

社長メッセージ

「食」の 可能性を追求し、 未知を切り拓く

代表取締役 社長執行役員
最高経営責任者(CEO)

浜田 晋吾



「食」でグローバルに成長する企業グループへ

リブランディングと新社名への想い

日本水産(以下ニッスイ)は2022年4月、長期ビジョン「Good Foods 2030」を策定し2030年のありたい姿を明快にするとともに、その実現に向けた最初のレシピとなる3カ年中期経営計画「Good Foods Recipe1」を発表し、新たな一歩を踏み出しました。同時に、ミッションを掲げ、ブランドシンボルとタグラインを新たに導入しました。海外でも通

用するようにロゴタイプを“nissui”としました。世界中のグループ企業とともに食の新たな可能性を追求し、成長を目指す姿勢を表したものです。

また、「日本水産株式会社」から「株式会社ニッスイ」への商号(社名)変更を2022年12月に予定しています。

私たちは水産を祖業とする企業グループですが、現在は水産事業のみならず食品事業、ファインケミカル事業も手掛けるなど、幅広い事業を展開してい

ます。リブランディングと長期ビジョンの検討プロセスで、私たちはステークホルダーの皆様や社会から何を期待され、何を提供していくべきなのか、という議論を何度も重ねました。その結果、水産物に拘らない「食の提供」が本質であり、その食によっておいしさや豊かさを提供する、健康になる、サステナブルな未来につながっていく、ということだろうとの結論に至りました。私たちの新たなミッションは、食の可能性を追求し続ける企業グループとして、110余年の歴史で積み上げてきたグローバル志向やイノベーションへの姿勢に加え、未来を見据えて進んでいく決意を示しています。

一方で、海への感謝とリスペクトを失うことはありません。水産資源へのアクセス、R&D、生産・品質管理、マーケティングに至るまで、現在のグローバルな事業基盤は、水産事業によって築かれてきたものです。この事業基盤を新しい“食”に活かし、ニッ

スイグループだからこそ実現できるシナジーや価値を生み出していきたい。この想いを、私たちの新たなミッションとして共有し、「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」をグローバルに展開していきたいと考えています。

では、私たちが提供していく新しい“食”とは何か。これは、私たちにとっても「まだ見ぬ食」なのです。今まで見たことがない食べ物が出てくるイメージではなく、既存のものでも新たな切り口で価値を付加したり、新たな食文化につながる取り組みなど「食の新しい可能性を見出す」とこと私たちは捉えています。

私は社長として、まずグループ企業に自ら語り掛け、こうした想いを従業員に伝えて理解・浸透を図り、新しい“食”を全員で作り上げるための土壌を整えていきます。そして、従業員全員で新しい“食”を考え、挑戦したいと思っています。

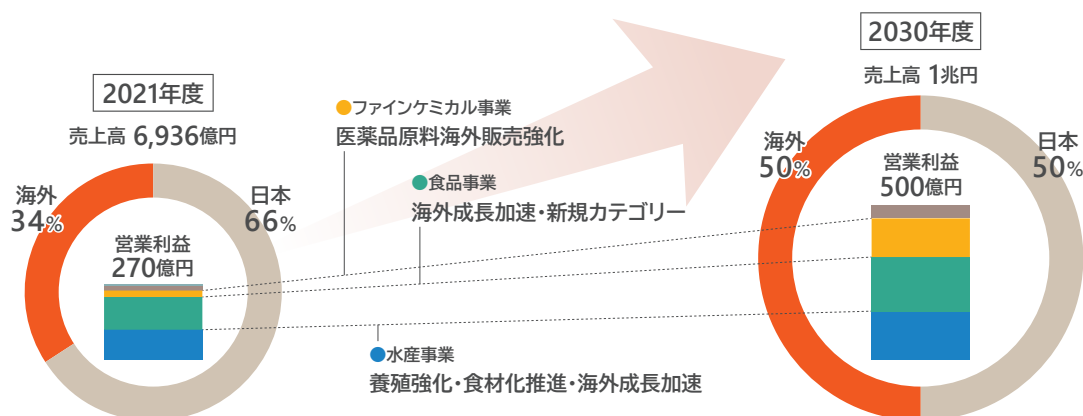
事業ポートフォリオマネジメント・サステナビリティ経営で企業価値を向上

事業ポートフォリオマネジメント

長期ビジョン「Good Foods 2030」では、経済価値、環境価値、社会価値、人財価値の4つの価値創出を目指しており、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を大きな柱としています。ここからは、4つの価値創出について、具体的な戦略をお話していきます。

経済価値の重点テーマには「世界で戦える資本力」を目指し、2030年度売上高1兆円、営業利益500億

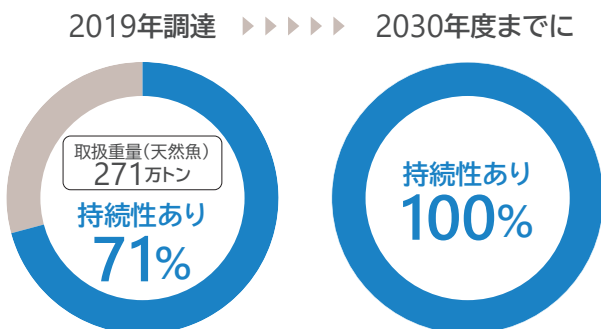


社長メッセージ

円、海外所在地売上高比率50%を目標に掲げました。成長事業やカテゴリなどへの集中投資を行い「選択と集中」による資本の効率化を進め、事業の稼ぐ力、キャッシュ・フローを創出する力を強化します。また、そのための手法として、ROICやキャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)の指標をグループ全体のKPIとして導入し、成長性と資本効率性の2軸で「重点成長領域」「成長期待領域」「体質強化領域」「コア領域」の4象限において、投資をして伸ばしていく「成長分野」、あるいは「テコ入れしていく分野」を明確に示して、取締役会での審議・経営判断をしていきたいと考えています。合わせて、投資実行の事前審査強化と実行後のモニタリング強化をしていきます。

資産を重点成長領域に傾斜配分することで、結果として、効率的な運用ができると思いますし、企業として「稼ぐ力」を強化できると思います。生み出したキャッシュの重点成長領域への継続的な投資による持続的な成長や、投資家の皆様に利益還元し、最適なキャッシュ・アロケーションを試みて参ります。選択と集中を進めていく中で止むを得ず、事業の撤退や工場・拠点の閉鎖ということがあるかもしれません。このことはそこで働くグループ従業員の生活に大きく関わることです。だからこそ、私たちの成長していく方向性、注力していく事業領域についての明確な指針を示していき、人・モノ・金・情報の経営資源を適切に配分し、エネルギーを懸けつつ慎重に実現していくことが、社長である私の仕事だと思っています。

水産物の持続可能性調査結果と目標



リスク・機会の両面で重要なサステナビリティ

環境価値に関わるテーマは、自然資本への依存度が高いニッスイグループにとってリスクと機会の両面において極めて重要な課題であり、危機感を持って取り組んでいく必要があります。

気候変動対応については、2021年11月にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言への賛同を表明し、部門横断プロジェクトを組んで気候変動リスクや機会とその財務影響について検討を重ねてきました。2030年試算では、炭素税や設備投資など移行・物理リスクが一定の財務影響を及ぼすものの、リスク対策と機会の獲得により成長を保持できる見通しができ上がりにつつあります。今後、対応策を着実に実行し、常にレジリエントな状態を目指しながら、バリューチェーン全体の脱炭素化を進めることが重要になるでしょう。長期ビジョンの2030年目標では、CO₂排出量(Scope 1, 2)30%削減(2018年度比・総量)を掲げています。そして、大きな決断として2050年カーボンニュートラル実現(Scope 1, 2)を打ち出しました。現実問題として、水産業のカーボンニュートラルは非常にハードルが高く、例えば漁船は重油の代替となる燃料に変えていかねばなりません。目標達成には技術的なブレイクスルーが不可欠であり、官・民・学合わせたの取り組みが必要になり、常にアンテナを張っていきたいと思っています。

環境価値のもう一つの大きなチャレンジが、水産資源の持続可能性を高める取り組みで、2030年目標として持続可能な調達比率100%を掲げました。私たちは2017年、世界の大手水産会社に先駆け、国内外のグループ会社全体が調達した水産物の資源状態について調査を実施しました。2020年に実施した2回目の調査では、調達した天然水産物のうち71%において資源管理が行われていることを確認しています。今後は、この比率を2030年までに100%にすべく、調査すらなされていない魚種では調査を開始し、課題魚種については、可能なものは認証品

など持続性が確認できるものへ切り替え、変更が困難なものについては資源状態の改善活動に関与していく計画です。水産資源の問題は、個々の会社が単独で取り組んでも完全には解決できません。ステークホルダーが協力し合い、調達の健全性を担保するプラットフォームを構築するといったことが必要になるでしょう。当社グループも、そうした仕組みづくりに積極的に貢献したいと考えています。当社グループの事業活動は自然資本に大きく依存しており、また大きな影響を与えています。今後はTNFD（自然関連財務情報タスクフォース）への対応を通してリスクと機会を特定し、経営に反映させることで事業のレジリエンスを高めていきたいと考えています。海洋プラスチック問題など海洋環境保全にも大きな影響を与えるプラスチックについては使用量を30%削減(2015年度比・原単位)する2030年目標を掲げ、取り組んでいきます。

社会価値の重点テーマの一つ目は、健康課題の

解決です。2030年度に健康領域商品の売上高を3倍(2021年度比)に拡大する目標を掲げました。EPAをはじめとした健康に寄与する明確なエビデンスのある商品や原料、特保など保健機能食品として認可されたもの、健康に寄与する商品としてエビデンスを用いて販売する商品、例えば速筋タンパクなどを「健康領域商品」と定義し、マーケット拡大を図ります。

さらに代替タンパクは、健康だけでなく環境負荷削減に貢献し、新たな食文化につながる可能性があり、これからの拡がりに期待しています。私たちも積極的に取り組んでいく考えです。

また、水産業界特有の問題であるIUU漁業は、人権問題との関連も指摘されています。サプライチェーンの人権尊重は環境価値とともに社会価値の創出にもつながると考えていることから、もう一つの社会価値目標として、グループの主要な1次サプライヤーのアセスメント比率100%を掲げています。

創業以来続くイノベーションの遺伝子

多様な人財が挑戦し活躍する
骨太の風土を醸成する

私たちは、従業員ひとり一人をニッスイグループの持続的成長を支える大事な財産と捉え、多様な人財が活躍することで価値を生み出していきたいと考えています。こうした考え方は中長期的な企業価値向上に欠かせないものですが、同時に課題を感じているテーマでもあり、長期ビジョンにおいて人財価値の目標を設定することにしました。

私たちは創業以来R&Dを重視しており、1920年に日本初の民間企業による水産研究機関(早稲水産研究会)を設置して以来、多くの成果を生み出してきました。経営が苦しかった時期も研究開発費だけは削減しないというスタンスを貫き、R&Dへの投資を続けてきたことが大きな優位性をもたらしてい

ます。しかし私はR&D部門を、もっとアグレッシブに動く組織にしていきたいと思っています。研究所に閉じこもっているのではなく、デザインシンキング、オープンイノベーションなど、会社の外に出て実際に見聞し、コミュニケーションしたことから多くの刺激を受けるはずで、こうした取り組みは若手の成長や活躍の機会にもなっており、今後も続けていきたいと考えています。一方で、単純にR&Dへの投資を増やせばイノベーションが生まれるのかというと、そうではないだろうと思います。例えばグループ中核のニッスイでは、2年前から新規事業の社内公募を行っています。その中にR&D部門以外の従業員による発案で、キラリと光るものもあるのです。

イノベーションを生み出す土壌として非常に大切なのは、全社での多様な人財の活躍だと思っています。特に女性や外国籍の方の活躍は、ニッスイグループ

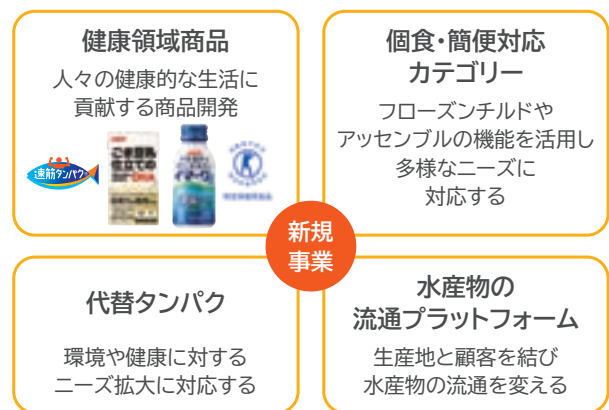
社長メッセージ

の成長にとって欠かせない要素になっていくでしょう。そのため女性活躍については、長期ビジョンで女性幹部職比率を2030年度に20%以上(ニッスイ個別)にする目標としました。

もう一つ重要なのが、人財育成です。当社の歴史を振り返ると、太平洋戦争や200海里問題などの多くの困難を乗り越えてきた過去があるのですが、以前に比べると、新しいものに目を向けてチャレンジする意識が弱くなっている感じがします。人財育成の切り口として、アントレプレナー精神を醸成したいという想いから、事業開発部の立ち上げや先述した新規事業の社内公募などを行っています。いずれもまだ緒に就いたばかりで、すぐに成果が出るものではありません。しかし、こうした取り組みによってアントレプレナー精神を持つ従業員が10%、30%と増えていくと、会社全体の雰囲気も大きく変わってほしい、そこに期待しています。

中期経営計画の注力テーマの中に「事業境界領域」という言葉を挙げていますが、これまで水産事業、食品事業、ファインケミカル事業という縦割り組織の弊害があったことは否めません。私はこれまで、赤字事業の立て直しをいくつも経験してきましたが、事業運営や収益改善の要諦は、従業員の組織横断的な活躍にあることを実感しています。従業員同士の絆を強め、組織の総合力を引き出した経

験は、私にとって大きな財産となっています。そのため、役職や部署の垣根なく議論できる、風通しの良い会社になりたいと思っています。従業員の中には、事業の枠に縛られずバランスよく発想できる人もいます。こうした人財の力を活かせるような仕組みができれば、事業境界領域だけでなく、新規事業やイノベーションの創出に大きく寄与するに違いありません。



新規事業の例示

人財価値の目標として、従業員エンゲージメントのスコア20%向上を掲げていますが、これまでお話ししてきたような取り組みが従業員エンゲージメントを高めることにつながるでしょう。そのためには、人事制度も含めて改めて各種制度を見直していく必要があると考えています。

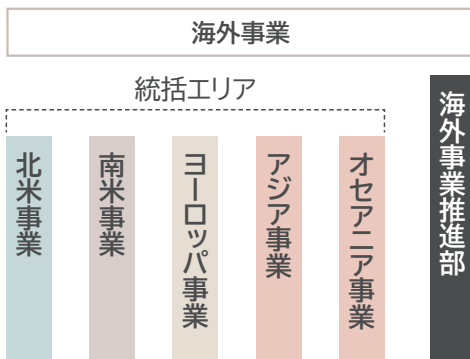
もうワンランク上へ行くための変革

新たな成長に向けた土台づくり

今回の中期経営計画は、長期ビジョンのあるべき姿からバックキャストで目標を設定し、成長戦略を策定しています。過去の中期経営計画では、実績に捉われた発想から抜け切れずにいましたが、今回は2030年度の目標を先に明確化し、そこに対してどう進めていくか、足りない部分をどうカバーするかという考え方に転換できたと思います。また、新

規事業への取り組みに対する本気度も高まったと感じています。

中期経営計画では6つの基本戦略を掲げていますが、ニッスイグループが「もうワンランク上」の成長を実現するためには、やはり「グローバル展開加速」が特に重要になります。海外事業全体を統括する「海外事業部門」を2022年3月に新たに設置、2030年度目標の海外所在地売上高比率50%に対し、中期経営計画は2024年度に38%の達成を目指します。



海外事業部門 機構図



特に私たちがターゲットにしているのは欧米市場で、ヨーロッパではスペインおよびドイツ・ベネルクス市場への進出、北米ではシェア拡大を図る考えです。さらに外部環境変化に目を配りつつ、海外M&Aや拠点再編などによってグローバルで持続的に成長するための土台を築きます。

今後も様々なコスト上昇の可能性がある中、「生産性の革新」も聖域なく進めていくテーマであり、まだ多くの改善余地があると感じています。現場も管理部門もまだアナログな部分が多く、やはりDXとIT活用がカギとなります。DXによる養殖事業モデルの先鋭化、SCMオペレーションの効率化や需要予測のAI活用など、対応すべき課題は見えており、着実に取り組んでいく方針です。

新しく定義したミッション・長期ビジョンをグループで共有、浸透させていくとともに、ガバナンス面では実効性向上のため取締役会構成の改革や役員報酬体系の見直しを進めます。特にグローバル成長を加速するためにはグループガバナンスの強化は必須です。グループ会社の指名報酬制度を再構築、取締役として当社役員を派遣し、グループ会社取締役会の実効性向上・リスクマネジメント強化を図ります。

また、海外子会社の監査を強化し、人員の拡充だけでなく、各国のレギュレーションへの精通度をより高めていく必要があると考えています。潜在的なリスクを捉える上でも、海外の文化や価値観の理解が

求められてきますので、こうした意味でもダイバーシティや人財育成が重要になるでしょう。異なるエリアの成功事例共有やグループシナジーを追求していきます。グループガバナンスを強化することが、私たちの強みであるグローバルリンクス・ローカルリンクスの優位性をさらに高めると考えています。

持続的な企業価値向上を目指す

ニッセイグループは、2030年を通過点として次の100年に向けてスタートします。私たちには、海で培ったモノづくりの心、メーカーとしての矜持があります。これらを次の世代に受け継ぎながら、これまでの枠組みを超えて世界中のより多くの人々に新しい“食”をお届けし、健康的で豊かな生活と、サステナブルな社会の実現に貢献します。そのために、経済・環境・社会・人財の4つの価値を高め、企業価値向上を目指します。

私が代表取締役社長を拝命し、1年半が経過しました。自分の後ろにはもう誰もいないということを強く意識しており、そうした覚悟を持つようになったことは、私にとって大きな変化です。適切な経営判断を行うためにガバナンスを重視し、株主・投資家の皆様との対話の機会も増やしていきたいと考えています。ステークホルダーの皆様には、ニッセイグループのさらなる飛躍にご期待いただき、一層のご指導・ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

CFOメッセージ

成長に向けての投資は緩めず、
資本効率を向上し、
キャッシュ創出力を高める。



取締役 常務執行役員
最高財務責任者(CFO)
経営管理部門管掌

山本 晋也

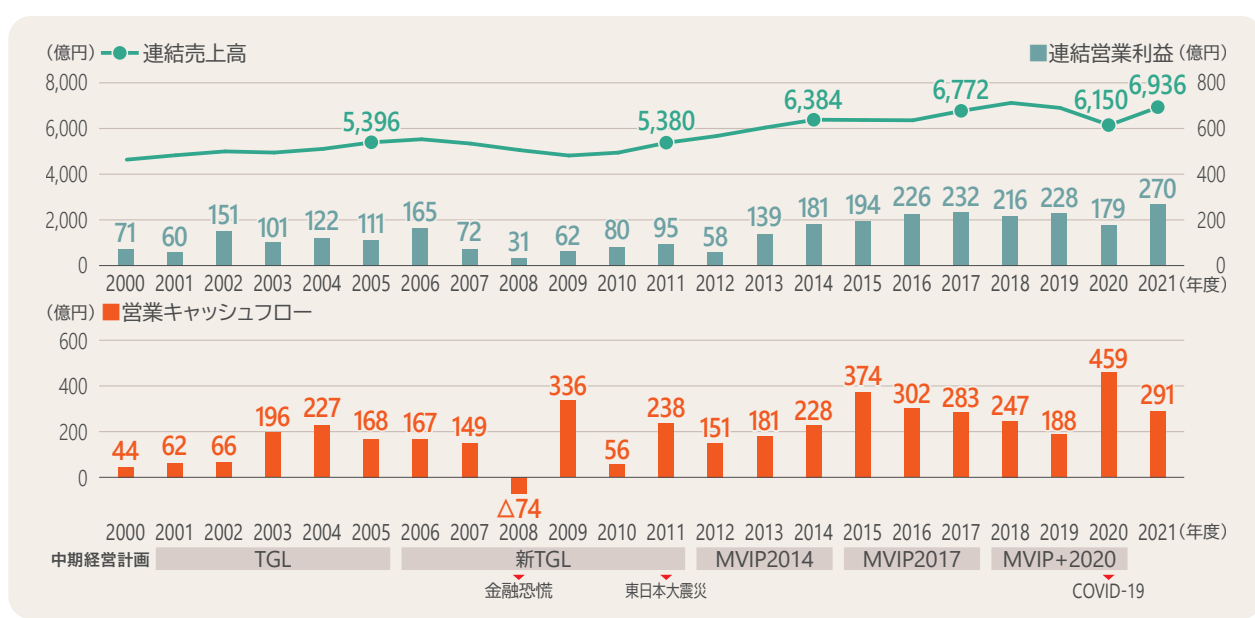
長期ビジョンの実現に向けて

ニッスイグループは長期ビジョン「Good Foods 2030」において、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%を目標にしています。このビジョンを実現するためには、既存事業のオーガニック成長・収益性改善に加え、重点成長領域へ積極的・効果的に経営資源を投じていくことが必要と考えています。過去を振り返ると、ニッスイグループは2000年以降、成長のために海外投資を積極的に実施してきましたが、期待先行の投資もあり収益が安定化しない時期もありました。2010年以降は不採算事業整理に加え、ガバナンス・リスクマネジメントの対応力を高め、企

業体質強化を図りながら主要事業の成長を図ってきたことで、連結収益は飛躍的・安定的に改善してきました。

収益は改善してきた一方、営業キャッシュ・フローには大きな改善が見られません。支払税金の増加要因もありますが、まだキャッシュ・フロー創出力に伸びしろがあると考えています。キャッシュ・フロー創出力をより高め、また経営資源を効果的に活用していくために、事業ポートフォリオマネジメントをグループ内に浸透し強化することが肝要と考えています。サステナビリティ経営と両輪で、長期ビジョン実現に向けて推進していきます。

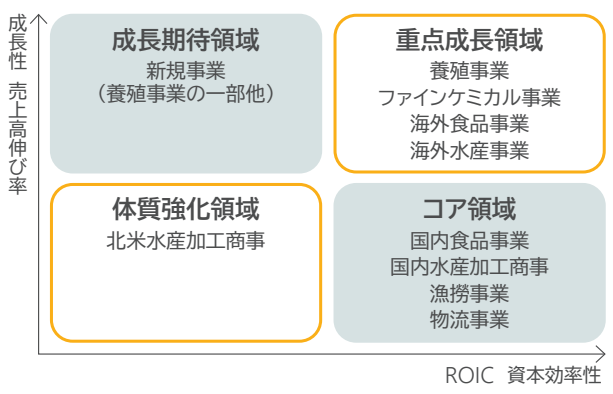
2000～21年度 売上高・営業利益および営業キャッシュ・フローの推移



事業ポートフォリオマネジメントの強化

2022年度より資本効率性のKPIとしてROICを導入し、各現場への展開を進めています。事業ポートフォリオマネジメントは、売上高成長率とROICの2軸による4象限分析で既存事業を評価し、執行役員全員で現状を共有し課題について議論しています。

4象限分析による既存事業の評価



この分析で低成長・低投資効率と分類された事業については、当該分析に加え、ビジョン整合性、事業間シナジー、サステナビリティ、ベストオーナーの観点を含め総合的に評価し、再建・事業再編・撤退

等の今後の方向性について議論しアクションをとっていきます。ROICのハードルレートは当社WACC+αで全事業一律としていますが、事業別・エリア別のハードルレートの設定等も検討し、より良いマネジメントに深化させていきたいと考えています。

具体的には、2030年に向けて「養殖事業」「海外水産・食品事業」「ファインケミカル事業」へ重点的に経営資源を配分していく方針です。これらの分野は、市場の成長性が見込まれると同時に、ニッスイがこれまで培ってきた技術やノウハウの強みを発揮できる領域と考えています。一方で、今年度、ニッスイグループとのシナジーが限定的である上場子会社の日水製薬を売却しました。シナジーが見込み難い事業については売却等を進め適切な事業ポートフォリオへの転換を進めていきます。

併せて、それぞれの事業においても、アイテムやカテゴリーなど事業を構成する要素の「選択と集中」を進めていくことが効率化経営には重要と考えています。

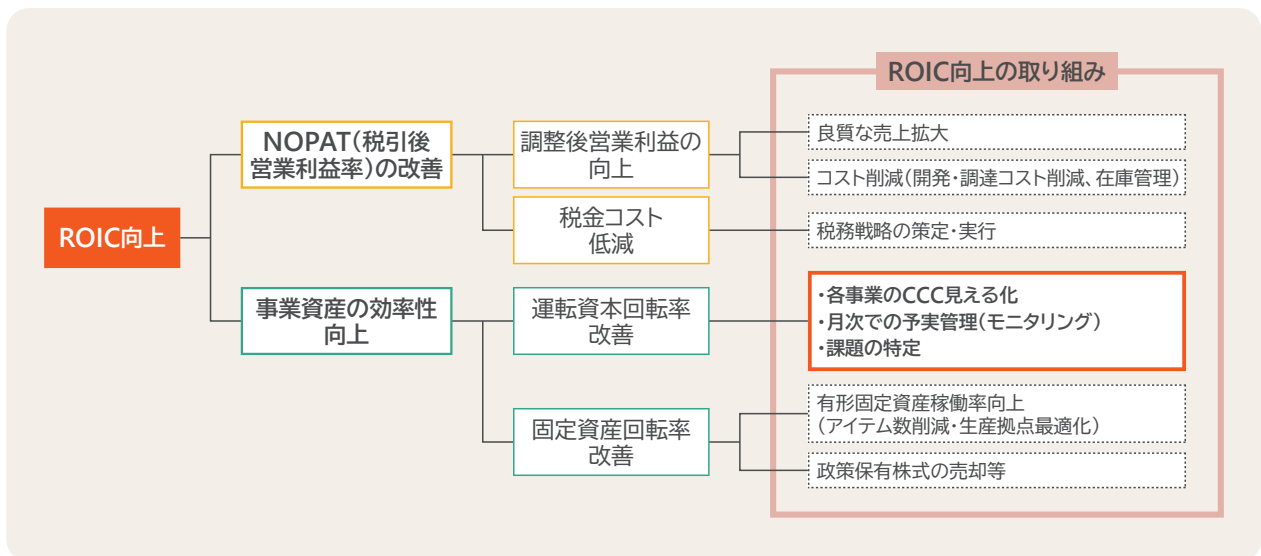
CFOメッセージ

ROICの社内浸透

ROICを各現場に展開させる取り組みとして、特に運転資本に着目し、キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)を社内的なKPIとして改善に向けた取り組みを開始しています。前述の通り、近年収益は改善傾向にあるものの、営業キャッシュ・フローの改善は限定的で、運転資本の回転率を上げキャッシュ・フロー創出力を高めたいと考えています。まずは各事業のCCCを見える化し、事業特性も考慮した上で課題を特定するところからスタートしています。例えば養殖事業は在池期間が長くCCCは

延びる傾向にありますが、そのような中でも収益性を損なわずCCC改善に向けてできることはないか、他の養殖事業会社との比較等を通じて何をすべきかを具体的に考えるようにしています。まだスタートしたばかりですが、各事業のCCCは毎月モニタリングしており、ROICやCCCへの理解を深める説明会の実施や、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て、社内浸透を図っていきます。運転資本以外にも、アイテム・カテゴリーの削減、生産拠点の最適化、政策保有株式の売却等を通じたアセットライトを実行していきます。

ROICの社内浸透によりキャッシュ・フロー創出力を高める



サステナビリティ経営の推進

長期ビジョン「Good Foods 2030」では、経済価値以外にも環境価値、社会価値、人財価値の価値創出を目指しKPIを設定しています。各事業がこれらの価値創造にどのように貢献するかも大事な視点です。経済価値のみならず、社会価値、環境価値、人財価値を生み出す事業こそが持続性のある成長を実現できると考えており、こうした事業に積極的に経営資源を投下していく考えです。

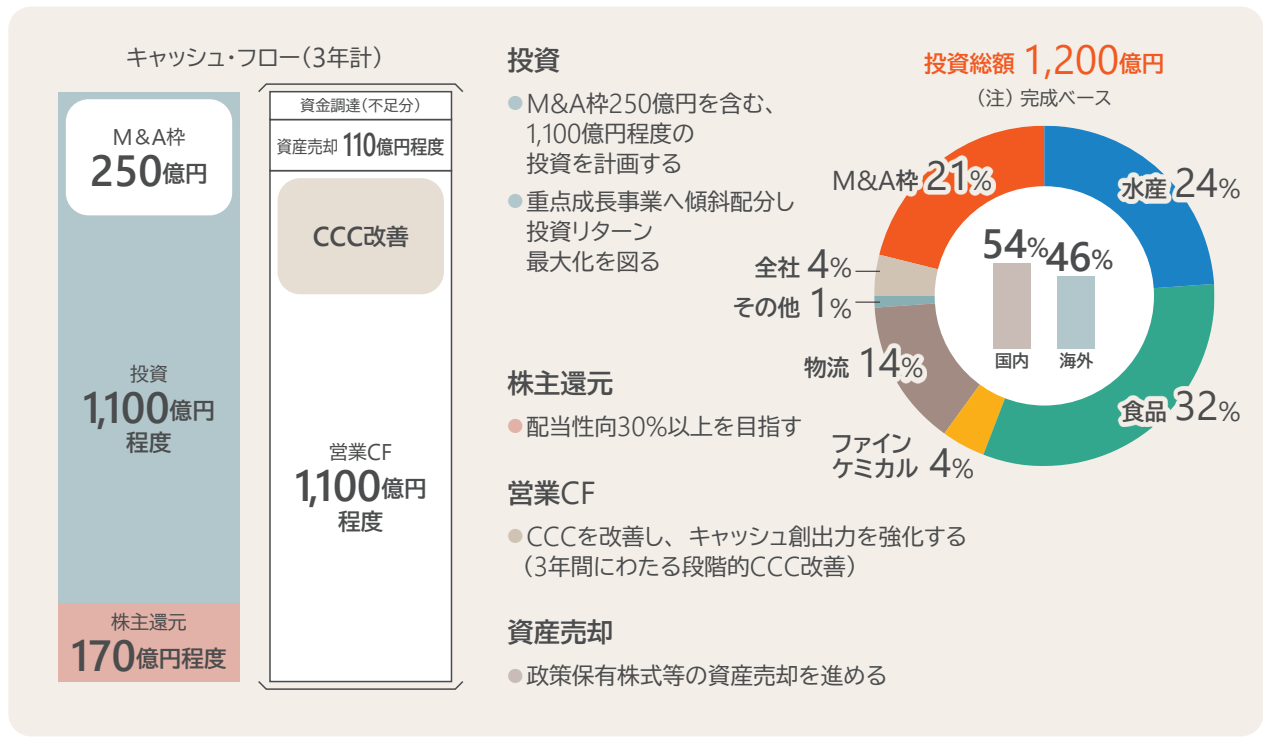
たとえば、水産資源の持続可能な調達は、ニッスイグループ事業の継続性・持続性にとどまらず、差別化につながると考えています。この文脈でCO₂削減(気候変動対応)、プラスチック削減、持続性が確認された水産資源などへの取り組みは、中長期の視点でROICを判断すべきと考えています。また、海洋環境に配慮した効率的な養殖事業や魚の持つ機能を活用した健康への貢献も同様と捉えています。

キャッシュ・アロケーション、株主還元について

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り、借入水準を大きく増やさず、長期ビジョン実現に必要な成長投資は積極的に実行していく方針です。中期経営計画「Good Foods Recipe1」の下では、CCC改善や政策保有株式等の資産売却を含め、3年間で1,200億円強のキャッシュを創出し、株主還元、投資に充てていきます。投資は、完成ベースで1,200億円程度(キャッシュベース1,100億円)を計画しており、このうち250億円はM&A枠として、主に海外事業の成長に投じる計画です。事業投資以外にも、人財、研究開発、サステナビリティ対応、ブランドへの投資を拡充し、

より強いニッスイグループを作り上げていきたいと思えます。これらを実現するには機動的で低利安定した資金調達が必要であり、外部格付の取得も検討しています。格付取得には一定の自己資本が不可欠ですが、事業リスクへの対応力を含め、最適な資本構成について議論を深めていきたいと考えています。

株主還元については、中期経営計画「Good Foods Recipe1」期間中に、配当性向を30%以上に高め、安定した配当を行っていきます。中長期的には、資本市場の期待を勘案しながら、自社株取得等の追加的な株主還元も検討していきます。



環境問題、ロシアによるウクライナ侵攻をはじめとした世界情勢、円安・インフレの経済動向など、先の読めない不確実な世の中となっています。そのような中、ニッスイグループはミッション・長期ビジョンを策定し、ブランドを刷新、新たな一歩を踏

み出しました。新しい“食”の創造を通じ企業価値を向上するため、強みを活かせる分野への経営資源の集中と持続可能な社会の実現に取り組み、ステークホルダーの皆様の期待に応えていきます。