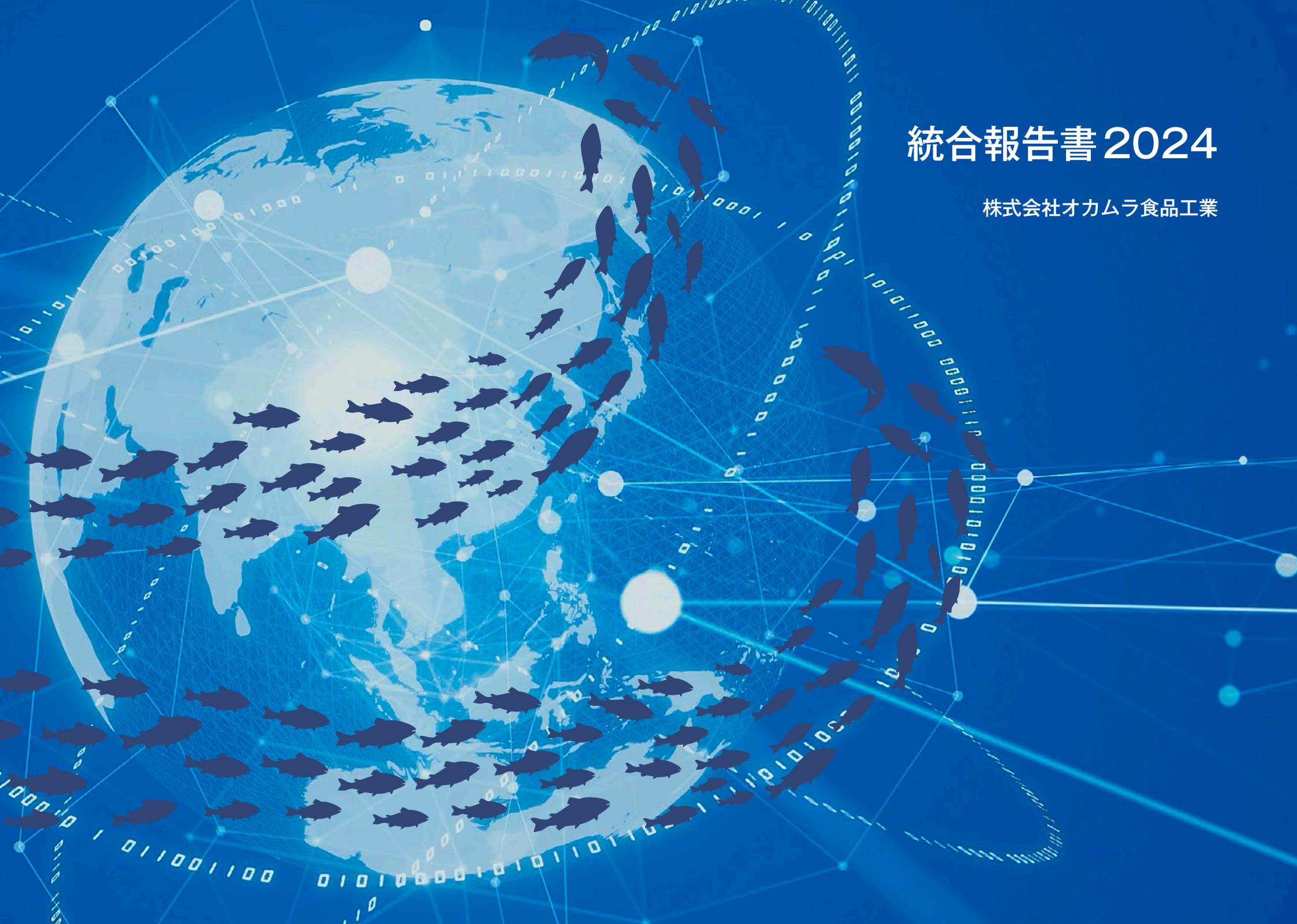


# 統合報告書 2024

株式会社オカムラ食品工業





海の恵みを絶やすことなく  
世界中の人々に届け続ける



Stay Cold. Stay Excellent Quality

at - 60 degree c

Brought and Presented by Okamura Group  
オカムラグループからお届けいたします

# 6つのバリュー

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



## 編集方針

### 報告期間

2023年度（2023年7月～2024年6月）  
※一部の情報については2024年7月以降の内容を含みます。

### 報告対象組織

オカムラ食品工業グループ連結決算対象会社を基本としていますが、報告の内容により、範囲に含まれない組織がある場合があります。

### 参照ガイドライン

IFRS財団が提唱する「国際統合報告フレームワーク」を参考にしています。

### 将来見通しに関する注意事項

この報告書に記載されている意見や見通しは、報告書作成時点の状況を前提とした当社の見解であり、その情報の正確性および完全性を保証または約束するものではありません。このため将来の業績は当社の見込みとは異なる可能性があります。

## CONTENTS

### プロフィール

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

### 事業戦略

トップメッセージ	9
オカムラ食品工業の価値創造プロセス	15
中長期成長戦略	
成長に向けたロードマップ	17
目標と戦略	17
外部環境	18
当社グループの強み	19
事業紹介	
養殖事業	20
国内加工事業	21
海外加工事業	22
海外卸売事業	23

### 特集

グループ会社のTOPに聞く 「養殖事業におけるグループシナジーの発揮」	24
--	----

### ESG

サステナビリティ	28
マテリアリティ（重要課題）	29
環境	31
社会	33
ガバナンス	35
社外取締役座談会	38
リスクマネジメント	40
コンプライアンス	41

### データ

コーポレート・データ	42
------------	----

# オカムラ食品工業のあゆみ

概算連結営業利益の推移 (注)

## 1970

1971

1972

1973

1974

1975

1976

1977

1978

1979

## 1980

1981

1982

1983

1984

1985

1986

1987

1988

1989

## 1990

1991

1992

1993

1994

1995

### 1971

創業

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



### 1980

ヒット商品を生み出し  
中小企業の仲間入り

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



### 1990

Musholm A/S との取引開始

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



### 1992

ポートオープン

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



当社は、「評価されない食料資源を、魅力ある商品に改良することで、無駄な廃棄を減らし、世界の食料供給に貢献したい。」という思いを出発点に、1971年青森県青森市において水産加工品の製造業として創業しました。以来、創業時の思いを受け継ぎながら、水産資源が不安定と言われる時代に持続可能なビジネスモデルを構築し、グローバル企業として成長し続けています。

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

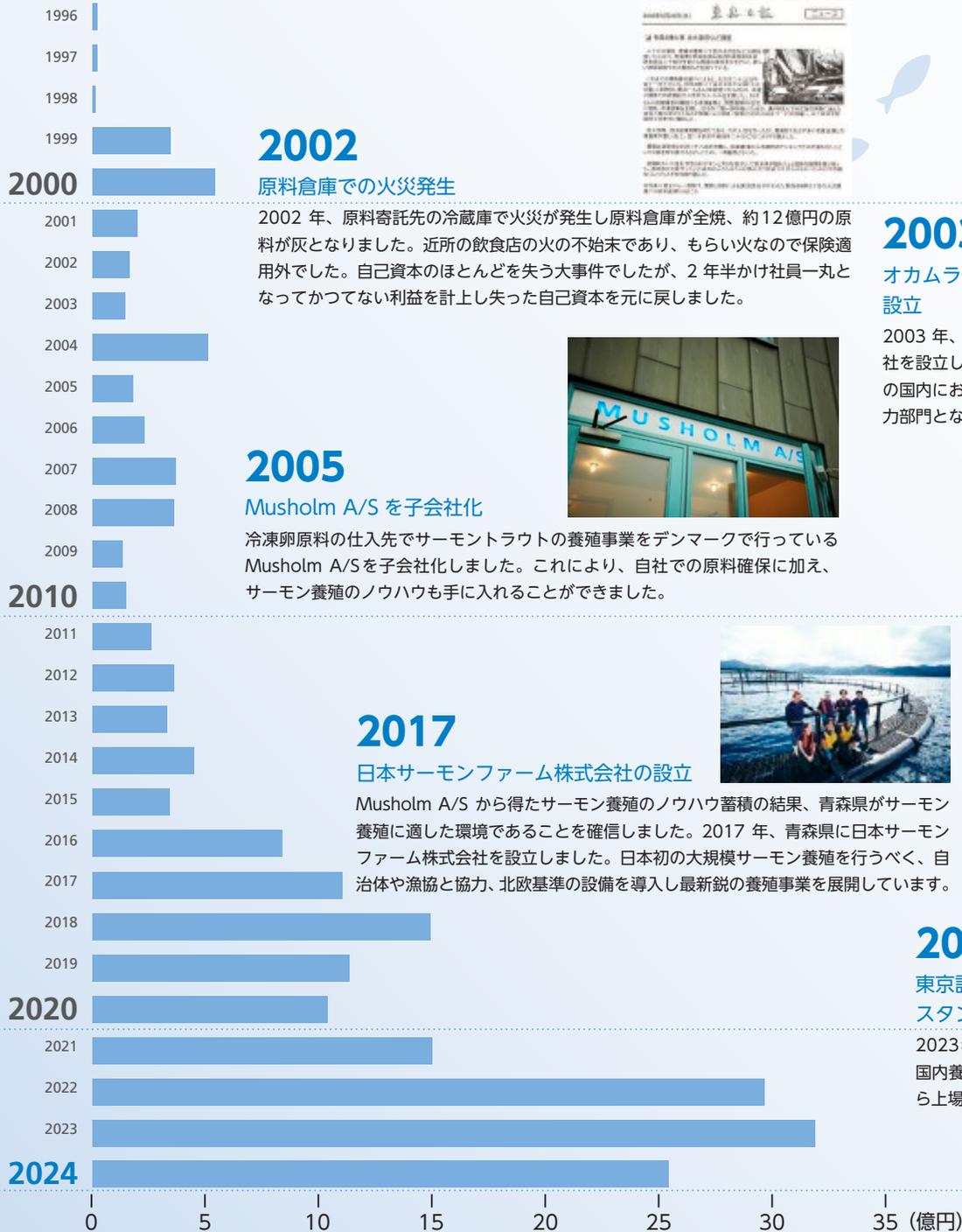
プロフィール

事業戦略

特集

ESG

データ



## 2002

### 原料倉庫での火災発生

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



## 2005

### Musholm A/S を子会社化

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



## 2017

### 日本サーモンファーム株式会社の設立

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



## 2003

### オカムラトレーディング株式会社の設立

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



## 2015

### Okamura Trading Singapore 設立

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



## 2023

### 東京証券取引所スタンダード市場に上場

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



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

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

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

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

海外加工事業（2003年）↓  
 養殖事業（2005年）↓

海外卸売事業（2015年〜）↓

# オカムラ食品工業の事業内容

2024年6月期実績（連結）

売上高 32,665百万円	営業利益 2,548百万円
------------------	------------------

## 事業内容と概況

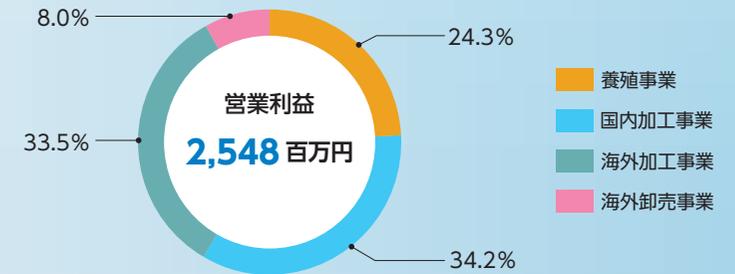
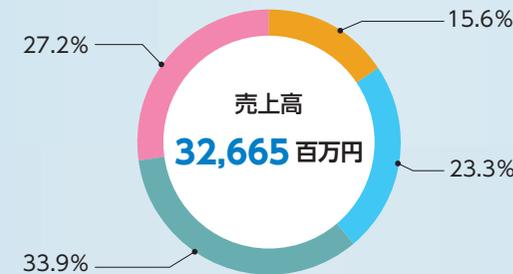
当社グループは、日本やデンマークで養殖したサーモンや海外から仕入れたサーモン、サバ、魚卵等を、日本やベトナム・ミャンマーで加工し、国内外のお客様に販売しています。特徴として、養殖・調達・加工・販売を一気通貫で行う垂直統合型の事業展開を強みとしています。これにより、安定的な原料調達や養殖、顧客ニーズを反映した高品質な加工、水産品特有のコールドチェーンによる物流を実現しています。

2024年6月期の連結売上高は、前期から37億円増加し326億円となり、過去最高を更新しました。国内養殖量の増大によって養殖事業の売上が伸びたこと、成長を続ける海外の日本食市場を背景に海外卸売事業の売上が伸びたことなどが主な要因です。

一方で営業利益は、過去最高益を記録した前期からは6億円減少し、25億円となりました。当社グループの事業は相場の上昇局面では利益率が上昇、下降局面では利益率が低下する傾向があります。2023年6月期はサーモン、魚卵ともに歴史的な高騰相場のなかで、当社グループとしても過去平均を大きく超える利益率となりました。2024年6月期は過去平均に近い利益率に戻り、当社グループとしては悪くない決算との認識ですが、相場高騰局面にあった前期との比較では減益となりました。



オカムラ食品工業の事業内容



※当円グラフは調整額を除いて作成

# オカムラ食品工業の事業内容

## 養殖事業

売上高 6,750百万円	セグメント利益 772百万円
-----------------	-------------------

### 顧客の業種

国内外の外食店、スーパーマーケットを中心とした小売店等



### 事業内容と概況

日本及びデンマークでサーモントラウトの養殖を行っています。川や地下水を利用した陸上の中間養殖場で500グラム～800グラム程度の稚魚まで育てた後に、海で3キロ前後まで育てています。養殖したサーモンは生食用として主に国内外の外食店や小売店に向けて販売するほか、国内加工事業・海外加工事業で使用される原料となります。

養殖先進国であるデンマークの知見・ノウハウを活用できる点、地域のバックアップのもとで区画漁業権・水利権などの行使が可能なのが当事業の強みです。天然の漁獲の不安定さが増す中で、持続可能な養殖の重要性は高まっており、特に日本における養殖事業が全社の成長を牽引しています。

## 国内加工事業

売上高 8,279百万円	セグメント利益 1,089百万円
-----------------	---------------------

### 顧客の業種

スーパーマーケットを中心とした国内の小売店等



### 事業内容と概況

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

## 海外加工事業

売上高 15,255百万円	セグメント利益 1,064百万円
------------------	---------------------

### 顧客の業種

国内外の外食チェーンレストラン等



### 事業内容と概況

日本・デンマークで養殖したサーモンや世界中から調達したサーモン、サバ等をスライス加工や焼成を行ったうえで、国内外の外食チェーンなどに販売しています。当社グループの垂直統合型のビジネスモデルを活かして、スピード感をもってお客様のニーズにあわせた加工を行っています。サプライヤーとの強固な関係や自社原料を背景にした原料調達力も強みです。

## 海外卸売事業

売上高 8,869百万円	セグメント利益 254百万円
-----------------	-------------------

### 顧客の業種

海外の日本食レストランや日本食スーパーマーケット等



### 事業内容と概況

海外卸売事業では、厳選した水産物を主に日本国内で選定し、現地法人が現地の日本食レストランや日本食スーパーへ販売しています。現在はシンガポール、マレーシア、台湾、タイに拠点があります。これらの国では人口増加や所得増加、さらには日本食の人気が高まっていることを受け、日本食の市場規模が拡大し続けています。市場の成長性と、当社の水産物への知見・ノウハウや垂直統合型による安定した供給力を背景に、養殖事業と並び当社の成長を牽引しています。

# At a Glance

## 財務・非財務指標

### 売上高



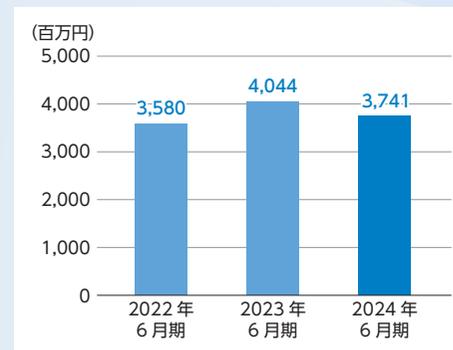
国内養殖量の拡大、海外日本食マーケットの拡大などを背景に、売上高は増加傾向にあります。2024年6月期の連結売上高は前期比37億円増の326億円となり、過去最高を更新しました。

### 営業利益／営業利益率



2022年6月期～2023年6月期は水産物の相場が過去になく高騰し、当社グループの利益率も異例の高水準となりました。2024年6月期は当社の過去平均利益率に近い水準に落ち着いています。

### EBITDA (営業利益+減価償却費)



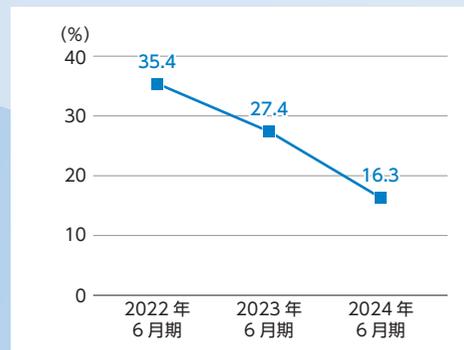
減価償却費は通増傾向にあります。主な要因は養殖設備への投資を継続的に行っていることです。

### 当期純利益



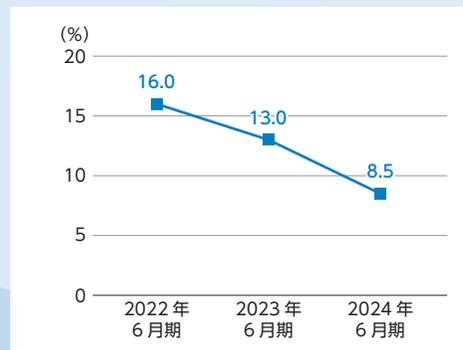
営業外損益では、外貨建て債権の為替換算損益、補助金収入、支払利息が主要な項目となっています。

### ROE (自己資本当期純利益利率)



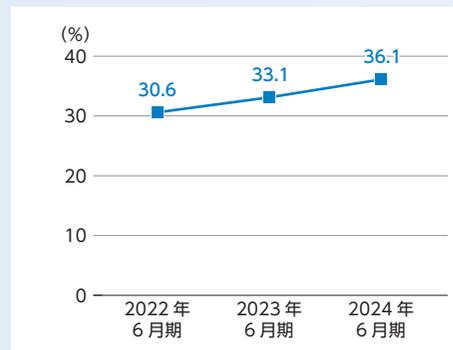
2024年6月期は、当期純利益の減少に加え、上場に伴う増資で純資産が増加した影響もあり、ROEが低下しています。

### ROA (総資産経常利益率)



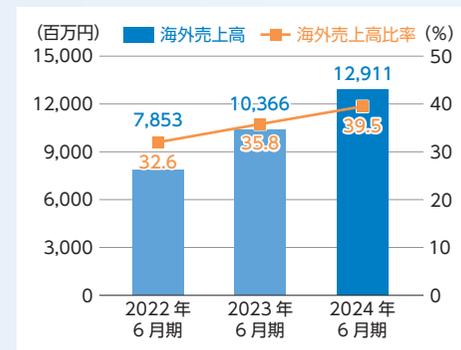
2024年6月期は、当期純利益の減少と総資産の増加によりROAは低下しています。総資産の増加は、上場時の増資で現預金残高が増加したことや、養殖事業の拡大により在庫残高が増加したことによるものです。

### 自己資本比率



2024年6月末は、当期純利益の計上と上場時の増資の影響で、自己資本比率が改善しています。

### 海外売上高／海外売上高比率



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

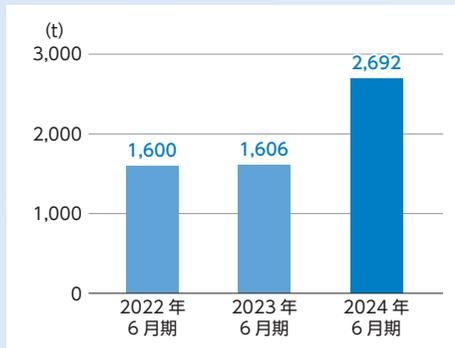
# At a Glance

## 設備投資額



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

## 水揚げ高 (国内)



国内水揚げ量の拡大は当社グループの成長戦略上、最も重要な指標の一つです。2024年6月期は、青森県今別町の中継養殖場増設の効果により、前年比で約千トン増加しました。

## 水揚げ高 (デンマーク)



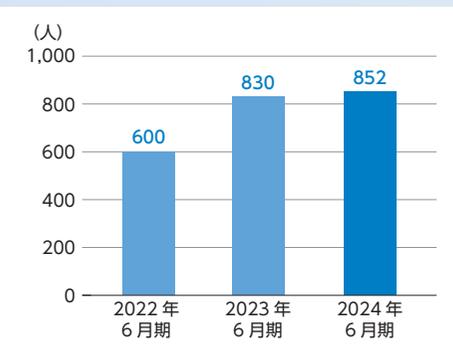
デンマークの水揚げ量を拡大するためには、養殖枠(ライセンス)を拡大する必要があります。現在、新規の養殖枠の獲得が困難な状況にあるため、水揚げ量も横ばい傾向が続いています。

## FCR (国内)



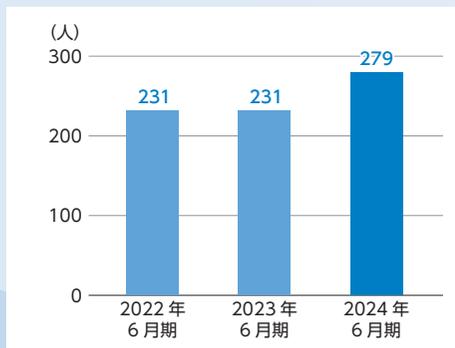
FCR (増肉係数) とは、魚が1kg太るのに必要とされる餌の量を表したものです。この値を低減させていくことは、養殖の効率化に繋がります。現在、試行錯誤を繰り返しながらFCR低減に取り組んでいます。

## 従業員数 (連結)



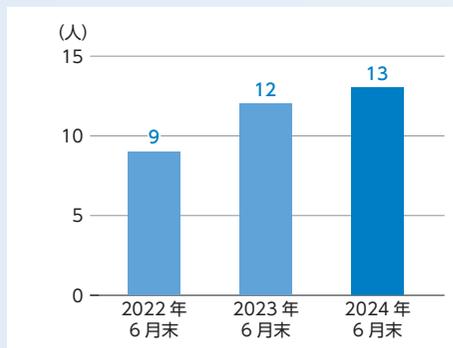
全セグメントとも従業員数は増加傾向にあります。なお、全体の人数構成では、ミャンマー工場における工場従事者の数が6割以上を占めています。

## 従業員数 (単体、臨時従業員含む)



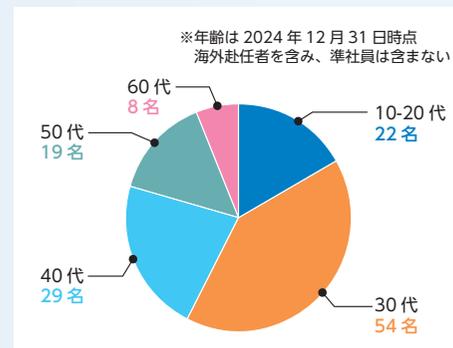
稼働率の高い青森工場の人員を増強するため、青森県内や外国人技能実習生の雇用が増加しています。

## 海外駐在者数 (単体)



海外卸売事業の拡大は当社グループの成長エンジンの一つです。海外卸売事業の拡大に伴い、日本からの赴任者数は継続的に増加傾向にあります。

## 国内グループ会社従業員の年齢構成



比較的、バランスのとれた年齢構成となっています。事業拡大に伴って、若手人材の採用を進めています。



社会になくってはならない  
企業であるために  
「事業のインフラ化」を  
志向した経営を  
進めていきます

代表取締役社長兼 CEO

岡村 恒一

# トップメッセージ

## 上場後の1年の振り返り

### 上場時の想定通り、業績が推移した1年

日本が高度経済成長期にあった昭和47年、青森県青森市で水産加工品を扱う小さな会社として創業した当社は、令和の世を迎えた今では世界7カ国に現地法人を持つグローバル企業へと成長しました。2023年9月に東京証券取引所スタンダード市場に上場を果たし、2024年6月には上場後初の決算を迎えました。IPOによる設備投資資金の確保と優れた人材の獲得という上場の目的を果たし、事業拡大のボトルネックであった中間養殖場拡大への投資と、品質管理および海外営業における人材の充実をほぼ計画通りに進めることができました。

2024年6月期の業績は、連結売上高が約326億円、連結経常利益が約29億円となり、対前期で増収減益となりました。減益の主な要因は、前期である2023年6月期の連結経常利益が良すぎたことであると分析しています。前期は、国内ではコロナ禍が事実上終息して外食機会が急激に増えた一方で、世界ではウクライナ侵攻の長期化などで海外からの水産物の輸入が滞りました。これらの外部環境の

劇的な変化を受け、前期は、急激な需要増や価格高騰の恩恵を受けた、当社にとって「歴史的」とも言える稀有な期でしたが、外部環境の変化を上手くマネジメントできなかつたとも言えます。それに対して2024年6月期の連結経常利益は、特異であった前期の反動が想定される中で、当初計画値の18億円という数値を大幅に上回ることができました。私は、この結果は当社の今の実力が反映された十分満足のいくものとして、ポジティブに評価しています。漁獲量自体も前期に比べれば1,000トン以上増えており、需要増への対応を確実に実行することができたと考えています。1年後の2025年6月期には3,500トンの漁獲量を計画しており、この拡大分を最終的には海外の販売増につなげ、海外加工事業にとって成長の種にしていきたいと考えています。長期ビジョンである「国内のサーモン養殖量の拡大」と「アジア卸売事業の拡大」という2つの成長エンジンにより着実な成長を果たすという戦略は、上場の前も後も変わることはありません。

# トップメッセージ

## 当社を取り巻くビジネス環境について

### 外部環境の変化に適切に対応していく姿勢を持つ

近年、気候変動による海水温の上昇などが影響し、毎日のように「漁獲量の減少」がニュースとなっています。そして、それと重なり合うかのように夏の猛烈な酷暑や大雨等、異常気象をうけ、「このままでは、魚が食べられなくなるかもしれない」という危機感を持つ一般消費者も多くなってきたように思います。実際、現在市場に流通している魚は、天然魚が約4割、養殖が約6割で構成されており、この先も世界の食のために養殖の果たす役割はさらに拡大すると見えています。

また、気候変動の要因である温室効果ガスに対する視線も年々厳しさを増しています。カーボンフットプリントなど、保管や輸送も含めたバリューチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出量を把握する動きも活発化していることから、将来的には、大量のCO<sub>2</sub>の排出を伴う航空機などによる遠距離輸送が忌避されるようになり、グローバル規模で食べ物の地産地消が進む可能性もあると考えています。これらの外部環境の変化を受け、国内で養殖事業の持つ重要性はますます高くなっていくと想定しています。

これまで、日本では大規模な養殖はできないというイメージがある中で、当社はデンマークで養殖事業を担う子会社からノウハウを学び、ヨーロッパ型の大規模養殖を推進してきました。また、気候変動に起因するリスク対策として、養殖場の分散化を進めています。すでに北海道で試験養殖を開始するなど、現在、青森県のみで展開している養殖事業を国内複数個所に分散していくことを長期ビジョンとして描いています。

私は、気候変動に対する人々の意識の高まりは、企業にとって必ずしもリスクばかりではなく、機会にもなると考

えています。大事なのは、変化に対応していくという姿勢を持つことです。これらの取り組みをうけ、水産事業に対する期待感や希望を持った人が多かったことが、当社の上場の成功につながったのではないかと分析しています。

一方、当社の追い風となっている事業環境の変化として、海外で和食ブームが続いていることが挙げられます。増加の一途をたどっているインバウンド客が日本で和食の味を覚え、帰国後も和食を食するという流れが完全に定着してきました。特に所得水準が上昇している東南アジアでは、強い消費意欲に支えられて、円安の日本よりも高い値段でも売れるという状況が続いています。「アジア卸売事業の拡大」を長期戦略における成長エンジンの1つに掲げたとおり、今後も積極的な投資を継続していく所存です。また国内では、コロナ禍が明けて外食産業が確実に復活してきていることを実感しています。外食産業が現在の物価高を乗り越え、価格転嫁にも一定の成功を収めて新たな成長軌道に乗ってきました。これらの流れを受け、当社の供給量も着実に増えていくのではないかと期待しています。



# トップメッセージ

## 長期かつ継続的な企業価値の向上

### 社会生活に欠かせない「事業のインフラ化」を目指す

既に述べた通り、私はその時々の上や利益に一喜一憂するのではなく、長期的な視野で着実に成長していくことを経営の基本姿勢としています。そしてこの長期的な企業価値の向上を継続的に図っていくためには、財務と非財務両面の企業価値を、どちらかに偏ることなく高めていく必要があると考えています。

財務面の企業価値向上に資する施策としては、2024年から「養殖」「国内加工」「海外加工」「海外卸売」という4つのセグメントごとに最高責任者を配置して責任の明確化を進めています。これまでは、子会社や工場などの拠点ごとの責任者が、担当拠点の各事業に対して責任を担うというスタンスでしたが、最高責任者一人が拠点に関わらずそのセグメントのすべてを管掌し責任を担うように組織改革を行いました。同時にCPO（チーフ・プロダクト・オフィサー）を設置して、製品製造に関しても最高責任者一人が最終的な責任を持つことにしました。この改革には、次世代の経営人材を育成するサクセッションプラン的な意味合いもあります。

一方、サステナビリティへの取り組みをはじめとする非財務面の企業価値向上において、当社が社会生活に欠かせない存在となる「事業のインフラ化」を進めることが重要と考えています。例えば、水産業が地域社会を持続的に存在するために欠かせない産業であること。あるいは日本の食文化を海外で定着させるための手段・方法を確立すること。さらに人々の健康に資する事業であること。私は、当社が存在しなければ、それらを達成したり維持したりすることができない状態を「事業のインフラ化」として捉え、社会基盤としての存在感を強めることで、当社の企業価値が高まると考えています。さらに「事業のインフラ化」が進めば、財務的な企業価値も自然と高まっていくはずです。私の感覚としては、今後サステナビリティなど非財務面の取り組みを軽視する会社は、企業価値が向上することはないだろうと考えています。



# トップメッセージ

## 持続可能な社会への貢献

### 技術革新を進めて「水産物の安定供給」という責任を果たす

当社が「事業のインフラ化」を成し遂げるためには、多くの壁が存在しています。ここでは、特に2つの壁についてご説明します。

1つ目の壁は「水産物の安定供給」です。今後、世界の人口は増え続ける一方で天然の魚が増える未来を想像することは難しく、漁獲量は年々減少していくと見えています。需要は増え続け、魚は減っていくという状況下で、当社が養殖事業を通じていかに市場の求める供給量に応えることができるかが20年先、30年先の大きな課題になると認識しています。水産物が安定的に供給されるかどうかは、消費者はもちろん小売業や流通業にとっても大きな課題です。



以前であればバイヤーの仕事は「安く買うこと」でしたが、今は「いかに安定的に調達するか」に変わったと聞きます。私たちのミッションは、水産物を安定的に供給し続けることでお客様の課題解決に貢献することに他なりません。

2つ目の壁は、気候変動が我々のイノベーションよりも速く進んでしまうかもしれないということです。例えば、気候変動に合わせて高温に強い種苗（稚魚）の開発を進めていますが、これには何十年という時間がかかることもあります。わずか数年の間に海水温が急激に高まってしまうと、事業そのものを見直さなければいけない状況にもなり得ます。養殖に適した環境は限られており、限られた範囲でしか養殖場を増やせない中で、既存の養殖場も海水温上昇の影響を受けてしまうかもしれません。

こうした将来のリスクに備えて、当社では養殖場の分散化を進めるとともに、天然魚粉からの完全脱却や、安全にFCR（増肉係数）や養殖密度を高めるための技術革新を早急に進めています。技術革新の結果、生産量が増加すれば

コストも下がり、世界の市場への安定供給という責任を果たすことにもつながると考えています。また、計画段階ですが、モーダルシフトの導入による物流改革を進めることも視野に入れています。現在、東京の港に着いた輸入原料を陸路で青森まで運んでいますが、海路で直接青森まで運び、青森で生産・加工した製品を船で全国へお届けすることを想定しています。これが実現できれば、コスト削減はもちろん、トラック輸送で発生するCO<sub>2</sub>排出量の削減にもなり、品質管理もしやすくなることから、様々な課題を一度に解決することができると期待しています。

養殖と加工だけに留まらず、その先の流通も含めて、お客様が当社の魚を口にするまでの品質管理をやり遂げない限り、本当の意味での安定供給にはなりません。そのため、当社グループのビジネスモデルが垂直統合モデルであることがとても重要だと考えています。当社グループがコールドチェーンの一翼を担っているという自覚をもち、製品をお客様に供給できない事態を防ぐことが私の使命です。

# トップメッセージ

## ステークホルダー・エンゲージメント

### 地域社会や株主・投資家との関係性強化を進める

財務的な企業価値は明確な数値で示すことができますが、非財務的な企業価値をすべて数値化することは困難です。当社の非財務的な価値が高まっていると実感するためには、株主・投資家の皆様や地域社会の皆様からの評価が欠かせません。そのため当社に関わるステークホルダーの皆様との対話や関係性の強化が重要であると認識しています。

当社は創業以来、青森県内の複数の地域と一体となって事業を進めてきました。当社グループが事業を展開する海や川は、公共財である自然そのものです。それを事業で使わせてもらうには、地域で自然を守ってきた人々の同意や承認が欠かせないと考えています。地域との関係性が築け

なければ、「もう出ていってくれ」と言われかねません。私はこれまでも地域との関係性強化をととても大事にしてきましたし、地域と共存していくことが当社グループにとって最も重要であると考えています。最近では、行政、漁協、地域社会など様々なステークホルダーと当社グループとの間のコミュニケーションが密になっており、業績にもその効果が色濃く出てきていると思います。これは、自分の出身地である青森県に限らず、北海道など様々な地域で関係強化の効果が現れてきていると感じています。

スタンダード市場への上場後は、株主や投資家の皆様との関係性強化も進めていく必要があります。特に大事だと

考えているのは、企業としての正しい成長を果たし、実力を反映した正当な株価を維持して、株主・投資家の皆様の期待に応える経営を行うことです。初年度はあまり目立った活動はできませんでしたが、今後、配当金の増額や株主優待など、皆様が魅力を感じる施策をしっかりと展開していきたいと考えています。折しも、当社の上場半年前に当たる2023年3月に東京証券取引所が「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」を各企業に要請しましたが、この資本コストと株価を意識した経営は、上場企業の経営者として必須だと認識しています。

## 株主・投資家の皆様へお伝えしたいこと

### 社会になくってはならない存在として着実な成長を遂げる

当社の事業は、はたから見れば地味に映るかもしれませんが、しかし、私自身、オカムラ食品工業が派手さはないものの着実に成長する会社であることを志向しています。当社グループは、急激な成長や突出した利益の向上を求める経営を行わない代わりに、長期的な視野で社会になくってはならない存在として着実に成長していくことをビジョンと

して持っている会社です。株主・投資家の皆様には、どうか長い目で当社の歩みを見守っていただき、共に歩むパートナーとして、末永くお付き合いいただけますようお願い申し上げます。

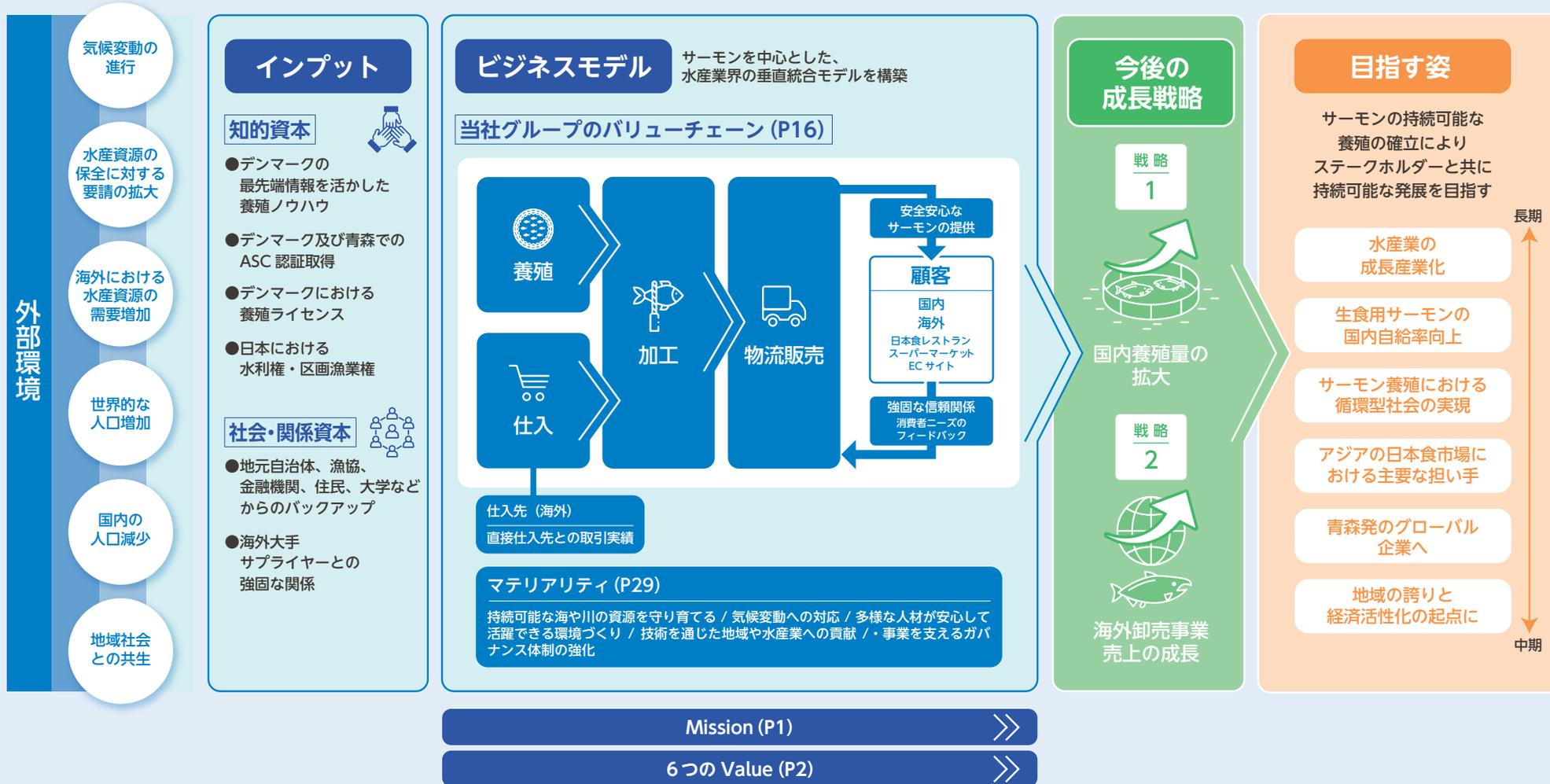
代表取締役社長兼 CEO

岡村 恒一



# オカムラ食品工業の価値創造プロセス

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



## 当社グループのバリューチェーンの特長

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



### 養殖

日本とデンマークでサーモントラウトを養殖し、直接グループ外へ販売するとともに、グループ内の加工原料としても使用しています。世界的に水産資源の確保が難しくなる中、大規模養殖で水産資源を安定的に確保できる点は、当社グループの最大の強みとなっています。



### 仕入

当社グループでは加工原料などを主に海外から仕入れています。商社等を通さずに直接サプライヤーから仕入れている点が当社グループの特徴です。長年の取引実績に裏打ちされたサプライヤーとの強固な関係を背景に、不安定な漁獲の天然水産資源であっても比較的安定的に仕入れることができます。



### 加工

青森では主に魚卵の加工を、ミャンマーの自社工場とベトナムのパートナー工場では主にサーモン原料を寿司ネタなどへ加工しています。魚卵加工は創業以来50年以上に亘って行ってきた当社の祖業であり、蓄積された技術・ノウハウが強みとなっています。

寿司ネタ加工は拡大する需要に対応すると同時に、リスク分散を図る目的で2拠点体制を採用しています。



### 物流販売

販売においても、商社等を通さずに直接お客様に提供しています。水産の専門会社として水産物特有の事情に配慮した物流ができる点、グループ内に加工機能を有しているため細かなニーズに対応したカスタマイズが可能である点などが強みとなっています。



### 顧客

当社グループの主な顧客は、国内外の回転寿司チェーン、日本食レストラン、スーパーマーケット、食品加工業者などになります。消費者ニーズに直に触れることができるため、そこで得たお客様ニーズを養殖や加工の現場にフィードバックしやすく、それが養殖や加工の品質向上にも繋がりがやすい点も強みであると考えています。



### 今後の成長戦略

当社グループでは、国内養殖量の拡大と海外卸売事業売上の拡大を2大成長エンジンと考えています。養殖量拡大によって水産業の最大の課題である水産原料の安定確保を図り、並行して、伸び行くアジアの需要を確実に取り込んでいく戦略です。川上と川下をしっかり伸ばし、垂直統合全体で成長を達成していきたいと考えています。





# 中長期成長戦略

## 成長に向けたロードマップ

- 水産業の成長産業化
- 生食用サーモンの国内自給率向上
- サーモン養殖における循環型社会の実現
- アジアの日本食市場における主要な担い手
- 青森発のグローバル企業へ
- 地域の誇りと経済活性化の起点に

### 目指す姿

サーモンの持続可能な  
養殖の確立により  
ステークホルダーと共に  
持続可能な発展を目指す

2024年  
6月期  
実績

連結売上高 326 億円  
国内養殖量 2,692 トン  
海外卸売事業拠点 4 か所

2021年  
6月期  
実績

連結売上高 202 億円  
国内養殖量 1,100 トン  
海外卸売事業拠点 2 か所

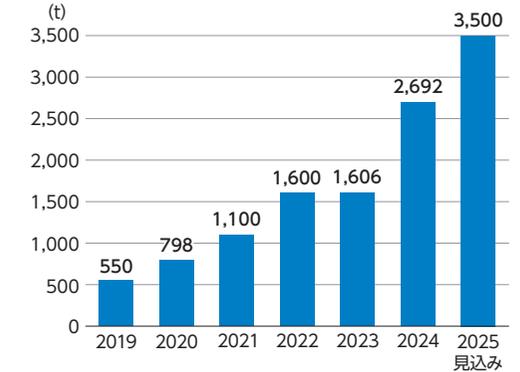
## 目標と戦略

### 国内サーモン養殖量の拡大

養殖量拡大の余地の大きい国内の養殖事業において、養殖量を拡大していくことが成長戦略の中心となります。養殖量の拡大によるメリットは、単に養殖事業の売上高の増加が見込めるだけでなく、国内・海外加工事業における原料の安定確保といった他事業への波及効果も期待できます。

国内の大規模サーモン養殖へのチャレンジはまだまだスタートしたばかりです。継続的な投資と養殖技術の向上を並行して図ってまいりたいと考えています。

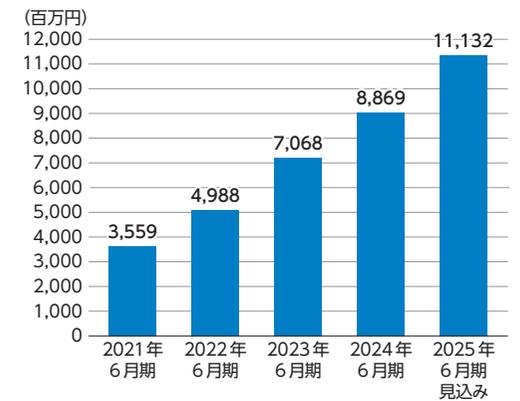
国内養殖量（水揚げ量）



### 海外卸売事業の拡大

アジアにおける日本食マーケットの伸びをしっかりとキャッチし、海外卸売事業の拡大を図っていくことがもう一つの成長戦略です。川上の養殖事業とともに、川下の海外卸売事業が同時に伸びることで、当社グループの特徴である垂直統合型のビジネスモデルを活かした、グループ全体の伸びに繋がると考えています。その実現のため、日本品質の物流力、水産の専門会社だからこその商品提案力、垂直統合であるからこそそのカスタマイズ力といった当社グループの強みをさらに磨いていきます。

海外卸売事業売上高





# 中長期成長戦略

## 外部環境

### 1 サーモンの優位性

#### ①世界中にマーケットがある

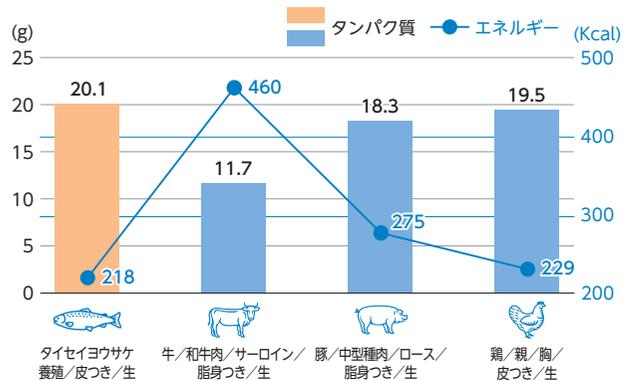
サーモンは、寿司ネタの定番メニューとして世界中で人気のある魚種です。



#### ②低脂質高タンパク

需要拡大の背景には、サーモンの持つ低脂質高タンパクという特性があります。サーモンは、牛肉、豚肉、鶏肉と並ぶ動物性たんぱく質の供給源です。

100g中のタンパク質・エネルギー含有量比率



出所：文部科学省食品成分データベースより

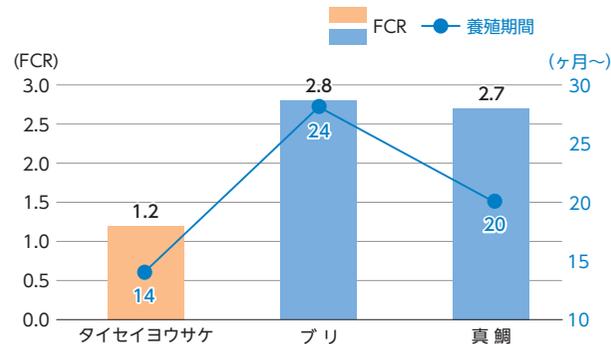
#### ③完全養殖サイクルの確立

養殖業においては、天然の稚魚をもとに養殖で生育する魚種もあります。一方でサーモンは卵からの養殖が可能のため、天然の稚魚を捕獲する必要がなく、生態系に影響を与えません。

#### ④優れた養殖効率

サーモンのFCR（増肉係数）は他の魚種に比べて圧倒的に優れています。加えて可食部分が多く、捨てる部位がほぼありません。

主な養殖業のFCR（増肉係数）比較

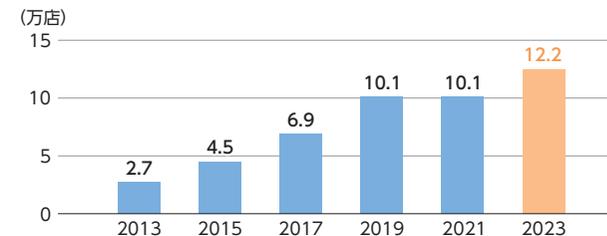


出所：「平成25年度 水産白書」水産庁

### 2 アジアにおける日本食マーケットの拡大

アジアにおける日本食文化は、すでに根付いたと言える状況です。人口増加や所得水準の上昇も相まって、アジアにおける日本食マーケットの拡大は今後も継続すると見込まれます。

アジアにおける日本食レストランの概数

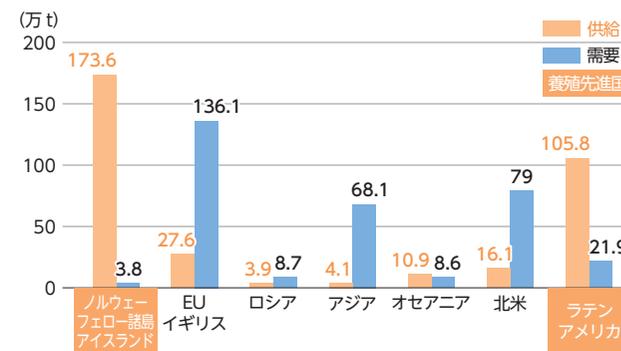


「海外における日本食レストランの概数」令和5年10月13日農林水産省輸出・国際局  
「海外における日本食レストランの数」令和3年9月30日農林水産省輸出・国際局  
「農林水産省における日本食・食文化の魅力発信による日本産品海外需要拡大事業の紹介」平成30年9月 農林水産省  
「日本食・食文化の海外普及について」平成25年6月 農林水産省

### 3 養殖先進国でのサーモン供給量の鈍化

サーモンの需要は今後も拡大が続くことが見込まれています。一方で、養殖先進国であるノルウェーやチリでは、すでに養殖適地が開発されつくした結果、これ以上の大幅な増産が難しく、需要の拡大に対して養殖サーモンの供給量の伸びが鈍化することが危惧されています。

世界の養殖サーモン供給量と市場規模



出所：Salmon World Yearly・2023



# 中長期成長戦略

## 当社グループの強み

### 1 サーモン養殖適地での事業展開

サーモン養殖には、17℃以下の海水温と適度な潮流が必要です。北日本はこの条件を満たしており、特に青森県はサーモン養殖に適しています。当社は青森県の地元企業として、サーモン養殖適地で事業を展開しています。

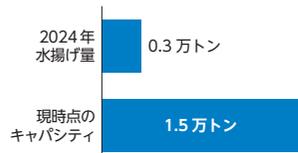


### 2 海面養殖における区画漁業権の問題をクリア

養殖先進国である北欧やチリと違い、日本ではこれまで大規模な生食用サーモン養殖は行われてきませんでした。その理由の一つは区画漁業権にあります。海で養殖を行うためには区画漁業権が必要ですが、企業が区画漁業権を取得することは容易ではありません。それ故に養殖事業に企業が参入することは難しく、企業の参入がない結果として大規模な養殖が行われていないという状況になっていました。

当社は地元漁協の組合員となり、組合員として区画漁業権を行使することで、この問題をクリアしています。現時点で行使可能な区画漁業権のキャパシティは十分にあり、今後しばらくの養殖規模拡大に必要十分な量を備えています。

海面養殖のキャパシティ



### 3 淡水養殖における水利権の問題をクリア

日本でこれまで大規模な生食用サーモンの養殖が発展してこなかったもう一つの理由が、河川の利用が容易ではないことです。サーモンの稚魚は淡水で養殖しますが、そのためには河川を利用するのが効率的です。しかしながら河川の水を利用する権利（水利権）の取得は大変難しいものとなっています。

当社はすでに確保している水利権がある他、水利権を必要とせず、地下水を使った養殖方法（循環型中間養殖）についても実用化しています。これにより、水利権の問題をクリアしています。



今別町の循環型中間養殖場（23年10月に増設）

### 4 養殖先進国の養殖ノウハウの獲得

2005年、当社はデンマークで養殖事業を展開するMusholm A/Sを子会社化しました。買収以前から同社との関係性は深く、現場レベルで双方向の人的交流も長年繰り返しており、現在では電話やメールのやりとりも日常的に行われています。

当社グループでは、Musholm A/Sの持つ最先端の養殖ノウハウを日本国内における養殖事業に活用することで、循環

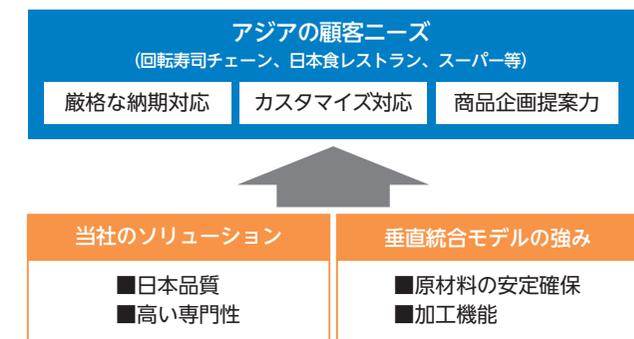
型中間養殖場やバージ船の導入など、日本初の近代的な養殖設備の導入や運用を実現しています。



バージ船を利用した遠隔給餌

### 5 垂直統合モデルによる海外顧客の課題解決

アジアを中心とした海外顧客の課題として、商品企画提案力、原材料の安定確保、カスタマイズ力、といった点が挙げられます。当社は自社原料や加工拠点を有しているほか、長年培ってきた水産に関する豊富な知見があります。これらの当社の特徴を活かした垂直統合のビジネスモデルは、顧客の課題解決にあたって、他社との差別化要因となっています。





## 事業紹介 養殖事業



### 事業概要

国内およびデンマークの子会社において生食用のサーモトラウトを養殖し、国内外に販売しています。デンマークの養殖では、サーモトラウトの卵もあわせて収穫しています。



執行役員（養殖事業統轄）  
鈴木 宏介

### 事業責任者コメント

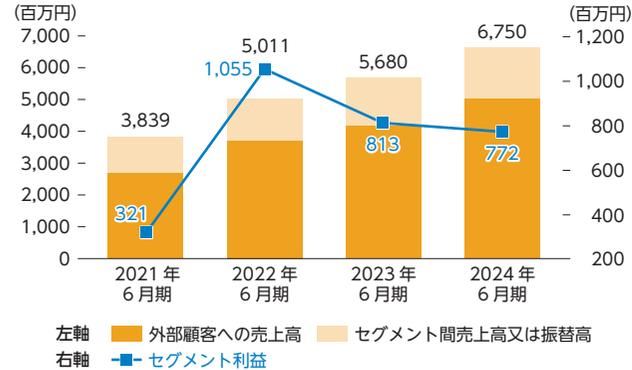
2017年に日本で初めて生食用サーモンの大規模養殖をスタートさせて以来、地域の皆様のお力添えに支えられながら、また、デンマークの養殖子会社とも現場レベルで交流を繰り返しながら、試行錯誤を繰り返してきました。やっと、それなりの地力もついてきて、アクセルを踏む準備もできつつあると感じています。海の恵みを世界中に届けるため、ご協力頂いている皆様と共にこれからもチャレンジを続けていきます。

## 2024年6月期の振り返り

2024年シーズンの国内養殖については、2023年10月に青森県今別町に循環型中間養殖場を増設し、その効果により水揚げ量が2023年シーズン比で約千トン増加しました。

デンマークでの海外養殖については、サーモンに関する世界的な需要超過の状況からサーモン相場は好調に推移し販売価格も上昇しましたが、餌代を始めとした養殖コストの上昇の影響をカバーするには至らず、2023年6月期に比べ利益率が低下しました。

上記の結果として、売上高は2023年6月期と比べ1,069百万円増の6,750百万円（前期比118.8%）、セグメント利益は40百万円減の772百万円（前期比95.0%）となりました。



## 外部環境

世界のサーモン需要は、健康志向の高まりや人口増加などを背景に、特にアジアにおいて継続して拡大しています。一方で、供給量は、これまで養殖サーモンの供給大国であったノルウェーやチリでの新規開発が頭打ちになったことで、今後の養殖量拡

大ペースの鈍化が予想されています。その結果、生食用サーモン市場は、需要超過の状況が継続するものと見込まれます。

また、国内の生食用サーモン養殖については、今まで養殖先進国に遅れをとっている状況にありました。しかしながら最近では、漁船漁業の衰退などを背景に、国を挙げて養殖を促進しているという状況にあります。

## 事業の強み

### デンマーク

デンマークで養殖を行うには専用のライセンスが必要ですが、現状ではすでに養殖適地が開発されてしまっていることなどにより新規のライセンス取得のハードルはかなり高い状況にあります。その点、当社グループは既に一定のライセンスを有しており、養殖枠が確保できている点は当社グループの強みの一つとなっています。

### 国内

当社の行っている生食用サーモンの大規模養殖は国内初の試みです。海外の設備を用い、海外のノウハウを活用しながらチャレンジを続けています。これを可能とするのも、デンマークと日本とで現場レベルの交流が可能だからこそと考えています。

また、日本において海面養殖を行うためには、区画漁業権の行使が必要となります。すでに当社グループでは今後の増産にあたって十分な海面養殖キャパシティを有していますが、この点も大きなアドバンテージであると考えています。

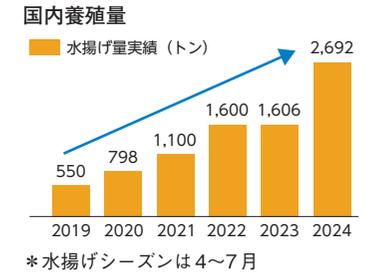


## 事業の課題と今後の戦略

### 国内養殖量の拡大

養殖事業としての課題であると同時に、当社グループ全体における最重要課題でもあります。

そのためのボトルネックとなっているのが、中間養殖場の不足です。



### サーモン養殖の工程



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

### 養殖の効率性向上

養殖については、量の拡大とともに効率性の向上も重要な課題です。特に国内養殖においては改善の余地が大きく、当社グループでも屋外循環式の大規模中間育成魚高密度生産システムや給餌用バージ船などを導入し効率化に取り組んでいます。引き続き最新の養殖技術を持つデンマーク子会社の技術を取り入れながら、日本国内においてもサーモン養殖先進国並みの養殖技術を確立すべく、養殖の効率性向上に向けた取組みを強化していきます。



## 事業紹介 国内加工事業



### 事業概要

国内加工事業では、海外から魚卵原料を仕入れていくらや筋子といった製品に加工し、小売店、外食店向けに販売しています。また、国内で養殖したサーモンの一次加工も行っています。加工拠点は青森県青森市に所在する当社青森本社併設の第一工場と第二工場になります。また、魚卵原料の一部は、デンマークの養殖子会社で養殖した原料を用いています。



執行役員 青森事業本部長  
新聞 清高

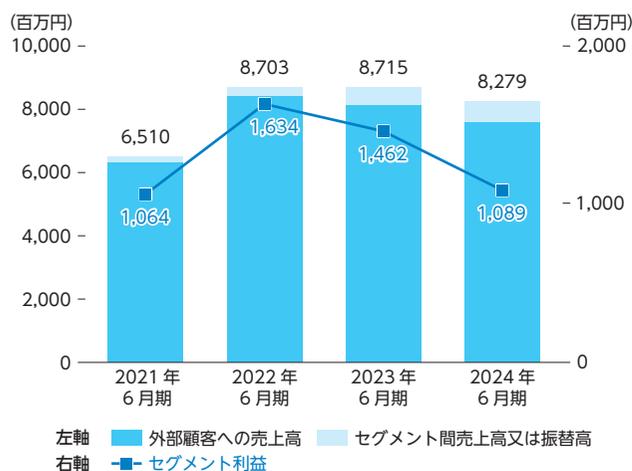
### 事業責任者コメント

50年に亘って続いてきた当社の祖業です。長年に亘って培われた加工ノウハウは高い付加価値を生み出しており、当事業で生み出したキャッシュフローをグループ内の成長投資に振り向ける循環を築いています。また近年は、当事業の加工技術をデンマーク子会社に移植もしています。欧州ではいくら製品の人気が上がってきており、当社グループのシナジーを発揮できる機会となっています。

## 2024年6月期の振り返り

近年、いくら、筋子については相場高騰が続いていましたが、2023年初頭より相場変動サイクルにおける下降局面に入りました。当事業は原料仕入れから販売までに一定のタイムラグがあります。そのため相場下降局面では、高単価の原料が低下した販売価格で販売されることとなり、利益率が低下する傾向があります。2024年6月期後半には相場下げ止まりの兆しをみせ、最終的には相応の利益水準に着地したものの、それ以前の歴史的な相場上昇局面にあった年度との比較においては減収減益となりました。

上記の結果として、売上高は2023年6月期と比べ436百万円減の8,279百万円（前期比95.0%）、セグメント利益は373百万円減の1,089百万円（前期比74.5%）となりました。



## 外部環境

漁獲量との関係で、原料となる魚卵原料の量は限られています。そのため、原料確保が重要な事業と言えます。また、魚卵の相場変動サイクルは、サーモン相場に比べてその変動幅が大きいという特徴があります。

## 事業の強み

### 原料調達力

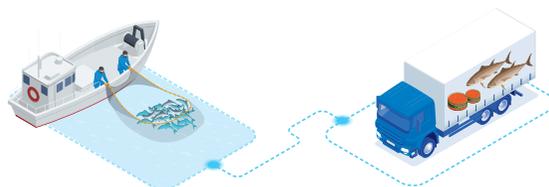
当社は魚卵原料のサプライヤーと長年に亘って直接取引を行っています。長年の取引を通じて培ったサプライヤーとの強い信頼関係は、高い原料調達力に繋がっています。

### 自社原料

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

### 直接仕入れ・直接販売

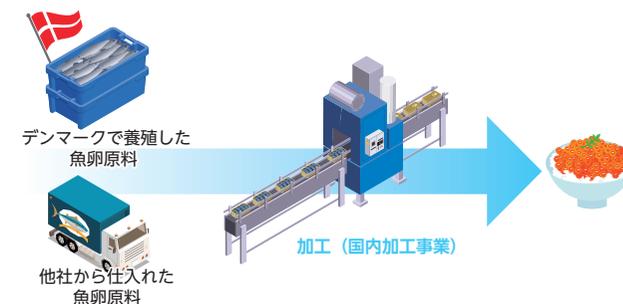
仕入れや販売においても、基本的に商社等を介さずに当社が直接取引を行っています。中間マージンが発生しないため、当事業の高い利益率の一因となっています。



## 事業の課題と今後の戦略

### 自社原料の増産

当事業の成長にあたっての課題は2点あります。1点目は、原料確保が難しい点、2点目は、魚卵の相場変動サイクルの幅が大きく、利益率が不安定な点です。この両者を解決するためには、グループ会社も含めた自社養殖原料の増産が極めて有効と考えています。増産にはデンマークでの養殖における養殖ライセンスの獲得が必要となります。ただ、養殖先進国ではすでに養殖適地が開発しつくされており、現状ではライセンスの新規取得のハードルは高いという状況です。引き続き、養殖先進国以外でのライセンスの取得も視野に入れて増産に向けた活動を継続してまいります。



### 加工拠点の増強・分散

国内加工拠点では、養殖したサーモンの一次加工も担っています。国内養殖量を継続的に拡大していく方針のなかで、一次加工機能の増強も必要となってきています。加工拠点の分散によるリスクヘッジという観点なども踏まえ、この点は現在検討を進めています。



## 事業紹介 海外加工事業



### 事業概要

海外加工事業では、海外の工場で加工した生食用のサーモン寿司ネタ、焼成済みの焼魚、煮魚等の水産加工品を国内外へ販売しています。原料調達から加工・販売まで、自社チームが顧客のニーズをくみ取りながら一気通貫で行っています。加工拠点は、ミャンマーにある当社子会社とベトナムにある委託工場の2拠点を設けています。国内加工事業と同様に、原料の一部は、当社グループで養殖した原料を用いています。



執行役員兼COO  
葉山 相基

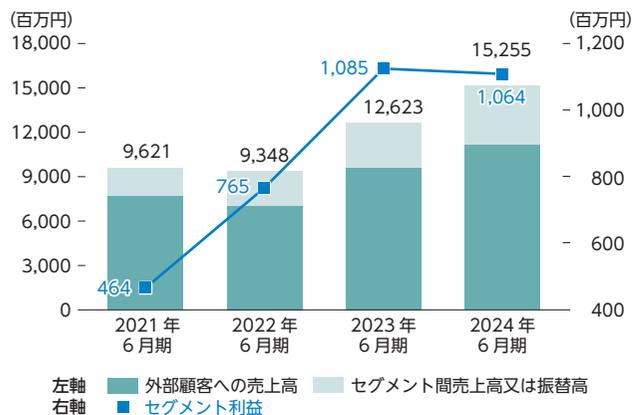
### 事業責任者コメント

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

## 2024年6月期の振り返り

2023年度においては、サーモンの市場供給量の不足等を背景に世界的なサーモン相場の高騰が続き、販売は好調に推移しました。一方で、原材料価格も高騰しています。相場上昇局面で先行した値上げを実施した2023年6月期と比べると、2024年6月期は高騰した原材料価格の販売価格への転嫁が十分には行えず、全体の利益率は低下しました。

上記の結果として、売上高は2023年6月期と比べ2,632百万円増の15,255百万円（前期比120.9%）、セグメント利益は20百万円減の1,064百万円（前期比98.1%）となりました。



## 外部環境

近年、アジアを中心としてサーモン需要は増加の一途である一方、養殖先進国からの供給量の伸びは鈍化してきています。そのためサーモンは需給がひっ迫し、販売価格・原料価格

ともに上昇を続けています。

## 事業の強み

### 原料調達力

当事業で使用するサーモン原料の一部は、当社グループで養殖したサーモントラウトを用いています。自社養殖原料は、相場に左右されずに確実に調達できる原料です。水産原料の安定調達が課題となっている昨今においては、自社養殖原料の存在は当事業における大きな強みとなっています。

### 加工拠点の分散および自社工場の保有

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

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

### 一気通貫の対応

当社の担当者が、原料調達から生産管理、物流、販売まで一気通貫で携わっています。その結果、顧客の要望を即座に

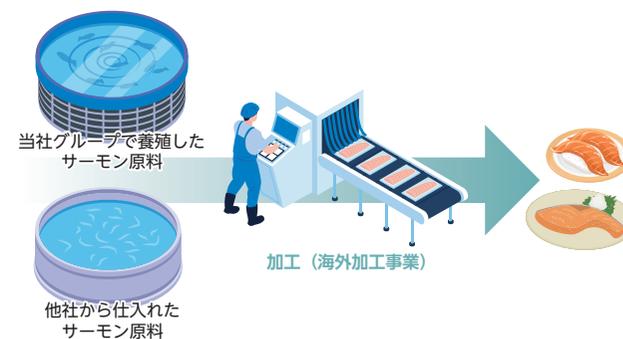
加工の現場に反映させるといった、きめ細やかでスピード感ある対応が可能となっている点も当社の強みとなっています。

## 事業の課題と今後の戦略

サーモンの需給ひっ迫により、原料の安定調達が益々容易ではなくなってきています。

当社では自社養殖原料も使用していますが、まだまだその割合は大きくありません。

サーモン原料の安定的な調達を図るためには、国内養殖量の拡大が重要となります。現状では、十分な養殖量が確保できておらず、海外加工事業に必要な数量の供給には至っていません。今後、当社における国内の養殖事業の拡大により、加工事業の原料に占める自社養殖原料の割合を増やすことができれば、当事業においても大きなアドバンテージになると考えています。





## 事業紹介 海外卸売事業



### 事業概要

海外卸売事業では、アジアの日本食レストランや日系スーパーマーケットに、日本から仕入れた食材などを販売しています。取扱品には当社グループで養殖・加工した製品も含まれます。現在は、シンガポール、マレーシア、台湾、タイに現地法人を置いて事業展開しています。



執行役員（海外卸売事業統轄）  
秋田 直哉

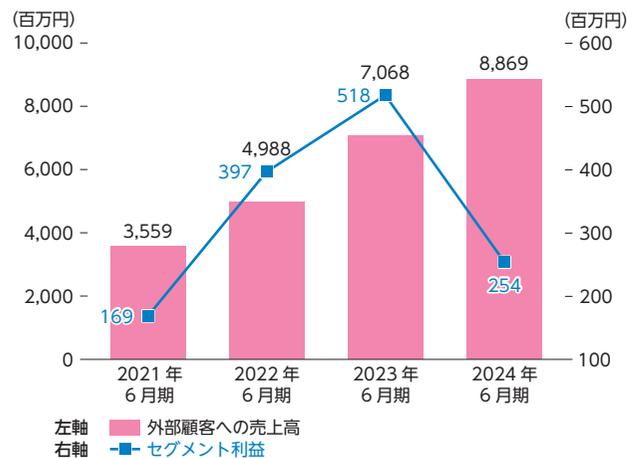
### 事業責任者コメント

アジアにおける日本食マーケットは増加の一途をたどっています。そのなかでも寿司、特にサーモンがその人気の中心にあります。当社で養殖した青森サーモンも大変好評です。一方でこれらの地域では、これまで生食文化が乏しかったこともあり、生食文化を支える供給インフラの整備は遅れています。そこに対する当社への期待は大きいと感じており、是非この期待に応えていきたいと考えています。

## 2024年6月期の振り返り

アジアを中心とした日本食マーケットの市場規模は近年拡大を続けており、日本食需要の増加を背景に当事業は拡大基調にあります。2024年6月期においてもこの状況を反映し、売上高は堅調に推移しました。一方で、営業や物流面で必要なヒト・モノの整備が、事業規模の急速な成長に追いついていませんでした。この状況に対応するため、ヒトやモノへの投資を集中的に行ったことで、人件費、倉庫費用、償却費等が増加し、2024年6月期の利益率は低下しました。

上記の結果として、売上高は2022年6月期と比べ1,801百万円増の8,869百万円（前期比125.5%）、セグメント利益は263百万円減の254百万円（前期比49.1%）となりました。

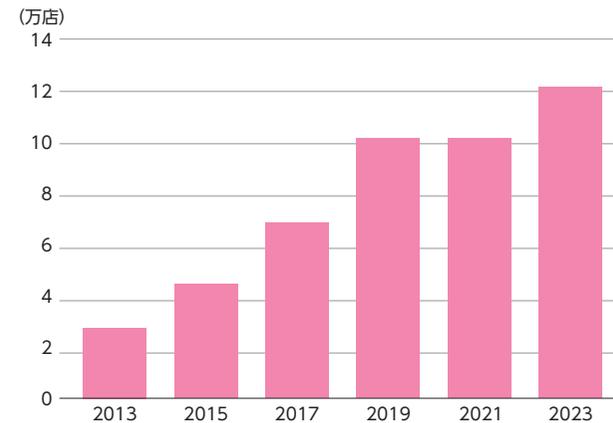


## 外部環境

アジア諸国では、人口増や所得水準上昇を背景に、日本食マーケットの規模拡大が続いています。

そのなかでもサーモンは主要な食材の一つとして需要が拡大し続けています。

### アジアの日本食レストラン数の推移



出所：外務省調べにより、農林水産省において推計

## 事業の強み

### 水産専門会社ならではの知見

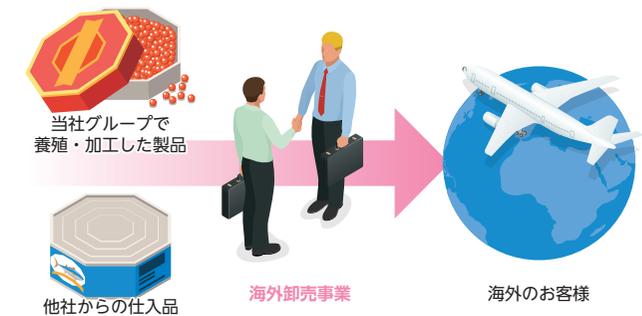
海外にて日本食材を扱う卸会社は数多くありますが、水産物を専門とした卸会社は多くありません。海外における日本食文化の主役は寿司であり、そのメイン食材は魚です。当社の水産物に対する専門的知見の高さは、他の卸会社に対する競争優位性につながっていると考えています。

## 垂直統合の強みを活かした商品企画力、カスタマイズ力

現地子会社で販売する水産加工品は、当社グループで加工する魚卵や寿司ネタ製品を主としていますが、その国々で求められている製品や規格は様々です。様々なニーズに応えるための企画提案、原料調達、そして通常とは異なる特殊な生産工程も、当社グループの一気通貫のバリューチェーンが構築されているからこそ実現できていることだと考えています。

## 事業の課題と今後の戦略

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





### 鈴木 宏介

日本サーモンファーム株式会社 代表取締役社長

学生時代にMusholm A/Sにてアルバイトしていた際に当社社長である岡村と現地で出会い、そのまま新卒で当社に入社。入社後はMusholm A/Sへ出向、ベトナムでのレストラン事業立ち上げを経て、福井中央魚市へ出向、福井サーモン立ち上げを経験。当社養殖部立ち上げ時に養殖部長就任。養殖業への知見と実績があり当社養殖事業の当初から参加していることから、日本サーモンファーム株式会社の設立時に同社の取締役に就任。2020年に同社の代表取締役に就任。

養殖事業の更なる拡大は、当社グループの長期的な成長において欠かすことができません。欧州の先進的な養殖技術を保有するMusholm A/Sと日本国内の養殖事業を担う日本サーモンファーム（株）のトップ同士が、グループシナジーによって生み出される当社グループの強みについて語り合いました。

## 相互に尊重する オープンマインドな社風が グループシナジーを促進

Japan X Denmark



### Niels Ebbe Dalsgaard

Musholm A/S CEO

1982年、デンマークでサーモン養殖を展開するMusholm A/Sに製造と営業の責任者として入社。マネージングディレクターを経て、2006年にCEOに就任。日本サーモンファーム株式会社のASC認証や養殖場建設に際しては、実際に日本に行きアドバイスや技術指導を行い、機器メーカー等の業者も紹介するなど、積極的にノウハウを共有している。

## 特集 グループ会社のTOPに聞く 「養殖事業におけるグループシナジーの発揮」

### 相互に尊重するオープンマインドな社風がグループシナジーを促進

#### 01

お二人の出会いが、現在の当社とMusholmの協力関係につながっていると聞きました。お二人の関係性について教えてください。

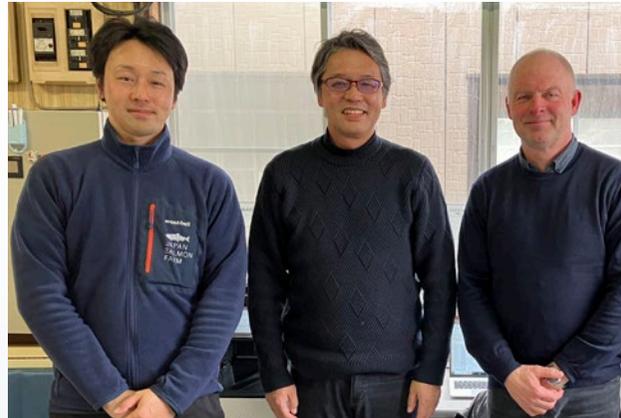
**Niels :** Musholmは1984年から日本でビジネスを開始したのですが、様々な日本企業とビジネス上のつながりが増えていくなかで、日本の友人から鈴木さんを紹介されたのが最初の出会いだったと思います。

**鈴木 :** そうでしたね。私はもともと漁業が盛んな千葉県勝浦の生まれで、水産関係の仕事に興味を持っていました。そして、できれば海外の漁業について学びたいと思い地元の水産会社の社長に相談した所、取引関係のあったNielsさんを紹介してもらいました。そこで思い切って大学3年の1年間を休学して、Musholmで研修をさせていただきました。当時、Musholmの労働者としてデンマーク工場にいる日本人は私だけで、デンマーク人やポーランド人に囲まれながら無我夢中で仕事をした記憶があります。ただ、工場内の別の建屋ではオカムラ食品工業から派遣されてきた人も仕事をしていて、オカムラ食品工業とのビジネスが深まるにつれて、日本語のできる私がサポートに回る機会が増えていきました。

**Niels :** 結果として、鈴木さんがMusholmへ研修に来てくれたことが、現在のオカムラ食品工業とMusholmとの協力関係の構築・強化につながったと言えますね。

**鈴木 :** それは少し言い過ぎかもしれませんが、Musholmでは、Nielsさんをはじめとした皆さんが、まだ学生であった日本人の私を平等に扱ってくれました。もちろん、仕事におい

ては立場も違いますし、組織上の上下関係はあるものの、人間としては対等であり、お互いの意見をぶつけ合いながらも納得するまで話し合うという彼らの文化がいちばんのカルチャーショックでもありましたし、勉強になった部分だったと思います。



#### 02

当社グループの強みの1つに、グループシナジーがあります。グループ会社のトップであるお二人は、相互のコミュニケーションや交流についてどのように認識していますか？

**鈴木 :** Musholmも日本サーモンファームも、オープンマインドな社風が醸成されていることが共通していますね。役職関係なく盛んな交流が行われていると思います。

**Niels :** トップ同士の交流としては、例えばヨーロッパ、日本のそれぞれの市場で起こっていることを共有したり、どのような設備を使って製品を作っているかなど、様々な分野で意見交換を行っています。

**鈴木 :** 現場レベルでは、グループの特長であるデンマークの先進的な養殖技術を共有するためのコミュニケーションが密に行われていますし、逆に日本製の機械の使い方や養殖餌の鮮度を維持する方法など、双方の良いところを吸収し合うための交流が盛んに行われています。

**Niels :** 国が違えば政府や自治体による規制や事業環境なども異なるので、私たちの技術やノウハウを日本で適用することもできないこともあります。特にヨーロッパには気候変動関係をはじめとして多くの規制が存在します。そのため、お互いの企業が事業展開している地域の実情や文化を良く知り、相互に尊重することが欠かせません。オカムラ食品工業グループはそれがしっかりとできています。そこが強みであると思っています。

**鈴木 :** 実際、青森の海面でMusholmの様な大規模養殖を始

## 特集 グループ会社のTOPに聞く 「養殖事業におけるグループシナジーの発揮」

### 相互に尊重するオープンマインドな社風がグループシナジーを促進

めようとした際、日本で使われていた養殖生簀では小さすぎるといった問題に直面しました。この時もMusholmと生簀のみでなくネットや作業性などを検討し、Musholmで使用している養殖用生簀を転用することで問題解決した結果、無事に海面養殖場の新規設置を実現することが出来ました。

**Niels**：そんなことがありましたね。私もオカムラ食品工業や日本サーモンファームを訪ねて製造設備などを見学することがあります。もし自分たちが使っている設備よりも良い性能で、ヨーロッパに普及していないものであれば、自分たちの工場で使用することも検討します。そして、実際に新しい機械の導入を実現するには、日本とデンマークのスタッフ同士がお互いに会話をし、異なる考えを尊重しながら学び合うことが必要なのです。養殖に関してはデンマークの設備や技術について日本が学び、製造・加工に関しては日本の設備や技術についてデンマークが学ぶ、こうしたナレッジの交換が両者の間で伝統的に行われてきました。



**鈴木**：コミュニケーションにおいて敢えて課題をあげるとすると、やはり言葉の壁というのはあって、従業員の誰もが英語を話せるようになる必要性を実感しているのではないかと思います。

**Niels**：確かに英語力に差はありますが、相互尊重の精神や共通のマインドセットがあるので、交流すること自体に大きな障壁はないと考えています。国ごとの文化の違いは、違いとして存在するものではありませんが、決して障害ではないと私は思っています。Musholmと日本サーモンファームそれぞれがオープンマインドな社風であることは双方にとってメリットとなりますし、オカムラ食品工業グループ全体の企業文化にも良い影響を与えていると思います。



## 03

当社の長期的な成長にとって養殖事業の拡大は不可欠ですが、この点でお二人が重要視していること教えてください。

**Niels**：私が経営にあたって重要視しているポイントは4つあります。第一に孵化場、陸上養殖場、海面養殖場、加工工場に至る養殖生産のバリューチェーン全体を俯瞰的にみること、第二に人材や優れた技術を育成すること、第三に事業上のパートナーのために全ての製品やサービスの質にこだわること、第四にバリューチェーンのあらゆる領域で強固な経営基盤を築くことです。これはいずれも養殖事業の拡大に資するものだと思っています。

**鈴木**：私もだいたい同じですが、Nielsさんの4つの重要ポイントにサステナビリティに取り組むことを加えた5つが重要であると思っています。サステナビリティは自社だけでなく、近隣住民や従業員、地元の自治体、自然環境、サプライヤー、顧客など、当社グループのステークホルダーすべてに関係するものだからです。あらゆるステークホルダーにとってサステナビリティ、つまり持続可能なものであるかを常に考える必要があります。

**Niels**：完全に同意します。自然環境に配慮しながら事業を拡大することは非常に重要です。私は生物を育てる養殖ビジネスにおいては、自然の生態系すべてを尊重しなければならないと考えています。この点については、両社とも環境と社会への影響を最小限にした責任ある養殖の水産物であることを証明するASC (Aquaculture Stewardship Council：水産養殖管理協議会) の認証を取得していますし、加えてMusholmは温室効果ガスの排出削減目標が科学的根拠に基づいたもの

## 特集 グループ会社のTOPに聞く 「養殖事業におけるグループシナジーの発揮」

### 相互に尊重するオープンマインドな社風がグループシナジーを促進

であることを認定する「SBT (Science Based Targets)」の自然資本バージョンである「SBT for Nature (自然に関する科学に基づく目標設定)」のパイロットカンパニーにも選出されています。私は、養殖業をさらに発展させるための方法の1つとして、環境保全や気候変動対策に取り組むことが重要だと思っています。品質や競争優位性のためだけでなく、環境保全や気候変動対策の観点からも最善の技術を追及し続



けることが欠かせません。

**鈴木**：Nielsさんが最初に挙げた4つのポイントの中では「人材の獲得や技術の確立」が特に重要だと考えています。特に欠かせないのはマネジメントに長けた人材と専門知識や専門技術を持った人材の獲得ですね。一方、技術の確立については、ノウハウのみならず設備への継続的な投資も重要です。日本は、サーモン養殖技術において設備も含めてまだまだノルウェー・デンマークなどに後れを取っていると思っています。新しい知見を柔軟に取り入れ、日本国内の環境にもっとも適した技術を確認することにチャレンジして、さらにそれを一層深化していく必要があると思います。

**04** 世界的な人口増加を背景に養殖業の重要性は今後も増していきますが、その中で当社グループが果たすべき役割をどのように考えていますか？

**Niels**：天然水産資源の減少と世界的な人口増加を背景に養殖のプレゼンスは今後も高まっていきます。中でも高たんぱくで健康的な食品である養殖サーモンの需要は年を追うごとに増加傾向にあります。現在の世界人口は約80億人であり、もうじき90億人に到達しようとしている中で、グローバルな視点で見たサステナブルな食料生産が求められるわけですから、養殖事業の拡大は私たちに課せられた重要な役割だと認識しています。

**鈴木**：Nielsさんのおっしゃる通りですね。私たちの役割は、

地域の方々やステークホルダーとの積極的な協働を進め、さらに責任ある調達を通じて世界の人々に質の高い養殖サーモンをお届けしていくことです。一方で、青森など日本の地方都市は、世界と逆行するかのよう人口減少が大きな社会課題となっています。私は、これが水産業に限ったことではなく社会全体の問題であると認識しています。人口減少に悩んでいる地域で、その地域の自然をサーモン養殖に活用することで、地域活性化にもつながっていると信じています。

**Niels**：養殖ビジネスは、地方で雇用を生み出すことのできる事業です。地方都市の人口減少は日本やデンマークに限ったことではありません。世界中で起こり得る問題で、こうした世界規模の社会課題を解決するという意味でも、私たちに養殖業をさらに発展させていく使命があると考えています。

**鈴木**：私たちは、これからもオカムラ食品工業グループの一員としてグループシナジーの最大化を図りながら、経済合理性の追求と自然環境への配慮のバランスを取り、さらに地域社会との共生を通して、持続可能な養殖産業のモデルを青森から発信していきたいと思っています。

# サステナビリティ

## サステナビリティに対する基本的な考え方

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

### サステナビリティ基本方針

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

### 食と健康への貢献

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

### 地球環境の保全

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

### 地域社会への貢献

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

### 誠実な業務遂行

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

## ステークホルダーとのエンゲージメント

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

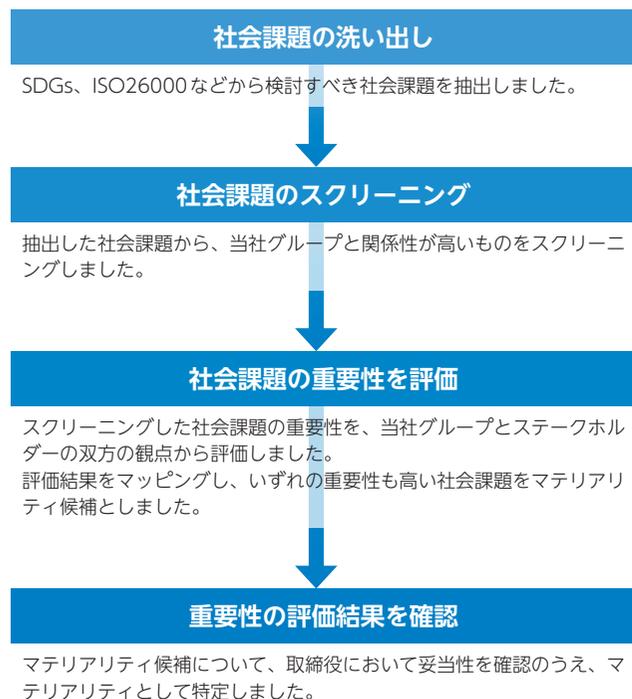
ステークホルダー	取組みの概要	主なエンゲージメント方法
株主・投資家	適時・適切な情報開示を行うことで、経営の公正性と透明性を維持し、市場とのコミュニケーションに努めます。	株主総会 決算説明会 ウェブサイトでの情報開示
お客さま・消費者	安全・安心かつ高品質な商品をお届けするとともに、お客さまから寄せられる声を活かしてお客さま満足の向上に取り組みます。	日常の営業活動・SNSでの発信 お客さまからの監査
従業員	人権を尊重し、安全で働きやすい職場づくりを推進します。成長機会を提供するとともに、公正な処遇を行い、挑戦する風土の醸成に取り組みます。	職場コミュニケーション 人事評価制度、面談 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

# マテリアリティ (重要課題)

## マテリアリティの特定

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

## マテリアリティの特定プロセス



マテリアリティ・マトリクス

ステークホルダーにとっての重要度 ↑ 非常に重要 重要 やや重要	情報の適切な開示	●情報セキュリティの確保と個人情報保護	<ul style="list-style-type: none"> <li>●持続可能な資源の利用</li> <li>●人材の確保と育成</li> <li>●水資源の保全</li> <li>●廃棄物の適切な処理</li> <li>●気候変動への対応</li> <li>●生物多様性の保全</li> </ul>
	環境マネジメントシステムへの構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>●コンプライアンス経営の推進</li> <li>●ステークホルダーエンゲージメント</li> <li>●エネルギー消費量の削減</li> <li>●イノベーションに向けた研究開発と技術革新</li> <li>●リスクマネジメントの強化</li> <li>●労働安全衛生の確保</li> <li>●ESG推進体制の構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ダイバーシティへの推進</li> <li>●地域社会への貢献</li> </ul>
	サプライチェーンマネジメントの強化	生産性の向上 高品質で安全な製品の提供	(国内) 食料安全保障の維持向上
	やや重要	重要	非常に重要

オカムラ食品工業グループにとっての重要度 →

## 5つのマテリアリティ

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

# マテリアリティ・KPI

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

# 環境

## 2024年6月期のハイライト

### 気候変動への対応

- トピック
- 国内養殖量が大幅増。CO<sub>2</sub>排出量の削減に貢献。
  - バージ船導入2年目。軽油使用量の削減効果が拡大。

### 持続可能な海や川の資源を守り育てる

- トピック
- FCRの低減活動はトライ＆エラーの段階。経験を重ねながら、改善継続中。

## 基本的な考え方

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

## マテリアリティ：気候変動への対応

### 輸送に伴うCO<sub>2</sub>排出量の削減

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

### 当社グループの取組み

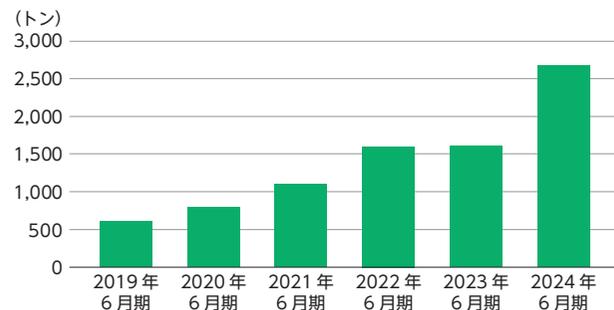
#### 国内養殖量拡大を通じたCO<sub>2</sub>排出量の削減

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

また、サケ・マス類の需要が旺盛な東南アジアでも、北欧や南米からの輸入が大半を占めています。当社グループの国

内養殖量を増やし、より消費地に近い日本からの供給を増やすことで、CO<sub>2</sub>排出量削減に貢献できると考えています。

#### 当社グループにおける国内水揚げ量の推移

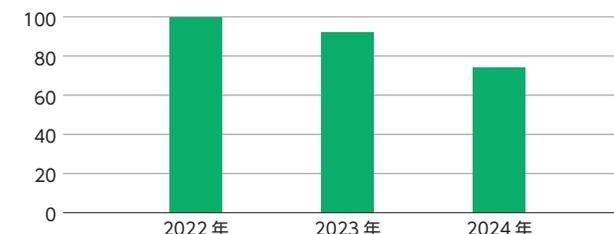


#### 給餌作業に伴うエネルギー使用量の削減

従来の給餌は、毎日何艘もの小型船が生簀まで往復し、かつ給餌のために長時間エンジンを稼働させる必要がありました。

バージ船導入を通じて生簀への往復回数が減ったことなどにより、養殖量当たりのエネルギー使用量は削減されています。

#### 今別・三厩の水揚げ量単位当たり軽油使用量 (バージ船導入前の使用量を100とした場合)



引き続き、給餌作業の効率化を通じて、エネルギー消費量の削減に努めていきたいと考えています。

#### 海藻類養殖によるCO<sub>2</sub>の吸収

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

当社グループでは、2023年5月に採苗、11月から海面での養殖を経て、2024年3月に収穫しました。今年度についても、同規模での試験養殖を継続しています。一步一步着実に進めながら、将来的には大きな取組みに発展させていきたいと考えています。



収穫作業の様子（2024年3月）

## マテリアリティ： 持続可能な海や川の資源を守り育てる

### ASC認証、MSC認証の取得

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

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

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

当社グループでは、養殖や漁業に関する認証を以下のとおり取得しています。



MSC-C-51492  
MSC-C-55616



ASC-C-02123  
ASC-C-01295

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

注) ※マークがついたものがFarm認証で、それ以外がCoC認証です

### 天然水産資源の保全

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

### 取組み例①：増肉係数 (FCR) の低い魚種の選定

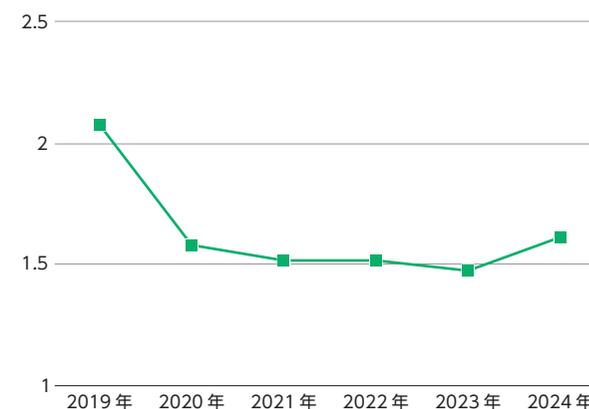
FCR (Feed Conversion Ratio) とは、養殖魚の体重を1kg増加させるために必要な飼料の量を表す係数です。一般的にヒラメのFCRは4、ハマチは6、マグロは12~15とされています。その一方でサーモンのFCRは1.5以下です。飼料に含まれる魚粉比率は15~50%程度であるため、サーモンは天然の水産資源への負担を抑えながら養殖することができる魚種と言えます。当社グループでは今後も、海洋資源への負荷の低い魚種を取り扱っていく方針です。

### 取組み例②：FCRの低減改善

当社グループでは、飼料における天然魚の漁獲を抑えるため、FCRそのものの低減に取り組んでいます。すでに北欧の養殖先進国ではFCR1.2以下とこれ以上の改善は難しいレベルまで進んでいます。一方で当社の国内養殖事業のFCRは1.5程度であり、改善の余地があります。今後も、飼料の改良(※)、へい死率の改善、給餌方法の改善などを通じ、さらなるFCRの低減に取り組んでいきます。

(※) 飼料会社と協業し、循環型養殖場に適した飼料、自動給餌に適した飼料、海水馴致への耐性の強くなる飼料等々、様々な観点から飼料の改良に取り組んでいます。

### 国内養殖におけるFCRの推移



# 社会

## 2024年6月期のハイライト

多様な人材が安心して活躍できる環境づくり

トピック 健康経営優良法人の取得

技術を通じた地域や水産業への貢献

トピック 沖合での中規模給餌機や大型いけすの試験操業開始、地域サケマス孵化場での種苗生産の推進、北海道知内町における試験養殖の推進

### 基本的な考え方

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

### マテリアリティ： 多様な人材が安心して活躍できる環境づくり

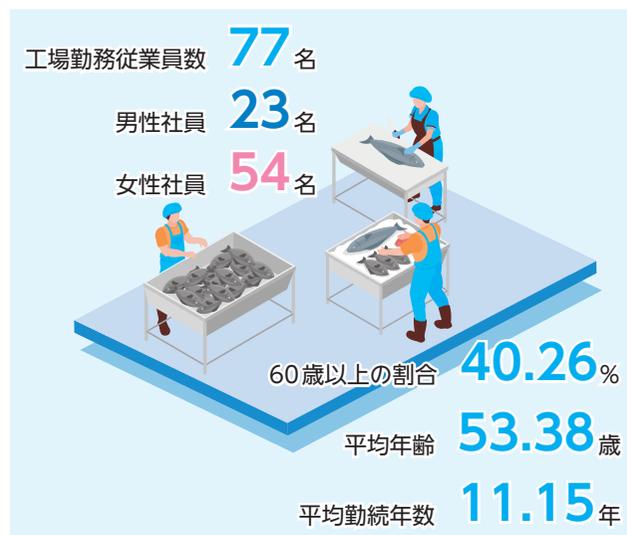
#### KPIに関する取組

##### ダイバーシティ推進

##### ●再雇用制度

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

#### ●高齢者の雇用状況（2024年6月30日時点）



#### ●ダイバーシティやハラスメントに関する研修の実施

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

#### 労働安全衛生

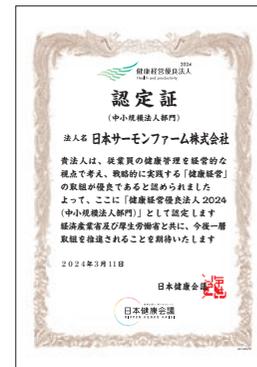
##### ●労働災害防止に関する取組

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

#### 健康経営優良法人の認定取得に関する取組

当社社会の日本サーモンファームは、従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践する「健康経営」の取組が優良であるとして、2024年3月に「健康経営優良法人2024（中小規模法人部門）」に認定されました。

当社においても2025年の健康経営優良法人の認定を目指して、女性の付加健診補助、血圧計の設置、禁煙ガムの支給、完全分煙ではなかった青森第1工場の喫煙所閉鎖、特定保健指導の実施などの取組を進めています。



### Voice



日本サーモンファーム  
佐藤 祐子さん



健康経営優良法人の認定取得に向けた取組により、特定保健指導の実施や生活習慣病リスク軽減に向けた意識づけで成果がありました。また、現場でハードな業務が多い中で、従業員の健康維持のため会社が真剣に取り組んでくれていることで安心感や信頼感が増し、モチベーションアップに繋がると感じています。

## マテリアリティ：技術を通じた地域や水産業への貢献

### KPIに関する取組

研究開発を通じたイノベーションの推進

#### 取組例

#### 環境への影響が少ない飼料の開発

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



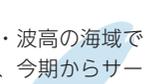
#### 沖合での中規模給餌機の開発

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



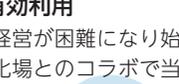
#### 沖合での大型生簀の開発

従来は困難とされている潮流・波高の海域でも養殖の可能性を広げる為に、今期からサーモン養殖では異例の直径50mの生簀を開発・導入。試験操業開始。



#### 地域サケマス孵化場の有効利用

さけの遡上が少なくなり経営が困難になり始めている地域サケマス孵化場とのコラボで当社グループの技術を導入し、種苗生産によりWin-Winの関係構築を目指している。



### 地方創生への貢献

#### ●従業員一人当たり水揚量の増大

養殖子会社の日本サーモンファームでは、事業の効率性を高めて競争力のある事業にすべく、中間養殖場の規模拡大、生簀の大型化、バージ船の導入などを進めています。2023年6月期は、前年の深浦の集中豪雨で被災した影響で水揚量が微増にとどまった結果、一時的に一人当たり水揚量が減少しましたが、これを除けば順調に一人当たり水揚量を増加させ続けています。

#### 一人当たり水揚量の推移



#### ●自治体や漁協と連携した養殖プロジェクトの推進

日本サーモンファームでは、現在、人口減少が進行する青森県の深浦町および今別町で養殖を行っています。また、深浦町、今別町以外の地域においても、各自治体や漁協と連携しながら地域の産業振興、雇用創出を通じた地域活性化に寄与しています。

#### 取組例

#### 北海道岩内町

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



#### 北海道知内町

2023年7月、上磯郡漁業協同組合・知内町・日本サーモンファーム株式会社の三者連携協定を締結。2023年11月から試験養殖開始、2024年7月には150トンの水揚げ。



#### 青森県むつ市 脇野沢

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



#### 秋田県八峰町

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



建設予定地 (2024年8月時点)

# ガバナンス

## 2024年6月期のハイライト

### 執行役員の拡充

**トピック** ミドルマネジメント層の責任範囲の明確化、権限の分散による意思決定の迅速化、次世代経営層の育成等を目的に、執行役員数を2人から6人に拡充しました。

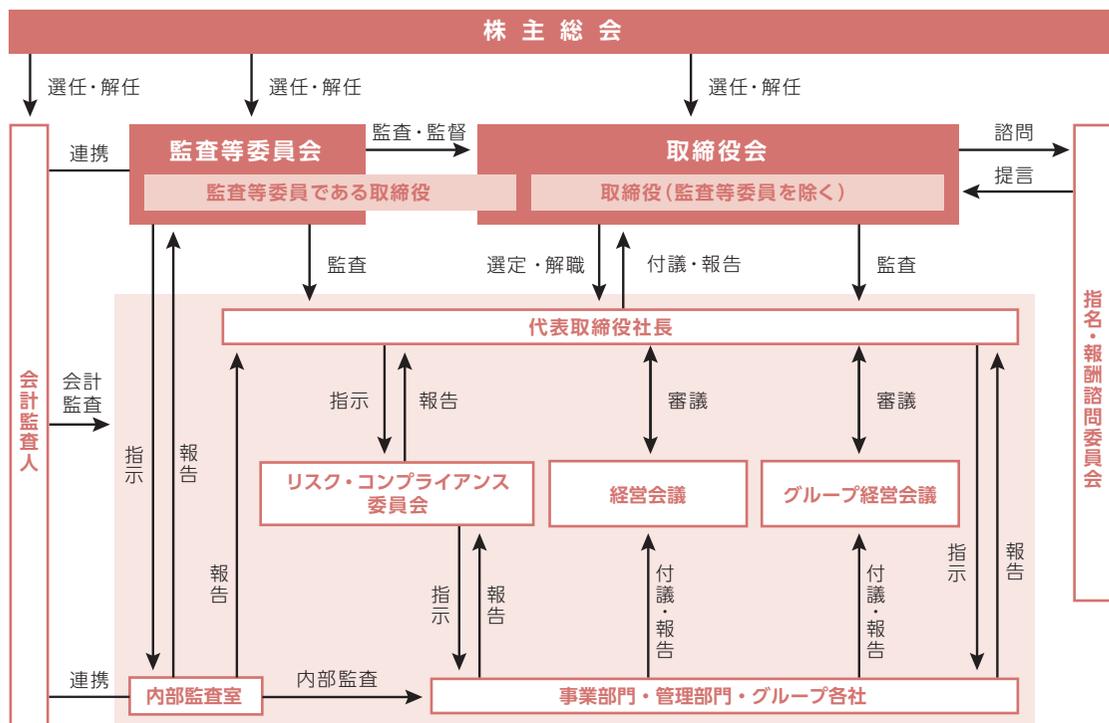
### 非財務情報開示の充実

**トピック** 非財務情報の情報開示の一環として、noteでオープン社内報の配信を開始するとともに、公式X(旧Twitter)を開始するなど、SNSを活用した発信の充実を図りました。こういった発信を通じて、財務情報からは伝えきれない「当社の個性」をお伝え出来たらと考えています。

## 基本的な考え方

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

## ガバナンス体制図



## 各機関・会議体の概要

取締役会（2024年6月期）	
開催回数	17回
概要*	業務執行取締役3名、監査等委員4名の計7名（うち、女性取締役1名）で構成されています。専門性や多様性のバランスに配慮するとともに、監査等委員4名全員は社外取締役としています。
主な議題	<p>決議：決算短文案の承認、予算案の承認、配当の承認、株主総会の招集及び付議議案の承認、代表取締役及び役員取締役の選定、子会社における重要決定事項の事前承認、規程の変更、組織の変更等</p> <p>報告：内部統制評価の結果報告、リスク情報の開示の方向性、関連当事者取引の総括報告、株主総会開催や株主優待制度に関する検討状況報告等</p>

※ 2025年6月期は業務執行取締役2名、監査等委員4名の計6名（うち、女性取締役1名）で構成されています。

## 監査等委員会

当社の監査等委員会は社外取締役4名により構成されており、取締役会における経営監督機能の強化を目的として、独立した立場からの意見による牽制等、経営の意思決定における健全性や透明性の確保に努めています。監査等委員会は原則として月1回開催し、2024年6月期は15回開催しました。

## 指名・報酬諮問委員会

当社は、取締役の報酬等に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化することを目的として、取締役会の下にその諮問機関として指名・報酬諮問委員会を設置しています。社内取締役1名（委員：代表取締役社長 岡村恒一）、監査等委員である独立社外取締役2名（委員長：櫻庭一憲、委員：伊藤史行）の計3名で構成されています。取締役候補の指名や取締

役報酬の決定等に関して取締役会の独立性・客観性と説明責任を強化する役割を担います。指名・報酬諮問委員会は年3回程度の開催を想定しており、2024年6月期は5回開催しました。

## リスク・コンプライアンス委員会

当社のリスク・コンプライアンス委員会は、リスクとコンプライアンスに関する重要事項の協議および報告の場として、原則として四半期に1回以上開催しています。2024年6月期は4回開催しました。体制については、リスク管理体制（P40）をご参照ください。

## 経営会議

経営会議は、取締役及び執行役員で構成され、原則として月1回以上開催しています。経営会議では、各担当の執行案

件について審議するとともに、各部門からの経営情報の報告を受けることにより、経営執行の機動的な意思決定と経営情報の円滑な伝達、取締役会議案の事前審議を行う会議体としての役割を果たしています。

## グループ経営会議

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

## 会議体への出席状況及びスキルマトリックス

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

氏名	役職名	出席回数（2023年度）			主な専門性とバックグラウンド（取締役に期待する知見・経験）							
		取締役会 （全17回）	経営会議 （全12回）	グループ経営会議 （全12回）	企業経営	国際経験	マーケティング・ 営業	製造・品質	財務・会計	人事・労務	法務・ コンプライアンス	内部統制・ ガバナンス
岡村 恒一	代表取締役社長兼CEO	17	12	12	○	○	○	○				
橋本 裕昭	常務取締役兼CFO	17	12	12	○				○	○	○	○
櫻庭 一憲	取締役監査等委員（常勤、社外）	17	12	12	○		○		○			
小嶋 京子	取締役監査等委員（社外）	16	12	12	○	○			○			
伊藤 史行	取締役監査等委員（社外）	17	12	12						○	○	○
濱田 武士	取締役監査等委員（社外）	17	12	12			○	○			○	

取締役一覧



代表取締役社長兼  
CEO

岡村 恒一



常務取締役兼  
CFO

橋本 裕昭



取締役監査等委員  
(社外/常勤)

櫻庭 一憲



取締役監査等委員  
(社外)

小嶋 京子



取締役監査等委員  
(社外)

伊藤 史行



取締役監査等委員  
(社外)

濱田 武士

役員報酬

役員報酬の基本方針

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

報酬構成

- 監査等委員でない取締役

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

中長期的な企業価値向上を重視し、株式報酬の割合を高め  
に設定しています。

- 監査等委員である社外取締役

基本報酬（金銭） 100%
---------------

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

基本報酬

- 監査等委員でない取締役

基本報酬＝取締役分＋代表権分＋執行分
--------------------

- 監査等委員である社外取締役

基本報酬＝監査等委員分
-------------

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

役位や役割に応じた適切な報酬格差を設けるとともに、選

解任や役位・役割の変更が発生した際に、組み合わせにより  
デジタルに報酬額が決定する仕組みとしています。

業績連動報酬

短期インセンティブの支給額 ＝役員別基準額×支給率
------------------------------

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

株式報酬

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

付与株数	役員別基準額÷基準日株価
譲渡制限解除時期	取締役退任時

取締役の個人別の報酬等の決定に関する事項

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

取締役（監査等委員を除く）の報酬構成割合（%）

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



## 社外取締役座談会

# 強みを活かし、課題を解決できる ガバナンス体制の強化に向けて

それぞれの専門領域で深い知見を有する4名の社外取締役が、オカムラ食品工業のどのような点に強みを感じ、またどのような点が課題だと感じているか。そして今後目指すべきガバナンスの強化、サステナビリティの取り組みについて意見を交わしました。  
(2024年11月5日：オンライン形式で実施)

### 伊藤 史行

(写真左)

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

### 小嶋 京子

(写真左から2番目)

税理士・公認会計士。プライスウォーターハウスクーパース香港事務所などを経て、現在、税理士法人セントラル代表社員。税務と会計に対する知識の深さから2008年より当社監査役に就任。2017年より日本サーモンファーム株式会社監査役、2021年より当社取締役監査等委員。

### 櫻庭 一憲

(写真左から3番目)

当社常勤監査等委員。株式会社青森銀行入社後、あおぎんリース株式会社の取締役営業本部長や代表取締役社長を務める。2018年より当社常勤監査役に就任。2021年より当社取締役監査等委員、2022年より日本サーモンファーム株式会社監査役。

### 濱田 武士

(写真右)

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

## Q 社外取締役の立場から見て、当社の“強み”と“課題”をどのようにお考えでしょうか？

**櫻庭：**当社グループの強みは、養殖、加工、卸売まで一気通貫で手掛ける垂直統合型のビジネスモデルにあります。中でもサーモンの大規模養殖と海外の卸売事業が今後の成長を支える強みになっています。地域社会との協力関係と海外子会社から得られる先進の養殖技術の2つが当社グループのサーモン養殖における優位性と考えています。

**小嶋：**そうですね。海外の先進的な養殖のスタイルを青森の地で事業化したことが功を奏し、外部から注目を浴びていると思います。

**濱田：**長年日本の水産業を研究してきた立場からすると、オカムラ食品工業は筋子の老舗メーカーというイメージ

でした。コアコンピタンスが魚卵を中心とした加工品の製造でありながら、そこからサーモン養殖へ事業を拡大してきた事業展開が非常にユニークです。こうしたパターンで成長した企業はそうそうありません。

**伊藤：**海外卸売事業では、サーモンの需要が世界的に増加傾向にある中、顧客のニーズにきめ細かく応えていることが強みですね。一方で養殖量の拡大が今後の成長に欠かせないため、養殖事業における養殖場の確保とそのための資金調達が課題になると思います。

**濱田：**養殖ビジネスにおいて、養殖場としての海面、場所をいかに確保できるのかは難しいポイントです。これは技術というよりも、企業がその地域で持っている信用・信頼に掛かっています。

**小嶋：**その点については、最近、当社は北海道の一部地域へ養殖場を拡大しています。青森で培ってきた地域社会との関係性づくりの知見を展開し、北海道とも連携することができたように、企業としての信用や交渉力はむしろ強みであると思っています。

**伊藤：**一方で、食品を扱う企業ですから品質管理をはじめとするガバナンス体制の強化が今後の大きな課題ではないかと考えています。

**櫻庭：**様々なリスクを軽減するためガバナンスの強化は不可欠ですね。上場準備の過程で経営管理体制が強化されましたが、社会情勢の変化と会社の成長に合わせて常に見直しを行い、さらなる強化を図っていく必要があると思います。

## 社外取締役座談会

**Q** 前のテーマにてお話に挙がりましたが、上場企業、グローバル企業としての取締役会の実効性とガバナンスの強化について皆様のご意見をお聞かせください。

**小嶋**：「監査等委員会設置会社」という制度そのものがグローバルビジネスに対応するための組織づくりと言えると思います。それぞれの専門領域で深い知見を持っているメンバーを集めて監査等委員会設置会社へ移行したことが、ガバナンスの強化につながっています。

**櫻庭**：監査等委員のメンバーが増え、それぞれの立場から取締役会に上がった議題について積極的に発言しています。執行側も監査等委員から出た意見を取り入れてくれますので、取締役会の活性化は進んでいると評価しています。

**濱田**：国内および海外子会社との経営会議、そして監査等委員からの意見や監査法人の報告をトータルに捉えて、多角的な視点から取締役会で意思決定している点も当社のガバナンスの特長です。

**伊藤**：グローバル企業としては、例えば海外に子会社を設立する際、その国の政策などによって様々な規制があり得るわけですが、日本とはルールが異なるところでも上手に事業を展開していることは印象的です。

**櫻庭**：現在、当社の取締役会は執行側が社長とCFOの2人、そして社外取締役である監査等委員が我々4人の計6人で構成されていますが、今後、中長期的な成長戦略を議論していく中で、執行側をもう何人か増員する必要があると考えています。

**小嶋**：取締役会の過半数が社外取締役で構成されている点は外部からの要請に応えたガバナンス構造と評価できますが、櫻庭さんがおっしゃったように、事業を次世代に継承できるよう執行側の体制強化も必要だと思います。

**伊藤**：私も同じ課題意識を持っていました。ぜひ、今後、執行側のメンバーに加わることができるような人材の育

成に取り組んでほしいと思います。

**濱田**：私は、あまり形式ばっていないところに当社のガバナンスの良さがあると思っています。企業としてある程度成長すると効率を求めて形式ばってしまうものですが、形式を重視して表面的な効率性を追求することなく、中身や本質を重視してガバナンスを効かせることが健全だと考えます。

**櫻庭**：私の経験上ですが、いわゆる形式ばった取締役会では業績の報告に時間が割かれてしまい、本質の議論に入っていないケースが多いです。一方で当社の場合は、取締役会の前に国内外で開催される経営会議で各部門の詳細な業績を報告するので、取締役会では業績報告よりも上程された議案についてきちんと議論がなされています。加えて、監査等委員から厳しい質問や意見が出されますから、そういう意味で取締役会の実効性は担保されていると私は評価しています。

**Q** 当社のサステナビリティやESGの取り組みについては、どのようなご意見をお持ちでしょうか？

**濱田**：海や川、そして水産物という自然の恵みを利用して事業を行っている会社ですから環境への取り組みは特に重要であると思います。魚類の養殖は餌が水質汚濁につながる可能性があり、いかに少ない餌で効率よく育てるかが大きな課題です。

**小嶋**：世界的に海や川の環境を守りつつ養殖するという意識が高まっていて、養殖事業に対する批判は、海外の方が日本よりも厳しいです。そのため、当社においても大規模養殖を手掛けるグローバル企業として環境配慮をもっとアピールしたほうが良いと思います。例えばバージ船による自動給餌機を使った効率的かつ環境にも配慮した給餌は好事例ではないでしょうか。

**濱田**：そうですね。バージ船の自動給餌ではサーモンがちゃ

んと餌を食べているか通信で確認し、海の中に残渣を残さないよう詳細なデータを集めて給餌量に対する歩留まで管理しています。これは経営的にも効率的ですし、環境にも良いので、技術的にもより良い養殖経営を進めていると思っています。

**伊藤**：当社グループの養殖事業がASC認証を取得している点もESGの観点から強みと言えます。また、地域社会との共生・協力のもと様々な事業を進めている点もサステナブルな事業展開という意味で評価できると思います。

**櫻庭**：伊藤さんのおっしゃる通り、当社の事業は、地域社会の理解と協力の上に成り立っていますので、地域との共生を実現することを念頭に置いてサステナビリティやSDGsに沿った取り組みを展開していく必要があります。

**Q** 最後に、今後のオカムラ食品工業に期待することをお聞かせください。

**伊藤**：これまでと同様、多くの消費者に親しんでいただける製品を提供しながら、養殖事業や海外卸売事業で強みを活かして日本を代表するような企業になることを期待しています。

**小嶋**：引き続き地元密着型でありつつ「青森サーモン」というブランドを世界に知らしめられるように事業の拡大を続けて世界で飛躍することを期待しています。

**濱田**：労働力不足や人材獲得が社会全体の課題である中で、若い人たちに魅力ある仕事の場を提供し、特に過疎化が進む地方で「地元にもいい職場ある」と思われるような存在であってほしいと思っています。

**櫻庭**：私も、地域との信頼関係をより強固なものにして青森のように人口減少が進んでいる地域で、ぜひ雇用創出というカタチでも貢献できる企業を目指してほしいと思います。

# リスクマネジメント

## 基本的な考え方

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

## リスク管理体制

### リスク・コンプライアンス委員会

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

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

### 連結子会社を含むリスクへの迅速な対応と状況把握

全ての連結子会社へ当社から役員を派遣するとともに、「関係会社管理規程」に基づく重要事項については当社取締役会で事前承認を必須としています。

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

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

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

## 具体的な取組み

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

なお、2024年9月現在において、当社の抱えるリスクのうち、甚大な影響を与える可能性のあるリスクの一つとしては、気候変動リスク（災害激甚化リスク）が挙げられます。

### 気候変動リスク（災害激甚化リスク）への対応

養殖事業は自然を利用して行う事業のため、自然災害によるリスクに直面しています。

このリスクを完全に回避することはできません。そこで当社グループでは、かねてより養殖場の分散を進めており、「分散」によって、そのリスクを吸収しうるところまで軽減することを方針としています。

また、被災リスクの低い中間養殖場の比重を高めています。中間養殖場は河川を利用して養殖する河川型と地下水を利用して養殖する循環型の2つのタイプがあります。このうち、

河川型は河川の氾濫で養殖場も大きな被害を受けてしまうため、被災リスクが相対的に高いと言えます。特に、近年は線状降水帯による被害が多発しており、リスクも高まっていると認識しています。実際に2022年8月に青森県深浦町に記録的な大雨の影響による洪水・土砂災害が発生し、これにより深浦町にある当社グループの河川型中間養殖場が甚大な被害を受けました。一方、循環型は被災リスクが極めて小さい養殖場と言えます。国内養殖においては、従来は河川型中間養殖場の比重が大きかったのですが、2024年6月期に青森県今別町に循環型中間養殖場を増設し、より被災リスクの低い循環型中間養殖場の比重を高めました（中間養殖場全体のなかの循環型の割合；約2割→約4割）。今後も、災害激甚化リスクも考慮のうえで、災害に打たれ強い強靱な生産体制を構築していく方針です。

### 養殖場の数

	日本	デンマーク
中間養殖場	3	11
海面養殖場	4	3



増設した循環型中間養殖場（青森県今別町）

# コンプライアンス

## 基本的な考え方

当社グループは、企業倫理・法令の遵守（コンプライアンス）を最重要経営課題の一つとして位置づけています。当社グループのMission「海の恵みを絶やすことなく世界中の人々に届け続ける。」を達成するためには、まずは我々が社会から信頼される企業グループでなくてはなりません。当社は以下のようなコンプライアンス推進体制や内部通報制度を整備し、コンプライアンス違反の未然防止と早期発見に務めています。

## コンプライアンス推進体制

当社はリスク・コンプライアンス委員会のもと、コンプライアンス違反の未然防止と早期発見に努めています。詳細はリスク管理体制（P.40）をご参照ください。

## 内部通報制度

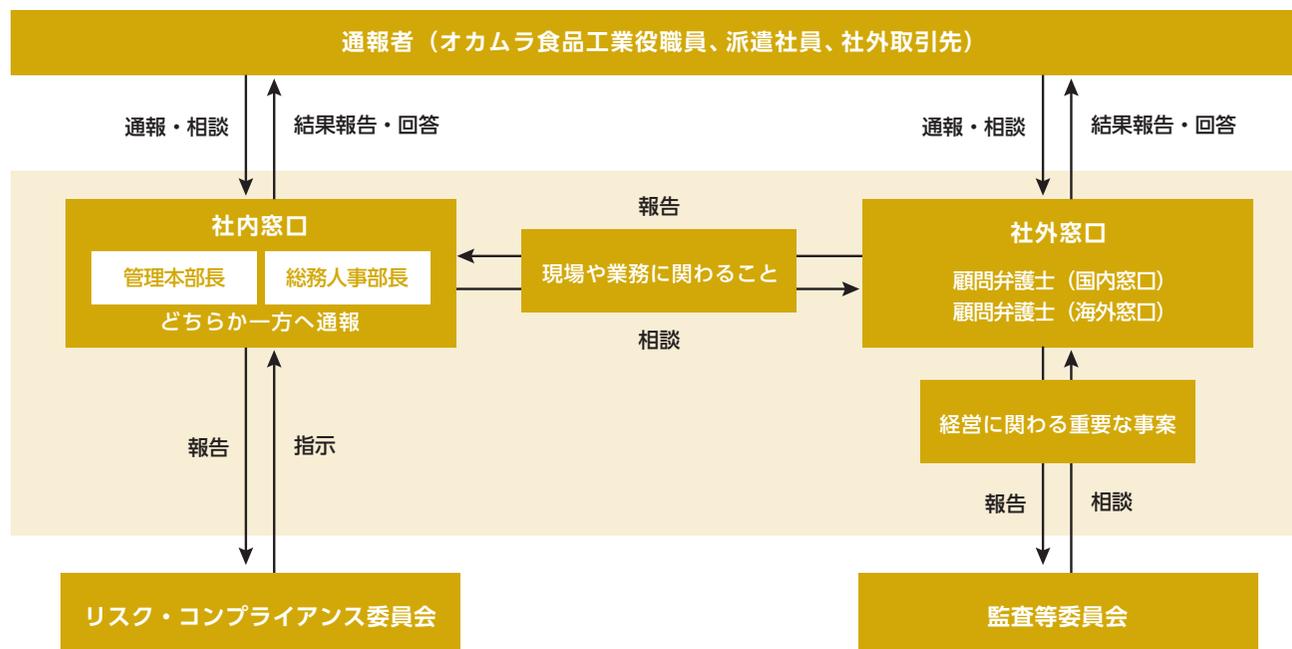
内部通報窓口として、社内窓口1か所、社外窓口2か所を設けています。

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

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

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

### 内部通報フロー



# コーポレート・データ

	2021年 6月期	2022年 6月期	2023年 6月期	2024年 6月期
<b>P/L</b>				
売上高 (百万円)	20,214	24,100	28,939	32,665
日本 (百万円)	14,345	16,246	18,572	19,753
シンガポール (百万円)	3,941*	2,180	3,275	3,588
その他アジア (百万円)		3,275	4,156	5,844
上記以外 (百万円)	1,927	2,398	2,934	3,478
営業利益 (百万円)	1,496	2,961	3,187	2,548
営業利益率 (%)	7.4	12.3	11.0	7.8
経常利益 (百万円)	1,593	3,341	3,544	2,932
経常利益率 (%)	7.9	13.9	12.3	9.0
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	992	2,249	2,389	1,968
親会社株主に帰属する当期純利益率 (%)	4.9	9.3	8.3	6.0
<b>セグメント利益率</b>				
養殖事業 (%)	8.4	21.1	14.3	11.4
国内加工事業 (%)	16.3	18.8	16.8	13.2
海外加工事業 (%)	4.8	8.2	8.6	7.0
海外卸売事業 (%)	4.8	8.0	7.3	2.9
<b>キャッシュ・フロー計算書</b>				
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	3,606	△863	△1,141	277
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△1,195	△1,633	△2,126	△2,339
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△2,691	2,457	3,301	4,727
設備投資額 (百万円)	1,489	1,673	2,127	2,339
減価償却費 (百万円)	498	619	857	1,193
現金及び現金同等物の期末残高 (百万円)	1,943	1,961	2,061	4,833
<b>B/S</b>				
株主資本 (百万円)	5,461	7,557	9,890	13,668
純資産 (百万円)	5,265	7,447	9,968	14,151
総資産 (百万円)	17,385	24,333	30,111	39,170
棚卸資産残高 (百万円)	6,196	10,964	14,785	16,855
有形固定資産残高 (百万円)	4,098	5,445	7,049	9,211
有利子負債残高 (百万円)	9,024	11,575	14,999	18,887
ネット有利子負債残高 (百万円)	7,080	9,613	12,937	14,052

	2021年 6月期	2022年 6月期	2023年 6月期	2024年 6月期
<b>1株当たり情報</b>				
1株当たり当期純利益 (円)	147	334	355	252
1株当たり純資産 (円)	782	1,106	1,480	1,752
<b>配当</b>				
1株当たり配当金 (円)	8.43	8.43	9.00	34.00
配当金額 (百万円)	56	56	60	274
配当性向 (連結) (%)	5.7	2.5	2.5	13.5
純資産配当率 (%)	1.1	0.9	0.7	2.1
<b>その他の財務関連指標</b>				
自己資本当期純利益率 (ROE) (%)	18.8	35.4	27.4	16.3
総資産経常利益率 (ROA) (%)	-	16.0	13.0	8.5
自己資本比率 (%)	30.3	30.6	33.1	36.1
<b>従業員数</b>				
連結従業員数 (人)	575	600	830	852
<b>単体従業員数</b>				
男性 (人)	43	45	45	46
女性 (人)	27	36	39	39
計 (人)	70	81	84	85
臨時従業員数 (人)	134	150	147	194
<b>養殖事業関連</b>				
FCR (国内)	1.52	1.52	1.48	1.61
<b>養殖水揚げ量 ※シーズン水揚げ高</b>				
国内 (トン)	1,100	1,600	1,606	2,692
デンマーク (トン)	4,087	3,894	3,614	3,761
合計 (トン)	5,187	5,494	5,220	6,453
連結子会社数 (社)	7	8	9	9

※2022年6月期より、アジアをシンガポールとその他アジアに分割して集計しております。

# コーポレート・データ

## 会社概要・株式情報

### 会社概要

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



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



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

### メディア情報

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

### 株式情報 (2024年6月30日)

上場証券取引所 東京証券取引所 (スタンダード市場)  
証券コード 2938  
発行可能株式総数 26,400,000 株  
発行済株式総数 普通株式 8,076,944 株  
単元株式数 100 株  
配当金支払  
株主確定日 期末配当 6月30日 / 中間配当 12月31日  
株主名簿管理人 三菱UFJ信託銀行株式会社  
定時株主総会 9月  
会計監査人 EY新日本有限責任監査法人

#### 一株当たり配当金の推移

2022年6月期	4円21銭
2023年6月期	4円50銭
2024年6月期	17円00銭
2025年6月期 (見込)	19円00銭

(注) 株式分割考慮後の配当金額を記載しております。

#### 配当方針

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