



2025年3月期 通期決算・
ニチレイグループ中期経営計画
**Compass ×
Growth 2027**

2025年5月13日
株式会社ニチレイ



- ・ 25/3期は前回計画比では利益面で未達となったが、**売上高・営業利益ともに過去最高を更新**
- ・ **新たに長期経営目標「N-FIT2035」を制定。収益力の強化と資本効率の向上に向け、営業利益率10%、ROIC10%、海外売上高比率40%、営業利益CAGR8%以上を掲げる**
- ・ **新中期経営計画「Compass×Growth 2027」では、3つのグループ中期経営戦略である**
 - ①競争優位領域の深掘とグループシナジーの発揮
 - ②地域別戦略にもとづく海外事業拡大
 - ③人的資本経営の推進とグローバルガバナンス等の構築**を実行し、営業利益率7%、ROIC8%以上、海外売上高比率30%を目指す**

※前回計画：2025年3月期第3四半期での更新値

- 1 前期（2025年3月期）連結業績・今期（2026年3月期）計画（P4～9）
- 2 新長期経営目標「N-FIT 2035」（P10～11）
- 3 新中期経営計画「Compass×Growth 2027」（P12～32）
 - ・ Appendix（P33～59）

1 前期（2025年3月期） 連結業績・ 今期（2026年3月期） 計画

前期（2025年3月期）連結業績

おいしい瞬間を届けたい



- 前回計画比では利益面で未達となったが、売上高、営業利益、当期純利益、EPSは過去最高を更新

（単位：億円）

	25/3通期					営業利益率
	実績	前期比		前回計画比 ※		
		増減	率	計画	増減	
売上高	7,021	220	3%	7,000	21	
海外売上高	1,658	208	14%	1,656	2	
営業利益	383	14	4%	405	△22	5.5%
経常利益	399	16	4%	412	△13	
親会社株主に帰属する当期純利益	247	2	1%	260	△13	
EPS（円） ※	97.3	1.5	2%	101.9	△4.6	
EBITDA	626	15	2%	662	△36	
ROIC（%）	7.4%	△0.1ポイント	－	7.8%	△0.4ポイント	
ROE（%）	9.6%	△0.7ポイント	－	10%以上	△0.4ポイント	

※前回計画：2025年3月期第3四半期での更新値

※EPS：2025年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施したため、2024年3月期の期首に株式分割が行われたと仮定し算定

為替レート	25/3通期
米ドル／円	151.57
ユーロ／円	163.94
バーツ／円	4.30

※1月～12月までの期中平均で算出

前期（2025年3月期）連結業績【セグメント別】

おいしい瞬間を届けたい



- 前期比では加工食品事業が7%増収、8%増益で大きく伸長
- 前回計画比では主力2事業の第4四半期での一過性のマイナス影響などにより、営業利益が22億円未達

(単位: 億円)

		25/3通期					営業 利益率
		実績	前期比		前回計画比		
			増減	率	計画	増減	
	加工食品	3,116	207	7%	3,130	△14	
	水産	587	△29	△5%	550	37	
	畜産	674	△144	△18%	680	△6	
	低温物流	2,783	209	8%	2,790	△7	
	不動産	52	7	16%	46	6	
	その他	65	△3	△5%	71	△6	
	調整額	△255	△27	—	△267	12	
売上高合計		7,021	220	3%	7,000	21	
	加工食品	188	14	8%	205	△17	6.0%
	水産	14	8	139%	13	1	2.4%
	畜産	11	0	4%	10	1	1.6%
	低温物流	157	△1	△1%	165	△8	5.7%
	不動産	19	2	15%	19	0	36.6%
	その他	11	△2	△15%	12	△1	16.8%
	調整額	△17	△8	—	△19	2	—
営業利益合計		383	14	4%	405	△22	5.5%

【前期比】

● 加工食品事業

コスト高騰が継続したが、価格改定を着実に実行するとともに主力商品や高付加価値商品の販売に注力し、営業利益は過去最高を更新

● 低温物流事業

国内ではコスト高影響を適正料金収受にて軽減し、輸配送事業などの取扱いが伸長したことで増益も、欧州でのCSRD費用の発生などにより、営業利益全体では前期並み

【前回計画比】

● 加工食品事業

主力商品の商品規格変更時の販促制限や農産加工品の調達不安定化による販売数量減に加え、工場の設備トラブルによる米飯類の生産性悪化やガバナンス対応費用が発生したことにより、営業利益は計画未達

● 低温物流事業

国内での集荷拡大に努めるも、畜産品・農産品の取り扱い低迷や輸入貨物の入船遅れの影響などにより在庫水準が想定を下回ったことにより、営業利益は計画未達

今期（2026年3月期）連結業績予想

おいしい瞬間を届けたい



- 海外売上高は、北米事業と欧州事業が伸長し5%増収を見込む
- 営業利益は、主力事業の収益改善が進み前期比で17%増益を見込む
- ROICは8%、EPSは118円を見込む

（単位：億円）

	26/3通期			
	計画	前期比		営業 利益率
		増減	率	
売上高	7,000	△21	△0%	
海外売上高	1,740	82	5%	
営業利益	450	67	17%	6.4%
経常利益	458	59	15%	
親会社株主に帰属する 当期純利益	295	48	19%	
EPS（円） ※	117.7	20.4	21%	
EBITDA	678	52	8%	
ROIC（%）	8.0%	0.6ポイント		
ROE（%）	10%以上			

想定為替レート	26/3通期
米ドル／円	150.00
ユーロ／円	160.00
バーツ／円	4.40

（単位：億円）

減価償却方法の変更等に 伴う影響額	26/3通期
食品事業	16
低温物流事業	24
その他	1
合計	41

※EPS：2025年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施したため、2025年3月期の期首に株式分割が行われたと仮定し算定

今期（2026年3月期）連結業績予想【セグメント別】

おいしい瞬間を届けたい



- 売上高は、加工食品・低温物流事業で増収を見込むが、水産・畜産事業での構造改革を継続するため、全体では前期並みを想定

（単位：億円）

		2 6 / 3通期			営業利益率
		計画	前期比		
			増減	率	
食品	食品	4,120	△219	△5%	
	加工食品	3,295	179	6%	
	水産	400	△187	△32%	
	畜産	458	△216	△32%	
	調整額	△33	5	－	
	低温物流	2,910	127	5%	
	不動産	48	△4	△7%	
	その他	72	7	11%	
	調整額	△150	68	－	
	売上高合計	7,000	△21	△0%	
食品	食品	242	29	14%	5.9%
	加工食品	226	38	20%	6.9%
	水産	10	△4	△29%	2.5%
	畜産	5	△6	△54%	1.1%
	調整額	0	0	－	－
	低温物流	198	41	26%	6.8%
	不動産	18	△1	△5%	37.5%
	その他	11	0	1%	15.3%
	調整額	△19	△2	－	－
	営業利益合計	450	67	17%	6.4%

今期（2026年3月期）営業利益計画増減要因

おいしい瞬間を届けたい



(単位：億円)

加工食品

水産

畜産

低温物流

その他

不動産・調整額

+38

△4

△6

+41

+0

△3

450

383

25/3
通期

26/3E
通期

加工食品

主力商品の増収効果や生産性の改善、北米事業の回復に加え、減価償却方法の変更により38億円の増益

水産

食品統合に向けた加工食品事業への一部事業移管に伴う影響などにより4億円の減益

畜産

構造改革を優先し、低収益商材の大幅削減により6億円の減益

低温物流

国内の基盤拡充や海外事業の伸長、減価償却方法の変更により41億円増益

不動産・調整額

DXやサステナビリティ関連などの戦略費用の増加

2 新長期経営目標「N-FIT 2035」

	2035 年目標	参考： 改定後2030 年目標
営業利益率	10%	8%
ROIC	10%	9%
海外売上高 比率	40%	35%
営業利益 CAGR 2025年3月期実績比	8%以上	—

グループ長期経営戦略

ー収益力の強化と資本効率の向上ー

- 1 競争優位とシナジー効果のさらなる発揮
- 2 海外事業拡大スピードの加速
- 3 グローバル経営基盤の強化
- 4 企業価値向上に資する環境負荷低減
- 5 社会課題解決に繋がるビジネスモデルの確立

3 新中期経営計画「Compass × Growth 2027」

「Compass × Growth 2027」には、
前中期経営計画「Compass Rose 2024」で取り組んできた社会的価値と経済的価値の向上とともに、
新長期経営目標「N-FIT 2035」の実現へ向け、
ニチレイグループが世界で必要不可欠な存在として成長を遂げていくための想いが込められている

中期経営計画「Compass Rose 2024」振り返り

おいしい瞬間を届けたい



- 国内での資本効率の改善と、海外での計画を上回る伸長により過去最高の業績を達成
- 海外事業の収益性の向上は継続課題

(単位: 億円)

	25/3実績	当初中計	計画比
売上高合計	7,021	6,600	421
海外売上高	1,658	1,300	358
営業利益合計	383	370	13
経常利益	399	378	21
親会社株主に帰属する 当期純利益	247	245	2
EPS (円) ※	97.3	95円以上	2.3
EBITDA	626	650	△24
ROIC (%)	7.4%	7%以上	0.4ポイント
ROE (%)	9.6%	10%以上	△0.4ポイント

※EPS：2025年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施したため、当初中計初年度となる、2023年3月期の期首に株式分割が行われたと仮定し算定

重点施策	成果	課題
1. 主力事業の成長と低収益事業の改善	- 価格改定、適正料金の収受 - 戦略カテゴリーへの集中と冷凍食品物流プラットフォームの基盤整備 - 海外売上高の向上	- 海外事業の収益性の向上 - インフレへの対応
2. 事業ポートフォリオ管理	- ROICの浸透・向上 - 主力事業への積極的な投資 - 水産・畜産事業での構造改革の実行	食品事業と低温物流事業におけるシナジーのさらなる創出
3. 新たな価値の創造	- 加工食品・水産・畜産事業の付加価値商品の拡大 - トラックドライバー2024年問題に対応する輸配送基盤の構築	既存領域以外での新たな価値に繋がる事業確立
4. ESG対応の強化	気候変動(自社でのCO2排出量削減)、人権対応、サステナビリティ推進体制の構築	- 環境投資の遂行 - 人的資本開示の改善

グループ中期経営戦略

ー収益力の強化と資本効率の向上ー

1 競争優位領域の深掘とグループシナジーの発揮

- チキン加工品・米飯類／冷凍食品物流プラットフォーム
- 食品事業統合

2 地域別戦略にもとづく海外事業拡大

- 欧州、ASEAN、北米

3 人的資本経営の推進とグローバルガバナンス等の構築

- 人財の確保・育成／エンゲージメント
- 地域統括会社新設

新中期経営計画（財務・非財務目標）

おいしい瞬間を届けたい



- 営業利益率は7%、ROICは8%以上、ROEは10%以上を目指す
- グローバル展開の加速により海外売上高比率は30%まで向上

（単位：億円）

	財務目標	25/3 実績	28/3 目標	25/3比	CAGR
成長性	売上高	7,021	8,000	979	4.4%
	海外売上高比率	23.6%	30.0%	6.4ポイント	—
収益性	営業利益	383	560	177	13.5%
	営業利益率	5.5%	7.0%	1.5ポイント	—
	親会社株主に帰属する当期純利益	247	380	133	15.4%
	EPS（円）※	97.3	151.7	54.3	15.9%
	EBITDA	626	835	209	10.1%
効率性	ROIC	7.4%	8%以上	—	—
	ROE	9.6%	10%以上	—	—

非財務目標(28/3)

従業員
エンゲージメント
スコア

75pt

人財投資額

16億円

CO2排出量
削減率
(Scope1+2)

△27%

再生可能
エネルギー率

53%

人々の“こころ”と“からだ”
の健康や地球環境に対して
付加価値を生み出す商品・
サービス

800億円

※EPS：2025年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施したため、2025年3月期の期首に株式分割が行われたと仮定し算定

- 競争優位領域における施策を強化し、収益力の向上を図る

食品事業

チキン加工品

米飯類

- 新設・増設した生産設備の稼働を高め、生販利益を最大化
- 健康価値商品の強化

食品事業統合

- 調達力強化と顧客獲得力の向上

低温物流事業

冷凍食品物流
プラットフォーム

リテール事業
(NL+LiNK)

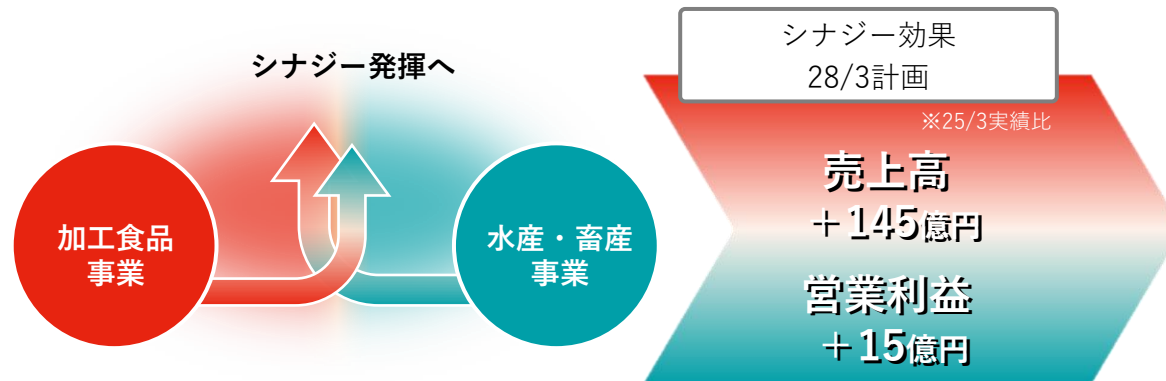
- 輸配送ネットワークを活かした冷凍食品物流プラットフォームを拡充し、顧客の物流効率化・安定化を実現
- リテール事業での価値提供の高度化による顧客基盤の拡大

グループ中期経営戦略（グループシナジーの発揮－食品事業統合－）

おいしい瞬間を届けたい



● グループシナジー発揮に向けた調達・販売体制の強化



（単位：億円）

		25/3 実績	28/3 計画
食品合計	売上高	4,339	4,450
	営業利益	213	287
	営業利益率	4.9%	6.4%

グローバルでの事業機会の創出

- ・北米での業務用向け水産品の販売拡大
- ・輸出機能の強化

原材料調達力の強化による リスク低減

- ・主にチキンを中心とした安定的な原材料の調達確保

顧客獲得力の向上

- ・相互の販路活用による販売体制の強化
- ・加工度（素材・軽加工品・完成品）の異なる商品ラインアップの拡充

各事業の強み

食品事業

- ・素材の専門知識、調達のノウハウ
- ・おいしさの再現性
- ・ニーズを具現化する開発力
- ・業態に合わせた提案力（顧客基盤）

冷凍食品売上高
（国内）

No.1

低温物流事業

- ・国内No.1の低温物流ネットワーク
- ・幅広く細かなニーズに対応できるオペレーション力
- ・全体最適物流を実現するソリューション力

冷蔵倉庫設備能力
国内シェア

No.1

各々の規模の優位性を活かしてグループシナジーを発揮

- ・ 食品工場と冷蔵倉庫を近隣に設置することで、工場から冷蔵倉庫までの物流の効率化に寄与
 - 食品事業の貨物がベースカーゴとなり配送の効率化・安定化を実現
 - 幹線基盤を活かしたさらなる顧客獲得を実現

今後の戦略

新中期経営計画では、国内は首都圏、九州エリアでの設備投資を予定



グループ中期経営戦略 (地域別戦略にもとづく海外事業拡大)

おいしい瞬間を届けたい



- 地域に応じた戦略を遂行し、海外での事業を拡大する

欧州

食品事業

- 低温物流とのシナジー発揮が見込まれる地域への事業進出

低温物流事業

- 主要港湾でのワンストップサービスのさらなる拡充と保管・輸配送事業基盤強化による収益力拡大

北米

食品事業

- 開発・生産機能の基盤強化
- 食品統合による水産品の販路拡大

ASEAN

食品事業

- 生産機能の整備による収益安定化

低温物流事業

- 保管・運送ワンストップサービスの拡充や今後の事業成長に向けたクロスボーダー物流網の構築



グループ中期経営戦略 (地域別戦略にもとづく海外事業拡大・財務目標)

おいしい瞬間を届けたい



- 海外事業においては、引き続き規模の拡大を図りつつ収益性の改善も進めていく

※ptはポイント (単位：億円)

	売上高											
	日本			海外			地域間消去等			合計		
	25/3実績	28/3計画	増減	25/3実績	28/3計画	増減	25/3実績	28/3計画	増減	25/3実績	28/3計画	増減
うち加工食品	2,431	2,769	338	1,041	1,323	282	△356	△442	△86	3,116	3,650	534
うち低温物流	1,903	2,034	131	832	1,030	198	48	56	8	2,783	3,120	337
グループ合計	5,421	6,031	610	1,936	2,437	501	△337	△468	△132	7,021	8,000	979

	営業利益											
	日本			海外			地域間消去等			合計		
	25/3実績	28/3計画	増減	25/3実績	28/3計画	増減	25/3実績	28/3計画	増減	25/3実績	28/3計画	増減
うち加工食品	125	176	52	65	90	24	△2	△3	△0	188	263	76
利益率	5.1%	6.4%	1.3pt	6.3%	6.8%	0.5pt	—	—	—	6.0%	7.2%	1.2pt
うち低温物流	144	177	33	34	65	31	△20	△16	4	157	226	69
利益率	7.6%	8.7%	1.1pt	4.1%	6.3%	2.2pt	—	—	—	5.7%	7.2%	1.6pt
グループ合計	302	418	116	103	161	58	△22	△18	4	383	560	177
利益率	5.5%	6.9%	1.4pt	5.3%	6.6%	1.3pt	—	—	—	5.5%	7.0%	1.5pt

● 仕組みの構築・展開により経営戦略と連動した人財確保・育成を図る

前中計までの成果と課題

成果

DE&I

推進体制の構築、女性管理職
比率の増加

海外人財

海外ガバナンス人財の計画的な
育成に着手



課題

海外人財

グループで連携した育成計画

中期経営計画「Compass×Growth2027」重点施策

経営 人財

グループ共通の評価制度導入

- 採用や育成に活用し人財の計画的な確保・育成に繋げる

海外 人財

グローバルジョブグレーディングの導入・展開

- 適正処遇・適正配置を仕組み化する

海外人財プールを形成、計画的な採用・育成の実行

- 成長戦略を見据えた人財ポートフォリオを作成する
- グループ合同での育成計画を構築・実行する

エンゲージメントを高め求心力強化へ

- サーベイで抽出された課題へのPDCAサイクルを通し、着実にエンゲージメントを高めていく

ニチレイ
グループを
牽引する人財の
確保・育成

エンゲージメント強化
(インナーブランディング)

● エリア特性に応じたグローバルガバナンス・内部監査体制などを構築

前中計までの成果と課題

成果

持株会社における定期的な取締役会の実行評価と課題点の改善



課題

グローバルガバナンス体制の構築など

中期経営計画「Compass×Growth2027」重点施策

ガバナンス体制の構築

地域統括機能の設置

- 欧州の中間持株会社で得たノウハウを活用し、ASEANにおいても管理統括会社の設置を行い、さらに他の地域での設置も検討

内部監査・内部統制の強化

実効性の高い監査・内部統制の構築

- 地域統括会社と連動した実効性の高い監査体制の構築
- 海外子会社に対する要求事項を具体化し現地における内部統制強化を促進

経営情報の一元管理体制の構築

標準化されたデータ基盤の整備・活用で意思決定・対応を迅速化

- グローバルでの情報の標準化と効率的なデータ収集体制を構築し、開示対応のみならず経営の意思決定・対応の迅速化に繋げる

- 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や株主還元に配分
- D/E レシオは、財務健全性や資本効率性の観点から0.5倍を目安としつつ、インオーガニック成長で大規模な資金調達の必要性が発生した場合にはレバレッジを掛け負債を有効活用

キャッシュ・イン

営業CF
1,700億円
(1,535億円)

借入金の増減等

キャッシュ・アウト

設備投資
1,270億円
(962億円)

株主還元
365億円～
(396億円)

M&Aなどの成長戦略投資
300～500億円

オーガニック成長のための設備投資

- 国内は食品と低温物流の求心力を加速させる成長投資を継続
- 海外は収益力を高めるための積極的な投資を実施
- サステナビリティ経営を促す環境投資を継続

単位：億円	26/3E	3か年累計
成長投資	258	658
環境投資	44	137
その他	162	475
合計	465	1,270

単位：億円		26/3E	3か年累計
国内	食品	166	394
	低温物流	74	436
	その他	32	112
	合計	272	942
海外	食品	32	70
	低温物流	159	256
	その他	1	2
	合計	193	328
合計	食品	198	463
	低温物流	233	693
	その他	34	114
	合計	465	1,270

インオーガニック成長のための戦略投資

- グローバル展開の加速を目指し、機動的に海外でのM&Aを実施
- M&Aでは収益の最大化の確実性と既存ビジネスとの親和性の高さを考慮

※ ()内は前中計の数値を表示

株主還元

おいしい瞬間を届けたい



● 株主価値の最大化のため還元方針を更新

配当方針

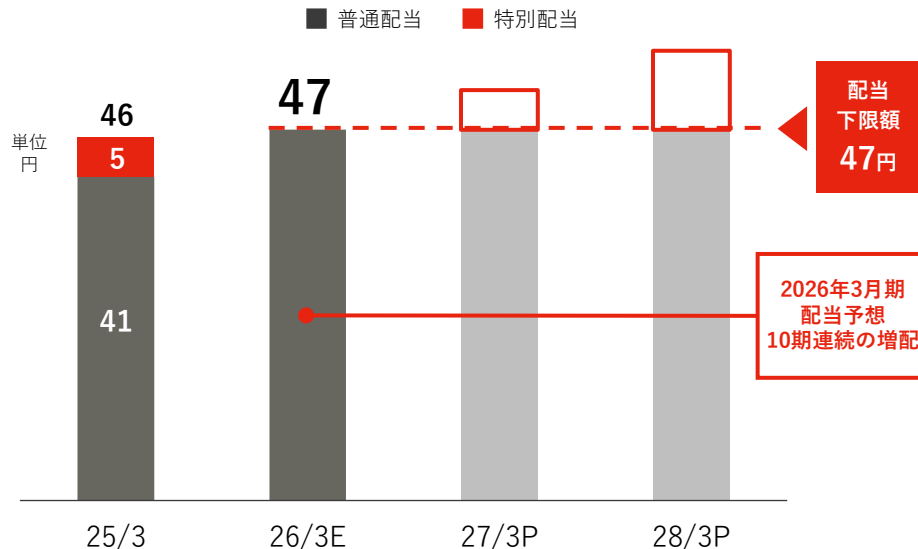
DOE4.0%を目安から
DOE4.0%を下限とする累進配当へ変更し、
安定した増配を実施

自己株式取得

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

各中計期間の株主還元の推移

	WeWill 2021	Compass Rose 2024	Compass × Growth 2027 (計画)
配当金支払額（億円）	177	246	365
自己株式取得額（億円）	100	150	
総還元性向	43%	56%	



※当社は2025年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施したため、25/3期の1株当たり年間配当金は、2025年3月期の期首に株式分割が行われたと仮定して算出した金額を記載。なお、株主分割前の実際の年間配当金は92円となる（普通配当82円、特別配当10円）

統合

グループシナジー発揮に向けた調達・販売機能の体制構築を加速

P17

国内

戦略カテゴリーへの資源集中と
業態別販売構成の見直し

基本戦略と概要

加工食品

- 戦略カテゴリーへの資源集中と拡大 P26
- 健康価値の創造の強化
～栄養素のONとOFF～

水産・畜産

- 商品の選択と業態別販売構成の見直し
- 構造改革の徹底
～低収益商材の削減の継続～

海外

既存事業の基盤強化と
インオーガニック成長機会の創出

基本戦略と概要

加工食品

- 開発・生産機能の基盤強化と
市場開拓 P27

北米

水産

- 業務用向け水産品の販売拡大 P17

タイ

加工食品

- 生産機能の整備による収益性安定化 P27

欧州

- 成長機会が見込まれる地域への事業進出

基盤づくり

成長を支えるための経営基盤の強化

- 戦略カテゴリーでの開発・DX化の加速
- 経済的価値と社会的価値の連動性を高めるブランディングの構築

●戦略カテゴリーへの資源集中と拡大

カテゴリー・ポートフォリオの再構成を支える生産機能整備

- ✓ 戦略カテゴリーであるチキン加工品、米飯への投資を強化（国内、タイ）
- ✓ 生産機能に関する長期的な投資方針の設定
 - ・低温物流事業との連携性の高いエリアに重点投資
 - ・海外での大型投資の割合を拡大

高付加価値商品の拡大

- ✓ 米飯類
 - ・パーソナルユース形態での商品開発
 - ・顧客で調理アレンジが可能な外食向け商品開発の加速
- ✓ チキン加工品
 - ・未商品化部位を加工し畜産事業の販路で販売
- ✓ スナック類や需要が堅調な個食麺類の開発強化

食品事業統合 P17
「顧客獲得力の向上」に連動

ブランディング強化

- ✓ 主力商品のプロモーションの強化や顧客との相互コミュニケーションによるブランド認知度の向上

売上高構成比に見る
カテゴリー・ポートフォリオの変化
ー国内の食品事業全体ー

チキン加工品

米飯類

25/3 実績

40%



28/3 目標

約50%へ

北米《加工食品》

イノバジアン・クイジーン社&ニチレイサクラメントフーズ社（ICE & NISA）

●開発・生産機能の基盤強化と市場開拓

北米と日本のシナジーによる開発の推進

- ✓ 北米現地のマーケティング力と日本国内の商品開発力・装置開発力の連携によるラインアップの拡充
- ✓ 人手不足を受けた店内調理が不要な惣菜・外食業態向けの業務用商品の開発を強化
- ✓ チキン加工品の生産機能保有の検討

新規顧客の開拓とブランド定着への注力

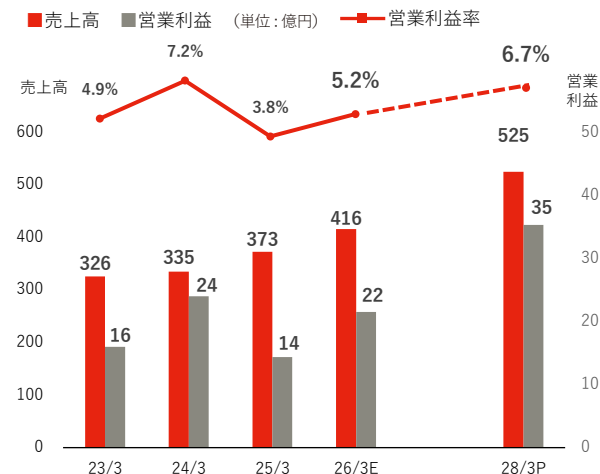
- ✓ アジアンブランドは未参入の大手量販店への営業に注力
- ✓ ラテンブランドは回転数向上に向けたプロモーションを実施

タイ《加工食品》

●生産機能の整備による収益性安定化

- ✓ 副産物の加工度を高める生産機能を増強し収益の安定性を向上

ICE & NISAの売上高・営業利益推移



【食品事業 《加工食品事業》】 財務目標

おいしい瞬間を届けたい

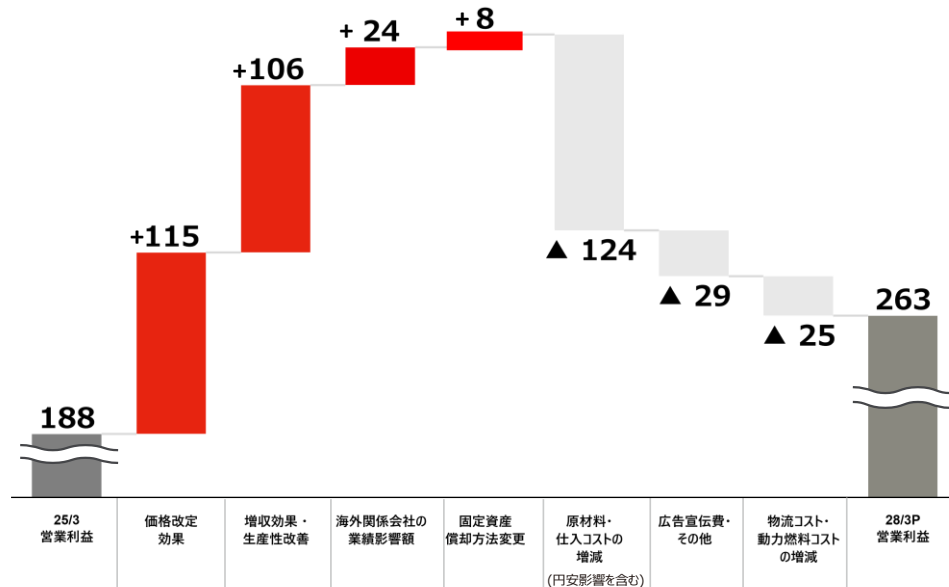


(単位: 億円)

		25/3 実績	28/3 計画	増減	CAGR	28/3 営業 利益率
加工食品	売上高合計	3,116	3,650	534	5.4%	
	国内	2,431	2,769	338	4.4%	
	家庭用調理品	935	1,063	128	4.4%	
	業務用調理品	1,100	1,266	166	4.8%	
	農産加工品	244	266	23	3.0%	
	その他	150	174	24	5.2%	
	海外	1,041	1,323	282	8.3%	
	調整額	△356	△442	△86	—	
	営業利益合計	188	263	76	11.9%	7.2%
	国内	125	176	52	12.2%	6.4%
	海外	65	90	24	11.0%	6.8%
	調整額	△2	△3	△0	—	—

中計期間の営業利益の主な増減要因

(単位: 億円)



【低温物流事業】事業別戦略—概要

おいしい瞬間を届けたい



国内

次世代に向けた事業基盤整備と
収益力強化

基本戦略と概要

- 冷凍食品物流プラットフォームの拡大
- 持続可能な輸配送基盤の拡充
- リテール事業の提供価値高度化による顧客基盤の拡大
- 事業環境変化に応じた適正料金収受の継続

海外

欧州事業の持続的な成長と
ASEAN事業の飛躍に向けた整備

基本戦略と概要

欧州

- 事業基盤のさらなる拡充と収益力の強化

- 拡大する低温物流ニーズの着実な取り込み

ASEAN

- 事業の飛躍的成長に向けた整備

基盤づくり

様々な課題への対応を可能とする強靱な事業体制の構築

- DX、サステナビリティ、R&D、人財への投資加速

【低温物流事業】事業別戦略—国内

おいしい瞬間を届けたい



次世代に向けた事業基盤整備と収益力強化

- 主要港湾地区や中核エリア戦略重要拠点と全国を網羅する輸配送ネットワーク機能を発展させ、事業の競争優位性を高める

冷凍食品物流 プラットフォーム拡大

顧客誘致による取り扱い物量の拡大
倉庫や車両などの共同化基盤の拡充（自社・他社アセット活用）

持続可能な 輸配送基盤の拡充

東名阪を中心とした「SULS（サルス）」路線のさらなる拡大と
地域内支線（短距離）路線の拡大

リテール事業の価値提供の 高度化による顧客基盤の拡大

東北エリアにおける「NL+LiNk（エヌエルリンク）」の確立
および他地域への横展開

28/3 売上高目標（25/3比）

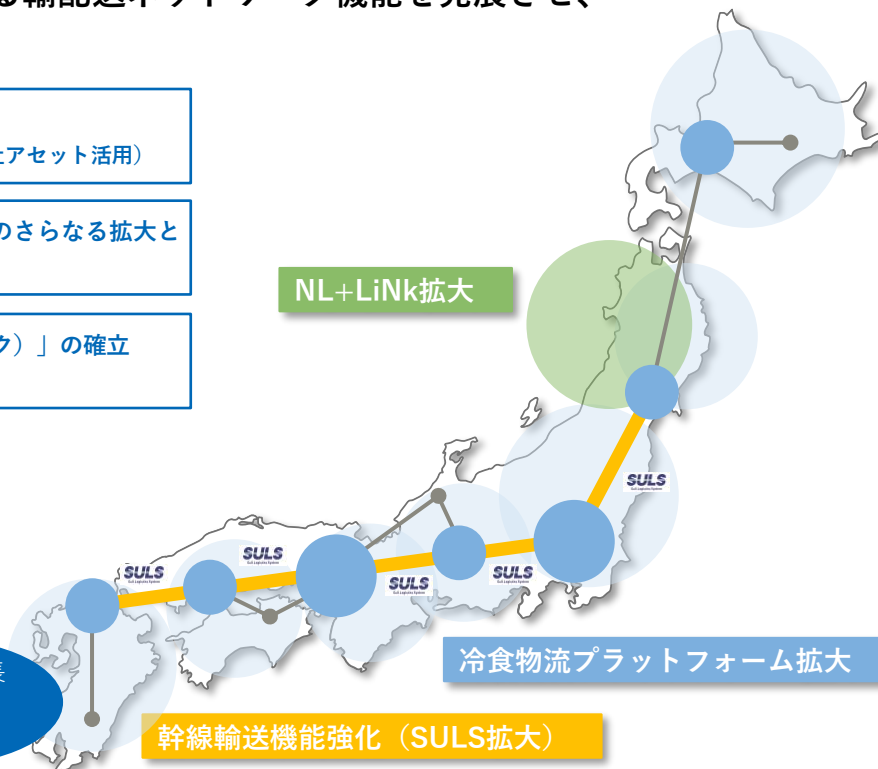
国内事業	2,034億円 (+131億円)
冷凍食品物流プラットフォーム関連	(+40億円)
リテール事業	(+25億円)

国内売上伸長の
ドライバー

NL+LiNk拡大

冷食物流プラットフォーム拡大

幹線輸送機能強化（SULS拡大）



欧州事業の持続的な成長とASEAN事業の飛躍に向けた整備

欧州

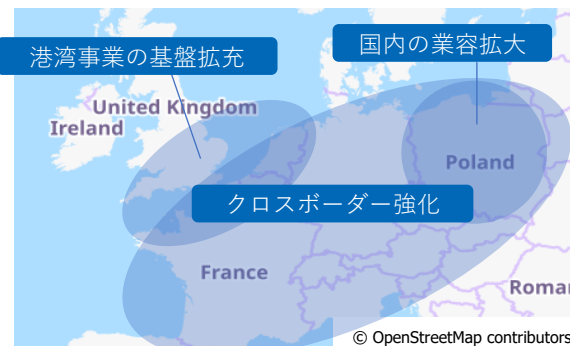
事業基盤のさらなる拡充と収益力の強化

- ✓ 主要港湾での設備能力の増強によるワンストップサービスのさらなる拡充
- ✓ クロスボーダー（広域輸送）拡大による収益力強化
- ✓ ポーランドにおける保管・輸配送事業の基盤強化を通じたさらなる業容拡大

28/3 売上高目標

874億円

(25/3比 + 125億円)



ASEAN

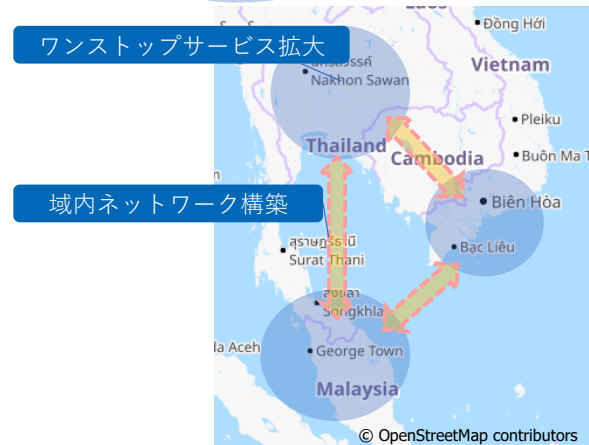
拡大する低温物流ニーズの着実な取り込み

- ✓ 高品質な物流サービスの提供および営業強化による集荷拡大
- ✓ タイ・マレーシア・ベトナム各国内における保管・運送ワンストップサービスのさらなる拡大

28/3 売上高目標

78億円

(25/3比 + 52億円)



事業の飛躍的成長に向けた整備

- ✓ ASEAN域内ネットワーク構築に向けたクロスボーダー輸送ニーズの探索
- ✓ M & A機会の探索

【低温物流事業】財務目標

おいしい瞬間を届けたい

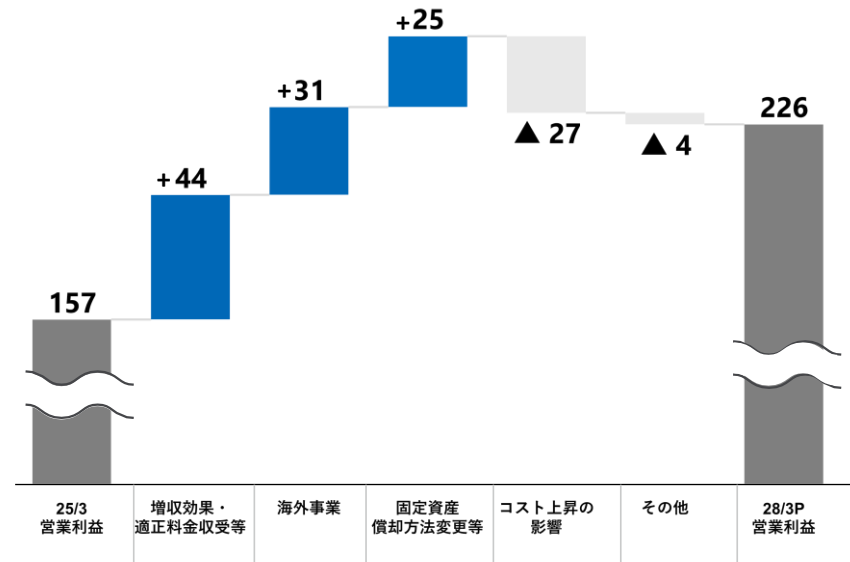


(単位：億円)

		25/3 実績	28/3 計画	増減	CAGR	28/3 営業 利益率
低温物流	売上高合計	2,783	3,120	337	3.9%	
	国内事業	1,903	2,034	131	2.2%	
	保管	676	716	40	1.9%	
	輸配送	351	385	34	3.1%	
	リテール	612	637	25	1.4%	
	3PL	264	296	32	3.9%	
	海外事業	832	1,030	198	7.4%	
	その他・共通	48	56	8	5.4%	
	営業利益合計	157	226	69	12.8%	7.2%
	国内事業	144	177	33	7.1%	8.7%
	海外事業	34	65	31	24.5%	6.3%
	その他・共通	△20	△16	4	—	—

中計期間の営業利益の主な増減要因

(単位：億円)



Appendix

リスク

気候変動をはじめとした
原材料の調達リスク

(国内)少子高齢化による
消費構造の変化

地政学リスク

機会

人手不足への対応

経済成長

世帯の多様化、
生活スタイルの変化



健康・高品質志向
サステナビリティへの
意識の高まり



- 冷凍食品に対する需要拡大
- 低温物流市場拡大(今後10年で年平均14.5%成長見込み)



- グループ一体となり気候変動への取り組みを加速する

前中計までの成果と課題

成果

目標を上回る
再エネ率(国内)を達成
(当初目標16%⇒23%)



課題

- ① 効率的な環境投資
- ② 海外拠点での再エネ施策の不足

中期経営計画「Compass×Growth2027」活動方針

1. CO₂排出量削減の手法多様化・効率的な環境投資

既存の手法

- 省エネルギー設備の導入
- 非化石証書・グリーン電力証書の購入
- 太陽光設備の導入 など

+

新規手法

- ICPの導入、カーボンクレジット検討
- グループシナジーを活かした削減策
- 新技術のサービス導入検討 など

各手法の費用対効果を
勘案し、効率的に環境
投資を進めていく

2. CO₂排出量削減強化の範囲拡大

- 海外拠点においてもCO₂排出量の削減強化を進める。
- 再生可能エネルギーの導入促進から開始する。



目指す姿

28/3P

スコープ
1+2

△27%

グループ全体で
排出量を
削減できる体制を
構築する

- 経営・事業に組込まれたDXを通じイノベーションを加速させ、さらなる成長に繋げていく

前中計までの成果と課題

成果

従業員デジタルリテラシーの向上

人手不足、業務効率化の改善

スマートファクトリー導入
トラックドライバー2024年問題への対応



課題

個別事業での最適化は進んだが、グローバル・社外・パートナーを含めた最適化の取り組みが必要

全社

データを活用した意思決定の高速化

- 意思決定基準の可視化
- デジタルマーケティング
- ダッシュボードによる部門横断でのデータ活用・意思決定

生成AI導入・利用促進

- 汎用的な生成AI活用に加え、業務データを活用した生成AIの展開

グローバルでの財務・非財務情報の収集・開示

デジタル人財の育成

- 高度デジタル人財
- DXコミュニティの活用

中期経営計画「Compass × Growth2027」活動方針

食品事業

スマートファクトリーの加速

- 製造工程の自動化や管理部門の集約化などキューレイでの導入ノウハウの横展開を進め、事業全体で生産性の改善を図る



低温物流事業

省力化・デジタル化促進による経営基盤強化

- R&Dセンターでの技術検証の加速、省力化パターンの構築と横展開推進
- モデル拠点運用横展開による作業デジタル化率向上



新中期経営計画 | 計画の推移

おいしい瞬間を届けたい



(単位: 億円)

	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)			Compass × Growth 2027 (25-27年度)		
	14/3	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3	20/3	21/3	22/3	23/3	24/3	25/3	26/3E	27/3P	28/3P
食品事業												4,339	4,120	4,181	4,450
加工食品事業	1,807	1,939	1,992	2,050	2,207	2,266	2,348	2,255	2,442	2,757	2,909	3,116	3,295	3,430	3,650
水産事業	686	687	688	694	715	712	658	631	677	690	616	587	400	350	380
畜産事業	801	895	920	881	904	911	883	841	803	858	818	674	458	434	453
調整額												△38	△33	△33	△33
低温物流事業	1,684	1,783	1,849	1,869	1,951	2,010	2,065	2,123	2,245	2,442	2,574	2,783	2,910	2,994	3,120
不動産事業	50	47	46	46	49	48	50	46	43	45	45	52	48	49	50
その他の事業	37	44	52	45	53	58	57	49	42	61	68	65	72	478	583
調整額	△191	△196	△194	△189	△199	△204	△212	△218	△226	△231	△228	△218	△150	△201	△202
売上高合計	4,874	5,200	5,354	5,397	5,680	5,801	5,849	5,728	6,027	6,622	6,801	7,021	7,000	7,500	8,000
食品事業												213	242	255	287
加工食品事業	34	54	80	139	146	146	167	172	142	140	174	188	226	239	263
水産事業	4	2	7	8	3	2	4	5	10	10	6	14	10	9	13
畜産事業	1	4	4	16	13	15	9	13	12	10	10	11	5	7	12
調整額												△0	0	0	0
低温物流事業	89	87	100	106	113	114	118	131	146	151	158	157	198	211	226
不動産事業	24	21	22	21	22	21	20	20	17	18	17	19	18	19	20
その他の事業	4	6	9	6	8	3	△3	△3	△3	8	13	11	11	34	46
調整額	1	0	△5	△3	△5	△6	△6	△8	△9	△7	△9	△17	△19	△20	△19
営業利益合計	158	174	216	293	299	295	310	329	314	329	369	383	450	500	560
経常利益	144	169	214	291	307	299	318	335	317	334	383	399	458	512	571
親会社株主に帰属する当期純利益	89	95	135	188	191	199	196	212	234	216	245	247	295	340	380
総資産	3,185	3,420	3,385	3,462	3,673	3,773	3,900	4,057	4,276	4,573	4,852	4,992			
設備投資等 (リース資産を含む)	240	242	162	139	250	241	273	378	279	304	313	345	465	396	410
ROIC (%)	4.2	4.3	5.9	8.0	8.1	7.8	7.6	7.5	7.8	6.9	7.5	7.4	8.0	8%以上	
自己資本比率 (%)	41.9	43.0	44.4	46.0	44.3	46.9	47.3	50.1	49.4	49.1	52.2	52.1			
営業利益率 (%)	3.1	3.3	4.0	5.4	5.3	5.1	5.3	5.8	5.2	5.0	5.4	5.5	6.4	6.7	7.0
ROE (自己資本利益率) (%)	6.9	6.8	9.1	12.1	11.9	11.7	10.9	10.9	11.3	9.9	10.3	9.6	10%以上		
1株当たり純利益 (EPS)	31.1	33.3	47.2	67.6	71.1	74.8	73.6	79.6	88.4	83.6	95.9	97.3	117.7	135.7	151.7
1株当たり配当金 (DPS)	10	10	12	14	15	16	21	25	25	26	37	46	下限47		
期末日現在株価 (円)	436	674	916	1,377	1,470	1,364	1,528	1,425	1,185	1,342	2,057	1,778			

注：①設備投資等には無形固定資産を含む、②25/4/1付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施したことから、比較のためEPS、DPS、期末日現在株価は株式分割後に換算した金額で表示（ただし16/3以前は株式合併前のため実額を表示）、③26/3からの食品事業セグメントの開示変更に当たり、25/3は遡及修正後の数値を記載している

今期（2026年3月期） | ROIC推移

おいしい瞬間を届けたい



	14/3	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3	20/3	21/3	22/3	23/3	24/3	25/3	26/3E
グループ全体 ROIC (%)	4.2	4.3	5.9	8.0	8.1	7.8	7.6	7.5	7.8	6.9	7.5	7.4	8.0
NOPAT率 (%)	2.0	2.1	2.7	3.7	3.7	3.7	3.6	3.9	4.1	3.5	3.9	3.9	4.4
使用資本回転率 (回)	2.1	2.0	2.2	2.2	2.2	2.1	2.1	1.9	1.9	2.0	1.9	1.9	1.8
WACC (%)										4.0	4.0	4.0	4.5
加工食品													
簡易ROIC (%)	3.2	5.2	8.3	15.3	14.4	13.3	15.1	13.9	10.3	8.5	10.8	11.0	11.6
税引後営業利益率 (%)	1.0	1.8	2.7	4.7	4.6	4.5	4.9	5.3	4.0	3.5	4.1	4.2	4.7
主要使用資本回転率 (回)	3.1	2.9	3.1	3.3	3.2	3.0	3.1	2.6	2.6	2.4	2.6	2.7	2.5
低温物流													
簡易ROIC (%)	5.2	5.0	6.0	6.9	7.0	7.1	7.2	7.8	7.7	7.7	7.2	6.5	7.7
税引後営業利益率 (%)	3.3	3.1	3.6	3.9	4.0	3.9	4.0	4.3	4.5	4.3	4.2	3.9	4.7
主要使用資本回転率 (回)	1.6	1.6	1.7	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	1.7	1.8	1.7	1.7	1.6
水産													
簡易ROIC (%)	1.5	0.8	2.2	2.7	1.0	0.6	1.5	2.0	3.3	3.5	2.9	8.0	8.2
税引後営業利益率 (%)	0.4	0.2	0.6	0.8	0.3	0.2	0.5	0.6	1.0	1.0	0.7	1.7	1.8
主要使用資本回転率 (回)	3.9	3.7	3.4	3.4	3.4	3.5	3.3	3.4	3.4	3.7	4.4	4.8	4.6
畜産													
簡易ROIC (%)	1.6	3.5	6.2	29.4	16.3	16.8	13.6	21.5	20.2	13.8	12.4	21.9	8.3
税引後営業利益率 (%)	0.1	0.3	0.3	1.3	1.0	1.1	0.7	1.1	1.0	0.8	0.9	1.1	0.8
主要使用資本回転率 (回)	15.9	13.1	22.3	23.3	16.4	15.1	19.1	20.0	20.1	17.9	14.1	19.8	11.0
バイオサイエンス													
簡易ROIC (%)	8.4	9.6	14.9	9.5	9.4	2.4	△2.2	△3.2	△3.0	8.9	12.5	10.7	11.9
税引後営業利益率 (%)	7.6	9.4	13.2	11.1	11.4	4.5	△4.5	△6.6	△6.1	12.0	15.2	12.2	11.7
主要使用資本回転率 (回)	1.1	1.0	1.1	0.9	0.8	0.5	0.5	0.5	0.5	0.7	0.8	0.9	1.0

※簡易ROIC=税引後営業利益÷主要使用資本（営業資金＋有形無形固定資産）

今期(2026年3月期) | エリア・セグメント別売上高・営業利益

おいしい瞬間を届けたい



※ () 内は25/3比、ptはポイント (単位：億円)

		売上高								営業利益							
		日本	海外合計						地域間 消去等	合計	日本	海外	地域間 消去等	合計	営業利益率		
			北米	欧州	東南 アジア	東 アジア	その他	日本							海外	合計	
食品		3,361	1,185	466	—	599	80	39	△426	4,120	179	62	1	242	5.3%	5.2%	5.9%
		(△263)	(91)	(80)	—	(16)	(△12)	(8)	(△47)	(△219)	(34)	(△8)	(3)	(30)	(1.3pt)	(△1.1pt)	(0.9pt)
	加工食品	2,555	1,140	466	—	589	46	39	△400	3,295	166	59	1	226	6.5%	5.2%	6.8%
		(124)	(99)	(88)	—	(15)	(△11)	(8)	(△44)	(179)	(41)	(△7)	(4)	(38)	(1.3pt)	(△1.1pt)	(0.8pt)
	水産	381	45	0	—	11	34	—	△27	400	7	3	0	10	1.9%	6.7%	2.6%
		(△176)	(△8)	(△8)	—	(1)	(△1)	—	(△3)	(△187)	(△3)	(△1)	(△0)	(△4)	(0.2pt)	(△1.1pt)	(0.2pt)
	畜産	458	—	—	—	—	—	—	—	458	5	—	—	5	1.1%	—	1.1%
		(△216)	—	—	—	—	—	—	—	(△216)	(△6)	—	—	(△6)	(△0.5pt)	—	(△0.5pt)
	調整額	△33	—	—	—	—	—	—	—	△33	1	—	—	1	—	—	—
		(5)	—	—	—	—	—	—	—	(5)	(1)	—	—	(1)	—	—	—
低温物流	1,941	913	—	813	37	63	—	56	2,910	171	45	△18	198	8.8%	4.9%	6.8%	
	(38)	(81)	—	(64)	(11)	(6)	—	(8)	(127)	(27)	(11)	(2)	(40)	(1.2pt)	(0.9pt)	(1.1pt)	
不動産・ その他	112	12	12	—	—	—	—	△3	120	29	0	△0	29	26.0%	1.5%	24.3%	
	(5)	(△0)	(△0)	—	—	—	—	(△0)	(4)	(△1)	(0)	(△0)	(△1)	(△1.8pt)	—	(△1.4pt)	
調整額	△147	△0	—	—	0	△0	—	△4	△151	△19	0	0	△19	—	—	—	
	(68)	(1)	—	—	(1)	(△0)	—	(△2)	(67)	(△2)	(0)	(0)	(△2)	—	—	—	
合計	5,268	2,110	478	813	637	143	39	△378	7,000	360	107	△17	450	6.8%	5.1%	6.4%	
	(△153)	(173)	(79)	(64)	(29)	(△7)	(8)	(△41)	(△21)	(58)	(4)	(5)	(67)	(1.3pt)	(△0.3pt)	(1.0pt)	

実績 | 2025年3月期 年間業績実績一覧

おいしい瞬間を届けたい



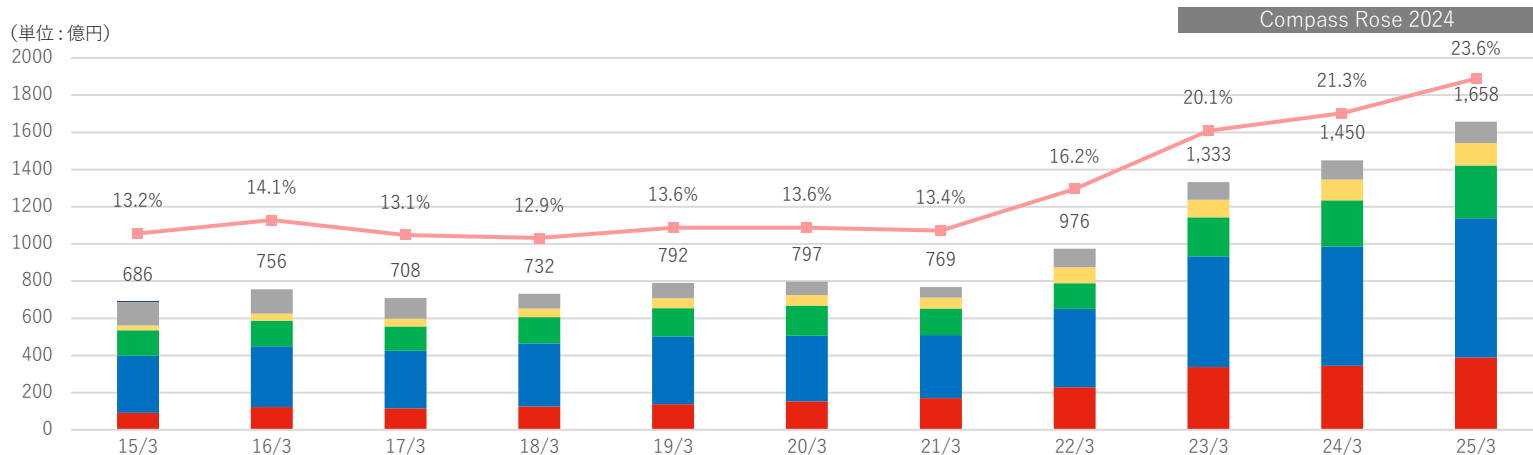
(単位: 億円)

	第1四半期			第2四半期			第3四半期			第4四半期			通期		
	実績	前期比		実績	前期比		実績	前期比		実績	前期比		実績	前期比	
		増減	率		増減	率		増減	率		増減	率		増減	率
加工食品	778	63	9%	774	59	8%	811	50	7%	752	35	5%	3,116	207	7%
家庭用調理品	226	18	9%	229	20	10%	246	11	5%	235	12	5%	935	61	7%
業務用調理品	271	17	7%	266	18	7%	300	24	9%	264	14	6%	1,100	73	7%
農産加工品	64	6	10%	65	4	7%	63	△0	△1%	52	△3	△6%	244	7	3%
海外	180	23	15%	165	16	11%	168	15	10%	174	13	8%	687	68	11%
その他	38	△1	△3%	50	0	0%	34	1	2%	27	△1	△4%	150	△2	△1%
水産	127	△11	△8%	138	△15	△10%	198	2	1%	123	△6	△5%	587	△29	△5%
畜産	186	△24	△12%	170	△34	△17%	172	△43	△20%	146	△43	△23%	674	△144	△18%
低温物流	659	45	7%	715	68	11%	722	51	8%	687	44	7%	2,783	209	8%
国内小計	466	14	3%	485	18	4%	501	25	5%	451	21	5%	1,903	79	4%
物流ネットワーク	302	9	3%	312	11	4%	325	16	5%	297	13	5%	1,236	50	4%
地域保管	164	5	3%	173	7	4%	176	9	6%	154	8	6%	667	29	5%
海外	186	31	20%	217	42	24%	216	25	13%	212	24	13%	832	121	17%
その他・共通	6	1	18%	13	8	176%	5	1	24%	24	△0	△2%	48	10	25%
不動産	12	1	5%	12	1	13%	14	3	28%	13	2	20%	52	7	16%
その他	12	2	20%	15	4	33%	24	△1	△3%	14	△8	△37%	65	△3	△5%
調整額	△62	△4	—	△65	△6	—	△65	△8	—	△63	△9	—	△255	△27	—
売上高合計	1,712	72	4%	1,761	78	5%	1,876	54	3%	1,672	16	1%	7,021	220	3%
(海外売上高合計)	394	54	16%	414	57	16%	424	49	13%	426	47	12%	1,658	208	14%
加工食品	58	20	54%	52	13	31%	50	△5	△9%	27	△14	△34%	188	14	8%
水産	0	0	36%	0	△1	△89%	11	7	165%	3	3	877%	14	8	139%
畜産	3	1	50%	3	1	28%	3	△1	△31%	1	△0	△0%	11	0	4%
低温物流	34	△6	△15%	41	△5	△11%	49	0	1%	33	10	43%	157	△1	△1%
国内小計	33	△5	△12%	37	△4	△9%	49	5	12%	25	8	45%	144	5	3%
物流ネットワーク	16	△2	△13%	17	△1	△7%	22	2	12%	13	4	48%	68	3	5%
地域保管	18	△2	△11%	19	△2	△11%	27	3	12%	12	4	43%	76	2	2%
海外	7	1	18%	10	1	8%	7	△3	△31%	10	△0	△3%	34	△2	△5%
その他・共通	△6	△2	—	△5	△2	—	△7	△2	—	△3	2	—	△20	△4	—
不動産	4	△0	△2%	5	1	23%	5	1	22%	5	1	16%	19	2	15%
その他	1	2	—	3	2	982%	7	△1	△14%	△0	△5	△100%	11	△2	△15%
調整額	△6	△1	—	△3	△3	—	△5	△4	—	△4	0	—	△17	△8	—
営業利益合計	95	16	20%	101	7	7%	121	△3	△3%	66	△6	△8%	383	14	4%
経常利益	103	20	24%	103	5	5%	124	△4	△3%	68	△5	△7%	399	16	4%
親会社株主に帰属する四半期純利益 ないし当期純利益	64	15	30%	64	△3	△4%	77	△7	△8%	42	△3	△6%	247	2	1%

実績 | エリア別 売上高推移

※地域間消去後の数値を反映

おいしい瞬間を届けたい



(単位: 億円)

■ 北米 ■ 欧州 ■ 東南アジア ■ 東アジア ■ その他 ■ 海外売上高比率

	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3	20/3	21/3	22/3	23/3	24/3	25/3
海外売上高合計	686	756	708	732	792	797	769	976	1,333	1,450	1,658
北米	92	122	116	126	138	153	171	230	338	344	389
欧州	307	328	309	339	365	353	338	421	595	643	749
東南アジア	137	137	131	142	151	163	144	137	210	247	285
東アジア	26	38	41	45	53	56	59	86	94	112	120
その他	125	131	112	80	84	72	56	101	95	104	115
海外売上高比率	13.2%	14.1%	13.1%	12.9%	13.6%	13.6%	13.4%	16.2%	20.1%	21.3%	23.6%
為替レート											
米ドル/円	105.86	121.05	108.87	112.19	110.44	109.06	106.83	109.80	131.45	140.55	151.57
ユーロ/円	140.43	134.32	120.36	126.66	130.42	122.08	121.82	129.88	138.05	151.98	163.94

※為替レートは当該年1月～12月までの期中平均で算出している

実績 | 貸借対照表の増減要因

おいしい瞬間を届けたい



(単位: 億円)

	2024年3月 期末	2025年3月 期末	増減	
資産の部				
流動資産	2,014	2,049	35	①
固定資産	2,837	2,943	106	②
資産合計	4,852	4,992	141	
負債・純資産の部				
流動負債	1,235	1,291	56	③
固定負債	957	942	△15	
負債合計	2,192	2,233	40	
純資産合計	2,659	2,760	100	④
（うち自己資本）	2,534	2,600	66	
有利子負債	980	1,063	83	
（うちリース債務除く）	839	927	88	

【主な増減要因】

- ①現金及び預金 + 80億円
売掛金 ▲40億円
- ②建物及び構築物 + 46億円
機械装置及び運搬具 + 50億円
- ③1年内償還予定の社債 + 100億円
未払法人税等 ▲27億円
- ④親会社株主に帰属する当期純利益 + 247億円
配当金 ▲100億円

【主な実績】

- ⑤船橋工場 凍結設備更新 11億円
ワルシャワ冷蔵倉庫新設（ポーランド） 30億円
ズニン冷蔵倉庫増設（ポーランド） 24億円
ナワナコン物流センター新設（タイ） 15億円
ベトナム冷蔵倉庫新設 10億円

	2024年3月 期末	2025年3月 期末	増減	
設備投資額	313	345	32	⑤
（うちリース資産除く）	281	315	33	
減価償却費	242	243	1	
（うちリース資産除く）	207	209	2	

実績 | キャッシュ・フロー計算書の増減要因

おいしい瞬間を届けたい



(単位: 億円)

	2024年3月 期末	2025年3月 期末	増減
営業活動によるキャッシュ・フロー	624	532	△92
投資活動によるキャッシュ・フロー	△316	△324	△8
財務活動によるキャッシュ・フロー	△313	△168	145
現金及び現金同等物の期末残高	297	359	62
フリー・キャッシュ・フロー	309	208	△101

《営業活動によるキャッシュ・フロー》主な増減要因

- ・売上債権の減少 +85億円
- ・棚卸資産の増加 ▲71億円
- ・仕入債務の減少 ▲45億円
- ・法人税等の支払額 ▲40億円

《投資活動によるキャッシュ・フロー》主な増減要因

- ・有形固定資産の取得による支出 ▲16億円

《財務活動によるキャッシュ・フロー》主な増減要因

- ・短期借入金純増額 +107億円

実績 | 前中期経営計画 設備投資・減価償却費

おいしい瞬間を届けたい



設備投資

(単位：億円)

	Compass Rose 2024 (22-24年度)			
	23/3	24/3	25/3	3年累計
設備投資額合計	304	313	345	962
国内	276	236	205	717
海外	28	76	140	244
加工食品事業	149	63	93	305
国内	135	51	83	269
海外	13	12	10	35
低温物流事業	135	214	227	576
国内	121	151	100	372
海外	14	63	128	205
その他	20	35	25	80
国内	19	33	22	74
海外	1	2	3	6

	Compass Rose 2024 (22-24年度)			
	23/3	24/3	25/3	3年累計
成長投資	123	128	145	396
基盤強化	99	68	70	237
維持保全・その他	82	117	130	330
内、環境投資	31	48	45	123

減価償却費

(単位：億円)

	Compass Rose 2024 (22-24年度)			
	23/3	24/3	25/3	3年累計
減価償却費合計	222	242	243	707
加工食品事業	81	95	88	264
低温物流事業	113	121	128	362
その他	29	26	26	81

実績 | 前中期経営計画 セグメント別実績

おいしい瞬間を届けたい



(単位: 億円)

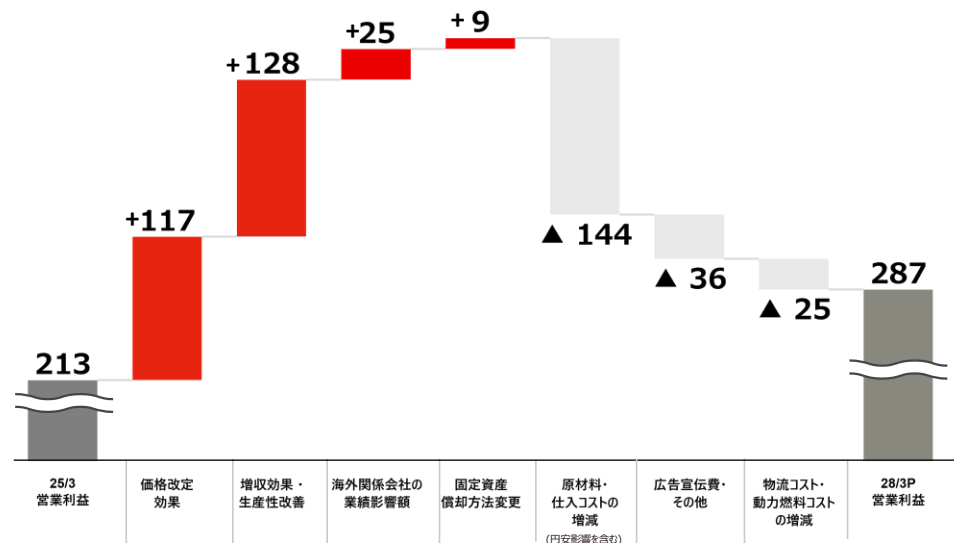
		25/3実績	当初中計	計画比
	加工食品	3,116	2,750	366
	水産	587	440	147
	畜産	674	950	△276
	低温物流	2,783	2,600	183
	不動産	52	48	4
	その他	65	67	△2
	調整額	△255	△255	0
売上高合計		7,021	6,600	421
	加工食品	188	184	4
	水産	14	10	4
	畜産	11	20	△9
	低温物流	157	162	△5
	不動産	19	22	△3
	その他	11	5	6
	調整額	△17	△33	16
営業利益合計		383	370	13

(単位: 億円)

		25/3 実績	28/3 計画	増減	CAGR	28/3 営業 利益率
食品	売上高合計	4,339	4,450	111	0.8%	
	加工食品	3,116	3,650	534	5.4%	
	水産	587	380	△207	△13.5%	
	畜産	674	453	△221	△12.4%	
	調整額	△38	△33	5	—	
	営業利益合計	213	287	74	10.5%	6.4%
	加工食品	188	263	76	11.9%	7.2%
	水産	14	13	△1	△2.7%	3.4%
	畜産	11	12	1	3.5%	2.6%
	調整額	0	△1	△1	—	—

中計期間の営業利益の主な増減要因

(単位: 億円)



食品事業 | 今期（2026年3月期） | 計画

おいしい瞬間を届けたい



食品事業

(単位：億円)

		26/3通期			
		計画	前期比		営業 利益率
			増減	率	
食品	売上高合計	4,120	△219	△5%	
	加工食品	3,295	179	6%	
	水産	400	△187	△32%	
	畜産	458	△216	△32%	
	調整額	△33	5	—	
	営業利益合計	242	29	14%	5.9%
	加工食品	226	38	20%	6.8%
	水産	10	△4	△29%	2.5%
	畜産	5	△6	△54%	1.1%
	調整額	0	0	—	—

加工食品事業

(単位：億円)

		26/3通期			
		計画	前期比		営業 利益率
			増減	率	
加工食品	売上高合計	3,295	179	6%	
	国内	2,555	124	5%	
	家庭用調理品	1,002	67	7%	
	業務用調理品	1,159	59	5%	
	農産加工品	256	12	5%	
	その他	138	△12	△8%	
	海外	1,140	99	10%	
	調整額	△400	△44	—	
	営業利益合計	226	38	20%	6.8%
	国内	166	41	33%	6.5%
	海外	59	△7	△10%	5.2%
	調整額	1	4	—	—

増収効果の内訳	25/3通期 実績			26/3通期 計画		
	増収率	単価	数量	増収率	単価	数量
家庭用調理品	7%	1%	6%	7%	3%	4%
業務用調理品	7%	1%	6%	5%	2%	3%

加工食品事業 | 今期（2026年3月期） | 営業利益の増減要因

おいしい瞬間を届けたい



（単位：億円）

	25/3						26/3
	第1四半期 実績	第2四半期 実績	第3四半期 実績	第4四半期 実績	通期 実績	前回通期 計画比	通期 計画
前期 営業利益	38	40	55	41	174	—	188
増益要因	28	25	15	5	73	△15	104
増収効果（※）	10	14	6	△2	28	△5	29
価格改定効果	5	5	7	9	26	△1	60
海外関係会社の 業績影響額	10	7	△4	△1	12	—	△3
生産性改善	2	2	3	△4	3	△7	10
減価償却費の増減	2	0	0	2	4	2	△12
償却方法の変更	—	—	—	—	—	—	15
その他	△1	△3	3	1	0	△4	5
減益要因	△8	△12	△20	△19	△59	△2	△66
円安による原材料・ 仕入コストの増減	△8	△8	△15	△14	△45	—	△29
原材料・仕入コスト の増減	△1	△1	△2	△1	△5	△2	△31
物流コストの増減	0	△1	△3	△3	△7	—	△4
動力燃料コストの増減	1	△2	0	△1	△2	—	△2
当期 営業利益	58	52	50	27	188	△17	226

主な内容

- 増収効果
販売数量の伸長や収益性重視の販売施策効果
- 価格改定効果
原材料・仕入コスト(円安影響を含む)などの上昇影響を吸収
- 海外関係会社の業績影響額
北米では収益改善が進むものの、GFPTニチレイ社（タイ）での輸出売上高の為替影響（ドル安バツ高）により減益
- 原材料・仕入コストの増減
主に米・卵・鶏肉類の調達価格高騰の影響を反映

※収益性重視の施策の実行による利益効果も含む

加工食品事業 | 今期（2026年3月期） | 海外

おいしい瞬間を届けたい



海外売上高実績と計画 ※北米にはイノバジアン・クイジーン社&ニチレイサクラメントフーズ社（ICE & NISA）の他、北米で行う全ての食品事業の数字を含める
※本表の数字は地域間消去後の数字となり「エリア・セグメント別売上高・営業利益」で開示する数字と異なる

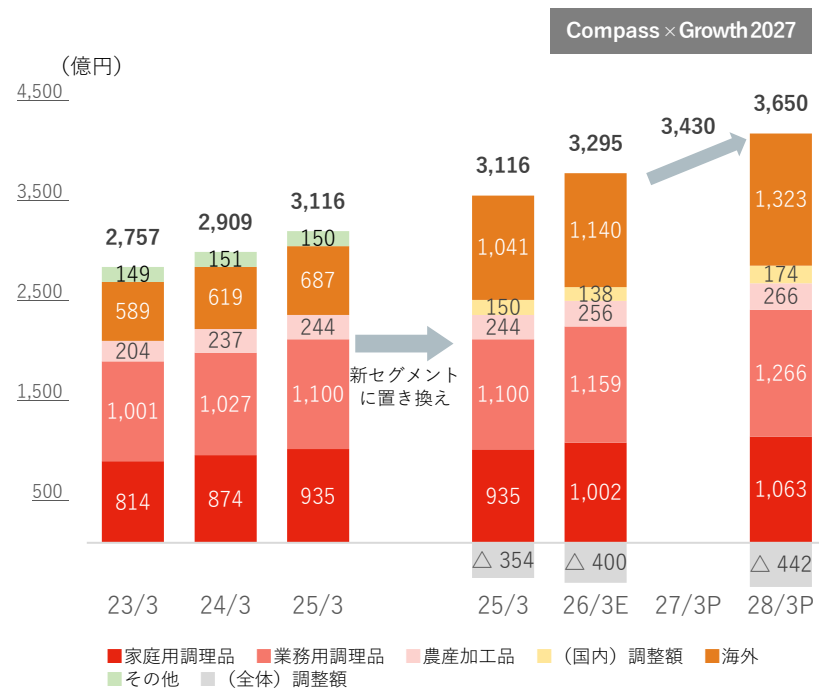
（単位：億円）

	2025年3月期															2026年3月期		
	第1四半期			第2四半期			第3四半期			第4四半期			通期			通期		
	実績	前期比		実績	前期比		実績	前期比		実績	前期比		実績	前期比		計画	前期比	
		増減	率		増減	率		増減	率		増減	率		増減	率		増減	率
北米	97	9	11%	92	12	15%	91	7	8%	95	9	11%	375	37	11%	459	84	23%
GFPTニチレイ	64	12	23%	57	4	7%	65	11	21%	63	0	1%	250	27	12%	219	△31	△12%
その他	19	2	12%	15	0	1%	12	△3	△17%	16	3	25%	62	3	5%	62	△1	△1%
合計	180	23	15%	165	16	11%	168	15	10%	174	13	8%	687	68	11%	740	53	8%

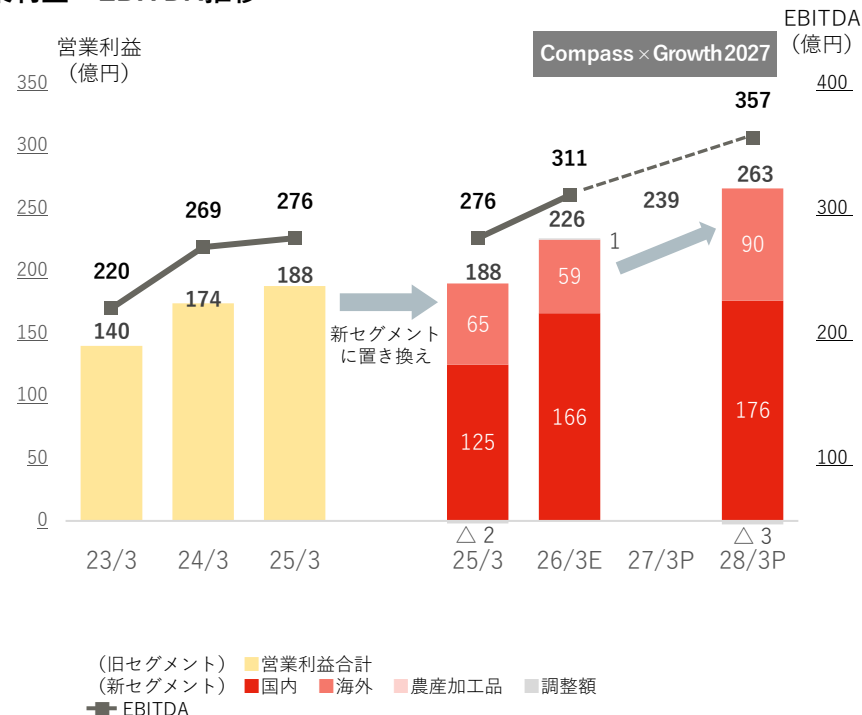
【ICE + NISA】 売上高・営業利益 ※本表の数字は地域間消去後の数字となり「エリア・セグメント別売上高／国内外別営業利益」で開示する数字と異なる

		2025年3月期															2026年3月期		
		第1四半期			第2四半期			第3四半期			第4四半期			通期			通期		
		実績	前期比		実績	前期比		実績	前期比		実績	前期比		実績	前期比		計画	前期比	
			増減	率		増減	率		増減	率		増減	率		増減	率		増減	率
売上高	連結通貨（億円）	97	9	10%	91	13	16%	90	7	8%	94	9	11%	373	38	11%	416	43	12%
	現地通貨（百万USD）	65	△1	△2%	58	1	2%	60	3	5%	62	5	8%	246	8	3%	277	31	13%
営業利益	連結通貨（億円）	5	△1	△12%	3	△1	△35%	3	△5	△61%	3	△3	△50%	14	△10	△41%	22	7	50%
	現地通貨（百万USD）	3.7	△1.0	△21%	1.6	△1.3	△44%	2.0	△3.3	△62%	2.1	△2.3	△52%	9.5	△7.8	△45%	14.3	4.9	51%
営業利益率（連結通貨）		5.6%			2.9%			3.3%			3.5%			3.8%			5.2%		
為替レート（米ドル／円）														151.57			150.00		

売上高推移



営業利益・EBITDA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

市場	24/3期 1 Q	24/3期 2 Q	24/3期 3 Q	24/3期 4 Q	24/3期累計	25/3期 1 Q	25/3期 2 Q	25/3期 3 Q	25/3期 4 Q	25/3期累計
全体	109%	106%	106%	106%	107%	103%	105%	105%	105%	105%
畜肉フライ	128%	123%	118%	107%	119%	96%	96%	99%	101%	98%
ピラフご飯類	103%	104%	105%	104%	104%	101%	107%	104%	106%	105%
おにぎり	112%	107%	125%	109%	113%	107%	113%	107%	110%	110%
和風スナック	106%	107%	109%	103%	106%	108%	111%	114%	112%	111%
ハンバーグ	112%	110%	109%	95%	106%	91%	98%	102%	100%	98%

出典：インテージSCI（冷凍調理 100人当たり購入金額の前年四半期比の推移（70代まで））。購入ルート＝生協店舗・店舗以外を含む。（宅配等含む）

当社の価格改定の【実施時期】と【改定効果の発現時期】

実施時期	改定対象	改定率 (当初計画)	2024年3月期				2025年3月期				2026年3月期				2027年3月期			
			1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
2022年8月	家庭用	約8～20%																
2022年9月	業務用	約4～22%																
2023年2月	家庭用	約6～20%																
	業務用	約5～25%																
2023年7月	業務用	約8～27%																
2024年3月	家庭用	約1～6%																
2024年4月	業務用	約1～6%																
2024年9月	農産加工品、家庭用	約3～7%																
2024年10月	農産加工品、業務用	約5～7%																
2025年2月	家庭用	約10～30%																
	業務用	約5～30%																
2025年7月	業務用	約3～8%																
2025年8月	家庭用	約8～13%																
改定効果（億円）			50	39	30	10	5	5	7	9	合計60億円							
			合計129億円				合計26億円											

低温物流事業 | 今期（2026年3月期） | 計画

おいしい瞬間を届けたい



(単位：億円)

		26/3通期			
		計画	前期比		営業 利益率
			増減	率	
低温物流	売上高合計	2,910	127	5%	
	国内事業	1,941	38	2%	
	保管	688	12	2%	
	輸配送	362	11	3%	
	リテール	616	4	1%	
	3PL	275	11	4%	
	海外事業	913	81	10%	
	その他・共通	56	8	17%	
	営業利益合計	198	40	26%	6.8%
	国内事業	171	27	19%	8.8%
	海外事業	45	11	34%	4.9%
	その他・共通	△18	2	—	—

低温物流事業 | 今期（2026年3月期） | 営業利益の増減要因

おいしい瞬間を届けたい



(単位: 億円)

	25/3						26/3
	第1四半期実績	第2四半期実績	第3四半期実績	第4四半期実績	通期実績	前回通期計画比	通期計画
前期 営業利益	40	47	49	23	158	—	157
増益要因	△3	△2	4	9	8	△8	51
集荷増による業績影響額	△1	△1	2	3	3	△1	3
業務効率化	△2	△1	2	3	2	△1	2
適正料金収受などの施策効果	2	1	3	3	9	—	10
海外	1	1	△3	△1	△2	—	11
償却方法等の変更	—	—	—	—	—	—	24
その他	△3	△2	0	1	△4	△6	1
減益要因	△3	△3	△4	1	△9	—	△10
エネルギーコストの増減	1	△1	△2	△1	△3	—	△3
外部委託コスト増 (備車・倉庫内作業含む)	△2	△1	△2	△1	△6	—	△7
国内新設拠点稼働の一時費用	△2	△1	0	3	—	—	—
当期 営業利益	34	41	49	33	157	△8	198

主な内容

- 集荷増による業績影響額
冷蔵共同配送の伸長継続などにより増益
- 適正料金収受などの施策効果
エネルギーコスト、外部委託コストの上昇継続が見込まれるが、適正料金収受などによりコスト高影響を吸収
- 海外
欧州・ASEANでの集荷拡大や、CSRD開示時期の延期に伴う支出費用の反動減により増益

海外売上高実績と計画

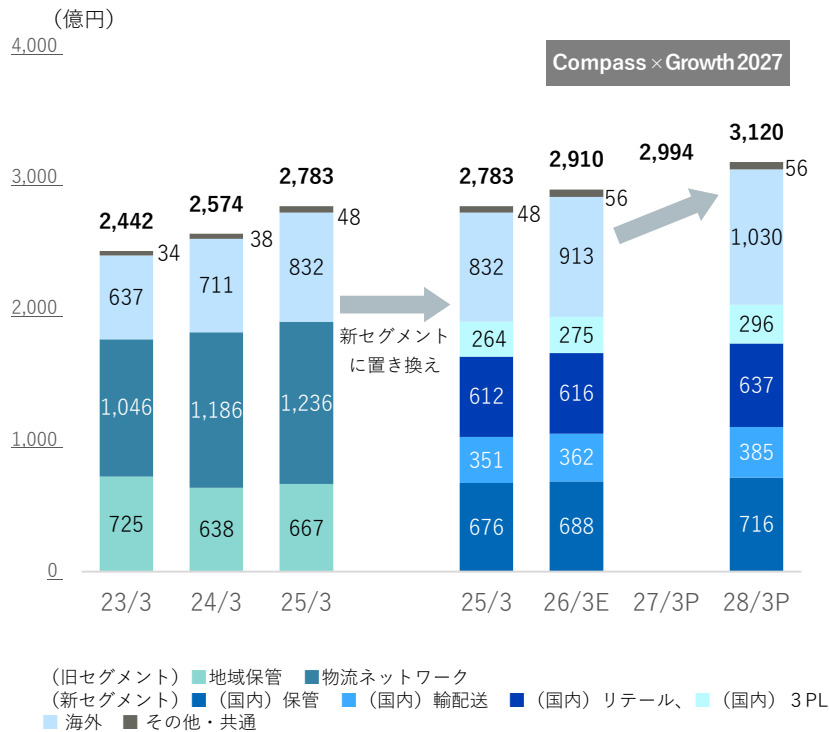
（単位：億円）

		2025年3月期															2026年3月期		
		第1四半期			第2四半期			第3四半期			第4四半期			通期			通期		
		実績	前期比		実績	前期比		実績	前期比		実績	前期比		実績	前期比		計画	前期比	
			増減	率		増減	率		増減	率		増減	率		増減	率		増減	率
売上高	欧州	168	24	16%	195	36	23%	195	23	14%	191	23	14%	749	106	16%	813	64	9%
	東アジア	12	2	17%	15	2	13%	15	1	7%	15	1	6%	57	5	10%	63	6	10%
	東南アジア	6	5	426%	7	4	120%	6	0	5%	7	0	2%	26	9	56%	37	11	41%
	合計	186	31	20%	217	42	24%	216	25	13%	212	24	13%	832	121	17%	913	81	10%

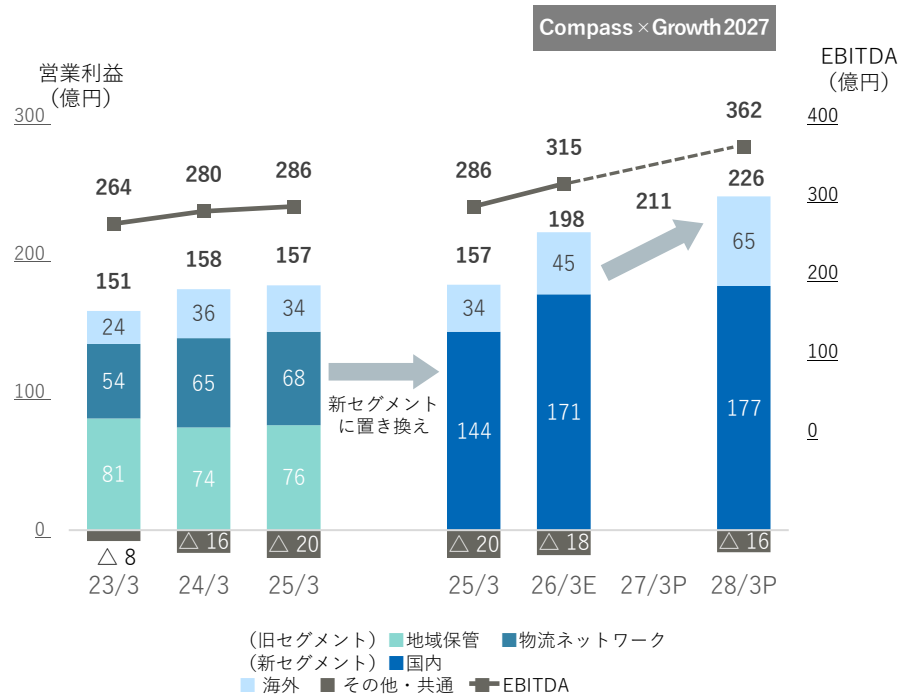
【欧州】 売上高

		2025年3月期															2026年3月期		
		第1四半期			第2四半期			第3四半期			第4四半期			通期			通期		
		実績	前期比		実績	前期比		実績	前期比		実績	前期比		実績	前期比		計画	前期比	
			増減	率		増減	率		増減	率		増減	率		増減	率		増減	率
連結通貨 （億円）	保管	68	14	26%	76	17	29%	76	11	17%	77	10	15%	297	53	22%	355	58	20%
	通関・輸配送	100	9	10%	119	19	19%	119	12	11%	114	13	12%	452	53	13%	458	6	1%
	合計	168	24	16%	195	36	23%	195	23	14%	191	23	14%	749	106	16%	813	64	9%
現地通貨 （百万ユーロ）	保管	42	4	12%	46	6	15%	46	5	12%	47	5	13%	181	21	13%	222	41	23%
	通関・輸配送	62	△2	△3%	71	4	6%	72	5	7%	70	6	10%	276	13	5%	286	11	4%
	合計	104	3	2%	116	10	9%	119	10	9%	117	12	11%	457	34	8%	508	52	11%

売上高推移



営業利益・EBITDA推移



低温物流事業 | 実績 | 新旧セグメントの比較表

おいしい瞬間を届けたい



- 事業ごとの成長性を適切に開示するため、国内事業の売上高を機能別の4つの事業セグメントに変更

【旧セグメント区分】

(単位: 億円)

		25/3実績
低温物流	売上高合計	2,783
	国内小計	1,903
	物流ネットワーク	1,236
	地域保管	667
	海外	832
	その他・共通	48
	営業利益合計	157
	国内小計	144
	物流ネットワーク	68
	地域保管	76
	海外	34
	その他・共通	△20

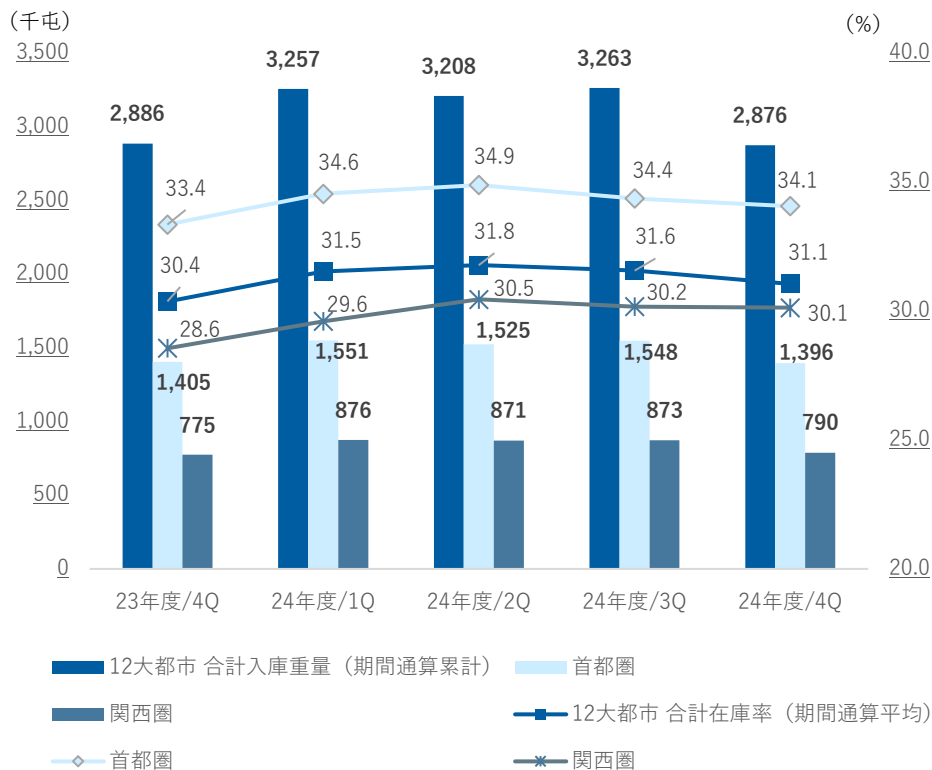


【新セグメント区分】

(単位: 億円)

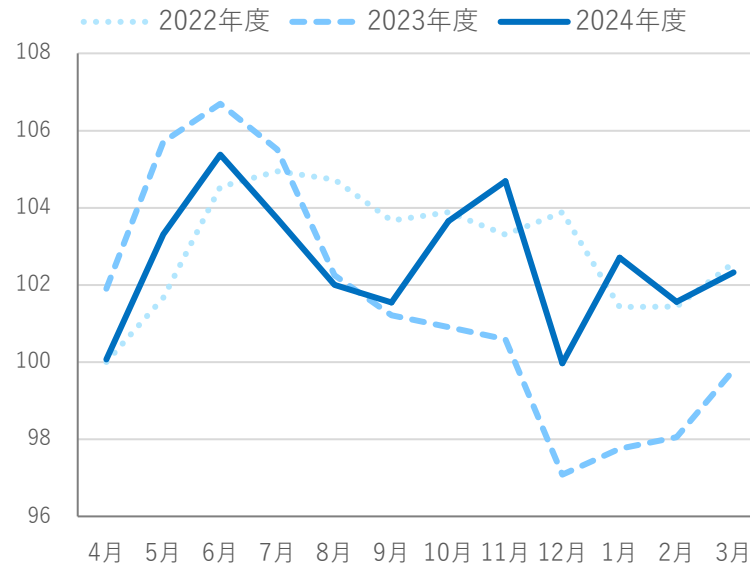
		25/3実績
低温物流	売上高合計	2,783
	国内事業	1,903
	保管	676
	輸配送	351
	リテール	612
	3PL	264
	海外事業	832
	その他・共通	48
	営業利益合計	157
	国内事業	144
	海外事業	34
	その他・共通	△20

業界の冷蔵倉庫稼働状況



当社の12大都市 在庫屯数推移

※2022年4月の在庫屯数を100とした場合の推移

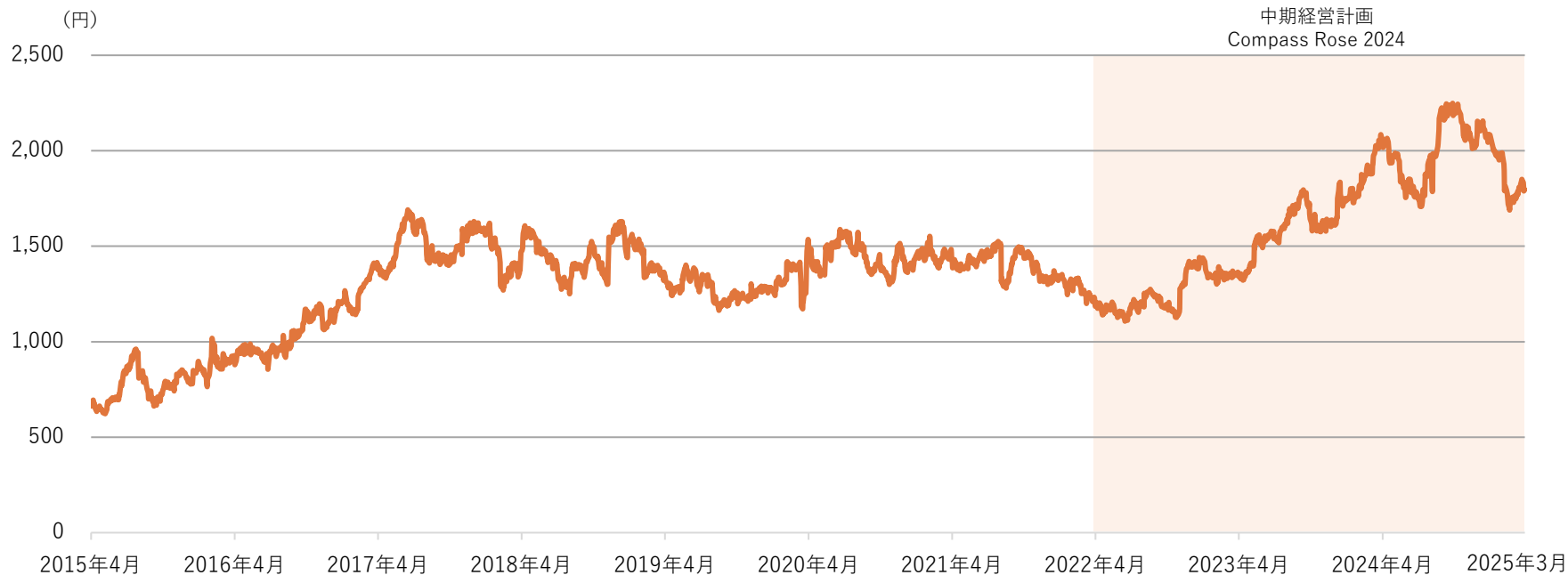


当社の株価の推移

おいしい瞬間を届けたい



※2025年4月1日に株式分割（普通株式1株を2株に分割）を実施したため、過去の株価は分割後の数字に置き換えている



主なIRニュースリリースのご案内

おいしい瞬間を届けたい



■「健康経営銘柄2025」選定

<https://www.nichirei.co.jp/news/2025/474.html>

■Frigo Logistics Sp. z o.o. ノビ・ダブル物流センター新設のお知らせ

<https://www.nichirei-logi.co.jp/news/2024/20250311.html>

■「第4回日経統合報告書アワード」において優秀賞を受賞

<https://www.nichirei.co.jp/news/2025/475.html>

■当社中国子会社における元従業員による不正行為に関するお知らせ

<https://www.nichirei.co.jp/news/2025/476.html>

■SCG Nichirei Logistics Co., Ltd. ナワナコン物流センター新設のお知らせ

<https://nichirei-logi.co.jp/news/2024/20250328.html>

■商品価格一部改定のお知らせ（業務用）

https://www.nichireifoods.co.jp/news/2025/info_id42757/

■商品価格一部改定のお知らせ（家庭用）

https://www.nichireifoods.co.jp/news/2025/info_id42810/

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に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。