



ニッスイグループ 中期経営計画 説明会



2015年 4月 3日

証券コード: 1332

お問合せ先:

経営企画IR室広報IR課 03-6206-7044

<http://www.nissui.co.jp/ir/index.html>

日本水産株式会社

- 前中期経営計画の総括
- 環境変化予測とチャンス
- 新中期経営計画
- 主要成長戦略



前中期経営計画の総括

日本水産株式会社

基本方針

「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した生活と希望ある未来に貢献します。」

- 2 … 損益分岐点を2ポイント下げる
- 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 … 新中計作成上の4つの基本的な考え方を意識
 - ① 新TGL計画で仕掛けたもののリターンをとり詰める
 - ② 既存の一貫事業の周辺で扱いの幅と量をふやす
 - ③ ニッスイブランドのイメージを向上させる
 - ④ 財務体質の改善を行い、2015年度以降の飛躍に備える

5つの基本戦略

- 1. お客様にお役たちできる事業、カテゴリーに磨きをかける
- 2. お客様の変化に対応できるカテゴリーの創造
- 3. 調達も含めた資源アクセス力に磨きをかける
- 4. バリューチェーンの強化と高度化
- 5. 販売力の強化

3つの手段

- 一歩先行くメーカーになる
- 1. 生活シーンに入り込んだ機能価値を創造する
- 2. 環境・社会と共生する
- 3. 人の心と身体にやさしい

前中期経営計画の総括



年度		目標		2012	2013	2014 ^{※1} (修正公表値)	目標差
連結売上高	億円	6,000	以上	5,668	6,042	6,100	↑ 100
海外売上高比率	%	26	以上	26.0	30.8	30.7^{※2}	↑ 4.7
連結営業利益	億円	230	以上	58	139	175	△55
EBITDA	億円	420	以上	226	307	343	△77
営業利益純金利負担率	%	9	以下	31.3	12.2	9.5	0.5
自己資本比率	%	20	以上	11.8	15.4	18.5	△1.5
ROA ^{※3}	%	7	以上	2.2	3.6	5.0	△2.0
営業キャッシュフロー	億円	350	以上	151	181	—	
有利子負債額	億円	2,300	以下	2,626	2,561	2,550	250

※1 2014年11月5日発表 2014年度修正公表値に基づく

※2 3Q実績

※3 ROA = (経常利益+支払利息)/当期末総資産

前中期経営計画の総括



● 事業・エリア別 売上高・利益比較（MVIP2014対比）

➤ 事業 (億円)

売上高	水産事業	食品事業	FC事業	物流事業	その他事業	連結計
2014	2,663	2,853	262	144	178	6,100
MVIP	2,500	2,770	380	130	220	6,000
増減	163	83	▲ 118	14	▲ 42	100

営業利益	水産事業	食品事業	FC事業	物流事業	その他事業	連結計
2014	74	64	43	17	7	175
MVIP	60	91	100	20	6	230
増減	14	▲ 27	▲ 57	▲ 3	1	▲ 55

➤ エリア (億円)

売上高	日本	北米	南米	アジア	ヨーロッパ	連結計
2014	4,398	814	94	111	683	6,100
MVIP	4,510	630	130	110	620	6,000
増減	▲ 112	184	▲ 36	1	63	100

営業利益	日本	北米	南米	アジア	ヨーロッパ	連結計
2014	128	20	35	4	18	175
MVIP	215	21	21	6	14	230
増減	▲ 87	▲ 1	14	▲ 2	4	▲ 55

前中期経営計画の総括



● 事業・エリア別 売上高・利益比較（2011年度対比）

➤ 事業 (億円)

売上高	水産事業	食品事業	FC事業	物流事業	その他事業	連結計
2014	2,663	2,853	262	144	178	6,100
2011	2,238	2,590	259	124	167	5,380
増減	425	263	3	20	11	720

営業利益	水産事業	食品事業	FC事業	物流事業	その他事業	連結計
2014	74	64	43	17	7	175
2011	20	34	63	17	7	95
増減	54	30	▲ 20	0	0	80

➤ エリア (億円)

売上高	日本	北米	南米	アジア	ヨーロッパ	連結計
2014	4,398	814	94	111	683	6,100
2011	4,161	540	123	97	455	5,380
増減	237	274	▲ 29	14	228	720

営業利益	日本	北米	南米	アジア	ヨーロッパ	連結計
2014	128	20	35	4	18	175
2011	129	5	11	▲ 12	7	95
増減	▲ 1	15	24	16	11	80

- 成長した事業

- 国内養殖事業
- チルド食品事業
- 欧州事業

- 成長できなかった事業

- ブラジル水産加工事業
- ドイツ水産加工事業
- アルゼンチン漁労事業



環境変化予測とチャンス

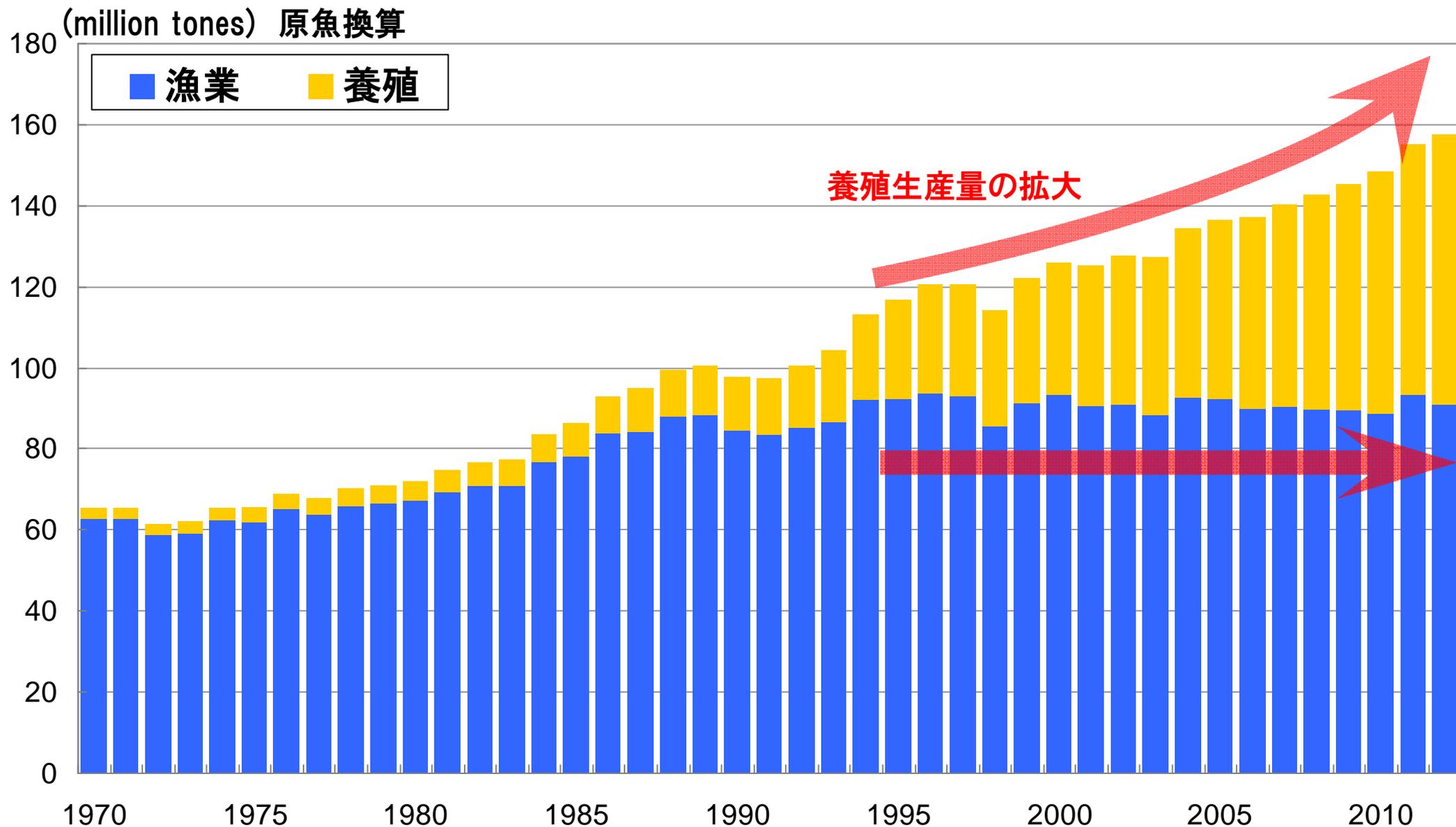
日本水産株式会社

● 環境変化予測とチャンス

- 水産資源
- 水産品消費
- 人口
- 医療費
- 機能性表示食品

世界の水産資源①

● 世界の漁業総生産・養殖生産量の拡大



世界の水産資源②

● 世界の食糧で魚介類の需要が増している

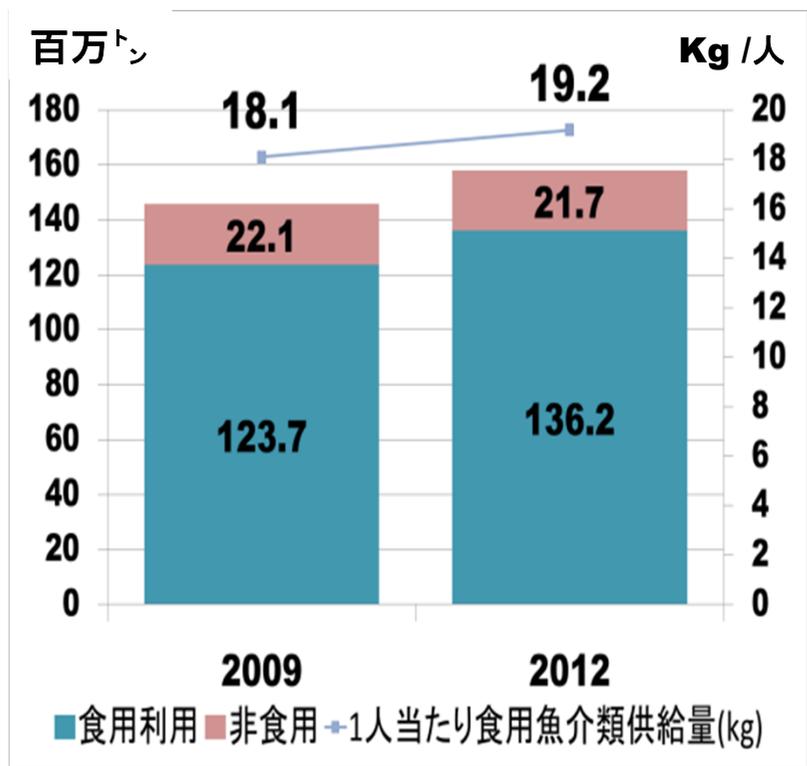
	2009	⇒	2012
➤ 魚介類供給量	123百万トン		136百万トン
➤ 一人当たり供給量	18.1kg		19.2kg

➤ チャンス

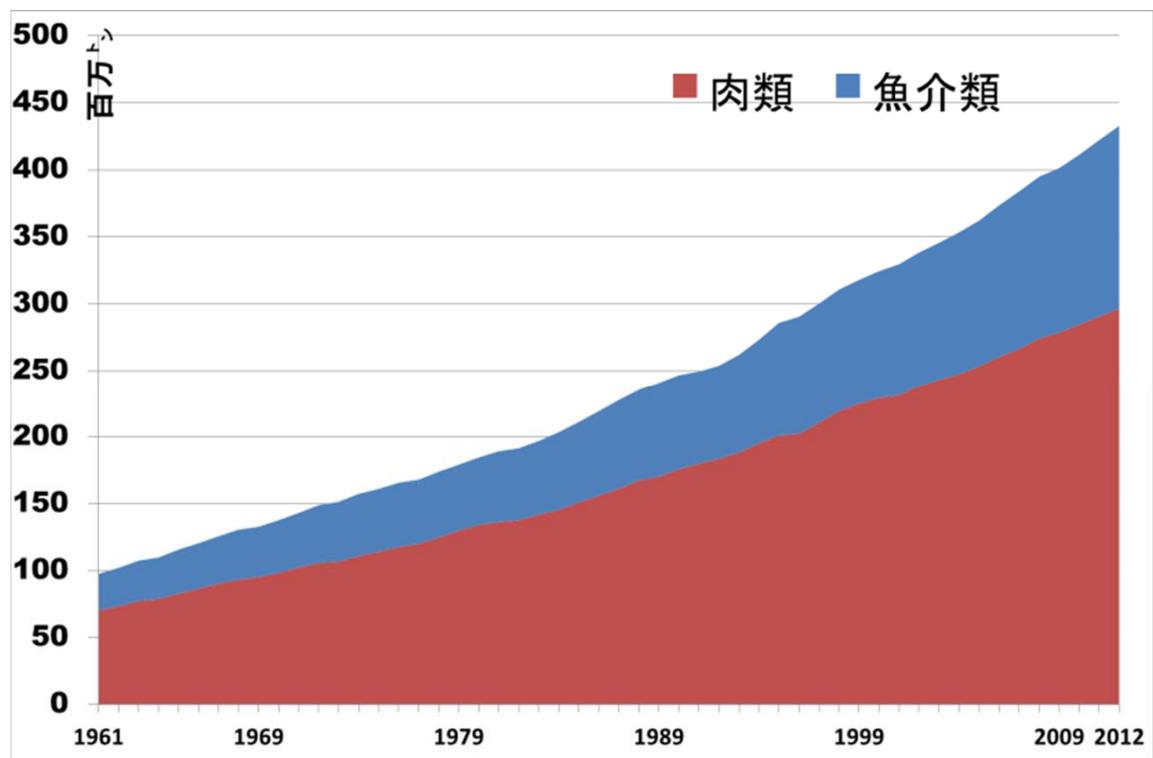
- 水産品需要が拡大
- 養殖ビジネスの拡大

➤ リスク

- 水産資源の枯渇
- 養殖関連規制の強化



世界の肉類と魚介類の供給量

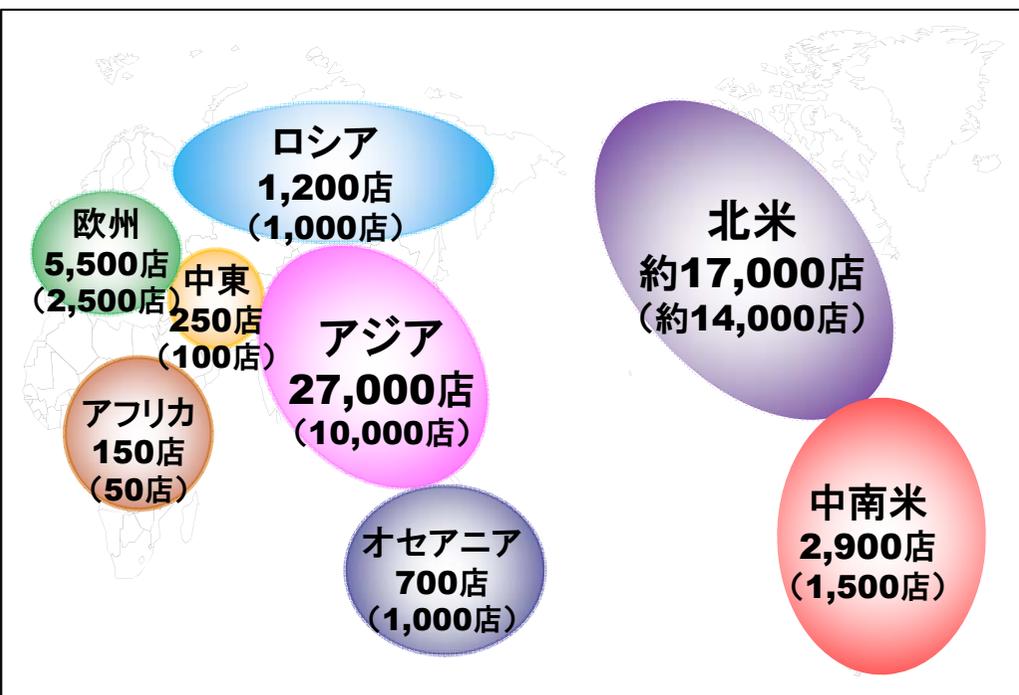


世界の水産品消費

水産品消費が拡大

- 世界で日本食レストラン店舗数が拡大
 - ⇒ 和食の認知向上、水産品消費の拡大
- 好きな外国料理調査上位（寿司・刺身・天ぷら）
 - 1位 中国、香港、台湾、韓国、フランス、イタリア
 - 3位 米国

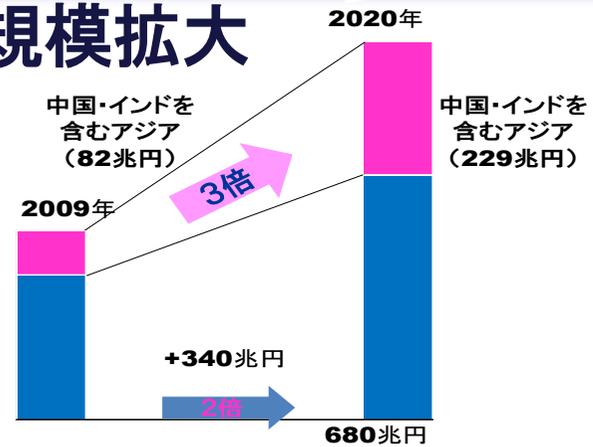
日本食レストラン店舗数の推移



Source: JETRO

世界の食市場規模拡大

- アジアエリアでの食市場規模の拡大



日本を訪問の外国人が増加

訪日外客数の増加要因

Source: 国土交通省 観光庁

- 円安
- 訪日ビザの規制緩和
- 東京オリンピック
- 免税品目の適用範囲拡大

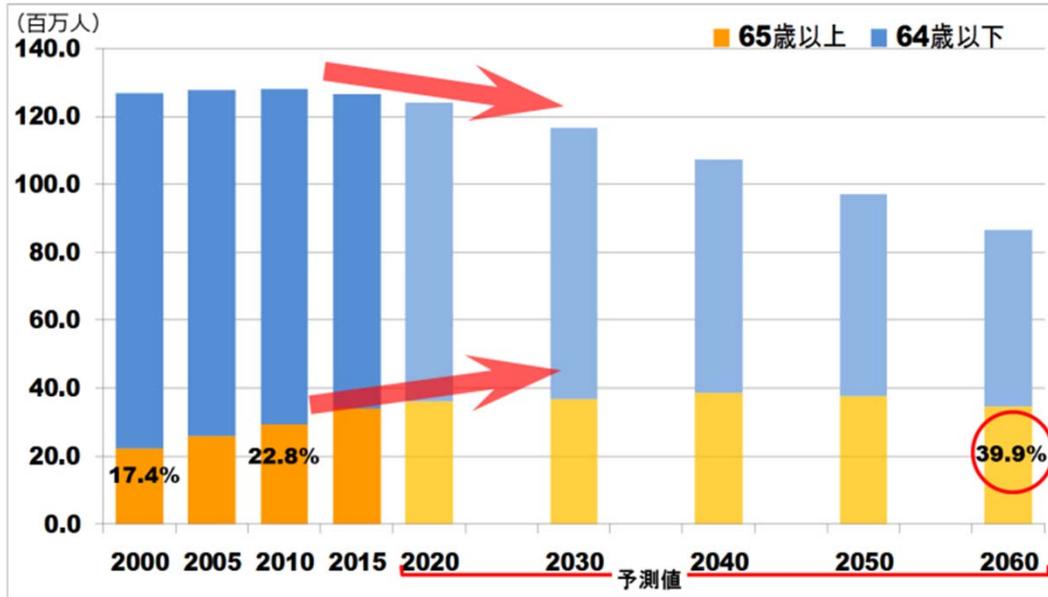


訪日外国人の活動 (複数回答)



● 2010年度より総人口が減少、高齢化が進行

➤ 高齢化率増加 2010年(22.8%) → 2060年(39.9%)



Source: 総務省

➤ チャンス

- 高齢者向け商品(機能性)
- 調理済み、調理簡便食
- 単身向け個食

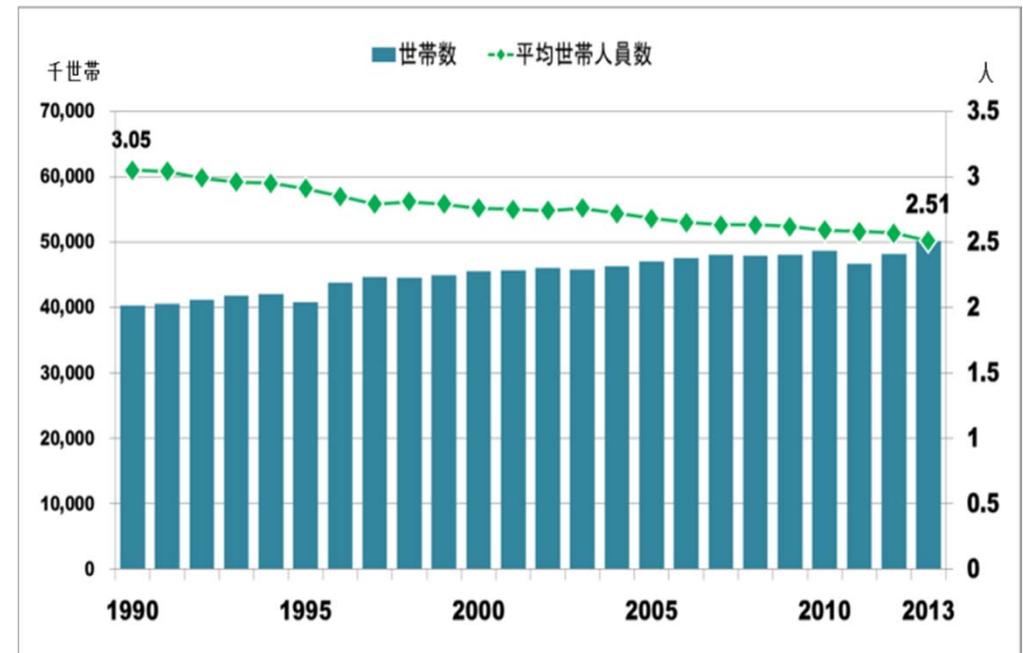
➤ リスク

- 国内市場の縮小
- 労働者不足

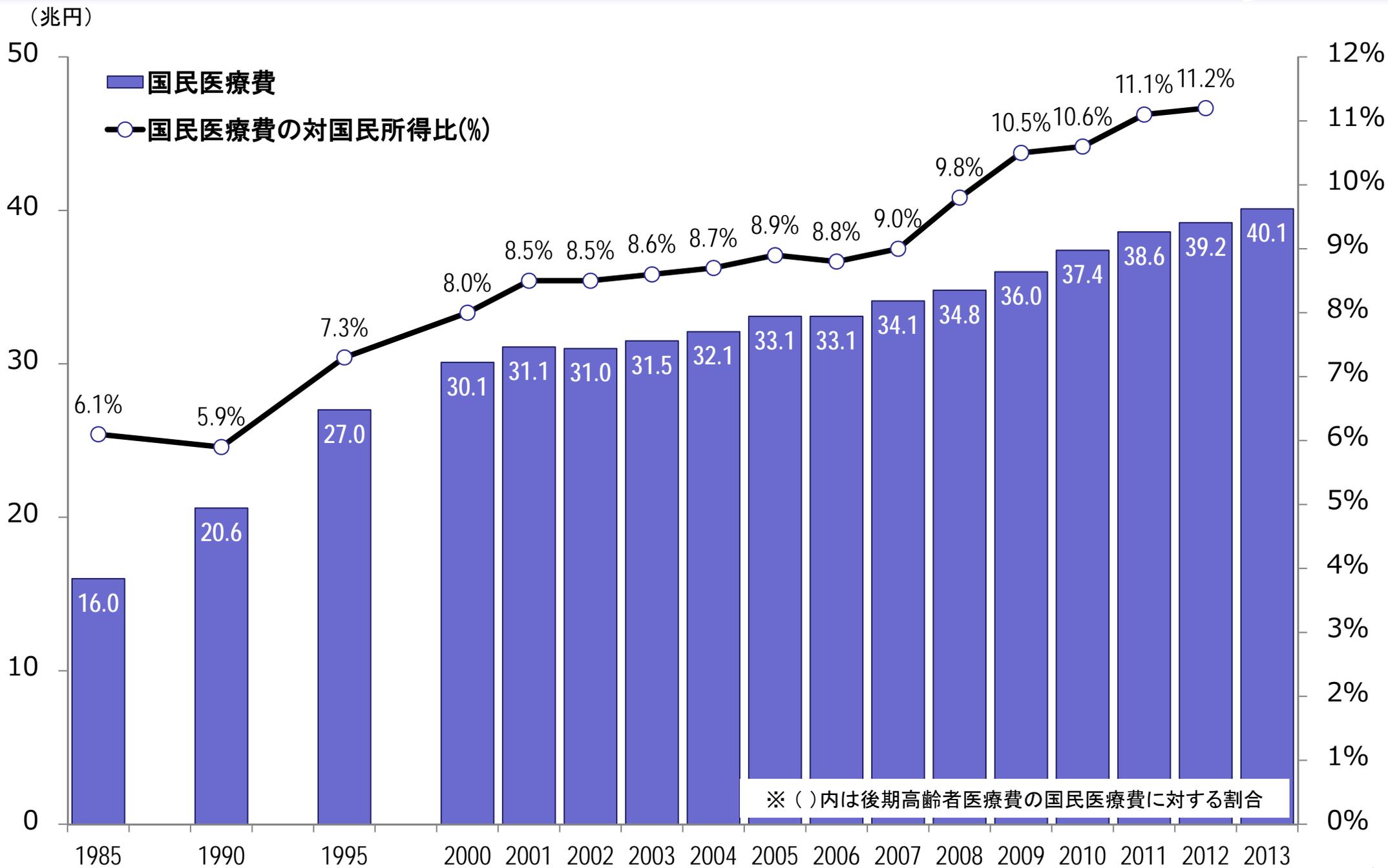
● 小世帯化の進行

- 世帯数増加
- 世帯人員数減少
- 生産年齢人口割合減少 (労働人口減少)

H26我が国の人口動態(厚生労働省)



日本の医療費①



日本の医療費②

● ジェネリック(後発薬)政策の強化

- ジェネリック政府目標 2018年 60%
- 循環器系疾患の医療費割合が拡大

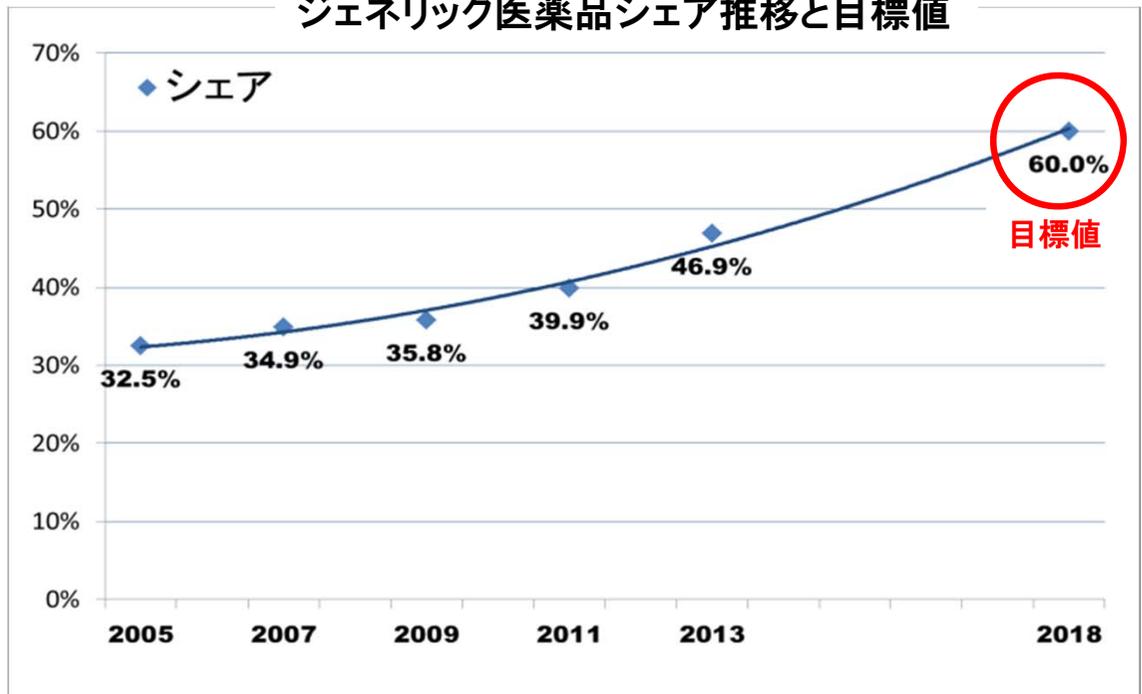
➤ チャンス

- 循環器系疾患向け医薬品の拡大
→ 高純度EPA製剤の拡大

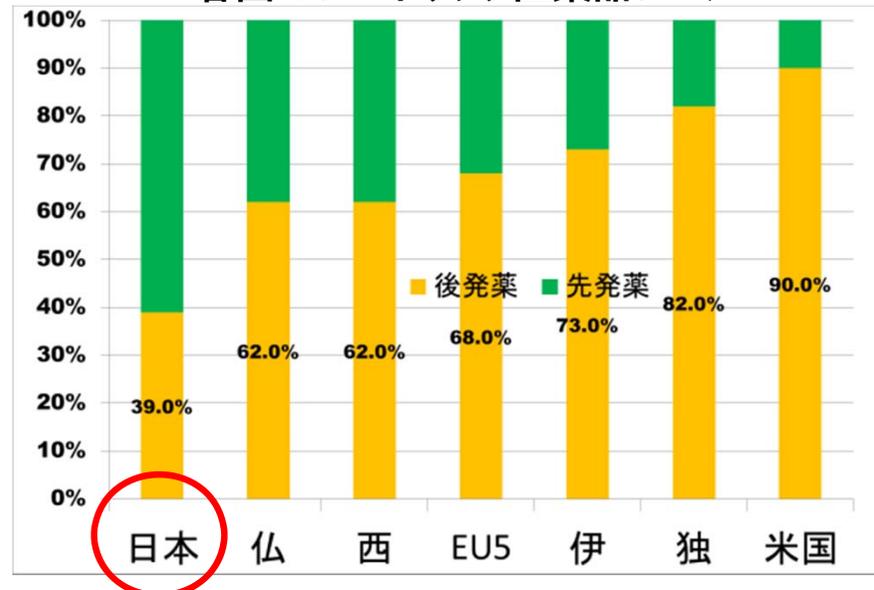
➤ リスク

- ジェネリック政策の強化
→ 薬価引き下げ幅拡大

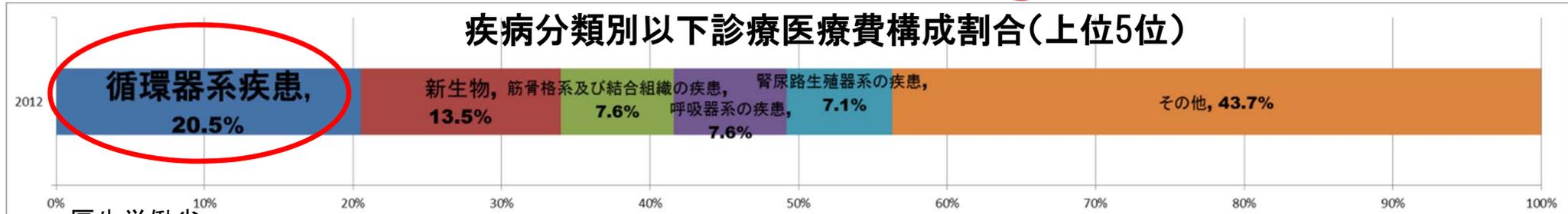
ジェネリック医薬品シェア推移と目標値



各国のジェネリック医薬品シェア



疾病分類別以下診療医療費構成割合(上位5位)



健康意識の高まり

● 健康意識の高まり

- 潜在的な健康不安
- 太り気味、生活習慣病への懸念
- 健康志向食品に関心

● 食品への機能表示規制の緩和

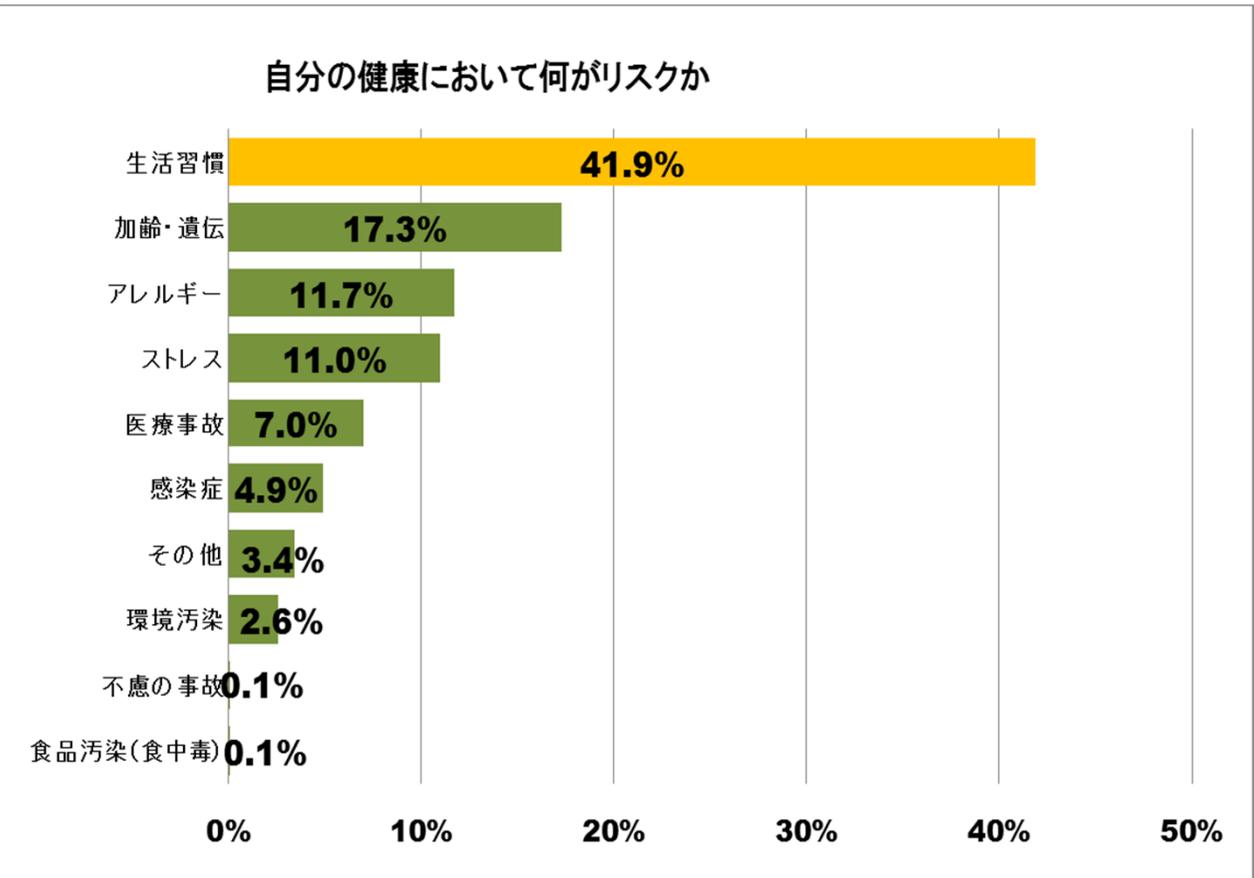
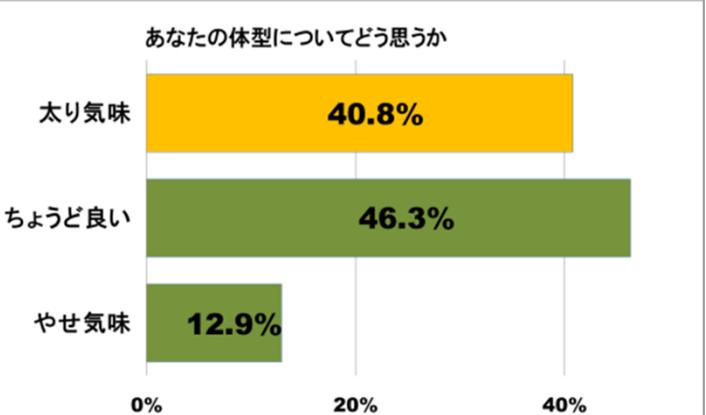
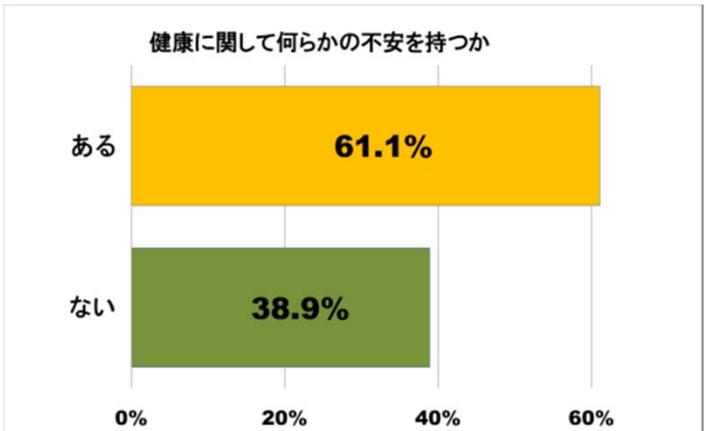
- 機能性表示食品(体によい食品)

➤ チャンス

- 機能性表示食品・健康食品市場の拡大
- EPAの認知度向上

➤ リスク

- 認知が進まず市場が拡大しない



Source: 厚生労働省

機能性表示食品

機能性表示可能な食品

追加

栄養機能
食品

特定保健用
食品

一般
食品

一般
食品



大きな
チャンス!!

企業の判断で
機能性表示ができる
(但し、厳格なルールは
消費者庁が定める)

(条件)
科学的根拠を明確にできること

品名【機能性成分】	想定される機能性表示の例
魚肉ソーセージ 【魚油(EPA/DHA)】	本品にはEPAが含まれます。EPAには、心臓、血管の健康をサポートすることが報告されています。

新中期経営計画

ニッスイの原点

創業の理念

「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。
海洋資源は世界到る処でこれを求め、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。」

ニッスイ 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

経営の 基本方針

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

- 水産物をはじめとした資源からグローバルネットワークを構築する
- 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
- 起業家の志を持って、様々なイノベーションの実現に取り組む
- 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
- 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

- 変化に対応し、
差別化できる独自の技術力を持つメーカーをめざす

➤ 水産に特色のあるグッドカンパニーへ

- 成長に向けて積極的に投資
- 資源アクセス力を強化
- 健康機能食品・付加価値商品を提供
- 海外でのパフォーマンスを拡大
(北米・ヨーロッパに続きアジアに注力)

技術力を付加



お客様へお届け

CSRに根差した経営を推進し、広く社会に貢献すると共に、財務体質を強化し企業価値を高めます。

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

● CSRに根ざした経営の推進

- ガバナンス、安全安心の強化、環境保全活動等への取り組みを通じて社会に貢献する経営を推進
- CSR方針を整備し経営の質を高め企業価値の向上に繋げる

● 戦略的な人材育成体制の構築

- 事業戦略に適合した採用・異動・配置・育成の仕組みを構築
- ダイバーシティ推進チームの設置
- 新人事制度の導入と定着

● 事業における実現のキーワード

	食品	水産	FC
➤ EPA事業の拡充と新用途、医薬への挑戦	○		○
➤ 機能性脂質技術の全事業での活用	○	○	○
➤ 惣菜型食品・水産食材品の進化・深化	○	○	
➤ 養殖の高度化	○	○	
➤ 調味料・水産エキスビジネスの拡大	○	○	○
➤ 海外での伸長	○	○	○

● 戦略展開のポイント

事業の枠を超え
事業境目領域で融合・連携
を深め拡大し成長する

海外(グループ)
和食を中心とした成長

FC事業

- ・医薬品の拡大
- ・機能性原料の海外展開
- ・機能性食品の拡大

食品事業

- ・No1カテゴリーの進化
- ・新カテゴリーでの惣菜型商品展開

水産事業

- ・養殖事業の深化
- ・養殖鮭鱒の拡大
- ・短期養殖の事業化

機能性表示食品

- ・調味料
- ・近海魚の活用
- ・水産品食材化
- ・惣菜(HMR)、メニュー
- ・鮭鱒・魚卵の拡大
- ・すりみの利用拡大
- ・海外販売

通信販売

魚油

エンジニアリング

海洋事業

ロジスティックス

R&D: 開発機能の強化、養殖技術の深化、工場ラインの最適化

QA: フードディフェンスの深化 CSR: コーポレートガバナンス強化、コーポレートブランド検討

● 主要事業の方向性

【ファインケミカル事業】

「機能性脂質R&D技術による競争力とEPA情報資産のフル活用により健康分野で抜群の存在感を示す」

【水産事業】

「資源へのアクセスを強め価値の最大化をはかる」
—安定した利益を出し続ける事業構造に進化する—

【食品事業】

「収益基盤を強化すると共に
当社の強みを活かした成長分野を開拓する」

MVIP 2017

前中計の考え方を受け継ぎ水産物を核とした成長を実現する

Make Value through Innovative Plan

私たちはイノベーションを通じて価値を創り出します

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

● 設備投資および減価償却(中計期間)

- 投資総額 : 700億円(個別230億円 グループ470億円)
- 減価償却費: 535億円

◆ ファインケミカル事業



◆ 水産事業

- UniSea ダッチハーバー (2016~2017)



◆ 漁撈事業(共和水産)

- 760t 型 巻き網船(2014建造済)
付属運搬船購入(2016)



◆ チルド事業(日本クッカーリー)



◆ 物流事業(日水物流)



● 経営環境の変化に対応できる財務体質を構築

➤ 成長分野への投資と株主還元

キャッシュフロー

- ・営業キャッシュフロー : 3年間で850億円創出をめざす
- ・フリーキャッシュフロー: 3年間で180億円創出をめざす

成長投資

- ・成長ドライバーを中心に 3年間で 670億円 (完成ベース700億円)を投資
⇒ROAを指標に投資管理を強化

株主還元

- ・将来的には連結配当性向30%以上を目指す
が当中計期間の目標は10%~15%

有利子負債 削減

- ・有利子負債2,400億円以下をめざす

連結自己資本比率 25%以上をめざす

● Key Performance Indicator (重要業績評価指標)

KPI	連結	
	2017	2014 (修正公表値)
(億円) 売上高	6,800 以上	6,100
営業利益	230 以上	175
EBITDA	415 以上	343
自己資本比率	25% 以上	18.5%
ROA	3.5% 以上	2.8%
借入金	2,400 以下	2,550

※ROA = {「当期純利益」+「支払利息」×(1-実効税率)} / [(前期末「資産合計」+当期末「資産合計」) ÷ 2]

● 事業別・エリア別 目標値（2014年度比）※修正公表値

➤ 事業別 （億円）

売上高	水産事業	食品事業	FC事業	物流事業	その他事業	連結計
2017	2,880	3,120	360	170	270	6,800
2014	2,663	2,853	262	144	178	6,100
増減	217	267	98	26	92	700

営業利益	水産事業	食品事業	FC事業	物流事業	その他事業	連結計
2017	85	89	54	20	8	230
2014	74	64	43	17	7	175
増減	11	25	11	3	1	55

➤ エリア別 （億円）

売上高	日本	北米	南米	アジア	ヨーロッパ	連結計
2017	4,780	1,030	90	70	830	6,800
2014	4,398	814	94	111	683	6,100
増減	382	216	▲ 4	▲ 41	147	700

営業利益	日本	北米	南米	アジア	ヨーロッパ	連結計
2017	162	35	27	4	28	230
2014	128	20	35	4	18	175
増減	34	15	▲ 8	0	10	55

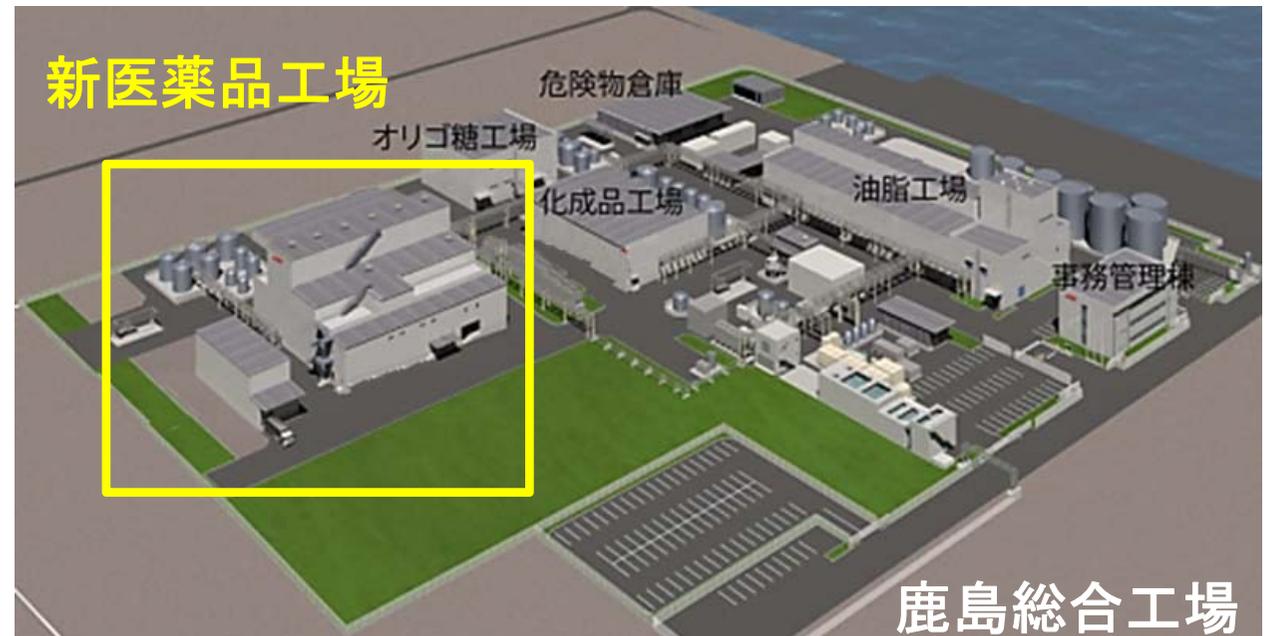
主要成長戦略

● 医薬用EPAで世界一の原体メーカーをめざす

- 国内外医薬品市場の拡大に備え生産能力を倍増
- 新設備の導入による世界最高水準の品質・生産性
- cGMP最新生産管理の導入と海外展開の加速
- 多様な原料での生産を可能とする



TN Fine chemicals
(タイ)



鹿島総合工場

新組織

- **新機能性表示制度を活用した食品の全事業展開**
 - **ニッスイ商品の全カテゴリーで機能性表示食品を開発**
 - 機能性食品推進部が開発を主導、各事業で販売
 - **健康機能を強く訴求する商品の開発・拡大**
 - EPAプラス、SPORTS EPAを含む
 - **原料バルク販売（国内）**
 - 既存顧客、新規加工メーカーへのEPAバルク販売を促進
 - (新組織) ⇒ 食品メーカー・流通顧客
 - (FC事業部) ⇒ 健康食品メーカー
 - **海の元気倶楽部の拡大（WEB通信販売）**
 - EPAブランド認知度の向上を通じ、イマークの販売を拡大する
(FC事業部)

● まぐろ養殖事業

➤ 西南水産・金子産業

- 完全養殖の拡大
- まぐろ配合飼料の増産



● ぶり養殖事業

➤ 黒瀬ぶり

- 養殖技術の先鋭化
- ASC(養殖版MSC)、FSSC22000認証取得

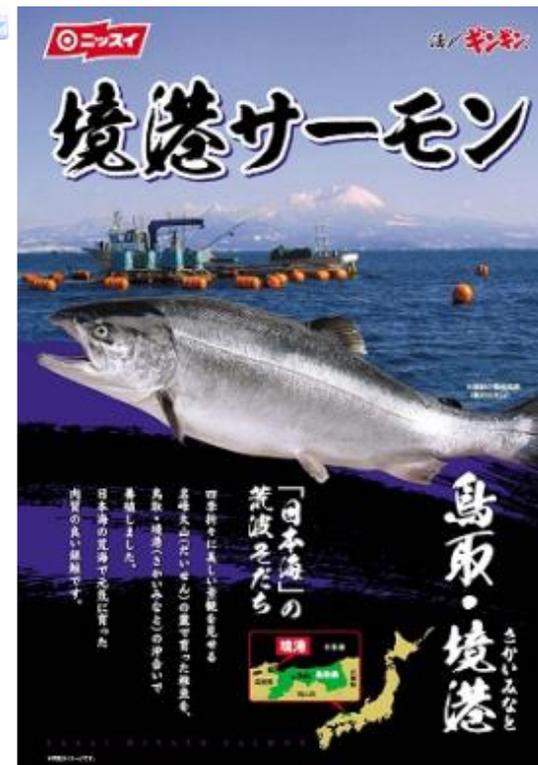
● さけ養殖事業

➤ 境港銀鮭

- 数量拡大(生食)
- 親魚育成

➤ SAトラウト

- 魚病対策の強化(育種等)



主要成長戦略(惣菜化・水産品食材化)



● 新カテゴリーとしてメニュー惣菜を展開

- 食品・水産の協働によるメニュー惣菜商品の展開
 - ・ 夕食惣菜 (おかず)・冷凍弁当
 - ・ 個食メニュー (個食メニュー、デザート、LLチルド惣菜)
 - ・ 外食メニュー (食材セット・医療介護食)



● 水産品をお客様が求める形態でお届け

- 近海魚・養殖魚の高付加価値化 (生食、焼魚、煮魚)



● 調味料・水産エキスビジネスの拡大

ニッスイの強みを活かせる水産エキスを強化し、新たなビジネスを開拓し、水産・食品との相乗効果を引き出す

➤ 海外バルク販売の拡大

➤ 加工度を高めた調味料販売を強化

- かつおエキスからの調味料製造を強化
- 加工調味料での外食との共同開発

➤ だし粉末等の調味料についての新規事業を検討

- かつお、かに、白身魚等水産エキスでの魚種バリエーション拡充
- プロジェクトを設置

● 成長戦略として「和食」をターゲットに取り組む

➤ ユネスコ無形文化財の登録

⇒ 世界的に注目、マーケットの拡大が期待される

➤ 「差別化された商品」、「優れた技術開発力」を基に和食に適した食材をグローバルに展開

- NSP、シーグレース等のすりみが主原料のかに風味フレークとその独自加工技術
- 高品質なニッスイ独自の養殖魚（ぶり、まぐろ、等）
- 和食をイメージした冷凍食品メニュー



➤ 輸出・3国間貿易での展開の後、現地生産・販売を検討

● 各エリアでの取り組み（期待する姿・規模）

- **アジア**（アジア域内市場への販売拡大）
 - 海外販売推進室を中心に、グループ各社の機能を活用し、現地生産・販売を軌道に乗せる
（タイデルマール、ニッスイタイランド、NIGICO、青島日水）
- **北米**（売上1,000億円 規模）
 - FWB に販売機能を集中させる
 - K&P Redmond すりみ加工品ラインを活用する
- **欧州**（売上800億円 規模）
 - 枝豆・黒瀬ぶり等の販売による日本食材の市場開拓
- **南米**（サプライソースとしての事業拡大と市場開拓）
 - Nordsee によるブラジルマーケットにおける和食の拡売

● 機能強化による各事業の生産基盤構築

（機能・競争力強化）

- 新規投資工場設備の安定稼働
 - 食品生産ラインの構成・バランス改善
 - 惣菜化品・簡便品・水産食材（生食）の生産体制構築
 - 水産・食品・チルド
各生産機能の相互補完・戦力化と新規事業の創出
 - CVSの成長を軸としたチルド食品生産機能の強化
- （リスク・老朽化対応）
- チャイナリスクへの対応
 - 九州、首都圏地区新生産体制の検討

● 保管容量の拡大による成長と物流改善

➤ 関西圏への設備投資

- 大阪舞洲物流センター 2016年稼働

➤ 物流効率の改善と進化

- 水産物流拠点間のネットワークを再構築
- 水産センターによる配送集約
- 共同物流の拡大・最適化
- 事業の枠を越えた物流体制の構築



主要成長戦略（R&D）



- **機能性脂質の競争力強化**
 - 高度不飽和脂肪酸の生産技術
 - 医薬・新機能性脂質へのチャレンジ
- **養殖技術の高度化・事業化**
 - 完全養殖まぐろの事業化
 - 初期人工餌料技術の高度化
 - 陸上タンク養殖へのチャレンジ
 - 養殖魚種の拡大と育成技術の獲得
- **独自技術による競争力強化**
 - 技術を核とした中長期開発の推進



MVIP 2017

True Global Links

