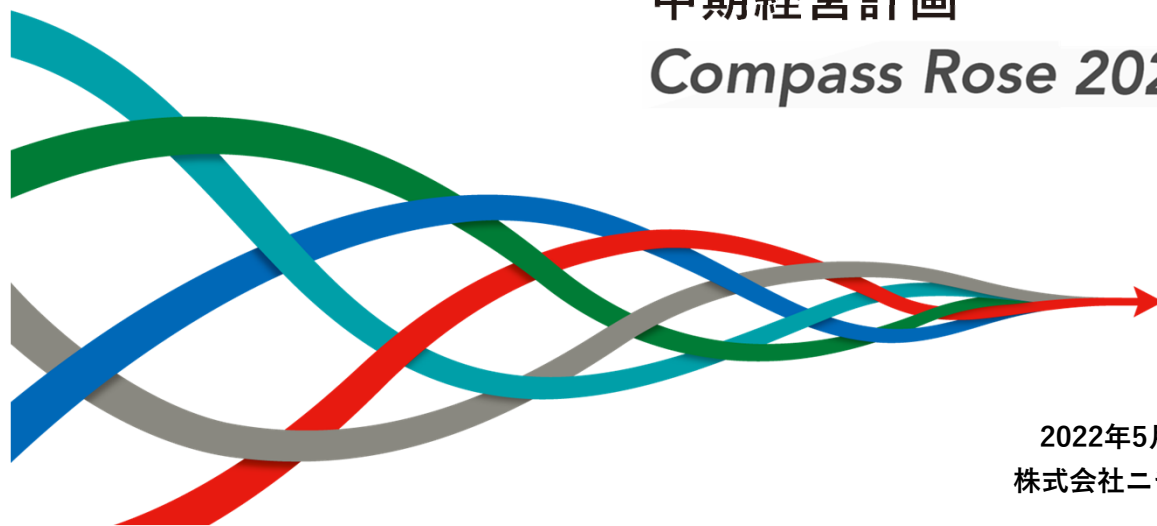




ニチレイグループ 中期経営計画

Compass Rose 2024



2022年5月10日
株式会社ニチレイ

皆様、こんにちは。
社長の大御でございます。
本日は、当社 2022年3月期の決算説明会にご参加いただき、ありがとうございます。
今回もウェブ会議と電話会議を併用して行いますので、どうぞ宜しくお願いいたします。
それでは、説明に入ります。

- 前中期経営計画「WeWill 2021」の振り返り (P.1～P.5)
- 長期ビジョン (P.6～P.7)
- 新中期経営計画「Compass Rose 2024」 (P.8～P.27)
 - 全体戦略
 - 事業別戦略
- 今期見込 (P.28～P.32)
- Appendix (P.33～P.37)

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。



前中期経営計画 「WeWill 2021」の振り返り

前中期経営計画「WeWill 2021」の振り返り（全体業績）



- 重点施策**
- (1) 持続的な利益成長～経営基盤の強化や事業構造の変革による収益力の向上
 - (2) 資本効率の向上と株主還元の充実
 - (3) 豊かな食生活と健康を支える新たな価値創造

(金額：億円)

財務数値	19/3	WeWill 2021					
		20/3	21/3	22/3	中計	中計比	CAGR
売上高	5,801	5,849	5,728	6,027	6,570	△ 543	1.3%
海外売上高	792	797	769	976	1,023	△ 47	7.2%
営業利益	295	310	329	314	350	△ 36	2.1%
営業利益率 (%)	5.1	5.3	5.8	5.2	5.3	△ 0.1	
親会社株主に帰属する当期純利益	199	196	212	234	220	14	5.4%
1株当たり当期純利益 (円)	149.65	147.16	159.19	176.72	164.9円以上		5.7%
EBITDA	470	494	526	525	576	△ 51	3.8%
ROE (%)	11.7	10.9	10.9	11.3	10%以上		

© Nishirei Corporation. All rights reserved.

1

まず前中計の振り返りです。

WeWill2021では、全体戦略として「持続的な利益成長」、「資本効率向上と株主還元の充実」、そして、「新たな価値創造」の3点を掲げました。

全体の業績については、売上高は6,027億円で過去最高を更新しましたが、コロナ影響などもあり、年平均成長率CAGRは1.3%にとどまりました。

海外売上高は976億円で、目標には若干届きませんでした。7.2%の成長となりました。

営業利益は、計画2年目までは順調に推移しましたが、最終年度は314億円となり、CAGRは2.1%となりました。

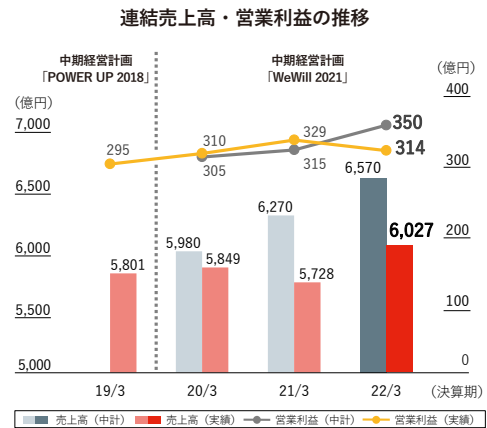
当期純利益は、投資有価証券売却益の計上などにより234億円、1株当たり純利益は177円、ROEは11.3%と、いずれも計画を上回ることができました。

前中期経営計画「WeWill 2021」の振り返り（セグメント別）



- 営業利益は、低温物流は3カ年を通じて順調に推移したが、中計最終年度は加工食品の減益が響き、グループ全体では計画に未達
- 当期純利益は、特別利益*の計上などにより計画を上回る

		(金額：億円)		
		22/3 実績	前期比	中計比
売上高	加工食品	2,442	188	△188
	水産	677	46	△73
	畜産	803	△38	△227
	低温物流	2,245	122	△25
	不動産	43	△3	△2
	その他	42	△7	△38
	調整額	△226	△9	9
	売上高合計	6,027	299	△543
営業利益	加工食品	142	△29	△45
	水産	10	4	1
	畜産	12	△1	△6
	低温物流	146	15	19
	不動産	17	△4	△1
	その他	△3	△0	△9
	調整額	△9	△1	5
営業利益合計	314	△15	△36	
経常利益	317	△19	△35	
親会社株主に帰属する当期純利益	234	22	14	



*特別利益の内容はP32を参照

セグメント別の状況です。

売上高は、加工食品と低温物流がけん引し、前期比プラス299億円となりました。

営業利益は、低温物流は146億円で前期比プラス15億円となりましたが、加工食品は142億円と前期にマイナス29億円となり、全体では15億円の減益となりました。

前中期経営計画「WeWill 2021」の振り返り（施策）



総括

重点施策	成果	問題点
(1)持続的な利益成長～経営基盤の強化や事業構造の変革による収益力の向上		
<ul style="list-style-type: none"> ● コロナによる環境変化に対応し売上高は過去最高を更新 ● 加工食品は、内食需要を取り込み家庭用商品の販売が拡大 ● 低温物流は、適正料金の収受や業務革新の推進など事業体質を強化し、計画を上回る収益成長 ● 主力事業への計画的な資源配分を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 加工食品の利益（率）低下 <ul style="list-style-type: none"> ・ 原材料上昇や円安への対応遅れ ・ タイ生産工場の稼働低下 ✓ 水産は、事業構造の変革が遅れる ✓ バイオサイエンスは、事業環境変化への対応が遅れ収益基盤が悪化 	
(2)資本効率の向上と株主還元の充実		
<ul style="list-style-type: none"> ● ROE10%以上を維持、継続的な増配 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 加工食品や畜産の資本効率低下 	
(3)豊かな食生活と健康を支える新たな価値創造		
<ul style="list-style-type: none"> ● 新たな価値創造の取り組みを推進 ● サステナビリティ関連の基盤整備、ESGの取り組み強化により外部からの評価が向上 		

施策・戦略面での振り返りです。

1つ目の利益成長についての成果は、低温物流事業の事業基盤が強化され、営業利益が伸長したことです。

イギリスやポーランド、マレーシアでのM&Aにより海外事業が拡大し、国内では戦略拠点での大型DCの稼働や適正料金の収受を通じて安定的に収益を伸ばしました。

加えて、計画的に業務革新を行うことで、将来に向けた収益基盤を強化しました。

また、加工食品事業においても、家庭用冷食を中心に売上を拡大することができました。次に、利益成長に関する目標未達事項及び問題点です。

加工食品が、原材料コスト上昇や為替円安の影響を強く受けたことに加え、コロナ感染拡大によるタイのチキン生産工場の稼働低下により、収益が大きく落ちました。

また、水産事業の構造改革が十分に進まなかったこととバイオサイエンス事業で投資効果が実現せず営業赤字になったことです。

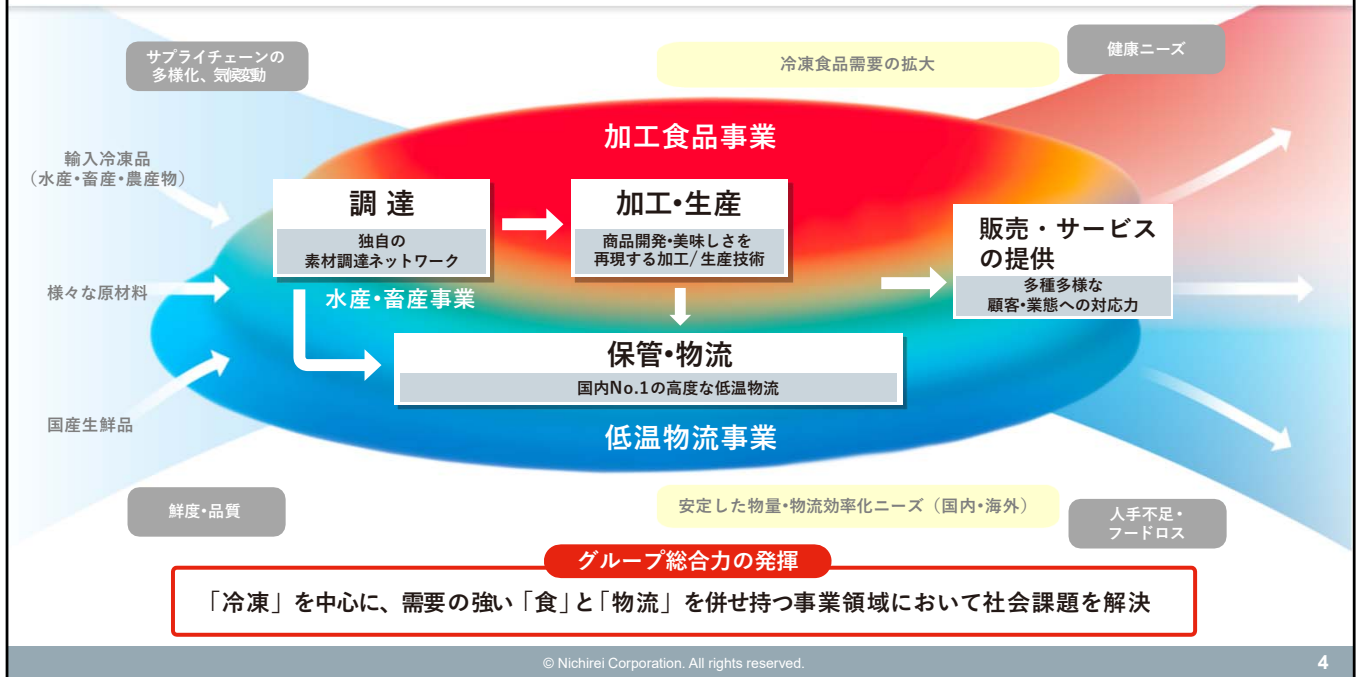
2つ目の、「資本効率の向上と株主還元の実現」については、引き続きROE10%以上を維持し継続的に増配を行うとともに、自己株式の取得を行い、株主還元の実現に努めました。

3つ目の、「豊かな食生活と健康を支える新たな価値創造」については、献立提案サービス「ミーニュー」の事業化を進めたほか、イノベーション・マネジメント・システム（IMS）に基づいたプログラムを導入・実行することで、新規事業開発の取り組みを推進しました。

サステナビリティの観点では、当社グループの重要事項（マテリアリティ）の2030年に向けた施策とKPIを設定しました。社会から益々期待と要求の高まる課題に対して、より積極的にスピードアップして対処していきます。

以上、「WeWill 2021」で積み残した加工食品の収益回復と水産・バイオの構造改革については、この中計で手を打っていきます。

ビジネスモデルと強み



© Nichirei Corporation. All rights reserved.

4

ニチレイグループのビジネスモデルについてです。

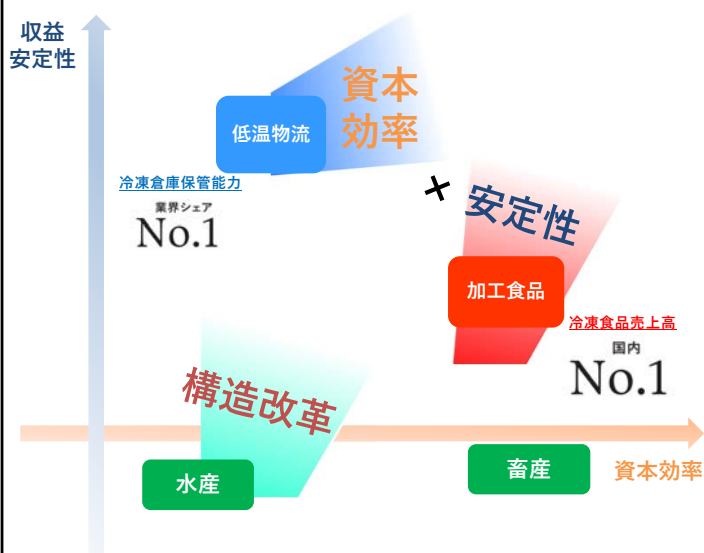
グループ全体としての強みは、調達から加工・生産、保管・物流、販売に至る食のバリューチェーン全体で価値を創造できることです。

加工食品事業では、加工生産技術・商品開発力・品質保証力の強みを活かし、冷凍食品市場の成長を背景に収益力を伸ばしてきました。

一方、低温物流事業では、全国ネットワークと提案営業力・サービス品質の高さの強みにより、物流効率化への幅広いニーズを背景に、安定してキャッシュ・フローを創出してきました。

このように、加工食品事業と低温物流事業が主軸となって、社会課題を解決できることがグループとしての強みと考えております。

当社の事業ポートフォリオ



	強み	課題
加工食品	<p>売上成長・高い資本効率</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 需要の強いマーケットの中で持続成長を期待 ● 差別化できる商品開発力 ● 高い資本効率 	<p>ボラティリティ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 海外からの生産・仕入割合が高く、外部環境の影響を受けやすい
低温物流	<p>収益の安定性</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 国内・海外で一定の物量があり、安定成長を継続 ● 設備資本が競争優位の源泉であり、参入障壁が高い ● 変動コストの割合が小さい 	<p>資本効率・投資回収の即効性</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 初期投資負担が大きく、投資回収期間が長い

事業ポートフォリオの特徴について説明します。

先程の振り返りでも述べた通り、これまで、成長性・資本効率の高い加工食品事業と収益安定性が高い低温物流事業がグループを支えてきましたが、直近では加工食品事業の収益性が低下し、そのボラティリティの高さが課題であると認識しています。

これは、海外からの仕入・生産の依存度が高く、外部環境の変化を受けやすい構造になっているのが主要な要因です。

また、低温物流事業は、計画的な投資成果は見込めるものの、初期投資負担が重く回収に時間を要するため、投資後すぐに資本効率を上げることが難しい事業特性を持っています。

これらの課題に対しては、新中計で手を打っていきます。



長期ビジョン

長期経営目標「2030年の姿」

Compass Rose 2024



売上高 **1兆円**
 海外売上高比率 **30%**
 営業利益率 **8%**

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。

ROIC **9%以上**

高付加価値化と資本効率の最大化

グループ重要事項（マテリアリティ）

グループ目標（KPI）

食と健康における 新たな価値の創造

- ・各事業に応じた新たな商品・サービス創出の対象・規模を設定
- ・新規事業創出の進捗に沿った目標値を設定

食品加工・生産技術力の強化と 低温物流サービスの高度化

- ・EBITDAマージン12%
- ・EBITDA年成長率7%
- ・海外売上高比率30%

持続可能な食の調達と 循環型社会の実現

- ・ニチレイグループサプライヤーガイドラインに準拠したサプライヤーやOEM先からの調達率100%
- ・主要原材料と重要サプライヤーへのESGデューデリジェンス実施率100%
- ・サーキュラーエコノミーの実現に向けたSDGs教育プログラムの受講率100%
- ・全拠点における廃棄物リサイクル率99%
- ・定期的に全拠点での水リスクアセスメントを実施し、保全活動やBCPIに取り組む

気候変動への取り組み

- ・CO2排出量50%削減（2015年度比、国内Scope1・2）
- ・自然冷媒化率
 生産設備（国内）100%
 低温物流関係（海外を含む）75%

多様な人財の確保と育成

- ・女性取締役・監査役比率（HD*）30%
- ・女性管理職（ライン長）比率（HD*）30% ※HD：ニチレイ株式会社
- ・2030年までに人財投資額を2倍

※ニチレイグループ重要事項（マテリアリティ）：<https://www.nichirei.co.jp/ir/policy/materiality.html>

新中計の説明の前に、長期ビジョンについてお話しします。

2019年に掲げた長期経営目標「2030年の姿」では、売上高1兆円・海外売上高比率30%・営業利益率8%を目指しており、高収益企業として成長してまいります。

新中計では、グループ全体で資本効率性に対する意識を強め、ROICをモニタリング指標として導入、将来的には9%以上を目標にしております。

この実現に向けたグループ重要事項（マテリアリティ）の施策とKPIは右表の通りです。

「持続可能な食の調達」の点では、主要な全てのサプライヤーに対して、人権や環境などのESGデューデリジェンスを実施することを目標にしています。

また、「気候変動への取り組み」として、CO2排出量を15年度比で50%削減するとともに、フロンの自然冷媒への切り替えを積極的に進めていきます。



- CSR基本方針を改定し、サステナビリティ基本方針「ニチレイの約束」を制定
- 本方針を軸に、持続可能性を重視した経営を推進

■ニチレイグループ サステナビリティ基本方針「ニチレイの約束」 ～持続可能な社会の実現に向けて～



新たな価値の創造	新たな商品やサービスを創り出し、事業を通じてお客様および社会の課題を解決します
安全で高品質な商品とサービスの提供	多様なニーズにこたえ、高い品質と安全性、安定した供給を実現し、お客様と社会からの信頼を獲得します
持続可能なサプライチェーンと循環型社会の実現	継続的で良好なパートナーシップの構築を通じ、環境や人権・労働環境に配慮した、倫理的で持続可能なサプライチェーンと循環型社会の実現を目指します
気候変動への取り組みと生物多様性の保全	温室効果ガス排出削減、食資源や水資源の適切な管理などを通じ、地球環境と生物多様性の保全に努めます
社会との共生	社会の一員として、ステークホルダーと広く対話し、共に考え、行動することで、地域の発展や社会課題の解決に貢献します
人財の多様性の尊重と働きがいの向上	働く人の多様性を尊重するとともに、労働安全衛生の確保、公正な処遇、能力開発機会の提供に努め、個々の能力を最大限に発揮できる環境を実現します
コーポレートガバナンスの充実	適切な資源配分や意思決定の迅速化に努め、対話と情報開示を通じて、公正で透明性の高い経営を推進します
コンプライアンスの徹底	事業を展開する各国の法令の遵守、国際的な規範の尊重および企業倫理の徹底により、誠実な企業活動を実践します

社会から益々期待と要求の高まるサステナビリティ課題に対して、持続可能性を重視した経営をさらに推進するため、今般、従来のCSR基本方針を改め、サステナビリティ基本方針「ニチレイの約束」を制定しました。
 今後は、この基本方針を軸に、事業活動を推進してまいります。

2022年度～2024年度 中期経営計画

Compass Rose 2024

<コンパス・ローズ>
地図や海図に東西南北の方位を示すために置かれる羅針図形

「中期経営計画＝2024年への未来地図」とし、
企業価値向上に向かい、力強く航海できるように



新中計「Compass Rose 2024」では、サステナビリティ経営を加速させ社会的・経済的価値の向上をめざす

WeWill
2021

2022年度～2024年度
中期経営計画

Compass Rose 2024

- ・サステナビリティ経営の加速と資本効率を追求
- ・持続的成長・「2030年の姿」実現に向けた変革の期間

2027年

- 社会課題解決
- 海外拡大
- 資本効率向上

長期経営目標
「2030年の姿」の実現
人々の豊かな
食生活と健康に
貢献する

ここからは、新中計「Compass Rose 2024」についてご説明します。
新中計は、2030年に向けて中間点にさしかかる「変革の期間」と位置付けています。
基本方針は、先の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すべく、サステナビリティ経営の加速と資本効率を追求し、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。

サステナビリティ経営の実現

社会的価値の向上



経済的価値の向上

重要事項(マテリアリティ)の遂行

事業を通じた社会課題の解決・資本効率の追求

(1)

新たな価値の創造

(2)

ESG対応の強化

(3)

事業ポートフォリオ
管理

(4)

主力事業の成長と
低収益事業の改善

経営資源
配分

(A)
成長投資

(B)
海外拡大

(C)
新規事業

(D)
環境対応

(E)
IT・DX
推進

(F)
人財開発

グループ戦略の内容についてです。

重点施策は大きく4つ、「新たな価値の創造」、「ESG対応の強化」、「事業ポートフォリオ管理」、「主力事業の成長と低収益事業の改善」です。

その実現のため、「成長分野への設備投資」、「海外事業拡大」、「新規事業」、「環境対応」、「IT・DXの推進」「人財開発」の6つに経営資源を優先的に配分していきます。

事業を通じた社会課題の解決・資本効率の追求

(1) 新たな価値の創造

- 冷力の探求で新たな健康価値を実現する素材の開発、商品の提供
- 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
- 新たな価値を創出・育成する仕組みを作りイノベーション活動を推進

(2) ESG対応の強化

- 重点調達先へのESGデューデリジェンスの実施
- 再生可能エネルギーの活用拡大
- コーポレートガバナンス対応の強化を継続
- 役員報酬にESG指標の目標達成度を導入

重点施策の内容を説明します。

1つ目の「新たな価値の創造」については、「冷力」を探求し、新たな健康価値を実現する素材の開発や商品提供に注力します。

2つ目は、サステナビリティ課題への取り組みの一環として「ESG対応の強化」です。調達先への人権や環境などのESGデューデリジェンスを実施、気候変動への対応としては、CO₂の30%削減を目標にします。引き続き事業所での原単位削減に取り組めますが、加えて、持株会社が主体となり、太陽光発電の設置や証書などの調達を進め、全体をマネジメントしていきます。

また、コーポレートガバナンス強化では、マテリアリティを推進するインセンティブとして、今期より、役員報酬の評価にESG指標の目標達成度を加え、中長期の財務・非財務目標の達成を図ってまいります。

事業を通じた社会課題の解決・資本効率の追求

(3)事業ポートフォリオ管理

- 事業別に資本コストと目標ROICを設定
- 利益率と資産回転率に関するKPIを設定しPDCAを推進
- ROICに基づく事業評価と資源配分の検討

(4)主力事業の成長と低収益事業の改善

- 加工食品は価格戦略による収益性向上
- 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
- 水産は事業構造変革、バイオサイエンスは収益基盤を立て直し

3つ目は、「事業ポートフォリオ管理」です。

当社はこれまでも、事業別に資本コストを意識した経営を実践してきましたが、今期より新たに事業別のROIC目標を設定しました。利益率と回転率に分解した施策とKPIを設定することで、従業員への資本効率への意識を高めるとともに、その進捗をモニタリングしていきます。ROIC目標は、役員報酬の評価指標にも設定しました。また、ROICによる事業評価をもとに資源配分の意思決定に活かし、グループ全体の資本効率向上を図っていきます。

最後に4つ目ですが、「主力事業の成長と低収益事業の改善」です。

加工食品事業では、価格戦略や調達・生産体制の整備により収益性を向上させます。また、低温物流事業では3PLの伸長や他社アセットの活用など、ライトアセットビジネスを推進し、資本効率の向上を図っていきます。

一方、低収益事業の改善では、水産は事業構造改革、バイオサイエンスについては製品のポートフォリオを見直し、成長分野である分子診断薬事業へ経営資源を集中させ、収益基盤を立て直します。



経営資源配分

<p>(A)成長投資</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>(D)環境対応</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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
<p>(B)海外拡大</p>	<ul style="list-style-type: none"> 海外売上高1,300億円（+10%） 加工食品 510億円 低温物流 638億円 海外売上高比率20% 	<p>(E) IT・DX推進</p>	<ul style="list-style-type: none"> 情報関連投資87億円 デジタル活用による業務革新の推進
<p>(C)新規事業</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>(F)人財開発</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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 リスクリングの取り組み

これらの重点施策を遂行するため、経営資源を次の6つに優先的に資源配分します。まず、3年間の設備投資総額1,200億円のうち、約半分の615億円を、成長投資に振り向けます。

海外拡大では、特に低温において前中計で投資した成果を実現させ、海外売上高比率を前期の16%から20%へ引き上げます。

新規事業については、新たな価値創出に向けた研究開発や、システム対応を行います。

また、環境対応においては、太陽光発電設備の設置や、フロンの自然冷媒への更新など、総額292億円の投資を計画しています。

なお、これらの一時費用や減価償却費を含めた「戦略費用」の支出として、3カ年を通じて、50億円程度を見込んでおります。

また、こうした4つの重点施策を完遂するためには、デジタルデータ活用を推進するためのIT・DX投資と人材開発のための人的投資は必要不可欠と考えております。特に、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に向けて重点的に配分していきます。

新中計の財務・非財務目標（グループ全体）

Compass Rose 2024



- 計画期間の営業利益の年平均成長率(CAGR)は5.6%、EBITDA成長率は7.4%へ
- 成長投資や環境対応投資によりROICは一時的に低下するが、2027年度に向けて向上をめざす

(金額：億円)

財務目標	25/3計画	22/3比	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

新たな価値創造	<ul style="list-style-type: none"> ・高付加価値商品の提供 ・新規事業の創出
持続可能な調達	<ul style="list-style-type: none"> ・ガイドラインに準拠した調達率 ・ESGデューデリジェンスの実施率
気候変動対応	<ul style="list-style-type: none"> ・CO₂排出量30%削減 ・自然冷媒化比率
多様な人材の確保と育成	<ul style="list-style-type: none"> ・女性管理職比率 ・教育/研修への投資

© Nishirei Corporation. All rights reserved.

13

財務・非財務目標数値です。

まず、財務目標ですが、中計最終年度の売上高は、6,600億円で、年平均成長率(CAGR)は3.1%、営業利益は370億円で、CAGRは5.6%、当期純利益は245億円で、CAGRは1.6%、また、ROICは7.0%以上、ROEは10%以上を目標にします。

なお、ROICについては、設備投資を積み増すことなどにより一時的に低下しますが、その先の2027年に向けては、加工食品の利益率向上、低温物流の大型投資の一巡やアセットライトの推進により、8%以上の水準を視野に入れております。

また、新たな価値創造・持続可能な調達・気候変動対応等の非財務情報についても、目標値を定め、モニタリングしてまいります。

新中計の財務目標（セグメント別）

Compass Rose 2024

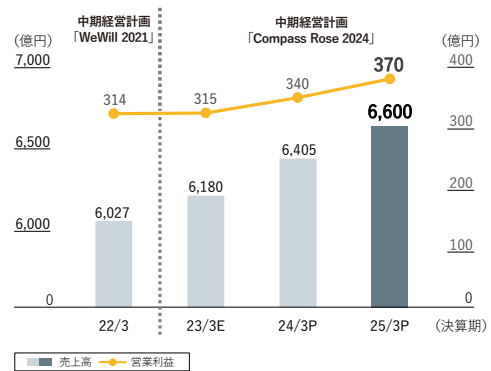


- サステナビリティ関連などの戦略費用の増加を事業成長により吸収し増収・増益へ

(金額：億円)

		22/3実績	25/3計画	22/3比	CAGR
売上高	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	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%

連結売上高・営業利益の推移



セグメント別の目標数値です。

資源配分で触れたように、この3年間で戦略的な費用を50億円規模で出していきますが、主力事業の成長と低収益事業の改善により、増収・増益を達成させます。

詳細は事業別のパートで後程ご説明します。

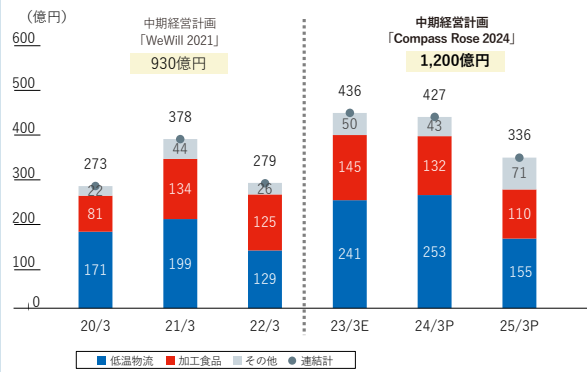
新中計（設備投資の概要）

Compass Rose 2024



- 加工食品と低温物流への集中投資を継続、生産能力や保管拠点を増強し競争優位性の強化へ
- 持続可能な社会の実現に貢献するため、環境対応の投資を積み増し

設備投資等の推移



設備投資の区分別の割合

区分	23/3E	24/3P	25/3P	3カ年累計
成長投資	44%	61%	48%	51%
基盤強化	36%	24%	35%	31%
維持保全・その他	20%	15%	17%	18%
(内、環境投資)	15%	23%	39%	24%

設備投資の国内・海外別の割合

区分	23/3E	24/3P	25/3P	3カ年累計
国内	85%	84%	85%	85%
海外	15%	16%	15%	15%

設備投資の概要です。

前中計3カ年の930億円に対して、「Compass Rose 2024」では総額1,200億円の計画です。

競争優位性をより強化するため加工食品と低温物流の成長投資に5割強、持続可能な社会の実現のため環境投資に4分の1弱を配分してまいります。

- 主力商品の生産能力増強や、国内で大型冷蔵倉庫の新設を見込む
- 環境対応では、太陽光発電設備や自然冷媒化への投資を推進

設備投資等の内容

主な内訳	
加工食品 387億円	<ul style="list-style-type: none">・米飯類の能力増強・チキン加工品などの生産ライン増強・環境対応投資（脱フロン等）・老朽化設備更新
低温物流 649億円	<ul style="list-style-type: none">・冷蔵倉庫の新設（大都市圏）・環境対応投資（自然冷媒化、省エネ設備更新等）・冷蔵倉庫の新設（欧州）
グループ合計1,200億円	

環境対応投資の内容

環境対応投資 総額292億円（冷蔵倉庫の新設分含む）

- ・太陽光発電設備の導入 50億円
- ・自然冷媒化設備の更新 113億円
- ・その他省エネ設備更新 など

設備投資の主な内容です。

加工食品で387億円、低温物流で649億円を計画しています。

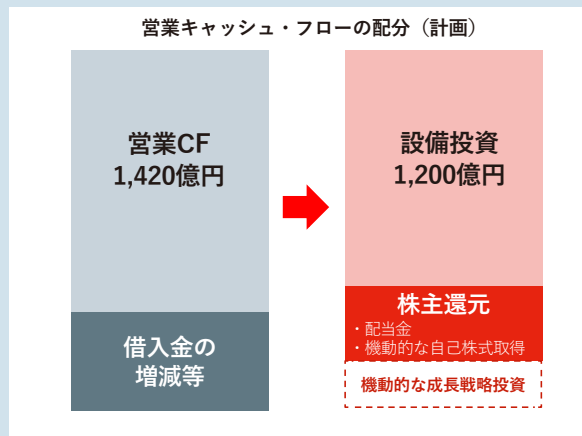
具体的には、加工食品では米飯類やチキン加工品の能力増強、低温物流では大都市圏で冷蔵倉庫や欧州での新設を計画しております。

新中計（財務戦略）

Compass Rose 2024



- 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に充当
- 配当金はDOE（自己資本配当率）3%を目安に安定的な増配を継続
- 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機動的に実施
- 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



財務状況・キャッシュ・フロー等の推移

（金額：億円）

	POWER UP 2018	WeWill 2021	Compass Rose 2024 (計画)
営業活動による キャッシュ・フロー	1,020	1,196	1,420
投資活動による キャッシュ・フロー	△496	△825	△1,090
フリー・ キャッシュ・フロー	524	370	330
配当金支払額	117	177	210
自己株式取得額	230	100	
総還元性向	60%	43%	
D/Eレシオ (リース債務含む)	0.5倍	0.5倍	

© Nihirei Corporation. All rights reserved.

17

財務戦略についてです。

3カ年累計の営業キャッシュ・フローは約1,400億円、これを設備投資に1,200億円振り向け、配当金はDOE3%を目安に安定増配を継続させます。また、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、機動的に実施する方針です。

なお、DEレシオは、財務健全性や資本効率性の観点から0.5倍を目安にしております。



事業別戦略

© Nishirei Corporation. All rights reserved.

次に、事業別の戦略についてお話しします。

■「収益力の回復」と「新たな収益ドライバーの確立」により、持続的成長へ



まずは加工食品事業です。

足元の厳しい事業環境は継続していくものの、中長期的には冷凍食品の需要は堅調に推移するというトレンドは変わらないと見ています。

そのような中で、基本戦略は大きく4点です。

まず「収益力の回復」に最優先で取り組みますが、海外依存度の高さを是正するサプライチェーン基盤の再編にも着手していきます。

同時に、戦略カテゴリーの深耕と新たな付加価値の創出を進め、新たな収益ドライバーを確立し、持続的成長につなげていきます。

収益基盤の再構築

- ▶コスト高騰に伴う価格改定
- ▶新たな収益力の獲得

- 資源高や為替影響を反映した価格改定の実施
- デジタルを活用したマーケティングと商品開発によりブランド力と付加価値を一層高め、より高いプライスゾーンを創出

- ▶独自技術による収益改善

- 独自の装置開発による「品質の差別化」と「コストの削減」
- AIや自動化など先進技術を用いた生産効率の向上

サプライチェーン基盤の再編

- ▶生産体制/原料調達の強化、リスク分散

- 米飯：生産者との共生による持続的な原料調達体制の構築
旺盛な需要に対応する生産能力増強とBCP対応を両立
- チキン：海外チキン商品の国内生産構成を高め、相互補完体制を確立
- 原材料：主力品における輸入原材料の国産化・内製化の促進

- ▶タイ生産工場の安定稼働

- 原料処理工程での自動化による効率化、雇用確保による人手不足の解消
- GFN第2工場（2020年増設）では、新たな技術を用いた商品開発により生産を拡大

基本戦略の詳細です。

まず1つ目の「収益基盤の再構築」については、生産効率向上やコスト削減のほか、価格改定の徹底により収益改善を図ります。

また、既存市場のほか、成長する市場向けの商品開発を強化し、より高い価格設定に注力していきます。

2つ目の「サプライチェーン基盤の再編」については、チキン加工品の国内での生産比率を高めるとともに、原材料の国産への切り替えによる輸入依存度の低減など、業績変動要因を縮小するための構造的な改革に取り組みます。

加えて、前期苦戦しましたタイでは、自動化の推進やGFNの第2工場のフル稼働に注力し、収益貢献度を強化します。

新たな付加価値による市場創出▶新たな付加価値商品の強化
(健康・個食・料理素材)

- 冷凍ならではの独自技術による健康価値を付与した商品の開発
- 拡大するパーソナル需要をとらえた個食商品による、家庭用・業務用業態（福祉給食など）での新たな価値提供
- 作りたてと省力化を両立する「アッセンブルされた料理素材」の更なる展開

▶戦略カテゴリーの深耕
▶成長業態への取組強化

- 強みである米飯・チキンなどの戦略カテゴリーにおける業態を横断した高付加価値商品の展開
- 急伸長するEC/福祉給食業態に向けた機能性を強化した商品の拡充

海外事業の収益成長▶北米事業の拡大
▶アセロラ事業のグローバル展開

- 旺盛なアジア・フーズ市場に対する米飯メニューの拡充と、調達・生産体制の安定化による供給量の確保
- 北米市場におけるシェア拡大を目指し新たなカテゴリーへ参入
- アセロラの高い抗酸化作用を活用した、クリーンラベル市場への価値提供を加速

3つ目は、「新たな付加価値による市場創出」です。

新たな付加価値につながるプライシングに関しては、「健康・個食・料理素材」をテーマに商品開発を進めます。特に、拡大するパーソナル需要向けには、前期に投資した山形工場をベースに、家庭用に加え、成長する福祉給食などの業務用向けにも新たな商品を投入します。

最後に「海外事業の収益成長」です。

米国のイノバジアン・クイジーン社においては、旺盛なアジアフーズ需要の取り込みを強化します。具体的な施策として、新しい米飯メニューの拡充や新たなカテゴリーへの参入によりシェア拡大を図ります。

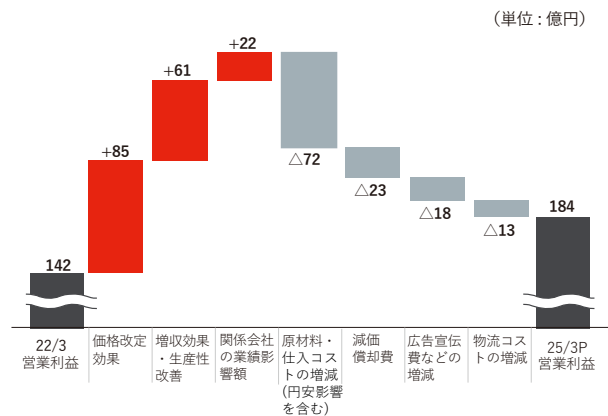


- コスト上昇への対応を迅速に進め、増収効果などにより年平均8.9%の利益成長をめざす

(単位: 億円)

	22/3 実績	25/3 計画	増減	CAGR	
加工食品	売上高合計	2,442	2,750	308	4.0%
	家庭用調理品	768	852	84	3.5%
	業務用調理品	926	1,028	102	3.5%
	農産加工品	200	218	18	3.0%
	海外	408	510	102	7.7%
	その他	140	142	2	0.6%
営業利益	142	184	42	8.9%	

中計期間の営業利益の主な増減要因



財務数値目標です。

これらの重点施策の実施により、売上高は2,750億円で、4%の成長、営業利益は184億円で、8.9%の成長をめざします。

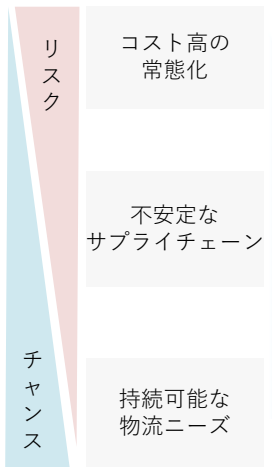
3カ年の利益増減要因は、右にある通りですが、円安や原材料高のマイナス影響を、価格改定・コスト低減・増収効果などで吸収し、増益を見込んでおります。

価格改定については、前期途中に行った価格改定や今期実施する価格改定効果が、新中計における収益構造の改善に繋がります。

なお、現時点では、大手ユーザー向けの改定も決まり出しており、概ねお客様にご理解いただいている状況です。

- 社会課題解決に貢献するとともに次世代に向けた事業基盤を強化し、今後の資本効率向上へつなげる

事業「リスク」と「チャンス」



Compass Rose 2024 基本戦略

国内事業

- ▶ 冷凍食品物流プラットフォーム構築
- ▶ 幹線輸送機能強化
- ▶ 大都市圏基盤強化
- ▶ 全国ネットワーク効果最大化

海外事業

- ▶ 欧州主要エリア拠点の増強
- ▶ 欧州広域運送ネットワーク強化
- ▶ 中国・ASEAN 拡大

持続的な成長に向けた取り組み

- ▶ 技術基盤の整備（業務革新・エンジニアリングの強化）
- ▶ 業界における社会課題解決（2024年問題や脱フロン・脱炭素など）
- ▶ 次期中計での資本効率向上につながる設備投資

売上・利益両面の成長

次世代への事業基盤強化

収益性・資本効率の向上へ

次に低温物流事業です。

まず基本戦略の概要ですが、主に3点、国内では、次世代に向けた事業基盤の構築、海外では、投資成果の実現による売上げ・利益成長、そして、社会課題解決の対応など持続的成長への取組みです。

（国内）次世代に向けた事業基盤の構築

- ▶ 冷凍食品物流プラットフォーム構築
 - ▶ 幹線輸送機能強化
 - ▶ 大都市圏基盤強化
 - ▶ 全国ネットワーク効果最大化
- 冷食・加工品等の扱い量拡大による庫腹の高度活用
 - 大都市圏の能力増強投資およびゲートウェイ機能整備
 - LLP・運送・TC等アセットライトな事業の伸長
 - 他社アセットの積極活用による支配庫腹の拡大

（海外）売上・利益両面での成長実現

- ▶ 欧州主要エリア拠点の増強
 - ▶ 欧州広域運送ネットワーク強化
 - ▶ 中国・ASEAN拡大
- オランダ：港湾倉庫増設に伴う港湾ビジネスの業容拡大
 - 英国：Norish社の買収効果の発揮、更なる設備投資による事業拡大
 - ドイツとポーランドでの高度連携により、域内の輸配送ネットワークを拡大
 - 華東地区外への事業の拡大（中国）、保管・運送機能の連携強化による一貫物流サービスの拡大（ASEAN）

基本戦略の詳細です。

国内事業では、2024年のトラックドライバーの規制強化という業界全体の課題を新たな事業機会と捉え、保管・運送それぞれの機能の強化を図ります。

関東・関西の大都市圏で冷蔵倉庫を新設し庫腹を増強するとともに、冷凍食品の取扱拡大に向けて、関東地区においてもプラットフォームを構築します。

その上で、関東・関西を結ぶ幹線事業の拠点インフラ整備やトレーラースイッチの運行により、冷食物流や輸配送の業容拡大を図ります。

また、3PL事業や輸配送の拡大、他社アセットの積極活用など、資産回転を意識した施策を推進します。

海外事業では、増設したオランダ・ロッテルダムの早期安定稼働や、買収したイギリスのノリッシュ社とのシナジーを発揮し、オランダ、イギリスでの事業拡大を図ります。

また、ドイツとポーランドの連携を強化し、域内での輸配送ネットワークを拡大します。

持続的成長への取り組み

- ▶ 技術基盤の整備
(業務革新・エンジニアリングの強化)
- ▶ 業界における社会課題解決
 - ・ 2024年問題への対応
 - ・ 脱フロン・脱炭素への取組

- ・ 2024年問題に対応した事業基盤の構築による競争優位性の獲得
- ・ CO₂排出量削減や自然冷媒化などの環境対応を推進
- ・ デジタル化の加速と自動化・省人化技術の積極的な導入

- ▶ 全国ネットワーク効果最大化に向けて

神戸六甲DC（仮称）



関西地区における果汁・乳製品を保管

【概要】	
所在地	神戸市東灘区
稼働予定時期	2023年10月
総投資額	90億円
設備能力	22,000トン
接車バース	12基

- ▶ 2024年問題への対応

国内最大搭載の24パレット積みトレーラー



持続的成長への取り組みです。

業務革新の取組みを継続し、デジタル化や自動化・省力化への技術導入を積極的に進めます。

また、業界における社会課題である2024年問題に対応した事業基盤の構築や、フロン・脱炭素への対応を進め、企業体質を強化していきます。

脱

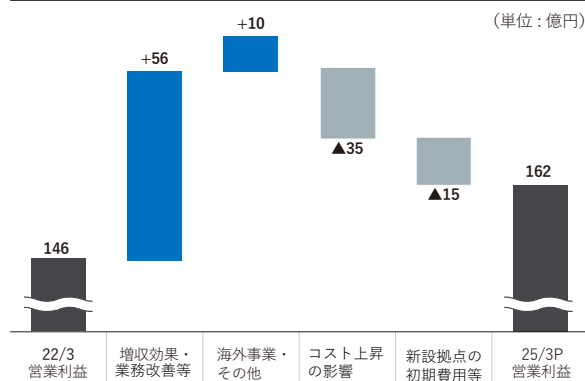


- 国内は先行投資により利益は微増だが、海外で一層の収益成長を実現し、全体で安定的な利益成長をめざす

(単位：億円)

		22/3 実績	25/3 計画	増減	CAGR
低温 物流	売上高合計	2,245	2,600	355	5.0%
	国内	1,744	1,916	172	3.2%
	海外	459	638	179	11.6%
	その他・共通	43	46	3	2.6%
	営業利益合計	146	162	16	3.5%
	国内	134	140	6	1.4%
	海外	21	32	11	15.5%
	その他・共通	△9	△10	△1	—

中計期間の営業利益の主な増減要因



財務数値目標です。

売上高は2,600億円で、5%の成長、営業利益は162億円で、3.5%の成長をめざします。

3カ年の利益増減要因は、右にある通りですが、2024年問題によるコスト増加や電力料金の上昇、新設費用の増加などマイナス要因はありますが、国内での増収効果や業務改善、海外事業のけん引により増益を確保する見込です。

「Compass Rose 2024」では、大都市圏で大型倉庫の新設を複数実施する計画ですが、将来の基盤強化としての大型投資は一巡する見込です。

これまでの投資成果を獲得していくとともに、3PL事業の拡大や、他社との協働による庫腹の確保など、アセットライトの施策を推進し、資本効率の向上をめざしていきます。

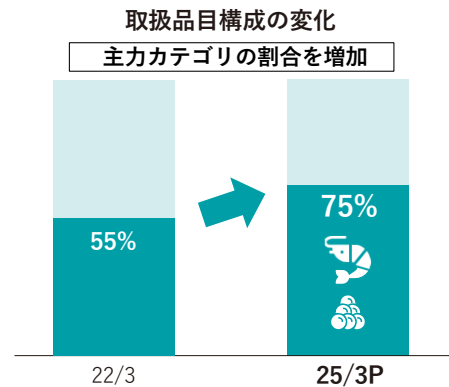
- 事業構造改革により、安定した収益体質へ転換
- 競争力のある商材に経営資源を集中し、資本効率と収益性を改善

(単位: 億円)

		22/3 実績	25/3 計画	増減	CAGR
水産	売上高	677	440	△237	△13.4%
	営業利益	10	10	0	1.5%

構造改革の内容

- ・ 低収益カテゴリー群の取扱い縮小
- ・ 調達・加工・販売に強みを持つ商材に経営資源を集中し、使用資本を圧縮
- ・ MSC/ASC認証商材の取り扱いを拡大
- ・ 中国、北米での海外販売の強化



次に、水産事業についてです。

水産では、事業構造改革として、競争力のある商材に経営資源を集中させ、使用資本を圧縮します。

一方で、海外販売やMSC・ASCなどの認証水産物の取扱いを拡大させ、強みのある商材の拡販と合わせて、安定的な収益体質の実現をめざします。

これにより、売上高は、440億円と、前期に比べ200億円以上減少させますが、営業利益は10億円をキープし、安定して資本コストを上回るROICを出すよう改善します。

- 「こだわり素材」を使用した差別化商品の販売拡大
- 加工・開発機能の強化により、収益性の改善に注力

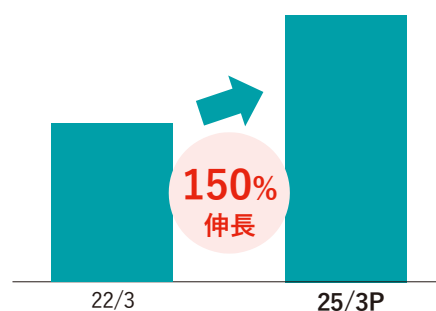
(単位: 億円)

		22/3 実績	25/3 計画	増減	CAGR
畜 産	売上高	803	950	147	5.8%
	営業利益	12	20	8	19.6%

主な施策の内容

- ・「健康価値食肉」や純和鶏など持続可能性に配慮した差別化商品の拡販
- ・顧客ニーズに対応した最適な加工度の商品を拡充
- ・物流効率化の推進

健康価値食肉の売上高変化



畜産事業についてです。
 売上高は950億円で、5.8%の成長、営業利益は20億円で、19.6%の成長をめざします。
 国産鶏肉など生鮮サプライチェーンの強化や、健康価値食肉、「純和鶏」など差別化商品の拡販により、増収・増益を図ります。



今期見込（2023年3月期）

今期見込（グループ全体）

Compass Rose 2024



- 戦略費用（調整額）は増加するが、低温物流が好調を継続し営業利益は前期を上回る見込

(単位：億円)

	22/3						23/3		
	実績	前年同期間比		前回見込比		見込	前年同期間比		
		増減	率	前回見込	増減		増減	率	
加工食品	2,442	188	8%	2,430	12	2,580	138	6%	
水産	677	46	7%	640	37	531	△146	△22%	
畜産	803	△38	△5%	820	△17	850	47	6%	
低温物流	2,245	122	6%	2,240	5	2,340	95	4%	
不動産	43	△3	△7%	44	△1	46	3	7%	
その他	42	△7	△15%	40	2	49	7	17%	
調整額	△226	△9	-	△214	△12	△216	10	-	
売上高合計	6,027	299	5%	6,000	27	6,180	153	3%	
加工食品	142	△29	△17%	145	△3	145	3	2%	
水産	10	4	83%	11	△1	10	0	4%	
畜産	12	△1	△10%	12	△0	16	4	37%	
低温物流	146	15	12%	148	△2	153	7	5%	
不動産	17	△4	△18%	18	△1	19	2	15%	
その他	△3	△0	-	△4	1	△3	0	-	
調整額	△9	△1	-	△10	1	△25	△16	-	
営業利益合計	314	△15	△5%	320	△6	315	1	0%	
経常利益	317	△19	△6%	323	△6	319	2	1%	
親会社株主に帰属する当期純利益	234	22	10%	225	9	212	△22	△9%	

(単位：円)

為替レート	2022年3月期 実績	2023年3月期 見込
米ドル/円	109.80	122.00
ユーロ/円	129.88	136.00
バーツ/円	3.44	3.70

(注) 2022年3月期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

最後に今期の見込です。

売上高は6,180億円で、前期比3%の増収、営業利益は315億円で、前期並みを見込んでおります。

戦略費用の支出により、全社費用である「調整額」のマイナスが16億円拡大しますが、加工食品事業は価格改定の実施やタイの回復などにより3億円の増益、低温物流事業は海外の事業拡大などにより7億円の増益となり、これを吸収する見込です。

当期純利益は、特別利益がなくなることから212億円、9%の減益となる見込です。

セグメント別の内容は、後ほどご覧いただければと思います。

なお、今期の見込につきましては、新型コロナウイルス感染症の状況、ウクライナ情勢をはじめとする地政学的なリスク等における影響を一定程度織り込んでおりますが、今後の状況に関しては不透明な部分がございますので、四半期の進捗ごとにアップデートしてまいります。

私からの説明は以上となります。

今期見込（加工食品事業）

Compass Rose 2024



- 原材料価格の高騰や円安などによるコストアップ影響を受けるが、収益改善施策と価格改定を着実に実行し、前期を上回る利益を確保

（単位：億円）

	実績	22/3				23/3			
		前年同期間比		前回見込比		見込	前年同期間比		
		増減	率	前回見込	増減		増減	率	
加工食品	売上高合計	2,442	188	8%	2,430	12	2,580	138	6%
	家庭用調理品	768	64	9%	765	3	804	36	5%
	業務用調理品	926	57	7%	930	△4	973	47	5%
	農産加工品	200	2	1%	205	△5	208	8	4%
	海外	408	60	17%	390	18	454	46	11%
	その他	140	5	4%	140	△0	141	1	1%
	営業利益	142	△29	△17%	145	△3	145	3	2%

今期見込（低温物流事業）

Compass Rose 2024



- 海外がけん引し増収、営業利益は国内・海外ともに堅調に推移し増益を見込む

(単位：億円)

	実績	22/3				23/3			
		前年同期間比		前回見込比		見込	前年同期間比		
		増減	率	前回見込	増減		増減	率	
売上高合計	2,245	122	6%	2,240	5	2,340	95	4%	
国内小計	1,744	22	1%	1,750	△6	1,800	56	3%	
物流ネットワーク	1,029	1	0%	1,030	△1	1,060	31	3%	
地域保管	714	21	3%	720	△6	740	26	4%	
海外	459	94	26%	445	14	496	37	8%	
その他・共通	43	7	19%	45	△2	44	1	3%	
営業利益合計	146	15	12%	148	△2	153	7	5%	
国内小計	134	14	11%	135	△1	140	6	4%	
物流ネットワーク	55	4	8%	55	0	57	2	3%	
地域保管	79	10	14%	80	△1	83	4	5%	
海外	21	7	47%	18	3	23	2	11%	
その他・共通	△9	△5	-	△5	△4	△10	△1	-	

今期見込（水産・畜産事業）

Compass Rose 2024



- 水産は商品構成の見直しを進め減収となるが、営業利益は前期並みを確保
- 畜産は国産生鮮品の強化や低収益商品の改善により増収・増益を見込む

(単位：億円)

		22/3					23/3		
		実績	前年同期間比		前回見込比		見込	前年同期間比	
			増減	率	前回見込	増減		増減	率
水産	売上高	677	46	7%	640	37	531	△146	△22%
	営業利益	10	4	83%	11	△1	10	0	4%
畜産	売上高	803	△38	△5%	820	△17	850	47	6%
	営業利益	12	△1	△10%	12	△0	16	4	37%

今期見込（営業利益の増減要因など）



営業利益の増減要因（21/3-23/3）

（単位：億円）

加工食品	
21/3 営業利益	172
増益要因	33
増収効果	27
価格改定効果	4
生産性改善	2
減益要因	△63
原材料・仕入コストの増減 （コストダウン含む）	△30
関係会社の業績影響額	△10
減価償却費増	△9
物流コストの増減	△6
円安による原材料・仕入コスト増	△4
その他	△4
22/3 営業利益	142
増益要因	93
価格改定効果	64
増収効果	18
関係会社の業績影響額	8
生産性改善	3
減益要因	△90
原材料・仕入コストの増減 （コストダウン含む）	△42
円安による原材料・仕入コスト増	△24
物流コストの増減	△8
広告宣伝費の増減	△7
減価償却費増	△6
その他	△3
23/3 営業利益見込	145

低温物流	
21/3 営業利益	131
増益要因	26
集荷増による業績影響額 （TC含む）	17
運送効率化	4
業務改善効果	3
その他	2
減益要因	△11
電力コスト増（純額）	△6
新設拠点稼働の費用等	△3
輸配送コスト増（純額）	△1
作業委託コスト増（純額）	△1
22/3 営業利益	146
増益要因	18
集荷増による業績影響額 （TC含む）	11
業務改善効果	3
運送効率化	3
その他	1
減益要因	△11
電力コスト増（純額）	△7
輸配送コスト増（純額）	△3
作業委託コスト増（純額）	△1
23/3 営業利益見込	153

営業外収支・特別損益の変動要因

（単位：億円）

	22/3		23/3	
	実績	前期比	見込	前期比
営業外収支	2	△3	4	1
主要項目				
金融収支	2	1	2	△0
持分法による投資損益	1	△2	4	2
特別損益	34	53	△7	△41
主要項目				
投資有価証券売却益	39	37	—	△39
固定資産売却損・除去損	△12	1	△6	6
減損損失	△1	10	△1	0
取用補償金	12	6	—	△12

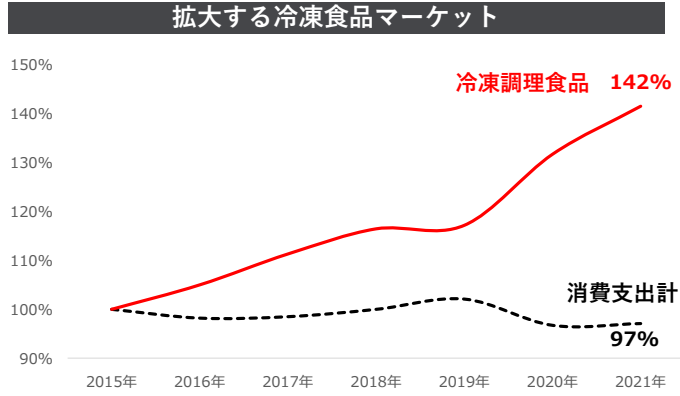
※特別利益の内容（22/3実績）

投資有価証券売却益 39億円

主に、出資していたインドのスタートアップ企業の株式売却益



Appendix



マクロ環境の変化

- ・慢性的な人手不足
- ・拡大する共働き世帯
- ・急速な超高齢化社会
- ・増加する単身世帯

コロナ禍によるシフト

- ・家庭内での食機会
- ・旅行・外食リベンジ消費
- ・在宅/出社のハイブリッドな働き方

新常態の変化を捉え、求められる機能価値を具現化することで、活躍の場がさらに広がる「冷凍食品」

各中計期間の業績の推移

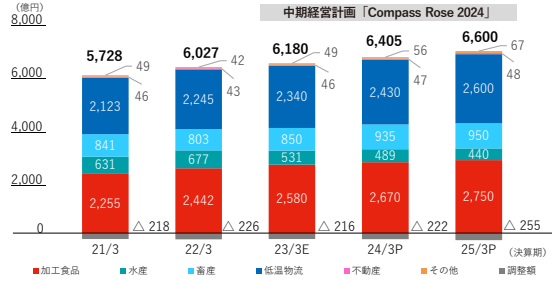


(単位: 億円)	energy 2012 (10-12年度)			RISING 2015 (13-15年度)			POWER UP 2018 (16-18年度)			WeWill 2021 (19-21年度)			Compass Rose 2024 (22-24年度)		
	11/3	12/3	13/3	14/3	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3	20/3	21/3	22/3	23/3E	24/3P	25/3P
加工食品事業	1,619	1,742	1,616	1,807	1,939	1,992	2,050	2,207	2,266	2,348	2,255	2,442	2,580	2,670	2,750
水産事業	668	657	637	686	687	688	694	715	712	658	631	677	531	489	440
畜産事業	783	756	755	801	895	920	881	904	911	883	841	803	850	935	950
低温物流事業	1,394	1,495	1,564	1,684	1,783	1,849	1,869	1,951	2,010	2,065	2,123	2,245	2,340	2,430	2,600
不動産事業	66	49	47	50	47	46	46	49	48	50	46	43	46	47	48
その他の事業	62	60	58	37	44	52	45	53	58	57	49	42	49	56	67
調整額	△ 215	△ 210	△ 200	△ 191	△ 196	△ 194	△ 189	△ 199	△ 204	△ 212	△ 218	△ 226	△ 216	△ 222	△ 255
売上高合計	4,378	4,549	4,477	4,874	5,200	5,354	5,397	5,680	5,801	5,849	5,728	6,027	6,180	6,405	6,600
加工食品事業	46	52	60	34	54	80	139	146	146	167	172	142	145	160	184
水産事業	6	2	1	4	2	7	8	3	2	4	5	10	10	10	10
畜産事業	4	5	5	1	4	4	16	13	15	9	13	12	16	19	20
低温物流事業	73	74	86	89	87	100	106	113	114	118	131	146	153	151	162
不動産事業	36	24	23	24	21	22	21	22	21	20	20	17	19	20	22
その他の事業	4	5	4	4	6	9	6	8	3	△ 3	△ 3	△ 3	△ 3	0	5
調整額	△ 2	0	0	1	0	△ 5	△ 3	△ 5	△ 6	△ 6	△ 8	△ 9	△ 25	△ 20	△ 33
営業利益合計	167	162	179	158	174	216	293	299	295	310	329	314	315	340	370
経常利益	161	153	172	144	169	214	291	307	299	318	335	317	319	347	378
親会社株主に帰属する当期純利益	40	79	98	89	95	135	188	191	199	196	212	234	212	224	245
総資産	2,846	2,905	2,979	3,185	3,420	3,385	3,462	3,673	3,773	3,900	4,057	4,276			
設備投資等 (リース資産を含む)	221	122	132	240	242	162	139	250	241	273	378	279	436	427	336
ROIC (%)															7%以上
自己資本比率 (%)	40.4	40.2	41.3	41.9	43.0	44.4	46.0	44.3	46.9	47.3	50.1	49.4			
営業利益率 (%)	3.8	3.6	3.8	3.1	3.3	4.0	5.4	5.3	5.1	5.3	5.8	5.2	5.1	5.3	5.6
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	10.9	10.9	11.3			10%以上
1株当たり純利益 (EPS)	1308	26.35	33.40	31.12	33.29	94.30	135.11	142.23	149.65	147.16	159.19	176.72			
1株当たり配当金 (DPS)	9	9	10	10	10	12	28	30	32	42	50	50	52		
期末日現在株価 (円)	355	388	561	436	674	916	2,754	2,940	2,728	3,055	2,849	2,369			

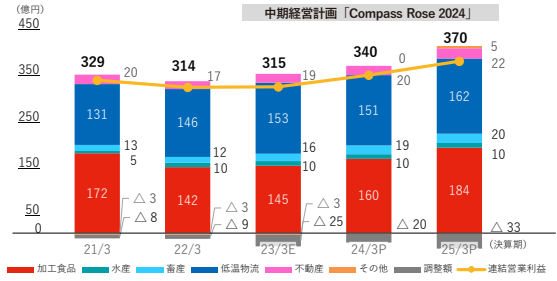
注: ①設備投資等には無形固定資産を含む
 ②13/3より、加工食品の売上高は、売上計上基準の変更(従来、販売費で計上していたものの一部を売上高から控除)による影響を反映
 ③16/3以前は、株式併合前の数値となります。



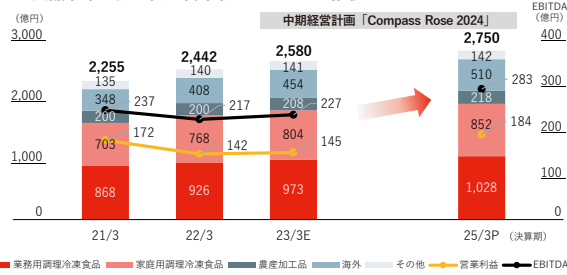
<セグメント別>売上高の推移



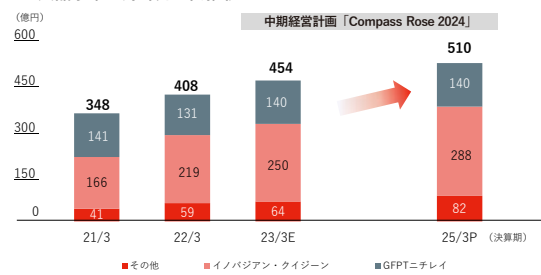
<セグメント別>営業利益の推移



<加工食品事業>売上高・営業利益・EBITDA推移

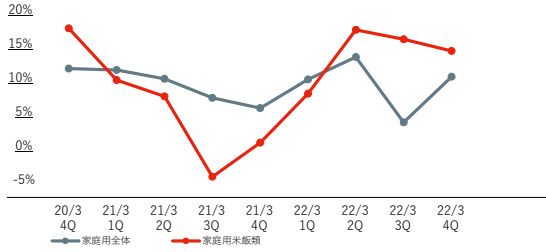


<加工食品事業>海外売上高推移

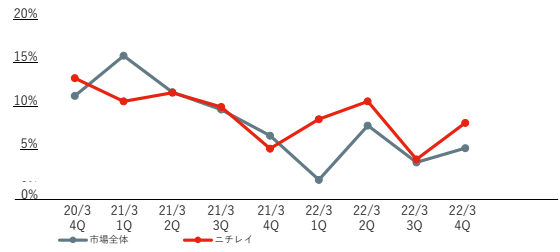




当社の家庭用調理冷食の売上高前年同四半期比の推移

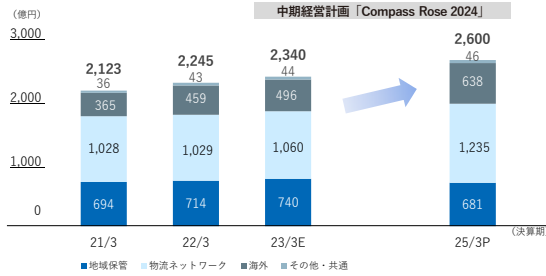


SCI 家庭用調理冷凍食品 100人当たり購入金額の前年同四半期比の推移

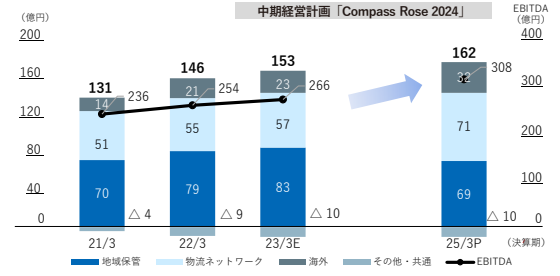


出典：インテージSCI（冷凍調理 100人当たり購入金額の前年同四半期比の推移。購入ルート＝生協店舗を含む）

<低温物流事業>売上高推移

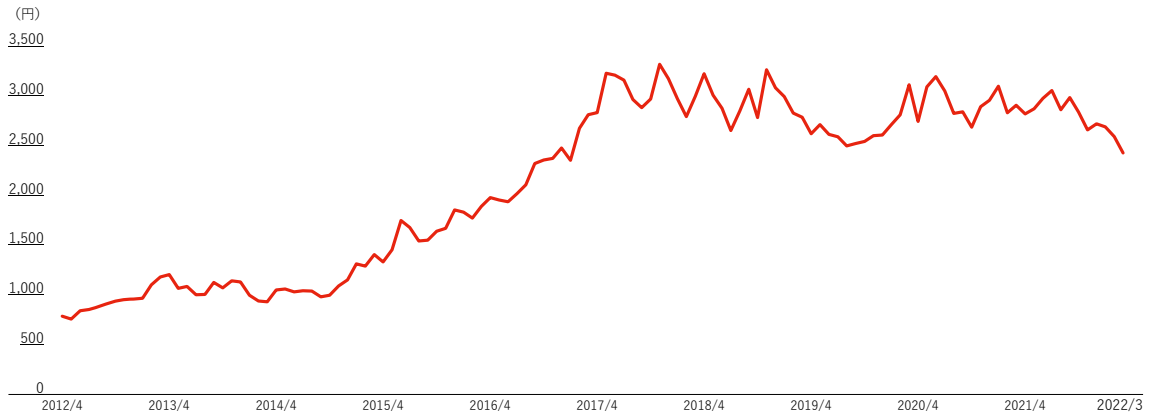


<低温物流事業>営業利益・EBITDA推移





過去10年間の株価推移



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に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。