



ニッスイグループの
競争優位

ニッスイグループの競争優位

27 ■ 世界に張り巡らせた白身魚バリューチェーン

29 ■ 養殖ビジネスの高度化

33 ■ 自然資本の持続可能性向上に向けて

39 ■ 社外取締役座談会、
新任社外取締役メッセージ

世界に張り巡らせた白身魚バリューチェーン

ニッスイグループは、ミッションを共有し、新しい“食”を共創していくためのグローバルネットワーク(グローバル&ローカル・リンク)を構築しています。その強みを活かし、競争優位となっている代表例が「白身魚バリューチェーン」です。白身魚フライ類の当社グループの売上金額は、世界No.1です(当社調べ)。資源へのアクセス機能を持つグループ各社がサステナブルな資源を調達し、グローバル&ローカルリンクを通じてグループ各社へ。調達した白身魚を各国の食文化に合わせてフライや練り製品などに加工し、マーケティングとR&Dで付加価値を付け、BtoB・BtoCのお客さまにお届けしています。

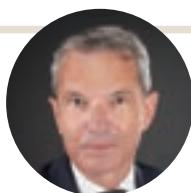
ニッスイ企業CM「GOOD FOODS for YOU!(グローバル篇)」
 ▶ <https://www.youtube.com/watch?v=B9dNMPjEzw4>



欧州の生産中核会社として 多様な食のニーズに対応

シテ・マリン社 エリック・ルエナフ 社長

欧州には多様な食文化・価値観があり、当社はお客さまの多様なニーズにきめ細かく、かつスピーディに対応できる企業として評価されています。欧州での販売拡大に向けた生産体制を整え、グループ各社とのシナジーを創出していきます。



トップレベルの品質管理を 強みとしアジア市場を切り拓く

タイデルマール社 柳原 隆邦 社長

お客さまが求める厳格な品質基準に加え、さらに厳しい自社基準を設けており、トップレベルの品質管理という評価を受けています。環境配慮型の工場であることも強みであり、アジアのBtoB市場を開拓します。





MSC-C-50036

経済価値 人財価値

【北米ローカルリンクス】

厳しい資源・漁業管理が行われているベーリング海の白身魚の一次加工拠点、ユニシー社。グループ会社が有する水産物の専門知識や品質保証システムの共有などで高品質な製品を供給しシナジーを発揮。

家庭用水産調理
冷凍食品
米国シェア
No.1



経済価値 社会価値

製品中の脂質を従来品の半分に低減した健康訴求商品「Air Fried」を開発・販売。



経済価値 環境価値

米国で1849年以来、おいしく便利で高品質なシーフード製品を提供するトップブランド、ゴートンズ社。グローバルに展開する大手ハンバーガーチェーン向けにMSC認証白身魚フライを100%供給。また、自社ブランドでもMSC認証商品を多数展開。



MSC-C-50222

経済価値 社会価値

社外の研究機関と連携し、スケソウダラタンパク質の新たな価値を生む研究開発。「速筋タンパク」ブランドとして商品化。

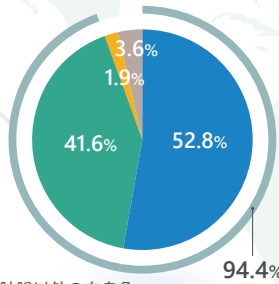
経済価値 環境価値

ニッスイグループが調達する天然の白身魚の資源状態を調査(2019年)

4段階の評価

- Well Managed(優れた管理)
- Managed(管理)
- Needs Improvement(要改善)
- Not Scored(スコア欠損)

※ 調達ルートより推測し、食品用途で調達された鮭鱒以外の白身魚
※ 年間1万トン以上調達された魚種に限る



食品用白身魚の
94.4%は
管理されている
資源

家庭用
冷凍白身魚フライ
ニュージーランド
シェア
No.1



ニュージーランドの水産会社シーロード社(持分法適用会社)は、MSC認証の白身魚のホキをグループ会社へ供給。

MSC-C-50009

- 白身魚漁獲エリア
- 一次加工拠点
- 二次加工拠点
- 研究・開発拠点



資源管理された水産物と水産加工でグループを支える

ユニシー社 トム・エンロウ 社長



アラスカ産天然魚介類の主要加工業者として、当社は多くのグループ各社とシナジーを発揮できる絶好のポジションにあります。経験豊富で有能な人財が最大の強みであり、効率的・高品質な生産を実現しています。



マーケティング&開発力でブランドをさらに磨く

ゴートンズ社 カート・ホーガン 社長



当社の最大の強み“Gorton's”ブランドは、米国で最も信頼され、認知されているブランドの一つです。市場動向を捉えた商品開発を得意とし、健康を訴求した「Air Fried」や、SNSを使ったマーケティングで新たな顧客層にアプローチしています。

養殖ビジネスの高度化

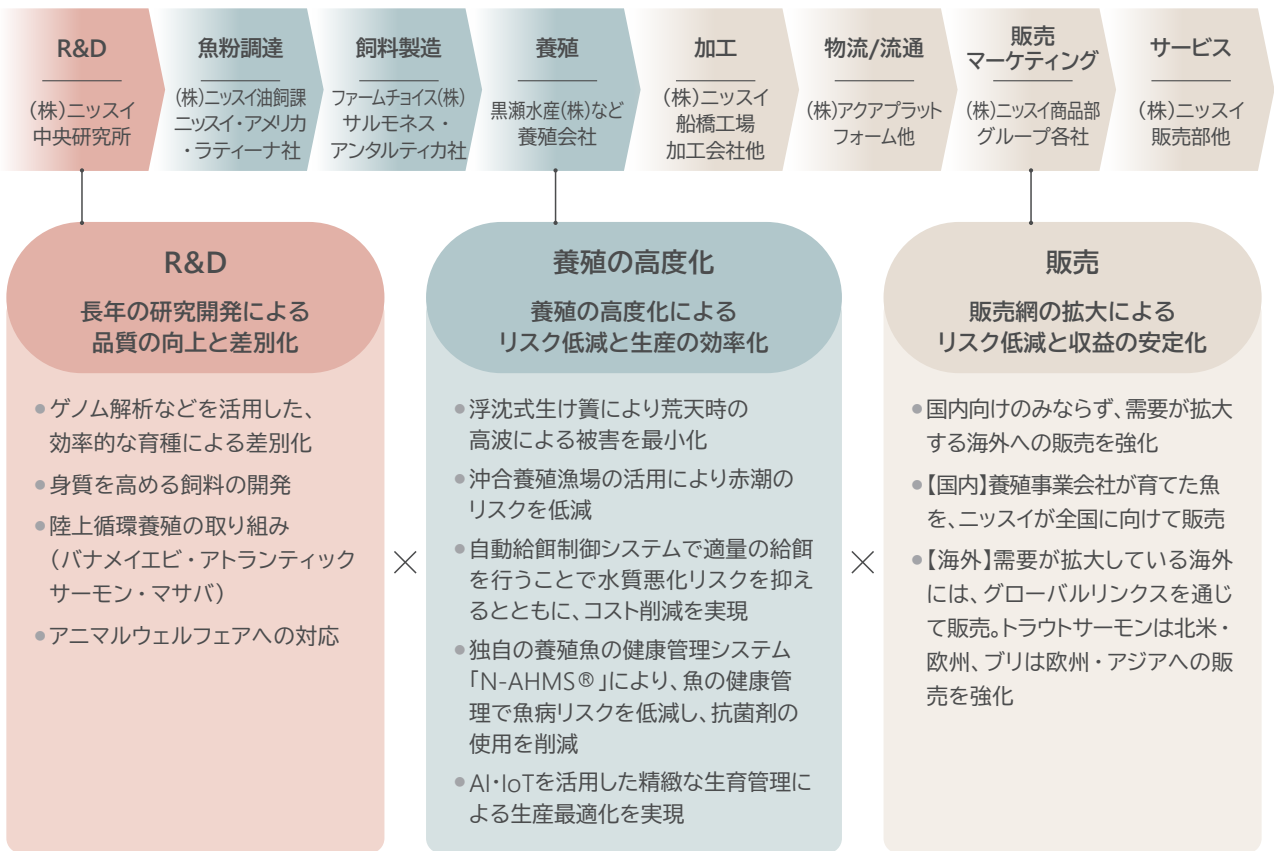


水産物の需要は今後アジアやアフリカを含め世界各国でさらに増加する見込みです。ニッスイは2030年の長期ビジョンにおいて、「養殖事業の拡大」を成長の要因の一つと位置付け、ますます高まる水産物の需要に対応していきます。

執行役員
水産事業副執行、養殖事業推進部管掌 **田中 輝**

養殖フル・バリューチェーン

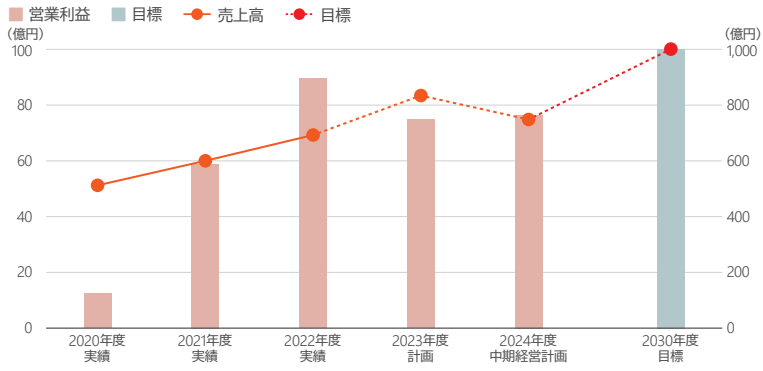
研究開発から原材料調達、養殖、加工、販売までのフル・バリューチェーンでコストとリスクを抑え、世界のマーケットに供給できる高い競争力を実現。



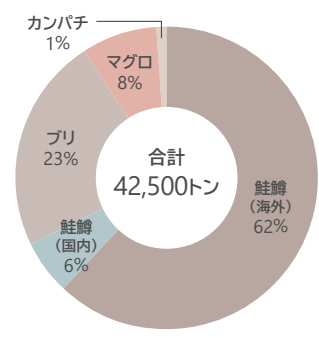
高い競争力を実現

2030年目標：養殖事業

売上高 1,000億円・営業利益 100億円



養殖魚魚種別水揚げ数量割合(2022年度)



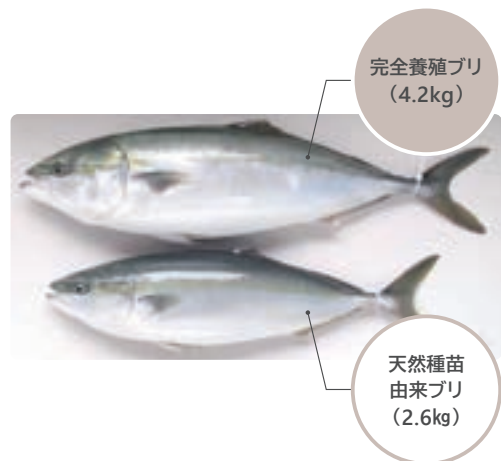
完全養殖「黒瀬ぶり」ゲノム解析による育種の確立、おいしいブリを通年供給

- 選抜育種により生育の早いブリを生産。自然災害によるリスク低減・在庫削減につなげる
- 育種・餌の高度化により、食味と脂乗りが良く、加工後も退色しにくい、顧客ニーズに適した商品を提供
- 採卵の時期をコントロールすることで、年間を通じて出荷でき、市況の変動に強い体質へ改善

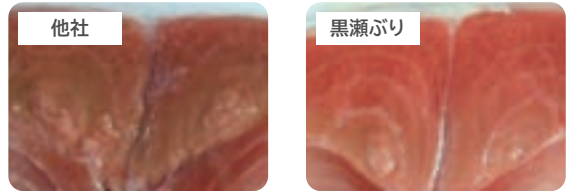
一般的な養殖では天然の種苗を使用しますが、黒瀬水産株式会社は日本で初めて人工種苗100%を使用した完全養殖「黒瀬ぶり」を実現しました。日々変化する日光や水温を人工的に制御し、親魚から卵や精子を効果的に採取することに成功。ブリの人工種苗を年間を通して計画的に生産できるようになりました。その結果、冬が旬と言われる天然ブリに対して、春・夏でもおいしいブリを生産・出荷できるようになりました。

また同社の育種は、和牛の育種と同様にDNAによる親判定を行い、近親交配を防ぐための家系管理を行っています。各世代ごとにブリを選別し、重量や肥満度、プロポーション、遺伝的な免疫力などを考慮して、優れた特性を持つブリを次世代の親として育て上げる選抜育種を実施しています。

2年間の育成期間：当社の人工種苗と天然種苗の差



刺身加工8時間後(15℃保存)



さらに、養殖ブリの品質は飼料に大きく左右されます。通常、ブリは加工後、血合筋の色の変化が早い魚ですが、ニッスイが開発したオリジナルの飼料「マブレス」にはトウガラシが配合されており、これにより血合筋の退色を遅くし、脂乗りと歯ごたえの良い、高品質な養殖ブリを育成することが可能です。

沖合養殖の取り組み：ブリ

国内養殖ブリは、沖合漁場の大型浮沈式生け簀への切り替えを進め、過酷な沖合漁場の環境を技術で克服しています。また、遠隔給餌システムの導入を通じ、業務の自動化と省人化による安定的な収益の実現を目指します。



浮沈式生け簀による沖合養殖

■ 生け簀の大型化

養殖ブリ2030年度水揚げ尾数の目標300万尾の達成に向けて、沖合養殖の技術開発を推進。従来の10m径生け簀から30m径生け簀への転換により、1ブロックあたりの生産量を約1.5倍に拡大し、効率化と生産性の向上を実現します。過酷な沖合漁場の環境を技術で克服し、サステナブルな養殖事業の実現を目指します。



30m径大型生け簀による養殖ユニット大型化

沖合漁場のメリット

- 一度に多くの尾数を養殖でき生産性が高い
- 沿岸養殖よりも漁場環境が保たれやすい

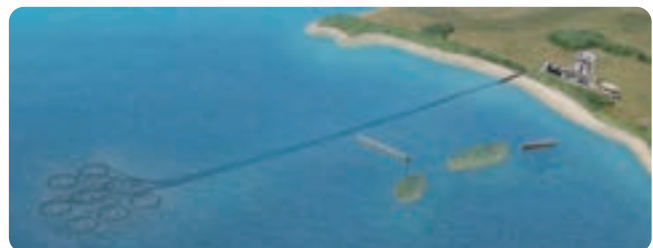
沖合漁場のデメリット

- 過酷な漁場環境とのトレードオフ
- 給餌オペレーションに制限

■ 遠隔給餌システムの構想

作業を効率化する遠隔給餌システム等のスマート養殖技術の導入など、総合的な養殖技術の開発を推進中です。遠隔給餌システムでは、安全でコンスタントな給餌を可能にするなど、自動化・省人化による生産効率の向上を目指しています。生け簀内には、食欲センサーや水中カメラ、溶存酸素・水温センサーなどを設置し、養殖魚の生育状態や、生け簀内の環境をリアルタイムで把握できます。給餌時間、給餌量、給餌間隔などを遠隔で調整することが可能です。すでにサーモンの養殖では、独自の給餌システムを導入しており、魚の食欲に応じた給餌による最大成長と、生け簀周囲の食べ残しなどによる環境負荷の抑制を実現しました。

陸上サイロの導入により、海底配管を生け簀まで敷設し、圧搾空気により飼料を生け簀まで運びます。給餌船舶の稼働を大きく削減することで、労働負担の軽減とCO₂排出量の削減に寄与します。



遠隔給餌システムの構想



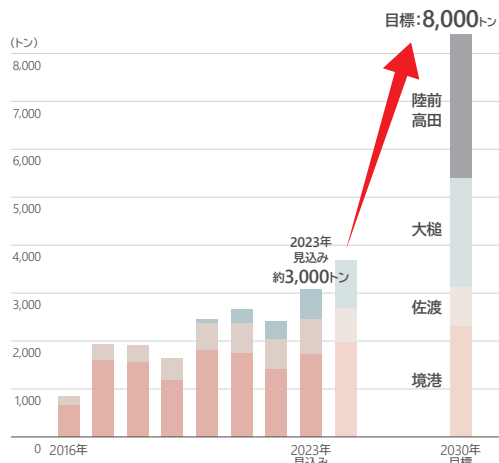
遠隔給餌システムにおける陸上サイロの構想
出典：日鉄エンジニアリング株式会社

各地での漁場の展開により生産を拡大：サーモン

国内養殖サーモンは、鳥取県境港市・新潟県佐渡市・岩手県大槌町の3拠点で養殖マネジメント向上による生産安定を図り、大槌町では規模拡大を進めます。2023年11月に岩手県陸前高田市での試験養殖への着手を予定。さらなる生産規模の拡大と効率的かつ安定的な事業の展開を図ります。



国内サーモンの生産実績・計画



陸上循環養殖の取り組み： バナメイエビ・マサバ・トラウトサーモン

将来的な水産物調達手段の確保と成長戦略の一つとして、陸上循環養殖に取り組んでいます。

2023年4月に事業化したバナメイエビ陸上養殖に続き、2026年度の事業化を目指してマサバの陸上循環養殖のフィージビリティスタディに取り組んでいます。

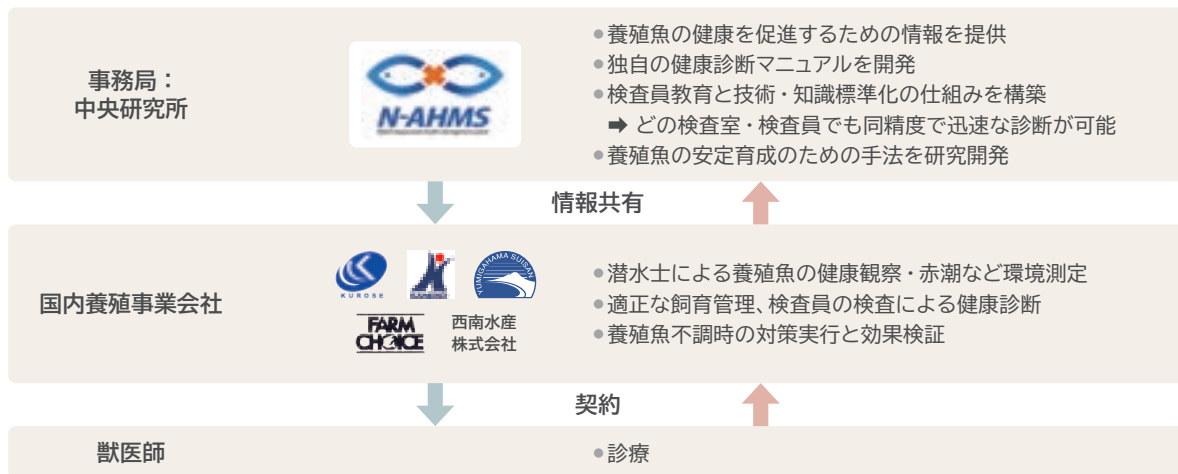


マサバの陸上循環養殖のフィージビリティスタディを行う弓ヶ浜水産株式会社の米子陸上循環養殖センター

TOPICS

養殖魚の健康管理：N-AHMS®

ニッスイグループでは、日本国内の養殖魚の健康を管理する体制、N-AHMS® (NISSUI Aquaculture Health Management System)を構築しています。N-AHMS®では、養殖魚の健康診断の精度と信頼性向上のため、養殖魚の健康診断を担うA級検査員や指導者などの社内認定制度を設け、検査の質の標準化を進めています。



自然資本の持続可能性向上に向けて

気候変動 生物多様性

白身魚や養殖にとどまらず、当社グループのビジネスは自然資本に依存しており、さまざまな生態系サービスの恵みを受けて事業を行っていることから、自然資本の持続可能性が損なわれることは、大きなリスクであると認識しています。特に気候変動は当社グループをとりまくさまざまなリスク(p.19)と関連しており、また、生物多様性も気候変動と相互に影響しあって、原材料調達などのリスクに大きく影響します。そのためこれらの環境課題に対して、統合的なアプローチと対応が重要であり、リスクに対応することでレジリエンスを高め、成長機会につなげていくことが重要と考えています。

気候変動

TCFD提言への取り組み
 ▶ <https://nissui.disclosure.site/ja/themes/223>

気候変動は他のリスクにも影響を与え、中長期の持続的成長を目指す当社グループにとって、大きなリスクであると同時に機会にもなりうると考えています。そのため、気候変動への対応としてTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言に沿ったシナリオ分析を行い、リスクと機会、財務インパクトの把握などを行い、経営戦略への織り込みを進めています。今年度は、昨年度分析を行った水産・食品事業にファインケミカル事業を加え、IPCC(国連気候変動に関する政府間パネル)によるRCP2.6(2℃未満シナリオ)、RCP8.5(4℃シナリオ)、IEA(国際エネルギー機関)によるシナリオを参照したシナリオ分析を行いました。その結果、1.5℃/2℃シナリオでは炭素税の導入による運営コストが事業成長の阻害要因となり、積極的な温室効果ガス削減とともに生産活動の効率化に取り組み、新たな顧客需要を捉えることにより事業成長につなげることが可能であることが分かりました、また、4℃シナリオでは自然災害の激甚化に伴う物理リスクが事業成長の阻害要因となり、養殖事業の高度化に取り組むことで収益への影響を最小化できることが分かりました。

リスクへの対応に加えて、事業機会を捉え成長につなげていくため、サステナビリティ委員会や各部署、リスクマネジメント委員会と連動させ、具体的な対応策や戦略につなげています。

1.5℃/2℃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 | 財務インパクト | 主な対応策 |
|--------|---------|-------------------------------------|-----------------------------------|------|--|---|
| 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 | 中期 | 大 | <ul style="list-style-type: none"> 事業所ごとの排出削減目標の設定 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 |
| | | | 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 | | | |
| | | フロン規制強化による脱フロン要請の高まり | 中期 | 大 | <ul style="list-style-type: none"> 自然冷媒への切り替え | |
| | 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 | — | 中期 | 大 | <ul style="list-style-type: none"> Scope 3まで含めたCO₂削減目標の設定 気候変動対応情報の積極開示 |
| 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 | 短期 | 大 | <ul style="list-style-type: none"> 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 |
| | | | 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 | 中期 | 大 | <ul style="list-style-type: none"> 代替タンパク製品の開発、販売拡大 |
| | | | 低カーボンとしての水産物の需要増加 | 長期 | 中 | <ul style="list-style-type: none"> LCA(ライフサイクルアセスメント)の実施と積極的な情報発信 |
| | 資源の効率性 | 省エネルギー技術導入、再生可能エネルギー・燃料転換による操業コスト低減 | エネルギーの消費量削減、効率化に伴う操業コストの低減 | 中期 | 中 | <ul style="list-style-type: none"> エネルギー高効率な省エネルギー設備対応 |

影響時期は、短期(3年以内)、中期(3-10年以内)、長期(10-20年程度)とした。
 財務インパクトは、大(10億円以上)、中(3-10億円)、小(3億円以下)とした。

4°C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 | 財務 インパクト | 主な対応策 |
|-----------|-----------------------------|---|----------------------|----------|---|---|
| 物理 リスク | 急性 | 風水害の激化による 事業停止リスク／ 管理コスト増加 | 製造／物流拠点被災による被害 | 中期 | 中 | <ul style="list-style-type: none"> 拠点の分散によるリスクヘッジ 物理的被害に備える保険内容の見直し BCP見直し、社内訓練の実施 |
| | | | 養殖施設の損壊による被害 | 短期 | 小 | <ul style="list-style-type: none"> 浮沈式生け簀の導入、施設の補強 赤潮発生を予測し、被害を最小化 陸上養殖への対応強化 |
| | | 異常気象による原材料 (米・鶏肉)の調達リスク | 原材料調達コストの増加 | 短期 | 中 | <ul style="list-style-type: none"> 産地の分散化や 調達先の多様化によるリスク低減 |
| | | 異常気象による原材料 (水産物)の調達リスク | 漁獲量減少と調達コストの増加 | 長期 | 小 | <ul style="list-style-type: none"> EPA原料魚油(カタクチイワシ)の在庫確保 代替原料(ポストEPA)の開発 |
| | 急性・慢性 | 渇水による 操業停止リスク | 養殖拠点の渇水被害 | 短期 | 中 | <ul style="list-style-type: none"> 高リスク拠点の特定、移転、設備強化 |
| | | | 製造／物流拠点の渇水被害 | 短期 | 中 | <ul style="list-style-type: none"> 使用水の節約、井水の使用 拠点の分散によるリスクヘッジ |
| 慢性 | 海洋環境の 変化による 水産物の調達リスク | 天然魚、養殖魚の漁獲量の減少 | 中期 | 小 | <ul style="list-style-type: none"> 調達ネットワークの構築 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 | |
| | | 養殖飼料向け原料魚の 漁獲量減少・調達コスト増加 | 中期 | 大 | <ul style="list-style-type: none"> 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 | 大 | <ul style="list-style-type: none"> 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 |
| | | | スマート養殖対応によるコスト低減 | 短期 | 中 | <ul style="list-style-type: none"> AI、IoTを活用した効率化、省人化 |
| | | 気温上昇に伴う 健康意識の高まり | 健康需要を満たす製品の 需要増加 | 短期 | 中 | <ul style="list-style-type: none"> 健康領域商品の販売拡大 水産物の機能性追求 |

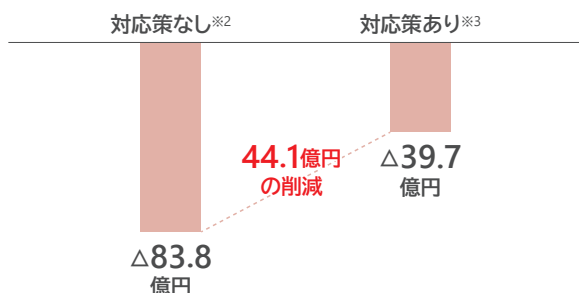
影響時期は、短期(3年以内)、中期(3-10年以内)、長期(10-20年程度)とした。
財務インパクトは、大(10億円以上)、中(3-10億円)、小(3億円以下)とした。

移行 リスク

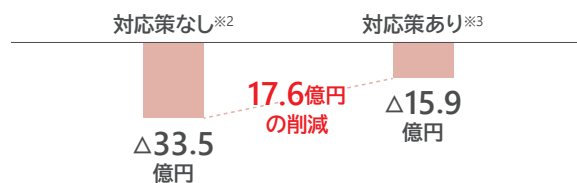
カーボンプライシングの影響

財務インパクトの中でも特に影響が大きかったカーボンプライシングについては、次の算出根拠に基づき試算を行いました。将来CO₂排出量(Scope 1、2)を2030年売り上げ予測に基づいて算出し、2°Cシナリオ、4°CシナリオごとのIEAの予測による炭素価格^{※1}を掛け合わせて運営コストの影響金額を算出しました。2030年目標であるCO₂排出量を総量で30%削減することにより、グループ全体で2°Cシナリオでは44.1億円、4°Cシナリオでは17.6億円の削減につながることが分かりました。

2°Cシナリオ



4°Cシナリオ



※1 炭素税：2°Cシナリオ時 135ドル/t-CO₂、4°Cシナリオ時 54ドル/t-CO₂と仮定、為替レートはいずれのシナリオも1ドル=118円と仮定(IEA World Energy Outlook 2022 参照)

※2 対応策なし：Scope 1、2を対象とし、基準年度である2018年度と同様の原単位でCO₂が排出されると仮定

※3 対応策あり：Scope 1、2を対象とし、2030年目標を達成することでCO₂排出量が2018年度から30%削減されると仮定

自然資本の持続可能性向上に向けて

気候変動 生物多様性

物理リスク 天然水産資源(カタクチイワシ・スケソウダラ)の影響評価

2022年度は、調達量が多く重要な魚種であるカタクチイワシとスケソウダラについて、FAO(国連食糧農業機関)のモデルを使用して2種類のシナリオで2030年、2050年の漁獲可能量の変化を評価しました。その結果、1.5℃シナリオにおいては両魚種ともに微減が予想され、4℃シナリオにおいては、カタクチイワシは2030年、2050年ともに減少となり、スケソウダラは2030年は微増、2050年は増加が予想されました。2030年時点での漁獲可能量の変化率は大きくないため、財務への影響は軽微であることを確認しています。しかし、2050年の漁獲可能量の変化率は比較的大きいため、特に減少が予想されるカタクチイワシについては、対応策を確実に進めていく必要があります。

漁獲可能量の変化率※

↘ 5%未満減少 ↘ 5~25%未満減少 ↓ 25%超減少
↗ 5%未満増加 ↗ 5~25%未満増加 ↑ 25%超増加

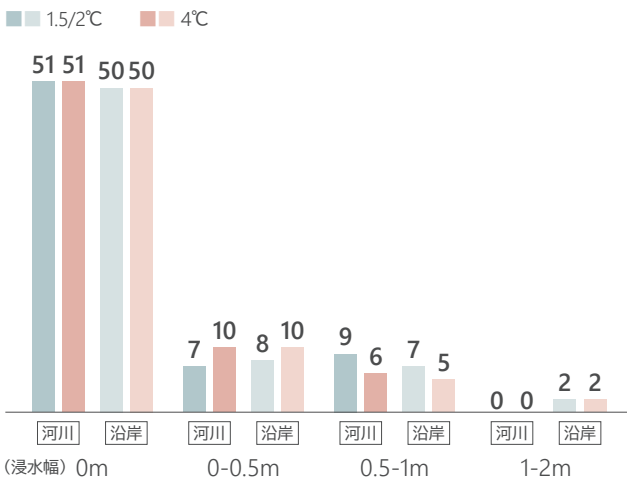
| 魚種 | 漁獲エリア | 1.5℃/2℃ | | 4℃ | |
|---------|-------|---------|-------|-------|-------|
| | | 2030年 | 2050年 | 2030年 | 2050年 |
| カタクチイワシ | ペルー | ↘ | ↘ | ↘ | ↘ |
| スケソウダラ | アラスカ | ↘ | ↘ | ↗ | ↗ |

※FAO「Impacts of climate change on fisheries and aquaculture(2018)」を参考に当社推計

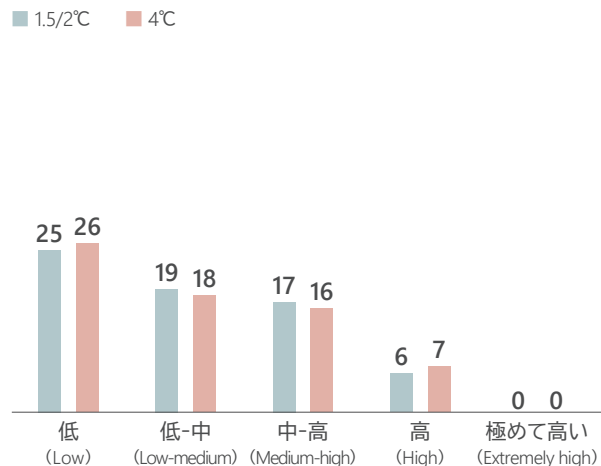
物理リスク 水リスクの評価

2022年度、世界資源研究所(WRI)のAqueduct(アキダクト)を用いて、国内・海外の生産・物流拠点別に洪水・渇水リスクの評価を行いました。水害による生産中断による機会損失については、各拠点の所在地に示されるAqueductの浸水深により拠点別に運転停止日数・在庫毀損率を特定し、財務影響金額を算定した結果、財務への影響は中程度であることを確認しました。また、水ストレス(渇水)については、最も高いリスクレベルに該当する拠点はありませんでした。日本・タイ・北米・南米の生産拠点の一部が、水ストレス下にある地域に所在していることが分かりました。今後は継続的に使用水の削減に取り組むとともに、水リスク評価方法の精緻化についても検討を進めていきます。

洪水リスク評価結果(拠点数)



渇水リスク評価結果(拠点数)



指標と目標

実績(Scope 1,2) ▶ p.93

現状、計画を上回る進捗で着実に削減が進んでいますが、さらなる削減に向け、各事業所における省エネルギー施策の実施やエネルギー使用量の少ない高効率設備への更新、再生可能エネルギーの使用、モーダルシフトの推進などに積極的に取り組んでいます。また、2050年カーボンニュートラルを見据えたロードマップを策定した上で、中長期的なCO₂削減計画を策定していきます。例えば、養殖においては、陸上サイロから配管を通じて飼料を供給する「遠隔給餌システム」の開発や、「水素燃料による給餌船」の開発などを通じて、中長期的なCO₂削減を目指します。

▶ p.31

CO₂排出量(Scope 1,2)削減目標 2018年度対比・総量

2024年までに**10%削減**、2030年までに**30%削減**

→ 2050年までにカーボンニュートラル実現

持続可能な利用を実現するための目標と施策

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、取り組みを推進しています。

サステナビリティの目標と実績

▶ <https://nissui.disclosure.site/ja/themes/150>

ESGデータ(Scope 3)

▶ <https://nissui.disclosure.site/ja/themes/119#225>

TOPICS

機会

「カギケノリ」陸上養殖の事業化を通じて サプライチェーン全体で 温室効果ガス排出削減を目指す



当社は2023年5月に、海藻の一種であるカギケノリの陸上養殖を目指すSeascape Restorations Australia(商号:Immersion Group、IG社)と業務提携契約を締結しました。カギケノリは紅藻類の一種で、反芻動物が排出するメタンガス発生の抑制に寄与し、畜産分野における温室効果ガス排出削減策として注目されています。カギケノリはメタン生成細菌を抑制することにより、牛から排出されるメタンガスの排出を最大98%抑制し、代謝改善により最大22~26%の成長改善効果があることが分かり、これを養殖生産して飼料に添加する研究が進んでいます。

IG社は種苗生産技術を構築し、高効率の陸上養殖システムを独自に開発しており、今後オーストラリアにパイロットプラントを建設し事業化を進める予定です。当社はこのパイロットプラント建設や加工拠点の拡大を支援するとともに、2024年より日本での効果・安全性の検証、販売を通じて事業化を進め、サプライチェーン全体で温室効果ガス排出削減を目指します。また、この協業による海藻陸上養殖の知見や技術へのアクセスを通じて、当社養殖事業へのシナジーも生み出していきたいと考えています。

自然資本の持続可能性向上に向けて

気候変動

生物多様性

生物多様性

生物多様性の保全

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

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であり、価値創造の源泉となっている一方で、事業活動を通じて自然資本に大きく依存し、また、影響を与えています。地球や海の恵みを受けて事業を営んでいることを常に心にとめ、バリューチェーンにおける生物多様性への依存と影響を把握し、その上で事業活動による負の影響の回避・低減に努めるとともに、復元・再生に取り組みます。

生物多様性の保全は重要な経営課題であると認識し、2023年9月にTNFD^{※1}(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ました。TNFDの情報開示フレームワークに沿った開示に向け、まずLEAPアプローチ^{※2}に試行的に取り組み、自然への依存と影響を把握し、リスクと機会を評価しました。

LEAPアプローチによるリスクと機会の評価

LEAPアプローチでは本来、企業がLocateのステップで特定した「優先地域」の自然環境に関してどのように依存し、どのような影響を与えているのかを把握しますが、まずは優先地域を特定せずに、バリューチェーン上流の「漁業」と「養殖」を俯瞰的に評価しました。

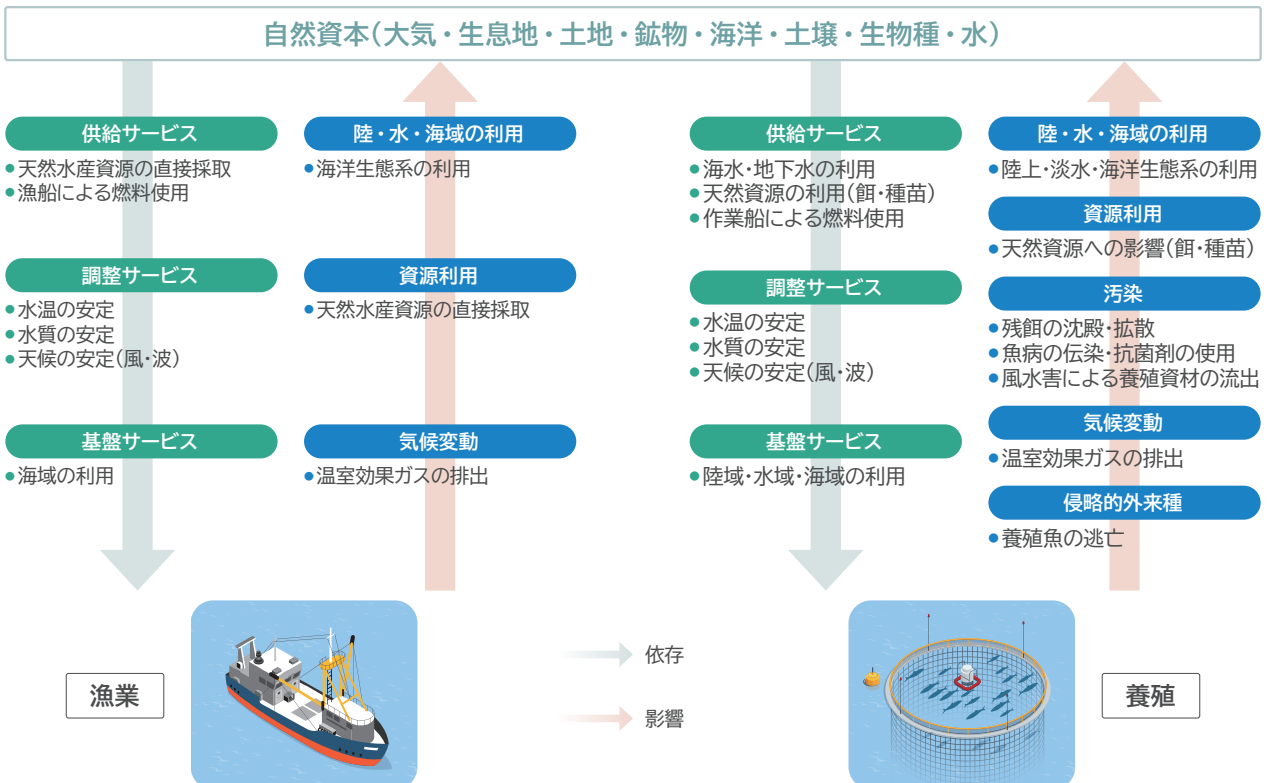
Locate 自然との接点を発見する

- 天然水産物(直接操業および調達): FAO漁獲統計海区(FAO Major Fishing Areas)のうち、21海区
- 養殖拠点(直接操業): 国内32カ所、海外39カ所

Evaluate 依存と影響を診断する

漁業と養殖における自然への依存と影響の関係を整理するため、「ENCORE^{※3}」を使用した一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二次評価(定性評価)を行いました。

その結果、漁業では海域や水産資源などの海洋生態系サービスに大きく依存し、漁獲によって水産資源量や生物種に影響を与えていることが分かりました。養殖では、陸域・水域・海域の利用に加え、水温や水質などの生態系調整サービスに大きく依存している一方で、給餌による水質悪化など、養殖場水域の汚染により自然へ影響を与えていることが分かっています。



Assess リスクと機会を評価する

Evaluateの自然への依存と影響の評価に基づき、当社グループにとって対応が必要な自然関連のリスクと機会を抽出しました。

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 | 持続的調達によるサプライチェーン安定化 | ・収益安定化、販路拡大 | |
| 養殖 ▶ p.35 | 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喪失 | ・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 | 完全養殖技術による天然資源への依存低減 | ・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 |
| | | 陸上養殖技術による海洋環境への負荷低減 | | |
| | | スマート養殖による環境負荷低減 | ・養殖コストの低減、養殖成績の向上 ・労働環境の改善 | |
| 共通 | 機会 | 消費者の購買行動変化(持続可能性に配慮した製品の需要増加) | ・売上の拡大 | ・事業の持続性向上、認証品の取り扱い増 ・丁寧な情報発信 |

Prepare 自然関連リスクと機会に対応する準備を行い、報告する

当社グループはマテリアリティに「豊かな海を守り、持続可能な水産資源の利用と調達を推進する」を掲げ、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います。サステナビリティ委員会の傘下に「水産資源持続部会」、「サステナブル調達部会」、「海洋環境部会」、「プラスチック部会」、「環境部会」の5部会を設置し、部門横断的に対応を行っています。

また、海洋環境および海洋資源の保全と持続的な資源利用を進める国際的なイニシアティブであるSeaBOSに参画し、世界各国の水産業界のリーダー企業や科学者との協働により、課題解決に取り組んでいます。

| 対象 | 指標 | 目標 | 目標年度 |
|-------|------------------------------|---|------|
| 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% | 2030 |
| | 絶滅危惧種(水産物)の調達 | 特に絶滅の危険度が高い水産物※4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取られない場合には、調達を停止 | |
| | CO ₂ 排出量 | 30%削減(Scope 1,2、基準年度：2018年度) | |
| 養殖 | ナイロンカバー発泡スチロール製養殖フロートの切り替え実績 | 海洋へのプラスチック流出リスクの低いフロートへ100%切り替え | 2024 |

※1 民間企業や金融機関が、自然資本および生物多様性に関するリスクや機会を適切に評価し、開示するための枠組み構築を目指す国際的な組織

※2 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

※3 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

※4 IUCN(国際自然保護連合)で定められた絶滅危惧種 I 種(IUCNレッドリストにおけるCR, EN)

社外取締役座談会、新任社外取締役メッセージ

ニッセイグループの持続的成長と企業価値向上に向けて



社外取締役
指名・報酬委員会委員長
永井 幹人

社外取締役
指名・報酬委員会委員
松尾 時雄

長期・全社視点でグループの成長を支える

永井 私は社外取締役として、長期ビジョンの達成に向けた現経営陣の思いを汲み取り、長期的な視点、グローバルな視点、業界や当社の常識にとらわれない視点、という3つの視点を持ち、成長に向けて背中を押すことに重きを置いてサポートしていきたいと思っています。取締役会の実効性評価は毎年全員にアンケートを取り、取締役会は全員で自由闊達にディスカッションする形としています。意思決定プロセスの実効性は改善しており、高く評価しています。したがって現在はブレーキ役というよりも、アクセルペダルに足を置くことが多くなっています。

松尾 私は自分自身の経験やこれまでの見識に基づいて、社内にはない視点から建設的な意見を申し上げることが役割だと思っています。例えば実効性評価では、中長期視点での議論が不十分という指摘がありました。大局を見極めるような議案では特に感じないのですが、特定の事業部門に関わる比較的細かい議案では、社内の取締役は、どうしても自部門の事業境界領域・役割から出ない。私もそうですが、思考・行動を変えるのは

簡単なことではありません。ですが、グループ全体の視点から議論することが取締役会の役割ですし、常に意識してもらうことで自ずと視点が上がってくると思います。

永井 現在の取締役だけでなく、経営サクセッションの観点からも、経営者視点を備えた人材育成を考えなくてはならないと思います。例えば、若い頃から部門横断的な業務を経験させることや、全社を俯瞰することが求められる部門を経験させる、といったことが必要だと思っています。そこは浜田社長も課題意識を持たれており、今後は対応が進んでいくと思いますが、重要なことだと思います。また、去年も申し上げましたが、長期ビジョンの「2030年のありたい姿」は大変意欲的なのですが、そこからバックカastingした中期経営計画になると、まだまだ「積み上げ式」の意識が拭えず、長期業務計画の域を脱し切れていません。

松尾 経営陣も従業員も、長期ビジョンからのバックカastingをどれだけ理解し、自分の思考・行動を変えていけるかがポイントだと思っています。これまで「積み上げ式」の思考や行動をどう変えることができるのか、楽しみにしていますし見守りたいと思っています。

社外取締役の視点から見た ニッスイグループの強みと課題

永井 強みとして、4つ挙げたいと思います。1つ目は、長期的に価値が高まる水産資源へのグローバルなアクセス。2つ目は先進的な育種やDXで高度化を進めてきた養殖の技術力。3つ目は事業のグローバル展開力、そして4つ目が研究開発力です。当社グループの海外事業は、現地の有力企業を買収し、そのブランドを活かしながらビジネスを広げており、日本の食品会社としては非常にユニークなグローバル展開です。また研究開発では、例えば魚油から高純度EPAを抽出・精製する独自の技術で、グローバルトップクラスのサプライヤーとなるまで成長させました。こうした強みを組み合わせるさらにシナジーを生み、競争優位につなげてほしいです。

松尾 敢えて永井さんとは別の角度から見ると、強みはやはり人財にあると思います。当社グループの従業員はどなたも非常に真面目で、目標に向けて突き進んでいくところや、決められたことをきちんとやり遂げるようなところは非常に大きな強みだと思います。コンプライアンスに対する意識や、リスク回避に対する姿勢もしっかりしており、組織文化と言えるかもしれません。もちろん、変革を起こすような人財や多様性も大切ではありますが、ベースとしての非常に強い人財力があると思います。

永井 2030年のありたい姿を実現していくためには、それを支えていく人財戦略、2030年の人財ポートフォリオをどう組んでいくかが重要です。これは取締役会でも何度か議論をしているのですが、まだまだ足りていないと感じます。外国籍人財の活用も含め、グローバル人財の確保や育成も、もっと計画的にスピードを上げてやるべきだと思っています。強みをさらに磨き、事業のシナジーをつくるためにも、部門間異動などを今以上に意識的にやっていく必要があります。

松尾 人財だけでなくDXについても言えることですが、会社全体の考え方や方向性を持っておくことも必要です。ロードマップのようなものを整備していかないと個別最適が進んでしまい、進む方向がちぐはぐになっていくのではないかと懸念を持っています。

永井 例えば人財戦略・人財ポートフォリオについては、人事部が中心になって考えていると思いますが、将来の事業ポートフォリオ像とリンクして考えると、人事部だけでなく、そこに事業部や企画部門も入って、会社全体と

して、どう考えていくかということが必要です。浜田社長もそういう問題意識は持っているので、スピードを上げて会社全体の考え方の整理をしていただきたいと思います。昨年度だけでも随分、人財については議論しましたし、今年も取締役会の大きなテーマとして議論する予定にしており、将来に向けた重要な課題と思っています。

事業ポートフォリオとROICの考え方

松尾 中期経営計画の基本戦略の一つとしてROIC向上を掲げました。事業ポートフォリオの最適化に向けてROICによる事業評価を進めており、まだまだ事業によって温度差はありますが、ようやくROIC向上のための具体的な施策の議論ができるようになってきました。

永井 とはいえ、まだまだ緒に就いたばかりです。かつては資本効率性の指標としてROEを重視する企業が多かったですが、当社も資本効率性の指標としてROICを導入しました。また、資本市場での評価や株主還元にも関係する観点から、PBRIについてもより重視していくべきだと考えています。

ROICの導入を機に資本コストを意識した投資判断、事業の選択と集中の議論が活発化し、CCC導入によってキャッシュ・フロー創出に対する現場の意識付けは進んだと思いますが、長期ビジョンに掲げる数値目標が、どのような事業構成、事業規模になれば達成できるのか、そのときのバランスシートはどうあるべきなのかといった議論にまだ至っていません。もう少し時間がかかりそうです。



社外取締役座談会、新任社外取締役メッセージ



これまで当社は資本効率を考慮して事業の選択を進めてきているので、むしろROICにとらわれた議論、縮小均衡の「罨」に陥らないように注視したいと思っています。ROICが低いことと事業撤退は決してイコールではなく、大事なのはどう事業を組み合わせ強化していくかです。強みである事業間シナジーをROICにどう織り込むかとか、将来の環境コストをどう織り込んで考えるか、といったところが経営の肝だと思います。ここの議論が今の当社には重要で、そのために私はアクセルペダルに足を置きながら、議論を見守っています。長期ビジョンで描く「ありたい姿」との現状のギャップを埋めていくには、注力分野に対するより一層の投資と、M&Aの検討を加速させることが必要だと考えています。

ミッションの実現に向けた 中長期的な課題

松尾 気候変動や脱炭素への対応はもちろん必須なのですが、やはり当社グループが社会から求められているのは、水産資源の持続性の確保だと思います。社会課題の解決と事業の拡大をどう両立させていくのかを、投資家をはじめとするステークホルダーに対して示していく必要があります。さまざまな取り組みはすでに進めているのですが、まだ外部への開示や説明が足りていないのではないかと思います。

現在当社ではマテリアリティの見直しをしているところなのですが、マテリアリティを絵に描いた餅にしないためにも、具体的に何をやるのかKPIを含めて設定し、ここでもしっかり説明や情報開示していくことが必要です。

永井 全く同感です。また私は、新たな“食”の市場を

切り拓いていくという意味で、2つのことに期待を寄せています。1つは海外の水産食品ビジネスの横展開です。欧米では有力企業を買収して、現地に根ざしたブランドを活かした展開が成功しており、例えばこれをアジアで展開していくとか、欧米で獲得した知見をもとにした事業展開が図れないかということです。もう1つは国内の食品事業での新展開です。高齢者の食や、健康をサポートする食、個食、簡便、買い物難民など、課題は尽きません。これらの社会課題を新しい“食”でどう解決していくのか、部門横断的に、創造的にやってほしいです。消費者ニーズのマーケティング強化など、このあたりは新任社外取締役の江口さんに期待しています。

松尾 当社グループはBtoCビジネスが多いので、消費者の皆様にもさまざまな取り組みや価値創造を知っていただくことで、ブランド力向上にもつながると思います。世界を代表する水産食品会社としてリーダーシップを発揮して、当社グループが目指す未来の姿をもっと外部にアピールしていただきたいと思っています。

また当社グループは将来、いろいろな局面に晒されることになると思います。対談の冒頭でも経営サクセッションの話が少し出ましたが、環境変化に対応できるよう複数のシナリオを持つことが大事になってくると思います。リーダーシップも多様であるべきで、リーダーシップをいくつかのタイプに分類して、その定義にあてはまる人的資本をプールしておくことも必要だと思います。

永井 リーダーシップについて加えれば、私は当社グループのトップには自分自身のメッセージをグローバル各社に発信できる力も必要だと思います。例えば浜田社長は、長期ビジョン・中期経営計画の策定に際して、当社グループの今後の方向性について、社内で大いに議論をしてもらいたいと考えていました。社内の多くの意見を吸い上げようと奔走され、多くの対話の機会を設けて、それを実践していった浜田社長の情熱とリーダーシップには深い感銘を覚えました。

また、各現場をリードする部門のリーダーには、まさに新しい“食”の創造に向けた柔軟な発想と行動力を備えた人財が必要です。さらに言えば、職場の一人ひとりが自由に柔軟な発想で新しい“食”を創造していくことを正しく評価し、後押ししていけるリーダーということになると思います。

松尾 多様な人財の活躍という意味では、女性の活躍推進も重要な課題です。浜田社長も、女性の活躍に目

を向けた施策を社内で展開しており、将来に向けてあらゆる階層で女性に活躍してもらうような仕組みづくりを進めています。

また、2030年に向けた成長戦略を実現するためにはM&Aを加速しないといけないのですが、その進捗も気になっています。M&Aは自社でコントロールできない部分も多いので、そこをなるべくシナリオどおりに進めていくために、どうするのか。

永井 確かにM&A候補案件や有望な技術を自分たちで見つけに行くといった、プロアクティブさがもう少し欲

しいですね。事業部門と研究開発部門、コーポレート部門が連携して、その機能を強化していくことが必要かもしれません。繰り返しになりますが、やはり会社全体を見ていく人財を育てることが重要なのだと思います。従業員一人ひとりが大きな視点を持ち、新しい“食”を創造することで、事業を成長させていく。こうした雰囲気組織全体で盛り上がってくると、従業員エンゲージメントの向上にもつながりますので、ここに期待しています。

新任社外取締役メッセージ

私はこれまで食品企業2社で主にR&D部門、広報・コミュニケーション・CSR部門で新たな価値の創造とその伝達に携わり、コーポレートブランド価値の向上に貢献してまいりました。経験を活かし、長期ビジョン「Good Foods 2030」の実現に寄与したいと思っています。

外から見ていた当社のイメージは、日本を代表する伝統的な水産企業でした。社名を「ニッスイ」に変更し、ミッションに掲げた、新しい“食”の創造への強い決意を感じます。サステナビリティ経営の視点から当社グループが、水産資源の持続可能性や海洋環境の保全といったテーマで世界をリードし貢献できるポテンシャルは大きいと思いますし、気候変動や生物多様性についても一段ギアを上げた活動が社会から求められています。

事業の成長に向けては、過去のR&D部門での経験から、イノベーションを担う研究開発に注目しています。EPAなどの機能性油脂や速筋タンパク、選抜育種をはじめとする養殖技術など、これらコア技術の進化と事業化に大いに期待し、楽しみにしています。加えて、これらの価値を今以上に社会や消費者に伝えていくことが、「ニッスイ」ブランドの価値向上、お客さまからの信頼獲得につながると確信します。R&D部門は技術発想だけではなく、お客さまとの双方向のコミュニケーションによって潜在ニーズやペイン(お困りごと)を捉え、マーケティング部門とも協働し次の価値創造へとつなげていくことが重要です。徹底した顧客視点に立った独自素材や商品で差別化できれば、世界各国に新しい“食”を提供できるでしょう。研究や技術開発は失敗や苦労も多く時間がかかりますが、足りない部分は積極的にアライ

アンスを組み、ひるまず挑戦しスピードで成果を導いてほしいと思います。

また、私は長年企業で働く中、女性の活躍推進をテーマとしてきました。「多様性」と「コミュニケーション」は経営において重要なキーワードです。世界のリーディングカンパニーとして成長するために、人種や国籍、性別などにかかわらず、すべての人が公平に働きやすい会社にならねばなりません。そのため部門や組織を超え、社会に対しても開かれたコミュニケーションが欠かせません。オープンでフランクな議論を進め、価値ある情報を社内外に伝え対話ができる組織でありたいと考えます。

これから経営に関わる中で、初心を忘れず、社会の変化にスピーディに対応し、当社グループの強みを活かして成長できるよう貢献していきます。



社外取締役 指名・報酬委員会委員 江口 あつみ