しました。今後も、誰もが安心してライフイベントに対応できる環境づくりを推進していきたいと考えています。

多様な背景を持つ人財の採用 ～キャリア採用～

プレーヤーとして価値を生み出す仕事への挑戦

入社した経緯と現在の業務について

前職では小売業界にて店舗運営に従事し、接客業務に加え、売上拡大に向けたマーケティング施策や従業員マネジメント、採用活動、シフト管理など、多岐にわたる業務を担当していました。若いうちから管理職として責任ある立場を経験したことは大きな財産ですが、プレーヤーとして自ら価値を生み出す仕事に挑戦したいとの思いから、転職を決意しました。

現在は鮭鱒を取り扱う部門にて、当社の新たな注力商材であるトラウトサーモン（ブランド名「満天サーモン」）の拡販に携わっています。異業種からの転職ということもあり、日々多くの課題に直面していますが、一つひとつ丁寧に向き合うことで、着実に乗り越え成果につなげていきます。

これからに向けて

「満天サーモン」の全国展開を目指し、さらなる市場拡大を進めるとともに、鮭鱒以外の水産商材の商品知識を身に付け業務領域を広げていくことが目標です。将来的には、国内のみならず海外でも活躍できるよう、日々の業務に誠実に取り組んでいきたいと考えています。



大阪支社
水産部水産第2課
納富 彪賀

女性活躍推進 ～女性管理職～

言葉の壁を越えて — タイで働く私の挑戦 —

これまで、品質保証部において協力工場の認定や商品の品質管理、食品関連法規の管理を担う課の課長として業務に従事してきました。そのなかで、新規事業や工場の立ち上げに関わる機会を得るうちに、当社の方針である海外事業の拡大や生産拠点の拡充などに強い関心を持つようになりました。これまで培った経験を活かし、海外工場での業務に挑戦したいと考えたことが、現在の職務への転機となりました。

現在、私はタイ王国にあるKYOKUYO GLOBAL SEAFOODS Co., Ltd.にて工場長を務め、工場全体の管理・統括、本社との連携・調整、日本からの出張者への対応などを主な業務としています。当工場では、約1,300名のスタッフが従事し、寿司ネタや煮魚・焼魚、冷凍寿司の生産を手掛けています。スタッフの国籍は多様で、日本人、タイ人、ミャンマー人が共に働いており、コミュニケーションは主に英語で行います。しかし、日本語特有の曖昧な表現を適切な英語に変換し、意図を正確に伝えるには工夫が必要です。本社の求める品質基準や方針をスタッフに理解してもらうため、伝達方法について試行錯誤を重ねています。

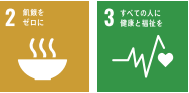
また、商品の試作時には日本市場のニーズに合致した味付けや品質が実現できているかを確認し、スタッフと認識を共有することも重要な役割の一つです。こうした取り組みを通じて、より競争力のある製品製造を推進しています。

今後は、自身の知識や経験を最大限に活かし、日本向け製品の製造にとどまらず、グローバルな市場拡大を目指して、新商品の製造や原料・製品の調達力強化にも力を注いでいきます。また、現地スタッフと円滑なコミュニケーションを図り、現場の意見をより深く理解しながら、組織全体の成長につなげていきたいと考えています。



KYOKUYO GLOBAL
SEAFOODS Co., Ltd.
Managing Director **山中 愛子**

健康で心豊かな生活と食文化への貢献



社会課題（背景）

- 食のライフスタイルの変化（時短・簡便化といった時間価値への要求の高まり）
- 医療、介護・福祉施設等における人手不足
- 世界的な健康志向・たんぱく源ニーズの高まり
- 日本の魚介類の消費量減少

キョクヨーグループのアプローチ

- ニーズに対応した商品の開発などを通して、調理現場の労力削減・調理時間短縮
- 素材とおいしさへの工夫にこだわり、食を通して「生活を楽しむ」「元気になる」という価値を提供
- 社員向け魚食量増加運動「水産会社なら魚を食え!」の実施

キョクヨーグループの認識・方針

日本では、ライフスタイルの変化、価格、調理にかかる手間などにより、2001年度のピーク以降、食用魚介類の一人あたり年間消費量が減少傾向にあり、魚食離れが進んでいます。しかし、魚介類は、良質の動物性たんぱく質を含み、カロリーが低く、ビタミンや必須ミネラルなどの栄養素が豊富です。さらに、DHAやEPAをはじめとする機能性成分も含まれています。

キョクヨーグループは、魚を中心とした総合食品会社として、時短・簡便化といった要求に応じた「時間価値の創造」や、健康志向・たんぱく源ニーズへの対応を通じた「生活を楽しむための食」の提供にこだわり、継続的に研究開発、商品開発を進めています。また、世界各地に生産・販売体制を整えることで、日本のみならず、世界中の人々に「安心・安全でおいしい食事」を提供し、「健康で心豊かな生活と食文化に貢献する」という企業理念の実現を目指していきます。

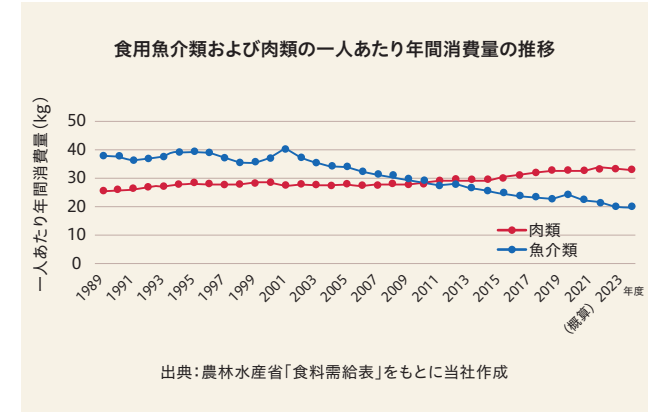
時間価値の創造

《 お客様の声を活かした商品づくりによる人手不足などの社会課題解決への貢献 》

医療、介護・福祉施設における人手不足が深刻な社会問題となっています。当社は、「だんだりよく」調理していただくことをコンセプトに、骨取り等を行い、冷凍状態ですぐに調理することができる冷凍食品「だんだり上手」シリーズの販売を2013年に開始しました。

この「だんだり上手」シリーズは、医療、介護施設の栄養士の方々など、現場の貴重な声をいただき、商品づくりを行っています。継続的に新商品開発に取り組み、多様な素材、味付け、形状の商品を提供することで、ラインアップの充実を図っています。

今後も同様の取り組みを継続し、人手不足などの社会課題解決に努めていきます。



「だんだり上手」シリーズ商品の例

生活を楽しむための食

《 疲労抑制機能がある「バレニン」を含む商品の開発協力 》

バレニンという物質には、疲労抑制機能や認知症予防効果があるとされています。そのため、高ストレス・高齢化社会に生きる日本人の「生活の質」を向上する機能性成分として注目されています^{※1}。バレニンを多く含むことが知られている生物は少なく、水産生物のなかではヒゲクジラ類のみが有するとされていました。当社商品開発部および研究所は、国立研究開発法人 水産研究・教育機構中央水産研究所と共同で、遠洋はえ縄漁業で混獲されるマンダイ（アカマンボウ）を分析し、ヒゲクジラを上回る含量のバレニンが存在することを発見しました^{※2}。

当社は、産学協働で、バレニンを含むイミダゾールジペプチド^{※3}の機能に注目している東亜化成（株）のイミダゾールジペプチド含有製品の開発に協力しています。バレニンを含む製品の開発を支援することで、健康で心豊かな生活をサポートしていきます。

※1出典：国立研究開発法人 水産研究・教育機構中央水産研究所 「中央水産研究所主要研究成果集 研究のうごき 第16号」(平成29年度)
https://nriifs.fra.affrc.go.jp/ugoki/pdf/ugoki_016_011.pdf
※2出典：日本水産学会誌 84巻 6号「アカマンボウに含まれるバレニンのアミノ酸自動分析計による定量」https://www.jstage.jst.go.jp/article/suisan/84/6/84_18-00010/_pdf/-char/ja
※3イミダゾールジペプチド：ヒスチジンというアミノ酸を含む、2つのアミノ酸が結合した成分。代表的なものに、バレニン、カルノシン、アンセリンがある。

《 無理なく、おいしく、減塩生活 》

食塩の取り過ぎは、高血圧を引き起こす要因の一つであり、20歳以上の日本国民のおよそ二人に一人は高血圧だと言われています。無理のない減塩を長く続けることで、生活習慣病のリスクを高める高血圧を予防することにつながります^{※4}。

国立研究開発法人 国立循環器病研究センターでは、「かるしお®」という「塩をかるく使って美味しさを引き出す」減塩の新しい考え方を推奨しており、審査のもと、「かるしお®認定基準」を満たした製品に対して「かるしお®マーク」の表示を認めています。

キョクヨーグループは、「かるしお®」認定商品など、減塩商品の開発を行っています。「かるしお骨取りあごだし銀鮭フィーレ」や「かるしお骨取り昆布エキス銀鮭フィーレ」は、食塩相当量を30%カット^{※5}し、こだわりのだしと厳選した素材でおいしさを引き出した商品で

す。日本のだし文化に注目し、あごだしや昆布のうまみを利用することで、健康価値だけでなく、おいしさも追求しました。

キョクヨーグループは今後も、おいしく、健康的で、社会に貢献できる商品の開発や提案を継続し、人々に寄り添っていきます。

調理例

※4出典：厚生労働省 生活習慣病予防のための健康情報サイト e-ヘルスネット 「高血圧」
<https://kennet.mhlw.go.jp/information/information/information/metabolic/m-05-003.html>
※5日本食品標準成分表2020年度版（8訂）塩ざけとの比較

《 社員向け魚食量増加運動「水産会社なら魚を食え!」 》

「魚離れ」と言われるなか、水産物を取り扱う「魚の極洋」として、時短・簡便性の高い商品の提供により、魚食の普及・促進を行ってきましたが、「極洋の社員こそ魚を食べているのか」、「極洋から魚食量増加の輪を広げていこう」との観点から、社員向けの魚食量増加運動「水産会社なら魚を食え!」を2024年度からスタートさせました。

この運動の一環で、本社のある東京都港区赤坂エリアに勤務する社員を対象に、魚のお弁当を無料配布しました。お弁当の配布により、魚をもっと積極的に食べていこう、との意識づけをする狙いです。社員からは「同僚と魚食について話す機会になった」などの声が聞かれました。

当社内の運動から、魚のおいしさ、健康価値をアピールしていき、日本全体の魚食量の増加、水産業の復活に向けた大きなムーブメントとしていくことを目指しています。

お弁当配布の様子

安心・安全な商品の供給



社会課題（背景）	キョクヨーグループのアプローチ
■ 食に対する安心・安全志向のさらなる高まり ■ 品質向上への取り組みの要望	■ 安心・安全な商品供給体制の構築 ■ 正確な商品情報の提供 ■ 商品クレーム等の発生時における迅速かつ誠実なお客様対応

品質保証に関する基本方針

安心・安全な商品の提供 お客様に対して「安心」で「安全」な商品を提供することを最優先とし、これを実現するためのシステムを構築および維持管理し、継続的に見直しを行います。	法令の遵守 食品衛生法など食品に関係するすべての関連法令を遵守致します。また、別に定めた自主的な取り決め事項についても遵守致します。
正確な情報の提供 取り扱う商品の情報をお客様へ正確にわかりやすくお知らせ致します。	誠実なお客様対応 取り扱う商品で事故または苦情が発生した場合は、被害拡大防止、原因究明、対策立案およびお客様への報告などを迅速かつ誠実にを行います。

食品安全の強化

意図的な食品汚染などの犯罪やテロに対するフードディフェンスは、食品業界で欠かすことができないものです。各工場では、品質保証部が主体となって作成したガイドラインに基づいてフードディフェンスに関する規定を作成し、管理体制の強化を推進しています。

キョクヨーフードディフェンスガイドラインの大項目
● 組織マネジメント ● 施設管理 ● 従業員の人的要素 ● 入出庫等の管理 ● 部外者の人的要素

品質向上への取り組み

各工場の製品の品質向上を目的に、加工委託協力工場が参加するキョクヨー協定会技術研究会を1986年から毎年開催しています。当社側から、クレーム発生事例の報告や依頼事項、また食品関連法規改正や食品表示法への対応に関して説明や依頼、各工場の衛生管理手法や成功・失敗事例等の情報交換・共有を行っています。

キョクヨー協定会技術研究会
● 品質管理 ● 防虫防鼠 ● 検査機器の講習 ● 微生物検査の講習 等の情報共有

品質保証の取り組み

キョクヨーグループでは、安心・安全な食品を調達することを第一に考え、品質保証部を中心とした品質保証活動に取り組んでいます。

安心・安全な商品を生産するために、日本国内の加工委託工場、並びに品質管理スタッフが常駐していない海外の加工委託工場については、品質保証部員が直

接出向き、監査・指導を行っています。中国、ベトナム、タイ王国の加工委託工場については、現地に常駐する品質管理専門のスタッフを配し、商品の品質、衛生管理の徹底に努めています。

「品質保証体制」については、ウェブサイトをご参照ください。

URL <https://www.kyokuyo.co.jp/company/point/reliability/index.html>



食品安全に対応した認証の取得

カニ風味かまぼこ「オーシャンキング」を主体に年間6,000トン以上の冷凍食品を製造し、海外輸出も展開しているキョクヨーフーズ(株)は、食品安全の基礎であるHACCP管理に加え、食品安全に対応したFSSC22000

の認証を取得しています。第三者認証機関の定期審査を受審して改善活動を行いながら維持・継続することで、製品の品質および組織全体のレベルアップを図ります。

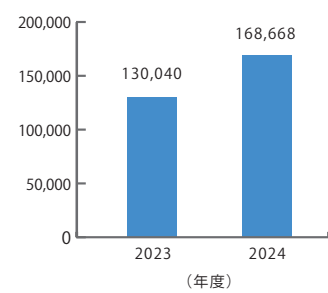
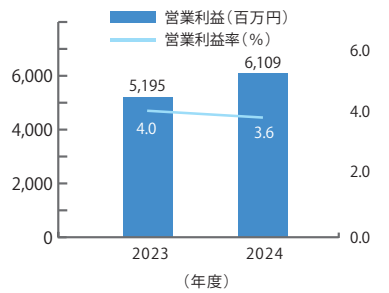
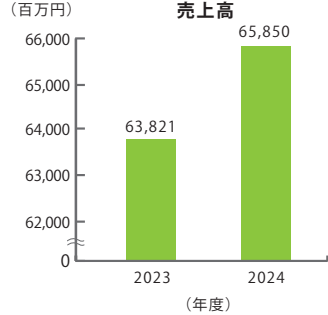
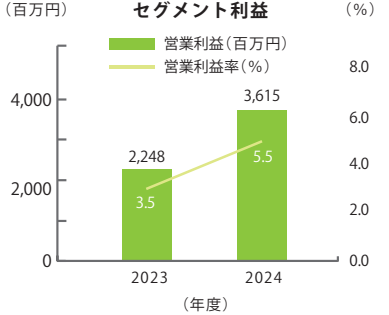
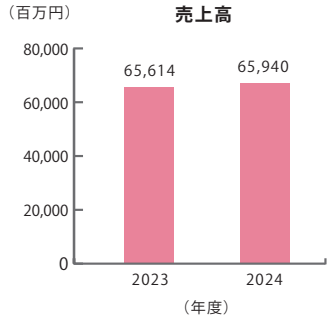
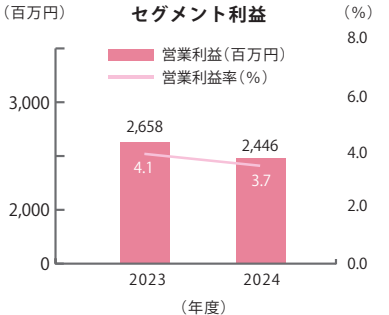
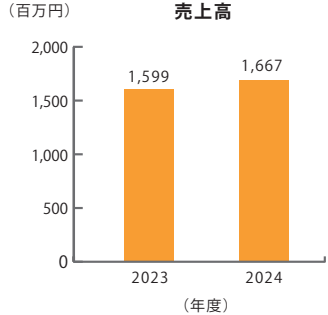
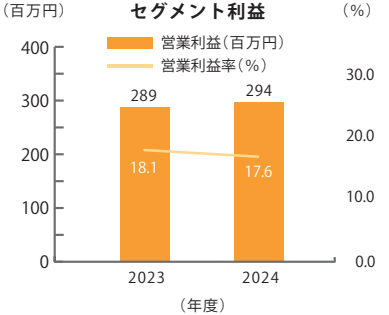
今後もグループ全体で安心・安全な商品の供給に努めていきます。



事業別概況

中期経営計画『Gear Up Kyokuyo 2027』初年度の2024年度は、企業収益の増加傾向が見られ、雇用・所得環境の改善などにより緩やかな回復基調が続きました。一方、混迷を深める国際情勢など、依然として先行き不透明な状況が続きました。水産・食品業界においては、インバウンド需要の増加により外食・観光産業は堅調に推移したものの、原材料価格、人件費、物流費など製造コストの上昇や、物価高騰による消費意欲の低下など、厳しい

経営環境が続きました。そのような環境のなか、売上高、営業利益、経常利益、当期純利益ともに過去最高値を更新しました。
セグメント別の事業概況は以下の通りです。なお、2024年度より当社グループ内の管理区分を見直したことに伴い、2023年度の数値については、変更後の区分方法により作成したものを記載しています。

市場環境と2024年度業績		売上高／セグメント利益（連結）		2025年度施策
水産事業  チリ産トラウトサーモン「満天サーモン」	増収	売上高 	セグメント利益 	- 取引先開拓などによる水産物取扱量の拡大 - 原料の調達、加工、販売を一貫して手掛ける「グループ一貫体制」のもと、取引先との連携強化によるインフレ下における水産相場変動への対応力向上 - 海外M&Aの推進、現地法人との連携強化による海外売上高の拡大
	増益			
生鮮事業  国産養殖クロマグロ 本鮪の極	増収	売上高 	セグメント利益 	- 自社工場製品の販売強化による収益性向上 - 店舗数が増加する海外の日系外食向けの販売注力 - 商品開発段階からの取引先との取り組み強化による、加工品の拡販
	増益			
食品事業  (左) だんどり上手 さけ切身 (右) だんどり上手 さば塩焼き	増収	売上高 	セグメント利益 	<冷凍食品> 自社工場製品を中心とする販売体制構築による収益拡大 [業務用] 市場ニーズを捉えた新規商材の投入および既存商品のブラッシュアップによる、商品競争力の強化と販売量の底上げ [市販用] 工場の新設による生産能力増強および強みのある水産素材の新商品提案による、販売量増加 <常温食品> 新規カテゴリの開拓による販売拡大 [缶詰] 主力魚種での新商品開発による売上拡大
	減益			
物流サービス  キョクヨー秋津冷蔵(株)東京事務所	増収	売上高 	セグメント利益 	- 倉庫保管・配送のセット営業強化による売上拡大 - トラックの荷待ちを改善する管理システムの導入による事業効率性向上
	増益			

「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用しており、各数値については、当該会計基準等を適用した数値となっています。

水産事業

お取引先とのパートナーシップをより一層強化し、「日本一の魚屋」を目指し、調達と販売の双方で取引を拡大していきます。

水産事業セグメント管掌
取締役
水産事業本部長

三山 正樹



強み	事業機会	リスク	注力事項
● 調達から加工、販売までに至る「グループ貫体制」 ● グループの各部門に蓄積された知識とノウハウ ● 永年にわたり築き上げてきた国内外のネットワーク ● 業界トップクラスの取扱量（ノルウェー産サバ、シマホッケ、チリ産ギンザケ、エビ、イクラ製品等）	● 健康志向の高まりに伴う世界的な水産物需要の増加 ● 環境に配慮した方法で漁獲／養殖・加工された水産物需要の増加 ● 養殖水産物の供給増加	● 資源保護を目的とした漁獲規制の強化による天然魚の漁獲量・買付量の減少 ● デフレからインフレへの転換による水産相場変動等 ● 米国の急激な政策転換による不安定な為替・貿易環境の急変	● お取引先との連携強化による、水産物取扱量の拡大とインフレ下での水産相場対応力の向上 ● 新規調達先の開拓による資源アクセス強化 ● 海外事業拡大に向けた海外生産・販売拠点の拡充

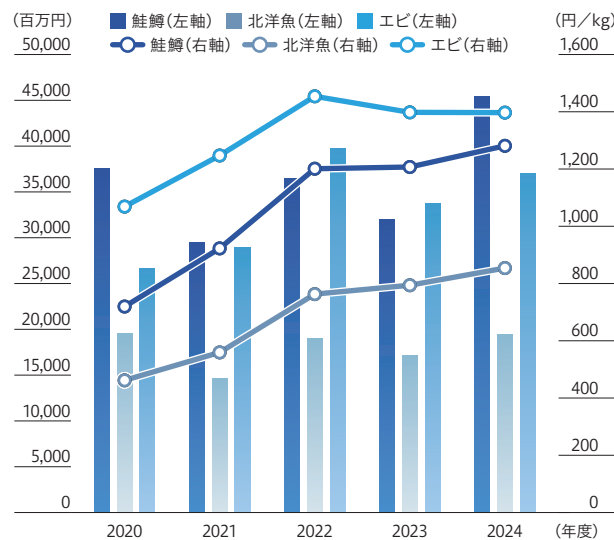
セグメント別事業概況（2024年4月～2025年3月）

2024年度は、「極洋を極める」をテーマに、お取引先とのパートナーシップを強化し、調達と販売の両面での取引拡大に取り組みました。

国内販売は、1月以降にサケ、カニが相場高による消費減退を招き、荷動きが鈍化しましたが、年末商戦までの好調さに支えられました。通期では、主要魚種のサケマス、エビのほか、高額商材のカニ、魚卵、ホタテの販売が増加し、増収増益となりました。

海外事業は、輸出事業は飼料用水産物の世界的な高騰により、国産サバ等の青魚の販売が増加するとともに、新規取引先の開拓によるマグロの拡販などにより、販売が回復しました。海外現地販売は、欧米は前期の急激なインフレによる消費減退から回復したことに加えて、連結子会社化した海外企業2社が売上に寄与しました。中国においては、内需の低調が続いたものの、輸出用加工原料の需要回復により販売が伸長しました。また、アジアでの出店が加速している日系外食チェーンへの販売が伸長しました。

水産事業＜個別＞魚種別売上金額・単価推移（単価＝通期平均）

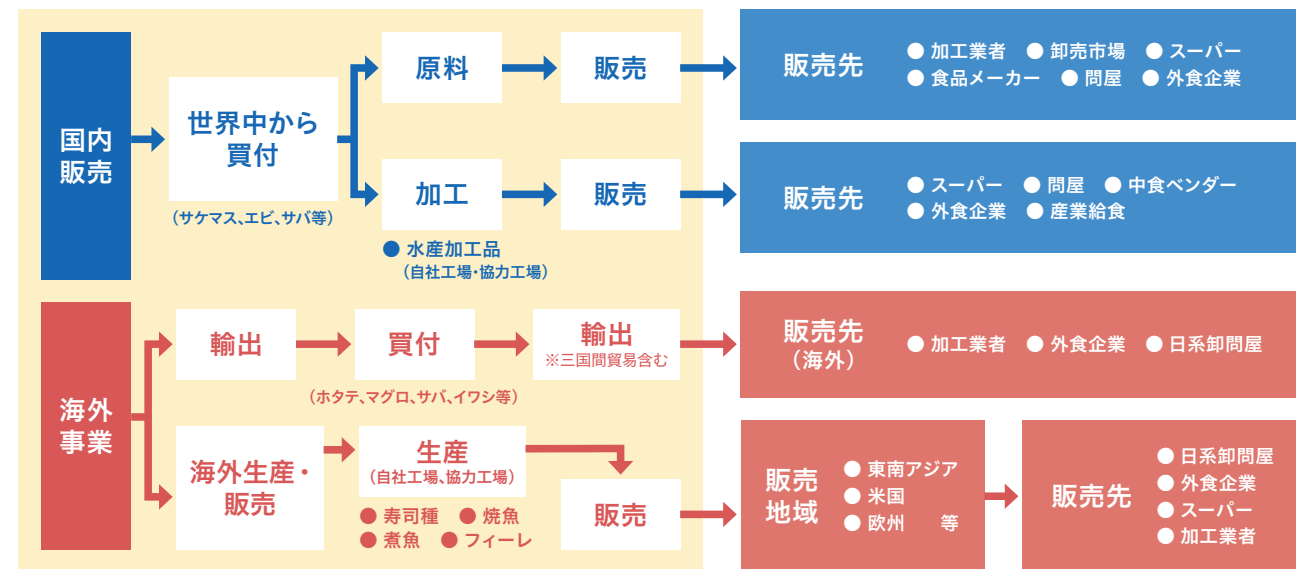


※「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号）等を2021年度から適用しています。これにより、有償支給取引については、支給品を買い戻す義務を負っている場合、当該支給品の消滅を認識しない方法に変更しています。2021年度以降に係る各数値については、当該会計基準等を適用した後の数値となっています。

主な取扱製品



水産事業のビジネスフロー



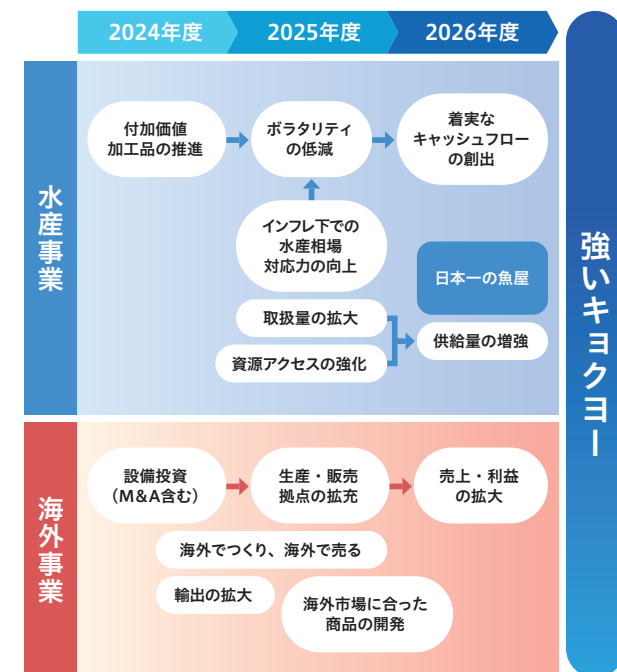
2025年度の施策

2025年度は、「日本一の魚屋」がテーマです。取引先開拓などにより、水産物の取扱量を拡大していきます。デフレからインフレへの転換により、水産相場の変動が想定されますが、将来の着実なキャッシュフローの創出につなげるため、相場への対応力を向上し、価格の急激な変動の回避に努めます。また、米国の急激な政策転換により、不安定な為替や貿易環境の急変のリスクもありますが、海外M&Aを進めるとともに、現地法人各社の連携強化による相乗効果で、海外売上高の拡大を目指します。

2025年度予想

売上高 2,000億円
営業利益 70億円

中計目標値までのロードマップ



生鮮事業

漁獲、養殖、加工、販売まで、一気通貫の強みを活かした事業方針のもと、「強いキョクヨー」への転換に向かって取り組んでいきます。

生鮮事業セグメント管掌
取締役
生鮮事業本部長

山口 敬三



強み	事業機会	リスク	注力事項
● グループ内での原料調達（漁獲・養殖・買付）・加工・販売までの「一気通貫体制」 ● 高品質・安定供給を可能にする、つくり・育てる漁業への取り組み	● 養殖水産物の供給増加 ● インバウンド需要の増加 ● 世界的な和食需要の高まりおよび海外での生食商材の需要増加 ● 日系外食の海外での店舗数拡大	● 天然資源の減少・枯渇 ● 機械化が難しい加工現場の人手不足 ● 目まぐるしく変化する顧客ニーズ ● 飼料費の高騰および環境変化による養殖魚のへい死増加	● 資源アクセス強化および取扱量拡大 ● 自社工場製品の販売強化による収益性向上 ● 海外の日系外食向けの販売拡大 ● 加工品の拡販

セグメント別事業概況（2024年4月～2025年3月）

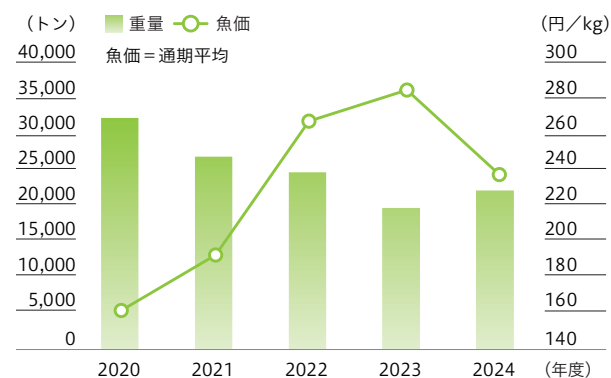
鯉鮪事業は、増販に向けた生産拡大と、提案力強化に向けた品位向上に努めました。マグロは、前期比で相場が回復した冷凍クロマグロの販売が好調に推移し、増収増益に寄与しました。豊漁で割安感のあったカツオや、前期比で値ごろ感があった冷凍メバチマグロ、マグロタタキなどの加工品の売上も伸長し、回転寿司などの外食や量販店向けを中心に売上が拡大しました。

海外まき網事業は、水揚げ量は増加しましたが、単価下落により売上、利益とも減少しました。養殖事業は、資源アクセス強化による商品ラインアップ充実に取り組んだ結果、取引先との連携強化により国産養殖クロマグロの販売が拡大しました。収益面では、飼料費の高騰があったものの、完全養殖マグロの事業会社の解散やマダイなどの生産性向上により改善しました。

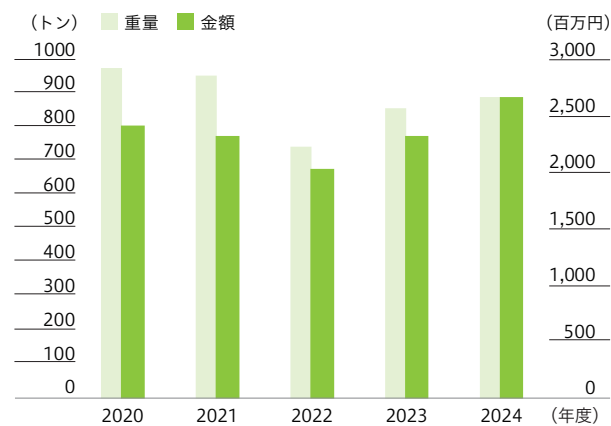
寿司種を中心とした生食商材は、生産から販売まで一体となり販売力と競争力の強化に取り組み、海外自社工場製品を中心に拡販を進めましたが、相場の急騰によりウナギ

など高価格帯商材の販売が落ち込んだほか、前期に実施した価格改定の影響が続き、回転寿司ルート向けを中心に売上は減少しましたが、収益は改善しました。

海外まき網事業 水揚げ重量・魚価推移



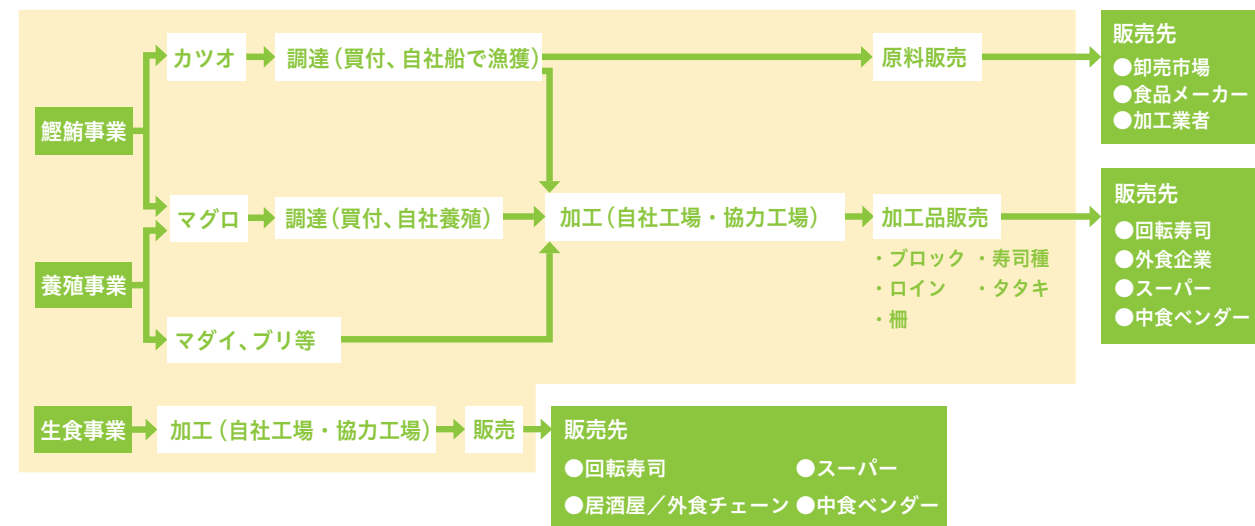
クロマグロ養殖事業 売上重量・金額推移



主な取扱製品



生鮮事業のビジネスフロー



2025年度の施策

生鮮事業では、買付、漁獲、養殖、加工、販売をグループ内で行う「一気通貫体制」を採用しています。販売先の多様なニーズに応じて、調達、加工、商品提案を柔軟に行えることが強みです。今年度も、この体制の強みを活かした事業方針で取り組んでいきます。収益性の向上に向けては、カツオタタキ、マグロタタキ、イクラ、海エビなど自社工場製品の販売を強化していきます。また、世界的な和食需要の高まりを踏まえ、店舗数が拡大する海外の日系外食向け

の販売に注力します。さらに、お取引先との取り組みを強化し、商品開発段階から協働していくことで、国内外での加工品の拡販を推し進めます。

2025年度予想

売上高 737億円
営業利益 37億円

中計目標値までのロードマップ



食品事業

食品メーカーとして、
自社工場製品を徹底的に拡販し、
事業規模を拡大していきます。

食品事業セグメント管掌
取締役
食品事業本部長

服部 篤



強み	事業機会	リスク	注力事項
● グローバルな加工拠点と調達能力 ● トップクラスのシェアを誇る冷凍煮魚・焼魚製品とカニ風味かまぼこ製品	● インバウンド需要の拡大 ● ライフスタイルの変化や、調理現場の人手不足による時短・簡便化ニーズの増加 ● 商品価値の選別志向の高まり	● 物価高騰に伴う消費者の節約志向 ● エネルギーや原材料価格、物流費の高止まりによる生産コスト上昇	● 自社工場製品を中心とする販売体制構築による収益拡大 ● 新規カテゴリへの取り組みによる販売拡大

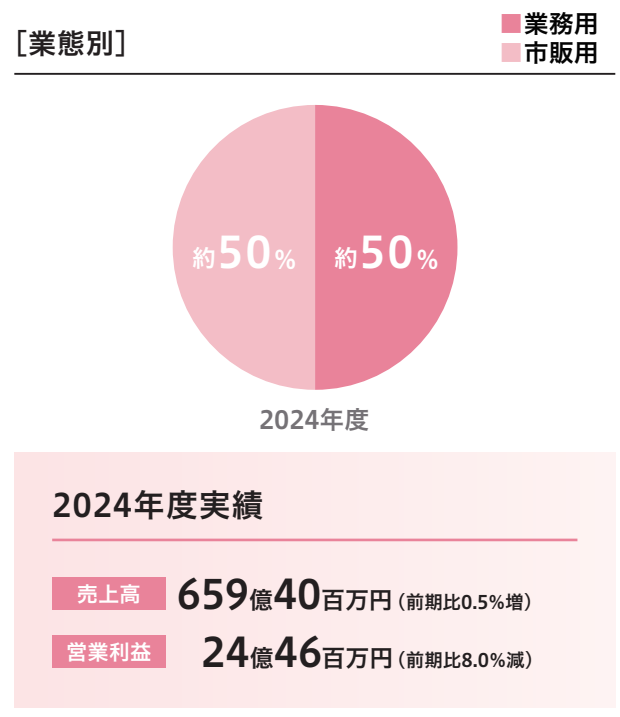
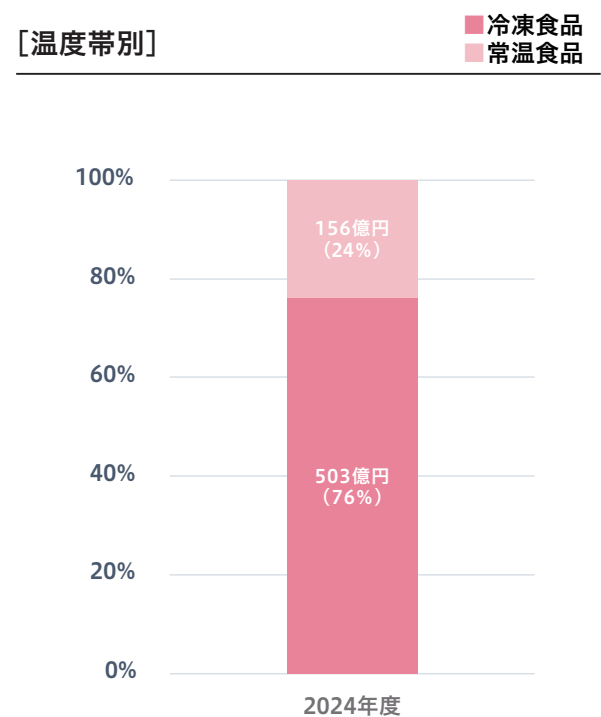
セグメント別事業概況（2024年4月～2025年3月）

業務用冷凍食品は、新商品の投入などにより、カニ風味かまぼこ「オーシャンキング」やエビフリッターなどの販売は伸長しましたが、物価高騰の影響で安価な海外製品との競合が激しくなり、水産フライなどの減少が響き、全体の売上が減少しました。一方で価格改定が浸透したことで、収益は改善しました。

市販用冷凍食品は、煮魚・焼魚製品、弁当商材とも販

売は前期並みとなりましたが、原材料高により収益は減少しました。缶詰は、サバ缶の改善に加え、注力したツナ缶、サンマ缶の販売が増加しましたが、資材高騰のコストアップなどにより収益が圧迫されました。おつまみ・珍味製品は、価格改定による販売量の減少に原料高が重なり、売上・利益とも減少しました。

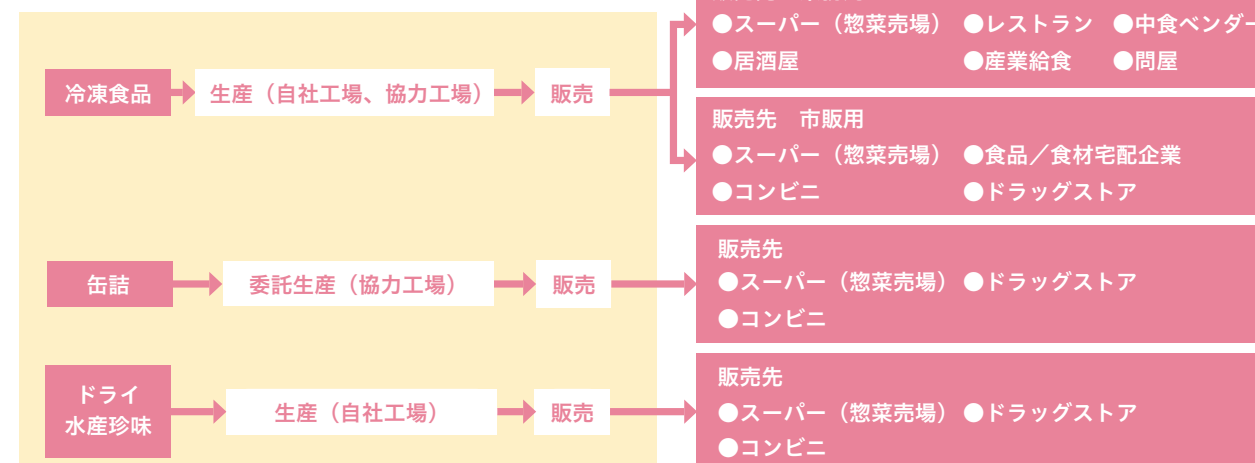
2024年度売上高内訳



主な取扱製品



食品事業のビジネスフロー



2025年度の施策

食品事業を取り巻く事業環境では、物価高騰に伴う消費者の節約志向がリスクとも捉えられますが、自社工場製品を中心とする販売体制構築により、工場を効率的に稼働し、収益を拡大していきます。

業務用商品は、市場ニーズを捉えた新規商材の投入と、既存商品のブラッシュアップにより商品競争力を強化し、販売量の底上げを図ります。

市販用商品は、新工場稼働による能力増強に加えて、当社の強みが発揮される水産素材を活用した

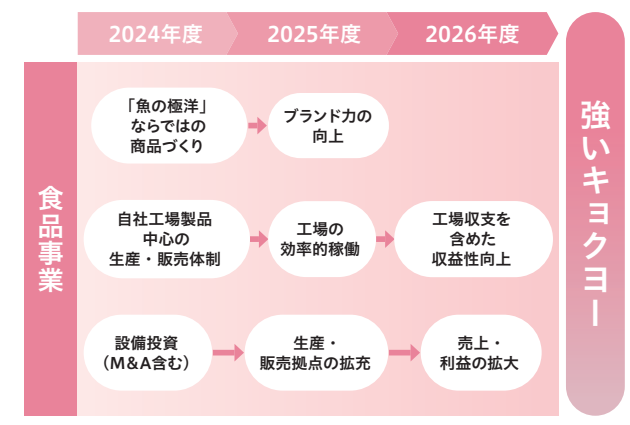
2025年度予想

売上高	740億円
営業利益	33億円

新商品の開発などにより、販売量を増加させます。

常温食品は、おつまみ製品を含め、新しいカテゴリへの取り組みにより販売拡大を図る一方、缶詰は主力魚種での新商品開発による売上拡大を進めます。

中計目標値までのロードマップ



物流サービス

倉庫保管・配送のセット営業強化で
売上拡大を図るとともに、
事業効率化に取り組みます。

物流サービスセグメント管掌
専務取締役

木山 修一



強み	事業機会	リスク	注力事項
● 製品の製造・販売事業と、保管・物流事業の連携による包括的な事業体制 ● 蓄積された「商品を安心・安全・適切に保管・お届けする」ためのノウハウ ● 日本全国に及ぶ物流ネットワーク	● デジタル技術の活用による業務効率の向上 ● 冷凍食品や寿司ネタなど低温商品の需要増加によるコールドチェーンの需要拡大 ● 設備老朽化やフロン規制等による冷蔵・冷凍倉庫業界の供給不足	● エネルギーコスト上昇による冷蔵庫運営費の上昇 ● 物流・運送業界の働き方改革による輸送能力の不足 ● 人手不足による労働・物流コストの増加	● 冷蔵倉庫の貨物回転率向上による売上の拡大 ● 貨物の集約による配送効率化 ● 配送業務のロジスティクス部への集約による管理の一元化 ● 業務効率化によるコスト削減

セグメント別事業概況（2024年4月～2025年3月）

冷凍倉庫事業は、庫腹率*の高水準が継続したことで保管収入が増加し、コスト上昇に伴って前期に実施した価格改定の効果もあり、売上・利益とも拡大しました。利用運送事業は、外部取引先への営業強化により、売上が拡大しました。

※冷蔵庫の収容能力に対する荷物の割合

2025年度の施策

倉庫保管・配送のセット営業強化で売上拡大を図ります。また、トラックが貨物の積み降ろし時間を予約できる管理システムの導入によって事業効率性の向上に取り組みます。

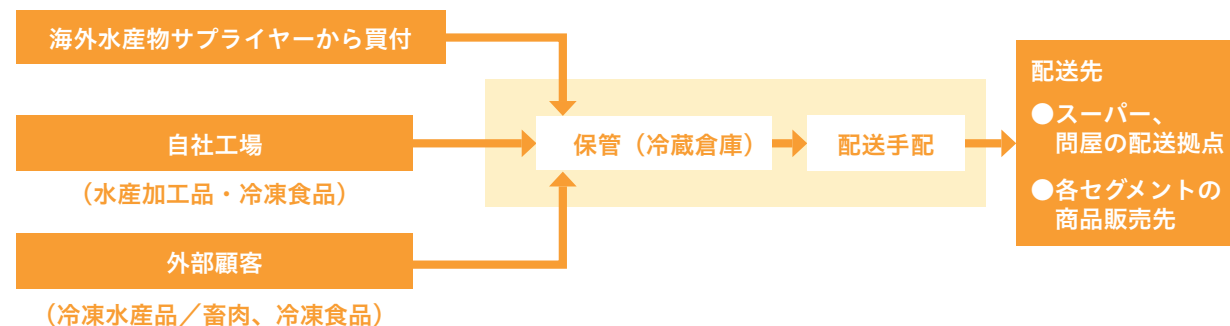
2024年度実績

売上高	16億67百万円（前期比4.2%増）
営業利益	2億94百万円（前期比1.8%増）

2025年度予想

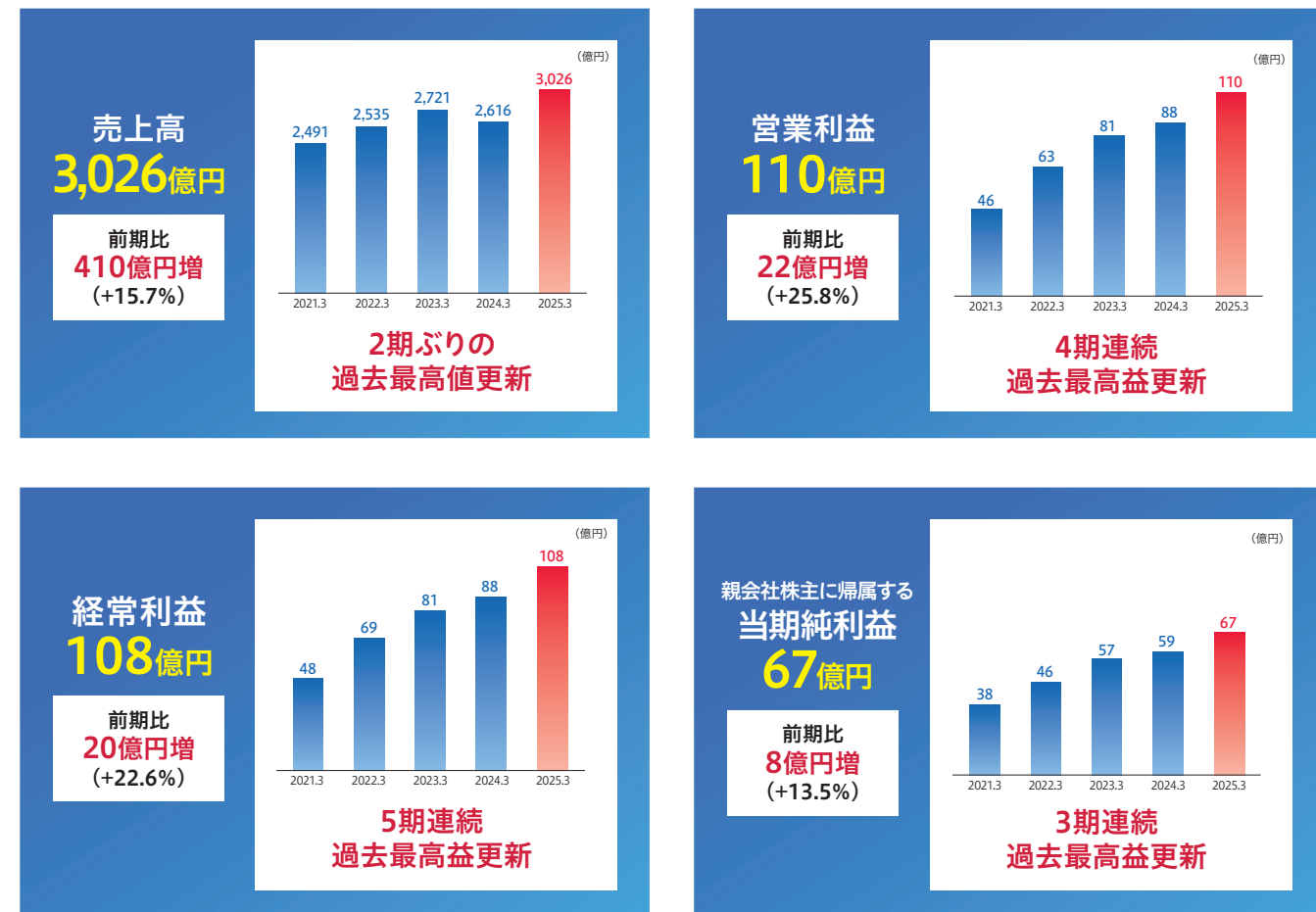
売上高	17億円
営業利益	3億円

物流サービスのビジネスフロー



財務 非財務ハイライト

財務ハイライト



- Point**
- 売上高、営業利益、経常利益、当期純利益の、**いずれも過去最高を更新**
 - 営業利益は100億円を突破し、収益基盤の強化が顕著に
 - 水産事業セグメントの主要魚種（サケマス、エビ）、高額商材（カニ、魚卵、ホタテ）の販売が増加
生鮮事業セグメントの冷凍クロマグロの販売が好調に推移

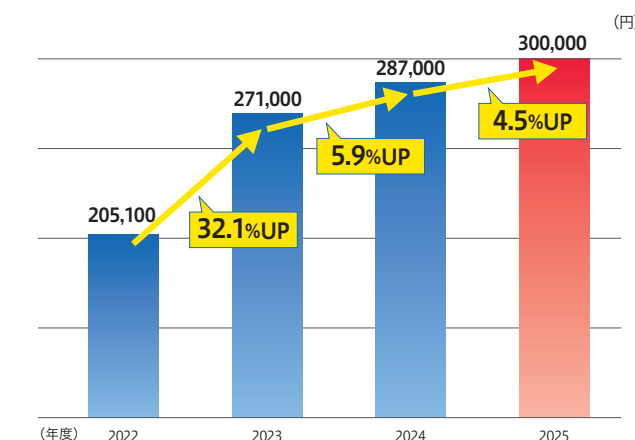
非財務ハイライト

ステークスホルダーとのパートナーシップの強化
従業員が働きやすい職場環境

組合員平均月額**19,700円アップ**、
初任給は**30万円に引き上げ**【2025年4月】

昨今の物価上昇への対応を含め、
従業員のモチベーション向上と
人財確保につなげる狙い。

初任給の引き上げ推移



※2022年度は平均的な手当を含めた額。2023年度以降は諸手当を含まない。

11年間の連結サマリー(1)

連結ベース					
	単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
損益状況					
売上高	(百万円)	218,350	226,626	236,561	254,783
売上原価	(百万円)	198,009	205,854	213,292	231,180
売上総利益	(百万円)	20,341	20,771	23,268	23,603
営業利益	(百万円)	2,460	2,433	3,273	4,066
営業利益率	(%)	1.1	1.1	1.6	1.6
経常利益	(百万円)	2,107	2,814	3,709	4,437
経常利益率	(%)	1.0	1.2	1.6	1.7
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	2,433	1,799	2,422	3,211
財政状況					
総資産	(百万円)	88,937	94,608	97,386	106,297
純資産	(百万円)	23,069	23,065	25,391	29,423
有利子負債	(百万円)	47,321	50,679	51,441	51,476
自己資本比率	(%)	25.5	23.9	25.6	27.2
キャッシュ・フロー					
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 2,340	2,689	601	3,201
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 762	△ 5,114	△ 1,998	△ 1,179
フリーキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 3,102	△ 2,425	△ 1,397	2,022
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	3,698	2,482	105	255
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	4,070	4,030	2,572	4,977
主要経営指標					
1株当たり純資産	(円)	2,156.50	2,149.67	2,378.09	2,679.00
1株当たり当期純利益	(円)	231.72	171.33	230.66	304.29
自己資本利益率(ROE)	(%)	11.5	8.0	10.2	11.9
総資産経常利益率(ROA)	(%)	2.4	3.1	3.9	4.4
D/Eレシオ	(倍)	2.1	2.2	2.0	1.8
研究開発費	(百万円)	272	268	280	290
設備投資	(百万円)	3,053	6,387	2,566	1,543
配当性向	(%)	21.6	29.2	26.0	19.7
株主総利回り	(%)	155	161	161	193
1株当たりの配当金	(円)	50	50	60	60

※2020年度の数値は収益認識に関する会計基準の運用前の数値 2021年度の数値は同基準の適用後の数値

※前年度版の財務データハイライト(5年間)を今年度版より11年間の連結サマリー(11年間分)に変更し、長期にわたる経営計画の変遷に伴いながら、業績の改善・向上が図られたかを示しました。

・長期的な視点と、より多くのステークホルダーへの説明責任を果たすべく2項目を追加しました。

・損益状況への「売上総利益」および「売上原価」の追記商品やサービスそのものの収益性を示す売上総利益と、売上高に対するコスト構造を示す売上原価を明確にし、収益構造の分析をより詳細に行えるようにしました。

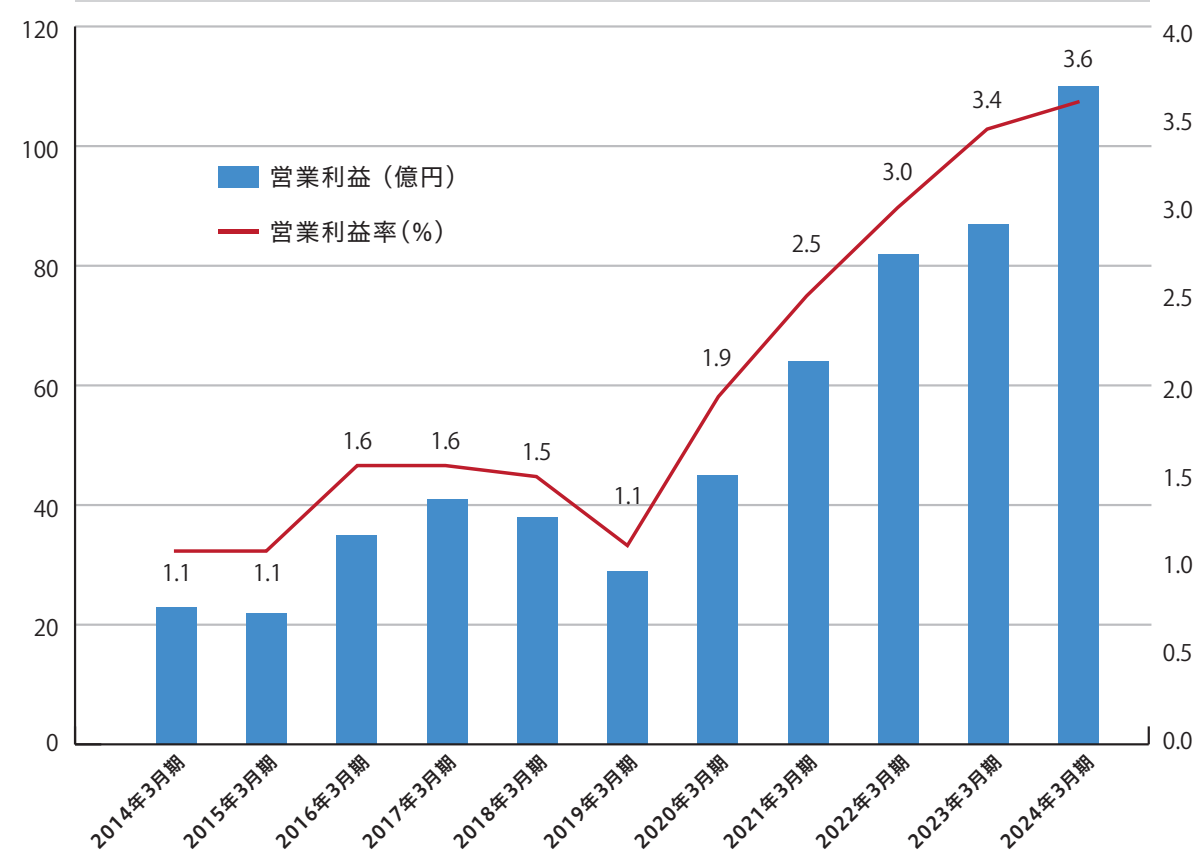
・キャッシュフローへの「フリーキャッシュ・フロー」の追記

当社の自由な資金の流れを示すことで、財務の健全性や将来の投資余力をより具体的にご理解いただけるようにしました。

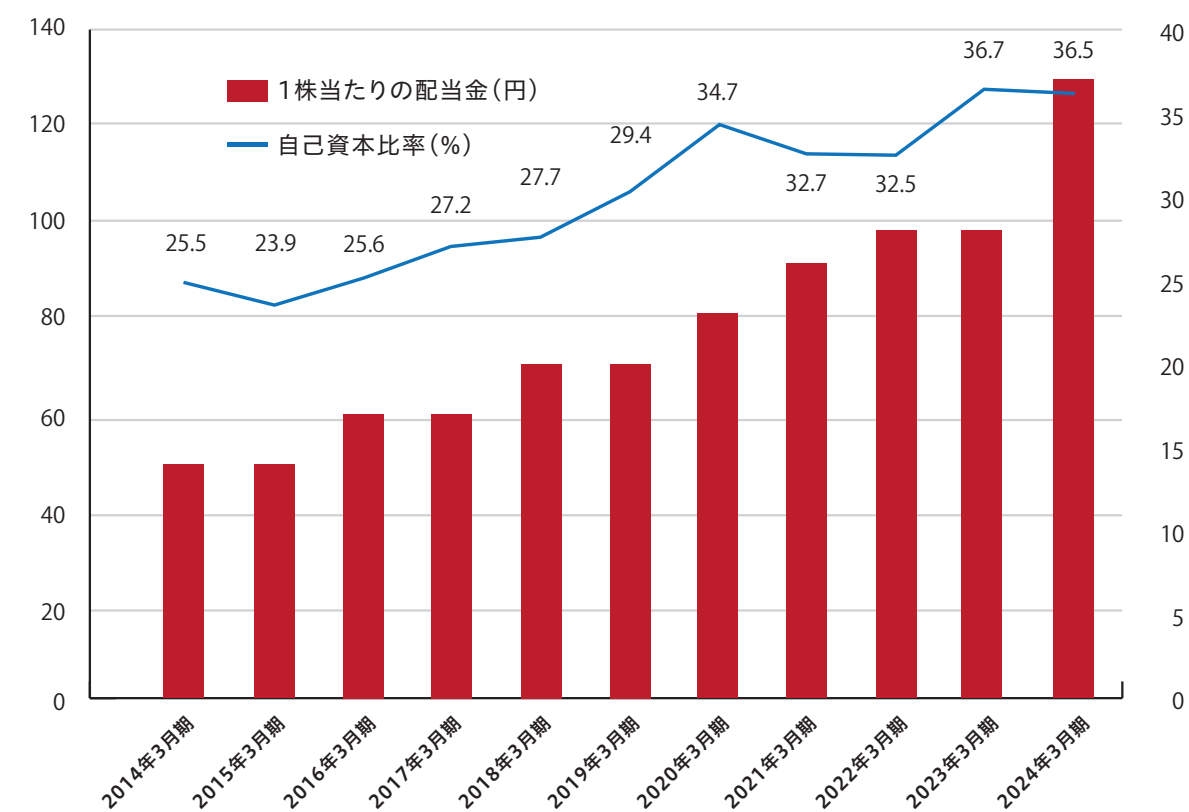
Change Kyokuyo 2021						
Build Up Platform 2024						
Gear Up Kyokuyo 2027						
2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
256,151	262,519	249,197	253,575	272,167	261,604	302,681
232,446	238,274	223,620	225,558	241,139	228,213	263,861
23,705	24,245	25,576	28,016	31,027	33,390	38,819
3,831	2,918	4,657	6,392	8,105	8,806	11,079
1.5	1.1	1.9	2.5	3.0	3.4	3.7
4,434	3,608	4,879	6,904	8,182	8,856	10,857
1.7	1.4	2.0	2.7	3.0	3.4	3.6
2,914	2,037	3,838	4,634	5,782	5,936	6,740
114,673	111,184	116,331	130,460	146,301	160,720	182,125
31,996	32,593	39,975	42,174	46,966	58,860	68,355
58,023	55,173	51,174	58,121	68,973	74,625	80,746
27.7	29.4	34.7	32.7	32.5	36.7	36.5
△ 4,118	9,410	5,997	△ 1,128	△ 6,243	△ 1,721	5,843
△ 2,494	△ 2,931	△ 527	△ 5,225	△ 2,338	△ 5,707	△ 9,036
△ 6,612	6,479	5,470	△ 6,353	△ 8,581	△ 7,428	△ 3,193
5,958	△ 4,817	△ 4,627	5,743	9,011	8,524	2,149
4,621	6,313	7,097	6,539	7,042	8,452	7,514
2,941.26	3,046.26	3,753.90	3,969.73	4,436.27	4,965.39	5,600.14
269.63	188.53	356.95	430.83	539.10	548.61	567.48
9.6	6.3	10.5	11.2	12.8	11.1	10.7
4.0	3.2	4.3	5.6	5.9	5.8	6.3
1.9	1.7	1.4	1.5	1.6	1.4	1.4
304	343	336	317	338	365	332
2,201	3,160	2,456	5,064	2,292	5,623	8,124
26.0	37.1	22.4	20.9	18.5	18.2	22.9
119	101	132	126	101	147	183
70	70	80	90	100	100	130

11年間の連結サマリー(2)

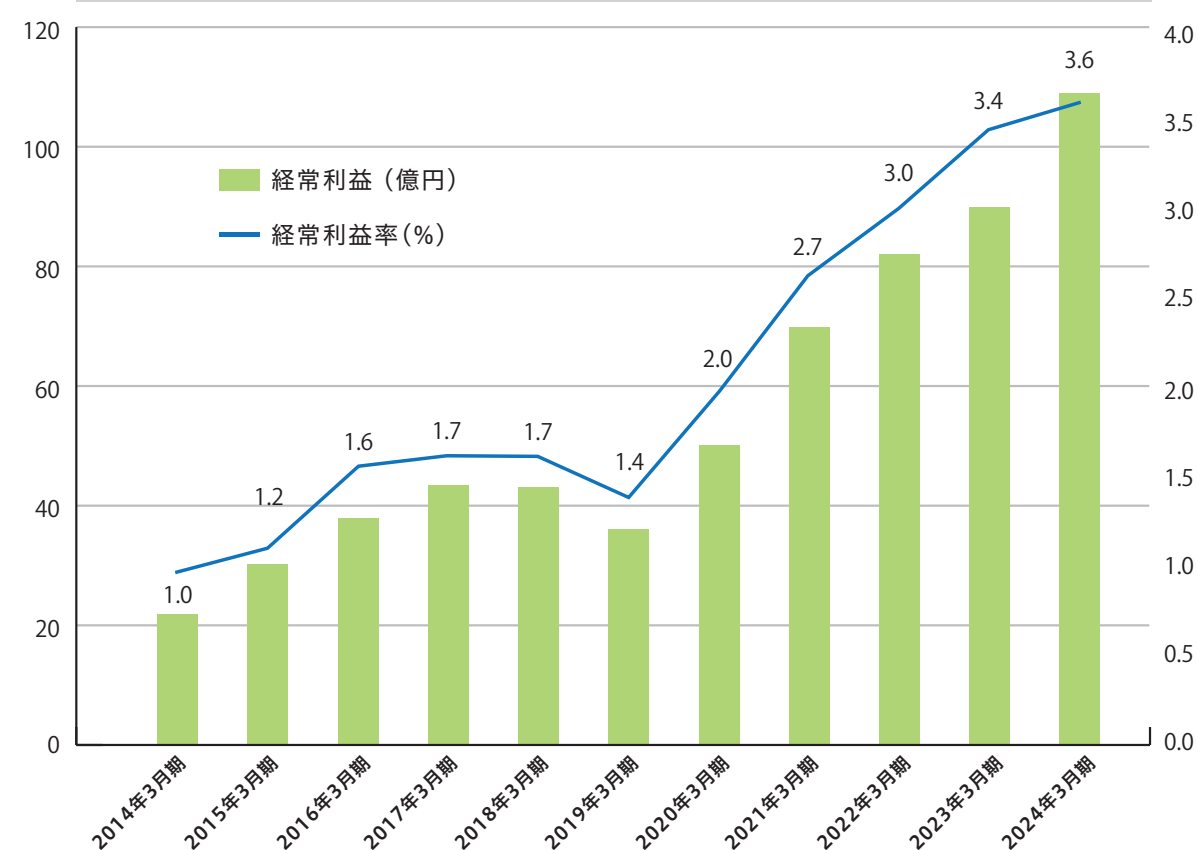
営業利益および営業利益率の推移



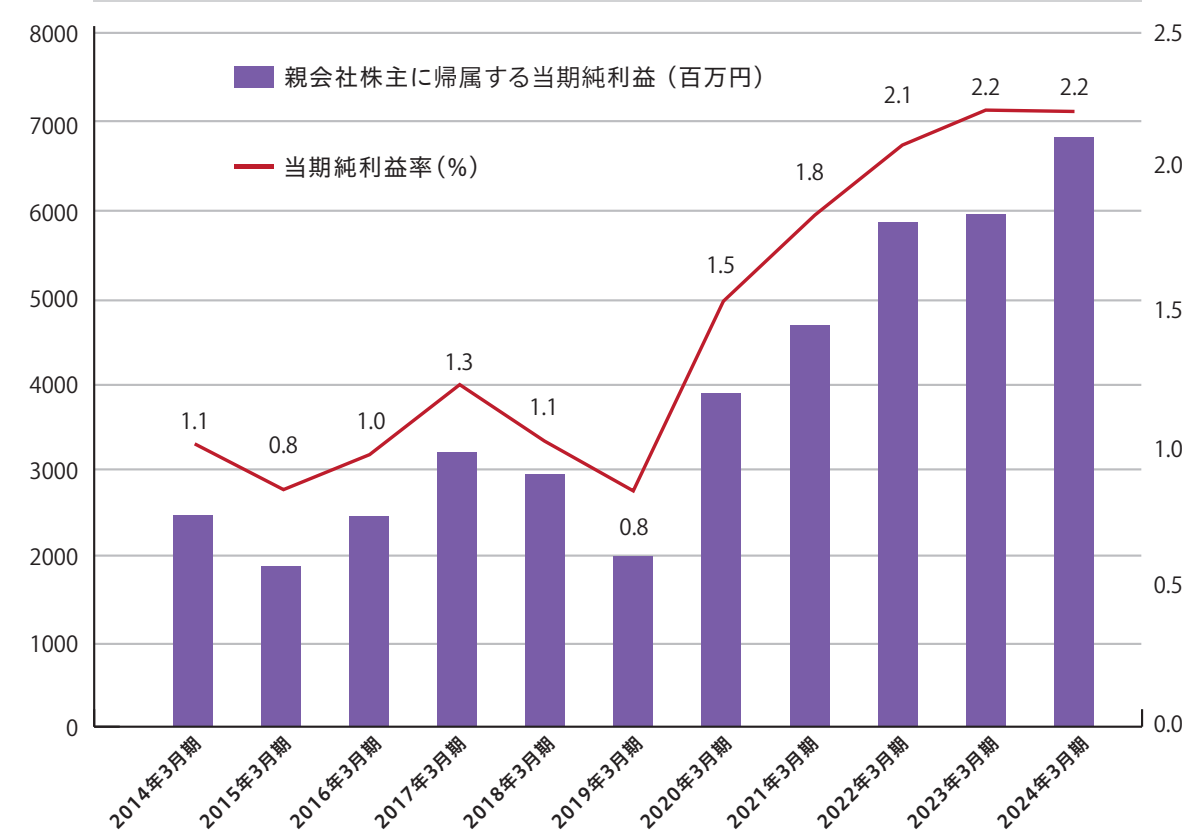
自己資本比率および1株当たりの配当金



経常利益および経常利益率の推移



親会社株主に帰属する当期純利益および当期純利益率の推移



会社情報・投資家情報（2025年3月31日現在）

会社概要

社名	株式会社 極洋
本社所在地	〒107-0052 東京都港区赤坂三丁目3番5号
設立	1937年9月3日
資本金	75億2千7百万円
主要な事業内容	水産物の輸出入・国内買付販売、加工食品および冷凍食品の製造販売
従業員数	2,476名(連結)／734名(個別)
連結対象会社数	33社

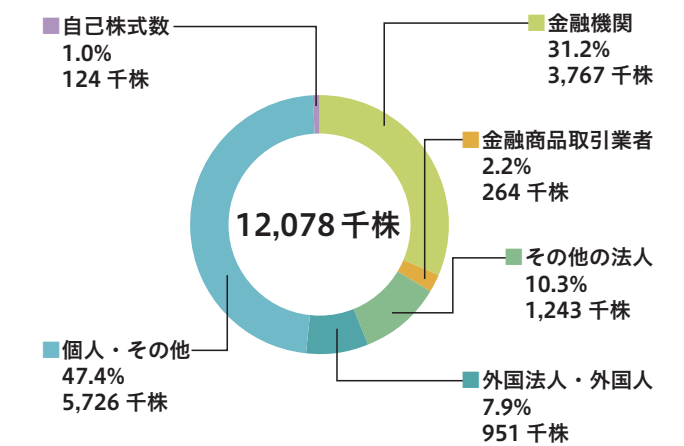
株式の状況

発行可能株式総数	43,700,000株
発行済株式の総数	12,078,283株
株主数	30,501名

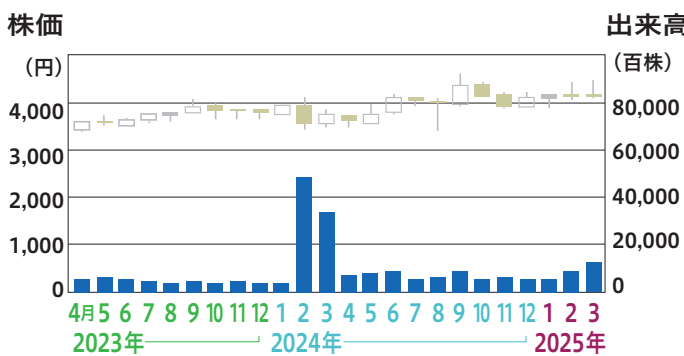
大株主

株主名	持株数 (千株)	持株比 率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	1,629	13.63
株式会社りそな銀行	523	4.37
農林中央金庫	445	3.72
株式会社日本カストディ銀行	362	3.03
東洋製罐グループホールディングス株式会社	315	2.63
三井住友海上火災保険株式会社	250	2.09
東京海上日動火災保険株式会社	179	1.50
中村 格彰	171	1.43
極洋秋津会	151	1.26
JP MORGAN CHASE BANK 385781	149	1.25

所有者別株式数分布状況

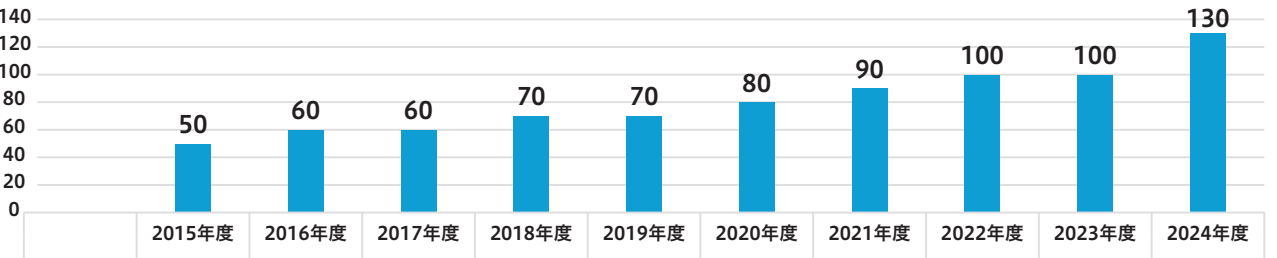


株価および出来高の推移（2023年度-2024年度）



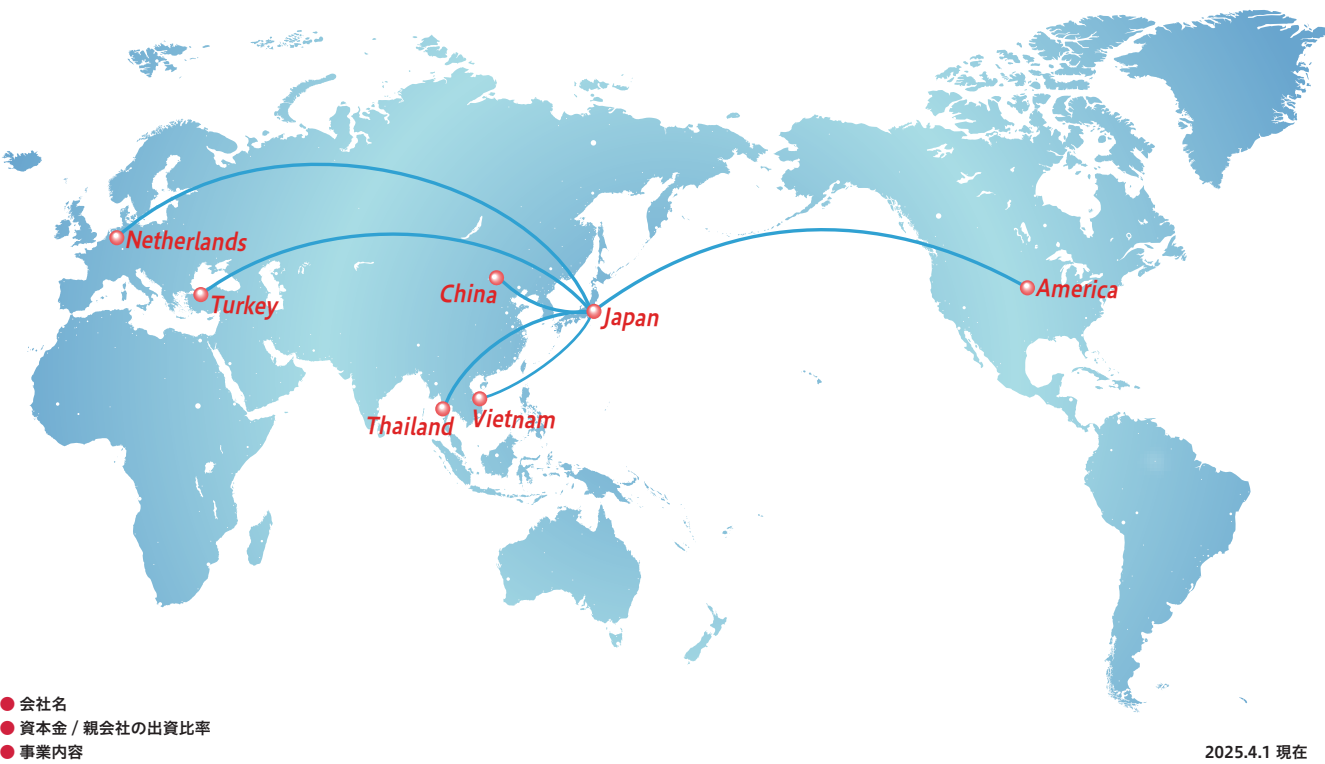
配当金の推移（10年間）

1株当たりの配当金(円)



※2022年度 100円配当（内訳：普通配当90円、記念配当10円）

グループ一覧



キョクヨー秋津冷蔵(株)

80百万円/100%
冷蔵倉庫業

極洋水産(株)

192百万円/100%
海外まき網漁業、カツオ・マグロ加工
および冷蔵倉庫業

極洋フレッシュ(株)

90百万円/100%
マグロその他水産物等の加工および販売

指宿食品(株)

50百万円/95%
マグロその他水産物等の加工および販売

海洋フーズ(株)

40百万円/100%
サケその他水産物等の加工および販売

Kyokuyo America Corporation

15,600千米ドル/100%
水産物等の買付販売

KYOKUYO GLOBAL
SEAFOODS Co.,Ltd.

350百万パーツ /100%
冷凍食品の製造および販売

極洋商事(株)

60百万円/100%
水産物・農畜産物等の買付販売

キョクヨー総合サービス(株)

10百万円/100%
保険代理店業

キョクヨーマリン愛媛(株)

60百万円/100%
マグロその他水産物の養殖・加工
および販売

インテグレート・システム(株)

50百万円/55%
ソフトウェアの開発および保守

(株)クロシオ水産

5百万円/70%
マダイその他水産物の養殖および販売

青島極洋貿易有限公司

200千米ドル/100%
水産物等の買付販売

Kyokuyo Vina Foods Co.,Ltd.

225,000百万ドン/100%
冷凍食品・水産加工品の製造

極洋食品(株)

100百万円/100%
冷凍食品・チルド食品の製造

キョクヨーフーズ(株)

30百万円/100%
冷凍食品・チルド食品の製造

キョクヨーマリンファーム(株)

30百万円/100%
マグロその他水産物の養殖・
加工および販売

(株)エイベックス・キョクヨー

50百万円/100%
水産加工品・惣菜品の製造および販売

(株)ジョッキ

60百万円/100%
海産物珍味の製造および販売

Kyokuyo Europe B.V.

250千ユーロ/100%
欧州子会社の統括・管理