

企業名： ニッスイ

レポート名： ニッスイグループ 統合報告書 2024

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

理解できる。ニッスイの経営理念体系は 2022 年に定義されたニッスイグループの存在意義としてミッションを掲げ、2023 年ニッスイグループのありたい姿として長期ビジョンを示し、ミッションを具体化している。またこれらは土台にある「創業の理念と 5 つの遺伝子」とステークホルダーへのコミットを示す「サステナビリティ行動宣言」に基づいている。

ニッスイのミッションは大きく 3 つに大別される。それぞれ「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である。

そしてこのミッションを具体化した長期ビジョン「Good Foods 2030」では中長期的により成長する分野へ経営資源を集中させる「事業ポートフォリオマネジメント強化」とステークホルダーに配慮し持続可能な社会への価値を創造する「サステナビリティ経営促進」の二軸により構成される。ニッスイが成長ドライバーとして挙げているのは、海外成長の加速、養殖事業の強化、医薬品原料の海外販売強化である。またサステナビリティ経営の具体例としては、ニッスイはサステナビリティ委員会を設置している。この委員会の取り組みとしては、環境問題への取り組み、持続可能なサプライチェーンの構築、多様性の確保である。よってニッスイは 3 つの成長ドライバーに経営資本を集約し、サステナビリティ経営を行うことで、持続可能な成長を実現させ、中長期目標を達成しようとしていると理解した。

最後にこれらの中長期目標がニッスイのミッションに適合しているのかを考察する。最初の「食」に注力する企業として、ニッスイは養殖事業の強化と、海外の水産資源アクセスの強化及び、食品事業の規模拡大により達成しようとしていると解する。次に海で培ったモノづくりの心と未知を切り開く力としては、先の食品事業の拡大及びにファインケミカル事業の強化により達成しようとしていると考える。そしてサステナブルな未来を見据えて進んでいく決意ではニッスイの出す「サステナビリティ行動宣言」と合わせて、サステナビリティ経営の促進により達成しようとしていると理解することができる。よってこの統合報告書により、ニッスイの理想及びその実現のためにこれからどのように行動していくかがよく理解できる。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

理解できる。ニッスイグループは大きく水産・食品・ファインケミカルの主要 3 事業によって構成されるが、それぞれに競争優位性が存在する。それぞれの事業の競争優位性をまと

めると表 1 のとおりである。

表 1 水産・食品・ファインケミカル事業 競争優位性

水産	グローバルな白身魚資源へのアクセス、完全養殖・育種技術の進化
ファインケミカル	高純度 EPA(純度 96.5%)を生み出す高度な精製技術
食品	支持されているブランド

また表 1 に加え、それぞれの事業の競争優位性を組み合わせた、優位性も存在し、水産物の機能性や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などにも優位性が存在する。

また機関投資家とのインタビューの中で「グローバルリンクス・ローカルリンクス」が競合にはない特徴として指摘されている。ニッスイはグローバルリンクス・ローカルリンクスを、国内外の水産資源にアクセスし、R&D で付加価値を高めて加工・販売を行うバリューチェーンであると定義している。ニッスイは調達・加工・販売の各機能の強みを活かした垂直統合のバリューチェーンを構築できており、グループ各社とのシナジーの発揮に貢献している。以上より、ニッスイの競合優位性は、主要事業のそれぞれに存在する強みに加え、それらを構成するバリューチェーンのシナジーであると理解する。

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（変化）

大方理解できる。初めに水産・食品事業について、ニッスイは各国に拠点を持っており、水産資源へのアクセスおよび北米・欧州の設備投資による生産能力拡大により、バリューチェーンを強化している。また養殖事業では黒瀬ぶりにおける完全養殖に始まり、生け簀の大型化、DX を活用することによる養殖生産の最適化により高い競争力を有していると理解できる。またリスクへの対策として、クロマグロの短期養殖により台風・赤潮・魚病などのリスクが軽減されるとともに、CCC 及び ROIC の改善にも寄与。また成長戦略として陸上養殖にも取り組んでいる。加えて水産・食品事業の営業利益の補完関係も指摘されている。食品事業において、原材料の約 6 割を水産物が占めているため、水産市況の下落は水産事業の利益押し下げ要因となる一方で、食品事業では原材料コストが低減するため、利益押し上げ要因となる。以上より、水産・食品事業について、その競争優位性に持続性があると理解できる。

一方でファインケミカル事業について、競争優位性の持続性はあまり理解できなかった。ニッスイの EPA に関する技術力が高度であることは書かれている一方で、それをどのように展開していくかが読めず、持続可能であるとは評価できない。事業の売り上げ及び営業利益は右肩下がりであり、また、市場規模の拡大などは示されているものの、マーケットシェアがどのくらいであるのかなどのデータは示されていない。

よって設備投資等により、グローバルリンクス・ローカルリンクスによるバリューチェーンの強化及び、水産・食品事業に関する取り組みにより、これらに関する競争優位性の持続性は確認できたが、ファインケミカル事業に関しては確認できなかった。

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

わからない。個人的には人的資本の価値向上につながる記載は少なかったと感じる。ニッスイは長期ビジョンにおいて最もキーとなる要素を人財価値と位置付けている。具体的には、さまざまな価値観を持った従業員同士の知・経験がイノベーションの創出、新しい“食”の創造につながっていくと考え、性別・国籍・学歴などの属性によらない「バックキャストिंग力、自立・自律業務遂行力、多様な価値観を受け入れられる力」を持つ人財の確保・育成に努めている。しかしながらニッスイはこの目標の達成のために設置された「人財育成委員会」のなかで人財の議論を開始したとあるのみである。また経営人財の育成に関しては社外取締役談の中で指摘はあるものの、具体的な取り組みは明らかにされていない。一方で自身の人的資本の価値向上の観点から好感を持った点としては、「Recipe for Growth」で明らかにされている、新規事業の社内公募及びDX・デジタル人財の育成である。

前者に関して、ニッスイは新規事業の社内公募を毎年行っており、2021年度の公募で優秀賞に選ばれた企画は、実際にアフリカ特化のプライベート・エクイティ・ファンドへの出資につながるなど、従業員のアイデアが新規事業の創出につながっているとある。よってニッスイにおいて新たなことに挑戦する風土が醸成されていると感じる。

後者に関して、従業員の負荷拡大に対する業務効率化・生産性向上はもちろん、成長領域の業務システムに積極的に取り入れることで技能の伝承や、競争力の強化につなげるため、DX・デジタル人財の育成に取り組んでいるとある。また2023年度には、ニッスイの全従業員を対象にアセスメントを行い、イノベティブスキル・デジタルスキルの現状把握を実施している。また、eラーニングを活用し、2024年度までに全従業員のレベルをベーシックまで引き上げる施策を実施している。

以上よりeラーニングの活用等による基礎能力の向上及び社内公募制度による新しい挑戦等、一定の人的資本の価値向上に寄与する施策は見えてきたものの、グループ全体としてのどのような人材を求めているか等の方針は見えてこなかった。

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

「ニッスイグループ 統合報告書 2024」においてよかった点は、初めに構成である。初めにニッスイのありたい姿を挙げ、創業からどのような取り組みをしてきたか(過去)、ニッスイの価値創造プロセス及びに競争優位性をあげ(現在)、中長期の成長戦略において今後どのような取り組みをしていくか(未来)というストーリーが展開されており、とても理解がし

やすかった。またグループの重要課題から各事業の SWOT 分析等、グループ全体としての取り組みの整合性も確認できた。

一方で、改善余地として一つはグローバルリンクス・ローカルリンクスの記載をより詳細に行ったほうが良いと感じた。グローバルリンクス・ローカルリンクスの定義は機関投資家のインタビューで少し記載があるのみであるのもっとニッスイの強みを詳細に知りたかった。また事業単位では、養殖事業に関してはバリューチェーンに関する記載が詳細で、よく理解できたが、白身魚のバリューチェーンや、成長ドライバーの一つであるファインケミカル事業のバリューチェーンに関してより詳細な記載があればよいと感じた。

参考資料

統合報告書 | IR 情報 | ニッスイ

https://www.nissui.co.jp/ir/ir_library/integrated.html

(2025 年 7 月現在)