



**事業環境の変化を乗り越えて増収増益へ
～コア事業の収益回復シナリオ～**

株式会社 ニチレイ

2002年5月17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

03 / 3は中計目標未達だが増収増益を見込む 1

1. 低温物流事業の戦略

03 / 3は保管型・流通型・3PLそれぞれで利益改善 2

流通型は初期トラブルの要因を克服して増益に 3

保管型は中計施策を推進、3PLも黒字化 4

低迷期を脱し拡大・回収期に入った欧州事業 5

ロッテルダムは世界と欧州を結ぶ物流の玄関口 6

新情報システムで「保管×輸配送」一体戦略を加速 7

2. 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 8

単品別収益管理で商流費の伸びは増収率を下回る 9

製造コストの低減とアイテムカットを更に推進 10

冷凍食品市場は規模の拡大ペースが緩やかに 11

ニチレイの戦略は競合との差別化による利益成長 12

差別化実現へマーケット×メニューで戦略明確化 13

新カテゴリー戦略は「カテゴリーNo1」の進化形 14

新カテゴリー30種で売上高カバー率80%を目標に 15

3. その他

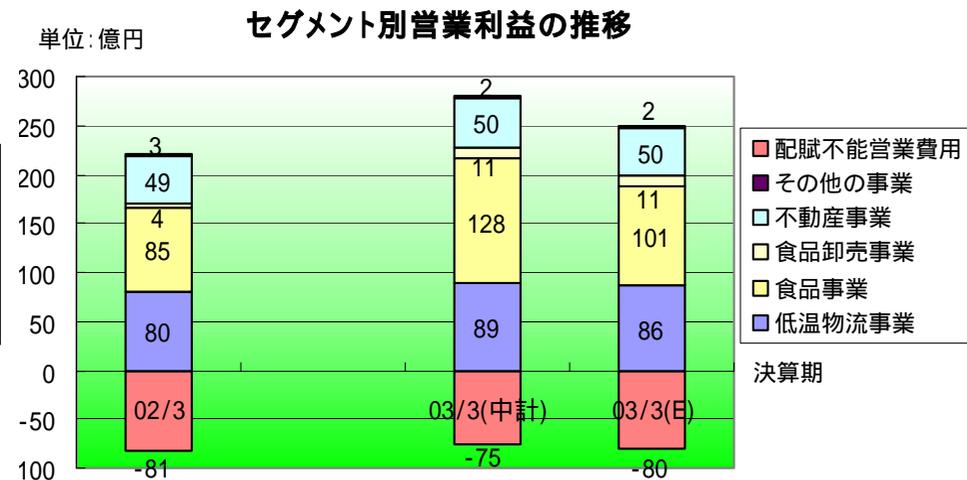
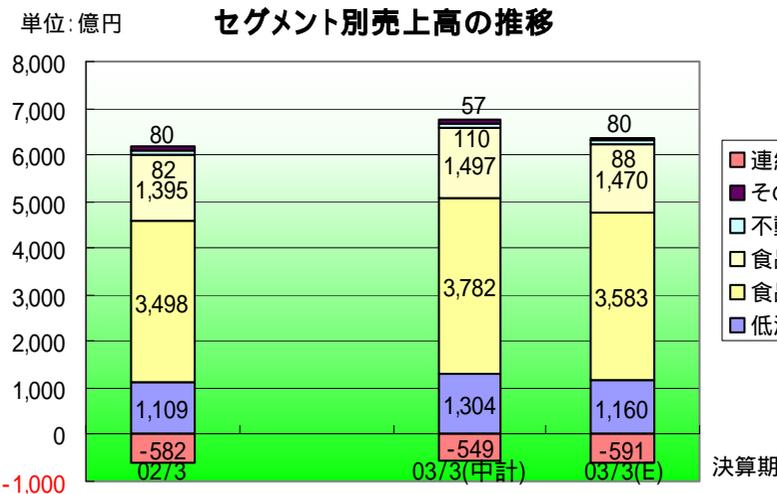
有利子負債の04 / 3目標1,450億円以下は必達 16



03 / 3 は中計目標に未達だが増収増益を見込む

目標数値(連結):	02 / 3実績	03 / 3中期計画	03 / 3目標	02 / 3比
売上高	5,581億円	6,200億円	5,790億円	104%
営業利益	140億円	205億円	170億円	121%
経常利益	116億円	175億円	144億円	123%
当期純利益	40億円	85億円	72億円	177%
有利子負債	1,674億円	1,620億円	1,550億円	93%

- 03 / 3 は円安など事業環境の変化により中期経営計画の目標を下まわるが、食品事業を中心に営業利益が回復し増収・増益を見込む
- 中計最終年度04 / 3の達成目標も改めて見直し、02 / 9中間決算発表時までに公表へ



低温物流事業の戦略



< 低温物流事業の戦略 >

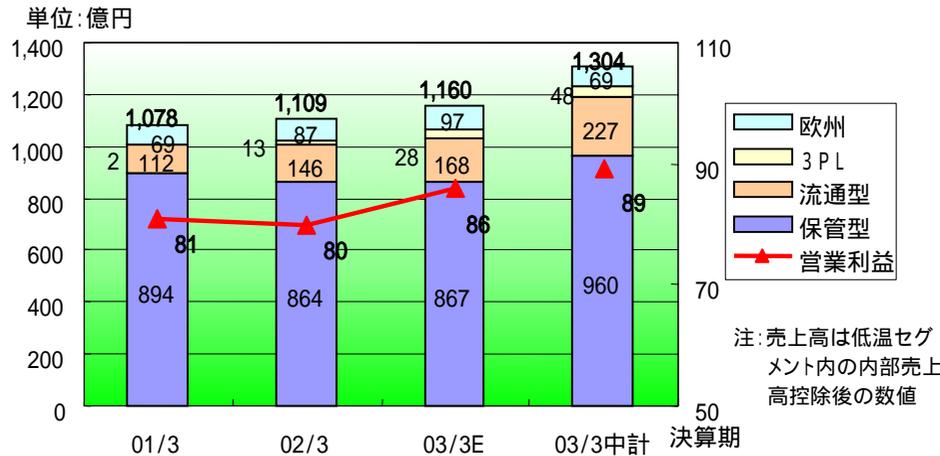
03 / 3 は保管型・流通型・3PLそれぞれで利益改善

低温物流事業の目標数値(連結):

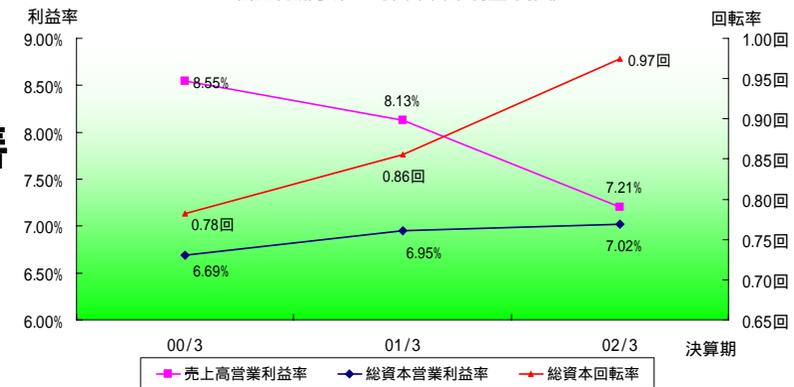
	02 / 3実績	03 / 3中期計画	03 / 3目標	02 / 3比
売上高	1,109億円	1,304億円	1,160億円	105%
営業利益	80億円	89億円	86億円	108%

1. 中計の中心施策である資本回転率向上は順調、03 / 3は売上高営業利益率の改善に取り組む
2. 流通型が新センター立上げ時課題を克服し収支改善
3. 好調な欧州事業は需要増加に応じ事業を拡大
4. 新情報システムを構築して新ビジネスモデルのインフラを整備、収益基盤を強化

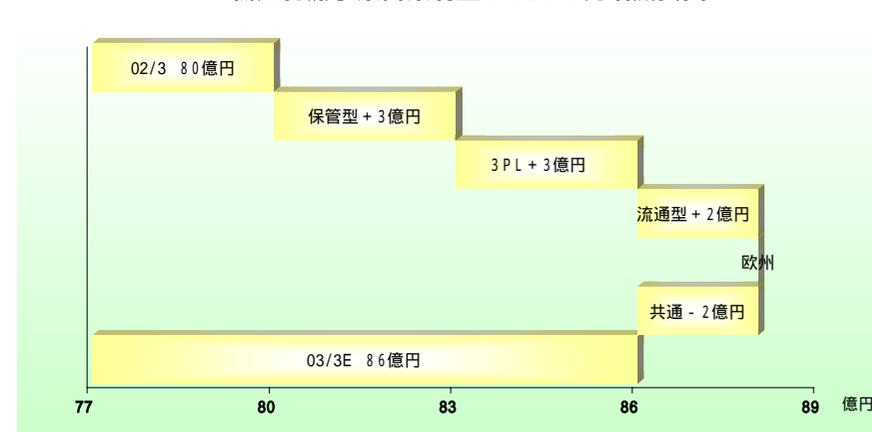
低温物流事業の売上高と営業利益推移



低温物流事業の総資本営業利益率推移



低温物流事業営業利益の02 / 3比増減要因





< 低温物流事業の戦略 >

流通型は初期トラブルの要因を克服して増益に

1. 稼働初期トラブルはその発生要因を克服

仙台センターの立ち上げが長期に亘った理由

- 新規業務のランニングストック・惣菜PC (プロセスセンター)の準備不足
- トラブル時の例外処理手順の不備
- 情報システムの能力不足

注:ランニングストック...一時在庫型通過センター業務

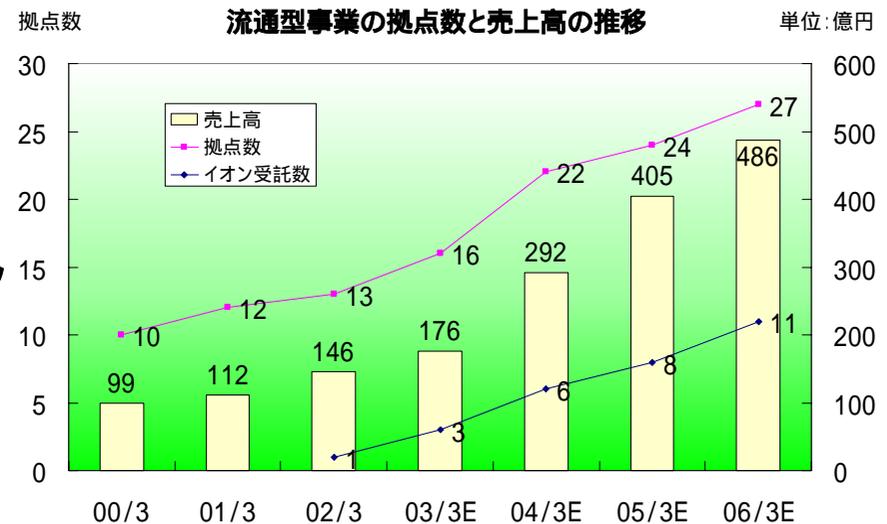
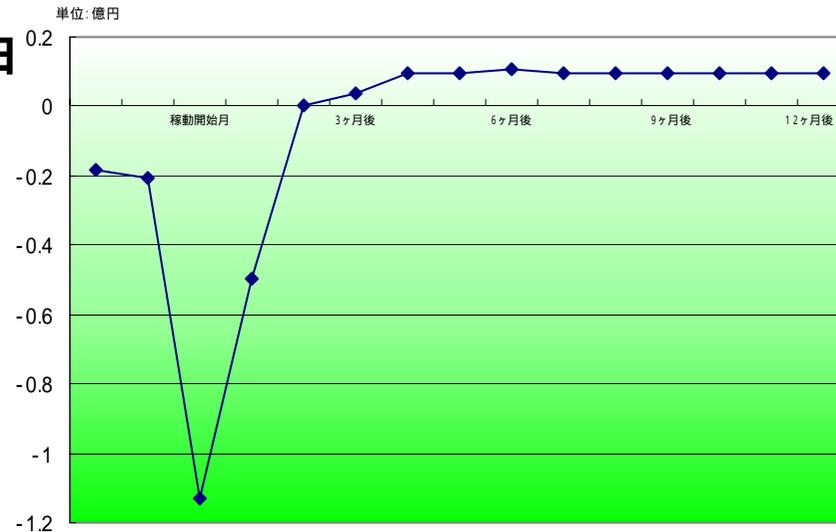
実施した対応策

- 例外処理手順の整備
- 情報システムは再構築し本年9月に稼働
- 惣菜PCは稼働後のメニュー整備に追われた教訓からメニュー開発態勢を充実

初期トラブルの大半が解消し03 / 3稼働の2拠点は初期損失が最小限に抑制できる見通し

2. イオンのセンターは3ヶ所増加し11拠点を受託予定、流通型事業は順調に拡大

今後稼働する拠点の立ち上げ時月次損益モデル





< 低温物流事業の戦略 >

保管型は中計施策を推進、3PLも黒字化

保管型(保管)

1. 資本回転率向上の一環として非効率拠点の閉鎖を継続推進、02/3の10事業所(冷蔵保管能力23千トン)に続き03/3も5事業所(24千トン)を計画
2. 00/3と01/3に取り組み大きな成果を挙げた荷役コストの削減を継続、03/3に3億円の荷役収支改善を目標に
3. 地域冷蔵会社や荷役会社などグループ企業の統廃合を02/3と03/3の2年間で実施、間接業務の削減により将来的には年間2億円の経費減を見込む

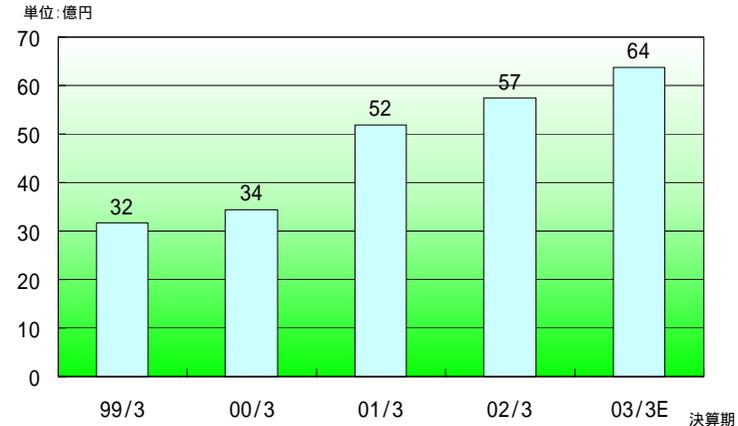
保管型(輸配送)

1. 車輛を自社保有せず資本回転が高いビジネス、冷蔵倉庫での貨物集荷に引き続き注力し既存設備の活用度を一層高める

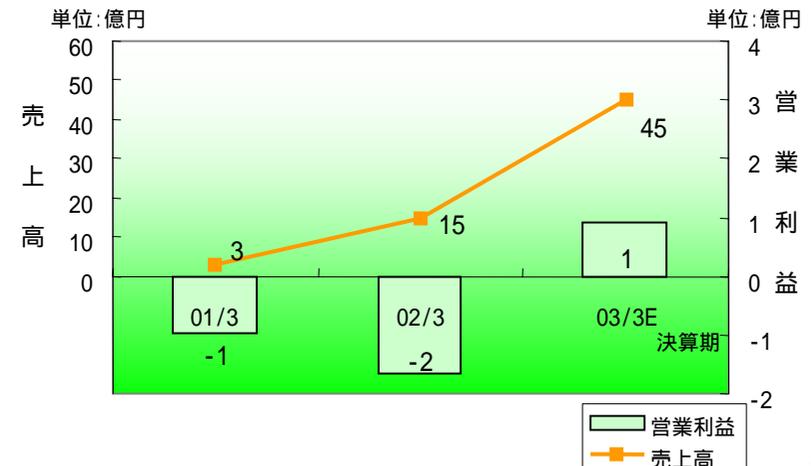
3PL

1. メーカー物流の包括受託はニチレイ加工食品での取り組みを皮切りに他社へ展開
2. 「同一業界内の物流共同化」「ITを活用した物流効率化」を切り口に業務を受託、03/3には営業利益黒字化へ

冷蔵倉庫起点の輸配送売上高推移



ロジプラン(単体)の売上高と営業利益推移





< 低温物流事業の戦略 >

低迷期を脱し拡大・回収期に入った欧州事業

1. 01 / 12 は営業利益が大きく改善

貨物の選択と集中で保管型事業の収益改善

- a. 港湾地域は輸入貨物、内陸地域は産地・輸配送貨物中心に貨物再編を実施
- b. 大手顧客との不採算契約条件を改善

輸配送のテルモトラフィック社と冷蔵倉庫各社との連携を強化

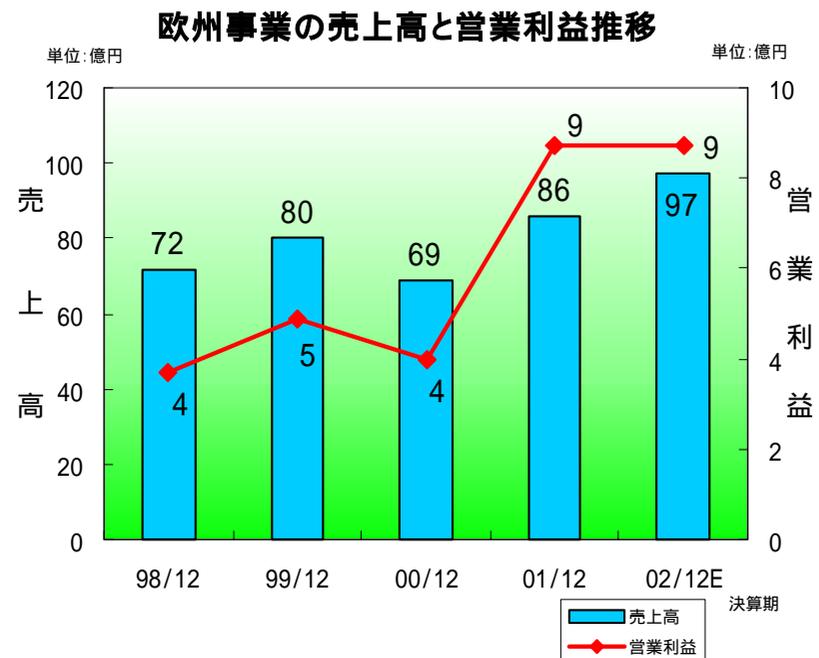
2. 02 / 12 は新設投資で営業利益は横這いだが事業拡大は継続

東欧圏へのEU拡大で、BSEの影響等もあり

同地域のチキン・水産物の需要が増大、輸入・通関～消費地までの一貫物流で差別化を推進

02 / 12 は約40千トン(投資額11億円)の冷蔵倉庫をロッテルダム港湾地区に新設

日本・中国・韓国への大西洋の漁獲物などの供給ストックポイントとして貨物を誘致、国内との連携を強化





< 低温物流事業の戦略 >

ロッテルダムは世界と欧州を結ぶ物流の玄関口



ロッテルダムHIWA社周辺



保管型事業 (能力シェアはオランダ国内の約14%^(注))

ユーロフリゴ・ロッテルダム	100,300トン	ロッテルダム港における能力シェアは推定70%
港湾型冷蔵倉庫	畜肉・水産・凍菜主体	
ヒワ・ロッテルダム	138,000トン	ロッテルダム港における能力シェアは推定70%
港湾型冷蔵倉庫	果汁専門、ブレンディングや軽加工も提供	

ユーロフリゴ・フェンロ	158,500トン
内陸型冷蔵倉庫	凍菜・乳製品・樹脂フィルム主体

輸配送 (運送・通関代行) 事業

テルモトラフィック・ドイツ、オランダ
 ロシア・スペイン間のヨーロッパ全域及び東欧との利用運送、特にドイツを中心とした英国、フランス、スペイン、イタリアへの積み合せ配送に強み

〔欧州の事業戦略〕

欧州物流の中心地ロッテルダムを集散地とする物流事業を、ニチレイの運営と技術ノウハウをもとに展開

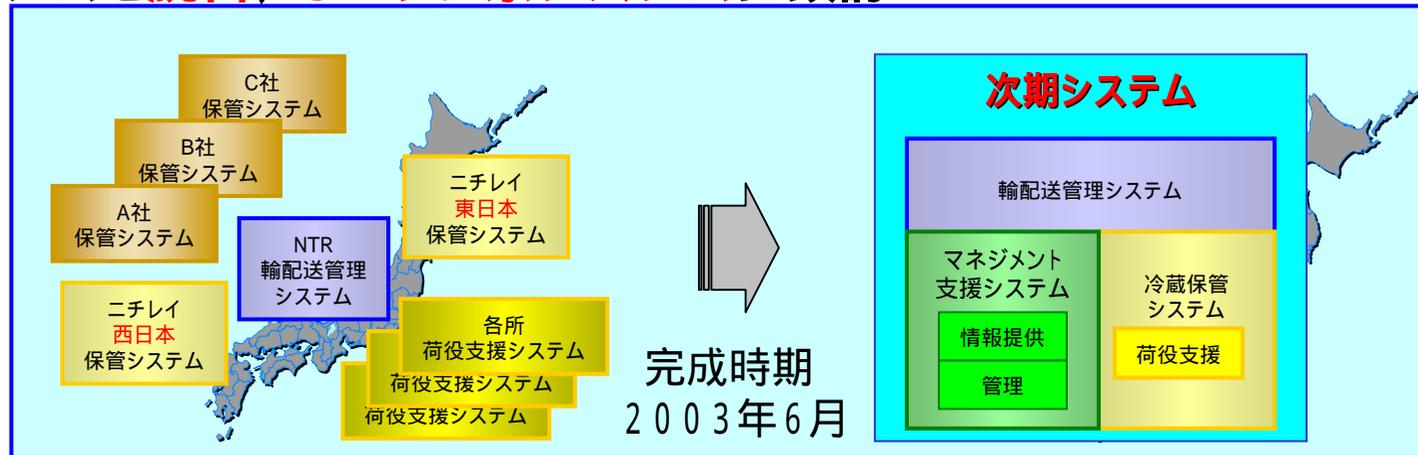
注：国際冷蔵倉庫協会IARW (The International Association of Refrigerated Warehouses) 調査の国別設備能力より試算



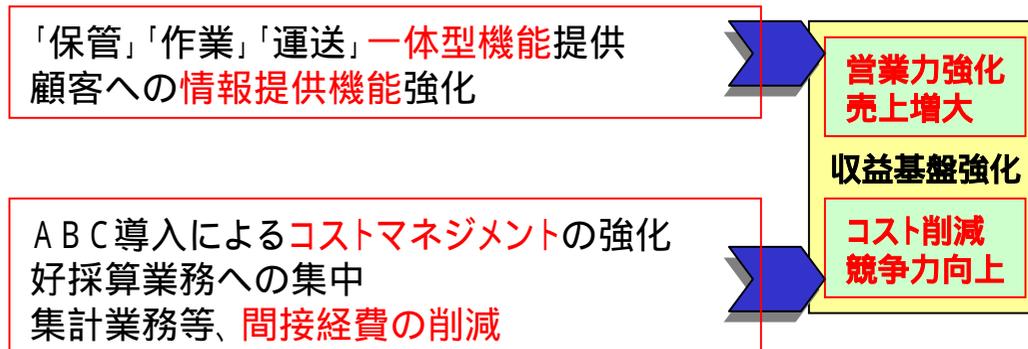
< 低温物流事業の戦略 >

新情報システムで「保管×輸配送」一体戦略を加速

1. ニチレイ・地域冷蔵子会社・日本低温流通で個別に開発・運用されている情報システムを**統合、オープン系システム**に改訂

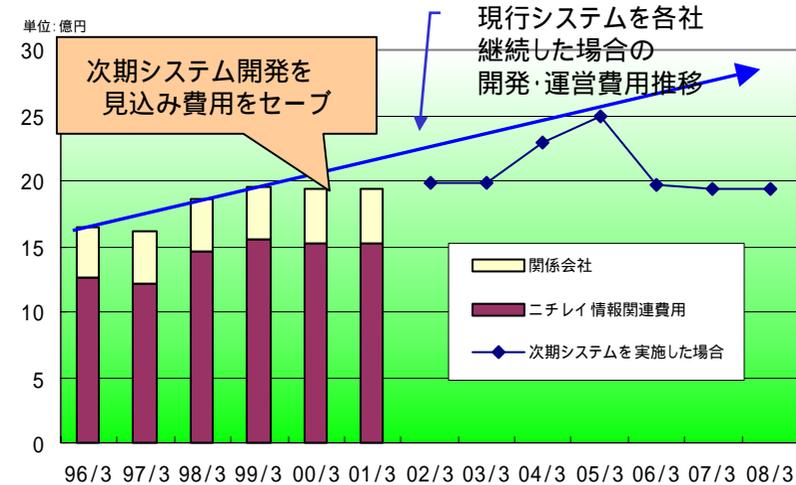


2. 次期システムは「保管×輸配送」一体型
ビジネスモデルのインフラに



注: ABCは「活動基準原価計算」の英文略称、コストを発生させる要因に基づいて商品・サービス別に、あるいは顧客別などに間接費を含めたコストを配賦する手法

3. 情報運営費用は現状を維持し
戦略機能を強化



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

食品事業の目標数値(連結):

	02 / 3 実績	03 / 3 中期計画	03 / 3 目標	02 / 3 比
売上高	3,498 億円	3,782 億円	3,583 億円	102%
営業利益	85 億円	128 億円	101 億円	118%

1. 加工食品は02 / 3 比11億円の増益を見込む

(プラス要因)計18億円

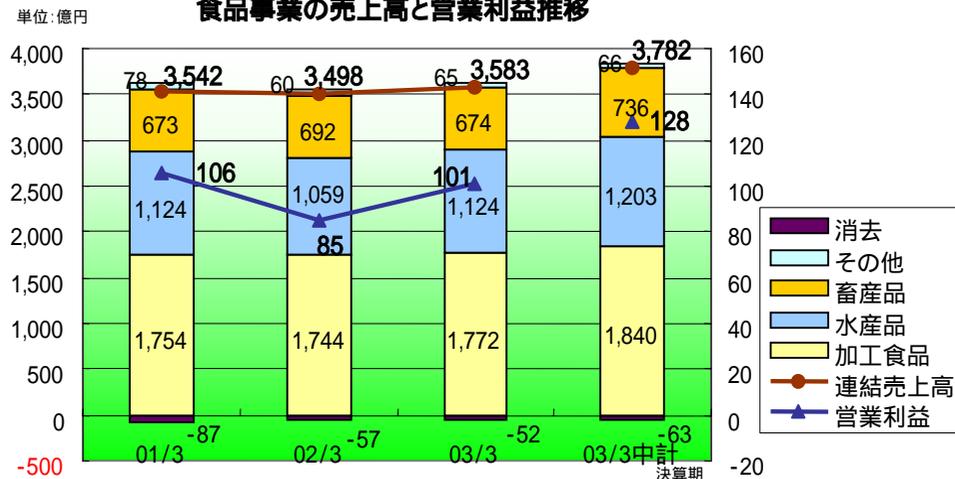
- ・商流費の効率的な使用2億円
- ・製造コストダウン2億円、アイテムカット5億円
- ・製品値上げや拡売による付加価値増加9億円

(マイナス要因)計7億円

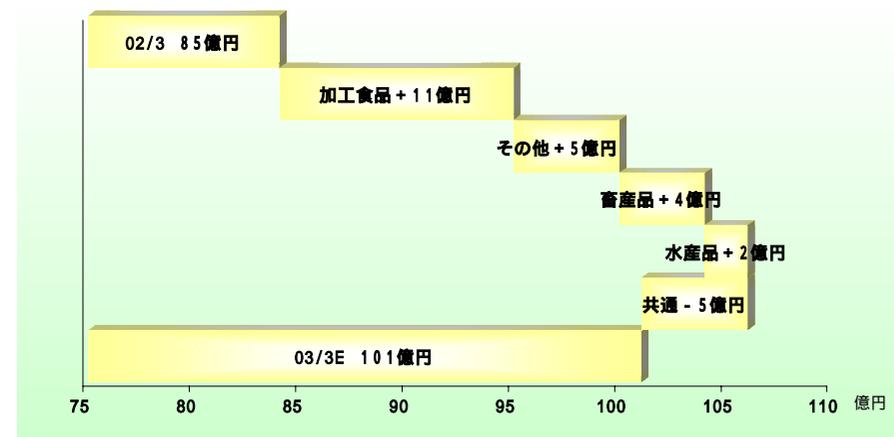
- ・円安によるコスト上昇5億円
- ・その他2億円

2. 畜産品やその他に含まれる米国「てんぐ」社も前期の一過性減益要因が無くなり増益に

食品事業の売上高と営業利益推移



食品事業営業利益の02 / 3 比増減要因





< 食品事業(加工食品)の戦略 >

単品別収益管理で商流費の伸びは増収率を下回る

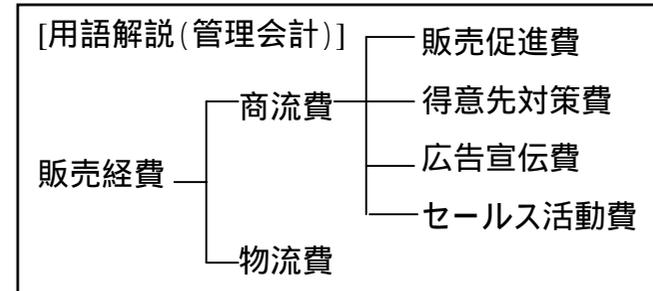
[単品別収益管理による商流費のコントロール]

得意先別の単品収益構造を把握した上で

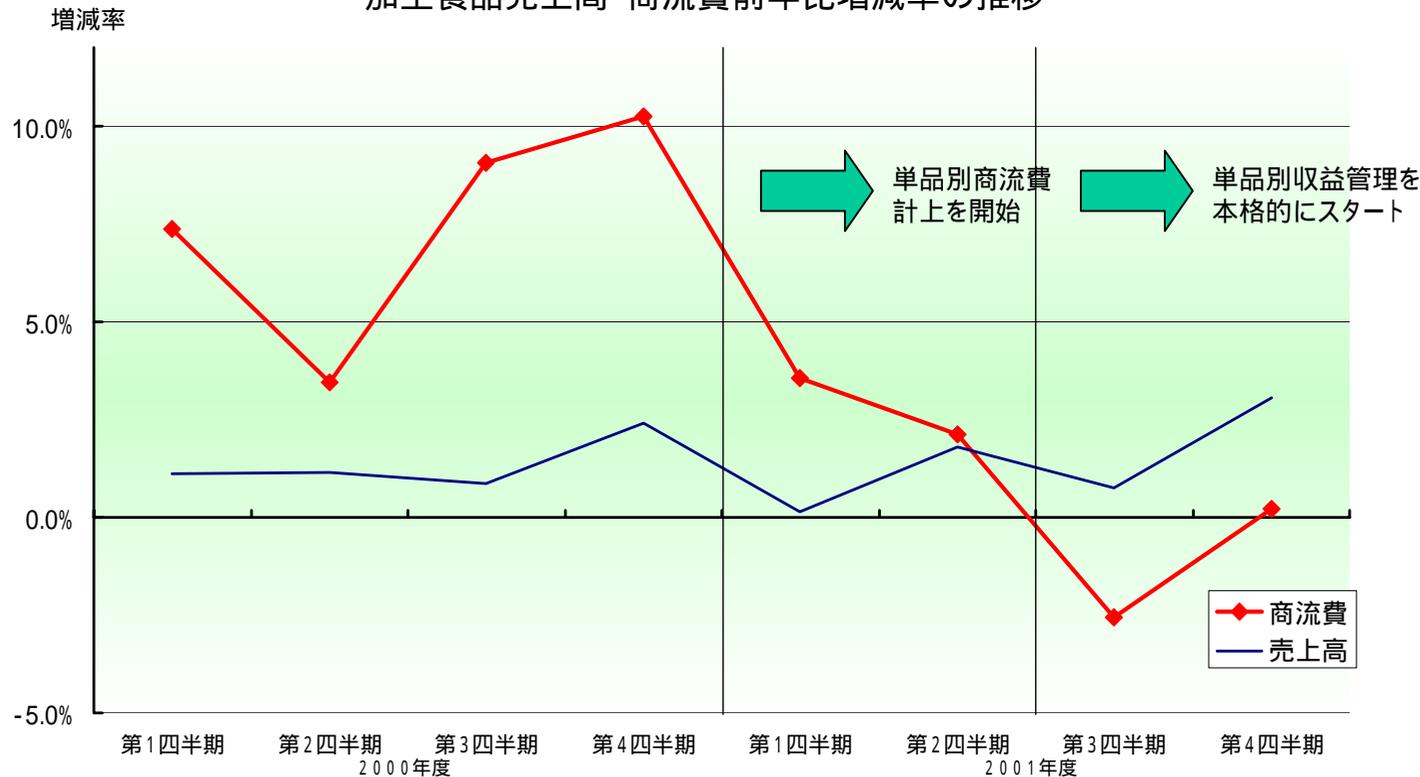
販売促進を積極的に行って売上増を図る得意先×商品

販売促進費を抑えて利益確保を図る得意先×商品

などに分類、商流費をより効率的に使用し03/3は2億円の増益効果を見込む



加工食品売上高・商流費前年比増減率の推移





< 食品事業(加工食品)の戦略 >

製造コストの低減とアイテムカットを更に推進

1. 製造コストダウンは概ね計画通りに進行中、03 / 3は2億円の低減へ

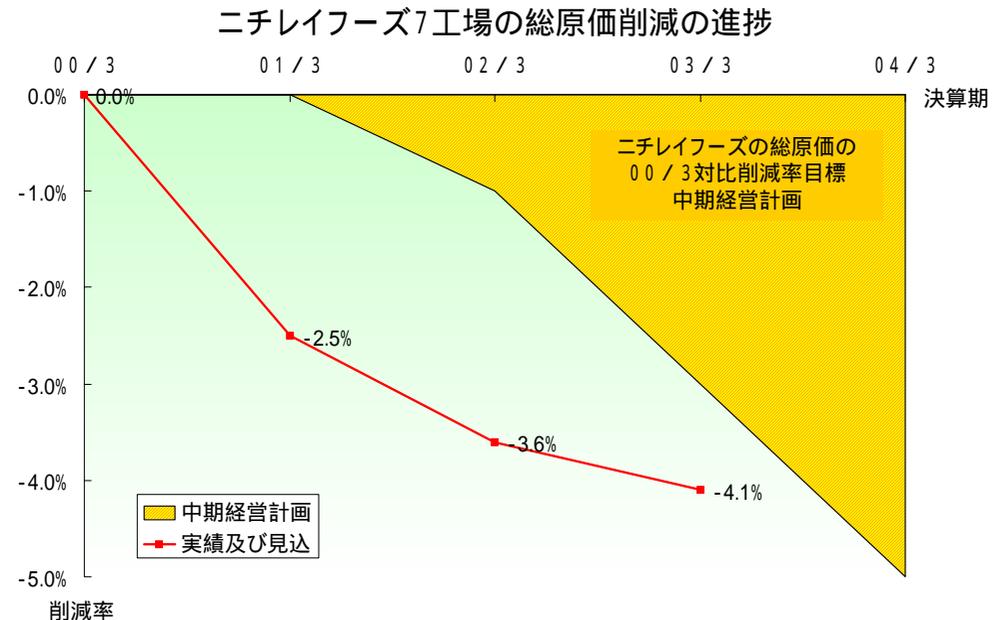
中期経営計画では04 / 3のニチレイフーズ7工場の総原価を00 / 3比5%低減が目標

市況変動が大きいチキンなど一部の主原料を除いた原材料費・工場費・物流費の削減状況は、生産ラインの集約などにより順調

複数の卸から購入していた原材料を供給元にまでトレースできる体制が整い9工場の使用量を集中購買しコストダウンを進める

2. アイテムカットは5億円の業績寄与へ

03 / 3中間期は300アイテムをカット、秋季新商品など増加150アイテム(予定)を含め、02 / 9末のアイテム数は2100へ





< 食品事業(加工食品)の戦略 >

冷凍食品市場は規模の拡大ペースが緩やかに

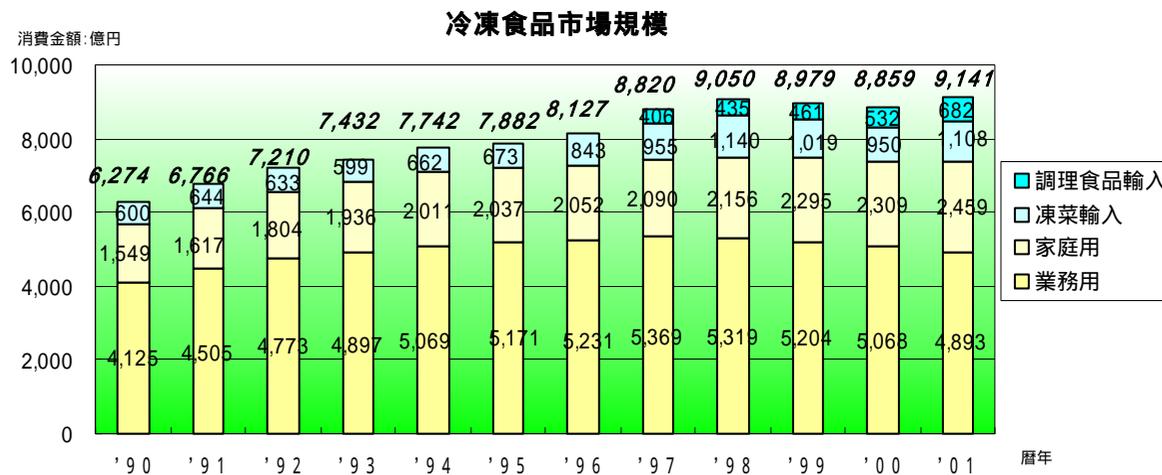
(3月19日開催の加工食品事業説明会の後に株式市場で聞かれた声に応じて)

市場の声: **選択と集中は理解するがニチレイの戦略では縮小均衡に陥るのではないか**

こうした声に対してニチレイの考え方をご説明します「新カテゴリー戦略はまだら模様となったマーケットで伸びるセグメントを的確に捉えて資源を集中し利益を伴う成長を実現する戦略です」

(冷凍食品市場の変化の兆し)

1. 冷凍食品市場は98年までの8年間年率5%近く伸長したが、それ以降は伸びが鈍化
2. 家庭用市場は拡大が継続、新規参入もあり業界各社が生産余力抱え、数量確保を優先した販売政策から、アイテムの増加や単価の下落傾向が著しく収益面では苦しい
3. 業務用市場は、外食は停滞、惣菜やファーストフード向けが好調とまだら模様の中で全体としては景気後退の影響から横這い・縮小傾向が継続、業態間の競争著しく単価も下落



注: 日本冷凍食品協会では、業務用・家庭用冷凍食品の国内生産金額に冷凍野菜の輸入金額を加えたものを「消費金額」と定義している。本表においては、これに近年増加傾向にある輸入調理冷凍食品も加えて表示している。日本冷凍食品協会では調理冷凍食品輸入高の調査を1997年以降行っており、従って1996年以前のデータは存在しない。また、調査対象は協会に加盟している主要メーカーであり、その他にも商社等が独自に輸入しているケースも見られるため、調理食品輸入金額は日本全体の状況を100%網羅しているものではない。

出所: 日本冷凍食品協会のデータから当社が加工



< 食品事業(加工食品)の戦略 >

ニチレイの戦略は競合との差別化による利益成長

1. 家庭用冷凍食品に対するニチレイの戦略

低価格による拡売戦略は成長につながらない

当社の優位性である高度加工技術やこだわり素材を駆使し販売単価を上げつつ数量を維持する商品政策を展開

「上等洋食」「冷凍野菜のトレーサビリティ」など価値競争でニチレイブランドを高める

2. 業務用冷凍食品に対するニチレイの戦略

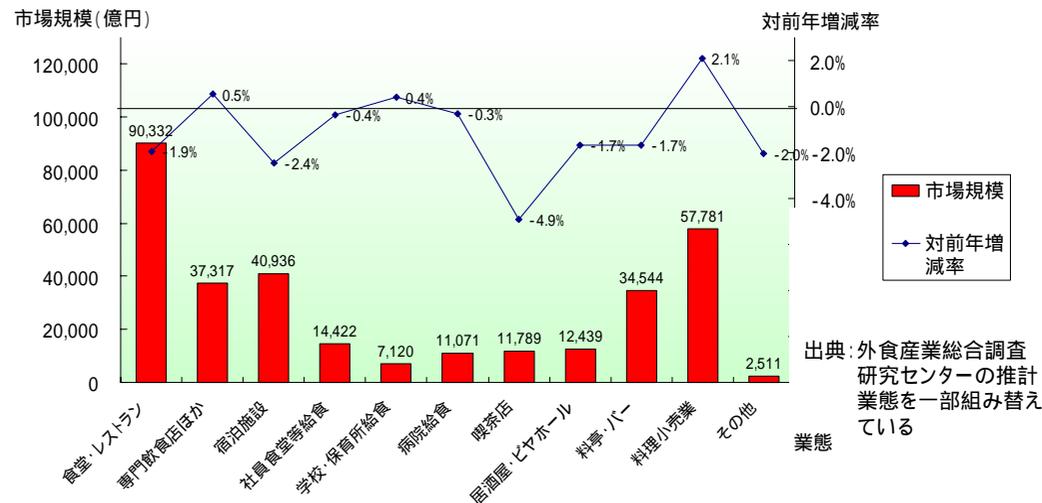
今後業務用業態のすべてが一律に成長することは期待できない

得意分野に強みを持つ業務用専門メーカーとの競合を意識し、従来の業務用全業態

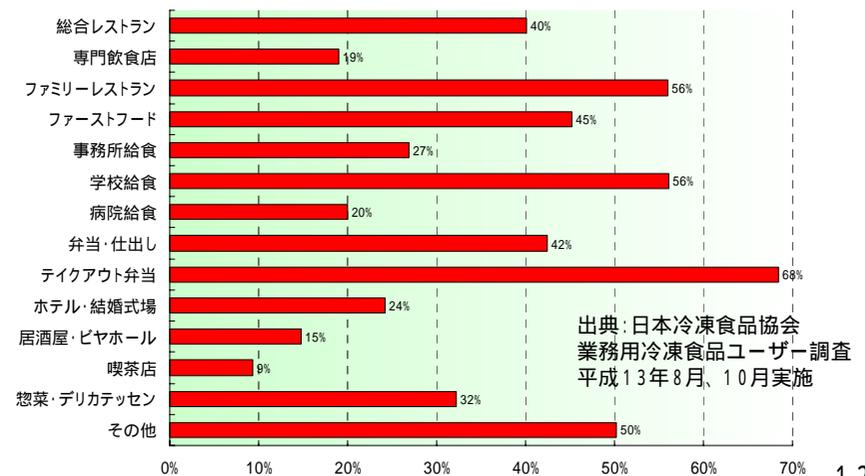
対象から業態毎のキメ細かな商品開発に転換し、用途に適したNB商品を提案

拡販余地・潜在収益性の高い業態に向け技術や素材での優位性を集中し差別化を実現

2001年外食産業市場規模



業務用冷凍食品ユーザー食材中の冷蔵使用率



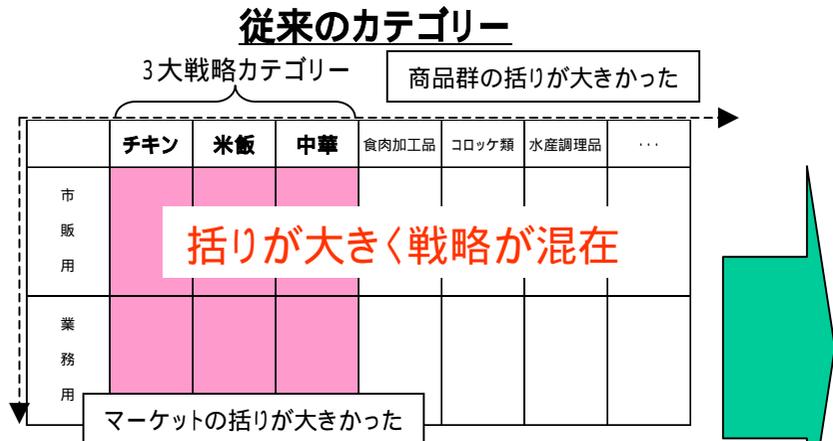


< 食品事業(加工食品)の戦略 >

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」で、カテゴリを設定(新カテゴリ)

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

「改善」:コストダウンにより利益を改善、14カテゴリ

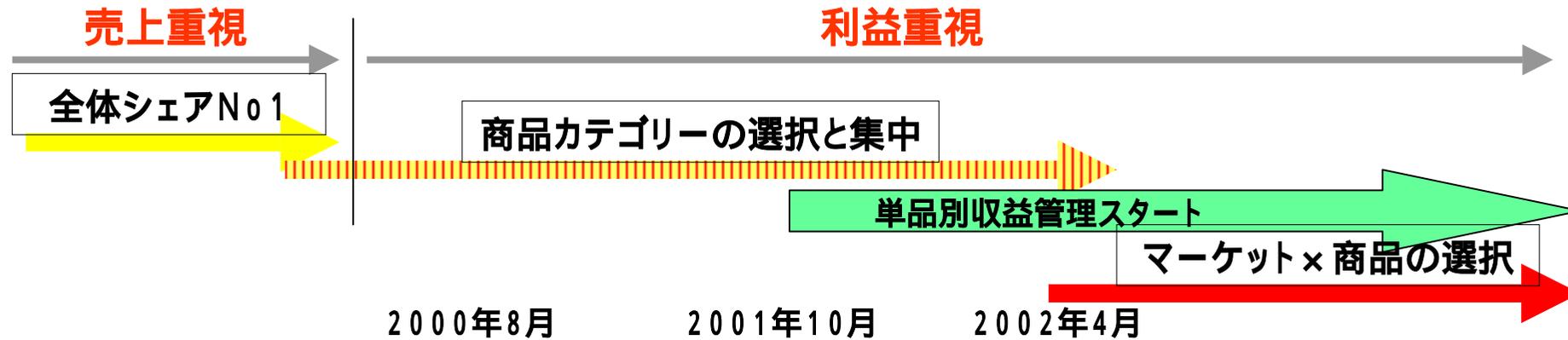
「開拓」:今後開拓を進めて将来の金のなる木に、9カテゴリ



< 食品事業(加工食品)の戦略 >

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

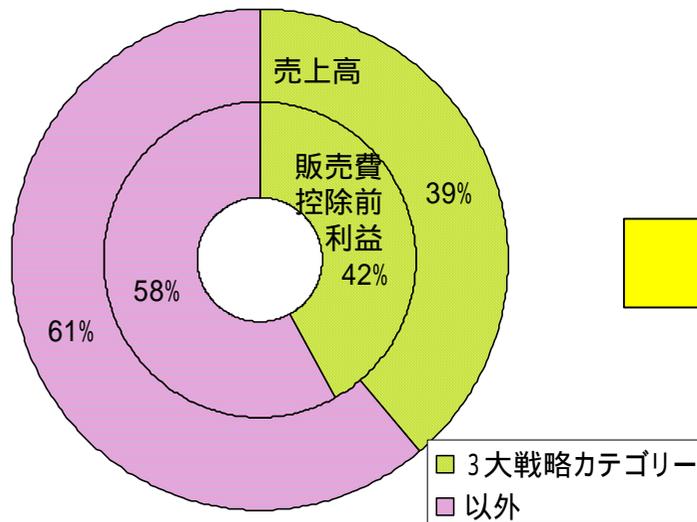


< 食品事業(加工食品)の戦略 >

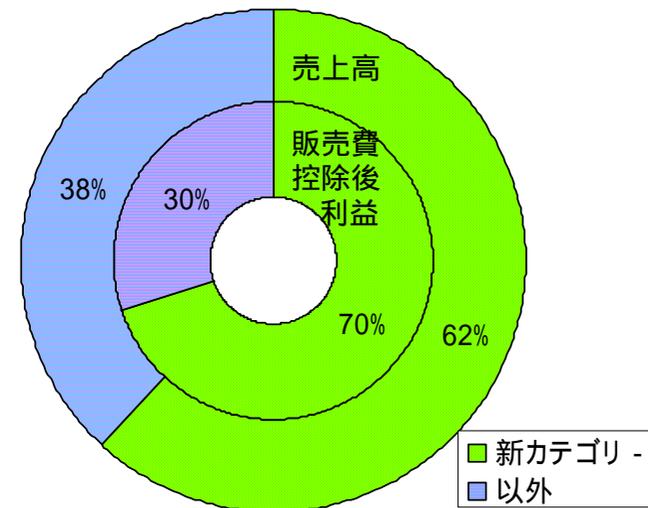
新カテゴリー-30種で売上高カバー率80%を目標に

1. 新カテゴリー-30種で加工食品の売上高(ニチレイ単体)の62%をカバー、従来の3大戦略カテゴリーと比べよりきめ細かな戦略設定を行う
2. 利益カバー率は70%となり従来の3大戦略カテゴリーと比べてカバー対象商品の利益率が高い
3. 新カテゴリー-30種で売上高カバー率は80%まで引き上げることを目標に設定、新カテゴリー-以外の商品は順次取扱いを縮小、今後も必要に応じてカテゴリー-の入れ替えを進める

加工食品の中での3大戦略カテゴリー-の構成比(02/3)



加工食品の中での新カテゴリー-30種の構成比(02/3)



その他

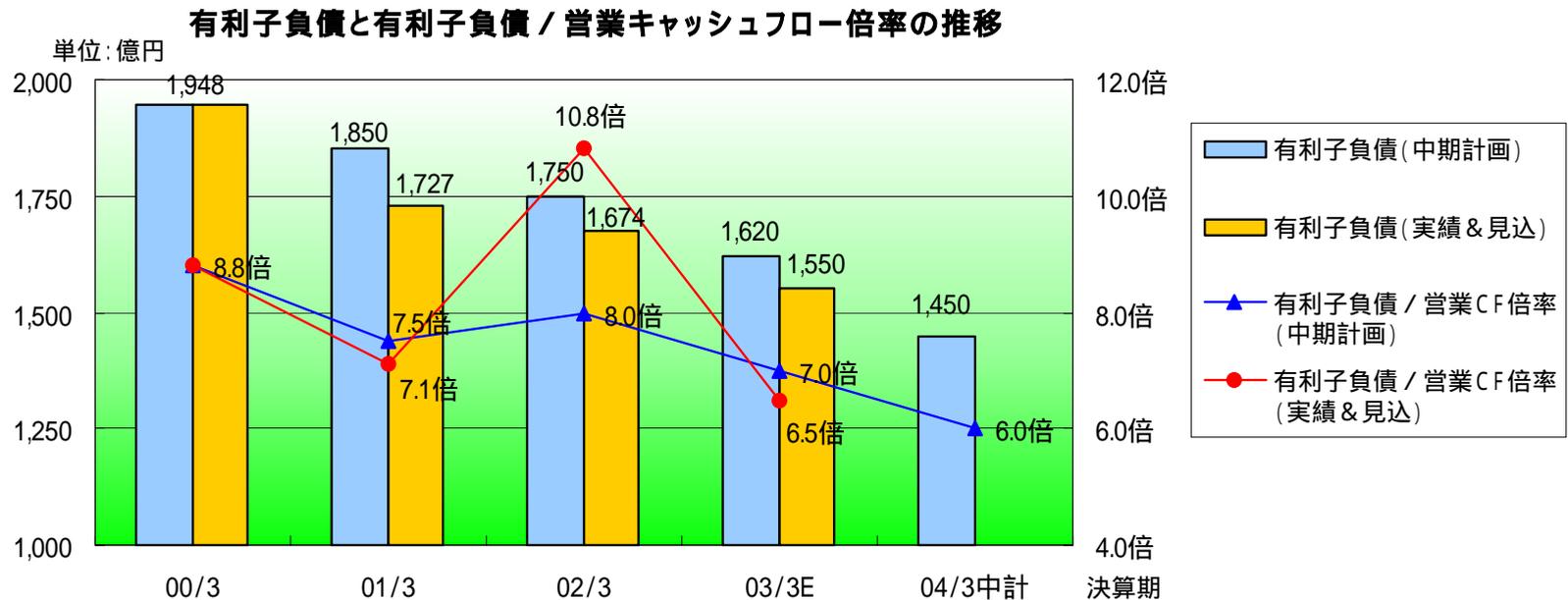


<その他>

有利子負債の04 / 3目標1,450億円以下は必達

- 02 / 3の有利子負債1,674億円は年初目標1,630億円に未達だが、中計の計画値1,750億円は下回る、03 / 3は240億円の営業キャッシュフローを見込み、有利子負債は1,550億円へ
- 中計最終年度04 / 3の有利子負債目標1,450億円以下は予定通り必達
- 設備投資は引き続き減価償却費の範囲内に抑制

	01 / 3	02 / 3	03 / 3E
設備投資(有形固定資産)	95億円	95億円	101億円
減価償却費(有形固定資産)	132億円	125億円	125億円





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：

- 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。