



# 中野冷機株式会社

## 2018年12月期 決算 及び 中長期経営計画説明会資料

2019年2月15日

東京証券取引所JASDAQ  
証券コード：6411

# 第一部 2018年12月期 決算説明

# 第二部 中長期経営計画説明



## I. 2018年12月期 決算の概要

1. 業績サマリー
2. 損益計算書
3. 増減要因分析
4. 販売実績（製品別）
5. 販売実績（所在地別）
6. 貸借対照表



- 1 | 売上高は前年同期比1.8%増収 経常利益は17.5%減益
- 2 | スーパーマーケット、  
コンビニエンス・ストア向け売上高は微増
- 3 | 物流センター等の大型物件向け売上高は前年並
- 4 | 中国国内向けは、積極的営業活動に努めた結果7.9%増収



# 2018年12月期 損益計算書

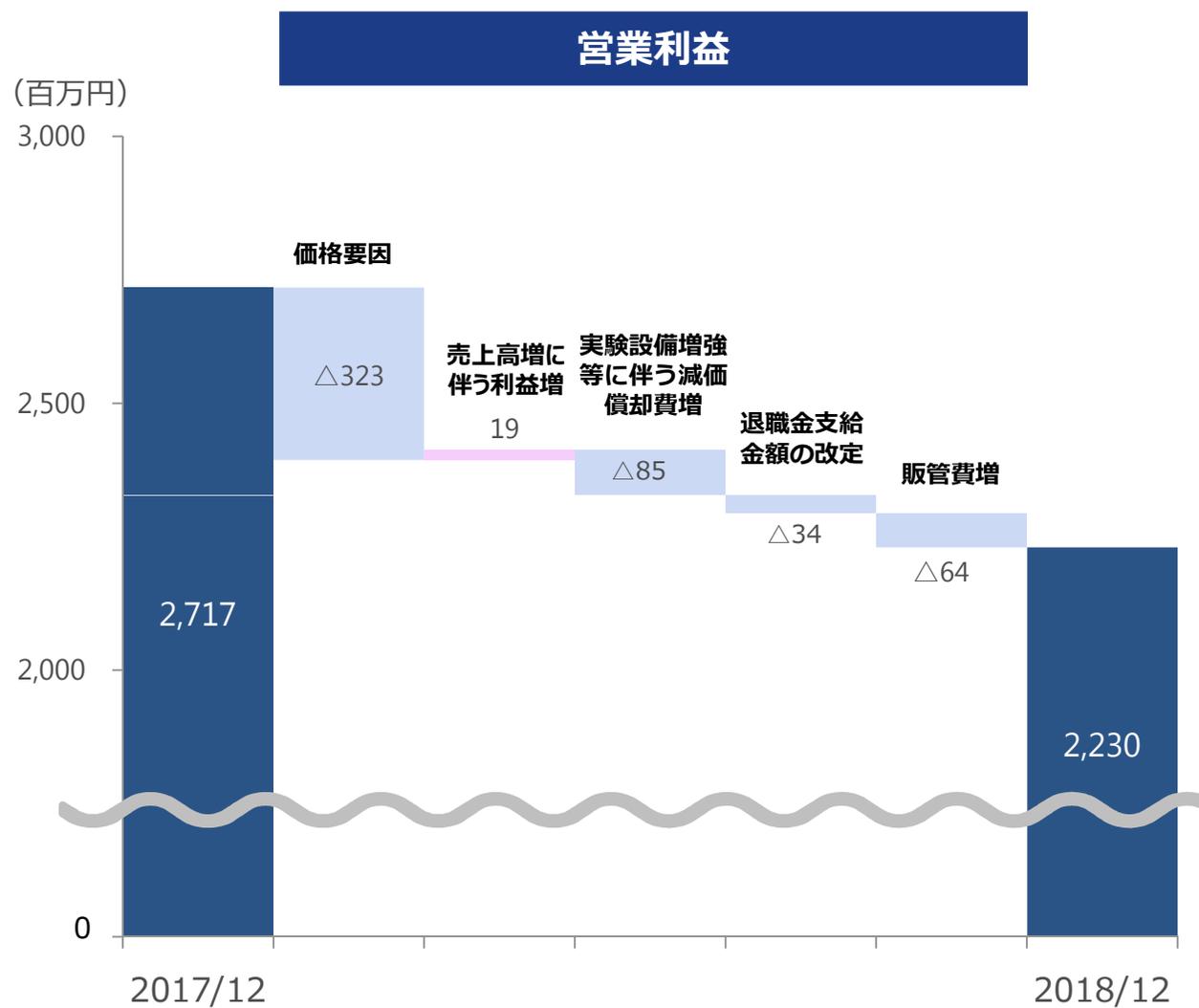
## 競合他社との価格競争激化に伴い、利益を圧迫

単位：百万円（百万円未満切捨て）、%

	2017/12		2018/12 前期比			
	実績	構成比	実績	増減	伸率	構成比
売上高	<b>27,836</b>	100.0	<b>28,347</b>	510	1.8	100.0
売上原価	23,059	82.8	23,993	934	4.1	84.6
売上総利益	4,777	17.2	4,354	△ 423	△ 8.9	15.4
営業利益	<b>2,717</b>	9.8	<b>2,230</b>	△ 487	△ 17.9	7.9
経常利益	<b>2,799</b>	10.1	<b>2,308</b>	△ 490	△ 17.5	8.1
親会社株主に帰属する 当期純利益	<b>1,868</b>	6.7	<b>1,580</b>	△ 288	△ 15.4	5.6

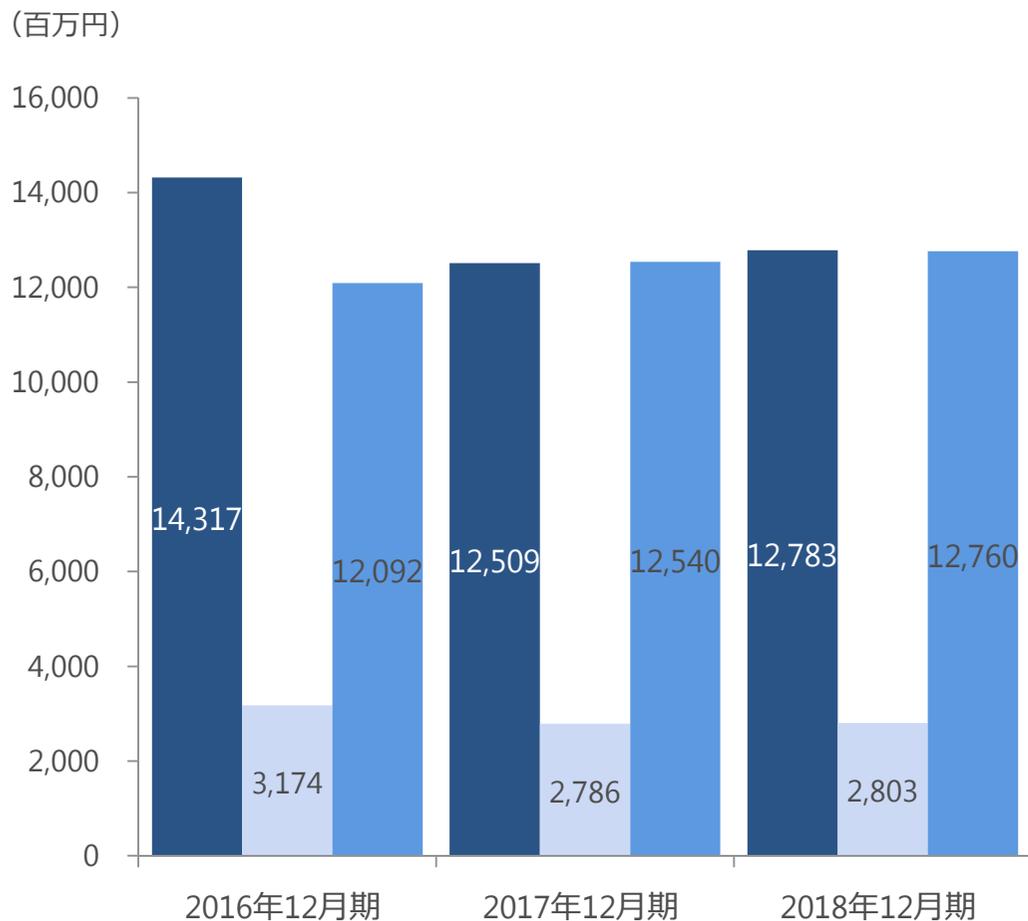


# 2018年12月期 増減要因分析

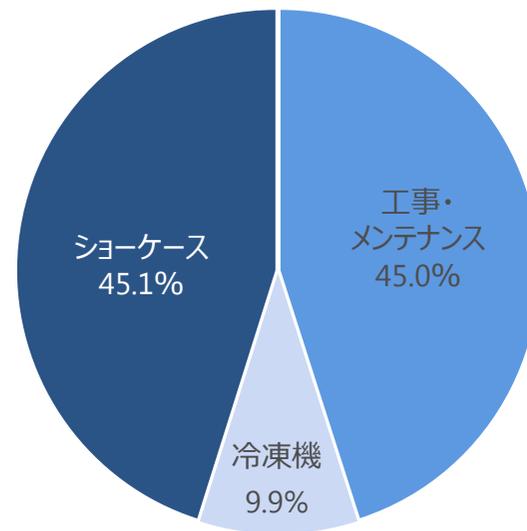


# 2018年12月期 販売実績（製品別）

製品別 販売実績額



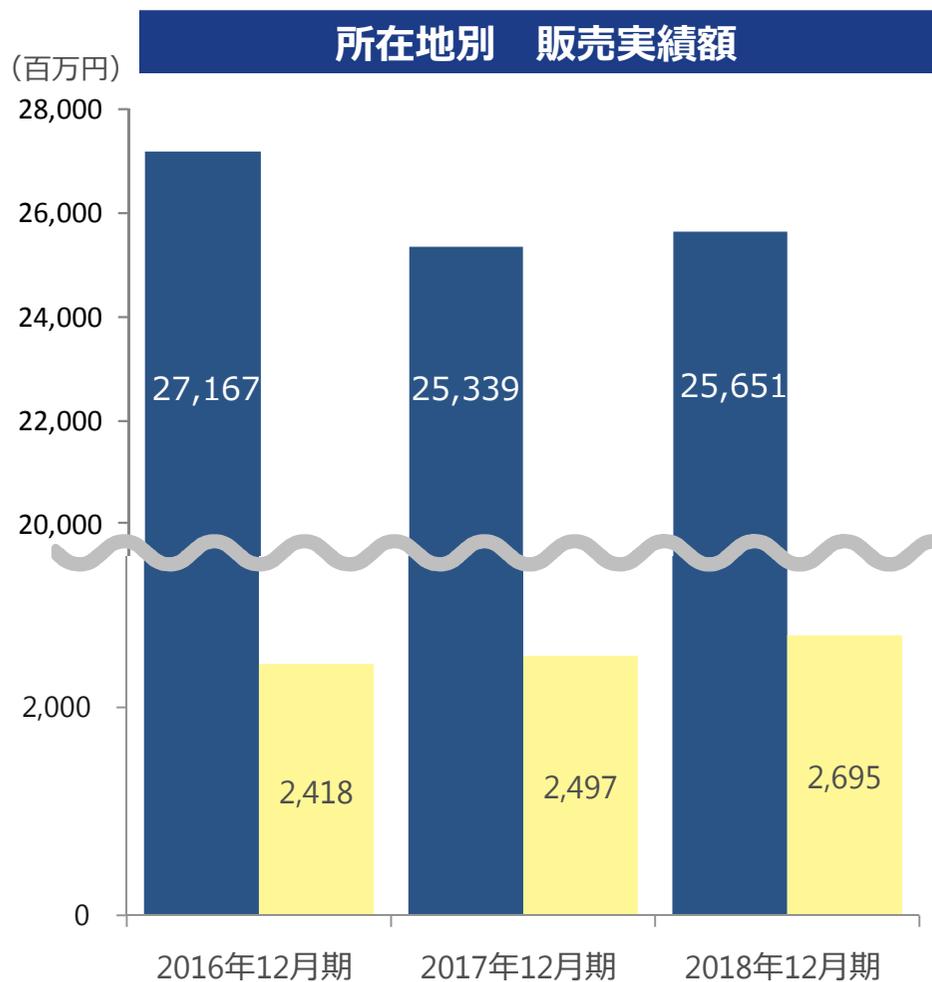
2018年12月期  
製品別 販売実績構成比



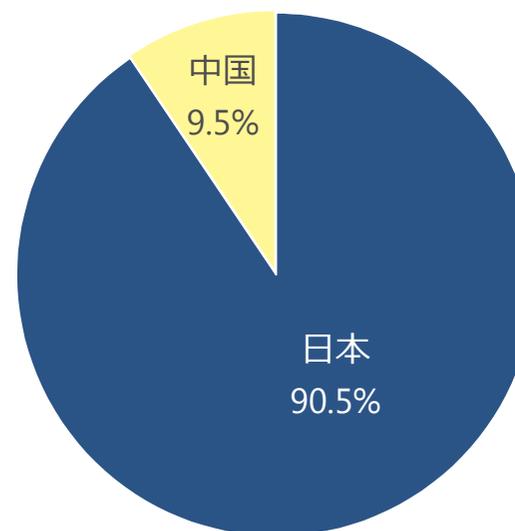
■ ショーケース ■ 冷凍機 ■ 工事・メンテナンス

# 2018年12月期 販売実績（所在地別）

## 積極的な営業活動に努めた結果、中国での売上高は7.9%増収



2018年12月期  
所在地別 販売実績構成比



■ 日本 ■ 中国

# 2018年12月期 貸借対照表

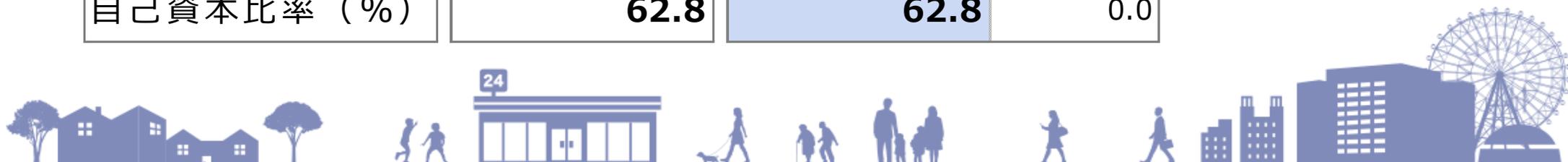
単位：百万円（百万円未満切捨て）

	2017/12	2018/12	
	実績	実績	増減
資産合計	<b>39,473</b>	<b>40,860</b>	1,387
流動資産	33,711	34,160	448
固定資産	5,762	6,700	938
負債合計	<b>13,188</b>	<b>13,796</b>	607
流動負債	9,472	10,293	821
固定負債	3,716	3,503	△ 213
純資産合計	<b>26,285</b>	<b>27,064</b>	779
株主資本	23,566	24,640	1,073
その他の包括利益累計額	1,233	1,019	△ 213
非支配株主持分	1,485	1,404	△ 80
自己資本比率（％）	<b>62.8</b>	<b>62.8</b>	0.0

売上債権の増加  
（前年同期比：383）

投資有価証券の増加  
（前年同期比：962）

仕入債務の増加  
（前年同期比：1,044）



## II. 2019年12月期 業績予想

1. 業績予想サマリー
2. 損益計算書
3. 増減要因分析
4. セグメント別営業利益



- 1 | 売上高は前年並と予想
- 2 | ショーケース・倉庫事業は、1.2%減収見通し
- 3 | メンテナンス事業は、6.0%増収見通し
- 4 | 海外事業は前年並と予想



# 2019年12月期 予想 損益計算書

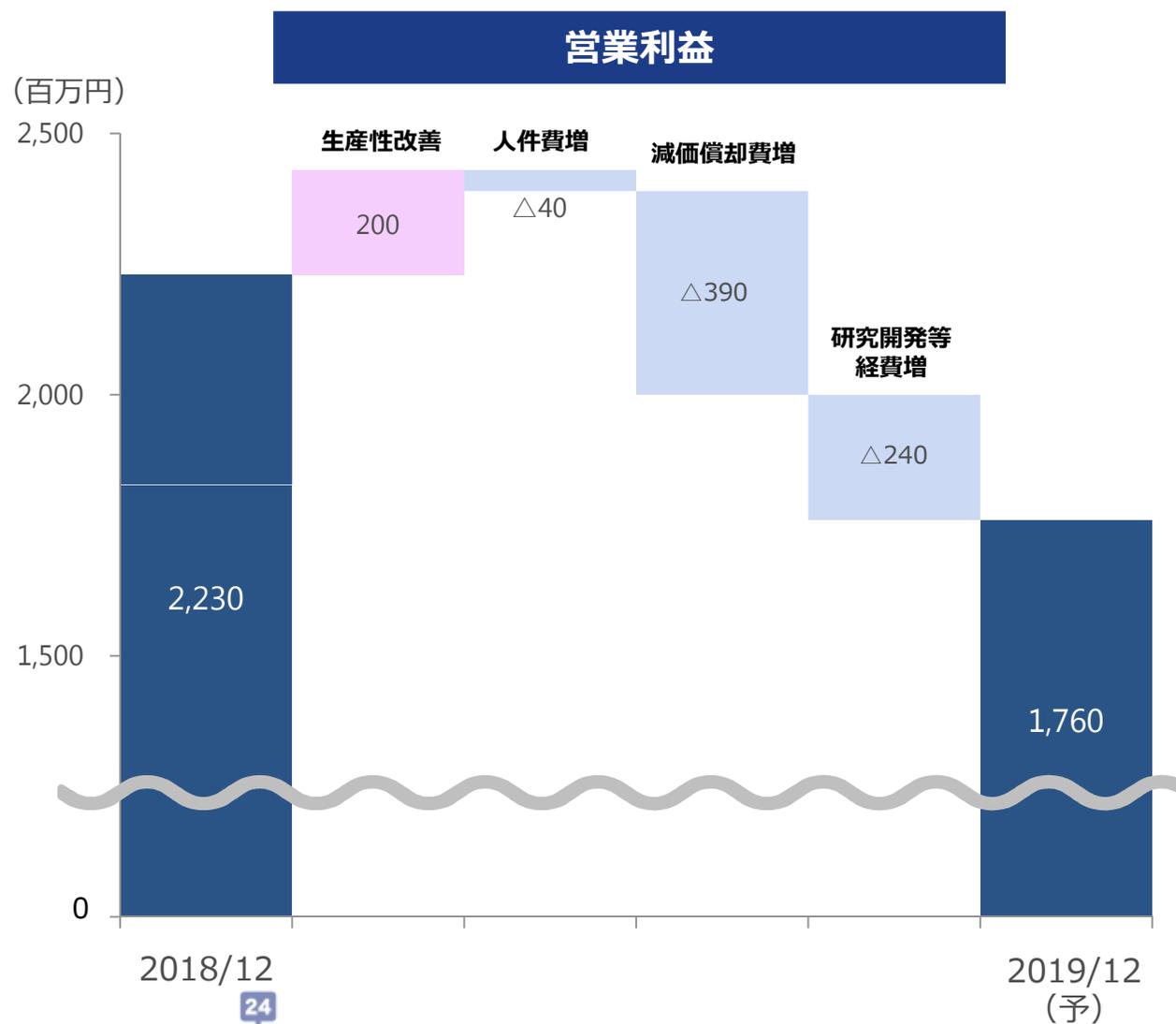
## 「N-ExT2023」初年度は、メンテナンス事業の伸長により、売上高は前年並

単位：百万円（百万円未満切捨て）、%

	2018/12		2019/12			
	実績	構成比	予想	増減	伸率	前期比 構成比
売上高	<b>28,347</b>	100.0	<b>28,300</b>	△ 47	△ 0.2	100.0
ショーケース ・ 倉庫事業	22,161	78.2	21,900	△ 261	△ 1.2	77.4
メンテナンス事業	3,490	12.3	3,700	209	6.0	13.1
海外事業	2,695	9.5	2,700	4	0.2	9.5
営業利益	<b>2,230</b>	7.9	<b>1,760</b>	△ 470	△ 21.1	6.2
経常利益	<b>2,308</b>	8.1	<b>1,840</b>	△ 468	△ 20.3	6.5
親会社株主に帰属する 当期純利益	<b>1,580</b>	5.6	<b>1,210</b>	△ 370	△ 23.5	4.3



# 2019年12月期 予想 増減要因分析





中野冷機株式会社

中長期経営計画 “*N-ExT 2023*” ご説明資料

All rights reserved, Copyright©  
Nakano Refrigerators CO.,LTD.

## 1. 計画策定の背景

## 2. コンセプト・目指す姿

## 3. 経営目標

## 4. 事業計画

## 5. 企業価値向上に向けた取り組み



## 事業経営の指針

近年、当社を取り巻く事業環境が大きく変化

- 消費者のライフスタイルの変化、環境規制強化、人口減に伴う働き手不足等

こうした変化は、当社にとって大きな事業機会となる可能性を秘めている

- 成熟した冷凍・冷蔵設備業界が大きく成長する契機

事業機会を最大限に活かすための指針として、今後5年間の中長期計画を策定・活用

- 取り組むべき事業と、その戦略



## 企業価値向上の指針

昨今、これまで以上に企業統治のあり方が問われるようになってきた

- 組織内のガバナンス、ステークホルダーとの対話

当社も、昨年2月より、企業価値向上に向けた取り組みを計画・一部実施

- アドバイザリーボード、指名・報酬委員会の設置等

更なる企業価値向上に向けた取り組みの一環として、本計画を策定

- 経営目標
- 事業計画
- 企業価値向上に向けた取り組み



1. 計画策定の背景

2. コンセプト・目指す姿

3. 経営目標

4. 事業計画

5. 企業価値向上に向けた取り組み



## N-ExT 2023

### Nakano

- 中野冷機

### Elaboration

- 丹念に造られた製品
- 丁寧なサービス

### Technology

- 最新技術の活用

### 2023

- 「次の100年」の第一ステップ

**「冷やす」技術をもとに最良の製品・サービスを生み出し、顧客と共に新しい課題に取り組むことで社会に貢献する**

**A.安定**：新技術を活用した、更なる効率化を実現できる製品・サービスの提供

**B.成長**：従来のお客様の「冷やす」に留まらないお悩み・ご要望の解決

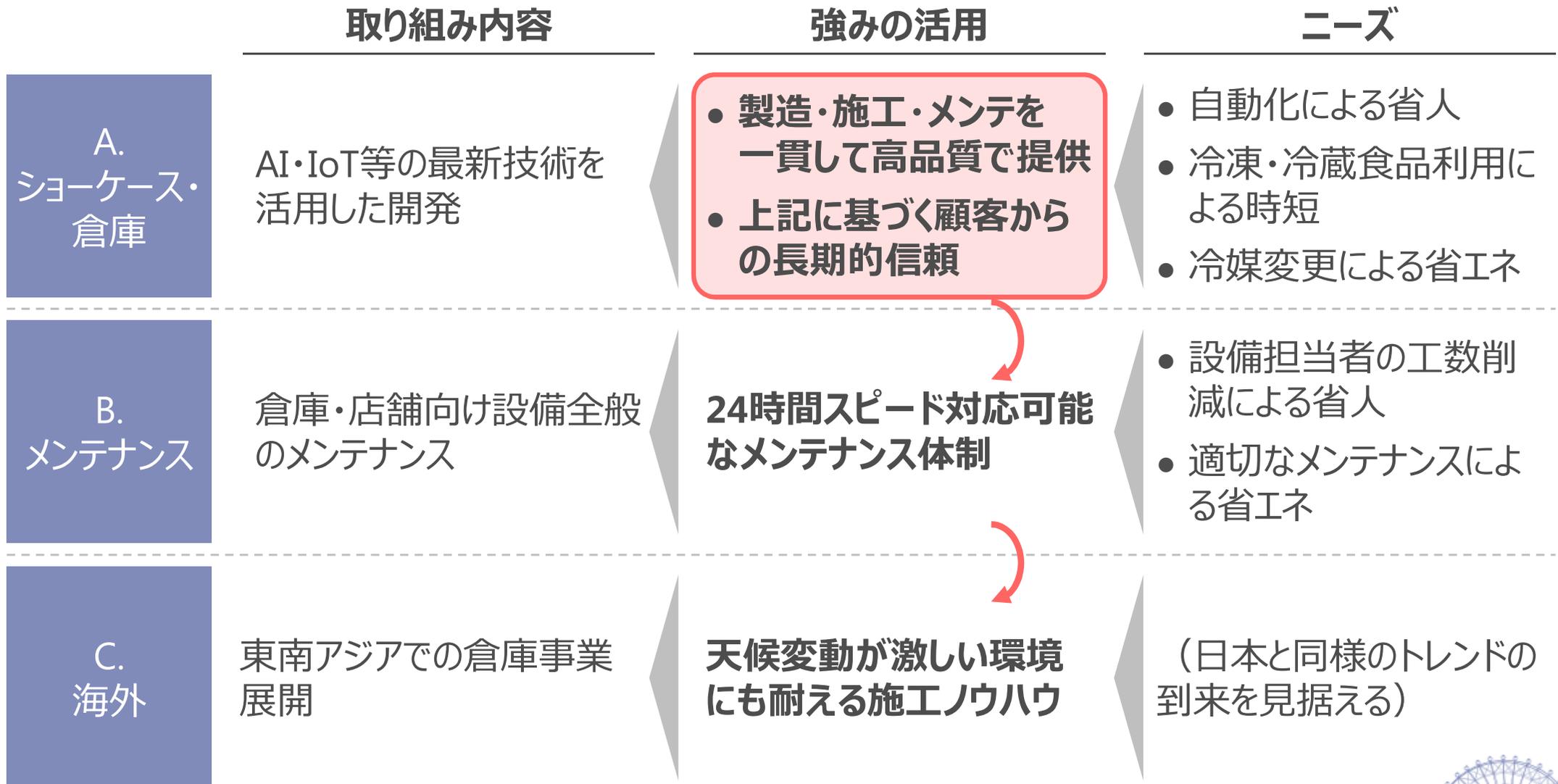
**C.挑戦**：新たなお客様へ向けた、「冷やす」を起点とするサービスの提供



# これからは、社会トレンドに基づいて価値を拡充



# 具体的には、「ショーケース・倉庫」「メンテナンス」「海外」の3事業に取り組む



ショーケース・倉庫事業で培った強みを順次活用していく

# これらの事業を通して将来実現すべき 中野冷機の姿

## 時代の流れ

顧客の新たな課題解決まで担うことが求められるように

- 国内人口の減少、単身世帯率の更なる上昇、環境規制の強化等により、省人化・時短・環境対応がより一層求められる
- 製造・物流も含め、バリューチェーン全体が変わりつつある

## 当社の役割

### バリューチェーン全体の最適な温度管理をリードする立場に

- 高品質の製品提供はもちろん、信頼性の高い施工・メンテを一層強化
- 一貫したサポートで**店舗・倉庫の温度管理環境を熟知**
- これにより、省人化・環境対応等を実現しつつ、**保管～流通まで連動させた温度管理を通じて顧客へ貢献**

## 実現する世界

これまで手に入らなかったモノが、これまでになく品質で手に入る

- より新鮮な食品、安全な製品が、日本のみならずアジア各国でも行き渡る



1. 計画策定の背景

2. コンセプト・目指す姿

3. 経営目標

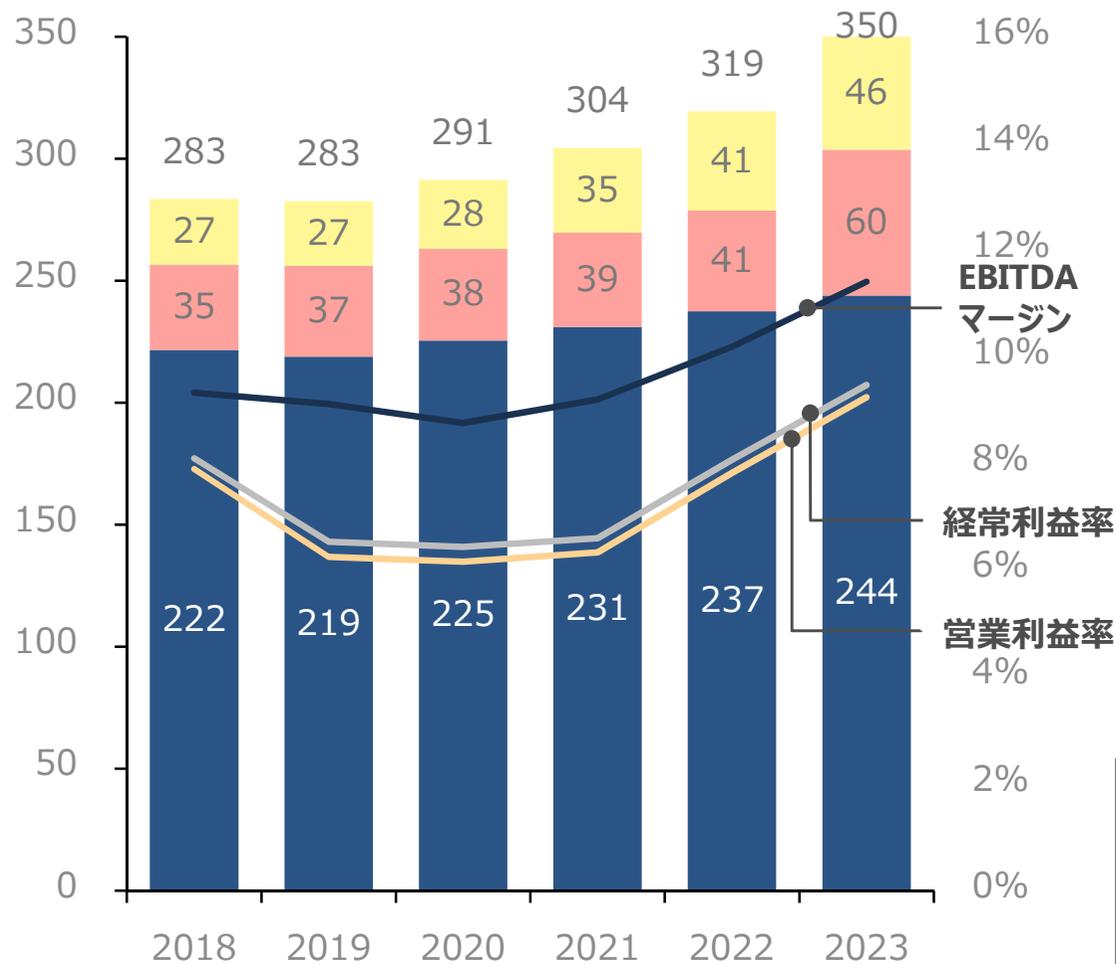
4. 事業計画

5. 企業価値向上に向けた取り組み



# 計画期間中の業績目標

(億円)



■ ショーケース・倉庫事業 ■ メンテナンス事業 ■ 海外事業

## 当面3年間は売上成長・体制強化を優先

- 設備投資が嵩み、利益率が一時的に下がる見通し
- ショーケース・倉庫事業の強化を進めつつ、メンテ事業拡大と海外進出の準備に注力

## その後2年間で、利益成長も見込む

- メンテ事業は'20年度から対象範囲を順次拡大
- 東南アジア事業は'21年度受注開始を計画

## 2023年には全事業合計で350億円の売上を見込む

- 利益指標は、'23年度には'18年度の水準である8%（営業利益率）まで回復の見通し



# 財務指標

	2018年度実績		2023年度目標
売上高	283億円	▶	350億円
営業利益	22億円	▶	32億円
EBITDA	26億円	▶	40億円
ROE	6.3%	▶	8.0%以上



1. 計画策定の背景

2. コンセプト・目指す姿

3. 経営目標

4. 事業計画

A：ショーケース・倉庫事業

B：メンテナンス事業

C：海外事業

5. 企業価値向上に向けた取り組み



# 【A.ショーケース・倉庫】先進的な取り組みを強化

- ・ 安定的な事業基盤として更なる深化を進めるとともに、新しい技術の活用を目指す

## 省人化・効率化

### 無人・省人店舗対応製品の研究開発

- 自動販売ショーケース開発
- 陳列等の店舗作業自動化



パートナー

(五十音順)

- 宇都宮大学ロボティクス  
工農技術研究所様
- 小山高専 機械工学科研究室様

## 省エネ化

### 最新冷却システムの研究開発

- ノンフロン冷媒
- 冷媒不使用の冷却システム

パートナー

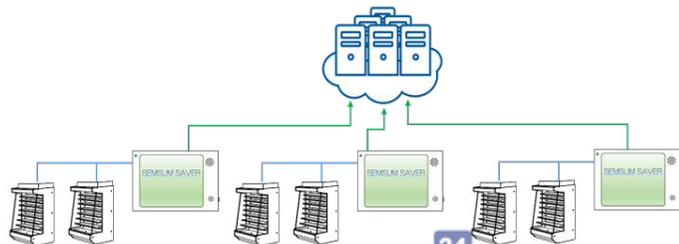
- スターリングエンジン様
- 玉川大学大学院工学研究科様

製品

（施工・メンテナンス）サービス

### ショーケースの制御・稼働管理システム開発

- 稼働状態のリアルタイム制御
- IoTによる故障予知



### 環境配慮に向けた技術開発・技能強化

- フロン漏洩検知・新冷媒対応



# 【A.ショーケース・倉庫】従来の取り組みを継続して実施

## ショーケース

## 倉庫

### 組織・人材

- 製造過程での、熟練技術継承
  - 特注品組立、短納期生産等
- 施工管理者・営業担当者の育成・増強



- 営業・設計・積算を一貫して担える人材の育成・獲得
- 施工・メンテナンスを担える人材の育成・獲得



### 製品開発

- 基幹システムの刷新
- 新規設備の導入
- 作業環境の整備
- 中古ショーケースの保管・修理が可能な倉庫・物流体制の整備
- 長期顧客と共同でのショーケース開発



## 【A.ショーケース・倉庫】目指す姿：業界No.1メーカーを狙う

### 先端技術を活用した製品・サービス開発

- AI・IoTによる故障予知・稼働管理
- ロボティクスを用いた自動化
- 故障を未然に防げる製品の実現

### 受注からメンテナンスまでの一括対応による顧客の温度環境理解

- 万一のトラブルへの的確・迅速な対応
- 継続的な接点を起点とした、顧客からのニーズ先取り

### 顧客からの信頼獲得による関係の長期化

- 安定した設備稼働への貢献

長期的な信頼の積み重ねを通じて、  
業界No.1メーカーへ



## 【B.メンテナンス】対象範囲を拡大

これまで

### メンテナンス対象は限定的

- 自社ショーケース
- ショーケースに接続している冷凍機

### そのため、顧客にとっても、数ある煩雑な 手続の一部として頭を悩ませる要因に

- 設備ごとにメンテ委託すると、連絡の  
手間が膨大
- 現場店舗・本社いずれでも、上記手続  
に業務を圧迫されていることが問題に

これから

### ショーケース・冷凍機以外の他社製品の メンテも、パッケージ化して提供

- 空調・カウンター什器、給排水・給排気、  
調理機器、ロボットまで見据える
- 更に、ショーケースではAI・IoT活用による  
予知保全でメンテ工数削減を狙う



# 【B.メンテナンス】対象範囲拡大に当社が取り組む意義

## 高品質

- 技術者による施工管理により設置後の故障が少なく済むため、メンテナンスでも価格・品質双方で競争力
- 加えて、自前のメンテ部隊による**24時間のスピード対応が、食品を扱う顧客に不可欠**
  - 商品ロスの最小化



## 効率化

### 本部・現場双方の管理工数削減

- 本部：主業務を圧迫している**手続を削減**
  - 故障連絡・業者手配・完了報告・決済等
- 現場：窓口一本化により、**メンテに必要な連絡が簡便に**

### メンテナンスコストを抑制

- 総訪問回数の削減

メンテナンスを起点にした、ショーケース案件の受注拡大も狙う



# 【B.メンテナンス】具体的なアクション

## 概要

## 詳細

### サービス

#### 新規営業時の一括提案

- ショーケース、空調機、給排水・給排気を合わせて一括メンテナンスを提案

#### セット提案

- 冷設更新に際した関連設備のメンテ提案
- 定期点検の有効性紹介・提案

#### リユース業務の獲得

- 中古品やオーバーホール製品の取扱いを可能にするための体制構築

### 社内体制

#### 専門組織設置

- メンテナンス専門の営業部隊の設立
- 新ノウハウの取得（給排気・調理機器等）

#### 物流拠点の整備

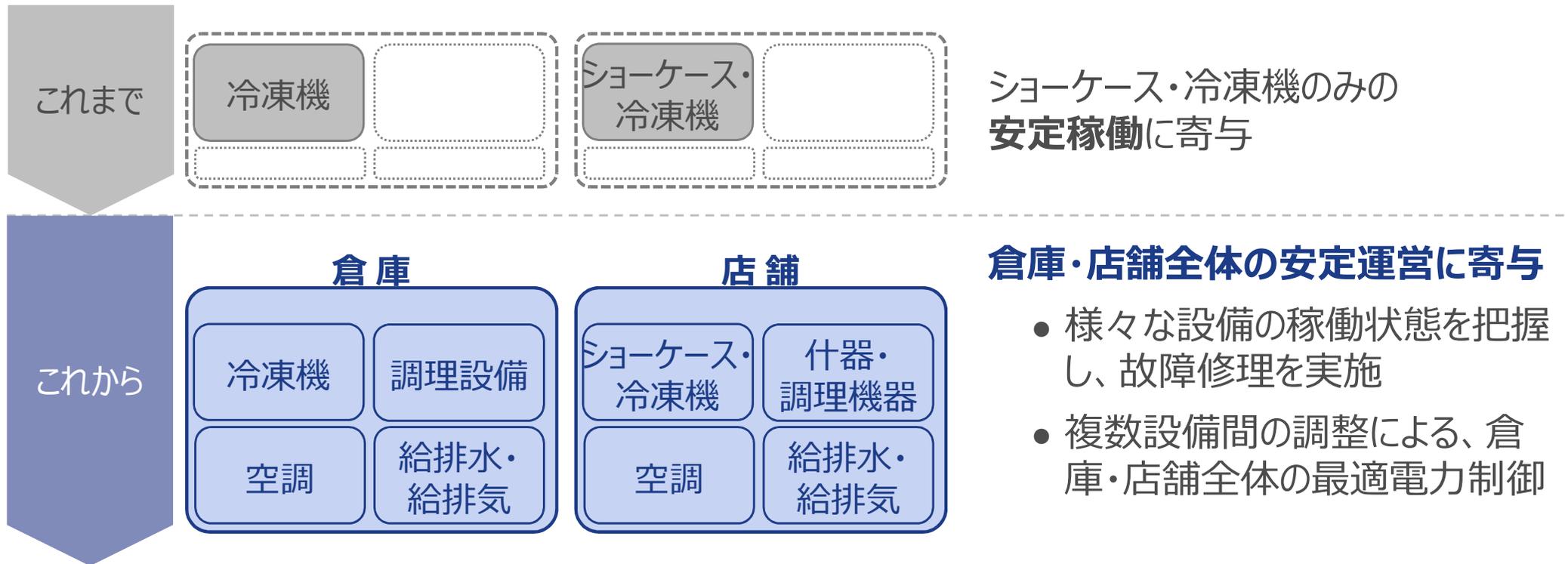
- メンテナンスに際して交換対応が必要となる設備機器を整備・保管する拠点の整備

#### コールセンターの整備

- メンテナンス要望の受付、簡易な修理アドバイスが可能な体制を構築



## 【B.メンテナンス】目指す姿：顧客の施設・店舗運営全体への貢献



将来的には、バリューチェーン全体の最適管理も狙う



## 【C.海外】東南アジアの倉庫事業に取り組む

これまで

既に成熟フェーズにある国内偏重の事業体制

- 国内市場は今後5年では成長を見込むが、長期的には縮小の可能性
- 海外売上高も全体の1割に留まる
- 唯一の進出先の中国も、沿岸部の大都市を中心に徐々に市場が成熟

これから

**東南アジアにて、冷蔵倉庫の建設・その後のメンテナンスを実施**

- 現地法人を設立し、自前で施工・メンテナンスを担手掛ける
- 並行して委託店開拓を行い、事業拡大
- 将来的には、対象国を拡大し、倉庫利用企業へのショーケース販売も狙う



# 【C.海外】 東南アジア進出に当社が取り組む意義

## 高品質

### 日本市場と同様の施工品質の担保

- 東南アジアは日本以上に天候の変動が激しく、安定した冷蔵環境の維持が課題
  - 結露・着霜等
- 一方、現地企業の施工品質は発展途上のため、業界で最も厳しい水準のノウハウを持つ当社が施工品質を担保



## 効率的オペレーション

### 長年日本で培ってきたノウハウを活用

- 国内で地方委託店に対しメンテナンス担当社員がメンテ法を教育してきた経験あり
- 現地進出に際しても、スムーズな技術伝達が可能



# 【C.海外】具体的なアクション

## 概要

## 詳細

### サービス

#### 断熱パネル調達

- パネルメーカー・輸送ルート確保
- 中国支社経由での調達も選択肢として検討

#### 日系・外資企業への営業

- 既存の顧客接点を起点としたルート開拓

#### 現地企業への営業

- 現地での見本市（展示会）やパイロット活動、実証活動等を通じた顧客の開拓

#### 候補地選定のための駐在所設立

- インドネシア・ベトナムを対象に検討

#### 現地法人設立

- 現地企業との合併設立も視野に入れ方策検討

#### 現地委託店ネットワーク確立

- 当社のノウハウを教育

#### 現地研修施設設置

- 現地人材の育成に必要な機器の導入

#### 現地技術者育成

- メンテ方法を実際に作業を行いながら教育
- 教育に際し、本社人材も派遣

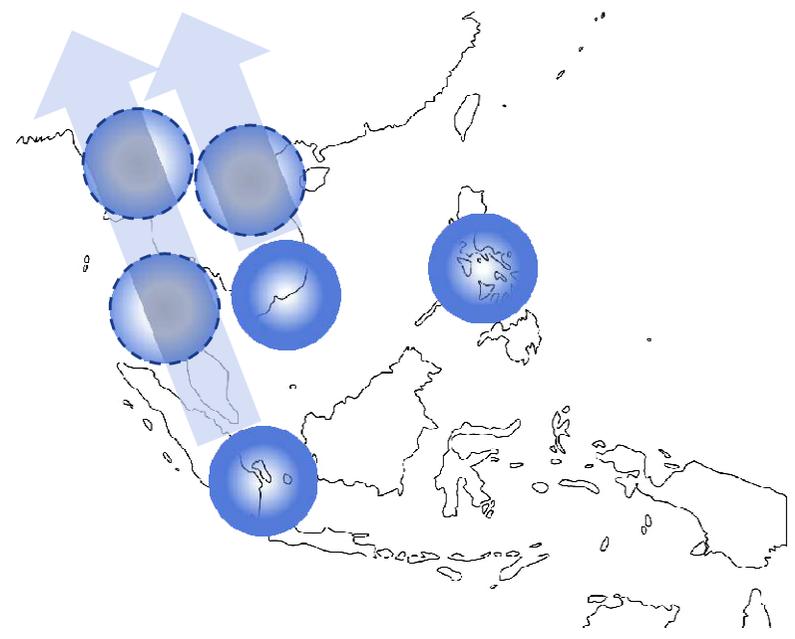
### 社内体制



# 【C.海外】 目指す姿：経済成長に合わせ、アジアの豊かな食生活を支える存在へ

↑ 冷凍・冷蔵市場の発展レベル ↓

【レベル3】 成熟	市場成長が一巡し、 倉庫・ショーケースともに 改装需要がメイン	シンガポール
【レベル2】 成長	小売店で冷凍・冷蔵 商品が流通し、ショー ケース需要が増加	中国、タイ、マレーシア
【レベル1】 黎明	高級品・輸入品の冷 凍・冷蔵化が進展し、 冷蔵倉庫が発展	インドネシア、ベトナム、 フィリピン
【レベル0】 潜在	市場ニーズが顕在化 していない段階	ミャンマー、ラオス、 カンボジア



**日本市場での経験を活かし、大きなチャンスをつかむ**  
 ● 一足飛びに高度なバリューチェーンが出現する可能性



# 投資：事業実行のための重点テーマ

## 1. 事業基盤強化

A. ショーケース・倉庫事業の収益アップに向けた投資（37億円）

- 製造：工場設備の刷新、最新製品開発に向けた環境整備
- 営業・施工・メンテナンス：稼働管理システムの構築等

B.C. 新たな収益源拡大に向けた投資（23億円）

- メンテナンス拡大のためのノウハウ獲得、海外事業の拠点設立
- その他新規の事業機会

## 2. 成長投資

長期の社会トレンドに対応するための投資

- 省人化、時短化、AI、IoT、ロボティクス、環境対応、災害対策



## 研究開発活動

新しい技術、先進的な取り組みを強化し、製品・システムを開発

- 無人店舗用製品開発、最新冷却システム研究、故障予知システム

## 5年間の投資総額

60億円～

10億円～

## 5年間の研究開発費用

16億円



# 投資：「1. 事業基盤強化」で現在見込んでいる主要な投資

	投資内容	目的
A. ショーケース・ 倉庫	システム刷新	データの一元管理 ● 生産性向上、経費削減、リードタイム短縮等
	新規設備の導入	作業効率の向上 ● 工数削減・品質向上、安全への配慮
	作業環境の整備	労働環境の改善 ● 新規人材の確保、品質向上等
B. メンテナンス	ノウハウ獲得のための事業提携	メンテナンス範囲の拡大 ● 閑散期対策、店舗のトータルサポート等
C. 海外	現地合併会社設立の資本出資	東南アジア進出の活動拠点の確立 ● 現地の発展に合わせて事業を拡大する
	ノウハウ教育用研修施設の設置	中野水準の技術ノウハウを伝達 ● 施工品質を担保する



# 投資：「2. 成長投資」の狙いと実現したい将来像

## 狙い

最新トレンド把握	当社・当社の顧客企業に関連する社会トレンドの理解 <ul style="list-style-type: none"><li>● 省人、時短、環境対応</li><li>● その他新規トレンドの早期発見</li></ul>
技術探索	当社にとって新たな機会になり得る最新技術の発見 <ul style="list-style-type: none"><li>● AI、IoT、ロボティクス</li><li>● 環境対応・災害対策</li></ul>
能力の補完	トレンドへの対応に必要な、異業種とのシナジー創出 <ul style="list-style-type: none"><li>● 技術・ノウハウ・顧客基盤</li></ul>

## 将来像

中野冷機が様々なリソース・知見を有するプレイヤーの架け橋となることを目指す



1. 計画策定の背景

2. コンセプト・目指す姿

3. 経営目標

4. 事業計画

5. 企業価値向上に向けた取り組み



# 株主還元方針

## 自己株式

- 当社自己株式 3,886,000株を消却する計画（時期未定）  
※ 上記自己株式の消却は、3月開催予定の第73回定時株主総会において別途積立金の取崩しについて承認を得ることを条件として実施  
（消却前の発行済株式総数に対する割合：約43.40%）
- 業績資本の状況・成長のための投資・株価を含めた市場環境を総合的に考慮して、今後機動的に実施を検討

## 配当

- 今後3年間、連結配当性向について年間100%とし、年間1株当たり配当金額の下限を300円を目標とする

単位：円

	2017/12 実績	2018/12 実績	2019/12 見込	2020/12 見込
中間	-	-	-	-
期末	100	312	300	300
合計	100	312	300	300
配当性向 (%)	29.2	100.0	125.6	100.0以上



# 企業価値向上に向けた取り組みを継続して実施

## 企業価値向上に対する考え方

長期にわたる安定成長を通して、全てのステークホルダーとの良好な関係の確立・継続を目指す

- 株主、顧客、協力会社、社員等

### ガバナンス・経営の透明性確保

取締役の経営責任とインセンティブの明確化

- 業績連動報酬の採用

経営の透明性確保

- 社外取締役3名体制での事業運営の採用

役員指名プロセス、報酬制度の設計・運用プロセスの透明化

- 任意の指名・報酬委員会の設置

### 人材育成の強化

人事制度の見直し

- 教育プログラムの作成
- プログラムに基づく人事制度改訂
- 幅広い知識を兼ね備えた人材を育成する為の人事ローテーションの実施

働き方改革

- 働き方に対する従業員の意識改革の継続（業務効率化）
- 法改正等を踏まえた新たな働き方への対応

### CSR

社会・環境に優しい企業づくりの追求

- CSRに関わる指針をまとめた、「品質方針」、「結城工場環境方針」「結城工場労働安全衛生方針」の作成

環境への配慮

- ノンフロン冷媒、冷媒不使用の冷却システムの研究開発
- CO2冷媒のショーケース用の制御システムの構築
- 省エネ型製品の開発



1. 本資料は法律に基づく監査手続の対象外であり、本説明会の時点において、法律に基づく財務諸表の監査手続は終了しておりません。
2. 本資料及び本説明会に含まれる予想値、将来の見通しに関する記述は、当社が現在入手可能な情報による判断及び仮定に基づいております。そのため、実際の業績は様々な要因により予測内容とは実質的に異なる可能性があり、当社は、将来に関するいかなる内容についても、その確実性を保証するものではありません。
3. 本資料は、情報の提供を目的とするものであり、当社の株式の売買を勧誘するものではありません。
4. 目的を問わず、本資料を無断で引用または複製することを禁じます。



■■■■ 鮮度ビジネスのリーダー ■■■■  
**Nakano**

