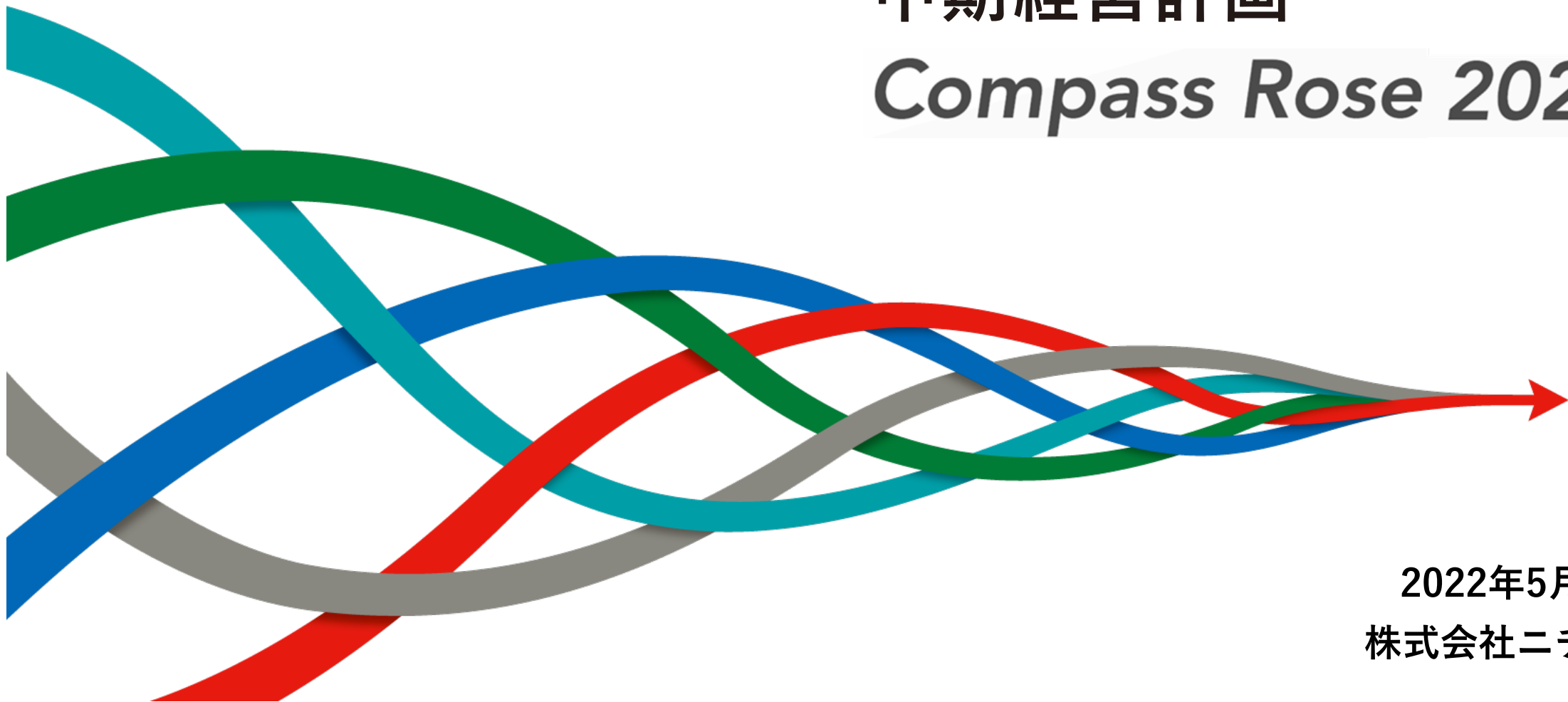




ニチレイグループ 中期経営計画

Compass Rose 2024



2022年5月10日
株式会社ニチレイ

- 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		

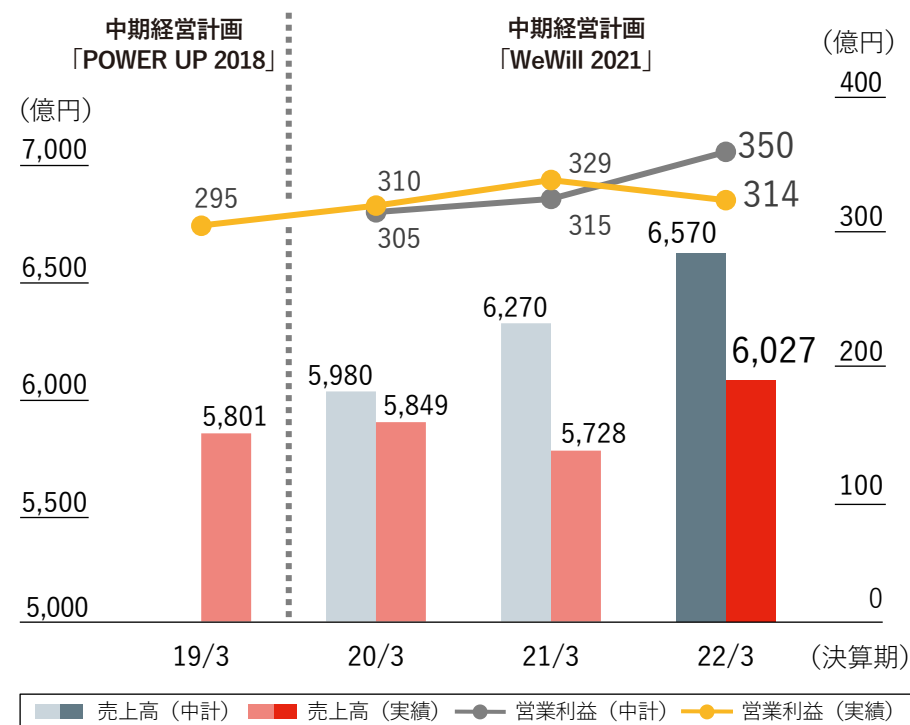
前中期経営計画「WeWill 2021」の振り返り（セグメント別）

- 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	

連結売上高・営業利益の推移



*特別利益の内容はP32を参照

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

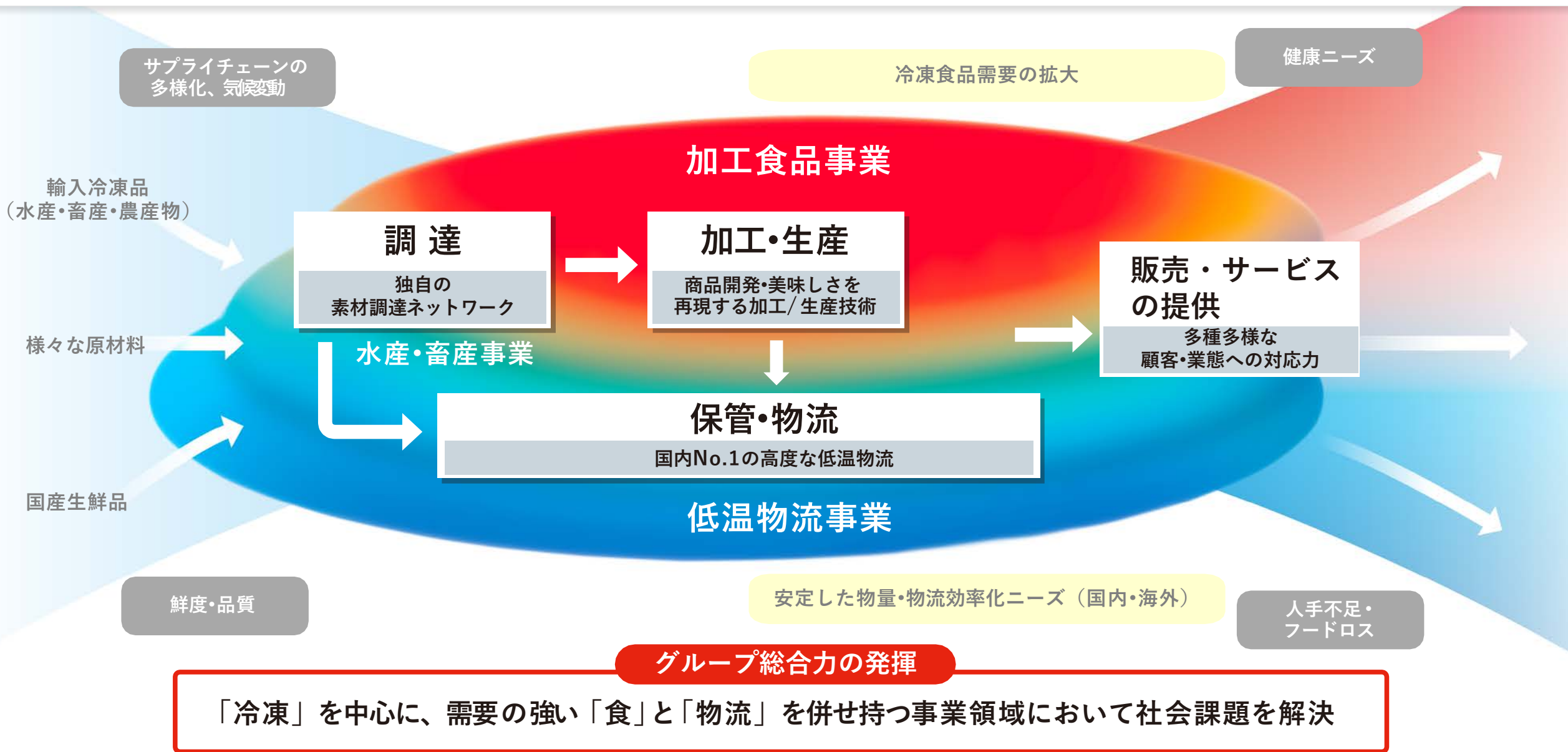
- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">● コロナによる環境変化に対応し売上高は過去最高を更新● 加工食品は、内食需要を取り込み家庭用商品の販売が拡大● 低温物流は、適正料金の收受や業務革新の推進など事業体質を強化し、計画を上回る収益成長● 主力事業への計画的な資源配分を実施 | <ul style="list-style-type: none">✓ 加工食品の利益（率）低下<ul style="list-style-type: none">・ 原材料上昇や円安への対応遅れ・ タイ生産工場の稼働低下✓ 水産は、事業構造の変革が遅れる✓ 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 |
|---|---|

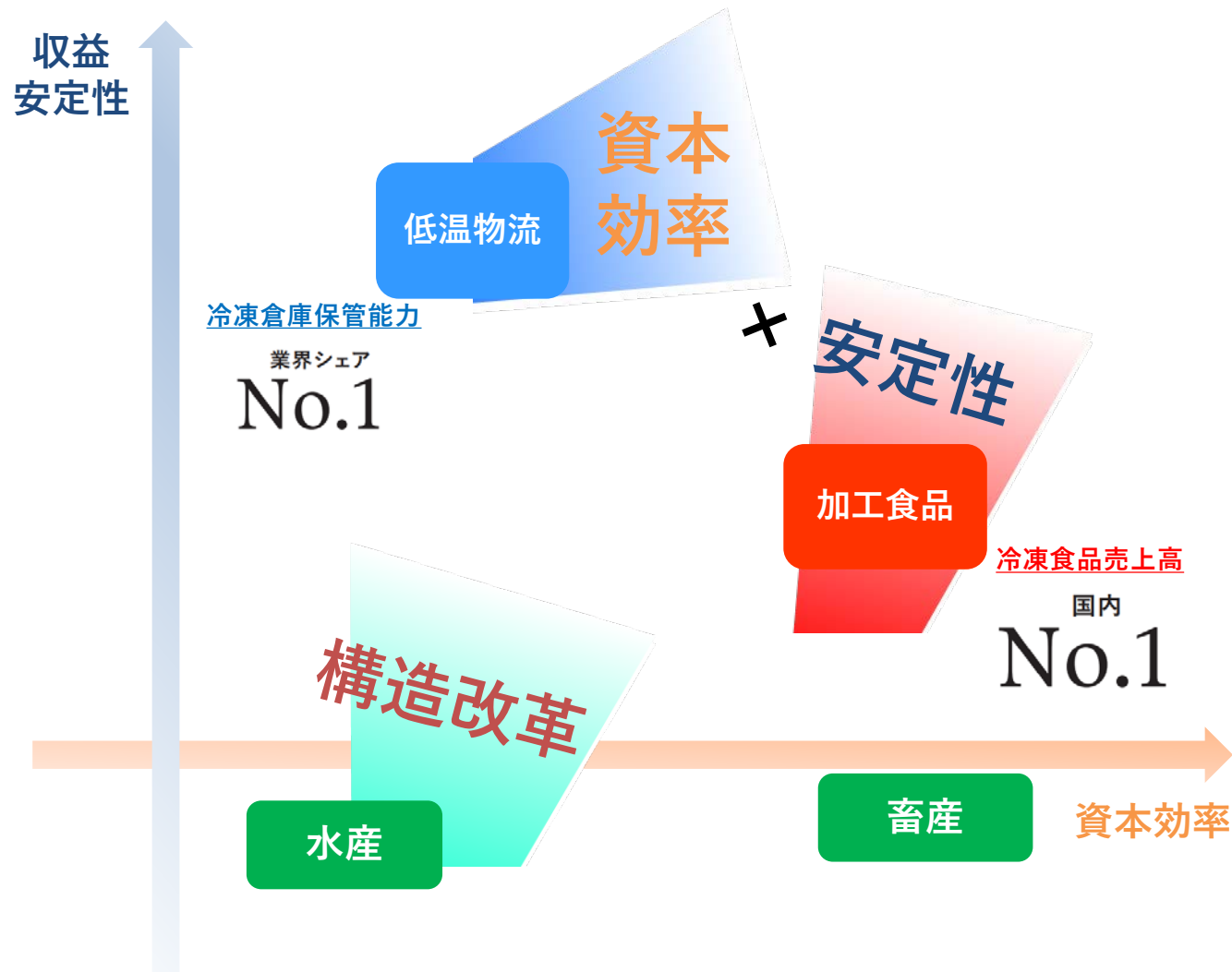
(2) 資本効率の向上と株主還元の実現

- | | |
|--|--|
| <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

- 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





	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

長期ビジョン

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**

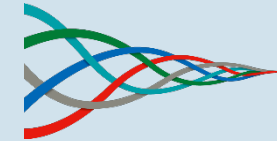
高付加価値化と資本効率の最大化

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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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BCPに取り組む
気候変動への取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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：ニチレイ持株会社 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>

- 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

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

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

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

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

経営資源配分

(A)成長投資

- グループ合計の成長投資615億円
加工食品：165億円
低温物流：435億円

(D)環境対応

- 環境対応投資292億円
太陽光発電設備の設置
自然冷媒化への設備更新投資

(B)海外拡大

- 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%

(E)IT・DX推進

- 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

(C)新規事業

- 新たな価値創出に向けR&D、DX、マーケティングに資源を配分

(F)人財開発

- 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

新中計の財務・非財務目標（グループ全体）

- 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
多様な人財の確保と育成	<ul style="list-style-type: none"> ・女性管理職比率 ・教育/研修への投資

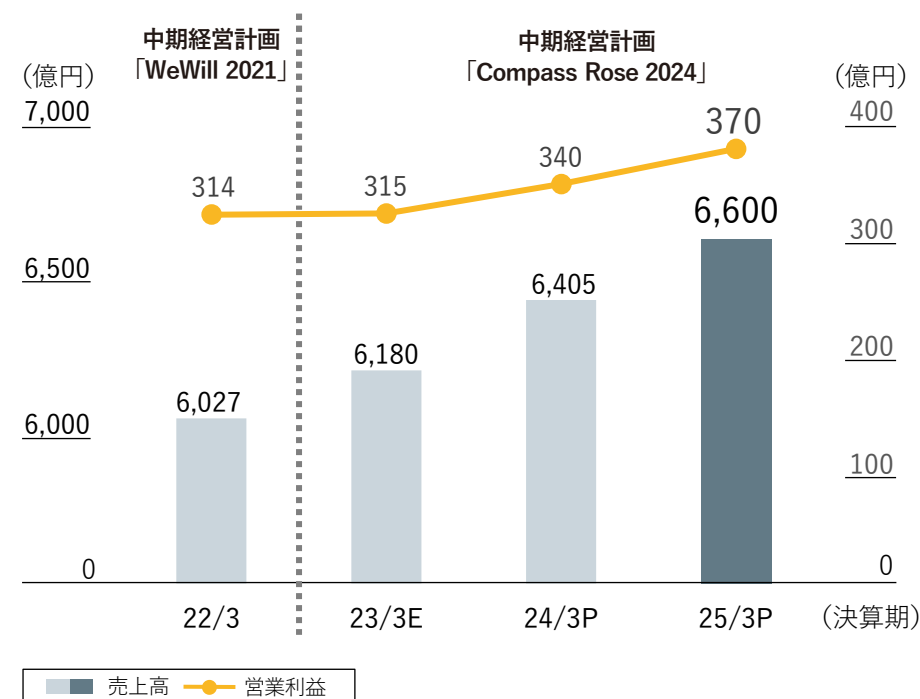
新中計の財務目標（セグメント別）

- 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)

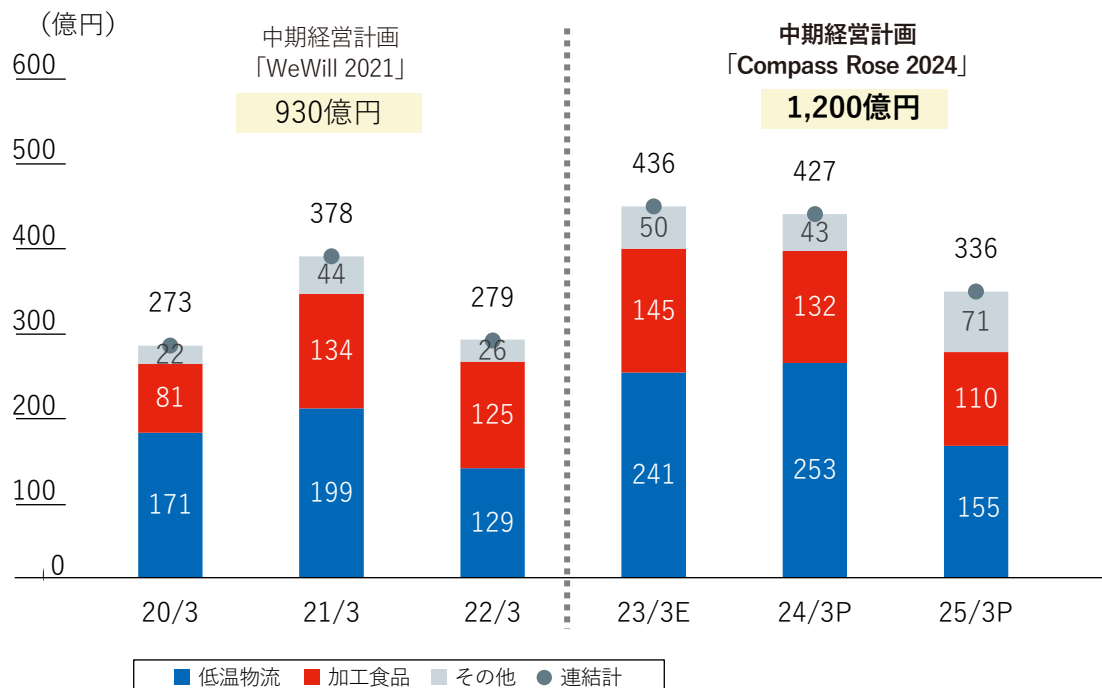
		22/3実績	25/3計画	22/3比	CAGR
売上高	加工食品	2,442	2,750	308	4.0%
	水産	677	440	△237	△13.4%
	畜産	803	950	147	5.8%
	低温物流	2,245	2,600	355	5.0%
	不動産	43	48	5	3.6%
	その他	42	67	25	17.0%
	調整額	△226	△255	△29	—
	売上高合計	6,027	6,600	573	3.1%
営業利益	加工食品	142	184	42	8.9%
	水産	10	10	0	1.5%
	畜産	12	20	8	19.6%
	低温物流	146	162	16	3.5%
	不動産	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



- 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力年累計
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力年累計
国内	85%	84%	85%	85%
海外	15%	16%	15%	15%

- 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	

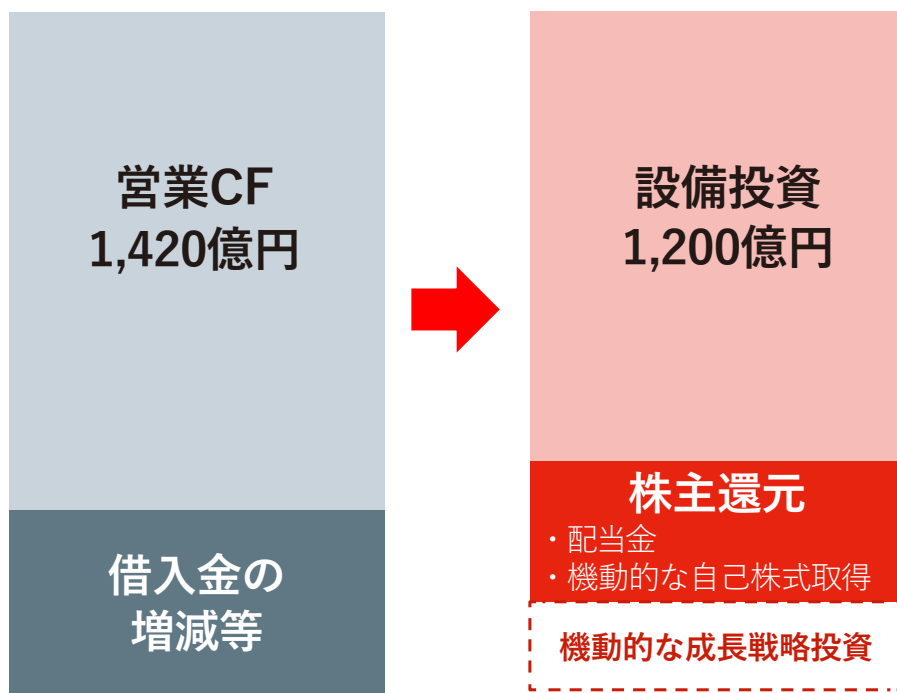
環境対応投資の内容

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

- 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

営業キャッシュ・フローの配分（計画）



財務状況・キャッシュ・フロー等の推移

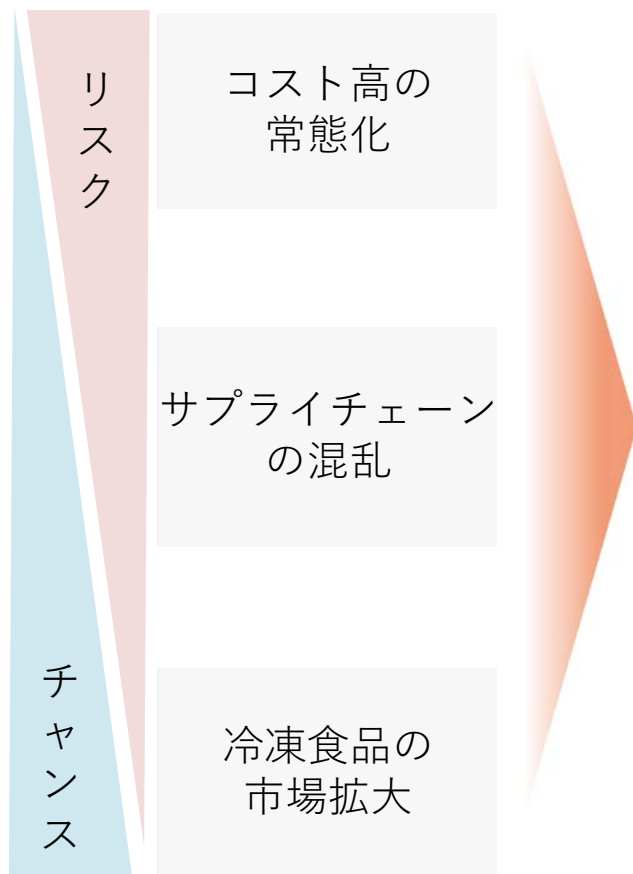
（金額：億円）

	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	

事業別戦略

- 「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

事業「リスク」と「チャンス」



Compass Rose 2024 基本戦略

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
高い付加価値に適した価格帯の形成
- ▶ 独自技術による収益改善

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
- ▶ タイ生産工場の安定稼働

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)
- ▶ 戦略カテゴリーの深耕
- ▶ 成長業態への取組強化

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

収益力の回復

新たな収益ドライバーの確立

グループを牽引する持続的成長

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

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

- 旺盛なアジアン・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

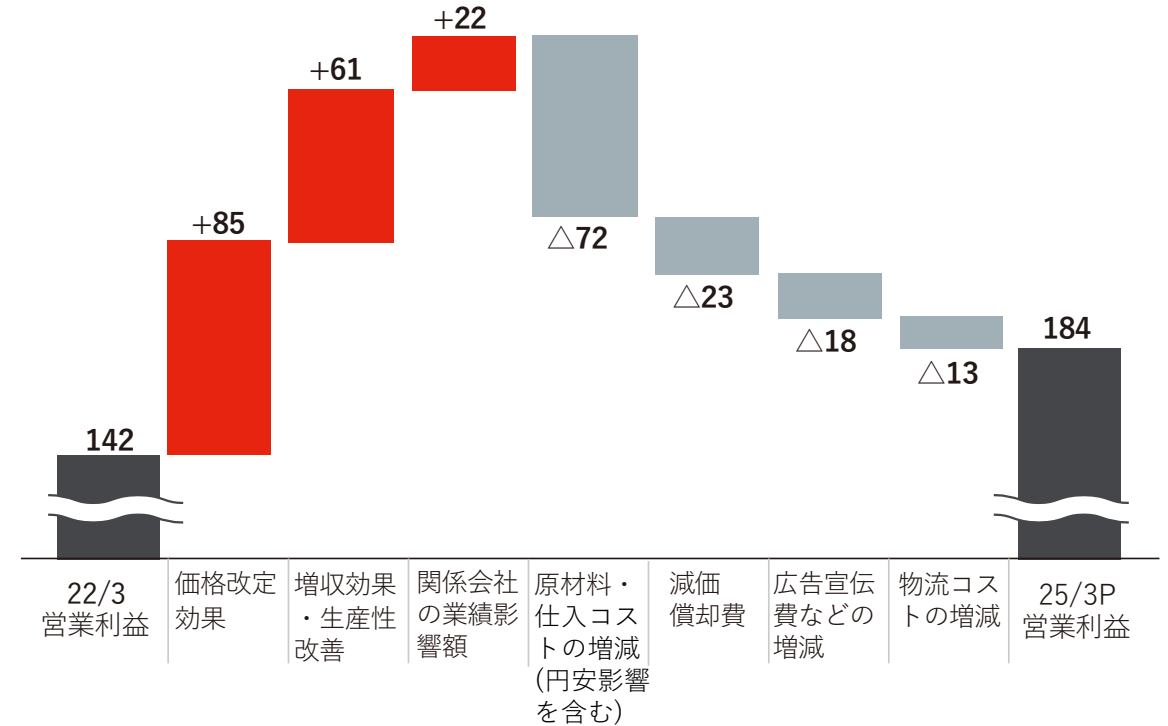
- コスト上昇への対応を迅速に進め、増収効果などにより年平均8.9%の利益成長をめざす

(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%

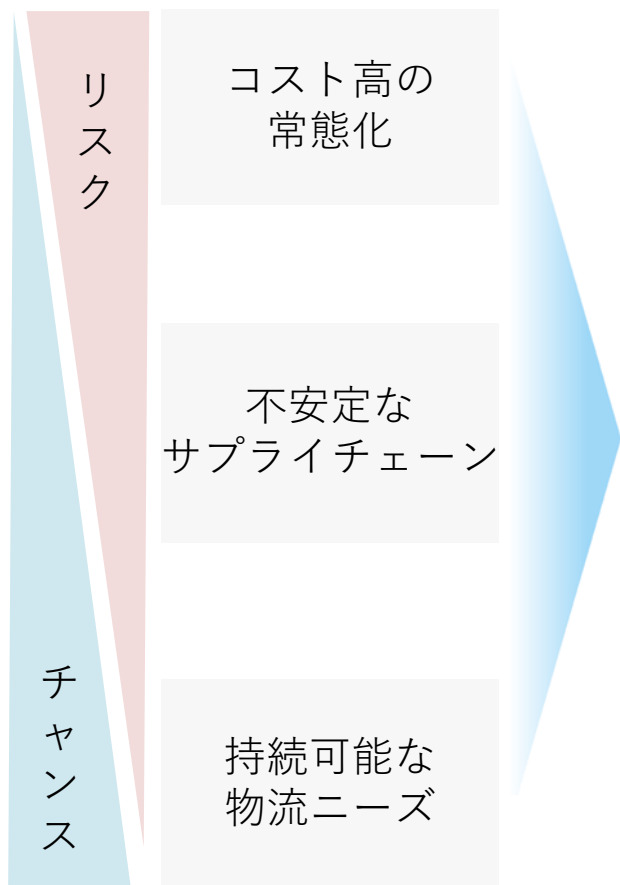
中計期間の営業利益の主な増減要因

(単位：億円)



- 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

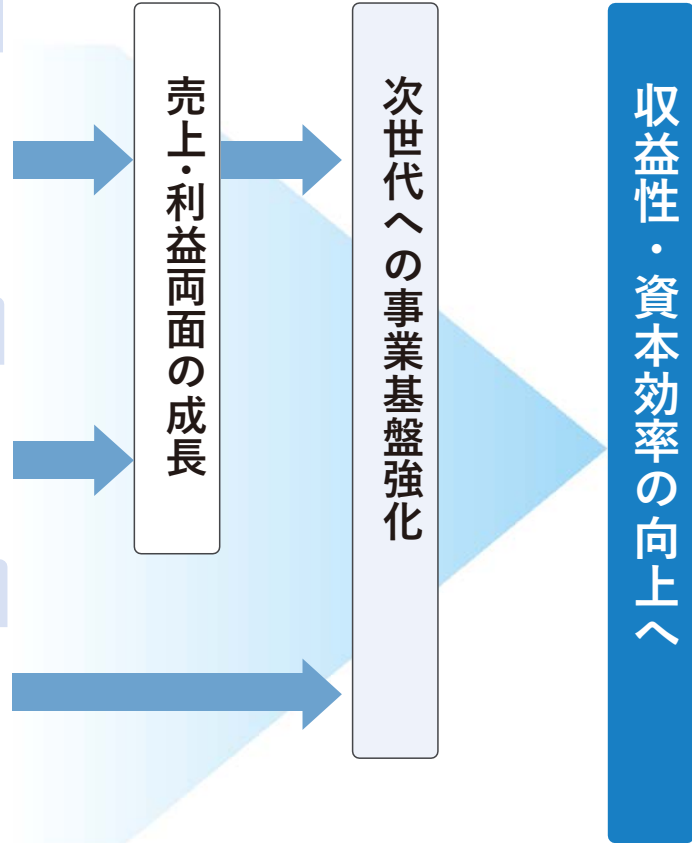
- ▶ 冷凍食品物流プラットフォーム構築
- ▶ 幹線輸送機能強化
- ▶ 大都市圏基盤強化
- ▶ 全国ネットワーク効果最大化

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



（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）

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



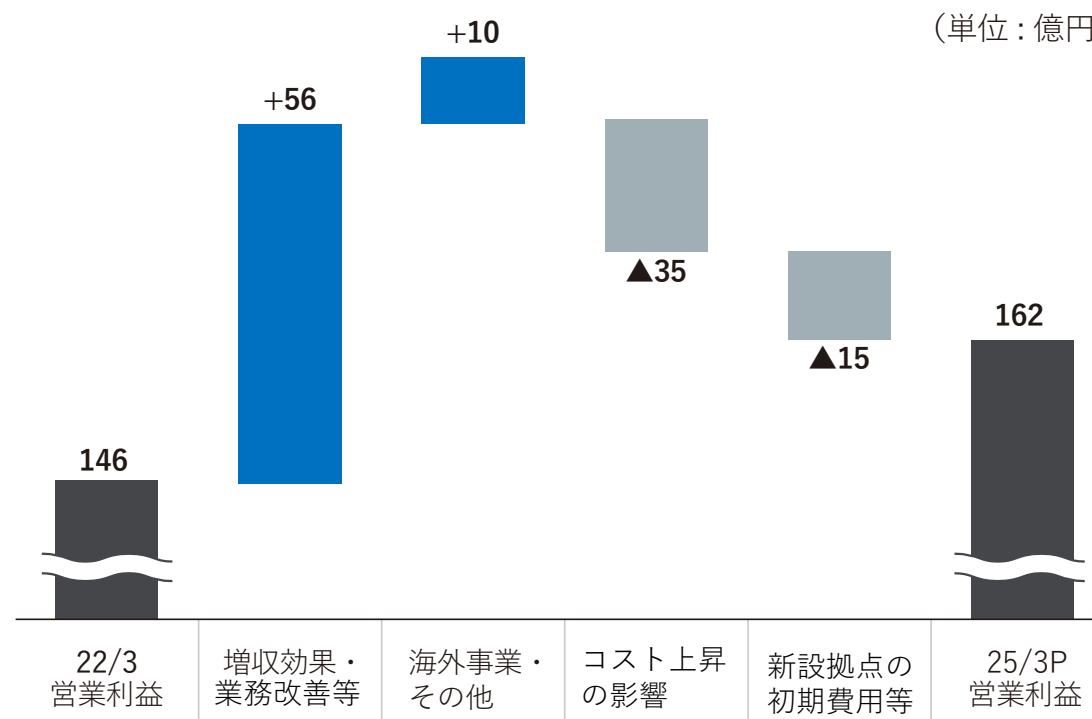
- 国内は先行投資により利益は微増だが、海外で一層の収益成長を実現し、全体で安定的な利益成長をめざす

(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

(単位：億円)



- 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)

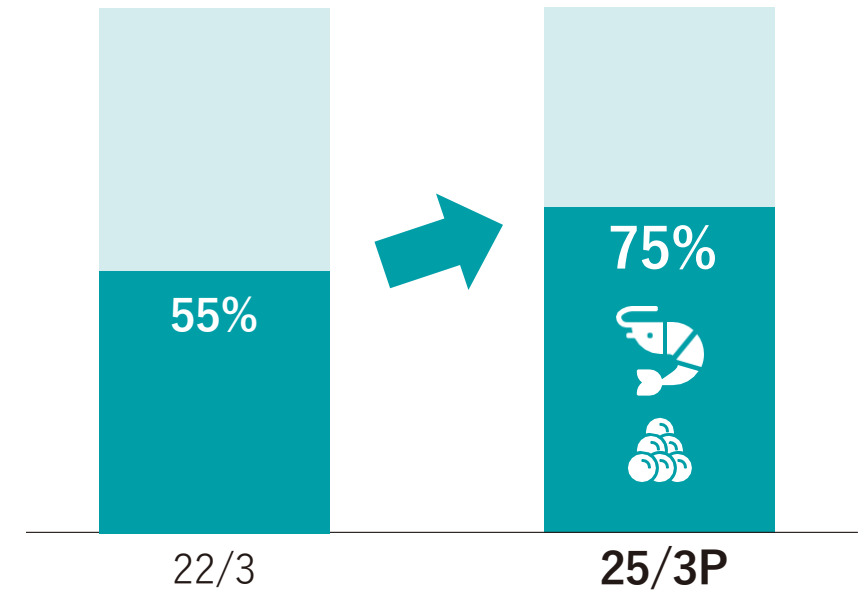
		22/3 実績	25/3 計画	増減	CAGR
水 産	売上高	677	440	△237	△13.4%
	営業利益	10	10	0	1.5%

構造改革の内容

- 低収益カテゴリー一群の取扱い縮小
- 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

取扱品目構成の変化

主力カテゴリーの割合を増加



- 「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

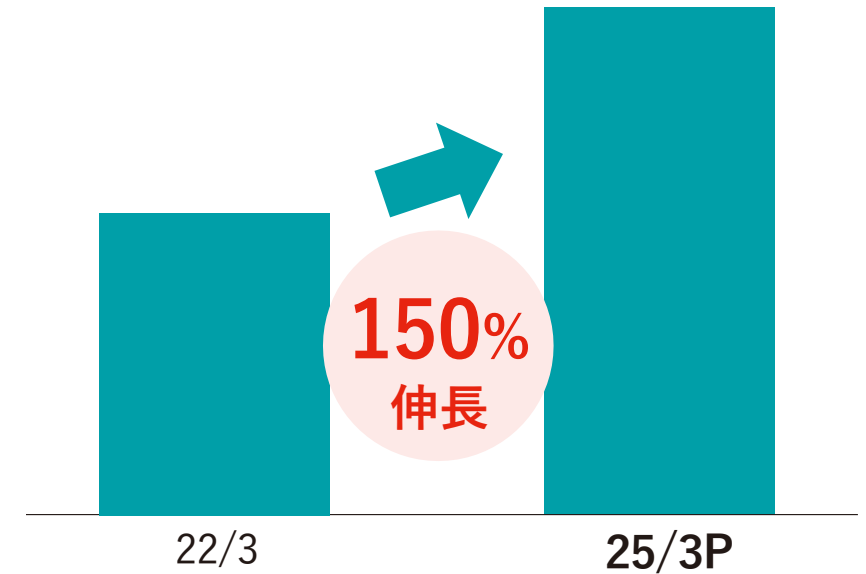
(単位: 億円)

		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



今期見込（2023年3月期）

- 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

- 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）

		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	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%

- 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）

		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
低温物流	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	-	

- 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
収用補償金	12	6	—	△12

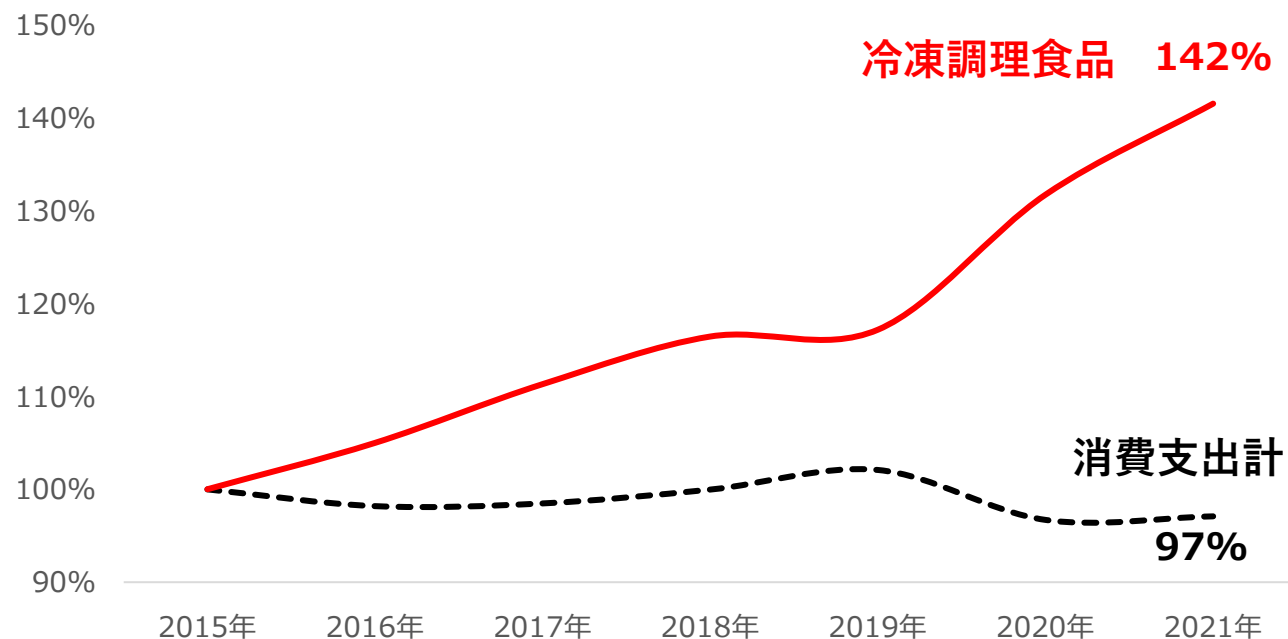
※特別利益の内容（22/3実績）

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

拡大する冷凍食品マーケット



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

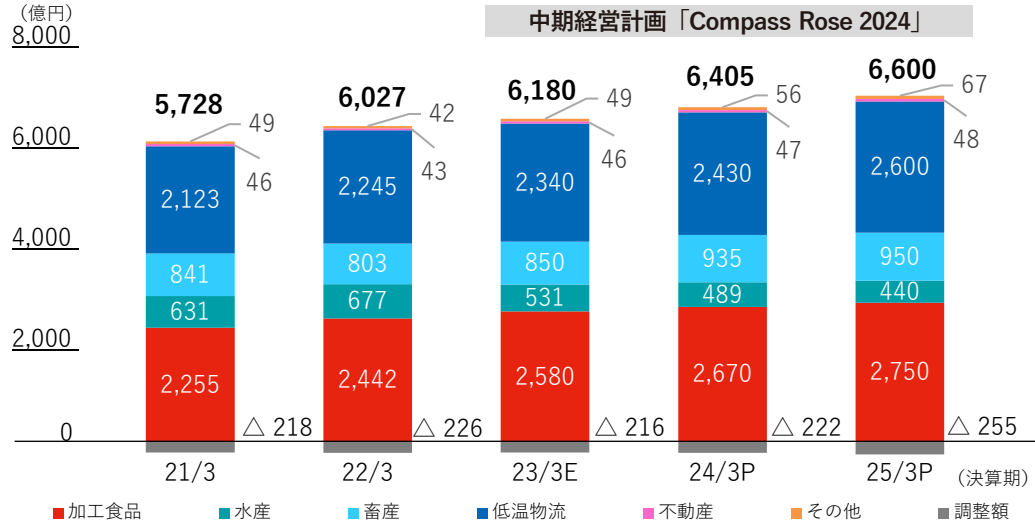
(単位：億円)		energy 2012 (10-12年度)			RISING 2015 (13-15年度)			POWER UP 2018 (16-18年度)			WeWill 2021 (19-21年度)			Compass Rose 2024 (22-24年度)		
		11/3	12/3	13/3	14/3	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3	20/3	21/3	22/3	23/3E	24/3P	25/3P
	加工食品事業	1,619	1,742	1,616	1,807	1,939	1,992	2,050	2,207	2,266	2,348	2,255	2,442	2,580	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）	13.08	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

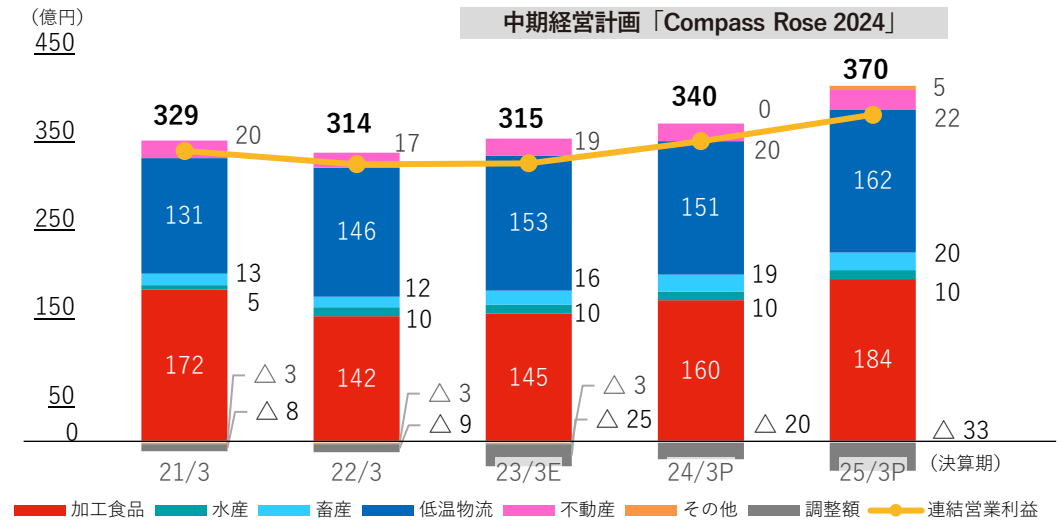
②13/3より、加工食品の売上高は、売上計上基準の変更（従来、販売費で計上していたものの一部を売上高から控除）による影響を反映

③16/3以前は、株式併合前の数値となります。

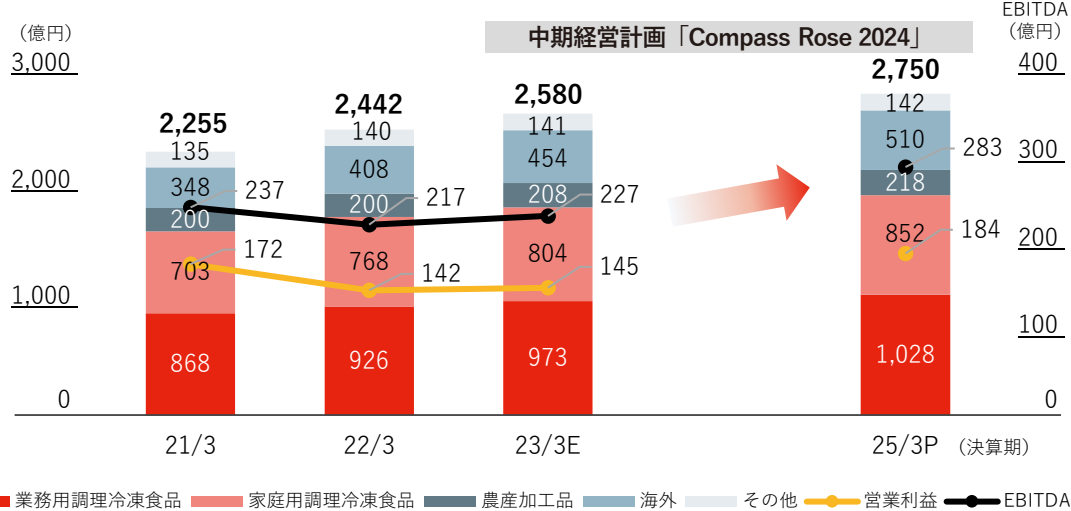
<セグメント別>売上高の推移



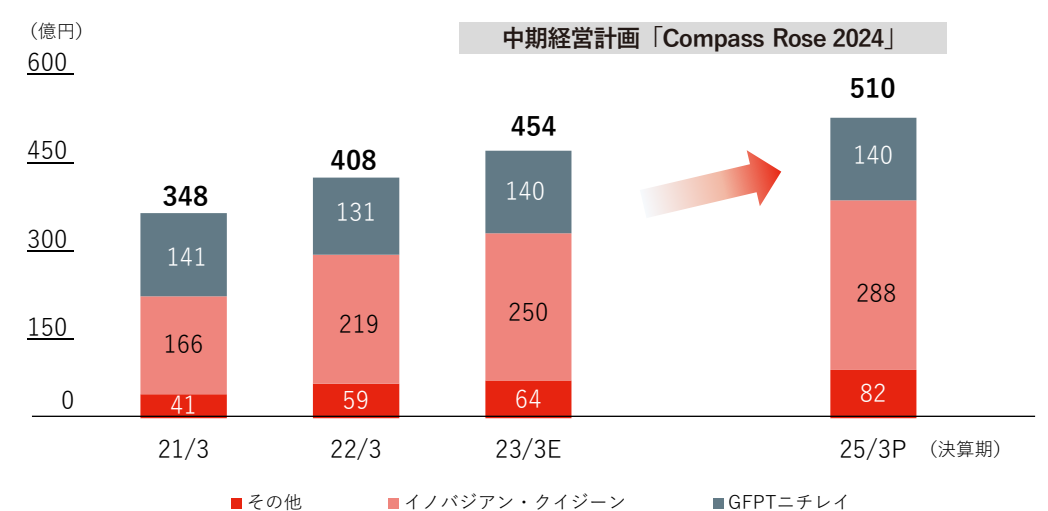
<セグメント別>営業利益の推移



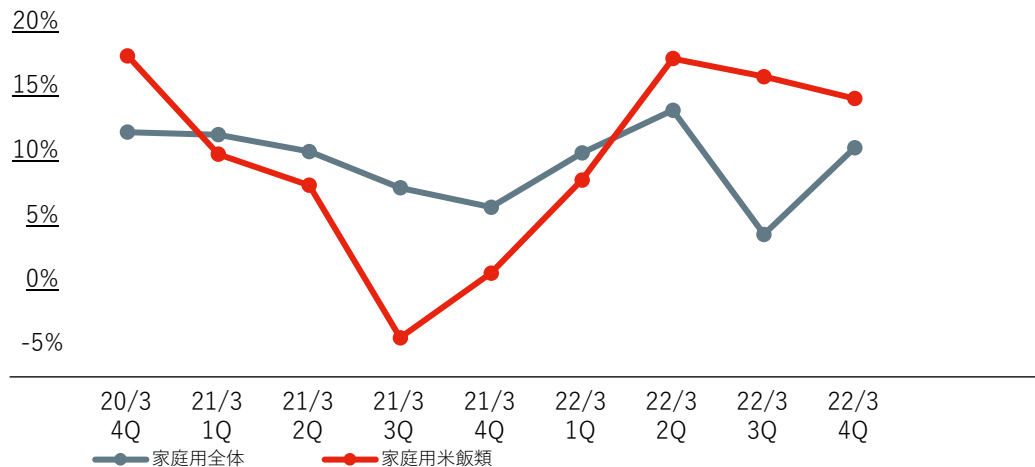
<加工食品事業>売上高・営業利益・EBITDA推移



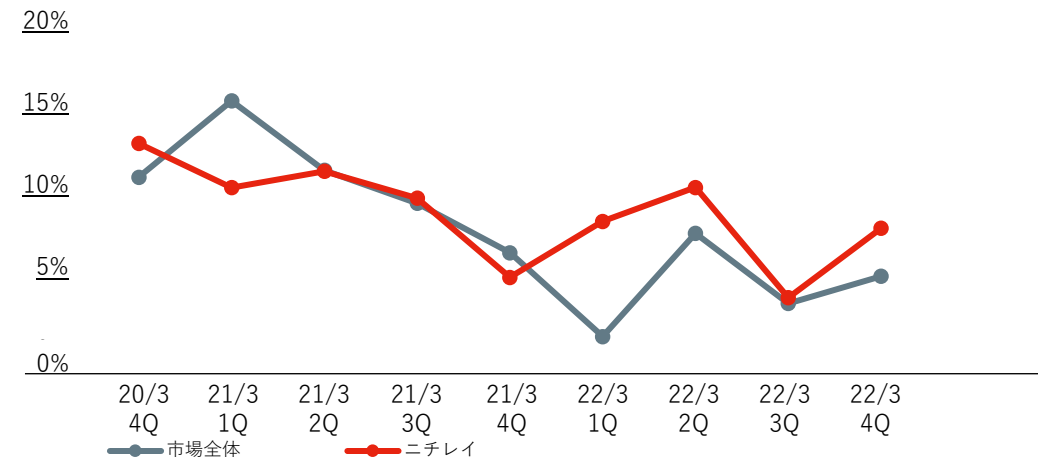
<加工食品事業>海外売上高推移



当社の家庭用調理冷食の売上高前年同四半期比の推移

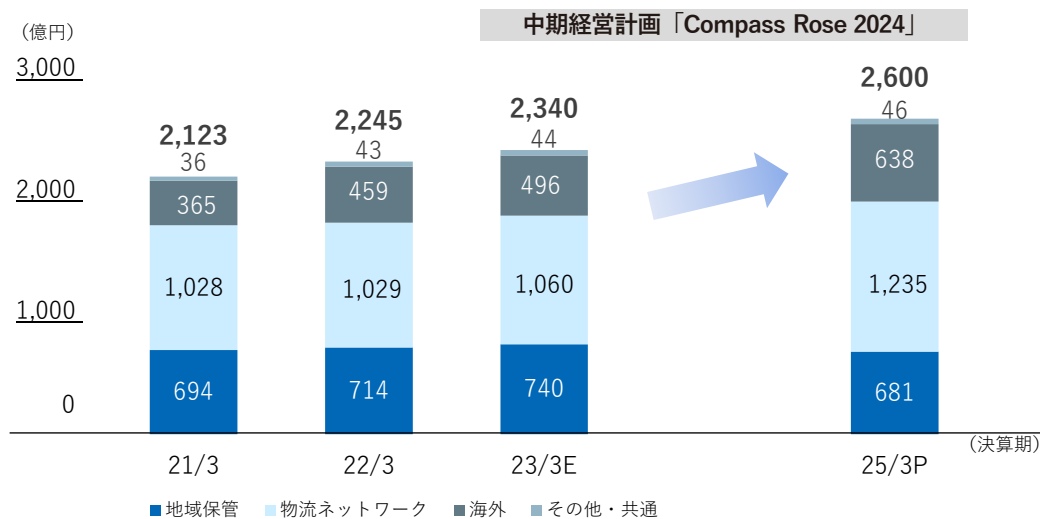


SCI 家庭用調理冷凍食品 100人当たり購入金額の前年同四半期比の推移

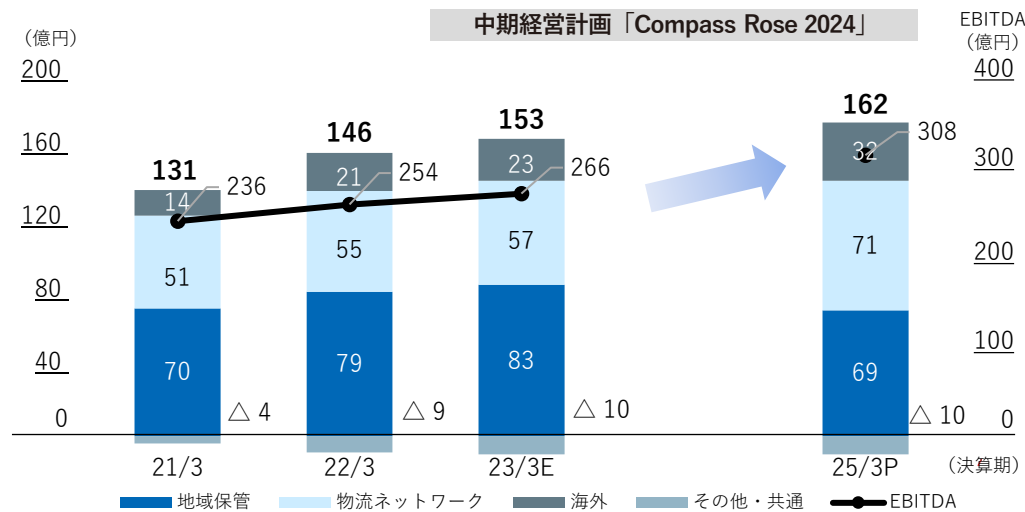


出典：インテージSCI（冷凍調理 100人当たり購入金額の前年四半期比の推移。購入ルート = 生協店舗を含む）

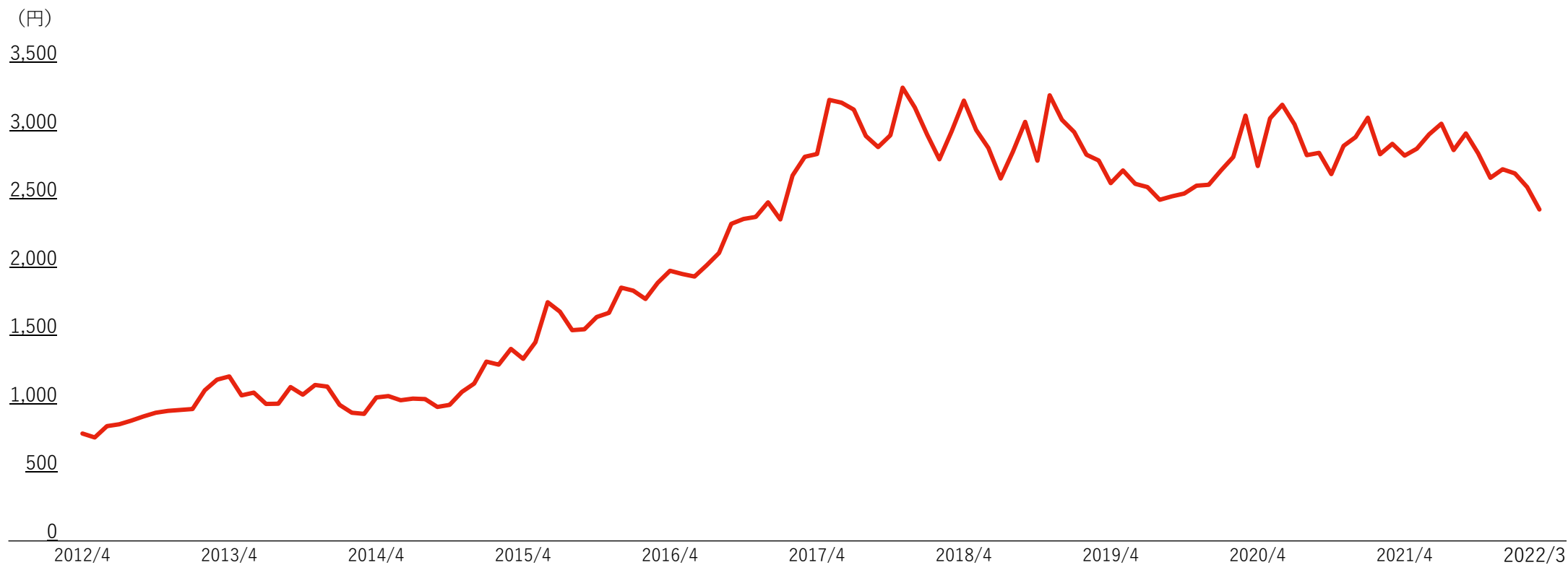
<低温物流事業> 売上高推移



<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のみにより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。