

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。

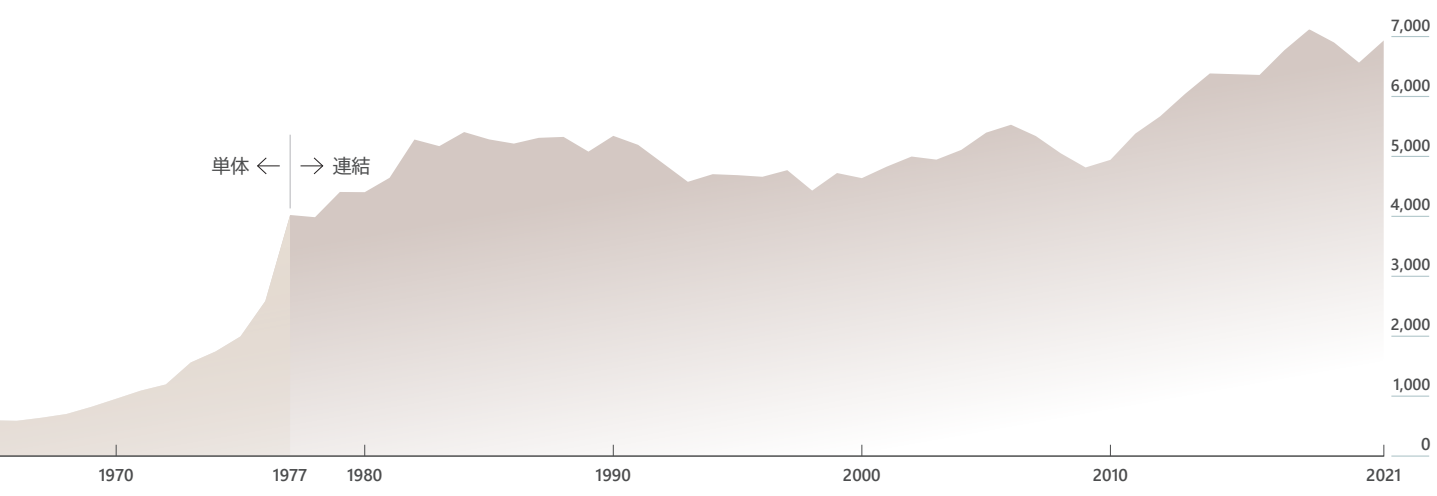
復興・拡大



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・マスの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**

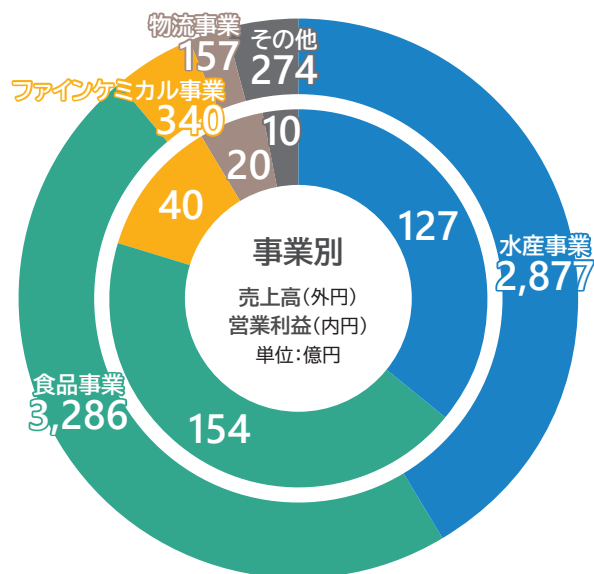


完全養殖・陸上養殖の
研究開発力

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

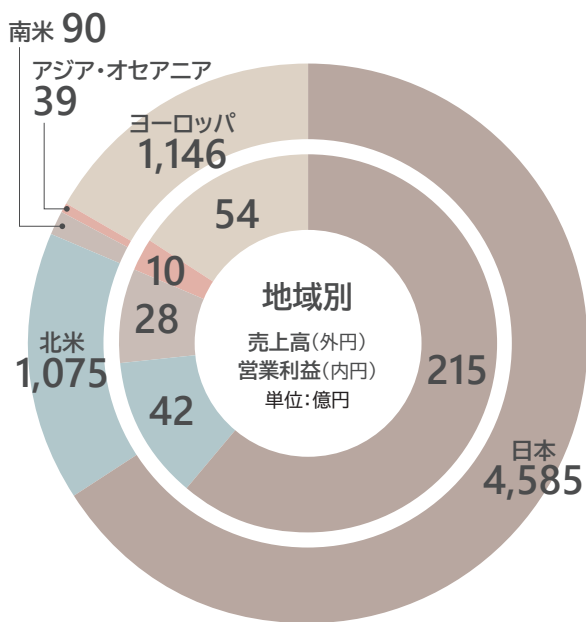
売上高 **340** 億円 営業利益 **40** 億円

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

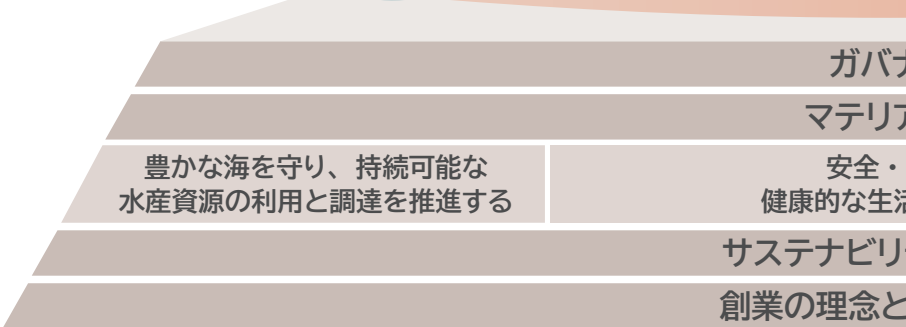
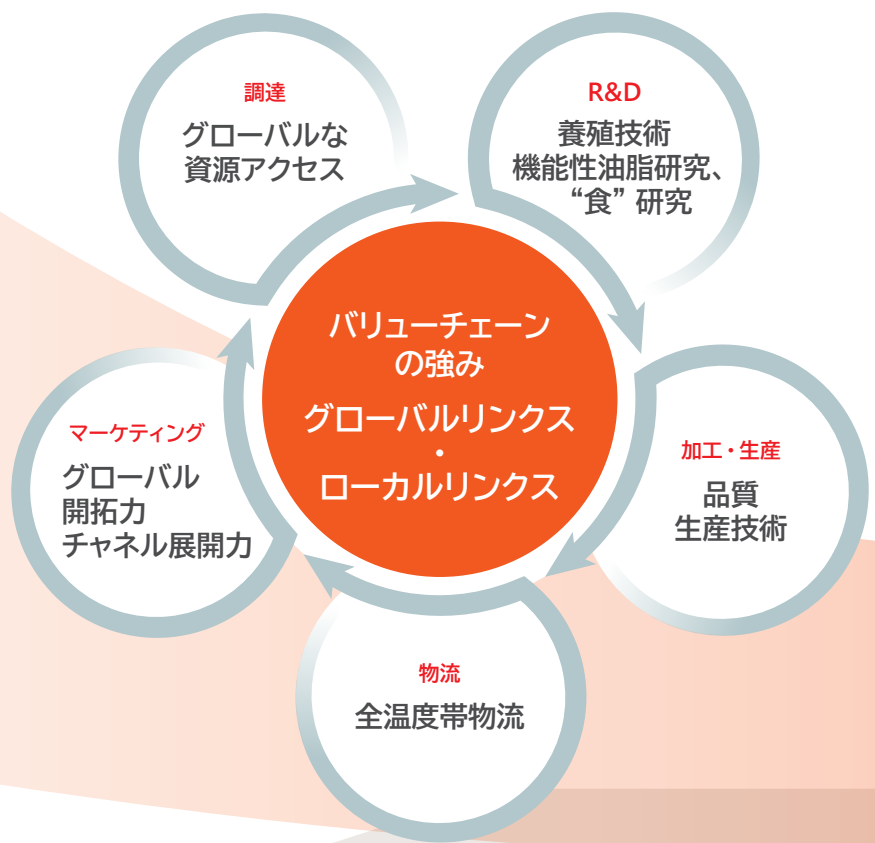
- ▶ **製造資本**
 - 養殖拠点 **71**カ所※1
 - GFSI※2認証事業所数 **30**カ所

- ▶ **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

0年のありたい姿)



ナンス

アリティ

安心で
活に貢献する

社会課題に取り組む多様な
人財が活躍できる企業を目指す

ティ行動宣言

5つの遺伝子

ニッスイグループの強み「バリューチェーン」

ニッスイグループの強みは、世界各地から水産物をはじめとした素材を調達できる資源アクセス、素材の力を引き出し高付加価値化するR&D、加工・生産と品質保証、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%**



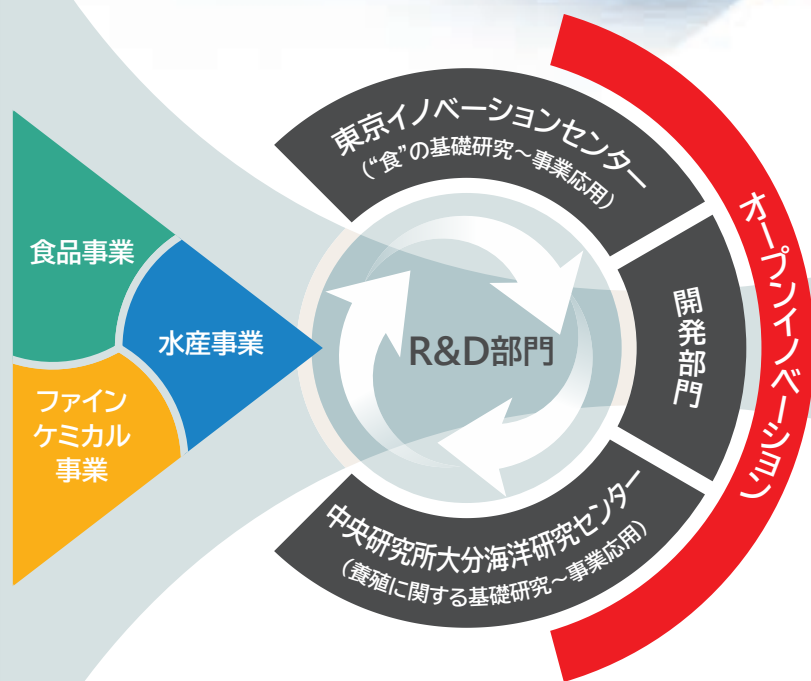
高度な養殖技術

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

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

魚油・魚粉

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

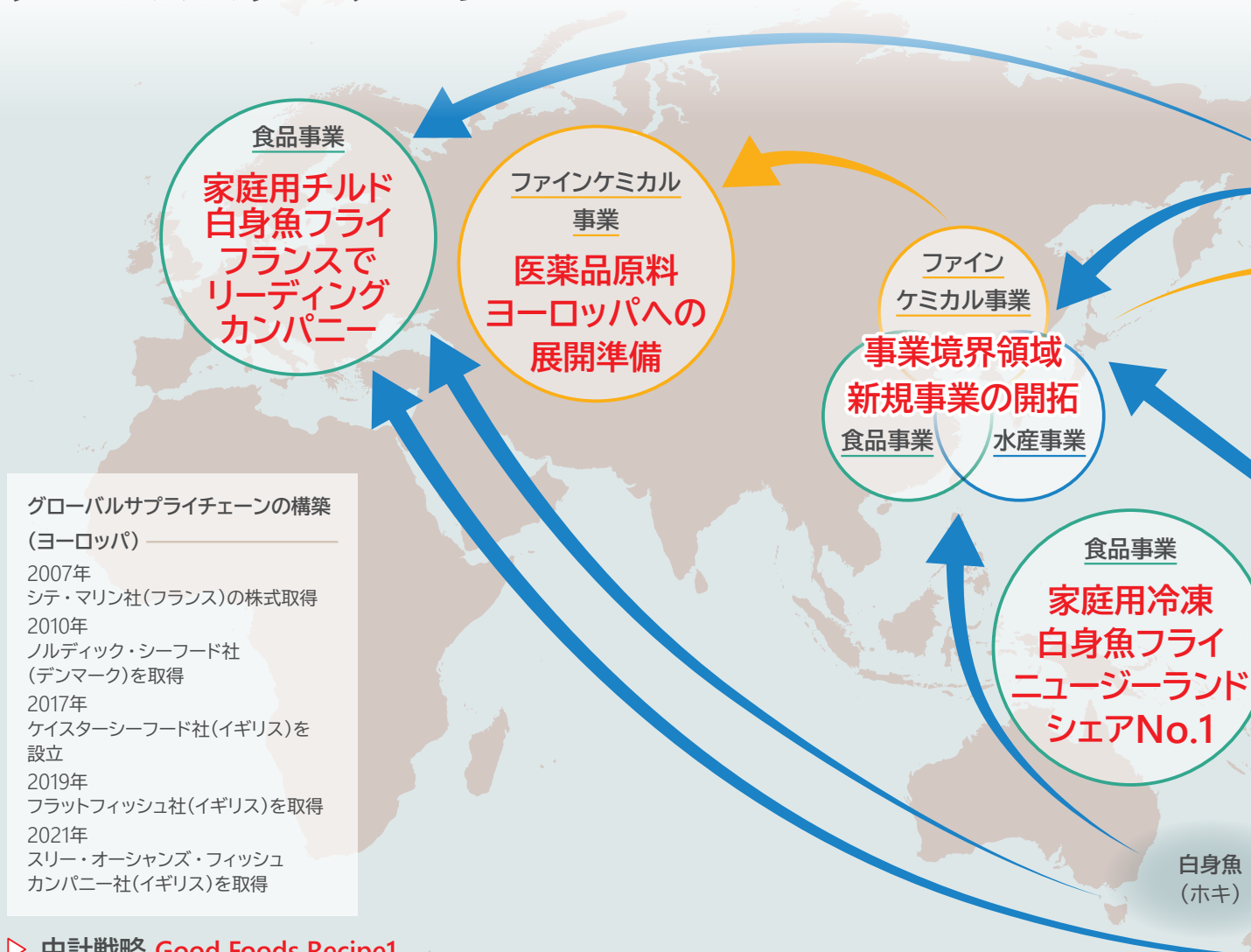


世界のあらゆる世代のお客様

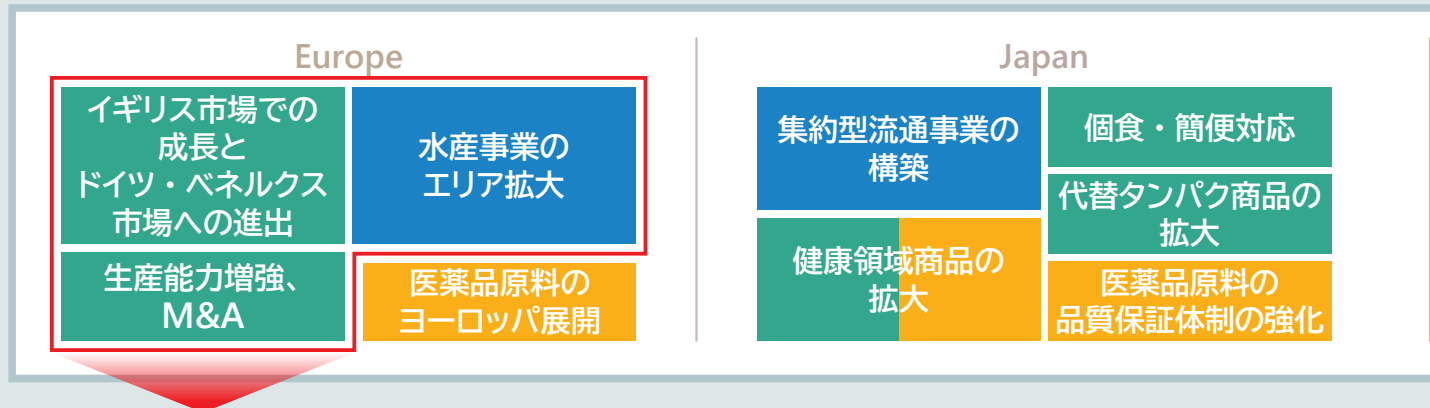
■ 水産事業 ■ 食品事業 ■ ファインケミカル事業

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

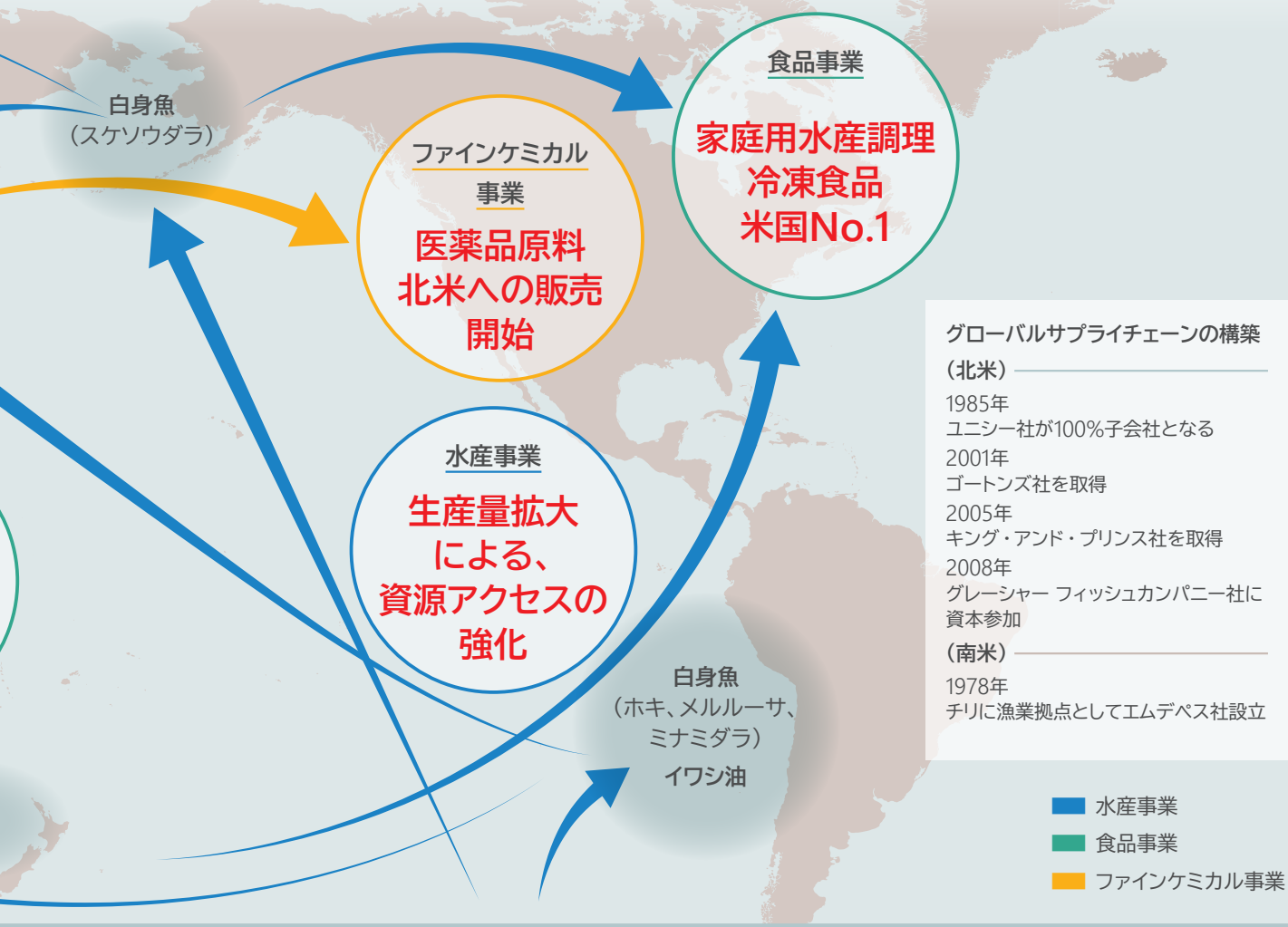


▷ 中計戦略 Good Foods Recipe1



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

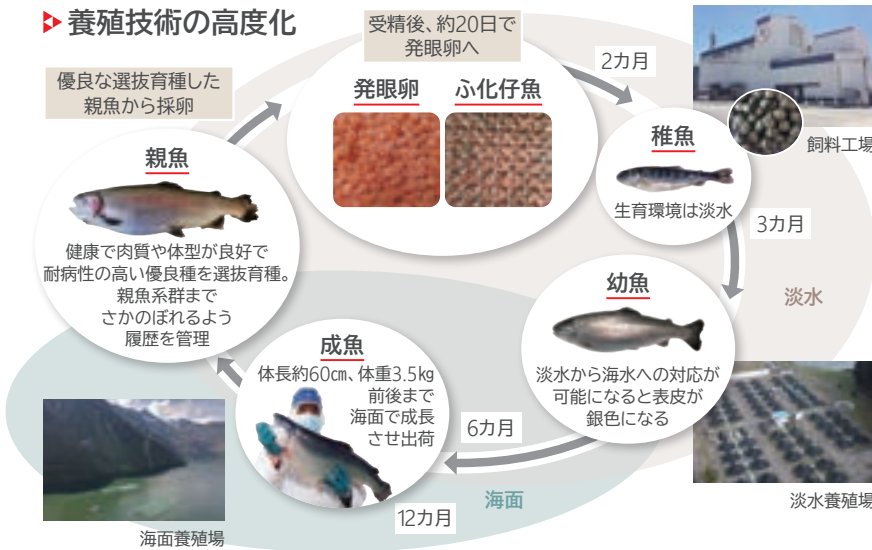
資源状態の調査と認証品の取り扱い

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

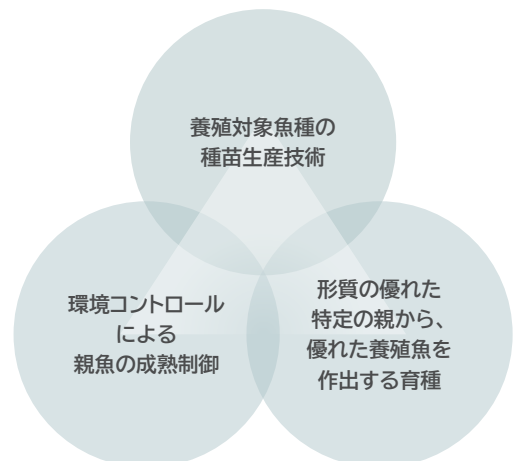
先端的育種 ～優れた養殖魚を生み出す“育種”の研究～

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



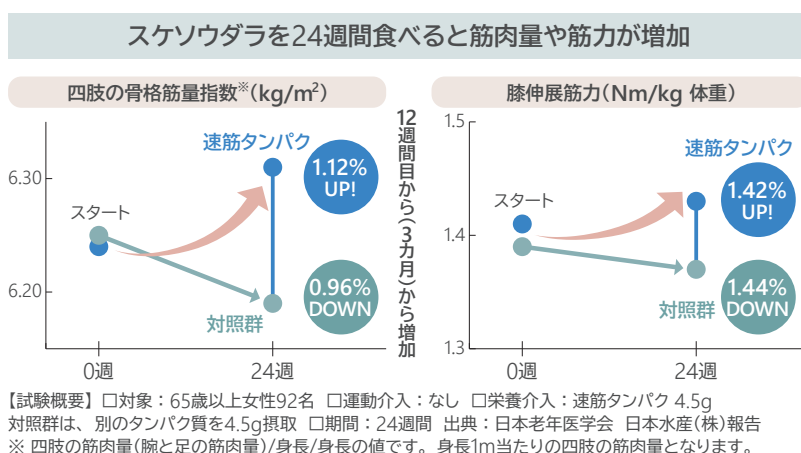
素材の力を引き出すR&D ▶P51

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。

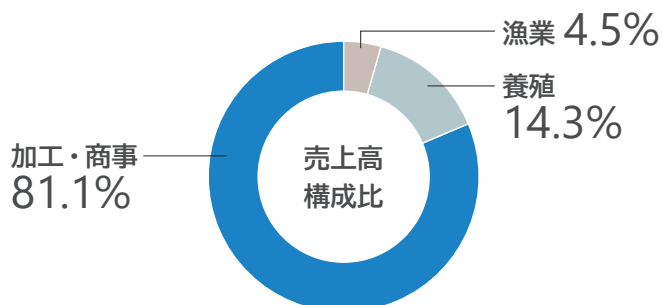


代表取締役 専務執行役員
水産事業執行委嘱
高橋 誠治

▶ 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。

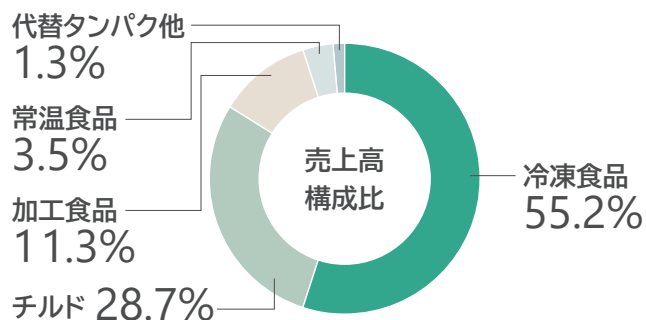


取締役 常務執行役員
食品事業執行委嘱、営業企画部担当、戦略販売部共管
梅田 浩二

▶ 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





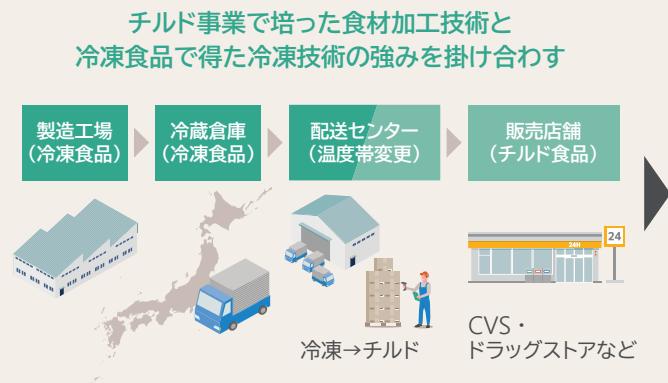
キューディッシュ事業

一昨年来の「巣ごもり」需要や家飲みが増加などのコロナ禍による生活行動の変化により、密閉包装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

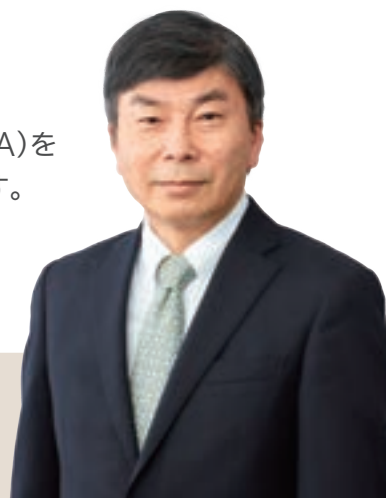
■ 和洋中のバラエティに富んだメニューを、食べ切りの個食パックで提供

- 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

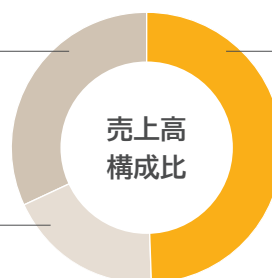
▶ 2021年度の概況

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

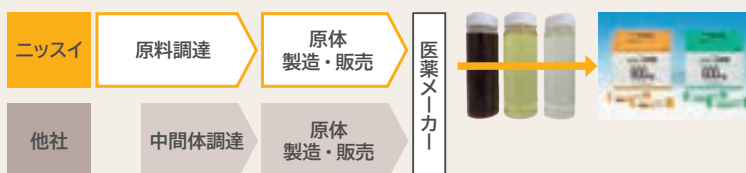
原料調達力

- 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

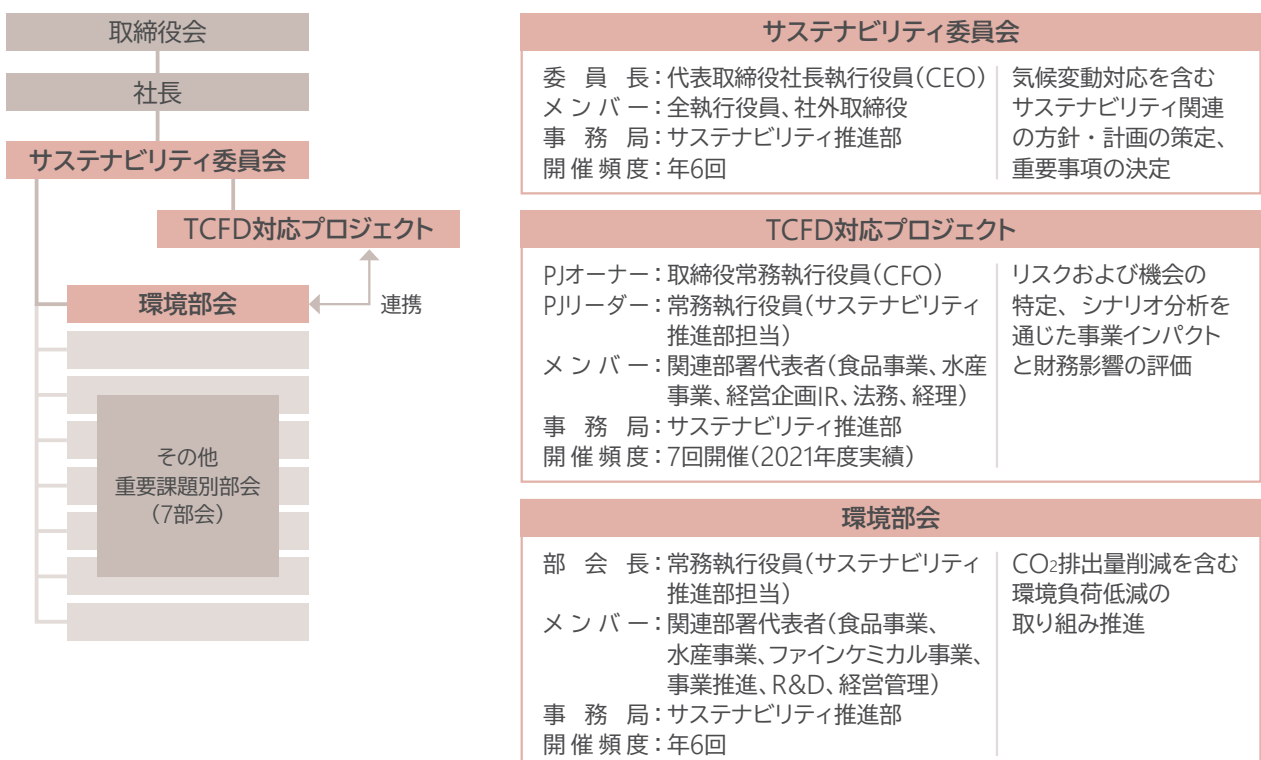


自然の恵みを楽しむ事業を営むニッセイグループでは、資源を大切に、地球や海に感謝の心を持って接することを企業姿勢の基本としています。また、地球環境の保全是事業継続のためにも必要不可欠です。気候変動対応は重要な経営課題と認識し、2021年11月にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言に賛同を表明し、TCFDコンソーシアムに参加しました。気候変動に係るリスクおよび機会を特定し、シナリオ分析を通じて事業インパクトと財務影響を評価し、対応策を講じることで、事業の持続性向上を図ります。

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

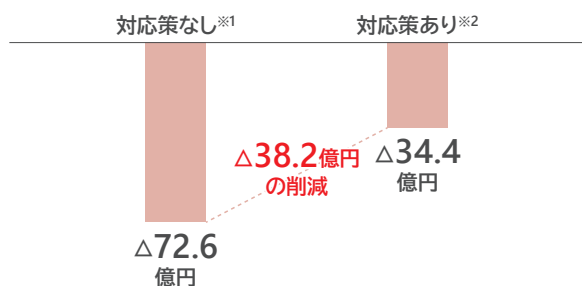
リスク／機会	分類	想定される主なリスクと機会	事業インパクト	影響時期	財務インパクト	主な対応策
物理リスク	急性	風水害の激甚化による事業停止リスク／管理コスト増加	製造／物流拠点被災による被害	短期	大	<ul style="list-style-type: none"> ● 拠点の分散によるリスクヘッジ ● 物理的被害に備える保険内容の見直し ● BCP見直し、社内訓練の実施
			養殖施設の損壊による被害	短期	小	<ul style="list-style-type: none"> ● 浮沈式生簀の導入、施設の補強 ● 陸上養殖への対応強化
	慢性	異常気象による原材料の調達リスク	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
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
機会	製品とサービス	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。

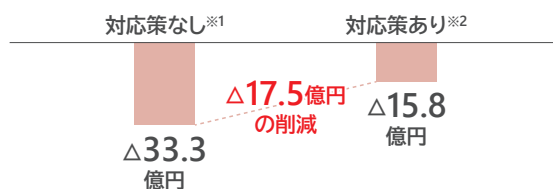
カーボンプライシングの影響

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 ● 特定フロム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>