



2026 年 5 月 15 日

各 位

会 社 名 中央魚類株式会社
代表者名 代表取締役社長執行役員 今村忠如
(コード番号 8030 東証スタンダード)
問合せ先 取締役執行役員管理本部本部長 福元勝志
(TEL 03-6633-3000)

中期経営計画の策定に関するお知らせ

当社は、本日開催の取締役会において中期経営計画を決議いたしましたので、お知らせいたします。

尚、詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

添付資料：「中期経営計画 2028」

以 上



中期経営計画2028

 **中央魚類株式会社**

2026年5月15日

1. 中期経営計画策定にあたり	P.3
2. ミッション、ビジョン	P.4
3. 中期経営計画2028の位置付け	P.5
4. 経営目標数値	P.6
5. 事業セグメント変更	P.7
6. 中期経営計画2028骨子	P.9
7. 事業環境と戦略	P.10
8. 人的資本とガバナンスの強化	P.16
9. 持続可能な社会への取り組み	P.17
10. 改善活動の推進	P.18
11. 事業セグメント別利益計画	P.19
12. 財務戦略	P.20

当社を取り巻く水産物流通業界は、水産資源の変動、国内消費構造の変化、流通経路の多様化、物流コストの上昇など、複数の環境変化に直面しています。

水産物卸売事業の役割も、市場機能の高度化やデジタル化への対応など、大きな変化を求められています。

当社はこれまで、豊洲市場を基盤とする水産物卸売事業を中核に、長年培ってきた目利き力と需給調整機能を強みとして、水産物の安定供給という社会的使命を果たしてまいりました。しかしながら、持続的な成長と企業価値向上を実現するためには、経営改善が不可欠であると認識しております。

このような認識のもと、グループ内の機能を高め、協力企業との連携により、水産物流通ネットワークを進化させるべく「中期経営計画2028」を策定しました。

持続的な成長を実現するには、従来の慣習や前例にとらわれず、社員一人ひとりが主体的に課題を捉え、改善と挑戦を積み重ねる企業文化への転換が不可欠です。

本中期経営計画では、社員の改善意識の醸成と風土改革を重要テーマの一つとして位置づけ、全社的に取り組んでまいります。

ミッション

使命

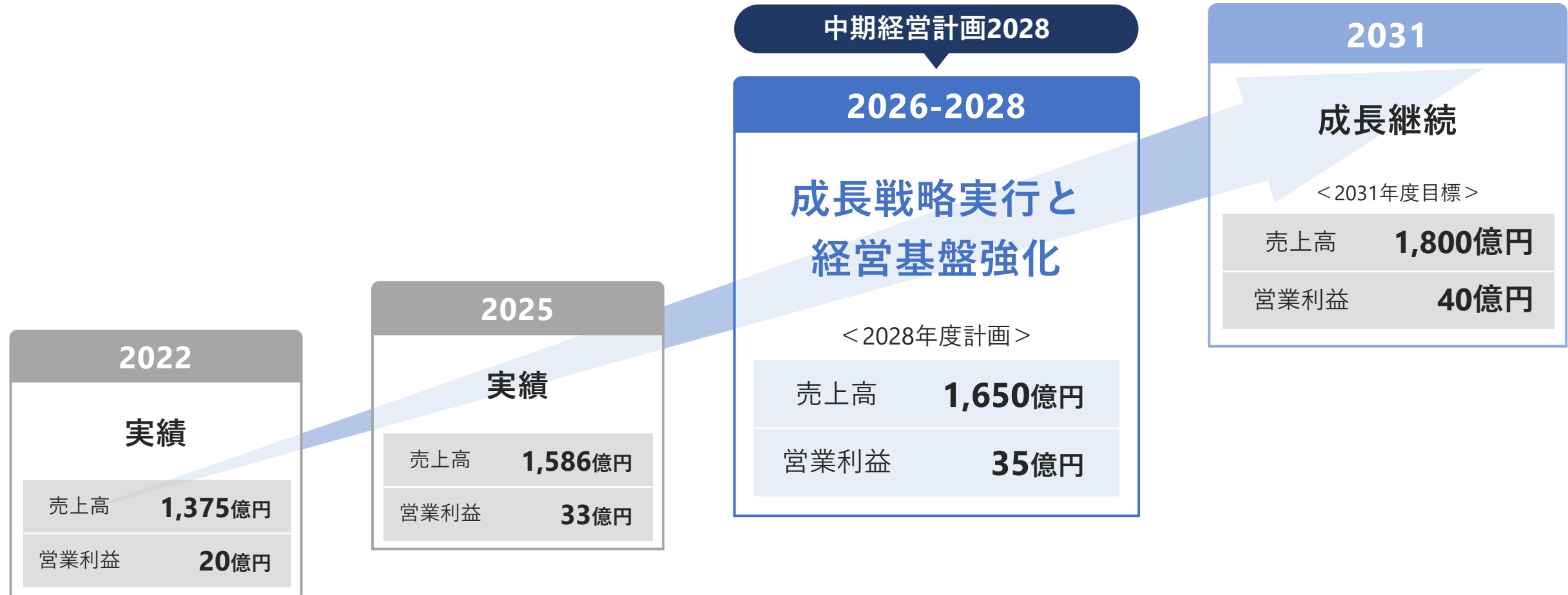
水産物を中心に、流通機能の進化と新たな価値創造を通じて、健康で豊かな食生活に貢献します。

ビジョン

将来像

豊洲市場を基盤として、生産者から消費者までの流通過程における課題に対し、最適なソリューションを提供し、企業価値向上に取り組む、広く信頼される企業となります。

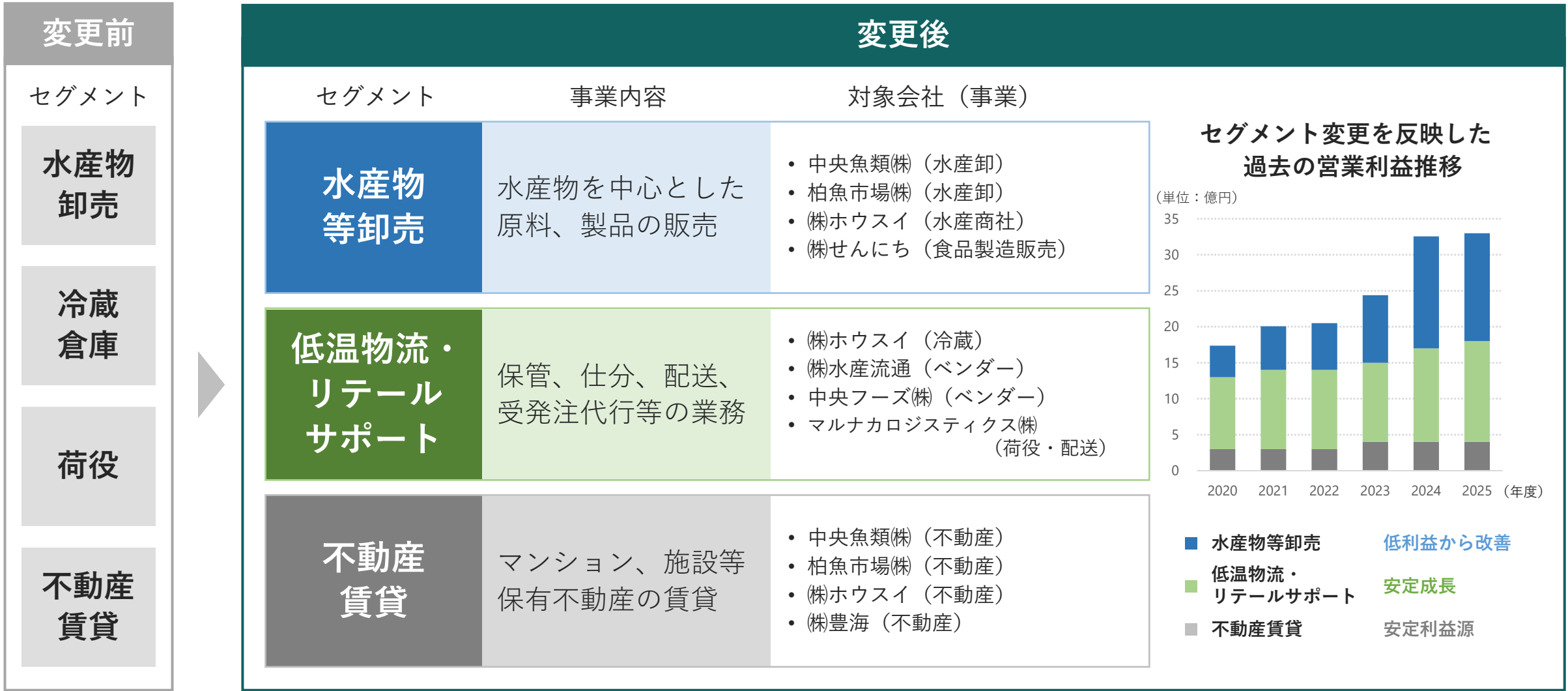
継続的な成長に向けた基盤の構築を行う



一部水産物の市況変化と世界情勢を背景としたコスト上昇を見込み、
2026年度は減益予想となるが、その後は本中期経営計画の戦略実行により
業績を向上させる

	中期経営計画2028 対象期間					2031年度 (目標)
	2025年度 (実績)	2026年度 (計画)	2027年度 (計画)	2028年度 (計画)	...	
(単位：百万円)						
売上高	158,598	159,000	162,000	165,000		180,000
営業利益	3,273	3,000	3,200	3,500		4,000
経常利益	3,746	3,300	3,600	4,000		4,500
ROE	8.8%	6.1%	6.3%	6.7%		7.0%
ROIC	4.3%	3.9%	4.1%	4.4%		5.0%

利益視点で事業セグメントを変更、事業ポートフォリオと成長戦略を明確化



川下に向け機能強化、販売先の信頼を得て、荷主からも選ばれる卸グループに

水産品サプライチェーン

グループ企業と機能

方針

川上



中央魚類（消費地市場 大卸）

川中

柏魚市場（消費地地方市場 大卸）

ハウスイ水産事業（商社）

マルナカロジスティクス（市場内物流、配送）

ハウスイ冷蔵事業（保管、配送）

中央フーズ（仕分、受発注、配送）

水産流通（加工、仕分、受発注、配送）

川下



川上との協業

幅広い出荷者・加工業者と取組を深め、
漁獲量・漁場変動に対応

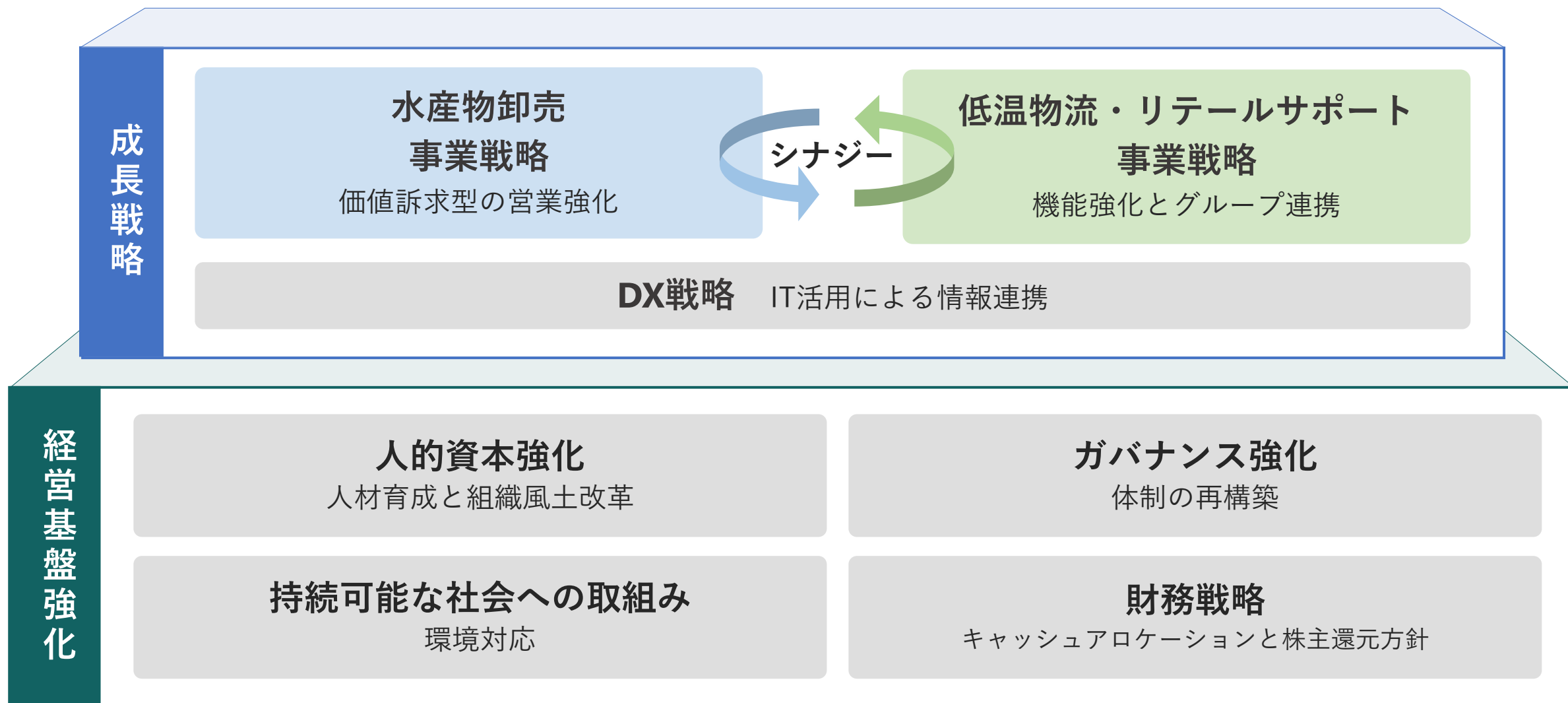
川中

市場内：連携強化、情報活用による効率化
市場外：マーケティング、商品開発力強化

川下サポート機能へ投資

設備・IT投資による機能強化

成長を支える経営基盤を強化し、持続的成長を生み出す戦略を実行する



環境変化をとらえ、強みを伸ばし機会を活かす

外部環境変化

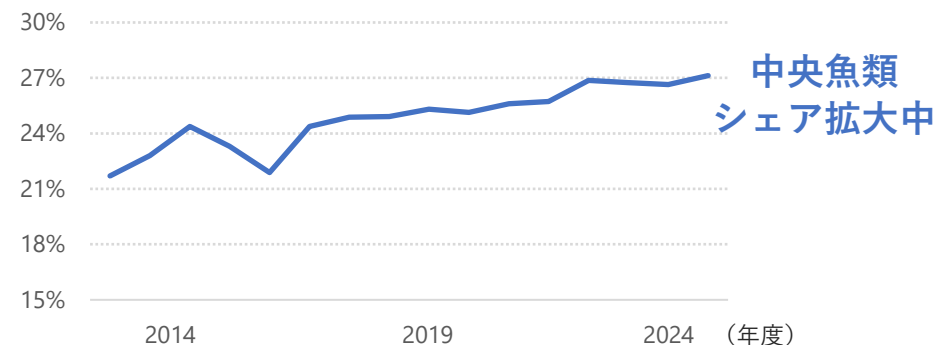
- 消費者ニーズの多様化
健康志向の高まり、簡便・時短ニーズの拡大
低価格とプレミアム志向の二極化
- IT・AIの技術革新、陸上養殖への投資加速
- 水産物の世界的な需要拡大
- 気候変動に伴う漁場変動や漁獲量減少
漁業従事者の高齢化と減少
- 人手不足、人件費、燃料、資材等のコスト上昇
- 世界的な地政学リスクの増大
通商政策等の変動



当社グループの強み

- 世界屈指の豊洲市場の機能を最大限活用
- グループ内に保管、加工、仕分、配送機能を保有
- 荷主との深い信頼関係を背景とした集荷力
- 目利き力、専門知識

豊洲市場水産物取扱金額シェア推移（大卸7社内）



価値訴求型の営業を強化し、豊洲から首都圏、全国、海外へ拡大

自社グループの機能活用、協力企業との連携により、消費者ニーズ、販売先課題に対応する商品企画、コーディネート力を発揮

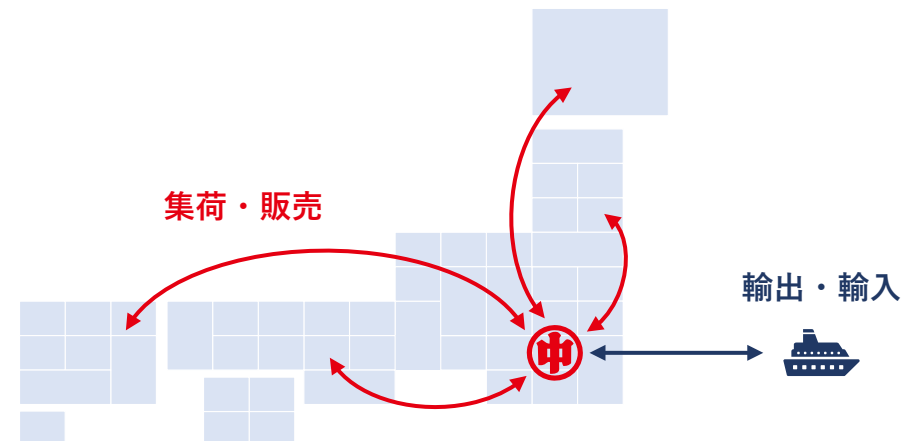
水産物の価値訴求

- 全国、世界から多種多様な商品を集荷し、需給・相場を見極めた最適な商品提案
- 販売先オペレーションに対応する軽加工
- 消費者ニーズを満たす加工商品の開発
- 新ブランド立上げ
目利きによる商品の差別化と情報発信



集荷・販売エリア拡大

- 地方荷受と相互補完し連携強化
集荷力・品揃・価格優位性を活かし、遠方ユーザーへ販路拡大
- 東南アジアを中心とした輸出拡大



環境変化をとらえ、強みを伸ばし機会を活かす

外部環境変化

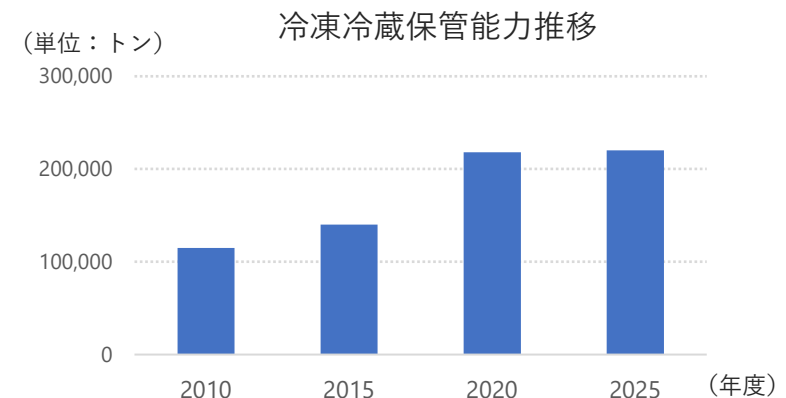
- 共働き世帯の増加や時短ニーズ等による冷凍食品の増加
- 食品ECの拡大等、食品流通経路の多様化
- AI等の技術革新、物流機器の進化
- 人件費、燃料等のコスト上昇
- 人手不足、ドライバー残業規制強化
- 冷蔵倉庫業界への参入企業増加による競争激化



※食品EC：インターネット上で食品・飲料・酒類などを受注し、配送まで行う電子商取引

当社グループの強み

- 豊洲市場内含め首都圏に立地特性に応じた機能を備えた冷凍冷蔵倉庫を保有
- グループ内で水産物サプライチェーンを保有（商品調達、保管、加工、仕分、配送機能）
- 流通量変化や不定貫等の水産物特有の流通課題への柔軟な対応力



顧客の物流効率化に向け、機能強化とグループ連携を推進

グループ連携による 新規顧客開拓



- 顧客の物流課題に対応したサービスの提供
保管＋付帯作業＋配送等
- 顧客ニーズを想定した拠点再編と新拠点の検討

機能強化とサービス拡張



- 物流センター業務に付帯する周辺ビジネス領域への進出
- 一括読取式QRコード等顧客メリットに繋がる機能開発

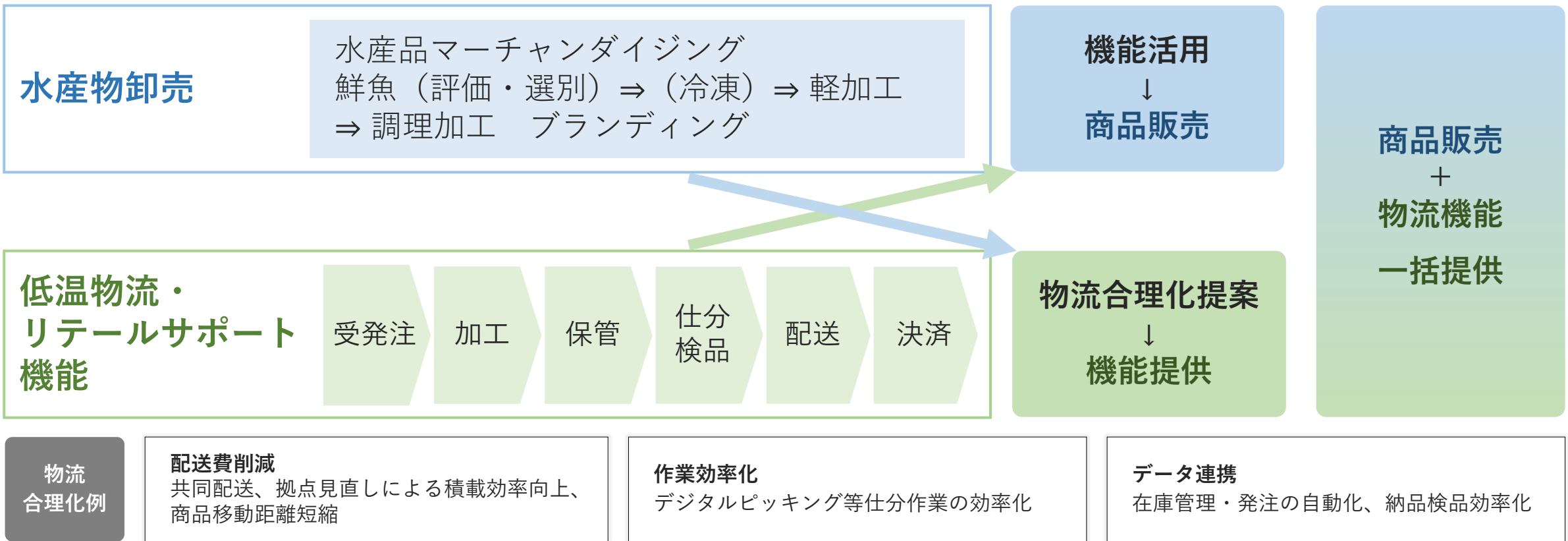
自動化・省人化による コストダウン



- シャトルラック、自動仕分、自動フォークリフト、AGV等マテハン機器の導入と活用

※AGV：無人搬送車

グループ内保有機能の活用と協力企業との連携により、
水産品マーチャンダイジングと受発注、保管、加工、配送機能を一気通貫で提供



事業展開

水産物卸売事業の幅広い顧客へ物流機能を含めた提案実施

水産業界に残るアナログ面、業務の分断と多重化を解消

出荷者・販売先とのデータ連携により、業務改善と商品情報・販売状況の見える化を推進



打ち手

出荷者・販売先とのEDI導入

RFID・一括読取式QRコード等の活用

AI活用による高度データ分析

※EDI：電子データ交換

※RFID（Radio Frequency Identification）：電波を使って、モノの情報を自動で読み取る技術

組織横断人材活用とガバナンス体制の再構築

人的資本強化

- グループ会社間の人事異動により、マネジメント人材を育成し、グループの一体感を高める
- 組織能力向上に向けた人事ローテーションと適材適所配置の促進
- 階層別専門分野別に必要なスキルを習得する人材育成の体系化
- チーム制、多能工化の推進



ガバナンス強化

- 多様なリスクに対応可能な内部統制やコンプライアンスの強化
- 親会社とグループ各社の管理業務の役割見直しと体制強化
- 情報セキュリティの強化
- 情報開示の充実、IR活動の推進



グループの全社員が事業活動等を通じてそれぞれの役割を果たし、
「持続可能な社会の実現」に貢献する

生物多様性の保全活動



- IUU（違法、無報告、無規制）漁業の撲滅活動への貢献
- MSC、ASC、MEL等の国際認証を維持し、認証商品の認知と取扱拡大

地球温暖化対策



- ノンフロン型高効率冷凍機及び太陽光発電システムの導入によるCO2排出量の削減

廃棄物削減



- DX化によるペーパーレス化促進
- 分別励行、リサイクル推進

ダイバーシティ / 働き方改革



- 女性活躍推進法に基づく行動計画、育児介護両立支援
- 外国人従業員にとって、真に働きやすい環境の実現
- 組織風土改革、AI・DXによる生産性の向上

※MSC：海洋管理協議会 ※ASC：水産養殖管理協議会 ※MEL：マリン・エコラベル・ジャパン

従業員の主体性発揮による業務効率化と改善文化の定着

QC導入により生じた変化

- DX化により現場で改善活動を行う時間の創出
- 組織特性を生かした小集団活動の展開
- QC7つ道具に関心を持ち、学ぶ人材の増加



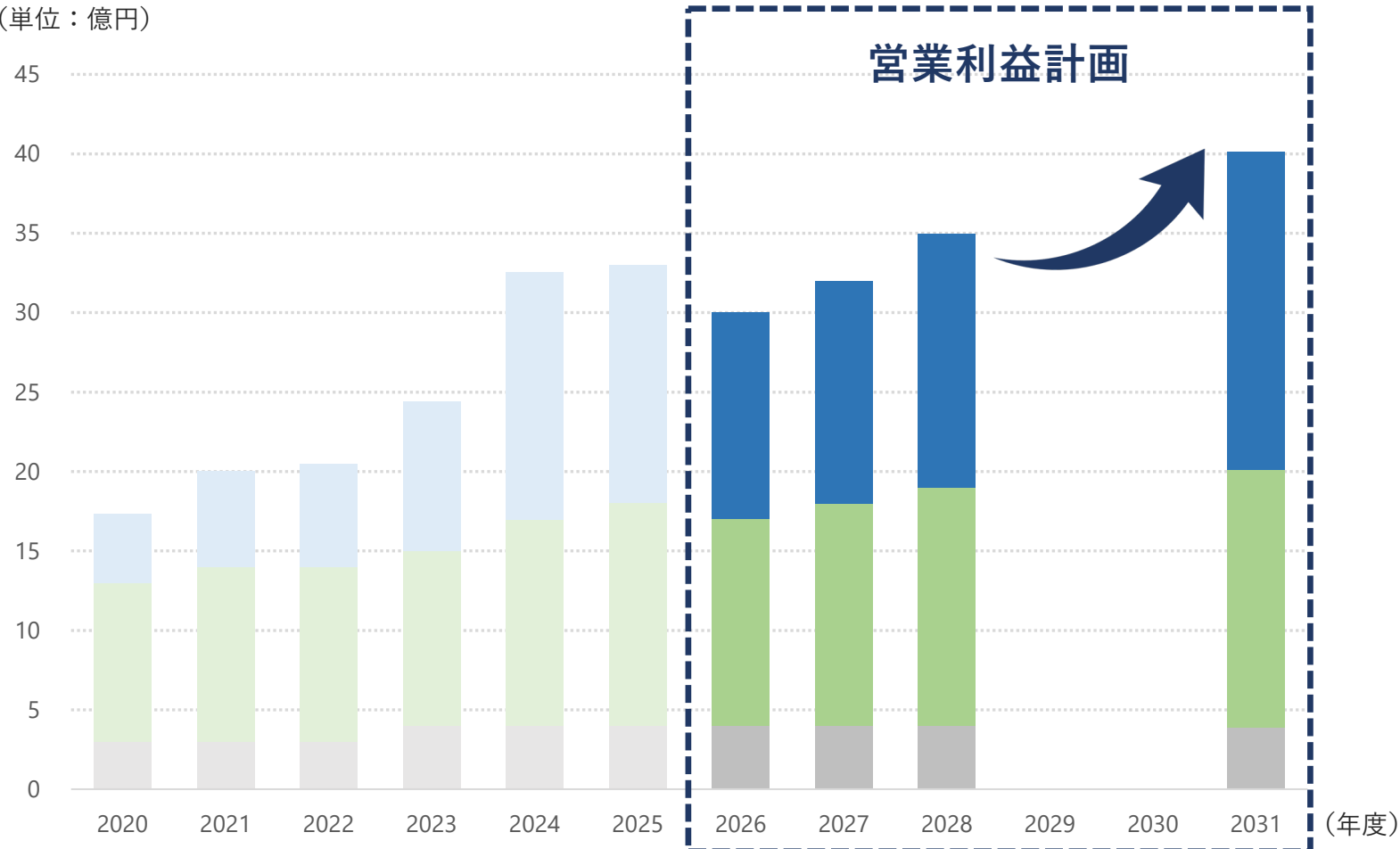
改善活動の定着そして拡大へ

- 改善活動結果の歯止め持続とモニタリング
- 部門横断的なチームの編成
- 全てのグループ会社への展開



事業別の戦略実行とシナジー効果の発揮により成長をはかる

(単位：億円)



■ 水産物等卸売

価値訴求型の営業強化
収益安定化と成長

■ 低温物流・リテールサポート

機能強化と連携強化
安定成長を継続

■ 不動産

設備改修の実施
安定利益源として継続

財務健全性を配慮しつつ、成長と基盤強化に向けた投資と株主還元を行う

キャッシュイン



キャッシュアウト



- 水産物等卸売事業、低温物流・リテールサポート事業の設備・DX投資

- 低温物流、食品製造の老朽化設備更新
- 不動産事業の大規模改修

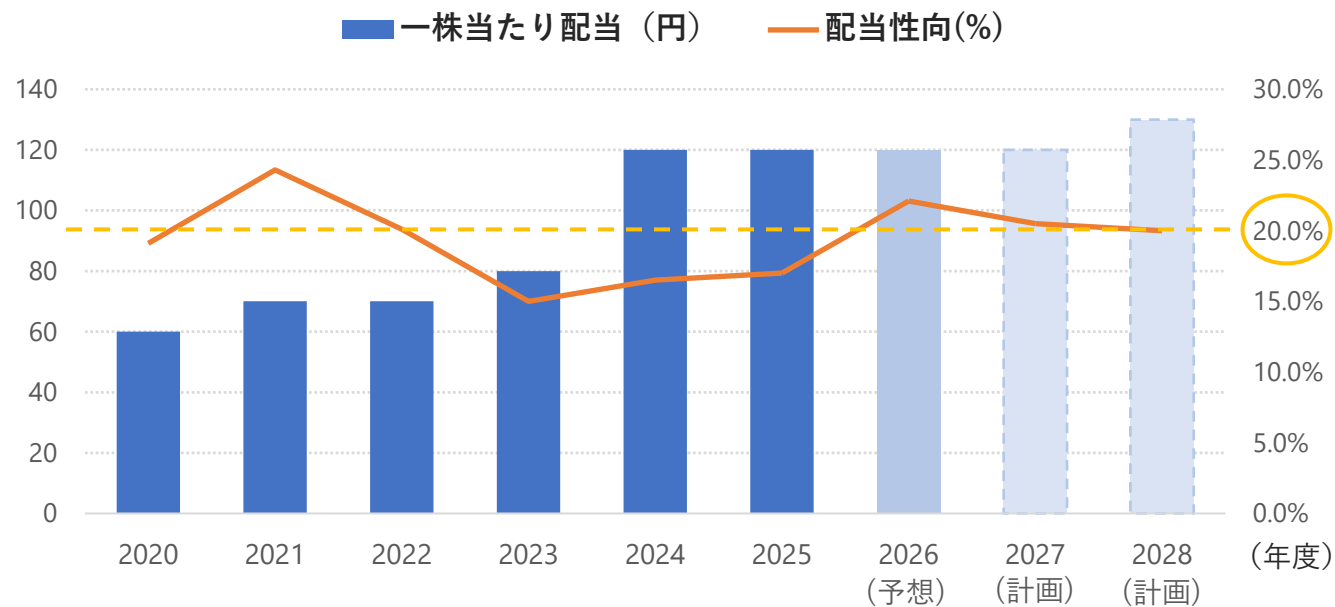
- 業績向上による配当水準の引上げ

- 財務健全化を進め、自己資本比率
2025年度末42% → 2028年度末50%

当社は、中央卸売市場における水産物卸売業者として、公共的使命のもと安定的経営基盤を確保し、業績に対応した配当を行うことを前提としつつも、営業基盤の強化や財務体質の健全性あるいは今後の事業展開への備えなどを総合的に勘案し、安定した配当の継続に努めることを基本方針としております。

この方針のもと、配当性向20%を下限と設定し、業績向上による配当水準の引上げを行うべく進めてまいります。

配当性向の下限設定は、2027年3月31日を基準日とする配当より適用します。





【当資料取り扱いのご注意】

当資料で提供されている情報には、将来の見通しに関する情報が含まれています。

これらの過去の事実以外の情報は、当社が属する業界の競争、市場、諸制度に係るリスクや不確実性による影響を受ける可能性があります。その結果、当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定及び推測に基づく見込みは、将来における実際の成果及び業績とは異なる場合があり得ることをご承知おきください。

以上を踏まえた上で、投資の決定はご自身の判断と責任でなされますようお願い申し上げます。