

新中期経営計画「WeWill 2021」 説明会資料

(2871)
株式会社ニチレイ

【お問合せ先】

グループコミュニケーション部 IRグループ

TEL: 03-3248-2113

URL : <https://www.nichirei.co.jp/ir>

新たなグループビジョンと長期経営目標



ミッション(使命・存在意義)

くらしを見つめ、人々に心の満足を提供する

ビジョン(目指す姿)

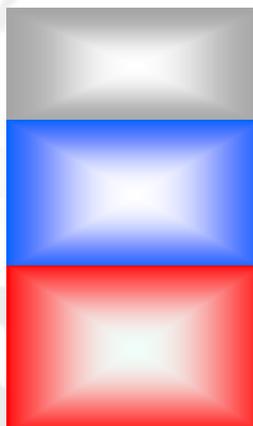
私たちは地球の恵みを活かしたものづくりと、卓越した物流サービスを通じて、豊かな食生活と健康を支えつづけます。

売上高1兆円
(うち海外30%)
営業利益率8%

売上高 5801億円
(うち海外14%)
営業利益率 5.1%

<2030年のありたい姿>

イノベーションの推進により、お客様および社会の課題を解決する新たな価値を創造し、人々の豊かな食生活と健康に貢献している。



2018年



2030年

目次



<新中計のポイント：全体概要>		既存事業の安定拡大により収益を向上	15
前中期経営計画の振り返り	1	(海外)欧州における事業基盤のさらなる拡大	16
(全体戦略と経営目標数値)新中期経営計画の骨子	2~3	業務革新の取組みは着実に進捗	17
(事業別戦略)グループ総合力を発揮し新たな顧客価値を創出	4	<新中計のポイント：水産・畜産事業>	
(投資戦略)持続的成長に必要な資源配分を実施	5	構造改革を進め安定的な収益体制を構築	18
(財務戦略)配当基準を見直し株主還元の充実を図る	6	生鮮品の強化に加え新たな商品の開発に注力	19
(ESG)事業を通じた社会課題解決の取組み	7	<今期の見込>	
<新中計のポイント：加工食品事業>		2020/3期予想（セグメント別）	20
競争優位性を発揮し売上成長を継続	8	(加工食品事業)主力商品の拡販や収益性改善などにより増収・増益へ	21
収益基盤の強化や海外拡大により持続的な利益成長へ	9	(低温物流事業)コスト増加を吸収し増益を確保	22
主力カテゴリの継続成長と新規需要の創造に注力	10	営業利益の増減要因(18/3 - 20/3)	23
生産能力増強や基盤強化に向けた投資を実施	11	<参考資料>	
米国のアジアンフード市場で販売拡大を加速	12	営業外収支・特別損益の変動要因	24
<新中計のポイント：低温物流事業>		各中計期間の業績の推移など	25~29
サービス品質・利益レベル両面で進化した低温物流No.1ブランドへ	13		
設備投資が先行するが着実な利益成長を実現	14		

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。

全体概要

前中期経営計画「POWER UP 2018」の振り返り

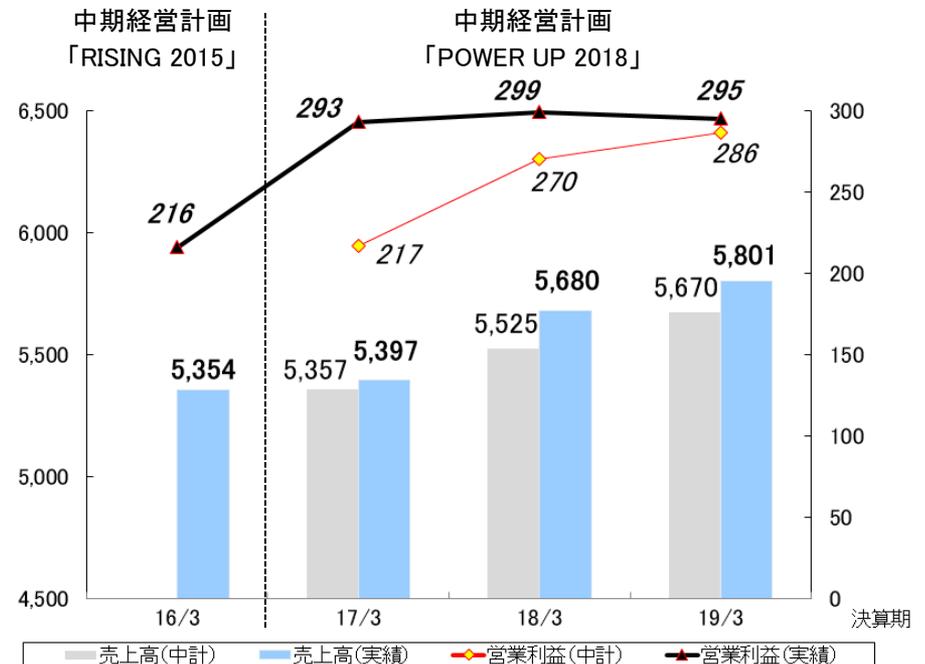
➤ 売上拡大などによりコスト増加を吸収し利益水準が大幅に向上

成果	課題
<ul style="list-style-type: none"> 加工食品は、主力商品の拡販などによる国内事業の採算性向上 低温物流は、集荷拡大や運送収支の改善 畜産の利益水準の向上 	<ul style="list-style-type: none"> さらなる利益水準の向上 外部環境の変化やコスト上昇への対応 海外の事業規模拡大 水産の利益安定化

単位：億円

	19/3 実績	前期比	中計比
加工食品	2,266	59	116
水産	712	-3	-38
畜産	911	7	61
低温物流	2,010	60	-20
不動産	48	-1	3
その他	58	4	-3
調整額	-204	-5	12
売上高合計	5,801	121	131
加工食品	146	0	6
水産	2	-1	-6
畜産	15	2	7
低温物流	114	1	4
不動産	21	-1	1
その他	3	-5	-3
調整額	-6	-1	0
営業利益合計	295	-4	9
経常利益	299	-8	16
当期純利益	199	8	17

[連結売上高・営業利益の推移]



新中期経営計画「WeWill 2021」の骨子

➤ 国内の収益力向上と海外拡大により持続的な成長へ

1. 全体戦略

全体戦略		主な施策
(1) 持続的な利益成長		
国内	経営基盤の強化や事業構造の 変革による収益力向上	①加工食品の継続成長や低温物流の安定拡大 ②主力事業のさらなる競争力強化に向けた 資源配分を実施 ・国内・海外での成長投資 ・環境対応など基盤強化への投資 ③研究開発や新規事業開発、業務革新の取組み に注力
海外	事業規模拡大を加速	
(2) 資本効率の向上と 株主還元の実現		ROE10%以上の維持と配当基準の見直し
(3) 豊かな食生活と健康を支える 新たな価値創造		事業を通じた社会課題の解決

2. 経営目標数値

[単位：億円]	2019/3期 (実績)	2022/3期 (計画)	増減	年平均 成長率(%)
売上高	5,801	6,570	769	4.2%
(海外売上高)	792	1,023	231	8.9%
営業利益	295	350	55	5.9%
(営業利益率)	5.1%	5.3%	0.2pt	-
当期純利益	199	220	21	3.3%
EBITDA*	470	576	106	7.0%
ROE	11.7%	10%以上		
EPS	149.7円	164.9円以上		

*EBITDA=営業利益+減価償却費
(リースを含み、のれんを除く)

新中期経営計画「WeWill 2021」の骨子

- 設備投資に伴う減価償却費の増加や研究開発などの戦略費用を吸収し、計画期間で年平均6%程度の利益成長を確保、EBITDAは7%の成長

- (加工食品) 国内・海外での販売拡大などにより利益増加
- (水産・畜産) 安定利益を確保
- (低温物流) 集荷拡大などにより着実な利益成長
- (不動産) 一部賃貸ビルのリニューアル工事により減益
- (調整額) 研究開発やシステム関連などの戦略費用が増加

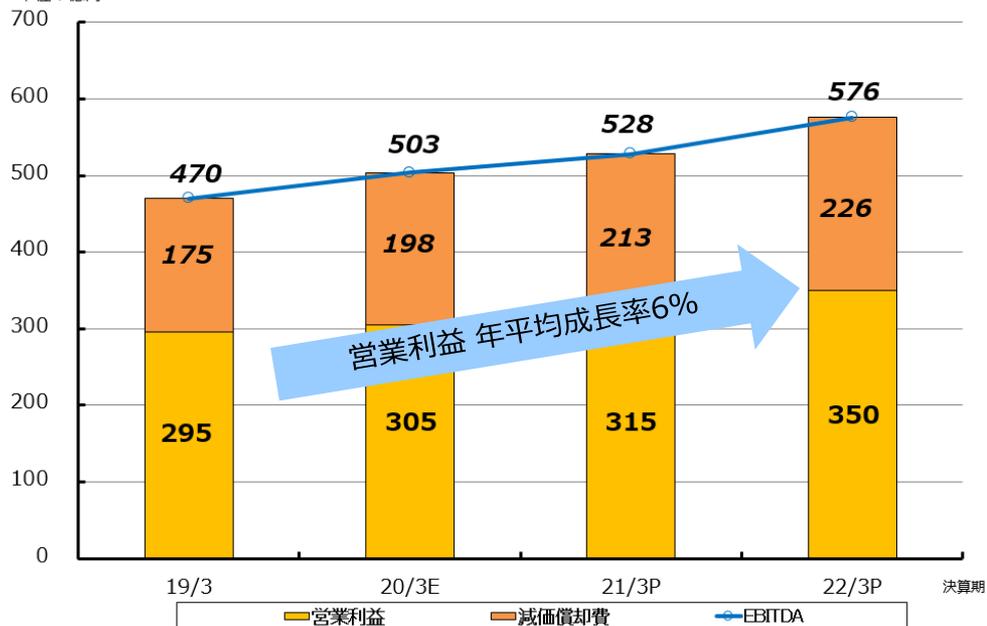
[経営目標数値]

単位：億円

	19/3 実績	新中期経営計画	19/3比
		WeWill 2021 22/3P	
加工食品	2,266	2,630	364
水産	712	750	38
畜産	911	1,030	119
低温物流	2,010	2,270	260
不動産	48	45	-3
その他	58	80	22
調整額	-204	-235	-31
売上高合計	5,801	6,570	769
加工食品	146	187	41
水産	2	8	6
畜産	15	18	3
低温物流	114	127	13
不動産	21	18	-3
その他	3	6	3
調整額	-6	-14	-8
営業利益合計	295	350	55
経常利益	299	352	53
当期純利益	199	220	21

[営業利益・減価償却費・EBITDA推移]

単位：億円



グループ総合力を発揮し新たな顧客価値を創出

グループ総合力の発揮

加工食品

- ・主力商品の継続成長
- ・生産体制の整備
- ・タイの利益安定化
- ・北米事業の成長

低温物流

- ・国内の収益最大化
- ・業務革新の推進
- ・海外事業の基盤拡大

水産・畜産

- ・水産は構造改革を推進
- ・畜産は安定成長

その他の事業 (バイオサイエンス)

- ・将来の成長に向けた
事業規模拡大

経営基盤でのシナジー

人材開発・研究開発・品質保証・
販売網・設備/IT活用・海外展開等

既存事業の拡大・新たな成長ドライバーの創出

持続的成長に必要な資源配分を実施

1. 競争力強化への積極的な設備投資

- ・国内・海外での成長投資の実施
- ・設備の長期利用や効率化、環境対応など基盤強化への投資を継続
- ・業務革新の取組みを強化

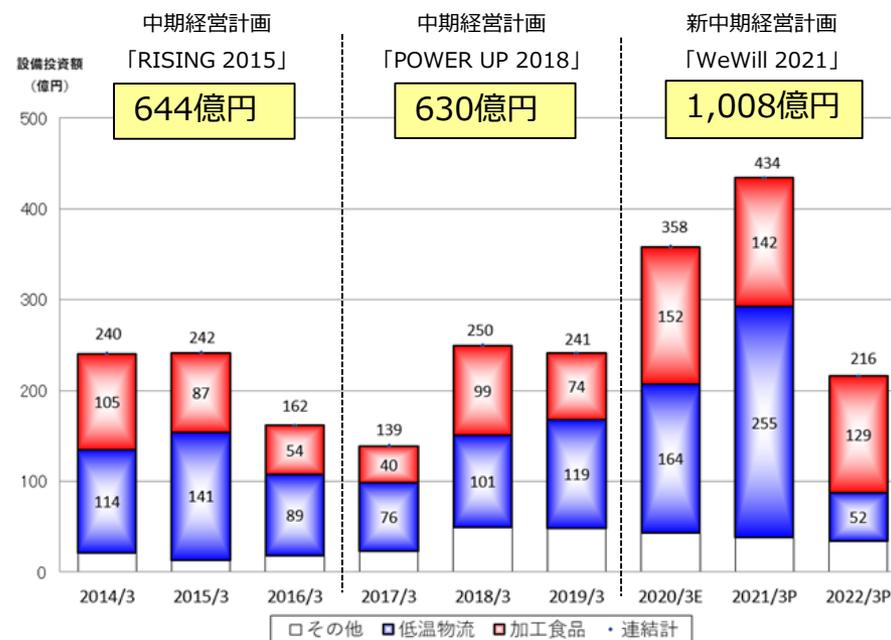
2. 長期的視点での取組みを強化

研究開発や新規事業開発に注力し、新たな成長ドライバーの創出に取り組む

[設備投資等の内容]

	3カ年 投資総額	主な投資内容
加工食品	423億円	GFPTニチレイ第二工場増設 生産ラインの増設 効率化・環境対応投資
低温物流	471億円	名古屋みなとDC新設 欧州での増設 業務革新・システム投資
グループ合計	1,008億円	(国内) 696億円 (海外) 312億円

[設備投資等の推移]



配当基準を見直し株主還元の充実を図る

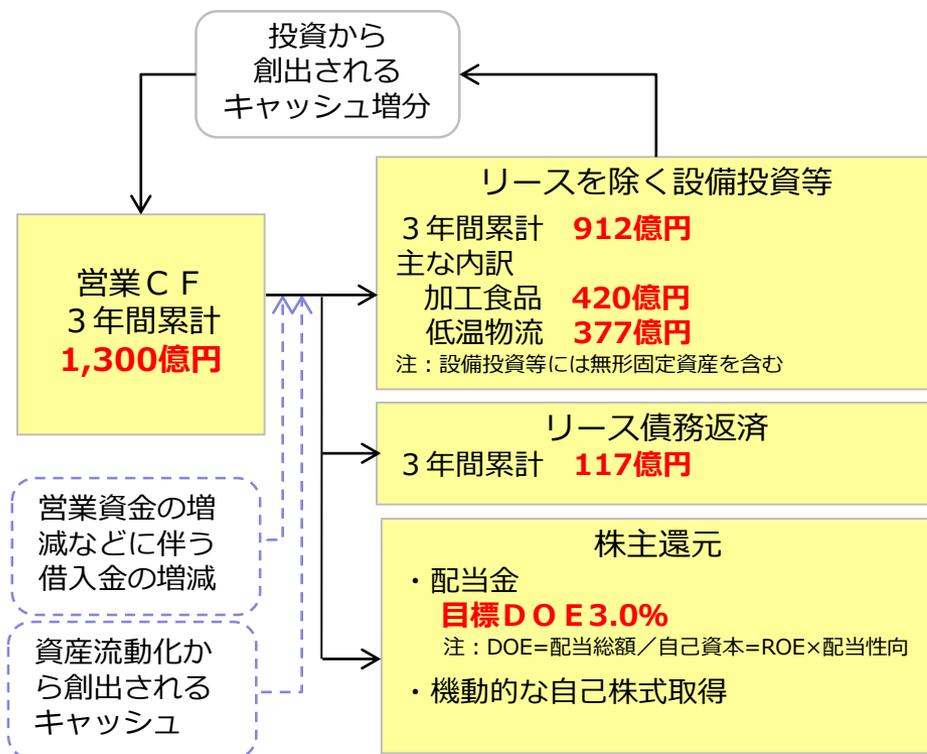
1. 財務の健全性

積極的な投資を実施するが財務の健全性を確保しつつ、ROEは10%以上を維持

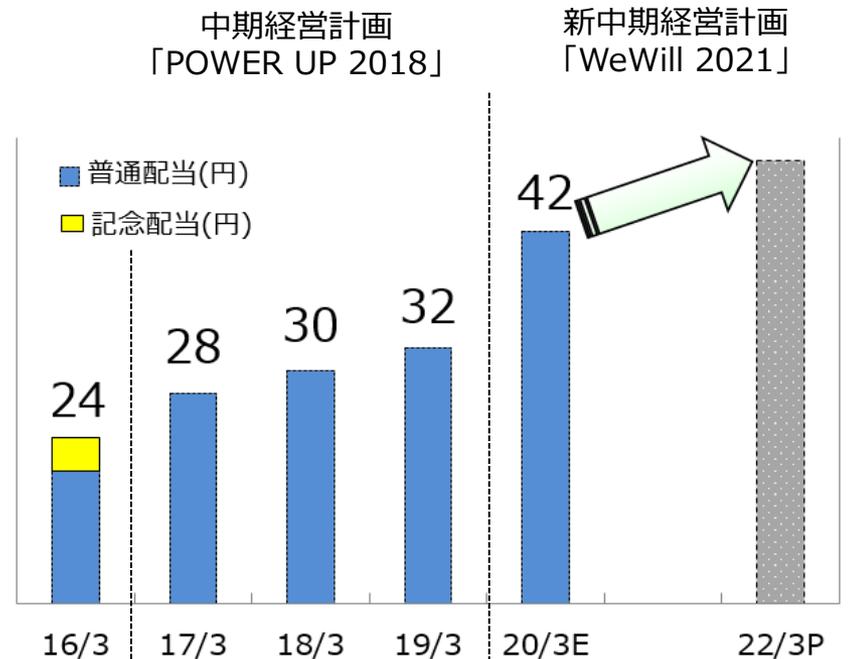
2. 株主還元の充実

配当基準を見直しDOE（自己資本配当率）3.0%を目安に安定的な配当を継続、経営環境や財務状況の中期的な見通しを踏まえ、機動的に自己株式の取得を検討

[営業キャッシュ・フロー（3年間累計）の配分]



[1株当たり配当金の推移]



注：2016年10月1日に実施した株式併合後の数値に置き換えて表示

事業を通じた社会課題解決の取組み

- CSR基本方針「ニチレイの約束」に基づき、事業を通じて「豊かな食生活と健康を支える新たな価値の創造」に取り組むことにより社会課題を解決し持続可能な社会の実現に貢献します。

重点課題	事業を通じた社会課題の解決の取組み
新たな顧客価値の創造	<ul style="list-style-type: none"> ・取引先のニーズに最適な加工形態での商品供給 ・栄養成分コントロールによる健康支援（カロリー制限食） ・気分や嗜好から食を提案（新規事業：conomeal（このみる））
安全な商品とサービスの提供	<ul style="list-style-type: none"> ・AIを活用し、不良品率を削減（フードロスの削減） ・FSSC22000等の導入推進により国際レベルの品質管理基準を実現 ・トレーサビリティの徹底
持続可能なサプライチェーンの構築	<ul style="list-style-type: none"> ・主要調達先を含む人権デューデリジェンスの実施 ・持続可能なパーム油（RSPO認証パーム油等）の導入
環境負荷の低減・気候変動への対応	<ul style="list-style-type: none"> ・機器更新などによるCO2排出量削減 ・自然冷媒冷凍設備への転換による脱フロンへの推進 ・薄膜包材等の新規開発によるプラスチック使用量の削減
コーポレートガバナンスの充実	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会評価の実施による継続的な改善 ・役員報酬体系の改定（株式報酬制度の導入）

加工食品事業



競争優位性を発揮し売上成長を継続

環境認識

- 社会環境の変化を背景に、今後も冷凍食品需要は堅調に推移
 - ・「食の外部化」の進展
 - ・人手不足による「省人化」の必要性
 - ・新機軸の商品ニーズ増加（健康感、料理素材 etc）
 - ・CVSやEコマース、宅配、高齢者施設など販売ルート拡大
- 伸びる市場での競争環境の激化
- 原材料や人件費などのコスト上昇

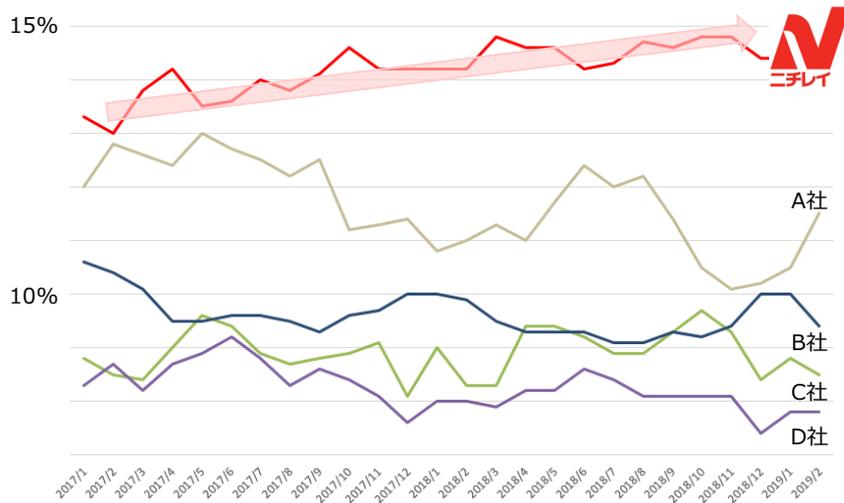
戦略の方向性

- 強みを活かしたイノベーションの推進により競争力を向上し販売拡大

(強み)

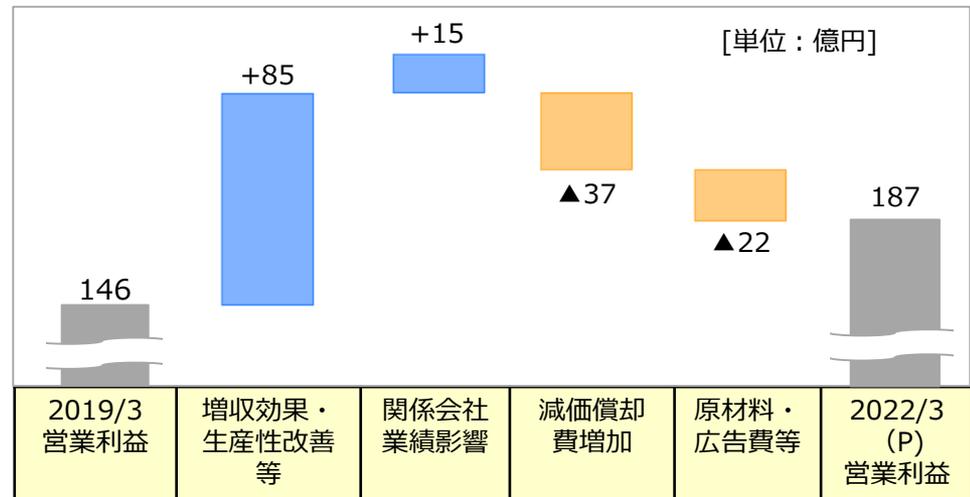
- ・商品開発力や商品ラインアップ
- ・研究開発や生産ノウハウによる「おいしさ再現」技術
- ・業界最大級の生産能力を活かしたコスト競争力
- ・全業態に対応可能な販売網
- ・品質保証体制

[家庭用メーカー別シェア推移]



(出典：SCI-P：調理品)

[中計期間の営業利益の主な増減要因]

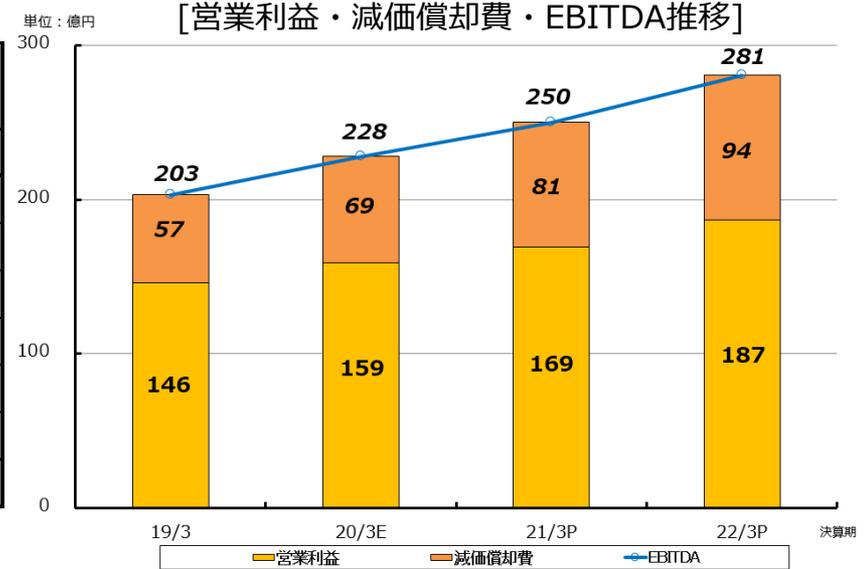


収益基盤の強化や海外拡大により持続的な利益成長へ

➤ 減価償却費の増加を吸収し、計画期間で年平均9%の利益成長をめざす

単位：億円

	19/3	新中期経営計画		19/3比	
		WeWill2021		増減	成長率
		22/3P			
加工食品	売上高 計	2,266	2,630	364	5%
	家庭用調理品	603	703	100	5%
	業務用調理品	984	1,152	168	5%
	農産加工品	193	220	27	4%
	海外	326	399	73	7%
	その他	160	156	-4	-1%
	営業利益	146	187	41	9%



【主な施策】

1. 収益基盤の強化

- ・ 技術開発の強化や商品ミックスの改善によるチキンや米飯など主力カテゴリの付加価値向上
- ・ 新たな戦略カテゴリの創出や、業態別のニーズに合わせた取組みを強化
- ・ 商品力の強化や継続的なプロモーションによる企業ブランドの向上
- ・ 国内・海外での生産能力の増強や効率化への設備投資を実施

2. 海外事業の成長を加速

米国では、商品カテゴリの拡充などによる販売拡大に注力

主力カテゴリの継続成長と新規需要の創造に注力

主力商品のさらなる品質向上
による継続成長

新しい素材や新コンセプトの商品を
提案し、食シーンや顧客層を開拓



様々な
食シーンに



料理素材・
手作りサポート

定番品の強化



新たなメニュー
の開発



中食・
外食へ



ボイル調理

ボイル調理でも驚きの衣のサクサク感

高齢者施設へ



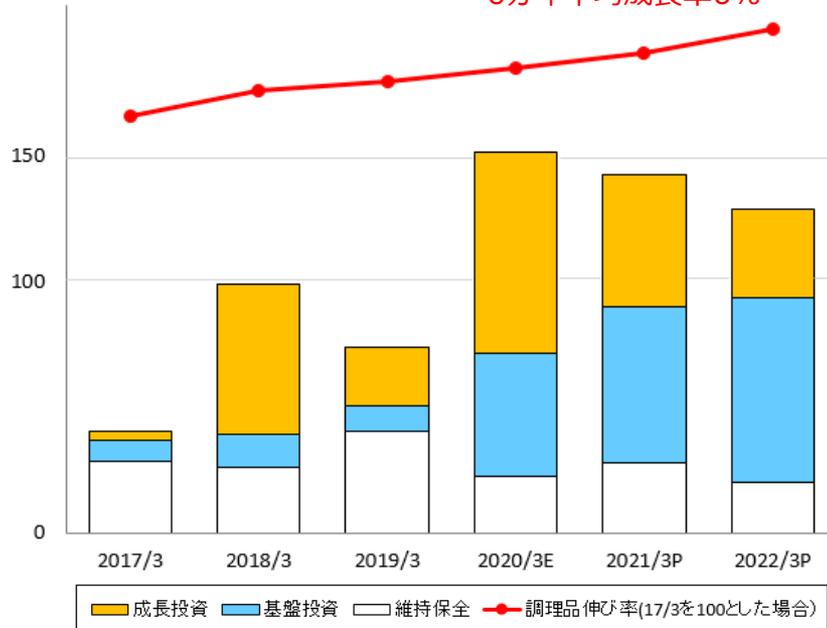
生産能力増強や基盤強化に向けた投資を実施

- 需要増加に対応した生産能力の拡充と、効率化や環境対応を推進し、生産体制を整備
 - ・タイのGFPTニチレイでは第二工場を増設、加工度を高めた商品の生産により、利益の安定化を図る
 - ・人手不足への対応など効率化投資を進め生産性を向上
 - ・CO2排出量削減など環境対応へ必要な投資を拡大

[設備投資と調理品伸び率の推移]

設備投資額: 億円

6カ年平均成長率6%



[主な設備投資の内容]

区分	内容	
成長投資	GFPTニチレイ 第二工場増設	加工品の生産能力増強 *2020年10月稼働 (予定)
	国内での生産 増強	主力商品の生産ライン 増設
基盤投資	生産工場の 効率化	老朽化ラインの更新、 自動化・省人化
	環境対応	冷凍フリーザーの更新、 CO2排出量削減など

米国のアジアンフード市場で販売拡大を加速

▶ 成長マーケットでカテゴリを拡充しシェア拡大へ

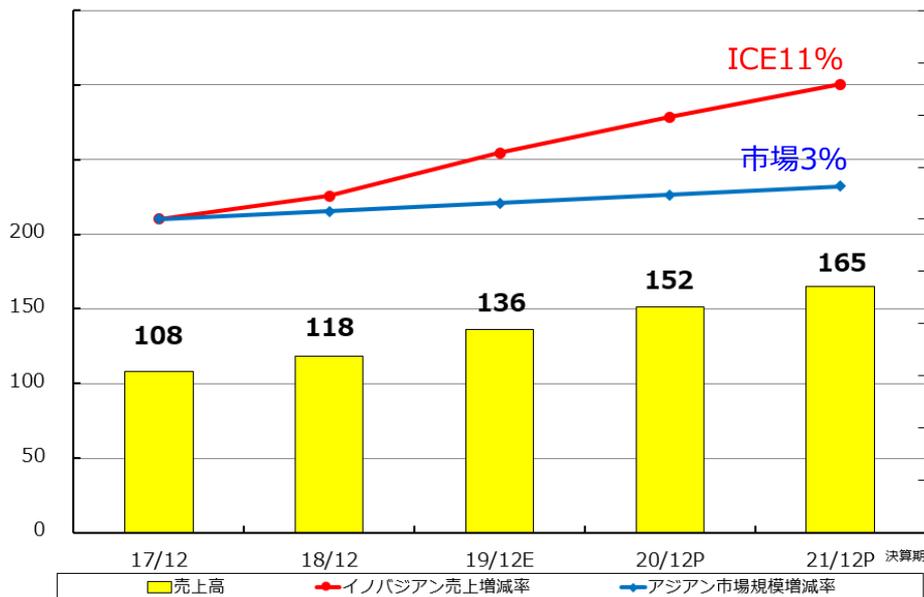
- ・米国のイノバジアン・クイジーン社(ICE)では、強みの商品開発力・販売網に加え生産機能を保有し、差別化商品の開発・生産を推進
- ・既存商品の強化に加え、アジアンアペタイザー(前菜)のカテゴリ拡大に注力
- ・今後も販売拡大に合わせて更なる生産能力の増強も検討し、アジアンメニューの拡充を図る

[個食向け商品]



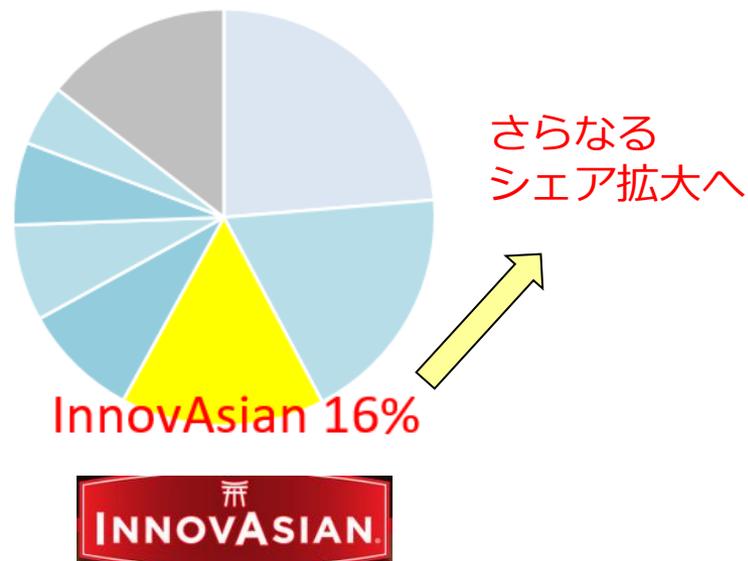
[売上高と年平均成長率]

売上高：百万ドル



※増減率は17/12を100とした場合の伸び率

[現状の売上シェア]



低温物流事業



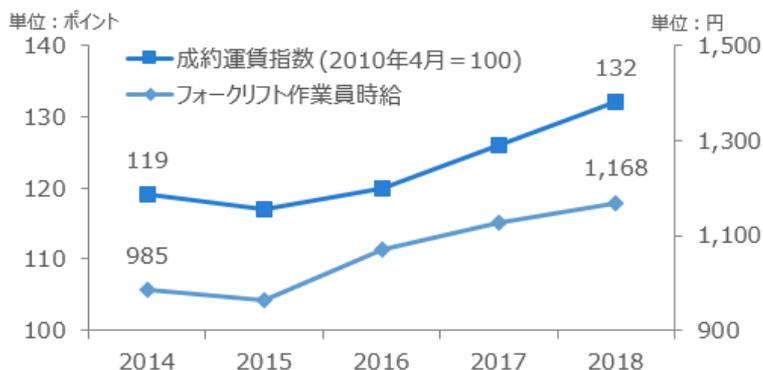
選ばれつつける仕事。

サービス品質・利益レベル両面で進化した低温物流No.1ブランドへ

環境認識

- 今後も低温物流ニーズは堅調に推移
 - ・ 冷凍食品需要や輸入食品の増加
 - ・ 物流費上昇による顧客の物流効率化ニーズの高まり
- 法規制等の厳格化
 - ・ 働き方改革関連法やドライバー待機時間記録義務化など
- コスト上昇による収益への影響
 - ・ 人件費やエネルギーコスト、建築費上昇への対応が必要
- 海外における有力事業者による業界再編の進行

[車両・作業コスト上昇の状況]

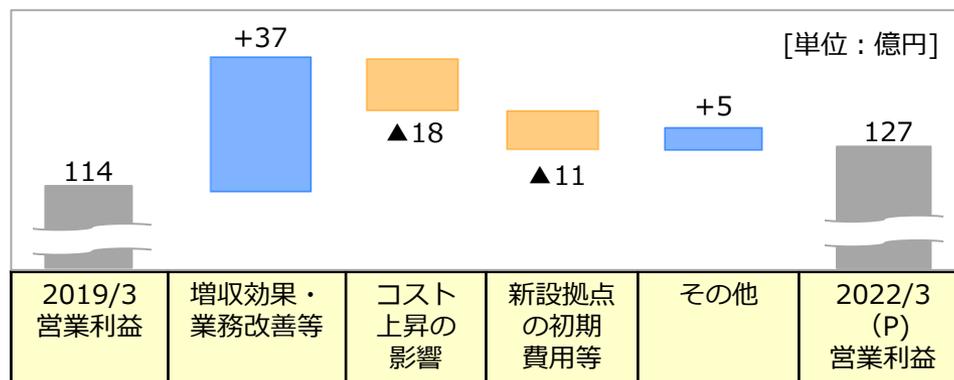


出典：(公社)全日本トラック協会・(株)リクルートジョブズ ジョブズリサーチセンター

戦略の方向性

- 業務革新の推進による既存事業の安定成長と海外事業の規模拡大
 1. 強みを活かした保管拡大
 - ・ 国内No.1の拠点規模
 - ・ 様々な機能を活かしたワンストップサービスの提供
 2. 物流ソリューション機能の強化
 - ・ 物流インフラ全体最適の提案
 3. 効率化や適正料金収受の推進
 - ・ 拠点特性を活かした貨物の最適配置
 - ・ ITを利用した業務革新
 4. 海外拡大を加速
 - ・ 欧州での積極投資や中国事業の拡大

[中計期間の営業利益の主な増減要因]

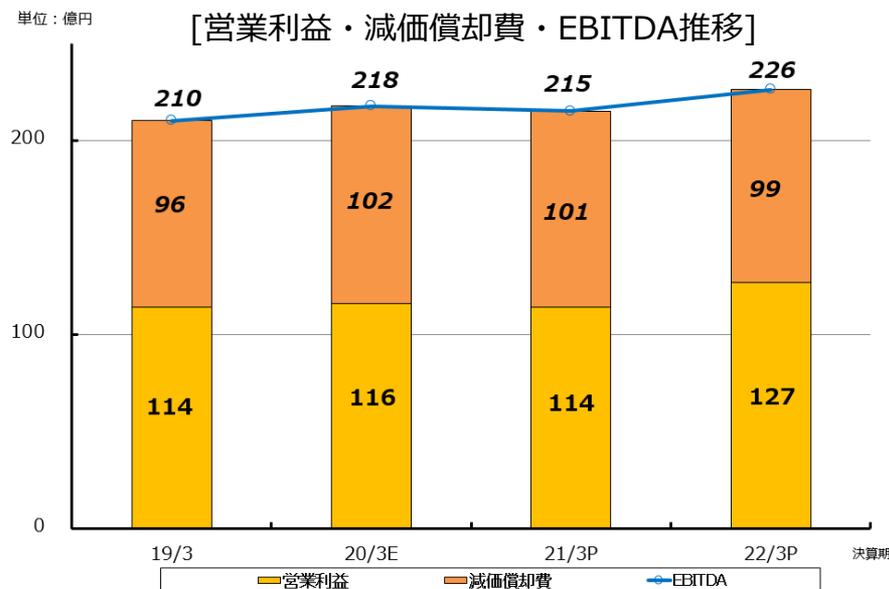


設備投資が先行するが着実な利益成長を実現

➤ 新設の一時費用が発生するが、計画期間の営業利益は年平均4%の安定成長

単位：億円

	19/3	新中期経営計画	19/3比	
		WeWill2021	増減	成長率
		22/3P		
売上高計	2,010	2,270	260	4%
国内	1,592	1,725	133	3%
海外	383	489	106	8%
その他・共通	35	56	21	17%
営業利益計	114	127	13	4%
国内	103	113	10	3%
海外	12	15	2	6%
その他・共通	-1	-1	1	-



【主な施策】

1. (国内)

- ・大都市圏や地方拠点の保管・運送機能を最大限に活用
- ・保管貨物の最適配置や適正料金の収受を進め収益を安定拡大
- ・業務革新による倉庫内オペレーション力のさらなる向上
- ・革新的な物流ソリューションの提供による3PL事業の拡大

2. (海外)

- ・欧州では、積極的な投資を進め事業基盤を拡大
- ・中国では、大手流通との取組み強化による規模拡大に注力

既存事業の安定拡大により収益を向上

1. 大都市圏を中心とした収益の最大化

<主な施策>

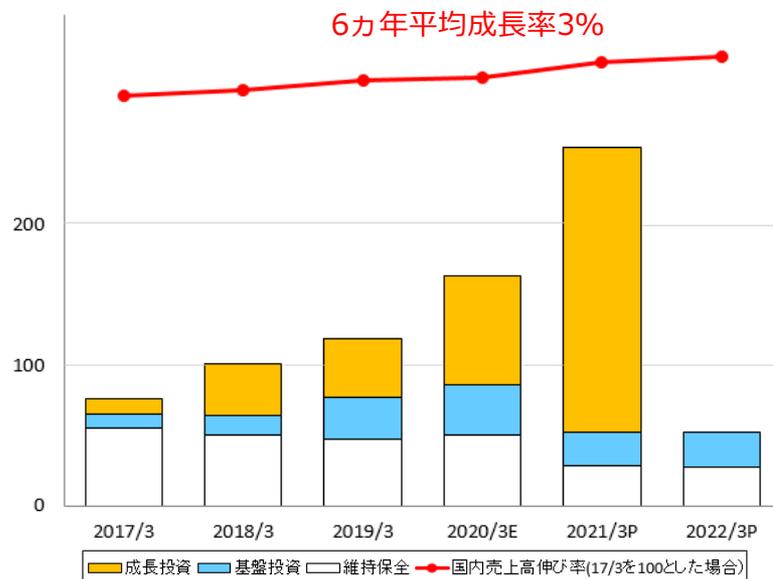
	集荷拡大	貨物の最適配置	コスト上昇対応
関東地区	首都圏港湾地区の収益改善に注力	・貨物の種類（原料系、加工食品）や、温度帯（チルド・フローズン）による、拠点毎の最適な配置を実現	・業務革新などによる効率化を推進 ・コスト上昇やサービス内容に応じた適正料金の収受に注力
関西地区	保管・運送の一体運営の推進		
中部地区	名古屋みなとDCの円滑な立ち上げ		

2. 将来の競争力強化に向けた設備投資

省人化などの新技術を導入し業務革新のモデルセンターと位置付ける「名古屋みなとDC」や、横浜地区に果汁などの流通加工に特化した新センター（建替え）を稼働

[設備投資と国内売上高伸び率の推移]

設備投資額: 億円



[名古屋みなとDC]

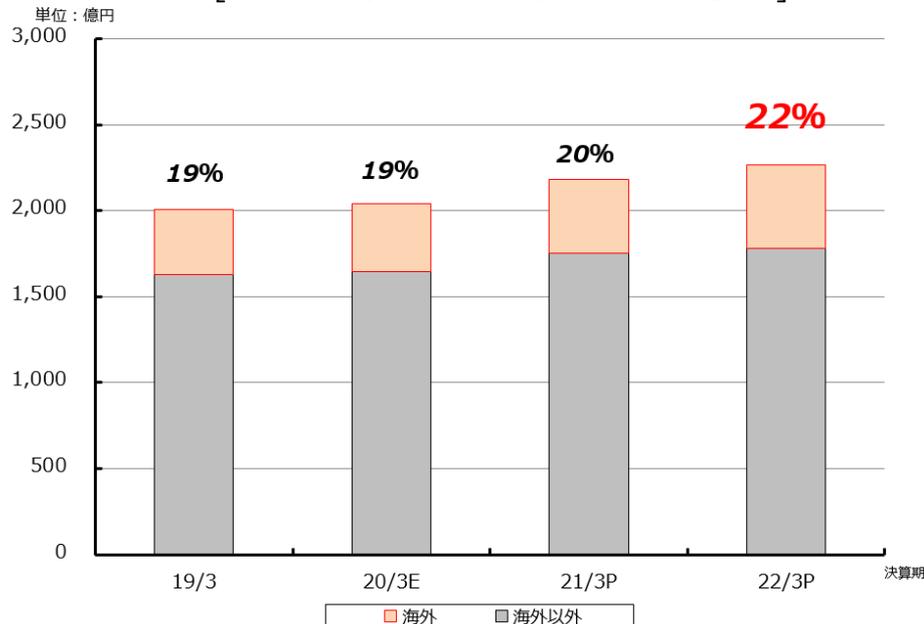


名古屋市港区 2020年4月稼働 (予定)
 冷蔵能力 30,635t
 総投資額 101億円

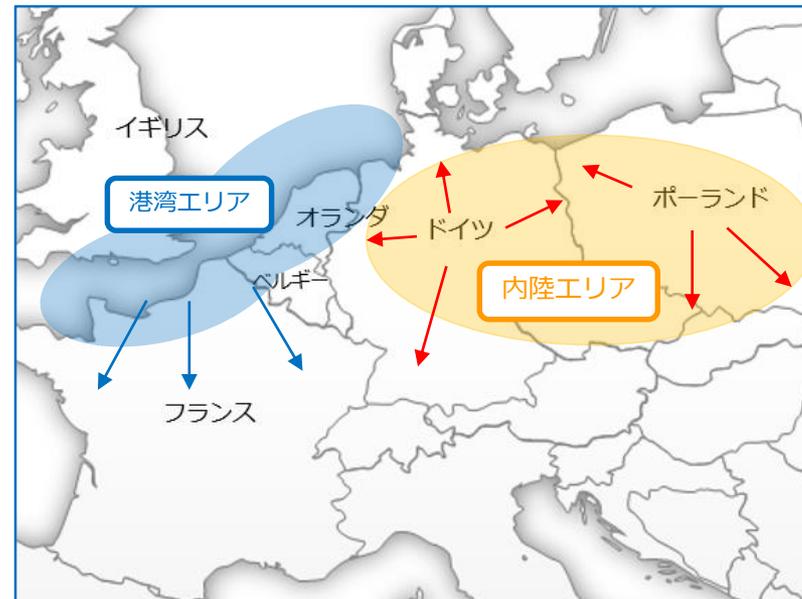
(海外) 欧州における事業基盤のさらなる拡大

➤ 積極的な投資による拠点拡大を進める

[低温物流事業 海外売上高割合の推移]



[欧州における重点拡大エリア]



1. オランダではロッテルダム港に倉庫を増設し、庫腹増強や検疫所機能の強化により取扱貨物のさらなるシェア拡大を図る。
2. イギリスやドイツで積極的な投資により保管機能を増強、エリア拡大による総合物流サービスの強化により規模拡大を推進する。

業務革新の取組みは着実に進捗

前中計までの進捗

庫内作業デジタル化		省力化・省人化推進	
庫内ラック設置	<ul style="list-style-type: none"> ・18年度 約7千パレット置換済み ・19年度 16千パレット置換予算化 	RPAの導入	<ul style="list-style-type: none"> ・事務作業時間約2万時間（年間換算）置換（作業時間⇒価値創造時間へ）
フォークリフト車載端末	<ul style="list-style-type: none"> ・機能開発完了 パイロット運用中 	無人フォークリフト	<ul style="list-style-type: none"> ・キョクレイ大黒DCで実用化
タブレット検品端末	18年度 30拠点導入済 <ul style="list-style-type: none"> ・現場検品作業時間30%減 ・現場事務作業時間50%減（主要導入拠点での試算） 	トラック予約システム	<ul style="list-style-type: none"> ・18年度 8拠点導入済 ・19年度 目標20拠点
R&Dセンターの設置	<ul style="list-style-type: none"> ・ロジネット船橋DCの8期棟内に設置 ・集中的な技術導入による実験 ・社内での業務革新への意識の醸成 	自動配車システム	<ul style="list-style-type: none"> ・18年度 11拠点導入済 ・19年度 2拠点新規導入計画

新中計で目指す姿

庫内情報のデジタル化

- ✓画像認識やIoT等を活用し庫内のあらゆる情報がデジタル化されている。
- ✓集積データが整理された状態で可視化されている。

蓄積データを活用した効率化

- ✓可視化されたデータをもとに、人の判断による効率的な作業が行える。
- ✓庫内進捗のモニタリングにより、作業遅れのリカバリなどの作業最適化が進む。

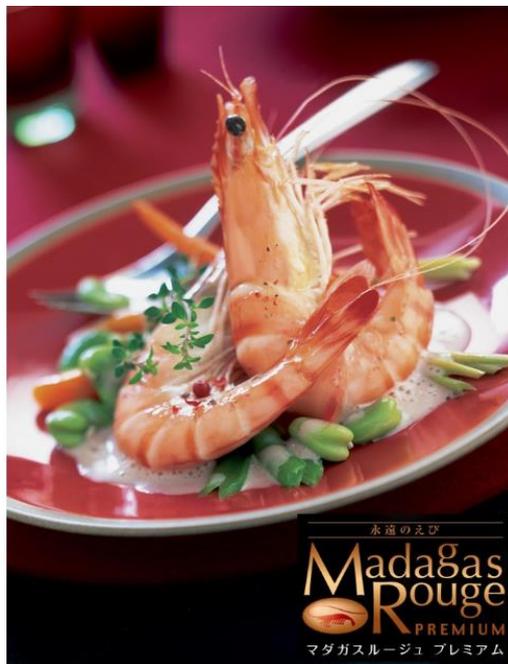
次期

意思決定の自動化

- AIが自律的に作業をマネジメント。
- 経験や勘といった熟練の技を必要としない「誰でもできる化」の実現。

水産・畜産事業

海と大地と人をつなぐ



構造改革を進め安定的な収益体制を構築

[3カ年の売上高・営業利益]

単位：億円

		19/3	新中期経営計画 WeWill2021		
			20/3E	21/3P	22/3P
水産	売上高	712	750	750	750
	営業利益	2	4	7	8

[ベトナム Trans Pacific Seafood社]



ベトナム・ビントゥアン省
2018年10月生産開始
加工品目：えび、貝類、さけなど

【主な施策】

1. マーケティングをより重視した販売活動へシフト

- ①商品企画機能の拡充と営業組織の再編により、成長業態への販売をさらに強化する。
- ②市況変動の影響を受けやすい低利益率商品を削減し、安定した取扱いが見込める加工品の比率を高める。

2. 海外販売の拡大

市場規模が大きい中国や北米を主なターゲットに、ベトナムに新設した自社工場で生産する水産加工品を軸とした販売を進める。

生鮮品の強化に加え新たな商品の開発に注力

[3カ年の売上高・営業利益]

単位：億円

		19/3	新中期経営計画 WeWill2021		
			20/3E	21/3P	22/3P
畜産	売上高	911	940	980	1,030
	営業利益	15	14	16	18

[岩手県・有家農場]



[RTCの商品]



※写真はイメージ

【主な施策】

1. 差別化商品の販売拡大

- ① 自社農場で生産する「こだわり素材」や、「健康価値食肉」をコンセプトとした“亜麻仁の恵み”シリーズの販売拡大を図る。
- ② 輸入品は異物管理を徹底した「プロセレクトミート」に注力する。

2. 加工機能の強化

- ① 人手不足の小売業向けに、プロセスセンター（P C）のアウトパック業務を拡大する。
- ② 時短ニーズが高まるなか、本格的なメニューを簡便調理で実現する「READY TO COOK(RTC)」商品群を開発し、新たな需要を創出する。

今期の見込

単位：億円

	2019年3月期								2020年3月期		
	実績	前期比		前回見込比		中計比		見込	前期比		
		増減	率	前回見込	増減	中計	増減		増減	率	
加工食品	2,266	59	3%	2,269	-3	2,150	116	2,350	84	4%	
水産	712	-3	-0%	720	-8	750	-38	750	38	5%	
畜産	911	7	1%	910	1	850	61	940	29	3%	
低温物流	2,010	60	3%	2,000	10	2,030	-20	2,044	34	2%	
不動産	48	-1	-2%	48	-0	45	3	47	-1	-2%	
その他	58	4	8%	58	-0	61	-3	65	7	12%	
調整額	-204	-5	-	-205	1	-216	12	-216	-12	-	
売上高合計	5,801	121	2%	5,800	1	5,670	131	5,980	179	3%	
加工食品	146	0	0%	147	-1	140	6	159	13	9%	
水産	2	-1	-40%	3	-1	8	-6	4	2	119%	
畜産	15	2	12%	15	-0	8	7	14	-1	-4%	
低温物流	114	1	1%	113	1	110	4	116	2	2%	
不動産	21	-1	-3%	22	-1	20	1	19	-2	-9%	
その他	3	-5	-58%	6	-3	6	-3	3	-0	-11%	
調整額	-6	-1	-	-6	0	-6	0	-10	-4	-	
営業利益合計	295	-4	-1%	300	-5	286	9	305	10	3%	
経常利益	299	-8	-3%	305	-6	283	16	305	6	2%	
当期純利益	199	8	4%	200	-1	182	17	200	1	0%	

為替レート	2019年度	2018年度
	見込	実績
米ドル/円	110.00	110.44
ユーロ/円	130.00	130.42
バーツ/円	3.40	3.42

注：①当期純利益は「親会社株主に帰属する当期純利益」を表している
 ②2018年度の為替レートの実績は1月～12月までの期中平均で算出している

1. 売上高は、主力事業の加工食品が全体を牽引し増収を見込む
2. 営業利益は、加工食品の伸長などによりコスト増加を吸収し増益を確保

単位：億円

		2019年3月期					2020年3月期			
		実績	前期比		前回見込比		見込	前期比		
			増減	率	前回見込	増減		増減	率	
加工食品	売上高 計	2,266	59	3%	2,269	-3	2,350	84	4%	
	家庭用調理品	603	31	5%	603	0	636	33	5%	
	業務用調理品	984	11	1%	991	-7	1,020	36	4%	
	農産加工品	193	-1	-0%	200	-7	200	7	4%	
	海外	326	21	7%	311	15	337	11	3%	
	その他	160	-3	-2%	164	-4	157	-3	-2%	
	営業利益	146	0	0%	147	-1	159	13	9%	

1. 家庭用調理品は、リニューアルした米飯類や「特から」など主力商品の販売拡大を図るとともに、新たな需要創出に向けた商品の販売に注力し増収。
2. 業務用調理品は、業態別のニーズを捉えた商品開発を強化し、チキン加工品やハンバーグ類など主力商品の販売拡大を図る。
3. 営業利益は、減価償却費負担が増加するが、増収効果や生産性改善などにより増益を見込む。

コスト増加を吸収し増益を確保

単位：億円

		2019年3月期					2020年3月期		
		実績	前期比		前回見込比		見込	前期比	
			増減	率	前回見込	増減		増減	率
低温物流	売上高計	2,010	60	3%	2,000	10	2,044	34	2%
	国内小計	1,592	50	3%	1,567	25	1,608	17	1%
	物流ネットワーク	937	32	4%	917	20	963	26	3%
	地域保管	655	18	3%	650	5	646	-9	-1%
	海外	383	30	8%	390	-7	398	15	4%
	その他・共通	35	-20	-36%	43	-8	38	2	7%
	営業利益計	114	1	1%	113	1	116	2	2%
	国内小計	103	0	0%	105	-2	106	2	2%
	物流ネットワーク	39	3	7%	39	-0	41	2	5%
	地域保管	64	-3	-4%	66	-2	65	0	1%
海外	12	2	21%	12	0	12	-0	-2%	
その他・共通	-1	-1	-	-4	3	-2	-0	-	

注：20/3に地域保管の一部の拠点を物流ネットワークへ移管

- 国内は、物流拠点と輸配送ネットワークを最大限に活用し増収。
利益面では、労働力不足などによるコスト上昇が継続するが、業務効率化や適正料金の収受を進め増益を確保。
- 海外は、欧州での通関・保管・クロスボーダー輸送が一体となった総合物流サービスを拡大し増収。

営業利益の増減要因（18/3 - 20/3）

<加工食品事業>

単位：億円

18/3期 営業利益	146
増益要因	18
増収効果	11
原材料・仕入コストの低減 (為替影響含む)	2
生産性改善	5
減益要因	-18
関係会社の業績影響額	-12
減価償却費増	-7
広告宣伝費の増減	5
その他	-3
19/3期 営業利益	146
増益要因	30
増収効果	21
原材料・仕入コストの増減 (為替影響含む)	0
生産性改善	5
関係会社の業績影響額	4
減益要因	-17
減価償却費増	-12
広告宣伝費の増減	-4
その他	-1
20/3期 営業利益見込	159

<低温物流事業>

単位：億円

18/3期 営業利益	113
増益要因	17
集荷増による業績影響額	5
業務改善効果	6
運送効率化	3
その他	3
減益要因	-16
B C P 関連費用など	-4
輸配送コスト増（純額）	-3
電力コスト増（純額）	-3
作業委託コスト増（純額）	-4
災害による業績影響額	-2
19/3期 営業利益	114
増益要因	12
集荷増による業績影響額	4
業務改善効果	4
運送効率化	2
その他	2
減益要因	-10
輸配送コスト増（純額）	-3
作業委託コスト増（純額）	-2
電力コスト増（純額）	-2
新設拠点稼働の一時費用	-2
その他	-1
20/3期 営業利益見込	116

参考資料

営業外収支・特別損益の変動要因

単位：億円（未満切り捨て）

プラス表示は利益を示す	2019年3月期		2020年3月期	
	実績	前期比	見込	前期比
【営業外収支】 （主要項目）	3	△3	1	△1
金融収支	0	0	0	0
持分法による投資損益	3	△3	1	△2
【特別損益】 （主要項目）	△3	10	△10	△7
固定資産売却益	2	1	0	△1
投資有価証券売却益	8	8	-	△8
固定資産売却損・除却損	△10	0	△11	△0

各中計期間の業績の推移

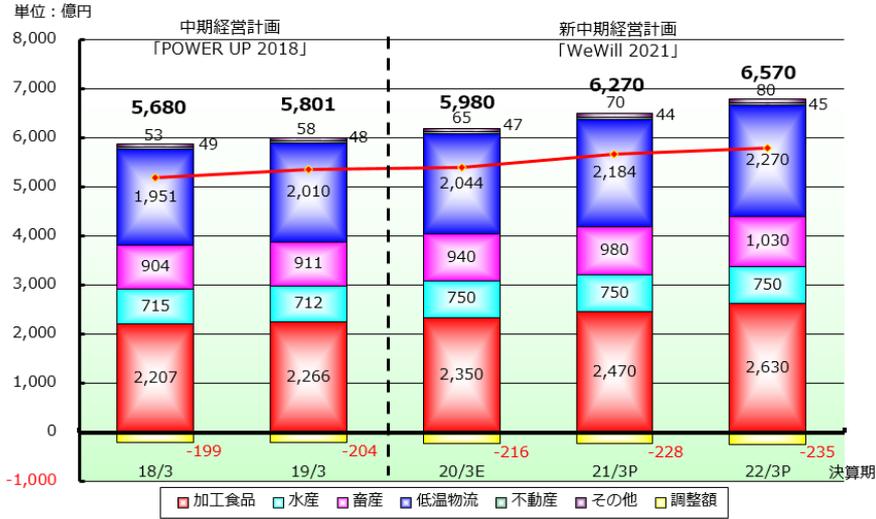
単位：億円

	energy 2012 (10-12年度)			RISING 2015 (13-15年度)			POWER UP 2018 (16-18年度)			WeWill 2021 (19-21年度)		
	11/3	12/3	13/3	14/3	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3	20/3E	21/3P	22/3P
加工食品事業	1,619	1,742	1,616	1,807	1,939	1,992	2,050	2,207	2,266	2,350	2,470	2,630
水産事業	668	657	637	686	687	688	694	715	712	750	750	750
畜産事業	783	756	755	801	895	920	881	904	911	940	980	1,030
低温物流事業	1,394	1,495	1,564	1,684	1,783	1,849	1,869	1,951	2,010	2,044	2,184	2,270
不動産事業	66	49	47	50	47	46	46	49	48	47	44	45
その他の事業	62	60	58	37	44	52	45	53	58	65	70	80
調整額	△ 215	△ 210	△ 200	△ 191	△ 196	△ 194	△ 189	△ 199	△ 204	△ 216	△ 228	△ 235
売上高合計	4,378	4,549	4,477	4,874	5,200	5,354	5,397	5,680	5,801	5,980	6,270	6,570
加工食品事業	46	52	60	34	54	80	139	146	146	159	169	187
水産事業	6	2	1	4	2	7	8	3	2	4	7	8
畜産事業	4	5	5	1	4	4	16	13	15	14	16	18
低温物流事業	73	74	86	89	87	100	106	113	114	116	114	127
不動産事業	36	24	23	24	21	22	21	22	21	19	17	18
その他の事業	4	5	4	4	6	9	6	8	3	3	4	6
調整額	△ 2	0	0	1	0	△ 5	△ 3	△ 5	△ 6	△ 10	△ 12	△ 14
営業利益合計	167	162	179	158	174	216	293	299	295	305	315	350
経常利益	161	153	172	144	169	214	291	307	299	305	317	352
親会社株主に帰属する当期純利益	40	79	98	89	95	135	188	191	199	200	205	220
設備投資等（リース資産を含む）	221	122	132	240	242	162	139	250	241	358	434	216
（リース資産を除く）	181	94	107	212	198	132	103	223	213	324	387	201
有利子負債（リース債務を含む）	970	978	969	1,061	1,077	947	898	977	960			
（リース債務を除く）	725	748	754	857	873	755	709	798	789			
D/Eレシオ（倍）	0.8	0.8	0.8	0.8	0.7	0.6	0.5	0.6	0.5			
（リース債務を除く）	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.5	0.4	0.5	0.4			
自己資本比率（%）	40.4	40.2	41.3	41.9	43.0	44.4	46.0	44.3	46.9			
ROE（自己資本利益率）（%）	3.4	6.8	8.2	6.9	6.8	9.1	12.1	11.9	11.7			

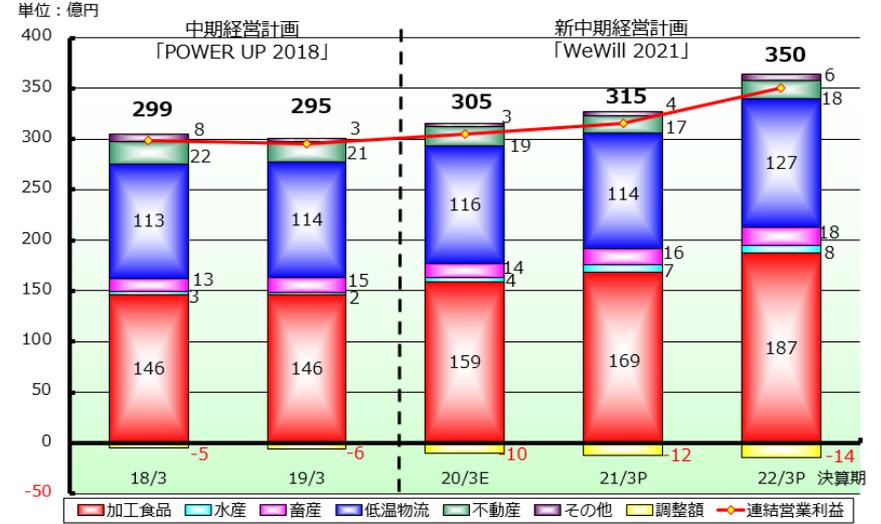
注：①設備投資等には無形固定資産を含む

②13/3より、加工食品の売上高は、売上計上基準の変更（従来、販売費で計上していたものの一部を売上高から控除）による影響を反映

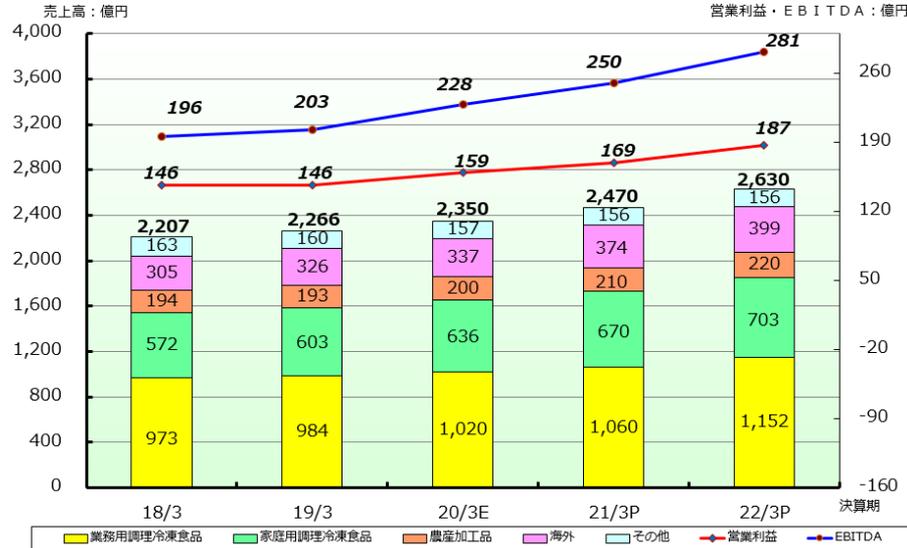
セグメント別売上高の推移



セグメント別営業利益の推移

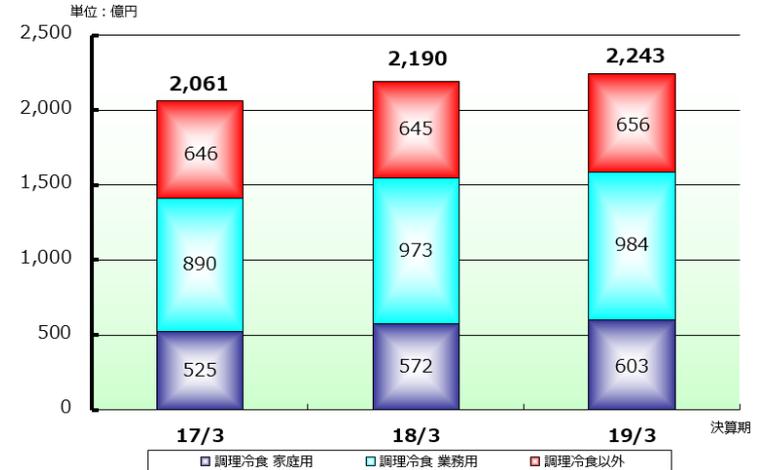


加工食品事業の売上高・営業利益・EBITDA推移



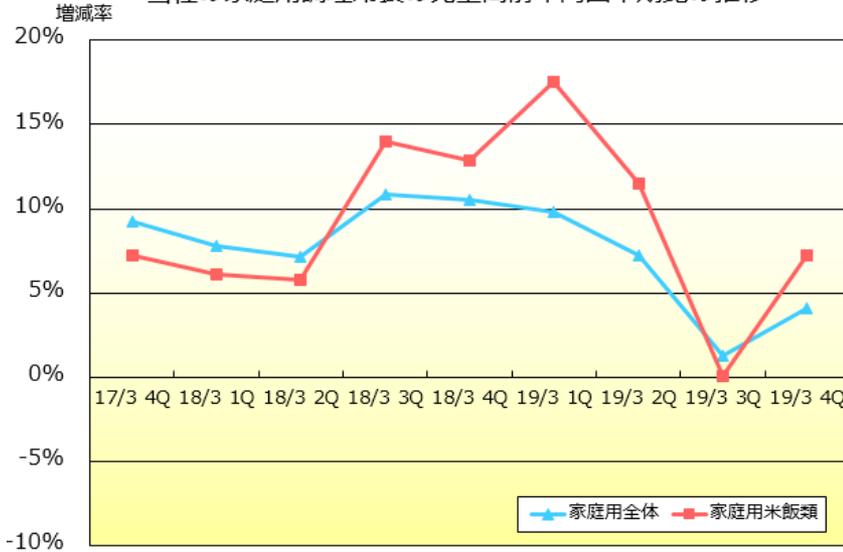
冷凍食品売上高の推移

(日本冷凍食品協会定義にもとづき、加工食品のほか水産畜産の売上も含む)

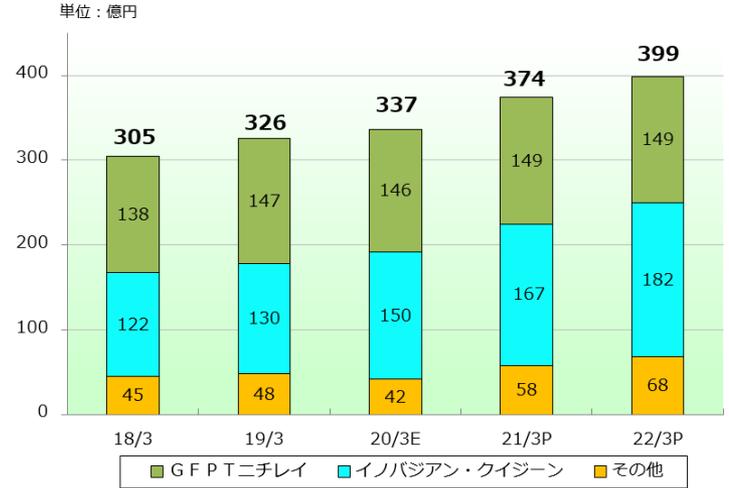


注：売上計上基準の変更（従来、販売費で計上していたものの一部を売上高から控除）による影響を反映

当社の家庭用調理冷食の売上高前年同四半期比の推移

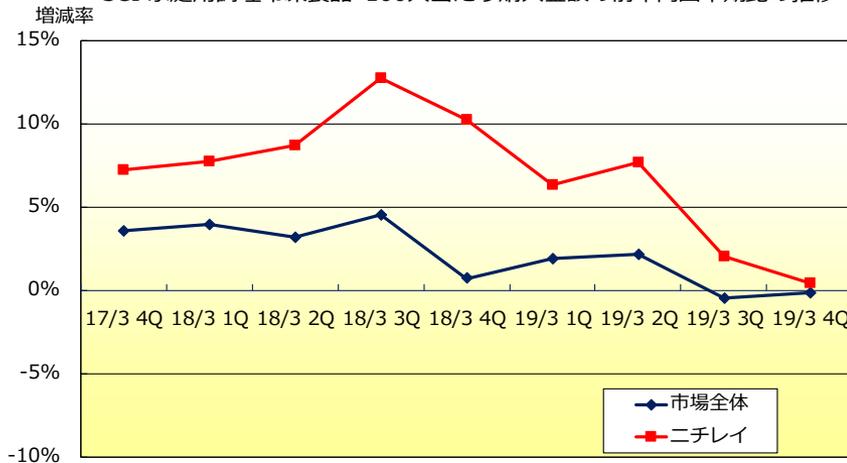


加工食品事業の海外売上高の推移



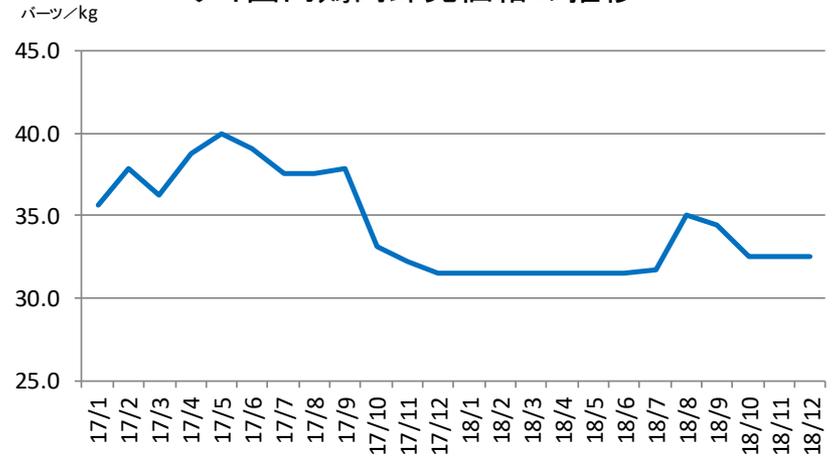
注：①GFPTニチレイの売上高は欧州向けとタイ国内向けの合計
 ②イノバジアンは17/3から会計整理変更（販売費で計上していた費用の一部を売上高から控除）後の数値で表示

SCI 家庭用調理冷凍食品 100人当たり購入金額の前年同四半期比の推移



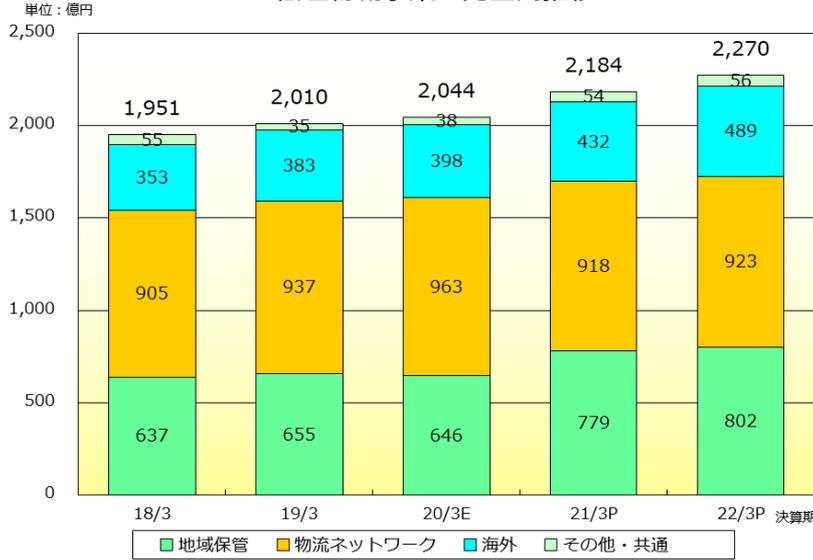
出典：インテージSCI（冷凍調理 100人当たり購入金額の前年同四半期比。購入レート=生協店舗を含む）

タイ国内鶏肉卸売価格の推移

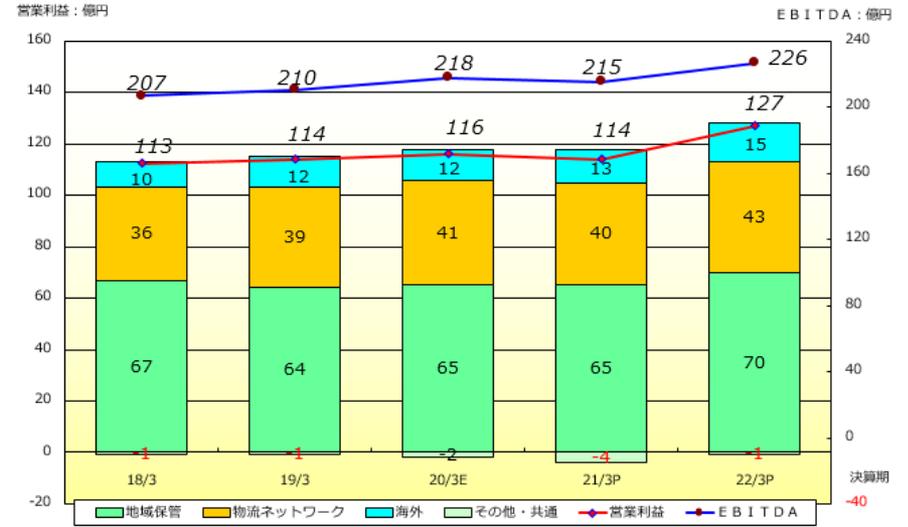


出典：タイ商務省発表のデータを当社が加工

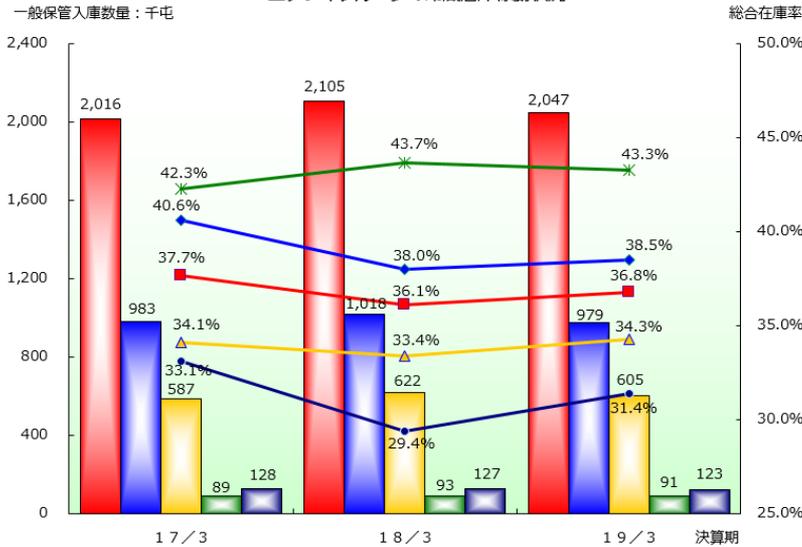
低温物流事業の売上高推移



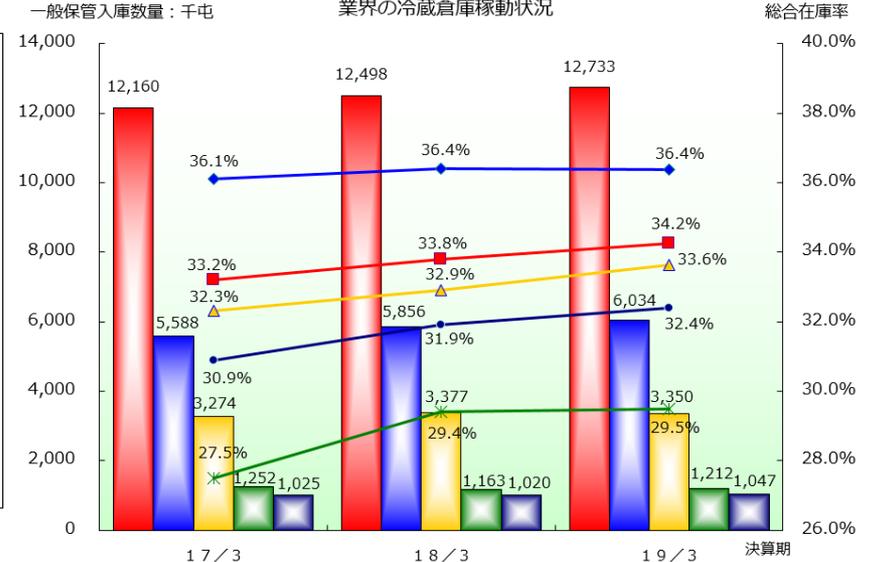
低温物流事業の営業利益・EBITDA推移



ニチレイグループの冷蔵倉庫稼働状況



業界の冷蔵倉庫稼働状況



注：在庫率は冷蔵庫内の全スペースにおいて貨物が占める割合を指す。スペースには通路や作業空間などの荷物が置けない空間が通常半分程度含まれる

【国内】

冷蔵倉庫業界収容容積国内シェア上位20社

(日本冷蔵倉庫協会資料を当社で加工)

(2018年4月現在)

順位	社名・グループ名	能力 万ト	17/4比 能力増減	能力 シェア	主たる営業地域
1	ニチレイグループ	151	4	10%	全国
2	横浜冷凍株式会社	86	1	6%	全国
3	マルハグループ	66	2	4%	全国
4	東洋水産グループ	49	1	3%	全国
5	C & F ロジホールディングス	48	0	3%	全国
6	日本水産グループ	42	1	3%	全国
7	株式会社松岡	31	4	2%	関東、関西、九州
8	株式会社キユーソー流通システム	26	0	2%	全国
9	鴻池運輸株式会社	25	0	2%	全国
10	五十嵐冷蔵株式会社	24	2	2%	関東
11	二葉グループ	23	1	2%	関東
12	日本物流センター株式会社	17	0	1%	関東、関西
13	兵食グループ	16	0	1%	関西
14	株式会社ホウスイ	16	0	1%	関東
15	第一倉庫冷蔵株式会社	16	0	1%	関東
16	藤林グループ	16	0	1%	関西、九州
17	株式会社ランテック	14	4	1%	関西
18	寶船冷蔵株式会社	13	-1	1%	全国
19	山手冷蔵株式会社	11	1	1%	関東
20	株式会社上組	11	0	1%	全国
	その他	807	9	54%	
	合計	1,506	29	100%	

注：日本冷蔵倉庫協会に加盟していない非会員のデータも含めて作成

【海外】

冷蔵倉庫業界設備能力世界シェア上位10社

(世界冷蔵倉庫協会資料を当社で加工)

(2019年4月現在)

順位	社名・グループ名	能力 万ト	主たる事業展開国
1	Americold Logistics	1,110	米国など
2	Lineage Logistics	1,093	米国など
3	United States Cold Storage	353	米国など
4	AGRO Merchants Group, LLC	290	米国など
5	Nichirei Logistics Group, Inc.	205	日本など
6	Kloosterboer	194	オランダなど
7	NewCold Advanced Cold Logistics	192	オランダなど
8	VersaCold Logistics Services	150	カナダ
9	Cloverleaf Cold Storage Co.	146	米国
10	Emergent Cold Storage	138	オーストラリアなど

出典：I A R W (世界冷蔵倉庫協会) “Global Top 25 List”

冷蔵倉庫業界設備能力欧州シェア上位10社

(世界冷蔵倉庫協会資料を当社で加工)

(2019年4月現在)

順位	社名・グループ名	能力 万ト	主たる事業展開国
1	Lineage Logistics	211	オランダなど
2	Kloosterboer	186	オランダなど
3	NewCold Advanced Cold Logistics	138	オランダなど
4	AGRO Merchants Group, LLC	129	オランダなど
5	Nichirei Logistics Group, Inc.	56	オランダなど
6	Magnavale Ltd	46	英国
7	Stockhabo	43	ベルギー
8	Bring Frigo	33	スウェーデンなど
9	Claus Sørensen A/S	32	デンマーク
10	Reed Boardall	25	英国

出典：I A R W (世界冷蔵倉庫協会) “European Top 10 List”

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。