



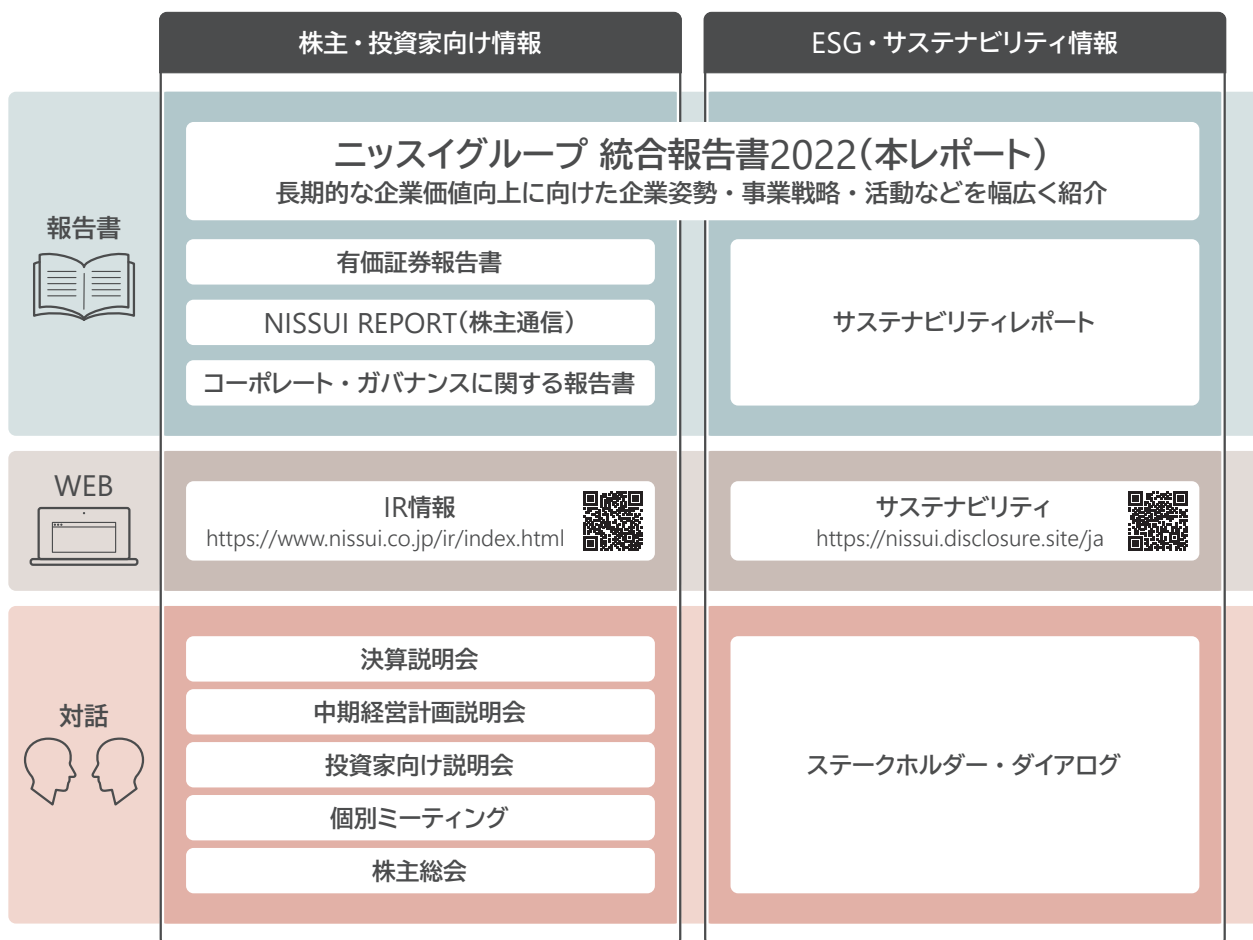
NISSUI INTEGRATED REPORT 2022

ニッスイグループ 統合報告書 2022



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

日本水産株式会社は、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、今年度より統合報告書を発行します。本レポートでは、2022年4月に発表した当社グループの新たなビジョンや、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様々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

2021年4月1日～2022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

日本水産株式会社(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

- IIRC(International Integrated Reporting Council)「国際統合報告フレームワーク」(2021)
- GRI(Global Reporting Initiative)「サステナビリティ・レポーティング・スタンダード2016」
- 環境省「環境報告ガイドライン2018年版」
- TCFD(気候変動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、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

発行：2022年10月

目次

ニッスイグループの ありたい姿	3 ブランドストーリー 4 ブランドシンボル/タグライン 5 経営理念体系・ミッションと長期ビジョン 7 長期ビジョンと中期経営計画のKPI 9 中期経営計画の6つの戦略
マネジメントメッセージ	11 社長メッセージ 17 CFOメッセージ
ニッスイグループの 価値創造	21 ニッスイグループのあゆみ 23 At a Glance 25 ニッスイグループの価値創造プロセス 27 ニッスイグループの強み「バリューチェーン」 35 水産事業 37 食品事業 39 ファインケミカル事業 41 投資家とのエンゲージメント 45 持続可能な社会のための価値創造
サステナビリティ	49 サステナビリティ 中長期目標 51 社会価値 55 人財価値 57 環境価値
ガバナンス	61 コーポレート・ガバナンス 67 コンプライアンス 69 リスクマネジメント 71 社外取締役 座談会 75 役員紹介
データセクション	77 財務指標の推移 79 連結財務諸表 83 株式情報 84 会社情報 85 グローバルネットワーク

▶表紙への思い

表紙は、ニッスイグループの強み「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」をつないだデザインです。本報告書で伝えたいコンセプトを表現しています。

BRAND STORY

食は、すべての喜びのはじまりです。
あなたが一人のときも。みんなといるときも。
心をあたため、明日を生きる力をくれる。
そんなかけがえのない食には、
まだ知られていない力が、きっとある。
おいしさも健康もかなえる食を。
人はもちろん、海や大地やそこに息づく^{いのち}生命を想う食を。
たくさんの喜びを生み出してきた私たちだからこそ、
あなたが生きるこの地球までも喜びで満たしていきたい。
さあ、人と地球をつなぐ、新しい食の未来へ。
今、ニッスイの新たな航海がはじまります。

BRAND MOVIE

https://youtu.be/sPIRrN6Hh_Q



BRAND SYMBOL/TAGLINE



まだ見ぬ、食の力を。

ニッスイブランドを象徴するブランドシンボルです。

タグラインは、ニッスイのありたい姿

「人のため、地球のために、食の新たな可能性を追求し続ける企業」を
ひとことでシンプルに表現したメッセージです。

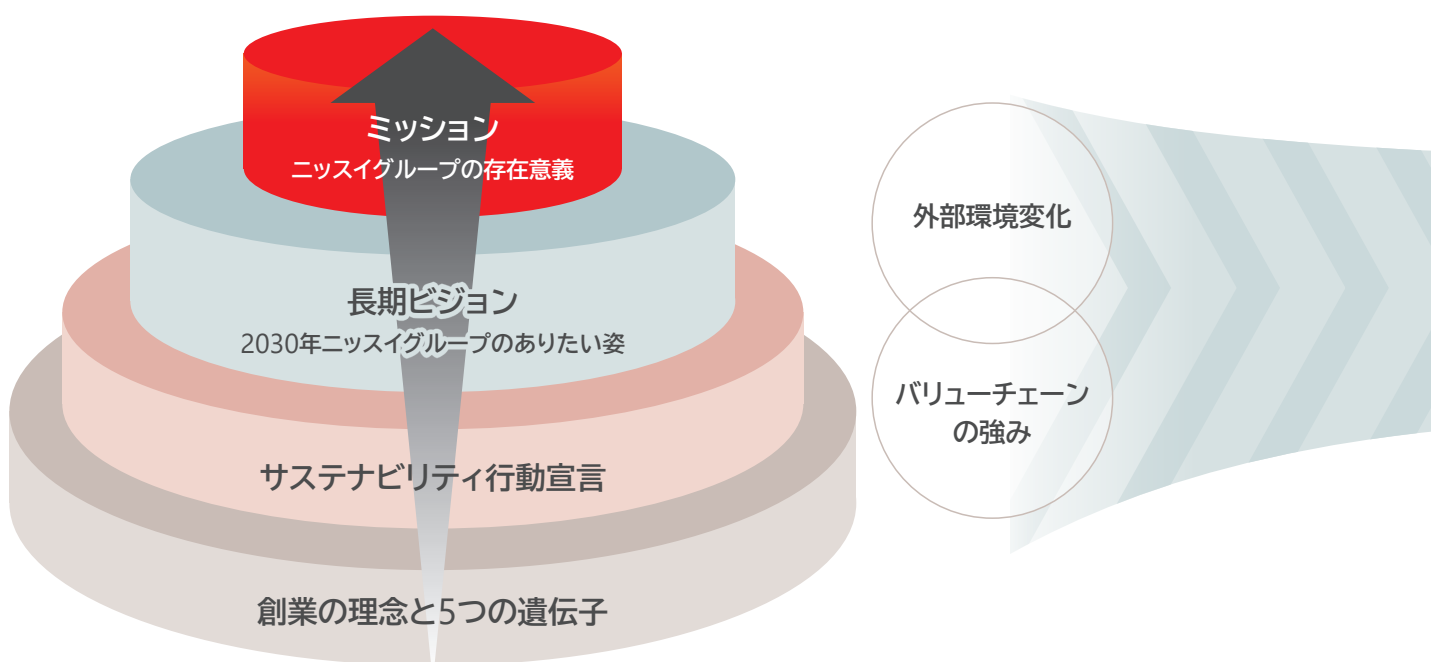
BRAND SYMBOL

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



経営理念体系・ミッションと長期ビジョン

ニッスイは、「創業の理念と5つの遺伝子」「サステナビリティ行動宣言」を土台として、ミッション(存在意義)をあらためて定義した上で、長期ビジョンとして「2030年のありたい姿」を明確にしました。



ミッション(存在意義)

ミッションに込めた想い

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

ミッション

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

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

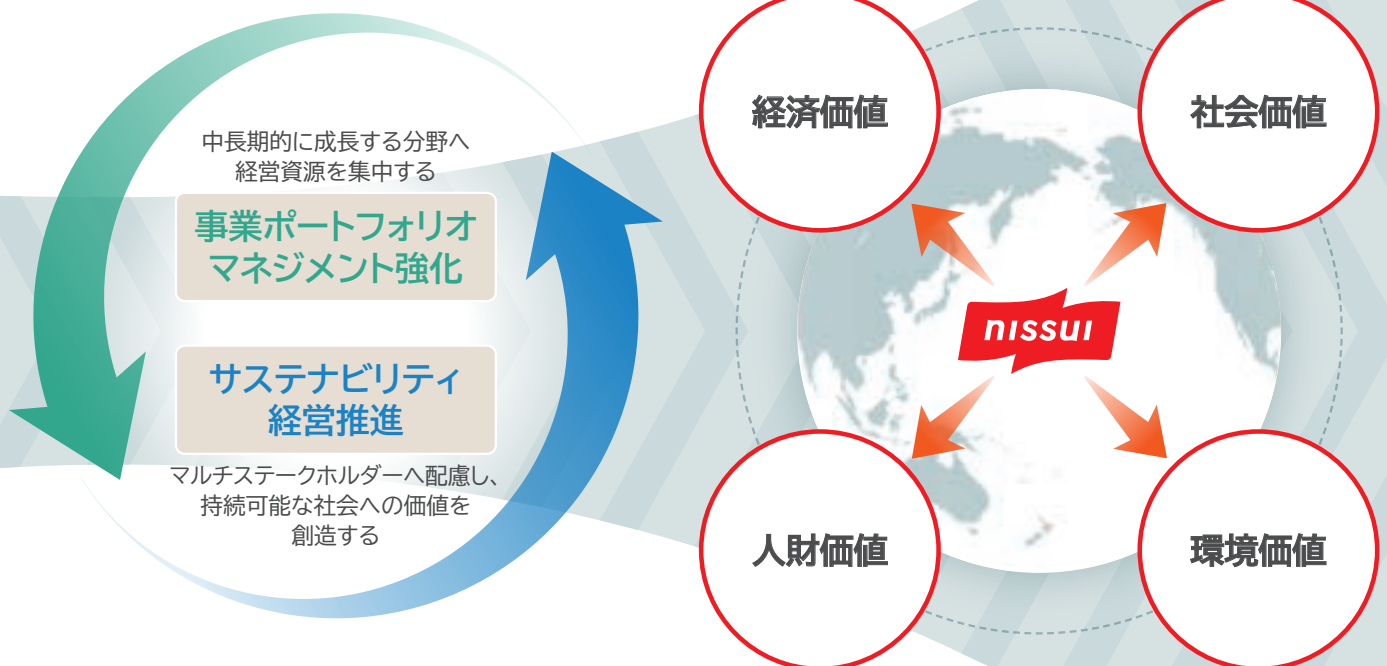
創業の理念

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

5つの遺伝子・サステナビリティ行動宣言

▶ <https://nissui.disclosure.site/ja/themes/126>

4つの価値創出による 企業価値向上



長期ビジョン「Good Foods 2030」

人にも地球にもやさしい食を 世界にお届けするリーディングカンパニー

人々が食に求めるものは、おいしさはもちろん、健康、利便性、環境への配慮など多様化しており、今後も、これまで見出されていなかった様々なニーズにお応えしていくことが必要になるでしょう。

私たちは、様々な「食」の新しい可能性を追求し、

「心と体を豊かにする新しい食」「社会課題を解決する新しい食」を創造する

リーディングカンパニーを目指していきます。

長期ビジョンと中期経営計画のKPI

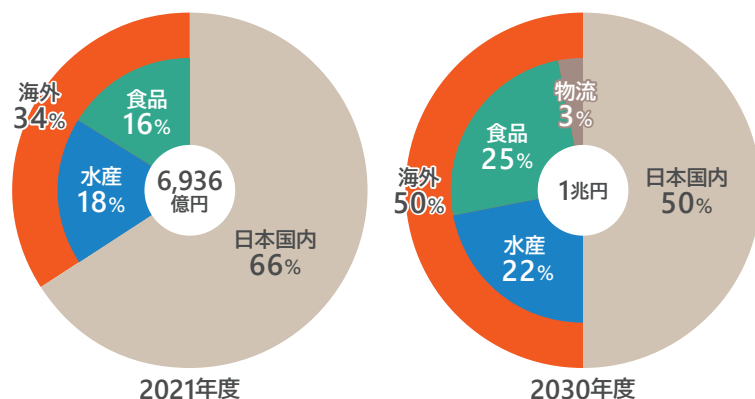
2022～24年度の3年間を対象とした中期経営計画「Good Foods Recipe1」は、2030年の長期ビジョン「Good Foods 2030」を実現するための“もうワンランク上へ行くための変革”と位置付けています。

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



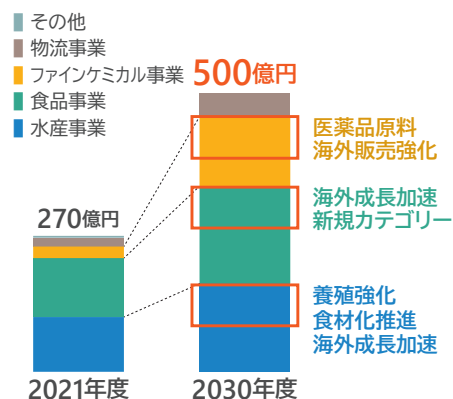
養殖事業・ファインケミカル事業の成長と差別化を加速して、2030年度には売上高1兆円 営業利益500億円を稼げる企業を目指します。

海外所在地別売上高



(注) ファインケミカル事業売上は日本に含む

営業利益構成



創出価値	重点テーマ	目標	中期経営計画 (Good Foods Recipe ¹)		長期ビジョン (Good Foods 2030)
			2021年度実績	2024年度目標(KPI)	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	6,936億円 → 7,900億円	1兆円
			営業利益	270億円 → 320億円	500億円
			経常利益	323億円 → 350億円	-
			当期純利益	172億円 → 225億円	-
		資本効率性	ROIC	- → 5.5%以上	7.0%以上
		海外展開	海外所在地 売上高比率	34% → 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	- → 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	- → 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 [※]	- → 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 [※]	6.1% → 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	71% → 80%	100%
	気候変動への 対応と 海洋環境の保全	CO ₂ 排出量 削減	CO ₂ 排出量 (Scope 1, 2)	- → 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 [※]	- → 10%削減	30%削減

※対象範囲はニッスイ個別

ニッスイグループのありたい姿

マネジメントメッセージ

ニッスイグループの価値創造

サステナビリティ

ガバナンス

データセクション

中期経営計画6つの基本戦略

中期経営計画達成に向け、6つの基本戦略で取り組んでいきます。

1. ▶P49

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

- 健康訴求の強化
- 温室効果ガス排出削減
- プラスチック削減
- 水産資源の持続的な利用
- 責任ある調達
- 人財の多様性

2. ▶P29

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
EPAは世界中に供給、M&Aを積極的に行う

海外所在地売上高比率

34% (2021年度) → 38%程度 (2024年度計画)

- 水産・食品**
 - イギリス市場での成長とドイツ・ベネルクス市場への進出
 - 代替タンパク事業強化
 - 新規事業
 - 水産商事のエリア拡大
- 食品**
 - タイを起点にアジアローカル市場への販売強化
- 水産・食品**
 - 家庭用冷凍食品エビカテゴリー、業務用冷凍食品白身フライカテゴリーの拡大
 - アジア食材の拡販
 - 水産資源アクセス力の強化
- ファインケミカル**
 - EPA医薬品原料の海外販売
 - 機能性原料(医薬用EPA原料含む)の海外販売の強化

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

ニーズ ↑

既存事業

マーケティング強化

事業境界領域開拓

R&D強化

シーズ(技術) →

新しい「食」の創造

- 個食・簡便対応カテゴリー
- 水産物の流通プラットフォーム
- 代替タンパク
- 健康領域商品

健康 サステナブル 簡便・おいしさ

素材の栄養機能追求 養殖技術の進化

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

※ SmartWork2025活動：2025年までの長期目標を掲げ工数の削減や物的生産性の向上を目指す取り組み

DX(デジタルトランスフォーメーション)

重点成長領域での圧倒的差別化

- 養殖事業モデルの先鋭化
(尾数カウンタ、魚体重推定システム、養殖環境の水質モニタリングシステム)
- ITを活用した水産加工技能の伝承
- スマートファクトリー化
(食品：SmartWork2025活動*、ファインケミカルLIMS導入等)



▶P54

IT活用

オペレーション変革

- SCMオペレーション効率化、AIによる需要予測
- スマートマーケティング(SFA)
- 研究開発におけるデータ活用強化
- ホワイトカラーの業務効率化(RPA、ペーパーレス等、業務変革PJ)
- 働き方改革



5.

▶P17

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

※ CCC：キャッシュ・コンバージョン・サイクル

ROIC改善

アセットライト

- 運転資本 CCC*の月次管理
- 有形固定資産 有形固定資産利用の最適化
- その他資産 政策保有株式等の売却

事業ポートフォリオ最適化

- ROICによる事業評価
- 事業ポートフォリオ適切な入れ替え実行
審議の深掘

キャッシュ・アロケーション

- 株主還元 配当性向 30%以上
- 営業CF キャッシュ創出力を強化

- 投資 完成ベースで1,200億円程度(キャッシュ・ベース1,100億円)を計画、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

6.

▶P61

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

コーポレート・ガバナンス

最適な取締役会構成

- 多様性の検討
- 社内外比率の検討
- 必要スキルの検討



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へ
(取締役会に必要な多様性・社内外比率・スキルの検討、サクセッションプランの深化他)

役員報酬

- 業績連動報酬体系



中長期企業価値向上を推進する役員報酬体系へ
(資本効率性やサステナビリティ項目の評価)

グループガバナンス

マネジメント強化

- グループ会社の指名報酬制度の再構築

子会社取締役会実効性向上

- 派遣取締役を通じた取締役会の実効性向上・リスクマネジメント強化

海外監査強化

- 重要リスク項目に力点を置いた監査実施

投資管理強化

- 投資実行の事前審査強化
- 投資実行後のモニタリング強化

社長メッセージ

「食」の 可能性を追求し、 未知を切り拓く

代表取締役 社長執行役員
最高経営責任者(CEO)

浜田 晋吾



「食」でグローバルに成長する企業グループへ

リブランディングと新社名への想い

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

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

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

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

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

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

スイグループだからこそ実現できるシナジーや価値を生み出していきたい。この想いを、私たちの新たなミッションとして共有し、「心と体を豊かにする新しい食」「社会課題を解決する新しい食」をグローバルに展開していきたいと考えています。

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

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

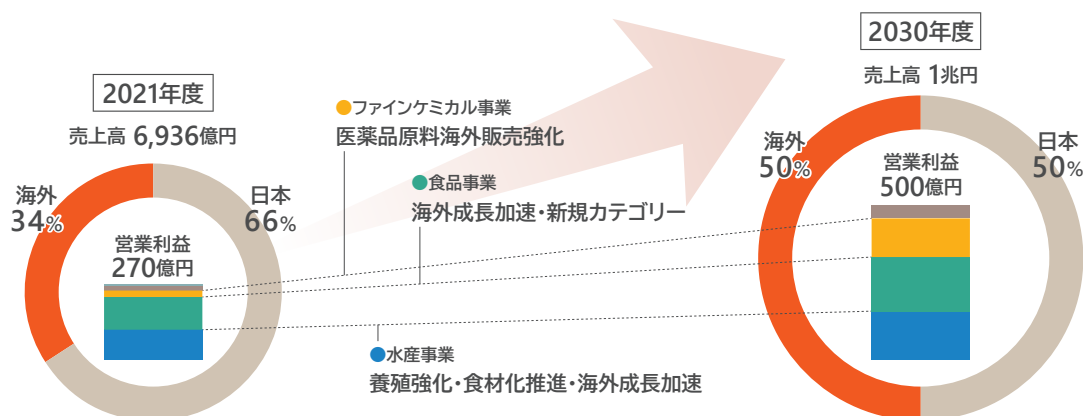
事業ポートフォリオマネジメント・サステナビリティ経営で企業価値を向上

事業ポートフォリオマネジメント

長期ビジョン「Good Foods 2030」では、経済価値、環境価値、社会価値、人財価値の4つの価値創出を目指しており、事業ポートフォリオマネジメント

の強化とサステナビリティ経営を大きな柱としています。ここからは、4つの価値創出について、具体的な戦略をお話していきます。

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



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

社会価値の重点テーマの一つ目は、健康課題の

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

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

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

創業以来続くイノベーションの遺伝子

多様な人財が挑戦し活躍する
骨太の風土を醸成する

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

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

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

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

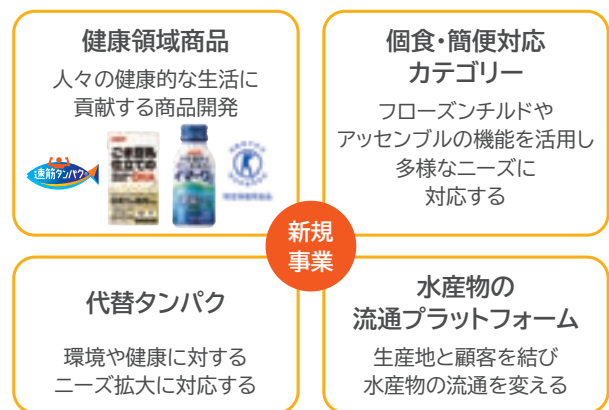
社長メッセージ

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

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

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

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



新規事業の例示

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

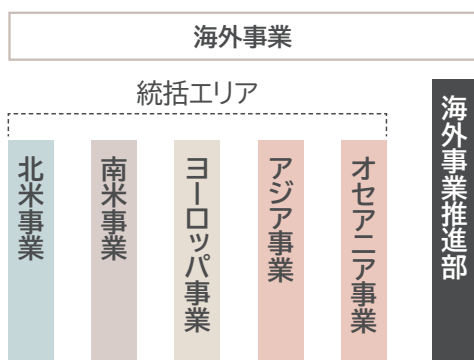
もうワンランク上へ行くための変革

新たな成長に向けた土台づくり

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

規事業への取り組みに対する本気度も高まったと感じています。

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



海外事業部門 機構図



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

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

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

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

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

持続的な企業価値向上を目指す

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

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

CFOメッセージ

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



取締役 常務執行役員
最高財務責任者(CFO)
経営管理部門管掌

山本 晋也

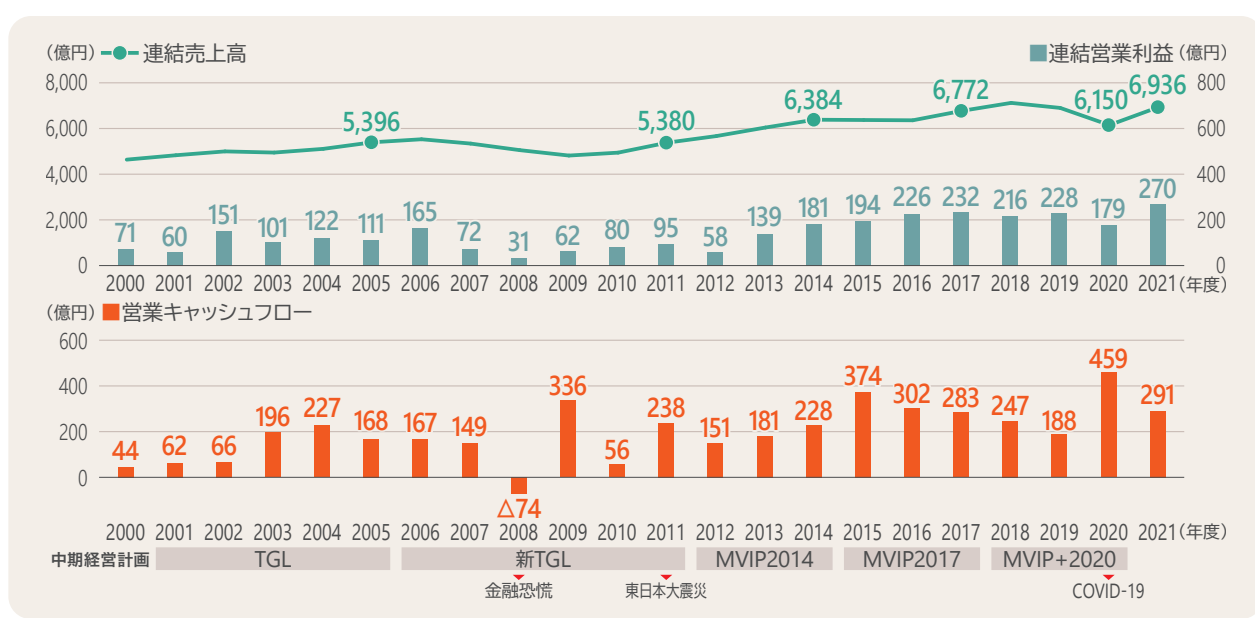
長期ビジョンの実現に向けて

ニッスイグループは長期ビジョン「Good Foods 2030」において、経済価値として売上高1兆円、営業利益500億円、海外所在地売上高比率50%を目標にしています。このビジョンを実現するためには、既存事業のオーガニック成長・収益性改善に加え、重点成長領域へ積極的・効果的に経営資源を投じていくことが必要と考えています。過去を振り返ると、ニッスイグループは2000年以降、成長のために海外投資を積極的に実施してきましたが、期待先行の投資もあり収益が安定化しない時期もありました。2010年以降は不採算事業整理に加え、ガバナンス・リスクマネジメントの対応力を高め、企

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

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

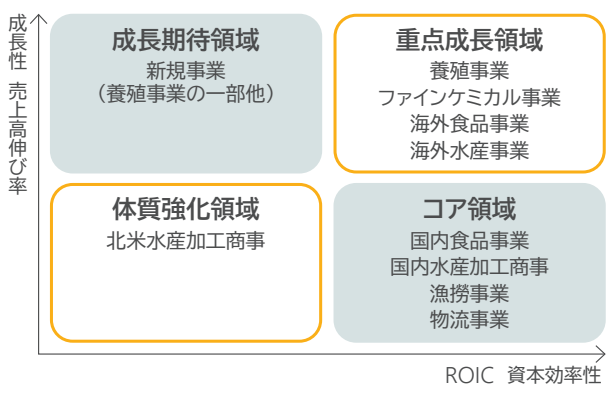
2000～21年度 売上高・営業利益および営業キャッシュ・フローの推移



事業ポートフォリオマネジメントの強化

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

4象限分析による既存事業の評価



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

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

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

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

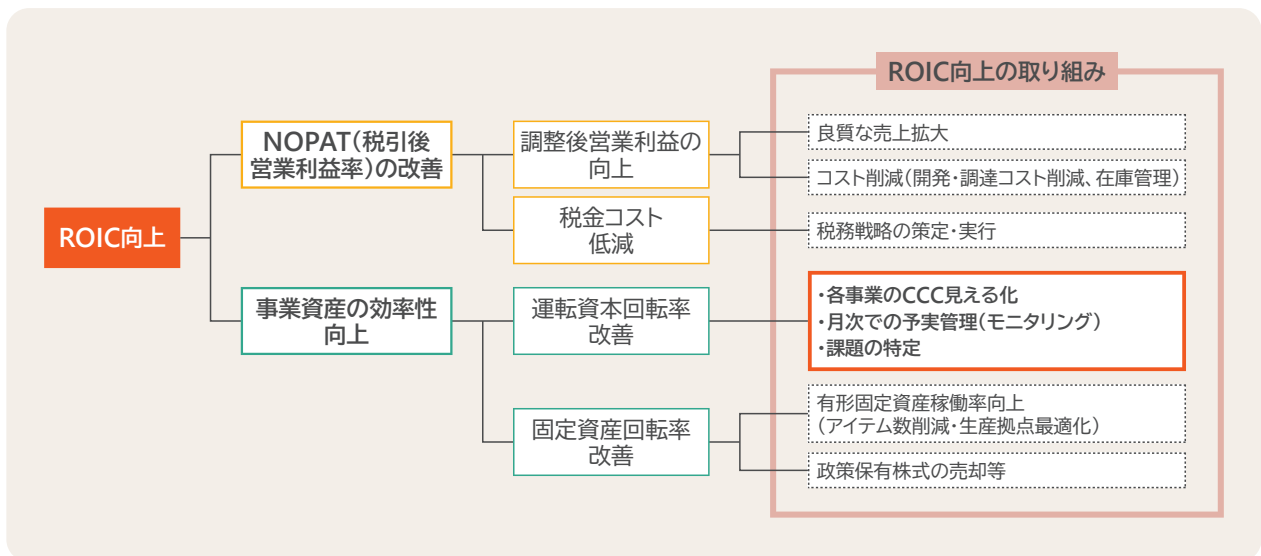
CFOメッセージ

ROICの社内浸透

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

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

ROICの社内浸透によりキャッシュ・フロー創出力を高める



サステナビリティ経営の推進

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

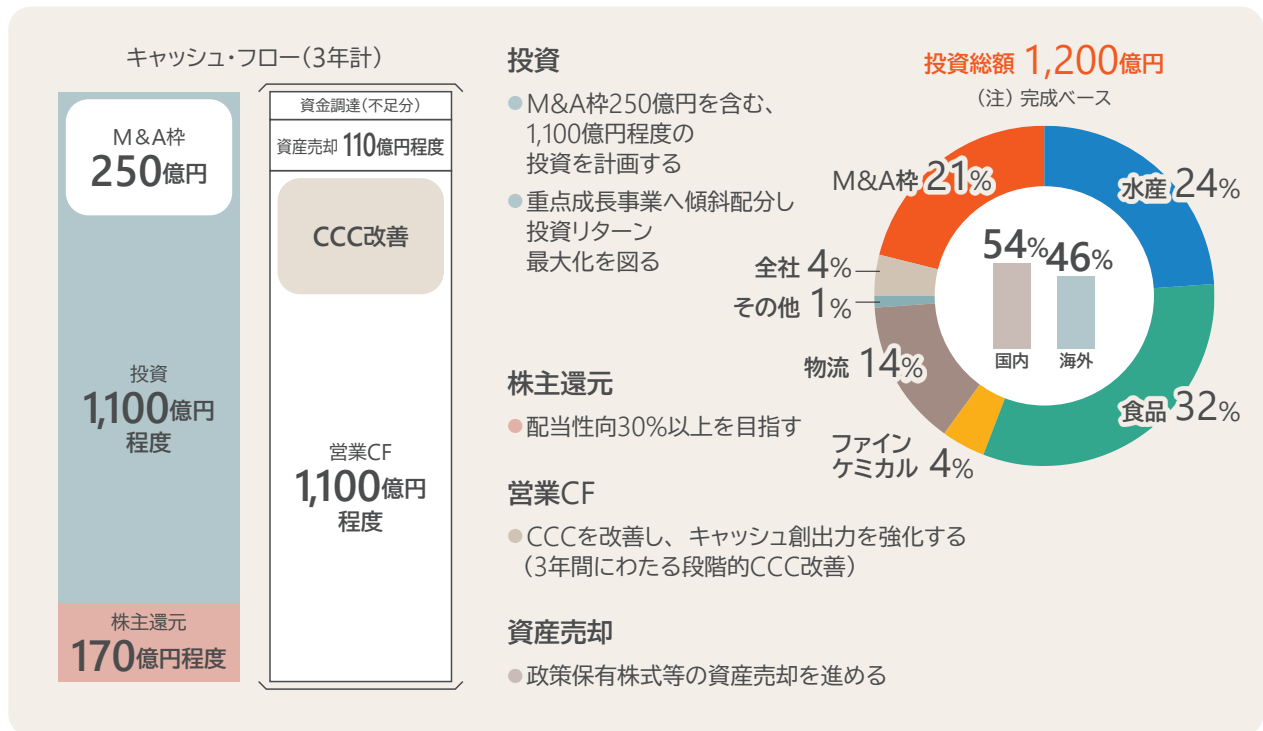
たとえば、水産資源の持続可能な調達は、ニッスイグループ事業の継続性・持続性にとどまらず、差別化につながると考えています。この文脈でCO₂削減(気候変動対応)、プラスチック削減、持続性が確認された水産資源などへの取り組みは、中長期の視点でROICを判断すべきと考えています。また、海洋環境に配慮した効率的な養殖事業や魚の持つ機能を活用した健康への貢献も同様と捉えています。

キャッシュ・アロケーション、株主還元について

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

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

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



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

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

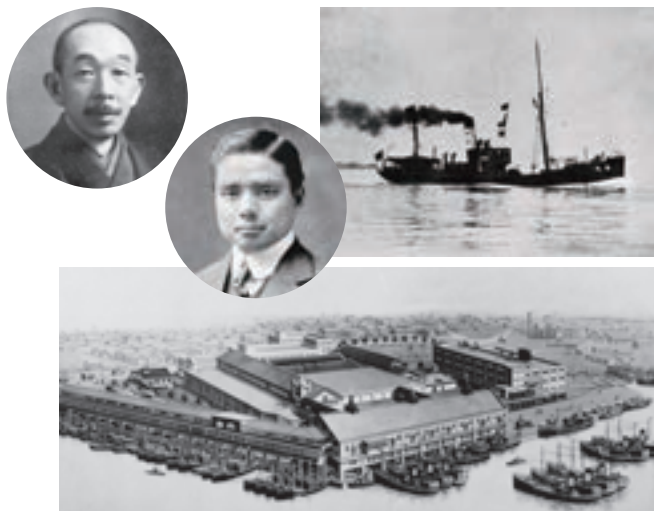
ニッスイグループのあゆみ

1911年にトロール漁業により創業したニッスイは、漁業を起点とする多様な事業を展開してきました。漁業が終焉を向かえるにあたり漁業に代わる水産資源へのアクセス力強化、水産資源を顧客価値に変えグローバルに展開するビジネスモデルに転換し成長してきました。

ニッスイグループ売上高の推移
(単位：億円)

1950 1960

創業・成長



資本家・田村市郎と起業家・国司浩助が、当時最先端の英国トロール漁船「湊丸」を建造・導入して、下関に「田村汽船漁業部」を1911年に創業しました。「水産業を工業的に発展させる」ために研究開発に注力し、無線電信装置の設置やディーゼルトロール船の実用化、船内急速冷凍装置の採用により、遠洋漁業を実現しました。漁獲物は魚として販売するだけでなく、ちくわやフィッシュミールに加工して、余すところなく活用しました。また全国を網羅する冷蔵倉庫網を形成して、漁獲した水産物の需給調整を図りました。

規模拡大のため1930年に戸畑に移転後は、漁業および水産物の冷凍、保管、加工、流通、販売の一貫機能を有する水産会社に成長し、1937年、日産コンツェルンの一翼を担うこととなりました。

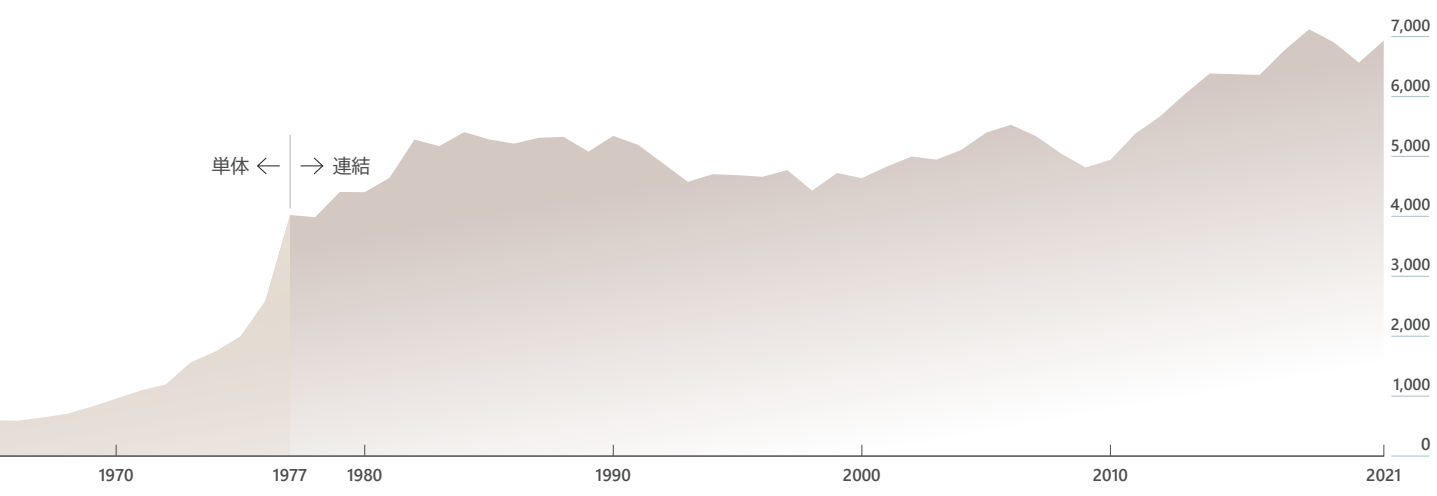
復興・拡大



水産統制令の施行により、1943年、漁労事業を「日本海洋漁業統制」に継承し、製氷・冷凍冷蔵・加工事業は「帝国水産統制」に譲渡しました。太平洋戦争中、漁船は徴用されて8割以上が消失し、事業の停滞を余儀なくされました。

1945年、水産統制令の解除により社名を「日本水産」に復すと、各種の漁業やちくわ・缶詰などの加工食品の生産を再開しました。さらに資源と漁場の確保と高収益体制構築を目指し、陸上工場や大型トロール船に投資して生産機能を充実させ、高度成長期をまい進しました。

一方、沿岸各国が領海を宣言しはじめたことにより、事業の柱である遠洋漁業への影響が懸念され、その対策として加工食品事業の拡大のほか、海外各地を拠点とする漁業や国内外での水産物の買付などにも着手しながら事業規模を拡大していきました。



撤退・低迷



1977年、米国とソ連(当時)の200海里体制への移行を契機に、日本の遠洋漁業者は漁場から撤退を余儀なくされ、ニッスイの漁労事業も徐々に終焉に向かっていきます。1980年代初頭より「総合食品会社」を志向し、海外水産資源へのアクセス強化のための拠点整備やEPAの研究開始、配合飼料事業やチルド食品事業への参入、総合物流事業部の設置など事業の多角化を図りましたが、収支改善が思うように進まず1991年に無配に転落、漁労事業からは一部を除き撤退したものの、業績の不振は続きました。

変革・進化



1996年度背水の陣で「選択と集中」を掲げ、抜本的な改革に取り組んだ結果、利益体質に転換し98年度は9期ぶりに復配を果たしました。2001年度からはグローバルなグループ経営に移行し、「水産資源をお客様の価値に変換する」ため、創業期の経営理念に立ち戻り、漁業や養殖による水産資源へのアクセス力をベースに加工・販売までグループ内で完結する「一貫事業」を標榜、スケソウダラや養殖サケ・マスグローバルサプライチェーンを構築しました。しかし、一部の投資が想定した成果を出せず収益を圧迫し2012年度再び無配に転落、不採算事業の整理に加えガバナンスやリスクマネジメントなど企業体質の強化を図り2014年度に復配を果たしました。

現在は欧米事業の拡大、国内養殖事業の収益化に加え、EPA事業の海外展開により成長を続けています。

At a Glance

水産事業

売上高 **2,877** 億円 営業利益 **127** 億円

特徴

白身魚の
グローバル
調達力



サケ・マスの
食材化による**高付加価値化**

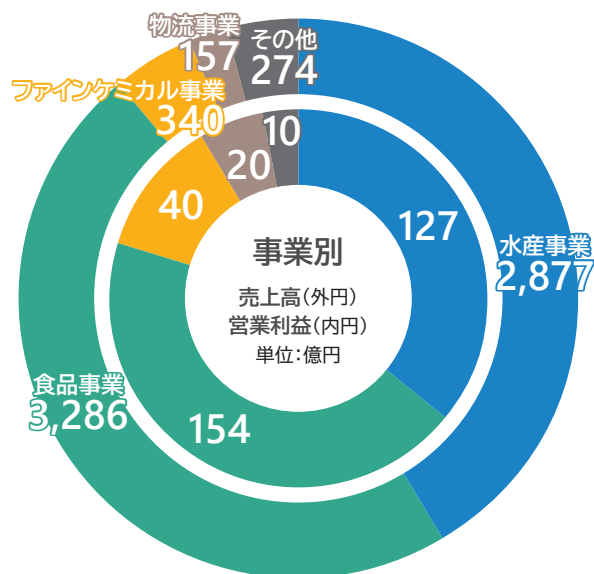


完全養殖・陸上養殖の
研究開発力

育種技術の高度化と
他魚種への技術展開、
抗菌剤使用量削減



2021年度 売上高 **6,936** 億円



ファインケミカル事業

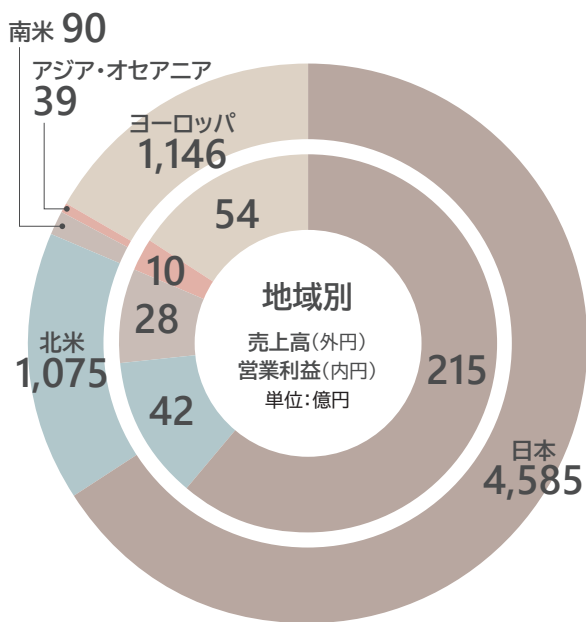
売上高 **340** 億円 営業利益 **40** 億円

特徴

世界初 1990年に医薬品原料として
高純度EPAの製造承認を取得



営業利益 **270**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

物流事業

売上高 **157**億円 営業利益 **20**億円

特徴

冷凍冷蔵倉庫 **23**拠点 設備能力 **42**万トン



日水物流株式会社 大阪舞州物流センター

食品事業

売上高 **3,286**億円 営業利益 **154**億円

特徴

米国 家庭用 水産調理冷凍食品 メーカーシェア **No.1**※1



日本 家庭用冷凍 おにぎり市場 メーカーシェア **No.1**※2



大きな大きな 焼きおにぎり

日本 家庭用ちくわ市場 メーカーシェア **No.1**※3



まるごとおいしい 太ちくわ

日本 家庭用 魚肉ソーセージ市場 メーカーシェア **No.1**※4



※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 2021年8月~2022年8月
※2: (株)インテージ SRI+ 家庭用冷凍おにぎり市場 金額シェア 2021年8月~2022年8月
※3: (株)インテージ SRI+ 家庭用ちくわ市場 金額シェア 2021年2月~2022年8月
※4: (株)インテージ SRI+ 家庭用魚肉ソーセージ市場 金額シェア 2018年12月~2022年8月

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、2030年に「**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**」を目指しており、経済・社会・人財・環境の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。

外部環境の変化

- ▶ **財務資本**
 - 総資産 **5,057**億円
 - フリーキャッシュ・フロー **118**億円

- ▶ **製造資本**
 - 養殖拠点 **71**カ所※1
 - GFSI※2認証事業所数 **30**カ所

- ▶ **知的資本**
 - 研究開発費 **47**億円
 - R&D人財 **133**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 **9,662**名
 - 健康経営銘柄**4**年連続取得
 - 準なでしこ銘柄取得

- ▶ **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



— 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

- CO₂排出量(Scope 1, 2) **30%**削減
- 2050年カーボンニュートラル実現
- プラスチック使用量※ **30%**削減

※ 対象範囲はニッスイ個別

ジョン

10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・生産と品質保証、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・ (グループ会社の所在国数)

資源アクセス ▶P33

素材の力を引き出すR&D ▶P34



サステナブルな
水産資源アクセス

取り扱い天然魚 **271**万トン
持続性が確認された調達 **71%**



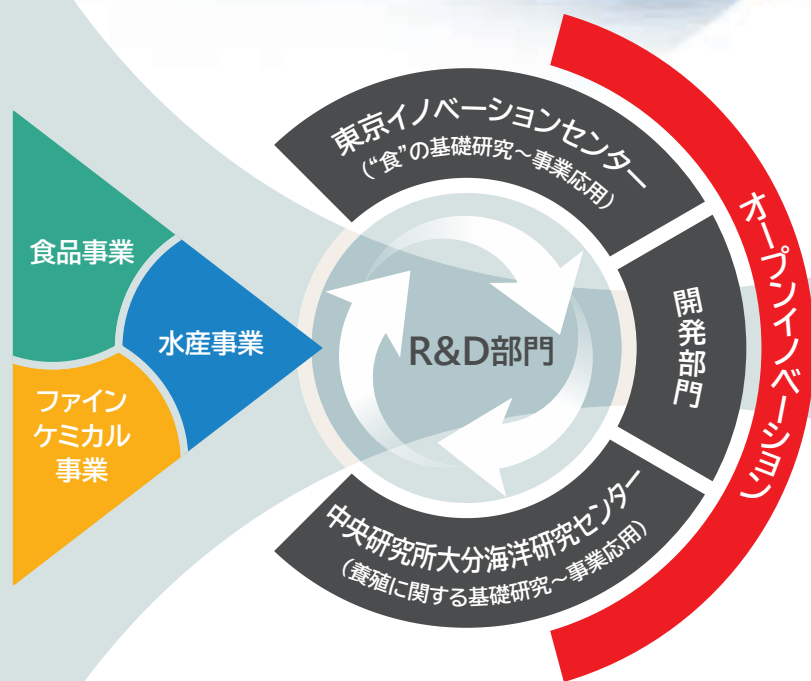
高度な養殖技術

養殖拠点 **71**カ所
(国内 **32**、海外 **39**)^{※1}



グローバル調達力

グローバルサプライチェーン
(**48**カ国以上から原料を調達)



※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 ごま豆乳仕立てのみんなのみかたDHA





ローカルリンクス (28カ国)

▶P29~32

▶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) ▶P35~40



すり身

魚油・魚粉

切り身、漬け魚

鮮魚

すり身加工食品
(カニカマ、ちくわ等)

健康領域商品
(速筋タンパク等)

代替タンパク

冷凍食品

チルド食品

機能性食品
(イマーク、ごま豆乳^{※2}等)

機能性油脂
(EPA/DHA)

医薬品原料

物流
(全温度帯物流、
水産物ハンドリング)

加工・生産

品質保証
GFSI認証事業所数
30カ所

ホールセール・
リテール



食品メーカー



外食



EC・宅配



健食メーカー



製薬メーカー

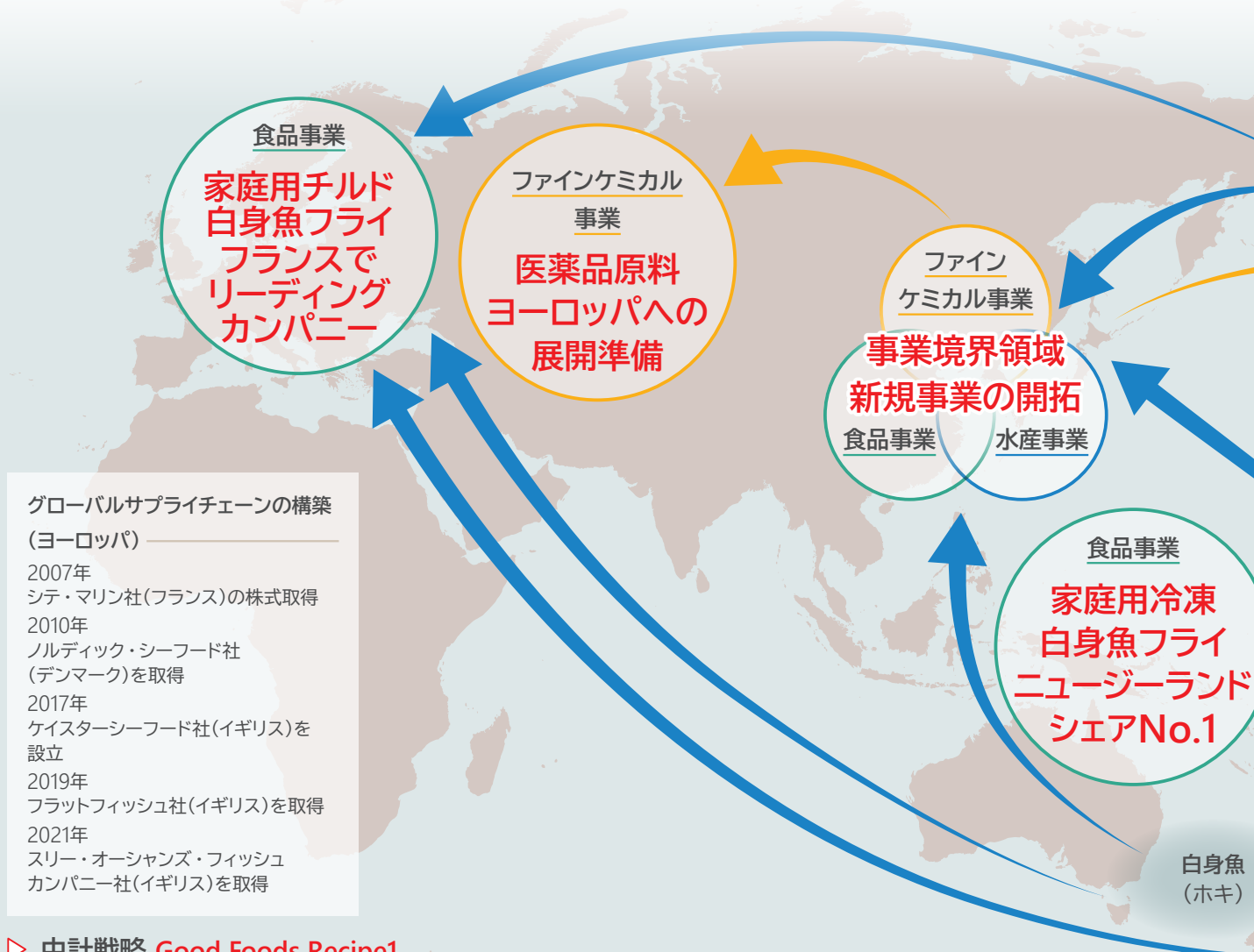


世界のあらゆる世代のお客様

■ 水産事業 ■ 食品事業 ■ ファインケミカル事業

ニッスイグループの強み「バリューチェーン」

国境や事業の枠を越え、世界に新しい“食”をお届けする
グローバルバリューチェーン



グローバルサプライチェーンの構築
(ヨーロッパ)

- 2007年 シテ・マリン社(フランス)の株式取得
- 2010年 ノルディック・シーフード社(デンマーク)を取得
- 2017年 ケイスターシーフード社(イギリス)を設立
- 2019年 フラットフィッシュ社(イギリス)を取得
- 2021年 スリー・オーシャンズ・フィッシュカンパニー社(イギリス)を取得

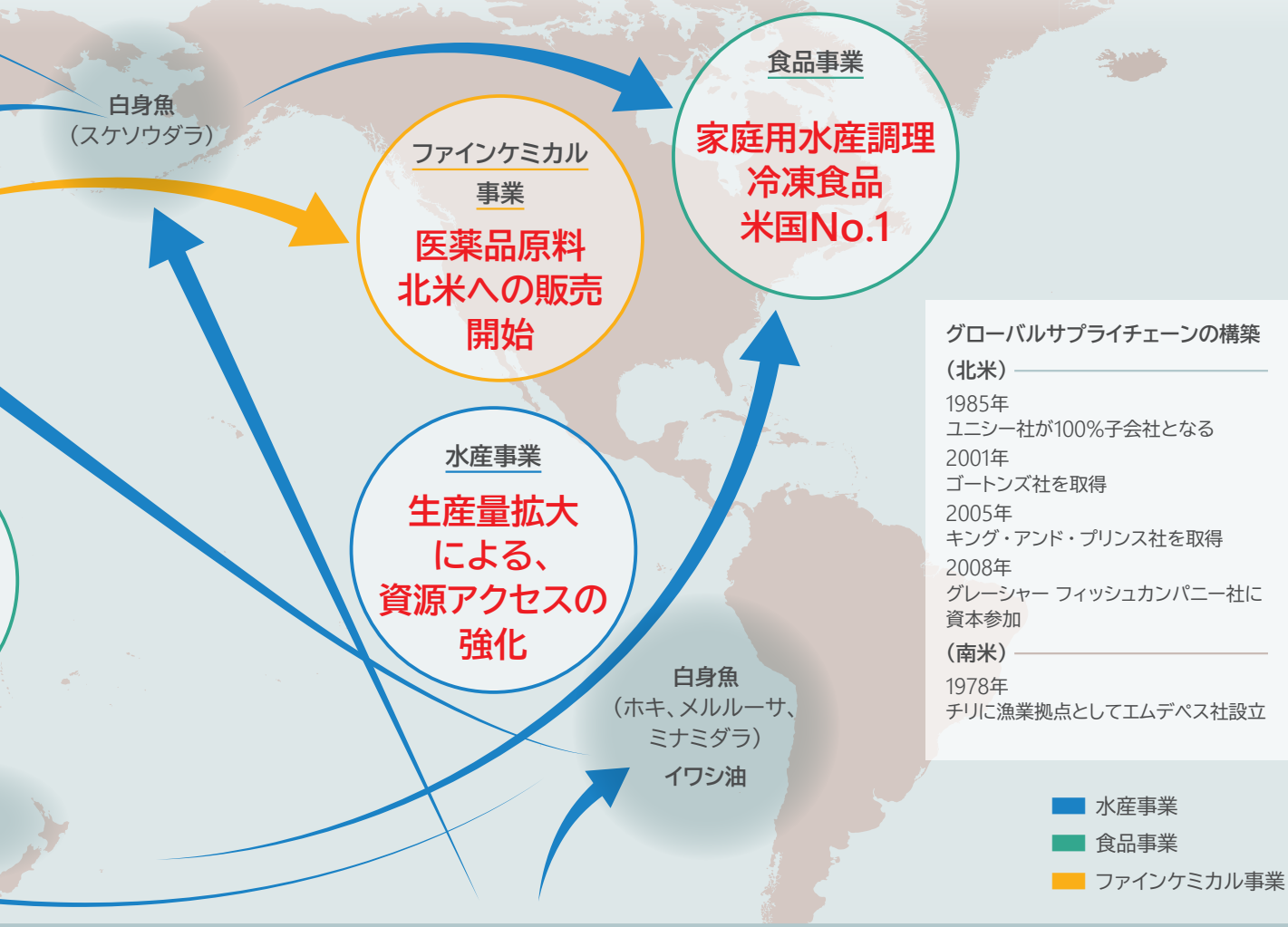
白身魚 (ホキ)

▷ 中計戦略 Good Foods Recipe1



海外所在地売上高比率 **34%** (2021年) → **38%**

ニッスイグループは、漁業や養殖による水産資源へのアクセスと、加工・販売をグループ内で完結する、垂直統合型のグローバルバリューチェーン「グローバルリンクス」、各地域の機能を結びつける「ローカルリンクス」を構築しています。資源から商品に至るまでのプロセスがシナジーを生み、付加価値の高い商品提供を実現しています。



Asia, Oceania

業務用市場の
開拓

America

資源アクセスの
さらなる強化

カテゴリー増による
シェア拡大

生産能力の増強、
M&A

北米での医薬品
原料販売拡大

程度 (2024年計画) → **50%** (2030年目標)

(注) ファインケミカル事業の売上はこの比率に含まません

ニッスイグループの強み「バリューチェーン」

多様な食の価値観・食文化に対応するローカルリンクとグローバル成長を支えるガバナンス体制

各国・地域の食文化、食への価値観は、気候や宗教、長い年月をかけて受け継がれた習慣や文化によって異なり、画一的なマネジメントよりも、ローカルマネジメントが適している部分があります。一方で、健全なグローバル成長のためには、マネジメントを強化しグリップを効かせることが重要です。2022年3月には海外事業全体を統括する「海外事業部門」を設置しました。グループの多様性を活かし、遠心力と求心力のバランスをとりながらグローバル展開を加速します。

ヨーロッパ
事業

▶ ヨーロッパ食品事業の拡大

ヨーロッパの水産物の年間総消費量はフランス、スペイン、イタリア、イギリス、ドイツの順に多く、そのためニッスイグループにとって、スペインおよびドイツ・ベネルクス市場は大きなビジネスチャンスがあると考えています。

フランスに拠点を置くシテ・マリン社は、水産・農産素材を活かしたチルド・冷凍食品を製造、白身魚フライ・代替タンパク事業の欧州における中核会社です。同社の生産能力を増強し、スペインおよびドイツ・ベネルクス市場に進出、市場を開拓します。

シテ・マリン社のヨーロッパでの販路拡大

白身魚フライ



代替タンパク製品



需要拡大に対応するため
現生産能力の約20%増を目指す

Europe

- 加工工場の買収、新工場の建設により、白身魚フライ・代替タンパク製品の生産能力を上げ、同製品のドイツを中心としたフランス国外への販路を拡大



アジア・
オセアニア
事業

▶ アジア食品市場の拡大

- 世界的なハンバーガーチェーンへのMSC認証白身魚フライを供給しているタイデルマールを基軸に、アジア諸国のファストフード業界へエビフライ・白身魚フライの事業拡大

Asia
Oceania



グローバル成長を支える

マネジメント強化

子会社取締役会
実効性向上

「もうワンランク上」の成長を実現するためにはグローバル展開加速が欠かせません。海外事業の推進体制を整え、資源アクセス強化とともに、収益性・成長性の高い加工食品事業の拡大を図ります。

取締役 執行役員
海外事業執行、
南米事業統括委嘱、
海外事業推進部担当、
戦略販売部共管
Nippon Suisan America
Latina S.A.(N.A.L.)
社長
浅井 正秀



北米事業

▶ 資源アクセスの強化

アラスカ周辺海域は厳しい資源管理や漁業管理が行われています。サステナブルな資源として評価されている、アラスカ周辺海域の水産資源へのアクセスを強化します。

North America

▶ 北米食品市場の拡大

米国の家庭用・業務用の水産カテゴリーの市場規模は成長を続けており、白身魚やエビの加工品は今後も拡大余地が大きいマーケットです。

ニッスイグループは白身魚の漁獲・調達から加工・販売までのサプライチェーンを構築しています。白身魚の一次加工拠点のユニシー社、グレイシャー・フィッシュ・カンパニー社、水産冷凍調理食品の生産・販売を行うゴートンズ社、キング・アンド・プリンス・シーフード社のローカルリンクスにより相乗効果を発揮、高品質で安全・安心なシーフードをお届けしています。

ゴートンズ社のシェア

家庭用水産調理冷凍食品
米国シェア No.1

世界的なハンバーガーチェーン向けに
MSC認証白身魚フライを生産・販売

ブルーウォーター・シーフードというブランドで、
家庭用水産調理冷凍食品

カナダでシェア No.2

※ Nielsen カナダ家庭用水産調理冷凍食品カテゴリー
金額シェア 2021年6月～2022年6月

●Gorton'sの強力なブランド力で、エビ商品のシェア拡大

●シーフード商品、アジアン食材の拡大による業務用シェア拡大



North America

南米事業

▶ 資源アクセスの強化

白身魚の漁業事業強化に加え、需要の高いサケ・マスを一時的に供給するため養殖技術を向上します。

また、お客様が扱いしやすい加工(食材化)により価値を最大化し、収益力を強化します。

South America

るグループガバナンス

海外監査強化

投資管理強化

ニッスイグループの強み「バリューチェーン」

資源アクセスの強化

天然水産物は気候変動の影響による生息域の変化や資源量の減少が懸念されており、供給が不安定になることで、大きな相場変動や当社製品の原材料調達に影響する可能性があります。気候変動に対応できる安定的な原材料調達と高収益な水産事業を目指し、持続可能な天然資源の利用と調達、養殖技術の高度化に取り組んでいます。

天然水産資源

▶ スケソウダラ資源へのアクセス強化

厳しい資源管理や漁業管理が行われているアラスカ周辺海域の資源へのアクセスを強化し、調達の安定化を図ります。

▶ 取り扱い水産物の資源状態調査 ▶P57

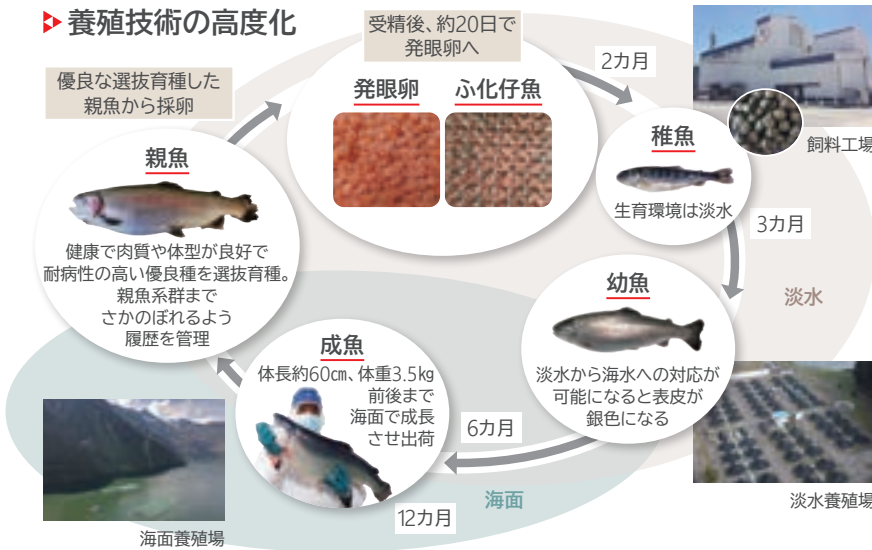
資源状態の調査と認証品の取り扱い

水産エコラベル

▶ <https://nissui.disclosure.site/ja/themes/170>

養殖

▶ 養殖技術の高度化



陸上養殖の取り組み

穎娃養殖研究施設*

対象魚種：バナメイエビ
70トン/年

Bio-floc養殖システム(閉鎖循環式養殖)

米子陸上養殖センター*

対象魚種：マサバ、トラウト
250トン/年

地下水を活用した循環式養殖

Danish Salmon社

対象魚種：
アトランティックサーモン

2,570トン/年
閉鎖式循環養殖

※実証実験中

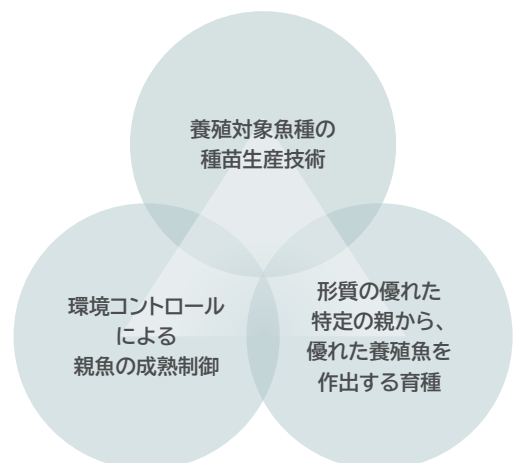
先端的育種 ～優れた養殖魚を生み出す“育種”の研究～

多くの養殖ではその種苗を天然資源に依存しています。天然資源にできる限り依存しない養殖を実現するために、対象魚種の親から人工的に配偶子(卵や精子)を採取する成熟制御技術の開発に取り組み、さらに優れた養殖品種を生み出す“育種”についての研究を進めています。

ニッスイでは、養殖魚として望まれる形質の選定とその選抜方法、DNA鑑別による家系管理方法、遺伝学的な解析による効率的な育種方法の研究開発も行っています。



水温や日長などの条件を任意でコントロールできる大型水槽で親魚を飼育



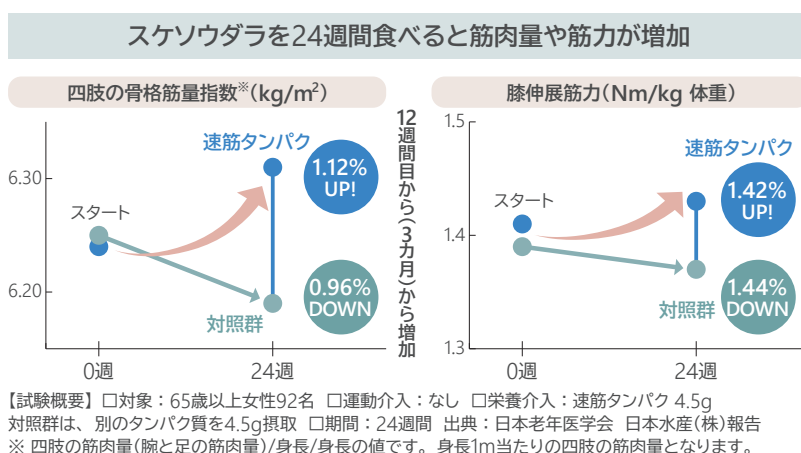
素材の力を引き出すR&D ▶P51

創業以来R&Dを重視し、蓄積された知見やノウハウは高い参入障壁となり、様々な成果を生み出してきました。新しい“食”の創造に向けて、水産・養殖、食品、ファインケミカルの分野で国内外の会社や研究機関とオープンイノベーションによる技術開発を進めています。

新たな価値を生むニッスイの研究開発

▶速筋タンパク

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。



▶オープンイノベーション

持続可能な次世代養殖システムの開発

科学技術振興機構(JST)未来社会創造事業

国内外で消費され、栄養価が高いサバを対象魚とし、育種開発と飼料開発の連携およびそれを最大限活かせる場の設計を通じて、サバを現行の半分の期間(半年)で収穫可能なシステムの構築を目指しています。このシステムは他魚種にも展開可能であり、タンパク質の確保はもちろん、四季折々に多様な魚を食する日本の「魚食文化」を維持することも期待されます。

若手研究者の助成

リネバス研究費 ニッスイ賞

若手研究者を対象とした研究助成制度を設け、新しい“食”を創造する、あらゆる研究を募集しています。2021年度は、高感度の“おいしさ可視化技術”を目指し、ヒト味覚・嗅覚受容体の網羅的解析を行う静岡県立大学の尾城一恵氏の研究がニッスイ賞に採択されました。

研究深堀～“新たな機能性”の発掘～

2022年、ヒト炎症性疾患における細胞内補体の役割に関する研究について、当社に在籍する楊博士がOrloff Science Awardを受賞しました。

楊博士は、脂質科学分野の第一人者であるAlan T. Remaley博士が率いるアメリカ国立衛生研究所(NIH)のリポタンパク質代謝研究室に所属しており、様々な研究機関と協働しながら、機能性脂質関連分野で数多くの研究成果を発信し続けています。



(左)アメリカ国立衛生研究所(NIH)の国立肺血液研究所(NHLBI)において、当社研究員が「Orloff Science Award」を受賞
(右)当社に在籍する楊博士の2018年米油化学会優秀賞受賞講演時

水産事業

漁業・養殖から加工、販売まで
水産物のバリューチェーンを構築しています。
資源アクセスの強化と食材化による収益力向上で
水産資源の価値を最大化し、持続的に成長していきます。

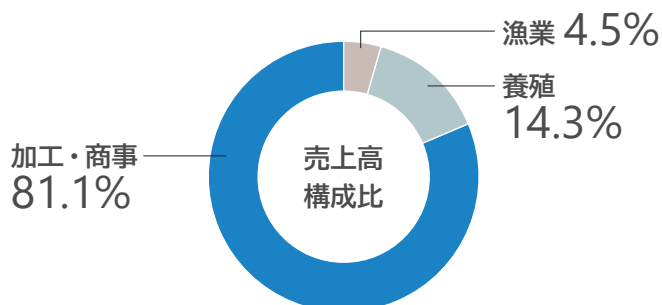


代表取締役 専務執行役員
水産事業執行委嘱
高橋 誠治

▶ 2021年度の概況

売上高 **2,877**億円
(前年比115.2%)

営業利益 **127**億円
(前年比216.0%)



(注) 比率は連結調整前の売上高の数値を使って算出

総括

2021年度は、国内外の養殖事業が改善し、水産物の販売も経済活動の回復に伴い改善が見られました。一方、漁業は漁獲堅調も燃油価格上昇で減益となりました。北米のスケソウダラ加工事業は苦戦したものの、リバウンド消費や堅調な魚価もあり、大幅な増収増益となりました。

▶ 事業環境

リスク

- 地球温暖化による水産資源状態の変化が、漁獲量の減少と資源確保を目的とした各国の漁業制限の規制強化につながる可能性
- 台風や赤潮の発生など自然災害による養殖成績低下
- 飼料の高騰や、原油高による生産コストの上昇

機会

- 世界的な健康志向の高まりによる水産物需要の増大
- 天然資源に依存しない養殖事業への関心の高まり

戦略

- 積極的な設備投資・M&Aによる資源アクセス力の強化
- 収益の安定した養殖事業の構築
- 多様なニーズに対応した「食材化」推進
- 水産認証取得による販路拡大

▶ 中期経営計画

Good Foods Recipe1

養殖事業の安定化と拡大

黒瀬ぶり

- 完全養殖100%の達成
- 大型生簀への転換による拡大
- 人口種苗200万尾出荷の実現
- 輸出拡大による世界各地での市場獲得

国内養殖事業で営業利益2倍の**40億円**を目指す
(2021年度比)

食材化の推進

南米サケ・マス養殖事業

- 生産性向上とフィレ増産体制の確立による収益力強化

国内の取り組み

- 首都圏・近畿・中京エリアに流通プラットフォームを構築し、マーケットが求める「食材化」をさらに推進

首都圏・近畿・中京エリアに流通プラットフォームを構築



集約型流通事業

量販店水産売場や宅配では、鮮魚加工従事者の減少や技術伝承の困難性により、切身や刺身などの水産品の軽加工を外部化する動きが強まっています。また急速に拡大しているEコマースでは、これに加えてピッキングや配送などの物流機能も求められています。

ニッスイはグループ内にこれらの機能を擁していることから、これらを集結させる「流通プラットフォーム」を構築、ITによる一元管理により、ローコストオペレーションの実現を目指します。

軽加工・ピッキング・配送などの求められる多様な機能を最適かつ効率的に運営することにより、水産物を中心とする食品の円滑な供給を実現すると同時に、新しい“食”を通じて社会に貢献します。

小売店が求める機能を当社が集約して対応することでビジネスチャンスを広げる

■水産流通の一連の機能を一括受託

お客様の代わりに
在庫管理からお届けまで担う取り組み

- 在庫管理する「商品保管機能」
- バックヤードの代行として水産物を加工する「加工機能」
- センター業務の代行を行い集荷から出荷までの「ピッキング機能」

■メリット

上記の受託に関する収入に加え、将来的にはニッスイグループ水産物の取り扱い拡大と食材化の推進につなげていきます。

受発注・決済業務 ▶ 加工手数料収入 ▶ 冷蔵倉庫の稼働向上 ▶ ピッキング・配送料収入



当社・グループ会社の養殖・冷凍品および高付加価値化(食材化)商品の取り扱い拡大



国内生産品



輸入品



水産食材品



2030年度食材化率40%以上を目指す

食品事業

社会やお客様のライフスタイルの変化を的確に捉えた、おいしくて簡便な加工食品を通じて、人にも地球にもやさしい新しい“食”の創造を目指しています。

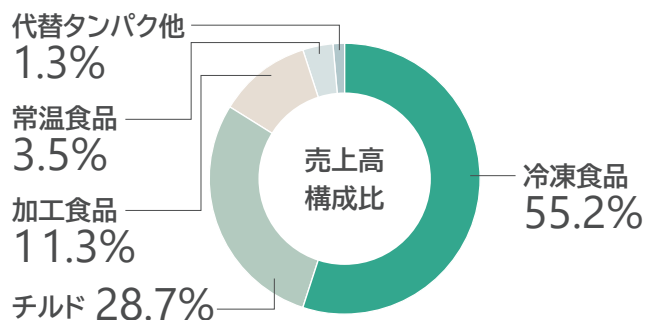


取締役 常務執行役員
食品事業執行委嘱、営業企画部担当、戦略販売部共管
梅田 浩二

▶ 2021年度の概況

売上高 **3,286億円**
(前年比109.1%)

営業利益 **154億円**
(前年比109.9%)



(注) 比率は連結調整前の売上高の数値を使って算出

総括

2021年度は、欧米は、家庭用・業務用とも市場が拡大しコロナ以前の売上高・利益を上回りました。国内は、行動制限解除による業務用の好転やチルドの生産適正化が進展。販売は好調も原材料価格の上昇や原油価格の高騰、為替の影響などコスト負担が増大しました。

▶ 事業環境

リスク

- 異常気象、収穫・漁獲の不良等による原材料価格の高騰
- 政治経済の変化、紛争による原材料価格の高騰、物流の混乱
- 感染症の拡大による外食向け食品の需要減

機会

- 世界各国での食料需要の増加
- 個食、簡便ニーズが大きく伸長
- 世界的な健康志向の高まり

戦略

- コロナ禍で大きく伸びている個食・簡便ニーズに対応した新領域商品の展開
- 優位性のある水産資源の機能性を活用した健康領域商品の拡大
- 国内食品工場の生産機能の再編成と強化

▶ 中期経営計画

Good Foods Recipe1

多様なニーズへの対応

- 当社の冷凍とチルドのノウハウを活かしたフローズンチルド惣菜（キューディッシュ）カテゴリの拡大による商品開発
- 魚・冷凍野菜+ソースなどのアッセンブリーカテゴリによる簡便ニーズへの提案

健康領域商品の拡大

▶P51

- 素材の機能性を追求するとともに、健康を基軸とした商品戦略の展開を進める
- 当社指定の健康領域商品売上 1.3倍の拡大

機能性表示食品



減塩





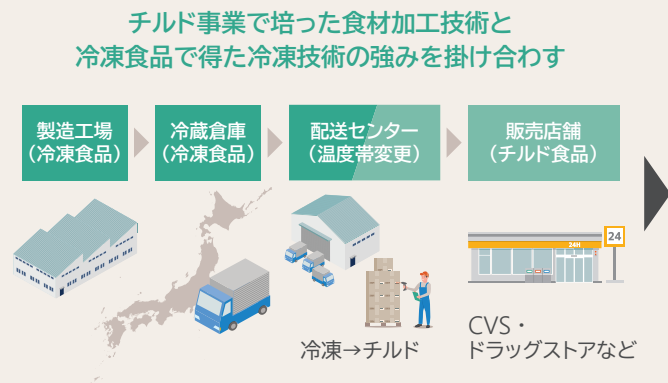
キューディッシュ事業

一昨年来の「巣ごもり」需要や家飲みの増加などのコロナ禍による生活行動の変化により、密閉包材入りのチルド温度帯で流通する簡便惣菜類（いわゆる袋物惣菜）の市場が拡大しています。これらは、食べ切りの個食パックであるため使い勝手が良く、日持ちすることや味の良さなどの点で生活者の支持を集めています。CVS各社ではこれらの売場を拡大して品揃えを強化しており、CVS以外の業態の関心も高まっています。これまで取り組んできた冷凍・チルドの温度帯の各加工食品事業の強みを掛け合わせたキューディッシュ事業を通じて、よりおいしく手軽で便利な新しい“食”を実現していきます。

チルド・冷凍のノウハウを活用し、新しい“食”を提供

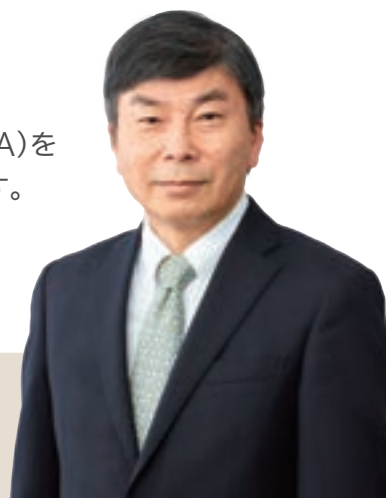
■ 和洋中のバラエティに富んだメニューを、食べ切りの個食パックで提供

- 電子レンジで温めるだけの手軽な調理で**内食需要の伸長に対応**
- 添加物削減で**おいしさを向上**
- 賞味期限が長く設定できるため、**フードロス削減**につながる



ファインケミカル事業

創業以来培ってきた研究開発力、イノベーションが強み。
ニッセイ独自の高度な精製加工技術で、機能性脂質(EPA・DHA)を中心とした健康領域商品を世界中のあらゆる世代にお届けします。



取締役 常務執行役員
ファインケミカル事業執行委嘱、R&D 部門管掌
山下 伸也

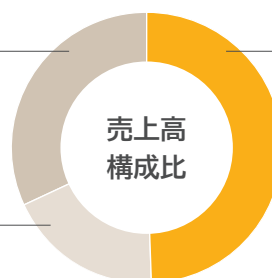
▶ 2021年度の概況

売上高 **340億円**
(前年比130.8%)

営業利益 **40億円**
(前年比169.7%)

検査薬・試薬
31.7%

通信販売
18.7%



機能性原料
(医薬品・
サプリメント・
粉ミルク向け)
49.6%

(注) 比率は連結調整前の売上高の数値を使って算出

総括

コロナ禍で遅れていた米国FDAの認証を受け、2021年度は、初めて医薬品原料の北米輸出を開始しました。また、機能性表示食品「ごま豆乳仕立てのみんなのみかたDHA」(記憶力を維持)を中心に通販事業も好調に推移し利益に貢献、PCR検査薬も昨年に比べ大きく伸ばしました。

▶ 事業環境

リスク

- 気候変動により、原料魚油になるカタクチイワシの漁獲量が減少
- 政治経済の変化、紛争等による原材料価格の高騰、物流の混乱

機会

- 未病(サプリメント/栄養剤)・治療(医薬)への需要は伸び続けると予測する

戦略

- サプライヤーとの強固な関係構築と世界屈指の備蓄機能で原料を安定的に調達
- 高い精製技術力と大量生産によるコストリーダーシップ戦略を実現する
- ポストEPA研究開発の継続

▶ 中期経営計画

Good Foods Recipe1

医薬品原料向け

- 欧州向け出荷を見据え、European Medicines Agency(EMA)認証取得準備
- 重点顧客との長期契約の締結
- 品質管理と生産管理の国際基準システムの導入

健康領域商品

- 酸化が早く取り扱いが難しいEPAやDHA高度不飽和脂肪酸を多く含んだ魚油を、食品添加に適した原料として高度精製
- 食品製造技術のノウハウを持つニッスイだからできる機能性を有した健康領域商品を順次発売



医薬品原料の海外展開

2018年、米国で医薬用EPAの効能に関する大規模臨床試験「REDUCE-IT」の結果が公表され、EPA純度を96.5%とした医薬品で循環器疾患の発現を抑制することが証明されました。全世界で進む高齢化、慢性疾患の増加に対し、特に循環器疾患の分野で、高純度EPA製剤市場の拡大が期待されています。

当社は、米国への医薬品供給に不可欠なcGMP認証を取得し、2021年に医薬品原料の輸出をスタートしました。次のマーケットとして欧州に販売すべく、欧州EMA(European Medicines Agency)の認証取得に向けて準備中です。世界の医薬品市場にEPAを販売するため、医薬品質保証部を新設し品質保証力の強化にも取り組んでいます。

〈医薬品原料〉グローバル販売の安定成長化における強み

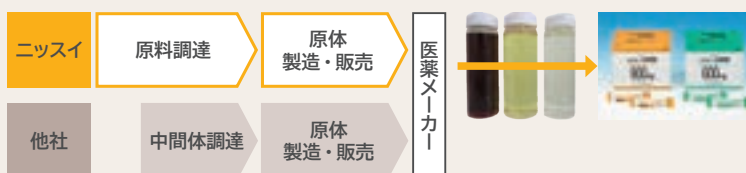
原料調達力

- 水産事業と協働で魚油と魚粉を一緒に調達することは、現地魚油生産者にはメリットであり、サプライヤーとの強固な関係構築に繋がっている
- 国内に3年程度の備蓄ができる設備を有し、原料油の安定調達と保管が可能



コスト競争力

- 原料調達から医薬品原体製品化まで、中間体調達コストが掛からない一貫生産体制を構築。大量生産によるコストリーダーシップ戦略を実現



技術力×生産量

- 大量生産によるコスト優位性を担保する高いEPA回収率の技術力
- ファインケミカル総合工場つくば工場、同鹿島医薬品工場の2つの工場生産体制でコンティンジェンシーに備える

投資家とのエンゲージメント

強靱で持続可能なビジネスモデル構築のために

強靱で持続可能なビジネスモデル構築に向けて、アセットマネジメントOne株式会社 株式運用グループ ESGマクロリサーチアナリスト矢野節子氏をお迎えし、CEO浜田晋吾とCFO山本晋也が意見を交わす、鼎談を開催しました。



10年で安定した利益を出せる体質に

矢野 私は現在、ESGマクロリサーチアナリストですが、以前は食品業界担当のアナリストとして、20年以上御社を拝見してきました。御社は投資家の意見を傾聴し、企業価値向上に向けてきちんと取り組んでくださるので、期待をもって応援したくなる会社です。途中、苦しい時期が続きましたが、ボラティリティに対しての説明も丁寧いただけるようになり、単年度で業績が悪化しても、リカバリーできるようになったのは素晴らしいですね。

浜田 1977年に米ソで220海里が施行されて、苦しい時代が続きました。2000年代初頭から海外展開を加速させて、現在の強みであるグローバルリンクスを構築してきました。中には期待先行の投資もあり、ボラティリティが大きかったのも事実です。それを、ここ10年で整理して、ようやく安定して利益を出せる体制になりました。

矢野 ビジネスモデルの改善はご苦勞も多かったと拝察します。私は、御社はチャレンジする会社という印象が強く、国際的な視野を持つ先見性ある企業だと評価しています。ですが、収益性のもう一段のレベルアップは

可能だと思っています。さらに、昨今で企業に求められる開示は、非財務情報の充実、それもグローバル基準で納得性の高いクオリティが求められており、御社のESGの外部評価にも引き上げ余地があると感じています。

新しい“食”に向けたギアチェンジ

山本 矢野さんには、以前から貴重なご指摘をいただいています。最近の投資家の皆さんの質問・意見は、短期から中長期視点、本質的な企業価値向上についてのコメントが増えてきました。投資家から見て昨今の株式市場の変化について、どう捉えていらっしゃいますか。

矢野 今は過渡期にあると捉えています。株式市場が企業とともに環境・社会のサステナビリティ向上に今まで以上に取り組まなければならないという考えにシフトしています。企業の理念や戦略が、グローバルの価値観とある程度整合していることが求められます。

浜田 グローバルでは、以前からサステナビリティの考え方がありました。サステナビリティは、本気で取り組まないと海外では通用しないと思っており、新たに設定

したミッションと、2030年に向けた長期ビジョンの柱の一つにしています。

矢野 今回のミッションと長期ビジョンには非常に共感しています。「ギアチェンジ」への強い意欲も感じます。日本社会だけを見ていると、グローバルな外部環境変化を見落としがちになります。グローバルのバリューチェーンを有する御社が、日本と世界のギャップに課題感を持ち、ミッション策定プロセスに将来を担う世代や海外子会社の意見を採り入れたのは、ミッションの妥当性を高めていると思います。持続可能なフードシステム構築の過程では、既存と新規のプレーヤーが入り乱れ、イノベーションによって業界地図が塗り替えられていくでしょう。そこにはリスクもチャンスもあるはずです。

浜田 おっしゃるとおりです。食には、可能性、我々が見えていないものが、まだまだたくさんあると思います。新たなミッションで新しい“食”を掲げ、イノベティブな食、モノの考え方、食の新しい機能などを提供していきたいと考えています。

事業ポートフォリオマネジメントを加速させる

浜田 投資家の視点で見た時に、当社グループの課題は、どのようなところにあるとお感じになられていますか。

矢野 養殖やファインケミカルなど、楽しみではあるのですが、個別の事業や子会社で収益性やボラティリティの濃淡がある、というのが実態だと思います。ボラティリティの改善が進んでいく中で、世界で戦える会社になるためには、ユニークネスをもっと極めていく必要があると思います。

浜田 水産資源を扱う会社であるがゆえに、価格が相場に左右されてしまいがちですが、食材化率を高めることで収益性を上げるなど、ビジネスモデル改革を通じボラティリティを改善してきました。ある程度規模を大きくして、利益の額を稼ぐという事業と、お客様から支持を得られる高付加価値商材を開発して収益性を高めていく事業があります。高付加価値商材の例として、「黒瀬がり」は春夏でもおいしいブリを供給し、お客様から高い支持を得ています。今の事業の中で収益性の高い商品・加工法・原材料などを増やしていくのは、中期経営計画の中でも推進していきます。それから、現在は水産・食

品・ファインケミカルの3事業が主力ですが、様々な環境変化に備えて新しい事業の柱の種を見つけて育てていく、新規事業の開拓も課題です。一方で投資は、時間軸を考えることが大事ですから、CCCやROICを活用して、事業ポートフォリオマネジメントを強化していきたいと考えています。

矢野 CCCやROICを投資家と共有されることは有益です。資本効率性の高い事業というのはすべからず競争優位性があります。これまでの中計はAとBとCで何百億です、といった積み上げ式の発想であったと思いますが、世界で戦う上では持続可能な成長を担保する競争優位性を磨き上げ続けることが重要で、その優位性を測るものさしが効率性指標だということに共感いただき、結果にこだわっていただきたいです。

気候変動対応にもユニークネスを

矢野 長期ビジョンでは、環境価値、社会価値、人財価値も掲げられていますが、当社のコア・マテリアリティと、御社が掲げられたテーマは重なる部分が多いです。

浜田 気候変動では、2050年のカーボンニュートラルの実現を表明しました。サステナビリティ目標も含め、今回の長期ビジョン・中計については海外子会社にも折に触れ直接説明しています。カーボンニュートラルは最初驚かれましたが、賛同してくれました。国内でも、「One Table ミーティング」と称し、私が従業員に直接説明しています。従業員の中には積極的に関わろうとしてくれる人もいて、心強いなと思っています。地道に説明をしていくことで、風土も変わっていく手ごたえを感じています。気候変動対応はニッスイグループにとってリスクである一方で、同時に大きなチャンスでもあると考えており、TCFD開示についても今年から開始しました。

矢野 他セクターと比較して、食品業界は当初カーボンニュートラルへのコミットにやや消極的な企業が多かった印象があります。そのような中でカーボンニュートラルを掲げたことは素晴らしい決意表明です。また、御社のTCFD開示は、こういったリスクやチャンスがあるのか、明快に伝わり、読んでいて納得感がありました。解決に向けた具体的な戦略についても、陸上養殖や代替タンパクなど、既に取組んでいるものもあり

投資家とのエンゲージメント



ます。ただ、そこの利益率を上げるという段階になると、まだまだ説得力に欠けるように思いました。先鋭化、進化と表現されている部分を、「いつまでに、どうやって、どれくらいのボリューム」と、具体的なマイルストーンを投資家と共有していただきたいです。ここも、欲を言えば、「他社とはここが違う」、というユニークネスがあると良いと思います。

浜田 確かにそこの説明は具体性に欠けていますね。来年以降の開示では改善していきたいと思っています。当社グループの事業は自然資本、特に水産資源への依存度が高いことが特徴です。リスクだけでなくビジネスチャンスをつめるためにも、水産資源の持続性調査が重要だと考えています。今まで2回、2016年と2019年に行っており、2016年の調査結果は2018年に、2019年の調査結果は2021年に公表しました。調達した天然水産物のうち71%は資源管理されている状態だと確認していますが、これからも調査を継続し、戦略に活かしていきたいと考えています。

矢野 御社の取扱水産物の資源状態調査は、評価機関が行うESG調査でも高く評価されています。調査結果は、どのように活用されているのですか。

浜田 社内での活用はもちろんですが、世界の主要水産会社のイニシアティブであるSeaBOS[※]で発表し、SeaBOSメンバー各社から高い評価をいただきました。調査データは、当社が独占するわけではなく、この海域のこの魚種の資源状態はどうか、SeaBOSメンバー各社はもちろん、あらゆる業界関係者が利用できます。

矢野 それは素晴らしいですね。グローバル基準で評価される自然資本のファクトを提供するというのは、今まさに必要とされている取り組みです。自然資本についてのファクトは、解明されていない部分がまだまだ多いのです。そういう状況ですから、御社がデータを広く公開しておられるのは、社会全体のサステナビリティを推進する上でも大変有意義なことだと思います。このようなリーダーシップのある取り組みはグローバルで御社のブランド価値向上につながるでしょう。来年にTNFDのフレームワークも固まりますが、TNFDに向けた取り組みとしても、ファクトデータを活用していただくことを期待しています。

※ SeaBOS (Seafood Business for Ocean Stewardship): 持続的な水産ビジネスを目指すイニシアティブ、当社は創設時からのメンバーとしてSeaBOSに参画

ビジョン実現のためには人財育成が課題

浜田 近年、人的資本への注目も高まっていますね。当社も課題を感じている部分で、長期ビジョンでは人財価値のKPIを設定しました。

矢野 人的資本の活用や充実で重要なのは経営戦略と紐付いているかどうかです。御社には優秀な人財がたくさんいらっしゃると思います。しかし、やりたい戦略を実現するために適した人財を適材適所に配置できているかどうか、各々の人財が持つスキルをスキルマップとして可視化し、事業戦略と整合した人事戦略が描けているか検証した方がよいと思います。また、経営者経験を早めに積ませて、経営的な思考を持つ人財を増やしておくこ

とも大切だと思います。

浜田 経営者の経験をさせるというのは、私もすごく重要だと思っています。ただ正直なところ、どこにどう投資して良いか模索しているのが現状です。当社には真面目で優秀な人間がたくさんいます。スキルの可視化は始めていますが、能力があるのに発揮できていない人もいられるかもしれませんし、女性活躍も大きな課題です。人財育成が一番時間がかかるし、一番難しいテーマですが、一番重要な課題です。地道に取り組んでいきたいと思っています。

矢野 人財への戦略的な投資も必要です。特に必要性が高まっているデジタル(DX)人財は、リスクリングして現場でどんどん育成していかなければなりません。

山本 どのような人に、どのようなリスクリングをしてもらうかを考えるためにも、スキルの可視化は必要です。また、様々な分野に生産性を高める余地があると考えており、DXについても積極的に取り組んでいきたいと考えています。

投資家との丁寧な対話が重要

浜田 グローバル展開の加速を進めていく中で、同時にグループガバナンスにも課題を感じています。体制は整備されてきましたが、投資家の皆さんは、ガバナンスをどのような点から評価されているのでしょうか。

矢野 投資家は、長期ビジョン・目標に対して実現する

ための体制・仕組みができていくかについて、「執行のしくみ」「リスク回避の仕組み」の両面から評価します。ガバナンスは、社外取締役が過半数ならOKといったチェックリストで単純に評価できるものではありません。長期の目標を達成するにあたって今までのガバナンスのどの点に「課題」があるかというお話を納得感がある会社にはポテンシャルを感じます。対話の中で、事業戦略の優先順位や抱えている課題などについて、本音でお話いただくと、ガバナンスの課題も具体化するので、投資家も建設的な意見を言いやすい。その対話が一番重要なのです。

新しい“食”の創造に向けて

浜田 山本 様々なリスクや課題に対して、これまでとは少し違う角度から見ることができました。事業やビジネスモデルの優位性、悪いところ、これまでやってきたことをきちんと評価し、事業ポートフォリオマネジメントを実践することでメリハリをつけていきたいと思っています。ぜひまた対話の機会をいただき、ご意見をお聞かせください。

矢野 御社がミッションに掲げられた新しい“食”の創造に期待しています。当社のコーポレートメッセージも「投資の力で未来をはぐくむ」であり、ぜひ今後とも建設的な対話を重ねさせていただき御社が描かれた未来、持続可能な社会を協創させていただければ幸いです。



アセットマネジメントOne株式会社
運用本部 株式運用グループ
ESGマクロリサーチアナリスト

矢野 節子氏



代表取締役 社長執行役員
最高経営責任者(CEO)

浜田 晋吾



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

持続可能な社会のための価値創造

気候変動によるリスクと機会への対応

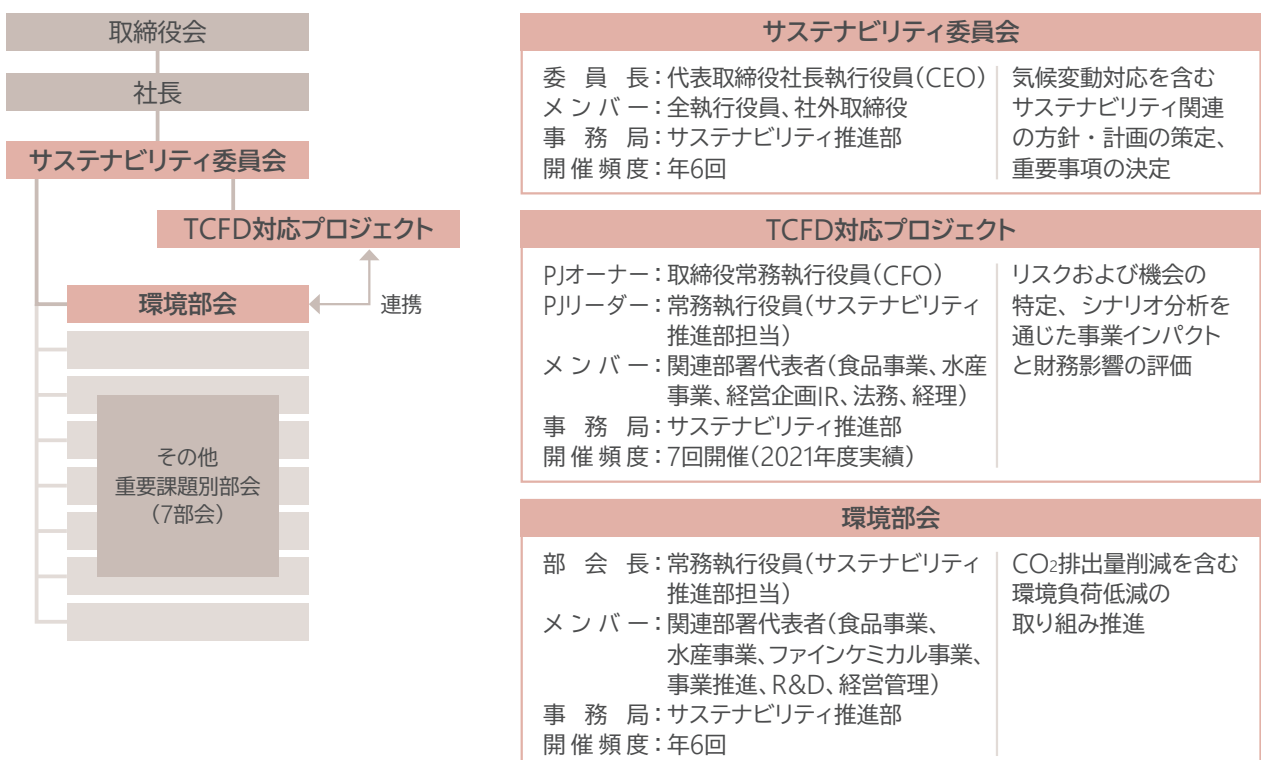


自然の恵みを享受し事業を営むニッセイグループでは、資源を大切に、地球や海に感謝の心を持って接することを企業姿勢の基本としています。また、地球環境の保全是事業継続のためにも必要不可欠です。気候変動対応は重要な経営課題と認識し、2021年11月にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言に賛同を表明し、TCFDコンソーシアムに参加しました。気候変動に係るリスクおよび機会を特定し、シナリオ分析を通じて事業インパクトと財務影響を評価し、対応策を講じることで、事業の持続性向上を図ります。

ガバナンス ▶P69

ニッセイグループでは、持続的な成長と企業価値向上の実現に向けてサステナビリティ経営を進めており、その推進組織として、全執行役員と社外取締役で構成し、CEOを委員長とするサステナビリティ委員会を設置しています。サステナビリティを巡る各課題については、サステナビリティ委員会傘下のテーマ別の8つの部会において、委員長が指名した部会長(執行役員)と、部会長により任命されたメンバーで部門横断的に対応を行っています。また、年6回開催するサステナビリティ委員会では、各部会からの報告や提案を受けてサステナビリティを巡る課題に係る具体的な目標や方針、施策を検討しており、取締役会への定期的な報告を通じて、取締役会からの意見や助言をその取り組みに反映しています。

気候変動問題については、CFOがプロジェクトオーナーを務める部門横断型プロジェクト「TCFD対応プロジェクト」を2021年度に立ち上げ、リスク・機会の分析と対応策の検討を行っています。検討結果はサステナビリティ委員会での審議を経て取締役会に報告し、取締役会からの意見や助言を反映しています。TCFD対応プロジェクトは2021年度に7回開催しました。CO₂排出量削減などの気候変動緩和策については、サステナビリティ委員会傘下の環境部会がグループ全体の取り組みを推進しています。また2030年ビジョン、経営計画達成に向けて役員報酬体系を2022年度より改定し、業務執行取締役の変動報酬部分の評価指標に、水産物の持続可能性や自社グループ拠点のCO₂排出量削減等のサステナビリティ目標の達成度を加えています。



戦略

2021年度に水産事業と食品事業を対象として、TCFD提言に基づく気候変動のシナリオ分析を2つのシナリオで実施し、気候変動リスクと機会の特定、財務インパクトの評価を行い、その対応策を検討しました。明確化された重要なリスクと機会に対して、対応策を講じることで、リスクの低減と機会の確実な獲得につなげ、気候変動に対してレジリエントな状態を目指します。

▶ 戦略におけるシナリオ分析の概要

TCFDの提言に従い、2021年に気候変動シナリオ分析を実施しました。分析対象は売上9割近くを占める水産事業と食品事業を中心に、バリューチェーン全体を幅広く分析しました。1.5°C/2°Cおよび4°Cの気温上昇時の世界を想定し、リスク・機会の抽出と2030年における財務インパクトの評価、および対応策を検討しました。

その結果、1.5°C/2°Cシナリオでは炭素税の導入による操業コストが事業成長の阻害要因となり、積極的なGHG削減とともに生産活動の効率化に取り組み、新たな顧客需要を捉えることにより、事業成長につなげることが可能であることがわかりました。また、4°C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みこれらのリスクに対応することで収益への影響を最小化することが必要であることがわかりました。今後は対象事業を拡大し、分析を進める予定です。

シナリオ	世界観の描写
1.5°C/2°Cシナリオ (RCP2.6)	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会からの脱炭素への要求により、コーポレートやバリューチェーン全体に対して、脱炭素に向けた規制や対応要請が強まる ● 社会からの脱炭素への要求により、脱炭素な過程で生産された原材料の仕入れや持続可能な漁業・養殖が必要になる ● 消費者や小売業者の志向変化により、低カーボンな製造・製品や持続性に配慮した調達品の取引や販売が求められる
4°Cシナリオ (RCP8.5)	<ul style="list-style-type: none"> ● 自然災害の激甚化に伴い、養殖・製造・物流等拠点の被災リスクが高まり、被災した場合、供給・運営停止などのリスクが高まる ● 自然災害の激甚化や気温上昇により、植生や海洋環境が変化することで、作物の収量や水産資源の漁獲量・生産量の減少リスクが高まる ● 自然災害が頻発することで災害食に対する需要の増加や、気温変化により健康状態が悪化することで健康ニーズを満たす製品要望が高まる

1.5°C/2°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
移行リスク	規制	環境関連規制強化による影響	カーボンプライシングの導入による対応コストの増加 省エネ・GHG排出等の規制強化による対応コストの増加	中期	大	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業所毎の排出削減目標の設定 ● 再エネ導入拡大、省エネ設備投資 ● 容器包装プラスチック削減 ● モーダルシフト、輸送効率化 ● ICP(インターナルカーボンプライシング)導入の検討
	評判	気候変動対応が不十分な場合の投資家・金融機関からの評判低下	—	短期	大	<ul style="list-style-type: none"> ● 自然冷媒への切り替え ● Scope 3まで含めたCO₂削減目標設定 ● 気候変動対応情報の積極開示
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"> ● 取り扱い水産物の資源状態調査の継続実施 ● 環境配慮商品や認証品の取り扱い拡大
			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"> ● 代替タンパク商品の開発、拡大
			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"> ● 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

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。

持続可能な社会のための価値創造

4°Cシナリオ

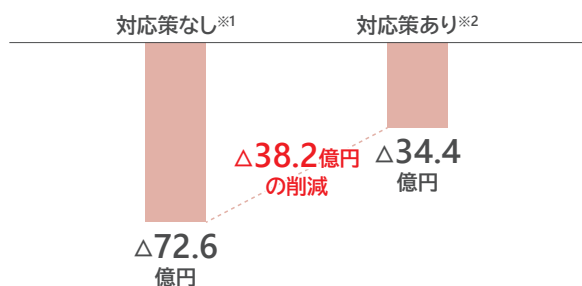
リスク／機会	分類	想定される主なリスクと機会	事業インパクト	影響時期	財務インパクト	主な対応策
物理リスク	急性	風水害の激甚化による事業停止リスク／管理コスト増加	製造／物流拠点被災による被害	短期	大	<ul style="list-style-type: none"> ● 拠点の分散によるリスクヘッジ ● 物理的被害に備える保険内容の見直し ● BCP見直し、社内訓練の実施
			養殖施設の損壊による被害	短期	小	<ul style="list-style-type: none"> ● 浮沈式生簀の導入、施設の補強 ● 陸上養殖への対応強化
		異常気象による原材料の調達リスク	原材料調達コストの増加	短期	中	<ul style="list-style-type: none"> ● 産地の分散化や調達先の多様化によるリスク低減
	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	中	<ul style="list-style-type: none"> ● 調達ネットワークの構築 ● 陸上養殖の対応強化 ● 高温耐性品種の開発、養殖適地の探索
			養殖飼料向け原料魚の漁獲量減少・調達コスト増加	中期	中	<ul style="list-style-type: none"> ● 代替飼料の開発（低魚粉配合飼料）
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"> ● 陸上養殖の対応強化 ● 高温耐性品種の開発、養殖適地の探索
			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"> ● AI、IoTを活用した効率化、省人化
		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"> ● 健康領域商品の販売拡大 ● 水産物の機能性追求

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。

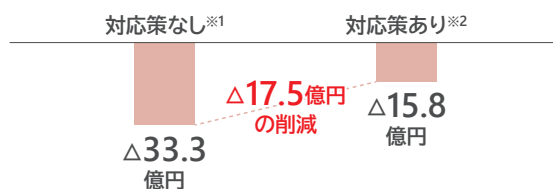
カーボンプライシングの影響

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CO₂排出量(Scope 1, 2)を2030年売上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CO₂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38.2億円、4°Cシナリオでは17.5億円の削減につながる事がわかりました。

2°Cシナリオ



4°Cシナリオ



炭素税：2°Cシナリオ時 120ドル/t-CO₂、4°Cシナリオ時 55ドル/t-CO₂と仮定、為替レートはいずれのシナリオも1ドル=115円と仮定

※1 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CO₂が排出されると仮定

※2 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CO₂排出量が2018年度から30%削減されると仮定

戦略への反映

シナリオ分析の結果を受けて、中期経営計画「Good Foods Recipe1」では、優先度の高い対応策から事業計画に反映し、戦略との整合を図っています。

基本戦略	項目	内容
サステナビリティ経営への進化	温室効果ガス排出削減	● 燃料転換、再生可能エネルギーの活用、省エネ推進、モーダルシフト推進 ● 特定フロンから自然冷媒への移行 ● 代替タンパク商品の販売拡大
	プラスチック削減	● 養殖フロートの全量切り替え ● 容器包装のプラスチック削減、バイオマス切り替え等 ● 物流資材のプラ削減、リサイクル推進 ● 事業活動に伴う廃プラスチックの排出抑制
	水産資源の持続的な利用	● 水産資源の持続可能性調査 ● 各種水産エコラベル認証取得率向上と認証原料の取り扱い拡大
	健康訴求の強化	● 健康領域商品の拡大 ● 素材の機能性追求
グローバル展開加速	欧米を中心とした事業成長	● 資源アクセス力の強化
新規事業・事業境界領域の開拓	新規事業	● 健康領域商品の拡大 ● 代替タンパク商品の拡大
	既存事業の強化	● 陸上養殖の事業化
生産性の革新	重点成長領域での差別化	● 養殖事業モデルの先鋭化 ● スマートファクトリー化

リスク管理 ▶ P69

事業活動の妨げとなるリスクを未然に防止し、損失発生を最小限に抑え、経営資源の保全と事業の継続に最善を尽くすため、リスクマネジメント規程を制定し、社長が委員長を務めるリスクマネジメント委員会がリスクマネジメントシステムの構築と運用、定期的な取締役会への報告を行っています。気候変動(世界的な気温上昇)による影響を含む事業上の重要リスクは、取締役会で毎年審議し、更新しています。

指標と目標

長期ビジョン「Good Foods 2030」において、2018年度比で、2030年にCO₂排出量を総量で30%削減し、2050年までにカーボンニュートラルを実現することを掲げています。グループグローバルでの目標達成に向け、各事業所における省エネ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など、CO₂削減計画を策定し、積極的に取り組んでいきます。Scope 3についてはGHGプロトコルに整合した環境省のガイドラインに従い、15のカテゴリーに分け算定しました。今後はデータの精度向上を図り、排出量の多いカテゴリー1の削減方法の検討などを行い、ニッスイグループにおけるCO₂排出量の削減をさらに推進します。

また、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きます。

○ CO₂排出量(Scope 1, 2)削減目標 2018年度対比・総量

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

- 長期ビジョン
- ▶ https://www.nissui.co.jp/ir/management_policy/policy.html
 - 2030年の目指す姿
 - ▶ <https://nissui.disclosure.site/ja/themes/150>
 - サプライチェーン全体のCO₂排出量を算出(Scope 3)
 - ▶ <https://nissui.disclosure.site/ja/themes/88>

サステナビリティ 中長期目標

長期ビジョンでは、社会価値、人財価値、環境価値、経済価値の4つの価値創出を目指しており、サステナビリティ経営をビジョン達成のための柱の一つとして位置付けています。サステナビリティ課題をリスクと機会の両面から捉え、社会価値、人財価値、環境価値の創出に取り組むことで非財務資本を強化し、経済価値の創出につなげます。

重点テーマ	目標	事業展開	
		水産	食品
健康課題の解決	健康領域商品の拡大	速筋タンパク 素材の機能性追求	
持続可能な調達	責任ある調達(人権)	バリューチェーン全体を対象とした人権	
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 女性活躍の推進 グローバル人財育成	
	女性活躍		
持続可能な調達	水産資源の持続可能性	取り扱い水産物の資源状態調査 持続可能な水産物の調達 水産認証取得率UPと認証原料の	
気候変動への対応と 海洋環境の保全	CO ₂ 排出量削減	CO ₂ 排出量削減(省エネ+再エネ活用など)	
	プラスチック削減	スマート養殖	代替タンパク
		養殖フロート 全量切り替え	容器包装 バイオマスプラ
		事業活動に伴う廃プラスチックの	

施策	KPI		アウトカム	
	2024年度目標	2030年度目標		
ファインケミカル 医薬品原料 ビジネスの拡大 健康領域商品の EC販売	当社指定の 健康領域商品売上 (基準年度：2021年度)	1.3倍の拡大	3倍の拡大	社会価値
デューデリジェンス	1次サプライヤー アセスメント比率	ニッスイ個別 100%	グループの主要 100%	
の向上	従業員 エンゲージメントスコア※ (基準年度：2021年度)	10%の スコア向上	20%の スコア向上	人財価値
	女性幹部職比率※	10%	20%	
取り扱い拡大	持続可能な調達比率	80%	100%	環境価値
と脱フロン対応 魚油副産物の 燃料利用	CO ₂ 排出量(Scope 1, 2) (基準年度：2018年度) 単位：総量	10%削減	30%削減	
プラ削減や への切り替え 排出抑制	プラスチック使用量※ (基準年度：2015年度) 単位：原単位	10%削減	30%削減	

※ 対象範囲はニッスイ個別

社会価値

健康課題の解決

健康・栄養のための取り組み

▶ <https://nissui.disclosure.site/ja/themes/218>

Why	What	Target by 2030
世界の平均健康寿命 (2019年) 63.7歳 [※] ※ 出典：WHO「World health statistics 2021」	● 「健康領域商品」の拡大 ● 医薬品原料ビジネスの拡大 ● 魚・素材の機能性研究(R&D) ● ポストEPAの開発	当社指定の 健康領域商品売上 3倍

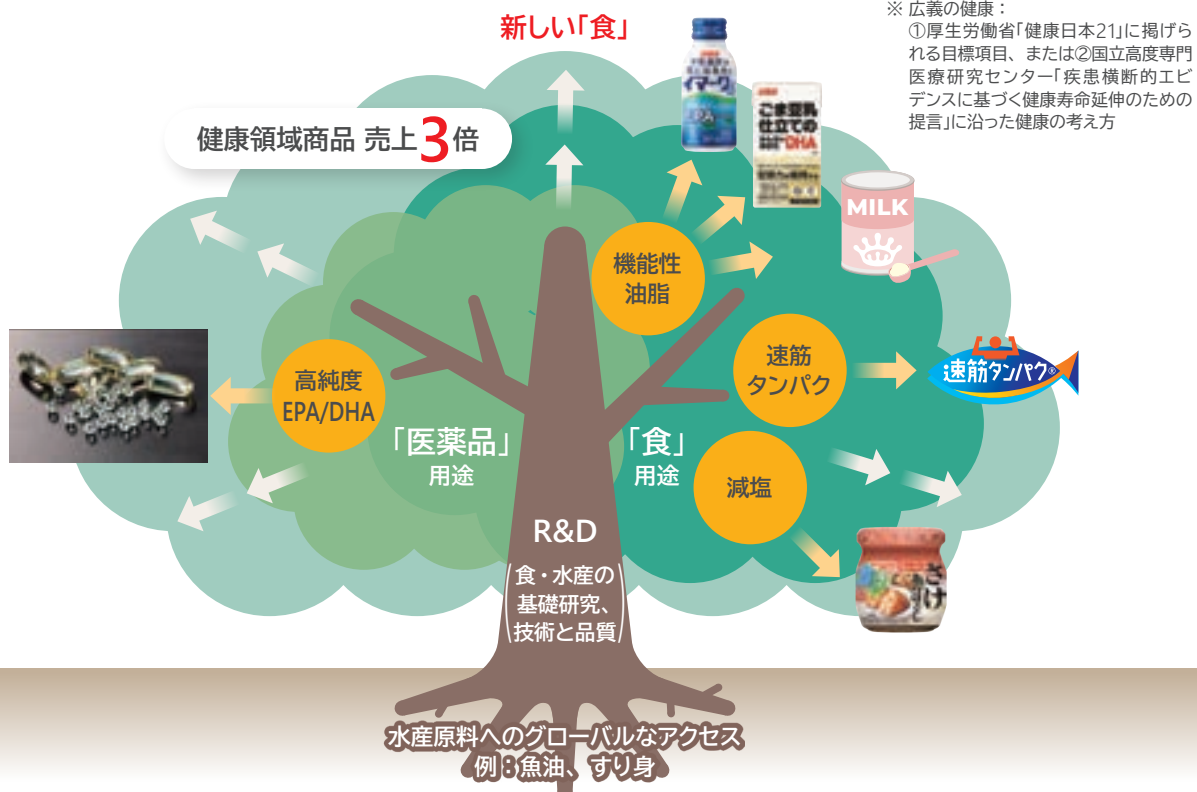
日本も含めた先進国では、社会の高齢化が進み、「平均寿命」と健康に生活できる期間である「健康寿命」との差をいかに縮められるかが課題となっています。一方、途上国においては、今もなお栄養不足の問題が存在します。海の恵みを活かした健康素材の研究や商品開発を進め、世界の健康課題の改善に寄与していきます。

「健康領域商品」の拡大

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

○ 「健康領域商品」(定義)

ニッスイグループの考える「広義の健康[※]」に該当するもので、国・学術・自社いずれかのエビデンスを持ち、新しい「食」を通じ、お客様の健やかな生活を応援する商品のこと。(例：EPA/DHA、速筋タンパク、減塩)

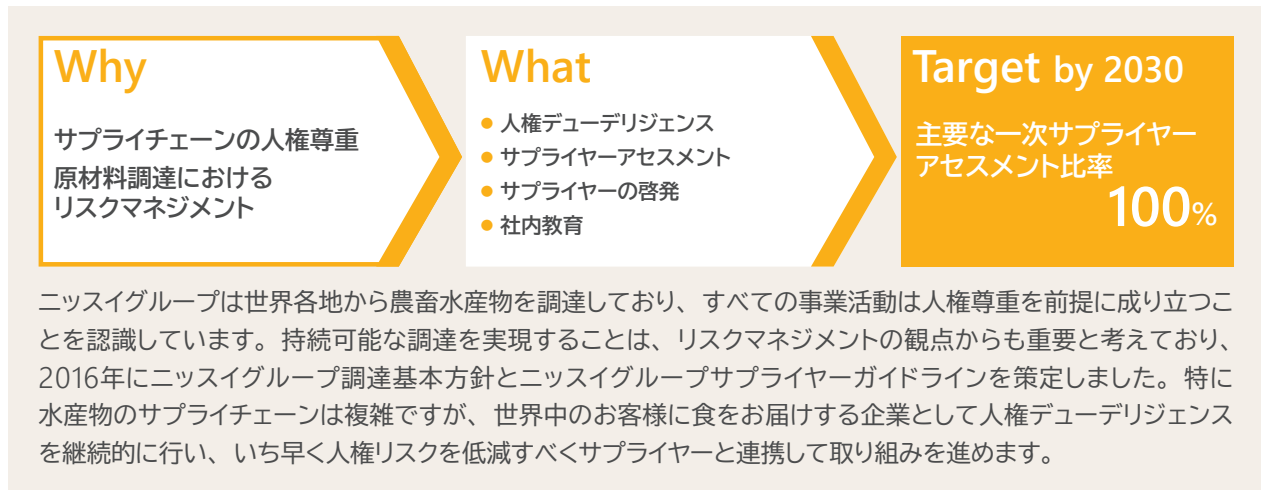


EPA
▶ <https://www.nissui.co.jp/corporate/rd/research/health/epa.html>
▶ <https://www.nissui.co.jp/product/epalife/memory/index.html>

スケソウダラの速筋タンパク
▶ <https://www.nissui.co.jp/corporate/rd/research/health/protein.html>
減塩
▶ <https://www.nissui.co.jp/corporate/rd/research/food/mikaku.html>

持続可能な調達

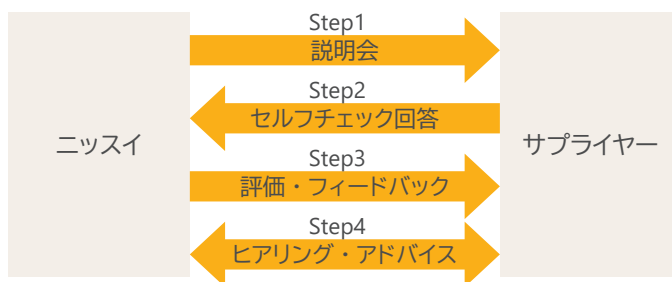
サステナブル調達
▶ <https://nissui.disclosure.site/ja/themes/107>



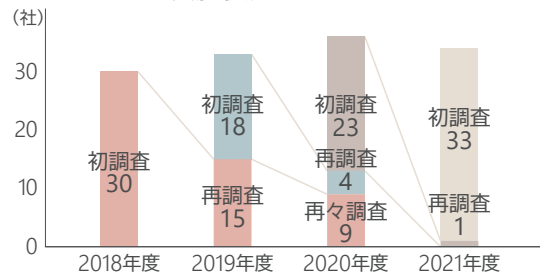
サプライヤーにおける人権尊重の確認

▶ サプライヤーセルフチェックとヒアリング

調達品目、原産国、取引金額、取引量、依存度等を基準にして、優先的に確認すべき一次サプライヤーを選定し、2018年度から現在までに104社(のべ133社)のセルフチェックを実施しました。回答いただくサプライヤーには事前に説明会を開催し、サステナブル調達に理解をいただいています。セルフチェックの回答は人権配慮と環境配慮に着目して評価、フィードバックを行っています。また、人権、環境の項目で基準に満たない場合には回答の意図確認や実態把握のため、訪問もしくはオンラインでヒアリングの機会を設け、アドバイスをを行いました(2018年度以降17社、計22回)。



セルフチェック実施状況



▶ サプライヤーガイドラインの改定と購買担当社員向け教育

2022年6月にサプライヤーガイドラインを改定しました。サプライヤーに具体的な行動をとっていただくため、期待する内容を具体化し、人権に重きを置いた内容としています。また、一次サプライヤーに配布する前に、サプライヤーと接点を持つ社員に対し、説明会を実施しました。人権に関する社会課題とステークホルダーからの要請、サプライヤーガイドラインの必要性や変更点を説明し、220人が受講しました。

▶ 一次サプライヤーのアセスメント

ニッスイの一次サプライヤー508社に対し、教育を受けた購買担当者からサプライヤー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、セルフチェックを実施する予定です。今後、グループのサプライヤーにも展開し、グローバルに広がるサプライチェーン上の人権リスクの低減に努めます。

社会価値

品質保証

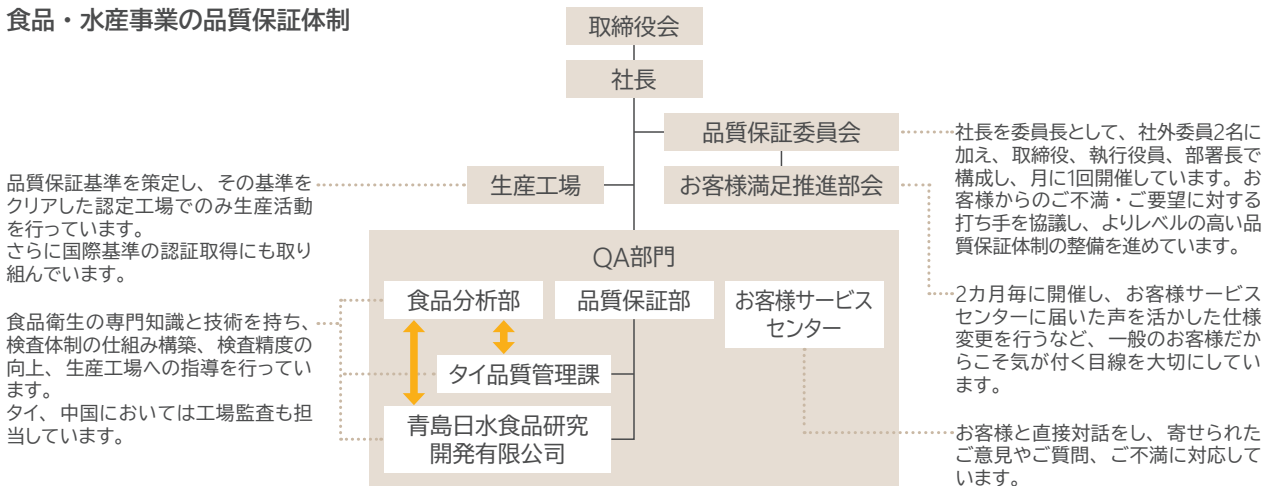
安全・安心の考え方と体制

- ▶ <https://nissui.disclosure.site/ja/themes/97>
安全・安心を届けるための取り組み
- ▶ <https://nissui.disclosure.site/ja/themes/98>

安全・安心の考え方と体制

創業以来、いつの時代も変わることなく大切にしている思いは「食の安全・安心」です。食品・水産・ファインケミカルすべての事業において世界水準で品質を保証できる体制を整えており、安全な商品を継続して提供することで世界中のお客様から信頼される企業になると考えています。

食品・水産事業の品質保証体制



食品安全マネジメントシステムの認証取得

品質保証力の強化を図るため、GFSI※承認規格であるFSSC22000、BRC、IFSなどを30事業所で取得しています。今後も食品安全マネジメントシステム認証の取得を推進していきます。

※ 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

GFSI承認規格の取得状況

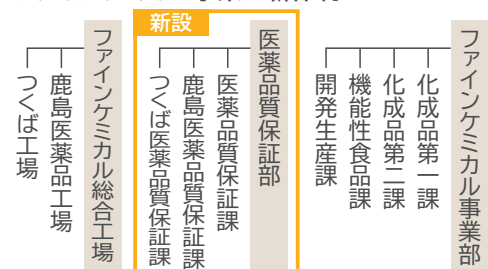
事業	取得事業所数				
	FSSC 22000	BRC	IFS	BAP	合計
食品	8	7	5	—	20
水産	4	3	—	1	8
ファインケミカル	2	—	—	—	2
合計	14	10	5	1	30

2022年6月現在

ファインケミカル事業に医薬品質保証部の新設

2022年3月、ファインケミカル事業に製造部門と同等の権限を持つ品質部門として医薬品質保証部を新設しました。本社に医薬品質保証課を置き、鹿島医薬品工場およびつくば工場に品質管理と品質保証を担う品質保証課を配置しました。この体制を構築し機能させることにより医薬品分野における品質保証力の強化につながります。また、医薬品製造の要件であるGMP(Good Manufacturing Practice)に則り、定期的なマネジメントレビューを行っています。

ファインケミカル事業の新体制



ファインケミカル医薬品工場に品質管理システムの導入

鹿島医薬品工場およびつくば工場の医薬品製造におけるGMPに準拠した品質管理のシステムとして、LIMS (Laboratory Information Management System)を導入しました。すべての情報およびワークフローの記録が残る本システムの導入により、人為的作業ミスやデータの改ざん・不正を防止し、電子記録の完全性と正確性を要求する国際基準に対応できるようになりました。またペーパーレス化やダブルチェックの省力化にもつながるため作業効率の向上が期待できます。

年度	取り組み
2021	米国食品医薬品局(FDA)審査通過、米国向け医薬品原料の出荷開始
2022	医薬品質保証部の新設、LIMSの導入
2023	欧州医薬品庁(EMA)認証取得見込み
2024	鹿島医薬品工場 液中燃焼装置*完工予定

※ 液中燃焼装置：
多様な排液を燃焼分解し、ダイオキシン等の発生を抑制する装置

労働安全

労働安全
▶ <https://nissui.disclosure.site/ja/themes/182>

生産 事業(新規・既存)におけるリスクアセスメントの実施

リスクマネジメント委員会傘下の労務安全衛生部会メンバーがニッスイ・国内グループ各社の労働安全衛生における自主的な活動をサポートしています。具体的には、安全パトロールや安全衛生委員会に参加し、リスクアセスメントの手法や考え方の教育を行っています。

法令遵守はもちろんのこと、ニッスイと国内グループの生産工場が連携し、化学物質の取り扱いや機械受け入れ時、工具・機械設備・作業方法に関するリスクアセスメントを定期的実施しています。災害に至るプロセスを言語化することで、内在するリスクを明確にした上で、そのリスクレベルについて、ケガの重大性や緊急度の観点から評価・検討し、災害防止に向けた適切な対策を講じています。

漁業 安全な漁業労働環境の確保

ニュージーランドで漁業を行うシーロード社は漁船の労働環境の整備に加え、第一次産業省によるオブザーバーの乗船・労働環境査察を応諾、第三者性を確保しています。また、オーストラリアン・ロングライン社の漁船はRFVS(Responsible Fishing Vessel Standard)の認証を取得、北米のグレーシャー フィッシュカンパニー社が所属するAPA(At Processors Association)はFish Standard For Crew認証を取得するなど、漁船上の乗組員の安全に関して高いレベルでの操業を行っています。(3社とも持分法適用会社)



Antarctic Aurora号
(オーストラリアン・ロングライン社)

物流 物流現場での労働安全

グループの物流機能を担う日水物流株式会社では、VRやセンサーを活用した安全訓練を通じて、フォークリフト作業時の安全な作業のポイントやルールを逸脱した際の危険を予知する感性を磨き、労災事故防止につなげています。

人財価値

従業員エンゲージメント

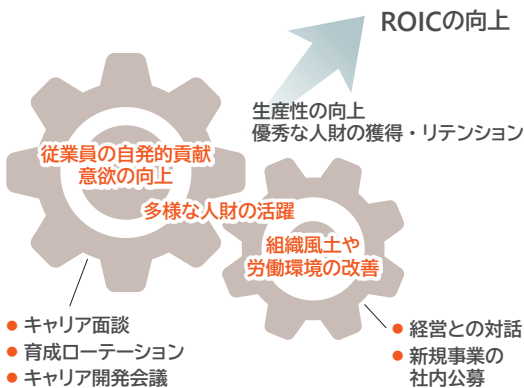
<h3>Why</h3> <p>従業員のベストパフォーマンスの発揮(生産性向上・イノベーション) 優秀な人財の獲得とリテンション</p>	<h3>What</h3> <ul style="list-style-type: none"> ● ミッションの社内浸透 ● 柔軟な働き方 ● キャリア開発 	<h3>Target by 2030</h3> <p>従業員エンゲージメントスコア※ 20%の向上</p>
--	--	--

企業価値を向上させるために最も重要なのは、「人財」と考えています。ミッションに共感し、その実現にやりがいや働きがいを感じ主体的に業務に取り組むことで、従業員がその能力を十分に発揮することは、今後の持続的成長に不可欠です。組織や風土の改革を進め、組織全体の生産性を高めることでROICの向上につなげます。

※ 従業員エンゲージメントスコア：会社の理念や仕事内容、組織風土などの項目を中心に調査し、従業員の思い入れや貢献意欲、愛着心を測定し、会社と従業員の「信頼と貢献」を数値化したもの。個人の成長と組織の成長を同時に成し遂げているか確認するもの。

個人と組織の成長のためのエンゲージメント

従業員エンゲージメントは、2030年のありたい姿の一つである「多様な人財の活躍」の状態を測定するために2021年度初めて実施しました。調査結果を用いて、会社への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。



○「多様な人財の活躍」(定義)

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

Keyword

- 様々な価値観を持った人が集まる。
- バックカスティングを基本とした考え方を持つ。
- 自ら「ありたい姿」を描き、自律して業務を遂行できるようになる。
- 得意とする分野で力を発揮する。

▶ 経営との対話

2022年度よりニッスイと国内グループ会社を対象に、社長と従業員が対話する「One Table ミーティング」を行っています。対話を通じて、リブランディングや変革への意志が明確に伝わるよう工夫しながら、ミッションや長期ビジョンの浸透に加え、中期経営計画に対する従業員の理解を深めています。



▶ キャリア形成を支援

ニッスイは「一人ひとりが自ら考え、行動することが組織の成長の前提になる」と考え、「自立と自律」をポリシーに様々な人事施策に取り組んでいます。上司との面談を通じてキャリア志向を確認し、その実現のためにできること、今後行っていくことを話し合う「キャリア面談制度」などを通じて従業員のキャリア開発を進めています。また、入社10年間で育成のための異動を積極的に行う「育成ローテーション」、各部署で実施する「キャリア開発会議」なども2022年度より導入します。

ダイバーシティ&インクルージョン

ダイバーシティ

▶ <https://nissui.disclosure.site/ja/themes/148>

Why

グローバル展開の加速と多様化・複雑化するリスクと機会への対応
女性幹部職比率(2021年度) 6.1%

What

- 組織風土改革
- サクセッション運用をふまえた選抜育成異動・登用
- D&I研修

Target by 2030

女性幹部職比率
20%

外部環境変化に対応しグローバル展開を加速させるため、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の取り組みを強化することは経営上の重要課題です。D&Iを進めることで、多様な人財が未知を切り拓く骨太な組織風土を醸成したいと考えています。

準なでしこ銘柄に初めて選定

2022年3月、経済産業省と東京証券取引所が共同で実施している、女性活躍推進に優れた上場企業を選定する「なでしこ銘柄」に準じる「準なでしこ銘柄」に初めて選定されました。今後は、女性活躍推進に取り組みながら、性別のみならず、年齢・国籍・職歴などによらず多様な人財を受け入れ、これを活かす企業風土を醸成する人財育成と働き方改革を通じて、より良い企業となるよう活動を継続していきます。



企業の意思決定機関における性別の多様性

2021年1月より参加している30% Club Japanでの議論を通じて、課題解決につながるアクションを自社の施策に落とし込んでいます。2022年度は、新たに執行役員・部署長の女性登用に関して2024年度10%の数値目標を定めました。女性の経営参画に向けた活動をさらに推進していきます。



アンコンシャス・バイアス※の排除に向けた取り組み

女性活躍を推進していく上で、固定的な性別役割分担意識や性差に関する偏見、固定観念を打破するとともに、無意識の思い込みによる悪影響が生じないように、男女双方の意識改革と理解の促進を図ることが必要と考えています。全執行役員、組織責任者(部署長・課長)、女性職員を対象として、2020年度に行った診断結果をもとに、2021年度はアンコンシャス・バイアス排除のためのeラーニングおよびワークショップを実施しました。

※ アンコンシャス・バイアス：無意識の偏見・思い込み

グローバル人財育成

2030年の事業ポートフォリオを見据え、海外展開をカバーする体制構築を目指し、2016年度から「グローバル人財登録制度」を運営しています。登録者には海外赴任および短期派遣のための研修を実施しているほか、選抜型の育成も行うことで、グローバル人財の母集団形成を図っています。

環境価値

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>

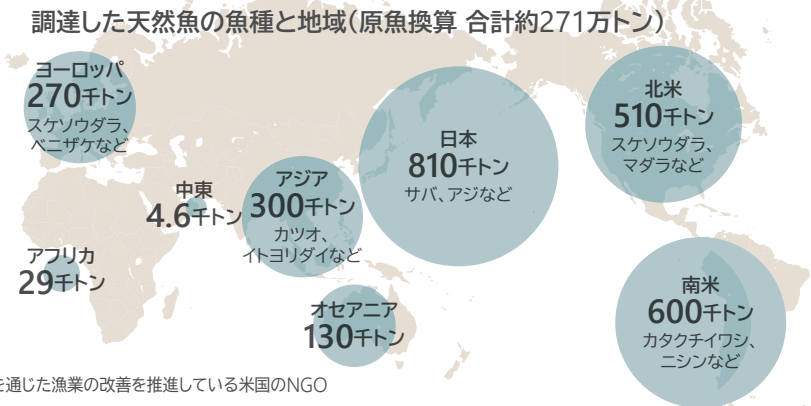
<p>Why</p> <p>世界の海洋水産資源からの漁獲量 8,120万トン (そのうち、持続可能なレベルの水産資源 65.8%)</p> <p>ニッスイグループが調達した天然魚 271万トン (世界の天然水産物漁獲量の2.7%相当)</p>	<p>What</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 取り扱い水産物の資源状態調査 ● 認証取得率UPと認証原料の取り扱い拡大 ● SeaBOSやラウンドテーブルなどグローバルイニシアティブへの参加 ● 代替素材の研究・開発 	<p>Target by 2030</p> <p>持続可能な調達比率 100%</p>
--	---	--

FAOのThe State of World Fisheries and Aquaculture 2020(Figure19)によると、生物学的に持続可能なレベルでの漁獲は65.8%にとどまります。定期的に調査を行うことで、持続可能な漁業からの調達割合の増加に努めます。

第2回取り扱い水産物の資源状態調査(2019年)

ニッスイグループ(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系群あると確認され、原魚換算重量として271万トンとなりました。

個々の資源の分析は、第三者性の確保のため外部団体(SFP※)に委託し、管理状態について評価を得ています。



※ 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

▶ 資源管理状態の評価結果

SFPIによる分析の結果、調達品の約71%が管理できている資源(「優れた管理」および「管理」)であることがわかりました。一方、改善を要する資源が8%となるほか、スコア欠損により判定不能な資源も21%あり、今後の課題と位置付けています。

SFPIによる資源管理状態の評価結果

全漁獲量 271万トン

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)

○ SFPIによるODP評価

漁業と資源に関するオンラインリソース「FishSource※1」の各スコアを用いて、各資源の管理状態をODP※2が定める4段階で評価

※1 FishSource : 公的に入手可能な科学的および技術的情報を基にその要約と「漁業の管理レベル」と「資源状態」について、予防、科学、強制、健全、将来の視点での評価値を提供するオンラインリソース

※2 ODP(Ocean Disclosure Project): SFPが2015年に運営を開始、調達水産物の状況を自主的に開示するためのオンライン報告プラットフォーム

▶ 今後の対応

認証品や資源状態の良好な魚種・産地など、持続性が確認できるものの選択に努めます。代替が困難な資源については、サプライヤーラウンドテーブルへの参画やFIP※の支援などを通じ、資源の持続可能性の確保を目指します。また、産地までのトレースが困難な品目については、サプライヤーへの協力を求めるなどにより改善に取り組みます。

※ 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

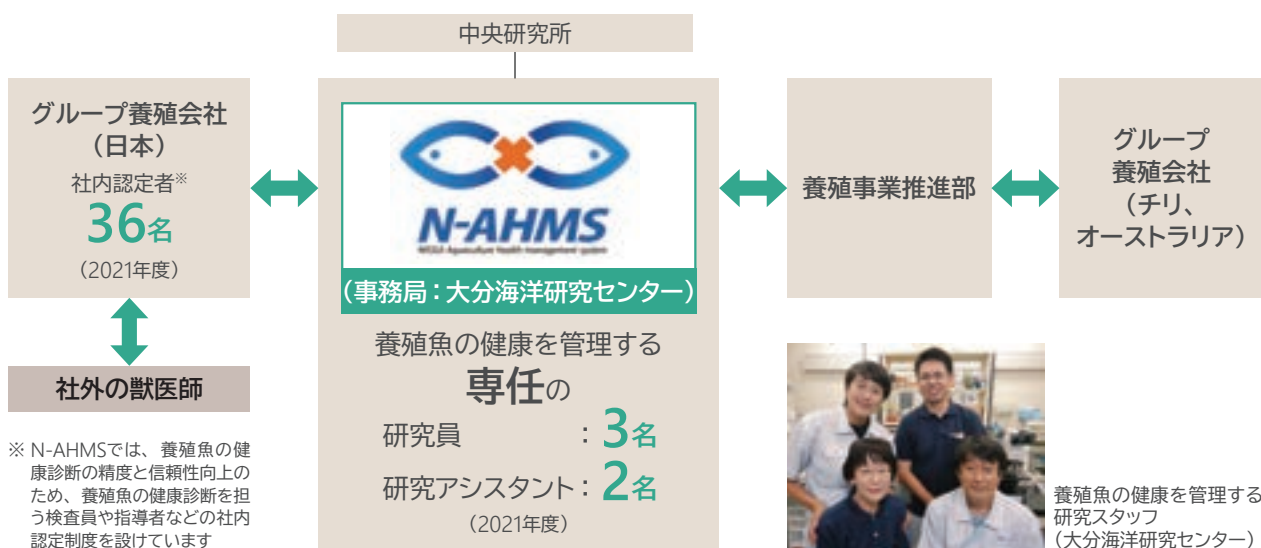
養殖魚の管理

養殖の推進

▶ <https://nissui.disclosure.site/ja/themes/144>

研究基盤を活かした養殖魚の健康管理

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。グローバルな養殖基準においては、薬剤投与量の低減や、アニマルウェルフェアといった要素が重要です。そして、それらの基礎となるのが養殖魚の日々の健康管理です。N-AHMSの事務局である中央研究所大分海洋研究センターは、養殖に特化した研究施設であり、専任の研究スタッフが科学的側面から養殖魚の健康を支えています。今後、そのアドバンテージを最大限に活かし、グローバル市場における競争力を強化していきます。



抗菌剤の使用量削減

養殖における抗菌剤の使用の見直しを進めています。同時にSeaBOS[※]で抗菌剤の使用削減に取り組むタスクフォースのメンバーとして、他のメンバー企業や科学者とともに削減に向けた取り組みを進めています。



※ SeaBOS(Seafood Business for Ocean Stewardship): 持続的な水産ビジネスを目指すイニシアティブ、当社は創設時からのメンバーとしてSeaBOSに参画

養殖魚の逃亡防止

養殖場からの逃亡魚が生態系に与える可能性のあるリスクを理解するとともに、逃亡魚の発生ゼロを目指します。設備の点検や、従業員教育についての考え方、逃亡魚が発生した場合の対応などをグループで統一し、海洋における生物多様性の保全に努めます。

養殖魚のウェルフェア

養殖魚のストレスを軽減するため、水揚げの際、すべての魚に対し短時間での活け締めを行っています。また、サーモン養殖においては、活け締め前のスタンニング[※]も実施しています。

※ スタンニング: 魚を締める際、ストレスを与えないよう、事前に意識を失わせ、感覚を麻痺させること

環境価値

脱炭素社会

環境負荷低減

▶ <https://nissui.disclosure.site/ja/themes/88>

Why

▶ P45

気候変動のシナリオ分析結果

- 炭素税による操業コスト増 (1.5℃/2℃シナリオ)
- 海洋環境の変化による水産物の調達リスク(4℃シナリオ)

What

- 省エネ、高効率設備の導入
- 太陽光発電設備の設置拡大
- 再生可能エネルギー由来電力の利用
- 冷媒の脱フロン化 (投資計画15億円)

Target by 2030

CO₂排出量(Scope 1, 2)

30%削減

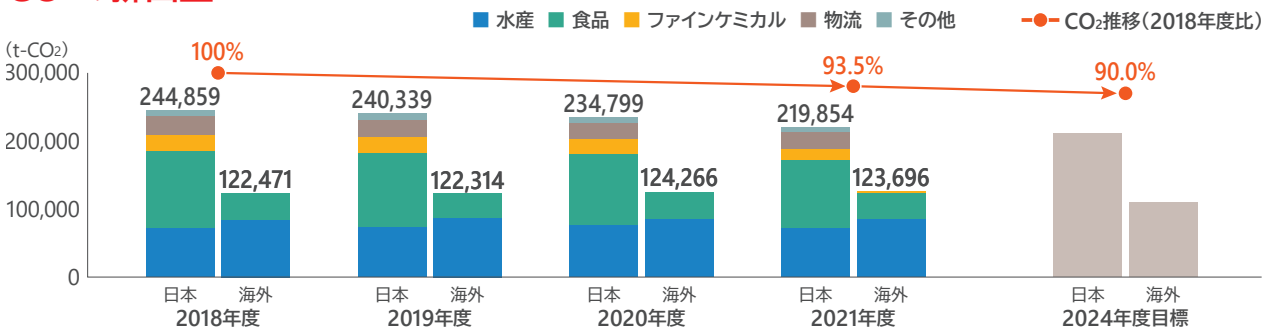
2050年カーボンニュートラル

[その他の環境指標]

- 冷媒の特定フロン0

TCFD提言に沿ったシナリオ分析では、様々なリスク・機会が抽出されました。特にリスクとして特定された財務影響を低減するため、CO₂排出量の削減目標を策定し、達成に向けた長期計画を検討しています。再生可能エネルギーの利用など具体的な施策をもって取り組んでいきます。

CO₂の排出量



▶ 再生可能エネルギーの利用拡大

グループ全体を対象とし、再生可能エネルギーの利用拡大を進めています。太陽光発電設備の設置の可能性を可能な限り検討し、PPA*の導入と合わせて取り組みます。



太陽光発電設備(タイデルマール社)



* PPA(Power Purchase Agreement): 自社で設備投資を行うのではなく、電力販売会社と再生可能エネルギーで発電された電力の購入契約を結ぶ

▶ 冷媒の脱フロン化

グループ全体で、冷媒の使用の見直しを進めます。2030年度、特定フロンについては使用ゼロを目標とするとともに、代替フロンだけでなく、自然冷媒の比率を高めていきます。

▶ モーダルシフト

輸送機能を担うキャリアネット株式会社では、通常のトラックによる輸送から、フェリー等の内航船を活用し環境負荷を低減するモーダルシフトへの転換を進めています。2021年度、川崎~福岡間におけるモーダルシフトが、国土交通省より流通業務の総合化および効率化の促進に関する法律「物流総合効率化法」に基づき、総合効率化計画として認定されました。トラックによる運送の一部を、パートナーである商船三井フェリー株式会社の、主に貨物を輸送するRORO船*を利用した海上輸送に転換することにより、陸送区間距離が約1,100kmから約120kmに短縮し、CO₂排出量は71%削減となります。

* RORO船(Roll-on/roll-off ship): 車両を収納する車両甲板をもち、貨物を積んだトラックやトレーラーの車両をそのまま運搬できる貨物用船舶

プラスチック削減

プラスチック問題
[▶ https://nissui.disclosure.site/ja/themes/156](https://nissui.disclosure.site/ja/themes/156)

Why

年間のプラスチック
海洋流入量
推定800万トン※1

容器包装の調達リスク
低カーボン化の期待
コスト削減

What

- プラスチック製容器包装の削減
- 生産事業所からのプラスチック排出削減
- プラスチック流出リスクが低い養殖フロートへの切り替え
- GGGI※2などグローバルイニシアティブへの参加

Target by 2030

- 容器包装におけるプラスチック使用量 **30%削減**

[その他の環境指標]

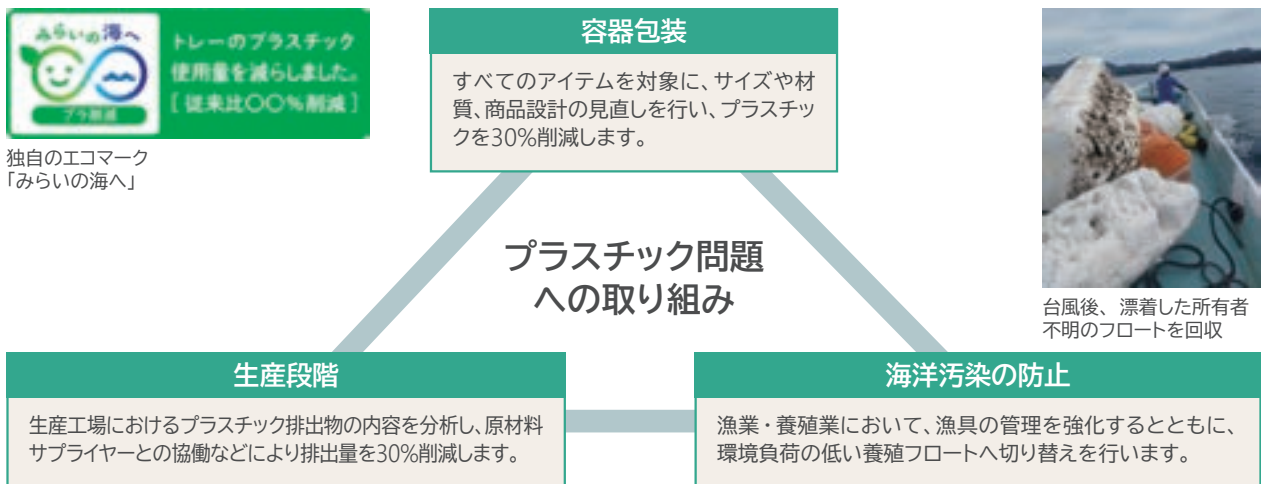
- プラスチック排出量(2017年度比) **30%削減**
- 2024年度養殖フロートの切り替え完了

プラスチックは世界中のいたるところに存在し、近年では海洋プラスチック問題が大きく注目を集めています。また、原料が石油であることから、地球温暖化問題にも大きく関わっています。プラスチックの使用の見直しと、海洋への流出防止に取り組んでいます。

※1 出典：環境省「環境白書・循環型社会白書・生物多様性白書」
 Ellen MacArthur Foundation & McKinsey Company “The New Plastics Economy”
 ※2 GGGI(Global Ghost Gear Initiative)：漁具の海洋流出防止に取り組む国際団体

事業全体を通してのプラスチック削減

容器包装での使用量削減、生産段階の排出量削減、海洋汚染の防止の3つの観点で取り組みを進めています。



▶ プラスチック製容器包装の削減実績

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
削減重量(kg)	4,896	15,630	33,465	33,814

▶ 海洋へのプラスチック流出リスクの低いフロートへの切り替え

2024年度末までに養殖用のナイロンカバー発泡スチロール製フロートの使用を止め、より海洋へのプラスチック流出リスクの低いフロートへの切り替えを完了させます。



切り替え後のフロート

コーポレート・ガバナンス

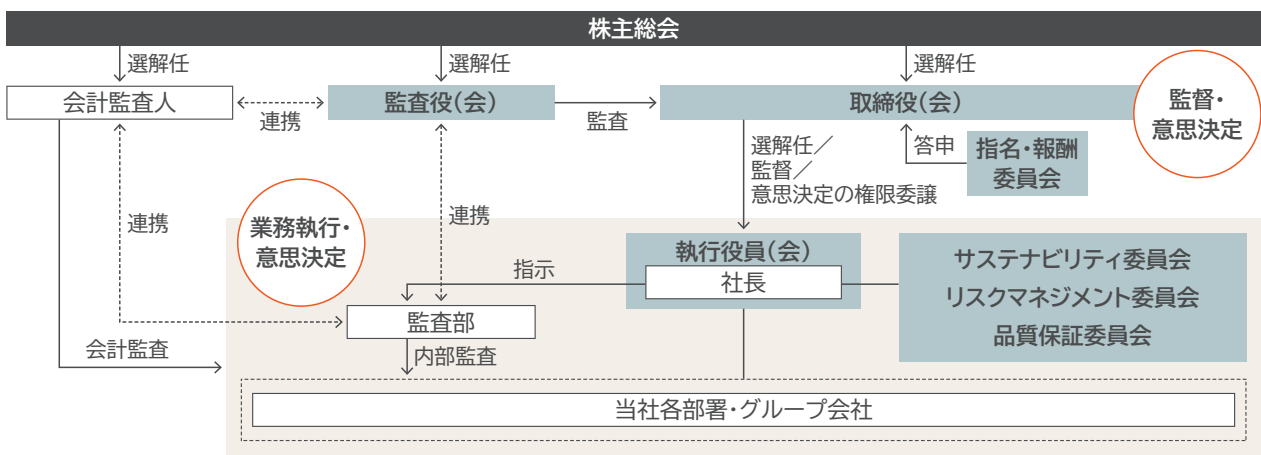
コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は、当社および当社グループの収益力・資本効率等の改善を図るとともに、サステナビリティ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、企業戦略等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。

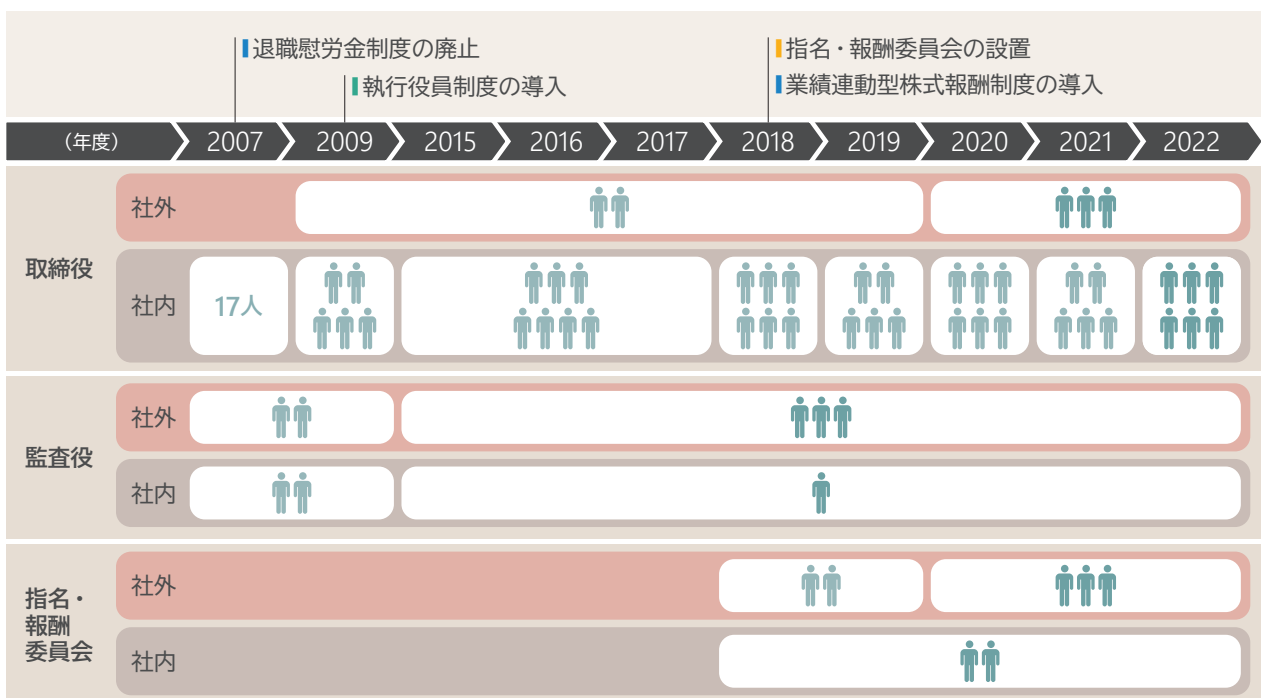
また、上記取締役会による経営の監督に加え、経営陣より独立した立場の社外監査役を含む監査役4名による経営の監査体制が有効であると判断し、監査役会設置会社形態を採用しています。

コーポレート・ガバナンス体制図 (2022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



▶ 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・ビジョン、中長期の経営戦略等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」等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等につき審議し取締役に答申します。

報酬委員会では、報酬制度・水準等について同業・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、より機動的に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・会計に関する知見等、監査に必要となる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。

品質保証委員会

お客様の声の共有、ご不満・ご要望に対する打ち手の協議、品質保証の仕組みの整備を行います。本委員会は社長を委員長とし、関係執行役員、部署長、社外委員2名とともに月1回定例会を実施しています。

リスクマネジメント委員会 ▶ P69

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	取締役 在任年数	所有株式数 (2022年6月28日現在)	出席回数(2021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	5年	32,800株	20/20回	—	5/5回	8/8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	7年	19,900株	20/20回	—	4/4回	4/4回
山本 晋也	取締役 常務執行役員 最高財務責任者(CFO)	7年	56,400株	20/20回	—	—	—
梅田 浩二	取締役 常務執行役員	2年	14,200株	20/20回	—	—	—
山下 伸也	取締役 常務執行役員	1年	30,600株	16/16回	—	—	—
浅井 正秀	取締役 執行役員	0年	4,700株	—	—	—	—
永井 幹人	社外取締役 指名・報酬委員会委員長	2年	—	19/20回	—	5/5回	8/8回
安田 結子	社外取締役 指名・報酬委員会委員	2年	—	19/20回	—	5/5回	7/8回
松尾 時雄	社外取締役 指名・報酬委員会委員	1年	—	16/16回	—	4/4回	4/4回
濱野 博之	常勤監査役	3年	6,100株	20/20回	17/17回	—	—
広瀬 史乃	社外監査役	6年	—	20/20回	16/17回	—	—
山本 昌弘	社外監査役	1年	—	15/16回	12/12回	—	—
神吉 正	社外監査役	1年	—	15/16回	12/12回	—	—

取締役会実効性評価

1. 評価の実施方法

2021年度の実効性評価は、以下のステップにて実施しました。

- ① 取締役会の全体の状況を確認する全記述式アンケートを全役員に実施
- ② 社外取締役および監査役に対して①で実施したアンケートの回答に係る補足インタビューを実施
- ③ ①および②に基づく当社における課題の抽出とその克服に向けた提案を事務局より提示
- ④ ③を基に全役員でディスカッション

2. 評価結果の概要

① 総括

取締役会は、議長の適切なリーダーシップの下、社内外の役員による活発な意見交換がなされ、取締役会の現状に対する役員の評価は総じて高いと判断されます。また、2016年度来実施している取締役会の実効性評価で指摘される課題克服に向けた改善策を都度講じてきていることが評価されました。一方で、未だ改善が十分に図られていない事項があることも確認されました。

インタビューでは、記述内容の補足にとどまらず、他社の取り組みなどを確認するとともに、当社との比較をしました。また、事務局からは今までの取り組みや改善事項について共有し、今後の当社取締役会の実効性を上げるための方策につき率直な意見交換を行いました。

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

②個別の課題に係る議論

以下の課題について全役員にて議論を行いました。

- 取締役会で行うべき議論テーマの選定
- 審議の充実のための工夫・支援体制の在り方
- 取締役会付議基準の見直しの要否
- 実効性評価の実施方法

3. 今後に向けて

本実効性評価アンケートの結果およびディスカッションでの議論を受け、より一層取締役会の充実が図れるよう、改善に向けた取り組みを実施していきます。

コーポレート・ガバナンス報告書

▶ <https://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS06310/ddcd077c/6f46/4196/b29f/b8d9be07e9d3/140120220523553639.pdf>

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・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及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が決定します。

▶ 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、基本報酬のみとしています。

取締役の基本報酬、業績連動報酬および株式報酬の割合は、業績目標を100%達成した場合に概ね65：30：5を目安とするよう設定しています。なお、報酬割合は、株式報酬を1年あたりの報酬に換算した場合です。

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

$$\text{業績連動報酬} = \left[\begin{array}{l} \text{配当総額の10\%もしくは} \\ \text{連結経常利益の1\%の} \\ \text{いずれか少ない金額} \end{array} \right] \times \left[\begin{array}{l} \text{役位別配分率} \end{array} \right] \times \left[\begin{array}{l} \text{個人別評価(80\sim120\%)} \\ \text{《評価項目》} \\ \text{サステナビリティを} \\ \text{含めた業績目標} \end{array} \right]$$

業績連動報酬は、単年度の事業から生み出した付加価値の配分と捉え、執行役員に支給する報酬です。

業績評価指標である「連結経常利益」と株主視点を意識した「配当総額」を指標に、「連結経常利益」の1%もしくは「配当総額」の10%いずれか少ない方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。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導入し、個人別評価の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、個人別支給額は取締役会より委任を受けた報酬委員会で決定します。

③ 株式報酬



非金銭報酬である株式報酬は、役員報酬と業績・株式価値との連動性を明確化し、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ため、執行役員に対し2018年度に導入した制度で、株式給付信託の仕組みを採用しています。2022年4月よりスタートした新中期経営計画では、会社としての業績の評価指標を財務と非財務(サステナビリティ)それぞれで設定し、その割合を70:30としています。財務目標には売上高・経常利益・ROIC、非財務(サステナビリティ)目標には水産物の持続可能性や自社グループ拠点のCO₂排出量削減などを選定しており、50%~150%の範囲で達成率を評価します。その上であらかじめ定めた役位別基礎ポイントに達成率を乗じ、さらに個人別評価を反映し給付株式数を算定します。個人別評価の項目には中期経営計画で掲げたKPI、サステナビリティなどを選定しており、80~120%の範囲で達成度を評価します。なお、会社として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、個人別支給額は取締役会より委任を受けた報酬委員会で決定します。

▶ 2021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)	332	196	126 ^{※1}	9 ^{※2}	7(株式報酬:7) ^{※3,6}
監査役(社外監査役を除く)	26	26	—	—	1
社外取締役	36	36	—	—	4 ^{※4}
社外監査役	38	38	—	—	5 ^{※5}

※1 取締役の業績連動報酬には、2022年6月支給見込額を含んでいます。

※2 取締役の株式報酬は、2021年7月支給の実額と2021年3月末見込計上額との差額です(2021年度の株式報酬制度は見送っています)。

※3 株式報酬の支給対象員数には、2019年6月26日付、2021年6月25日付で退任した取締役3名を含んでいます。

※4 社外取締役報酬には、2021年6月25日付で退任した取締役1名を含んでいます。

※5 社外監査役報酬には、2021年6月25日付で退任した監査役2名を含んでいます。

※6 当事業年度中に当社役員に対して職務執行の対価として交付された株式の状況
社外取締役を除く取締役7名に対し、2021年7月21日に当社普通株式39,100株を給付しました。

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様々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、かかる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その経済合理性、保有目的等を踏まえて個別銘柄毎に検証を行います。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」「ROA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。

2021年6月の取締役会において政策保有株式につき個別に検証を行い、当該事業年度は一部売却を含め上場株式5銘柄、非上場株式6銘柄の合計11銘柄を売却しています。また、2021年11月には、中期経営計画に合わせ2022年度以降6銘柄を対象として売却に向けて動くことを取締役会で決定しており、現在売却方法等を検討中です。

コンプライアンス

コンプライアンスに対する考え方

ニッスイグループは、お客様、従業員、ビジネスパートナー、株主等、すべてのステークホルダーから寄せられる期待に応え、企業としての責任を果たすため、倫理憲章のもと、国内外の法令および社内諸規則の遵守といった、コンプライアンスの徹底に取り組んでいます。リスクマネジメント委員会の傘下に「倫理部会」を設置し、コンプライアンス課題の早期発見・是正・再発防止策の実施に努めるとともに、従業員に対しコンプライアンス意識の向上を図っています。ニッスイ個別に限らず、ニッスイグループ全体におけるコンプライアンス体制の整備・向上にも取り組んでいます。

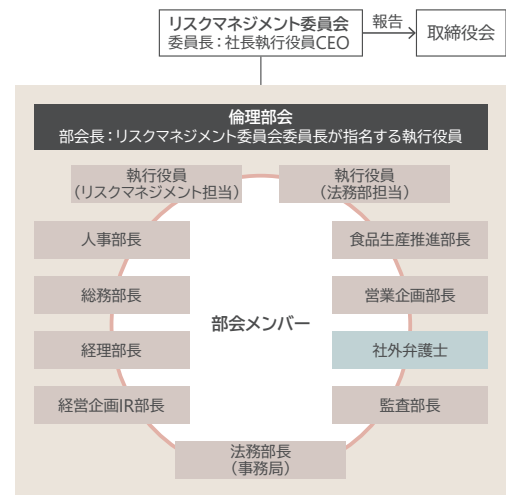
|| 倫理憲章や倫理行動基準などの詳細はウェブをご覧ください。
▶ <https://nissui.disclosure.site/ja/themes/117>

コンプライアンス推進体制

倫理部会は、ニッスイおよび国内グループ会社のコンプライアンス向上を図ることを目的として、原則2カ月に1回(6回/年)、さらに必要に応じて臨時に開催されています。

部会長は社長が指名する執行役員(CFO)が務め、メンバーは社内に加え、社外弁護士となっています。社外弁護士の参加により、第三者性を担保しています。

2021年度は、計10回開催し、内部通報の対応、コンプライアンス活動計画やコンプライアンスアンケート等について審議されました。



コンプライアンス課題を抽出する取り組み

▶ 内部通報制度の概要

コンプライアンス上疑義のある行為等について、ニッスイおよび国内グループ会社の従業員が倫理部会に直接通報できる内部通報制度を設けています。内部通報窓口を社内(倫理部会事務局=法務部)と社外(外部専門業者)に設置し、監査役にも同時に連絡が行く仕組みにしています。直接、電話、WEB、メールなどで行われ、匿名でも受け付けています。

内部通報があった場合は、通報者に不利益が生じないよう配慮の上、倫理部会が調査責任者を選定のうえ調査を行い、その調査結果および改善策を同部会にて検証します。

調査にあたっては、「通報者探しをしない」旨を明確にし、通報者の秘匿と不利益取扱いの禁止を徹底しています。なお、社外通報窓口への通報が顕名であっても、通報者の希望があればニッスイには名前を伏せて報告される体制としています。

ハラスメント事案については複数の窓口を設置の上、ハラスメントデスク(人事部)が対応しており、内部通報窓口を通しての通報についても協働して調査を進めています。

通報内容・対応を含む倫理部会の議事録については、取締役・監査役・執行役員へ報告し、閲覧できる体制を整えており、また、内部通報に関する重要事項については担当役員より取締役会に報告されています。

上記の内部通報制度の概要は、当社の内部通報規程に記載されています。なお、2021年度は、改正公益通報者保護法の施行の準備として、規程の見直しを行いました。

▶ 従業員コンプライアンスアンケート

コンプライアンスの全社的傾向を把握することおよび各組織におけるコンプライアンス上の問題の芽を把握し、職場環境の早期改善に役立てることを目的として、毎年1回、従業員向けにコンプライアンスアンケートを実施しています。

2021年10月に実施したアンケートは、ニッスイ個別従業員2,505名(臨時従業員※を含む)を対象とし、そのうち2,183名が回答、回答率は87%でした。また、外国人従業員向けには、英語・スペイン語・ポルトガル語・中国語・ベトナム語の5か国語に翻訳した上で配布しており、外国人在籍者317名のうち273名が回答、回答率は86%でした。

アンケート結果は、役員、部署長および工場長に送付し、各組織の職場環境を改善するヒントとして役立てています。また、倫理部会においてもアンケート結果を審議し、その審議内容をコンプライアンス活動に反映させるなど活用しています。

※ 臨時従業員：直接雇用の契約社員およびパート等

▶ 取引先コンプライアンスアンケート

毎年1回、ニッスイがお取引先様に対して優越的な地位を利用して濫用行為・不正行為(独禁法・下請法違反等)を行っていないか把握することを目的として、ニッスイが特に優越的な立場になりうる取引を抽出し、そのお取引先様向けにコンプライアンスアンケートを実施しています。

2021年11月に実施したアンケートは、176社を対象とし、そのうち143社にご回答いただき、回答率は81%でした。

コンプライアンス意識を向上させる取り組み

▶ コンプライアンス研修

毎年、新入社員、経験者採用者に対しては、コンプライアンス研修を必修として実施しています。

主に職員、契約職員2種を対象に、課題が生じる都度、不定期にテーマを絞ったコンプライアンス研修を実施しています。

▶ 倫理憲章の共有

ニッスイの社内ポータルサイトに「倫理憲章」を掲載しています。従業員と倫理憲章を共有することでコンプライアンス意識の向上を図っています。

グループ全体におけるコンプライアンス体制を整備・向上させる取り組み

ニッスイグループ全体のコンプライアンスリスクを低減していくため、グループ各社におけるコンプライアンス体制の整備・向上を進めています。

リスクマネジメント委員会を通じてグループ各社のコンプライアンス活動の状況を定期的にレビューしているほか、2020年度からは、それぞれの会社の事業内容、経営規模等に即した一段上のコンプライアンス体制を構築するよう、グループ各社に働きかけていくために、1社ずつワークショップを開催しています。グループ各社の倫理委員会の委員長、倫理委員会事務局の責任者、担当者が参加し、通報対応における課題、対応フロー、今後の活動計画等について意見交換を行っています。本ワークショップは、各年度5社程度実施し、2024年度までに、全対象グループ会社での実施を完了させる予定です。

また、2021年度は、改正公益通報者保護法に準拠した体制の整備をするよう、ワークショップを通じて法改正の概要を説明したり、規程のサンプルを配布するなど、グループ各社に対するサポートを行いました。

リスクマネジメント

リスクマネジメントに対する考え方

ニッスイグループは、水産物をはじめとする資源から様々な食品や医薬品原料などを製造し、世界の人々に対して供給することを使命とし、その責務を果たすべく、安定した生産・販売の継続に努めています。その事業活動をより確固たるものにするため、「リスクマネジメント方針」を制定し、方針の目指す姿の実現を目的としてリスクマネジメント委員会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。また影響の大きいリスク群は、リスクマネジメント委員会において重要リスクとして特定し、専門部会を設置して対応しています。

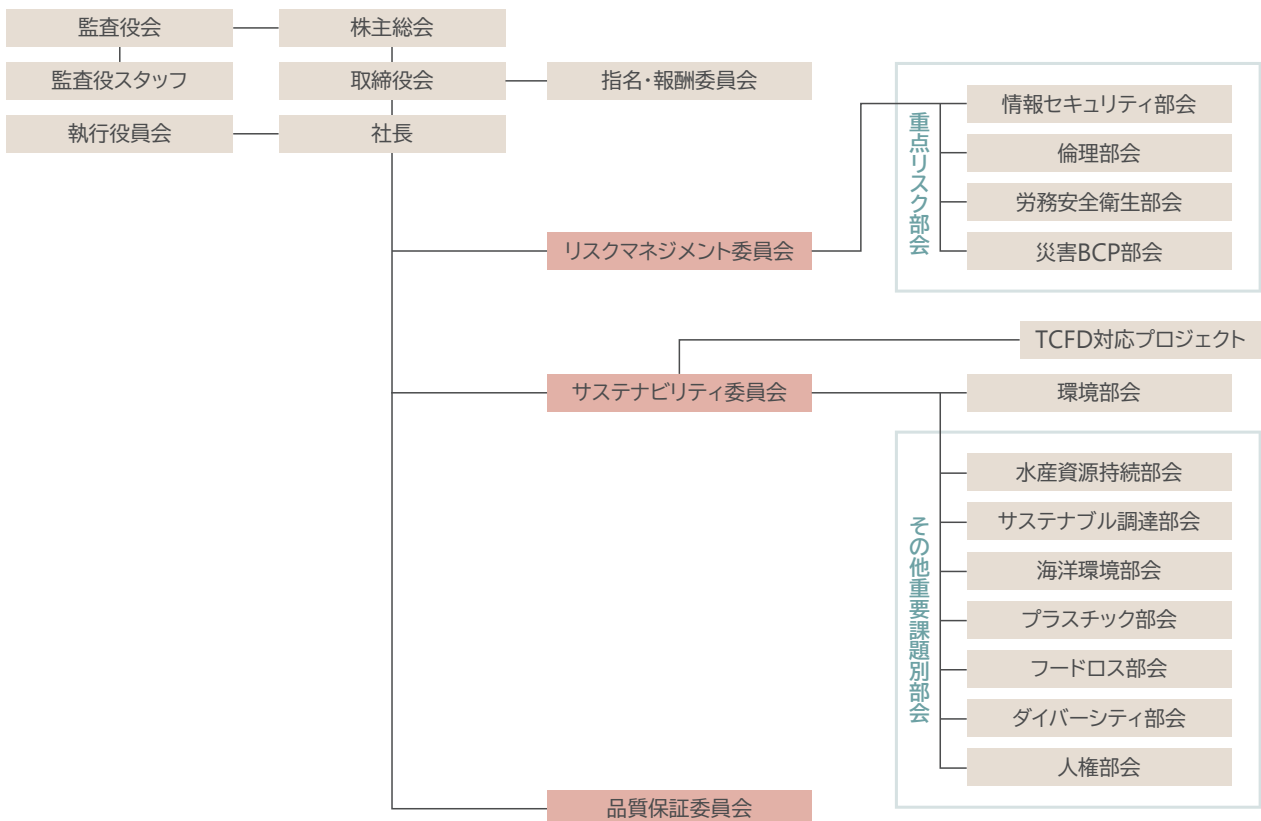
リスクマネジメント方針

当社及び当社グループは、事業活動の妨げとなるリスクの未然防止に努め、緊急時には人命尊重を第一に損失の発生を最小限に抑え、被災者支援など社会への配慮を行うとともに経営資源の保全と事業の継続に最善を尽くすことで、企業価値を維持・向上していくことをリスクマネジメントの基本方針とする。

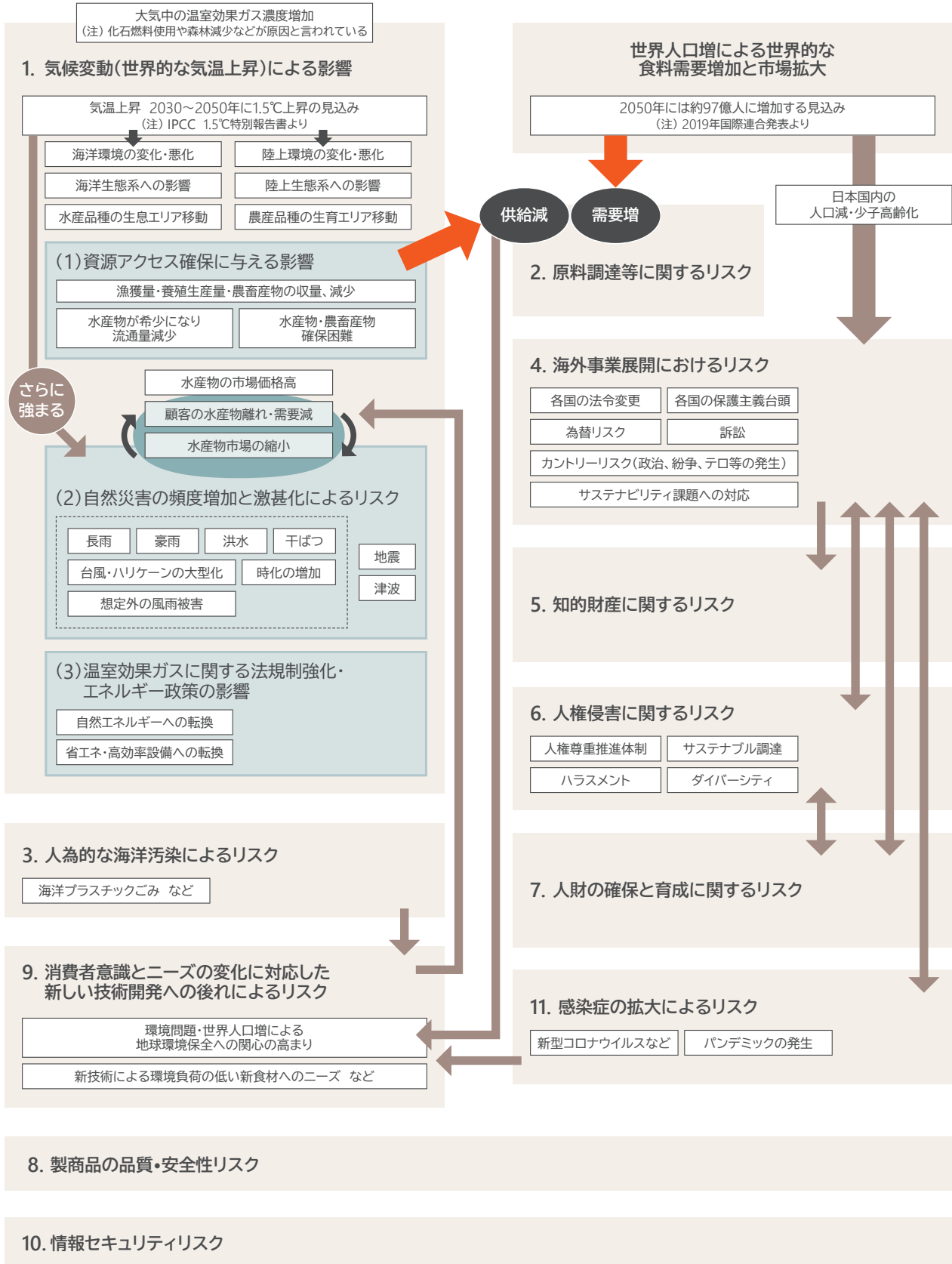
リスクマネジメント推進体制

リスクマネジメント委員会は、委員長を社長とし、また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、執行役員(リスクマネジメント担当)は取締役会に定期的に活動報告をしています。

推進体制 (2022年6月28日現在)



各リスク間の関係図



外部の視点で捉えたニッスイのガバナンス改革



社外取締役
松尾 時雄

社外取締役
安田 結子

社外取締役
永井 幹人

ガバナンス体制全般の評価、取締役会 についての意見をお聞かせください。

松尾 2021年6月より社外取締役に務めて1年が経ちましたが取締役会の印象としては、ガバナンス体制の強化を積極的に進めようという意気込みが感じられました。想像していたよりもオープンな雰囲気、自由闊達に発言ができる環境が用意されています。

永井 社内取締役・社外取締役に問わず発言がなされ、非常に活性化された取締役会だと思います。取締役会の実効性評価にしても、毎年取締役全員を対象にアンケートおよびインタビューを実施し、その結果を持ち寄って取締役会で細かく議論するといった形で、改善につなげています。そういった流れの中で、執行側への権限委譲も進められ、経営計画や事業戦略に関する議論により多くの時間が振り向けられるようになるなど、一つひとつ改善を積み上げる姿勢は高く評価できます。正に、ニッスイの社風が表れていると感じています。最近、第三者による実効性評価を行っている企業もありますが、ニッスイではディスカッションを通じた取り組み

が効果を上げているので、当面このやり方でいいのではないかと思います。

安田 お二人がおっしゃったように、全員参加の自由闊達な議論が当社取締役会の大きな特色で、経営の健全性が形づくられる場になっていますね。やはり議長を務める浜田社長が、取締役全員の発言を促す雰囲気づくりを心掛けつつ、しっかりとリーダーシップを発揮している点が大いなのではないでしょうか。

一つの特徴としては、取締役会の議題として執行に軸足を置いた内容が比較的多く、かなり細かな執行の部分まで入ってくるところです。そうした議題でも、私たち社外取締役に詳しくわかりやすい説明が用意されていますが、取締役会の議題としては重要課題に集中しにくい、という懸念点もあります。

松尾 議案そのものというよりは、その議案において決議すべき事項が細かな内容になることがしばしばあります。重箱の隅をつついたような議論に陥らないように、私たちも気を付けていく必要があると思っています。

永井 その点は従来から問題ありと認識され、社外取締役の立場からも意見を述べてきましたし、実効性評価や

取締役会の場合でも受け止めてもらい、先ほど申しましたように執行側への権限委譲によって、かなり改善に向かっていているところと考えています。なるべく戦略論や事業論といった、より大きな升目で議論をする方向へ舵は切れているんじゃないかと思います。

昨年度は、長期ビジョンや新中期経営計画の策定を進めていたこともあり、サステナビリティやTCFD、人財に関するテーマなど、これまで取締役会の議案として出てこなかった内容もいろいろと議論できました。今年度は、そうした動きが本当に定着してきているのかも良く見ていきながら、さらなる改善も期待したいと思っています。



長期ビジョン・中期経営計画の策定において感じられたことをお聞かせください。

安田 前中期経営計画の終了から1年間のインターバルが設けられたことで、今回の長期ビジョンと新中期経営計画は、議論の時間が十分にあったと思っています。そのため計画の骨子なども、初期の段階から説明を受け、そこで取締役会での議論も行われました。そうした中で社外取締役からの意見も反映していただきながら、策定してもらったと受け止めています。

私自身は、長期ビジョン「Good Foods 2030」の内容がかなり“食”の方向に振り切ったものであることに驚き

ました。今までの「水産資源」を活かした商品・サービスという軸から、健康やウェルビーイング、サステナビリティへの寄与といった軸へのシフトは、非常に大胆で意欲的なものとして評価しています。同時に、競争の激しい難しい方向に舵を切ったかなと思ったのは事実です。

永井 議論の過程では、まず社名変更を含むリブランディングについて、従業員の方々が本当に腹落ちしていくのだろうかという気持ちを持ちながら、いろいろな会議体を通じて話を聞きました。これに関してはニッスイ従業員の全世代を通じて、私が思っていた以上に肯定的でした。むしろ漁業からスタートした歴史を改めて振り返るとニッスイは創業当初からグローバル企業なんですよね。研究開発といった遺伝子をこの機会に皆で再認識できたのは、ブランドの議論として一つの成果と言えるでしょう。

しかし、新たなアイデンティティとなるブランドをこれからどう確立していくか。「まだ見ぬ食」といっても、私はまだ曖昧だという印象を受けており、ニッスイならではの“食”、ニッスイがリードする“食”といった辺りを今後もっと突き詰めていくことに期待しています。

中期経営計画については、2030年のありたい姿からのバックキャストという作り方が大きな特色で、就任1年目の浜田社長がかなり時間をかけ、安田さんがおっしゃったように初期の段階から、私たち社外取締役も議論に参加させてもらいながら、従業員も巻き込んで意見を吸い上げていった。そのプロセスがもう一つの特色です。これは高く評価したいですね。

ただし、2030年のありたい姿は大変意欲的なのですが、そこからバックキャストした中期経営計画になると、まだまだ「積み上げ」の意識が強く、率直に言えば長期業務計画の域を脱していないと感じます。逆に言えば、10年先のありたい姿と、積み上げてできた中期経営計画とのギャップが明らかになったわけで、それはそれですごく重要なことだと思います。そのギャップを何で埋めていくか。計画初年度は、その議論を真剣にやっていくことになるでしょう。

松尾 今回は長い時間をかけて経営戦略を議論しましたが、当初私が抱いた印象は、本当にグローバルを目指しているのか、ということなんです。国内から見れば、ニッスイは日本の企業として国際的に事業を展開しているけど、いろんな国の事業をモザイク的に

社外取締役 座談会

嵌めただけであり、グローバルな観点からグループシナジーを本当に発揮できるのか、あるいは発揮できているのか。そこを意識した議論が中期経営計画の策定においても十分でないと感じました。私たち社外取締役から見ると、議論の中身が日本国内の話なのか、グループ全体の話なのか混同が生じるような場面もあったように思います。

けれども、だんだん議論が回っていく中で、グローバルなニッスイのイメージを執行サイドが形づくり、将来はグローバルでの成長に軸足を置くという方向で策定を進められたので、これをぜひ実現し、真の意味でグローバルなニッスイグループに変化してほしいです。

掲げたビジョンを目指し、これからグループ全体のベクトルを合わせて進んでいく上で、私が最も期待しているのは、社長のリーダーシップです。取締役会でも申し上げたのですが、ぜひ浜田社長の生の声で世界各地のグループ会社にきちっと語りかけ、ニッスイ全体が同じ方向を見て目標を共有し、走っていくための旗振り役を担っていただきたいとお願いしました。

今後のニッスイのガバナンスに関して どのような課題を認識していますか？

安田 新中期経営計画の重点方針では、グローバル展開の加速に伴い、グローバルガバナンスの強化も盛り込まれています。これは、ニッスイにとって大きな課題の一つであると認識しています。これまでニッスイのグローバル展開は、主にローカルで事業をやっている海外の会社を買収する形で進めてきたので、今の海外グループの状況は、そうしたローカルの会社の集合体に近いものになっているのです。実際、この多岐にわたるグローバル事業がニッスイのビジネスを支えているのですが、ガバナンス面やグループ経営の点では、日本から統括することが困難になってきます。これは、言語や価値観の違いもありますし、また“食”というローカルな分野で共通のプラットフォームが機能しない中、グローバルビジネスを行うことがそもそも難しいこともあります。買収した会社の現地マネジメントに権限をほぼすべて委譲している状況は、リスク管理やコンプライアンス、人材育成においても問題がいろいろと出てきますので、今後どうやってグリップを効かせるのか。それが健全なグ



ローバル成長を実現する条件になってくるはずですが。

永井 現地企業を買収し、そのブランドを活かしながらビジネスを拡げていくというニッスイのグローバル展開は、ある意味で非常にユニークでもあり、日本の食品会社には珍しい海外事業モデルとして、私は評価している面もあります。しかし、それがためにニッスイの海外事業全体を企画したり、資源配分を最適化するとか、本社からリスク管理をトータルに行うといった機能が弱く、なかなか育ってこなかったわけです。これは、社外取締役としてずっと指摘し続けてきたことなのですが、2022年3月海外全体を統括する役員を本社に置き、海外事業全体の企画・リスク管理の体制がスタートしました。一歩前進と言っていていいでしょう。

松尾 私の経験から言えば、子会社数が増えたり、孫会社・曾孫会社という形で樹形的にグループが広がるほどグリップを効かせることが難しくなっていきます。機能上、会社を作る方が事業をやりやすい場合でも、組織全体の形状を複雑化させ、多くの軒を連ねた姿にするのは、やはりリスクが高まる懸念がありますね。ではどうすべきかと言うと、ニッスイグループとしての憲法あるいは共通言語のような、誰が聞いても理解が同じになる文言やルールを用いてガバナンスを効かせることが、これから求められるのではないのでしょうか。

そういう意味で、先ほども社長のリーダーシップへの期待を申し上げましたが、トップ自らの言葉でミッションや

ビジョンを語り、そういう共通のものを各現地会社に根付かせるといった取り組みを総力挙げてやっていけば、ガバナンスも非常に効きやすくなってくるはずですし、長期ビジョンおよび中期経営計画を推進していく上でも、これが重要なポイントになると考えています。



永井 ミッションにしてもビジョンにしても、企画を担当するセクションがそれを作って終わり、というのではなく、社長の仕事として「政(まつりごと)」と私はよく言うのですが、トップがそれをグループ全体に伝え、腹落ちさせて皆で動くというところに持っていくことが大事です。腹落ちしていれば、それぞれの現場や立場で知恵や活力が出てきて、今までにないものを生み出す原動力になっていきます。

安田 ミッションを浸透させるということですね。そこでは、人的資本強化とのシナジーを取っていくことが求められると思います。これからのニッスイグループのミッションとして、まさに“食”という部分を打ち出していくのであれば、それを実現するためにどんな人財が本当に必要なのか。グローバルで戦うためにはどういう人財が要るのか。日本であっても海外であっても、そこを突き詰めて、もっと個々の人財に投資・育成するような仕組みを作っていかなければいけませんし、そういうことを考えていくのが、この数年かなと感じています。

永井 今回の中期経営計画では、事業ポートフォリオに

関するテーマも上がっていますが、事業ポートフォリオを変えていくのであれば、人財ポートフォリオも変えるべきですし、そのための準備も必要です。海外事業を拡大していくには、海外の人財も増やさなければということ考えると、全社的に生産性・効率性を高めながら既存部門から人財を流動的にシフトし、育てていくといった取り組みが求められる。そうした議論をこれから進めていきたいですね。

これが社員のやりがいを増やすことにもつながっていきます。ニッスイは、まだ部門による縦割りが強いと思っています。今後、主要3事業のシナジーや事業間の境界領域で新しいビジネスを作っていくという点でも、人財の流動化やローテーションなどによるいろいろな工夫が考えられるのではないのでしょうか。

これからのニッスイグループに対し 社外取締役として何を期待しますか？

松尾 ニッスイという会社には、事業の多様性という点で非常に多くの可能性があり、他の水産食品会社と比べても、その拡がりが強みになっていると思います。そして、自分たちが生み出した商品がマーケットに存在して、多くの人々に認知されているのは、やはり素晴らしいことであり、大いに誇りに感じてほしいですし、そうした強みを活かしながら、「まだ見ぬ食」の文化をぜひ具現化していただきたいですね。

安田 水産資源を通じて社会課題を解決することもできる、他に類を見ない企業であることに大きな志とミッションを持っていただきたいと思っています。ニッスイがあるから、人々がおいしい魚・おいしい食を味わえる、海の資源が守られるという、社会性・公益性をバックボーンに持つ会社として、多角的な視点や多様性を受け入れ、場合によっては外部との共創を図りながら、ますます豊かな成長を遂げてほしいと感じています。

永井 お二人の意見と同じなのですが、言い方を変えれば、ニッスイにしかできないことをやってほしいですね。健康志向や個食対応といった社会的ニーズに対しても、ニッスイにしかできないことに的を絞り、チャンスを獲得していく方が、やってワクワクするはずですし、その喜びや楽しさをすべてのステークホルダーと分かち合う会社になってほしいと思います。

役員紹介

取締役・監査役（2022年6月28日現在）

取締役

代表取締役
最高経営責任者（CEO）
はまだ しんご
浜田 晋吾
(1959年1月7日生)



略歴、地位および担当

1983年 4月 当社入社
2005年 3月 同生産推進室長
2008年 4月 同八王子総合工場長
2011年12月 山東山孚日水有限公司総経理
当社中国室長兼務
2014年 3月 同食品生産推進室長
2014年 6月 同執行役員
2017年 6月 同取締役執行役員
同食品事業執行
2018年 6月 同取締役常務執行役員
2019年 6月 同代表取締役専務執行役員
2020年 3月 同最高執行責任者（COO）
2021年 6月 同代表取締役社長執行役員（現）
同最高経営責任者（CEO）（現）

代表取締役
専務執行役員
水産事業執行委員
たかはし せいじ
高橋 誠治
(1957年12月14日生)



略歴、地位および担当

1982年 4月 当社入社
2004年11月 同鮮魚飼料部長
2007年 3月 同飼料養殖事業部長
2009年 6月 同執行役員
2011年 3月 同南米事業執行
NIPPON SUISAN AMERICA
LATINA S.A. 取締役社長
2015年 6月 当社取締役執行役員
同北米事業執行
NIPPON SUISAN (U.S.A.), INC.
取締役社長
2018年 6月 当社水産事業執行（現）
中部水産株式会社社外監査役（現）
2019年 6月 当社取締役常務執行役員
2021年 6月 同代表取締役専務執行役員（現）

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
やまもと しんや
山本 晋也
(1961年6月6日生)



略歴、地位および担当

1985年 4月 当社入社
2013年 4月 同経理部長
2014年 6月 同執行役員
2015年 6月 同取締役執行役員
2017年 5月 株式会社ニッスイ・ジーネット
代表取締役社長
2017年 6月 当社取締役常務執行役員（現）
同最高財務責任者（CFO）（現）

取締役 常務執行役員
食品事業執行委員、営業企
画部担当、戦略販売部共管
うめだ こうじ
梅田 浩二
(1961年2月19日生)



略歴、地位および担当

1983年 4月 当社入社
2007年 3月 同広島支社長
2009年 3月 同常温食品事業部長
2013年 4月 同福岡支社長
2015年 3月 同広域営業本部首都圏家庭用営業部長
2016年 6月 同執行役員
同広域営業本部長、
首都圏家庭用営業部長
2020年 3月 同食品事業執行（現）
2020年 6月 同取締役執行役員
2021年 6月 同取締役常務執行役員（現）

取締役 常務執行役員
ファインケミカル事業執行
委員、R&D 部門管掌
やました しんや
山下 伸也
(1959年6月30日生)



略歴、地位および担当

1983年 4月 当社入社
2007年 3月 同中央研究所長
2011年 3月 同中央研究所長、
東京イノベーションセンター所長兼務
2016年 6月 同執行役員
同中央研究所長
2021年 3月 同R&D部門管掌
2021年 6月 同取締役執行役員
同ファインケミカル事業執行（現）
TN FINE CHEMICALS CO. LTD.
取締役会長（現）
日本製薬株式会社取締役（現）
2022年 6月 当社取締役常務執行役員（現）

取締役執行役員 海外事業執行、南米事業統括委員
海外事業統括部長、戦略統括 Nippon
Suisan America Latina S.A.(N.A.L.)社長
あざい まさひで
浅井 正秀
(1962年3月14日生)



略歴、地位および担当

1984年 4月 当社入社
2009年 3月 同水産事業第二部長
2012年 5月 横浜通商株式会社代表取締役社長
2014年 3月 当社水産事業第三部長
2018年 6月 同執行役員
同北米事業執行
Nippon Suisan (USA), Inc. 取締役社長
2019年 6月 当社南米事業執行
Nippon Suisan America
Latina S.A. (N.A.L.) 取締役社長（現）
2022年 3月 当社海外事業執行、南米事業統括（現）
2022年 6月 同取締役執行役員（現）

社外取締役
ながい みきと
永井 幹人
(1955年10月28日生)



略歴、地位および担当

1978年 4月 株式会社日本興業銀行入行
2003年 4月 株式会社みずほコーポレート銀行本店
営業第二部長
2004年 4月 同本店営業第二部兼本店営業第九部長
2004年 6月 同営業第九部長
2005年 4月 同執行役員営業第九部長
2007年 4月 同常務取締役コーポレートバンキングユニット統括役員
2009年 4月 同常務執行コーポレートバンキングユニット統括役員
2011年 4月 同取締役副頭取内部監査統括役員
2012年 4月 同取締役副頭取
2013年 4月 同理事（2013年4月末日まで）
2013年 5月 新日鉄興和不動産株式会社
副社長執行役員
2013年 6月 同取締役副社長
2014年 6月 同代表取締役社長
2019年 4月 日鉄興和不動産株式会社取締役相談役
2019年 6月 同相談役
株式会社岡三証券グループ
社外取締役（監査等委員）（現）
2020年 6月 当社取締役（現）
2021年 6月 東北電力株式会社社外取締役（現）
株式会社オオバ社外取締役（現）

社外取締役
やすだ ゆうこ
安田 結子
(1961年9月16日生)



略歴、地位および担当

1985年 4月 日本アイ・ビー・エム株式会社入社
1991年 9月 ブース・アレン・アンド・ハミルトン
株式会社入社
1993年 9月 ラッセル・レイノルズ・アソシエイツ・
ジャパン・インク入社
1996年 6月 同マネージング・ディレクター
2003年 4月 同日本支社代表
ラッセル・レイノルズ・アソシエイツ・インク
エグゼクティブ・コミッティーメンバー
2010年 4月 公益社団法人経済同友会幹事
2015年 6月 SCSK株式会社社外取締役
2016年 6月 同社外取締役監査等委員
2017年 3月 昭和シェル石油株式会社社外取締役
2018年 6月 株式会社村田製作所
社外取締役（監査等委員）
2019年 4月 出光興産株式会社社外取締役
2020年 6月 当社取締役（現）
株式会社村田製作所社外取締役（現）
2020年 7月 株式会社ボードアドバイザーズ入社
シニアパートナー（現）

社外取締役
まつお ときお
松尾 時雄
(1957年4月26日生)



略歴、地位および担当

1980年 4月 旭硝子（現AGC）株式会社入社
2006年 1月 同エンジニアリングセンター長
2010年 1月 同執行役員CSR室長
公益財団法人旭硝子奨学会常任理事
日本カーバイド工業株式会社
代表取締役社長執行役員
2020年 6月 同顧問
2021年 6月 当社取締役（現）
東洋合成工業（株）社外取締役（現）

監査役

常勤監査役
はまの ひろゆき
濱野 博之
(1959年4月6日生)



略歴、地位および担当

- 1982年 4月 当社入社
- 2013年 4月 同秘書室長
- 2015年 6月 同経理部長
- 2017年 3月 同経営企画IR部長
- 2017年 6月 同執行役員、経理部担当
- 2019年 3月 同経営企画IR部、経理部担当
- 2019年 6月 同常勤監査役(現)

社外監査役
ひろせ しの
広瀬 史乃
(1967年3月8日生)



略歴、地位および担当

- 2000年 4月 弁護士登録
阿部・井窪・片山法律事務所
- 2004年 1月 阿部・井窪・片山法律事務所
パートナー(現)
- 2014年 9月 株式会社ジョイフル本田
社外監査役(現)
- 2016年 6月 当社監査役(現)
- 2021年 6月 イノテック株式会社社外取締役(現)

社外監査役
やまもと まさひろ
山本 昌弘
(1958年8月15日生)



略歴、地位および担当

- 1983年 3月 プライスイーターハウス公認会計士
共同事務所入所
- 1986年 3月 公認会計士登録
- 2000年 8月 中央青山監査法人代表社員
- 2006年 9月 あらた監査法人(現PwCあらた有限責任監査法人)代表社員
- 2019年 7月 公認会計士山本昌弘事務所代表(現)
- 2019年 9月 公益社団法人ジャパン・プロフェッショナル・バスケットボールリーグ監事(現)
- 2020年 3月 株式会社オプトホールディング
(2020年7月1日より株式会社デジタルホールディングスに商号変更)
取締役(監査等委員)(現)
- 2021年 6月 当社監査役(現)

社外監査役
かんき ただし
神吉 正
(1958年10月9日生)



略歴、地位および担当

- 1981年 4月 株式会社第一勧業銀行入行
- 2002年 4月 株式会社みずほコーポレート銀行
経営企画部次長
- 2002年12月 同企画グループ統括役員付
コーポレートオフィサー兼管理部次長
- 2005年 4月 同大阪営業第三部長
- 2008年 4月 同執行役員営業第八部長
- 2011年 4月 同常務執行役員営業担当役員
- 2012年 4月 株式会社みずほ銀行常務執行役員
営業店副担当役員
- 2013年 4月 株式会社みずほフィナンシャルグループ
常務執行役員企画グループ長
株式会社みずほ銀行常務執行役員
企画グループ長
株式会社みずほコーポレート銀行
常務執行役員企画グループ長
みずほ信託銀行株式会社
常務執行役員企画・財務・主計
グループ担当役員
- 2013年 6月 株式会社みずほフィナンシャルグループ
常務取締役企画グループ長
- 2014年 4月 同専務取締役内部監査部門長
- 2014年 6月 同執行役員専務内部監査部門長
(2016年3月まで)
- 2016年 4月 みずほ総合研究所株式会社
代表取締役副社長
- 2017年 5月 同顧問(2017年6月まで)
- 2017年 6月 日本通運株式会社常勤監査役
- 2021年 6月 当社監査役(現)
長野計器株式会社社外監査役(現)

常務執行役員

伊勢 宗弘

執行役員

黒田 哲弘
松島 和浩
小田 幸一
奥村 英世
田中 輝
郡山 剛
三谷 拓己
中野 博史
馬場 太郎
倉石 曜考

財務指標の推移

			2012年度	2013年度	2014年度
会計年度	売上高	百万円	566,858	604,249	638,435
	対前年増減率	%	5.4	6.6	5.7
	営業利益	百万円	5,809	13,931	18,110
	営業利益率	%	1.0	2.3	2.8
	経常利益	百万円	5,443	12,360	21,392
	経常利益率	%	1.0	2.0	3.4
	持分法による投資利益	百万円	△ 92	△ 310	2,485
	親会社株主に帰属する当期純利益(純損失)	百万円	△ 4,575	3,998	10,558
	親会社株主に帰属する当期純利益率(純損失率)	%	△ 0.8	0.7	1.7
	資本的支出	百万円	20,265	15,335	18,676
	減価償却費	百万円	16,849	16,848	15,877
	研究開発費	百万円	3,610	3,367	3,697
	営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	15,136	18,121	22,838
	投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 21,310	△ 11,688	△ 12,135
	財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	8,495	△ 11,879	△ 7,860
	現金及び現金同等物期末残高	百万円	18,169	13,801	17,071
会計年度末	純資産	百万円	66,404	87,757	109,111
	株主資本	百万円	56,815	60,813	69,536
	総資産	百万円	424,108	434,597	461,889
	有利子負債	百万円	262,676	256,146	254,340
	純金利負担(支払利息－受取利息・配当金)	百万円	1,817	1,693	1,625
1株当たり情報	一株当たり当期純利益(EPS)	円	△ 16.56	14.47	38.22
	一株当たり配当金	円	0.00	0.00	3.00
	一株当たり純資産(BPS)	円	191.35	254.60	326.38
レシオ	配当性向	%	—	—	7.8
会計年度末	連結従業員数	人	10,175	8,919	8,240
	連結子会社数	社	61	61	59
	持分法適用会社数	社	44	37	36
	子会社及び関連会社数	社	108	99	97
現地期末 ^{※3}	米ドル	円	86.58	105.39	120.55

※1 2011年3月期より2017年3月期第2四半期までの数字については、2017年1月に行った過年度訂正を反映

※2 2019年3月期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、2018年3月期の数値については遡及修正後のものを記載

2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
637,164	635,953	677,293	712,111	690,016	615,044	693,682
△ 0.2	△ 0.2	—	5.1	△ 3.1	—	12.8
19,442	22,646	23,240	21,685	22,834	17,998	27,076
3.1	3.6	3.4	3.0	3.3	2.9	3.9
20,696	24,884	24,583	25,358	25,807	22,670	32,372
3.2	3.9	3.6	3.6	3.7	3.7	4.7
2,126	2,965	1,325	2,751	2,820	2,770	2,685
12,307	14,216	17,234	15,379	14,768	14,391	17,275
1.9	2.2	2.5	2.2	2.1	2.3	2.5
21,907	23,774	29,045	26,530	27,352	22,613	19,352
16,225	16,355	17,599	18,272	19,450	19,640	19,764
4,670	4,388	4,856	4,608	4,503	4,740	4,731
37,395	30,179	28,325	24,693	18,786	45,910	29,118
△ 17,051	△ 7,445	△ 21,540	△ 16,803	△ 29,446	△ 18,023	△ 17,260
△ 23,141	△ 11,517	△ 8,156	△ 15,956	25,942	△ 44,786	△ 11,265
14,056	25,181	24,318	16,165	31,647	14,760	15,683
114,030	141,205	157,106	166,158	172,300	187,779	208,598
81,282	108,163	123,305	135,960	148,069	159,648	172,889
445,707	451,876	482,233	477,913	491,533	475,468	505,731
232,657	207,750	203,865	191,058	221,239	180,807	178,136
1,385	1,048	883	727	599	424	210
44.55	48.02	55.33	49.41	47.47	46.25	55.51
5.00	6.00	8.00	8.00	8.50	9.50	14.00
343.60	388.38	442.13	470.28	492.23	544.55	609.82
11.2	12.5	14.5	16.2	17.9	20.5	25.2
8,466	8,722	9,003	9,065	9,247	9,431	9,662
62	63	65	64	65	66	65
32	33	31	29	30	31	31
95	96	96	93	95	97	96
120.61	116.49	112.04	110.36	109.24	106.43	110.37

ニッスイグループのありたい姿

マネジメントメッセージ

ニッスイグループの価値創造

サステナビリティ

ガバナンス

データセクション

※3 ※2の修正に伴い「換算レート」は2018年度より1月～12月の期中平均レートを記載

※4 2022年3月期連結会計期間より「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。これに伴い、2021年3月期の数値についても遡及修正後のものを適用

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 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	10,986	13,813
受取手形及び売掛金	76,042	90,325
有価証券	—	28
商品及び製品	68,221	77,467
仕掛品	26,050	26,242
原材料及び貯蔵品	34,809	40,373
その他	16,035	17,191
貸倒引当金	△338	△351
流動資産合計	231,808	265,090
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	153,708	150,190
減価償却累計額	△92,635	△91,106
建物及び構築物(純額)	61,072	59,084
機械装置及び運搬具	157,279	146,800
減価償却累計額	△121,185	△111,657
機械装置及び運搬具(純額)	36,094	35,142
船舶	29,642	31,040
減価償却累計額	△17,879	△19,478
船舶(純額)	11,763	11,561
土地	26,659	26,255
リース資産	7,456	8,511
減価償却累計額	△3,664	△3,978
リース資産(純額)	3,792	4,533
建設仮勘定	5,273	6,040
その他	15,491	16,250
減価償却累計額	△12,719	△13,487
その他(純額)	2,772	2,762
有形固定資産合計	147,428	145,379
無形固定資産		
のれん	452	657
ソフトウェア	2,021	1,952
その他	7,317	8,675
無形固定資産合計	9,791	11,285
投資その他の資産		
投資有価証券	38,076	35,044
関係会社株式	34,566	35,327
長期貸付金	1,438	1,025
退職給付に係る資産	229	405
繰延税金資産	2,331	2,149
その他	14,369	14,552
貸倒引当金	△4,573	△4,530
投資その他の資産合計	86,440	83,975
固定資産合計	243,660	240,640
資産合計	475,468	505,731

	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	41,704	50,290
短期借入金	68,577	83,197
リース債務	701	807
未払法人税等	4,207	3,818
未払費用	22,884	25,232
賞与引当金	3,290	4,088
役員賞与引当金	188	299
訴訟損失引当金	—	287
その他	12,155	9,807
流動負債合計	153,711	177,828
固定負債		
長期借入金	112,230	94,939
リース債務	2,703	3,139
繰延税金負債	4,473	5,260
役員退職慰労引当金	71	68
役員株式給付引当金	50	—
退職給付に係る負債	10,428	10,698
その他	4,020	5,197
固定負債合計	133,977	119,304
負債合計	287,689	297,133
純資産の部		
株主資本		
資本金	30,685	30,685
資本剰余金	21,658	21,146
利益剰余金	107,781	121,472
自己株式	△476	△415
株主資本合計	159,648	172,889
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	13,881	12,040
繰延ヘッジ損益	92	1,408
為替換算調整勘定	△1,056	6,691
退職給付に係る調整累計額	△3,139	△3,231
その他の包括利益累計額合計	9,778	16,909
非支配株主持分	18,352	18,799
純資産合計	187,779	208,598
負債純資産合計	475,468	505,731

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 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
売上高	615,044	693,682
売上原価	518,618	582,602
売上総利益	96,426	111,079
販売費及び一般管理費		
販売手数料	2,717	2,794
保管費	5,054	5,266
発送費	18,457	19,547
広告宣伝費	3,691	3,505
貸倒引当金繰入差額	52	67
給料及び手当	21,394	22,846
賞与	2,304	2,560
賞与引当金繰入額	1,592	2,023
役員賞与引当金繰入額	195	317
退職給付費用	1,436	1,192
減価償却費	1,836	1,779
賃借料及び修繕費	3,132	3,344
旅費交通費及び通信費	1,361	1,545
その他	15,199	17,209
販売費及び一般管理費合計	78,427	84,003
営業利益	17,998	27,076
営業外収益		
受取利息	196	170
受取配当金	697	786
為替差益	462	247
投資有価証券売却益	36	23
持分法による投資利益	2,770	2,685
助成金収入	1,253	2,570
雑収入	693	674
営業外収益合計	6,110	7,157
営業外費用		
支払利息	1,318	1,166
投資有価証券売却損	2	0
訴訟損失引当金繰入額	-	285
雑支出	118	407
営業外費用合計	1,439	1,860
経常利益	22,670	32,372
特別利益		
固定資産売却益	363	788
投資有価証券売却益	1,895	346
受取保険金	-	1,025
持分変動利益	-	58
特別利益合計	2,259	2,218
特別損失		
固定資産処分損	578	660
減損損失	553	5,516
投資有価証券売却損	3	-
投資有価証券評価損	144	299
出資金評価損	70	0
特別退職金	90	-
災害による損失	1,008	891
災害関連損失	-	68
特別損失合計	2,448	7,436
税金等調整前当期純利益	22,481	27,154
法人税、住民税及び事業税	6,648	8,199
法人税等調整額	688	608
法人税等合計	7,337	8,807
当期純利益	15,144	18,347
非支配株主に帰属する当期純利益	752	1,072
親会社株主に帰属する当期純利益	14,391	17,275

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 2020年4月1日
至 2021年3月31日)

当連結会計年度
(自 2021年4月1日
至 2022年3月31日)

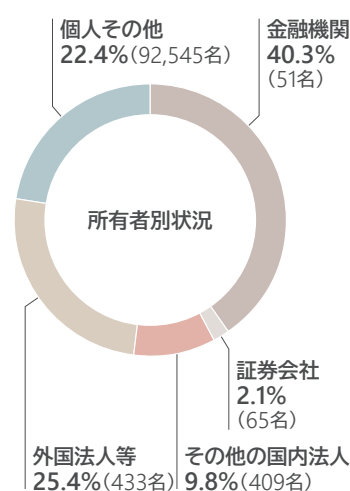
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	22,481	27,154
減価償却費	19,640	19,764
減損損失	553	5,516
のれん償却額	231	202
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△23	△410
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△810	△139
受取利息及び受取配当金	△894	△956
支払利息	1,318	1,166
持分法による投資損益(△は益)	△2,770	△2,685
訴訟損失引当金繰入額	—	285
固定資産売却益	△363	△788
固定資産処分損	578	660
投資有価証券売却及び評価損益(△は益)	△1,782	△70
受取保険金	—	△1,025
持分変動損益(△は益)	—	△58
災害損失	1,008	891
災害関連損失	—	68
特別退職金	90	—
出資金評価損	70	0
売上債権の増減額(△は増加)	1,444	△11,595
棚卸資産の増減額(△は増加)	1,725	△9,922
仕入債務の増減額(△は減少)	6,663	7,012
未払費用の増減額(△は減少)	19	1,969
その他	757	388
小計	49,937	37,429
利息及び配当金の受取額	874	921
利息の支払額	△1,283	△1,179
保険金の受取額	235	1,123
災害損失の支払額	△28	△134
法人税等の支払額	△3,824	△9,042
営業活動によるキャッシュ・フロー	45,910	29,118
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の増減額(△は増加)	△4	96
有価証券の増減額(△は増加)	—	△24
有形固定資産の取得による支出	△23,325	△17,609
有形固定資産の売却による収入	1,009	1,467
無形固定資産の取得による支出	△903	△881
投資有価証券の取得による支出	△44	△31
投資有価証券の売却による収入	3,137	1,211
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
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	14	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	2,401	—
短期貸付金の増減額(△は増加)	△154	△146
その他	△154	236
投資活動によるキャッシュ・フロー	△18,023	△17,260
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△49,282	5,814
長期借入れによる収入	24,289	832
長期借入金の返済による支出	△15,163	△12,837
リース債務の返済による支出	△786	△862
配当金の支払額	△2,647	△3,579
非支配株主への配当金の支払額	△277	△495
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	△916	△133
自己株式の増減額(△は増加)	△1	△2
その他	△0	△0
財務活動によるキャッシュ・フロー	△44,786	△11,265
現金及び現金同等物に係る換算差額	△10	331
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△16,908	923
現金及び現金同等物の期首残高	31,647	14,760
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	20	—
現金及び現金同等物の期末残高	14,760	15,683

株式情報 (2022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	93,503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

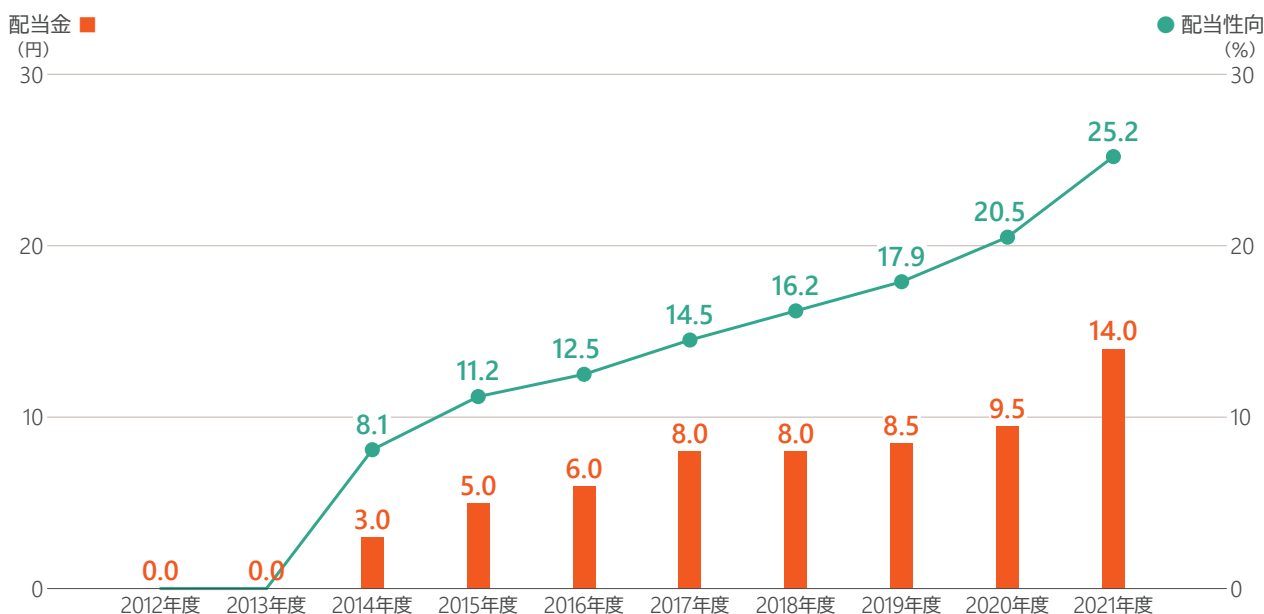
大株主

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本スタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	67,617	21.7
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	25,791	8.3
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	5,364	1.7
中央魚類株式会社	4,140	1.3
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	4,058	1.3
JUNIPER	3,964	1.3
STATE STREET LONDON CARE OF STATE STREET BANK AND TRUST, BOSTON SSBTC A/C UK LONDON BRANCH CLIENS-UNITED KINGDOM	3,512	1.1
JP MORGAN CHASE BANK 385781	3,454	1.1



(注) 持株比率は自己株式(837,591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



会社名	日本水産株式会社
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	1,275名(個別) 9,662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



外部評価

インデックスへの組み入れ



2022 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

免責事項
THE INCLUSION OF Nippon Suisan Kaisha, 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 Nippon Suisan Kaisha, 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.

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4年連続で選定されました。



経済産業省と東京証券取引所が共同で実施している、女性活躍推進に優れた上場企業を選定する「なでしこ銘柄」に準じる「準なでしこ銘柄」に初めて選定されました。



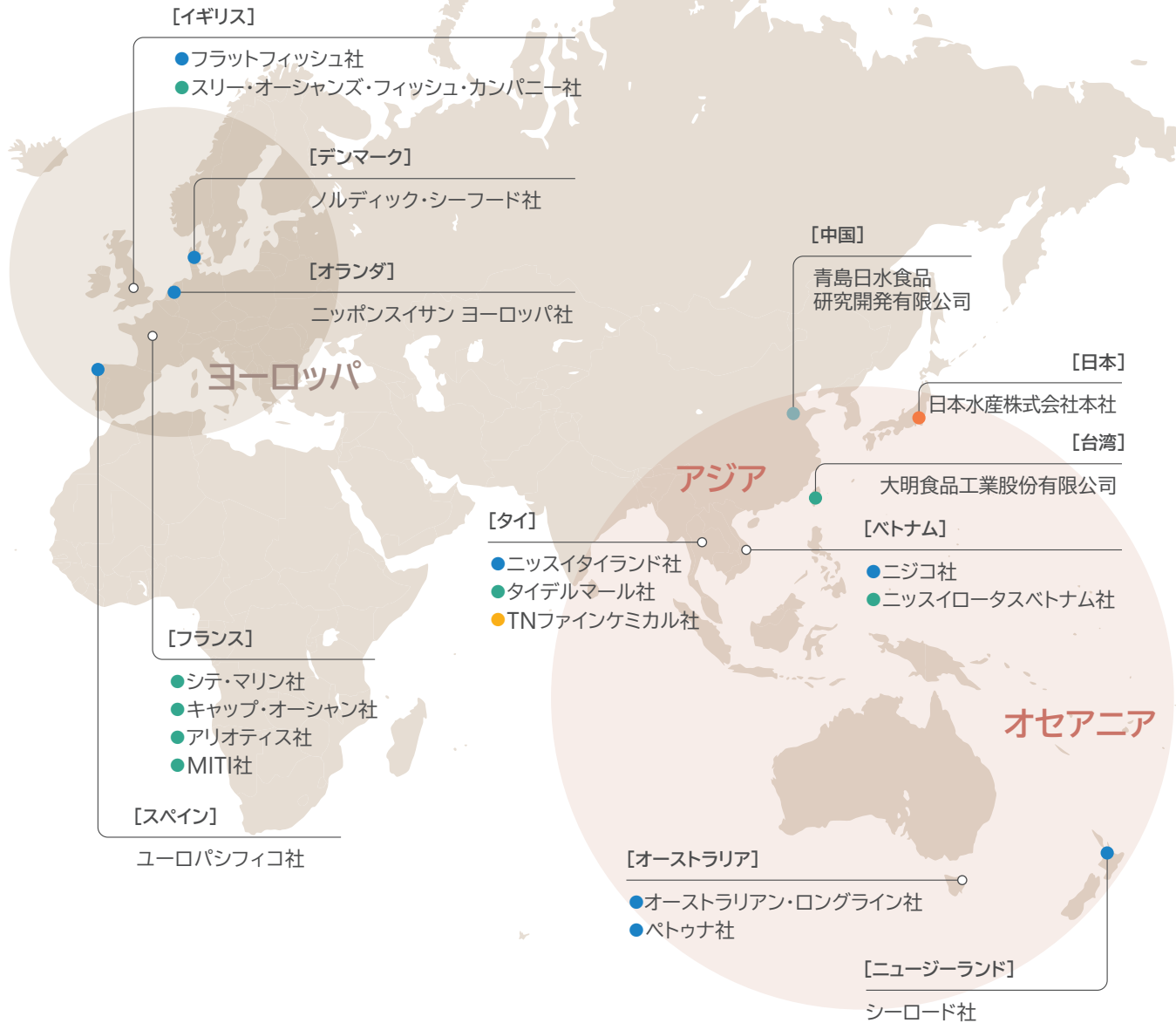
次世代育成支援対策推進法に基づき、従業員の仕事と子育ての両立のための行動計画を策定・実施し、一定の基準を満たした企業に厚生労働大臣から与えられる認定で、2010年5月より4期連続で認定されています。

第三者保証

本レポート(P.59)に記載する2021年度CO₂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

ニッスイグループは、2022年3月31日現在28カ国で、事業を展開しています。主な法人をご紹介します。

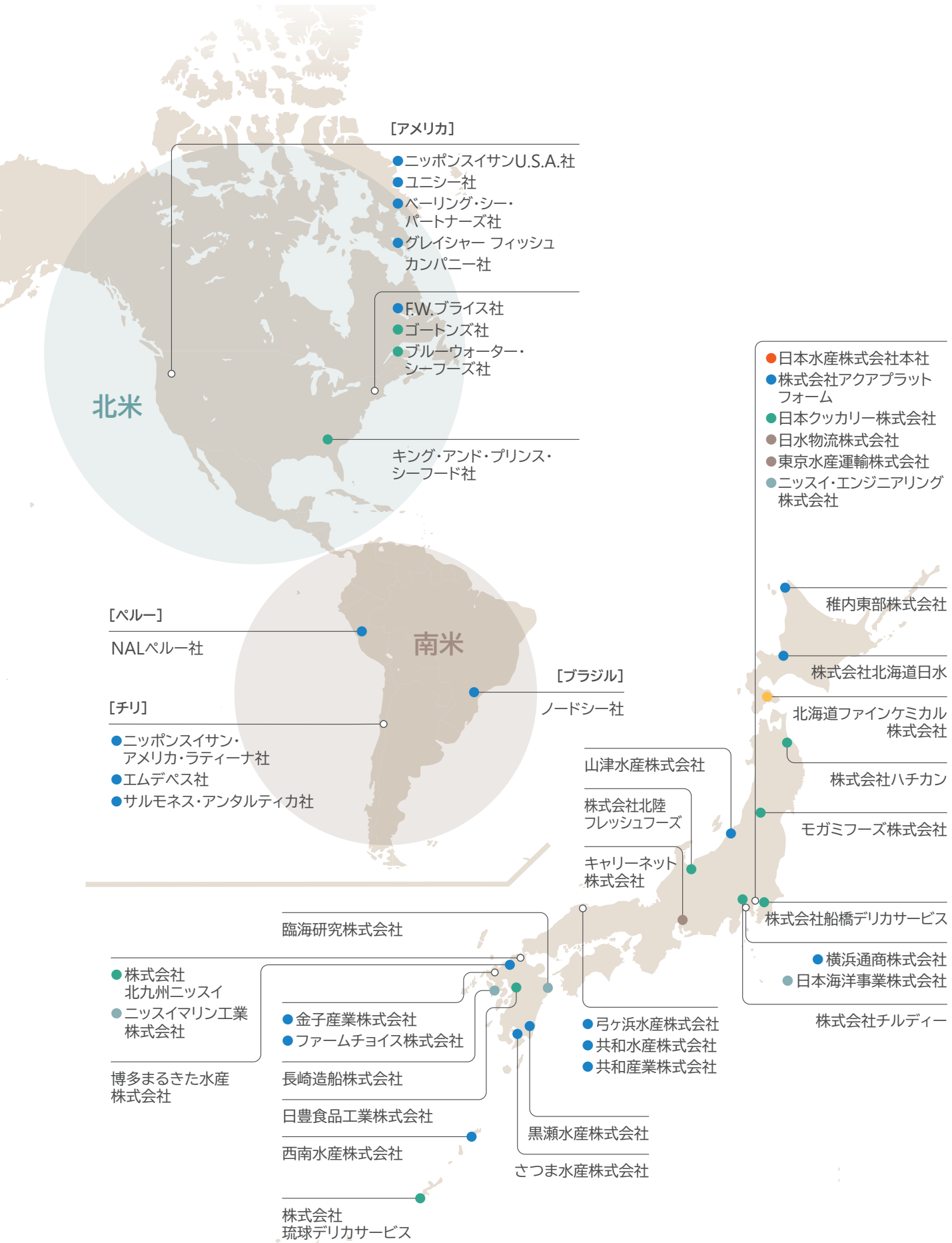


▶ 海外グループ会社

●水産	19社
●食品	11社
●ファインケミカル	1社
●その他	1社

▶ 国内グループ会社

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



お問い合わせ

日本水産株式会社 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/>



お問い合わせはこちらから

