

**「攻めと挑戦」の3年間**  
**収益基盤の拡大戦略を遂行**  
—08/3から10/3までの中期経営計画—

(2871)

**株式会社ニチレイ**

【お問合せ先】

広報IR部 横山一樹

TEL: 03-3248-2235

E-mail: yokoyamakz@nichirei.co.jp

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

# 目次

「おいしさ」と「新鮮」をネットワークする。 

## 【新中期経営計画のポイント】

財務体質や収益性の改善に目途が立ち今後は投資を積極化	1
コアの加工食品と低温物流分野は国内市場が引き続き拡大	2
3年間の営業キャッシュフロー667億円をコア事業に積極投資	3
加工食品は利益率改善、低温物流は売上高成長が課題	4
新中期経営計画の目標値	5

## 【加工食品事業の戦略】

2010／3営業利益率4.8%実現に向け	6
業務用は商品カテゴリー集中でトップブランドの地位確立	7
健康価値分野の拡大は事業提携でさらに加速	8

## 【水産事業の戦略】

商材の絞り込みを着実に進め08／3は営業黒字化	9
-------------------------	---

## 【低温物流事業の戦略】

物流ネットワーク事業が中期的な成長の牽引役となる	10
物流共同化・センター業務受託がネットワーク事業を拡大	11
地域保管事業は将来を見越し大型設備投資を再開する	12

## 【参考資料】

データ集	13
------	----

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。

# 新中期経営計画のポイント

---

# 財務体質や収益性の改善に目途が立ち今後は投資を積極化

「おいしさ」と「新鮮」をネットワークする。 **Nニチレイ**

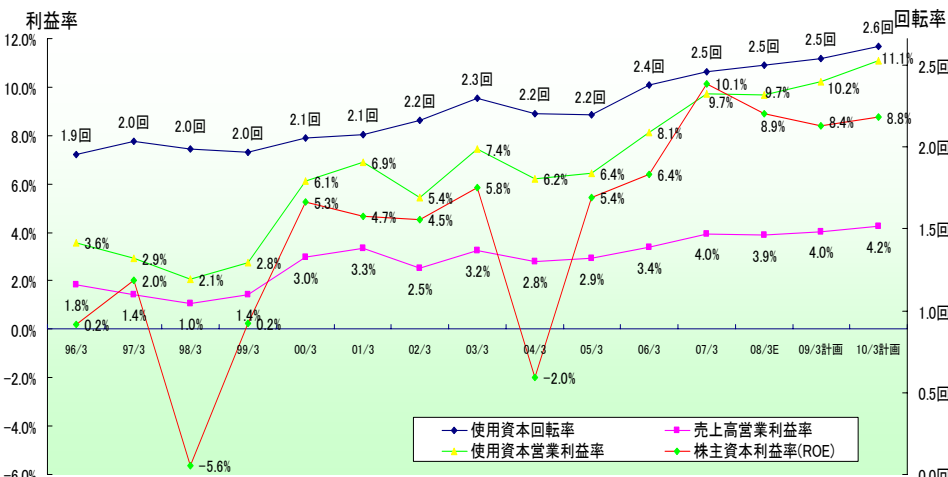
## 1.前中期経営計画期間の成果

- ① 財務体質の改善と資本収益率の向上
- ② コア事業への経営資源の集中と収益性の改善
- ③ 持ち株会社体制への移行など経営体制転換

## 2.新中期経営計画の全体戦略と中期的な経営目標

- ① 新中期経営計画は、前計画期間で達成した財務基盤、コア事業の収益力、経営体制を背景に、「攻めと挑戦」の期間と位置付ける
- ② 有利子負債を現状水準で維持し、事業が3年間で稼ぎ出す営業キャッシュフロー667億円を投資に優先的に振り向け収益基盤の拡大を図る
- ③ 中期的なROE目標を10%に置き、株主還元はDOE2.5%、配当性向25%の維持を目標とする

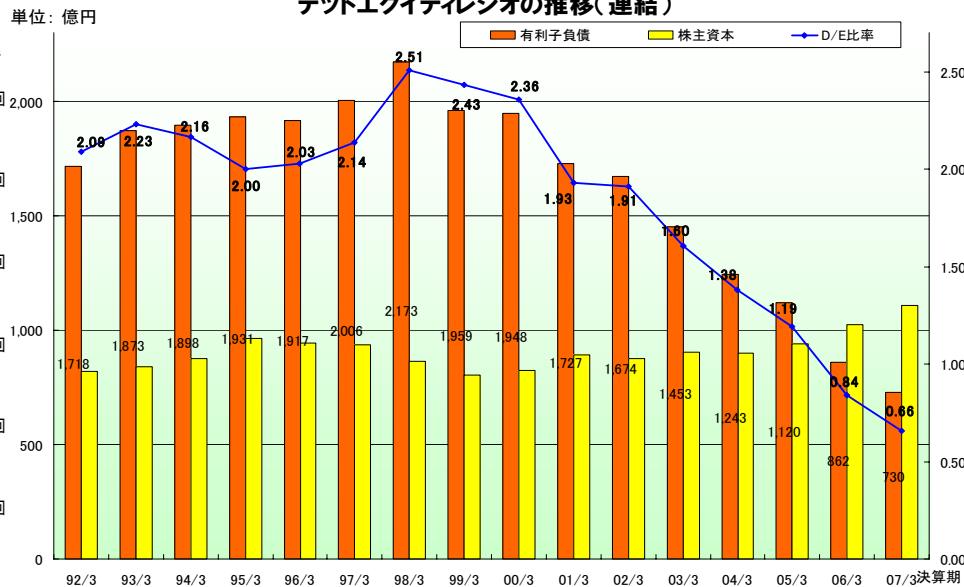
使用資本営業利益率・株主資本利益率(ROE)の推移



注:①株主資本利益率(ROE)は当期純利益(損失)で算出、98/3と04/3は投資事業の再建支援損や整理損が発生した。

②07/3は特別利益に係会社株式売却益が30億円計上されている。この影響を除いて株主資本利益率を算出すると8.5%となる。

デットエクイティレシオの推移(連結)

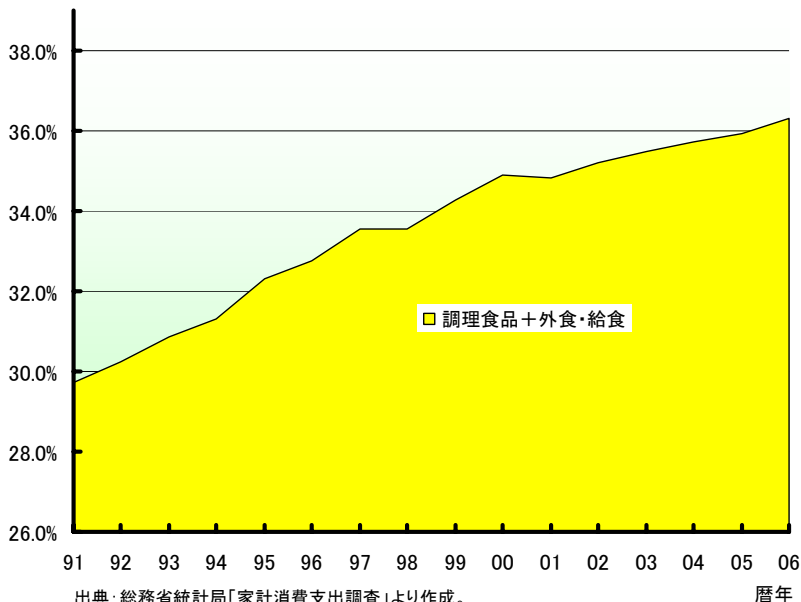


# コアの加工食品と低温物流分野は国内市場が引き続き拡大

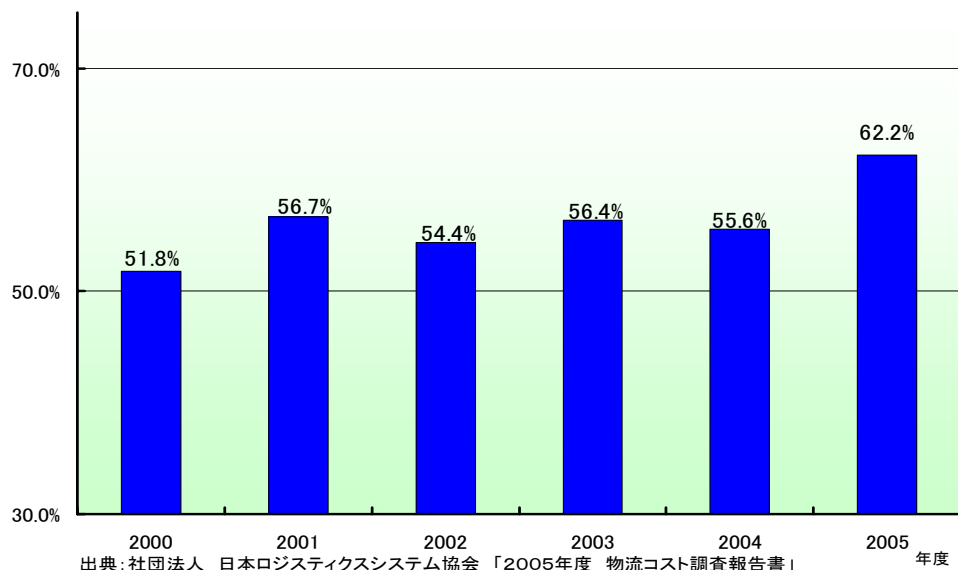
「おいしさ」と「新鮮」をネットワークする。 **Nニチレイ**

1. 家計の食料支出に占める外食や持ち帰り弁当・惣菜、冷凍食品など加工食品の利用割合は今後も増加する
2. 慢性的な調理人の不足や長時間営業の恒常化を背景に、スーパーやレストランチェーンでは調理オペレーションの負荷を軽減する業務用食品のニーズが高まっている
3. 高齢化の進展、メタリックシンドローム対策など医療費膨張抑制に向けた政策の浸透を背景に、健康を維持するための食生活改善がますます一般的になる
4. サプライチェーンの効率化を狙った物流改革ニーズ、省資源・環境配慮を念頭においた物流の共同化など、自社物流から物流業者へのアウトソーシングや物流ソリューションへのニーズが引き続き拡大する

一世帯当りの食料支出に占める食の外部依存度



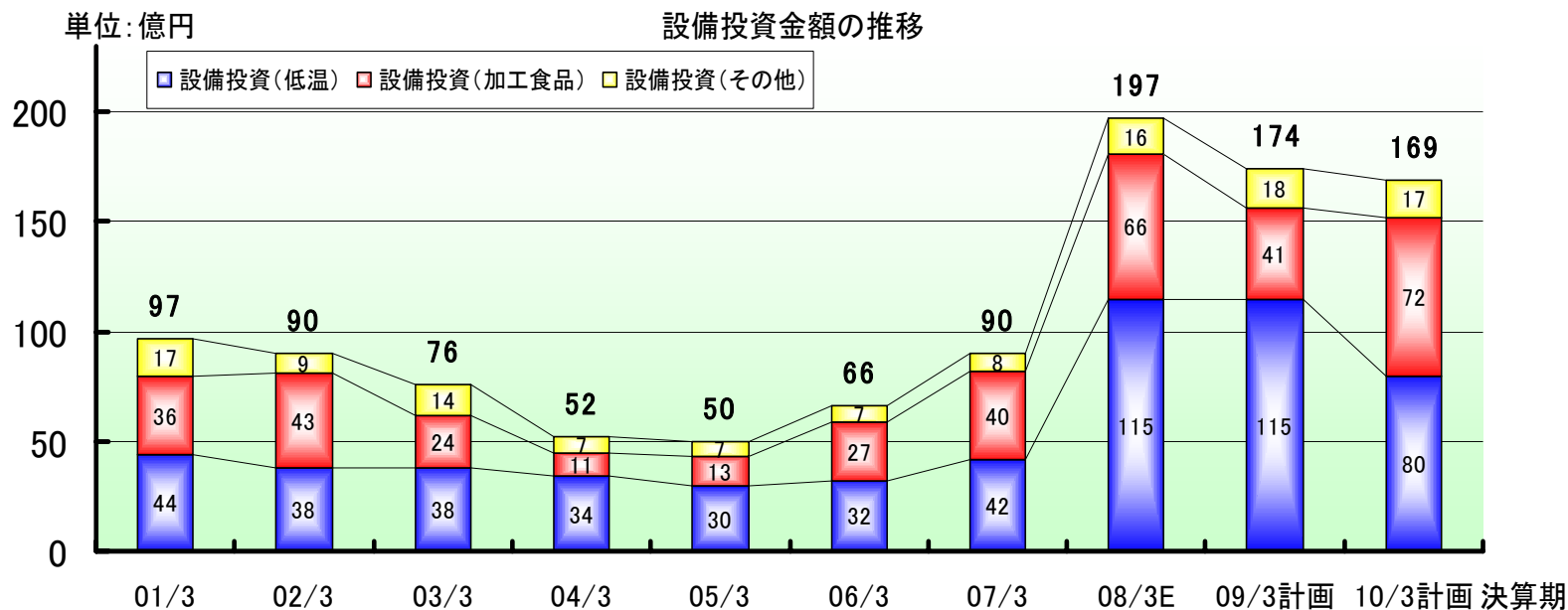
物流コストに占める社外業者向け支払割合の推移(全業種)



# 3年間の営業キャッシュフロー667億円をコア事業に積極投資

「おいしさ」と「新鮮」をネットワークする。 **Nニチレイ**

1. 3年間の設備投資額は540億円、2つのコア事業では489億円
2. 加工食品179億円の設備投資内容
  - ① 業務用調理冷凍食品中心に自社生産能力拡大
  - ② 健康価値分野への投資
3. 低温物流310億円の設備投資内容
  - ① 国内冷蔵倉庫の新增設(主にスクラップ&ビルド)、6拠点・6万トン
  - ② 物流ネットワーク事業の新規拠点
4. このほかM&Aなど、投融資を機動的に実施する



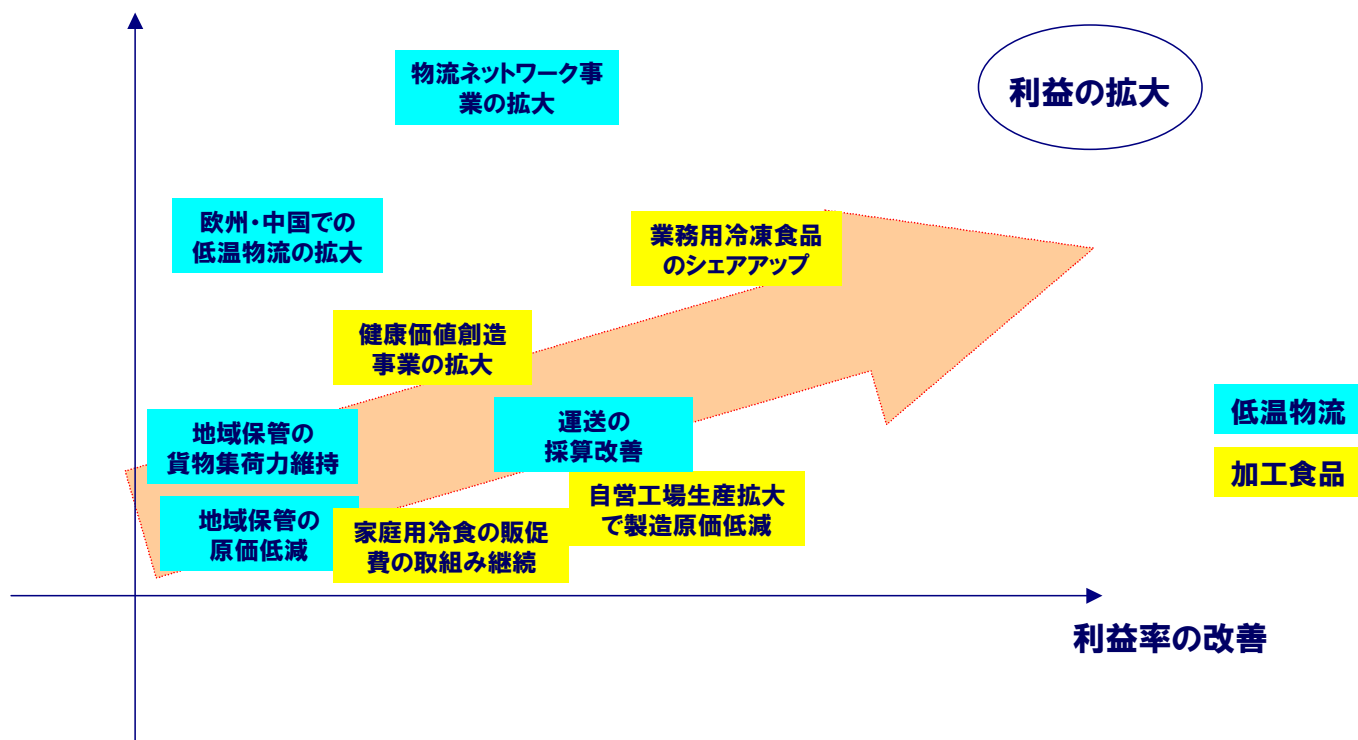
# 加工食品は利益率改善、低温物流は売上高成長が課題

「おいしさ」と「新鮮」をネットワークする。 **Nニチレイ**

1. 加工食品は現状3.4%の営業利益率を4.8%まで向上する
2. 低温物流は物流ネットワーク事業の年率10%の成長を軸に全体としては売上高を07/3比で119%に拡大する

## 新中期計画の戦略マップ

売上高の成長



# 新中期経営計画の目標値

「おいしさ」と「新鮮」をネットワークする。 **Nニチレイ**

金額:単位未満切り捨て

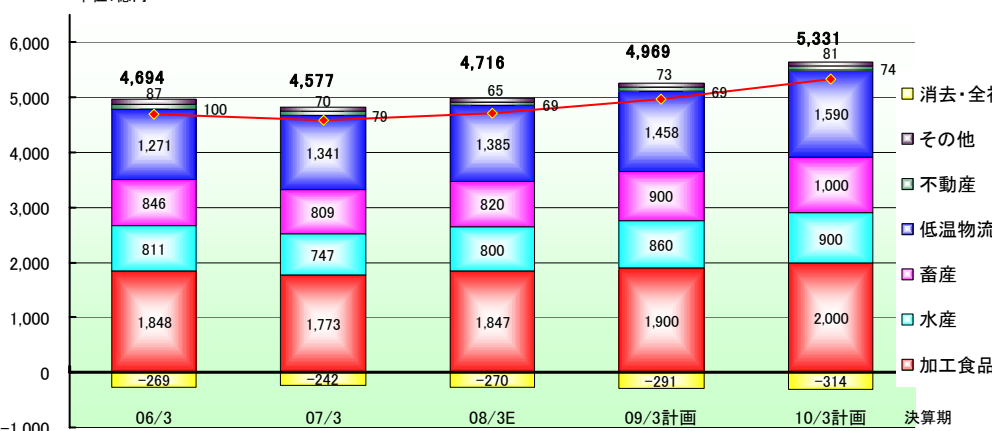
	07/3実績	08/3E	07/3比	10/3目標	07/3比
売上高	4,576億円	4,716億円	103%	5,331億円	116%
営業利益	181億円	183億円	101%	226億円	125%
経常利益	173億円	173億円	99%	208億円	120%
当期純利益	108億円	102億円	94%	114億円	105%
ROE	10%	9%		9%	
EPS	34円	32円		36円	

## 1. 08/3の目標について

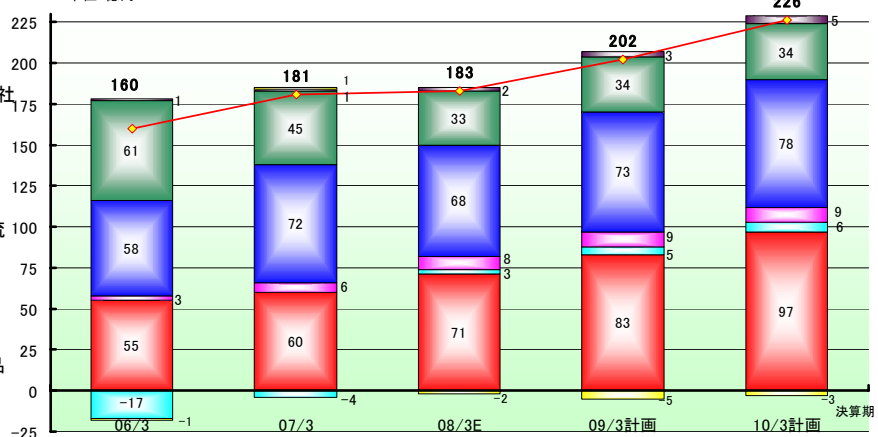
注:08/3E、10/3目標の金額は減価償却制度変更とリース資産会計制度変更の影響金額が折り込まれています。新中期経営計画期間内の影響金額については、本資料の13ページをご参照ください。

- ① 売上高は加工食品と低温物流が引き続き成長を牽引、再生プラン途上の水産の回復も見込まれ全体では3%、139億円の増収
- ② 営業利益は減価償却制度変更により5億円償却費が増加するほか、不動産が12億円減益となり183億円と前年並みにとどまるが、セグメント別では加工食品11億円、水産7億円の増益

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





# 加工食品事業の戦略

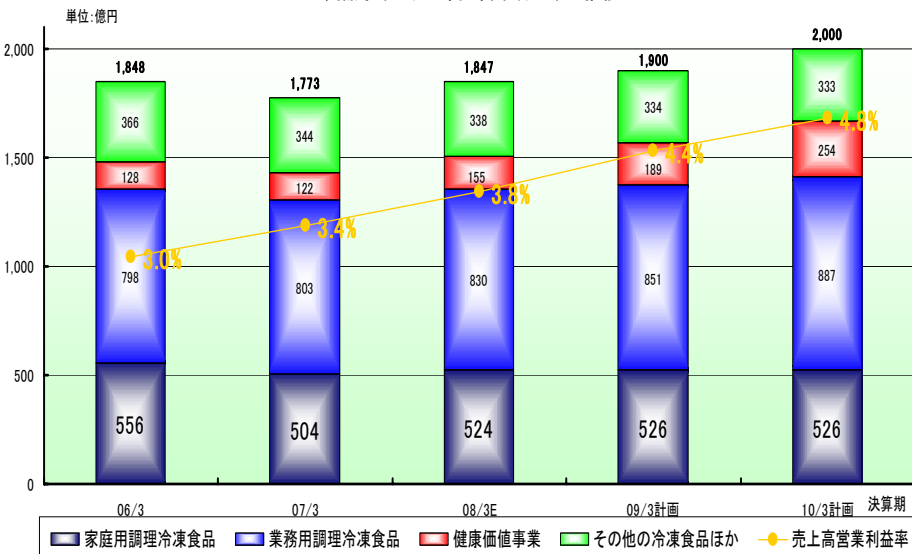
---

# 2010/3営業利益率4.8%実現に向け

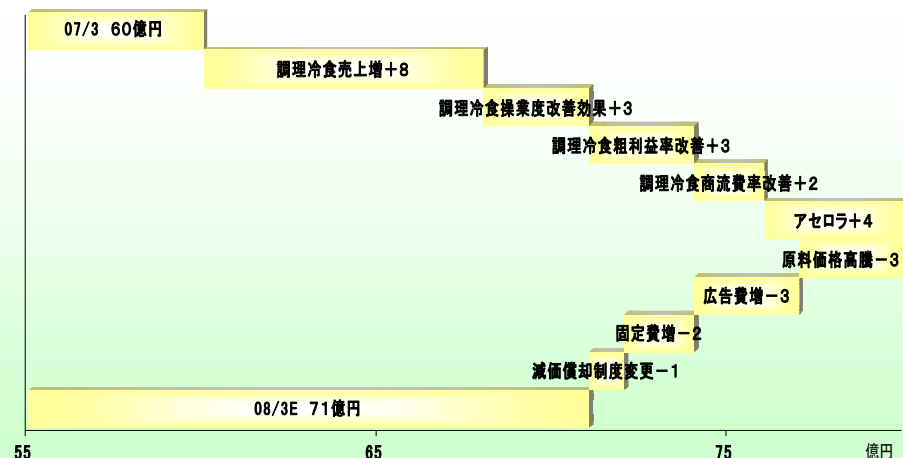
「おいしさ」と「新鮮」をネットワークする。 **Nニチレイ**

1. 高まる食の外部依存に応える業務用調理冷食と健康価値分野の成長が売上を牽引
2. 付加価値を高めた業務用調理冷食の売上拡大による増産分は自社工場で優先して生産、操業度向上により原価低減を推進
3. 健康価値分野(ウェルネス食品・アセロラ)は2008年度から健康保険組合に特定保健指導が義務化され市場が拡大するチャンスをつえ、事業提携で規模の拡大を加速する
4. アセロラを中心にブラジル産果実原料を世界戦略の要とし、ニチレイブラジル農産の新設ラインで生産する濃縮冷凍果汁の販路をブラジル国内・欧州向けから日本・アジア・オセアニア向けに拡大する
5. 家庭用調理冷食の売上は計画期間内は横這い、今後は特売費用の減少により得た原資を広告費や重点商品の拡販に使用、利益率の改善を進める
6. 08/3は前年比11億円の増益、営業利益率は3.8%に

加工食品事業の売上高と営業利益率の推移



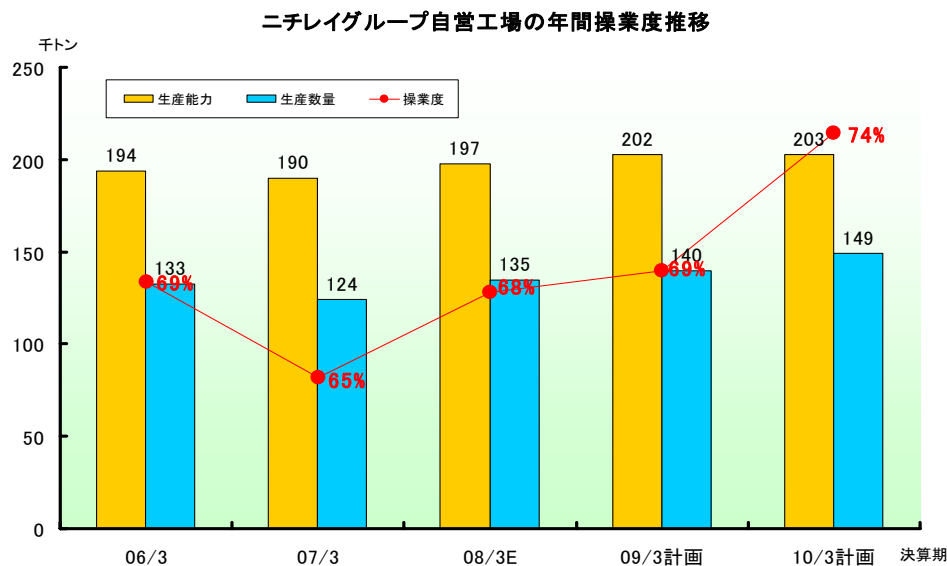
加工食品事業の08/3営業利益増減要因(07/3比)



# 業務用は商品カテゴリー集中でトップブランドの地位確立

「おいしさ」と「新鮮」をネットワークする。 **Nニチレイ**

1. 業務用はチキン、ハンバーグ、コロッケなどの重点6カテゴリーへ経営資源を集中する
  - ① マーケティング力・素材調達力・生産力・品質保証力・加工技術力の全てを高め差別化
2. 商品の自社工場生産比率を拡大する
  - ① 自社生産比率を5割以上に高める
  - ② 売上拡大分は自営工場での増産投資で賄い生産利益をグループ内に取り込む
  - ③ 自営工場の操業度を74%まで高める
3. 技術力による差別優位の確立
  - ① 品質とお客様ニーズのギャップをいかに埋めるか
  - ② 品質を作りこみ、迅速に生産ラインに移行
  - ③ 食品加工の基礎技術を開発・蓄積



## 技術力の事例: 森工場の新たなコロッケライン

### ①「油っぽくない衣」

従来技術 (衣率40%)

新技術 (衣率35%)



パン粉層  
バター層



### ②「じゃがいもの食感」を再現



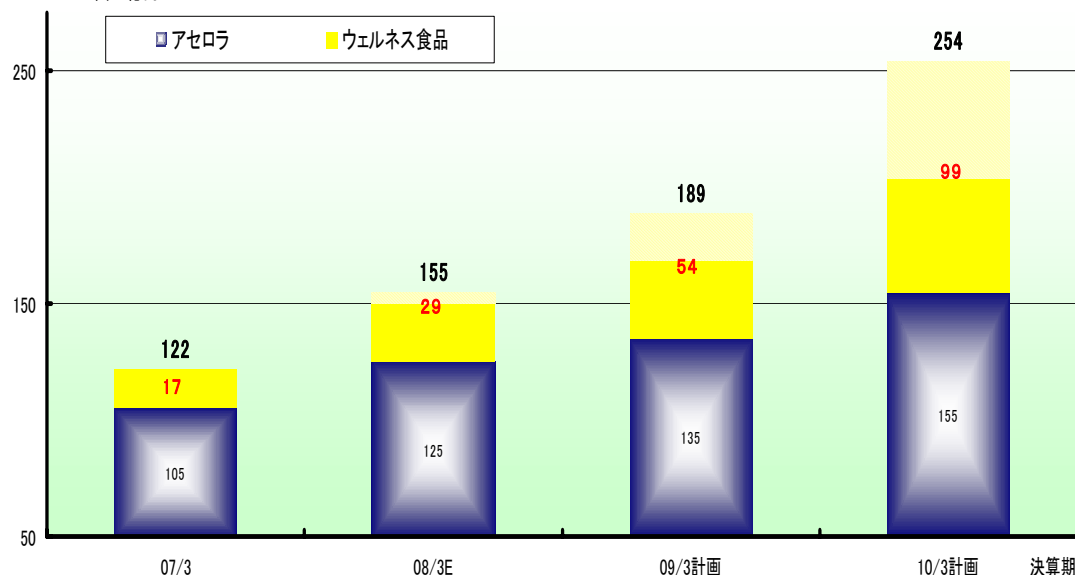
# 健康価値分野の拡大は事業提携でさらに加速

「おいしさ」と「新鮮」をネットワークする。 **Nニチレイ**

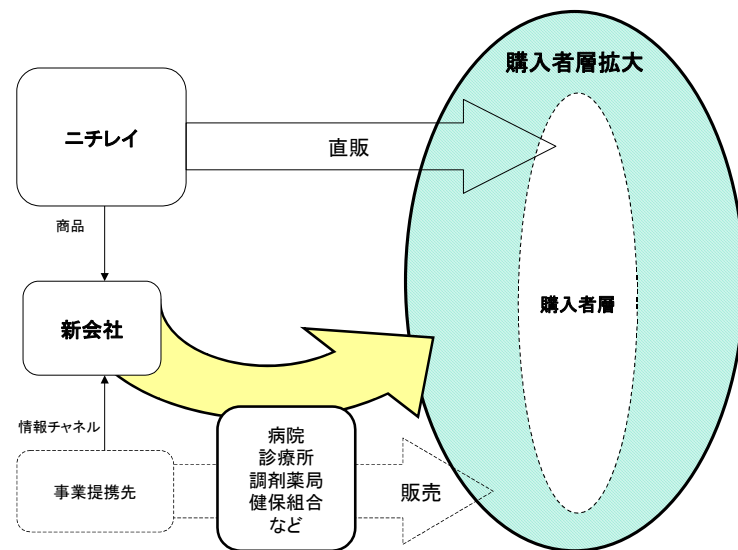
1. 高齢化社会の到来、医療制度改革の進展により、介護や在宅医療向け支援サービス市場は食の分野を含め、ますます拡大する
2. 2008年度予定の健康保険法改正で、健康保険組合員に対する特定保険指導が義務化、健康保険組合の食事指導支援ニーズが顕在化し市場拡大の追い風になる
3. 拡大する市場に対してニチレイは糖尿病食で培った成分保証技術を活かした商品開発や直販ルート構築をウェルネス食品事業で進めてきたが、事業提携・新会社設立により医療系機関や健保組合を通じた直販ルートを新たに構築、購入者層への商品情報到達力を高め、新中期計画期間内にウェルネス食品の売上を100億円規模にする

健康価値事業の売上高の推移

単位:億円



事業提携によるウェルネス食品の拡大モデル例



# 水産事業の戦略

---

# 商材の絞り込みを着実に進め08／3は営業黒字化

「おいしさ」と「新鮮」をネットワークする。 **Nニチレイ**

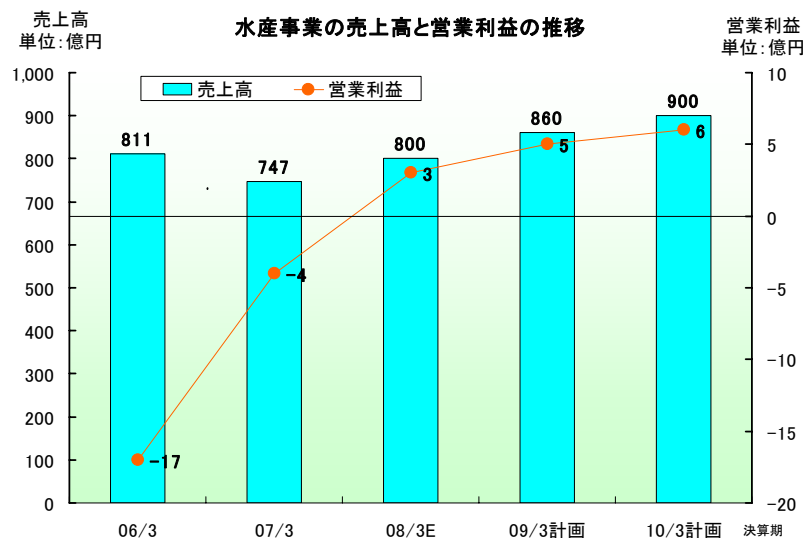
1.水産事業の新中期計画期間は、07／3に開始した再生プランを継続して進める

## ①07／3の進捗

- 要員削減と拠点の統廃合で固定費を7億円圧縮
- 非重点化領域の商材の絞り込みによる採算改善、損失商材発生リスクの低下
- 魚卵・たこなど成長ドライブ領域や基盤強化領域のかになどの収益向上
- たな卸資産圧縮や仕入債務活用による資本の回転向上

## ②08／3は07／3の基調を続けつつ次の取り組みで営業黒字化を実現する

- えびなど成長ドライブ領域では、調達先の多様化による売上げ伸長と採算改善
- 商材の強みを付加価値に転換する取組みの成功事例を横展開、ビジネスパートナーの中国加工工場を活用した受託加工販売が鍵



# 低温物流事業の戦略

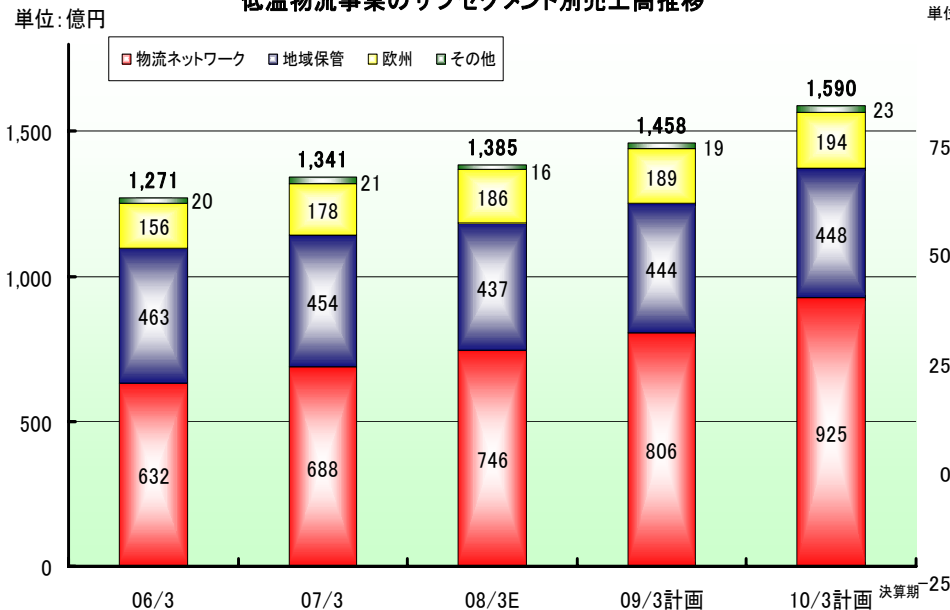
---

# 物流ネットワーク事業が中期的な成長の牽引役となる

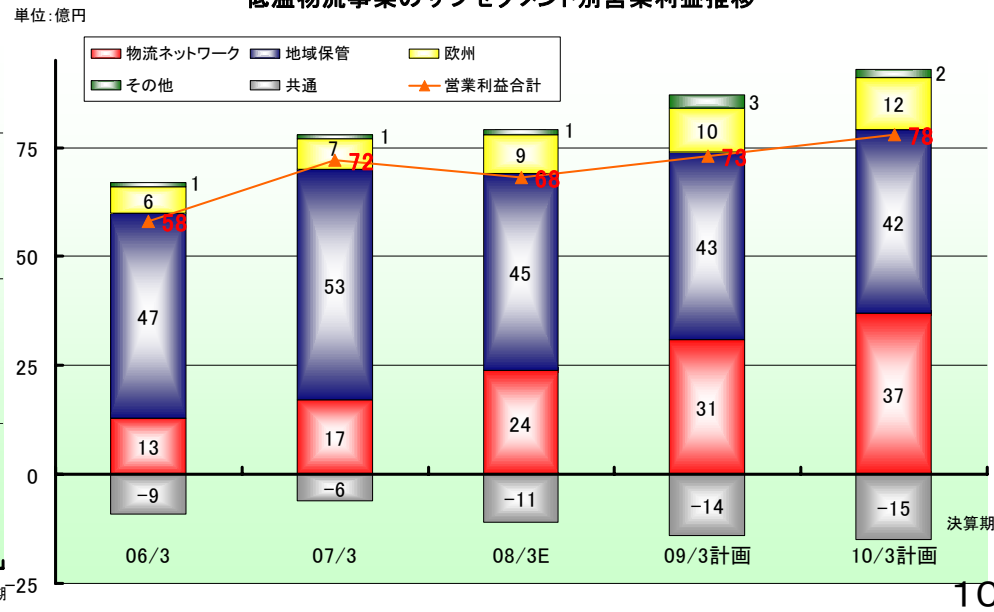
「おいしさ」と「新鮮」をネットワークする。 **Nニチレイ**

1. 旺盛な物流改革ニーズを背景に、物流ネットワーク事業は共同物流やTC(通過型センター)などのソリューション提案を軸に今後も拡大、中期的な売上成長と利益成長の牽引役となる
2. 地域保管事業は、売上高は収容能力減少による微減後に増加に転じる、コスト削減は継続、大型設備投資はスクラップアンドビルドを中心に再開
3. 海外事業は、前中期計画期間内に進出した東欧地区ならびに中国上海での事業展開を進めつつ、西欧地区での収益確保に努める

低温物流事業のサブセグメント別売上高推移



低温物流事業のサブセグメント別営業利益推移



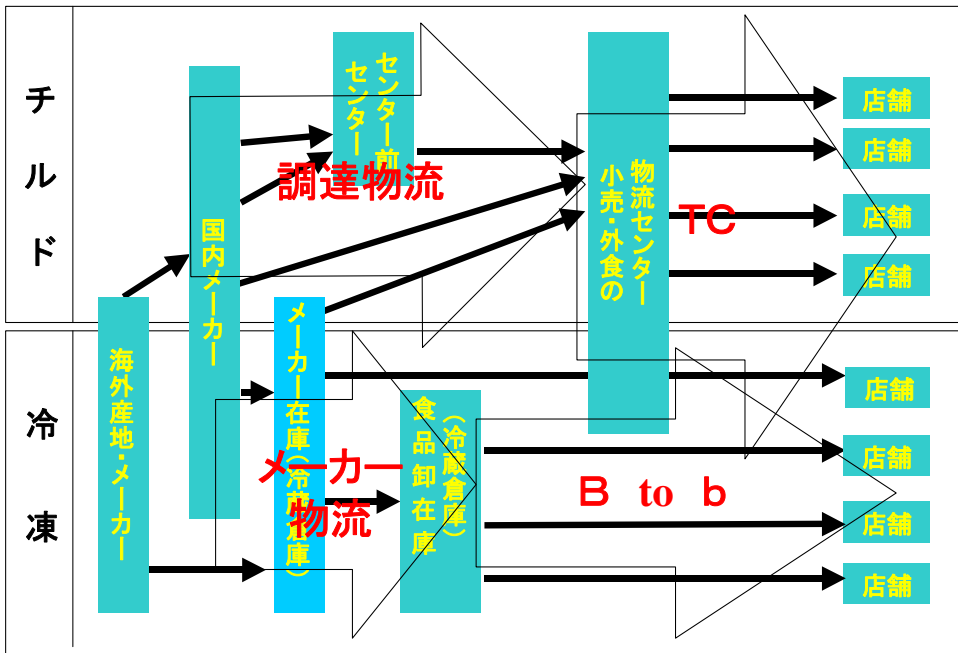


# 物流共同化・センター業務受託がネットワーク事業を拡大

「おいしさ」と「新鮮」をネットワークする。 **Nニチレイ**

1. 物流ネットワークの事業領域は、チルド・冷凍温度帯の川上から川下まで全領域のソリューション
2. 推定市場規模は2.1兆円程度、前中期計画期間の3年間で売上を191億円拡大
3. 新中期計画期間の3年間で年率10%の成長、237億円の売上を拡大する

物流ネットワークの事業領域図



物流ネットワーク事業の増収要因

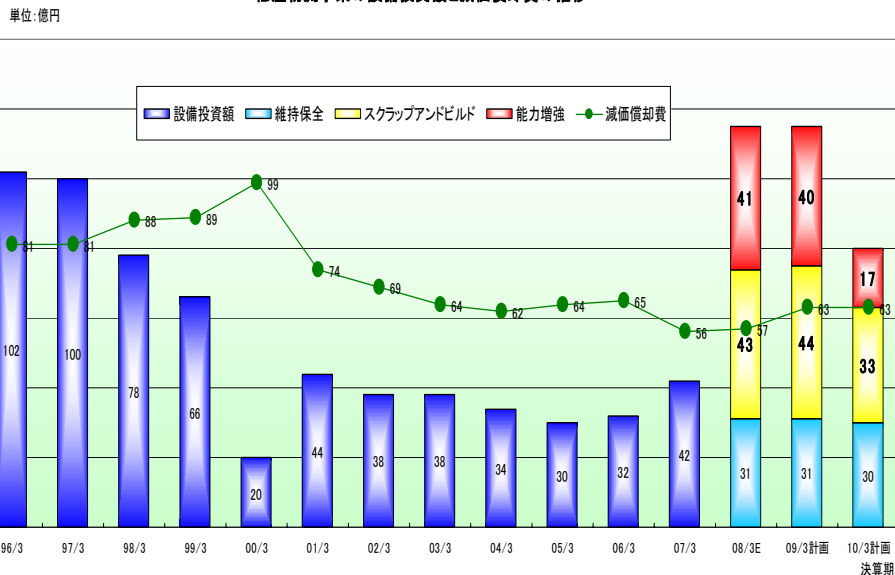
	推定市場規模(億円)	前中期計画3年間の増収額(億円)	ターゲット顧客	営業展開・提案内容	新中期計画3年間の増収額(億円)	08/3の増収額(億円)
調達物流	5,500	0	・GMS ・既存TC顧客	・既存顧客配送網を活かし一次産品の大型輸送 ・既存TCへ搬入される商材の取り込み	38	8
TC	3,300	121	・リージョナルスーパー ・既存顧客	・これまで培った実績を強みに提案営業展開 ・青果専用センターの受託 ・稼動中のTCの通過高拡大	110	13
メーカー物流	3,800	55	・冷蔵メーカー ・製パンメーカー ・地場加工メーカー	・ニチレイファースの物流を軸に共同物流や混載輸送の拡大 ・小口商材の混載輸送の拡大	65	32
その他	8,700	20	・菓子メーカー ・外食チェーン ・百貨店	・東海地区で培ったノウハウの横展開 ・物流共同化提案による荷主拡大	25	5
合計	21,300	191			237	58

# 地域保管事業は将来を見越し大型設備投資を再開する

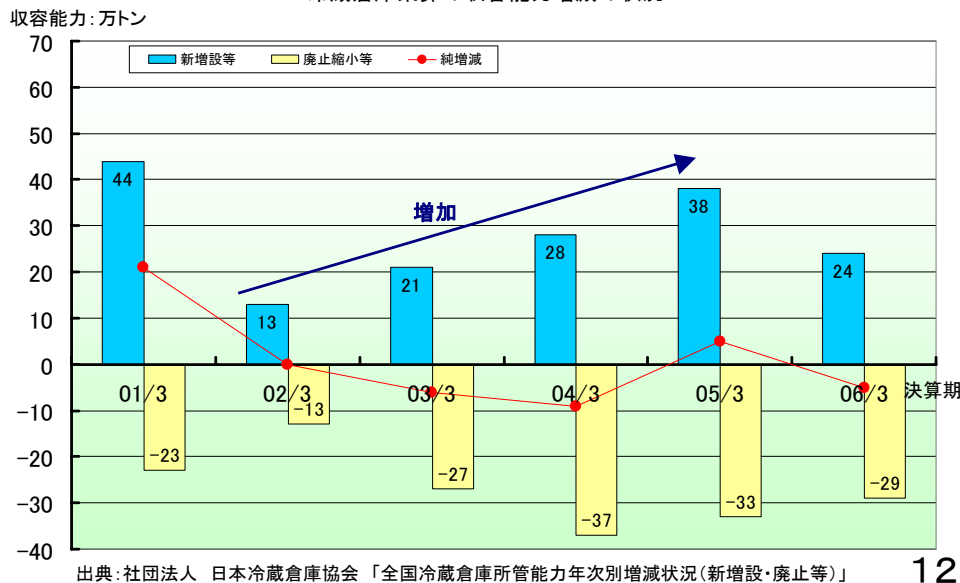
「おいしさ」と「新鮮」をネットワークする。 **Nニチレイ**

1. 当社は98/3以降、財務体質改善を優先し大型の設備投資を抑制してきた
2. 一方、業界では新增設投資が目立ってきた
3. 当社も耐震性などの安全面、品質維持面、立地面で限界を迎えた冷蔵倉庫のスクラップアンドビルドと一部地域では密着営業の成果として増大した貨物需要にも対応するため大型設備投資を再開する
4. 新中期計画3年間の当社の国内冷蔵倉庫新增設は、関東地区で3.5万トン、関西地区で2万トン、その他の地区で0.5万トンを計画

低温物流事業の設備投資額と減価償却費の推移



冷蔵倉庫業界の収容能力増減の状況



# 參考資料

---

# データ集

「おいしさ」と「新鮮」をネットワークする。 

## 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)

	06/3	07/3	08/3E	09/3計画	10/3計画
<b>(売上高)</b>					
加工食品	1,848	1,773	1,847	1,900	2,000
水産	811	747	800	860	900
畜産	846	809	820	900	1,000
低温物流	1,271	1,341	1,385	1,458	1,590
不動産	100	79	69	69	74
その他	87	70	65	73	81
全社または消去	-269	-242	-270	-291	-314
合計	4,694	4,577	4,716	4,969	5,331
<b>(営業利益)</b>					
加工食品	55	60	71	83	97
水産	-17	-4	3	5	6
畜産	3	6	8	9	9
低温物流	58	72	68	73	78
不動産	61	45	33	34	34
その他	1	1	2	3	5
全社または消去	-1	1	-2	-5	-3
合計	160	181	183	202	226

減価償却制度変更とリース資産会計制度変更による影響金額

単位: 億円

	08/3E	09/3計画	10/3計画
営業費用	5	2	5
減価償却制度変更による増加額	5	8	11
リース資産会計制度変更による減少額	-	-6	-6
営業外費用	-	7	6
リース資産会計制度変更による増加額	-	7	6
特別損失	-	15	-
リース資産会計制度変更による増加額	-	15	-

# 当資料取扱い上のご注意

「おいしさ」と「新鮮」をネットワークする。 

当資料に記されたニチレイの現在の計画・見通し・戦略などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に関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「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、さまざま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：

- 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
- ④新商品・新サービス開発の実現性
- ⑤成長戦略とローコスト構造の実現性
- ⑥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
- ⑦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。