



ニッスイグループの
価値創造

ニッセ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 ■ ニッセイグループの価値創造プロセス

23 ■ ニッセイグループの強み「バリューチェーン」

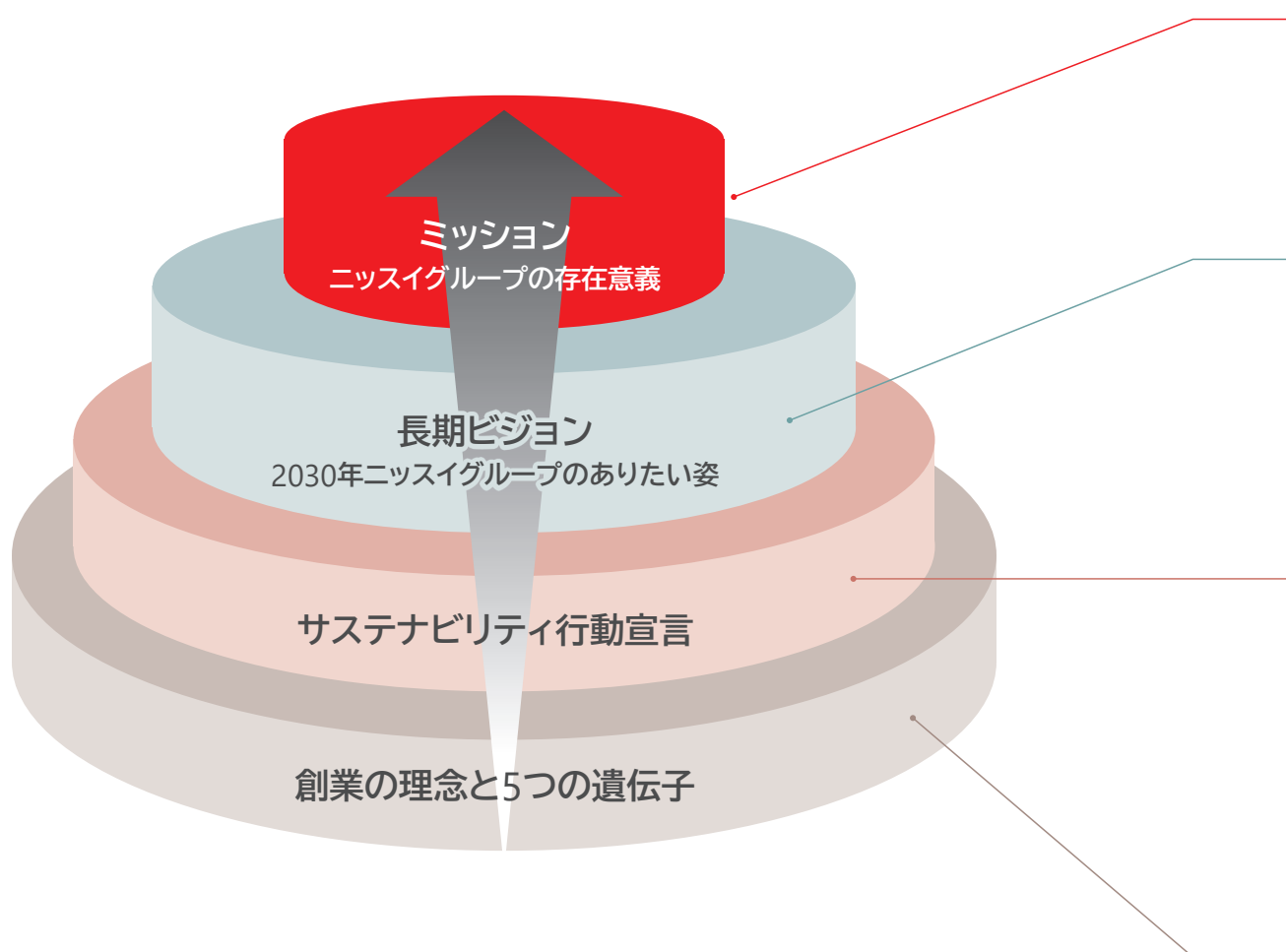
経営理念体系

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”~



● … 水産事業 ● … 食品事業 ● … ファインケミカル事業 ○ … 養殖関連

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**

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

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



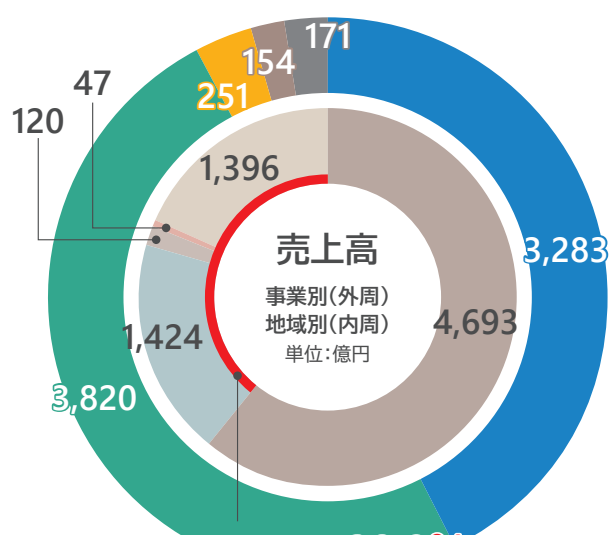
2030年度 長

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



海外所在地売上高比率 **38.9%**
 (2030年度目標 50%)

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

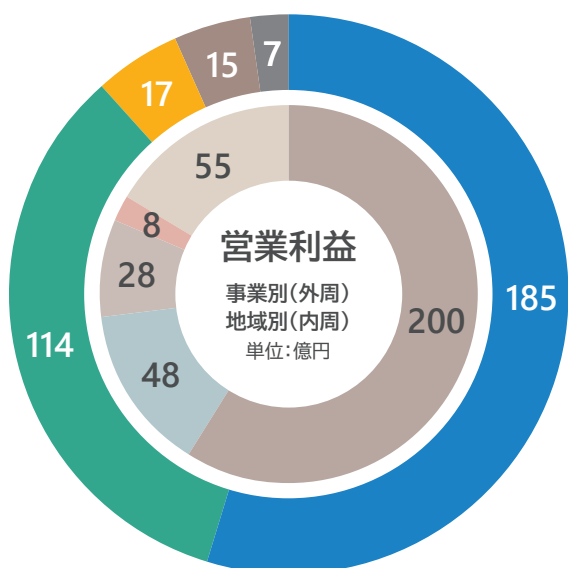


中期ビジョン目標

営業利益 **500**億円

2022年度 営業利益

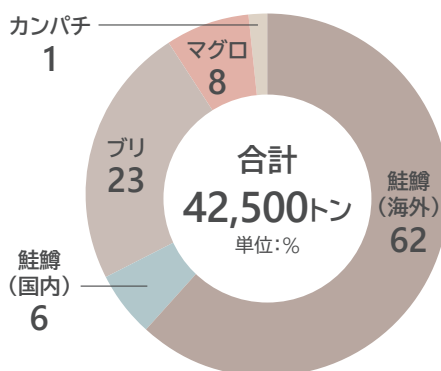
244億円



(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%**^{※3}



養殖ブリ(2022年度)

水揚数量 **約9,000**トン
国内シェア **約9%**^{※3}



養殖ブリ 人工種苗比率

2022年度出荷 **100%**を実現
(日本初^{※3})



※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 = $\frac{\text{税引後営業利益}}{\text{投下資本}}$	拠点拡大 <ul style="list-style-type: none"> 国内養殖ギンザケ事業の拡大 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 	国内 <ul style="list-style-type: none"> 独自技術を活かした高付加価値・健康領域商品の拡充 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 アイテム削減 	医薬品原料の海外展開 <ul style="list-style-type: none"> 欧州向け医薬品原料の申請を完了
	高付加価値化 <ul style="list-style-type: none"> 食材化※を進め、高粗利品を拡大 	北米・欧州 <ul style="list-style-type: none"> 北米では商品カテゴリー、欧州では販売エリアを拡大 	MSC認証魚油の原料使用を計画
	効率化・最適化 <ul style="list-style-type: none"> 養殖事業会社間の効率運営でコスト削減 		通販・店頭販売の拡大 <ul style="list-style-type: none"> EPA・DHA商品の品揃えの拡充 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
	在庫削減 <ul style="list-style-type: none"> 在庫回転を高め運転資本の圧縮 	国内 <ul style="list-style-type: none"> チルド・食品工場の最適化 	生産効率向上 <ul style="list-style-type: none"> 国内生産工場における在庫管理の徹底

※ 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

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・マリン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。

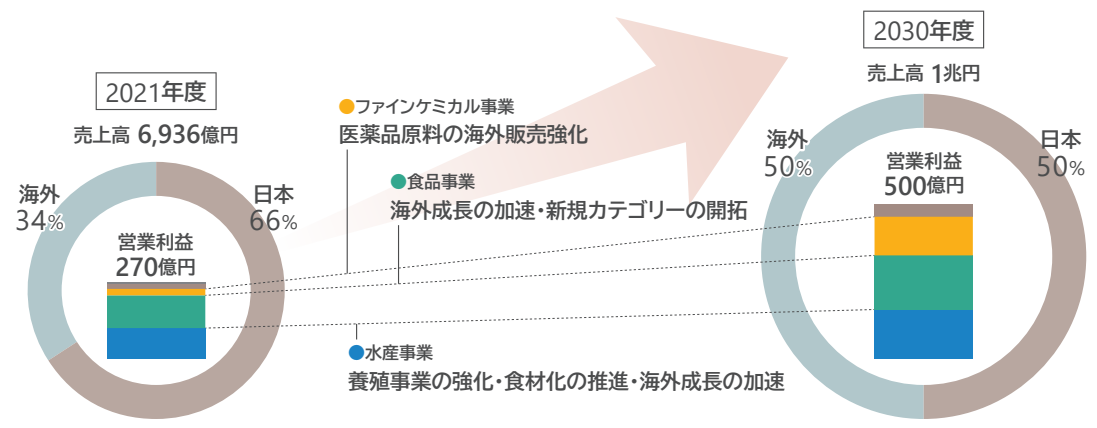
企業価値を高めるためのポートフォリオ経営

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。

私は理詰めで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、フォアキャスティングになり過ぎず、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ティングし、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。

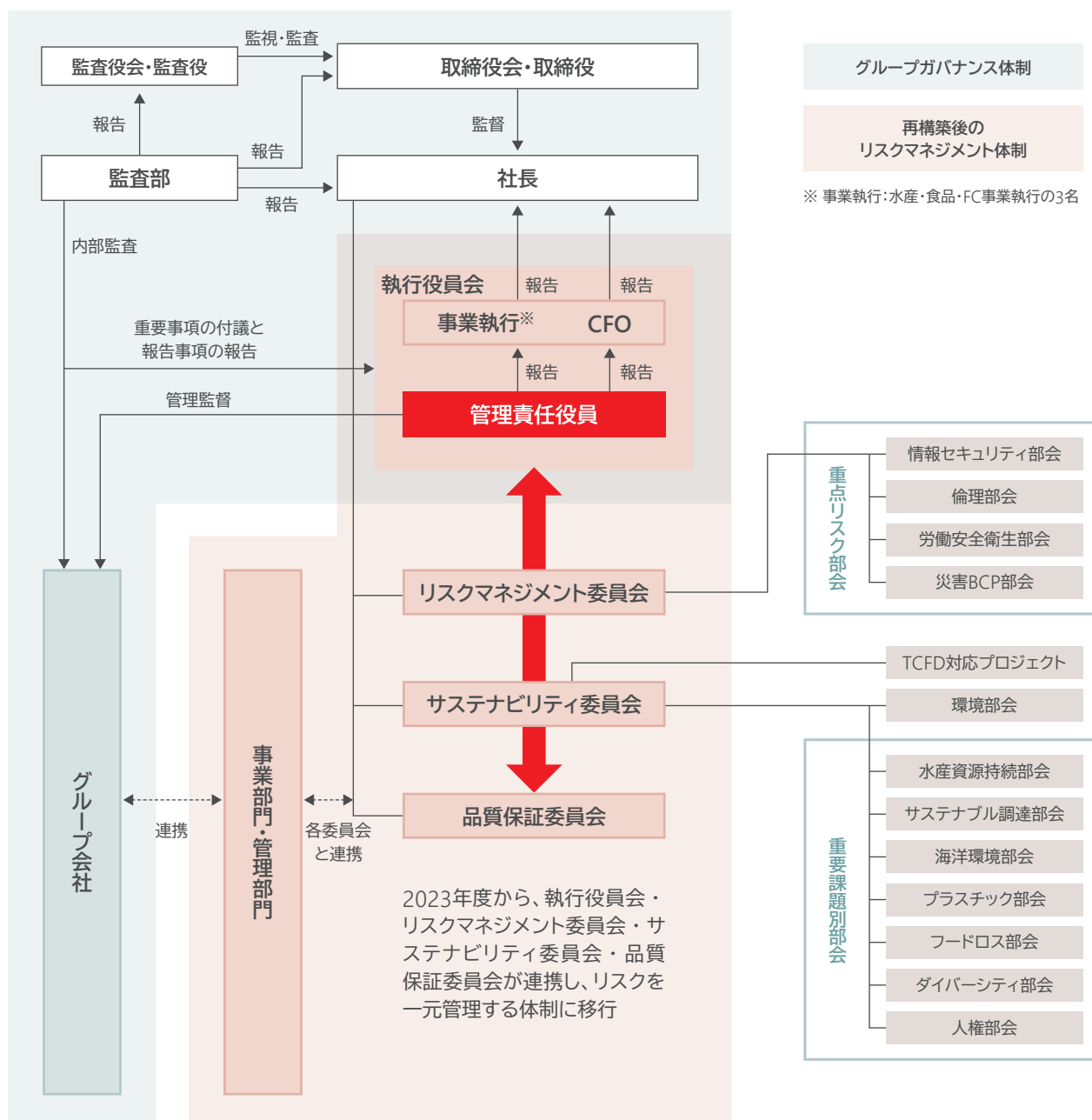


現在のリスクマネジメント体制

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^{※1}
- GFSI^{※2}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
- 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

ニッセイグループの強み「バリューチェーン」

ニッセ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
- 機能性食品
(イマーク・ごま豆乳※3など)
- 機能性油脂
(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