

中期経営計画 GOOD FOODS Recipe2



01 ありがたい姿

02 Recipe1の振り返り

03 Recipe2の方針と経営目標

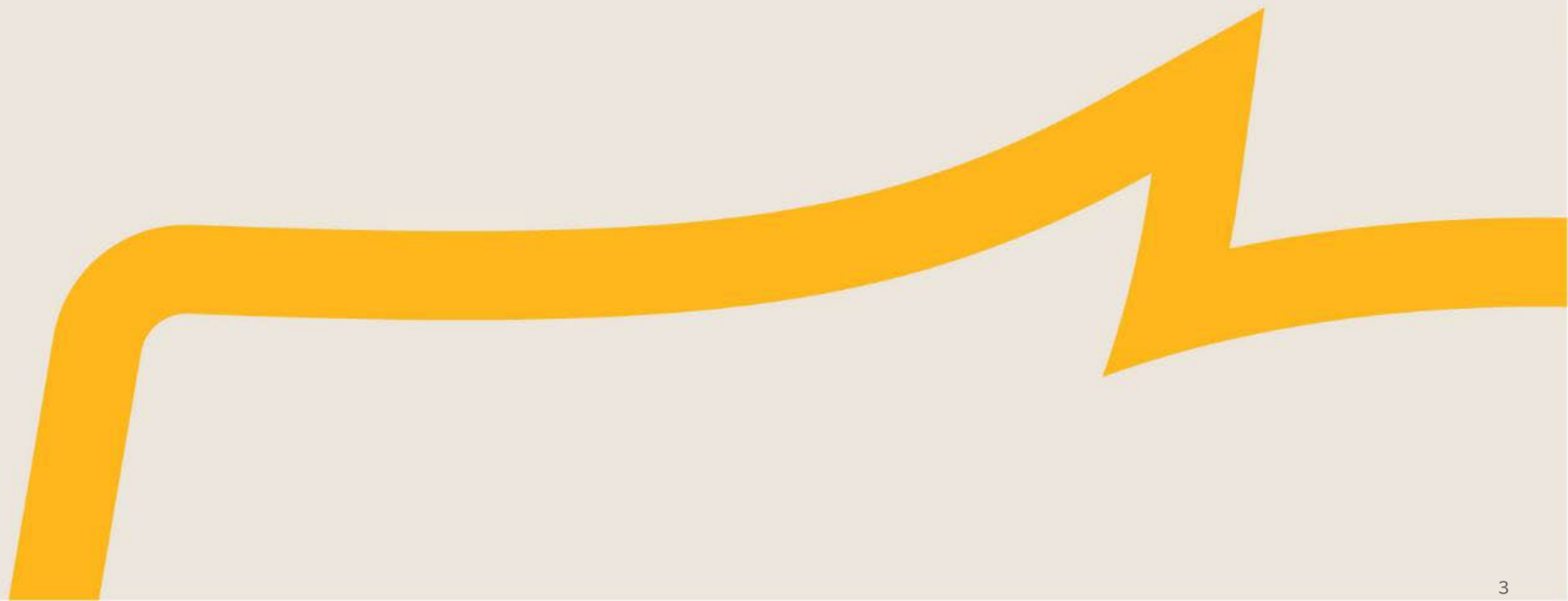
04 基本戦略

05 事業別戦略

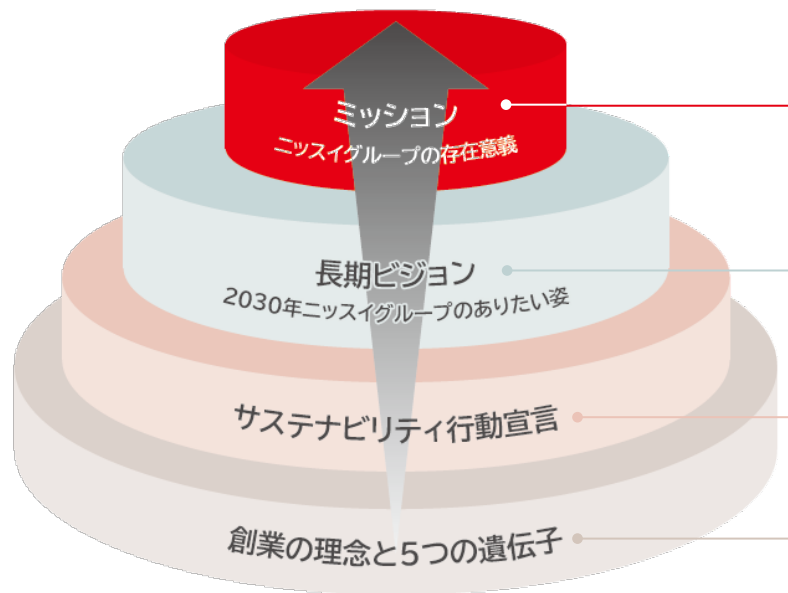
06 財務戦略



ありたい姿



経営理念体系



私たちが突き動かすもの。
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。



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

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みます。

お客様

環境

従業員

株主

ビジネス
パートナー

社会

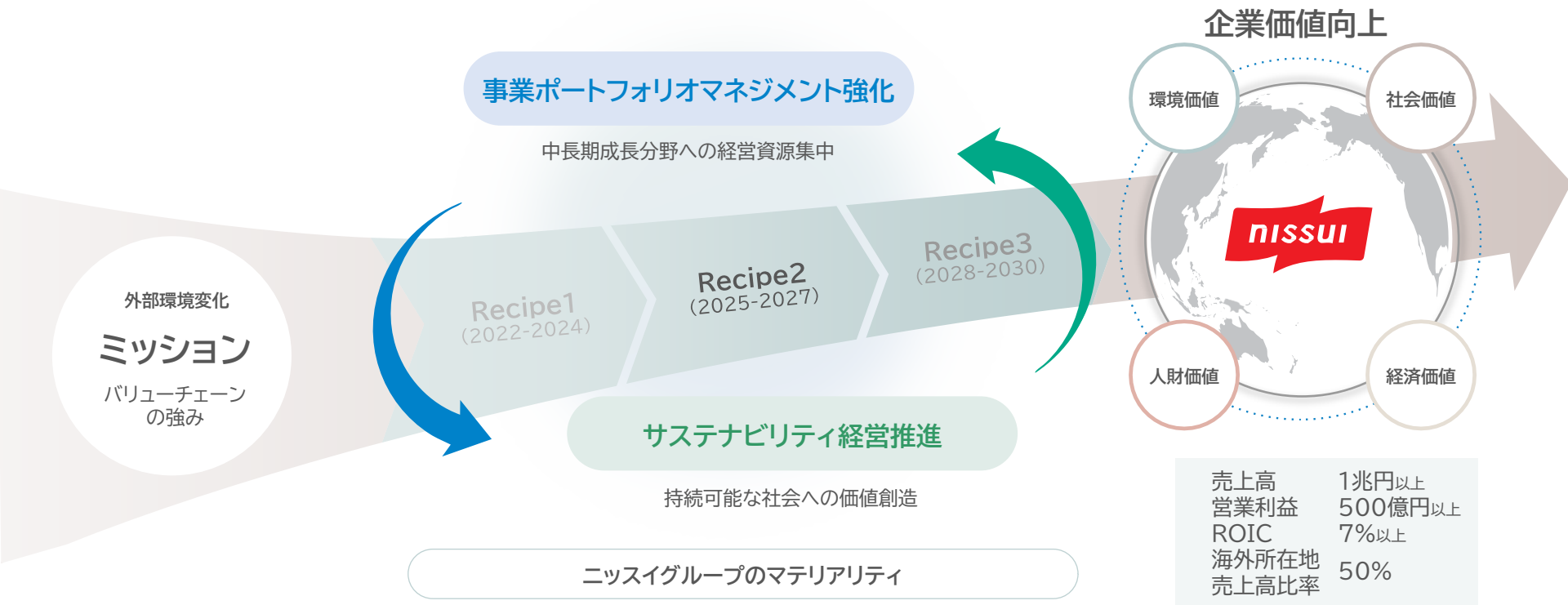
水の水道におけるは、
水産物の生産配給における理想である。

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、お客様を大切にする



2030年長期ビジョン(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



マテリアリティを基点とした企業価値の向上

複雑化した事業環境に対応する新マテリアリティを基点に企業価値向上を図る

マテリアリティ(重要課題)



Recipe for the Planet

持続可能な地球環境を創る

- 海洋の生物多様性の主流化
- 脱炭素・循環型社会への貢献



Recipe for Society

健やかな社会をともに創る

- 健康課題の解決
- 持続可能なサプライチェーンの構築



Recipe for Teammates

活き活きと働く人財を創る

- 人財育成と多様な人財の活躍
- ミッションへの共感とブランディング
- 労働力確保と生産性の向上



Recipe for Growth

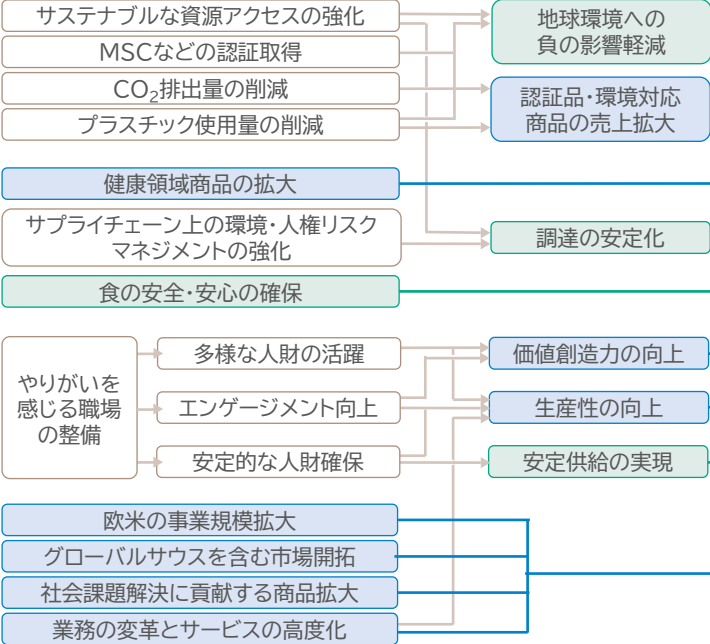
食の可能性を追求し、未来を創る

- 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
- DXによる革新

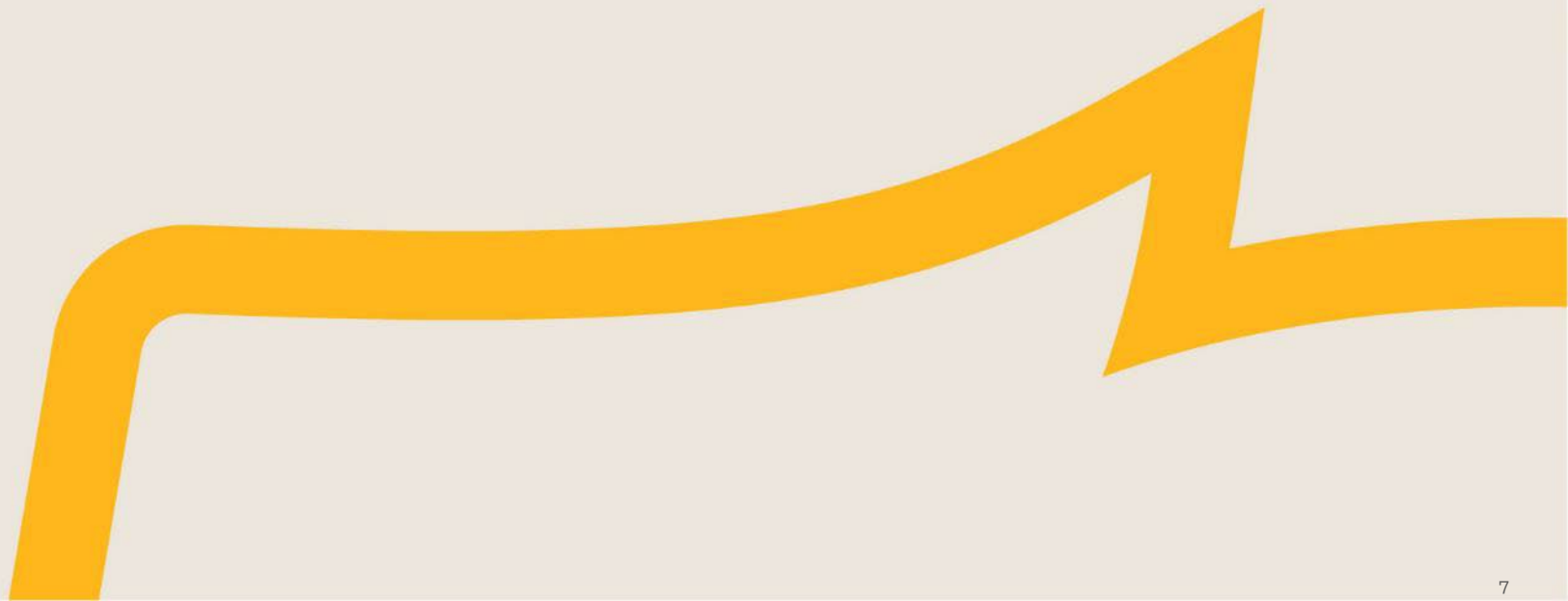
事業ポートフォリオ マネジメント強化



サステナビリティ経営推進



Recipe1の振り返り



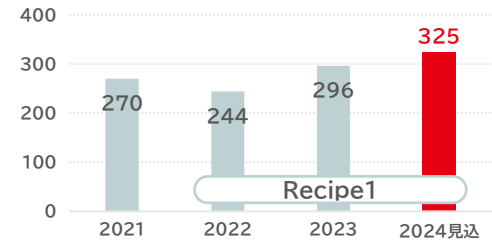
Recipe1 振り返り: KPI(経済価値)

売上高、各段階利益ともにRecipe1当初目標達成の見込み

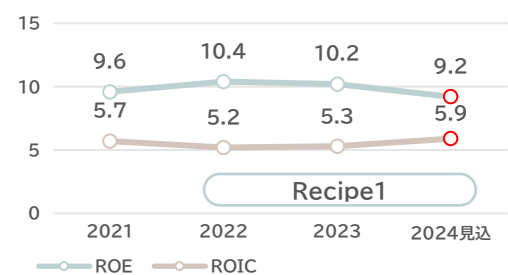
※2025年2月公表の通期見通し (億円)

	2021年度 実績	2024年度 見込※	Recipe1 目標
売上高	6,936	8,800	7,900
営業利益	270	325	320
経常利益	323	350	350
当期純利益	172	240	225

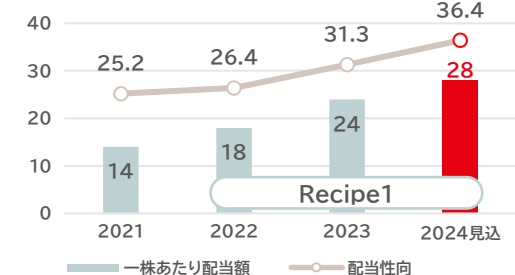
▶ 営業利益(億円)



▶ ROIC・ROE(%)



▶ 1株あたり配当額(円)・配当性向



Recipe1 振り返り: KPI(環境価値・社会価値・人財価値)

事業拡大などもあり目標未達のテーマもあるが、2030年長期目標に向けた取り組みは着実に前進

創出価値	重点テーマ	目標		基準単位	2021年度実績	2024年度見込	Recipe1目標
環境価値	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(Scope1、2)	2018年度総量	5.8%削減	5.0%削減	10%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	ニッスイ個別6.4%削減	ニッスイ個別9.0%削減	ニッスイ個別10%削減
	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		71%	75%	80%
社会価値	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		-	ニッスイ個別97.5%	ニッスイ個別100%
	健康課題の解決	健康領域商品の拡大	健康領域商品売上	2021年度	-	1.1倍	1.3倍
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	-	ニッスイ個別16.8%のスコア向上	ニッスイ個別10%のスコア向上
		女性活躍	女性幹部職比率		ニッスイ個別7.3%	ニッスイ個別7.9%	ニッスイ個別10%

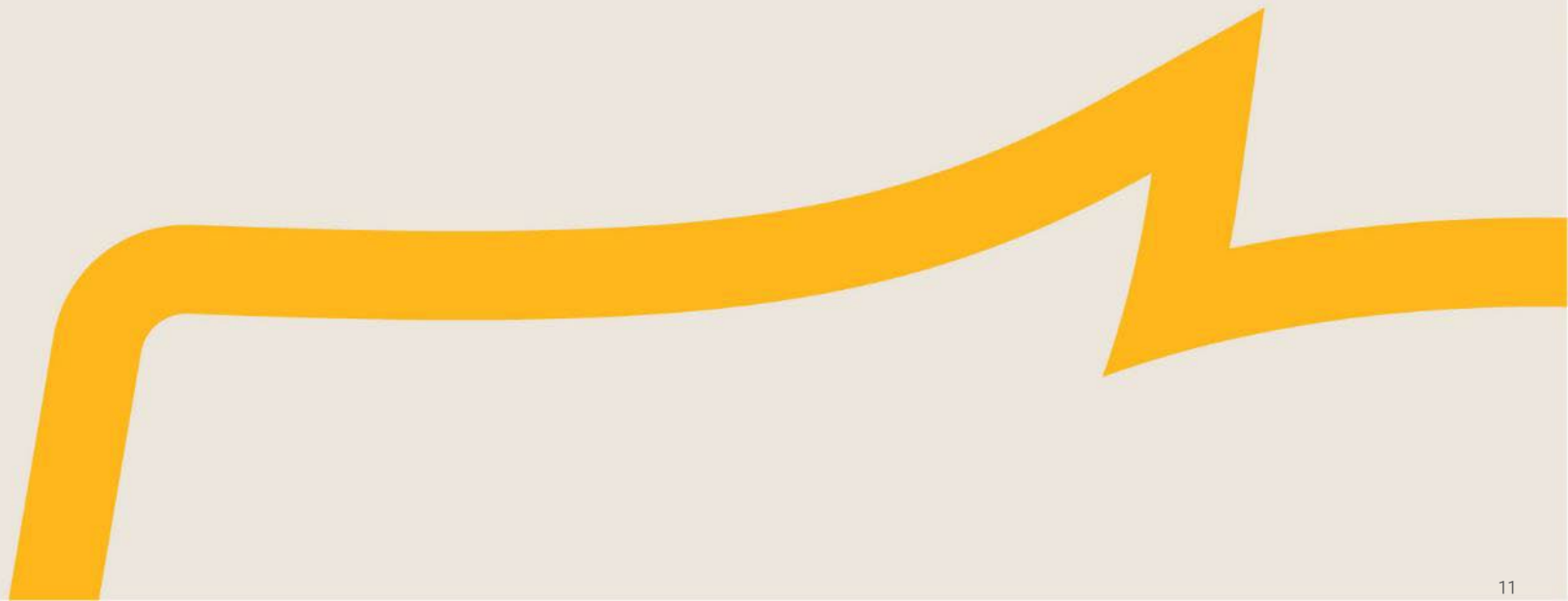
Recipe1: 総括

新ミッションのもと、「食」に関わる社会課題解決に取り組んだ3年間

一定の手応えはあるも、「ミッションの社内外への浸透」「サステナビリティと事業戦略の連動」「人的資本経営」は継続課題

	振り返り	残課題
サステナビリティ経営	TNFDへの早期対応など、ESG情報開示の質と量の外部評価が向上	- ミッションの社内外への浸透 - サステナビリティと事業戦略の連動 - 人的資本経営の推進
事業ポートフォリオ財務戦略	- 日水製薬・ハウスイの売却 - 海外事業への成長投資 - グルメデリカ買収によるチルド事業拡大 - 株主還元の拡大、政策保有株式の縮減 - 自己資本が改善する中でROEIは10%程度を維持	ROIC改善に向けた取り組みの事業への落とし込み
事業	- 養殖事業が飼料コスト高騰、海水温上昇による斃死・生育不良などで苦戦 - 食品事業は国内外ともに市場拡大と値上げ効果で成長 - 医薬品原料ビジネスの海外展開が遅延し在庫も増加	- 養殖事業の拡大・収益安定化 - 北米水産加工・南米漁業事業のターンアラウンド - 医薬品原料ビジネスの再成長

Recipe2の方針と経営目標



Recipe2のテーマ

残課題への取り組みを進めるとともに、不確実を増す経営環境下で価値を創造し続ける企業となるため、強みであるバリューチェーンをマテリアリティ基点でより強靱なものにしていく

外部環境変化

- 経営環境の不確実性拡大
 - ✓ 地政学リスクの高まり
 - ✓ 気候変動リスクの高まり
 - ✓ コストインフレや金利上昇 他
- 消費者のライフスタイル・価値観の多様化
- AI技術の進化

残課題

- ミッションの社内外への浸透
- サステナビリティと事業戦略の連動
- 人的資本経営の推進
- ROIC改善に向けた取り組みの事業への落とし込み
- 養殖事業の拡大・収益安定化
- 北米水産加工・南米漁業事業のターンアラウンド
- 医薬品原料ビジネスの再成長

マテリアリティ



Recipe for the Planet

持続可能な地球環境を創る



Recipe for Society

健やかな社会をともに創る



Recipe for Teammates

活き活きと働く人財を創る



Recipe for Growth

食の可能性を追求し、未来を創る

不確実な環境変化に
柔軟かつ迅速に対応するための
バリューチェーン強靱化

価値創造力強化

持続可能性強化

リスク対応力強化

人財力強化

Recipe2の基本戦略

マテリアリティを踏まえた**3つの基本戦略**で「バリューチェーン強靱化」を目指す



不確実な環境変化に
柔軟かつ迅速に対応するための

バリューチェーン強靱化

価値創造力強化

持続可能性強化

リスク対応力強化

人財力強化

① 事業ポートフォリオ強化

- ・事業ポートフォリオマネジメントの深化
- ・新規事業・事業境界領域の開拓
- ・グローバル展開の加速
- ・DXの推進



② サステナビリティ経営の深化

- ・サステナビリティと事業戦略の連動強化
- ・人的資本経営とブランディングの推進



③ ガバナンス強化

- ・経営戦略と連動したリスクマネジメント
- ・グループガバナンスの強化



Recipe2 KPI(経済価値)

経済価値

ROIC
6.0%

ROE
10.0%

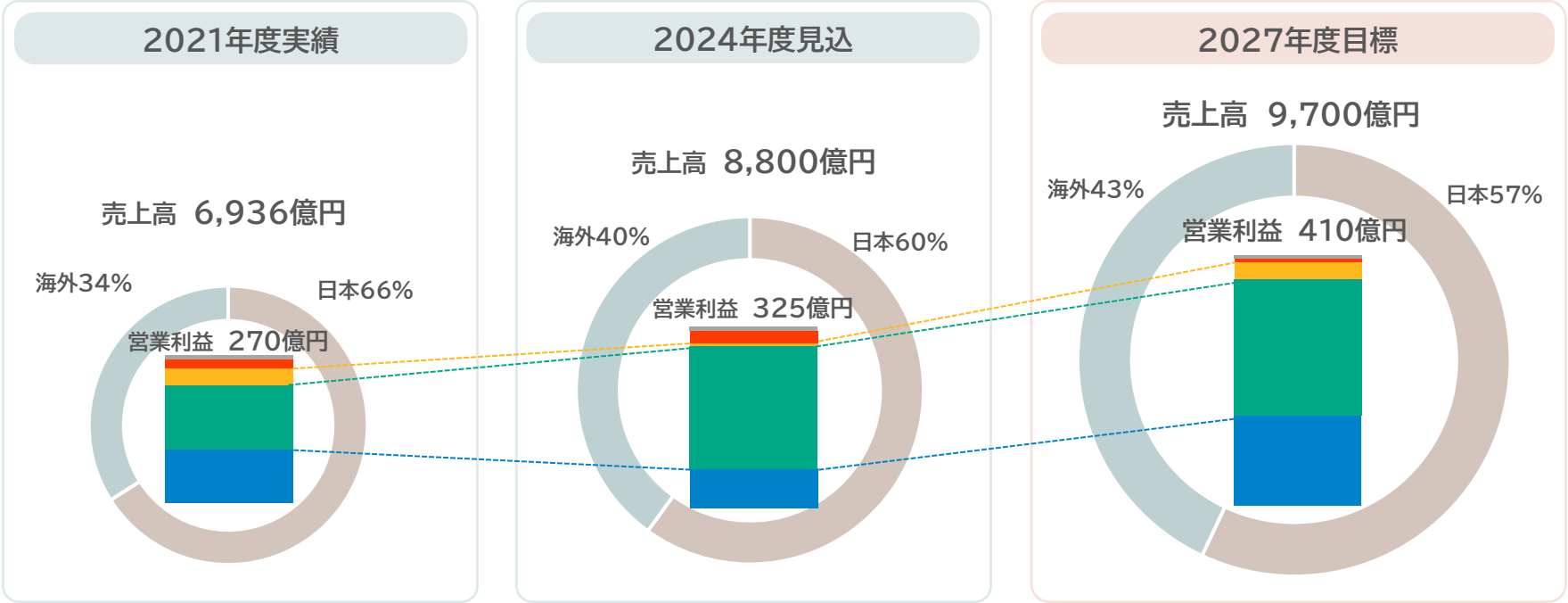
▶ Recipe2 KPI

(億円)

	2024年度 見込	2027年度 目標	増減
売上高	8,800	9,700	900
営業利益	325	410	85
経常利益	350	425	75
当期純利益	240	300	60

事業ポートフォリオ推移

「海外事業の成長」「養殖事業の高度化」「ファインケミカル事業の再成長」により事業ポートフォリオを強化



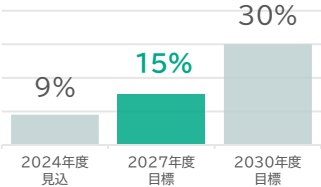
■ 水産 ■ 食品 ■ ファインケミカル ■ 物流 ■ その他

Recipe2 KPI(環境価値、社会価値、人財価値)

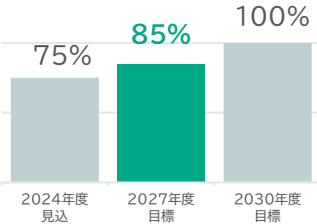
マテリアリティの見直しを踏まえて、新しいKPIを追加

環境価値

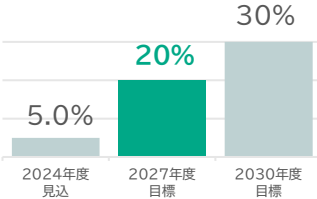
プラスチック使用量削減※
(2015年度比)



持続可能な調達比率



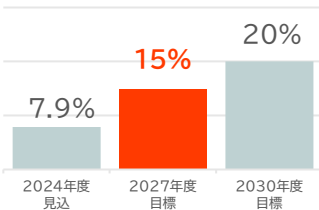
CO₂排出量削減
(2018年度比)



2050年
カーボン
ニュートラル
実現

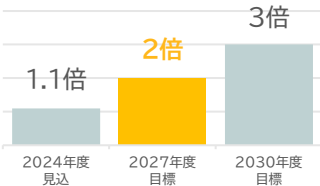
人財価値

女性幹部職比率※



社会価値

健康領域商品売上
(2021年度比)



1次サプライヤーアセスメント比率

2027年:国内グループの主要な1次サプライヤー100%
2030年:ニッスイグループの主要な1次サプライヤー100%

NEW

食品安全の第三者認証取得率

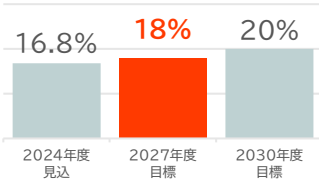
2027年度:国内グループ会社100%
2030年度:ニッスイグループ100%

NEW

ニッスイグループにおける商品回収等の重大品質事故

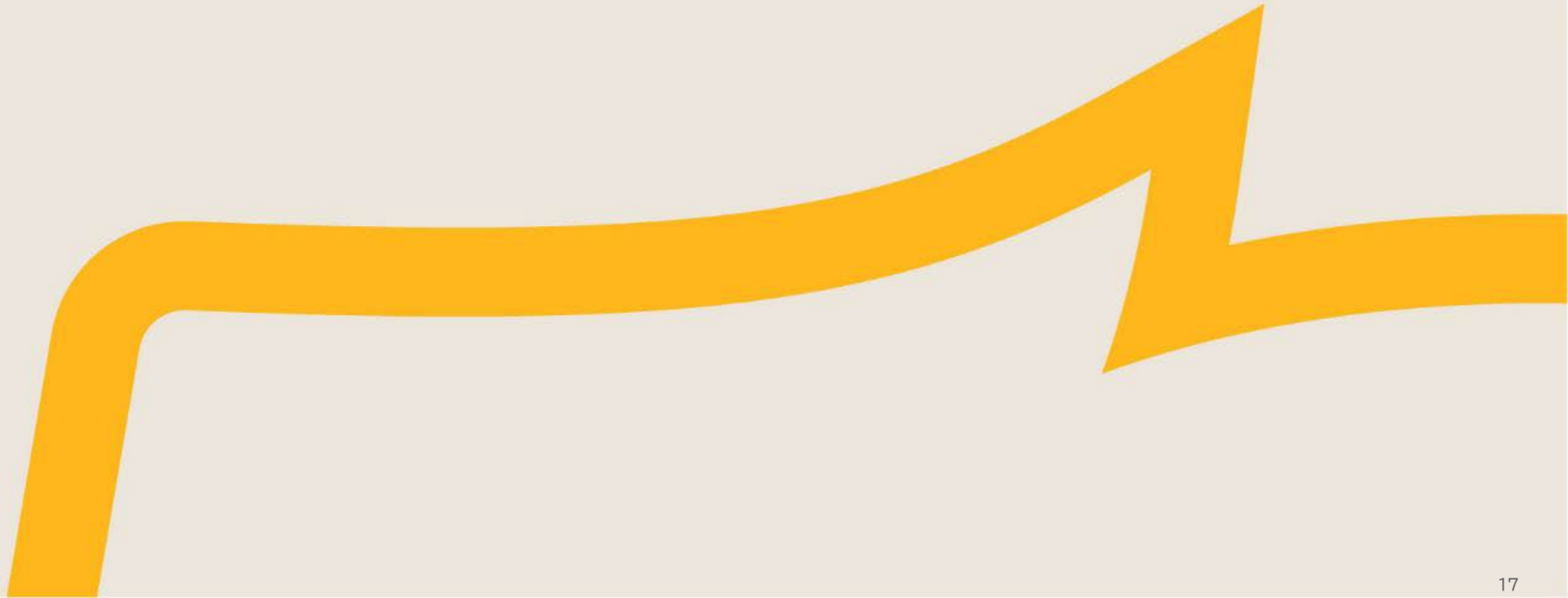
Recipe2期間中(～2027年度):発生ゼロ
Recipe3期間中(～2030年度):発生ゼロ

エンゲージメントスコア※
(2021年度比)



※ニッスイ個別のKPI

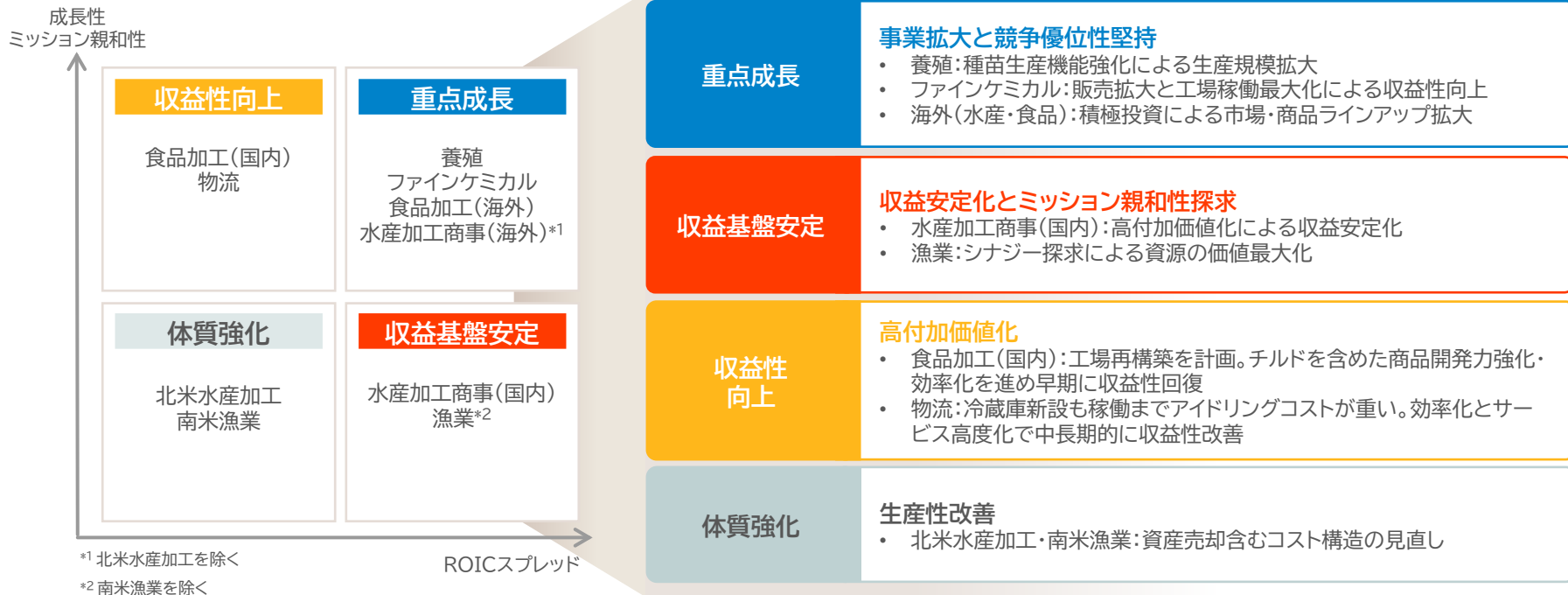
基本戦略



事業ポートフォリオマネジメントの深化

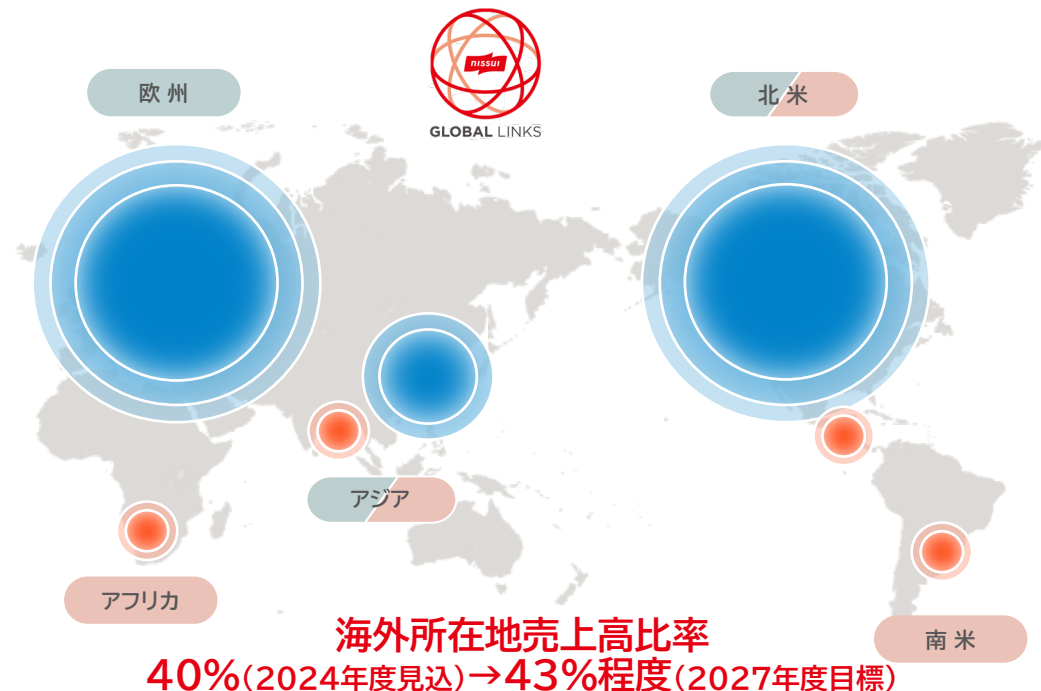
事業のROICスプレッド・成長性・ミッション親和性を評価し、最適な経営資源配分と事業戦略を推進する

各事業の方向性



グローバル展開の加速

北米・欧州を中心に事業規模拡大を加速する
水産フライに加え第二の柱を育成するとともに、アジア事業の拡大とグローバルサウスでの事業機会を探索する



● 水産フライ圧倒的No.1へ

欧州 北米 生産機能強化により販売拡大
アジア ファストフード・クイックサービスレストラン向け強化

● 水産フライに続く第二の柱の育成

欧州 タパス商品などの拡大
北米 アジアン商材の現地生産

● 加工・商事事業の取扱商品拡充とエリア拡大

南米 増産する養殖サーモンのグローバル販売
日本 ホタテ・「黒瀬ぶり」などのグローバル販売拡大
欧州 イベリア半島などでのビジネス拡大

● 医薬品原料・機能性原料の海外販売拡大

● グローバルサウスでの事業機会探索

※バブルの大きさ：Recipe2以降の想定売上高規模

新規事業・事業境界領域の開拓

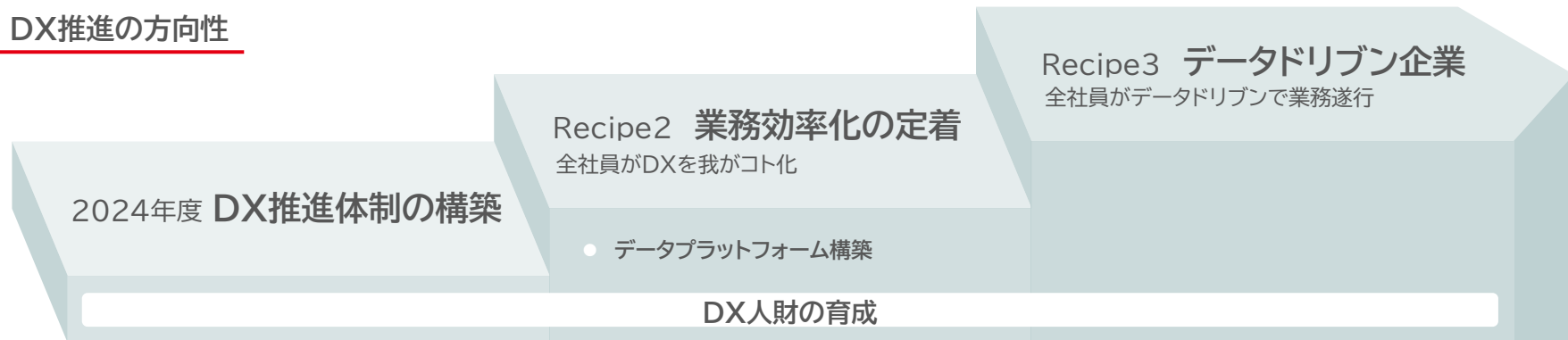
“心と体を豊かにする”“さまざまな社会課題を解決する”イノベティブな食を通じて成長に繋げる



DXの推進

全体最適を志向したDXにより、業務はもとより製品・サービス・働き方などを革新する

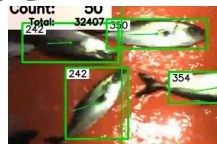
DX推進の方向性



▶ CASE : 水産事業

養殖の高度化

AI・IoT活用、さまざまなデータのプラットフォーム化・応用により、圧倒的に差別化された養殖事業を構築する



AI尾数カウンタ

▶ CASE : 食品事業

国内工場のスマートファクトリー化

経済性に加え、環境にも働く人にもやさしい工場を実現し、中長期的な企業価値向上を目指す



サステナビリティと事業戦略の連動強化

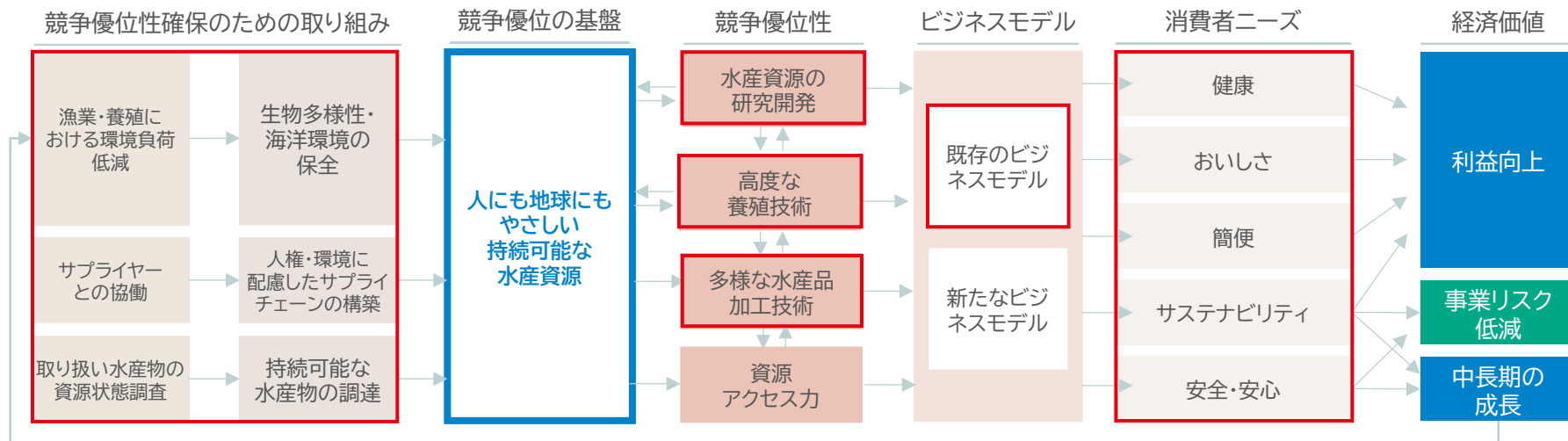
サステナビリティ基点でのビジネスモデルを構築し競争優位を獲得する

➤ CASE 黒瀬ぶり

- 天然種苗に依存しない完全養殖実現に加え、選抜育種や浮沈式生け簀などの取り組みにより高い競争優位性を確保
- 漁場の環境モニタリングや自動給餌システムを活用し、自然災害リスクや環境負荷を低減、人にも地球にもやさしい安定した養殖を実現



▶ サステナビリティと各事業活動の関連図（水産資源を軸とした例） 赤枠は「黒瀬ぶり」の事例で関連する項目



サステナビリティと事業戦略の連動強化

ステークホルダーとの共創でマテリアリティに取り組み、企業価値を向上する

持続可能な水産資源

- 持続可能な水産物調達
資源状態調査結果に基づく
対応策の実行、認証漁業品の
調達推進など
- 持続可能な養殖の推進
沖合養殖・遠隔給餌・
海水温上昇への対応など



価値提供の実現

- 持続性を担保した水産物を、商品・サービスを通じて、
お客さまの望む価値へ転換



ステークホルダーとの協働

- SeaBOSへの参画
世界各国の水産業界のリーダー企業や科学者と、
持続的な水産事業のための課題解決に継続して
取り組む



- サプライヤーとの連携強化
国内外のサプライヤーとのエンゲージメント強化により、
水産物のトレーサビリティ確保および
サプライチェーン上での人権・環境リスク低減に取り組む

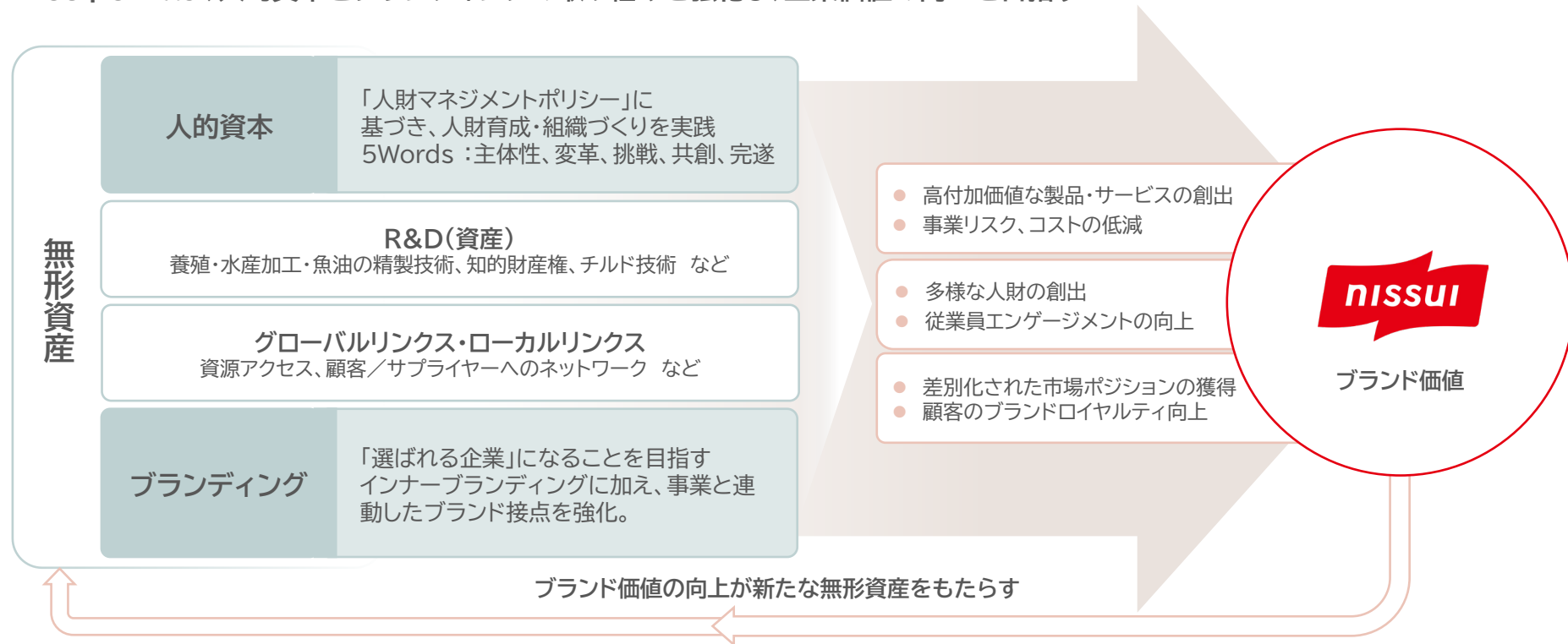


サプライヤーガイドライン

人的資本経営とブランディングの推進

ニッスイの競争力の源泉を強化する

Recipe2では、人的資本とブランディングの取り組みを強化し、企業価値の向上を目指す



経営戦略と連動したリスクマネジメント／グループガバナンスの強化

■ 重要リスク対応を一元管理し、優先順位をつけ経営戦略に落とし込む

- 全社を俯瞰したリスクマネジメントの定着化
 - ・ リスクマネジメント委員会を中心とした優先順位づけ、必要資金配分などのPDCAサイクルを回す
- リスク評価の定量化
 - ・ 優先順位をつけるための定量評価基準を策定

▶ リスクの分類

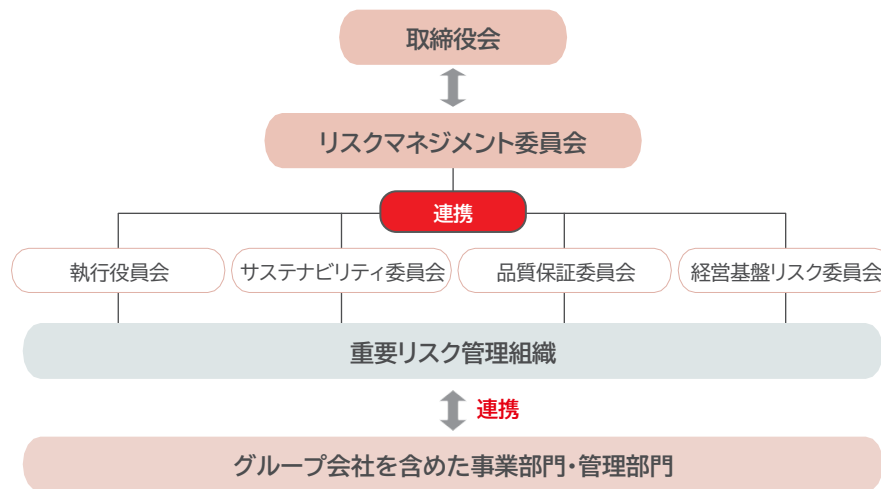
経営戦略リスク

戦略遂行・
機会獲得に伴い
ティクするリスク → 「企業価値向上の源泉」
であり積極的にティクすべき

経営基盤リスク

事業継続を
阻害する
リスク → リスクコントロールによる
リスク低減・移転を図るべき

▶ リスクマネジメント推進体制図



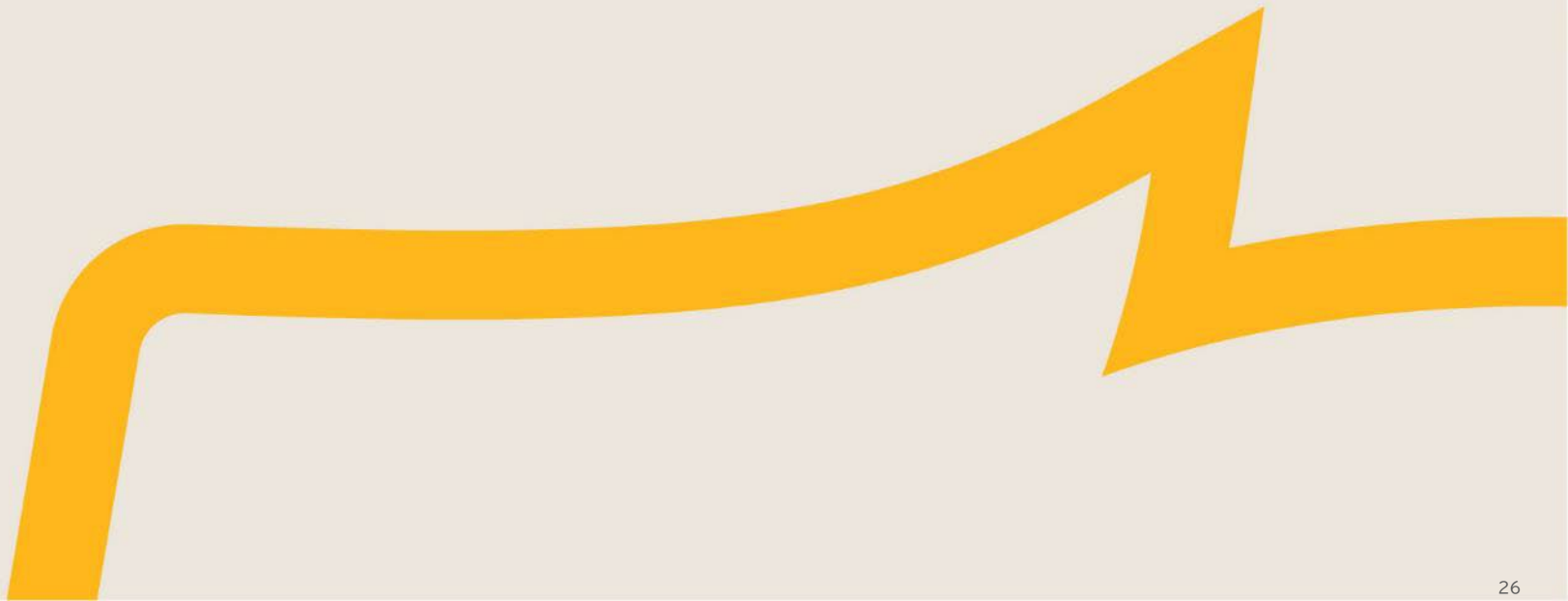
■ グループ会社取締役会の実効性を高め、グループ経営の基盤を強化する

グループガバナンス の強化

グループ会社取締役会の実効性向上

- グループ会社取締役へのトレーニング拡充
- グループ会社での役員指名・報酬委員会の導入

事業別戦略



Recipe2 セグメント別目標

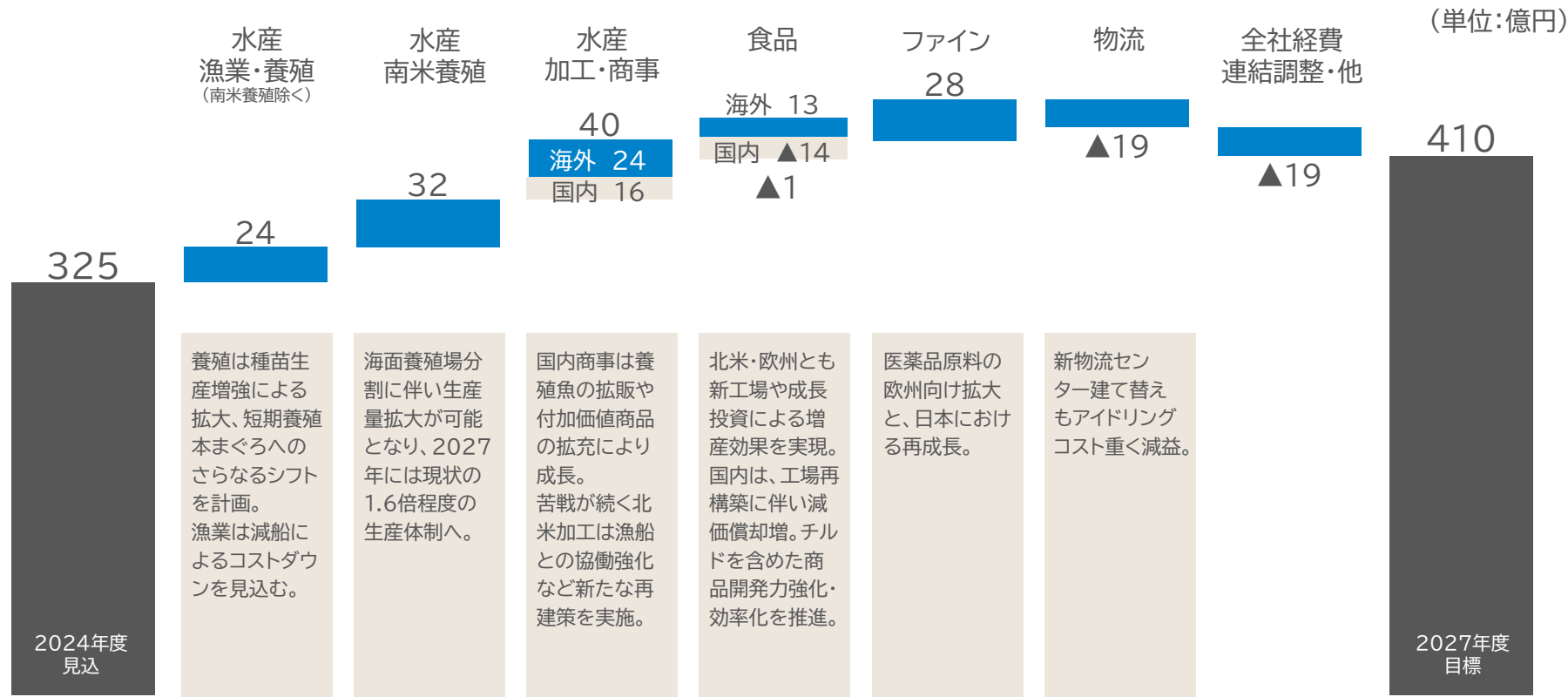
水産事業とファインケミカル事業が全体を牽引

(億円)

	2024年度見込	2027年度目標	増減
売上高	8,800	9,700	900
水産事業	3,578	3,759	181
食品事業	4,700	5,408	708
ファインケミカル事業	163	264	101
物流事業	166	181	15
その他	193	86	▲107
営業利益	325	410	85
水産事業	93	192	99
食品事業	289	289	0
ファインケミカル事業	7	36	28
物流事業	28	9	▲19
その他	9	7	▲2
全社経費	▲102	▲122	▲20

営業利益変動要因

水産事業とファインケミカル事業が全体を牽引



事業別戦略：水産事業

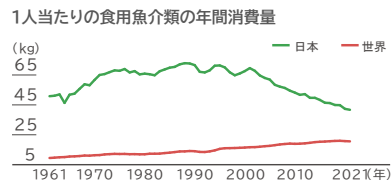
水産物バリューチェーンの強靱化により資源の価値を最大化する

市場動向

- 環境・健康意識の高まりによる世界的なシーフード需要の増加
- 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

当事業に関連する市場データ

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。



※出典：水産庁 令和5年度 水産白書

戦略①

養殖事業の拡大とグローバル販売

グローバルリンクス・ローカルリンクスを活用し、養殖事業の価値を最大化する

養殖

加工

販売

南米サーモン

- 海面養殖権利分割・種苗生産強化で30,000トン→50,000トン体制(2030年)へ
- アトランティックサーモン生産再開

黒瀬がり

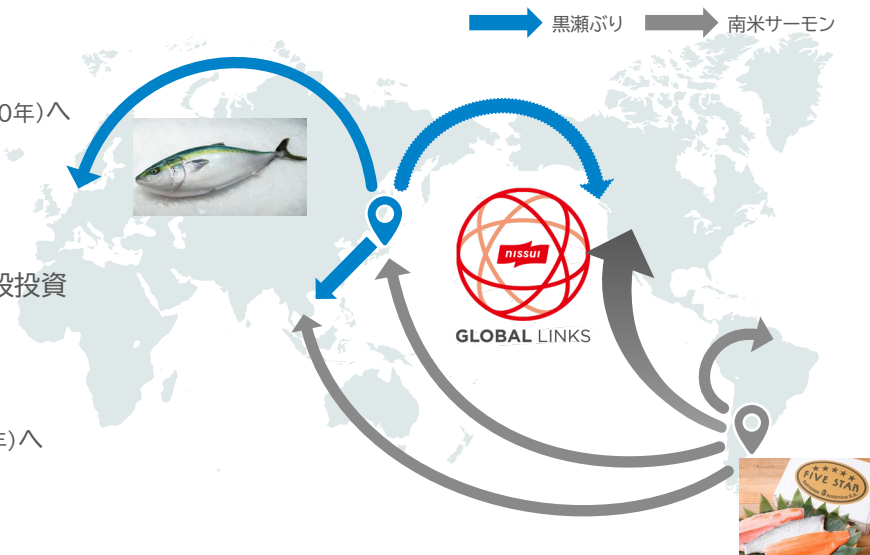
- 海外販売拡大に向けた認証取得
- 16,000トン(2030年)に向けた種苗施設投資

国内サーモン

- 漁場の獲得・拡大、種苗養殖場の拡充
- 2,800トン→10,000トン体制(2030年)へ

短期養殖本まぐろ

- 海外販売も見据えた漁場の拡大



事業別戦略：水産事業

戦略②

資源の高付加価値化

認証取得による
相場変動耐性強化

グローバル販売強化

カツオ

MSC認証を取得した「光洋丸かつお」の取り扱い強化
BtoC販売や海外輸出拡大



魚油

日本企業初のMarinTrust認証取得により、
海外を含めた販路を拡大



ホタテ

グローバルリンクスの加工・
商事機能を活用した日本発商
材の販売を拡大

戦略③

資源アクセス事業の収支改善・体質強化

エリア

南米



課題

漁獲量低迷、コスト構造

Recipe2
打ち手

- 減船などのコスト構造見直し
- 漁獲枠を完全利用

北米



魚価の低迷、コスト構造

- 高付加価値のフィレの生産比率向上
- 漁船との取り組み強化
- 間接経費のコストダウン徹底

事業別戦略：海外食品事業

水産フライNo.1戦略に続く第二の柱を育成するとともにマーケットを拡大する

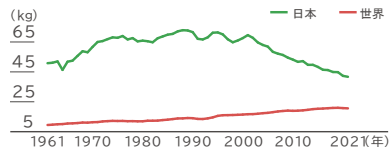
市場動向

- 環境・健康意識の高まりによる世界的なシーフード需要の増加
- 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

当事業に関連する市場データ

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

戦略①

水産フライ圧倒的No.1の実現

北米・欧州ともに生産能力の増強と生産体制の最適化により

- 既存顧客との取り組み強化
- エリア拡大含む新規顧客の獲得
- 生産性向上
- 物流費抑制 を実現



戦略②

第二の柱の育成

水産フライとシナジーがある
成長市場のカテゴリを各エリアで展開

- 北米：
伸長するアジアンフード
市場向け商材を現地生産へ
- 欧州：
タパス商品などの拡売で
水産物売場でのプレゼンス拡大



戦略③

アジア・グローバルサウスの開拓

- アジア：
ファストフード・クイック
サービスレストラン向け
に水産フライを強化
- グローバルサウス：
2024年3月に投資したアフリカ市場に特化した
プライベートエクイティファンドと協業し、
事業機会を探索



事業別戦略：国内食品事業

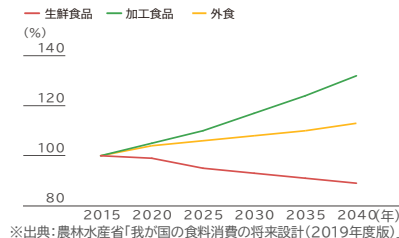
消費者ニーズに適切に応えていく体制を構築する

市場動向

- 食用魚介類の消費量は減少傾向も、調理品等の中食市場や、ファーストフードや回転寿司などの外食市場は伸長が見込まれる。
- 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

当事業に関連する市場データ

1人当たり食料支出(総世帯)



戦略① 消費者ニーズに応える商品開発力強化

個食・簡便ニーズ

- チルドの商品開発力を活用した、冷凍食品における商品ラインアップ拡充（食卓向け商品）
- チルド商品開発の効率化など統合効果最大化



健康ニーズ

- 「速筋タンパク」「減塩」商品の拡大
- 新規性のある健康価値訴求商品の上市



戦略② 単品別収支管理

- 適正な利益の取れないアイテム・カテゴリーの規格見直しやカットによる商品ポートフォリオの見直し継続によるROIC改善



戦略③

中長期的な価値創造に向けた生産体制の再構築

- 「個食・簡便」「健康」ニーズに素早く応える生産体制の構築と最適生産性の追求
- 人財確保と環境負荷低減につながる、人と地球にやさしい生産現場



事業別戦略：ファインケミカル事業

医薬品原料を再拡大すると同時に、機能性原料の競争力を強化し販路を拡大する

市場動向

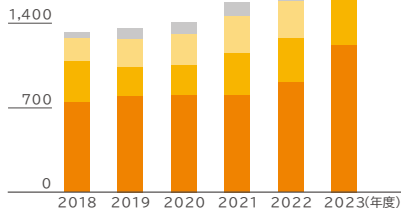
- 海外では高純度EPA製剤の承認が拡大。原材料安定供給に向けて活用を進めている国産イワシの漁獲量は増加傾向。

当事業に関連する市場データ

オメガ3脂肪酸原料のグローバル市場規模(用途別)

■ サプリメント ■ 食品用途 ■ 医薬用途 ■ その他

(百万米ドル)
2,100



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

戦略①

医薬品原料の販売拡大

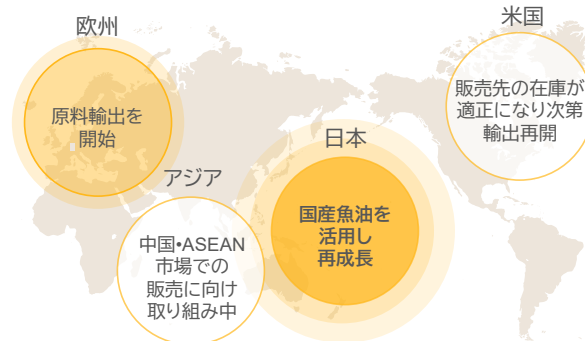
世界No.1の原料サプライヤーに再チャレンジ。

- 国産魚油を使った国内販売の再成長
- 欧州をはじめとした海外市場への販売拡大
- 生産拡大に伴う稼働最大化による

生産性向上・在庫削減

原料

当社医薬品原料の販売動向



戦略②

機能性原料の競争力強化

- 医薬品原料で培った魚油の精製技術を活用し、食品メーカー向けの販路拡大
- 加工度を高めた食品バルク形態での販売強化

戦略③

機能性食品の海外展開

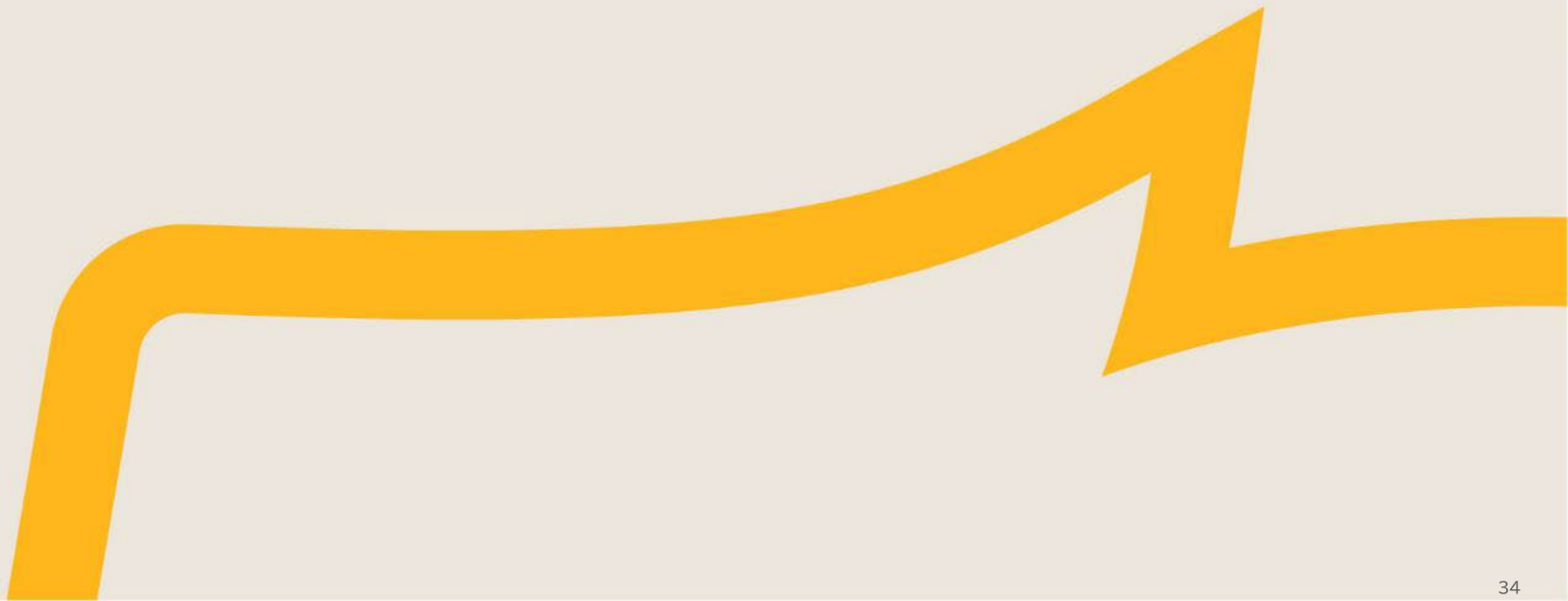
- 現地のパートナー企業と連携したアジア市場での機能性食品販売



グミ商品のイメージ図



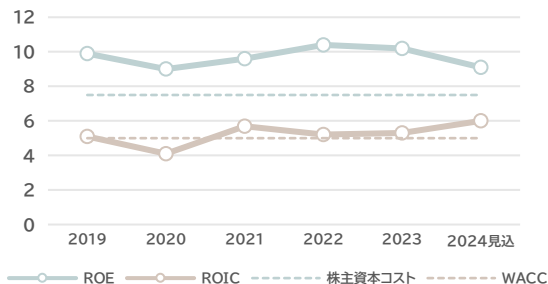
財務戰略



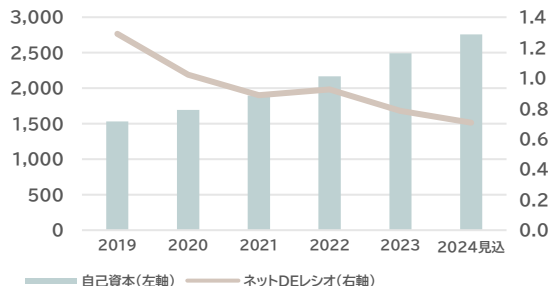
資本市場からの評価

現状分析

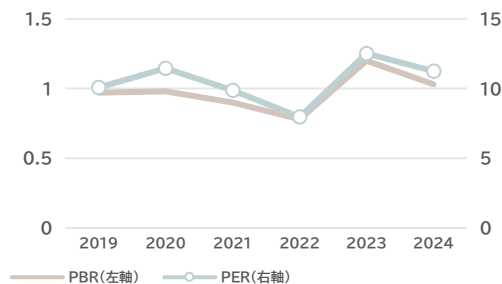
▶ ROIC・ROE(%)



▶ 自己資本(億円)・ネットDEレシオ(倍)



▶ PBR・PER(倍)



- 1 当社の資本コストは、CAPM算出より高い**WACC5.0%程度、株主資本コスト7.5%程度**と認識。
- 2 自己資本が改善する中で**ROEは10%程度**を維持。
- 3 株価は一定程度上昇したが、**PBR1倍前後で推移**。
- 4 収益ボラティリティは水産と食品で相互補完しているが、水産に焦点が当たりやすく市場評価が上がっていない。

取り組みの方向性

- 事業ポートフォリオの最適化、アセットライトによるROIC改善
- 収益安定化、資金調達多様化、サステナビリティ経営推進による資本コスト低減
- 適切な資本政策による財務基盤安定化とROE水準の維持

ROIC経営の推進

養殖事業の拡大・安定化、ファインケミカル事業の再成長で事業ポートフォリオを強化し、ボラティリティを低減
ROICの戦略への落とし込み、資本コスト低減を通じ、ROICスプレッドの最大化を目指す

ROICスプレッド最大化

事業ポートフォリオ最適化

- ROICスプレッド、ミッション親和性を評価軸とした事業PFマネジメントの定着化
- 各事業内の投資の優先順位付け、カテゴリー・アイテムの最適化
- 戦略的M&Aの実践

アセットライト

- 政策保有株式の縮減継続
- 南米漁業の船舶などの売却
- ROIC浸透活動(ワークショップなど)を通じた運転資本コントロールの深化

資本コスト低減

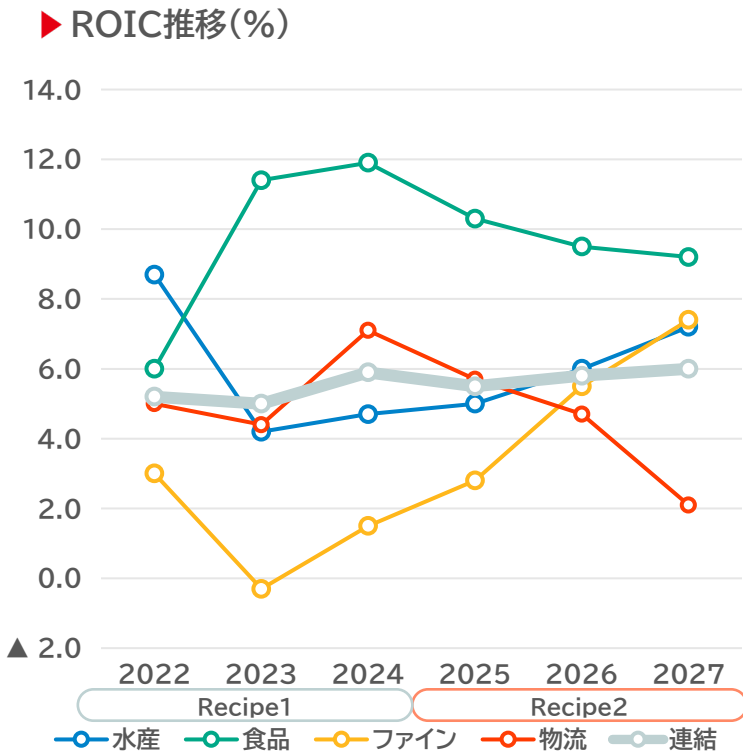
- 資本市場との対話促進
- 信用格付を活用した資金調達が多様化
- 最適資本構成のマネジメント
- サステナビリティ経営推進

セグメント別ROIC

各事業でROIC改善に向け取り組む

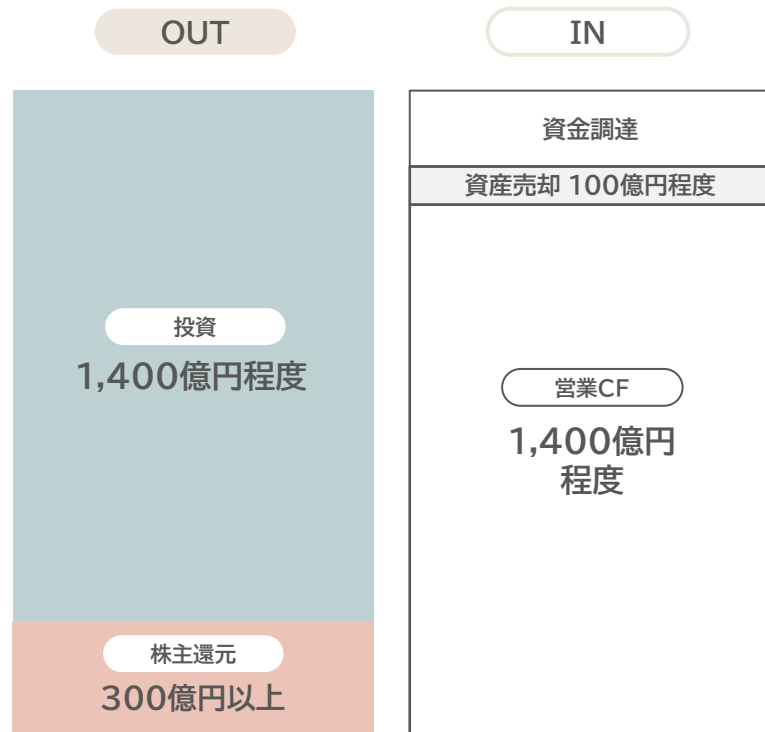
	Recipe1 3ヶ年平均	Recipe2 3ヶ年平均	Recipe2 取り組み
水産	5.9% (5.7%) ※	6.1%	養殖事業の拡大と収支安定化。在庫マネジメントの徹底継続。
食品	9.8%	9.7%	海外は生産拡大投資、国内は工場再構築を計画。商品開発力強化による高付加価値化、単品別収支管理によるカテゴリー・アイテム最適化を推進。
ファイン	1.4%	5.3%	販売再拡大と工場稼働の最適化。原料在庫・製品在庫の適正化。
物流	5.5%	4.2%	庫腹増強に応じた効率化とサービス高度化による収益改善。

※2024年度はオセアニア関連会社の持分法利益で一時利益あり。それを除外した場合のROICは括弧内数値。



Recipe2 キャッシュ・アロケーション方針

成長と財務安全性の両立を図り、3年間の株主還元は総還元性向40%以上を目指す



目指す資本構成

- 投資機会や災害等に耐える財務基盤として**2027年度末ネットD/Eレシオ0.7~0.8倍**を目安

投資方針

- 重点成長領域に積極投資

株主還元

- 安定的な配当を実現しつつ3年間の総還元性向40%以上**を目指す

資産売却および資金調達

- 政策保有株式縮減等の資産売却に加え**信用格付を活用した資金調達の多様化**

Recipe2 投資計画

国内・海外の食品事業を中心に、成長投資を計画

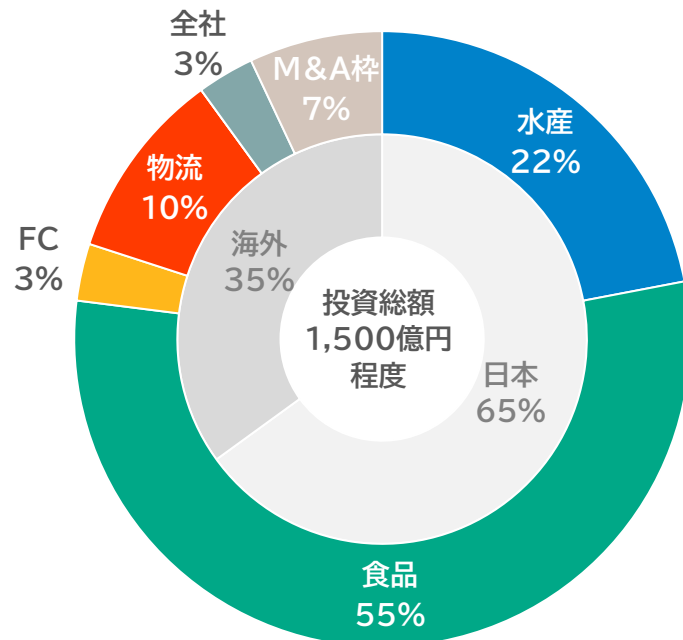
成長投資 1,100億円



維持更新投資 400億円

うちサステナビリティ投資 70億円

投資内訳(完成ベース)





まだ見ぬ、食の力を。