



ICHIMASA30ビジョン 2nd Stage 2026-2035

魚肉たんぱくを、くらしの“あたりまえ”に。

第三次中期経営計画 2026-2030

2026年8月7日

一正蒲鉾株式会社

代表取締役 社長執行役員 野崎正博



- 01 ICHIMASA30ビジョン 2nd Stage 2026-2035
- 02 第三次中期経営計画 2026-2030
- 03 サステナビリティ推進



一正グループの目指す姿

理念体系

経営理念

安全・安心を基本として、ユーザーに信頼され、愛され、感動される商品・サービスを提供することで、社会になくてはならない企業として貢献します。

ICHIMASA30ビジョン 2045年度のありたい姿

社是・社訓・行動規範

ESG経営

いちまさグループが目指すもの
おいしさを、未来へ。

ICHIMASA30ビジョン 3つのゴール



グローバル企業

“安全・安心”に“健康・環境”と
“心の豊かさ”をプラスして
世界中に日本の“食”で
貢献するグローバル企業



食品バイオ企業

常に技術を探求し、
未来に向けてあらゆる
“食”の情報を発信する
食品バイオ企業



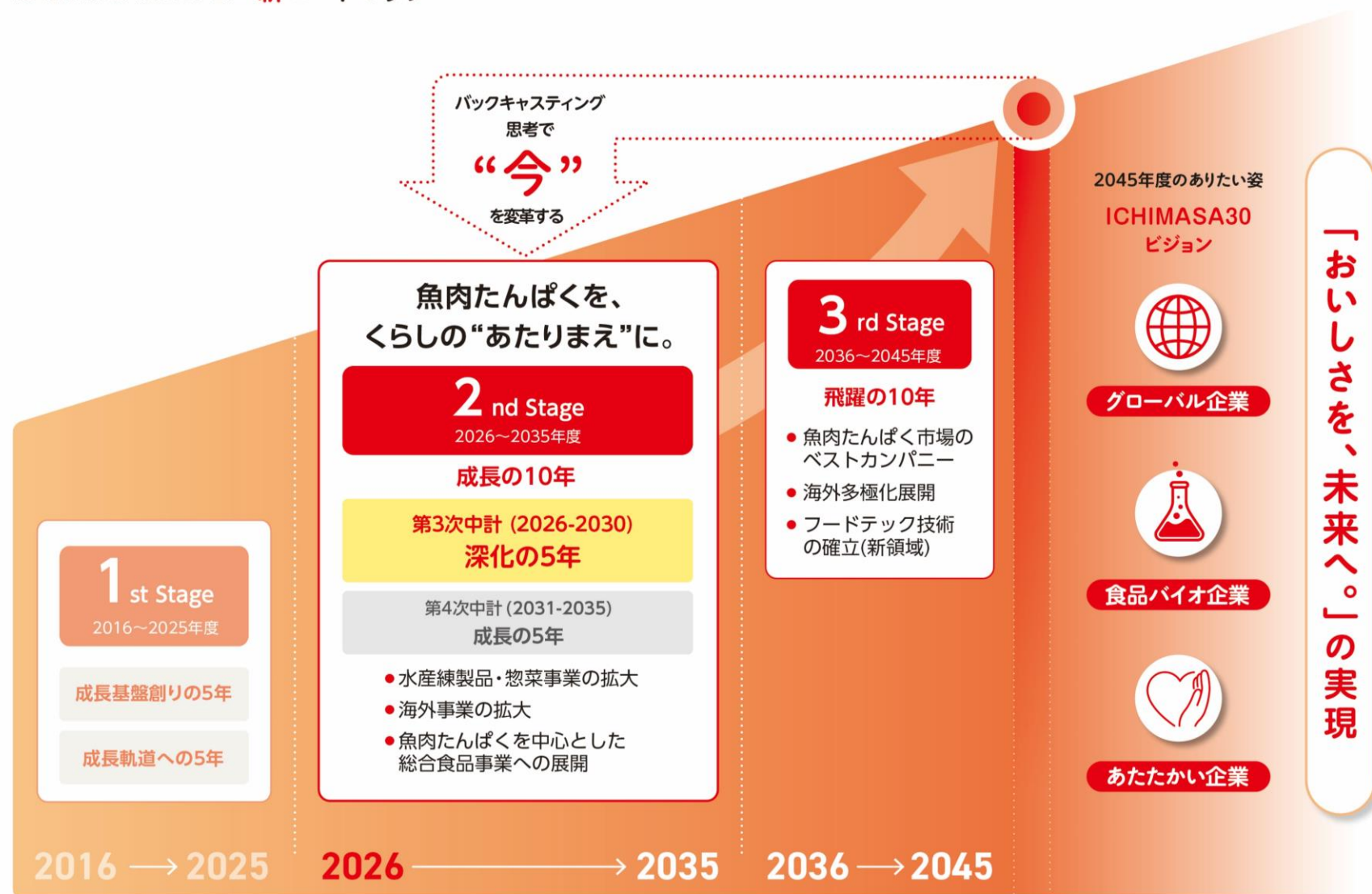
あたたかい企業

あらゆるステークホルダーに
“食”を中心に
“幸せ”と“喜び”を
お届けするあたたかい企業



ありたい姿のアップデート-ICHIMASA30ビジョン

ICHIMASA30ビジョン **新** ロードマップ





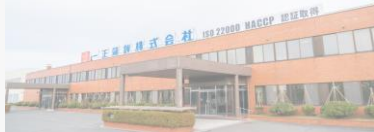
当社グループの中核価値の再定義

当社グループの強みと外部環境の変化から、当社グループの中核価値を再定義

▶これまでの当社グループの価値創造

安全・安心・安定供給

- ・国際規格に準拠した生産、品質管理体制
- ・全国の販売・物流網構築による安定供給



健康と心の豊かさ

- ・減塩・高たんぱく商品の開発
- ・すべての原料を国産にこだわった「国産原料100%純シリーズ」
- ・手軽さとおいしさでくらしの食卓を支える商品開発



サステナブル

- ・持続可能な調達体制の構築
- ・ネクストシーフード※やフードテック研究への先行投資
- ・使用電力のグリーン化100%工場や省資源化の推進



※当社が提案する人と環境にやさしい次世代水産加工食品の総称

▶外部環境の変化

タンパク質需要の拡大

世界人口の増加や所得水準の上昇等を背景に、タンパク質需要は中長期的に拡大する見通し

健康機能の優位性

魚肉たんぱくはアミノ酸スコア※100の良質なタンパク質。練製品は調理不要で、低脂質・消化吸収率が高い、優れたタンパク源

※食品に含まれるタンパク質の質と、9種類の必須アミノ酸のバランスを100満点で数値化した指標

環境負荷の低さ

畜肉に比べ、水・土地・温室効果ガス排出量等の環境負荷が低い、適切に資源管理された海洋資源を使用

健康性・環境性を兼ね備えた魚肉たんぱくは、従来の練製品の価値を超えた
『未来の食を支えるタンパク源』と再定義

魚肉たんぱくを、くらしの“あたりまえ”に。

人と社会の“より良い日常”を支える、新しいタンパク質文化の創造へ

水産練製品は、魚をすり身に加工作ること、魚の持つおいしさや栄養を活かし、消化に優れ、手間なく食べられる日本の伝統食です。

水産練製品を、くらしに寄り添う『魚肉たんぱく食品』へ。

健康性・環境性を兼ね備えた魚肉たんぱくは、未来の食を支える重要な資源として、従来の枠を超えた新しいタンパク質文化を、さまざまなくらしの食シーンへ広げていきます。



2nd Stage 2026-2035で目指す方向性

価値創出に向けた6つの重点領域

①新しい食シーンの提案

主菜から間食まで、魚肉たんぱくのレシピや活用方法を幅広く提案し、くらしの食シーンに溶け込む食習慣を創出

②健康×利便性

良質なタンパク源を手軽に摂取でき、大容量から個食タイプなど、一人ひとりにちょうど良い多様な商品を展開

③多様な ライフスタイルへの対応

冷蔵・冷凍・常温の三温度帯を揃え、多様なライフスタイルに合わせた、いつでもどこでも食べられる身近な存在に

④健康×ライフステージ

教育・医療・介護など、さまざまなライフステージで、一人ひとりの健康を支える存在に

⑤環境×サステナブル

人に地球にやさしい魚肉たんぱくを、サステナブルに提供する食料エコシステムを研究開発

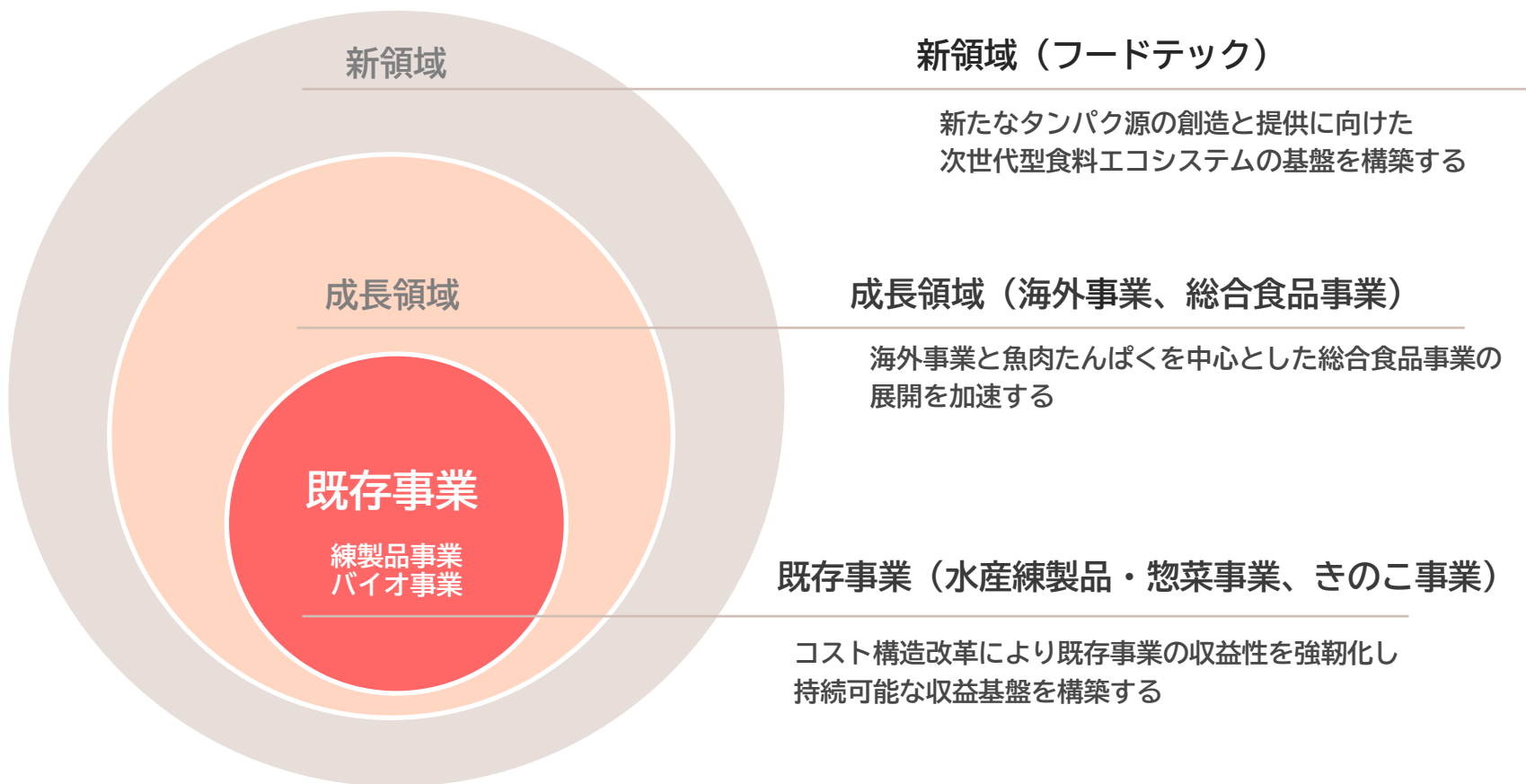
⑥従来の練製品 イメージの刷新

従来の練製品の価値を超え、新たな「未来型たんぱく」としての価値を訴求



2nd Stage 2026-2035の目指す事業ポートフォリオ

既存事業の収益基盤の強靱化を核に、成長領域の展開を加速し、
新領域の基盤を築く三層構造で**事業ポートフォリオを再構築し、
新たな食の価値を提供する**





- 01 ICHIMASA30ビジョン 2nd Stage 2026-2035
- 02 第三次中期経営計画 2026-2030
- 03 サステナビリティ推進



第三次中期経営計画－基本方針

第三次中期経営計画2026-2030

深化の5年

Phase1(2026-2028) 成長基盤創りの3年

Phase2(2029-2030) 成長軌道への2年

成長戦略

既存事業と海外事業・新規事業・インオーガニック成長

構造改革

収益構造改革、営業キャッシュフロー創出の取組み推進

経営基盤強化

ホールディングス体制移行によるグループ経営の高度化と企業価値の最大化



第三次中期経営計画－水産練製品・惣菜事業

コア領域の収益基盤の強靱化と成長領域への積極的な資源投下による成長機会の創出

- ✓ コア領域への優先的な資源投下と、魚肉たんぱくの価値訴求によるシェア拡大
- ✓ 生産体制の最適化による製造原価率の低減
- ✓ 魚肉たんぱくを軸とした新たな価値提案による成長領域への展開

魚肉たんぱくを軸とした付加価値提案

健康×利便性

カニかまメーカーシェアNo1
ブランドの価値訴求



多様なライフスタイルへの対応

簡便・冷凍・常温商品の拡充



健康×新しい食シーンの創出
“魚肉たんぱく＋ONE”商品の拡充



魚肉たんぱく＋
カルシウム・ビタミンD



魚肉たんぱく＋スープ

生産拠点体制の最適化

全国の生産・物流拠点の最適化による効率化・BCP強化



魚肉たんぱくを軸とした新たな成長領域の拡張

ライフスタイルへの対応(即食・簡便、冷凍・常温商品の開発)
ライフステージへの対応(業務用市場の開拓)

第三次中期経営計画－海外事業

グローバルパートナーシップを活用した、持続可能な海外成長基盤の構築

- ✓ 魚肉たんぱくの健康性・環境性の訴求とブランド戦略
- ✓ グローバルトレード室の新設による輸出入体制の拡充
- ✓ 現地パートナーとの連携強化、海外拠点における収益性の改善

グローバルパートナー戦略

海外拠点との
ネットワーク強化



グローバルトレード室の
新設による輸出入体制の拡充



国内工場からの
魚肉たんぱく食品の輸出強化



Smile Heart Foods Co., Ltd.
(タイ王国 事業連携会社)



PT. ICHIMASA KAIA FOODS
(インドネシア現地法人)



第三次中期経営計画－きのこ事業

収益基盤を再構築し、新たな成長領域へ挑戦

- ✓ まいたけの健康機能の価値訴求と一正ブランドの確立
- ✓ 生産効率化によるコスト構造改革
- ✓ 知的財産を活用した新たな収益源の育成

まいたけの価値訴求と一正ブランドの確立

まいたけの健康機能を活用した付加価値提案



希少性の高いオーガニック(有機)まいたけ



有機JAS認証を取得した栽培工程で生産したまいたけ

コスト構造改革と知財育成

安定栽培とコスト構造改革による収益基盤の安定化

エネルギー管理強化による生産最適化と
合理化・省力化投資等によるコスト低減



菌類研究を活かした知財戦略

産学共同研究の推進と新たな成長領域の探究





第三次中期経営計画－経営基盤強化

ホールディングス体制移行によるグループ経営の高度化と企業価値の最大化

グループ経営体制の確立

グループ経営資源の最適配分による、機動的なガバナンス体制の構築

- ✓ 成長投資に向けた経営資源の重点配分
- ✓ グループ経営の機動性・柔軟性を高める体制整備
- ✓ リスク管理、サステナビリティ推進体制の強化

人的資本経営の強化

働きがいと成長機会を両立させる
自律型組織への転換

- ✓ エンゲージメントの向上と組織生産性の強化
- ✓ 継続的な成長を支える人財育成・キャリア支援
- ✓ 誰もが挑戦できる企業風土の醸成

DXの強化

データドリブン経営の実現による
意思決定スピードの向上

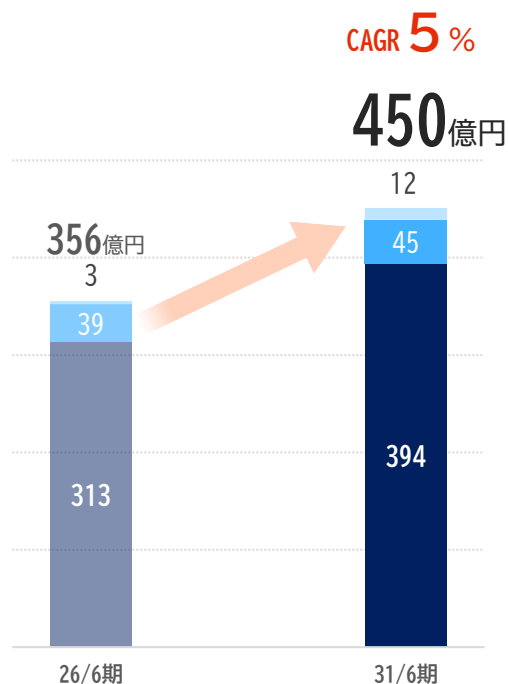
- ✓ 生産現場・バックオフィスの業務効率化
- ✓ データ統合基盤の構築による経営の可視化
- ✓ AI活用による創造的業務への人的資源シフト



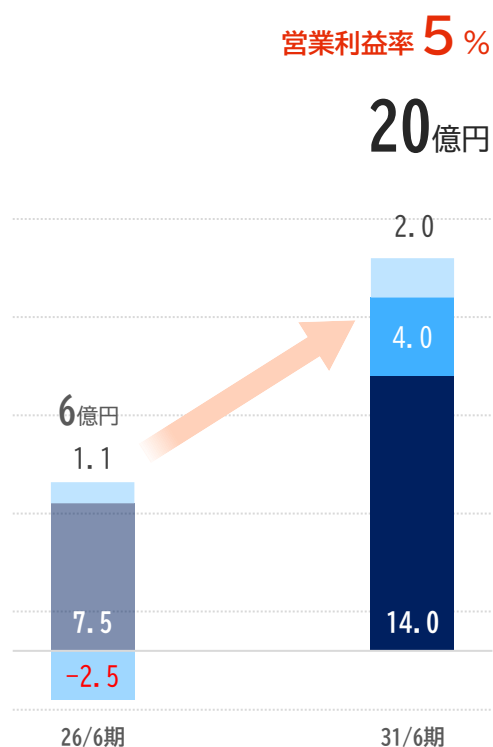
第三次中期経営計画－業績目標

経営体質の改善と事業構造改革を通じて、戦略投資・成長投資の原資となる
営業キャッシュフローの最大化を目指し、持続的な成長を実現する

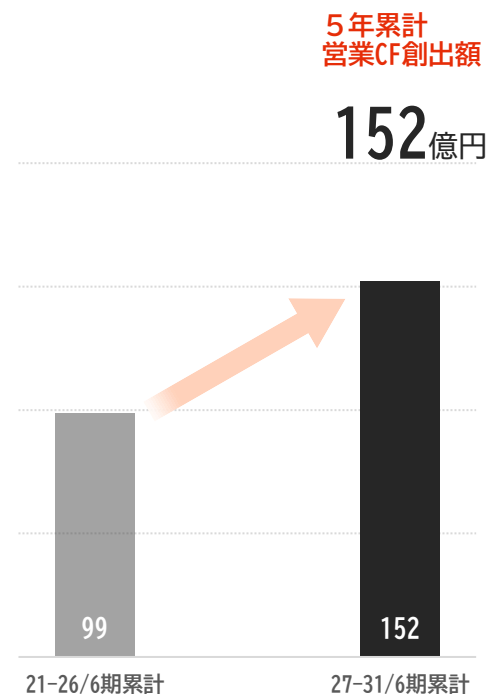
売上高(億円)



営業利益(億円)



営業キャッシュフロー(億円)



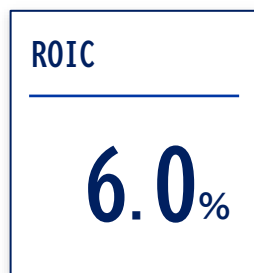
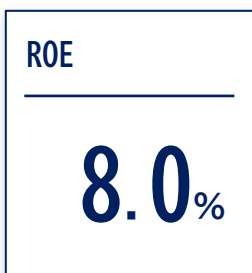
■ 練・惣菜 ■ きのこ ■ その他

■ 練・惣菜 ■ きのこ ■ その他



第三次中期経営計画－財務指標

収益改善・営業キャッシュフロー創出の取組みにより
財務健全性を維持しつつ、戦略・成長投資の原資を確保



キャピタルアロケーション(2027/6期－2031/6期の5年累計)

キャッシュイン

- ✓ 収益改善による安定的な営業CFの創出
- ✓ CCC(キャッシュ回収サイクル)改善の取組み

営業CF
152億円

キャッシュアウト

成長投資
135億円

株主還元
17億円

- ✓ 維持増強 47億円
- ✓ 成長投資 23億円
(効率化投資)
- ✓ 戦略投資 65億円
(海外・新規事業・インオーガニック
領域への戦略投資)
- ✓ 安定的な配当
- ✓ 配当性向平均30%以上を維持



- 01 ICHIMASA30ビジョン 2nd Stage 2026-2035
- 02 第三次中期経営計画 2026-2030
- 03 サステナビリティ推進

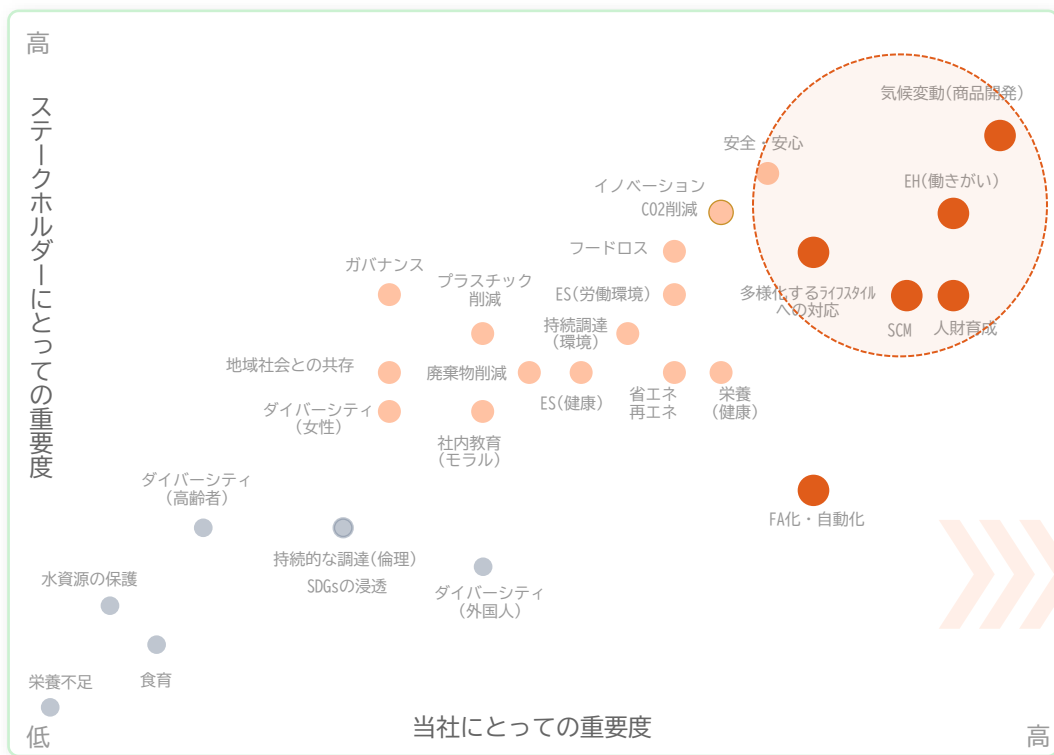


ESGマテリアリティ

ESGマテリアリティの更新

サステナビリティ経営を推進するため、当社が取り組むべきマテリアリティ(重要課題)を2021年に特定
ICHIMASA30ビジョン 2nd Stage 2026-2035に合わせ、第三次中期経営計画 2026-2030におけるマテリアリティを更新

新マテリアリティマップ



新ESGマテリアリティ 4大項目15課題

人的資本 経営	ES(働きやすさ) EH(働きがい) 人財育成
おいしさ と 新たな食の 価値提供	多様化するライフスタイルへの対応 栄養(健康) イノベーション
サステナブル な 食のバリュー チェーン	気候変動への対応(商品開発) CO2排出量の削減 省エネ・再エネ活用 フードロス サプライチェーンマネジメント 安全・安心の生産体制 FA化・自動化
経営基盤の 強化	ガバナンス強化 リスクマネジメント強化



人的資本経営の推進

いちまさグループの人的資本経営方針

社員が働きやすく（ES）
働きがいを持ち（EH）
人と組織が共に成長し合う企業

エンゲージメントの向上

IWS（いちまさワークスタイル）の実現

アップデートし続け、常に進化し、成長し続ける働き方
（激しい外部環境に適応し、個人と組織が成長していくことを実現する）

IWSの実現を支える3つの柱

組織風土

社内コミュニケーション促進
部署間交流による組織力強化

働きがい

能力開発支援による人材育成
多様な価値観を支える人事制度

働きやすさ

ライフステージに合わせた環境整備
健康経営による心身の健やかさ支援

環境への取組み

私たちの取り組みの流れ

自社の削減

省エネ・設備更新・工
程改善で自社の
排出を削減

Scope
1,2

再生可能エネルギー

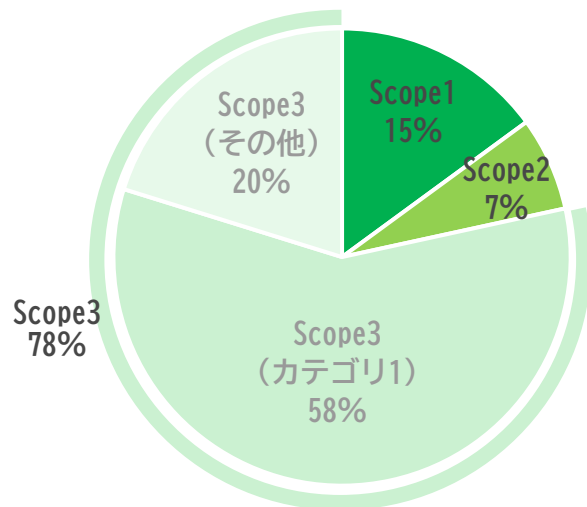
再エネへの切替えを進
め、電力由来のCO2
排出を低減

サプライチェーン協働

パートナーと対話・協働
し、サプライチェーン
全体の削減へ

Scope
3

Scope・カテゴリ別 CO2排出割合



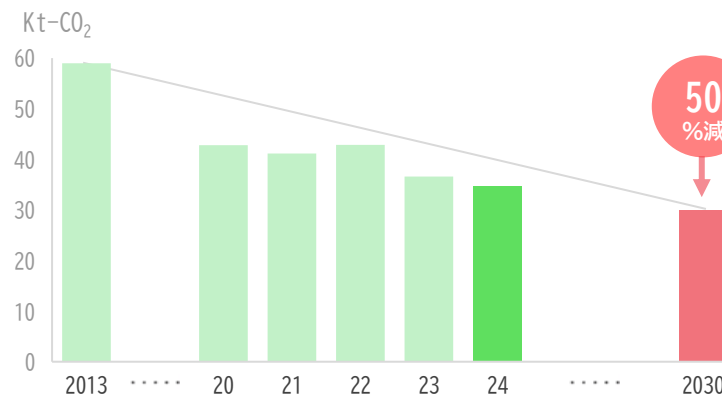
Scope3の取組み

環境配慮型素材への転換、省資源・リサイクル等の推進
環境勉強会の開催等によるパートナー協働・支援体制の構築

Scope1・2の取組み

Scope1・2のCO2排出量を2030年までに50%削減※を目標に
太陽光発電設備や再生可能エネルギー由来電力への切り替え
を実施※2013年比

CO2排出量推移(Scope1・2)



使用電力のグリーン化100%を推進



聖籠工場



山木戸工場



北海道工場

太陽光発電設備の導入(RPA・PPA)



本社・本社工場・本社第二工場



栽培センター



聖籠工場

おいしさを、未来へ。



お問合せ先

一正蒲鉾株式会社 経営企画部

メール：ir_info@ichimasa.co.jp

H P ：<https://corporate.ichimasa.co.jp/>



※本資料に記述されている業績予想並びに将来予測は、現在における入手可能な情報に基づき当社グループが判断した内容であり、潜在的リスク及び不確実性が含まれます。様々な要因の変化によって、実際の業績は記述されている内容と大きく乖離する結果となる可能性があります。

※本資料は億円単位未満を四捨五入で表示し、比率は小数点第1位未満を四捨五入で表示しています。

※この資料の著作権は当社グループに帰属します。いかなる理由においても当社グループに許可なく資料を複製・配布することを禁じます。