



日本水産株式会社 第106期定時株主総会



事業報告 事前説明資料

2021年6月11日

日本水産株式会社

証券コード：1332

本株主総会の報告事項の招集ご通知22ページ～30ページに記載している「事業の経過および成果」「対処すべき課題」をグラフ化等によりイメージしやすくした資料を掲載いたします。

(1) 事業の経過および成果

→ お手許の招集ご通知の22ページ～25ページをご覧ください

2020年度 事業報告 2020年4月1日から2021年3月31日まで

1. 企業集団の現況

(1) 事業の経過および成果

当連結会計年度におけるわが国経済は、4月からの緊急事態宣言に伴う自粛により、上半期の経済活動は大きく落ち込みました。下半期に入り政府による各種経済対策の効果もあり企業収益や個人消費に改善傾向が見られたものの、年末からの感染再拡大による緊急事態宣言が再び発出されるなど、未だ感染収束時期が見通せず先行き不透明な状況が続いています。

世界経済(連結対象期間1～12月)につきましても、2月下旬から新型コロナウイルスの影響が徐々に顕在化し、3月には米国や欧州各国で非常事態宣言やロックダウンが実施されたことなどにより、企業収益や個人消費が急激に落ち込みました。4月下旬より規制が一部緩和され、経済活動は段階的に再開し改善傾向が見られましたが、10月頃から欧米において感染再拡大が見られるなど依然として厳しい状況が続いています。

当社および当社グループにおきましては、外出自粛により家庭内消費が増加したことで、家庭用品品の販売は国内・海外とも堅調に推移しました。一方、外食・観光需要は急減し水産品・業務用食品の販売が減少、需要減により水産市況が悪化したことに加え、コンビニエンスストア向け商品の売上にも影響しました。また、国内外の養殖事業においても販売価格下落に加え減産もあり厳しい事業環境となりました。

このような状況下で当連結会計年度の営業成績は、売上高は6,564億91百万円(前期比335億24百万円減)、営業利益は180億79百万円(前期比47億55百万円減)、経常利益は227億50百万円(前期比30億56百万円減)、親会社株主に帰属する当期純利益は144億52百万円(前期比3億16百万円減)となりました。

当社および当社グループは、持続可能な水産資源から世界の人々を健康にすることを目指し、海洋環境への負荷を低減する養殖事業の拡大・技術革新に取り組んでいます。今後も養殖事業の高度化を進めるとともに、海外展開の加速、急速に拡大したリモートワークや健康意識の高まりなどライフスタイルの変化に対応した商品を提供してまいります。

新型コロナウイルスへの対応につきましては、「在宅勤務」「WEB会議」などを組合せ「3つの密」にならない働き方を継続すると感染防止対策を徹底し、お取引先様や従業員の安全確保に努め、商品の生産・供給責任を果たしてまいります。

事業の概況は次のとおりであります。

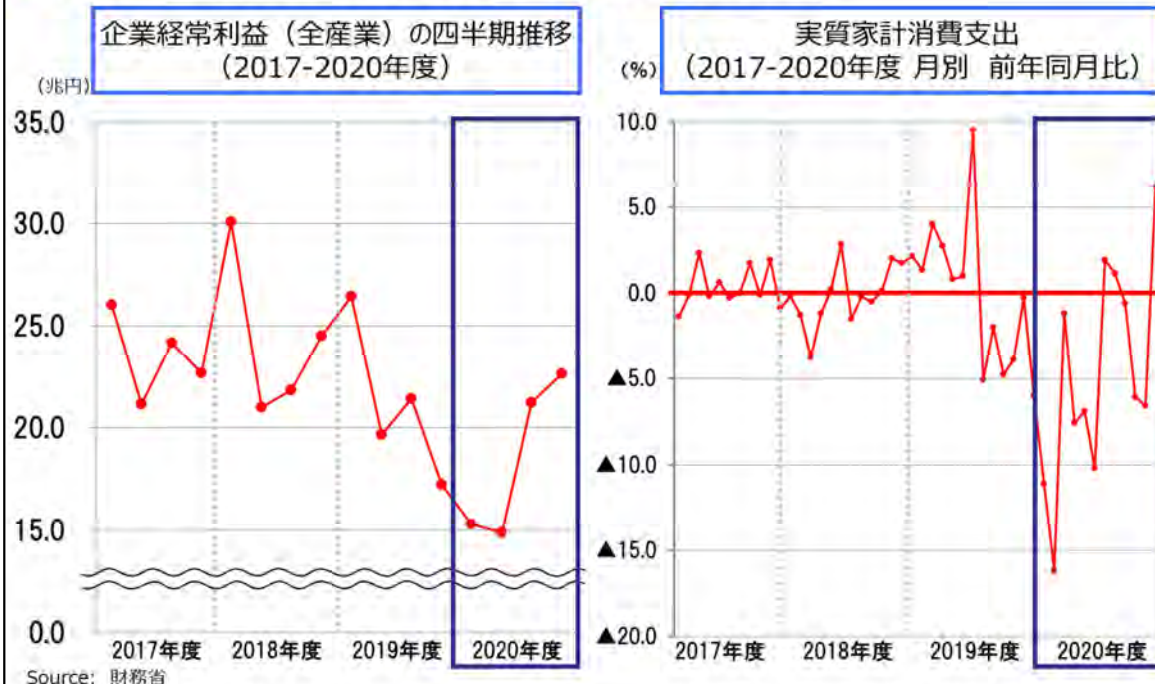
事業報告

22ページ

当期における事業環境



■ 国内：企業収益や個人消費は不透明な状況が続く



3

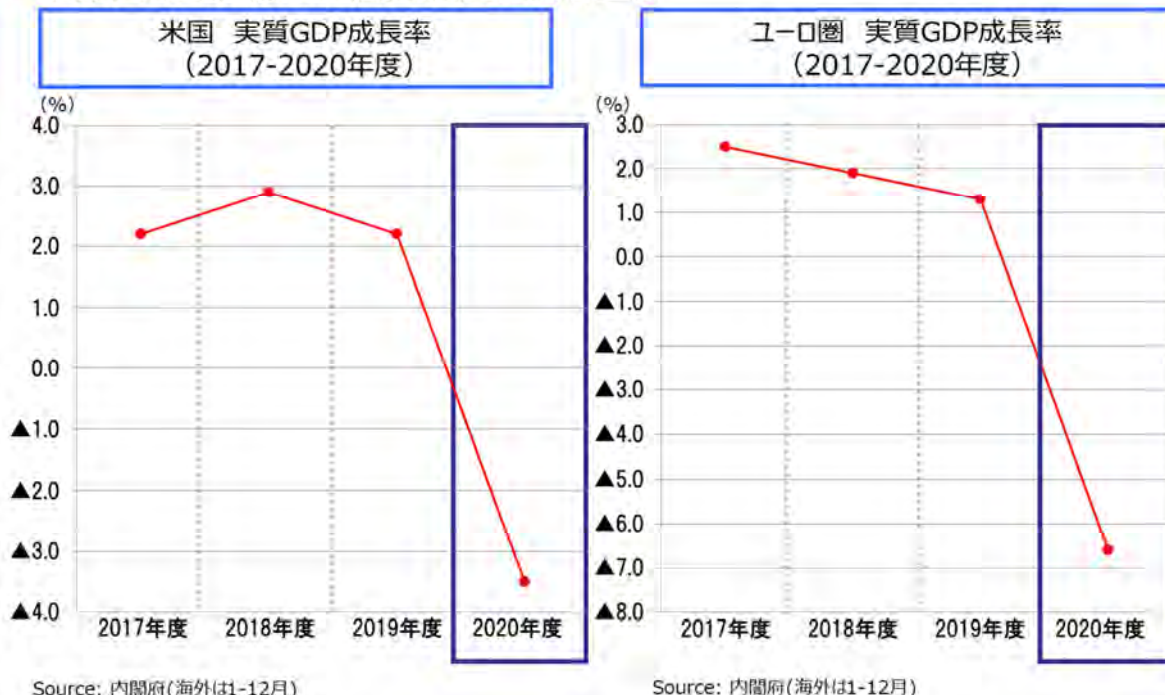
当連結会計年度におけるわが国経済は、4月からの緊急事態宣言に伴う自粛により、上半期の経済活動は大きく落ち込みました。

下半期に入り政府による各種経済対策の効果もあり企業収益や個人消費に改善傾向が見られたものの、年末からの感染再拡大による緊急事態宣言が再び発出されるなど、未だ感染収束時期が見通せず先行き不透明な状況が続いています。

当期における事業環境



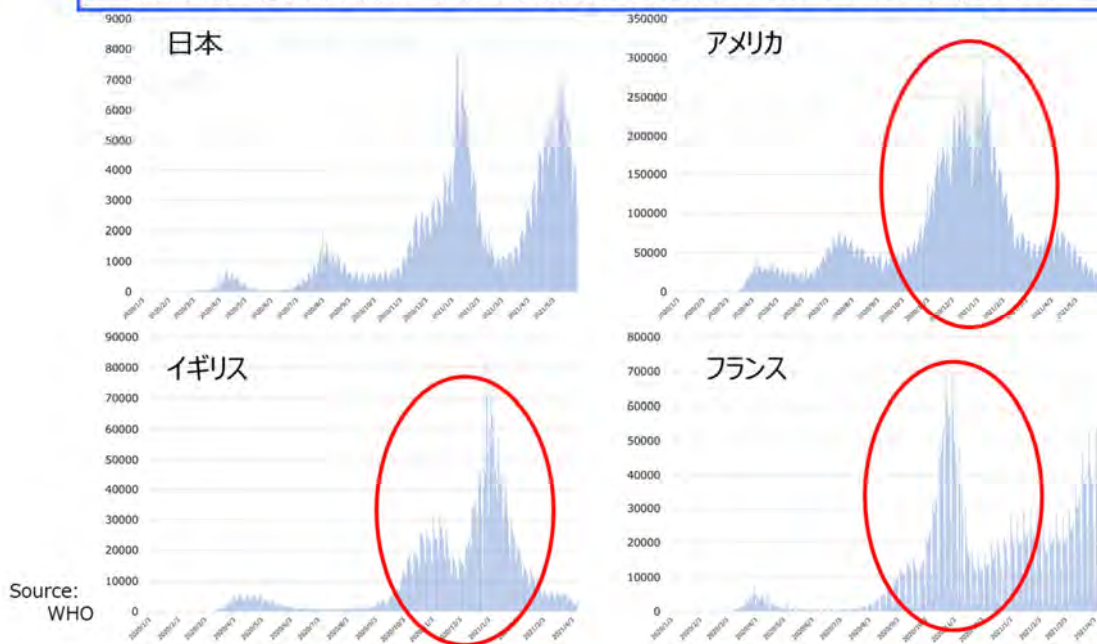
■ 海外：企業収益や個人消費が落ち込む



世界経済につきましても、連結対象期間である1月から12月について、2月下旬から新型コロナウイルスの影響が徐々に顕在化し、3月には米国や欧州各国で非常事態宣言やロックダウンが実施されたことなどにより、企業収益や個人消費が急激に落ち込みました。

■ 新型コロナウイルスの終息が見通せず、先行きは不透明

新型コロナウイルス感染症 感染者数推移（2020年1月3日～2021年5月31日）



5

4月下旬より規制が一部緩和され、経済活動は段階的に再開し改善傾向が見られましたが、10月頃から欧米において感染再拡大が見られるなど依然として厳しい状況が続いています。

財産および損益の状況(連結)



■ 当期(第106期・2020年度)

	当期	前期比増減	
売上高	6,564億 91百万円	▲335億 24百万円	95.1%
営業利益	180億 79百万円	▲47億 55百万円	79.2%
経常利益	227億 50百万円	▲30億 56百万円	88.2%
当期純利益	144億 52百万円	▲3億 16百万円	97.9%

	中間	期末	年間	前期	前期比増減
配当	4円	5.5円	9.5円	8.5円	+1.0円

6

当社および当社グループにおきましては、外出自粛により家庭内消費が増加したことで、家庭用食品の販売は国内・海外とも堅調に推移しました。

一方、外食・観光需要は急減し水産品・業務用食品の販売が減少、需要減により水産市況が悪化したことに加え、コンビニエンスストア向け商品の売上にも影響しました。また、国内外の養殖事業においても販売価格下落に加え減産もあり厳しい事業環境となりました。

このような状況下で当連結会計年度の営業成績は、売上高は6,564億91百万円（前期比335億24百万円減）

、営業利益は180億79百万円（前期比47億55百万円減）、

経常利益は227億50百万円（前期比30億56百万円減）、

親会社株主に帰属する当期純利益は144億52百万円

（前期比3億16百万円減）

となりました。

期末配当金は1円増配し1株につき5.5円といたしました。

事業の概況

7

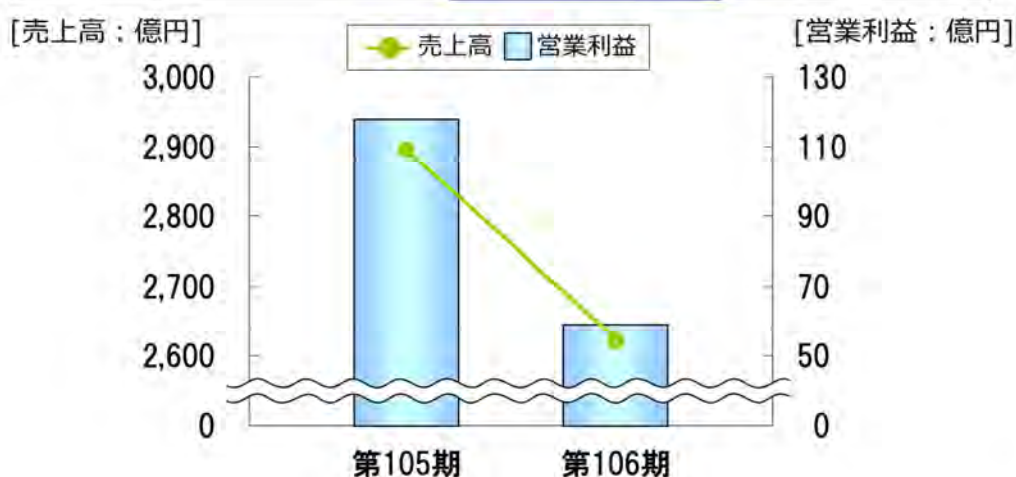
事業の概況につきご説明いたします。

事業別の業績[水産事業]



■ 売上高・営業利益の推移

	第105期	第106期	前期比増減額
売上高	2,895億 89百万円	2,621億 8百万円	▲274億 81百万円
営業利益	118億 50百万円	59億 84百万円	▲58億 65百万円



8

水産事業につきましては、漁撈事業、養殖事業、加工・商事事業を営んでおり、

売上高は2,621億 8 百万円

(前期比274億81百万円減) となり、

営業利益は59億84百万円

(前期比58億65百万円減) となりました。

事業別の業績[水産-漁撈事業・養殖事業]



■ 漁撈事業 減収・減益 南米の漁撈事業

南だらの漁獲が低調だったことにより減収・減益

EMDEPES(チリ) UNZEN



トロール漁業船 全面改装
2019年3月11日完工

■ 養殖事業 減収・減益 国内の養殖事業

量販店向けの販売が増加したが、販売価格下落や台風による大量斃死の発生で増収・減益

当社グループが国内で手掛ける養殖事業



9

漁撈事業では、

日本において、さば・いわしの漁獲は堅調に推移しましたが、ぶりなどの漁獲が低調だったことに加え、魚価も軟調に推移したことにより減収・減益となりました。

南米において、南だらの漁獲が低調だったことにより減収・減益となりました。

養殖事業では、

日本において、外出自粛により家庭内消費が増加し量販店向けの養殖魚の販売は増加しましたが、販売価格が下落したうえ、まぐろ養殖において台風による大量斃死が発生したため原価高となり減益となりました

事業別の業績[水産-養殖事業・加工・商事事業]

■ 養殖事業 減収・減益

南米の養殖事業

鮭鱒の販売価格の下落に加え、
減産による販売数量減少があり減収・減益

サルモネス・アンタルティカ社（チリ）の製品



■ 加工・商事事業 減収・減益

国内の加工・商事事業

鮭鱒・助子の販売数量減少に加え、
鮭鱒・すりみ・ぶりの販売価格下落があり減収



南米において、鮭鱒は販売価格の下落に加え、減産による販売数量減少があり減収・減益となりました。

加工・商事事業では、

日本において、鮭鱒・助子の販売数量減少に加え、鮭鱒・すりみ・ぶりの販売価格下落があり減収となりました。

事業別の業績[水産-加工・商事事業]



■ 加工・商事事業 減収・増益

北米の加工事業

すけそうだらのすりみやフィレの歩留まり低下、
人件費などのコスト増があり減収・減益



スケソウダラから、すりみ・フィレ・助子
を製造し、日本を中心に世界各国に販売

欧州の商事事業

外食やクルーズ船向けの販売減が
継続し減収・減益



本社であるデンマーク
を拠点に、欧州各国
に販売支社を展開。

11

北米において、すけそうだらのすりみやフィレの歩留まり低下、人件費などのコスト増があり減収・減益となりました。

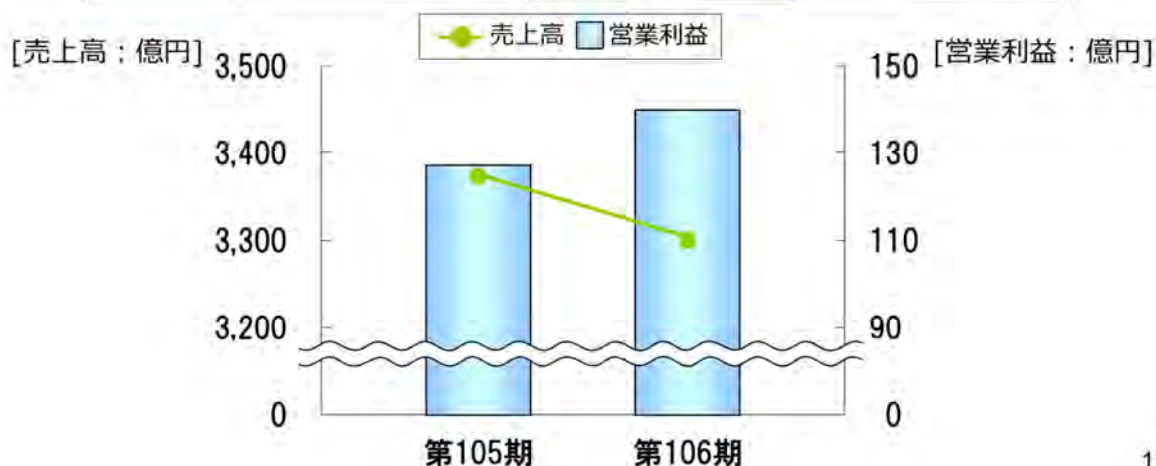
欧州において、外食やクルーズ船向けの販売減が継続し減収・減益となりました。

事業別の業績[食品事業]



■ 売上高・営業利益の推移

	第105期	第106期	前期比増減額
売上高	3,372億 45百万円	3,300億 37百万円	▲72億 7百万円
営業利益	127億 61百万円	140億 5百万円	+12億 44百万円



12

食品事業につきましては、加工事業およびチルド事業を営んでおり、

売上高は3,300億37百万円

(前期比72億7百万円減) となり、

営業利益は140億5百万円

(前期比12億44百万円増) となりました。

事業別の業績[食品-加工事業]



■ 加工事業 減収・増益

国内外の加工事業

国内・海外とも家庭用食品（冷凍食品・チルド商品）の販売が堅調に推移したため、苦戦する業務用食品をカバーし増益

冷凍食品の家庭内利用機会の拡大



食卓に一品プラスする需要の増加



個食機会増による一食完結具付き麺

Gorton's社
(北米家庭用冷凍食品)



KING AND PRINCE社
(北米業務用冷凍食品)



CITE MARINE社
(欧州：フランス)

チルド商品



ベジタル商品

小麦のナゲット



13

加工事業では、

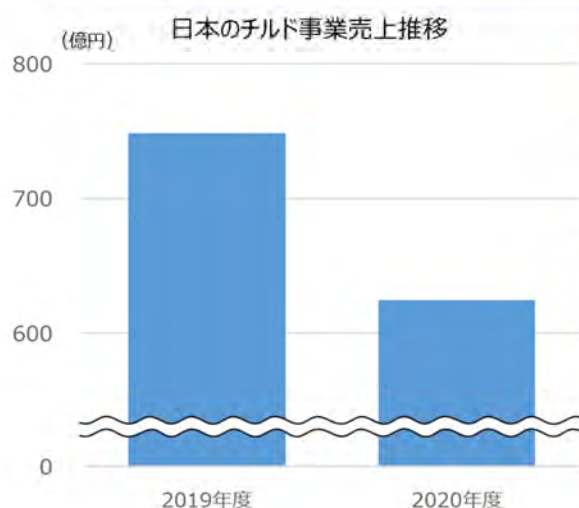
国内・海外とも家庭用食品（冷凍食品・チルド商品）の販売が堅調に推移したため、苦戦する業務用食品をカバーし増益となりました。

事業別の業績[食品-チルド事業]



■ チルド事業 減収・減益

上半期は在宅勤務の増加や観光需要減少により人出が大きく減り受注が減少。
下半期はチルド弁当や調理麺の回復や経費削減効果などあるも減収・減益



日本クッカリ（株）伊勢崎工場 2019年1月から稼働

14

チルド事業では、

日本において、上半期は在宅勤務の増加や観光需要減少により人出が大きく減り、コンビニエンスストア向け商品の受注が減少しました。下半期はチルド弁当や調理麺の回復や経費削減効果などがありましたが減収・減益となりました。

事業別の業績[ファイン事業]

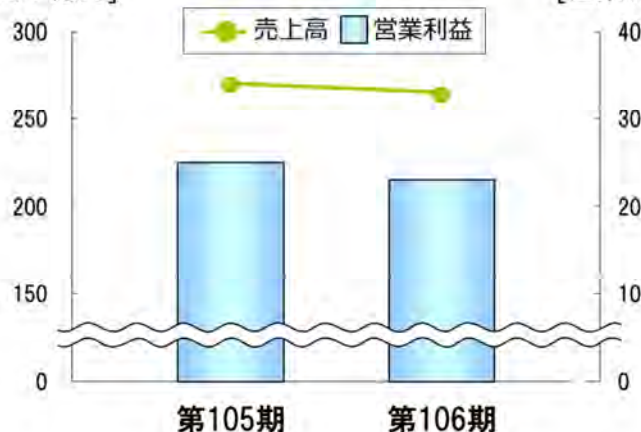


■ 売上高・営業利益の推移

	第105期	第106期	前期比増減額
売上高	270億 23百万円	264億 21百万円	▲6億 1百万円
営業利益	25億 99百万円	23億 97百万円	▲2億 2百万円

[売上高：億円]

[営業利益：億円]



15

ファイン事業につきましては、医薬原料、機能性原料、機能性食品、および診断薬、検査薬などの生産・販売を行っており、

売上高は264億21百万円

(前期比 6 億 1 百万円減) となり、

営業利益は23億97百万円

(前期比 2 億 2 百万円減) となりました。

ファインケミカル事業：各事業の内訳



16

医薬原料の販売は減少しましたが、機能性原料および機能性食品の販売が堅調に推移したことにより増益となりました。

診断薬、検査薬については、診断薬機器等の販売は増加しましたが、原価率の高い商品構成となったことに加え、医薬品販売事業の売却もあり減収・減益となりました。

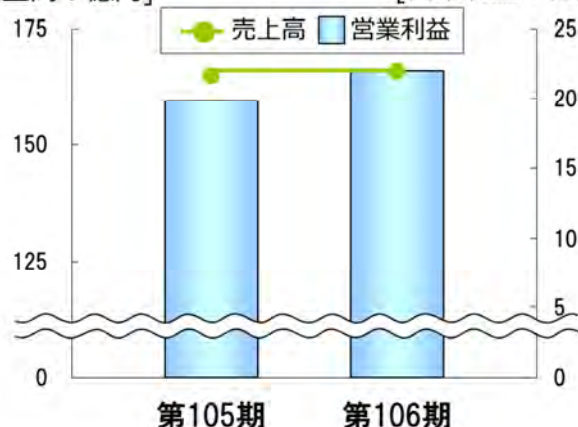
事業別の業績[物流事業]



■ 売上高・営業利益の推移

	第105期	第106期	前期比増減額
売上高	165億 96百万円	166億 71百万円	+75百万円
営業利益	19億 86百万円	22億 2百万円	+2億 15百万円

[売上高：億円] [営業利益：億円]



日水物流「大阪舞洲物流センター2号棟」
2020年3月26日竣工、4月1日より営業開始
設備能力24,887トン

17

物流事業につきましては、冷蔵倉庫事業、配送事業、通関事業を営んでおります。

業務用顧客の荷動き低迷や入庫減少の傾向が続いているものの、大阪舞洲物流センター2号棟の新規稼働や経費削減効果もありましたので、

売上高は166億71百万円

(前期比75百万円増) となり、

営業利益は22億2百万円

(前期比2億15百万円増) となりました。

対処すべき課題

(2) 対処すべき課題

→お手許の招集ご通知の25～30ページをご覧ください

事業報告

事業別売上高・営業利益明細

区 分	前165期 (2019年度)		前166期 (2020年度)		前期比増減率	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
水産事業	289,589百万円	11,850百万円	262,108百万円	5,984百万円	△9.5%	△49.5%
食品事業	337,245	12,761	330,037	14,005	△2.1	9.7
ファイン事業	27,023	2,599	26,421	2,397	△2.2	△7.8
物流事業	16,596	1,986	16,671	2,202	0.5	10.9
計	670,454	29,198	635,239	24,590	△5.3	△15.8
その他	19,561	413	21,251	734	8.6	77.7
計	690,016	29,611	656,491	25,324	△4.9	△14.5
消去又は全社	—	△6,777	—	△7,245	—	—
合 計	690,016	22,834	656,491	18,079	△4.9	△20.8

(注) 1. 「売上高」は外販顧客に対する売上高を記載しております。

2. 「消去又は全社」は、各セグメントに配属不能の営業費用であります。

(2) 対処すべき課題

中長期的には、当社および当社グループを取り巻く経営環境は、気候変動による資源アクセス確保への影響や人口増加による食料供給不足のおそれがあり、環境負荷低減への積極的な取り組み・持続可能な資源の確保が重要な経営課題と認識しています。また、新型コロナウイルスに代表される社会環境に基大なインパクトを与える事象は、消費者の生活習慣や意識に大きな変化をもたらし、「食」に対する健康意識の高まりや「食」の持つ様々な機能への期待につながると考えております。

<経営の基本方針>

経営の基本方針「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する。」を実現するため、2016年に「CSR行動宣言」を制定しました。この方針と宣言に基づき、独自の技術を活かし、持続可能な水産資源から世界の人々に健康をお届けしてまいります。

<中期経営計画「MVP+(プラス)2020」の総括>

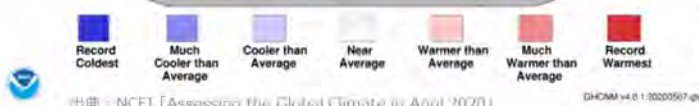
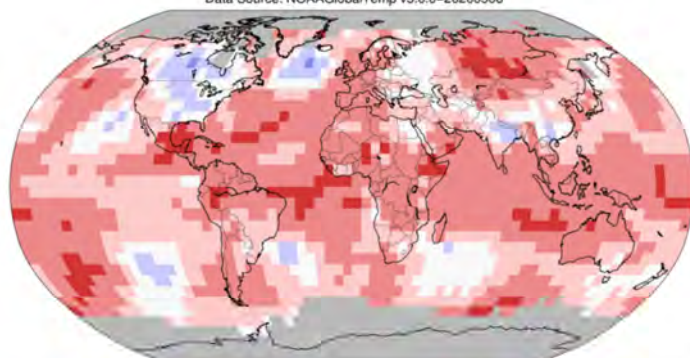
このような経営環境の中で、当社および当社グループは、中期経営計画「MVP+(プラス)2020」(2018年度～2020年度)を掲げ、持続可能な水産資源から世界の人々を健康にすることを旨とし、海洋環境への負荷を低減する養殖事業の拡大・技術革新など下記戦略を展開してまいりました。

25ページ

環境変化への対応

気候変動

Land & Ocean Temperature Percentiles Apr 2020
NOAA's National Centers for Environmental Information
Data Source: NOAA GlobalTemp v5.0.0-20200508



人口増加による食料不足



環境負荷低減への積極的な
取り組み資源アクセスの確保

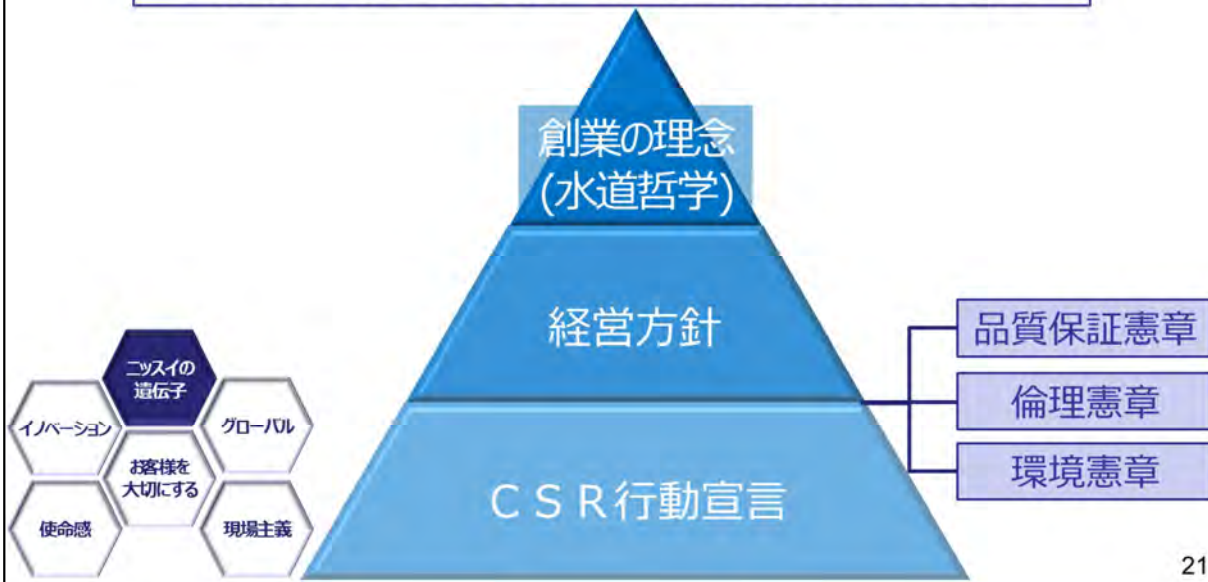
資源の持続可能な利用に向けて

20

中長期的には、当社および当社グループを取り巻く経営環境は、気候変動による資源アクセス確保への影響や人口増加による食料供給不足のおそれがあり、環境負荷低減への積極的な取り組み・持続可能な資源の確保が重要な経営課題と認識しています。

また、新型コロナウイルスに代表される社会環境に甚大なインパクトを与える事象は、消費者の生活習慣や意識に大きな変化をもたらし、「食」に対する健康意識の高まりや「食」の持つ様々な機能への期待につながると考えております。

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。



このような経営環境の中で、当社および当社グループは、
経営方針である「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する
。」を実現するため、2016年に「CSR行動宣言」を制定しました。

この方針と宣言に基づき、独自の技術を活かし、持続可能な水
産資源から世界の人々に健康をお届けしてまいります。

Global Links

持続可能な水産資源から
世界の人々を健康に

独自の技術を活かし
価値を創造するメーカーを目指す

◎NISSUI

22

中期経営計画「MVIP+(プラス)2020」（2018年度～2020年度）を掲げ、持続可能な水産資源から世界の人々を健康にすることを目指し、海洋環境への負荷を低減する養殖事業の拡大・技術革新など下記戦略を展開してまいりました。

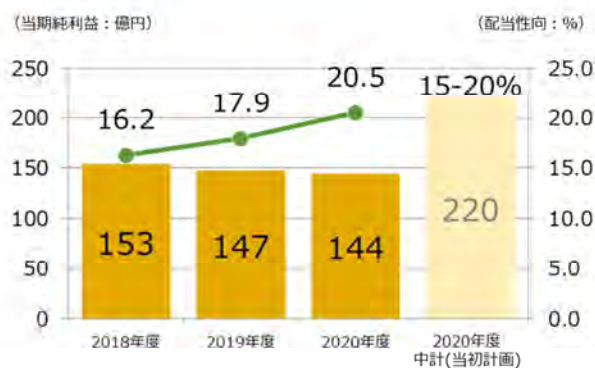
中期経営計画 MVIP+(プラス)2020 総括



売上高・営業利益



当期純利益・配当性向



23

事業を通じ社会課題への取組みを強化するなど企業価値向上に努めてまいりましたが、中期経営計画最終年度である2020年度は新型コロナウイルスの影響もあり、売上高・各段階利益とも目標未達となりました。

この3年間の取組みは一定の成果を上げていますが、更なる企業価値向上に向けた取組みが必要と認識しております。

中期経営計画「MVIP+(プラス)2020」における主要戦略の評価は次の通りです。

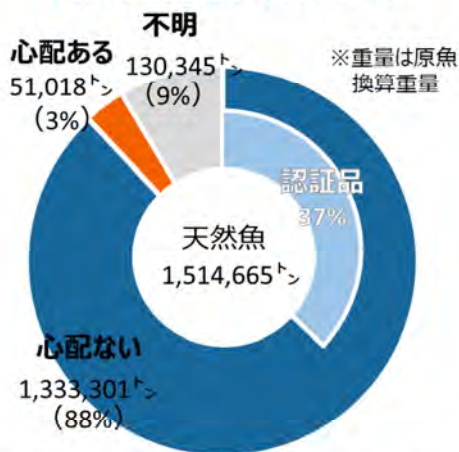
中期経営計画「MVIP+(プラス)2020」の総括



①持続可能な水産資源の利用と調達の推進

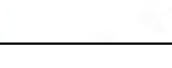
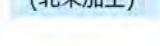
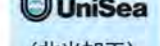
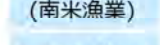
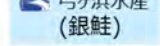
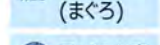
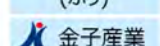
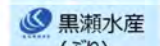


ニッスイグループの取扱水産物の 資源状態調査 (2016年)



✓ 次回は「2019年に調達する水産物」について、2020年に調査を実施し、2021年に発表予定

水産エコラベル認証取得の推進



①持続可能な水産資源の利用と調達の推進

調達した水産物の資源状況の実態調査を定期的に行い、「2030年までにニッスイグループの調達する水産物について持続性が確認されている」状態を目指しています。現在「2019年に調達した水産物」について、2020年に調査を実施しており、2021年に発表予定です。

持続的な漁業・養殖事業の実現に向け、水産エコラベル認証の取得を進めています。漁業ではメルルーサ、養殖では鮭鱒類(トラウト、ギンザケ、アトラン)とぶりで取得しており、今後も拡大する予定です。

中期経営計画「MVIP+(プラス)2020」の総括



②資源の最大活用と製品ロスの最小化



フードロスの削減

賞味期限の延長・年月表示



✓ 缶詰の賞味期限表示を
「年月日」から「年月」に変更



✓ おさかなのソーセージの賞味
期限を120日から150日に延長

25

②資源の最大活用と製品ロスの最小化を目指し、動植物性残渣の削減や賞味期限延長などの検討

フードロス対応として賞味期限延長や動植物性残渣の削減などの検討を進めています。

商品の流通过程での廃棄の抑制を図るため、2019年7月1日生産分より缶詰の賞味期限表示を「年月日」から「年月」に変更しました。また、ロングセラーのおさかなのソーセージの賞味期限を120日から150日に延長しました。

③健康寄与の拡大 ④ライフスタイルの変化に対応

➤ 新しい生活様式、リモートワーク需要への対応

- ・スケソウダラタンパク質の有用性を活かし、「速筋タンパク※」を打ち出したアプローチ
- ・肉や魚を含まない商品の需要に対応した野菜製品や代替肉製品の展開を進める



26

③水産資源などの素材がもつ機能を活かした、健康に寄与する医薬原料や食品の拡大

「タンパク質も選ぶ時代へ」として、質の良いタンパク質であるスケソウダラすりみにフォーカスした「速筋タンパク」を訴求した商品の開発、販売を進めています。

④ライフスタイルの変化に対応した事業への構造転換

グローバルでライフスタイルの多様な変化に対応する商品の拡大・強化を進めており、調理の手間を軽減できる「時短商品」や「キット商品」など中食市場への対応を強化し、即食・簡便で美味しい食品を提供しております。欧州では冷凍品に比べ短時間で簡便に調理可能でフレッシュ感のあるチルド品の需要が伸びており、今後も販路を拡大してまいります。

また、肥満や生活習慣病のリスク低減などの健康志向を背景とした、肉・魚を含まない食品の需要に対応したベジタル製品・代替肉製品の展開も進めております。今後は、欧州以外のエリアへの展開も検討してまいります。

⑤海外展開の加速

➤ 欧米・アジアでの事業拡大

➤ 高純度EPAの海外展開

・欧州事業の拡大



イギリス：鮮魚加工会社買収。
冷凍食品と水産加工に機能を
切り分け効率的な事業体制を構築



フランス：えび加工品
など商品カテゴリーを
拡大、生産体制の再編・拡大

・タイで食品加工工場を刷新



クイックサービスレストランや
ファストフードマーケットへの
展開強化



✓ 米国FDAによる工場査察がコロナ禍の影響により遅れているが、輸出許可に向けて引き続き準備を進める。

27

⑤海外展開の加速

欧米・アジアにおいて生産拠点の拡大や出資、生産性改善投資を行いました。特に欧州ではフランス・イギリスにおいて水産物の調達・加工・販売機能を強化、ドイツ向けにチルド商品の販売もスタートしました。今後更に拡販に向けた生産機能の拡張を行っていく予定です。

医薬品原料となる高純度EPAの海外展開の準備を進めておりますが、アメリカへの輸出許可がコロナ禍の影響を受け進まなかったことにより実現に至りませんでした。実現に向けて注力してまいります。

⑥水産資源の持続可能性につながる研究開発のさらなる強化

環境負荷低減・持続可能な資源アクセスの確保

オセアニアエビ養殖会社
への資本参加



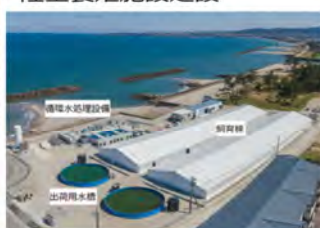
欧州サケ閉鎖循環式
養殖事業への資本参加



種苗の質向上、早期採卵
・選抜育種を進める



マサバの循環式
陸上養殖施設建設



陸上養殖バナメイエビ

28

⑥水産資源の持続可能性につながる研究開発の更なる強化

養殖事業の高度化・拡大に向けて、国内ではバナメイエビ・マサバの陸上養殖試験、岩手県大槌町においてサーモン養殖事業化試験を進めています。また、銀鮭では健康でより肉質の良い養殖魚を開発するため、親魚の育成、成長性改善を図るための選抜育種、発眼卵の生産を行う採卵センターを建設しました。

海外ではオセアニアのエビ養殖会社や欧州のサケ閉鎖循環式養殖事業への資本参加を行いました。

この他、沖合養殖の可能性模索、大型生簀の技術開発、AI・IoTを活用したより先進的な養殖生産技術を追求していきます。

中期経営計画「MVIP+(プラス)2020」の総括



⑦働き方改革・健康経営推進 ⑧コーポレートガバナンス強化

➤ 健康経営を軸とした働き方改革

・体と心の健康増進、働き易くやりがいのある職場づくり、ダイバーシティ推進



健康経営銘柄 2021

Health and Productivity

事業の柱である魚やEPA(エイコサペンタエン酸)を活用した従業員の健康づくりを推進していること、禁煙対策や健康UPセミナーの開催など、コロナ禍における心身の健康に積極的にフォローしたことが評価された。



テレワークが活きる本社

私生活との両立支援やより働き易くやりがいのある職場づくりを目指し、多様な働き方をサポート



30% Club
GROWTH THROUGH DIVERSITY

30% Club Japanへの参加を通じ、女性活躍先進企業の取組みを参考にし、具体的活動に繋げる

➤ ガバナンスの強化（コーポレート／グループ）

・取締役会実効性向上・意思決定迅速化

・グループ・ガバナンス モニタリング体制の強化



29

⑦働き方改革や健康増進支援策などを通じた健康経営の推進

「健康経営銘柄」に2019年から3年連続で選定されました。事業の柱である魚やEPAに着目した従業員の健康づくりと休暇取得や労働時間の適正化の推進が評価されています。

2021年には「30% Club Japan(サーティパーセントクラブ・ジャパン)」に加盟しました。ダイバーシティへの取組みも本格化させていきます。

⑧コーポレート・ガバナンスの強化

取締役会は3分の1を社外取締役とし、女性取締役も1名登用しました。役員報酬については、社外取締役を委員長とする報酬委員会を設置し、中長期の業績に連動する株式報酬制度「株式給付信託（BBT）」も導入しました。

また、取締役会の実効性向上と意思決定の迅速化を図るため、社内規程の改定等を実施しました。併せて、グループ・ガバナンスの体制強化を意図し、グループ各社の規程の改定・整備を実施、モニタリング強化のための体制の構築にも着手しました。

中期経営計画「MVIP+(プラス)2020」の総括



● 事業リスクに対応できる財務体質に向けて

キャッシュフロー ・営業キャッシュフローと現預金の活用で1,200億円創出

成長投資 (M&A含む)

・成長ドライバーを中心に 3年間で約900億円
(うちM&A他約100億円見込む)を投資
⇒876億円 (3年間合計)

自己資本 の充実

・自己資本を2,000億円程度まで引き上げ、
リスク対応力向上を目指す
⇒1,695億円 (2021年3月期)

株主還元

・当中計期間の目標は配当性向15%～20%
将来は30%以上を目指す⇒20.5% (2021年3月期)

30

中期経営計画「MVIP+(プラス)2020」では株主還元について、長期的・総合的視野に立った成長投資とリスク対応力向上のバランスに配慮しつつ、配当性向を15%～20%にすることを目標に掲げており、自己資本は当中計期間の期首より318億円増の1,695億円、自己資本比率も28.6%から35.7%に改善しました。

配当性向は20.5%となり目標を達成することができました。

設備投資は3年間で約900億円（うちM&A他で約100億円）を見込んでいました。海外の養殖会社への資本参加や日本での陸上養殖施設や採卵センターの建設。欧米・アジアの食品工場への投資、関西地区の物流施設の増設など、876億円の設備投資を実施しました。

【経済活動に対する現状認識】

欧州

- ・英国はワクチン接種効果もあり早い段階で回復を見込む。
- ・フランスは4月もロックダウンとの状況から下半期（7～12月）からの回復を見込む。

日本

- ・ワクチン接種は2022年まで続くと見られ年内はコロナ影響が続くが、下半期（10～3月）からの緩やかな回復を見込む。

北米

- ・米国は4月以降回復が見られ、ワクチン接種の効果もあり下半期（7～12月）はかなりのレベルで回復する想定。

【2022年3月期計画の前提】

概ね下半期からの経済活動回復を見込むが、変異株の感染拡大リスクもあるため、2022年3月期計画では回復を強く見ていない。

新型コロナウイルスの収束が見通せず先行き不透明で、成長戦略のKEYである海外展開のための調査が難しいなど制限が続く状況です。

体質強化し、再成長につながる経営

コロナ禍の影響が予測しにくいこともあり、次期中期経営計画の開始は1年延期（22年度から）しました。
21年度は体質を強化し、再成長できるグループになるための基盤作りに取り組みます。

32

2021年度は中長期ビジョン、ビジョン実現のための戦略をしっかりと議論するとともに、2022年度からの次期中期経営計画につなげる年として体質強化に取り組めます。

グローバルに広がる、即食/簡便ニーズや健康志向に対応

代替肉マーケットへのチャレンジ

米国でも代替肉市場拡大中
北米食品会社での販売検討



健康訴求商品群の強化

食スタイル変化への対応

Cite marine
FALAFELS
イメージ

速筋タンパク

GORTON'S
Simply Bake
BEER BATTER SHRIMP
KING & PRINCE

野菜健康意識の高まりによる
ヘルシー料理の需要拡大に対応

アジアでのクイック
サービスレストラン・
CVSマーケットへの
展開を強化

健康訴求
商品群の強化

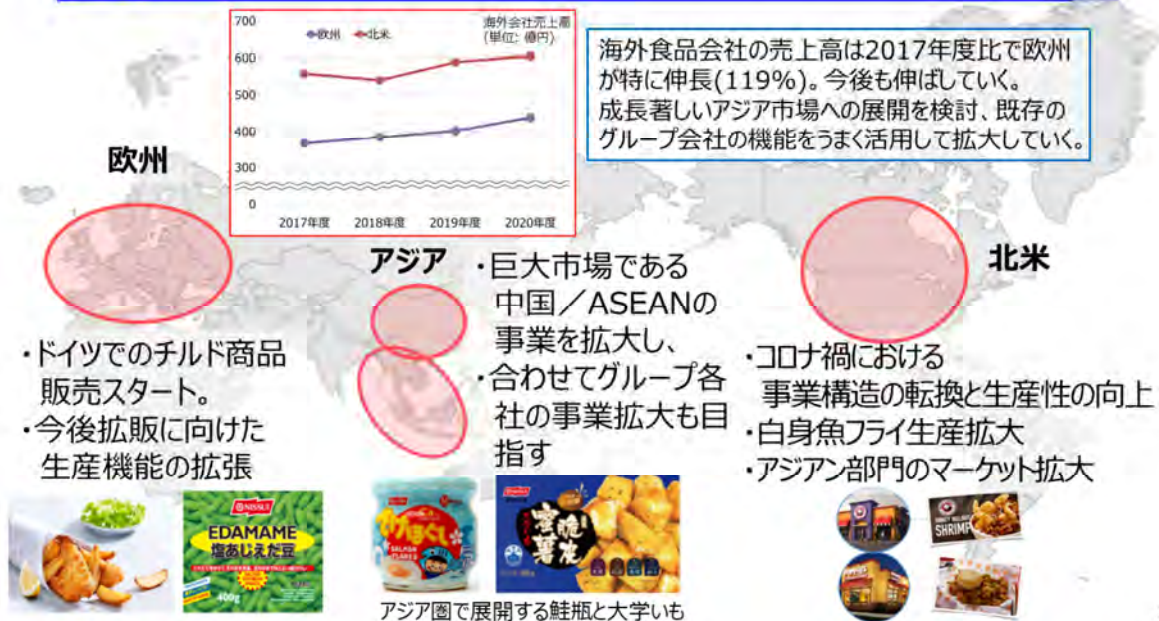
家庭で本格的な
味わいが楽しめる製品

簡単調理商品を
様々な業態向けに展開

33

体質強化は「弱点を克服するとともに強みを伸ばし再成長のための基盤固め」と位置づけ、国内養殖事業・チルド事業の早急な立て直しに加え、外出自粛や在宅勤務の増加などによるライフスタイルやニーズの変化に対応した、美味しく健康に寄与する商品をグローバルに拡大・強化してまいります。

ローカライゼーションを進め、エリアに根付いた食品事業の強化、拡大を図る。



34

具体的には欧米での生産機能の拡張、昨年稼働した新工場を軸としたアジアへの販路拡大など海外展開をさらに進めてまいります。

医薬品原料の海外展開の早期実現や通販の拡大を目指す。

AI・IoTを活用して養殖生産の効率化、高付加価値化を実現する。

米国FDAからの問い合わせ対応やリモート査察に対応できるよう準備を進めており、コンタクトを継続中。



AI・IoTの活用範囲を拡げながら、安全で安心、かつ美味しい養殖魚の提供を図る。



尾数カウント映像例



魚体重推定カメラを検証中

また、医薬品原料の海外展開の早期実現、AI・IoTなどのデジタル技術を活用した養殖事業の高度化や生産性改善に取り組んでいます。

各事業を融合し、全温度帯の食材・健康食品をEコマースで提供

「買い物難民」「外出自粛」などの課題解決に、Eコマース事業の拡大で対応。

モール型ショップと自社通販サイトで分かれていた体制を統合・効率化。品揃えを強化する。

オペレーション業務の共通化、システム効率化などによりコストダウンを図り収益改善

コロナ禍や少子高齢化などの社会課題に対し、食の総合提案や健康な生活を提供する。



従来、自社通販サイトでしか販売していなかった商品をモール型ショップでも展開

36

更に、各事業の垣根を越えた商品開発や新規事業、Eコマースなど新たな取組みを進めるとともに、これらの新しいアイデアを実現できる多様な人財が働きやすい環境作りを進めてまいります。

国内養殖事業はコスト削減・生産性向上による収益改善を図る



37

課題である国内養殖事業については、まぐろは人工種苗の縮小・畜養の拡大、銀鮭の育種などによる生産性向上、かんぱちは人工種苗の導入・飼料改善などコスト削減を急ぎ収益改善を図ります。

チルド事業は人員調整など事業体制を見直すとともに、新規カテゴリーへの参入を図る



人員・生産体制の見直し、最適化を図る



チルド事業については売上減少に対応した人員調整など事業体制を見直すとともに、新規カテゴリーへの参入を図ります。

事業を通じて社会課題解決に取組み、持続可能な社会の構築と企業価値向上を目指す。

2021年度の重点取組みテーマ

- ・水産資源の持続性を考慮した事業構築と調達
- ・水産物のトレーサビリティ確保の方法検討
- ・SeaBOSでの取組み



持続可能な
水産事業の構築
バリューチェーン
全体の人権尊重

- ・人権尊重を推進する体制の構築、従業員の理解促進と意識向上
- ・人権デューデリジェンスの実施



- ・CO2排出量削減の具体的目標設定
- ・気候変動のリスクと機会抽出・情報開示

CO2排出量削減



ダイバーシティ推進



30% Club Japanへの参加を通じ、女性活躍先進企業の取組みを参考にし、具体的な目標を設定



当社は、次の3つの重要課題（マテリアリティ）を定め、事業を通じて社会課題解決に取り組んでいます。

「豊かな海を守り、持続可能な水産資源の利用と調達を推進する」

「安全・安心で健康的な生活に貢献する」

「社会課題に取り組む多様な人材が活躍できる企業を目指す」

2021年度のCSRの取組みは、具体的な目標を明示し事業への落とし込みを更に進めてまいります。

次年度は体質強化の1年とし、弱点を克服するとともに強みを強化し、次期中期経営計画に繋げる。
世界経済の正常化には時間を要すると考えられるためリスクを一定程度織り込んだ計画とする。配当は据え置き。

	2021年3月期 実績(注1) (新基準ベース)	2022年3月期 年間計画(注1) (新基準ベース)	対前期比 増減	増減率(%)	2021年3月期 実績 (旧基準ベース)	対新基準比 増減(注2)
売上高	6,150 億円	6,420 億円	269 億円	4.4	6,564 億円	▲414 億円
営業利益	179 億円	200 億円	20 億円	11.1	180 億円	▲0 億円
経常利益	226 億円	230 億円	3 億円	1.5	227 億円	▲0 億円
当期 純利益	143 億円	150 億円	6 億円	4.2	144 億円	▲0 億円

(注1) 2022年3月期の期首より「収益認識に関する会計基準」等を適用しております。

上記の2022年3月期連結業績予想及び2021年3月期実績は当該会計基準等を適用した金額となっております。

(注2) 新基準と旧基準の差は、販売費としていたリベート等の顧客に支払う対価を売上高から控除したことなどによります。

40

世界経済の正常化には時間を要すると考えられるため、リスクを一定程度織り込み2021年度の業績予想を下記のとおりとしています。

なお「収益認識に関する会計基準」等を適用したことによる新基準と旧基準の差は主として売上高に見られ、2020年度売上高への影響は約△400億円となります。

減少要因は販売費及び一般管理費としていたリベート等の顧客に支払われる対価を売上高から控除したことなどによります。

なお、新たな株主還元の方針につきましては、次期中期経営計画と合わせ検討しており、2021年度は前中期経営計画で掲げた配当性向15%～20%を継続いたします。

日本水産株式会社 第106期定時株主総会



41

コロナ禍の続く厳しい経営環境ですが、役職員一同精一杯努力を続けてまいりますので、引き続きご指導・ご鞭撻を宜しく願いいたします。