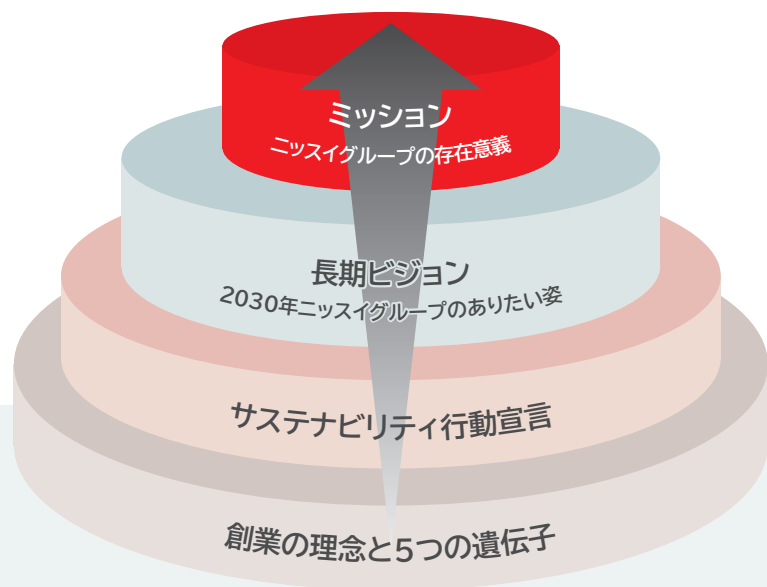


経営理念体系

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、土台である「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ながら、長期ビジョン「GOOD FOODS 2030」
▶ p.21 の実現と持続的な成長を目指します。



● ミッション（存在意義）

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

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

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

● 長期ビジョン「GOOD FOODS 2030」

人にも地球にもやさしい食を世界にお届けするリーディングカンパニー

● サステナビリティ行動宣言

私たちニッスイグループは創業以来、さまざまな自然の恵みを活用して事業を行ってきました。サステナブルな事業活動は、私たちの重要な使命です。ステークホルダーの皆さまとの連携・協働のもと、事業を通じてマテリアリティ（重要課題）に取り組み、社会課題の解決を目指します。



サステナビリティ行動宣言

▶ <https://nissui.disclosure.site/ja/themes/126>

お客様

従業員

ビジネスパートナー

環境

株主

社会

● 創業の理念と5つの遺伝子

水の水道におけるは、水産物の生産配給における理想である。

海洋資源は世界の到る処でこれを求め、できるだけ新鮮な状態で貯え、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。



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、マテリアリティを「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に向けて優先的に取り組むべき経営上の重要課題」と位置付けています。10のマテリアリティはリスクマネジメントとも連動しており、マテリアリティから中長期的な経営戦略を見据えた重要リスクを特定しています。

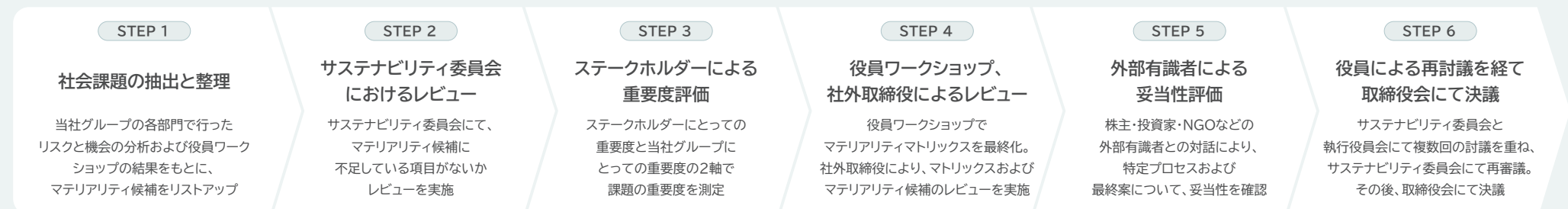
マテリアリティを踏まえた新中期経営計画「GOOD FOODS Recipe2」を実行することで、ミッションである「健やかな生活とサステナブルな未来の実現」を体現していきます。

▶ p.27

マテリアリティ	ありたい姿
1 海洋の生物多様性の主流化	海洋環境への負の影響を最小限に抑え、持続可能な水産資源の利用を通じて、海洋の生物多様性の保全・回復に貢献する。
2 脱炭素・循環型社会への貢献	資源の効率的な利用による循環型社会の実現と、温室効果ガス排出削減を通じた気候変動の緩和に貢献する。
3 持続可能なサプライチェーンの構築	対象となるサプライヤーの優先順位を明確にし、各リスクに応じた対応策を実行することで負の影響の低減およびトレーサビリティの確保に努める。リスク管理思考の定着化による食品安全文化の醸成を通じ、食の安全・安心を担保する。
4 健康課題の解決	食の新たな可能性を追求し、健康価値を提供することで、人々の健やかで充実した生活に貢献する。
5 人財育成と多様な人財の活躍	ミッションに共感する多様な人財を経営戦略に基づいて配置し、自由闊達な議論を通じて、新しい“食”を生み出す仕組みを構築する。
6 労働力確保と生産性の向上	ミッションに基づき、労働環境・成長機会・福利厚生・企業文化などの観点で魅力を高め、求職者や従業員にとって魅力的な職場を実現する。
7 ミッションへの共感とブランディング	ミッション浸透とブランド価値の向上を図り、やりがいのある職場環境を整え、従業員エンゲージメントと競争力を高める。主体的な取り組みや挑戦を促す風土を醸成し、個人と組織の成長が両立する環境をつくり上げる。
8 DXによる革新	デジタルを活用して業務生産性と企業価値を向上させ、データに基づいた意思決定や業務改善を推進することで、データドリブン経営を実現する。
9 グローバル展開の加速	グローバル展開を加速させながら、複雑化するサプライチェーンや地政学的リスクへの対応力を強化し、強靱なバリューチェーンを構築する。
10 食に関わるイノベーションの創出	技術や製品に限定せず、社会や市場の変化を捉えた革新的な取り組みを通じて、新しい食文化を創造する。

マテリアリティ特定プロセス

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年度に見直しを行いました。



At a Glance

2024年度実績

グループ会社の所在国数

26カ国

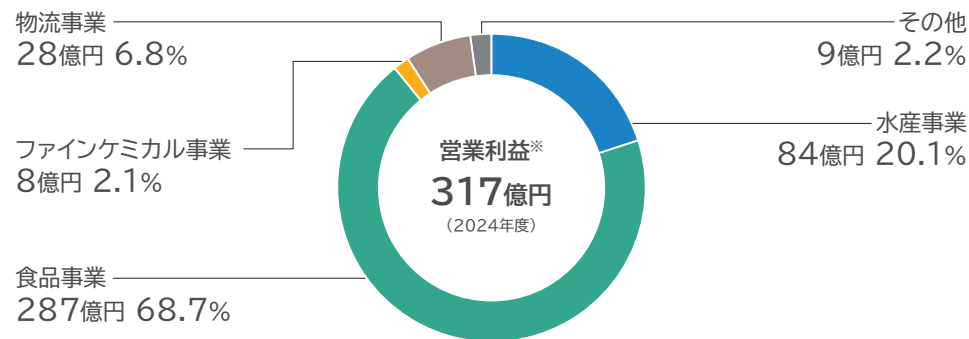
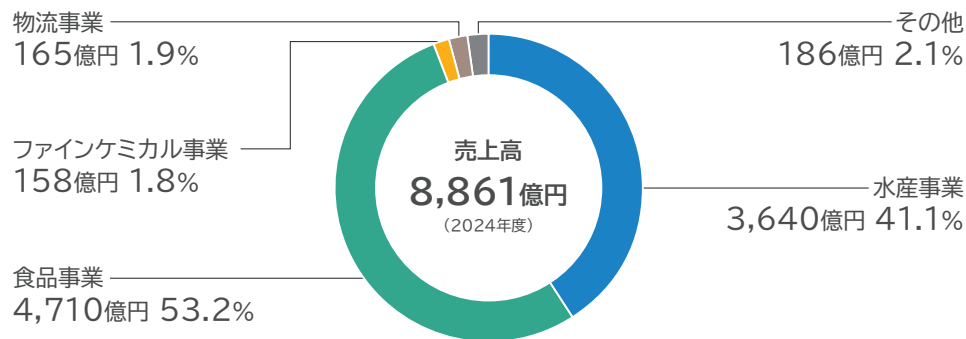
連結従業員数

10,332名

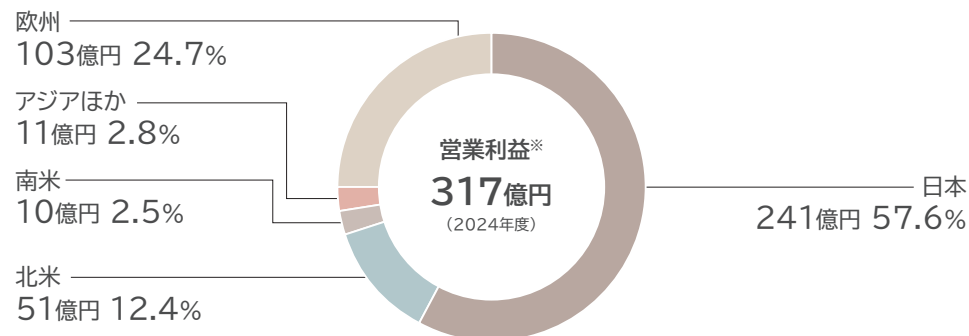
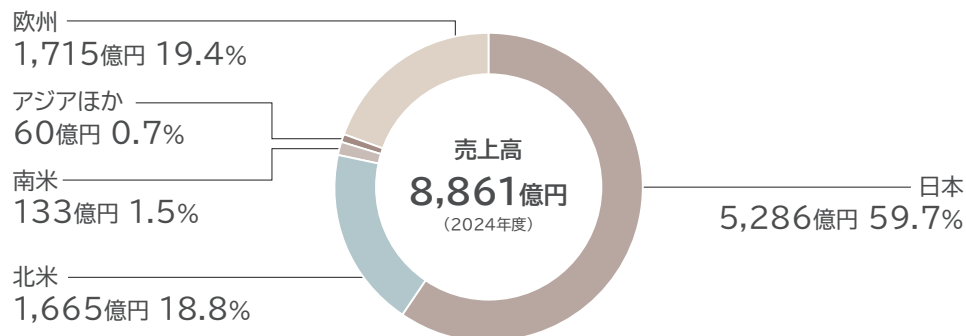
海外所在地売上高比率

40.3%

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。

水産事業

持続可能な資源アクセスの強化

養殖ブリ



人工種苗比率
2022年度出荷

100%を実現

養殖ブリ国内シェア
(2024年度)

No.1 約8%※1

海外
輸出国数
15カ国

スケソウダラ

北米水産加工会社が
調達した天然水産物のうち
MSC認証品の比率
(2022年度)
97.6%



養殖トラウトサーモン



チリサーモン養殖会社の
ASC認証品比率(2024年度)

100%

チリにおけるトラウトサーモンシェア
(2024年度)

No.1 約50%※1



水産事業×食品事業

食品事業

食品加工技術を活かした消費者ニーズに応える商品

家庭用水産調理／冷凍食品



北米食品会社の
冷凍白身魚フライ

米国シェア
No.1※1

家庭用チルド／白身魚フライ



欧州食品会社の
チルド白身魚フライ

フランスシェア
No.1※1

ワンプレート冷凍食品



売上伸長率市場**No.1**※3

持続可能な
水産原料と
食品加工技術力を
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



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※2



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

特定保健用食品

健康志向食品
中性脂肪値改善群
DHA/EPA群市場シェア

No.1※1



ファインケミカル事業

高純度EPA※4(純度96.5%以上)を生み出す
高度な精製技術



日本のみならず
欧州・アジア・北米に
EPA医薬品原料供給

※1 当社調べ ※2 (株)インテージ(SRI+当社調べ)家庭用ちくわ市場(2024年7月~2025年6月) ※3 SRIデータ(2023年度、2024年度)リアル店舗におけるNBメーカー伸長率

※4 EPA(エイコサペンタエン酸):イワシなどの魚油に含まれる脂肪の一つで、オメガ3系の多価不飽和脂肪の一種

社長メッセージ



世界の食と笑顔を
未来へつなぐ
リーディングカンパニーへ

代表取締役 社長執行役員
最高経営責任者（CEO）

田中 輝

社長メッセージ

「変わる勇気」と「続ける覚悟」で挑む未来

私は、2025年5月に社長に就任しました。

入社以来、水産事業で主に鮭・カニ・魚卵などを扱い、国内外における生産・買付・加工・販売と多岐にわたる業務に携わってきました。その上で社外の視点を得るべく外食企業の水産食材バイヤーを1年間務めました。さらに、南米チリでサーモン養殖事業を手がけるサルモネス・アンタルティカ社（以下、S.A.社）に2回、計9年間出向して社長も務めました。

39歳で初めて社外に出たときに得た気づきは私に大きな影響を与えました。すなわち、「ニッスイの常識」に照らせば正しい判断でも、一歩外へ出れば見え方がまるで違うということです。どちらが正しいという話ではなく、世の中には複数の“正しさ”があるのだと痛感しました。

外食企業でのバイヤー経験は、その気づきの最初の機会でした。スピード・柔軟性・現場判断が店舗の損益を左右します。「ニッスイの正攻法」だけではなく別のアプローチを学び取り入れる機会を持たなければと強く感じました。

S.A.社の経営では、相場変動や海水温の変化、魚病の発生、輸送の遅延といった不確実性が常に前提で、短期収益と持続可能性の両立を学びました。計画は重要ですが、それ以上に状況が変わった瞬間に、資源配分を変え現場の判断を尊重して動ける組織の力が重要でした。ラテン系の人々はとにかくポジティブ。よく褒め、起こったことをまず肯定的に受け止め、次の一歩に変えていきます。その気質が産業の伸びを後押ししている側面もあると感じました。他方、日本の強みは緻密さ・誠実さ・段取りの良さです。両者のバランスをとるくらいがグローバルで勝つ組織づくりにはよいのだと今では考えています。

ニッスイ、そして日本を外から見る機会に恵まれ、グループの課題と可能性を客観的に把握できたことと、文化・価値観の多様さに触れて得た刺激は私の大きな財産になっています。

今年度からスタートした中期経営計画「GOOD FOODS Recipe2」の策定ではリーダーを務め、その節目で社長のバトンを引き継ぎました。前中期経営計画「GOOD FOODS Recipe1」の3年間は環境変化が激しく、これまでの経験からも不確実性の高い時代において持続的成長を実現するには、何よりも「変わる勇気」と「続ける覚悟」が重要だと考え、「Recipe2」のテーマを「バリューチェーン強靱化」としました。

創業以来、ニッスイは水産物をグローバルに調達してきました。グループの海外所在地売上高比率は約40%に達し、本当の意味でのグローバル企業へと変貌しつつあります。グループの強みである「グローバルリンクス・ローカルリンクス」は、資源アクセスから加工・販売まで多様な機能を備えています。「人々により良い食をお届けしたい」という志を共有し、独自の強みを活かして事業を展開している各社が互いに連携するこのグローバルなネットワークも進化を止めれば15年後、20年後に成長を維持できる保証はありません。私にはそうした課題意識があり、「変わる勇気」を持って挑戦する必要があると感じています。



ニッスイ グローバルリンクス

▶ <https://www.nissui.co.jp/corporate/strength/index.html>



S.A.社の皆さんとともに（前列右から4人目が田中）

社長メッセージ

一方で、これまでニッスイが重視してきた、食の安全・安心へのこだわり、現場重視の姿勢、グローバル視点での社会課題解決などは、2030年に向けた長期ビジョン実現の根幹です。こうした軸は揺るがせず、「続ける覚悟」で次世代へ確実に継承します。

当社グループのミッションには、「より良い食をお届けしたい」という志が込められています。食には人々を幸せにする力があります。私自身、食べることが好きで、チリ赴任以降は自ら料理を振る舞い、味わった方の笑顔を見るたびに喜びを感じるようになりました。そうしたことからミッションに強く共感し、将来にわたって持続的に食事の場を楽しく、笑顔のあふれる場にしていきたいと考えています。「変わる勇気」と「続ける覚悟」を胸に、世界中に食を届け、笑顔を未来へつなぐリーディングカンパニーを目指して、企業価値の向上に力を尽くします。

新しい“食”が拓く豊かな社会

10～20年後、世界の食環境は、気候変動・地政学的リスク・人口増加が重なり、一段と複雑で不確実なものになっているでしょう。水産資源も例外ではなく、海洋環境の変化によって安定的に漁獲し続けることは困難になると予測されます。そこで私たちは、自然と共生しながら、技術を駆使して食の持続可能性を高める役割を担います。環境変化を的確に捉え、安定的に食資源を確保できる体制を築かなければなりません。

水産資源に限らず、他の食資源でも競争力を発揮できれば、当社グループのバリューチェーンはより強靱なものとなります。そして、新しい“食”を創り出し、持続可能で豊かな社会に貢献することにより、当社グループの存在価値も高まると確信しています。

2030年目標に掲げた「売上高1兆円以上・営業利益500億円以上」は、飲料を除く食品企業のグローバルTOP50に相当します。水産業界では一定の国際的影響力を有している当社ですが、食品企業としてはまだ規模が十分ではありません。この目標達成には、経済だけでなく、社会・人財・環境という4つの価値を総合的に高め、持続可能な社会

に貢献する企業として地位を確立することが不可欠です。

しかし、「Recipe1」で「サステナビリティ経営への進化」を掲げたものの、事業戦略とサステナビリティ戦略の連携が十分とは言えず、従業員も社会・人財・環境価値の創出と自身の業務との結びつきを実感しづらい状況でした。

例えば、「健康領域商品売上3倍」というKPIを掲げていますが、医薬品原料や速筋タンパク以外にも柔軟に可能性を探る必要があります。海外では商品の開発段階からサステナビリティ視点を織り込むことが常識であり、国内でも導入すれば伸びしろは大きいはずです。

長期ビジョンのグローバルTOP50入りには、サステナビリティに立脚した事業戦略が欠かせません。そこで「Recipe2」策定にあたっては、これまでのマテリアリティを見直し、あらためて10のマテリアリティを特定しました。これらを持続的成長と中長期的な企業価値向上に向けて、優先的に取り組む経営上の重要課題と位置付けました。従業員一人ひとりがサステナビリティと自身の業務のつながりを実感できる風土を築き、人財力を強化します。

私を含め経営も、サステナビリティに立脚した事業戦略を強化し、中長期の企業価値向上を強く意識した意思決定を行います。既存事業はもちろん、新規事業・M&A・事業拡大でも経済性とサステナビリティの両面を重視します。新しい“食”の創造に挑み、私自身がその姿勢を体現し、リーダーシップを発揮してまいります。

「Recipe2」で目指すバリューチェーンの強靱化

「Recipe1」の3年間を振り返ると、残課題はあるものの、売上高・各段階利益の目標をおおむね達成し、一定の成果を得ました。前年度は売上高8,861億円（前年度比6.6%増）、営業利益317億円（同7.1%増）、当期純利益253億円（同6.4%増）と過去最高を更新し、当期純利益は4年連続で最高益となりました。ROIC（投下資本利益率）も初年

社長メッセージ

度（2022年度）の5.2%から6.1%へ改善し、株主還元は6年連続で増配しています。

「Recipe2」では、最終年度である2027年度に「売上高9,700億円・営業利益410億円・当期純利益300億円・ROIC6.0%」を掲げました。営業利益の伸びが売上高成長率に比べ控えめなのは、国内食品事業の大型設備投資に伴う減価償却費増加を織り込んでいるためです。とはいえ、かつてのボラタイルな業績とは異なり、各事業施策や水産・食品の補完関係が機能し、安定的に成果を生み出す体制が整いつつあります。「海外事業の成長」「養殖事業の高度化」「ファインケミカル事業の再成長」を確実に進めることで、業績のボラティリティを抑え企業価値の一層の向上を目指します。

この目標を支える「バリューチェーン強靱化」に向け、従来の「事業ポートフォリオ強化」「サステナビリティ経営の深化」に「ガバナンス強化」を加えた三本柱を基本戦略としました。

海外展開が加速する今、攻めの経営を推進し、グローバルTOP50入りを果たすには、堅固なガバナンスが不可欠です。2024年度には、前年度に見直したマテリアリティを起点に、グループ全体を俯瞰したリスクマネジメント体制を整備しました。経営判断の質・スピード・透明性を高めると同時に、「事業ポートフォリオ強化」「サステナビリティ経営の深化」を支える基盤としてガバナンスを位置付け、グローバルスタンダードへの対応、情報開示、リスク管理、コンプライアンス、社内統制を一段と強化して持続的成長を目指します。

私は「バリューチェーン強靱化」と「サステナビリティ経営の深化」は本質的に同じ部分があると考えています。サステナビリティは環境・社会だけでなく、経済・人材も含む4つの価値を持続的に生み出すものです。

「バリューチェーン強靱化」は、リスク対応や効率化にとどまらず、価値を次へとつなげ循環させることです。それこそがサステナビリティであり、当社グループが持続的に価値を創出するための基盤強化にほかなりません。

例えば、漁業でイワシを獲るという一つの営みも、「獲って売って終わり」ではありま

資源が多層的に価値を生み出す姿こそ、バリューチェーン強靱化の理想形です。

せん。イワシに含まれるEPAは医薬品や健康食品の原料になり、残渣として出る魚粉（フィッシュミール）は養殖魚の配合飼料に活かされます。その飼料で育った養殖魚はさらに加工食品へ展開することも可能です。

当社グループでは、こうしたプロセスを通じて水産資源を冷凍食品や缶詰・惣菜などの多彩な製品へとつなげ、さらに養殖では親魚を育成して次世代の育種・養殖へ発展させています。今年から新たに「黒瀬ぶり」の皮をアップサイクルしたフィッシュレザー「namino leather(ナミノレザー)」のテスト販売を開始しました。このように一つの資源が多層的に価値を生み出しながら循環する姿こそ、「バリューチェーン強靱化」の理想形だと考えます。こうした取り組みがビジネスモデルを強固かつサステナブルにし、価値創造のサイクルを長期的に回し続けるのです。

「Recipe2」では、グループ各社のシナジーを深め、他社が模倣しにくい独自価値で競争優位を確固たるものにしていきます。また、変化の速い環境下ではスピードも重要であり、機会を確実に捉えて成長するにはステークホルダーとの共創が鍵となります。当社グ

社長メッセージ

ループの有形・無形資産を最大限に活用し、多様なパートナーと連携して成長機会を拡大します。

例えば、地域の遊休孵化施設を養殖種苗生産施設として再生する取り組みは、地方産業の活性化や日本の養殖業の発展に寄与します。一次産業の担い手不足や産業衰退という社会課題の解決に貢献し、ステークホルダーの皆さまとWin-Winの関係を築くことが、持続的で強靱なビジネスに直結すると信じています。今年6月には、共創パートナー企業や事業アイデアを募集するプログラム「Nissui Open Innovation 2025」を開始し、価値共創の取り組みをさらに拡大しています。

事業ポートフォリオマネジメントでROICスプレッドの最大化を図る

「Recipe2」では、事業別ROICと全社WACC（加重平均資本コスト）、株主資本コストの認識を示しており、投資家の皆さまとの対話の質を高めることにも取り組みます。これ

人財交流を活用し、外の世界を体験し、多様な視点を身につけられる人財を育成していきます。



までさまざまなご指摘をいただいております。当社グループの事業ポートフォリオの考え方や、各案件への投資の意義、将来的なリターンの説明など、改善余地があると認識しています。

「事業ポートフォリオマネジメントの深化」は、限られた経営資源を最大限に活かし、持続的な成長と価値創造を両立させるものです。その中で「新しい“食”の創造」を実現するには、単に投資効率の高い事業に資源を配分するだけでなく、当社グループだからこそ提供できる独自の価値を見極めるため、ミッションとの親和性の視点や、成長に不可欠なグローバルの視点を持つことが、長期的な経済価値と信頼の両立につながると考えています。

ミッション親和性は、売上高成長率やROICスプレッドといった経済指標では捉えきれない事業の潜在力や、他事業とのシナジーを考慮することで、財務数値だけによる評価が抱える潜在リスクを補完する視点です。当社グループの進むべき方向を定める際には、経済性を土台としつつも、こうした非財務の軸を取り入れることが、持続的な価値創造への最善策だと確信しています。

ROICスプレッドの現状だけを見ると、北米の水産加工事業、南米の漁業、国内の食品加工事業や物流事業はいずれも改善の余地があります。それでも、これらの事業は単体での収益貢献にとどまらず、当社グループの食の信頼性・安定供給・機能性を支える重要な基盤です。投資家の皆さまからはニッスイの「グループシナジー」がわかりにくい、あるいは一方的な貢献に見えるとの指摘もいただいております。今後はROIC改善に向けた具体策を可視化・数値化することで、投資家の皆さまとの信頼関係をより一層深めていきたいと考えています。

私が赴任していたチリのS.A.社は、かつて非効率で過大な投資をしていました。この事業のターンアラウンドに取り組んだ経験から、事業を持続的に成長させるためには多様な視点、選択肢から検討し、経営者として思い切った決断をすることも必要だと心得ています。「Recipe2」期間中には、食品・水産を中心に1,100億円の成長投資を計画しています。ROIC改善に向けて最大限取り組むことはもちろんですが、あわせてアセットライトと資本コスト低減に取り組むことで、ROICスプレッドの最大化を図ります。

社長メッセージ

成長の原動力となる人的資本の強化

企業の持続的成長は、人財の力なくして実現できません。当社グループは価値創造の源泉を人財と捉え、多様な人財が最大限の力を発揮できる環境整備に注力しています。これにより、グループ成長の加速と社会的責任を果たす基盤を築いています。

特に、グローバル化の進展に伴い、国内外での人財育成が重要な課題となっています。私は、ニッスイ単体での人財強化にとどまらず、海外グループ会社との人財交流を積極的に活用することが、グループ全体の人財力を高める鍵になると考えています。特に、海外事業における経験を国内に持ち帰り、逆に国内で得た知見を海外事業に活かすことは、グローバルで競争力のある人財を育成する上で非常に価値のある取り組みです。これにより、国際的な視野を持った人財がさらに成長し、グループ全体の価値創出能力が高まることを確信しています。

多様なバックグラウンドや価値観を持つ人財が集まり、それぞれがユニークな視点を提供できる環境を整え、同時に、失敗を恐れず挑戦できる風土、トップダウンではなく現場から自然に湧き上がる創造性と行動力を尊重する文化の醸成にも注力します。こうした人財がグローバルで活躍し、相互に学び合い、挑戦する文化を醸成することで、未来のニッスイグループを支える強固な基盤を築いていきます。経営も、グローバルな視点を持つ人財の確保と育成に注力し、事業戦略と連携した人的資本経営を推進してまいります。

ステークホルダーの皆さまへ

ここ10年ほど安定した業績を残せるようになり、当社グループへの関心が高まる一方で、依然として十分な信頼を得られていません。ROEは2024年度9.6%と株主資本コスト（約7.5%）を上回る水準を維持しているものの、PBRは1倍を若干超えるレベルに

とどまっています。この状況に私は満足しておらず、当社グループの安定性や成長性が資本市場に正當に評価されていないという事実を真摯に受け止めています。

ボラティリティについては、海外事業の成長に加え養殖事業が安定すれば、水産と食品の補完関係が一段と強まり、持続的成長につながると確信しています。養殖の高度化やファインケミカル事業の再成長により、ボラティリティを抑えた成長を継続できると見ています。

私たちは事業計画達成による「経済的価値の還元」に加え、以下のアプローチで価値を還元します。第一に、安定配当と資本効率の改善を継続し、ROIC向上と成長投資の好循環を実現します。第二に、透明性の高い情報開示と建設的対話を通じ、財務・非財務双方のKPIや進捗をタイムリーに共有し、期待・懸念を確実に経営へ反映します。第三に、社会・環境・人財への投資を強化します。サステナビリティ視点を織り込んだ商品・技術開発、人的資本への計画的投資、安定供給と安全品質による顧客価値向上、地域貢献・産業振興など、企業活動を通じた還元を拡大していきます。

稼ぐ力が培われ、中長期の成長ストーリーを自信を持って語れるようになりました。経営目標の達成はもちろん、描いたシナリオを着実に現実化し、信頼を一つずつ積み重ねてまいります。引き続き当社グループの歩みにご注目いただき、ステークホルダーの皆さまと成長の果実を分かち合えるよう、企業価値向上に向けて邁進してまいります。どうぞご期待ください。



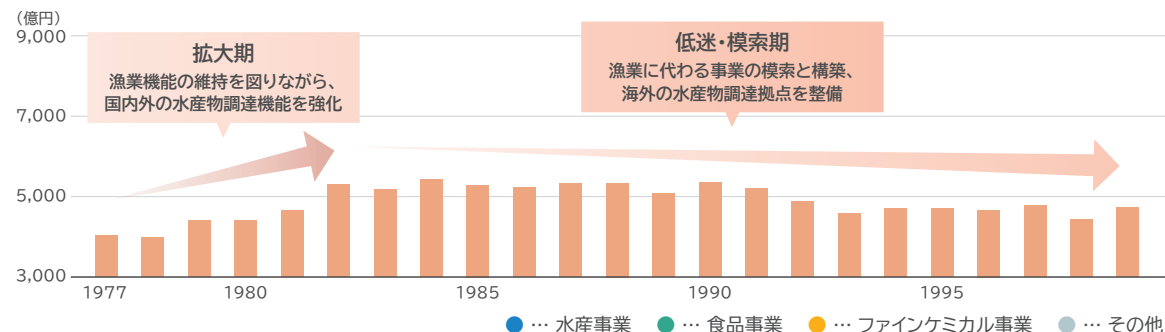
環境変化への対応と進化の歩み

創業以来、時代ごとの大きな環境変化に向き合いながら、事業の在り方や価値創造の源泉・手段を見直し、変革を続けてきました。

太平洋戦争による機能の喪失と再建・成長、水産資源アクセスへの国際規制に起因する事業低迷とその克服、グローバル展開に立脚したビジネスモデルの革新、将来の成長に向けたサステナビリティへの取り組みなど、多岐にわたっています。

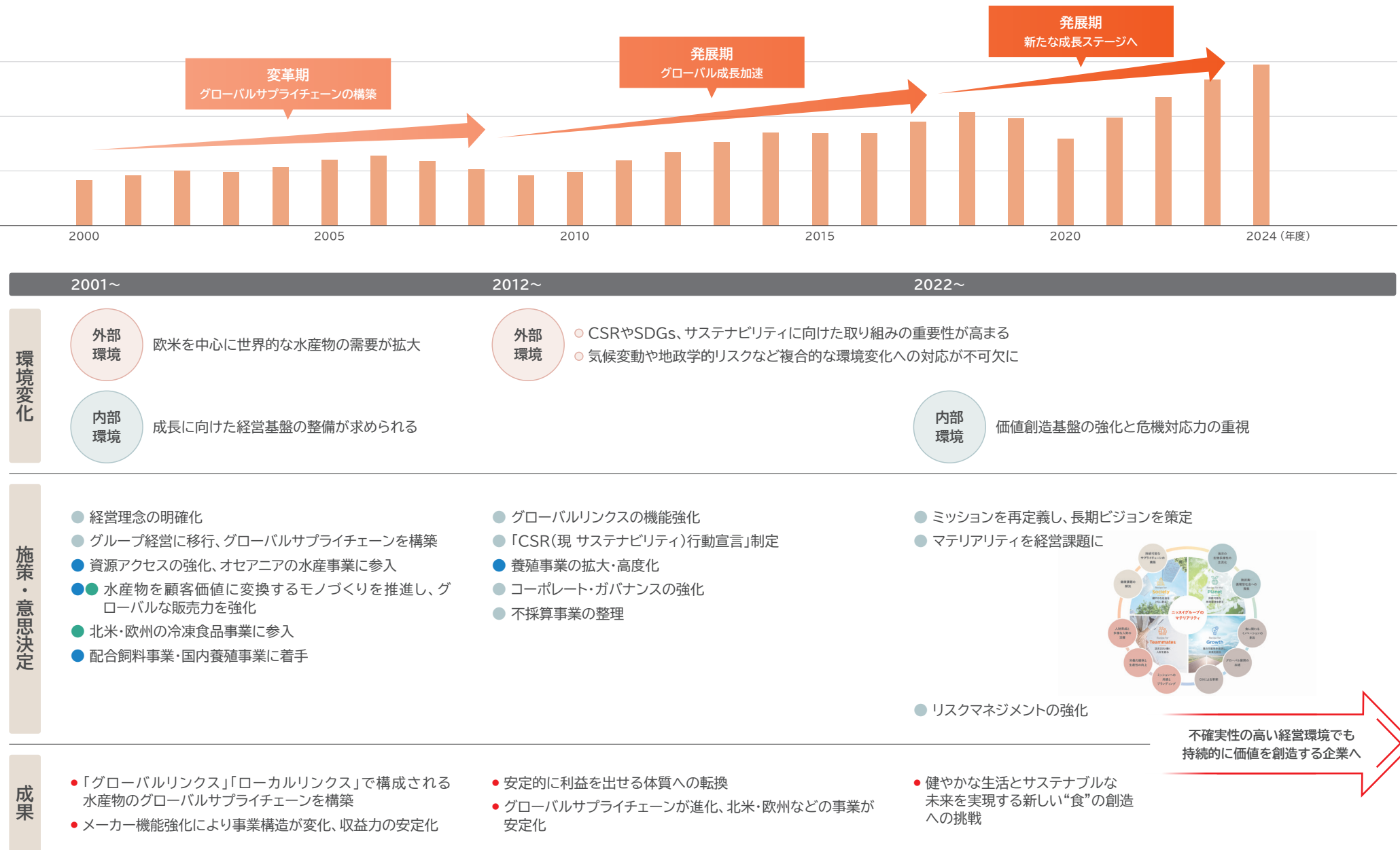
時に困難を伴う個々の局面に対峙して挑戦や転換を図り、事業基盤を強化して高品質な製品をグローバルにお届けする体制を進化させてきました。

連結売上高の推移



環境変化	1911創業	1930～	1941～	1977～	1991～
	外部環境 戸畑漁港の建設		外部環境 太平洋戦争により、保有していた船舶の83%を焼失。水産統制令により製氷冷蔵部門や食品製造・販売部門を譲渡	外部環境 太平洋戦争後、各国が排他的経済水域を設定・拡大、遠洋漁業が制約を受ける	内部環境 遠洋漁業の撤退により収益が悪化。高コスト体質が続き赤字に転落、無配
施策・意思決定	● 下関から戸畑への拠点移転を決断、事業を拡大  戸畑漁港のイメージ図		● 漁業・冷蔵保管事業・食品加工事業を徐々に再建・再開 ● 大規模な食品工場を新設、大型トロール漁船に大型投資 ● 水産物加工・食品生産など、事業領域を拡大	● 漁業以外の水産資源アクセス機能の整備に着手、海外に水産物調達拠点を設置 ● 南米のサーモン養殖事業に投資 ● 落ち込んでいた加工食品事業の再構築、冷凍食品事業の拡大 ● 1980年代以降、EPA研究を開始し、のちに高純度EPA医薬品原料の承認・製造許可を世界で初めて取得 ● チルド事業に着手	● 商品・市場・顧客・業務のいずれも重要なものだけを残す「選択と集中」、業務の標準化、IT化を推進 ● 不採算事業の撤退や国内グループ会社の整理・統合 ● コスト削減、在庫削減
成果	● 漁業・製氷・冷蔵・加工・研究開発の機能を備えた拠点とし、販売も含めて水産物のサプライチェーンを構築		● 漁業・買付・生産・販売の機能を整備して水産物供給体制を構築、加工食品事業の生産能力も整備し事業規模を拡大、高度成長期を邁進	● 漁業機能を最大活用しながら、並行して海外拠点での水産物の買付などにより水産物を安定供給	● 利益体質への転換に成功、赤字を解消し、配当を再開

環境変化への対応と進化の歩み



ニッスイグループの価値創造プロセス

2030年度目標(KPI)

▶ p.26、27

インプット

マテリアリティ

▶ p.4

▶ 財務資本

- ・総資産 6,348億円
- ・自己資本 2,770億円
- ・自己資本比率 43.6%

▶ 製造資本

- ・養殖拠点^{※1} 71カ所
- ・GFSI認証事業所数^{※2} 31カ所

▶ 知的資本

- ・研究開発費 49億円
- ・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 10,332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

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)

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.16

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

経済価値

- ・売上高 1兆円以上
- ・営業利益 500億円以上
- ・ROIC 7.0%以上
- ・海外所在地売上高比率 50%

社会価値

- ・主要な1次サプライヤーアセスメント比率 100%
- ・当社指定の健康領域商品売上3倍の拡大
- ・食品安全の第三者認証取得率 100%
- ・商品回収等の重大品質事故発生ゼロ

人財価値

- ・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

- ・CO₂排出量(Scope1、2) 30%削減
- ・2050年カーボンニュートラル表現
- ・プラスチック使用量^{※3} 30%削減
- ・水産資源の持続可能な調達比率 100%

※青色は水産事業、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。

※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

※3 対象範囲:ニッスイ個別

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、長期ビジョンの実現を目指します。

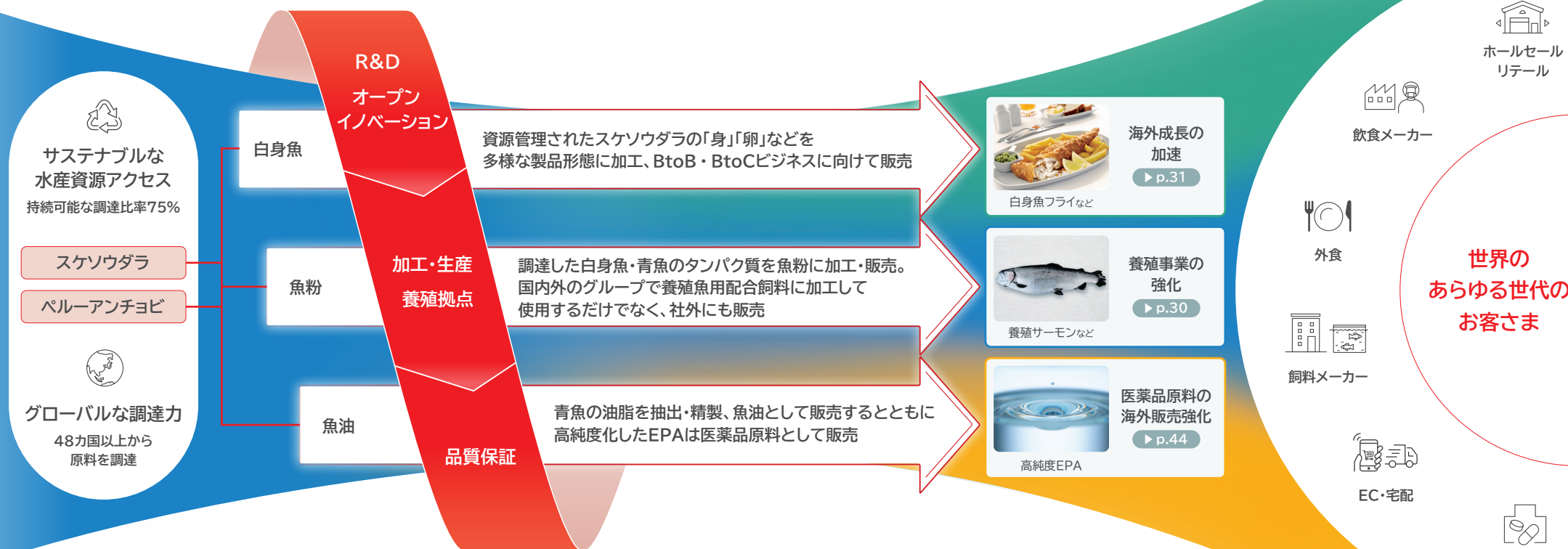
グローバルリンクス・ローカルリンクス

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