

# 2026年3月期 期末決算説明会資料



4月より当社 代表取締役社長CEOに就任致しました嶋本でございます、どうぞよろしくお願いいたします。早速ですが、決算説明会資料に沿ってご説明します。

### 26/3期実績

- ・売上高は前期比で増収、**営業利益は前回計画値に若干及びませんが前期並みで着地**
- ・**当期純利益は、**政策保有株式の売却などもあり**過去最高を更新**

### 26/12期計画 (国内9か月変則決算)

- ・食品事業は前期並みの利益確保に注力、**低温物流事業の牽引で増収増益を計画**
- ・**当期純利益は、**政策保有株式の売却を推進し**前期比9%増を見込む**

### 中計目標の アップデート

- ・事業環境の大きな変化などを踏まえ、グループ全体では営業利益を下方修正
- ・食品事業は、**想定外のコスト高への追加施策を実行するが、中計期間内では打ち返せず営業利益を下方修正**
- ・低温物流事業は、**設備投資やM&Aによる海外伸長で売上高を上方修正**

### 新たな経営指針

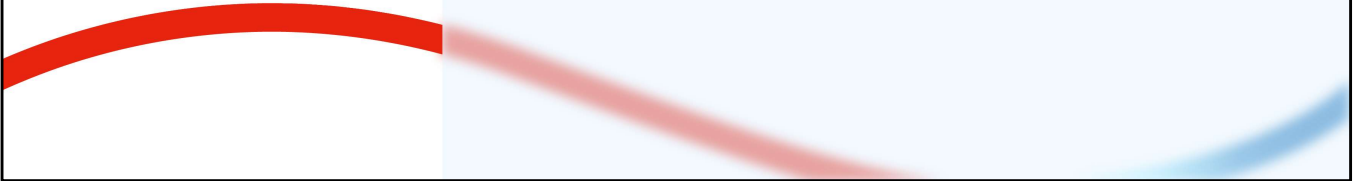
- ・これまで売上・利益の着実な成長を実現も、資本効率はまだ改善途上
- ・資本市場との対話も深め、重要な経営論点に対して、通期決算までに回答を示す

- ・ まず前期実績ですが、**営業利益は前回計画値に若干及びませんでした**が前期並みとなりました。  
また、政策保有株式の売却などもあり**当期純利益は過去最高を更新**しました。
- ・ 国内9か月の変則決算となる**今期計画は、食品事業は想定外のコスト高への対応を急ぎ前期並みの利益確保に注力し、低温物流事業の牽引で増収増益を目指**します。当期純利益は、政策保有株式の売却を推進し**前期比9%増を見込み**ます。
- ・ また**中計策定時からの事業環境の大きな変化を受け今中期経営計画の財務目標をアップデート**致します。低温物流事業は**設備投資やM&Aによる海外伸長で売上高を上方修正**します。一方で食品事業は**想定外のコスト高への追加施策の実行を進めますが、中計期間内では打ち返せず営業利益を下方修正**します。
- ・ 最後に、**新体制の経営方針の考え方**についてお伝えします。大櫛前社長の体制においては、**着実な売上・利益成長を実現**しましたが、**資本効率には改善の余地**が残りました。私は**新社長として、「5つの経営論点」**に向き合うことで、**企業価値・株主価値の最大化**を目指して参ります。四半期決算の場などを活用して**資本市場との対話を続け**させて頂きながら、**年明けを**目途に**論点に対する回答**をお示しします。

1. 2026年3月期実績（P.3～5）
2. 2026年12月期通期計画（P.6～16）
3. 中期経営計画目標のアップデート（P.17～20）
4. 新たな経営指針（P.21～23）
5. Appendix（P.24～50）

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。

# 1. 2026年3月期実績



## 前期（2026年3月期）連結業績



- 前期比で増収増益となったものの、営業利益は前回計画値には5億円未達
- 政策保有株式の売却などにより当期純利益は過去最高を更新

(単位：億円)

	26/3通期					
	実績	前期比		前回計画比		営業 利益率
		増減	率	計画	増減	
売上高	7,161	141	2%	7,000	161	
海外売上高	1,738	80	5%	1,723	15	
営業利益	390	7	2%	395	△5	5.4%
経常利益	401	3	1%	403	△2	
親会社株主に帰属する当期純利益	273	25	11%	280	△7	
EPS (円)	109.1	11.8	12%	111.7	△2.6	
EBITDA	611	△15	△2%	615	△4	
ROIC (%)	7.3%	△0.1pt	-	7.6%	△0.3pt	
ROE (%)	10.0%	0.4pt	-	10%以上	0pt	

為替レート	26/3通期
米ドル/円	149.71
ユーロ/円	169.00
パーツ/円	4.56

(注) 1月～12月までの期中平均で算出

(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	14
低温物流事業	24
その他	1
合計	38

- 2026年3月期の連結業績の実績になります。
- 前期比で増収増益となったものの、営業利益は前回計画値には若干及びませんでした。当期純利益は政策保有株式の売却などにより過去最高を更新しています。

## 前期（2026年3月期）連結業績【セグメント別】



- 前期比では、食品事業やその他事業の減益を低温物流事業でカバーし7億円増益
- 前回計画比では、低温物流事業の海外での一過性のマイナス影響などにより、営業利益は5億円未達

(単位:億円)

	実績	前期比		前回計画比		営業利益率
		増減	率	前回計画	増減	
食品	4,267	△72	△2%	4,120	147	
加工食品	3,342	226	7%	3,330	12	
水産	501	△85	△15%	400	101	
畜産	509	△165	△25%	458	51	
消去額	△85	△48	—	△68	△17	
低温物流	3,010	227	8%	3,000	10	
不動産	50	△2	△4%	48	2	
その他	53	△12	△19%	55	△2	
調整額	△218	△0	—	△223	5	
売上高合計	7,161	141	2%	7,000	161	
(海外売上高合計)	1,738	80	5%	1,723	15	
食品	199	△14	△7%	195	4	4.7%
加工食品	179	△9	△5%	180	△1	5.4%
水産	14	△0	△2%	10	4	2.8%
畜産	6	△5	△46%	5	1	1.2%
消去額	△1	△0	—	0	△1	—
低温物流	186	28	18%	198	△12	6.2%
不動産	19	△0	△0%	18	1	37.9%
その他	5	△6	△57%	3	2	9.0%
調整額	△18	△1	—	△19	1	—
営業利益合計	390	7	2%	395	△5	5.4%

### 【前期比】

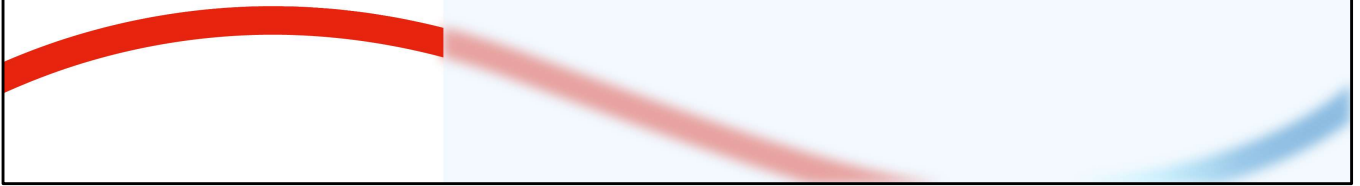
- 加工食品事業  
価格改定の実行や価格対応型商品の投入で収益改善に努めたが、想定外のコスト増が響き、売上高は7%増収も営業利益は9億円減益
- 低温物流事業  
国内での保管・輸配送需要の着実な取り込みやリテール事業が順調に拡大、減価償却方法の変更等も寄与し28億円増益

### 【前回計画比】

- 低温物流事業  
新設倉庫（ポーランド）稼働遅延後のオペレーションの混乱による影響や、東南アジアでのM&Aに係る一過性費用の発生などにより、前回計画比で12億円未達

- 表の最下段、営業利益は食品事業やその他事業の減益を低温物流事業でカバーしグループ全体で390億円と前期比で7億円の増益となりました。
- 加工食品事業では価格改定の実行と価格対応型商品の投入で収益改善に努めましたが、想定外のコスト増が響き、売上高は3,342億円と7%増収するも営業利益は179億円と9億円の減益になりました。
- 低温物流事業では、国内は保管・輸配送需要の着実な取り込みやリテール事業が順調に拡大、海外では買収効果の発現もありました。加えて減価償却費の計上方法の変更も寄与し、営業利益186億円と28億円の増益になりました。
- その他事業のうち、バイオサイエンス事業では、新型コロナ・インフルエンザ抗原同時検査キットの販売に注力しました。一般用検査キット（OTC品）の販売数量は増加しましたが、医家向けが市中在庫の消化遅れの影響で販売数量が減少したことなどにより6億円の減益となりました。
- 前回計画比は、グループ全体で計画値の営業利益395億円に対し5億円の未達となりました。
- 低温物流事業では、ポーランド新設倉庫での稼働遅延後のオペレーションの混乱によるマイナス影響や、東南アジアでのM & Aに係る一過性費用の発生などにより、営業利益198億円に対し12億円の未達となりました。
- なお、グローバルでのエリア・セグメント別の売上高・営業利益は42ページに掲載していますので、こちらも併せてご参照ください。

## 2. 2026年12月期 通期計画



## 決算期の変更と変則期間



- グローバル経営基盤を強化し、経営情報の適時・適切な開示による更なる経営の透明性の向上を目的に決算期を3月末から12月末に変更する
- 当該年度（2026年12月期）の「通期」については、当社および連結子会社について、  
国内：2026年4月～12月（9か月）、海外：2026年1月～12月（12か月）を連結対象として変則期間とする
- 本資料では、2026年12月期（変則期間）を対象とした実績・計画のほか、過去の実績と経年で比較できるように参考値（国内・海外ともに12か月）も掲載する

年	月	2025年				2026年				2027年			
		1~3月	4~6月	7~9月	10~12月	1~3月	4~6月	7~9月	10~12月	1~3月	4~6月	7~9月	10~12月
年度		2025年度				2026年度				2027年度			
2025年度	国内		1Q	2Q	3Q	4Q							
	海外	1Q	2Q	3Q	4Q								
2026年度 通期 変則期間	国内	← 2026年度の前年同期間比 →				1Q	2Q	3Q					
	海外	← 2026年度の前年同期間比 →				1Q①	1Q②	2Q	3Q				
2026年度 参考値	国内	← 2026年度【参考値】の前年同期間比 →				1Q①	1Q②	2Q	3Q				
	海外	← 2026年度【参考値】の前年同期間比 →				1Q①	1Q②	2Q	3Q				
2027年度	国内									1Q	2Q	3Q	4Q
	海外									← 2027年度の前年同期間比 →			

- 決算期の変更についてご説明します。
- グローバルでの経営基盤を強化し、更なる経営の透明性の向上を目的に決算期を3月末から12月末に変更します。
- 本年度の26年度は、26年12月期とし、「通期」に含まれるのは、国内は4月～12月の9か月間、海外は1月～12月の12か月間での変則期間となります。
- さらに、過去の実績を経年で比較できるように、特に今回に限り海外の第1四半期は6か月間が対象となることから、第1四半期決算発表時には、四半期単位に分けて実績を開示する予定です。
- また変則期間を対象とした「通期」の実績と計画のほか、国内と海外を12か月換算にした参考値もAppendixに開示しておりますので、併せてご参照ください。

## 2026年12月期 連結業績予想

### 国内9か月変則決算

※12か月換算の参考値はP41ご参照



- 低温物流事業が全体を牽引し増収増益を見込む。コスト増が継続する食品事業は前期並みの利益確保に注力
- 当期純利益は、政策保有株式の売却を推進し、前期比9%増の252億円を見込む

(単位：億円)

	計画	通期		営業利益率
		前年同期間比		
		増減	率	
食品	3,431	18	1%	
低温物流	2,722	221	9%	
不動産	36	△1	△3%	
その他	47	6	16%	
調整額	△142	25	—	
売上高合計	6,094	269	5%	
(海外売上高合計)	1,948	221	13%	
食品	162	2	1%	4.7%
低温物流	179	19	12%	6.6%
不動産	15	0	2%	41.7%
その他	4	△0	△2%	8.5%
調整額	△22	△8	—	—
営業利益合計	338	14	4%	5.5%
経常利益	347	13	4%	
親会社株主に帰属する当期純利益	252	21	9%	
EPS (円)	100.6	8.6	—	
EBITDA	547	43	8%	
ROIC (%)	6.0%	△0.3pt	—	
ROE (%)	8.6%	0pt	—	

想定為替レート	26/12通期
米ドル/円	157.00
ユーロ/円	184.00
パーツ/円	4.70

- こちらは国内9か月の変則決算となります
- 低温物流事業が全体を牽引し増収増益を見込んでいます。一方、コスト増が継続する食品事業は前期並みの利益確保に注力します。
- 当期純利益は、政策保有株式の売却を推進し、前期比9%増の252億円を見込みます。

# 食品事業 | セグメント変更の概要 ※P25もご参考ください



- 2026年4月から加工食品事業と水産・畜産事業を統合し、食品事業として開示
- 販売エリアや加工度別での収益管理を強化できるよう整理し、両事業で類似したサブセグメントを集約

Before		After	
(単位：億円)		(単位：億円)	
<b>売上高</b>	<b>26年3月期</b>	<b>売上高</b>	<b>26年3月期</b>
食品	4,267	食品	4,267
加工食品	3,342	国内	3,527
国内	2,606	家庭用冷凍食品	1,126
家庭用調理品	970	業務用冷凍食品	2,048
業務用調理品	1,244	調理品	1,420
農産加工品	218	素材品	627
その他	173	その他	353
海外	1,088	海外	1,132
調整額	△351	調整額	△392
水産	501		
畜産	509		
消去額	△85		
<b>営業利益</b>	<b>26年3月期</b>	<b>営業利益</b>	<b>26年3月期</b>
食品	199	食品	199
加工食品	179	国内	141
国内	124	海外	56
海外	54	調整額	1
調整額	1		
水産	14		
畜産	6		
消去額	△1		

**新セグメント移行時の変更点や考え方**

- 変更なし
- 変更なし
- 家庭用と業務用に分ける
- 変更なし
- 変更なし
- 食品事業の調整額へ集約し廃止
- 国内と海外販売に分ける
- 家庭用・業務用・その他に分ける
- 変更なし

- 食品事業のセグメント変更についてご説明します。
- 26年4月より、加工食品事業と水産・畜産事業が統合し食品事業として開示していきます。
- 販売エリアや加工度別での収益管理を強化できるよう整理しました。
- 新セグメントの家庭用冷凍食品には個人消費者向けの商材をまとめ、旧セグメントの加工食品事業の家庭用調理品、農産加工品の中の家庭用商材、畜産事業の一部の商材が入ります。
- 一方、業務用冷凍食品は調理品と素材品に分かれます。
- 調理品には旧セグメントの加工食品事業の業務用調理品、農産加工品の中の業務用商材、冷凍・味付けされた業務用向けの畜産品、例えば「焼き鳥」といった畜産事業の商材が入ります。

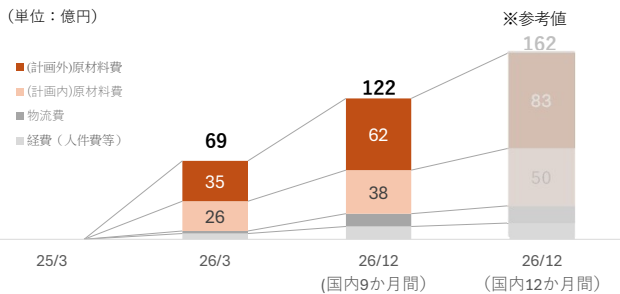
素材品には旧セグメントの水産・畜産品で扱っていた原材料品が入り、商材のイメージとしては、寿司ネタやホタテ、エビ、冷凍品として取引する畜肉が含まれます。参考数値も含め25ページに掲載していますのでご参考ください。

- 原材料費を中心とした生産コストの上昇は今期も継続する見立て
- 26/12期 通期計画（国内9か月）へは調達環境変化を織り込み当初計画から下方修正する

### 25/3期比での主なコスト増金額

- ✓ 原材料費の上昇は想定を超え、計画外のコストアップが発生
- ✓ 製品の原材料の他に物流費や人件費等の諸経費も高騰

### 《コスト増額の推移》



### 食品事業の売上高、営業利益の修正値

(単位：億円)

食品事業	26/3		26/12 (国内9か月)		参考：26/12(国内12か月)		
	実績	見込	当初計画	計画比	修正値	当初計画	計画比
売上高	4,267	3,431	3,477	△46	4,291	4,181	110
営業利益	199	162	211	△49	201	255	△54

※26/12(国内12か月)の当初計画値は参考として中計26/4-27/3の値を利用

- 売上高は価格改定の浸透や新商品の投入などで概ね計画並みを見込むも営業利益は下方修正となる
- 中計で示した食品統合シナジーの創出やグローバル成長等  
主な戦略に変更はなし

- 26年12月期の通期計画をお伝えする前に食品事業を取り巻く環境の変化や、それによる目標値の見立てについてご報告します。
  - 前期に続き主力の米やチキン原料を中心とする原材料価格は高騰し続け、26年度はその額が更に大きくなります。
  - 左のグラフは前中計最終年度である25年3月期をゼロとした時の主要なコスト増加額です。原材料の他に、物流費や人件費などの諸経費についても確実に上昇しています。
  - 今中計策定時にも一定の金額を見立ててはいましたが、想定を超える計画外の上昇分を合わせると前期と今期の2年間で160億円を超えるコスト増となります。
  - 今後も環境変化に対する追加施策として、価格対応型商品といった新カテゴリの投入や更なる価格改定も引き続き実施していますが、この度、食品事業を中心に一変した前提条件をおり込んだ計画値に修正することとしました。
  - 食品事業の26年12月期の売上高は変則決算で3431億円と当初計画並みを見込みますが、営業利益は162億円と計画から▲49億円の下方修正になります。
- なお、表の右側に国内海外共に12か月間とした計画比も載せておりますので参考値として御覧ください。また、中計時に示した食品統合シナジーの創出やグローバル成長といった骨子となる戦略に変更はありません。

(単位:億円)

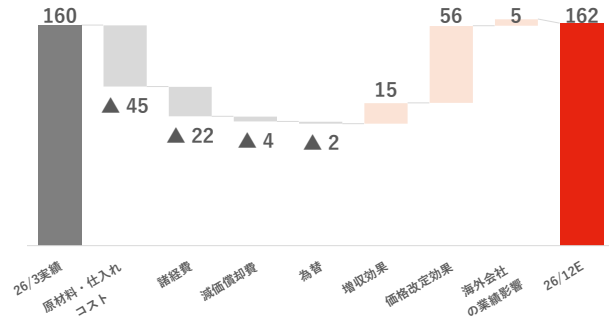
	計画	通期		営業 利益率
		前年同期間比		
		増減	率	
売上高合計	3,431	18	1%	
国内	2,699	33	1%	
家庭用冷凍食品	864	13	1%	
業務用冷凍食品	1,571	33	2%	
調理品	1,149	89	8%	
素材品	421	△56	△12%	
その他	264	△13	△5%	
海外 ※	1,246	114	10%	
調整額	△514	△121	—	
営業利益合計	162	2	1%	4.7%
国内	102	△1	△1%	3.8%
海外	61	5	9%	4.9%
調整額	△1	△2	—	—

※本表の数字は事業内消去前の数字となり消去後の食品事業の海外売上高は849億円 (P28も参照)

増収効果の内訳	通期計画			想定為替レート	
	増収率	単価	数量	米ドル/円	26/12通期
家庭用冷凍食品	1%	5%	△3%	157.00	
業務用冷凍食品(調理品)	8%	5%	3%	4.70	

2026年12月期の営業利益の主な増減要因

(単位:億円)



- 先ほどの環境変化をおり込んだ食品事業の26年12月期 通期見込みとなります。尚、変則決算となるためこちらは国内9か月、海外12か月の数字です。
- 通期業績予想は売上高で3,431億円、営業利益で162億円と増収ながら営業利益は前年並みとなります。
- 国内事業は売上高2,699億円、営業利益は102億円を見込みます。
- 2月に実施した価格改定効果の刈り取りや、価格対応型商品などの新商品投入による増収効果を見込むものの、前期以上に上昇するコスト増の影響を大きく受け売上高、営業利益ともに前年並みとなります。
- また、セグメント変更により、水産素材、畜産素材の入る「素材品」や「その他」項目では前年度までに実施した構造改革の成果が今期にまたがり減収となります。
- 一方、海外事業は売上高で10%、営業利益で9%の増収、増益を見込みます。食品統合効果も活かし、一層のグローバル成長を目指します。

シナジー効果

- コスト競争力のある原材料調達先への比重を高めるとともに、クロスセルを拡大

グローバルでの事業機会の創出  
原材料調達力の強化によるリスク低減

顧客獲得力の向上

※25/3（2024年度）実績比、経費削減効果は含めない

統合効果	26/3 実績	26/12 計画
売上高	+24億円	+47億円
営業利益	+1億円	+5億円

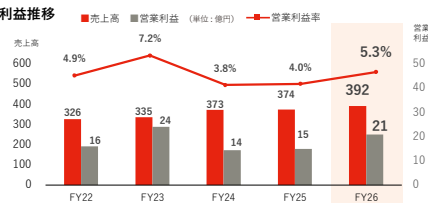
海外

- 北米事業の収益力回復が海外事業全体の成長を支える

イノバジアン事業

- ✓ 価格改定の実施による収益力の回復
- ✓ アジアンブランドに資源を集中させ回転数を向上
- ✓ クラブ業態などチャネルの拡大に注力
- ✓ 新工場設立を見据え、既存米飯工場での生産性向上

売上高・営業利益推移



ニチレイフーズU.S.A (NFU) 事業

- ✓ 主力商材であるエビやホタテなどの水産品に加え、日本食として好まれる加工食品も積極的に展開



国内

- 加工度・規格に工夫した「価格対応型商品」の新規開発・販売を迅速に実行
- 販促費のマネジメントとして、営業の評価指標を販売点数から収益性をより重視した指標へ
- 戦略カテゴリーへの資源集中による競争優位の強化

26年度 売上高計画  
50億円

戦略カテゴリー（米飯類とチキン加工品）の売上高構成比の変化

26/3 実績 26/12 計画  
46% → 47%

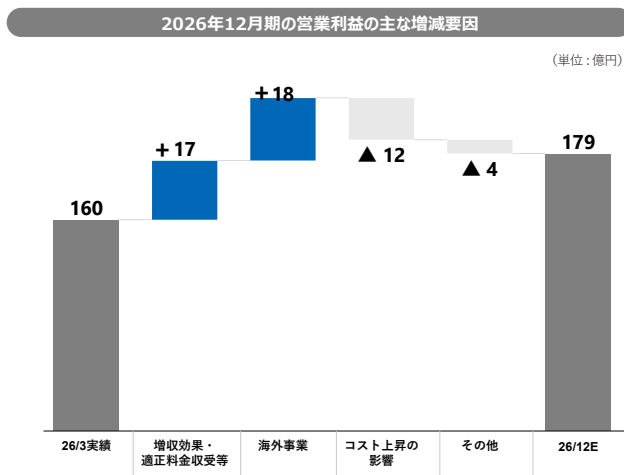
- まずはこの4月に統合したニチレイフーズ、フレッシュとのシナジー効果の創出です。両社の得意とする顧客網へのクロスセルで顧客満足度の向上と共に売上を拡大させます。
- また、原材料の調達力向上からは環境変化に対する持続可能性を高めながらコスト競争力を高めて参ります。これらにグローバル市場での協業も加え24年度比で売上高+47億円、営業利益で+5億円の効果を見込みます。
- 国内事業では昨年度に開発、提案をスタートした価格対応型商品の本格導入によりコストプッシュ型のインフレに悩む市場からのご要望に応じていきます。
- リソースを集中的に投入する戦略カテゴリーの米飯類とチキンについては27年度の構成比50%を目指し、着々と向上させていきます。
- つぎに、海外事業では北米事業の収益力向上が全体の成長を支えることになると考えています。
- イノバジアンではリテール向けの価格改定を浸透させ、利益率を向上させつつアジアブランドへの資源集中により回転数の向上を図ります。
- 前期から着手し始めた販路の拡張も進め、新工場稼働時に大きな成長を描ける基盤作りを進めます。
- ニチレイフーズUSAでは昨年先行統合した結果、目標を上回る進捗で成果が出てきています。今季は更にエビや水産品に加工食品の技術を加えた商品を開発し、市場投入いたします。



(単位: 億円)

	計画	通期		営業利益率
		前年同期間比		
		増減	率	
売上高合計	2,722	221	9%	
国内事業	1,595	76	5%	
保管	566	27	5%	
輸配送	295	17	6%	
リテール	513	20	4%	
3PL	221	11	5%	
海外事業	1,087	161	17%	
その他・共通	40	△16	△28%	
営業利益合計	179	19	12%	6.6%
国内事業	151	5	3%	9.5%
海外事業	48	18	59%	4.5%
その他・共通	△20	△3	—	—

想定為替レート	26/12通期
ユーロ/円	184.00
ポンド/円	4.70



- 低温物流事業は売上高2,722億円・営業利益179億円、前年同期間比では9%の増収12%の増益を目指します。国内は各セグメントとも堅調に推移し安定した成長を見込んでいます。海外も欧州では一貫サービスの強化、ASEANでは各機能を充実させ、進出エリアも広がります。

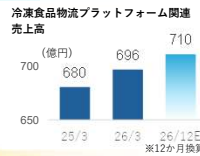
# 低温物流事業 | 2026年12月期 事業別戦略—国内



- 当社の強み「国内No.1の冷蔵倉庫設備能力、全国に展開する輸配送ネットワーク機能」を活かした顧客のニーズに適応する独自のスキームをドライバーに、着実な成長を実現

## 冷凍食品物流プラットフォームの拡大

- 新規受託案件の安定稼働と既存受託範囲の拡大
- 保管物量増加・輸配送効率化を見据えた拠点増強計画の遂行



### 拠点増強計画

	福岡東浜 増設拠点	埼玉川越 新設拠点
区分	自社アセット	他社アセット
設備能力	約28,000トン	約21,600トン
稼働予定	2027年11月	2027年12月

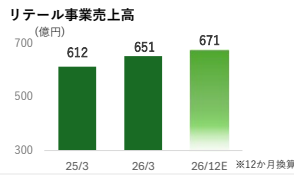
## 持続可能な輸配送基盤の拡充 (SULS)

- 幹線輸送(九州-関西/東名阪)の拡充
- 取扱い拡大に応じた着実なトレーラー導入



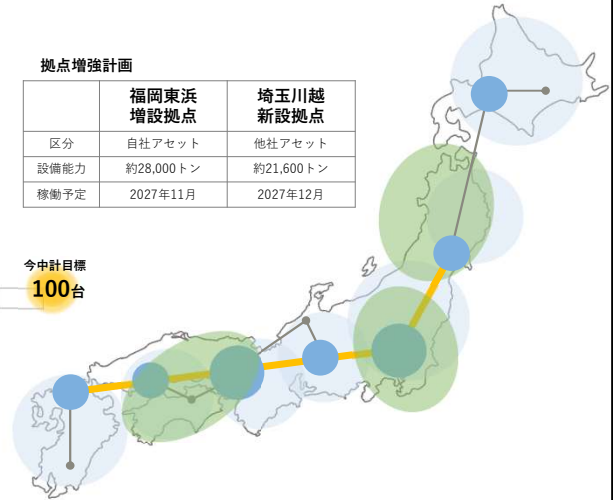
## リテールネットワーク基盤拡充

- NL+LiNk供給網の拡大と東北エリアでの他社拠点活用拡大



### NL+LiNk展開状況

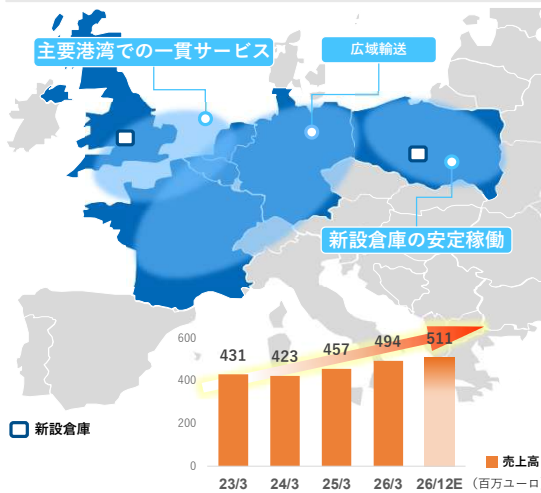
	当社拠点を つなぐ	他社拠点にも 納品
関東/ 関西+中四国	→	
東北	→	→



- 当社の強みである「国内No.1の冷蔵倉庫設備能力、全国に展開する輸配送ネットワーク機能」を活かした顧客ニーズに適応する独自のスキームをドライバーに、着実な成長を実現します。
- 冷凍食品物流プラットフォームは、新規に受注した案件を安定稼働させ、既存案件の受託範囲の拡大も進めていきます。
- 加えて、需要増からの物量拡大を見込み、基盤の拡充を行っていきます。27年度には福岡東浜に自社アセットの増設を行い立地的観点から食品事業とのシナジー強化を図ります。また川越では他社アセットを活用し、首都圏における冷凍食品需要の拡大を着実に取り込んでいきます。
- トレーラーを活用して持続的な輸配送基盤を構築しているSULSは、九州、関西、東名阪の幹線輸送を拡充し、専用トレーラーは昨年度までに59台を導入済みで、今期は更に15台増を見込み、今中計中に計画通り100台の達成を目指します。
- リテール事業も順調に規模を拡大しています。これまで小売業者様に納品されるベンダー様は複数の物流センターに商品をそれぞれ納品する必要がありましたが、当社の1ヶ所のセンターに納品するだけで済む新たな仕組み、NL+LiNkというサービスを開始しています。この仕組みにより、顧客の利便性が大きく向上し、新規顧客の獲得も進んでいます。
- 先行する東北エリアでは他社拠点もネットワークに組み込むことで規模を拡大し、他のエリアでは東北モデルを参考にネットワーク構築を進めます。NL+LiNkは現在リテール全体の1割弱の売上規模ですが、ゆくゆくは二桁規模の成長を見込んでいます。

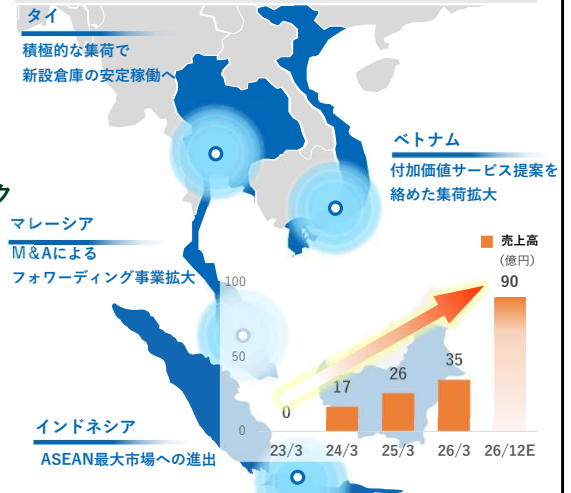
- 各地域での着実な伸長とエリアをまたぐ物流網の構築を視野に、長期的な成長軌道を描く

域内連携強化による一貫サービス・広域輸送の更なる強化、新設倉庫の安定稼働



エリアをまたいだ一貫物流ネットワークの構築を目指す

ASEAN域内クロスボーダーネットワークの構築、インドネシア進出



- 欧州事業では、今年4月、中間持株会社Nichirei Holding Hollandに新たに現地子会社社長を登用し、Chief Operating Officer、COOを設置しました。冷凍倉庫のオペレーションやクロスボーダー輸送、リテール事業の経験など、当社の戦略サービスに精通した人財です。欧州内の会社間の連携強化を更に促進することで、一貫サービスを加速し収益拡大に繋げていきます。また、前期稼働遅れ等があったポーランド事業も、冷凍商材や畜肉関連商材など各分野に強い営業担当者を2名増員し立て直しを着実に進めます。
- 次にASEAN事業です。タイでは昨年稼働した新設倉庫の稼働遅延で立ち上がり苦戦しましたが現状は計画ベース以上の取り扱いにリカバリーしてきました。ベトナムでは動検職員を常駐させ顧客の手続きを迅速化させるなど総合的なサービスで伸長しています。マレーシアでは昨年フォワーディング機能をM&Aで獲得したことで、物流一貫サービスの構築を目指し商材確保を進めているところです。また、先日リリースさせていただいたとおり冷蔵倉庫・運送会社のM&Aでインドネシアに初めて進出を果たしました。
- このように各地域で着実な伸長と、加えてエリアをまたいだ一貫物流ネットワークの整備を進め、長期的な成長軌道を描いていきます。

### コスト増影響

- 26年12月期の電気、ガス、包材などのコストアップ影響額は60～70億円程度  
※前提：ドバイ原油価格 1バレルあたり100USドル
- 1Qへの影響は軽微。2Q以降に本格的なコスト上昇が見込まれる
- 生産効率の改善、規格変更、サーチャージ收受などの対応をとるが吸収しきれないものは価格改定を検討
- 通期業績見込みへは現時点で未反映

### 原材料調達への影響

- ナフサを原料とした包材類は現時点で稼働に影響はないが入荷が不安定となる可能性
- 仕入先の拡張や工場間での在庫調整など対応中

- ここで中東情勢が事業に与える影響について、状況をご報告いたします。
- まずは原油の高騰を起点とするコスト上昇についてです。
- 電気、ガス、包装資材など、食品工場や低温物流のあらゆる現場でコストアップが想定されており、その影響額は26年12月期のグループトータルで60～70億円程度と見込んでいます。
- 足元の第一四半期の影響は軽微とみていますが第二四半期以降での大幅なコストアップが見込まれます。
- これに対し、食品事業では生産効率の改善や規格変更、低温物流事業では燃油サーチャージの收受等の対応をとっていきますが、自助努力で吸収しきれない影響額については価格改定が必要になると考えています。
- 尚、具体的なコストアップの詳細や対応策には、まだまだ変動性や不確実性が高い状況につき現時点は通期業績見込みへは反映しておりません。
- 次に原材料調達への影響です。
- グループ全体では燃油や資材の調達懸念に対し工場稼働や物流を止めることのないよう、日々最新情報を更新の上、その対策について協議しています。
- 特に課題と捉えているのは、ナフサの不足による包装資材の調達不安です。
- 食品工場や冷蔵倉庫、輸配送について、現時点で必要量不足のような影響は発生していませんが、不安定な食品包材も一部で出てきています。
- 現在、仕入先の拡張や工場間の在庫を融通し合うなど、稼働を止めないことを最優先に対応を継続しています。
- これらは、影響がより具体的となった段階で、改めてご報告いたします。

### 3. 中期経営計画 目標のアップデート

## 中期経営計画 目標のアップデート



- 中計策定時からの事業環境の大きな変化などを受け、グループ全体では営業利益を下方修正する
  - ・ 食品事業は、想定外のコスト高への追加施策を実行するが、中計期間内では打ち返せず営業利益を下方修正
  - ・ 低温物流事業は、設備投資やM&Aによる海外伸長で売上高を上方修正
  - ・ M&A目標値の削除、決算期変更も反映

(単位：億円)

	財務目標	25/3実績	26/3実績	28/3当初目標	27/12修正目標	対当初目標増減	
成長性	売上高	食品	4,339	4,267	4,450	4,475	25
		低温物流	2,783	3,010	3,120	3,400	280
		不動産	52	50	50	50	—
		その他	65	53	583	50	△533
		調整額	△218	△218	△202	△202	—
	合計	<b>7,021</b>	<b>7,161</b>	<b>8,000</b>	<b>7,773</b>	△227	
	海外売上高比率	23.6%	24.3%	30.0%	30.0%	+0.4pt	
収益性	営業利益	食品	213	199	287	220	△67
		低温物流	157	186	226	226	—
		不動産	19	19	20	20	—
		その他	11	5	46	5	△41
		調整額	△17	△18	△19	△19	—
	合計	<b>383</b>	<b>390</b>	<b>560</b>	<b>452</b>	△108	
	営業利益率	5.5%	5.4%	7.0%	5.8%	△1.2pt	
	親会社株主に帰属する当期純利益	247	273	380	320	△60	
	EPS (円)	97.3	109.1	151.7	127.7	△24.0	
	EBITDA	626	611	835	712	△124	
効率性	ROIC (%)	7.4%	7.3%	8%以上	8%以上	—	
	ROE (%)	9.6%	10.0%	10%以上	10%以上	—	

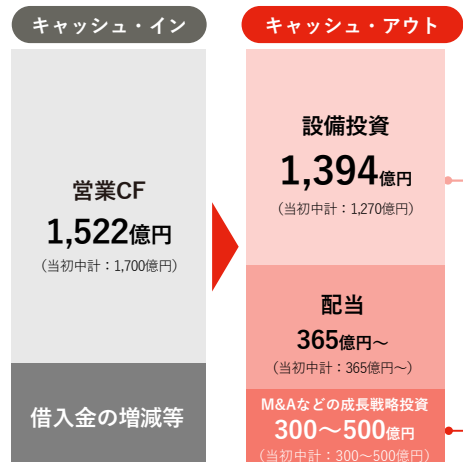
※EPS：2025年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施したため、2025年3月期の期首に株式分割が行われたと仮定し算定

- ここからは中期経営計画についてご説明いたします。中計策定時からの事業環境の大きな変化を受け、財務目標をアップデートします。
- 低温物流事業は、設備投資やM&Aによる海外伸長で売上高を上方修正します。一方、食品事業は、想定外のコスト高への追加施策を実行しますが、中計期間内では打ち返せず営業利益を下方修正します。
- このアップデートには、M&Aにおいていた売上・利益目標値の削除や決算期変更による影響も反映しています。M&Aはタイミングに左右されるため、その収益効果を今回外しましたが、積極的に推進する考え方自体に変更はありません。
- またROEは、利益の拡大とともに、政策保有株式の売却および自己株式の取得を実行することで自己資本のコントロールを行い、向上を目指します。

# 財務戦略(キャッシュアロケーション・設備投資計画)



- 中期経営計画の財務目標の変更を踏まえ、キャッシュアロケーションを見直し
- 営業キャッシュ・フローは、①将来の成長に向けた主力事業への投資、②配当、③成長戦略投資の優先順位で使用
- 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、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



## オーガニック成長のための設備投資

単位：億円	26/3実績	26/12E	変更後 3か年累計	当中計比
国内				
食品	98	109	328	△ 66
低温物流	127	120	435	△ 1
その他	18	15	83	△ 29
合計	243	243	844	△ 98
海外				
食品	13	191	220	150
低温物流	113	180	328	72
その他	0	0	1	△ 1
合計	126	372	549	221
合計	369	615	1,394	124

- 海外での収益力を高めるために優先的に投資を実施
- 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

設備投資【当中計1,270億円】からの主な変更点

- ・北米の自営生産機能保有 241億円
- ・国内での投資の見直し △98億円

## インオーガニック成長のための海外への戦略投資

- 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

- 中期経営計画の財務目標の変更を踏まえ、キャッシュアロケーションを見直しました。
- 営業キャッシュフローは、財務目標の変更により当初計画の1,700億円からマイナス178億円の1,522億円を見込みます。
- 一方、設備投資は当初計画の1,270億円から124億円増額の1,394億円に変更しています。  
食品事業の国内で計画していた新工場の投資を延期させた一方、北米での新工場の投資を加味し、差額が増額となりました。
- 配当、M&Aについては金額に変更はありません。
- 当初計画より、キャッシュ・インが減少し、キャッシュ・アウトが増加しますが、不足分については、財務健全性や資本効率性の観点からD/Eレシオ0.5倍を目安としながらも一時的にレバレッジを掛け負債も有効活用していきます。

# 株主還元



- DOE4.0%を下限とする累進配当に基づき、11期連続の増配へ

## 配当方針

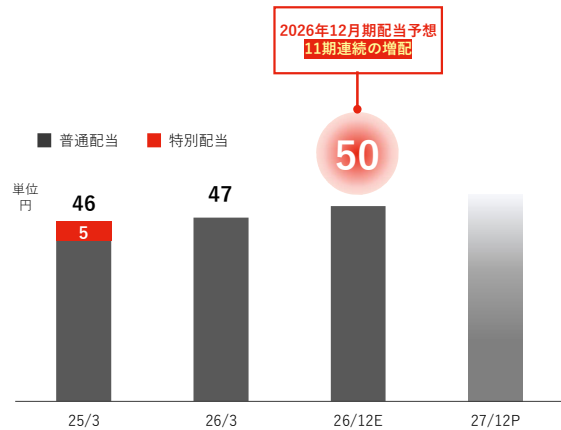
DOE4.0%を下限とする累進配当に基づき、安定した増配を実施

## 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)

- 還元方針に変更はなく、DOE4.0%を下限とする累進配当を行います。
- 26年度の配当予想は1株当たり50円、前期比プラス3円、11期連続の増配を見込みます。

## 4. 新たな経営指針

## 大櫛前社長体制（2019年度～2025年度）の振り返り



- 定量面では、売上・利益ともに大きく成長し、過去最高益を更新
- 定性面では、主要2事業の着実な成長を実現し、資本効率・株主還元を重視した経営管理手法を導入
- 更なる利益成長に加えて、効率性、株主リターン改善を重要課題と認識

### 定量面の振り返り

	就任時 (19/3末)	退任時 (26/3末)
<b>成長性</b>		
売上高	5,801億円	☑ 7,161億円
海外売上高比率	13.6%	☑ 24.3%
<b>収益性</b>		
営業利益	295億円	☑ 390億円
営業利益率	5.1%	☑ 5.4%
EBITDA	470億円	☑ 611億円
EBITDAマージン	8.1%	☑ 8.5%
<b>効率性</b>		
ROIC	7.8%	7.3%
ROE	11.7%	10.0%
<b>株主リターン</b>		
PBR	2.1倍	1.7倍
時価総額	3,636億円	☑ 4,936億円
EPS	74.8円	☑ 109.1円

### 定性面の振り返り

- |           |  |
|-----------|--|
| 主な<br>成果  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 加工食品事業、低温物流事業の独立経営による着実な業績拡大の実現</li> <li>● 低収益事業（水産・畜産）の構造改革</li> <li>● 資本効率(ROIC/ROE)を意識した経営管理の導入</li> <li>● 株主還元施策の強化（DOE4%下限）</li> </ul> |
| ∨         |  |
| 今後の<br>課題 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 競争力ある2事業を活かしたポートフォリオ戦略による利益成長の加速</li> <li>● 成長市場の絞り込みと当社独自の勝ち筋の明確化</li> <li>● 株主リターン最大化を目指した更なる資本効率の向上</li> </ul>                           |

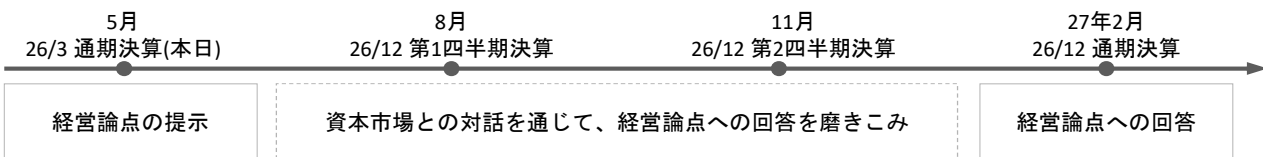
- 新たな経営指針に関する考え方についてご説明します。
- まず、大櫛前社長体制の振り返りと、今後の論点についてお話しします。
- まず定量面では、売上高・利益ともに大きく伸長し、過去最高益を更新することができました。
- 次に定性面では、加工食品事業と低温物流事業という主要2事業の独立経営により業績拡大を実現するとともに、低収益事業の構造改革を進めました。また、資本効率や株主還元を意識した経営管理の導入にも取り組んでまいりました。
- そのうえで、さらなる利益成長に加え、効率性や株主リターンの一段の向上は、当社として引き続き取り組むべき重要な課題であると認識しています。

## 新社長として向き合う経営の重要論点



- 新社長として「5つの経営論点」に向き合うことで企業価値並びに株主価値の最大化を目指す
- 四半期決算の場などを活用して資本市場との対話を行い、年明けを目途に論点に対する回答を提示

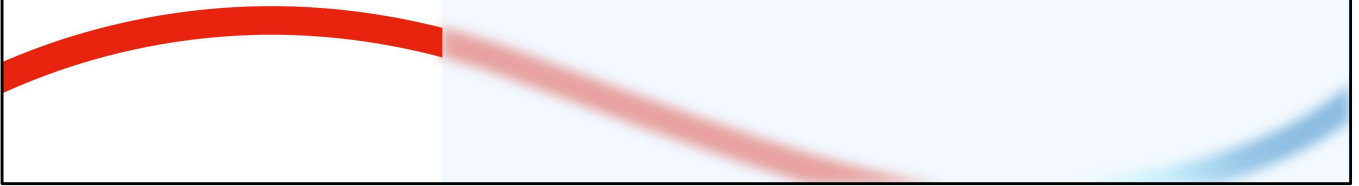
#	経営論点	詳細
1	最上位経営目標の再定義	● N-FIT2035で掲げる目標の実現に向けて、何を最上位KPIに位置付けるか
2	事業ポートフォリオ戦略の構築	● グループの企業価値最大化及び成長加速に向けて、従来の加工食品・低温物流事業へのリソース均等配分は最適か ● 両事業のポートフォリオ上の役割をどのように定義するか
3	成長ドライバーの特定	● どの市場（地域・カテゴリ）を次なる成長ドライバーと位置付けるか
4	戦い方の転換	● 従来のオーガニック中心の成長戦略をどのように転換すべきか
5	磨くべき強みと提供価値	● 持続的成長実現のために、当社が磨くべきコア・ケイパビリティと顧客への提供価値は何か



- 全ページでの説明のとおり、この7年間で売上高・利益は大きく伸長し当社が大きく成長した期間となりました。これは適切な経営戦略を着実に実行してきた結果であり、株価の伸長はその一つの表れであると認識しています。
- 一方で、足元の市場環境が大きく変化するなか、ここからさらに会社を成長させ、N-FIT2035で掲げた 目標を達成するためには、新社長として、改めて経営の重要論点に正面から向き合い、指針を示していく必要があります。
- この4月、新体制に移行するタイミングで企業経営理念を刷新し、併せて3本柱の構造改革を打ち出し、その両輪でグループ事業の再成長を加速することを示しました。
- 今回は、その構造改革の中心となるものとして、ここに記載の5つの経営論点を設定しました。新社長として、この5つの論点に向き合うことで、「企業価値・株主価値の最大化」を目指してまいります。
- 例えば「②事業ポートフォリオ戦略」では、前体制のもとで、加工食品事業・低温物流事業はいずれも 独立経営の中で着実に業績を伸ばしてきましたが、新体制では、ニチレイグループとしての企業価値最大化に向けて、これら競争力のある2事業のリソース配分やポートフォリオ上の役割をどのように位置付けるか、方針を明確にしていきます。
- 新体制では、これら価値最大化の実現に向けてN-FIT2035の達成を必達のテーマとします。そのために今後予定しております四半期決算などの場で資本市場との対話を深め、皆さまのご意見も踏まえながら論点への回答を段階的に出していきながら、来年の通期決算の場までに、これら5つの論点すべてに対する回答をお示しします。

最後になりますが、変化の激しい事業環境においてもニチレイグループは成長機会を積極的に捉え、持続的な企業価値・株主価値の向上を目指していきます。今後も株主・投資家の皆さまとの対話を大切にしながら、N-FIT2035の実現に向けて一歩ずつ着実に歩みを進めます。皆様方にはどうぞ引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

## 5. Appendix



# 食品事業 | 新セグメントでの実績・計画比較表

※P9もご参考ください



(単位: 億円)

	2026年3月期	2026年12月期 (変則期) ※P9再掲数字				2026年参考数値			
	実績	計画	前年同期間比		営業 利益率	参考値	前年同期間比		営業 利益率
			増減	率			増減	率	
	<集計期間> 国内: 2025年4月~3月 海外: 2025年1月~12月		<集計期間> 国内: 2026年4月~12月 海外: 2026年1月~12月			<集計期間> 国内: 2026年1月~12月 海外: 2026年1月~12月			
<b>売上高合計</b>	4,267	3,431	18	1%		4,291	56	1%	
国内	3,527	2,699	33	1%		3,560	68	2%	
家庭用冷凍食品	1,126	864	13	1%		1,139	17	2%	
業務用冷凍食品	2,048	1,571	33	2%		2,081	76	4%	
調理品	1,420	1,149	89	8%		1,510	146	11%	
素材品	627	421	△56	△12%		571	△70	△11%	
その他	353	264	△13	△5%		340	△25	△7%	
海外	1,132	1,246	114	10%		1,246	114	10%	
調整額	△392	△514	△121	—		△514	△125	—	
<b>営業利益合計</b>	199	162	2	1%	4.7%	201	25	14%	4.7%
国内	141	102	△1	△1%	3.8%	140	22	18%	3.9%
海外	56	61	5	9%	4.9%	61	5	9%	4.9%
調整額	1	△1	△2	—	—	0	△1	—	—

## 【参考】

旧加工食品、水産、畜産事業の  
売上高計画値

	国内9か月間 海外12か月間	2026年 参考数値	前期比
<b>売上高合計</b>		3,431	101%
加工食品		2,851	105%
水産		327	85%
畜産		295	79%
調整		△42	—

	国内12か月間 海外12か月間	2026年 参考数値	前期比
<b>売上高合計</b>		4,291	101%
加工食品		3,543	105%
水産		398	83%
畜産		404	81%
調整		△54	—

# 加工食品事業 | 前期 (2026年3月期) | 売上高・営業利益



● 通期では、急激に高騰した原材料・仕入コストなどを数量増や価格改定効果で吸収しきれず9億円減益

(単位: 億円)

	第4四半期				通期					
	実績	前期比		営業 利益率	実績	前期比		前回計画比		営業 利益率
		増減	率			増減	率	前回 計画	増減	
<b>売上高合計</b>	<b>829</b>	77	10%		<b>3,342</b>	226	7%	3,330	12	
国内	642	63	11%		2,606	175	7%	2,601	5	
家庭用調理品	240	6	2%		970	35	4%	985	△15	
業務用調理品	321	57	22%		1,244	144	13%	1,215	29	
農産加工品	49	△3	△6%		218	△26	△10%	230	△12	
その他	32	4	13%		173	22	14%	171	2	
海外	282	15	6%		1,088	47	5%	1,057	31	
調整額	△94	△1	—		△351	5	—	△328	△23	
<b>営業利益合計</b>	<b>49</b>	22	80%	5.9%	<b>179</b>	△9	△5%	180	△1	5.4%
国内	38	24	185%	5.9%	124	△0	△0%	125	△1	4.8%
海外	11	△3	△21%	3.8%	54	△12	△18%	53	1	4.9%
調整額	0	0	1%	—	1	4	—	2	△1	—

増収効果の内訳	第4四半期			通期		
	増収率	単価	数量	増収率	単価	数量
家庭用調理品	2%	6%	△4%	4%	4%	0%
業務用調理品	22%	2%	20%	13%	2%	11%

## 【国内】

### 《売上高》

- ・家庭用調理品：米飯類やチキン加工品の価格改定の浸透などにより**4%増収**
- ・業務用調理品：大手ユーザー向けチキン加工品と外食向け米飯類の数量伸長により**13%増収**
- ・農産加工品：価格改定後の販売数量回復の遅れなどにより**10%減収**

### 《営業利益》

- ・原材料・仕入コストの急激な上昇や上期を中心にした市場の節約志向の高まりによる収益性の悪化を、数量増や価格改定効果でカバーしきれず**前期並み**

## 【海外】

### 《売上高》

- ・北米のイノバジアン事業は前期並みで推移
- ・北米の水産・畜産事業を統合したニチレイフーズ U.S.Aでの水産品の拡販が増収に寄与

### 《営業利益》

- ・北米のイノバジアン事業で前年並みを確保したが、タイの輸出事業における為替影響（ドル安パーツ高）が通年で大きく響き**12億円減益**

# 加工食品事業 | 前期 (2026年3月期) | 営業利益の増減要因



※今期計画についてはP11~12をご確認ください

(単位: 億円)

	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	前回通期 計画比
前期 営業利益	58	52	50	27	188	—
<b>増益要因</b>	<b>12</b>	<b>19</b>	<b>26</b>	<b>51</b>	<b>108</b>	<b>△1</b>
増収効果 (※1)	2	3	3	8	16	—
価格改定効果	7	14	19	20	60	—
生産性改善	1	0	1	7	9	—
償却方法の変更	3	3	4	5	15	—
その他 (※2) (※3)	△1	△1	△1	11	8	△1
<b>減益要因</b>	<b>△27</b>	<b>△33</b>	<b>△28</b>	<b>△29</b>	<b>△117</b>	—
為替影響による原材料・仕入コストの増減	△11	△9	△6	△3	△29	—
原材料・仕入コストの増減 (為替影響除く)	△12	△16	△18	△15	△61	—
物流コストの増減	△1	△1	0	△2	△4	—
動力燃料コストの増減	△1	0	0	△1	△2	—
海外関係会社の業績影響額 (※2)	△1	△6	△2	△3	△12	—
減価償却費の増減	△1	△1	△2	△5	△9	—
当期 営業利益	43	39	48	49	179	△1

(※1) 収益性重視の施策の実行による利益効果も含む

(※2) 表示区分の変更: 「海外関係会社の業績影響額」に含めていた「棚卸未実現利益の調整」を「その他」に反映

(※3) 棚卸未実現利益の調整を含む

## 主な内容

- **増収効果 16億円**
  - ・《プラス要因》大手ユーザー向けのチキン加工品や外食向けの米飯類の販売伸長
  - ・《マイナス要因》
    - ✓ スナック類や農産加工品の販売数量の減少
    - ✓ 上期を中心に家庭用調理品の販促費の増加
- **価格改定効果 60億円**
  - ・ 2025年2月および7月~10月実施の価格改定の浸透
- **生産性改善 9億円 および その他 8億円**
  - ・ 前期の第4四半期に発生した、米飯工場の設備トラブルからの回復やガバナンス対応費用の反動減など
- **原材料・仕入コストの増減 (為替影響除く) △61億円**
  - ・ 米の上昇に加え、当初計画 (2025年5月発表時) よりも大幅に高騰した卵・鶏肉類がコスト増に影響
- **海外関係会社の業績影響額 △12億円**
  - ・ タイの輸出事業における為替影響 (ドル安パーツ高)

# 食品事業 | 海外事業の実績と計画



【集計期間】2026年3月期：2025年1月～12月、2026年12月期：2026年1月～12月

## 海外売上高実績と計画

(単位：億円)

		2026年3月期												2026年12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	増減	前期比	実績	増減	前期比	実績	増減	前期比	実績	増減	前期比	実績	増減	前期比	計画	増減	前期比
売上高	北米	105	8	8%	96	5	5%	112	22	24%	108	13	14%	421	47	13%	454	33	8%
	GFPTニチレイ	70	6	9%	64	6	11%	57	△8	△12%	66	3	4%	256	7	3%	267	10	4%
	その他	15	△2	△13%	14	△3	△17%	14	2	15%	15	△1	△7%	58	△4	△7%	128	69	119%
	合計	190	11	6%	174	8	5%	184	15	9%	188	14	8%	736	49	7%	849	113	15%

※北米にはイノバジアン事業の他、北米で展開する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  
 ※2026年3月期までは加工食品事業のみの数字、2026年12月期からは食品事業（旧加工食品事業と旧水産・畜産事業）の数字となる

## イノバジアン事業 売上高・営業利益

		2026年3月期												2026年12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	増減	前期比	実績	増減	前期比	実績	増減	前期比	実績	増減	前期比	実績	増減	前期比	計画	増減	前期比
売上高	連結通貨 (億円)	104	7	7%	87	△5	△5%	94	3	4%	90	△4	△5%	374	1	0%	392	18	5%
	現地通貨 (百万USD)	68	3	4%	60	2	3%	63	3	5%	58	△4	△6%	250	4	1%	249	△0	△0%
営業利益	連結通貨 (億円)	4	△2	△30%	1	△1	△50%	5	2	62%	5	2	50%	15	1	4%	21	6	40%
	現地通貨 (百万USD)	2.5	△1.2	△32%	1.0	△0.7	△41%	3.3	1.3	63%	3.2	1.1	49%	9.9	0.5	5%	13.3	3.3	34%
営業利益率(連結通貨)		3.7%			1.5%			5.1%			5.5%			4.0%			5.3%		
為替レート(米ドル/円)											149.71						157.00		

※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

# 食品事業 | 2026年12月期 12か月換算 | 営業利益の増減要因



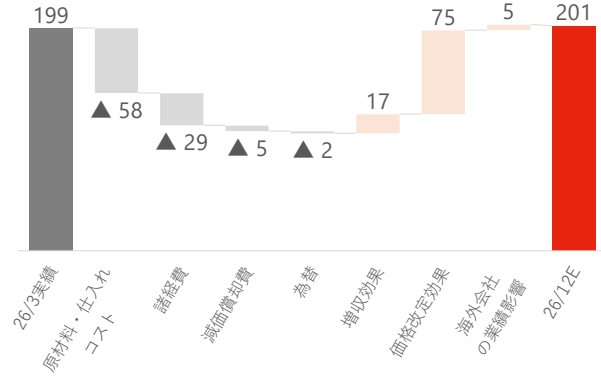
集計期間：国内・海外ともに2026年1～12月 (単位：億円)

	計画	通期 (参考値)		営業利益率
		前年同期間比		
		増減	率	
<b>売上高合計</b>	4,291	56	1%	
国内	3,560	68	2%	
家庭用冷凍食品	1,139	17	2%	
業務用冷凍食品	2,081	76	4%	
調理品	1,510	146	11%	
素材品	571	△ 70	△ 11%	
その他	340	△ 25	△ 7%	
海外	1,246	114	10%	
調整額	△ 514	△ 125	—	
<b>営業利益合計</b>	201	25	14%	4.7%
国内	140	22	18%	3.9%
海外	61	5	9%	4.9%
調整額	0	△ 1	—	—

想定為替レート	26/12通期
米ドル/円	157.00
ユーロ/円	4.70

## 食品事業

集計期間：旧会計期間  
国内/2026年4月～2027年3月  
海外/2026年1～12月 (単位：億円)



# 食品事業 | 補足情報①



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	25/3期 1Q	25/3期 2Q	25/3期 3Q	25/3期 4Q	25/3期累計	26/3期 1Q	26/3期 2Q	26/3期 3Q	26/3期 4Q	26/3期累計
全体	103%	105%	105%	105%	105%	106%	103%	104%	101%	104%
畜肉フライ	96%	96%	99%	101%	98%	104%	104%	101%	100%	102%
ピラフご飯類	101%	107%	104%	106%	105%	116%	109%	108%	101%	109%
おにぎり	107%	113%	107%	110%	110%	105%	102%	104%	106%	104%
スナック類	108%	111%	114%	112%	111%	109%	98%	100%	97%	101%
ハンバーグ	91%	98%	102%	100%	98%	99%	96%	97%	97%	97%

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）

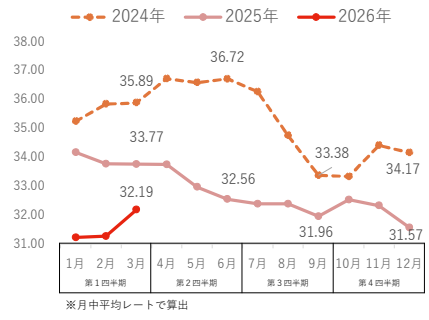
当社の価格改定の【実施時期】と【改定効果の発現時期】

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				2026年12月期		
			1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q
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%	■														
2025年9月	家庭用	約10%	■														
2025年10月	業務用	約10%	■														
2026年2月	家庭用	約8～20%	■														
	業務用	約5～25%	■														
改定効果（億円）			50	39	30	10	5	5	7	9	7	14	19	20	合計56億円		
			合計129億円				合計26億円				合計60億円						

## ● 商品群の定義イメージ (2026年12月期より)

既存定番商品	市場提案型商品	
既に認知度も高く定番化したブランド力の高い商品群	食スタイル対応型商品	価格対応型商品
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 既に認知度も高く定番化したブランド力の高い商品群</li> </ul>  <p>※既存定番商品のうち、商品名を変えずに入り数のみの変更は価格改定と見なし「価格対応型商品」には含まない</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 「たんぱく質をONする」「主食と副菜が1つになった定食形式」といった従来にはなかった新しい食の形態(スタイル)を訴求する商品例) everyONe meal、個食麺、ワンプレート商品 など</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 規格や包装形態などの工夫や多様な顧客ニーズに対応した幅広い加工度を有し、「適正な収益性の確保」と「手に取りやすい価格帯」を両立した商品</li> </ul> 

## ● ドルパーツ推移



「パーソナルユース」は1人前型の商品を指し、既存定番商品と市場提案型商品に存在

# 水産・畜産事業 | 前期（2026年3月期） | 売上高・営業利益



- 水産・畜産ともに、食品事業統合に向けた事業構造改革を完遂

(単位: 億円)

		第4四半期			通期						
		実績	前期比		営業 利益率	実績	前期比		前回計画比		営業 利益率
			増減	率			増減	率	前回 計画	増減	
水産	売上高	118	△5	△4%	501	△85	△15%	400	101		
	営業利益	1	△2	△71%	0.7%	14	△0	△2%	10	4	2.8%
畜産	売上高	124	△22	△15%	509	△165	△25%	458	51		
	営業利益	0	△1	△77%	0.3%	6	△5	△46%	5	1	1.2%

## 【水産】

### 《売上高》

- ・低収益商材の削減を計画的に進めたことにより**15%減収**

### 《営業利益》

- ・前期に収益性が低迷した魚卵の回復に加え、高収益商材や主力のエビ商品が好調に推移したことにより**前期並みの利益**を確保

## 【畜産】

### 《売上高》

- ・国産、輸入冷凍品の低収益商材の削減により**25%減収**

### 《営業利益》

- ・大幅な販売数量削減により、固定費を回収できず**5億円減益**

# 低温物流事業 | 前期 (2026年3月期) | 売上高・営業利益



● 国内外での保管・輸配送需要の着実な取り込みや一貫サービスの強化で8%増収、28億円増益

(単位: 億円)

	第4四半期				通期					
	実績	前期比		営業利益率	実績	前期比		前回計画比		営業利益率
		増減	率			増減	率	前回計画	増減	
売上高合計	757	70	10%		3,010	227	8%	3,000	10	
国内事業	471	20	5%		1,990	87	5%	2,011	△21	
保管	165	7	5%		704	27	4%	710	△6	
輸配送	81	2	2%		359	8	2%	368	△9	
リテール	158	8	6%		651	39	6%	655	△4	
3PL	67	3	5%		276	13	5%	278	△2	
海外事業	248	35	17%		926	94	11%	907	19	
その他・共通	38	14	58%		94	46	97%	82	12	
営業利益合計	33	0	0%	4.4%	186	28	18%	198	△12	6.2%
国内事業	33	8	32%	7.0%	180	36	25%	175	5	9.0%
海外事業	6	△5	△46%	2.3%	30	△3	△10%	41	△11	3.3%
その他・共通	△6	△3	—	—	△24	△4	—	△18	△6	—

低温物流

## 【国内】

### 《売上高》

・大都市圏を中心に保管・輸配送需要を着実に取り込んだことや、リテール事業が堅調に推移したことで**5%増収**

### 《営業利益》

・リテール事業や保管事業が堅調に推移したことや、減価償却方法の変更等も寄与し、**36億円増益**

## 【海外】

### 《売上高》

・前期に実施した英国フォワーディング会社の買収効果に加え、同国内の既存会社との連携により通関・保管需要を着実に取り込んだことで**11%増収**

### 《営業利益》

・ポーランドの新設倉庫における稼働遅延の影響に加え、マレーシアの海外子会社買収費用といった一時的な費用の計上も重なり**3億円減益**

# 低温物流事業 | 前期 (2026年3月期) | 営業利益の増減要因



※今期計画についてはP13~15をご確認ください

(単位: 億円)

	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	前回通期計画比
前期 営業利益	34	41	49	33	157	—
<b>増益要因</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>44</b>	<b>1</b>
集荷増による業績影響額	1	2	1	2	6	1
業務効率化	0	1	1	2	4	0
適正料金収受などの施策効果	3	3	2	2	10	0
償却方法等の変更	6	5	6	7	24	0
<b>減益要因</b>	<b>△3</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>△13</b>	<b>△15</b>	<b>△13</b>
海外	△0	△1	3	△5	△3	△10
エネルギーコストの増減	△1	0	1	△1	△1	0
外部委託コスト増 (庸車・倉庫内作業含む)	△2	△1	△2	△4	△9	0
その他	0	2	△1	△3	△2	△3
当期 営業利益	41	52	60	33	186	△12

## 主な内容

- **集荷増による業績影響額・業務効率化 10億円**
  - ・首都圏を中心に保管・輸配送需要を着実に取り込んだことに加え、「SULS」「NL+LiNk」の順調な拡大も寄与
- **コスト増 △10億円**
  - ・人件費などの外部委託コスト増
  - ・燃油・電力コスト増
- **適正料金収受などの施策効果 10億円**
- **海外 △3億円**
  - ・英国フォワーディング会社の買収効果に加え、既存会社との連携により通関・保管需要を獲得
  - ・一方、ポーランドの新設倉庫における稼働遅延や一時的な買収費用の計上などにより、海外全体では減益

# 低温物流事業 | 海外事業の実績と計画



【集計期間】 2026年3月期：2025年1月～12月、2026年12月期：2026年1月～12月

## 海外売上高

(単位：億円)

		2026年3月期															2026年12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	増減	率	増減	率		
売上高	欧州	187	19	11%	207	12	6%	220	25	13%	221	30	16%	835	87	12%	940	105	13%
	東アジア	12	0	1%	14	△1	△8%	15	△0	△1%	15	0	0%	56	△1	△2%	57	1	2%
	東南アジア	7	0	5%	6	△1	△11%	9	3	49%	12	6	83%	35	8	31%	90	55	160%
	合計	206	19	10%	227	10	5%	245	28	13%	248	35	17%	926	94	11%	1,087	162	17%

## 欧州売上高

		2026年3月期															2026年12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	増減	率	増減	率		
連結 通貨 (億円)	保管	77	9	13%	82	6	7%	90	14	18%	91	14	19%	339	43	14%	395	56	16%
	通関・輸配送	110	10	10%	126	7	6%	130	11	10%	130	15	14%	496	44	10%	545	49	10%
	合計	187	19	11%	207	12	6%	220	25	13%	221	30	18%	835	87	12%	940	105	13%
現地 通貨 (百万 ユーロ)	保管	48	5	13%	50	5	10%	52	6	13%	51	4	8%	201	20	11%	215	14	7%
	通関・輸配送	69	7	11%	77	6	8%	76	3	4%	70	2	3%	293	18	6%	296	3	1%
	合計	117	12	12%	127	10	9%	128	9	8%	121	6	5%	494	38	8%	511	17	3%

# 低温物流事業 | 2026年12月期 12か月換算 | 営業利益の増減要因



集計期間：国内・海外ともに2026年1～12月

(単位：億円)

	計画	通期 (参考値)		営業利益率
		前年同期間比		
		増減	率	
<b>売上高合計</b>	3,231	256	32%	
国内事業	2,066	97	5%	
保管	731	35	5%	
輸配送	376	19	5%	
リテール	671	29	4%	
3PL	288	15	5%	
海外事業	1,087	161	17%	
その他・共通	78	△ 2	△ 3%	
<b>営業利益合計</b>	204	22	12%	6.3%
国内事業	184	13	7%	8.9%
海外事業	48	18	60%	4.4%
その他・共通	△ 28	△ 9	—	—

想定為替レート	26/12通期
ユーロ/円	184.00
パーツ/円	4.70

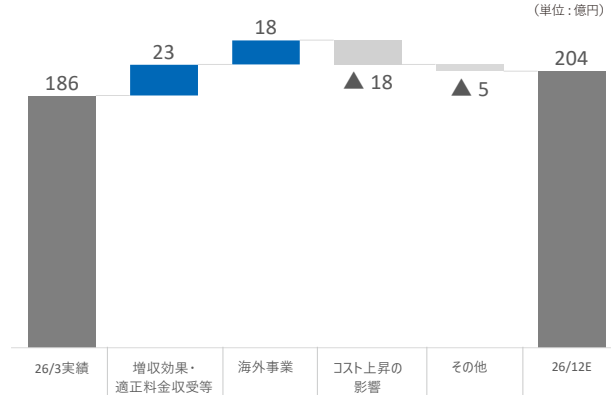
## 低温物流事業

集計期間：旧会計期間

国内/2026年4月～2027年3月

海外/2026年1～12月

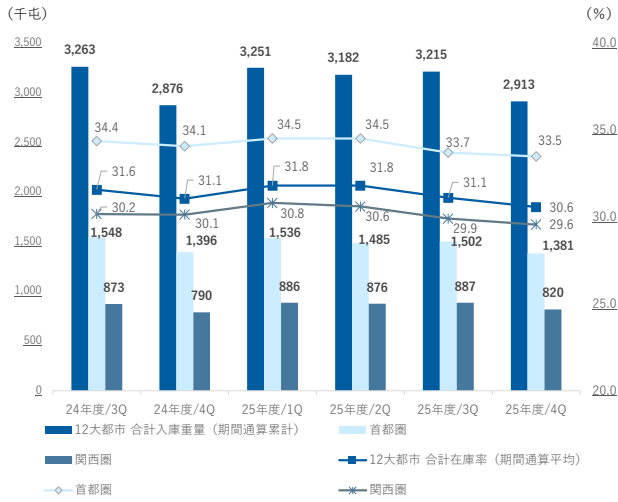
(単位：億円)



# 低温物流事業 | 補足情報①



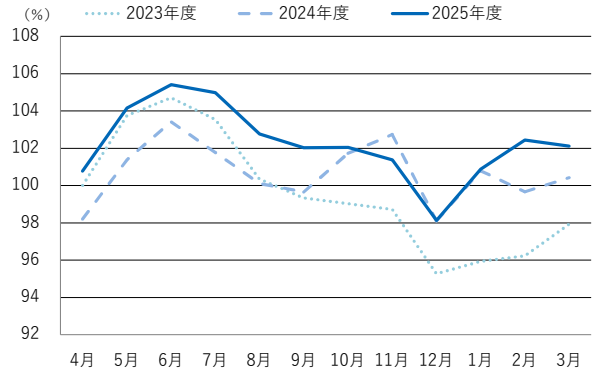
## 業界の冷蔵倉庫稼働状況



出典：一般社団法人 日本冷蔵倉庫協会「主要12都市受寄物庫稼働利用状況一覧表」を当社で加工

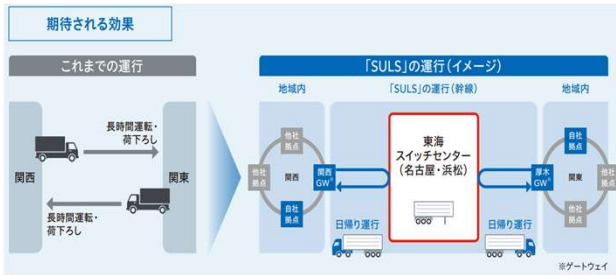
## 当社の12大都市在庫屯数推移

※2023年4月の在庫屯数を100とした場合の推移



## ● 「SULS (サルス)」

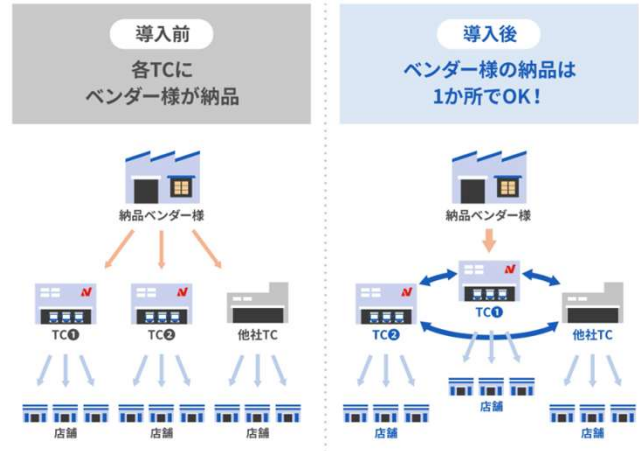
荷台切り離し可能なトレーラーと拠点での荷役作業を活用し、運行時間の短縮と輸送効率の向上を図る当社グループの拠点間輸送方式。



- ・ トータルの運行時間を大幅に短縮
- ・ 効率的でサステナブルな輸送基盤を構築
- ・ 輸送能力の大幅な拡大

## ● 「NL+LiNK (エヌエルリンク)」

ニチレイロジグループが提供する、リテール事業における納品ベンダー向けの輸配送効率化を目的としたネットワークサービス。



# 年間業績一覧 | 前期 (2026年3月期)



(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	増減	率	実績	増減	率	実績	増減	率	実績	増減	率	実績	増減	率
食品	1,038	△44	△4%	1,029	△44	△4%	1,145	△28	△2%	1,054	44	4%	4,267	△72	△2%
加工食品	826	47	6%	822	48	6%	865	54	7%	829	77	10%	3,342	226	7%
国内	635	36	6%	648	38	6%	681	37	6%	642	63	11%	2,606	175	7%
家庭用調理品	236	9	4%	241	12	5%	253	7	3%	240	6	2%	970	35	4%
業務用調理品	296	26	9%	295	30	11%	331	32	11%	321	57	22%	1,244	144	13%
菓産加工品	54	△10	△19%	57	△8	△12%	58	△5	△8%	49	△3	△6%	218	△26	△10%
その他	49	11	28%	55	4	9%	38	3	9%	32	4	13%	173	22	14%
海外	278	15	6%	259	3	1%	268	13	5%	282	15	6%	1,088	47	5%
調整額	△88	△4	—	△85	7	—	△84	3	—	△94	△1	—	△351	4	—
水産	105	△22	△17%	107	△32	△23%	172	△26	△13%	118	△5	△4%	501	△85	△15%
畜産	129	△57	△31%	122	△48	△28%	135	△38	△22%	124	△22	△15%	509	△165	△25%
消去額	△21	△11	—	△22	△12	—	△26	△18	—	△16	△6	—	△85	△48	—
低温物流	699	40	6%	773	58	8%	781	59	8%	757	70	10%	3,010	227	8%
国内事業	488	21	5%	510	25	5%	521	21	4%	471	20	5%	1,990	87	5%
保管	172	6	4%	181	8	4%	186	6	4%	165	7	5%	704	27	4%
輸配送	90	4	4%	95	1	2%	93	2	2%	81	2	2%	359	8	2%
リテール	158	8	5%	164	12	8%	170	10	6%	158	8	6%	651	39	6%
3PL	67	4	6%	70	3	5%	73	3	4%	67	3	5%	276	13	5%
海外事業	206	20	11%	227	10	5%	245	28	13%	248	35	17%	926	94	11%
その他・共通	5	△1	△18%	36	23	180%	15	10	204%	38	14	58%	94	46	97%
不動産	13	1	7%	12	△0	△2%	13	△2	△12%	13	△1	△5%	50	△2	△4%
その他	13	1	6%	10	△5	△35%	17	△7	△28%	13	△1	△6%	53	△12	△19%
調整額	△54	△2	—	△55	0	—	△56	1	—	△52	0	—	△218	△0	—
売上高合計	1,708	△4	△0%	1,769	9	1%	1,900	23	1%	1,785	112	7%	7,161	141	2%
(海外売上高合計)	413	19	5%	420	6	1%	448	24	6%	456	31	7%	1,738	80	5%
食品	48	△14	△23%	42	△13	△23%	59	△5	△8%	50	19	60%	199	△14	△7%
加工食品	43	△15	△26%	39	△13	△25%	48	△2	△4%	49	22	80%	179	△9	△5%
水産	3	2	791%	2	2	1,602%	8	△3	△27%	1	△2	△71%	14	△0	△2%
畜産	2	△1	△40%	1	△2	△74%	3	△0	△12%	0	△1	△77%	6	△5	△46%
消去額	△0	△0	—	0	0	—	△0	△0	—	0	0	—	△1	△0	—
低温物流	41	7	20%	52	11	26%	60	11	22%	33	0	0%	186	28	18%
不動産	5	1	25%	4	△1	△11%	5	△0	△5%	5	△0	△6%	19	△0	△0%
その他	1	△0	△17%	△0	△3	△115%	3	△4	△60%	1	1	—	5	△6	△57%
調整額	△7	△2	—	△2	1	—	△4	1	—	△4	△1	—	△18	△1	—
営業利益合計	87	△9	△9%	96	△5	△5%	122	2	1%	85	19	29%	390	7	2%
経常利益	92	△11	△11%	95	△8	△7%	126	1	1%	88	20	29%	401	3	1%
親会社株主に帰属する四半期純利益ないし当期純利益	56	△8	△12%	85	21	32%	77	0	0%	69	28	67%	273	25	11%

# 2026年3月期までの各中計期間の業績の推移



(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	26/3	
食品														
加工食品	1,807	1,939	1,992	2,050	2,207	2,266	2,348	2,255	2,442	2,757	2,909	3,116	3,342	
水産	686	687	688	694	715	712	658	631	677	690	616	587	501	
畜産	801	895	920	881	904	911	883	841	803	858	818	674	509	
消去額												△38	△85	
低温物流	1,684	1,783	1,849	1,869	1,951	2,010	2,065	2,123	2,245	2,442	2,574	2,783	3,010	
不動産	50	47	46	46	49	48	50	46	43	45	45	52	50	
その他	37	44	52	45	53	58	57	49	42	61	68	65	53	
調整額	△191	△196	△194	△189	△199	△204	△212	△218	△226	△231	△228	△218	△218	
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	7,161	
(海外売上高合計)	564	686	756	708	732	792	797	769	976	1,333	1,450	1,658	1,738	
食品														
加工食品	34	54	80	139	146	146	167	172	142	140	174	188	179	
水産	4	2	7	8	3	2	4	5	10	10	6	14	14	
畜産	1	4	4	16	13	15	9	13	12	10	10	11	6	
消去額												△0	△1	
低温物流	89	87	100	106	113	114	118	131	146	151	158	157	186	
不動産	24	21	22	21	22	21	20	20	17	18	17	19	19	
その他	4	6	9	6	8	3	△3	△3	△3	8	13	11	5	
調整額	1	0	△5	△3	△5	△6	△6	△8	△9	△7	△9	△17	△18	
営業利益合計	158	174	216	293	299	295	310	329	314	329	369	383	390	
経常利益	144	169	214	291	307	299	318	335	317	334	383	399	401	
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	273	
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	5,572	
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	369	
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	7.3	
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	51.4	
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	5.4	
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	10.0	
1株当たり純利益 (EPS) (円)	31.1	33.3	47.2	67.6	71.1	74.8	73.6	79.6	88.4	83.6	95.9	97.3	109.1	
1株当たり配当金 (DPS) (円)	10	10	12	14	15	16	21	25	25	26	37	46	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	1,970	

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

# 2026年12月期（変則期）を中心にした参考数字



(単位: 億円)

	Compass × Growth 2027(25-27年度)			
	2025年度 実績 ①	2026年度 計画 (変則期) ②	2026年度 参考値 ③	2027年度 計画 ④
食品	4,267	3,431	4,291	4,475
国内	3,527	2,699	3,560	
家庭用冷凍食品	1,126	864	1,139	
業務用冷凍食品	2,049	1,571	2,081	
調理品	1,420	1,149	1,510	
素材品	627	421	571	
その他	352	264	340	
海外	1,132	1,246	1,246	
調整額	△392	△514	△514	
低温物流	3,010	2,722	3,231	3,400
国内事業	1,990	1,595	2,066	
保税	704	566	731	
輸配送	359	295	376	
リテール	651	513	671	
3PL	276	221	288	
海外事業	926	1,087	1,087	
その他・共通	94	40	76	
不動産	50	36	49	50
その他	53	47	58	50
調整額	△218	△142	△199	△202
売上高合計	7,161	6,094	7,431	7,773
(海外売上高合計)	1,738	1,948	1,961	2,360
食品	199	162	201	220
国内	141	102	140	
海外	56	61	61	
消去額	1	△1	0	
低温物流	186	179	204	226
国内事業	180	151	184	
海外事業	30	48	48	
その他・共通	△24	△20	△28	
不動産	19	15	19	20
その他	5	4	9	5
調整額	△18	△22	△26	△19
営業利益合計	390	338	404	452
経常利益	401	347	415	464
親会社株主に帰属する当期純利益	273	252	290	320

(単位: 億円)

	Compass × Growth 2027(25-27年度)			
	2025年度 実績 ①	2026年度 計画 (変則期) ②	2026年度 参考値 ③	2027年度 計画 ④
総資産	5,572			
設備投資等 (リース資産を含む)	369	615		410
ROIC (%)	7.3	6.0%	7.0%	8%以上
自己資本比率 (%)	51.4			
営業利益率 (%)	5.4	5.5%	5.4%	5.8%
ROE (自己資本利益率) (%)	10.0	8.6%		10%以上
1株当たり純利益 (EPS)	109.1	100.6		127.7
1株当たり配当金 (DPS)	47	50		
期末日現在株価 (円)	1,970			

注：設備投資等には無形固定資産を含む

## 集計期間について

- ①  
国内：2025年4月～2026年3月  
海外：2025年1月～12月
- ②  
国内：2026年4月～12月  
海外：2026年1月～12月
- ③  
国内：2026年1月～12月  
海外：2026年1月～12月
- ④  
国内：2027年1月～12月  
海外：2027年1月～12月

# エリア・セグメント別売上高・営業利益 | 前期 (2026年3月期) 実績



2026年3月期 通期 【日本：2025年4月～2026年3月、海外：2025年1月～12月】

※ ( ) 内は前年同期間比、ptはポイント (単位：億円)

	売上高									営業利益								
	日本	日本以外合計						地域間 消去等	合計	日本	日本以外	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							日本以外	合計			
<b>食品</b>	3,527	1,132	427	—	590	81	34	△ 392	4,267	141	56	1	199	4.0%	4.9%	4.7%		
	(△98)	(38)	(40)	—	(6)	(△11)	(2)	(△13)	(△72)	(△4)	(△14)	(4)	(△14)	(0.0pt)	(△1.4pt)	(△0.3pt)		
<b>加工食品</b>	2,606	1,088	427	—	581	46	34	△ 351	3,342	124	54	1	179	4.8%	4.9%	5.4%		
	(175)	(47)	(48)	—	(8)	(△11)	(2)	(5)	(226)	(△0)	(△12)	(4)	(△9)	(△0.4pt)	(△1.4pt)	(△0.7pt)		
<b>水産</b>	469	44	—	—	9	35	—	△ 12	501	12	2	0	14	2.5%	5.1%	2.8%		
	(△88)	(△9)	(△8)	—	(△1)	(0)	—	(12)	(△85)	(2)	(△2)	(△0)	(△0)	(0.7pt)	(△2.8pt)	(0.4pt)		
<b>畜産</b>	509	—	—	—	—	—	—	—	509	6	—	—	6	1.2%	—	1.2%		
	(△165)	—	—	—	—	—	—	—	(△165)	(△5)	—	—	(△5)	(△0.4pt)	—	(△0.4pt)		
<b>消去額</b>	△ 56	—	—	—	—	—	—	△ 29	△ 85	△ 1	—	0	△ 1	—	—	—		
	(△19)	—	—	—	—	—	—	(△29)	(△48)	(△1)	—	(0)	(△1)	—	—	—		
<b>低温物流</b>	1,990	926	—	835	35	56	—	94	3,010	180	30	△ 24	186	9.0%	3.3%	6.2%		
	(87)	(94)	—	(87)	(8)	(△1)	—	(46)	(227)	(36)	(△3)	(△4)	(28)	(1.5pt)	(△0.8pt)	(0.5pt)		
<b>不動産・ その他</b>	101	6	6	—	—	—	—	△ 4	103	26	△ 2	△ 1	24	26.1%	—	23.1%		
	(△6)	(△6)	(△6)	—	—	—	—	(△1)	(△14)	(△3)	(△2)	(△1)	(△6)	(△1.7pt)	—	(△2.6pt)		
<b>調整額</b>	△ 216	△ 2	—	—	△ 2	△ 0	—	—	△ 218	△ 18	—	0	△ 18	—	—	—		
	(△2)	(△1)	—	—	(△1)	(△0)	—	(2)	(△0)	(△1)	—	(0)	(△1)	—	—	—		
<b>合計</b>	4,931	1,813	433	614	623	137	34	△ 340	7,161	296	79	△ 18	390	6.0%	4.3%	5.4%		
	(△490)	(△123)	(34)	(△134)	(14)	(△12)	(2)	(△3)	(141)	(△6)	(△24)	(4)	(7)	(0.4pt)	(△1.0pt)	(0.0pt)		

# エリア・セグメント別売上高・営業利益 | 計画

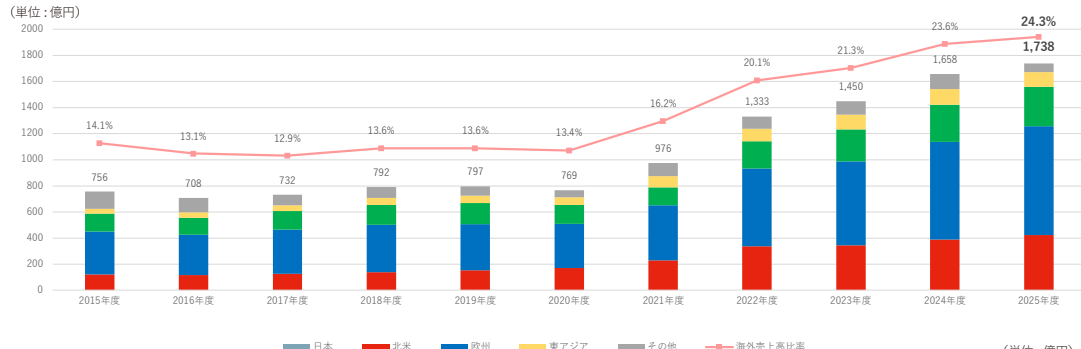


2026年12月期 通期計画 【日本：2026年4月～12月、海外：2026年1月～12月】

※ptはポイント (単位：億円)

		売上高									営業利益						
		日本	日本以外合計						地域間 消去等	合計	日本	日本以外	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							日本以外	合計	
食品	計画	2,699	1,246	442	—	670	80	35	△ 514	3,431	102	61	△ 1	162	3.8%	4.9%	4.7%
	前年同期間比	33	114	15	—	80	△2	2	△129	18	△1	5	△2	2	△0.1pt	0.0pt	0.0pt
低温物流	計画	1,595	1,087	—	940	90	57	—	40	2,722	151	48	△ 20	179	9.5%	4.4%	6.6%
	前年同期間比	20	161	—	105	55	1	—	40	221	27	12	△20	19	1.6pt	0.5pt	0.2pt
不動産・ その他	計画	77	8	7	—	1	0	—	△ 1	83	19	△ 1	0	18	25.0%	—	21.8%
	前年同期間比	1	2	1	—	1	0	—	2	5	△1	1	1	0	△2.3pt	—	△1.3pt
調整額	計画	△ 141	△ 1	—	—	—	△ 1	—	—	△ 142	△ 21	△ 1	—	△ 21	14.6%	—	—
	前年同期間比	23	1	—	—	2	△1	—	—	25	△7	△1	—	△7	—	—	—
合計	計画	4,229	2,340	449	940	761	136	35	△ 475	6,094	251	108	△ 21	338	5.9%	4.6%	5.5%
	前年同期間比	77	279	16	105	139	△1	2	△87	269	18	17	△22	14	0.3pt	0.2pt	0.0pt

# 海外売上高推移



	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
<b>海外売上高合計</b>	<b>756</b>	<b>708</b>	<b>732</b>	<b>792</b>	<b>797</b>	<b>769</b>	<b>976</b>	<b>1,333</b>	<b>1,450</b>	<b>1,658</b>	<b>1,738</b>
北米	122	116	126	138	153	171	230	338	344	389	423
欧州	328	309	339	365	353	338	421	595	643	749	835
東南アジア	137	131	142	151	163	144	137	210	247	285	300
東アジア	38	41	45	53	56	59	86	94	112	120	112
その他	131	112	80	84	72	56	101	95	104	115	66
<b>海外売上高比率</b>	<b>14.1%</b>	<b>13.1%</b>	<b>12.9%</b>	<b>13.6%</b>	<b>13.6%</b>	<b>13.4%</b>	<b>16.2%</b>	<b>20.1%</b>	<b>21.3%</b>	<b>23.6%</b>	<b>24.3%</b>
<b>為替レート</b>											
米ドル/円	121.05	108.87	112.19	110.44	109.06	106.83	109.80	131.45	140.55	151.57	149.71
ユーロ/円	134.32	120.36	126.66	130.42	122.08	121.82	129.88	138.05	151.98	163.94	169.00

※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

# ROICの推移 | セグメント別 | 前期（2026年3月期）実績まで



	17/3	18/3	19/3	20/3	21/3	22/3	23/3	24/3	25/3	26/3
<b>グループ全体 ROIC (%)</b>	<b>8.0</b>	<b>8.1</b>	<b>7.8</b>	<b>7.6</b>	<b>7.5</b>	<b>7.8</b>	<b>6.9</b>	<b>7.5</b>	<b>7.4</b>	<b>7.3</b>
NOPAT率 (%)	3.7	3.7	3.7	3.6	3.9	4.1	3.5	3.9	3.9	4.2
使用資本回転率 (回)	2.2	2.2	2.1	2.1	1.9	1.9	2.0	1.9	1.9	1.7
WACC (%)							4.0	4.0	4.0	4.5
<b>加工食品</b>										
<b>簡易ROIC (%)</b>	<b>15.3</b>	<b>14.4</b>	<b>13.3</b>	<b>15.1</b>	<b>13.9</b>	<b>10.3</b>	<b>8.5</b>	<b>10.8</b>	<b>11.0</b>	<b>9.4</b>
税引後営業利益率 (%)	4.7	4.6	4.5	4.9	5.3	4.0	3.5	4.1	4.2	3.7
主要使用資本回転率 (回)	3.3	3.2	3.0	3.1	2.6	2.6	2.4	2.6	2.7	2.5
<b>低温物流</b>										
<b>簡易ROIC (%)</b>	<b>6.9</b>	<b>7.0</b>	<b>7.1</b>	<b>7.2</b>	<b>7.8</b>	<b>7.7</b>	<b>7.7</b>	<b>7.2</b>	<b>6.5</b>	<b>6.7</b>
税引後営業利益率 (%)	3.9	4.0	3.9	4.0	4.3	4.5	4.3	4.2	3.9	4.3
主要使用資本回転率 (回)	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	1.7	1.8	1.7	1.7	1.6
<b>水産</b>										
<b>簡易ROIC (%)</b>	<b>2.7</b>	<b>1.0</b>	<b>0.6</b>	<b>1.5</b>	<b>2.0</b>	<b>3.3</b>	<b>3.5</b>	<b>2.9</b>	<b>8.0</b>	<b>9.6</b>
税引後営業利益率 (%)	0.8	0.3	0.2	0.5	0.6	1.0	1.0	0.7	1.7	1.9
主要使用資本回転率 (回)	3.4	3.4	3.5	3.3	3.4	3.4	3.7	4.4	4.8	5.0
<b>畜産</b>										
<b>簡易ROIC (%)</b>	<b>29.4</b>	<b>16.3</b>	<b>16.8</b>	<b>13.6</b>	<b>21.5</b>	<b>20.2</b>	<b>13.8</b>	<b>12.4</b>	<b>21.9</b>	<b>17.2</b>
税引後営業利益率 (%)	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)	23.3	16.4	15.1	19.1	20.0	20.1	17.9	14.1	19.8	21.6
<b>バイオサイエンス</b>										
<b>簡易ROIC (%)</b>	<b>9.5</b>	<b>9.4</b>	<b>2.4</b>	<b>△2.2</b>	<b>△3.2</b>	<b>△3.0</b>	<b>8.9</b>	<b>12.5</b>	<b>10.7</b>	<b>5.3</b>
税引後営業利益率 (%)	11.1	11.4	4.5	△4.5	△6.6	△6.1	12.0	15.2	12.2	6.8
主要使用資本回転率 (回)	0.9	0.8	0.5	0.5	0.5	0.5	0.7	0.8	0.9	0.8

注：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）

# ROICの推移 | セグメント別 | 今期（2026年12月期）計画



	2025年 参考実績①	2026年度 計画	2026年 参考値②
	<集計期間> 国内 2025年4月～12月 海外 2025年1月～12月	<集計期間> 国内 2026年4月～12月 海外 2026年1月～12月	<集計期間> 国内 2026年1月～12月 海外 2026年1月～12月
<b>グループ全体 ROIC (%)</b>	<b>6.3</b>	<b>6.0</b>	<b>7.0</b>
NOPAT率 (%)	4.4	4.3	4.1
使用資本回転率 (回)	1.4	1.4	1.7
WACC (%)	4.5	4.5	4.5
<b>食品</b>			
<b>簡易ROIC (%)</b>	<b>7.3</b>	<b>6.4</b>	<b>8.0</b>
税引後営業利益率 (%)	3.2	3.2	3.2
主要使用資本回転率 (回)	2.3	2.0	2.5
<b>低温物流</b>			
<b>簡易ROIC (%)</b>	<b>6.1</b>	<b>5.6</b>	<b>6.4</b>
税引後営業利益率 (%)	4.4	4.5	4.3
主要使用資本回転率 (回)	1.4	1.2	1.5

注：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）

# 設備投資・減価償却費・EBITDA



## 投資区分別設備投資

単位：億円	26/3実績	26/12計画	27/12計画	中計 3か年累計	当初中計比
成長投資	128	438	200	766	108
環境投資	52	11	50	112	△25
その他	189	166	160	515	40
<b>合計</b>	<b>369</b>	<b>615</b>	<b>410</b>	<b>1,394</b>	<b>124</b>

## 減価償却費

単位：億円	26/3実績	26/12計画	27/12計画	当初中計比
食品	82	82	99	0
低温物流	117	111	136	0
その他	22	16	25	△16
<b>合計</b>	<b>221</b>	<b>209</b>	<b>260</b>	<b>△16</b>

## セグメント別設備投資

単位：億円	26/3実績	26/12計画	27/12計画	中計 3か年累計	当初中計比	
国内	食品	98	109	120	328	△66
	低温物流	127	120	188	435	△1
	その他	18	15	50	83	△29
	<b>合計</b>	<b>243</b>	<b>243</b>	<b>358</b>	<b>844</b>	<b>△98</b>
海外	食品	13	191	16	220	150
	低温物流	113	180	35	328	72
	その他	0	0	1	1	△1
	<b>合計</b>	<b>126</b>	<b>372</b>	<b>51</b>	<b>549</b>	<b>221</b>
合計	食品	111	300	136	547	83
	低温物流	240	300	223	763	71
	その他	18	15	50	84	△30
	<b>合計</b>	<b>369</b>	<b>615</b>	<b>410</b>	<b>1,394</b>	<b>124</b>

## EBITDA

単位：億円	26/3実績	26/12計画	27/12計画	当初中計比
食品	281	244	319	△67
低温物流	302	290	362	0
その他	28	13	31	△57
<b>合計</b>	<b>611</b>	<b>547</b>	<b>712</b>	<b>△124</b>

## 貸借対照表の増減要因



(単位: 億円)

	2025年3月期 期末	2026年3月期 期末	増減
<b>資産の部</b>			
流動資産	2,049	2,301	252 ①
固定資産	2,943	3,271	328 ②
資産合計	4,992	5,572	580
<b>負債・純資産の部</b>			
流動負債	1,291	1,493	202 ③
固定負債	942	1,035	93
負債合計	2,233	2,528	295
純資産合計	2,760	3,044	285 ④
(うち自己資本)	2,600	2,863	263
有利子負債	1,063	1,248	185
(うちリース債務除く)	927	1,108	181

### 【主な増減要因】

- ①現金及び預金 +127億円
- ②建物及び構築物 +81億円  
機械装置及び運搬具 +84億円
- ③短期借入金 +148億円  
コマーシャルペーパー +80億円
- ④親会社株主に帰属する当期純利益 +273億円  
配当金 ▲122億円

	2025年3月期 期末	2026年3月期 期末	増減
設備投資額 (うちリース資産除く)	345	369	24 ⑤
	315	326	11
減価償却費	243	221	△22
(うちリース資産除く)	209	186	△22

### 【2025年度の設備投資の主な実績】

- ⑤レクサム冷蔵倉庫増設（イギリス）32億円  
ラドムスコ冷蔵倉庫増設（ポーランド）20億円  
ナワナコン物流センター建設工事（タイ）11億円

## キャッシュ・フローの増減要因



(単位: 億円)

	2025年3月期 期末	2026年3月期 期末	増減
営業活動によるキャッシュ・フロー	532	487	△44
投資活動によるキャッシュ・フロー	△324	△331	△6
財務活動によるキャッシュ・フロー	△168	△32	136
現金及び現金同等物の期末残高	359	515	156
フリー・キャッシュ・フロー	208	157	△51

《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 ▲94億円
- ・ 仕入債務 +33億円
- ・ 法人税等の支払額 +21億円

《投資活動によるキャッシュ・フロー》主な増減要因

- ・ 投資有価証券の売却による収入 +47億円
- ・ 連結の範囲の変更を伴う  
子会社株式の取得による支出 ▲67億円

《財務活動によるキャッシュ・フロー》主な増減要因

- ・ 自己株式の取得による支出 +100億円

## 主なIRニュースリリースのご案内



- 代表取締役および役員の異動に関するお知らせ  
[https://www.nichirei.co.jp/ir/news/2026/t\\_in215.html](https://www.nichirei.co.jp/ir/news/2026/t_in215.html)
- ASEAN地域統括会社設立に関するお知らせ  
[https://www.nichirei.co.jp/ir/news/2026/t\\_in216.html](https://www.nichirei.co.jp/ir/news/2026/t_in216.html)
- マレーシアICCL Group連結子会社化の手続き完了に関するお知らせ  
<https://www.nichirei-logi.co.jp/news/2025/20260302.html>
- Frigo Logistics Sp. z o.o. ラドムスコ物流センター増設のお知らせ  
<https://www.nichirei-logi.co.jp/news/2025/20260306.html>
- IRサイトに、社外取締役と当社株主との対話および海外事業説明会に関する資料を公開  
<https://www.nichirei.co.jp/ir/library/event.html>
- ニチレイ・アイス、2026年9月に九州に製造拠点「若松アイスプラント」を新設  
[https://www.nichireifoods.co.jp/news/2026/info\\_id999697/](https://www.nichireifoods.co.jp/news/2026/info_id999697/)
- 「第5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/2026/501.html>
- 特定子会社（孫会社）の異動に関するお知らせ  
[https://www.nichirei.co.jp/ir/news/2026/t\\_in217.html](https://www.nichirei.co.jp/ir/news/2026/t_in217.html)
- インドネシアにおける低温物流企業の買収に関するお知らせ  
[https://www.nichirei.co.jp/ir/news/2026/t\\_in218.html](https://www.nichirei.co.jp/ir/news/2026/t_in218.html)

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。