

平成 24 年 4 月 4 日

各 位

会 社 名 日 本 水 産 株 式 会 社  
代 表 者 名 代 表 取 締 役 社 長 執 行 役 員 垣 添 直 也  
コ ー ド 番 号 1332

「中期経営計画 2014 (MVIP)」について  
「TGL」から「MVIP」へ (今こそニッスイの原点に帰ろう)

日本水産株式会社はこの度、新グループ中期経営計画 (2012 年度より 2014 年度の 3 年間) を策定しましたのでお知らせいたします。

＜前中期経営計画「新 TGL 計画」(2006 年度～2011 年度) について＞

前中期経営計画「新 TGL 計画」(2006 年度～2011 年度) では、ニッスイグループのビジネス領域を先端化・高度化させるために、国内外持分法適用会社を含む Global Links(\*)と共に成長力と市場への影響力を強化しつつ、メーカー機能をコアとした事業構造を確立し、高収益型に転換させる以下の施策を実施してまいりました。

1. 基幹事業の収益力向上
2. 事業高度化⇒養殖ビジネスの高度化
3. 第 3 の生産手段 (バイオ) の開発

目指した方向性は正しかったと認識しておりますが、当初の想定を超える環境の変化などがあり、これらへの対応が遅れたことから、目標数値には大きく届かない結果となりました。

＜前中期経営計画最終年度 (2011 年度) の計画＞

	新 TGL 計画	2010 年度実績
連結売上高	6, 000 億円	4, 942 億円
連結営業利益	300 億円	80 億円

＜新中期経営計画 (2012 年度～2014 年度) について＞

1. 環境変化予測 (2012 年～2014 年)

新中期経営計画期間中の環境変化を次のように捕えました。

**世界の環境**

- 世界人口の増加; アジアを中心に
- 新興国の成長; 高い経済成長と物価・賃金の上昇
- 先進国の変化
  - ✓少子高齢化と医療費負担増
  - ⇒水産物や健康関連商品の需要拡大
- 漁獲量の頭打ちと高まる養殖ビジネスへの期待
- 資源価格の高止まり

**日本特有の環境**

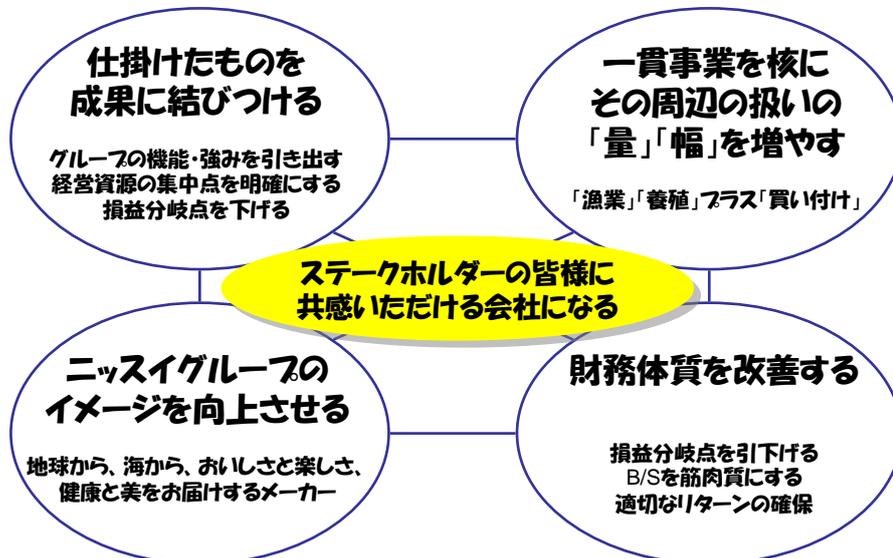
- 高齢者(アクティブシニア層)の増加
- 家族人数の減少
- 食料支出、食事作りの変化
  - ✓生鮮品の減少と調理食品の増加
  - ✓買物時間の短縮 など

社会とのかかわりの重要性が増す  
社会とのかかわり方の変化、環境への関心、  
企業としての社会的責任の重要性

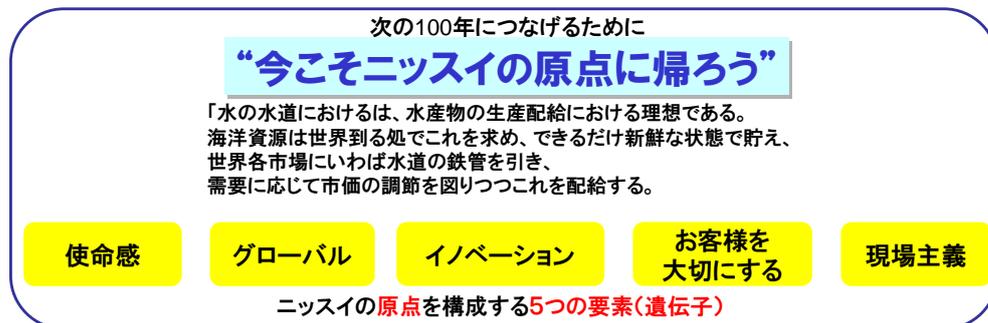
このように、生活シーンや消費の構造が大きく変わっていくなかで、グループとして持つ機能をどのように組み合わせ、補強しながら、世界のお客様の期待に応じていけるかが新中期経営計画のポイントとなります。

## 2. 新中期経営計画の中心に据える考え方

計画を策定する上で、おさえるべきポイントを次の4つとしました。



また、昨年、創業 100 周年を迎えたニッスイの次の 100 年につなげる計画として、「今こそニッスイの原点に帰ろう」という考え方を、計画の中心にすえました。



**お魚の価値をお客様の喜びに直結させる  
変化に対応し、お客様にお役立ちできる機能を磨き続ける**

## 3. 新中期経営計画における経営の基本方針

新中期経営計画期間の経営の基本方針を以下のようにいたしました。

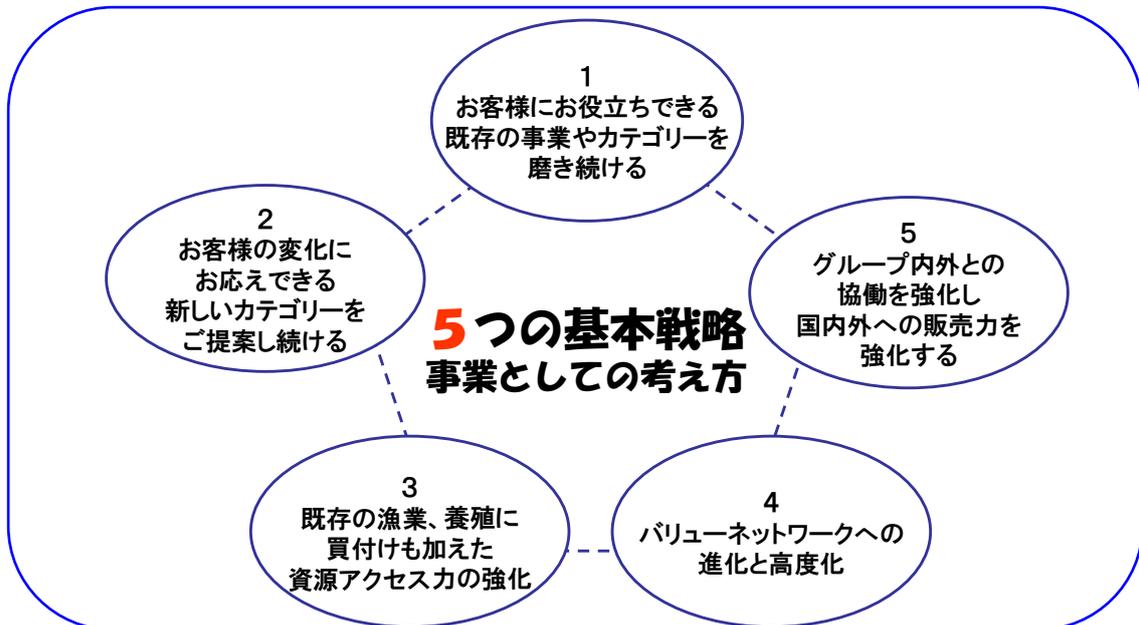
「私たちは、**水産資源の持続的利用**と**地球環境の保全**に配慮し、水産物をはじめとした資源から、**多様な価値を創造し続け、世界の人々のいきいきとした生活と希望ある未来**に貢献します。」

“サステナビリティへの配慮”、“食から生活、そして人の心へ”、“未来＝人々の健康と美へ貢献する”という考え方を付加しています。

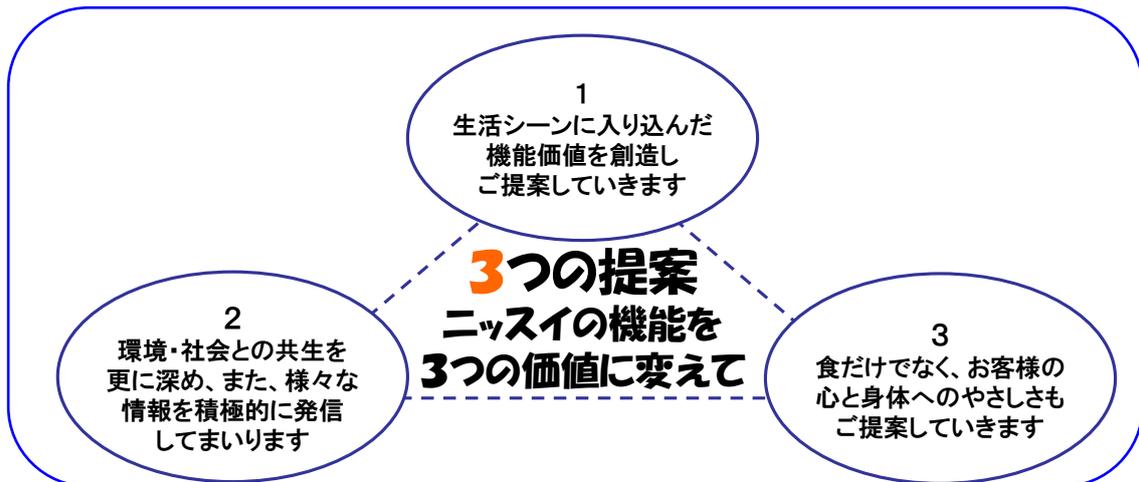
#### 4. 「中期経営計画2014 (MVIP)」での5つの基本戦略と3つのお役立ち

上記基本方針を受けて、事業を5つの考え方で磨くとともに、お客様へ、社会へ、3つのお役立ちとしてご提案していきます。

##### 1) 5つの基本戦略 (ニッスイの持つ機能を強化する事業としての考え方)



##### 2) 3つのお役立ち (社会へ、お客様へ)



このことを通じ、ニッスイグループをお客様から見て

「地球から、海から、おいしさと楽しさ、健康と美をお届けするメーカー」

と感じてもらえるように、活動していきます。

#### 5. 新中期経営計画のタイトル

この考え方を受け、以下の意味を込め「中期経営計画2014 (MVIP)」と命名しました。

### 中期経営計画2014(MVIP)

**2**…損益分岐点を下げ、営業利益率を**2ポイント**改善する

**0**…**ゼロ・原点**に帰る

**1**…それぞれの業務領域で**No. 1**になる

**4**…新中期経営計画作成上のおさえるべき**4つのポイント**を意識する

Make Value through Innovative Plan

…私たちはイノベーションを通じて価値を作り出します

**MVP + MIP**

Most Valuable Impressive Player

…一人ひとりが社会や会社にとって、価値ある存在、共感を持たれる存在でありたい

## ※ニッスイの考えるイノベーションについて

最終商品において“おいしい、健康、安全安心”は食品を扱う上で前提になるベーシックな要素です。これからの時代、このベーシックな要素を超越した革新を実現できるかどうか、企業の優劣を決める重要なポイントとなります。ニッスイの原点、先達はまさにこのイノベーションを継続し続け、業容を拡大してきました。

ニッスイは2015年からの飛躍のため、この中期経営計画の期間を、ベーシックな要素を超越するためのインキュベーション期間と定め、R&D、マーケティング、生産、調達、さらには考え方自体を磨いていきます。また、原料から最終のお客様へお届けするまで、全体のあるべき姿をデザインする思考（デザインシンキング）を重視し、変革を継続することを通じてお客様の希望ある未来に貢献したいと考えております。

## 6. 「中期経営計画2014（MVIP）」の主要戦略

### 1) 水産事業戦略

サステナビリティに配慮しながら、資源へのアクセス力を更に磨き、グローバル市場を対象とした、お客様視点の市場創造力を持つ水産事業に変革します。

- ①水産資源の持続的利用を一層配慮します。
- ②資源アクセス力を更に磨き込みます。
- ③お客様にお役立ちできるカテゴリーを強化、創造します。（水産物をより身近な食材に）
- ④グループ、業界を含めたバリューチェーンの高度化を図ります。

※資源アクセス力を磨きこむ

サステナビリティを遵守しながら、漁業においては資源管理された漁場で事業を展開していきます。養殖については、R&Dから生み出される人工種苗、配合飼料、低魚粉飼料などの独自技術をベースに、事業規模の拡大、先端化、高度化を進めます。また、グローバル市場を対象としたボリュームゾーンの水産物（えび、白身魚、鮭鱒）については、漁業、養殖に加え、Global Links 各社の強みを引き出しながら、調達力及び販売力を強化していきます。

### 2) 食品事業戦略

おいしさと品質に拘り、お客様にとって新たな、そして多様な価値を創造し続けるメーカーへ変革します。

- ①食生活の変化に対応した機能や利便性を更に進化させます。
- ②ニッスイ独自の一貫生産を通じて、おいしさと品質を更に高めます。
- ③シニア向け食材と内食、簡便化に関わるカテゴリーを提案し続けます。

### 3) ファインケミカル事業戦略

医薬の強みをベースに「機能性脂質のリーディングカンパニー」を目指して、グローバル展開に向けた基盤を作ります。

### 4) グローバルマーケティング戦略

- ①グローバル顧客、グローバル水産物（えび、白身魚、鮭鱒）に対して Local Links(\*)を活動の単位としてプレゼンスを強化します。

- ②北米、南米、欧州：それぞれの市場での深耕を図ります。
- ③東南アジアマーケット：ニッスイとして Global Links 各社と協働し積極的に開拓します。
- ④インド、中国、メキシコ、ロシア：グループとしての販売及び調達の布石を打ちます。

## 5) グループ経営戦略

グループのフルポテンシャルを引き出すことで、より高い企業価値を作り出す施策として海外関係会社に対し次の2点を補強します。

- ①コーポレートガバナンスの一層の強化と、「グループ利益拡大」の考え方を踏まえた各社の自立経営の態勢を更に強化します。
- ②グループの情報の共有と協働を深めるための審議機関である NGLC (Nissui Global Links Conference) に加え、グループ全体の重要戦略の企画・審議・提案を行う NGL Executive Board を設置します。

## 6) R&D と加工生産戦略

限りある資源から余すところなく、より高い機能価値を生み出すイノベーションと生産技術の独自化を進めていきます。

また、工場をバリューセンターと位置づけ、お客様の声を大切にしながら、イノベーションを通じて品質重視とコストダウンを両立させます。主力商品については複数生産拠点化など災害に強い安定供給体制を構築していきます。

## 7) 資源保護・環境保全への取組み

ニッスイグループの事業基盤が、自然と生物に支えられていることを十分に認識した上で、サステナビリティに関する研究機関（一般社団法人 水産資源・海域環境保全研究会(Co-FRAME)）への研究助成を継続すると共に、自らも資源管理の専門家を抱え、研究を進めていきます。また、Global Links Sustainable Board(\*)の下、Sustainable Officer が中心となって、グループ共通のポリシーを策定していきます。

グループでの地球環境保全に向けた教育、意識向上活動を強化し、環境負荷軽減活動を更に進化させます。国内直営工場は全てゼロエミッション工場とします。更に、今までダウンサイジング、ダウンウェイティングを積極的に進めてきましたが、容器包装廃棄物は 2014 年度までに 2011 年度比で 10%（原単位）の削減に取り組みます。

## 7. 「中期経営計画 2014 (MVIP)」の目標とする姿

	2014 年度目標
連結売上高	6, 000 億円以上
海外売上高比率	26%以上
2010 年度対比	1,068 億円 (21.6%) ⇒1,560 億円
連結営業利益	230 億円以上
EBITDA	420 億円以上
営業利益純金利負担率	9%以下
自己資本比率	20%以上

ROA（総資産経常利益率）	7%以上
営業キャッシュフロー	350億円以上
有利子負債額	2,300億円以下

※算出に用いた為替レート：USD 78円 EUR 100円

※配当性向：長期的・総合的視野に立った企業体質の強化ならびに将来成長が見込まれる分野の事業展開に備えた内部保留にも意を用いつつ、経営環境の変化に対応して当社および当社グループの連結業績に応じた株主還元を行なう基本方針に変わりはありません。

連結利益の30%以内かつニッスイ単体の当期純利益の50%以内の安定配当を目指してまいります。

売上高（億円）	日本	北米	南米	アジア	ヨーロッパ	計
水産事業	2,193	300	330	174	406	2,500
食品事業	3,209	514		77	241	2,770
ファイン事業	405			3		380
物流事業	235					130
その他事業	255			1		220
連結合計	4,510	630	130	110	620	6,000

※連結調整を省略して記載しております。

営業利益（億円）	日本	北米	南米	アジア	ヨーロッパ	全社経費	計
水産事業	37	6	23	2	8		60
食品事業	61	23		2	15		91
ファイン事業	99			0			100
物流事業	20						20
その他事業	5						6
全社経費						▲47	▲47
連結合計	215	21	21	6	14	▲47	230

※連結調整を省略して記載しております。

\*Global Links とは、ニッスイグループと志を共有し、Win-Win の関係を通じて、共に価値を創造する企業のネットワーク

\*Local Links とは、グローバルリンクスをさらに進化させるために、それぞれの「ローカル」にある様々な機能が結び合うことで、その「ローカル」で独自のパフォーマンス（競争優位）を実現していきます。

\*Global Links Sustainable Board とは、ニッスイグループで策定した以下の原則を具体化するために2011年6月に設置した機能

- ・全てのグループ会社が共通のコミットメントを持つ
- ・科学調査に基づき、それを共有する

以上

(将来に関する記述等についてのご注意)

本資料に記載されている、当期ならびに将来の業績に関する見通し等は、現在入手可能な情報に基づき当社の経営者が合理的と判断したものであり、これらの達成を保証するものではありません。

実際の業績は、様々な要因の変化により、見通し等とは大きく異なることがあります。その要因としては、市場の経済状況および製品の需要の変動、為替相場の変動、国内外の各種制度や法律の改定などが含まれます。

従いまして、本資料の利用は、利用者の判断によって行いますようお願い致します。本資料の利用によって生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負うものではないことをご認識頂きますようお願い申し上げます。