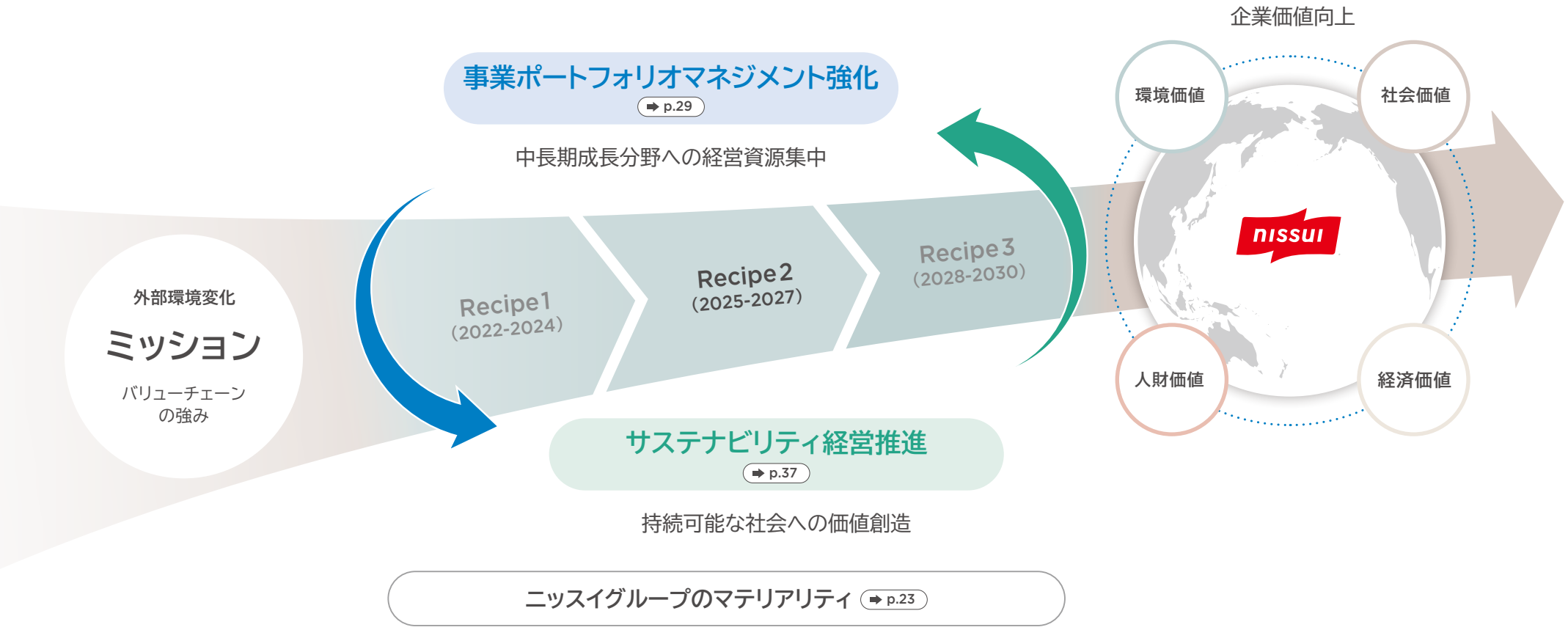
人にも地球にもやさしい食を世界にお届けする リーディングカンパニー

ニッスイグループは、長期ビジョン「GOOD FOODS 2030」の実現に向け、 マルチステークホルダーに配慮しながら持続可能な社会への価値を創造する“サステナビリティ経営”を推進するとともに、ROIC活用により成長分野へ経営資源を集中する“事業ポートフォリオマネジメント”を強化し、企業価値の向上に努めています。



バリューチェーン強靭化により中長期的な企業価値向上を図る

中期経営計画「GOOD FOODS Recipe2」

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靭化

- 価値創造力強化
- 持続可能性強化
- リスク対応力強化
- 人財力強化

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

基本戦略 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

基本戦略 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

長期ビジョン実現に向けたKPI

創出価値	テーマ	KPI	2025年度実績	中期経営計画「Recipe2」2027年度目標	長期ビジョン（GOOD FOODS 2030）2030年度目標
経済価値	成長・収益力	売上高	9,312億円	9,700億円	1兆円以上
		営業利益	404億円	410億円	500億円以上
		経常利益	431億円	425億円	–
		当期純利益	275億円	300億円	–
	資本効率性	ROIC	5.9%	6.0%	7.0%以上
		ROE	9.5%	10.0%	–
	海外展開	海外所在地売上高比率	41.2%	43%程度	50%
社会価値	健康領域商品の拡大	当社指定の健康領域商品売上（基準年度：2021年度）	1.1倍の拡大	2倍の拡大	3倍の拡大
	責任ある調達（人権）	1次サプライヤーアセスメント比率	ニッスイ個別の1次サプライヤー 98.4%	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 100%
	製品の安全安心・品質保証	食品安全の第三者認証・適合証明取得率	国内グループ会社81.5%	国内グループ会社100%	ニッスイグループ100%
		商品回収等の重大品質事故	1件	0件	0件
人財価値	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※（基準年度：2021年度）	19.6%のスコア向上	18%のスコア向上	20%のスコア向上
	女性活躍	女性管理職比率※	9.1%	15%	20%
環境価値	持続可能な調達	水産資源の持続可能な調達比率	–	85%	100%
	CO_2排出量削減	2050年カーボンニュートラル実現	–	–	–
		CO_2排出量削減（Scope1、2）（基準年度：2018年度、単位：総量）	7.7%削減	20%削減	30%削減
	プラスチック削減	容器包装におけるプラスチック使用量※（基準年度：2015年度、単位：原単位）	13.9%削減	15%削減	30%削減

※対象範囲：ニッスイ個別

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。
マテリアリティを踏まえた中期経営計画「GOOD FOODS Recipe 2」における基本戦略を実行することで、長期ビジョン「GOOD FOODS 2030」の実現に向けて取り組むとともに、ミッションで掲げる「健やかな生活とサステナブルな未来の実現」へ貢献していきます。

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

マテリアリティ特定プロセス

STEP 1
社会課題の抽出と整理
各部門で行ったリスクと機会の分析および役員ワークショップ結果をもとに、マテリアリティ候補をリストアップ

STEP 2
サステナビリティ委員会におけるレビュー
マテリアリティ候補に不足している項目がないかレビューを実施

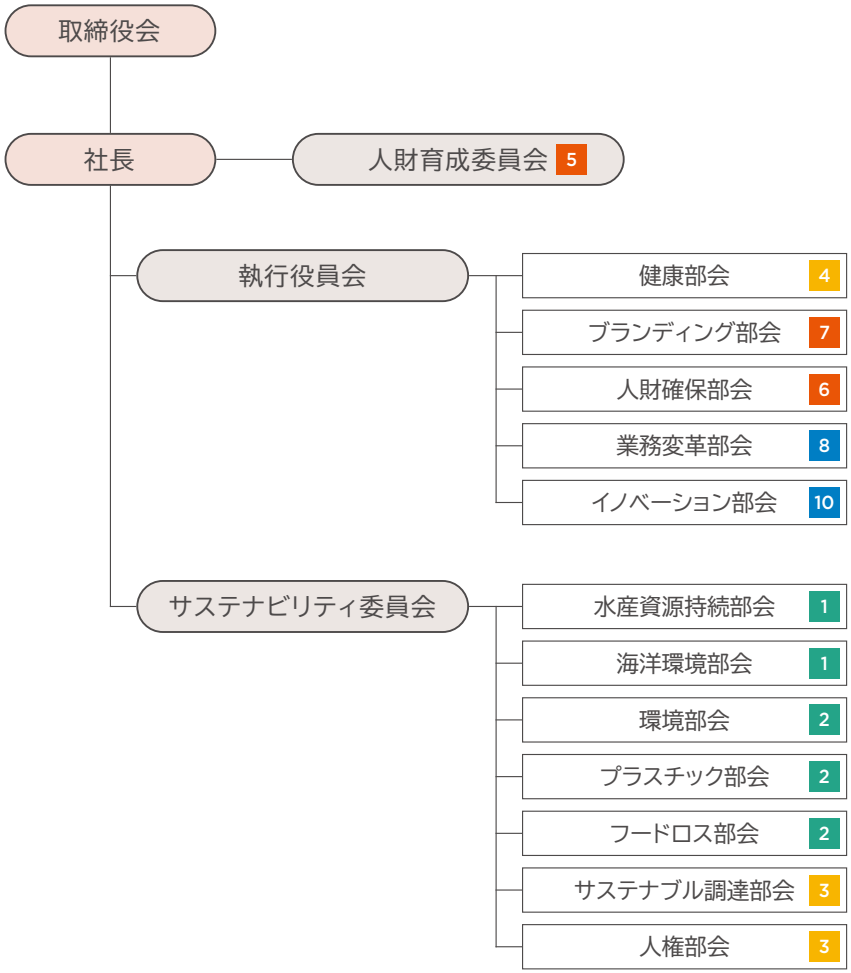
STEP 3
ステークホルダーによる重要度評価
ステークホルダーにとっての重要度と当社グループにとっての重要度の2軸で課題の重要度を測定

STEP 4
役員ワークショップ、社外取締役によるレビュー
役員ワークショップにより最終化。社外取締役により、マトリックスおよびマテリアリティ候補のレビューを実施

STEP 5
外部有識者による妥当性評価
株主・投資家・NGOなど外部有識者との対話により、特定プロセス、最終案について、妥当性を確認

STEP 6
役員による再討議を経て取締役会にて決議
サステナビリティ委員会と執行役員会にて複数回の討議を重ね、サステナビリティ委員会にて再審議。その後、取締役会にて決議

マテリアリティ推進体制※1、2



※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「グローバル展開の加速」については、海外事業部門が業務として推進

マテリアリティを基点にリスクと機会を認識

マテリアリティ	ありたい姿	関連する重要リスク	主なリスクと機会	
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。	生物多様性への対応に関するリスク	リスク	• 原料調達コストの増加・供給制約 • 規制等による生産量の低下・収益性の悪化
			機会	• 消費者の購買行動変化による売上の拡大 • 養殖技術の高度化による事業のレジリエンス強化と競争優位性の確立
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、温室効果ガス削減を通じた気候変動の緩和に貢献する。	気候変動への対応に関するリスク	リスク	• 異常気象・自然災害による生産・物流停止、復旧コストの増加 • 原材料調達の不安定化・調達コストの増加
			機会	• カーボンプライシングによる影響の軽減 • 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
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。	サプライチェーンの環境・人権に関するリスク 地政学的問題に関するリスク 製品の安全安心・品質に関するリスク	リスク	• 対応要求の高度化による調達コストの上昇・販売機会の逸失 • 環境・人権問題への直接または間接関与による訴訟・行政対応、評判低下、ブランド価値の毀損
			機会	• 安定的な調達、生産、供給の実現と競争力の向上 • ステークホルダーからの評判の向上やブランド価値の向上
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。	—	機会	• 世界的な健康志向の高まり、消費者の価値観・ライフスタイルの変化による販売機会の拡大
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。	人的資本への対応に関するリスク	リスク	• 多様な人財の確保・育成の遅れによる事業成長・生産性の停滞 • 労働力不足による生産能力・事業拡大の停滞
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。			
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。		機会	• 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
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。	—	機会	• 環境変化、消費者ニーズへの対応迅速化による競争力の向上 • ステークホルダーからの信頼やブランド価値の向上
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、強靭なバリューチェーンを構築する。	海外事業展開に関するリスク	リスク	• 各国の政策・規制変更による事業戦略・収益への影響 • 海外子会社のガバナンス不全による事業運営・ブランド価値への影響
			機会	• 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靭化 • 対応策の推進によるブランド価値の向上
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。	—	機会	• 環境変化を捉えたニーズへの対応による新しい市場の形成および売上の拡大

PL中心のマネジメントから、BS・CFを重視した経営へ



取締役 執行役員
最高財務責任者（CFO）
広井 洋一郎

資本市場からの評価とのギャップにどう向き合っていくか

私は2014年からIR業務に携わり、さまざまな機関投資家やアナリストの方々との対話を重ね、厳しいご意見も含め経営にフィードバックして改善に努めてきました。2015年に中期経営計画を発表した際にキャッシュ・アロケーションについて初めて説明資料に盛り込んだのもアナリストの方々との対話がきっかけになったものです。

こうした対話を重ねる中で、事業の成果を持続的な企業価値の向上につなげていくことの重要性を強く認識するようになりました。

私のCFOとしての最大の使命は、ニッスイグループがグローバルで取り組んでいる事業活動を、持続的なキャッシュ創出力、資本効率の向上、そして企業価値の向上へ確実につなげることです。

前中期経営計画「GOOD FOODS Recipe1」では、売上高、営業利益、EPSはいずれも着実に成長し、ROEについても株主資本コストを上回る水準を維持することができました。一方で、資本市場からの評価という観点では、ニッスイグループの実力と将来性が十分に株価へ反映されているとは考えていません。PBR（株価純資産倍率）は1倍を回復したものの、PER（株価収益率）はまだ業界平均からすると見劣りする水準にあります。

これは、ボラタイルな市場環境の中での安定的な利益創出力、養殖事業やファインケミカル事業など重点成長領域の成長性、キャッシュ・フロー創出力、そして非財務資本が財務価値へ転換される道筋について、投資家の皆さまに十分な納得感をお示しできていないことの表れだと受け止めています。

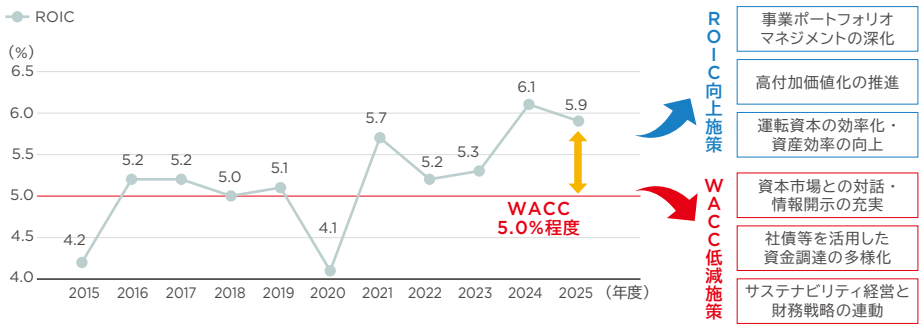
私はこの評価ギャップを真摯に受け止め、「Recipe2」においては、ROICスプレッドの拡大、フリー・キャッシュ・フロー（FCF）の創出、事業ポートフォリオマネジメントの深化、そして資本市場との対話の質的向上を最重要テーマとして取り組んでまいります。

ROICスプレッドの拡大にこだわる

当社は、各事業が創出する利益を単に売上規模や営業利益額だけで見るのではなく、投下資本に対してどれだけのリターンを生み出しているかを重視します。水産事業では、資源アクセスから加工・販売までのバリューチェーンを一体で捉え、在庫回転の改善や食材化比率の向上などを通じて、収益の安定性と資本効率の双方を高めていきます。食品事業では、国内における生産体制を再構築することにより生産性を向上させていくとともに、北米・欧州を中心とした海外マーケットでの成長機会の獲得を進めます。ファインケミカル事業では、EPAを中心とする医薬品原料において、グローバルでの販売拡大を進め収益性の回復と成長軌道への再加速を図ります。

特に、養殖事業は、ニッスイグループの将来成長における重要な柱である一方、気候変動、魚病、飼料価格、在庫負担など、投資家の皆さまからリスクが見えにくいとのご指摘もいただいています。今後は、社内で管理している指標などを通して事業の成長性とリスク対応力の双方をお示しできるよう取り組んでいきたいと考えています。養殖エリア・養殖魚種の分散、選抜育種による魚病耐性や成長性強化、飼料・種苗技術の高度化、加工・販売との連動を進めることで、収益のボラティリティを低減できる事業構造を構築してまいります。

ROIC向上施策・WACC低減施策

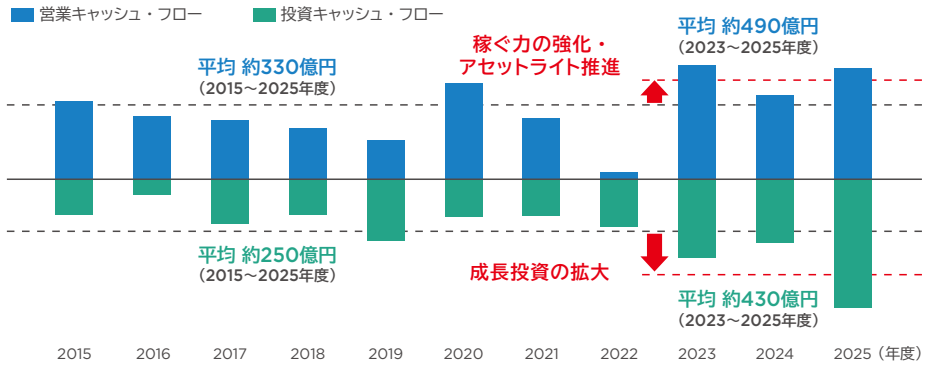


キャッシュ・フロー創出力の底上げと将来への成長投資の両立

「Recipe2」では、キャッシュ・フロー創出力を強化していくため、成長投資を継続しながらも、投資効果と回収の進捗をこれまで以上にしっかりと見ていきます。成長投資については、投資額の大きさだけではなく、将来の利益貢献、ROIC、FCFへの影響を重視します。国内食品事業の大型投資については、短期的には減価償却費の増加要因となりますが、中期的には省人化などによる生産性向上、品質安定などを通じて、確実に利益貢献へ転換させていきます。

投資進捗会議において投資後の進捗を定期的に検証し、想定したリターンが得られない案件については、改善策の実行、投資計画の見直し、場合によっては撤退やベストオーナーの探索も含めて判断していきます。また、運転資本のコントロールは、当社にとって重要な経営課題です。水産物や養殖魚を扱う当社の事業特性上、在庫は安定供給を支える重要な機能を持つ一方で、過度な在庫は資本効率を低下させますので、キャッシュ・コンバージョン・サイクル（CCC）の改善に取り組みます。固定資産についても、低稼働資産や非効率資産の見直しを進め、保有の意義と収益性を継続的に検証していきます。政策保有株式についても、毎年取締役会で資本効率と保有意義の観点から縮減について議論しており、これを継続します。

キャッシュ・フロー推移



事業構造の変革に踏み込む

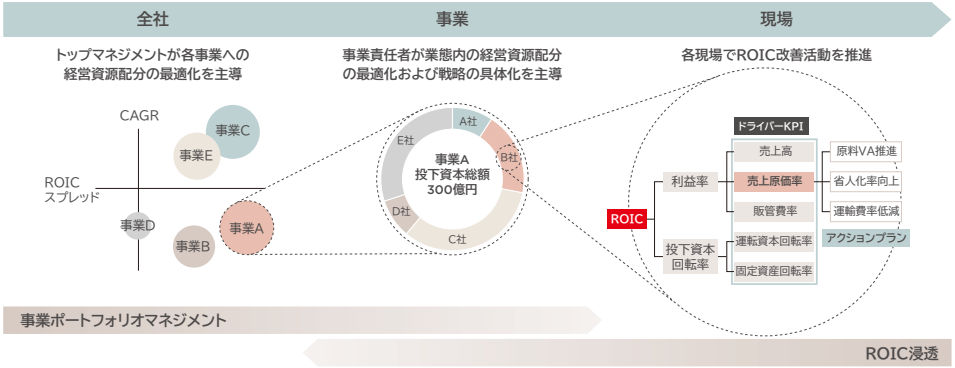
事業ポートフォリオマネジメントについては、より踏み込んだ議論と事業内ポートフォリオの選択と集中につなげていくことが課題だと考えており、2026年度はテーマ別経営会議を設けて特定のテーマについて喧々諤々の議論を行っています。当社グループは、水産、食品、ファインケミカルという複数の事業を有していますが、それぞれを独立した事業として見るだけでは、本質的な価値は十分に伝わりません。水産資源へのアクセス、調達力、品質保証、加工技術、冷凍・冷蔵物流、商品開発、健康機能素材といった機能がつながることで、当社独自のバリューチェーンが形成されています。このバリューチェーンこそが、ニッスイグループの競争優位の源泉です。

一方で、バリューチェーンに最適な事業構造がすべてにおいて構築できているかという点については課題もあります。成長性と資本効率の高い領域には積極的に経営資源を投入し、収益性や成長性に課題のある領域については、改善を進めてまいります。海外水産・食品、養殖、ファインケミカルなどは重点成長領域事業として位置付け、国内食品や水産加工は、安定収益とキャッシュ創出を担う基盤領域として磨き込みます。また、バリューチェーンにおけるシナジーが築きにくい事業や低ROICが継続する事業や資産については、収益改善だけでなくさまざまな選択肢を検討します。

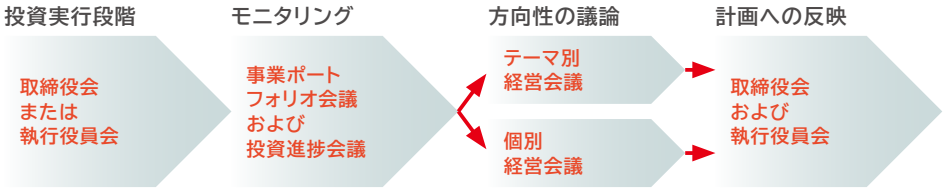
投資マネジメントとしては、投資実行段階ではカントリーリスクを踏まえたハードルレートを設定し、投資先のFCFをベースとしたNPV（Net Present Value）で判断しています。また、投資実行した案件については、案件単位で年に一度投資計画との乖離を確認し、乖離のある案件は改善策も含め経営会議などで審議しています。

このように事業・業態の視点で事業ポートフォリオについて経営視点で議論する事業ポートフォリオ会議と、投資案件単位の進捗確認・分析を通した投資進捗会議をあわせて行うことで投資マネジメントのPDCAを継続的に行っています。

事業ポートフォリオマネジメント



投資マネジメント



取締役会および執行役員会での投資判断
•NPVに基づく投資判断
•ハードルレートの設定
→サイズリスク、カントリーリスクなどを基に国別に割引率を設定

毎年売上高成長率とROICスプレッドを基準に事業ポートフォリオ会議・投資進捗会議でモニタリング

＜事業ポートフォリオ会議＞
•業態別ポートフォリオの進捗を確認し、課題と対策を議論

＜投資進捗会議＞
•個別の投資案件レベルで投資時の計画との乖離チェックと対策を議論

＜テーマ別経営会議＞
事業ポートフォリオの最適化に向けて経営テーマ別に方向性を検討し、施策を具体化

＜個別経営会議＞
課題のある会社・カテゴリーについて、経営とグループ会社トップで今後の対応方針を議論

取締役会および執行役員会で予算審議
•議論した方向性を踏まえた修正計画を基に次年度以降の計画を審議

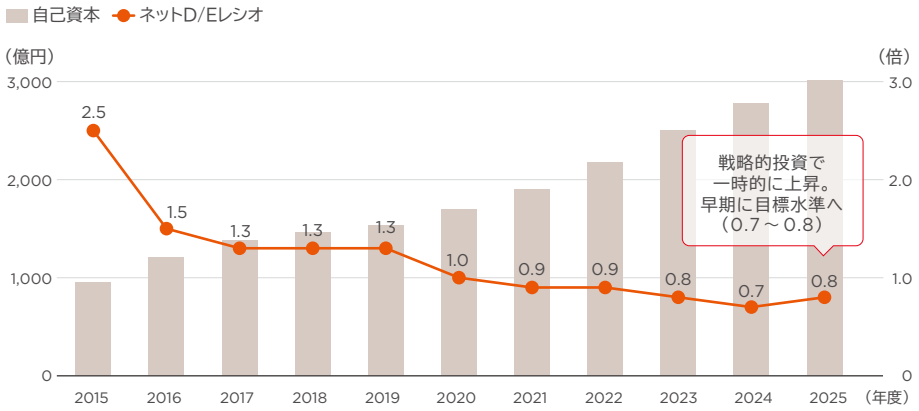
サステナビリティを財務価値へ転換してお示しすることがまだ不足していることも課題だと考えています。自然の恵みから付加価値を生み出しているニッスイグループにとって、サステナビリティは社会的責任であると同時に、事業の競争力そのものです。持続可能な水産資源へのアクセス、トレーサビリティ、人権デューデリジェンス、食品安全、海洋環境保全、健康領域商品の拡大は、単なる非財務活動ではありません。グローバルで資源争奪が進む中、持続可能性を担保しつつ安定的に調達することが求められ、それがリスクの低減にとどまらず、お客さまからの信頼やブランド価値向上、資本コスト低減に

つながる重要な経営資本だと考えています。今後は、非財務KPIを財務価値とより明確に結び付けていきます。例えば、持続可能な調達比率の向上は、将来の原料調達リスクの低減とお客さまからの信頼向上につながります。このように、非財務と財務の接続をより明確に示すことで、当社のサステナビリティ経営を企業価値向上の文脈でご理解いただけるようにしていきます。

ありたいバランスシートをしっかり描く

資本政策については、ありたいバランスシートの姿を描き、成長投資、財務健全性、株主還元について検討してまいります。「Recipe2」期間中は、成長領域への投資の比重が高くなりますが、ネットD/Eレシオを適切な水準で管理し、財務規律を維持します。そのうえで、株主還元については、総還元性向40%以上を目安に、安定的な配当成長と機動的な自己株式取得を組み合わせていきます。持続的な成長に向けた投資機会、FCF、財務レバレッジ、株価水準を総合的に勘案し、資本効率向上に資する判断を行います。

ネットD/Eレシオ・自己資本



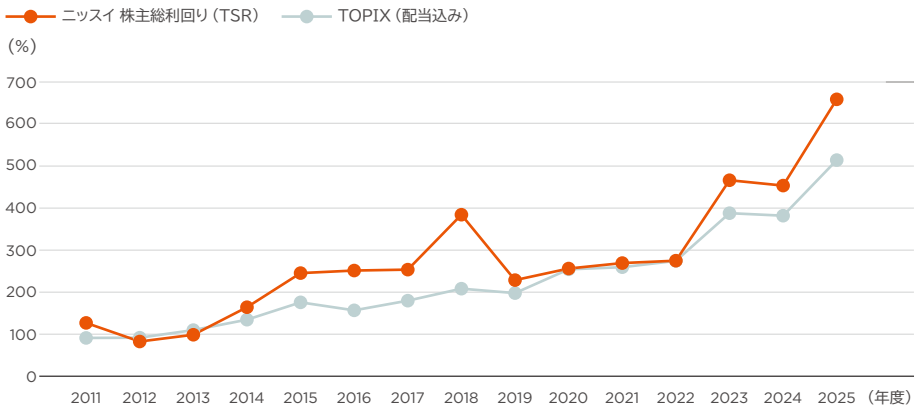
対話の量・質の両面での充実

資本市場との対話については、私は投資家の皆さまとの対話を、単なる説明の場ではなく、経営を進化させるための重要な機会と捉えています。これまで、養殖事業の収益性、グループシナジーの定量化、キャッシュ・フローの創出力、サステナビリティの財務インパクトについて、多くのご意見をいただいてきました。これらの声を経営に反映し、開示の改善、KPI管理の高度化、投資規律の強化につなげていきます。

ニッスイグループは、自然の恵みから食卓までをつなぐ独自のバリューチェーンを有しています。この強みを、持続的な利益成長、ROICスプレッドの拡大、キャッシュ・フロー創出、そして株主価値向上へと確実に転換していくことが、私の責任です。「Recipe2」を通じて、当社グループは「成長投資を実行する会社」から、「成長投資を確実に回収し、企業価値を高める会社」へと進化していきます。

私たちは、サステナビリティ経営に取り組むことで、資本市場からより高く評価される企業を目指します。投資家の皆さまとの対話を重ねながら、ニッスイグループの持続的な成長と企業価値向上に全力で取り組んでまいります。

トータル・シェアホルダー・リターン（配当込み株価推移）※



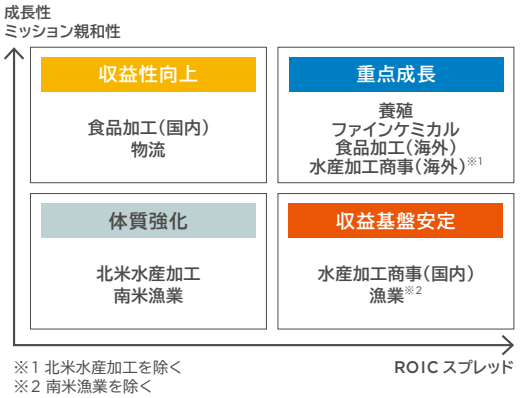
※基準値は2010年度末の当社株価および指数の実績。TOPIXは配当込みの数値をもとに算定

重点成長領域への投資を加速し、事業ポートフォリオを最適化

長期ビジョン（2030年度）のありたい姿に向けて

ニッスイグループは、水産・食品事業を両輪に、ファインケミカル事業を第3の柱とする事業ポートフォリオの構築を目指します。その実現に向けて、ROICスプレッド・成長性・ミッション親和性を踏まえた経営資源の最適配分を推進し、重点成長領域への投資拡大と各事業の収益性改善を通じて、グループ全体の収益力と資本効率の向上を図ります。

事業ポートフォリオマネジメントの方向性



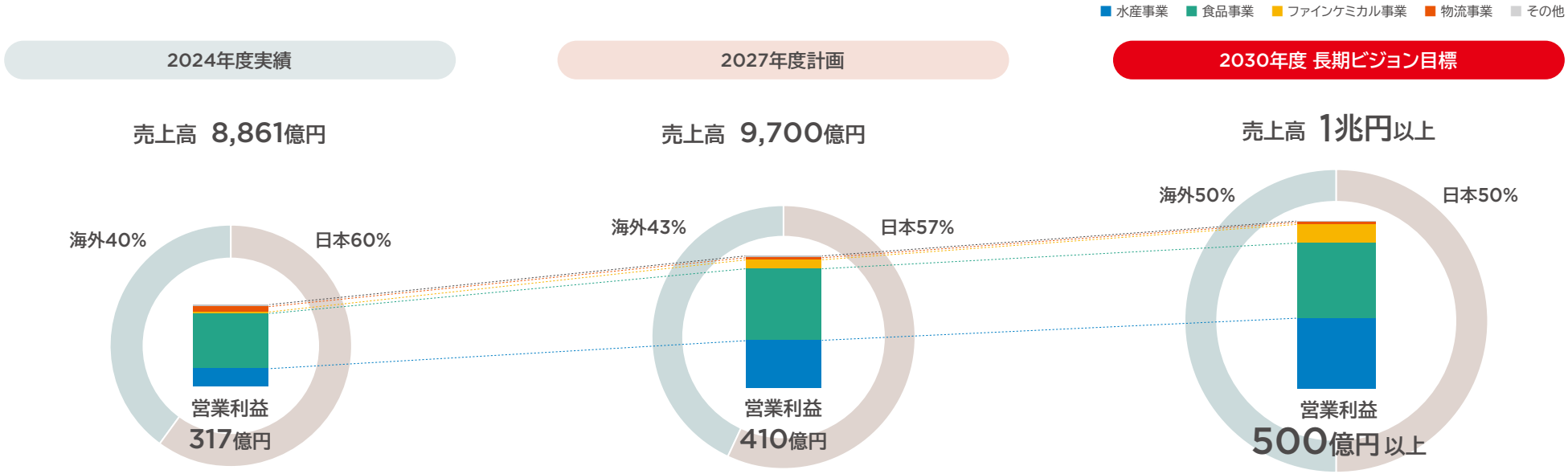
※1 北米水産加工を除く
※2 南米漁業を除く

「Recipe1」～「Recipe2」（2022～2027年度）の主な取り組み

当社グループは、養殖・海外・ファインケミカルなどの重点成長領域の強化に加え、事業再編を通じたポートフォリオの見直しを進めてきました。また、海外事業の拡大によるエリア別ポートフォリオの変革や、成長戦略と連動した人財の育成・確保を推進するなど、持続的な成長に向けた事業基盤の強化に取り組んでいます。➡ p.30

【重点成長領域への主な投資案件】
- 欧米食品会社の生産能力拡大
- イギリス食品会社の買収
- 欧州鮮魚調達・加工会社の買収
- 南米養殖会社の買収

【非重点領域の主な再編案件】
- 日水製薬株式会社の売却
  （現 島津ダイアグノスティクス株式会社）
- 株式会社ホウスイの株式売却

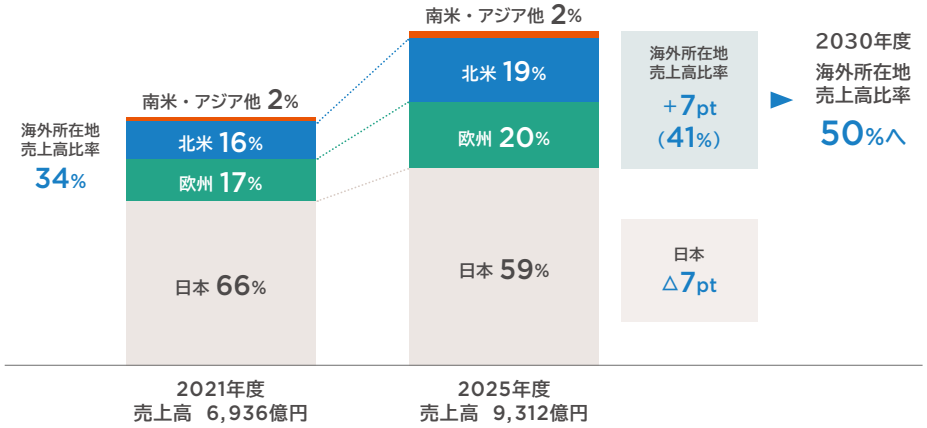


エリア別ポートフォリオと人財戦略の変革で成長基盤を強化

欧米を中心としたグローバル展開の加速

2021年度から2025年度にかけて、海外所在地売上高比率は34%から41%へ上昇しました。国内事業を収益基盤としながら、北米・欧州を中心に海外事業が成長しています。さらに、南米でのサーモン養殖事業への投資を通じて、地域・事業の両面からグローバルな事業ポートフォリオの強化を進めています。

エリア別ポートフォリオの推移



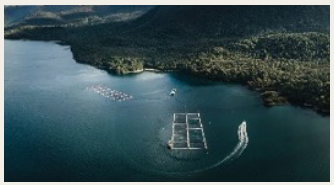
TOPICS

南米養殖ペスケラ・ヤドラン社(PY社)買収

海外事業と養殖事業の成長を加速するため、2026年1月にチリのサーモン養殖会社PY社を完全子会社化しました。既存のサルモネス・アンタルティカ社との連携により、魚種・漁場・販売先の組み合わせを最適化し事業規模の拡大と収益の安定化を図ります。

また、両社の養殖技術や飼料・種苗・加工・物流に関する機能・ノウハウを活用し、生産性の向上とコスト競争力の強化を進めます。さらに、グローバルな販売網を活用した販路拡大や高付加価値商品の展開にも取り組みます。

2030年度には両社合計で年間約8万トンの生産体制を目指します。また、PY社の営業利益と両社のシナジー効果を合わせ、40～50百万ドルの利益貢献を目指します。





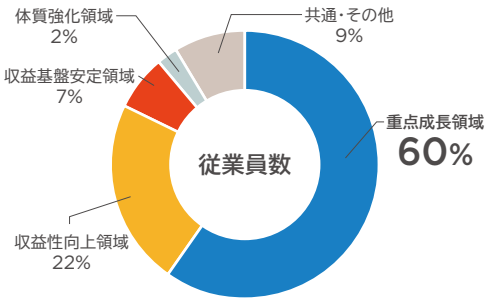
事業ポートフォリオに連動した人財戦略

事業ポートフォリオマネジメントと連動した人財ポートフォリオの最適化を進めています。

これからは、2030年の事業戦略から逆算して必要な組織・人財の質と量を定義し、現状とのギャップを可視化したうえで、採用・育成に加え、事業や地域を越えた人財の配置・交流を通じて、重点成長領域への戦略的な人財シフトを進めます。

また、経営、グローバル、DX、R&D、サステナビリティなど、将来の競争力を担う人財の育成・確保も強化していきます。人財への投資と配置を事業戦略と一体で進めることで、成長領域の収益拡大やイノベーション創出、リスク対応力の向上につなげ、バリューチェーンの強靭化と持続的な企業価値向上を目指しています。

領域別 従業員※数の割合(2025年度)



※直接雇用の社員、AS職員(部署単位で直接雇用している従業員)

水産事業

持続可能な水産資源へのアクセスを強化し、養殖事業を成長ドライバーとして収益拡大と安定化を実現します。



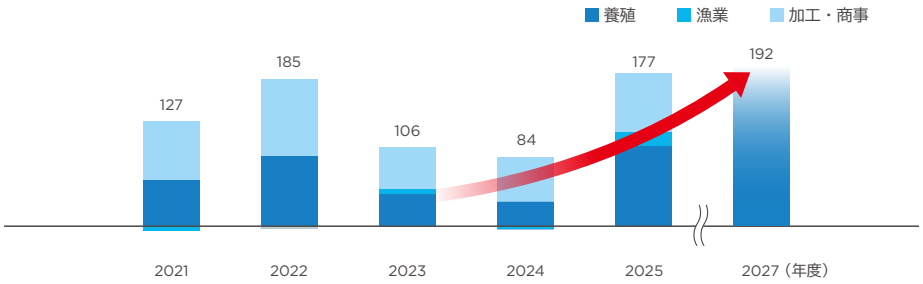
取締役 専務執行役員
最高執行責任者(COO)
水産事業執行
浅井 正秀

水産物需要の拡大や、持続可能なタンパク源としての養殖への期待の高まりを成長機会と捉え、重点成長領域である養殖事業への戦略的投資を進めます。南米養殖会社の収益改善とグループシナジーの創出を推進するとともに、国内ではブリ・サーモンの生産能力拡大や種苗品質の向上を通じて、持続可能な水産資源へのアクセスを強化します。また、短期養殖本まぐろの比率向上など、漁業・養殖の連携を深化させるとともに、高付加価値商品の拡充や日本産水産物の海外展開を加速します。さらに、魚種・生産拠点・販売網を最適化したグローバルバリューチェーンを構築することで、気候変動や資源管理規制、地政学的リスクなど調達環境の変化に強い事業基盤を確立し、持続的な成長と収益拡大を実現します。

養殖事業の高度化による収益性向上・安定化

収益性の向上と安定化に向け、成長性・安定性の高い養殖事業を拡大しています。養殖技術の高度化や魚病対策、生産性向上に加え、養殖から加工・販売までのバリューチェーンを強化することで、収益力を高め、水産事業全体の収益性向上と安定化につなげていきます。

営業利益の推移(単位:億円) (注)グラフは連結調整前の数値



外部環境

P:Political	•漁業、養殖への規制強化 •関税による輸出・調達コストの上昇 •日本政府の水産物輸出の奨励
E:Economic	•為替変動リスク •物流費の高騰 •水産物市況の変動
S:Social	•人口増加による世界的なタンパク源需要の拡大 •健康意識の高まり •持続可能な資源利用への関心増加 •気候変動への対応
T:Technological	•養殖・種苗生産技術の高度化 •AI・IoTを活用した生産効率化 •加工技術の向上

主な機会

- 世界的な人口増加や健康意識の高まりに伴う水産物需要の拡大
- 養殖技術の高度化
- 持続可能なタンパク源に対する需要の高まり

主なリスク

- 気候変動による漁業・養殖への影響
- 資源管理規制の強化や地政学的リスクの高まりによる調達環境の変化

強み

1. グローバルな資源アクセス力と漁業・養殖・加工・商事をつなぐバリューチェーン
2. 養殖・加工を支える技術開発力

事業領域

漁業
日本ではイワシ・サバ・マグロなど、南米ではホキなどを漁獲。



加工
北米ではスケソウダラのすり身・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。

養殖
日本では完全養殖ブリや、ギンザケ、マグロを生産。チリではトラウトサーモン・アトランティックサーモン・ギンザケを養殖。



商事
主に日本・欧州・北米において水産物を販売。

ROIC向上施策

ROIC目標

Recipe1
3カ年平均
5.9%

↓

Recipe2
3カ年平均
6.1%

	漁業	養殖	加工・商事
税引後営業利益	**国内漁業会社の国際認証取得への取り組みによる持続可能な水産物の確保** 国内漁業会社は、カツオ・キハダマグロまき網漁業で日本船籍船として初めて2024年にMSC漁業認証を取得。持続可能な水産物への需要拡大により、利益を安定化。	**国内のブリ・サーモン養殖の種苗強化・生産拡大** 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。 国内ブリは、大型生け簀を導入、労働と生産の集約により効率化。国内サーモンは複数の養殖エリアでリスクヘッジ・生産強化。 南米サーモンは、海面養殖場の最適化により生産拡大。買収した南米養殖会社のコスト削減・養殖成績改善を進め、収益性を回復し、シナジーを創出。	**高付加価値商品の拡大による収益力強化** 日本 食材化など高付加価値化により、顧客ニーズに応え、グローバル販売・市況耐性を強化し、収益を拡大・安定化。 海外 冷凍に加えて欧州の鮮魚調達・加工会社を持つことで、販路を強化。日本産水産物を取り扱い、日欧双方の事業を拡大。 北米加工 フィレ生産比率・品質向上や工場稼働・人員配置の効率化により収益を改善。
投下資本	**国内漁業会社と養殖会社のシナジー強化** 国内漁業会社が漁獲した大型本マグロを短期養殖することにより、資本効率改善。	**短期養殖本まぐろ強化によるCCC改善** 短期の養殖は生残率が高いうえ、在池期間も短く資金負担を抑制。台風・赤潮・魚病などのリスクも低減。	**在庫マネジメントの徹底と継続** 販売計画に基づいた仕入れ、チャンスロスや在庫過多の防止など、在庫マネジメントを継続。

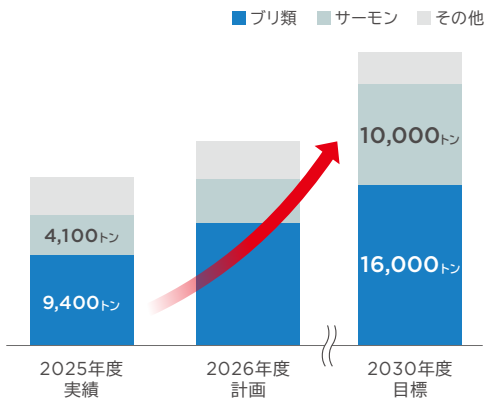
長期ビジョン実現に向けた取り組み

養殖（日本）

生産能力の拡大・生産性向上

事業ポートフォリオマネジメントにおける重点成長領域として、国内養殖事業の拡大を推進しています。ブリ、サーモン、マグロを中核魚種と位置付け、種苗生産の強化や養殖技術の高度化を通じて、水揚げ数量の拡大と収益性向上を図ります。ブリでは大型生け簀への移行による効率化を進めるほか、サーモンではエリア拡大を推進し、安定供給体制を強化します。また、マグロでは短期養殖の推進により資本効率の向上を目指します。加えて、選抜育種や生産管理の高度化を通じて成長率向上、生産性改善、コスト低減を実現し、在庫期間の短縮やリスク低減に取り組みます。

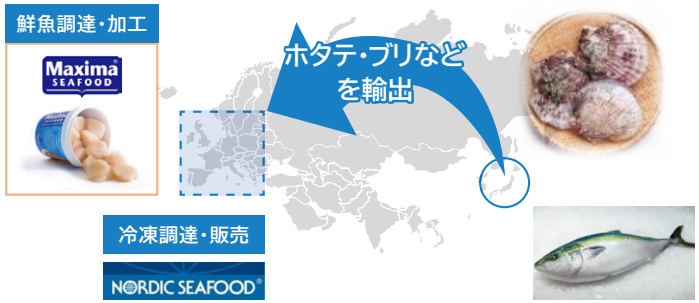
国内養殖：水揚げ数量の推移



加工・商事（海外）

調達・販売強化による鮮魚ビジネス拡大

欧州水産商事会社を基点に欧州での鮮魚販売を強化するとともに、北海産鮮魚やサーモンの調達力を活用して取扱品目を拡大します。さらに、日本産ホタテやブリなど高付加価値水産物の海外展開を加速し、グループシナジーを創出します。



食品事業

海外での事業拡大と国内の収益力強化を両輪に、高付加価値商品の展開を通じて食品事業の持続的な成長を実現します。



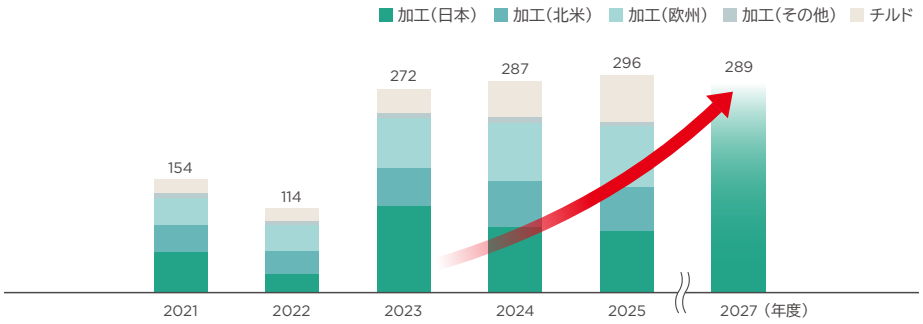
取締役 執行役員
食品事業執行
中野 博史

食品事業では、水産資源をはじめとする素材の価値を食品として最大化し、健康・簡便ニーズに応える高付加価値商品のグローバル展開を進めることで、海外での成長と国内での収益力向上を目指します。海外では、成長市場への展開を加速するため、生産能力を増強し、北米・欧州を中心に販売エリア・チャネルを拡大します。一方、国内では、生産拠点の再編・省人化・高付加価値化を進めるとともに、コスト上昇への対応や収益管理を徹底します。さらに、チルド事業の統合効果を最大化し、供給力と収益力を高めることで、持続的な成長を支える競争力のある事業基盤を構築します。

海外事業の成長による収益拡大

成長余地の大きい欧米を中心に、事業規模と収益力の拡大を進めています。各地域のニーズに応じた商品展開や生産体制の最適化を推進し、食品事業全体の収益性向上と安定化につなげていきます。

営業利益の推移（単位：億円）（注）グラフは連結調整前の数値



外部環境

P:Political	•食品安全・品質管理規制の強化 •サステナビリティ関連規制の強化
E:Economic	•包材・原材料・エネルギー価格の上昇 •為替変動による調達コスト変動
S:Social	•個食・簡便・健康ニーズ拡大 •水産物のグローバル需要拡大 •人手不足
T:Technological	•AI・IoT技術の進歩による生産性の向上 •健康領域商品の開発技術の向上

主な機会

- 水産物を中心とした良質なタンパク質のニーズ拡大
- 高付加価値商品の需要拡大

主なリスク

- 原材料・包材・エネルギー価格の上昇
- 労働力不足や消費者ニーズの変化による事業環境の変化

強 み

1. **水産物を中心とするグローバルな原材料調達力**
2. **加工・商品開発力と国内外の販売ネットワークからの高付加価値商品の提供力**

事業領域

日本
家庭用では、冷凍食品、練り製品、常温食品を生産・販売。業務用では、冷凍食品などを生産・販売。



欧州
チルド・冷凍水産フライを中心に生産・販売。



北米
冷凍水産フライを中心に生産・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。



ROIC向上施策

ROIC目標

Recipe1
3カ年平均
9.8%

↓

Recipe2
3カ年平均
9.7%

税引後営業利益

加工（海外）

北米におけるチャネル・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拡大を背景に、EC・クラブストアなどの販路拡大に加えて、健康志向やアジアンフード市場向け商品を拡売。また、生産・配送の効率化によりコスト削減。

フランスを基点に販売エリア拡大
フランス周辺国への販売エリア拡大に加えて、食の多様化に応えるべく、タパス商品などの新規領域事業を強化。さらに、生産数量の拡大により設備稼働率を向上。

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。

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、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。

投下資本

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（欧米ともに2026年度から本格稼働開始）。

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。

生産工場の再編
加工 中長期的な価値創造に向けて生産体制を再構築。
チルド 生産・配送効率を最適化。

長期ビジョン実現に向けた取り組み

加工（海外）

商品展開の強化と販売拡大によるプレゼンス向上

北米では、冷凍水産食品市場で高い認知度を持つ「Gorton's」ブランドを活用し、健康領域商品やEC・クラブストア向け商品の拡充を進めます。欧州では、フランスに加えスペイン・イタリアでチルド白身魚フライの販売を拡大するとともに、水産品タパスなど簡便・即食カテゴリーを強化し、プレゼンスを向上します。



加工（日本）

高付加価値化と生産基盤の強化

国内では、食品加工技術を活かし、水産資源を主とした素材の価値を高める高付加価値商品の拡販と生産効率の向上を推進しています。個食・簡便・健康ニーズに対応した商品の展開を強化するとともに、2026年12月に竣工予定の最新鋭工場を活用し、生産能力の増強と自動化・省人化を進めます。これにより、収益基盤の強化と持続的な利益成長を実現していきます。


北九州ニッスイ本社工場 完成予想図

ファインケミカル事業

高純度EPA精製技術を活かし、国内外で医薬品原料の販売を拡大。世界のヘルスケア需要を捉え、持続的な成長を目指します。



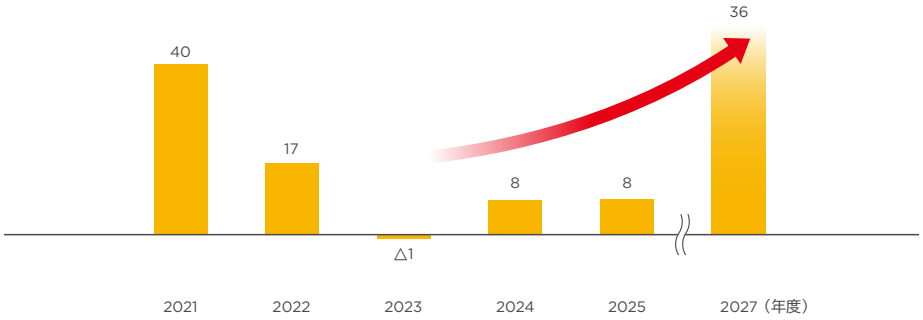
執行役員
ファインケミカル事業執行
外山 邦彦

医薬品ならびにヘルスケア需要、機能性素材市場の拡大を機会と捉え、医薬品向け高純度EPAの販売拡大を最優先課題として、日本・欧米・アジアでの事業展開を加速します。高純度EPAを生み出す高度な精製技術と、原料調達から製品化までの一貫生産体制を競争力の源泉として、医薬品原料・健康食品向け原料の供給を拡大するとともに、機能性素材の研究開発を強化します。さらに、各国の規制・品質要求への対応力を高めることで、世界の健康課題の解決に貢献し、持続的な成長と収益拡大を実現します。

医薬品原料の販売拡大によるファインケミカル事業の再成長

海外輸出の停止やコロナ禍に拡大した通販需要の反動により利益は落ち込んだものの、高純度EPAを中心とする医薬品原料の国内外での販売拡大を進め、ファインケミカル事業の再成長を目指します。

営業利益の推移（単位：億円）（注）グラフは連結調整前の数値



外部環境

P:Political	●医薬品・健康食品に関する規制・承認制度の変化 ●各国の品質保証・トレーサビリティ要求の強化
E:Economic	●ヘルスケア市場の拡大 ●為替変動による原料・販売への影響
S:Social	●循環器疾患の世界的な増加 ●セルフメディケーション需要の拡大 ●健康寿命延伸への関心の高まりによる予防医療
T:Technological	●機能性脂質・バイオテクノロジーの進展 ●医薬品開発技術の高度化

主な機会

- 健康への関心の高まりや循環器疾患の増加を背景としたヘルスケア需要の拡大
- 医薬品原料・機能性原料市場の成長

主なリスク

- 医薬品・健康食品に関する規制・承認制度の変更
- 技術革新や競争環境の変化

強み

1. 高純度EPAの製造技術・研究開発力
2. 原料調達から製品化までの一貫生産体制

事業領域

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。

機能性原料
EPA・DHAを健康食品やサプリメント、粉ミルク向け原料として販売。

通販（機能性食品）
魚油精製技術と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販売。

物販（機能性食品）
量販店・ドラッグストアなどのチャネルでグローバルに展開。



ROIC向上施策

ROIC目標

Recipe1
3カ年平均
1.6%

↓

Recipe2
3カ年平均
5.3%

	医薬品原料	機能性原料	機能性食品
税引後営業利益	**販売強化** 国内での再拡大に加え、需要が高まる海外において、EPA医薬品原料の販売強化。 **生産効率の改善** 高純度EPAを製造するための設備改修に加え、製造条件の最適化により生産効率を改善。	**生産性の向上** EPAやDHAを高純度化する酵素処理工程の生産能力を増強し、生産性を向上。	**精製・保存技術を活かした商品の拡大** 高度精製技術に加え、脱臭・乳化・酸化防止などの技術を活かした商品を拡大。
投下資本	**適正在庫の維持** 早期の販売実現と計画生産による原材料・製品在庫の適正化。	**品揃え拡大による販売拡大** 従来の油脂バルク販売から、より食品添加しやすく加工した製品（食品添加用の油脂原料）の販売へ製品の構成を変更しCCCを改善。	**在庫マネジメントによるCCC改善** 原材料・製品の在庫適正化により、CCCを改善。

原料油の多様化
南米産に加え、国産イワシ油の使用拡大による調達リスク分散。

長期ビジョン実現に向けた取り組み

海外への販売拡大

高純度EPAを中心とした医薬品原料の海外販売を成長ドライバーと位置付け、グローバル展開を推進しています。欧米では高純度EPA製剤の需要拡大を背景に販売を伸ばすとともに、アジアでは市場開拓を進め、新たな需要を創出しています。また、精製・食品添加技術を活かした高付加価値商品の展開を通じて、医薬品原料から機能性食品まで幅広い市場で持続的な成長を目指しています。例えば、アジアでは、DHA・EPAグミやゼリー、高濃度DHAカプセルなどの商品開発・販売を推進しています。海外では東南アジアを中心に、FDA（米国食品医薬品局）登録や現地表示対応、現地仕様商品の開発を進めるとともに、販売チャネルの拡大を推進します。



サステナビリティ経営の広がりと深化

ニッスイグループでは、サステナビリティ経営を長期ビジョン実現のための柱の一つとして位置付けており、
社会からの要請の高まりや事業環境の変化に応じて、取り組む領域を広げるとともに、その対応を経営に統合しています。

重点テーマ							
2021年までの主な取り組み	**体制整備** サステナビリティ委員会および推進組織としての部会の立ち上げ **方針類の策定** サステナビリティ行動宣言、環境憲章、人権方針などの制定 **マテリアリティの特定** 会社として優先的に取り組むべき経営上の重要課題の洗い出し						
	• 3年ごとの取り扱い水産物資源状態調査開始	• 環境負荷低減活動 • TCFD提言への賛同とシナリオ分析の実施 • Scope3算定開始	• 環境負荷低減活動 • 容器包装選定ガイドライン策定 • 缶切り部（フードロス削減意識啓発活動）	• 重要人権リスクの特定 • 従業員向け人権教育の開始 • サプライヤーガイドラインの策定	• 速筋タンパク商品の販売開始 	• グローバル人財登録制度の開始 • 障害がある従業員で構成する「ビジネストラストチーム」の発足	• サステナビリティレポートの発行 
2024年までの主な取り組み	**取り組みの実践** マテリアリティを軸とした重点的な取り組みの実践						
	• 課題魚種の洗い出し • TNFD提言への賛同とTNFDレポートの発行開始 	• 太陽光発電の設置 • 省エネルギー活動 • モーダルシフト拡大 	• 独自のマーク「みらいの海へ」表示開始  • プラスチック使用の少ない商品形態への変更（薄肉化、トレーレス化） • 食品寄贈の拡大	• 救済制度の拡充 • 外国人労働者の労働環境調査の開始 • サプライヤーアセスメントの開始	• 「健康領域商品」の定義づけ 	• 人財育成委員会の設置 • 従業員エンゲージメント調査開始 • 「GOOD FOODS Talk」開始	• 役員報酬の評価指標にサステナビリティ項目を追加 • リスク管理体制の高度化 • 統合報告書の発行開始 
2030年に向けた主な取り組み	**海外を含むグループ会社への展開、事業戦略との連動**						
	• インドすり身FIPへの参画をはじめとした課題魚種への対応 • 調達判断に持続可能性に関するリスクを考慮する体制の構築	• 再生可能エネルギー由来電力の拡大 • 子会社グループでのSBTi取得に向けた活動	• 資源循環スキームの構築 • 廃棄物の有効活用	• 重要人権リスクへの対応、改善、モニタリングの強化 • リスク管理対象の拡大（海外グループ／上流サプライヤー）	• 食品素材の機能性の追求 • 医薬品原料、機能性原料の海外販売拡大	• CHROの設置 • 人財マネジメントポリシー制定 • バリューチェーンの強靭化を支える人財基盤の構築	• CSRD、SSBJなどのサステナビリティ情報開示基準への対応 • データガバナンスの高度化
2030年度目標	水産資源の持続可能な調達比率 **100%**	CO_2排出量（Scope1、2） **30%削減** （2018年度比・総量）	容器包装プラスチック使用量 **30%削減**※ （2015年度比・原単位）	主要な1次サプライヤーアセスメント比率 **100%**	健康領域商品売上**3倍** （2021年度比）	従業員エンゲージメント**20%のスコア向上**※ （2021年度比） 女性管理職比率**20%**※	—

※対象範囲：ニッスイ個別

サステナビリティに関する取り組みと経済価値の関連性

ニッスイグループのサステナビリティに関する取り組みがどのような効果を生み、どのように経済価値につながると考えられるかを、以下のとおり整理しました。

マテリアリティ	解決の方向性	具体的な取り組み	間接的な効果	経済価値
海洋の生物多様性の主流化	生態系・水産資源の保全		規制への対応	リスク低減
	持続可能な水産物の調達	持続可能な水産物の調達比率向上	調達の安定化	リスク低減
			持続可能な水産物ニーズへの対応	利益向上
脱炭素・循環型社会への貢献	気候変動対応策の実行	温室効果ガス排出量の削減	環境規制への対応	リスク低減 / 利益向上
		気候変動への適応		リスク低減 / 利益向上
		エネルギー利用の効率化	エネルギーコストの減少	利益向上
	環境負荷の低減	資源使用量・廃棄量の削減	環境規制への対応	リスク低減 / 利益向上
			調達コストの減少	利益向上
			処理費用の抑制	利益向上
健康課題の解決	健康領域商品の開発・拡販	健康領域商品売上高の拡大		利益向上
持続可能なサプライチェーンの構築	サステナブル調達の推進	サプライヤーアセスメント実施率の向上	サプライチェーンのレジリエンス向上	リスク低減 / 利益向上
	人権の尊重	デューデリジェンスによるリスクの把握		リスク低減
人財育成と多様な人財の活躍	経営戦略に連動した人財戦略の立案・実行	戦略に沿った人財確保・配置・育成		利益向上
	やりがい・働きがいを感じられる環境の整備	DE&Iの推進	従業員の価値創造力向上	利益向上
		従業員エンゲージメントの向上		
ミッションへの共感とブランディング	コーポレート・プロダクトブランディングの強化	顧客からの共感と愛着の獲得	ブランド価値の向上	利益向上
			人財の確保	リスク低減 / 利益向上
	組織風土改革の推進	従業員エンゲージメントの向上	従業員の価値創造力向上	利益向上
労働力確保と生産性の向上	人財の確保とリテンション	組織の現状把握と施策の効果検証	安定的な人財の確保	リスク低減 / 利益向上
	生産性の向上	省人化・省力化	従業員の価値創造力向上	利益向上

マテリアリティ
海洋の生物多様性の主流化

推進組織 水産資源持続部会 海洋環境部会

ありたい姿	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。
マテリアリティに特定した背景	ニッスイグループの事業基盤は海洋生態系と水産資源の健全性の上に成り立っている。気候変動や海洋環境の悪化、生物多様性の損失は、水産資源の減少や規制強化、調達不安定化など事業継続に直接影響を及ぼすことから、海洋の生物多様性の保全と持続可能な利用を両立することが企業価値向上の前提となる。
関連する重要リスク	生物多様性への対応に関するリスク

KPI
- 持続可能な調達比率
- 絶滅危惧種（水産物）の調達
- 1次サプライヤーアセスメント比率
- 従業員教育実施率（漁具流出防止／逃亡魚防止）
- 養殖魚の逃亡
- 抗菌剤の使用量
- CO_2排出量削減率

目標と実績
▸ https://nissui.disclosure.site/ja/themes/150

海の恵みを未来へつなぐために

当社グループは、自然資本および生物多様性の保全が、持続可能な事業活動の基盤であると認識しています。この認識のもと、環境憲章の行動方針において「自然環境及び生物多様性の保全と、資源の持続的利用に配慮した活動の推進」を掲げています。

当社グループの強みは、世界各地から水産物をはじめとした素材を調達できる資源アクセスにあり、価値創造の源泉となっている一方で、当社グループの事業活動は、自然資本に大きく依存するとともに、これらに影響も与えています。

地球や海の恵みの上に事業が成り立っていることを常に認識し、バリューチェーンにおける自然への依存と影響を把握したうえで、事業活動による負の影響の回避・軽減に努めるとともに、自然の復元・再生につながる取り組みを進めています。

また、当社グループは、2023年9月にTNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）フォーラムに加盟し、2023年12月にTNFD Adopterに登録しました。

TNFD提言に基づく情報開示としてTNFDレポートを発行しており、2回目の発行となるTNFDレポート2025では、これまでの取り組みを踏まえ、当社グループの重点成長分野である養殖事業を対象に、評価設計・分析範囲・検証性を高めることで、開示の範囲と深度を拡充しました。



TNFDレポート2025
▸ https://nissui.disclosure.site/assets/pdf/254/2025_tnfd_ja.pdf

生物多様性
▸ https://nissui.disclosure.site/ja/themes/89

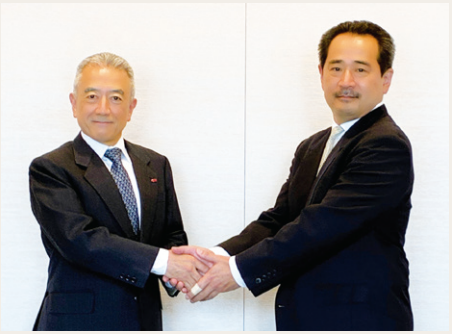
TOPICS

インドにおけるすり身原料魚FIP（漁業改善プロジェクト）への参画

当社グループがちくわなどの原料としてインドから調達しているすり身の原料魚（タチウオ、エソなど）は、資源状態を適切に評価するための情報が十分ではなく、持続可能な利用に向けた課題がありました。こうした状況の改善には、多様なステークホルダーが関与する中長期的な取り組みが必要となることから、現地のすり身加工メーカーなどが進めるFIP（漁業改善プロジェクト）への参画を2026年9月に表明しました。

本FIPへの参画を通じ、対象魚種の資源状態を把握するとともに、漁業管理計画およびその体制の整備を進めることで、漁業の持続可能性の向上と原料調達の安定化に取り組みます。

サプライチェーン上のステークホルダーと改善に向けともに連携し、生物多様性の保全・回復に貢献するとともに、持続可能な調達の実現を目指します。



コーポレート・パートナーシップ契約締結式の様子
WWFジャパン 事務局長 東梅氏（右）と
当社COO 浅井（左）

ニュースリリース：WWF ジャパンとニッスイがコーポレート・パートナーシップ契約を締結
▸ https://www.nissui.co.jp/news/pdf/20260904_WWF.pdf

マテリアリティ
脱炭素・循環型社会への貢献

推進組織 環境部会 プラスチック部会 フードロス部会

ありたい姿	資源の効率的な利用による循環型社会の実現と、温室効果ガス削減を通じた気候変動の緩和に貢献する。
マテリアリティに特定した背景	気候変動は原材料調達・生産・物流・販売に幅広く影響を及ぼすとともに、カーボンプライシングや情報開示など社会・市場からの要請も急速に高まっている。温室効果ガス排出削減や資源循環を推進し、事業リスクの低減と新たな競争力の創出につなげる必要がある。
関連する重要リスク	気候変動への対応に関するリスク

KPI

- CO_2 排出量（Scope1、2）削減率
- 容器包装プラスチック使用量削減率
- 廃プラスチック量削減率
- フードロス量（動植物性残渣）削減率
- 製品廃棄量削減率
- 食品リサイクル率（循環資源率）
- 水使用量削減率
- ゼロエミッション率

目標と実績
▸ https://nissui.disclosure.site/ja/themes/150

環境課題に向き合い、強靭な事業基盤を築くために

当社グループは、脱炭素と循環型社会の実現が、持続可能な事業活動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。気候変動は、事業の根幹を成す水産資源や原材料となる農畜産物の調達、生産・物流拠点などバリューチェーン全体に影響を及ぼす一方、気候変動に対応した商品・技術の開発や、消費者の環境意識の変化を捉えた新たな価値提案など、新たな事業機会ももたらします。当社グループは、気候変動および資源循環に関するリスクと機会を事業戦略に反映し、事業のレジリエンス強化と環境負荷の低減を推進しています。

具体的には、気候変動の緩和に向けて、バリューチェーン全体で温室効果ガス排出量の削減を進めるとともに、省エネルギーの徹底推進や再生可能エネルギーの導入、次世代エネルギー技術の実証に取り組んでいます。TCFD提言に基づくシナリオ分析を実施し、気候変動が事業に与えるリスクと機会を評価することで、水産資源や原材料調達、生産・物流拠点などへの影響を踏まえた事業のレジリエンス強化を図っています。また、循環型社会の実現に向けて、フードロスの削減と有効活用、容器包装におけるプラスチック使用量の削減、水資源の効率的な利用、ゼロエミッションの推進などに取り組んでいます。これらの取り組みを通じて、環境負荷の低減と事業のレジリエンス向上を図り、持続可能な成長につながる競争優位性の確立を目指します。

TCFD提言への取り組み
▸ https://nissui.disclosure.site/ja/themes/223
脱炭素社会
▸ https://nissui.disclosure.site/ja/themes/244


水素燃料電池を搭載した養殖給餌漁船

TOPICS

協業による省エネ診断でエネルギー利用効率を最大化

中長期目標の実現に向け、省エネルギーを脱炭素化の最優先施策と位置付けています。その一環として、外部専門会社と連携し、国内工場を対象に省エネ診断を進めています。診断では、エネルギー使用状況を詳細に分析し、「Recipe2」の重点テーマである「放熱ロスの低減」「廃熱ロスの有効活用」「空調の最適化」の3つの観点から改善余地を抽出しています。設備の運転条件や熱の利用状況を可視化し、蒸気や温水の放熱抑制、廃熱の再利用、空調設備の効率化など、工場ごとの実態に応じた改善策を検討・実施しています。

診断結果は各工場の改善活動に反映するとともに、グループ内で共有・横展開し、取り組みの高度化につなげています。今後も外部の専門知見を活用しながらエネルギー効率を高め、温室効果ガス排出量の削減につなげていきます。



断熱ジャケットによる断熱性向上

マテリアリティ
持続可能なサプライチェーンの構築

推進組織 人権部会 サステナブル調達部会

ありたい姿	• 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。
マテリアリティに特定した背景	人権・環境デューデリジェンスの義務化や地政学的リスクの高まりなどにより、グローバルなサプライチェーン全体で責任ある事業活動が求められている。安定調達、安全・安心な製品供給、顧客からの信頼確保を実現するため、人権・環境への配慮とレジリエンス強化が不可欠である。
関連する重要リスク	サプライチェーンの環境・人権に関するリスク、地政学的問題に関するリスク、製品の安全安心・品質に関するリスク

KPI

- 1次サプライヤーアセスメント比率
- 外国人労働者の労働環境モニタリング
- 人権研修受講者数、受講率
- 食品安全の第三者認証・適合証明取得率
- 商品回収等の重大品質事故

目標と実績
▸ https://nissui.disclosure.site/ja/themes/150

人権を尊重した責任ある事業活動

当社グループは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、人権リスクアセスメントを実施し、3つの重要リスクを特定しました。負の影響を防止・軽減・是正するとともに、継続的な改善を通じて人権を尊重した責任ある事業活動を推進しています。

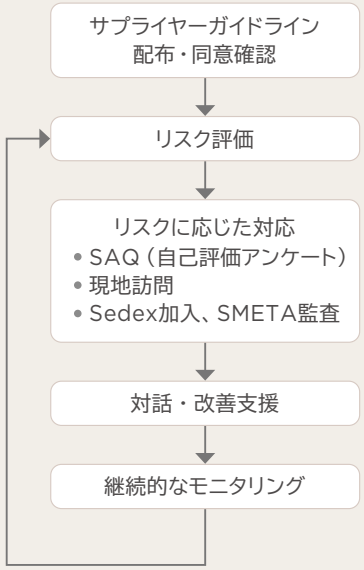
分類			ニッスイグループの取り組み
方針によるコミットメント	人権方針の策定		人権方針の策定とステークホルダーへの周知
人権デューデリジェンスの実施	人権への影響評価		人権インパクトアセスメントの実施、重要人権リスクの特定
	（顕在的・潜在的な負の影響に対する）予防／是正措置の実施	教育・研修の実施	• 経営層・部課長・実務担当者向け啓発 • 全従業員向け人権研修
		社内環境／制度の整備	• 各種社内制度（働き方など）の見直しや労働環境の改善 • 外国人労働者の労働環境調査と結果を受けた改善活動
		サプライチェーンの管理	• サプライヤーガイドラインの改定と内容周知 • SAQや対話・訪問による状況確認、負の影響の防止・軽減・是正 • Sedexへの加盟
	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		ウェブサイト、サステナビリティレポート、統合報告書などでの情報開示
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

PDCA

人権の尊重
▸ https://nissui.disclosure.site/ja/themes/204

TOPICS

持続可能な調達に向けたサプライヤーとの協働



当社グループは、サプライヤーを重要なパートナーと位置付け、協働して持続可能な調達を推進しています。人権・労働・環境に関するリスクを把握・評価し、リスクに応じた対応や対話、改善支援、継続的なモニタリングを通じて、持続可能なサプライチェーンの構築と食の安全・安心の確保に取り組んでいます。

2025年度より当社は、Sedex（Supplier Ethical Data Exchange）にバイヤー会員として加盟し、当社ブランドを製造する海外の製造委託先にSedexへの加入とSMETA監査の受審を要請し、グローバルサプライチェーンのリスク管理の高度化を進めています。

持続可能な調達
▸ https://nissui.disclosure.site/ja/themes/107
安全・安心の考え方と体制
▸ https://nissui.disclosure.site/ja/themes/97

マテリアリティ
健康課題の解決

推進組織　健康部会

ありたい姿	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。
マテリアリティに特定した背景	世界的な健康志向の高まりや高齢化などを背景に、食品には「おいしさ」に加え健康価値への期待が高まっている。人々の健康・栄養課題の解決に貢献する製品・サービスを提供することは、社会課題の解決と新たな市場創出の両立につながる。
関連する重要リスク	—

KPI
- 健康領域商品売上高

目標と実績
▸ https://nissui.disclosure.site/ja/themes/150

健やかな生活の実現に向けて

当社グループは、「食」を通じて一人ひとりの健康課題の解決に貢献し、健やかな生活の実現を目指しています。水産由来の機能性素材に関する知見と長年培ってきた研究開発力を強みとして、科学的根拠に基づく健康価値を提供しています。

また、生活者との接点で把握した健康ニーズを基点に、商品・サービスの開発に反映するとともに、多様な提供形態の商品・サービスを展開しています。これらを当社では「健康領域商品」と定義し、健康市場の創出・拡大と社会課題の解決の両立を目指しています。

健康領域商品の定義

当社グループの考える「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、お客様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。

ニッスイが創出する健康価値

水産由来の機能性素材へのアクセス
EPA、DHA、N-アセチルグルコサミン、速筋タンパクなどへの
グローバルな調達ネットワーク

×

R&D
精製・抗酸化技術
科学的エビデンス
共同研究体制

→

食を通じた健康課題の解決

健やかで充実した生活

TOPICS

健康市場の創出・拡大の仕組み

生活者ニーズを基点に、多様な商品を開発・展開し、健康市場の創出・拡大を推進しています。

市場ニーズの把握
生活者との接点を通じてニーズを把握し、商品開発や価値提案の高度化につなげる（市場調査／サンプリング／対面コミュニケーション）

商品開発での価値創出
生活シーンや健康ニーズに応じた多様な商品・提供形態を開発・展開する
冷凍食品　サプリメント　ドリンク　パウダー　グミ　ゼリー



健康価値の提供
幅広い健康ニーズに応え、健康価値を提供する
- 生活習慣（中性脂肪／血糖値の改善）
- 認知（記憶力の維持）
- 運動（筋肉／運動機能の維持、向上）
- QOL（関節・口腔機能・栄養状態の維持）

記憶力維持　カラダづくり



マテリアリティ

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

推進組織　人財育成委員会　人財確保部会　ブランディング部会

ありたい姿	**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。 **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。 **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。
マテリアリティに特定した背景	人口減少や人財獲得競争が激化する中、経営戦略を実現するためには、多様な価値観や専門性を持つ人財の確保・育成が不可欠である。働きやすい環境づくりと業務変革を進めることで、人財の定着と競争力向上を実現する。社会や顧客から選ばれ続ける企業であるためにはミッションへの共感を社内外に広げブランド価値を高めることが重要である。
関連する重要リスク	人的資本への対応に関するリスク

KPI

- 公募による成長領域への異動者比率
- グローバル人財制度登録者数
- 外部採用比率
- ミッション浸透度
- 「GOOD FOODS Talk」参加に伴う意識変容
- 従業員エンゲージメントスコア
- 女性管理職比率
- 障害者雇用率
- 男性育児休業取得率

目標と実績
▸ https://nissui.disclosure.site/ja/themes/150

人財基盤の構築に向けて

当社グループは、「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、一人ひとりの自律的な成長と、多様な人財の知見や経験の融合によるイノベーションの創出や新たな価値創造を目指しています。2024年度には「人財マネジメントポリシー」を策定し、求める人財像を明確化しました。こうした考えのもと、当社グループの人財戦略は、「バリューチェーンの強靭化を支える人財基盤の構築」を基本的な方向性とし、5つの観点に基づき推進しています。

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準備	② ミッションの体現	③ エンゲージメントの向上	④ 多様な人財の能力および個性の発揮	⑤ 健康経営の推進
「あるべき人財構成」を定義し、現状とのギャップを埋めるための対応策を検討・実行する	従業員一人ひとりがミッションを自らの言葉で理解・共感し、主体的な行動として結びつけ、組織的な実践へと昇華させる	従業員がミッションを体現し、主体的に価値創造を担う状態を実現するため、エンゲージメントを向上させる	多様な人財が能力を最大限に発揮し価値創造につなげることで持続的成長の基盤を構築する	多様な人財一人ひとりが能力を最大限に発揮するための基盤として、心身の健康を積極的に支援する

バリューチェーンの強靭化を支える人財基盤の構築

挑戦する人と組織が新たな価値を創造するために

人財マネジメントポリシーに基づき、一人ひとりの主体的な挑戦を後押しするとともに、対話や共創を通じて挑戦し続ける組織風土の醸成に取り組んでいます。従業員の声を組織運営に活かし、ミッションへの理解・共感を主体的な行動へつなげることで、人財価値を高め、新たな価値の創出と企業価値の向上を目指しています。

推進組織　人財育成委員会　人財確保部会　ブランディング部会

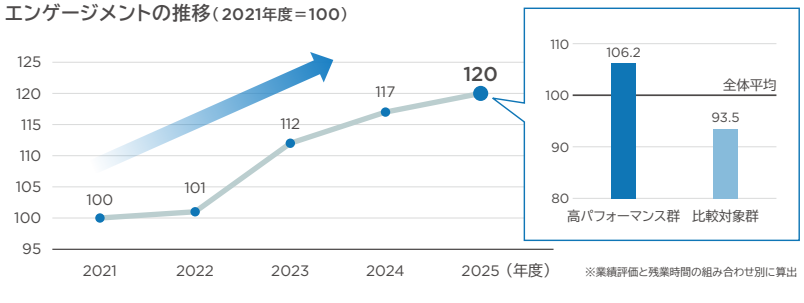
TOPICS

従業員エンゲージメントの継続的な向上

働きがいや組織の状態を把握するため、2021年度よりエンゲージメント調査を毎年実施しています。ミッションや仕事内容、組織風土などに関する設問を通じて、仕事や会社に対する思いや主体的に行動する意欲などを把握し、会社と従業員の「信頼と貢献」を数値化しています。調査結果をもとに職場での対話や改善活動を進め、組織の状態をより良くすることで、一人ひとりの主体的な行動を促す組織づくりにつなげています。

過去5年間のデータを対象に、エンゲージメントとパフォーマンスの関係を分析しました。その結果、高パフォーマンスを実現している群では、エンゲージメントスコアが高い傾向が確認されました。

こうした分析を踏まえ、エンゲージメントスコアを人財の状態や企業成長に資する重要な統合的指標と位置付け、継続的にモニタリングしています。



従業員エンゲージメント
▸ https://nissui.disclosure.site/ja/themes/229

TOPICS

GOOD FOODS Talk／Prize／Award

「GOOD FOODS Talk」は、従業員同士が部門や立場を越えて対話し、ミッションを自分ごととして捉え、自らの行動につなげるための取り組みです。対話を通じてミッションへの理解・共感を深めるとともに、挑戦を認め合い、「GOOD FOODS Prize／Award」などの報奨制度で取り組みを称賛する文化を育むことで、主体的な挑戦と新たな価値の創出につなげています。


「GOOD FOODS Award」 受賞の様子

TOPICS

One Tableミーティング

「One Tableミーティング」は、経営層と従業員が一つのテーブルを囲み、経営テーマやミッション、事業の方向性について直接対話する取り組みです。自由に本音で対話することで、挑戦と変革を後押しする職場風土を醸成するとともに、対話から生まれた課題・提言を経営施策に還元し、従業員が「ニッスイの未来をともにつくる」当事者であると感じられる場を目指しています。

当社では2026年度から、部門間の相互理解や新たな気づきを促すことを目的に、全部署から参加者を募る部署横断型の対話を新たに実施しています。「未来」「グローバル」「サステナビリティ」「共創」をテーマに、社長と従業員がニッスイの未来を見据えて意見を交わしています。



また、本社以外の拠点やグループ会社では、社長が各拠点を訪問し、従業員と直接対話する取り組みを継続しています。



人と組織の挑戦を、成長戦略の力へ

取締役 執行役員
最高人財責任者（CHRO）
井上 浩志

経営戦略を支える人財戦略

事業活動には、技術や設備、情報などさまざまな経営資源があります。それらを結び付け、新たな価値を生み出し、事業戦略を実現するのは「人」です。人は最も重要な経営資源であり、経営戦略と人財戦略を連動させることは企業価値を高める経営そのものだと捉えています。

ニッスイグループは長期ビジョン「GOOD FOODS 2030」の実現に向けて、養殖事業や海外事業、ファインケミカル事業などの成長領域へ経営資源を重点的に投入していきます。人財についても、どの領域にどのような人財を配置し、事業成長につなげていくのかを考えなければなりません。

各事業の責任者が必要な人財を求めることは自然なことです。しかし、各事業の最適だけではグループ全体の最適は実現できません。限られた人的資本をどの成長領域へ重点的に投入するのか。グループ全体の視点で判断することが経営の役割だと考えています。

2026年度、当社グループは新たにCHRO（最高人財責任者）を設置しました。CHROに求められている役割は、国内外問わずニッスイグループ全体の人財戦略を策定し、経営戦略と連動した人財ポートフォリオ管理の推進とグローバル人財の基盤を構築する責任を負うことです。また、ダイバーシティの推進や組織風土改革を通して組織に変革をもたらすとともに、経営戦略を実現するための組織能力を設計・進化させる役割を担います。私はその役割を通じて、人財の力で長期ビジョンの実現を支えていきます。

挑戦する人と組織が、未来を切り拓く

2030年に向けた人財戦略の中核は、変革をいとわずチャレンジ、行動し、お互いが自由闊達に議論することで、新たな価値を創造する人財と組織をつくることです。その考え方を整理したものが、2024年度に策定した人財マネジメントポリシーです。策定にあたり、110年を超えるニッスイの歴史の中で「ニッスイらしさとは何か、これからも大切にしたいものは何か」を外部の意見を交えながら議論し、言語化しました。議論を重ねる中で実感したのは、当社には環境変化や困難な局面でも、誠実に仕事へ向き合い、部門を越えて協力し、困難を乗り越える企業文化が根付いているということです。守っていきたい当社らしさを受け継ぎながら、一人ひとりが変わる勇気を持って挑戦できる人と組織をつくることが、人財戦略に欠かせません。

一方、このポリシーの中でさらに伸ばすべきものが「主体性」と「挑戦」です。環境変化が激しく、不確実性が高まる時代では、前例の延長線上の改善だけでは十分ではありません。一人ひとりが自ら手を挙げ、新しいことへ挑み、その一歩が組織の成長につながる

風土をつくっていく必要があります。例えば、社内公募制度は単なる欠員補充ではなく、成長領域や新しい事業領域への手挙げに範囲を限定し、公募部署を管掌する役員自らが動画で思いを伝え、応募を呼びかけました。公募や採用、登用においては過去の経験だけでなく、「なぜ挑戦したいのか」「どのような人財として成長したいのか」という思いや主体性を大切にしています。一人ひとりが描く将来像と会社が期待する役割を対話によって重ね合わせ、新たな一歩を後押しします。

挑戦には、それを応援する組織も必要です。エンゲージメント調査の結果からも、階層間や組織間のコミュニケーションには改善の余地があります。私は心理的安全性の高い組織とは単なる「話しやすい組織」ではなく、「挑戦できる組織、その挑戦を応援する組織」だと考えています。失敗を責めるのではなく、挑戦や主体的な取り組みを認め合い、互いの意見を尊重して議論し、協力して新しいものをつくり上げる組織です。「GOOD FOODS Talk」や「GOOD FOODS Prize／Award」など、従業員が実践したミッション体現行動を表彰・称賛する仕組みを導入し、立場や組織を越えた共創を促し、挑戦や行動を称賛する文化の醸成に取り組んでいます。こうした活動が一人ひとりの主体性を高め、新たな対話や学びを生み出し、次の挑戦につながる。この好循環が、挑戦し続ける組織風土を醸成します。

人財マネジメントポリシー
▶ https://nissui.disclosure.site/ja/themes/103#462

人財ポートフォリオを変え、成長を加速する

ニッスイグループは2030年に向けて成長させていく領域、企業価値をさらに高めていく領域へ、人的資本を戦略的に投入していきます。そのためには、成長させる事業に求められる人財ポートフォリオを整理し、必要な素養や経験、専門性を見極めていくと同時に、事業を越えた人財の異動も必要になるかもしれません。

その議論を行っているのが人財確保部会です。2030年、さらにその先の事業の姿を見据え、「どのような人財が必要か」「どのような経験を積むべきか」を議論しています。例えば、水産事業で培った原料・品質・サプライチェーンの知見や経験をファインケミカル事業で活かすなど、異なる事業の知見や経験を掛け合わせることで、新たな発想や価値が生まれ、事業競争力の向上につながります。当社グループでは、事業を越えた異動やグループ会社への出向、海外勤務など多様な経験を積む機会を計画的に提供しています。こうした経験を通じて経営視点を養い、将来の事業や経営を牽引する人財を計画的に育成し、目指す人財ポートフォリオの構築につなげていきます。また、取締役以上で構成する人財育成委員会では、将来の経営人財となる候補者の選定や育成プランの作成を通して、経営人財を継続的に輩出する体制を整えています。

人は仕事を通じて成長します。重要なことは、その経験を個人や部門にとどめず、グループ全体の力へと変えることです。経験を通じて培われた知識や技術をOJTや事業を越えた人財交流を通じて共有・活用し、当社グループの競争力に転換することも、人財戦略の大切な役割です。人財育成と戦略的な配置を一体で進めることで、人財ポートフォリオの最適化を図り、経営戦略を支える基盤を築きます。

人への投資が、企業価値を生み出す

人財戦略の進捗は、人財ポートフォリオの進捗やエンゲージメントスコアなどの定量指標に加え、主体的な挑戦や行動変革、組織風土など定性的な側面も確認しています。挑戦する人財とそれを支える組織風土が根付き、人と人との共創から新しい価値やイノベーションが生まれます。人財価値が高まることで、事業の競争力向上や新たな価値の創出につながり、その成果が社会価値、環境価値、経済価値へと広がります。この変化こそが、人財戦略の成果だと考えています。

人への投資は、未来への投資です。一人ひとりが主体的に挑戦し、経験を通じて成長することで、新たな価値が生まれます。その力がニッスイグループのミッションを体現し、企業価値を高めます。私はCHROとして、経営戦略と人財戦略をつなぎ、人と組織の可能性を最大限に引き出し、人財の力で長期ビジョンの実現を支え、変革の実行力を高めていきます。