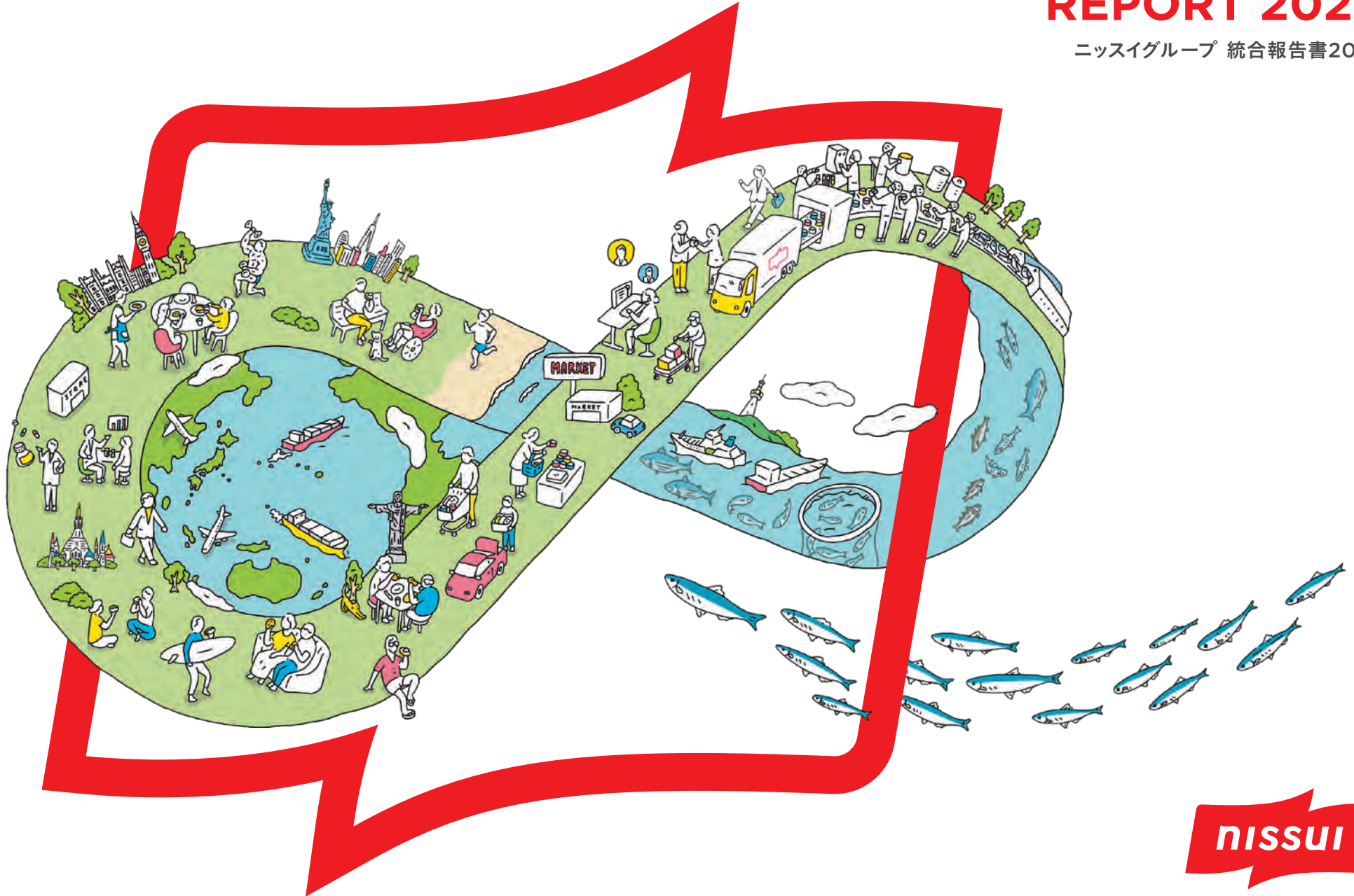


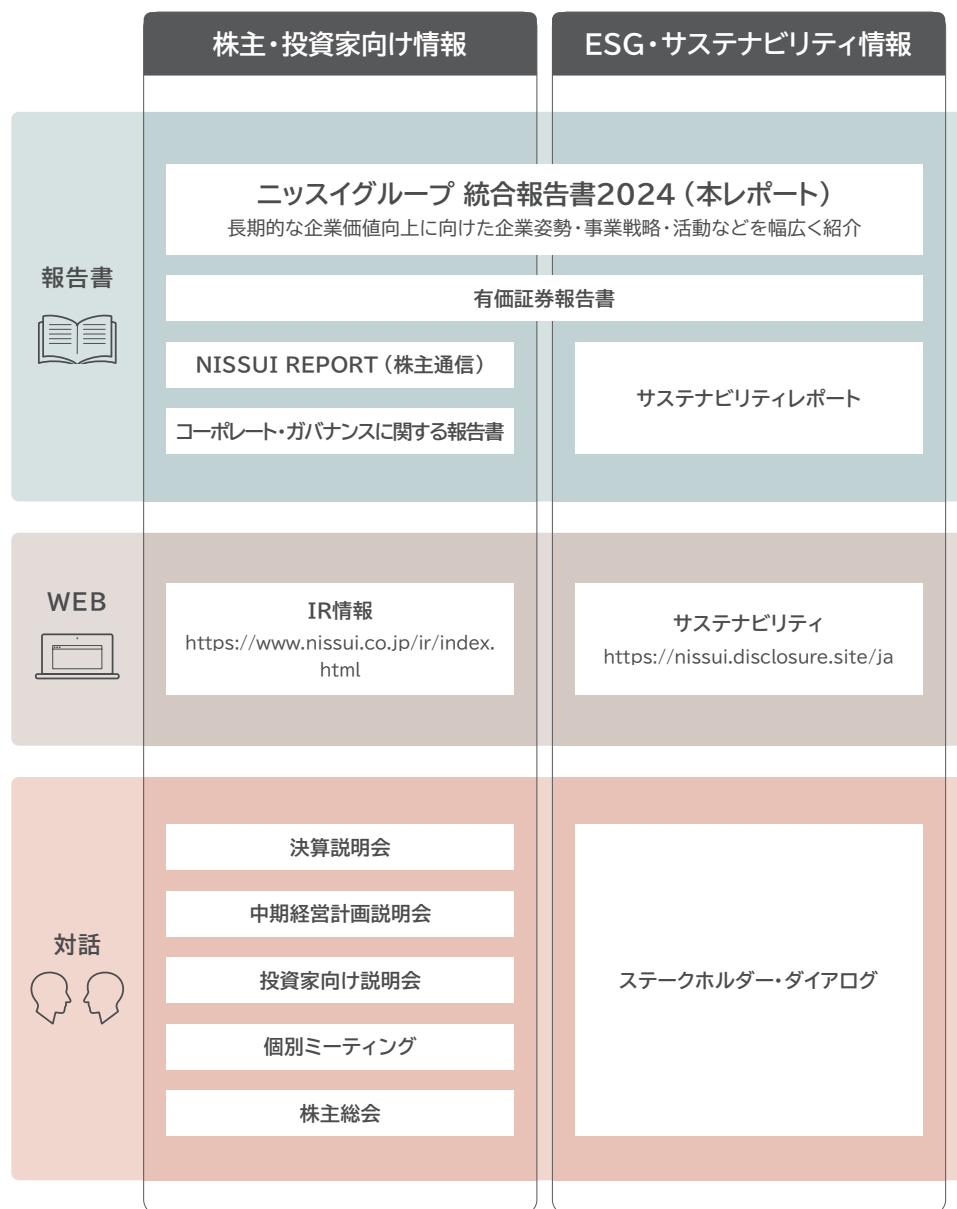
NISSUI INTEGRATED REPORT 2024

ニッスイグループ 統合報告書2024



まだ見ぬ、食の力を。

コミュニケーションの全体像



編集方針

株式会社ニッセイは、主に株主・投資家向けのコミュニケーションツールとして、統合報告書を発行しています。本レポートでは、当社グループの長期ビジョンや、戦略・業績などについて、ESG・サステナビリティ情報と連携し、企業価値向上のストーリーをお伝えしています。当社では、本レポート以外にもさまざまな媒体で情報を開示していますので、より理解を深めていただくためにご活用ください。

> 報告対象期間

2023年4月1日～2024年3月31日の活動を中心に掲載しています。
ただし、過去の経緯やデータ、最近の事例を示すことが適当である場合は、この期間以外のものを報告しています。

> 報告対象組織

株式会社ニッセイおよび国内外のグループ会社を対象としています。

> 参考としたガイドライン

- IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
 - GRI (Global Reporting Initiative) スタンダード
 - TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) 提言
 - TNFD (自然関連財務情報開示タスクフォース) 提言
 - 経済産業省「価値協創ガイダンス」
- 発行：2024年10月

将来見通しに関する注意事項

本レポートに記載されている業績の見通しなどの将来に関する記述は、当社が制作時点で入手している情報および合理的であると判断している一定の前提に基づいており、実際の業績などはさまざまな要因により大きく異なる可能性があります。

表紙への想い

調達した水産資源をさまざまな形に変え、世界中のお客さまの食と健康に貢献するニッセイ独自のバリューチェーンを描きました。資源の循環をなぞらえた∞(無限)マークには、サステナブルな社会の実現への想いを込めています。これらをブランドシンボルの形状をモチーフにしたコネクティングフレームと組み合わせ、ニッセイグループのありたい姿を表現しました。

目次

ニッスイグループの ありたい姿	3	ニッスイの志
	5	経営理念体系
	7	ニッスイグループの価値創造の歴史
	9	ニッスイグループの価値創造プロセス
	10	ニッスイグループの強み「バリューチェーン」
	11	At a Glance
	13	社長メッセージ
	19	リスク・機会を価値創造につなげるガバナンス
	20	ニッスイグループのマテリアリティ
	21	マテリアリティの特定プロセス
22	リスクマネジメント体制の再構築	
24	マテリアリティ推進体制と具体的な取り組み	
中長期の成長戦略	33	CFOメッセージ
	37	長期ビジョン「Good Foods 2030」
	39	収益性向上の取り組み
	40	3つの成長ドライバー
	47	中期経営計画「Good Foods Recipe1」
	49	事業戦略
55	投資家エンゲージメント	
ガバナンス	59	役員一覧
	60	コーポレート・ガバナンス
	65	社外取締役対談
データセクション	69	財務指標の推移
	70	連結財務諸表
	72	サステナビリティデータ
	73	株式情報
	74	会社情報
	75	グローバルネットワーク

ニッスイグループ 統合報告書2024の見どころ

ニッスイグループは、2030年のありたい姿を「人にも地球にもやさしい食を世界にお届けするリーディングカンパニー」とし、その実現と持続可能な成長を追求しています。本レポートでは、持続可能な未来への取り組みを紹介し、当社グループの成長戦略とビジョンをお伝えします。

独自のバリューチェーン

ニッスイグループは、魚を「獲る・育てる」だけでなく、研究開発・加工・保管・流通の機能を有しています。調達した水産資源を余すことなく活用し、さまざまな形に変えて世界のあらゆる世代のお客さまに価値を提供しています。

POINT 1

ニッスイグループの強み「バリューチェーン」 ▶ p.10

海外成長の加速（白身魚バリューチェーンの強化） ▶ p.41

経済価値につながる取り組みの強化

マテリアリティやリスクマネジメント体制を見直し、さまざまなリスク・機会への対応力を強化しています。非財務の取り組みを事業に連動させ、経済価値につなげていくための取り組みを紹介します。

POINT 2

リスク・機会を価値創造につなげるガバナンス ▶ p.19

ニッスイグループのマテリアリティ ▶ p.20

ステークホルダーとの対話を深化させるための 情報開示の充実

経営の透明性を高め、経営方針や戦略に対する理解を深めていただくため、投資家エンゲージメントや社外取締役対談を行いました。

POINT 3

投資家エンゲージメント ▶ p.55

社外取締役対談 ▶ p.65

ニッスイの志

私たちを突き動かすもの。 それは「人々により良い食をお届けしたい」という志。

この志を胸に、ニッスイグループの一人ひとりが仕事を通じて挑戦したいことを自らの言葉で紡ぎました。

海外により多くの芽（目）を

海外により多くのビジネスの芽を発芽させるとともに、国内の方々にもニッスイの海外ビジネスに関心を持っていただけるような仕事をする。

株式会社ニッスイ
海外事業推進部

S.A



魚の栄養成分で人々の健康に貢献する

青魚を食べる機会が減っている中、さまざまなカタチで手軽にEPAやDHAが摂れる商品を開発し、お客さまに健康価値を提供していきたい。

株式会社ニッスイ
ファインケミカル事業部

H.O



記憶に残るブリを

「黒瀬ぶり」がお客さまの食卓に届き、そこで笑顔が生まれ、「おいしかったね」という思い出とともに、食卓に彩りを添えることができる魚を育てていきたい。

黒瀬水産株式会社
第一海洋部

K.N



心・体・地球の健康

健康に貢献できる技術やおいしさを生み出す技術だけでなく、地球にもやさしく、お客さまの心理に寄り添う食をお届ける研究にも取り組んでいきたい。

株式会社ニッスイ
中央研究所

M.K



Kaitiakitanga[※]な食を世界に！

未来の子どもたちのためにしっかり資源を保護していく。ニッスイが届けるサステナブルな食を通して、ニッスイの想いも世界中の人に感じてもらいたい。そのためにも、まずは現場からニッスイグループ内に漁労現場の取り組みを発信していきたい。

※マオリ語で「後見」「保護」を意味し、サステナビリティに近い概念を表します。

シーロード社
輸出版売部

S.I



欧州の食文化を深く学び、広める

ひとりでヨーロッパといっても、その中には言葉や文化も異なる国々が共存している。各国の食文化の特長や違いを知り、そこで得られる経験や知識を持って新しい“食”を生み出せるような発信活動をする。

ノルディック・シーフード社
鮮魚部門

T.N



自社の強みを最大限発揮できる 環境と文化の構築

自社の魅力や価値を再認識し、その強みを最大限に発揮できる環境と文化の構築を目指し、従業員一人ひとりが「次の世代のため、次のステージへ」に向けたアクションを起こせるよう、自分ができることを探求していきたい。

日本海洋事業株式会社
人事企画部

R.A



食を通じて家事・育児の 負担軽減を実現！

3人の子育てをしている中で、お弁当づくりや栄養バランス、好き嫌い、遊び食べなど、苦労したことも多々あった。子育て世代のために、これらの課題解決を実現したい。

株式会社ニッスイ
戦略商品部

T.M



一段上の 北米事業へ

北米では1次加工からお客さまへのお届けまで、すべてのプロセスに携わることができる。アメリカの巨大マーケットで奮闘するニッスイグローバルリンクスの仲間たちをサポートし、成長を加速させる新たなビジネスチャンスのきっかけをつくりたい。

ニッスイUSA社

K.M



農産品の安定供給

農家の高齢化や天候不順などで供給が不安定な農産品。例えば、室内栽培や魚の養殖のように、いつでも供給できる体制を構築したい。

株式会社ニッスイ
業務用食品部

H.O



自らがチームを鼓舞する

他人行儀にならず、自ら率先して業務やコミュニケーションにおいてボールを拾い、そして投げることを実践することで、チーム(支社・関連部署)を鼓舞し、良い雰囲気をつくっていききたい。

株式会社ニッスイ
中部支社

K.Y



食文化の継承

郷土料理などの無形資産を、当社が商品として世に広めたり、食べ方を提案したりすることでお役立ちし、継承の力添えをしたい。

株式会社ニッスイ
関西支社

T.D



生産者から生活者まで、 たくさんの想いを届ける

生産者やお客さまの声や想いを「データ」に乗せて、たくさんの人に伝える。「データ」に込めた想いが相手に伝わった先に、新しい“食”が生まれると信じている。

株式会社ニッスイ
情報システム部

K.U



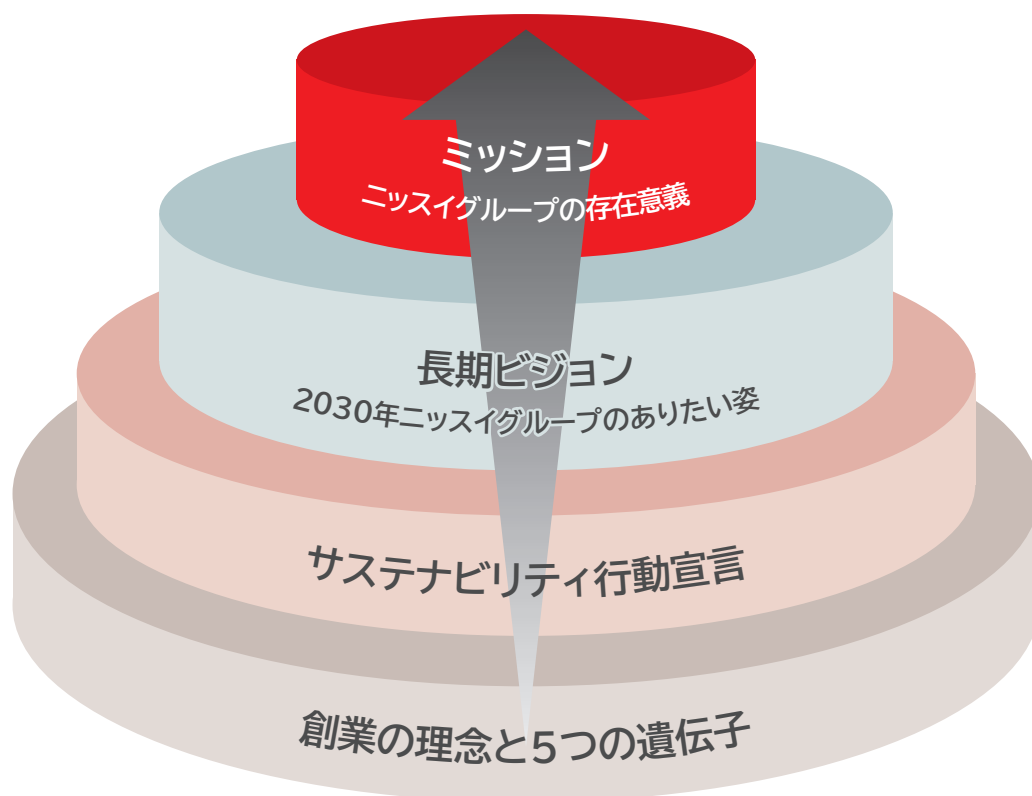
経営理念体系

ニッスイグループは2022年、ミッション（存在意義）を改めて定義しました。

時代や環境の変化に応じた“食”の新たな可能性の追求を通じて、社会課題を解決することが当社グループの使命であり、存在する意義です。

ミッションは、土台にある「創業の理念と5つの遺伝子」とステークホルダーへのコミットを示す「サステナビリティ行動宣言」に基づいています。

ミッションを体現し、長期ビジョン「Good Foods 2030」▶ p.37 の実現と持続的な成長を目指します。



今から113年前の1911年、一隻の漁船を建造、トロール漁業に着手したことからニッスイの歴史は始まりました。

「水産業こそ、人口、食糧問題の解決への秘鍵である」(国司浩助氏論叢)として、「創業の理念」にある思想を今日まで継承してきました。

現在では、魚をより手軽に食べていただける食品への加工、魚油の健康食品や医薬品への利用など、さまざまなイノベーションにより水産資源の価値を最大化する事業を展開しています。

創業期から続く、自然の恵みから多様な価値を創出、世界の人々にお届けし、健康で豊かな生活の実現をはじめ、さまざまな社会課題を“食”で解決するため、世界中の仲間とともに挑戦を続けています。

■ ミッション(存在意義)

ミッションに込めた想い

- 「食」に注力する企業へ
- 海で培ったモノづくりの心と未知を切り拓く力
- サステナブルな未来を見据えて進んでいく決意

ミッション

私たちを突き動かすもの。
それは「人々により良い食をお届けしたい」という志。

海で培ったモノづくりの心と未知を切り拓く力で、
健やかな生活とサステナブルな未来を実現する
新しい“食”を創造していきます。

■ 創業の理念と5つの遺伝子

水の水道におけるは、
水産物の生産配給における
理想である。

海洋資源は世界の至る処でこれを求め、できるだけ新鮮な状態で蓄え、世界各市場にいわば水道の鉄管を引き、需要に応じて市価の調節を図りつつこれを配給する。
水産物も配給上の無駄を排しできるだけ安価に配給を図り、その間一切不当な利益を要求すべきではない。



■ サステナビリティ行動宣言



サステナビリティ行動宣言
▶ <https://nissui.disclosure.site/ja/themes/126>

私たちニッスイグループは、地球や海に感謝し、創業時より受け継ぐ5つの遺伝子(使命感、イノベーション、現場主義、グローバル、お客様を大切に)から多様な価値を創造し、事業を通じて社会の課題解決に取り組めます。

お客様

従業員

ビジネスパートナー

環境

株主

社会

ニッスイグループの価値創造の歴史

● … 水産事業 ● … 食品事業 ● … ファインケミカル事業 ● … その他

	1911~	1945~	1977~
時代背景	主要事項 第一次世界大戦 世界恐慌 太平洋戦争	国際的な漁業規制強化 高度経済成長期	米国・ソ連 200海里水域制限 遠洋漁業の縮小 男女雇用機会均等法制定、 女性の社会進出が加速 バブル経済の 発生と崩壊
	食関連 人口増加による 食料不足	食料危機 加工食品産業の隆盛	総合スーパーマーケットの拡大 冷凍食品のカテゴリー 拡大・市場の伸長 外食・中食市場の 拡大

創業期

遠洋トロール漁業のほか関連事業として加工・製氷・凍結・保管・研究開発などに着手

- ▶ 水産業の工業化(研究開発、技術の標準化、商品の輸出など)
- ▶ 水産物の完全利用・有効活用

復興期・高度成長期

戦災からの復興と漁業・加工食品事業の拡大

- ▶ 水産物の輸入・買付を拡大
- ▶ 加工食品事業の拡大

低迷・模索期

漁業に代わる事業の模索と構築、海外に水産物調達拠点を整備

- ▶ 漁業を中核としながら、一流の総合食品会社を目指す
- ▶ 事業・商品・業務の「選択と集中」による低迷からの脱却

経営方針

事業展開

- 国内初の民間水産研究機関である早稲水産研究会を設立
- 拠点を下関から戸畑に移転、水産物サプライチェーン構築に向けて体制を整備
- R&Dによるトロール漁業の高度化(漁業無線・ディーゼルエンジン・船内急速冷凍装置の実用化)
- 漁獲物の保管・加工・流通・販売の機能を整備・構築
- ちくわの生産事業化



早稲水産研究会

- 国内の陸上工場や大型トロール漁船に大型投資、生産体制強化(八王子工場など)
- 遠洋漁業の操業海域を拡大
- フィッシュソーセージの本格生産開始
- 家庭用冷凍食品事業に着手
- 洋上冷凍すり身を開発、生産開始
- ちくわの生産・販売を全国展開



マグロを主原料とした「ツナ・ソーセージ」

- 北米の天然水産資源へのアクセス強化
- 南米・欧州などに水産物調達拠点を設置
- 南米でサーモン養殖事業開始
- 水産物だけでなく冷凍食品などを冷凍冷蔵倉庫に取り込む
- 家庭用冷凍食品の新カテゴリーを創出(具付き冷凍めん「ちゃんぽん」、冷凍米飯「焼きおにぎり」、自然解凍冷凍食品など)
- CVS向けバンダー事業を開始
- EPA研究の開始、高純度EPA医薬品原料の製造認証を世界で初めて取得

創出価値

- ・ トロール漁業の高度化
- ・ 水産物の冷凍・保管・加工・流通・販売の一貫機能構築

- ・ 水産物を供給する、漁業・買付・生産体制の構築
- ・ 常温・冷蔵・冷凍の幅広い温度帯の食品を開発・提供

- ・ 海外に水産資源調達拠点を設置
- ・ 社会やライフスタイルの変化に対応した高付加価値製品の開発・提供



ニッスイグループの価値創造プロセス

2030年度目標 (KPI)

▶ p.48

インプット

- ▶ **財務資本**
 - 総資産 6,063億円
 - 自己資本 2,491億円
 - 自己資本比率 41.1%
- ▶ **製造資本**
 - 養殖拠点*1 72カ所
 - GFSI認証事業所数*2 32カ所
- ▶ **知的資本**
 - 研究開発費 43億円
 - R&D人材 147名
 - 東京イノベーションセンター
 - 中央研究所大分海洋研究センター
- ▶ **人的資本**
 - 連結従業員数 10,104名
- ▶ **社会関係資本**
 - 110余年の歴史で積み上げた信頼とNissuiブランド
- ▶ **自然資本**
 - 水産資源の持続可能な調達比率 75%
 - グローバルサプライチェーン (48カ国以上から水産資源を調達)

マテリアリティ

▶ p.20

- 海洋の生物多様性の主流化
- 脱炭素・循環型社会への貢献
- 持続可能なサプライチェーンの構築
- 健康課題の解決
- 人財育成と多様な人財の活躍
- 労働力確保と生産性の向上
- ミッションへの共感とブランディング
- DXによる革新
- グローバル展開の加速
- 食に関わるイノベーションの創出

アウトプット

- すり身
- 切身
- 鮮魚
- 魚油・魚粉
- 白身加工品 (白身魚フライ・すり身加工品)
- 冷凍食品
- チルド食品 (弁当・惣菜)
- 代替タンパク
- 健康領域商品 (速筋タンパクなど)
- 機能性食品
- 機能性油脂 (EPA・DHA)



▶ p.10

ガバナンス

- サステナビリティ行動宣言
- 創業の理念と5つの遺伝子

経済価値

- 世界で戦える資本力
- 売上高 1兆円、営業利益 500億円
 - ROIC 7.0%以上
 - 海外所在地売上高比率 50%

社会価値

- 健康課題の解決
- 当社指定の健康領域商品売上 3倍の拡大
- 責任ある調達(人権)
- 主要な1次サプライヤーアセスメント比率 100%

人財価値

- 多様な人財の活躍
- 従業員エンゲージメントスコア*3 20%のスコア向上
 - 女性幹部職比率*3 20%

環境価値

- 水産資源の持続可能性
- 持続可能な調達比率 100%
- 気候変動への対応と海洋環境の保全
- CO₂排出量 (Scope 1、2) 30%削減
 - 2050年カーボンニュートラル実現
 - プラスチック使用量*3 30%削減

※3 対象範囲:ニッスイ個別

※青色は水産事業、緑色は食品事業、黄色はファインケミカル事業を表しています。主要3事業が絡み合いながら素材を多様な形に変え、価値を最大化し、お客さまにお届けしています。

外部環境の変化
インフレーション

長期ビジョン

ニッスイグループの強み「バリューチェーン」

ニッスイグループは、世界各地から水産物を調達し、素材の力を最大限に引き出すR&D、加工・生産、品質保証を通じて、高付加価値商品を世界のあらゆる世代のお客さまに提供しています。当社グループの強みである「白身魚」「魚粉」「魚油」それぞれのバリューチェーンを最大限に活かし、成長ドライバーとして位置付けた「海外成長の加速」「養殖事業の強化」「医薬品原料の海外販売強化」を加速させ、長期ビジョンの実現を目指します。

グローバルリンクス・ローカルリンクス(グループ会社の所在国数26カ国※)

資源アクセス

付加価値を生み出すR&D・加工生産・品質保証、価値を届ける物流

サステナブルな水産資源アクセス
(持続可能な調達比率75%)

グローバルな調達力
(48カ国以上から原料を調達)

スケソウダラ ペルーアンチヨビ	白身魚	資源管理されたスケソウダラの「身」「卵」などを多様な製品形態に加工、BtoB・BtoCビジネスや一般のお客さまに向けて販売
	魚粉	調達した白身魚・青魚のタンパク質を魚粉に加工・販売。国内外のグループで養殖魚用配合飼料に加工して使用するだけでなく、社外にも販売
	魚油	青魚の油脂を抽出・精製、魚油として販売するとともに高純度化したEPAは医薬品原料として販売

R&D
オープンイノベーション

加工・生産
養殖拠点

品質保証

3つの成長ドライバー

- 海外成長の加速
▶ p.41
白身魚フライなど
- 養殖事業の強化
▶ p.43
養殖サーモンなど
- 医薬品原料の海外販売強化
▶ p.45
高純度EPA

- ホールセールリテール
- 食品メーカー
- 外食
- 飼料メーカー
- EC・宅配
- 医薬品メーカー

世界のあらゆる世代のお客さま

※ニッスイの連結子会社とニッスイグローバルリンクスを構成する企業、これらの関係会社が拠点を置く国の数

At a Glance

2023年度実績

グループ会社の所在国数

26カ国

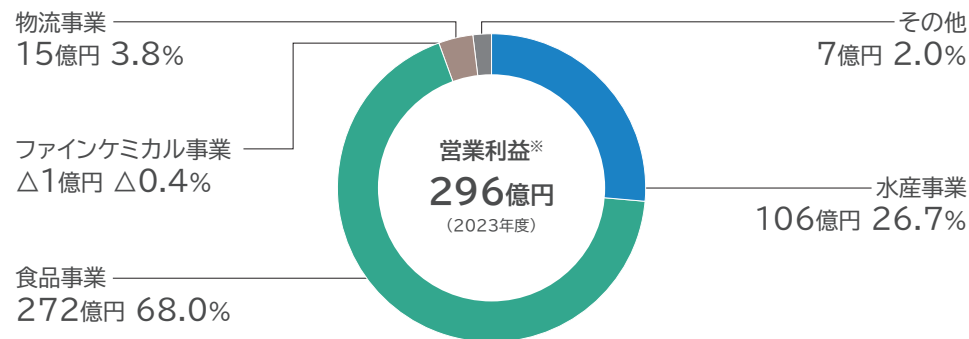
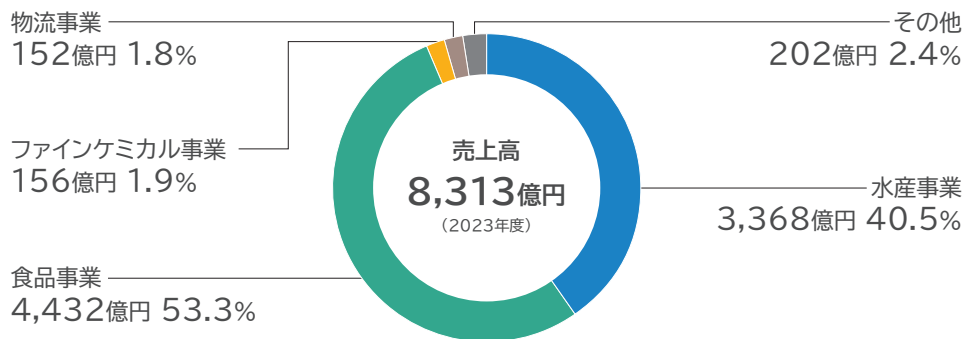
連結従業員数

10,104名

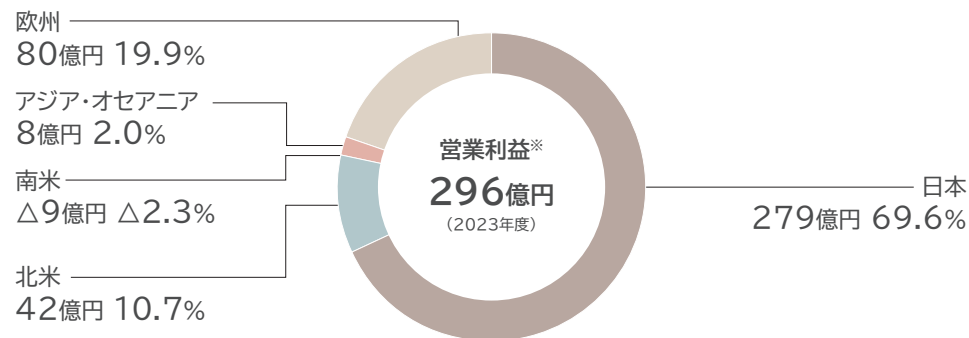
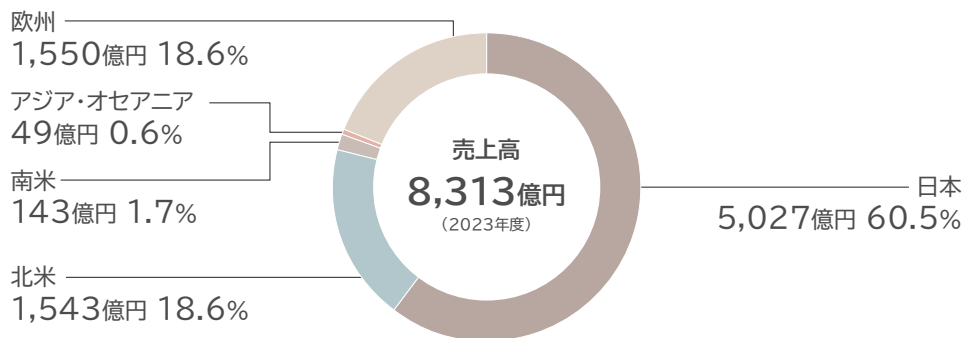
海外所在地売上高比率

39.5%

■事業別売上高／営業利益



■地域別売上高／営業利益



※営業利益の数値は営業利益に含まれる全社経費を除いて算出しています。

ニッスイグループは、水産・食品・ファインケミカルの主要3事業で競争優位性を築いてきました。各事業の強みを掛け合わせることで、差別化された付加価値の高い商品を提供しています。

水産事業


グローバルな白身魚資源へのアクセス

南米



南米漁業会社における
メルルーサ・ホキなどの調達

北米



ユニシー社における
スケソウダラの調達・加工

完全養殖・育種技術の進化

日本


養殖ブリ



水揚げ数量(2023年度)
約**9,500**トン
国内シェア(2023年度)
No.1 約**11%**^{※1}

南米

トラウトサーモン



水揚げ数量(2023年度)
約**31,000**トン
チリシェア(2023年度)
No.1 約**40%**^{※1}

ファインケミカル事業

高純度EPA(純度96.5%以上)を生み出す
高度な精製技術

世界




世界初
1990年に医薬品原料
として高純度EPAの
製造承認を取得

水産事業 × 食品事業 × ファインケミカル事業

水産物の機能性を活かした食品


機能性表示食品



1本で1,050mgの
EPA・DHAが
摂取できる
フィッシュソーセージ

日本

特定保健用食品



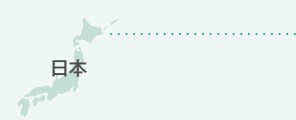
健康志向食品
中性脂肪値改善群
DHA/EPA群市場シェア
No.1^{※1}

臭いのないEPA・DHA魚油精製技術、
魚の臭いを抑えるマスキング加工技術により、機能性食品に展開

食品事業

支持されているブランド

日本



冷凍焼きおにぎり類



世界売上
No.1

1989年発売
Largest frozen grilled rice ball brandとして、
ギネス世界記録™に認定(対象期間2023年1~12月)

水産事業 × 食品事業

調達した水産原料と食品加工技術・ブランド力を活かした商品

家庭用・業務用水産フライ
(白身魚など)

売上高世界
No.1^{※1}



世界

家庭用水産調理
冷凍食品

米国シェア
No.1^{※2}



ゴートンズ社の
冷凍白身魚フライ

北米

家庭用チルド
白身魚フライ

フランスシェア
No.1^{※1}

シテマリン社の
チルド白身魚フライ



欧州

日本



白身魚のすり身を使った
ちくわなどの練り製品

家庭用ちくわ市場メーカーシェア
No.1^{※3}

※1 当社調べ ※2 Nielsen 家庭用水産調理冷食市場マーケットシェア(金額ベース) 2023年12月 ※3(株)インテージSRI+ 家庭用ちくわ市場金額シェア 2023年8月~2024年8月

社長メッセージ



「食」の課題解決に挑戦し 企業価値向上を目指す

代表取締役 社長執行役員
最高経営責任者 (CEO)

伊野 晋也

2030年に「食」のグローバルトップ50を目指す

2024年度は、2022年4月にスタートした中期経営計画「Good Foods Recipe1」の最終年度です。足元の業績を振り返ると、2023年度の売上高は8,313億円で前年度比8.2%増収、営業利益は296億円で21.1%増益といずれも過去最高、当期純利益も238億円と12.3%増益となり、3期連続で最高益を更新することができました。あらためて、ニッスイグループ全従業員の努力と、すべてのステークホルダーの皆さまのご支援に感謝申し上げます。現中期経営計画は、2030年で設定した長期ビジョンからバックキャストिंगして策定しており、「もうワンランク上へ行くための変革を実現する」ことを目標としています。現時

点では中期経営計画の達成は射程圏内と考えていますが、私たちの目指す姿はまだ先であり、現状に甘んじることなくさらなる高みを目指していきます。

ニッスイグループがミッションに掲げている「健やかな生活とサステナブルな未来を実現する新しい“食” (Innovative Food Solutions) を創造していく」を実現するためには、当社グループ従業員一人ひとりがミッションを体現し、「食」の課題解決を目指さなくてはなりません。世界人口の増加に伴い、水産物を含む「食」の需要は拡大していますが、その一方で食料資源の減少、気候変動による収穫量や産地の変化など、「食」を取り巻く環境は今後危機的な制約を受ける可能性があり、持続的成長のためには「食」の課題解決が不可欠となります。また、「食」に対する社会からの要請は年々高まっており、「おいしさ」「利便性」「健康」

だけでは、もはや十分とは言えません。環境負荷の低減、サプライチェーンの人権尊重といった、さまざまな社会課題の解決に資する「食」でなければ、社会から受け入れられない時代がすでにやってきていると考えています。

そのため、長期ビジョン「Good Foods 2030」では事業ポートフォリオマネジメントの強化とサステナビリティ経営の推進により、「経済価値」「社会価値」「人財価値」「環境価値」の4つの価値の創出と強化を目指しています。そのうち2030年の経済価値KPIを売上高1兆円、営業利益500億円としましたが、この規模は食品業界のグローバルトップ50クラスに相当します。当社グループがここに入ることによって世界での注目度はより高まり、社会に対する発言力や影響力も増すことになるでしょう。もちろん責任も大きくなりますが、ミッションを体現し、長期ビジョンを実現していくためには、リーディングカンパニーとして「食」に関わる社会課題に取り組み、社会・人財・環境価値と経済価値の創出を両立させていかなければならないと考えています。2030年やさらにその先を考えたとき、私は当社グループを「食」に対するあらゆる要請に応えられる有力な企業グループにしたい、そして、こうした長期ビジョンに挑戦できる会社であることに従業員がプライドを持てるようにしていきたいと考えています。

このミッションの浸透を図る目的で、国内グループ会社の経営陣と従業員を対象にして始めた「One Table Meeting」も2年目に入りました。このミーティングは、私が各事業所や職場に出向き、リブランディングや変革への私の意志・想いを直接対話しながら伝える場です。それに対して従業員からも積極的に意見が出るようになり、強い手応えを感じています。海外グループ会社に対しては、会社間の情報共有と協働を深めるNGLC (Nissui Global Links Conference) を年2回開催しています。こうした場でもミッションや長期ビジョンを共有し、私の想いも伝えており、こちらも回を重ねるごとにグループの結束力が強まっています。また、海外グループ会社の社長の多くはニッスイの株価を毎朝チェックしていると聞き、企業価値向上への意識の高まりを感じています。特に彼らは、グループのメリットを活かしながらそれぞれの事業を大きくしていこうという気概があり、私たちはそ

れによってグループ全体を成長させていこうと話し合っています。このような意識をグループ全体にさらに広げることで、ミッションの体現に向けて一丸となり、長期ビジョンの実現と企業価値の最大化に努めていきます。

成長ドライバーは「海外」「養殖」「ファインケミカル」

長期ビジョンの実現に向け、成長ドライバーとして高く位置付けているのが海外事業・養殖事業およびファインケミカル事業の海外向け医薬品原料です。いずれも当社グループの「グローバルリンクス・ローカルリンクス」によって強みが発揮できる分野であり、リスクと機会の両面を適切にマネジメントしながら着実に成長させていきます。「グローバルリンクス・ローカルリンクス」とは、国内外の水産を含む各種資源にアクセスし、それにR&D（研究開発力・生産技術力・品質保証力）で付加価値を高めて加工・販売できる、当社グループが持つバリューチェーンです。世界各地のグループ会社が持つさまざまな機能をつなぎ、組み合わせることで、資源の価値を最大化できるのが当社グループの特長であり、競争優位性の核となっています。2030年の海外所在地売上高比率50%を目標に事業を拡大することで、このバリューチェーンをより強固なものとし、為替変動に対するレジリエンスも高めていきます。

■ 海外事業

海外市場は日本と比べて事業拡大の余地が大きく、中でも当社グループが戦略地域と位置付ける北米や欧州はシーフードの需要が旺盛です。近年はさまざまな地政学的リスクが生じ、サプライチェーンがゆらぐ可能性があります。当社グループはグローバルな資源アクセスと水産物サプライチェーンを有することで強みを発揮できています。例えば、水産フライ類の売上は世界No.1を誇っていますが、北米では冷凍水産フライの生産能力を増強し、シェア拡大を図ります。欧州では、チルド水産フライ生産能力の増強と欧州域

社長メッセージ

内の販売エリア拡大に加え、北海の資源を活かした鮮魚ビジネスをベースに拡大し、付加価値を高めるだけでなく、日本からのホタテ・ブリ輸出を加えて日本の水産事業とのシナジーを発揮していきます。中国を含めたアジアでの事業はまだ緒に就いたばかりですが、ポテンシャルの大きい市場であり、主に業務用市場の開拓を進めていきます。

■ 養殖事業

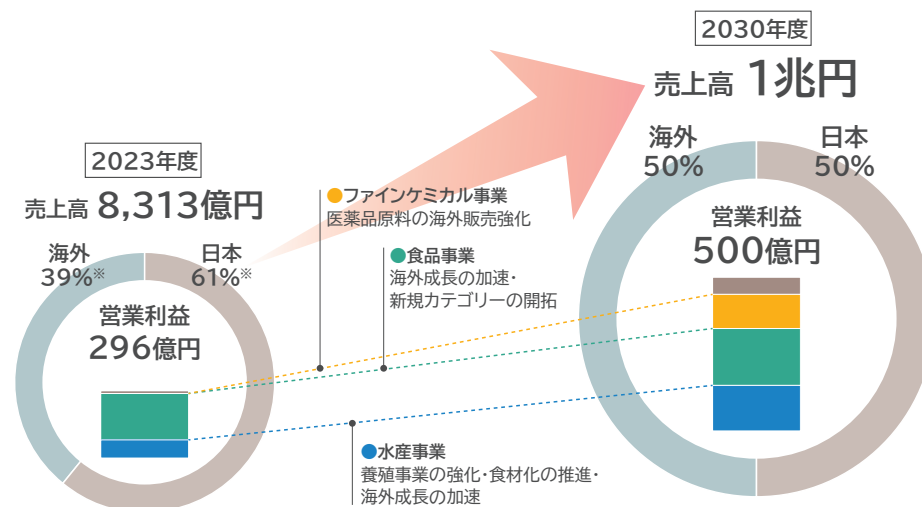
世界の水産物需要は今後さらに増加していく見込みであり、社会的にも養殖事業はサステナブルな資源アクセスとして大きな期待が寄せられています。一方、養殖事業のリスクは気候変動による海水温上昇やそれに伴う養殖適地の選定、飼料コストの高騰などですが、当社はR&Dに注力しており、育種や養殖技術には自信を持っています。また、水産資源へのアクセス力に加え、魚粉を利用して飼料を製造する機能も有しているため、飼料コストの点でも優位性があります。当社グループの完全養殖「黒瀬がり」はその代表例であり、高品質な家系を選抜する育種、採卵時期のコントロール技術、適正量の自動給餌システム、飼料改良による加工後の血合い肉部の退色防止などにより、高い競争力を有しています。将来に向けては、陸上養殖や沖合養殖の技術を確立し、R&Dの力で養殖環境に適した魚を早く大きく健康に育てることや、ワクチン開発や浮沈式生け簀の拡大などで赤潮・台風といった自然災害リスクを低減することにより、飼育コストを削減しつつ、環境にもやさしい安定した養殖を実現していきます。

さらに、AI・IoTを活用した尾数カウンタの展開や電子版魚病カルテの導入で養殖現場の業務精度向上を進めるとともに、環境・飼育データなどの解析により、最適な飼育条件モデルの構築、効率的な養殖魚の育成を今後も推進していきます。また、水産物の安定供給と事業収益のボラティリティの安定に向け、社外との協働や技術開発も含めて多角的に対処していきます。

■ ファインケミカル事業

欧米などの先進国を中心に循環器系疾患の増加が予想されており、EPA医薬品原料はこうした健康課題に貢献できる、当社独自の創出価値です。2021年に国内工場が米国食品医薬品局(FDA)の認可を受け、現在は欧州への申請に取り組んでいます。世界の医薬品市場に高純度EPAを送り出す体制を整えつつありますが、申請プロセスにおける技術的な要件が厳しかったことで欧州を含めた海外展開が想定より遅れていることが課題です。EPAの品質や技術力は世界的に見てもアドバンテージを持っており、今後は医薬品原料だけでなく、その中間体[※]にも販売機会を見出し、マルチチャネルで売上・営業利益の改善を目指していきます。

※医薬品向けに一定程度濃度を上げたEPAエチルエステル。高純度EPA医薬品の中間工程段階にある製品



※連結調整前の数値に基づいて計算



事業ポートフォリオマネジメントで水産資源の価値を最大化する

現中期経営計画では事業ポートフォリオマネジメントを導入しており、ROIC7.0%以上を2030年の目標として設定しています。2023年度から、事業ごとの特性をより分析・評価するため、グループ全体で算出していた資本コストを事業・エリア別に細分化し、ROICスプレッドを算出した上で、売上高成長率とROICスプレッドの2軸による4象限分析で事業を評価する方法に変更しています。

各事業のROICスプレッドを可視化したことで、例えば、国内食品事業は単品別収支管理や在庫管理など収益性を高める施策を徹底的に行い、数字を改善させることができました。近年は、水産事業と食品事業はそれぞれが着実に利益水準を上げながら、トータルでは互いにカバーし合う補完関係を築くことができています。例えば、水産市況の下落局面では魚価が低下し、販売価格が下落するため水産事業の利益に対してマイナスに働きますが、水産物を原料とする食品事業では原料安となることから、利益に対してプラスとなります。また、

水産事業が取り扱う魚油は、ファインケミカル事業にとっては良質な魚油原料へのアクセスになるといった事業間の連携があり、水産資源からEPA・DHAなどの魚油精製技術による高付加価値商品を創出できる優位性にもつながっています。このように各主要事業が個々に事業を磨きながら、有機的に連携していることが当社グループの強みです。

このような当社グループの特徴を考慮すると、個別事業のROICスプレッドと売上高成長率のみで事業を評価することは難しいと考えています。個々の事業のROICスプレッドはもちろん重視し、改善を図っていきますが、グループ全体での創出価値を最大化するために必要な機能を見極めていかねばなりません。

こうした事業ポートフォリオマネジメントについては、可能な限り具体的に投資家の皆さまにご説明できるよう努めます。

成長を支えるガバナンス

2023年度に、従来のサステナビリティのマテリアリティを見直しました。2025年度にスタートする次期中期経営計画「Good Foods Recipe2」策定の前段階として、優先的に取り組むべき経営課題を再整理し、新たに10のマテリアリティを特定しました。当社グループの事業は自然資本に大きく依存していることから、「海洋の生物多様性の主流化」「脱炭素・循環型社会への貢献」をマテリアリティとして設定しています。新たなマテリアリティの具体的なKPI設定はこれからになりますが、「Recipe2」の策定と並行して進めることでリスクと機会を中期経営計画に織り込み、サステナビリティ経営を着実に進めていきたいと考えています。

自然資本の変化がもたらすさまざまなリスクと機会に対応するため、2023年度からTNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づいた情報開示に取り組み、自然への依存と影響を把握し、リスクと機会を評価しています。当社は水産業界でTNFD提言に基づいた情報開示を行った先駆けとなりましたが、こうした環境課題は当社グルー

社長メッセージ

だけでなく、解決できるものではなく、マテリアリティの一つに挙げたお取引先さまを含めた「持続可能なサプライチェーンの構築」にも関連しますので、積極的にアプローチしていきます。なお、すべてのマテリアリティに真摯に取り組むことはミッションの体現につながり、さまざまなリスクや資本コストの低減、将来キャッシュ・フローの最大化、ひいては収益性の改善や企業価値向上につながると考えています。

会社の成長のためにはリスク低減だけでなく、リスクテイクしながら適切に機会を見出すことも重要であり、リスクマネジメントとガバナンス体制の強化が重要になります。当社グループはグローバルな事業活動の拡大を目指しており、環境変化から受けるインパクト、備えなければならないリスクも多様化・複雑化していることから、リスクマネジメント体制を大幅に見直しました。

当社グループは過去に海外投資で手痛い失敗も経験しましたが、そこでリスクの評価・分析の重要性を学ぶとともに、私たちの強みが製販一体のバリューチェーンにあることを再認識しました。そのため、現在では投資案件はもちろんのこと、グローバルのさまざま



シーロード社が買収した、インディペンデント・フィッシャリーズ社の漁船。
ニュージーランド水産資源の価値を最大化するとともに、グローバルな需要増への対応力を高める。

なりリスクについて評価・分析し、多様な視点から皆で議論するようにしています。

2023年度にグループ会社のシーロード社が行ったインディペンデント・フィッシャリーズ社のM&Aは、ガバナンスを効かせながら、事業執行を含めて役員全員で検討してリスクテイクした結果と言えます。「本当にリターンを生むのか」「不安定な事業ではないのか」といった意見が出ましたが、水産資源の状態について研究者の意見も踏まえ、M&Aにより築ける新たなバリューチェーンや、資源への新たなアクセスの創出にメリットがあるとの判断から、合意に至りました。これからも「バリューチェーン」「グローバルリンクス・ローカルリンクス」をより強固にしていくため、適切な経営判断を行い、成長のために必要な投資を実行していきたいと考えています。

また、2024年度は中期経営計画の目標達成とコーポレート・ガバナンスのさらなる強化に向けて、社外取締役を1名増員し、4名体制としました。それぞれが専門性だけでなく、主要事業に関する知識・経験、事業間の融合を進めるための柔軟性・創造性を有しており、ジェンダーを含めた多様な視点でマネジメントにあたるすることができます。

グループガバナンスについても、マネジメントの強化、グループ各社の取締役会の実効性向上、投資管理の強化、海外監査の強化などを図っていきます。これまで当社グループが北米や欧州で成長できたのは、生産機能や販売機能を兼ね備えた会社を買収し、現地のことをよく知る経営者のアントレプレナーシップや経営方針を尊重することで信頼を築いてきたからです。単に管理体制を強化するだけでなく、ミッションを共有し、志を同じくする仲間を増やしていくことで、グローバル成長を加速していきます。

人財の力を引き出し、新しい“食”を創造する

当社グループの価値の源泉は人財です。どれだけ生産ラインや業務が機械化・自動化されたとしても、そこで生まれる製品の品質を左右するのは最終的には携わっている人財であり、長期ビジョンでは人財価値の創出を重視しています。

ミッションに掲げる新しい“食” (innovative food solutions) とは、現在の課題や未来のニーズを踏まえた食、もしくはそれに関連するコト・モノです。メニューや商品に限定せず、さまざまな社会課題を解決できるinnovative solutions (革新的な解決策) であり、それを生み出すのは間違いなく「人財」なのです。

2024年3月にフランスのアメシス社と提携、アフリカのプライベートエクイティファンドに出資し、未来の大きな市場であるアフリカ大陸の調査を始めました。当社としては初めての取り組みです。このように、たとえ突飛と思われるアイデアであっても、発想は自由でいいと考えています。当社グループの人財は非常に真面目で優秀です。決められたことや業務をきちんとやり遂げ、優れた能力を発揮してくれています。一方で、長期ビジョンの実現には、現状を変えようとするアントレプレナーシップやチャレンジ精神が欠かせません。枠にとらわれず、もっとはみ出して常に新たな取り組みにチャレンジする姿勢を持ってほしいのですが、そうした人財はまだ少ないように思います。しかし、社内からアントレプレナーシップが消えたわけでも、新たにつくらなければならないわけでもありません。それらは創業以来の遺伝子として私たちの中に眠っているはずなので、人財の力や可能性をもっと引き出していきたいと思っています。そのため、現在、当社では従業員エンゲージメントを重視しており、まずは自ら課題を見つけて率先して行動できる人財を育てていきます。

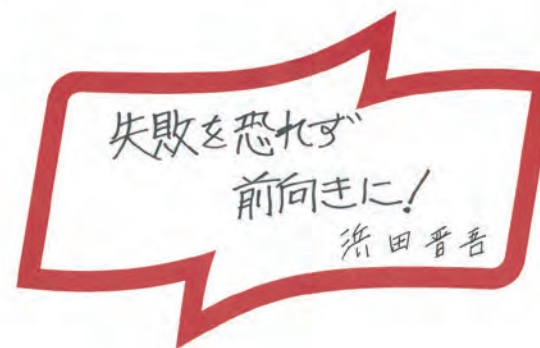
また、長期ビジョン実現のためには、ジェンダーをはじめ、さまざまな考え方・知識・経験など多様性を認め合うダイバーシティに満ちた組織をつくるのが大切だと考えています。お互いの多様性を尊重することでシナジーが生まれ、これが業績の向上につながり、最終的には個人の成長にもプラスになって返ってきます。この人的資本こそが、これから当社グループが取り組もうとしているさまざまな経営戦略を実現するための「鍵」となります。加えて、経営戦略と人財戦略は連動していることから、中長期視点でのサクセッションプラン (後継者育成計画) の議論も進めています。経営に不可欠なのは、企画・戦略・実行能力と、リスクおよび人財マネジメント能力です。事業内容を理解し、それに関わる人の動きを見な

がら、これからの経営の方向性や現状の問題点を指摘できる、広い視野を持つ人財を育成していかなければなりません。また、生産ラインなどの現場では、従業員の技術伝承も含めたサクセッションの仕組みを構築していくことも重要と捉えています。

次期中期経営計画「Good Foods Recipe2」に向けて

現在は「Good Foods Recipe1」の最終年度の取り組みを遂行しながら、2025年度からスタートする次期中期経営計画「Good Foods Recipe2」策定の準備に取り組まかかっています。「Recipe2」はミッションおよび長期ビジョン、新しいマテリアリティを起点に策定を進めています。難しい課題は山積していますが、皆さまのご理解・ご支援を得て、真摯に取り組んでいきます。事業ポートフォリオマネジメント強化とサステナビリティ経営の推進によって、経済・社会・人財・環境価値を創出・強化し、企業価値の向上を目指します。そして、従業員一人ひとりがミッションを体現し新たな挑戦をしていくことで、心と体を豊かにする新しい“食”、社会課題を解決する新しい“食”をグローバルに提供します。これこそがニッスイグループが志向する未来です。

ミッションを体現していく当社社長・浜田晋吾の志



リスク・機会を価値創造につなげるガバナンス

ガバナンスの考え方

リスクマネジメント：▶ p.22

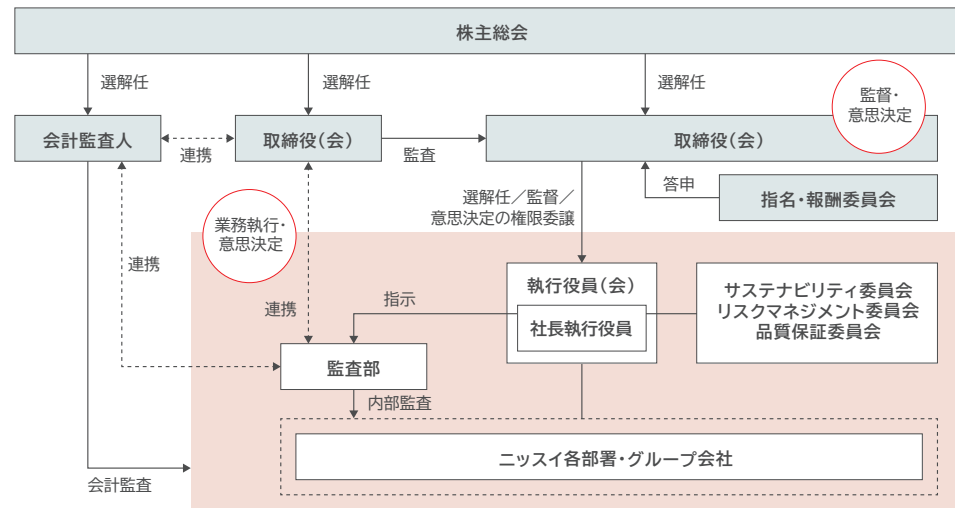
コーポレート・ガバナンス：▶ p.60

ニッセイは、コーポレート・ガバナンスを持続的成長と企業価値向上を図るための重要な経営基盤の一つと位置付けており、継続的な体制強化を図っています。

事業のグローバル展開加速や水産資源をはじめとする自然資本の変化など、当社グループを取り巻く経営環境の変化は多様化・複雑化しており、リスクを個別でなく包括的に捉えることや、リスクだけではなく、いち早く機会を捉え対応していくことの重要性が増しています。そのため、特に2018年度以降、取締役会の多様性や実効性の向上、グループガバナンスの強化などにも取り組んできました。取締役会では、グローバルな環境変化を踏まえたレジリエントな事業ポートフォリオの在り方、M&Aなどの投資案件、人的資本などの中長期テーマについて、活発な議論の中でさまざまな角度から意見が出されました。経営の監督やリスク対応だけでなく、適切なリスクテイクが行える体制となっています。

2023年度はマテリアリティの見直しとリスクマネジメント体制の再構築を行い、サステナビリティを含む中長期リスク・機会を経営戦略に織り込む体制整備を進めました。マテリアリティを起点としてグループ全体を俯瞰したリスクマネジメントを行うとともに、現在策定中の次期中期経営計画に組み込んでいきます。マテリアリティやリスク・機会の見直しは定期的に行い、戦略やKPIについても取締役会が監督するガバナンス体制としています。

コーポレート・ガバナンス体制図 (2024年6月26日現在)



ガバナンス強化の変遷

~2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025~
-------	------	------	------	------	------	------	------	-------

経営環境の変化によるリスク・機会、ステークホルダーの声を経営に活かし、ミッションの体現を後押しするガバナンス体制へ

機関設計	<ul style="list-style-type: none"> 執行役員制度の導入(2009年) 取締役会の実効性評価開始(2016年) 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会規程の全面改訂 		
グループガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> NGLC開始(2002年) 指名・報酬委員会設置(委員長:社外取締役) 	<ul style="list-style-type: none"> 子会社ガバナンス規程の全面改訂 	<ul style="list-style-type: none"> 海外事業部門新設、海外全体統括役員の設置 海外グループ会社の監督強化 	<ul style="list-style-type: none"> グループ会社の指名・報酬制度の再構築
役員報酬制度	<ul style="list-style-type: none"> 退職慰労金制度の廃止(2007年) 業績連動型株式報酬制度の導入 	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティを含めた業績目標の組み込み 	<ul style="list-style-type: none"> 株式変動報酬比率の引き上げ(5%→20%) 	
サステナビリティほか	<ul style="list-style-type: none"> マテリアリティの特定(2016年) サステナビリティ推進部設置(2016年) 	<ul style="list-style-type: none"> ミッション再定義 	<ul style="list-style-type: none"> マテリアリティの見直し リスクマネジメント体制の見直し サクセッションプランニングの開始 	
ステークホルダーコミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> 海外IRの強化 	<ul style="list-style-type: none"> コーポレートコミュニケーション部設置 統合報告書を初めて発行 		

ニッスイグループのマテリアリティ

ニッスイグループでは、2016年度に特定したマテリアリティ(重要課題)に基づきサステナビリティ経営への進化に取り組んできましたが、外部環境の複雑化に対応すべく、2023年度にマテリアリティの見直しを行いました。

見直しにあたっては、マテリアリティの位置付けを「ニッスイグループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上(ミッションの体現・ビジョンの実現)に向けて優先的に取り組むべき経営上の重要課題」としています。

また、マテリアリティ見直しの過程で、マテリアリティに関連する機会とリスクを抽出・分析し、中長期的な重要課題・事業戦略に重大な影響を及ぼす可能性があるリスク項目を重要リスクとして特定し、リスクマネジメント体制の再構築を行いました。

長期ビジョン「Good Foods 2030」の実現に向けて、マテリアリティをベースに次期中期経営計画における戦略の策定およびKPIの設定を進めていきます。



マテリアリティの特定プロセス



STEP 1 社会課題の抽出と整理

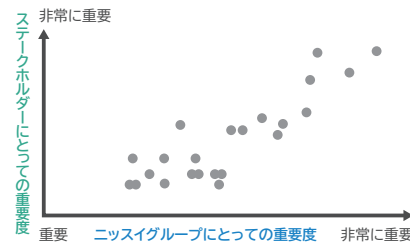
多様な社会ニーズ・要請に対応するため、SDGsやサステナビリティ情報開示ガイドライン、ESG評価項目、規制当局や行政からの要請事項、ステークホルダーエンゲージメントの内容などから社会課題を抽出しました。当社グループの各部門で行ったリスクと機会の分析および役員によるワークショップの結果をもとに、マテリアリティ候補をリストアップしました。

STEP 2 サステナビリティ委員会におけるレビュー

サステナビリティ委員会において、当社グループのビジネスモデルの持続性に関するディスカッションを実施し、リストアップしたマテリアリティ候補について、不足している項目がないか、レビューを行いました。

STEP 3 ステークホルダーによる重要度評価

サステナビリティ委員会でレビューしたマテリアリティ候補について、社内外のステークホルダー（従業員・労働組合・海外グループ会社・NPO/NGO・学識経験者・投資家（株主）・国際機関・行政・業界団体・取引先・将来世代）にアンケートを実施し、ステークホルダーにとっての重要度と当社グループにとっての重要度の2軸で課題の重要度を測定しました。



STEP 4 役員ワークショップ、社外取締役によるレビュー

重要度評価の結果をもとに、役員によるワークショップでマテリアリティマトリックスを最終化し、マテリアリティ候補を特定しました。また、社外取締役によるマトリックスおよびマテリアリティ候補のレビューも実施しました。



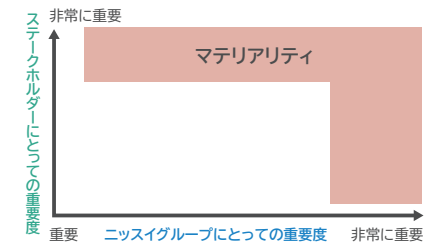
STEP 5 外部有識者による妥当性評価

外部有識者※より、マテリアリティの特定プロセスおよび最終案について、妥当性の評価をいただきました。

※アセットマネジメントOne株式会社 矢野節子氏、公益財団法人世界自然保護基金ジャパン（WWFジャパン）前川聡氏、株式会社シーフードレガシー 山内愛子氏、三井住友DSアセットマネジメント株式会社 肥土恵子氏

STEP 6 役員による再討議を経て取締役会にて決議

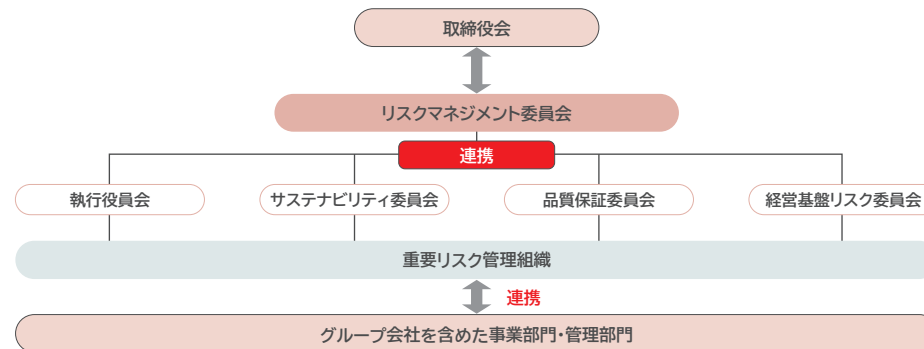
外部有識者からのご意見を踏まえ、サステナビリティ委員会と執行役員会での複数回の討議により議論を重ね、サステナビリティ委員会にてマテリアリティ最終案を審議。その後、取締役会決議にて、ニッセイグループが取り組むべきマテリアリティを特定しました。



リスクマネジメント体制の再構築

2023年度からグループ全体のリスクマネジメント体制の再構築に着手し、従来のように「守り」の側面だけでなく、「攻める」ためのガバナンスとリスクマネジメントに、リスク内容も含めて見直しを行いました。これまでは課題テーマごとにそれぞれの委員会などで議論されるリスクマネジメント体制となっていたものを、グループ全体のリスクを適時・的確に捉える新しい体制に見直しを図りました。具体的には、経営基盤リスク委員会・サステナビリティ委員会・品質保証委員会・執行役員会の事務局が連携して、重要リスク対応を全社グループ視点でリスクマネジメント委員会が一元管理する体制に移行しました。リスク対応に優先順位をつけて経営戦略に落とし込み、将来成長の機会とリスクの的確なマネジメントを通じて、持続的な成長と企業価値向上を目指します。

リスクマネジメント推進体制図



リスク・機会のマネジメントプロセス

リスクマネジメント体制の再構築に合わせて、マネジメントプロセスも見直しを行いました。外部環境の変化から再定義したマテリアリティをリスクマネジメントの起点として、中長期的な経営戦略を見据えた重要リスクを特定しました。年間のPDCAサイクルを回し、リスクマネジメント活動を推進していきます。また、重要リスクの見直しについては、マテリアリティを見直すタイミングで定期的に行っていきます。

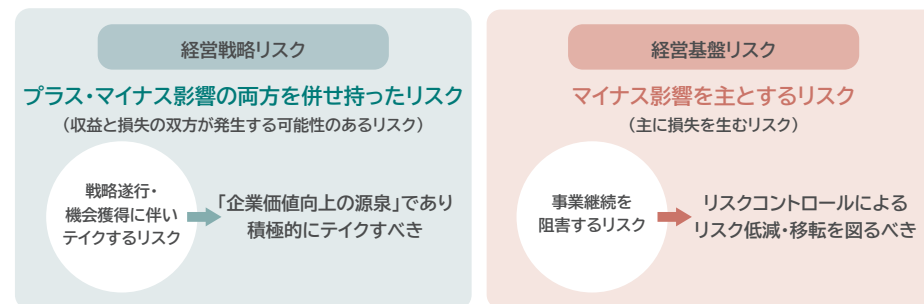


重要リスクの特定プロセス

中長期的に企業価値を維持・向上させていくためには、外部環境の変化がもたらすリスクと機会に戦略的に対応することが重要と考えています。外部環境の変化を捉えマテリアリティの見直しを行い、その過程でマテリアリティに関連するリスクと機会を抽出・分析し、中長期的な重要課題・事業戦略に重大な影響を及ぼすと認識する項目を重要リスクとして特定しました。

また、プラスとマイナスの影響を併せ持ったリスクとマイナスの影響を主とするリスクの両方を統合管理するマネジメント体制へ移行するにあたり、前者を経営戦略リスク、後者を経営基盤リスクの2つに分類して整理しています。

特定した重要リスク：▶ p.23



リスクマネジメント体制の再構築

特定した重要リスクの主なリスクと機会

マテリアリティに関連するリスクを抽出・分析し、属性で整理した結果、17の項目を特定しました。その中から、中長期的な重要課題・事業戦略に及ぼす影響を評価し、11の項目を極めて重大と判断し、重要リスクとして特定しました。

分類	重要リスク	関連するマテリアリティ	主なリスク	主な機会
経営戦略 リスク	気候変動への対応に関するリスク ▶ p.27	脱炭素・循環型社会への貢献	<ul style="list-style-type: none"> 異常気象や海洋環境の変化による天然魚・養殖魚の漁獲量の減少、調達コスト増加 水資源の減少、枯渇による事業停止に伴うビジネス機会の損失、コスト増加 カーボンプライシングの導入による対応コスト増加 	<ul style="list-style-type: none"> 省エネルギー、高効率設備の導入による生産性向上・コスト削減 サステナブル・低カーボン製品への需要の高まりに伴う水産物の販売機会拡大
	生物多様性への対応に関するリスク ▶ p.28	海洋の生物多様性の主流化	<ul style="list-style-type: none"> 水産資源の枯渇化 漁業における漁獲制限や養殖における環境規制の強化 魚病による養殖魚の斃死 	<ul style="list-style-type: none"> 水産物の持続的調達によるサプライチェーンの安定化 サステナブルな養殖技術開発による事業のレジリエンス強化と競争優位性の確立
	人的資本への対応に関するリスク	人財育成と多様な人財の活躍 労働力確保と生産性の向上 ミッションへの共感とブランディング	<ul style="list-style-type: none"> プロフェッショナル人財の不足による生産性の停滞、事業拡大の停滞 従業員エンゲージメントの低下による人財確保の難化 人財不足に伴う新規事業拡大の停滞、顧客ニーズへの対応不能 	<ul style="list-style-type: none"> プロフェッショナル人財の確保・育成による事業拡大・生産性向上への貢献 現場労働力の確保による生産性向上
	海外事業展開に関するリスク	グローバル展開の加速	<ul style="list-style-type: none"> 税制・漁獲枠・賃金・規制など各国の政治的判断による方向性的変換 為替の急激な変動による海外子会社の業績への影響 	<ul style="list-style-type: none"> 販路拡大、市場開拓 資源アクセス強化に伴うサプライチェーンの強靱化
	サプライチェーンの環境・人権に関するリスク	持続可能なサプライチェーンの構築	<ul style="list-style-type: none"> 環境・人権デュー・デリジェンスの義務化に伴う対応コストの増加 サプライチェーンの見直しに伴う調達コストの上昇や調達の不安定化 	<ul style="list-style-type: none"> 対応策の推進による安定的な調達、生産、供給の実現と競争力の向上、グローバルなブランド価値の向上
	地政学的問題に関するリスク	持続可能なサプライチェーンの構築	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンにおける政治的・軍事的・社会的な情勢変化などによる製品供給・サービス提供の遅延や中断・停止に伴うビジネス機会の損失 	<ul style="list-style-type: none"> 対応策の推進によるレジリエンス強化に伴うサプライチェーンの強靱化
経営基盤 リスク	製品の安全安心・品質に関するリスク	持続可能なサプライチェーンの構築	<ul style="list-style-type: none"> 品質事故・トラブルによる顧客信頼の低下（ブランド価値の毀損） 新規事業、拡大事業（健康訴求商品など）における品質リスクの拡大 	—
	情報セキュリティに関するリスク	—	<ul style="list-style-type: none"> 外部脅威（標的型攻撃、ハッキングなど）、内部過失（不正アクセス、システム障害など）、内部悪意（不正操作、情報持ち出しなど）による事業活動への影響 	—
	コンプライアンスに関するリスク	—	<ul style="list-style-type: none"> 役員不祥事の発生、法令違反などによる業務への悪影響、営業停止 刑事罰、損害賠償請求などの法的責任による経済損失、社会的制裁、株価下落 	—
	大規模自然災害・事故に関するリスク	—	<ul style="list-style-type: none"> 自然災害（地震・噴火・津波・風災・水災など）、火災・爆発事故などによる製品供給・サービス提供の遅延や中断、停止に伴うビジネス機会の損失 	—
	労働安全衛生に関するリスク	—	<ul style="list-style-type: none"> 労働災害の増加（高齢化、若年層の技能不足による労働災害を含む） 労働環境、職場環境の悪化による生産性・メンタル面への悪影響 	—

マテリアリティ推進体制と具体的な取り組み

ニッスイグループでは、持続的な成長と企業価値向上の実現に向けてサステナビリティ経営を推し進めており、その推進組織として、全執行役員と社外取締役で構成し、社長を委員長とするサステナビリティ委員会を設置しています。2023年度に見直したマテリアリティについては、それぞれ対応する推進組織を設置し、執行役員以上が責任者を務め経営視点で取り組み部門横断的に対応を行うことで、持続可能な社会に向けて価値を創造するサステナビリティ経営を推進していきます。



サステナビリティ委員会

委員長	代表取締役 社長執行役員 (CEO)	開催頻度	年6回
メンバー	全執行役員、社外取締役	2023年度の 主な審議内容	<ul style="list-style-type: none"> マテリアリティの見直し マテリアリティ推進体制 持続可能な調達 TNFDへの対応 2030年に向けたCO₂排出量削減計画
事務局	サステナビリティ推進部		
報告先	取締役会		

品質保証委員会

委員長	代表取締役 社長執行役員 (CEO)	開催頻度	月1回
メンバー	取締役、関係執行役員、関係部署長、社外委員2名	2023年度の 主な審議内容	<ul style="list-style-type: none"> お客さまの声の共有 ご不満・ご要望に対する打ち手の協議 品質保証憲章の周知 食品安全文化の醸成
事務局	品質保証部		
報告先	取締役会		

ニッスイグループのマテリアリティ

- 1 海洋の生物多様性の主流化
- 2 脱炭素・循環型社会への貢献
- 3 持続可能なサプライチェーンの構築
- 4 健康課題の解決
- 5 人財育成と多様な人財の活躍
- 6 労働力確保と生産性の向上
- 7 ミッションへの共感とブランディング
- 8 DXによる革新
- 9 グローバル展開の加速
- 10 食に関わるイノベーションの創出

※対応する部会にそれぞれのマテリアリティのアイコンを記載しています。

マテリアリティ推進体制と具体的な取り組み



Recipe for Growth

グローバル展開の加速

当社グループは、海外成長の加速を成長ドライバーの一つと位置付け、2030年に海外所在地売上高比率50%を目指しています。水産・食品事業については、「グローバルリンクス・ローカルリンクス」の起点となる資源アクセスを強化し、付加価値の高い商品を提供することに加え、販売エリアおよびカテゴリーを拡大することで成長を加速させていきます。ファインケミカル事業については、医薬品原料の海外販売強化により拡大していきます。

▶ p.41 ▶ p.45

食に関わるイノベーションの創出

事業開発部の設置

2021年、新規事業戦略の策定および新規事業開発を目的に、社長直轄の「事業開発部」を設置しました。海藻の一種で、反芻動物が排出するメタンガス発生抑制に寄与し、畜産分野における温室効果ガス排出削減策として注目されているカギケノリの陸上養殖を目指すSeascape Restorations Australia (商号: Immersion Group、IG社) との業務提携契約の締結など、既存事業にとらわれず、将来の柱となる新事業を模索しています。



カギケノリ

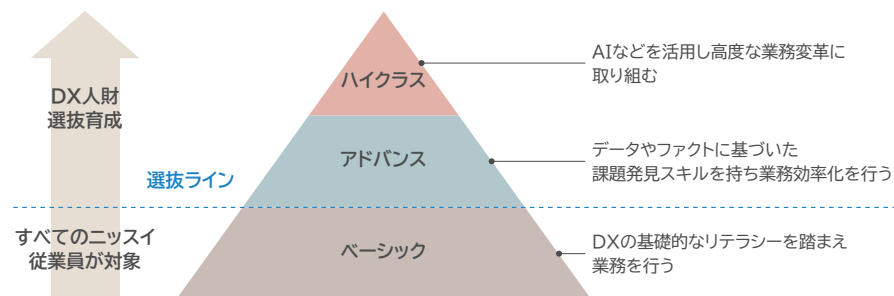
新規事業の社内公募

当社では、新規事業の社内公募を毎年行っており、2023年度には69件の応募が寄せられました。2021年度の公募で優秀賞に選ばれた企画は、実際にアフリカ特化のプライベート・エクイティ・ファンドへの出資につながるなど、従業員のアイデアが新規事業の創出につながっています。2024年度の公募では、2030年もしくは2050年の未来予測と当社にとってのリスク・機会から検討した事業アイデアを募集することで当社グループの成長につなげるとともに、新たなことに挑戦する風土を社内に醸成することを狙いとしています。

DXによる革新

DX・デジタル人財の育成

急激に変化する市場環境に対応するため、企業における業務は増加・煩雑化しています。こうした従業員の負荷拡大に対する業務効率化・生産性向上はもちろん、成長領域の業務システムに積極的に取り入れることで技能の伝承や、競争力の強化につなげるため、DX・デジタル人財の育成に取り組んでいます。2023年度には、当社の全従業員を対象にアセスメントを行い、インベティブスキル・デジタルスキルの現状把握を実施しました。また、eラーニングを活用し、2024年度までに全従業員のレベルをベーシックまで引き上げる施策を実施しています。今後、DX人財の役割・スキル定義、アセスメント上位者の選抜育成を進めていきます。



生成AIの活用

当社では、2023年6月に生成AI利用ガイドラインを制定しました。また、生成AIが当社の業務にどのように活用できるか把握し、その効果を評価するため、希望者69名を対象として生成AIのトライアルおよび研修を実施しました。その結果、あらゆる部門のさまざまな業務に生成AIを活用でき、当社においても生成AIは業務効率化に有効であることがわかったことから、全従業員が生成AIを利用できる環境を整備しました。2024年度からは、より高度な活用ができる社外の生成AIサービスのライセンスを希望者426名に付与し、生成AI活用によるパフォーマンスの高度化に取り組んでいます。

Recipe for the Planet

海洋の生物多様性の主流化

海洋環境の負荷低減

当社グループが成長領域の一つとしている養殖事業では、魚病の治療のための抗菌剤による薬剤耐性菌の発生、養殖場からの逃亡魚による生態系への負の影響、給餌による養殖場やその周辺の水質の悪化など、自然への悪影響も懸念されています。当社グループでは、それぞれに目標を設定し、グループ全体で海洋環境への負の影響の回避・低減に取り組んでいます。

また、諸外国ではアニマルウェルフェアに関する法整備が進みグローバルスタンダードになる中で、当社グループにおいても養殖事業におけるアニマルウェルフェアへの配慮は重要であると認識しており、国際獣疫事務局(WOAH)が提唱する「5つの自由」を支持するとともに、2023年度に「養殖におけるアニマルウェルフェア方針」を制定しました。

 **養殖の推進**
▶ <https://nissui.disclosure.site/ja/themes/144>

第3回ニッスイグループ取り扱い水産物の資源状態調査

▶ p.48

2023年度、第3回となる「ニッスイグループ取り扱い水産物の資源状態調査」を行いました。外部団体SFP (Sustainable Fisheries Partnership[※]) による分析の結果、調達品の約75%が適切に維持管理されている状態であることがわかった一方で、漁業管理に改善を要する資源が8%あるほか、スコア欠損により判定不能な資源も約17%あり、今後の課題と位置付けています。

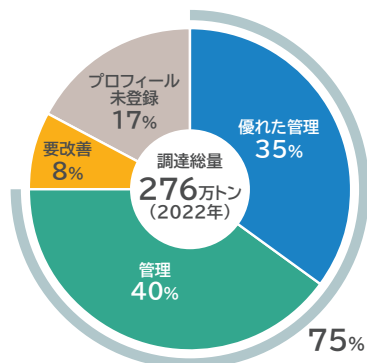
また、今回の調査では、グループ会社の漁業による調達品の資源状態はおおむね良好であったものの、外部からの調達品のうち、特に加工原料となる魚種に課題が多いことがわかりました。

今後、調査結果をもとに課題魚種の選定を進め、ニッスイの調達部署およびグループ会社と議論し、具体的な対策に取り組んでいきます。

※持続可能な漁業パートナーシップ。サプライチェーンを通じた漁業の改善を推進している米国のNGO

 **第3回ニッスイグループ取り扱い水産物の資源状態調査結果**
▶ https://nissui.disclosure.site/assets/pdf/212/2022_3rd_survey.pdf

 **天然水産資源の持続的な利用**
▶ <https://nissui.disclosure.site/ja/themes/212>



脱炭素・循環型社会への貢献

CO₂排出量の削減

▶ p.48

TCFD提言に基づいた気候変動シナリオ分析では、さまざまなリスク・機会が抽出されました。特にリスクとして特定された財務影響を低減するため、CO₂排出量の削減目標を策定し、太陽光発電設備の設置による再生可能エネルギーの活用や、エネルギー高効率設備への更新など、グループ全体で温室効果ガスの排出削減を進めています。また、排出削減が難しいとされている漁船の脱炭素化に向けて、水素燃料電池を導入した養殖給餌漁船の開発と実証事業に参画しています。

 **TCFD提言への取り組み**
▶ <https://nissui.disclosure.site/ja/themes/223>

CO₂排出量の削減
▶ <https://nissui.disclosure.site/ja/themes/245>

フードロスの削減

当社グループは、食品を取り扱う企業の責任としてフードロス削減を掲げ、国内事業所の生産・流通・消費段階におけるフードロス削減、従業員の意識向上、一般消費者を対象とした啓発活動など、サプライチェーン全体を通じた取り組みを行っています。また、従来は飼料としていた「黒瀬ぶり」の尾肉を有効活用した缶詰を開発・販売するなど、商品開発を通じた取り組みも行っています。



※フードバンク:品質に問題はないものの販売に適さない食品と、食べ物を十分に手に入れることのできない人々を結び団体。

 **フードロス**
▶ <https://nissui.disclosure.site/ja/themes/140>

プラスチックの削減

▶ p.48

海洋プラスチックごみやマイクロプラスチックは、海洋環境だけでなく、生態系に影響を及ぼす問題として大きな注目を集めています。「ニッスイグループ プラスチック問題に対する基本方針」を策定し、事業活動によるプラスチック排出量の削減、養殖フロートの切り替えや漁具の管理強化による海洋への流出防止、容器包装のプラスチック使用量の削減などに取り組んでいます。

 **プラスチック問題**
▶ <https://nissui.disclosure.site/ja/themes/156>

マテリアリティ推進体制と具体的な取り組み



自然資本の持続可能性向上に向けて

ニッスイグループのビジネスは自然資本に依存しており、さまざまな生態系サービスの恵みを受けて事業を行っていることから、自然資本の持続可能性が損なわれることは、大きなリスクであると認識しています。特に、気候変動は当社グループを取り巻くさまざまなリスクと関連しており、生物多様性も気候変動と相互に影響し合っており、原材料調達などのリスクに大きく影響します。そのため、これらの環境課題に対して、統合的なアプローチが重要であり、リスクに対応することでレジリエンスを高め、成長機会につなげていくことが重要と考えています。

気候変動への取り組み（TCFD提言に基づく情報開示）

ガバナンス

気候変動問題については、専務執行役員(CFO)がプロジェクトオーナーを務める部門横断型プロジェクト「TCFD対応プロジェクト」を2021年度に立ち上げ、リスク・機会の分析と対応策の検討を行っています。検討結果はサステナビリティ委員会での審議を経て取締役会に報告し、取締役会からの意見や助言を反映しています。また、CO₂排出量削減などの気候変動緩和策については、サステナビリティ委員会傘下の環境部会がグループ全体の取り組みを推進しています。

長期ビジョン、中期経営計画達成に向けて役員報酬体系を2022年度より改定し、業務執行取締役の変動報酬部分の評価指標に、サステナビリティ目標の達成度を加えています。

戦略

当社グループ連結売上高の95%以上を占める水産・食品・ファインケミカル事業を対象とし、TCFD提言に基づく気候変動のシナリオ分析を2つのシナリオで実施しました。気候変動リスクと機会の特定、財務インパクトの評価を行い、その対応策を検討しました。明確化された重要なリスクと機会に対して、対応策を講じることで、リスクの低減と機会の確実な獲得につなげ、気候変動に対してレジリエントな状態を目指します。

戦略におけるシナリオ分析の概要

- 1.5℃/2℃シナリオ
炭素税の導入による操業コストが事業成長の阻害要因となり、積極的な温室効果ガス削減とともに生産活動の効率化に取り組み、新たな顧客需要を捉えることにより、事業成長につなげることが可能であることがわかりました。
- 4℃シナリオ
自然災害の激甚化に伴う物理リスクが事業成長の阻害要因となり、養殖事業の高度化に取り組み、これらのリスクに対応することで、収益への影響を最小化できることがわかりました。

TCFD提言への取り組み
▶ <https://nissui.disclosure.site/ja/themes/223>

概要(財務インパクトが「大」のみ抽出)

シナリオ	リスク/機会	分類	想定される主なリスクと機会	事業インパクト	影響時期	主な対応策
1.5℃/2℃	移行リスク	規制	環境関連規制強化による影響	カーボンプライシングの導入による対応コストの増加 省エネルギー・温室効果ガス排出などの規制強化による対応コストの増加	中期	・事業所ごとの排出量削減目標の設定 ・再生可能エネルギー導入拡大、省エネルギー設備投資 ・容器包装プラスチック削減 ・モーダルシフト、輸送効率化 ・フードロス削減 ・ICP（インターナルカーボンプライシング）導入の検討
		評判	気候変動対応が不十分な場合の投資家・金融機関からの評判低下	—	中期	・Scope 3まで含めたCO ₂ 排出量削減目標の設定 ・気候変動対応情報の積極開示
	機会	製品のサービス	消費者の購買行動の変化（環境意識の高まり、持続可能性への配慮）	持続可能性に配慮した製品に対する需要増加 低カーボン需要の高まりによる代替タンパクへの需要増加	短期 中期	・取り扱い水産物の資源状態調査の継続実施 ・環境配慮商品や認証品の取り扱い拡大 ・代替タンパク商品の開発、販売拡大
4℃	物理リスク	慢性	海洋環境の変化による水産物の調達リスク	養殖飼料向け原料魚の漁獲量減少・調達コスト増加	中期	・代替飼料の開発（低魚粉配合飼料）
	機会	製品のサービス	災害や気候変動に対応する製品・サービスを通じた需要増加	天然資源減少に伴う養殖需要の増加	短期	・陸上養殖の対応強化 ・高温耐性品種の開発、養殖適地の探索

リスク管理

▶ p.22

自然資本関連のリスク・機会の分析と対応策については、対応する部会において検討し、サステナビリティ委員会で議論されます。その他のリスクとともに全社グループ視点でリスクマネジメント委員会が一元管理し、定期的に取締役会へ報告を行い、受けた意見や助言を施策に反映しています。

指標と目標

長期ビジョンにおいて、2018年度比で、2030年にCO₂排出量を総量（Scope 1、2）で30%削減し、2050年までにカーボンニュートラルを実現することを掲げています。グループグローバルでの目標達成に向け、各事業所におけるCO₂排出量削減計画を策定し、積極的に取り組んでいきます。

Scope 3については、GHGプロトコルに整合した環境省のガイドラインに従い、15のカテゴリーに分け算定しました。今後はデータの精度向上を図り、排出量の多いカテゴリー1の削減方法の検討などを行い、当社グループにおけるCO₂排出量の削減をさらに推進します。

生物多様性への取り組み (TNFD提言に基づく情報開示)

当社グループは、2023年9月にTNFDフォーラムに加盟し、TNFD提言に基づいた情報開示を行っています。

ガバナンス

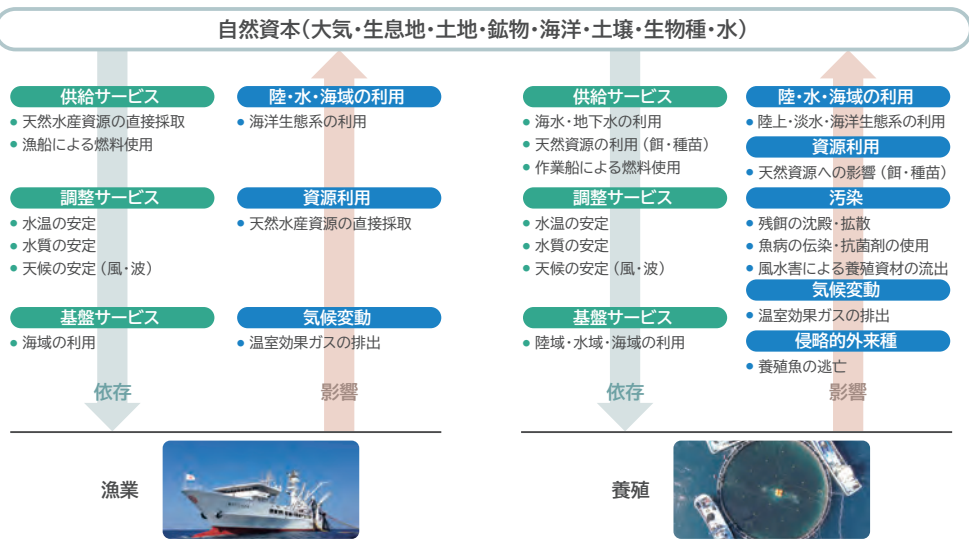
自然資本・生物多様性に関連する取り組みは、水産資源持続部会・サステナブル調達部会・海洋環境部会・プラスチック部会・環境部会・人権部会の6部会を中心に対応しており、各部会では方針や戦略を立案・実行し、サステナビリティ委員会に報告しています。

戦略

自然への依存と影響の関係を整理するため、LEAPアプローチ^{*1}に沿って「依存と影響」の診断と「リスクと機会」の評価を行い、以下のように整理しました。なお、今回の評価では、バリューチェーン最上流における自然との接点である「漁業」および「養殖」を対象とし、外部ツール「ENCORE^{**2}」を使用した1次評価を行った上で、当社グループの操業実態に合わせた2次評価（定性評価）を行いました。

^{*1} LEAPアプローチ：TNFDが開発した、自然関連のリスクと機会を評価するためのガイダンス。分析プロセスであるLocate、Evaluate、Assess、Prepareの頭文字をとったもの。

^{**2} ENCORE：ビジネスセクターと生産プロセスごとの自然資本への依存と影響を評価するツール。



TNFDレポート2023
▶ https://nissui.disclosure.site/assets/pdf/89/2023_tnfd_ja.pdf

生物多様性
▶ <https://nissui.disclosure.site/ja/themes/89>

想定される主なリスクと機会

対象	リスク/機会	想定される主なリスクと機会	事業インパクト	主な対応策
漁業	物理リスク	水産資源の枯渇化	・ 調達量の減少 ・ 調達コストの上昇	・ 資源アクセスのさらなる強化 ・ 調達ネットワークの構築 ・ 養殖事業の強化 ・ 水産物代替原料の開発
	移行リスク	漁業規制の強化	・ 収益の安定化、販路の拡大	・ 調達における資源状態の確認 ・ 漁業認証取得や認証品の取り扱い増
養殖	機会	水産物の持続的調達によるサプライチェーン安定化	・ 収益の安定化、販路の拡大	・ 調達における資源状態の確認 ・ 漁業認証取得や認証品の取り扱い増
	物理リスク	風水害の激甚化による事業停止・管理コスト増加 魚病の蔓延	・ 養殖施設の損壊による被害 ・ 魚の斃死による資産の損失	・ 浮沈式生け簀の導入、施設の補強 ・ 陸上養殖への対応強化 ・ 独自の養殖魚健康管理システム「N-AHMS [®] 」による予防管理
	移行リスク	養殖における環境規制の強化	・ 事業規模縮小や養殖場の閉鎖 ・ 罰金や課税による財務影響	・ 養殖漁場の環境モニタリング ・ 餌料・給餌における環境負荷低減(EP餌料・自動給餌システム) ・ 沖合養殖への移行
共通	機会	完全養殖技術による天然資源への依存低減 陸上養殖技術による海洋環境への負荷低減	・ レジリエンス強化、競争優位性の確立	・ 技術確立と対応魚種の拡大
	機会	スマート養殖による環境負荷低減 消費者の購買行動の変化(持続可能性に配慮した製品に対する需要の増加)	・ 養殖コストの低減、養殖成績の向上 ・ 労働環境の改善 ・ 売上の拡大	・ AI・IoTを活用した生産管理 ・ 遠隔給餌システムの開発 ・ 持続可能な水産資源の調達 ・ 持続可能な養殖事業の構築 ・ 丁寧な情報発信

リスクと影響の管理

▶ p.22

自然資本関連のリスク・機会の分析と対応策については、対応する部会において検討し、サステナビリティ委員会で議論されます。その他のリスクとともに全社グループ視点でリスクマネジメント委員会が一元管理し、定期的に取り締役会へ報告を行い、受けた意見や助言を施策に反映しています。

指標と目標

当社グループは、水産資源の持続性確保や海洋環境の保全を経営課題と位置付けて取り組んでおり、以下の指標と目標を用いて自然関連の依存・影響、リスク・機会を管理しています。

対象	指標	目標	測定・判定方法
漁業・養殖	持続可能な調達比率	水産物の持続可能な調達比率100%	ODP ^{*1} による評価手法(FishSourceスコア1~5による判定)で、「Well Managed(優れた管理)」すべてのスコアが8以上、「Managed(管理)」同6以上を持続可能と位置付け
	絶滅危惧種(水産物)の調達	特に絶滅の危険度の高い水産物に関しては、2030年までに資源回復への科学的かつ具体的な対策がとられない場合には、調達を停止	資源回復への科学的かつ具体的な対策 1. MSC等の認証漁業品(GSSI ^{**2} 認証相当)または、FIP漁業品 2. RFMO ^{**3} 等の国際的な資源管理団体による科学的な漁業管理 3. ODP ^{*1} が定める基準で「Managed」以上の評価 4. その他、上記1-3の実現に向けて、具体的な施策を実施している場合
養殖	CO ₂ 排出量	2030年度:30%削減(Scope 1、2 基準年度:2018年度)	CO ₂ 排出実績(対象:Scope 1、2 基準年度:2018年度)
	ナイロンカバー発泡スチロール製フロートの切り替え実績 養殖魚の逃亡	2024年度:100%切り替え完了 逃亡魚の発生ゼロ	海洋へのプラスチック流出リスクの低いフロートへ100%切り替え 逃亡実績(逃亡魚が発生した際は、発生規模を問わず、すべて把握・記録・集計)

^{*1} ODP: Ocean Disclosure Project。SFP(Sustainable Fisheries Partnership)が2015年に設立した、シーフードの調達を自主的に開示するためのオンライン報告プラットフォーム。

^{**2} GSSI: Global Sustainable Seafood Initiative。持続可能な水産物認証プログラムを検証する国際パートナーシップ。

^{**3} RFMO: Regional fisheries management organizations。水産資源の保存および持続可能な利用の実現を目指し、個別の条約に基づいて設置される国際機関。

マテリアリティ推進体制と具体的な取り組み



Recipe for Teammates

人財育成と多様な人財の活躍

人財育成

長期ビジョンでは、社会・人財・環境価値を生み出し経済価値につなげることを目指しており、最もキーとなる要素を人財価値と位置付けています。当社は、2030年のありたい姿の一つとして「多様な人財の活躍」を掲げ、枠にとらわれず新たな挑戦を実行できる組織風土の醸成を目指しています。

「多様な人財の活躍」の定義

さまざまな価値観を持った人が、自らの意思で能動的に業務を遂行し、各々の得意とする分野で力を発揮している状態。

当社では、さまざまな価値観を持った従業員同士の知・経験がイノベーションの創出、新しい“食”の創造につながっていくと考え、性別・国籍・学歴などの属性によらない「バックキャスト能力、自立・自律業務遂行力、多様な価値観を受け入れられる力」を持つ人財の確保・育成に努めています。

また、これまでは人財不足感の共有と対策にとどまっていましたが、2023年度より、中長期視点で必要な人財の素養・能力などについて議論を深め、経営戦略や事業ポートフォリオと連動した人財戦略の議論を開始しています。



人財育成

[▶ https://nissui.disclosure.site/ja/themes/103](https://nissui.disclosure.site/ja/themes/103)

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

▶ p.48

当社グループは、2030年までに多様な人財を活かし、その能力が最大限に発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている状態になることを目指しています。知・経験のダイバーシティを大切な資産と考え、女性活躍の推進や障害者雇用、グローバル人財の育成などに積極的に取り組むとともに、一人ひとりが活躍できる人事制度の運用と組織風土の醸成に努めています。

また、当社は2021年に、「30% Club Japan (サーティパーセントクラブ・ジャパン)」の活動趣旨に参加し、女性の経営参画に向け活動を推進しています。



ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

[▶ https://nissui.disclosure.site/ja/themes/148](https://nissui.disclosure.site/ja/themes/148)

労働力確保と生産性の向上

人財の確保

事業の持続性を担保するには、現場をマネジメントする人財と技術・技能を適切に活用・伝承する人財の確保と育成が不可欠です。成長領域と定めている養殖・ファインケミカル事業などに限らず、コア領域の事業を支える人財の確保が急務であり、2023年度よりグループ会社と合同採用説明会を開催するなど、現場を支える専門性を有する人財の確保に努めています。また、外部環境の変化に対応できる専門性の高い人財の確保も必要であり、経験者採用を含め専門人財の充実を図っています。

働き方改革

当社では、フレックスタイム勤務制度やテレワーク勤務制度など、多様な働き方を支援する制度を整備し、不安なく利用することができる組織風土を醸成することで、一人ひとりの生産性を向上し、働きやすくやりがいのある職場づくりに努めています。



ニッスイ本社での一斉テレワークの様子

ミッションへの共感とブランディング

ミッション(ブランドプロミス)の社内浸透活動

ミッション(ブランドプロミス)をグループ全体で共有するため、ブランドブック・情報誌などのツールの提供や、全従業員が新しい“食”について考え、意見交換を行う取り組み「GOOD FOODS Talk」を実施しています。2024年度には、言葉や文化が異なる中でもニッスイグループが持つ強みや志を心で感じ取れるよう、ブランドストーリーブック「Our Story」を日本語・英語・中国語・タイ語・ベトナム語・フランス語・スペイン語の7言語でグループ会社52社に同時配布しました。



Our Story



Recipe for Teammates

人事管掌役員メッセージ



人財価値の創出を通じ、
持続的成長と強い組織づくり、
長期ビジョンの実現を目指します

人事管掌 執行役員
井上 浩志

ニッスイグループにとって、人財は社会・人財・環境価値を生み出し、経済価値につなげる最もキーとなる要素であり、ミッションを体現するため、新たな挑戦を通して「食のイノベーション・価値創造を実現できる人財」を育成することは、経営の一員である私の使命です。

創業の理念や5つの遺伝子にもあるとおり、当社は創業当時から食の課題解決を志向しており、こうした考え方は従業員の中にも根づいています。人財価値の発揮によって経済価値を創出した最近の例として、冷凍食品の「春巻」があります。春巻は皮と具材でできているシンプルな商品ですが、R&D部門の従業員が何度も試作を重ねて皮の食感や具材の種類・味付けを改良したことで、他社との差別化を図ったと同時に、生産部門や工場の従業員の取り組みにより生産性の向上を実現しました。また、多くの営業担当者がお客さまとの商談で新しい商品価値を訴求することによってシェアの拡大につながるなど、複数の経済価値をもたらしています。人財価値が高まるというのは、上司の指示を待って業務を無難にこなすのではなく、自立心を持って先端分野に挑戦して

いくことであり、自ら探求を続け価値を創造できる人財の確保と育成に取り組むことで、社会・人財・環境価値を生み出し、経済価値につなげていきたいと考えています。

昨今、気候変動や地政学的リスクの増大など、経営環境の複雑さや不確実性が増しており、社会課題の解決と経済成長の両立は容易ではありませんが、当社グループには、臨時従業員を含めると世界中で1万9,000人を超える従業員が働いており、さまざまな価値観を持った従業員同士の知・経験がイノベーションを起こし、新しい“食”の創造につなげ、持続的な成長の原動力としていきたいと考えています。これを実現するため、遅ればせながら2023年度より、取締役会および執行役員会で、経営戦略と連動した人財戦略の議論を開始し、2024年度からは、次期中期経営計画に向け経営戦略・事業ポートフォリオを意識した人財戦略の策定に動き始めました。ミッション・経営戦略と人財戦略の連動を高め、重要な課題に人財を重点配置することで、より大きな経済・社会・人財・環境価値を創出する好循環を生み出していきます。

また、これまでは課長以上の組織責任者に求める人財要件の定義、施策は行ってきたものの、一貫した経営人財のサクセッションの議論は十分ではありませんでした。そのため、長期視点で経営に必要な素養を見極め、現状とのギャップを分析し、不足する人財を確保・育成する具体的な施策とモニタリングを行う「人財育成委員会」を2024年度に設置しました。人財育成委員会は社長を委員長とし、社内の取締役に経営企画担当の執行役員と私を加えた8名で構成しており、グループ各社の役員まで含めた経営人財の一貫したサクセッションの議論を開始しています。また、本委員会は、毎年、取締役の候補を議論する指名委員会（社長と社外取締役4名で構成）とも連動し、体系的に社長までのサクセッションについて議論を進めていきます。

さらに、人財ポリシーをあらためて明確にした上で、会社から従業員に求めるばかりでなく、従業員に対してこういうことをしますといった具体的な人財政策も示していきます。人財の多様性ととともに、自由闊達に意見を交わし議論できる、心理的安全性の高い組織風土も企業価値向上に重要な要素であり、ミッション（ブランドプロミス）への共感を高めつつ、従業員の挑戦を後押ししていく組織風土にしたいと考えています。働き方や価値観が多様化する中でも、一人ひとりがありたい姿を描き、自らの意志で自律的に仕事に取り組み、自己成長を続ける強い組織で長期ビジョンの実現を目指します。

マテリアリティ推進体制と具体的な取り組み

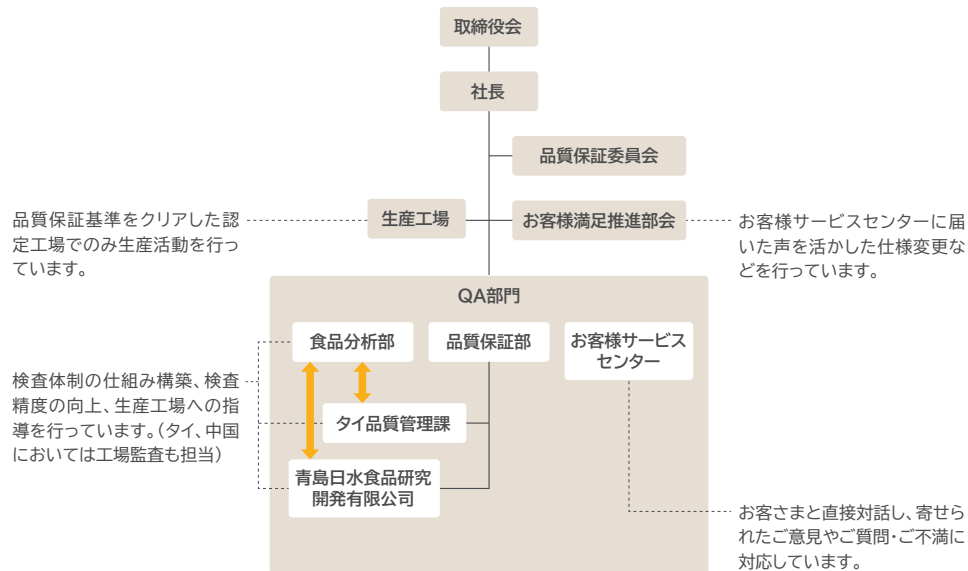
Recipe for Society

持続可能なサプライチェーンの構築

食の安全・安心

当社は、2002年に品質保証憲章を制定しました。また、すべての従業員が同じ方向を向いて行動するよう、品質保証の理念をもとに品質方針・行動指針を制定し、その下に品質保証に関する各基準を定めています。お客様サービスセンター・品質保証部・食品分析部をQA（Quality Assurance）部門と位置付け、生産工場や事業部と連携し、安全・安心な商品づくりを行うための品質保証の体制を整えることで、水産・食品・ファインケミカルすべての事業において世界水準で品質を担保しています。

 **安全・安心の考え方と体制**
▶ <https://nissui.disclosure.site/ja/themes/97>



 **安全・安心を届けるための取り組み**
▶ <https://nissui.disclosure.site/ja/themes/98>

人権の尊重

当社グループは、長期ビジョン「人にも地球にもやさしい食を世界にお届けするリーディングカンパニー」の実現に向けて、バリューチェーン全体にわたる人権尊重が不可欠であると考えています。「ニッスイグループ人権方針」に基づき、人権リスクアセスメントを実施し、事業活動における潜在のおよび実際の人権リスクの特定を行っています。特に重要なリスクとして3つの優先項目を特定し、現状の把握およびリスクの低減に向けた取り組みを進めています。

特定した人権リスク

1. 水産原料に関わる強制労働、児童労働（原材料調達～生産）
2. 日本における外国人技能実習生の労働環境（生産）
3. 労働安全衛生（漁業・養殖）

また、当社グループでは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、グリーンバンスメカニズムを構築し、救済へのアクセスを確保しています。社内および社外の窓口で通報を受け付ける内部通報制度に加え、2023年度からは外国人労働者や幅広いステークホルダーを対象とした外部の窓口を新たに設置しています。

 **人権の尊重**
▶ <https://nissui.disclosure.site/ja/themes/204>

サステナブル調達の推進

▶ p.48

当社グループは、2030年までに、当社グループの調達品について持続可能性が確認されていることを目指しています。持続可能な調達を行うため、お取引先さまとより強く協働する必要性があり、サプライヤーガイドラインを策定しました。当社のすべての1次サプライヤーへ、ガイドラインを説明動画とともに配布するとともに、同意確認書への署名を依頼し、2023年度末時点でサプライヤーの98%から署名を取得しました。また、2023年度には、サプライヤーエンゲージメントプラットフォームを導入し、登録された当社のすべての1次サプライヤーとのコミュニケーションを可能にする仕組みを構築しました。サプライチェーン上での人権・環境リスクの低減を目的に、この仕組みを活用して人権・環境デュー・デリジェンスを進めています。



 **持続可能な調達**
▶ <https://nissui.disclosure.site/ja/themes/107>

健康課題の解決

「健康領域商品」の拡大

▶ p.48

創業以来培ってきた水産資源へのアクセスおよびR&Dといった強みを活かし、当社指定の「健康領域商品」の開発を進め、2030年までに「健康領域商品」の売上3倍を目指します。

「健康領域商品」の定義

ニッセイグループの考える「広義の健康^{*}」に該当するもので、国・学術・自社いずれかのエビデンスを持ち、新しい“食”を通じ、お客さまの健やかな生活を応援する商品のこと。

※広義の健康：①厚生労働省「健康日本21」に掲げられる目標項目、または②国立高度専門医療研究センター「疾患横断的エビデンスに基づく健康寿命延伸のための提言」に沿った健康の考え方。

「健康領域商品」の例

EPA

1979年に、当社はEPAの研究に着手しました。EPAの持つ多様な作用に注目し、医薬品原料や機能性原料として生産・供給するほか、特定保健用食品・機能性表示食品、サプリメントなどの健康食品にも応用しています。

速筋タンパク

当社が参加する研究により、俊敏な動きの源となる瞬発力を発揮するスケソウダラの「速筋タンパク」には筋肉増加効果があり、体に利用されるタンパク質の割合が高い良質なタンパク質であることが明らかになっています。

減塩

当社では、香りや味覚に関する基礎研究を行っており、その一つとして、塩味を強く感じさせる成分や減塩してもおいしさを損なわない製法の開発と実用化に取り組んでいます。

TOPICS

ニッセイ独自の「塩分ひかえめ技術」

食塩の使用量を減らすには、塩化カリウムなどの食塩の代替物質を使用する方法がありますが、塩化カリウムには塩味のほかに苦味や特有のえぐ味を感じられてしまう欠点があります。そこで当社では、塩化カリウムの苦味を感じにくくする成分の探索研究に取り組み、パセリに含まれる「アピイン」という有効成分が苦味を抑えるのに強い効果を発揮することを突き止めました。

この結果から、アピインを高濃度に含有するパセリエキス製剤を開発し、塩化カリウムを充分量使用しても苦味を感じさせずに、しっかりとした塩味が感じられる「塩分ひかえめ技術」を確立し

ました(特許第5952832号)。この技術は、「減塩50% さけあらほぐし」をはじめ、食塩を減らしてもしっかりと塩味がおいしい食品の開発に活用しています。



健康・栄養のための取り組み
▶ <https://nissui.disclosure.site/ja/themes/218>

CFOメッセージ



財務・非財務の連動により、 強靱なバリューチェーンの 構築と企業価値向上を目指す

取締役 専務執行役員
最高財務責任者 (CFO)

山本 晋也

ガバナンスとリスクマネジメントの強化により資本コストを抑制

ニッスイグループは長期ビジョン「Good Foods 2030」で、経済価値として売上高1兆円、営業利益500億円、海外所在地売上高比率50%を目標としています。このビジョンの実現に向けて、既存事業のオーガニック成長・収益性改善に加え、重点成長領域である海外水産・食品事業、養殖事業、ファインケミカル事業に積極的に投資を行い、強靱なバリューチェーンを構築することが不可欠です。とはいえ、さらなる高みに向けた攻めの投資に必要なキャッシュ・フローが不足している面は否めません。2024年度は在庫の圧縮などが進み、過去にないレベルの営業キャッシュ・フローを生み出せましたが、これを安定的にすることで成長投資を促進し、将来キャッシュ・フローを最大化することが重要と考えています。

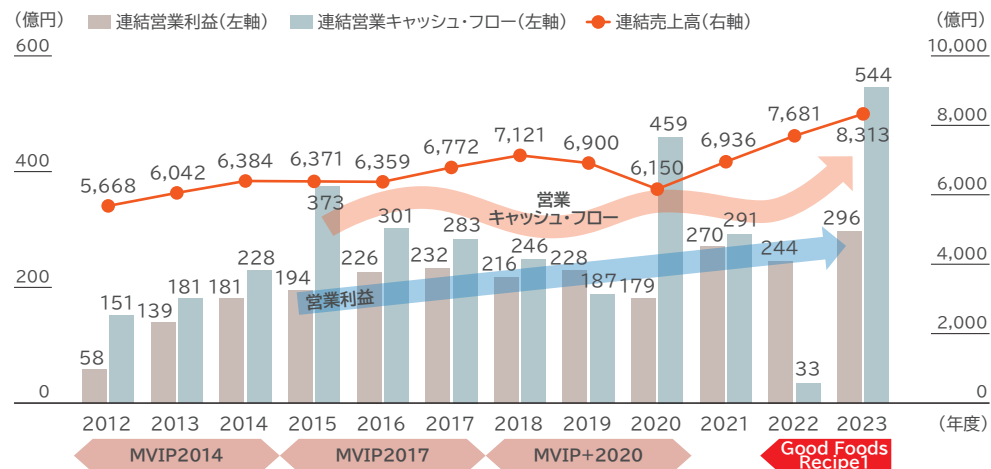
投資家の皆さまの中にはニッスイは投資で失敗してきた会社、ボラティリティが高く、不安定な

会社というイメージをお持ちの方もいらっしゃると思います。確かに、2000年度以降、成長のための海外投資を積極的に実施してきたものの、期待先行の投資によって利益が安定しない時期がありました。しかし、2010年度以降は不採算事業の整理に加え、ガバナンスを強化するとともに主要事業の成長を図ってきたことで、連結利益は飛躍的・安定的に改善しています。さらに、現中期経営計画期間に入ってから、ガバナンスのさらなる強化に加え、リスクマネジメント体制の再構築、キャッシュ・コンバージョン・サイクル (CCC) マネジメントなどの財務戦略を着実に実行してきたことで、体質改善だけでなくもうワンランク上に向かうための基盤が整いつつあります。

私はCFOとして、財務戦略の遂行にとどまらず、将来獲得するキャッシュ・フローを最大化し、中長期の企業価値向上を図る役割を担っており、こうした文脈からガバナンスやリスクマネジメント・サステナビリティを重視し、体制強化を図ってきました。当社グループがグローバル展開を加速していることや、水産資源をはじめとする自然資本の持続可能性に大きな影響を受ける可能性があり、多様化・複雑化するリスクに対応するだけでなく、いち早く機会を捉え適切な投資を進めていくことが重要であると考えているからです。

当社グループは2024年度、外部環境の変化を踏まえてマテリアリティを見直し、これを起点に収益と損失の双方が発生する可能性がある経営戦略リスクと、発現すれば損失となる経営基盤

売上高／営業利益／営業キャッシュ・フローの推移



リスクの整理を行った上で、次期中期経営計画の策定を開始しました。次期中期経営計画における各事業の方向性は事業ポートフォリオの評価に基づくこととなりますが、財務の数字だけでなく、リスク・機会を含めた非財務の要素を考慮する評価方法を検討しています。2023年度は資本コストを事業別・エリア別に細分化し、売上高成長率とROICスプレッドの2軸による4象限分析で事業を評価していましたが、2024年度からはミッションとの親和性を加えて議論を始めました。具体的には、人権や環境負荷も含め将来サステナブルな事業成長に資する市場かどうか、ミッションの考えに沿った競争優位性があるかどうか、バリューチェーンに対する貢献度はどうかといった視点で、ROICスプレッドと本評価を踏まえた4象限分析も含め多面的に評価する手法です。その上で、執行役員と社外取締役が一堂に会し、当社グループの中長期のあるべき事業ポートフォリオを議論します。各事業の責任者はそれぞれの事業における投資の優先順位、カテゴリーの拡大・縮小、資本効率性を高める施策などを立案、取締役会と連動しながら実行していくマネジメントです。

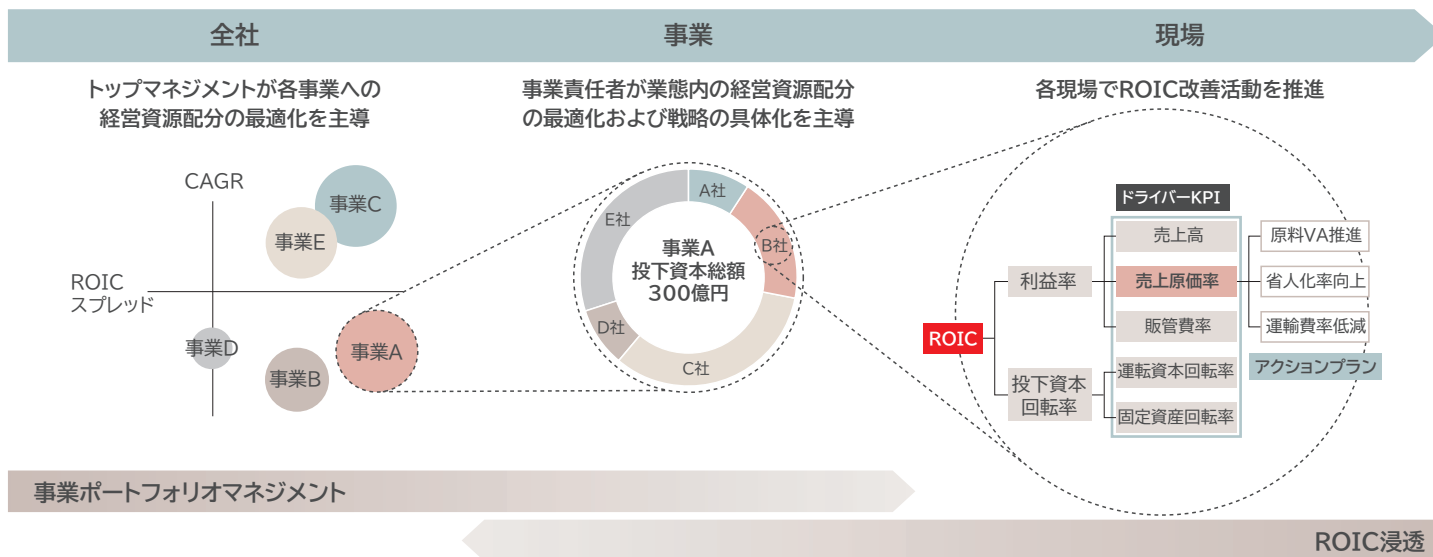
数字面の妥当性のみで判断するのではなく、多様な視点から議論することがリスクの低減、事業成長の確度を高めることにつながり、結果として中長期のバリュエーションに反映されていくと

考えています。今後、日本の金利が正常化に向かい、株主資本コスト・負債コストの上昇につながることから、自己資金のみならず機動的かつ低利で安定した資金調達が必要となります。当社は2023年3月に三井住友信託銀行株式会社とポジティブ・インパクト・ファイナンスの契約を締結しており、調達手段をより多様化するための格付取得を視野に入れていますが、また、株主資本コストを抑えるため、不確実性の高まる現代においてガバナンスやリスクマネジメントを重視し、リスクなどの発現を考慮した自己資本の在り方や、最適な資本構成についての議論を深めていきます。なお、2024年度のポートフォリオ分析では現状をもとに算出した資本コストを使用していますが、将来のさまざまな変化やリスクを見据えたハードルレートの設定も検討しています。

ROICスプレッドの拡大

ROICスプレッドの拡大には、資本コストの低減とともにROICの向上が必要であり、良質な利益を生み出す成長事業の拡大とコスト削減、運転資本のコントロール、固定資産の有効活用の3つの視点で取り組んでいます。

事業ポートフォリオマネジメント



CFOメッセージ

1. 良質な利益を生み出す成長事業の拡大とコスト削減

海外水産・食品事業、養殖事業、ファインケミカル事業に、重点的に経営資源を配分していきます。これらの分野は、市場の成長性が見込まれると同時に、これまで培ってきた技術やノウハウなど当社グループ独自のバリューチェーンをさらに強化できる領域と考えています。

2022年度、健康志向や環境意識が高まる海外事業拡大のため、食品事業ではチルド白身魚フライ代替タンパク製品の生産能力増強を目的にフランスの会社を買収、英国においても同じく白身魚フライの生産能力の増強投資を実施しました。2023年度も前年に続き、本事業拡大のため、総額約170億円の投資を決めました。具体的には、フランスにおいて2022年度に買収した工場では需要に応えられないことから拡張を決定し、北米においても長年生産能力不足によるチャンスロスに悩まされてきましたが、新工場を中西部に建設することとしました。いずれも2025年度稼働予定で、物流費の削減も含め収益力向上とさらなる成長を見込んでいます。また、水産事業では、2022年度に英国で水産品宅配事業を行う会社を買収、2023年度には欧州において地場の鮮魚に加え、日本のホタテや当社ブランドである「黒瀬がり」などを含め、輸出水産物の加工・販売機能を持つ会社に投資を実施しました。鮮魚ビジネスの強化による販路拡大と、付加価値化による収益力向上を目指します。

養殖事業では、国内サーモン養殖の拡大のため、岩手県・大槌町への追加投資に加え、陸前高田市でも試験養殖を開始するとともに、同地域に生食用の水産加工品工場を取得しました。また、養殖会社間の統合も進め、経営をシンプルにし、効率を追求するとともに養殖場を機動的に活用することで、増産を実現しつつ台風・赤潮など自然災害のリスク分散も進めています。2023年度は上記の成長投資のほか、合計317億円の投資を行いました。

引き続き成長分野への投資を進めるとともに、シナジーが限られる事業を見極め、対策を講じていきます。

2. 運転資本のコントロール

2022年度は、ROICを各現場に展開するため、運転資本に着目しキャッシュ・コンバージョン・サイクル（CCC）の改善に向けスタートしましたが、先の読みにくい環境が災いしCCCは悪化しました。2023年度は、グループ全体での意識が高まり、稚魚から成魚になるまで数年単位で在庫が必要な養殖事業を拡大する中、水産・食品事業の在庫削減が進み営業キャッシュ・フローの改善に貢献したものの、ファインケミカル事業の医薬品原料の販売が想定以上に進まず、CCCの改善はまだ途上です。

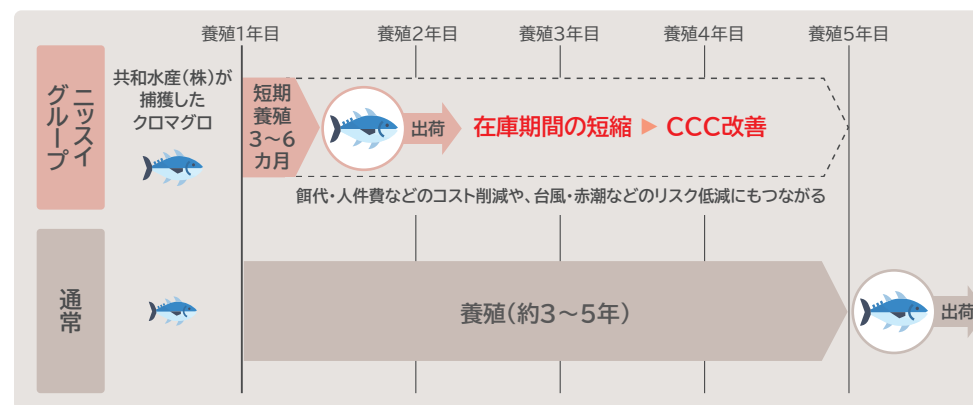
一方で、具体的な取り組みが進んでいる事業も出てきています。クロマグロの養殖会社を統合し、

効率的な運営を進めるとともに、グループの漁業会社である共和水産（株）の強みを活かして、一定のサイズのクロマグロを漁獲し半年程度養殖するビジネスのウエイトをさらに高めています。このことは、在庫期間短縮によるCCC改善にとどまらず、養殖オペレーションにかかる餌や労務コストの削減、台風などによる斃死や労働災害のリスクの軽減にもつながり、ROIC改善に大きく寄与します。また、ブリなどほかの魚種においても、“選抜育種”によりおいしさの向上はもとより、短期間で適正なサイズに成長させることで在庫資金の削減を図ると同時に、DXを進めコストとリスクの削減を追求しています。

CCCは毎月モニタリングしており、ROICおよびCCCへの理解を深める説明会やワークショップの実施、定例会議で各事業やグループ各社の取り組み内容を共有し合うなどの活動を通じ、アイテム、カテゴリー、生産拠点、各種オペレーションの最適化などをグループ全体に展開する取り組みも進めています。

今後も引き続き、資本効率や収益性の改善を各現場とともに進めていきます。

ROIC改善の取り組み（クロマグロ短期養殖におけるCCCの改善）

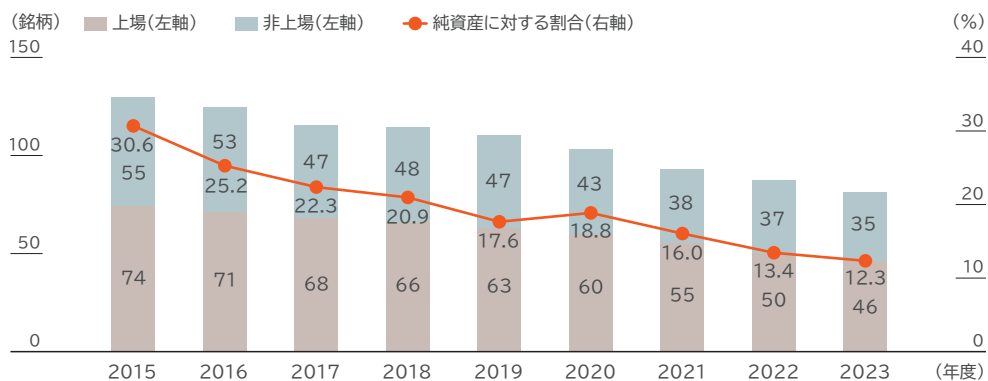


3. 固定資産の有効活用

遊休資産だけでなく、稼働している資産についても、稼働状況を検証しながら稼働向上のための施策など検討・実施しています。また、政策保有株式については、2015年度以降、中長期的な取引の維持・強化につながる場合は保有することを原則に、毎年取締役会において個別銘柄ごとに妥当

性を検証しています。これまでに約4割削減しており、累計約220億円のキャッシュを捻出し、投資や株主還元に充当しています。2024年度も継続して売却を進める計画で、純資産に対して10%程度になる見込みです。検証を継続し、資産効率を上げていきます。

政策保有株式の銘柄数と純資産に対する割合



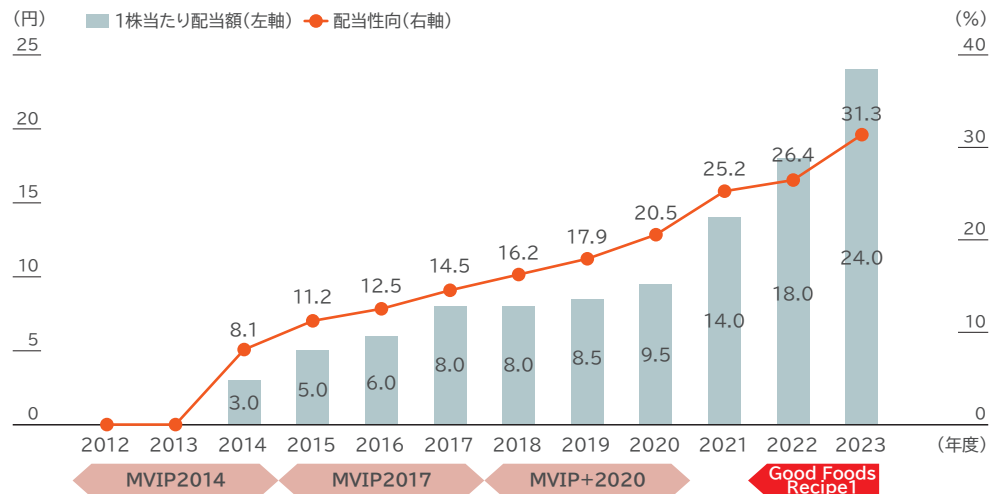
キャッシュ・アロケーションと株主還元

キャッシュ・アロケーションについては、成長と財務安全性の両立を図るため、借入水準を大きく増やさず、長期ビジョンの実現に必要な成長投資を積極的に実行していきます。現中期経営計画では、CCC改善や政策保有株式などの資産売却を含め3年間で1,200億円強のキャッシュを創出し、株主還元、投資に充てることにしています。投資は3年間で1,100億円(完成ベースで1,200億円)、主に海外事業の成長に投じる計画です。M&Aは実現しているケースもありますが、大型投資には至っていません。事業への投資に加えて人材の確保・育成、研究開発、サステナビリティ、コーポレートブランディングの重要性も増しており、これらへの投資も拡充していかなければ、より強いニッスイグループを創り上げていけないと痛感しています。新しいマテリアリティをベースに次期中期経営計画における戦略の策定やKPIの設定を進め、メリハリの利いたキャッシュ・アロケーションについて検討していきます。

株主還元については、東証上場企業の多くが株主還元を強化しており、投資家の皆さまのご期待が高まっているとの認識です。当社はすでに現中期経営計画の目標である配当性向30%をクリアし

ていますが、持続的・安定的な配当を続けるための成長投資にキャッシュを振り向けつつ、もう一段上のレベルを見据え検討していきます。

1株当たり配当額と配当性向



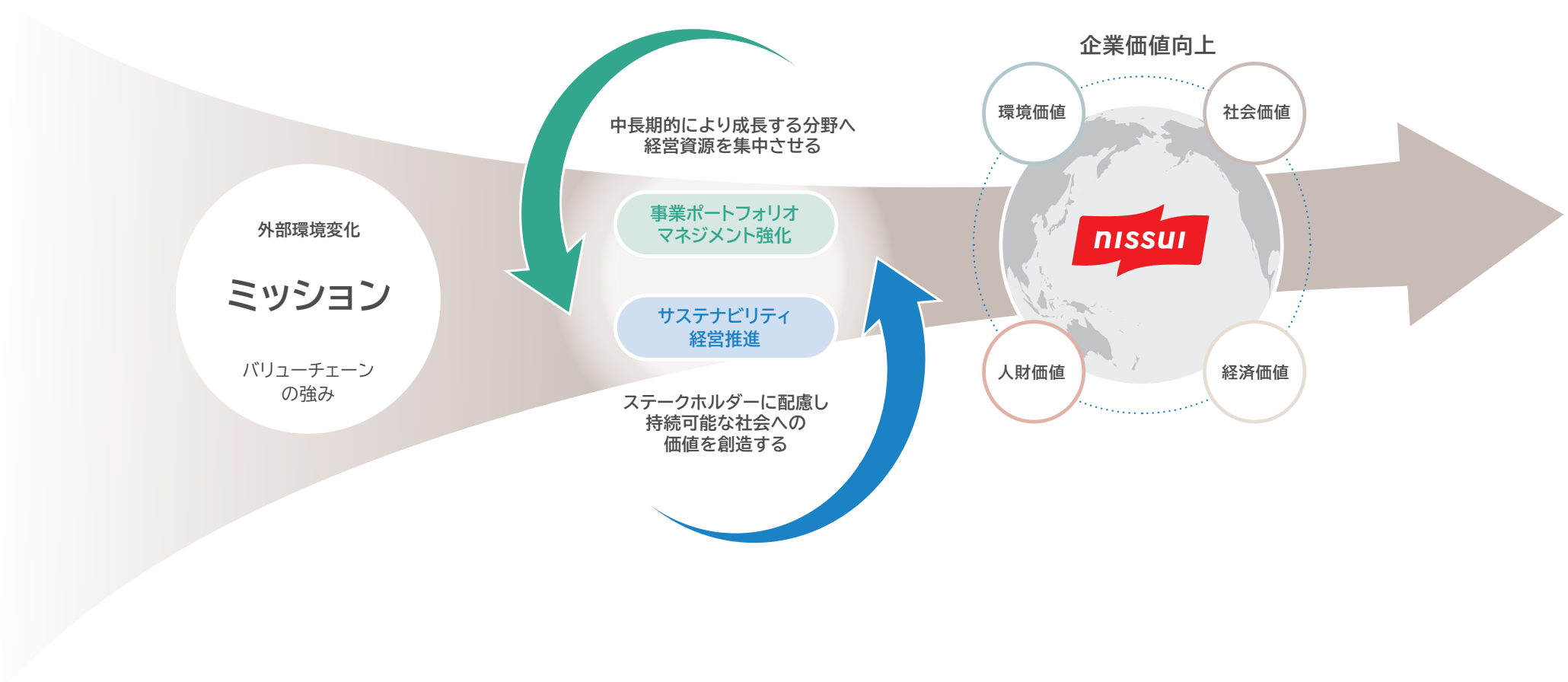
ステークホルダーとの対話とディスクロージャー

業績のボラティリティ改善と利益水準の切り上げや、サステナビリティの取り組みの積極的な発信といったIRの強化もあって、以前に比べると資本市場からの評価は改善していますが、足元の当社の株価はPBR1倍付近にあり、こうした評価を真摯に受け止めています。ROEはここ数年、自己資本が積み上がる中でも10%程度を維持していますが、PERについては10倍程度と食品業界企業の平均を下回っており、当社グループの成長戦略や非財務資本の強みについて、投資家の皆さまとより一層共有していく必要性を感じています。例えば、養殖事業については、視察を組み合わせながら、事業の将来の目指す方向性や、当社グループの養殖研究やオペレーション改善のレベル、当社グループのリスク対応力をご判断いただく機会を設けていますが、当社グループの競争優位や価値創造ストーリーについて、もっとわかりやすく説明していく考えです。わかりやすいディスクロージャーに努め、国内外の投資家の皆さまとの対話を通じて得られたご意見を経営に活かしていくことで、持続的な企業価値向上を目指します。

長期ビジョン「Good Foods 2030」

人にも地球にもやさしい食を世界にお届けするリーディングカンパニー

人々が食に求めるものは、健康、利便性、環境への配慮など多様化しています。ニッスイグループは、ステークホルダーに配慮し持続可能な社会への価値を創造する「サステナビリティ経営」を推進するとともに、中長期的により成長する分野へ経営資源を集中させる「事業ポートフォリオマネジメント」を強化することで、さまざまな“食”の新しい可能性を追求し、「心と体を豊かにする新しい“食”」「社会課題を解決する新しい“食”」を創造するリーディングカンパニーを目指します。



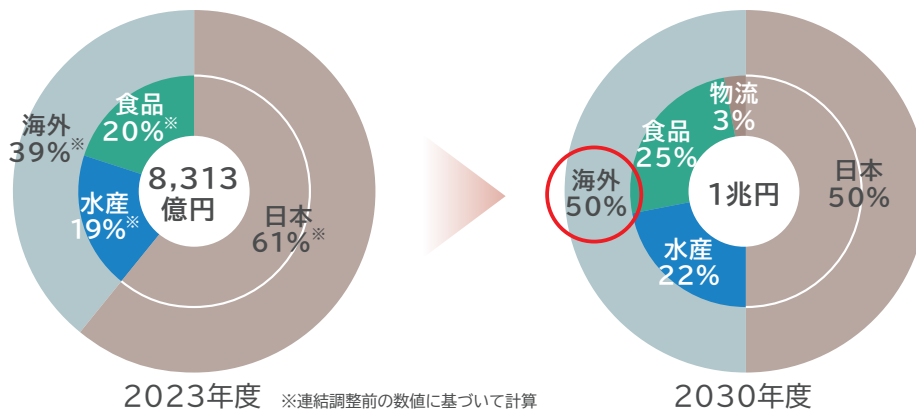
2030年度 長期ビジョン目標

売上高 **1兆円**

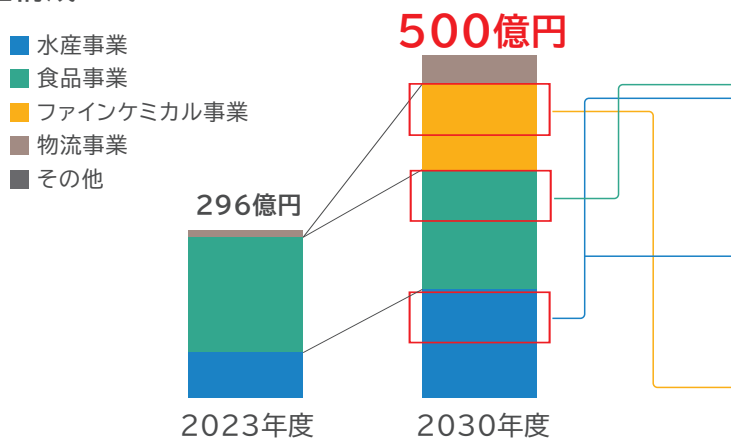
営業利益 **500億円**

養殖・ファインケミカル事業を強化するとともに、海外所在地売上高比率を50%に伸ばすことで、「売上高1兆円」「営業利益500億円」を達成します。

売上高構成比



営業利益構成



3つの成長ドライバー

海外成長の加速	<ul style="list-style-type: none"> 水産事業 食品事業 	水産資源アクセスの強化に加え、付加価値の高い商品を提供する 利益率の高い海外食品事業において、エリア・カテゴリーを拡大することで稼ぐ力を強化する
養殖事業の強化	<ul style="list-style-type: none"> 水産事業 	規模の拡大と養殖の高度化により、利益率を安定・成長させる
医薬品原料の海外販売強化	<ul style="list-style-type: none"> ファインケミカル事業 	海外EPA医薬品原料の市場拡大により、飛躍的な収益の増加を図る

収益性向上の取り組み

水産・食品事業それぞれを強化・拡大してきたことで、収益性・安定性を向上させてきました。

収益性の強化・向上

水産事業

- 養殖事業の高度化

育種の高度化、飼料の改善、DXの推進により、自然災害リスクを低減しつつ収益性を高めています。

- 水産商事の高収益化

健康志向や簡便ニーズに応えるため、日本では加工・流通機能を活かした焼き魚・漬け魚などの食材化を進め、欧州では鮮魚買付・加工機能の拡充に加えてブリ・ホタテなど日本産水産物を加工することで、日欧双方の販売チャネル拡大と高付加価値商品による高収益化を図ります。

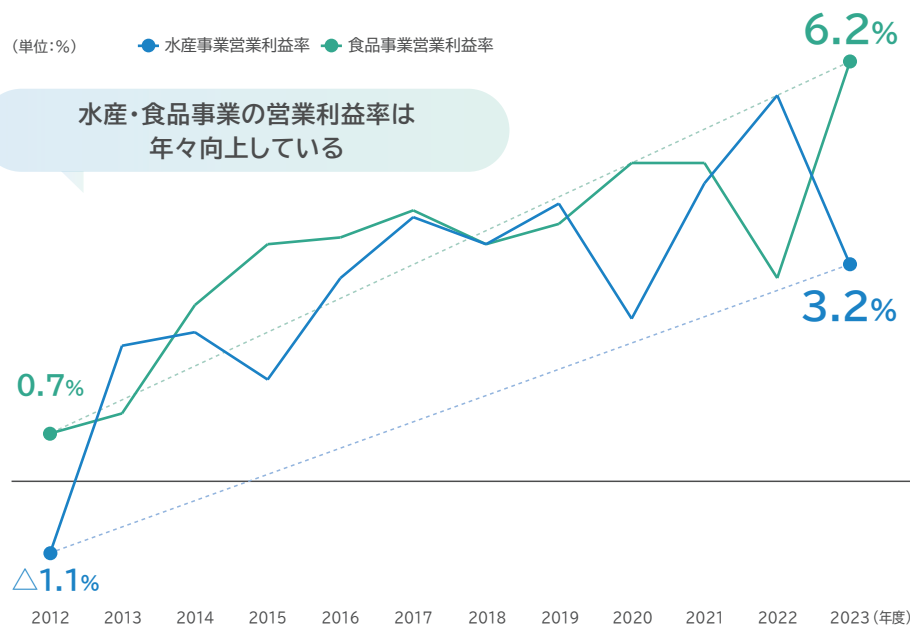
食品事業

- 海外事業の拡大

欧州では、生産機能の買収や増強を通じて、販売エリア拡大戦略による成長を続けています。また、北米では、主力の家庭用白身魚フライ・業務用エビフライに加え、健康領域商品やアジアフード市場向け商品の取り組みなど、カテゴリー拡大戦略による成長を図ります。

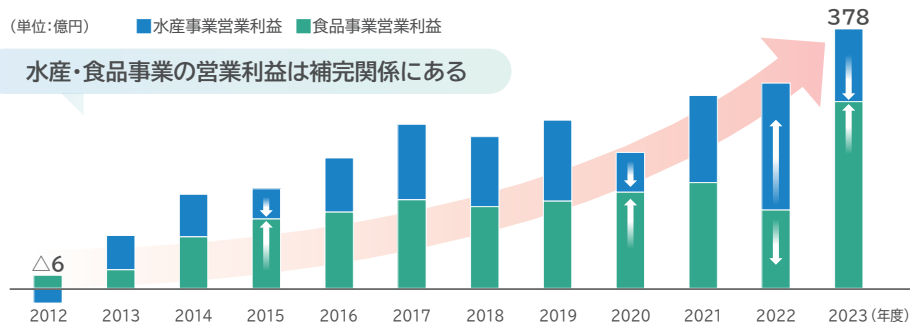
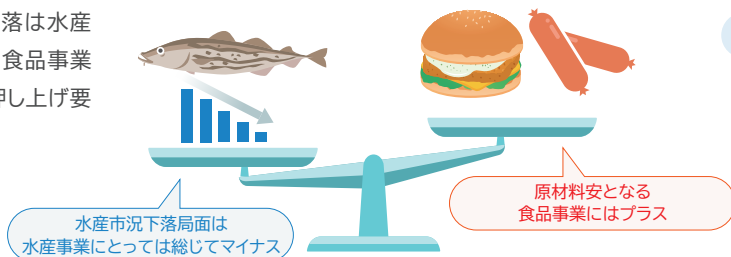
- 健康志向や時短ニーズに合った商品の拡大

日本では、健康志向のお客さまに向けてスケソウダラを原材料とした速筋タンパクなど素材の力を活かした商品を展開しています。また、時短・簡便ニーズに応えるため、多品種の食材からさまざまな調理を行うチルド事業のノウハウと冷凍加工食品の特性を活かした冷凍弁当などを拡充します。



水産・食品事業の営業利益の補完関係

当社の食品事業は、原材料の約6割を水産物が占めています。そのため、水産市況の下落は水産事業の利益押し下げ要因となる一方で、食品事業では原材料コストが低減するため、利益押し上げ要因となります。



3つの成長ドライバー

長期ビジョン実現に向けた打ち手

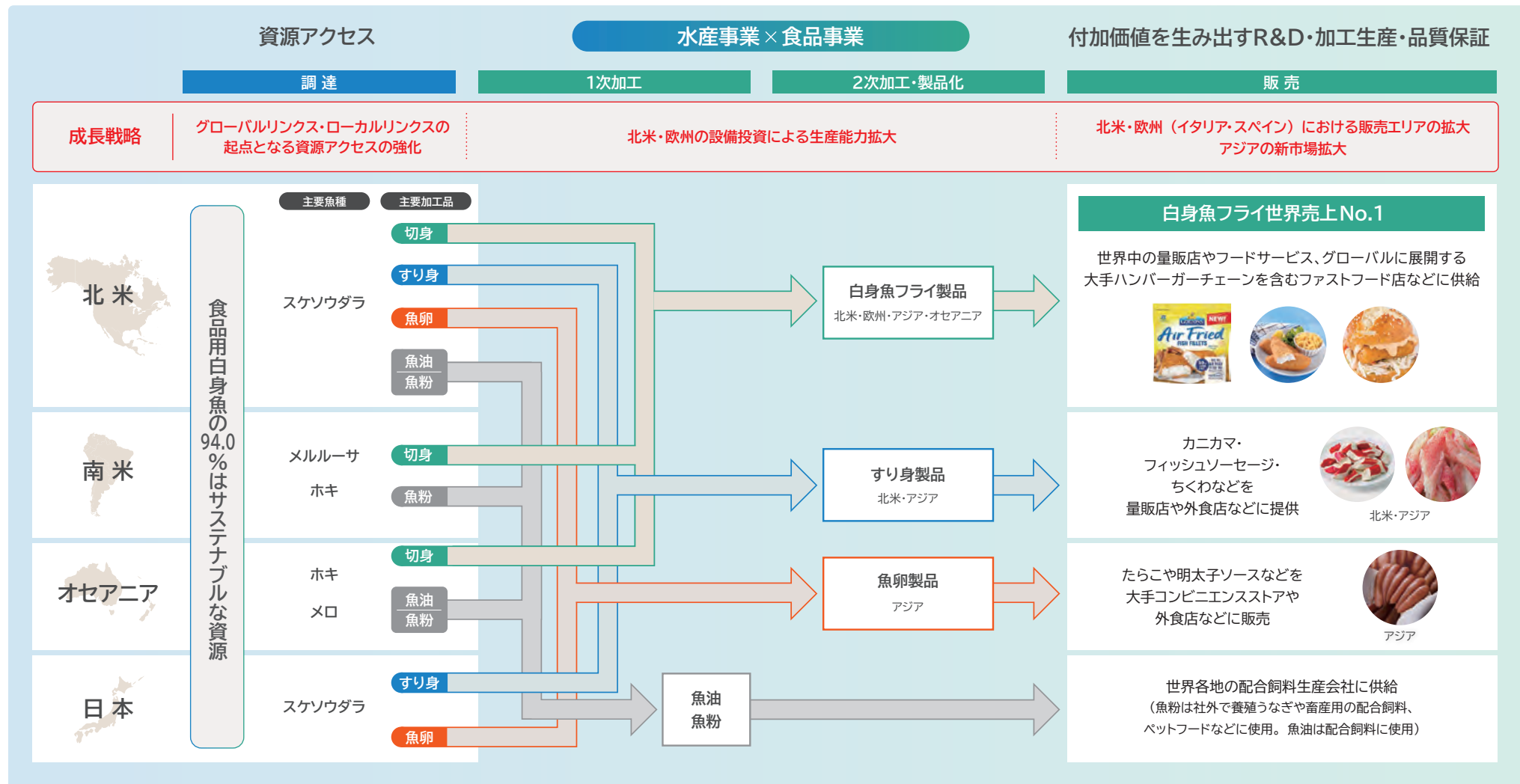


※1 GMP: Good Manufacturing Practice. 適正製造規範 ※2 LIMS: Laboratory Information Management System. ラボ情報管理システム ※3 EMA: European Medicines Agency. 欧州医薬品庁

3つの成長ドライバー

水産 食品 海外成長の加速(白身魚バリューチェーンの強化)

ニッセイグループはミッションを共有し、新しい“食”を共創するためのグローバルネットワークを構築しています。その代表例が「白身魚バリューチェーン」です。水産資源へのアクセス機能を持つグループ各社がサステナブルな資源を調達、このネットワークを通じて各国の食文化に合わせて加工し、付加価値を付けてBtoBやBtoCによりお届けしています。白身魚の身・卵の部分は食品に、加工残渣を利用した魚油や魚粉は養殖などに使用されています。





グループ丸で 海外所在地売上高5,000億円を目指す

取締役 執行役員 海外事業執行
浅井 正秀

当社グループがアクセスする世界のサステナブルな水産資源に、これまで培ってきた独自の技術で価値を加え、世界中の人々においさと喜びをお届けしています。

漁業・養殖・加工・流通に関わる数々のグループ会社が想いをつなげて、グローバルにつながり協働しています。当社はそのネットワークを「ニッスイグローバルリンクス」と名づけました。ミッションを体現し、ともに成長していくことで、海外所在地売上高5,000億円を目指します。白身魚バリューチェーンは、それを実現する強みの一つとして、重要な役割を果たしています。



欧州の多様な食のニーズに迅速に対応

シテ・マリン社
エリック・ルエナフ社長

欧州には多様な食文化・価値観があります。当社は欧州の生産中核会社として、お客さまに合わせたオーダーメイド製品をスピーディに生産できる点で高く評価を受けています。私たちはさらなる成長のため、フランスの工場設備を活用し、西欧での販売拡大を目指すとともに、各国への参入機会も探っています。



資源管理された水産物の調達でグループを支える

ユニシー社
トム・エンロウ社長

当社が持つ多くの特長の中でも、真の強みは人財です。従業員はアリューシャン列島の厳しい環境の中、高品質で持続可能なアラスカ産水産物の生産に尽力しています。

当社は50年の生産・加工の歴史があり、世界でも最も管理が行き届いた持続可能な漁業の加工権を有しています。そのため、当社はグループのサプライチェーンにおいて重要な構成要素の1社であるとともに、「ニッスイグローバルリンクス」のメンバーであることを誇りに思っています。



マーケティングと開発力でさらなる成長を目指す

ゴートンズ社
カート・ホーガン社長

2024年、当社は創業175周年を迎えます。「良質な水産物をすべての人にお届けする」という使命を果たすために尽力し、情熱を持って取り組んできた従業員の献身が長きにわたる会社の成功につながっています。

私たちはお客さまの声に耳を傾け、そこから学ぶことを大切にしており、米国の水産冷凍調理食品カテゴリーにおいてリーダーシップを発揮し、イノベーションと供給の両面で業界をリードしています。これらの取り組みに加え、2025年度稼働予定の能力増強投資を通じて、さらなる成長に向け努力していきます。



トップレベルの品質管理でアジア市場を切り拓く

タイデルマール社
柳原 隆邦社長

当社は大手ファストフード、クイックサービスレストラン向けに大量生産体制を整え、高品質な商品を提供しています。

2024年度、当社の安全・安心への取り組みが高く評価され、大手ハンバーガーチェーンからアジアNo.1の品質アワードを受賞しました。アジアNo.1のファストフード、クイックサービスレストラン向けシーフードメーカーを目指し、当社グループのアジア拠点として成長し続け、地域社会に貢献していきます。

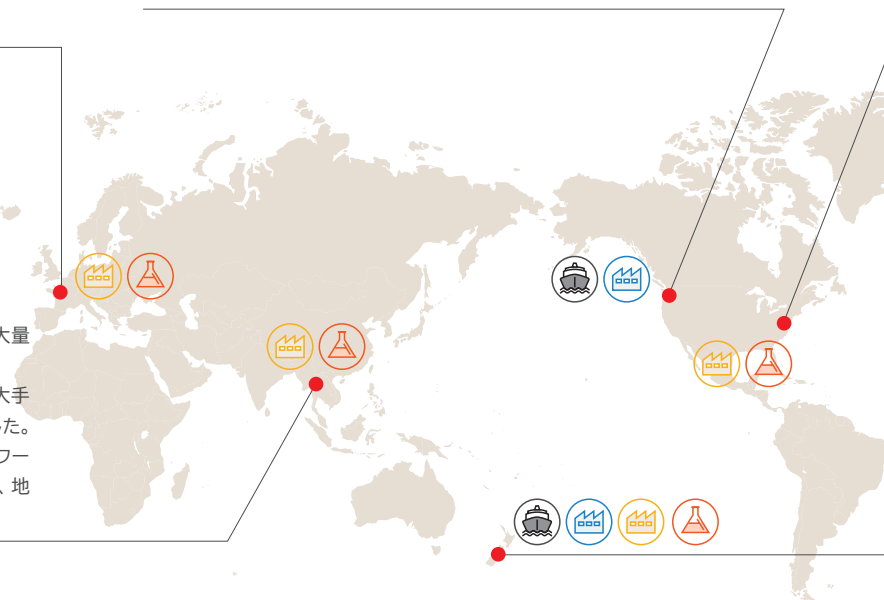


ニュージーランド最大の水産会社として取り組む持続可能な漁業

シーロード社
ダグ・ポーリン社長

当社は漁業および養殖、そして加工からマーケティング、販売までのバリューチェーン全体で事業を展開しています。2024年2月に漁業事業を手がけるインディペンデント・フィッシャリーズ社を買収し、ニュージーランド最大の水産会社になりました。私たちの質の高い製品・サービスを評価してくださっているお客さまと強固な関係を築いています。

調達する水産資源は科学的データと技術を用いた管理システムによって管理されており、将来にわたって豊富な資源を確保するための規制を遵守する重要な役割も果たしています。

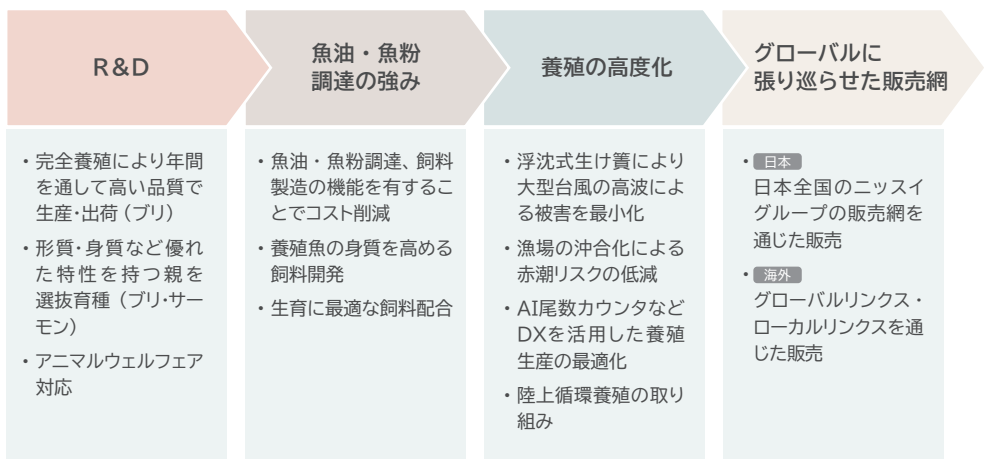


3つの成長ドライバー

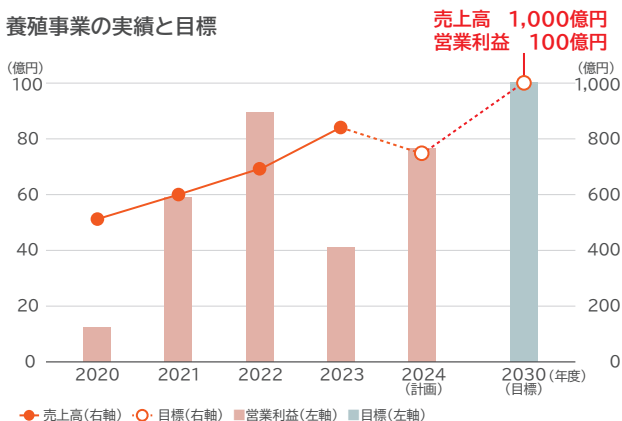
水産 養殖事業の強化

養殖バリューチェーン

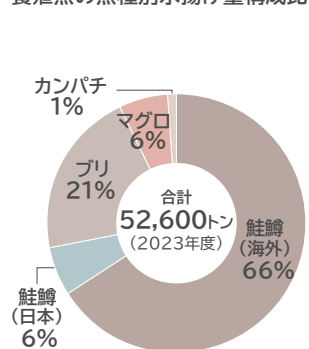
当社グループの養殖事業の強みも白身魚と同様、バリューチェーンにあります。天然魚とは異なり、魚の生体研究から餌となる魚油・魚粉の調達・養殖・加工・販売までのバリューチェーンにより、コストとリスクを抑え、世界のマーケットに供給できる高い競争力を実現しています。



養殖事業の実績と目標



養殖魚の魚種別水揚げ量構成比

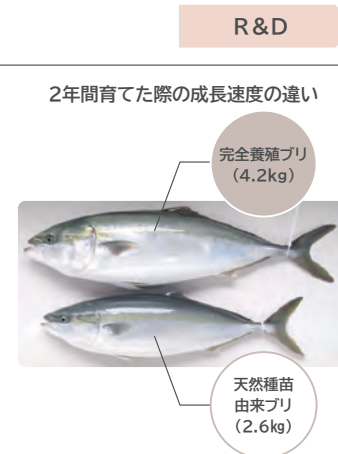


2030年度には、養殖事業として売上高1,000億円、営業利益100億円を目標としています。

先端的育種により優れた養殖魚を育成
(「黒瀬ぶり」における完全養殖)

「黒瀬ぶり」の生産には、遺伝的に優れた親魚を選抜して育種する選抜育種、人工的に採卵した卵を孵化させ育成する完全養殖技術、親魚の産卵を制御する成熟制御技術が活用されています。

こうしたニッスイ独自の技術により生産された人工種苗が、高品質で生産性の高い養殖魚の安定生産・供給を可能にしました。品質の良さや安定性のみならず、優れた成長性は養殖期間の短縮につながり、台風・赤潮などの自然災害のリスクを低減し、生産性向上やCCC改善に貢献しています。



2年間育てた際の成長速度の違い

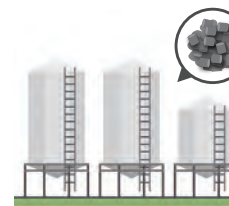
魚油・魚粉調達の強みを活かした
コスト削減や差別化

調達飼料を効率的に使用し、原価高騰対策・持続可能な養殖へ

魚油・魚粉など魚由来の飼料原料比率の抑制は、コスト対策のみならず、天然水産資源の活用の観点からも有効であり、持続可能な養殖の実現に向け取り組みを強化しています。

チリのサーモン養殖会社では、自社飼料工場の原料サイロを増設し、配合飼料における代替原料の選択肢を増やすことにより、飼料コストの低減につなげています。

魚油・魚粉調達の強み



オリジナル配合飼料による差別化

当社独自の配合飼料の設計・製造により、食味と脂乗りが良く、加工後も退色しにくい、顧客ニーズに適した商品を提供しています。

通常、ブリは加工後、時間の経過とともに血合筋の退色が起こりますが、当社が開発したオリジナルの飼料「マプレス」にはトウガラシが配合されており、これによって血合筋の退色や品質劣化を抑制し、脂乗りと歯ごたえの良い、高品質な養殖ブリを生産しています。

刺身加工8時間後(15℃保存)



効率化と生産性の追求 （「黒瀬ぶり」における生け簀の大型化）

養殖の高度化

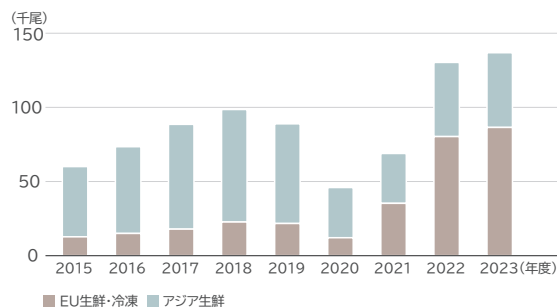
生け簀の大型化

養殖ブリの2030年度の目標水揚げ尾数である300万尾の達成に向けて、沖合養殖の技術開発を推進しています。従来の10m径生け簀から30m径生け簀への転換により、1ブロック当たりの生産量を約1.5倍に拡大し、効率化と生産性の向上を実現します。生産能力を拡張し、海外への輸出を増やします。

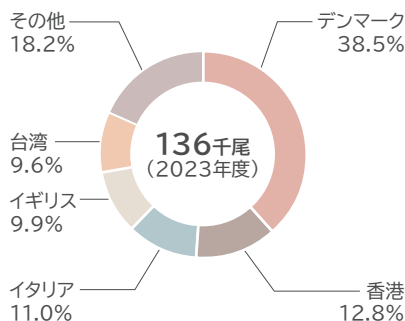


30m径大型生け簀

輸出尾数の推移



輸出尾数の国別構成比



リスク低減と生産の安定化 （クロマグロ短期養殖の推進によるROIC改善）

養殖の高度化

国内クロマグロ養殖は、従来2kg程度の小型のクロマグロを4年程度育成させる方法が主体でしたが、グループの漁業会社との協働により、80～150kgクラスの大規模サイズのクロマグロを半年程度の短期間で養殖するビジネスモデルの比率を高めています。これにより、台風・赤潮・魚病などのリスクが軽減されるとともにコストの削減にもつながり、CCCおよびROICの改善にも大きく寄与しています。

ROIC改善の取り組み（クロマグロ短期養殖におけるCCCの改善）：[▶ p.35](#)

DXによる養殖生産の最適化

養殖の高度化

IT・IoTを活用したAI尾数カウンタの養殖事業会社への展開や、電子版魚病カルテの導入により、養殖生産の最適化を進めています。

今後は、環境データ・飼育データなどの解析を進め、最適な飼育条件モデルを構築して効率的な養殖魚の育成に活用していきます。



AI尾数カウンタ

陸上養殖の取り組み（バナメイエビ・サーモン・マサバ）

養殖の高度化

将来的な水産物調達手段の確保と成長戦略の一つとして、陸上養殖に取り組んでいます。2023年4月に事業化したバナメイエビ陸上養殖に続き、2026年度の事業化を目指してマサバの陸上循環養殖のフィージビリティスタディに取り組んでいます。また、ニッスイヨーロッパ社は、丸紅株式会社とともに、デンマークでアトランティックサーモンの閉鎖循環式養殖事業を営むダニッシュサーモン社（Danish Salmon A/S）に資本参加しています。

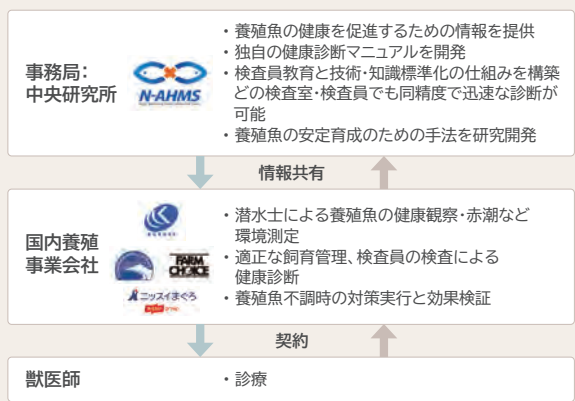
鱈陸上養殖施設	ダニッシュサーモン社	米子陸上養殖センター*
対象魚種 バナメイエビ	対象魚種 アトランティックサーモン	対象魚種 マサバ
目標生産量 100トン/年	目標生産量 2,750トン/年	目標生産量 175トン/年
特徴 閉鎖式バイオフロック養殖システム	特徴 閉鎖式循環養殖	特徴 地下海水を活用した閉鎖循環式養殖

※実証実験中

TOPICS

養殖魚の健康管理「N-AHMS®」

当社グループでは、日本の養殖魚の健康管理を管理する体制「N-AHMS®（NISSUI Aquaculture Health Management System）」を構築しています。「N-AHMS®」では、養殖魚の健康診断の精度と信頼性向上のため、養殖魚の健康診断を担当する検査員や指導者などの社内認定制度を設け、検査の質の標準化を進めています。



3つの成長ドライバー

ファイン
ケミカル

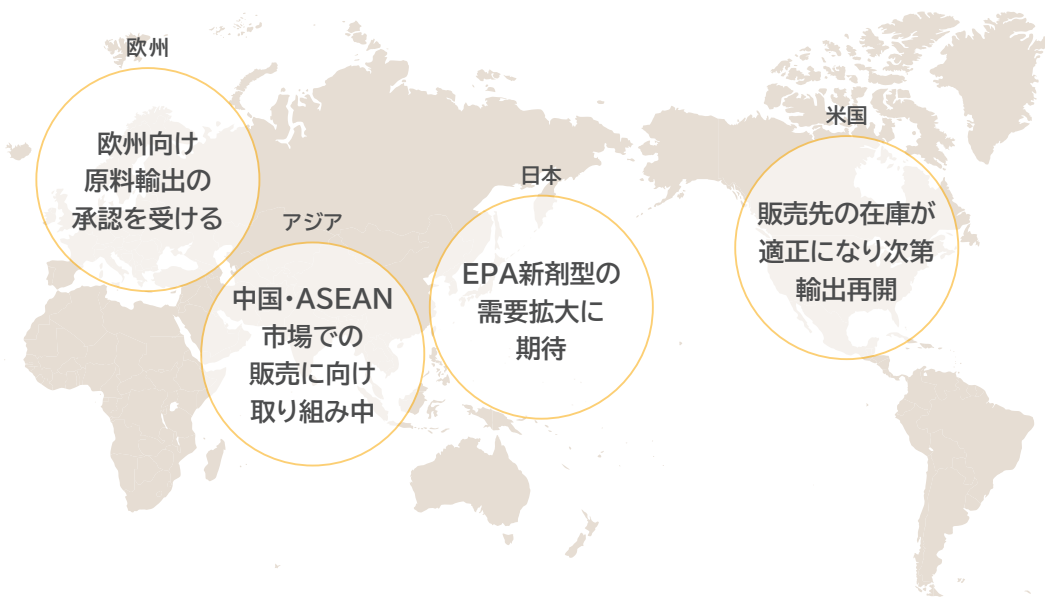
医薬品原料の海外販売強化

2018年に米国で医薬用EPA^{※1}の効能に関する大規模臨床試験「REDUCE-IT^{※2}」の結果が公表され、EPA純度を96.5%以上とした高純度EPA医薬品^{※3}で循環器疾患の発現が抑制されることが証明されました。全世界で高齢化が進み、慢性疾患の患者は増加傾向にある中、特に循環器疾患の分野では高純度EPA製剤に期待が高まっています。

当社は、米国向け医薬品供給に必要なcGMP認証^{※4}を取得し、2021年度に医薬品原料の米国に向けた輸出をスタートしました。2024年度には、EMAからの承認を受け、欧州市場に販売できる体制を整えています。また、世界の医薬品市場に販売を強化するため、品質保証力の体制を強化しています。

原料

当社医薬品原料の販売動向



※1 EPA(エイコサペンタエン酸)：イワシなどの魚油に含まれる脂肪酸の一つで、オメガ3系の多価不飽和脂肪酸の一種。心疾患リスクの軽減や血中中性脂肪の低下、抗炎症などのさまざまな作用が認められており、日本では1990年には閉塞性動脈硬化症、1994年には高脂血症の治療薬として認可されました。

※2 心血管リスクに対する、高純度オメガ3系不飽和脂肪酸の予防効果を検証した、二重盲点プラセボ対照ランダム化比較試験（対象：循環器系疾患を持つ既往例5,785名、循環器系疾患リスクを有する糖尿病例2,394名）

※3 高純度EPA医薬品：EPAを分離・精製することにより、EPA純度を96.5%以上とした医薬品。米国では高脂血症のほか、血中トリグリセリド(中性脂肪)値が150mg/dL以上で、コレステロールを低下させる薬剤・スタチン系薬剤を使用している、心血管疾患などの循環器系疾患に複数のリスク因子を抱える高リスク患者への適用がFDAにより2019年に認められました。

製品

高純度EPA医薬品の市場

北米	<ul style="list-style-type: none"> 2012年7月 米国で高純度EPA製剤の販売承認 2018年11月 「REDUCE-IT」結果公表。最新のコレステロール低下薬を服用している循環器系疾患患者に高純度EPAが有効であると評価 2019年12月 追加薬効^{※5}承認。適用患者数が大幅増加
欧州	<ul style="list-style-type: none"> 2021年3月 EMAがEUにおける高純度EPA製剤の販売を承認。欧州各国で薬価決定後、順次販売をスタート（医薬品特許は2039年まで有効）
日本	<ul style="list-style-type: none"> 1990年 世界初の高純度EPA製剤が閉塞性動脈硬化症の治療薬として認可 1994年 高脂血症の治療薬として効能の追加 2022年9月 自己乳化新剤型の高純度EPA製剤の販売開始
アジア	<ul style="list-style-type: none"> 2020年11月 タイで高純度EPA製剤の販売承認 2023年6月 中国で高純度EPA製剤の販売承認 ベトナムで高純度EPA製剤の販売申請中

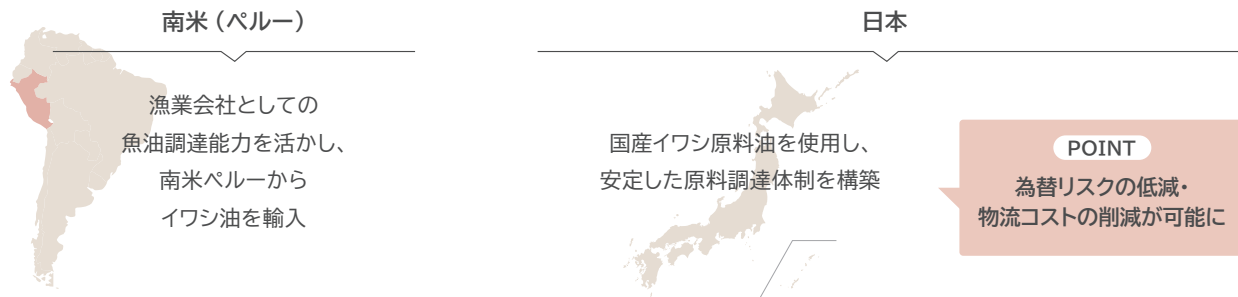
※4 cGMP:current Good Manufacturing Practice。現行製造適正規範

※5 血中トリグリセリド(中性脂肪)値が150mg/dL以上で、コレステロールを低下させる薬剤・スタチン系薬剤を使用している、心血管疾患などの循環器系疾患の発症予防

当社のEPA医薬品原料の海外販売を推進する3つの強みがあります。

強み 1 安定した原料調達体制

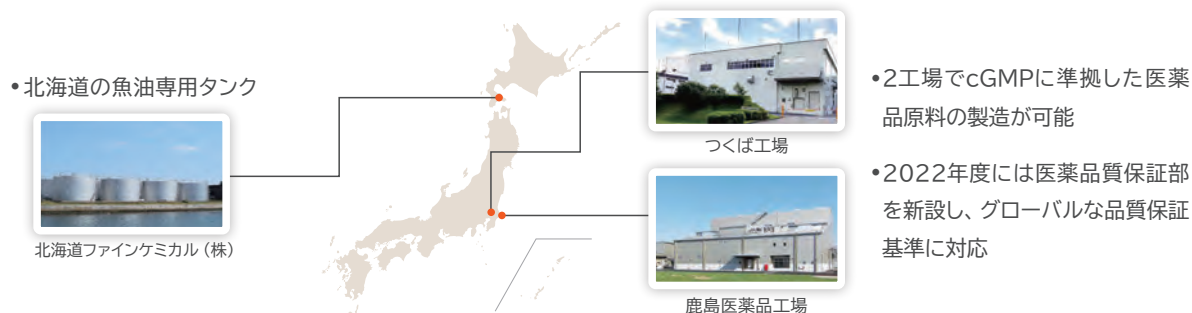
近年、漁獲量が増えている国産イワシ原料油使用に取り組んでいます。南米ペルーからの安定的な魚油原料の確保に加え、国産を使用することによる為替リスクの低減、輸送コストの削減を図っています。



強み 2 世界屈指の保管機能と2工場生産体制

原料油の一定量を国内（北海道）で備蓄しています。魚油専用のタンクを1,000kl×19本保有しており、世界屈指の備蓄量となっています。

また、国内2つの拠点で医薬品原料を製造することができ、有事の際のコンティンジェンシー体制を整備しています。



強み 3 高純度EPAの生産技術とコスト競争力

医薬品を製造する際に必要とされるEPAの純度は96.5%以上であり、原料油から製造するには高度な精製技術と濃縮技術の双方が必要です。当社グループは高度な技術に加え、原料油から医薬品原料までを一貫して生産できる体制を有しており、競合と比べて高いコスト競争力があります。

[ニッセイグループの一貫生産体制]

原料油調達 ▶ 1次精製 ▶ 高度精製・濃縮 ▶ 医薬品原料

[競合他社のサプライチェーン]



中間体購入の際にマージンがかかる



中期経営計画「Good Foods Recipe1」

「もうワンランク上へ行くための変革」と位置付けた、中期経営計画「Good Foods Recipe1」の実現は大きく近づきました。

<p>長期ビジョンと中期経営計画「Good Foods Recipe1」の位置付け</p>	<p>2022～2024年度の3年間を対象とした中期経営計画「Good Foods Recipe1」は、2030年度の長期ビジョン「Good Foods 2030」を実現するための“もうワンランク上へ行くための変革”と位置付け、バックキャストिंगで計画を策定しました。</p>
--	---

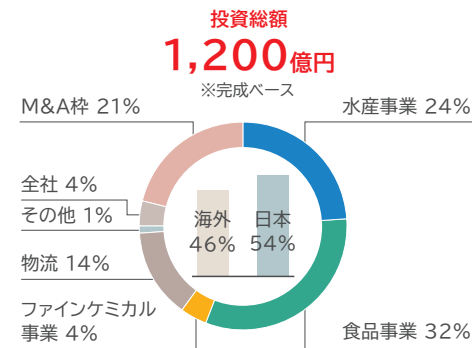


中期経営計画における投資と財務戦略

成長と財務の安全性の両立を図り、株主還元は配当性向30%以上を目指します。

投資	<ul style="list-style-type: none"> M&A枠250億円を含む、1,100億円程度の投資を計画する 重点成長事業に傾斜配分し投資リターン最大化を図る
株主還元	<ul style="list-style-type: none"> 配当性向30%以上を目指す
営業キャッシュ・フロー	<ul style="list-style-type: none"> CCCを改善し、キャッシュ創出力を強化する (3年間にわたる段階的CCC改善)
資産売却	<ul style="list-style-type: none"> 政策保有株式などの資産売却を進める

キャッシュ・フロー（3年計）



2030年長期ビジョンおよび中期経営計画におけるKPIと進捗

2030年度長期ビジョンのKPIだけでなく、中期経営計画「Good Foods Recipe1」の目標も定め、取り組んでいます。

重点テーマのKPI

創出価値	重点テーマ	目標	基準年度 単位	2023年度 実績	中期経営計画 (Good Foods Recipe1) 2024年度目標(KPI)	長期ビジョン (Good Foods 2030) 2030年度目標(KPI)	
経済価値	世界で戦える資本力	成長・収益力	売上高	—	8,313億円	7,900億円	1兆円
			営業利益	—	296億円	320億円	500億円
			経常利益	—	319億円	350億円	—
			当期純利益	—	238億円	225億円	—
	資本効率性	ROIC	—	5.3%	5.5%以上	7.0%以上	
	海外展開	海外所在地売上高比率	—	39.5%	38%程度	50%	
社会価値	健康課題の解決	健康領域商品の拡大	当社指定の健康領域商品売上	2021年度	1.0倍	1.3倍の拡大	3倍の拡大
	持続可能な調達	責任ある調達(人権)	1次サプライヤーアセスメント比率*	—	92%	ニッスイ個別100%	グループの主要100%

※対象範囲：ニッスイ個別

創出価値	重点テーマ	目標	基準年度 単位	2023年度 実績	中期経営計画 (Good Foods Recipe1) 2024年度目標(KPI)	長期ビジョン (Good Foods 2030) 2030年度目標(KPI)	
人財価値	多様な人財の活躍	従業員エンゲージメント	従業員エンゲージメントスコア*	2021年度	11.6%のスコア向上	10%のスコア向上	20%のスコア向上
		女性活躍	女性幹部職比率*	—	6.6%	10%	20%
環境価値	持続可能な調達	水産資源の持続可能性	持続可能な調達比率	—	—	80%	100%
	気候変動への対応と海洋環境の保全	CO ₂ 排出量削減	CO ₂ 排出量(Scope 1、2)総量	2018年度	6.8%削減	10%削減	30%削減
		プラスチック削減	プラスチック使用量*	2015年度原単位	算出中	10%削減	30%削減
		2050年カーボンニュートラル	—	—	—	実現	

事業戦略

水産事業



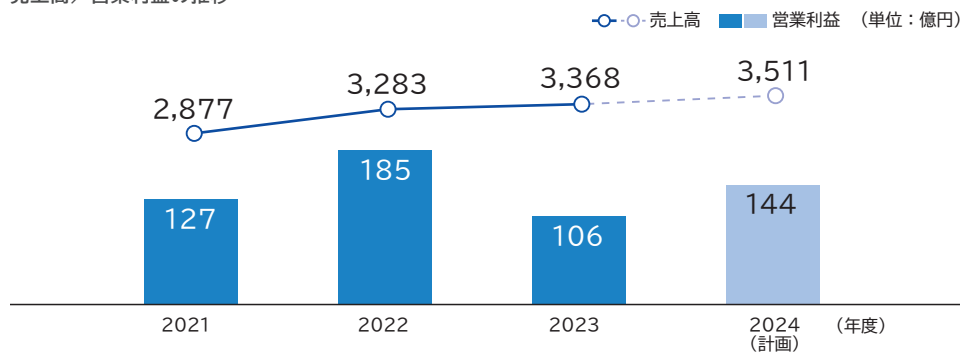
水産資源へのアクセスと養殖のR&Dを活かし、調達から加工・販売まで水産物のサプライチェーンを構築しています。また、加工度を高める「食材化[※]」の推進による高付加価値商品の拡大で水産市況の影響を低減することで、水産資源の価値を最大化し、持続的な成長を目指します。

取締役 執行役員 水産事業執行

田中 輝

※食材化：お客さまが扱いやすいように商品の加工度を高めること。

売上高／営業利益の推移



2023年度の振り返り

2023年度の水産事業は、好調な販売に支えられ85億円の増収になったものの、2022年度の相場の高騰からの揺り戻しもあり、減益となりました。しかしながら、販売予測に基づく在庫マネジメントの徹底が機能してきたことで、減益幅を最小化でき、市況のボラティリティに対するレジリエンスが高まってきたと感じています。

水産事業の成長ドライバーである養殖事業には、為替変動や気候変動リスクが存在しますが、当社グループの技術・開発力をフル活用することで、さらなる成長を目指していきます。

SWOT分析

内部環境	強み <ul style="list-style-type: none"> 水産資源へのアクセス 調達・加工・販売のグローバルサプライチェーン 選抜育種など差別化された養殖技術 素材の加工度を高める食材化による高付加価値化 	弱み <ul style="list-style-type: none"> グローバルで活躍できる人材の不足 すし用食材など高度加工できる機能
	外部環境	機会 <ul style="list-style-type: none"> 健康意識の高まりによる世界的な魚食需要の増加 世界的な日本食人気の高まり 日本政府の水産物輸出の奨励 日本の改正漁業法による新規事業の可能性 MSCやASC・MEL認証などサステナブルな水産物への需要の高まり

次期中期経営計画に向けた市場認識

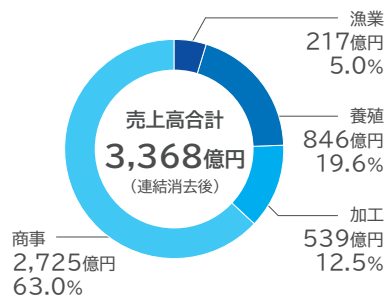
健康意識の高まりによる世界的な魚食需要の増加や、グローバルな人口増加によるタンパク質の需要拡大により、水産物への需要はますます高まっています。当社の水産資源へのアクセスや調達・加工・販売のグローバルサプライチェーンを活かして、拡大する市場に対応していきます。

当社の大きな課題の一つは、水産市況の影響を最小限にとどめるレジリエントな仕組みづくりと考えるています。市況の影響を受けにくい、需要の安定したおいしく付加価値の高い商品を開発し、いかなる状況でも安定した利益を稼げる食材化商品の比率を高めることを目指していきます。

事業内容

漁業	日本ではイワシ、サバ、マグロ、ブリなど、南米ではホキなどを漁獲。
養殖	日本ではグループ会社を中心に、完全養殖ブリの生産拡大や、クロマグロの短期養殖、サーモンの養殖エリアを拡大。南米では、チリでトラウトサーモンを養殖。
加工	主に日本・北米・アジアにおける加工事業。北米ではスケウダラのすり身・切身・魚卵、タイでは水産加工品、ベトナムではエビを中心に加工。
商事	主に日本・欧州・北米における水産物の商事事業。

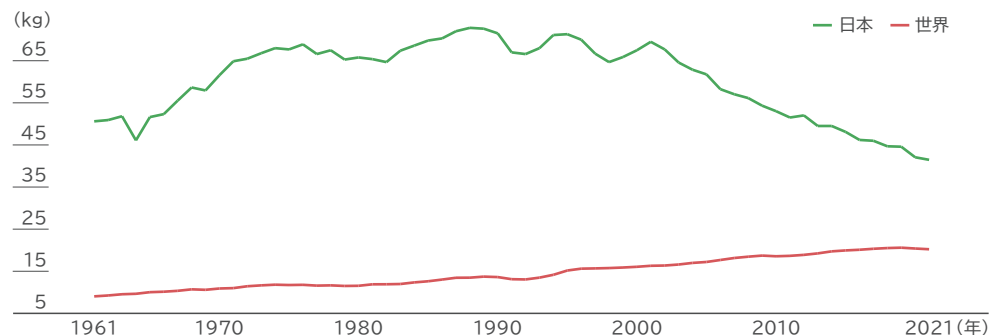
売上高構成比(2023年度)



市場環境

日本では魚を食べる機会は減っていますが、世界ではアジアを中心に水産物の需要は伸びています。

1人当たりの食用魚介類の年間消費量



※出典：水産庁 令和5年度 水産白書

ROIC向上施策

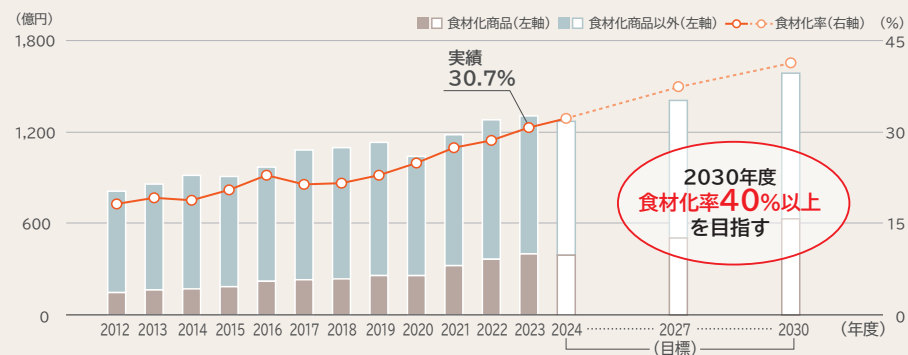
ROIC 向上 =	税引後営業利益	<p>漁業</p> <p>チリの漁業会社のコストダウンと高付加価値化</p> <p>魚網改良による漁獲増、修繕費の削減によるコストダウン、MSCの認証取得による価値創造により、売上および利益の拡大を図ります。</p>	<p>養殖</p> <p>国内外のサーモン養殖の高収益化</p> <p>チリでは、高付加価値商品の生産を拡大し、販売地域を拡大します。国内では、養殖適地の岩手県における生産拡大により利益率の向上を実現します。</p>	<p>加工・商事</p> <p>高付加価値商品の拡大による収益力強化</p> <p>日本 新たな加工拠点の取得により高次加工品の品揃えを強化し、食材化比率を高めます。</p> <p>海外 欧州の鮮魚調達・加工機能を持つ会社を加え、鮮魚ビジネスの販路拡大と高付加価値化を実現しつつ、日本産水産物の輸出を拡大。日欧双方の販売拡大とシナジー最大化を図ります。</p>
	投下資本	<p>国内漁業会社のグループ間シナジー</p> <p>国内漁業会社が漁獲した80~150kgの大型クロマグロをグループ養殖会社で短期養殖することにより、グループ全体の資本効率の改善に貢献します。</p> <p>▶ p.35</p>	<p>国内の短期養殖クロマグロ強化によるCCC改善</p> <p>大型クロマグロを3~6カ月かけ養殖・出荷します。この養殖は生残率が高いうえ、在池期間も短くCCCの改善につながるとともに、台風・赤潮・魚病などのリスクも低減します。</p>	<p>在庫マネジメントの徹底と継続</p> <p>販売計画に基づいた仕入れ、チャンスロスや在庫過多の防止など、在庫マネジメントを継続します。</p>

TOPICS

食材化の推進

お客さまの健康・簡便志向が強まる中、切身や焼き魚・漬け魚など食材化の取り組みを進めています。素材を大切に加工し、流通機能の強みを活かした高付加価値商品を提供することで、消費者ニーズに応えるとともに市況に左右されやすい水産事業のボラティリティの低減と収益性の向上を図ります。

食材化の進捗(すり身・飼料油銅を除く)



事業戦略

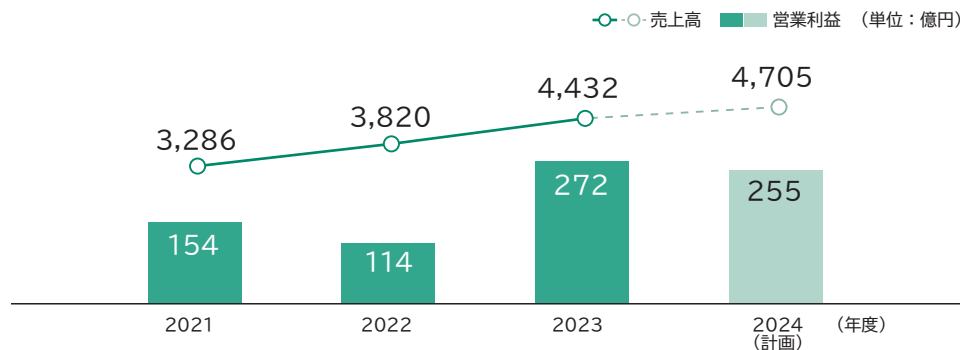
食品事業



バリューチェーンの強みを活かした水産物起点の商品や健康領域商品など、地域の食文化に合った商品をグローバルに展開しています。今後は、事業境界領域を開拓する新規カテゴリーの創出や、環境への配慮など、お客さまの多様なニーズにサステナビリティを軸とした新しい“食”でお応えしていきます。

取締役 専務執行役員 最高執行責任者(COO) 食品事業執行
梅田 浩二

売上高／営業利益の推移



2023年度の振り返り

2023年度の食品事業は、原材料コスト上昇にともなう価格改定や、生産性の向上などにより収益性を高め、増収・増益を実現しました。

長期ビジョンの達成に向けた成長ドライバーとしている海外成長の加速だけでなく、長年課題であった国内食品事業の収益性改善が大きく奏功しました。

海外は、欧州ではチルド白身魚フライの販売エリアを拡大、北米ではカテゴリーを増やし拡大を図ってきた効果が出てきています。国内チルド事業では、人流の回復、インバウンド需要の増加に加え、連結子会社が新規に加わったことにより、大きく伸長しました。

SWOT分析

	強み	弱み
内部環境	<ul style="list-style-type: none"> バリューチェーンの強みを活かした商品 加工機能と品質保証力により、幅広いチャンネルに商品展開が可能 EPA・速筋タンパクなどの機能性、香り・味などの研究を活かした商品開発力 多品種の食材からさまざまな調理を行うチルド事業のノウハウを活かした商品開発力 北米No.1「Gorton's」などの強いブランド力 	<ul style="list-style-type: none"> 水産物を多く原材料に使用していることによる調達不安 工場の老朽化 生産キャパシティの不足
外部環境	<ul style="list-style-type: none"> 健康志向を背景とした世界的なシーフード需要 個食・簡便ニーズの高まり AI・IoT技術の進歩による生産効率性の向上 環境に配慮したサステナブルな商品への需要の高まり 	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動による原料の調達環境の変化 為替変動リスク 原材料調達・販売におけるカントリーリスク 人手不足 国内人口減によるメーカー間の競争激化
	機会	リスク

次期中期経営計画に向けた市場認識

健康的な食品への需要や個食・簡便ニーズは、世界的に拡大しています。

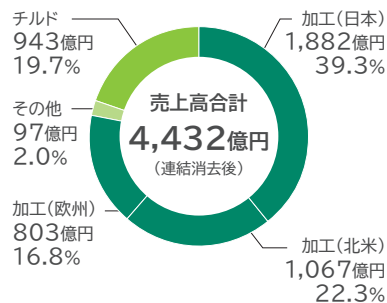
海外では、北米No.1である「Gorton's」の強いブランド力を活かし、従来品より脂質を50%カットした「Air Fried」などの健康的な食品の販売拡大を図ります。さらに欧州では、チルド白身魚フライの販売エリア拡大を進めるとともに、タパスカテゴリーの強化など欧州チルド市場での競争力を高めていきます。また、増加する需要に対応するため、工場の新設・拡大など計170億円の投資を行い、生産キャパシティを拡大します。

日本では、EPA・速筋タンパクなどの機能性や香り・味の研究を活かした商品開発力により、多様化する市場のニーズに対応し、トップラインの拡大を図ります。加えて、チルド食品と冷凍食品加工のノウハウを活かした「キューディッシュ」や冷凍弁当などの新しいカテゴリーの創造により、個食・簡便ニーズに対応した商品の販売を拡大していきます。

事業内容

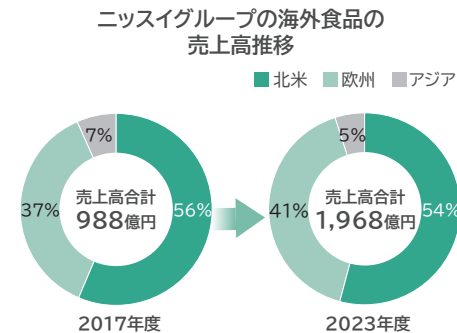
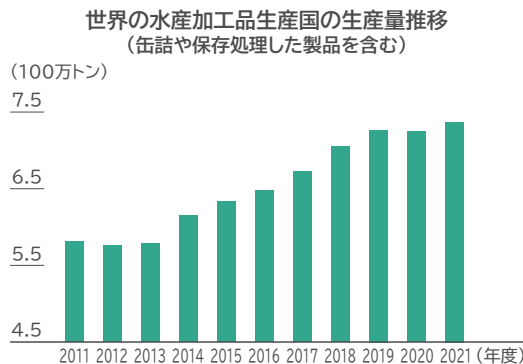
加工食品	家庭用	海外 冷凍・冷蔵の水産フライなどを中心に生産・販売。 日本 冷凍食品（米飯、お弁当商品、麺類など）、練り製品（ちくわ、かに風味かまぼこなど）、常温食品（缶詰など）を生産・販売。
	業務用	海外 冷凍・冷蔵の水産フライなどを生産・販売。 日本 レストランなど産業向けに、冷凍食品を中心に生産・販売。
チルド		CVSベンダー事業として国内CVSの惣菜・おにぎりなどを生産。

売上高構成比(2023年度)



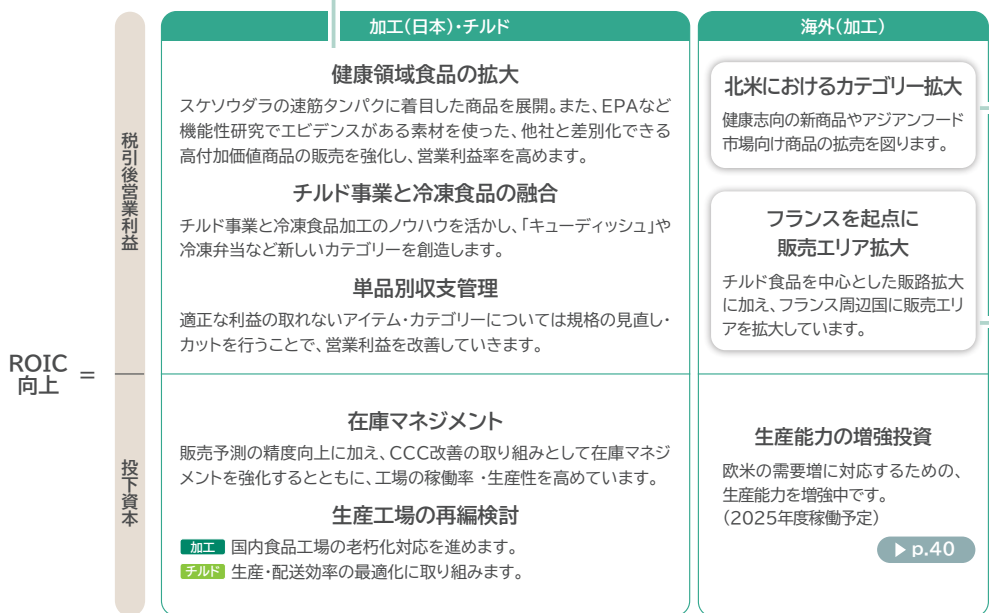
世界の水産加工品生産国の生産量推移とニッスイグループの海外食品の売上高推移

世界の水産加工品生産量の伸長に従って、当社グループは北米・欧州での売上高を拡大しています。



※出典：FAO漁業部門の統計をもとに当社作成

ROIC向上施策



TOPICS

多様なニーズへの対応(健康領域食品・新カテゴリーの創出)

北米
 商品カテゴリーの拡大(家庭用エビ商品、業務用白身魚商品)に加え、健康志向の新商品「Air Fried」やアジアンフード市場向け商品の拡大を図ります。



欧州
 冷蔵の白身魚フライでの売り場展開を活かし、鮮魚売り場に隣接するタパス類売り場において商品を展開することで、新規領域事業を強化します。



日本
 速筋タンパクや減塩技術をもとに、差別化した高付加価値商品の販売強化を進めます。



事業戦略

ファインケミカル事業

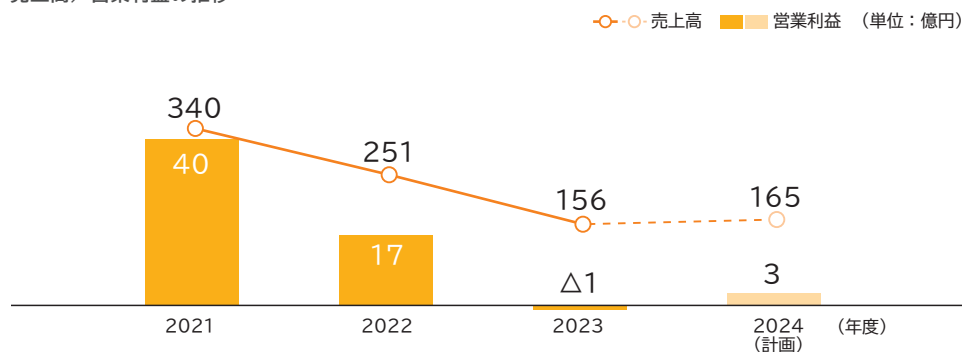


医薬品向け高純度EPA(純度96.5%以上)を生み出す高度な精製技術を駆使して、将来的に増加が予想される循環器系疾患に関連する健康課題に取り組んでいます。世界で需要が見込まれるEPA市場で成長し、当社のミッション実現に向けた取り組みを進めます。

取締役 常務執行役員 ファインケミカル事業執行

山下 伸也

売上高／営業利益の推移



2023年度の振り返り

2023年度のファインケミカル事業は、海外向け医薬品原料の出荷が進まなかったことや、通販・物販事業においてコロナ禍の巣ごもり需要からの反転により販売が低迷したことで苦戦しました。一方で、将来成長の準備として進めていた欧州向けの原料申請については、2024年度にEMAからの承認を受けることができました。米国・欧州ともに販売できる体制を整えたことにより、今後の販売拡大に繋げていきます。

SWOT分析

強み

- 水産のグローバルネットワークを活かした、南米をはじめとするイワシ油の原料調達力
- 医薬品から粉ミルク向けまで幅広いスペックに対応できるEPA・DHA精製技術と生産機能
- 世界屈指の魚油備蓄設備
- 30年以上にわたり医薬品原料を供給してきた実績

内部環境

弱み

- 天然水産物を原料としていることによる調達不安
- EPA医薬品原料に次ぐ、事業の柱となる製品の開発・研究の遅れ

機会

- 循環器系疾患の増加
- 健康意識の高まりによる未病(サプリメント・機能性食品)へのニーズ

外部環境



リスク

- 各国の規制の強化に伴う、顧客スペックの厳格化
- バイオ技術の台頭による新たな原材料ソースの出現
- 急激な為替の変動
- 人手不足

次期中期経営計画に向けた市場認識

世界的な健康意識の高まりにより、機能性油脂(EPA・DHA)の需要は引き続き堅調に推移することが見込まれます。医薬品原料販売においては、原料となる魚油の調達から生産・販売まで一貫した機能によるコスト競争力の強みを活かし、日本のみならず、海外市場に向けた販売を強化していきます。また、健康食品向け原料販売においては、精製や脱臭の技術の強みを活かし、産業向け原料油の販売から、より食品添加しやすいように加工した商品の販売比率を高めるなど、事業構造の転換を図っていきます。

事業内容

	BtoB	BtoC
医薬品原料	国内外の製薬メーカーに向けて、EPA純度96.5%以上まで精製・濃縮した医薬品有効成分を販売。	通販 ファインケミカル事業の魚油精製技術と食品事業における品質保証のノウハウを活かし、精製魚油を食品に添加した商品を通信販売。 
機能性原料	健康食品向け原料 サプリメントなど健康食品向けの原料として、顧客ニーズに応じて精製・濃縮したEPA・DHA魚油を販売。	物販 量販店・ドラッグストアなどのチャネルで商品を展開。  EPA・DHAグミ
	粉ミルク向け原料 粉ミルク向けの原料として、顧客ニーズに応じて精製したDHA魚油を販売。	

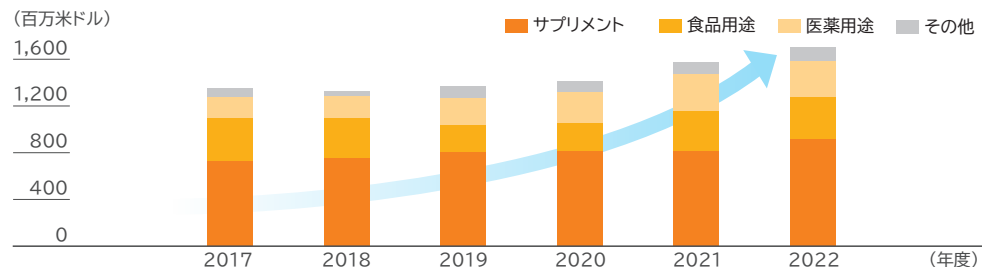
ROIC向上施策

	医薬品原料	機能性原料	機能性食品
ROIC 向上 =	原料油の多様化 南米産に加え、国産イワシ油の使用拡大によりコストダウンを実現します。		
	早期販売による在庫適正化 早期の販売実現により原材料・製品の在庫を適正化します。	プロダクトミックスの改善 従来の油脂バルク販売から、より食品添加しやすく加工した製品(グミバルクなど)の販売へと製品の構成を変えていきます。	在庫マネジメントによるCCC改善 原材料・製品の在庫適正化により、日本の生産工場におけるCCCを改善します。
税引後営業利益	保存安定性付与技術などを活かした商品の拡大 高度精製技術に加え、保存安定性付与技術(脱臭・乳化・酸化防止など)を活かした商品を拡大します。		
投下資本	在庫マネジメントによるCCC改善 原材料・製品の在庫適正化により、日本の生産工場におけるCCCを改善します。		

市場環境

オメガ3脂肪酸*原料のグローバル市場は、健康意識の高まりによるニーズ拡大などにより伸長しています。

オメガ3脂肪酸原料のグローバル市場規模(用途別)



※出典：GOED(Global Organization EPA&DHA)「Omega-3 Ingredient Market Report 2023」より当社加工

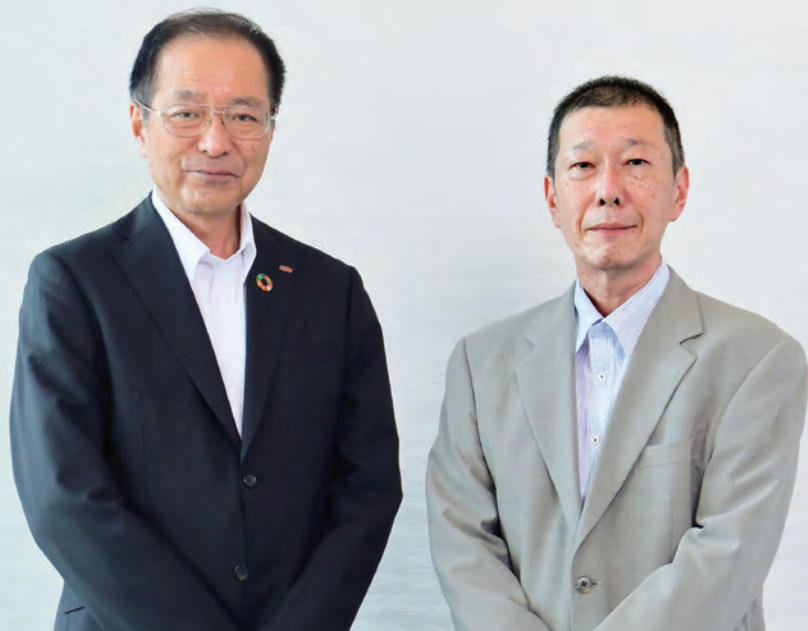
TOPICS

EPAの食品への添加技術

ニッセイグループは魚油を医薬品に使用できる高度精製技術に加え、保存安定性付与技術(脱臭・乳化・酸化防止など)を確立しています。これによって、魚油の食品添加への障壁を取り除き、生活者が手軽にEPAを摂取できるドリンクやグミなどの機能性食品の提供を実現しました。



投資家エンゲージメント



機関投資家 × 当社社長 対談

ニッスイグループの強みと社会・人財・環境価値を 経済価値につなげる価値創造ストーリーで 企業価値向上を

代表取締役 社長執行役員
最高経営責任者 (CEO)

浜田 晋吾

三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社
スチュワードシップ推進部 SS活動推進チーム
シニア・スチュワードシップ・オフィサー

下田 曜弘

中長期で力を発揮できる会社に進化

浜田 ニッスイグループの統合報告書の発行も2024年度で3回目となります。毎年ご覧いただいている下田さんから見て、当社の統合報告書はどのように映りますか。

下田 貴社の統合報告書を初めて読んだとき、二十数年前に催された最初の決算説明会を思い出しました。初めてでもしっかりと準備して、質の高い説明会だなと感心したのを覚えています。統合報告書にも、貴社の手を抜かない姿勢と質の高さが表れていますね。

浜田 当社は何事も品質や出来にこだわっているの、そこを評価いただけてありがたいです。ちなみに、下田さんは統合報告書のどの内容を重視していますか。

下田 私が統合報告書を読むときは、企業価値向上に向けたトップメッセージをまず確認します。中長期の業績が右肩上がりになっているか、それを実現するための取り組みができた・できなかったときの要因や課題の分析があるか。現状認識が的確で、将来を見据えた内容があると投資家は安心します。それと同時に、社外取締役のメッセージも重視しています。社外取締役が会社のどこを課題と捉えているかは気になるところです。社外取締役の言葉でガバナンスのここが良くなっているとあれば安心しますし、逆に書かれていなければ読む価値がないと感じます。

ここから本題に入りますが、2023年度の業績を振り返ってみていかがですか。私が決算説明会の資料で特に目を引いたのが、水産事業と食品事業がお互いを補完し合いながら利益水準を上げ、質の高い利益成長ができてきているところです。事業ポートフォリオの転換やマネジメント強化の効果が表れ、ボラティリティの低減につながっている印象です。

浜田 現在は中期経営計画「Good Foods Recipe1」（2022～2024年度）の2年目が終わったところですが、現中期経営計画をスタートする前の想定よりも順調に進んでいて、各目標数値も達成できる見込みです。当社はボラティリティの大きな会社と見られがちですが、下田さんが言われるように、水産事業と食品事業の営業利益の補完関係によるボラティリティの低減ができています。水産市況の下落局面では、水産事業にとって販売価格の低下など利益押し下げ要因となる一方で、食品事業では約6割の商品が水産物原料を使用しているため、原料安となり、利益押し上げ要因となります。さらには、当社は水産と食品の単なる補完関係だけではなく、それぞれの事業の収益性を高める努力も続けています。例えば、水産事業では仕入れや在庫の管理強化、食材化による付加価値の向上や養殖事業の差別化、食品事業ではお客さまの健康ニーズに応えるスケソウダラの速筋タンパクのような健康を意識した商品も含め、さまざま

なニーズにお応えできる商品開発に取り組んでいます。さらに、ファインケミカル事業が本来の力を発揮するようにできれば、より安定した経営基盤が築けることとなります。

下田 貴社では成長戦略の一つにグローバル展開の加速を挙げており、積極的なM&Aを行うとあります。ただし、過去には海外投資の失敗も経験されています。そうした成功や失敗についてどう評価・分析されたのかも気になります。ここがきちんと説明できると、投資家からも信頼され、事業成長に向けたM&Aを応援してくれるようになります。

浜田 会社の成長のためにはリスク低減だけでなく、機会を見出し適切にリスクテイクすることも肝要であり、リスクマネジメントとガバナンス体制の強化が重要です。当社グループはグローバルでの事業拡大を目指しており、環境変化から受けるインパクト、備えなければいけないリスクも多様で複雑化していることから、リスクマネジメントの体制を大幅に見直しました。

おっしゃるとおり、当社は過去に海外投資で手痛い失敗も経験しましたが、それらの中から現在の海外事業の中核が生まれていることも事実です。そこで当社は、リスクの評価・分析の重要性を学ぶとともに、私たちの強みがバリューチェーンにあることを再認識することができました。現在、M&Aの際は、社外も含めた全取締役・執行役員が多様な視点から、時には外部の有識者の意見も参考にしながら、機会と取るべきリスクを十分に議論した上で、判断を下すようにしています。また、毎年実施した投資案件の進捗についても確認・討議する機会を設けています。これからもバリューチェーンをより強固にしていきたいため、適切な経営判断を行い、成長のために必要な投資を実行していきたいと考えています。

下田 決算説明会の質疑では、短期的な取り組みの説明にフォーカスしすぎて、中長期戦略がアピールできていない印象でした。浜田社長の言葉で中長期の取り組みをアピールしたほうが株価に好影響を与えますし、投資家にも響くはずですが。あらためて、貴社の中長期の成長ドライバーとは何か、お聞かせいただけますか。

浜田 長期ビジョンの実現に向け、成長ドライバーとして特に位置付けているのが海外事業・養殖事業およびファインケミカル事業の海外向け医薬品原料です。中期経営計画最終年度（2024年度）の営業利益目標320億円の達成は可能とみており、2030年度には500億円を目指したい考えです。

下田 以前の貴社は300億円を持続的に稼ぐのも難しい会社でしたが、事業が拡大し、地力がついたことで、その持続性は高まっています。一方で、株価を見ると、そこまで評価されていませんよね。こういう統合報告書を活用して中長期戦略を伝え、株価を適正なレベルまで上げていただきたい。統合報告書は、

投資家がその会社を最初に見るときに最も優れている資料ですから。

浜田 おっしゃるとおりです。伝え方一つで、強みとして伝わること、全く伝わらないことと評価が分かれますよね。

下田 そうですね。例えば、貴社の競争優位は、水産資源の価値を最大化するユニークなバリューチェーンとR&Dにあります。これも2030年度の営業利益500億円を達成するために強みとなりますが、投資家からすると、その内容がわかりづらいのが難点です。これについてもご説明いただけますか。

浜田 当社の強みである「グローバルリンクス・ローカルリンクス」は、国内外の水産資源にアクセスし、R&D（研究開発力・生産技術力・品質保証力）で付加価値を高めて加工・販売を行うバリューチェーンです。世界各地のグループ会社が持つ、さまざまな機能をつないで組み合わせることで、水産資源の価値を最大化できるのが特長です。2030年度には、海外所在地売上高比率を50%に拡大し、さらにバリューチェーンをより強固なものとし、まだまだ拡大する海外市場に対応していきます。具体例を挙げると、水産事業において重要なアクセス拠点である白身魚加工を営む米国のユニシー社では、北米・欧州・アジアに向けた高品質な白身魚原料を供給しています。ユニシー社は、スケソウダラフィレを北米のゴートンズ社や、アジアのタイデルマール社に供給しており、この2社が加工する白身魚フライはグローバルに展開する大手ハンバーガーチェーン向けに販売されています。こうした調達・加工・販売の各機能の強みを活かした垂直統合のバリューチェーン（グローバルリンクス・ローカルリンクス）が構築できており、グループ各社とのシナジーを発揮しています。また、R&D部門では白身魚原料の品質向上や、速筋タンパクなど新たな利用用途の開発に大きく寄与しています。さらに、養殖事業のR&Dでは、人工種苗や餌料の開発、育種による品質優位性の確保、養殖魚の独自の健康管理手法の策定など、競合に対して優位性を保つための取り組みを実現しています。今後も、サプライチェーンやR&Dは磨き続けていきたいと思っています。

下田 グローバルリンクス・ローカルリンクスは、競合にはない貴社の特長ですよね。私は長年、アナリストをやってきたのでバリューチェーンの仕組みもよくわかりますが、投資家はどうしても「粒」で見がちなので、「全体のつながり」をわかりやすく説明するのは義務だと感じます。

浜田 具体的な事例や個別の事業収支だけでなく、バリューチェーン全体で付加価値を生んでいることを投資家に伝えられるようにしていきたいですね。

投資家エンゲージメント

企業価値向上の課題はPER改善

下田 貴社では2022年度から、ROICや資本コストを活用したポートフォリオマネジメントを導入されています。

浜田 その一例として、2022年11月に、日水製薬株式会社(現 島津ダイアグノスティクス株式会社)を売却しました。売却の理由は、当社のファインケミカル事業はEPA・DHAなど機能性油脂に特化して展開していこうとしていましたが、日水製薬がやりたい事業の方向性と違っており、シナジーが限定的になる、当社がベストオーナーとは言えないとの判断に至ったためです。2024年度は事業ごとの特性を分析・評価に反映するべく、資本コストを事業別・エリア別に細分化し、売上高成長率とROICスプレッドの2軸による4象限分析を使って事業を評価していきます。

下田 どういう視点・指標で事業ポートフォリオマネジメントを運用していくのか、事業ごとの開示情報はこういった形・内容になるのかは、投資家も気になるところです。

浜田 投資家とのスモールミーティングで開示のご要望をいただいた、ROIC(投下資本利益率)とWACC(資本コスト)についてはもう少し取り組みを進めてみないと状況がわからないので、それから開示を検討します。



下田 事業別WACCで大事なことは、数値よりも、どういう指標で管理しているのかを投資家と共有することです。

浜田 そうですね。最近では、個別事業のROICスプレッドだけでの評価では不十分と考えています。そこで、事業ポートフォリオをROICスプレッド・市場成長性に加えて、当社グループミッションとの親和性の3つの指標で評価するようにしています。これにより、ROICが低いからといって、事業から単純に撤退するのではなく、事業のミッションとの親和性・将来性を見据えた上で、その特徴を残しつつ、まずは収益性を上げられるかを考えていきます。ただし、ROICスプレッドの小さな事業は組み合わせるのが難しく、シナジーが生まれにくいなどが課題となります。長期ビジョンの策定にあたり新たに定めたミッションとの親和性も踏まえ、撤退や売却も視野に入れていきます。

下田 ROIC経営は、従業員が自部署で何をやればいいのかまで落とし込まないと浸透していきません。ちなみに、ミッションとの親和性が高い事業とは何でしょうか。

浜田 先ほどもお話ししたとおり、水産事業はもちろんですが、食品事業でも約6割の商品が水産物原料を使用していて、「海で培ったモノづくりの心と未知を切り拓く力」というミッションに込めた想いや、「健やかな生活とサステナブルな未来を実現する新しい“食”を創造」という当社グループのミッションと親和性は高いですね。

下田 ここまでのお話から、貴社はポートフォリオマネジメントよりもPERに課題があるように感じます。今後の企業価値向上には何が課題だとお考えですか。

浜田 当社のPERは食品業界の他社と比較して低く、これは資本市場から安定性・成長性が認められていない結果と真摯に受け止めています。企業価値向上に向けては、引き続きボラティリティの低減に取り組むほか、各事業の収益性を一層強化し、投資家に向けて納得感のある成長戦略を示していきます。現在は、2025年度から始まる次期中期経営計画に向けて、財務方針も含めた検討を進めています。

下田 貴社の事業特性と同様に市況変動の影響を受ける事業を有する食品企業の中には、PERが貴社よりも高い企業があります。何がPERの評価の差であるかを議論することも有用であり、その差を埋めることで、貴社も株式市場からの評価を上げていただきたいと思います。

社会・人財・環境価値を経済価値につなぐストーリーを

下田 中長期の持続的成長を支える非財務資本についてはどうお考えですか。2023年度にマテリアリティを見直されていますが、リスクマネジメント体制の再構築に関連する部分はあったのでしょうか。

浜田 マテリアリティを見直したのは、旧マテリアリティが2016年度に特定したもので、新しいミッションとの整合性や外部環境の変化に戦略的に対応する必要があると考えたからです。リスクマネジメントとの関連性としては、マテリアリティを特定する過程で社会課題に関連するリスクと機会を抽出・分析し、中長期的な重要課題・事業戦略に重大な影響を及ぼす項目を特定しました。現在は、その重要リスクへの対応をグループの視点から一元管理する体制へと移行しており、優先順位をつけて経営戦略に落とし込むことで、将来の成長のリスクと機会の的確なマネジメントを目指しています。ここで特定した10項目のマテリアリティのうち、3項目が人財に関わるものです（「人財育成と多様な人財の活躍」「労働力確保と生産性の向上」「ミッションへの共感とブランディング」）。私は経営にとって人財が極めて重要と考えており、女性活躍を含むダイバーシティや従業員エンゲージメント向上にも時間をかけて取り組んでいきます。多様な人財が自ら考えて行動するようになれば、大きな武器になります。多様な人財の議論の渦がイノベーションを生む土壌となり、そこにアントレプレナーシップが宿ることを期待しています。

下田 私も人的資本経営は重視しています。人財戦略は経営戦略と連動させることが大切です。例えば「人事制度を変えました」という開示をよく見ますが、その多くが何を目的として変えたのか、どこを変えてどううまくいったのかには触れていません。これをストーリーで説明できるといいですね。

浜田 当社も目的があってさまざまな取り組みをしており、開示も少しずつ充実させていますが、それをストーリーとして説明できているかと聞かれればまだ不十分だと感じています。

下田 他社の例になりますが、業績が落ち込んだときに株価がそれほど下がらなかったそうです。その理由についてCFOが「人的資本の取り組みや、中長期戦略についてしっかり説明した成果だと思う」と言われていましたが、そのとおりだと思います。また、別の会社では、従業員エンゲージメントが上がると事業の収益性が上がるという相関を踏まえ、経営陣がコミットするために役員報酬のKPIとしている例もあります。非財務の取り組みの中で何が将来の財務につながっていくのかを見定め、そこに会社としてどうコミットしていくのかというストーリーがあるとわかりやすいですね。



浜田 当社の役員報酬のKPIにも従業員エンゲージメントの向上は入れていますが、下田さんが言われるように、なぜ入れたのかという説明は弱いですね。

下田 マテリアリティのKPI設定は次期中期経営計画の検討と同時並行で議論されているようですが、すべてのKPIが経済価値に直接つながるわけではなく、何がどのように経済価値につながるのか。特に結びつきの強いものを役員報酬のKPIとして選ぶようにすると、投資家も企業価値との関係を理解しやすいと思います。最後になりますが、今日のお話を踏まえて、貴社が企業価値を向上させて成長していくために何が必要だと思われましたか。

浜田 やはり、人財だと思います。当社の人財は優秀で底力があります。一方で、新しいことに挑戦しようとする人財を増やさなければ、会社の成長は見込めません。人財・環境・社会・経済価値はどれも関連しており、人財が環境価値や社会価値を創出することで消費者に評価されて経済価値が向上したり、将来の人財の獲得につながったりします。さまざまな社会課題に対応した環境価値・社会価値の創出を通じて、従業員エンゲージメントが高まることで人財価値が向上し、そうした人財が活躍することで、新しい発想が生まれて経済価値に結びつき、人財価値・環境価値・社会価値が相互に作用し合うことで、経済価値や企業価値の向上につながると考えています。次の機会には、これをストーリーとして投資家に示せるようにしたいですね。

下田 ニッセイグループのこれからに期待しています。

役員一覧



取締役

- ① 代表取締役 社長執行役員
最高経営責任者 (CEO)
指名・報酬委員会委員
はまだ しんご
浜田 晋吾
- ② 取締役 専務執行役員
最高財務責任者 (CFO)
経営管理部門管掌
やまもと しんや
山本 晋也
- ③ 取締役 専務執行役員
最高執行責任者 (COO)食品事業執行
コンビニエンス事業部・営業企画部管掌
うめだ こうじ
梅田 浩二
- ④ 取締役 常務執行役員
ファインケミカル事業執行
R&D部門管掌
やました しんや
山下 伸也
- ⑤ 取締役 執行役員
海外事業執行・南米事業統括
海外事業推進部管掌 戦略商品部共管
Nissui America Latina S.A.(N.A.L.)
取締役社長
あさい まさひろ
浅井 正秀
- ⑥ 取締役 執行役員
水産事業執行
たなか てる
田中 輝

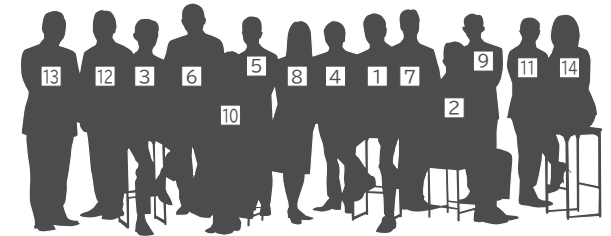
- ⑦ 社外取締役
指名・報酬委員会委員長
まつお としお
松尾 時雄
- ⑧ 社外取締役
指名・報酬委員会委員
えぐち
江口 あつみ
- ⑨ 社外取締役
指名・報酬委員会委員
あへ だいさく
安部 大作
- ⑩ 社外取締役
指名・報酬委員会委員
たなか けいこ
田中 径子

監査役

- ⑪ 常勤監査役
はまの ひろゆき
濱野 博之
- ⑫ 社外監査役
やまもと まさひろ
山本 昌弘
- ⑬ 社外監査役
かんき たかし
神吉 正
- ⑭ 社外監査役
てらはら まさきこ
寺原 真希子

執行役員

- 郡山 剛
- 三谷 拓己
- 中野 博史
- 倉石 曜考
- 古賀 敬
- 井上 浩志
- 広井 洋一郎
- 中井 清典
- 洲崎 幹雄
- 谷内 満



(2024年6月26日現在)

コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役の役割

氏名	地位および担当	在任年数	期待する分野									
			企業経営	財務・会計	マーケティング・セールス	生産・技術	研究・開発	国際性	コーポレート・ガバナンス	リスクマネジメント	法務・コンプライアンス	サステナビリティ
浜田 晋吾	代表取締役 社長執行役員 最高経営責任者(CEO) 指名・報酬委員会委員	7年	○			○	○	○	○	○	○	○
山本 晋也	取締役 専務執行役員 最高財務責任者(CFO)	9年		○					○	○	○	○
梅田 浩二	取締役 専務執行役員 最高執行責任者(COO)	4年			○	○				○	○	○
山下 伸也	取締役 常務執行役員	3年						○	○			○
浅井 正秀	取締役 執行役員	2年	○		○				○	○		
田中 輝	取締役 執行役員	0年	○		○	○			○			
松尾 時雄	社外取締役 指名・報酬委員会委員長	3年	○			○				○	○	○
江口 あつみ	社外取締役 指名・報酬委員会委員	1年						○			○	○
安部 大作	社外取締役 指名・報酬委員会委員	0年	○	○						○	○	○
田中 径子	社外取締役 指名・報酬委員会委員	0年							○	○	○	○
濱野 博之	常勤監査役	5年		○					○	○	○	○
山本 昌弘	社外監査役	3年		○						○	○	○
神吉 正	社外監査役	3年								○	○	○
寺原 真希子	社外監査役	0年							○	○	○	○

※上記一覧表は、各人の有するすべての知識や経験などを表すものではありません。



略歴・選任理由については招集通知をご参照ください。

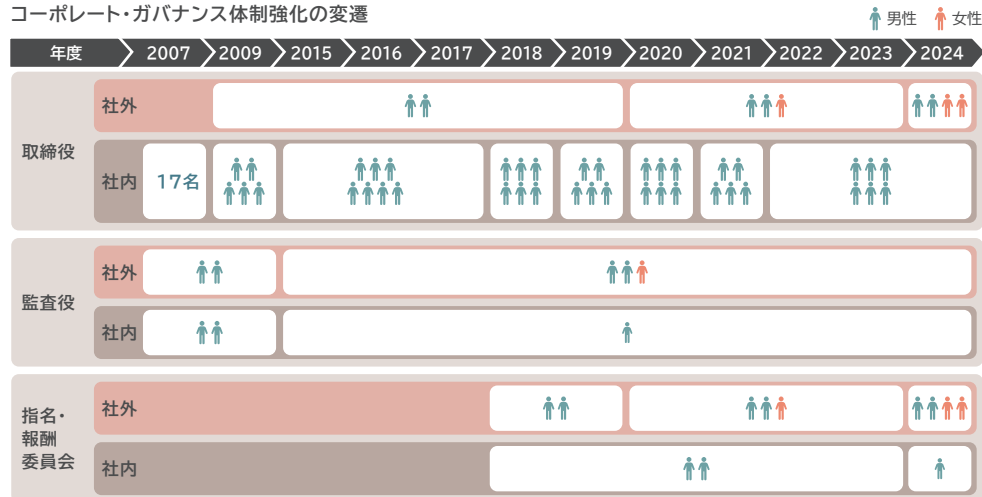
▶ <https://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS06310/c9622203/0c0a/45f4/b749/5405350beb93/140120240530514870.pdf>

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は、当社および当社グループの収益力・資本効率などの改善を図るとともに、社会的責任への取り組みを進め、持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促していくため、取締役会においては、企業戦略などの大きな方向性を示し、重要な意思決定機能を残しつつも、監督機能をより重視していきます。意思決定機能については、社長を中心とする執行役員会に権限委譲を進め、意思決定を迅速化し、監督と執行の分離をより進めていきます。また、上記取締役会による経営の監督に加え、経営陣より独立した立場の社外監査役を含む監査役4名による経営の監査体制が有効であると判断し、監査役会設置会社形態を採用しています。

コーポレート・ガバナンス体制強化の変遷



取締役会

社会課題への取り組みを進めながら持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促すため、ミッション・長期ビジョン、中長期の経営戦略など大きな方向性を示すとともに、執行上の重要な意思決定と適切な監督を行うことを役割と考えています。これらの役割を果たすため「企業経営」「財務・会計」「コーポレート・ガバナンス」などの専門性や経験に加え、主要事業に関する知識・経験、事業間の融合を進めるための柔軟性・創造性を有する人材が必要と考えています。また、その構成はジェンダーを含め多様な視点が重要と考えており、取締役総数に占める独立社外取締役の割合を1/3以上としています。

2023年度の
主な審議概要

- 当社取締役会規程に基づく重要事項の決定
- 職務執行の報告
- 中長期経営テーマ(R&D・知財戦略・新規事業開発・CO₂排出量削減計画)

指名・報酬委員会

取締役会の諮問機関としての任意の委員会、独立社外取締役4名と代表取締役1名で構成し、委員長は社外取締役が務めています。指名委員会では、社長を含めた候補の選解任、サクセッションプランなどについて審議し、取締役会に答申します。報酬委員会では、報酬制度・水準などについて同業・同規模他社と比較するなど毎年検証しています。また、個人別の報酬の算定にあたっては、会社業績およびサステナビリティを含めた業績目標に基づき支給基礎額を決定の上、個人別パフォーマンスの評価を行い取締役会に答申します。なお、最終的な個人別支給額については、取締役会からの委任を受け報酬委員会が決定しています。

2023年度の
主な審議概要

- | 指名委員会 | 報酬委員会 |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 取締役会におけるスキルマトリックス サクセッションプラン グループ会社の指名・報酬制度 取締役会の構成(人数・今後の必要スキルなど) 2024年株主総会後の取締役会体制 | <ul style="list-style-type: none"> 役員報酬制度の改定 2022年度業績連動報酬・株式報酬の個人別評価 2023年6月支給、12月支給業績連動報酬の個人別支給額 信託報酬(BBT)の追加購入 |

執行役員会

業務執行については、より機動的かつ効率的な業務運営を行うため、執行役員制度を採用しています。取締役会で選任した執行役員で構成する執行役員会は、原則として毎月1回以上開催し、当社および当社グループの持続的成長と企業価値の向上を促進するため、主要な業務執行について、多角的かつ十分な審議の上、迅速かつ適切に意思決定を行い、あわせて情報共有を行っています。

2023年度の
主な審議概要

- 事業・部門戦略に基づく人材戦略
- 事業ポートフォリオ関連
- 新規事業開発について
- CO₂排出量削減計画

監査役会

財務・会計に関する知見など、監査に必要な専門性と幅広い分野についての豊富な知識を有する人材を監査役に選任し、経営陣より独立した立場の社外監査役3名を含む監査役4名で、監査役会を構成しています。各監査役は取締役会に出席して取締役の職務執行を監査するとともに、必要に応じて執行役員会などの重要会議に出席しています。

2023年度の
主な審議概要

- 監査方針、監査計画
- 会計監査人に関する評価
- 常勤監査役による監査活動状況
- 監査上の主要な検討事項(KAM: Key Audit Matters)に関する会計監査人とのコミュニケーション
- 社外監査役選任議案への同意

取締役会実効性評価

実効性評価のスケジュール

2023年度の実効性評価（以下、実効性評価）は、全役員（取締役9名、監査役4名）を対象とし、以下のスケジュールで実施しました。

2024年1月	点数式（4段階）アンケート実施
2024年2～3月	アンケート結果の取りまとめ、事務局にて新任取締役に個別インタビュー実施、課題抽出
2024年4月	社外取締役をファシリテーターとして、取締役会とは別枠にてディスカッション

アンケートの内容および結果概要

取締役会の全体の状況を確認すべく、以下の5項目を大項目とし、全29問からなる構成としました。また、各大項目に自由記述欄を設け、気づきの点などを記載していただきました。

- 取締役会の構成（規模、人数、多様性、社内外の比率など）
- 取締役会の運営、支援体制（年間スケジュール、資料の内容・分量、議長のリーダーシップなど）
- 取締役会の議題（議案件数・議案内容、付議基準の妥当性など）
- 対外的コミュニケーション（ステークホルダーに向けた情報開示の質・内容の適切性など）
- 社内外の取締役へのトレーニング

結果概要

[総括]

大項目間の比較では、「(e) トレーニング」が最も平均評価が高く、前年度同様「(c) 取締役会の議題」が最も平均評価が低い結果となりました。「(e) トレーニング」については、役員会向け勉強会のほか、社外役員向けに実施している当社の工場や子会社の視察を通じて当社事業への理解を深めていただく機会を提供していることが好評価につながったものと思われます。一方で「(c) 取締役会の議題」については、当社において実効性評価を実施した当初より課題となっており、毎年、改善策を講じていることから一定の成果があることを認める声はあるものの、好評価にはつながっていない項目となっています。「(a) 取締役会の構成」および「(d) 対外的コミュニケーション」については前年から大きな変化はありませんでしたが、「(d) 対外的コミュニケーション」については、IR活動が形になってきたこともあり、評価は年々上昇しています。

[小括]

当社取締役会は、議長の適切なリーダーシップのもと、社内外の役員による活発な意見交換がなされ、取締役会の現状に対する役員の評価は総じて高いものと判断され、この傾向は実効性評価を開始した当初より変わりありません。また、実効性評価で指摘される課題につき、その克服に向けた改善策を都度講じてきていることは評価されています。

一方で、いまだ改善が十分に図られていない事項があり、特に、社内取締役の全社的視点および中長期視点での経営戦略については従前より課題としてきましたが、社内取締役自身の自己評価が厳しくなってきたこともあり、評価が低下しています。また、今回新たに資料配布のタイミングおよび投資案件の検証の不足性が課題として指摘されました。

カテゴリー	評価項目
取締役会の構成	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の規模 取締役の社内外比 取締役会の多様性
取締役会の運営・支援体制	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の運営 <ul style="list-style-type: none"> 開催頻度・時間配分 資料の質・量 取締役会のメリハリ 説明・報告内容 資料配布のタイミング 意思決定のプロセス <ul style="list-style-type: none"> 議長の采配・属性 議論の活発さ 審議時間の十分性 取締役の全社的視点 取締役会への支援 <ul style="list-style-type: none"> 情報提供の体制 取締役会外でのコミュニケーション機会
	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の議題 <ul style="list-style-type: none"> 議案数、執行への権限譲渡 中長期視点での経営戦略 サステナビリティ 投資案件の検証 人財戦略・サクセッション リスクマネジメント 役員の指名・報酬 <ul style="list-style-type: none"> 指名・報酬決定プロセス
対外的コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> 情報開示の質・量 社内体制
トレーニング	<ul style="list-style-type: none"> 社内役員へのトレーニング 社外役員へのトレーニング

● 評価高 評点3.6以上(最高4、最低1) ● 評価低 評点3.0未満(最高4、最低1) ■ 前年度評価から0.3ポイント以上低下した項目

事務局にて抽出した課題

アンケート結果を分析し、事務局にて下記事項を課題として抽出しました。

- 中長期経営テーマ（成長戦略・事業ポートフォリオ、人財戦略・サクセッションほか）の検討が十分に深まっていない
- 取締役会資料の改善（内容・提供タイミング）
- 上程議案の整理
- 社内取締役の監督機能強化（サクセッション）
- 取締役会の構成
- 投資案件の事前検証の体制づくり

ディスカッションの概要と今後

2024年度も社外役員をファシリテーターとして、取締役会とは別枠でフリーディスカッションする形式とし、上記課題の項目を「取締役会の構成」「取締役会資料の改善・上程議案の整理・投資案件の事前検証の体制づくり」「中長期経営テーマの検討の深化・社内取締役の監督機能強化」の大きく3つに分け、当該項目にかかる問題意識や、解決に向けた切り口などについて議論しました。

アンケートの自由記述欄のほか、ディスカッションでも数多くの意見や要望が出たことで、各課題について深い議論を行うことができました。また、社外役員から他社での取り組みなどについても共有されたことから、これらを踏まえた改善策を検討・実践し、より一層議論の質が高められるよう取り組んでいきます。

コーポレート・ガバナンス

指名・報酬委員会

当社の2023年度の指名・報酬委員会では、取締役会の構成についてスキルマトリックスやダイバーシティの観点から議論し、新たに社外取締役を1名増員しました。また、経営人財のサクセッションについても議論をスタートし、2024年度に新たに設置した「人財育成委員会」とも連動しながら、体系的にCEOまでのサクセッションについても議論していきます。

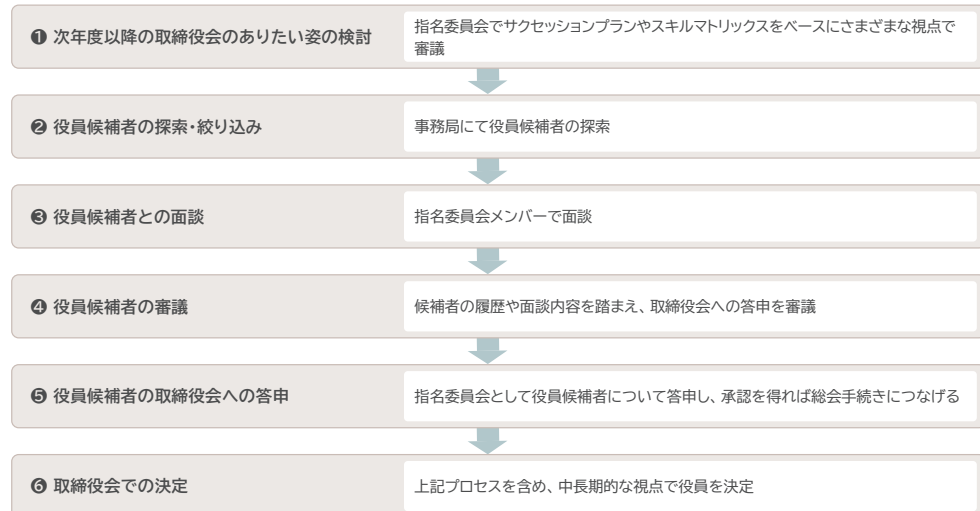
取締役選任の考え方

当社は毎年、指名委員会で知見・経験や専門性のバランス、多様性、規模をはじめさまざまな視点から取締役会のありたい姿を議論し、取締役会が当社の中長期的なミッション・ビジョン実現のために必要な監督機能を発揮できるよう努めています。

当社では取締役会が実効性を確保するために備えるべきスキルを以下のとおり考えています。

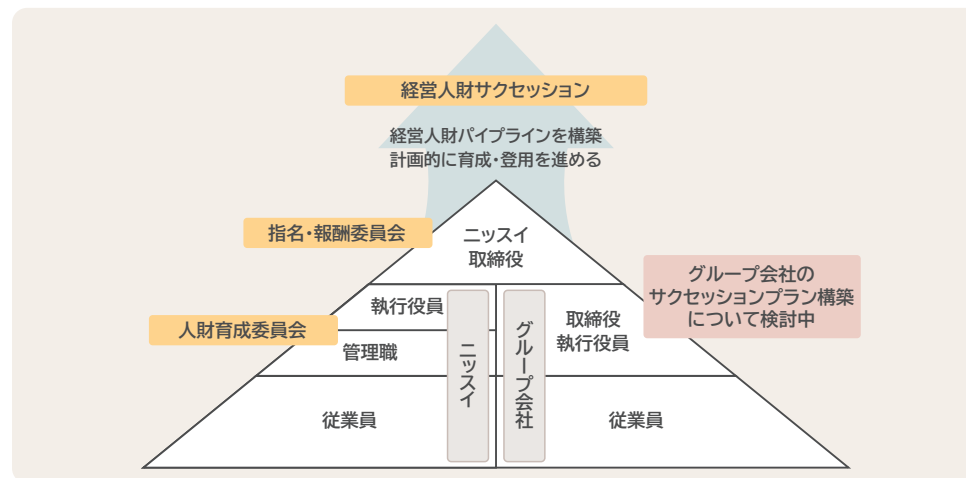
- ①企業経営 ②財務・会計 ③マーケティング・セールス ④生産・技術
- ⑤研究・開発 ⑥国際性 ⑦コーポレート・ガバナンス ⑧リスクマネジメント
- ⑨法務・コンプライアンス ⑩サステナビリティ ▶ p.60

選任プロセスの例



サクセッションプラン

当社のみならず、グループ会社の役員まで含めた経営人財の一貫したサクセッションの議論が不足しており、これを早急に進めます。長期視点で経営に必要な素養を見極め、人財を確保・育成する具体的な施策とモニタリングを行う仕組みを構築します。これまでは、課長以上の組織責任者に求める人財要件の定義、対象者の人財プールづくりと育成プラン作成、子会社などでの経営経験や外部研修派遣などの施策にとどまっていた。2024年度には新たに「人財育成委員会」を設置し、指名委員会の議論とリンクしながら、グループ会社役員まで含めた経営人財の一貫したサクセッションの議論を開始します。10年単位の長期的なビジョンを踏まえた事業ごとの経営人財に求められる素養と行動を見極めるとともに、必要なスキル経験を再整備の上、外部からの採用も含めて、人財を確保・育成する具体的な施策とモニタリングを行う仕組みを構築・実行していきます。



役員報酬

役員報酬等の額の決定に関して

当社の役員報酬制度は、コーポレートガバナンス・コードの原則に沿って、基本方針を以下のとおり定めています。

役員報酬の決定方針

取締役の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針については、独立社外取締役を委員長とし、社外取締役3名および代表取締役1名で構成する任意の報酬委員会（委員長：松尾時雄）にて、会社のステージに見合った報酬としています。具体的にはベンチマーク集団との比較検証を踏まえ①報酬の基本方針、②報酬制度、③報酬水準、④報酬項目の構成比率などを審議の上、取締役会で決定します。取締役の各報酬の個人別支給額は、当該制度運用の客観性および透明性の観点から、取締役会からの委任を受けた報酬委員会で決定します。

役員報酬と算定方法および決定プロセス

取締役（社外取締役を除く）の報酬は、「基本報酬」「業績連動報酬」「株式報酬」の3つの要素で構成しています。社外取締役および監査役については、基本報酬（固定報酬）のみとしています。

2022年度までは、取締役の各報酬の支給割合を業績目標が100%達成した場合におおむね65：30：5となるよう設定していましたが、2023年度より、取締役の中長期的な業績の向上と企業価値向上への意識を高めることを目的に変更しました。中期経営計画のKPIである連結経常利益ほかの業績目標を100%達成した場合55：25：20となる設計とし、業績に連動する変動報酬（業績連動報酬および株式報酬）の比率を全体の半分程度まで高めます。なお、取締役および監査役の退職慰労金制度は、2007年6月27日開催の第92期定時株主総会の日をもって廃止しています。

①基本報酬

基本報酬は代表対価、監督対価、執行対価の3要素で構成し、執行対価は役位に応じ設定します。

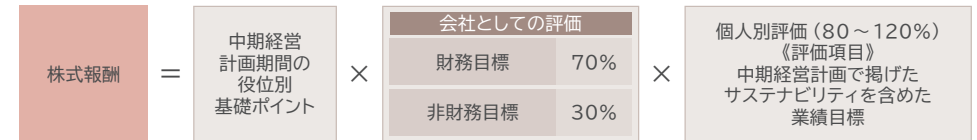
②業績連動報酬



業績連動報酬は、単年度に生み出した付加価値の配分と捉え、執行役員に支給する報酬です。業績評価指標である「連結経常利益」と株主視点を意識した「配当総額」を原資に一定の割合を乗じ、いずれか少ない金額を支給基礎額とし、役位および個人別評価に応じ配分します。報酬構成比率は中期経営計画達成時を前提としていることから、連結経常利益や株主視点の配当総額が増減する場合、業績連動報酬

の報酬全体に占める比率も増減する設計となっています。個人別評価は2021年度より各役員の成果による単年度業績に対する貢献の度合いを明確化するために導入、評価項目にはサステナビリティを含めた業績目標を選定しており、80～120%の範囲でその達成度を評価します。なお、業績連動報酬の支給基礎額および役位別の配分、個人別評価については報酬委員会で審議の上、取締役会で決定します。

③株式報酬



2022年度からの中期経営計画「Good Foods Recipe1」の開始とあわせ、株式報酬の評価指標を下記のとおり改定しました。具体的には、事業ポートフォリオの最適化と資本効率の向上ならびに株主利益の向上を目的に、従来の連結経常利益などの達成度に加えてサステナビリティの評価項目を選定しました。

株式報酬の評価指標 改定後(2022年度～)		
	項目	選定理由
財務	売上高	成長性向上のため
	連結経常利益	収益性向上のため
	ROIC	資本効率性向上のため
サステナビリティ	水産物の持続可能性目標達成度	持続可能な調達を行うため
	自社グループ拠点のCO ₂ 排出量削減	気候変動への対応と海洋環境の保全に貢献するため
	従業員エンゲージメントのスコア向上	多様な人財が活躍するため
	健康領域商品売上	健康課題を解決するため

上表のとおり、会社業績の評価指標には財務と非財務（サステナビリティ）を設定し、評価ウェイトを70：30としています。財務目標は実績に応じた達成率で評価、非財務（サステナビリティ）目標は50～150%の範囲で評価します。その上で、あらかじめ定めた役位別基礎ポイントに会社業績の達成率を乗じたものに個人別評価を反映し、給付株式数を算定します。個人別評価は中期経営計画で掲げたKPI、サステナビリティなどを80～120%の範囲で評価します。会社業績の達成率および個人別評価は報酬委員会で審議の上、取締役会で決定します。

2023年度 役員報酬等の総額

役員区分ごとの報酬等総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

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)			対象となる人員の 役員の員数(名)
		基本報酬	業績連動報酬	株式報酬	
取締役(社外取締役を除く)	359	216	83*	58	6(株式報酬:6)
監査役(社外監査役を除く)	26	26	—	—	1
社外取締役	36	36	—	—	4
社外監査役	38	38	—	—	3

※取締役の業績連動報酬には、2024年6月支給見込額を含んでいます。

社外取締役対談



長期ビジョン「Good Foods 2030」 実現に向け 取締役会と私たちができること

社外取締役
指名・報酬委員会委員長
松尾 時雄

社外取締役
指名・報酬委員会委員
江口 あつみ

取締役会の実効性は大きく向上 成長に向けたガバナンス体制が整う

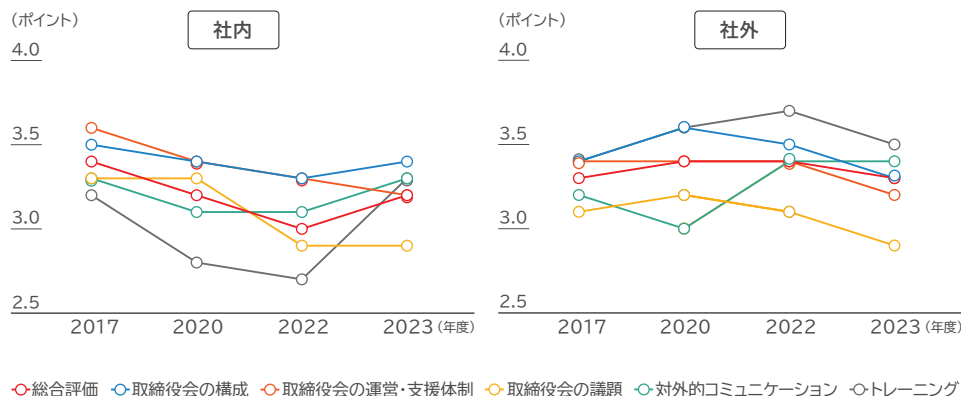
松尾 私は2021年に社外取締役に就任しました。最近の当社が一番のトピックスは、継続的に計画を超える業績を実現していることです。また、この数年間で最高意思決定機関としての取締役会の実効性も、ずいぶん高まったと感じます。全社的視点での監督機能のさらなる強化は必要だと思いますが、執行側で議論を詰めるべきことと、取締役会で議論するべきことのメリハリがついてきました。例えば、以前は当日の取締役会資料が100ページ以上もあって驚きましたが、説明内容の記述が改善され、業界や市場の状況・案件の位置付けといった整理がなされるようになり、以前よりもわかりやすくなりました。また、先だつて行われた経営会議での議論を議事録で確認することもできます。これは取締役会が良くなった点の一例だと思います。

江口 私は2023年度に社外取締役に就任したばかりで、以前との比較はできませんが、まず取締役会の雰囲気はオープンで自由闊達ですよね。社長をはじめ取締役の皆さんが聞く耳を持たれていて、質問に真剣かつ丁寧な答えが返ってくるのが印象的でした。ただ、当初は、取り上げる議題が短期の単年度案件の承認などが多いと気になりました。それも大事なことです。議論にあたって中長期戦略の全体像の中で、この案件はどういった位置付けにある、なぜならこういう事業シナジーや競合優位性があるから、だからこの市場を狙いに行くといった価値創造ストーリーの説明が不足していると感じます。こうした課題感が実効性評価のアンケート結果にも表れているのではないのでしょうか。

松尾 江口さんが言われるとおり、中長期戦略の中でなぜその案件が必要なのか、何を狙って人財や技術を投入するのかといった説明が弱いことはありますね。M&A案件を検討する際も動機があいまいと感じたことがあります。もっともアンケート結果を見ると、社外取締役よりも社内取締役のほうが厳しい意見が多くて驚きましたし、社内取締役の皆さんが「議論の質をもっと高めなければ」という課題感を持っているのが伝わってきました。

江口 そうですね。実効性評価で改善が必要な課題に対して、一生懸命取り組んでいるのがわかります。私が各現場の従業員と実際に話して感じたのは、皆さん真面目で、決められたことをしっかりやっけていこうという強い意志や愛社精神があります。これは、今後の当社を支える柱となるはずで、ここで思い切ってドライバーとなるポイントを決めて変革していけば、会社としてさらに成長できると思います。

取締役会実効性評価の結果概要(取締役9名、監査役4名の全役員を対象としてアンケートを実施)



松尾 そうした成長に向けて、現在はニッスイグループ全体に長期ビジョン・経営方針が浸透してきました。社長が国内外でミーティングの機会などを設けて、積極的にコミュニケーションをとっている成果だと思えますし、その姿勢に感心しています。ほかの取締役からも、その行動の様子が漏れ聞こえてきます。最近では、社長の言葉が現場の従業員にまで届くようになりましたね。

江口 私も社長のリーダーシップを感じています。当社は2022年にミッションと長期ビジョン「Good Foods 2030」を発表し、同年12月には日本水産株式会社から株式会社ニッスイへと社名を変更し、新たな成長に向けてスタートを切るなど変革期にあります。「食」に関

わる社会課題はさまざま、ミッションである新しい“食”の創造は漠然とした言葉ですが、先日、社長が「日本の食文化と海外の各地域の食文化を融合させ、『新しい“食”の創造』をしていきたい」と話しており、大いに納得しました。各地域で当社の水産事業の強みを活かしてコーポレートブランディングを行いながら、事業を拡大していきたいものですね。また、水産事業では、海洋環境保全や水産資源の持続的な利用も行っていますが、今のまま世界をリードする存在であり続けてほしいし、私もそこに貢献していきたいと思っています。

松尾 グローバル成長を加速させていく上で、多様かつ複雑なリスクをグループ全体で管理するリスクマネジメント体制も求められます。当社も以前はリスクを各部署あるいは各地域で計測・対応していましたが、この体制を見直し、現在はグループを包括した議論ができるようになりました。

江口 さらに、取締役会では、社外取締役が1名増員され10名になったことでスキル・経験という面で多様性が増し、より適切なリスクテイクができる体制になりましたね。まず会社として稼ぐ力をつけて利益を出し、新たな事業に挑戦していかなければならないので、それを投資家の皆さまに納得いただくように説明する責任もあると感じています。

松尾 当社の配当性向は現中期経営計画の30%をすでに達成していますが、さらなる企業価値向上のためにキャッシュを使えるように、投資家の皆さまにご理解いただく努力も必要ですね。

事業ポートフォリオと人財戦略を連動させ サクセッションを踏まえた経営人財の育成を

松尾 指名・報酬委員会委員長の立場から指名に関わるサクセッションについて指摘しておきます。指名については、現状はまだニッスイグループとしてサクセッションプランと人財戦略をどうしていくか、事業戦略とどう組み合わせていくかという議論を始めたばかりです。

社外取締役対談

江口 縦割り組織構造になっている当社の経営人財で例えると、水産事業を経験した人は水産に詳しい、食品事業を経験した人は食品に詳しいとなりがちですが、一般的に経営人財は「この領域のこの事業しか知りません」というのはあり得ません。特に当社では、単体ではなく、グループ全体がどうあるべきかといった広い視野・高い視座が必要です。サクセッションプランで若いうちからマネジメントを学び、ビッグピクチャーを描く構想力が求められています。

松尾 この対談前半でも話が出たとおり、当社の人財は真面目で、1つのことを突き詰めるようなところがあります。これまでは、特定の事業を突き詰めて強みを発揮する人財が重宝され評価されてきました。会社にはもちろんそういう人財も必要ですが、必要な人財は1タイプで



はありません。経営陣は複数の個性が集まるチームなので、それぞれが強みを発揮してほしい。そこで、国内外の人財の能力をスキルマップとして可視化し、俯瞰できるようにしておくことが、人財を集めるとき、また能力開発をするときにも重要です。次期中期経営計画では、事業ポートフォリオと人財戦略を連動させ、リーダーをどう育成していくか、サクセッションまでどうつなげていくかが大きな課題になるでしょう。時間はかかりますが、日本国内で身近にいる人財だけで考えるのではなく、グローバルで人財を発掘して挑戦させることで、グループ全体で経営人財プールが強化されていくはずですよ。

江口 経営人財には負荷や課題を与えて一回り成長する経験をしてほしいし、そうした中で周りの人を巻き込みながら、強いリーダーシップが発揮できる人財は育つのだと思います。会社という大きな船を動かすわけですから、自分の範囲だけで物事を考えるのではなく、自分の想いを言語化して、皆に共感してもらうことができる人間力も育てていかなければなりません。これまではどちらかと言えば人財戦略の議論よりも、個別の制度・資格など人事施策の話が多かったように思いますが、今こそギアを入れ替えるときです。縦割り組織構造のままでは人財育成は成功しません。ポテンシャルの高い人的資本のある会社ですし、社長も人事管理役員もこれについての課題感を持っているので、私たちが社外取締役の立場から変革の後押しをしていきたいですね。

報酬制度の課題は中長期業績の進捗評価 企業価値向上に向けてできること

松尾 次に報酬制度については、2018年度から業績連動報酬を導入し、2021年度には中長期視点を強化するため、業績評価にサステナビリティ評価を組み入れるなどの変更を行ってきました。段階的に変動部分が増えており、現在は基本報酬：業績連動報酬：株式報酬の比率は55：25：20となっています。これまで制度設計は教科書どおりに進めてきたものの、今は課題も見えてきました。特に中長期業績に向けた進捗を毎年評価する際に、非財務の何が

業績に貢献しているのか、ここは毎年短期で差が出にくい部分なので、評価が難しいと感じます。これは社長を含め報酬委員会で議論していますが、投資家からも「いろいろなサステナビリティ側面が経済価値にどうつながるかの説明が弱い」とご指摘いただいています。そこをきちんと説明して役員報酬に反映されるという説明責任を果たさなければなりません。

江口 松尾さんが言われるように、水産資源の持続可能性やCO₂排出量といった非財務KPIは設定されていますが、「サステナビリティ」トータルで見た評価になっているので、濃淡がわかりづらいですね。他社では戦略的に何が重要なのか、どのようなKPIの財務寄与度が高いのかを細かく測る仕組みがあるので、当社でもそこを議論して連動報酬に反映していきたいところです。

松尾 そうですね。変動部分や中長期評価部分は他社並みになってきましたが、当社に合った報酬制度にしていくため、江口さんから指摘いただいた課題を含め、いろいろと考えていかなければなりませんね。そして、2030年に向けて、ニッセイグループの企業価値向上のために、私たち社外取締役として取締役会で経営にどう働きかけていくか、これも常に考えていきます。

江口 私は将来の企業価値向上を考える上で、特にBtoCにおいて気になっているのが、価値創造の源泉としてR&Dの議論が少ないことです。当社はメーカーとしての役割も大きく、事業の半分はBtoCが占めています。そこではR&Dがさらなる価値を生むはずですが、その強みが社内であまり認識されていません。例えば、養殖技術が優れていて、中央研究所大分海洋研究センターもあるわけですから、食品のどこにR&Dの投資をして価値を生んでいくかを考えていく必要があります。また、国内外のお客さまの嗜好が変わっていく中で、海外のローカル性にも着目していくことが重要です。その辺がまだ不足しているので、私も意見や提案をしていきたいと思います。

もう一つは、世の中でこれだけダイバーシティが問われる中で、当社では女性が活躍する機会が少ないと感じます。例えば、取締役会の場でプレゼンテーションしてもらう機会を設け、成果が出たら役員に登用するなど、そういう働きかけを続けていきます。冒頭でも話しましたが、



当社には価値創造プロセスはありますが、価値創造ストーリーが論理的に明示されていないと感じます。当社のどこに競争優位性があるのかを取締役会でも議論し、明確にして全社で共有することが企業価値向上につながると考えています。

松尾 私からは、会社としてグローバルトップ50を目指すのであれば、例えば、国内企業をベンチマークすることも重要ですが、それだけでなく海外企業にも目を向けてほしい。そして、全方位で力を入れるのではなく、一点突破でもいいので、プライオリティを決めてどの施策を進めていくのかを考えるべきだと思います。長期ビジョン実現のために何もかもやらなければならないということはないので、やるべきことを峻別すべきです。私も当社の強みをさらに伸ばせるよう、業界内外を見渡し、ガバナンスレベルの向上に資する情報を提供していきたいと思います。

財務指標の推移

		2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	
経営成績および キャッシュ・ フローの状況 (会計年度)	売上高	百万円	638,435	637,164	635,953	677,293	712,111	690,016	615,044	693,682	768,181	831,375
	対前年増減率	%	5.7	△ 0.2	△ 0.2	－	5.1	△ 3.1	－	12.8	10.7	8.2
	営業利益	百万円	18,110	19,442	22,646	23,240	21,685	22,834	17,998	27,076	24,488	29,663
	営業利益率	%	2.8	3.1	3.6	3.4	3.0	3.3	2.9	3.9	3.2	3.6
	経常利益	百万円	21,392	20,696	24,884	24,583	25,358	25,807	22,670	32,372	27,776	31,963
	経常利益率	%	3.4	3.2	3.9	3.6	3.6	3.7	3.7	4.7	3.6	3.8
	持分法による投資利益	百万円	2,485	2,126	2,965	1,325	2,751	2,820	2,770	2,685	2,401	2,123
	親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	10,558	12,307	14,216	17,234	15,379	14,768	14,391	17,275	21,233	23,850
	親会社株主に帰属する当期純利益率	%	1.7	1.9	2.2	2.5	2.2	2.1	2.3	2.5	2.8	2.9
	資本的支出	百万円	18,676	21,907	23,774	29,045	26,530	27,352	22,613	19,352	24,585	28,582
	減価償却費	百万円	15,877	16,225	16,355	17,599	18,272	19,450	19,640	19,764	20,422	22,321
	研究開発費	百万円	3,697	4,670	4,388	4,856	4,608	4,503	4,740	4,731	4,698	4,356
	営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	22,838	37,395	30,179	28,325	24,693	18,786	45,910	29,118	3,396	54,486
	投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 12,135	△ 17,051	△ 7,445	△ 21,540	△ 16,803	△ 29,446	△ 18,023	△ 17,260	△ 22,571	△ 37,722
	財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 7,860	△ 23,141	△ 11,517	△ 8,156	△ 15,956	25,942	△ 44,786	△ 11,265	17,413	△ 12,393
現金及び現金同等物期末残高	百万円	17,071	14,056	25,181	24,318	16,165	31,647	14,760	15,683	14,245	19,533	
財政状態 (会計年度末)	純資産	百万円	109,111	114,030	141,205	157,106	166,158	172,300	187,779	208,598	220,635	257,304
	株主資本	百万円	69,536	81,282	108,163	123,305	135,960	148,069	159,648	172,889	189,457	206,745
	総資産	百万円	461,889	445,707	451,876	482,233	477,913	491,533	475,468	505,731	549,013	606,384
	有利子負債	百万円	254,340	232,657	207,750	203,865	191,058	221,239	180,807	178,136	205,535	206,410
	純金利息負担(支払利息－受取利息・配当金)	百万円	1,625	1,385	1,048	883	727	599	424	210	630	1,949
1株当たり情報	1株当たり当期純利益 (EPS)	円	38.22	44.55	48.02	55.33	49.41	47.47	46.25	55.51	68.22	76.67
	1株当たり配当金 (DPS)	円	3.00	5.00	6.00	8.00	8.00	8.50	9.50	14.00	18.00	24.00
	1株当たり純資産 (BPS)	円	326.38	343.60	388.38	442.13	470.28	492.23	544.55	609.82	696.72	801.70
レシオ	ROE	%	13.2	13.3	13.2	13.3	10.8	9.9	8.9	9.6	10.4	10.2
	ROIC	%	3.6	4.2	5.2	5.2	5.0	5.1	4.1	5.7	5.2	5.3
	配当性向	%	7.8	11.2	12.5	14.5	16.2	17.9	20.5	25.2	26.4	31.3
連結の範囲 (会計年度末)	連結従業員数	人	8,240	8,466	8,722	9,003	9,065	9,247	9,431	9,662	9,515	10,104
	連結子会社数	社	59	62	63	65	64	65	66	65	65	65
	持分法適用会社数	社	36	32	33	31	29	30	31	31	23	24
	子会社および関連会社数	社	97	95	97	97	94	97	98	97	89	91
為替レート	米ドル 年度末時点	円	120.55	120.61	116.49	112.04	110.36	109.24	106.43	110.37	132.08	151.41

※1 2018年度連結会計期間より在外子会社等の収益および費用については、各社の決算日の直物為替相場により円貨に換算する方法から期中平均為替相場により円貨に換算する方法に変更したため、2017年度の数値については遡及修正後のものを記載しています。

※2 2021年度連結会計期間より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等を適用したため、2020年度の数値については遡及修正後の数値を記載しています。

連結財務諸表

連結貸借対照表 (単位:百万円)

	前連結会計年度 (2023年3月31日)	当連結会計年度 (2024年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	10,376	16,664
受取手形及び売掛金	95,690	108,292
商品及び製品	92,823	98,333
仕掛品	31,670	33,012
原材料及び貯蔵品	51,389	52,727
その他	22,817	16,821
貸倒引当金	△419	△684
流動資産合計	304,349	325,167
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	154,583	168,658
減価償却累計額	△93,912	△102,472
建物及び構築物(純額)	60,671	66,186
機械装置及び運搬具	156,684	170,557
減価償却累計額	△119,490	△129,813
機械装置及び運搬具(純額)	37,194	40,744
船舶	32,146	34,778
減価償却累計額	△20,644	△20,713
船舶(純額)	11,502	14,065
土地	24,253	28,127
リース資産	10,783	12,252
減価償却累計額	△4,627	△5,506
リース資産(純額)	6,156	6,746
建設仮勘定	6,324	7,056
その他	16,552	18,218
減価償却累計額	△13,637	△14,836
その他(純額)	2,915	3,381
有形固定資産合計	149,017	166,308
無形固定資産		
のれん	1,422	2,560
ソフトウェア	3,077	3,074
その他	9,582	11,734
無形固定資産合計	14,082	17,369
投資その他の資産		
投資有価証券	29,916	32,213
関係会社株式	38,191	45,130
長期貸付金	857	6,443
退職給付に係る資産	483	464
繰延税金資産	2,625	3,240
その他	10,563	11,210
貸倒引当金	△1,072	△1,163
投資その他の資産合計	81,564	97,539
固定資産合計	244,664	281,217
資産合計	549,013	606,384

	前連結会計年度 (2023年3月31日)	当連結会計年度 (2024年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	50,138	56,623
短期借入金	100,621	96,680
リース債務	1,189	1,243
未払法人税等	3,151	6,394
未払費用	25,846	33,600
賞与引当金	3,485	4,097
役員賞与引当金	287	213
訴訟損失引当金	92	85
その他	13,957	13,877
流動負債合計	198,771	212,816
固定負債		
長期借入金	104,913	109,729
リース債務	4,429	4,607
繰延税金負債	5,110	6,533
役員株式給付引当金	31	134
退職給付に係る負債	11,097	9,661
その他	4,023	5,596
固定負債合計	129,606	136,263
負債合計	328,377	349,080

純資産の部

株主資本		
資本金	30,685	30,685
資本剰余金	21,567	22,048
利益剰余金	137,621	154,715
自己株式	△417	△703
株主資本合計	189,457	206,745
その他の包括利益累計額		
その他の有価証券評価差額金	11,046	14,141
繰延ヘッジ損益	561	1,006
為替換算調整勘定	19,541	29,961
退職給付に係る調整累計額	△3,763	△2,661
その他の包括利益累計額合計	27,385	42,447
非支配株主持分	3,792	8,110
純資産合計	220,635	257,304
負債純資産合計	549,013	606,384

連結財務諸表

連結損益計算書 (単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)
売上高	768,181	831,375
売上原価	652,129	705,731
売上総利益	116,051	125,644
販売費及び一般管理費		
販売手数料	3,297	3,607
保管費	5,487	6,021
発送費	21,672	21,240
広告宣伝費	4,694	5,338
貸倒引当金繰入差額	86	△47
給料及び手当	23,232	25,691
賞与	2,577	2,359
賞与引当金繰入額	1,822	1,794
役員賞与引当金繰入額	348	263
退職給付費用	1,242	1,235
減価償却費	1,786	2,168
賃借料及び修繕費	3,594	3,562
旅費交通費及び通信費	2,208	2,742
その他	19,510	20,001
販売費及び一般管理費合計	91,563	95,980
営業利益	24,488	29,663
営業外収益		
受取利息	193	261
受取配当金	813	746
為替差益	55	286
持分法による投資利益	2,401	2,123
助成金収入	1,080	974
雑収入	765	1,198
営業外収益合計	5,309	5,591
営業外費用		
支払利息	1,637	2,957
雑支出	383	334
営業外費用合計	2,021	3,291
経常利益	27,776	31,963
特別利益		
固定資産売却益	86	466
投資有価証券売却益	1,997	3,210
関係会社株式売却益	3,464	-
受取保険金	1,150	1,045
持分変動利益	15	-
漁業権譲渡益	-	966
特別利益合計	6,714	5,688
特別損失		
固定資産処分損	475	691
減損損失	1,884	920
投資有価証券売却損	327	-
投資有価証券評価損	259	137
関係会社株式売却損	107	-
関係会社整理損	576	-
出資金評価損	54	-
災害による損失	493	-
事故関連損失	1,018	1,052
特別損失合計	5,197	2,802
税金等調整前当期純利益	29,293	34,850
法人税、住民税及び事業税	7,887	11,330
法人税等調整額	△624	△1,138
法人税等合計	7,262	10,192
当期純利益	22,030	24,658
非支配株主に帰属する当期純利益	797	807
親会社株主に帰属する当期純利益	21,233	23,850

連結キャッシュ・フロー計算書 (単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	29,293	34,850
減価償却費	20,422	22,231
減損損失	1,884	920
のれん償却額	292	603
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△37	218
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△602	△739
受取利息及び受取配当金	△1,007	△1,008
支払利息	1,637	2,957
持分法による投資損益(△は益)	△2,401	△2,123
固定資産売却益	△86	△466
固定資産処分損	475	691
投資有価証券売却及び評価損益(△は益)	△1,410	△3,072
受取保険金	△1,150	△1,045
災害損失	493	-
事故関連損失	1,018	1,052
関係会社株式売却損益(△は益)	△3,357	-
持分変動損益(△は益)	△15	-
関係会社整理損	576	-
出資金評価損	54	-
売上債権の増減額(△は増加)	△6,651	△5,222
棚卸資産の増減額(△は増加)	△28,601	△332
仕入債務の増減額(△は増加)	△495	1,880
未払費用の増減額(△は増加)	238	7,214
その他	4,332	1,335
小計	14,903	59,944
利息及び配当金の受取額	1,165	1,193
利息の支払額	△1,621	△2,904
保険金の受取額	1,633	1,045
災害損失の支払額	△186	-
法人税等の支払額	△12,498	△4,793
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,396	54,486
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の増減額(△は増加)	△1	7
有価証券の増減額(△は増加)	28	-
有形固定資産の取得による支出	△20,910	△25,222
有形固定資産の売却による収入	129	599
無形固定資産の取得による支出	△1,861	△1,035
投資有価証券の取得による支出	△233	△205
投資有価証券の売却による収入	4,072	4,837
事業譲受による支出	-	△412
関係会社株式の取得による支出	-	△2,018
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△3,183	△1,149
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	20	-
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	△3,262	-
連結の範囲の変更を伴う関連会社株式の売却による収入	2,849	-
短期貸付金の増減額(△は増加)	△186	△6,228
長期貸付けによる支出	△1	△5,712
その他	△30	△1,180
投資活動によるキャッシュ・フロー	△22,571	△37,722
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	16,359	△8,441
長期借入れによる収入	27,196	21,361
長期借入金の返済による支出	△20,061	△18,784
リース債務の返済による支出	△841	△1,203
配当金の支払額	△4,976	△6,222
非支配株主への配当金の支払額	△225	△181
連結子会社設立に伴う非支配株主からの払込みによる収入	-	1,579
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	-	△215
自己株式の増減額(△は増加)	△2	△286
その他	△34	-
財務活動によるキャッシュ・フロー	17,413	△12,393
現金及び現金同等物に係る換算差額	323	661
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△1,437	5,032
現金及び現金同等物の期首残高	15,683	14,245
現金及び現金同等物の期末残高	14,245	19,533

サステナビリティデータ

環境データ

☑を付したデータは第三者保証を受けています。

単位		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度		
CO ₂ 排出量 (事業部門別)	日本	水産(漁業)	48,612	51,353	46,744	44,160	44,392	
		水産(加工/養殖)	23,754	23,938	24,273	21,341	23,672	
		食品	110,130	106,218	100,889	98,618	109,417	
		ファインケミカル	23,591	20,940	17,018	14,018	13,908	
		物流	24,674	24,757	24,550	22,636	24,135	
		その他	9,917	8,091	6,725	6,155	6,242	
		合計	240,678	235,296	220,199	206,928	221,767	
	海外	水産(漁業)	25,580	22,124	22,398	21,521	23,555	
		水産(加工/養殖)	62,691	64,145	64,137	52,598	56,145	
		食品	32,380	36,438	35,291	37,921	39,116	
		ファインケミカル	0	150	175	99	0	
		合計	120,651	122,857	122,001	112,139	118,816	
	合計	361,329	358,153	☑ 342,200	☑ 319,067	☑ 340,583		
	Scope1,2,3	Scope1	215,678	218,625	☑ 207,252	☑ 197,713	☑ 213,356	
Scope2		145,651	139,528	☑ 134,948	☑ 121,354	☑ 127,227		
Scope3		-	2,282,923	☑ 2,545,561	☑ 2,526,262	☑ 2,780,681		
エネルギー使用量	GJ	日本	4,641,927	4,561,995	4,359,806	4,167,282	4,172,433	
	海外	2,492,926	2,767,542	2,751,959	2,809,529	2,802,041		
	合計	7,134,853	7,329,537	☑ 7,111,765	☑ 6,976,811	☑ 6,974,474		
太陽光発電量	MWh	日本	-	78	977	3,490	3,987	
	海外	-	557	1,263	1,294	1,549		
	合計	-	635	2,240	4,784	5,536		
水使用量	km ³	日本	4,184	3,957	3,843	3,711	☑ 4,276	
	海外	6,487	7,148	6,681	5,782	☑ 6,731		
	合計	10,671	11,105	10,524	9,493	☑ 11,007		
排水量(排水先別)	km ³	日本	ニッセイ個別	226	257	264	275	256
	海外	川/海/運河	-	4,359	3,933	3,493	3,812	
	下水道	-	224	249	266	419		



第三者保証
▶ <https://nissui.disclosure.site/ja/themes/228>

社会データ

単位		2021年度	2022年度	2023年度		
事業別従業員数	名	連結	水産	3,655	3,493	3,679
		食品	3,932	4,121	4,511	
		ファインケミカル	464	260	268	
		物流	637	667	681	
		その他	718	695	680	
		全社(共通)	256	279	285	
		合計	9,662	9,515	10,104	
エリア別従業員数	名	日本	4,771	4,651	5,039	
		海外	アジア	513	597	612
		欧州	1,901	2,024	2,107	
		北米	1,227	1,217	1,205	
		南米	1,250	1,026	1,141	
女性の割合	% 個別	従業員	22.4	27.5	27.6	
		管理職	7.3	6.8	6.6	
		役員	8.3	8.3	8.3	
障害者雇用率	% 個別	1.98	2.39	2.78		
採用者数	名 個別	新卒	49	44	39	
		経験者	12	18	25	
平均年齢	歳 個別	42.7	43.0	42.8		
平均勤続年数	年 個別	16.9	16.3	15.5		
男女の賃金の差異	% 個別	-	54.8	58.1		
平均残業時間	時間/月 個別	16.1	15.9	15.1		
育児休職取得率	% 個別	男性	117.9	78.9	110.0	
		女性	100.0	100.0	100.0	
有給休暇取得率	% 個別	75.31	84.49	85.50		

ガバナンスデータ

単位		2021年度	2022年度	2023年度	
内部監査の実施	部署 個別	3	9	11	
	社 連結(子会社)	日本	8	9	10
		海外	3	5	4



ESGデータ
▶ <https://nissui.disclosure.site/ja/themes/119>

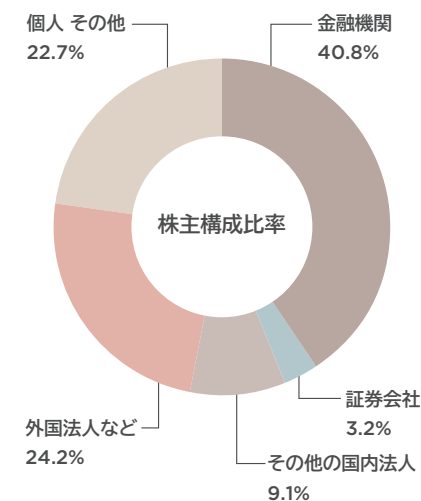
株式情報 (2024年3月31日現在)

上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	1332
発行可能株式総数	1,000,000,000株
発行済株式の総数	312,430,277株
単元株式数	100株
配当金支払株主確定日	期末配当3月31日／中間配当9月30日
株主数	105,838名
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
定時株主総会	6月
会計監査人	EY新日本有限責任監査法人

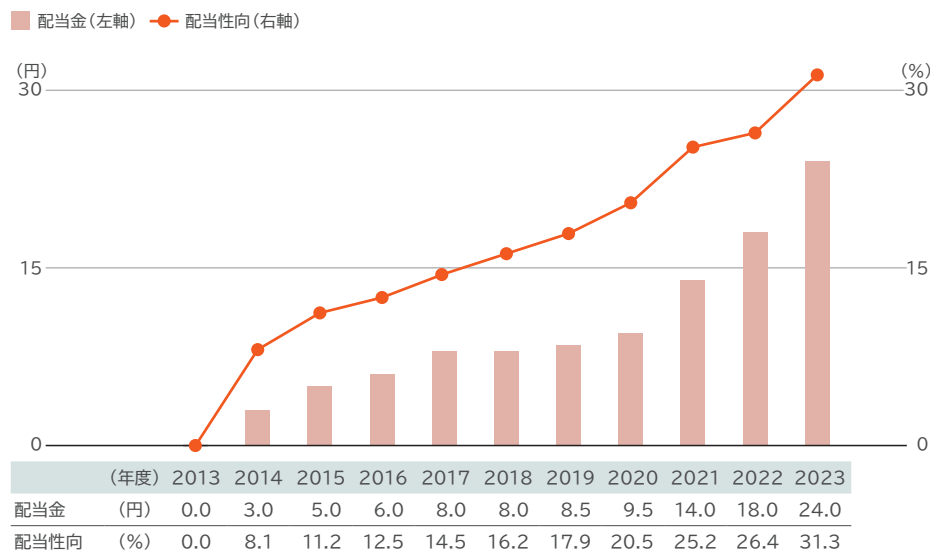
大株主

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(信託口)	64,959	20.85
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	33,379	10.71
持田製薬株式会社	8,000	2.57
株式会社みずほ銀行	7,987	2.56
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	4,477	1.44
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	4,142	1.33
JP MORGAN CHASE BANK 385781	3,979	1.28
JPEルガン証券株式会社	3,927	1.26
野村信託銀行株式会社(投信口)	3,679	1.18
JUNIPER	3,624	1.16

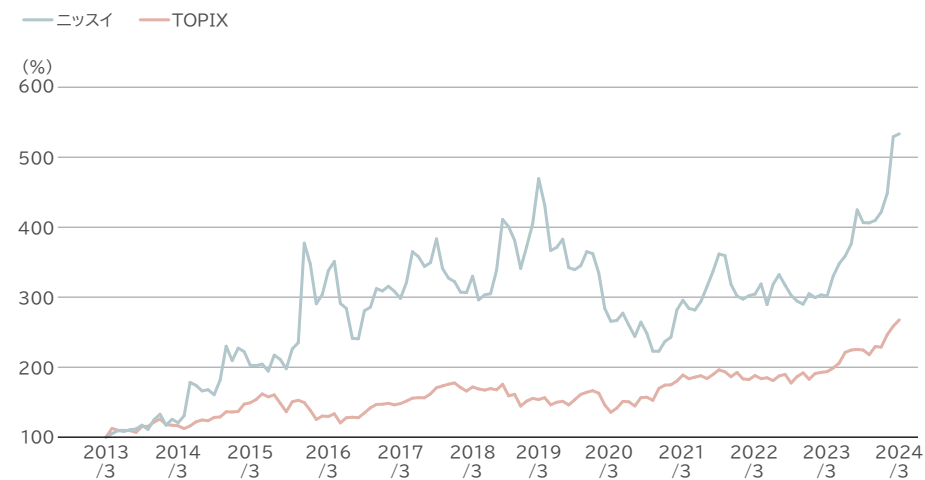
※持株比率は自己株式(845,865株)を除いて算出しています。なお、自己株式には、株式給付信託(BBT)が保有する当社株式623,600株は含めていません。



配当金・配当性向の推移



株価パフォーマンスの推移 (2013年3月末の終値データを100とした株価指数の推移)



会社情報 (2024年3月31日現在)

会社名	株式会社ニッセイ
創業	明治44年(1911年)
設立	昭和18年(1943年)

資本金	30,685百万円
従業員	1,504名(個別) 10,104名(連結)
本社所在地	〒105-8676 東京都港区西新橋1-3-1 西新橋スクエア



外部評価

インデックスへの組み入れ



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Company の登録商標)はここに株式会社ニッセイが第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。



FTSE Blossom Japan Index

FTSE Russell(FTSE International Limited と Frank Russell Company の登録商標)はここに株式会社ニッセイが第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan IndexはグローバルなインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス(ESG)について優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE Blossom Japan Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

THE INCLUSION OF Nissui Corporation IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Nissui Corporation BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.



Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index(GenDi J)

グローバルネットワーク



GLOBAL LINKS

「ニッスイグローバルリンクス」とは、「人々により良い食をお届けしたい」という志に共感し、独自の強みを活かして事業を展開している会社が互いに連携するグローバルグループです。互いにつながり、協働することで世界の資源と食卓を結ぶグローバルリンクス、そして、それぞれの地域における多様な機能を結び付けるローカルリンクスへと発展していきました。資源から食卓をつなぐサプライチェーンにおいて各社が強みを発揮し、グローバルに協働することで、付加価値の高い商品の提供を実現しています。

【イギリス】

- フラットフィッシュ社
- リーガル・フィッシュ社
- スリー・オーシャンズ・フィッシュ・カンパニー社

欧州

【デンマーク】

- ノルディック・シーフード社
- J.P.クラウセン社

【オランダ】

ニッスイヨーロッパ社

【フランス】

- シテ・マリン社
- アリオティス社
- キャップ・オーシャン社
- MITI社

【スペイン】

ユーロパシフィック社

【中国】

青島日水食品
研究開発有限公司

【日本】

株式会社ニッスイ

【台湾】

大明食品工業股份有限公司

アジア

【ベトナム】

- ニジコ社
- ニッスイロータスベトナム社

【タイ】

- ニッスイタイランド社
- タイデルマール社

オセアニア

【オーストラリア】

オーストラリアン・ロングライン社

【ニュージーランド】

シーロード社

【米国】

- F.W.ブライス社
- ゴートンズ社
- ブルーウォーター・シーフーズ社

キング・アンド・プリンス・シーフード社

● ニッスイUSA社

- ユニシー社
- グレイシャー フィッシュ カンパニー社

北米

【ブラジル】

ノードシー社

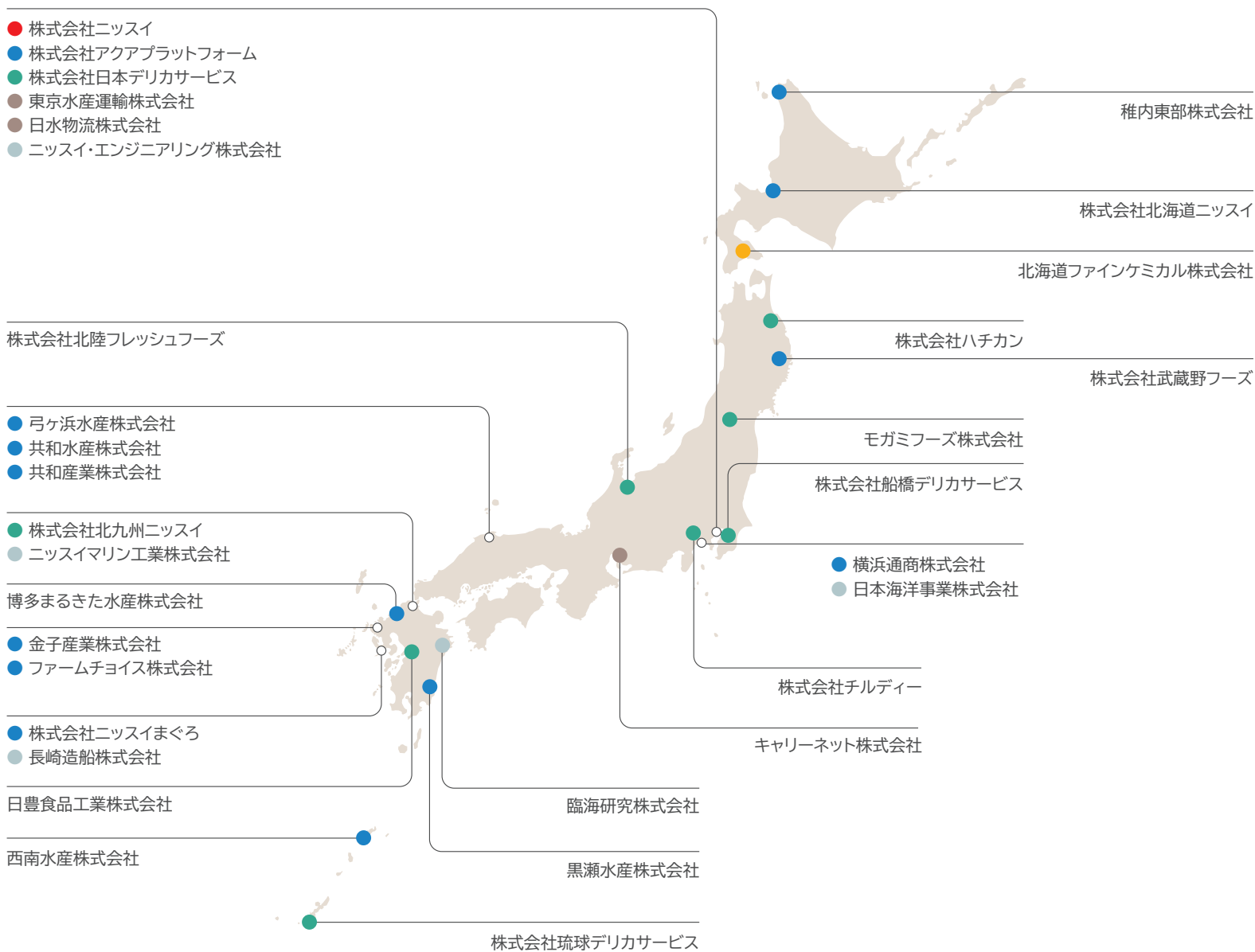
南米

【ペルー】

NALペルー社

【チリ】

- ニッスイ・アメリカ・ラティーナ社
- エムデバス社
- サルモネス・アンタルティカ社



> 海外グループ会社

● 水産	19社
● 食品	11社
● その他	1社

> 国内グループ会社

● 水産	14社
● 食品	9社
● ファインケミカル	1社
● 物流	3社
● その他	5社

お問い合わせ

株式会社ニッスイ コーポレートコミュニケーション部

〒105-8676 東京都港区西新橋1-3-1 西新橋スクエア

<https://www.nissui.co.jp/>

