

企業名：株式会社ニッスイ

レポート名：ニッスイグループ統合報告書 2024

1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

非常に理解できる。当社の統合報告書内で目指している将来の姿に関するトピックとして挙げられていたのが、「ニッスイグループのありたい姿」「ニッスイグループのマテリアリティ」「長期ビジョン『Good Foods 2030』」「3つの成長ドライバー」である。「ニッスイグループのありたい姿」では、創業の理念と5つの遺伝子を土台として、サステナビリティ行動宣言、長期ビジョン、ミッションが明示されており、創業以来肝要としている価値観と現在における社会から求められている役割が示されており、目指す姿が非常にわかりやすいと感じた。「ニッスイグループのマテリアリティ」ではマテリアリティの位置づけを「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(ミッションの体現・ビジョンの実現)に向けて優先的に取り組むべき重要課題」とし、10つ挙げたうえで各課題の具体的な解決策について述べられていた。加えて経済価値と社会価値・環境価値・人財価値の両立をどのように図っていくかまで記されており、非常にわかりやすいと感じた。「長期ビジョン『Good Foods 2030』」については2030年までの長期ビジョンとそれを達成するための中期経営計画の位置づけがはっきりなされており、非常にストーリー化されているなど感じた。現在の強みとそれを如何に向上させるか、そしてそれがどのように企業価値向上につながるかが具体的に説明されている印象を受けた。「3つの成長ドライバー」については海外事業、養殖事業、ファインケミカル事業を企業価値向上のための成長領域と位置付けており、各事業においてどのように付加価値を高めるか、外部環境はどのように変化するか、など多面的な分析がなされていた。前述した4つの価値のうち、主に経済価値について非常にわかりやすく説明がなされていたと感じた。以上4つのトピックとそれに関連する具体的なKPI指標ももちろん明示されており、定性的な成長目標だけでなく定量的な数値目標も精緻に設定されていると感じ、目指している将来の姿についてその他の公開資料(有価証券報告書や中期経営計画)だけでは説明しきれない項目についての理解がはかどった。

2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

非常に理解できる。当社の統合報告書内ではグループ全体の競争優位性と各事業の競争優位性の双方が説明されていた。グループ全体では競合優位性をバリューチェーン

ン似ると考え、グローバルリンクス・ローカルリンクスという言葉を超えて新たに定義していた。これは世界中の様々な地点に調達のアクセスがあるということを示しており、非常にわかりやすい造語であるなど感じた。このように、世界各地から水産物を調達し、素材の力を最大限に引き出す R&D、加工・生産、品質保証を通じて、高付加価値商品を世界のあらゆる世代の顧客に提供できることが当社の競争優位性を築いているということが理解できた。加えて各事業の競争優位性についてであるが、水産事業・食品事業・ファインケミカル事業の主要 3 事業について説明されていた。水産事業ではグローバルな水産資源へのアクセスと完全養殖・育種技術の進化、食品事業ではブランド力、ファインケミカル事業では高純度の EPA(エイコサペンタエン酸)を生み出す高度な精製技術が挙げられていた。加えて水産事業と食品事業では調達した水産原料と食品加工技術・ブランド力を生かした商品開発などのシナジーが示されていた。また水産事業・食品事業・ファインケミカル事業では臭いのない EPA・DHA(ドコサヘキサエン酸)魚油精製技術、魚の臭いを抑えるマスキング加工技術による水産物の機能性を活かした機能性表示食品や特定保健用食品の開発などもシナジーとして挙げられていた。そして「機関投資家×当社社長 対談」では水産事業と食品事業の補完関係も挙げられていた。これは水産市況の下落局面では、水産事業にとって販売価格の低下など利益押し下げ要因となる一方で、食品事業では約 6 割の商品が水産物原料を使用しているため、原料安となり、利益押し上げ要因となる、ということである。このようにグループ全体の競争優位性と各事業の競争優位性、そして各事業同士のシナジーが述べられていることで、なぜニッセイグループが前述した 3 事業を中核事業として扱っているのか、その 3 事業を同じ企業が営むことについてどのような強みが発揮されるのかについて理解がはかどった。加えて補完関係について言及していることで、中核 3 事業を営むことでボラティリティの低減も測れていることが分かった。最後に当社の競争優位性として R&D における技術力やブランド力など定量化しにくい側面も多く含んでいたが、他社と比較することで相対的な優位性について理解することができた点も非常に高く評価した要因の 1 つである。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

非常に理解できる。前述した当社の競争優位性に持続性があるかどうか判断するうえで非常に参考となったのが「ニッセイグループのマテリアリティ」である。これは前々項でも特筆したが、経営上の重要課題に位置付けられるものである。4 領域 10 つのマテリアリティを抽出しており、具体的には Growth(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、DX による革新)、Planet(海洋の生物多様性の主流化、脱炭素・循環型社会への貢献)、Teammates(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)、Society(持続可能なサプライチ

チェーンの構築、健康課題の解決)が挙げられている。Growth 領域について、グローバル展開の加速はバリューチェーンの多様化を以てグローバルリンクス・ローカルリンクスに資するものであると考えることができるし、食に関わるイノベーションの創出はR&Dの強化による商品開発力の強化につながると考えられる。またDXによる革新は業務効率化や生産性向上によって収益力の強化に貢献するものである。Planet 領域について、海洋の生物多様性の主流化はニッスイグループの収益源の根底にあるものが水産資源であることを鑑みると、非常に肝要なトピックであると考えられる。また脱炭素・循環型社会への貢献も昨今、SDGs(持続可能な開発目標)の対応を踏まえた持続可能な社会づくりに関する企業の社会的要請が強まっていることを考慮すると、非常に重要な論点である。Teammates 領域について、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は日本国内において少子高齢化に伴う労働力人口の減少傾向を踏まえると海外人財や高齢者人財などの確保は非常に重要である。それに伴い企業の社内風土もD&I(Diversity & Inclusion)に向け変革していくべきである。そして一人一人の労働生産性もまた向上させるべきである。ミッションへの共感とブランディングは人財一人一人が前述したニッスイグループの創業理念や5つの遺伝子に共鳴し、ミッションに共感することでニッスイグループの成長のために働くことを通して、労働生産性の向上に寄与するものであると考えられる。Society 領域について、持続可能なサプライチェーン構築は環境に配慮した事業環境の構築だけでなく、人権に配慮したサプライチェーンの構築を基にCSR(企業の社会的責任)を果たす必要があると考えられる。また健康課題の解決は、国内海外双方で増えている生活習慣病への対応と共に、創業の理念である『水産業こそ、人口、食糧問題の解決への秘鍵である』や長期ビジョンである『人にも地球にもやさしい食を世界にお届けするリーディングカンパニー』を体現するうえで最も必要な観点であると考えられる。加えてこれらマテリアリティのほとんどすべてに具体的な数値目標が設けられており、重要KPIとして掲げられているものや業績連動報酬にも組み入れられている。またこれらのマテリアリティを特定するプロセスや特定に関わる委員会の設置、具体的な取り組み期間などの情報もまた公開しているため、外部環境の変化とニッスイグループの長期ビジョンとのギャップを埋めるためのマテリアリティ特定、というロジックが非常によく理解できる。このように前項で述べた競争優位性についてESG(Environment Society Government)を通して経済価値だけでなく、社会価値・環境価値・人財価値など多面的なアプローチを通して持続的なものにしていくことに全社で取り組んでいくという気概を強く感じることができた。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

達成できると思う。当社の統合報告書内で人的資本について述べられていたのは前

述したマテリアリティの Teammates 領域とその後続く「人事管掌役員メッセージ」である。また自身の人的資本の価値向上のために①自身の持つスキルの可視化、②必要なスキルの可視化、③その差分のスキルの習得機会の提供、④ジョブとのマッチング、が必要であると考え。当社は 2023 年度から取締役会及び執行役員会で、経営戦略と連動した人財戦略の議論を開始し、2024 年度からは、次期中期経営計画に向け経営戦略。事業ポートフォリオを意識した人財戦略の策定を始めた。そのなかで、長期視点で経営に必要な素養を見極め、現状とのギャップを分析し、不足する人財を確保・育成する具体的な施策とモニタリングを行う「人財育成委員会」を 2024 年度に設置した。加えて人財ポリシーを明確にしたうえで、会社から従業員に求めるだけでなく、従業員に対してこういうことをしますと言った具体的な人財政策も示す。このような取り組みは自身の持つスキルと将来必要になるスキルとの差分の明確化と(①②)、そのポストに就くための人財要件の明確化(④)のために非常に有用なものであると考えられる。また当社はサクセッション(後継者)の育成にも取り組んでいる。これは③で述べたスキルの習得機会の提供として非常に役立つものであると考えられる。加えて従業員エンゲージメントスコアや重要 KPI や業績連動報酬への組み入れにも取り入れられている。以上述べたようにニッセイグループは人財価値を経済価値につながる非常に肝要な価値であると認識すると共に、自身の人的資本の価値向上に資するものであると考えられる。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

当社の統合報告書においてよかったと感じた点が大きく 3 つある。一つが当報告書の全体性についてである。創業の理念から長期ビジョンまで会社全体で定めた目標について全社でどのように取り組んでいくかが示されていたように感じる。様々な事業の中でどの事業に注力するのか、そしてそれら中核事業間でどのようなシナジーがありどのようにリスクマネジメントしていくのか、それによってどのような経済価値を体現できるのかが示されていた。加えて経済価値だけでなく社会価値、環境価値、人財価値についても全社でどのように向上されていくのか、いくべきなのかが明確に示されており、全社を通じて同じ方向を向き目標に邁進していく姿を想像するに易かった。2つ目は具体性についてである。事業ごとの深掘りした定量的目標はもちろんのことであるが、定性的な社会価値、環境価値、人財価値についてまでも詳細な数値目標を掲げていたことが印象に残った。有価証券報告書などの公開資料は投資家に有用な情報を提供するために比較可能性を損なってはいけないという前提がある。比較可能性を損なわない公開資料とはすなわち定量的な情報を基にした公開資料であるから、この点では非常に評価できると共に、統合報告書の公開フレームワークの制定が求められるなど感じた。3つ目はリスクマネジメントについてである。当社は事業環境リスクを経

営戦略リスクと経営基盤リスクに分類していた。経営基盤リスクとは、私たちがリスクという言葉を見たときに想像するリスクであり、「製品の安全安心・品質に関するリスク」「情報セキュリティに関するリスク」「コンプライアンスに関するリスク」「大規模自然災害・事故に関するリスク」「労働安全衛生に関するリスク」が挙げられていた。これらのリスクは発生したときに事業の根本を揺るがしかねないリスクであり適切な対応方針が求められるものである。対して経営戦略リスクは「気候変動への対応に関するリスク」「生物多様性への対応に関するリスク」「人的資本への対応に関するリスク」「海外事業展開に関するリスク」「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」が挙げられている。これも一見すると事業基盤を揺るがしかねないリスクであると感じるが、ニッスイグループでは新たな成長のための機会としてとるべきリスクであると定義している。これは非常にユニークな考え方であると感じると同時に、事業に付きまとうリスクには必ずそれに伴って生じる事業機会があるという基本的な考え方を端的に表すものとして共感した。これら3つの点はニッスイグループの統合報告書を読む中で非常に読みやすいなと感じさせた所以である。改善余地としてはストーリー性が挙げられる。日本版統合報告フレームワークと呼ばれている2022年8月に経済産業省によって作成された「価値協創ガイドンス 2.0」では各開示項目を自らの価値創造ストーリーに位置付けることが重要であるとされている。また各開示項目では①価値観、②長期戦略、③実行戦略、④成果と重要な成果指標(KPI)、⑤ガバナンス、⑥実質的な対話・エンゲージメントが重要なトピックとして挙げられている。当報告書内ではこれらすべての項目が詳細に開示されているため開示項目については全く問題がないと言える。ただこれらの開示項目を開示するうえで、企業価値創造とリンクするものとして伝えることができていたかと言われると、全てがそうであるとは考えづらいなと感じた。特に⑤や⑥についてはガバナンスの体制がどのようになっているかについての説明に留まっていたり、単に機関投資家との対談内容を掲示するものになっていたり、現行のガバナンス体制や投資家との対話がどのように企業価値の向上に資するのか具体的なイメージを持ちづらくあった。ストーリー性を意識した統合報告書の作成が求められるなと感じた所以であった。

参考文献

ニッスイグループ統合報告書 2024、

https://www.nissui.co.jp/ir/download/integrated_report/2024_integrated_report_a4all.pdf

経済産業省(2022/08/30)、「価値協創のための統合的開示・対話ガイドンス 2.0(価値協創ガイドンス 2.0) - サステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)実現のための価値創造ストーリーの協創 - 」、

https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyoukaikei/Guidance2.0.pdf