



**組織を再編し利益回復に向かう低温物流事業
～低温物流事業説明会資料～**

株式会社 ニチレイ

2003年12月18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>



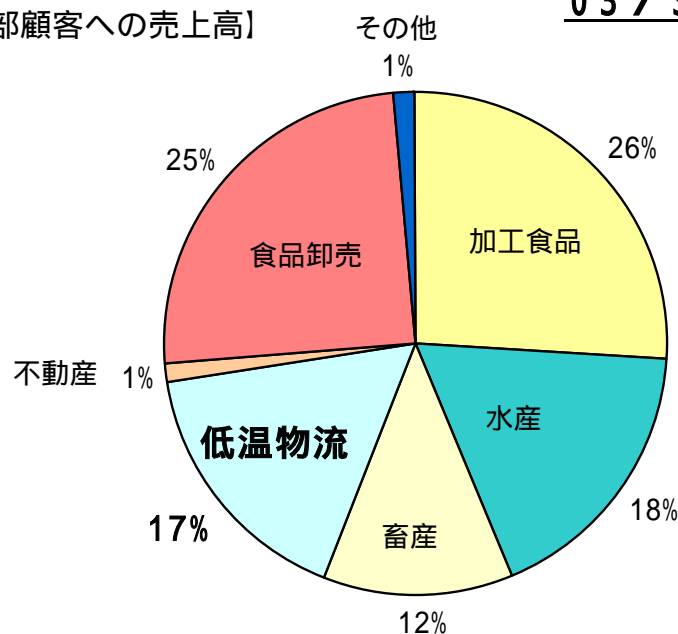
< 低温物流事業の位置付け >

低温物流事業はニチレイのコア事業の1つ

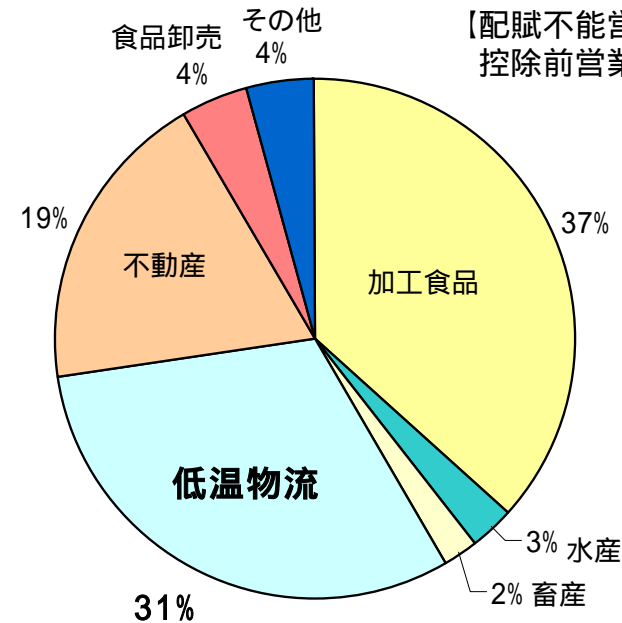
1. 低温物流事業は加工食品事業と共にニチレイのコア事業を構成している
2. サービス業のため売上高は17%の構成に留まるが、営業利益では31%を占めており、特に利益面でグループ業績への貢献度が大きい
3. 事業内容は、冷蔵倉庫での保管や付帯サービスと輸配送を領域とする「保管型」、小売や外食産業などの店舗への配送センター業務を行う「流通型」、お客様の物流改善コンサルや業務を受託する「3PL(サードパーティーロジスティクス)」、オランダ・ドイツを中心とした欧州で事業を展開する「海外」と「その他」

03 / 3セグメント別構成

【外部顧客への売上高】



【配賦不能営業費用
控除前営業利益】



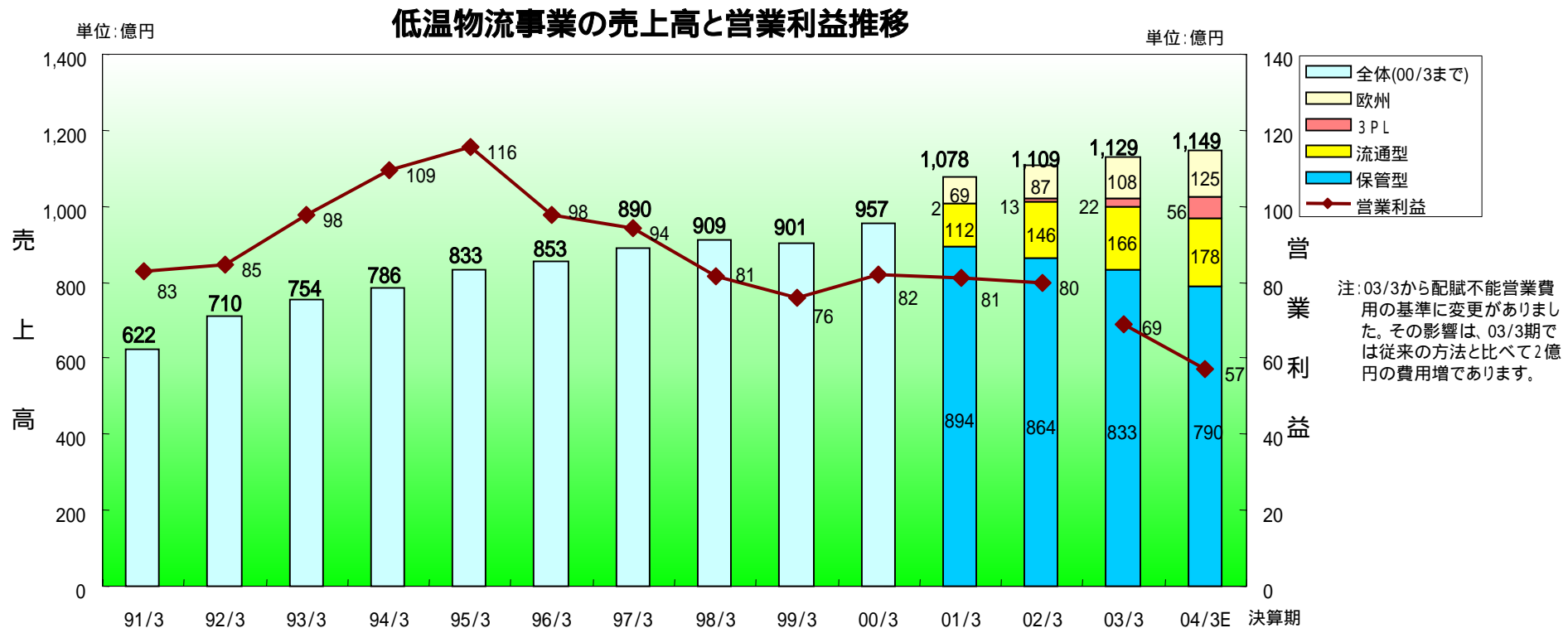
注：当資料のグラフ・表などで表示されている数値は、別途断り書きがある場合を除き、金額単位表示未満は四捨五入し一部 端数調整のため切り上げ・切り捨てを行っています。



< 低温物流事業の最近の状況 >

新たな事業が成長しつつあるが保管型は低下傾向

1. 売上高は流通型などの成長分野の拡大に伴い増加を続けている一方、営業利益は保管型の単価下落と稼働率低下で95 / 3をピークに減少している
2. 小売業者・食品メーカー・外食産業・食品卸など食品物流の川中～川下に位置するプレイヤーは旺盛な物流改革ニーズを有しており、輸配送を中心に多機能なサービスを提供することで今後も成長を見込める事業ドメインが存在する



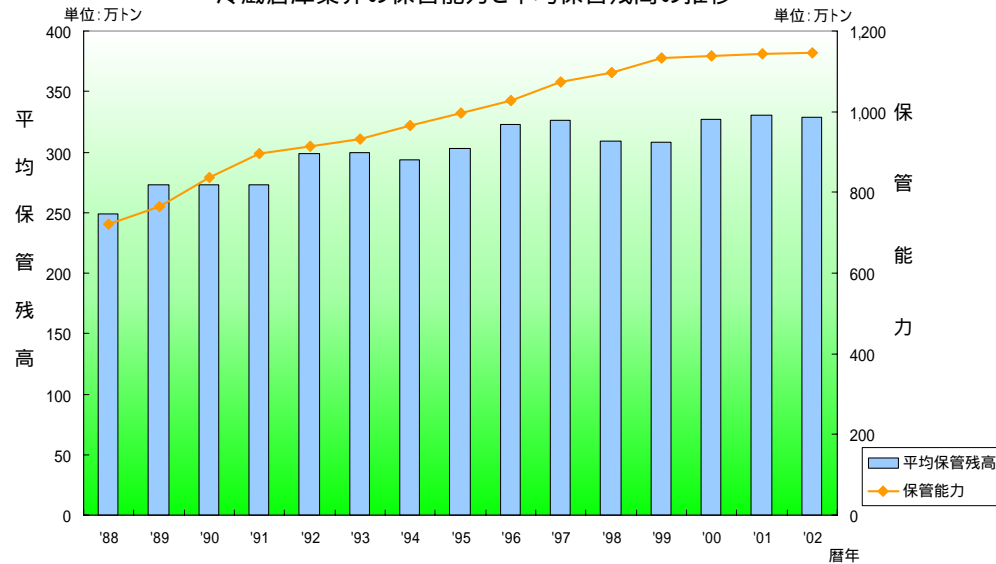


< 低温物流事業の最近の状況 >

冷蔵倉庫の業界環境は地方で特に厳しさが続く

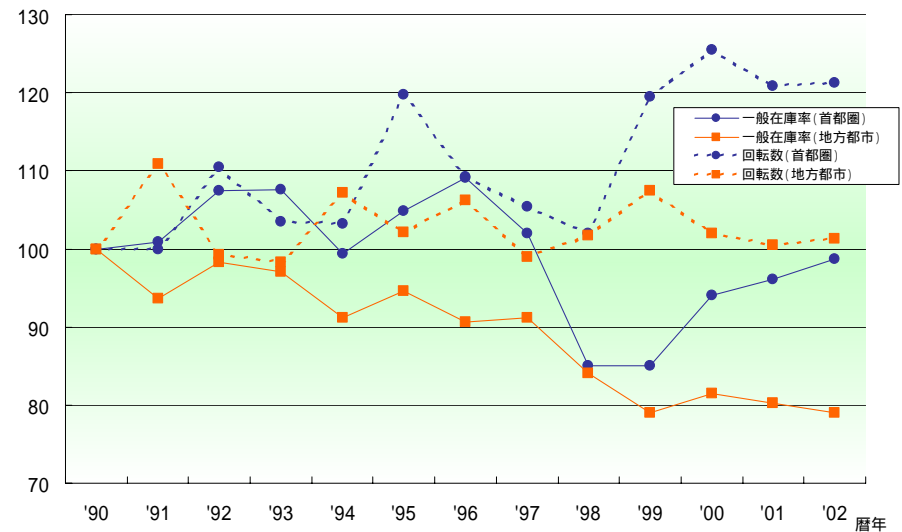
1. 一時的に為替が円安傾向となり輸入食料品の搬入量増加に歯止めがかかった1997年以降、SCM(サプライ・チェーン・マネジメント)の浸透による貨物のストックからフローへの転換傾向もあり、冷蔵倉庫業界全体の在庫高はほぼ横ばいが続いている
2. 一方で冷蔵倉庫の新規設備投資は2000年まで継続したため、保管需要と供給との間にギャップが発生、この間の保管賃単価下落につながった
3. 高速道路網の発達もあって荷主はSCMに基づく在庫の拠点集中を進め、特に輸入品は首都圏一極集中が顕著、一旦下落した在庫率が回復し貨物の回転数も上昇している
4. 地方都市では食品生産の海外移転による地場産業の衰退も重なり在庫率の底ばいが続く、事業環境は依然として厳しい

冷蔵倉庫業界の保管能力と平均保管残高の推移



出典: 日本冷蔵倉庫協会

冷蔵倉庫業界の一般在庫率と回転数の指数推移(90年=100)



注: 「首都圏」は東京・横浜・川崎・船橋の4都市、
「地方都市」は札幌・仙台・名古屋・広島・松山・福岡の6都市
出典: 日本冷蔵倉庫協会のデータを当社が加工

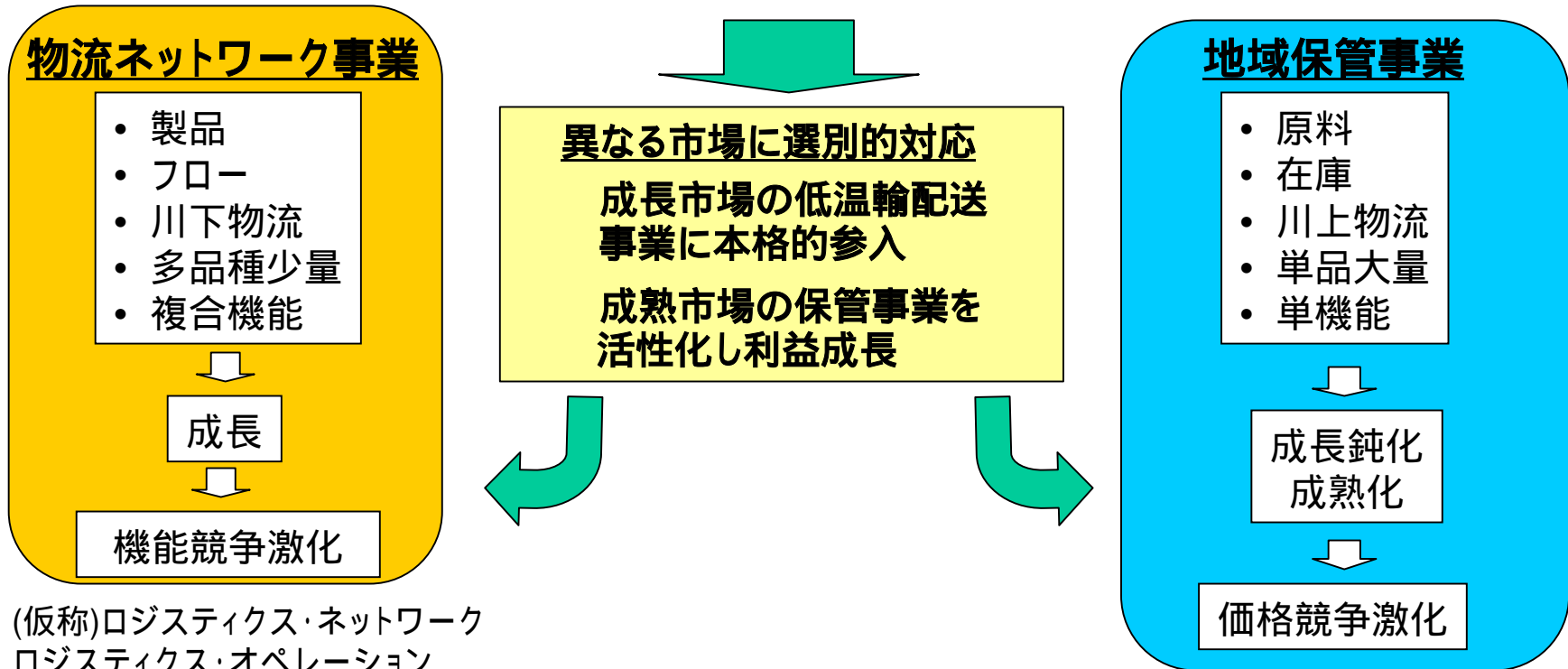


< 低温物流事業の組織再編の狙い >

今般の組織再編は事業領域の区分が目的

1. 市場動向の変化に対応するため、より迅速な経営判断、ニーズに合わせたサービス品質とコスト体質の実現、経営資源の再配置が不可欠に、そのため事業領域を2分割

【これまで】
 過去の成功体験に基いた
 ・全国一律の画一的マネジメント
 ・成熟分野(保管事業)中心のマネジメント



- (仮称)ロジスティクス・ネットワーク
- ロジスティクス・オペレーション
- ロジスティクス・プランナー

- 地域冷蔵会社9社



< 低温物流事業の組織再編の狙い >

全国の事業所を再編し市場特性に合わせた運営へ

成長市場では 全国ネット輸配送事業を展開

【新会社名(仮称)・新拠点数】
ロジスティクス・ネットワーク 21拠点

ニチレイから19拠点を分割、
日本低温流通から2拠点を承継



この他に、
ロジスティクス・オペレーションと
ロジスティクス・プランナーが
物流ネットワーク事業を構成

成熟市場では 保管事業の地域分社化

【新会社名(仮称)・新拠点数】
ニチレイ・ロジスティクス北海道 6拠点
ニチレイ・ロジスティクス東北 3拠点
ニチレイ・ロジスティクス関東 8拠点
ニチレイ・ロジスティクス東海 10拠点
ニチレイ・ロジスティクス関西 16拠点
ニチレイ・ロジスティクス中国 7拠点
ニチレイ・ロジスティクス四国 10拠点
ニチレイ・ロジスティクス九州 16拠点

【会社名・新拠点数】
キョクレイ 4拠点
合計 80拠点



ニチレイから 分割する拠点数	地域子会社から 承継する拠点数
北海道： 6拠点	なし
東北： 3拠点	なし
関東： 8拠点	なし
東海： 7拠点	3拠点
関西： 9拠点	7拠点
中国： 3拠点	4拠点
四国： なし	10拠点
九州： 6拠点	10拠点
キョクレイ： なし	4拠点
合計： 42拠点	38拠点

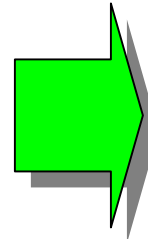


< 低温物流事業の組織再編の狙い >

物流ネットワーク事業は拠点から車輛ベースに転換

【これまでの拠点ベースの運営】

1. 拠点×輸配送
足を絡める、組合せ
2. ローリスク(ノーリスク)・
ローリターン
取り次ぎ商売
3. 拠点と輸配送のダブル・
プロフィット
高価格
4. 拠点発想の営業
グループ共同営業
拠点が主で輸配送は従



【車輛ベースの運営】

1. 車輛(トラック)で儲ける
積載率と車両回転
入出荷スピード・在庫回転
2. 拠点は輸配送の通過点
保管は物の移動の一形態
3. リスクを取ってハイリターンへ
車建て傭車の高度活用
4. シングル・プロフィット
低価格
5. 輸配送事業が独自に営業
グループ(ロジプラン、ロジオペ、
地域会社)は支援
名糖運輸との提携を更に活用

保管能力で売上が制約

車輛調達で売上伸長可
扱いが増えるほど顧客価値収益性が高まる

ロジプラン:ロジスティクス・プランナー
ロジオペ:ロジスティクス・オペレーション



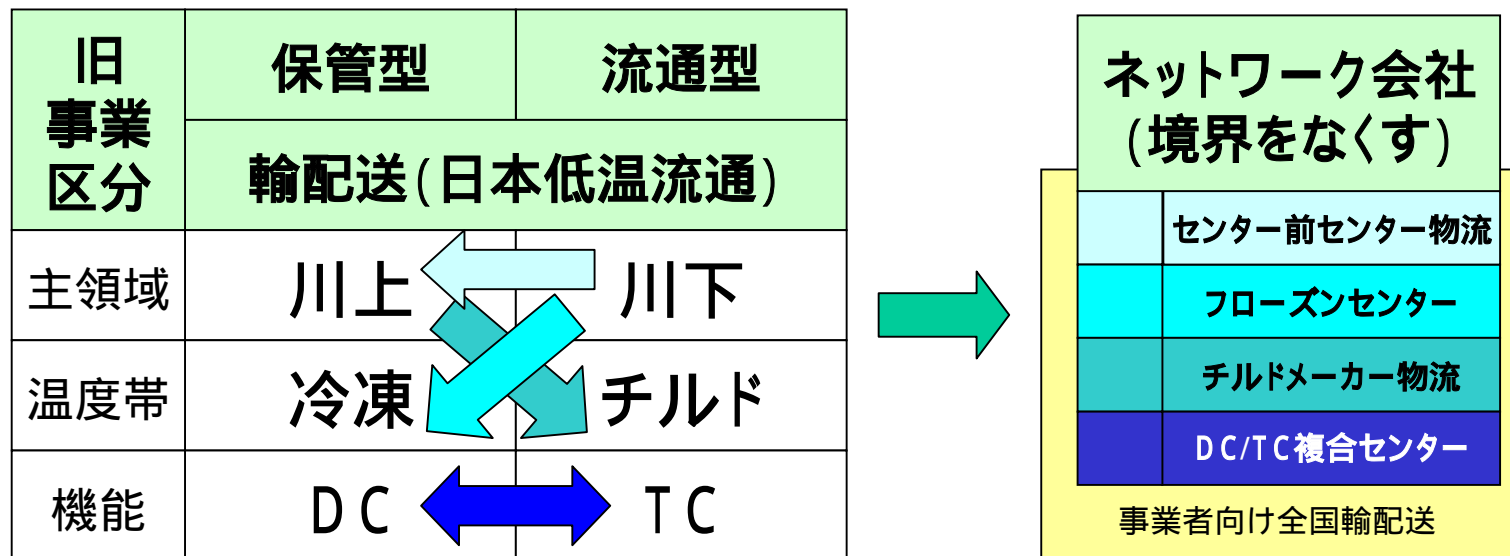
< 低温物流事業の組織再編の狙い >

ネットワーク会社は従来の事業境界を取り払う

1. 従来は保管型と流通型の2つの業態を明確に区分して事業を行ってきた
2. お客様ニーズの多様化はさらに進んでいる
 川下領域から川上領域への物流の一元化の流れ・・・スーパー・CVSと納品メーカー・ベンダー
 川下領域での冷凍温度帯センター運営ニーズ・・・スーパー、冷凍食品卸
 チルド温度帯製品の川上領域でのメーカー物流・共同物流・・・乳業メーカー、ハムメーカー
 在庫型センターと通過型センター併設運営・・・外食産業
 上記ニーズに対応する設備・車輛などをインフラとし全国B to B輸配送網構築とサービス開始
3. 今後、ネットワーク会社の運営では従来の事業の仕切りを取り払い、顧客の軸で事業を見直す
4. 名糖運輸とは互いの強みを持ち寄り、両社合わせると低温輸配送では業界No.1の能力を活かして市場優位の地位を固める

関東圏における
量販店・CVS物流センターのシェア

	総数	N + 名糖	シェア
量販店	64	10	15.6%
CVS	60	18	30.0%



注: DC = 在庫型センター、TC = 通過型センター

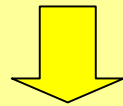


< 低温物流事業の組織再編の狙い >

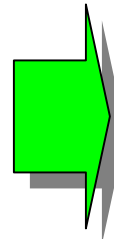
地域保管事業は地域ニーズとローコストの追求

【これまでの冷蔵倉庫の運営】

1. 国内No.1シェアの大企業
過去の成功体験
大きな組織の弊害
戦略や施策と現場に距離
2. 全国一律体制の高コスト体質
3. ニチレイ本体と地域子会社の役割が不明確に
顧客の重複、サービスの同質化

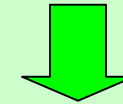


提供する機能(サービス)と価格の市場競争力がダウン



【地域保管事業の運営】

1. 小さな組織でスピードアップ
業績責任を明確化
経営が身近に
自らの利益を意識
2. 地域のコスト水準
3. 地域に特化し微妙な差別化
地域、顧客の特性に応じたニーズにフォーカス
グループ総合力の発揮



利益成長で地域No.1を目指す

地域会社9社の各地域におけるポジショニング

会社名(キョクレイ以外仮称)	営業地域	設備能力(トン)	地域シェア	順位
ニチレイ・ロジスティクス北海道	北海道	57,960	7.7%	1位
ニチレイ・ロジスティクス東北	東北	29,900	3.6%	2位
ニチレイ・ロジスティクス関東	関東(神奈川除く)	184,416	7.0%	2位
ニチレイ・ロジスティクス中部	中部	164,565	14.2%	1位
ニチレイ・ロジスティクス関西	関西・富山・石川・福井	228,488	10.5%	1位
ニチレイ・ロジスティクス中国	中国(山口除く)	48,539	14.3%	1位
ニチレイ・ロジスティクス四国	四国	87,960	25.9%	1位
ニチレイ・ロジスティクス九州	九州(山口含む)	140,248	9.1%	1位
キョクレイ	神奈川	103,548	8.8%	1位

出典: 日本冷蔵倉庫協会
「全国冷凍工場名簿調べ」
から当社が作成
データは2002年1月1日
現在

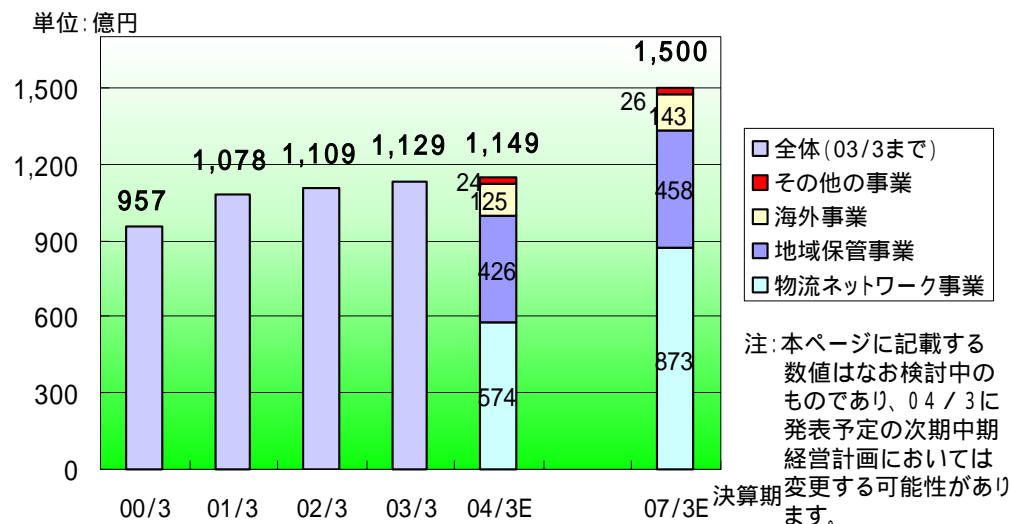


< 低温物流事業の計画数値 >

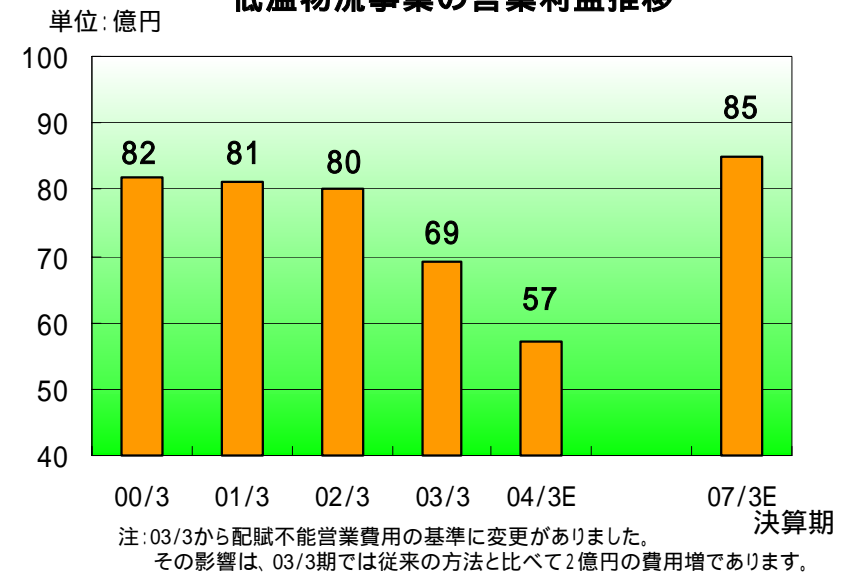
向こう3年の売上拡大ドライバーはネットワーク事業

1. 物流ネットワーク事業は、イオン様を始めとする量販店や外食産業向けのDC / TC 汎用センターを成長の核に、食品メーカー物流拠点から小売センターへの配送を効率化するセンター前センター物流や、ネットワークをベースとした事業者向けの低温度帯小口貨物の輸配送により売上成長を実現
2. 地域保管事業は全国9つの地域会社がそれぞれの地域の顧客ニーズに密着したサービスを展開、安定的な事業成長を目指す
3. 海外事業は欧州(オランダ・ドイツ)の保管・輸配送事業に加え、中国の上海に新設を予定する新会社が小売・外食産業向けに物流センター・配送業務を提供

低温物流事業の売上高推移



低温物流事業の営業利益推移



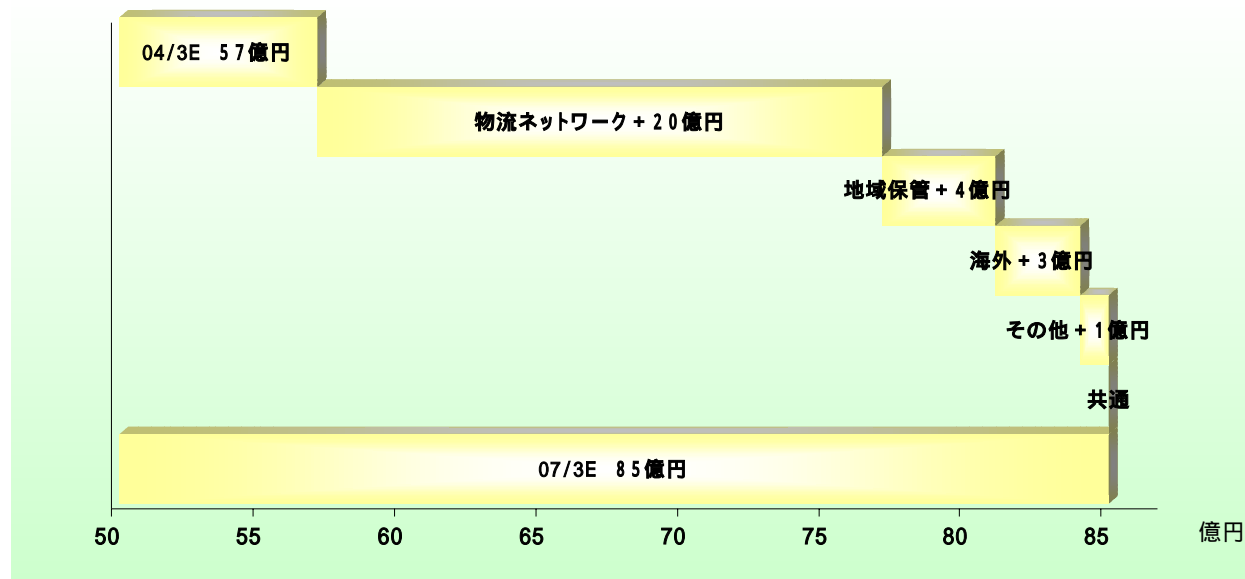


< 低温物流事業の計画数値 >

利益の増加は主に物流ネットワーク事業から

1. 利益面では物流ネットワーク事業が3年間の営業利益28億円増加のうち20億円の貢献を見込む
2. ロジオペが運営するイオン様向けのセンター6ヶ所が07/3には全て安定稼働期に入るほか、ネットワーク会社が提供するイオン様以外のTC/DC、センター前センター物流、メーカー物流、事業者向け全国輸配送などのサービスが着実に利益貢献、3PLのロジプランも黒字化
3. 地域保管事業は各社の強みを活かした集荷活動を展開、また荷役・事務・管理等の機能を抜本的に見直してローコスト体制を構築し、これまでの利益減少傾向に歯止めをかける

低温物流事業07/3E営業利益の04/3E比増減要因



注: 本ページに記載する数値はなお検討中のものであり、04/3に発表予定の次期中期経営計画においては変更する可能性があります。



< 物流ネットワーク事業の戦略 >

物流ネットワーク事業は商品 × 顧客別に戦術を実行

- 07 / 3Eまでの3年間で物流ネットワーク事業は299億円の売上増を見込む、うち220億円はTCやTC / DC汎用センターから
- イオン様向けTCのロジスティクス・オペレーション、ロジスティクス・プランナーはTC・TC / DC汎用センターとメーカー物流の売上の伸びに一部貢献
- センター前センター物流と事業者向け全国輸配送サービスはより長期的なスパンで成長を目指す

	3年間の増収額(億円)	量販店・CVS	食品メーカー	外食産業	冷凍食品卸	営業展開 DC:在庫型センター TC:通過型センター PC:プロセスセンター加工設備	差別化戦術	5年後の市場イメージ
センター前センター物流	12					<ul style="list-style-type: none"> 量販店・CVSと共同で仕組みを作り、展開 アウトソーシングニーズを取り込む 	<ul style="list-style-type: none"> 新ネット会社+名糖のアライアンス強化で本格展開し他社を凌駕する 	
フローズンセンター(DC)	20					<ul style="list-style-type: none"> 既存大手量販店への提案 小売団体への提案 輸入加工食品の調達システム構築 	<ul style="list-style-type: none"> 川下から流れを変え、競合のビジネスモデルを根底から覆す 商物分離でコスト明確化 冷凍食品卸との機能分担 	
既存TC(PC)TC/DC汎用センター	220					<ul style="list-style-type: none"> ロジプラン、地域会社、名糖運輸との共同営業 待ちの営業から攻めへ 	<ul style="list-style-type: none"> 着実な顧客拡大でブランド力をさらに強化 センター前の掌握による優位性を生かす 保管型ノウハウを活かす(原料輸入通関、解凍など) 	
メーカー物流(冷凍・チルド)	22					<ul style="list-style-type: none"> ニチレイ加工食品物流を軸に共同化提案 チルドメーカーへ拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 名糖運輸とのアライアンス 	
事業者向け全国輸配送サービス	25					<ul style="list-style-type: none"> 新会社の新商品としてキャンペーン 既存顧客や地域中小メーカーへ集中営業 	<ul style="list-style-type: none"> B to B(業務用)にフォーカス 量販店、CVSに流れる商品を獲得 地方少量荷主のニーズを満たす 	



< 地域保管事業の戦略 >

地域保管事業は顧客ニーズ対応とコスト削減に注力

1. 分割・再編等により設置する9つの地域会社は、それぞれの地域の荷主を主要顧客とし、小さな組織による迅速かつ柔軟な意思決定を通じて、地域ごと・顧客ごとのニーズに応じたきめ細かなサービスを提供

【事例】

キョクレイ(横浜市): 果汁と乳製品の通関 + 保管に特化、これらの商材に適した倉庫設備を擁して高品質のサービスを提供し、高い取扱シェアを獲得(2002年実績)

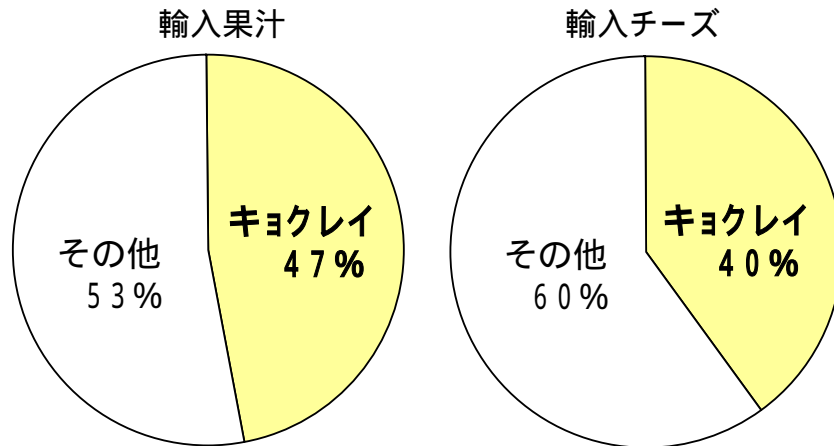
輸入果汁: 横浜で全国の36%を通関、うちキョクレイの取扱シェア: 47%

輸入チーズ: 横浜で全国の51%を通関、うちキョクレイの取扱シェア: 40%

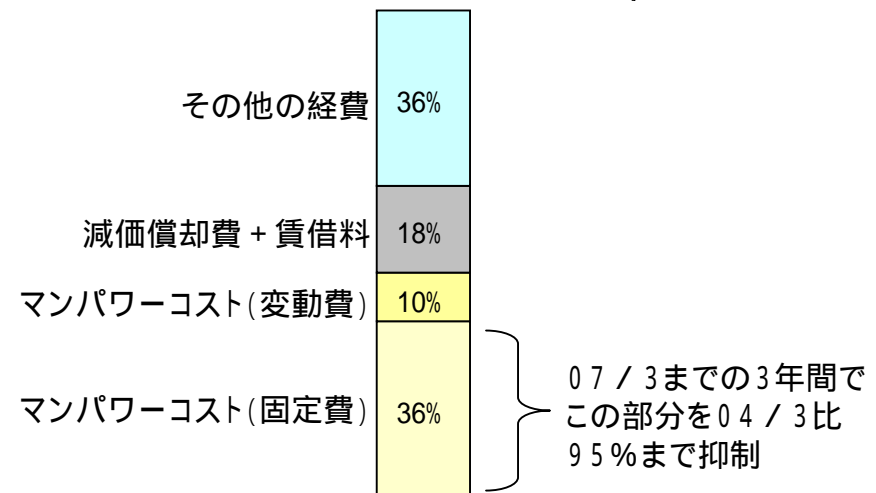
南九州や四国では、先行してニチレイの保管型拠点を地域子会社に移管

2. 運送費用を除く売上原価の36%を占めるマンパワーコスト(固定費)を見直し、07/3は04/3比95%に抑えることなどを通じてローコスト体質へ転換
3. 物流ネットワーク事業各社との連携を通じてビジネスチャンスを拡大

横浜におけるキョクレイの取扱シェア(2002年)



04/3Eの地域保管事業売上原価構成(運送費用を除く)





<参考資料>

組織再編で名糖運輸との提携を一層強固に

1. 名糖運輸のプロフィール

03 / 3連結売上高417億円、配送業務に強みを持つ低温物流企業

コンビニエンスストア(大手8社)やチルドメーカーが主要顧客、物流売上の80%がチルド(0~+10)品

365日定時配送等の高サービス水準、温度管理、徹底したパート活用等、ローコストオペレーションに秀でる

2. ニチレイと名糖運輸の提携が意味するもの

低温輸配送・冷蔵倉庫の主要上位10社の売上高合計は4,600億円余り

ニチレイ低温物流事業と名糖運輸の売上高を合わせると1,500億円を超え揺るぎないポジションを確立、業界をリードすることが可能に

両社の事業基盤に相補性があり、協業によりオペレーションの効率化が見込まれる

ニチレイ		名糖運輸
冷蔵倉庫拠点	ベース	車輛
冷凍が中心	温度帯	チルド中心
備車	車輛	自社保有
GMS	流通型の 主要顧客	CVS
全国	展開地域	関東が中心



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。