

# 水産事業の再生プラン

(2871)

## 株式会社ニチレイ

【お問合せ先】

広報IR部 横山一樹

: 03-3248-2235

E-mail: [yokoyamakz@nichirei.co.jp](mailto:yokoyamakz@nichirei.co.jp)

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

# 未だ開拓余地の大きい巨大な構造の水産物流通

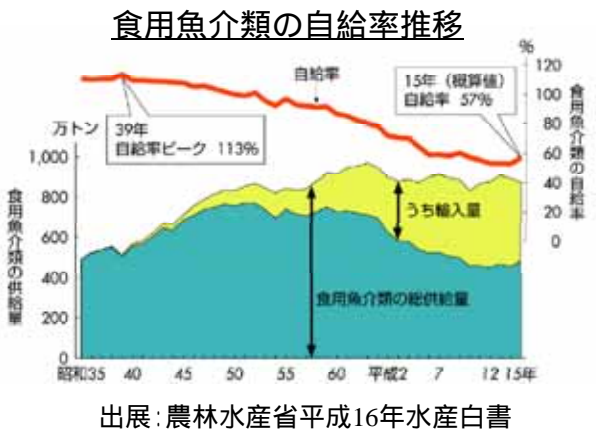
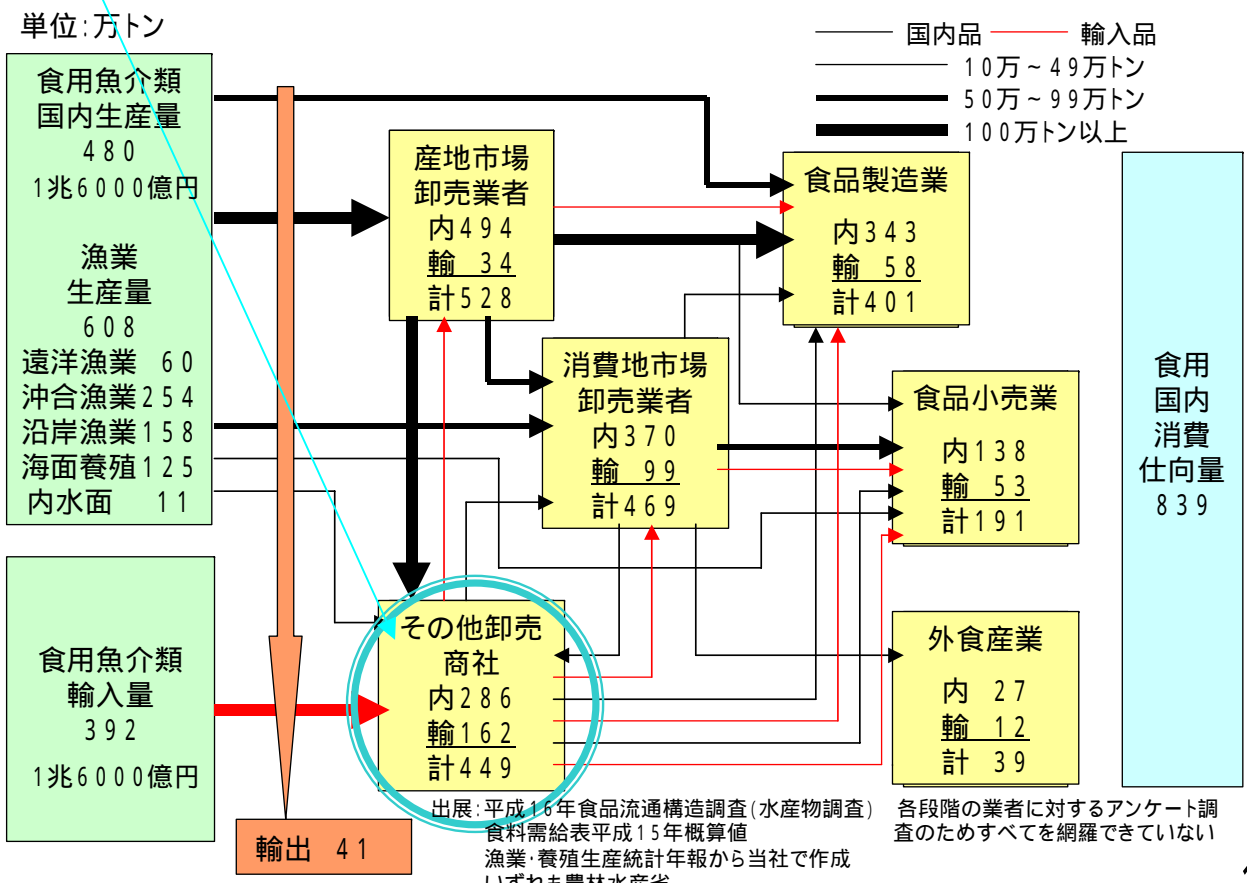
「おいしさ」と「新鮮」をネットワークする。 **Nニチレイ**

1. 水産物の流通ルートは、国内生産品の産地市場や消費地市場を通した流通量が依然多いものの、多様化が進みはじめている
2. 流通全体で見ると国内生産と輸入の割合は55:45、過去20年で輸入量は2倍以上に拡大している
3. ニチレイの水産事業は「その他卸売り商社」に属し、主として輸入品を取り扱っている

4. 販路は「消費地市場・卸売業者」向けが50%を超えるが、最近では「食品小売業」向けや「外食産業」向けに直接販売するウエイトを高めてきた

食用水産物の流通構造(ニチレイの取扱量は12万トンうち輸入11万トン)

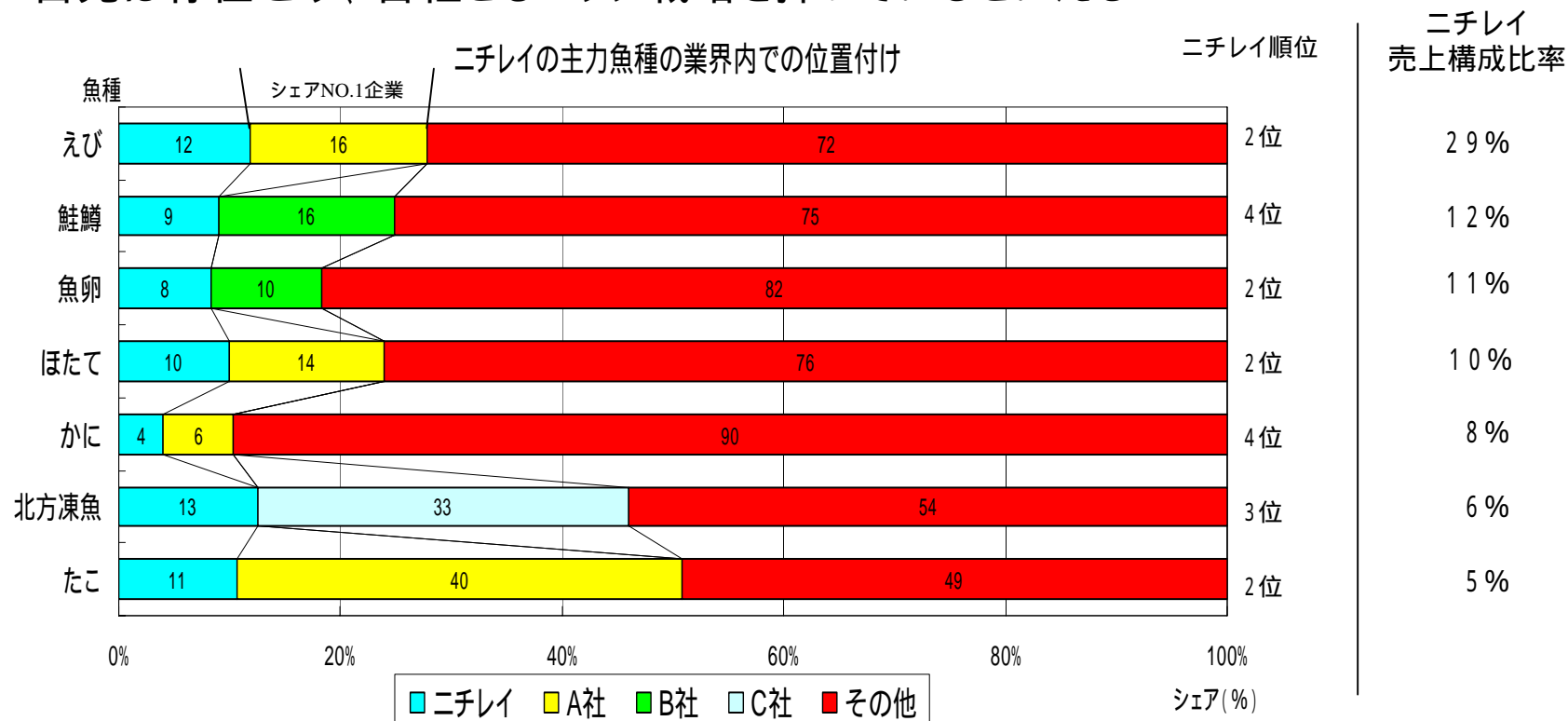
05 / 3実績



# ニチレイの水産流通は基幹事業の一つで大手の一角

「おいしさ」と「新鮮」をネットワークする。 **ニチレイ**

1. 取扱い魚種は市場競争力のあるものに絞り込んでおり、売上構成比率の大きい主力7魚種で売上高の8割を占めている
2. 主力魚種は、業界内で一定のシェアを確保しているが、いずれも競争優位性の確立までは至らず、市場支配力を持っていない
3. 競合先も魚種毎に異なり、「北方凍魚」「たこ」を除けば、市場支配力を握る規模を持つ競合先は存在せず、各社ともニッチ戦略を採っているといえる



出展：水産物パワーデータブック2004年版、日刊水産通信、水産タイムス（一部ニチレイ推計）

シェアは各社0.5 / 3売上金額 ÷ 0.4年輸入金額で算定、但し、ほたては上位10社の取扱数量のうち、ニチレイが占める割合

# 04 / 3以降の悪化は構造的な問題と捉えている

「おいしさ」と「新鮮」をネットワークする。 **Nニチレイ**

1. 04 / 3から05 / 3にかけて、主力魚種がそれぞれ個別の事情で売上が大幅に縮小

取扱が最も大きい「えび」は、養殖えびの主流がバナメイへと切り替わるのに対応し、取扱の多かった東南アジア汎用ブラックタイガーを大幅に縮小

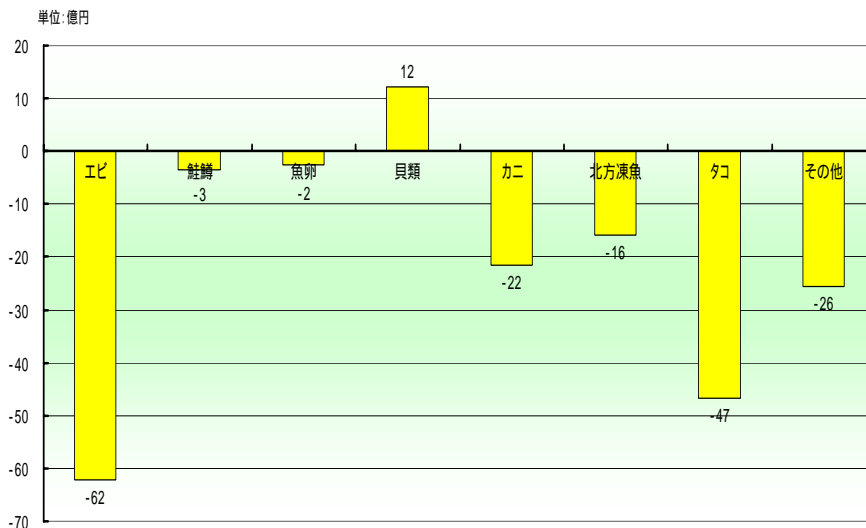
「たこ」は資源枯渇問題から漁獲規制が続いているが、調達先変更は容易ではなく、取扱縮小

2. しかし背景には構造的な問題があり、一過性の問題ではない

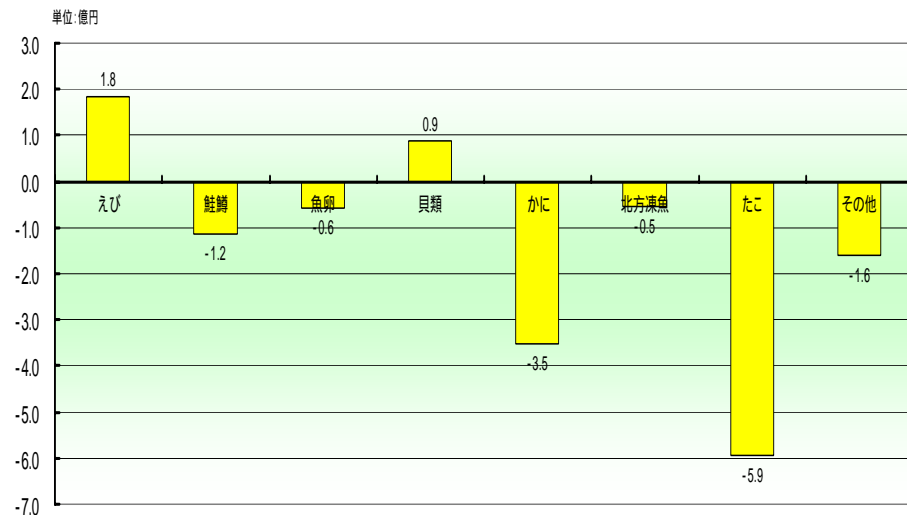
産地や商材の変化に機敏に対応できないなど集荷・調達力が弱体化

注力分野の選定が不十分、素材から高度加工品、流通の上流から川下までと力の入れ所が分散  
バリューチェーン上での付加価値の作りこみ不足

03 / 3 ~ 05 / 3 商品売上高の減少166億円の要因



03 / 3 ~ 05 / 3 粗利益減少11億円の要因

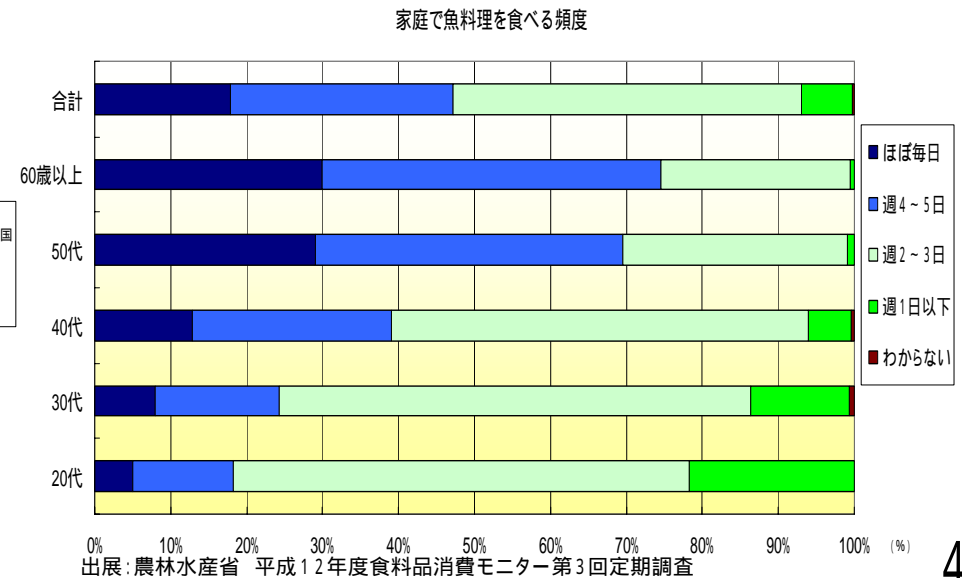
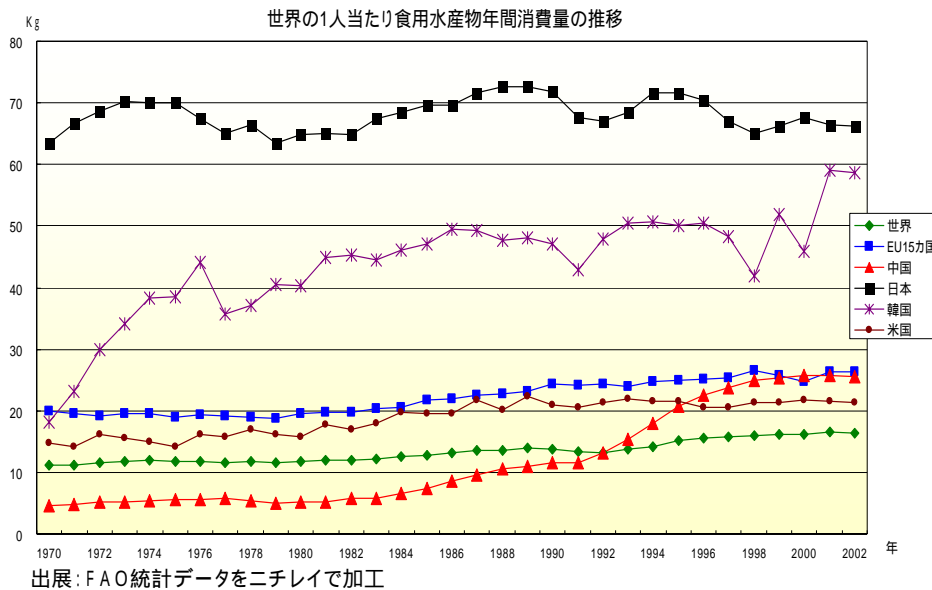


注: グラフはニチレイフレッシュ単体の数値で作成

# 世界的には水産物需要の拡大が続き国内も底堅く推移

「おいしさ」と「新鮮」をネットワークする。 **Nニチレイ**

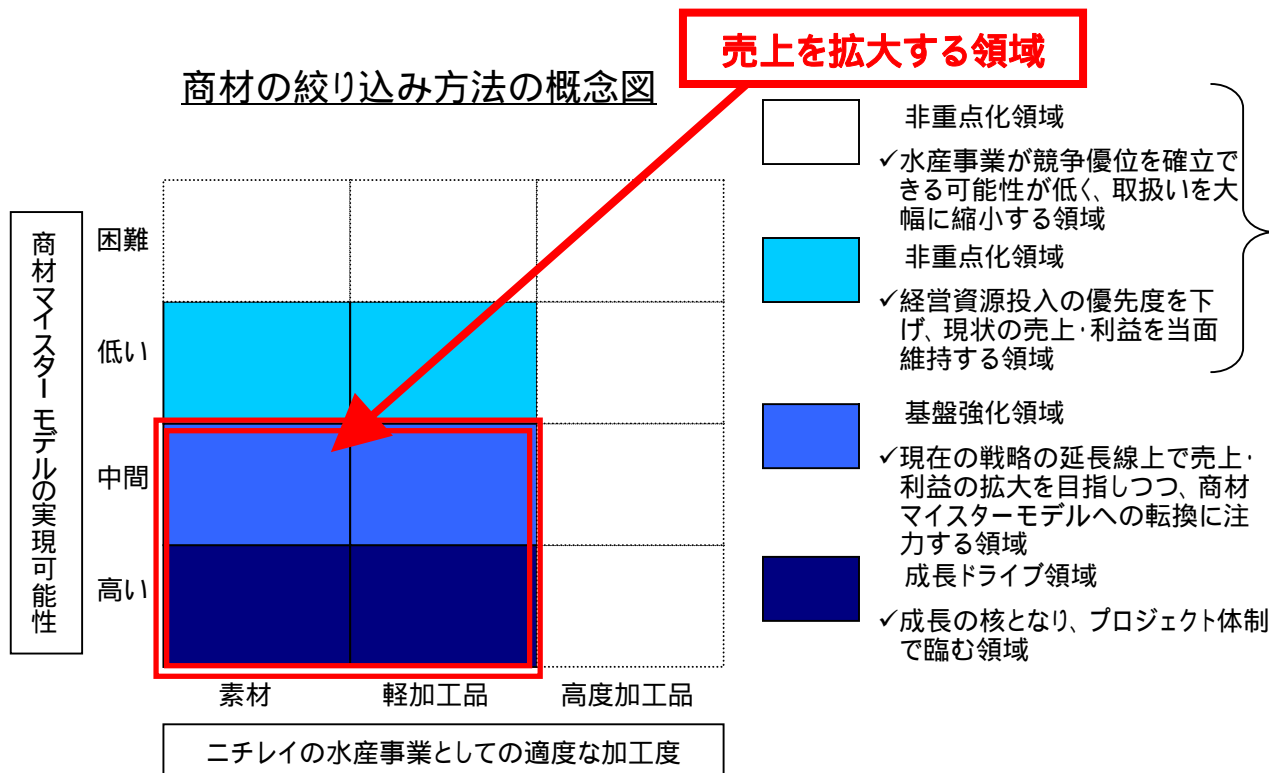
1. 日本の一人当たり水産物年間消費量は依然として底堅い、一方、世界の一人当たり水産物年間消費量は1970年以降上昇を続けている
2. 欧米では健康意識の高まりとともに水産物の需要が拡大している
3. 日本でも健康的な食品というイメージは依然根強く、加齢とともに摂取量が増大する傾向がある、また、「食育」では伝統的な日本の食生活が見直されており、いずれ日本でも需要が増加してゆくものと考えられる



# マイスターモデル確立に取り組むが当面は採算改善を優先

「おいしさ」と「新鮮」をネットワークする。 **ニチレイ**

1. 長期的な視点で「商材マイスターモデル」の確立に取り組むが、当面は採算改善を優先し商材の絞り込みと固定費の削減を実施、また、資本の回転を飛躍的に高め使用資本利益率を健全化する
2. 商材の絞り込みは、水産事業が競争優位を確立できる可能性により選択し、成長の核となる領域には経営資源を集中的に投入する



水産事業セグメント売上高目標

単位:億円

	06 / 3E	07 / 3E	08 / 3E
	166	105	89
	262	231	250
	402	441	470
調整去	3	7	9
合計	827	770	800

# 固定費を7億円削減、営業損失は07 / 3に10億円圧縮

「おいしさ」と「新鮮」をネットワークする。 

1. 事業規模の縮小に合わせ、売上高に見合う規模まで固定費を圧縮する
2. 効果は07 / 3に発生し、06 / 3E比で7億円の営業利益改善要因となる、08 / 3には売上高回復の効果もあり営業利益は黒字に転換する見通し
3. 一人当たりの生産性は向上し、従業員一人当たり売上高は07 / 3には97 / 3比で4割改善する見通し
4. 早期退職に伴う割増し退職金が06 / 3に発生する

## 固定費削減施策とその効果

<b>要員(05 / 9現在 194名 )削減による効果 6億円</b>	
• 早期退職等	39名
• グループ内他社への転籍	11名
• 派遣社員の削減	7名
<b>拠点の統廃合による効果 1億円</b>	
• 海外事業所の縮小	
• 国内事業所の集約、閉鎖	
対象:長野、新潟、広島、香川、鹿児島	

## 水産事業セグメント営業利益目標

単位:億円

決算期	06 / 3E	07 / 3E	08 / 3E
営業利益 (は営業損失)	13	3	4

## ニチレイフレッシュ従業員一人当たり商品売上高の推移

単位:億円

決算期	97 / 3	98 / 3	05 / 3	07 / 3E
一人当たり 売上高	4.0	3.5	4.8	5.4
ニチレイフレッシュ 単体商品売上高	1,448	1,250	925	777

# 資本の回転を飛躍的に高め使用資本利益率を健全化

「おいしさ」と「新鮮」をネットワークする。 

1. ニチレイにおける事業の存在の可否は、単なる利益率の高低ではなく、経済的利益がプラスかどうかで判断している
2. 利益率の低い流通業である水産事業が資本コストを上回る利益を稼ぐためには、営業利益率の改善とともに、いかに資本の回転をあげるかが鍵となる
3. 方策としては、養殖物の取扱い比率を高めることと、年一作物の調達プロセスの見直しによって棚卸資産の回転率向上と仕入債務の活用をはかり、0.8 / 3の使用資本回転率は0.6 / 3比で1.8回転高め、投下資本に見合う事業に健全化させること目標とする

経済的利益とは資本コストの概念を取り入れた利益で、基本的にはEVA<sup>®</sup>と同じ考え方である。

## 使用資本利益率の比較

	使用資本利益率	売上高営業利益率	使用資本回転率
0.6 / 3E	6.6%	1.6%	4.2回転
0.8 / 3E	3.0%	0.5%	6.0回転

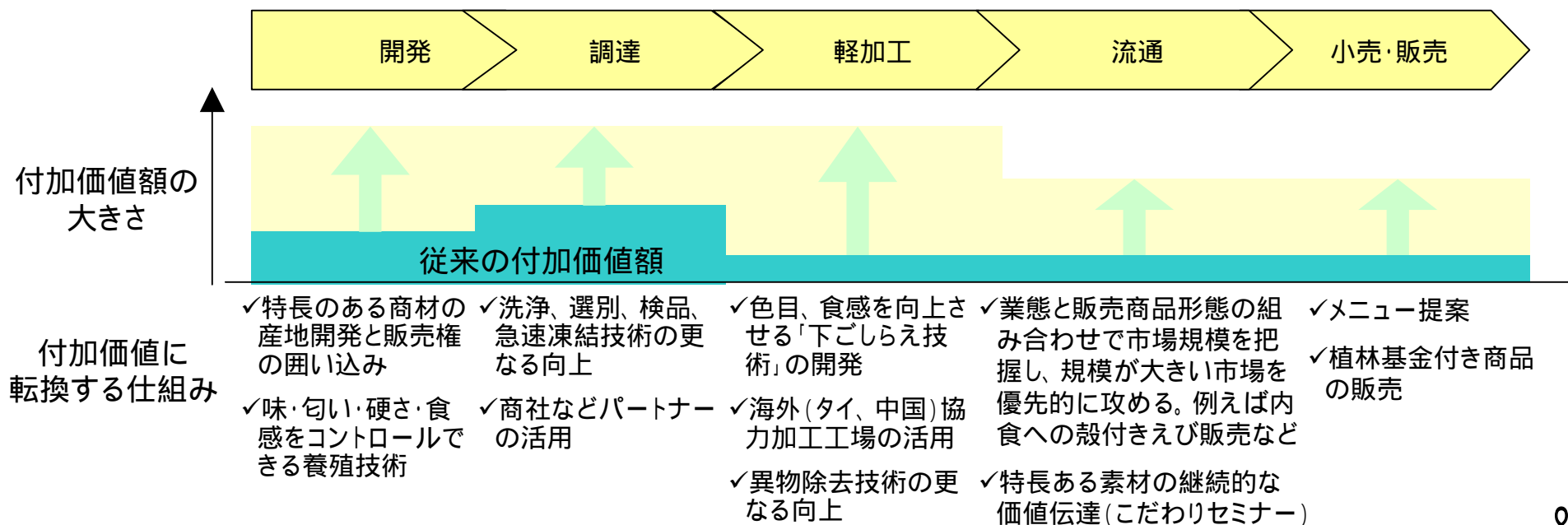


# 商材の強みを付加価値に転換するビジネスモデルを確立

「おいしさ」と「新鮮」をネットワークする。 **Nニチレイ**

1. 商材マイスターモデルは、主に調達面で構築してきた「商材そのものの強みを付加価値に転換する仕組み」を、開発、軽加工、流通、小売・販売の各段階でも構築することで競争優位性を確立するビジネスモデル
2. 例えば、養殖物でありながら天然物に近い「旨み」を特長とする「アラジンの魔法のえび」は、調達面でフルインテグレーションなどの仕組みを構築し特長を実現しているが、店頭では競争優位性が発揮されておらず付加価値が取りきれていない。従って流通の各段階に必要な経営資源を投入し、付加価値に転換する仕組みを構築する
3. 売上拡大領域と位置付けた主力魚種で、長期的な視点でビジネスモデルを確立する

商材マイスターモデルの模式図



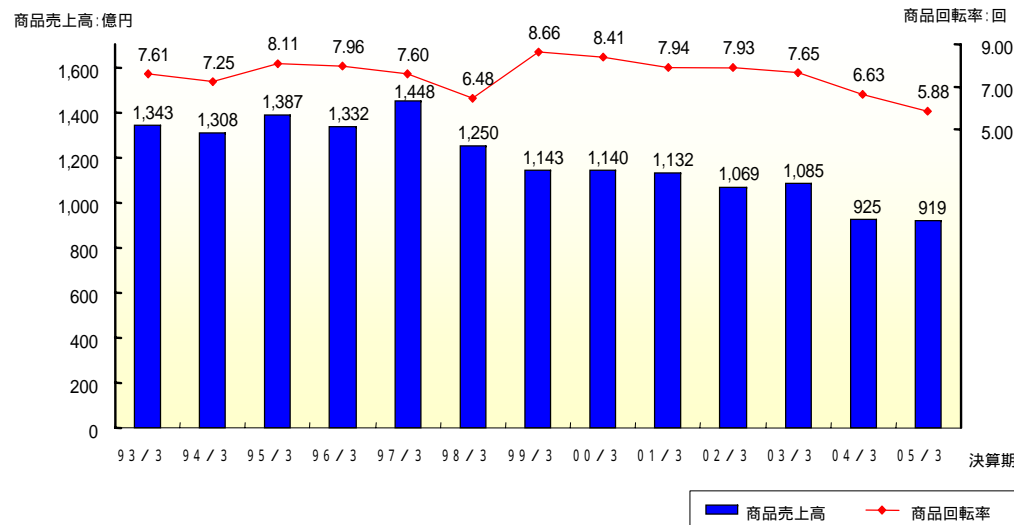
# 參考資料

---

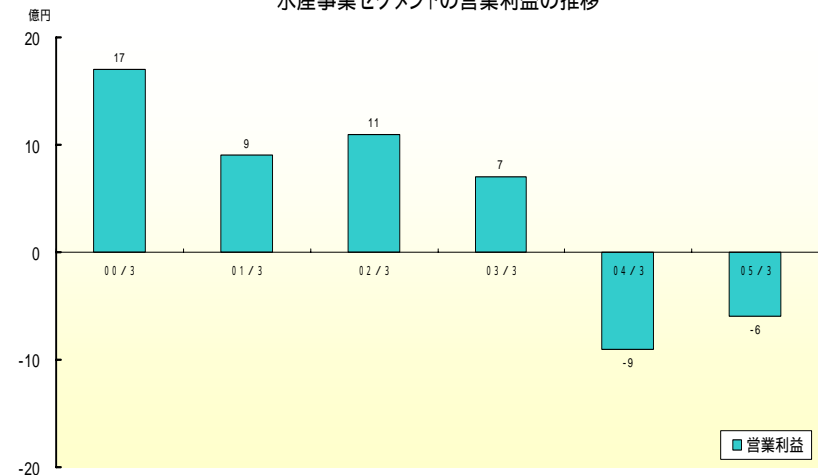
# 水産事業の売上高・営業利益・商品回転率の推移

「おいしさ」と「新鮮」をネットワークする。 

ニチレイフレッシュ単体の商品売上高・商品回転率の推移



水産事業セグメントの営業利益の推移



注1: 商品売上高・商品回転率はニチレイフレッシュ単体の数値で作成

注2: 営業利益は、05/3と04/3の利益表示をもとに、過年度は共通費用の配賦を遡り修正した。

なお、06/3は持株会社体制への移行に伴いグループ経営運営費用を配賦する方法に会計基準を変更したため、利益水準は従来より低下している。

05/3の営業利益でグループ経営運営費用をみなし配賦した場合は-10億円となる。

# 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。