

# 環境変化への対応と成長分野の強化で 業績向上を図る

<加工食品の事業戦略>

(2871)

## 株式会社ニチレイ

【お問合せ先】

広報IR部 田中 久

TEL: 03-3248-2235

E-mail: [tanakah@nichirei.co.jp](mailto:tanakah@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。 

## 【事業戦略の振り返り】

工場の生産性改善・中食向け業務用拡大が業績を牽引してきたが 1

## 【業務用調理品のカテゴリ戦略】

業務用の悪化要因はアイテム集約に加え低価格化への対応の遅れ 2

昨年秋に実施したポテトコロケの低価格化対応戦略とその成果 3

## 【チキン加工品のカテゴリ戦略】

成長分野チキン加工品で優位性高い冷凍食品の拡大余地は大きい 4

チキン製品の自社生産能力を増強し市場での優位性をさらに拡大 5

タイではインテグレーションを実現し品質とコストの差別化を図る 6

新設備は今夏に稼働を開始し11年春には当面の目標生産量に到達 7

## 【工場生産性の改善】

工場の生産性改善は継続した取組みを進める 8

## 【参考資料】

データ集 9

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る。

# 事業戦略の振り返り

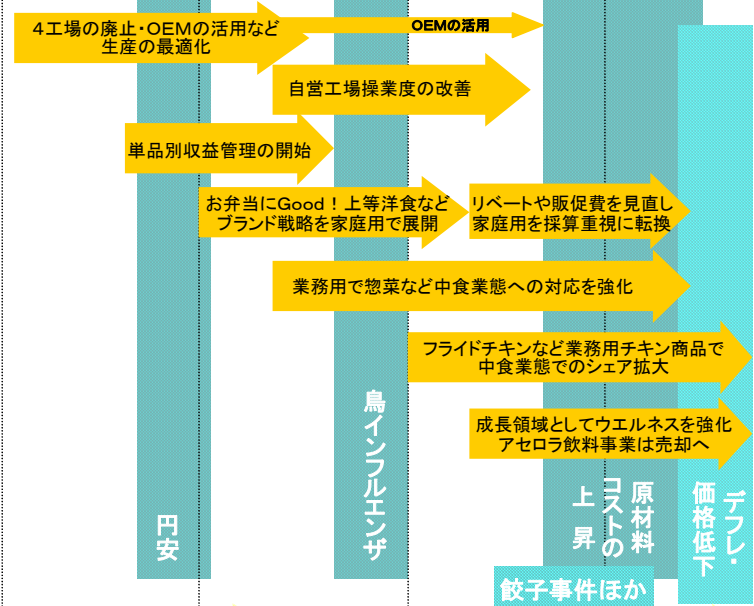
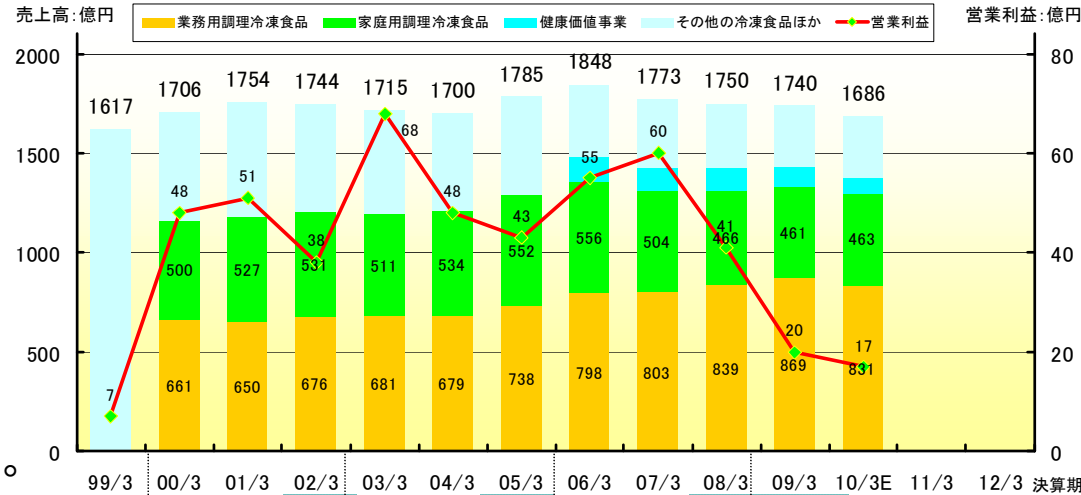
---

# 工場の生産性改善・中食向け業務用拡大が業績を牽引してきたが

「おいしさ」と「新鮮」をネットワークする。 **Nニチレイ**

1. これまで商品カテゴリ集中や生産体制再編・工場生産性の向上、単品別収益管理などが収益性改善のドライバー。
2. 00年代半ばの130円を超える円安や東アジアでの鳥インフルエンザ流行により一時的に採算が悪化、外部環境の変化に原材料コストが影響を受ける体質が課題。
3. 00年代半ば以降採算の家庭用は減収覚悟でレポートや販促費見直しに取り組む。
4. 業務用は特に冷凍食品の強みを生かせる中食市場に重点を置き、その市場拡大とともに成長、チキン製品の売上げは5年間で1.4倍。
5. 08～09年は、食糧価格全般の上昇が原材料コスト増を招き大幅な減益要因に、特にチキンは海外でのOEM供給に頼る調達構造が業績への影響を大きくした。
6. 09年に入り業務用市場の低価格化が進み、価格戦略の転換が迫られる。

加工食品の戦略の変遷と売上高・営業利益推移



シェア NO. 1 商品カテゴリ集中・生産の最適化による収益性の改善

売上成長と収益性改善の両立

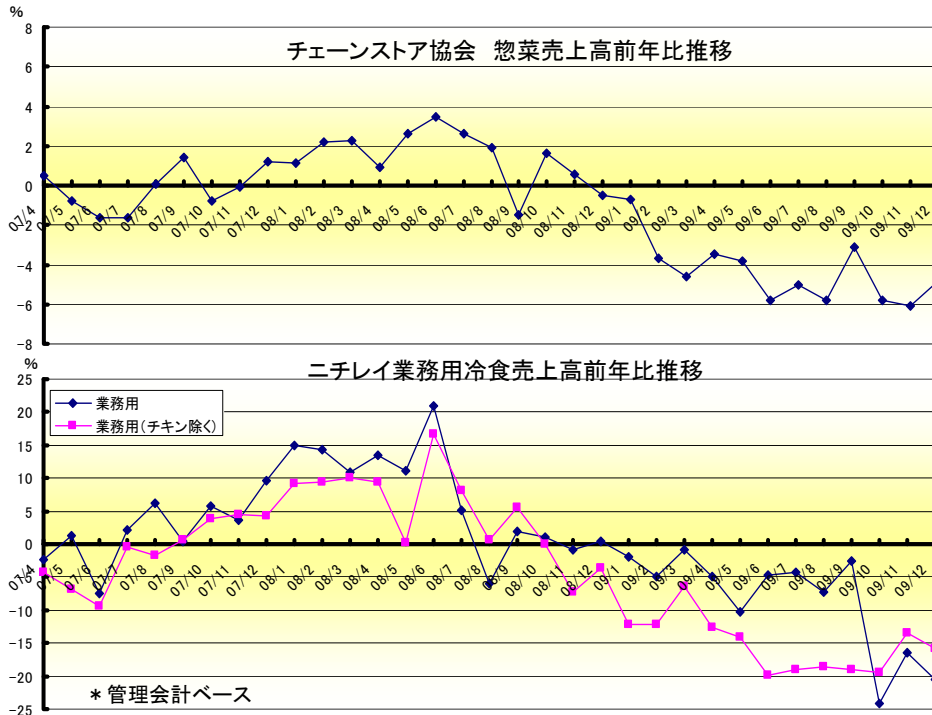
原材料コスト上昇と品質保証要求への対応

# 業務用調理品のカテゴリ戦略

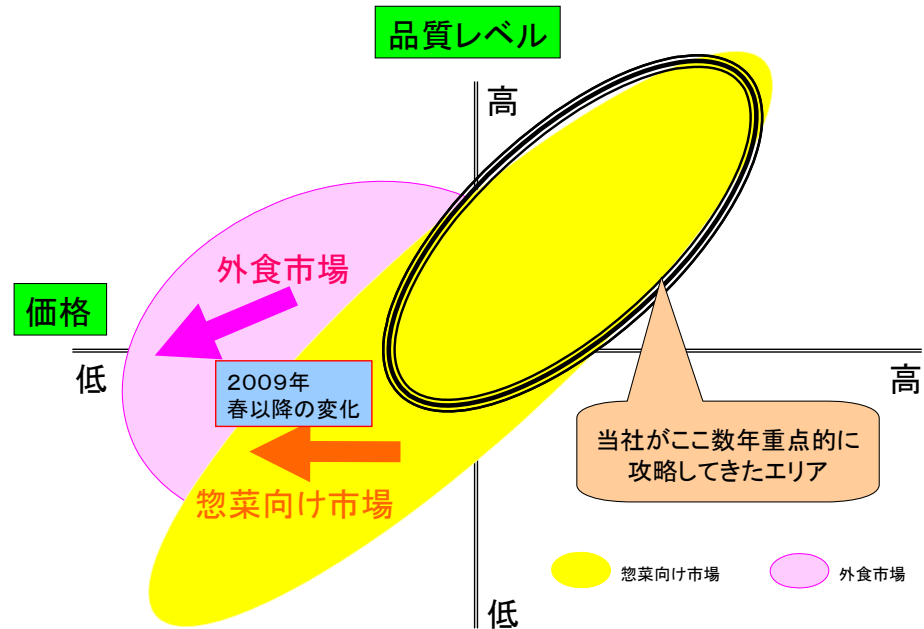
---

# 業務用の悪化要因はアイテム集約に加え低価格化への対応の遅れ

「おいしさ」と「新鮮」をネットワークする。 **Nニチレイ**



業務用市場におけるこれまでの当社戦略

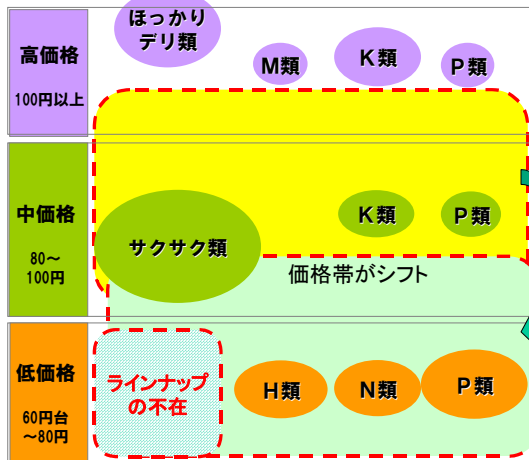


1. 当社の業務用調理冷凍食品は05／3から市場を大きく上回る伸びを続けてきた。
2. 価格が若干高くても売り場の差別化に繋がる高品質な当社商品が多くのユーザーに認められ増収の牽引役となってきた。
3. 08年下期には業務用売上高の4% (32億円) 相当の、チキンを除くと7%のアイテム削減を行った。
4. 08年秋以降、業務用市場が前年割れに陥り集客のため売り場は急速に低価格化を進めた。
5. 当社は惣菜向・外食向けいずれも中～高価格帯の商品が主力で、品質面で差別化を進めてきたため、値ごろ感を求めた売り場の低価格商品のご要望に対して適切に対応ができず他社品への切り替えなどが生じ、09年度は市場以上の前年比減少を余儀なくされている。

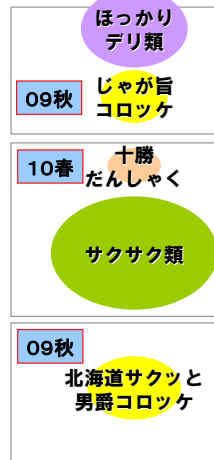
# 昨年秋に実施したポテトコロッケの低価格化対応戦略とその成果

「おいしさ」と「新鮮」をネットワークする。 **Nニチレイ**

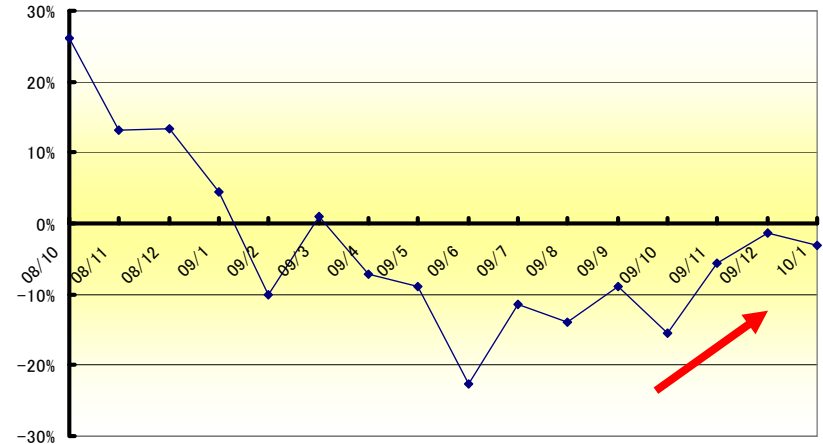
09年秋までの売場の状況  
ニチレイ A社 B社 C社



09年秋以降の  
低価格対応戦略

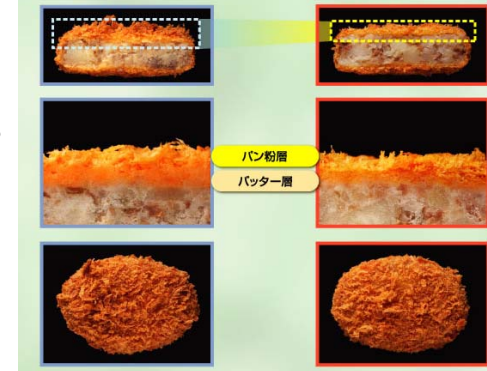


業務用ポテトコロッケ 売上高前年比推移



技術力の事例: 森工場の製品

①「油っぽくない衣」  
従来技術 (衣率40%)      新技術 (衣率35%)



②「じゃがいもの食感」を再現



1. コロッケの主力販売先であるスーパー惣菜売り場では売上げが前年を下回り始めると対応が二分された。

- ①従来の中心価格帯を引下げ値ごろ感を強調
- ②従来の高品質・高価格帯商品をさらに強化、品質UPを強調

2. ダメージを受けたのが値ごろ感に対する対応、低価格帯商品がラインナップになく他社への切替え発生、大幅な売上減の原因となった。

3. 昨年秋の新商品で以下2品を投入

- ①品質を大きく落とさず値ごろ感を前面に出した低価格帯商品
- ②高価格帯でさらに品質をUP

市場へ定着が始まった11月以降売上低下に歯止がかかり始める。

4. また売り場でも過度な価格引下げを見直す動きが出始めている。

5. ポテトコロッケ以外の業務用でも、春の新商品で値ごろ感対応を徹底する

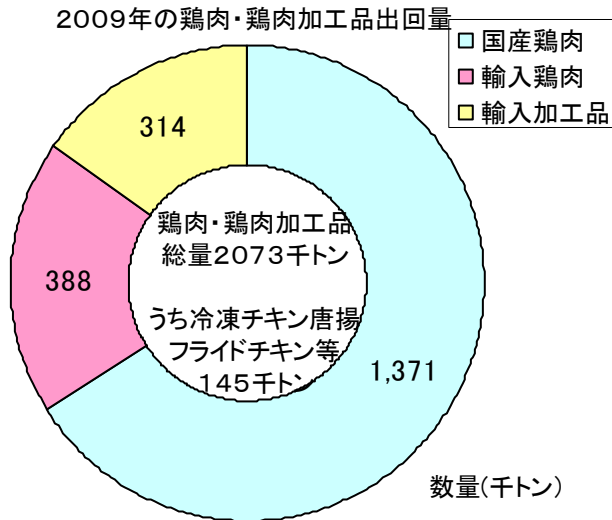
# チキン加工品のカテゴリ戦略

---

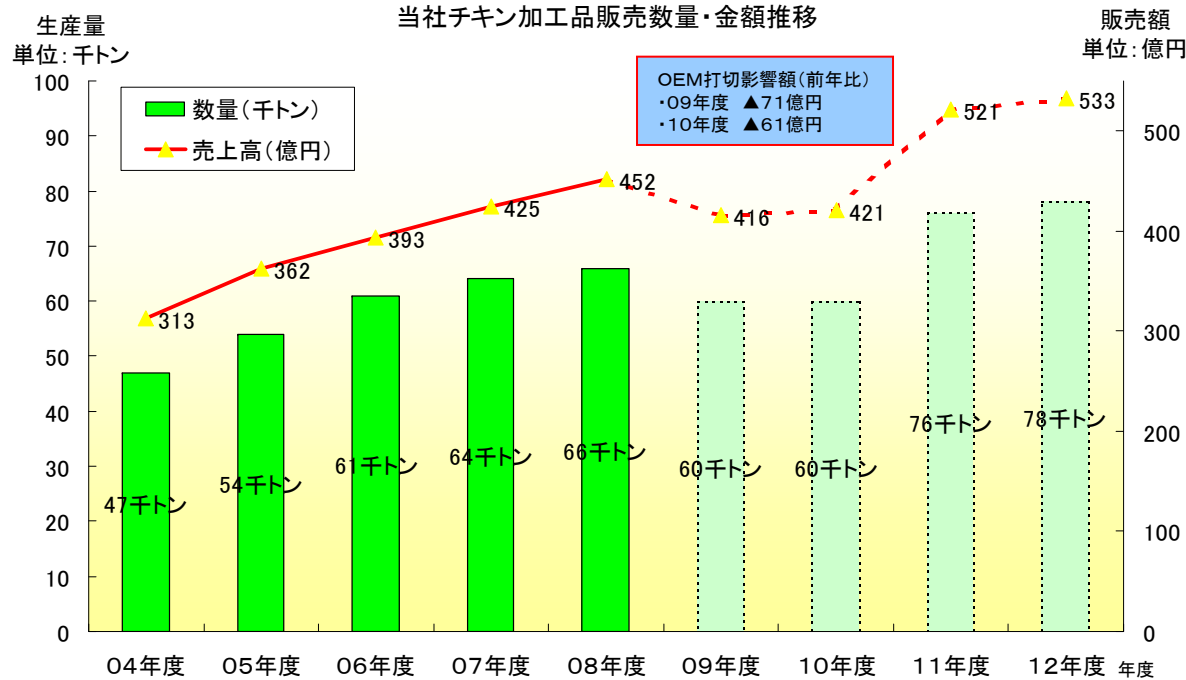


# 成長分野チキン加工品で優位性高い冷凍食品の拡大余地は大きい

「おいしさ」と「新鮮」をネットワークする。 **Nニチレイ**



出典  
 鶏肉出回量: 農畜産振興機構  
 輸入加工品: 貿易統計  
 冷凍チキン市場規模(推計値): 富士経済



1. 当社のチキン加工品は04～08年度で1.43倍に拡大、中食向けを中心に差別化された品質やオペレーションの優位性が評価される。
2. チキン加工品の市場は生肉・チルドの加工品を含めると巨大。ヘルシーで低価格なチキン加工品の需要増に加え、業務用市場でオペレーションの容易な冷凍食品への転換が今後も見込め拡大余地は大きい。
3. 当社はこれまでの販売量拡大をタイのOEM先からの供給増に依存してきたため、08～09年度はチキン原材料の価格高騰やOEM先からの調達価格の高止まりが採算面で大きなマイナス要因になった。そのため昨年夏にタイOEM先からの調達を打切り自社生産への切替えを進めており、タイで今年夏に将来の拡張を想定した大型設備を稼働させる。

# チキン製品の自社生産能力を増強し市場での優位性をさらに拡大

「おいしさ」と「新鮮」をネットワークする。 **Nニチレイ**

タイ自営2工場の生産能力増強の内容

	スラポンニチレイ食品(SUNIF)カビンブリ工場増設	GFPTニチレイ(GFN)新設
所在地	ブラジンプリ県カビンブリ郡	チョンブリ県ノンヤイ郡
投資額	16億円 (工場建屋面積8500㎡)	64億円 (工場建屋面積42000㎡)
年間生産能力	増設分7千トン/年 (既設分と合わせチキン全体で25千トン/年)	18千トン/年 (現状2ライン、27千トンの増設余地あり)

チキン加工品供給体制の変化

	原料	生産	08年度 → 11年度	位置づけ
タイ	GFPT	新会社(GFN) 2010年稼働	0% → 25%	海外の自営生産拠点 良質な原料の持ち味を生かした 差別化された商品を生産
	養鶏業者	SUNIF 2010年増設	25% → 30%	
	自社養鶏	OEM先	30% → 0%	
中国	自社養鶏	OEM先	15% → 20%	値ごろ感のある低価格帯商品を 中心にOEM生産
国内	国内・ブラジル鶏肉	自営・子会社工場	30% → 25%	加工度の高い高付加価値品を生産

● は自営もしくは子会社  
○ は09年度中に取引終了

自社生産比率 55% → 80%

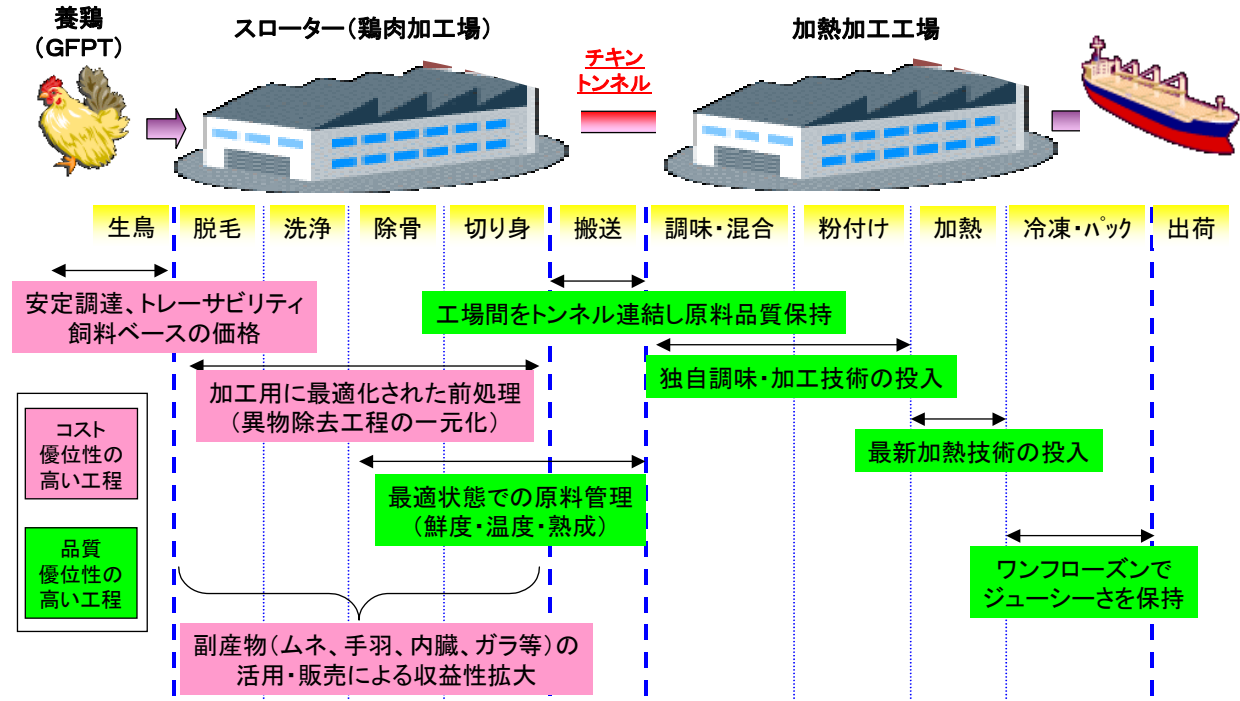
構成比は  
販売数量ベース

# タイではインテグレーションを実現し品質とコストの差別化を図る

「おいしさ」と「新鮮」をネットワークする。 **Nニチレイ**



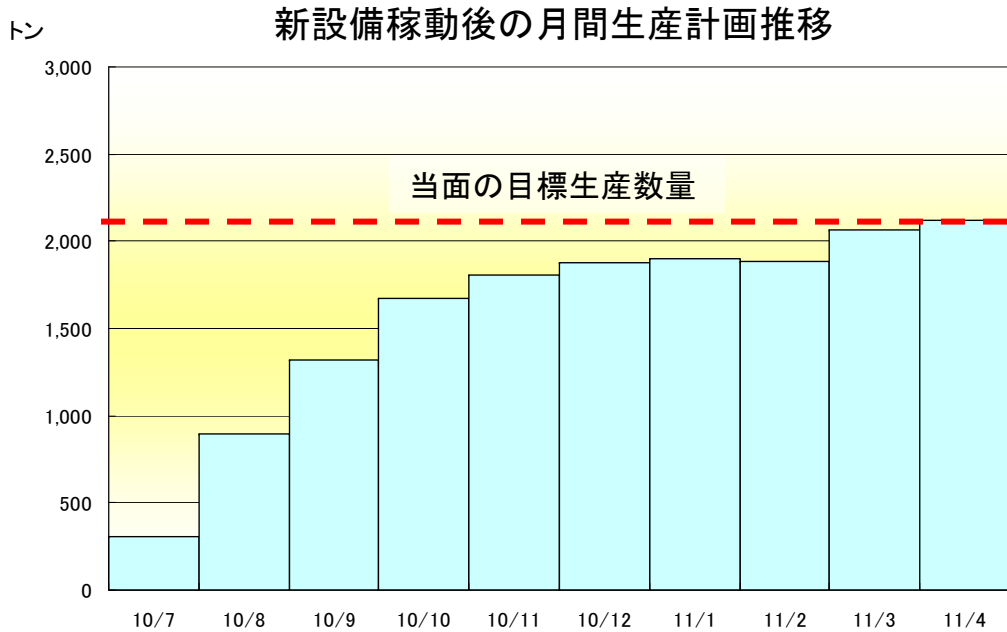
## <GFNラインの優位性事例>



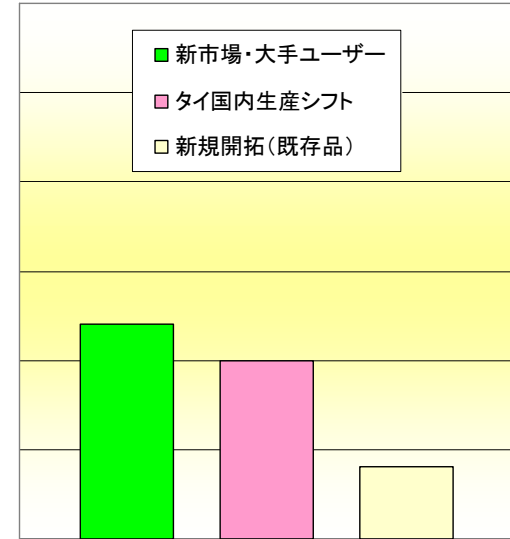
1. OEM先には投入できなかった最新ノウハウを各工程に盛り込み品質面の差別化を図る。
2. 合併相手先であるGFPT(養鶏事業者)と組み、原料調達面(トレーサビリティ、コスト、安定調達)でも差別化。
3. 生鳥受入から製品箱詰めまでの工程を直線ラインで連続的に行うことで生産性を改善。

# 新設備は今夏に稼働を開始し11年春には当面の目標生産量に到達

「おいしさ」と「新鮮」をネットワークする。 **Nニチレイ**

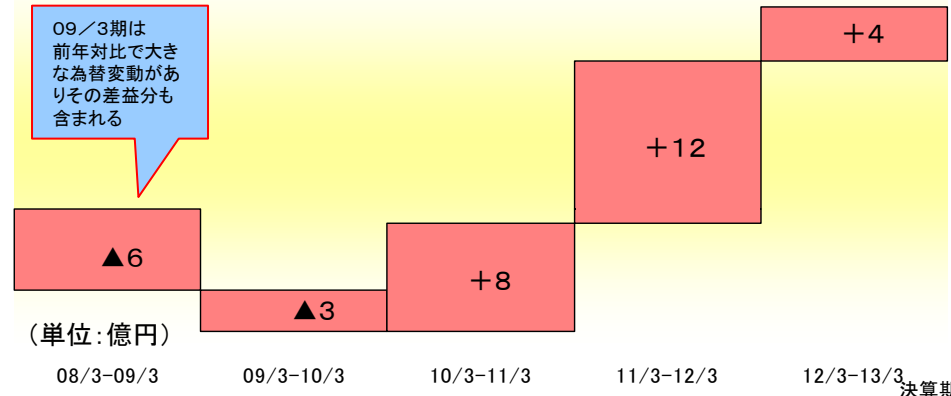


現状想定している獲得生産量



- 09/3、10/3前半は原材料価格やOEM先からの調達価格上昇が減益要因となったが、OEM契約打切りにより10/3後半から採算は改善してきており11/3前半までは継続が見込まれる。
- タイの新設備の業績への寄与はライン稼働が目標に達する2011年4月以降、12/3からになると見込まれる。
- GFNは当面2ラインで稼働するが、建屋は3ラインの増設余地を持っており、需要増に合わせて対応する。

チキン加工品の前年比利益増減額



注) 10/3期以降は想定額(ライン拡張は織込んでいない)

# 工場生産性の改善

---

# 工場の生産性改善は継続した取組みを進める

## <2010-12年度の生産利益改善計画>

**生産性向上** 3億円

- 計画生産や休業日の見直しによる稼働率の向上
- 歩留まり率向上の取組み

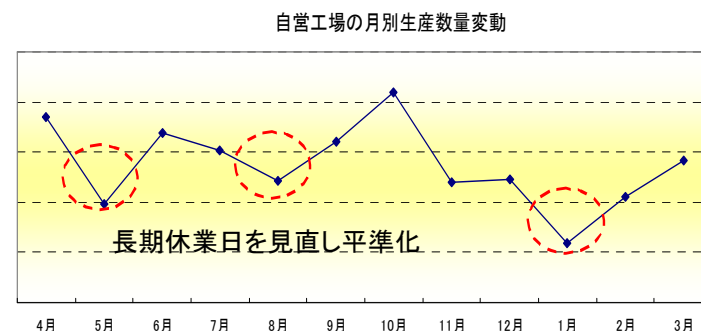
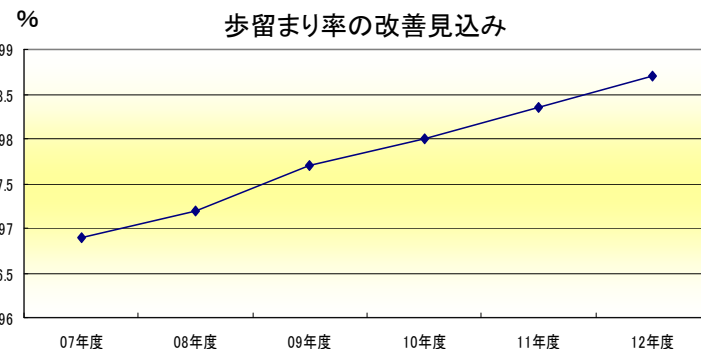
**直接経費の効率的な使用** 4億円

- サプライヤーとの取組みによる原料検品コスト削減
- 計画生産による要員平準化・原料調達の効率化

**間接経費の削減** 3億円

- 購買機能の集約による効率化・交渉力強化
- 本社、工場間の重複機能の見直し

**3年間の改善効果計** 10億円



1. 生産性の改善についてはかねてより工場の統廃合、操業度の改善等をはじめとして継続的に取り組んできたが、07年度からの中計期間で掲げていた自営工場の生産性拡大については生産側で一定の成果は残したものの販売数量が減少したこともあり業績への寄与は限定的なものとなった。
2. 10年度からの新中期経営計画では改めて生産性向上の課題に取組み、TPS(トヨタ生産方式)の思想を取り入れた目標設定型の活動と、「いいこと改善活動(提案型小集団活動)」の推進によりコストコントロールの強化など継続的な対応を進めてゆく。

# 參考資料

---

# 加工食品事業 セグメント別業績推移

「おいしさ」と「新鮮」をネットワークする。 

単位：億円		99/3	00/3	01/3	02/3	03/3	04/3	05/3	06/3	07/3	08/3	09/3	10/3E
売上高	家庭用調理冷凍食品		500	527	531	511	534	552	556	504	466	461	463
	業務用調理冷凍食品		661	650	676	681	679	738	798	803	839	869	831
	健康価値								128	122	119	104	83
	その他		545	577	537	523	487	495	366	344	326	306	309
	加工食品計	1,617	1,706	1,754	1,744	1,715	1,700	1,785	1,848	1,773	1,750	1,740	1,686
営業利益		7	48	51	38	68	48	43	55	60	41	20	17
売上高営業利益率		0.4%	2.8%	2.9%	2.2%	4.0%	2.8%	2.4%	3.0%	3.4%	2.3%	1.1%	1.0%



## 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。