

CFOメッセージ

事業ポートフォリオマネジメントの深化で
バリューチェーンを強靱化し、さらなる高みへ取締役 専務執行役員
最高財務責任者 (CFO)

山本 晋也



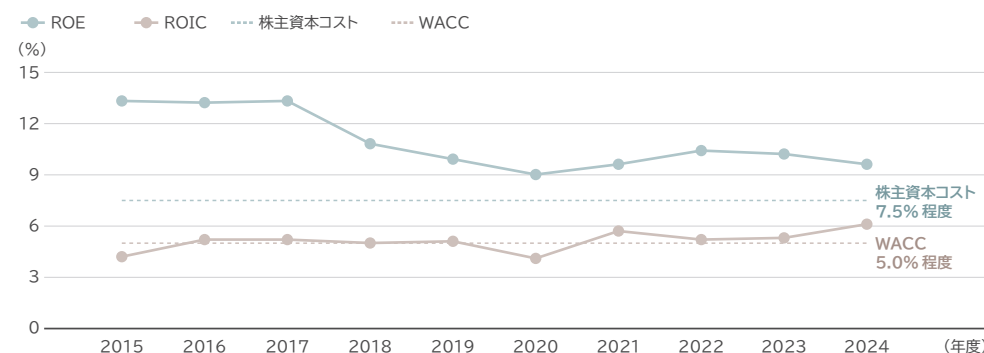
長期ビジョン実現に向けた課題と新中期経営計画「Recipe2」

私たちは「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2030年の目標として掲げ、その第1段階を「GOOD FOODS Recipe1」として、2022年から3カ年の中期経営計画を進めてきました。サステナビリティ関連の目標に一部遅れはあったものの、トップラインや営業利益の水準は着実に上がってきている上、1株当たり当期純利益率（EPS）は「Recipe1」着手前の2021年から約1.5倍と同期間のプライム平均を上回り、ROEも高い水準とは言えないもののプライム平均である10%前後を維持、エクイティスプレッドは一定レベルとなったと認識しています。

一方で、ROICは改善したもののROICスプレッドはわずかな上、キャッシュ・フローの捻出力も、事業ごとの取り組みが寄与して改善の兆しは出てきていますが課題も残っています。

また、養殖事業の高度化やファインケミカル事業の拡大が遅れていることで、想定していた水産事業と食品事業がそれぞれ一定規模でバランスしつつ収益性の高いファインケミカル事業が3つ目の柱として機能するポートフォリオには至らず、海外を中心に着実に売上高や利益の水準が切り上がっていく中でも、PBR（株価純資産倍率）・PERがともに低いレベルにとどまっています。当社グループが描くポートフォリオを一日も早く実現

ROE・ROIC



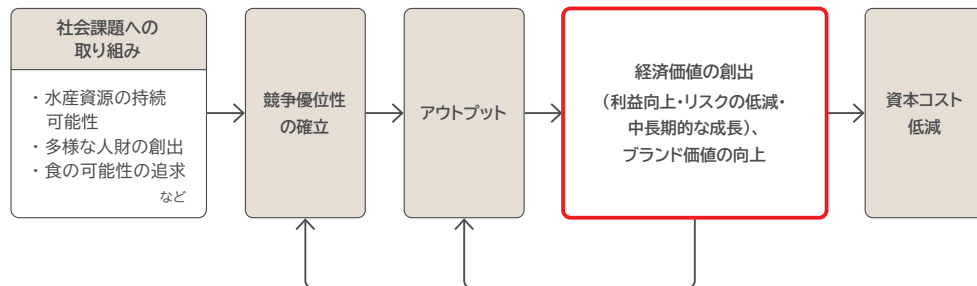
CFOメッセージ

LPBR・PERの向上につなげていきます。

ニッスイグループは、2025年4月からスタートした新中期経営計画「Recipe2」の策定にあたり、「Recipe1」の課題認識に加え、目まぐるしく変化する外部環境に対応すべくマテリアリティを見直しました。個々のマテリアリティについては別途説明に譲りますが▶ p.4、脱炭素や労働力確保など多くの企業が取り組むべき重要課題に加え、当社グループが特に恩恵を受けている自然資本に対応する「海洋の生物多様性の主流化」や、経済価値の創出に直結する「グローバル展開の加速」などを加えた10項目を当社グループのマテリアリティとしています。また、マテリアリティの見直しの過程で重要な「機会」と「リスク」を抽出・分析しています。リスクの側面については、グループ全体を俯瞰し、優先順位を付けて経営計画に具体的に組み込み、モニタリングする「統合リスクマネジメント」を開始しています。ガバナンスを効かせることで、リスク低減にとどまらず、適切なリスクテイクができるマネジメントとして成長の確度を高めていきます。▶ p.38

事業の根幹である水産資源の持続可能性や人財、食の可能性の追求など社会課題への取り組みは、差別化を生み経済価値を高め、ひいてはブランド価値を向上させ、リスクマネジメントの強化とともに資本コストの低減につながると考えています。

ニッスイグループは「Recipe2」のテーマとして「バリューチェーン強靱化」を掲げ、強靱化には価値創造力・持続可能性・リスク対応力・人財力それぞれの強化と4要素の有機的な結合を鍵としています。まさに、「Recipe1」の課題克服とマテリアリティへの取り組み強化こそが「バリューチェーン強靱化」への道と捉えています。▶ p.25



ROICスプレッドの拡大

ROICスプレッドの拡大には、資本コストの低減とともにROICの向上が必要であり、良質な利益を生み出す成長事業の拡大と効率的な投資、運転資本のコントロール、固定資産の有効活用、資本コスト低減の4つの視点で取り組んでいます。

1. 良質な利益を生み出す成長事業の拡大と効率的な投資

10年以上前から海外の水産・食品事業や国内外の養殖事業、ファインケミカル事業に重点的に経営資源を配分していますが、これらの分野は成長が見込まれると同時に、私たちがこれまで培ってきた技術やノウハウが活かせる分野であり、互いの事業が補完し合うシナジーを生み出す事業です。中でも養殖事業・ファインケミカル事業は、現時点では安定感に欠け成長に時間を要してはいるものの、10%を上回る営業利益率が期待でき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。

もう一つのテーマは、国内食品事業の生産体制の再構築と物流事業です。今後も人口の減少が確実な日本のマーケットで勝ち残るためのノウハウの継承を念頭に置きつつ、自前にこだわらずOEMや他社との協働などを含め、効率的・効果的な最適生産・物流体制を検討していきます。

2. 運転資本のコントロール

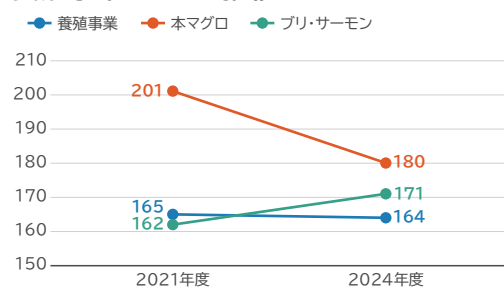
2022年度よりキャッシュ・コンバージョン・サイクル（以下、CCC）による管理をスタートして3年が経過しました。成長ドライバーの一つである養殖事業では養殖魚の成長に年単位の期間を要することから、収益確保が厳しい中でも将来を見据えて在庫投資をしてきました。ファインケミカル事業においても、想定以上に販売拡大が遅れたことで医薬品の製品・原料ともに在庫期間が長くなりましたが、さまざまな取り組みが功を奏し、CCCはほぼ横ばいにとどめることができました。

具体的には、養殖事業は一般的には事業拡大とともに大きく在庫増となりますが、

CFOメッセージ

ブリ・サーモンでは、「選抜育種」により短期間でおいしく適正なサイズに成長させる技術の研究に長年取り組んだ成果が表れてきています。また、本マグロは養殖期間が1年未満の短期養殖本まぐろへのシフトを進め、在庫資金を抑えています。ファインケミカル事業では、2024年度末に欧州向け販売がスタートし、日本における再成長も期待できる状況が整ってきました。販売拡大による在庫の正常化は当然ですが、ペルー産に偏っていた魚油の原料に国内産も使用、原料在庫期間の短縮や生産と販売の連携強化によりCCCを改善していきます。食品事業においても、収益を生みにくい商品を早期に

養殖事業のCCC推移



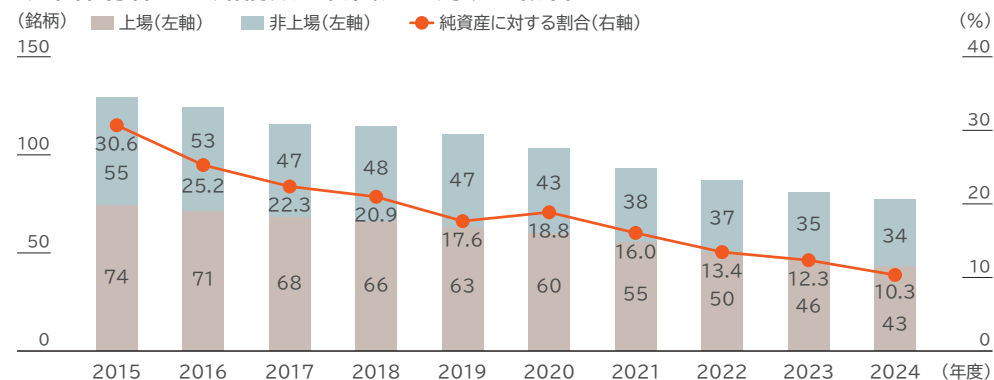
成長ドライバーにおける主な成長投資(完成ベース)

事業	年度	投資額	内容	目的
海外	2021	約35億円	生産設備増強(英国)	水産フライを軸とした生産能力増強
	2022～2025	約200億円	新工場建設・増床(米国・仏)	チャンスロス解消のための生産能力増強・物流費削減
	2023	約10億円	鮮魚加工販売会社を買収(オランダ)	北海・日本産水産物の販路拡大、付加価値化による収益力向上
養殖	2024～2026	約40億円	フィレラインの増設など(サーモン)	加工度アップによる販路拡大と利益率改善、コストダウン
			種苗設備の建設(サーモン)	種苗品質向上による養殖成績改善・増産
	2024～2025	約20億円	種苗設備整備ほか(サーモン・ブリ)	種苗品質向上による養殖成績改善・増産
国内			加工場の増設ほか(ブリ)	加工度アップによる販路拡大と利益率改善・コストダウン

判断する単品別収支管理を引き続き厳格運用していきます。

不確実性が増す時代であるため、一時的には安全在庫を持たざるを得ない場面も出てきます。そのため、当初計画していたROIC、CCCの改善策であっても、今まで以上にグループを含めた各階層が意識を高め、速やかに計画をアップデートする必要があります。引き続きワークショップの実施や会議等を通じて、アイテム、カテゴリー、生産拠点、各種オペレーションなど具体的な取り組みを共有し、CCC改善活動の効果がより高まるようにしていきます。

政策保有株式の銘柄数と純資産に対する割合



3. 固定資産の有効活用

政策保有株式については、2015年度以降、中長期的な取引の維持・強化につながる場合は保有することを原則に、毎年取締役会において個別銘柄ごとに妥当性を検証しています。これまでに銘柄ベースで約4割を売却、2024年度末では純資産の10%程度に縮減、累計約220億円のキャッシュを捻出して投資や株主還元に充当しています。有形固定資産については、遊休資産にとどまらず、稼働している資産でも非効率な資産についてリスト化、管理部署が具体的な対応策を検討するとともに、実施状況を権限のある組織体でモニタリングするなど実効性を高める仕組みを現在検討しています。

CFOメッセージ

4. 資本コスト低減

資本コスト低減には、ガバナンスやリスクマネジメントを強化しながらマテリアリティ基点の経営、事業ポートフォリオを強化する経営を推進することが重要と認識していますが、あわせて私たちにとっては多様な資金調達ポイントです。これまで当社グループは、銀行からの借入れに頼っていましたが、財務の改善が進んだこともあり、2025年3月には格付投資情報センター（R&I）の「A（安定的）」を取得しました。

世界では足元の金利が低下に向かう中、日本においては上昇局面となっており、調達エリアや手段を含めて調達の多様化は必須です。今後も健全な財務基盤を維持・構築するとともに、格付けを活用した調達を通じ、関心を持っていただくステークホルダーの裾野を広げ資本コストを低減していきます。

資本構成とキャッシュ・アロケーション

自然資本を事業のベースに据えてグローバル展開するニッスイグループにとって、自然災害や地政学的リスクが重要リスクであり、これらのリスクに耐えうる財務基盤を確立・維持することが、投資家の皆さまの信頼にもつながることは言うまでもありません。一方で、成長戦略の実現には、まだ投資が続く計画であり、しっかりと投資効率を見極めつつも、投資機会を逃さずに捉えることが肝要で、このバランスは当面の財務状況を踏まえるとネットD/Eレシオ0.7～0.8倍レベルと考えています。

この3年間のキャッシュ・アロケーションについては、引き続き成長と財務安全性の両立を図りつつ、長期ビジョンの実現に必要な成長投資を積極的に実行していきます。資産売却を含めて3年間で1,500億円強のキャッシュを創出し、株主還元や投資に充てることにしています。投資はM&Aを含め3年間で1,400億円（完成ベースで1,500億円）を、養殖事業や海外事業に加え日本の食品事業に投じる計画です。M&Aについては、100億円を計画していますが、タイミングが重要ですので状況に応じ柔軟に対応していきます。

株主還元については、2025年度から始まった「Recipe2」において「安定的な配

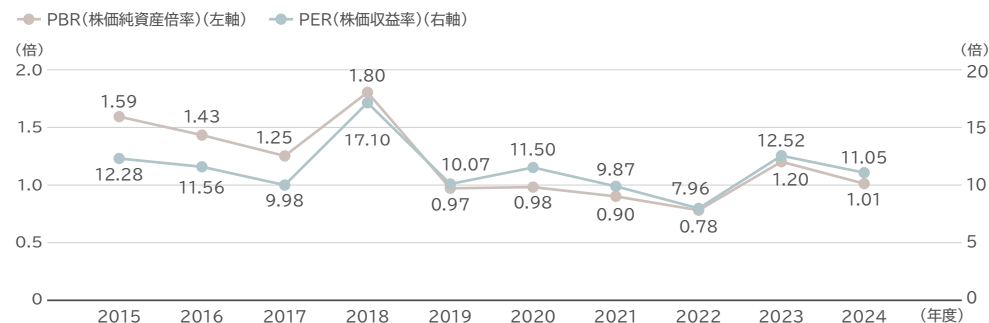
当を継続しつつ3年間の総還元性向40%以上」を掲げ、300億円以上を想定しています。2025年度はすでに約60億円の自己株式取得を実施していますが、皆さまとの対話を重ねてさらに充実させていきたいと思っています。

ステークホルダーとの対話とディスクロージャー

業績のボラティリティ改善と利益水準の切り上げや、サステナビリティの取り組みの積極的な発信といったIRの強化もあって、資本市場からの評価は改善傾向ですが、前述したように足元の株価はPBR1倍を若干超えるレベルにとどまり、PERについても12倍程度と食品業界企業の平均を下回っています。成長ドライバーである養殖事業やファインケミカル事業の戦略や収益性、非財務資本の強みについて、投資家の皆さまとより一層共有していく必要性を感じています。特に、養殖事業については、養殖場の視察を組み合わせながら、サステナビリティへの取り組みを含めた事業の将来の目指す方向性や、養殖研究・オペレーション改善のレベル、リスク対応力を判断していただく機会を設け、競争優位や価値創造ストーリーについて、今まで以上にわかりやすく説明していきます。

丁寧なディスクロージャーに努め、国内外の投資家の皆さまとの対話を通じて得られたご意見を経営に活かしていくことで、持続的な企業価値向上を目指します。

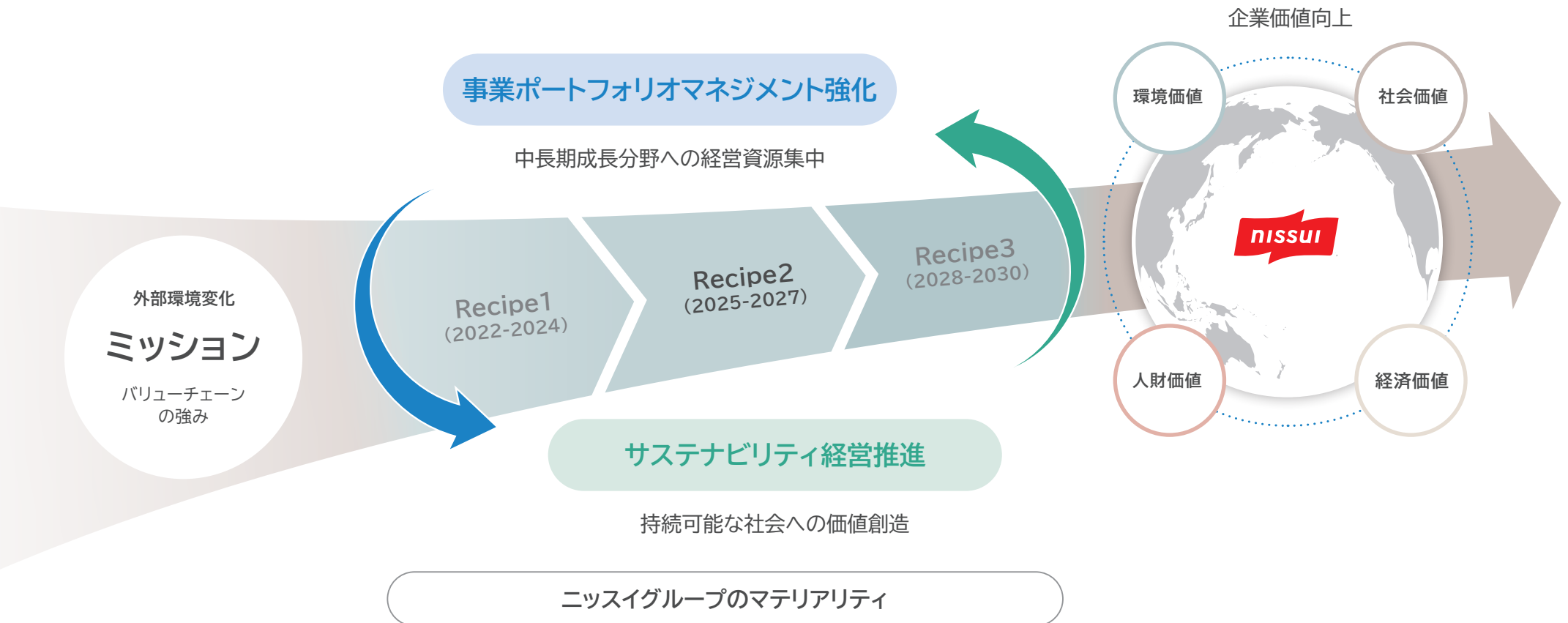
PBR・PERの推移



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

人々が食に求めるものは、健康、利便性、環境への配慮など多様化しています。ニッスイグループは、ステークホルダーに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、中長期的により成長する分野へ経営資源を集中させる「事業ポートフォリオマネジメント」を強化することで、さまざまな“食”の新しい可能性を追求し、「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”」を創造するリーディングカンパニーを目指します。



長期ビジョン「GOOD FOODS 2030」

2030年度 長期ビジョン目標

売上高 **1兆円** 以上営業利益 **500億円** 以上

好調な食品事業に加えて水産事業を安定化・拡大し、2事業がバランスした上で、ファインケミカル事業が加わる事業ポートフォリオを早期に実現します。具体的には、以下の3つの重点施策を推進することで海外所在地売上高比率を50%へ引き上げ、2030年度に売上高1兆円以上、営業利益500億円以上の達成を目指します。

- ① 海外成長の加速 : 健康・簡便など顧客ニーズに応える付加価値商品の強化や新カテゴリーの創出とともに、欧州やアジア・オセアニアにおいて販売エリアを拡大。
- ② 養殖事業の強化 : 種苗生産の拡大・安定により、養殖成績の改善・安定と量産に向けた基盤整備。
- ③ 医薬品原料の販売拡大 : 国内外でのEPA医薬品原料の販売拡大により収益力を強化。

2024年度実績

海外所在地売上高比率 **40%**売上高 **8,861億円**営業利益 **317億円**

2027年度計画

海外所在地売上高比率 **43%程度**売上高 **9,700億円**営業利益 **410億円**

2030年度 長期ビジョン目標

海外所在地売上高比率 **50%**売上高 **1兆円** 以上営業利益 **500億円** 以上

● … 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

前中期経営計画「GOOD FOODS Recipe1」(2022～2024年度)の振り返り

事業拡大などもあり目標未達のテーマもありますが、2030年長期ビジョン「GOOD FOODS 2030」の実現に向けた取り組みは着実に前進しました。

「Recipe1」の振り返り

基本戦略	振り返り
サステナビリティ経営への進化	● マテリアリティの見直し ● TNFDへの早期対応など、ESG情報開示の質と量の外部評価が向上
グローバル展開加速	● サステナビリティと事業戦略の連動が不足(ミッションの社内外への浸透／人的資本経営の推進)
新規事業・事業境界領域の開拓 生産性の革新	● 海外事業への成長投資を実施(欧米食品工場、ニュージーランド漁業会社、欧州鮮魚会社など) ● 投資効果実現に加えて、欧米食品のエリア・カテゴリー拡大によるトップライン向上で海外所在地売上高は拡大
財務戦略 ガバナンス強化	● 健康領域商品を拡大、個食・簡便ニーズに応える商品を拡充 ● チルド事業を拡大(チルドベンダー事業の買収、チルド事業と冷凍食品事業の融合) ● 事業ポートフォリオを整理(日水製薬(株)(現 島津ダイアグノスティクス(株))・(株)ハウスイの売却) ● 自己資本が改善する中で、株主還元を拡大しつつ、ROE10%程度を維持 ● アセットライトを推進(CCCの導入、政策保有株式の縮減) ● グループガバナンスを強化、リスクマネジメント体制を見直し

KPI(経済価値・社会価値・人財価値・環境価値)

創出価値	テーマ	目標	KPI	基準単位	2021年度実績	2024年度実績	Recipe1目標
経済価値	成長・収益力		売上高	—	6,936億円	8,861億円	7,900億円
			営業利益	—	270億円	317億円	320億円
	資本効率性		ROIC	—	5.7%	6.1%	5.5%以上
	海外展開		海外所在地売上高比率	—	33.9%	40.3%	38%程度
社会価値	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	—	—	ニッスイ個別 97.5%	ニッスイ個別 100%
	健康課題の解決	健康領域商品の拡大	健康領域商品売上	2021年度	—	1.1倍	1.3倍
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	—	ニッスイ個別 16.8%のスコア向上	ニッスイ個別 10%のスコア向上
		女性活躍	女性幹部職比率	—	ニッスイ個別 7.3%	ニッスイ個別 7.9%	ニッスイ個別 10%
環境価値	気候変動への対応と 海洋環境の保全	CO ₂ 排出量削減	CO ₂ 排出量(Scope1、2)	2018年度・総量	5.8%削減	6.4%削減	10%削減
		プラスチック削減	プラスチック使用量	2015年度・原単位	ニッスイ個別 6.4%削減	ニッスイ個別 6.7%削減	ニッスイ個別 10%削減
	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	—	71%	75%	80%

前中期経営計画「GOOD FOODS Recipe1」(2022～2024年度)の振り返り

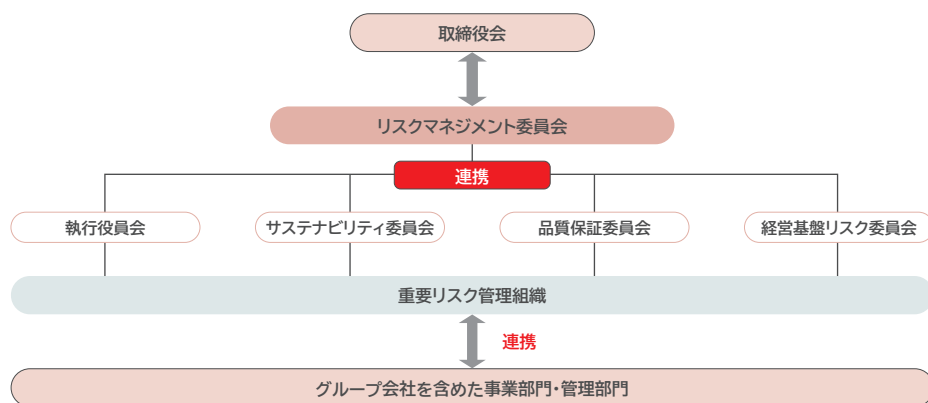
リスクマネジメント体制の再構築

「Recipe1」では従来の「守り」のリスクマネジメントに「攻め」の視点を取り入れ、グループ全体を俯瞰し優先順位付けするリスクマネジメント体制へ移行しました。重要リスクの特定はマテリアリティを基点とし、PDCAサイクルで対応を進めています。また、リスクを「経営戦略リスク」と「経営基盤リスク」に分類し、機会とリスクにきめ細かく対応しています。

リスクマネジメント推進体制

個別に管理していたリスクを、グループ全体で横断的かつタイムリーに把握・対応できる全社的なリスクマネジメント体制へと移行しました。

具体的には、執行役員会・サステナビリティ委員会・品質保証委員会・経営基盤リスク委員会といったそれぞれの重要リスク管理組織が連携し、リスクマネジメント委員会において重要リスクを一元管理する体制です。優先度に応じて経営戦略に反映し、成長機会とリスクの両面を的確に管理することで、持続的成長と企業価値の向上を図ります。



リスクマネジメント委員会

委員長	代表取締役 社長執行役員（CEO）	事務局	総務部
メンバー	全執行役員	報告先	取締役会
		開催頻度	年4回
今後の取り組みと課題	・新リスクマネジメント体制・マネジメントプロセスに基づくPDCAサイクルの定着化 ・リスク評価の定量化 ・グループ会社のリスクマネジメント強化		

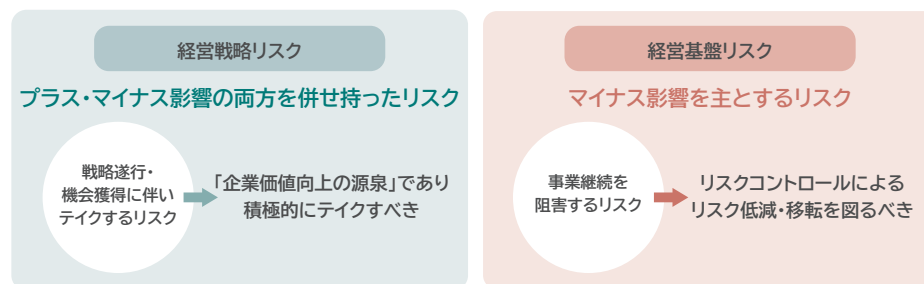
リスク・機会のマネジメントプロセス

リスクマネジメント体制の再構築に伴い、マネジメントプロセスも見直しました。外部環境の変化を踏まえたマテリアリティを基点にすることで、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。年間のPDCAサイクルを通じて対応を進めており、重要リスクの見直しはマテリアリティ見直しの際に定期的に見直しを実施していきます。



重要リスクの特定プロセス

中長期的な企業価値の維持・向上に向けて、外部環境の変化に伴うリスクと機会への戦略的な対応を重視しています。このため、マテリアリティを見直し、その過程で抽出・分析したリスクと機会のうち、重要課題・事業戦略に重大な影響を及ぼす項目を重要リスクとして特定しました。あわせて、リスクを「経営戦略リスク」と「経営基盤リスク」の2つに分類し、統合的に管理する体制へと移行しています。



新中期経営計画「GOOD FOODS Recipe2」(2025～2027年度)

ニッスイグループの強みであるバリューチェーンをマテリアリティ基点でより強靱なものにし、不確実性を増す経営環境下で価値を創造し続ける企業となるため、中期経営計画「GOOD FOODS Recipe2」のテーマを「バリューチェーン強靱化」としました。3つの基本戦略を実行することで「価値創造力」「持続可能性」「リスク対応力」「人財力」の4つを強化し、長期ビジョンを実現していきます。

ニッスイグループのマテリアリティ

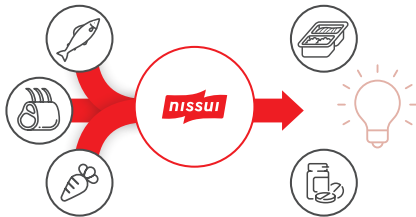
不確実な環境変化に柔軟かつ迅速に対応するための **バリューチェーン強靱化**



4つの強化ポイント

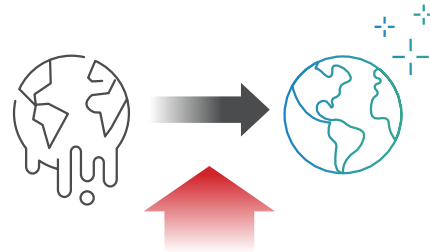
① 価値創造力強化

顧客ニーズが多様化・変化する中で、機能を最適化し価値を創出する力



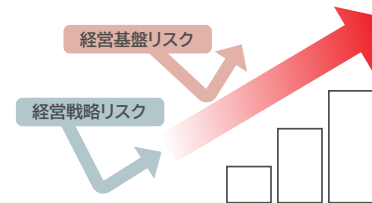
② 持続可能性強化

サステナビリティに立脚したビジネスモデルを通じて、持続的に利益を生み出す力



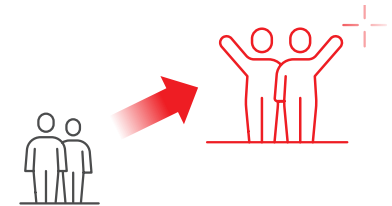
③ リスク対応力強化

ピンチを未然に防ぐこと(守り)と、不確実な中でもチャンスをつかむために挑戦すること(攻め)のバランスをとる力



④ 人財力強化

企業活動の原動力である、社員一人ひとりの力を最大限に発揮する力



3つの基本戦略

1 事業ポートフォリオ強化

- 事業ポートフォリオマネジメントの深化
- グローバル展開の加速
- 新規事業・事業境界領域の開拓
- DXの推進

▶ p.29

2 サステナビリティ経営の深化

- サステナビリティと事業戦略の連動強化
- 人的資本経営とブランディングの推進

▶ p.35

3 ガバナンス強化

- 経営戦略と連動したリスクマネジメント
- グループガバナンスの強化

▶ p.37

財務KPI

ニッスイグループはグローバルな食資源の可能性を広げ、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”を創造します。その実現に向け、「GOOD FOODS Recipe2」では売上高9,700億円、営業利益410億円、ROIC6.0%、ROE10.0%を財務KPIとして設定、持続的な成長と資本効率の改善を両立させることで、企業価値を向上します。

財務KPI

(億円)

	2024年度実績	2027年度目標	2030年度目標
売上高	8,861	9,700	10,000
営業利益	317	410	500
経常利益	353	425	—
当期純利益	253	300	—

ROIC

6.0%

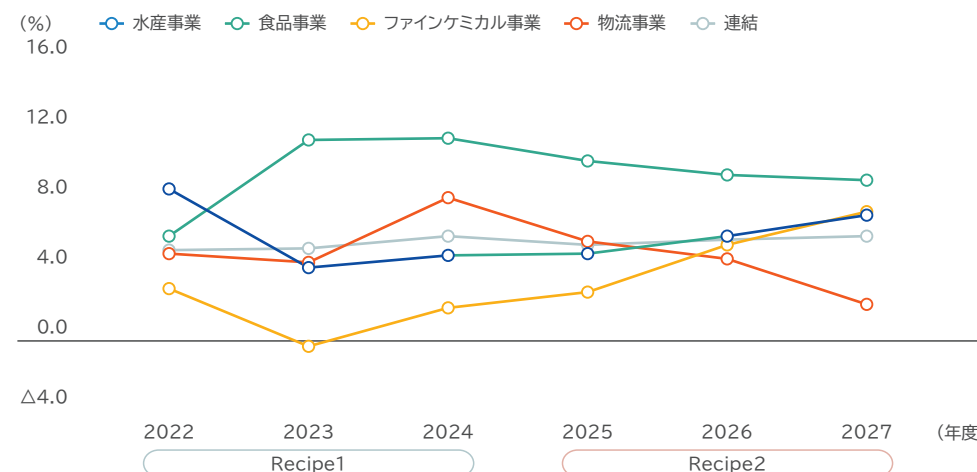
ROE

10.0%

事業別ROIC推移

	Recipe1 3カ年平均	Recipe2 3カ年平均
水産事業	5.9%(5.7%)※	6.1%
食品事業	9.7%	9.7%
ファインケミカル事業	1.5%	5.3%
物流事業	5.9%	4.2%

※2024年度はオセアニア関連会社の持分法利益で一時利益あり。それを除外した場合のROICは括弧内数値



マテリアリティKPIと推進体制

マテリアリティ	KPI	目標		取り組みの詳細
		2027年度	2030年度	
海洋の生物多様性の主流化	水産資源の持続可能な調達比率	85%	100%	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	容器包装におけるプラスチック使用量※1 (基準年度：2015年度、単位：原単位)	15%削減	30%削減	容器包装と廃棄物 ▶ https://nissui.disclosure.site/ja/themes/197
	生産段階におけるプラスチック排出量※2 (基準年度：2017年度、単位：原単位)	25%削減	30%削減	
	CO ₂ 排出量 (Scope1、2) (基準年度：2018年度、単位：総量)	20%削減	30%削減	
	冷媒の特定フロン	—	使用ゼロ	CO ₂ 排出量の削減 ▶ https://nissui.disclosure.site/ja/themes/245
	再生可能エネルギー比率※2 (電気使用量に占める割合)	—	40%	
	動植物性残渣の廃棄量※2 (基準年度：2017年度、単位：原単位)	25%削減	30%削減	フードロス ▶ https://nissui.disclosure.site/ja/themes/140
	製品廃棄量※1 (基準年度：2020年度、単位：総量)	30%削減	50%削減	
	食品リサイクル率※2 (循環資源率)	95%	100%	
	水の使用量※2 (基準年度：2015年度、単位：原単位)	10%削減	20%削減	環境負荷低減 ▶ https://nissui.disclosure.site/ja/themes/88
	ゼロエミッション率99%以上の事業所の割合※2	85%	100%	
持続可能なサプライチェーンの構築	1次サプライヤーアセスメント比率	100% (国内グループの 主要な1次サプライヤー)	100% (グループの 主要な1次サプライヤー)	持続可能な調達 ▶ https://nissui.disclosure.site/ja/themes/107
	食品安全の第三者認証取得率	国内グループ100%	ニッスイグループ100%	安全・安心の考え方と体制 ▶ https://nissui.disclosure.site/ja/themes/97
	商品回収等の重大品質事故	発生ゼロ	発生ゼロ	安全・安心を届けるための取り組み ▶ https://nissui.disclosure.site/ja/themes/98
健康課題の解決	当社指定の健康領域商品売上 (基準年度：2021年度)	2倍の拡大	3倍の拡大	健康・栄養のための取り組み ▶ https://nissui.disclosure.site/ja/themes/218
	健康・栄養・ファインケミカルに貢献する研究開発の情報発信※1	—	—	豊かな暮らしのための研究開発 ▶ https://nissui.disclosure.site/ja/themes/99
	健康価値に寄与する食育・啓蒙活動	—	—	
人財育成と多様な人財の活躍	女性幹部職比率※1	15%	20%	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
	経験者採用比率※1	45%	50%	
労働力確保と生産性の向上	社内管理KPIのみ	—	—	
ミッションへの共感とブランディング	従業員エンゲージメントスコア※1 (基準年度：2021年度)	18%のスコア向上	20%のスコア向上	従業員エンゲージメント ▶ https://nissui.disclosure.site/ja/themes/229
DXによる革新	DX推進公的資格保有率※1	10%	30%	人財育成 ▶ https://nissui.disclosure.site/ja/themes/103
グローバル展開の加速	海外所在地売上高比率	43%程度	50%	▶ p.31
食に関わるイノベーションの創出	社内管理KPIのみ	—	—	▶ p.32

※1 対象範囲：ニッスイ個別

※2 対象範囲：ニッスイ個別および国内グループ会社

マテリアリティKPIと推進体制

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進めており、その推進組織として、全執行役員と社外取締役で構成し、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。サステナビリティをめぐる各課題については、サステナビリティ委員会傘下のテーマ別の7つの部会および人財育成委員会・執行役員会・品質保証委員会・経営基盤リスク委員会傘下の部会において、部門横断的に対応を行っています。マテリアリティごとに定めたありたい姿とKPIは、それぞれ対応する推進組織において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ます。



サステナビリティ委員会

委員長	代表取締役 社長執行役員 (CEO)	開催頻度	年6回
メンバー	全執行役員、社外取締役	2024年度の 主な審議概要	・新中期経営計画におけるKPIの検討 ・第3回水産資源状態調査結果 ・重要人権リスクの見直し ・CSRへの対応
事務局	サステナビリティ推進部		
報告先	取締役会		

品質保証委員会

委員長	代表取締役 社長執行役員 (CEO)	開催頻度	月1回
メンバー	取締役、関係執行役員、関係部署長、社外委員2名	2024年度の 主な審議概要	・機能性表示食品を巡る当社の課題について ・生産工場による自律的改善の仕組みについて ・容器包装ポジティブリスト対応について
事務局	品質保証部		
報告先	取締役会		

ニッスイグループのマテリアリティ^{※1}

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

※1 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。

※2 海外事業部門が業務として推進

基本戦略 ①

事業ポートフォリオ強化

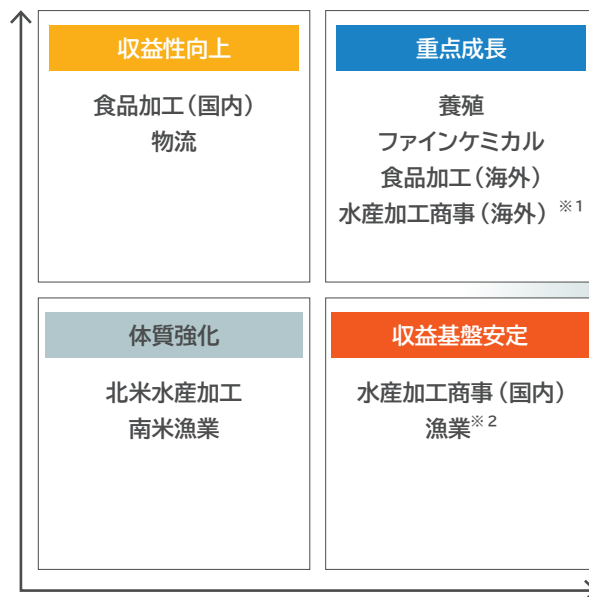
価値創造力強化

事業ポートフォリオマネジメントの深化

食品事業は成長性の高い海外市場の拡大と国内外の価格改定効果により収益性を改善しましたが、養殖の高度化やファインケミカル事業の拡大が遅れています。水産事業と食品事業がそれぞれ一定規模でバランスしつつ、収益性の高いファインケミカル事業を第3の柱とするポートフォリオはまだ実現できていません。

「Recipe2」では、重点成長分野である海外成長の加速、養殖事業の強化、医薬品原料の販売拡大を進めていきます。さらに、体質強化分野である北米水産加工・南米漁業会社の生産性を改善することで、目指すポートフォリオを実現します。

成長性
ミッション親和性※3



※1 北米水産加工を除く

※2 南米漁業を除く

※3 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

ROICスプレッド

重点成長

事業拡大と競争優位性堅持

- 養殖：種苗生産の拡大・安定により、養殖成績の改善・安定と量産に向けた基盤を整備し、成長を加速
- ファインケミカル：国内外でのEPA医薬品原料の販売拡大により収益力を強化
- 海外（食品加工・水産加工商事）：付加価値商品の販売強化・新カテゴリ創造、販売エリア拡大

収益基盤安定

収益安定化とミッション親和性探求

- 漁業：グループ間シナジーの探求により、水産資源の価値を最大化
- 水産加工商事（国内）：グループ養殖魚の販売によるマージン拡大や、高付加価値化により収益安定化

収益性向上

高付加価値化

- 食品加工（国内）：需要が高まる冷凍食品や業務用の生産強化に加えて、チルドと融合した商品開発力の強化
新工場を含め生産体制の再構築
- 物流：需要拡大する冷蔵・冷凍倉庫を東京近郊エリアで確保し、水産事業・食品事業の成長基盤を強化

体質強化

生産性改善

- 北米水産加工：人員や設備など生産体制の効率化に加え、漁船との協働体制強化により収益安定
- 南米漁業：漁船売却含むコスト構造の見直しを実施

基本戦略 ① 事業ポートフォリオ強化

事業ポートフォリオマネジメントの深化

養殖事業の安定・拡大と苦戦する北米水産加工・南米漁業の早期回復を進めます。

重点成長



養殖：種苗生産機能の強化による収益性安定・生産規模の拡大

成長促進、高温耐性、魚病リスク低減など、養殖成績の改善により原魚コストを低減し収益性安定を図るとともに、強化した種苗基盤を活かして生産規模を拡大していきます。

サーモンでは、南米において淡水養殖場を建設し、海面養殖場の運用最適化により可能となった生産拡大を実現します。また、日本は岩手県の水産試験場を種苗センターとして活用しつつ、養殖エリアを拡大します。

ブリでは、大型生け簀への移行による拡大と効率化を図ります。



サーモン：淡水養殖場の完成予想図（南米）

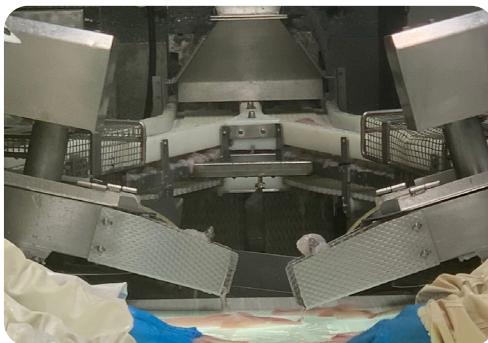


ブリ：大型生け簀による生産効率化

生産性改善



北米水産加工：生産性改善



原料搬送体制の整備やフィレの加工ライン増設などにより、付加価値の高いフィレ製品の比率を向上



北米水産加工会社は、漁船と協働することで加工ラインと連動する体制を整備します。これにより、白身魚原料の品質が安定し、すりみ製品からより付加価値の高いフィレ製品へのシフトを進めることができます。あわせて工場稼働や人員配置の効率化を実現し、生産性を改善します。

基本戦略 ① 事業ポートフォリオ強化

グローバル展開の加速

ニッスイグループの強みであるグローバルリンクス・ローカルリンクスを活かし、世界各地のグループ会社の機能を結び付け、シナジーを最大化します。

● 水産フライ圧倒的No.1へ

欧州 北米 生産機能強化による販売拡大と物流の効率化

アジア ファストフード企業などへ向け販売拡大

欧米における水産フライ需要の拡大に対し、当社グループの生産能力は不足しており、2024年に工場の新設・増設に総額170億円の投資を決定しました。北米は2025年9月に稼働を開始し、欧州は2026年に稼働予定であり、生産能力拡大に加え、物流の効率化を実現する計画です。

お客さまのニーズに応える商品の生産機能を強化することで、付加価値を向上しさらなる収益性向上につなげていきます。アジアは、世界水準の生産品質管理が可能な工場を基盤として、ファストフード企業などへ向けて販売を拡大していきます。

● お客さまのニーズに応える水産品をグローバルに

世界 米国で人気のあるアトランティックサーモンを生産・販売開始

日本 ホタテ・養殖ブリなど日本産水産物の海外展開

欧州 イベリア半島などマーケット拡大

2023年に欧州の鮮魚調達・加工機能を持つ会社をグループに加えました。冷凍に加えて鮮魚ビジネスを持つことで欧州における販路を拡大し、日本産水産物(養殖ブリ・ホタテなど)を販売、日欧双方の販売拡大・シナジーを最大化します。また、南米養殖会社では、主要マーケットである日本に加え、生産量を増やし、販売地域を拡大します。これにより、収益拡大だけでなく地政学的リスク軽減を図ります。

(フランス)食品工場の増設



欧州



フランス



スペイン



イタリア

欧州の鮮魚調達・加工会社へ輸出し、
欧州全域で販売

日本産水産物



北米



食品工場の新設

南米



海外所在地売上高比率

2027年度計画 **43%程度**

アジア



販売仕向け先

養殖ブリ(黒瀬ぶり)・ホタテ

サーモン(南米)

● 水産フライに続く第2の柱の育成 ▶ p.42

● 医薬品原料・機能性原料の販売拡大 ▶ p.44

● グローバルサウスでの事業機会探索

新規事業・事業境界領域の開拓

“心と体を豊かにする” “さまざまな社会課題を解決する” イノベーティブな食を通じて成長につなげます。

アプローチ

マーケティング強化

消費者ニーズ変化への
対応力強化



R&D強化

素材の栄養機能追求
養殖技術の進化



事業境界領域開拓

事業の枠を超えた
付加価値の探求

提供価値／カテゴリ

1 健康



チルドと冷凍食品の融合

一皿でごはんとおかずが楽しめるワンプレート冷凍食品やフロズンチルド惣菜など、チルド・冷凍食品のノウハウを融合した独自の商品を展開。健康・簡便など消費者ニーズに対応した差別化商品による付加価値の創造を図ります。

2 簡便、おいしさ



タパス商品の拡大

強みであるチルド水産フライに加えて、簡便・即食ニーズに応える水産品タパスなどを第2の柱として強化することで、水産物売り場でのプレゼンスを拡大し、事業境界領域をさらに強化しています。



3 安全・安心 サステナビリティ



高付加価値商品へのアップサイクル

従来は加工時に不可食部分として肥料などに使われていた完全養殖「黒瀬がり」の皮を活用したフィッシュレザー「namino leather」の開発など、新しい価値を提供しています。



▶ <https://www.naminoleather.com/>



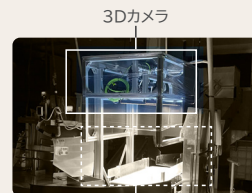
DXの推進

成長分野をDXにより革新します。

TOPICS

3D魚体計測システム

2025年に、ブリの3D魚体計測(画像処理技術活用)システムを開発しました(特許申請中)。これにより、人手で収集していた体型データの精度と量の課題を解決し、高精度かつ大量の体型データの収集が可能となりました。データを活用し、魚の体重を推定するモデルの精度を向上することで、病気の早期発見・治療など養殖魚のウェルフェア改善を図るとともに、魚の総量に応じた給餌量の設定によるコスト削減と環境負荷低減を実現します。



3Dカメラ
ウェイトチェッカー付きベルトコンベア

TOPICS

養殖場の環境モニタリング

2025年4月より、すべての国内養殖グループ会社においてニッスイ養殖環境モニタリングによる漁場環境測定を開始し、分析項目・採集ポイントの内容を統一することにより各漁場の環境状況を同一基準で把握することが可能になりました。今後、経年データを活用することで、海洋環境変化を把握するとともに、事業活動が海洋環境にもたらす負荷低減に取り組んでいきます。



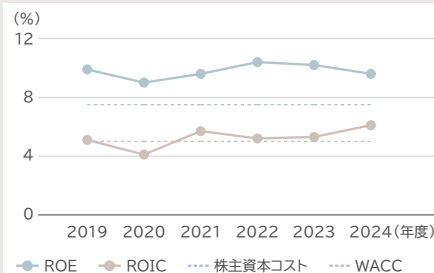
基本戦略 ① 事業ポートフォリオ強化

財務・資本戦略

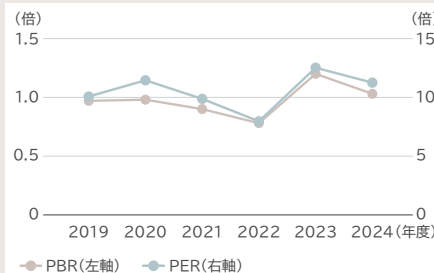
現状分析

- ・ 当社の資本コストは、CAPM（資本資産価格モデル）算出より高いWACC5.0%程度、株主資本コスト7.5%程度と認識
- ・ 自己資本が改善する中でROEは10%程度を維持
- ・ 株価は一定程度上昇したが、PBR1倍を若干超えるレベル
- ・ 水産と食品は収益を相互補完する事業構造だが、水産に焦点が当たりやすくボラティリティを意識されやすい

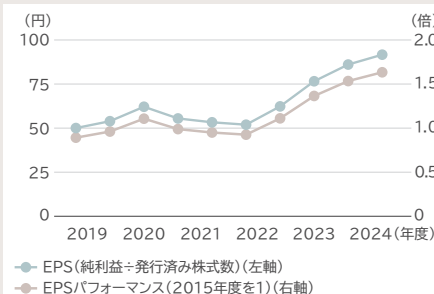
ROIC・ROE



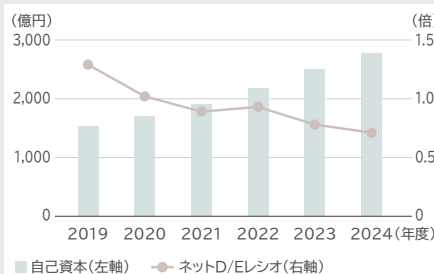
PBR・PER



EPS



自己資本・ネットD/Eレシオ



取り組みの方向性

- ・ 資本ポートフォリオの最適化、アセットライトによるROIC改善
- ・ 収益安定化、資金調達多様化、サステナビリティ経営推進による資本コスト低減
- ・ 適切な資本政策によるROEの維持

戦略

- ・ 養殖事業の拡大・安定化、ファインケミカル事業の再成長で事業ポートフォリオを強化
- ・ ROICの戦略への組み込み、資本コスト低減を通じ、ROICスプレッドの最大化を目指す

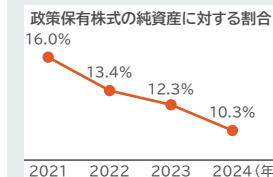
ROICスプレッド最大化

事業ポートフォリオ最適化

- ROICスプレッド、ミッション親和性を評価軸とした事業ポートフォリオマネジメントの定着化
- 各事業の投資の優先順位付け、カテゴリー・アイテムの最適化
- 戦略的M&Aの実践

アセットライト

- 政策保有株式の縮減継続に加えて、固定資産の管理強化
- 南米漁業の船舶など資産の売却
- ROIC浸透活動（ワークショップなど）を通じた運転資本コントロールの深化



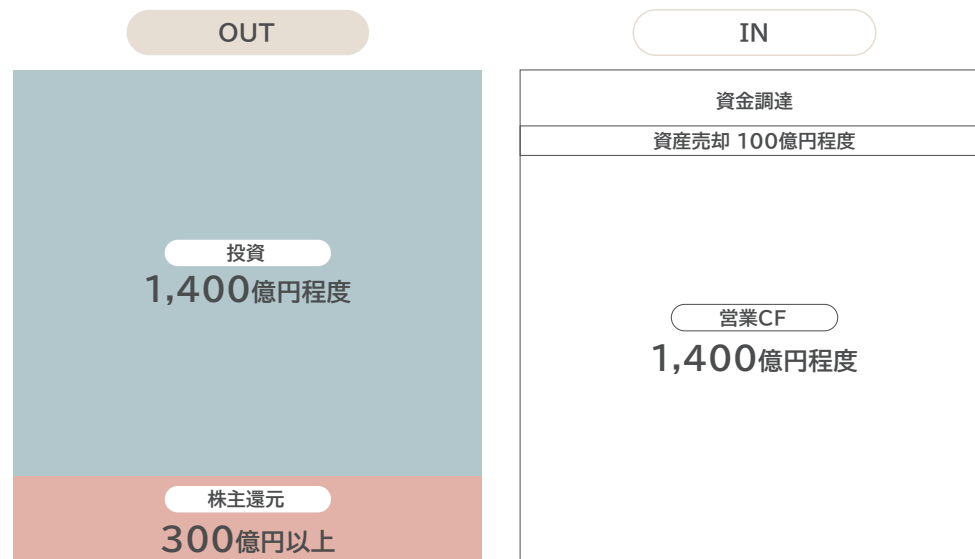
資本コスト低減

- 資本市場との対話促進
- 信用格付を活用した資金調達の多様化
- 最適資本構成のマネジメント（ネットD/Eレシオ0.7～0.8倍目安）
- 株主還元強化（中計3年間の総還元性向40%以上）
- サステナビリティ経営推進

キャッシュ・アロケーションと投資計画

キャッシュ・アロケーション方針 ※支払いベース

成長と財務安全性の両立を図り、株主還元は3年間の総還元性向40%以上を目指します。



目指す資本構成

- ・投資機会や災害などに耐える財務基盤として2027年度末ネットD/Eレシオ0.7～0.8倍を目安

投資方針

- ・重点成長領域に積極投資

株主還元

- ・安定的な配当を実現しつつ3年間の総還元性向40%以上を目指す ※2025年度は、約60億円の自己株式を取得

資産売却および資金調達

- ・政策保有株式縮減などの資産売却に加え信用格付を活用した資金調達の多様化

投資計画 ※完成ベース

食品事業を中心に、成長投資を計画しています。

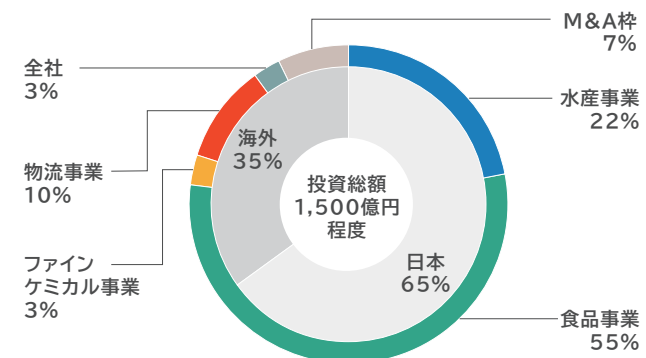
成長投資 1,100億円

水産	220億円	ブリ・サーモン養殖拡大に向けた種苗生産設備の増強など
食品	660億円	水産フライ増産のための北米・欧州工場新設 中長期の価値創造に向けた国内工場再構築など
ファイン	20億円	医薬品原料ビジネス拡大に備えた液中燃焼設備など
物流	100億円	庫腹増強に向けた大井水産冷蔵庫の移転など
M&A枠	100億円	海外など重点成長領域への投資枠を確保

維持更新投資 400億円

投資総額1,500億円のうち、サステナビリティ投資 70億円

投資内訳



基本戦略 ②

サステナビリティ経営の深化

価値創造力強化

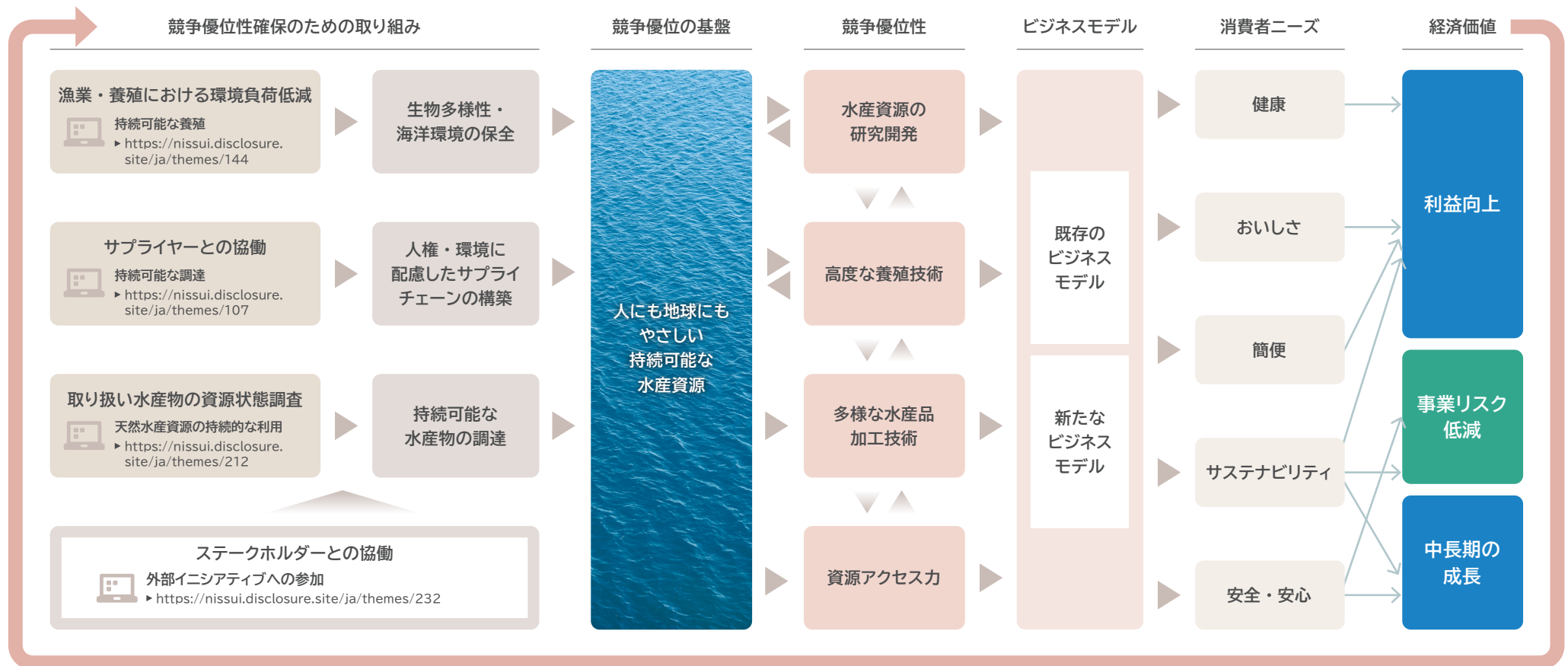
持続可能性強化

人財力強化

サステナビリティと事業戦略の連動強化

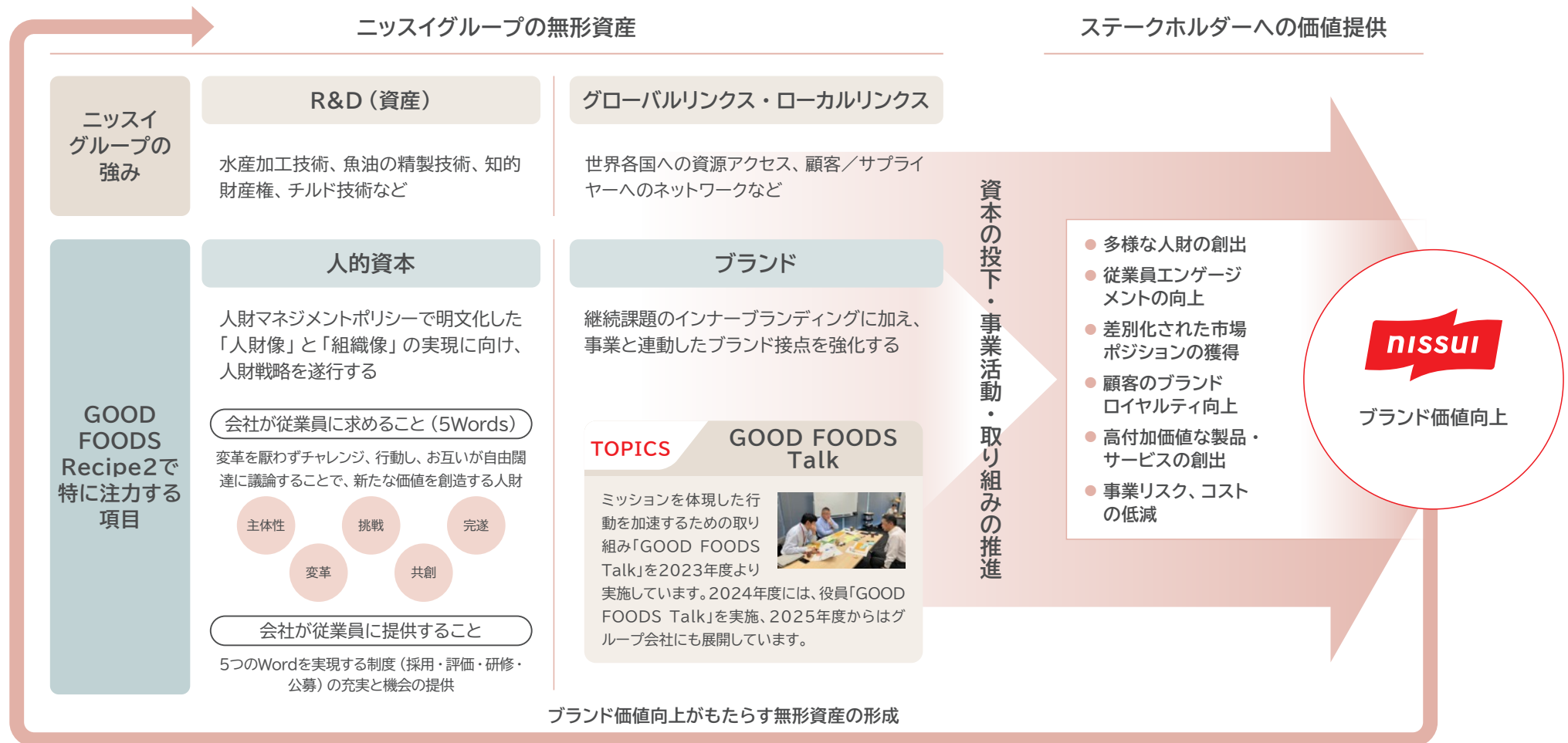
サステナビリティに立脚した事業戦略の実行により競争優位を獲得するとともに、ステークホルダーと価値を協創することで企業価値向上に取り組みます。また、生み出した経済価値を原資に「競争優位性確保のための取り組み」に還元し、さらなる価値向上につなげる循環をつくることで、持続可能なビジネスモデルの構築とお客さまへの価値提供を両立していきます。

サステナビリティと各事業活動の関連図（水産資源を軸とした例）



人的資本経営とブランディングの推進

ニッスイグループの特徴的な無形資産は「R&D」「グローバルリンクス・ローカルリンクス」「人的資本」「ブランド」の4つであると認識しています。「Recipe2」においては、当社グループの強みである「R&D」「グローバルリンクス・ローカルリンクス」に加え、「人的資本」および「ブランド」への投資および取り組みを強化し、ステークホルダーへのさらなる価値提供およびブランド価値の向上につなげます。



基本戦略 ③

ガバナンス強化

リスク対応力強化

グループガバナンスの強化／経営戦略と連動したリスクマネジメント

ニッスイグループは、2030年度に海外所在地売上高比率50%以上とする目標を掲げ、グローバルに通用する企業集団を目指しています。そのためには、しっかりマネジメントする体制構築とその実行が重要と考えており、「Recipe2」において、①経営戦略と連動したリスクマネジメント ②グループ会社の取締役会機能強化 ③監査などモニタリングシステムの強化④グループ会社とのコミュニケーション強化を推進することで、グループ全体のガバナンス強化に取り組めます。

ガバナンス強化

① 経営戦略と連動したリスクマネジメント

- ・リスクマネジメント体制の再構築

② グループ会社の取締役会機能強化

- ・取締役のトレーニング拡充
- ・指名・報酬委員会の導入

③ 監査などのモニタリングシステムの強化

- ・内部監査の体制強化と質の向上
- ・グローバル内部通報制度の導入

④ グループ会社とのコミュニケーション強化

ガバナンス強化の変遷

当社グループは、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・複雑化していることから、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に取り組んできました。

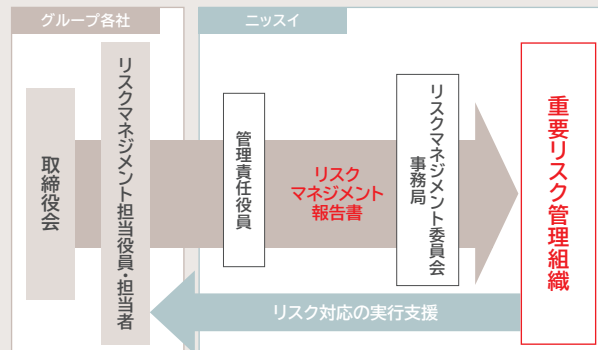
	～2021年度	GOOD FOODS Recipe1(2022～2024年度)	GOOD FOODS Recipe2(2025年度～)
機関設計	・指名・報酬委員会設置	・リスクマネジメント体制の再構築	
機能強化	・取締役会 社外取締役1/3以上構成、女性取締役の選任	・内部監査の強化	・コンプライアンスポリシーの再整備、浸透
	・取締役会規程の全面改訂		
	・サクセッションプランの導入		
グループガバナンス	・子会社別管理責任役員の指定	・海外グループ会社の監査体制強化	・グループ会社の指名・報酬委員会の導入
	・子会社ガバナンス規程の全面改訂		・グローバル内部通報制度の導入、運用
役員報酬制度	・業績連動型株式報酬制度(BBT)の導入	・株式変動報酬比率の引き上げ(5%→20%)	・株式変動報酬比率の引き上げ(20%→30%)
	・サステナビリティを含めた個人別評価の導入		

基本戦略 ⑨ ガバナンス強化

① 経営戦略と連動したリスクマネジメント ▶ p.24

・ リスクマネジメント体制の再構築

当社グループでは、ニッスイがリスク情報や対応策を示すだけでなく、グループ会社が主体的に取り組む経営を目指し、2024年度にリスクマネジメント体制を見直しました。各グループ会社が全社の取り組み指針を踏まえて具体的な計画を立案・実行し、モニタリングする流れです。まずは国内からスタートしていますが、海外グループ会社にも展開し、グローバルに統一したリスク管理基盤を構築していきます。



② グループ会社の取締役会の実効性向上

グループ会社においても重要リスクをもとに経営を構築するため、取締役会の実効性向上および経営基盤の強化を図っています。

・ 取締役のトレーニング拡充

ガバナンス強化と将来の経営人財育成に向け、2024年度は新任取締役向けに取締役としての基本とグループ方針・経営方針の実践に関する研修を実施。2025年度はグループ全体のガバナンスと議論の質を高めることを目的に、既存取締役向けにも経営力の底上げを図る研修を展開します。

・ 役員指名・報酬委員会の導入

2025年度より、グループ会社の取締役の指名・報酬に関する制度を統一し、新たにグループ指名・報酬委員会を設置することとしました。グループ会社取締役の選任や評価などに社外取締役も加わるなど、公正性・透明性を担保するプロセスを構築し、経営基盤の強化を図ります。

③ 監査などのモニタリングシステムの強化

・ 会計・内部監査の体制強化と質の向上

「Recipe2」では、会計・内部監査を基点として、グループ全体の課題やリスクを早期に発見し、監査部門にとどまらず関係部門とともに速やかに共有し横展開することで、再発防止策の策定・実行までを一体で推進します。これにより、けん制機能の強化や監査品質の向上を進め、グループ全体の透明性と健全性を高めます。

・ グループ内部通報制度の導入

当社グループでは、ニッスイおよび国内グループ会社を対象とした内部通報制度を導入していますが、グローバル展開を加速させていく中で、ニッスイグループに重大な影響を及ぼす不正を起こさせない企業文化と仕組みづくりをさらに進める必要があります。「Recipe2」期間中にグローバル内部通報制度を導入し、不正・不祥事の早期発見機能、けん制機能を強化します。

④ グループ会社とのコミュニケーション強化

特に海外グループ会社とのコミュニケーションを強化することで、地政学的リスクや市場変化への対応力を強化し成長基盤を構築するとともに、グループ会社が主体的に事業を推進しつつもグリップの効いた体制の確立を目指しています。

その基盤として、2002年より経営トップを対象に年2回、NGLC(Nissui Global Links Conference)を開催しています。リスクや情報の共有にとどまらず、解決策の検討や成長戦略に関する議論を重ねており、近年はNGLCに加え、設定したテーマごとの会議を含めると年6回程度開催しています。2024～2025年度には「Recipe2」に向けたシナジー創出と持続的成長をテーマに活発な議論を行い、これまで以上にグループの一体感を高めました。



事業戦略

水産事業

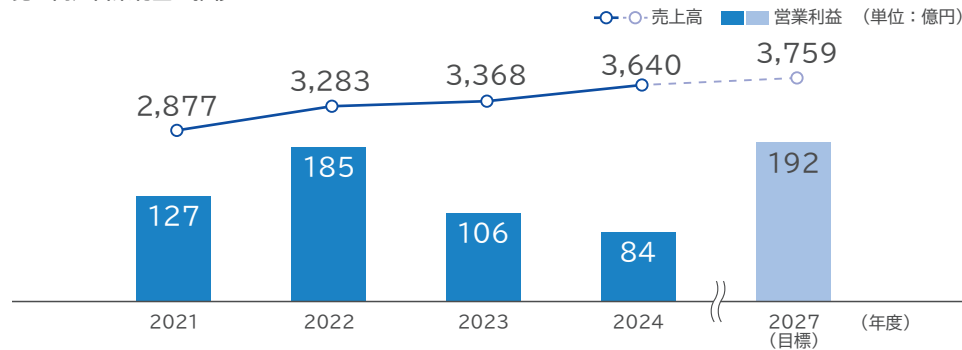


水産資源へのアクセスを強化するとともに、生産・加工・販売の各段階でお客さまの価値への転換力を向上し、付加価値の創出力を高めるとともに、グローバルマーケットに展開する体制を強化します。
市場環境の変化に左右されにくい事業構造を確立、持続的な企業価値の向上につなげます。

取締役 常務執行役員 水産事業執行

浅井 正秀

売上高／営業利益の推移



Recipe1の振り返り

「Recipe1」では、売上は拡大したものの、漁業・養殖事業が安定しない上、北米水産加工が苦戦し、安定的な収益向上には至りませんでした。一方、ニュージーランド漁業会社のグループ参画により資源アクセスを強化、養殖事業は増産に向けた整備を進めるなど着実に事業の基盤を固めています。

SWOT分析

内部環境

強み

- 水産資源へのアクセス
- 調達・加工・販売のグローバルサプライチェーン
- 選抜育種など差別化された養殖技術
- 素材の加工度を高める食材化による高付加価値化

弱み

- グローバルで活躍できる人材の不足

外部環境

機会

- 健康意識の高まりによる世界的な魚食需要の増加
- 世界的な日本食人気の高まり
- 日本政府の水産物輸出の奨励
- 日本の改正漁業法による新規事業の可能性
- 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

リスク

- 水産市況の影響を受けやすい
- 気候変動による資源調達環境の変化
- 漁業権、養殖への規制強化
- フードテックの台頭、現在の養殖技術の陳腐化
- 原料調達・販売におけるカントリーリスク
- 為替変動リスク
- 人材不足
- 関税による輸出・調達コスト上昇

Recipe2戦略

養殖ブリ・サーモンなどの種苗生産機能の増強、漁業会社と養殖会社の協働による短期養殖本まぐろなど、水産資源へのアクセスを強化するとともに、さまざまなお客さまが扱いやすい形に加工する「食材化」を進めるなど、お客さまの価値への転換力を高めます。

また、ブリやホタテなど日本産水産物の加工・海外展開を強化するなど、グローバルマーケットに展開する体制を構築します。

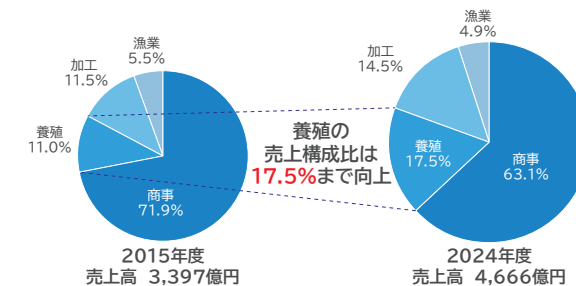
加えて、苦戦していた北米水産加工会社や南米漁業会社の改善を進め、バリューチェーンを強靱化します。

水産事業

事業内容

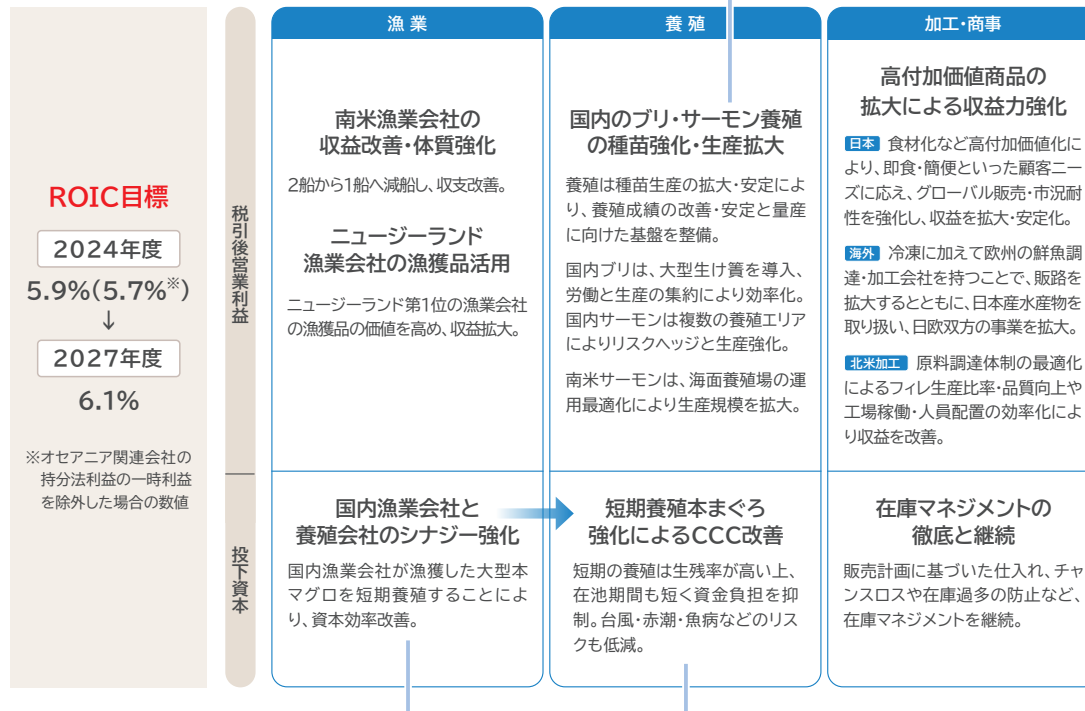
漁業	日本ではイワシ、サバ、マグロ、ブリなど、南米ではホキなどを漁獲。
養殖	日本では完全養殖ブリの生産拡大や、サーモン養殖のエリア拡大、本マグロの短期養殖を強化。チリではトラウトサーモンを養殖。
加工	主に北米・アジアにおける加工事業。北米ではスケウダラのすり身・切身・魚卵、タイでは水産加工品、ベトナムではエビを中心に加工。
商事	主に日本・欧州・北米における水産物の商事事業。

事業構造の転換（売上高構成比の推移）



(注)売上高および構成比は全て連結調整前の数値

ROIC向上施策



TOPICS

養殖事業の強化

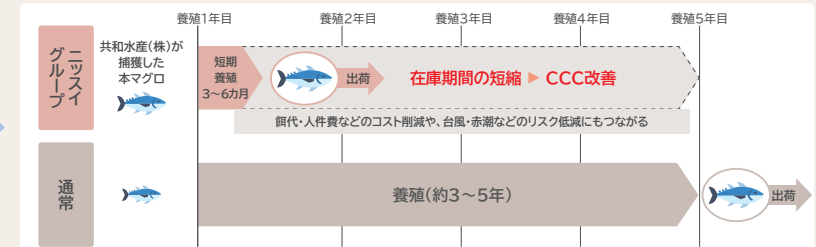
養殖事業は種苗生産を強化、生産性向上・コスト低減による収益性安定に加え、生産拡大を図ります。ブリは大型生け簀への移行による効率化、サーモンは国内では養殖エリア拡大、南米は海面養殖場の運用最適化で生産を拡大します。

養殖魚の成長には年単位の期間を要するため、ROIC改善に向けさまざまな取り組みを行っています。ブリやサーモンの選抜育種に加えて、本マグロでは一定サイズを漁獲し半年程度養殖するビジネスのウェイトをさらに高めます。いずれも在庫期間短縮によるCCC改善にとどまらず、餌や労務コストの削減、台風などによる斃死や労働災害リスクの軽減につながり、ROIC改善に寄与します。

サーモン(日本)・本マグロ養殖場



短期養殖本まぐろにおけるCCCの改善



魚種別の生産目標

黒瀬ぶり

- ・海外販売拡大に向けた認証取得
- ・約8,700トン→16,000トン(2030年)に向けた種苗施設投資
- ・大型生け簀の導入による生産効率化
- ・生産拡充のため加工工場を整備

サーモン(南米)

- ・海面養殖場の運用最適化・種苗生産強化で約33,000トン→50,000トン体制(2030年)へ
- ・淡水養殖場を建設し、種苗生産強化
- ・アトランティックサーモン生産再開によるマーケット拡大
- ・フィレ加工場の整備

サーモン(国内)

- ・漁場の獲得・拡大、種苗養殖場の拡充で約2,700トン→10,000トン体制(2030年)へ

短期養殖本まぐろ

- ・国内漁場の拡大により、約1,100トン→1,800トン(2030年)へ

事業戦略

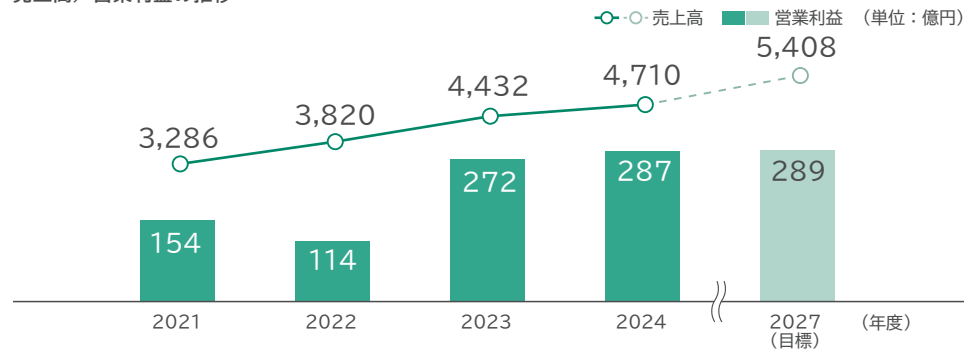
食品事業



水産物を基点とした商品や健康領域商品など、地域の食文化に合った商品をグローバルに展開しています。これからも、事業境界領域を開拓する新規カテゴリの創出や、環境への配慮など、お客さまの多様なニーズにサステナビリティを軸とした新しい“食”でお応えしていきます。

取締役 専務執行役員 最高執行責任者(COO) 食品事業執行
梅田 浩二

売上高／営業利益の推移



Recipe1の振り返り

食品事業は、国内外での市場拡大と価格改定効果により、収益性を大きく改善しました。海外市場では、水産フライの販売エリア・チャネル拡大が収益に大きく寄与しました。国内市場では、単品別収支管理を徹底し、アイテムやカテゴリの整理を進めたことが、収益向上に寄与しました。

また、国内チルド事業においては、グルメデリカ社の吸収合併により事業規模を拡大し、競争力を強化しました。一方で、さらなる成長に向けて解決すべき課題もあります。国内市場では、生産体制の再構築を進め、より効率的かつ持続可能な供給体制の確立が必要です。

SWOT分析

内部環境

強み

- 加工機能と品質保証力により、幅広いチャネルに商品展開が可能
- 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
- 多品種の食材からさまざまな調理を行うチルド事業のノウハウを活かした商品開発力
- 北米「Gorton's」や欧州「Cité Marine」などの強いブランド力

弱み

- 水産物を多く原材料に使用していることによる調達不安
- 工場の老朽化
- 生産キャパシティの不足

外部環境

機会

- 健康志向を背景とした世界的なシーフード需要
- 個食・簡便ニーズの高まり
- AI・IoT技術の進歩による生産効率性の向上
- 環境に配慮したサステナブルな商品への需要の高まり

リスク

- 気候変動による原料の調達環境の変化
- 為替変動
- 原材料調達・販売におけるカントリーリスク
- 人手不足
- 国内人口減によるメーカー間の競争激化
- 関税による輸出・調達コスト上昇
- 資材価格の高騰や人件費上昇による建設コストの増加

Recipe2戦略

海外では水産フライ需要の拡大に対して生産能力が不足しており、工場の新設・増設への投資を決定しました。生産拡大に加え、物流の効率化を実現します。また、簡便・即食ニーズに応える水産品タバスなどを第二の柱として強化することで、水産物売り場でのプレゼンスを拡大します。お客さまのニーズに応える商品を強化することで、付加価値を向上し、さらなる収益拡大につなげていきます。

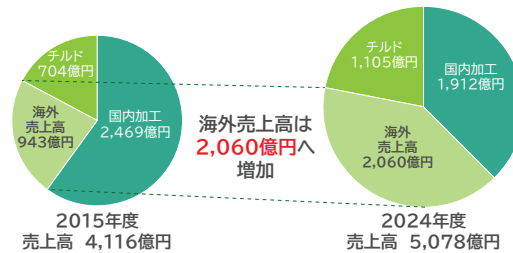
国内では、チルド・冷凍食品のノウハウを融合し、独自の機能性や技術を活用した商品など、個食・簡便・健康といったお客さまのニーズに対応し差別化を図ります。また、これらに対応できるIoTやAIを活用した最新鋭の工場を整備します。

食品事業

事業内容

家庭用	加工食品	海外 冷凍・冷蔵の水産フライなどを中心に生産・販売。
	日本	冷凍食品（米飯、弁当商品、麺類など）、練り製品（ちくわ、かに風味かまぼこなど）、常温食品（缶詰など）を生産・販売。
業務用	海外	冷凍・冷蔵の水産フライなどを生産・販売。
	日本	外食、中食、給食等の幅広い業態に、冷凍食品を中心に生産・販売。
チルド		CVSベンダー事業を中心に、弁当、惣菜、おにぎりを生産・販売

事業構造の転換（売上高構成比の推移）



ROIC向上施策

ROIC目標 2024年度 9.7% ↓ 2027年度 9.7%	税引後営業利益 投下資本	加工（海外）	北米におけるカテゴリー拡大 消費者の健康志向の高まりや多様な食文化への関心の拡大を背景に、健康志向の新商品やアジアフード市場向け商品を拡充。 フランスを基点に販売エリア拡大 フランス周辺国へと販売エリアを広げ、安定的な成長を実現。食の多様化に 대응べく、タパス商品などの新規領域事業を強化。 アジアにおける販売拡大 現地開発力・域内販売力を強化し、事業基盤を拡大。 生産能力の増強投資 欧米の需要増に対応するため、生産能力を増強。（北米は2025年9月に稼働開始、欧州は2026年に稼働予定）	加工（日本）・チルド	健康領域食品の拡大 スケソウダラの速筋タンパクに着目した商品を展開。また、EPAなど機能性研究でエビデンスがある素材を使った、他社と差別化できる高付加価値商品の販売強化。 チルド事業と冷凍食品の融合 チルド事業と冷凍食品加工のノウハウを活かし、ワンプレート冷凍食品など新しいカテゴリーを創造。 単品別収支管理 適正な利益の取れないアイテム・カテゴリーについては規格の見直し・カットを行うことで、営業利益を改善。 在庫マネジメント 販売予測の精度向上に加え、CCC改善の取り組みとして在庫マネジメントを強化するとともに、工場の稼働率・生産性を向上。 生産工場の再編検討 加工 中長期的な価値創造に向けた生産体制を再構築。 チルド 生産・配送効率を最適化。
---	-----------------	--------	--	------------	--

TOPICS

拡大・多様化するニーズへの対応

北米

冷凍水産食品市場シェアNo.1の「Gorton's」ブランドを活かし、「脂質50%カット」の健康訴求商品などのカテゴリー拡大や、EC・クラブストアなど需要が高まるチャネルへの展開を強化します。

欧州

フランスに加えて、チルド白身魚食品への需要が高まるイタリア・スペインへの販売拡大を図ります。さらに、簡便・即食のカテゴリーである水産品タパスなどを手がけることで、水産物売り場でのプレゼンスを拡大していきます。

アジア

グローバルな品質基準をクリアするタイの生産拠点を中心に、大手ファストフード企業との取り組みを強化し、収益拡大を図ります。



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%以上)を生み出す高度な精製技術を駆使して、医薬はもちろん健康食品およびその原料供給でもグローバルに展開していきます。世界の人々の健康課題に取り組み、当社グループのミッションを体現します。

執行役員 ファインケミカル事業執行
外山 邦彦

SWOT分析

内部環境

強み

- 水産のグローバルネットワークを活かした、イワシ油の原料調達力
- 医薬品から機能性油脂まで幅広いスペックに対応できるEPA・DHA精製技術と生産機能
- 世界屈指の魚油備蓄設備
- 30年以上にわたり医薬品原料を供給してきた実績
- 食品添加技術

弱み

- 天然水産物を原料としていることによる調達不安定
- EPA医薬品原料に次ぐ、事業の柱となる製品の開発・研究が発展段階

外部環境

機会

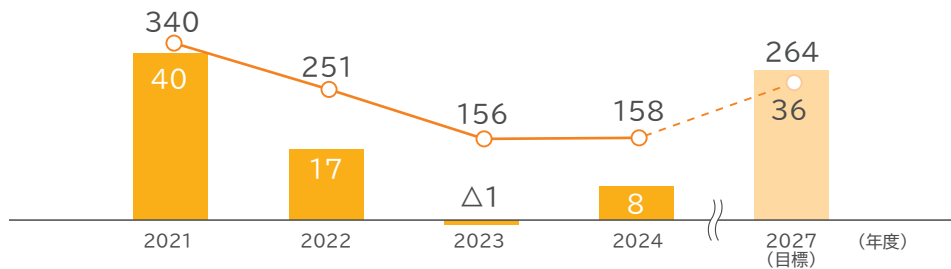
- 循環器疾患の世界的な増加
- 健康意識の高まりによる未病(サプリメント・機能性食品)へのニーズ

リスク

- 各国の規制の強化に伴う、顧客スペックの厳格化
- 急激な為替の変動
- 人手不足

売上高／営業利益の推移

○売上高 ■営業利益 (単位：億円)



Recipe1の振り返り

「Recipe1」では、海外向け医薬品原料の出荷遅延や、通販・物流事業におけるコロナ禍の巣ごもり需要反動による販売低迷の影響を受け、苦戦を強いられました。遅れていた欧州向け医薬品の申請については、2024年度にようやくEMA※の承認を取得。これにより、米国・欧州双方での販売が可能となり、今後の販売拡大に向けた環境が整いました。

※EMA：European Medicines Agency。欧州医薬品庁

Recipe2戦略

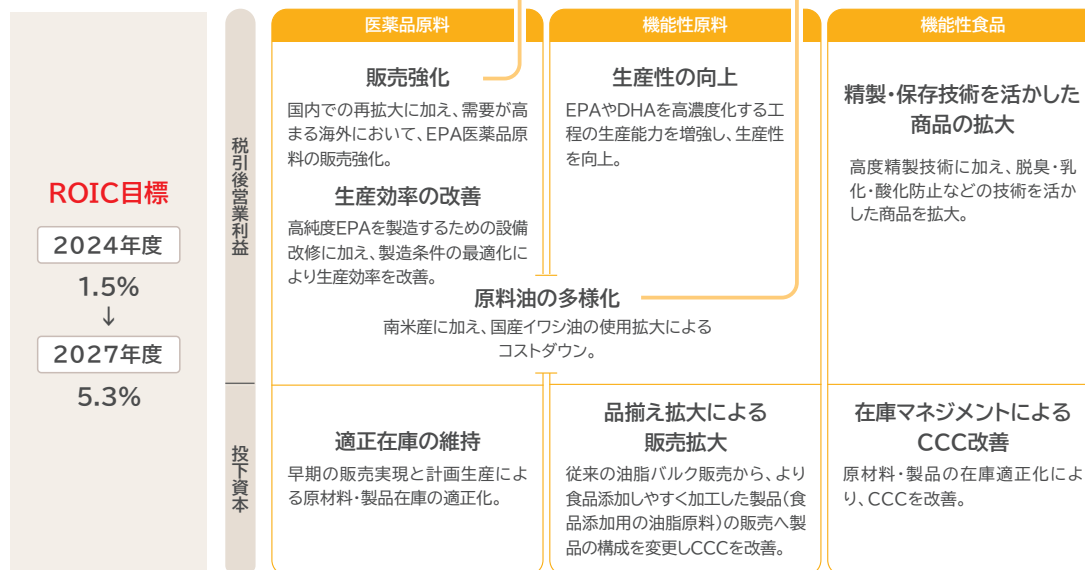
医薬品原料は、製薬メーカーとともに国内における再成長に加え、欧州を始めとした海外販売拡大を進めます。機能性原料は研究開発力と高度な精製技術を活かし、食品形態などの商品を開発し、グローバルに販路を拡大します。機能性食品は既存商品の技術を基盤に、国内外における商品および売り場の多面的な展開を進めます。

ファインケミカル事業

事業内容

BtoB		BtoC	
医薬品原料	国内外の製薬メーカーに向けて、EPA純度96.5%以上まで精製・濃縮した医薬品有効成分を販売。	機能性食品	通販 ファインケミカル事業の魚油精製技術と食品事業における品質保証のノウハウを活かし、精製魚油を食品に添加した商品を通信販売。
機能性原料	健康食品向け原料 食品形態などの商品やサプリメントなど健康食品向けの原料として、顧客ニーズに応じて精製・濃縮したEPA・DHA魚油を販売。		 特定保健用食品  機能性表示食品  サプリメント
	粉ミルク向け原料 粉ミルク向けの原料として、DHA魚油を販売。		物販 量販店・ドラッグストアなどのチャンネルでグローバルに展開。  EPA・DHA商品

ROIC向上施策



TOPICS

医薬品原料を中心とした海外販売強化

医薬品原料の販売拡大

2007年大規模臨床試験「JELIS」^{※1}の結果公表から、96.5%以上の高純度EPA製剤への需要が世界的に高まりました。2021年に当社はcGMP^{※2}認証を取得し、医薬品原料の輸出を開始、2024年度にはEMAの承認を得て欧州向け輸出を進め、中国・ASEAN市場への展開にも取り組んでいます。日本では、パートナーである製薬会社により新剤型が発売され、AG^{※3}投入も見込まれるなど、販売の再拡大が見込まれます。

当社医薬品原料の販売動向



原料調達が多様化とコスト競争力の向上

南米産魚油に加えて国産イワシ油の使用を進め、原料調達の多様化と安定化を図ります。国産油は海外競争相手に比べて入手しやすく、国内で調達することで為替リスクも低減できます。国産油の活用と南米産魚油の調達を両立させることで、EPA・DHA商品の競争力を高めています。この体制により、医薬品原料から健康食品まで幅広い需要に応える製品を安定して供給できます。

精製・保存技術を活用した商品の展開

魚油の高度精製技術に加え、臭いや酸化を抑える技術を活用することで、魚油の食品利用の障壁を大幅に低減しています。魚油の臭いを感じさせないEPA・DHA配合のドリンクやグミ・ゼリーなどの機能性食品や、より食品添加しやすく加工した食品添加用の油脂原料などを開発し、生活習慣病の予防や高齢者のフレイル対策などの社会課題に応える製品を展開しています。

※1 JELIS : Japan EPA Lipid Intervention Study。国内で実施された高純度EPA製剤の高脂血症に対する長期的な治療効果を検討した大規模臨床試験

※2 cGMP : current Good Manufacturing Practice。現行製造適正規範

※3 AG : Authorized Generic。先発医薬品メーカーから許諾を受けたジェネリック医薬品

サステナビリティ戦略

自然資本への取り組み

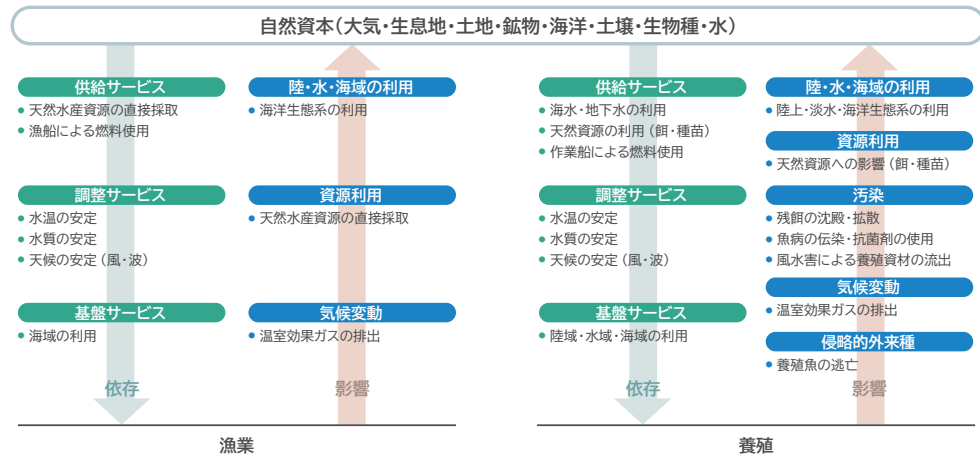
ニッスイグループは自然資本、特に水産資源をはじめとする生物多様性の保全と持続的な利用が、事業成長と企業価値向上において極めて重要な要素であると認識しています。また、気候変動は海水温や海洋環境の変化を通じて、水産資源の分布や生態系に影響を及ぼすほか、原材料の調達、生産・物流拠点への自然災害リスク、消費者の環境志向の変化など、多様な側面から当社のバリューチェーン全体に影響を与える要因となっています。当社は、これらの自然資本に関するリスクと機会を定量・定性の両面から評価し、バリューチェーン全体にわたる対応力の強化を図っています。とりわけ、自然資本の持続可能性確保に向けた取り組みを通じて、競争優位につながるビジネスモデルの構築を進めています。自然資本への統合的なアプローチを通じて、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きます。

生物多様性への取り組み（TNFD提言に基づく情報開示）

基本戦略	
ガバナンス	自然資本・生物多様性に関連する取り組みは、サステナビリティ委員会傘下の6つの部会を中心に対応しており、各部会では方針や戦略の立案・実行し、サステナビリティ委員会での審議を経て、取締役会に報告しています。また、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	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、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。
リスクと機会	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	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、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。

※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



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	風水害の激甚化による事業停止・管理コスト増加	・ 養殖施設の損壊による被害	・ 浮沈式生け簀の導入、施設の補強 ・ 陸上養殖への対応強化
		魚病の蔓延	・ 魚の斃死による資産の損失	・ 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 ・ 飼料・給餌における環境負荷低減（EP飼料・自動給餌システム） ・ 沖合養殖への移行
	機会	完全養殖技術の確立による天然資源への依存低減 陸上養殖技術の開発による海洋環境への負荷の低減	・ ビジネスのレジリエンス強化、競争優位性の確立	・ 技術確立と対応魚種の拡大
共通	機会	スマート養殖による環境負荷の低減、動物福祉向上	・ 養殖コストの低減、養殖成績の向上 ・ 労働環境の改善	・ AI・IoTを活用した生産管理 ・ 遠隔給餌システムの開発
		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

指標と目標

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などの認証漁業品（GSSI ^{※2} 認証相当）または、FIP漁業品 2. RFMO ^{※3} など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（Scope1、2 基準年度：2018年度）	CO ₂ 排出実績（対象：Scope1、2 基準年度：2018年度）
養殖	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・記載・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

自然資本への取り組み

気候変動への取り組み（TCFD提言に基づく情報開示）

基本戦略	
ガバナンス	気候変動に関連する取り組みは、部門横断型で組織するTCFD対応プロジェクトでリスク・機会の分析と対応策の検討を行い、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を中心に対応しており、方針や戦略を立案・実行し、サステナビリティ委員会での審議を経て、取締役会に報告しています。また、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、レジリエントな状態を目指します。
リスクと機会	気候変動関連のリスク・機会の分析と対応策については、TCFD対応プロジェクトおよび環境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	2030年にCO ₂ 排出量（Scope1、2）を総量で2018年度比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。Scope3については、排出量の多いカテゴリー1のデータ精度向上を図り、サプライチェーン全体でのCO ₂ 排出量の削減を推進していきます。また、調達する天然水産物、プラスチック、フードロス、水などについても持続可能な利用を実現するための目標と施策をそれぞれ掲げ、取り組みを推進します。

シナリオ分析の概要（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	・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



TCFD提言への取り組み

[▶ https://nissui.disclosure.site/ja/themes/223](https://nissui.disclosure.site/ja/themes/223)

戦略への反映

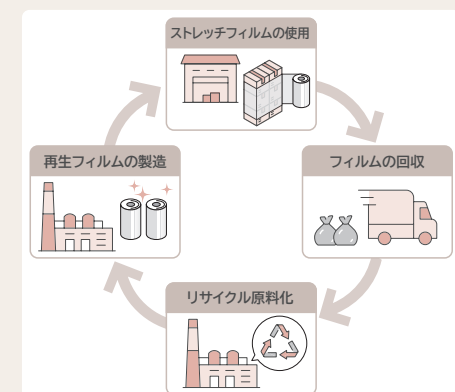
シナリオ分析の結果を受けて、中期経営計画「GOOD FOODS Recipe2」でも引き続き、優先度の高い対応策から事業計画に反映し、戦略との整合を図っています。

基本戦略	項目	内容
事業ポートフォリオ強化 ▶ p.29	グローバル展開の加速	北米・欧州を中心とした事業成長 ・資源アクセスの強化 ・サステナビリティ情報開示の強化 ・代替タンパク商品の拡大
	新規事業・事業境界領域の開拓	社会課題を解決するイノベーションな食を通じた成長 ・新規事業開発（藻類関連・廃棄物のアップサイクルなど） ・素材の機能性強化 ・養殖技術の深化
	生産性の革新	業務効率化の定着 ・養殖の高度化（AI・IoT活用） ・スマートファクトリー化
サステナビリティ経営の深化 ▶ p.35	サステナビリティと事業戦略の連動強化	温室効果ガス排出削減 ・省エネルギー推進・燃料転換・再生可能エネルギーの活用・モーダルシフト推進 ・養殖事業モデルの先鋭化 ・特定フロンから自然冷媒への移行 ・代替タンパク商品の販売拡大
		プラスチック削減 ・容器包装のプラスチック削減、石油由来バージンプラスチックの低減 ・事業活動に伴う廃プラスチック排出抑制 ・物流資材のプラスチック削減、リサイクル推進 ▶ TOPICS
		水産資源の持続的な利用 ・取り扱い水産物の資源状態調査の継続実施 ・各種水産エコラベル認証取得率向上と認証原料の取り扱い拡大
		健康訴求の強化 ・健康領域商品の拡大 ・素材の機能性強化

TOPICS

ストレッチフィルムのリサイクルループ

製造・販売段階にとどまらず、物流領域においても脱炭素と循環型社会の実現に取り組んでいます。その一例が、グループ会社である日水物流（株）におけるストレッチフィルムの再資源化の取り組みです。ストレッチフィルムは、冷凍食品などをパレット輸送する際に荷崩れ防止のため使用されるもので、従来は使用後に焼却処分されるケースが一般的でした。同社では、使用済みフィルムをリサイクル業者と連携して再生原料化するスキームを構築。再生されたフィルムを再び同社の現場で使用し、プラスチック資源の循環に寄与しています。この取り組みにより、石油由来プラスチックの使用抑制およびScope3の排出削減にも貢献します。



サステナビリティ戦略

人的資本経営

ニッセイグループでは、長期ビジョンの実現に向けて「人財こそが欠かせない価値であり、競争優位の源泉である」との考えのもと、一人ひとりが自律的に成長し続けられる企業であること、多様な背景を持つ人財が融合しそれぞれの知見や経験を活かし、イノベーションの創出や新たな価値創造につながる企業風土を築くことを重要な課題と捉えています。事業活動を通じて性別・国籍・年齢などの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。

ミッションの体現・ビジョンの実現に向けた人財戦略

▶ p.36

ミッションの体現・ビジョンの実現に向け、「人財マネジメントポリシー」を2025年4月に策定しました。未来志向で事業変革と価値創造を牽引する人財が必要であることをポリシーにおいて明示するとともに、人財戦略を3つの軸で推進することにより人的資本経営に取り組んでいきます。

ミッションの体現・ビジョンの実現

人財戦略

① 成長事業領域への人財シフト

- 経営人財育成
- グローバル人財育成
- 専門性の高い人財の育成
- 人財確保部会の設置
- 公募の取り組み

② 個のキャリア自律と多様性を支える仕組み

- 女性活躍推進
- 障害者雇用推進
- シニア職員活躍推進

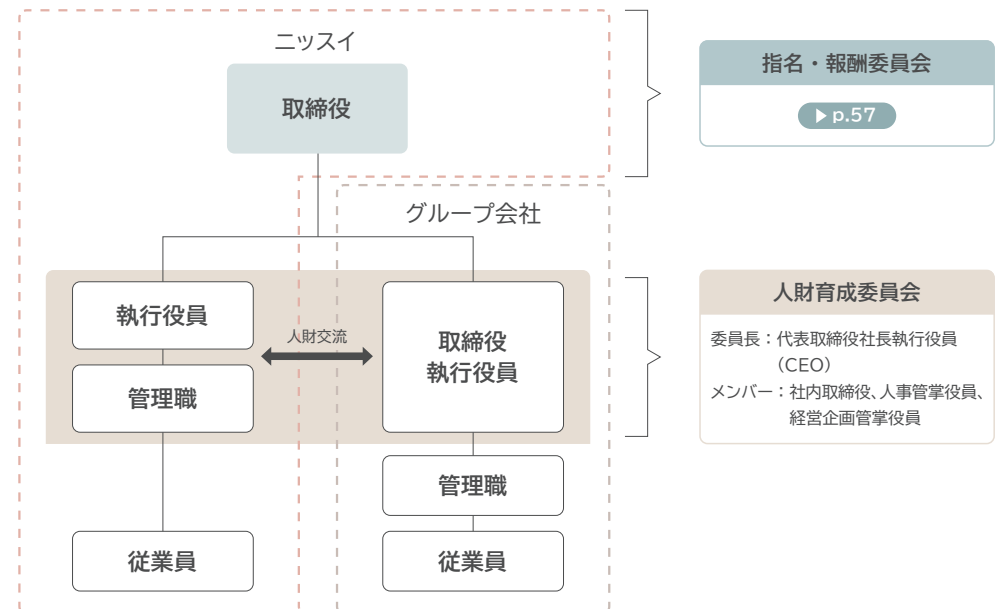
③ 個々の成長を見守り支える組織文化の醸成

- ミッション（ブランドプロミス）の社内浸透活動
- エンゲージメント向上

未来志向で事業変革と価値創造を牽引する
人財の拡大・活躍

経営人財の育成

長期視点で経営に必要な素養を見極め、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仕組みを構築するため、2024年度より新たに「人財育成委員会」を設置し、指名委員会の議論とリンクしながら、グループ会社役員までを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ました。10年単位の長期的なビジョンを踏まえた事業ごとの経営人財に求められる素養と行動を見極めるとともに、必要なスキル経験を再整備の上、外部からの採用も含め、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仕組みを構築・実行していきます。



指名・報酬委員会

▶ p.57

人財育成委員会

委員長：代表取締役社長執行役員
（CEO）
メンバー：社内取締役、人事掌管役員、
経営企画掌管役員

サステナビリティ戦略

人権尊重への取り組み

ニッスイグループは、事業に関わるすべてのバリューチェーンにおいて、人権を最優先に尊重すべきとの認識のもと、国連の「国際人権章典」および国際労働機関（ILO）の「労働における基本的原則および権利に関するILO宣言」に記された人権を支持し、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいた取り組みを進めています。

人権への負の影響を防止・軽減するための取り組み

分類	ニッスイグループの取り組み	
方針によるコミットメント	人権方針の策定	人権方針の制定とステークホルダーへの周知
人権デューデリジェンスの実施	人権への影響評価	人権インパクトアセスメントの実施、重要人権リスクの特定
	(顕在的・潜在的な負の影響に対する) 予防／是正措置の実施	教育・研修の実施 ・経営層・部課長・実務担当者向け啓発 ・全従業員向け人権研修
		社内環境／制度の整備 ・各種社内制度（働き方改革など）の見直しや労働環境の改善 ・外国人労働者の労働環境調査と結果を受けた改善活動
		サプライチェーンの管理 ・サプライヤーガイドラインの改定と内容の周知 ・SAQや対話・訪問による状況確認、負の影響の防止・軽減・是正
	モニタリング（追跡調査）の実施	・従業員・取引先向けアンケートの実施 ・通報・相談件数の定期確認・分析 ・事業所やサプライヤーへの訪問・確認・対話など
	外部への情報公開	さまざまな媒体での情報開示
救済措置	苦情処理メカニズムの整備	外国人従業員や社外ステークホルダー向け窓口の設置、多言語対応

人権デューデリジェンスの実施

当社グループのバリューチェーンにおける実際のまたは潜在的な人権への負の影響の把握のため、2024年7月に人権部会メンバーによる人権リスクアセスメントを実施し、サステナビリティ委員会での数回の議論ののち、以下の重要人権リスクを特定しました。

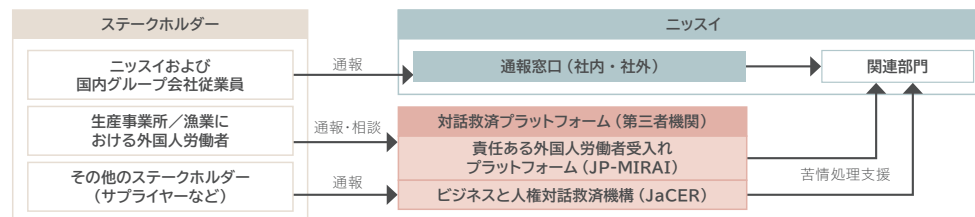
- ・ サプライチェーン上の強制労働、児童労働
- ・ 日本における外国人労働者の労働環境
- ・ 重大労働災害、事故

特定した重要人権リスクに対応するため、サプライヤーガイドラインの説明やSAQ※への回答依頼を通じてお取引先様との協働を進め、バリューチェーン全体での人権尊重を浸透させています。また、外国人を雇用する事業所においては、労働環境の点検を継続的に実施し、改善点を抽出してグループ全体に共有する仕組みを構築しました。加えて、外国人従業員を含む多様な人財が安心して働けるよう、文書や掲示物の多言語化や動画や写真を用いた安全教育を進めています。これらの取り組みはサステナビリティ委員会において定期的にモニタリングされ、実効性を高めています。

※SAQ：Self-Assessment Questionnaire。自己評価調査票

救済措置

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。以下のように自社だけでなく専門の第三者機関と連携しながら、対話と救済の仕組みを整えています。



方針によるコミットメント

当社グループでは、2020年9月に国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいた「ニッスイグループ人権方針」を策定し、人権尊重を経営課題として位置付けました。「ニッスイグループ人権方針」においては、ニッスイグループの全役職員に適用するとともに、サプライヤーを含むステークホルダーにも本方針を支持し人権尊重に努めていただくよう求めています。

2024年度には、ニッスイ全従業員および国内グループ会社の管理職以上に対しビジネスと人権およびニッスイグループ人権方針に関するeラーニングを実施するとともに、2025年6月には、人権方針の多言語化に対応するなど、人権方針の周知・浸透を図っています。