



令和3年12月17日

各 位

会 社 名 ニチモウ株式会社  
代表社名 代表取締役社長 松本 和明  
(コード番号 8091 東証第1部)  
問合せ先 取締役常務執行役員 八下田 良知  
(TEL 03-3458-3530)

## 「第137期中期経営計画 (Toward the next stage)」策定に関するお知らせ

当社は、2023年(令和5年)3月期から2025年(令和7年)3月期までの3ヵ年における「第137期中期経営計画 (Toward the next stage)」を新たに策定しましたので、その概要を下記のとおりお知らせいたします。

### 記

#### 1. 基本構想

当社の経営方針であります「浜から食卓までを網羅し繋ぐ」をベースに3つの「繋ぐ」を意識した経営で新たな価値を創造し、企業価値の向上を図ってまいります。

##### (1) 未来へ「繋ぐ」

事業規模拡大による企業価値の向上  
サステナブル経営 (SDGs への対応) の推進

##### (2) 事業を「繋ぐ」

グループ内事業連携の強化  
・ 養殖事業など新たな価値を創出  
・ 海外事業の更なる強化 (海外売上比率 20%目標)

##### (3) 人を「繋ぐ」

グループ内部統制の強化  
I R活動による株主との関係強化  
働きやすい環境づくり など

#### 2. K P I

2025年(令和7年)3月期：最終年度の目標値

連 結 売 上 高	1, 3 0 0 億円
営 業 利 益	3 3 億円
経 常 利 益	3 5 億円
R O E	1 0 %以上

※本策定の詳細につきましては、添付の『第137期中期経営計画 (Toward the next stage) 』に記載のとおりでございます。

以 上

A traditional Japanese meal is presented on a light-colored, textured placemat. The meal includes a white plate with a piece of salmon, a bowl of white rice with blue stripes, and a red bowl of clam soup. In the background, another plate with salmon and vegetables is visible. A pair of wooden chopsticks and a small wooden fork are placed on the placemat in the foreground. The background is a soft, light pink color.

# ニチモウ株式会社

(証券コード：8091 東証一部)

## 第137期中期経営計画

- Toward the next stage -

2021年12月17日(金)

# 目次

1. 事業環境	P.1~6
2. 現中期経営計画の進捗状況	P.7~8
3. 新中期経営計画の概要	
①サステナブル経営の推進	P.9~16
②基本構想・KPI	P.17~23
③投資計画	P.24~26
④配当政策	P.27
⑤IR活動の強化	P.28
⑥ガバナンス強化	P.29~30

# 1. 事業環境

## 世界は人口増、日本は人口減のなか世界的な環境問題を見据えたSDGs視点での対応が求められる時代へ



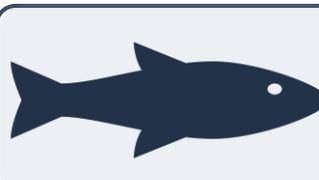
### 【世界】

- ・世界的な人口増加は続いていくものの、経済成長率は減速
- ・人口問題、環境問題の深刻化からSDGsへの対応
- ・新型コロナウイルスへの対応（アフターコロナへ）



### 【日本】

- ・少子高齢化、人口減少による労働人口・国内消費の縮小
- ・労働生産性向上の必要性（省人省力化の推進、AI化など）
- ・新型コロナウイルスへの対応（アフターコロナへ）



### 【水産・食品】

- ・世界的な水産物需要・生産量は増加、日本においては減少
- ・世界的に持続可能な水産物の生産が必須（＝養殖生産の増加）
- ・改正漁業法により日本国内においても水産資源管理の方向へ
- ・日本国内の食品消費は減少、原料高による利益率の低下
- ・消費者の食の安全・安心志向への関心

## 100余年の歴史の中で培われた技術とノウハウを活かし 新たな機会を捉えて企業価値向上へ

### 【強み：Strengths】

- ⇒ 100年以上の歴史の中で培われた漁業・水産業領域での技術とノウハウ
- ⇒ 漁業・水産業の領域における多角化した事業展開とネットワーク

### 【弱み：Weaknesses】

- ⇒ 有利子負債比率の高さ
  - …財務体質の強化へ
- ⇒ IR活動の未熟さ
  - …企業周知機会を積極化へ

### 【機会：Opportunities】

- ⇒ 持続可能な社会の実現に向けたSDGsへの取り組み
- ⇒ 海外での水産物生産量・水産物需要の増加

### 【脅威：Threats】

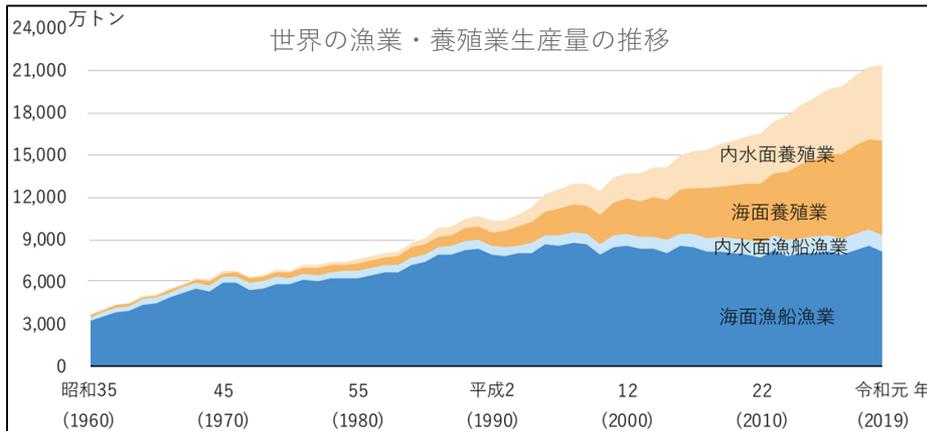
- ⇒ 日本国内の少子高齢化、人口減少
- ⇒ 国内水産物生産および生産者の減少
- ⇒ 海外取引リスク（地政学的、為替など）

## 日本の水産業は縮小傾向だが世界の水産業は成長産業

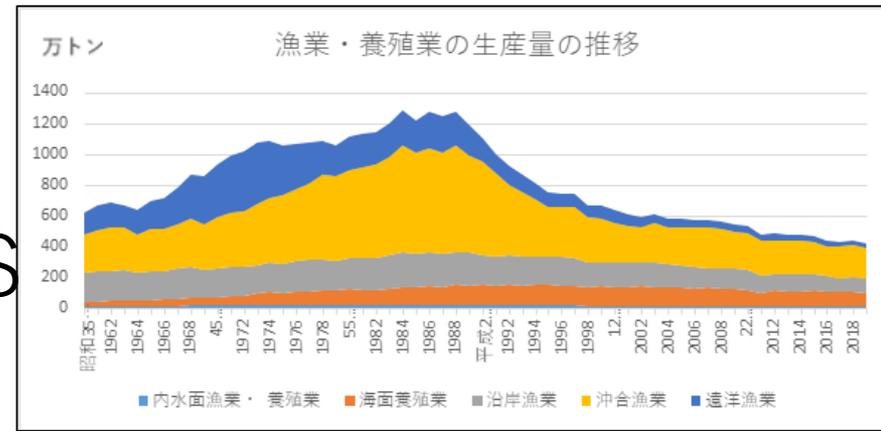
世界の漁業・養殖業

日本の漁業・養殖業

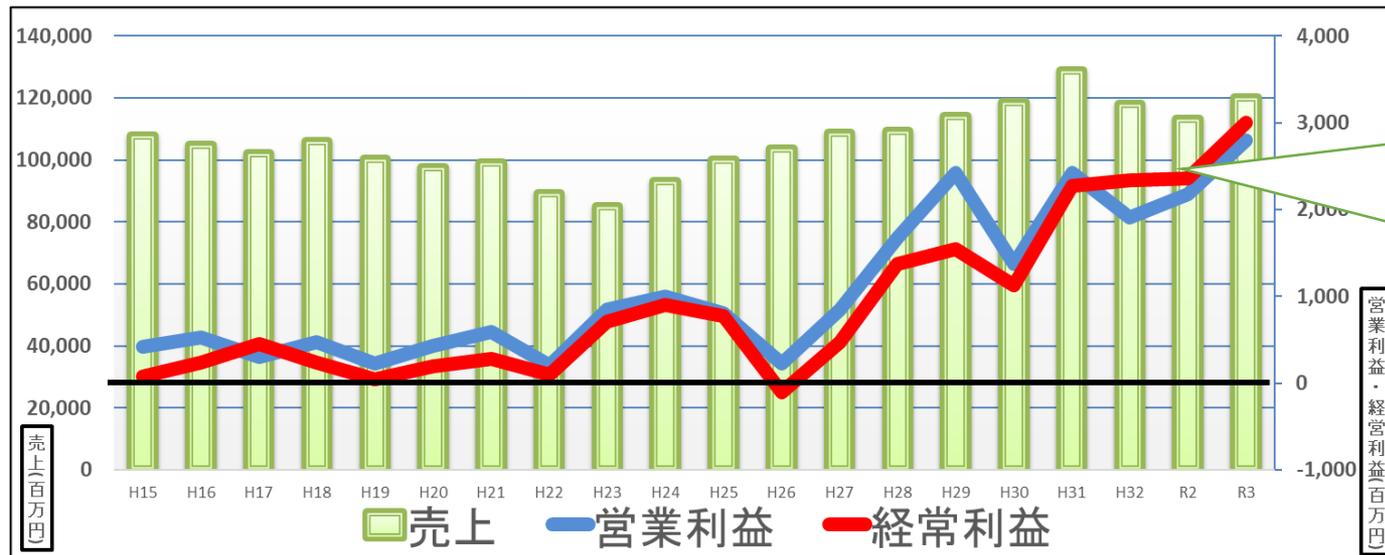
出所：水産庁



VS



当社の業績推移



「事業ポートフォリオの多様化」もあり、近年収益基盤安定  
 経常利益は、直近3年連続最高益を更新  
 (2019年3月期～)

## 成長産業である漁業・養殖業に関する 独自の技術・ノウハウで、社会に付加価値を提供・貢献

1. 漁網・漁具資材の提供からスタートし、  
100年以上の歴史（創業1910年）で培われた  
漁業・水産業に関する技術・ノウハウ
2. 「浜から食卓まで網羅し繋ぐ」独自のサプライチェーン\*を  
一気通貫で実現し、漁業・水産業の発展に貢献

\* 海洋資源の捕獲から育成まで、食の安定供給を行う会社として、  
社会的責任を負う会社（事業の発展＝SDGsの追求）

3. 環境や資源の保全が求められる海洋を舞台として、  
陸上養殖やバイオ漁網の実用化など、  
サステナブルな成長を支えるサービス・製品を提供

漁業・水産加工・食品が事業領域、バイオ・物流事業にも進出

当社の事業領域



## 「浜から食卓までを網羅し繋ぐ」



海洋事業

機械事業

資材事業

食品事業



# 「浜から食卓までを網羅し繋ぐ」モデルケースの変化

これまで(漁獲モデル) = 漁獲から供給まで**一気通貫**した提案で新たな価値を創造

モデルチェンジ

海洋事業  
漁網漁具の提供・  
漁獲サポート

機械事業  
加工機械の提供・  
加工サポート

資材事業  
包装資材の提供・  
流通サポート

食品事業  
消費者への  
提供サポート

「**サステナブル経営**」 ⇒ **企業価値向上へ**

グループの連携により、海の豊かな資源の保全および環境に配慮した生産と流通をサポートする責務を果たし、

『**持続可能な社会への航路を拓く**』ことで、中長期的な企業価値の向上へ

これから(養殖モデル) = **一気通貫**の姿勢は変えることなく、より社会的ニーズに沿った**サステナビリティに配慮した新たな価値創造**を構築

## 海洋事業

- 当社グループの連携により海面・陸上の両方において**環境に配慮した養殖生産**を種苗・飼料・生け簀のみならず、ノウハウ提供まで**トータルにサポート**

## 機械・資材事業

- 最適化した**製造ラインや工場の一括提供**及び資材提供により生産効率の向上と働きやすさに配慮した生産環境を**トータルにサポート**

## 食品事業

- より環境・資源の保全に配慮し、**トレーサビリティが確保**された製品供給を通じて、**安心・安全な食生活をサポート**

## 2. 現中期経営計画の進捗状況

## 持続的な成長と新たな価値の創造：第134期中期経営計画

(これからの100年に向かって)

### 経営方針

### 成果

#### 高収益体質の構築

- ・グループ全社の黒字化を実現
- ・食品事業は、事業の選択と集中を推し進め、利益体質を再構築
- ・海洋・機械・資材事業は、更なる利益拡大に向け、各分野において新規事業を構築

- ・新型コロナウイルスの影響、国内漁獲不振などがあるも、業績は拡大
- ・食品事業はメーカー的な機能を強化
- ・設備投資意欲旺盛で機械事業が大きく伸長

#### グループ連携強化

- ・従来の近海魚事業から近海養殖事業に変更
- ・「浜から食卓まで」を網羅し繋ぐグループ連携による当社らしい商品の開発や販売体制を構築

- ・近海養殖事業の推進の一環として養殖開発室を新設
- ・グループ全体の連携の推進「みらいサーモン」など

#### 海外事業の拡大

- ・海外売上比率20%

- ・コロナ禍の影響もあり海外売上比率は13.4%に滞留

次期中期経営計画（2023年3月期～2025年3月期）へと繋げる

# 現中期経営計画(2020年3月期～2022年3月期)の進捗状況② 8

売上高：120,000百万円（比較△7.6%）

収益認識適用によるマイナス

営業利益：2,800百万円（同+33.3%）

コロナ禍でも通販好調で食品事業は堅調に推移、機械事業は順調に拡大

（単位：百万円）

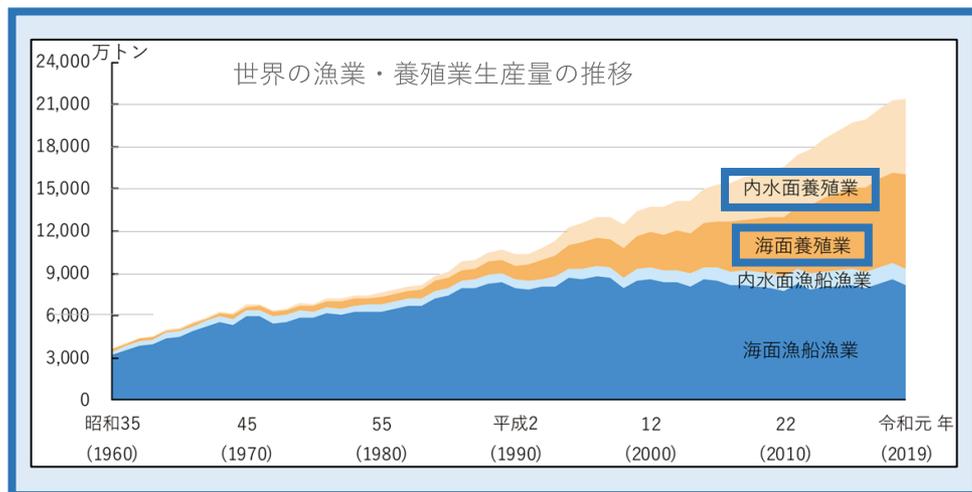
	現中期経営計画 最終年度目標値	2022年3月期 修正計画	比較	2021年3月期 実績	比較
売上高	130,000	120,000	△7.6%	113,317	△12.8%
営業利益	2,100	2,800	+33.3%	2,177	+3.6%
経常利益	2,300	3,000	+30.4%	2,362	+2.6%
ROE	8.0%	9.5%	+1.5pt	9.1%	+1.1pt

# 3. 新中期経営計画の概要

## ①サステナブル経営の推進

## 成長する世界の水産・養殖市場

海外マーケットを見据えた事業強化が当社企業価値向上の中核



## 海外売上比率

実績  
(2021年3月期)

13.4%

中長期目標  
(2025年3月期)

20.0%

当社  
企業価値向上

## 経営理念

社会の公器として、「漁業・水産業界」をリード  
技術とサービスで広く社会の発展に貢献

## 経営方針

「浜から食までを網羅し繋ぐ」ことで、新たな価値を  
創造し、「豊かで健康な生活づくり」に貢献する

水産資源管理を厳格に行い、海洋生態系を守りながら、  
世界的に増加する水産物需要の拡大に応える経営

**SDGsの重視 → 「サステナブル経営」の推進**

## 『持続可能な社会への航路を拓く』

創業以来の経営理念「会社は社会の公器であるとの精神に立ち、業界をリードする技術とサービスをもって広く社会の発展に貢献する」ことに則り、「浜から食卓までを網羅し繋ぐ」当社グループの連携により、海の豊かな資源の保全および、環境に配慮した生産と流通をサポートする責務を果たし、『持続可能な社会への航路を拓く』ことで、中長期的な企業価値の向上へ



## 生分解性プラスチックを用いた海洋資材の研究開発

海洋に流出する  
プラスチックごみによって…

- ・ゴーストフィッシング（幽霊漁業）の増加



【出典】特定非営利活動法人OWS.

- ・マイクロプラスチック化



生態系に影響する可能性がある



長年にわたり積み上げてきたノウハウや知見から、生分解性プラスチックを用いた海洋資材を開発・実用化

- ➔ 海に流出した際にも、マイクロプラスチックとして残留することなく、分解され自然に還る
- ・ 製造・廃棄時のCO<sub>2</sub>排出を低減

## 環境への負担を軽減

## サステナブル経営の原動力

- ・ 1910年の創業以来の漁業・水産業界での発展の歴史
- ・ 1990年以降の、漁網を取巻く環境が厳しくなる中で事業を安定的に成長させてきた技術・ノウハウ・知見

既存事業  
(事業基盤)

+

新規事業  
SDGs視点

1. 陸上養殖

2. バイオマス漁網

3. 水産物加工

九州最大のサーモン陸上養殖の建設「フィッシュファームみらい合同会社」を設立



未来を照らす  
活かせるサーモン



FISH FARM MIRAI

1. 水温上昇・赤潮・台風等の自然要因に左右されない  
→ 通年出荷を実現し市場へ安定的に供給
  2. 微生物を利用し糞尿を分解処理 + 環境に配慮した餌料  
→ 養殖魚の糞尿による水質汚染を軽減
- ⇒ 本件で得た経験とノウハウで陸上養殖事業の拡大を目指す

## 漁業における 環境問題

### 1. 海洋に流出するプラスチックごみ問題



ゴーストフィッシング  
(幽霊漁業) の増加



【出典】 特定非営利活動法人OWS.

【出典】 Kevin Loria. プラスチックだらけ！世界中のごみが流れ着く「太平洋ゴミベルト」は本当にひどかった。 BUSINESS INSIDER JAPAN, 2018.

### 2. 大気環境を取り巻く問題（地球温暖化）

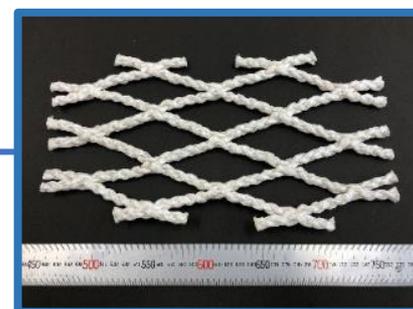


化石由来（石油）の製品は、  
製造と廃棄・焼却時にCO<sub>2</sub>排出量が多い

## PLA(ポリ乳酸)を用いたバイオマス漁網の実用化

1. 海洋プラごみの削減
2. 製造・廃棄時のCO<sub>2</sub>排出を約50%削減

※生産・廃棄時ともに対PET比約26%低減



北海道紋別市の製造子会社に大規模投資

ヤマイチ水産(すり身生産)



北海道マリンサービス(ホタテ生産)



## 1. 最新の製造ライン

→製造現場における省人省力化および生産効率の向上

## 2. 前浜で安定的に漁獲、養殖される魚種を直接仕入・加工

→水産資源の減少・競争に左右されない原料確保

⇒国内外へ高付加価値商品を安定的に提供する体制を構築

⇒減少する国内マーケットから脱却し、海外事業を推進

# 3. 新中期経営計画の概要

## ②基本構想・KPI

経営方針「浜から食卓までを網羅し繋ぐ」をベースに

3つの「繋ぐ」を意識した経営で企業価値向上を図る

## 1. 未来へ「繋ぐ」

事業規模拡大による企業価値向上  
サステナブル経営（SDGsへの対応）

## 2. 事業を「繋ぐ」

グループ内事業連携の強化

- ・ 養殖事業など新たな価値を創出
- ・ 海外事業の更なる強化

## 3. 人を「繋ぐ」

グループ内部統制の強化  
IR活動による株主との関係強化  
働きやすい環境づくり など

長期ビジョン 中長期経営目標（2028年3月期）

売上高1,500億円、営業利益43億円、経常利益45億円、ROE12.0%

第137期中期経営計画（Toward the next stage）  
（2023年3月期～2025年3月期）

（2025年3月期：最終年度）

売上高1,300億円、営業利益33億円、  
経常利益35億円、ROE10.0%

既存事業を維持・発展させ、事業基盤を固めながら、  
SDGs視点の新規事業を創出、成長ドライバーへと育成

(2025年3月期：最終年度)

売上高 85,000百万円  
営業利益 1,450百万円

【水産原料】

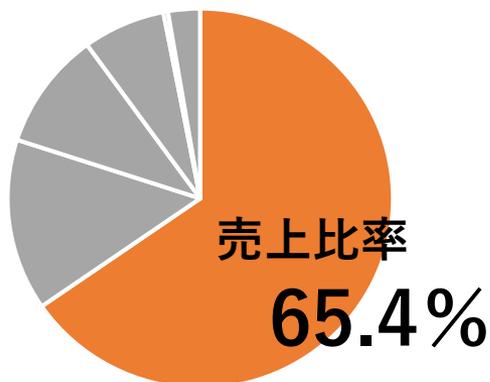


【加工食品】



*Mission*

## 収益の安定化



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

## SDGs活動としての取組み

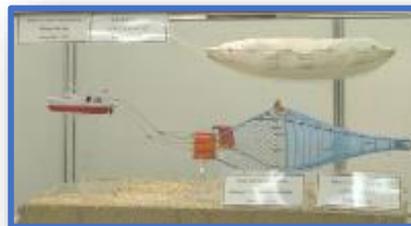
- ・ 環境に配慮した養殖生産および加工流通段階におけるMSC、MEL認証取得を通じてトレーサビリティの確立した持続可能な製品の提供

(2025年3月期：最終年度)

【漁網・漁具資材・船用品】

【養殖】

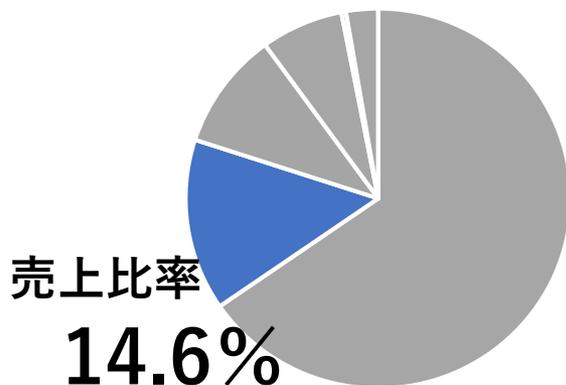
売上高 19,000百万円  
営業利益 600百万円



*Mission*

## 新規事業の創出

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



## SDGs活動としての取組み

- ・環境に配慮した養殖生産・生分解性漁具資材の開発と供給  
漁網リサイクル・海に関する災害復興支援・資源調査漁具の開発と供給

(2025年3月期：最終年度)

売上高 13,000百万円  
営業利益 850百万円

【食品加工機械】 【エンジニアリング】



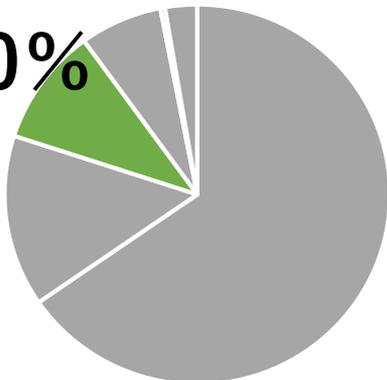
*Mission*

## 事業拡大への布石

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

売上比率

10.0%



## SDGs活動としての取組み

- ・ 最適な製造ラインや工場一括の提供により生産効率の向上と働きやすさだけでなく、「環境負担の軽減に配慮した」生産環境の提供

(2025年3月期：最終年度)

売上高 9,000百万円  
営業利益 300百万円

【食品用トレー等】

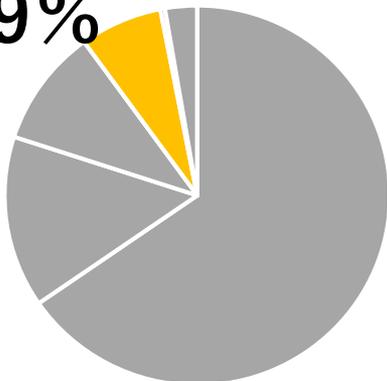


【建装材等】



売上比率

6.9%



*Mission*

## 商社機能の強化

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

### SDGs活動としての取組み

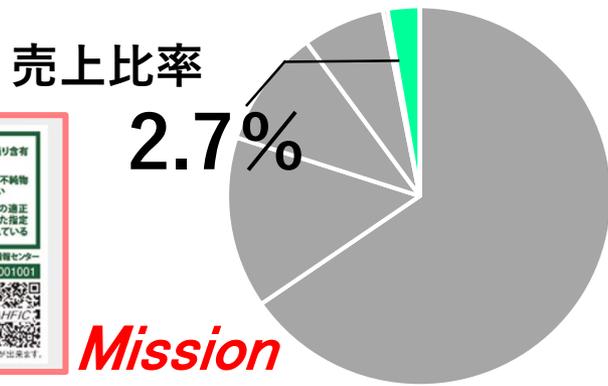
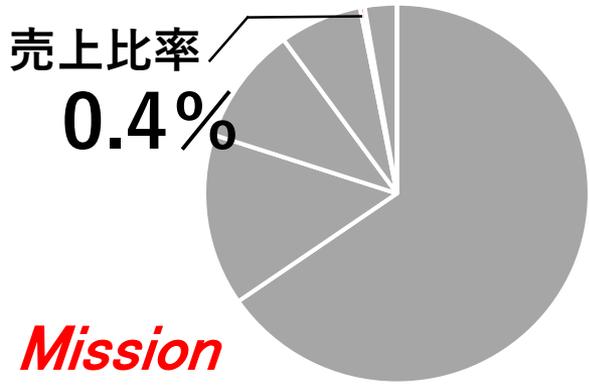
- ・ 衛生資材や食品包装資材の供給による安心で快適な生活環境の構築

(2025年3月期：最終年度)

(2025年3月期：最終年度)

売上高	500百万円
営業利益	75百万円

売上高	3,500百万円
営業利益	25百万円



**Mission**

**Mission**

## 海外への進出

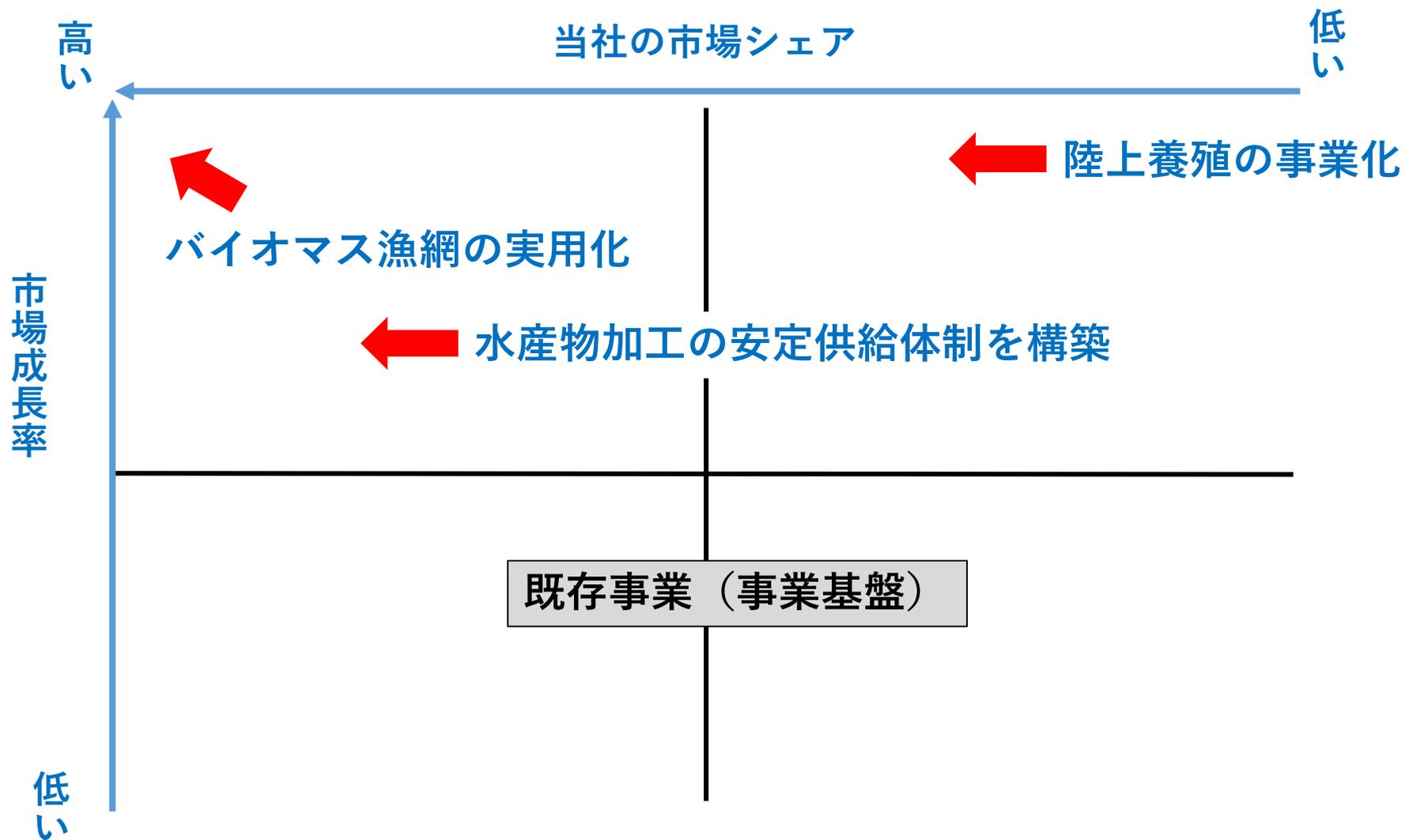
## 事業の構造改革

1. 自社製品（アグリマックス他）の海外販売基盤の構築
2. 国内シェアの拡大

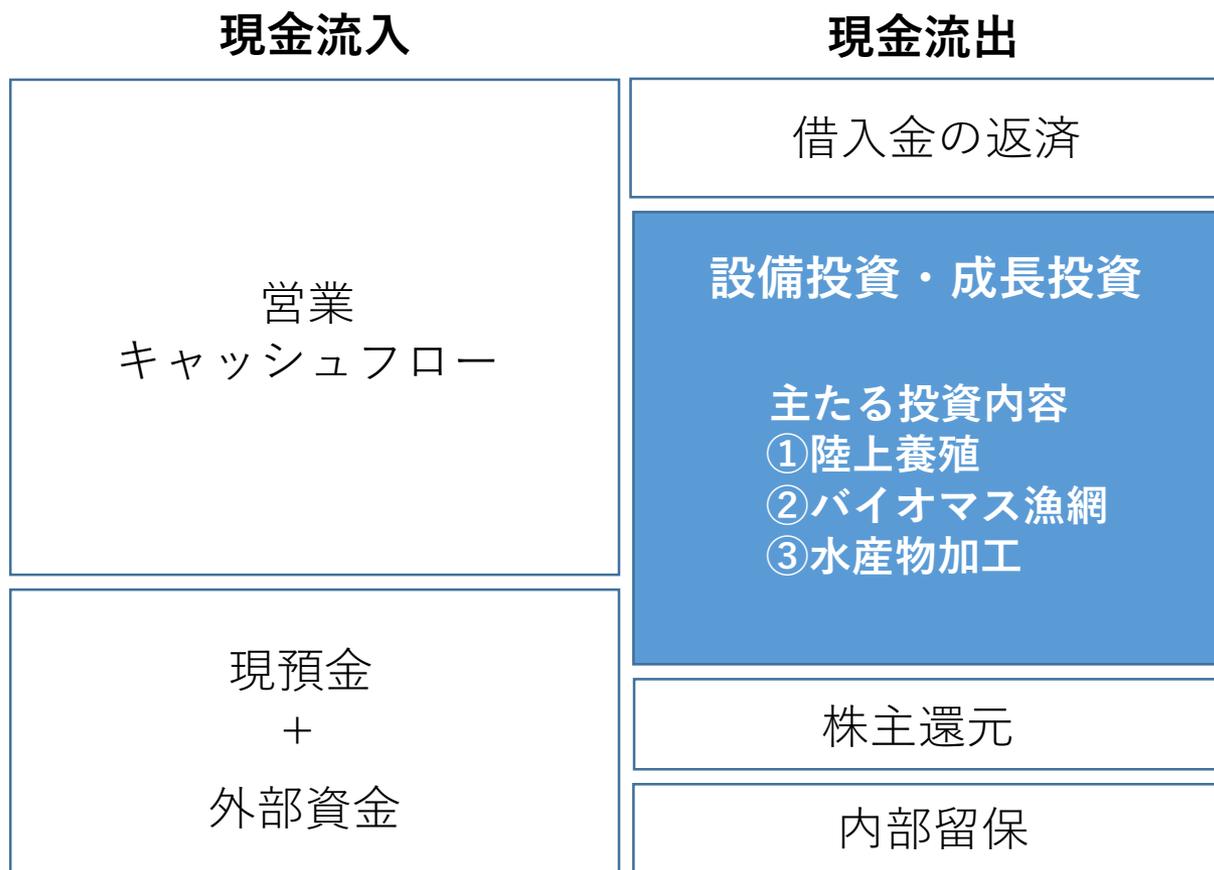
1. 自社運営が可能な事業の再構築
2. 新たな拠点の設置

# 3. 新中期経営計画の概要

## ③投資計画



営業キャッシュ・フローは借入金の返済と積極的な設備・成長投資に配分し、企業価値を高めていく



(中期経営計画期間など一定の累計期間を想定)

## 投資方針

研究開発、工場の新設・改修、企業買収など、事業継続および新規事業に投下する資本については、中期経営計画で事業戦略上、必要と認められた内容に基づき計画・実行

### 第137期中期経営計画(2023年3月期～2025年3月期)

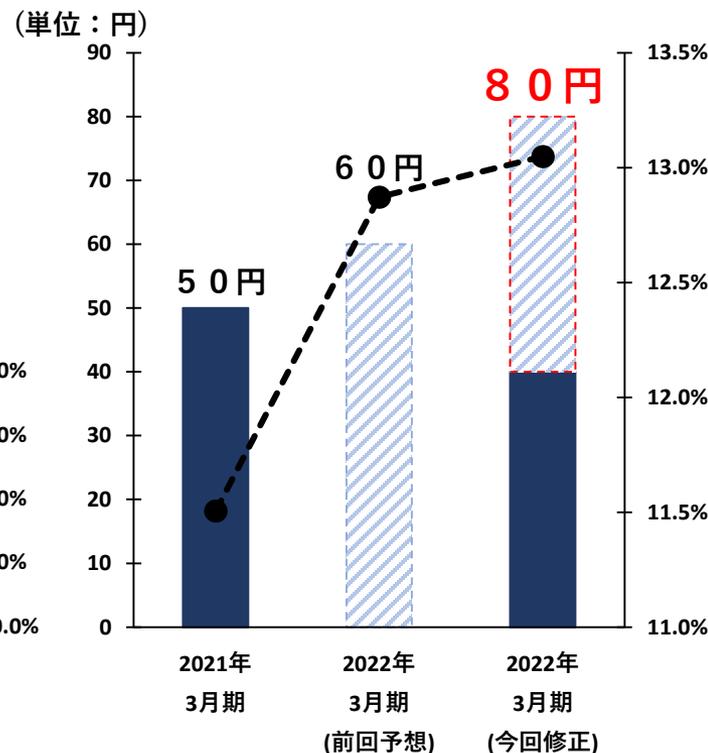
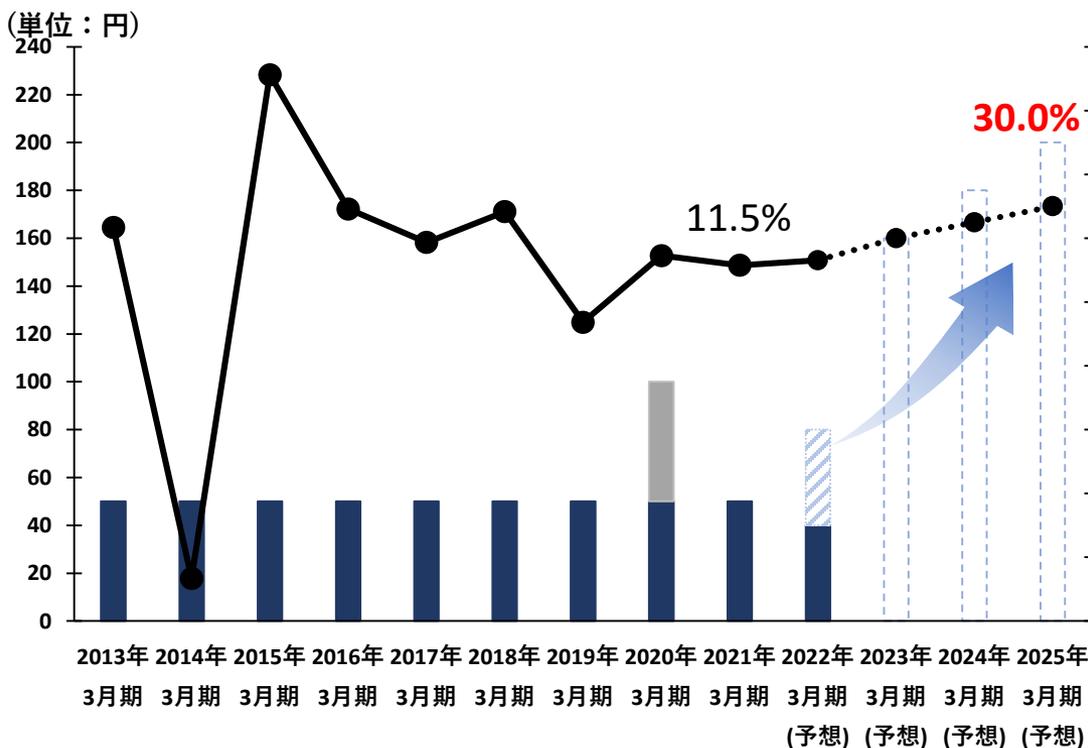
投資計画：総額100億円

- ① 陸上養殖の事業化（新規事業）：30億円
- ② バイオマス漁網の実用化（研究開発）：10億円
- ③ 水産物加工の安定供給体制を構築（設備投資）：30億円
- ④ M & A 資金（既存事業強化）：20億円
- ⑤ その他（システム費用）：10億円

# 3. 新中期経営計画の概要

## ④ 配当政策

- 基本方針は安定配当および企業価値向上のための投資と内部留保のバランスを考慮
- 足元の配当予想 **2022年3月期：1株当たり80円（+20円）**（下記参照）
- 配当性向が10%台前半と東証一部平均（約30%と認識）と比べて低いので、**第137期中期経営計画（2023年3月期～）から段階的に配当性向30%に引き上げ、株主還元策を積極化**



配当実績
  配当予想
  記念配当
  配当性向
  予想配当性向

# 3. 新中期経営計画の概要

## ⑤ I R活動の強化

- ・ 今期から「決算説明会」を開催するなど活動を本格化
- ・ ①認知度向上と②情報開示充実の観点から展開していく予定

## ①認知度向上

- ・ 今期（2022年3月期）から「決算説明会」（年2回）を継続的に開催開始
- ・ 来期（2023年3月期）開催に向けて個人投資家向け説明会を準備中
- ・ 本年7月にコーポレートサイトをリニューアル  
当社の魅力や情報をより分かりやすく伝え、幅広い投資家に認知を浸透

## ②情報開示の充実

- ・ IRポリシーを定め企業情報を積極的かつ公正に開示
- ・ 法令等に準拠した情報開示に努めるほか、当社を理解していただくために有効と思われる任意情報についても、タイムリーかつ積極的な情報開示へ
- ・ さらなる情報開示の充実に向けて次回の株主総会（2022年6月）までに、英訳（招集通知等）での開示を整備

# 3. 新中期経営計画の概要

## ⑥ガバナンス強化

## ①基本的な考え方

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

## ②具体的な施策

コーポレートガバナンス・コードで要求されている全83原則に加え、プライム市場上場会社に要求される各項目について、本計画書提出から3年（2025年）を目途に充足

## 当社がコーポレートガバナンス・コードで求められている エクスプレイン項目（2021年12月17日現在）

補充原則1-2④	機関投資家向けに議決権電子行使プラットフォームを利用可能とすべき
補充原則2-4①	人材登用等における多様性の確保についての考え方と測定可能な目標、人材育成方針と社内環境整備方針を開示すべき
補充原則3-1②	開示書類のうち必要とされる情報について、英語での開示・提供を行うべき
補充原則3-1③	開示書類のうち必要とされる情報について、英語での開示・提供を行うべき 気候変動に係るリスクについてTCFDと同等の開示の質と量の充実を進めるべき
補充原則4-2①	経営陣の報酬が客観性・透明性ある手続に従い、中長期的な業績と連動する報酬の割合や、現金報酬と自社株報酬との割合を設定すべき
原則4-8	独立社外取締役を少なくとも3分の1以上選任すべき
補充原則4-11①	各取締役の知識・経験・能力等を一覧化したいわゆるスキル・マトリックスをはじめ、取締役の選任に関する方針・手続と併せて開示すべき

■ についてはプライム市場限定の内容を含む

## 資料取扱いのご注意

本資料に記載されております業績見通し等の将来に関する記載は、現時点において入手可能な情報に基づき作成したものであり、今後様々な要因によって異なる結果となる可能性があります。

また、本資料の著作権を含む一切の権利はニチモウ株式会社に帰属します。

ニチモウ株式会社 総務部IR担当

E-mail : [ir@nichimo.co.jp](mailto:ir@nichimo.co.jp)

TEL : 03-3458-3020