



**中期計画実現に向けて施策を徹底  
～ 2005年3月期の事業戦略進捗～**

**株式会社 ニチレイ**

**2004年11月5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

|                           |   |                     |    |
|---------------------------|---|---------------------|----|
| 下期も中期経営戦略の施策を着実に実行        | 1 | 【低温物流事業の戦略】         |    |
|                           |   | 低温物流は地域保管事業の収益性が改善  | 8  |
| 【加工食品事業の戦略】               |   | 地域保管は在庫量が増加に転じる     | 9  |
| 加工食品はチキンとアセロラ以外は計画通りの進捗   | 2 | 関西地区では組織再編による効率化が実現 | 10 |
| チキンの穴を米飯が補う「お弁当にGood！」は伸長 | 3 | 通過型センターが事業成長のドライバー  | 11 |
| 業務用調理冷食は新カテゴリーの拡充が進む      | 4 | 通過型センターが続々と稼働を開始    | 12 |
| 生産コストは増産効果により低減           | 5 |                     |    |
|                           |   | 【参考資料】              |    |
| 【水産事業の戦略】                 |   | データ集                | 13 |
| 水産は利益回復の途上、下期は営業利益黒字化に    | 6 |                     |    |
| 商品の採算管理を徹底し継続的な改善を進める     | 7 |                     |    |

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。



# 下期も中期経営戦略の施策を確実に実行

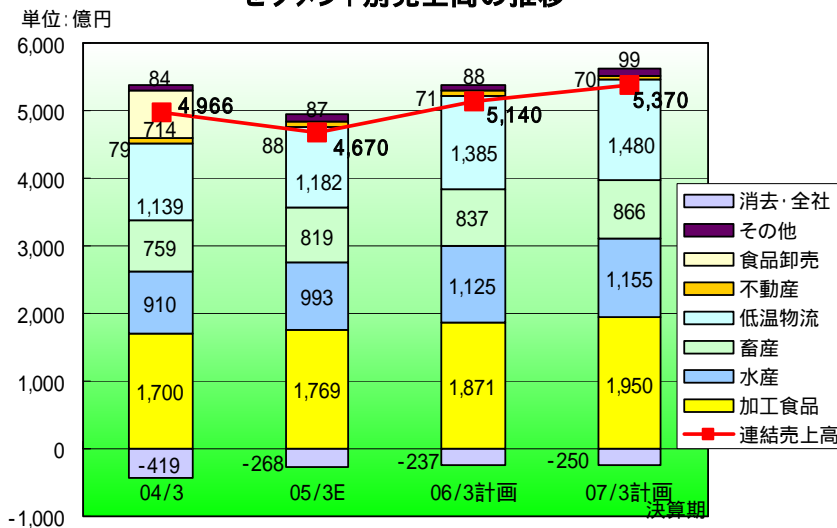
目標数値(連結、億円未満切り捨て):

|       | 04/3実績  | 05/3前回見込  | 05/3目標    | 04/3比 |
|-------|---------|-----------|-----------|-------|
| 売上高   | 4,966億円 | 4,770億円   | 4,670億円   | 94%   |
| 営業利益  | 139億円   | 140億円     | 137億円     | 98%   |
| 経常利益  | 120億円   | 139億円     | 134億円     | 111%  |
| 当期純利益 | -18億円   | 50億円      | 46億円      | -     |
| 有利子負債 | 1,243億円 | 1,200億円以下 | 1,200億円以下 | 96%   |

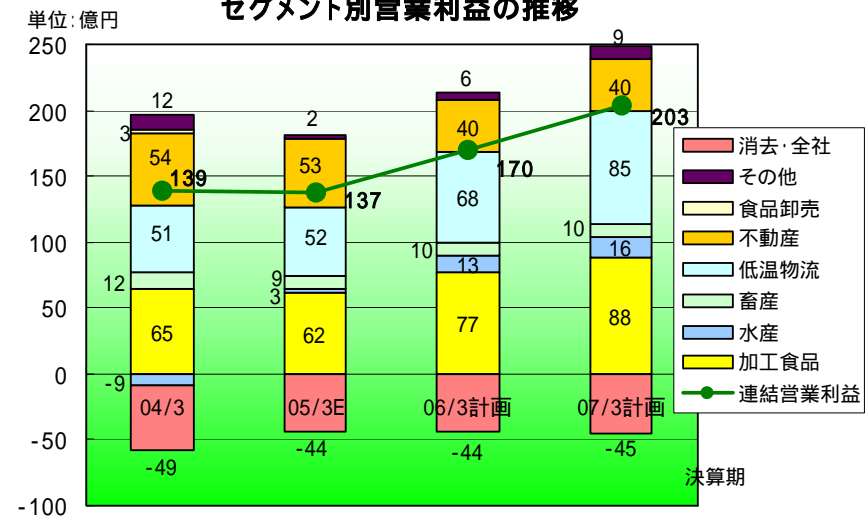
05/3(前回見込)は8月3日に発表したもの

1. 加工食品は原料コスト高騰の影響を受けて通期でも減益となるが、重点商品群の拡販により製造コスト低減を図る
2. 水産は取扱数量確保が引き続き厳しいが商品の採算管理を徹底、通期では営業利益を黒字に転換
3. 低温物流は地域保管事業が予定を上回るペースで収益性を改善

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



# 加工食品事業の戦略

---

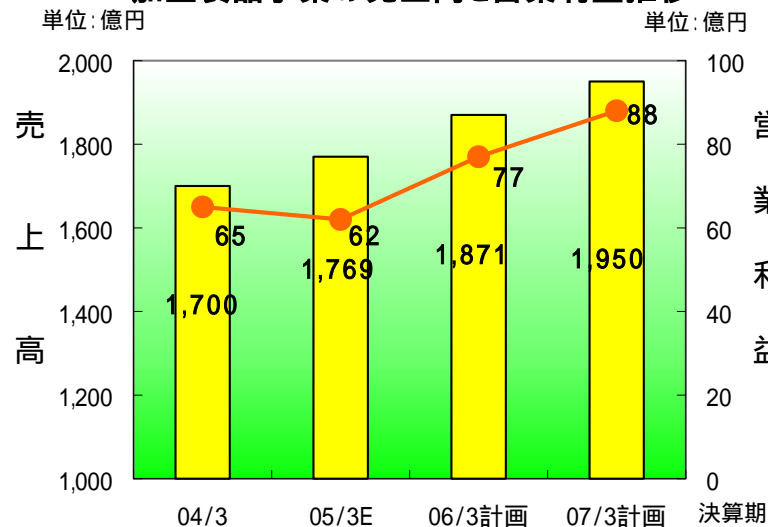


<加工食品事業の戦略>

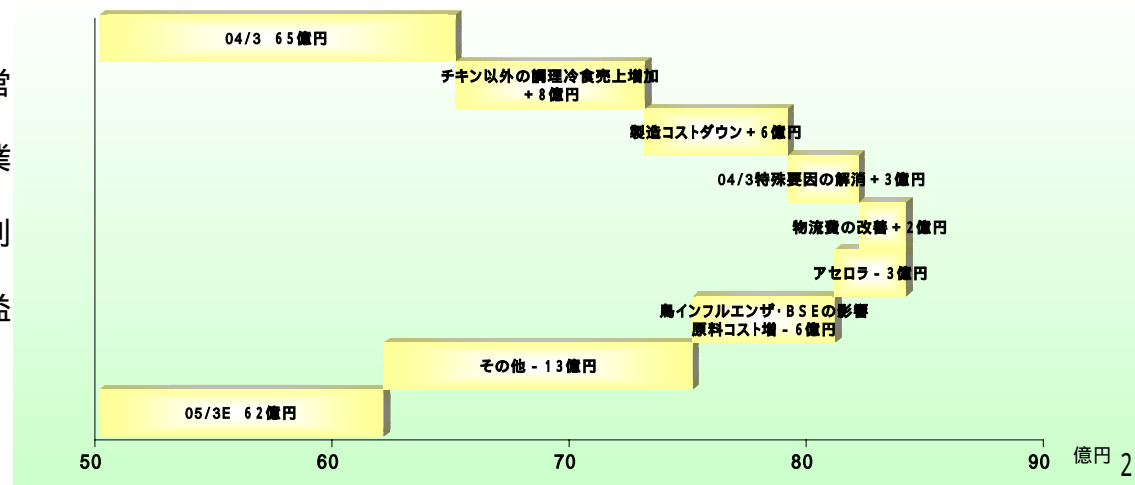
# 加工食品はチキンとアセロラ以外は計画通りの進捗

1. 家庭用調理冷食は米飯が積極的な販売活動により好調、「お弁当にGood!」シリーズは05/3通期では前年実績を上回る見通し
2. 業務用調理冷食はチキン加工品を除けば順調、主力商品群における新カテゴリーの拡張も進行し売上増に貢献
3. 製造コストはニチレイグループ内で生産する重点商品群の拡販により工場の操業度が向上し、単位当り間接工場費が低減、拡販のための商流費増に充当する
4. 鶏肉・牛肉原料の高値継続、アセロラの売上未達などで営業利益は前回見込比6億円減
5. アセロラは既存の飲料が伸び悩んでいる、今後、アセロラ果実に含まれるポリフェノールなどの機能性成分を活かした商品や、果肉入りゼリー・ヨーグルトなどラインナップを拡げながら、ブランドの強化に取り組む

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



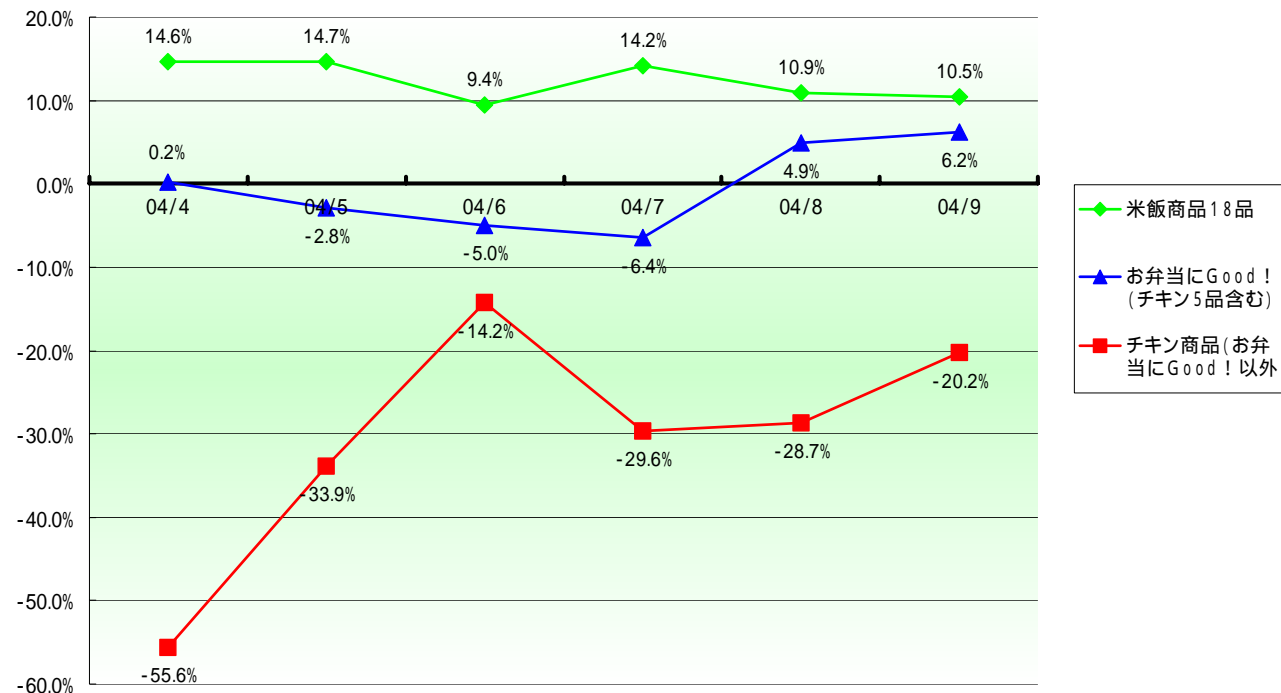


<加工食品事業の戦略>

# チキンの穴を米飯が補う「お弁当にGood！」は伸長

1. 家庭用の4割を占める「お弁当にGood！」シリーズは、チキン問題により一部商品で一時欠品が発生し、04/9は前期並となったが、チキン問題が解消した8月以降は順調に拡大しており通期では大きく伸長が見込める
2. 単品売上が大きい米飯商品は積極的な拡販策を採り、04/9は前期比112%の増収、チキンの輸入停止問題による売上減の穴を埋める

家庭用商品群の売上高推移(前年同月比増減率)





<加工食品事業の戦略>

# 業務用調理冷食は新カテゴリーの拡張が進む

1. 業務用調理冷食は鳥インフルエンザの影響で商品供給が一時的に滞ったチキン加工品を除けば概ね順調に推移、チキン加工品も7月以降は供給体制がほぼ整い前年比プラスに転じる、業態別に見ると外食向けはチキン加工品の比率が高いため伸び悩んだが惣菜向けが順調
2. 中期経営計画では自社の強みを持つ4つの商品群に関して新たな業態への展開により生産・販売数量の増加を目指す、惣菜向け米飯や給食向け春巻においては当該業態向けに開発した新商品の導入が進む、外食向けハンバーグでは昨年発売の「グレイビーハンバーグ」が販売拡大に貢献、給食向けチキン加工品は供給体制が整った第2四半期に新商品の発売を開始し下期には生産増に貢献する見込み

主力商品群における新カテゴリーの拡張と04/9実績

|               |    | 商 品 群 |       |       |      |       |       |       |       |       |
|---------------|----|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
|               |    | チキン   | ハンバーグ | 米飯    | 春巻   | めん類   | 水産フライ | コロケ   | 卵焼類   | カツ類   |
| 業務用冷食<br>市場規模 |    | 350億円 | 240億円 | 200億円 | 80億円 | 610億円 | 470億円 | 450億円 | 350億円 | 290億円 |
| 業<br>態        | 惣菜 |       |       |       |      |       |       |       |       |       |
|               | 外食 |       |       |       |      |       |       |       |       |       |
|               | 給食 |       |       |       |      |       |       |       |       |       |

注: 青いセルは04/3以前から展開している新カテゴリー、太枠で囲んだ黄色いセルは中計期間中に新たに戦略展開する新カテゴリー「」は04/9に売上の伸長が著しい新カテゴリー市場規模は当社推定



<加工食品事業の戦略>

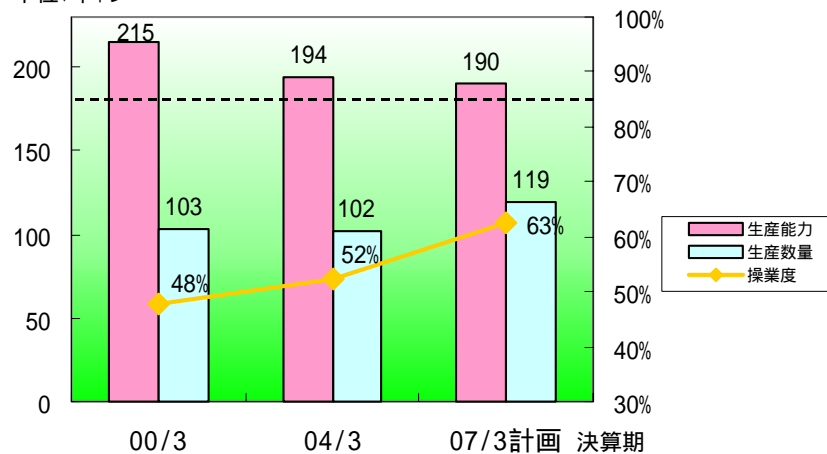
# 生産コストは増産効果により低減

1. 中期経営計画では、グループ工場で生産する重点商品群の拡販による操業度改善が重点戦略、05/3～07/3の3年間で11ポイントの向上を目標にしている
2. 04/9の重点商品群の前期比伸長率(いずれもチキン商品含む)
 

|         |      |
|---------|------|
| 家庭用調理冷食 | 117% |
| 業務用     | 103% |
3. この結果、04/9のニチレイグループ国内工場の生産数量は03/9比約4千トン(8%)増加、操業度は03/9比4ポイント改善し、間接工場費単位当り原価が7%低下、コストダウン効果は04/9で3億円、05/3通期で計画通り6億円が見込める

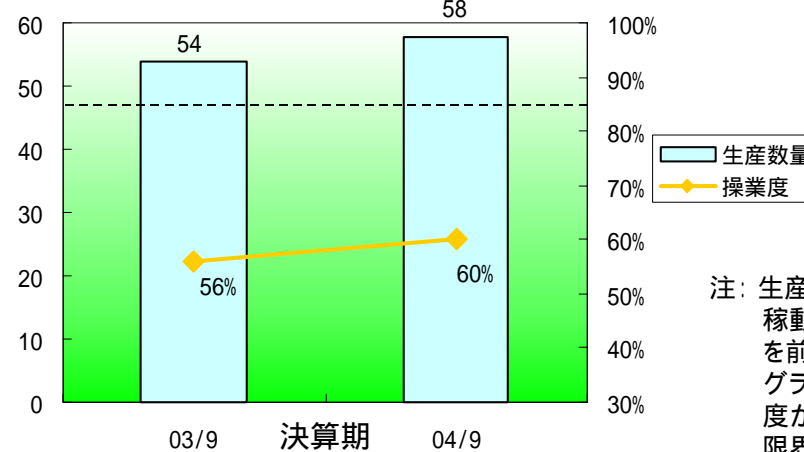
ニチレイグループ国内工場の操業度中期目標

単位:千トン



中間期の操業度実績

単位:千トン



注: 生産能力は年間290日稼働、1日15時間操業を前提に算出  
 グラフ上の点線は、操業度が現実的に達成しうる限界値が85%であることを示す



# 水産事業の戦略

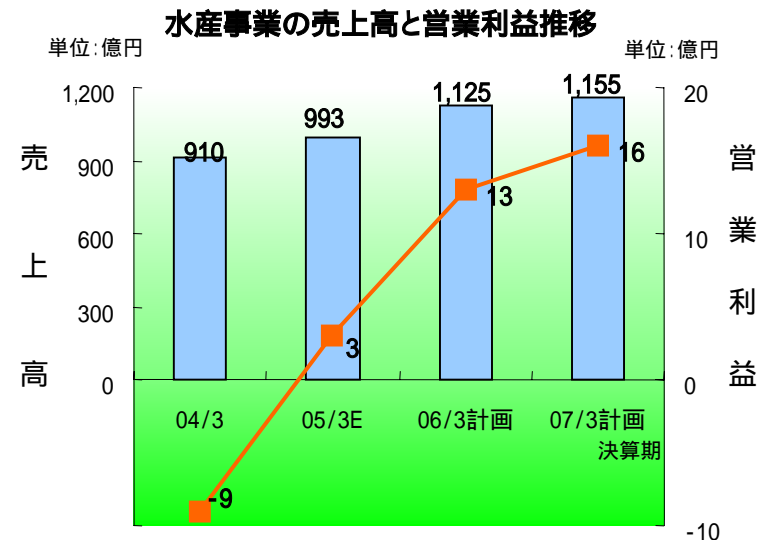
---



<水産事業の戦略>

# 水産は利益回復の途上、下期は営業利益黒字化に

1. 04/9は、たこの禁漁期間延長による数量減、赤魚などの北方底魚は水産物消費の増えている中国の引き合いが強く数量確保が困難になるなど、当初の見込と比べ調達面で苦戦が続き、売上・利益とも目標には届かなかった
2. こうした中で取扱数量が最も大きいえびは、市況軟化で厳しい状況の中でも加工えびの取扱増で採算を維持することができた
3. 下期は取扱量の確保には引き続き厳しい環境となるが、さらなる市況の悪化は想定されず採算は維持できる見通し、一部の当社の得意商材では採算の向上も見込まれ、下期の営業利益は当初見込比1億円減程度となる見込み
4. 中期計画で掲げた販売商品をより加工度を高めたものにシフトする戦略は03/9の39%から04/9は43%に構成を上げることができた、ユーザールートへの構成比向上は要員の配置をシフトする来年度以降に



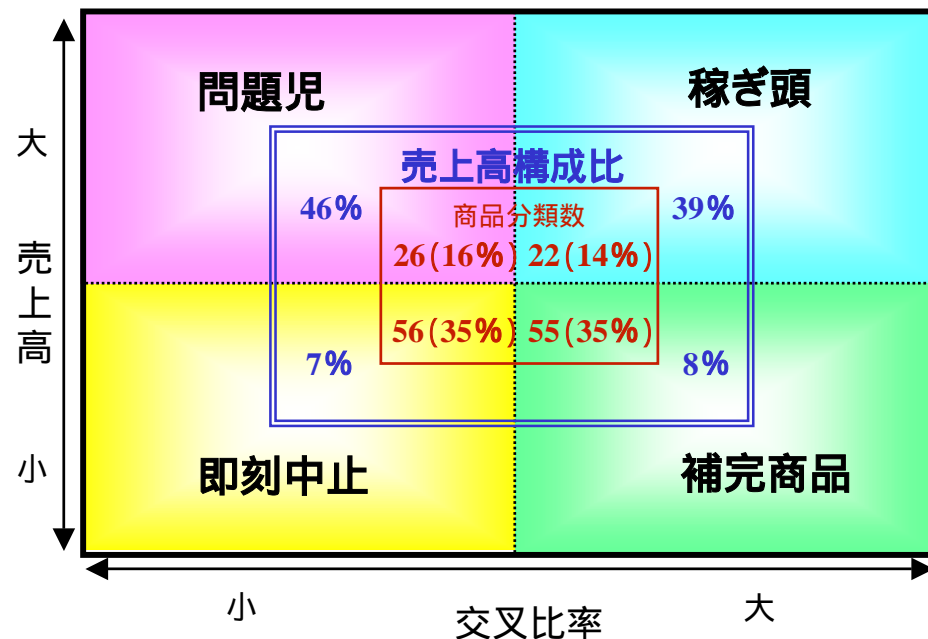


<水産事業の戦略>

## 商品の採算管理を徹底し継続的な改善を進める

1. 採算管理が既に進んでいるえび以外の水産品を対象に、売上高と交叉比率(利益率と商品回転率の積)を軸とした重点化手法を導入
2. 取扱数量が小さく売上への貢献が僅少な「即刻中止」群の中で9種類の取扱を停止、売上高規模は大きい交叉比率が相対的に小さい「問題児」群の中から13種類について利益改善への施策を実行
3. 今後も定期的に取り扱の見直しを行ない効率的な販売を行なう

水産品の商品分類別ポートフォリオ構成



注: 数値は02/3~04/3の3年間の実績を使用

# 低温物流事業の戦略

---



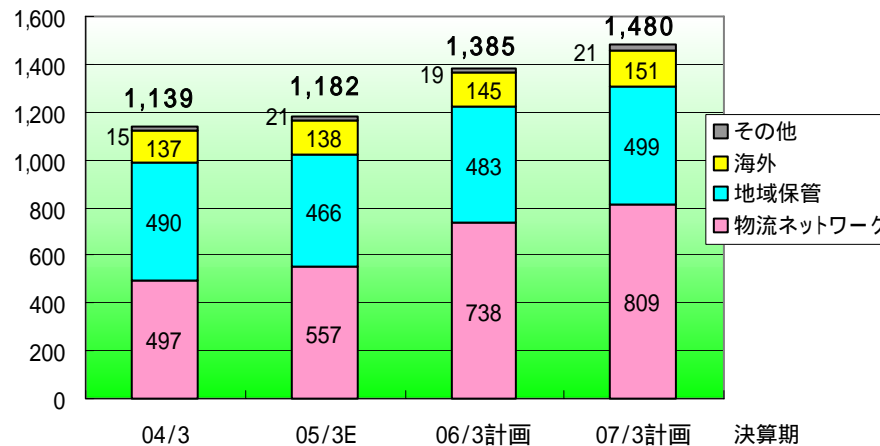
< 低温物流事業の戦略 >

# 低温物流は地域保管事業の収益性が改善

1. 地域保管事業は保管収入の減少に歯止めがかかる、一部の地域では組織再編による運営効率化が実現、全体として予定を上回るペースで収益性が改善
2. 物流ネットワーク事業は中計期間中の売上・利益増のドライバーとなる通過型センターが順調な受託状況、05/3には7件が稼働を開始し来期以降は収益にフル貢献の予定

低温物流事業のサブセグメント別売上高推移

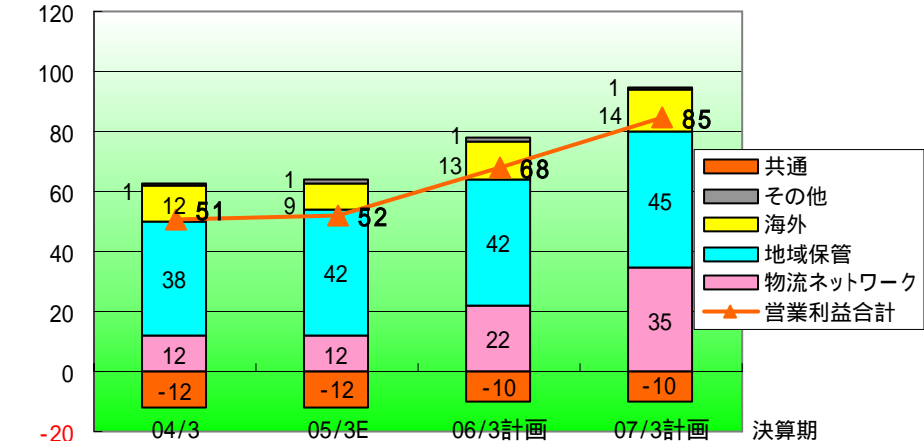
単位: 億円



注: サブセグメント変更に伴う売上高組替時にミスがあったため、04/3の物流ネットワークと地域保管の売上高は5月7日の資料と異なっている  
05/3Eから旧冷蔵子会社の食品部門の低温物流外へのセグメント移管やグループ外への営業譲渡があり、売上高に41億円減の影響がある

低温物流事業のサブセグメント別営業利益推移

単位: 億円



注: 06/3計画と07/3計画のサブセグメント別営業利益は5月7日の資料と異なっている、この理由は、5月の時点では物流ネットワークと地域保管に属する各子会社が05/3からロイヤリティ費用3億円を負担することにしていたが、この負担がなくなったため事業サブセグメントの利益が増加、その分だけ共通費用も増加したもの

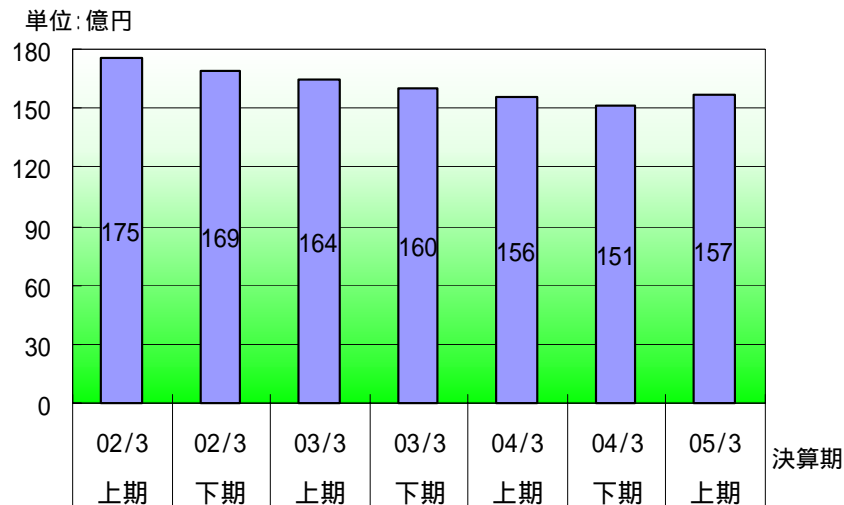


< 低温物流事業の戦略: 地域保管事業 >

# 地域保管は在庫量が増加に転じる

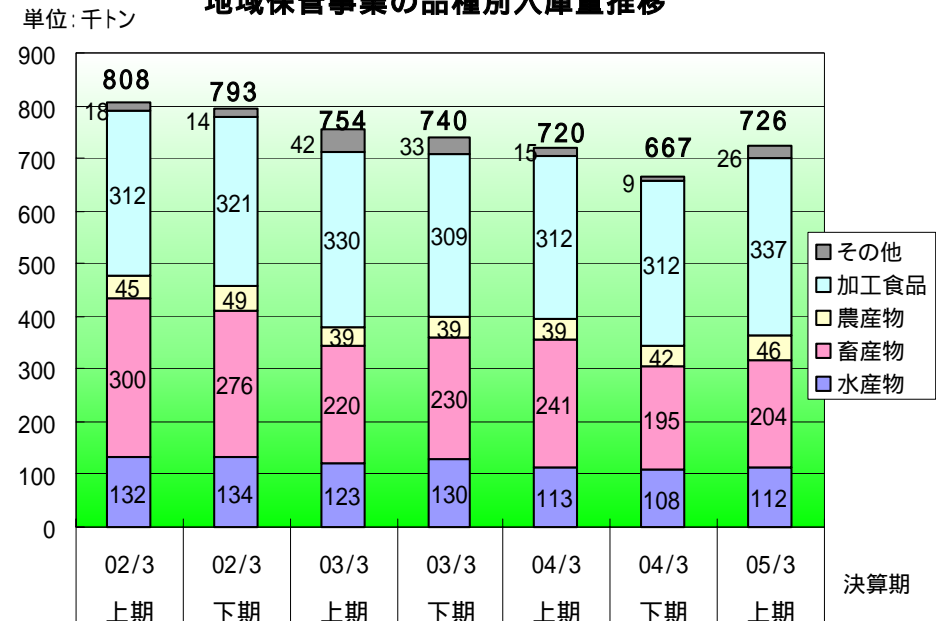
1. 保管収入は04/3まで減少傾向にあったが04/9には増加
2. 大口荷主撤退の影響が一巡したほか、BSEによる米国産牛肉の搬入停止はオーストラリア産牛肉などの代替商材により影響を軽減、また冷凍食品や畜産加工品などの加工食品が増加、地域に密着した営業による新規商材の集荷も進む
3. この結果在庫量も04/9になり増加に転じる

地域保管事業の自所保管収入推移



注: 対象は現在地域保管事業に属するニチレイグループの冷蔵倉庫全て (旧冷蔵子会社所属分を含む)

地域保管事業の品種別在庫量推移



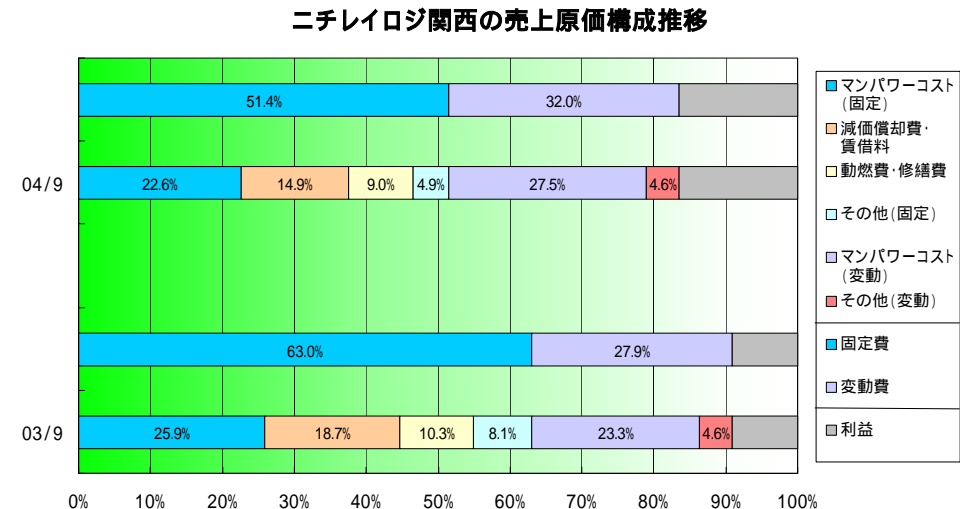
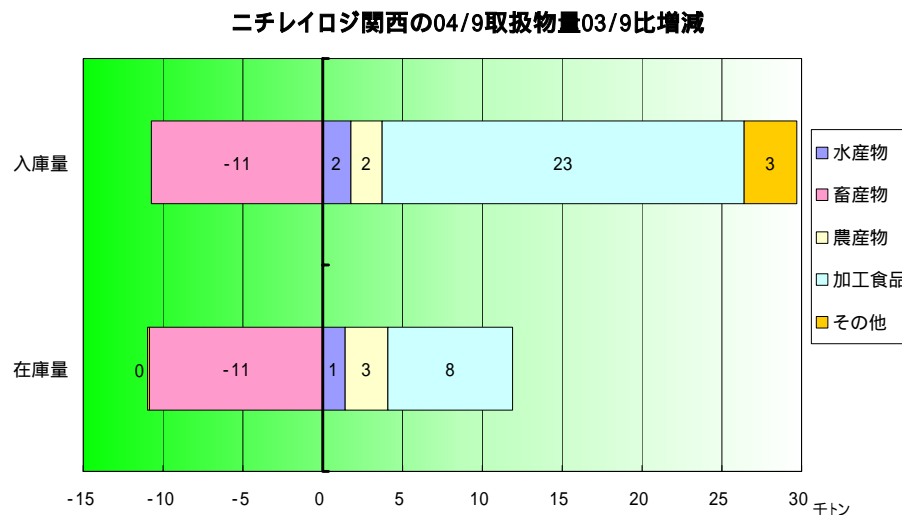
注: 対象は旧ニチレイ所属で現在地域保管事業に属する冷蔵倉庫  
「加工食品」は水産加工品・畜産加工品・農産加工品・冷凍食品の合計



< 低温物流事業の戦略: 地域保管事業 >

# 関西地区では組織再編による効率化が実現

1. 先行して改善が進んでいるニチレイロジ関西では、04/3まで売上減により固定費比率が上昇し利益を圧迫していた
2. 地域分社化と同時に元々地域子会社であった関西日冷を統合したことで営業力が強化、04/9には乳製品の新規取扱開始や地場のメーカー・スーパーマーケットの冷凍食品物流誘致、水産卸の在庫獲得などで加工食品を中心に在庫量が03/9比増加した
3. また統合による管理機能の一本化、事業所新設が続く物流ネットワーク事業への要員シフトや退職による自然減の補充を最小限の外部委託にとどめてコストを削減、マンパワーコストの変動費化も進み固定費比率が低下、採算が改善



注: 03/9の数値は現在ニチレイロジ関西に所属する当時のニチレイ・関西日冷の事業所のデータから算出

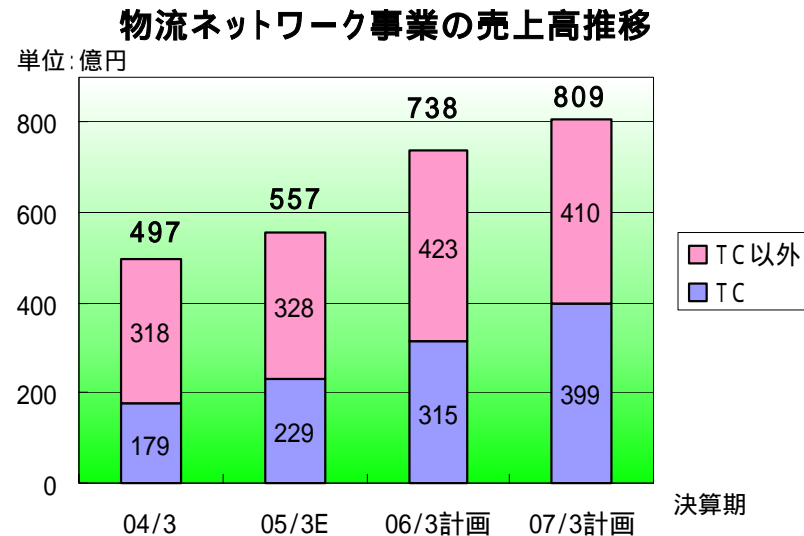


<低温物流事業の戦略:物流ネットワーク事業>

# 通過型センターが事業成長のドライバー

1. 新中期経営計画では07/3までの3年間で物流ネットワーク事業の売上高を312億円増加させる計画、そのドライバーは通過型センター(TC)で220億円の売上増を見込む
2. TCについては次ページで説明
3. TC以外では下記のサービスを展開し売上増を図る
  - センター前センター物流...加工食品メーカーから通過型センターまでの物流を共同化・効率化
  - フローズンセンター...小売業に向けて提案、川下から冷凍品の物流を効率化
  - メーカー物流...チルド・冷凍食品メーカー物流の共同化
  - 事業者向け全国輸配送サービス...低温度帯商品を少量でも低コストで運ぶ、業務用の需要にフォーカス

05/3には埼玉県岩槻市でセンター前センターが稼働を開始、またメーカー物流もチルドメーカーの物流を受託、今後はこれらの実績を核に更なる展開を図る





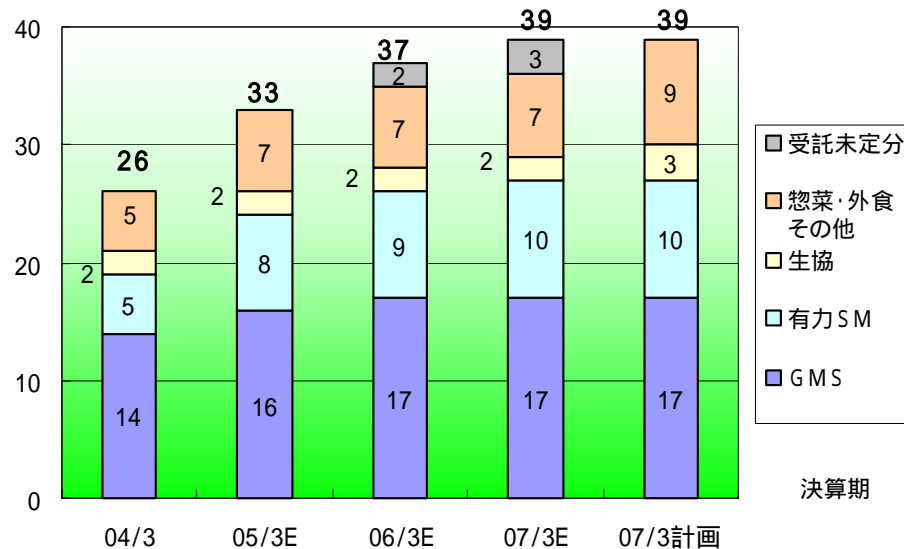


< 低温物流事業の戦略: 物流ネットワーク事業 >

# 通過型センターが続々と稼働を開始

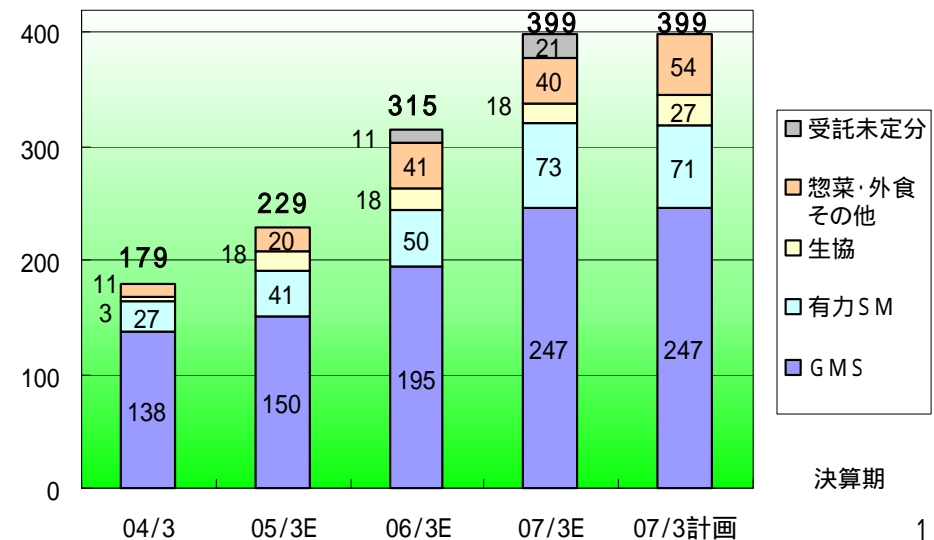
1. 通過型センター(TC)は05/3に7件の新規受託案件がオペレーションを開始、足元では初期費用の最小化が課題だが06/3以降は収益にフル貢献する
2. 現在までに受託が内定している案件の売上高合計が07/3時点では378億円に達する見込み、中計目標の売上増のうち9割以上は既にカバーできている計算、今後新規受託に向けて営業活動を一層強化する

顧客タイプ別TC受託数推移



顧客タイプ別TC売上高推移

単位: 億円



## 參考資料

---



# データ集

## セグメント別売上高と営業利益の推移

単位: 億円(単位未満四捨五入、一部で端数調整あり)

|               | 04 / 3 | 05 / 3E | 06 / 3計画 | 07 / 3計画 |
|---------------|--------|---------|----------|----------|
| <b>(売上高)</b>  |        |         |          |          |
| 加工食品          | 1,700  | 1,769   | 1,871    | 1,950    |
| 水産            | 910    | 993     | 1,125    | 1,155    |
| 畜産            | 759    | 819     | 837      | 866      |
| 低温物流          | 1,139  | 1,182   | 1,385    | 1,480    |
| 不動産           | 79     | 88      | 71       | 70       |
| 食品卸売          | 714    | -       | -        | -        |
| その他           | 84     | 87      | 88       | 99       |
| 全社または消去       | -419   | -268    | -237     | -250     |
| 合計            | 4,966  | 4,670   | 5,140    | 5,370    |
| <b>(営業利益)</b> |        |         |          |          |
| 加工食品          | 65     | 62      | 77       | 88       |
| 水産            | -9     | 3       | 13       | 16       |
| 畜産            | 12     | 9       | 10       | 10       |
| 低温物流          | 51     | 52      | 68       | 85       |
| 不動産           | 54     | 53      | 40       | 40       |
| 食品卸売          | 3      | -       | -        | -        |
| その他           | 12     | 2       | 6        | 9        |
| 全社または消去       | -49    | -44     | -44      | -45      |
| 合計            | 139    | 137     | 170      | 203      |



## 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。将来の業績に対する見通しは、将来の営業活動や業績に関する説明における「確信」、「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。実際の業績は、様々な重要な要素により、これらの業績見通しとは大きく異なる結果となる場合があります。このため、これらの業績見通しのみ全面的に依拠して投資判断されることは、お控えいただくようお願いいたします。また、新たな情報、将来の事象、その他の結果にかかわらず、常にニチレイが将来の見通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、以下のようなものが含まれます：

- 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
- 商品開発から原料調達、生産、販売まで一貫した品質保証体制確立の実現性
- 新商品・新サービス開発の実現性
- 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
- ニチレイグループと他社とのアライアンス効果の実現性
- 偶発事象の結果 など

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。