

A large, red, stylized speech bubble outline that frames the central text. The bubble has a jagged, lightning-bolt-like top edge and a pointed bottom edge.

## 中長期の成長戦略

## 中長期の成長戦略

45 | CFOメッセージ

---

49 | 長期ビジョン「Good Foods 2030」

---

51 | 中期経営計画「Good Foods Recipe1」

---

53 | 中期経営計画6つの基本戦略の進捗

---

55 | 事業戦略

---

63 | 投資家とのエンゲージメント

---

67 | 価値創造を支える基盤

---

CFOメッセージ



強靱なバリューチェーンの構築を財務で後押しし、企業価値を高める。

取締役 常務執行役員  
最高財務責任者(CFO)  
経営管理部門管掌

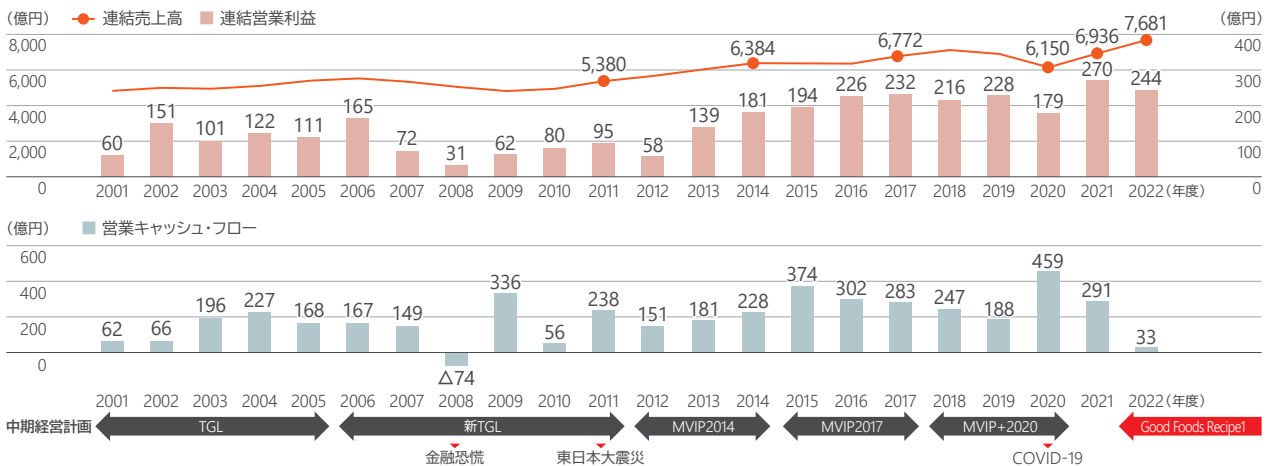
山本 晋也

長期ビジョンの実現に向けて

ニッセイグループは長期ビジョン「Good Foods 2030」において、経済価値として売上高1兆円、営業利益500億円、海外所在地売上高比率50%を目標としています。この長期ビジョンを実現するためには、既存事業のオーガニック成長・収益性改善に加え、重点成長領域へ積極的・効果的に経営資源を投じ、より強靱なバリューチェーンを構築することが肝要と考えています。

過去を振り返ると、当社グループは2000年以降、成長のために海外投資を積極的に実施してきましたが、期待先行の投資もあり収益が安定しない時期もありました。2010年以降は不採算事業の整理に加え、ガバナンス・リスクマネジメントの対応力を高め、企業体質強化と並行して主要事業の成長を図ってきたことで、連結収益は飛躍的・安定的に改善してきました。

売上高・営業利益および営業キャッシュ・フローの推移



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

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

## 事業ポートフォリオマネジメントの強化

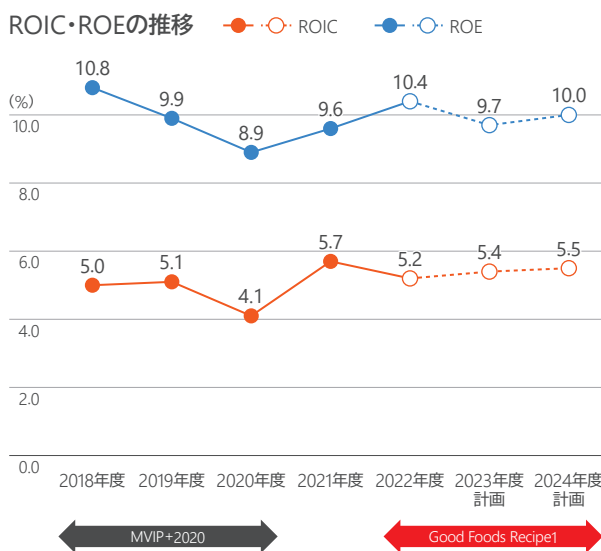
2022年度よりROICを軸にした事業ポートフォリオマネジメントを導入していますが、今年度は、事業ごとの特性をより分析・評価に反映するため、昨年会社全体で算出していた資本コストを事業別・エリア別に細分化し、ROICスプレッドを算出した上で、売上高成長率とROICスプレッドの2軸による4象限分析で事業を評価する方法に変更しています。まだ緒に就いたばかりですが、事業ごとのコストの違いを反映した評価をもとに取締役会において中長期の事業ポートフォリオ目標、経営資源配分の在り方を議論し、事業の責任者は、議論の結果を受け、それぞれの事業における投資の優先順位、カテゴリーの拡大・縮小、資本効率性を高める施策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

長期ビジョンでは「養殖事業」「海外の水産・食品事業」「ファインケミカル事業」へ重点的に経営資源を配分していくこととしています。これらの分野は、市場の成長性が見込まれると同時に、当社がこれまで培ってきた技術やノウハウなど当社グループ独自のバリューチェーンをさらに強化できる領域と考えています。昨年、海外事業では、白身魚フライ・代替タンパク製品の生産能力増強を目的にフランスの会社を買収、イギリスにおいても同じく白身魚フライの生産能力の増強投資を実施すると同時に、水産品宅配事業を営む会社を買収しました。また、養殖事業では、規模拡大のため岩手県の大槌町においてサーモン養殖関連の投資を行いました。昨年度はこれら重点成長分野に維持・更新投資を含め合計124億円の投資を行いました。

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

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

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



## CFOメッセージ

### ROICの社内浸透

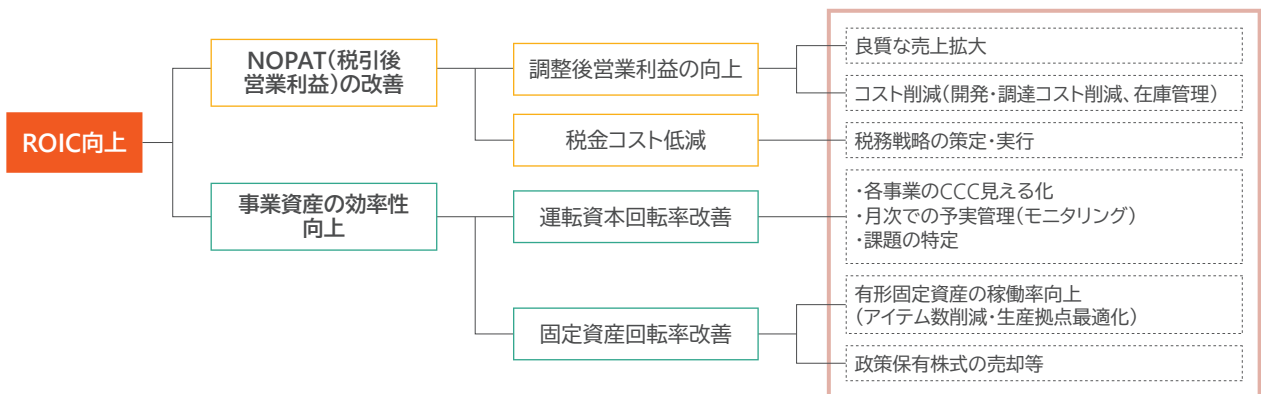
ROICを各現場に展開させる取り組みとして、昨年は特に運転資本に着目し、キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)を社内的なKPIとして改善に向けた取り組みを開始しました。前述のとおり、近年収益は改善傾向にあるものの、営業キャッシュ・フローの改善は限定的で、運転資本の回転率を上げキャッシュ・フロー創出力を高めたいと考えています。昨年は各事業のCCCを見える化し、事業特性も考慮した上で課題を特定するところからスタートしましたが、残念ながら、新型コロナウイルス感染症の感染拡大・緩和の繰り返しや、ロシアによるウクライナ侵攻など先の読みにくい環境が災いし、安全在庫として多めに在庫を抱える結果となりCCC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

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

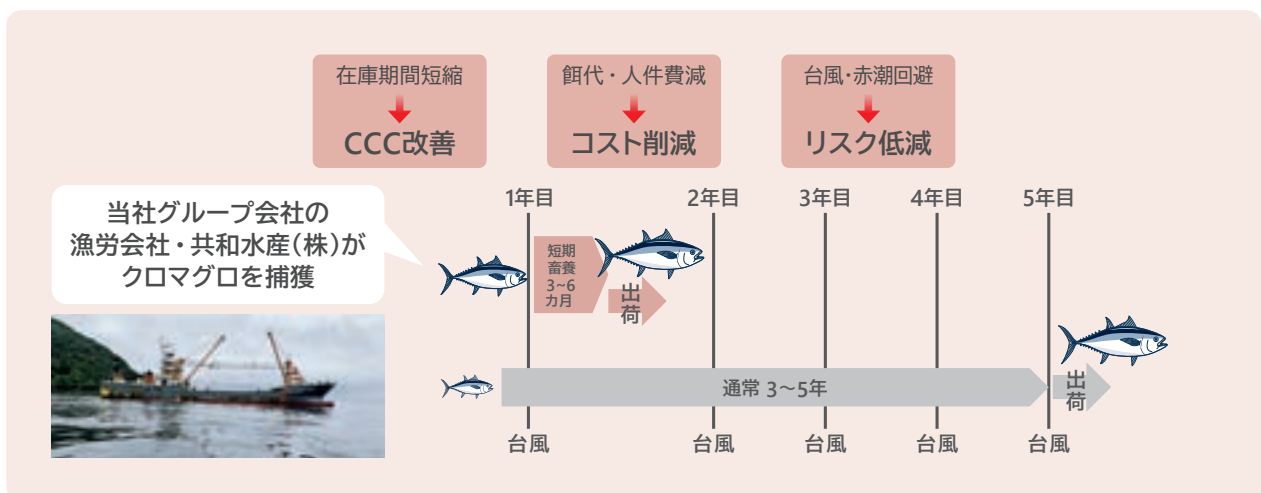
共同購入や養殖オペレーションの協働を進めることでコストダウンを図るとともに、小さい魚を3~5年かけて大きくする養殖のウェイトを下げ、グループの漁業会社の機能を活かし一定のサイズのクロマグロを漁獲、半年程度養殖するビジネスのウェイトを高めています。このことは、在庫期間圧縮によるCCCの改善だけでなく、養殖オペレーションにかかるコスト削減、台風などの自然災害リスクの軽減にもつながり、ROIC改善に大きく寄与します。(下図)

成果が見える取り組みはまだ一部にとどまりますが、各事業のCCCは毎月モニタリングしており、ROICやCCCへの理解を深める説明会の実施や、定例会議における各事業やグループ各社の取り組み内容の共有などの活動を通じ、グループ内への浸透と定着を図り、アイテム・カテゴリー数、生産拠点、各種オペレーションの最適化などを通じたアセットライトを実行していきます。

### ROIC向上の取り組み



### クロマグロ養殖事業におけるROIC改善の取り組み



## サステナビリティ経営の推進

長期ビジョン「Good Foods 2030」では、経済価値以外に社会・人財・環境価値の価値創出を目指しKPIを設定しています。各事業がこれらの価値創造にどのように寄与するかも大事な視点です。仮に一時的にROICが悪化したとしても、将来当社が経済価値のみならず、社会・人財・環境価値を生み出すのであれば、積極的に経営資源を投下していく考えです。

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

(CO<sub>2</sub>排出量削減)、プラスチック削減、持続性が確認された水産資源調達などへの取り組みは、一時的なROICだけでは判断しかねます。また、海洋環境に配慮した効率的な養殖事業や魚の持つ機能を活用した人の健康への貢献も同様と捉えています。

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

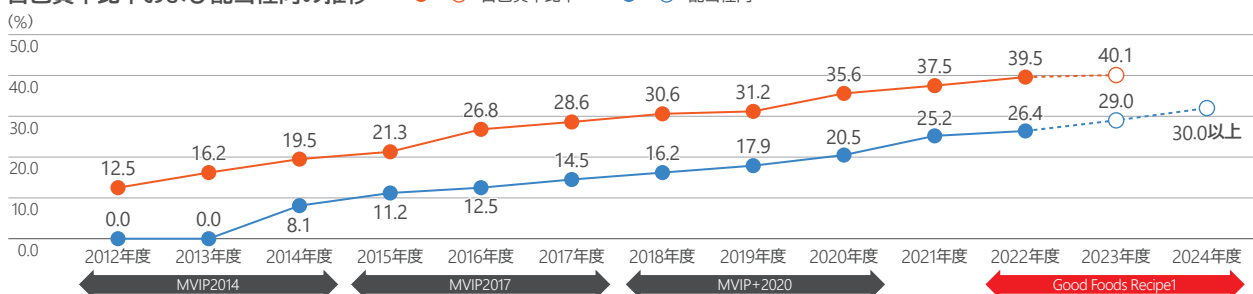
## キャッシュ・アロケーション、株主還元について

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

これらを実現するには機動的で低利安定した資金調達が必要で、長らく続いた日本のゼロ金利も変化の兆しが見えており、金融環境の変化に対応できるよう外部格付の取得も検討していきます。格付取得や事業リスクへの対応力の観点から一定の自己資本の確保は不可欠ですが、事業特性や資本コストを勘案しつつ最適な負債資本構成について議論を深めていきたいと考えています。

株主還元については、配当性向を30%以上へ高め、安定した配当を行っていきます。また、資本市場の期待を勘案しながら、自社株取得などの追加的な株主還元も検討していきます。

自己資本比率および配当性向の推移



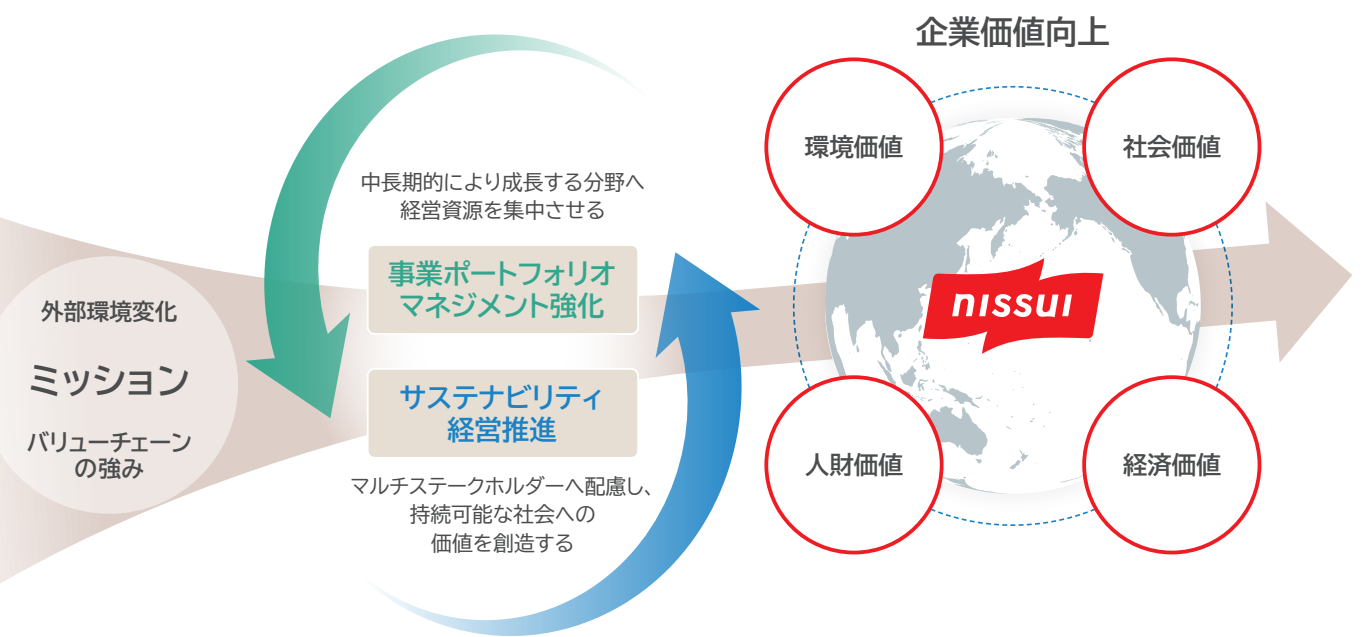
環境問題、ロシアによるウクライナ侵攻など地政学リスクを含めた世界情勢、為替変動・インフレなどの経済動向、どれをとっても先の読み難い不確実な世の中となっています。そのような中、昨年当社グループはミッション、長期ビジョン、ブランドシンボルを刷新し、

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

# 長期ビジョン「Good Foods 2030」

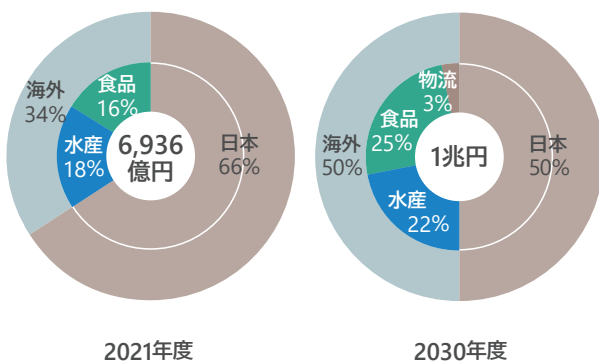
人にも地球にもやさしい食を世界にお届けするリーディングカンパニー

マルチステークホルダーへ配慮し持続可能な社会への価値を創造する“サステナビリティ経営”を推進するとともに、ROIC活用により成長分野へ経営資源を集中する“事業ポートフォリオマネジメント”を強化し企業価値向上に努めます。

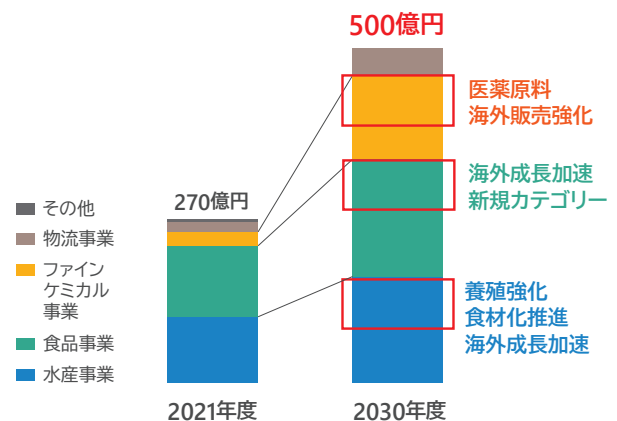


ファインケミカル事業、養殖事業を強化。海外所在地売上高比率を50%に伸ばし、「売上高1兆円・営業利益500億円」にする。

売上高構成



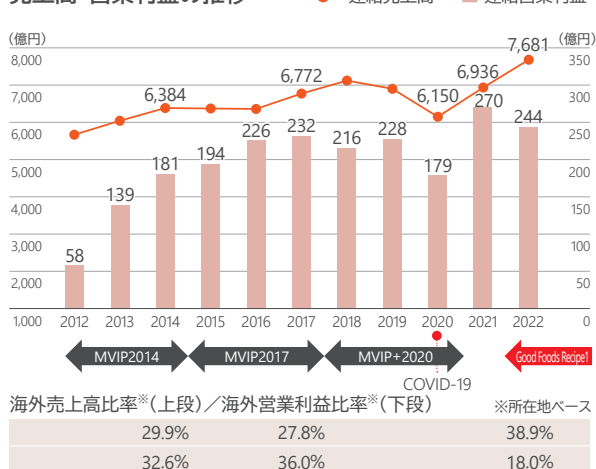
営業利益構成



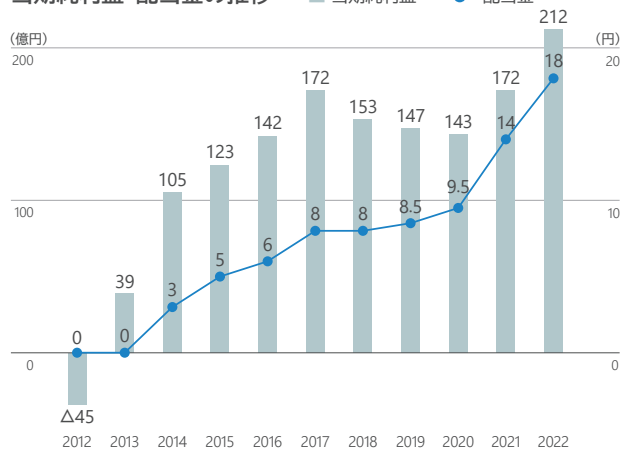
## 2000年代のニッスイ 過去からの振り返り

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

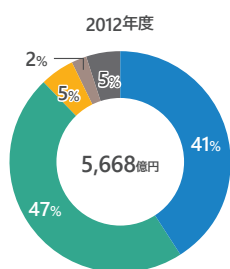
## 売上高・営業利益の推移



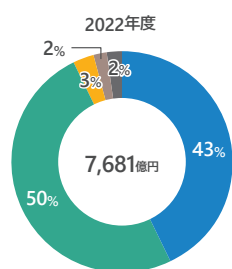
## 当期純利益・配当金の推移



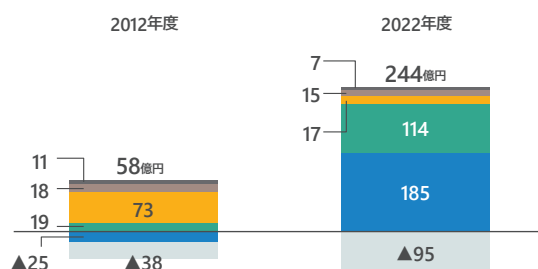
## 売上高



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



## 営業利益



## 前中期経営計画「MVIP+2020」と2021年度の成果

## 成果の総括

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

## 課題の総括

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

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

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



# 中期経営計画「Good Foods Recipe1」

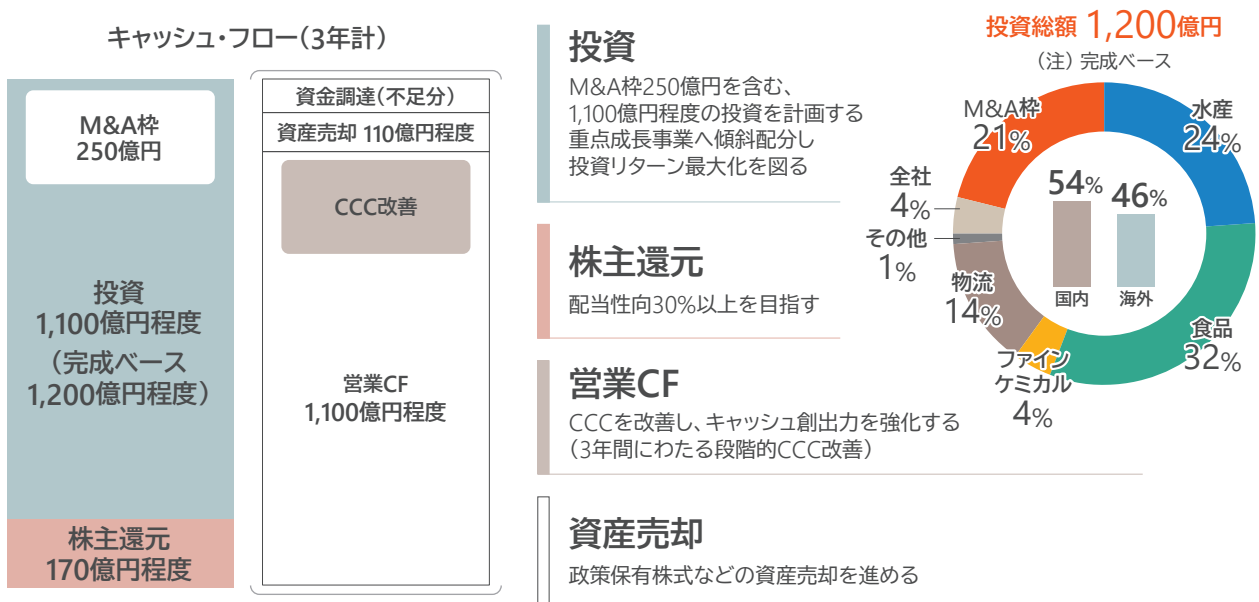
「もうワンランク上へ行くための変革」と位置付けた「Good Foods Recipe1」の初年度は、順調な滑り出しとなりました。

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



## 中期経営計画における投資と財務戦略

成長と財務の安全性の両立を図り、株主還元は配当性向30%以上を目指します。



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

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

創出価値	重点テーマ	目標	基準年度単位	2022年度実績	中期経営計画 (Good Foods Recipe1) 2024年度目標(KPI)	長期ビジョン (Good Foods 2030) 2030年度目標(KPI)	
経済価値	世界で戦える資本力	成長・収益力	売上高	-	7,681億円	→ 7,900億円	→ 1兆円
			営業利益	-	244億円	→ 320億円	→ 500億円
			経常利益	-	277億円	→ 350億円	→ -
			当期純利益	-	212億円	→ 225億円	→ -
	資本効率性	ROIC	-	5.2%	→ 5.5%以上	→ 7.0%以上	
海外展開	海外所在地売上高比率	-	38.9%	→ 38%程度	→ 50%		
社会価値	健康課題の解決	健康領域商品の拡大	当社指定の健康領域商品売上	2021年度	1.0倍	→ 1.3倍の拡大	→ 3倍の拡大
	持続可能な調達	責任ある調達(人権)	1次サプライヤーアセスメント比率	-	22%	→ ニッスイ個別100%	→ グループの主要100%
人財価値	多様な人財の活躍	従業員エンゲージメント	従業員エンゲージメントスコア※	2021年度	1%UP	→ 10%のスコア向上	→ 20%のスコア向上
		女性活躍	女性幹部職比率※	-	6.8%	→ 10%	→ 20%
環境価値	持続可能な調達	水産資源の持続可能性	持続可能な調達比率	-	次回調査結果2024年開示予定	→ 80%	→ 100%
	気候変動への対応と海洋環境の保全	CO <sub>2</sub> 排出量削減	CO <sub>2</sub> 排出量(Scope 1, 2)	2018年度総量	12.1%	→ 10%削減	→ 30%削減
			2050年カーボンニュートラル	-	-	→	→ 実現
	プラスチック削減	プラスチック使用量※	2015年度原単位	2023年度中に開示予定	→ 10%削減	→ 30%削減	

※対象範囲はニッスイ個別

# 中期経営計画6つの基本戦略の進捗

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

## 6つの基本戦略

## 2022年度から2023年度の取り組み

### 1. サステナビリティ経営への進化

2030年目標を掲げ、全事業でサステナビリティに取り組む

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

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

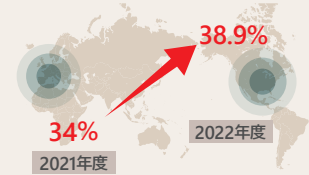
## 2. グローバル展開 加速

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

### ●食品事業

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

### 海外所在地売上高比率



## 3. 新規事業・ 事業境界領域の 開拓

企画力とマーケティング力を強化し、R&D機能とともに顧客価値を最大化する

### ●2023年7月～CVSベンダー

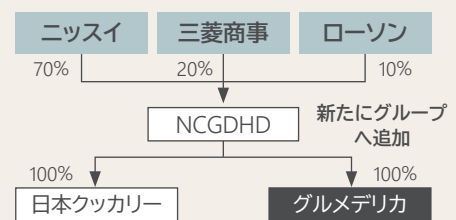
会社をグループに取り込み、体制を強化

### ●チルド事業と冷凍食品事業 の特性を生かした新しいカテ ゴリーを創出

●速筋タンパク・減塩をキーとした健康領域商品の拡大

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

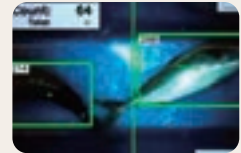
### チルド事業の体制を強化



## 4. 生産性の革新

DXにより価値創造の質とスピードを上げ、あらゆる分野での生産性を革新

●IT、IoTを活用したAI尾数カウンタの養殖事業会社への展開、電子版魚病カルテの導入で養殖生産の最適化。今後は環境データ・飼育データなどの解析により、最適な飼育条件モデルの構築、効率的な養殖魚の育成に活用



養殖魚のモニタリングシステム⇒魚体測定による生育管理

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

## 5. 財務戦略

各事業の収益性向上に加え、資本効率性を高める取り組みを実行する

●効率性と成長性を軸に事業をROICで評価

取締役会における事業ポートフォリオ審議を実施

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

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

## 6. ガバナンス強化

長期ビジョンと中期経営計画の達成に向けた最適な取締役会構成・役員報酬体系へ

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

事業戦略

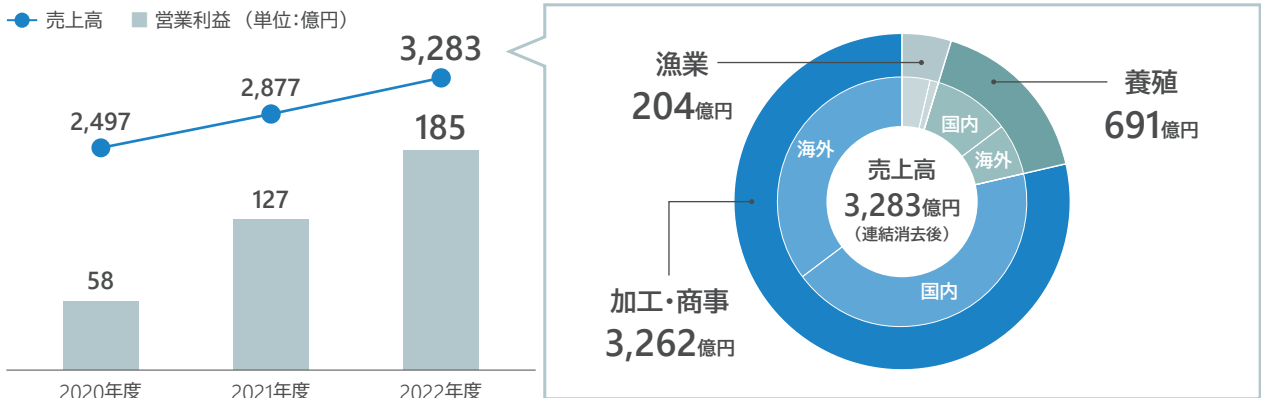
# 水産事業

水産資源へのアクセスと養殖の研究開発力を活かし、仕入れから加工・販売まで水産物のサプライチェーンを構築しています。加工度を高める「食材化」の推進による高付加価値商品の拡大で、水産資源の価値を最大化し、持続的成長を目指します。



代表取締役 専務執行役員  
水産事業執行  
**高橋 誠治**

## 売上高・営業利益の推移




## SWOT分析

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

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

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

### 『もうワンランク上へ行く』ための、ROIC向上の施策

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

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

### 食材化商品の比率を40%以上へ

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

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



事業戦略

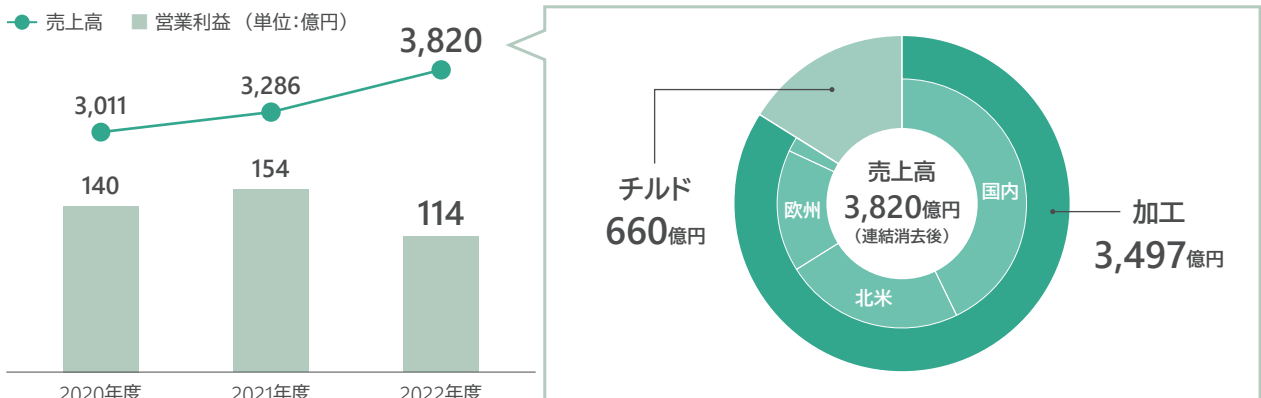
食品事業

バリューチェーンの強みを活かした水産起点の商品や健康領域商品など、地域の食文化に合った商品を日本・北米・欧州などで展開してきており、今後は簡便性、環境への配慮など多様化するお客さまのニーズに、サステナビリティを軸とした新しい“食”で応えていきます。



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

売上高・営業利益の推移



※ 2021年度連結会計期間より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等を適用したため、2020年度の数値については遡及修正後の数値を記載

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

SWOT分析(国内)

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

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

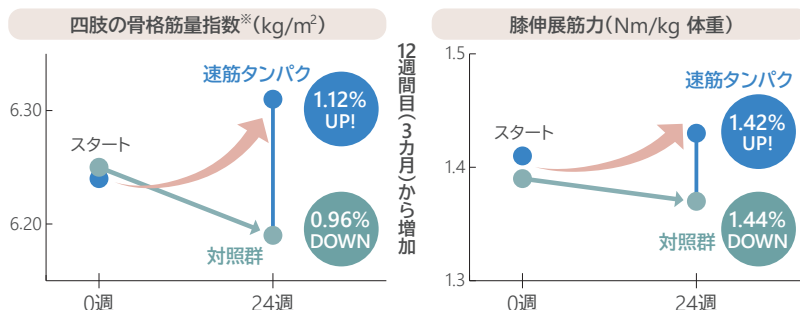


## 新たな価値を生む研究開発

### スケソウダラのタンパク質

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

### スケソウダラを24週間食べると筋肉量や筋力が増加

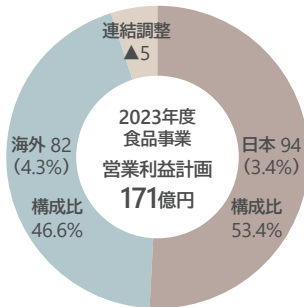


【試験概要】 □対象：65歳以上女性92名 □運動介入：なし □栄養介入：速筋タンパク 4.5g  
 対照群は、別のタンパク質を4.5g摂取 □期間：24週間 出典：J Nutr. 2023 Jan 14;152(12):2761-2770.  
 より作図  
 ※ 四肢の筋肉量(腕と足の筋肉量)/身長/身長 の値です。身長1m当たりの四肢の筋肉量となります。

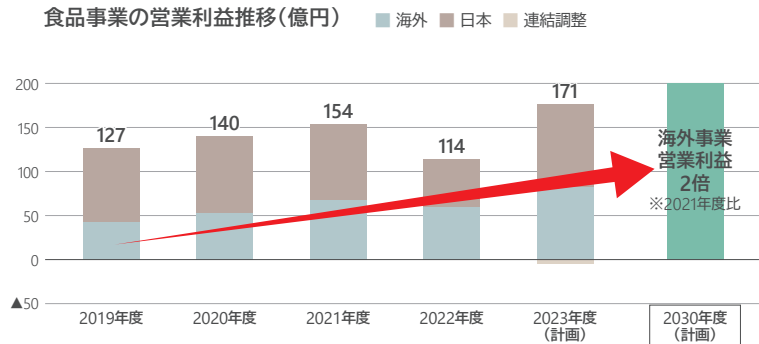


事業戦略

海外は新規市場の開拓で2030年度に営業利益2倍を目指す



グラフ内数値は「営業利益(億円)、(利益率)」



SWOT分析(海外)

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

※ Good Manufacturing Practice : 適正製造規範

北米

**家庭用冷凍食品 ゴートンズ社**  
市場動向をとらえた商品開発による米国の白身魚フライNo.1のブランド力を活かして、エビフライカテゴリーに参入しています。さらに、健康を意識した消費者層に向けた「健康訴求商品」への展開など新規市場の開拓により、売上と営業利益向上を図ります。

**業務用冷凍食品 キング・アンド・プリンス・シーフード社**  
エビフライ商品をリージョナル外食チェーンに提案してきた販路と生産機能を活かし、白身魚フライ商品を拡充します。売上と営業利益の拡大を図るとともに、シューマイをはじめとした人気が高まるアジアン商材などの新たな販路開拓を進めます。

**税引後営業利益**

**投下資本** 生産体制の拡充  
アイテム拡大による売上増強を図るべく、生産キャパシティの増強を急ぎます。





事業戦略

## ファインケミカル事業

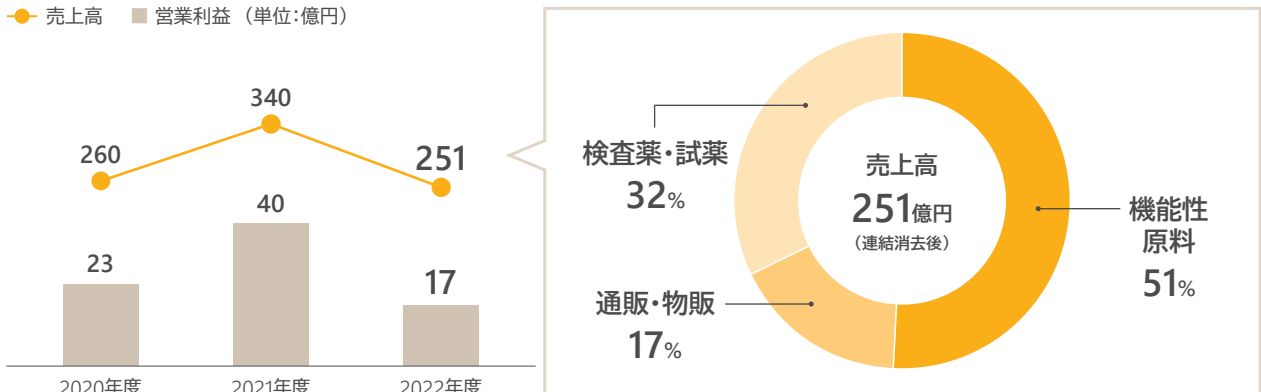
医薬品向け高純度EPA(純度96.5%)の高度な精製技術を駆使して、将来的に増加が予想される循環器系疾患に関連する健康課題に取り組んでいます。世界で需要が見込まれるEPA市場で成長し、当社がミッションで掲げる「健やかな生活とサステナブルな未来」を実現します。



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

### 売上高・営業利益の推移

● 売上高 ■ 営業利益 (単位:億円)



2022年度は日水製薬株式会社(現:島津ダイアグノスティクス株式会社)の株式売却により売上80億円・営業利益7億円が減収減益  
※ 2021年度連結会計期間より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等を適用したため、2020年度の数値については遡及修正後の数値を記載

### SWOT分析

内部環境	<b>強み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 水産のグローバルネットワークを活かした、南米を始めとするカタクチイワシ油の原料調達力</li> <li>● 医薬品から粉ミルク向けまで幅広いスペックに対応できるEPA精製技術と生産機能</li> <li>● 世界屈指の粗油備蓄設備</li> <li>● 30年以上にわたり医薬品原料を供給してきた実績</li> </ul>	<b>弱み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 天然水産物を原材料としている</li> <li>● EPA医薬品原料に次ぐ、事業の柱となる製品の開発・研究の遅れ</li> </ul>
	外部環境	<b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 循環器系疾患の増加による薬の必要性</li> <li>● 健康意識の高まりによる未病(サプリメント・機能性食品)へのニーズ</li> </ul> <p>EPA医薬品は日本では高脂血症を対象としていますが、米国ではこのほかに、血中トリグリセリド(中性脂肪)値が150mg/dL以上でスタチン系薬剤<sup>※</sup>を使用している、心血管疾患などの循環器系疾病に複数のリスク因子を抱える高リスク患者への適用がFDAにより2019年に認められました。 ※米国のスタチン処方を受けている患者数は38百万人と見られています。また、WHOの公表によれば、欧州では年間4百万人が心臓病で死亡しています。</p>

## 将来の高まる需要に備えた体制へ

健康意識、オメガ3の需要の高まりに向けて、一貫体制の強みを構築する。

もうワンランク上へ行くための変革

ROI向上


＝

投下資本

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

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

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



**原料調達力**

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

タンカーにて移送


つくば工場  
鹿島医薬品工場

**技術力×生産体制**

高いEPA回収率  
2工場生産体制・コンテナジェンシー

**コスト競争力**

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



ニッスイ: 原料調達 → 原体製造・販売 → 医薬メーカー

他社: 中間体調達 → 原体製造・販売

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

**欧州**

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

**米国**

- 2012年 7月 米国で販売承認
- 2018年11月 REDUCE-IT結果公表。最新のコレステロール低下薬を服用している循環器系疾患患者に高純度EPAが有効であると評価
- 2019年12月 追加薬効承認。適用患者数大幅増加

**アジア**

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

**日本**

- 1990年 世界初の高純度EPA製剤が閉塞性動脈硬化症の治療薬として認可
- 1994年 高脂血症の治療薬として効能認可の追加
- 2022年9月 新剤型の販売開始

※ 心血管リスクに対する、高純度オメガ3系不飽和脂肪酸の予防効果を検証した、二重盲点プラセボ対照ランダム化比較試験(対象:循環器系疾患を持つ既往例5,785名、循環器系疾患リスクを有する糖尿病例2,394名)

## 投資家とのエンゲージメント

# サステナビリティと事業ポートフォリオマネジメントで 持続的成長を目指す



代表取締役 社長執行役員  
最高経営責任者(CEO)

**浜田 晋吾**

三井住友DSアセットマネジメント株式会社  
責任投資推進室シニアアナリスト

**肥土 恵子 氏**

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

### サステナビリティ経営と 事業ポートフォリオマネジメントが経営の柱

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

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

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

ニッセイグループ 統合報告書 2022  
▶ [https://www.nissui.co.jp/ir/download/integrated\\_report/2022\\_integrated\\_report\\_a3all.pdf](https://www.nissui.co.jp/ir/download/integrated_report/2022_integrated_report_a3all.pdf)

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

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

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

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

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

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

## 事業ポートフォリオに対する考え方

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

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

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

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

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

## 投資家とのエンゲージメント

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

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

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

### ニッスイグループの強み「バリューチェーン」

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



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

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

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

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

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

### 社会・人財・環境価値を 経済価値につなげるために

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

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

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

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

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

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

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





## 価値創造を支える基盤

# 企業価値向上に向けた サステナビリティの取り組み

▶ p.52

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



## 事業の成長基盤として、 サステナビリティを推進します。

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

伊勢 宗弘

Q

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

A

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

門の垣根を越えて試行錯誤する姿を目にすることが多くなりました。

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

Q

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

A

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

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

ように経済価値につなげていくかお話しさせていただきます。

まずCO<sub>2</sub>排出量については、「2024年度10%削減(2018年度比)」を目標としております。2022年度は、省エネルギー活動や太陽光発電設備の設置、再生可能エネルギー由来電力の購入を進めたことなどにより、12.1%の削減となりました。順調に進んでいるように見えますが、今後の事業拡大に伴いCO<sub>2</sub>排出量の増加が予想されるため、この増加分も含めてより一層のCO<sub>2</sub>排出量削減に取り組む必要があります。ここで大事なのは、サステナビリティの取り組みを事業の成長や経済価値につなげていくことです。例えば、太陽光設備の導入は、エネルギー価格の高騰や電力供給制限などのリスク低減にも寄与しています。また、当社グループが成長領域の一つとしている養殖事業では、漁船や陸上養殖から排出されるCO<sub>2</sub>削減のための技術革新が必要ですが、こうした技術動向を捉えながら脱炭素投資を進めることで競争力につなげていきたいと考えています。現在、2050年度のカーボンニュートラルに向けたグランドデザイン策定に着手したところです。バックキャストの視点で検討し、2023年度中には開示できるよう進めていきます。

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

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

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

▶ p.37

Q

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

A

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

また今後は、サステナビリティと事業の一体化を進め、社内外にミッションを浸透させるブランディング活動との同期もさせていきます。サステナビリティは今後確実に起こりうる環境変化であり、その取り組みを先取りすることで「人にも地球にもやさしい食を世界にお届けするリーディングカンパニー」として成長していきたいと考えています。

## 価値創造を支える基盤

### 水産資源の持続的な利用

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

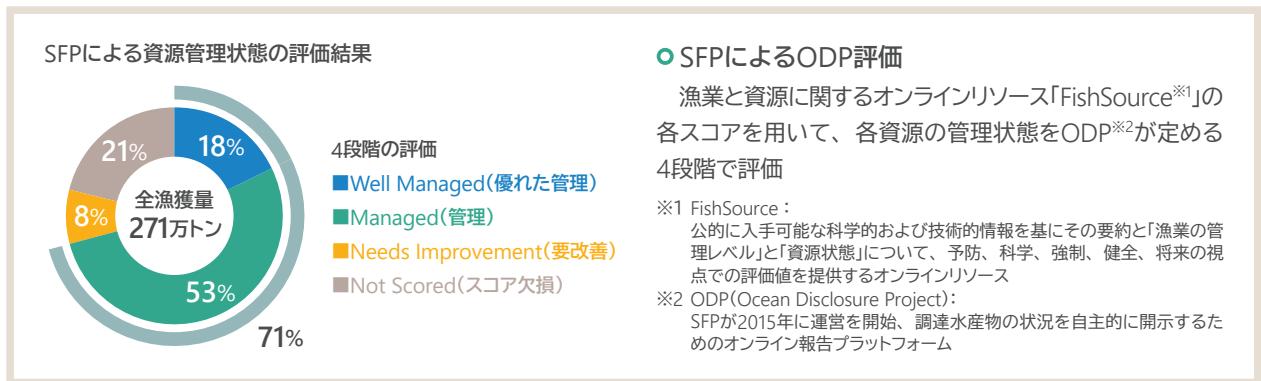
FAO(国連食糧農業機関)のThe State of World Fisheries and Aquaculture 2022(Figure 23)によると、生物学的に持続可能なレベルでの漁獲は64.6%にとどまるとされています。海の恵みを受けて事業を営む当社グループにとって、水産資源の持続的な利用は、中長期的な事業のリスクや機会に関わる非常に重要なものであると考えています。

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

### 第2回取り扱い水産物の資源状態調査(2019年)

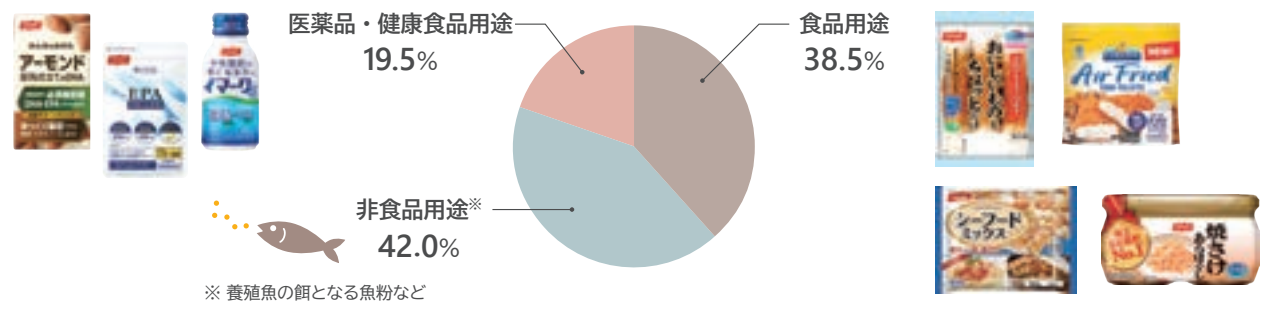
当社グループ(国内20社、海外20社)が2019年に取り扱った天然魚は、世界21海域471系群、原魚換算重量として271万トンでした。なお、第三者性の確保のため個々の資源状態の評価・分析を外部団体(SFP※)に委託しており、分析の結果、調達した水産資源のうち約71%が管理できている資源(「優れた管理」および「管理」)であることが分かりました。

※ SFP(Sustainable Fisheries Partnership): サプライチェーンを通じた漁業の改善を推進している米国のNGO



### 用途別での分析結果

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



## 食品用途

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

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

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

## 医薬品・健康食品用途

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

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

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

## 漁獲可能量の変化予測

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

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

▶ p.35

## 価値創造を支える基盤

### 人財戦略

経済・社会・人財・環境の4つの価値はすべて人財によって創出されることから、長期ビジョンの実現に欠かせない資本であると考えています。当社は、2030年のありたい姿の一つとして「多様な人財の活躍」を掲げ、人財の多様性だけでなく、枠にとらわれず新たな挑戦を実行できる組織風土の醸成を目指しています。



### 人財育成方針および社内環境整備方針

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

### ありたい姿に向けた現状と施策

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

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

多様な人財の活躍

## 具体的な施策

### 従業員エンゲージメント

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

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



GOOD FOODS Talkの様子

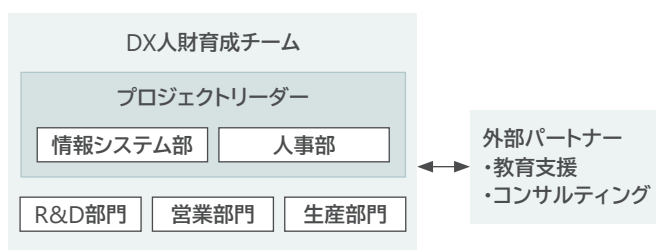
### 人事制度と人材育成

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

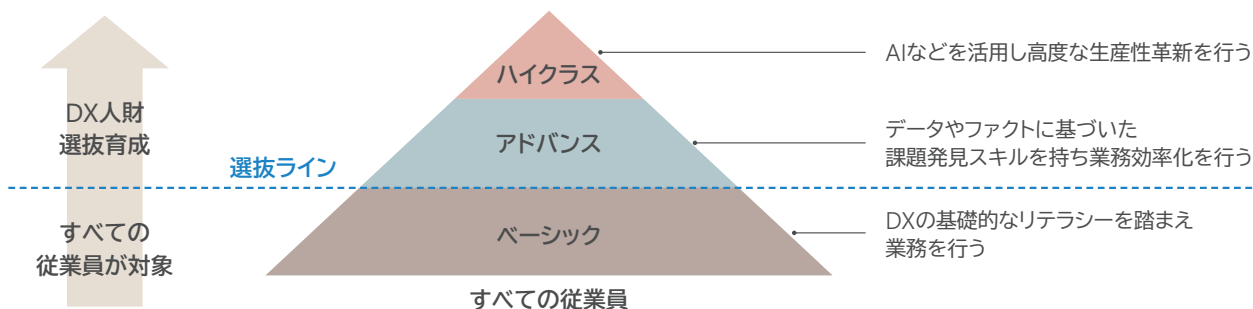
若手社員については、複数の事業・職種を経験することで、視座を高め、仕事の幅を広げ、変化対応力を高めることを狙いとした「育成ローテーション」を実施しています。また、将来海外で活躍するグローバル人材候補を育成する「グローバル人材育成制度」を2016年より展開しています。

### DX・デジタル人材育成

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



2023年度、全社員を対象にアセスメントを行い、イノベティブスキル・デジタルスキルの現状把握を実施しました。また、eラーニングを活用し、2024年度までに全社員のレベルをベーシックまで引き上げる施策を実施中です。今後、DX人材の役割・スキル定義、アセスメント上位者の選抜育成を進め、高度な生産性革新を可能にします。



## 価値創造を支える基盤

### バリューチェーンの人権尊重

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

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

### 人権リスクアセスメント

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



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

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

### 特定した潜在的な人権リスクへの対応

#### サプライヤーにおける人権尊重状況の確認

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



サプライヤーガイドライン

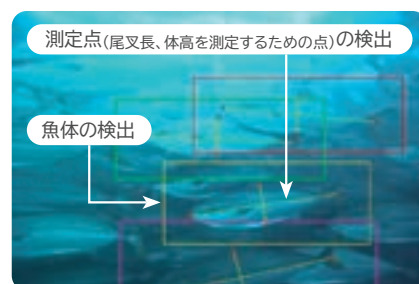
## 日本における外国人労働者の労働環境の確認

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

## 漁業・養殖における労働安全

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

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



AIによるブリの魚体検知画面

## 救済制度(グリーンバンス・メカニズム)

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

