



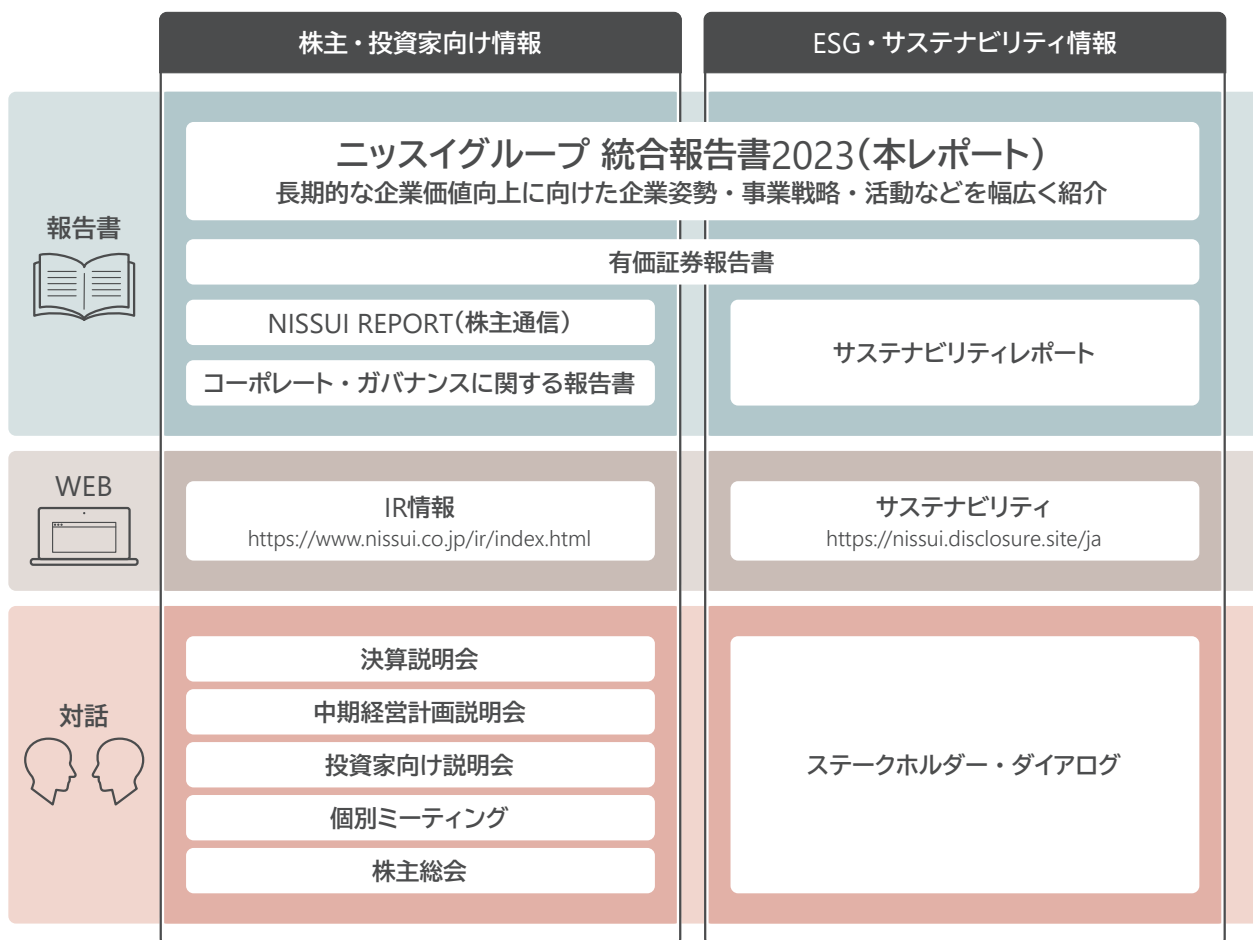
# NISSUI INTEGRATED REPORT 2023

ニッスイグループ 統合報告書 2023



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

株式会社ニッスイは、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、2022年4月に発表した当社グループの長期ビジョンや、戦略・業績等について、ESG・サステナビリティ情報と連携させ、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

2022年4月1日～2023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

株式会社ニッスイと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「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」

### 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等の将来に関する記述は、当社が現在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、実際の業績等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。

発行：2023年10月

## 目次

---

ニッスイグループの価値創造	5	経営理念体系
	7	価値創造の歴史
	9	At a Glance
	11	社長メッセージ
	17	リスクと機会の認識
	21	ニッスイグループの価値創造プロセス
	23	ニッスイグループの強み「バリューチェーン」

---

ニッスイグループの競争優位	27	世界に張り巡らせた白身魚バリューチェーン
	29	養殖ビジネスの高度化
	33	自然資本の持続可能性向上に向けて
	39	社外取締役座談会、 新任社外取締役メッセージ

---

中長期の成長戦略	45	CFOメッセージ
	49	長期ビジョン「Good Foods 2030」
	51	中期経営計画「Good Foods Recipe1」
	53	中期経営計画6つの基本戦略の進捗
	55	事業戦略
	63	投資家とのエンゲージメント
	67	価値創造を支える基盤

---

ガバナンス	77	役員紹介
	79	コーポレート・ガバナンス

---

データセクション	87	財務指標の推移
	89	連結財務諸表
	93	サステナビリティデータ
	95	株式情報
	96	会社情報
	97	グローバルネットワーク



ニッスイグループの  
価値創造

## ニッスイグループの価値創造

5 ■ 経営理念体系

---

7 ■ 価値創造の歴史

---

9 ■ At a Glance

---

11 ■ 社長メッセージ

---

17 ■ リスクと機会の認識

---

21 ■ ニッスイグループの価値創造プロセス

---

23 ■ ニッスイグループの強み「バリューチェーン」

---

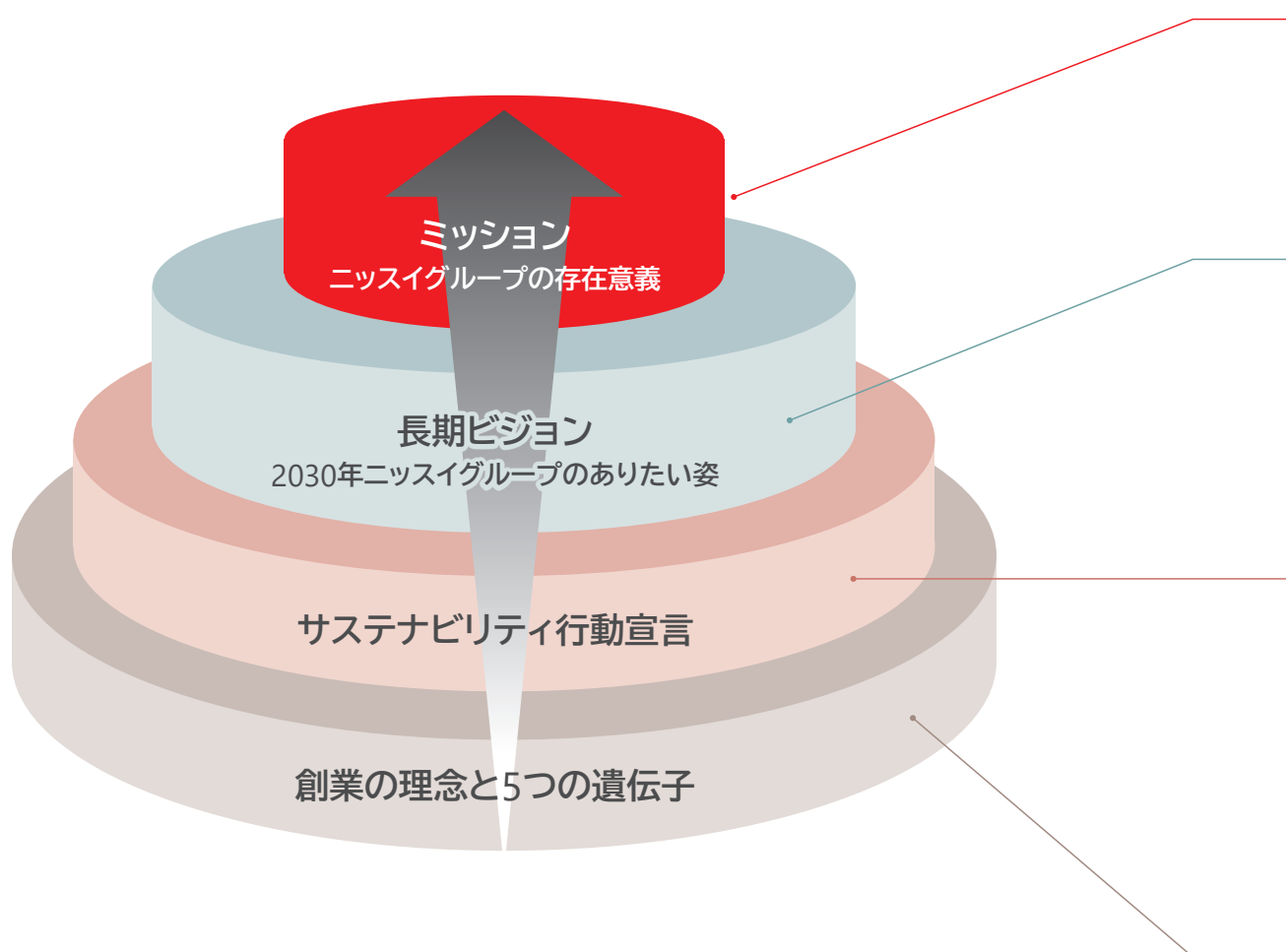
## 経営理念体系

当社グループは2022年、ミッション(存在意義)をあらためて定義しました。

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」とサステナビリティ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」の実現と持続的な成長を目指します。



今から112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始まります。

「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「創業の理念」の考え方を、各時代の価値に合うようビジネスモデルに込めながら、伝承してきました。以来、魚をより手軽に食べていただけるような食品への加工、資源を無駄にしないよう副産物(魚油)の医薬品原料への加工など、さまざまなイノベーションを通じて事業を拡大しています。

創業期から続く、自然の恵みから多様な価値を創造、世界の人々へお届けし、健康で豊かな生活の実現の貢献にとどまらず、さまざまな社会課題を“食”で解決するため、世界中の従業員は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。

## ■ 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

## ■ 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、お客様を大切にする)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

従業員

ビジネスパートナー

環境

株主

社会

## ■ 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。



創業者  
田村 市郎



功労者  
国司 浩助

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。



# 価値創造の歴史 ~ニッスイグループのこれまでの新しい“食”~





2001~

2022~

バブル経済の発生と崩壊

リーマンショック

新興国(BRICs)の台頭

新型コロナウイルスの感染拡大

世界で水産物需要が拡大

気候危機の顕在化  
▶ p.33

「巣ごもり」需要など、生活行動の変化

変革期

グローバルリンクスの形成 ▶ p.97

新たな成長ステージへ

▶ p.49

- グループ経営への移行とともにグローバルサプライチェーンを構築
- ニュージーランドの水産資源にアクセス(シーロード社)
- 北米のスケソウダラを使用した冷凍食品ビジネスに参入(キング・アンド・プリンス・シーフード社、ゴートンズ社)
- 欧州の加工食品ビジネスに参入(シテ・マリン社) ▶ p.27、60
- ブリ養殖の黒瀬水産(株)設立など、国内養殖事業に参入
  - 品質保証体制の整備、環境配慮からサステナビリティへの拡張
- アレルギー物質の一つである、卵を使用しないすり身製品の発売(「たまごフリー」)
- 特定保健用食品「イマーク」発売
- スケソウダラタンパク質の筋肉増強効果に関する研究結果を発表



- グローバルリンクス・ローカルリンクスによる企業価値創造
- サステナビリティを経営の主要施策とする ▶ p.67
- 「黒瀬ぶり」人工種苗100%実現 ▶ p.29
- バナメイエビ陸上養殖の事業化
- キューディッシュ(フローズンチルド惣菜)事業に着手 ▶ p.57



- グローバルな水産物のサプライチェーンを構築 世界の市場に向けた水産物を供給 **経済価値** **社会価値**
- 中央研究所大分海洋研究センターによる養殖関連技術を国内養殖に活用、事業化が実現 **経済価値**
- 世界で初めてブリのASC認証を取得 **環境価値**
- 卵アレルギーに悩む生活者が安心して食べられる食品を提供 **社会価値**
- ドリンクタイプのEPAの特定保健用食品を開発、手軽な摂取を実現 **社会価値**

- 天然の種苗に依存しない養殖の推進 **環境価値**
- 環境負荷を抑制できる陸上養殖の事業化 **環境価値**
- 賞味期限の長い個食チルド食品によりフードロス削減に貢献 **環境価値**

# At a Glance

## 水産フライ

家庭用水産調理冷凍食品

米国シェア **No.1**※1



家庭用チルド白身魚フライ

フランスシェア **No.1**※3



家庭用冷凍白身魚フライ

ニュージーランドシェア **No.1**※2



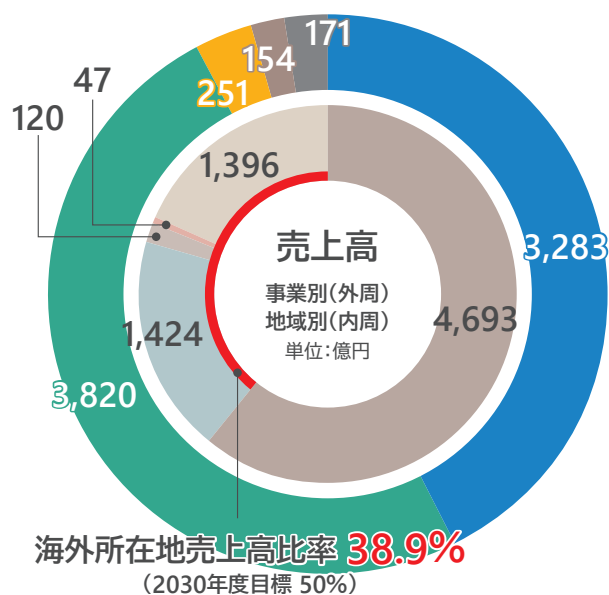
2030年度 長

売上高 **1兆円**

2022年度 売上高

**7,681**億円

■ 水産事業 ■ 食品事業 ■ ファインケミカル事業 ■ 物流事業 ■ その他  
 ■ 日本 ■ 北米 ■ 南米 ■ アジア・オセアニア ■ 欧州



家庭用・業務用水産フライ(白身魚フライ・エビフライ)  
 売上高

世界 **No.1**※3

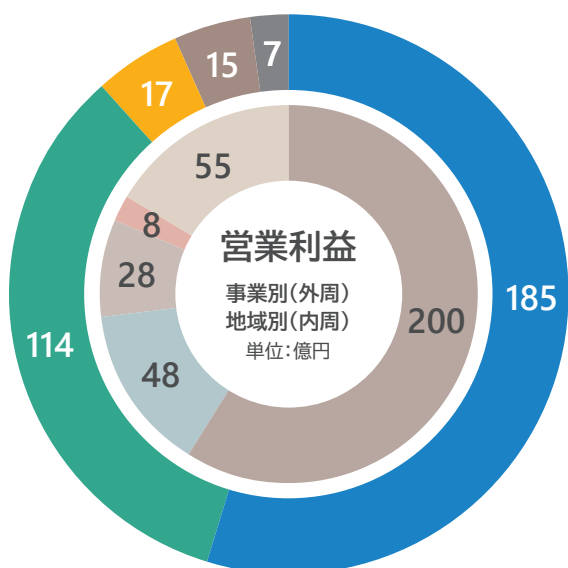


## 中期ビジョン目標

営業利益 **500**億円

2022年度 営業利益

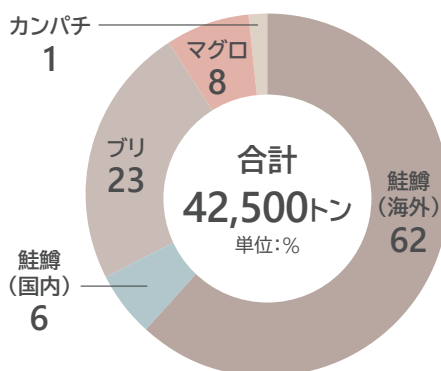
**244**億円



(注)営業利益の円グラフは、営業利益に含まれる全社経費を除いて作成

## 養殖魚水揚数量

2022年度 **42,500**トン



## 養殖

トラウトサーモン(2022年度)

水揚数量 **約22,000**トン  
チリシェア **約40%**<sup>※3</sup>



養殖ブリ(2022年度)

水揚数量 **約9,000**トン  
国内シェア **約9%**<sup>※3</sup>



養殖ブリ 人工種苗比率

2022年度出荷 **100%**を実現  
(日本初<sup>※3</sup>)



※1 IRI 米国家庭用水産調理冷凍食品カテゴリー 金額シェア 2022年8月~2023年8月  
 ※2 Circana 家庭用冷凍白身魚フライ市場 重量シェア 2022年8月~2023年8月  
 ※3 当社調べ

## 社長メッセージ

# 長期ビジョン実現に向けた 経営戦略を着実に実行し、 企業価値向上に取り組む。

代表取締役 社長執行役員  
最高経営責任者(CEO)

浜田 晋吾

## 前期の振り返りと今後

中期経営計画「Good Foods Recipe1」初年度の2022年度は、売上高10%増収、当期純利益22%増益でいずれも過去最高を更新することができました。水産事業は国内外の販売が堅調に推移するとともに、国内養殖事業の改善が進んだ上、北米各事業のコスト削減も進んだことから大幅増益となりました。一方、食品事業では国内外ともに販売は堅調ながら、原材料やエネルギー価格の高騰や円安をはじめとしたコストアップの影響を大きく受けました。ファインケミカル事業は連結上場子会社の日水製薬株式会社(現：島津ダイアグノスティクス株式会社)の全株式を売却したことに加え、医薬品原料の輸出の中断などがあり苦

戦する結果となりました。

財務数値だけを見れば環境変化に上手く対応できたように見えますが、2021年の社長就任以降、新型コロナウイルス感染症やウクライナ侵攻、為替変動、資源価格の高騰、人財確保、AIやフードテックの進化など外部環境の変化が激しく、変化に機敏に、柔軟に対応することの重要性を改めて痛感しました。ただ、諸先輩の長年の取り組みのおかげで主要3事業が互いに補完し合いながらバランス良く利益を出せるようになってきたこともあり、今後の楽観はできませんが売上高をはじめ中期経営計画の財務数値の達成は射程内と考えています。

具体的には、水産事業ではグローバルの水産物需要は伸びつつある中、海外所在地売上高比率を高めてきたこと、養殖事業の拡大を進め収益性を安定させたことで、水産市況に多少の変動があっても利益を出せる体質になってきました。食品事業でも利益率の高い海外での販売を拡大したため、昨年のような世界的に厳しい事業環境下でもベースとなる利益は確保できました。また、足元では国内外の販売拡大や値上げの浸透に加え、不採算アイテムの削減などの収益性の改善策も進めており確実に体質は強化されています。ファインケミカル事業は、医薬品原料の北米向け輸出がストップしており厳しい事業環境ですが、2024年度は欧州への出荷開始に加え、北米向け輸出の

再開や日本国内の販売拡大に期待したいと思っています。

2022年度はROIC向上の施策として、全社的にキャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)改善に取り組みましたが、CCCにフォーカスし過ぎた感がありました。2023年度は下図のとおりROIC向上に向けて、分母については運転資本の圧縮にとどまらずアイテム削減などの取り組みに広げていくこと、分子(税引後営業利益)については改善のために具体的にどのような手を打つかが、事業ごとグループ会社ごとに明確になってきました。グループ全体のROIC改善意識を高めていくことで、最適な打ち手を講じ、ニッセイグループの企業価値向上に向けた取り組みへとつなげます。

#### 2023年度のROIC向上に向けた各事業の取り組み

	水産	食品	ファインケミカル
ROIC向上 = $\frac{\text{税引後営業利益}}{\text{投下資本}}$	<b>拠点拡大</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>国内養殖ギンザケ事業の拡大</li> <li>イギリスでの宅配事業に参入し、需要が高まる水産加工品をECで展開し顧客接点を拡大</li> </ul>	<b>国内</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>独自技術を活かした高付加価値・健康領域商品の拡充</li> <li>チルド事業会社の統合による成果の最大化と食品事業への展開</li> <li>アイテム削減</li> </ul>	<b>医薬品原料の海外展開</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>欧州向け医薬品原料の申請を完了</li> </ul>
	<b>高付加価値化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>食材化※を進め、高粗利品を拡大</li> </ul>	<b>北米・欧州</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>北米では商品カテゴリー、欧州では販売エリアを拡大</li> </ul>	<b>MSC認証魚油の原料使用を計画</b>
	<b>効率化・最適化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>養殖事業会社間の効率運営でコスト削減</li> </ul>		<b>通販・店頭販売の拡大</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>EPA・DHA商品の品揃えの拡充</li> <li>速筋タンパクパウダーを使った商品開発で販売チャネルを拡大</li> </ul>
	<b>在庫削減</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>在庫回転を高め運転資本の圧縮</li> </ul>	<b>国内</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>チルド・食品工場の最適化</li> </ul>	<b>生産効率向上</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>国内生産工場における在庫管理の徹底</li> </ul>

※ 水産原料そのものではなく、お客さまの使い勝手を考慮したフィレより加工度の高い商品。例)切身・スライス・フレーク・焼き魚・煮魚・むきエビなど

## ニッセイグループのミッション(存在意義)

私たちは2022年4月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「株式会社ニッセイ」へ商号(社名)を変更し、新たな成長に向けてスタートを切りました。

新たに定めたミッションは、「食」を前面に出しています。「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」、これを達成するための私たちの強みや競争優位

は何だろうと考えると、以前は水産物だったのですが、現在はそれだけではありません。私たちにはもっと大きな可能性があり、水産を包含する上位概念に「食」があり、これを前面に出すことにしました。ただこれは全く新しい考え方というわけではなく、私たちの「創業の理念」の考え方を引き継いでいます。「創業の理念」には、当時タンパク質などの栄養が不足していた日本人に、手頃な価格で魚を供給することで栄

## 社長メッセージ

養を摂っていただくだけでなく、その途中の無駄を排し、不当な利益を一切要求しないという、高邁な精神があります。時代や環境が変わっても、その時々々の社会課題を解決しながら食の新たな可能性を追求しつづけることが私たちの使命であり、存在意義であるという考え方です。

このミッションを浸透させるため、国内ニッスイグループ会社における経営陣と従業員との対話の場であるOne Table Meetingを新たに設け、率直に自分の考えを伝えようと6割ほどの現場を回り(他の役員の訪問を含めれば全職場)、従業員からさまざまな意見をもらいました。一方、海外グループ会社間の情報共有の場であるNGLC(Nissui Global Links Conference)を昨年11月の東京、そして今年4月に世界的なシーフードショーが開かれたスペインのバルセロナで開催



2023年4月に開催されたNGLCで説明を行う浜田(中央)

し、ミッションの説明を行いました。当社グループはこれまでもグループ各社がそれぞれの強みを活かしてシナジーを創出してきましたが、新しい“食”の創造というミッションへの共感を得ることでグループの求心力を高め、今まで以上のシナジーや付加価値を生み出していきたいと考えています。また、新たに制定した「ニッスイグローバルリンクス」のシンボルマークによって、ニッスイグループのグローバル展開を社内外に印象づけていきます。



ニッスイグローバルリンクス

▶ [https://www.nissui.co.jp/vision\\_policy/brand/globallinks.html](https://www.nissui.co.jp/vision_policy/brand/globallinks.html)

## 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”

新しい“食”の創造はまだスタートしたばかりですが、少しずつ形になりつつあり、いくつか事例をご紹介します。

### ■ 新規事業の創出

かつて当社は未知の漁場に船を出して水産資源を開拓してきましたが、私は将来の世代にもそうしたアントレプレナー精神を引き継ぎ、育むことにも力を注いでいきたいと考えています。一昨年、既存事業にとらわれず、将来100億円規模の事業になる芽を育て、またアントレプレナー精神を育むことも目的として、若手中心の「事業開発部」を社長直轄で設置しました。その事業開発部が始めたのが、牛などが排出するメタンガスの削減が期待できる「カギケノリ」陸上養殖を目指す豪スタートアップ企業への資本参加・業務提携や、冷凍ペットフード「PAWSOME

DELI(ポウサムデリ)」などです。

また新規事業の社内公募も行っており、そこから生まれた水産物の流通プラットフォーム「集約型流通事業」も進めています。水産品の軽加工からピッキング・保管・配送までITによる一元管理を行い、小売店が求める機能を当社グループが集約して対応することでビジネスチャンスを広げていきます。



「カギケノリ」陸上養殖を目指す豪スタートアップ企業Immersion Group CEOのScott Elliott氏(左)と浜田(右)

### ■ 水産研究・養殖技術開発の成果

2016年より中央研究所大分海洋研究センター（大分県佐伯市）が行っていたバナメイエビの陸上養殖のフィージビリティスタディについて、環境負荷を抑えながら高品質な製品の安定出荷にめどがついたため、2023年4月に事業を開始しました。1920年、日本で初めて民間の水産研究所をつくったのは当社です。当時世界で初めてクルマエビの完全養殖に成功、同じく完全養殖の「黒瀬ぶり」には、ニッセイに長年蓄積された高度な養殖の知見・技術が集約されており、世界中を見渡してもこの養殖技術は当社の強みだと思えます。また、R&Dから最終的に事業展開する

強さ、販売する営業力も他社にないものがあります。

### ■ 世界に広がる新しい“食”

北米のゴートンズ社では、製品中の脂質を従来品の半分に低減した家庭用冷凍食品「Air Fried」を発売、好評を得ています。また、同じく北米のキング・アンド・プリンス・シーフード社ではシューマイやたこ焼きなどのアジアフードを拡大させています。現在は日本で生産・輸出販売していますが、現地生産も視野に入れ進めています。欧州ではフランスのシテ・マリソ社によるチルド水産フライやプラントベースドフードの生産能力向上による事業拡大が期待できるほか、陸上養殖を行うダニッシュ・サーモン社では、生産体制の拡大が整いつつあります。

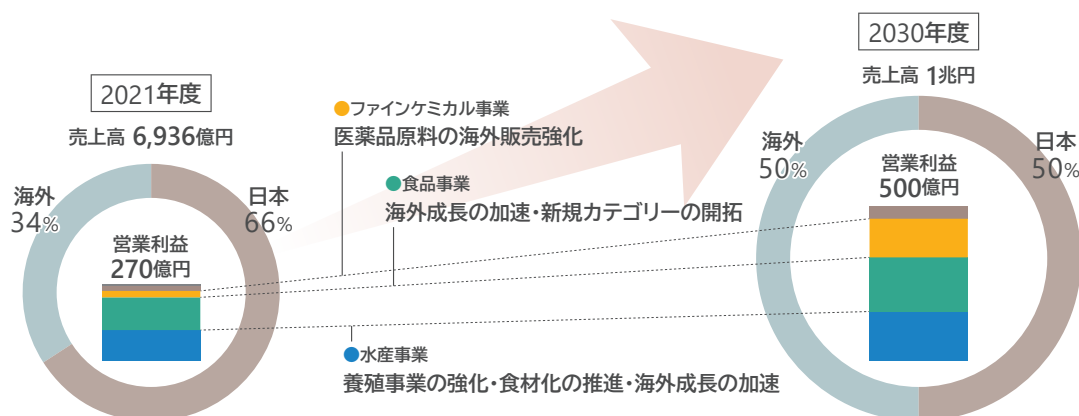
## 企業価値を高めるためのポートフォリオ経営

長期ビジョンでは「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推進」を柱として掲げ、経済・社会・人財・環境価値のKPIを設定しています。経済価値では、2030年度の売上高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、海外での食品・水産事業の成長を加速させ、ファインケミカル・養殖事業の収益性を高めていく計画です。

具体的には、海外食品事業では、需要が伸びている水産フライや健康訴求商品、アジア商品やプラントベースドフード、国内食品事業では既存カテゴリーに加えてチルドと冷凍のノウハウを活かしたキューディッシュ事業といった新規カテゴリーでの成長を目指します。養殖事業では2022～24年度にかけて水

揚げ規模の15%拡大を計画しており、ブリやギンザケなど国内養殖を中心に伸ばす計画です。例えば、前述の完全養殖「黒瀬ぶり」は他社が出荷できない夏場に出荷できる強みがあり、こうした差別化できる商品を磨いていくことで、水産市況の変動に強くなり、収益の安定化につなげます。ファインケミカル事業も欧州で医薬品原料の承認準備を進めており、EPAサプライヤーとして世界的な地位を確立していきます。

当社グループの最大の強みは、水産資源を調達し、高い付加価値を付けて世界に販売できるというバリューチェーンです。さらに水産・食品・ファインケミカルの3事業がシナジーを発揮し、互いを支え合うという、非常にユニークなビジネスモデルです。そのため特定の事業を伸ばすということではなく、



## 社長メッセージ

各事業がバランス良く稼げるようにすることで、環境変化にも強くなり、経営の安定感が増すと考えています。過去、ボラティリティが大きかった原因は、主に甘い判断による海外投資や水産の市況の変動によるものです。投資案件の管理強化や在庫管理の徹底、養殖事業の拡大や食材化といったメーカー機能による高付加価値化などの取り組みを重ねてきたことで、ボラティリティを抑えられるようになってきましたが、主要3事業が成長し互いに補完することでさらに安定した収益構造となっていく予定です。例えば2022年度は水産事業が大きく利益を伸ばして食品事業の苦戦をカバーしましたが、2023年は水産事業の落ち込みを食品事業でカバーする計画となっています。また、海外所在地売上高比率が高まれば、為替の変動の影響を抑えることができます。

今後は、資源アクセスや成長が見込める収益性の高い海外、特に北米・欧州におけるメーカー機能への投資などが必要だと考えており、中期経営計画期間中の投資総額は1,200億円としています。投資にあたり事前調査はもちろん、実施した投融資についても毎年設定したKPIの進捗管理をしています。入り口・出口でリスクを把握してさまざまな視点から議論することで、実際に撤退も決断できる会議となっています。2023年度予算のM&A枠は現時点では200億円していますが、大切なことは投資に対するリターンであり、効果が見込める投資であれば増額してでも行うべきだと考えています。ROICや資本コストなどを使いながらポートフォリオの議論の質を上げ、より資本効率の高い経営を実践していきます。

## サステナビリティは持続的成長の基盤

長期ビジョンの達成に向けたもう一つの柱である「サステナビリティ経営」では、社会・人財・環境価値を生み出して経済価値につなげることを目指し、全事業で取り組んでいます。私は新しい“食”の創造のために一番重要なのは人財だと考えており、長期ビジョンで掲げた4つの価値に人財価値を置いたこともそうした理由です。

私自身は大学時代、海にロマンを感じ、仮説を立てて研究することが楽しく、研究職で入社したのですが、工場長の経験を経て、人財の重要性に気づきました。例えば、工場で製造する製品は誰がつくっても全く同じにはなりません。同じ生産ラインであっても操作する人が自分の目で見て、何か違うぞとか、ちょっとツヤが無いとか、機械の設定を微妙に調整することで結果として違うものが出来上がるのです。そう考えると、どんなに工場の自動化・機械化が進んだとしても、人財が一番大事だと思うようになったのです。このところ社会全体でAI活用やデジタル化が急激に進んでいますが、これもどう活用するかは人財にかかっています。当社でもデジタルを活用できる人財の育成が急務と考えています。

近年は人財の流動性が高まっており、当社グループ

が働く人にとって魅力的であるためには、エキサイティングな仕事を提供することが大事だと思います。そのために、経営が率先してそうした職場環境を整備しなければなりません。当社グループの成長には海外展開の拡大が重要ですが、それを担うグローバル人財の育成も行っています。また、将来の経営を担う人財の育成のため、幹部層にグループ会社の経営を経験させ、経営感覚を身に付ける取り組みも重要です。

ダイバーシティ&インクルージョンも大きな課題です。優れたスキルを持ちポテンシャルの高い女性社員も数多く、じっくり対話をして、適切なポストで活躍してもらうことも重要なことだと考えています。私は今年の入社式で新入社員に向けて、「井の中の蛙」の話をしました。「新入社員の皆さんは、大海を知らないかもし



新入社員入社式



れないが、その代わりに皆さんは空の深さ・青さを知っている。そのことを私たちに教えてほしい」と。多様性から生まれる新しい発想や考え方を、当社グループの成長に活かさなくてはなりません。

当社グループの事業は自然資本への依存度が高く、リスク・チャンスの両面で非常に重要な課題です。ニッセイグループが取り扱う天然水産物の資源状態について、現在3回目の調査を行っており、2024年度に結果の開示を予定しています。課題魚種の資源状態を確認するだけにとどまらず、来年の春には具体的な調達の改善の戦略に落とし込んでいく必要性を感じています。

また今年度はTNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)の開示フレームワークに沿って生物多様性に関する当社グループの取り組みを整理しており、漁業・養殖が海洋環境にもたらす課題について対応を進めています。

脱炭素・カーボンニュートラルについては、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、取り組みと開示の双方について

充実を図っています。2050年カーボンニュートラルの実現(Scope 1,2)という高いハードルをクリアすべく、外部パートナーとの多様な連携を模索しています。

長期ビジョンで設定した社会・人財・環境価値のKPIについては2016年に設定したマテリアリティを起点に設定されているのですが、大きな環境変化もあり、現在マテリアリティの見直しをしています。サステナビリティの取り組みは成果が出るまでに時間がかかり、ROICなどの数字に反映しにくいものですが、さまざまなリスクを低減することにつながりますので、着実に取り組むことで投資家の皆様の信頼を得ていきたいと考えています。

私は理詰めモノを考えるタイプですし、数字できっちりマネジメントし着実に取り組みを進めます。一方でときどき、動物的な「勘」が働くこともあり、フォアキャストになり過ぎず、バランス良く判断する感覚を持っています。目先の取り組みにとらわれることなく、長期で見た大きな絵からバックキャストし、段階を踏んだマネジメントをしていきたいと考えています。

## リスクマネジメントの強化で先んじた経営戦略を

現在、グループ全体のリスクマネジメントの体制も見直しています。これまでリスクマネジメント委員会では倫理・労働安全・災害BCP・情報セキュリティの各課題別部会を傘下に置いていました。さらにサステナビリティに関するリスクはサステナビリティ委員会が、品質に関するリスクは品質保証委員会を中心にマネジメントしており、国内中心でテーマも部会ごとに分断

した体制となっていました。これをグループ全体の横串を刺しリスク全体を見て、優先順位をつけて検討していく体制に変えていきます。グループ全体のリスクを適宜、的確に捉え、先んじて経営戦略に落とし込んでいくことで、将来の成長の機会とリスクをマネジメントしていきたいと考えています。

## ステークホルダーへのメッセージ

ニッセイグループは今、大きく生まれ変わろうとしています。今秋以降、次期中期経営計画の策定を開始しますが、2030年に向けて大きなジャンプが必要です。私たちの強みは、この統合報告書でもご説明しているバリューチェーンにあります。私はこのバリューチェーンをもっと強くできると考えています。バ

リューチェーンは1本の細い線ではなく、より太く強靱にしていくことで、横風にも強くなります。世界中のニッセイグループが、一丸となってミッションに基づき企業価値向上に取り組んでいきます。ぜひ、これからもニッセイグループにご期待ください。

## リスクと機会の認識

## 価値創造を強固にするガバナンスとリスクマネジメント

## ガバナンスの考え方

当社は、収益力・資本効率の改善、持続的成長および中長期的な企業価値向上を目的とし、中期経営計画の基本戦略の一つにガバナンス強化を掲げています。

コーポレート・ガバナンスでは、毎年、取締役会の実効性評価を実施し実効性向上を進めているほか、2022年度からは役員報酬決定の要素にサステナビリティを組み込み、企業価値向上に関する取締役の意識を高める制度設計としています。また、グループガバナンスの観点では、2030年に海外所在地売上高比率50%を目指していることもあり、より一層強化に取り組んでいます。具体的には、当社グループの強みの一つに「グローバルリンクス」があります。資源アクセスから生産・販売に至る各機能を担う国内外の企業ネットワークで、各社が独自の強みを生かしつつシナジーを発揮していることが特色です。食文化や価値観は世界各地で異なります。意思決定の迅速性の観点などから、現地マネジメントに裁量を委ねるべきところは委ね、一方で、リスクコントロールや資本効率などの観点では、グローバルガバナンスを強化しグリップをきかせることが重要と考えています。

当社は、ガバナンスの実効性を高めるためには、ルールづくりや管理・監査などのシステムを強化することはもちろんですが、それ以上に、「新しい“食”の創造」というミッションを共有し、志を同じくすることが重要であると考えています。そのため、ミッション・長期ビジョンの浸透に継続的に取り組んでいます。2023年度、グローバルリンクスのシンボルマーク(右図)を刷新しました。新しいシンボルマークのもとでミッションを共有することで、グループの一体感を改めて刺激し求心力を高めています。



## グループガバナンス体制

当社はすべての子会社にガバナンス規程の遵守を求めており、規程に定める“重要事項”については、当社の取締役会に付議するとともに、重要な“報告事項”についても適宜報告を受けるガバナンス体制としています。また、各社をグループ経営視点で俯瞰的に管理する責任者として当社の執行役員を「管理責任役員」として指名、管理責任役員は自ら担当する会社を管理監督すると同時に、グループ会社に取り締役または監査役として派遣した当社のメンバーを通じ、グループ会社の取締役会の充実を図り業務の適正性を確保しています。

社長直轄の内部監査部門は、内部監査を実施し、監査結果を当社の社長、監査役および取締役会へ報告することはもちろん、グループ会社管理に関わる社内の他部門と監査結果や課題を共有するとともに、課題解決につながるよう同部門と協働し、ガバナンスレベル向上に努めています。

## TOPICS

### NGLC (Nissui Global Links Conference)

海外グループ会社とのコミュニケーションの機会の一つとして、経営トップを対象にしたNGLCを2002年より開催し、社長が自ら、ミッションやグローバルリンクスの考え方についてグループ全体に伝えています。

2023年4月にバルセロナで行った第40回NGLCでは、海外グループ会社に2022年度に定めたミッション・長期ビジョンの再共有を行うとともに、新しい「グローバルリンクス」のシンボルマークの発表を行い、今後、個社の事業活動がこのグローバルリンクスのシンボルのもとに一つになり、ニッスイグループの価値として蓄積されていくというメッセージを伝えました。出席者からは、「これまでは自社の事業活動をニッスイグループの一環として外部に認知してもらうための手段が限られていた。今後はグローバルリンクスのシンボルのもと、これがニッスイグループの事業活動であることを社内だけでなく社外にも認知してもらいやすくなる。ニッスイグループのメンバーとして新しいコミュニケーションを行い、グループ内でのコラボレーションにつなげていきたい」というコメントをもらいました。

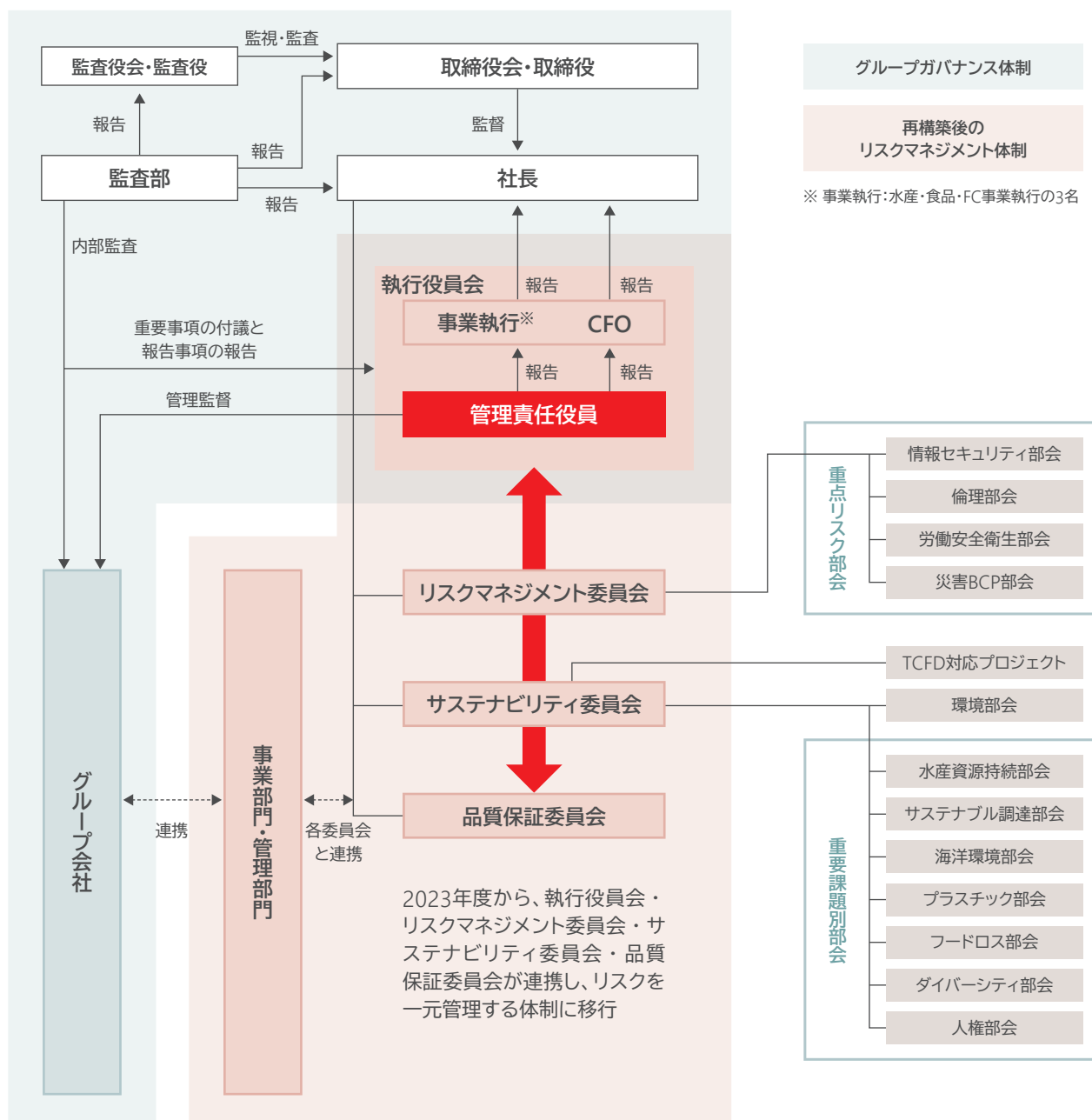


## 現在のリスクマネジメント体制

リスクマネジメント委員会(4回/年)がリスクマネジメントシステムの構築と運用を行っています。経営基盤に関わる重点リスクに対応する4部会(情報セキュリティ・倫理・労務安全衛生・災害BCP部会)で構成され、リスクマネジメント管掌執行役員は取締役会に定期的に活動報告をしています。また、サステナビリティ委員会でも8部会(環境・水産資源持続・サステナブル調達・海洋環境・プラスチック・フードロス・ダイバーシティ・人権部会)においてリスクと機会の議論をしています。ただし現状では、委員会ごとのリスク対策にとどまっていることが課題です。

## リスクマネジメントの再構築

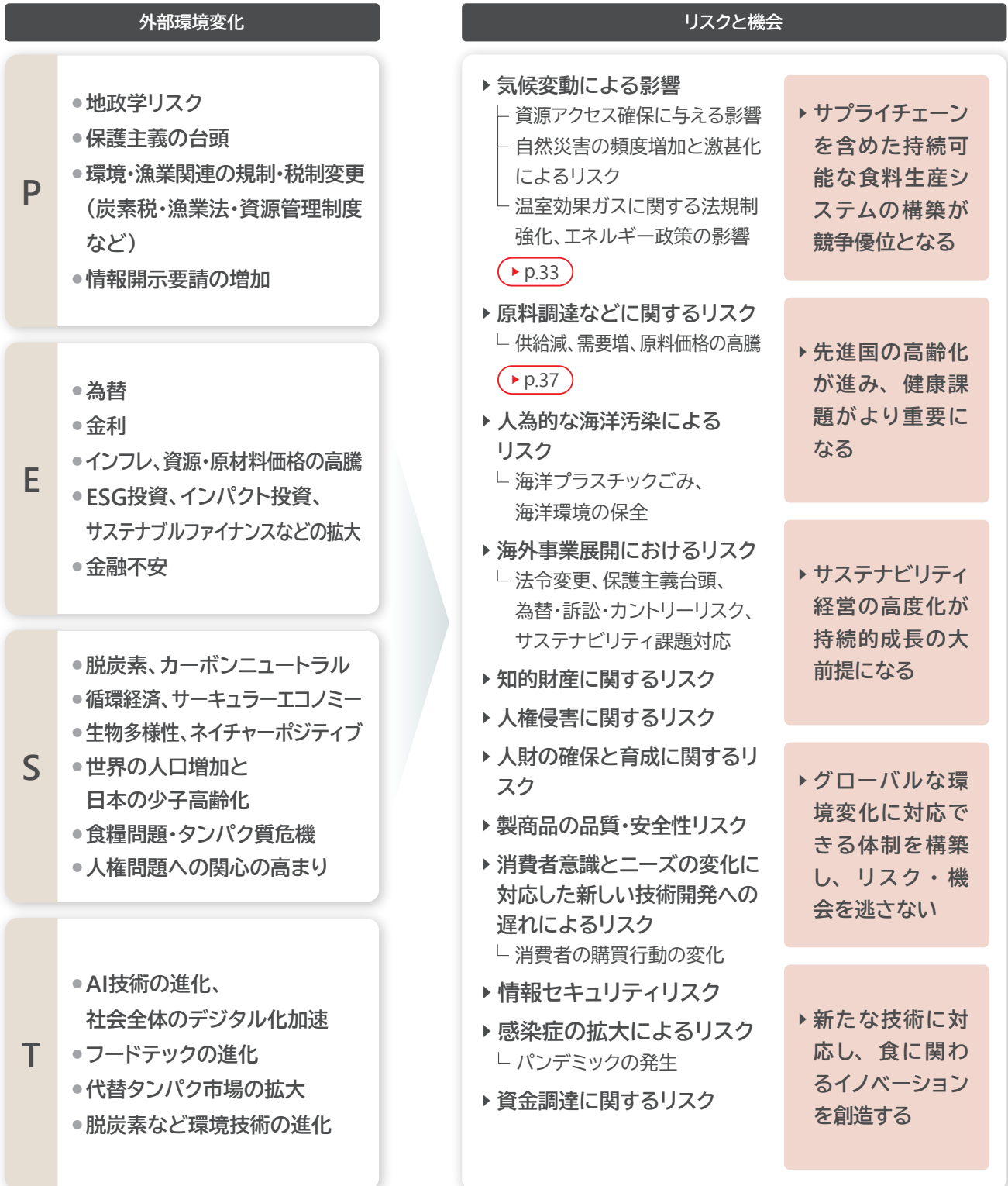
当社グループはグローバルでの事業活動の拡大を目指しています。経済・社会・環境の変化により被るインパクトは大きくなり、備えなければいけないリスクも多様化・複雑化することは明らかです。2023年度は、各委員会でテーマごとに対応していたリスク管理を見直し、各部会の枠を超えグループ視点でリスクを特定し優先順位を付け、PDCAを回す体制に変更することとしています。



## リスクと機会の認識

# 外部環境とリスク・機会

中長期的に価値を創造するためには、政治・経済・社会・テクノロジーなどの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。全社でリスクの影響低減や機会創出に取り組むことで、経済・社会・人財・環境価値の4つの価値を創造します。



## 主な戦略と対応策

## アウトカム

## 水産

- 資源アクセスのさらなる強化
- 水産認証取得による販路拡大
- 水産物の資源状態調査の継続実施
- 養殖技術の深化と海洋環境保全（陸上養殖、新品種・代替飼料の開発、魚の健康管理と抗菌剤使用量削減、逃亡魚管理、環境モニタリングなど）

## 食品

- 海外展開の加速、国内事業の再編成と強化
- 健康領域商品の販売拡大
- 商品および生産段階のプラスチック使用量削減
- 代替タンパク製品の拡大
- 消費者ニーズに対応した新領域商品の展開（キューディッシュ事業など）

## フラインケミカル

- 欧米での販売拡大
- 原料の安定的な調達と品質保証体制の強化
- ポストEPAの開発

## 新規事業

- 水産物プラットフォーム事業
- カギケノリ養殖事業

サステナビリティ  
「環境・社会・人財」

- 脱炭素ロードマップの策定準備とScope 3の算定
- 環境対応（再生可能エネルギー設備、水素燃料給餌船、冷媒の脱フロン化など）
- 人権デューデリジェンスとサステナブル調達
- ダイバーシティ&インクルージョン、従業員エンゲージメントの向上
- 人財育成（グローバル人財、DX人財など）



太陽光発電設備（タイデルマール社）

## ガバナンス

- ミッション・長期ビジョンの浸透
- リスクマネジメント体制の再構築
- グループ・ガバナンスの強化（マネジメント強化、海外監査、投資管理）

## 財務

- 長期的な視点からの事業ポートフォリオ最適化
- 企業価値向上とIR・情報開示の強化
- 資金調達手段の多様化（サステナブルファイナンス活用など）

経済価値

社会価値

人財価値

環境価値

# ニッスイグループの価値創造プロセス

ニッスイグループは、「**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**」を2030年のありたい姿とし、それに向けて経済・社会・人財・環境の4つの価値それぞれにKPIを設定しました。これまで築き上げてきたバリューチェーンのレジリエンスを高めるため、事業ポートフォリオマネジメントと新たな事業に挑戦し、資本増強と再配分によって創造価値の最大化を図ります。

## ▶ 財務資本

- 総資産 **5,490**億円
- 自己資本 **2,168**億円
- 自己資本比率 **39.5%**

## ▶ 製造資本

- 養殖拠点 **71**カ所<sup>※1</sup>
- GFSI<sup>※2</sup>認証事業所数 **31**カ所

## ▶ 知的資本

- 研究開発費 **46**億円
- R&D人財 **150**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 **9,515**名
- 健康経営銘柄**5**年連続取得

## ▶ 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 **71%**
- 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)

※1 連結対象会社を対象とし、1養殖エリアを1拠点としてカウント  
 ※2 GFSI(Global Food Safety Initiative): 世界的に展開する食品企業が集まり、食品安全の向上と消費者の信頼強化のため、協働して食品安全管理規格の承認等を行う民間団体



外部環境の変化

▶ p.19



2030年度目標(KPI)

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※ **20%のスコア向上**
- 女性幹部職比率※ **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
- CO<sub>2</sub>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※ **30%削減**

※ 対象範囲はニッセイ個別

シオン

0年のありたい姿)



ナンス

アリティ

安心で  
活に貢献する

社会課題に取り組む多様な  
人財が活躍できる企業を目指す

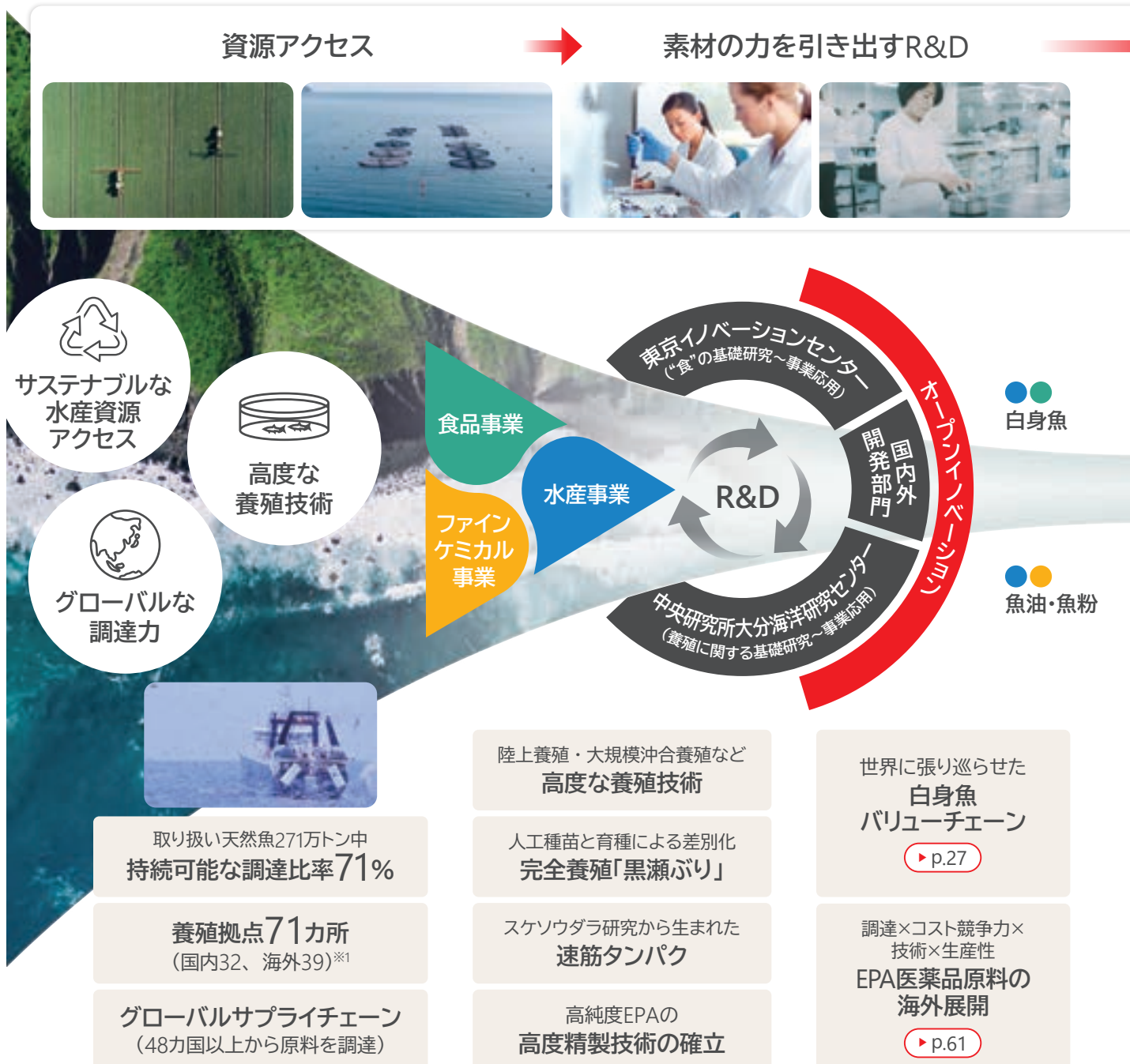
ティ行動宣言

5つの遺伝子

# ニッスイグループの強み「バリューチェーン」

ニッスイグループの強みは、世界各地から水産物をはじめとした素材を調達できる資源アクセス、素材の力を引き出し高付加価値化するR&D、加工・生産、物流、品質保証と、商品を幅広いチャネルに展開できるバリューチェーンにあります。水産・食品・ファインケミカルの主要3事業のシナジーで素材の価値を最大化し、世界中の人々に新しい“食”を提供していきます。

## 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※1)

バリューチェーンを支える高度な技術や知識  
(加工・生産、物流、品質保証)



世界のあらゆる  
世代のお客さまへ

物流  
(全温度帯物流、  
水産物ハンドリング)

- 切身・漬け魚
- 鮮魚
- 白身魚加工食品  
白身魚フライ、  
すり身加工品  
(カニカマ・ちくわなど)
- 健康領域商品  
(速筋タンパクなど)
- 代替タンパク
- 冷凍食品
- チルド食品
- 機能的食品  
(イマーク・ごま豆乳※3など)
- 機能的油脂  
(EPA・DHA)
- 医薬品原料

加工・生産

品質保証  
GFSI※2認証取得

GFSI認証取得  
加工・生産拠点数31カ所

個食対応、フードロス削減  
キューディッシュ事業

水産流通の機能受託  
アクアプラットフォーム  
(集約型流通事業)

シテ・マリン社  
代替タンパク製品



EPA医薬品原料の海外展開

外食



EC・宅配



ホールセール  
リテール



食品メーカー



健康食品  
メーカー



医薬品  
メーカー



- 水産事業
- 食品事業
- ファインケミカル事業

※1 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

※2 GFSI(Global Food Safety Initiative):世界的に展開する食品企業が集まり、食品安全の向上と消費者の信頼強化のため、協働して食品安全管理規格の承認等を行う民間団体

※3 ごま豆乳仕立てのみんなのみかたDHA



ニッスイグループの  
競争優位

## ニッスイグループの競争優位

---

27 ■ 世界に張り巡らせた白身魚バリューチェーン

---

29 ■ 養殖ビジネスの高度化

---

33 ■ 自然資本の持続可能性向上に向けて

---

39 ■ 社外取締役座談会、  
新任社外取締役メッセージ

---

# 世界に張り巡らせた白身魚バリューチェーン

ニッスイグループは、ミッションを共有し、新しい“食”を共創していくためのグローバルネットワーク(グローバル&ローカル・リンク)を構築しています。その強みを活かし、競争優位となっている代表例が「白身魚バリューチェーン」です。白身魚フライ類の当社グループの売上金額は、世界No.1です(当社調べ)。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し、グローバル&ローカルリンクを通じてグループ各社へ。調達した白身魚を各国の食文化に合わせてフライや練り製品などに加工し、マーケティングとR&Dで付加価値を付け、BtoB・BtoCのお客さまにお届けしています。

ニッスイ企業CM「GOOD FOODS for YOU!(グローバル篇)」  
▶ <https://www.youtube.com/watch?v=B9dNMPjEzw4>



## 欧州の生産中核会社として 多様な食のニーズに対応

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、当社はお客さまの多様なニーズにきめ細かく、かつスピーディに対応できる企業として評価されています。欧州での販売拡大に向けた生産体制を整え、グループ各社とのシナジーを創出していきます。



## トップレベルの品質管理を 強みとしアジア市場を切り拓く

タイデルマール社 柳原 隆邦 社長

お客さまが求める厳格な品質基準に加え、さらに厳しい自社基準を設けており、トップレベルの品質管理という評価を受けています。環境配慮型の工場であることも強みであり、アジアのBtoB市場を開拓します。





MSC-C-50036

経済価値 人財価値

【北米ローカルリンクス】

厳しい資源・漁業管理が行われているベーリング海の白身魚の一次加工拠点、ユニシー社。グループ会社が有する水産物の専門知識や品質保証システムの共有などで高品質な製品を供給しシナジーを発揮。

家庭用水産調理  
冷凍食品  
米国シェア  
**No.1**



経済価値 社会価値

製品中の脂質を従来品の半分に低減した健康訴求商品「Air Fried」を開発・販売。



経済価値 環境価値

米国で1849年以来、おいしく便利で高品質なシーフード製品を提供するトップブランド、ゴートンズ社。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MSC認証白身魚フライを100%供給。また、自社ブランドでもMSC認証商品を多数展開。



MSC-C-50222

経済価値 社会価値

社外の研究機関と連携し、スケソウダラタンパク質の新たな価値を生む研究開発。「速筋タンパク」ブランドとして商品化。

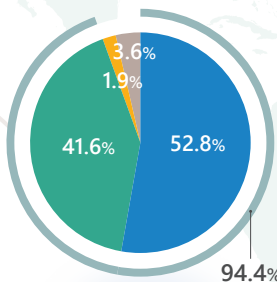
経済価値 環境価値

ニッスイグループが調達する天然の白身魚の資源状態を調査(2019年)

4段階の評価

- Well Managed(優れた管理)
- Managed(管理)
- Needs Improvement(要改善)
- Not Scored(スコア欠損)

※ 調達ルートより推測し、食品用途で調達された鮭鱒以外の白身魚  
※ 年間1万トン以上調達された魚種に限る



食品用白身魚の  
**94.4%**は  
管理されている  
資源

家庭用  
冷凍白身魚フライ  
ニュージーランド  
シェア  
**No.1**



ニュージーランドの水産会社シーロード社(持分法適用会社)は、MSC認証の白身魚のホキをグループ会社へ供給。

MSC-C-50009

- 白身魚漁獲エリア
- 一次加工拠点
- 二次加工拠点
- 研究・開発拠点



### 資源管理された水産物と水産加工でグループを支える

ユニシー社 トム・エンロウ 社長

アラスカ産天然魚介類の主要加工業者として、当社は多くのグループ各社とシナジーを発揮できる絶好のポジションにあります。経験豊富で有能な人財が最大の強みであり、効率的・高品質な生産を実現しています。



### マーケティング&開発力でブランドをさらに磨く

ゴートンズ社 カート・ホーガン社長

当社の最大の強み“Gorton's”ブランドは、米国で最も信頼され、認知されているブランドの一つです。市場動向を捉えた商品開発を得意とし、健康を訴求した「Air Fried」や、SNSを使ったマーケティングで新たな顧客層にアプローチしています。



# 養殖ビジネスの高度化

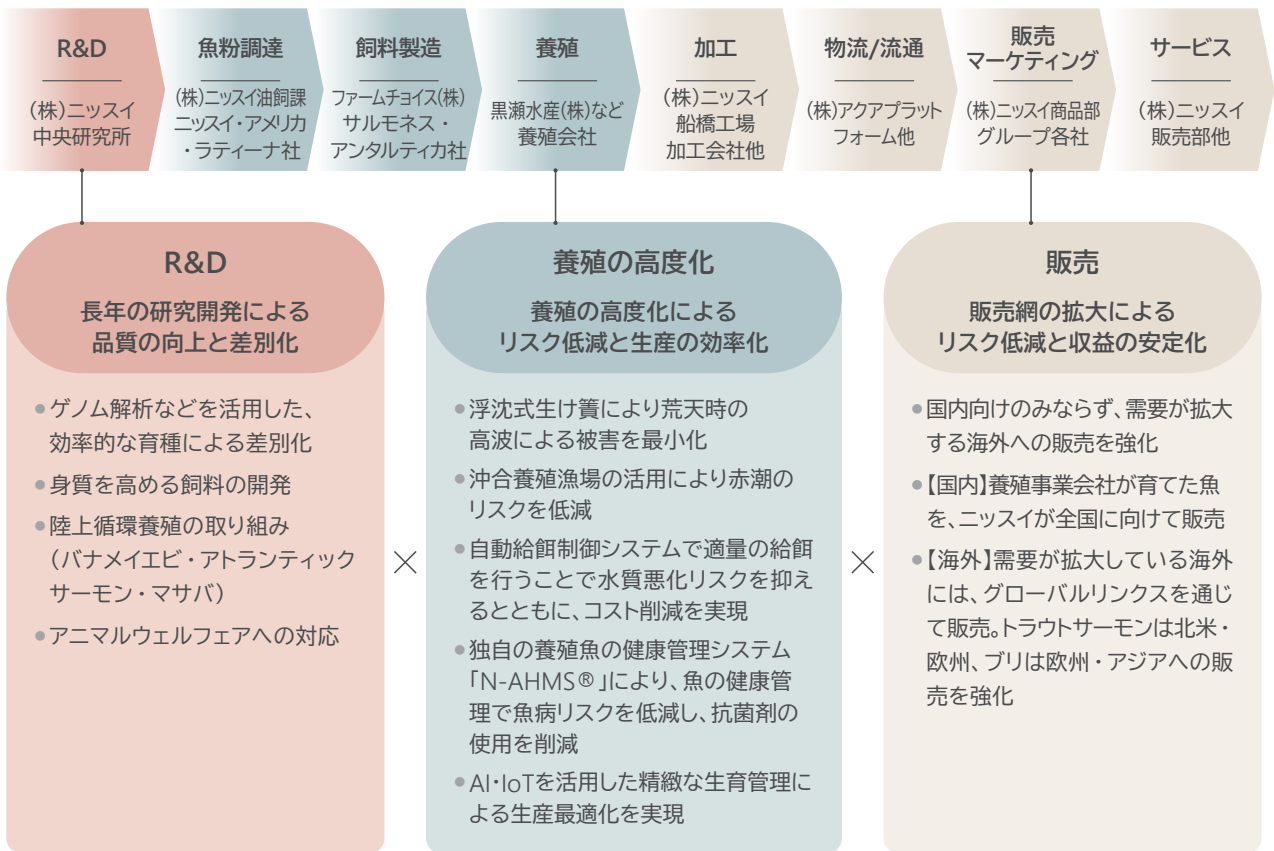


水産物の需要は今後アジアやアフリカを含め世界各国でさらに増加する見込みです。ニッスイは2030年の長期ビジョンにおいて、「養殖事業の拡大」を成長の要因の一つと位置付け、ますます高まる水産物の需要に対応していきます。

執行役員  
水産事業副執行、養殖事業推進部管掌 **田中 輝**

## 養殖フル・バリューチェーン

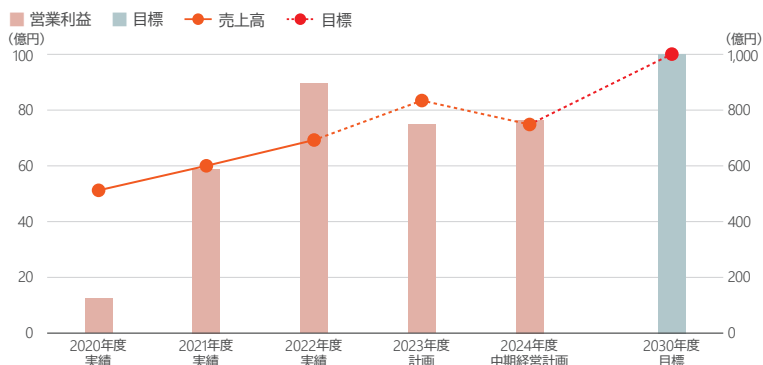
研究開発から原材料調達、養殖、加工、販売までのフル・バリューチェーンでコストとリスクを抑え、世界のマーケットに供給できる高い競争力を実現。



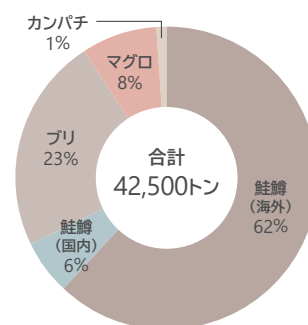
高い競争力を実現

## 2030年目標：養殖事業

売上高 1,000億円・営業利益 100億円



## 養殖魚魚種別水揚げ数量割合(2022年度)



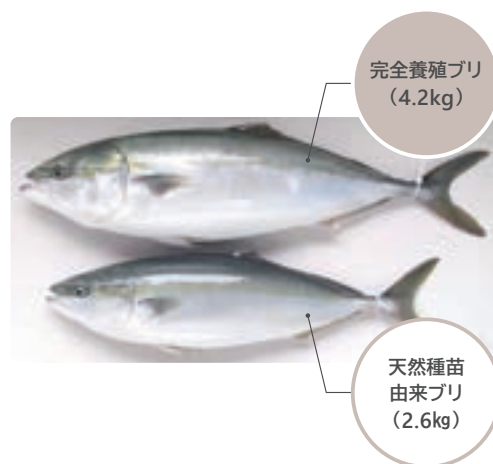
## 完全養殖「黒瀬ぶり」ゲノム解析による育種の確立、おいしいブリを通年供給

- 選抜育種により生育の早いブリを生産。自然災害によるリスク低減・在庫削減につなげる
- 育種・餌の高度化により、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
- 採卵の時期をコントロールすることで、年間を通じて出荷でき、市況の変動に強い体質へ改善

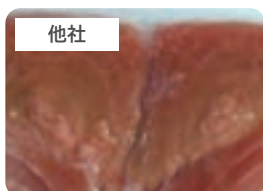
一般的な養殖では天然の種苗を使用しますが、黒瀬水産株式会社は日本で初めて人工種苗100%を使用した完全養殖「黒瀬ぶり」を実現しました。日々変化する日光や水温を人工的に制御し、親魚から卵や精子を効果的に採取することに成功。ブリの人工種苗を年間を通して計画的に生産できるようになりました。その結果、冬が旬と言われる天然ブリに対して、春・夏でもおいしいブリを生産・出荷できるようになりました。

また同社の育種は、和牛の育種と同様にDNAによる親判定を行い、近親交配を防ぐための家系管理を行っています。各世代ごとにブリを選別し、重量や肥満度、プロポーション、遺伝的な免疫力などを考慮して、優れた特性を持つブリを次世代の親として育て上げる選抜育種を実施しています。

## 2年間の育成期間：当社の人工種苗と天然種苗の差



## 刺身加工8時間後(15℃保存)



さらに、養殖ブリの品質は飼料に大きく左右されます。通常、ブリは加工後、血合筋の色の変化が早い魚ですが、ニッスイが開発したオリジナルの飼料「マブレス」にはトウガラシが配合されており、これにより血合筋の退色を遅くし、脂乗りと歯ごたえの良い、高品質な養殖ブリを育成することが可能です。

## 沖合養殖の取り組み：ブリ

国内養殖ブリは、沖合漁場の大型浮沈式生け簀への切り替えを進め、過酷な沖合漁場の環境を技術で克服しています。また、遠隔給餌システムの導入を通じ、業務の自動化と省人化による安定的な収益の実現を目指します。



浮沈式生け簀による沖合養殖

### ■ 生け簀の大型化

養殖ブリ2030年度水揚げ尾数の目標300万尾の達成に向けて、沖合養殖の技術開発を推進。従来の10m径生け簀から30m径生け簀への転換により、1ブロックあたりの生産量を約1.5倍に拡大し、効率化と生産性の向上を実現します。過酷な沖合漁場の環境を技術で克服し、サステナブルな養殖事業の実現を目指します。



30m径大型生け簀による養殖ユニット大型化

### 沖合漁場のメリット

- 一度に多くの尾数を養殖でき生産性が高い
- 沿岸養殖よりも漁場環境が保たれやすい

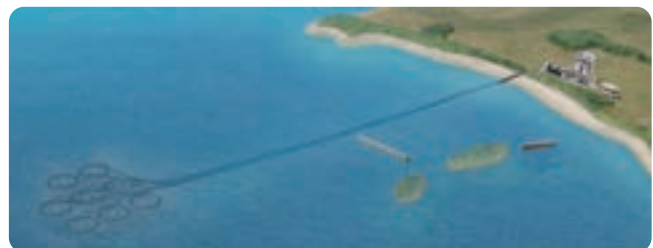
### 沖合漁場のデメリット

- 過酷な漁場環境とのトレードオフ
- 給餌オペレーションに制限

### ■ 遠隔給餌システムの構想

作業を効率化する遠隔給餌システム等のスマート養殖技術の導入など、総合的な養殖技術の開発を推進中です。遠隔給餌システムでは、安全でコンスタントな給餌を可能にするなど、自動化・省人化による生産効率の向上を目指しています。生け簀内には、食欲センサーや水中カメラ、溶存酸素・水温センサーなどを設置し、養殖魚の生育状態や、生け簀内の環境をリアルタイムで把握できます。給餌時間、給餌量、給餌間隔などを遠隔で調整することが可能です。すでにサーモンの養殖では、独自の給餌システムを導入しており、魚の食欲に応じた給餌による最大成長と、生け簀周囲の食べ残しなどによる環境負荷の抑制を実現しました。

陸上サイロの導入により、海底配管を生け簀まで敷設し、圧搾空気により飼料を生け簀まで運びます。給餌船舶の稼働を大きく削減することで、労働負担の軽減とCO<sub>2</sub>排出量の削減に寄与します。



遠隔給餌システムの構想



遠隔給餌システムにおける陸上サイロの構想  
出典：日鉄エンジニアリング株式会社

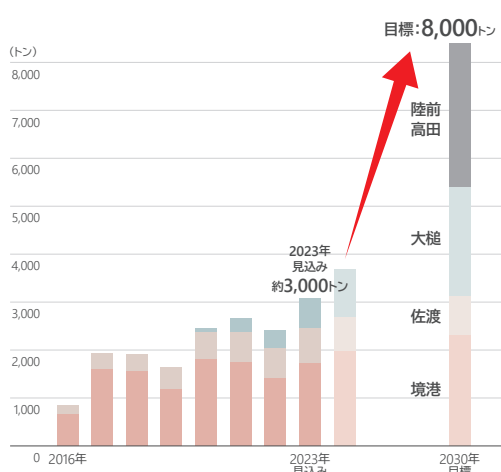


## 各地での漁場の展開により生産を拡大：サーモン

国内養殖サーモンは、鳥取県境港市・新潟県佐渡市・岩手県大槌町の3拠点で養殖マネジメント向上による生産安定を図り、大槌町では規模拡大を進めます。2023年11月に岩手県陸前高田市での試験養殖への着手を予定。さらなる生産規模の拡大と効率的かつ安定的な事業の展開を図ります。



国内サーモンの生産実績・計画



## 陸上循環養殖の取り組み： バナメイエビ・マサバ・トラウトサーモン

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、陸上循環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。

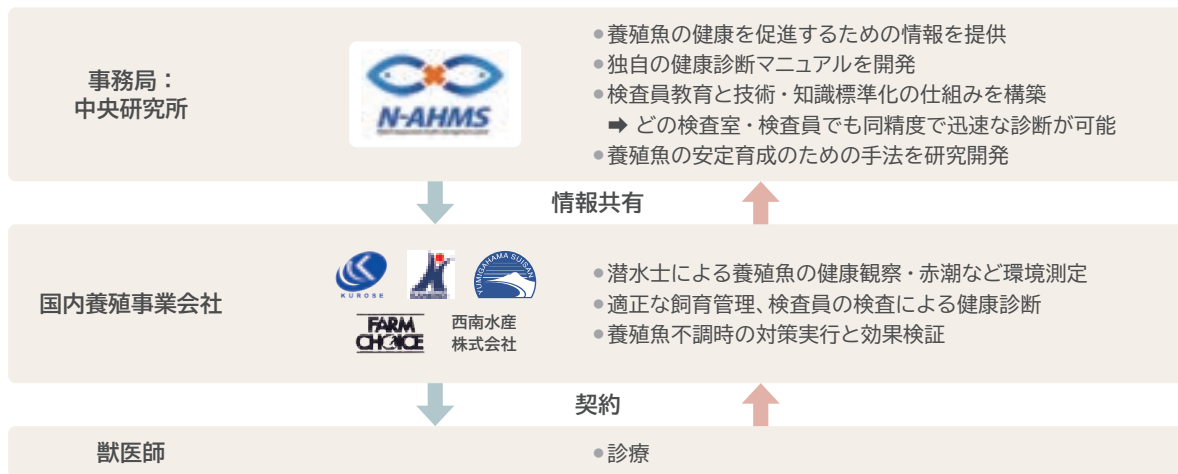


マサバの陸上循環養殖のフィージビリティスタディを行う弓ヶ浜水産株式会社の米子陸上循環養殖センター

### TOPICS

## 養殖魚の健康管理：N-AHMS®

ニッスイグループでは、日本国内の養殖魚の健康を管理する体制、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うA級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。



# 自然資本の持続可能性向上に向けて

気候変動 生物多様性

白身魚や養殖にとどまらず、当社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とりまくさまざまなリスク(p.19)と関連しており、また、生物多様性も気候変動と相互に影響しあって、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と対応が重要であり、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

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

気候変動は他のリスクにも影響を与え、中長期の持続的成長を目指す当社グループにとって、大きなリスクであると同時に機会にもなりうると考えています。そのため、気候変動への対応としてTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言に沿ったシナリオ分析を行い、リスクと機会、財務インパクトの把握などを行い、経営戦略への織り込みを進めています。今年度は、昨年度分析を行った水産・食品事業にファインケミカル事業を加え、IPCC(国連気候変動に関する政府間パネル)によるRCP2.6(2℃未満シナリオ)、RCP8.5(4℃シナリオ)、IEA(国際エネルギー機関)によるシナリオを参照したシナリオ分析を行いました。その結果、1.5℃/2℃シナリオでは炭素税の導入による運営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分かりました、また、4℃シナリオでは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むことで収益への影響を最小化できることが分かりました。

リスクへの対応に加えて、事業機会を捉え成長につなげていくため、サステナビリティ委員会や各部署、リスクマネジメント委員会と連動させ、具体的な対応策や戦略につなげています。

### 1.5℃/2℃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	財務インパクト	主な対応策
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	中期	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業所ごとの排出削減目標の設定</li> <li>再生可能エネルギー導入拡大、省エネルギー設備投資</li> <li>容器包装プラスチック削減</li> <li>モーダルシフト、輸送効率化</li> <li>フードロス削減</li> <li>ICP(インターナルカーボンプライシング)導入の検討</li> </ul>
			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			
		フロン規制強化による脱フロン要請の高まり	中期	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>自然冷媒への切り替え</li> </ul>	
	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	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>Scope 3まで含めたCO<sub>2</sub>削減目標の設定</li> <li>気候変動対応情報の積極開示</li> </ul>
機会	製品とサービス	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	短期	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>取り扱い水産物の資源状態調査の継続実施</li> <li>環境配慮商品や認証品の取り扱い拡大</li> </ul>
			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	中期	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>代替タンパク製品の開発、販売拡大</li> </ul>
			低カーボンとしての水産物の需要増加	長期	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>LCA(ライフサイクルアセスメント)の実施と積極的な情報発信</li> </ul>
	資源の効率性	省エネルギー技術導入、再生可能エネルギー・燃料転換による操業コスト低減	エネルギーの消費量削減、効率化に伴う操業コストの低減	中期	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー高効率な省エネルギー設備対応</li> </ul>

影響時期は、短期(3年以内)、中期(3-10年以内)、長期(10-20年程度)とした。  
 財務インパクトは、大(10億円以上)、中(3-10億円)、小(3億円以下)とした。

## 4°C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	財務 インパクト	主な対応策
物理 リスク	急性	風水害の激化による 事業停止リスク／ 管理コスト増加	製造／物流拠点被災による被害	中期	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>拠点の分散によるリスクヘッジ</li> <li>物理的被害に備える保険内容の見直し</li> <li>BCP見直し、社内訓練の実施</li> </ul>
			養殖施設の損壊による被害	短期	小	<ul style="list-style-type: none"> <li>浮沈式生け簀の導入、施設の補強</li> <li>赤潮発生を予測し、被害を最小化</li> <li>陸上養殖への対応強化</li> </ul>
		異常気象による原材料 (米・鶏肉)の調達リスク	原材料調達コストの増加	短期	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>産地の分散化や 調達先の多様化によるリスク低減</li> </ul>
		異常気象による原材料 (水産物)の調達リスク	漁獲量減少と調達コストの増加	長期	小	<ul style="list-style-type: none"> <li>EPA原料魚油(カタクチイワシ)の在庫確保</li> <li>代替原料(ポストEPA)の開発</li> </ul>
	急性・慢性	渇水による 操業停止リスク	養殖拠点の渇水被害	短期	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>高リスク拠点の特定、移転、設備強化</li> </ul>
			製造／物流拠点の渇水被害	短期	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>使用水の節約、井水の使用</li> <li>拠点の分散によるリスクヘッジ</li> </ul>
慢性	海洋環境の 変化による 水産物の調達リスク	天然魚、養殖魚の漁獲量の減少	中期	小	<ul style="list-style-type: none"> <li>調達ネットワークの構築</li> <li>陸上養殖の対応強化</li> <li>高温耐性品種の開発、養殖適地の探索</li> </ul>	
		養殖飼料向け原料魚の 漁獲量減少・調達コスト増加	中期	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>代替飼料の開発 (低魚粉配合飼料)</li> </ul>	
機会	製品と 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	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>陸上養殖の対応強化</li> <li>高温耐性品種の開発、 養殖適地の探索</li> </ul>
			スマート養殖対応によるコスト低減	短期	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>AI、IoTを活用した効率化、省人化</li> </ul>
		気温上昇に伴う 健康意識の高まり	健康需要を満たす製品の 需要増加	短期	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康領域商品の販売拡大</li> <li>水産物の機能性追求</li> </ul>

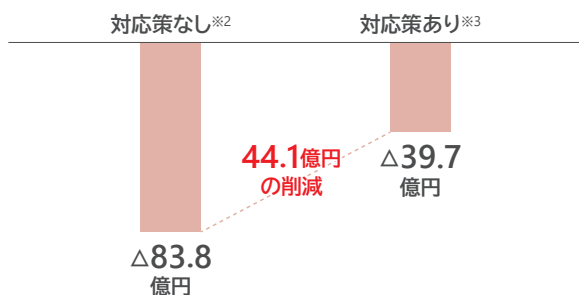
影響時期は、短期(3年以内)、中期(3-10年以内)、長期(10-20年程度)とした。  
財務インパクトは、大(10億円以上)、中(3-10億円)、小(3億円以下)とした。

### 移行 リスク

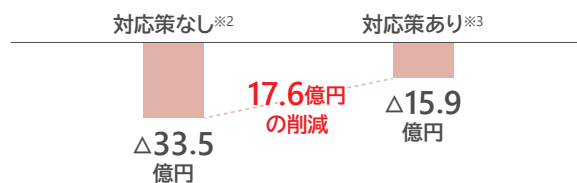
## カーボンプライシングの影響

財務インパクトの中でも特に影響が大きかったカーボンプライシングについては、次の算出根拠に基づき試算を行いました。将来CO<sub>2</sub>排出量(Scope 1、2)を2030年売り上げ予測に基づいて算出し、2°Cシナリオ、4°CシナリオごとのIEAの予測による炭素価格<sup>※1</sup>を掛け合わせて運営コストの影響金額を算出しました。2030年目標であるCO<sub>2</sub>排出量を総量で30%削減することにより、グループ全体で2°Cシナリオでは44.1億円、4°Cシナリオでは17.6億円の削減につながることが分かりました。

### 2°Cシナリオ



### 4°Cシナリオ



※1 炭素税：2°Cシナリオ時 135ドル/t-CO<sub>2</sub>、4°Cシナリオ時 54ドル/t-CO<sub>2</sub>と仮定、為替レートはいずれのシナリオも1ドル=118円と仮定(IEA World Energy Outlook 2022 参照)

※2 対応策なし：Scope 1、2を対象とし、基準年度である2018年度と同様の原単位でCO<sub>2</sub>が排出されると仮定

※3 対応策あり：Scope 1、2を対象とし、2030年目標を達成することでCO<sub>2</sub>排出量が2018年度から30%削減されると仮定

自然資本の持続可能性向上に向けて

気候変動 生物多様性

物理リスク 天然水産資源(カタクチイワシ・スケソウダラ)の影響評価

2022年度は、調達量が多く重要な魚種であるカタクチイワシとスケソウダラについて、FAO(国連食糧農業機関)のモデルを使用して2種類のシナリオで2030年、2050年の漁獲可能量の変化を評価しました。その結果、1.5℃シナリオにおいては両魚種ともに微減が予想され、4℃シナリオにおいては、カタクチイワシは2030年、2050年ともに減少となり、スケソウダラは2030年は微増、2050年は増加が予想されました。2030年時点での漁獲可能量の変化率は大きくないため、財務への影響は軽微であることを確認しています。しかし、2050年の漁獲可能量の変化率は比較的大きいため、特に減少が予想されるカタクチイワシについては、対応策を確実に進めていく必要があります。

漁獲可能量の変化率※

↘ 5%未満減少    ↘ 5~25%未満減少    ↓ 25%超減少  
↗ 5%未満増加    ↗ 5~25%未満増加    ↑ 25%超増加

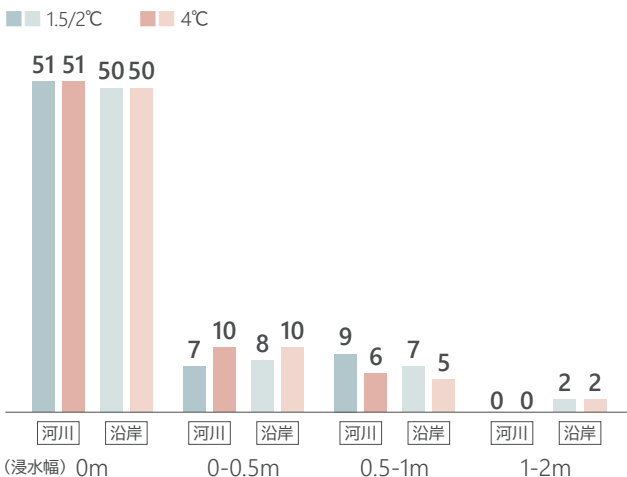
魚種	漁獲エリア	1.5℃/2℃		4℃	
		2030年	2050年	2030年	2050年
カタクチイワシ	ペルー	↘	↘	↘	↘
スケソウダラ	アラスカ	↘	↘	↗	↗

※FAO「Impacts of climate change on fisheries and aquaculture(2018)」を参考に当社推計

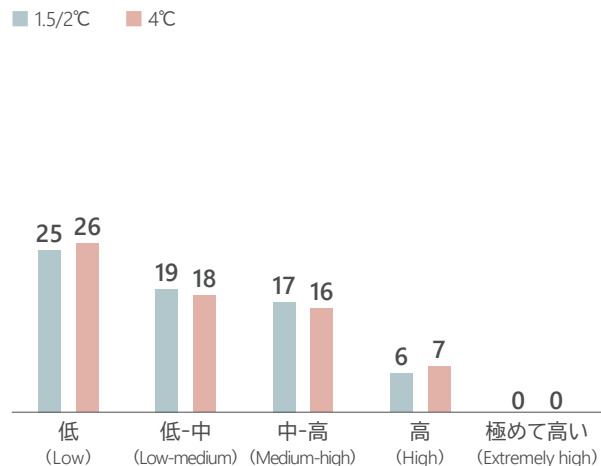
物理リスク 水リスクの評価

2022年度、世界資源研究所(WRI)のAqueduct(アキダクト)を用いて、国内・海外の生産・物流拠点別に洪水・渇水リスクの評価を行いました。水害による生産中断による機会損失については、各拠点の所在地に示されるAqueductの浸水深により拠点別に運転停止日数・在庫毀損率を特定し、財務影響金額を算定した結果、財務への影響は中程度であることを確認しました。また、水ストレス(渇水)については、最も高いリスクレベルに該当する拠点はありませんでした。日本・タイ・北米・南米の生産拠点の一部が、水ストレス下にある地域に所在していることが分かりました。今後は継続的に使用水の削減に取り組むとともに、水リスク評価方法の精緻化についても検討を進めていきます。

洪水リスク評価結果(拠点数)



渇水リスク評価結果(拠点数)



## 指標と目標

### 実績(Scope 1,2) ▶ p.93

現状、計画を上回る進捗で着実に削減が進んでいますが、さらなる削減に向け、各事業所における省エネルギー施策の実施やエネルギー使用量の少ない高効率設備への更新、再生可能エネルギーの使用、モーダルシフトの推進などに積極的に取り組んでいます。また、2050年カーボンニュートラルを見据えたロードマップを策定した上で、中長期的なCO<sub>2</sub>削減計画を策定していきます。例えば、養殖においては、陸上サイロから配管を通じて飼料を供給する「遠隔給餌システム」の開発や、「水素燃料による給餌船」の開発などを通じて、中長期的なCO<sub>2</sub>削減を目指します。

▶ p.31

### CO<sub>2</sub>排出量(Scope 1,2)削減目標 2018年度対比・総量

2024年までに**10%削減**、2030年までに**30%削減**

**→ 2050年までにカーボンニュートラル実現**

### 持続可能な利用を実現するための目標と施策

調達する天然水産物、プラスチック、フードロス、水などについても、持続可能な利用を実現するための目標と施策をそれぞれ掲げ、取り組みを推進しています。

サステナビリティの目標と実績

▶ <https://nissui.disclosure.site/ja/themes/150>

ESGデータ(Scope 3)

▶ <https://nissui.disclosure.site/ja/themes/119#225>

#### TOPICS

#### 機会

## 「カギケノリ」陸上養殖の事業化を通じて サプライチェーン全体で 温室効果ガス排出削減を目指す



当社は2023年5月に、海藻の一種であるカギケノリの陸上養殖を目指すSeascape Restorations Australia(商号:Immersion Group、IG社)と業務提携契約を締結しました。カギケノリは紅藻類の一種で、反芻動物が排出するメタンガス発生の抑制に寄与し、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ます。カギケノリはメタン生成細菌を抑制することにより、牛から排出されるメタンガスの排出を最大98%抑制し、代謝改善により最大22~26%の成長改善効果があることが分かり、これを養殖生産して飼料に添加する研究が進んでいます。

IG社は種苗生産技術を構築し、高効率の陸上養殖システムを独自に開発しており、今後オーストラリアにパイロットプラントを建設し事業化を進める予定です。当社はこのパイロットプラント建設や加工拠点の拡大を支援するとともに、2024年より日本での効果・安全性の検証、販売を通じて事業化を進め、サプライチェーン全体で温室効果ガス排出削減を目指します。また、この協業による海藻陸上養殖の知見や技術へのアクセスを通じて、当社養殖事業へのシナジーも生み出していきたいと考えています。

# 自然資本の持続可能性向上に向けて

気候変動 生物多様性

## 生物多様性

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

当社グループの強みは、世界各地から水産物をはじめとした素材を調達できる資源アクセスであり、価値創造の源泉となっている一方で、事業活動を通じて自然資本に大きく依存し、また、影響を与えています。地球や海の恵みを受けて事業を営んでいることを常に心にとめ、バリューチェーンにおける生物多様性への依存と影響を把握し、その上で事業活動による負の影響の回避・低減に努めるとともに、復元・再生に取り組みます。

生物多様性の保全は重要な経営課題であると認識し、2023年9月にTNFD<sup>※1</sup>(自然関連財務情報開示タスクフォース)フォーラムに加盟しました。TNFDの情報開示フレームワークに沿った開示に向け、まずLEAPアプローチ<sup>※2</sup>に試行的に取り組み、自然への依存と影響を把握し、リスクと機会を評価しました。

## LEAPアプローチによるリスクと機会の評価

LEAPアプローチでは本来、企業がLocateのステップで特定した「優先地域」の自然環境に関してどのように依存し、どのような影響を与えているのかを把握しますが、まずは優先地域を特定せずに、バリューチェーン上流の「漁業」と「養殖」を俯瞰的に評価しました。

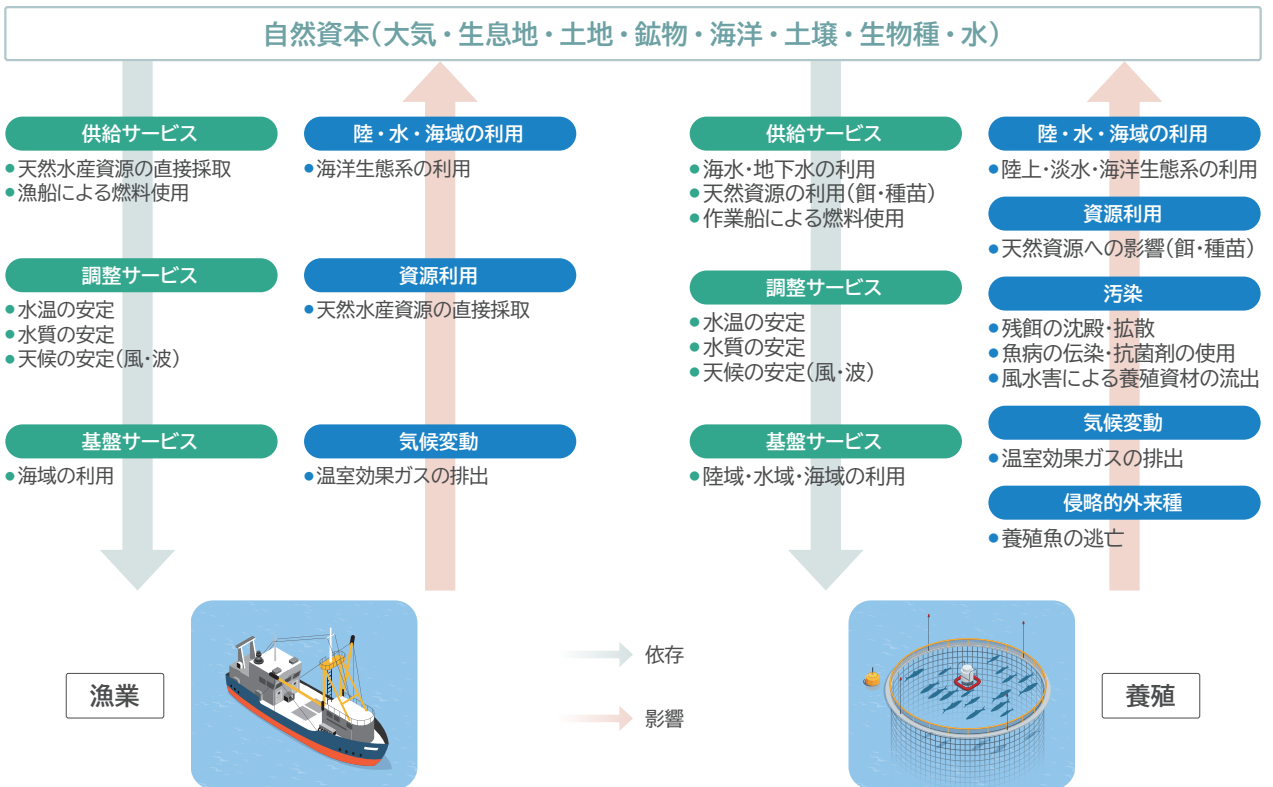
### Locate 自然との接点を発見する

- 天然水産物(直接操業および調達): FAO漁獲統計海区(FAO Major Fishing Areas)のうち、21海区
- 養殖拠点(直接操業): 国内32カ所、海外39カ所

### Evaluate 依存と影響を診断する

漁業と養殖における自然への依存と影響の関係を整理するため、「ENCORE<sup>※3</sup>」を使用した一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二次評価(定性評価)を行いました。

その結果、漁業では海域や水産資源などの海洋生態系サービスに大きく依存し、漁獲によって水産資源量や生物種に影響を与えていることが分かりました。養殖では、陸域・水域・海域の利用に加え、水温や水質などの生態系調整サービスに大きく依存している一方で、給餌による水質悪化など、養殖場水域の汚染により自然へ影響を与えていることが分かっています。



## Assess リスクと機会を評価する

Evaluateの自然への依存と影響の評価に基づき、当社グループにとって対応が必要な自然関連のリスクと機会を抽出しました。

### 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		
	機会	持続的調達によるサプライチェーン安定化	・収益安定化、販路拡大	
養殖 ▶ p.35	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	・養殖施設の損壊による被害	・浮沈式生け簀の導入、施設の補強 ・陸上養殖への対応強化
		魚病の蔓延	・魚の斃死による資産喪失	
	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 ・飼料・給餌における環境負荷低減(EP飼料・自動給餌システム) ・沖合養殖への移行
	機会	完全養殖技術による天然資源への依存低減	・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
		陸上養殖技術による海洋環境への負荷低減		
機会	スマート養殖による環境負荷低減	・養殖コストの低減、養殖成績の向上 ・労働環境の改善	・AI・IoTを活用した生産管理 ・遠隔給餌システムの開発	
共通	機会	消費者の購買行動変化(持続可能性に配慮した製品の需要増加)	・売上の拡大	・事業の持続性向上、認証品の取り扱い増 ・丁寧な情報発信

## Prepare 自然関連リスクと機会に対応する準備を行い、報告する

当社グループはマテリアリティに「豊かな海を守り、持続可能な水産資源の利用と調達を推進する」を掲げ、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います。サステナビリティ委員会の傘下に「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」の5部会を設置し、部門横断的に対応を行っています。

また、海洋環境および海洋資源の保全と持続的な資源利用を進める国際的なイニシアティブであるSeaBOSに参画し、世界各国の水産業界のリーダー企業や科学者との協働により、課題解決に取り組んでいます。

対象	指標	目標	目標年度
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%	2030
	絶滅危惧種(水産物)の調達	特に絶滅の危険度が高い水産物※4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取られない場合には、調達を停止	
	CO <sub>2</sub> 排出量	30%削減(Scope 1,2、基準年度：2018年度)	
養殖	ナイロンカバー発泡スチロール製養殖フロートの切り替え実績	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	2024

※1 民間企業や金融機関が、自然資本および生物多様性に関するリスクや機会を適切に評価し、開示するための枠組み構築を目指す国際的な組織

※2 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

※3 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

※4 IUCN(国際自然保護連合)で定められた絶滅危惧種 I 種(IUCNレッドリスト)におけるCR、EN)

## 社外取締役座談会、新任社外取締役メッセージ

# ニッセイグループの持続的成長と企業価値向上に向けて



社外取締役  
指名・報酬委員会委員長  
**永井 幹人**

社外取締役  
指名・報酬委員会委員  
**松尾 時雄**

### 長期・全社視点でグループの成長を支える

**永井** 私は社外取締役として、長期ビジョンの達成に向けた現経営陣の思いを汲み取り、長期的な視点、グローバルな視点、業界や当社の常識にとられない視点、という3つの視点を持ち、成長に向けて背中を押すことに重きを置いてサポートしていきたいと思っています。取締役会の実効性評価は毎年全員にアンケートを取り、取締役会は全員で自由闊達にディスカッションする形としています。意思決定プロセスの実効性は改善しており、高く評価しています。したがって現在はブレーキ役というよりも、アクセルペダルに足を置くことが多くなっています。

**松尾** 私は自分自身の経験やこれまでの見識に基づいて、社内にはない視点から建設的な意見を申し上げることが役割だと思っています。例えば実効性評価では、中長期視点での議論が不十分という指摘がありました。大局を見極めるような議案では特に感じないのですが、特定の事業部門に関わる比較的細かい議案では、社内の取締役は、どうしても自部門の事業境界領域・役割から出ない。私もそうですが、思考・行動を変えるのは

簡単なことではありません。ですが、グループ全体の視点から議論することが取締役会の役割ですし、常に意識してもらおうことで自ずと視点が上がってくると思います。

**永井** 現在の取締役だけでなく、経営サクセッションの観点からも、経営者視点を備えた人材育成を考えなくてはならないと思います。例えば、若い頃から部門横断的な業務を経験させることや、全社を俯瞰することが求められる部門を経験させる、といったことが必要だと思っています。そこは浜田社長も課題意識を持たれており、今後は対応が進んでいくと思いますが、重要なことだと思います。また、去年も申し上げましたが、長期ビジョンの「2030年のありたい姿」は大変意欲的なのですが、そこからバックカastingした中期経営計画になると、まだまだ「積み上げ式」の意識が拭えず、長期業務計画の域を脱し切れていません。

**松尾** 経営陣も従業員も、長期ビジョンからのバックカastingをどれだけ理解し、自分の思考・行動を変えていけるかがポイントだと思っています。これまで「積み上げ式」の思考や行動をどう変えることができるのか、楽しみにしていますし見守りたいと思っています。



## 社外取締役の視点から見た ニッスイグループの強みと課題

**永井** 強みとして、4つ挙げたいと思います。1つ目は、長期的に価値が高まる水産資源へのグローバルなアクセス。2つ目は先進的な育種やDXで高度化を進めてきた養殖の技術力。3つ目は事業のグローバル展開力、そして4つ目が研究開発力です。当社グループの海外事業は、現地の有力企業を買収し、そのブランドを活かしながらビジネスを広げており、日本の食品会社としては非常にユニークなグローバル展開です。また研究開発では、例えば魚油から高純度EPAを抽出・精製する独自の技術で、グローバルトップクラスのサプライヤーとなるまで成長させました。こうした強みを組み合わせるさらにシナジーを生み、競争優位につなげてほしいです。

**松尾** 敢えて永井さんとは別の角度から見ると、強みはやはり人財にあると思います。当社グループの従業員はどなたも非常に真面目で、目標に向けて突き進んでいくところや、決められたことをきちんとやり遂げるようなところは非常に大きな強みだと思います。コンプライアンスに対する意識や、リスク回避に対する姿勢もしっかりしており、組織文化と言えるかもしれません。もちろん、変革を起こすような人財や多様性も大切ではありますが、ベースとしての非常に強い人財力があると思います。

**永井** 2030年のありたい姿を実現していくためには、それを支えていく人財戦略、2030年の人財ポートフォリオをどう組んでいくかが重要です。これは取締役会でも何度か議論をしているのですが、まだまだ足りていないと感じます。外国籍人財の活用も含め、グローバル人財の確保や育成も、もっと計画的にスピードを上げてやるべきだと思っています。強みをさらに磨き、事業のシナジーをつくるためにも、部門間異動などを今以上に意識的にやっていく必要があります。

**松尾** 人財だけでなくDXについても言えることですが、会社全体の考え方や方向性を持っておくことも必要です。ロードマップのようなものを整備していかないと個別最適が進んでしまい、進む方向がちぐはぐになっていくのではないかと懸念を持っています。

**永井** 例えば人財戦略・人財ポートフォリオについては、人事部が中心になって考えていると思いますが、将来の事業ポートフォリオ像とリンクして考えると、人事部だけでなく、そこに事業部や企画部門も入って、会社全体と

して、どう考えていくかということが必要です。浜田社長もそういう問題意識は持っているので、スピードを上げて会社全体の考え方の整理をしていただきたいと思います。昨年度だけでも随分、人財については議論しましたし、今年も取締役会の大きなテーマとして議論する予定にしており、将来に向けた重要な課題と思っています。

## 事業ポートフォリオとROICの考え方

**松尾** 中期経営計画の基本戦略の一つとしてROIC向上を掲げました。事業ポートフォリオの最適化に向けてROICによる事業評価を進めており、まだまだ事業によって温度差はありますが、ようやくROIC向上のための具体的な施策の議論ができるようになってきました。

**永井** とはいえ、まだまだ緒に就いたばかりです。かつては資本効率性の指標としてROEを重視する企業が多かったですが、当社も資本効率性の指標としてROICを導入しました。また、資本市場での評価や株主還元にも関係する観点から、PBRIについてもより重視していくべきだと考えています。

ROICの導入を機に資本コストを意識した投資判断、事業の選択と集中の議論が活発化し、CCC導入によってキャッシュ・フロー創出に対する現場の意識付けは進んだと思いますが、長期ビジョンに掲げる数値目標が、どのような事業構成、事業規模になれば達成できるのか、そのときのバランスシートはどうあるべきなのかといった議論にまだ至っていません。もう少し時間がかかりそうです。



## 社外取締役座談会、新任社外取締役メッセージ



これまで当社は資本効率を考慮して事業の選択を進めてきているので、むしろROICにとらわれた議論、縮小均衡の「罨」に陥らないように注視したいと思っています。ROICが低いことと事業撤退は決してイコールではなく、大事なのはどう事業を組み合わせ強化していくかです。強みである事業間シナジーをROICにどう織り込むかとか、将来の環境コストをどう織り込んで考えるか、といったところが経営の肝だと思います。ここの議論が今の当社には重要で、そのために私はアクセルペダルに足を置きながら、議論を見守っています。長期ビジョンで描く「ありたい姿」との現状のギャップを埋めていくには、注力分野に対するより一層の投資と、M&Aの検討を加速させることが必要だと考えています。

### ミッションの実現に向けた 中長期的な課題

**松尾** 気候変動や脱炭素への対応はもちろん必須なのですが、やはり当社グループが社会から求められているのは、水産資源の持続性の確保だと思います。社会課題の解決と事業の拡大をどう両立させていくのかを、投資家をはじめとするステークホルダーに対して示していく必要があります。さまざまな取り組みはすでに進めているのですが、まだ外部への開示や説明が足りていないのではないかと思います。

現在当社ではマテリアリティの見直しをしているところなのですが、マテリアリティを絵に描いた餅にしないためにも、具体的に何をやるのかKPIを含めて設定し、ここでもしっかり説明や情報開示していくことが必要です。

**永井** 全く同感です。また私は、新たな“食”の市場を

切り拓いていくという意味で、2つのことに期待を寄せています。1つは海外の水産食品ビジネスの横展開です。欧米では有力企業を買収して、現地に根ざしたブランドを活かした展開が成功しており、例えばこれをアジアで展開していくとか、欧米で獲得した知見をもとにした事業展開が図れないかということです。もう1つは国内の食品事業での新展開です。高齢者の食や、健康をサポートする食、個食、簡便、買い物難民など、課題は尽きません。これらの社会課題を新しい“食”でどう解決していくのか、部門横断的に、創造的にやってほしいです。消費者ニーズのマーケティング強化など、このあたりは新任社外取締役の江口さんに期待しています。

**松尾** 当社グループはBtoCビジネスが多いので、消費者の皆様にもさまざまな取り組みや価値創造を知っていただくことで、ブランド力向上にもつながると思います。世界を代表する水産食品会社としてリーダーシップを発揮して、当社グループが目指す未来の姿をもっと外部にアピールしていただきたいと思っています。

また当社グループは将来、いろいろな局面に晒されることになると思います。対談の冒頭でも経営サクセッションの話が少し出ましたが、環境変化に対応できるような複数のシナリオを持つことが大事になってくると思います。リーダーシップも多様であるべきで、リーダーシップをいくつかのタイプに分類して、その定義にあてはまる人的資本をプールしておくことも必要だと思います。

**永井** リーダーシップについて加えれば、私は当社グループのトップには自分自身のメッセージをグローバル各社に発信できる力も必要だと思います。例えば浜田社長は、長期ビジョン・中期経営計画の策定に際して、当社グループの今後の方向性について、社内で大いに議論をしてもらいたいと考えていました。社内の多くの意見を吸い上げようと奔走され、多くの対話の機会を設けて、それを実践していった浜田社長の情熱とリーダーシップには深い感銘を覚えました。

また、各現場をリードする部門のリーダーには、まさに新しい“食”の創造に向けた柔軟な発想と行動力を備えた人財が必要です。さらに言えば、職場の一人ひとりが自由に柔軟な発想で新しい“食”を創造していくことを正しく評価し、後押ししていけるリーダーということになると思います。

**松尾** 多様な人財の活躍という意味では、女性の活躍推進も重要な課題です。浜田社長も、女性の活躍に目

を向けた施策を社内で展開しており、将来に向けてあらゆる階層で女性に活躍してもらうような仕組みづくりを進めています。

また、2030年に向けた成長戦略を実現するためにはM&Aを加速しないといけないのですが、その進捗も気になっています。M&Aは自社でコントロールできない部分も多いので、そこをなるべくシナリオどおりに進めていくために、どうするのか。

**永井** 確かにM&A候補案件や有望な技術を自分たちで見つけに行くといった、プロアクティブさがもう少し欲

しいですね。事業部門と研究開発部門、コーポレート部門が連携して、その機能を強化していくことが必要かもしれません。繰り返しになりますが、やはり会社全体を見ていく人財を育てることが重要なのだと思います。従業員一人ひとりが大きな視点を持ち、新しい“食”を創造することで、事業を成長させていく。こうした雰囲気組織全体で盛り上がってくると、従業員エンゲージメントの向上にもつながりますので、ここに期待しています。

## 新任社外取締役メッセージ

私はこれまで食品企業2社で主にR&D部門、広報・コミュニケーション・CSR部門で新たな価値の創造とその伝達に携わり、コーポレートブランド価値の向上に貢献してまいりました。経験を活かし、長期ビジョン「Good Foods 2030」の実現に寄与したいと思っています。

外から見ていた当社のイメージは、日本を代表する伝統的な水産企業でした。社名を「ニッスイ」に変更し、ミッションに掲げた、新しい“食”の創造への強い決意を感じます。サステナビリティ経営の視点から当社グループが、水産資源の持続可能性や海洋環境の保全といったテーマで世界をリードし貢献できるポテンシャルは大きいと思いますし、気候変動や生物多様性についても一段ギアを上げた活動が社会から求められています。

事業の成長に向けては、過去のR&D部門での経験から、イノベーションを担う研究開発に注目しています。EPAなどの機能性油脂や速筋タンパク、選抜育種をはじめとする養殖技術など、これらコア技術の進化と事業化に大いに期待し、楽しみにしています。加えて、これらの価値を今以上に社会や消費者に伝えていくことが、「ニッスイ」ブランドの価値向上、お客さまからの信頼獲得につながると確信します。R&D部門は技術発想だけではなく、お客さまとの双方向のコミュニケーションによって潜在ニーズやペイン(お困りごと)を捉え、マーケティング部門とも協働し次の価値創造へとつなげていくことが重要です。徹底した顧客視点に立った独自素材や商品で差別化できれば、世界各国に新しい“食”を提供できるでしょう。研究や技術開発は失敗や苦労も多く時間がかかりますが、足りない部分は積極的にアライ

アンスを組み、ひるまず挑戦しスピードで成果を導いてほしいと思います。

また、私は長年企業で働く中、女性の活躍推進をテーマとしてきました。「多様性」と「コミュニケーション」は経営において重要なキーワードです。世界のリーディングカンパニーとして成長するために、人種や国籍、性別などにかかわらず、すべての人が公平に働きやすい会社にならねばなりません。そのため部門や組織を超え、社会に対しても開かれたコミュニケーションが欠かせません。オープンでフランクな議論を進め、価値ある情報を社内外に伝え対話ができる組織でありたいと考えます。

これから経営に関わる中で、初心を忘れず、社会の変化にスピーディに対応し、当社グループの強みを活かして成長できるよう貢献していきます。



社外取締役 指名・報酬委員会委員 江口 あつみ

A large, thick red outline of a speech bubble, tilted slightly to the right. The bubble has a jagged, lightning-bolt-like tail pointing towards the top right corner. The text is centered within the bubble.

# 中長期の成長戦略

## 中長期の成長戦略

45 | CFOメッセージ

---

49 | 長期ビジョン「Good Foods 2030」

---

51 | 中期経営計画「Good Foods Recipe1」

---

53 | 中期経営計画6つの基本戦略の進捗

---

55 | 事業戦略

---

63 | 投資家とのエンゲージメント

---

67 | 価値創造を支える基盤

---

CFOメッセージ



強靱なバリューチェーンの構築を財務で後押しし、企業価値を高める。

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

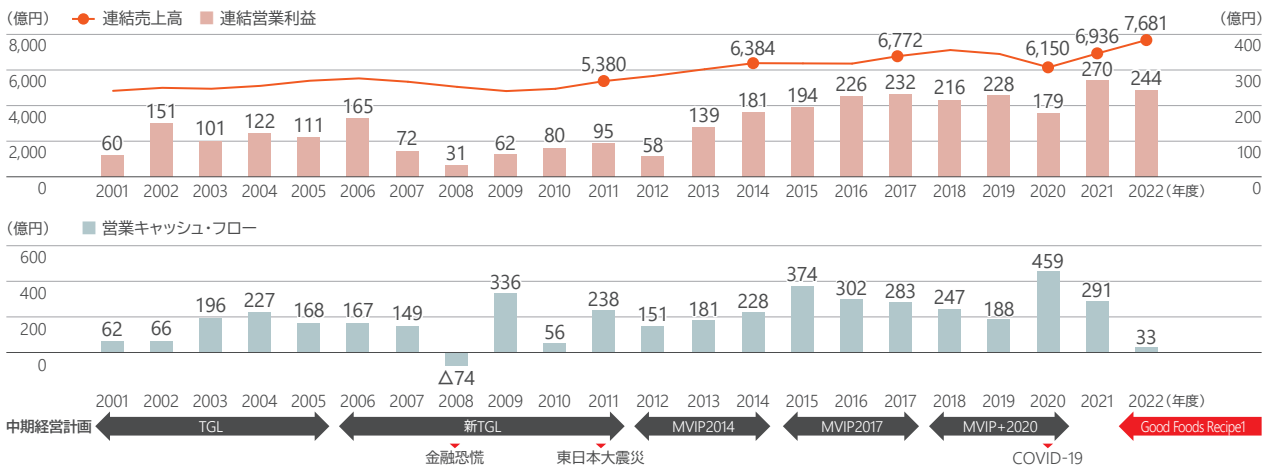
山本 晋也

長期ビジョンの実現に向けて

ニッセ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%を目標としています。この長期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、より強靱なバリューチェーンを構築することが肝要と考えています。

過去を振り返ると、当社グループは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しない時期もありました。2010年以降は不採算事業の整理に加え、ガバナンス・リスクマネジメントの対応力を高め、企業体質強化と並行して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。

売上高・営業利益および営業キャッシュ・フローの推移



業績は安定してきた一方、さらなる高みに向けた攻めの投資などに力強さが不足している面も否めません。キャッシュ・フローにも大きな改善が見られません。稼ぎが増えたことによる支払税金の増加要因もありますが、まだまだキャッシュ・フロー創出力に伸び代が

あると考えています。キャッシュ・フロー創出力を高め効果的に活用していくために、昨年からスタートした事業ポートフォリオマネジメントをグループ全体に浸透させ、サステナビリティ経営と両輪で推進し、バリューチェーンのレジリエンスを高めていきます。

## 事業ポートフォリオマネジメントの強化

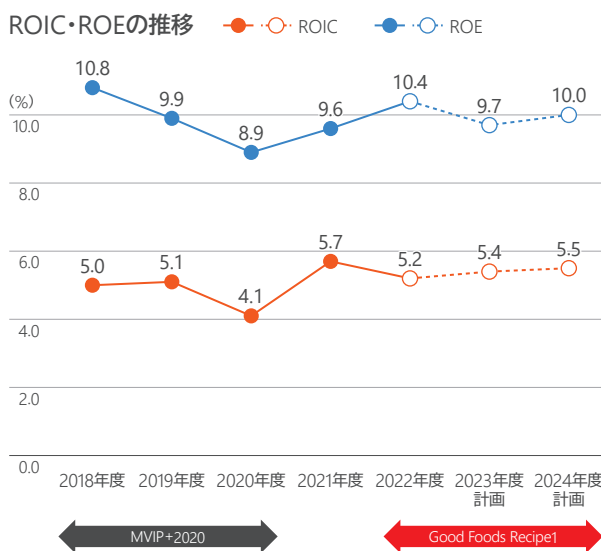
2022年度よりROICを軸にした事業ポートフォリオマネジメントを導入していますが、今年度は、事業ごとの特性をより分析・評価に反映するため、昨年会社全体で算出していた資本コストを事業別・エリア別に細分化し、ROICスプレッドを算出した上で、売上高成長率とROICスプレッドの2軸による4象限分析で事業を評価する方法に変更しています。まだ緒に就いたばかりですが、事業ごとのコストの違いを反映した評価をもとに取締役会において中長期の事業ポートフォリオ目標、経営資源配分の在り方を議論し、事業の責任者は、議論の結果を受け、それぞれの事業における投資の優先順位、カテゴリーの拡大・縮小、資本効率性を高める施策などを立案し、取締役会と連動しながら実行していくマネジメントスタイルを目指しています。

長期ビジョンでは「養殖事業」「海外の水産・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こととしています。これらの分野は、市場の成長性が見込まれると同時に、当社が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。昨年、海外事業では、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、イギリス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すると同時に、水産品宅配事業を営む会社を買収しました。また、養殖事業では、規模拡大のため岩手県の大槌町においてサーモン養殖関連の投資を行いました。昨年度はこれら重点成長分野に維持・更新投資を含め合計124億円の投資を行いました。

一方、当社グループとのシナジーが限定的であった上場会社の冷蔵庫業を営む株式会社ハウスイ、製薬会社の日水製薬株式会社(現・島津ダイアグノスティクス株式会社)の株式売却を進めるとともに政策保有株式の売却も進め合計224億円資産を圧縮しました。

今年度は、上記3つの重点成長領域に加え、7月に国内食品事業の成長戦略の一つとして三菱商事、ローソンと協働でCVSベンダー会社(以下チルド事業)の持株会社を設立しました。本投資はチルド事業の開発力強化や生産性向上による収益性改善にとどまらず、多くの食材から多彩なメニューに対応できるCVSから学んだチルド事業の特徴を冷凍食品事業に展開しお客さまのニーズにお応えするものです。新たな会社に加わり当社グループに生産工場が5カ所増えたことで、既存の工場と合わせますます需要の増加が見込めるチルドと冷凍食品への投資の最適化も可能になります。

引き続き成長分野への投資を進めるとともに、既存事業についても収益性の低いアイテムの廃止、発注のコントロール、在庫管理、設備稼働率の改善などの資本効率や収益性の改善を進めていきます。同時に、シナジーが限られる事業の見極めや政策保有株式の売却など資産の縮減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。



## CFOメッセージ

### ROICの社内浸透

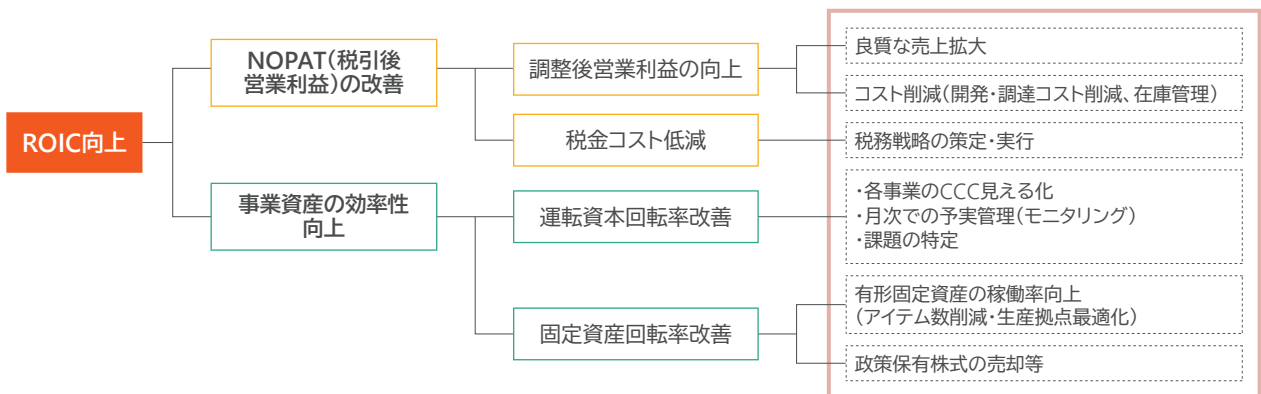
ROICを各現場に展開させる取り組みとして、昨年は特に運転資本に着目し、キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)を社内的なKPIとして改善に向けた取り組みを開始しました。前述のとおり、近年収益は改善傾向にあるものの、営業キャッシュ・フローの改善は限定的で、運転資本の回転率を上げキャッシュ・フロー創出力を高めたいと考えています。昨年は各事業のCCCを見える化し、事業特性も考慮した上で課題を特定するところからスタートしましたが、残念ながら、新型コロナウイルス感染症の感染拡大・緩和の繰り返しや、ロシアによるウクライナ侵攻など先の読みにくい環境が災いし、安全在庫として多めに在庫を抱える結果となりCCCは悪化しました。

一方で、このような中でも具体的な取り組みも進んでいます。クロマグロ養殖会社2社において餌などの

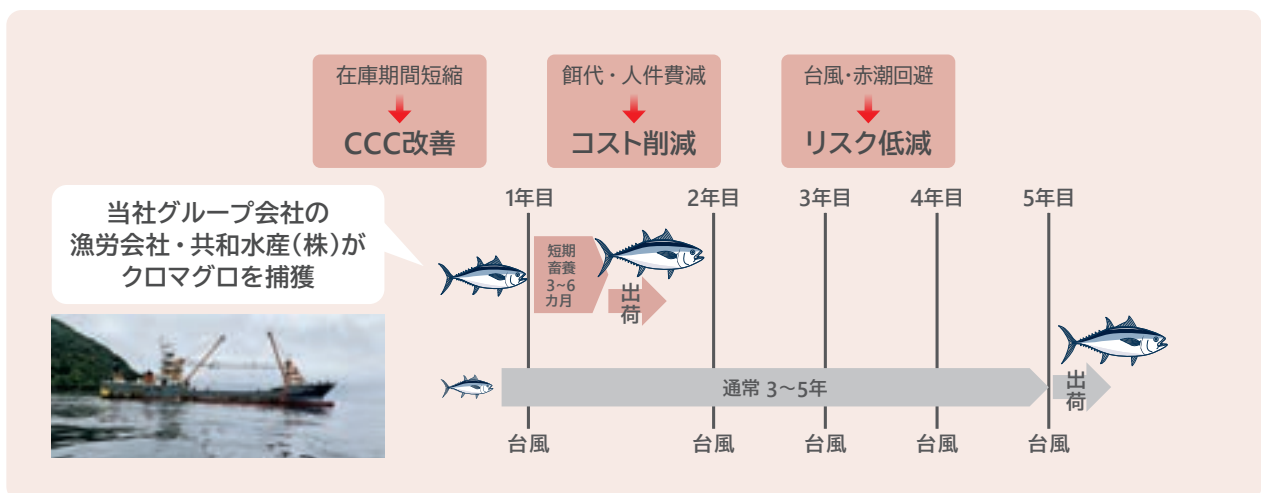
共同購入や養殖オペレーションの協働を進めることでコストダウンを図るとともに、小さい魚を3~5年かけて大きくする養殖のウェイトを下げ、グループの漁業会社の機能を活かし一定のサイズのクロマグロを漁獲、半年程度養殖するビジネスのウェイトを高めています。このことは、在庫期間圧縮によるCCCの改善だけでなく、養殖オペレーションにかかるコスト削減、台風などの自然災害リスクの軽減にもつながり、ROIC改善に大きく寄与します。(下図)

成果が見える取り組みはまだ一部にとどまりますが、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、定例会議における各事業やグループ各社の取り組み内容の共有などの活動を通じ、グループ内への浸透と定着を図り、アイテム・カテゴリー数、生産拠点、各種オペレーションの最適化などを通じたアセットライトを実行していきます。

### ROIC向上の取り組み



### クロマグロ養殖事業におけるROIC改善の取り組み





## サステナビリティ経営の推進

長期ビジョン「Good Foods 2030」では、経済価値以外に社会・人財・環境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寄与するかも大事な視点です。仮に一時的にROICが悪化したとしても、将来当社が経済価値のみならず、社会・人財・環境価値を生み出すのであれば、積極的に経営資源を投下していく考えです。

例えば、当社にとって資源の持続性の確保は、当社グループ事業の継続性・持続性とどまらず、差別化につながると考えており、この文脈で地球温暖化対策

(CO<sub>2</sub>排出量削減)、プラスチック削減、持続性が確認された水産資源調達などへの取り組みは、一時的なROICだけでは判断しかねます。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人の健康への貢献も同様と捉えています。

人財についても環境同様、人の確保と育成の効果を実感できるまでには時間を要します。人財は企業価値向上の要諦です。中長期の視点で総合的に判断する必要がありますと考えています。

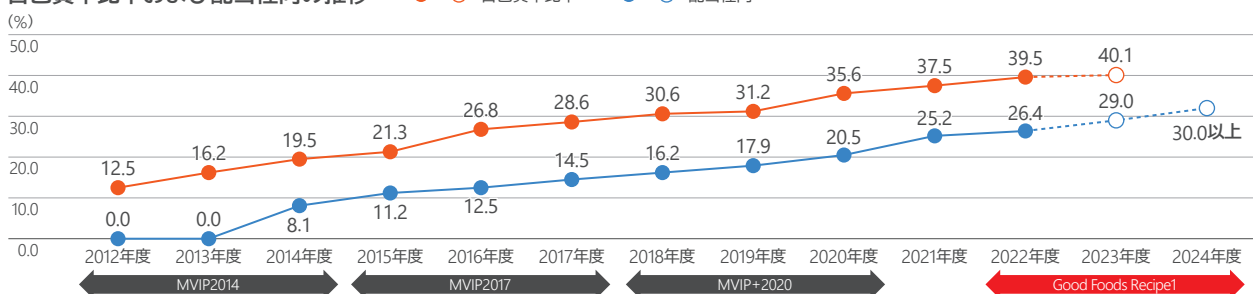
## キャッシュ・アロケーション、株主還元について

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ること、すなわち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、投資に充てていきます。投資は3年間で1,200億円程度(完成ベース)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創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、長らく続いた日本のゼロ金利も変化の兆しが見えており、金融環境の変化に対応できるよう外部格付の取得も検討していきます。格付取得や事業リスクへの対応力の観点から一定の自己資本の確保は不可欠ですが、事業特性や資本コストを勘案しつつ最適な負債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、配当性向を30%以上へ高め、安定した配当を行っていきます。また、資本市場の期待を勘案しながら、自社株取得などの追加的な株主還元も検討していきます。

自己資本比率および配当性向の推移



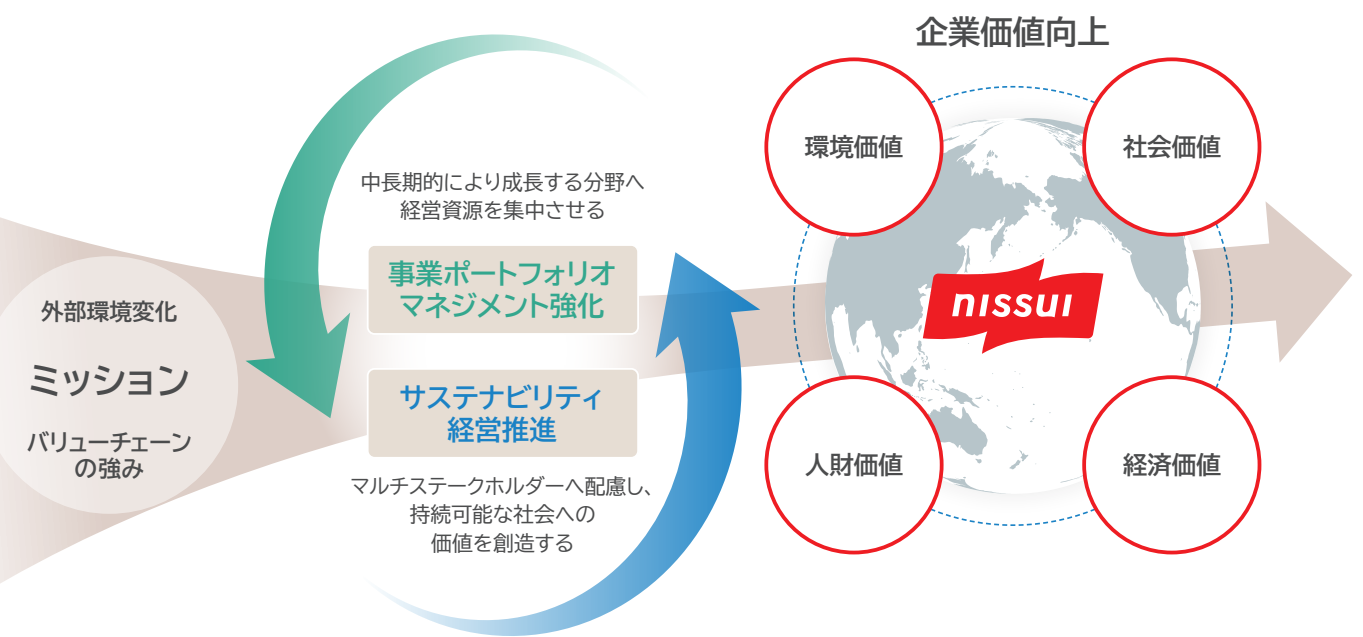
環境問題、ロシアによるウクライナ侵攻など地政学リスクを含めた世界情勢、為替変動・インフレなどの経済動向、どれをとっても先の読み難い不確実な世の中となっています。そのような中、昨年当社グループはミッション、長期ビジョン、ブランドシンボルを刷新し、

新たな一歩を踏み出しました。新しい“食”を創造し企業価値を向上しつづけるため、事業ポートフォリオマネジメント強化を軸に、好循環を生み出し、株主様をはじめとするステークホルダーの皆様の期待に応えていきます。

# 長期ビジョン「Good Foods 2030」

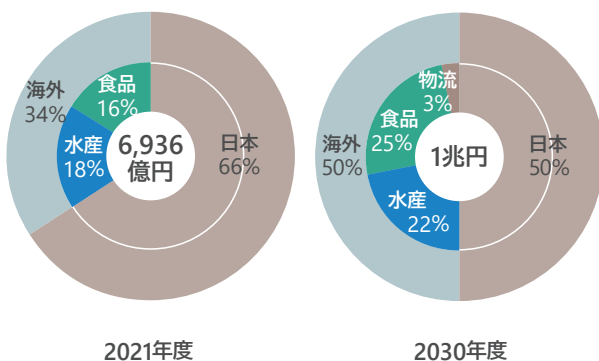
人にも地球にもやさしい食を世界にお届けするリーディングカンパニー

マルチステークホルダーへ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、ROIC活用により成長分野へ経営資源を集中する“事業ポートフォリオマネジメント”を強化し企業価値向上に努めます。

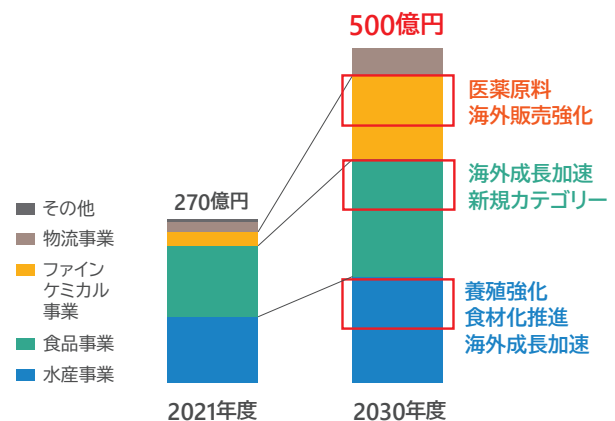


ファインケミカル事業、養殖事業を強化。海外所在地売上高比率を50%に伸ばし、「売上高1兆円・営業利益500億円」にする。

売上高構成



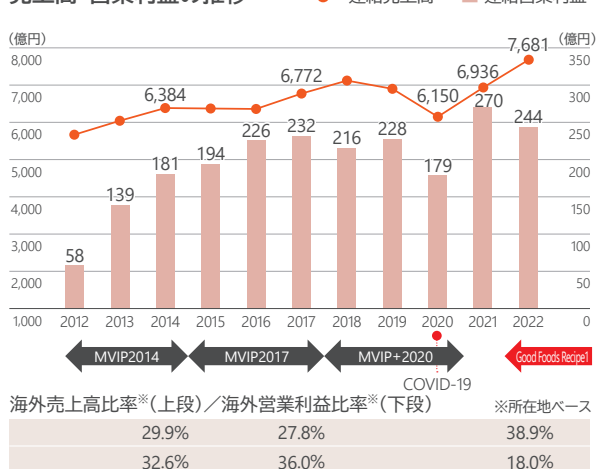
営業利益構成



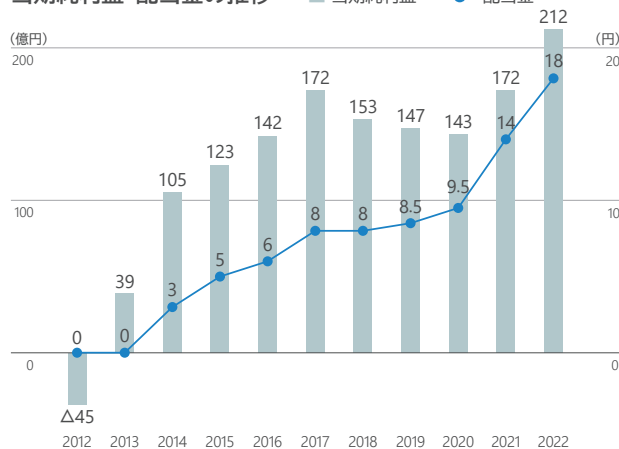
## 2000年代のニッスイ 過去からの振り返り

- 2000年に入り成長のための新しいビジネスモデル「TGL計画」を掲げ海外事業の拡大を図りました。
- 一時的に収益力が強化されたが、期待先行の投資も増え収益性は不安定化。投資基準やガバナンスを見直すきっかけとなりました。
- 2010年以降、不採算事業の整理を進め、あわせてガバナンス・リスクマネジメント・サステナビリティの対応を急ぎ、企業体質の強化を進めるとともに、国内養殖の育成、海外事業の拡大などに注力しました。

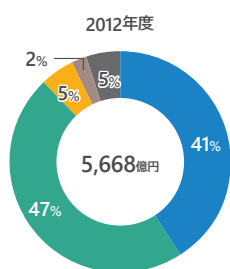
## 売上高・営業利益の推移



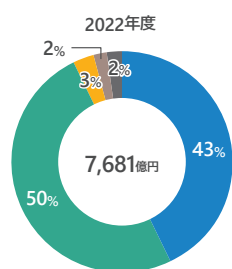
## 当期純利益・配当金の推移



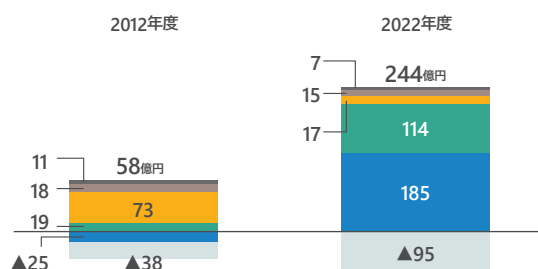
## 売上高



■ 水産事業 ■ 食品事業 ■ ファインケミカル事業 ■ 物流事業 ■ その他



## 営業利益



## 前中期経営計画「MVIP+2020」と2021年度の成果

## 成果の総括

- 不採算事業の整理による収益改善
- 欧州・北米事業の成長と収益化
- 南米養殖事業の安定化と収益化
- ガバナンス強化
- サステナビリティ活動促進

## 課題の総括

- サステナビリティと事業活動の両立
- 営業CF創出力・資本効率性
- 欧州・北米事業のさらなるマーケット拡大と生産能力拡大
- 医薬品原料の海外販売拡大
- 国内養殖事業の安定化と収益化
- 国内食品工場の老化対応と収益力向上の両立
- 社外発信力

## 新中期経営計画「Good Foods Recipe1」の6つの基本戦略

- 1 サステナビリティ経営への進化
- 2 グローバル展開加速
- 3 新規事業・事業境界領域の開拓
- 4 生産性の革新
- 5 財務戦略
- 6 ガバナンス強化

# 中期経営計画「Good Foods Recipe1」

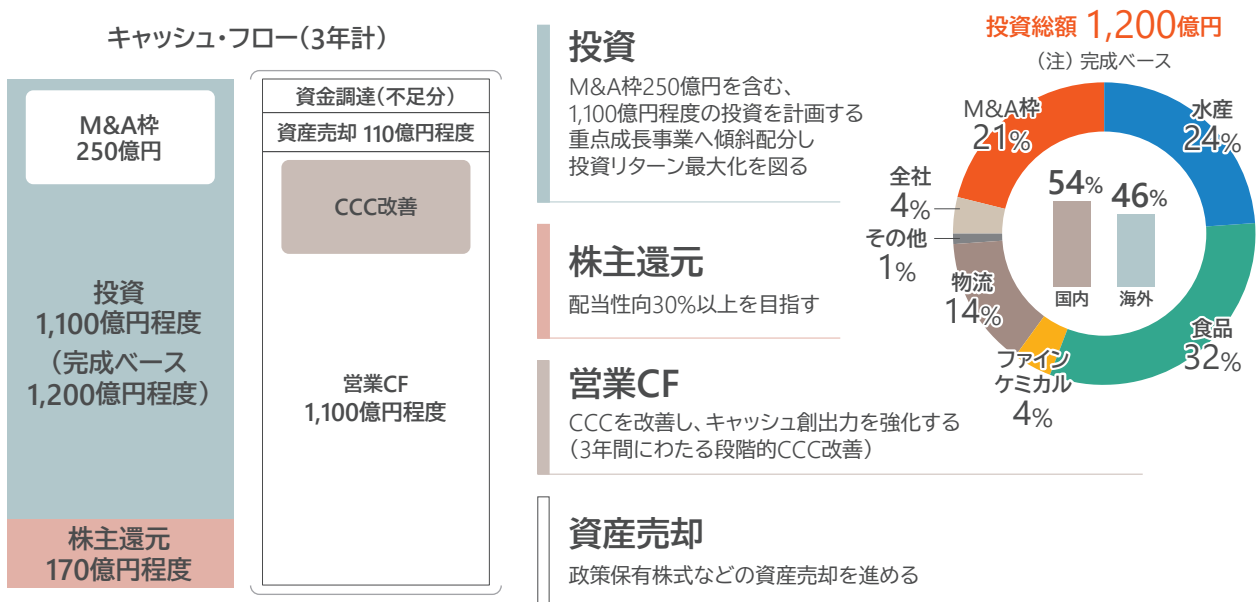
「もうワンランク上へ行くための変革」と位置付けた「Good Foods Recipe1」の初年度は、順調な滑り出しとなりました。

## 長期ビジョンと中期経営計画「Good Foods Recipe1」の位置付け



## 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。



2016年に3つの重要課題(マテリアリティ)を特定し、2022年からスタートした中期経営計画「Good Foods Recipe1」と2030年の長期ビジョンにおけるKPIを定め、取り組んでいます。

- 3つのマテリアリティ
- 豊富な海を守り、持続可能な水産資源の利用と調達を推進する
  - 社会課題に取り組む多様な人財が活躍できる企業を目指す
  - 安全・安心で健康的な生活に貢献する

創出価値	重点テーマ	目標	基準年度単位	2022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	-	7,681億円	→ 7,900億円	→ 1兆円
			営業利益	-	244億円	→ 320億円	→ 500億円
			経常利益	-	277億円	→ 350億円	→ -
			当期純利益	-	212億円	→ 225億円	→ -
	資本効率性	ROIC	-	5.2%	→ 5.5%以上	→ 7.0%以上	
海外展開	海外所在地売上高比率	-	38.9%	→ 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	-	22%	→ ニッスイ個別100%	→ グループの主要100%
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	1%UP	→ 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※	-	6.8%	→ 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	-	次回調査結果2024年開示予定	→ 80%	→ 100%
	気候変動への対応と海洋環境の保全	CO <sub>2</sub> 排出量削減	CO <sub>2</sub> 排出量(Scope 1, 2)	2018年度総量	12.1%	→ 10%削減	→ 30%削減
			2050年カーボンニュートラル	-	-	→	→ 実現
	プラスチック削減	プラスチック使用量※	2015年度原単位	2023年度中に開示予定	→ 10%削減	→ 30%削減	

※対象範囲はニッスイ個別

# 中期経営計画6つの基本戦略の進捗

中期経営計画「Good Foods Recipe1」では、以下6つの基本戦略で取り組んでいます。

## 6つの基本戦略

## 2022年度から2023年度の取り組み

**1. サステナビリティ経営への進化**  
 2030年目標を掲げ、全事業でサステナビリティに取り組む

- TCFD:「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4つの開示項目に沿って、事業に与えるインパクトと財務影響への評価を開示
- TNFD:情報開示への取り組みを開始。本レポートにて、LEAPアプローチによるリスクと機会の評価を開示
- 水産資源の持続的な利用:2023年度に水産資源調査を実施し、2024年度に発表予定

創出価値	重点テーマ	目標	取り組み・進捗
社会価値	健康課題の解決	健康領域商品の拡大	機能性食品の新商品開発(EPA・DHA)や速筋タンパクのプロモーションを強化し、拡大します。
	持続可能な調達	責任ある調達(人権)	当社の1次サプライヤーに対し人権・環境に配慮したサステナブル調達に関するガイドラインを共有。今後はグループ会社のサプライヤーにも展開します。
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調査を2021年度から実施。また、エンゲージメントの向上につなげる取り組み「GOOD FOODS Talk」を2023年度から実施。今後は国内グループ会社にも展開します。
		女性活躍	「採用」「定着」「育成」の各ステージで生じる課題に応じて、OJT・OFF-JTにより、幹部職員までのパイプラインを強化します。
環境価値	持続可能な調達	水産資源の持続可能性	持続可能な水産資源の調達に努めています。現在、3回目の資源状態調査を実施しています。(2024年度公表予定)
	気候変動への対応と海洋環境の保全	CO <sub>2</sub> 排出量削減	太陽光発電設備の設置などグループ全体で再生可能エネルギーの利用拡大を進めるとともに、事業所の省エネルギーやモーダルシフトの推進に取り組んでいます。
		プラスチック削減	生産段階での排出量や容器包装の見直しを通じて、プラスチック削減に取り組んでいます。

## 6つの基本戦略

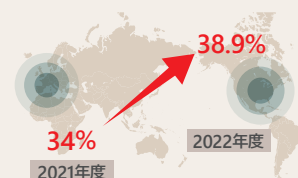
2. グローバル展開  
加速

欧米を中心に拡大し、アジアは事業基盤を確立させるM&Aを積極的に行う  
EPAは世界中に供給

## ●食品事業

北米は、取り扱いアイテム拡大による売上増加に加え、生産キャパシティの増強を急ぐ  
欧州は、生産キャパシティを増強し、販売エリアの拡大による増収を実現。継続して推進  
●FC事業は医薬品原料の欧州への出荷に向け申請準備中

## 海外所在地売上高比率

3. 新規事業・  
事業境界領域の  
開拓

企画力とマーケティング力を強化し、R&D機能とともに顧客価値を最大化する

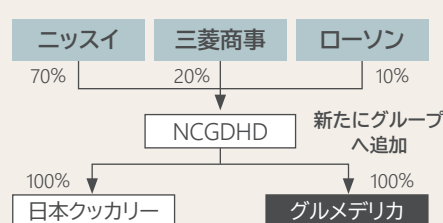
●2023年7月～CVSベンダー  
会社をグループに取り込み、  
体制を強化

●チルド事業と冷凍食品事業の特性を生かした新しいカテゴリを創出

●速筋タンパク・減塩をキーとした健康領域商品の拡大

●高品質で安全・安心な冷凍タイプのペットフード「PAWSOME DELI(ポウサムデリ)」や、国産大豆から作った「和×発酵」の植物性ヨーグルトWABIOなど、新たなカテゴリにチャレンジ

## チルド事業の体制を強化



## 4. 生産性の革新

DXにより価値創造の質とスピードを上げ、あらゆる分野での生産性を革新

●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、電子版魚病カルテの導入で養殖生産の最適化。今後は環境データ・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に活用

●食品工場における技術継承として、アイトラッキング技術を用いたベテラン職員の「経験と勘」を可視化、データ解析を行い、業務の効率化・技術継承・品質向上に活用



養殖魚のモニタリングシステム⇒魚体測定による生育管理

## 5. 財務戦略

各事業の収益性向上に加え、資本効率性を高める取り組みを実行する

●効率性と成長性を軸に事業をROICで評価

取締役会における事業ポートフォリオ審議を実施

●CCCの月次管理推進により、運転資本回転率を上げることでROIC改善を進める

●2022年度は一部売却を含め上場株式8銘柄(うち持ち合い3銘柄)、非上場株式2銘柄の合計10銘柄を売却。2023年度も数銘柄の売却を進め、アセットライトを継続

## 6. ガバナンス強化

長期ビジョンと中期経営計画の達成に向けた最適な取締役会構成・役員報酬体系へ

●役員報酬については、中長期的な企業価値向上への意識を高めるため、取締役の報酬の半分程度を中長期の業績に連動させる制度を導入

事業戦略

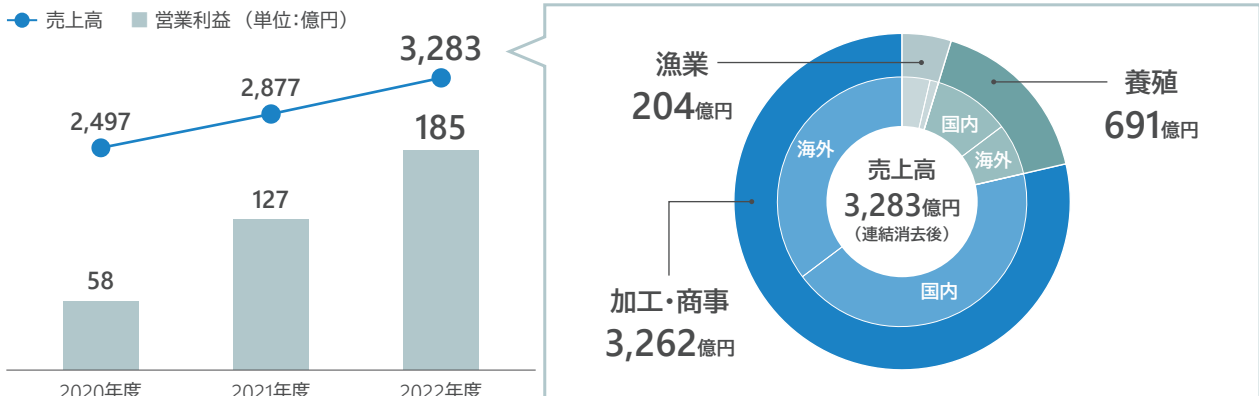
# 水産事業

水産資源へのアクセスと養殖の研究開発力を活かし、仕入れから加工・販売まで水産物のサプライチェーンを構築しています。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、水産資源の価値を最大化し、持続的成長を目指します。



代表取締役 専務執行役員  
水産事業執行  
**高橋 誠治**

## 売上高・営業利益の推移



## SWOT分析


内部環境	<b>強み</b>	<b>弱み</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>水産資源へのアクセス</li> <li>調達・加工・販売のグローバルサプライチェーン</li> <li>選抜育種など差別化された養殖技術</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>原材料価格の高騰や水産物の供給の不安定さ</li> <li>グローバルで活躍できる人財の不足</li> </ul>
外部環境	<b>機会</b>	<b>リスク</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康意識の高まりによる世界的な魚食需要の増加</li> <li>世界的な日本食人気の高まり</li> <li>日本においては、政府の水産物輸出の奨励</li> <li>日本の改正漁業法による新規事業の可能性</li> <li>魚の加工度を高め高付加価値化するために、顧客の人手不足によって加工を外部化する動き</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>水産市況の影響を受ける</li> <li>気候変動による資源調達環境の変化</li> <li>漁業権、養殖への規制強化</li> <li>動物福祉・環境に配慮しないことによるレピュテーションリスク</li> <li>フードテックの台頭、現在の養殖技術の陳腐化</li> <li>原料調達・販売におけるカントリーリスク</li> </ul>



## 成長に向けた資源アクセス強化に加え、市況のボラティリティに左右されにくい体質へ

養殖事業の差別化・高度化で収益を安定化、加工度を高め付加価値化する「食材化」を進めます。

### 『もうワンランク上へ行く』ための、ROIC向上の施策

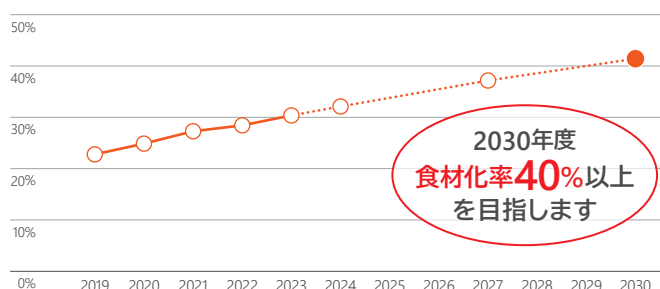
	漁業	養殖	加工・商事
税引後営業利益 ROIC 向上 = 投下資本	<b>南米の漁労会社のコストダウン</b> チリの漁労会社では、漁網の改良による漁獲増で売上の増加と、修繕費の絞り込みによるコスト削減により、利益の向上を図ります。 <b>国内漁労会社の国際認証取得への取り組みによる漁獲の安定化</b> 国内の漁労会社では、漁業の持続可能性を向上するプロジェクトであるFIP*に参画することで、対象漁業のMSC認証の取得を目指しています。持続可能な水産物の確保と利益の安定化を目指します。	<b>南米のサーモン養殖の高収益化</b> チリの養殖会社では、高度加工品の生産増強や、日本以外の地域への販売拡大により、利益率を向上させます。また、ゲノム解析技術を活用した育種による養殖成績の改善や、飼料原料のコストダウン対策の深化により中長期的な収益の安定化を図ります。 <b>国内のブリ養殖の拡大</b> 国内の養殖会社では、大型生け簀を導入し労働と生産の集約による効率化を図ります。国内需要への対応と、グローバルリンクスを活用した輸出による海外展開で売上拡大を図ります。 ▶ p.29	<b>北米の加工事業</b> スケソウダラ資源アクセスの強化とプロダクトミックスによる生産効率化など、統合的なコストダウン施策を継続して推進していきます。 <b>イギリスの水産品宅配事業</b> 販売チャネルの開拓として、Eコマースによる水産加工品の宅配事業に参入し、売上拡大を図ります。  <b>食材化の推進</b> 詳細は以下に記載しています。 <b>国内の集約型流通事業</b> 国内量販店における、加工バックヤードの人手不足という課題に対して、(株)アクアプラットフォームは、加工、ピッキング、流通の機能を生かし、加工した魚を量販店に販売。課題解決と当社商品の取引量の増加を目指します。
	<b>もうワンランク上へ行くための変革</b> ROIC 向上 = 投下資本	<b>国内の漁労会社のグループ間シナジー</b> 国内の漁労会社では、80~150kgクラスのクロマグロを漁獲し、グループの養殖会社に販売しています。 ▶ p.47 グループの養殖会社との協働によるROIC改善	<b>国内のマグロ短期畜養でCCC改善</b> 養殖事業会社(西南水産・金子産業)が3~6カ月間かけ畜養・出荷します。短期畜養では生残率は高く、在庫期間も短く、CCCの改善、台風・赤潮などの自然災害リスクの低減につながります。 <b>国内外でのリスク対策</b> 動物用医薬品会社へのワクチン治験協力など、魚病への対策、魚の健康管理状態の管理などを行い、斃死率を低減し、養殖魚への投資効率向上を図ります。

\* FIP(Fishery Improvement Project)：漁業者、企業、流通、NGOなど関係者が協力し、漁業の持続可能性の向上に取り組むプロジェクト

### 食材化商品の比率を40%以上へ

お客様の健康志向や簡便志向が強まる中、切り身や焼き魚・漬け魚など素材の加工度を高める食材化の取り組みを進めています。

加工・流通機能の強みを活かした食材化による高付加価値商品を提供し、健康・簡便などの消費者ニーズに応えることで、ボラティリティの低減と収益性の向上を図ります。



事業戦略

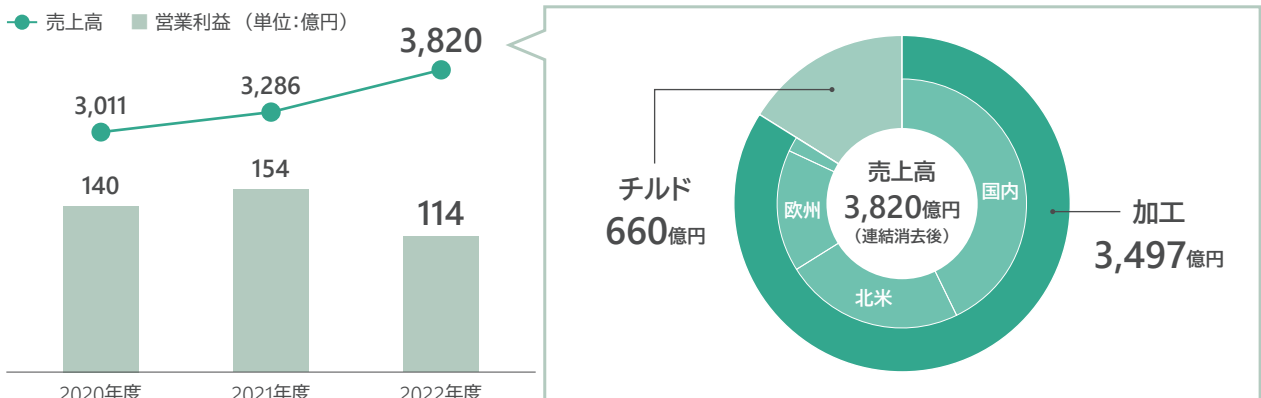
食品事業

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日本・北米・欧州などで展開してきており、今後は簡便性、環境への配慮など多様化するお客さまのニーズに、サステナビリティを軸とした新しい“食”で応えていきます。



取締役 常務執行役員  
食品事業執行、営業企画部管掌、戦略販売部共管  
**梅田 浩二**

売上高・営業利益の推移



※ 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

国内はChild事業で培った多品種の食材からさまざまなメニューを生み出すノウハウや、速筋タンパク・EPAなどの機能性を活かした商品開発を通してお客さまのニーズに応え、収益性を向上します

SWOT分析(国内)

	強み	弱み
内部環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>バリューチェーンを活かした水産起点の商品</li> <li>全温度帯での加工能力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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ニッスイブランド商品の認知度の低さ</li> <li>差別化した商品の売り上げ規模の小ささ</li> <li>水産物の供給の不安定さ</li> <li>工場の老朽化</li> </ul>
外部環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界的な健康食品への需要の増加</li> <li>個食・簡便ニーズの高まり</li> <li>AI・IoTの活用による労働生産性の向上</li> <li>環境配慮によるサステナブルな商品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動による水産資源の調達環境の変化</li> <li>為替などによる原材料価格の高騰</li> <li>人口減によるメーカー間の競争激化</li> <li>人手不足</li> <li>原材料調達・販売におけるカントリーリスク</li> </ul>

## 健康領域商品の拡大と、チルドと冷凍食品の融合による新しいカテゴリーの創造でさらなる成長を目指します

### 健康領域商品の拡大

- スケソウダラの速筋タンパクに着目した商品を展開。
- EPAなど、機能性研究でエビデンスがある素材を使った、他社と差別化できる高付加価値商品の販売を強化し、営業利益率を高めます。
- 「単品別収支管理」を行い、適正な利益の取れないアイテムについては規格の見直し、アイテムのカットを行うことで、カテゴリーの営業利益をより改善していきます。



### チルド事業の発展

- CVSベンダー事業を営む当社子会社の日本クックリーと三菱商事株式会社の子会社のグルメデリカを経営統合し、2023年7月にNC・GDホールディングスを設立しました。2社の開発・生産ノウハウの共有、CVS本部とも協働した商品開発力の強化により、売上と営業利益を拡大します。

▶ p.54

- チルド食品と冷凍食品加工のノウハウを活かし、「キューディッシュ」や冷凍弁当など新しいカテゴリーを創造します。



税引後営業利益

もうワンランク上へ行くための変革

ROIC 向上 =

投下資本

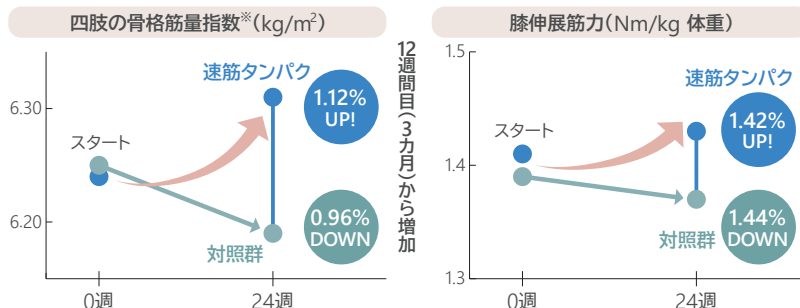
- チルド事業は生産拠点が5カ所増え14拠点(従来9+新規5)となったことを受け、生産体制の最適化と配送効率向上のための取り組みを進めます。
- CCCを指標とした在庫マネジメントに取り組み、工場の稼働率・生産性を高めています。

## 新たな価値を生む研究開発

### スケソウダラのタンパク質

白身魚の持つ機能性に着目し、スケソウダラのタンパク質の筋肉増加効果について産学共同研究を続けてきました。スケソウダラに含まれるタンパク質の有用性が次々と明らかになり、長年取り組んできた水産の基礎研究が高い付加価値を生んでいます。

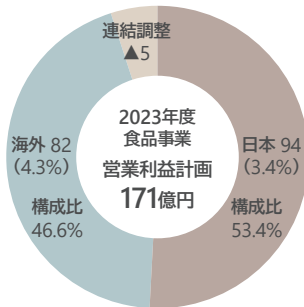
### スケソウダラを24週間食べると筋肉量や筋力が増加



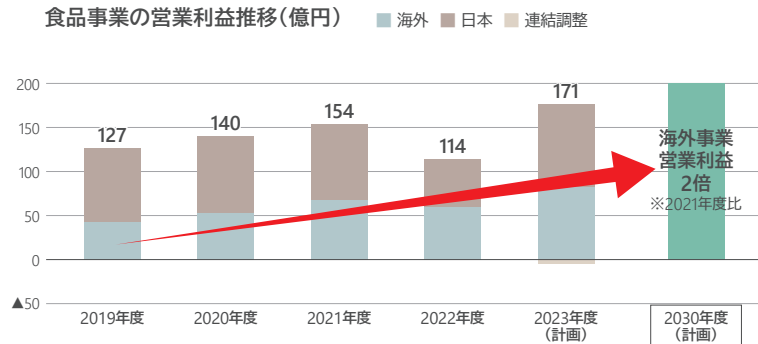
【試験概要】 □対象：65歳以上女性92名 □運動介入：なし □栄養介入：速筋タンパク 4.5g  
 対照群は、別のタンパク質を4.5g摂取 □期間：24週間 出典：J Nutr. 2023 Jan 14;152(12):2761-2770.  
 より作図  
 ※ 四肢の筋肉量(腕と足の筋肉量)/身長/身長 の値です。身長1m当たりの四肢の筋肉量となります。

## 事業戦略

### 海外は新規市場の開拓で2030年度に営業利益2倍を目指す



グラフ内数値は「営業利益(億円)、(利益率)」



### SWOT分析(海外)

内部環境	<b>強み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>水産資源アクセスのグローバルネットワークを活かした、サステナブル認証(MSC)を取得した白身魚の原料調達力</li> <li>GMP※などグローバルスタンダードな品質基準に対応</li> <li>米国No.1「Gorton's」などの強いブランド力</li> <li>多様なニーズに迅速に対応できる商品開発力</li> </ul>	<b>弱み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>天然資源を原材料としている</li> <li>事業成長のためのさらなる加工機能が必要</li> </ul>
	<b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>世界的なシーフード需要の増加</li> <li>サステナブルな食品への需要の高まり</li> <li>日本食・アジアンフードへの関心の高まり</li> <li>世界的な健康食品への需要の増加</li> </ul>	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>温暖化による原材料調達環境の変化</li> <li>原材料価格の高騰</li> <li>政治・文化の違い、カントリーリスク</li> <li>急激な為替の変動</li> </ul>

※ Good Manufacturing Practice : 適正製造規範

### 北米

税引後営業利益	<b>家庭用冷凍食品 ゴートンズ社</b> 市場動向をとらえた商品開発による米国の白身魚フライNo.1のブランド力を活かして、エビフライカテゴリーに参入しています。さらに、健康を意識した消費者層に向けた「健康訴求商品」への展開など新規市場の開拓により、売上と営業利益向上を図ります。
	<b>業務用冷凍食品 キング・アンド・プリンス・シーフード社</b> エビフライ商品をリージョナル外食チェーンに提案してきた販路と生産機能を活かし、白身魚フライ商品を拡充します。売上と営業利益の拡大を図るとともに、シューマイをはじめとした人気が高まるアジアン商材などの新たな販路開拓を進めます。
投下資本	<b>生産体制の拡充</b> アイテム拡大による売上増強を図るべく、生産キャパシティの増強を急ぎます。



## 欧州

### 税引後営業利益

**フランスの加工会社 シテ・マリン社**  
 欧州の水産物の年間消費量はフランス・スペイン・イタリア・イギリス・ドイツの順に多く、競合が限られるチルド食品において、シテ・マリン社は水産・農産素材を活かしたフレッシュ感のあるチルド食品を中心に販路を拡大します。

### 投下資本

**イギリス 生産体制の最適化**  
 冷凍設備の能力増強投資を行い、生産ラインにおけるボトルネックを解消。フローの見直しで時間当たりの製品アウトプットが増加。さらなる生産性の改善を進めます。

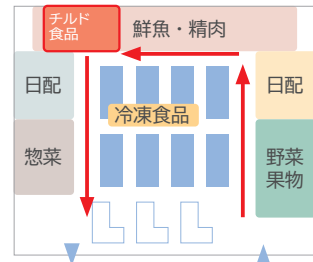
**フランス 生産能力増強の投資検討**  
 2022年に買収したケラナ工場(フランス)を拡張によって、生産能力を拡大することを検討します。

## フランスを中心にフレッシュ感のあるチルド食品で販路を拡大



### 欧州のスーパーにおける標準的な客動線

フランス・スペイン・イタリアでは、チルド食品は鮮度が高い「フレッシュなイメージ」を消費者が持っており、冷凍品よりもプレミアムな商品。チルド食品はスーパーの客動線にあり、商品の回転が早いことが特徴。



## アジア

### 税引後営業利益

**顧客拡大の取り組み**  
 GMPなどグローバルスタンダードな品質基準が整ったタイの生産拠点を中心に、ベトナム・韓国・台湾などのリージョナルチェーンとの取り組みを進め、売上・営業利益の拡大、事業基盤の構築を目指します。

### 投下資本

**工場稼働の最大化**  
 販売部署と連携した計画的な生産、原材料・製品在庫の適正化による、生産の効率化、稼働の最大化による投下資本の効率化を進めます。

## アジアに広がるタイデルマール社の販売網



事業戦略

## ファインケミカル事業

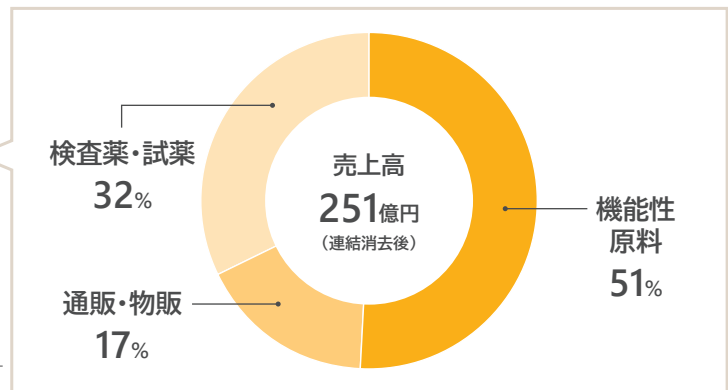
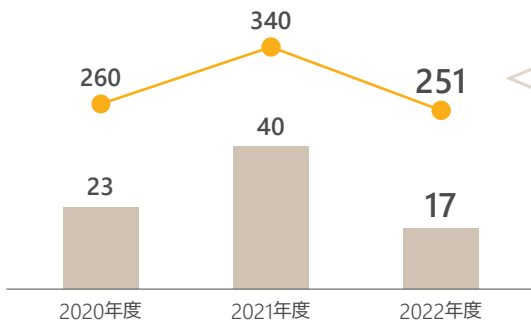
医薬品向け高純度EPA(純度96.5%)の高度な精製技術を駆使して、将来的に増加が予想される循環器系疾患に関連する健康課題に取り組んでいます。世界で需要が見込まれるEPA市場で成長し、当社がミッションで掲げる「健やかな生活とサステナブルな未来」を実現します。



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  
**山下 伸也**

### 売上高・営業利益の推移

● 売上高 ■ 営業利益 (単位:億円)



2022年度は日水製薬株式会社(現:島津ダイアグノスティクス株式会社)の株式売却により売上80億円・営業利益7億円が減収減益  
※ 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

### SWOT分析

	強み	弱み
内部環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>水産のグローバルネットワークを活かした、南米を始めとするカタクチイワシ油の原料調達力</li> <li>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精製技術と生産機能</li> <li>世界屈指の粗油備蓄設備</li> <li>30年以上にわたり医薬品原料を供給してきた実績</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>天然水産物を原材料としている</li> <li>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</li> </ul>
外部環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>循環器系疾患の増加による薬の必要性</li> <li>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</li> </ul> <p>EPA医薬品は日本では高脂血症を対象としていますが、米国ではこのほかに、血中トリグリセリド(中性脂肪)値が150mg/dL以上でスタチン系薬剤<sup>※</sup>を使用している、心血管疾患などの循環器系疾病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。 ※米国のスタチン処方を受けている患者数は38百万人と見られています。また、WHOの公表によれば、欧州では年間4百万人が心臓病で死亡しています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各国の規制の強化に伴う、顧客スペックの厳格化</li> <li>エルニーニョなどの気候変動による原材料調達環境の変化</li> <li>バイオ技術の台頭による新たな原材料ソースの出現</li> <li>急激な為替の変動</li> </ul>

### 将来の高まる需要に備えた体制へ

健康意識、オメガ3の需要の高まりに向けて、一貫体制の強みを構築する。

もうワンランク上へ行くための変革

ROI向上

＝


投下資本

医薬品原料	機能性原料	機能性食品
<ul style="list-style-type: none"> <li>ニッセイは2021年に米国向けに初めて出荷を開始。欧州は出荷に向け、EMA(欧州医薬品庁)への申請を準備中。世界で拡大する高純度EPA市場で売上・営業利益を伸ばします。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外は、厳格な品質基準を求める顧客に対応するため、スペインのパートナーと認証魚油(MSC認証)の原材料を共同開発中。EU域内での売上拡大を図ります。</li> <li>国内は、優れた脱臭技術による高品質をキーとして、サプリメント顧客を中心に販路を広げることで、売上・営業利益の拡大を図ります。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DHAを含むドリンク、速筋タンパクの機能性をうたった中高年向け粉末飲料、さらにEPA・DHAを取り入れたグミなど、機能性素材を活用した製品を展開します。酸化しやすく臭いが発生しやすいオメガ3油をほぼ無臭に近いレベルに脱臭する技術を活かしています。</li> </ul>

国内の生産工場における、単品別収支管理によるCCC管理の徹底により、原材料・製品の在庫適正化を図ります。

ニッセイの強みである魚油調達力と長年の魚油研究による技術力をもとに、コスト競争力のある製品を効率的に生産し、世界中に販売していきます。

北海道ファインケミカル(株)  
魚油専用1,000KLタンク19本を保有  
→安定した原料確保へ



**原料調達力**

イワシ類から生産する魚油・魚粉両方を調達するため、生産者にとって大きなメリット＝サプライヤーとの強固な関係性

タンカーにて移送

つくば工場  
鹿島医薬品工場

**技術力×生産体制**

高いEPA回収率  
2工場生産体制・コンテナジェンシー

**コスト競争力**

原材料から医薬品原体の製品化までを一貫管理することで、中間体製造・調達に伴うマージン・コストが掛からない  
→コスト競争力に強み

ニッセイ	原料調達	原体製造・販売	医薬メーカー
他社	中間体調達	原体製造・販売	

米国REDUCE-IT※の結果を皮切りに、世界の医薬品向け高純度EPA市場は拡大が見込まれます。当社は、製薬メーカー向けに医薬品原料の販売体制を構築します。

**欧州**

2021年3月 欧州委員会がEUにおける販売を承認。欧州各国で薬価調整後、順次販売をスタート

**アジア**

- 2020年11月 タイで販売承認
- 2023年 6月 中国で販売承認
- ベトナムで申請中

**米国**

- 2012年 7月 米国で販売承認
- 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 追加薬効承認。適用患者数大幅増加

**日本**

- 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認可の追加
- 2022年9月 新剤型の販売開始

※ 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)

## 投資家とのエンゲージメント

# サステナビリティと事業ポートフォリオマネジメントで 持続的成長を目指す



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DSアセットマネジメント株式会社  
責任投資推進室シニアアナリスト

**肥土 恵子 氏**

ニッセイグループのサステナビリティ経営と事業ポートフォリオマネジメントについて、三井住友DSアセットマネジメント株式会社 責任投資推進室 シニアアナリスト 肥土恵子氏をお招きし、社長の浜田晋吾と議論を交わしていただきました。

### サステナビリティ経営と 事業ポートフォリオマネジメントが経営の柱

**肥土** 私は三井住友DSアセットマネジメントで責任投資のアナリストをしています。弊社は資産運用業務において、気候変動や、自然資本、人権、人的資本、ガバナンス、企業倫理組織文化の6項目を重要課題に設定しており、それらに関連性が高い企業を中心に対話をさせていただいています。ニッセイグループはこの数年でサステナビリティ経営を大きく前進させています。まずはその足取りと現在のスタンスについてお聞かせください。

**浜田** 当社グループがサステナビリティに取り組み始めたのは2015年です。同年4月に発表した中期経営計画で初めて「CSRに根ざした経営」を掲げ、2016年には

CSR行動宣言を発表し3つの重要課題(マテリアリティ)を特定しました。当初は事業活動を補完するような位置付けでCSR活動に取り組んでいましたが、2017年以降の中期経営計画では、事業を通じて社会課題の解決につながる取り組みを推進するようになり、現在はサステナビリティを経営戦略の中心に据えるという考え方に変わっています。2022年4月に発表したミッションや長期ビジョンでもサステナビリティをうたい、「サステナビリティ経営」と「事業ポートフォリオマネジメント」を長期ビジョン達成のための大きな柱としています。昨年初めて統合報告書を発行し、ありがたいことに社外から高い評価をいただくことができました。

ニッセイグループ 統合報告書 2022

▶ [https://www.nissui.co.jp/ir/download/integrated\\_report/2022\\_integrated\\_report\\_a3all.pdf](https://www.nissui.co.jp/ir/download/integrated_report/2022_integrated_report_a3all.pdf)



**肥土** 昨年の統合報告書は拝見しています。私たち投資家は各社の開示内容から、その企業が長期的に企業価値を高めていけるポテンシャルがあるのかどうか読み取っていきたいと考えており、統合報告書は非常に重要な開示資料と位置付けています。経営者の考え方や、競争優位性はどこにあるのか、経営戦略に沿った人的資本投資がされているのかなど、財務諸表に表れないところや具体的な課題を知りたいのです。その点、社長とCFOのメッセージからは事業ポートフォリオ改革とサステナビリティ経営に対する強い思いが心に残りました。また社外取締役座談会記事では、御社が抱えておられる課題について、3名の社外取締役が率直に語られており、私たち投資家と同じ目線だったので強く共感しました。社外取締役によるモニタリングの実効性が確認できる内容だったと思います。

**浜田** 社外取締役に以前から指摘されているのは、個別の戦術に関する議論が中心になりがちで、10年先、20年先を見据えた大戦略についての議論をもっとするような場をつくるべきという点です。そもそも、そのような場をつくる以前に、発想自体がそこに至っていないというご指摘もいただいています。現在の中期経営計画は2030年のありたい姿からのバックキャストिंगによってつくられていますが、遠い先を見据えて今なすべきことを考えるという発想が、まだまだ定着していません。少しずつ変わってきてはいますが、私も言いつづけなくてはいけないと思っています。

**肥土** もう一点お聞きしたいのはグループガバナンスです。昨年の社外取締役座談会では、海外の子会社に対するグリップが弱いという指摘がなされており、ここは少し気になりました。

**浜田** 海外子会社に対するガバナンスについては、監査の回数を増やし、統括会社や海外事業推進部によるマネジメント強化をしています。また、ガバナンスの仕組みといったハード面の強化だけでなく、ニッセイグループの考え方や価値観を丁寧に伝え、理解していただくというソフト面の取り組みが非常に大事だと思っています。私自身も海外に行き直接説明しており、ミッションや長期ビジョンに共感してもらうことがガバナンスを高めることにつながると考えています。

**肥土** 志を一緒にするという事は大事ですね。ミッション、長期ビジョンの浸透には期待しています。決算

説明会だけだとどうしても投資家の関心が決算に集中するので、例えばガバナンスとか、海外事業とか、テーマ別の説明会を増やすなどして、情報発信を強化していただけると投資家の理解も深まります。

## 事業ポートフォリオに対する考え方

**肥土** 中期経営計画初年度を終えて、私が注目しているのは海外での食品事業の健闘です(p.59)。厳しい状況だったと思いますが、足元のコスト高を打ち消すほどの値上げに成功したのは、海外の消費者・小売り・流通の方々に、ブランドや商品力が浸透している証だと思います。こうした確かな基盤を活かした今後の海外事業の成長に期待しています。

一方で、見えにくいと感じているのが事業ポートフォリオ改革です。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)の売却とチルド事業会社の経営統合を実施されましたが、中期経営計画の達成を見極める上で収益性を高めるための事業ポートフォリオの強化策が投資家の最大の関心事なのですが、そこがなかなか見えてきません。

**浜田** 当社グループは、水産・食品・ファインケミカル事業が収益の3本柱となっています。これらの事業を、それぞれバランス良く成長させようというのが基本的な考え方です。かつては水産事業に偏ったビジネスモデルで、ボラティリティが大きいことが弱点でした。そこで、食品事業やファインケミカル事業を拡大することでボラティリティを下げるようにしてきました。今後、水産事業では収益性の高い養殖事業を拡大する戦略です。食品事業では市場が伸びている海外事業を拡大させることをベースにして、国内は既存事業の収益性を高めながら、キューティッシュのような新しい事業に挑戦します。ファインケミカル事業では、米国への出荷再開とともに、欧州でEPA市場に進出します。当社グループの持つ技術力、コスト競争力をもって世界のEPA市場に挑みます。

さらに、新設した事業開発部において、新規事業の取り組みも進めています。3事業に加えてもう一つ新たな柱ができれば、より事業の安定感が増すと考えています。

**肥土** 強いところをより強くして、中核の3事業をそれぞれバランス良く育てていこうとされているのは、非常

## 投資家とのエンゲージメント

に良いと思います。その上で、投資家として気になっているのが資本効率です。御社はROICを導入した事業ポートフォリオ改革の推進を中期経営計画戦略の一つとしています。3つの事業をバランス良く育てる際に、資本効率についてはどう改善を図っていくのかという点も、投資家としては知りたいポイントです。

**浜田** 収益性の低い事業について、収益性を高めていく努力をすること、また、収益性の改善が見込めない事業に対して、さらなる投資を行わないという決断することは、これからも続けていきます。当社グループのビジネスモデルは3事業がシナジーを発揮し、お互いに支え合っているため、収益性が低いという理由だけで撤退を検討することはなく、そこは全社で安定的な収益を上げていくこととのバランスを見ながら個別に判断します。ROICを指標の一つとして使いながら事業を強くし、成長事業に対して集中的な投資を進めていきます。

**肥土** 事業全体の安定性を重視し、バランスを見ながら判断されていくことは理解できます。一方で、個々の事業がどのように関わり合っているのか、どのようなバリューチェーンが構築されているのかといった点については、少し見えにくいところがある印象です。御社は以前から「グローバルリンクス」「ローカルリンクス」という言葉を使い、3事業をバランス良く成長させると説明しておられるのですが、その「バリューチェーンの強み」が見えにくいのです。そのため、それぞれの事業が独立してスタンドアロンになっているという印象が拭えません。付加価値の源泉は何か、他社と比べてここが競争優位になっている、といった点を強調された方が良いと思います。バリューチェーンについて一歩踏み込んだ説明があると、投資家の納得感が高まると思います。

### ニッスイグループの強み「バリューチェーン」

**浜田** 「バリューチェーンの強み」を一言で説明するのは難しいのですが、研究開発は価値源泉の一つと考えています。例えば、グループ会社の黒瀬水産株式会社では一年を通して脂ののった完全養殖の「黒瀬ぶり」を生産しており、稚魚を仕入れて育成するのではなく、採卵して孵化させ、育成するまで人工で行う独自の技術をもっています(p.29)。技術のベースとなっているのは遺伝



子解析による育種です。短期間で大きくおいしくできるため、利益率が高いのです。こうした仕組みをゼロから創り上げていく企業風土と、それにより獲得した技術やノウハウこそが価値の源泉であり、これまで研究開発には積極的に経営資源を投入する姿勢を貫いてきました。

また当社は、新しいことをゼロからやる、ものごとの上流から入る、という社風がある会社です。そうした考え方でバリューチェーンを構築し、競争優位を発揮しているのが「白身魚バリューチェーン」です(p.27)。ベーリング海域のサステナブルなスケソウダラを調達し、ダッチハーバーの工場で加工し、米国・フランス・イギリスなどの各社が現地の食の好みやニーズに合わせた商品にすることで、さらに付加価値を付けていく。グループ各社がそれぞれの強みや技術力を発揮して、シナジーを生んでいます。食品用白身魚の94.4%は資源管理できており、白身魚フライ類の売り上げは世界No.1です。

**肥土** 今のお話は非常に説得力がありました。研究開発によって付加価値を高め、水産資源の持続性も実現させているという、ニッスイグループの価値創造ストーリーが感じられました。サステナビリティ経営であるとか、社会課題の解決と事業の拡大の両立といった考え方が近年主流になっていますが、御社はずっと前から、事業を通じて食に関わる社会課題を解決していく、という考え方をもちつづけてきた企業であることが良く分か

ります。社名を変更し、ロゴも一新されて、グローバルでブランドを高めていこうとされているのですから、そうした意味でも情報発信を強化していただきたいです。

**浜田** こうしたバリューチェーンや事業間のシナジーに関する事例を、投資家の皆さんにもっと知っていただく必要があると、改めて気づかされました。

### 社会・人財・環境価値を 経済価値につなげるために

**肥土** ミッションでは新しい“食”の創造を掲げ、長期ビジョンで経済・社会・人財・環境の4つの価値を創出するとしています。具体的にはどのような取り組みを進めているのでしょうか。

**浜田** 事業のシナジーをさらに生み出すという点では、事業間の隙間にあるビジネスを開拓するインタービジネスプロジェクトを始めており、当社グループの水産と物流の機能を使った新規事業が「水産物プラットフォーム事業」です。社会課題解決という点では、新規事業である「カギケノリ」の陸上養殖に期待しています。海藻の一種である「カギケノリ」には、メタン生成細菌を抑制する効果があります。牛などの反芻動物から排出されるメタンガスの抑制が気候変動の緩和につながると期待されており、これらは先ほどお話しした事業開発部が取り組んでいます。

**肥土** 社会・人財・環境価値を経済価値にどうつなげるかの戦略もお聞きしたいところです。例えば、社会価値に健康領域商品の売り上げを3倍にするというKPIがありますが、非財務ではそうした商品をグローバルで何人ぐらいにお届けできるのか、何人ぐらいの健康に寄与するのか。財務面では売り上げ3倍になるとどれぐらいの利益成長に寄与するのか。社会価値と経済価値をリンクしてご説明いただけると、私たち投資家にも理解しやすく、御社の成長に対する確信度が高まります。

**浜田** 確かに現在の説明は不十分なところがあります。インパクトを「見える化」することが大事ですね。現在マテリアリティの見直しを進めていますが、特に非財務のテーマについてはしっかりとKPIを定め、あわせてどう経済価値につなげていくのかの説明をしていく必要があると考えています。

**肥土** 非財務の取り組みは、先ほど触れたROICの話とは別に捉えられがちですが、実は強くリンクしていると、私は考えています。人財の面でも、ミッション浸透などを通じて従業員エンゲージメントが高まれば、生産性の向上という形で成果が表れてきます。また生産・販売の予測精度を高めることで、原材料の仕入れや生産の無駄が減れば、それはROICの向上とフードロス削減の両方につながる一番美しい姿だと思います。そうしたことがしっかり従業員に伝われば、さらなるエンゲージメントの向上にもつながるように思います。私たちのように長期投資を前提としている投資家としては、非財務の取り組み成果が出てくるまで時間がかかるからこそ、KPIをどのように設定し、毎年どのように着実に実行しているのか、お示しいただきたいと思っています。

お話を伺っていると、御社はずっと稼ぐ力がおありの、企業価値向上ポテンシャルの高い会社ではないかと思いました。本日は貴重なお話を伺うことができました。ありがとうございました。

**浜田** 企業価値を高めていくためには、もっと利益率を高めていく必要があります。まずは長期ビジョンで掲げた売上高1兆円、営業利益500億円を確実に達成し、それ以上を目指せるよう尽力していきます。本日はありがとうございました。



## 価値創造を支える基盤

# 企業価値向上に向けた サステナビリティの取り組み

▶ p.52

サステナビリティの目標（長期ビジョン「Good Foods 2030」/  
中期経営計画「Good Foods Recipe1」）と実績  
▶ <https://nissui.disclosure.site/ja/themes/150>



## 事業の成長基盤として、 サステナビリティを推進します。

常務執行役員  
QA部門・サステナビリティ推進部・  
コーポレートコミュニケーション部管掌

伊勢 宗弘

Q

2022年4月にミッション、長期ビジョン、中期経営計画「Good Foods Recipe1」を発表し、長期・中期のサステナビリティのKPIを設定しました。それがスタートし一年半がたちましたが、気付いたことや、現在考えていることを教えてください。

A

ミッションや長期ビジョンにサステナビリティが明記されたことで、従来の経済価値に加え、社会・人財・環境価値を企業価値向上につなげるというサステナビリティ経営の考え方が社内に共有されてきました。お客さまとの商談でも「サステナブルかどうか」の重要度が急激に高まっており、サステナビリティ強化がビジネスチャンス拡大につながることを実感できる場面が増えていきます。また、長期・中期の具体的なKPIを設定したことで従業員それぞれに当事者意識が芽生え、どうしたらKPIを達成できるかといったコミュニケーションが増えるとともに、部

門の垣根を越えて試行錯誤する姿を目にすることが多くなりました。

ただ、現在のKPIは2016年に設定したマテリアリティを起点にしたものです。環境変化とともにマテリアリティ自体の見直しの必要性を感じ、すでにこれに着手しています。今秋から次期中期経営計画の策定を開始していますが、見直したマテリアリティを次期中期経営計画に織り込み、サステナビリティと事業との一体化を強めていきます。今まで以上にサステナビリティ経営を推進し、ミッションを体現し、長期ビジョンを実現したいと考えています。

Q

サステナビリティKPIの進捗状況と、サステナビリティをどのように経済価値につなげるかについて、考えを聞かせてください。

A

サステナビリティのKPIは、社会・人財・環境価値のそれぞれで設定しています。各KPIの詳細については、本報告書のp.52や当社サステナビリティサイト

でもご紹介していますので、ここでは環境価値の「CO<sub>2</sub>排出量削減」と社会価値の「健康領域商品の拡大」を例として、サステナビリティの取り組みをどの

ように経済価値につなげていくかお話しさせていただきます。

まずCO<sub>2</sub>排出量については、「2024年度10%削減(2018年度比)」を目標としております。2022年度は、省エネルギー活動や太陽光発電設備の設置、再生可能エネルギー由来電力の購入を進めたことなどにより、12.1%の削減となりました。順調に進んでいるように見えますが、今後の事業拡大に伴いCO<sub>2</sub>排出量の増加が予想されるため、この増加分も含めてより一層のCO<sub>2</sub>排出量削減に取り組む必要があります。ここで大事なのは、サステナビリティの取り組みを事業の成長や経済価値につなげていくことです。例えば、太陽光設備の導入は、エネルギー価格の高騰や電力供給制限などのリスク低減にも寄与しています。また、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、漁船や陸上養殖から排出されるCO<sub>2</sub>削減のための技術革新が必要ですが、こうした技術動向を捉えながら脱炭素投資を進めることで競争力につなげていきたいと考えています。現在、2050年度のカーボンニュートラルに向けたグランドデザイン策定に着手したところです。バックキャストの視点で検討し、2023年度中には開示できるよう進めていきます。

同じく成長領域として位置付けている健康領域商品では、「2024年度売上1.3倍(2021年度比)」を目標としております。2022年度は、医薬品原料(医薬品メーカー向けの高純度精製魚油)の北米向け輸出

中断などもあり、計画に対する進捗が遅れ、1.0倍にとどまりました。国内では速筋タンパクや高付加価値商品の販売拡大を目指しますが、目標を達成するためには、やはり海外での成長がカギになってきます。欧州向けの医薬品原料はEMA(欧州医薬品庁)への申請準備を進めており、機能性原料(健康食品メーカーや粉ミルクメーカー向けの精製魚油)は今年度からMSC認証魚油の取り扱いを計画しています。このMSC認証魚油の扱いは海外粉ミルクメーカーからの要望に応じたもので、お客さまが品質だけでなく環境や人権に配慮した調達を重視する傾向は強くなっています。こうしたことから、水産資源の持続性確認や責任ある調達(人権)など、他のKPIを含めて包括的にサステナビリティに取り組むことが重要だと考えています。

また、当社グループは自然資本に依存したビジネスであることから、これまで進めてきた水産資源調査だけではなく、より大きな視点で自然資本との関係を捉える必要があると考えています。そのため今年度は試行的にTNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)の開示フレームワークで提唱されているLEAPアプローチを用いて、自然への依存と影響の関係を読み解き、リスクと機会の分析、それらの対応策を検討しました。今後も継続して自然資本に関わるリスクと機会を的確に戦略に反映していくことで、リスク低減と成長につなげ、経済価値の創出を目指します。

▶ p.37

Q

最後に、中期経営計画とともに新たに掲げたミッションやブランディング活動ともあわせ、今後のニッスイにおけるサステナビリティの方向性を教えてください。

A

サステナビリティは当社のミッションであり、長期ビジョンでもあります。当社グループの競争力の源である人財一人ひとりがミッションに共感し、やりがいを持って業務を遂行することで、企業価値向上につながると信じています。まずは国内からとなりますが、従業員エンゲージメントを高め、従業員が生き生きと目標に向け自ら行動する組織風土を構築していきます。

また今後は、サステナビリティと事業の一体化を進め、社内外にミッションを浸透させるブランディング活動との同期もさせていきます。サステナビリティは今後確実に起こりうる環境変化であり、その取り組みを先取りすることで「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」として成長していきたいと考えています。

## 価値創造を支える基盤

### 水産資源の持続的な利用

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

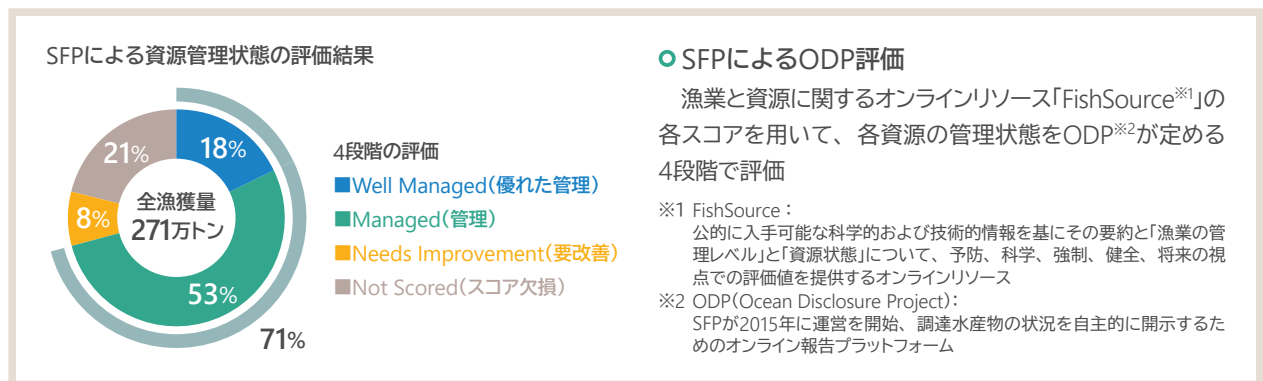
FAO(国連食糧農業機関)のThe State of World Fisheries and Aquaculture 2022(Figure 23)によると、生物学的に持続可能なレベルでの漁獲は64.6%にとどまるとされています。海の恵みを受けて事業を営む当社グループにとって、水産資源の持続的な利用は、中長期的な事業のリスクや機会に関わる非常に重要なものであると考えています。

当社グループでは、調達水産物の資源状態の把握と対応すべき課題の特定を目的に、水産物の資源状態調査を実施しています。3年に1度を目安として定期的に調査を行い、持続可能な調達と、トレーサビリティの確保に努めています。

### 第2回取り扱い水産物の資源状態調査(2019年)

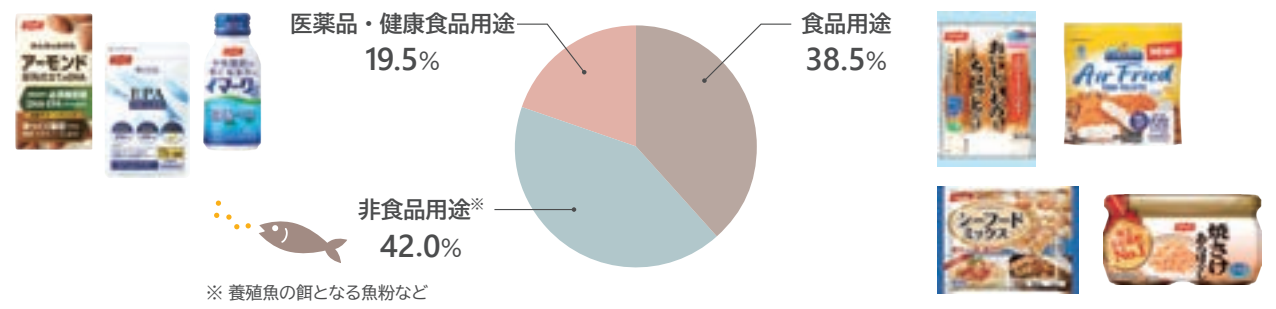
当社グループ(国内20社、海外20社)が2019年に取り扱った天然魚は、世界21海域471系群、原魚換算重量として271万トンでした。なお、第三者性の確保のため個々の資源状態の評価・分析を外部団体(SFP※)に委託しており、分析の結果、調達した水産資源のうち約71%が管理できている資源(「優れた管理」および「管理」)であることが分かりました。

※ SFP(Sustainable Fisheries Partnership): 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



### 用途別での分析結果

「要改善」および「スコア欠損」と評価された資源に対して具体的な対応策を検討するにあたり、当社グループが調達した水産資源のうち、年間1万トン以上調達した24魚種について、調達ルートから用途を推測し、食品、医薬品・健康食品、非食用の3つの用途に分類しました。非食用用途については、魚粉の状態で開催しているものも多く、情報収集が困難であることから、食品、医薬品・健康食品用途についてそれぞれの資源状態を分析しました。



## 食品用途

シーフードミックスなどの水産品や、ちくわなどの練り製品、缶詰・瓶詰などの加工食品の原材料として調達した水産資源のうち、90.5%が管理できている資源(「優れた管理」もしくは「管理」)であることが分かりました。なお、グループとして最も取り扱い量の多いスケソウダラについては、調達分すべてが「管理」以上と、資源状態が良好であることを確認しています。

また、IUCNレッドリストにおいてVU(危急)に指定されているタイセイヨウダラも調達していますが、各国が取り組みを強化することで資源は改善に向かっていきます。当社グループにおいても、MSC認証漁業品を調達することにより持続可能性の担保に取り組んでおり、2022年度は調達総量のうち94.8%がMSC認証漁業品でした。

魚種名	割合	Well Managed	Managed	Needs Improvement	Not Scored
スケソウダラ	76.3%	58.1%	41.9%	—	—
ホキ	7.2%	37.8%	62.2%	—	—
タチウオ	2.3%	—	—	—	100.0%
マダラ	2.0%	0.1%	54.3%	—	45.6%
ベニサケ	1.8%	4.6%	2.5%	2.6%	90.3%
タイセイヨウダラ	1.8%	74.4%	—	15.0%	10.6%
		∴			
総計	100.0%	49.8%	40.7%	2.1%	7.4%

## 医薬品・健康食品用途

EPAやDHAなど、医薬品・健康食品製造のための原材料として調達した下記の魚種のうち、96.1%が管理できている資源(「管理」)であることが分かりました。また、カタクチイワシ(アンチョバータ)についても、その調達分すべてが「管理」にあたり、資源状態に問題はありませんでした。

「要改善」もしくは「スコア欠損」とされている魚種については、漁獲エリアや漁法など、それぞれ要因が異なるため、魚種ごとに分析し対応を行っています。

魚種名	割合	Well Managed	Managed	Needs Improvement	Not Scored
カタクチイワシ(アンチョバータ)	61.8%	—	100.0%	—	—
カツオ	31.6%	—	100.0%	—	—
モトカタクチイワシ	3.6%	—	—	—	100.0%
キハダマグロ	2.9%	—	88.6%	11.4%	—
総計	100.0%	—	96.1%	0.3%	3.6%

## 漁獲可能量の変化予測

なお、食品用途の主要原料であるスケソウダラと、医薬品・健康食品用途の主要原料であるカタクチイワシ(アンチョバータ)については、気候変動シナリオ分析の中で、FAOのモデルを使用して2030年、2050年の漁獲可能量の変化を評価しました。その結果、2030年時点での漁獲可能量の変化率は大きくないため、財務への影響は軽微であることを確認しています。

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

▶ p.35

## 価値創造を支える基盤

### 人財戦略

経済・社会・人財・環境の4つの価値はすべて人財によって創出されることから、長期ビジョンの実現に欠かせない資本であると考えています。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、人財の多様性だけでなく、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。



### 人財育成方針および社内環境整備方針

ニッセイグループは、企業価値向上に最も重要な要素の一つは「人財」であると考えており、事業活動を通じて性別・国籍・年齢等異なる多様な人財の能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションや組織の活性化を生み出し、価値創造につなげるとともに、互いに磨き合いながらグローバルやローカルの社会課題に積極的に取り組む人財の育成を目指しています。また、あわせてグループの従業員が安心して気持ちよく活躍できる職場や制度等の環境整備にも努めています。

### ありたい姿に向けた現状と施策

多様な人財の活躍に向けて、現状および抱えている課題を整理した上で、実行すべき施策を検討・実施しています。組織風土の改革を進め組織全体の生産性を高めるとともに、新たな挑戦により価値創造し、経済価値の創出につなげていきます。

テーマ	現状	施策
戦略的配置育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業戦略と人財戦略の連動性が不足</li> <li>● 次期経営人財育成プログラムの整備不足</li> <li>● 現行複線型コース運用と各人キャリア志向の乖離</li> <li>● エキスパート人財、若手中堅の幅広い経験の不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業ポートフォリオと人財戦略の議論を開始</li> <li>● 次期経営人財育成プログラムの整備</li> <li>● 専門性人財コースの新設</li> <li>● 育成ローテーションの継続運営</li> </ul>
教育・研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 全社階層別・選抜型研修の不足</li> <li>● 海外展開の加速に対応できるグローバル人財の不足</li> <li>● DX推進の遅れ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人財育成体系再整備(部門別教育など)</li> <li>● グローバル人財育成プログラムの拡充</li> <li>● DX・デジタル人財育成の推進</li> </ul>
ダイバーシティ&インクルージョン	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ありたい姿の実現に向けた、多様な人財のさらなる確保(2022年度実績:女性幹部職比率6.8%、障害者雇用率2.39%、経験者採用比率30%)</li> <li>● 障害者および経験者採用者の入社後フォロー不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 男性育児休職の促進による、女性従業員が活躍できる環境の整備</li> <li>● 障害者雇用分科会新設と教育研修拡充</li> <li>● 経験者採用者へのガイダンスおよびフォローアップ研修による会社理解の促進と入社後ギャップの解消</li> </ul>
職場環境整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>● エンゲージメントスコア1%向上(2021年度比)</li> <li>● 2019年より、5年連続健康経営銘柄選出</li> <li>● 平均有給休暇取得率84.5%(2022年度実績)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 部門別アクションプランの策定および好事例の共有による組織風土改革</li> <li>● インナーブランディングの促進による、ミッションの自分ごと化</li> <li>● グループへの健康経営展開</li> <li>● 多様な働き方を支援する制度のさらなる拡充</li> </ul>

多様な人財の活躍



## 具体的な施策

### 従業員エンゲージメント

会社と従業員の間における「信頼と貢献」を2021年度より測定しています。2022年度に実施した2回目の調査結果では、初回よりわずかながら改善が見られたものの、「全社的な連帯感」「階層間の意思疎通」が課題とされました。改善が必要な部門に対し説明会を実施し、個別にアクションプランを策定し実行することで組織風土の改善を促しています。

また、ミッションの社内浸透を図るとともに、全社員が新しい“食”について考え、意見交換を行うことでエンゲージメントの向上につなげる取り組み「GOOD FOODS Talk」を2023年度より全職場で実施しています。今後は国内グループ会社にも展開し、各社において自発的貢献意欲の向上と組織風土や職場状況を改善する施策を実施していきます。



GOOD FOODS Talkの様子

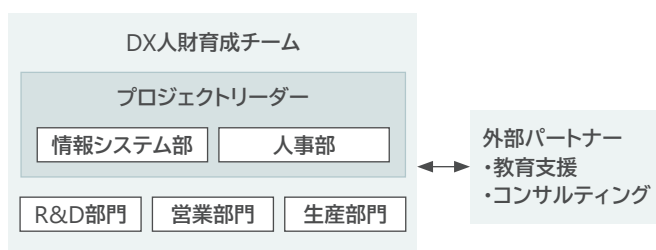
### 人事制度と人材育成

今後の事業展開にあたり、事業を牽引する人材育成が急務である一方、専門性をもって事業に貢献する人材の確保もまた重要であると考えています。社内の多様な価値観・キャリア志向尊重の観点から、人事制度の一部見直しにより「NE職(Next Expert職)」を新設し、外部にも通用する専門性の高い人材を育成・処遇しています。

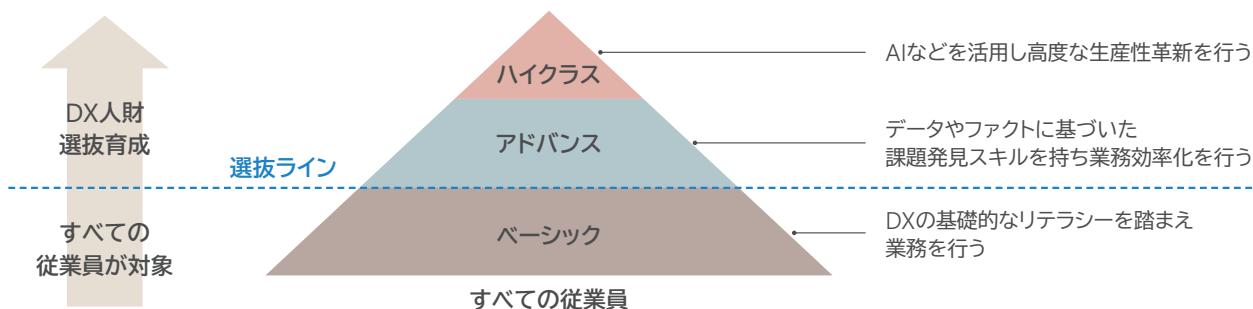
若手社員については、複数の事業・職種を経験することで、視座を高め、仕事の幅を広げ、変化対応力を高めることを狙いとした「育成ローテーション」を実施しています。また、将来海外で活躍するグローバル人材候補を育成する「グローバル人材育成制度」を2016年より展開しています。

### DX・デジタル人材育成

少子高齢化による労働人口の減少に伴い、人手不足の深刻化が社会問題となっています。また、企業は急激に変化する市場環境に対応するため、タイムリーな変革が求められています。DX・デジタル人材育成により、社会とテクノロジーの変化に応じた企業改革を目指します。



2023年度、全社員を対象にアセスメントを行い、イノベティブスキル・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年度までに全社員のレベルをベーシックまで引き上げる施策を実施中です。今後、DX人材の役割・スキル定義、アセスメント上位者の選抜育成を進め、高度な生産性革新を可能にします。



## 価値創造を支える基盤

### バリューチェーンの人権尊重

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

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」を実現するためには、バリューチェーン全体にわたる人権尊重が不可欠です。特に水産物のサプライチェーンは長く複雑であることから、人権侵害に関するリスクをはらんでおり、事業の継続性にも影響するものと認識しています。一方で、お客さまの人権問題に対する関心は高まっており、バリューチェーン全体にわたって人権の尊重に取り組むことが、ビジネスチャンスの拡大や競争力の強化につながると考えています。社会価値の2030年度KPIの一つとしてグループ全体の主要な1次サプライヤーアセスメント比率100%を掲げており、サプライヤーと連携して取り組みを進めていきます。

### 人権リスクアセスメント

バリューチェーンにおける潜在的な人権リスクの把握のため、2020年12月に部門横断型のワークショップ形式で人権リスクアセスメントを実施しました。「一般的・業界横断的な人権リスク」と「水産業・ニッスイグループ特有の人権リスク」の2つの視点でバリューチェーンの各プロセスごとにリスクの洗い出しを行い、特に後者のリスク分析においては、国別リスクや魚種別リスクといった視点も取り入れながら分析を行いました。抽出されたリスクに対し、発生頻度・可能性と発生したときのマイナス影響の大きさを基準に考える「インパクトアセスメント」を実施し、リスクを絞り込みました。



特に優先して取り組む重要項目として以下の3つのリスクを特定し、現状・実態把握やリスクの低減に向け、2021年度より具体的な取り組みを開始しています。

特定した潜在的な人権リスク	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 水産原料に関わる強制労働、児童労働(原材料調達～生産)</li> <li>2. 日本における外国人技能実習生の労働環境(生産)</li> <li>3. 労働安全衛生(漁業・養殖)</li> </ol>
---------------	--

### 特定した潜在的な人権リスクへの対応

#### サプライヤーにおける人権尊重状況の確認

サプライチェーンのすべての段階における人権リスクの低減に向け、持続可能な調達を行うためには、サプライヤーとより強く協働する必要があるため、2022年度に「サプライヤーガイドライン」を改定しました。改定版では特に強制労働や児童労働の禁止、強制労働との関連性が指摘されているIUU漁業(違法・無報告・無規制漁業)により漁獲された水産物および原材料を取り扱わないことを強く求めています。2022年度は調達品目や原産国、取引額などによって優先順位を付け選定したニッスイ個別の一次サプライヤー508社に対し、ガイドラインの配布と説明、同意確認書の署名回収を進めました。2023年度はSAQによりガイドライン遵守状況の確認を進めています。今後は優先すべき原材料の特定を行い、企業間プラットフォームやITの活用を通じて効率的、かつ効果的にリスク低減に向けた取り組みを進めていきます。しかしながら、当社だけでは解決が難しいため、重要なパートナーであるサプライヤーとのエンゲージメントを強化し、社会・環境リスクの低減と価値創出を目指し、業界全体で取り組んでいきたいと考えています。



サプライヤーガイドライン

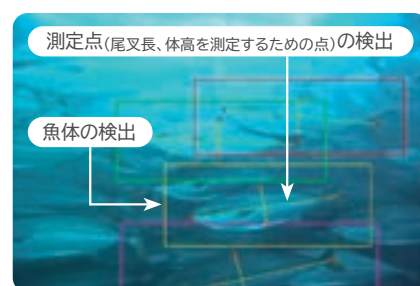
## 日本における外国人労働者の労働環境の確認

直営工場と国内グループ会社を対象に、毎年、外国人労働者の労働環境調査を実施しています。セルフチェックの回答分析と事業所へのヒアリングの結果、深刻な人権侵害リスクの兆候は認められませんでした。一部の事業所において、外国人従業員に向けた多言語対応が課題として確認されたため、グループ各社へ通達を行いました。グループ全体で統一した対応を進め、対応状況は人権部会で確認していきます。2023年度も労働環境調査は継続して実施しますが、今後は実効性確保のため、事業所確認や監査などを組み合わせることを検討していきます。

## 漁業・養殖における労働安全

漁業においては、グループ会社単位で安全な漁業労働環境の確保を進めています。漁船上の労働慣行は外部から見えにくい環境にあり、一般的に漁業は人権侵害リスクが高い業種と言われていますが、漁船上の乗組員の安全確保を最優先に労働環境整備に努めるとともに、外部認証の取得等で第三者性を確保することにより、透明化を図っています。

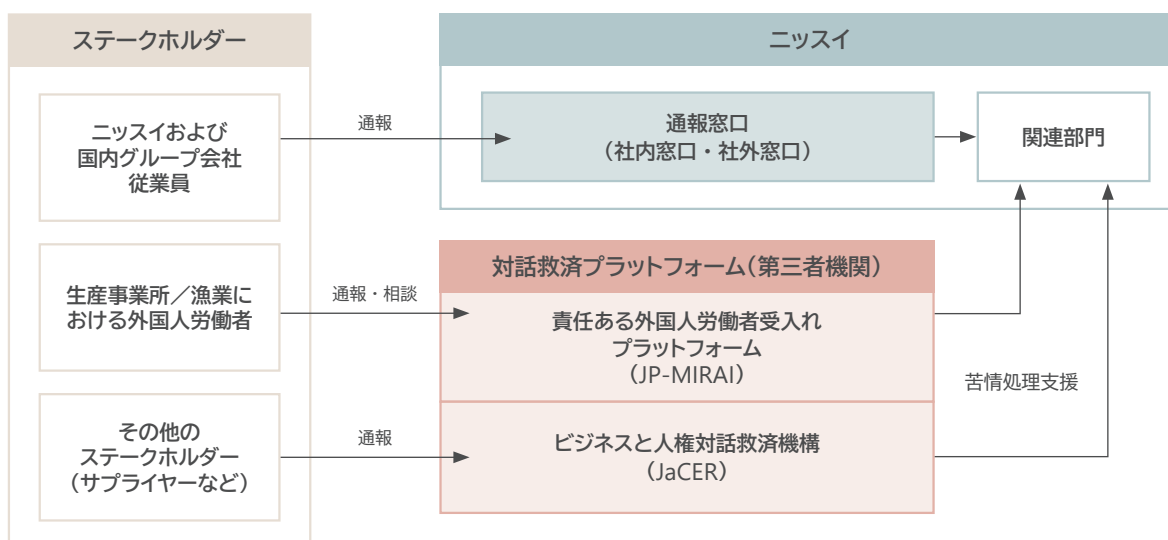
養殖における労働安全の推進は、リスクマネジメント委員会の傘下に「労務安全衛生部会」を設置し対応しています。自動給餌システムやAI・IoT技術を活用した魚の体長測定などの「スマート養殖」を進めることで海上・海中での人による作業を減らし、人手不足にも対応するほか、労働災害リスクの軽減を図っています。



AIによるブリの魚体検知画面

## 救済制度(グリーンバンス・メカニズム)

当社グループでは、当社と国内グループ会社の従業員に向けて、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を設けています。2023年度から生産事業所や漁業における外国人労働者を対象として、責任ある外国人労働者受入れプラットフォーム(JP-MIRAI)が提供する企業協働プログラムに参画し、相談窓口を設置しました。また、サプライヤーなどその他のステークホルダーを対象として、ビジネスと人権対話救済機構(JaCER)に参加し、ビジネスと人権に関する苦情・通報窓口を設置しました。自社だけでなく専門の第三者機関と連携しながら、救済の制度を整えています。





ガバナンス

## ガバナンス

77 ■ 役員紹介

---

79 ■ コーポレート・ガバナンス

---

## 役員紹介



### 取締役

- |   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|--|
| <p>1 代表取締役 社長執行役員<br/>最高経営責任者(CEO)<br/>指名・報酬委員会委員</p> <p>はまだ しんご<br/>浜田 晋吾</p>  | <p>2 代表取締役 専務執行役員<br/>水産事業執行<br/>指名・報酬委員会委員</p> <p>たかはし せいじ<br/>高橋 誠治</p> | <p>3 取締役 常務執行役員<br/>最高財務責任者(CFO)<br/>経営管理部門管掌</p> <p>やまもと しんや<br/>山本 晋也</p> | <p>4 取締役 常務執行役員<br/>食品事業執行<br/>営業企画部管掌 戦略販売部共管</p> <p>うめだ こうじ<br/>梅田 浩二</p> | <p>5 取締役 常務執行役員<br/>ファインケミカル事業執行<br/>R&amp;D部門管掌</p> <p>やました しんや<br/>山下 伸也</p> |
| <p>6 取締役 執行役員<br/>海外事業執行・南米事業統括<br/>海外事業推進部管掌 戦略販売部共管<br/>Nissui America Latina SA(NAL)社長</p> <p>あさい まさひで<br/>浅井 正秀</p> | <p>7 社外取締役、<br/>指名・報酬委員会委員長</p> <p>ながい みきと<br/>永井 幹人</p>                  | <p>8 社外取締役、<br/>指名・報酬委員会委員</p> <p>まつお ときお<br/>松尾 時雄</p>                     | <p>9 社外取締役、<br/>指名・報酬委員会委員</p> <p>えぐち あつみ<br/>江口 あつみ</p>                    |  |



監査役

10 常勤監査役  
はまの ひろゆき  
濱野 博之

11 社外監査役  
ひろせ しの  
広瀬 史乃

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 ただし  
神吉 正

常務執行役員

伊勢 宗弘

執行役員

小田 幸一  
郡山 剛  
馬場 太郎  
井上 浩志

奥村 英世  
三谷 拓己  
倉石 曜考  
広井 洋一郎

田中 輝  
中野 博史  
古賀 敬

会社役員

▶ <https://www.nissui.co.jp/corporate/overview/index.html>

## コーポレート・ガバナンス

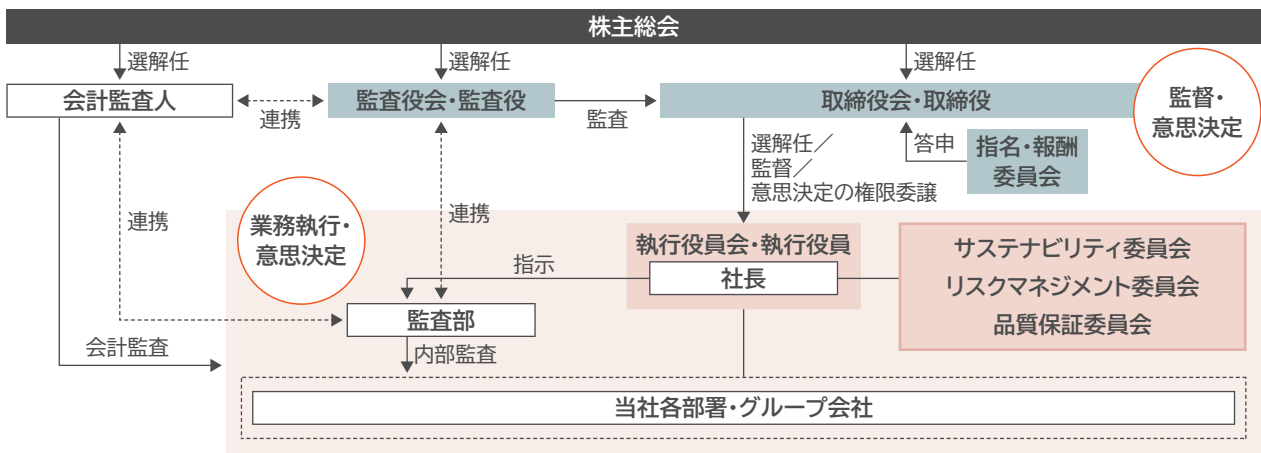
### コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

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へ権限委譲を進め、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。

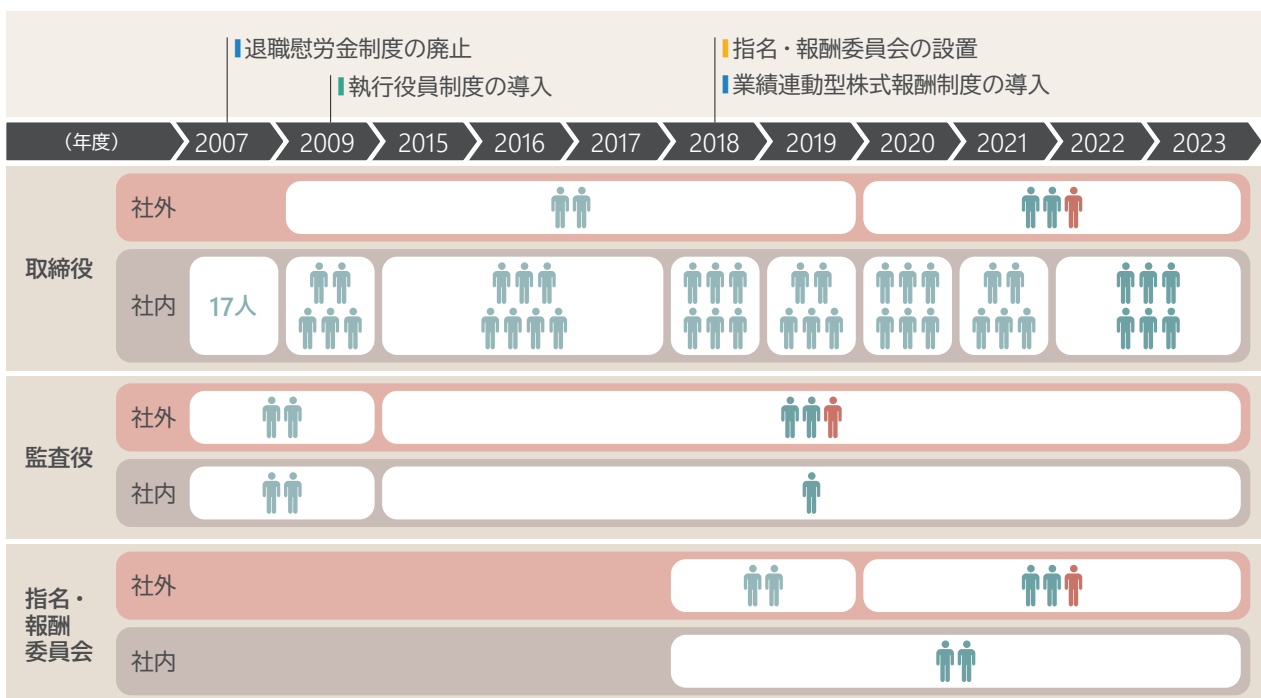
また、上記取締役会による経営の監督に加え、経営陣より独立した立場の社外監査役を含む監査役4名による経営の監査体制が有効であると判断し、監査役会設置会社形態を採用しています。

コーポレート・ガバナンス体制図（2023年6月28日現在）



### コーポレート・ガバナンス体制強化の変遷

任意の委員会 役員報酬 制度 男性 女性





## 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。

上記役割を果たすため「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・創造性を有する人財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。

## 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で、独立社外取締役3名と代表取締役2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き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当たっては、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。

## 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。取締役会で選任された執行役員で構成される執行役員会は、原則として毎月1回以上開催され、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き、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、併せて情報共有を行っています。

## 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財を監査役に選任し、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。

## その他の委員会

### サステナビリティ委員会

サステナビリティ委員会は、社長を委員長とし、執行役員と社外取締役をメンバーとして年6回開催しています。重要課題を推進する7部会(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、フードロス部会、ダイバーシティ部会、人権部会)と環境部会で構成され、各部会は委員長が指名した執行役員を部会長とし、部会長によりメンバーが任命されています。

### リスクマネジメント委員会

リスクマネジメント委員会は、社長を委員長とし、すべての執行役員をメンバーとして年4回開催しています。リスクマネジメント規程に基づき当社グループのリスクマネジメントシステムの構築とその維持・向上に努め、リスクマネジメント担当執行役員は取締役会に定期的に活動報告をしています。

### 品質保証委員会

社長を委員長とする「品質保証委員会」を毎月開催し、お客さまから寄せられた声を共有し、必要とされる社内基準やルールの策定・徹底を図っております。

## 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	所有株式数 (2023年6月28日現在)	出席回数(2022年度)			
				取締役会	監査役会	指名・報酬委員会	
						指名	報酬
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	6年	32,800株	22/22回	—	5/5回	7/7回
高橋 誠治	代表取締役 専務執行役員 指名・報酬委員会委員	8年	19,900株	22/22回	—	5/5回	7/7回
山本 晋也	取締役 常務執行役員 最高財務責任者(CFO)	8年	56,400株	21/22回	—	—	—
梅田 浩二	取締役 常務執行役員	3年	14,200株	22/22回	—	—	—
山下 伸也	取締役 常務執行役員	2年	30,600株	22/22回	—	—	—
浅井 正秀	取締役 執行役員	1年	4,700株	15/16回	—	—	—
永井 幹人	社外取締役 指名・報酬委員会委員長	3年	—	21/22回	—	5/5回	6/7回
松尾 時雄	社外取締役 指名・報酬委員会委員	2年	—	22/22回	—	5/5回	7/7回
江口あつみ	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	4年	6,100株	22/22回	14/14回	—	—
広瀬 史乃	社外監査役	7年	—	22/22回	14/14回	—	—
山本 昌弘	社外監査役	2年	—	22/22回	14/14回	—	—
神吉 正	社外監査役	2年	—	22/22回	14/14回	—	—

## 取締役会実効性評価

当社は、コーポレートガバナンス・コード補充原則4-11③に基づき、2016年度より毎年取締役会の実効性評価を実施しています。全役員を対象にアンケートを実施、アンケート結果から見える課題を抽出、全役員で当該課題克服に向けたディスカッションを行い、取締役会の機能向上を図っています。これまでの6年間、取締役会で議論すべきテーマ設定の時期・時間配分、執行役員会資料・議論内容の共有、報告事項の充実・実質化など、改善に取り組んできており、取締役会での議論が活発化し、その実効性は年々向上していると判断しています。

## 2022年度の実施概要

2021年度まで社内役員がディスカッションをファシリテートしていましたが、2022年度は社外役員がその役割を担っています。事前に事務局と当該社外役員とで複数回の打ち合わせを行い、役員インタビューの結果を共有の上、議題のすり合わせを行いました。

対象者：取締役9名、監査役4名

2023年1月

点数式アンケート(4段階)実施

2月～3月

アンケート結果取りまとめ  
課題抽出  
個別インタビュー実施

5月

ディスカッション実施

	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
	○			○	○	○	○	○	○	○
	○		○			○	○	○	○	
		○				○	○	○		○
			○	○	○					
					○	○				
	○		○			○				
	○		○				○	○	○	
	○			○			○	○	○	○
					○			○	○	○
		○				○	○	○	○	
						○	○	○	○	○
		○					○	○	○	
							○	○	○	

## アンケート項目

- 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

## アンケート結果概要およびそこから見える課題

当社の取締役会は、活発な議論や自由な意見表明が行われ、現状に対する役員の評価は総じて高いものになっています。一方で、未だ改善が十分に図られていない事項(全社的視点での意思決定と監督機能、執行役員会への権限移譲、取締役会資料の分量・内容)に加え、2022年度は人財戦略・サクセッションが課題として挙がりました。

## インタビュー項目

2022年度の課題から事務局にてインタビュー項目を以下の通り抽出し、全役員を対象に個別インタビューを実施しました。

- 取締役会の機能を最大限に発揮するための方策、取締役会メンバー構成の見直し
- 人財戦略・サクセッションに向けた取り組み(人財育成方法を含む)
- 長期ビジョン実現に向けた成長戦略のための議論テーマ
- サステナビリティの取り組みに係る具体的内容、IR戦略の見直し

## ディスカッション結果

課題克服に向けたディスカッションを5月下旬に実施しました。ディスカッションの結果を含む取締役会の実効性評価の詳細は当社WEBサイトおよび第108期有価証券報告書に掲載しています。

## 取締役会の実効性評価

▶ [https://www.nissui.co.jp/vision\\_policy/governance.html#gov07](https://www.nissui.co.jp/vision_policy/governance.html#gov07)

## コーポレート・ガバナンス

## 役員報酬

## 役員報酬等の額の決定に関する方針

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、基本方針を以下の通り定めています。

1. ミッション・長期ビジョンの実現を後押しする制度とする。
2. 短期的な志向への偏重を抑制した、中長期的な企業価値向上を動機づける設計とする。
3. 優秀な人財の維持・確保に有効なものとする。
4. 株主や従業員をはじめとする、ステークホルダーに対する説明責任の観点から、透明性・公正性と合理性を備えた設計とするとともに、適切な決定プロセスを確保する。
5. 役位ごとの役割や責任および成果に相応しい報酬体系とする。

## 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2名で構成する任意の報酬委員会(委員長：永井幹人)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等を審議の上、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%達成した場合に概ね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他の業績目標を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

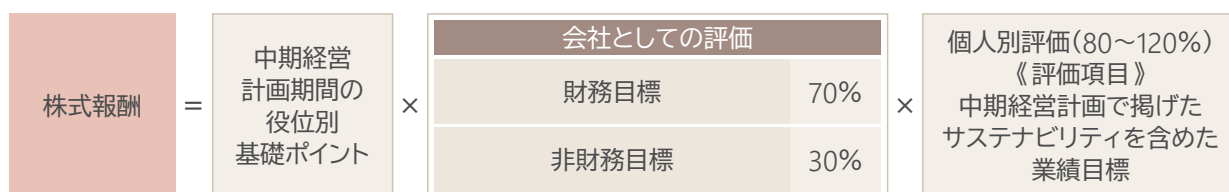
基本報酬は代表対価、監督対価、執行対価の3要素で構成し、執行対価は役位に応じ設定します。

## ② 業績連動報酬

$$\text{業績連動報酬} = \left[ \begin{array}{c} \text{連結経常利益もしくは} \\ \text{配当総額を原資に} \\ \text{一定割合を乗じた金額の} \\ \text{いずれか少ない金額} \end{array} \right] \times \left[ \begin{array}{c} \text{役位別配分率} \end{array} \right] \times \left[ \begin{array}{c} \text{個人別評価(80~120\%)} \\ \text{《評価項目》} \\ \text{単年度におけるサステナビリティ} \\ \text{を含めた業績目標} \end{array} \right]$$

業績連動報酬は、単年度に生み出した付加価値の配分ととらえ、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年度からの新中期経営計画「Good Foods Recipe1」の開始と合わせ、株式報酬の評価指標を下記のとおりにしました。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等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。

改定後(2022年度~)		
	項目	選定理由
財務	売上高 連結経常利益 ROIC	成長性向上のため 収益性向上のため 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 自社グループ拠点のCO <sub>2</sub> 排出量削減 従業員エンゲージメントのスコア向上 健康領域商品売上	持続可能な調達を行うため 気候変動への対応と海洋環境の保全に貢献するため 多様な人材が活躍するため 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。

### ■ 2022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)	338	211	110*	16	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	—	—	3
社外監査役	38	38	—	—	3

※ 取締役の業績連動報酬には、2023年6月支給見込額を含んでおります。

## 政策保有株式の縮減に関する方針

### ① 上場株式の政策保有の縮減に関する方針

当社事業の拡大、持続的な発展のためにさまざまな企業との協力関係が必要であるとの認識に基づき、当社との事業上の関係やコストを勘案し、特に中長期的な取引の維持・強化につながる場合に、当該企業の株式を政策的に保有することを原則としており、保有意義が希薄した場合は売却することとしています。

### ② 個別の政策保有株式についての保有適否の検証

すべての政策保有株式については、毎年取締役会において中長期的な観点から経済合理性、保有目的などを踏まえて個別銘柄ごとに検証を行います。具体的には、保有株式について「個別銘柄ごとに設定した取引目標に対する達成状況や過去3年間の取引状況」「投下資本収益率の目標に対する達成率」等の指標により、保有の妥当性の判断をしています。2022年度は一部売却を含め上場株式8銘柄(うち持ち合い3銘柄)、非上場株式2銘柄の合計10銘柄を売却しており、2023年度も数銘柄を売却します。



# データセクション

## データセクション

87 ■ 財務指標の推移

---

89 ■ 連結財務諸表

---

93 ■ サステナビリティデータ

---

95 ■ 株式情報

---

96 ■ 会社情報

---

97 ■ グローバルネットワーク

---

## 財務指標の推移

			2013年度	2014年度	2015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	604,249	638,435	637,164
	対前年増減率	%	6.6	5.7	△ 0.2
	営業利益	百万円	13,931	18,110	19,442
	営業利益率	%	2.3	2.8	3.1
	経常利益	百万円	12,360	21,392	20,696
	経常利益率	%	2.0	3.4	3.2
	持分法による投資利益(損失)	百万円	△ 310	2,485	2,126
	親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	3,998	10,558	12,307
	親会社株主に帰属する当期純利益率	%	0.7	1.7	1.9
	資本的支出	百万円	15,335	18,676	21,907
	減価償却費	百万円	16,848	15,877	16,225
	研究開発費	百万円	3,367	3,697	4,670
	営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	18,121	22,838	37,395
	投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 11,688	△ 12,135	△ 17,051
	財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 11,879	△ 7,860	△ 23,141
現金及び現金同等物期末残高	百万円	13,801	17,071	14,056	
財政状態 (会計年度末)	純資産	百万円	87,757	109,111	114,030
	株主資本	百万円	60,813	69,536	81,282
	総資産	百万円	434,597	461,889	445,707
	有利子負債	百万円	256,146	254,340	232,657
	純金利負担(支払利息－受取利息・配当金)	百万円	1,693	1,625	1,385
1株当たり情報	一株当たり当期純利益(EPS)	円	14.47	38.22	44.55
	一株当たり配当金(DPS)	円	0.00	3.00	5.00
	一株当たり純資産(BPS)	円	254.60	326.38	343.60
レシオ	配当性向	%	—	7.8	11.2
連結の範囲 (会計年度末)	連結従業員数	人	8,919	8,240	8,466
	連結子会社数	社	61	59	62
	持分法適用会社数	社	37	36	32
	子会社及び関連会社数	社	99	97	95
為替レート	米ドル	円	105.39	120.55	120.61

※ 2018年度連結会計期間より在外子会社等の収益及び費用については、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

※ 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



2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
635,953	677,293	712,111	690,016	615,044	693,682	768,181
△ 0.2	—	5.1	△ 3.1	—	12.8	10.7
22,646	23,240	21,685	22,834	17,998	27,076	24,488
3.6	3.4	3.0	3.3	2.9	3.9	3.2
24,884	24,583	25,358	25,807	22,670	32,372	27,776
3.9	3.6	3.6	3.7	3.7	4.7	3.6
2,965	1,325	2,751	2,820	2,770	2,685	2,401
14,216	17,234	15,379	14,768	14,391	17,275	21,233
2.2	2.5	2.2	2.1	2.3	2.5	2.8
23,774	29,045	26,530	27,352	22,613	19,352	24,585
16,355	17,599	18,272	19,450	19,640	19,764	20,422
4,388	4,856	4,608	4,503	4,740	4,731	4,698
30,179	28,325	24,693	18,786	45,910	29,118	3,396
△ 7,445	△ 21,540	△ 16,803	△ 29,446	△ 18,023	△ 17,260	△ 22,571
△ 11,517	△ 8,156	△ 15,956	25,942	△ 44,786	△ 11,265	17,413
25,181	24,318	16,165	31,647	14,760	15,683	14,245
141,205	157,106	166,158	172,300	187,779	208,598	220,635
108,163	123,305	135,960	148,069	159,648	172,889	189,457
451,876	482,233	477,913	491,533	475,468	505,731	549,013
207,750	203,865	191,058	221,239	180,807	178,136	205,535
1,048	883	727	599	424	210	630
48.02	55.33	49.41	47.47	46.25	55.51	68.22
6.00	8.00	8.00	8.50	9.50	14.00	18.00
388.38	442.13	470.28	492.23	544.55	609.82	696.72
12.5	14.5	16.2	17.9	20.5	25.2	26.4
8,722	9,003	9,065	9,247	9,431	9,662	9,515
63	65	64	65	66	65	65
33	31	29	30	31	31	23
96	96	93	95	97	96	88
116.49	112.04	110.36	109.24	106.43	110.37	132.08

ニッセイグループの価値創造

ニッセイグループの競争優位

中長期の成長戦略

ガバナンス

データセクション

## 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 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	13,813	10,376
受取手形及び売掛金	90,325	95,690
有価証券	28	—
商品及び製品	77,467	92,823
仕掛品	26,242	31,670
原材料及び貯蔵品	40,373	51,389
その他	17,191	22,817
貸倒引当金	△351	△419
流動資産合計	265,090	304,349
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物及び構築物	150,190	154,583
減価償却累計額	△91,106	△93,912
建物及び構築物(純額)	59,084	60,671
機械装置及び運搬具	146,800	156,684
減価償却累計額	△111,657	△119,490
機械装置及び運搬具(純額)	35,142	37,194
船舶	31,040	32,146
減価償却累計額	△19,478	△20,644
船舶(純額)	11,561	11,502
土地	26,255	24,253
リース資産	8,511	10,783
減価償却累計額	△3,978	△4,627
リース資産(純額)	4,533	6,156
建設仮勘定	6,040	6,324
その他	16,250	16,552
減価償却累計額	△13,487	△13,637
その他(純額)	2,762	2,915
有形固定資産合計	145,379	149,017
<b>無形固定資産</b>		
のれん	657	1,422
ソフトウェア	1,952	3,077
その他	8,675	9,582
無形固定資産合計	11,285	14,082
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	35,044	29,916
関係会社株式	35,327	38,191
退職給付に係る資産	405	483
繰延税金資産	2,149	2,625
その他	15,578	11,420
貸倒引当金	△4,530	△1,072
投資その他の資産合計	83,975	81,564
固定資産合計	240,640	244,664
<b>資産合計</b>	<b>505,731</b>	<b>549,013</b>

	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
支払手形及び買掛金	50,290	50,138
短期借入金	83,197	100,621
リース債務	807	1,189
未払法人税等	3,818	3,151
未払費用	25,232	25,846
賞与引当金	4,088	3,485
役員賞与引当金	299	287
訴訟損失引当金	287	92
その他	9,807	13,957
流動負債合計	177,828	198,771
<b>固定負債</b>		
長期借入金	94,939	104,913
リース債務	3,139	4,429
繰延税金負債	5,260	5,110
役員株式給付引当金	—	31
退職給付に係る負債	10,698	11,097
その他	5,266	4,023
固定負債合計	119,304	129,606
負債合計	297,133	328,377
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	30,685	30,685
資本剰余金	21,146	21,567
利益剰余金	121,472	137,621
自己株式	△415	△417
株主資本合計	172,889	189,457
<b>その他の包括利益累計額</b>		
その他有価証券評価差額金	12,040	11,046
繰延ヘッジ損益	1,408	561
為替換算調整勘定	6,691	19,541
退職給付に係る調整累計額	△3,231	△3,763
その他の包括利益累計額合計	16,909	27,385
非支配株主持分	18,799	3,792
純資産合計	208,598	220,635
負債純資産合計	505,731	549,013

## 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 2021年4月 1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月 1日 至 2023年3月31日)
売上高	693,682	768,181
売上原価	582,602	652,129
売上総利益	111,079	116,051
販売費及び一般管理費		
販売手数料	2,794	3,297
保管費	5,266	5,487
発送費	19,547	21,672
広告宣伝費	3,505	4,694
貸倒引当金繰入差額	67	86
給料及び手当	22,846	23,232
賞与	2,560	2,577
賞与引当金繰入額	2,023	1,822
役員賞与引当金繰入額	317	348
退職給付費用	1,192	1,242
減価償却費	1,779	1,786
賃借料及び修繕費	3,344	3,594
旅費交通費及び通信費	1,545	2,208
その他	17,209	19,510
販売費及び一般管理費合計	84,003	91,563
営業利益	27,076	24,488
営業外収益		
受取利息	170	193
受取配当金	786	813
為替差益	247	55
持分法による投資利益	2,685	2,401
助成金収入	2,570	1,080
雑収入	697	765
営業外収益合計	7,157	5,309
営業外費用		
支払利息	1,166	1,637
訴訟損失引当金繰入額	285	-
雑支出	408	383
営業外費用合計	1,860	2,021
経常利益	32,372	27,776
特別利益		
固定資産売却益	788	86
投資有価証券売却益	346	1,997
関係会社株式売却益	-	3,464
受取保険金	1,025	1,150
持分変動利益	58	15
特別利益合計	2,218	6,714
特別損失		
固定資産処分損	660	475
減損損失	5,516	1,884
投資有価証券売却損	-	327
投資有価証券評価損	299	259
関係会社株式売却損	-	107
関係会社整理損	-	576
出資金評価損	0	54
災害による損失	891	493
災害関連損失	68	-
事故関連損失	-	1,018
特別損失合計	7,436	5,197
税金等調整前当期純利益	27,154	29,293
法人税、住民税及び事業税	8,199	7,887
法人税等調整額	608	△624
法人税等合計	8,807	7,262
当期純利益	18,347	22,030
非支配株主に帰属する当期純利益	1,072	797
親会社株主に帰属する当期純利益	17,275	21,233

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 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	27,154	29,293
減価償却費	19,764	20,422
減損損失	5,516	1,884
のれん償却額	202	292
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△410	△37
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△139	△602
受取利息及び受取配当金	△956	△1,007
支払利息	1,166	1,637
持分法による投資損益(△は益)	△2,685	△2,401
訴訟損失引当金繰入額	285	—
固定資産売却益	△788	△86
固定資産処分損	660	475
投資有価証券売却及び評価損益(△は益)	△70	△1,410
受取保険金	△1,025	△1,150
持分変動損益(△は益)	△58	△15
災害損失	891	493
災害関連損失	68	—
事故関連損失	—	1,018
関係会社株式売却損益(△は益)	—	△3,357
関係会社整理損	—	576
出資金評価損	0	54
売上債権の増減額(△は増加)	△11,595	△6,651
棚卸資産の増減額(△は増加)	△9,922	△28,601
仕入債務の増減額(△は減少)	7,012	△495
未払費用の増減額(△は減少)	1,969	238
その他	388	4,332
小計	37,429	14,903
利息及び配当金の受取額	921	1,165
利息の支払額	△1,179	△1,621
保険金の受取額	1,123	1,633
災害損失の支払額	△134	△186
法人税等の支払額	△9,042	△12,498
営業活動によるキャッシュ・フロー	29,118	3,396
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金の増減額(△は増加)	96	△1
有価証券の増減額(△は増加)	△24	28
有形固定資産の取得による支出	△17,609	△20,910
有形固定資産の売却による収入	1,467	129
無形固定資産の取得による支出	△881	△1,861
投資有価証券の取得による支出	△31	△233
投資有価証券の売却による収入	1,211	4,072
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△1,577	△3,183
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)	△146	△186
その他	236	△31
投資活動によるキャッシュ・フロー	△17,260	△22,571
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額(△は減少)	5,814	16,359
長期借入れによる収入	832	27,196
長期借入金の返済による支出	△12,837	△20,061
リース債務の返済による支出	△862	△841
配当金の支払額	△3,579	△4,976
非支配株主への配当金の支払額	△495	△225
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	△133	—
自己株式の増減額(△は増加)	△2	△2
その他	△0	△34
財務活動によるキャッシュ・フロー	△11,265	17,413
現金及び現金同等物に係る換算差額	331	323
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	923	△1,437
現金及び現金同等物の期首残高	14,760	15,683
現金及び現金同等物の期末残高	15,683	14,245

ニッセイグループの価値創造

ニッセイグループの競争優位

中長期の成長戦略

ガバナンス

データセクション

## 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。

第三者保証

▶ <https://nissui.disclosure.site/ja/themes/228>

単位			2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	
CO <sub>2</sub> の排出量 (事業部門別)	t-CO <sub>2</sub> 日本	水産(漁業)	46,045	47,977	50,837	46,744	44,160	
		水産(加工/養殖)	25,931	24,388	24,454	24,273	21,341	
		食品	112,627	109,832	105,758	100,541	98,441	
		ファインケミカル	23,789	23,591	20,940	17,018	14,018	
		物流	27,353	24,674	24,757	24,550	22,636	
		その他	9,154	9,917	8,091	6,728	6,199	
		合計	244,899	240,380	234,836	219,854	206,795	
	海外	水産(漁業)	25,417	25,580	22,124	22,398	21,521	
		水産(加工/養殖)	59,899	62,691	64,145	64,137	52,598	
		食品	32,578	32,380	36,438	35,291	37,921	
		ファインケミカル	0	0	150	175	99	
		合計	117,894	120,651	122,857	122,001	112,139	
	合計			362,793	361,031	357,693	<input checked="" type="checkbox"/> 341,855	<input checked="" type="checkbox"/> 318,934
	Scope 1, 2	t-CO <sub>2</sub> Scope 1		209,705	215,678	218,625	<input checked="" type="checkbox"/> 207,252	<input checked="" type="checkbox"/> 197,713
Scope 2			153,088	145,352	139,068	<input checked="" type="checkbox"/> 134,603	<input checked="" type="checkbox"/> 121,221	
合計			362,793	361,031	357,693	<input checked="" type="checkbox"/> 341,855	<input checked="" type="checkbox"/> 318,934	
Scope 3	t-CO <sub>2</sub>		—	—	2,282,923	<input checked="" type="checkbox"/> 2,545,561	2023年度中に開示予定	
エネルギー使用量	GJ 日本		—	4,628,591	4,544,812	4,346,604	4,157,864	
	海外		—	2,492,926	2,767,542	2,751,959	2,809,529	
	合計		—	7,121,517	7,312,354	<input checked="" type="checkbox"/> 7,098,563	<input checked="" type="checkbox"/> 6,967,393	
太陽光発電量	MWh 日本		—	—	180	977	3,490	
	海外		—	—	1,077	1,263	1,294	
	合計		—	—	1,257	2,240	4,784	
水の使用量	千m <sup>3</sup> 日本		4,279	4,184	3,957	3,843	3,711	
	海外		5,833	6,487	7,148	6,681	5,782	
	合計		10,112	10,671	11,105	10,524	9,493	
排水量(排水先別)	千m <sup>3</sup> 日本 <sup>※</sup>			226	257	264	275	
	海外 川/海/運河		—	—	4,359	3,933	3,493	
	下水道		—	—	224	249	266	

※ 集計範囲：ニッスイ個別

## 社会データ

	単位			2020年度	2021年度	2022年度
事業別従業員数	人	連結	水産	3,526	3,655	3,493
			食品	3,863	3,932	4,121
			ファインケミカル	456	464	260
			物流	628	637	667
			その他	704	718	695
			全社(共通)	254	256	279
			合計	9,431	9,662	9,515
女性の割合	%	個別	従業員	21.7	22.4	27.5
			幹部職	7.0	7.3	6.8
			役員	8.3	8.3	8.3
障害者雇用率	%	個別		2.03	1.98	2.39
採用者数	人	個別	新卒	34	49	44
			経験者	13	12	18
平均年齢	歳	個別		42.7	42.7	43.0
平均勤続年数	年	個別		16.9	16.9	16.3
平均残業時間	時間/月	個別		15.7	16.1	15.9
育児休職取得率	%	個別	男性	60.6	117.9	78.9
			女性	100.0	100.0	100.0
有給休暇取得率	%	個別		69.43	75.31	84.49
EPA/AA比*	-	個別		0.33	0.31	0.31

※ EPA/AA比：エイコサペンタエン酸(EPA)とアラキドン酸(AA)の体内バランスを示す比率。従業員の健康に影響を及ぼす指標として、定期健康診断の検査項目に取り入れています。

## ガバナンスデータ

	単位			2020年度	2021年度	2022年度		
内部監査の実施	部署	個別		10	3	9		
			社	連結 子会社	日本	5	8	9
				海外	0*	3	5	

※ 新型コロナウイルスの感染拡大により中止。

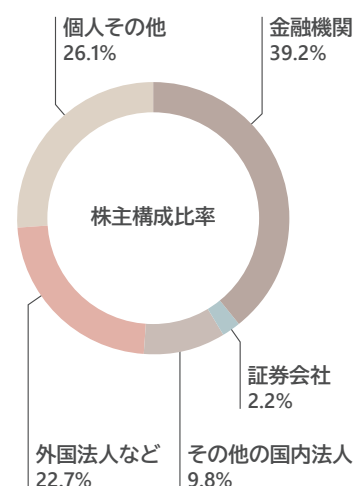
ESGデータ  
▶ <https://nissui.disclosure.site/ja/themes/119>

## 株式情報 (2023年3月31日)

上場証券取引所	東京証券取引所(プライム市場)	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
証券コード	1332	株主数	113,041名
発行可能株式総数	1,000,000,000株	株式名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
発行済株式の総数	312,430,277株	定時株主総会	6月
単元株式数	100株	会計監査人	EY新日本有限責任監査法人

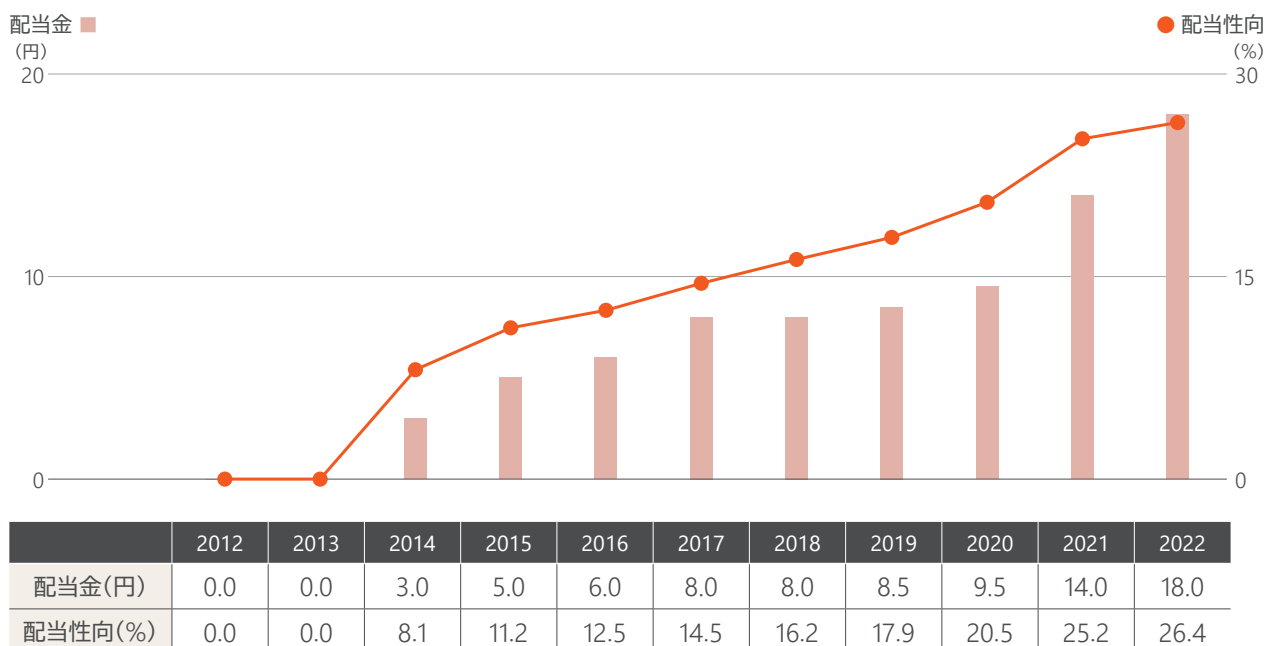
### 大株主

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)	62,810	20.2
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	28,982	9.3
株式会社みずほ銀行	10,650	3.4
持田製薬株式会社	8,000	2.6
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	4,405	1.4
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	4,224	1.4
中央魚類株式会社	4,140	1.3
JUNIPER	3,961	1.3
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	3,909	1.3
JP MORGAN CHASE BANK 385781	3,851	1.2



※ 持株比率は自己株式(841,377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223,600株は含めていません。

### 配当金・配当性向の推移





## 会社情報 (2023年3月31日)

会社名	株式会社 ニッスイ
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	1,485名(個別) 9,515名(連結)
本社	〒105-8676 東京都港区西新橋1-3-1 西新橋スクエア



ニッスイグループの価値創造

ニッスイグループの競争優位

中長期の成長戦略

ガバナンス

データセクション

### 外部評価

#### インデックスへの組み入れ



2023 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)

免責事項  
THE INCLUSION OF Nissui Corporation, Ltd. 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, Ltd. 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)

#### 取り組みに対する外部評価



東京証券取引所の上場企業の中から従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組む企業を、原則として1業種から1社選定する「健康経営銘柄」に農林・水産業において5年連続で選定されました。



次世代育成支援対策推進法に基づき、従業員の仕事と子育ての両立のための行動計画を策定・実施し、一定の基準を満たした企業に厚生労働大臣から与えられる認定で、2010年5月より4期連続で認定されています。

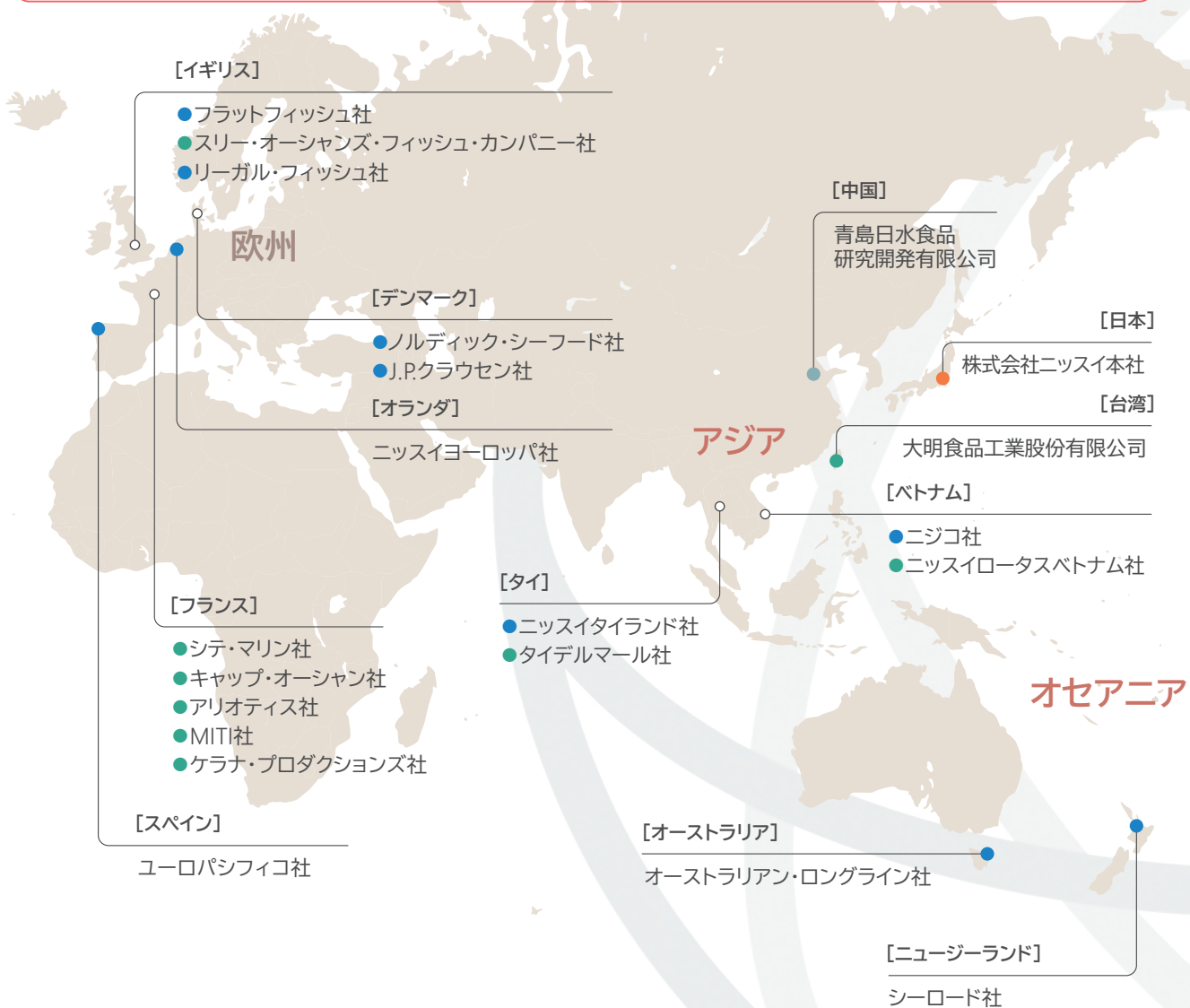
### 第三者保証

本レポート(p.93)に記載する2022年度CO<sub>2</sub>排出量データは、算定の信頼性を高めるため、独立した第三者である株式会社サステナビリティ会計事務所の保証を取得しています。

## グローバルネットワーク



「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個々が強みを発揮し、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ます。



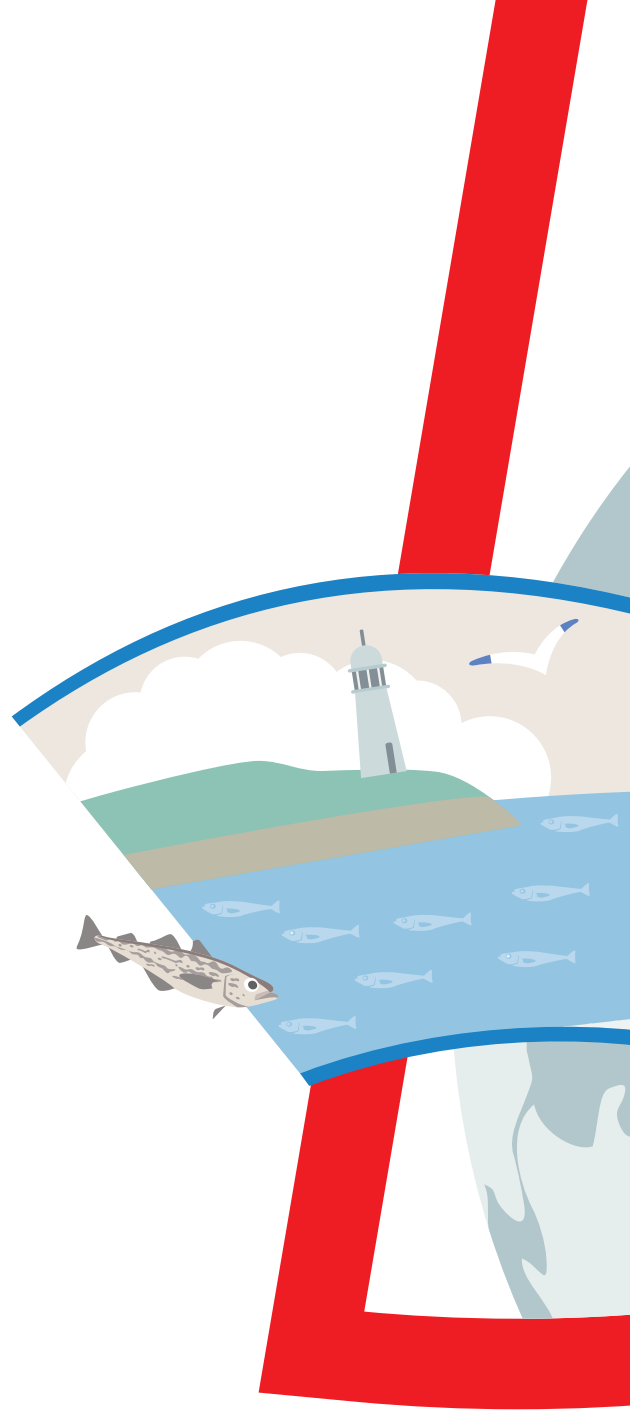
海外グループ会社

●水産	19社
●食品	12社
●その他	1社

国内グループ会社

●水産	13社
●食品	11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/>

## 表紙への想い

「世界に張り巡らせた白身魚バリューチェーン」と、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をつないだ表紙デザインは、グローバルネットワークで展開するニッスイグループの強みを表現しています。

