



将来の更なる成長のための基盤強化の年
～ 2004年3月期の事業戦略～

株式会社 ニチレイ

2003年5月16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

戦略推進と借入圧縮を図り04 / 3は実質増収増益	1
セグメント変更で各事業の収益性をより明確に表示	2
資産圧縮を進め有利子負債削減目標を一段高める	3

1. 加工食品事業の戦略

ブランド費用投下で減益になるが戦略は大きく進捗	4
お弁当商品を商品戦略とブランド育成で大きく拡大	5
収益機会の大きい新カテゴリーへの集中で利益増	6
ほうれん草取扱再開で冷凍野菜全体の売上を回復	7
製造コスト低減策は順調に進捗し中計目標を達成	8

2. 低温物流事業の戦略

低温物流は保管型の回復が最大のテーマ	9
ニチレイは川上から川下まで低温物流全域をカバー	10
保管型は業績悪化要因に歯止めを掛ける	11
港湾地区は輸入量が回復、宅配便業務も物量拡大	12
流通型はイオン様拠点とセンター前センターで拡大	13
センター前センターはチルド加工品川中物流に照準	14
ロジプランは受託案件を積み重ねS字カーブ型成長	15
海外は欧州が引き続き好調、中国にも事業を展開	16
小売の組織化が進む上海で低温物流事業を開始	17

参考資料(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	18
新カテゴリー戦略は「カテゴリーNo1」の進化形	19



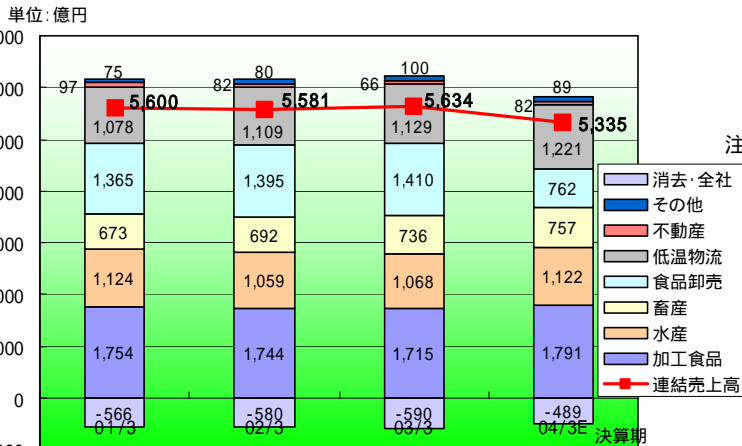
戦略推進と借入圧縮を図り04 / 3は実質増収増益

目標数値(連結、億円未満切り捨て):

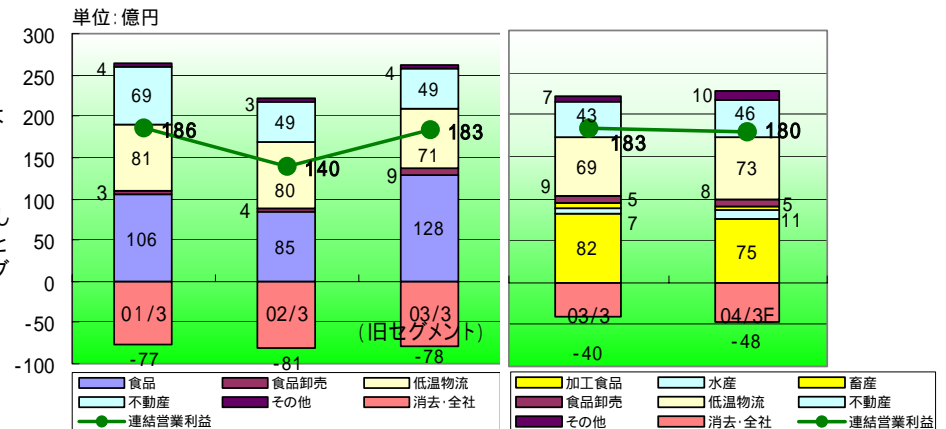
	03 / 3実績	04 / 3修正中計	04 / 3目標	03 / 3比
売上高	5,634億円	5,480億円	5,335億円	95%
営業利益	182億円	185億円	180億円	98%
経常利益	162億円	170億円	165億円	101%
当期純利益	52億円	83億円	80億円	153%
有利子負債	1,453億円	1,450億円	1,350億円	93%

- 04 / 3はユキワが下半期から連結除外、この影響(売上高603億円、営業利益8億円)を考慮すると実質的に増収増益(10月1日付けで㈱リョーショクフードサービスと合併)
- 加工食品はブランド育成費用投下で減益となるが製造コスト低減や新カテゴリーへの集中など各戦略は大きく進捗
- 低温物流は保管型の悪化に歯止めをかけ、流通型・3PLや海外で拡大

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

セグメント変更で各事業の収益性をより明確に表示

1. 食品事業として一括して表示していた「加工食品」「水産」「畜産」の3事業を04 / 3から独立した事業セグメントとして取り扱い、営業利益も表示
2. これまで配賦不能営業費用としていたもののうち、人事・総務・経理・情報システムのサービス業務を新セグメント区分では各事業セグメントに配賦、各事業セグメントの営業利益は独立した企業の営業利益により近いものに
3. また、一部の子会社でセグメント間の移動があり、売上高・営業利益に影響を与えている
 Nichirei U.S.A.: 「食品(その他)」 「加工食品」、東洋工機: 「その他」 「低温物流」
 日冷商事: 「不動産」 「その他」、Tengu Company: 「食品(その他)」 「その他」
 ニチレイファスト: 「全社」 「その他」、ニチレイ・アプリ: 「全社」 「その他」

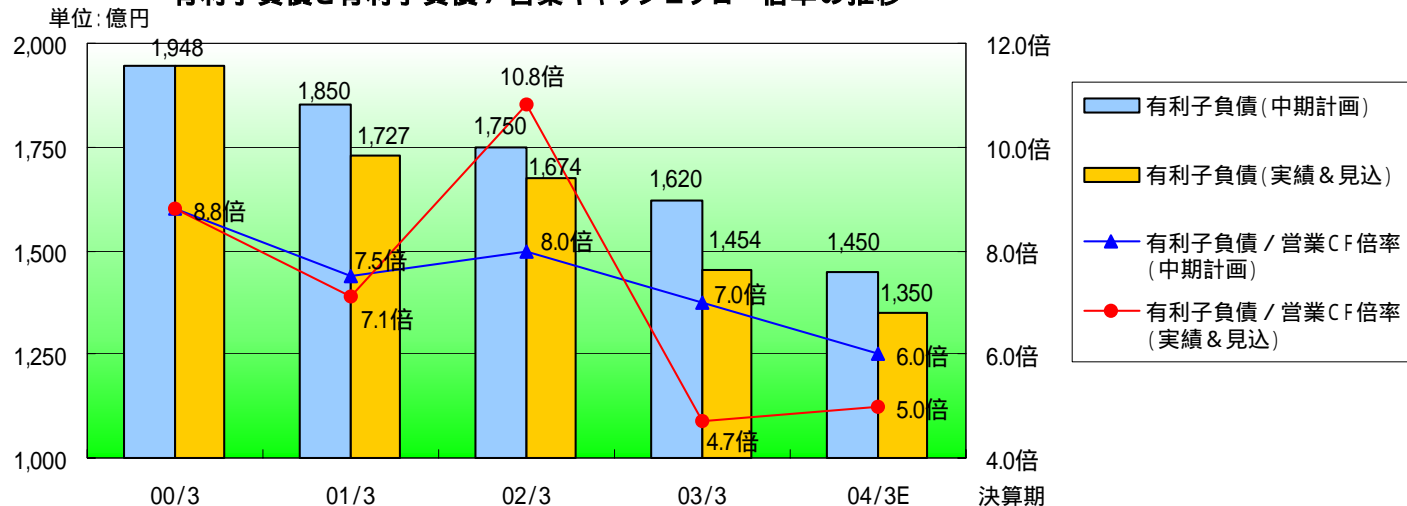
03 / 3のセグメント別営業利益183億円

旧セグメント区分		新セグメント区分	
71	低温物流事業	加工食品事業	82
128	食品事業	水産事業	7
9	食品卸売事業	畜産事業	5
49	不動産事業	食品卸売事業	9
4	その他の事業	低温物流事業	69
78	消去または全社	不動産事業	43
		その他の事業	7
		消去または全社	40

資産圧縮を進め有利子負債削減目標を一段高める

- 3年間で500億円有利子負債を削減、当初04/3の目標を一年前倒して実現
- 04/3は一段の削減を進め年度末残高は1,350億円を目指す

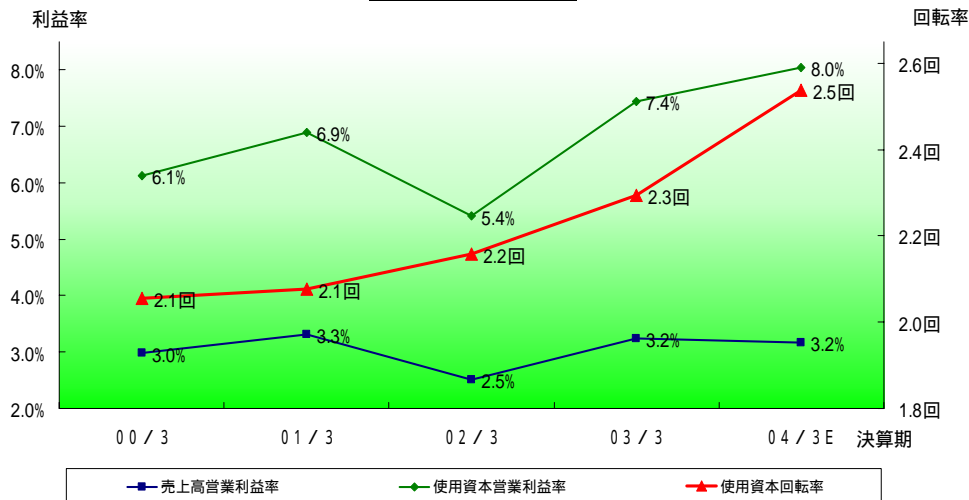
有利子負債と有利子負債 / 営業キャッシュフロー倍率の推移



3. 資産の圧縮による資本回転の向上が現中期経営計画の重要なテーマであったが確実に進捗している

注: このグラフでは時系列の比較可能性を保つため04/3下半期から連結除外となるユキワを 通期連結するものとみなし、1頁で示した連結除外による影響額を加えて04/3Eを算出している

資本効率各指標の推移



加工食品事業の戦略



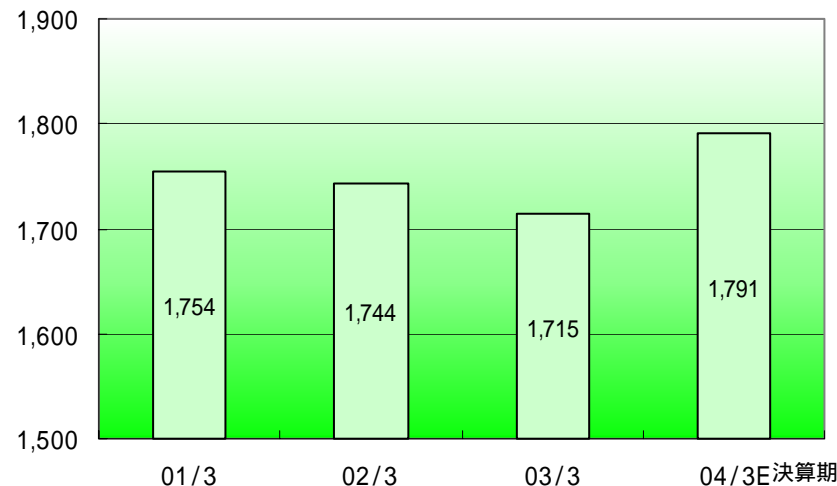
<加工食品事業の戦略>

ブランド費用投下で減益になるが戦略は大きく進捗

1. 売上高は4.4%、76億円の増収見込、お弁当にGood!で20億円、冷凍野菜の回復で25億円、その他新商品の寄与を見込む、03/3に前年比139%のアセロラは横ばい
2. 営業利益はニチレイフーズをはじめとする製造コストダウンとお弁当にGood!、新カテゴリー集中、冷凍野菜などの増収効果を見込むが、一部で原料価格の上昇を見込む
3. 中期的な効果を期待するブランド費用の投下10億円(ほかに全社的な波及効果から配賦不能営業費用で6億円の負担)は、ブランド戦略の構築とTV番組のスポンサー費用に、このため03/3比で営業利益は7億円の減益に
4. ニチレイフーズの製造コスト低減は00/3比5.5%に、中期計画04/3目標をクリア

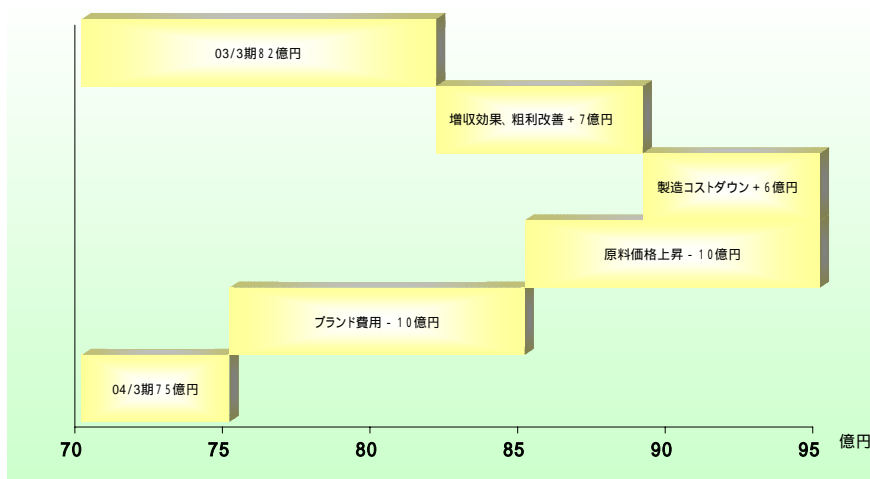
加工食品事業の売上高推移

単位: 億円



注:
01/3と02/3は旧食品セグメント中の加工食品サブセグメント、03/3と04/3は新セグメント

加工食品営業利益の対前期比増減要因

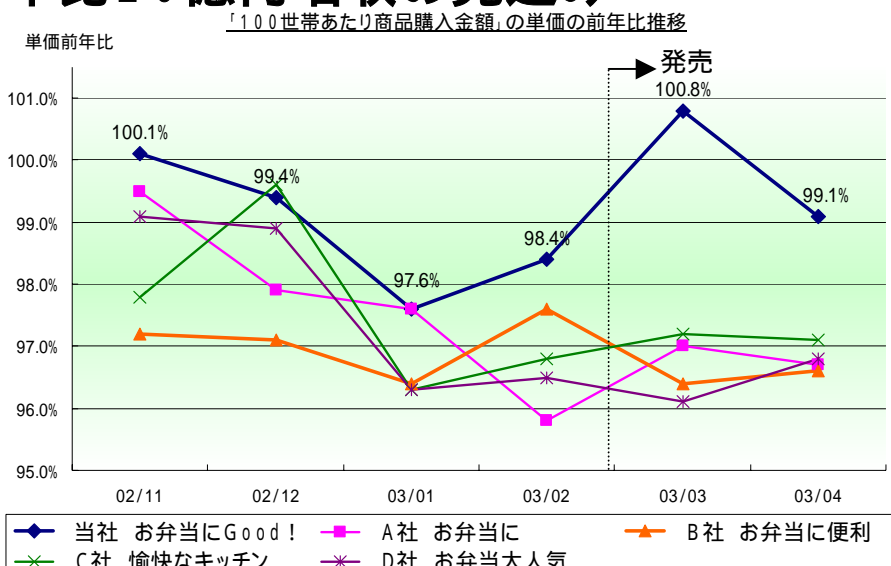
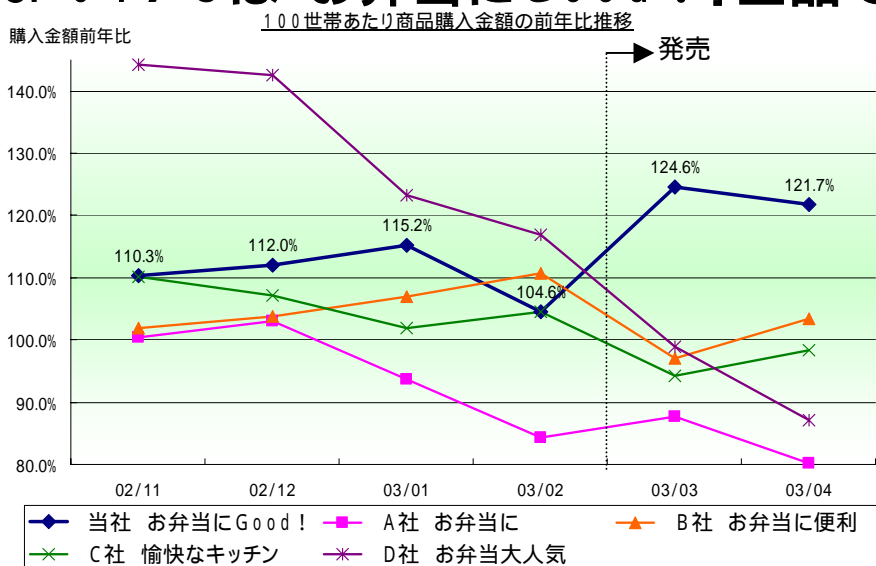




<加工食品事業の戦略>

お弁当商品を商品戦略とブランド育成で大きく拡大

1. お弁当用24品目を「お弁当にGood！」ブランドに統合、市販用調理冷凍食品売上高の40%を占める、総額200億円を超え冷凍食品市場で最大のブランドに
2. 全品に着色料・保存料・化学調味料を不使用がブランドコンセプト
購買層である学齢期の子供を持つ母親の高いニーズを実現、指名買い層を拡大
3. 4,700の原料を調査、3次原料に遡り上記添加物の不使用を確認
4. 3月初めの発売以降100世帯あたり商品購入金額調査では前年比120%を超え他社を大きく引き離す
5. 購入単価でも他社が前年比97%程度で低迷する中、当社だけ前年並みを維持
6. 04/3は「お弁当にGood！」全品で前年比20億円増収の見込み



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



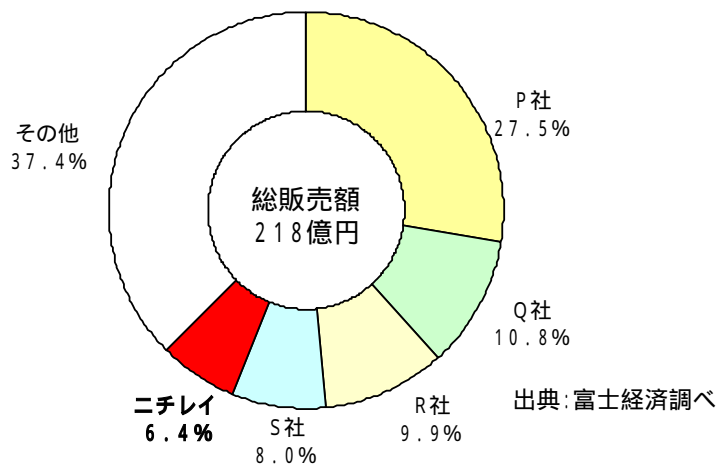
収益機会の大きい新カテゴリーへの集中で利益増

新カテゴリー30種の売上構成比を03/3の64.4%から04/3は66.8%に向上させることで、3億円の利益増へ(新カテゴリー戦略については巻末に参考資料を添付)

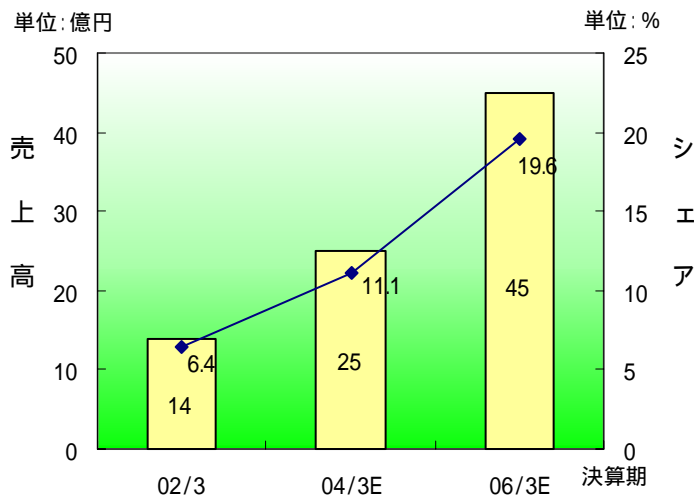
[事例紹介:業務用冷凍ハンバーグ]

1. <マーケット分析> 産業給食や弁当ルートを中心に、市場規模は200億円超、業態特性でユーザーの低価格要求が強く、原価の制約から植物性たん白使用のコモディティ商品が売れ筋
2. <具体施策> ハンバーガーパーティ製造では世界有数規模のOSI社とのアライアンスを実現、原材料コストが低くBSEフリーのオーストラリアで生産するオールミートの「グレービーハンバーグ」を発売
3. <今後> 従来の売れ筋とは異なる高品質商品の拡売でマーケット全体の拡大を図りつつ、3年程度でトップシェアに肉薄、既存のハンバーグ製造ラインは他の商品に転用して利益率の改善も図る

2001年業務用ハンバーグ メーカー別シェア



ニチレイの業務用ハンバーグ売上高目標



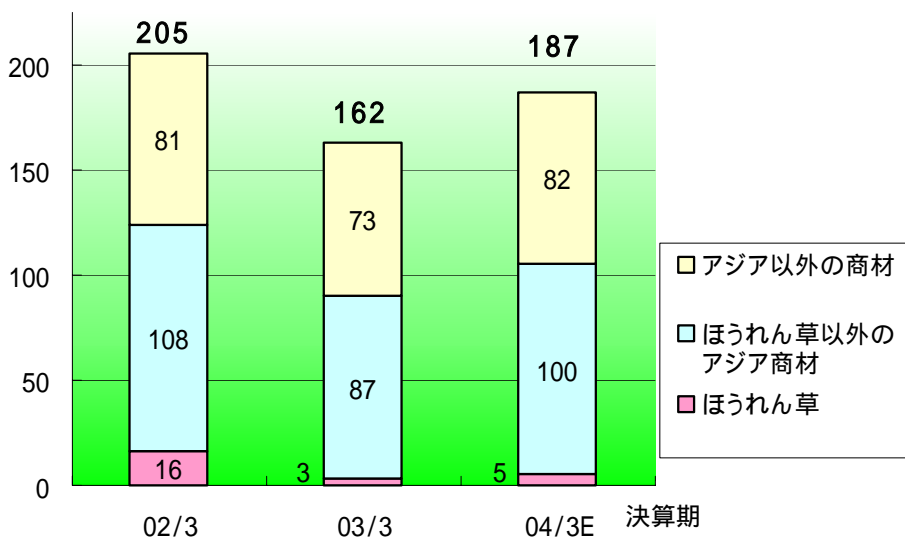


ほうれん草取扱再開で冷凍野菜全体の売上を回復

- 02/6に中国産冷凍ほうれん草の販売を自粛、枝豆や和風野菜など他の中国産冷凍野菜も影響を受け、冷凍野菜の03/3売上高は前年の79%まで縮小
- 中国産冷凍野菜の栽培から農薬管理・検査体制に至るまで大幅に仕組みを変更、食品安全センターの中国分室も02/10に開設し、現地の加工業者の農薬検査レベルを向上
- 04/3は安全性を確認した中国産冷凍ほうれん草の取扱を再開、取扱量は自粛前の水準に達しないが、中国産冷凍野菜の信頼回復に努め、冷凍野菜全体の売上25億円回復を目標とする

ニチレイの冷凍野菜売上高推移

単位: 億円



ニチレイの中国産冷凍野菜の生産管理体制

農場の管理体制

農場の大規模化、直接管理

植物保護員が巡回し病気や害虫を早期に発見、迅速に対応

農薬の管理体制

農薬は内容成分が証明された信頼できるメーカー製品を使用

農薬の在庫管理を徹底

農薬使用時には植物保護員が立ち会い、正しい使用を確認

残留農薬の検査体制

4段階で検査、特に収穫直前の原料の検査と加工凍結後の半製品検査を重視、不合格ロットは製品化せず

残留農薬検査を行う検査員の教育訓練に注力



製造コスト低減策は順調に進捗し中計目標を達成

- 04 / 3のニチレイフーズ製造コスト低減効果は6億円を見込む、ニチレイフーズの総原価削減は00 / 3比5.5%に達して中計目標の5%を上回る、4年間の成果は20億円超
- 03 / 3は米飯の売上減による操業度低下がブレーキとなったが、この要因を除くと00 / 3比4.6%まで改善が進捗、改善サイクルが定着してきている
- 03 / 3に成果を挙げた商品設計見直しによる粗利益率改善は、04 / 3も引き続き継続
- 04 / 3の新たな施策は

原材料一次処理の海外移転

生産管理・技術のレベルアップ

生産管理や技術など間接作業の

生産性を向上、不良品発生率や

ラインダウンの時間削減

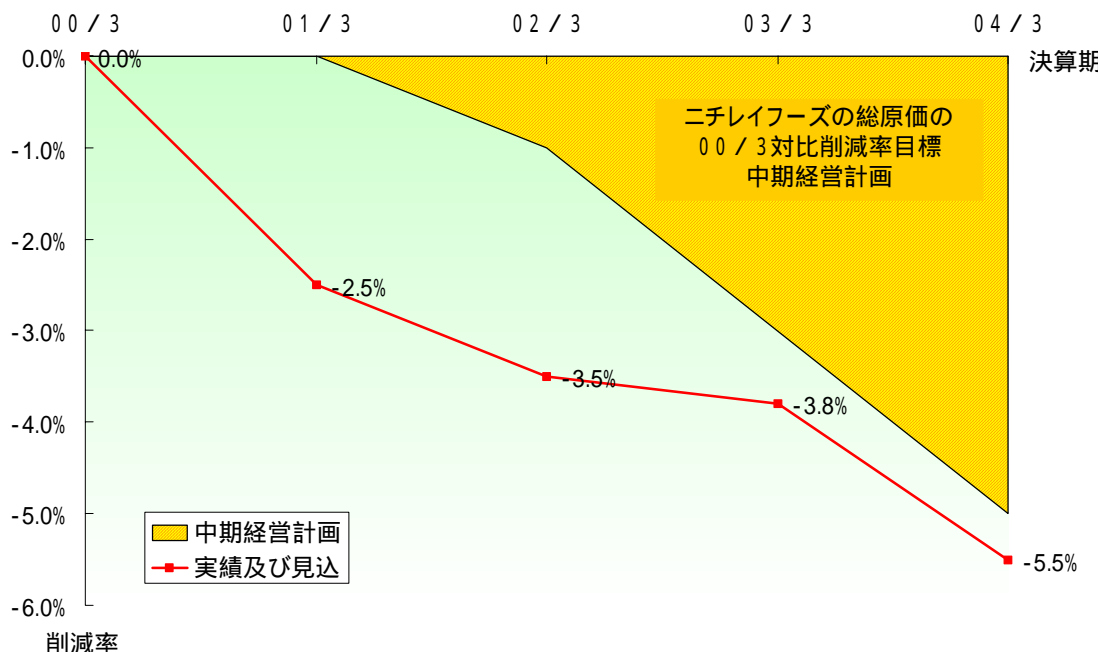
投資厳選による設備活用度向上

遊休設備の活用、新規投資時の

設備機能の厳選などにより投資額

を必要最小限に抑制

ニチレイフーズ7工場の総原価削減の進捗



低温物流事業の戦略

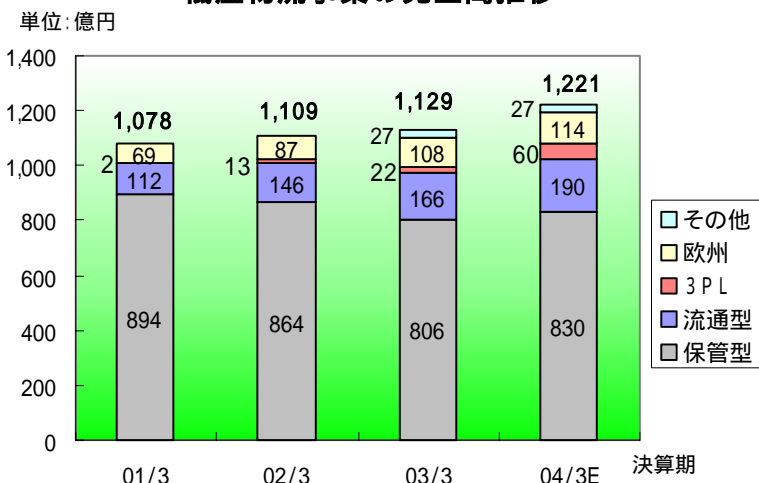


< 低温物流事業の戦略 >

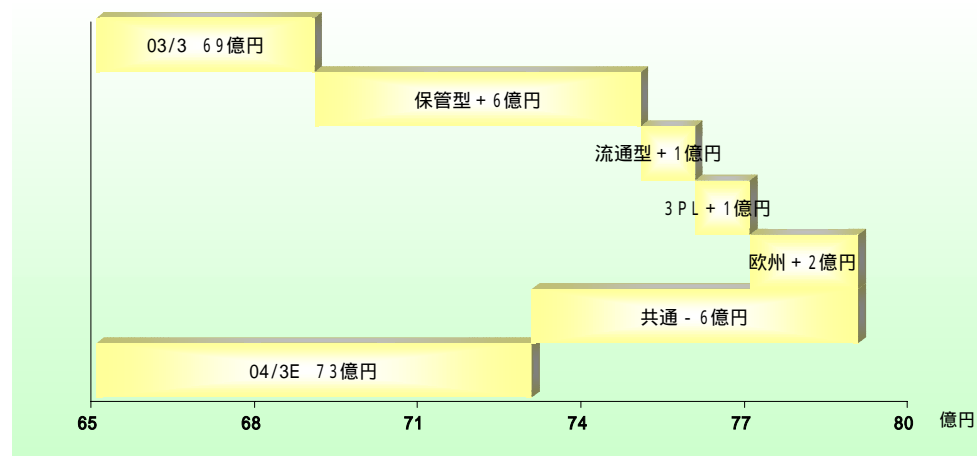
低温物流は保管型の回復が最大のテーマ

1. 保管型は引き続き大口荷主撤退の影響を受けるが、輸入貨物の回復と宅配便の取扱増加、新規貨物の誘致などで17億円、1.9%増収、営業利益は減価償却費減と作業効率改善なども合わせ6億円の回復を見込む、中期的には加工食品の取扱比率を高め貨物構成の転換を進める、輸配送は名糖運輸との提携を進める
2. 流通型は03 / 3期中稼働の2センターが04 / 3は通年寄与し24億円の売上増、新拠点の初期費用発生なく1億円の増益、新しいビジネスモデル「センター前センター」着工
3. 3PLはニチレイ加工食品の物流業務を開始、他に大型案件進展中で1億円利益改善
4. 欧州は引き続き好調で事業規模が拡大し2億円増益、中国でも流通型事業を新展開
5. 共通の費用増加6億円のうち5億円は次期システム導入に係る費用、一時的な負担増で中期的にはこれまでと同等のランニングコストでより充実した機能を活用へ

低温物流事業の売上高推移

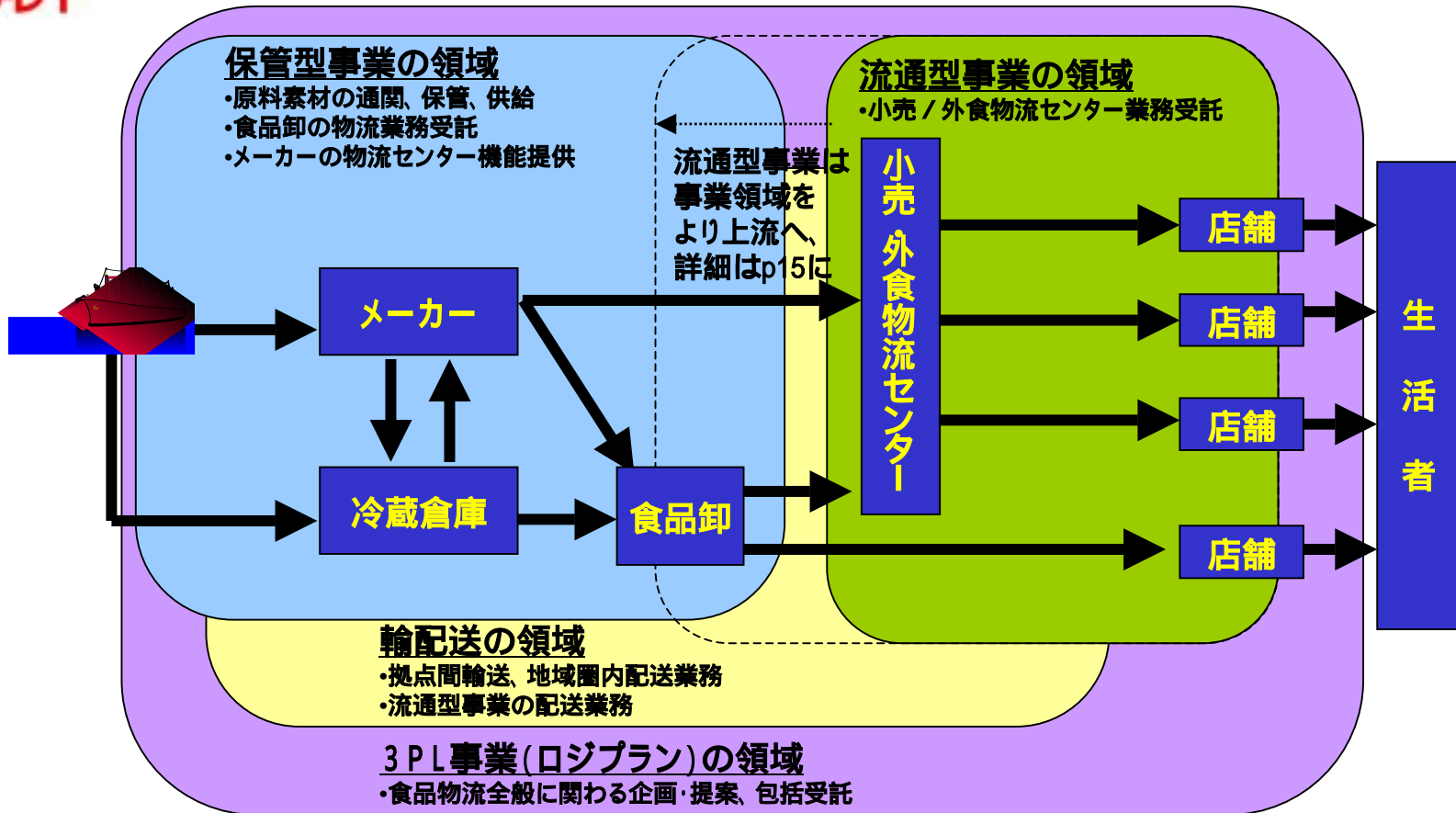


低温物流セグメント営業利益の03 / 3比増減要因



注: 01/3と02/3は旧セグメント、03/3と04/3は新セグメントの売上高
 また、各サブセグメントの売上高は低温物流セグメントでの内部取引額を消去した数値

ニチレイは川上から川下まで低温物流全域をカバー



各プレイヤーの動向とニチレイの事業機会

プレイヤー	顧客ニーズ変化と業界の動向	ニチレイの事業機会と具体的施策
メーカー	物流コスト削減、在庫削減	メーカー物流拠点業務受託と共同化の推進
食品卸	物流機能強化でリテールサポート強化	食品卸の物流業務を受託
小売	メーカー工場からの物流を直接コントロールしてコストダウン、「中抜き」	小売を基点とした川上までの物流システムを提供



< 低温物流事業の戦略 >

保管型は業績悪化要因に歯止めを掛ける

- 03 / 3は大口荷主撤退後の対策遅れや地方冷蔵倉庫の貨物空洞化で採算が悪化した
- 04 / 3はさらに撤退が進むが、空き庫腹に貨物を誘致することで対応
- 中期的に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	03 / 3		04 / 3E		中期的施策
	背景	影響額	背景・主な施策	影響額	
大口荷主撤退の影響	<ul style="list-style-type: none"> ・関西地区で自社倉庫に切り替え ・代替誘致顧客の立ち上げ混乱 	7	<ul style="list-style-type: none"> ・同一顧客の関東地区撤退 ・関西地区の代替顧客業務の採算改善 ・ニチレイ加工食品の在庫集約 ・関東地区の余剰庫腹廃止 	6 + 6	<ul style="list-style-type: none"> ・加工食品の取扱拠点誘致 ・外食産業など川下顧客の獲得 ・大手GMSの冷凍品物流受託を推進 ・ベーカリーメーカーとの取組を拡大
港湾地区貨物の減少	<ul style="list-style-type: none"> ・BSEや冷凍野菜の農薬問題で輸入品が搬入減 	3	<ul style="list-style-type: none"> ・環境改善から輸入量回復 ・冷蔵・冷凍宅配便の取扱量拡大 ・加工食品の取扱拠点誘致 	+ 3	<ul style="list-style-type: none"> ・加工食品の取扱拠点誘致 ・地場コストでの運営体制 ・老朽・不採算設備の廃止
地方冷蔵倉庫の貨物空洞化	<ul style="list-style-type: none"> ・輸入貨物の東京集中 ・輸配送網が広域化し地方都市が通過地に ・顧客の在庫圧縮が進展 	4		2	
その他の要因		2		± 0	
荷役収支の改善	<ul style="list-style-type: none"> ・現場での作業改善 	+ 1	<ul style="list-style-type: none"> ・作業効率の改善 	+ 2	<ul style="list-style-type: none"> ・更なる作業効率の改善
減価償却費の減少		+ 4		+ 3	
営業利益に対する前期比影響額		11 億円		+ 6 億円	

赤字記載は営業戦略
青字記載はコスト戦略



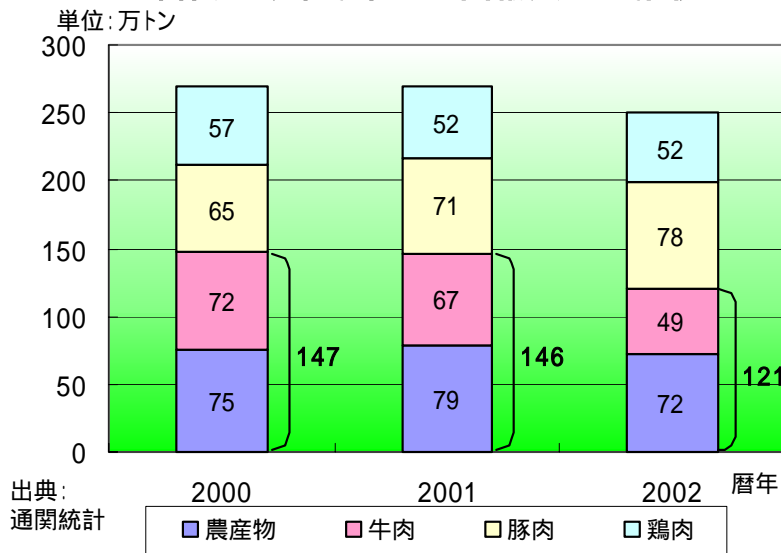
< 低温物流事業の戦略 >

港湾地区は輸入量が回復、宅配便業務も物量拡大

1. 港湾地区拠点で主力貨物となっている牛肉と冷凍野菜が回復見込

BSEや残留農薬問題で去年は輸入量が落ち込み保管型の減益要因となる
更に米国港湾ストもチルドビーフなどの搬入に影響したがいずれも一時的要因
04/3は輸入量の本格回復が見込まれ着実な集荷に努める

畜肉と冷凍野菜の全国輸入量の推移



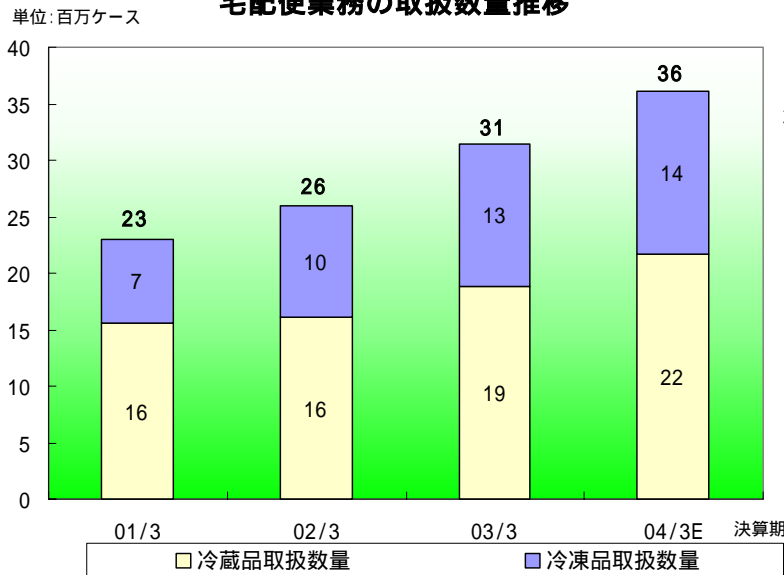
2. 宅配便業務は115%の拡大

全国17拠点で大手宅配便業者の冷蔵品・冷凍品貨物の中継と仕分け作業を受託

需要の増加が続き取扱数量は毎年順調に拡大

04/3も36百万ケース、前年比115%の取扱を見込む

宅配便業務の取扱数量推移



注: 「宅配便業務の取扱数量」は、ニチレイの17拠点を通過した貨物の数量であり、取引先宅配便業者の冷蔵品・冷凍品年間取扱数量とは異なる



流通型はイオン様拠点とセンター前センターで拡大

1. 流通型は増収増益に

04 / 3の流通型は前期に稼働開始したイオン様向け静岡、四国センターが通年寄与し増収に

04 / 3は新規稼働拠点がなく初期費用負担が発生しないことから流通型は1億円の増益を見込む

2. イオン様向けセンター計画は若干遅れ

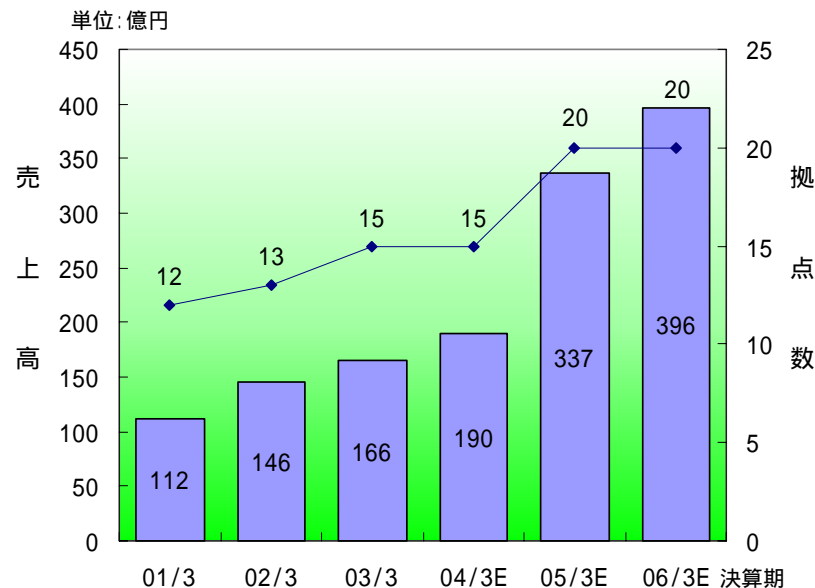
既存3拠点以外では05 / 3に5ヶ所が新規稼働し全8ヶ所に、事業規模が拡大

3. 新たに「センター前センター」を事業化

チルド加工品メーカーから量販店やコンビニの物流センターまでの川中物流を効率化する

05 / 3上期に稼働開始を予定
次ページで詳しく説明

流通型事業の売上高と拠点数推移



(イオン様向けセンター今後の稼働予定)

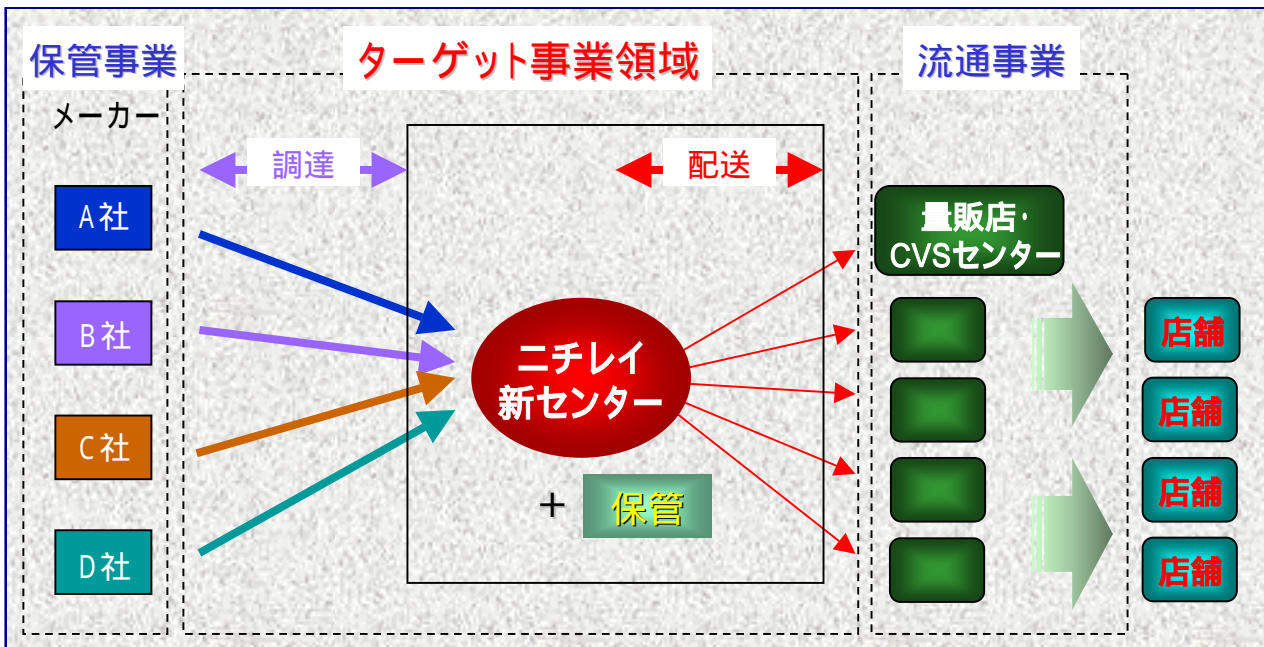
盛岡センター	2004年5月
北関東センター	2004年7月
京都センター	2004年9月
札幌センター	2004年11月
信州センター	2005年1月



< 低温物流事業の戦略 >

センター前センターはチルド加工品川中物流に照準

1. チルド加工食品メーカー各社は、首都圏に90ヶ所以上点在する量販店やコンビニの物流センターに自社製品を納入、こうした川中物流を効率化するニーズを有する
2. メーカー物流を「一括代行」と「共同化」により効率化するセンター前センターを05 / 3上期に稼働開始
3. 首都圏で1日700台に及ぶ既存流通型拠点の運行車輛を活用、名糖運輸との提携でさらに運送効率を高める
4. 新センターは保管機能も併設し、外食企業のセンター業務も誘致、多くの顧客にサービスを提供する「汎用型」センターとして24時間稼働で稼働率を高めコスト低減を図る





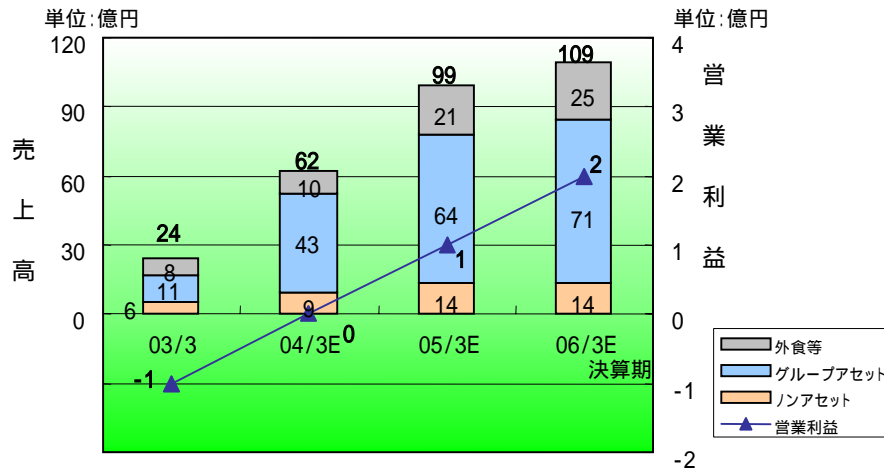
< 低温物流事業の戦略 >

ロジプランは受託案件を積み重ねS字カーブ型成長

成長事業の3PLは物流子会社ロジスティクス・プランナー(略称ロジプラン)が運営

戦略	ノンアセットの強みを活かす	ニチレイグループアセットの活用	
施策	物流共同化の推進 ・菓子3社物流共同化横展開 ・他業種、業態の共同化	全国展開大手外食・弁当 チェーンの物流受託	ニチレイ加食物流再構築 とメーカー物流共同化、 流通型の生協グループへの 展開
受託済 案件		大手弁当チェーンA社 (04/3開始、売上12億/年)	ニチレイ加工食品 (03/4開始、売上27億/年) ユーコープ事業連合 (03/10開始、売上12億/年)
提案中	3件	6件	4件

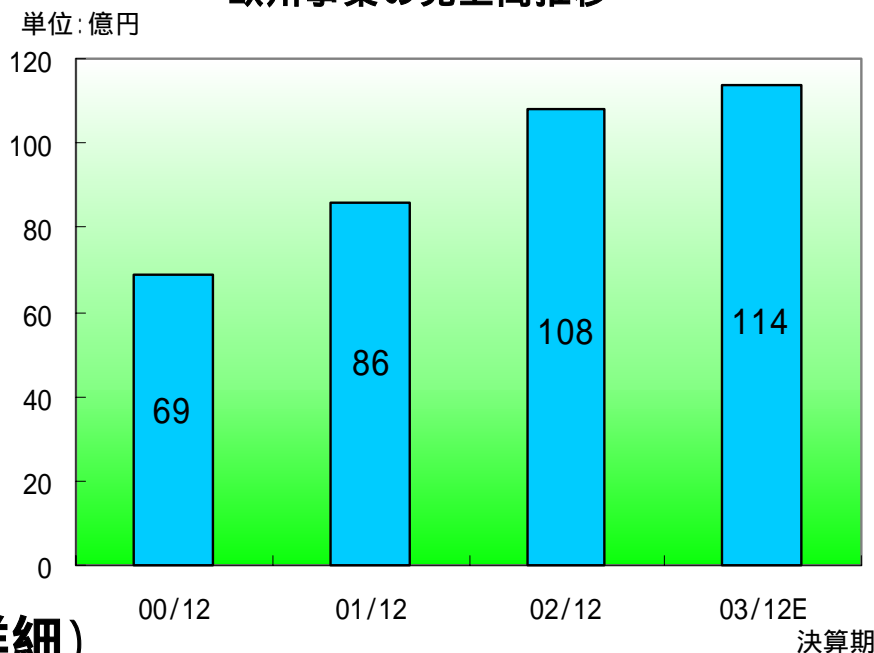
ロジプランの売上高と営業利益計画



海外は欧州が引き続き好調、中国にも事業を展開

1. 欧州は中南米産果汁の安定搬入に加えて新規商材のブラジル産チキンを取扱開始し冷蔵倉庫が引き続き好調、04 / 3もユーロフリゴ社で約1万トンの能力を増強して事業規模を更に拡大し増収と2億円の増益を見込む

欧州事業の売上高推移



2. 中国で低温物流事業を展開(次頁に詳細)

三菱商事および中国企業との合弁会社を上海に設立、まず流通型事業を展開し、成長著しいマーケットで小売や外食企業の物流ニーズに応じて先行者メリットを獲得

3. インドの低温物流企業に15%出資

低温物流ニーズが高まりつつあるインドで10ヶ所の冷蔵倉庫を配し各拠点間の幹線輸送を展開するスノーマン社に15%強を出資



小売の組織化が進む上海で低温物流事業を開始

1. 中国は上海を中心とする沿海部で発展が顕著

上海市は1,700万人の市場(周辺からの流動人口を含む)

スーパーやコンビニの店舗数は計6,000店以上、売場面積も拡大が続く

低温度帯食品の市場規模は1,500億円

2. 中国国内では総合低温物流業者がほぼ皆無の状況

食品メーカーは自社物流を余儀なくされており配荷に限界が

問屋が少なく物流ベンダーによる効率化の余地が大きい

3. 小売・外食チェーンの低温物流業務受託を目的とする子会社として設立

三菱商事および上海市浦東汽車運輸総公司との共同出資で設立

2004年4月を目標に最初の設備を稼働させ、5年後には30億円の売上を目指す

3社それぞれの役割

【ニチレイ】

保管・流通型センター・輸配送の
運営・管理・システムのノウハウ

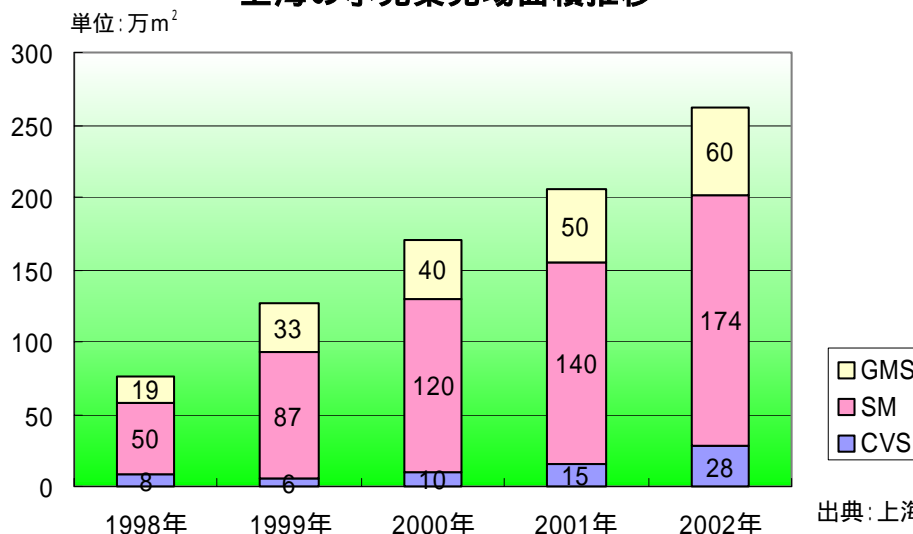
【三菱商事】

中国常温物流を全土30拠点超で
運営全土ネットワーク構築

【上海市浦東汽車運輸総公司】

市内配送免許、ネットワーク免許
取得に力、コア事業は運送

上海の小売業売場面積推移



参考資料(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」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

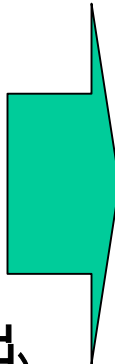
従来のカテゴリー

3大戦略カテゴリー

商品群の括りが大きかった

	チキン	米飯	中華	食肉加工品	コロッケ類	水産調理品	...
市販用	括りが大きく戦略が混在						
業務用							

マーケットの括りが大きかった



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

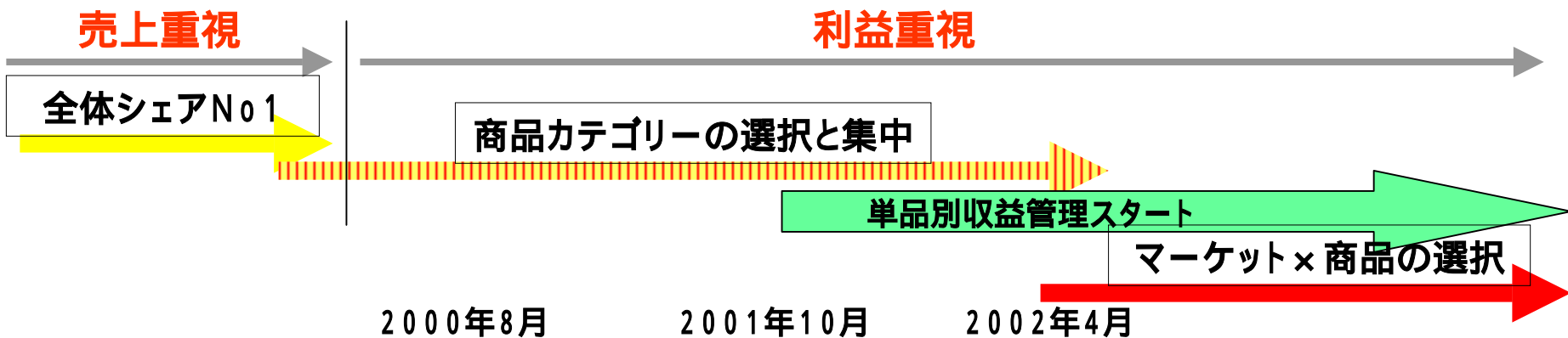
「開拓」:今後開拓を進めて将来の金のなる木に、9カテゴリー



<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
<p>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</p>	<p>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</p>	<p>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</p>	<p>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</p>

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たい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定要素には、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、リスクや不確定な要素には、将来の出来事から発生する重要かつ予測不可能な影響が含まれます。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。