

創業時の志を受け継ぎ、食の可能性で未来を拓く

代表取締役 社長執行役員
最高経営責任者（CEO）
田中 輝

「続ける覚悟」で見えた強みと、「変わる勇気」への課題認識

昨年、社長就任にあたり、私は「続ける覚悟」と「変わる勇気」を胸に、企業価値の向上に力を尽くすとお伝えしました。この1年を振り返る中で、その2つはいずれも欠かせないものであることを、あらためて実感しています。

私たちを取り巻く経営環境は大きく変化しました。中東情勢をはじめとする地政学的リスク、為替や原材料価格の変動、気候変動による自然環境への影響など、不確実性は一過性のものではなく、今後も常に向き合い続けるべき経営課題です。

そのような環境下において、ニッスイグループは中期経営計画「GOOD FOODS Recipe2」の初年度である2025年度に、売上高9,312億円、営業利益404億円と、計画を上回る成果を上げることができました。利益面では各段階で過去最高益を更新。海外所在地売上高比率は41.2%まで上昇しました。ROIC（投下資本利益率）は成長投資を前倒しした影響で前年度から低下しましたが、「Recipe2」最終年度目標である6.0%に向けた道筋は着実に見えつつあります。

こうした成果は、短期的な環境変化への対応だけで得られたものではありません。当社ならではの強みである、川上から川下までの幅広い機能をつなぐバリューチェーンが、リスクを分散し、海外市場での販売拡大や将来の成長領域への投資を支え、新たな成長機会の獲得につながりました。

今後さらに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、「Recipe2」では「バリューチェーン強靭化」をテーマに掲げています。私自身、この1年を通じて、その方向性に確かな手応えを得ています。

このような考え方の根底にあるのは、食の安全・安心へのこだわり、現場を重視する姿勢、グローバルな視点で社会課題の解決に向き合う姿勢など、当社が創業以来大切にしてきた軸です。変化の大きい時代だからこそ、こうした軸を「続ける覚悟」として決して揺るがせてはならないと、あらためて感じています。

一方で、こうした強みを持続的な企業価値向上につなげていくには、既存の延長線上の改善だけでは不十分です。これまでの価値創造に向けた取り組みを振り返ると、従来の仕組みを前提とした「改善」にとどまり、抜本的な「変革」にはまだ至っていない部分もあります。これは、私自身の率直な自己評価です。私が考える変革とは、単なる既存業務の効率化やコスト削減にとどまるものではありません。事業ポートフォリオ、人財戦略、生産体制など、これまでの前提そのものを見直し、将来の価値創造につながる仕組みに変えていくことです。だからこそ、今の私たちに必要なのは、守るべき軸を守りながら、変えるべきものに正面から向き合う「変わる勇気」です。

今後は、事業ポートフォリオの見直しや投資判断、人財戦略や組織運営の在り方についても、従来の慣性に流されるのではなく、将来の価値創造に資するかどうかを基準に判断していきます。経営として一つひとつの判断を積み重ね、具体的な変革へとつなげていきます。

創業時の志を、現代の価値創造につなぐ

当社には、創業期の功労者である国司浩助の「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。」という考え方が受け継がれています。これは、「蛇口をひねれば水が出るように、世界中の人々に水産物を安定的に届ける」という考え方であり、私は



これを、必要な人に必要な食を安定的に届けるという社会的な使命を示した志だと受け止めています。経営者となった今も、ニッスイが何のために事業を営むのかを考えるうえで、常に立ち返るべき原点だと考えています。

この創業の志は、現在の当社グループにおいて、大きく2つの形で表れています。

一つは、価値創造の仕組みとしてのバリューチェーンです。当社グループの強みは、単に川上から川下までの機能を持つことにあるのではありません。資源の特性や市場ニーズに応じて、資源アクセス、養殖、加工、販売、物流までの機能をつなぎ、最終価値を最大化できることにあります。これらの機能をつなぎ、自然の恵みを無駄なく活かしながら世界の市場へ届けていくことは、創業の志を現代の事業活動の中で具体化するものです。

もう一つは、資源の持続可能性と事業成長の両立です。自然資本に依存する事業を営む当社にとって、資源の持続可能性を守ることは、将来にわたって事業を続けていくために不可欠です。また、将来にわたり安定的な資源アクセスと供給力を確保し、バリューチェーンの強靭化と持続的な価値創造を支える重要な経営基盤でもあります。だからこそ、当社は自然資本に関わる課題をマテリアリティとして位置付け、経営戦略や事業活動に組み込んでいます。

こうした考えをさらに前に進めるには、経営だけでなく、従業員一人ひとりがサステナビリティを事業の持続的な成長を支える重要なテーマとして捉え、それぞれの現場で行動に移していくことが欠かせません。人財育成や対話などを通じて実践をさらに広げ、

サステナビリティを事業活動の中により一層定着させていきます。

加えて、食を安定的に届け続けるという創業以来の使命を果たすためには、事業に関わるリスクへの備えも欠かせません。2026年10月には、当社グループの日水物流株式会社において、委託先への不正アクセスに伴うシステム障害が発生し、お客さまならびにお取引先の皆さまに多大なご迷惑とご心配をおかけしました。今回の事態を重く受け止め、委託先管理を含むリスクマネジメントや事業継続体制の一層の強化に取り組み、食の安定供給という使命を果たし続けていきます。

成長投資を通じたバリューチェーンの強靭化

2025年度は、成長投資を大きく進めた1年でした。チリのペスケラ・ヤドラン社（以下、PY社）の買収をはじめとする養殖事業のM&A・設備投資に加え、欧米での需要拡大に応えるための工場投資や生産能力の向上にも取り組み、営業キャッシュ・フロー532億円を上回る投資を行い、投資キャッシュ・フローは614億円となりました。

これらの投資は、単なる能力拡張ではありません。価値創造力、持続可能性、リスク対応力、人財力を高め、不確実性の高い環境下でも成長と価値創造を実現できるバリューチェーンへ進化させることを狙いとしています。変化の速い環境下で成長機会を確実に捉えるには、必要な投資を先送りせず、当社らしい価値創造の仕組みを進化させていくことが不可欠です。

2025年度の成長投資を象徴する取り組みが、PY社の買収です。PY社は、当社グループ会社であるチリのサルモネス・アンタルティカ社（以下、SA社）と、魚種、販売形態、ターゲット市場などが異なり、互いの機能を補完し合う関係にあります。餌の共同調達、SA社の技術展開による養殖の死亡率低下、PY社の販売網を活かしたクロスセル、管理部門の統合によるコスト削減などにより、2030年度には40～50百万ドル規模の利益貢献を見込んでいます。

このM&Aは、当社らしいバリューチェーン強靭化を具体化する取り組みでもあります。PY社とSA社の機能を組み合わせることで、価値創造力や持続可能性を高めるとともに、魚種・市場・供給源の分散によるリスク対応力の強化につながります。また、両社の知見や人財を融合することで、人財力の強化にもつなげていきます。単に規模を拡大するのではなく、長期的な企業価値向上につながる価値創造の仕組みを強化していきます。

また、「Recipe2」期間中には、国内外で生産基盤の強化も進めています。北米ゴートンズ社のインディアナ州レバノン新工場、欧州シテ・マリン社の生産能力増強、国内食品事業における北九州ニッスイ新工場への投資は、いずれも需要拡大に対応し、加工・生産機能を強化するための取り組みです。

中でも、北九州ニッスイ新工場は、老朽化した施設のリプレイスにとどまるものではありません。国内の人口減少や労働力不足が進む中、生産性の向上なくして、国内生産の維持・発展は難しくなっています。需要予測から受注・生産・出荷までを一体で捉え、DXを活用しながら食品ロスの削減・労働力不足への対応・高付加価値商品の生産を実現していく拠点へと進化させていく必要があります。人が行っていた作業を単に機械に置き換えるだけでは、本質的な変革にはなりません。新工場を基点に、事業の仕組みそのものを変革していく視点が重要です。

もちろん、成長投資は、実行して終わりではありません。投資効果を客観的に検証し、資本コストを上回るリターンを着実に生み出していくことが求められます。足元の各事業のROICはおおむね計画どおりに推移していますが、次期中期経営計画である「Recipe3」に向けては、これまでの延長線で事業を評価するのではなく、収益性・成長性・資本効率をより厳しく見極めていきます。そのうえで、経営資源を投じるべき領域を明確にし、事業ポートフォリオマネジメントを推進していきます。

価値創造を支える組織風土と人財戦略

当社グループのM&Aがこれまで成果につながってきた要因の一つは、現地の経営陣を尊重し、対話を重ねながら信頼関係を築いてきたことです。海外の事業を動かすうえでは、資本や技術だけでは十分ではありません。ニッスイの考え方を共有する人財と現地人財が互いを理解し、同じ方向を向いて事業を進めることが不可欠です。

こうした姿勢は、M&Aに限らず、あらゆる変革を前に進めるうえで欠かせないものだと考えています。実行する人々がその意義を理解し、自ら考え、主体的に行動しなけれ

ば、成果には結びつきません。

その基盤となるのが、これまで当社が培ってきた組織風土です。当社には、互いを尊重し、誠実に事業に向き合う風土があります。これは、多様な人財と協働していくうえで大きな強みです。一方で、人を尊重する風土があるからこそ、変えるべきものを見極めていくことが重要だと考えています。取り組みを検証し、継続すべきことと見直すべきことを判断する。その積み重ねが、実行力を高め、持続的な成長につながると考えています。

今後、さらに重要になるのが、経営戦略と人財戦略の連動です。南米養殖の深耕、北米・欧州での事業拡大、国内外で生産基盤の強化、ファインケミカル事業の成長など、当社が進める取り組みを実行に移すには、経営戦略に即したグループ人財戦略を推進し、グループ全体で人財を最適に活かしていくことが不可欠です。

本年度は、その実現に向けた体制として、新たに最高人財責任者（CHRO）を設置しました。今後は、グループ人財戦略のもと、人財ポートフォリオの最適化を進めるとともに、必要な人財の最適配置や、グローバル人財をはじめとする専門人財の育成に加え、高度な専門性を有する外部人財の積極的な登用を進めていきます。

特に、グローバルでの成長を加速するうえでは、日本から海外へ人財を送り出すだけでは十分ではありません。現地の人財がグループ全体で活躍する機会を広げ、日本の従業員も海外で経験を積み、互いに学び合う状態をつくることが重要です。ニッスイの志を軸に、多様な経験や価値観を持つ人財が交わることで、一人ひとりが変革の担い手として主体的に行動し、持続的な価値創出を実現できる組織を目指していきます。

2030年の先に描く、食の可能性

世界では、人口動態や所得水準、社会・技術などの変化を背景に、食に求められる価値も変わっていくと考えています。これからは、おいしさや価格、利便性だけでなく、環境への配慮や健康への貢献に加え、将来にわたって安定的に食を届けることが、これまで以上に重要になるでしょう。一方で、社会や技術が変化しても、おいしく健康的な食を安心して楽しみ、食を通じて人と人がつながり、そこから日々の活力や喜びが生まれるという、食の本質的な価値は変わりません。こうした食の豊かさを、次の世代へつないでいくことが大切だと考えています。



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」は、2030年に実現すべき目標であると同時に、その先へ進むための通過点です。2030年の先も、こうした食の豊かさを世界中の人々に届け続ける存在でありたいと考えています。

そのために、ニッスイだからこそできることは何か。その一つは、海の可能性をさらに引き出すことだと考えています。養殖や研究開発、加工技術など、当社が培ってきた力をつなぐことで、海の恵みが持つ価値をさらに引き出し、おいしさや健康につながる新しい“食”を生み出し、世界へ広げていく。海を原点に食の可能性を切り拓いてきた当社には、その力があると信じています。

その未来をつくるのは、日々の仕事に向き合う従業員一人ひとりです。創業以来受け継いできた価値観や強みを「続ける覚悟」として胸に刻みながら、「変わる勇気」を持って挑戦を続ける。その積み重ねが、新たな価値を生み出し、当社の未来を切り拓いていくと信じています。

私たちは、2030年の先も事業を進化させ、海と食の可能性をさらに広げ、社会に新たな価値を生み出し続ける企業グループを目指します。私自身がその先頭に立ち、従業員とともに、この未来の実現に向けて変革を進めてまいります。

「現場・現物重視」を基点に、価値をつなぎ実行力を高める



取締役 専務執行役員
最高執行責任者（COO）
浅井 正秀

「五感」を経営判断に活かす

このたび、COOに就任しました浅井正秀です。

1984年に入社後、水産事業部門に配属され、ベーリング海で操業するすり身母船に約5カ月間乗船、その後は、すり身、カニ、鮭鱒などの国内営業を担当しました。

37歳で初めて海外に赴任してからは、シアトルやダッチハーバーを中心に、水産加工の現場に近い場所で事業に携わるとともに、国内グループ会社の社長も経験しました。

国内外の事業現場で培ってきた経験を土台に、経営戦略と事業運営を確実につなぎ、変革を着実に実行することで、企業価値をさらに高め、ステークホルダーの期待に応えることが、COOとしての私の使命です。各事業が持つ強みを理解し、必要なところで横串をさすことで、戦略を事業の現場で動かし、互いに刺激させ合いながら新しい価値を生み出していきたいと考えています。

この使命を果たすうえで私が最も大切にしている価値観は、「現場・現物重視」です。

当社は、単に商品を仕入れて販売する会社ではなく、自らモノづくりし、事業を営み、技術を磨き、原材料や製品に価値を付けてお客さまに届けるメーカーです。モノの価値を本当に高めるためには、机上で数字や資料を見るだけでは足りません。例えば魚であれば、実際に漁獲され処理されている現場を見ることで、「こう加工すれば本来の価値を維持できるのではないか」「もっと使いやすく・おいしく届けられるのではないか」という発想が生まれます。

現場に行き、匂いや感触など五感で感じることができていないと、理解したつもりになって本質を捉えられず、せっかくの機会を逸してしまうこともあります。品質や安全の課題も同じであり、真の原因をつかむには、製造工程や保管状態、使われ方まで自分の目で確かめ、事実に基づいて判断することが欠かせません。事業環境が複雑になるほど、自ら事実を確かめ、働く人たちの声に耳を傾けることが、経営判断の質を高めるうえで不可欠です。

こうした考え方を形づくった経験の一つが、労働組合専従としての5年間です。水産畑を歩んできた私にとって、労働組合専従としての経験は、事業部門を離れ、会社全体を見つめ直す初めての機会でした。当時は業績も厳しく、会社へ意見するこ

ともありましたが、現場で多くの人が責任を果たす姿に触れたことは、現在の「現場・現物重視」につながる貴重な経験ともなりました。

会社は天才の集まりである必要はありません。理念に共感する人々がそれぞれの役割を果たし、チームワークで成り立つものだと、私は考えています。

COOとして、一人ひとりが力を発揮できる環境を整え、必要な経営資源を適切に配分しながら、部門や会社の枠を越えた協働・共創を後押しすることで、グループ全体の実行力を高めていきます。



新入社員時代、すり身母船にて

ニッスイらしさを価値に変える人財とバリューチェーン

当社グループの強みは、モノづくり、事業立脚、アライアンス、技術、そして現場で積み上げてきたノウハウにあり、長年にわたり培ってきた力は、短期間で真似できるものではありません。お客さまから「ニッスイならできるのではないか」「ニッスイならこういう提案をしてくれるのではないか」と期待していただけるのも、この蓄積があるからです。単に規模があるからではなく、現場で課題に向き合い、改善を重ね、品質を守ってきた歴史が、当社グループへの信頼を支えています。

こうした強みを今後の成長の軸としてさらに磨いていくうえで、技術やR&Dはとりわけ重要ですが、日本が常に最も進んでいるとは限りません。当社が強みとしてきた技術やノウハウは、世界の優れた技術を貪欲に吸収し、よりグローバルにも通用する強みにすることで、当社グループの中長期的な成長の大きな糧になると考えています。

そして、磨き上げた技術やノウハウを提供価値に変えていくうえで重要なのが、バリューチェーンです。

当社グループには、資源アクセス、R&D、加工、販売など、多様な機能を持つ会社や部署があり、それぞれ付加価値を高める機能を持ち合わせています。しかし、個々が独立して存在するだけでは、グループとしての強みは十分に発揮されません。重要なのは、バリューチェーンの中で、互いを理解し、領域を重ね合わせることです。コミュニケーションや価値観の共有・醸成、一定のガバナンスを効かせることで、それぞれが分離していたり、別の企業体である場合には生まれることのない価値を創造することが可能になり、提供価値の最大化につながるのです。

この価値創造を実現するうえで鍵となるのが人財です。当社グループの人財は、まじめで、真摯に物事に取り組み、チームワークを大切にする人が多いと感じています。この企業風土は、お客さま、サプライヤー、地域社会をはじめとするステークホルダーの要望に対し、一つひとつ誠実に向き合ってきたからこそ形づくられ、信頼につながっています。

また、世界各地の市場や事業環境を俯瞰し、グループ全体最適の視点で行動できる人財も不可欠です。私が特に重視しているのは、海外グループ会社と相互理解を深めながら協調・協働し、国や地域を越えて信頼関係を構築できる人財です。異なる文化や価値観の中で、現地の経営陣や従業員に対して影響力を発揮し、同じ目標に向けて組織を牽引できるリーダーシップが、これからのグローバル経営には欠かせません。

しかし、こうした力は、一つの国や事業での経験だけで育つものではありません。国内外のグループ会社や事業の枠を越えて経験を積み、多様な価値観や知見に触れながら成長できる環境を整えることも、COOとして重要な役割だと考えています。

このような人財を育成・登用することで、グループ会社との連携を一層強化し、グローバルでの収益力向上と持続的な成長につなげていきます。

つながりでグローバルな価値創造へ

海外所在地売上高比率をさらに高め、グローバルでの成長を実現していくためには、国内外のグループ会社を含めたガバナンスが重要です。

当社には26カ国にグループ会社が存在しますが、多くはM&Aによりグループの一員となった企業であり、各地域、各企業にはそれぞれの食文化、市場特性、経営スタイルがあります。当社のグループ会社になったからといって、当社のカラーに染めるのではなく、各社のリーダーシップを信頼し、元の会社が持つ強みや良さを残しながらさらなる成長の後押しをする、ローカルマネジメントを重視しています。

ただし、緩やかな連合であるだけでは、グループとしてのシナジーやガバナンスは十分に発揮されません。ミッションなどの基本理念を共有し、同じ価値観を分かち合い同じ方向を向くことで、グループだからこそ共有できる技術やノウハウ、人財が結び付き、一社では生み出せない価値が創出され、グループ全体の競争力向上につながります。

ミッションに共感し、独自の強みを活かして事業を展開している会社が互いに連携するグローバルグループであるグローバルリンクスと、それぞれの地域における多様な機能を結びつけるローカルリンクスについては、海外事業執行として過去数年間にわたり丁寧に価値観のすり合わせを行い、グループ全体への浸透に取り組んできました。

この取り組みの一環として、地域単位にとどまらず、事業特性ごとに議論する機会を設け、各社の知見や課題を持ち寄ることで、新たなシナジーにつながるアイデアを引き出す場として機能させています。

また、こうしたつながりはサプライチェーン全体におけるリスクマネジメントにも生きています。環境変化から受けるインパクトや備えなければならないリスクが多様化・複雑化する状況下において、グループ内で同じリスクを持つ企業が対応策をともに議論するなど、実効性のある対応につなげることができるのも、グローバルリンクスでつながっているからこそ発揮されるシナジーの一つです。

今後は、これらの議論から生まれたアイデアを具体的な結び付きとして形にし、地域を越えた協働・共創を目に見える成果へとつなげます。各社の強みを尊重しながら、共有すべき価値観、知見、機能を結び付け、グループ全体で価値を高めることで、強靭なバリューチェーンを構築していきます。



グローバルリンクスメンバーとともに

サステナビリティは競争力の源泉

私が感銘を受けた言葉の一つに、ニュージーランドの先住民マオリの「カイティアキタンガ（Kaitiakitanga）」があります。自然と共生して生きるという哲学「自然を支配せず、命の循環を守りながら共に生きる在り方」を表現したもので、当社の創業の理念から脈々と受け継がれてきた考え方に通ずるものです。

当社グループは、水産資源をはじめとする自然資本に支えられて事業を営んでおり、自然資本の生命力・回復力に深く依存しています。その持続可能性を確保することは、社会的責任であると同時に、事業の持続的成長の前提条件であり、将来世代にわたり安定的に価値を創出できる事業基盤を築いていく必要があります。

漁業なら資源をサステナブルに扱う、養殖なら環境にダメージを与えず保全できなければ当社グループの事業活動は永続しません。自然の恵みを受けて事業を営む企業として、資源を守りながら価値を生み出す姿勢を率先し、模範となり、世の中に影響を与える企業でありたいと考えています。

2026年9月に発表した、インドにおけるすり身原料魚のFIP（漁業改善プロジェクト）への参画も具体的な取り組みの一つです。本FIPの対象魚種は、当社グループの食品事業を支える重要な原料の一つであり、その調達をより持続可能なものにしていくことは、モノづくりの基盤を守るうえでも重要です。当社グループは2030年目標として水産資源の持続可能な調達比率100%を掲げていますが、水産物の資源状態を改善するには一社だけの努力では難しい場面もあります。ステークホルダーと危機感を共有し、改善に向けてともに取り組むことで推進力を発揮し、持続可能な事業運営につなげます。

サステナビリティは短期的にはコスト増や調達の制約に見えることもあるかもしれませんが、実行しなければ将来のリスクにつながり、市場から排除される可能性もあります。単なるリスク管理ではなく競争力の源泉と捉え、事業運営の現場レベルまで浸透するよう取り組んでいきます。

長期ビジョンの実現に向けて

当社グループの長期ビジョンでは、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。

事業ポートフォリオマネジメントの強化においては、これまで築いてきた事業基盤を活かしながらも、限られた経営資源を成長性と収益性の高い領域へ適切に配分し、事業ごとの資本効率や成長可能性を厳格に評価し、投資・撤退を含めた機動的な意思決定を進める必要があります。ROICをはじめとする資本効率指標を意識し、成長領域への投資、事業間連携、グローバルでのシナジー創出を強化し、ポートフォリオ全体の競争力向上を図ります。

同時に、サステナビリティ経営の推進は、一つひとつの取り組みが事業の成長と事業リスク・資本コスト低減につながり、事業を通じて4つの価値を創出しながら持続的な成長を実現するものです。リスクと機会に適切に対応することで、自然資本や社会からの信頼を守り、将来の成長機会を広げていきます。

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は、別々のテーマではなく、中長期的な企業価値向上を支える両輪であり、ステークホルダーから信頼される事業運営を実現するとともに、持続的な成長と企業価値向上につなげていきたいと考えています。

当面は、「現場・現物重視」の価値観を基点に、事業間連携の強化やグローバルでの知見共有など、事業・組織に横串をさし、グループ内の技術、ノウハウ、人財、バリューチェーンをつなぐことで協働・共創を促しながら、グループシナジーを着実に形にすることに力を注ぎます。

当社グループの成長可能性をより深くステークホルダーの皆さまにご理解いただけるよう、現場に基づいた成長戦略を実行し、長期ビジョンの実現に向けた取り組みを力強く推進していきます。



従業員に向けたメッセージ

外部環境の変化

ミッション

インプット

財務資本
- 総資産 7,495億円
- 自己資本 3,001億円
- 自己資本比率 40.0%

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 50億円
- R&D人財 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 11,526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（約50カ国以上から水産資源を調達）

マテリアリティ
➡ p.23

- 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）

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

2030年度目標（KPI）
➡ p.22

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・適合証明取得率 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
- 女性管理職比率※3 20%

環境価値
- CO_2排出量（Scope1、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
- 水産資源の持続可能な調達比率 100%

長期ビジョン

※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

会社情報

連結従業員数

11,526名

日本：5,274名　北米：1,327名
欧州：2,340名　アジア：598名
南米：1,987名

グループ会社の所在国数※1

26カ国

財務情報

連結売上高

9,312億円

連結営業利益

404億円

ROE

9.5%

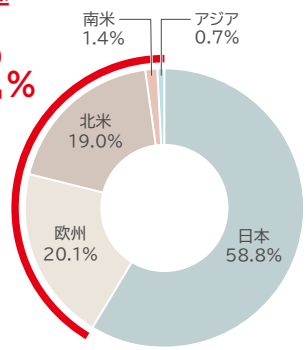
ROIC

5.9%

売上高構成比（地域別）

海外所在地売上高比率

41.2%



数字で見るニッスイグループの強み

水産事業

養殖ブリ 人工種苗比率（2022年度出荷分より）

100%を実現



チリ国内トラウトサーモン生産割合

No.1 約60%※2

チリトラウトサーモン養殖のASC認証品比率（2026年3月末時点）

100%



食品事業

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※2



冷凍焼きおにぎり類

世界売上

No.1※2



ファインケミカル事業

1990年に医薬品原料として高純度EPA※3の製造承認を取得

世界初



※1 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　※2 当社調べ
※3 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

強みを掛け合わせ、食の可能性をひろげる

ニッスイグループは、資源アクセスから販売までのバリューチェーンに多様な機能と独自の強みを持ち、それらを掛け合わせることで付加価値を最大化し、新しい“食”をお届けしています。また、グループ会社が持つ各機能が有機的につながることでシナジーを創出するとともに、補完関係によるレジリエントな収益構造を実現しています。

資源アクセス



- 漁獲技術
- 養殖技術
- グローバルな調達ネットワーク

加工・生産



- 素材の特徴を活かした加工技術
- ニーズに応じた加工・生産を実現する工場と設備

物流



- 他社との連携による物流網
- 全温度帯物流

販売



- グローバルな販売網
- 取引先との信頼関係によるチャネル展開力

R&D



- 商品開発力
- 機能性研究
- ニーズへの対応
- 先端的育種

品質保証



- 高度な品質保証基準
- 食品安全文化

グローバルリンクス・ローカルリンクス

白身魚 ➡ p.20



黒瀬ぶり ➡ p.20



EPA ➡ p.20



PICK UP

強みの掛け合わせによって生まれた、ニッスイの新たな可能性

加工技術で多様なニーズに応える

白身魚





水産フライ
売上高
世界No.1※1

家庭用ちくわ市場
メーカーシェア
国内No.1※2

水産資源と長年向き合う中で培った知見を活かし、魚種ごとの特性や品質に合わせた幅広い加工技術、柔軟な生産体制を組み合わせることで、水産資源の価値を最大限に引き出し、多様なニーズに応える商品を世界中へ安定的に供給しています。

特に発揮された強み

- 商品開発力
- ニーズへの対応
- グローバルな販売網
- 素材の特徴を活かした加工技術
- ニーズに応じた加工・生産を実現する工場と設備

高度な養殖技術で独自の競争優位に

黒瀬ぶり



先端的育種により
成長速度
約1.5倍※3

養殖ブリ国内シェア
（2025年度）
No.1※1

長年の養殖事業運営と研究開発をもとに、育種、健康管理、DXなどの養殖技術の高度化を推進。
成長性や品質の向上と効率的な生産管理を実現することで、競争優位性を確立しています。

特に発揮された強み

- 養殖技術
- 先端的育種
- ニーズに応じた加工・生産を実現する工場と設備

高度精製技術と調達力で真価を引き出す

EPA



EPA純度
96.5%
を実現する
高度精製技術

EPA・DHAサプライシェア
国内トップシェア※1

魚の機能性研究と高度精製技術により、水産資源が持つ価値を引き出し、高機能素材へと展開。
グローバルな原料調達ネットワークと安定した生産体制を活かし、用途に応じた製品開発・供給を実現することで食品や健康分野など幅広い市場のニーズに応えています。

特に発揮された強み

- 機能性研究
- グローバルな調達ネットワーク
- 高度な品質保証基準
- 素材の特徴を活かした加工技術

※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　※3 天然種苗由来のブリを同期間育成した場合との比較