



**体質改善の時期を終え「攻め」の戦略へ
～中期経営計画最終年度に向けた事業施策～**

株式会社 ニチレイ

2002年11月13日

お問合せ先:

広報IR室 マネジャー

柳沢 健二

TEL: 03-3248-2235

E-mail: yanagisawak@nichirei.co.jp

URL: <http://www.nichirei.co.jp/ir>

目次

| | | | |
|--------------------------|---|--------------------------|----|
| 中計最終年度に向けてコア事業は収益力をアップ | 1 | 2. 食品事業(加工食品)の戦略 | |
| ブランド費用は次のステージへのジャンプのために | 2 | 03/3は加工食品が業績回復を牽引 | 10 |
| 1. 低温物流事業の戦略 | | 商流費と物流費を効率使用、アイテム数は1900に | 11 |
| 低温物流は保管型の利益回復に注力 | 3 | 製造コスト低減策が着実に進捗し業績回復に貢献 | 12 |
| 保管型は業績悪化要因を解消し下期は前年並に | 4 | 健康価値が認知され販売が伸長するアセロラ | 13 |
| 入庫数量は10年間で加工食品の構成が大きく拡大 | 5 | アセロラは機能性を活かし用途や販路開発を促進 | 14 |
| 流通型は稼働率向上で新規拠点の初期費用を吸収 | 6 | 3. その他 | |
| 3PLは物流の共同化を切り口に業務を拡大 | 7 | ユキワは03/10に菱食の分割新会社と合併へ | 15 |
| 名糖運輸との提携で業界内ポジションが一層強固に | 8 | データ1 | 16 |
| 第一ステップは輸配送三温度帯全国ネットワーク構築 | 9 | データ2 | 17 |

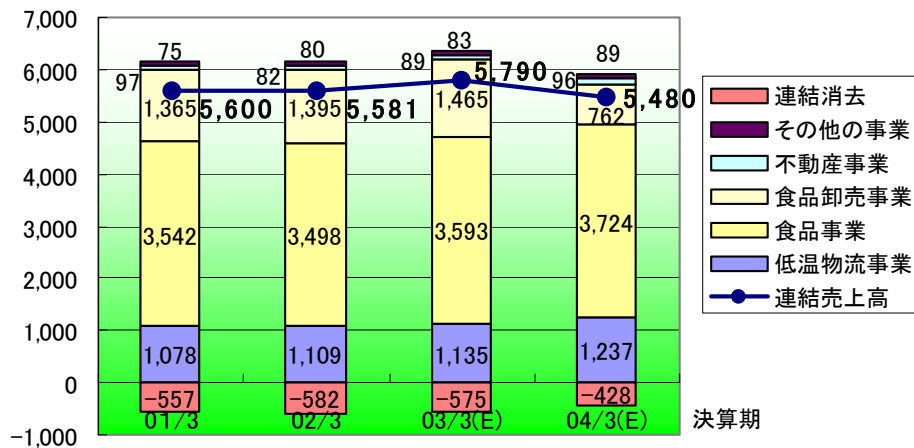


中計最終年度に向けてコア事業は収益力をアップ

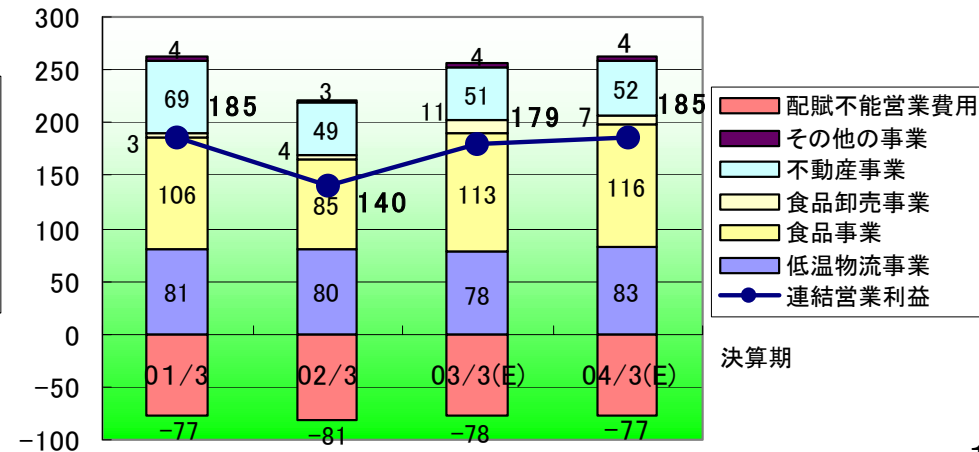
1. 低温物流は保管型の減益傾向食い止めが最大の命題、貨物集荷への注力などにより回復を図る、名糖運輸との提携による輸配送の売上拡大とコストダウンを今後追求
2. 加工食品は製造コスト低減と商流費・物流費の効率化が着実に進行、アセロラの健康価値浸透はユーザーの購買定着化に貢献、日本国内の飲料需要以外にも欧州向けや化粧品原料などに展開へ
3. 中期経営計画最終年度の04/3はブランド育成費用16億円を投下、また下期にユキワが菱食の分割新会社と合併し、合併後の新会社がニチレイの持分法適用会社となることで連結売上高と営業利益がマイナスの影響を受けるが、加工食品の新カテゴリー戦略進展による収益力強化や低温物流事業での保管型利益回復などによりこれらを吸収し営業増益を見込む

| (単位: 億円) | 04/3修正計画 | 04/3当初計画 |
|----------|----------|----------|
| 売上高 | 5,480 | 6,500 |
| 営業利益 | 185 | 230 |
| 経常利益 | 170 | 200 |
| 当期純利益 | 83 | 95 |
| 有利子負債 | 1,450以下 | 1,450以下 |

単位: 億円 セグメント別売上高の推移



単位: 億円 セグメント別営業利益の推移



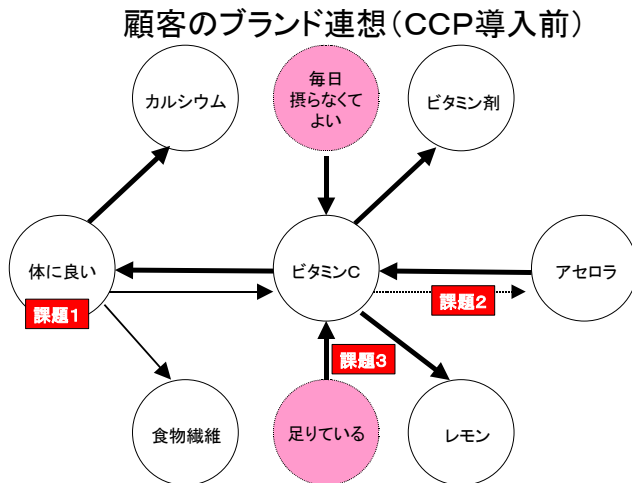
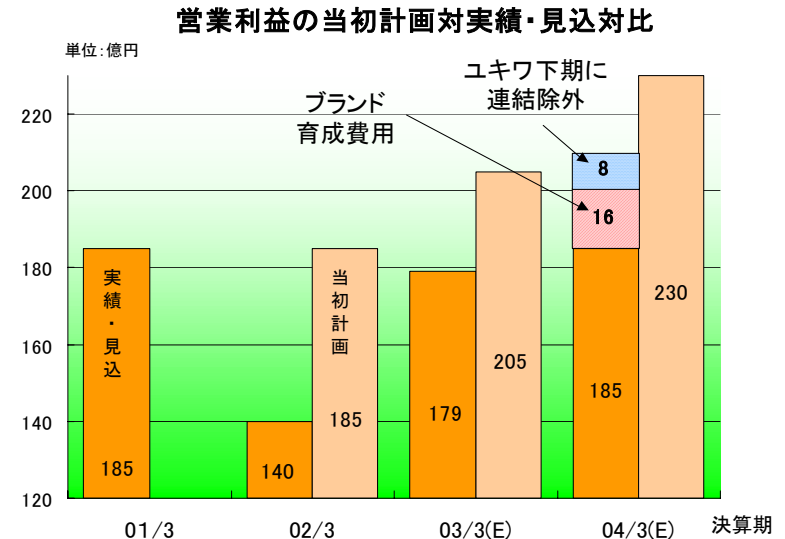


ブランド費用は次のステージへのジャンプのために

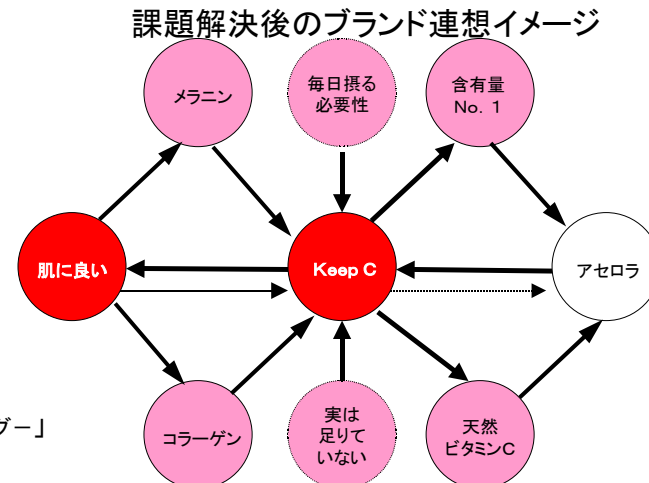
1. 中期経営計画は当初計画の一年遅れで進捗修正最終目標04/3Eの営業利益185億円は、ブランド育成費用16億円、ユキワの連結除外による減益影響額8億円を調整すると実質的には209億円に相当

2. ブランド育成費用16億円は冷凍食品のブランド育成のための政策費用
アセロラのブランディングで実績をあげたCCP手法

(コンテキスト・クリエーション・プログラム)を冷凍食品に導入、広告・パブリシティを積極化



出典:
阿久津聡・石田茂
「ブランド戦略シナリオ
ーコンテキスト・ブランディングー」
ダイヤモンド社



従来は「アセロラ⇒ビタミンC⇒体に良い」はあったもののこの連想の逆方向は成立しなかった
これを「肌に良い⇒メラニン抑制⇒Keep C⇒含有量No. 1・天然ビタミンC⇒アセロラ」の連想となることを目標に実施

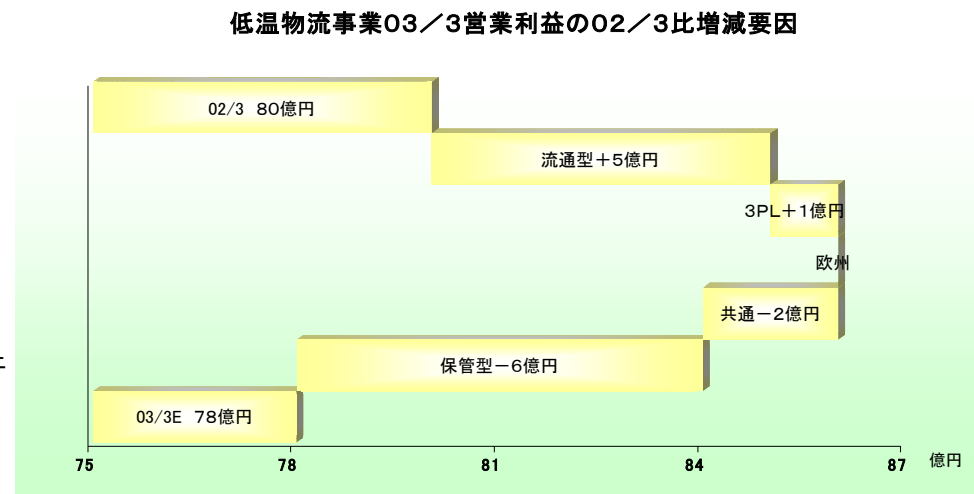
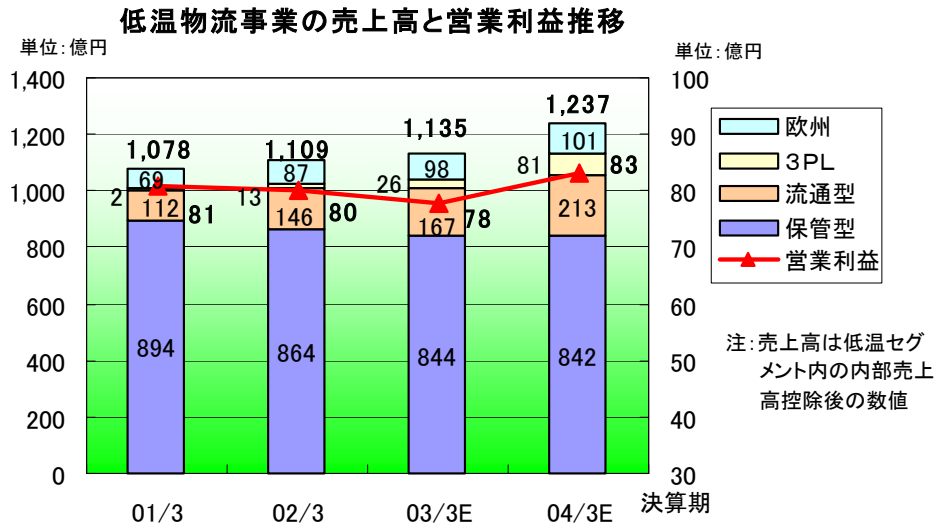
低温物流事業の戦略



<低温物流事業の戦略>

低温物流は保管型の利益回復に注力

1. 保管型は大口貨物の集荷に注力、牛肉の搬入量回復もあり利益減に歯止め、中期的には加工食品の取扱比率を上げ、事業所閉鎖など設備能力を調整
2. 流通型は新規拠点のスムーズな立ち上げと既存拠点の取扱数量増加で利益を確保
3. 3PLはチルド洋菓子共同配送が事業開始、今後は他業種にも展開
4. 名糖運輸との提携により低温物流業界内のポジションが一層強固に、幹線輸送の共同運営や輸配送拠点の相互活用などによりコストダウンと営業機会の拡大を図る
5. 04/3は荷役作業の一層の効率改善と地方冷蔵倉庫の集荷回復で保管型を中心に利益増を見込む





＜低温物流事業の戦略＞

保管型は業績悪化要因を解消し下期は前年並に

1. 上期は当社の強みの畜産物の輸入減や大口荷主撤退後の対策遅れで採算が悪化したが下期は一部に悪化要因も残るが大口貨物の集荷と牛肉の搬入拡大から前期並に回復
2. 来期以降は加工食品を中心に取組型荷主への集荷を積極化、貨物構成の転換を進める

| 悪化の要因 | 背景 | 上期影響 | 当面の対策 | 通期影響 | 中期的対策 |
|---------------------|--|----------|---|----------|---|
| ①大口荷主撤退後の集荷の遅れ | ・顧客が自社設備建設 ・後荷対策で過度の料金競争は回避 | ▲2 | ・大口貨物の集荷 | ▲3 | ・加工食品へ取扱貨物をシフト、共同配送を展開 ・業態別営業体制 ・貨物を集約し余剰設備縮小 |
| ②新規業務の収支安定化の遅れ | ・大型ソーター導入し仕分け機能強化、生産性UP ・業務標準化が遅れ混乱 | ▲2 | ・現顧客大手問屋関連業務の更なる誘致 ・当該業務の作業効率改善 | ▲2 | ・新規顧客を誘致し取扱増 ・加工食品取扱拠点の集中による高生産性の達成 |
| ③地方冷蔵倉庫の貨物空洞化 | ・輸入貨物の東京集中 ・輸配送網の広域化 | ▲2 | ・産地型貨物掘り起こし、地場季節商材集荷 | ▲4 | ・加工食品取扱拠点誘致 ・地場コストでの運営体制 ・老朽・不採算設備の廃止 |
| ④輸配送の競争環境悪化 | ・料金競争の激化 | ▲2 | ・小口・個配事業の開始 ・広域幹線事業の強化 ・名糖運輸との提携 | ▲3 | ・名糖運輸との提携効果 |
| ⑤その他の要因 | ・チルドビーフ、輸入チキン、冷凍野菜の減 | ▲2 | ・(牛肉の輸入量回復) ・チルド加工品の集荷 ・宅配便業務の取扱増 | ▲1 | ・(冷凍野菜の回復) |
| 荷役収支の改善 減価償却費の減少 | ・現場での作業改善 | +1 +2 | ・作業効率を一層改善 | +3 +4 | ・作業効率の改善 |
| 営業利益に対する 前期比影響額 | | ▲7億円 | | ▲6億円 | |

注: 対策欄の赤字記載は営業戦略、青字記載はコスト戦略



<低温物流事業の戦略>

入庫数量は10年間で加工食品の構成が大きく拡大

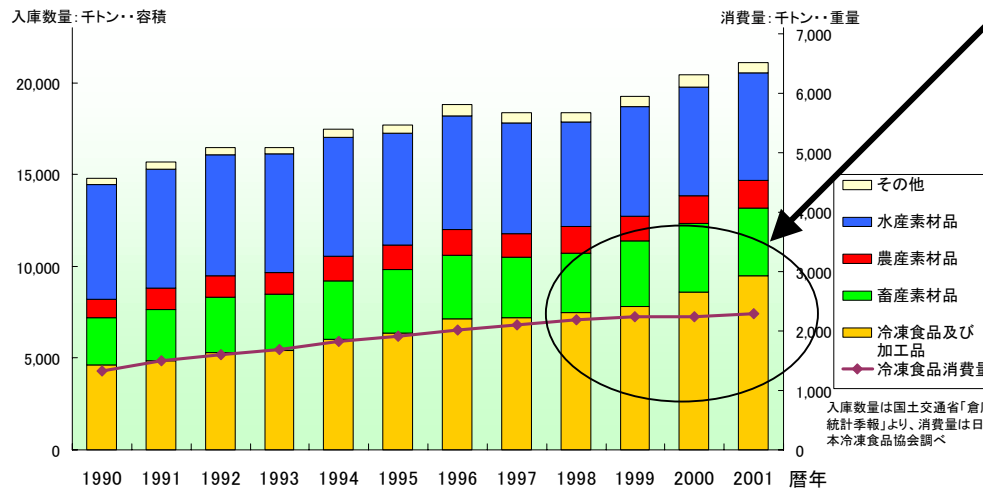
1. 営業冷蔵倉庫における加工食品入庫量増加の要因

- ① 冷凍食品をはじめ加工食品の消費の拡大
- ② 製品加工の海外移転に伴う輸入食料品の原料素材から製品へのシフト
- ③ メーカー・問屋の物流業務アウトソーシングの拡大

2. 料金面では条件の厳しい加工食品へのシフトの効果

- ① 保管だけでなくセンターへの搬入や出庫後の納品のための輸配送業務が伴う
- ② センター通過量に大きな季節波動がなく庫腹運用が安定的
- ③ 取組型のサービスで顧客の評価基準が料金に限られず品質・システムなど機能面が中心となるため差別化を打ち出しやすい、業務改善効果を応分に利益として享受可能
- ④ 3PLでニチレイ冷凍食品の物流を開始、これをベースに他メーカーの物流も受託して共同配送により効率的な物流を構築

営業冷蔵倉庫品目別入庫数量の推移



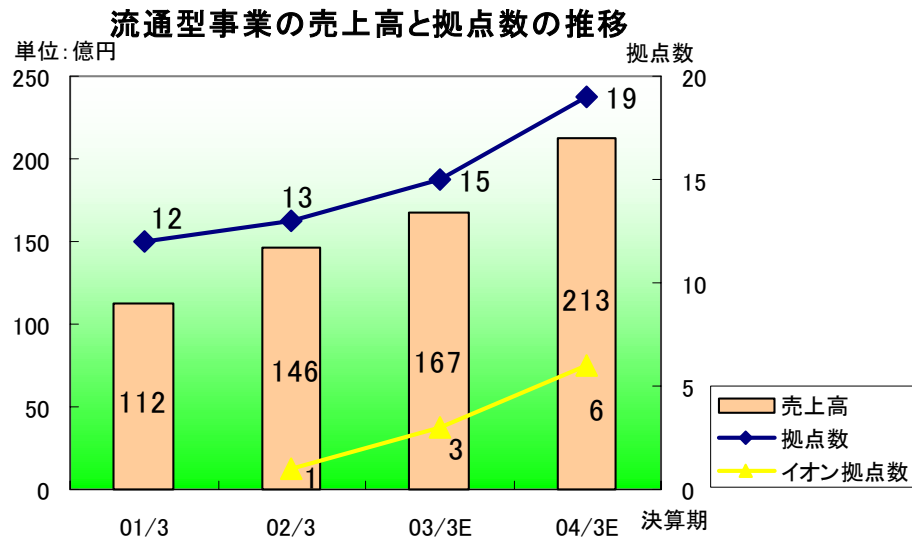
冷蔵倉庫の入庫数量が消費量の伸びを上回っているのはアウトソーシングの拡大が要因



<低温物流事業の戦略>

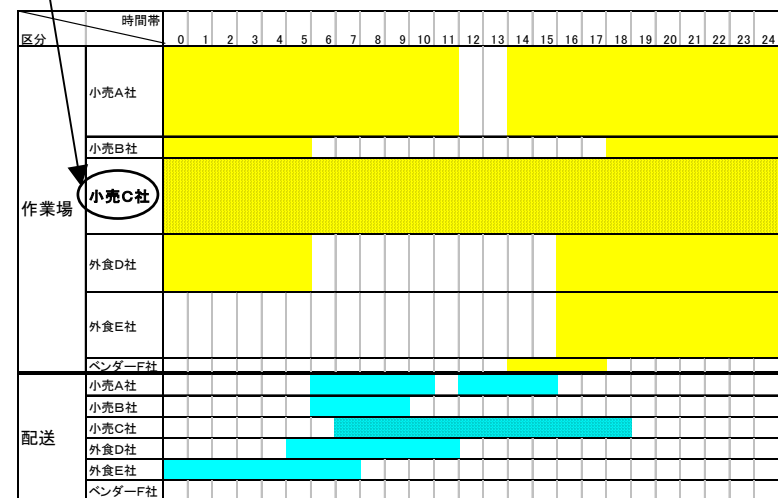
流通型は稼働率向上で新規拠点の初期費用を吸収

1. 既存拠点は取組先大手量販店の店舗数拡大と好調な取扱い推移で物量が増加
2. 利用時間の組合せ活用による「汎用化」も推進し顧客を拡大、稼働率がアップ
3. イオン向けセンターは下期に掛川と高松の新規2拠点稼働、スムーズな立ち上げで早期に採算ベースに
4. 04/3はイオン向け3拠点、その他2拠点(1拠点廃止)計5ヶ所が稼働予定、イオン向けは全部で8拠点を計画、拠点数が絞り込まれるが大型拠点を中心に受託を予定



02/3期中に受託開始、
03/3は通期で貢献

【流通型の汎用化事例: 川崎ファズLSC】
時間帯別/設備・車両稼働状況



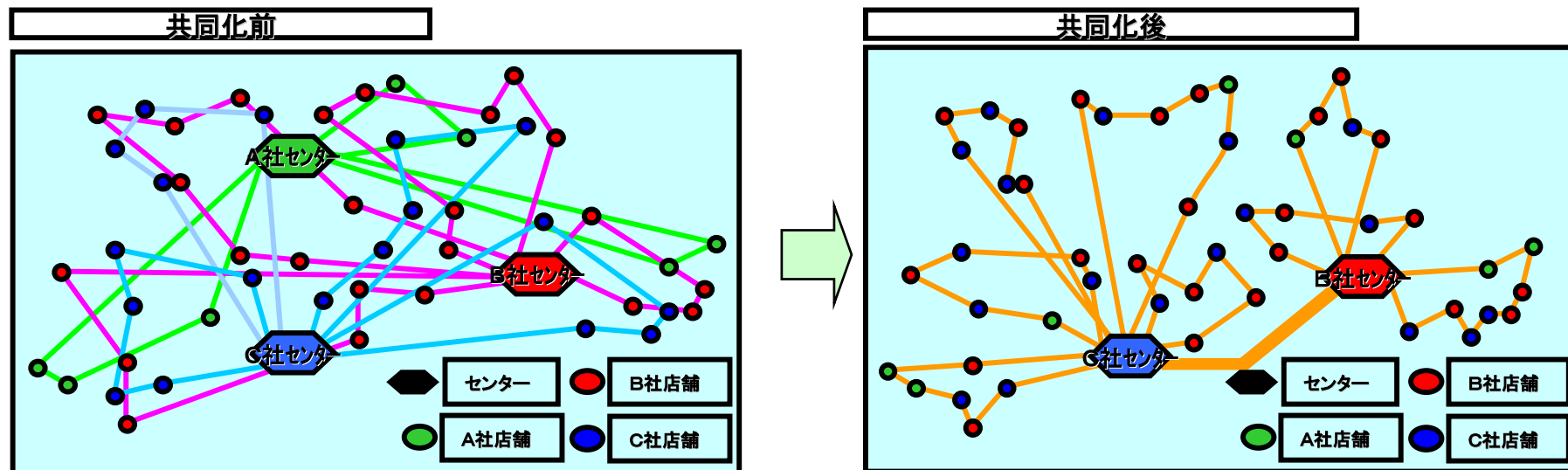
幅の広さは
取扱物量の
イメージを
示す



<低温物流事業の戦略>

3PLは物流の共同化を切り口に業務を拡大

1. 3PL(サードパーティロジスティクス)はお客様の物流業務を第三者の視点から全体最適化して遂行、物流の共同化はその有力なツールの1つ、食品製造小売業や外食チェーンなど様々な顧客業態で物流の共同化をコーディネートする取り組みを今後展開
2. チルド洋菓子3社の中部地区共同配送事例
 - ①従来は3社がそれぞれの拠点から合計236店舗へ別々に配送
 - ②ロジスティクス・プランナーが3社の中部地区配送を一括請負、共同配送を前提に配送ルートを組み直すことで、車両台数は23台から18台に減少、配送コストを16%(年間6千万円強)削減、走行距離の短縮化により環境にも貢献
 - ③チルド洋菓子の共同配送は日本で初めての事例、低温物流事業としても新たな顧客業態を開拓
 - ④共同配送は人口密度の低い地方で同一配送先の商品を束ねる形で多く行われるが、都市部の配送かつ配送先が別々でもコスト削減に有効であることが検証された





<低温物流事業の戦略>

名糖運輸との提携で業界内ポジションが一層強固に

1. 名糖運輸のプロフィール

- ①02/3連結売上高402億円、配送業務に強みを持つ低温物流企業
- ②コンビニエンスストア(大手8社)やチルドメーカーが主要顧客、物流売上の80%がチルド(0~+10℃)品
- ③365日定時配送等の高サービス水準、温度管理、徹底したパート活用等、ローコストオペレーションに秀でる

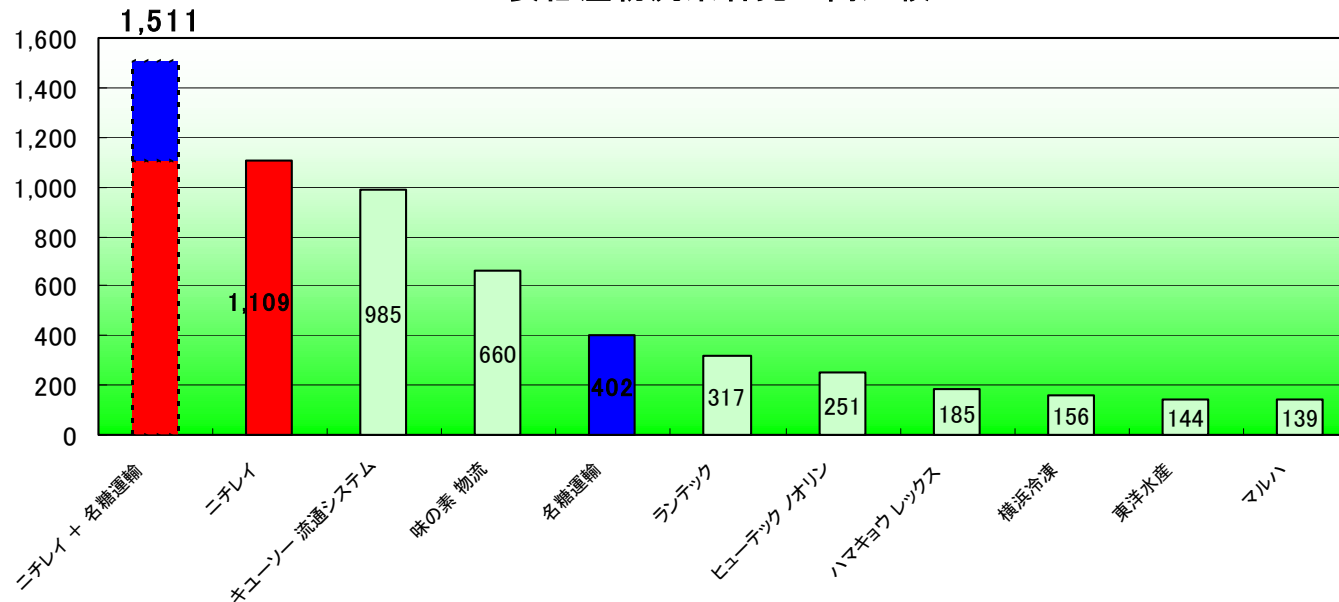
2. ニチレイと名糖運輸の提携が意味するもの

- ①低温輸配送・冷蔵倉庫の主要上位10社の売上高合計は4,300億円余り
- ②ニチレイ低温物流事業と名糖運輸の売上高を合わせると1,500億円を超え揺るぎないポジションを確立、業界をリードすることが可能に
- ③両社の事業基盤に相補性があり、協業によりオペレーションの効率化が見込まれる

| ニチレイ | | 名糖運輸 |
|--------|----------|-------|
| 冷蔵倉庫拠点 | ベース | 車輛 |
| 冷凍が中心 | 温度帯 | チルド中心 |
| 備車 | 車輛 | 自社保有 |
| GMS | 流通型の主要顧客 | CVS |
| 全国 | 展開地域 | 関東が中心 |

単位:億円

主要低温物流業者売上高比較



出典:各社直近期の決算短信より低温物流関係セグメントの連結売上高を記載、非公開会社の味の素物流(低温以外を含む)とランテックは帝国データバンク企業情報より

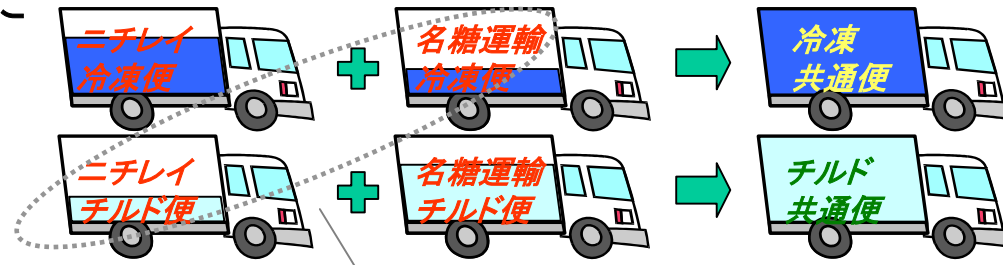


<低温物流事業の戦略>

第一ステップは輸配送三温度帯全国ネットワーク構築

1. 両社の幹線輸送業務を束ね、一括コントロールする運営体制を構築

- ① 冷凍便・チルド便ともに共通運行することで、両温度帯の物流ニーズを持つお客様へ積極的に営業
- ② 運行便の共通化で積載効率が向上、物量の波動にも柔軟に対応
- ③ 自社車両(名糖運輸)と備車(ニチレイ輸配送子会社の日本低温流通)の組み合わせで、最適コストでの運行が可能に



物量が僅少の場合はお客様の要望に応えられない場合があった

- 2. 物量不足で両社の輸配送拠点のない空白地域に共同で営業所を設置し需要を開拓
- 3. 両社が相互に輸配送拠点・施設を共用することで、フローゾン・チルド・ドライ三温度対応の全国ネットワークを最小の投資で早期に構築し双方の営業機会を拡大



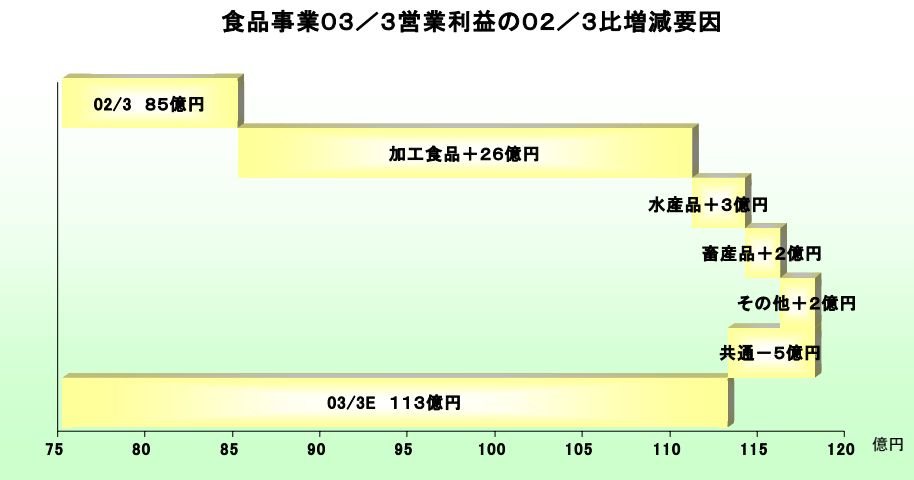
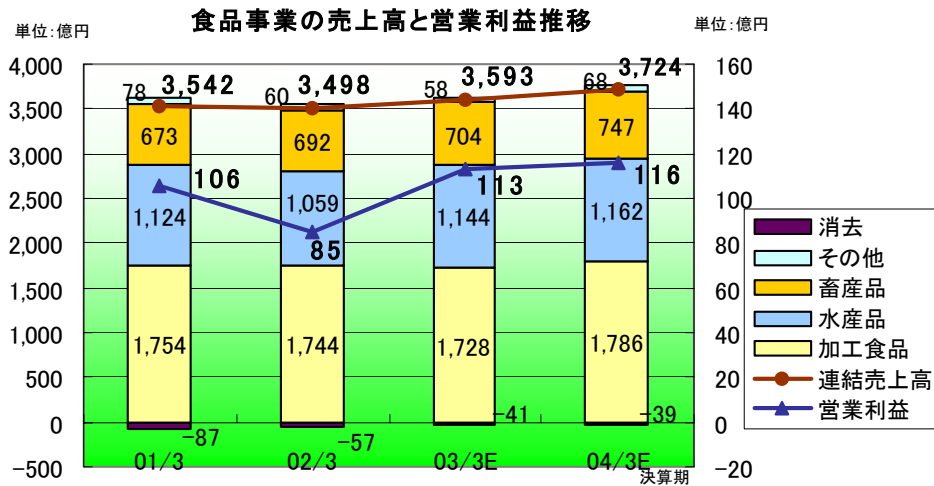
食品事業(加工食品)の戦略



＜食品事業(加工食品)の戦略＞

03／3は加工食品が業績回復を牽引

- 加工食品の02／3比増益幅は26億円に
 (プラス要因) 計33億円
 ・生産部門のニチレイフーズ原価低減5億円
 ・商流費効率使用5億円、物流費削減5億円
 ・アセロラ増収効果6億円
 ・チキン加工品の利益回復9億円
 ・調理冷凍食品の拡売3億円
 (マイナス要因) 計7億円
 ・冷凍野菜の減収7億円
- アセロラは天然ビタミンCの抗酸化作用など高い機能性が評価され売上が拡大、今後国内の飲料事業のみならず他地域・他用途への展開も積極化
- 「利益成長を実現する活動」に直結する戦略単位の新カテゴリー30種への集中は成果が現れ始める、03／3は中国産ほうれん草が減収だが売上構成比は02／3比0.7%増の64.3%となり利益率アップに貢献、04／3には更に集中度が高まり66.8%に
- 04／3の加工食品は新カテゴリー戦略の進展で収益力を更に強化、ブランド育成のため16億円を投下の計画、物流業務を3PL子会社ロジプランに包括委託し効率化進む

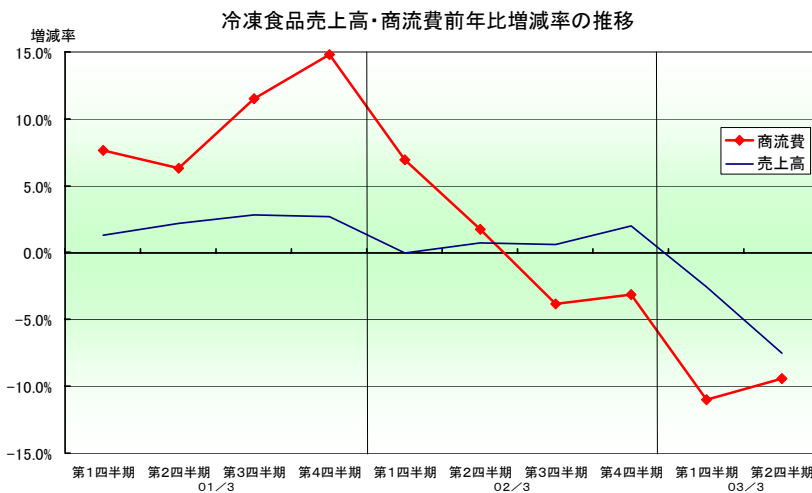




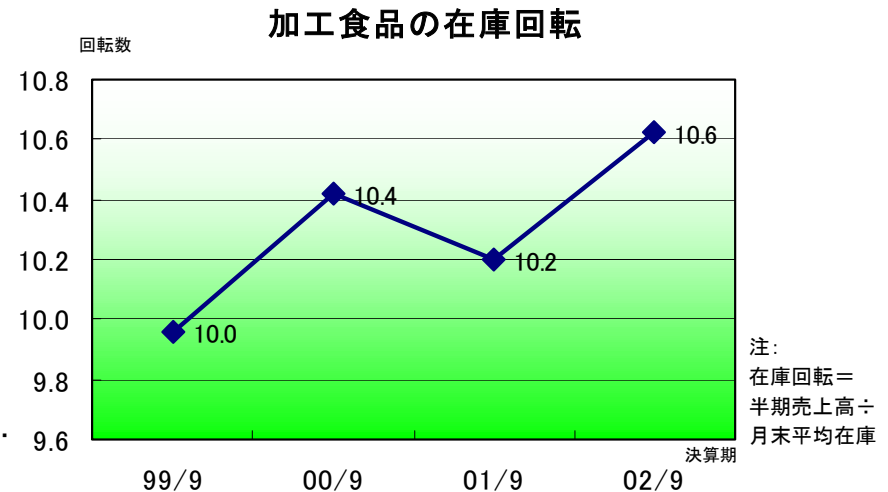
＜食品事業(加工食品)の戦略＞

商流費と物流費を効率使用、アイテム数は1900に

1. 商流費は単品別実績データに基づく販売促進費の絞り込みを02/3下期から実施し、効率使用と採算の改善に一定の目途がつく、今後は使用効果の大きい商品・ルートに重点使用し配荷率と回転の維持・向上で増収策を取る
2. 来年度はブランド育成のために政策的な費用投下を実施
3. 物流費も02/4より単品別計上を開始、在庫の圧縮が進み回転が向上、保管料の削減で03/3通期では5億円の削減効果
4. アイテムカットが着実に進み02/9のアイテム数は1900に、中期経営計画の最終目標数2000を1年半前倒して達成



注：
売上高・商流費とも
ニチレイ単体の管理
会計数値で、売上値引・
割戻の会計整理が
外部発表のものとは
若干異なる



注：
在庫回転＝
半期売上高÷
月末平均在庫



＜食品事業(加工食品)の戦略＞

製造コスト低減策が着実に進捗し業績回復に貢献

1. ニチレイフーズの総原価を04/3に00/3比5%削減する中期経営計画目標に対し、03/3は4.8%の削減を達成する見込み

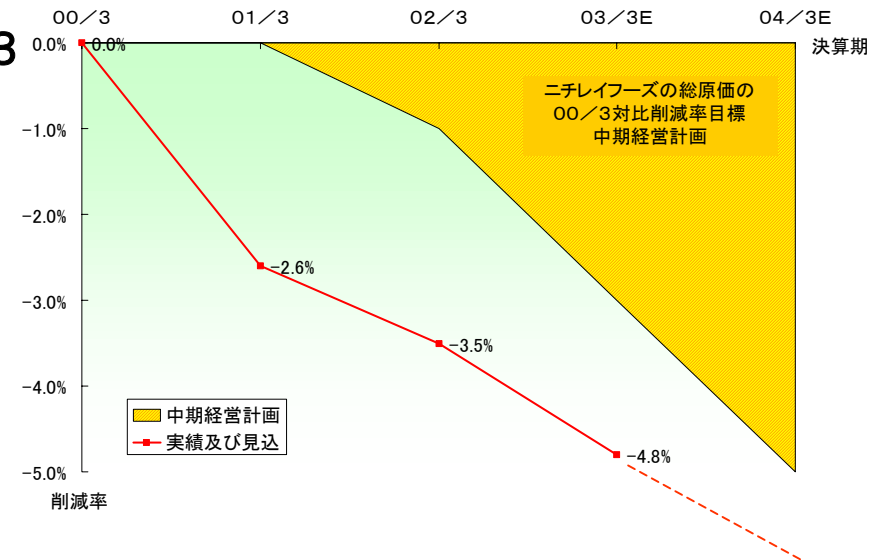
- ① 集中購買による主要原料のコストダウン
ニチレイフーズ7工場の主要原料購買を各工場の個別対応から一括購買へ転換
(1) 複数業者からの購買によりコストを下げる
(2) 生産アイテム毎に異なる原料規格を見直し、集中購買の効果を高める

- ② 主要商品の商品設計見直しによるコストダウン
最終製品の品質を高めながら、オーバースペックとなっている原料の規格を見直す商品改良を実施、「顧客評価を高めつつコストダウンする」商品設計へ

2. ニチレイフーズ以外の生産体制の再構築

- ① 千葉畜産工業は船橋へ工場移転しチキン加工品に特化、生産性を大幅改善、生産量の少ない品目はOEMに
- ② グループ生産能力の5%を持つ生産子会社わかば食品を02/9で工場売却、大型商品をニチレイフーズ工場に移し稼働率を向上、一部製品は海外生産へ移行し原価率を低減

ニチレイフーズ7工場の総原価削減の進捗





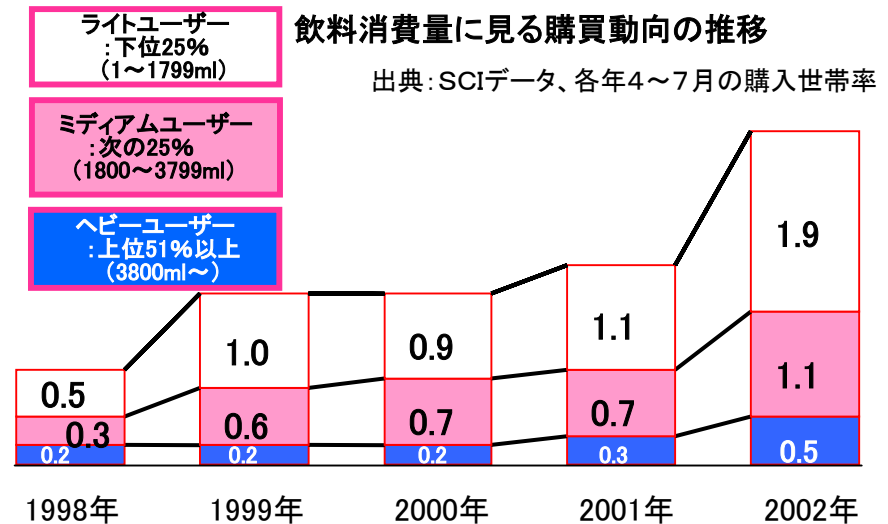
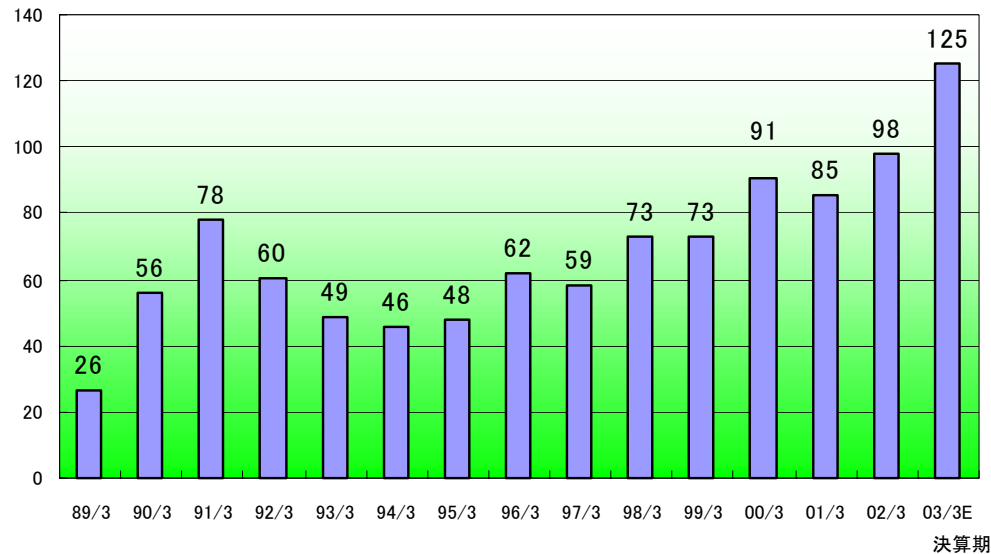
＜食品事業(加工食品)の戦略＞

健康価値が認知され販売が伸長するアセロラ

1. 豊富な天然ビタミンCを含むアセロラは91/3に第1の販売ピークを迎えてから伸び悩みが続いた
2. アセロラが持つ健康価値を活用したブランディング活動を継続的に進めた結果、天然志向・健康志向のトレンドもあり多くのマスコミに取り上げられ、03/3には販売が伸長し125億円の売上見込、低果汁飲料カテゴリーで国内3位のメーカーにランク
3. 健康価値の訴求により購買頻度が多い顧客層も拡大中、習慣飲料化が進んでいることから、今後も安定した売上を見込む

単位:億円

アセロラの売上高推移



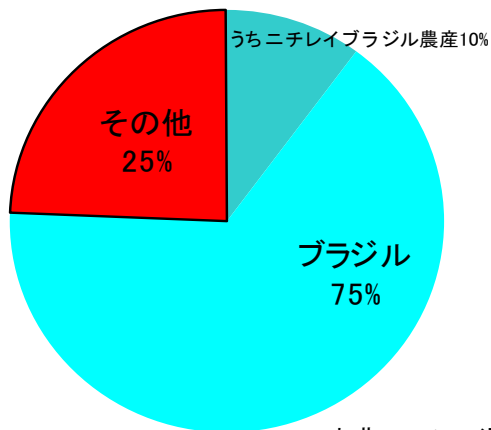


＜食品事業(加工食品)の戦略＞

アセロラは機能性を活かし用途や販路開発を促進

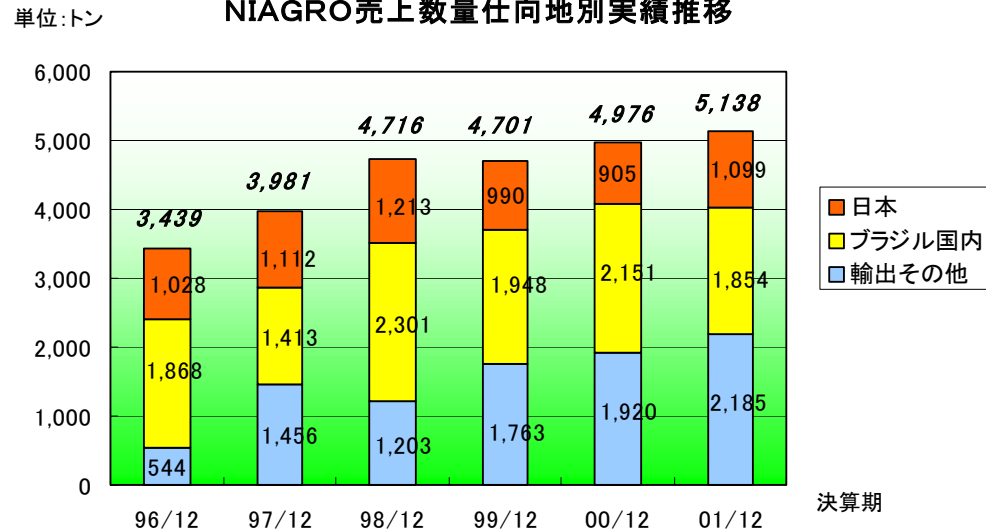
1. ニチレイブラジル農産(NIAGRO)のアセロラ集荷・加工事業は世界シェア10%
 - ①アセロラは腐りやすく収穫直後の凍結・搾汁加工が必要のため加工場を設置
 - ②アセロラ開発当初からブラジルで作付面積拡大や品種改良に取り組む
 - 収穫量や品質の安定、通年収穫を実現、面積当り収穫量はブラジル平均の3.7倍
2. 天然ビタミンCをレモンの34倍含有するアセロラの高い機能性を有効な資源に
 - ①ビタミンCの抗酸化作用は、メラニン色素生成の抑制など美肌効果が大きい
 - ②この5年間で欧州などの飲料・健康食品会社に原料輸出拡大、規模は4倍に、天然ビタミンCサプリメントなどに用途が拡大
 - ③日本では飲料用のほか化粧品メーカーに原料として供給、アセロラ果汁・エキスの化粧品への利用は当社の特許

世界のアセロラ生産高シェア



出典:ニチレイ調べ

NIAGRO売上数量仕向地別実績推移



その他

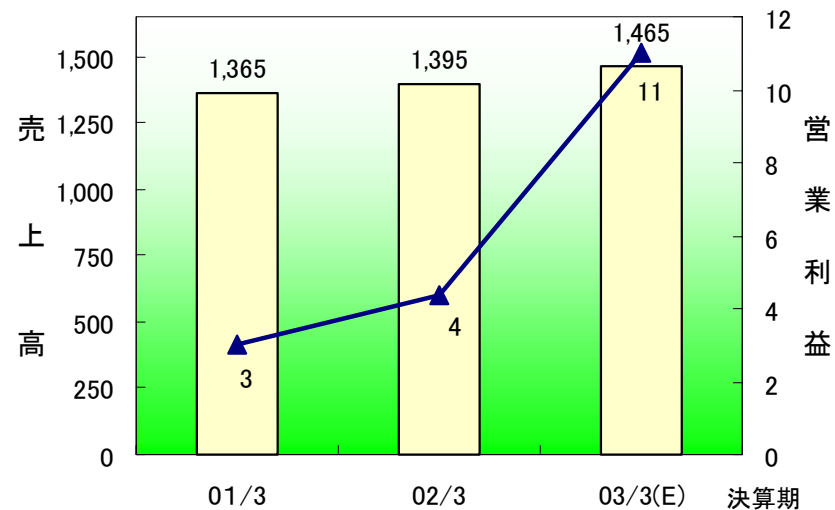


<その他>

ユキワは03/10に菱食の分割新会社と合併へ

1. 食品卸子会社ユキワは、1999年に菱食および三菱商事の資本参加を受け、業務提携を推進する一方、「NEW-TOMAS」導入など構造改革に取り組む
2. 規模の拡大によるコスト競争力と経営基盤の強化を目指し、菱食が03/1に分社化するフードサービス・低温食品事業の子会社とユキワとが03/10に合併へ、合併後の新会社は菱食の連結子会社となり、ニチレイの持分法適用会社となる予定
3. ユキワが04/3下期に連結除外となることにより、合併せず通期連結した場合と比べてニチレイの連結売上高は603億円、連結営業利益は8億円それぞれ減少する見通し
4. 合併新会社の年商は2,400億円規模となり、日本を代表する「フードサービス・低温食品」卸売業者に

ユキワの売上高と営業利益推移





データ1

【セグメント別売上高の推移】

| (単位:億円) | 01/3 | 02/3 | 03/3E | 04/3修正計画 | 04/3当初計画 |
|----------|-------|-------|-------|----------|----------|
| 低温物流事業合計 | 1,078 | 1,109 | 1,135 | 1,237 | 1,432 |
| 保管型 | 894 | 864 | 844 | 842 | 995 |
| 流通型 | 112 | 146 | 167 | 213 | 313 |
| 3PL | 2 | 13 | 26 | 81 | 54 |
| 欧州 | 69 | 87 | 98 | 101 | 70 |
| 食品事業合計 | 3,542 | 3,498 | 3,593 | 3,724 | 3,895 |
| 加工食品 | 1,754 | 1,744 | 1,728 | 1,786 | 1,901 |
| 水産品 | 1,124 | 1,059 | 1,144 | 1,162 | 1,227 |
| 畜産品 | 673 | 692 | 704 | 747 | 763 |
| その他 | 78 | 60 | 58 | 68 | 67 |
| 消去 | -87 | -57 | -41 | -39 | -64 |
| 食品卸売事業 | 1,365 | 1,395 | 1,465 | 762 | 1,536 |
| 不動産事業 | 97 | 82 | 89 | 96 | 121 |
| その他の事業 | 75 | 80 | 83 | 89 | 58 |
| セグメント間消去 | -557 | -582 | -575 | -428 | -541 |
| 売上高合計 | 5,600 | 5,581 | 5,790 | 5,480 | 6,500 |



データ2

【セグメント別営業利益の推移】

| (単位:億円) | 01/3 | 02/3 | 03/3E | 04/3修正計画 | 04/3当初計画 |
|----------|------|------|-------|----------|----------|
| 低温物流事業 | 81 | 80 | 78 | 83 | 101 |
| 食品事業 | 106 | 85 | 113 | 116 | 144 |
| 食品卸売事業 | 3 | 4 | 11 | 7 | 12 |
| 不動産事業 | 69 | 49 | 51 | 52 | 49 |
| その他の事業 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 |
| 配賦不能共通費用 | -77 | -81 | -78 | -77 | -79 |
| 営業利益合計 | 185 | 140 | 179 | 185 | 230 |



当資料取扱い上のご注意

当資料に記されたニチレイの現在の計画・見通し・戦略等のうち歴史的事実でないものは、現在入手可能な情報から得られたニチレイの経営者の判断に基づいた、将来の業績に対する見通しであります。従い、これら業績見通しのみにより全面的に依拠されることは控えるようお願いいたします。

実際の業績は、様々な重要な要素により、これら業績見通しとは大きく異なる結果となり得ることをご承知おきください。実際の業績に影響を与え得るリスクや不確実な要素には、以下のものが含まれます：

- ①ニチレイグループの事業活動を取り巻く個人消費動向を中心とした経済情勢
および業界環境
- ②米ドル・ユーロを中心とした為替レートの変動
- ③成長戦略とローコスト構造の実現性
- ④有利子負債削減の実現性
- ⑤偶発事象の結果 等

ただし、業績に影響を与える要素はこれらに限定されるものではありません。また、リスクや不確実な要素には、将来の出来事から発生する重要かつ予測不可能な影響も含まれます。当資料は、あくまでニチレイをより深く理解していただくためのものであり、必ずしも投資をお勧めするためのものではありません。