

社外取締役
監査等委員

菊池 達也

社外取締役
監査等委員

平田 淳

代表取締役社長
取締役会議長

青木 信也

社外取締役
監査等委員

明石 仁成

社外取締役
監査等委員

吉江 由美子

ニチモウはオンリーワンを目指す会社 自社の持つ価値をもっとアピールすべき

新中期経営計画をスタートさせ、新たな挑戦を始めたニチモウグループ。今後の持続的成長、企業価値向上に向けた課題と期待について、菊池社外取締役、平田社外取締役、明石社外取締役、吉江社外取締役と取締役会議長の青木社長が語り合いました。

短期、中期の成果と課題

ニチモウのIR活動、情報発信力は 格段に強化された

菊池 ■ 2024年3月期までの第137期中期経営計画(以下、前中計)は、コロナ禍のはじまりからアフターコロナまでの目まぐるしく変化した3年間でした。この間、社会も経済も劇的に変わり、事業運営にも大きな影響を与えましたが、この困難な環境をしっかりと乗り越えた点が印象に残っています。

食品事業では、従来の飲食店向けビジネスから通販など新

しいチャンネルにシフトし、収益を確保しました。機械事業では、通販需要の拡大に伴う設備投資ニーズを的確に捉えました。この間、取締役会で「厳しい経営環境の中でも良好な業績を収められた事実について、よく分析したほうがよい」と提言しました。一方、**新たな環境変化への対応では、少し遅れた部分があり、社会の急速な変化についていけない場面もありました。**この点は今後の課題として取り組む必要があります。

しいチャンネルにシフトし、収益を確保しました。機械事業では、通販需要の拡大に伴う設備投資ニーズを的確に捉えました。この間、取締役会で「厳しい経営環境の中でも良好な業績を収められた事実について、よく分析したほうがよい」と提言しました。一方、**新たな環境変化への対応では、少し遅れた部分があり、社会の急速な変化についていけない場面もありました。**この点は今後の課題として取り組む必要があります。



平田 ■ 前中計期間の取り組みについて、私から2点お話しします。1点目は、IR分野をはじめとする情報発信が大幅に強化されたことです。企業サイトの改善により訴求力が大きく向上したほか、テレビドラマの企画にも参画しました。これまでニチモウの商品は生活者の目に触れる機会が少なかったのですが、ブランド認知の向上やIR情報の発信力が飛躍的に改善しました。

2点目は、成長分野の事業を伸ばす一方で、課題のある事業や施策については方向転換を図り、的確な判断で成果を上げられた点です。また資本政策では、個人株主の拡大を見据え、リスクを取りつつ増資や株式分割を果敢に実行し、大きな成果を得ています。

一方で、目指すべき利益水準に関する考え方がまだ明確でない点は課題として残りました。投下資本に対してどの程度のリターンを求めるのか、といった**資本効率を向上させる考えは十分に定着しておらず、第140期中期経営計画(以下、新中計)に持ち越す形となりました。**

菊池 ■ 平田さんがご指摘されたとおり、ニチモウは現在、積極的なIR活動を展開しています。その成果もあって、資本市場から評価を得てきたように思います。実際、株価の推移も好調でしたが、少し頭打ちになっているように感じられます。こうした株価の動きを見ると、マーケットはよく見ているなと感じます。資本市場はニチモウの次の一手を見極めようとしているのかもしれませんが、マーケットの期待に応えるためにも、ニチモウが**海洋産業や海洋環境保全に対してどんなアクションを起こそうとしているのか。その答えを早急に示す必要があるのではないのでしょうか。**

明石 ■ この3年間で振り返るにあたり、私は主に営業面についてコメントさせていただきます。ニチモウはメーカーでありながら商社という顔も持つ、珍しい企業です。これまで100年以上にわたり培ってきた要素技術をうまく活用し、現代のニーズに合わせて活かしています。例えば、バイオ・生分解性プラスチック素材を使った海洋資材などは、SDGsの課題解決に繋がる商材として市場投入され、注目されるメーカーとして資本市場から一定の評価を得ています。

一方で、商社としての側面には課題もあります。今後、**営業人材がもっと活躍し、機能を発揮すべき**です。特に解決すべき課題の一つは人材不足の解消です。また、女性が活躍でき



る場が少ない点も改善の余地があります。メーカーとして素晴らしい要素技術を持っているのですから、営業力を強化し、その魅力を積極的にアピールしてほしいです。そして、環境負荷の少ない海洋資材などを次々と世に送り出す企業グループとしての存在感を示してもらえたらと思います。

吉江 ■ 社外取締役に就任して1年が経ちますが、その間、加工場を見学したり、スーパーとのシビアな価格交渉の現場を拝見したりと、ニチモウの事業について多くを学びました。更に、通販に取り組んでいる点も知り、大変興味深く感じています。平田さんが指摘されたように、確かに情報発信は改善されています。特にここ半年の取り組みを見ると、それを強く実感しますが、改善の余地も多いと感じます。ニチモウをもっと一般の方々に認知してもらう手段は、まだまだ残されているはずです。

また、現在のニチモウには、**政府や官公庁への積極的なアピールも重要な課題**だと思います。日本の海洋産業を更に発

展させるために、具体的な提言を進めることが求められます。こうした情報発信力を高めることで、ニチモウを多くの人に知ってもらい、結果として企業価値の向上にも繋がるのではないのでしょうか。



「待ちの営業姿勢」を打破し、 苦境に立ち向かう姿勢を持つ

青木 ■ みなさん、いろいろな貴重なご助言をいただき、本当にありがとうございます。前中計の成果の一つと言えば、東証のプライム市場への上場を選び、その基準を維持できたことだと思います。この決断を通して、社内でも『変わろう』という意識がこの1~2年で急速に高まった気がします。それ以前から会社を変えようという気持ちはあったものの、少し力不足だったのも事実です。ですが、市場再編を機に変革への意識が定着し、この3年間で多くの収穫を得られたと思います。

一方で、課題も見えてきました。その一つが**スピード感の不足**です。明石さんからご指摘いただきましたが、当社はメーカーとして高い技術力を誇る一方で、営業では「待ちの営業」になっている部分があるのではないかと感じています。この3年間、事業環境の激変に対応するのは大変でしたが、

それでも逆風を乗り越える気概が足りなかったのではないかと反省しています。

期待していた養殖事業も当初の計画通りには進みませんでした。しかし、新中計では、この経験を糧に成長へ繋げるべく、新たなブランドデザインを描いています。当社は水産業を祖業とし、長く事業の主軸としてきました。水産業は国策とも関係が深く、産業振興の支援を受けられるという強みがありますが、その反面、「親方日の丸」的な指示待ちの姿勢が出やすい一面もあります。吉江さんからご指摘いただいたように、**官公庁に対して私たちができることをもっと積極的に提案していくべき**です。環境課題への対応も含め、できる限りの対応を進めることで、長期的な企業価値向上を目指したいと考えています。

また、平田さんからご指摘の情報発信についても今後更に注力します。特に環境問題への取り組みについて、投資家の方々との対話を通じ、さまざまな助言をいただいています。そして、**ニチモウの知名度がまだ十分でない**点は以前から社外取締役のみなさんからもご指摘いただいていた。その重要性を常に意識し、これからもブランドを広く発信していくことに力を注いでいきたいと考えています。

新中期経営計画への思い

環境課題の解決を強く意識し、資本効率の向上に努める

菊池 ■ 新中計期間であるこれからの3年間で、社会は更に大きく変化すると予測されています。その中でニチモウには**使命を果たしつつ成長を続ける**ことが求められています。海洋国家・日本において海を熟知した企業としての使命を自覚し、従業員のみなさんにはぜひ力を発揮してほしいと思います。

具体的には3点あり、1つ目は、海洋環境の保全です。リサイクル素材や生分解性素材を提供し、海の未来を守る事業を展開することは、ニチモウならではの使命であり、新たな事業機会にも繋がるはずです。

2つ目は、環境変化に対応した漁業の推進です。サンマなどの不漁が続くなか、養殖技術を活かして日本人が好む魚を安定的に提供することが重要です。養殖事業は間違いなく会社の大きな柱となるでしょう。

3つ目は海の力を活かした挑戦です。洋上風力発電など海洋エネルギー分野には多くの可能性が広がっています。漁業

者と連携しながら営業力を発揮し、新たなビジネスを切り拓くことが期待されています。

更に、2025年4月には大規模な機構改革を実施しましたが、これを一つのステップとして、新しい風を吹き込んでいくことが重要です。

これら3つのテーマは新中計において具体化されており、経営層が全国で従業員と対話を進めるタウンミーティングもはじまっています。従業員のみなさんが未来を見据え、一丸となって挑戦していく姿を楽しみにしています。

平田 ■ 新中計に期待するポイントは3つあります。1つ目は、**ROICという利益指標が掲げられたこと**です。以前はこの点への意識が低く、投資案件で「どれくらいリターンが得られるのか」や「回収に何年かかるのか」といった深い議論が不足していました。今後は、投下資本に対するリターンを部署ごとに厳しく認識し、成果をきちんと追求することが求められます。

2つ目は、菊池さんも触れたタウンミーティングです。従業員と経営層が直接対話する場を通じて、事業現場の多様な課題を解決できる体制が整うことを期待しています。その中でも**「女性活躍」が特に重要**です。女性が活躍できる職場づくりのために仕組みを整え、改善が続けることが欠かせません。これは私自身の経験からの学びですが、**トップダウンで確かな方針を敷かないと人材に関する課題は解決できません**。

そして3つ目は、経営陣への徹底したサポートです。これまで取締役会では、耳の痛い助言でもストレートに伝えるような心がけてきました。社外取締役にはそれぞれの知見を経営陣に伝える責任があり、反発を恐れず積極的に提案する姿勢が求められます。この助言をきっかけに新たな挑戦が生まれることを期待し、ぜひ経営に活かしてほしいと考えています。

明石 ■ 環境課題については、先ほど菊池さんがお話しされましたが、10年前や5年前と比べても状況が深刻化しているのは明らかです。特に注目されているのが、大気や海洋の問題です。新中計期間中には、こうした課題への対応をしっかりモニタリングし、改善に繋がりたいと考えています。

新中計では「パラダイムシフト」という言葉が使われていますが、**組織運営にもまさに社会のパラダイムシフトを見据えた変革が求められます**。営業や技術面でも、従来の縦割り



の考え方にとらわれがちですが、部門間の横の繋がりを重視し、垣根を取り払う必要があります。そうすることで、新しい発想やイノベーションが生まれるはずです。

お客様が何を望んでいるのかを第一に考え、それを基に行動することで、3年後や10年後に目指すべき姿に近づくための道筋が見えてくると思います。

吉江 ■ この半年、新中計策定の進捗を注視してきました。今回の新中計は、新たに策定されたパーパスやビジョンを見据えて描かれており、10年後の目標もしっかり設定されています。

平田さんが指摘されたとおり、女性の活躍推進は今後ますます重要です。また、働きやすい職場環境の整備が進めば、産休、育休、介護休を取得する従業員も更に増えると思います。その際、例えば数年間の休職を経て職場に復帰したときに「自分の居場所がない」と感じることをないようにすることが大切です。**「数年後には自分も活躍する」という気持ちで安心して戻れる社風を育むべき**です。

また、既上がった「情報発信力の強化」は人手不足解消にも繋がる重要なテーマです。特に学生向けの情報発信を拡充し、インターンシップの活用など取り組むべきことは多いと考えています。

海からの恵みを維持・拡大させる従業員はその使命感を持ってほしい

青木 ■ ご指摘の女性活躍については、もちろん強く意識し、仕組みを整備しています。ただ、運用面の課題がなかなか解決できておらず、ここはもっとスピードアップが必要だと感じています。菊池さんが指摘された課題も非常に共感できます。特に海洋事業に関連する部分では、異なる業態の企業との接点が増えており、むしろそうした分野に経営資源を集中投下しなければ、パラダイムシフトに向けた新しい事業の構築は進まないと思います。

私たちは海の恵みによって多くを養われており、ニチモウの使命はまさにこの恩恵を維持・拡大することにあると考えています。従業員のみなさんには、この使命感を胸に、さまざまな可能性に積極的に挑戦してほしいと強く願っています。



ステークホルダーへのメッセージ

積極的な情報発信と人的資本の充実が成長を支える

菊池 ■ ニチモウという会社は、ナンバーワンではなく、オンリーワンを目指している会社だと感じています。だからこそ、オンリーワンであることの「価値」をもっと深掘りする必要があると思います。この価値を従業員と共有・共感し、自信を持って社会に発信していくことがとても重要です。その価値がステークホルダーに伝われば、企業価値の向上にも繋がり、日本中がニチモウの強みや価値に気付く日がきっと訪れるはずです。

平田 ■ 日本の水産業は今、危機に瀕しています。水産白書を見ても、世界の養殖生産量は右肩上がりであり、近隣のアジア諸国も生産量を増やしていますが、日本の生産量は伸びていないのが現状です。米不足などの問題もある中で、日本はもっと、毎日食べるものについて考える必要があると思います。ニチモウは、水産業に関して行政に働きかけ、動かす力を持つ会社だと考えています。こうした取り組みを通じて社会的責任を果たすことが、ステークホルダーからの信頼獲得にも繋がると考えます。

明石 ■ ニチモウの持続的な成長の鍵を握るのは、やはり人材だと思います。今の状況では、人材不足を解消する採用活動が急務です。一方で、従業員の能力の高さは実感しています。この点は心配ないものの、決定的に足りないのは熱意です。自分の枠を越え挑戦しようという気概が感じられない方が多いのが課題だと思います。「人材の数」「能力」「熱意」の3つがそろえば、事業を今以上に拡大できるはずです。

吉江 ■ ニチモウは日本にとって必要な企業であり、中央官庁へのアクセスもあって、発言力もあると思います。ただ、そのような価値が外部に十分伝わっていないのが現状です。自分たちが生み出している社会的な価値を、もっと積極的にアピールすべきだと思います。そのことが人材の採用や育成にも役立つものと思います。

青木 ■ みなさんから貴重なご意見をいただけたことに感謝しています。ニチモウはこれから、社会のパラダイムシフトを見据え、大きなチャレンジに挑むステージへ進んでいきます。みなさんをはじめ、社外からいただくご意見を積極的に取り入れながら、健全な成長に向けて全力を注いでいきます。本日は、ありがとうございました。