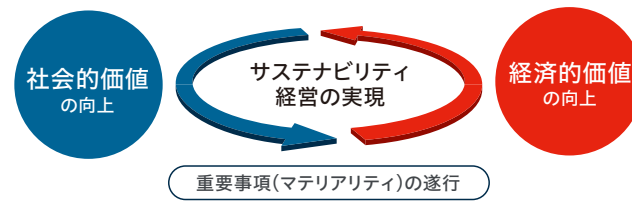


## 中期経営計画基本方針

中期経営計画「Compass Rose 2024」は、長期経営目標「2030年の姿」の実現に向けて中間点にさしかかる「変革の期間」と位置づけています。

基本方針は、サステナビリティ基本方針に基づく事業活動を通じて、豊かな食生活と健康を支える企業としての社会的責任を果たしつつ、サステナビリティ経営の加速と資本効率の追求により、社会的価値と経済的価値の向上を目指すこととしています。



## グループ戦略 事業を通じた社会課題の解決・資本効率の追求

### 重点施策

1	新たな価値の創造	<ul style="list-style-type: none"> <li>冷力の探究で新たな健康価値を実現する素材の開発、商品の提供</li> <li>デジタルを活用し食を豊かにする新たなサービスや情報を提供</li> <li>新たな価値を創出・育成する仕組みをつくりイノベーション活動を推進</li> </ul>
2	ESG対応の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>重点調達先へのESGデューデリジェンスの実施</li> <li>再生可能エネルギーの活用拡大</li> <li>コーポレートガバナンス対応の強化を継続</li> <li>役員報酬にESG指標の目標達成度を導入</li> </ul>
3	事業ポートフォリオ管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業別に資本コストと目標ROICを設定</li> <li>利益率と資産回転率に関するKPIを設定しPDCAを推進</li> <li>ROICに基づく事業評価と資源配分の検討</li> </ul>
4	主力事業の成長と低収益事業の改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>加工食品は価格戦略による収益性向上</li> <li>低温物流は3PL・輸配送の伸長や、他社アセットの積極活用により資本効率を向上</li> <li>水産は事業構造変革、バイオサイエンスは収益基盤の立て直し</li> </ul>

### 経営資源配分

A	成長投資	グループ合計の成長投資615億円(加工食品 165億円/低温物流 435億円)
B	海外事業拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外売上高1,300億円(加工食品 510億円/低温物流 638億円)</li> <li>海外売上高比率20%</li> </ul>
C	新規事業	新たな価値創出に向けR&D、DX、マーケティングに資源を配分
D	環境対応	環境対応投資292億円(太陽光発電設備の設置/自然冷媒化への設備更新投資)
E	IT・DX推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報関連投資87億円</li> <li>デジタル活用による業務革新の推進</li> </ul>
F	人財開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル人財・グローバル人財・サステナビリティ人財の増強</li> <li>リスクリングの取り組み</li> </ul>

### 財務・非財務目標(グループ全体)

財務目標	25/3計画	22/3実績	CAGR
売上高	6,600	573	3.1%
海外売上高	1,300	324	10.0%
営業利益	370	56	5.6%
営業利益率	5.6%	0.4%	—
経常利益	378	61	6.1%
親会社株主に帰属する当期純利益	245	11	1.6%
1株当たり当期純利益	190円以上		
EBITDA	650	125	7.4%
EBITDAマージン	9.8%	1.1%	—
ROIC	7%以上		
ROE	10%以上		

非財務目標	内容
新たな価値創造	<ul style="list-style-type: none"> <li>高付加価値商品の提供</li> <li>新規事業の創出</li> </ul>
持続可能な調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>ガイドラインに準拠した調達率</li> <li>ESGデューデリジェンスの実施率</li> </ul>
気候変動対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出量30%削減</li> <li>自然冷媒化比率</li> </ul>
多様な人財の確保と育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性管理職比率</li> <li>教育/研修への投資</li> </ul>

計画期間の営業利益の年平均成長率(CAGR)は5.6%、EBITDAの年平均成長率は7.4%を目標としています。成長投資や環境対応投資によりROICは一時的に低下しますが、2027年度に向けて向上を目指します。

### 財務目標(セグメント別)

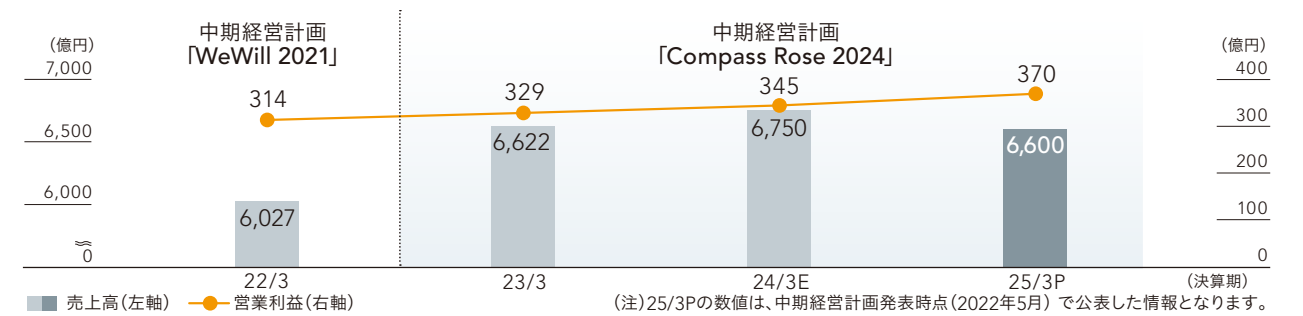
売上高	22/3実績	25/3計画	22/3比	CAGR
加工食品	2,442	2,750	308	4.0%
水産	677	440	△237	△13.4%
畜産	803	950	147	5.8%
低温物流	2,245	2,600	355	5.0%
不動産	43	48	5	3.6%
その他	42	67	25	17.0%
調整額	△226	△255	△29	—
売上高合計	6,027	6,600	573	3.1%

営業利益	22/3実績	25/3計画	22/3比	CAGR
加工食品	142	184	42	8.9%
水産	10	10	0	1.5%
畜産	12	20	8	19.6%
低温物流	146	162	16	3.5%
不動産	17	22	5	10.0%
その他	△3	5	8	—
調整額	△9	△33	△24	—
営業利益合計	314	370	56	5.6%

## 中期経営計画の進捗

2023年3月期末 決算説明会資料 [https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline-images/ir/pdf\\_file/pres/230509kettsan.pdf](https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline-images/ir/pdf_file/pres/230509kettsan.pdf)

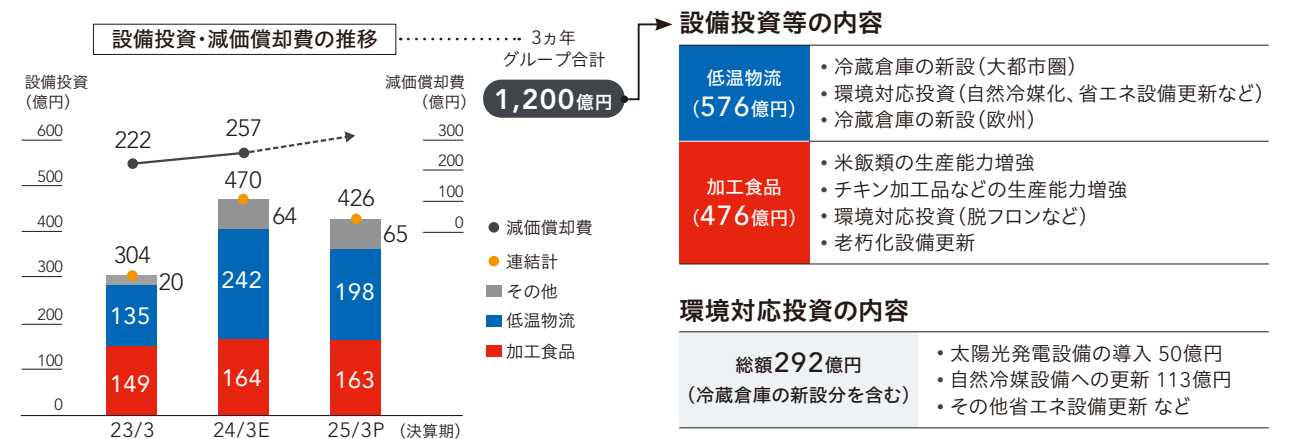
### 連結売上高・営業利益の推移



サステナビリティ関連などへの戦略費用の増加を事業成長により吸収し、増収・増益の達成を目指します。

### 設備投資等(概要および主な内容)

加工食品事業と低温物流事業への集中投資を継続し、生産能力や保管拠点を増強し競争優位性の強化を図ります。また、持続可能な社会の実現に貢献するため、環境対応の投資を増加させます。



#### 設備投資等の内容

低温物流 (576億円)	<ul style="list-style-type: none"> <li>冷蔵倉庫の新設(大都市圏)</li> <li>環境対応投資(自然冷媒化、省エネ設備更新など)</li> <li>冷蔵倉庫の新設(欧州)</li> </ul>
加工食品 (476億円)	<ul style="list-style-type: none"> <li>米飯類の生産能力増強</li> <li>チキン加工品などの生産能力増強</li> <li>環境対応投資(脱フロンなど)</li> <li>老朽化設備更新</li> </ul>

#### 環境対応投資の内容

総額292億円 (冷蔵倉庫の新設分を含む)	<ul style="list-style-type: none"> <li>太陽光発電設備の導入 50億円</li> <li>自然冷媒設備への更新 113億円</li> <li>その他省エネ設備更新 など</li> </ul>
-----------------------	--

2022年度は、低温物流事業での大型倉庫の事業用地取得の遅れなどにより、当初計画から設備投資額は減少しました。2023年度はグループ全体で470億円を見込み、海外へ約3割を振り向けます。なお470億円の中には、環境投資やDX・情報関連投資で約150億円を含んでいます。

### 財務戦略

営業キャッシュ・フローは、将来の成長に向けた主力事業への投資と株主還元へ充当します。配当金は配当基準の変更により、DOE(自己資本配当率)を3%から4%へ引き上げました。2023年度からはこの水準を目安に安定的な増配を継続します。自己株式の取得は、財務状況やフリー・キャッシュ・フローの見通しなどを総合的に判断して機動的に実施します。D/Eレシオは、財務健全性や資本効率性の観点から0.5倍を目安にしています。