



平成 27 年 4 月 2 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 細見典男  
 (コード：1332)  
 問合せ先 経営企画 I R 室長 根本 喜一  
 (TEL. 03-6206-7037)

## 「中期経営計画 MVIP 2 0 1 7」について

当社は、2015 年度から 2017 年度にかけて新たなグループ中期経営計画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 MVIP 2 0 1 4 (2012 年度～2014 年度) について>

当社は、前中期経営計画「MVIP 2 0 1 4」(2012 年度～2014 年度)において、経営資源を Global Links\*の機能強化に集中させ成長の推進力とし、「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」となるために、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増やす、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、という 4 つの施策を実施してきました。

その結果、当社独自の技術を活かした事業では成長を実現できましたが、医薬品事業における政府のジェネリック推進政策の影響を始めとする、想定を越えた環境変化への対応等に若干遅れが生じたことから、利益目標については未達となりました。

\*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

### <前中期経営計画最終年度 (2 0 1 4 年度) の主な指標>

	MVIP 2 0 1 4	2014 年度 修正公表値 (2014 年 11 月 5 日修正)
連結売上高	6,000 億円以上	6,100 億円
連結営業利益	230 億円以上	175 億円

### <新中期経営計画 MVIP 2 0 1 7 (2015 年度～2017 年度) について>

#### 1. 環境変化予測

新中期経営計画期間中の環境変化を次のように捉えております。

当面は、消費増税を起因とした消費低迷の影響を受けるものと思われ、中期的には賃上げ等による消費者マインドの改善を通じて、徐々に国内消費が回復すると見込んでいます。しかしながら、人口動態からも高齢化、世帯人員減少傾向は変わらず、国内消費の大きな拡大は見込めないことから、海外事業の拡大に注力する企業活動が求められています。

さらに、当社が強みをもつ水産資源アクセスにおいては、水産物の総生産に占める養殖魚の比率が年々上がっており、養殖魚生産技術と能力を備えた企業に対する期待が高まっております。当社は、生産機能・設備・技術をフルに活用し、マーケットを見据えた技術開発を行うことで成長を実現します。

以上より、新中期経営計画は、前中計で目指した方向性を踏襲し、タイトルについてもこれまで通り、MVIP としました。

# MVIP2017 ～ 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

## 2. 基本方針と KPI

### 1) 企業として目指す姿

当社は、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目指します。そのために、①成長に向けて積極的に投資、②資源アクセス力を強化、③健康機能食品・高付加価値商品を提供、④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）に取り組みます。

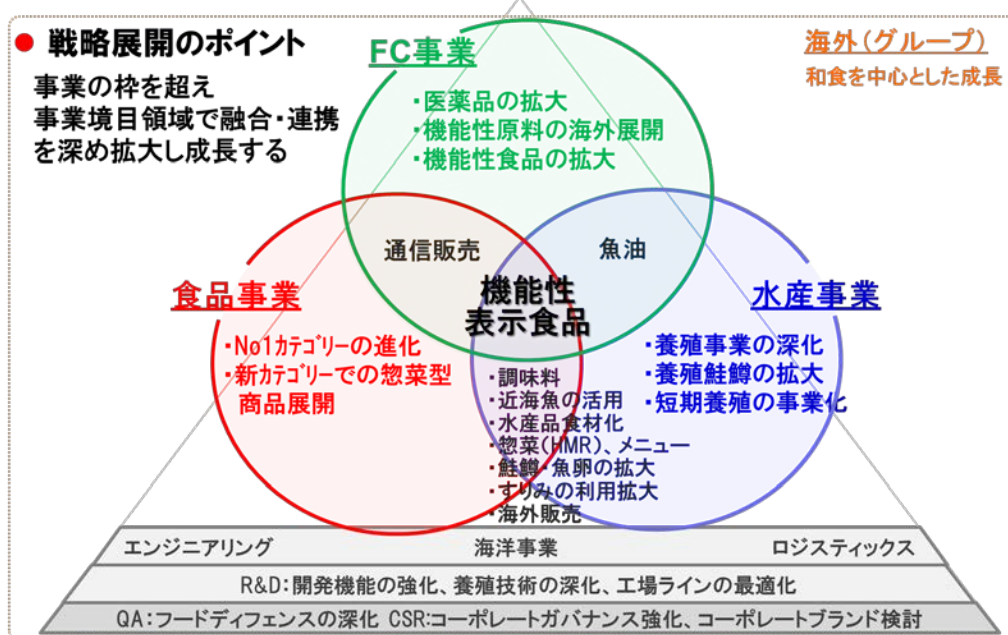
また、当社は、「使命感」・「イノベーション」・「現場主義」・「グローバル」・「お客様を大切にする」という、創業以来受け継いできた5つの企業遺伝子のもと、CSR に根差した経営を推進し、広く社会に貢献すると共に、財務体質を強化し企業価値を高めてまいります。

### 2) 主な事業戦略

当社の水産、食品、ファインケミカルの3事業の個々の強化に加え、それぞれの事業の境目となる分野での融合を進めることで、より高い成果を目指します。

ファインケミカル事業をさらに先鋭化させると共に、長年培ってきた水産事業を核としつつ、水産および食品事業の連携をさらに強化することで成長を実現していきます。

#### ① ニッスイの主要3事業とその融合分野で強化するポイント



#### ② 事業の融合を進める分野

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・水産エキスの拡大	○	○	○
海外での伸長	○	○	○

### 3) 中期経営計画 MVIP2017 の目標とする姿 (KPI)

	2017 年度目標
連結売上高	6,800 億円以上
連結営業利益	230 億円以上
EBITDA	415 億円以上
自己資本比率	25%以上
ROA	3.5%以上
有利子負債額	2,400 億円以下

※ 算出に用いた為替レート：USD 120 円 EUR 146 円

※ 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}

### 3. 「中期経営計画 MVIP2017」の主要戦略について

#### 1) 水産事業戦略

- ・資源へのアクセスを強め価値の最大化を図ります。
- ・安定した利益を出し続ける事業構造に進化させます。

#### 2) 食品事業戦略

- ・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します。

#### 3) ファインケミカル事業戦略

- ・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します。

#### 4) グループ経営戦略

- ・グループ個々の企業戦略を尊重しつつ、グループとしてのガバナンスを強化すると共に、専門組織を置き、企業個々の進捗管理体制を強化します。

#### 5) R&D 戦略

- ・競争力があり、差別化が可能な独自技術に根差した開発を進めます。
- ・中長期の開発を重視した R&D 推進体制を構築します。

### 4. 財務・配当戦略

#### 1) 投資計画

当中計期間中、成長を実現するため戦略事業への設備投資を実施します。

投資総額：700 億円 (個別 230 億円 グループ 470 億円)

水産事業 220 億円

食品事業 194 億円

ファインケミカル事業 109 億円

物流事業 70 億円

その他 109 億円

減価償却費：535 億円

#### 2) 財務戦略 ~有利子負債の削減、自己資本比率の改善~

経営環境の変化に対応できる財務体質を構築するため、在庫管理の徹底等により資産効率を高めることで、自己資本を充実させると共に有利子負債を削減します。また、グループ会社を含め ROA を指標とした投資管理の強化を進めていきます。なお、本中計では将来の成長に向け、大型投資を計画しており、資金調達方法についても引き続き検討を進めます。

(成長分野への投資と株主還元)

キャッシュフロー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・営業キャッシュフロー：3年間で850億円創出を目指す</li> <li>・フリーキャッシュフロー：3年間で180億円創出を目指す</li> </ul>
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)の投資
株主還元	将来的には連結配当性向30%以上を目指す 当中計期間の目標は10%~15%
有利子負債	2,400億円以下を目指す
連結自己資本比率	25%以上

5. セグメント別計画(連結調整を省略して記載)

売上高(億円)	日本	北米	南米	アジア	ヨーロッパ	計
水産事業	2,215	564	368	117	580	2,880
食品事業	3,230	706		77	258	3,120
ファイン事業	382			4		360
物流事業	272					170
その他事業	341					270
連結合計	4,780	1,030	90	70	830	6,800

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	46	8	26	1	11		85
食品事業	48	24		2	17		89
ファイン事業	62						54
物流事業	19						20
その他事業	9						8
全社経費						▲25	▲26
連結合計	162	35	27	4	28	▲26	230

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等が含まれます。

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。