



株式会社 極 洋

〒107-0052

東京都港区赤坂三丁目3番5号

キョクヨーグループ統合報告書2026

アンケート実施中

当社グループに関するご意見を
ぜひお聞かせください。

<https://forms.cloud.microsoft/r/zj3M42FFX7>



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。

キョクヨーグループ 統合報告書 2026

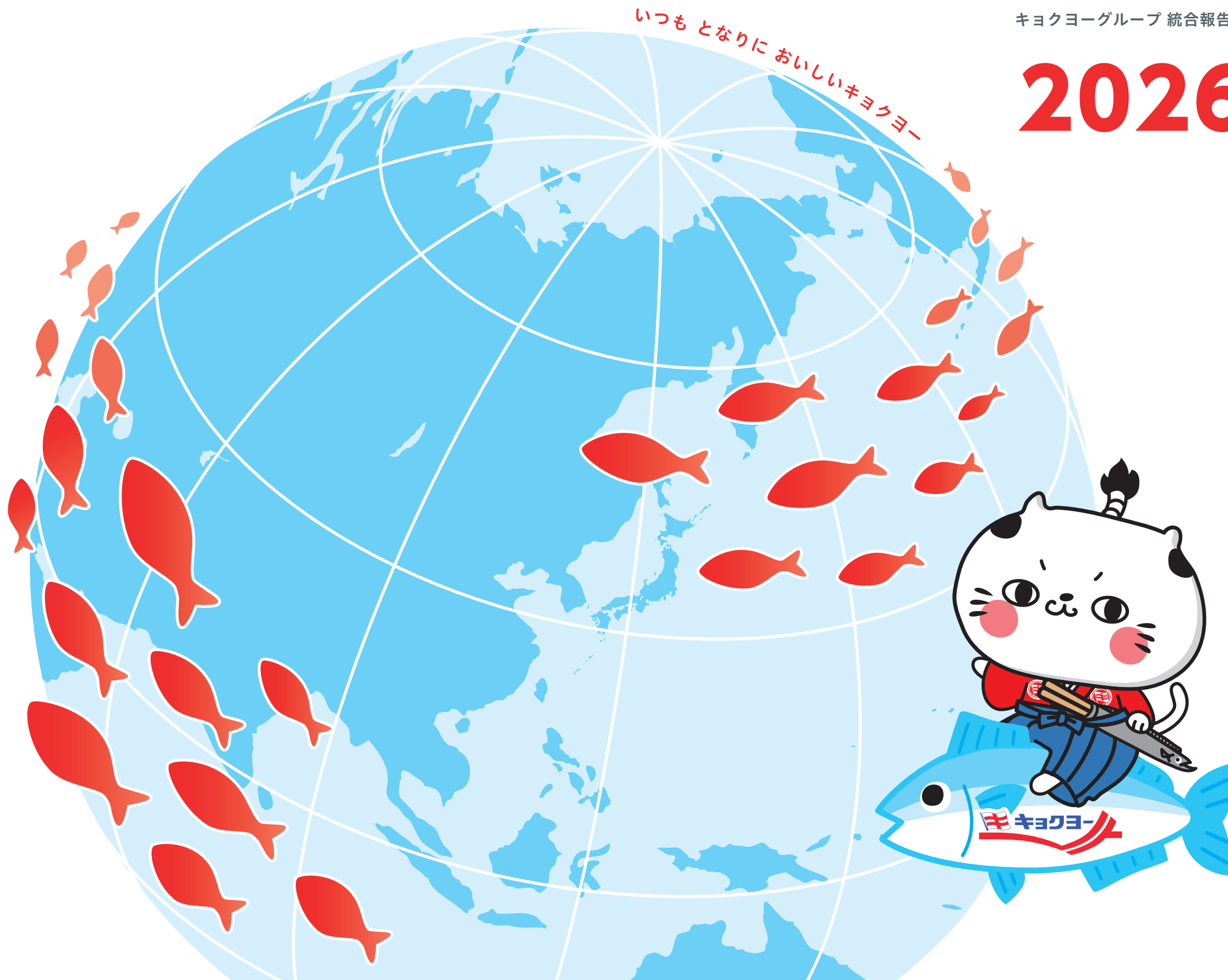


Kyokuyo Group Integrated Report

キョクヨーグループ 統合報告書

2026

いつも となりに おいしいキョクヨー



プロフィール

いつも となりに おいしいキョクヨー

キョクヨーグループは漁撈会社として創業し、「魚」を中心に事業を展開してきました。

海から食卓までをつなぐ水産のプロフェッショナルとして、水産・生鮮・食品・水産加工・物流サービスの5事業を通じ、「海の恵み」を価値へと高めています。

魚を中心に、食と人と暮らしと地球によりそう
サステナブルな世界へ

この想いを未来へつなぎながら、持続可能な水産資源の活用と事業の成長を両立し、挑戦を重ねることで社会に新たな価値を創造し続けてまいります。

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。



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

価値創造ストーリー

- 03 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』
- 19 財務担当役員のメッセージ

価値創造の基盤（方針・制度）
社会

- 21 ステークホルダーとのかかわり
- 23 DXの推進
- 24 サステナビリティ

ガバナンス

- 25 コーポレート・ガバナンス
- 29 リスクマネジメント
- 30 コンプライアンス
- 31 役員一覧
- 33 社外取締役のメッセージ

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 2026 ● 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、本報告書を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相互理解を深めるための重要なコミュニケーションツールとして位置づけています。
2026年版では、以下3点を中心にお伝えします。

- 1. 「魚のキョクヨー」の考え方
- 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、社会課題に向けた積極的な取り組み

具体的には、「海外でつくり、海外で売る」方針のもと、海外展開などを積極的に進めている事業戦略、適正な在庫管理など事業戦略を支える財務戦略、拡大戦略を支える人財の確保・従業員エンゲージメント向上に向けた「明るく一生懸命に従業員が働くことができる環境づくり」・従業員の待遇改善などの人的資本戦略、「責任ある調達」などの「健全な海洋を次世代につなぐ取り組み」です。
本報告書を通じて、キョクヨーグループの考え方と取り組みをご理解いただければ幸いです。

対象期間

2025年度（2025年4月1日から2026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	作成部署
原則として国内の キョクヨーグループ	2026年8月	株式会社 極洋 管理本部 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〜にゃ」を採用しています



社会とともに進むキョクヨー（実行・共創）

健全な海洋を次世代につなぐ取り組み

- 35 責任ある調達
- 39 海洋環境の保全

環境

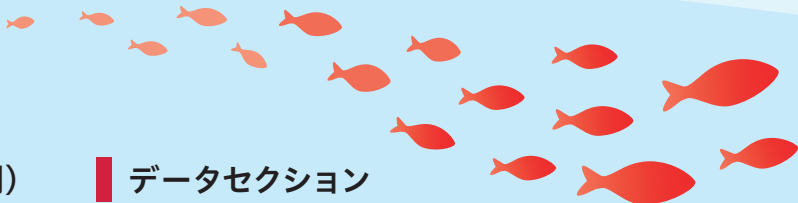
- 42 温室効果ガス排出量の削減
- 45 資源循環型社会の実現

社会

- 46 働きやすい職場環境づくり
- 49 健康で心豊かな生活と食文化への貢献
- 51 安心・安全な商品の供給
- 53 地域社会への貢献

データセクション

- 54 財務 非財務ハイライト
- 55 パフォーマンスデータ
- 57 事業別概況
- 59 水産事業
- 61 生鮮事業
- 63 食品事業
- 65 水産加工事業
- 66 物流サービス
- 67 11年間のサマリー
- 69 会社情報／投資家情報
- 70 グループ一覧



「魚のキョクヨー」 水産をベースに さらなる強化・拡大

株式会社極洋 代表取締役社長 井上 誠

1. グループが社会において果たすべき使命

キョクヨーグループは、1937年の創業以来、水産物を中心とした食の安定供給に向けて、海外調達や缶詰製造、海外まき網事業など、時代の変化に対応したさまざまな挑戦と変革を積み重ねてまいりました。

グループを取り巻く地球環境や社会構造は大きく変化を続けています。気候変動による海洋環境の変化や天然資源の減少、人口増加に伴う食糧問題など、克服すべき課題はかつてないほど複雑化しています。このような不確実な時代だからこそ、私たちは豊かな「海の恵み」を次世代につなぐという大いなる責任を担っています。これまで培ってきた調達力や技術力などを基盤に、持続可能な水産資源の確保と環境配慮型サプライチェーンの構築を進めることが必要であり、それこそがグループの企業パーパス「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」にほかなりません。

こうした変化につきまちは、さらなる進化を遂げるための好機と捉えています。AI技術の活用による水産養殖の生産性向上や、魚のおいしさを手軽に届ける商品の開発強化など、社会的価値と経済的価値の双方を創出していきます。そして、「魚に強いキョクヨー」として、世界中の人が安心して美味しい食を楽しむ未来の実現に向けて、さらなる挑戦を続けてまいります。

2. 前年度までの振り返りと課題

- 2年連続で、売上高3,000億円台、営業利益・経常利益100億円台
- 機構改正
- 課題は海外事業

キョクヨーグループは、地政学リスクの高まりや原材料価格の高騰など、厳しい経営環境にあっても持続的成長を実現すべく、強固な経営基盤の構築と事業構造の変革に邁進してきました。

前年度までの実績を振り返りますと、取引先との取り組みを強化し、国内における販売が伸長したことなどにより、2年連続で、売上高3,000億円台、営業利益・経常利益100億円台を達成しました。国内事業が確かな競争力を持ち、安定的収益を生み出すフェーズに入ったことを示しています。

そして、この積み上げてきた収益基盤をさらなる飛躍への原動力とするため、機構改正を実施しました。まず、新たな収益の柱を確立するため、水産加工事業本部を新設しました。これまで、骨なし切身製品「だんどり上手」シリーズと価格対応の切身製品を別々の部署が販売していましたが、幅広いラインナップを一つの部署が展開することで効率化を進め、市場ニーズの多様化に迅速かつ柔軟に対応していきます。次に、世の中が大きく変化するなか、管理部門における各部門間の連携強化を図るため、人事、経理、経営企画などを管轄する「管理本部」を設置しました。また、グループ全体における生産・物流業務プロセスの効率化・高度化推進のため、品質管理、工場管理、研究開発、物流などを管轄する「業務本部」を設置しました。それぞれに本部長を置く体制とし、リスクマネジメントの徹底、財務健全性の向上、DXのさらなる推進など、グループ全体の経営効率向上を支える強固な基盤となることを確信しています。

このように国内の経営基盤を固める一方で、持続的成長をさらに加速させるための最重要課題と位置づけているのが海外事業です。輸出については、国内で加工した海外向けホタテ製品、加工原料用や飼料用のサバやイワシなどの販売が伸長し、海外現地事業については、タイ王国

での寿司種などの販売が好調に推移しました。しかしながら、原料供給不足により欧州における加工場の稼働率が低下したことや、米国、ベトナムの新規工場稼働に伴う先行費用の発生などにより、売上構成比こそ伸長したものの、利益面においては海外事業全体として苦戦を強いられました。そこで、北米、東南アジア、欧州の各エリアに担当役員を配置し、これまで以上に海外事業を強化することによって、投資に見合う利益を確保していきます。

3. 中長期ビジョン

(1) 事業の成長戦略

- 国内マーケットにおけるさらなるシェア拡大
- 海外展開の加速
- 養殖の推進
- 物流機能の拡充

中長期的な企業価値向上を達成するため、さらなる成長戦略を推進してまいります。

<国内マーケットにおけるさらなるシェア拡大>

主力である国内販売のさらなる強化を図ります。水産会社として情報力と提案力を強化し、主要魚種におけるトップレベルの取り扱いを目指します。また、双方向取引の拡大など販売先との取り組みを強化するとともに、水産物の安定的な供給先の確保を図り、国内市場における確固たるシェアと高い収益性を確立していきます。

<海外展開の加速>

海外事業を成長戦略のための重要なエンジンと位置づけています。輸出事業の組織を改編し、国内の各事業部においては、国内・海外向けの買付・販売・在庫管理を一本化することで、調達力および供給力を強化します。そして、北米、東南アジア、欧州において生産・販売拠点の拡充を進めているなか、現地法人各社と本社の連携を強化するとともに、「海外でつくり、海外で売る」方針のもと、海外マーケットに適合した商品開発および新規販売

ルートの開拓をさらに推進し、工場稼働率向上に繋げるなど、海外展開を加速していきます。

<養殖の推進>

海洋環境の変化や漁業規制の強化などのリスクに対応し、持続可能な供給体制を目指すため、養殖を推進していきます。AIを活用したスマート養殖への投資を検討し、データ解析による適切な養殖手法を推進することにより、疾病の早期検知を行います。さらに、植物由来や発酵技術で生み出した代替たんぱく質などを配合した飼料を研究し、魚粉・魚油への依存度を下げていきます。このような取り組みによって、海の生態系への負荷を軽減するとともに、生産コストと栄養価の両立を図っていきます。

<物流機能の拡充>

事業製品の調達・製造加工・販売戦略、拡大する海外事業をサポートするため、国内外のグループ工場およびサプライヤーを起点に、輸出入・保管・輸配送に至る物流ネットワークを強化します。また、人手不足に起因する物流課題をAI・IoT技術で可視化・分析し各プロセスを最適化するとともに、保管・輸配送効率を高めることで資源効率化と環境負荷低減を推進していきます。

一連の成長戦略を着実に実行することにより、強固な収益基盤と高いキャッシュ創出力を確立してまいります。

(2) 財務戦略、人的資本戦略

- キャッシュフローを重視
- 人事・給与方針のさらなる改善

<キャッシュフローを重視>

中長期的な成長投資と財務健全性の向上を両立させるため、キャッシュフローを重視した経営への転換を重要課題と認識しています。海外事業に対する先行投資の負担などにより、フリーキャッシュフローの黒字化には至っていませんが、収益力向上と資産効率の改善に着手しています。これら収益性と効率性の追求を通じて、資

本効率の指標であるROE（自己資本利益率）を中長期的に高めていきます。具体的には、営業キャッシュフロー改善のため、各部署長やグループ会社の社長が集まる予算会議において、在庫管理をこれまで以上に厳格化するように指示しました。運転資本の圧縮を強力に推進し、規律ある投資コントロールと合わせて、キャッシュ創出を確実なものにしていきます。

<人事・給与方針のさらなる改善>

人財を最大の経営資源と位置づけており、持続的な価値創出に向けた人的資本戦略を推進していきます。従業員エンゲージメントの醸成と優秀な人財の獲得・定着に向け、今後も収益向上に伴って従業員の給与水準を引き上げるとともに、「明るく、活力ある職場環境づくり」など、多様な人財が能力を最大限に発揮できる環境整備を進めていきます。株主配当については、安定配当を基本に利益成長による配当水準の充実を図っていきます。これらを踏まえ、事業活動を通じた創出利益は、従業員の待遇改善、持続的成長に向けた投資、株主還元とバランス良く配分していきます。こうして、人財への投資がさらなる利益を生み出す好循環体制を確立し、企業価値の持続的な向上を目指します。

(3) ガバナンスの推進

健全な経営体制の確立に向け、コーポレートガバナンスの強化に取り組んでいます。取締役会における客観的かつ活発な議論を促すため、社外取締役に対して積極的な発言を求めているほか、社外取締役による業務執行状況の公平・中立なモニタリングによって、実効性の高い監督体制の構築を図っています。また、多様なバックグラウンドを持つ社外取締役が、AIやサステナビリティなどの専門的知見から適切な助言を行う体制を整備するなど、ガバナンスの高度化に向けた取り組みを推進しています。

(4)「魚」のサステナビリティ

キョクヨーグループは、「自然の恵み」である水産物の取り扱いを基盤として成長を遂げてきました。しかしな

がら、私たちが直面している地球規模の環境変化や、人口増加および経済発展を背景とした世界的な水産物需要の増加は、水産資源の枯渇リスクを高めており、従来のビジネスモデルのままでは企業の存続が成り立たないことが危惧されます。このような環境において、「魚」のサステナビリティを確保すること、すなわち水産資源の管理がグループのサステナビリティに直結することを重要課題として認識しています。

グループの使命は、「海の恵み」である水産資源を持続的に活用し、企業理念である「食文化に貢献し、社会とともに成長する」ことです。この社会的責任を果たすため、サプライチェーン全体を通じたトレーサビリティの確保や国際的な水産認証などを取得したサステナブル・シーフードの調達に引き続き努めていきます。資源の持続可能性を守ることは、グループの長期的な競争力と、将来の安定的な供給力を担保するための未来への投資にほかなりません。そして、生態系保全においては、資源そのものの管理にとどまらず、継続的に取り組んでいる海洋プラスチックごみ問題への対応など、環境負荷低減の取り組みも不可欠です。

今後とも、資源管理と環境負荷低減の双方からのアプローチを続け、海の豊かさと人々の豊かな食生活が共生する持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

4.さらなる成長に向けて

キョクヨーグループは、国内販売のさらなる強化とグローバル展開を柱とした成長戦略を推進していきます。なかでも、さまざまな文化が混在する海外マーケットにおいて新たな価値を創造していくには、国籍や性別、キャリアの枠を超え、多様な人財が活躍できる基盤が必要です。

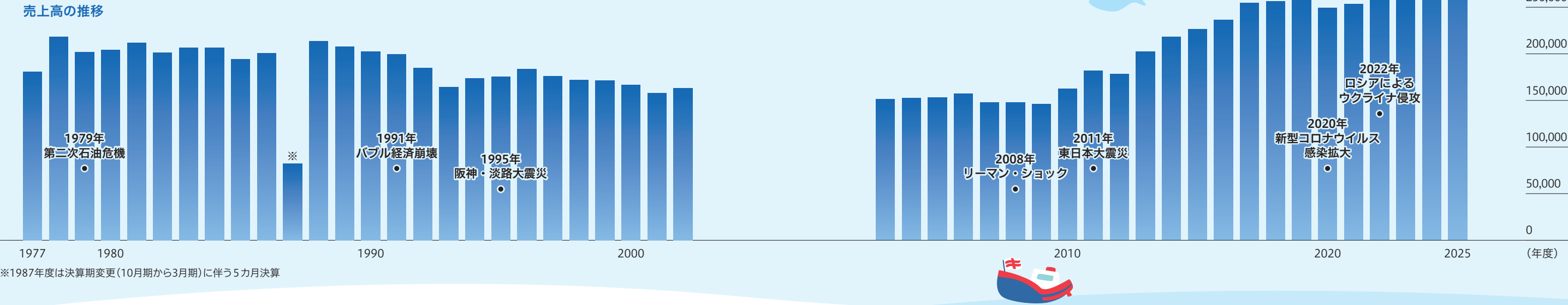
こうした多様性に加え、現在および未来を見据えたときに、生成AIはグループの可能性を最大化させる強力なエンジンになります。今後、生成AIが高度なデータ解析や多言語間のコミュニケーションを瞬時に完結させる未来では、「言葉の壁」「時間の壁」は限りなく消滅します。グループの多様な人財は「人間にしかできない戦略的思考やイノベーションの創出」に集中することが可能です。生成AIの進化を取り込み、サプライチェーン全体を最適化することで、さまざまなリスクに柔軟に対応し、強靱でスピード感のあるグローバル企業へと進化を遂げると確信しています。

進化に終わりはありません。常に次の未来を見据えています。「現状維持は衰退と同意語」この言葉を肝に銘じて、チャレンジ精神をもって企業価値向上への挑戦をつづけてまいります。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さらなる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、水産資源を活かした事業を基盤に、時代ごとの社会課題やライフスタイルの変化に対応しながら、食の安定供給に取り組んできました。事業領域を広げるなかで培ってきた強みは、現在のグローバルな供給体制や商品開発力へとつながっています。これからも持続可能な水産資源の活用と新たな価値創造を通じて、人々の健康と心豊かな暮らしに貢献していきます。



1937-1950年代

創業・原点

現在につながる強み

水産資源への
アクセス力

創業当初は、貴重なたんぱく源の確保を目的として、捕鯨や底曳網などの漁撈事業を展開しました。戦後の深刻な食糧不足のなか水産物の缶詰製造を開始し、食品加工事業へと領域を拡大。社会の要請に応え、食の安定供給を支える確固たる事業基盤を築きました。



塩釜工場での缶詰製造

1960-1970年代

調達の多角化と
加工・冷凍食品事業の開始

現在につながる強み

世界に広がる調達網と
加工技術の基盤

海外まき網事業などを開始し、漁撈事業の多角化を進めるとともに、海外からの水産物調達や海外展開を本格化させました。また、冷凍食品の製造を開始、加工・冷凍食品事業に本格参入することで、多様化する食生活や簡便性へのニーズに対応しました。

これらの取り組みを通じて、現在のグローバルな調達網と加工・冷凍食品事業の強固な基盤を築きました。



アラスカのスジコ製造風景

1980-1990年代

商品開発力の進化

現在につながる強み

商品開発力と
加工技術

200カイリ規制を契機に、加工・冷凍食品事業のさらなる拡充を進めました。

オーシャンキング(カニ風味かまぼこ)や定塩サケなど、独自の加工技術を活かした付加価値商品の開発・販売を進め、ライフスタイルの変化や中食市場の拡大に対応。また、研究開発や加工体制を強化することで、現在の商品開発力と加工技術の基盤を築きました。



オーシャンキング(カニ風味かまぼこ)を生産・販売開始

2000-2010年代

海外拠点の強化・調理現場のニーズに
合わせた食の提供

現在につながる強み

海外生産・販売ネットワークと
付加価値商品開発

長期化するデフレ環境下において、中国・東南アジアなどの海外生産拠点を強化するとともに、欧州にも販売拠点を設け、グローバルな供給・販売体制を拡充しました。

また、「だんどり上手」シリーズをはじめとする簡便性の高い商品を展開し、医療、介護、福祉施設における人手不足や調理負担軽減といった社会課題への対応を推進しました。



冷凍食品「だんどり上手」シリーズを販売開始 ▶P.49

2020年代-現在

成長市場への積極的なアプローチと
グローバルな供給・販売体制の強化

現在につながる強み

持続的成長を支える
グローバルな供給・販売体制

国内では、市販用冷凍食品事業の拡大に向けて生産拠点を強化し、生産能力増強と物流効率化を推進しました。海外では、ベトナム・米国・欧州において生産・販売拠点の拡充を進め、「海外でつくり、海外で売る」という方針のもと、「魚のキョクヨー」としてグローバルな供給体制を強化しています。これまでに培った強みを融合し、海外市場での持続的成長を目指しています。



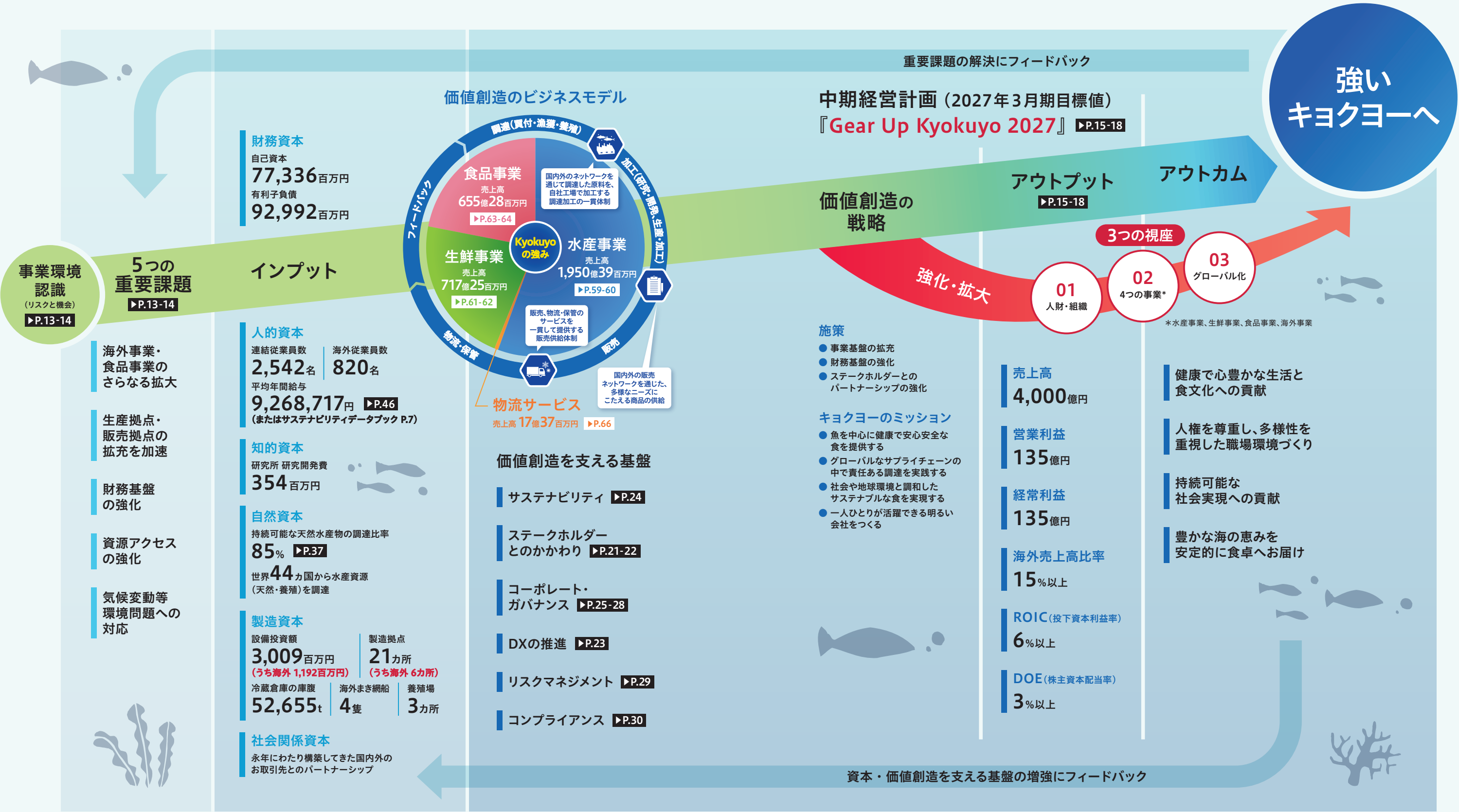
米国にOcean's Kitchen Corporation (米国向けカニ風味かまぼこの製造、販売) 設立



鳥取県に極洋食品(株)倉吉工場(冷凍食品の製造)竣工

キョクヨーグループの価値創造プロセス

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」を企業パーパスとし、中期経営計画『Gear Up Kyokuyo 2027』のもと、さらなる強化・拡大を図り、持続可能な社会の実現への貢献と企業価値の向上を目指します。



事業展開

キョクヨーグループは「魚のキョクヨー」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。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、水産のプロとしてお客様のもとへ海の恵みをお届けしています。

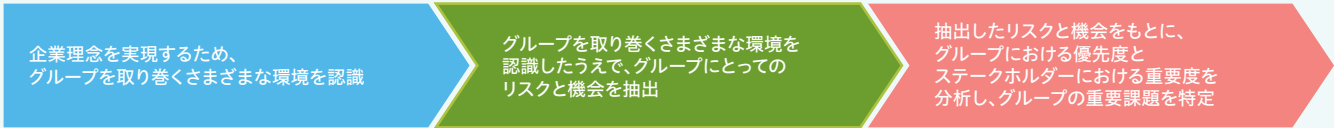
概要					強み		課題	
調達	水産事業	生鮮事業	食品事業	物流サービス				
	買付 				● 国内外の取引先との信頼関係を活かした水産物の調達 ▶P.59-60 (高いシェアを占める魚種：サケ、エビ、サバ、カニなど)		● 資源アクセスの強化による水産物の安定供給	
	漁獲  養殖 				● 調達・加工・販売をグループ内で一貫通貫に行うことによる顧客ニーズへの柔軟な対応 ▶P.61-62 ● AI活用による省力化や、抗生物質使用削減などによる周辺の海洋環境や生態系に配慮した養殖		● トレーサビリティ強化による天然水産物の持続可能な調達 ● 漁獲量や販売価格の変動が大きい「まき網事業」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 ▶P.37 ● 地球温暖化の影響を踏まえた養殖地・養殖魚の選定	
加工	研究・開発 				● 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.49-50 ● 東京農工大学農学部、山形大学工学部、長崎大学水産学部など複数分野との共同研究による新規事業への取り組み強化		● 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財育成 ● 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	
	生産・加工 				● 水産事業のネットワークを通して調達した原料を活用し、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.45		● 生産性向上と人手不足に対応した自社工場の省人化（DXの推進等） ▶P.23 ● 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 				● 永年にわたって築いた国内外の販売ネットワーク ● 公式オンラインショップ「キョクヨーストア」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	
物流・保管	物流  保管 				● 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.66 ● 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や待ち時間削減 ● 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	
	外食 中食 小売 消費者							
お客様								

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。



〈重要課題特定までのプロセス〉



中期経営計画『Gear Up Kyokuyo 2027』

中期経営計画『Gear Up Kyokuyo 2027』の最終年度となりました。
「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2年目の振り返りと課題

企業パーパスのもと、「事業基盤」の拡充、「財務基盤」と「ステークホルダーとのパートナーシップ」の強化を進めました。その結果、「魚のキョクヨー」として国内事業がグループを牽引し、売上高および当期純利益について過去最高を更新しました。

2026年3月期実績



セグメント別売上高・利益

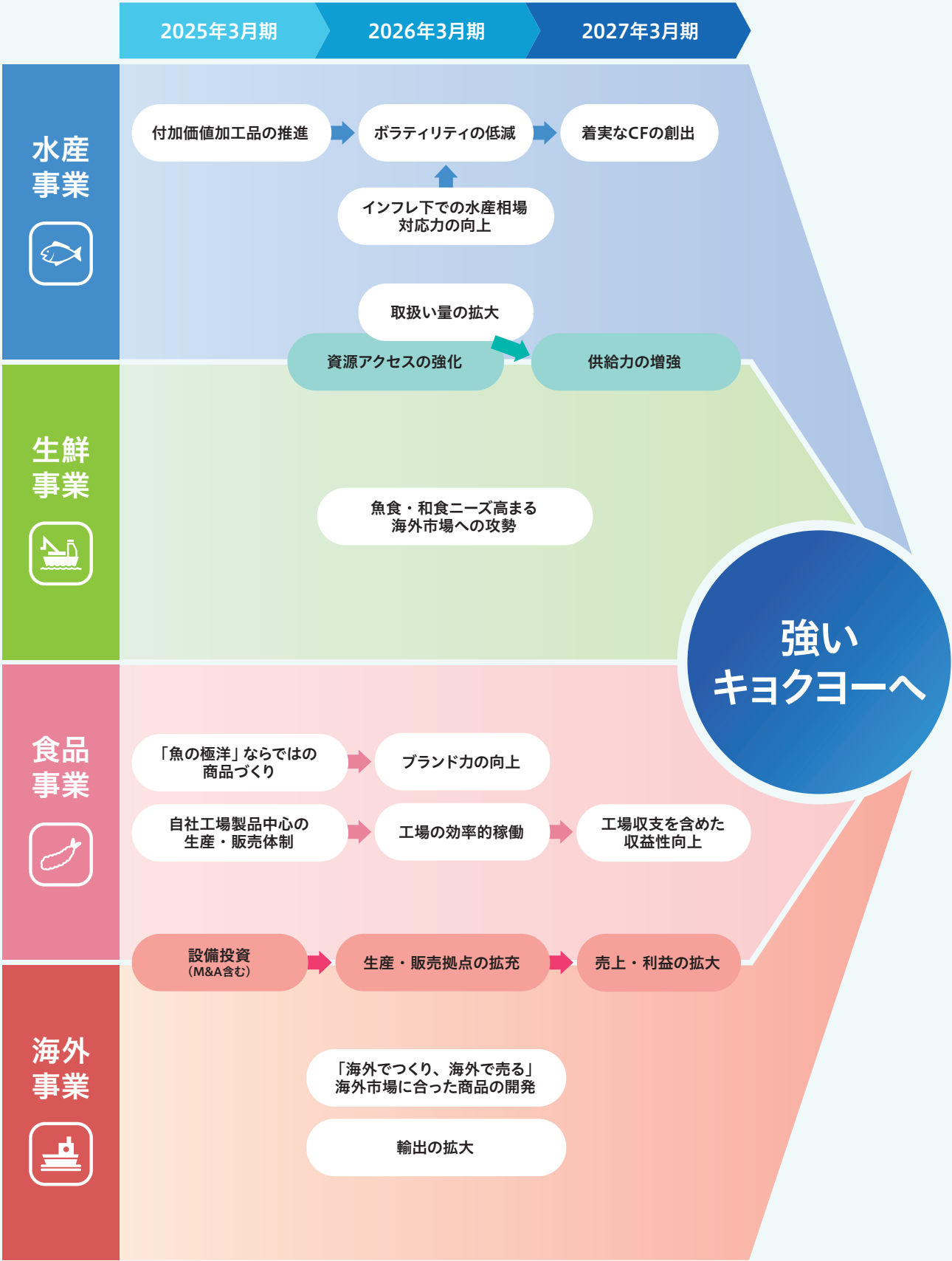
	売上高			セグメント利益		
	2026年3月期	2025年3月期	前期比	2026年3月期	2025年3月期	前期比
水産事業	195,039	168,668	26,371	5,750	6,109	△359
生鮮事業	71,725	65,850	5,875	3,856	3,615	241
食品事業	65,528	65,940	△412	2,534	2,446	87
物流サービス	1,737	1,667	70	347	294	52
その他	581	554	27	△1,756	△1,386	△370
合計	334,612	302,681	31,931	10,731	11,079	△348

成果	● 売上高増加および高収益化 ● ステークホルダーとのパートナーシップの強化	課題	● 海外事業における利益の拡大 ● フリーキャッシュフローの黒字化
----	---	----	--------------------------------------

売上高増加および高収益化	水産事業における国内販売の伸長などにより、売上高は2期連続で過去最高値を更新しました。また、直近5期における営業利益は、年率で14.2%成長しました。
ステーク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を整えるため、就業時間中は禁煙にするなど健康経営に注力するとともに、賃上げおよび初任給のさらなる引き上げを行い、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	売上高および純利益について過去最高を更新しましたが、工場稼働率の低下など海外事業で課題が残りました。また、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となっています。

2. 中期経営計画『Gear Up Kyokuyo 2027』

(1) ロードマップ



(2) 実績推移



(3) 施策

施策

事業面では、「水産」で強みを発揮して国内マーケットにおける占有率をさらに高め、柱である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、現地法人と本社の連携強化によって、海外売上および利益の拡大を図っていきます。

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、成長投資に対応できる体制を整えていきます。

引き続き、海外における工場の生産性向上、効率化を推進するなど、高収益体制のさらなる強化に努めていきます。そして、企業体質の強化および将来の事業展開に備えるための原資を確保するとともに、中長期的な利益成長による配当水準の向上を目指します。

財務担当役員のメッセージ

事業拡大と成長戦略を
財務面で積極的に支援



専務取締役
檜垣 仁志

財務の観点での2026年3月期の振り返り

2026年3月期は、国内外の事業拡大により過去最高の売上高となり、利益水準は前期を下回ったものの、営業利益と経常利益はともに100億円を超えました。当社グループが100億円以上の利益を出すのは2度目であり、財務の観点では、今後も100億円以上の利益を継続して積み上げていき、財務の強化を目指すことが重要と考えております。国内外でのさらなる事業拡大を進めるうえで、財務の強

化と安定性の確保は不可欠です。財務の安定性を示す指標の一つである自己資本比率について、2026年3月期は36.1%となり、前年度から0.4%下がりました。また、資本に対する借入の比率を表すD/Eレシオ（負債資本倍率）は前年度横ばいの1.2倍でした。今後は事業の拡大を図りつつ、事業の拡大を支えるためにも強固な財務体質の確立を目指していきます。

	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
売上高増加率	7.3%	-3.9%	15.7%	10.5%
営業利益率	3.0%	3.4%	3.7%	3.2%
経常利益率	3.0%	3.4%	3.6%	3.0%
自己資本比率	32.5%	36.7%	36.5%	36.1%
D/Eレシオ	1.6倍	1.4倍	1.2倍	1.2倍

成長戦略への投資と資金調達

国内では、水産事業を中心に売上と利益を伸ばしております。円安と世界的なインフレの影響を受けて買付する水産物の価格が上昇しており、これを受けて運転資金の調達を増やしました。こうした資金の増加をコントロールすべく、在庫管理と資金の効率的な運用を強化した結果、CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）は128.8日となり、前年度と比較して2.4日改善しました。海外では、2026年3月期に欧州で3件目の買収を実施しており、買収や買収後の事業統合で必要な資金は、営業

キャッシュフローと借入金により調達しました。また、米国とベトナムでは、成長戦略の一つである海外戦略の一環として工場建設の先行投資をしており、工場の順調な稼働と事業拡張のための資金調達をしています。旺盛な国内・海外の資金需要に対応したことから、2026年3月期の営業キャッシュフローは7.5億円のマイナスとなり、有利子負債の返済能力を示すEBITDA有利子負債倍率は5.9倍となりました。金融市場では、日銀によるゼロ金利解除以降、金利が徐々に上昇していることから、

金利負担軽減への対応を進めており、直接金融であるコマーシャル・ペーパーの発行枠を50億円増やしました。

今後もあらゆる策を講じて金利上昇の影響を最小限にすることを目指していきます。

	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
CCC	141.4日	131.2日	128.8日
営業キャッシュフロー	-17.2億円	58.4億円	-7.5億円
EBITDA有利子負債倍率	5.9倍	5.3倍	5.9倍

財務体質の向上

2025年6月に「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」を公表しました。そして、成長分野への投資を積極的に実施しつつ、資産を効率的に活用して資本コストを意識した経営を推進しております。ROE（自己資本利益率）について、2026年3月期は9.5%と前期比で1.2%下がりましたが、一般的な目安の8%を超えております。今後はROEの改善に向けて、自己資本に対する総資産の倍率を示す財務レバレッジを維持しながら、成長分

野への投資から収益実現のステージに移って、投資における果実の刈り取りを進めていきます。また、中期経営計画ではROIC（投下資本利益率）を6%に引き上げることを目標に設定しております。しかしながら、2026年3月期は5.1%となり、前年から0.7%下がりました。目標の6%を実現するため、利益の重視と効率的な投資を検討していき、強固な財務を目指していきます。

	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
ROIC	5.1%	5.8%	5.1%
ROE	11.1%	10.7%	9.5%

投資家の信頼獲得と株主還元

資金ニーズに対応するためには、投資家からの信頼獲得が重要です。PBR（株価純資産倍率）は引き続き1.0倍を下回る水準にありますが、積極的なIR活動とマスメディアを利用した広報活動等により、ステークホルダーの方々との対話を強化しております。株主の皆様への適切な利益還元も経営の重要課題の一つと捉えており、将来の事業展開に備えるために内部留保の充実を図りつつ、中長期的な利益成長による配当水準の向上に努めております。中期経営計画におけるKPIではDOE（株主資本配当率）を3%に設定しており、2026年3月期の配当金は前年比プラス20円の150円、2027年3月期は160円を予想しております。今後も成長投資と株主還

元のバランスを取りながら、配当水準の向上を目指していきます。中長期的には、当社グループの財務指標と財務格付の改善により投資家からの信認を得て、市場からの調達を増やすことを目指します。私は財務担当役員として、グループ内の全体会議において、営業キャッシュフローや在庫管理の徹底の重要性を強調することはもちろんのこと、市場からの評価や株価上昇に向けた施策を丁寧に説明のうえで、積極的な議論を進めております。こうした対話を通じて、グループ全体において資本効率への意識をさらに高め、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に邁進してまいります。

	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期	2027年3月期※
PBR	0.75倍	0.74倍	0.76倍	—
DOE	2.2%	2.5%	2.5%	2.4%
配当金	100円	130円	150円	160円
配当性向	18.2%	22.9%	26.0%	26.4%

※2027年3月期は予想

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	キョクヨーグループの考え	対話手段（例）	対話の内容・成果・評価（例）／関連ページ・URL等
 消費者	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。	● お客様相談室 ● ECサイト ● SNS ● テレビCM	● ECサイト登録者数 2026年3月末前年同時期比125% ● Xフォロワー数 2020年10月アカウント開設、22年430人、24年12.5万人、26年5月時点 14.5万人 ● 「キョクヨーの人」シリーズCM（社員篇は当社社員を起用） ● 日経POSセクション2025年売上No.1 イワシ缶詰部門  @dandori_nya  @kyokuyo_kitchen  @kyokuyo_channel8287    
 お取引先（仕入先・販売先）	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。	● 調達基本方針・サプライヤーガイドラインなどの周知徹底 ● サプライヤー調査による責任ある調達の実施 ● 加工委託協力工場との技術研究会 ● 商談	● 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.51-52 ● サプライヤー調査 第1回（2023年8-9月実施）第2回（2024年6-9月実施）の概要をコーポレートサイトにて公表 ▶P.38 ● 各工場品質向上を目的とし、「キョクヨー協会技術研究会」を1986年より毎年開催 ▶P.51
 株主・投資家	資産効率を重視し、さらなる企業価値向上と株主還元の充実を図ります。	● 株主総会/IR説明会/IR面談 ● 統合報告書/ビジネスレポート/コーポレートサイト	● 建設的な対話を通じた株主・投資家との相互理解の促進 ● 当社の理解浸透と新たなファン層の獲得を図るために、オンライン開催の個人投資家イベント「野村 IR 資産運用フェア 2026」に出席 ▶P.28 ● FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index 構成銘柄に選定
 従業員	従業員のしあわせとエンゲージメントの向上により、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。	● 健康経営に基づく各種施策の実施 ● 待遇改善 ● 人事面談	● 時間単位で取得可能な有給休暇や、健康課題に対応するウェルネス休暇の導入による制度の拡充 ● 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 ● 女性活躍推進法に基づく「えるぼし」認定（2段階目）取得 ● 従業員のモチベーション向上と生活の安定化に向けた給与水準の引き上げ ● 経済産業省より「健康経営優良法人2026（大規模法人部門）」に2年連続認定 ▶P.46-47
 行政	行政と連携し、地域や社会の課題解決に取り組めます。	● 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 ● 産学官連携による技術開発の促進 ● ふるさと納税返礼品の提供	● 養殖事業における、産学官協働プラットフォームを通じた抗生物質の使用量削減に向けた取り組み ▶P.41 ● 愛媛県松野町のふるさと納税返礼品としてカニ風味かまぼこを提供（(株) キョクヨーフーズ） ▶P.53 ● 鹿児島県指宿市のふるさと納税返礼品としてカツオタタキを提供（指宿食品（株）） ▶P.53
 関係団体	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。	● 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	● 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）主な参加団体 大日本水産会、MEL協議会、日本冷凍食品協会、日本缶詰びん詰レトルト食品協会 ▶P.38 MEL認証について
 地域社会	地域社会との協働により、社会課題の解決や暮らしの向上に取り組めます。	● 校外学習の受け入れ ● ふるさと納税返礼品の提供 ● 清掃活動の実施	● 校外学習受け入れ（極洋食品（株）塩釜工場） ▶P.53 ● カニ風味かまぼこ・カツオタタキをふるさと納税返礼品として提供 ▶P.53 ● 河川域・海岸の清掃活動実施 ● 養殖拠点海域の水質管理による環境保全
 地球環境	地球環境の保全と資源の有効活用に主体的かつ積極的に取り組みます。	● 認証水産物（MSCなど）の取り扱い推進 ● 水産物資源調査の実施 ● 清掃活動の実施	● 3年ごとに水産物資源調査の実施 ▶P.37 ● 河川域・海岸の清掃活動実施 ▶P.40 ● プラスチック使用量削減・海洋流出防止による海洋プラスチックごみ対策の推進 ▶P.39-40 ● 端材活用と「理由ありSALE」開催による食品ロス削減 ▶P.45 

DXの推進

業界を取り巻く環境が変化し続けるなか、社会のニーズに対応するため、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、人手不足等の社会課題の解決に取り組んでいます。

養殖魚の魚病予測システム開発による魚病被害の未然防止と薬剤耐性菌の発生リスク低減

養殖業において、魚病（魚の病気）による国内の年間被害額は100億円を超えると推定されています。これまで、症状が顕在化してから対応を講じられることが多く、被害の拡大や抗菌剤使用量増加の要因となっていました。

キョクヨーグループでは、過去の魚病発生履歴と、そのときの環境DNA情報、人工衛星や観測ブイから取得した海洋情報を、AIによって総合的に分析することで、魚病の発生リスクを事前に予測するシステムの開発に取り組んでいます。

本システムは、従来の養殖業界における「魚病発生後の事後的な管理・対応」から、「科学的根拠に基づく予防的かつ効率的なリスク管理体制」への転換を推進するものです。また、抗菌剤の使用量を減らすことは、薬剤耐性菌の発生リスク低減にもつながることから、安心・安全な養殖魚の持続的な生産に寄与します。

キョクヨーグループの養殖事業では、今後もさまざまな技術開発を通じて、持続可能な生産に向けた取り組みを積極的に推進していきます。

製造現場のデジタル化による、工場の生産性向上と安心・安全な製品づくり

キョクヨーグループでは、製造記録や設備保全、温度管理、備品管理など現場管理業務のデジタル化に取り組んでいます。

2026年4月よりキョクヨーフーズ(株)、指宿食品(株)、(株)エイペックス・キョクヨーで運用を開始しました。生産帳簿やチェックリストをデータ管理し生産条件の確認体制を多層化（複数の視点で確認）することで、確認ミスや条件逸脱のリスクを低減するとともに、設備の軽微な異常を早期に把握し、突発的な設備停止の抑制につなげています。

また、本社と工場間で情報を共有することで、遠隔からの状況把握を可能とし、安心・安全な製品づくり



デジタル化により記入漏れを防ぎ、確認ミスや条件逸脱のリスクを低減

を一層強化しています。今後は他工場へ展開し、グループ全体で品質管理のさらなる高度化を目指します。



魚病発生予測システム（画像はイメージです）

分子生体情報と海洋データを統合解析し、モバイル端末に可視化魚病発生リスクを把握し、適切な予防・管理に活用



業務本部 研究所 研究開発技術管理課

開発担当者のコメント

本プロジェクトは、国が掲げる持続可能な食料インフラの構築、および水産業のスマート化への転換を後押しするものです。このプロジェクトを契機として、今後はさまざまな業界の企業と積極的に連携し、これまでの常識にとらわれない新しいアプローチで水産業の課題解決にチャレンジしていきたいと考えています。

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、「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

コーポレート・ガバナンス

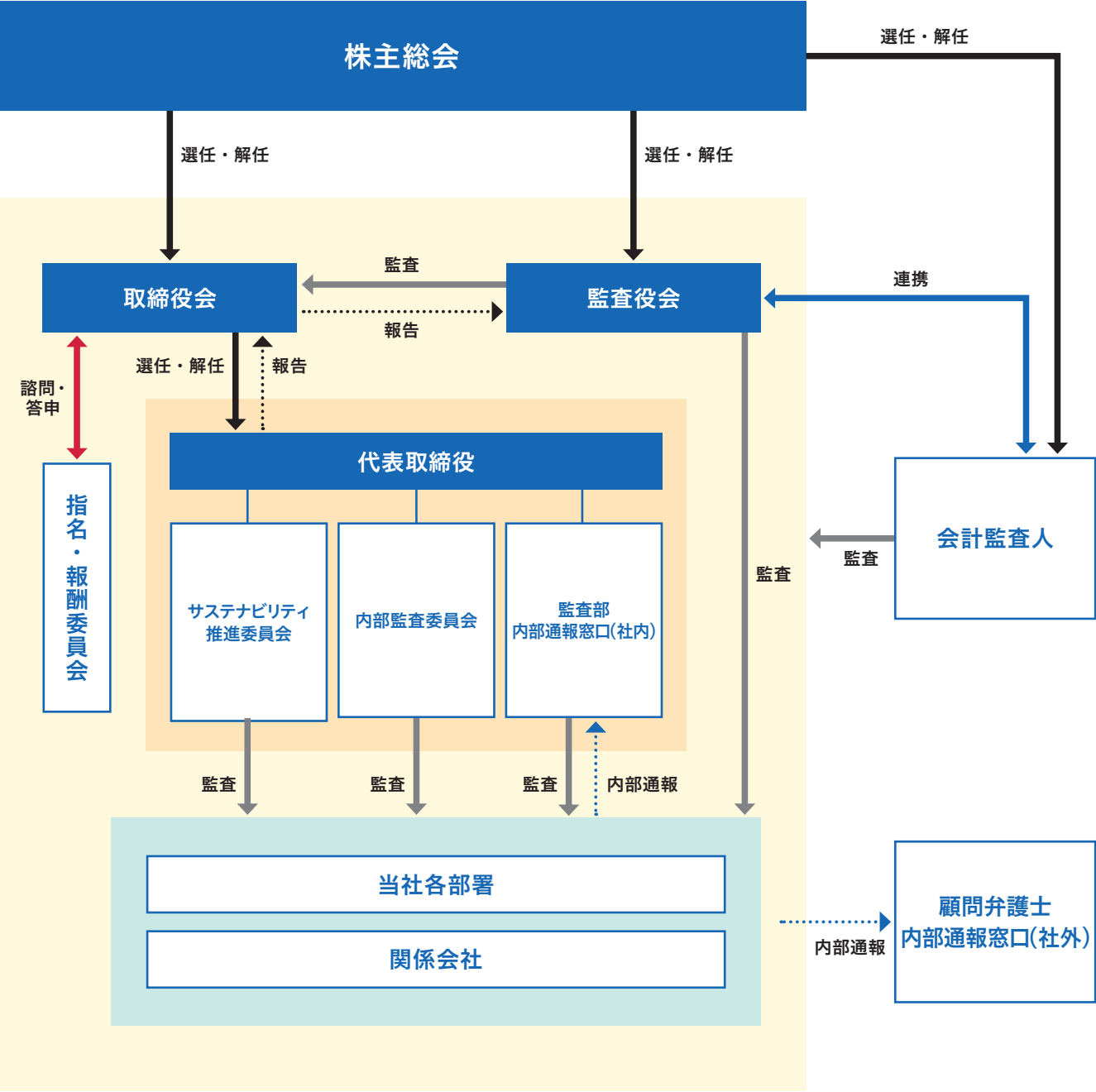


基本的な考え方

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・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 → 監査 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ていきます。

	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(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)	1/12 8%	1/12 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)	1/11 9%	1/11 9%
2018年3月期	複数の独立社外取締役選任	9名	2名(1名)	2/11 18%	1/11 9%
2019年3月期		10名	2名(1名)	2/12 17%	1/12 8%
2020年3月期		10名	2名(1名)	2/12 17%	1/12 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)	2/11 18%	2/11 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)	4/12 33%	2/12 17%
2023年3月期		7名	4名(2名)	4/11 36%	2/11 18%
2024年3月期	執行役員制度の導入	8名	4名(2名)	4/12 33%	2/12 17%
2025年3月期		9名	5名(3名)	5/14 36%	3/14 21%
2026年3月期		9名	5名(3名)	5/14 36%	3/14 21%
2027年3月期		9名	5名(3名)	5/14 36%	3/14 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、取締役会を定期開催するほか、必要に応じて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を明確にするため、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。

《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。

「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/ir/corp_gov/index.html

《 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、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	2025年4月1日～2026年3月31日
開催数	2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

2026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 》

・実効性評価プロセス

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、その結果について取締役会にて報告しています。

アンケートは以下の5項目で構成され、点数式としています。

また、点数化が困難な定性データからも課題を抽出するため、自由記述によるアプローチを併用しています。

① 取締役会の構成(人数、多様性、社内外比率など)
② 取締役会の運営(資料の内容・分量・事前の検討時間、議案件数、時間、議論など)
③ ガバナンス(経営戦略の方向性やステークホルダーを意識した議論、リスク管理など)
④ 自己評価(自身の取締役への貢献)
⑤ 総括(総合評価)

・取締役の実効性に関する分析・対応状況

前年度より評価が改善し、概ね肯定的な評価を得ています。

<課題>
① 取締役会資料の内容・分量・提供タイミングの改善
② リスク管理、サステナビリティ関連情報などへの対応等

・今後の方向性

実効性の評価は改善していますが、上記課題が抽出されています。また、海外事業拡大に伴い、取締役会でも海外事業に関する議論が増えています。そのため、海外のエリア毎に担当の役員を配置し、取締役会で議論する内容を事前に十分に整理・共有していくことで、取締役会での深度ある議論に繋げてまいります。

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、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、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、取締役が中長期的視野を持って、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。

こうした方針のもと、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（2025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	415	374	41	—	9
監査役 社外監査役を除く	14	14	—	—	3
社外役員	105	105	—	—	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、使用人業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うことが期待されています。

▶P.33-34

候補者選定にあたっては、当社の経営に対し、率直

独立社外取締役氏名	選任の理由
三浦 理代	日本栄養大学において、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ます。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な立場から適切な意見をいただいております。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と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、2025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[※]

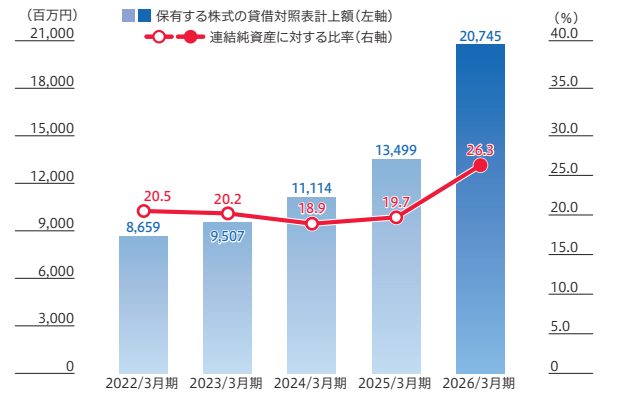
株式保有に伴う価格変動リスクを認識したうえで、取引関係の維持・安定化や、お互いの信頼関係の醸成など保有目的の合理性を総合的に勘案し、投資目的以外の株式を保有しています。

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、慎重に検討のうえ、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

かつ建設的に助言し、監督できる人物を選定しています。また、独立性は東京証券取引所の要件に加え、当社独自の基準も考慮して判断しています。

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。

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ています。

当社グループではアナリスト、機関投資家の要請に応じて逐次対話（面談）を実施しています。

2026年1月には、当社グループの理解浸透と新たなファン層の獲得を図るために、オンライン開催の個人投資家イベント「野村IR資産運用フェア2026」に出展しました。当社グループを初めて知る個人投資家の方々にも事業領域や成長戦略、株主還元について理解いただけるよう、分かりやすい解説動画やIR説明資料を掲載しました。引き続き、IR強化に努めていきます。

《 株主・投資家への理解促進 》

当社グループの状況などをより深く理解していただく目的で、毎年3月末現在の株主の皆様「BUSINESS REPORT」をお届けしています。

また、年2回のアナリスト・機関投資家向けIR説明会では、社長自身が決算概要や今後の施策について説明を行っているほか、要請に応じて対話（面談）を逐次実施しています。

URL <https://www.kyokuyo.co.jp/files/202605302.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のある主要なリスクを特定した後、リスク顕在時の「影響度」と「発生の可能性」の2軸で評価しています。これらリスクの重要性を可視化したうえで、取締役会でリスクの発生状況や低減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
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 ●サプライヤーとの共同事業の実施 ●魚種別一元管理による相場リスク軽減
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
為替レート・金利の変動	●円建決済、為替予約などによるリスクヘッジ ●資金調達手段の分散化
有形固定資産、のれんの減損リスク	●事業検討段階における適切な投資回収計画の策定 ●進捗状況の管理・迅速な計画の見直し
人材リスク	●人事制度改革による人材確保 ●ジョブローテーションによるキャリアの蓄積とモチベーション向上
原油価格の変動	●効率的な事業運営
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
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、入社時研修において、当社のコンプライアンスへの取り組みや規定の説明に加え、違反事例を用いて発生過程や企業リスクへの影響が理解できる講義を行っています。また、管理職への昇格要件とし

て、コンプライアンスに関する通信教育の受講を導入するなど、法令遵守の重要性を指導しています。

このほか2026年に施行された中小受託取引適正化法（通称：「取適法」）に関する講習会への参加を呼びかけ、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。

公益通報者保護法の改正に従い、内部通報制度の見直しと「内部通報者保護規則」の順次改定を行っています。また、内部通報制度の認知浸透に向け、年度の初めに監査部より通報窓口の仕組みを社員に対して繰り返し説明し、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



檜垣 仁志
専務取締役

生年月日 1962年8月17日



山口 敬三
常務取締役

生年月日 1962年1月8日



三山 正樹
常務取締役

生年月日 1966年3月30日



小田 匡彦
常務取締役

生年月日 1966年7月12日



田中 豊
取締役

生年月日 1961年8月20日



服部 篤
取締役

生年月日 1965年7月16日



石原 誠
取締役（新任）

生年月日 1963年10月11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）

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）

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	●	●					●	
檜垣 仁志	●		●	●	●			●
山口 敬三		●					●	
三山 正樹		●					●	
小田 匡彦				●	●			
田中 豊		●						
服部 篤		●						
石原 誠	●	●					●	
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

氏名	取締役会の出席状況 (出席回数/開催回数)	監査役会の出席状況 (出席回数/開催回数)
井上 誠	16回/16回	—
近藤 茂	16回/16回	—
檜垣 仁志	16回/16回	—
山口 敬三	16回/16回	—
三山 正樹	15回/16回	—
小田 匡彦	16回/16回	—
田中 豊	16回/16回	—
服部 篤	15回/16回	—
石原 誠	—	—
三浦 理代	16回/16回	—
白尾 美佳	16回/16回	—
町田 勝弘	16回/16回	—
山田 英司	15回/16回	—
長野 麻子	15回/16回	—
佐々木 力	16回/16回	16回/16回
福嶋 茂	13回/13回	13回/13回
傍島 康之	16回/16回	16回/16回
鈴木 淳二	13回/13回	13回/13回

（注）2026年6月24日就任後の状況を記載しております。

社外取締役のメッセージ



社外取締役の 視点から捉える 企業価値向上に 向けた課題と 取り組み

社外取締役 **山田 英司**

Profile

1978年	日本電信電話公社（現 NTT（株））入社
2001年	（株）エヌ・ティ・ティ・データ（現（株）NTTデータグループ）金融システム事業本部 金融ビジネス企画本部長
2002年	同社ビジネス開発事業本部 決済ビジネス事業部長
2004年	同社決済ソリューション事業本部 副事業本部長
2005年	同社執行役員
2011年	同社取締役常務執行役員
2012年	同社代表取締役副社長執行役員
2015年	同社顧問 日本電子計算（株）代表取締役社長（株）千葉興業銀行社外取締役（現）
2017年	当社取締役（現）
2021年	日本電子計算（株）顧問
2022年	平和不動産（株）社外取締役（現）

キョクヨーグループは現在、「事業基盤の拡充」「財務基盤の強化」「ステークホルダーとのパートナーシップの強化」を柱とする中期経営計画のもと、持続的な企業価値向上に向けた取り組みを推進しています。社外取締役として経営に参画するなかで、当社グループが着実に変革を進めていることを実感する一方、さらなる成長に向けて取り組むべき課題も明確になっています。

前職の知見を基にしたDXおよびAI活用の提言

情報システム分野における長年の経験を踏まえ、今後の成長に向けては、DXのさらなる推進が重要であり、特にAI活用は急務であると考えています。その実現には経営トップの強いコミットメントのもと取り組む必要があります。当社グループでは井上社長のリーダーシップのもとでDXを進めていますが、まだ道半ばです。システム主管部門任せにするのではなく、全社一丸となって、また横断的な推進体制

の一層の強化を進め、大きな成果を得ることを期待します。

DXの本質は、単なる業務効率化にとどまらず、業務プロセスやビジネスモデルそのものの変革にあります。例えば、在庫管理や営業活動へのAI導入により、市場分析を起点とした提案創出や業務の高度化など、従来のやり方を大きく変えることが期待されます。

今後は、AIを単なる支援ツールではなく、自律的に業務を担うエージェントとして位置付け、外部の技術や知見も取り込みながら、迅速な変化につながるようアドバイスをを行い、進捗状況を見守っていきます。

成長戦略における取り組むべき課題

成長戦略における課題は多岐にわたりますが、当面の優先課題は、在庫管理の適正化と海外ビジネス強化の2点であり、当社グループにとって大きな挑戦であると認識しています。

まず、在庫管理の適正化は、成長戦略を支える基盤として極めて重要です。社長も会議のたびに強調していますが、現状は十分とはいえません。販売に必要な在庫を確保することは当然ですが、現場にはそれが真に適正な水準であるかを常に問い直し、是正していく意識が求められます。

在庫の増大はキャッシュフローの悪化につながるリスクもあることから、従来の経験や勘に依存するのではなく、AIなどの客観的なツールを活用し、全社一丸となって多面的に取り組む必要があります。この課題の克服は、財務基盤の強化にとどまらず、今後の飛躍に向けた前提条件であると考えています。

次に、海外ビジネスの強化は、日本市場が人口減少などにより縮小していくなかで、不可欠な課題です。米国・欧州・東南アジアにおいて「地産地消」を推進していますが、改善すべき点はまだまだあります。取締役会では、デューデリジェンスや、企業買収後の経営統合作業であるPMI（Post Merger Integration）といった観点から課題を精査するとともに、海外3地域に担当役員を配置することにより収益責任を明確化し、進捗に関する議論を深めています。

前職での経験から、海外ビジネス拡大には文化や価値観の違いなど、多くの困難を伴うと認識しています。当社グループにおいても、苦勞が絶えないものの一歩ずつ前進しており、人財育成を含め、グループ全体で総力を挙げて着実に取り組むべき重要課題であると考えています。

社外取締役の役割

社外取締役の役割は、第三者的立場からガバナンスや業務執行の状況を、公平・中立にモニタリングし、会社の発展に貢献することと認識しています。

当社の取締役会において、「株主からはどう見えるか」「この投資に見合うリターンはいつ得られるのか」といった観点から発言をすることがあります。執行側にとっては時に厳しい指摘に聞こえるかもしれませんが、こうした問いが新たな気づきを促し、

良い意味での緊張感をもたらします。適切なリスクテイクを支えるための「健全な牽制」を効かせることが私の重要な役割の一つだと考えています。社内だけの議論では見落とされがちな視点を提示し、より質の高い意思決定につなげていきます。

当社グループは社長のリーダーシップのもと、社員の処遇改善やガバナンスの強化に地道に取り組み、ここ数年で大きな成果をあげています。社外取締役としてその取り組みをサポートしていきたいと思っています。現在の中期経営計画は、今後の企業発展のために重要なチャレンジと認識しており、適正なガバナンスのもと、キョクヨーグループがサステナブルに発展していけるよう尽力していきます。



責任ある調達



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 ■ 違法操業等による過剰漁獲への対応	■ 海洋環境の保全 ■ 低魚粉養殖など海洋環境への負荷低減 ■ 調達状況の把握と課題への対応 ■ 認証水産物の取り扱いなど水産資源の持続的活用の推進

キョクヨーグループの認識・方針

持続可能な社会の実現には、サプライチェーン全体における違法操業への対策や人権侵害の防止など、社会課題の解決に取り組むことが重要です。ステークホルダーとの信頼関係のもと、人権や環境などへ配慮した「責任ある調達」を推進することで、グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図っていきます。

キョクヨーグループと自然の相互関係評価

「自然」や「自然関連リスク」に対する社会の関心が高まるなか、事業の持続可能性を向上させるため、当社グループと自然の関係を評価しました。

水産物を基盤とするグループの事業活動は、「自然の恵み」に支えられ「自然」に依存しているとともに、「自然」に影響を与えています。従って、「自然の恵み」である水産物の供給が減少するとグループの事業継続が困難になります。そのため、事業のリスクと機会について、気候変動を含む「自然」とのかかわりの視点で評価することによって、適切な対応を取ることにつながり、事業の持続可能性が高まると考えています。

1. 自然への依存・影響の程度が大きい活動の特定

グループにおける自然への依存と影響の関係を理解するため、TNFD[※]が推奨する分析ツールであるENCOREを使用し評価しました。事業継続に欠かせない「調達」における漁業と養殖業において、自然への依存度および影響度が高くなっています。

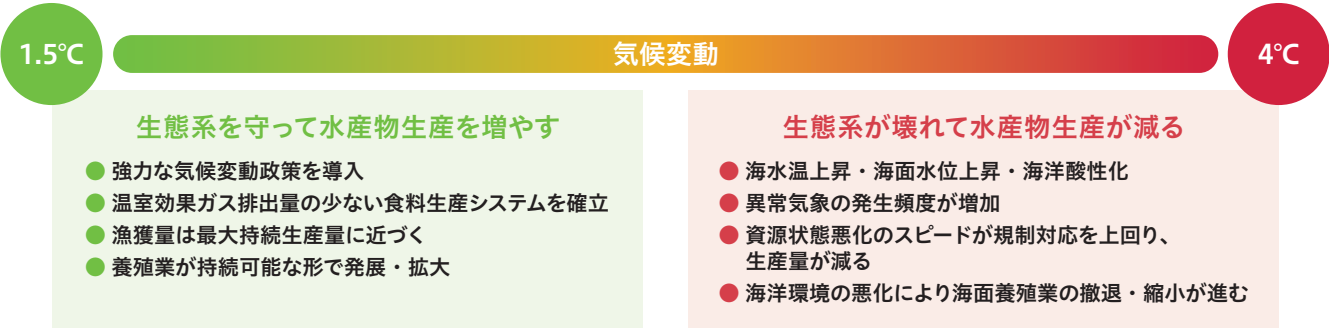
※自然関連財務情報開示タスクフォース

		依存																影響									
		供給																文化					事業のインプット				
		動物由来のエネルギー	バイオマス供給	水の供給	遺伝物質	地球規模の気候調整	局所的気候調整	降水パターンの調整	暴風雨の緩和	洪水の制御	水流調整	水の浄化	空気ろ過	固形廃棄物の浄化	土壌質の調整	土壌・土砂の保持	大気・生態系による希釈	稚魚・幼生の個体群や生育場の維持	生物学的控制	騒音以外の感覚的影響の緩和	騒音の緩和	受粉	レクリエーション関連	景観の提供	精神的・芸術的・象徴的価値	教育的・科学的・研究的利用	水の利用
事業	調達	漁業																									
		養殖業																									
	加工	水産物の加工																									
		食品の製造																									
	販売	食品の買付・販売																									
	物流・保管	倉庫業																									
		子会社の統括・管理																									
	その他	資産管理																									
		保険代理店業																									
		ソフトウェアの開発・保守																									

ENCOREをもとに当社作成

2. インパクトの算定

ENCOREによる算定の結果、「調達」における漁業と養殖業について、自然への依存・影響の程度が大きいと評価されました。気候変動による影響を定量評価するため、一般的に使用される1.5℃シナリオと4℃シナリオを用いて2050年の天然水産物・養殖水産物の生産量を試算しました。



1.5℃シナリオにおける2050年の水産物生産量試算（2023年比）

	天然水産物	養殖水産物
全世界	10 ～ 30%未満 増加 ↗	10 ～ 30%未満 増加 ↗
キョクヨーグループの 主要魚種合計	30%以上 増加 ↗↗	10 ～ 30%未満 増加 ↗

4℃シナリオにおける2050年の水産物生産量試算（2023年比）

	天然水産物	養殖水産物
全世界	10 ～ 30%未満 減少 ↘	10 ～ 30%未満 減少 ↘
キョクヨーグループの 主要魚種合計	10 ～ 30%未満 増加 ↗	10%未満増減 →

3. リスクと機会の洗い出しと、優先度の高いリスク・機会の特定

「調達」において想定されるリスクと機会の洗い出しを行い、影響時期、社会・環境インパクト、財務インパクトの評価をもとに、優先度の高いリスク・機会を特定しました。

<優先度が高いと判断したリスク>

リスク分類	優先度が高いと判断したリスク	インパクト（影響）	リスク発現までの期間 [※]	社会・環境への影響		財務への影響
				深刻度	影響範囲	
移行リスク	漁獲規制の強化	漁獲量・買付量の減少と、それに伴う価格高騰や調達量の不安定化	中期	大	大	未算定
物理的リスク	海洋環境の変化（海水温上昇・海面水位上昇）	漁場・魚種・漁獲量の変化による調達リスク増加	長期	大	大	大

※短期：2年以内、中期：3～5年以内、長期：6～20年

<優先度が高いと判断した機会>

機会分類		優先度が高いと判断した機会	インパクト（効果）	機会発現までの期間※	社会・環境への影響		財務への影響
					深刻度	影響範囲	
サステナビリティパフォーマンス	生態系の保全、再生、復元	海に依存しない食料生産	調達リスクの回避	中期	大	大	未算定

※短期：2年以内、中期：3～5年以内、長期：6～20年

4. 施策のシナジーおよびトレードオフの特定

適切に対応することにより事業の持続可能性を高めるため、優先度の高いリスクと機会に対する施策について、「脱炭素」「自然再興」「資源循環」の3つの視点から、シナジー（相乗効果）とトレードオフ（相反作用）を特定しました。

施策	主領域（ ■ 影響度）	副影響（ ● シナジー／ ▲ トレードオフ）	正のインパクト最大化・負のリスク回避の方針
資源アクセス強化による水産物の取扱量拡大	自然再興 ■ ■ ■ ■ 資源状態が良好な漁業や、新規養殖場へのアクセスが強化される	脱炭素 ▲ 取扱量拡大に伴う輸送量や冷凍・保管エネルギーが増加する可能性	- 取引先との連携強化や新規調達先の開拓 「海外でつくり、海外で売る」方針に基づき生産拠点と消費地の距離が近づくことによる輸送距離短縮
水産相場に影響されにくい、高収益を確保できる付加価値性の高い商品づくり	自然再興 ■ ■ ■ 認証水産物や未利用資源を原料にする場合、漁獲圧を増やさずに製品生産量の拡大が可能	自然再興 ▲ 付加価値化により特定魚種の需要が集中した場合、資源状態の悪化を招く可能性	- 原料となる魚種のリスクを把握するため、「キョクヨーグループ 水産物資源調査」による調達水産物の資源状態確認 - 代替魚種の使用による安定供給・マーケット拡大
養殖水産物の取り扱い	自然再興 ■ ■ ■ ■ 水産食品の生産にあたり天然魚の漁獲への依存度が低減される	自然再興 ▲ 不適切・不十分な管理によるいけす付近の水質悪化および陸上養殖場からの排水による水質汚染の可能性	- 保形性・消化吸収性に優れた飼料の使用 - AIを活用した給餌管理による水質汚染防止
低魚粉・低魚油養殖	自然再興 ■ ■ ■ ■ 漁獲される天然水産物のうち、飼料に転換される割合が減少する	脱炭素 ● ● 飼料となる水産物の漁獲・加工・輸送段階のCO ₂ 排出量削減 循環経済 ● ● 未利用資源の飼料原料への転換促進 自然再興 ▲ 農産物・畜産物生産への依存が増加する可能性	- 水産加工残渣の養殖飼料原料へのリサイクル 「キョクヨーグループ サプライヤー調査」による調達先の環境負荷低減等の取り組み確認を通じた「責任ある調達」の実践
水産物資源調査の実施	自然再興 ■ ■ ■ ■ 調達する水産物の資源状態を把握し、調達による生態系への負荷低減に向けた活動を行う	脱炭素 ● ▲ 代替魚種・代替産地へ切り替えにより原料の輸送距離が短縮する／伸びる可能性	「海外でつくり、海外で売る」方針に基づき生産拠点と消費地の距離が近づくことによる輸送距離短縮

「調達」を起点に自然との関係性について、財務インパクトの算定、特定したリスクと機会、シナジーとトレードオフの特定などをグループ内で共有しながら、社内理解の醸成に努めています。今後は、「養殖」に特化してさらなる分析を進めていきます。

キョクヨーグループ 水産物資源調査

当社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、資源状態を調査した結果は以下のとおりです。

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います。	
2. 調査結果 〈重量は原魚換算値ベース〉	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 84%16% 合計53.7万トン	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 85%7%8% 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。 〈対応〉 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、資源枯渇リスクが低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 調達した水産物について、3年毎に資源調査を実施する予定です。	

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」を実践するため、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 〈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	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
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	サプライヤーに対して、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。	

認証水産物

持続可能な水産資源の割合は、減少傾向にあります。そのため、国際的な基準を満たした認証水産物への需要は、国内外のマーケットにおいてますます高まっていくと考えられます。

キョクヨーグループは、2006年にMSC^{※1}、2014年にASC^{※2}の取り扱いを開始し、魚種の拡充と取扱量の拡大に努めています。また、MEL^{※3}については、2023年末より2024年初めにかけて、マダイ、ブリヒラ®の養殖認証と流通加工認証を取得しました。これらの認証は、グループが取り扱っている水産物が、科学的根拠に基づき適切に管理された漁業、養殖業からのものであることを保証する指標です。

認証水産物の取り扱いにおいて、グループの関係者に対して研修を毎年実施しています。研修を通じて、認証水産物の取り扱いにおける識別やトレーサビリティなど、管理手法の理解を促しています。

こうした取り組みを通じて、今後も水産資源の持続的な利用に努めていきます。

海のエコラベル 持続可能な漁業で獲られた水産物 MSC 認証 www.msc.org/jp MSC-C-51738 ※1 Marine Stewardship Council: 海洋管理協議会 持続可能で環境に配慮した「天然漁業」に関する国際的な認証	責任ある養殖により 生産された水産物 asc 認証 ASC-AQUA.ORG ASC-C-00459 ※2 Aquaculture Stewardship Council: 水産養殖管理協議会 環境や社会への影響を最小限に抑えた「養殖水産物」の国際認証	www.melj.jp MSC・エコラベル・ジャパン® MEL-JFR-C130021 ※3 マリン・エコラベル・ジャパン 国際承認を受けた持続的な水産物の認証制度 日本の多様性に配慮した「日本発の水産エコラベル」
--	---	--

海洋環境の保全



社会課題（背景）
■ 海洋環境の汚染防止 ■ 生物多様性の保全 ■ 薬剤耐性菌の拡大防止

キョクヨーグループのアプローチ
■ 包材のプラスチック使用量削減 ■ プラスチックごみの海洋流出防止 ■ 抗生物質の使用量削減

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のごみの削減につながる包材のプラスチック使用量

削減、プラスチックごみの海洋流出防止および抗生物質の使用量削減に向けた取り組みを通じて、海洋環境の保全に努めています。



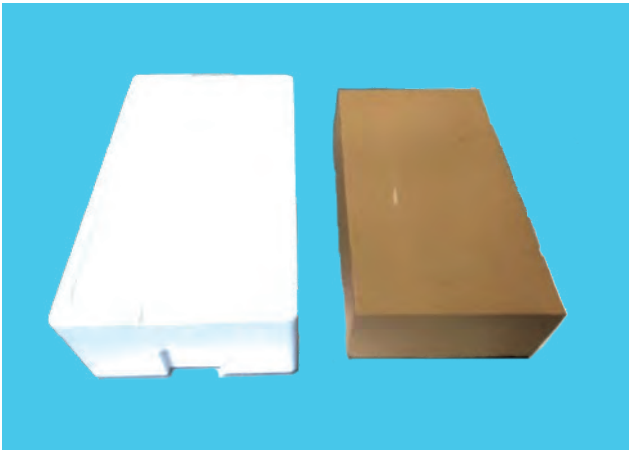
包材のプラスチック使用量削減の取り組み

「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。

削減施策例<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し、プラスチック使用量を削減



包材のプラスチック使用量削減の推移 ▶P.56

プラスチック製漁具の流失防止対策
～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、プラスチック製漁具の流失を防止していきます。

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。2025年までにこの活動を38回行い、累計参加者は2,594名です。



<海岸クリーンアップ>

2023年から、Umios（株）、（株）ニッスイとの合同企画として、海岸クリーンアップを毎年実施しています。東洋冷蔵（株）が加わった2025年の活動では、4社合計で182名が参加し、17.5kgのごみを回収しました。



社会とともに進むキョクヨー（実行・共創）

温室効果ガス排出量の削減



社会課題（背景）

- 気候変動への対策
- 事業活動に伴って発生する環境負荷要因の低減

キョクヨーグループのアプローチ

- 温室効果ガス排出量の削減
- エネルギー資源の効率的な活用
- 脱炭素・脱フロンの推進

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

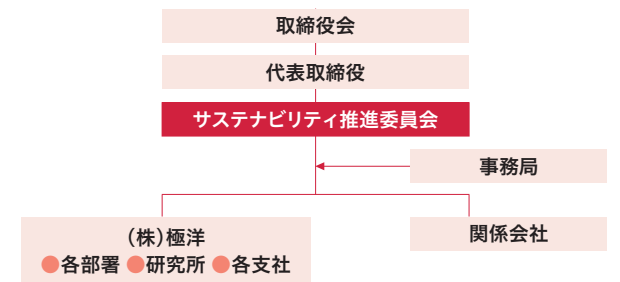
- 1 気候変動がもたらすリスクと機会の抽出
- 2 抽出されたリスクと機会について、将来の気温上昇シナリオに基づいて、インパクトの程度を評価
- 3 影響が大きいと評価されたリスクと機会について対応策を検討

※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。

サステナビリティ推進体制図



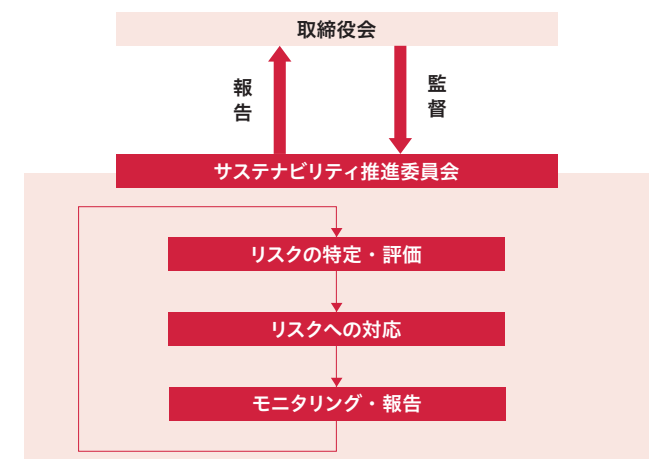
サステナビリティ推進委員会での主な審議・報告事項

- ・CO₂排出量削減等による環境負荷低減や、水使用量の管理等による資源の有効活用に関する活動方針、目標、計画の立案および進捗状況のモニタリング
- ・責任ある調達の実践に向けた水産物資源調査・サプライヤー調査の実施、結果の分析と課題への対応

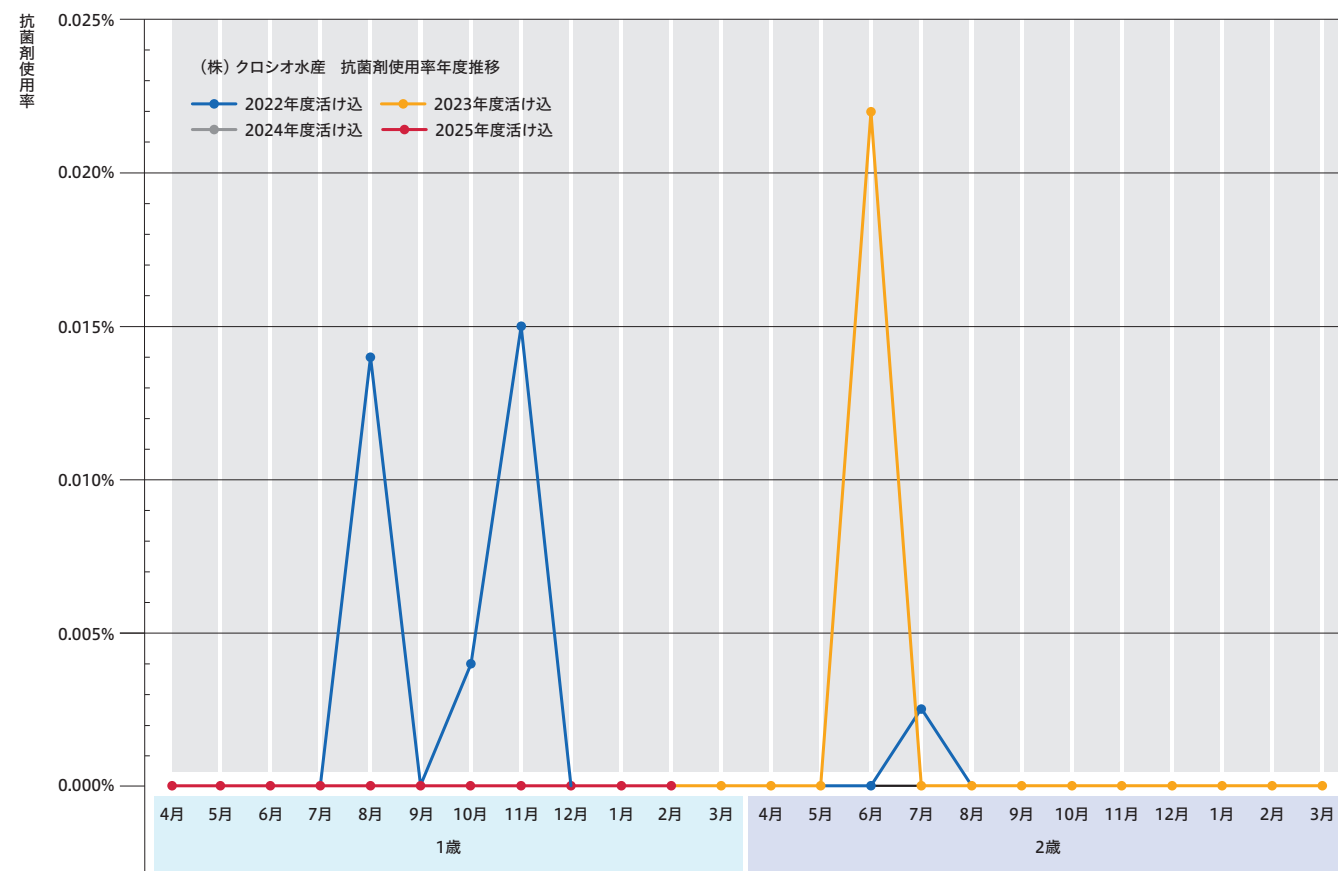
《2. リスク管理》

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

養殖事業における
抗生物質の使用量削減に向けた取り組み

当社独自の取り組みとして、グループ会社である（株）クロシオ水産では、生簀内の飼育密度の最適化・成長段階に応じた飼育エリアの選定により、2024年度に投入した稚魚以降、ブリ類において、WHOで規定された薬剤（Critically Important Antimicrobials= CIA）を一切使用しない生産に成功しております。それに伴い、養殖場の薬品による海洋汚染の防止に努めています。



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を

また養殖事業における抗生物質の使用を抑制するため、水産ワクチン開発の強化が必要であるとの考えから、Umios（株）、（株）ニッスイとともに、農林水産省、水産庁、国立研究法人 水産研究・教育機構、製薬会社と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薬剤耐性菌の拡大防止を目指します。

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活用することを検討しています。



《 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や容器包装材コストの上昇	短期	大	●省エネ機器への転換促進 ●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	大	●養殖魚の需要増加	●養殖事業の拡大 ●未利用魚の活用 ●低魚粉、低魚油養殖
	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	●認証水産物やエシカル商品などの需要増加	●環境配慮商品の開発や認証水産物の取り扱い拡大

※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
	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	目標年	対象範囲	指標	対応
CO ₂ 排出量削減 (Scope 1, 2)	2026 年	食品工場系、冷蔵庫系	2023 年度実績値比 5%程度削減（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
			2023 年度実績値比 毎年 1%以上削減（原単位）	
包材のプラスチック使用量削減	2030 年	食品工場系	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

温室効果ガスの総量目標

目標	対象範囲	指標
CO ₂ 排出総量削減 (Scope 1, 2)	食品工場系	2026 年度：2024 年度実績値比年 1%以上削減（総量）
	冷蔵庫系	2026 年度：2025 年度実績値比年 1%以上削減（総量）
	研究所、事務所系	2026 年度：2025 年度実績値比年 3%以上削減（総量）

温室効果ガス排出量実績

温室効果ガスの排出量を下記分類に従って集計しています。Scope3に関しては、集計カテゴリ拡大を進めており、2024年度分よりカテゴリ2・6・7を集計対象に追加しました。

GHG（温室効果ガス）排出量実績

分類	単位	2023 年度	2024 年度	2025 年度	集計範囲
Scope 1	t-CO ₂	4,470	4,533	5,422	全サイト ※（「次ページ」など記載箇所）
Scope 2	t-CO ₂	16,841	16,196	16,334	
Scope 3 カテゴリ 1	t-CO ₂ eq	662,896	750,465	930,027	（株）極洋 単体
Scope 3 カテゴリ 2	t-CO ₂ eq	—	5,650	1,883	
Scope 3 カテゴリ 4	t-CO ₂	56,338	51,258	45,473	
Scope 3 カテゴリ 6	t-CO ₂	—	1,453	1,415	
Scope 3 カテゴリ 7	t-CO ₂	—	398	435	

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）※6
※6 カテゴリ1「購入した製品・サービス」 カテゴリ2「資本財」 カテゴリ4「輸送、配送（上流）」 カテゴリ6「出張」 カテゴリ7「雇用者の通勤」

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、太平洋スキャロップ（株）※7
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 業務本部研究所※8

※7 2025年度より集計範囲に追加
※8 2026年4月1日の機構改正に伴い、業務本部主管に変更

資源循環型社会の実現



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り節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に使用される「ねり節」に加工していました。



2025年4月にねり節工場を新設し、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水産資源の有効活用をいっそう推進していきます。

《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。

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では、食品廃棄物や水使用量の削減に向けて、2026年度の目標を以下のように設定しています。

項目		実績値			2026年度目標	対象範囲
		2023年度	2024年度	2025年度		
食品廃棄物排出量	総量(t)	4,605	4,673	4,788	2025年度実績値比2%以上削減（原単位）	食品工場系
	原単位(kg/t)	110.0	108.7	110.1		
食品廃棄物リサイクル率	(%)	100	100	100	現状の100%を維持	
水使用量	総量(m³)	547,920	549,163	596,941	2024年度実績値比1%以上削減	
	原単位(m³/t)	13.1	12.8	13.7	2024年度実績値比2%以上削減	

※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」p.6参照 URL <https://www.kyokuyo.co.jp/environment/report/index.html>

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

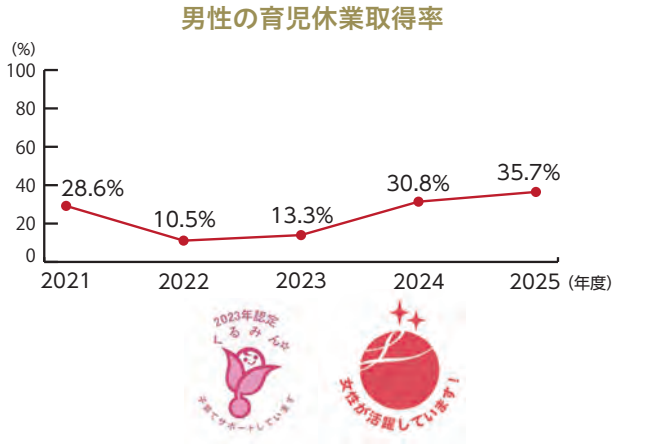
《ダイバーシティの推進と人財育成》

全社的な意識醸成を目的とした動画研修に加え、「女性管理職比率の向上」と「次世代人財の育成」を目指し、中堅以上の女性社員を対象としたキャリアデザイン研修を実施するなど、多様なキャリア形成を積極的に支援しています。

《柔軟で働きやすい雇用環境の整備》

社員の心身の健康と長期的な就業継続を支えるため、時間単位で取得可能な有給休暇制度や、健康課題に対応するウェルネス休暇を導入するなど、ワークライフバランスの実現に向けた制度の拡充を進めています。

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。



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。

キョクヨーグループのアプローチ

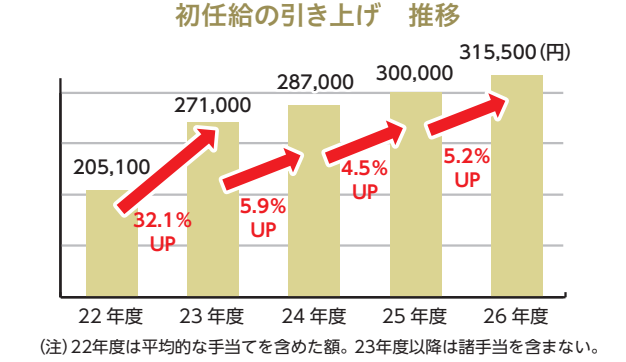
■ 一人ひとりが個性と能力を発揮できる柔軟な制度整備
■ 給与水準の継続的な引き上げ
■ 健康で明るく楽しく一生懸命仕事に打ち込める職場環境づくり

《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。

2026年度は組合員の基本給を平均月額14,000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20,700円の賃上げとなりました。また初任給は315,500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。



《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》

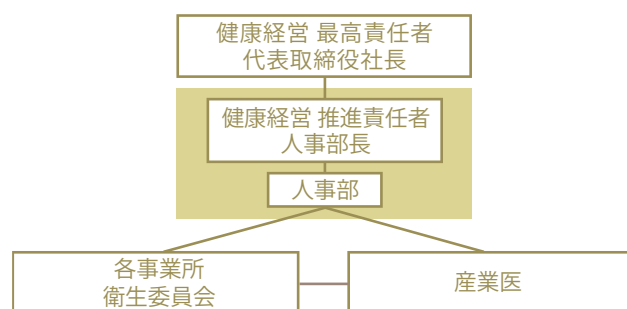
- (1) 社員自身が自律的に健康の保持・増進に取り組むことを積極的に支援します。
- (2) 疾病の早期発見と予防に努め、サポートの充実を図ります。
- (3) 社員一人ひとりの能力を十分に発揮できる働きやすい環境づくりに取り組みます。

《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》



《就業時間中の喫煙禁止》

従業員の健康増進と快適な職場環境の実現を目的に、2025年10月より就業時間中の喫煙を禁止としました。あわせて、禁煙者に対しては、無理なく自身のペースで禁煙に取り組めるよう、禁煙のメリットや禁煙外来に関するサポート情報の共有を行いました。

これらの取り組みを通じて、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。

《食生活セミナーの実施》

忙しく働く世代でも無理なく実践できる食生活改善のポイントを学ぶ機会として、専門知識を持つ管理栄養士を講師に招き、東京地区職員を対象に食生活セミナーを実施しました。

「生活習慣病を予防・改善する習慣」をテーマに、バランスの良い食事を意識し、毎日の食事で気を付けるポイントや、間食の工夫・コンビニでも買える食事改善メニューについてなど、実生活に役立つ内容を学ぶ場を提供しました。

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、業務の生産性向上に努めていきます。



食生活セミナーの様子



従業員の健康管理に積極的に取り組む企業として、経済産業省が認定する「健康経営優良法人 2026（大規模法人部門）」に2年連続で認定されました。

女性活躍推進 ～女性管理職～

業務本部 研究所 次長
兼 研究所 研究開発技術管理課 課長

キョクヨーグループの技術創出と若手人財の挑戦を支える職場環境づくり

入社以来、焼魚や切身など水産加工品の研究開発を軸に、国内外の工場への製造移管や技術指導に携わってきました。タイでの冷凍寿司飯ラインやコンビニ向け焼魚ラインの立ち上げで得た経験は、現場で磨かれた貴重な財産です。その後、分析・検査業務等を担い業務領域を広げてきました。

新工場の立ち上げや新部署の設立に伴い、研究所からの異動者が重なるなかで課長職を拝命しました。「自分に務まるのか」「子どもと過ごす時間を守れるか」と悩みましたが、上司の「立場が人を育てる」という言葉に背中を押され、挑戦を決意しました。行き詰まった際にも気軽に相談でき、学校行事があるときには有給休暇を取得できるなど、周囲の理解と支えにより、仕事と家庭の両立ができています。

今後は、既存商品の改良にとどまらず、キョクヨーグループの未来を支える技術の創出に取り組むとともに、若手が挑戦しやすい環境づくりにも力を注いで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～

培った経験を活かし、広報として自社ブランドの価値向上に挑む

前職では広告会社のプロデューサーとして、企業や製品のブランディング等に携わっていました。やりがいを感じる一方、自社ブランドの価値向上に腰を据えて取り組みたいという思いが強まり、転職を決意しました。面接では当時の部長や課長から課題や想いをうかがい、自身の経験を活かせる幅が広いと感じたことが入社決め手となりました。現在は、社内外の広報活動およびブランディング全般を担当しています。

広報課は事業環境や将来の方針を深く理解し、ステークホルダーへ発信する役割を担っており、社内の情報収集が不可欠です。入社当初は、業界知識や社内理解が十分ではなく、社内の人脈に限られていたため、業務を進めるうえで苦労や戸惑いを感じる場面がありましたが、さまざまな案件に積極的に関わり、経験を重ねてきた結果、部署を越えたつながりを築き、社内理解を深めることができました。

現在では、相談や問い合わせを受ける機会が増え、社内外において広報担当として認知・想起されるようになったことに、やりがいを感じています。

広報としてのミッションは道半ばです。今後も業務拡大の視点と柔軟性を意識して、持続的なブランド価値向上に貢献していきます。

管理本部 SR推進部
広報課 担当

多様な働き方 ～男性育児休業取得～

複数担当制で実現する
円滑な事業運営

第一子の子育ての際に、産後の負担を抱えながらも、夜泣きや家事対応に追われ

る妻の大変さを強く実感しました。この経験から妻の心身のケアと育児の分担は不可欠だと考え、第二子の出産に伴い、約1カ月間の育児休業取得を決断しました。

取得当時は生鮮本マグロの販売取りまとめを担当し、加工管理や社外仕入業務に従事していました。デイリー業務のなかで即時判断を要することが多く、一部は属人化していたため、休業中にトラブルがないか不安がありましたが、チームの協力によって大きな問題もなく育児に専念することができました。

第一子と新生児の育児は、大人が二人で対応するのが精一杯であり、育児休業の必要性を改めて実感しました。また、子どもたちが幼いこの時期にしか得られない、かけがえのない時間を共にできたことは、非常に大きな価値があったと感じています。

今回の経験から、育児休業の取得は個人のためだけでなく、業務の属人化解消等を通じて組織全体の生産性向上につながるものであり、多様な働き方を支える職場環境づくりは持続的な成長の基盤になると実感しました。



二人は仲良し姉弟！

生鮮事業本部 経銷事業部
加工販売第3課 担当

所属長のコメント

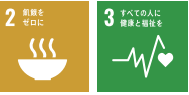
生鮮事業本部
経銷事業部 次長

一カ月間の育児休業を取得したいと相談を受けた際、“担当業務をどのようにカバーしていくか”ということがまず頭に浮かびました。四国で養殖している生鮮本マグロの販売・加工に関わる実務を担当し、関係部署との調整を担っていて、専門性と経験が必要な業務であるためです。

しかし、前年度より業務の二人体制化を進め、分業しながらフォロー体制を構築したこともあり、大きな問題はなく業務を継続することができました。日頃から業務の見える化や、各業務に必ずサブ担当を置くなど、二人以上で運営する体制づくりを進めてきたことが、今回の円滑な対応につながったと感じています。

今後も、属人化を防ぎ二人体制での運営を徹底していきます。そして、誰もが安心して育児休業を取得できる職場環境づくりにつなげていきたいと考えています。

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・福祉施設等の人手不足
- 世界的な健康志向・たんぱく源ニーズの高まり
- 国内における魚介類消費の減退

キョクヨーグループのアプローチ

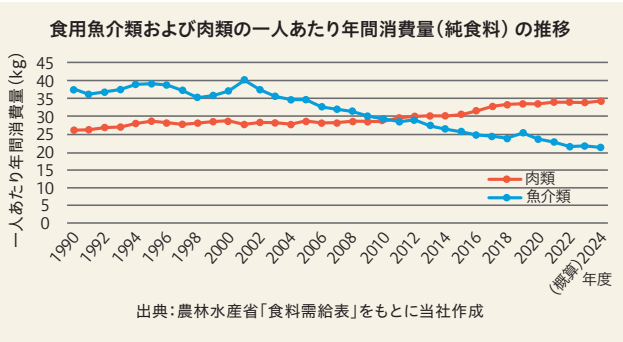
- 顧客ニーズに対応した商品の開発などを通して、調理現場の労力削減・調理時間短縮
- 素材とおいしさへの工夫にこだわり、食を通して「生活を楽しむ」「元気になる」という価値を提供
- 社員向け魚食量増加運動「水産会社なら魚を食え!」の実施

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や価格、調理にかかる手間などを背景に、2001年度をピークとして、食用魚介類の一人当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。一方で、魚介類は良質な動物性たんぱく質を含み、低カロリーであることに加え、ビタミンや必須ミネラルなどの栄養素も豊富です。また、DHAやEPAをはじめとする機能性成分も含まれており、健康的な食生活を支える食品として高い価値を有しています。

キョクヨーグループは、時短・簡便化といったニーズに応じた「時間価値の創造」や、健康志向・たんぱく源へのニーズに対応した「生活を楽しむための食」の提供にこだわり、継続的に研究開発および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。キョクヨーグループは、「だん

どりよく」調理していただくことをコンセプトに、骨取り等を行い、冷凍状態のまますぐに調理することができる冷凍食品「だんどり上手」シリーズの販売を2013年に開始しました。

この「だんどり上手」シリーズは、医療、介護・福祉施設の栄養士の方々をはじめとする、現場の貴重な声を取り入れながら、商品づくりを行っています。継続的に新商品の開発に取り組み、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。



生活を楽しむための食

《調理を前提とした

「素材缶詰」のリリース》

従来、魚を使用した缶詰は、そのまま食べるおかずを前提としたラインアップが多くリリースされてきました。キョクヨーグループは、調理を前提とした骨まで食べられる素材缶として、食塩無添加の「さば水煮」と「いわし水煮」を2026年春の新商品としてリリースしました。魚を原料から調理する手間が省けること、骨を気にせず食べられること、食塩無添加により味の調整がしやすく、手軽に魚料理へアレンジできることから、幅広い世代に受け入れられ、販売は好調に推移しています。

これは「時短」や「魚食量増加」といった課題の解決に繋がります。キョクヨーグループは今後も、食の利便性と健康への貢献を両立した商品開発を通じて、豊かな食生活の実現に取り組んでいきます。



《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^{※1}。

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^{※2}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。



※1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/food/e-02-002>
※2日本食品標準成分表2020年度版（8訂）塩ざけとの比較

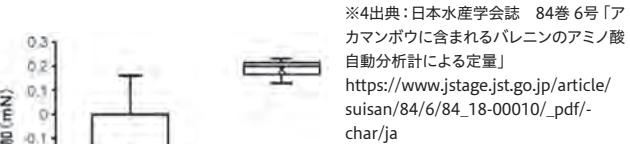
《疲労抑制機能がある「バレニン」を含む商品の開発協力》

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^{※3}。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^{※4}。

現在はバレニンの機能性について複数の研究機関との共同研究を継続しており、新たにバレニン摂取により筋力増大効果が確認できました。^{※5}健康で心豊かな生活をサポートできるよう研究を引き続き進めます。

※3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://warp.ndl.go.jp/web/20250709232819/nrifs.fra.affrc.go.jp/ugoki/pdf/ugoki_0016\(all\).pdf](https://warp.ndl.go.jp/web/20250709232819/nrifs.fra.affrc.go.jp/ugoki/pdf/ugoki_0016(all).pdf)



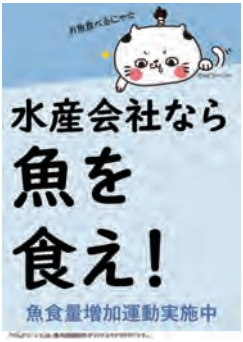
※4出典：日本水産学会誌 84巻 6号「アカマンボウに含まれるバレニンのアミノ酸自動分析計による定量」 https://www.jstage.jst.go.jp/article/suisan/84/6/84_18-00010/_pdf/-char/ja
※5：左図はマウスに生理食塩水（左）とバレニン（右）を一定期間経口投与した際の筋力の増加率を示しており、バレニンを投与したマウスの筋力が増加している。当研究は極洋研究所と長崎大学の共同研究報告書に基づく。

《社員向け魚食量増加運動「水産会社なら魚を食え!」》

近年、「魚離れ」が進行するなか、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寄り添うサステナブルな世界へ」というパーパスのもと、時短性・簡便性に優れた商品の提供を通じて、魚食の普及・促進に取り組んでまいりました。

こうした取り組みを進める一方で、「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」という観点から、2024年度より、社員向け魚食量増加運動「水産会社なら魚を食え!」を開始しました。主な取り組みとして、魚を使用した弁当などの無料配布、社内での魚食啓発ポスターの掲示、さらに魚に関連した「知って得する豆知識」を記載した卓上POPを、定期的に内容を更新しながら商談ブースや会議室に設置しています。活動が浸透してきたことで、社内で行われる会議時に魚を使用した弁当を主体的に取り入れる部署も出てくるなど、魚食量増加の輪が広がっています。

実施日	内容
2025年 3月	ぶりの揚げ煮を使用した弁当
2025年 7月	うなぎ蒲焼き重
2025年 12月	エビを使用したピザ
2026年 2月	海鮮具材を使用した恵方巻



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ません。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

各工場における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力会技術研究会を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、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。

キョクヨー協力会技術研究会
● 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

接外向き、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。



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
当社グループは、次世代を担う生徒・学生に向けた社会体験の機会を提供しています。

《中学生・高校生向け》

当社は、2025年度は全国8校を対象に、会社説明に加えて海洋環境問題や商品開発、仕事のやりがい等を紹介しました。生徒からの質問には、日常生活に即した具体例を用いて回答し、理解を深めました。

《大学生向け》

極洋食品(株)は、仙台白百合女子大学 人間学部健康栄養学科4年生8名を対象に、「食品開発論」の一環として工場見学と講義を実施しました。市販用コロッケ原材料や製造プロセスについての質問に、講師を務めた同社社員が丁寧に答え、試食も交えて実践的な学びを提供しました。



今後も学校・大学とは異なる環境での学びの場を通じ、生徒・学生が「自ら体験し考える」楽しさを実感できる機会を提供していきます。

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

■ ふるさと納税返礼品の提供による地域貢献
カニ風味かまぼこや魚肉ソーセージを生産し、日本国内のカニかま消費量の約10%にあたる約7千トンを生産しているキョクヨーフーズ（株）では、愛媛県松野町のふるさと納税返礼品としてカニ風味かまぼこを提供しています。



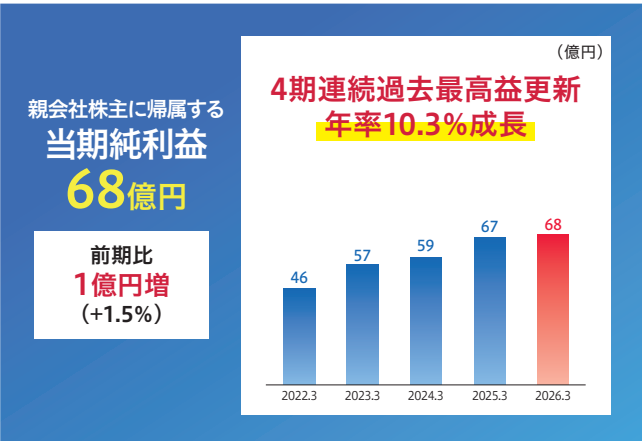
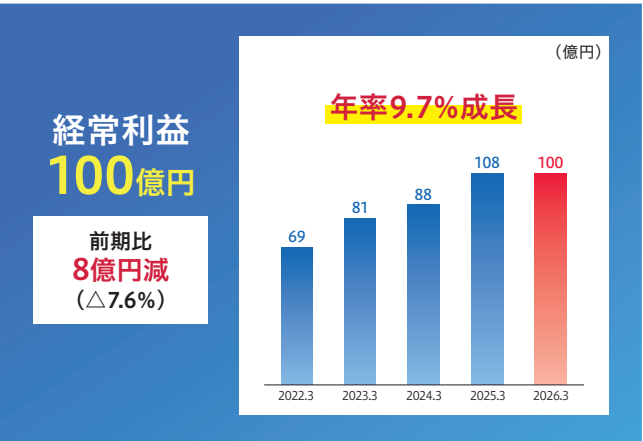
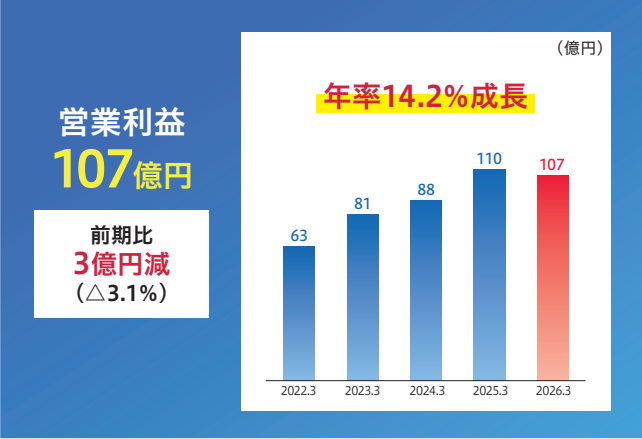
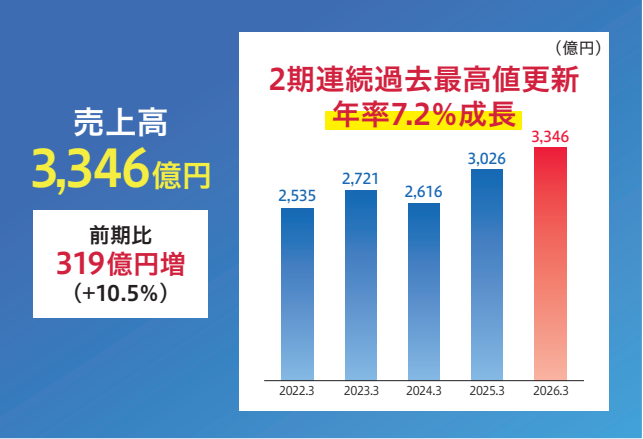
主にカツオタタキを生産している指宿食品（株）は、鹿児島県指宿市のふるさと納税返礼品としてカツオタタキを提供しています。



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

財務 非財務ハイライト

財務ハイライト



- Point
- 売上高、当期純利益は過去最高を更新
 - 営業利益、経常利益は100億円超を継続
 - 高収益化が進み、直近5期で営業利益は年率14.2%と、売上高成長の約2倍のスピードで成長

非財務ハイライト

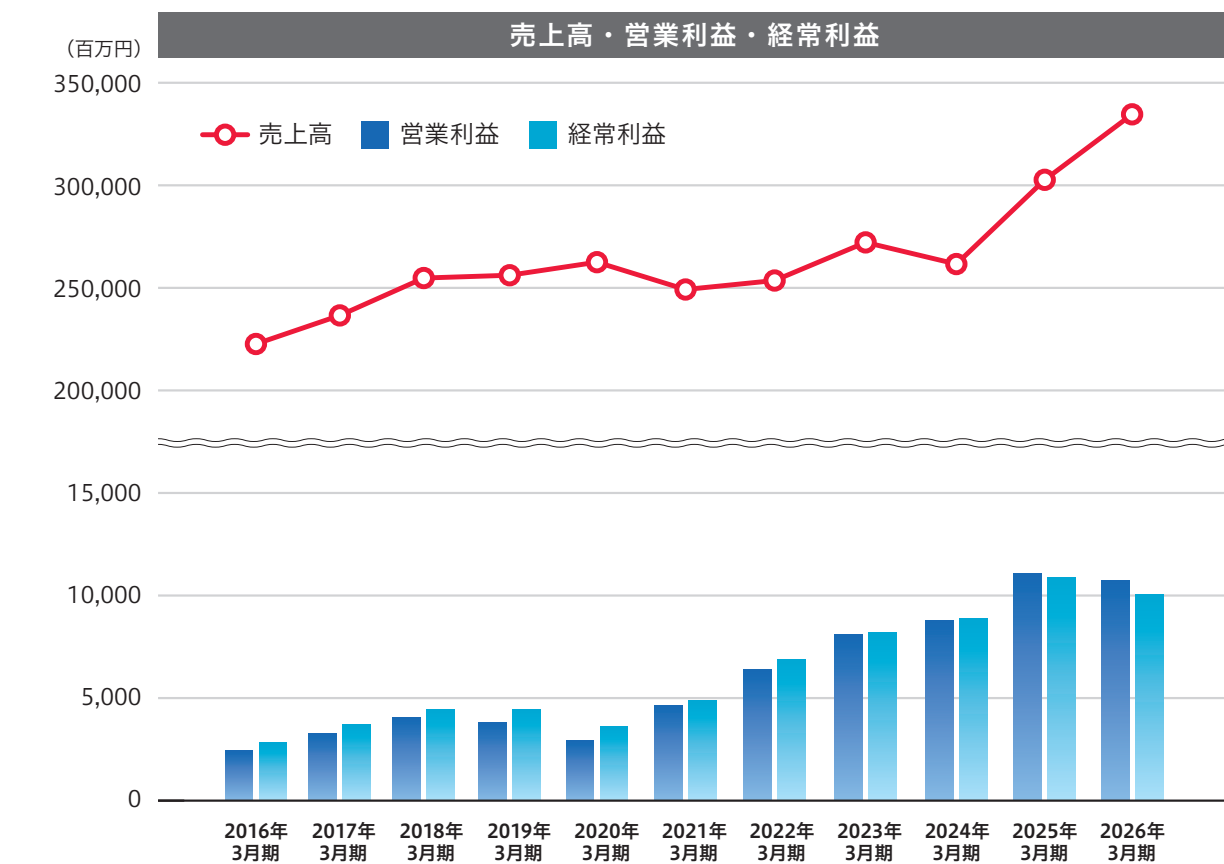
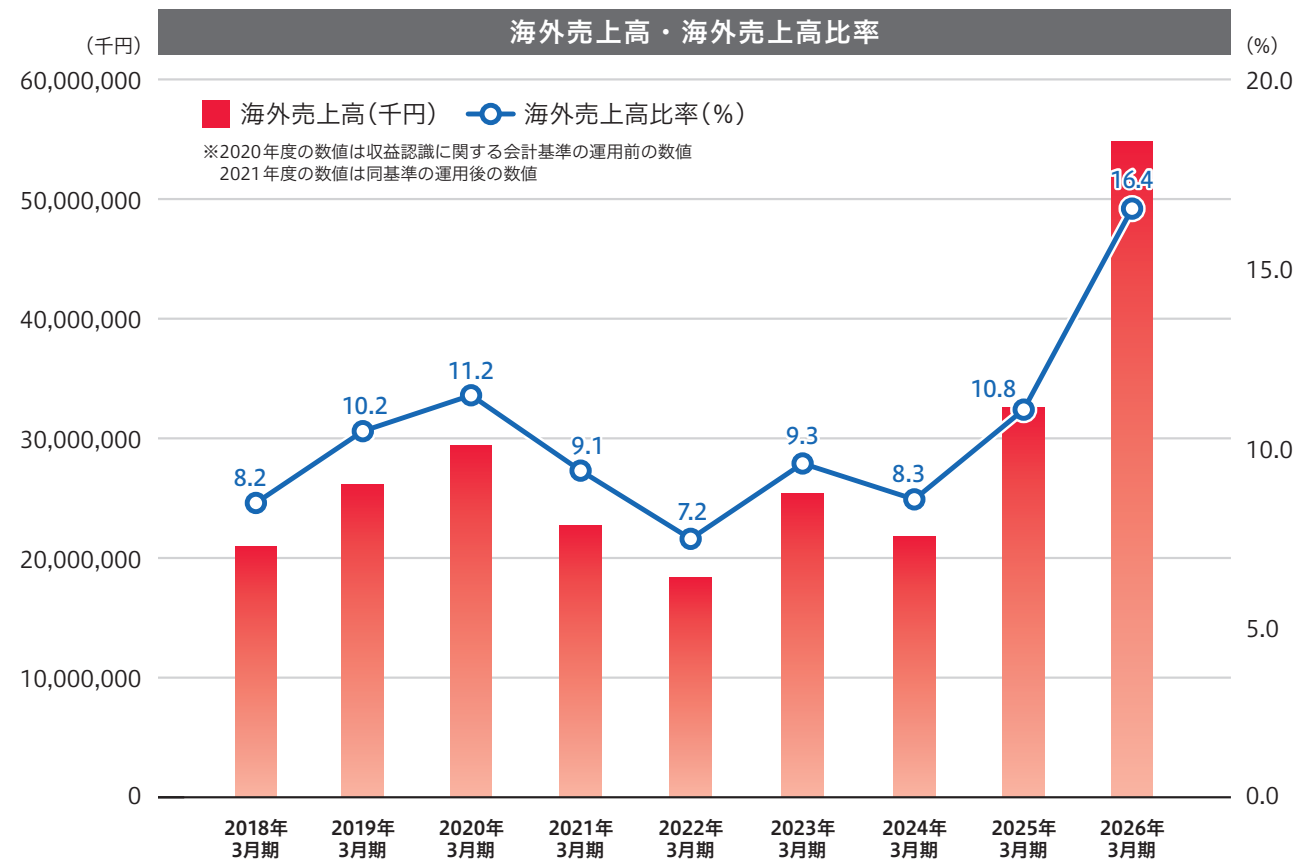
ステークスホルダーとのパートナーシップの強化

従業員が働きやすい職場環境

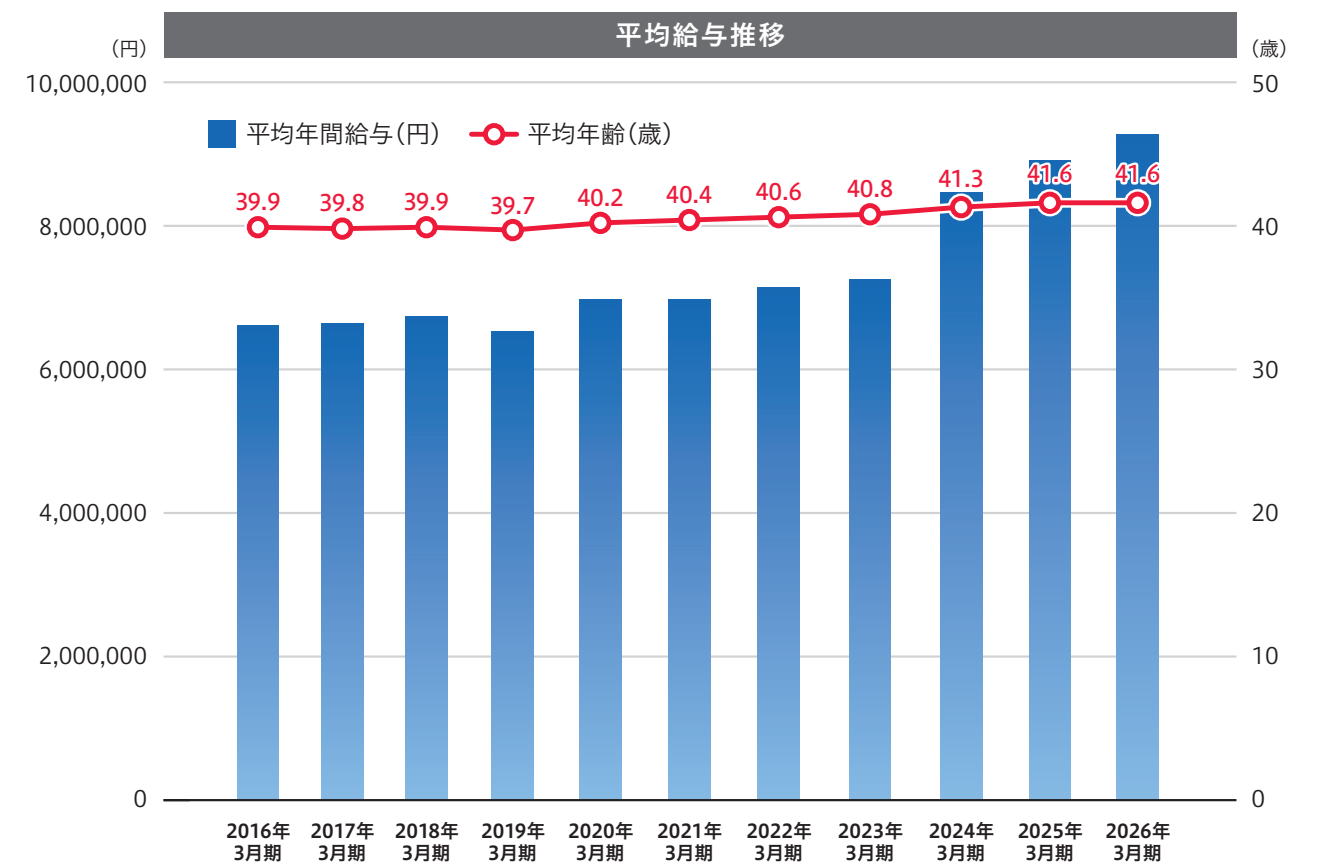
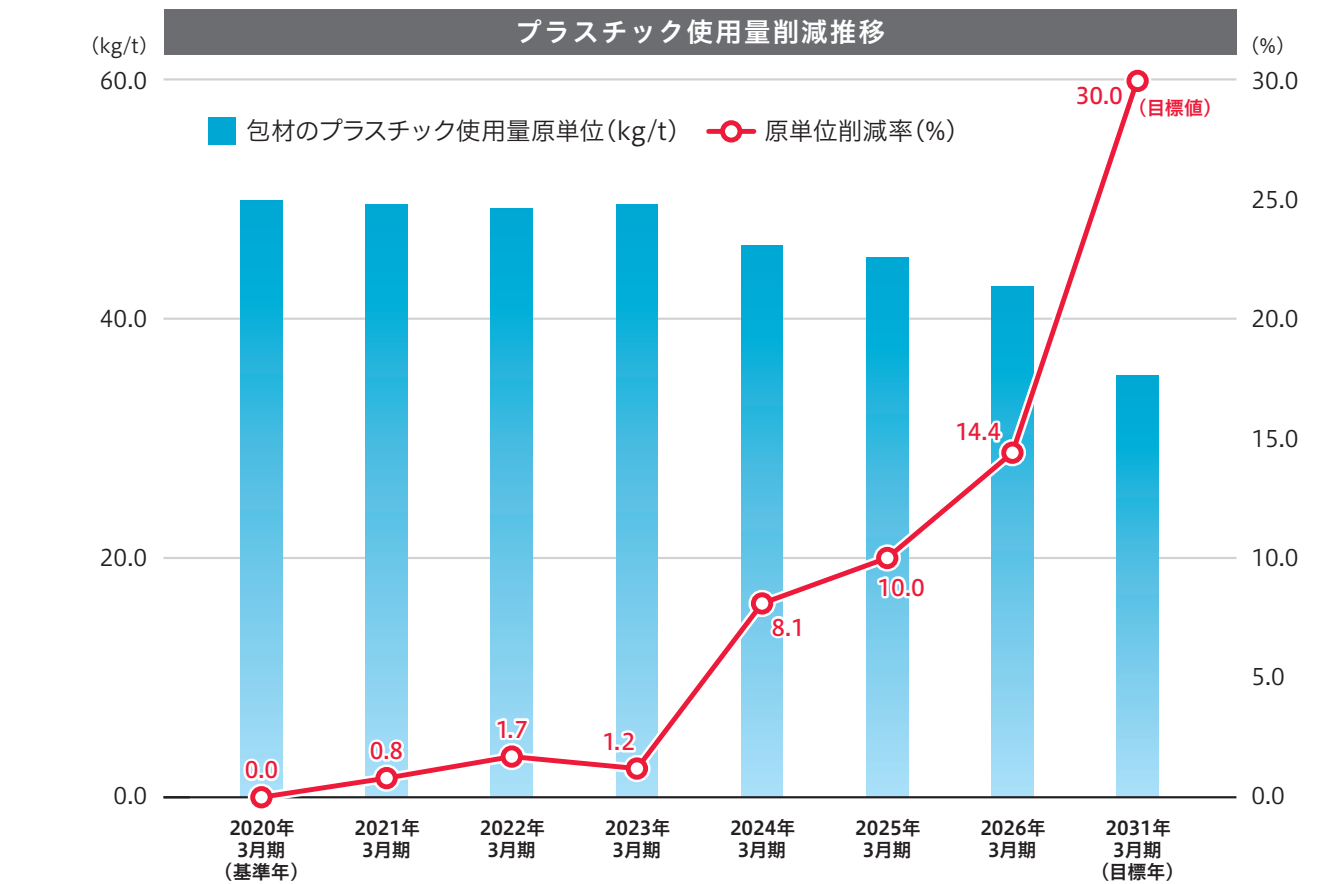
- 就業期間中は禁煙に【2025年10月実施】
▶社員の健康を守り、さらなる働きやすい職場環境づくりによる従業員エンゲージメント向上を図る。
- 組合員平均月額14,000円アップ、初任給は315,500円に引き上げ【2026年4月】
▶モチベーション向上と生活の安定化を図ることで、働きやすい職場環境づくりを進める。

パフォーマンスデータ

● 財務データ



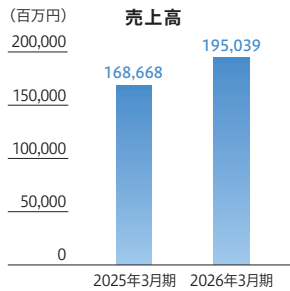
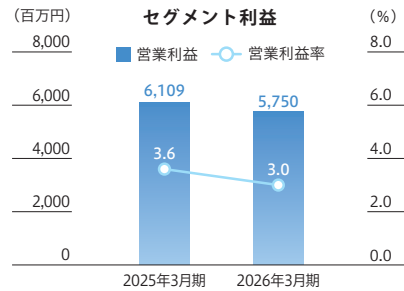
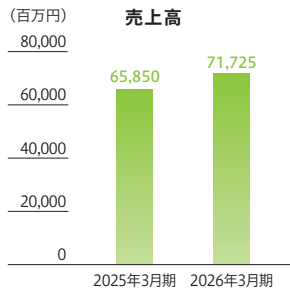
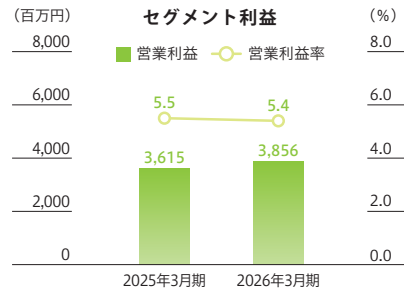
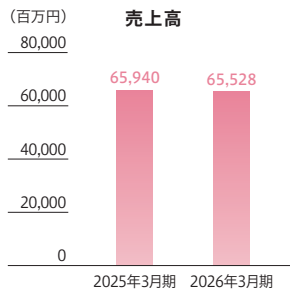
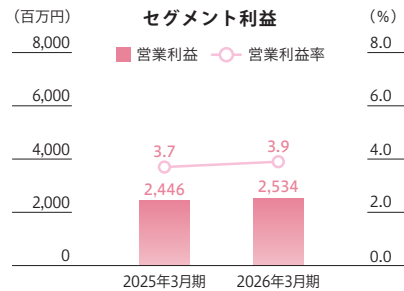
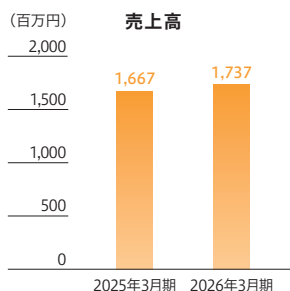
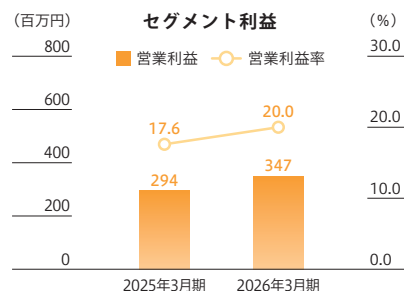
● 非財務データ



事業別概況

中期経営計画『Gear Up Kyokuyo 2027』2年目の2026年3月期は、雇用・所得環境の改善や経済対策効果を背景に、緩やかな景気回復基調で推移しました。一方、米国の政策動向や不安定な国際情勢による経済への影響が懸念され、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、原材料価格をはじめ生産コストが増加するなか、物価上昇による消費者の節約志向が高まり、厳しい経営環境が続きました。

そのような環境のなか、売上高は2期連続過去最高値更新、営業利益・経常利益は100億円超を継続、当期純利益は4期連続過去最高益を更新しました。

市場環境と2026年3月期業績		売上高／セグメント利益（連結）		2027年3月期施策
水産事業  チリ産トラウトサーモン「満天サーモン」 増収 減益 【国内販売】 ●物価上昇による消費マインドの低下により、サケやエビを中心に販売量は減少したものの、他魚種の拡販に注力 - サケ・エビ：物価上昇による消費マインドの低下により販売量が減少 - 魚卵・カニ：年末商戦などで販売が増加 - ホタテ：底堅い需要が継続し堅調に推移 - サバ：市況が大幅に上昇し販売量は減少したものの、加工品を中心に売上は伸長 - 北洋魚：シマホッケ・スケソウダラ加工品などの拡販に努め販売が伸長し、売上に寄与 【海外事業】 ●輸出はホタテ製品や加工原料・飼料用のサバやイワシなどの販売が伸長 ●海外現地事業は、事業規模が拡大するも、利益は計画未達		売上高  2025年3月期 2026年3月期 168,668 195,039 セグメント利益  2025年3月期 2026年3月期 6,109 5,750 3.6 3.0 ●サプライヤーとの関係強化や出資を通じた、調達力・資源アクセスの強化による水産物の安定供給 ●「魚のキョクヨー」として、情報力・提案力の強化による主要魚種の取り扱い規模拡大 ●現地法人各社と本社の連携強化による海外売上と利益の拡大		
生鮮事業  国産養殖クロマグロ 本鮪の極 増収 増益 【経銷販売】 ●冷凍クロマグロ、キハダマグロ、インドマグロ、加工品を中心に伸長し、売上・利益が拡大 【海外まき網事業】 ●上半期は苦戦、通期では市況の上昇と漁獲量の回復により売上は伸長したが利益は減少 【養殖事業】 ●自社グループで生産している国産養殖マグロの品質優位性を活かし、販売の拡大に注力 【生食事業】 ●回転すし向けの販売増加に加え、量販店向けの拡販を図り、売上・利益とも増加		売上高  2025年3月期 2026年3月期 65,850 71,725 セグメント利益  2025年3月期 2026年3月期 3,615 3,856 5.5 5.4 ●原料調達から加工・販売までの一気通貫体制を活かした事業拡大 ●取引先の海外展開に合わせたグループ内の連携強化による、顧客ニーズを的確に捉えた商品提案を通して販売増加・事業拡大 ●短期養殖の検討やグループ全体の連携強化による事業安定化		
食品事業  (上)オーシャンキングしっとりマリンファイバー (下)ふんわりえびカツ 減収 増益 【業務用冷凍食品】 ●骨なし切身などは、安価な海外商品との競争激化や原料高による値上げにより、売上・利益とも減少するも、カニ風味かまぼこやフライ商品は販売量が増加し、全体の売上・利益は前期並み 【市販用冷凍食品】 ●水産原料価格の上昇、生産コストや販売費の増加により、売上・利益とも減少 【缶詰】 ●主力のサバ缶のほかマグロ缶、サンマ缶の販売増加により、売上・利益とも増加 【おつまみ・珍味】 ●価格改定と原材料価格の上昇により、売上・利益とも減少		売上高  2025年3月期 2026年3月期 65,940 65,528 セグメント利益  2025年3月期 2026年3月期 2,446 2,534 3.7 3.9 <食品事業全体> ●ローコストオペレーションによる利益確保 ●中食・内食向けの商品開発・販売に注力 <冷凍食品> ●業務用：簡便性を備えたプリフライ商品の開発や、新商品の開発を通じて、自社工場製品の販売拡大に注力 ●市販用：西日本の基幹工場における生産能力増強と、物流経費削減によるコスト競争力の強化を通じた事業拡大 <常温食品> ●魚肉ソーセージやツナパウチ商品の販売に注力		
物流サービス  キョクヨー秋津冷蔵（株）東京事業所 増収 増益 【冷蔵倉庫事業】 ●入庫数量・荷動きの増加により売上が増加 【利用運送事業】 ●経費等コストを反映した価格改定を進め利益が改善		売上高  2025年3月期 2026年3月期 1,667 1,737 セグメント利益  2025年3月期 2026年3月期 294 347 17.6 20.0 ●保管と配送のセットでの提案による売上拡大		

「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

「魚のキョクヨー」として水産物の調達力と情報量をもとにお客様への提案力の強化を図り、主要業種トップレベルの扱いを目指し、事業規模を拡大していきます。

水産事業セグメント掌管
取締役
水産事業本部長

服部 篤



強み

- 調達から加工、販売までに至る「グループ一貫体制」
- グループの各部門に蓄積された知識とノウハウ
- 永年にわたり築きあ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）

事業機会

- 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

リスク

- 資源保全を目的とした漁業規制の厳格化による天然水産物の漁獲量・買付量の減少
- 海水温上昇・海面上昇などの海洋環境変化による調達リスクの増加
- 米国の急激な政策転換および軍事行動を背景とした地政学リスクの増加

注力事項

- サプライヤーとの関係強化や出資を通じた、調達力・資源アクセスの強化による水産物の安定供給
- 「魚のキョクヨー」として、情報力・提案力の強化による主要魚種の取り扱い規模拡大
- 現地法人各社と本社の連携強化による海外売上と利益の拡大

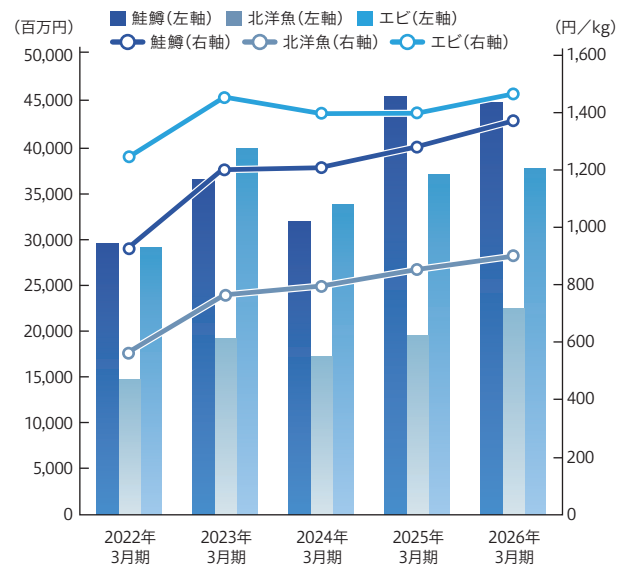
セグメント別事業概況（2025年4月～2026年3月）

2026年3月期は、「日本一の魚屋」をテーマに、取引先開拓などにより、水産物の取扱量拡大に取り組みました。

国内販売は、水産物市況が高値で推移するなか、物価上昇による消費マインドの低下により主力のサケやエビを中心に全体の販売量は減少しました。一方で、高額商材の魚卵およびカニは買付・販売の商談が順調に進み、年末商戦などで販売が増加しました。ホタテは海外における底堅い需要が継続し、堅調に推移しました。市況が大幅に上昇したサバは、販売量は減少したものの、加工品を中心に売上は伸長しました。また、北洋魚の拡販に努めて、シマホッケ、スケソウダラ加工品などの販売が伸長し売上に寄与しました。

海外事業について、輸出は国内で加工したホタテ製品、加工原料用や飼料用のサバ、イワシなどの販売が伸長しました。海外現地事業では前年買収した会社が売上に貢献するとともに、タイでの寿司種などの販売が好調に推移、北米や欧州の現地法人も取り扱いを増やすなど事業規模が拡大しました。しかしながら、原料供給不足により欧州の加工場の稼働率が低下したことや米国・ベトナムの新規工場稼働に伴う先行費用の発生などにより事業全体の利益は計画を下回りました。

水産事業＜個別＞魚種別売上金額・単価推移（単価＝通期平均）



2026年3月期実績

売上高 **1,950億39百万円**（前期比15.6%増）
営業利益 **57億50百万円**（前期比5.9%減）

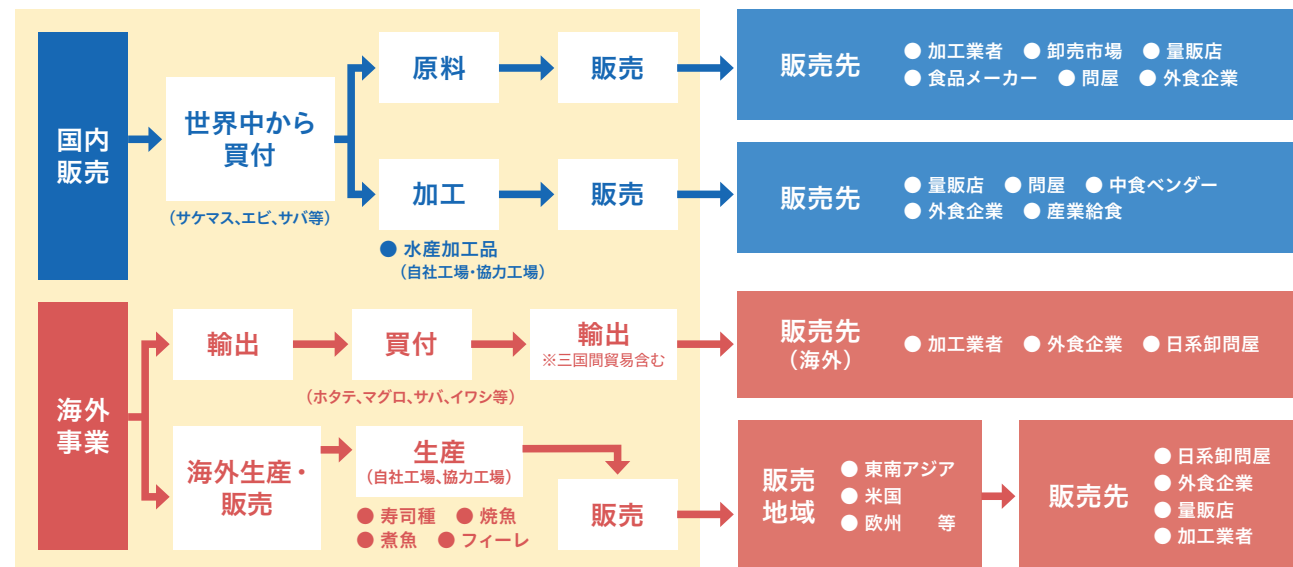
2026年3月期連結海外売上高実績

売上高 **547億円**（前期比68.3%増）（海外売上高比率16.4%）

主な取扱製品



水産事業のビジネスフロー



2027年3月期の施策

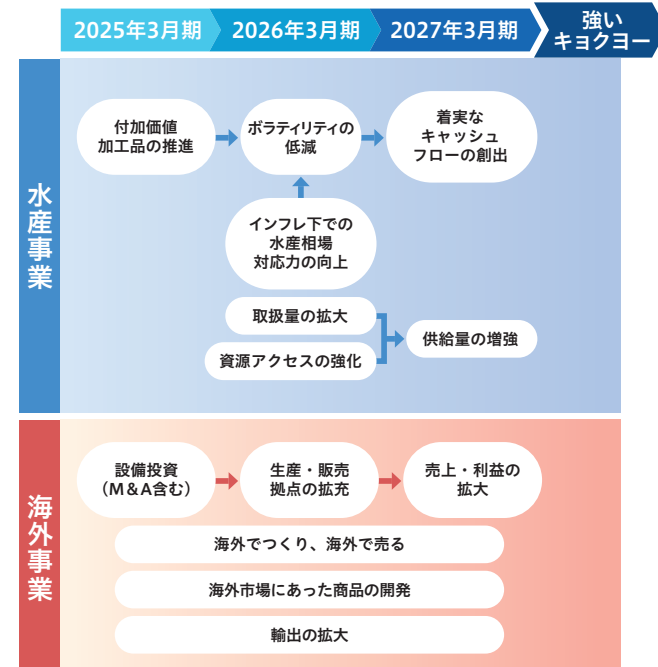
国内外のサプライヤーとの取り組み強化や、出資、ジョイントベンチャー事業などによって調達力と資源アクセス力を高め、水産物の安定供給体制を構築します。「魚のキョクヨー」として情報量と提案力を強みに、主要魚種トップレベルの取り扱いを目指し、事業規模の拡大を図ります。

海外においては、「海外でつくり、海外で売る」方針のもと、北米・欧州・東南アジアの各生産・販売拠点で市場ニーズを的確に捉えながら、現地法人各社と本社の連携を強化し、売上の拡大と利益の向上に努めます。

2027年3月期予想

売上高 **1,866億円**
営業利益 **60億円**

中計目標値までのロードマップ



生鮮事業

漁獲・養殖・加工・販売までを
一体化した事業体制を活かし、
競争力の強化とシェア拡大に取り組んでいきます。

生鮮事業セグメント管掌
常務取締役
生鮮事業本部長

山口 敬三



強み

- 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

事業機会

- 養殖水産物の供給増加
- 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

リスク

- 天然水産物の減少・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

注力事項

- カツオ・マグロの原料調達（漁獲・養殖・買付）・加工・販売までの「一気通貫体制」を活かした事業拡大
- 取引先の海外展開へ合わせたグループ連携強化による、顧客ニーズに即した提案型営業の推進と事業拡大

セグメント別事業概況（2025年4月～2026年3月）

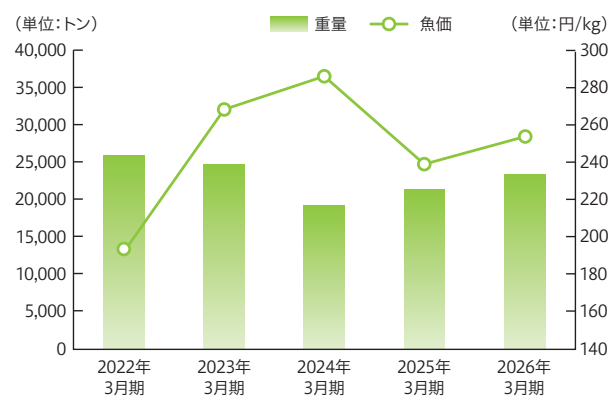
マグロは前期比で相場が回復した冷凍クロマグロの販売が好調に推移し、増収増益に寄与しました。また、豊漁で割安感のあったカツオや、前期比で値ごろ感があった冷凍メバチマグロ、マグロタタキなどの加工品の売上が伸長し、回転寿司などの外食や量販店向けを中心に売上が拡大しました。海外まき網事業は、水揚げ量は増加しましたが、単価下落により売上、利益とも減少しました。養殖事業については、国産養殖クロマグロは取引先との取り組み強化により、販売が拡大しました。収益面では、飼料費の高騰があったものの、完全養殖マグロの事業会社の解散やマダイなどの生産性向上により、改善しました。

寿司種を中心とした生食商材は、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。

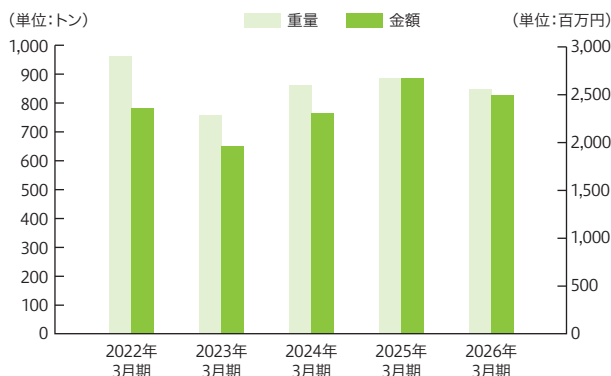
2026年3月期実績

売上高 **717億25**百万円（前期比8.9%増）
営業利益 **38億56**百万円（前期比6.7%増）

海外まき網事業 水揚げ重量・魚価推移（魚価＝通期平均）



クロマグロ養殖事業 売上重量・金額推移



主な取扱製品



カツオ製品



マグロ製品

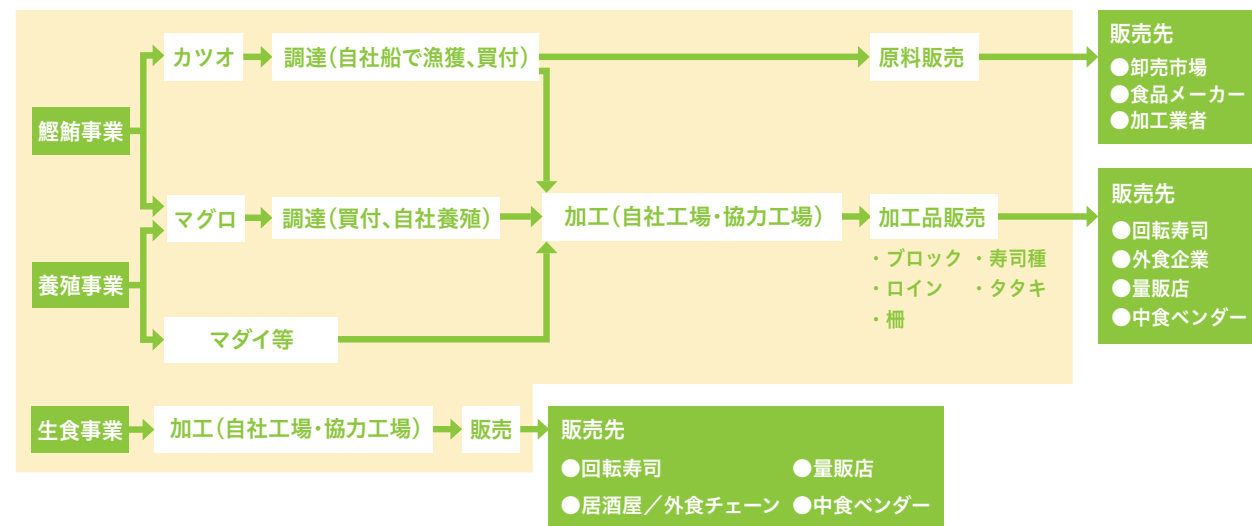


寿司種



養殖マダイ等

生鮮事業のビジネスフロー

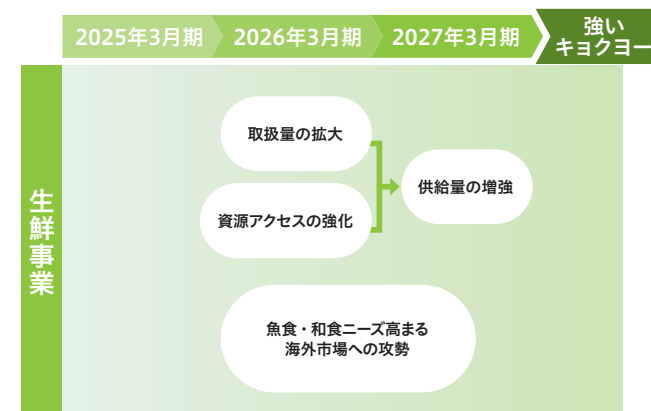


2027年3月期の施策

生鮮事業では、カツオ・マグロの漁獲・原料調達から加工・販売までの一気通貫体制の強みを活かし、さらなる事業の拡大を図ります。また、取引先の海外展開に対応するため、グループ内の連携を一層強化することによって、顧客ニーズを的確に捉えた商品提案を行い、主力商材の販売拡大と事業の成長につなげていきます。

養殖においては、短期養殖の検討や、グループ全体の連携強化により事業の安定化を図ります。

中計目標値までのロードマップ



2027年3月期予想

売上高 **845**億円
営業利益 **44**億円

食品事業

ローコストオペレーションによる利益確保と、
中食・外食向けの商品開発・販売に
注力していきます

食品事業セグメント管掌
兼水産加工事業セグメント管掌
常務取締役
食品事業本部長
兼水産加工事業本部長

三山 正樹



強み

- 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カニ風味かまぼこ製品

事業機会

- 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

リスク

- 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、物流費の高騰による生産コスト上昇

注力事項

- 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
- 「より安く、より美味しく」を基本とする商品開発および販売
- 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（2025年4月～2026年3月）

業務用冷凍食品は、骨なし切身などについて、安価な海外商品との競争激化や原料高による値上げにより、売上・利益とも減少したものの、カニ風味かまぼこやエビフリッターなどのフライ商品は販売量が増加し、前期並みの売上・利益を確保しました。

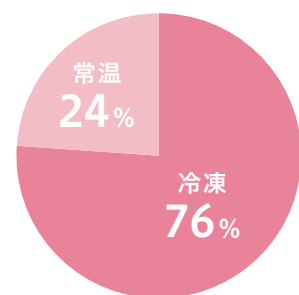
市販用冷凍食品は、水産原料価格の上昇によりコンビニエンスストア向けを中心に定番の煮魚・焼魚商品の苦戦が続き、売上は減少しました。収益面は、生産コストや販売費の上昇により利益が圧迫され減益となりました。

缶詰は、カツオ・イワシ缶の販売は減少しましたが、主力のサバ缶のほかマグロ缶、サンマ缶の販売は伸長し、売上・利益とも増加しました。

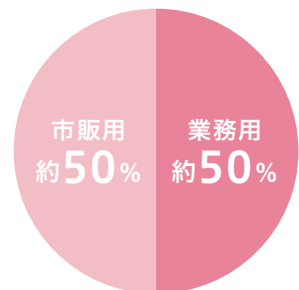
おつまみ・珍味製品は、価格改定により売上高が減少し、原材料価格の上昇が続き、販売費も増加したことから、利益は減少しました。

2026年3月期売上高内訳

【温度帯別】



【業態別】



2026年3月期実績

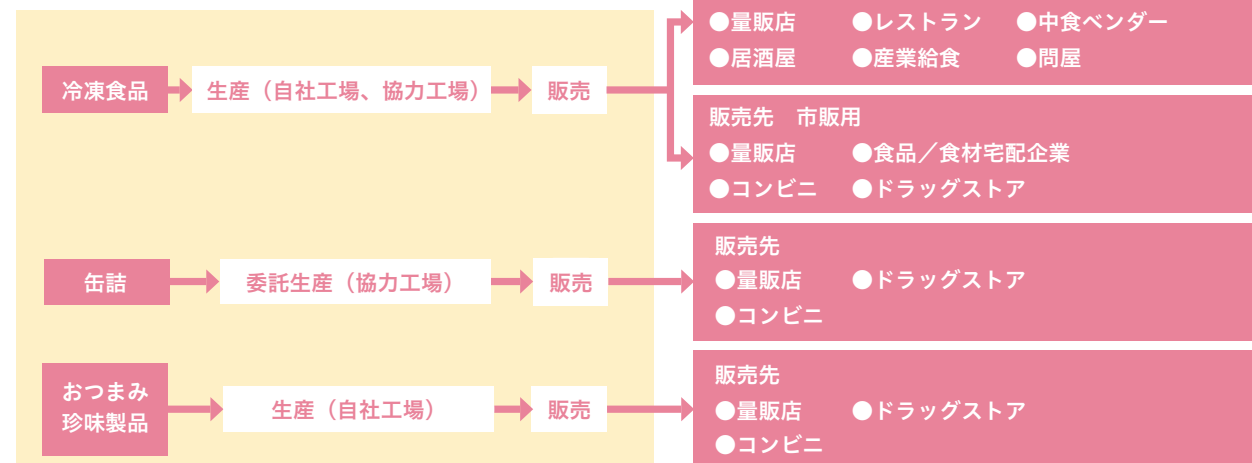
売上高 **655億28**百万円（前期比0.6%減）

営業利益 **25億34**百万円（前期比3.6%増）

主な取扱製品



食品事業のビジネスフロー



2027年3月期の施策

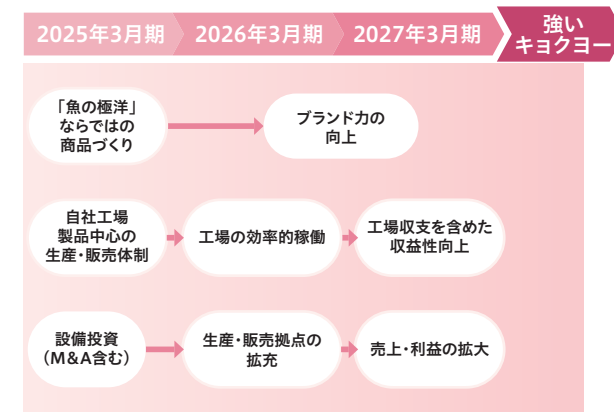
食品事業では、実質賃金のマイナスが続くなか、家計防衛の意識から節約志向が高まる環境に対応すべく、「より安く、より美味しく」を基本に、中食・内食向けを中心とした商品開発と販売を進めます。

業務用食品は、簡便性を備えた商品や新商品開発など当社グループ工場製品の販売を拡大していきます。

市販用食品は、西日本エリアの基幹工場として、極洋食品(株)倉吉工場の生産能力を増強し、物流経費の削減などで競争力を高め事業の拡大を図っていきます。

常温食品は、新たに投入した魚肉ソーセージやツナパウチ商品の販売に注力し、今後も積極的に新規カテゴリに挑戦していきます。

中計目標値までのロードマップ



2027年3月期予想

※「だんどり上手」関連は水産加工事業セグメントへ移管

売上高 **630**億円

営業利益 **23**億円

水産加工事業

水産事業の原料調達力と、
食品事業のきめ細やかな販売力の融合により
「圧倒的なシェアNo.1」を目指します。

食品事業セグメント管掌
兼水産加工事業セグメント管掌
常務取締役
食品事業本部長
兼水産加工事業本部長

三山 正樹



強み	事業機会	リスク	注力事項
- 継続的なパートナーからの原料買付による商品の安定供給 - 原料の調達、加工、販売までに至る「グループ一貫体制」	- 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 - 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	- 米国の急激な政策転換および軍事行動を背景とした地政学的リスクの増加 - エネルギーや原材料価格、物流費の高騰による生産コスト上昇	- 水産事業の原料調達力、食品事業の販売力を活かし、顧客ニーズを先取りした商品提案による事業拡大 「だんどり上手」シリーズの切身・焼魚・煮魚などの生産拡大 - マーケットを先取りした新規商品の開発・提案

2027年3月期の施策

水産加工事業は前年度下半期に産声を上げた新事業で、水産事業の取り扱っていた魚の切身・フィーレと、食品事業の扱っていた「だんどり上手」シリーズの切身・焼魚・煮魚を販売拡大すべく発足しました。水産事業の原料調達力と食品事業のきめ細かな販売力を融合し、マーケットを先取りした商品提案を行います。また、当社グループ初となるベトナムの生産拠点である「Kyokuyo Vina Foods」を中心とした海外工場において、「だんどり上手」シリーズの生産拡大を図り「圧倒的なシェアNo.1」を目指します。

主な取扱製品



だんどり上手
さば塩焼き

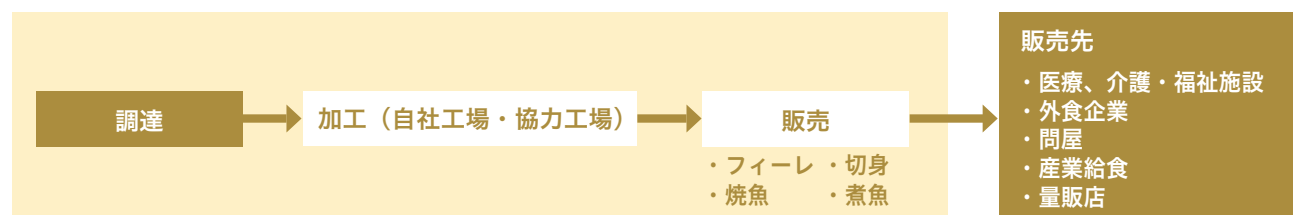


だんどり上手
バサ切身

2027年3月期予想

売上高 **285億円**
営業利益 **10億円**

水産加工事業のビジネスフロー



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
常務取締役
業務本部長

小田 匡彦



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	- 保管と配送のセット提案 - 積載効率の向上 - 荷待ち時間の短縮 - パレット輸送等荷役時間の短縮

セグメント別事業概況（2025年4月～2026年3月）

冷凍倉庫事業においては、入庫数量・荷動きの増加により売上が伸長しました。

利用運送事業については、経費等コストを反映した価格改定を進め利益改善を図りました。

2027年3月期の施策

運送会社・荷主の情報収集を強化し、保管と配送のセットでの提案により売上拡大を図るとともに、積載効率の向上、荷待ち時間の短縮、パレット輸送等荷役時間の短縮など事業効率性の向上に取り組みます。

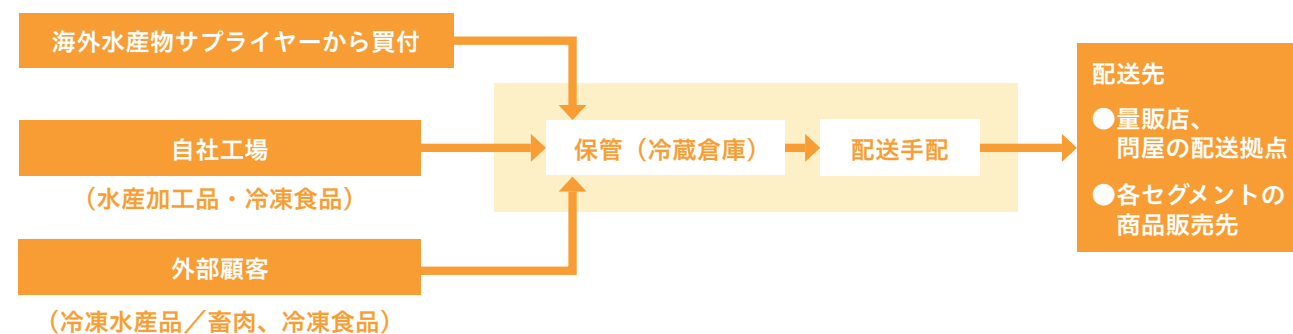
2026年3月期実績

売上高 **17億37百万円**（前期比4.2%増）
営業利益 **3億47百万円**（前期比18%増）

2027年3月期予想

売上高 **18億円**
営業利益 **3億50百万円**

物流サービスのビジネスフロー



11年間の連結サマリー

連結ベース		中期経営計画の 推移			
		バリューアップ・キョクヨー 2018			
	単位	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
損益状況					
売上高	(百万円)	226,626	236,561	254,783	256,151
売上原価	(百万円)	205,854	213,292	231,180	232,446
売上総利益	(百万円)	20,771	23,268	23,603	23,705
営業利益	(百万円)	2,433	3,273	4,066	3,831
営業利益率	(%)	1.1	1.6	1.6	1.5
経常利益	(百万円)	2,814	3,709	4,437	4,434
経常利益率	(%)	1.2	1.6	1.7	1.7
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	1,799	2,422	3,211	2,914
財政状況					
総資産	(百万円)	94,608	97,386	106,297	114,673
純資産	(百万円)	23,065	25,391	29,423	31,996
有利子負債	(百万円)	50,679	51,441	51,476	58,023
自己資本比率	(%)	23.9	25.6	27.2	27.7
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)	2,689	601	3,201	△ 4,118
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 5,114	△ 1,998	△ 1,179	△ 2,494
フリーキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 2,425	△ 1,397	2,022	△ 6,612
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	2,482	105	255	5,958
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	4,030	2,572	4,977	4,621
主要経営指標					
1株当たり純資産	(円)	2,149.67	2,378.09	2,679.00	2,941.26
1株当たり当期純利益	(円)	171.33	230.66	304.29	269.63
自己資本利益率(ROE)	(%)	8.0	10.2	11.9	9.6
総資産経常利益率(ROA)	(%)	3.1	3.9	4.4	4.0
D/Eレシオ	(倍)	2.2	2.0	1.8	1.9
研究開発費	(百万円)	268	280	290	304
設備投資	(百万円)	6,387	2,566	1,543	2,201
配当性向	(%)	29.2	26.0	19.7	26.0
1株当たりの配当金	(円)	50	60	60	70

※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

Change Kyokuyo 2021		Build Up Platform 2024			Gear Up Kyokuyo 2027	
2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
262,519	249,197	253,575	272,167	261,604	302,681	334,612
238,274	223,620	225,558	241,139	228,213	263,861	293,266
24,245	25,576	28,016	31,027	33,390	38,819	41,346
2,918	4,657	6,392	8,105	8,806	11,079	10,731
1.1	1.9	2.5	3.0	3.4	3.7	3.2
3,608	4,879	6,904	8,182	8,856	10,857	10,031
1.4	2.0	2.7	3.0	3.4	3.6	3.0
2,037	3,838	4,634	5,782	5,936	6,740	6,841
111,184	116,331	130,460	146,301	160,720	182,125	214,128
32,593	39,975	42,174	46,966	58,860	68,355	78,868
55,173	51,174	58,121	68,973	74,625	80,746	92,992
29.4	34.7	32.7	32.5	36.7	36.5	36.1
9,410	5,997	△ 1,128	△ 6,243	△ 1,721	5,843	△ 745
△ 2,931	△ 527	△ 5,225	△ 2,338	△ 5,707	△ 9,036	△ 5,216
6,479	5,470	△ 6,353	△ 8,581	△ 7,428	△ 3,193	△ 5,961
△ 4,817	△ 4,627	5,743	9,011	8,524	2,149	9,079
6,313	7,097	6,539	7,042	8,452	7,514	11,047
3,046.26	3,753.90	3,969.73	4,436.27	4,965.39	5,600.14	6,511.31
188.53	356.95	430.83	539.10	548.61	567.48	576.02
6.3	10.5	11.2	12.8	11.1	10.7	9.5
3.2	4.3	5.6	5.9	5.8	6.3	5.1
1.7	1.4	1.4	1.5	1.3	1.2	1.2
343	336	317	338	365	332	354
3,160	2,456	5,064	2,292	5,623	8,124	3,009
37.1	22.4	20.9	18.5	18.2	22.9	26.0
70	80	90	100	100	130	150

会社情報・投資家情報（2026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	2,542名(連結)／769名(個別)
連結対象会社数	36社

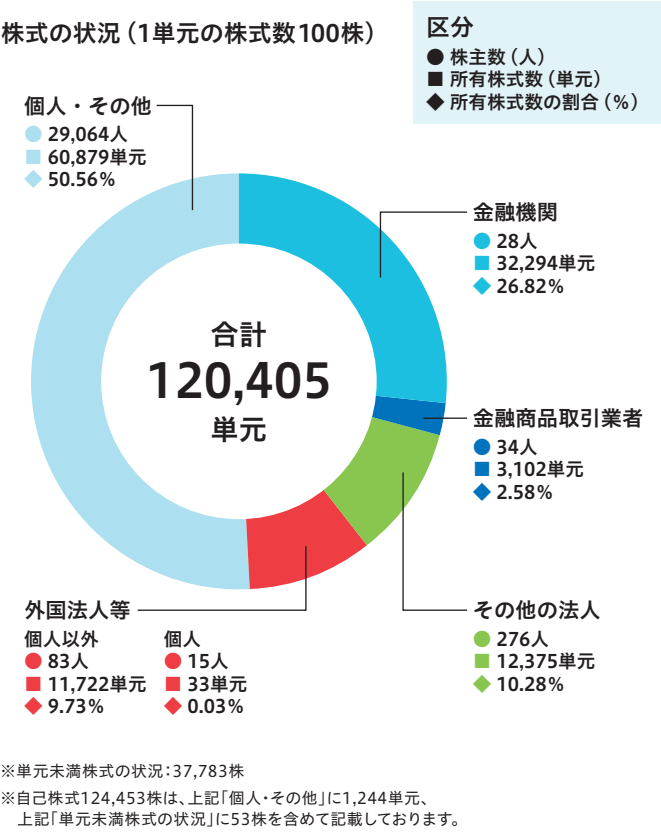
株式の状況

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	32,536名

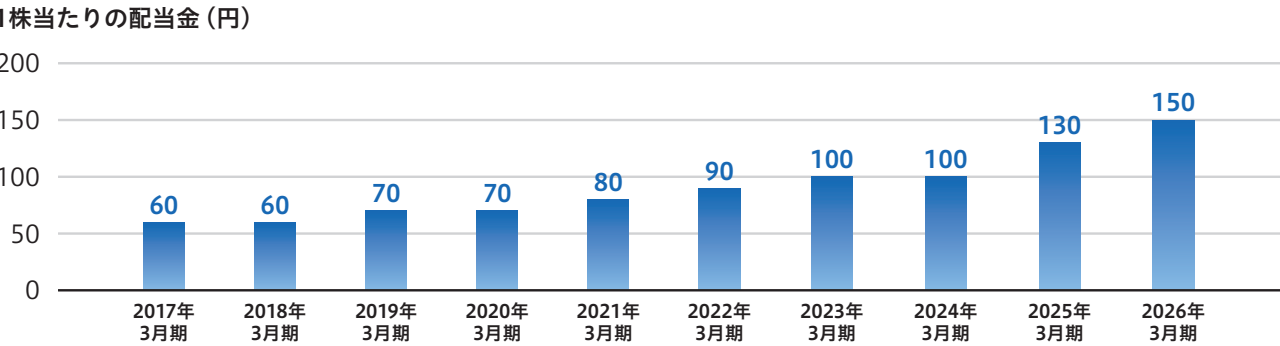
大株主

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	1,418	11.86
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	379	3.17
東洋製罐グループホールディングス株式会社	315	2.63
中村 格彰	171	1.43
極洋秋津会	155	1.30
JP MORGAN CHASE BANK 385781	146	1.22
極洋従業員持株会	144	1.21
岩崎 泰次	142	1.18

所有者別株式数分布状況



配当金の推移（10年間）



グループ一覧（2026年4月1日現在）

● 会社名
● 資本金 / 出資比率
● 事業内容

キョクヨー秋津冷蔵(株) 80百万円/100% 冷蔵倉庫業	極洋商事(株) 60百万円/100% 水産物・農畜産物等の買付販売	極洋食品(株) 100百万円/100% 冷凍食品・チルド食品の製造
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	キョクヨー総合サービス(株) 10百万円/100% 保険代理店業	キョクヨーフーズ(株) 30百万円/100% 冷凍食品・チルド食品の製造
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	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	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
指宿食品(株) 50百万円/95% カツオその他水産物等の加工および販売	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)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
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	(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	(株)ジョッキ 60百万円/100% 海産物珍味の製造および販売
Kyokuyo America Corporation 15,600千米ドル/100% 水産物等の買付販売	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 Europe B.V. 250千ユーロ/100% 欧州子会社の統括・管理
KYOKUYO GLOBAL SEAFOODS Co.,Ltd. 350百万パーツ /100% 冷凍食品の製造および販売	Kyokuyo Vina Foods Co.,Ltd. 225,000百万ドン/100% 冷凍食品・水産加工品の製造	