

南米サーモン養殖事業の拡大について

2026/1/26

株式会社ニッスイ

© Nissui All Rights Reserved.

説明の概要



1. 【背景】

- ① 2030年長期ビジョン／事業ポートフォリオの強化
- ② 南米サーモン養殖事業拡大の狙い
- ③ 養殖事業の重要性(需要・技術向上・利益率)
- ④ 当社の優位性

2. 【取得の概要】

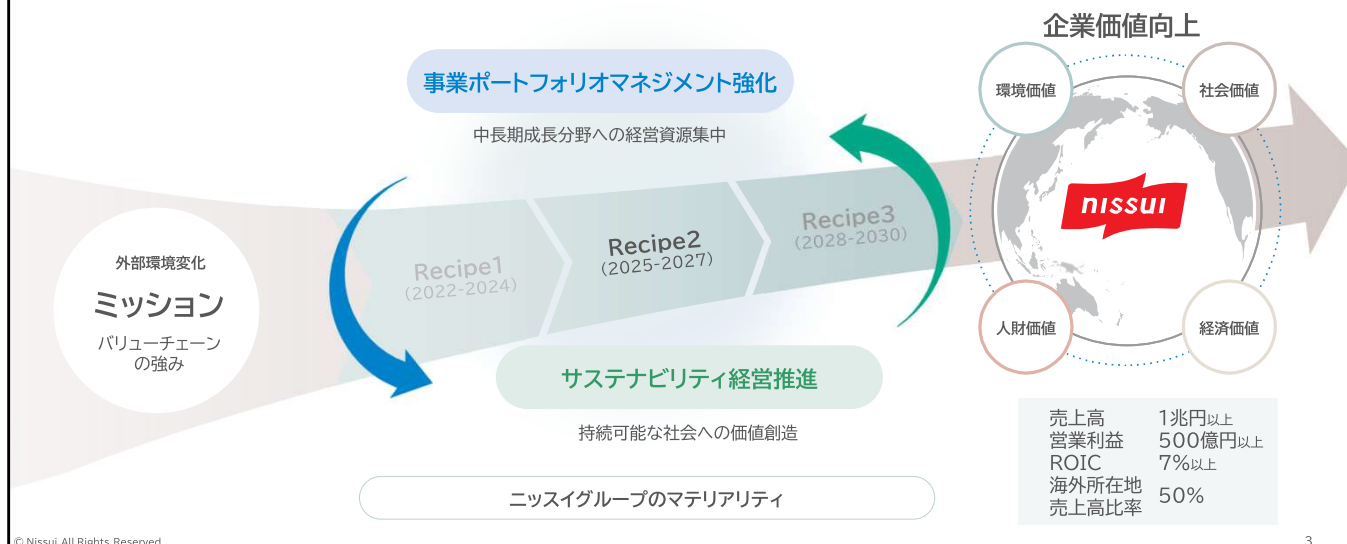
- ① PY社の取得概要 / 事業内容(養殖・加工・販売)

3. 【目的・効果】

- ① (1) 資源アクセス強化
- ② (2) 適地獲得(生産性向上)
- ③ (3) 加工能力の強化
- ④ (4) 海外販売網の獲得
- ⑤ PY社の課題改善
- ⑥ PY社業績の改善ポイントおよびシナジー

2030年長期ビジョン(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

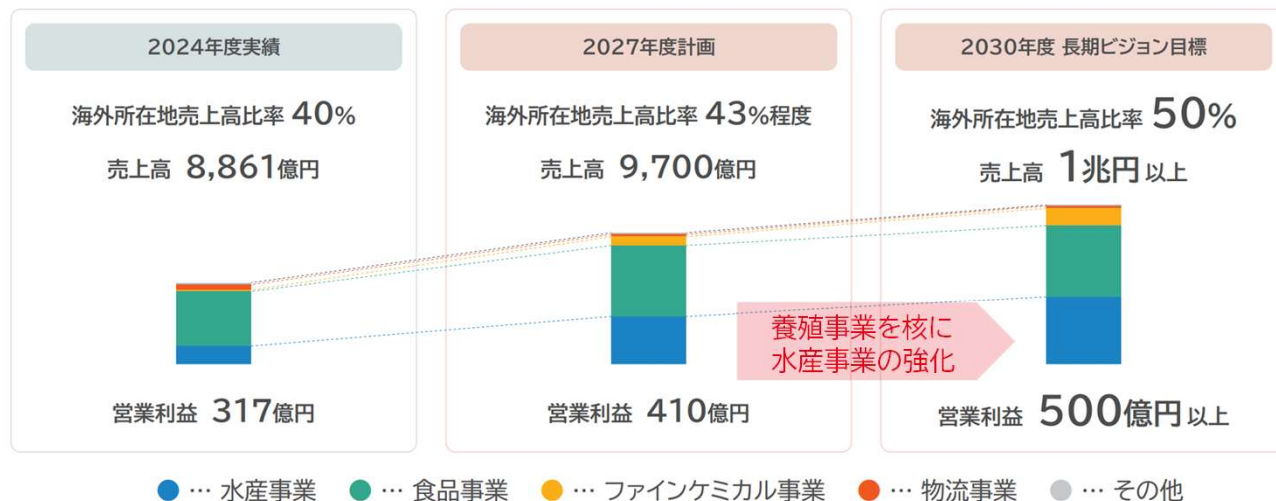


ニッスイでは、2030年に向けた長期ビジョンのもと、事業ポートフォリオマネジメントの強化を進めています。

その中で、成長分野への経営資源の集中を重要な方針としています。

2030年長期ビジョン — 事業ポートフォリオの強化 —

「海外事業」「養殖事業」「ファインケミカル事業」により事業ポートフォリオを強化
特に食品事業と水産事業の収益規模をバランスさせることで、**より安定した事業構造を目指している。**



成長分野として、海外事業、養殖事業、ファインケミカル事業の三つを重視しています。

海外食品事業は、近年大きく成長しています。これに加え、水産事業についても成長を加速させ、収益基盤の拡大を通じて、事業構造の安定化を図っていきます。

水産事業の中では、成長が見込まれる養殖事業を重点的に強化していきます。

水産事業の収益力向上のキーである養殖事業を強化

なぜ
養殖事業なのか？

①世界的な
水産物
需要の拡大

②技術高度化に
よる**成長可能性**

③**営業利益率**
10%以上が
見込める

なぜ
サーモンなのか？

世界的需要の高まり／豊富なノウハウを持つ

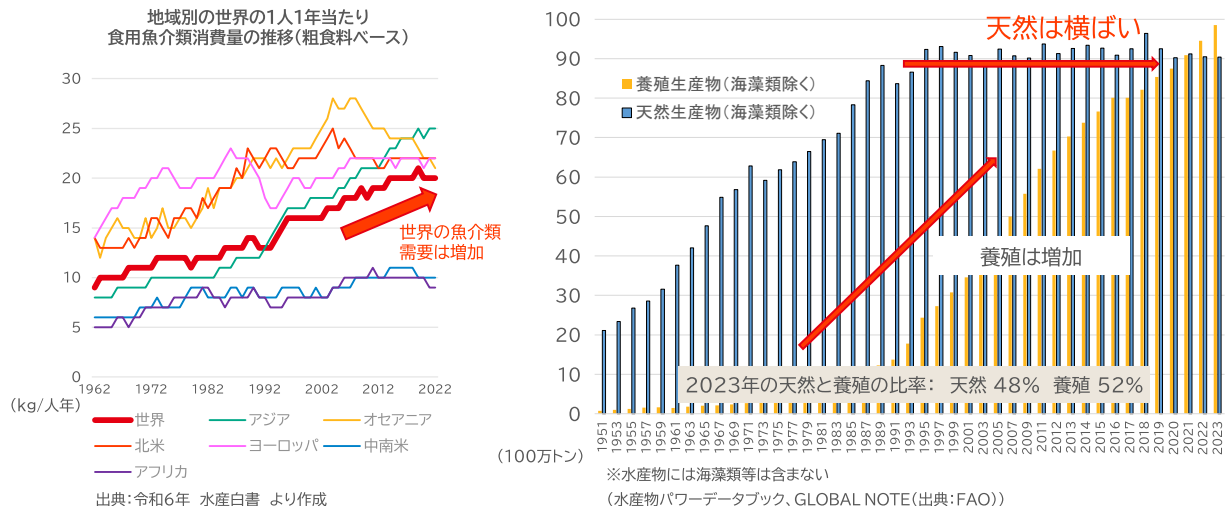
養殖事業は、技術の高度化により生産性や収益性を高められ、今後も成長が期待できる分野です。

また、サーモンは世界的に需要が拡大している魚種です。

ニッスイは、長年にわたりサーモンに取り組んできた経験があり、豊富なノウハウを有しています。

養殖事業の重要性 ①-1 世界的な水産物需要の拡大

世界の魚介類消費量は増加。供給は天然が頭打ちであり、養殖への期待は高い。



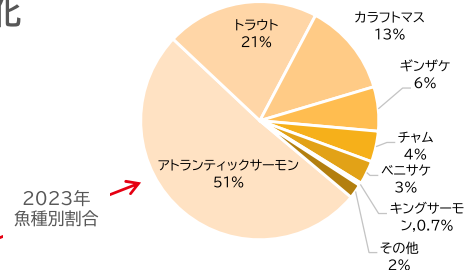
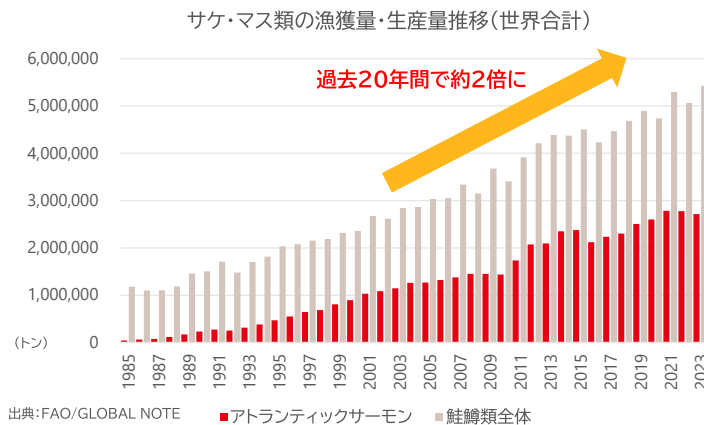
養殖事業の重要性は、大きく三つあり、まず一つ目は、世界的な水産物需要の拡大です。

世界の水産物消費は、特にアジアを中心に、増加が続いています。

一方で、天然漁獲量はすでに横ばいとなっており、需要の増加を支えているのは養殖です。

養殖事業の重要性 ①-2 世界的な水産物需要の拡大（サーモン市場）

サーモン市場は**需要拡大**が進む一方、**供給制約**が顕在化



- 水産資源のうち、サーモンは優れたたんぱく源として特に需要が高まっている。世界のサーモン生産量は、**過去20年間で約2倍に拡大**。アトランティックサーモンは約2.3倍。
- 一方、生産国において**環境規制やライセンス制限の強化**が年々進む。養殖場拡大の余地が限られ、今後、**需給ギャップの構造的な拡大**が予想される。

アトランティックサーモン:脂の乗った濃厚な味わいが特徴、欧米を含む世界各国において、生食および加熱調理の双方で幅広く利用されている。
トラウトサーモン:アトランティックサーモンより脂が控えめで比較的さっぱりとした味わいが特徴。刺身・寿司向けに流通するサーモン原料の一つ。

© Nissui All Rights Reserved.

7

サーモン市場では、サケ・マス類全体の供給に占めるアトランティックサーモンの比率が高まっており、現在は約50%を占めています。

過去20年で供給量は大きく拡大してきましたが、直近では伸びが鈍化しています。

これは、養殖に適した地理的・環境的条件を備えたエリアが限られているためです。

その結果、既存の優良な養殖エリアは、今後さらに価値の高い資産になると考えています。

養殖事業の重要性 ②技術高度化による成長可能性

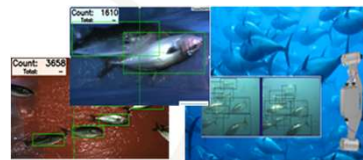
養殖は歴史が浅く、技術高度化による収益性安定・生産規模の拡大の **伸びしろ** がある

・飼料研究推進によるコストダウン



・完全養殖/ 育種技術による早期育成/身質改善

・AI、IoTを活用した養殖生産



・抗生物質削減 ・陸上養殖への挑戦

畜産の近代育種 18世紀～
水産養殖の近代育種 **1970年代～**

養殖は
まだ**発展途上**

© Nissui All Rights Reserved.

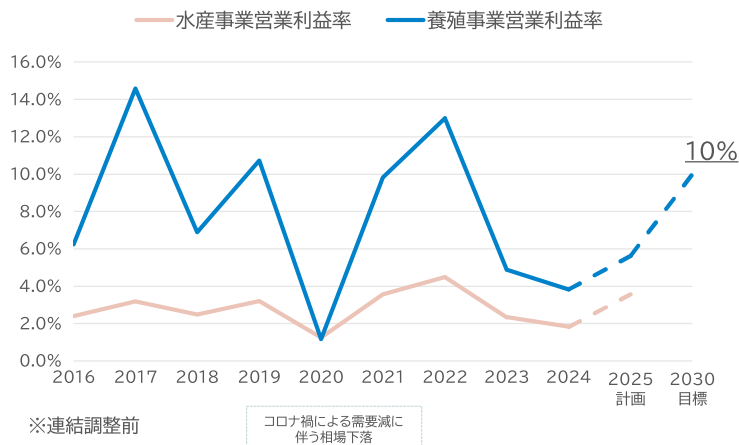
8

二つ目に、養殖事業は、技術の高度化によって成長が期待できる分野です。

養殖は、畜産や家禽といった他のタンパク質供給産業と比べて歴史が浅く、育種や技術革新の面で今後も大きな進化の余地があります。

養殖事業の重要性 ③営業利益率10%以上が見込める

技術の安定とともに収益力の向上が期待され、**営業利益率10%以上が見込める**



養殖事業を核に
水産事業全体の収益力引き上げ
を目指す。

三つ目に、養殖事業は、技術進化とともに、収益力を安定的に高めていくことが期待できる産業です。

養殖事業は、天然漁業と比べると計画的に利益を見込める一面はあるものの、ボラティリティがないわけではありません。
一方で、技術的な発展によりこうした課題を克服し、より安定した事業へ成長させていくことが可能と見込んでいます。

そして、養殖事業を、水産事業全体の収益力を強化する基盤としていきたいと考えています。

サーモン生産における当社の優位性

ニッスイはチリでの養殖事業実績を40年近く有し、**豊富なノウハウ**を蓄積している。

養殖

加工

販売



既存のチリ養殖会社：
SALMONES ANTARTICA S.A. (「SA社」と省略)

サーモン養殖に関する**豊富なノウハウ**

- ニッスイは1988年よりチリでサーモン養殖を展開。
- 飼料開発・生産、選抜育種した親魚からの採卵などをはじめとした完全一貫養殖。
- 選抜された優秀な血統で、チリ大学獣医学部と協働しゲノム解析を用いた育種を推進中。
- 現状は年間3万トンを生産。GLOBAL LINKSを活用し、養殖したサーモンを加工・販売。

サーモン生産において、当社には強みがあります。

ニッスイは、約40年にわたりチリでサーモン養殖事業に取り組んできました。

飼料開発・育種・養殖技術・加工・販売まで幅広い領域で、他社に優る知見を蓄積してきたと考えています。

Pesquera Yadrán社の概要

Pesquera Yadrán社(以下、PY社)は、チリでアトランティックサーモンに特化した養殖及び生鮮品加工、海外市場への販売を行う。

会社名	Pesquera Yadrán社 
創業	1966年
所在地	チリ・プエルトモン市、 米・マイアミ(販売拠点)
事業内容	アトランティックサーモンの養殖、加工販売。 年間水揚量約3万トン。
収支	2022年 … 2024年 売上 212M\$ ⇒ 222M\$ 営業利益 27M\$ ⇒ △21M\$



今回買収したPY社は、1966年設立のチリの養殖会社で、アトランティックサーモンを主体に、養殖・加工・販売を行っています。

生産規模はおよそ3万トンで、当社既存事業のSA社と同規模です。

また、当社はこの会社とは以前から取引関係があり、全く接点のない会社ではありませんでした。

PY社の株式取得

PY社の取得により、南米サーモン養殖事業を**2.5倍に拡大**

当社連結子会社であるSA社を通じて、PY社の全株式を取得。

社名	Pesquera Yadrán社
取得価額	133百万米ドル ※アドバイザー費用等(概算額)を含む
純有利子負債を含む 買収総額想定額	321百万米ドル
EV/EBITDA倍率	約8倍 (正常化後の概算値) ※チリの過去の同業種による株式取得事案では、概ね約10倍程度が目安
PY社 グループ	Cultivos Yadrán S.A. 等 ・海面養殖 (成魚の養殖) ・加工場 ・淡水養殖 (稚魚の養殖) ・販売・マーケティング(米国) ・二次加工(米国)



PY社の買収により、ニッスイの南米サーモン事業は、現状の約2.5倍の規模に拡大します。

PY社は、海面養殖場、淡水養殖場、加工場に加え、販売・マーケティング機能を有しており、米国には二次加工拠点も保有しています。

PY社株式取得の目的 (1)資源アクセス強化

アトランティックサーモンへの 資源アクセス強化



ここから、今回の買収の目的と狙いについて整理します。

まず一つ目は、生産規模の拡大です。

当社は、今回の買収前から、既存のSA社事業のみでも生産規模を現在の約3万トンから5万トンへ拡大する計画を持っていました。

その中で、アトランティックサーモンの生産拡大も計画していました。

今回、PY社をグループ化したことにより、その成長をさらに加速できると考えています。

2030年には、生産規模を現在の2.5倍にあたる約8万トン規模まで拡大できる見込みです。

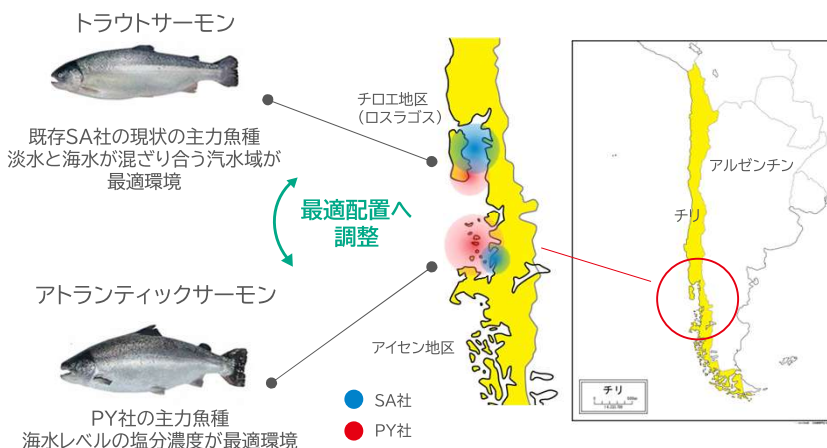
これにより、チリのサーモン養殖業界における当社のポジションは大きく変わり、上位5社に入る規模になると考えています。

PY社株式取得の目的 (2)アトランティックサーモン養殖に適した環境の獲得

アトランティックサーモン養殖に適した漁場を獲得。魚種に適した漁場の活用で**生産性向上**。

それぞれの魚種に最適な漁場を活用し、**生産性向上**。

- 最適配置とすることで、養殖成績が向上し水揚げ数量も増加
- オペレーションコストの削減も実現



© Nissui All Rights Reserved.

14

次に、二つ目のポイントは、養殖場の最適配置です。

サーモンの中でも、トラウト、銀鮭、アトランティックサーモンでは、適した養殖環境が異なります。水温や塩分濃度、地理条件などによって、養殖成績に差が生じます。

当社が保有する養殖場と、今回買収した会社の養殖場は、立地や特性が似ている部分もありますが、完全に同じではありません。それぞれに特性があり、魚種ごとに向き不向きがあります。

今回、両社の養殖場を組み合わせることで、魚種ごとに最適な配置が可能になります。

その結果、養殖成績の改善と生産性の向上が期待できると考えています。

これは、今回の買収における非常に大きなシナジーの一つです。

PY社株式取得の目的 (3)加工能力の強化

生鮮加工機能を取得

- PY社はSA社と同じチリ・チロエ島と米国に加工工場を保有。
- 両社の加工機能の特徴を生かし、相互補完的に展開。高付加価値商品の拡充も目指す。

PY社



(チリ)
アトランティックサーモンの
生鮮加工



(マイアミ)
生鮮品の高付加価値化商品を
生産

SA社



(チリ)
トラウト・銀鮭の冷凍加工が中心
／一部生鮮も対応

三つ目は、加工機能の強化です。

PY社は、SA社と同じチリのチロエ島に、SA社既存工場とほぼ同規模の加工工場を保有しています。

PY社をグループ化することで、加工キャパシティを拡大することができます。

またPY社は、北米に生鮮サーモンの付加価値加工に対応した拠点を有しています。

この拠点では、生鮮サーモンをより付加価値の高い形で加工し、販売することが可能です。

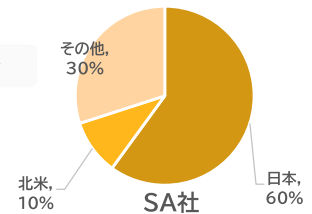
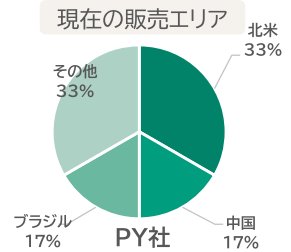
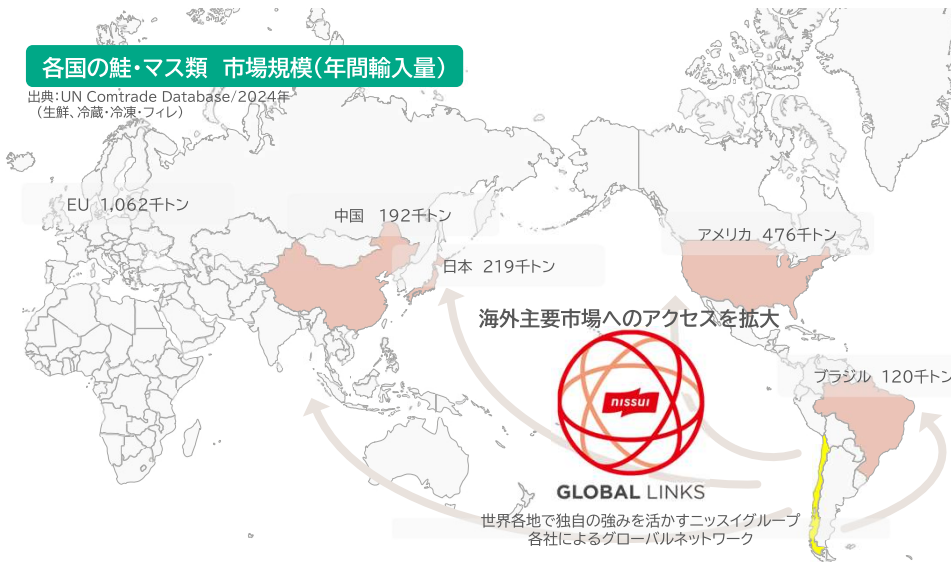
これらの機能を当社既存事業と組み合わせることで、さらなる高付加価値化を進められると考えています。

PY社株式取得の目的 (4)海外販売網の獲得

PY社の販売網を取り込み、GLOBAL LINKSと連携して海外販路を拡大。

各国の鮭・マス類 市場規模(年間輸入量)

出典: UN Comtrade Database/2024年
(生鮮、冷蔵・冷凍・フィレ)



四つ目は、グローバル販売網の拡大です。

SA社は、日本市場向けの比率が比較的高い事業構成となっています。一方で、PY社は、北米、中国、ブラジルなど、グローバルに販売先を展開しています。

PY社の販売ネットワークを、当社のグローバルな販売網と組み合わせることで、グローバル展開をさらに加速できると考えています。

PY社の課題改善

SA社での知見を活かしコスト削減・養殖成績改善を進め、早期にPY社を黒字化。

→2030年度には、PY社のグループ参加及びシナジーにより、赤字からの回復に加え
40～50百万米ドル程度の利益プラス効果を見込む。

【PY社の課題】

飼料組成を原因とした魚病発生
SA社の約1.2倍の養殖オペレーションコスト
業界平均よりも高い飼料単価での生産



SA社の各工程に関するノウハウや資源を
活用・横展開して改善をはかる。

SA社の強み

SA社は親魚飼育・採卵・淡水育成・海面育成・製品
加工・販売のほか、餌の研究開発や製造まで一貫生
産体制を展開し、高品質なサーモンの生産を得意と
している。



品質が評価されている
SA社のFIVE STARブランド

一方で、PY社には課題もあり、2024年度は赤字となっています。

この点については、当社としても非常に慎重に検討し、半年以上をかけて、赤字に至った要因を詳細に分析しました。

その結果、養殖資産そのものに問題があるのではなく、マネジメントや運営面に課題があるという結論に至りました。

経営資源としての価値は十分にあり、当社が統合することで、その価値を引き出すことができると判断しています。

PY社単体での収益改善に加え、SA社とのシナジーを含めることで、2030年度には40～50百万米ドルを現在の収益に上乗せできると考えています。

PY社業績の改善ポイントおよびシナジー①

○: 早期に改善効果が見込まれる事項

魚病からの回復による養殖成績改善



- 飼料組成を原因とした魚病について、飼料を変更し回復傾向へ。
2025年後半より養殖成績改善効果が現れ始めている。改善に伴い今後の池入可能尾数も増加。

販売価格の上昇



- ノルウェー産アトランティックサーモンの価格下落(前年の生産量抑制の反動増での一過性要因)の影響を受け、チリ産も価格が下落していたが、ノルウェー産が価格上昇基調となりチリ産も**販売価格が回復するきざし。**

高付加価値商品の拡充

- PY社の生鮮加工機能を活かし、**高付加価値商品の拡充**につなげることで市場対応力を高める。



PY社の生鮮加工機能を活用

© Nissui All Rights Reserved.

18

具体的な改善ポイントを整理します。

まず、2024年度は、飼料品質の問題による魚病の発生などにより、PY社の養殖成績が大きく悪化しました。ただし、飼料の見直しなどの対策を進めた結果、2025年後半からは、すでに改善の効果が出始めています。

また、2024年度はマーケットの影響を受け、PY社の収益が圧迫された面もありました。しかし、中長期的に見れば、アトランティックサーモンの価値が高まっていくという見方に変わりはありません。

加えて、PY社の強みの一つが、生鮮サーモンの加工機能です。こうした機能をSA社の製品にも活用することで、さらなる高付加価値化を進め、収益改善を目指していきます。

PY社業績の改善ポイントおよびシナジー②

コスト最適化	● 物流の効率化や重複する間接コストのスリム化、外注業務の内製化を進める。 ● SA社淡水養殖場を活用することで、コストを下げるとともに、高品質な種苗を供給。 ● SA社飼料工場の生産能力を最大限活用し、生産性向上によりコスト最適化を推進。
生産性の向上・グローバル競争力の強化	● SA社が保有する漁場に、今回獲得したPY社の漁場を合わせ、アトランティックサーモン・トラウト・ギンザケそれぞれの魚種の特性に応じた最適配置を図り、生産性向上。 ● 2030年を目途に年間8万トン強のサーモン生産体制を構築し、グローバル競争力を強化。
海外市場への供給力強化	● PY社が有する生鮮サーモン販売チャネルと当社の強みであるグローバルリンクスの販売網を組み合わせ、特にアメリカ市場を含む海外市場への供給力を強化する。



建設中のSA社の
種苗生産施設(淡水養殖場)



SA社
飼料工場

© Nissui All Rights Reserved.

19

次に、コスト構造の改善です。

PY社は、養殖に関わる業務を外注に依存している部分が多く、加えて、淡水養殖能力の不足から、高コスト体質となっていました。

当社グループのノウハウを活用し、外注の見直しや内製化、飼料・種苗調達の最適化、加工場の稼働率向上などを進めることで、コスト改善が可能だと考えています。

また、魚種の最適化や養殖成績の改善によって、生産性の向上が期待できます。これにより、種苗の投入尾数を増やすことも可能になります。

さらに、PY社の販売ネットワークを活用し、グローバル展開も進めていきます。



本投資によりバリューチェーンの
強靱化を一段と進め、長期ビジョン
「人にも地球にもやさしい食を世界に
お届けするリーディングカンパニー
(GOOD FOODS 2030)」
達成に向けて取り組んでまいります。

今回の投資は決して小さな金額ではありませんが、ニッスイグループの次の成長を支える重要な投資であると確信しています。バリューチェーンの強靱化を一段と進め、長期ビジョンの達成に向け取り組んでまいります。

見通しに関する注意事項

本資料に記載されている、当期ならびに将来の業績に関する見通し等は、現在入手可能な情報に基づき当社の経営者が合理的と判断したものであり、これらの達成を保証するものではありません。

実際の業績は、様々な要因により、見通し等とは大きく異なることがあります。その要因としては、市場の経済状況および製品の需要の変動、為替相場の変動、国内外の各種制度や法律の改定などが含まれます。

従いまして、本資料の利用は、利用者の判断によって行いますようお願い致します。本資料の利用によって生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負うものではないことをご認識頂きますようお願い申し上げます。



まだ見ぬ、食の力を。

株式会社ニッスイ
証券コード：1332

お問合せ先：経営企画IR部IR課
03-6206-7037

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



© Nissui All Rights Reserved.