

# NISSUI INTEGRATED REPORT 2025

ニッスイグループ 統合報告書2025

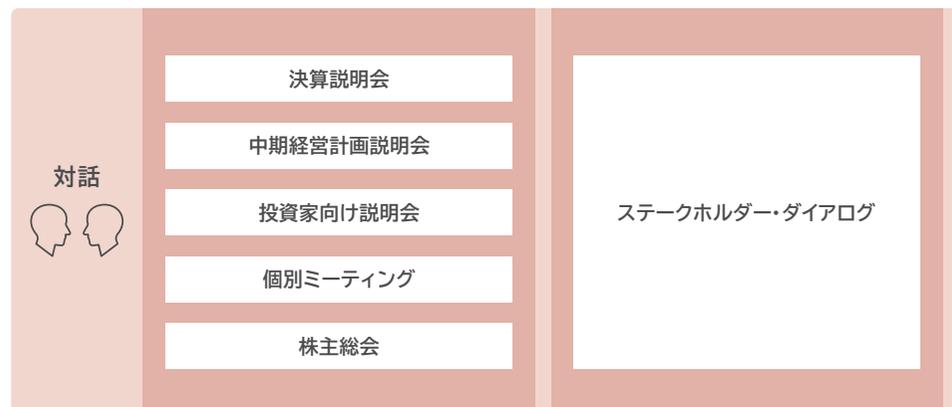
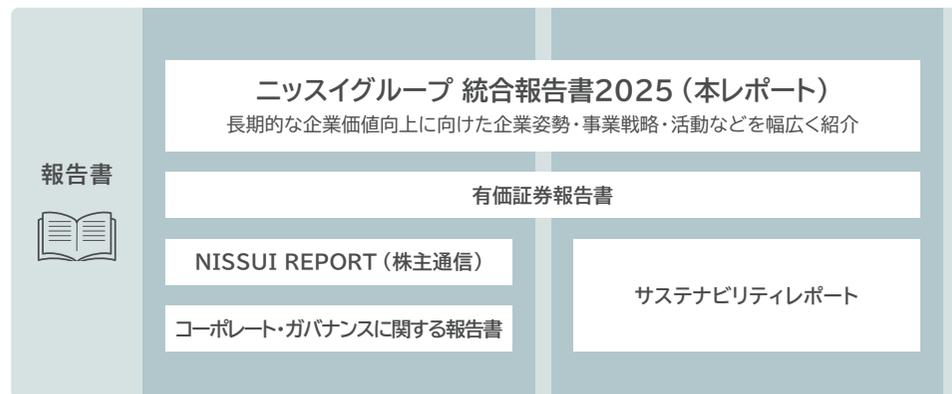


まだ見ぬ、食の力を。

## コミュニケーションの全体像

### 株主・投資家向け情報

### ESG・サステナビリティ情報



### 編集方針

株式会社ニッセイは、主に株主・投資家向けのコミュニケーションツールとして、統合報告書を発行しています。本レポートでは、当社グループの長期ビジョンや、戦略・業績などについて、ESG・サステナビリティ情報と連携し、企業価値向上のストーリーをお伝えしています。当社では、本レポート以外にもさまざまな媒体で情報を開示していますので、より理解を深めていただくためにご活用ください。

#### > 報告対象期間

2024年4月1日～2025年3月31日の活動を中心に掲載しています。ただし、過去の経緯やデータ、最近の事例を示すことが適当である場合は、この期間以外のものを報告しています。

#### > 報告対象組織

株式会社ニッセイおよび国内外のグループ会社を対象としています。

#### > 参考としたガイドライン

- IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
  - GRI (Global Reporting Initiative) スタンダード
  - TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) 提言
  - TNFD (自然関連財務情報開示タスクフォース) 提言
  - 経済産業省「価値協創ガイダンス」
- 発行：2025年11月

### 将来見通しに関する注意事項

本レポートに記載されている業績の見通しなどの将来に関する記述は、当社が制作時点で入手している情報および合理的であると判断している一定の前提に基づいており、実際の業績などはさまざまな要因により大きく異なる可能性があります。

#### 表紙への想い

ニッセイグループは、同じ志を抱くグローバルリンクの仲間とともに、水産資源をさまざまな価値に変えて食卓へ届けています。今回の表紙では、当社の強みであるバリューチェーンと、それを支える人財、そして生活者に焦点を当て、ブランドシンボルをモチーフにしたコネクティングフレームと組み合わせました。海から食卓へ、人から人へとつながりを広げ、世界中で新しい“食”を生み出す私たちの活動を表現しています。

## 目次

## Chapter 1 価値創造ストーリー



- 03 経営理念体系
- 04 ニッスイグループのマテリアリティ
- 05 At a Glance
- 07 社長メッセージ
- 13 環境変化への対応と進化の歩み
- 15 ニッスイグループの価値創造プロセス
- 16 ニッスイグループの強み「バリューチェーン」

## Chapter 2 中長期の成長戦略



- 17 CFOメッセージ
- 21 長期ビジョン「GOOD FOODS 2030」
- 23 前中期経営計画「GOOD FOODS Recipe1」  
(2022～2024年度)の振り返り
- 25 新中期経営計画「GOOD FOODS Recipe2」  
(2025～2027年度)
- 26 財務KPI
- 27 マテリアリティKPIと推進体制
- 29 基本戦略① 事業ポートフォリオ強化
- 35 基本戦略② サステナビリティ経営の深化
- 37 基本戦略③ ガバナンス強化
- 39 事業戦略
- 45 サステナビリティ戦略

## Chapter 3 未来を支えるガバナンス



- 49 役員一覧
- 50 スキルマトリックス
- 51 社外取締役座談会
- 55 コーポレート・ガバナンス

## Chapter 4 データセクション



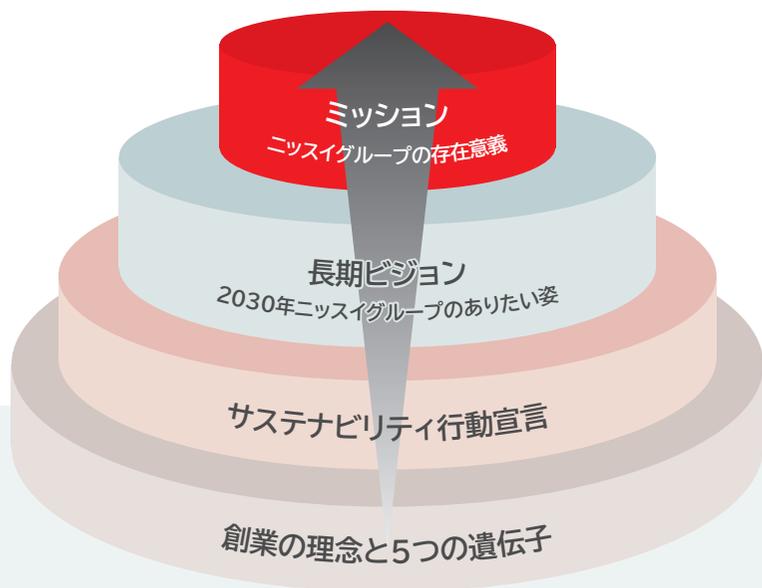
- 59 財務指標の推移
- 60 連結財務諸表
- 62 サステナビリティデータ
- 63 株式情報
- 64 会社情報
- 65 グローバルネットワーク

## 経営理念体系

ニッスイグループは2022年、ミッション（存在意義）を改めて定義しました。時代や環境の変化に応じた“食”の新たな可能性の追求を通じて、社会課題を解決することが当社グループの使命であり、存在する意義です。

ミッションは、土台である「創業の理念と5つの遺伝子」とステークホルダーへのコミットを示す「サステナビリティ行動宣言」に基づいています。

ミッションを体現しながら、長期ビジョン「GOOD FOODS 2030」  
▶ p.21 の実現と持続的な成長を目指します。



### ● ミッション(存在意義)

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

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

ミッションに込めた想い

- ・「食」に注力する企業へ
- ・海で培ったモノづくりの心と未知を切り拓く力
- ・サステナブルな未来を見据えて進んでいく決意

### ● 長期ビジョン「GOOD FOODS 2030」

人にも地球にもやさしい食を世界にお届けするリーディングカンパニー

### ● サステナビリティ行動宣言

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



サステナビリティ行動宣言

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

お客様

従業員

ビジネスパートナー

環境

株主

社会

### ● 創業の理念と5つの遺伝子

水の水道におけるは、水産物の生産配給における理想である。

海洋資源は世界の到る処でこれを求め、できるだけ新鮮な状態で貯え、世界各市場にいわば水道の鉄管を引き、需要に応じて市価の調節を図りつつこれを配給する。水産物も配給上の無駄を排しできるだけ安価に配給を図り、その間一切不当な利益を要求すべきではない。



## ニッスイグループのマテリアリティ

ニッスイグループでは、マテリアリティを「ニッスイグループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けて優先的に取り組むべき経営上の重要課題」と位置付けています。10のマテリアリティはリスクマネジメントとも連動しており、マテリアリティから中長期的な経営戦略を見据えた重要リスクを特定しています。

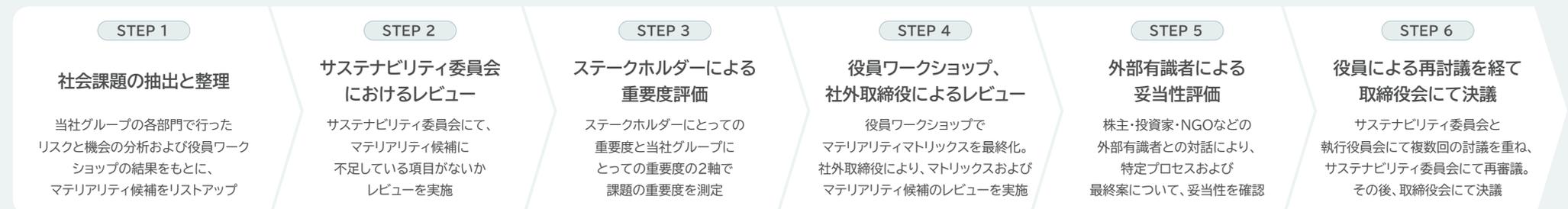
マテリアリティを踏まえた新中期経営計画「GOOD FOODS Recipe2」を実行することで、ミッションである「健やかな生活とサステナブルな未来の実現」を体現していきます。

▶ p.27

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

## マテリアリティ特定プロセス

ニッスイグループでは、2016年度に特定したマテリアリティに基づきサステナビリティ経営への進化に取り組んできましたが、外部環境の複雑化に対応すべく、2023年度に見直しを行いました。



# At a Glance

## 2024年度実績

グループ会社の所在国数

26カ国

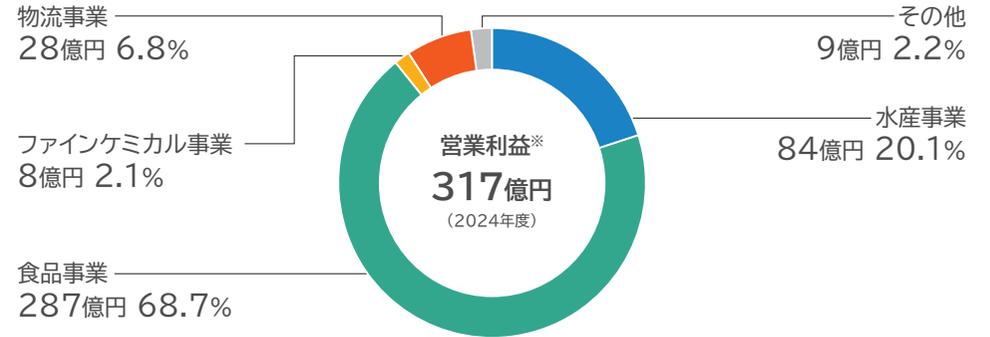
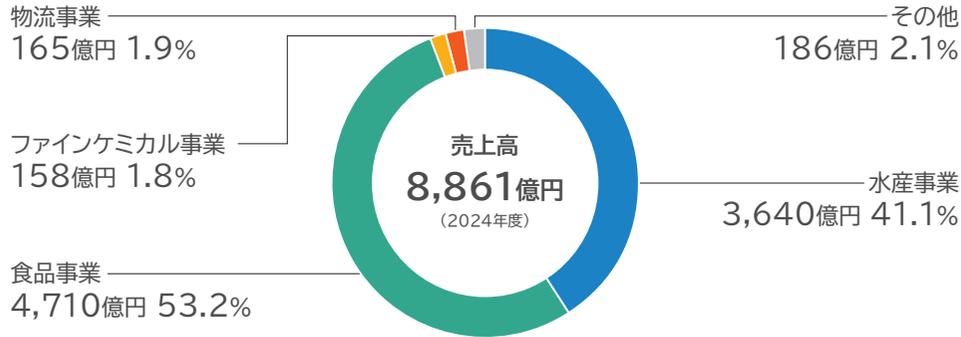
連結従業員数

10,332名

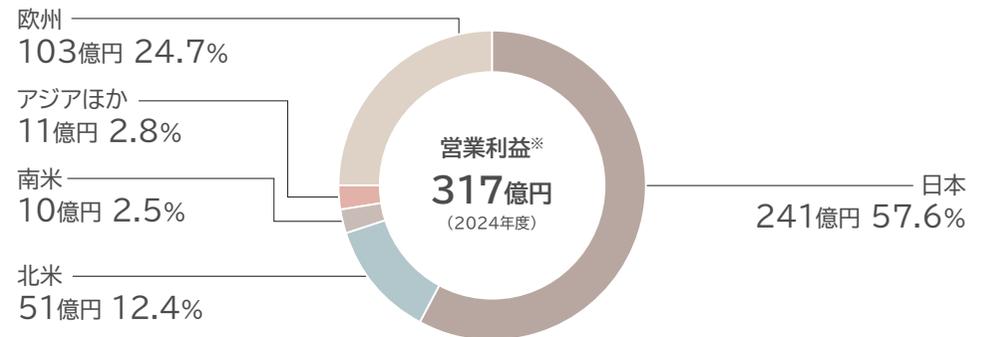
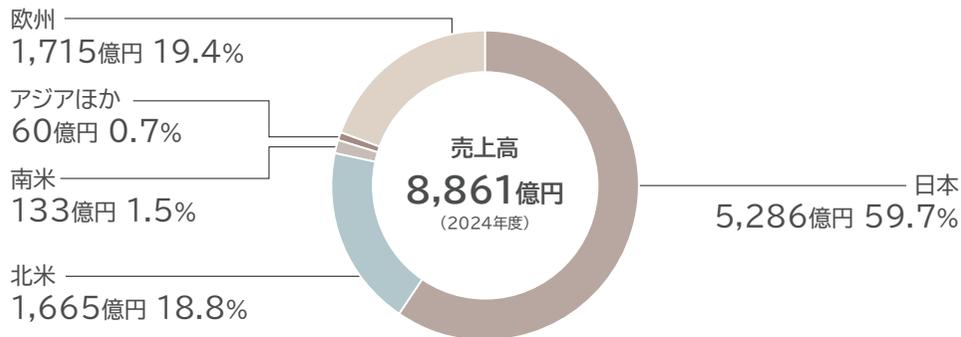
海外所在地売上高比率

40.3%

### 事業別売上高／営業利益



### 地域別売上高／営業利益



※営業利益の数値は営業利益に含まれる全社経費を除いて算出しています。

### 水産事業

#### 持続可能な資源アクセスの強化

##### 養殖ブリ



人工種苗比率  
2022年度出荷  
**100%**を実現  
養殖ブリ国内シェア  
(2024年度)  
**No.1** 約**8%**<sup>※1</sup>

海外  
輸出国数  
**15**カ国

##### スケソウダラ

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



##### 養殖トラウトサーモン



チリサーモン養殖会社の  
ASC認証品比率(2024年度)  
**100%**  
チリにおけるトラウトサーモンシェア  
(2024年度)  
**No.1** 約**50%**<sup>※1</sup>



持続可能な  
水産原料と  
食品加工技術力を  
活かした商品

家庭用・業務用水産フライ  
(白身魚など)



売上高  
世界**No.1**<sup>※1</sup>

白身魚のすり身を使った  
ちくわなどの練り製品

家庭用ちくわ市場  
メーカーシェア  
**No.1**<sup>※2</sup>



水産事業×食品事業×ファインケミカル事業

水産物の  
機能性を  
活かした食品

特定保健用食品

健康志向食品  
中性脂肪値改善群  
DHA/EPA群市場シェア

**No.1**<sup>※1</sup>



### 食品事業

#### 食品加工技術を活かした消費者ニーズに応える商品

##### 家庭用水産調理/冷凍食品



米国シェア  
**No.1**<sup>※1</sup>

北米食品会社の  
冷凍白身魚フライ

##### 家庭用チルド/白身魚フライ



フランスシェア  
**No.1**<sup>※1</sup>

欧州食品会社の  
チルド白身魚フライ

##### ワンプレート冷凍食品

売上伸長率市場**No.1**<sup>※3</sup>



### ファインケミカル事業

高純度EPA<sup>※4</sup>(純度96.5%以上)を生み出す  
高度な精製技術



日本のみならず  
欧州・アジア・北米に  
EPA医薬品原料供給

※1 当社調べ ※2 (株)インテージ(SRI+当社調べ)家庭用ちくわ市場(2024年7月~2025年6月) ※3 SRIデータ(2023年度、2024年度)リアル店舗におけるNBメーカー伸長率  
※4 EPA(エイコサペンタエン酸):イワシなどの魚油に含まれる脂肪の一つで、オメガ3系の多価不飽和脂肪の一種

社長メッセージ



世界の食と笑顔を  
未来へつなぐ  
リーディングカンパニーへ

代表取締役 社長執行役員  
最高経営責任者 (CEO)

田中 輝

社長メッセージ

## 「変わる勇気」と「続ける覚悟」で挑む未来

私は、2025年5月に社長に就任しました。

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

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

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

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

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

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

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



ニッスイ グローバルリンクス

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

S.A.社の皆さんとともに（前列右から4人目が田中）

## 社長メッセージ

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

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

## 新しい“食”が拓く豊かな社会

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

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

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

に貢献する企業として地位を確立することが不可欠です。

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

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

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

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

## 「Recipe2」で目指すバリューチェーンの強靱化

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

## 社長メッセージ

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

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

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

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

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

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

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

資源が多層的に価値を生み出す姿こそ、バリューチェーン強靱化の理想形です。

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

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

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



## 社長メッセージ

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

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

## 事業ポートフォリオマネジメントでROICスプレッドの最大化を図る

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

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



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

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

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

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

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

社長メッセージ

## 成長の原動力となる人的資本の強化

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

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

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

## ステークホルダーの皆さまへ

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

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

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

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

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



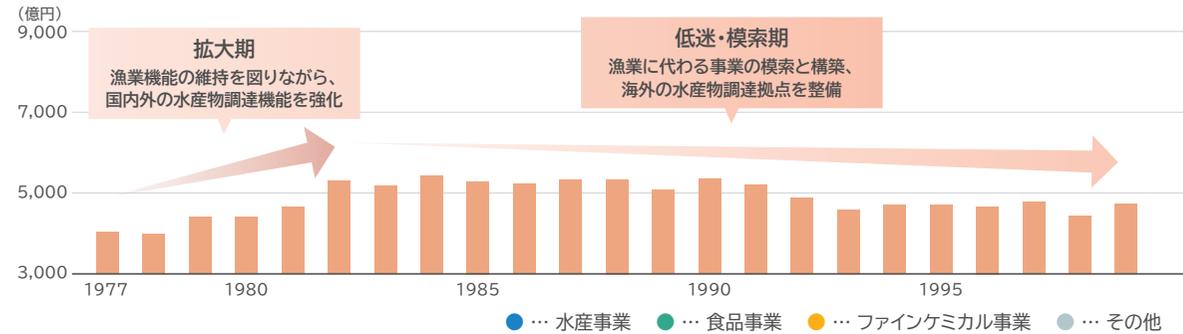
## 環境変化への対応と進化の歩み

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

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

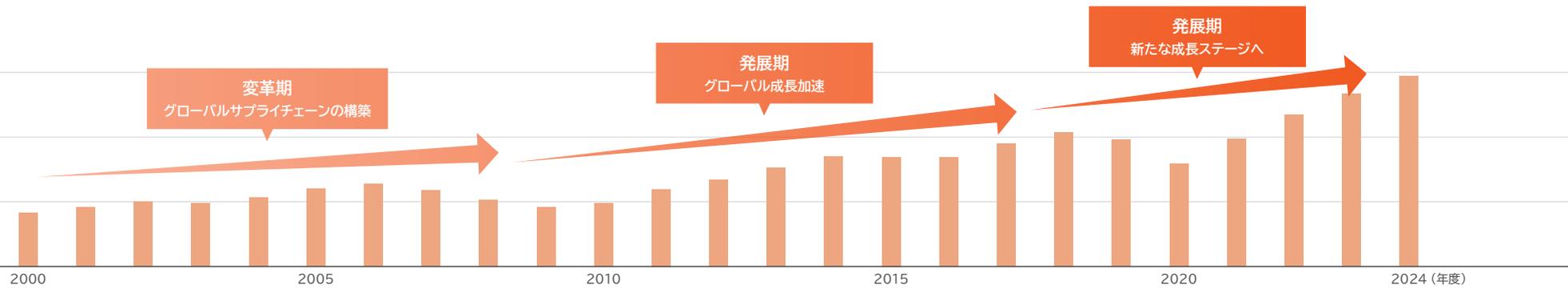
時に困難を伴う個々の局面に対峙して挑戦や転換を図り、事業基盤を強化して高品質な製品をグローバルにお届けする体制を進化させてきました。

### 連結売上高の推移



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

環境変化への対応と進化の歩み



2001~	2012~	2022~
-------	-------	-------

**環境変化**

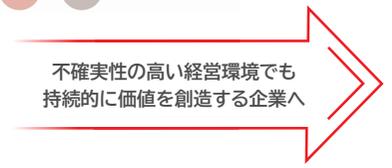
<p><b>外部環境</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>欧米を中心に世界的な水産物の需要が拡大</li> </ul> <p><b>内部環境</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>成長に向けた経営基盤の整備が求められる</li> </ul>	<p><b>外部環境</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>CSRやSDGs、サステナビリティに向けた取り組みの重要性が高まる</li> <li>気候変動や地政学的リスクなど複合的な環境変化への対応が不可欠に</li> </ul>	<p><b>内部環境</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>価値創造基盤の強化と危機対応力の重視</li> </ul>
---	---	---

**施策・意思決定**

<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営理念の明確化</li> <li>● グループ経営に移行、グローバルサプライチェーンを構築</li> <li>● 資源アクセスの強化、オセアニアの水産事業に参入</li> <li>● 水産物を顧客価値に変換するモノづくりを推進し、グローバルな販売力を強化</li> <li>● 北米・欧州の冷凍食品事業に参入</li> <li>● 配合飼料事業・国内養殖事業に着手</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバルリンクスの機能強化</li> <li>● 「CSR(現 サステナビリティ)行動宣言」制定</li> <li>● 養殖事業の拡大・高度化</li> <li>● コーポレート・ガバナンスの強化</li> <li>● 不採算事業の整理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ミッションを再定義し、長期ビジョンを策定</li> <li>● マテリアリティを経営課題に</li> </ul>
---	---	---

**成果**

<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「グローバルリンクス」「ローカルリンクス」で構成される水産物のグローバルサプライチェーンを構築</li> <li>● メーカー機能強化により事業構造が変化、収益力の安定化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 安定的に利益を出せる体質への転換</li> <li>● グローバルサプライチェーンが進化、北米・欧州などの事業が安定化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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”の創造への挑戦</li> </ul>
---	---	--



## ニッスイグループの価値創造プロセス

### 2030年度目標(KPI)

▶ p.26, 27

#### インプット

##### ▶ 財務資本

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

##### ▶ 製造資本

- ・養殖拠点<sup>※1</sup> **71カ所**
- ・GFSI認証事業所数<sup>※2</sup> **31カ所**

##### ▶ 知的資本

- ・研究開発費 **49億円**
- ・R&D人材 **147名**
- ・東京イノベーションセンター  
中央研究所大分海洋研究センター

##### ▶ 人的資本

- ・連結従業員数 **10,332名**

##### ▶ 社会関係資本

- ・110余年の歴史で積み上げた信頼とNissuiブランド

##### ▶ 自然資本

- ・水産資源の持続可能な調達比率 **75%**
- ・グローバルサプライチェーン  
(48カ国以上から水産資源を調達)

#### マテリアリティ

▶ p.4

- ・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

- ・人材育成と多様な人材の活躍
- ・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
- ・自身加工品  
(白身魚フライ・すり身加工品)
- ・冷凍食品
- ・チルド食品  
(弁当・惣菜)
- ・代替タンパク
- ・健康領域商品  
(速筋タンパクなど)
- ・機能性食品
- ・機能性油脂  
(EPA・DHA)

バリューチェーンの強み

グローバルリンクス・ローカルリンクス

▶ p.16

ガバナンス

サステナビリティ行動宣言

創業の理念と5つの遺伝子

#### 経済価値

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

#### 社会価値

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

#### 人財価値

- ・従業員エンゲージメントスコア<sup>※3</sup> **20%のスコア向上**
- ・女性幹部職比率<sup>※3</sup> **20%**

#### 環境価値

- ・CO<sub>2</sub>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<sup>※3</sup> **30%削減**
- ・水産資源の持続可能な調達比率 **100%**

※青色は水産事業、緑色は食品事業、黄色はファインケミカル事業を表しています。主要3事業が絡み合いながら素材を多様な形に変え、価値を最大化し、お客さまにお届けしています。

※1 連結子会社を対象とし、1養殖エリアを1拠点としてカウント ※2 GFSI:Global Food Safety Initiative。世界的に展開する食品企業が集まり、食品安全の向上と消費者の信頼強化のため、協働して食品安全管理規格の承認などを行う民間団体

※3 対象範囲:ニッスイ個別

## ニッスイグループの強み「バリューチェーン」

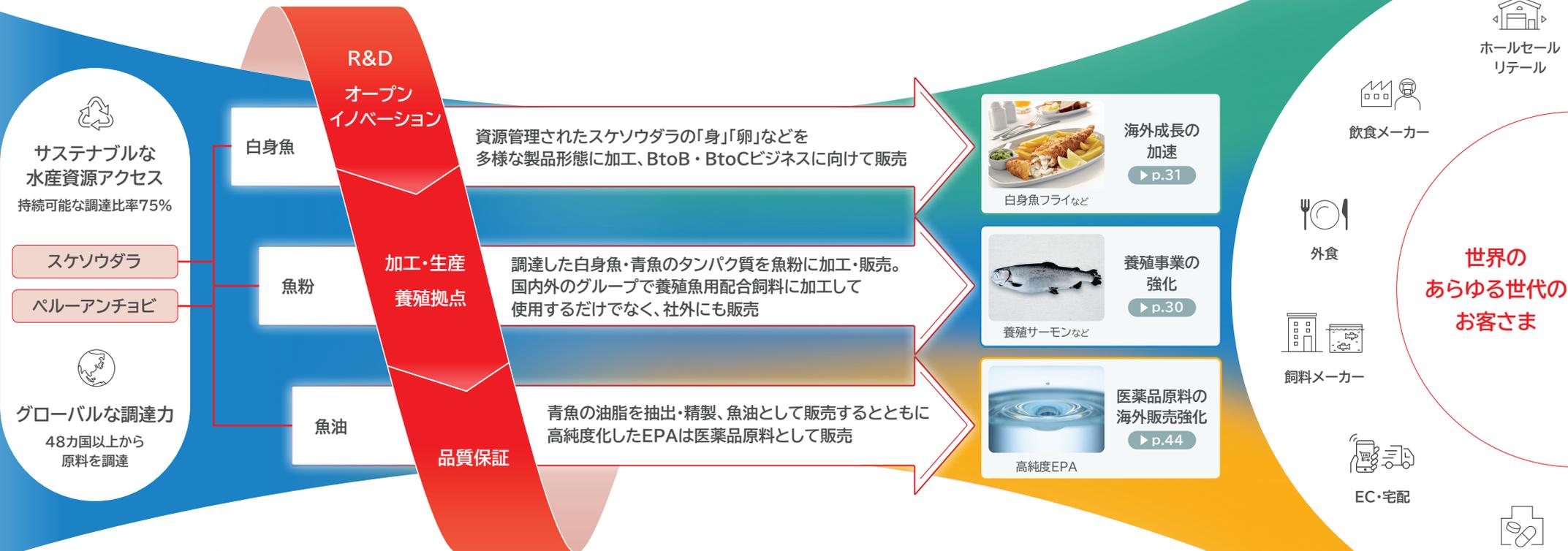
ニッスイグループは、世界各地から水産物を調達し、素材の力を最大限に引き出すR&D、加工・生産、品質保証を通じて、高付加価値商品を世界のあらゆる世代のお客さまに提供しています。

当社グループの強みである「白身魚」「魚粉」「魚油」それぞれのバリューチェーンを最大限に活かし、長期ビジョンの実現を目指します。

### グローバルリンクス・ローカルリンクス グループ会社の所在国数26カ国\*

資源アクセス

付加価値を生み出すR&D・加工生産・品質保証、価値を届ける物流



\*ニッスイの連結子会社とニッスイグローバルリンクスを構成する企業、これらの関係会社が拠点を置く国の数

## 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



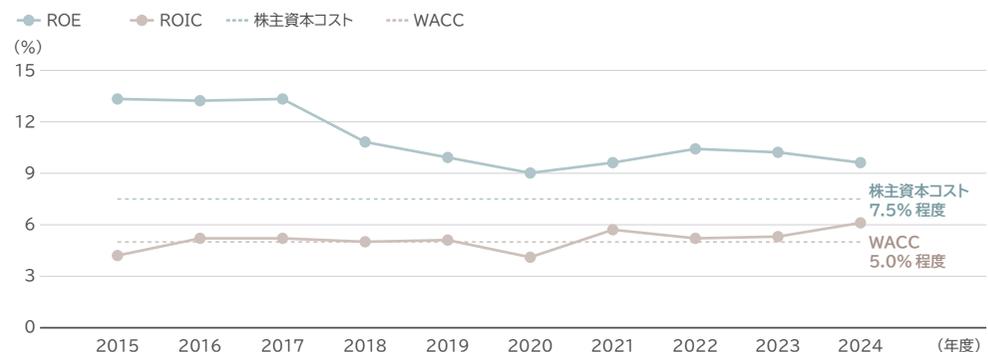
## 長期ビジョン実現に向けた課題と新中期経営計画「Recipe2」

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か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



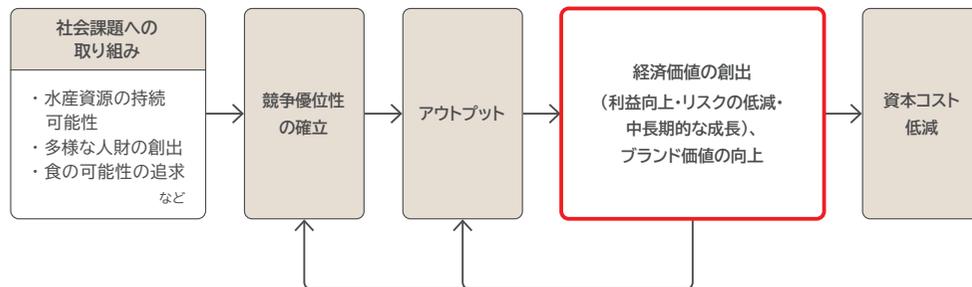
## CFOメッセージ

LPBR・PERの向上につなげていきます。

ニッセイグループは、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。

ニッセイグループは「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

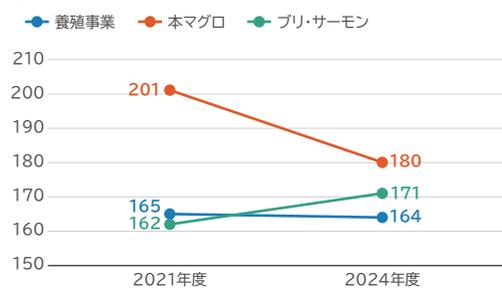
2022年度よりキャッシュ・コンバージョン・サイクル（以下、CCC）による管理をスタートして3年が経過しました。成長ドライバーの一つである養殖事業では養殖魚の成長に年単位の期間を要することから、収益確保が厳しい中でも将来を見据えて在庫投資をしてきました。ファインケミカル事業においても、想定以上に販売拡大が遅れたことで医薬品の製品・原料ともに在庫期間が長くなりましたが、さまざまな取り組みが功を奏し、CCCはほぼ横ばいにとどめることができました。

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



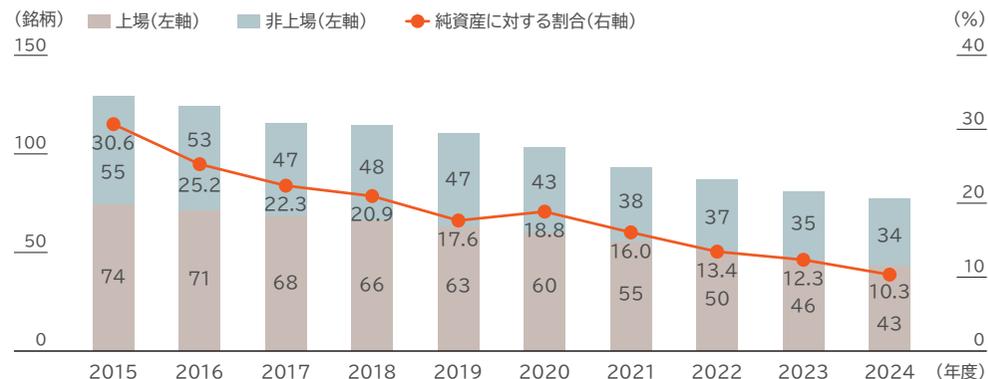
成長ドライバーにおける主な成長投資(完成ベース)

事業	年度	投資額	内容	目的
海外 食品	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
海外 水産加工・商事	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 海外(チリ)	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	2024~2025	約20億円	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、銀行からの借り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おります。

## 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。

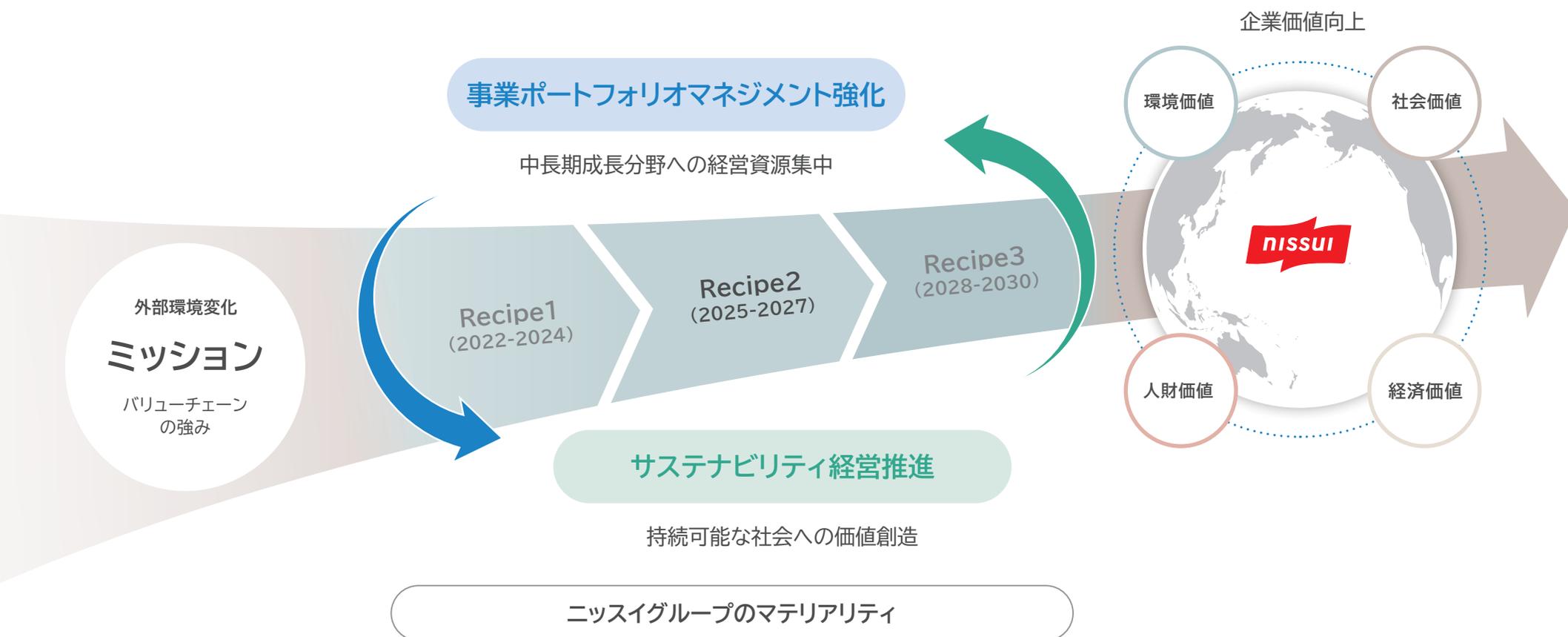
## PBR・PERの推移



## 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」

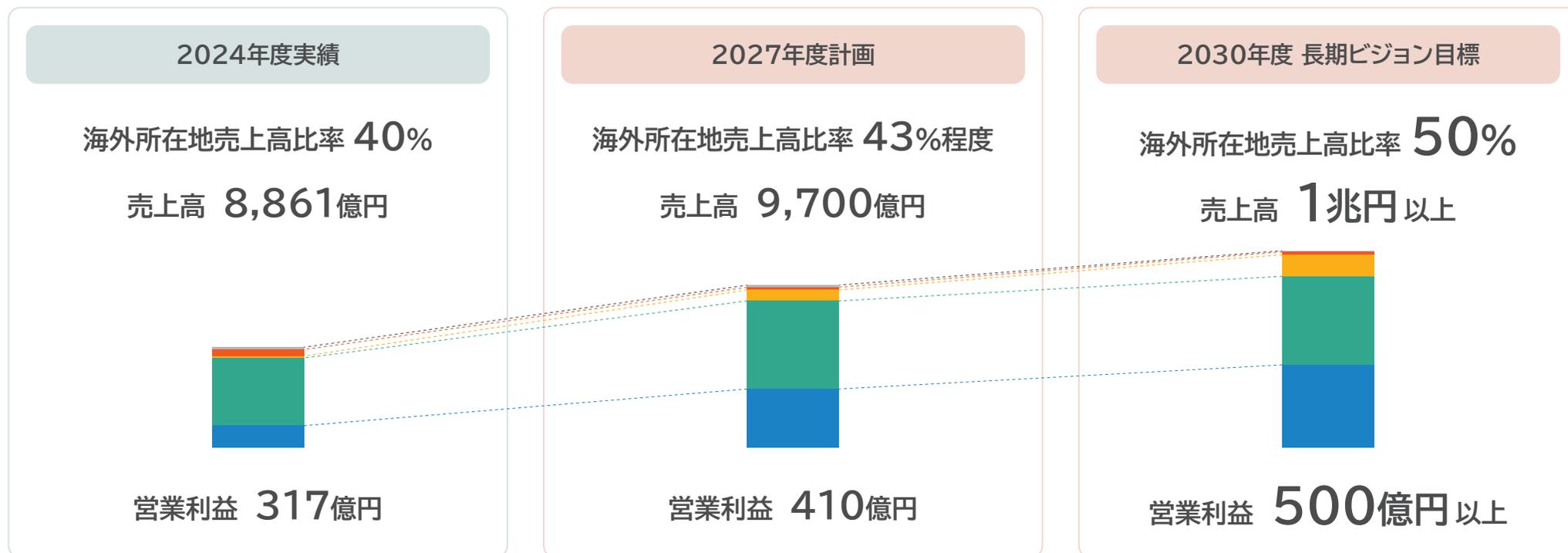
2030年度 長期ビジョン目標

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。



● … 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>マテリアリティの見直し</li> <li>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</li> </ul>
グローバル展開加速	<ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> </ul>
新規事業・事業境界領域の開拓 生産性の革新	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
財務戦略 ガバナンス強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> <li>アセットライトを推進(CCCの導入、政策保有株式の縮減)</li> </ul>

### 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*	—	—	97.5%	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	—	16.8%のスコア向上	10%のスコア向上
		女性活躍	女性幹部職比率*	—	7.3%	7.9%	10%
環境価値	気候変動への対応と海洋環境の保全	CO <sub>2</sub> 排出量削減	CO <sub>2</sub> 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	6.4%削減	6.7%削減	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%

※対象範囲：ニッスイ個別

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

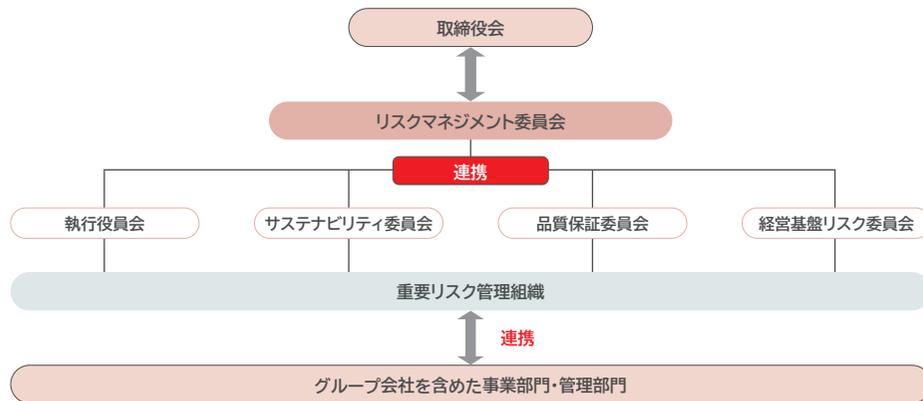
## リスクマネジメント体制の再構築

「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
今後の取り組みと課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・リスク評価の定量化</li> <li>・グループ会社のリスクマネジメント強化</li> </ul>		

### 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

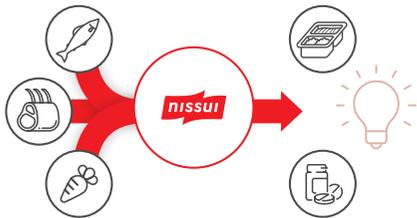
不確実な環境変化に柔軟かつ迅速に対応するための **バリューチェーン強靱化**



### 4つの強化ポイント

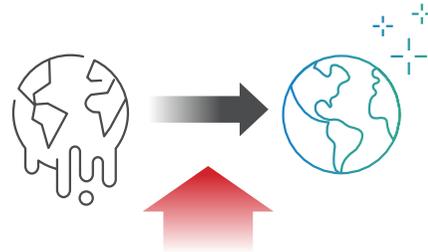
#### ① 価値創造力強化

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



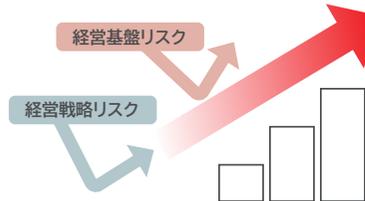
#### ② 持続可能性強化

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



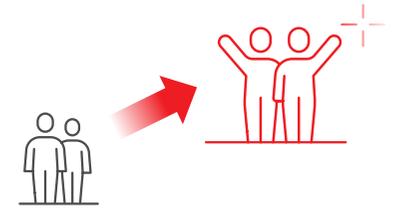
#### ③ リスク対応力強化

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

ニッセ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%

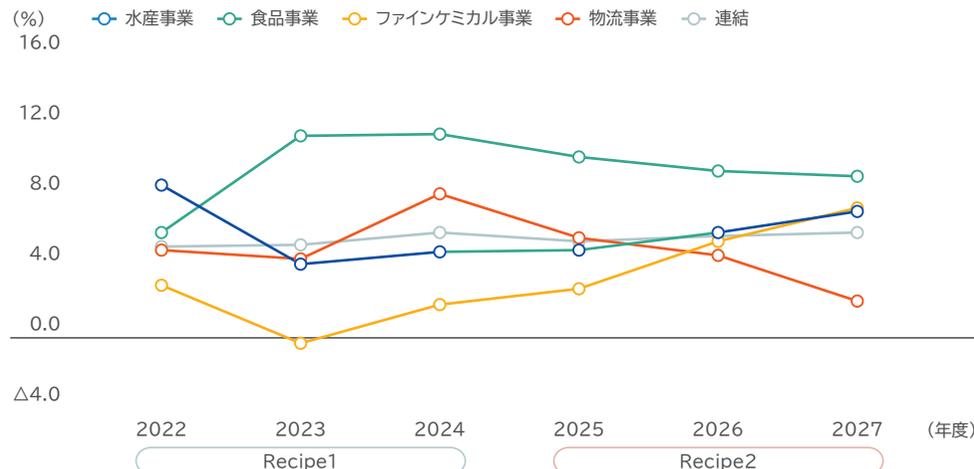
ROE

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 ▶ <a href="https://nissui.disclosure.site/ja/themes/212">https://nissui.disclosure.site/ja/themes/212</a>
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 ▶ <a href="https://nissui.disclosure.site/ja/themes/197">https://nissui.disclosure.site/ja/themes/197</a>
	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 <sub>2</sub> 排出量 (Scope1、2) (基準年度：2018年度、単位：総量)	20%削減	30%削減	CO <sub>2</sub> 排出量の削減 ▶ <a href="https://nissui.disclosure.site/ja/themes/245">https://nissui.disclosure.site/ja/themes/245</a>
	冷媒の特定フロン	—	使用ゼロ	
	再生可能エネルギー比率※2 (電気使用量に占める割合)	—	40%	フードロス ▶ <a href="https://nissui.disclosure.site/ja/themes/140">https://nissui.disclosure.site/ja/themes/140</a>
	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	
	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%	環境負荷低減 ▶ <a href="https://nissui.disclosure.site/ja/themes/88">https://nissui.disclosure.site/ja/themes/88</a>
	水の使用量※2 (基準年度：2015年度、単位：原単位)	10%削減	20%削減	
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 ▶ <a href="https://nissui.disclosure.site/ja/themes/107">https://nissui.disclosure.site/ja/themes/107</a>
	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 ▶ <a href="https://nissui.disclosure.site/ja/themes/97">https://nissui.disclosure.site/ja/themes/97</a>
	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 ▶ <a href="https://nissui.disclosure.site/ja/themes/98">https://nissui.disclosure.site/ja/themes/98</a>
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 ▶ <a href="https://nissui.disclosure.site/ja/themes/218">https://nissui.disclosure.site/ja/themes/218</a>
	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 ▶ <a href="https://nissui.disclosure.site/ja/themes/99">https://nissui.disclosure.site/ja/themes/99</a>
	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 ▶ <a href="https://nissui.disclosure.site/ja/themes/148">https://nissui.disclosure.site/ja/themes/148</a>
	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 ▶ <a href="https://nissui.disclosure.site/ja/themes/229">https://nissui.disclosure.site/ja/themes/229</a>
DXによる革新	DX推進公的資格保有率※1	10%	30%	人財育成 ▶ <a href="https://nissui.disclosure.site/ja/themes/103">https://nissui.disclosure.site/ja/themes/103</a>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新中期経営計画におけるKPIの検討</li> <li>・第3回水産資源状態調査結果</li> <li>・重要人権リスクの見直し</li> <li>・CSRへの対応</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・機能性表示食品を巡る当社の課題について</li> <li>・生産工場による自律的改善の仕組みについて</li> <li>・容器包装ポジティブリスト対応について</li> </ul>
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<sup>※1</sup>

- |                    |                            |
|--------------------|----------------------------|
| 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 <sup>※2</sup> |
|                    | 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

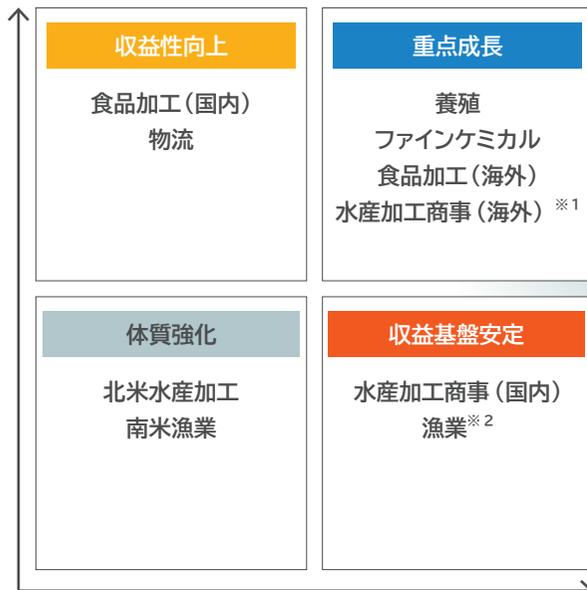
価値創造力強化

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<sup>※3</sup>



※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）

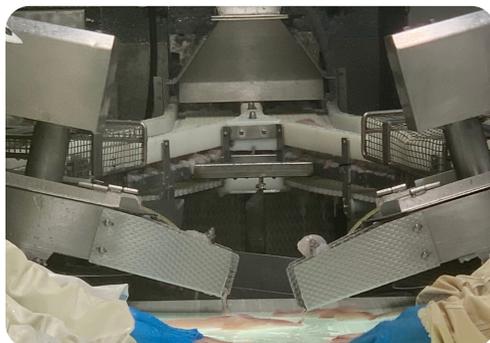


ブリ：大型生け簀による生産効率化

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

ニッセ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。

お客様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。

### ● お客様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。



● 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。

<p><b>アプローチ</b></p> <p>マーケティング強化 消費者ニーズ変化への対応力強化</p> <p>×</p> <p>R&amp;D強化 素材の栄養機能追求 養殖技術の進化</p> <p>×</p> <p>事業境界領域開拓 事業の枠を超えた付加価値の探求</p>	<p><b>提供価値／カテゴリー</b></p> <div data-bbox="470 478 739 766"> <p>1 健康</p>  <p>2 簡便、おいしさ</p>  </div> <div data-bbox="470 798 739 957"> <p>3 安全・安心 サステナビリティ</p>  </div> <div data-bbox="761 510 1758 742"> <p><b>チルドと冷凍食品の融合</b></p> <p>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ー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。</p> <p><b>タパス商品の拡大</b></p> <p>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。</p> </div> <div data-bbox="1780 510 2116 758">  </div> <div data-bbox="761 798 1668 949"> <p><b>高付加価値商品へのアップサイクル</b></p> <p>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「黒瀬ぶり」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。</p> <p>▶ <a href="https://www.naminoleather.com/">https://www.naminoleather.com/</a></p> </div> <div data-bbox="1691 798 2128 949">  </div>
---	--

## 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。



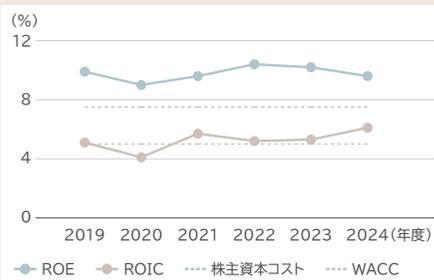
基本戦略 ① 事業ポートフォリオ強化

## 財務・資本戦略

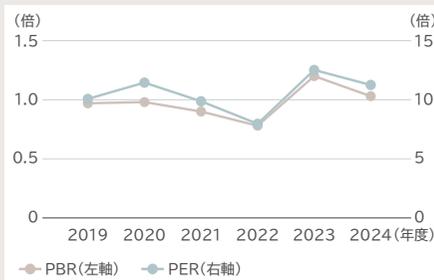
### 現状分析

- ・ 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

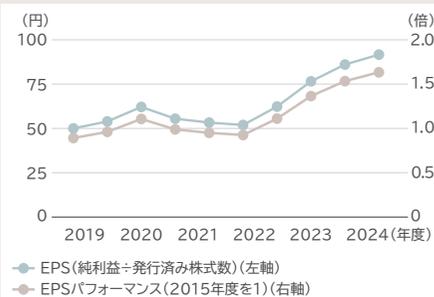
### ROIC・ROE



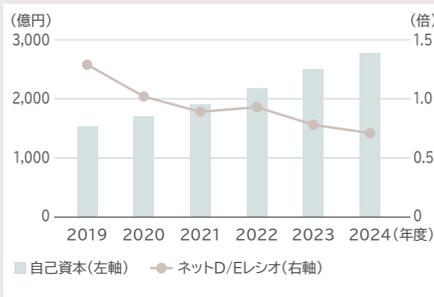
### PBR・PER



### 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



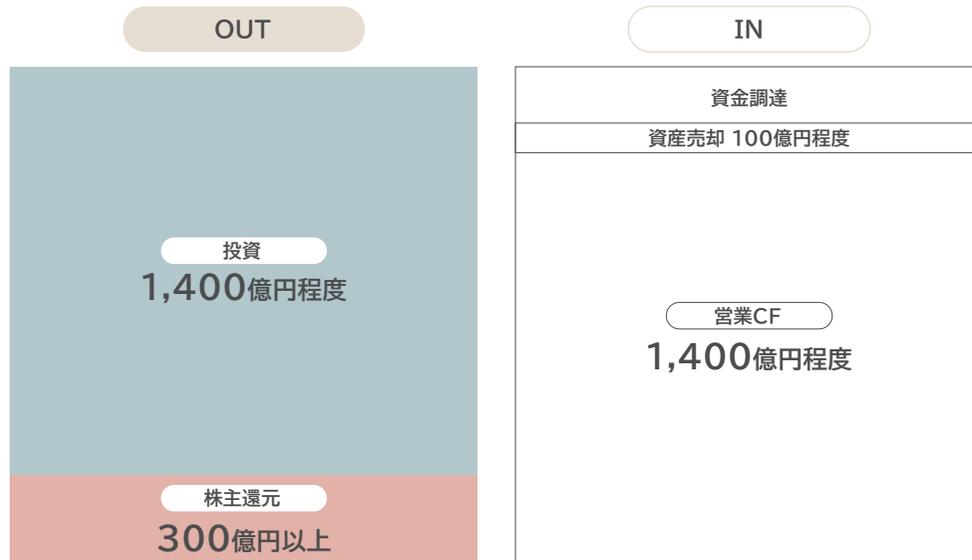
#### 資本コスト低減

- 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

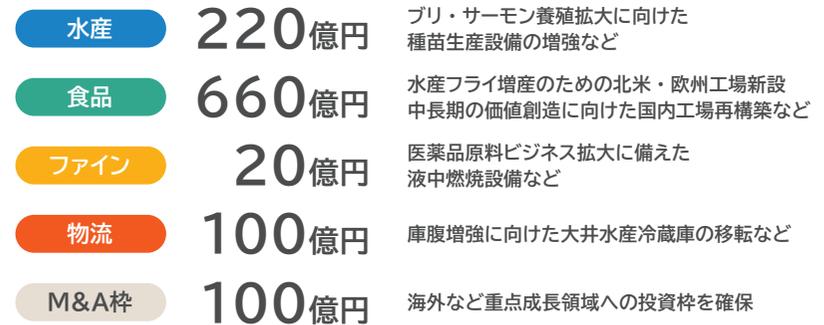
### 資産売却および資金調達

・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。

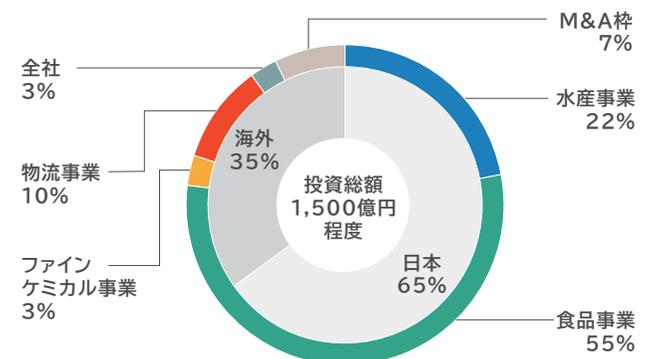
成長投資 1,100億円



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

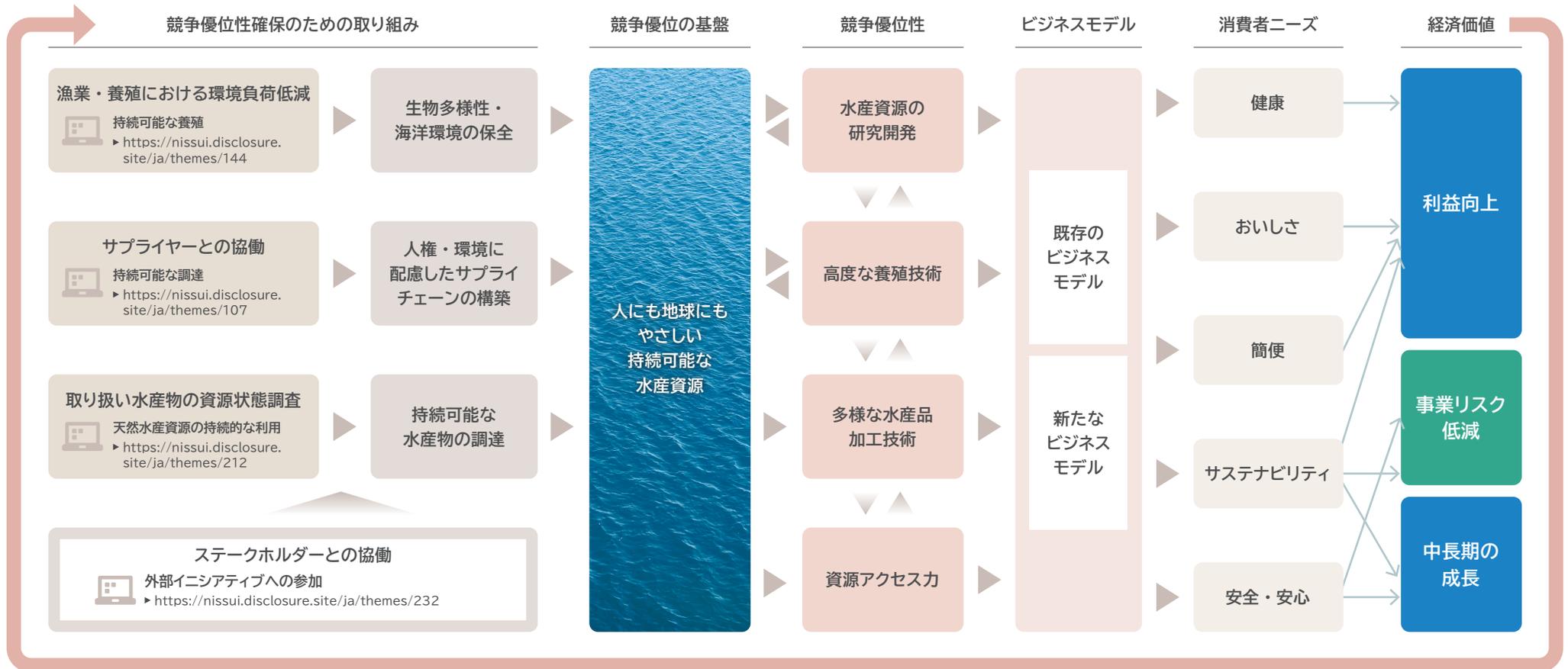
持続可能性強化

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みます。

#### 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

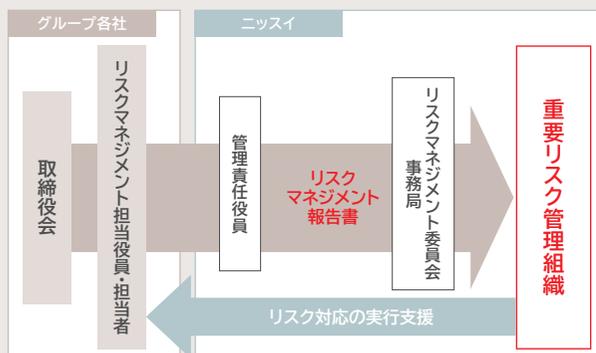
当社グループは、ガバナンスを持続的成長と企業価値向上を図るための重要な経営基盤の一つと位置付けており、継続的な体制強化を図っています。事業のグローバル展開加速や水産資源をはじめとする自然資本の変化など、当社グループを取り巻く経営環境の変化は多様化・複雑化していることから、取締役会の多様性や実効性の向上、グループガバナンスの強化に取り組んできました。

	～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		

### 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。

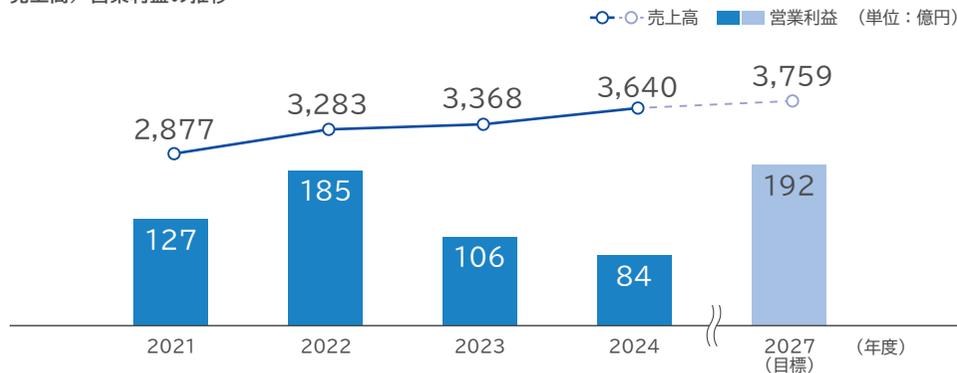
取締役 常務執行役員 水産事業執行

**浅井 正秀**

## SWOT分析

内部環境	<b>強み</b>	<b>弱み</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>水産資源へのアクセス</li> <li>調達・加工・販売のグローバルサプライチェーン</li> <li>選抜育種など差別化された養殖技術</li> <li>素材の加工度を高める食材化による高付加価値化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルで活躍できる人財の不足</li> </ul>
外部環境	<b>機会</b>	<b>リスク</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康意識の高まりによる世界的な魚食需要の増加</li> <li>世界的な日本食人気の高まり</li> <li>日本政府の水産物輸出の奨励</li> <li>日本の改正漁業法による新規事業の可能性</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>水産市況の影響を受けやすい</li> <li>気候変動による資源調達環境の変化</li> <li>漁業権、養殖への規制強化</li> <li>フードテックの台頭、現在の養殖技術の陳腐化</li> <li>原料調達・販売におけるカントリーリスク</li> <li>為替変動リスク</li> <li>人財不足</li> <li>関税による輸出・調達コスト上昇</li> </ul>

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。

## 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。

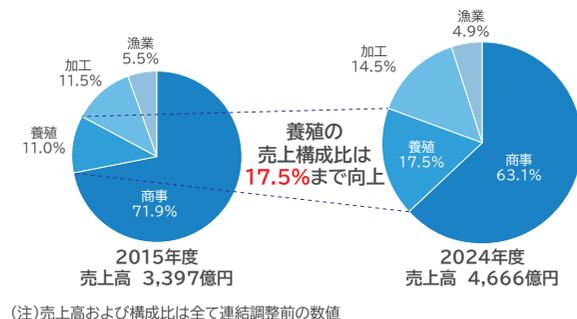
加えて、苦戦していた北米水産加工会社や南米漁業会社の改善を進め、バリューチェーンを強靱化します。

水産事業

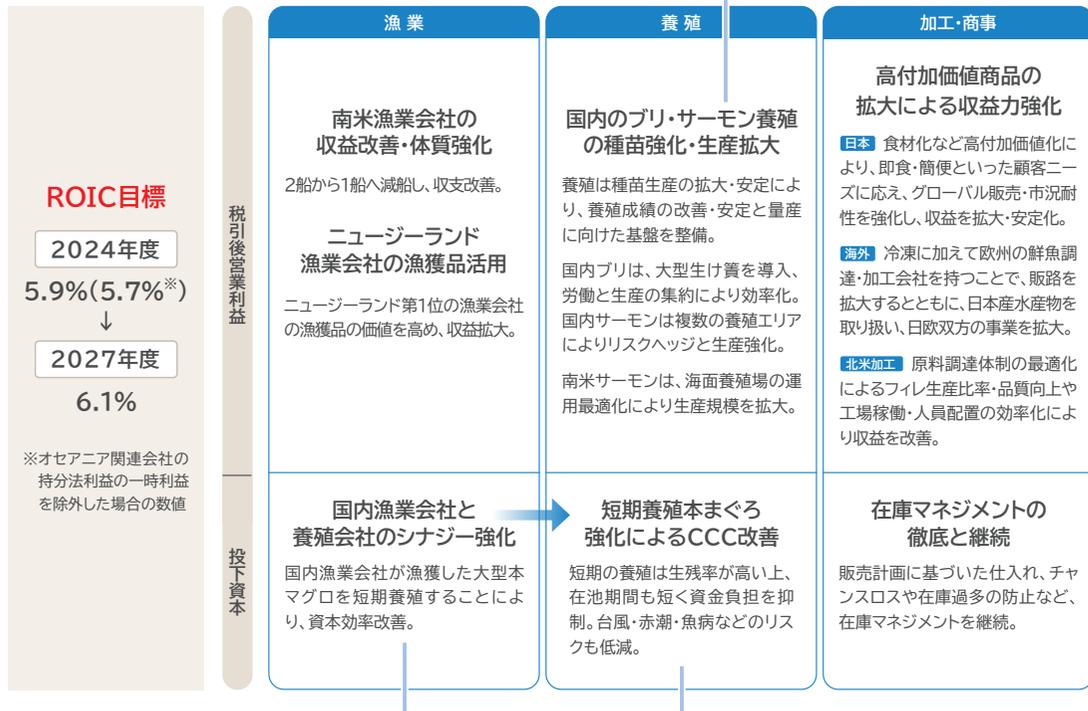
事業内容

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。
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)



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エ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

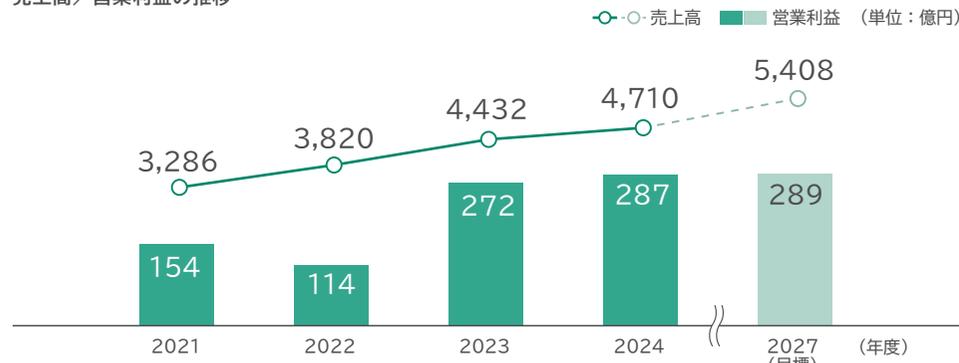
事業戦略  
**食品事業**



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ーの創出や、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ー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	<p><b>強み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>北米「Gorton's」や欧州「Cité Marine」などの強いブランド力</li> </ul>	<p><b>弱み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>工場の老朽化</li> <li>生産キャパシティーの不足</li> </ul>
	<p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>健康志向を背景とした世界的なシーフード需要</li> <li>個食・簡便ニーズの高まり</li> <li>AI・IoT技術の進歩による生産効率性の向上</li> <li>環境に配慮したサステナブルな商品への需要の高まり</li> </ul>	<p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動による原料の調達環境の変化</li> <li>為替変動</li> <li>原材料調達・販売におけるカントリーリスク</li> <li>人手不足</li> <li>国内人口減によるメーカー間の競争激化</li> <li>関税による輸出・調達コスト上昇</li> <li>資材価格の高騰や人件費上昇による建設コストの増加</li> </ul>

**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。

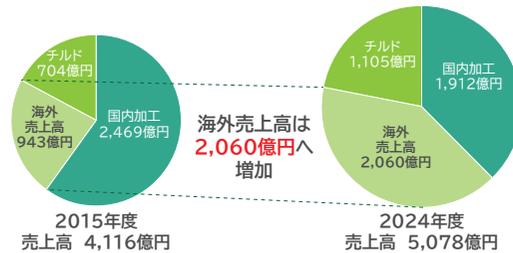
国内では、チルド・冷凍食品のノウハウを融合し、独自の機能性や技術を活用した商品など、個食・簡便・健康といったお客さまのニーズに対応し差別化を図ります。また、これらに対応できるIoTやAIを活用した最新鋭の工場を整備します。

食品事業

事業内容

家庭用	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

<p><b>ROIC目標</b></p> <p>2024年度 9.7%</p> <p>↓</p> <p>2027年度 9.7%</p>	<p><b>加工(海外)</b></p> <p><b>北米におけるカテゴリー拡大</b> 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。</p> <p><b>フランスを基点に販売エリア拡大</b> 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。</p> <p><b>アジアにおける販売拡大</b> 現地開発力・域内販売力を強化し、事業基盤を拡大。</p>	<p><b>加工(日本)・チルド</b></p> <p><b>健康領域食品の拡大</b> 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。</p> <p><b>チルド事業と冷凍食品の融合</b> 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。</p> <p><b>単品別収支管理</b> 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。</p>
	<p><b>生産能力の増強投資</b> 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）</p>	<p><b>在庫マネジメント</b> 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。</p>
	<p><b>生産工場の再編検討</b></p> <p><b>加工</b> 中長期的な価値創造に向けた生産体制を再構築。 <b>チルド</b> 生産・配送効率を最適化。</p>	
	<p>税引後営業利益</p>	<p>投下資本</p>

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。



日本

ごはんとおかずが楽しめるワンプレート冷凍食品や、フロー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商品を展開し、個食・簡便・健康といった消費者ニーズに応えることで差別化を図ります。

国内にIoTやAIを活用した最新鋭の工場を整備することで、個食・簡便・健康ニーズに応える競争力の高いカテゴリーを強化します。



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。

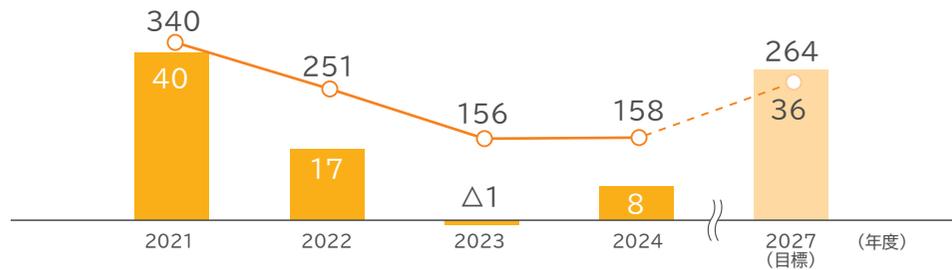
執行役員 ファインケミカル事業執行  
外山 邦彦

## SWOT分析

内部環境	<b>強み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>世界屈指の魚油備蓄設備</li> <li>30年以上にわたり医薬品原料を供給してきた実績</li> <li>食品添加技術</li> </ul>	<b>弱み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>天然水産物を原料としていることによる調達不安定</li> <li>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</li> </ul>
	<b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>循環器疾患の世界的な増加</li> <li>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</li> </ul>	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>各国の規制の強化に伴う、顧客スペックの厳格化</li> <li>急激な為替の変動</li> <li>人手不足</li> </ul>

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

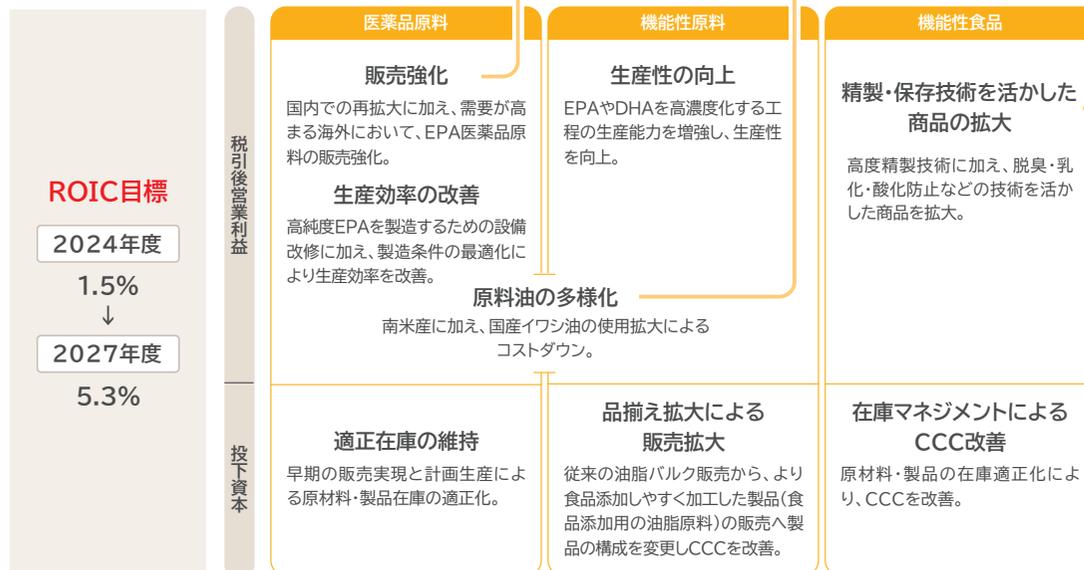
医薬品原料は、製薬メーカーとともに国内における再成長に加え、欧州を始めとした海外販売拡大を進めます。機能性原料は研究開発力と高度な精製技術を活かし、食品形態などの商品を開発し、グローバルに販路を拡大します。機能性食品は既存商品の技術を基盤に、国内外における商品および売り場の多面的な展開を進めます。

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。	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
	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。
		サプリメント	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」<sup>※1</sup>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<sup>※2</sup>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<sup>※3</sup>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。



TNFDレポート2023  
▶ <https://nissui.disclosure.site/assets/pdf/89/2023.tnfd.ja.pdf>

生物多様性  
▶ <https://nissui.disclosure.site/ja/themes/89>

生物多様性への取り組み (TNFD提言に基づく情報開示)

ガバナンス	自然資本・生物多様性に関する取り組みは、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、業務執行取締役の變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 <sup>※1</sup> 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 <sup>※2</sup> 」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、定期的に取り締り報告を行い、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

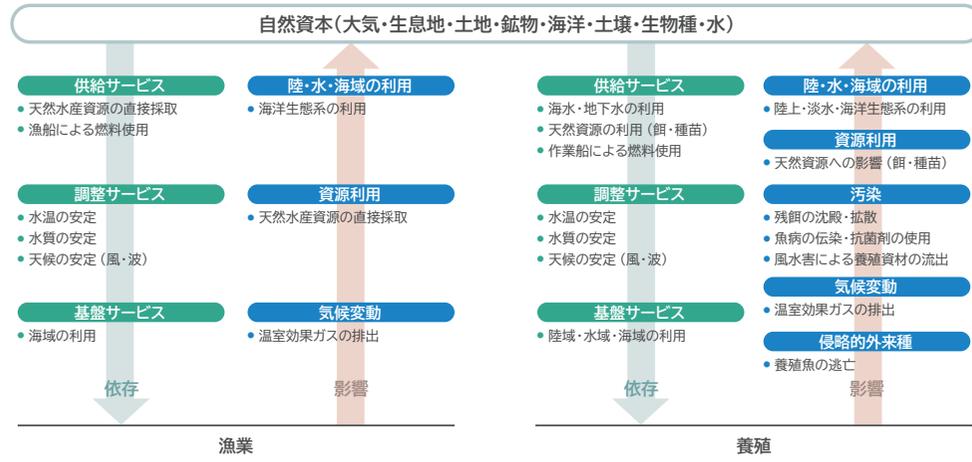
想定される主なリスクと機会

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 魚病の蔓延	・ 養殖施設の損壊による被害 ・ 魚の斃死による資産の損失	・ 浮沈式生け簀の導入、施設の補強 ・ 陸上養殖への対応強化 ・ 独自の養殖魚健康管理システム「N-AHMS <sup>®</sup> 」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 <sup>※1</sup> 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 <sup>※2</sup> 認証相当)または、FIP漁業品 2. RFMO <sup>※3</sup> 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 <sup>※1</sup> 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 <sub>2</sub> 排出量	2030年度:30%削減 (Scope1,2 基準年度:2018年度)	CO <sub>2</sub> 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



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

## 気候変動への取り組み (TCFD提言に基づく情報開示)

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、定期的に取り締り報告を行い、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 <sub>2</sub> 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 <sub>2</sub> 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 (インターナショナルカーボンプライシング) 導入の検討
		移行リスク	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	
	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	・Scope3まで含めたCO <sub>2</sub> 排出量削減目標の設定 ・気候変動対応情報の積極開示	
4℃	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
	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)
4℃	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

### 戦略への反映

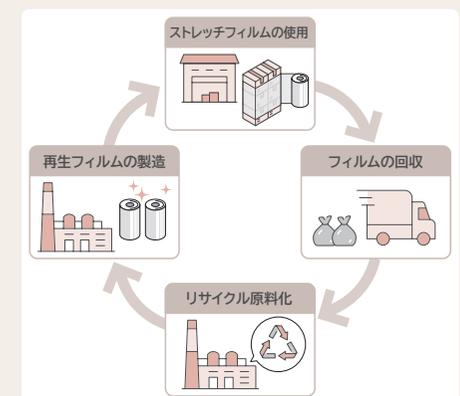
シナリオ分析の結果を受けて、中期経営計画「GOOD FOODS Recipe2」でも引き続き、優先度の高い対応策から事業計画に反映し、戦略との整合を図っています。

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ティブな食を通じた成長 ・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	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 <b>▶ TOPICS</b>
	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

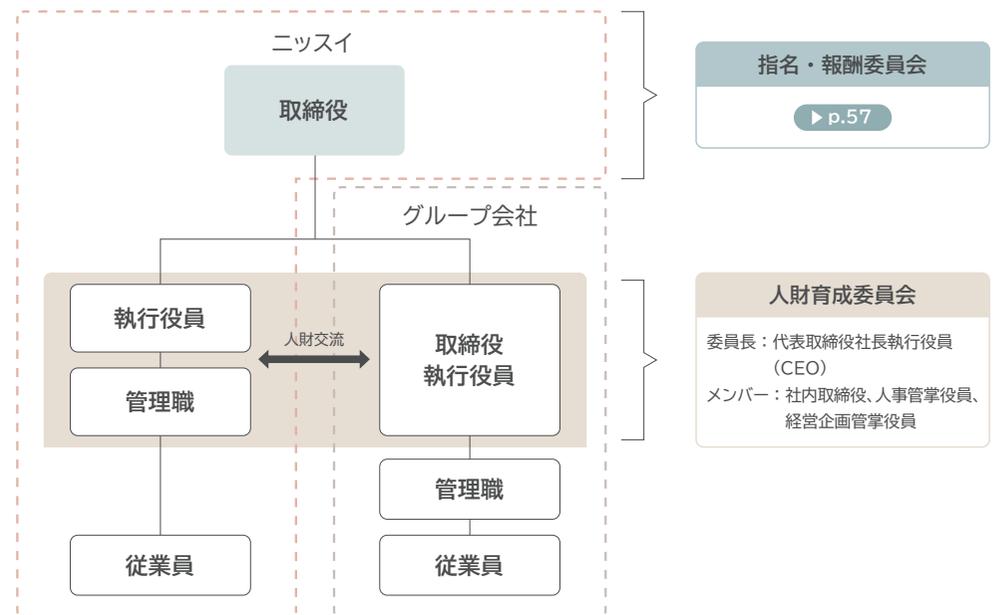
ミッションの体現・ビジョンの実現に向け、「人財マネジメントポリシー」を2025年4月に策定しました。未来志向で事業変革と価値創造を牽引する人財が必要であることをポリシーにおいて明示するとともに、人財戦略を3つの軸で推進することにより人的資本経営に取り組んでいきます。

ミッションの体現・ビジョンの実現



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。



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」に記載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。

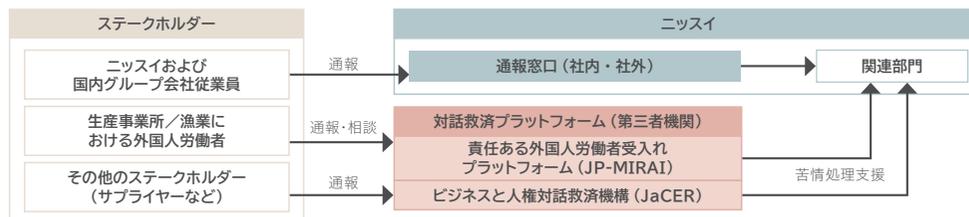
- ・ サプライチェーン上の強制労働、児童労働
- ・ 日本における外国人労働者の労働環境
- ・ 重大労働災害、事故

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<sup>\*</sup>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、グリーン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。

# 役員一覧

食を通じて世界の笑顔を広げたい  
その想いを胸に歩み続けよう



田中 輝  
代表取締役 社長執行役員  
最高経営責任者(CEO)

みんなの  
力を合わせれば  
出来ないことなど無い!



浜田 晋吾  
代表取締役 会長

変化に耳を澄ませ、  
信頼に応え、  
ともに未来の価値を築く



山本 晋也  
取締役 専務執行役員  
最高財務責任者(CFO)、  
経営管理部門管掌

お客様価値を追求し、  
健やかでサステナブルな  
未来を実現しよう。



梅田 浩二  
取締役 専務執行役員  
最高執行責任者(COO)、食品事業執行、  
コンビニエンス事業部・営業企画部管掌、  
戦略商品部共管

収益基盤の強化と  
成長戦略で  
水産事業の未来を築きます



浅井 正秀  
取締役 常務執行役員  
水産事業執行

ニッスイの海外売上を  
伸ばし世界で存在感  
のある食品会社に



倉石 隆考  
取締役 執行役員  
海外事業執行、オセアニア事業統括  
海外事業推進部管掌、戦略商品部共管

現状維持は  
後退だ!



松尾 時雄  
社外取締役

持続可能な価値創造を  
対話で支え  
変革を後押しする



江口 あつみ  
社外取締役

多く見てきた目と  
多く聞いた耳で  
貢献したい



安部 大作  
社外取締役

Committed to make  
Nissui a truly  
global company



田中 径子  
社外取締役

皆さんが安心して挑戦  
できる環境作りを支援  
していきたいと思えます



濱野 博之  
常勤監査役

ニッスイらしさを  
輝かせるためにも  
攻めのガバナンスを!



寺原 真希子  
社外監査役

ガバナンスの強化  
経営品質の向上を図り  
持続的な成長に貢献



神宮 知茂  
社外監査役

インテグリティを掲げ  
モニタリングを担い、  
企業価値向上に貢献



田所 健  
社外監査役

執行役員

中野 博史	谷内 満
古賀 敬	高見 幸司
井上 浩志	外山 邦彦
広井 洋一郎	吉田 桂子
中井 清典	大平 全人
洲崎 幹雄	

## スキルマトリックス

### 取締役・監査役の役割

氏名	地位および担当	在任年数	期待する分野										
			企業経営	財務・会計	マーケティング・セールス	生産・技術	研究・開発	国際性	コーポレート・ガバナンス	リスクマネジメント	法務・コンプライアンス	サステナビリティ	
浜田 晋吾	代表取締役 会長 指名・報酬委員会委員	8年	○			○	○	○	○	○	○	○	○
田中 輝	代表取締役 社長執行役員 最高経営責任者(CEO) 指名・報酬委員会委員	1年	○		○	○		○	○	○	○	○	○
山本 晋也	取締役 専務執行役員 最高財務責任者(CFO)	10年		○				○	○	○			○
梅田 浩二	取締役 専務執行役員 最高執行責任者(COO)	5年			○	○			○	○			○
浅井 正秀	取締役 常務執行役員	3年	○		○			○	○	○			
倉石 曜考	取締役 執行役員	0年	○		○			○					
松尾 時雄	社外取締役 指名・報酬委員会委員長	4年	○			○				○	○	○	○
江口 あつみ	社外取締役 指名・報酬委員会委員	2年						○			○	○	○
安部 大作	社外取締役 指名・報酬委員会委員	1年	○	○						○	○	○	○
田中 径子	社外取締役 指名・報酬委員会委員	1年						○	○	○	○	○	○
濱野 博之	常勤監査役	6年		○				○	○	○	○		
寺原 真希子	社外監査役	1年						○	○	○	○	○	○
神宮 知茂	社外監査役	0年	○	○						○	○	○	
田所 健	社外監査役	0年		○						○	○	○	

※上記一覧表は、各人の有するすべての知識や経験などを表すものではありません。



第110期定時株主総会招集ご通知

▶ <https://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS06310/9916db40/298a/48e3/9393/b6e355a5b9ec/140120250529572306.pdf>

## 社外取締役座談会



社外取締役  
指名・報酬委員会委員

田中 径子

社外取締役  
指名・報酬委員会委員長

松尾 時雄

社外取締役  
指名・報酬委員会委員

江口 あつみ

社外取締役  
指名・報酬委員会委員

安部 大作

長期ビジョン実現に向けニッスイグループの  
企業価値向上にどのように寄与していくのか

### 事業ポートフォリオマネジメントの監督機能を果たす

**松尾** 2025年度から3カ年の中期経営計画「GOOD FOODS Recipe2」がスタートしました。策定時から田中新社長主導で進めてきたものがあるため、引き続きリーダーシップを発揮していただけることを期待しています。

この座談会では、「Recipe2」の3つの基本戦略「事業ポートフォリオ強化」「サステナビリティ経営の深化」「ガバナンス強化」について意見交換をしていきます。まず、「事業ポートフォリオ強化」について。新中期経営計画で事業別のROICおよび資本コストの認識を示したことで、決算説明会などで投資家からご質問をいただくことが増え、あらためて当社の事業ポートフォリオマネジメントが注目されていると感じますが、皆さんいかがでしょうか。

**江口** 私は、現状の事業の延長線上で事業ポートフォリオを考えている点が気になっています。当社の強みである既存事業から考えることはもちろん必須ですが、これだけ世の中や事業環境が目まぐるしく変化する中で、私たちの事業も成長戦略やビジネスモデルを大きく変えていかなければならないことがあるはず。もっとも、事業ポートフォリオの方向性は新中期経営計画で決まったので、今後はより事業戦略の具体化と実現に向けて取締役で進めていく必要があります。

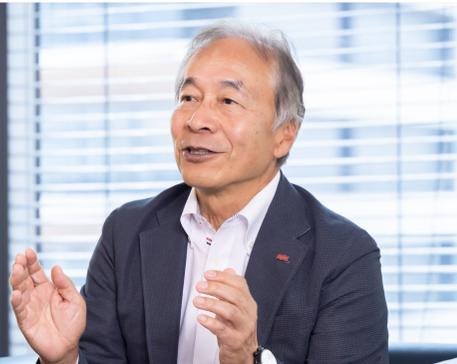
**田中** 「現状の事業の延長線上で」というのは、現状でも利益がそこそこ出ているので、そこに満足してしまっている部分があるのではないのでしょうか。例えば、赤字が続いていて売却を考えているという厳しい状況に置かれないと、人間は自ら変化を起こすのは難しいものです。投資家の皆さまが社外取締役に期待しているのは、自分たちの代わりに経営を監督し、意見を代弁してくれることです。日本のトラディショナルな会社はグループシンク（集団で意思決定をするときに、かえって不合理な結論を出してしまうこと）に陥りがちですが、そうした会社の常識は外では非常識となることもあります。そこに陥らないよう、社外取締役としての役割を果たしていきたいです。

## 社外取締役座談会

## 松尾 時雄

## 経歴

1980年4月 旭硝子(現 AGC)株式会社入社  
 2010年1月 公益財団法人旭硝子奨学会常任理事  
 2016年6月 日本カーバイド工業株式会社  
 代表取締役社長執行役員  
 2020年6月 同顧問  
 2021年6月 当社社外取締役(現職)



**安部** 私は昨年から取締役会に加わりましたが、事業ポートフォリオという切り口で、現状を出発点として丁寧に真摯に議論されていたと感じます。ただし、この事業ポートフォリオの強化策が投資家からどう見えるのか、あるいはやりたいことをどう説明すれば理解してもらえるかという議論や観点はもっと深めていきたいです。

**松尾** 中期経営計画の議論でも事業ポートフォリオを重点成長・収益基盤安定・収益性向上・体質強化の4象限に分けています。しかし現状では、事業ごとの優先順位や資源配分の明確化についての議論が十分ではありません。長期的な視点からは、既存事業の見直しや、場合によっては縮小・撤退の検討も不可欠です。こうした視点を踏まえ、今後はより大胆かつ建設的な議論を進めていきたいと考えています。

**安部** 現状の事業をどう伸ばしていくのか、という考え方になっているので、全体を客観的に見るアプローチも提案していきたいところです。例えば、長期ビジョン「GOOD FOODS 2030」の目標数値において、現状を伸ばしていくのではとても届かないところを目指すという議論をしておくことも有効かもしれません。こうしたチャレンジングな姿勢や成長ストーリーが見えてくれば、PERの向上につながります。PBR1倍を若干超える水準で推移していることは、投資家から「もっとがんばれるのではないか」と期待されていることの裏返しだと私は捉えています。昨年もPBR1倍を超えていた時期がありましたが、株価が上がるきっかけとなったのは、株

価の伸長を抑えていた水産事業のボラティリティの高さに対して、水産事業と食品事業の利益補完関係や、水産資源活用の取り組みの情報開示に努めたことによって、そのアピールが投資家へ届き始めたからだと思います。ボラティリティがあることを弱みで終わらせず、国内外の投資家にニッスイという銘柄をより強く意識してもらうために、海や魚とつながる会社ならではの成長ストーリーをつくり上げていきたいですね。

**松尾** そうですね。当社グループの中でも、海外の食品関係の会社は営業利益率が高いところもあります。したがって、日本だから、あるいは食品企業だからといって、低い営業利益率で甘んじていい、ということはないわけです。この先の投資を含めた資本構成を考える上でも、財務レバレッジに頼るのではなく、本業でもっと食欲に稼ぐことを考えていく必要があります。取締役会でも国内食品事業の大型設備投資については「回収までに時間がかかるのではないか」「やめるところまで考えたのか」などさまざまな意見が出ましたが、その経過をシビアに見ていかなければなりません。

**江口** 「Recipe2」は成長のための設備投資やM&Aなどの投資と安定的な株主還元を維持できる計画で成り立っており、大枠については妥当です。ただ、収益性を高めるためには大きな視点から事業全体を見て、コモディティにとどまらず高付加価値商品をつくっていかなければなりません。特に、設備投資が必要な国内食品事業については、値上げやDX推進などによる業務効率化の話はありましたが、そこでいかに営業利益率を上げていくかという発想が強く求められます。

## 江口 あつみ

## 経歴

1980年4月 サントリー株式会社  
 (現 サントリーホールディングス)入社  
 2018年3月 江崎グリコ株式会社執行役員  
 コーポレートコミュニケーション部長  
 2023年6月 当社社外取締役(現職)



## 社外取締役座談会

**安部** 当社の投資計画は事業現場のニーズを基点として基本的に手堅いものですし、事業別に成長投資・維持更新投資は可視化されています。今後はこれをベースに、全体感のチェックをしながらブラッシュアップしていく必要があります。既存事業で適切な投資が行われているか、成長投資は十分か、リスク対応の内部留保は妥当な水準か、株主還元はどうか、というように優先順位や構成比をトップダウンで考えていくことが大切です。

## サステナビリティと事業戦略の連動が企業価値向上の鍵

**松尾** 続いて、「Recipe2」の基本戦略の一つ「サステナビリティ経営の深化」については、サステナビリティと事業戦略の連携が不十分という課題があります。ただし今回、マテリアリティに関する取り組みがどのように資本コスト低減や事業の成長につながっていくのかを整理した点は一歩前進と言えるでしょう。環境価値・社会価値・人財価値を、経済価値、つまり業績に結び付けていくことが重要です。

**江口** 当社は調達した水産物の状況を調査することに力を入れています。これは当社らしい活動で、企業価値の向上にも貢献していると思います。また、「Recipe2」のKPIには、社会価値では「食品安全の第三者認証取得率」を100%にすることや、「ニッスイグループにおける商品回収等の重大品質事故発生ゼロ」など品質に関わる内容を追加しました。食品企業にとって品質事故は大きなリスクになるので、執行側でしっかりマネジメントしなければなりません。もっとも、当社は本当に品質にはこだわっており、従業員も食の安全のために真剣に取り組んでいます。こうしたサステナビリティへの取り組みはステークホルダーからの絶対的な信頼の獲得につながりますので、コーポレートサイトやSNSなどでもっと解像度を上げて伝えていけるよう働きかけることで、企業価値を高めていきたいです。

**田中** そうですね。社外から評価されれば社内のモチベーションも上がりますし、サステナビリティへの取り組みがいかに事業の発展に寄与していくかを従業員が実感できれば、もっと積極的に取り組むようになるはず。これは課題の一つであり、今後も解決に取り組んでいきたいです。

もう一つ、私が気になっているのは人財のグローバル化です。海外所在地売上高比率が40%に達しているのに、人財のグローバル化は遅れています。グローバル人財が限られており、海外と関わる業務を担当する人が少ないため、全社的なグローバル意識をもっと高める必要があります。また、事業戦略に対して人財戦略が十分に連動していないのではないのでしょうか。

**安部** 事業の個別案件を聞いていると、「人財の手当が課題です」という話が出てきます。これは人財の採用などが人事部任せになっていることが一因ですが、重要なのは、その課題をどう解決するかです。今のままでは、なかなかブレークスルーが難しいかと思います。今回、経営として「人財マネジメントポリシー」を定め、本格的な人財戦略に取り組むことになりました。事業を進める上で人財がボトルネックになるのであれば、今とは違う採用・評価や改善の仕方、例えば事業部側に軸足を移しながら全体としてニッスイの人財の質を確保していくようにして、これを人事部が見るようにするなど、社内体制全体にも目を向けることが求められます。

**田中** 今はもう終身雇用や年功序列の時代ではないわけですから、例えば30代後半ぐらいの優秀な人財を将来のリーダー候補として選抜し、いろいろな経験を積ませたり、子会社の社長を任せるぐらいのことを考えてほしいですね。これは日本国内に限ったことではなく、海外グループ会社も含めて海外人財も育てていかないと、将来の経営サクセッションにも影響を及ぼすと思います。

### 田中 径子

#### 経歴

1984年4月 日産自動車株式会社入社  
株式会社日産フィナンシャルサービス  
執行役員  
2019年6月 栗田工業株式会社社外取締役  
(2025年6月まで)  
日本ハム株式会社  
サステナビリティ委員会外部識者委員  
2022年4月 株式会社日産フィナンシャルサービス  
常務執行役員  
2024年6月 当社社外取締役(現職)



## 社外取締役座談会

**松尾** 当社グループには、グローバルリンクスのメンバーが一堂に会するNGLCという会議体があります。ここには地域統括会社の社長が集まってきますが、もう一階層下の子会社間の人財交流を活発化させたほうが良いと考えます。いきなりグローバル全体での交流は難しいと思いますが、地域統括会社があるのだからローカルリンクス内での交流はできるはずですよ。こうした機会がグループシナジーを生むきっかけになるのではないのでしょうか。いろいろな会社が集まり、「こういうことをやりたい」とプロジェクトを自主的に提案するようになってほしいし、グループ内への波及を期待しています。

## グローバル成長に応じたリスクマネジメントの強化に期待

**松尾** 最後に「ガバナンス強化」についてです。ニッセイグループではグローバル展開が進み、海外子会社のほとんどがM&Aで取得した会社となっています。個別のリスク対応を行う体制から、グループ全体のリスクを網羅的に把握した上で一段高い視点から優先順位を付けて取り組むグループガバナンス体制に移行しつつあるのが現状です。

**江口** 急速に変化して不確実性が高まる世界情勢の中で、当社もフレキシブルに対応するためのリスク対応力を備える必要があると感じます。地政学的なリスクを先取りして、いち早く動くための特別なプロジェクト体制、例えば情報を集めて解析し、自社の対応を戦略的に考えて動きにつなげる特別部隊のようなものが必要になるかもしれません。

**田中** 確かにそうですね。私も全社的なリスク意識をもっと高めていく必要があると感じます。先ほど品質にはこだわっているという話があり、本当に自信があるのだろうと思いますが、BtoC事業だけに万が一でも品質事故が起これば業績に多大な影響を及ぼします。リスクマネジメントのレベルや意識が、グローバル全体で一定以上の水準になっているか、もっと危機感を持って本社側のガバナンス機能を強化していけるよう働きかけていきたいです。

**安部** 当社グループ全体を俯瞰したリスクマネジメントは、適切なリスクテイクのために不可欠なものです。「Recipe2」での定着化やリスク量の定量化には大いに期待しています。ただし、

リスクの把握がリスク種類別の足し算にとどまると俯瞰の意味がないので、シナリオ分析を踏まえたリスク間の連携を考えることが大切です。そこではグループ全体を俯瞰したリスクの把握や予想が必要となりますし、各社のリスクマネジメントは各社に委ねるとしても、グループ全体でのデータ収集、リスク分析の体制整備、インフラの準備を進めていきたいです。

**松尾** この先、まずは2030年に向けてニッセイグループが企業価値向上を目指していくからには、投資家の皆さまに対し、当社が短期志向ではなく中長期的に価値を創造・提供できる企業グループであることを具体的かつ継続的に訴えていかなければなりません。ぜひ海外の機関投資家に対しては、田中社長自ら前面に出てIRをやってもらいたいと思っています。経営はチームで行うものなので、私たち社外取締役もグループ・グローバル経営の視点できちんと議論がなされているのかを、しっかりと見ていきたいと思っています。



### 安部 大作

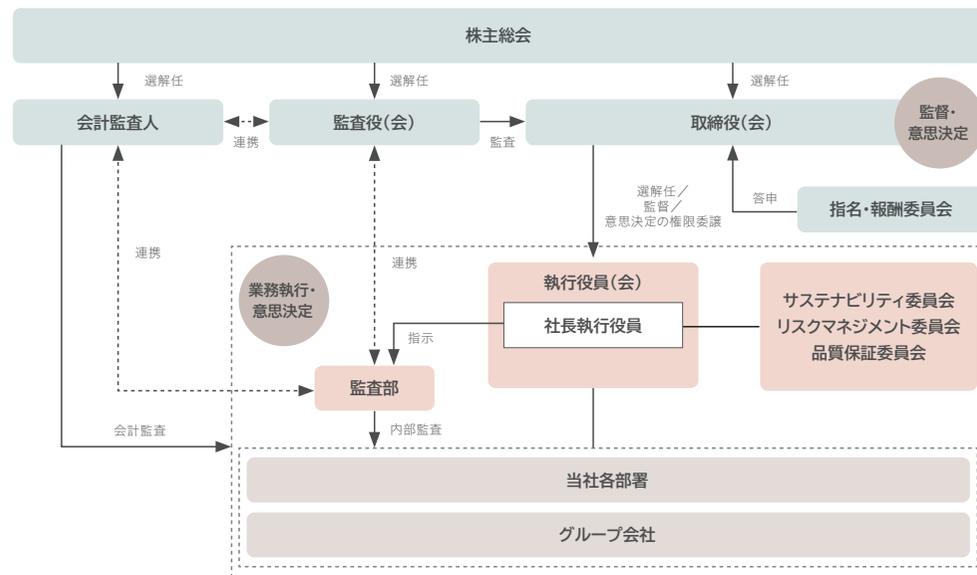
#### 経歴

1980年4月	株式会社日本興業銀行 (現 株式会社みずほフィナンシャルグループ) 入行
2020年6月	みずほリース株式会社取締役会長
2022年6月	同常任顧問(2024年6月25日退任)
2024年6月	当社社外取締役(現職)

## コーポレート・ガバナンス

### コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社および当社グループの収益力・資本効率などの改善を図るとともに、社会的責任への取り組みを進め、持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促していくため、取締役会は企業戦略などの大きな方向性を示し、重要な意思決定機能を残しつつ監督機能を重視しています。社長執行役員を中心とする執行役員（会）へ権限委譲を進め、意思決定を迅速化し、監督と執行の分離をより進めていきます。また、取締役会による経営の監督に加え、経営陣より独立した立場の社外監査役を含む監査役4名による経営の監査体制が有効であると判断し、監査役会設置会社形態を採用しています。



#### 取締役会

社会課題への取り組みを進めながら持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促すため、ミッション・長期ビジョン、中長期の経営戦略など大きな方向性を示すとともに、執行上の重要な意思決定と適切な監督を行うことを役割と考えています。これらの役割を果たすため「企業経営」「財務・会計」「コーポレート・ガバナンス」「サステナビリティ」などの専門性や経験に加え、主

要事業に関する知識・経験、事業間の融合を進めるための柔軟性・創造性を有する人材が必要と考えています。また、その構成はジェンダーを含め多様な視点が重要と考えており、2025年度は独立社外取締役が取締役総数の4割を占めています。

2024年度の  
主な審議概要

- 事業ポートフォリオ
- 各マテリアリティ(DX、ブランディング、人財戦略、イノベーションほか)
- 各事業の中長期戦略

#### 監査役会

財務・会計に関する知見など、監査に必要な専門性と幅広い分野についての豊富な知識を有する人材を監査役に選任し、経営陣より独立した立場の社外監査役3名を含む監査役4名で、監査役会を構成しています。各監査役は取締役会に出席して取締役の職務執行を監査するとともに、必要に応じて執行役員会などの重要会議に出席しています。

2024年度の  
主な審議概要

- 監査方針、監査計画
- 会計監査人に関する評価
- 常勤監査役による監査活動状況
- 監査上の主要な検討事項(KAM：Key Audit Matters)に関する会計監査人とのコミュニケーション
- 社外監査役選任議案への同意

#### 執行役員会

業務執行については、より機動的かつ効率的な業務運営を行うため、執行役員制度を採用しています。取締役会で選任した執行役員で構成する執行役員会は、原則として毎月1回以上開催し、当社および当社グループの持続的成長と企業価値の向上を促進するため、主要な業務執行について、多角的かつ十分な審議の上、迅速かつ適切に意思決定を行い、あわせて情報共有を行っています。

2024年度の  
主な審議概要

- 各事業の中長期戦略について（主に「Recipe2」の審議など）
- マテリアリティ、重要リスク関連（サステナビリティ、健康課題解決、人財、DX、イノベーション、地政学的リスクなど）

#### その他の委員会

- サステナビリティ委員会 ▶ p.28
- リスクマネジメント委員会 ▶ p.24
- 品質保証委員会 ▶ p.28

コーポレート・ガバナンス

## 取締役会実効性評価

### 実効性評価のスケジュール

2024年度の実効性評価（以下、実効性評価）は、全役員（取締役10名、監査役4名）を対象とし、以下のスケジュールで実施しました。

2025年1月	点数式（4段階）アンケート実施
2025年2～3月	アンケート結果の取りまとめ、事務局にて新任を中心とした社内外取締役および社外監査役にインタビュー実施、課題抽出
2025年4月	社外取締役をファシリテーターとして、取締役会とは別枠にてディスカッション

### アンケートの内容および結果概要

取締役会の全体の状況を確認すべく、以下の5項目を大項目とし、全29問からなる構成としました。また、各大項目に自由記述欄を設け、気づきの点などを記載していただきました。

- (a) 取締役会の構成（規模、人数、多様性、社内外の比率など）
- (b) 取締役会の運営、支援体制（年間スケジュール、資料の内容・分量、議長のリーダーシップなど）
- (c) 取締役会の議題（議案件数・議案内容、付議基準の妥当性など）
- (d) 対外的コミュニケーション（ステークホルダーに向けた情報開示の質・内容の適切性など）
- (e) 社内外の取締役へのトレーニング

### 結果概要

#### [総括]

大項目間の比較では、社内と社外役員とでの評価に大きな差はないものの社内役員はその役割を認識し自己評価を厳しくしてきたことから、社外よりも社内役員の評価のほうが低い結果でした。IR活動の充実を図った結果「(d) 対外的コミュニケーション」が、工場や子会社視察を通じて事業への理解を深める機会を社外役員に提供している結果として「(e) トレーニング」が高評価となりました。一方で、「(c) 取締役会の議題」は、評価が低くなっています。

カテゴリー	評価項目
取締役会の構成	● 取締役会の規模 ● 取締役の社内外比 ● 取締役会の多様性
取締役会の運営・支援体制	● 取締役会の運営 ● 開催頻度・時間配分 ● 資料の質・量 ● 業務報告のメリハリ ● 説明・報告内容 ● 資料配布のタイミング ● 意思決定のプロセス ● 議長の采配 ● 議長の属性 ● 議論の活発さ ● 審議時間の十分性 ● 取締役の全社的視点
取締役会の議題	● 取締役会への支援 ● 情報提供の体制 ● 取締役会外でのコミュニケーション機会 ● 取締役会の議論の状況 ● 議案数、執行への権限譲渡 ● 中長期視点での経営戦略 ● サステナビリティ ● 投資案件の検証 ● 人材戦略・サクセッション ● リスクマネジメント
対外的コミュニケーション	● 役員の指名・報酬 ● 指名・報酬決定プロセス ● 情報開示の質・量 ● 社内体制
トレーニング	● 社内役員へのトレーニング ● 社外役員へのトレーニング

● 評価高 評点3.6以上(最高4、最低1) ● 評価低 評点3.0未満(最高4、最低1) ■ 前年度評価から0.3ポイント以上低下した項目

### アンケートおよびインタビューから見える課題

アンケートおよび個別インタビューの結果を踏まえ、以下を課題として抽出しました。

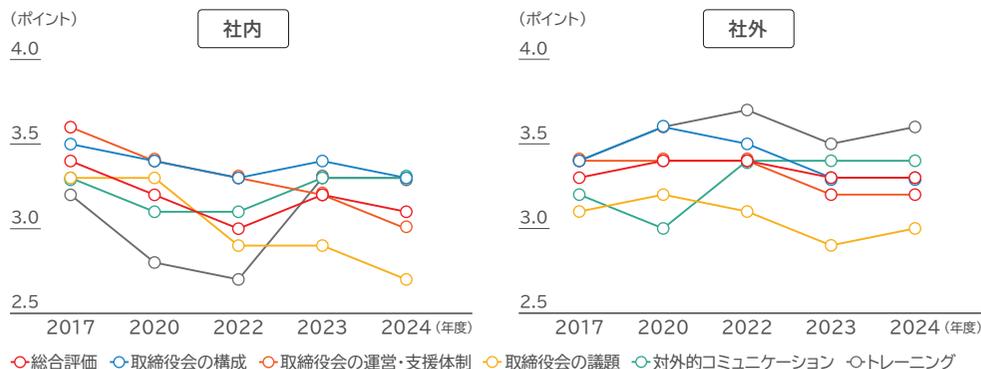
- 取締役会の位置付けの明確化
- 中長期的な議論が不足している経営テーマの整理
- 「監督」と「経営の最高意思決定」の両役割のバランス
- 取締役会資料の量・質・提供のタイミングの改善
- 取締役会の多様性向上

### ディスカッションの概要と今後

上記「アンケートおよびインタビューから見える課題」は、いずれも当初より当社の課題として指摘されていることから、本事業年度のディスカッションは、上記課題の解決に向けた方策・時間軸にかかるコンセンサスの形成を主眼とすることとしました。

今回のディスカッションを通じて、具体的な方策や時間軸のコンセンサスを得られました。今後は、その着実な実行と定期的な検証を通じて、当社取締役会の実効性を継続的に高めるべく、取り組んでいきます。

### 取締役会実効性評価の結果概要（取締役10名、監査役4名の全役員を対象としてアンケートを実施）



コーポレート・ガバナンス

## 指名・報酬委員会の役割と重要性について



指名・報酬委員会  
委員長  
松尾 時雄

### ● 指名・報酬委員会の役割とその重要性

指名・報酬委員会の主な役割は、経営陣の選任、評価、報酬の設定を行い、企業の持続可能な成長とガバナンスを確保することです。毎年取締役会の構成や役員の評価・報酬に関する審議を行い取締役会に答申しています。また、グループ経営人財の育成・報酬制度の在り方など指名・報酬に関する課題も議論し、取締役会に提言を行っています。

### ● 委員長としての視点

指名・報酬委員会の委員長として、委員会の独立性を確保し、客観的かつ公平な意思決定を行います。これには、社内外の多様な視点を取り入れることが有効です。また、企業の戦略と連動した報酬制度を設計し、経営陣の目標達成を促進することが求められます。

### ● 近年の検討課題

以下の3点が挙げられます。

- ・ 執行役員を含め経営陣の多様な人員構成（社外役員・女性役員構成比率の拡大、外国人登用）
- ・ 次期中期経営計画のKPIを踏まえた役員報酬水準、株式報酬の検討
- ・ 当社グループ経営に必要なスキル・機能を持つ社内経営人財の育成と、社外取締役の登用

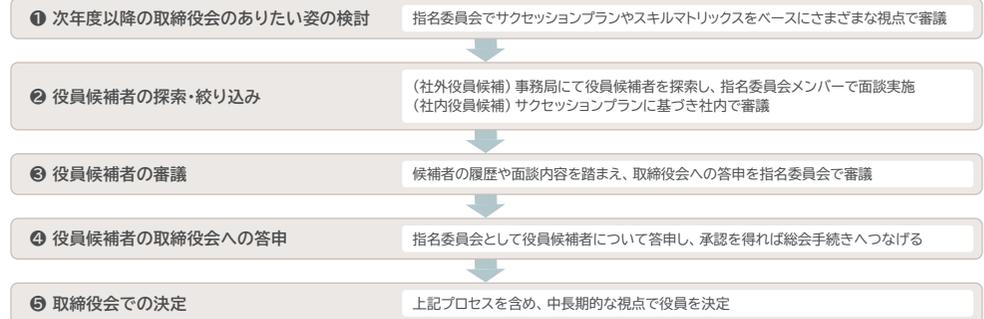
## 取締役選任の考え方

指名委員会で知見・経験や専門性のバランス、多様性、規模などさまざまな視点から取締役会のありたい姿を議論し、取締役会が中長期的なミッション・ビジョン実現のために必要な監督機能を発揮できるよう努めています。

取締役会が実効性を確保するために備えるべきスキルは以下のとおりと考えています。

- ①企業経営 ②財務・会計 ③マーケティング・セールス ④生産・技術 ⑤研究・開発 ⑥国際性  
⑦コーポレート・ガバナンス ⑧リスクマネジメント ⑨法務・コンプライアンス ⑩サステナビリティ ▶ p.50

## 選任のプロセス例



## 報酬委員会

### 体制・役割・議題

取締役会の諮問機関としての任意の委員会で、独立社外取締役4名と代表取締役2名で構成し、委員長は社外取締役が務めています。報酬委員会では、報酬制度・水準などについて同業・同規模他社と比較するなど毎年検証しています。また、個人別の報酬の算定にあたっては、会社業績およびサステナビリティを含めた業績目標に基づき支給基礎額を決定の上、個人別パフォーマンスの評価を行い取締役会に答申します。なお、最終的な個人別支給額については、取締役会からの委任を受け報酬委員会が決定しています。

## 指名委員会

取締役会の諮問機関としての任意の委員会で、独立社外取締役4名と代表取締役2名で構成し、委員長は社外取締役が務めています。指名委員会では、社長を含めた候補の選解任、サクセッションプランなどについて審議し、取締役会に答申します。

### 2024年度の 主な審議概要

- ・ 取締役会におけるスキルマトリックス
- ・ サクセッションプラン
- ・ 役員定年制度
- ・ 取締役会の構成(人数・今後の必要スキルなど)
- ・ 2025年株主総会後の取締役会体制

### 2024年度の 主な審議概要

- ・ 役員報酬制度の改定
- ・ 株式報酬の制度変更(BBT-RS導入)
- ・ 2023年度業績連動報酬
- ・ 株式報酬の個人別評価
- ・ 2024年6月支給、12月支給業績連動報酬の個人別支給額

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

役員報酬と算定方法および決定プロセス

取締役（社外取締役を除く）の報酬は、基本・業績連動・株式報酬で構成し、社外取締役および監査役は、基本報酬のみとしています。各報酬の支給割合は、2025年度より中長期的な業績と企業価値向上への意識を高めるため、業績に連動する変動報酬の比率を全体の半分程度まで高め、業績目標を100%達成した場合50：20：30となる設計としました。

①基本報酬

基本報酬は代表・監督・執行対価で構成し、執行対価は役位に応じ設定します。

②業績連動報酬



業績連動報酬は、単年度に生み出した付加価値の配分と捉え、執行役員に支給する報酬であり、連結経常利益と配当総額を原資に一定の割合を乗じ、いずれか少ない金額を支給基礎額とし、役位および個人別評価に応じ配分。報酬構成比率は中期経営計画達成時を前提としていることから、連結経常利益や株主視点の配当総額が増減する場合、業績連動報酬の報酬全体に占める比率も増減する設計としています。個人別評価は2021年度より各役員の成果による単年度業績に対する貢献度合いを明確化するために導入、評価項目にはサステナビリティを含めた業績目標を選定し、80～120%の範囲で評価。業績連動報酬の支給基礎額および役位別の配分、個人別評価は報酬委員会で審議の上、取締役会で決定します。

③株式報酬



2025年度からの新中期経営計画「GOOD FOODS Recipe2」の開始と合わせ、株式報酬の評価指標を下記のとおりにしました。具体的には、株主目線をより強化するため「ROE」を追加するとともに、リスク対応力を強化するため「重点リスク対応目標達成度」を追加しました。

株式報酬の評価指標 改定後(2022年度～)		
	項目	選定理由
財務	売上高 連結経常利益 ROIC	成長性向上 収益性向上 資本効率性向上
サステナビリティ	水産物の持続可能性目標達成度 自社グループ拠点のCO <sub>2</sub> 排出量削減 従業員エンゲージメントのスコア向上 健康領域商品売上	持続可能な調達 気候変動への対応 海洋環境保全への貢献 多様な人財の活躍 健康課題の解決

上表のとおり、会社業績の評価指標には財務と非財務（サステナビリティ）を設定し、評価ウェイトを70：30としています。財務目標は実績に応じた達成率で評価、非財務（サステナビリティ）目標は50～150%の範囲で評価します。その上で、あらかじめ定めた役位別基礎ポイントに会社業績の達成率を乗じたものに個人別評価を反映し、給付株式数を算定します。個人別評価は中期経営計画で掲げたKPI、サステナビリティなどを80～120%の範囲で評価します。会社業績の達成率および個人別評価は報酬委員会で審議の上、取締役会で決定します。

2024年度 役員報酬等の総額

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数(名)
		基本報酬	業績連動報酬	株式報酬	
取締役(社外取締役を除く)	387	207	108 <sup>※1</sup>	70 <sup>※2</sup>	7(株式報酬:7) <sup>※3</sup>
監査役(社外監査役を除く)	26	26	—	—	1
社外取締役 <sup>※4</sup>	45	45	—	—	5
社外監査役 <sup>※5</sup>	36	36	—	—	4

※1 取締役の業績連動報酬には、2025年6月支給見込み額を含んでいます。  
 ※2 株式報酬は、2022～2024年度の中計達成度を100%とした見込額で、2025年7月に給付を予定しています。249百万円を引当金として計上しています。  
 ※3 支給対象員数には、2024年6月26日付で退任した取締役1名を含んでいます。  
 ※4 社外取締役報酬には、2024年6月26日付で退任した取締役1名を含んでいます。  
 ※5 社外監査役報酬には、2024年6月26日付で退任した監査役1名を含んでいます。

## 財務指標の推移

		2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	
経営成績および キャッシュ・ フローの状況 (会計年度)	売上高	百万円	637,164	635,953	677,293	712,111	690,016	615,044	693,682	768,181	831,375	886,126
	対前年増減率	%	△ 0.2	△ 0.2	－	5.1	△ 3.1	－	12.8	10.7	8.2	6.6
	営業利益	百万円	19,442	22,646	23,240	21,685	22,834	17,998	27,076	24,488	29,663	31,779
	営業利益率	%	3.1	3.6	3.4	3.0	3.3	2.9	3.9	3.2	3.6	3.6
	経常利益	百万円	20,696	24,884	24,583	25,358	25,807	22,670	32,372	27,776	31,963	35,301
	経常利益率	%	3.2	3.9	3.6	3.6	3.7	3.7	4.7	3.6	3.8	4.0
	持分法による投資利益	百万円	2,126	2,965	1,325	2,751	2,820	2,770	2,685	2,401	2,123	4,567
	親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	12,307	14,216	17,234	15,379	14,768	14,391	17,275	21,233	23,850	25,381
	親会社株主に帰属する当期純利益率	%	1.9	2.2	2.5	2.2	2.1	2.3	2.5	2.8	2.9	2.9
	資本的支出	百万円	21,907	23,774	29,045	26,530	27,352	22,613	19,352	24,585	28,582	34,051
	減価償却費	百万円	16,225	16,355	17,599	18,272	19,450	19,640	19,764	20,422	22,231	25,078
	研究開発費	百万円	4,670	4,388	4,856	4,608	4,503	4,740	4,731	4,698	4,356	4,985
	営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	37,395	30,179	28,325	24,693	18,786	45,910	29,118	3,396	54,486	40,379
	投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 17,051	△ 7,445	△ 21,540	△ 16,803	△ 29,446	△ 18,023	△ 17,260	△ 22,571	△ 37,722	△ 30,393
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 23,141	△ 11,517	△ 8,156	△ 15,956	25,942	△ 44,786	△ 11,265	17,413	△ 12,393	△ 11,452	
現金及び現金同等物期末残高	百万円	14,056	25,181	24,318	16,165	31,647	14,760	15,683	14,245	19,533	18,686	
財政状態 (会計年度末)	純資産	百万円	114,030	141,205	157,106	166,158	172,300	187,779	208,598	220,635	257,304	285,939
	株主資本	百万円	81,282	108,163	123,305	135,960	148,069	159,648	172,889	189,457	206,745	223,806
	総資産	百万円	445,707	451,876	482,233	477,913	491,533	475,468	505,731	549,013	606,384	634,878
	有利子負債	百万円	232,657	207,750	203,865	191,058	221,239	180,807	178,136	205,535	206,410	209,937
	純金利息負担(支払利息－受取利息・配当金)	百万円	1,385	1,048	883	727	599	424	210	630	1,949	1,840
1株当たり情報	1株当たり当期純利益 (EPS)	円	44.55	48.02	55.33	49.41	47.47	46.25	55.51	68.22	76.67	81.66
	1株当たり配当金 (DPS)	円	5.00	6.00	8.00	8.00	8.50	9.50	14.00	18.00	24.00	28.00
	1株当たり純資産 (BPS)	円	343.60	388.38	442.13	470.28	492.23	544.55	609.82	696.72	801.70	891.31
レシオ	ROE	%	13.3	13.2	13.3	10.8	9.9	8.9	9.6	10.4	10.2	9.6
	ROIC	%	4.2	5.2	5.2	5.0	5.1	4.1	5.7	5.2	5.3	6.1
	配当性向	%	11.2	12.5	14.5	16.2	17.9	20.5	25.2	26.4	31.3	34.3
連結の範囲 (会計年度末)	連結従業員数	人	8,466	8,722	9,003	9,065	9,247	9,431	9,662	9,515	10,104	10,332
	連結子会社数	社	62	63	65	64	65	66	65	65	65	63
	持分法適用会社数	社	32	33	31	29	30	31	31	23	24	24
	子会社および関連会社数	社	95	97	97	94	97	98	97	89	91	89
為替レート	米ドル 年度末時点	円	120.61	116.49	112.04	110.36	109.24	106.43	110.37	132.08	151.41	149.52

※1 2018年度連結会計期間より在外子会社等の収益および費用については、各社の決算日の直物為替相場により円貨に換算する方法から期中平均為替相場により円貨に換算する方法に変更したため、2017年度の数値については遡及修正後のものを記載しています。

※2 2021年度連結会計期間より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等を適用したため、2020年度の数値については遡及修正後の数値を記載しています。

## 連結財務諸表

## 連結貸借対照表 (単位:百万円)

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	16,664	14,707
受取手形及び売掛金	108,292	107,400
商品及び製品	98,333	102,564
仕掛品	33,012	33,172
原材料及び貯蔵品	52,727	59,271
その他	16,821	16,067
貸倒引当金	△ 684	△ 616
流動資産合計	325,167	332,568
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物及び構築物	168,658	178,838
減価償却累計額	△ 102,472	△ 110,634
建物及び構築物(純額)	66,186	68,204
機械装置及び運搬具	170,557	185,971
減価償却累計額	△ 129,813	△ 141,892
機械装置及び運搬具(純額)	40,744	44,078
船舶	34,778	37,844
減価償却累計額	△ 20,713	△ 22,998
船舶(純額)	14,065	14,846
土地	28,127	28,527
リース資産	12,252	12,729
減価償却累計額	△ 5,506	△ 6,315
リース資産(純額)	6,746	6,413
建設仮勘定	7,056	15,162
その他	18,218	19,528
減価償却累計額	△ 14,836	△ 15,823
その他(純額)	3,381	3,705
有形固定資産合計	166,308	180,939
<b>無形固定資産</b>		
のれん	2,560	2,120
ソフトウェア	3,074	3,378
その他	11,734	11,551
無形固定資産合計	17,369	17,050
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	32,213	30,453
関係会社株式	45,130	49,398
長期貸付金	6,443	8,158
退職給付に係る資産	464	330
繰延税金資産	3,240	4,489
その他	11,210	12,695
貸倒引当金	△ 1,163	△ 1,204
投資その他の資産合計	97,539	104,320
固定資産合計	281,217	302,309
資産合計	606,384	634,878

## 負債の部

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
<b>流動負債</b>		
支払手形及び買掛金	56,623	56,439
短期借入金	96,680	114,104
リース債務	1,243	1,193
未払法人税等	6,394	3,639
未払費用	33,600	29,121
賞与引当金	4,097	4,106
役員賞与引当金	213	330
訴訟損失引当金	85	-
その他	13,877	17,244
流動負債合計	212,816	226,179
<b>固定負債</b>		
長期借入金	109,729	95,832
リース債務	4,607	4,141
繰延税金負債	6,533	8,043
役員株式給付引当金	134	249
退職給付に係る負債	9,661	7,694
その他	5,596	6,797
固定負債合計	136,263	122,758
負債合計	349,080	348,938

## 純資産の部

<b>株主資本</b>		
資本金	30,685	30,685
資本剰余金	22,048	21,833
利益剰余金	154,715	171,996
自己株式	△ 703	△ 708
株主資本合計	206,745	223,806
<b>その他の包括利益累計額</b>		
その他有価証券評価差額金	14,141	12,969
繰延ヘッジ損益	1,006	881
為替換算調整勘定	29,961	40,938
退職給付に係る調整累計額	△ 2,661	△ 1,555
その他の包括利益累計額合計	42,447	53,233
非支配株主持分	8,110	8,900
純資産合計	257,304	285,939
負債純資産合計	606,384	634,878

連結財務諸表

連結損益計算書 (単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
売上高	831,375	886,126
売上原価	705,731	746,875
売上総利益	125,644	139,250
販売費及び一般管理費		
販売手数料	3,607	3,894
保管費	6,021	6,523
発送費	21,240	24,351
広告宣伝費	5,338	5,108
貸倒引当金繰入差額	△47	21
給料及び手当	25,691	28,512
賞与	2,359	2,743
賞与引当金繰入額	1,794	1,815
役員賞与引当金繰入額	263	425
退職給付費用	1,235	1,121
減価償却費	2,168	2,323
賃借料及び修繕費	3,562	4,009
旅費交通費及び通信費	2,742	3,106
その他	20,001	23,516
販売費及び一般管理費合計	95,980	107,471
営業利益	29,663	31,779
営業外収益		
受取利息	261	524
受取配当金	746	801
為替差益	286	76
持分法による投資利益	2,123	4,567
助成金収入	974	439
雑収入	1,198	872
営業外収益合計	5,591	7,281
営業外費用		
支払利息	2,957	3,165
雑支出	334	593
営業外費用合計	3,291	3,759
経常利益	31,963	35,301
特別利益		
固定資産売却益	466	130
投資有価証券売却益	3,210	1,934
負ののれん発生益	-	151
受取保険金	1,045	-
関係会社整理益	-	81
事業譲渡益	-	121
漁業権譲渡益	966	-
特別利益合計	5,688	2,418
特別損失		
固定資産処分損	691	558
減損損失	920	475
投資有価証券評価損	137	162
災害による損失	-	236
持分変動損失	-	50
事故関連損失	1,052	-
特別損失合計	2,802	1,483
税金等調整前当期純利益	34,850	36,236
法人税、住民税及び事業税	11,330	10,257
法人税等調整額	△1,138	△1,235
法人税等合計	10,192	9,022
当期純利益	24,658	27,213
非支配株主に帰属する当期純利益	807	1,832
親会社株主に帰属する当期純利益	23,850	25,381

連結キャッシュ・フロー計算書 (単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	34,850	36,236
減価償却費	22,231	25,078
減損損失	920	475
のれん償却額	603	625
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	218	△104
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	△739	△1,291
受取利息及び受取配当金	△1,008	△1,326
支払利息	2,957	3,165
持分法による投資損益 (△は益)	△2,123	△4,567
固定資産売却益	△466	△130
固定資産処分損	691	558
投資有価証券売却及び評価損益 (△は益)	△3,072	△1,771
受取保険金	△1,045	-
災害による損失	-	236
負ののれん発生益	-	△151
関係会社整理益	-	△81
事業譲渡益	-	△121
事故関連損失	1,052	-
持分変動損益 (△は益)	-	50
売上債権の増減額 (△は増加)	△5,222	4,809
棚卸資産の増減額 (△は増加)	△332	△2,419
仕入債務の増減額 (△は減少)	1,880	△3,199
未払費用の増減額 (△は減少)	7,214	△5,133
その他	1,335	2,232
小計	59,944	53,170
利息及び配当金の受取額	1,193	3,036
利息の支払額	△2,904	△3,159
保険金の受取額	1,045	77
法人税等の支払額	△4,793	△12,746
営業活動によるキャッシュ・フロー	54,486	40,379
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の増減額 (△は増加)	7	△1
有形固定資産の取得による支出	△25,222	△29,841
有形固定資産の売却による収入	599	223
無形固定資産の取得による支出	△1,035	△1,154
投資有価証券の取得による支出	△205	△557
投資有価証券の売却による収入	4,837	2,768
事業譲受による支出	△412	△403
事業譲渡による収入	-	245
関係会社株式の取得による支出	△2,018	△208
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△1,149	-
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	-	121
短期貸付金の増減額 (△は増加)	△6,228	118
長期貸付けによる支出	△5,712	△1,690
その他	△1,180	△13
投資活動によるキャッシュ・フロー	△37,722	△30,393
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額 (△は減少)	△8,441	6,680
長期借入れによる収入	21,361	11,175
長期借入金の返済による支出	△18,784	△19,380
リース債務の返済による支出	△1,203	△1,123
配当金の支払額	△6,222	△8,090
非支配株主への配当金の支払額	△181	△660
連結子会社設立に伴う非支配株主からの払込みによる収入	1,579	-
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△215	△50
自己株式の増減額 (△は増加)	△286	△4
財務活動によるキャッシュ・フロー	△12,393	△11,452
現金及び現金同等物に係る換算差額	661	618
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	5,032	△847
現金及び現金同等物の期首残高	14,245	19,533
株式移転に伴う現金及び現金同等物の増加額	256	-
現金及び現金同等物の期末残高	19,533	18,686

## サステナビリティデータ

### 環境データ

☑を付したデータは第三者保証を受けています。

単位			2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	
CO <sub>2</sub> 排出量 (事業部門別)	t-CO <sub>2</sub> 日本	水産(漁業)	51,353	46,744	44,160	44,392	45,393	
		水産(加工/養殖)	23,938	24,273	21,341	23,675	22,171	
		食品	106,218	100,889	98,618	109,565	111,417	
		ファインケミカル	20,940	17,018	14,018	13,908	12,086	
		物流	24,757	24,550	22,636	24,135	24,702	
		その他	8,091	6,725	6,155	6,242	5,794	
		合計	235,296	220,199	206,928	221,919	221,563	
	海外	水産(漁業)	22,124	22,398	21,521	23,555	22,922	
		水産(加工/養殖)	64,148	64,140	52,616	56,163	60,752	
		食品	36,438	35,105	37,921	39,116	37,791	
		ファインケミカル	150	175	99	0	0	
		合計	122,860	121,818	112,157	118,834	121,465	
	合計	358,156	☑342,017	☑319,085	☑340,753	☑343,028		
Scope1、2、3	t-CO <sub>2</sub>	Scope1	218,628	☑207,069	☑197,731	☑213,374	☑215,668	
		Scope2	139,528	☑134,948	☑121,354	☑127,379	☑127,360	
		Scope3	2,282,923	☑2,545,561	☑2,526,262	☑2,780,681	☑3,005,640	
エネルギー使用量	GJ	日本	4,561,995	4,359,806	4,167,282	4,175,457	4,219,139	
		海外	2,767,587	2,748,042	2,809,812	2,802,344	2,868,923	
		合計	7,329,582	☑7,107,848	☑6,977,094	☑6,977,801	☑7,088,062	
再生可能エネルギー電力比率	%	日本	0.1	0.5	4.0	4.7	6.1	
		海外	0.4	8.5	22.5	25.7	26.6	
		合計	0.2	3.5	11.2	12.9	14.1	
水使用量	km <sup>3</sup>	日本	3,957	3,843	3,711	4,276	4,499	
		海外	7,149	6,677	5,782	6,733	7,432	
		合計	11,106	10,520	9,493	11,009	11,931	
排水量(排水先別)	km <sup>3</sup>	日本	ニッスイ個別	257	264	275	256	218
		海外	川/海/運河	4,359	3,933	3,493	3,812	4,137
		下水道	250	272	287	419	465	



第三者保証  
▶ <https://nissui.disclosure.site/ja/themes/228>

### 社会データ

単位			2022年度	2023年度	2024年度	
事業別従業員数	名	連結	水産	3,493	3,679	3,757
		食品	4,121	4,511	4,657	
		ファインケミカル	260	268	261	
		物流	667	681	692	
		その他	695	680	694	
		全社(共通)	279	285	271	
		合計	9,515	10,104	10,332	
エリア別従業員数	名	日本	4,651	5,039	5,118	
		海外	アジア	597	612	595
		欧州	2,024	2,107	2,230	
		北米	1,217	1,205	1,253	
		南米	1,026	1,141	1,136	
女性の割合	%	個別	従業員	27.5	27.6	28.4
		管理職	6.8	6.6	7.9	
		役員	8.3	8.3	12.5	
障害者雇用率	%	個別	2.39	2.78	3.01	
採用者数	名	個別	新卒	44	39	47
		経験者	18	25	20	
平均年齢	歳	個別	43.0	43.1	43.1	
平均勤続年数	年	個別	16.3	16.4	16.3	
男女の賃金の差異	%	個別	54.8	58.2	58.0	
平均残業時間	時間/月	個別	15.9	15.1	14.8	
育児休職取得率	%	個別	男性	78.9	110.0	106.7
		女性	128.6	100.0	138.5	
有給休暇取得率	%	個別	77.4	79.3	77.5	

### ガバナンスデータ

単位			2022年度	2023年度	2024年度
内部監査の実施	部署	個別	9	11	18
		連結	9	10	5
		社(子会社)	5	4	6



ESGデータ  
▶ <https://nissui.disclosure.site/ja/themes/119>

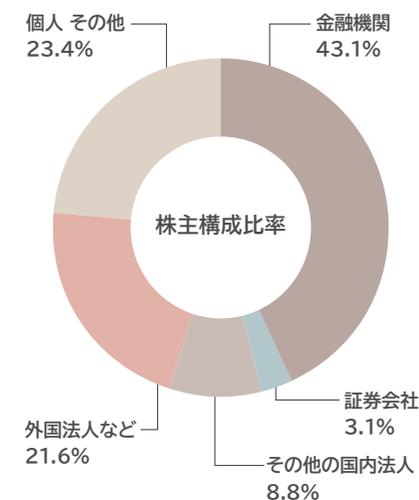
## 株式情報 (2025年3月31日現在)

上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	1332
発行可能株式総数	1,000,000,000株
発行済株式の総数	312,430,277株
単元株式数	100株
配当金支払株主確定日	期末配当3月31日／中間配当9月30日
株主数	115,768名
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
定時株主総会	6月
会計監査人	EY新日本有限責任監査法人

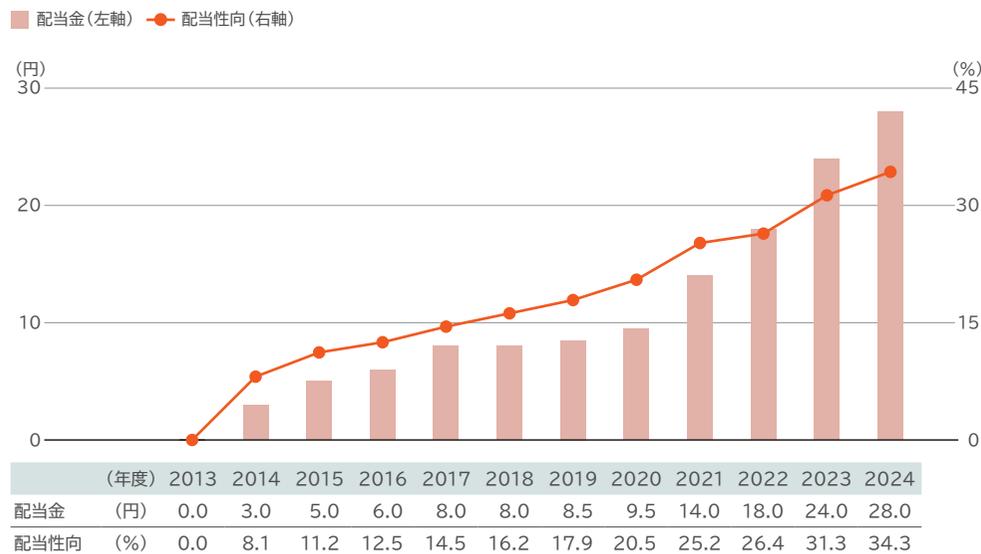
## 大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	69,771	22.4
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	33,552	10.8
持田製薬株式会社	8,000	2.6
株式会社みずほ銀行	7,987	2.6
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	6,090	2.0
野村信託銀行株式会社(投信口)	4,947	1.6
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	4,342	1.4
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	4,006	1.3
JP MORGAN CHASE BANK 385781	3,840	1.2
JPモルガン証券株式会社	3,468	1.1

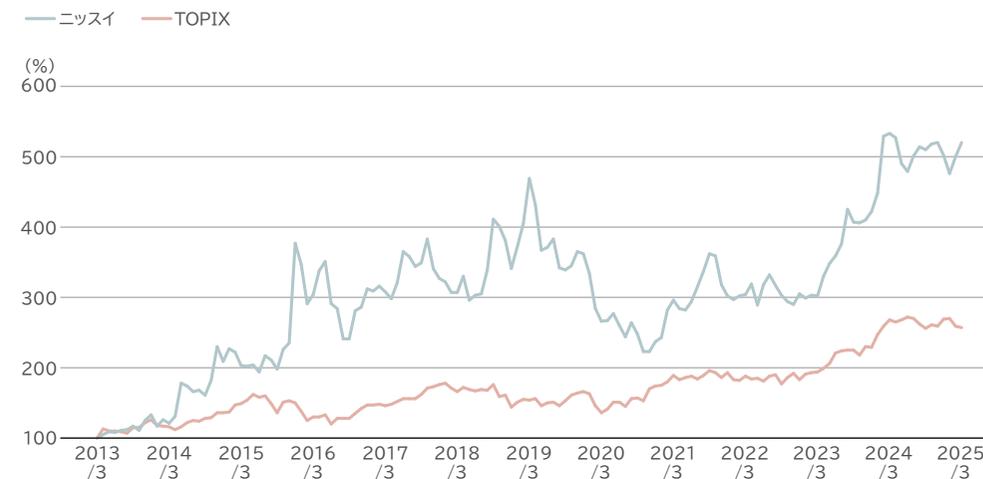
※持株比率は自己株式(850,359株)を除いて算出しています。なお、自己株式には、株式給付信託(BBT)が保有する当社株式623,600株は含めていません。



## 配当金・配当性向の推移



## 株価パフォーマンスの推移 (2013年3月末の終値データを100とした株価指数の推移)



## 会社情報 (2025年3月31日現在)

会社名	株式会社ニッスイ
創業	明治44年(1911年)
設立	昭和18年(1943年)

資本金	30,685百万円
従業員	1,505名(個別) 10,332名(連結)
本社所在地	〒105-8676 東京都港区西新橋1-3-1 西新橋スクエア



## 外部評価

### インデックスへの組み入れ



### FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Company の登録商標) はここに株式会社ニッスイが第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index 組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Sector Relative Index はサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。



### FTSE Blossom Japan Index

FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Company の登録商標) はここに株式会社ニッスイが第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Index 組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Index はグローバルなインデックスプロバイダーである FTSE Russell が作成し、環境、社会、ガバナンス (ESG) について優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE Blossom Japan Index はサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

### 2025 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

THE INCLUSION OF Nissui Corporation IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Nissui Corporation BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.



2025



Sompo Sustainability Index

### Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index (GenDi J)

# グローバルネットワーク



GLOBAL LINKS

「ニッスイグローバルリンクス」とは、「人々により良い食をお届けしたい」という志に共感し、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す。互いにつながり、協働することで世界の資源と食卓を結ぶグローバルリンクス、そして、それぞれの地域における多様な機能を結び付けるローカルリンクスへと発展していきました。資源から食卓をつなぐサプライチェーンにおいて各社が強みを発揮し、グローバルに協働することで、付加価値の高い商品の提供を実現しています。

## 【米国】

- F.W.ブライス社
- ゴートンズ社
- ブルーウォーター・シーフーズ社

キング・アンド・プリンス・シーフード社

- ニッスイUSA社
- ユニシー社
- グレイシャー フィッシュ カンパニー社

## 北米

## 【ブラジル】

ノードシー社

## 南米

## 【ペルー】

NALペルー社

## 【チリ】

- ニッスイ・アメリカ・ラティーナ社
- エムデベス社
- サルモネス・アンタルティカ社

## オセアニア

## 【ニュージーランド】

シーロード社

## 【オーストラリア】

オーストラリアン・ロングライン社

## 【中国】

青島日水食品  
研究開発有限公司

## 【日本】

株式会社ニッスイ

## 【台湾】

大明食品工業股份有限公司

## アジア

## 【ベトナム】

ニジコ社

## 【タイ】

- ニッスイタイランド社
- タイデルマール社

## 【イギリス】

- フラットフィッシュ社
- リーガル・フィッシュ社
- スリー・オーシャンズ・フィッシュ・カンパニー社

## 欧州

## 【デンマーク】

- ノルディック・シーフード社
- J.P.クラウセン社

## 【オランダ】

ニッスイヨーロッパ社

## 【フランス】

- シテ・マリン社
- アリオティス社
- キャップ・オーシャン社
- MITI社

## 【スペイン】

ユーロパシフィック社

グローバルネットワーク

- 株式会社ニッスイ
- 株式会社アクアプラットフォーム
- 株式会社日本デリカサービス
- 株式会社チルディー
- 東京水産運輸株式会社
- 日水物流株式会社
- ニッスイ・エンジニアリング株式会社

株式会社北陸フレッシュフーズ

- 弓ヶ浜水産株式会社
- 共和水産株式会社
- 共和産業株式会社

- 株式会社北九州ニッスイ
- ニッスイマリン工業株式会社

博多まるきた水産株式会社

- 金子産業株式会社
- ファームチョイス株式会社
- 株式会社ニッスイまぐろ

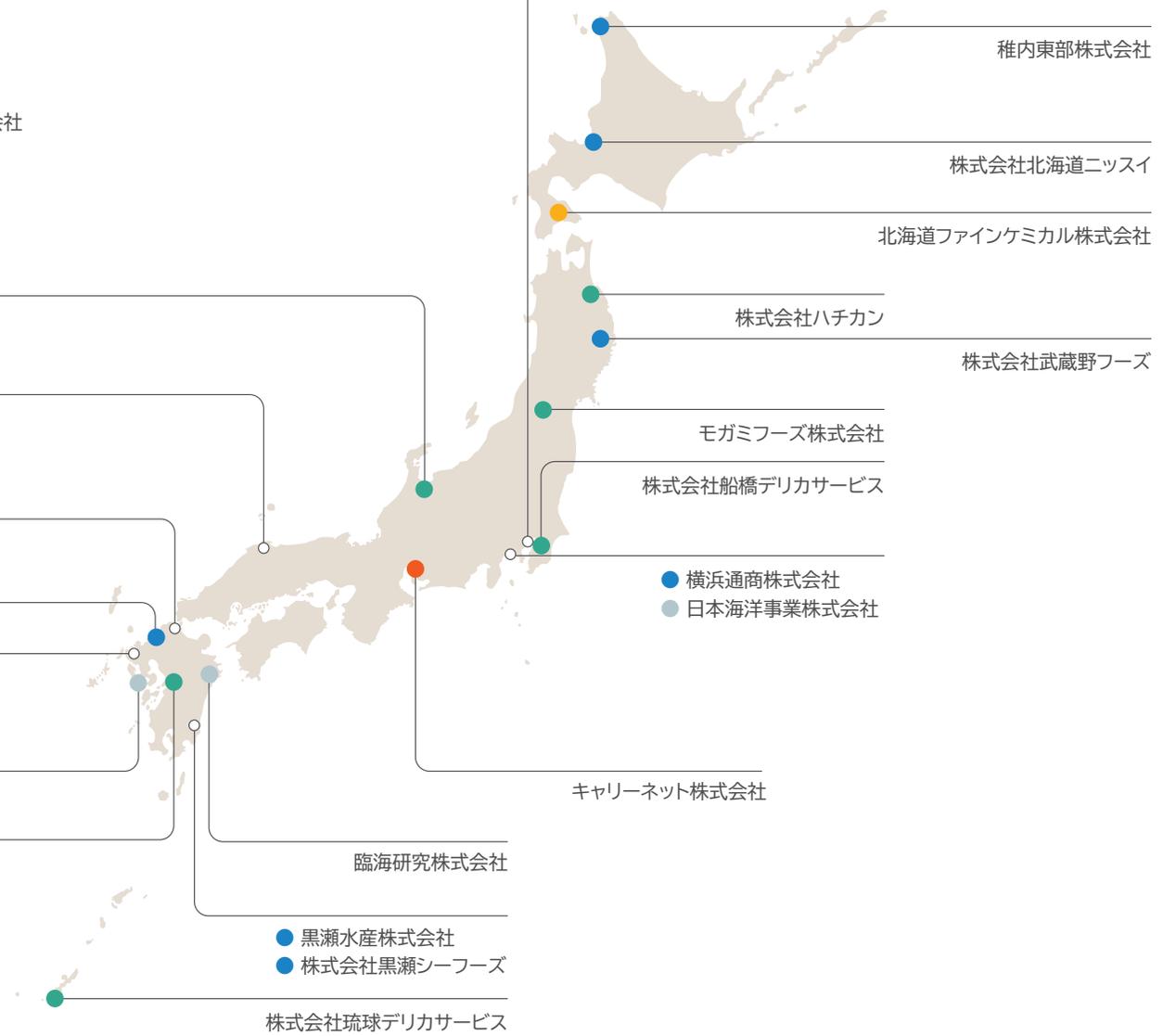
長崎造船株式会社

日豊食品工業株式会社

臨海研究株式会社

- 黒瀬水産株式会社
- 株式会社黒瀬シーフーズ

株式会社琉球デリカサービス



稚内東部株式会社

株式会社北海道ニッスイ

北海道ファインケミカル株式会社

株式会社ハチカン

株式会社武蔵野フーズ

モガミフーズ株式会社

株式会社船橋デリカサービス

● 横浜通商株式会社

● 日本海洋事業株式会社

キャリアネット株式会社

> 海外グループ会社

● 水産	19社
● 食品	10社
● その他	1社

> 国内グループ会社

● 水産	14社
● 食品	9社
● ファインケミカル	1社
● 物流	3社
● その他	5社

お問い合わせ

株式会社ニッスイ コーポレートコミュニケーション部

〒105-8676 東京都港区西新橋1-3-1 西新橋スクエア

<https://www.nissui.co.jp/>

