

ニッスイの志

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

この志を胸に、ニッスイグループの一人ひとりが仕事を通じて挑戦したいことを自らの言葉で紡ぎました。

海外により多くの 芽（目）を

海外により多くのビジネスの芽を発芽させるとともに、国内の方々にもニッスイの海外ビジネスに関心を持っていただけるような仕事をする。

株式会社ニッスイ
海外事業推進部

S.A



魚の栄養成分で人々の健康に貢献する

青魚を食べる機会が減っている中、さまざまなカタチで手軽にEPAやDHAが摂れる商品を開発し、お客さまに健康価値を提供していきたい。

株式会社ニッスイ
ファインケミカル事業部

H.O



記憶に残るブリを

「黒瀬ぶり」がお客さまの食卓に届き、そこで笑顔が生まれ、「おいしかったね」という思い出とともに、食卓に彩りを添えることができる魚を育てていきたい。

黒瀬水産株式会社
第一海洋部

K.N



心・体・地球の健康

健康に貢献できる技術やおいしさを生み出す技術だけでなく、地球にもやさしく、お客さまの心理に寄り添う食を届ける研究にも取り組んでいきたい。

株式会社ニッスイ
中央研究所

M.K



Kaitiakitanga※な食を世界に！

未来の子どもたちのためにしっかり資源を保護していく。ニッスイが届けるサステナブルな食を通して、ニッスイの想いも世界中の人に感じてもらいたい。そのためにも、まずは現場からニッスイグループ内に漁労現場の取り組みを発信していきたい。

※マオリ語で「後見」「保護」を意味し、サステナビリティに近い概念を表します。

シーロード社
輸出版売部

S.I



欧州の食文化を深く学び、広める

ひと言でヨーロッパといっても、その中では言葉や文化も異なる国々が共存している。各国の食文化の特長や違いを知り、そこで得られる経験や知識を持って新しい“食”を生み出せるような発信活動をする。

ノルディック・シーフード社
鮮魚部門

T.N



自社の強みを最大限発揮できる 環境と文化の構築

自社の魅力や価値を再認識し、その強みを最大限に発揮できる環境と文化の構築を目指し、従業員一人ひとりが「次の世代のため、次のステージへ」に向けたアクションを起こせるよう、自分ができることを探求していきたい。

日本海洋事業株式会社
人事企画部

R.A



食を通じて家事・育児の 負担軽減を実現！

3人の子育てをしている中で、お弁当づくりや栄養バランス、好き嫌い、遊び食べなど、苦労したことも多々あった。子育て世代のために、これらの課題解決を実現したい。

株式会社ニッスイ
戦略商品部

T.M



一段上の 北米事業へ

北米では1次加工からお客さまへのお届けまで、すべてのプロセスに携わることができる。アメリカの巨大マーケットで奮闘するニッスイグローバルリンクスの仲間たちをサポートし、成長を加速させる新たなビジネスチャンスのきっかけをつくりたい。

ニッスイUSA社

K.M



農産品の安定供給

農家の高齢化や天候不順などで供給が不安定な農産品。例えば、室内栽培や魚の養殖のように、いつでも供給できる体制を構築したい。

株式会社ニッスイ
業務用食品部

H.O



自らがチームを鼓舞する

他人行儀にならず、自ら率先して業務やコミュニケーションにおいてボールを拾い、そして投げることを実践することで、チーム（支社・関連部署）を鼓舞し、良い雰囲気をつくっていききたい。

株式会社ニッスイ
中部支社

K.Y



食文化の継承

郷土料理などの無形資産を、当社が商品として世に広めたり、食べ方を提案したりすることでお役立ちし、継承の力添えをしたい。

株式会社ニッスイ
関西支社

T.D



生産者から生活者まで、 たくさんの想いを届ける

生産者やお客さまの声や想いを「データ」に乗せて、たくさんの人に伝える。「データ」に込めた想いが相手に伝わった先に、新しい“食”が生まれると信じている。

株式会社ニッスイ
情報システム部

K.U



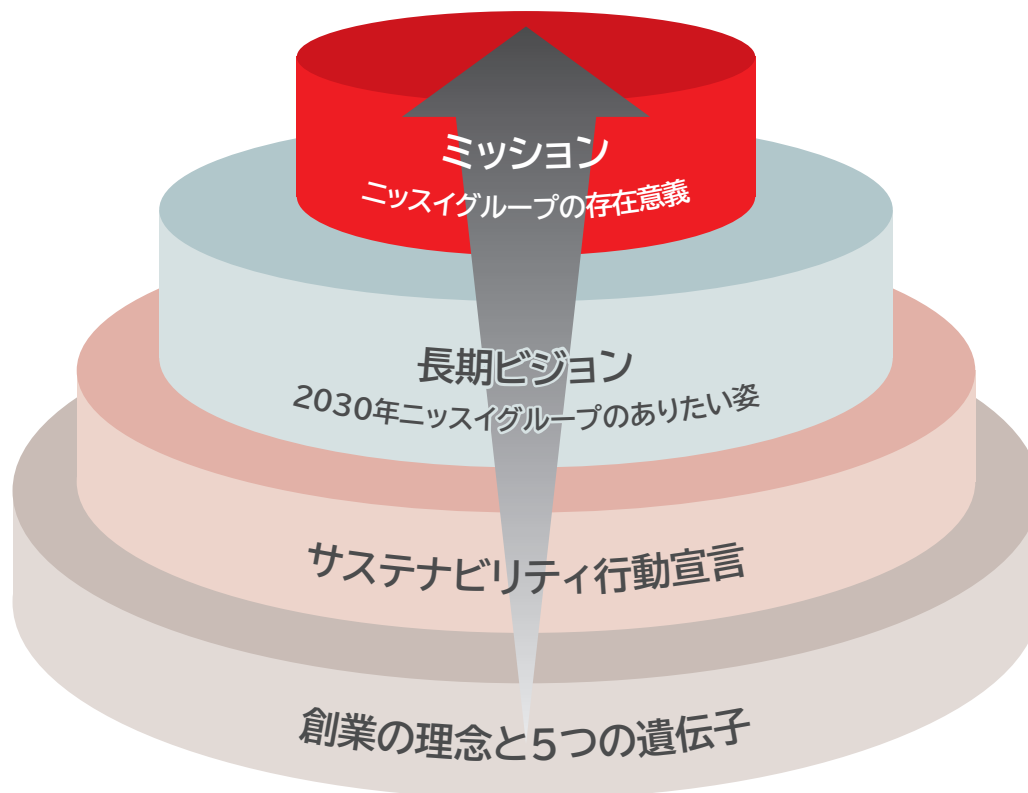
経営理念体系

ニッスイグループは2022年、ミッション（存在意義）を改めて定義しました。

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」とステークホルダー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」▶p.37の実現と持続的な成長を目指します。



今から113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ニッスイの歴史は始まりました。

「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)として、「創業の理念」にある思想を今日まで継承してきました。

現在では、魚をより手軽に食べていただける食品への加工、魚油の健康食品や医薬品への利用など、さまざまなイノベーションにより水産資源の価値を最大化する事業を展開しています。

創業期から続く、自然の恵みから多様な価値を創出、世界の人々にお届けし、健康で豊かな生活の実現をはじめ、さまざまな社会課題を“食”で解決するため、世界中の仲間とともに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

私たちを突き動かすもの。

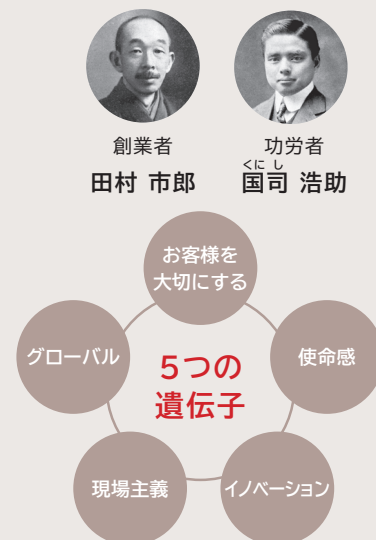
それは「人々により良い食をお届けしたい」という志。

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

■ 創業の理念と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。

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。



■ 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めます。

お客様

従業員

ビジネスパートナー

環境

株主

社会

ニッセイグループの価値創造の歴史





ニッスイグループの価値創造プロセス

2030年度目標
(KPI)

▶ p.48

インプット

マテリアリティ

▶ p.20

アウトプット

● すり身

● 切身

● 鮮魚

● 魚油・魚粉

● 白身加工品
(白身魚フライ・
すり身加工品)

● 冷凍食品

● チルド食品
(弁当・惣菜)

● 代替タンパク

● 健康領域商品
(速筋タンパクなど)

● 機能性食品

● 機能性油脂
(EPA・DHA)

水産事業

食品事業

ファインケミカル事業

バリューチェーンの強み

グローバルリンクス・
ローカルリンクス

▶ p.10

ガバナンス

サステナビリティ行動宣言

創業の理念と5つの遺伝子

▶財務資本

- 総資産 6,063億円
- 自己資本 2,491億円
- 自己資本比率 41.1%

▶製造資本

- 養殖拠点※1 72カ所
- GFSI認証事業所数※2 32カ所

▶知的資本

- 研究開発費 43億円
- R&D人材 147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 10,104名

▶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 75%
- 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)

海洋の
生物多様性の主流化脱炭素・
循環型社会への貢献持続可能な
サプライチェーンの構築

健康課題の解決

人財育成と多様な
人財の活躍労働力確保と
生産性の向上ミッションへの共感と
ブランディング

DXによる革新

グローバル展開の
加速食に関わる
イノベーションの創出※1 連結子会社を対象とし、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
の承認などを行う民間団体

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※3
20%のスコア向上
- 女性幹部職比率※3 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※3 30%削減

※3 対象範囲:ニッスイ個別

※青色是水産事業、緑色は食品事業、黄色はファインケミカル事業を表しています。
主要3事業が絡み合いながら素材を多様な形に変え、価値を最大化し、お客さま
にお届けしています。

ニッスイグループの強み「バリューチェーン」

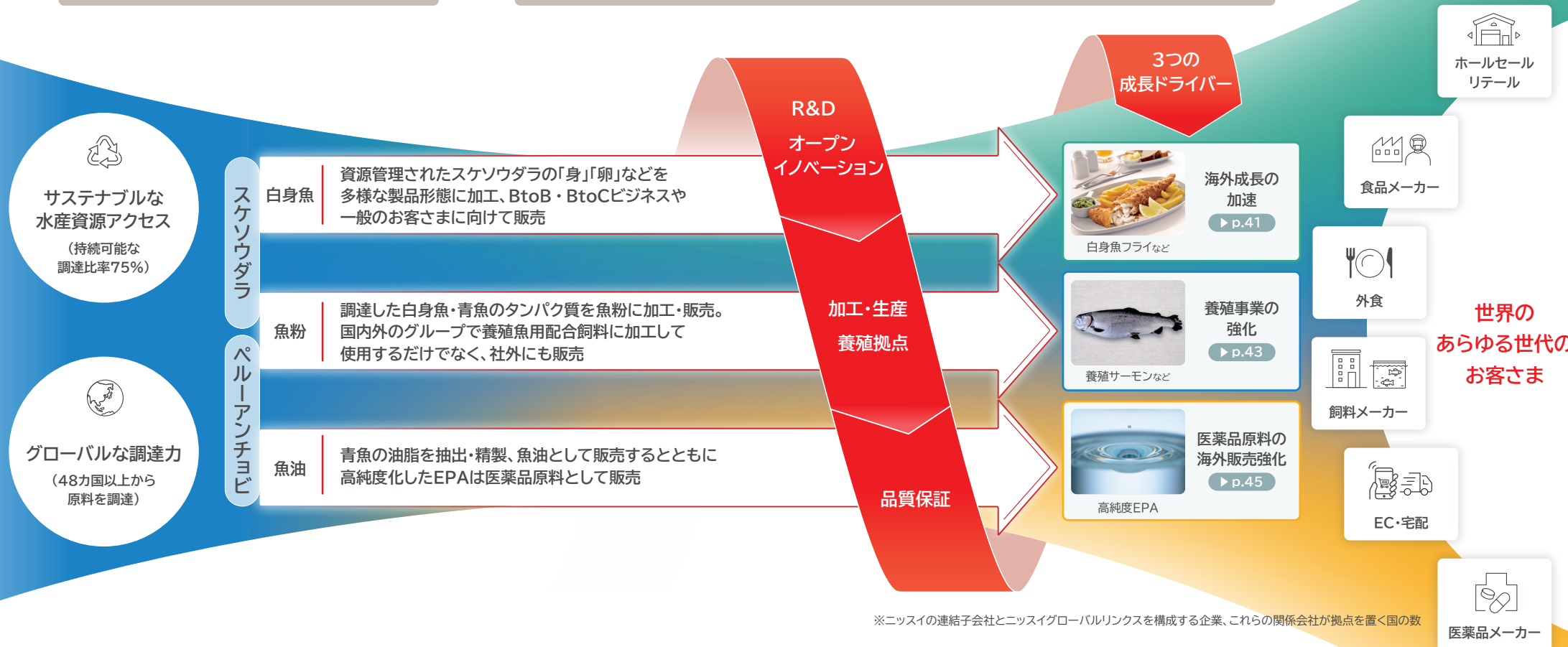
ニッスイグループは、世界各地から水産物を調達し、素材の力を最大限に引き出すR&D、加工・生産、品質保証を通じて、高付加価値商品を世界のあらゆる世代のお客さまに提供しています。

当社グループの強みである「白身魚」「魚粉」「魚油」それぞれのバリューチェーンを最大限に活かし、成長ドライバーとして位置付けた「海外成長の加速」「養殖事業の強化」「医薬品原料の海外販売強化」を加速させ、長期ビジョンの実現を目指します。

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※)

資源アクセス

付加価値を生み出すR&D・加工生産・品質保証、価値を届ける物流



※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

At a Glance

2023年度実績

グループ会社の所在国数

26カ国

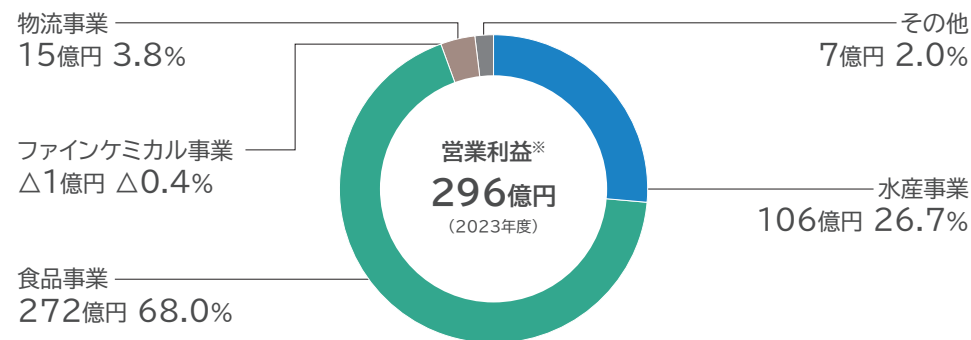
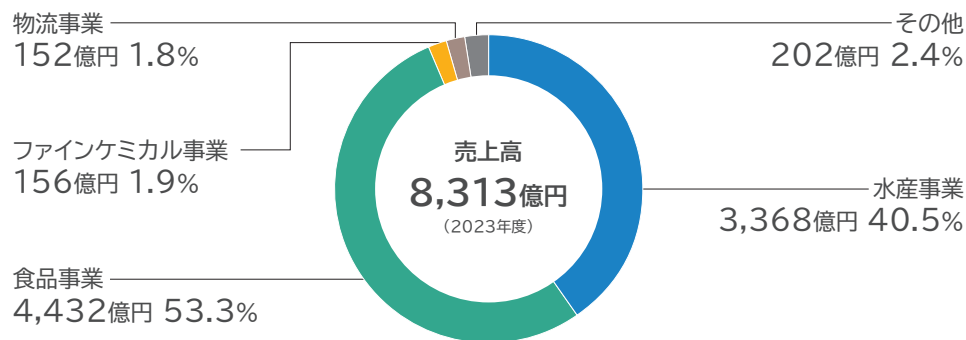
連結従業員数

10,104名

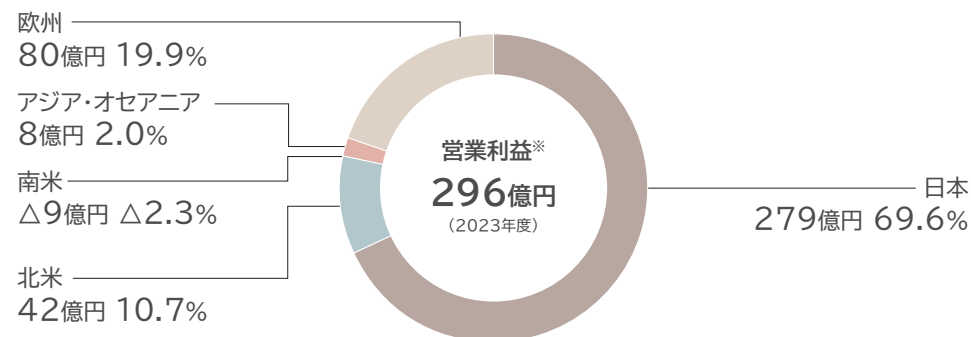
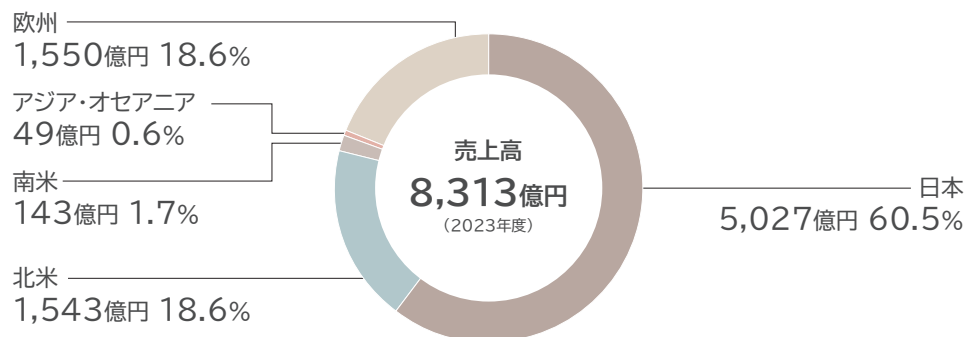
海外所在地売上高比率

39.5%

■事業別売上高／営業利益



■地域別売上高／営業利益



※営業利益の数値は営業利益に含まれる全社経費を除いて算出しています。

ニッスイグループは、水産・食品・ファインケミカルの主要3事業で競争優位性を築いてきました。各事業の強みを掛け合わせることで、差別化された付加価値の高い商品を提供しています。

水産事業

グローバルな白身魚資源へのアクセス



南米



南米漁業会社における
メルルーサ・ホキなどの調達

ユニシー社における
スケソウダラの調達・加工



北米

完全養殖・育種技術の進化



日本



養殖ブリ

水揚げ数量(2023年度)
約**9,500**トン

国内シェア(2023年度)
No.1 約**11%**^{※1}

トラウトサーモン

水揚げ数量(2023年度)
約**31,000**トン

チリシェア(2023年度)
No.1 約**40%**^{※1}



南米

ファインケミカル事業

高純度EPA(純度96.5%以上)を生み出す
高度な精製技術



世界



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

水産事業 × 食品事業 × ファインケミカル事業

水産物の機能性を活かした食品

機能性表示食品



1本で1,050mgの
EPA・DHAが
摂取できる
フィッシュソーセージ

日本

特定保健用食品



健康志向食品
中性脂肪酸値改善群
DHA/EPA群市場シェア
No.1^{※1}

臭いのないEPA・DHA魚油精製技術、
魚の臭いを抑えるマスキング加工技術により、機能性食品に展開

食品事業

支持されているブランド



日本

冷凍焼きおにぎり類



世界売上
No.1

1989年発売
Largest frozen grilled rice ball brandとして、
ギネス世界記録™に認定(対象期間2023年1~12月)

水産事業 × 食品事業

調達した水産原料と食品加工技術・ブランド力を活かした商品

家庭用・業務用水産フライ
(白身魚など)

売上高世界
No.1^{※1}



世界

白身魚のすり身を使った
ちくわなどの練り製品

家庭用ちくわ市場メーカーシェア

No.1^{※3}



日本



北米

家庭用水産調理
冷凍食品

米国シェア
No.1^{※2}



ゴートンズ社の
冷凍白身魚フライ

家庭用チルド
白身魚フライ

フランスシェア
No.1^{※1}

シテマリン社の
チルド白身魚フライ



欧州

※1 当社調べ ※2 Nielsen 家庭用水産調理冷食市場マーケットシェア(金額ベース) 2023年12月 ※3 (株)インテージSRI+ 家庭用ちくわ市場金額シェア 2023年8月~2024年8月

社長メッセージ

「食」の課題解決に挑戦し
企業価値向上を目指す代表取締役 社長執行役員
最高経営責任者（CEO）

伊和 晋吾

2030年に「食」のグローバルトップ50を目指す

2024年度は、2022年4月にスタートした中期経営計画「Good Foods Recipe1」の最終年度です。足元の業績を振り返ると、2023年度の売上高は8,313億円で前年度比8.2%増収、営業利益は296億円で21.1%増益といずれも過去最高、当期純利益も238億円と12.3%増益となり、3期連続で最高益を更新することができました。あらためて、ニッスイグループ全従業員の努力と、すべてのステークホルダーの皆さまのご支援に感謝申し上げます。現中期経営計画は、2030年で設定した長期ビジョンからバックキャストिंगして策定しており、「もうワンランク上へ行くための変革を実現する」ことを目標としています。現時

点では中期経営計画の達成は射程圏内と考えていますが、私たちの目指す姿はまだまだ先
にあり、現状に甘んじることなくさらなる高みを目指していきます。

ニッスイグループがミッションに掲げている「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」を実現するためには、当社グループ従業員一人ひとりがミッションを体現し、「食」の課題解決を目指さなくてはなりません。世界人口の増加に伴い、水産物を含む「食」の需要は拡大していますが、その一方で食料資源の減少、気候変動による収穫量や産地の変化など、「食」を取り巻く環境は今後危機的な制約を受ける可能性があり、持続的成長のためには「食」の課題解決が不可欠となります。また、「食」に対する社会からの要請は年々高まっており、「おいしさ」「利便性」「健康」

だけでは、もはや十分とは言えません。環境負荷の低減、サプライチェーンの人権尊重といった、さまざまな社会課題の解決に資する「食」でなければ、社会から受け入れられない時代がすでにやってきていると考えています。

そのため、長期ビジョン「Good Foods 2030」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の推進により、「経済価値」「社会価値」「人財価値」「環境価値」の4つの価値の創出と強化を目指しています。そのうち2030年の経済価値KPIを売上高1兆円、営業利益500億円としましたが、この規模は食品業界のグローバルトップ50クラスに相当します。当社グループがここに入ることによって世界での注目度はより高まり、社会に対する発言力や影響力も増すことになるでしょう。もちろん責任も大きくなりますが、ミッションを体現し、長期ビジョンを実現していくためには、リーディングカンパニーとして「食」に関わる社会課題に取り組み、社会・人財・環境価値と経済価値の創出を両立させていかなければならないと考えています。2030年やさらにその先を考えたとき、私は当社グループを「食」に対するあらゆる要請に応えられる有力な企業グループにしたい、そして、こうした長期ビジョンに挑戦できる会社であることに従業員がプライドを持てるようにしていきたいと考えています。

このミッションの浸透を図る目的で、国内グループ会社の経営陣と従業員を対象にして始めた「One Table Meeting」も2年目に入りました。このミーティングは、私が各事業所や職場に出向き、リブランディングや変革への私の意志・想いを直接対話しながら伝える場です。それに対して従業員からも積極的に意見が出るようになり、強い手応えを感じています。海外グループ会社に対しては、会社間の情報共有と協働を深めるNGLC（Nissui Global Links Conference）を年2回開催しています。こうした場でもミッションや長期ビジョンを共有し、私の想いも伝えており、こちらも回を重ねるごとにグループの結束力が強まっています。また、海外グループ会社の社長の多くはニッスイの株価を毎朝チェックしていると聞き、企業価値向上への意識の高まりを感じています。特に彼らは、グループのメリットを活かしながらそれぞれの事業を大きくしていこうという気概があり、私たちはそ

れによってグループ全体を成長させていこうと話合っています。このような意識をグループ全体にさらに広げることで、ミッションの体現に向けて一丸となり、長期ビジョンの実現と企業価値の最大化に努めていきます。

成長ドライバーは「海外」「養殖」「ファインケミカル」

長期ビジョンの実現に向け、成長ドライバーとして高く位置付けているのが海外事業・養殖事業およびファインケミカル事業の海外向け医薬品原料です。いずれも当社グループの「グローバルリンクス・ローカルリンクス」によって強みが発揮できる分野であり、リスクと機会の両面を適切にマネジメントしながら着実に成長させていきます。「グローバルリンクス・ローカルリンクス」とは、国内外の水産を含む各種資源にアクセスし、それにR&D（研究開発力・生産技術力・品質保証力）で付加価値を高めて加工・販売できる、当社グループが持つバリューチェーンです。世界各地のグループ会社が持つさまざまな機能をつなぎ、組み合わせることで、資源の価値を最大化できるのが当社グループの特長であり、競争優位性の核となっています。2030年の海外所在地売上高比率50%を目標に事業を拡大することで、このバリューチェーンをより強固なものとし、為替変動に対するレジリエンスも高めていきます。

■ 海外事業

海外市場は日本と比べて事業拡大の余地が大きく、中でも当社グループが戦略地域と位置付ける北米や欧州はシーフードの需要が旺盛です。近年はさまざまな地政学的リスクが生じ、サプライチェーンがゆらぐ可能性があります。当社グループはグローバルな資源アクセスと水産物サプライチェーンを有することで強みを発揮できています。例えば、水産フライ類の売上は世界No.1を誇っていますが、北米では冷凍水産フライの生産能力を増強し、シェア拡大を図ります。欧州では、チルド水産フライ生産能力の増強と欧州域

社長メッセージ

内の販売エリア拡大に加え、北海の資源を活かした鮮魚ビジネスをベースに拡大し、付加価値を高めるだけでなく、日本からのホタテ・ブリ輸出を加えて日本の水産事業とのシナジーを発揮していきます。中国を含めたアジアでの事業はまだ緒に就いたばかりですが、ポテンシャルの大きい市場であり、主に業務用市場の開拓を進めていきます。

■ 養殖事業

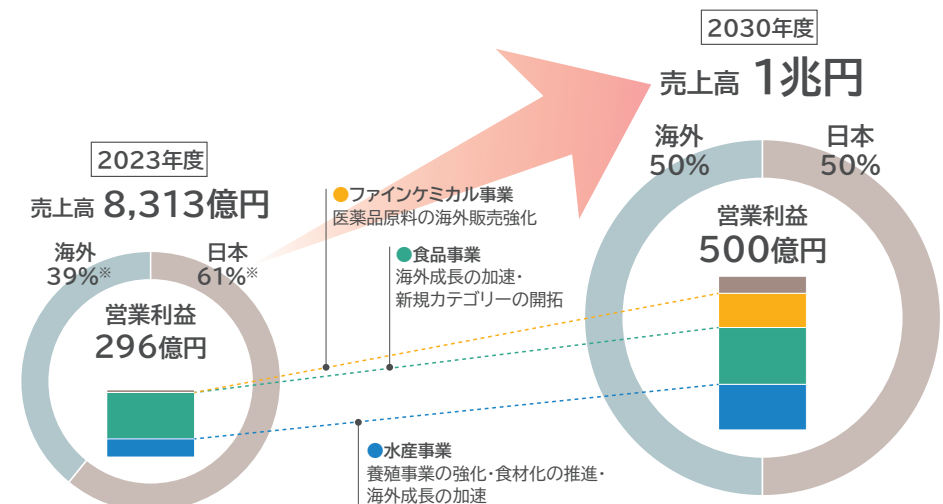
世界の水産物需要は今後さらに増加していく見込みであり、社会的にも養殖事業はサステナブルな資源アクセスとして大きな期待が寄せられています。一方、養殖事業のリスクは気候変動による海水温上昇やそれに伴う養殖適地の選定、飼料コストの高騰などですが、当社はR&Dに注力しており、育種や養殖技術には自信を持っています。また、水産資源へのアクセス力に加え、魚粉を利用して飼料を製造する機能も有しているため、飼料コストの点でも優位性があります。当社グループの完全養殖「黒瀬ぶり」はその代表例であり、高品質な家系を選抜する育種、採卵時期のコントロール技術、適正量の自動給餌システム、飼料改良による加工後の血合い肉部の退色防止などにより、高い競争力を有しています。将来に向けては、陸上養殖や沖合養殖の技術確立し、R&Dの力で養殖環境に適した魚を早く大きく健康に育てることや、ワクチン開発や浮沈式生け簀の拡大などで赤潮・台風といった自然災害リスクを低減することにより、飼育コストを削減しつつ、環境にもやさしい安定した養殖を実現していきます。

さらに、AI・IoTを活用した尾数カウンタの展開や電子版魚病カルテの導入で養殖現場の業務精度向上を進めるとともに、環境・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を今後も推進していきます。また、水産物の安定供給と事業収益のボラティリティの安定に向け、社外との協働や技術開発も含めて多角的に対処していきます。

■ ファインケミカル事業

欧米などの先進国を中心に循環器系疾患の増加が予想されており、EPA医薬品原料はこうした健康課題に貢献できる、当社独自の創出価値です。2021年に国内工場が米国食品医薬品局(FDA)の認可を受け、現在は欧州への申請に取り組んでいます。世界の医薬品市場に高純度EPAを送り出す体制を整えつつありますが、申請プロセスにおける技術的な要件が厳しかったことで欧州を含めた海外展開が想定より遅れていることが課題です。EPAの品質や技術力は世界的に見てもアドバンテージを持っており、今後は医薬品原料だけでなく、その中間体※にも販売機会を見出し、マルチチャネルで売上・営業利益の改善を目指していきます。

※医薬品向けに一定程度濃度を上げたEPAエチルエステル。高純度EPA医薬品の中間工程段階にある製品



※連結調整前の数値に基づいて計算



事業ポートフォリオマネジメントで水産資源の価値を最大化する

現中期経営計画では事業ポートフォリオマネジメントを導入しており、ROIC7.0%以上を2030年の目標として設定しています。2023年度から、事業ごとの特性をより分析・評価するため、グループ全体で算出していた資本コストを事業・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。

各事業のROICスプレッドを可視化したことで、例えば、国内食品事業は単品別収支管理や在庫管理など収益性を高める施策を徹底的に行い、数字を改善させることができました。近年は、水産事業と食品事業はそれぞれが着実に利益水準を上げながら、トータルでは互いにカバーし合う補完関係を築くことができています。例えば、水産市況の下落局面では魚価が低下し、販売価格が下落するため水産事業の利益に対してマイナスに働きますが、水産物を原料とする食品事業では原料安となることから、利益に対してプラスとなります。また、

水産事業が取り扱う魚油は、ファインケミカル事業にとっては良質な魚油原料へのアクセスになるといった事業間の連携があり、水産資源からEPA・DHAなどの魚油精製技術による高付加価値商品を創出できる優位性にもつながっています。このように各主要事業が個々に事業を磨きながら、有機的に連携していることが当社グループの強みです。

このような当社グループの特徴を考慮すると、個別事業のROICスプレッドと売上高成長率のみで事業を評価することは難しいと考えています。個々の事業のROICスプレッドはもちろん重視し、改善を図っていきますが、グループ全体での創出価値を最大化するために必要な機能を見極めていかねばなりません。

こうした事業ポートフォリオマネジメントについては、可能な限り具体的に投資家の皆さまにご説明できるよう努めます。

成長を支えるガバナンス

2023年度に、従来のサステナビリティのマテリアリティを見直しました。2025年度にスタートする次期中期経営計画「Good Foods Recipe2」策定の前段階として、優先的に取り組むべき経営課題を再整理し、新たに10のマテリアリティを特定しました。当社グループの事業は自然資本に大きく依存していることから、「海洋の生物多様性の主流化」「脱炭素・循環型社会への貢献」をマテリアリティとして設定しています。新たなマテリアリティの具体的なKPI設定はこれからになりますが、「Recipe2」の策定と並行して進めることでリスクと機会を中期経営計画に織り込み、サステナビリティ経営を着実に進めていきたいと考えています。

自然資本の変化がもたらすさまざまなリスクと機会に対応するため、2023年度からTNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づいた情報開示に取り組み、自然への依存と影響を把握し、リスクと機会を評価しています。当社は水産業界でTNFD提言に基づいた情報開示を行った先駆けとなりましたが、こうした環境課題は当社グルー

社長メッセージ

だけでなく、解決できるものではなく、マテリアリティの一つに挙げたお取引先さまを含めた「持続可能なサプライチェーンの構築」にも関連しますので、積極的にアプローチしていきます。なお、すべてのマテリアリティに真摯に取り組むことはミッションの体現につながり、さまざまなリスクや資本コストの低減、将来キャッシュ・フローの最大化、ひいては収益性の改善や企業価値向上につながると考えています。

会社の成長のためにはリスク低減だけでなく、リスクテイクしながら適切に機会を見出すことも重要であり、リスクマネジメントとガバナンス体制の強化が重要になります。当社グループはグローバルな事業活動の拡大を目指しており、環境変化から受けるインパクト、備えなければならないリスクも多様化・複雑化していることから、リスクマネジメント体制を大幅に見直しました。

当社グループは過去に海外投資で手痛い失敗も経験しましたが、そこでリスクの評価・分析の重要性を学ぶとともに、私たちの強みが製販一体のバリューチェーンにあることを再認識しました。そのため、現在では投資案件はもちろんのこと、グローバルのさまざま



シーロード社が買収した、インディペンデント・フィッシャリーズ社の漁船。
ニュージーランド水産資源の価値を最大化するとともに、グローバルな需要増への対応力を高める。

なリスクについて評価・分析し、多様な視点から皆で議論するようにしています。

2023年度にグループ会社のシーロード社が行ったインディペンデント・フィッシャリーズ社のM&Aは、ガバナンスを効かせながら、事業執行を含めて役員全員で検討してリスクテイクした結果と言えます。「本当にリターンを生むのか」「不安定な事業ではないのか」といった意見が出ましたが、水産資源の状態について研究者の意見も踏まえ、M&Aにより築ける新たなバリューチェーンや、資源への新たなアクセスの創出にメリットがあるとの判断から、合意に至りました。これからも「バリューチェーン」「グローバルリンクス・ローカルリンクス」をより強固にしていくため、適切な経営判断を行い、成長のために必要な投資を実行していきたいと考えています。

また、2024年度は中期経営計画の目標達成とコーポレート・ガバナンスのさらなる強化に向けて、社外取締役を1名増員し、4名体制としました。それぞれが専門性だけでなく、主要事業に関する知識・経験、事業間の融合を進めるための柔軟性・創造性を有しており、ジェンダーを含めた多様な視点でマネジメントにあたることができます。

グループガバナンスについても、マネジメントの強化、グループ各社の取締役会の実効性向上、投資管理の強化、海外監査の強化などを図っていきます。これまで当社グループが北米や欧州で成長できたのは、生産機能や販売機能を兼ね備えた会社を買収し、現地のことをよく知る経営者のアントレプレナーシップや経営方針を尊重することで信頼を築いてきたからです。単に管理体制を強化するだけでなく、ミッションを共有し、志を同じくする仲間を増やしていくことで、グローバル成長を加速していきます。

人財の力を引き出し、新しい“食”を創造する

当社グループの価値の源泉は人財です。どれだけ生産ラインや業務が機械化・自動化されたとしても、そこで生まれる製品の品質を左右するのは最終的には携わっている人財であり、長期ビジョンでは人財価値の創出を重視しています。

ミッションに掲げる新しい“食”(innovative food solutions)とは、現在の課題や未来のニーズを踏まえた食、もしくはそれに関連するコト・モノです。メニューや商品に限定せず、さまざまな社会課題を解決できるinnovative solutions（革新的な解決策）であり、それを生み出すのは間違いなく「人財」なのです。

2024年3月にフランスのアメシス社と提携、アフリカのプライベートエクイティファンドに出資し、未来の大きな市場であるアフリカ大陸の調査を始めました。当社としては初めての取り組みです。このように、たとえ突飛と思われるアイデアであっても、発想は自由でいいと考えています。当社グループの人財は非常に真面目で優秀です。決められたことや業務をきちんとやり遂げ、優れた能力を発揮してくれています。一方で、長期ビジョンの実現には、現状を変えようとするアントレプレナーシップやチャレンジ精神が欠かせません。枠にとらわれず、もっとはみ出して常に新たな取り組みにチャレンジする姿勢を持ってほしいのですが、そうした人財はまだ少ないように思います。しかし、社内からアントレプレナーシップが消えたわけでも、新たにつくらなければならないわけでもありません。それらは創業以来の遺伝子として私たちの中に眠っているはずなので、人財の力や可能性をもっと引き出していきたいと思っています。そのため、現在、当社では従業員エンゲージメントを重視しており、まずは自ら課題を見つけて率先して行動できる人財を育てていきます。

また、長期ビジョン実現のためには、ジェンダーをはじめ、さまざまな考え方・知識・経験など多様性を認め合うダイバーシティに満ちた組織をつくることが大切だと考えています。お互いの多様性を尊重することでシナジーが生まれ、これが業績の向上につながり、最終的には個人の成長にもプラスになって返ってきます。この人的資本こそが、これから当社グループが取り組もうとしているさまざまな経営戦略を実現するための「鍵」となります。加えて、経営戦略と人財戦略は連動していることから、中長期視点でのサクセッションプラン（後継者育成計画）の議論も進めています。経営に不可欠なのは、企画・戦略・実行能力と、リスクおよび人財マネジメント能力です。事業内容を理解し、それに関わる人の動きを見な

がら、これからの経営の方向性や現状の問題点を指摘できる、広い視野を持つ人財を育成していかなければなりません。また、生産ラインなどの現場では、従業員の技術伝承も含めたサクセッションの仕組みを構築していくことも重要と捉えています。

次期中期経営計画「Good Foods Recipe2」に向けて

現在は「Good Foods Recipe1」の最終年度の取り組みを遂行しながら、2025年度からスタートする次期中期経営計画「Good Foods Recipe2」策定の準備に取り組んでいます。「Recipe2」はミッションおよび長期ビジョン、新しいマテリアリティを起点に策定を進めています。難しい課題は山積していますが、皆さまのご理解・ご支援を得て、真摯に取り組んでいきます。事業ポートフォリオマネジメント強化とサステナビリティ経営の推進によって、経済・社会・人財・環境価値を創出・強化し、企業価値の向上を目指します。そして、従業員一人ひとりがミッションを体現し新たな挑戦をしていくことで、心と体を豊かにする新しい“食”、社会課題を解決する新しい“食”をグローバルに提供する。これこそがニッスイグループが志向する未来です。

ミッションを体現していく当社社長・浜田晋吾の志



リスク・機会を価値創造につなげるガバナンス

ガバナンスの考え方

ニッセイは、コーポレート・ガバナンスを持続的成長と企業価値向上を図るための重要な経営基盤の一つと位置付けており、継続的な体制強化を図っています。

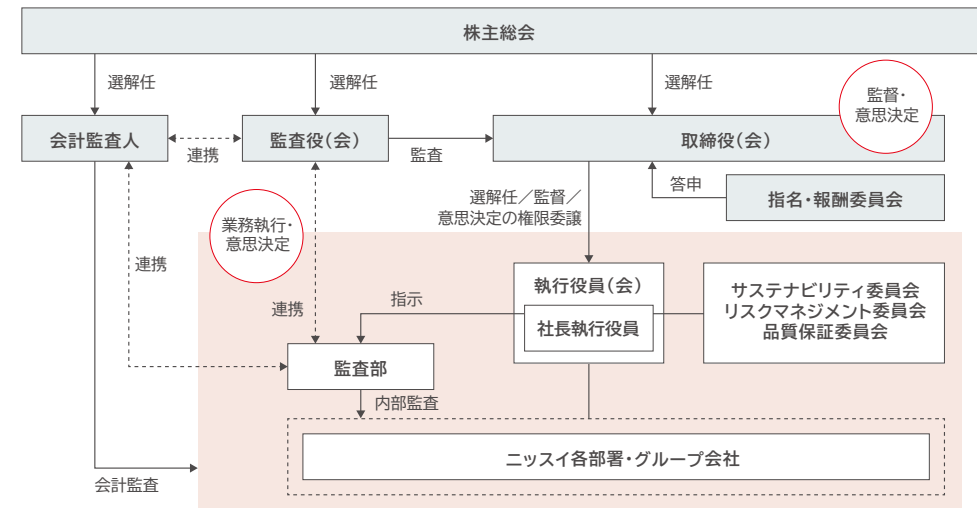
事業のグローバル展開加速や水産資源をはじめとする自然資本の変化など、当社グループを取り巻く経営環境の変化は多様化・複雑化しており、リスクを個別でなく包括的に捉えることや、リスクだけではなく、いち早く機会を捉え対応していくことの重要性が増しています。そのため、特に2018年度以降、取締役会の多様性や実効性の向上、グループガバナンスの強化などにも取り組んできました。取締役会では、グローバルな環境変化を踏まえたレジリエントな事業ポートフォリオの在り方、M&Aなどの投資案件、人的資本などの中長期テーマについて、活発な議論の中でさまざまな角度から意見が出されました。経営の監督やリスク対応だけでなく、適切なリスクテイクが行える体制となっています。

2023年度はマテリアリティの見直しとリスクマネジメント体制の再構築を行い、サステナビリティを含む中長期リスク・機会を経営戦略に織り込む体制整備を進めました。マテリアリティを起点としてグループ全体を俯瞰したリスクマネジメントを行うとともに、現在策定中の次期中期経営計画に組み込んでいきます。マテリアリティやリスク・機会の見直しは定期的に行い、戦略やKPIについても取締役会が監督するガバナンス体制としています。

リスクマネジメント：▶ p.22

コーポレート・ガバナンス：▶ p.60

コーポレート・ガバナンス体制図（2024年6月26日現在）



ガバナンス強化の変遷

	～2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025～
経営環境の変化によるリスク・機会、ステークホルダーの声を経営に活かし、ミッションの体現を後押しするガバナンス体制へ									
機関設計	●執行役員制度の導入(2009年) ●取締役会の実効性評価開始(2016年)			●取締役会規程の全面改訂					
グループガバナンス	●NGLC開始(2002年)	●指名・報酬委員会設置 (委員長:社外取締役)		●子会社ガバナンス規程の全面改訂		●海外事業部門新設、海外全体統括役員の設置 ●海外グループ会社の監督強化		●グループ会社の指名・報酬制度の再構築	
役員報酬制度	●退職慰労金制度の廃止 (2007年)		●業績連動型株式報酬制度の導入			●サステナビリティを含めた 業績目標の組み込み		●株式変動報酬比率の引き上げ (5%→20%)	
サステナビリティほか	●マテリアリティの特定(2016年) ●サステナビリティ推進部設置(2016年)			●ミッション再定義			●マテリアリティの見直し ●リスクマネジメント体制の見直し ●サクセッションプランニングの開始		
ステークホルダー コミュニケーション	●海外IRの強化			●コーポレートコミュニケーション部設置 ●統合報告書を初めて発行					

ニッスイグループのマテリアリティ

ニッスイグループでは、2016年度に特定したマテリアリティ(重要課題)に基づきサステナビリティ経営への進化に取り組んできましたが、外部環境の複雑化に対応すべく、2023年度にマテリアリティの見直しを行いました。

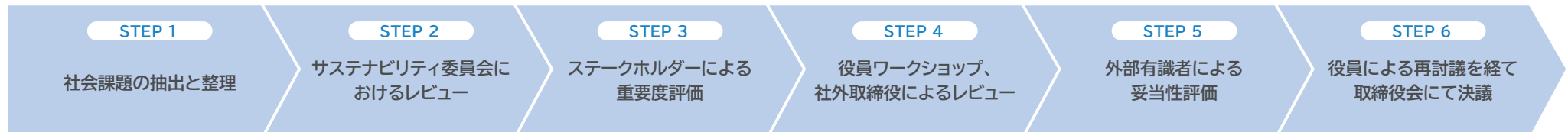
見直しにあたっては、マテリアリティの位置付けを「ニッスイグループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上(ミッションの体現・ビジョンの実現)に向けて優先的に取り組むべき経営上の重要課題」としています。

また、マテリアリティ見直しの過程で、マテリアリティに関連する機会とリスクを抽出・分析し、中長期的な重要課題・事業戦略に重大な影響を及ぼす可能性があるリスク項目を重要リスクとして特定し、リスクマネジメント体制の再構築を行いました。

長期ビジョン「Good Foods 2030」の実現に向けて、マテリアリティをベースに次期中期経営計画における戦略の策定およびKPIの設定を進めていきます。



マテリアリティの特定プロセス



STEP 1 社会課題の抽出と整理

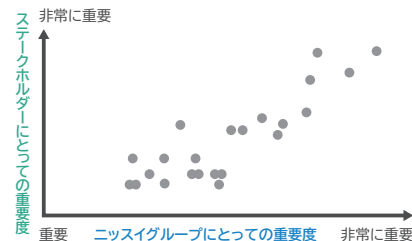
多様な社会ニーズ・要請に対応するため、SDGsやサステナビリティ情報開示ガイドライン、ESG評価項目、規制当局や行政からの要請事項、ステークホルダーエンゲージメントの内容などから社会課題を抽出しました。当社グループの各部門で行ったリスクと機会の分析および役員によるワークショップの結果をもとに、マテリアリティ候補をリストアップしました。

STEP 2 サステナビリティ委員会におけるレビュー

サステナビリティ委員会において、当社グループのビジネスモデルの持続性に関するディスカッションを実施し、リストアップしたマテリアリティ候補について、不足している項目がないか、レビューを行いました。

STEP 3 ステークホルダーによる重要度評価

サステナビリティ委員会でレビューしたマテリアリティ候補について、社内外のステークホルダー（従業員・労働組合・海外グループ会社・NPO／NGO・学識経験者・投資家（株主）・国際機関・行政・業界団体・取引先・将来世代）にアンケートを実施し、ステークホルダーにとっての重要度と当社グループにとっての重要度の2軸で課題の重要度を測定しました。



STEP 4 役員ワークショップ、社外取締役によるレビュー

重要度評価の結果をもとに、役員によるワークショップでマテリアリティマトリックスを最終化し、マテリアリティ候補を特定しました。また、社外取締役によるマトリックスおよびマテリアリティ候補のレビューも実施しました。



STEP 5 外部有識者による妥当性評価

外部有識者※より、マテリアリティの特定プロセスおよび最終案について、妥当性の評価をいただきました。

※アセットマネジメントOne株式会社 矢野節子氏、公益財団法人世界自然保護基金ジャパン（WWFジャパン）前川聡氏、株式会社シーフードレガシー 山内愛子氏、三井住友DSアセットマネジメント株式会社 肥土恵子氏

STEP 6 役員による再討議を経て取締役会にて決議

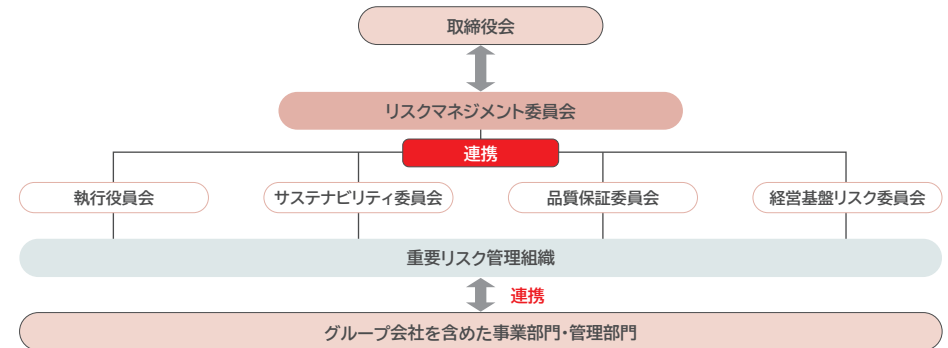
外部有識者からのご意見を踏まえ、サステナビリティ委員会と執行役員会での複数回の討議により議論を重ね、サステナビリティ委員会にてマテリアリティ最終案を審議。その後、取締役会決議にて、ニッセイグループが取り組むべきマテリアリティを特定しました。



リスクマネジメント体制の再構築

2023年度からグループ全体のリスクマネジメント体制の再構築に着手し、従来のように「守り」の側面だけでなく、「攻める」ためのガバナンスとリスクマネジメントに、リスク内容も含めて見直しを行いました。これまでは課題テーマごとにそれぞれの委員会などで議論されるリスクマネジメント体制となっていたものを、グループ全体のリスクを適時・的確に捉える新しい体制に見直しを図りました。具体的には、経営基盤リスク委員会・サステナビリティ委員会・品質保証委員会・執行役員会の事務局が連携して、重要リスク対応を全社グループ視点でリスクマネジメント委員会が一元管理する体制に移行しました。リスク対応に優先順位をつけて経営戦略に落とし込み、将来成長の機会とリスクの的確なマネジメントを通じて、持続的な成長と企業価値向上を目指します。

リスクマネジメント推進体制図



リスク・機会のマネジメントプロセス

リスクマネジメント体制の再構築に合わせて、マネジメントプロセスも見直しを行いました。外部環境の変化から再定義したマテリアリティをリスクマネジメントの起点として、中長期的な経営戦略を見据えた重要リスクを特定しました。年間のPDCAサイクルを回し、リスクマネジメント活動を推進していきます。また、重要リスクの見直しについては、マテリアリティを見直すタイミングで定期的に行っていきます。



重要リスクの特定プロセス

中長期的に企業価値を維持・向上させていくためには、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。外部環境の変化を捉えマテリアリティの見直しを行い、その過程でマテリアリティに関連するリスクと機会を抽出・分析し、中長期的な重要課題・事業戦略に重大な影響を及ぼすと認識する項目を重要リスクとして特定しました。

また、プラスとマイナスの影響を併せ持ったリスクとマイナスの影響を主とするリスクの両方を統合管理するマネジメント体制へ移行するにあたり、前者を経営戦略リスク、後者を経営基盤リスクの2つに分類して整理しています。

特定した重要リスク：▶ p.23



リスクマネジメント体制の再構築

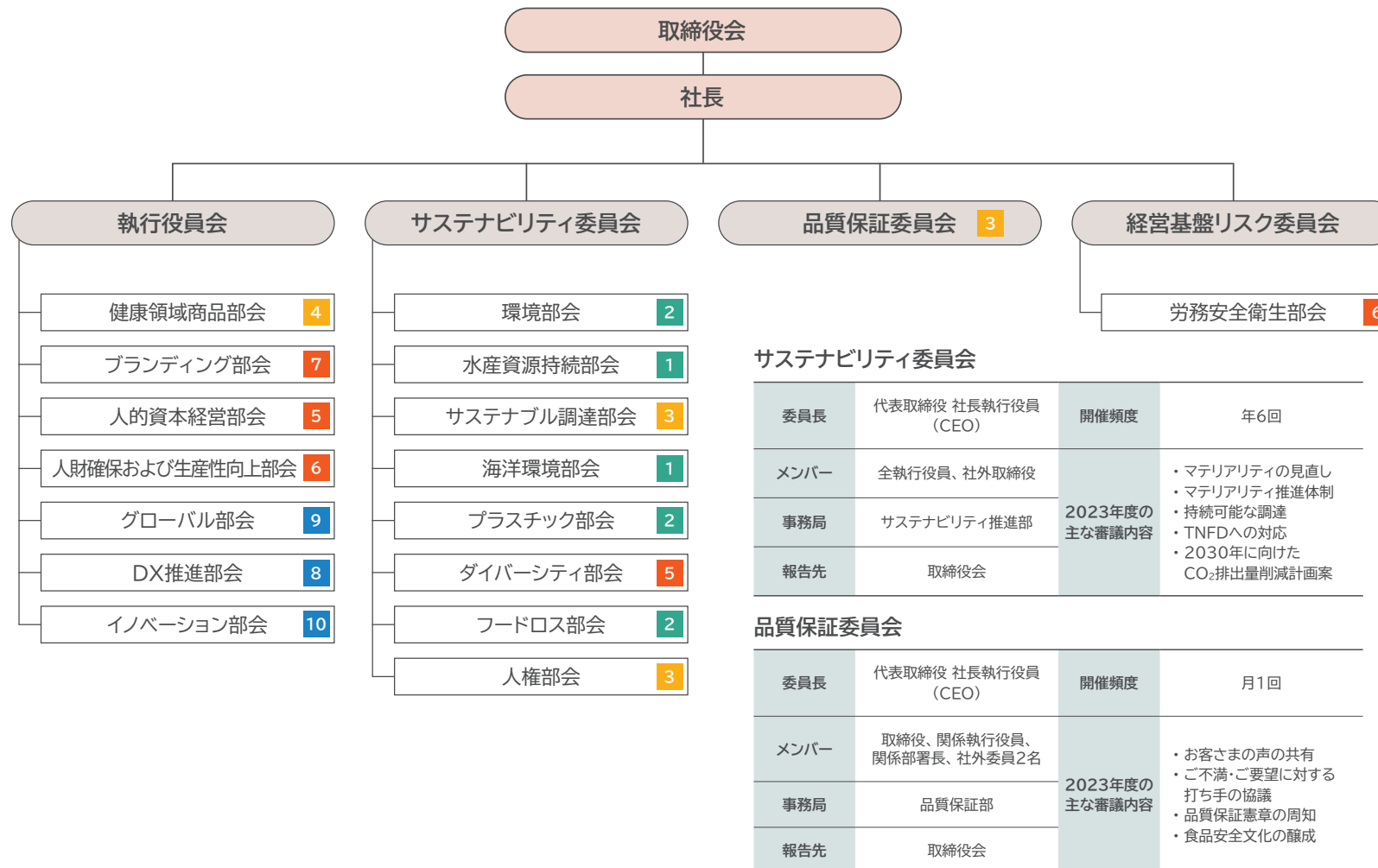
特定した重要リスクの主なリスクと機会

マテリアリティに関連するリスクを抽出・分析し、属性で整理した結果、17の項目を特定しました。その中から、中長期的な重要課題・事業戦略に及ぼす影響を評価し、11の項目を極めて重大と判断し、重要リスクとして特定しました。

分類	重要リスク	関連するマテリアリティ	主なリスク	主な機会
経営戦略 リスク	気候変動への対応に関するリスク ▶ p.27	脱炭素・循環型社会への貢献	・ 異常気象や海洋環境の変化による天然魚・養殖魚の漁獲量の減少、調達コスト増加 ・ 水資源の減少、枯渇による事業停止に伴うビジネス機会の損失、コスト増加 ・ カーボンプライシングの導入による対応コスト増加	・ 省エネルギー、高効率設備の導入による生産性向上・コスト削減 ・ サステナブル・低カーボン製品への需要の高まりに伴う水産物の販売機会拡大
	生物多様性への対応に関するリスク ▶ p.28	海洋の生物多様性の主流化	・ 水産資源の枯渇化 ・ 漁業における漁獲制限や養殖における環境規制の強化 ・ 魚病による養殖魚の斃死	・ 水産物の持続的調達によるサプライチェーンの安定化 ・ サステナブルな養殖技術開発による事業のレジリエンス強化と競争優位性の確立
	人的資本への対応に関するリスク	人財育成と多様な人財の活躍 労働力確保と生産性の向上 ミッションへの共感とブランディング	・ プロフェッショナル人財の不足による生産性の停滞、事業拡大の停滞 ・ 従業員エンゲージメントの低下による人財確保の難化 ・ 人財不足に伴う新規事業拡大の停滞、顧客ニーズへの対応不能	・ プロフェッショナル人財の確保・育成による事業拡大・生産性向上への貢献 ・ 現場労働力の確保による生産性向上
	海外事業展開に関するリスク	グローバル展開の加速	・ 税制・漁獲枠・賃金・規制など各国の政治的判断による方向性の変換 ・ 為替の急激な変動による海外子会社の業績への影響	・ 販路拡大、市場開拓 ・ 資源アクセス強化に伴うサプライチェーンの強靱化
	サプライチェーンの環境・人権に関するリスク	持続可能なサプライチェーンの構築	・ 環境・人権デュー・デリジェンスの義務化に伴う対応コストの増加 ・ サプライチェーンの見直しに伴う調達コストの上昇や調達の不安定化	・ 対応策の推進による安定的な調達、生産、供給の実現と競争力の向上、グローバルなブランド価値の向上
	地政学的問題に関するリスク	持続可能なサプライチェーンの構築	・ サプライチェーンにおける政治的・軍事的・社会的な情勢変化などによる製品供給・サービス提供の遅延や中断・停止に伴うビジネス機会の損失	・ 対応策の推進によるレジリエンス強化に伴うサプライチェーンの強靱化
経営基盤 リスク	製品の安全安心・品質に関するリスク	持続可能なサプライチェーンの構築	・ 品質事故・トラブルによる顧客信頼の低下（ブランド価値の毀損） ・ 新規事業、拡大事業（健康訴求商品など）における品質リスクの拡大	—
	情報セキュリティに関するリスク	—	・ 外部脅威（標的型攻撃、ハッキングなど）、内部過失（不正アクセス、システム障害など）、内部悪意（不正操作、情報持ち出しなど）による事業活動への影響	—
	コンプライアンスに関するリスク	—	・ 役職員不祥事の発生、法令違反などによる業務への悪影響、営業停止 ・ 刑事罰、損害賠償請求などの法的責任による経済損失、社会的制裁、株価下落	—
	大規模自然災害・事故に関するリスク	—	・ 自然災害（地震・噴火・津波・風災・水災など）、火災・爆発事故などによる製品供給・サービス提供の遅延や中断、停止に伴うビジネス機会の損失	—
	労働安全衛生に関するリスク	—	・ 労働災害の増加（高齢化、若年層の技能不足による労働災害を含む） ・ 労働環境、職場環境の悪化による生産性・メンタル面への悪影響	—

マテリアリティ推進体制と具体的な取り組み

ニッスイグループでは、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推進しており、その推進組織として、全執行役員と社外取締役で構成し、社長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。2023年度に見直したマテリアリティについては、それぞれ対応する推進組織を設置し、執行役員以上が責任者を務め経営視点で取り組み部門横断的に対応を行うことで、持続可能な社会に向けて価値を創造するサステナビリティ経営を推進していきます。



ニッスイグループのマテリアリティ

- 1 海洋の生物多様性の主流化
- 2 脱炭素・循環型社会への貢献
- 3 持続可能なサプライチェーンの構築
- 4 健康課題の解決
- 5 人財育成と多様な人財の活躍
- 6 労働力確保と生産性の向上
- 7 ミッションへの共感とブランディング
- 8 DXによる革新
- 9 グローバル展開の加速
- 10 食に関わるイノベーションの創出

※対応する部会にそれぞれのマテリアリティのアイコンを記載しています。

マテリアリティ推進体制と具体的な取り組み



Recipe for Growth

グローバル展開の加速

当社グループは、海外成長の加速を成長ドライバーの一つと位置付け、2030年に海外所在地売上高比率50%を目指しています。水産・食品事業については、「グローバルリンクス・ローカルリンクス」の起点となる資源アクセスを強化し、付加価値の高い商品を提供することに加え、販売エリアおよびカテゴリーを拡大することで成長を加速させていきます。ファインケミカル事業については、医薬品原料の海外販売強化により拡大していきます。

▶ p.41 ▶ p.45

食に関わるイノベーションの創出

事業開発部の設置

2021年、新規事業戦略の策定および新規事業開発を目的に、社長直轄の「事業開発部」を設置しました。海藻の一種で、反芻動物が排出するメタンガス発生抑制に寄与し、畜産分野における温室効果ガス排出削減策として注目されているカギケノリの陸上養殖を目指すSeascape Restorations Australia (商号: Immersion Group、IG社) との業務提携契約の締結など、既存事業にとらわれず、将来の柱となる新事業を模索しています。



カギケノリ

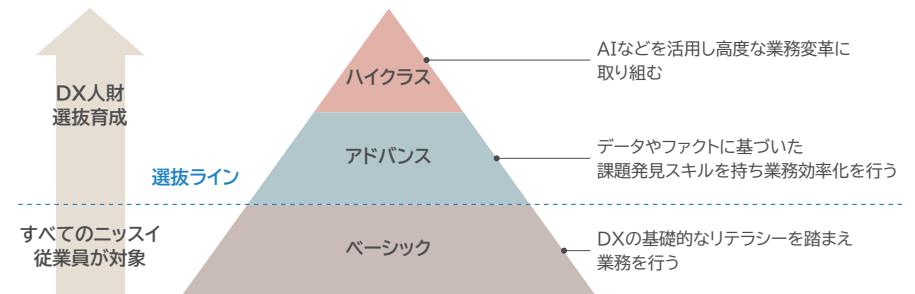
新規事業の社内公募

当社では、新規事業の社内公募を毎年行っており、2023年度には69件の応募が寄せられました。2021年度の公募で優秀賞に選ばれた企画は、実際にアフリカ特化のプライベート・エクイティ・ファンドへの出資につながるなど、従業員のアイデアが新規事業の創出につながっています。2024年度の公募では、2030年もしくは2050年の未来予測と当社にとってのリスク・機会から検討した事業アイデアを募集することで当社グループの成長につなげるとともに、新たなことに挑戦する風土を社内に醸成することを狙いとしています。

DXによる革新

DX・デジタル人財の育成

急激に変化する市場環境に対応するため、企業における業務は増加・煩雑化しています。こうした従業員の負荷拡大に対する業務効率化・生産性向上はもちろん、成長領域の業務システムに積極的に取り入れることで技能の伝承や、競争力の強化につなげるため、DX・デジタル人財の育成に取り組んでいます。2023年度には、当社の全従業員を対象にアセスメントを行い、インバーティブスキル・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年度までに全従業員のレベルをベーシックまで引き上げる施策を実施しています。今後、DX人財の役割・スキル定義、アセスメント上位者の選抜育成を進めていきます。



生成AIの活用

当社では、2023年6月に生成AI利用ガイドラインを制定しました。また、生成AIが当社の業務にどのように活用できるか把握し、その効果を評価するため、希望者69名を対象として生成AIのトライアルおよび研修を実施しました。その結果、あらゆる部門のさまざまな業務に生成AIを活用でき、当社においても生成AIは業務効率化に有効であることがわかったことから、全従業員が生成AIを利用できる環境を整備しました。2024年度からは、より高度な活用ができる社外の生成AIサービスのライセンスを希望者426名に付与し、生成AI活用によるパフォーマンスの高度化に取り組んでいます。



Recipe for the Planet

海洋の生物多様性の主流化

海洋環境の負荷低減

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、魚病の治療のための抗菌剤による薬剤耐性菌の発生、養殖場からの逃亡魚による生態系への負の影響、給餌による養殖場やその周辺の水質の悪化など、自然への悪影響も懸念されています。当社グループでは、それぞれに目標を設定し、グループ全体で海洋環境への負の影響の回避・低減に取り組んでいます。

また、諸外国ではアニマルウェルフェアに関する法整備が進みグローバルスタンダードになる中で、当社グループにおいても養殖事業におけるアニマルウェルフェアへの配慮は重要であると認識しており、国際獣疫事務局(WOAH)が提唱する「5つの自由」を支持するとともに、2023年度に「養殖におけるアニマルウェルフェア方針」を制定しました。



養殖の推進

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

第3回ニッスイグループ取り扱い水産物の資源状態調査

▶ p.48

2023年度、第3回となる「ニッスイグループ取り扱い水産物の資源状態調査」を行いました。外部団体SFP (Sustainable Fisheries Partnership※) による分析の結果、調達品の約75%が適切に維持管理されている状態であることがわかった一方で、漁業管理に改善を要する資源が8%あるほか、スコア欠損により判定不能な資源も約17%あり、今後の課題と位置付けています。

また、今回の調査では、グループ会社の漁業による調達品の資源状態はおおむね良好であったものの、外部からの調達品のうち、特に加工原料となる魚種に課題が多いことがわかりました。

今後、調査結果をもとに課題魚種の選定を進め、ニッスイの調達部署およびグループ会社と議論し、具体的な対策に取り組んでいきます。

※持続可能な漁業パートナーシップ。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



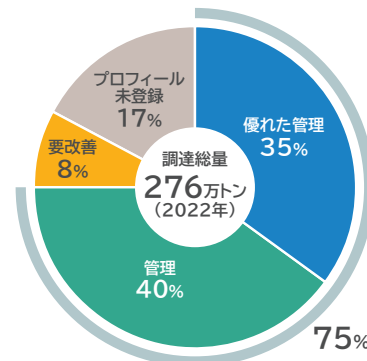
第3回ニッスイグループ取り扱い水産物の資源状態調査結果

▶ https://nissui.disclosure.site/assets/pdf/212/2022_3rd_survey.pdf



天然水産資源の持続的な利用

▶ <https://nissui.disclosure.site/ja/themes/212>



脱炭素・循環型社会への貢献

CO₂排出量の削減

▶ p.48

TCFD提言に基づいた気候変動シナリオ分析では、さまざまなリスク・機会が抽出されました。特にリスクとして特定された財務影響を低減するため、CO₂排出量の削減目標を策定し、太陽光発電設備の設置による再生可能エネルギーの活用や、エネルギー高効率設備への更新など、グループ全体で温室効果ガスの排出削減を進めています。また、排出削減が難しいとされている漁船の脱炭素化に向けて、水素燃料電池を導入した養殖給餌漁船の開発と実証事業に参画しています。



TCFD提言への取り組み

▶ <https://nissui.disclosure.site/ja/themes/223>

CO₂排出量の削減

▶ <https://nissui.disclosure.site/ja/themes/245>

フードロスの削減

当社グループは、食品を取り扱う企業の責任としてフードロス削減を掲げ、国内事業所の生産・流通・消費段階におけるフードロス削減、従業員の意識向上、一般消費者を対象とした啓発活動など、サプライチェーン全体を通じた取り組みを行っています。また、従来は飼料としていた「黒瀬ぶり」の尾肉を有効活用した缶詰を開発・販売するなど、商品開発を通じた取り組みも行っています。



※フードバンク:品質に問題はないものの販売に適さない食品と、食べ物を十分に手に入れることのできない人々を結ぶ団体。



フードロス

▶ <https://nissui.disclosure.site/ja/themes/140>

プラスチックの削減

▶ p.48

海洋プラスチックごみやマイクロプラスチックは、海洋環境だけでなく、生態系に影響を及ぼす問題として大きな注目を集めています。「ニッスイグループ プラスチック問題に対する基本方針」を策定し、事業活動によるプラスチック排出量の削減、養殖フロートの切り替えや漁具の管理強化による海洋への流出防止、容器包装のプラスチック使用量の削減などに取り組んでいます。



プラスチック問題

▶ <https://nissui.disclosure.site/ja/themes/156>

マテリアリティ推進体制と具体的な取り組み



Recipe for the Planet

自然資本の持続可能性向上に向けて

ニッセイグループのビジネスは自然資本に依存しており、さまざまな生態系サービスの恵みを受けて事業を行っていることから、自然資本の持続可能性が損なわれることは、大きなリスクであると認識しています。特に、気候変動は当社グループを取り巻くさまざまなリスクと関連しており、生物多様性も気候変動と相互に影響し合っており、原材料調達などのリスクに大きく影響します。そのため、これらの環境課題に対して、統合的なアプローチが重要であり、リスクに対応することでレジリエンスを高め、成長機会につなげていくことが重要と考えています。

気候変動への取り組み（TCFD提言に基づく情報開示）

ガバナンス

気候変動問題については、専務執行役員（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。また、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。

長期ビジョン、中期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、サステナビリティ目標の達成度を加えています。

戦略

当社グループ連結売上高の95%以上を占める水産・食品・ファインケミカル事業を対象とし、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ました。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

・ 1.5℃/2℃シナリオ

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、積極的な温室効果ガス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。

・ 4℃シナリオ

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できることがわかりました。

概要（財務インパクトが「大」のみ抽出）

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	主な対応策
1.5℃／2℃	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 省エネルギー・温室効果ガス排出などの規制強化による対応コストの増加	中期	・ 事業所ごとの排出量削減目標の設定 ・ 再生可能エネルギー導入拡大、省エネルギー設備投資 ・ 容器包装プラスチック削減 ・ モーダルシフト、輸送効率化 ・ フードロス削減 ・ 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	フロン規制強化による脱フロン要請の高まり	中期	・ 自然冷媒への切り替え
	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 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	短期 中期	・ Scope 3まで含めたCO ₂ 排出量削減目標の設定 ・ 気候変動対応情報の積極開示 ・ 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 ・ 代替タンパク商品の開発、販売拡大
4℃	物理リスク	慢性	海洋環境の変化による水産物の調達リスク	養殖飼料向け原料魚の漁獲量減少・調達コスト増加	中期	・ 代替飼料の開発（低魚粉配合飼料）
	機会	製品とサービス	災害や気候変動に対応する製品・サービスを通じた需要増加	天然資源減少に伴う養殖需要の増加	短期	・ 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

リスク管理

▶ p.22

自然資本関連のリスク・機会の分析と対応策については、対応する部会において検討し、サステナビリティ委員会で議論されます。その他のリスクとともに全社グループ視点でリスクマネジメント委員会が一元管理し、定期的に取締役会へ報告を行い、受けた意見や助言を施策に反映しています。

指標と目標

長期ビジョンにおいて、2018年度比で、2030年にCO₂排出量を総量（Scope 1、2）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CO₂排出量削減計画を策定し、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、当社グループにおけるCO₂排出量の削減をさらに推進します。



TCFD提言への取り組み

▶ <https://nissui.disclosure.site/ja/themes/223>

生物多様性への取り組み（TNFD提言に基づく情報開示）

当社グループは、2023年9月にTNFDフォーラムに加盟し、TNFD提言に基づいた情報開示を行っています。

ガバナンス

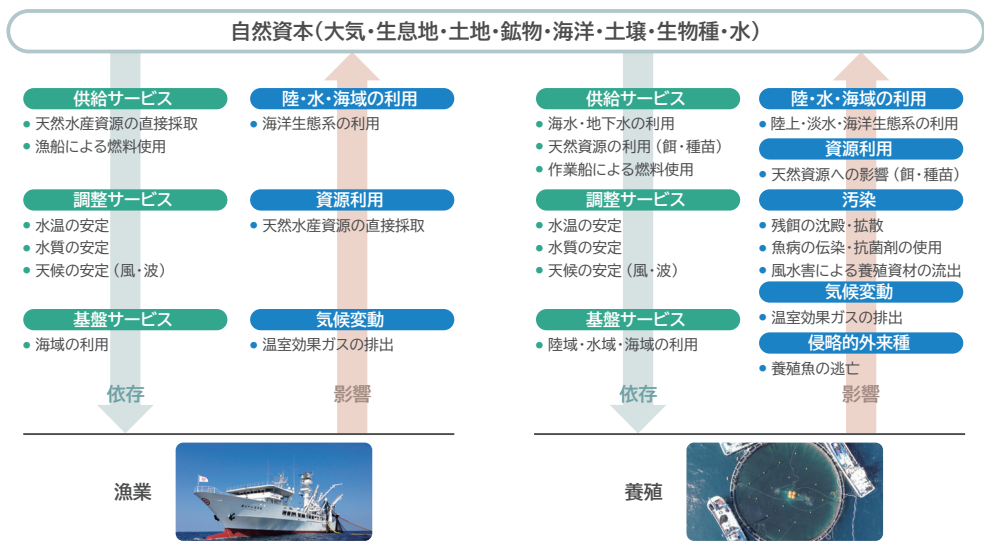
自然資本・生物多様性に関連する取り組みは、水産資源持続部会・サステナブル調達部会・海洋環境部会・プラスチック部会・環境部会・人権部会の6部会を中心に対応しており、各部会では方針や戦略を立案・実行し、サステナビリティ委員会に報告しています。

戦略

自然への依存と影響の関係を整理するため、LEAPアプローチ^{※1}に沿って「依存と影響」の診断と「リスクと機会」の評価を行い、以下のように整理しました。なお、今回の評価では、バリューチェーン最上流における自然との接点である「漁業」および「養殖」を対象とし、外部ツール「ENCORE^{※2}」を使用した1次評価を行った上で、当社グループの操業実態に合わせた2次評価（定性評価）を行いました。

※1 LEAPアプローチ：TNFDが開発した、自然関連のリスクと機会を評価するためのガイダンス。分析プロセスであるLocate、Evaluate、Assess、Prepareの頭文字をとったもの。

※2 ENCORE：ビジネスセクターと生産プロセスごとの自然資本への依存と影響を評価するツール。



TNFDレポート2023

▶ https://nissui.disclosure.site/assets/pdf/89/2023_tnfd_ja.pdf

生物多様性

▶ <https://nissui.disclosure.site/ja/themes/89>

想定される主なリスクと機会

対象	リスク/機会	想定される主なリスクと機会	事業インパクト	主な対応策
漁業	物理リスク	水産資源の枯渇化	・ 調達量の減少 ・ 調達コストの上昇	・ 資源アクセスのさらなる強化 ・ 調達ネットワークの構築 ・ 養殖事業の強化 ・ 水産物代替原料の開発
	移行リスク	漁業規制の強化		
	機会	水産物の持続的調達によるサプライチェーン安定化	・ 収益の安定化、販路の拡大	・ 調達における資源状態の確認 ・ 漁業認証取得や認証品の取り扱い増
養殖	物理リスク	風水害の激化による事業停止・管理コスト増加 魚病の蔓延	・ 養殖施設の損壊による被害 ・ 魚の斃死による資産の損失	・ 浮沈式生け簀の導入、施設の補強 ・ 陸上養殖への対応強化 ・ 独自の養殖魚健康管理システム「N-AHMS®」による予防管理
	移行リスク	養殖における環境規制の強化	・ 事業規模縮小や養殖場の閉鎖 ・ 罰金や課税による財務影響	・ 養殖漁場の環境モニタリング ・ 餌料・給餌における環境負荷低減（EP餌料・自動給餌システム） ・ 沖合養殖への移行
	機会	完全養殖技術による天然資源への依存低減 陸上養殖技術による海洋環境への負荷低減 スマート養殖による環境負荷低減	・ レジリエンス強化、競争優位性の確立 ・ 養殖コストの低減、養殖成績の向上 ・ 労働環境の改善	・ 技術確立と対応魚種の拡大 ・ AI・IoTを活用した生産管理 ・ 遠隔給餌システムの開発
共通	機会	消費者の購買行動の変化（持続可能性に配慮した製品に対する需要の増加）	・ 売上の拡大	・ 持続可能な水産資源の調達 ・ 持続可能な養殖事業の構築 ・ 丁寧な情報発信

リスクと影響の管理

▶ p.22

自然資本関連のリスク・機会の分析と対応策については、対応する部会において検討し、サステナビリティ委員会で議論されます。その他のリスクとともに全社グループ視点でリスクマネジメント委員会が一元管理し、定期的に取り締り役会へ報告を行い、受けた意見や助言を施策に反映しています。

指標と目標

当社グループは、水産資源の持続性確保や海洋環境の保全を経営課題と位置付けて取り組んでおり、以下の指標と目標を用いて自然関連の依存・影響、リスク・機会を管理しています。

対象	指標	目標	測定・判定方法
漁業・養殖	持続可能な調達比率	水産物の持続可能な調達比率100%	ODP ^{※1} による評価手法（FishSourceスコア1～5による判定）で、「Well Managed（優れた管理）」すべてのスコアが8以上、「Managed（管理）」同6以上を持続可能と位置付け
	絶滅危惧種（水産物）の調達	特に絶滅の危険度の高い水産物に関しては、2030年までに資源回復への科学的かつ具体的な対策がとられない場合には、調達を停止	資源回復への科学的かつ具体的な対策 1. MSC等の認証漁業品（GSSI ^{※2} 認証相当）または、FIP漁業品 2. RFMO ^{※3} 等の国際的な資源管理団体による科学的な漁業管理 3. ODP ^{※1} が定める基準で「Managed」以上の評価 4. その他、上記1-3の実現に向けて、具体的な施策を実施している場合
	CO ₂ 排出量	2030年度：30%削減（Scope 1、2 基準年度：2018年度）	CO ₂ 排出実績（対象：Scope 1、2 基準年度：2018年度）
養殖	ナイロンカバー発泡スチロール製フロートの切り替え実績	2024年度：100%切り替え完了	海洋へのプラスチック流出リスクの低いフロートへ100%切り替え
	養殖魚の逃亡	逃亡魚の発生ゼロ	逃亡実績（逃亡魚が発生した際は、発生規模を問わず、すべて把握・記録・集計）

※1 ODP: Ocean Disclosure Project. SFP (Sustainable Fisheries Partnership) が2015年に設立した、シーフードの調達を自主的に開示するためのオンライン報告プラットフォーム。

※2 GSSI: Global Sustainable Seafood Initiative. 持続可能な水産物認証プログラムを検証する国際パートナーシップ。

※3 RFMO: Regional fisheries management organizations. 水産資源の保存および持続可能な利用の実現を目指し、個別の条約に基づいて設置される国際機関。

マテリアリティ推進体制と具体的な取り組み



Recipe for Teammates

人財育成と多様な人財の活躍

人財育成

長期ビジョンでは、社会・人財・環境価値を生み出し経済価値につなげることを目指しており、最もキーとなる要素を人財価値と位置付けています。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、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。

「多様な人財の活躍」の定義

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

当社では、さまざまな価値観を持った従業員同士の知・経験がイノベーションの創出、新しい“食”の創造につながっていくと考え、性別・国籍・学歴などの属性によらない「バックキャストिंग力、自立・自律業務遂行力、多様な価値観を受け入れられる力」を持つ人財の確保・育成に努めています。

また、これまでは人財不足感の共有と対策にとどまっていましたが、2023年度より、中長期視点で必要な人財の素養・能力などについて議論を深め、経営戦略や事業ポートフォリオと連動した人財戦略の議論を開始しています。



人財育成

▶ <https://nissui.disclosure.site/ja/themes/103>

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

▶ p.48

当社グループは、2030年までに多様な人財を活かし、その能力が最大限に発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている状態になることを目指しています。知・経験のダイバーシティを大切な資産と考え、女性活躍の推進や障害者雇用、グローバル人財の育成などに積極的に取り組むとともに、一人ひとりが活躍できる人事制度の運用と組織風土の醸成に努めています。

また、当社は2021年に、「30% Club Japan (サーティパーセントクラブ・ジャパン)」の活動趣旨に参加し、女性の経営参画に向け活動を推進しています。



ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

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

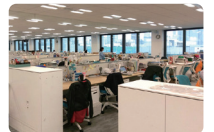
労働力確保と生産性の向上

人財の確保

事業の持続性を担保するには、現場をマネジメントする人財と技術・技能を適切に活用・伝承する人財の確保と育成が不可欠です。成長領域と定めている養殖・ファインケミカル事業などに限らず、コア領域の事業を支える人財の確保が急務であり、2023年度よりグループ会社と合同採用説明会を開催するなど、現場を支える専門性を有する人財の確保に努めています。また、外部環境の変化に対応できる専門性の高い人財の確保も必要であり、経験者採用を含め専門人財の充実を図っています。

働き方改革

当社では、フレックスタイム勤務制度やテレワーク勤務制度など、多様な働き方を支援する制度を整備し、不安なく利用することができる組織風土を醸成することで、一人ひとりの生産性を向上し、働きやすくやりがいのある職場づくりに努めています。



ニッセイ本社での
一斉テレワークの様子

ミッションへの共感とブランディング

ミッション（ブランドプロミス）の社内浸透活動

ミッション（ブランドプロミス）をグループ全体で共有するため、ブランドブック・情報誌などのツールの提供や、全従業員が新しい“食”について考え、意見交換を行う取り組み「GOOD FOODS Talk」を実施しています。2024年度には、言葉や文化が異なる中でもニッセイグループが持つ強みや志を心で感じ取れるよう、ブランドストーリーブック「Our Story」を日本語・英語・中国語・タイ語・ベトナム語・フランス語・スペイン語の7言語でグループ会社52社に同時配布しました。





Recipe for Teammates

人事管掌役員メッセージ



人財価値の創出を通じ、
持続的成長と強い組織づくり、
長期ビジョンの実現を目指します

人事管掌 執行役員

井上 浩志

ニッスイグループにとって、人財は社会・人財・環境価値を生み出し、経済価値につなげる最もキーとなる要素であり、ミッションを体現するため、新たな挑戦を通して「食のイノベーション・価値創造を実現できる人財」を育成することは、経営の一員である私の使命です。

創業の理念や5つの遺伝子にもあるとおり、当社は創業当時から食の課題解決を志向しており、こうした考え方は従業員の中にも根づいています。人財価値の発揮によって経済価値を創出した最近の例として、冷凍食品の「春巻」があります。春巻は皮と具材でできているシンプルな商品ですが、R&D部門の従業員が何度も試作を重ねて皮の食感や具材の種類・味付けを改良したことで、他社との差別化を図ったと同時に、生産部門や工場の従業員の取り組みにより生産性の向上を実現しました。また、多くの営業担当者がお客さまとの商談で新しい商品価値を訴求することによってシェアの拡大につながるなど、複数の経済価値をもたらしています。人財価値が高まるというのは、上司の指示を待って業務を無難にこなすのではなく、自立心を持って先端分野に挑戦して

いくことであり、自ら探求を続け価値を創造できる人財の確保と育成に取り組むことで、社会・人財・環境価値を生み出し、経済価値につなげていきたいと考えています。

昨今、気候変動や地政学的リスクの増大など、経営環境の複雑さや不確実性が増しており、社会課題の解決と経済成長の両立は容易ではありませんが、当社グループには、臨時従業員を含めると世界中で1万9,000人を超える従業員が働いており、さまざまな価値観を持った従業員同士の知・経験がイノベーションを起こし、新しい“食”の創造につなげ、持続的な成長の原動力としていきたいと考えています。これを実現するため、遅ればせながら2023年度より、取締役会および執行役員会で、経営戦略と連動した人財戦略の議論を開始し、2024年度からは、次期中期経営計画に向け経営戦略・事業ポートフォリオを意識した人財戦略の策定に動き始めました。ミッション・経営戦略と人財戦略の連動を高め、重要な課題に人財を重点配置することで、より大きな経済・社会・人財・環境価値を創出する好循環を生み出していきます。

また、これまでは課長以上の組織責任者に求める人財要件の定義、施策は行ってきたものの、一貫した経営人財のサクセッションの議論は十分ではありませんでした。そのため、長期視点で経営に必要な素養を見極め、現状とのギャップを分析し、不足する人財を確保・育成する具体的な施策とモニタリングを行う「人財育成委員会」を2024年度に設置しました。人財育成委員会は社長を委員長とし、社内の取締役役・経営企画担当の執行役員と私を加えた8名で構成しており、グループ各社の役員まで含めた経営人財の一貫したサクセッションの議論を開始しています。また、本委員会は、毎年、取締役の候補を議論する指名委員会（社長と社外取締役4名で構成）とも連動し、体系的に社長までのサクセッションについて議論を進めていきます。

さらに、人財ポリシーをあらためて明確にした上で、会社から従業員に求めるばかりでなく、従業員に対してこういうことをしますといった具体的な人財政策も示していきます。人財の多様性ととともに、自由闊達に意見を交わし議論できる、心理的安全性の高い組織風土も企業価値向上に重要な要素であり、ミッション（ブランドプロミス）への共感を高めつつ、従業員の挑戦を後押ししていく組織風土にしたいと考えています。働き方や価値観が多様化する中でも、一人ひとりがありたい姿を描き、自らの意志で自律的に仕事に取り組み、自己成長を続ける強い組織で長期ビジョンの実現を目指します。

マテリアリティ推進体制と具体的な取り組み



Recipe for Society

持続可能なサプライチェーンの構築

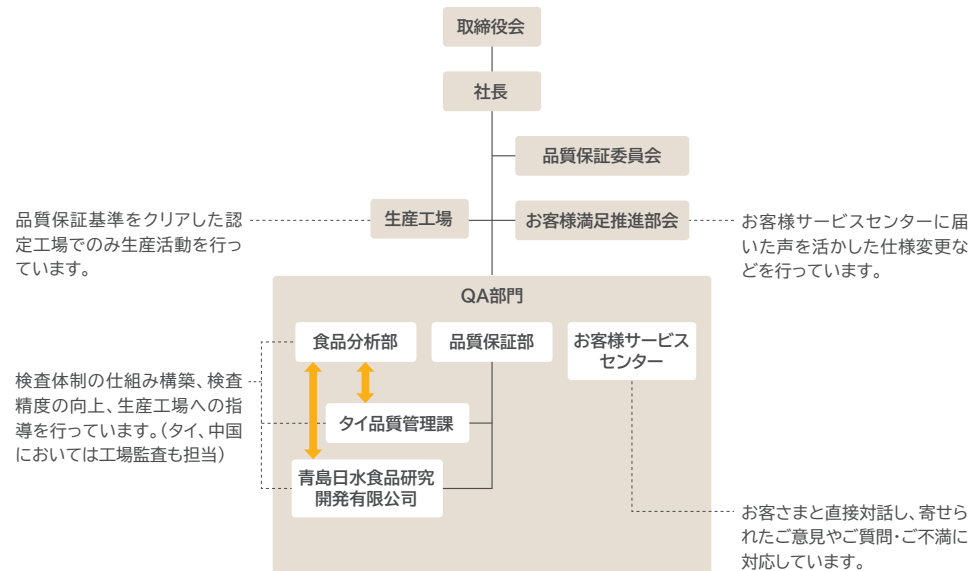
食の安全・安心

当社は、2002年に品質保証憲章を制定しました。また、すべての従業員が同じ方向を向いて行動するよう、品質保証の理念をもとに品質方針・行動指針を制定し、その下に品質保証に関する各基準を定めています。お客様サービスセンター・品質保証部・食品分析部をQA（Quality Assurance）部門と位置付け、生産工場や事業部と連携し、安全・安心な商品づくりを行うための品質保証の体制を整えることで、水産・食品・ファインケミカルすべての事業において世界水準で品質を担保しています。



安全・安心の考え方と体制

▶ <https://nissui.disclosure.site/ja/themes/97>



安全・安心を届けるための取り組み

▶ <https://nissui.disclosure.site/ja/themes/98>

人権の尊重

当社グループは、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」の実現に向けて、バリューチェーン全体にわたる人権尊重が不可欠であると考えています。「ニッスイグループ人権方針」に基づき、人権リスクアセスメントを実施し、事業活動における潜在のおよび実際の人権リスクの特定を行っています。特に重要なリスクとして3つの優先項目を特定し、現状の把握およびリスクの低減に向けた取り組みを進めています。

特定した人権リスク

1. 水産原料に関わる強制労働、児童労働（原材料調達～生産）
2. 日本における外国人技能実習生の労働環境（生産）
3. 労働安全衛生（漁業・養殖）

また、当社グループでは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、グリーンバンスメカニズムを構築し、救済へのアクセスを確保しています。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に加え、2023年度からは外国人労働者や幅広いステークホルダーを対象とした外部の窓口を新たに設置しています。



人権の尊重

▶ <https://nissui.disclosure.site/ja/themes/204>

サステナブル調達の推進

▶ p.48

当社グループは、2030年までに、当社グループの調達品について持続可能性が確認されていることを目指しています。持続可能な調達を行うため、お取引先さまとより強く協働する必要性があり、サプライヤーガイドラインを策定しました。当社のすべての1次サプライヤーへ、ガイドラインを説明動画とともに配布するとともに、同意確認書への署名を依頼し、2023年度末時点でサプライヤーの98%から署名を取得しました。また、2023年度には、サプライヤーエンゲージメントプラットフォームを導入し、登録された当社のすべての1次サプライヤーとのコミュニケーションを可能にする仕組みを構築しました。サプライチェーン上での人権・環境リスクの低減を目的に、この仕組みを活用して人権・環境デュー・デリジェンスを進めています。



サプライヤーガイドライン



持続可能な調達

▶ <https://nissui.disclosure.site/ja/themes/107>

健康課題の解決

「健康領域商品」の拡大

▶ p.48

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

「健康領域商品」の定義

ニッスイグループの考える「広義の健康※」に該当するもので、国・学術・自社いずれかのエビデンスを持ち、新しい“食”を通じ、お客さまの健やかな生活を応援する商品のこと。

※広義の健康：①厚生労働省「健康日本21」に掲げられる目標項目、または②国立高度専門医療研究センター「疾患横断的エビデンスに基づく健康寿命延伸のための提言」に沿った健康の考え方。

「健康領域商品」の例

EPA

1979年に、当社はEPAの研究に着手しました。EPAの持つ多様な作用に注目し、医薬品原料や機能性原料として生産・供給するほか、特定保健用食品・機能性表示食品、サプリメントなどの健康食品にも応用しています。

速筋タンパク

当社が参加する研究により、俊敏な動きの源となる瞬発力を発揮するスケソウダラの「速筋タンパク」には筋肉増加効果があり、体に利用されるタンパク質の割合が高い良質なタンパク質であることが明らかになっています。

減塩

当社では、香りや味覚に関する基礎研究を行っており、その一つとして、塩味を強く感じさせる成分や減塩してもおいしさを損わない製法の開発と実用化に取り組んでいます。

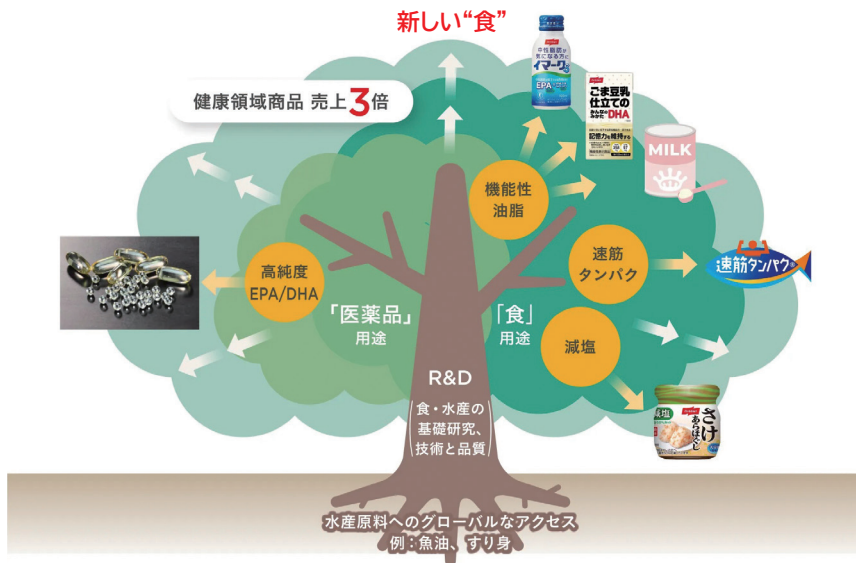
TOPICS

ニッスイ独自の「塩分ひかえめ技術」

食塩の使用量を減らすには、塩化カリウムなどの食塩の代替物質を使用する方法がありますが、塩化カリウムには塩味のほかに苦味や特有のえぐ味が感じられてしまう欠点があります。そこで当社では、塩化カリウムの苦味を感じにくくする成分の探索研究に取り組み、パセリに含まれる「アピイン」という有効成分が苦味を抑えるのに強い効果を発揮することを突き止めました。

この結果から、アピインを高濃度に含有するパセリエキス製剤を開発し、塩化カリウムを充分量使用しても苦味を感じさせずに、しっかりとした塩味が感じられる「塩分ひかえめ技術」を確立し

ました（特許第5952832号）。この技術は、「減塩50% さけあらほぐし」をはじめ、食塩を減らしてもしっかりと塩味がしておいしい食品の開発に活用しています。



健康・栄養のための取り組み

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