



**事業環境変化への対応をスピードアップ
～ 2004年3月期の事業戦略進捗～**

株式会社 ニチレイ

2003年11月7日

お問い合わせ先:

財務・IR広報部 マネジャー (IR広報担当)

柳沢 健二

TEL: 03 - 3248 - 2235

E - mail: yanagisawak@nichirei.co.jp

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

目次

各事業で推進中の戦略を下期は更に深化	1	【低温物流事業の戦略】	
		低温物流は保管型の業績改善が喫緊の課題	10
【加工食品事業の戦略】		大口荷主撤退と地方冷蔵倉庫不振への対策に注力	11
加工食品は原料高を吸収し計画並の収益を確保	2	大口荷主撤退の後荷は確保が進み始める	12
家庭用調理冷食はブランドの育成で売上を拡大	3	中期的には輸配送を伴う物流へ、余剰庫腹は廃止	13
業務用は新カテゴリー戦略で売上構成改善が進む	4	流通型は堅調、イオン様向けは新たに3拠点	14
単品別収益管理の進展が採算改善の原動力	5	チルド食品メーカーは物流コストの削減に悩む	15
ニチレイフーズの製造コストダウンは新たな展開へ	6	センター前センターはメーカー物流を効率化	16
		【参考資料】	
【水産事業の戦略】		差別化実現へマーケット×メニューで戦略明確化	17
水産の環境は引き続き厳しいが採算の改善に注力	7	新カテゴリー戦略は「カテゴリーNo1」の進化形	18
ニチレイの水産は海外での優良な商材開拓が強み	8	データ集	19
需要の変化に応じ資本効率の高い事業運営を追求	9		

注：当資料のグラフ・表などで表示されている数値は、別途断り書きがある場合を除き、金額単位表示未満は四捨五入し一部で端数調整のため切り上げ・切り捨てを行っています。



各事業で推進中の戦略を下期は更に深化

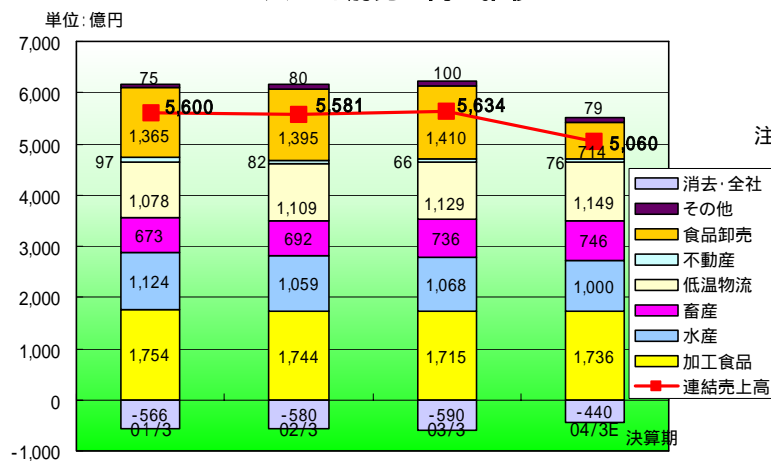
目標数値(連結、億円未満切り捨て):

	03 / 3実績	04 / 3前回見込	04 / 3目標	03 / 3比
売上高	5,634億円	5,257億円	5,060億円	90%
営業利益	182億円	180億円	156億円	85%
経常利益	162億円	165億円	137億円	84%
当期純利益	52億円	80億円	59億円	113%
有利子負債	1,453億円	1,350億円	1,350億円	93%

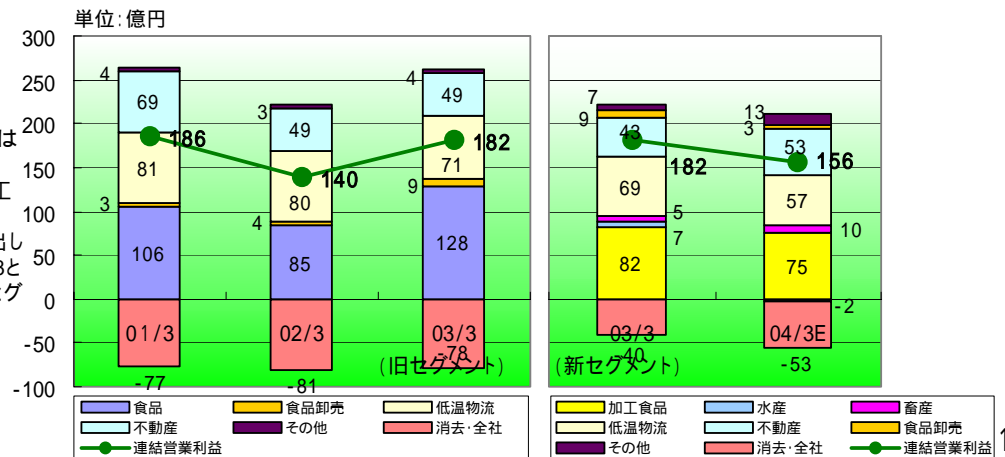
04 / 3(前回見込)は8月4日に発表したもの

- 加工食品は調理冷凍食品で順調に進捗している家庭用・業務用それぞれの戦略を今後も推進、製造コスト低減は新たに主力商品の原価を削減するプロジェクトに取り組む
- 中間期に営業赤字の水産は、好採算の商材に注力し赤字幅の縮小に努める
- 低温物流の保管型は業績改善に向けて集荷努力を徹底、流通型では新ビジネスモデル「センター前センター」が05 / 3上期に稼働開始へ

セグメント別売上高の推移



セグメント別営業利益の推移



注: 01/3 ~ 02/3は旧セグメントで食品は加工食品・水産・畜産を抜き出して表示、03/3と04/3Eは新セグメント

加工食品事業の戦略

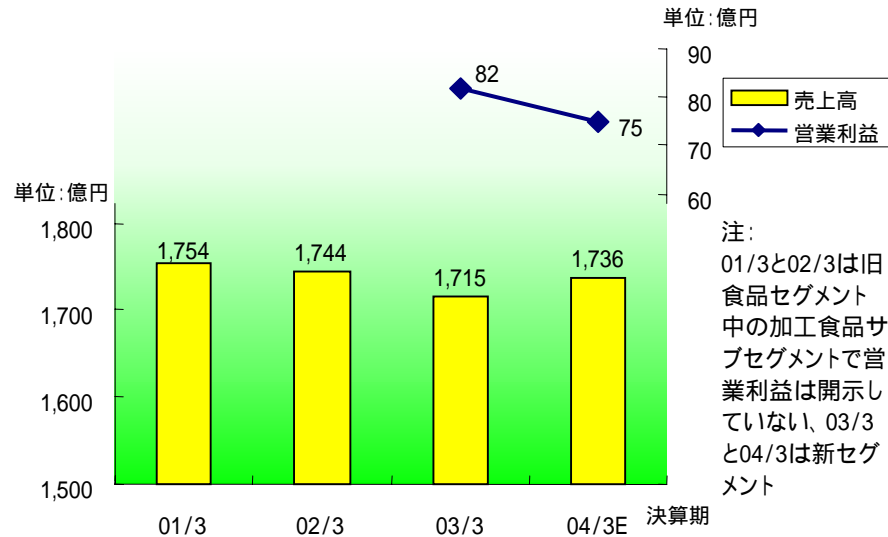


<加工食品事業の戦略>

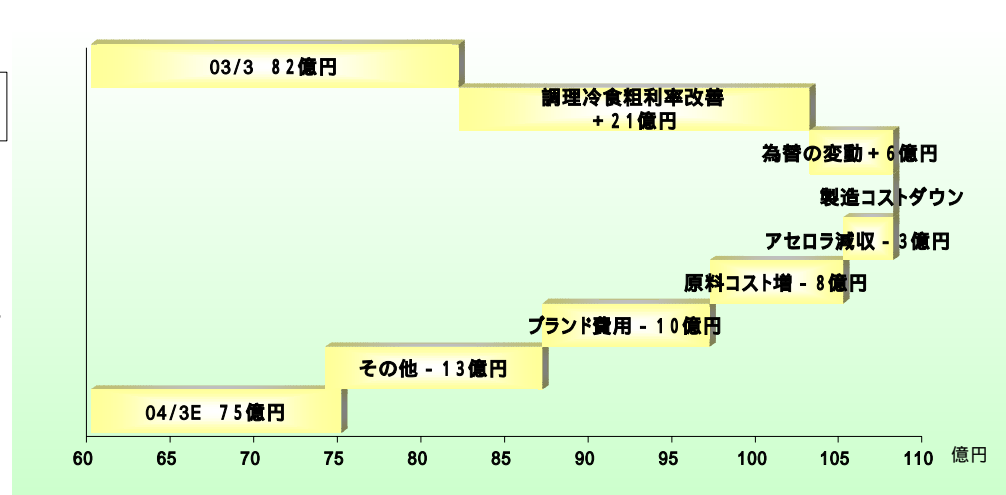
加工食品は原料高を吸収し計画並の収益を確保

1. 調理冷凍食品の売上面の戦略進捗：価値競争により売上の安定成長を実現
 家庭用はブランド育成推進、「お弁当にGood!」は02/9比117%を実現、通期も目標の10%増を上回る
 業務用は新カテゴリー戦略推進、選択した「得意な商品 X 伸びるマーケット」セグメントに集中が進む
2. 冷凍野菜はマーケット回復に遅れが見られ、当社も03/3は上回るが当初目標には届かず
3. 冷夏の影響を受けたアセロラは02/9比21%減、通期を03/3並みとした目標は下回る
4. 調理冷凍食品の利益面の戦略進捗：利益を確実に生み出せる体質へ構造を転換
 単品別収益管理が進展、アイテムカットに加え不採算商品の改善を更に進める
 ニチレイフーズの製造コスト5%削減は、従来手法での進捗に鈍りが出ており、新たな取り組みを開始
5. 原料価格の上昇影響は、上半期のチキンに加えて下半期には米飯と牛肉が予想される

加工食品事業の売上高と営業利益推移



加工食品事業営業利益の対前期比増減要因

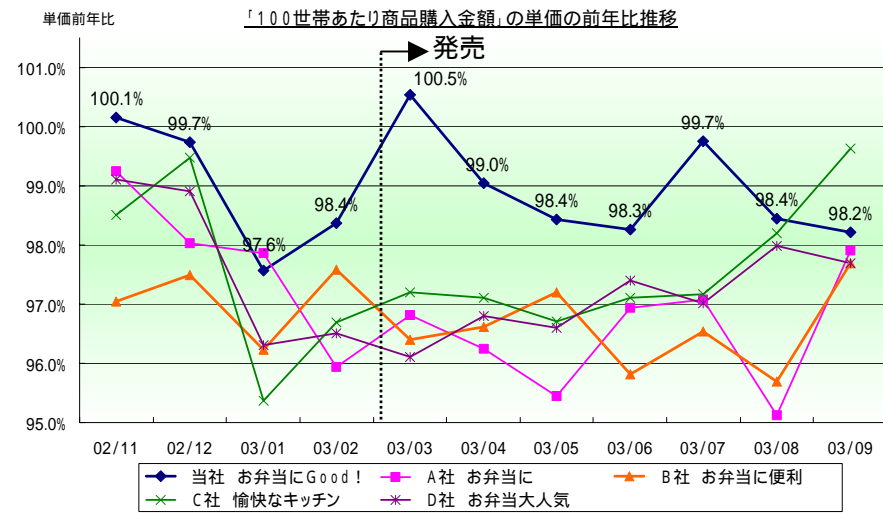
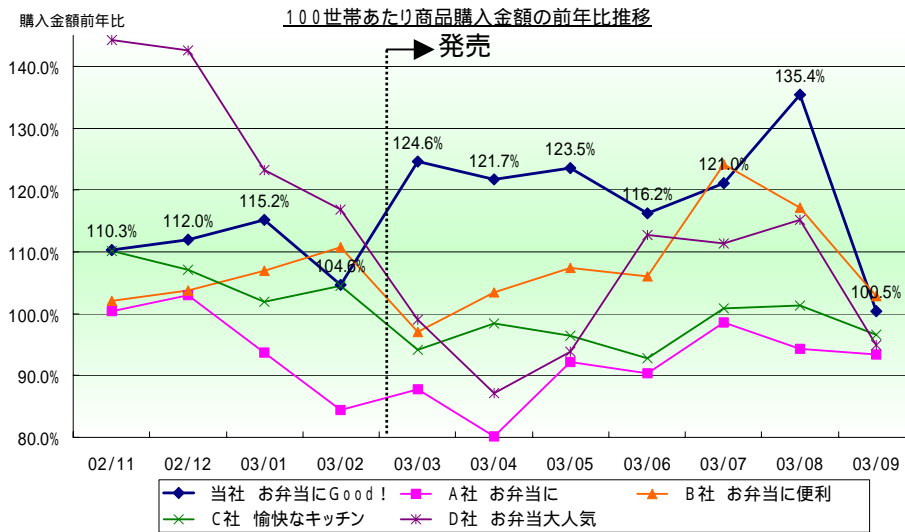




< 加工食品事業の戦略 >

家庭用調理冷食はブランドの育成で売上を拡大

1. 家庭用調理冷食売上高の40%を占めるお弁当向け商品を今春から「お弁当に Good!」ブランドに統合、全品に着色料・保存料・化学調味料不使用がコンセプト、03/9は前期比117%、04/3目標の03/3比10%増を更に上回る勢い
2. 商品購入金額調査では購入単価でも他社ブランドより下落幅が小さい
3. 値引販売をしない上等シリーズも03/9は前期比193%を達成、採算面で貢献
4. 今後は他の商品群でも新たなブランド戦略を展開、同水準のブランド費用を継続し、中期的な効果を狙うとともに家庭用調理冷食全体の底上げを図る計画



注: グラフはいずれもSCIの調査データを当社で加工、「お弁当に Good!」の2月以前はブランド統合前の該当商品のデータとなっている

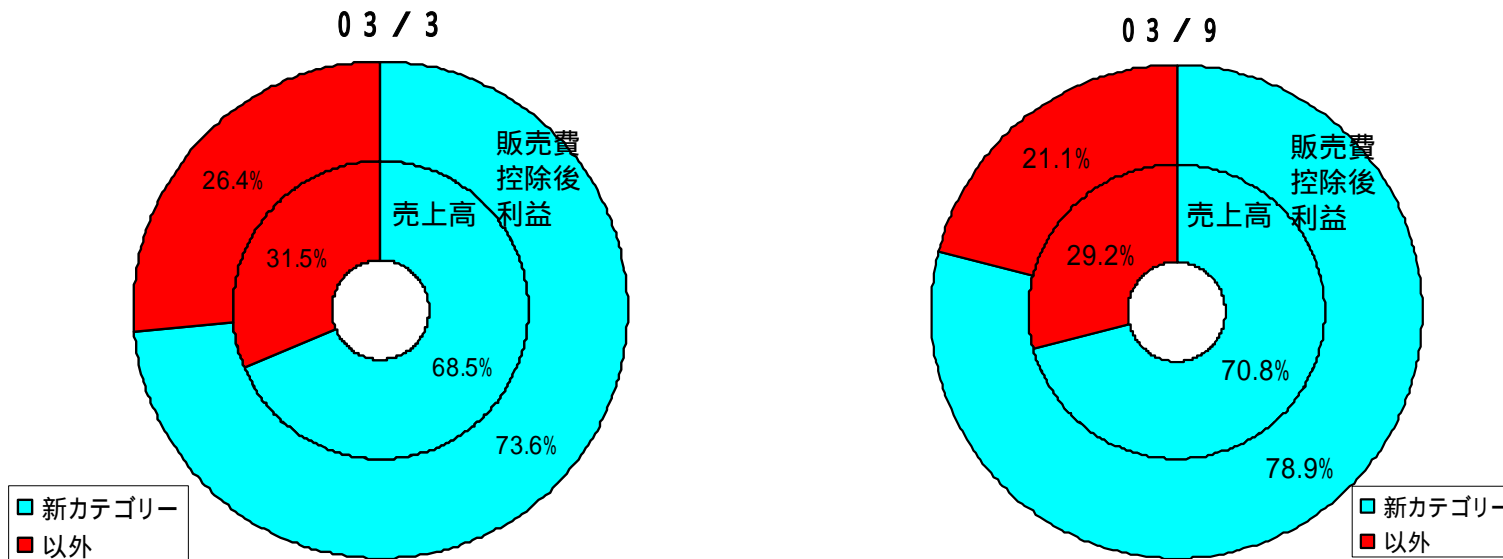


<加工食品事業の戦略>

業務用は新カテゴリー戦略で売上構成改善が進む

1. 業務用調理冷食市場は外食業界が不振の一方、規模が拡大する業種や企業もあり全体としてはまだ模様状態
2. ニチレイは市場動向と自社の強みの分析を踏まえて、得意な商品群「メニュー」と惣菜・外食などのユーザー業態から「伸びるマーケット」の組み合わせを選びだし「新カテゴリー」と設定、経営資源を集中しその売上構成比を高めることで、飽和状態の市場で利益を確保しつつ売上の成長を勝ち取る戦略を推進
3. 業務用調理冷食売上高は概ね前年並みで推移しているが、売上高と利益に占める新カテゴリー構成比は03 / 3に比べ着実に集中化が進んでいる

業務用調理冷凍食品の新カテゴリー構成比



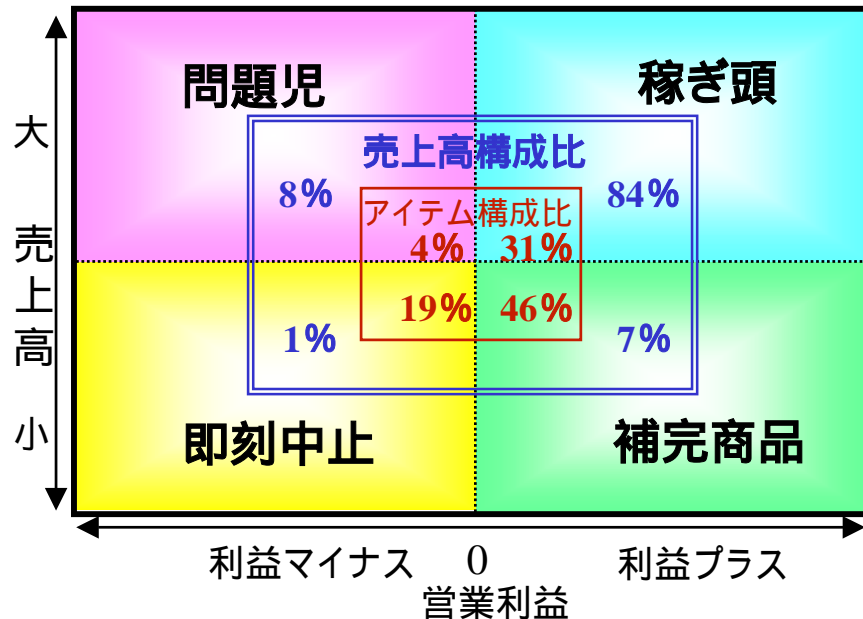


<加工食品事業の戦略>

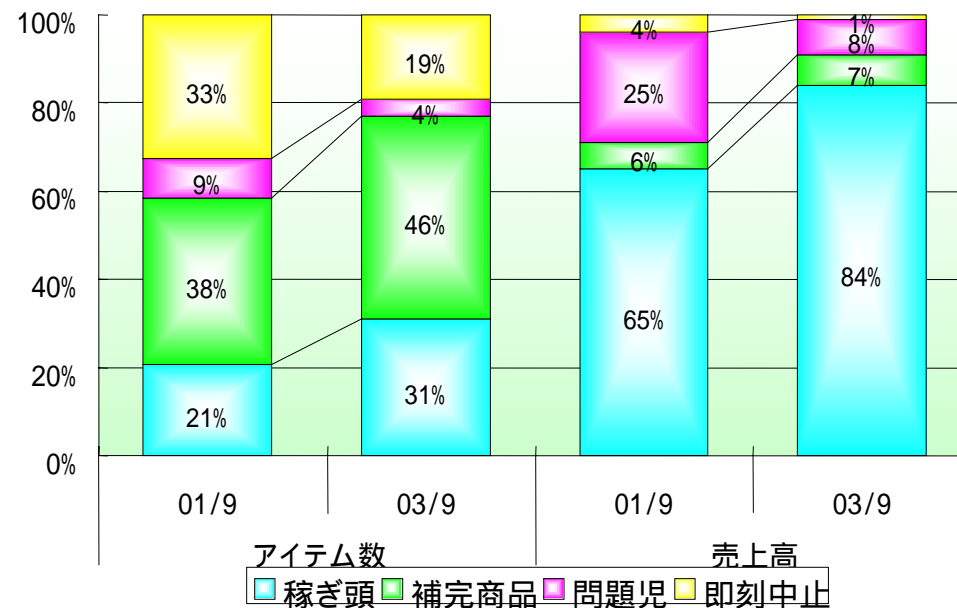
単品別収益管理の進展が採算改善の原動力

- 02 / 3以降単品別収益管理を実施、01 / 9から2年間で「即刻中止」はアイテムカットを進め、売れ筋商品でも赤字の「問題児」はリニューアル時の商品設計見直しによるコストダウンなどの対策を実行し「稼ぎ頭」への転換を進める
- 新商品やリニューアル品開発時の目標付加価値率を従来より高く設定、商品開発のハードルが高くなるが、利益率も年々上昇
- 今後はさらに利益率のハードルを高める

単品別収益管理の4象限ポートフォリオ(03 / 9)



アイテム数と売上高構成比の変化





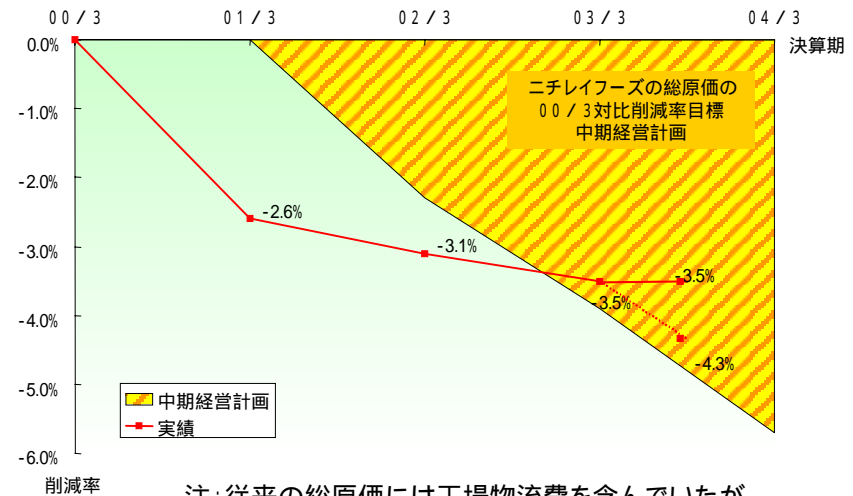
< 加工食品事業の戦略 >

ニチレイフーズの製造コストダウンは新たな展開へ

1. ニチレイフーズ7工場の00 / 3比総原価削減は上半期3.5%減で横ばい、チキン原料高騰の影響を調整すると実質的には4.3%に相当するが、原料購買などの従来手法だけでは限界も
2. 下半期から新たに主力商品のコストダウンに取り組む

商品毎に組織横断の数プロジェクトを編成
各プロジェクトは6ヶ月間で完了、テーマ毎に
00 / 3比製造原価30%削減を目標とする
開始当初に原料から製造・技術・労務など費
目別に具体的な改善内容を設定、取り組む
順次大型商品やニチレイフーズ7工場以外にも拡大

ニチレイフーズ7工場の総原価削減の進捗



注: 従来の総原価には工場物流費を含んでいたが、加工食品の物流再編に伴い今期から工場在庫がなくなり工場物流費が発生しない、上の表では計画値・実績値ともに工場物流費を00 / 3に遡って控除し算出し直している

【上半期取組んだ事例】業務用「春巻アイテムA」03 / 3比21% (3億円:年間) 原価削減

- <1> 工程管理の改善によるコストダウン(削減効果:全体の36%)
不良品発生率削減、ラインの停止時間削減、原料購買価格の引き下げなど
- <2> 商品規格変更によるコストダウン(削減効果:全体の42%)
包装規格の簡素化により包装材料費を削減、工程も簡略になり省人化に
- <3> 製造ラインの集約による単位当たり固定費削減(削減効果:全体の22%)
従来は博多・白石の2工場で生産していたが、博多工場に生産を集約
白石工場には生産量が少なく東日本中心に販売する業務用春巻数アイテムを博多から移管

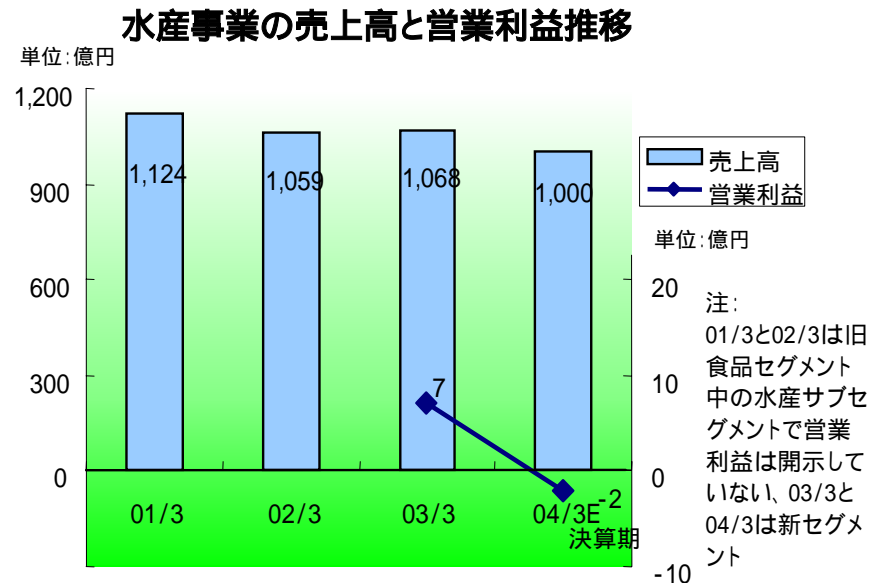
水産事業の戦略



<水産事業の戦略>

水産の環境は引き続き厳しいが採算の改善に注力

1. 04 / 3 下半期も主力商材のうち「たこ」や「かに」は低調な取扱い推移となる見込み
2. 一方でえびなどその他の魚種はすでに安値圏にあり、今後は徐々に取扱いが回復するものと見込む
3. 通期でも営業赤字が避けられないが、03 / 9を底として採算の改善を進める
4. このところ商品回転率の低下も著しく、下半期は在庫水準の適正化を進める
5. こうした厳しい環境の中でも、水産事業の戦略的得意先としているスーパーや食品卸などのユーザールートを取扱いを維持・拡大することで利幅が取れる軽加工品の伸長を図る

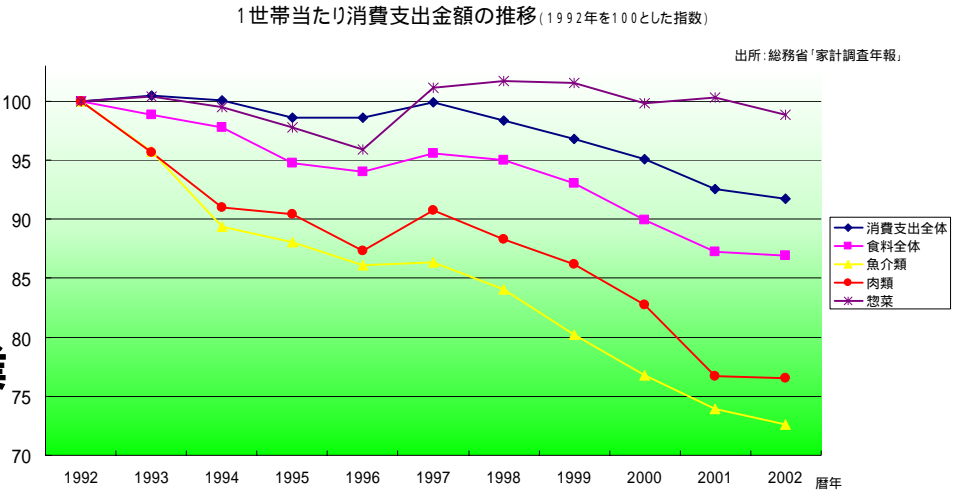




<水産事業の戦略>

ニチレイの水産は海外での優良な商材開拓が強み

- 魚介類に対する消費支出金額は1992年と比較すると30%減の水準、食生活の魚離れもあるが、加工食品や惣菜に加工されて消費されるものが増加していると考えられる
- 当社の事業は主に海外で漁獲・加工される水産物を輸入し日本国内で販売する流通業
- 海外での優良商材開拓力が強み、200海里漁業専管水域規制以前から漁労を持たない事業基盤の特色で海外での水産資源開拓を進めてきた



各社の水産部門売上高03/3期(単体ベース)

極洋	896億円
ニチロ	656
日本水産	1,200
ハウスイ	212
マルハ	1,650
ニチレイ	1,086

出典:みなと新聞、
ハウスイは決算短信

4. 当社が世界から調達する業界優位の商材

西アフリカタコ	業界トップ
グリーンランド甘えび	業界トップ
カナダ数の子	業界トップ
ベビー帆立・帆立貝柱	業界トップ~2位
ロシアタラバかに	業界2位
アラスカ・カナダズワイがに	業界3~5位
北米筋子	業界2位
中南米えび	業界トップ~2位
東南アジアブラックタイガー	業界2~3位
北米銀鱈	業界3位

(ニチレイ推計)

ニチレイが世界から調達する主力商材

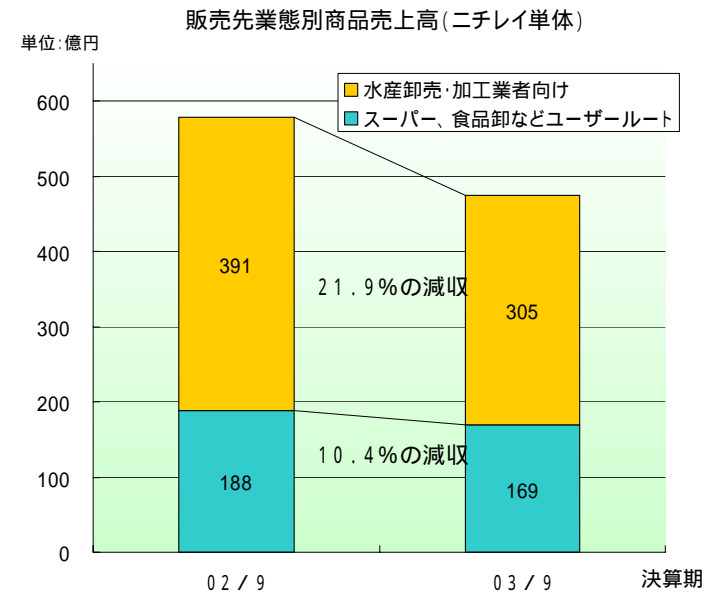
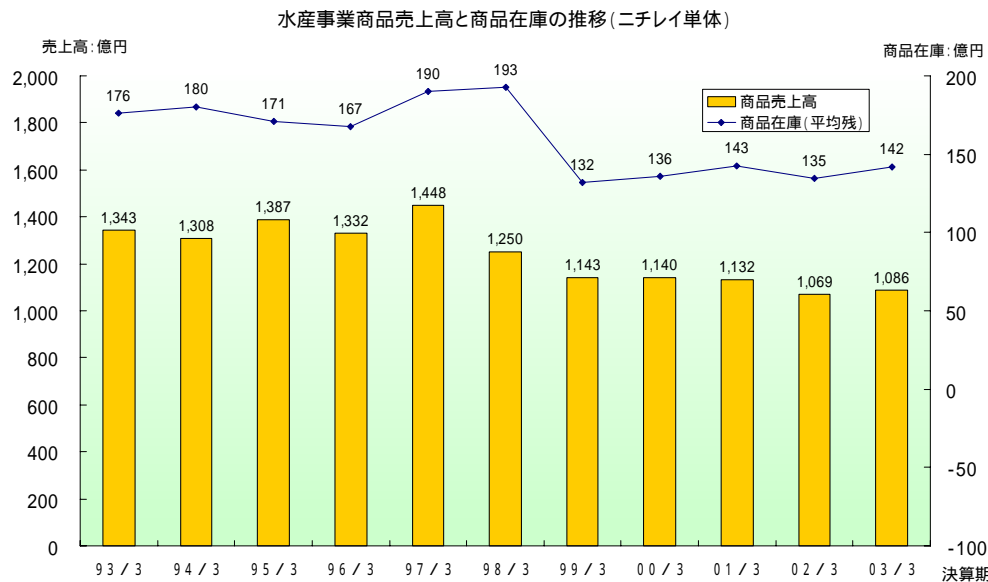




<水産事業の戦略>

需要の変化に応じ資本効率の高い事業運営を追求

1. 当社の水産事業の売上高は98 / 3以降漸減傾向
 魚介類への消費支出減少の影響
 商品在庫を中心とした使用資本の圧縮策に伴い、取り扱いを当社の優位な魚種に絞り込み資本効率の高い事業運営を志向
2. さらに現在の水産事業の重点戦略は、従来からの水産卸売や加工業者ルートに加えスーパーや外食・食品卸、CVSベンダーなどのユーザールートの取扱いを拡大し、素材への加工度を上げることで付加価値率向上を図る



低温物流事業の戦略

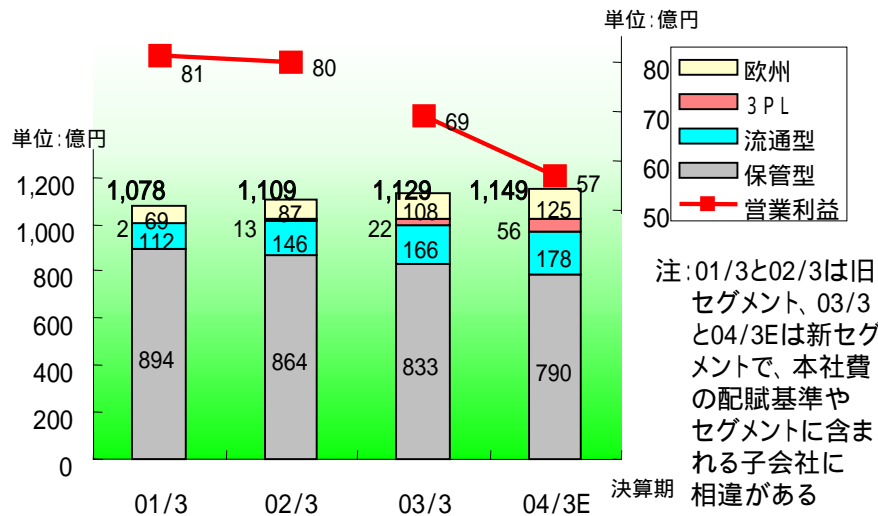


< 低温物流事業の戦略 >

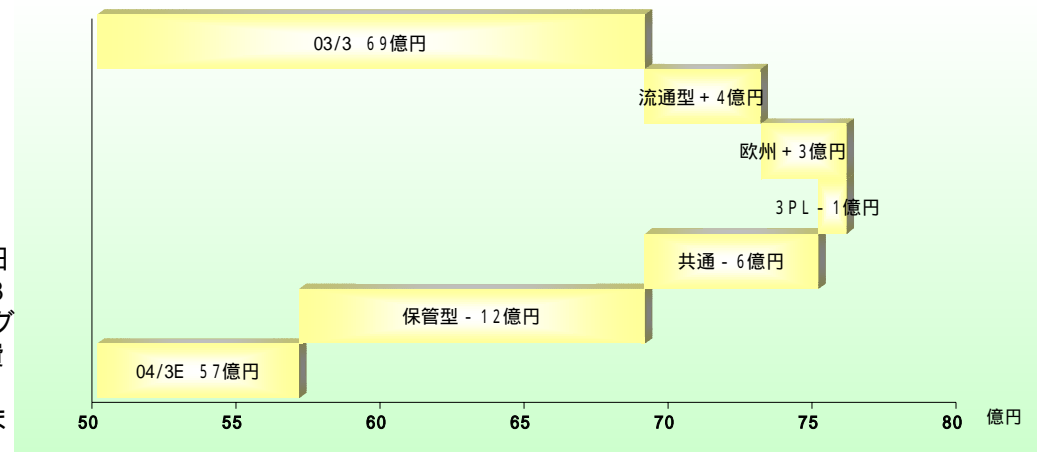
低温物流は保管型の業績改善が喫緊の課題

1. 保管型は大口荷主撤退の影響と地方冷蔵倉庫の空洞化が響いて今期は減益、徹底した集荷で在庫量の減少に歯止めをかける、中期的には構造的改善策を検討中、詳細は改めて発表を予定
2. 流通型では新しいビジネスモデル「センター前センター」の最初の拠点が05 / 3上期に稼働開始、物流効率化に悩むチルド加工食品メーカーの大きな潜在ニーズを掘り起こす
3. 3PLは期初計画比で進捗に遅れもあるが、受託業務が今後続々と開始予定
4. 欧州事業は引き続き順調に推移、上海での流通型は04 / 1に業務開始

低温物流事業の売上高と営業利益推移



低温物流事業営業利益の対前期比増減要因





< 低温物流事業の戦略 >

大口荷主撤退と地方冷蔵倉庫不振への対策に注力

(単位: 億円)

保管型営業利益の要因別前期比影響金額

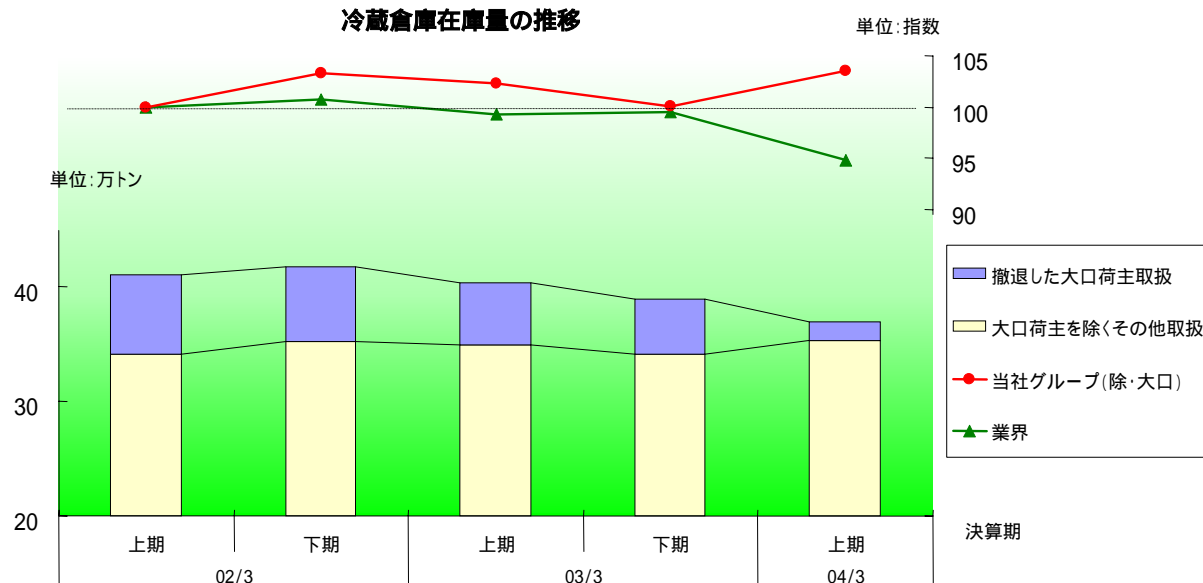
要因	03 / 9の状況	03 / 9 中間期	04 / 3下期の状況・施策	04/3 通期見込
大口荷主撤退影響	大口荷主の撤退が早まり、影響額が拡大	-6	大口荷主撤退の影響が継続	-14
	(関西地区) 空スペースへの集中搬入による収益力回復 代替業務の食品卸物流センター稼働が効率化 冷物流センター化移行の一時的経費増	+3	(関西地区) 食品卸物流センターの物量が増加 冷物流センターの稼働が安定化へ	+6
	(関東地区) 冷物流センター化移行の一時的経費増	-2	(関東地区) 冷物流センターの稼働が安定化へ 関東余剰庫腹廃止(庫腹集約による在庫率増)	+1
港湾地区貨物	環境改善による輸入量回復も輸入制限が発動 搬入量増加も在庫は微増	+0	輸入制限により在庫の回復が停滞 既存荷主貨物の安定的集荷継続、現状維持	+0
地方冷蔵倉庫	輸入貨物が首都圏に集中 顧客の在庫圧縮が進展 関西地区大口荷主撤退スペースへの貨物集中	-4	競争力UPのため更なるローコスト体制構築へ 構造的改革策進行中 老朽化事業所の廃止・資産売却	-6
その他の要因		+0	廃止事業所の一時的支出等	-2
荷役収支改善	地方での物量減による減収	-1	物量に合わせた作業シフトを実施	-1
減価償却費の減少		+2		+4
営業利益に対する 前期比影響額		-8		-12



< 低温物流事業の戦略 >

大口荷主撤退の後荷は確保が進み始める

1. 冷蔵倉庫業界は、ポテト・ほうれん草・豆類などの農産物や、さけ・すりみ・たこなど水産物が前年比輸入減の一方、畜産物は微増に留まり在庫量が漸減
2. 当社では昨年・今年の大口荷主撤退の影響を除くと、在庫量の減少には歯止めがかかり始めている
3. 当社は当面、大口荷主撤退後の空き庫腹を埋めるため、水産物などスポット保管需要を取り込み在庫水準の底上げに努める一方、中期的にはチルド加工品の仕分けや他メーカーの冷凍食品など新たな分野に取り組んでいる



注1: 02 / 3 上期の実績値を100とした指数表示

注2: 業界は全国の営業冷蔵倉庫(日本冷蔵倉庫協会資料)



< 低温物流事業の戦略 >

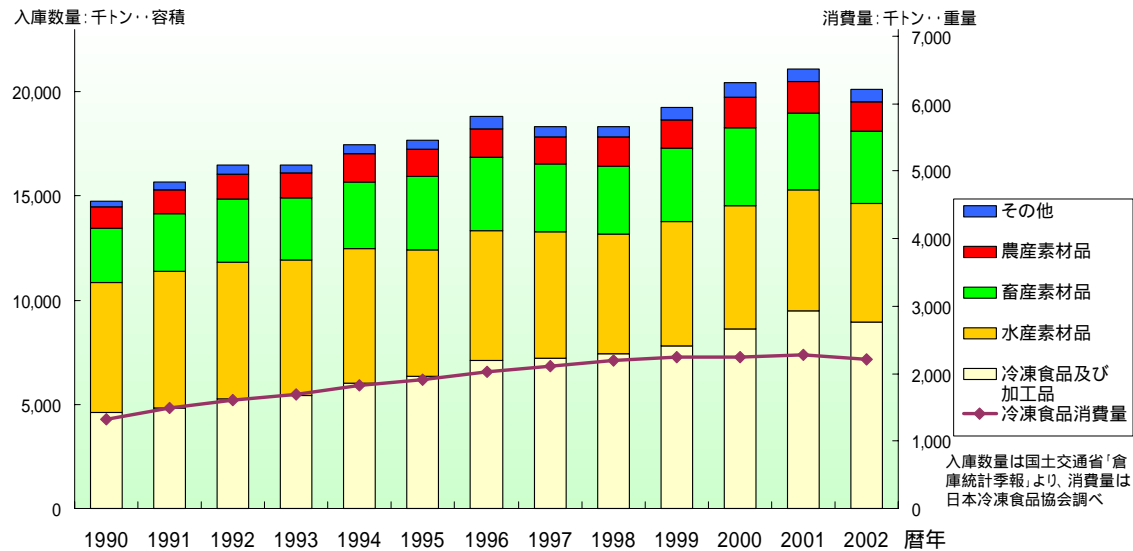
中期的には輸配送を伴う物流へ、余剰庫腹は廃止

保管型は中期的に下記の施策を実行し業績の立て直しを図る

今後も市場の拡大が相対的に見込める分野、具体的には冷凍食品メーカー・外食産業・チルド食品メーカー・大手小売業などを顧客とする、輸配送を伴う物流拠点の受託を推進する

老朽化し現状の運営では資本効率が低い拠点を廃止し、資産の売却を進める
貨物の首都圏集中による地方冷蔵倉庫の空洞化に対しては現在構造的対策を策定中、別の機会に詳細の報告を予定

営業冷蔵倉庫品目別入庫数量の推移





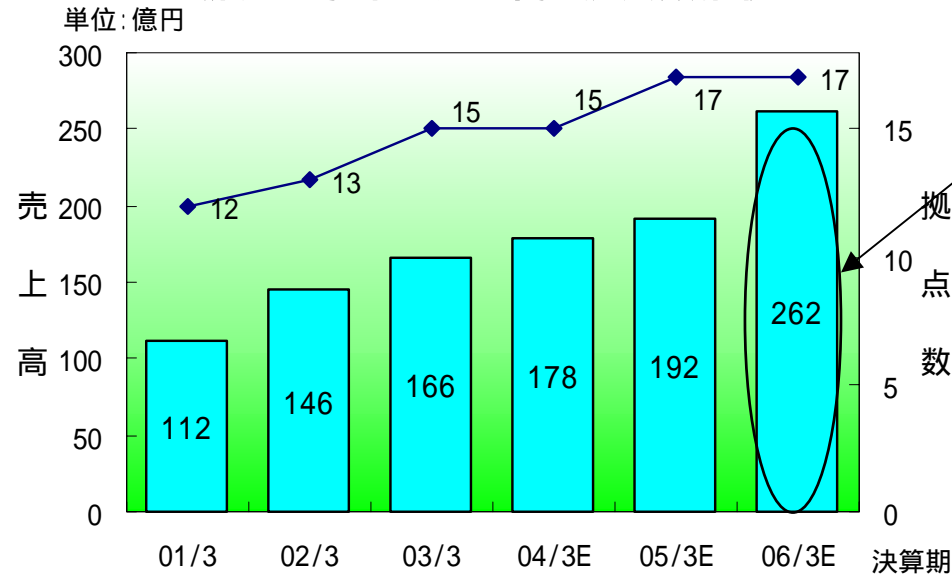
< 低温物流事業の戦略 >

流通型は堅調、イオン様向けは新たに3拠点

1. 流通型では既存のイオン様向けセンターが利益改善中、その他のセンターは引き続き順調
2. イオン様向けセンターの新設は05 / 3期に2拠点、06 / 3期に1拠点が決定

(イオン様向けセンター今後の稼働予定)	
京都センター	2004年10月
盛岡センター	2005年1月
北関東センター	2006年3月期中
これまでに稼働しているセンター	
仙台(01/7)、静岡(02/11)、四国(03/1)	

流通型事業の売上高と拠点数推移



06 / 3はイオン様北関東センターが稼働を開始するほか、規模が大きい京都センターも通年稼働し売上高が大幅に増加予定、一方小規模の既存拠点1ヶ所を廃止予定で、拠点数は横ばいの見込み

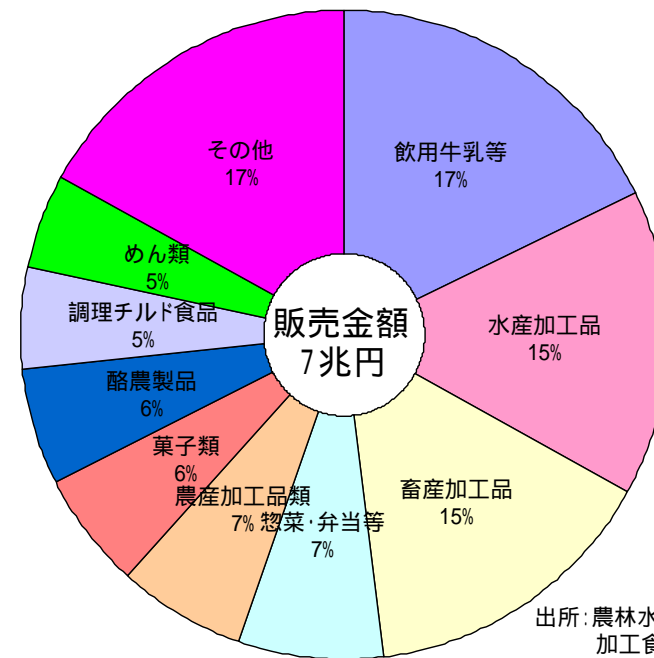


< 低温物流事業の戦略 >

チルド食品メーカーは物流コストの削減に悩む

1. チルド食品メーカーは小売業の物流センター設置で店舗への直接納品が不要に
地場以外への販路拡大が可能となった
自社の物流機能見直しのきっかけに
2. 一方でセンター納品の拡大や販売単価が下落する中で物流コスト削減が課題
チルド食品は生産から納品のリードタイムが短い
同一時間帯に集中的に多数のセンターへ納品が必要
3. 市場規模は推定7兆円、共同一括納品
でメーカーのニーズ掘り起こしが可能
卸が介在しない直取引が主流
地場の中堅業者も多く販売エリア
拡大にも貢献可能
4. ドライ加工食品ではメーカーの納品物
流効率化を狙いとして、大手卸2社が
共同した取り組みや、メーカー同士の
共同配送・納品の事例が増えている

食品製造業におけるチルド温度帯製品の内訳



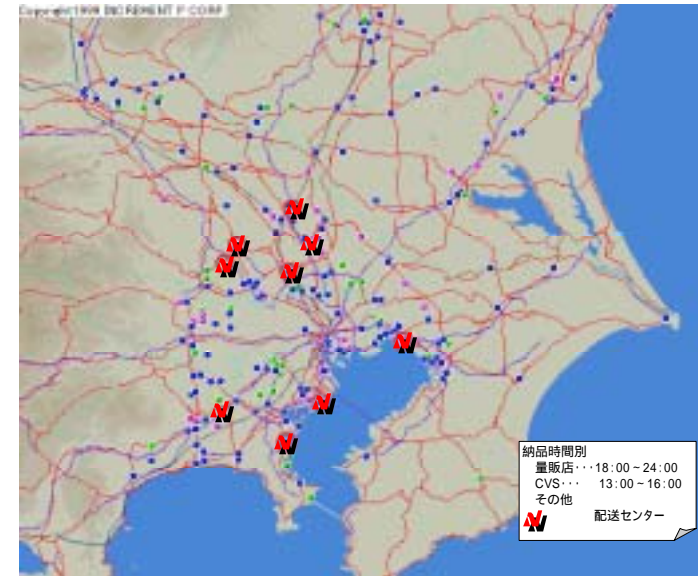
出所：農林水産省(平成9年)
加工食品流通動態調査



< 低温物流事業の戦略 >

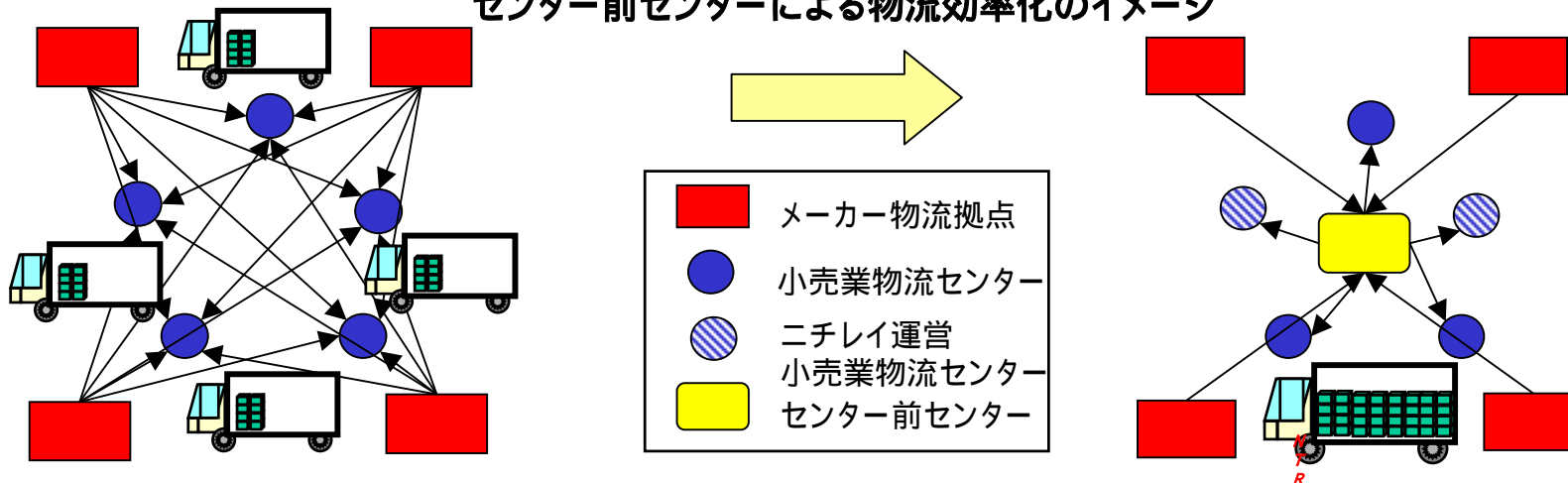
センター前センターはメーカー物流を効率化

1. ニチレイは、チルド食品メーカーからの商品を、低コストで小売業物流センターに共同一括納品するセンター前センターを05 / 3上期に事業化する
2. ニチレイは主要大手小売業のセンターを運営しており納品先の要件を熟知している
3. センターから店舗への納品車両800台が有効に活用できるうえ、名糖運輸との提携を通じて効率的な車両運用も可能
4. 05 / 3にはチルド食品メーカー20社のセンター配送業務を受託、通過高360億円を目標に、将来的には拠点の追加や既存小売センターの活用も図る



関東地区の量販店物流センター64ヶ所(うち当社運営は10ヶ所) CVS物流センター60ヶ所
 その他卸等236ヶ所 合計360ヶ所

センター前センターによる物流効率化のイメージ



參考資料

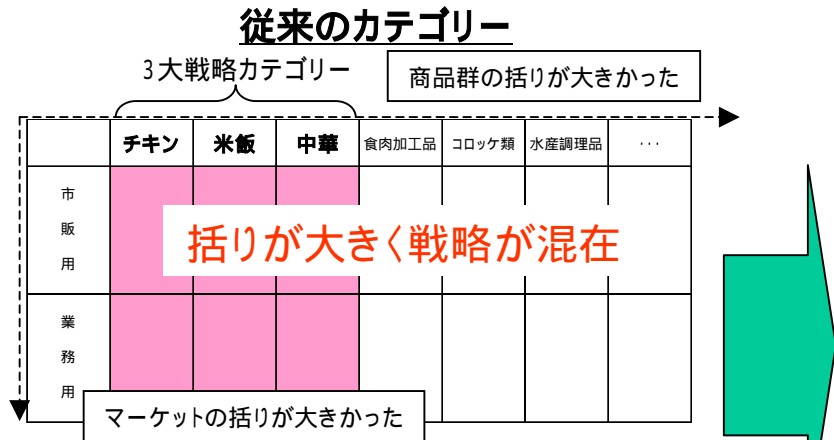


<新カテゴリー戦略について>

差別化実現へマーケット×メニューで戦略明確化

1. 「マーケットとメニューの組み合わせで」、カテゴリーを設定(新カテゴリー)

目的: 「利益成長を実現する活動」に直結した「戦略単位」を設定し、経営資源を集中する



マーケット

新カテゴリーの考え方

メニュー

		1	2	3	4	30
		鶏唐揚・焼き物	ハンバーグ	ハンバーグ	ピラフ類	ゼリー類
家庭用						
惣菜						
外食						
給食						
位置付け		拡大	拡大	拡大	改善	開拓
利益率	既存品のコストダウン(国内)					
	既存品のコストダウン(海外)					
向上	高付加価値商品の投入					
	商流費率の低減					
売上高向上	新商品投入					
	営業資源の集中					

2. 各カテゴリーの機会・課題を抽出、収益改善策を設定

ステップ1...単品収益管理に基づき戦略方針を設定

ステップ2...市場分析に基づき拡販余地を分析

ステップ3...自社強み分析(生産設備・技術・素材)により実現可能性を評価

ステップ4...上記2と3から重点カテゴリーを30種抽出

ステップ5...各々の戦略ポジションを設定 「拡大」:売上高の増加により利益成長を狙う、7カテゴリー

「改善」:コストダウンにより利益を改善、14カテゴリー

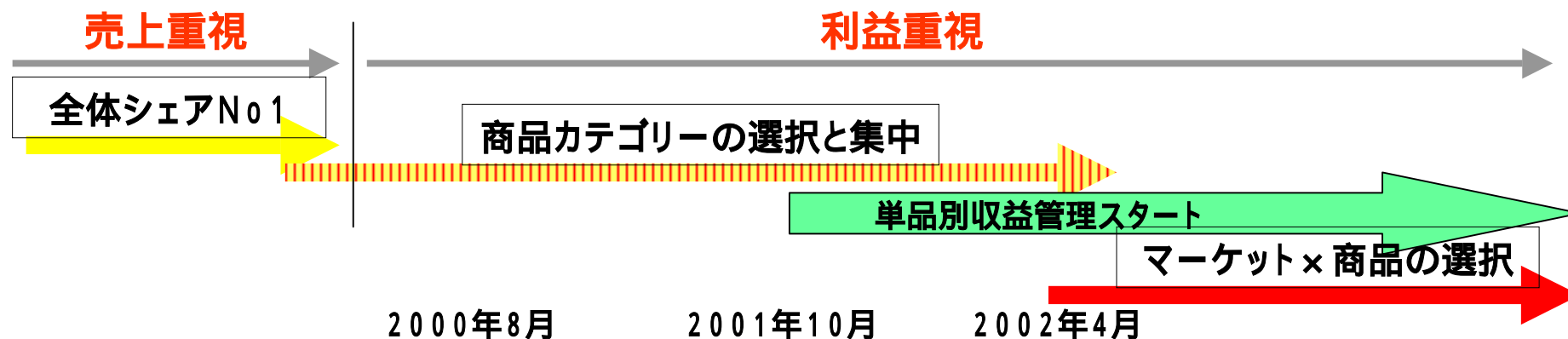
「開拓」:今後開拓を進めて将来の金のなる木に、9カテゴリー



<新カテゴリー戦略について>

新カテゴリー戦略は「カテゴリーNo1」の進化形

(冷凍食品の戦略変遷図)



冷凍食品市場が拡大
女性の就業率増加などが背景に

冷凍食品の市場成長が鈍化
家庭用はメーカー間の販売競争から値引販売が常態化
業務用は外食の業態間競争激化から価格引下げ要求が顕著

冷凍食品市場は二分化
価格訴求型量産品と質を重視したプレミアム型商品が両立

全体シェアNo1	カテゴリーNo1戦略		新カテゴリー戦略へと進化
冷凍食品全体の売上高で国内No.1のキープが最優先課題	売上重視から利益重視に転換 工場の主力ラインを構成し相対的に利益率が高く売上成長が見込める「チキン・米飯・中華」の3大戦略カテゴリーへの集中を高め、主力工場の稼動が安定	単品別収益管理が実現 アイテム削減、商流費削減とともに「3大戦略カテゴリーの中でも低収益な商品」「戦略カテゴリー以外の高収益な商品」など単品レベルの収益性が明確に	マーケットの業態とカテゴリーを細分化した「メニュー」を組み合わせ、キメ細かな新カテゴリー戦略を設定 単品別収益管理から得られたデータとマーケットの評価から拡販余地と潜在収益力を分析し、各新カテゴリーの戦略ポジションを明確化、選択と集中の効率を図り、各新カテゴリー毎に最適な施策を実行



データ集

セグメント別売上高・営業利益の実績・見込・前回見込・前年実績

単位: 億円(単位未満四捨五入、一部で端数調整あり)

	中間期			下期			通期		
	03/9	(前回E)	02/9	04/3(E)	(前回E)	03/3	04/3(E)	(前回E)	03/3
(売上高)									
加工食品	871	925	880	865	866	835	1,736	1,791	1,715
水産	466	501	572	534	556	496	1,000	1,057	1,068
畜産	370	359	358	376	385	378	746	744	736
低温物流	585	607	568	564	612	561	1,149	1,219	1,129
不動産	40	38	32	36	44	34	76	82	66
食品卸売	714	762	703	0	0	707	714	762	1,410
その他	42	49	50	37	42	50	79	91	100
全社または消去	-301	-336	-300	-139	-153	-290	-440	-489	-590
合計	2,787	2,905	2,863	2,273	2,352	2,771	5,060	5,257	5,634
(営業利益)									
加工食品	42	43	44	33	32	38	75	75	82
水産	-5	0	8	3	10	-1	-2	10	7
畜産	6	4	0	4	3	5	10	7	5
低温物流	30	34	38	27	36	31	57	70	69
不動産	30	26	20	23	20	23	53	46	43
食品卸売	3	8	2	0	0	7	3	8	9
その他	7	5	4	6	6	3	13	11	7
全社または消去	-29	-27	-21	-24	-20	-19	-53	-47	-40
合計	84	93	95	72	87	87	156	180	182

注: (E)は今回発表した見込、(前回E)は8月4日に発表した見込



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、将来の業績に対する見通しであります。将来の業績に関する見通しは、将来の営業活動や業績に関する説明における「期待」、「計画」、「戦略」、「見込み」、「予測」、「予想」その他これらの類義語を用いたものに限定されるものではありません。これらの情報は、現在において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ております。このため、これらの業績見通しのみで全面的に依拠して投資判断されることは控えるようお願いいたします。また、新たな情報、将来の事象、その他の判断に基づき、常にニチレイが将来の見直しを見直すとは限りません。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。

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
米ドル・ユーロを中心とした為替レートの変動
成長戦略とローコスト構造の実現性
有利子負債削減の実現性
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。