

nissui

まだ見ぬ、食の力を。

NISSUI INTEGRATED REPORT 2026

ニッスイグループ 統合報告書2026

目次

ニッスイグループの原点
- 3 ニッスイの原点
- 5 経営理念体系
- 7 環境変化への対応と進化の歩み

価値創造ストーリー
- 9 CEOメッセージ
- 13 COOメッセージ
- 17 ニッスイグループの価値創造プロセス
- 18 At a Glance
- 19 ニッスイグループのバリューチェーン

価値創造の枠組みと実践
- 21 価値創造の枠組み
- 23 ニッスイグループのマテリアリティ
- 25 CFOメッセージ
- 29 事業ポートフォリオマネジメント強化
  - 31 水産事業
  - 33 食品事業
  - 35 ファインケミカル事業
- 37 サステナビリティ経営推進
- 45 CHROメッセージ

価値創造を支えるガバナンス
- 47 役員一覧
- 49 スキルマトリックス
- 50 コーポレート・ガバナンス
- 55 社外取締役鼎談

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

01 原点から未来へ

功労者・国司浩助が掲げた志は、100年以上受け継がれ現在のミッションにもつながっています。この志を原点に、ニッスイグループが環境変化にどのように向き合いながら進化してきたかをご紹介します。




02 2030年、その先の未来に向けて

ニッスイグループは、独自のバリューチェーンを活用し、素材の特性や市場ニーズに応じて最適な機能を組み合わせることで、価値を生み出しています。その仕組みを踏まえ、長期ビジョンとその先の未来に向けてどのように成長していくのかをご紹介します。

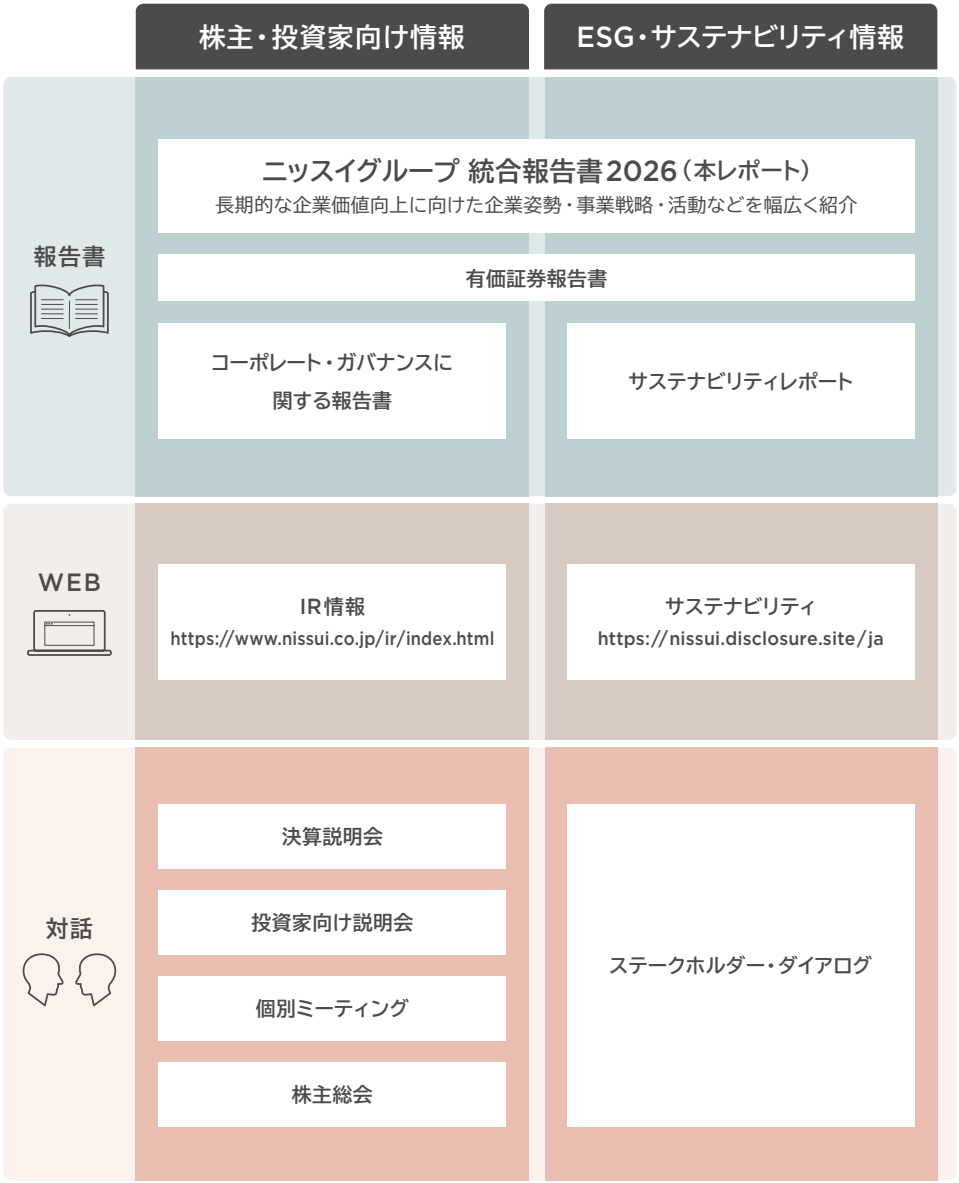



03 価値創造を実現するために

ニッスイグループでは、長期ビジョン「GOOD FOODS 2030」の実現に向け、事業ポートフォリオマネジメント強化とサステナビリティ経営推進を軸に、企業価値の向上に取り組んでいます。リスク・機会への対応を経済価値につなげる戦略と取り組みをご紹介します。




コミュニケーションの全体像



編集方針

株式会社ニッスイは、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

2025年4月1日～2026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

株式会社ニッス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：2026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

ニッスイグループは、資源アクセスから生産・加工、販売まで、多様な機能と独自の強みを持ち、それらを掛け合わせることで新たな価値を生み出しています。今回の表紙では、こうした強みの掛け合わせによって生まれる価値と、その先にある生活者の食卓を描き、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。世界中の人々により良い“食”を届け、健やかな生活に貢献したいという私たちの想いを込めています。

創業の志は、今も変わらない

功労者・国司浩助が抱いた志は、100年以上を経た今もニッスイグループに脈々と受け継がれています。食で社会に貢献する使命感、海の恵みを未来へつなぐ責任、そして未知を切り拓くチャレンジ精神。これらをはじめとする創業の志は、時代が変わっても私たちの原点であり、新たな価値の創造を支える指針となっています。

国司浩助（くにし こうすけ）



1887年神戸市生まれ。水産講習所卒業後、農商務省の派遣によりイギリス・ドイツへ留学し、先進的なトロール漁業を学ぶ。1910年、創業者・田村市郎が国司浩助を再度イギリスに派遣し、翌年トロール船「湊丸」を竣工して帰国。同年、田村市郎が創業した田村汽船漁業部において事業責任者を務め、日本の近代トロール漁業の礎を築くとともに、ニッスイグループの事業基盤の構築と発展に大きく貢献した。

食で社会に貢献する使命感

漁業を単に魚を獲る事業ではなく、良質なタンパク質を世界の人々へ届け、健康で豊かな暮らしを支える社会的使命と捉えていました。その使命感は、戦時下においても事業を守り抜く覚悟につながり、「国民の健康増進に貢献し、世界の人々の幸福を増進せねばならない」という国司の信念に表れています。



戸畑漁港のイメージ図



ちくわ工場の様子

海の恵みを未来へつなぐ責任

100年以上前から、海の恵みを未来へつなぐため、資源を持続的に利用し、一つひとつを無駄なく活かすことの重要性を説いていました。その信念は、「採捕よろしきを得れば、永遠にその資源の利用価値は失われない」「何れも廃棄することなく、貴重な海の資源を利用し尽くして余すところはない」という言葉に表れています。

未知を切り拓くチャレンジ精神

イギリスへの渡航やトロール漁業の導入、海外漁場の開拓、冷蔵・加工・販売網の整備など、前例にとらわれることなく、新たな可能性に挑み続けました。このチャレンジ精神は、ニッスイグループの成長の礎となっています。



民間初のディーゼルトロール船 釧路丸

THE BEGINNING

創業の志を、未来の価値へ

創業以来受け継がれてきた志は、時代とともに形を変えながら、世界中の従業員一人ひとりの仕事に息づき、健やかな生活とサステナブルな未来の実現につながっています。

魚の可能性を追求し、未来の食を支える

私は株式会社ニッスイで、すり身と植物性タンパク質を組み合わせ、良質なタンパク質をおいしく摂ることができる新しい食品の研究開発に取り組んでいます。将来のタンパク質不足や水産資源の枯渇や価格高騰が懸念される中、ニッスイが培ってきたすり身の加工技術を活かし、それぞれの素材の良さを引き出しながら、新しい食感やおいしさの実現を目指しています。

研究のおもしろさは、「0から1」を生み出すことです。例えば、スケソウダラやサーモンのこれまで十分に活用されてこなかった部分も、加工方法を工夫することで、全く異なる食感や繊維感を持つ素材へと変えることができます。こうした経験から、魚にはまだ引き出せていない可能性があると感じています。

その可能性を食品として届けるうえで欠かせないのが、「おいしさ」です。どれほど栄養価が高く、環境に配慮した食品であっても、おいしくなければ継続して食べてもらうことはできません。だからこそ、これまで十分に活用されてこなかった魚肉や植物性タンパク質から、「こんなにおいしくなるんだ」と感じてもらえるような、新しいおいしさを生み出したいと考えています。

これからも素材が持つ可能性を引き出し、人にも地球にもやさしい食をお届けして、社会に貢献していきたいです。

株式会社ニッスイ
中央研究所水産食品研究室　横田 展大

水産資源の状態を見つめ、魚を届け続けられる未来へ

私はニュージーランドで漁業から水産物の加工・販売までを手がけるシーロード社で、持続可能な漁業に向けた取り組みを進めています。政府の研究者や資源管理の担当者と漁業の現場をつなぎ、双方の情報や知見を共有することが私の役割です。

仕事をするうえで大切にしているのは、「今、海にどれだけ魚がいるのか」を科学的なデータから捉えることです。ニュージーランドを代表する水産資源であるホキは、かつて高い水準での漁獲が続いた後に資源量が減少し、漁獲量を抑えて回復を図った時期がありました。その後、漁獲量が再び増える中で、資源量が減少したこともありました。このことから、そのときどきの資源状態を正しく捉え、それに基づいて判断することの大切さを学びました。

海や水産資源の状態は常に変化しています。だからこそ、混獲を減らす取り組みや海底への影響を抑える漁具の研究など、より良い漁業の在り方を追求しています。お客さまが当社やニュージーランド産、ニッスイグループの魚を手に取ったとき、「持続可能な漁業から届いた魚だ」と安心して選んでいただけるよう、100年後も人々に魚を届けられる漁業を目指していきます。

シーロード社
リソースマネージャー　チャールズ ヒーフィー

変化を捉え、“食”の可能性を切り拓く

私はフランスで食品の製造・販売を行うシテ・マリン社で、マーケティング＆コミュニケーション部門の責任者を務めています。当社が展開するブランドの育成をはじめ、さまざまなメディアを通じた会社や商品の魅力の発信、採用活動など、幅広い業務を担当しています。

当社では、1990年にチルド（冷蔵品）の白身魚フライを発売して以来、お客さまの食生活やニーズの変化を捉えながら、食の可能性を追求してきました。例えば、フィッシュ＆チップスや植物性タンパク商品など、従来の枠にとらわれず、その時代に求められる新しい“食”の選択肢を提案しています。

商品づくりには、研究開発に携わる技術者やレシピ開発を担う料理人など、さまざまなメンバーが関わっています。それぞれの専門性やアイデアを活かし、お客さまの暮らしを思い描きながら、新しいおいしさや価値を形にしています。

植物性タンパク商品をはじめとした新たな領域に積極的に挑戦しながら、お客さまのさまざまなニーズに応える商品づくりに取り組んでいきます。

シテ・マリン社
マーケティング＆コミュニケーション
ディレクター　ステファニー ラングロワ



創業時の想いは、いまも経営の原点に

今から115年前の1911年、一隻の漁船を建造、トロール漁業に着手したことからニッスイの歴史は始まりました。

「水産業こそ、人口、食糧問題の解決への秘鍵である」（国司浩助氏論叢）として、「創業の理念」にある思想を今日まで継承してきました。

現在では、魚をより手軽に食べていただける食品への加工、魚油の健康食品や医薬品への利用など、さまざまなイノベーションにより水産資源の価値を最大化する事業を展開しています。

自然の恵みから多様な価値を創造、世界の人々にお届けし、さまざまな社会課題を“食”で解決するため、世界中の仲間とともに挑戦を続けています。

● ミッション（存在意義）

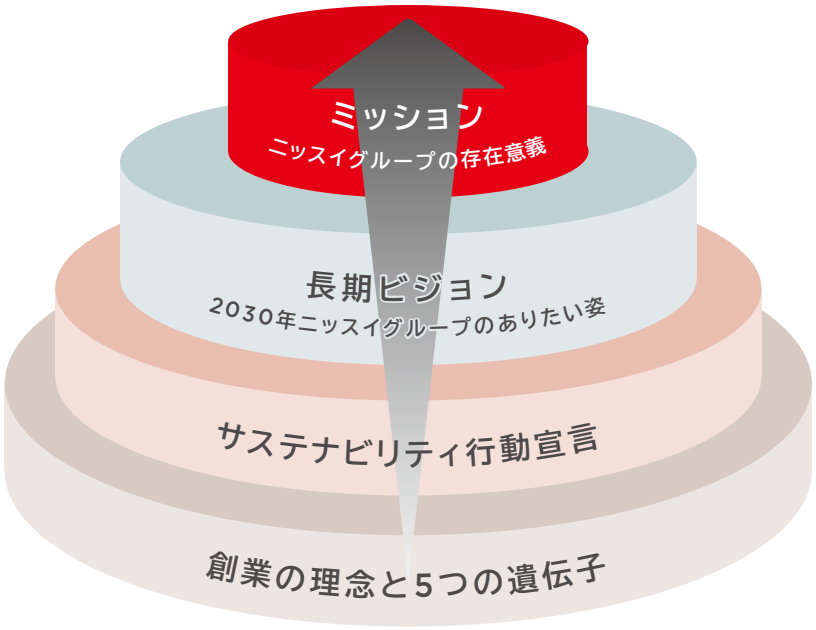
私たちを突き動かすもの。
それは「人々により良い食をお届けしたい」という志。

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

MISSION



VISION

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、地球や海に感謝し、創業時より受け継ぐ5つの遺伝子（使命感、イノベーション、現場主義、グローバル、お客様を大切にする）から多様な価値を創造し、事業を通じて社会の課題解決に取り組みます。

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。

海洋資源は世界至る処でこれを求め、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。

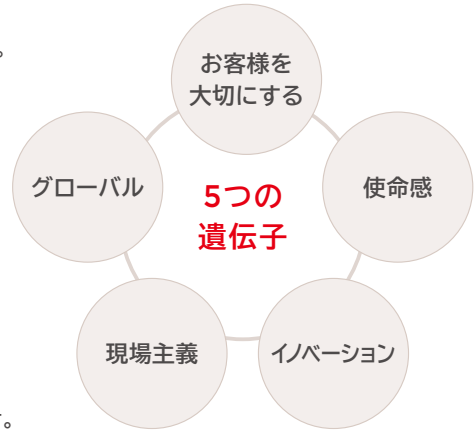
使命感
地球や海の資源を持続的に有効活用し、環境を大切にする。

イノベーション
起業家の志を持って、様々なイノベーションに取り組む。

現場主義
研究開発とマーケティングを重視し、
生活者視点に立った価値と機能の創造を目指す。

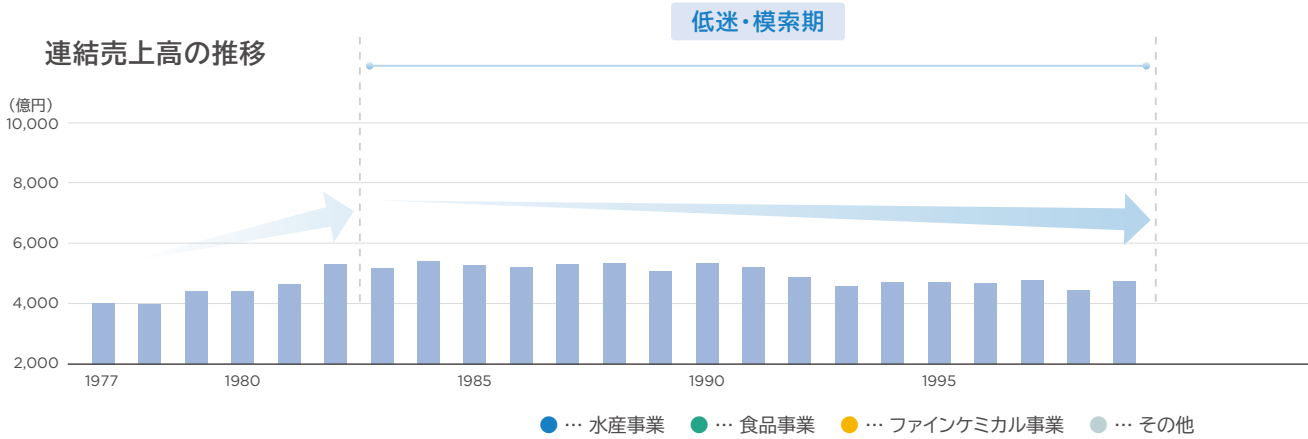
グローバル
水産物をはじめとした資源から
グローバルバリューネットワークを構築する。

お客様を大切にする
企業として社会的責任を果たし、ブランド価値を向上します。



原点を受け継ぎ、未来へ

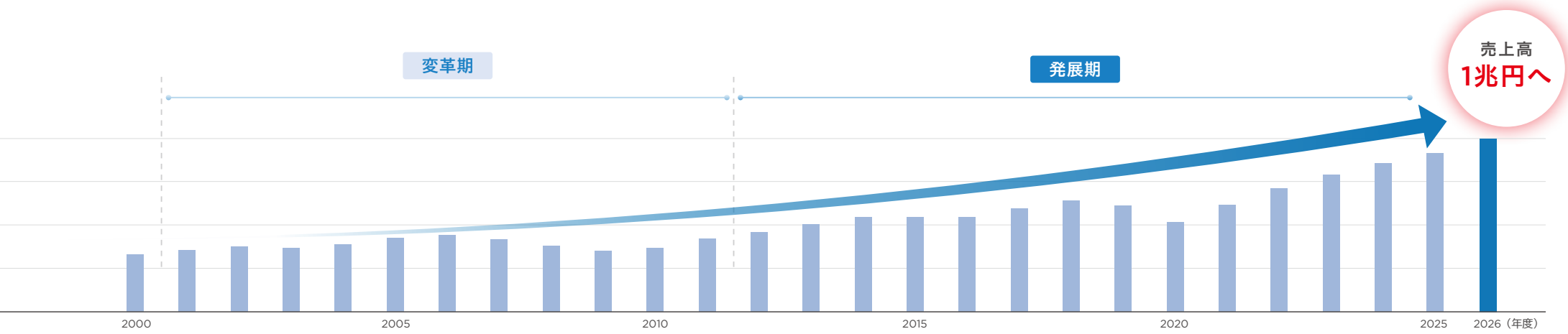
創業以来、ニッスイグループは社会や事業環境の変化を成長の機会と捉え、挑戦を重ねてきました。世界最先端の漁業技術の導入に始まり、海外漁場の開拓、水産資源を有効活用する加工・食品事業への展開、グローバルな事業基盤の構築など、時代の変化に合わせて事業領域を広げながら、新たな価値を創造し続けています。



	1911創業	1930～	1941～	1977～	1991～
環境変化	外部環境	戸畑漁港の建設	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	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	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
	創業期		復興期・高度成長期		低迷・模索期
	遠洋トロール漁業・水産加工事業などを開始		漁業・加工食品事業の復興と拡大		漁業に代わる事業の模索と構築、海外に水産物調達拠点を整備
施策・意思決定	● 下関から戸畑への拠点移転を決断、事業を拡大		●● 漁業・冷蔵保管事業・食品加工事業を徐々に再建・再開 ●● 大規模な食品工場を新設、大型トロール漁船に大型投資 ● 水産物加工・食品生産など、事業領域を拡大	● 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 ● 南米のサーモン養殖事業に投資 ● 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 ● 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 ● チルド事業に着手	● 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 ● 不採算事業の撤退や国内グループ会社の整理・統合 ● コスト削減、在庫削減
成果	● 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		● 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	● 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	● 利益体質への転換に成功、赤字を解消し、配当を再開


戸畑漁港のイメージ図


1993年 中央研究所大分海洋研究センター完工



	2001～	2012～	2022～
環境変化	外部環境：欧米を中心に世界的な水産物の需要が拡大 内部環境：成長に向けた経営基盤の整備が求められる	外部環境：○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 ○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	内部環境：価値創造基盤の強化と危機対応力の重視
	変革期：グローバルサプライチェーンの構築		発展期：グローバル成長加速・新たな成長ステージへ
施策・意思決定	●経営理念の明確化 ●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 ●資源アクセスの強化、オセアニアの水産事業に参入 ●●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 ●北米・欧州の冷凍食品事業に参入 ●配合飼料事業・国内養殖事業に着手	●グローバルリンクスの機能強化 ●「CSR（現 サステナビリティ）行動宣言」制定 ●養殖事業の拡大・高度化 ●コーポレート・ガバナンスの強化 ●不採算事業の整理	●ミッションを再定義し、長期ビジョンを策定 ●マテリアリティと経営戦略の一体化 ●リスクマネジメントの強化
成果	●「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 ●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	●安定的に利益を出せる体質への転換 ●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	●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


2011年 東京イノベーションセンター完工

nissui
まだ見ぬ、食の力を。
2022年 株式会社ニッスイに商号変更

不確実性の高い経営環境でも持続的に価値を創造する企業へ



創業時の志を受け継ぎ、食の可能性で未来を拓く

代表取締役 社長執行役員
最高経営責任者（CEO）
田中 輝

「続ける覚悟」で見えた強みと、「変わる勇気」への課題認識

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

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

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

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

今後さらに不確実性を増す経営環境下で価値を創造し続ける企業となるため、「Recipe2」では「バリューチェーン強靭化」をテーマに掲げています。私自身、この1年を通じて、その方向性に確かな手応えを得ています。

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

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

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

創業時の志を、現代の価値創造につなぐ

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



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

この創業の志は、現在の当社グループにおいて、大きく2つの形で表れています。

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

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

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

サステナビリティを事業活動の中により一層定着させていきます。

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

成長投資を通じたバリューチェーンの強靭化

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

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

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

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

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

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

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

価値創造を支える組織風土と人財戦略

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

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

ば、成果には結びつきません。

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

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

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

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

2030年の先に描く、食の可能性

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



長期ビジョン「人にも地球にもやさしい食を世界にお届けするリーディングカンパニー」は、2030年に実現すべき目標であると同時に、その先へ進むための通過点です。2030年の先も、こうした食の豊かさを世界中の人々に届け続ける存在でありたいと考えています。

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

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

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

「現場・現物重視」を基点に、価値をつなぎ実行力を高める



取締役 専務執行役員
最高執行責任者（COO）
浅井 正秀

「五感」を経営判断に活かす

このたび、COOに就任しました浅井正秀です。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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


新入社員時代、すり身母船にて

ニッスイらしさを価値に変える人財とバリューチェーン

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

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

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

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

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

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

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

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

つながりでグローバルな価値創造へ

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

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

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

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

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

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

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



グローバルリンクスメンバーとともに

サステナビリティは競争力の源泉

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

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

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

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

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

長期ビジョンの実現に向けて

当社グループの長期ビジョンでは、事業ポートフォリオマネジメントの強化とサステナビリティ経営の推進により、「経済価値」「社会価値」「人財価値」「環境価値」の4つの価値の創出と強化を目指しています。

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

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

事業ポートフォリオマネジメントの強化とサステナビリティ経営の推進は、別々のテーマではなく、中長期的な企業価値向上を支える両輪であり、ステークホルダーから信頼される事業運営を実現するとともに、持続的な成長と企業価値向上につなげていきたいと考えています。

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

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



従業員に向けたメッセージ

外部環境の変化

ミッション

インプット

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

製造資本
- 養殖拠点※1 71カ所
- GFSI認証事業所数※2 31カ所

知的資本
- 研究開発費 50億円
- R&D人財 147名
- 東京イノベーションセンター 中央研究所大分海洋研究センター

人的資本
- 連結従業員数 11,526名

社会関係資本
- 110余年の歴史で積み上げた信頼とNissuiブランド

自然資本
- 水産資源の持続可能な調達比率 75%
- グローバルサプライチェーン（約50カ国以上から水産資源を調達）

マテリアリティ
➡ p.23

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



アウトプット
- すり身
- 切身
- 鮮魚
- 魚油・魚粉
- 白身加工品（白身魚フライ・すり身加工品）
- 冷凍食品
- チルド食品（弁当・惣菜）
- 代替タンパク
- 健康領域商品（速筋タンパクなど）
- 機能性食品
- 機能性油脂（EPA・DHA）

ガバナンス

サステナビリティ行動宣言

創業の理念と5つの遺伝子

2030年度目標（KPI）
➡ p.22

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

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

人財価値
- 従業員エンゲージメントスコア※3 20%のスコア向上
- 女性管理職比率※3 20%

環境価値
- CO_2排出量（Scope1、2） 30%削減
- 2050年カーボンニュートラル実現
- プラスチック使用量※3 30%削減
- 水産資源の持続可能な調達比率 100%

長期ビジョン

※青色は水産事業、緑色は食品事業、黄色はファインケミカル事業を表しています。主要3事業が絡み合いながら素材を多様な形に変え、価値を最大化し、お客さまにお届けしています。
※1 連結子会社を対象とし、1養殖エリアを1拠点としてカウント　※2 GFSI（Global Food Safety Initiative）：世界的に展開する食品企業が集まり、食品安全の向上と消費者の信頼強化のため、協働して食品安全管理規格の承認などを行う民間団体
※3 対象範囲：ニッスイ個別

会社情報

連結従業員数

11,526名

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

グループ会社の所在国数※1

26カ国

財務情報

連結売上高

9,312億円

連結営業利益

404億円

ROE

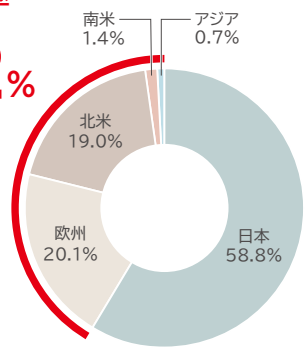
9.5%

ROIC

5.9%

売上高構成比（地域別）

海外所在地売上高比率
41.2%



数字で見るニッスイグループの強み

水産事業

養殖ブリ 人工種苗比率
（2022年度出荷分より）

100%を実現



チリ国内トラウトサーモン生産割合

No.1 約60%※2

チリトラウトサーモン養殖のASC認証品比率
（2026年3月末時点）

100%



食品事業

欧州食品会社のチルド白身魚フライ

フランスシェア
No.1※2



冷凍焼きおにぎり類

世界売上
No.1※2



ファインケミカル事業

1990年に医薬品原料として高純度EPA※3の製造承認を取得

世界初



※1 ニッスイの連結子会社とニッスイグローバルリンクスを構成する企業、これらの関係会社が拠点を置く国の数　※2 当社調べ
※3 EPA（エイコサペンタエン酸）：イワシなどの魚油に含まれる脂肪の一つで、オメガ3系の多価不飽和脂肪の一種

強みを掛け合わせ、食の可能性をひろげる

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

資源アクセス



- 漁獲技術
- 養殖技術
- グローバルな調達ネットワーク

加工・生産



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

物流



- 他社との連携による物流網
- 全温度帯物流

販売



- グローバルな販売網
- 取引先との信頼関係によるチャネル展開力

R&D



- 商品開発力
- 機能性研究
- ニーズへの対応
- 先端的育種

品質保証



- 高度な品質保証基準
- 食品安全文化

グローバルリンクス・ローカルリンクス

白身魚 ➡ p.20



黒瀬ぶり ➡ p.20



EPA ➡ p.20



PICK UP

強みの掛け合わせによって生まれた、ニッスイの新たな可能性

加工技術で多様なニーズに応える

白身魚





水産フライ売上高
世界No.1※1

家庭用ちくわ市場メーカーシェア
国内No.1※2

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

特に発揮された強み

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

高度な養殖技術で独自の競争優位に

黒瀬ぶり



先端的育種により成長速度
約1.5倍※3

養殖ブリ国内シェア（2025年度）
No.1※1

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

特に発揮された強み

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

高度精製技術と調達力で真価を引き出す

EPA



EPA純度
96.5%
を実現する高度精製技術

EPA・DHAサプライシェア
国内トップシェア※1

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

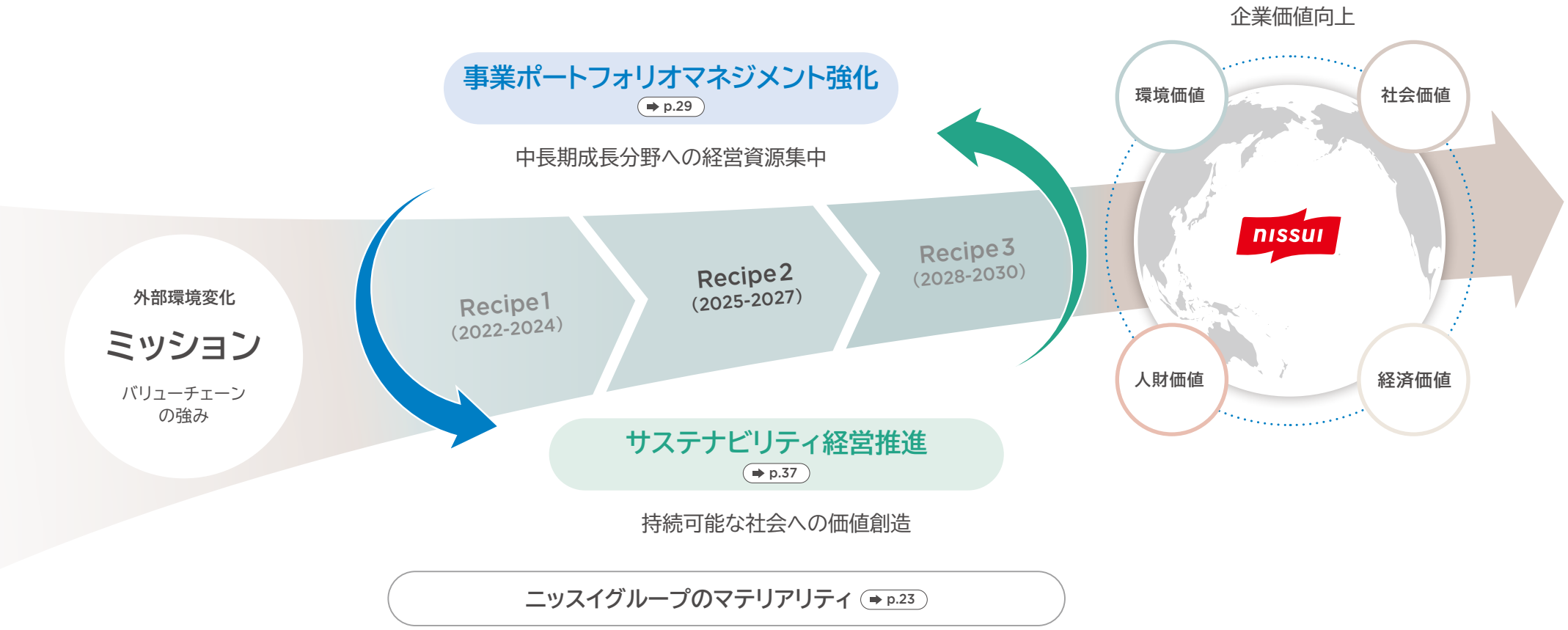
特に発揮された強み

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

※1 当社調べ　※2 (株)インテージ(SRI＋当社調べ)家庭用ちくわ市場　※3 天然種苗由来のブリを同期間育成した場合との比較

人にも地球にもやさしい食を世界にお届けする リーディングカンパニー

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



バリューチェーン強靭化により中長期的な企業価値向上を図る

中期経営計画「GOOD FOODS Recipe2」

不確実な環境変化に
柔軟かつ迅速に対応するための

バリューチェーン強靭化

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

基本戦略 ①　事業ポートフォリオ強化

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

基本戦略 ②　サステナビリティ経営の深化

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

基本戦略 ③　ガバナンス強化

- 経営戦略と連動したリスクマネジメント
- グループガバナンスの強化

長期ビジョン実現に向けたKPI

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

※対象範囲：ニッスイ個別

ニッスイグループでは、マテリアリティを「ニッスイグループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けて優先的に取り組むべき経営上の重要課題」と位置付けています。
マテリアリティを踏まえた中期経営計画「GOOD FOODS Recipe 2」における基本戦略を実行することで、長期ビジョン「GOOD FOODS 2030」の実現に向けて取り組むとともに、ミッションで掲げる「健やかな生活とサステナブルな未来の実現」へ貢献していきます。

ニッスイグループのマテリアリティ

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

マテリアリティ特定プロセス

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

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

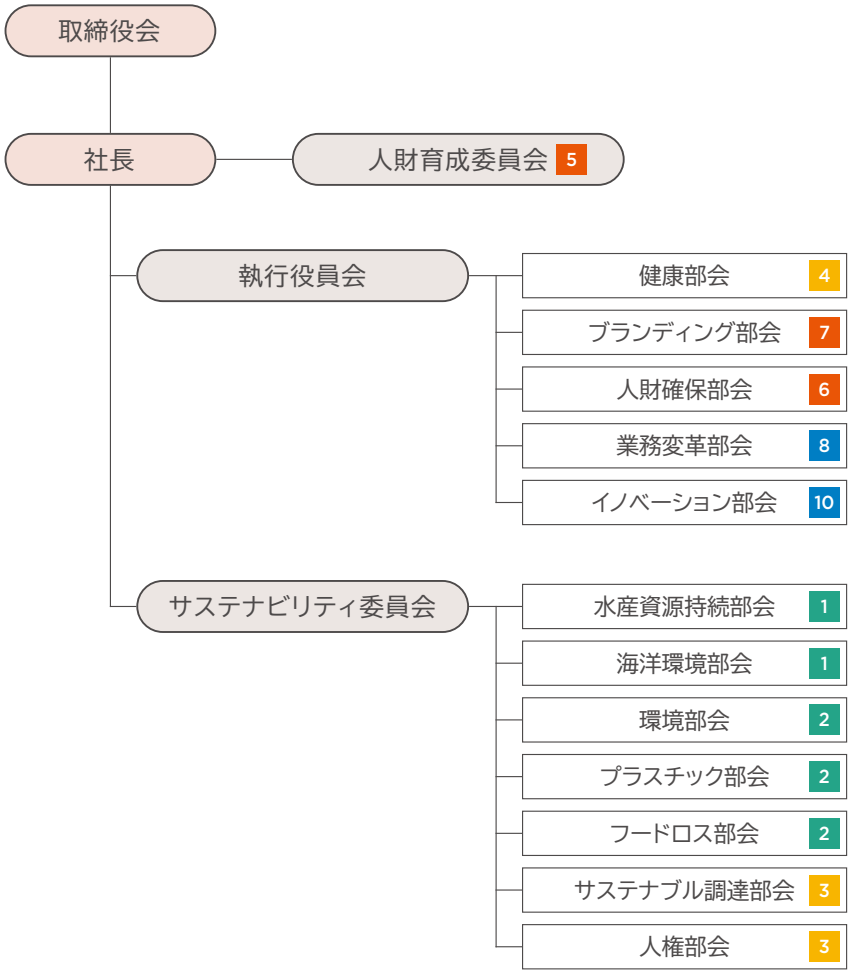
STEP 3
ステークホルダーによる重要度評価
ステークホルダーにとっての重要度と当社グループにとっての重要度の2軸で課題の重要度を測定

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

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

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

マテリアリティ推進体制※1、2



※1 対応する部会にそれぞれのマテリアリティのアイコンを記載しています
※2「グローバル展開の加速」については、海外事業部門が業務として推進

マテリアリティを基点にリスクと機会を認識

マテリアリティ	ありたい姿	関連する重要リスク	主なリスクと機会	
海洋の生物多様性の主流化	海洋環境への負の影響を最小限に抑え、持続可能な水産資源の利用を通じて、海洋の生物多様性の保全・回復に貢献する。	生物多様性への対応に関するリスク	リスク	• 原料調達コストの増加・供給制約 • 規制等による生産量の低下・収益性の悪化
			機会	• 消費者の購買行動変化による売上の拡大 • 養殖技術の高度化による事業のレジリエンス強化と競争優位性の確立
脱炭素・循環型社会への貢献	資源の効率的な利用による循環型社会の実現と、温室効果ガス削減を通じた気候変動の緩和に貢献する。	気候変動への対応に関するリスク	リスク	• 異常気象・自然災害による生産・物流停止、復旧コストの増加 • 原材料調達の不安定化・調達コストの増加
			機会	• カーボンプライシングによる影響の軽減 • サステナブル、低カーボン製品への需要の高まりに伴う水産物の販売機会拡大
持続可能なサプライチェーンの構築	• 対象となるサプライヤーの優先順位を明確にし、各リスクに応じた対応策を実行することで負の影響の低減およびトレーサビリティの確保に努める。 • リスク管理思考の定着化による食品安全文化の醸成を通じ、食の安全・安心を担保する。	サプライチェーンの環境・人権に関するリスク 地政学的問題に関するリスク 製品の安全安心・品質に関するリスク	リスク	• 対応要求の高度化による調達コストの上昇・販売機会の逸失 • 環境・人権問題への直接または間接関与による訴訟・行政対応、評判低下、ブランド価値の毀損
			機会	• 安定的な調達、生産、供給の実現と競争力の向上 • ステークホルダーからの評判の向上やブランド価値の向上
健康課題の解決	食の新たな可能性を追求し、健康価値を提供することで、人々の健やかで充実した生活に貢献する。	—	機会	• 世界的な健康志向の高まり、消費者の価値観・ライフスタイルの変化による販売機会の拡大
人財育成と多様な人財の活躍	ミッションに共感する多様な人財を経営戦略に基づいて配置し、自由闊達な議論を通じて、新しい“食”を生み出す仕組みを構築する。	人的資本への対応に関するリスク	リスク	• 多様な人財の確保・育成の遅れによる事業成長・生産性の停滞 • 労働力不足による生産能力・事業拡大の停滞
労働力確保と生産性の向上	ミッションに基づき、労働環境・成長機会・福利厚生・企業文化などの観点で魅力を高め、求職者や従業員にとって魅力的な職場を実現する。			
ミッションへの共感とブランディング	• ミッション浸透とブランド価値の向上を図り、やりがいのある職場環境を整え、従業員エンゲージメントと競争力を高める。 • 主体的な取り組みや挑戦を促す風土を醸成し、個人と組織の成長が両立する環境をつくり上げる。		機会	• 人財の確保・育成による事業拡大、生産性向上への貢献 • 現場労働力の確保による生産性向上
DXによる革新	デジタルを活用して業務生産性と企業価値を向上させ、データに基づいた意思決定や業務改善を推進することで、データドリブン経営を実現する。	—	機会	• 環境変化、消費者ニーズへの対応迅速化による競争力の向上 • ステークホルダーからの信頼やブランド価値の向上
グローバル展開の加速	グローバル展開を加速させながら、複雑化するサプライチェーンや地政学的リスクへの対応力を強化し、強靭なバリューチェーンを構築する。	海外事業展開に関するリスク	リスク	• 各国の政策・規制変更による事業戦略・収益への影響 • 海外子会社のガバナンス不全による事業運営・ブランド価値への影響
			機会	• 販路拡大、市場開拓、資源アクセス強化に伴うサプライチェーンの強靭化 • 対応策の推進によるブランド価値の向上
食に関わるイノベーションの創出	技術や製品に限定せず、社会や市場の変化を捉えた革新的な取り組みを通じて、新しい食文化を創造する。	—	機会	• 環境変化を捉えたニーズへの対応による新しい市場の形成および売上の拡大

PL中心のマネジメントから、BS・CFを重視した経営へ



取締役 執行役員
最高財務責任者（CFO）
広井 洋一郎

資本市場からの評価とのギャップにどう向き合っていくか

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

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

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

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

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

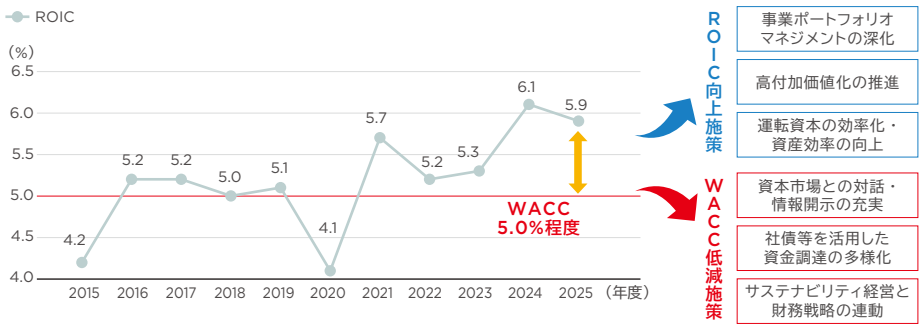
私はこの評価ギャップを真摯に受け止め、「Recipe2」においては、ROICスプレッドの拡大、フリー・キャッシュ・フロー（FCF）の創出、事業ポートフォリオマネジメントの深化、そして資本市場との対話の質的向上を最重要テーマとして取り組んでまいります。

ROICスプレッドの拡大にこだわる

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

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

ROIC向上施策・WACC低減施策

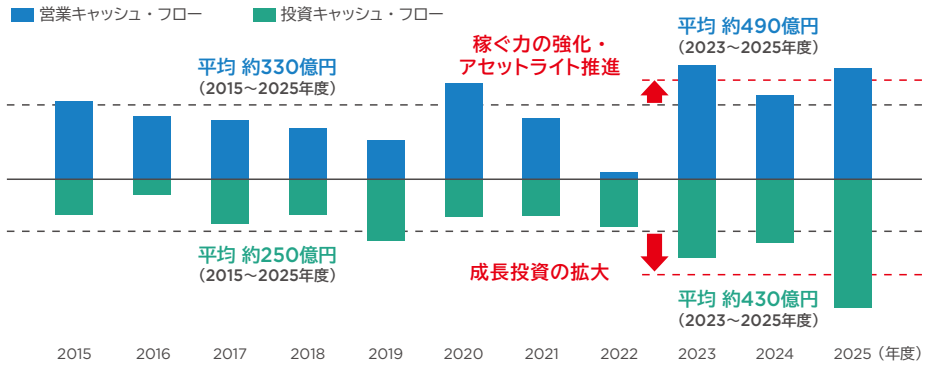


キャッシュ・フロー創出力の底上げと将来への成長投資の両立

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

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

キャッシュ・フロー推移



事業構造の変革に踏み込む

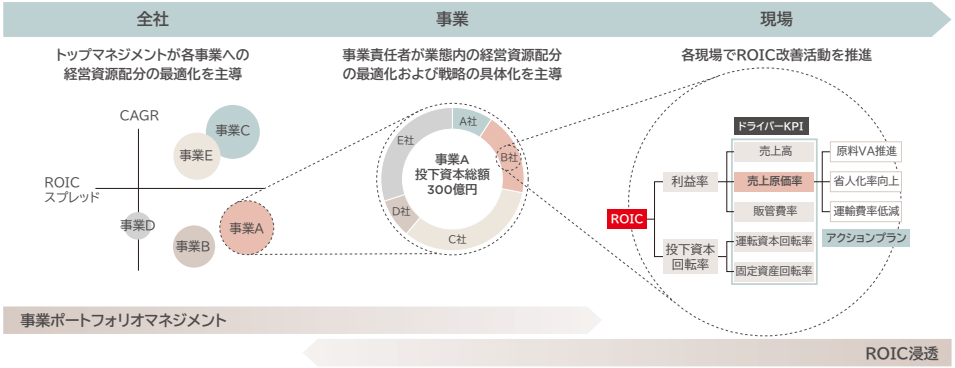
事業ポートフォリオマネジメントについては、より踏み込んだ議論と事業内ポートフォリオの選択と集中につなげていくことが課題だと考えており、2026年度はテーマ別経営会議を設けて特定のテーマについて喧々諤々の議論を行っています。当社グループは、水産、食品、ファインケミカルという複数の事業を有していますが、それぞれを独立した事業として見るだけでは、本質的な価値は十分に伝わりません。水産資源へのアクセス、調達力、品質保証、加工技術、冷凍・冷蔵物流、商品開発、健康機能素材といった機能がつながることで、当社独自のバリューチェーンが形成されています。このバリューチェーンこそが、ニッスイグループの競争優位の源泉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

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

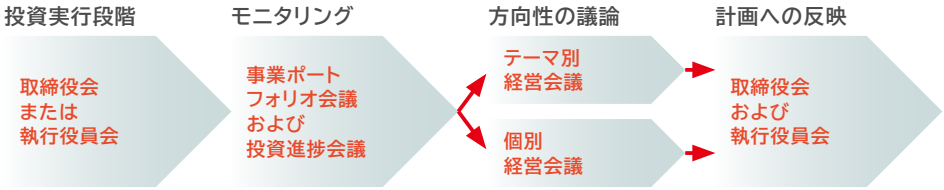
投資マネジメントとしては、投資実行段階ではカントリーリスクを踏まえたハードルレートを設定し、投資先のFCFをベースとしたNPV（Net Present Value）で判断しています。また、投資実行した案件については、案件単位で年に一度投資計画との乖離を確認し、乖離のある案件は改善策も含め経営会議などで審議しています。

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

事業ポートフォリオマネジメント



投資マネジメント



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

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

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

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

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

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

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

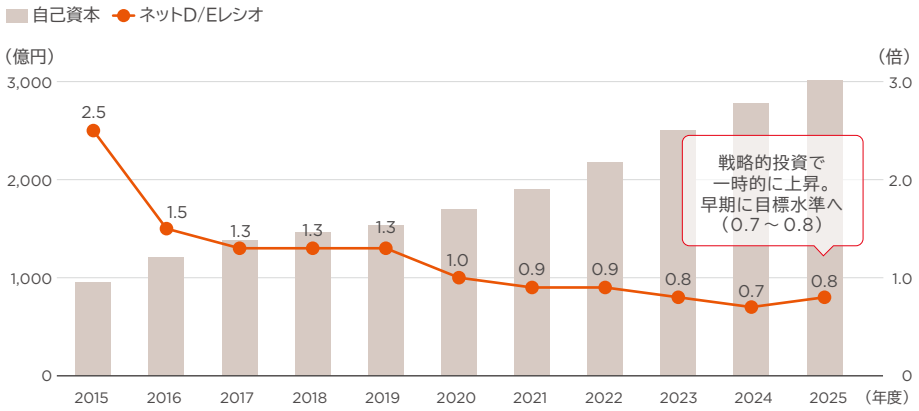
サステナビリティを財務価値へ転換してお示しすることがまだ不足していることも課題だと考えています。自然の恵みから付加価値を生み出しているニッスイグループにとって、サステナビリティは社会的責任であると同時に、事業の競争力そのものです。持続可能な水産資源へのアクセス、トレーサビリティ、人権デューデリジェンス、食品安全、海洋環境保全、健康領域商品の拡大は、単なる非財務活動ではありません。グローバルで資源争奪が進む中、持続可能性を担保しつつ安定的に調達することが求められ、それがリスクの低減にとどまらず、お客さまからの信頼やブランド価値向上、資本コスト低減に

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

ありたいバランスシートをしっかり描く

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

ネットD/Eレシオ・自己資本



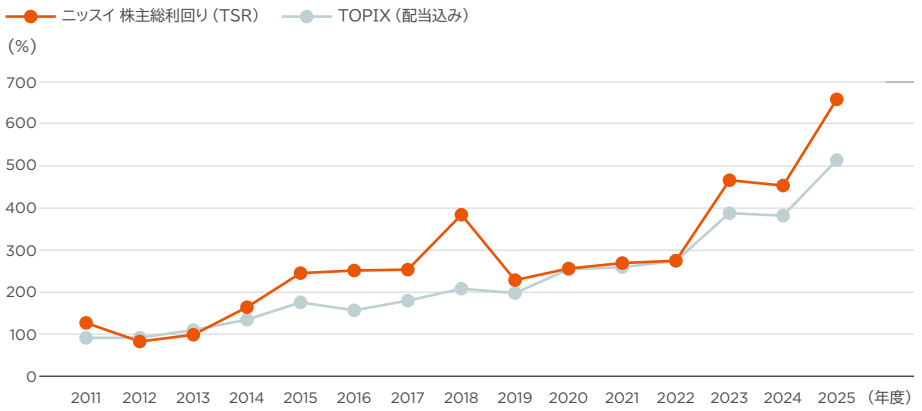
対話の量・質の両面での充実

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

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

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

トータル・シェアホルダー・リターン（配当込み株価推移）※



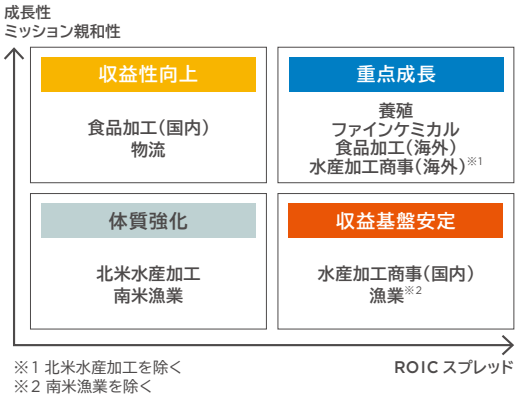
※基準値は2010年度末の当社株価および指数の実績。TOPIXは配当込みの数値をもとに算定

重点成長領域への投資を加速し、事業ポートフォリオを最適化

長期ビジョン（2030年度）のありたい姿に向けて

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

事業ポートフォリオマネジメントの方向性



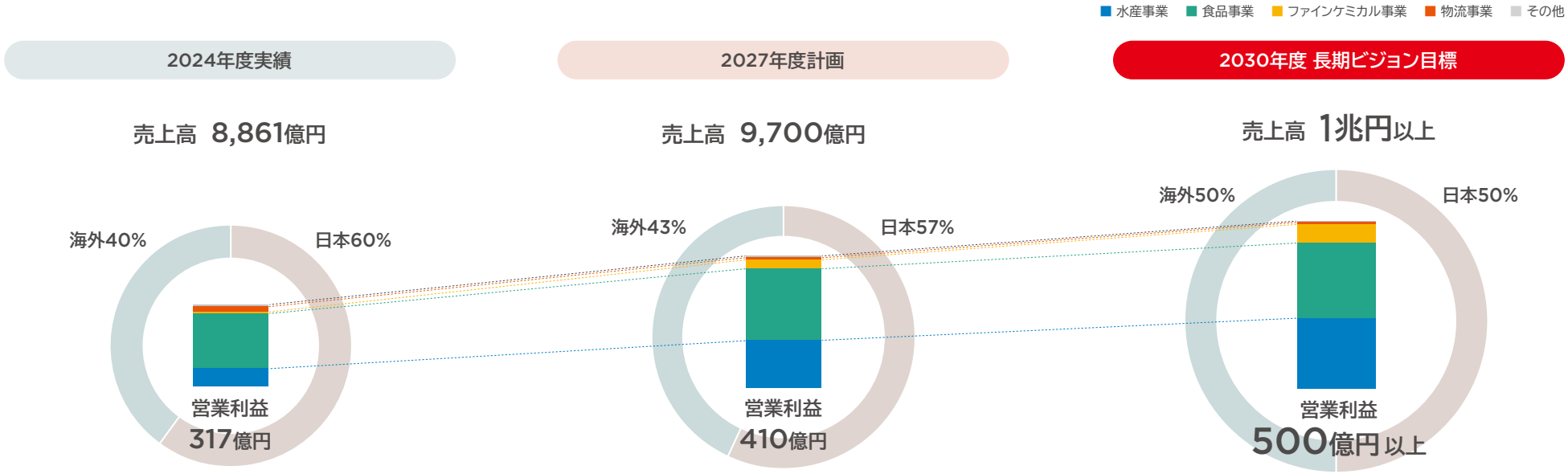
※1 北米水産加工を除く
※2 南米漁業を除く

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

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

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

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

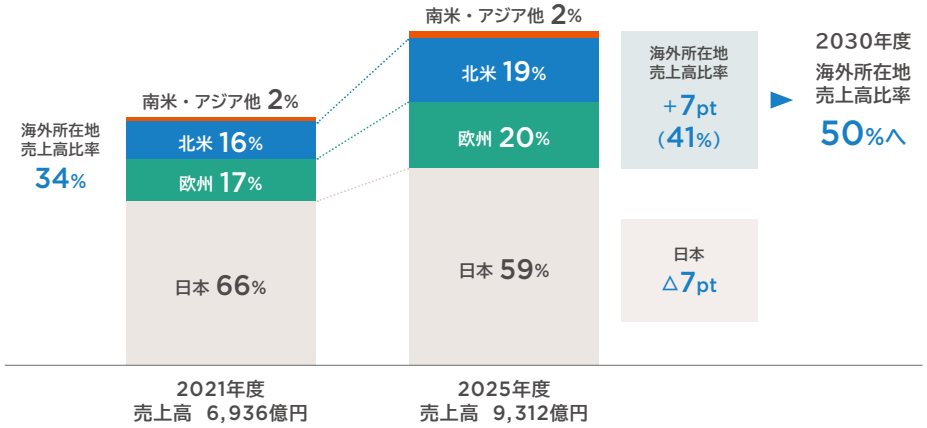


エリア別ポートフォリオと人財戦略の変革で成長基盤を強化

欧米を中心としたグローバル展開の加速

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

エリア別ポートフォリオの推移



TOPICS

南米養殖ペスケラ・ヤドラン社(PY社)買収

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

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

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





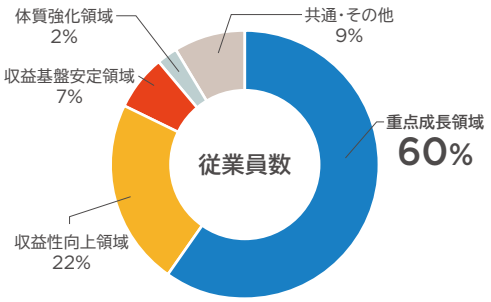
事業ポートフォリオに連動した人財戦略

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

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

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

領域別 従業員※数の割合(2025年度)



※直接雇用の社員、AS職員(部署単位で直接雇用している従業員)

水産事業

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



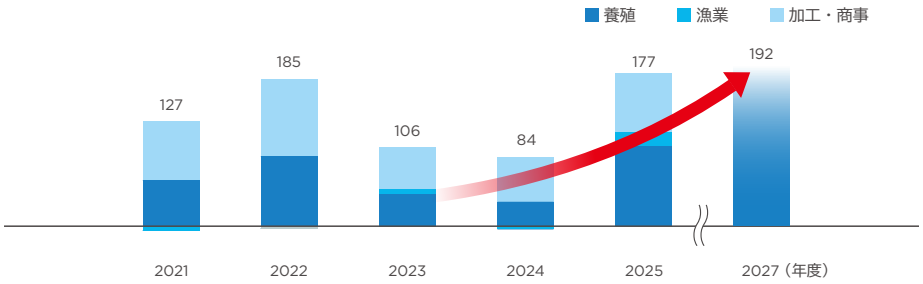
取締役 専務執行役員
最高執行責任者(COO)
水産事業執行
浅井 正秀

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

養殖事業の高度化による収益性向上・安定化

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

営業利益の推移(単位:億円) (注)グラフは連結調整前の数値



外部環境

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

主な機会

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

主なリスク

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

強み

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

事業領域

漁業
日本ではイワシ・サバ・マグロなど、南米ではホキなどを漁獲。



加工
北米ではスケソウダラのすり身・切身・魚卵、タイでは水産加工品、ベトナムではエビを中心に加工。

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



商事
主に日本・欧州・北米において水産物を販売。

ROIC向上施策

ROIC目標

Recipe1
3カ年平均
5.9%

↓

Recipe2
3カ年平均
6.1%

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

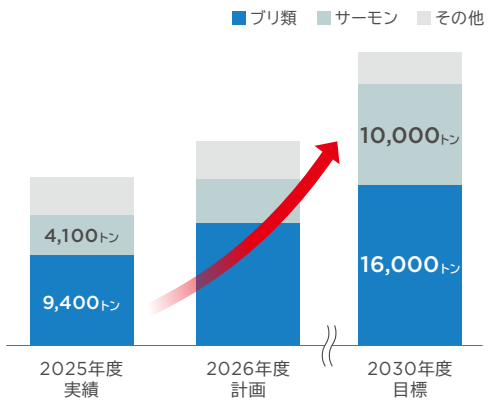
長期ビジョン実現に向けた取り組み

養殖（日本）

生産能力の拡大・生産性向上

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

国内養殖：水揚げ数量の推移



加工・商事（海外）

調達・販売強化による鮮魚ビジネス拡大

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



食品事業

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



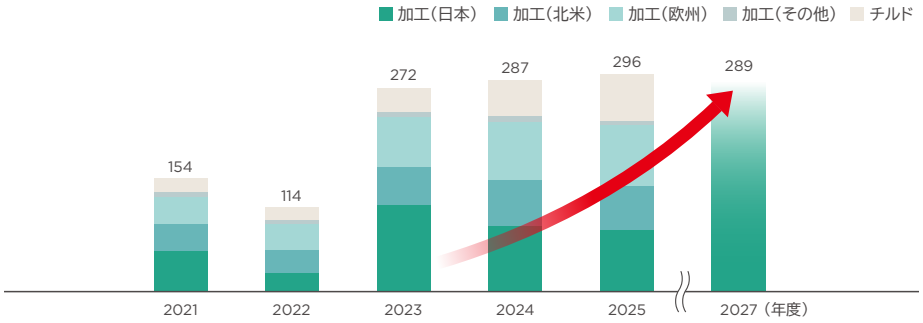
取締役 執行役員
食品事業執行
中野 博史

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

海外事業の成長による収益拡大

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

営業利益の推移（単位：億円）（注）グラフは連結調整前の数値



外部環境

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

主な機会

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

主なリスク

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

強 み

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

事業領域

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



欧州
チルド・冷凍水産フライを中心に生産・販売。



北米
冷凍水産フライを中心に生産・販売。



チルド
CVSベンダー事業を中心に、弁当、惣菜、おにぎりを生産・販売。



ROIC向上施策

ROIC目標

Recipe1
3カ年平均
9.8%

↓

Recipe2
3カ年平均
9.7%

税引後営業利益

加工(海外)

北米におけるチャネル・カテゴリー拡大
消費者の健康志向の高まりや多様な食文化への関心拡大を背景に、EC・クラブストアなどの販路拡大に加えて、健康志向やアジアンフード市場向け商品を拡売。また、生産・配送の効率化によりコスト削減。

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

アジアにおける販売拡大
現地開発力・域内販売力を強化し、事業基盤を拡大。

加工(日本)・チルド

健康領域食品の拡大
スケソウダラの速筋タンパクに着目した商品を展開。また、EPAなど機能性研究でエビデンスがある素材を使った、差別化できる高付加価値商品の販売強化。

チルド事業と冷凍食品の融合
チルド事業と冷凍食品加工のノウハウを活かし、ワンプレート冷凍食品など新しいカテゴリーを創造。

単品別収支管理
適正な利益の取れないアイテム・カテゴリーについては規格の見直し・カットを行うことで、営業利益を改善。

投下資本

生産能力の増強投資
欧米の需要増に対応するため、生産能力を増強
(欧米ともに2026年度から本格稼働開始)。

在庫マネジメント
販売予測の精度向上に加え、CCC改善の取り組みとして在庫マネジメントを強化。

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

長期ビジョン実現に向けた取り組み

加工(海外)

商品展開の強化と販売拡大によるプレゼンス向上

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



加工(日本)

高付加価値化と生産基盤の強化

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


北九州ニッスイ本社工場 完成予想図

ファインケミカル事業

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



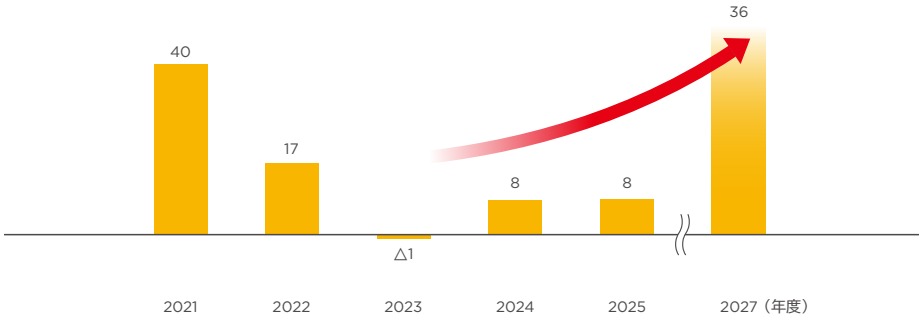
執行役員
ファインケミカル事業執行
外山 邦彦

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

医薬品原料の販売拡大によるファインケミカル事業の再成長

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

営業利益の推移（単位：億円）（注）グラフは連結調整前の数値



外部環境

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

主な機会

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

主なリスク

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

強み

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

事業領域

医薬品原料
国内外の製薬メーカーに向けて、EPA純度96.5%以上まで精製・濃縮した医薬品有効成分を販売。

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

通販（機能性食品）
魚油精製技術と品質保証のノウハウを活かし、精製魚油を食品に添加した商品を販売。

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



ROIC向上施策

ROIC目標

Recipe1
3カ年平均
1.6%

↓

Recipe2
3カ年平均
5.3%

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

原料油の多様化
南米産に加え、国産イワシ油の使用拡大による調達リスク分散。

長期ビジョン実現に向けた取り組み

海外への販売拡大

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



サステナビリティ経営の広がりと深化

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

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

※対象範囲：ニッスイ個別

サステナビリティに関する取り組みと経済価値の関連性

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

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

マテリアリティ

海洋の生物多様性の主流化

推進組織　水産資源持続部会　海洋環境部会

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

KPI

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

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

海の恵みを未来へつなぐために

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

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

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

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

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



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

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

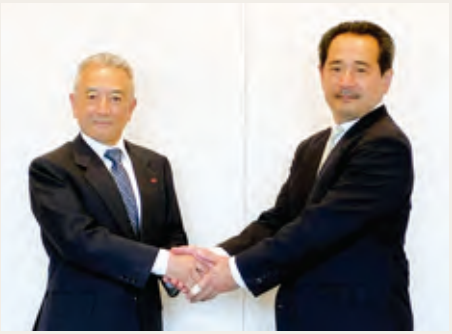
TOPICS

インドにおけるすり身原料魚FIP（漁業改善プロジェクト）への参画

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

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

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



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

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

マテリアリティ

脱炭素・循環型社会への貢献

推進組織　環境部会　プラスチック部会　フードロス部会

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

KPI

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

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

環境課題に向き合い、強靭な事業基盤を築くために

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

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

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


水素燃料電池を搭載した養殖給餌漁船

TOPICS

協業による省エネ診断でエネルギー利用効率を最大化

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

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


断熱ジャケットによる断熱性向上

マテリアリティ
持続可能なサプライチェーンの構築

推進組織 人権部会 サステナブル調達部会

ありたい姿	• 対象となるサプライヤーの優先順位を明確にし、各リスクに応じた対応策を実行することで負の影響の低減およびトレーサビリティの確保に努める。 • リスク管理思考の定着化による食品安全文化の醸成を通じ、食の安全・安心を担保する。
マテリアリティに特定した背景	人権・環境デューデリジェンスの義務化や地政学的リスクの高まりなどにより、グローバルなサプライチェーン全体で責任ある事業活動が求められている。安定調達、安全・安心な製品供給、顧客からの信頼確保を実現するため、人権・環境への配慮とレジリエンス強化が不可欠である。
関連する重要リスク	サプライチェーンの環境・人権に関するリスク、地政学的問題に関するリスク、製品の安全安心・品質に関するリスク

KPI

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

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

人権を尊重した責任ある事業活動

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

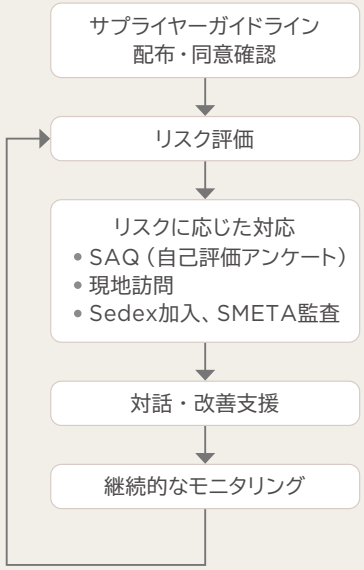
分類			ニッスイグループの取り組み
方針によるコミットメント	人権方針の策定		人権方針の策定とステークホルダーへの周知
人権デューデリジェンスの実施	人権への影響評価		人権インパクトアセスメントの実施、重要人権リスクの特定
	（顕在的・潜在的な負の影響に対する）予防／是正措置の実施	教育・研修の実施	• 経営層・部課長・実務担当者向け啓発 • 全従業員向け人権研修
		社内環境／制度の整備	• 各種社内制度（働き方など）の見直しや労働環境の改善 • 外国人労働者の労働環境調査と結果を受けた改善活動
		サプライチェーンの管理	• サプライヤーガイドラインの改定と内容周知 • SAQや対話・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

PDCA

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

TOPICS

持続可能な調達に向けたサプライヤーとの協働



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

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

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

マテリアリティ
健康課題の解決

推進組織　健康部会

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

KPI
- 健康領域商品売上高

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

健やかな生活の実現に向けて

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

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

健康領域商品の定義

当社グループの考える「広義の健康※」に該当するもので、国・学術・自社いずれかのエビデンスを持ち、新しい「食」を通じ、お客様の健やかな生活を応援する商品のこと。

※広義の健康：①厚生労働省「健康日本21」に掲げられる目標項目、または②国立高度専門医療研究センター「疾患横断的エビデンスに基づく健康寿命延伸のための提言」に沿った健康の考え方。

ニッスイが創出する健康価値

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

×

R&D
精製・抗酸化技術
科学的エビデンス
共同研究体制

→

食を通じた健康課題の解決
健やかで充実した生活

TOPICS

健康市場の創出・拡大の仕組み

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

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

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



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

記憶力維持　カラダづくり



マテリアリティ

人財育成と多様な人財の活躍｜労働力確保と生産性の向上｜ミッションへの共感とブランディング

推進組織　人財育成委員会　人財確保部会　ブランディング部会

ありたい姿	**人財育成と多様な人財の活躍**　ミッションに共感する多様な人財を経営戦略に基づいて配置し、自由闊達な議論を通じて、新しい“食”を生み出す仕組みを構築する。 **労働力確保と生産性の向上**　ミッションに基づき、労働環境・成長機会・福利厚生・企業文化などの観点で魅力を高め、求職者や従業員にとって魅力的な職場を実現する。 **ミッションへの共感とブランディング** • ミッション浸透とブランド価値の向上を図り、やりがいのある職場環境を整え、従業員エンゲージメントと競争力を高める。 • 主体的な取り組みや挑戦を促す風土を醸成し、個人と組織の成長が両立する環境をつくり上げる。
マテリアリティに特定した背景	人口減少や人財獲得競争が激化する中、経営戦略を実現するためには、多様な価値観や専門性を持つ人財の確保・育成が不可欠である。働きやすい環境づくりと業務変革を進めることで、人財の定着と競争力向上を実現する。社会や顧客から選ばれ続ける企業であるためにはミッションへの共感を社内外に広げブランド価値を高めることが重要である。
関連する重要リスク	人的資本への対応に関するリスク

KPI

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

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

人財基盤の構築に向けて

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

ミッションの体現・ビジョンの実現

人財戦略

① 成長事業領域への人財シフト準備	② ミッションの体現	③ エンゲージメントの向上	④ 多様な人財の能力および個性の発揮	⑤ 健康経営の推進
「あるべき人財構成」を定義し、現状とのギャップを埋めるための対応策を検討・実行する	従業員一人ひとりがミッションを自らの言葉で理解・共感し、主体的な行動として結びつけ、組織的な実践へと昇華させる	従業員がミッションを体現し、主体的に価値創造を担う状態を実現するため、エンゲージメントを向上させる	多様な人財が能力を最大限に発揮し価値創造につなげることで持続的成長の基盤を構築する	多様な人財一人ひとりが能力を最大限に発揮するための基盤として、心身の健康を積極的に支援する

バリューチェーンの強靭化を支える人財基盤の構築

挑戦する人と組織が新たな価値を創造するために

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

推進組織　人財育成委員会　人財確保部会　ブランディング部会

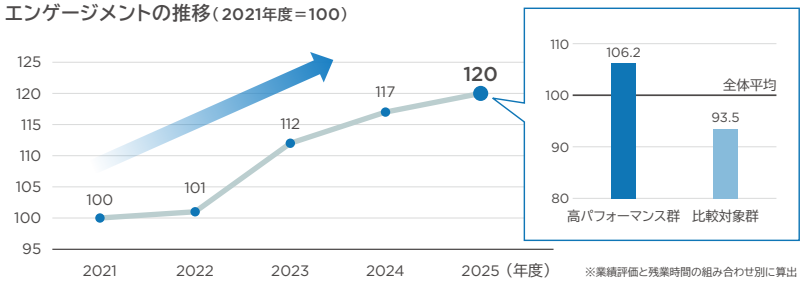
TOPICS

従業員エンゲージメントの継続的な向上

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

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

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



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

TOPICS

GOOD FOODS Talk／Prize／Award

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


「GOOD FOODS Award」 受賞の様子

TOPICS

One Tableミーティング

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

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



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



人と組織の挑戦を、成長戦略の力へ

取締役 執行役員
最高人財責任者（CHRO）
井上 浩志

経営戦略を支える人財戦略

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

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

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

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

挑戦する人と組織が、未来を切り拓く

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

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

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

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

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

人財ポートフォリオを変え、成長を加速する

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

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

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

人への投資が、企業価値を生み出す

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

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



田中 輝

代表取締役 社長執行役員
最高経営責任者(CEO)

1988年 4月 当社入社
2019年 6月 同執行役員 広域営業副本部長
2022年 3月 同水産事業副執行
2024年 6月 同取締役 執行役員 水産事業執行
2025年 5月 同代表取締役 社長執行役員 最高経営責任者(CEO)(現)



浅井 正秀

取締役 専務執行役員
最高執行責任者(COO)
水産事業執行
営業企画部管掌

1984年 4月 当社入社
2018年 6月 同執行役員 北米事業執行
ニッポンスイサンU.S.A.社
(現 ニッスイUSA社)取締役社長
2019年 6月 当社南米事業執行
ニッポンスイサン・アメリカ・ラティーナ社(N.A.L.)
(現 ニッスイ・アメリカ・ラティーナ社) 取締役社長
2022年 3月 当社海外事業執行、南米事業統括
6月 同取締役 執行役員 海外事業執行、南米事業統括
2025年 5月 同取締役 常務執行役員 水産事業執行
2026年 4月 同取締役 専務執行役員 最高執行責任者(COO)、
水産事業執行(現)



広井 洋一郎

取締役 執行役員
最高財務責任者(CFO)
経営管理部門管掌

1996年 4月 日本電信電話株式会社(現 NTT(株))入社
2009年 2月 当社入社
2023年 6月 同執行役員 経営企画IR部長
2026年 4月 同執行役員 最高財務責任者(CFO)
2026年 6月 同取締役 執行役員
最高財務責任者(CFO)(現)



井上 浩志

取締役 執行役員
最高人財責任者(CHRO)
リスクマネジメント
総務部・法務部・
情報システム部管掌

1988年 4月 当社入社
2023年 6月 同執行役員 人事部長
2026年 4月 同執行役員 最高人財責任者(CHRO)
2026年 6月 同取締役 執行役員 最高人財責任者
(CHRO)(現)



倉石 曜考

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

1992年 4月 当社入社
2022年 6月 同執行役員 海外事業副執行、
オセアニア事業統括
2023年 8月 同執行役員 海外事業副執行、
ヨーロッパ事業統括・オセアニア事業統括
2025年 5月 同執行役員 海外事業執行、
オセアニア事業統括
2025年 6月 同取締役 執行役員 海外事業執行、
オセアニア事業統括(現)



中野 博史

取締役 執行役員
食品事業執行
コンビニエンス事業部管掌
戦略商品部共管

1988年 4月 当社入社
2021年 6月 同執行役員 食品事業副執行
2026年 3月 同執行役員 食品事業執行
2026年 6月 同取締役 執行役員 食品事業執行(現)



江口 あつみ

社外取締役

1980年 4月 サントリー株式会社入社
2010年 4月 サントリーホールディングス株式会社 広報部長
2013年 4月 サントリーグローバルイノベーションセンター株式会社
ビジネス開発部 上席研究員
2016年 4月 サントリーホールディングス株式会社
R&D役員付 渉外・広報担当
2017年11月 江崎グリコ株式会社理事
コーポレートコミュニケーション部長
2018年 3月 同執行役員 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)
2024年 6月 株式会社山善 社外取締役(2026年6月まで)
2025年 3月 株式会社シマノ 社外取締役(現)



安部 大作

社外取締役

1980年 4月 株式会社日本興業銀行入行
2007年 4月 株式会社みずほコーポレート銀行 執行役員
2012年 6月 株式会社みずほフィナンシャルグループ
常務取締役兼常務執行役員
IT・システムグループ長兼事務グループ長
2013年 4月 同取締役副社長兼副社長執行役員
IT・システムグループ長兼事務グループ長
株式会社みずほ銀行 副頭取執行役員
2019年 4月 株式会社みずほフィナンシャルグループ
副会長執行役員
内部監査グループ長兼特命事項担当役員
2020年 6月 みずほリース株式会社 取締役会長
2023年 6月 オルガノ株式会社 社外取締役(現)
2024年 6月 当社社外取締役(現)



田中 径子
社外取締役

1984年 4月 日産自動車株式会社入社
2011年 4月 ジヤトコ株式会社出向
経営企画部 広報担当部長
2013年 4月 同執行役員待遇(2014年9月まで)
2014年10月 駐ウルグアイ特命全権大使
2018年 4月 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
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)
2025年 6月 株式会社商船三井 社外取締役(現)



伊藤 雅彦
社外取締役

1982年 4月 藤倉電線株式会社(現 株式会社フジクラ)入社
2013年 4月 株式会社フジクラ 執行役員
新規事業推進センター 超電導事業推進室長
2015年 6月 同取締役 常務執行役員
エネルギー・情報通信カンパニー副統括
2016年 4月 同代表取締役社長
2022年 4月 同取締役会長兼取締役会議長
2022年 6月 一般社団法人 日本電線工業会会長
2024年 3月 東亜合成株式会社 社外取締役
2024年 9月 テクノプロ・ホールディングス株式会社 社外取締役
2026年 6月 当社社外取締役(現)



濱野 博之
常勤監査役

1982年 4月 当社入社
2017年 3月 同経営企画 IR部長
2017年 6月 同執行役員
2019年 6月 同常勤監査役(現)



寺原 真希子
社外監査役

2000年 4月 弁護士登録
2008年 2月 米国ニューヨーク州弁護士登録
2010年 9月 榎本・寺原法律事務所(現弁護士法人東京
表参道法律会計事務所)共同代表弁護士(現)
2018年 6月 株式会社アドバンテッジリスクマネジメント
社外取締役(現)
2019年 3月 日本フェイウィック株式会社 社外取締役(現)
2019年 9月 ジャパン・インフラファンド・アドバイザーズ株式会社
コンプライアンス委員会 外部委員(現)
2021年10月 イオンリート投資法人 監督役員(現)
2023年 5月 株式会社高島屋 社外監査役(現)
2024年 6月 当社監査役(現)



神宮 知茂
社外監査役

1983年 4月 株式会社日本興業銀行入行
2012年 4月 株式会社みずほ銀行 常務執行役員
営業店担当役員(2013年7月まで)
2014年 6月 株式会社みずほフィナンシャルグループ
執行役 常務人事グループ長(2015年4月まで)
2015年 4月 株式会社みずほ銀行 常務執行役員
営業担当役員(2016年4月まで)
2016年 6月 飯野海運株式会社 取締役 常務執行役員、
イイノマネジメントデータ株式会社
代表取締役社長(2023年6月まで)
2019年 6月 飯野システム株式会社 代表取締役社長
(2023年6月まで)
2023年 6月 飯野海運株式会社 常勤監査役
(2025年6月まで)
2025年 6月 当社監査役(現)



田所 健
社外監査役

1991年10月 青山監査法人入所
1997年 4月 公認会計士登録
2008年 7月 あらた監査法人
(現 PwC Japan有限責任監査法人) 代表社員
2012年 2月 プライスウォーターハウスクーパース株式会社
(現 PwCコンサルティング合同会社)出向
2016年 7月 PwCあらた有限責任監査法人(現 PwC
Japan有限責任監査法人) 製造・流通・サー
ビス部門 財務報告アドバイザリー部長
2020年 7月 同執行役(人事担当)
2022年 7月 同人財開発室長(2023年6月まで)
2023年 8月 田所健公認会計士事務所代表(現)
2025年 6月 当社監査役(現)

執行役員

古賀 敬
中井 清典
洲崎 幹雄
谷内 満
高見 幸司
外山 邦彦
吉田 桂子
大平 全人
瀬々 義之
牛山 圭介

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	サステナビリティ	国際性	生産技術・研究開発	マーケティング・セールス	財務・会計	人財	リスクマネジメント・法務
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	2年	○	○	○	○	○		○	○
浅井 正秀	取締役 専務執行役員 最高執行責任者(COO)	4年	○		○		○		○	○
広井 洋一郎	取締役 執行役員 最高財務責任者(CFO)	0年		○				○		○
井上 浩志	取締役 執行役員 最高人財責任者(CHRO)	0年					○		○	○
倉石 曜考	取締役 執行役員	1年	○		○		○			
中野 博史	取締役 執行役員	0年				○	○			
江口 あつみ	社外取締役 指名・報酬委員会委員長	3年		○		○			○	○
安部 大作	社外取締役 指名・報酬委員会委員	2年	○	○				○		○
田中 径子	社外取締役 指名・報酬委員会委員	2年			○				○	○
伊藤 雅彦	社外取締役 指名・報酬委員会委員	0年	○			○			○	○
濱野 博之	常勤監査役	7年			○			○		○
寺原 真希子	社外監査役	2年			○				○	○
神宮 知茂	社外監査役	1年	○					○		○
田所 健	社外監査役	1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111期 定時株主総会招集ご通知
▸ https://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS06310/81f24f73/9169/4bc2/8faf/8adf32be1a8f/140120260528553436.pdf?_fsi=O48kEPx4

コーポレート・ガバナンス強化の歩み

ガバナンス体制の整備・高度化

ニッスイグループは、海外投資における課題や経験を教訓として、ガバナンスの強化を進めてきました。取締役会の実効性評価の導入や役員報酬制度の見直しに加え、海外グループ会社の監査体制強化やグローバル内部通報制度の導入など、事業のグローバル化に対応した仕組みを整備しています。今後も、リスク管理と経営の透明性を高め、持続的な成長を支えるガバナンス基盤を強化していきます。

項目	～2021年度	GOOD FOODS Recipe1（2022～2024年度）	GOOD FOODS Recipe2（2025年度～）
機能強化	•指名・報酬委員会設置 •取締役会 社外取締役1/3以上構成、女性取締役の選任 •取締役会規模の全面改訂 •サクセッションプランの導入	•リスクマネジメント体制の再構築 •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
グループガバナンス	•子会社別管理責任役員の指定 •子会社ガバナンス規模の全面改訂	•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 •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 •サステナビリティを含めた個人別評価の導入	•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%） •株主とのリスク共有による企業価値向上を目的とした譲渡制限付株式報酬制度（BBT-RS）の導入

グローバル経営に向けたグループガバナンスの強化

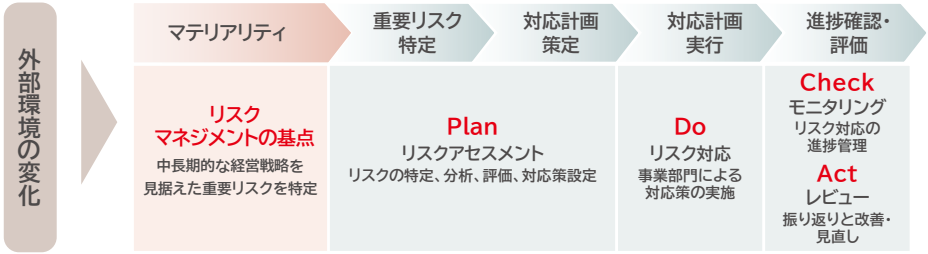
当社グループは、2030年度に海外所在地売上高比率50%以上を目標に掲げ、グローバル企業集団を目指しており、グループ会社の取締役会機能強化、監査などのモニタリング強化、コミュニケーション強化、経営戦略と連動したリスクマネジメント、リスク評価基準の策定を通じて、グループ全体のガバナンス強化を進めています。



経営戦略と連動したリスクマネジメント

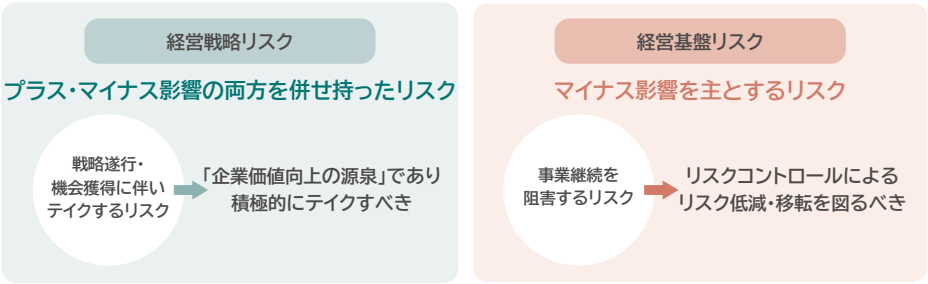
リスク・機会のマネジメントプロセス

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。PDCAサイクルを通じて対応を進めており、重要リスク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。



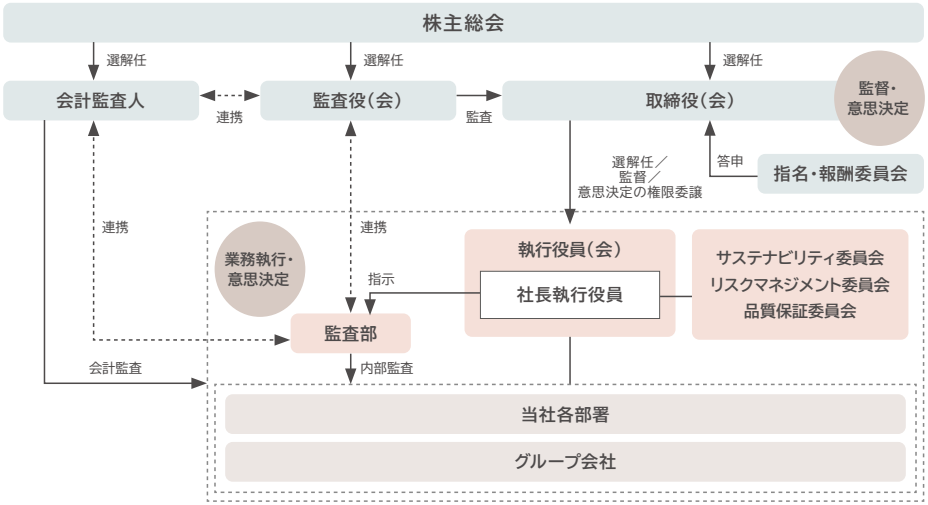
重要リスクの特定プロセス

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。



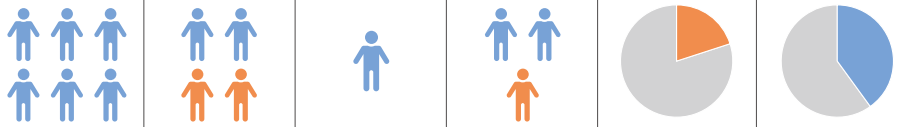
コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

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。



男性 女性

取締役会		監査役会		取締役会における女性比率	取締役会における社外取締役比率
社内取締役	社外取締役	社内監査役	社外監査役		
6名	4名	1名	3名	20%	40%



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・創造性を有する人財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、2026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。

2025年度の主な審議概要
- 重要事項の決定および職務執行の報告
- 人財戦略
- ペスケラ・ヤドラン社買収について

監査役会

財務・会計に関する知見など、監査に必要となる専門性と幅広い分野についての豊富な知識を有する人財を監査役に選任し、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。

2025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うえ、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。

2025年度の主な審議概要
- 事業ポートフォリオについて
- マテリアリティへの取り組みについて

サステナビリティ委員会
社長を委員長として、テーマ別の7つの部会を設置し、サステナビリティに関する取り組みを推進しています。

リスクマネジメント委員会
社長を委員長として、グループ全体のリスクマネジメント体制の構築・強化を推進しています。

品質保証委員会
社長を委員長として、お客さまの声を共有し、品質保証に関する社内基準やルールの策定・徹底を推進しています。

取締役会実効性評価

実効性評価のスケジュール

2025年度の取締役会の実効性評価（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。

2026年1月	点数式（4段階）アンケート実施
2026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
2026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項目を大項目とする構成としました。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。

1. 取締役会の構成
2. 取締役会の運営、支援体制
3. 取締役会の議題
4. 対外的コミュニケーション
5. トレーニング

結果概要

例年どおり、総じて社内役員より社外役員のほうが評価が高い結果となりました。

1. 取締役会の構成	規模は妥当であるものの、多様性の観点から、引き続き女性（特に社内）や外国人の積極的な登用を望む声がありました。また、事業ポートフォリオの観点から、当該分野にたけた人財の登用の検討についても提起されました。
2. 取締役会の運営、支援体制	資料の構成・内容は改善傾向がみられるものの、より一層ポイントを絞る必要がある旨の指摘がありました。
3. 取締役会の議題	引き続き最も評価が低い項目となっています。取締役会で議論すべき事項としては、中長期的な事業ポートフォリオの方向性・資本戦略および人財戦略を求める意見が多数ありました。
4. 対外的コミュニケーション	近年IR活動の充実化を図っている点は引き続き評価されており、今後は社長・CFO以外の取締役による対話の機会にも期待する旨の意見が出ました。
5. トレーニング	社外役員向け勉強会のほか、当社の工場や子会社の視察を通じて当社事業への理解を深める機会を提供していることが社外役員からの高評価につながっているといえます。一方で、社内役員からは、取締役としての役割を認識しつつも、必要なスキルなどを意識・習得する機会が不足していることへの懸念が表明されました。

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
取締役会の議題	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 •人財戦略・サクセッション •リスクマネジメント •優先的に議論すべき事項
	役員の指名・報酬	•指名・報酬決定プロセス
対外的コミュニケーション		•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。

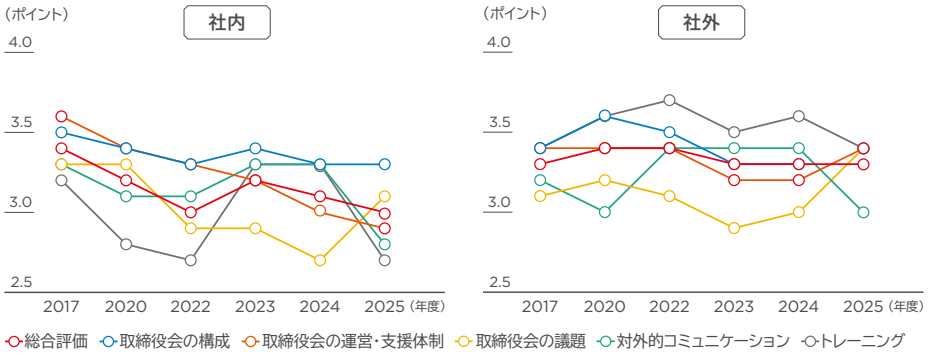
- 取締役会で優先的に議論すべき事項とそうでない事項、それらのすみ分けについて
- 中長期的なサクセッションや人財育成について
- 取締役会資料の量・質・提供タイミングの改善

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



▸ 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
江口 あつみ

【指名・報酬委員会の役割・重要性】
当委員会は、経営陣の選任と評価、報酬の設計を通じて、経営戦略の実行力と企業価値の持続的な成長に寄与しています。その審議においては、中長期的な企業価値向上の観点から、収益性や事業ポートフォリオとの整合性にも留意し、評価および報酬の妥当性と一貫性を重視しています。審議結果は取締役会に答申し、その意思決定に反映されることで、ガバナンスの実効性の確保につなげています。

【委員長としての視点】
当委員会は、社長および独立社外取締役により構成され、それぞれの知見に基づく率直かつ建設的な議論を通じて、公平性と客観性を確保しながら審議の質の向上に取り組んでいます。あわせて、経営陣のリーダーシップや目標設定の在り方についても、より適切な方向性を意識しながら、経営の実行力向上に資する議論を行っています。

【主な検討事項】
近年は、経営陣の多様性の確保やスキルマトリックスの整備、株式報酬制度の見直し、経営人財のサクセッション、主要グループ会社の役員選任と報酬制度を中心に検討を進めてきました。

【今後に向けて】
実効性評価の議論を踏まえ、経営陣に求められる人財像の明確化と要件定義、ならびにそれに基づく計画的な育成を最も重要なテーマと認識しています。今後は、経営戦略と連動した人財ポートフォリオの構築に向け、議論を一層深めていきます。

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1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。

2025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 ● 取締役会の構成（人数・今後の必要スキル など）　● 2026年株主総会後の取締役会体制

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サステナビリティ　③国際性　④生産技術・研究開発　⑤マーケティング・セールス
⑥財務・会計　⑦人財　⑧リスクマネジメント・法務 ➡ p.49

選任のプロセス例

❶ 次年度以降の取締役会のありたい姿の検討	指名委員会でサクセッションプランやスキルマトリックスをベースにさまざまな視点で審議
❷ 役員候補者の探索・絞り込み	（社外役員候補）事務局にて役員候補者を探索し、指名委員会メンバーで面談実施 （社内役員候補）サクセッションプランに基づき社内で審議
❸ 役員候補者の審議	候補者の履歴や面談内容を踏まえ、取締役会への答申を指名委員会で審議
❹ 役員候補者の取締役会への答申	指名委員会として役員候補者について答申し、承認を得れば総会手続きへつなげる
❺ 取締役会での決定	上記プロセスを含め、中長期的な視点で役員を決定

報酬委員会

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1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うえ、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。

2025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）　● 2024年度業績連動報酬 ● 株式報酬の個人別評価　● 2025年6月支給、12月支給業績連動報酬の個人別支給額 ● 株式給付信託（BBT-RS）への追加拠出

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。

❶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。

❷業績連動報酬

業績連動報酬	=	連結経常利益もしくは配当総額を原資に一定割合を乗じた金額のいずれか少ない金額	×	役位別配分率	×	個人別評価(80～120%)《評価項目》単年度におけるサステナビリティを含めた業績目標

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うえ、取締役会で決定します。

❸株式報酬

株式報酬	=	中期経営計画期間の役位別基礎ポイント	×	会社業績の評価 財務目標 70% 非財務目標 30%	×	個人別評価(80～120%)《評価項目》中期経営計画で掲げたサステナビリティを含めた業績目標

2025年度からの中期経営計画「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		
項目		選定理由
財務	売上高	成長性向上
	連結経常利益	収益性向上
	ROIC	資本効率性向上
	ROE	株主目線の強化
サステナビリティ	水産資源の持続可能性目標達成度	持続可能な調達
	自社グループ拠点のCO_2排出量削減	気候変動への対応と海洋環境の保全への貢献
	従業員エンゲージメントのミッション浸透度のスコア向上	多様な人財の活躍
	重点リスク対応目標達成度	リスク対応力の強化

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、評価ウエイトを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。そのうえで、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うえ、取締役会で決定します。

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)	399	229	77※1	92	7(株式報酬:8)※2、3、5
監査役(社外監査役を除く)	26	26	—	—	1
社外取締役	52	52	—	—	4
社外監査役	36	36	—	—	5※4

※1 取締役の業績連動報酬には、2026年6月支給見込額を含んでいます。
※2 支給対象員数には、2025年6月26日付で退任した取締役1名を含んでいます。
※3 株式報酬の支給対象員数には、上記の取締役1名のほか、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 社外監査役報酬の支給対象員数には、2025年6月26日付で退任した監査役2名を含んでいます。
※5 当事業年度中に当社役員に対して職務執行の対価として交付された株式の状況
株式報酬制度に基づき、対象期間(2022年度から2024年度)中に付与されたポイントに対応する株式として、社外取締役を除く取締役6名に対し154,100株を、また、退任した取締役2名に対し41,700株を給付しています。



ニッスイグループの経営課題と私たちが期待すること

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
江口 あつみ

社外取締役
指名・報酬委員会委員
安部 大作

2025年度は過去最高益の業績に加え、コーポレート・ガバナンスの観点で着実な進捗が見られた1年でした。本鼎談では、取締役会が前年度の実効性評価を踏まえて改善していることをはじめ、事業ポートフォリオマネジメントの見直し、成長分野への投資判断におけるガバナンス強化、サステナビリティ経営の深化、人財戦略と事業戦略の連動などをテーマとしました。

当社グループの2030年のありたい姿を示す長期ビジョン「GOOD FOODS 2030」と、その実現に向けた現状と課題を見据え、社外取締役3名が事業戦略を踏まえた今後果たすべき役割について語り合いました。

議論の土台をつくることが肝要

江口 2025年度の取締役会は、前年度までの事業ポートフォリオや投資案件、成長を支える人財戦略など、中長期の企業価値向上に関わる議題を最優先に扱うべきだという認識が共有されており、より成長投資や仕組みについて議論を集中させ、前進しました。ただ、振り返りの実効性評価ではさらに、経営会議で決定すべき事項と取締役会で議論すべき事項を整理し、それぞれの役割を明確にする「仕分け」が重要であることを全員で共有しました。来期は、これを付議基準の見直しなど、具体的な運用に移す段階に入ります。取締役会の運営は着実に進化しているという手応えを感じています。

その手応えをより強くしたのが、執行役員以上を対象に実施された役員合宿です。2030年という節目が迫る中、合宿では「2030年の先」にある当社グループのありたい姿、長期ビジョンの方向性について、役職や部門を越えてフラットに議論しました。そこで印象的だったのは、参加者の想いが自然と同じ方向へ収れんしていったことです。この共通認識が、取締役会における議論の土台にもなっていると感じています。

田中 私も役員合宿は印象に残っています。通常の取締役会の場を離れ、同じテーマについて深く対話できたことは貴重な経験でした。皆さんと話をする中であらためて、「ニッスイグループは自然の恵みから多様な価値を創造するメーカーなんだ」ということが腹落ちしました。この共通認識があるからこそ、その後の戦略議論もぶれずに進められたのだと思います。



安部　「仕分け」が進んだ背景には、2025年度が中期経営計画の戦略を具体的な投資案件に落とし込む局面だったことも大きいと思います。ペスケラ・ヤドラン社（以下、PY社）のM&Aをはじめ、複数の案件を続けて議論する中で、「この案件はどの戦略を実現するためのものか」を執行側がしっかり説明する必要があるという認識が自然に醸成されました。戦略適合性とリスクの所在が明示的に議論されるようになり、メンバーの目線が揃ってきた。これは実効性評価が実を結んだ象徴的な変化です。

田中　取締役会資料の提出のタイミングも少しずつ改善され、情報の非対称性が解消されつつありますね。落ち着いた雰囲気の中で、その場にいる全員が同じ目線で議論できる土台が整ってきた1年でした。

事業ポートフォリオ経営で次世代の柱をつくる投資を

安部　2025年度の事業ポートフォリオ議論の前進を象徴するのが、先ほども挙げたPY社の案件です。投資額が大きいことから、当初は慎重な意見もありました。そこから、この案件がどの事業戦略に基づく投資なのか、収益性は見合うのか、ミッションやビジョンとの親和性はどうかといった論点をもとに、取締役会で数回にわたり議論を重ねました。論点を一つずつ検証し、納得できる点やまだ注視すべき点を整理しながら審議を尽くしました。

また、事業ポートフォリオ上は水産事業、案件執行は海外事業という構造を踏まえ、それぞれの事業執行の役割分担と全体的なモニタリングのチェックポイントを明確にできました。重要案件に多くの時間を割いて論点を整理できたことは、取締役会の実効性を示すものだと感じています。

さらに、個別案件の妥当性に加えて、投資枠全体における規律も重視しました。例えば、100億円規模の案件が出た場合には、「全体の投資枠の中でどのような位置付けなのか」「中期経営計画で予定されていたものなのか」「予定外であるなら、他の何を見直すのか」を必ず確認しました。これにより、執行側も個別案件としてではなく、全体像の中で説明する必要があるという規律が定着してきたと感じています。

一方、本来あるべき議論は、必要利益率や財務目標などの数字から逆算して、「足りない事業は何か」を浮かび上がらせることです。既存事業を伸ばす・伸ばしにくいで整理する段階から、本格的な見直し・シフトへとどうつなげていくか。これは今後の伸びしろです。

田中　私は自動車業界の出身ですが、かつて在籍していた会社では、以前は軽自動車を手がけていませんでした。しかし、思い切った経営判断により、現在ではそれが屋台骨の一つとなっています。このように、「やりたかったのにできていない」ことが、どの会社にも必ずあるはずです。当社でもそれを洗い出せば、低採算事業から資源を再配分する判断を含め、次の柱が見えてくるはずです。

江口　事業ポートフォリオについては、海外水産事業は成果が明確に出た一方、国内食品事業には課題が残っています。国内の人口が減少する中、今後の成長の鍵は、価値創造を担うマーケティング機能だと考えています。当社は、モノづくりに優れたプロダクトアウトが中心の会社です。営業企画は「どう売るか」を担いますが、消費者の隠れたニーズをつかみ、新たな価値を生む顧客創造の機能には、まだ伸びしろがあります。北九州市の新工場のような大型投資も、設備更新による効率化だけではなく、高付加価値商品を生み出してこそ、事業ポートフォリオ上の投資が報われることになります。

安部　北九州市の新工場については、私は中長期的な戦略投資として捉えています。全社のROIC目標から逆算すると回収に時間を要するため、「効率化だけで十分なのか」という議論は当然ありました。ただ、思い起こせば200海里問題で水産事業が厳しい状況に置かれた時代、当社を支えたのは食品事業でした。複数の柱を持つからこそ、一つが苦しいときに別の柱が会社を支えることができる。それが事業ポートフォリオ経営の本質です。稼働開始から約60年を迎える設備を更新しなければ、いずれ柱そのものを失うことになりかねません。だからこそ、短期の採算だけで見るのではなく、会社の屋台骨を次世代へ引き継ぐための投資と捉え、新工場に関する投資判断について慎重に審議しました。

江口　それに加えて、成長ドライバーとして位置付けたファインケミカル事業については、次の柱としてスケールアップさせていくために、次なる成長施策を継続的に打ち出していくための踏み込んだ戦略議論を取締役会に求めていきたいと考えています。



事業とサステナビリティの連関を可視化して示すことが課題

安部　漁獲や水産市況の変動により収益が振れることに対する投資家の不安は、根強いものがあります。そこで、養殖や資源アクセスの強化によって安定性を高める取り組みについて丁寧に説明したところ、資本市場からの関心と理解が高まる手応えがありました。重要なのは、教科書的な説明ではなく、実際の悩みや事業の現場から、サステナビリティを事業と連関させて語ること。投資家にはそれが最も伝わります。

自然の恵みを事業に持続的に活かすという当社の存在意義を、こうした対話を通じて市場と共有できたことは、この1年の確かな前進です。ただし、それが収益や企業価値という形で十分に伝わるには、今後の実績の積み重ねが必要です。

田中　2025年度は、ブルー・ネイチャーボンドを本邦企業として初めて発行するなど、サステナビリティの取り組みが進展しましたね。もっとも、今やどの企業もサステナビリティを掲げる時代です。だからこそ、安部さんがおっしゃるように、「事業と連関させて語る」姿勢を全社で磨き、「やらされるもの」ではなく、「事業機会としてのサステナビリティ」へと転換していくことが、今後のあるべき姿だと感じます。水産事業で見えてきたこの連関を、食品事業はじめ全社へ広げ、数字で示せるようにする。これが次の課題だと考えています。

江口　水産事業においては、海洋資源保全による原料の安定供給、資源アクセスの確保、品質向上という形で、事業への貢献が明確になってきています。これは当社独自の強みです。一方で、これらの取り組みが売上の成長や収益性とどのように結び付くかを定量的にも示していくことが、これからの課題です。

特に、食品事業は、日本の超少子高齢社会、世界中のニーズからも健康価値など高付加価値商品・ビジネスモデルの創出といった事業成長との連動に伸びしろがあると見ています。例えば、離乳食でタンパク質を摂取して育った子どもが、親になってわが子に同じものを選ぶ。そうしたライフサイクルを通じて健康とニッスイがつながる発想で食品事業を育てていけば、強い柱になります。この連関性を可視化し、KPIとして財務成果に結び付けていくことについて、取締役会で議論を深めていきます。

事業戦略と連動した人財戦略への発展へ

江口　事業戦略を牽引するのは人財です。人財戦略は、今般のCHROの設置で本格的に動き始めました。取締役会では、中長期の経営陣サクセッションに時間を割き、事業ポートフォリオに基づく「あるべき人財像」の要件について議論を進めていきます。今はその要件の一部を整理した段階で、今後はその要件に基づいた人財育成や後継者計画を具体化し、事業戦略と連動した人財戦略へと発展させていくことが重要だと考えています。

安部　人財戦略は、実は事業の課題と同根です。事業を「作りたいものを作る」発想からお客さま基点へ転換していくのと同じで、人財についても「会社が求める人財像」を示すだけでは十分ではありません。「ニッスイグループは自然の恵みを活かし、ライフサイクルでお客さまに寄り添う会社である」と、当社が提供できる価値や挑戦の機会、すなわち“場”を示し、共感する人が社内外から集まってくるように、発想の転換を後押ししていきたいと考えています。想いが強く共有されている会社だからこそ、自信を持って“場”として語れるはずです。

田中　田中社長の経営は、CHRO設置に象徴されるように、CxO体制を整えてチームで経営にあたるスタイルへと進化しています。機能ごとに責任者を立て、全体最適を

図るマネジメントは、グローバル化が進む当社に適していると思います。その流れの中で、マーケティングを全社・グローバルで束ねる機能が育つことを期待しています。

人財育成もすでに始まっています。例えば、ブリの養殖を行う黒瀬水産株式会社では、若く優秀な人財が社長を務め、経営経験を積んでいます。こうした機会を増やし、将来を担う人財に早くから経営を経験させる。これをグループ全体、そして海外人財へと広げていく。例えば、PY社のような重要案件にも優秀な人財を参画させるといったタフなアサインメントを通じて、経営人財を早期育成することを期待しています。こうした取り組みはまだ緒に就いたばかりですが、着実に広げていきたいと考えています。

リスクマネジメント体制の進化にギアチェンジが必要

田中 会社の成長に伴い、管理すべき領域が拡大しています。M&Aで取得したグループ会社が増え、事業がグローバルに展開する中で、本体と同じ水準の管理意識をグループ全体に行き渡らせることが新たなテーマとなっています。とはいえ、規模の小さいグループ会社では、本体のコンプライアンス体制のようには専従担当者を置きにくいものです。そこで、グループで指導・サポートする仕組みを強化していく。これは問題があるからではなく、成長したからこそ必要となった次の一手です。海外では、地域統括の役割が一層重要になります。

安部 リスクマネジメントは、属人的な目配りから制度的な仕組みへとギアチェンジするタイミングです。3線ディフェンスのうち、事業の広がりに合わせて第2線を強化し、リスクを分解して所管を明確にしたうえで、横断的に俯瞰する機能として制度に落とし込んでいく段階だと捉えています。あわせて、為替や地政学的リスクといった外部環境の変化が全体収益にどう連関するかを、ベースケースとアップサイド・ダウンサイドで示すシナリオ分析も加えたい。これにより、管理の解像度がもう一段上がると思います。

江口 私が心強いと思うのは、当社には学ぶべき土台があることです。品質管理では、ある事業所の経験が他の事業所に共有され、同じ事象を繰り返さない優れた文化が根づいています。この「学び合う」姿勢を他のリスク領域にも広げていけば、事業の成長に見合った管理体制が自然と育つはずです。グループ会社には小規模な組織も多いため、重要なリスク領域の所管を明確にすることで、他のリスク管理領域についても、品質管理と同じように盤石な体制に近づけると考えています。

ニッスイグループから独立した立場だからこそ言うべきこと



田中 社外取締役は、独立した立場から意見を述べることが重要です。耳の痛いことであっても、迎合せずあえて言うことこそが役割です。私は「ヘルシーコンフリクト」と呼んでいますが、健全な意見の対立を恐れずに起こすことが、成長段階の会社には不可欠です。当社グループは過去最高益を確保し、社内出身の取締役も大幅に入れ替わる、まさにターニングポイントにあります。社長をはじめ、CxOがより重要な役割を担い、チームとしての経営体制も整ってきました。この節目において、独立した立場から見守り、後押しし、時に厳しい指摘もしながら、ニッスイグループのさらなる成長に貢献していきます。

安部 私が大切にしているのは、世阿弥の言う「離見の見」です。当事者の立場で考えている限り解けない問題が、別の視点から見ると解決への道筋が見えてくる。一歩引いたところから考え、意見を述べることが、会社にプラスになると考えています。今年はいくつかの分野でさらにモードチェンジが進んでいく手応えがあります。率直な対話を通じて、その歩みを後押ししていきたいと思います。

江口 私はとてもシンプルに、ニッスイグループのミッションにも強く共感しています。役員合宿でも皆が腹落ちした「自然の恵みから多様な価値を創造するメーカー」という良さがもっと広く伝わり、人が集まる会社になってほしい。そのためにも、投資家や株主だけでなく、その先にいる生活者や消費者の存在を常に意識し、少し離れた立場から積極的に意見し、行動していきたいと考えています。

財務指標の推移

			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	**2025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	635,953	677,293	712,111	690,016	615,044	693,682	768,181	831,375	886,126	**931,265**
	対前年増減率	%	△ 0.2	–	5.1	△ 3.1	–	12.8	10.7	8.2	6.6	**5.1**
	営業利益	百万円	22,646	23,240	21,685	22,834	17,998	27,076	24,488	29,663	31,779	**40,430**
	営業利益率	%	3.6	3.4	3.0	3.3	2.9	3.9	3.2	3.6	3.6	**4.3**
	経常利益	百万円	24,884	24,583	25,358	25,807	22,670	32,372	27,776	31,963	35,301	**43,187**
	経常利益率	%	3.9	3.6	3.6	3.7	3.7	4.7	3.6	3.8	4.0	**4.6**
	持分法による投資利益	百万円	2,965	1,325	2,751	2,820	2,770	2,685	2,401	2,123	4,567	**3,344**
	親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	14,216	17,234	15,379	14,768	14,391	17,275	21,233	23,850	25,381	**27,517**
	親会社株主に帰属する当期純利益率	%	2.2	2.5	2.2	2.1	2.3	2.5	2.8	2.9	2.9	**3.0**
	資本的支出	百万円	23,774	29,045	26,530	27,352	22,613	19,352	24,585	28,582	34,051	**44,282**
	減価償却費	百万円	16,355	17,599	18,272	19,450	19,640	19,764	20,422	22,231	25,078	**26,535**
	研究開発費	百万円	4,388	4,856	4,608	4,503	4,740	4,731	4,698	4,356	4,985	**5,002**
	営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	30,179	28,325	24,693	18,786	45,910	29,118	3,396	54,486	40,379	**53,242**
	投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 7,445	△ 21,540	△ 16,803	△ 29,446	△ 18,023	△ 17,260	△ 22,571	△ 37,722	△30,393	**△61,403**
	財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 11,517	△ 8,156	△ 15,956	25,942	△ 44,786	△ 11,265	17,413	△ 12,393	△11,452	**13,129**
	現金及び現金同等物期末残高	百万円	25,181	24,318	16,165	31,647	14,760	15,683	14,245	19,533	18,686	**24,251**
財政状態（会計年度末）	純資産	百万円	141,205	157,106	166,158	172,300	187,779	208,598	220,635	257,304	285,939	**309,943**
	株主資本	百万円	108,163	123,305	135,960	148,069	159,648	172,889	189,457	206,745	223,806	**236,041**
	総資産	百万円	451,876	482,233	477,913	491,533	475,468	505,731	549,013	606,384	634,878	**749,509**
	有利子負債	百万円	207,750	203,865	191,058	221,239	180,807	178,136	205,535	206,410	209,937	**263,937**
	純金利負担（支払利息－受取利息・配当金）	百万円	1,048	883	727	599	424	210	630	1,949	1,840	**1,806**
1株当たり情報	1株当たり当期純利益（EPS）	円	48.02	55.33	49.41	47.47	46.25	55.51	68.22	76.67	81.66	**90.17**
	1株当たり配当金（DPS）	円	6.00	8.00	8.00	8.50	9.50	14.00	18.00	24.00	28.00	**32.00**
	1株当たり純資産（BPS）	円	388.38	442.13	470.28	492.23	544.55	609.82	696.72	801.70	891.31	**989.61**
レシオ	ROE	%	13.2	13.3	10.8	9.9	8.9	9.6	10.4	10.2	9.6	**9.5**
	ROIC	%	5.2	5.2	5.0	5.1	4.1	5.7	5.2	5.3	6.1	**5.9**
	配当性向	%	12.5	14.5	16.2	17.9	20.5	25.2	26.4	31.3	34.3	**35.5**
連結の範囲（会計年度末）	連結従業員数	人	8,722	9,003	9,065	9,247	9,431	9,662	9,515	10,104	10,332	**11,526**
	連結子会社数	社	63	65	64	65	66	65	65	65	63	**70**
	持分法適用会社数	社	33	31	29	30	31	31	23	24	24	**26**
	子会社および関連会社数	社	97	97	94	97	98	97	89	91	89	**98**
為替レート	米ドル　年度末時点	円	116.49	112.04	110.36	109.24	106.43	110.37	132.08	151.41	149.52	**159.88**

※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。
※3 2025年度連結会計期間の決算数値には、ペスケラ・ヤドラン社の新規連結に伴う暫定的な会計処理が含まれています。

連結貸借対照表（単位：百万円）

	前連結会計年度（2025年3月31日）	当連結会計年度（2026年3月31日）
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	14,707	**20,222**
受取手形及び売掛金	107,400	**115,669**
商品及び製品	102,564	**112,832**
仕掛品	33,172	**49,355**
原材料及び貯蔵品	59,271	**62,090**
その他	16,067	**16,453**
貸倒引当金	△ 616	**△539**
流動資産合計	332,568	**376,084**
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	178,838	**227,458**
減価償却累計額	△ 110,634	**△135,584**
建物及び構築物（純額）	68,204	**91,873**
機械装置及び運搬具	185,971	**202,551**
減価償却累計額	△ 141,892	**△153,298**
機械装置及び運搬具（純額）	44,078	**49,252**
船舶	37,844	**40,678**
減価償却累計額	△ 22,998	**△26,258**
船舶（純額）	14,846	**14,420**
土地	28,527	**30,350**
リース資産	12,729	**16,026**
減価償却累計額	△ 6,315	**△8,604**
リース資産（純額）	6,413	**7,421**
建設仮勘定	15,162	**20,845**
その他	19,528	**21,674**
減価償却累計額	△ 15,823	**△17,380**
その他（純額）	3,705	**4,294**
有形固定資産合計	180,939	**218,458**
無形固定資産		
のれん	2,120	**4,051**
海面使用権	1,961	**21,033**
ソフトウエア	3,378	**3,483**
その他	9,589	**9,417**
無形固定資産合計	17,050	**37,985**
投資その他の資産		
投資有価証券	30,453	**35,003**
関係会社株式	49,398	**54,289**
長期貸付金	8,158	**9,700**
退職給付に係る資産	330	**281**
繰延税金資産	4,489	**3,314**
その他	12,695	**15,739**
貸倒引当金	△ 1,204	**△1,348**
投資その他の資産合計	104,320	**116,981**
固定資産合計	302,309	**373,425**
資産合計	634,878	**749,509**

	前連結会計年度（2025年3月31日）	当連結会計年度（2026年3月31日）
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	56,439	**78,481**
短期借入金	114,104	**128,003**
コマーシャル・ペーパー	—	**5,000**
リース債務	1,193	**1,503**
未払法人税等	3,639	**6,170**
未払費用	29,121	**31,678**
賞与引当金	4,106	**4,807**
役員賞与引当金	330	**428**
その他	17,244	**20,343**
流動負債合計	226,179	**276,416**
固定負債		
社債	—	**10,000**
長期借入金	95,832	**120,934**
リース債務	4,141	**4,162**
繰延税金負債	8,043	**11,539**
役員株式給付引当金	249	**182**
退職給付に係る負債	7,694	**6,281**
その他	6,797	**10,049**
固定負債合計	122,758	**163,149**
負債合計	348,938	**439,566**
純資産の部		
株主資本		
資本金	30,685	**30,685**
資本剰余金	21,833	**21,573**
利益剰余金	171,996	**190,353**
自己株式	△ 708	**△6,571**
株主資本合計	223,806	**236,041**
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	12,969	**16,581**
繰延ヘッジ損益	881	**70**
為替換算調整勘定	40,938	**48,224**
退職給付に係る調整累計額	△ 1,555	**△796**
その他の包括利益累計額合計	53,233	**64,080**
非支配株主持分	8,900	**9,822**
純資産合計	285,939	**309,943**
負債純資産合計	634,878	**749,509**

※当連結会計期間の決算数値には、ペスケラ・ヤドラン社の新規連結に伴う暫定的な会計処理が含まれています。

連結損益計算書（単位：百万円）

	前連結会計年度 （自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）	当連結会計年度 （自 2025年4月1日 至 2026年3月31日）
売上高	886,126	**931,265**
売上原価	746,875	**779,072**
売上総利益	139,250	**152,192**
販売費及び一般管理費		
販売手数料	3,894	**3,783**
保管費	6,523	**6,635**
発送費	24,351	**25,161**
広告宣伝費	5,108	**5,130**
貸倒引当金繰入差額	21	**59**
給料及び手当	28,512	**29,748**
賞与	2,743	**2,946**
賞与引当金繰入額	1,815	**1,933**
役員賞与引当金繰入額	425	**529**
退職給付費用	1,121	**1,044**
減価償却費	2,323	**2,576**
賃借料及び修繕費	4,009	**3,595**
旅費交通費及び通信費	3,106	**2,994**
その他	23,516	**25,622**
販売費及び一般管理費合計	107,471	**111,762**
営業利益	31,779	**40,430**
営業外収益		
受取利息	524	**581**
受取配当金	801	**943**
為替差益	76	—
持分法による投資利益	4,567	**3,344**
助成金収入	439	**1,048**
雑収入	872	**648**
営業外収益合計	7,281	**6,566**
営業外費用		
支払利息	3,165	**3,330**
為替差損	–	**29**
雑支出	593	**449**
営業外費用合計	3,759	**3,809**
経常利益	35,301	**43,187**
特別利益		
固定資産売却益	130	**426**
投資有価証券売却益	1,934	**1,694**
負ののれん発生益	151	—
関係会社整理益	81	—
事業譲渡益	121	—
特別利益合計	2,418	**2,120**
特別損失		
固定資産処分損	558	**661**
減損損失	475	**1,235**
投資有価証券売却損	–	**3**
投資有価証券評価損	162	**12**
関係会社株式評価損	–	**34**
災害による損失	236	**181**
持分変動損失	50	—
特別損失合計	1,483	**2,129**
税金等調整前当期純利益	36,236	**43,179**
法人税、住民税及び事業税	10,257	**11,259**
法人税等調整額	△1,235	**2,353**
法人税等合計	9,022	**13,612**
当期純利益	27,213	**29,566**
非支配株主に帰属する当期純利益	1,832	**2,049**
親会社株主に帰属する当期純利益	25,381	**27,517**

※当連結会計期間の決算数値には、ペスケラ・ヤドラン社の新規連結に伴う暫定的な会計処理が含まれています。

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 2024年4月1日 至 2025年3月31日）	当連結会計年度 （自 2025年4月1日 至 2026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	36,236	**43,179**
減価償却費	25,078	**26,535**
減損損失	475	**1,235**
のれん償却額	625	**621**
貸倒引当金の増減額（△は減少）	△104	**△91**
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	△1,291	**△731**
受取利息及び受取配当金	△1,326	**△1,525**
支払利息	3,165	**3,330**
持分法による投資損益（△は益）	△4,567	**△3,344**
固定資産売却益	△130	**△426**
固定資産処分損	558	**661**
投資有価証券売却及び評価損益（△は益）	△1,771	**△1,677**
災害による損失	236	**181**
負ののれん発生益	△151	—
関係会社整理益	△81	—
事業譲渡益	△121	—
持分変動損益（△は益）	50	—
関係会社株式評価損	—	**34**
売上債権の増減額（△は増加）	4,809	**△3,213**
棚卸資産の増減額（△は増加）	△2,419	**△9,799**
仕入債務の増減額（△は減少）	△3,199	**3,193**
未払費用の増減額（△は減少）	△5,133	**1,907**
その他	2,232	**1,495**
小計	53,170	**61,567**
利息及び配当金の受取額	3,036	**2,332**
利息の支払額	△3,159	**△3,148**
保険金の受取額	77	**415**
法人税等の支払額	△12,746	**△7,924**
営業活動によるキャッシュ・フロー	40,379	**53,242**
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）	△1	**△1**
有形固定資産の取得による支出	△29,841	**△43,076**
有形固定資産の売却による収入	223	**1,303**
無形固定資産の取得による支出	△1,154	**△1,277**
投資有価証券の取得による支出	△557	**△335**
投資有価証券の売却による収入	2,768	**2,317**
事業譲受による支出	△403	**△172**
事業譲渡による収入	245	—
関係会社株式の取得による支出	△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	–	**△19,047**
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）	118	**△45**
長期貸付けによる支出	△1,690	**△3,377**
補償金による収入	–	**3,203**
その他	△13	**△895**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△30,393	**△61,403**
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）	6,680	**300**
コマーシャル・ペーパーの純増減額（△は減少）	–	**5,000**
長期借入れによる収入	11,175	**40,829**
長期借入金の返済による支出	△19,380	**△25,189**
社債の発行による収入	–	**10,000**
リース債務の返済による支出	△1,123	**△1,350**
配当金の支払額	△8,090	**△9,226**
非支配株主への配当金の支払額	△660	**△753**
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	△50	**△406**
自己株式の増減額（△は増加）	△4	**△6,074**
財務活動によるキャッシュ・フロー	△11,452	**13,129**
現金及び現金同等物に係る換算差額	618	**597**
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△847	**5,565**
現金及び現金同等物の期首残高	19,533	**18,686**
現金及び現金同等物の期末残高	18,686	**24,251**

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			2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
CO_2排出量（事業部門別）	t-CO_2	日本	水産（漁業）	46,744	44,160	44,392	45,393	**50,963**
			水産（加工／養殖）	24,273	21,341	23,675	22,184	**22,719**
			食品	100,889	98,618	109,565	111,417	**112,547**
			ファインケミカル	17,018	14,018	13,908	12,086	**12,559**
			物流	24,550	22,636	24,135	24,702	**25,651**
			その他	6,725	6,155	6,242	5,794	**5,899**
			合計	220,199	206,928	221,919	221,576	**230,338**
		海外	水産（漁業）	22,398	21,521	23,555	22,922	**13,790**
			水産（加工／養殖）	64,140	52,616	56,163	60,752	**65,447**
			食品	35,105	37,921	39,116	37,791	**36,069**
			ファインケミカル	175	99	0	0	**0**
			合計	121,818	112,157	118,834	121,465	**115,306**
		合計		☑ 342,017	☑319,085	☑340,753	☑ 343,041	☑**345,644**
Scope1、2、3	t-CO_2	Scope1		☑207,069	☑ 197,731	☑ 213,374	☑ 215,668	☑ **219,723**
		Scope2		☑ 134,948	☑ 121,354	☑ 127,379	☑ 127,373	☑ **125,922**
		Scope3		☑2,545,561	☑2,526,262	☑2,780,681	☑3,005,640	☑**2,978,725**
エネルギー使用量	GJ	日本		4,359,806	4,167,282	4,175,457	4,219,139	**4,281,490**
		海外		2,748,042	2,809,812	2,802,344	2,868,923	**2,881,651**
		合計		☑7,107,848	☑6,977,094	☑6,977,801	☑7,088,062	☑**7,163,141**
再生可能エネルギー電力比率	%	日本		0.5	4.0	4.7	6.1	**8.1**
		海外		8.5	22.5	25.7	26.6	**28.0**
		合計		3.5	11.2	12.9	14.1	**16.1**
水使用量	千m^3	日本	市水／井戸水／工業用水	3,843	3,711	☑ 4,276	☑ 4,499	☑ **4,500**
		海外	市水／井戸水／工業用水	2,926	2,514	☑ 2,803	☑ 2,939	☑ **2,600**
			海水／川水／その他	3,751	3,267	3,929	4,492	**4,831**
		合計		10,520	9,492	11,008	11,930	**11,931**
排水量	千m^3	日本	ニッスイ個別	264	275	256	218	**150**
		海外		4,205	3,780	4,230	4,603	**5,104**

第三者保証
▸ https://nissui.disclosure.site/ja/themes/228

社会データ

	単位			2023年度	2024年度	2025年度
事業別従業員数	名	連結	水産	3,679	3,757	**4,617**
			食品	4,511	4,657	**4,929**
			ファインケミカル	268	261	**255**
			物流	681	692	**738**
			その他	680	694	**719**
			全社（共通）	285	271	**268**
			合計	10,104	10,332	**11,526**
エリア別従業員数	名		日本	5,039	5,118	**5,274**
		海外	アジア	612	595	**598**
			欧州	2,107	2,230	**2,340**
			北米	1,205	1,253	**1,327**
			南米	1,141	1,136	**1,987**
女性の割合	%	個別	従業員	27.6	28.4	**29.6**
			管理職	6.6	7.9	**9.1**
			役員	8.3	12.5	**14.8**
障害者雇用率	%	個別		2.78	3.01	**3.15**
採用者数	名	個別	新卒	39	47	**41**
			経験者	25	20	**29**
平均年齢	歳	個別		43.1	43.1	**42.8**
平均勤続年数	年	個別		16.4	16.3	**15.8**
男女の賃金の差異	%	個別		58.2	58.0	**59.3**
平均残業時間	時間/月	個別		15.1	14.8	**14.3**
育児休業取得率	%	個別	男性	110.0	106.7	**91.1**
	%	個別	女性	100.0	138.5	**111.0**
有給休暇取得率	%	個別		79.3	77.5	**79.5**

ガバナンスデータ

	単位			2023年度	2024年度	2025年度
内部監査の実施	部署	個別		11	18	**11**
	社	連結	日本	10	5	**14**
			海外	4	6	**7**

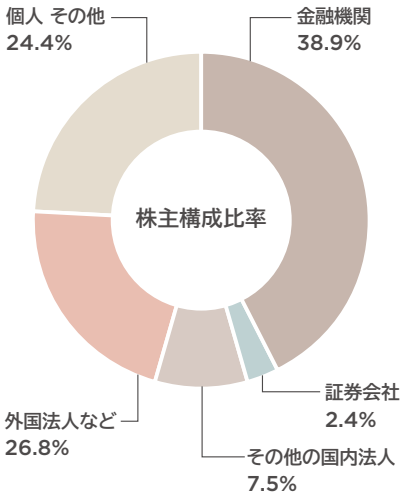
ESGデータ
▸ https://nissui.disclosure.site/ja/themes/119

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	114,595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

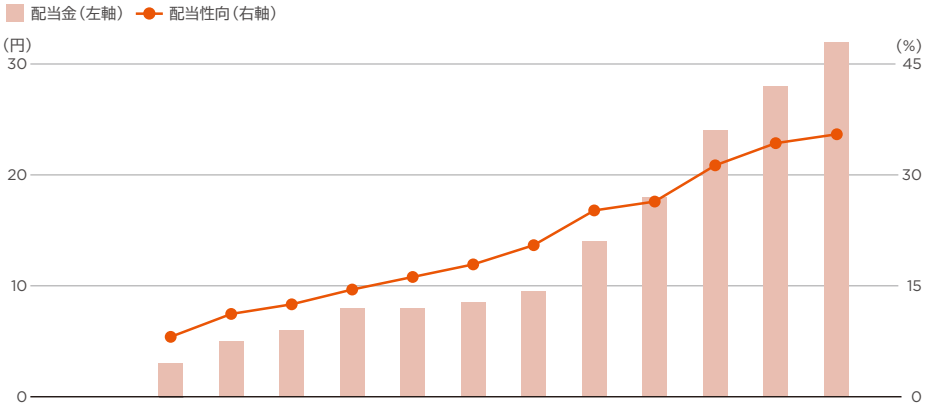
大株主

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）	65,285	21.5
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	32,083	10.6
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	8,252	2.7
持田製薬株式会社	8,000	2.6
野村信託銀行株式会社（投信口）	5,355	1.8
株式会社みずほ銀行	5,325	1.8
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	5,102	1.7
JP MORGAN CHASE BANK 385781	4,269	1.4
ニチモウ株式会社	2,740	0.9
JUNIPER	2,660	0.9

※持株比率は自己株式（8,718,087株）を除いて算出しております。なお、自己株式には、株式給付信託（BBT-RS）が保有する当社株式307,526株は含めていません。

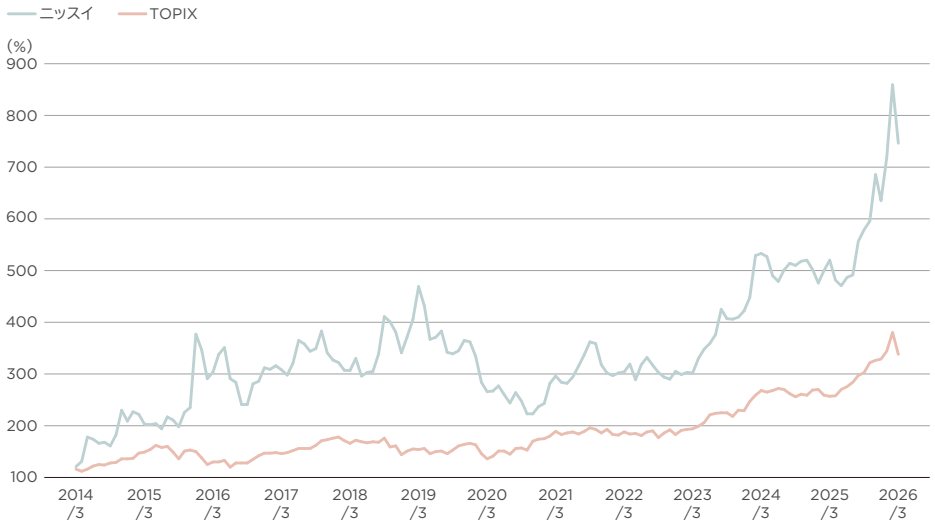


配当金・配当性向の推移



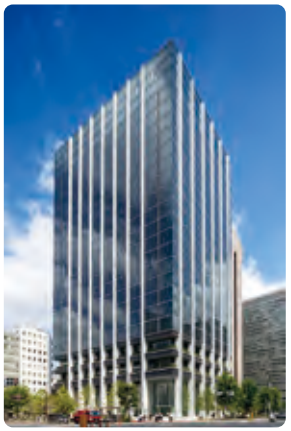
	（年度）	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
配当金	（円）	3.0	5.0	6.0	8.0	8.0	8.5	9.5	14.0	18.0	24.0	28.0	32.0
配当性向	（%）	8.1	11.2	12.5	14.5	16.2	17.9	20.5	25.2	26.4	31.3	34.3	35.5

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	1,489名（個別） 11,526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 JPX 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 JPX 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 JPX 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 JPX 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 JPX 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 JPX 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）について特定の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 JPX 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。

2026 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.

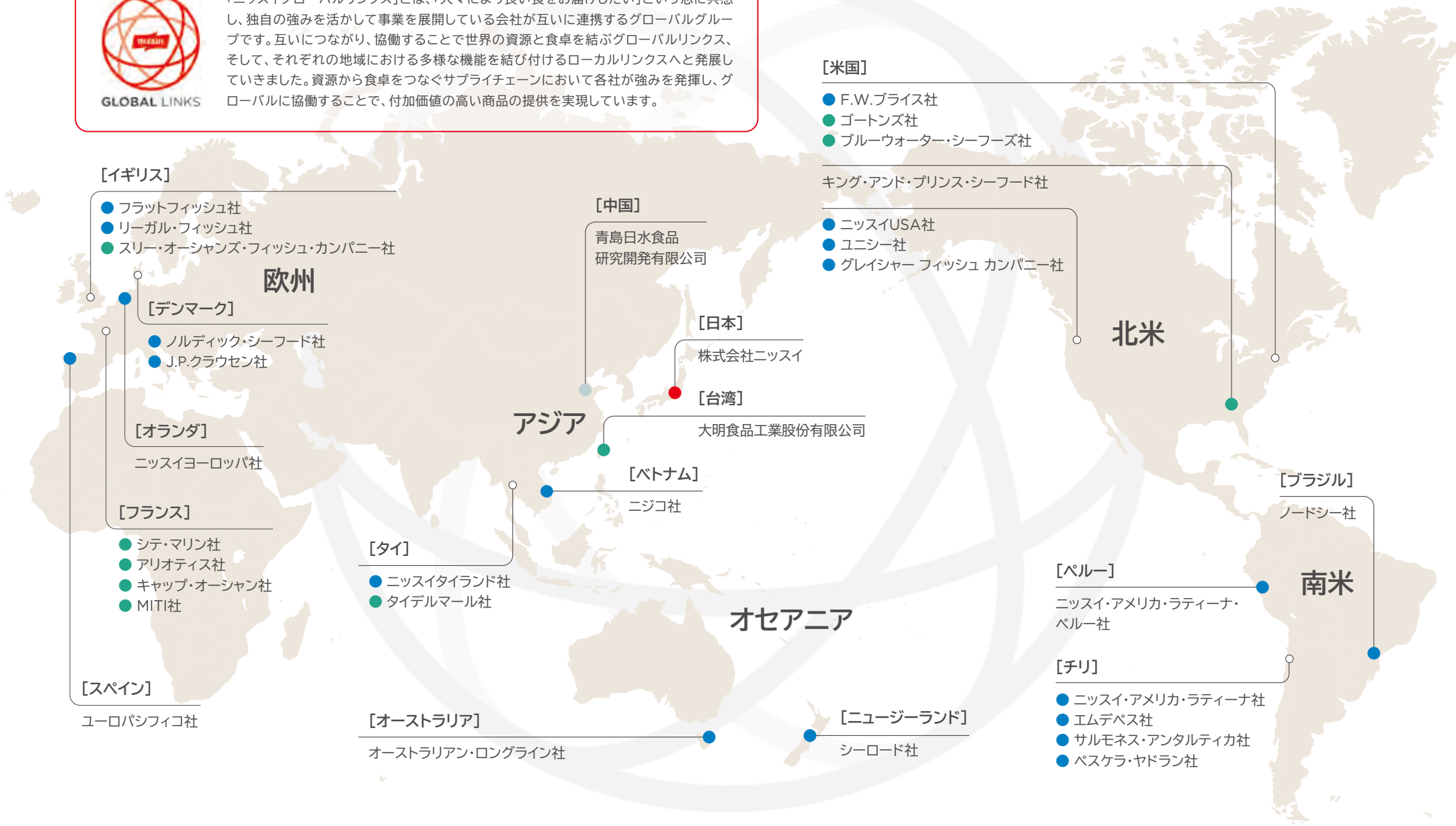
S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数

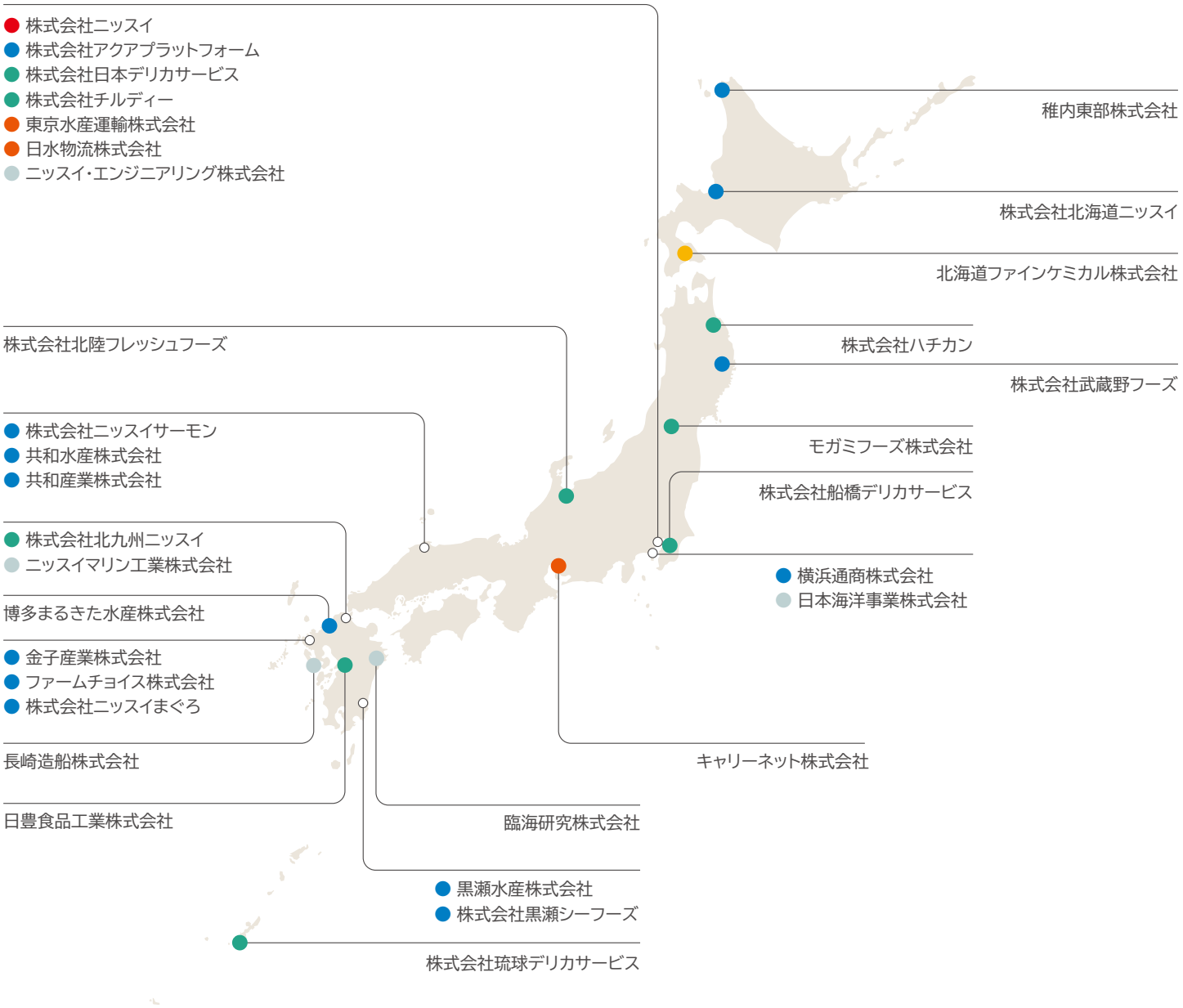
2026 Sompo Sustainability Index

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

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。





海外グループ会社

水産	20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/

UD FONT by MORISAWA