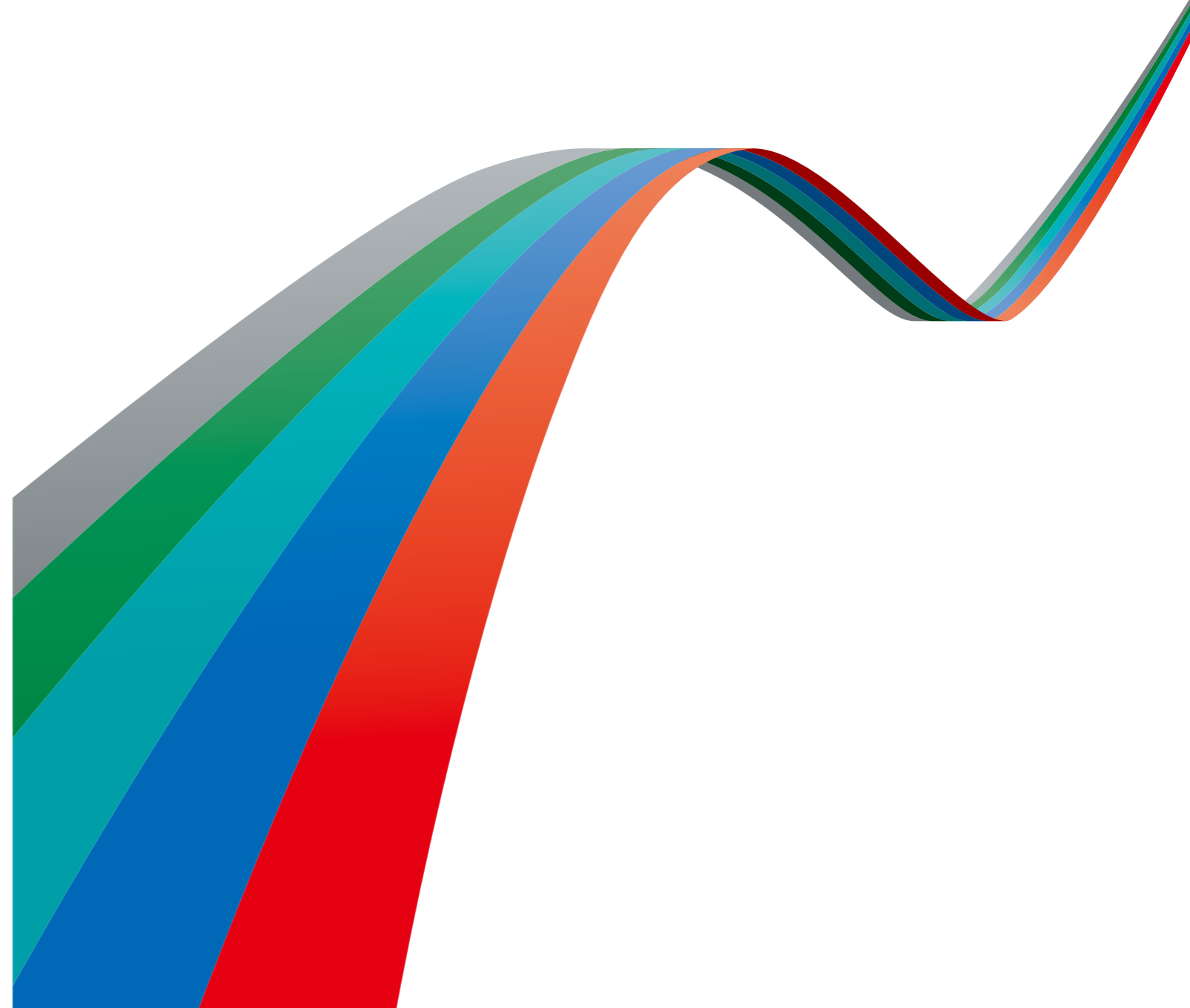




INTEGRATED REPORT

ニチレイグループ
統合レポート

2023



お問い合わせ

株式会社ニチレイ サステナビリティ推進部

〒104-8402 東京都中央区築地六丁目19番20号 ニチレイ東銀座ビル



お問い合わせは
こちらから

だれにも読みやすい、ユニバーサル
デザインフォントを使用しています。



ストーリーナビゲーション／目次／編集方針／コミュニケーションの全体像

ストーリーナビゲーション／目次

目指す姿と長期経営戦略

経営戦略／ 価値創造ストーリー



- 2 ニチレイグループ企業経営理念／サステナビリティ基本方針
- 4 社長メッセージ
- 10 「2030年の姿」実現に向けて
- 12 ニチレイグループ重要事項（マテリアリティ）
- 14 重要事項（マテリアリティ）のKPI
- 16 ニチレイグループのあゆみ
- 18 価値創造のあゆみ～水産・畜産事業～
- 20 積み上げてきた資産と3つの強み
- 22 価値創造プロセス
- 24 ニチレイのビジネスモデルと強み
- 26 ニチレイの全体像
- 28 数字で見るニチレイ

長期戦略に基づく実行戦略

中期経営計画／事業戦略



- 30 財務戦略
- 34 中期経営計画「Compass Rose 2024」
- 36 事業ポートフォリオ
- 38 加工食品事業
- 42 低温物流事業
- 46 水産・畜産事業
- 50 バイオサイエンス事業

社会課題解決に向けた取り組みと重要指標

サステナビリティ／人財



- 52 サステナビリティ経営の推進
- 54 人財戦略
マテリアリティの進捗
 - 56 食と健康における新たな価値の創造
 - 58 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
 - 60 持続可能な食の調達と循環型社会の実現
 - 66 気候変動への取り組み
 - 74 多様な人財の確保と育成
- 81 DX戦略

ステークホルダー



- 82 ステークホルダーとの協創
 - 84 お客様
 - 86 従業員
 - 88 地域社会
 - 89 業界団体・NGO・NPO・イニシアチブ
- 事業を通じた社会課題の解決
 - 90 ニチレイのアセロラ事業
 - 92 次世代輸配送システム「SULS」
 - 94 あさりの漁業改善プロジェクトを通じた黄海沿岸の生物多様性の保全
 - 96 コンパニオン診断薬の開発

目指す姿実現への事業基盤

ガバナンス／ リスクマネジメント



- 98 コーポレートガバナンス
- 106 内部統制／コンプライアンス
- 108 リスクマネジメント
- 110 役員情報
- 112 社外取締役対談

取り組みの成果

ファクトデータ



- 116 中期経営計画の変遷
- 118 財務・非財務ハイライト
- 120 主要経営指標の推移
- 122 連結貸借対照表／連結損益計算書／連結キャッシュ・フロー計算書
- 126 グローバルネットワーク
- 128 株式情報／会社情報
- 130 外部評価／1年間の受賞・表彰／真正表明／編集後記

編集方針

ニチレイグループでは株主や投資家の皆様をはじめとするステークホルダーの方々と重要なコミュニケーションツールとして「ニチレイグループ統合レポート2023」を位置づけています。当社の企業価値や目指す姿をより体系的にご理解いただくため、財務情報と非財務情報を経営戦略とともに、わかりやすくお伝えすることを目指しています。本ツールを通じ、持続可能な社会の実現および企業価値の向上を目指した当社の取り組みを知っていただければ幸いです。

※ 金額および％は四捨五入して表示しています。
 ※ 当社の商標や登録商標についてはTMトレードマークや®レジスターマークを割愛し、原則「」をつけて表記しています。
 ※ 会計年度の表示は4月1日に開始し翌年3月31日に終了した年度になります。



対象組織

株式会社ニチレイおよび国内外の連結子会社
 (2023年3月31日現在)

対象期間

2022年4月1日～2023年3月31日
 (一部、対象期間外の情報も含まれます)

参考にしたガイドライン

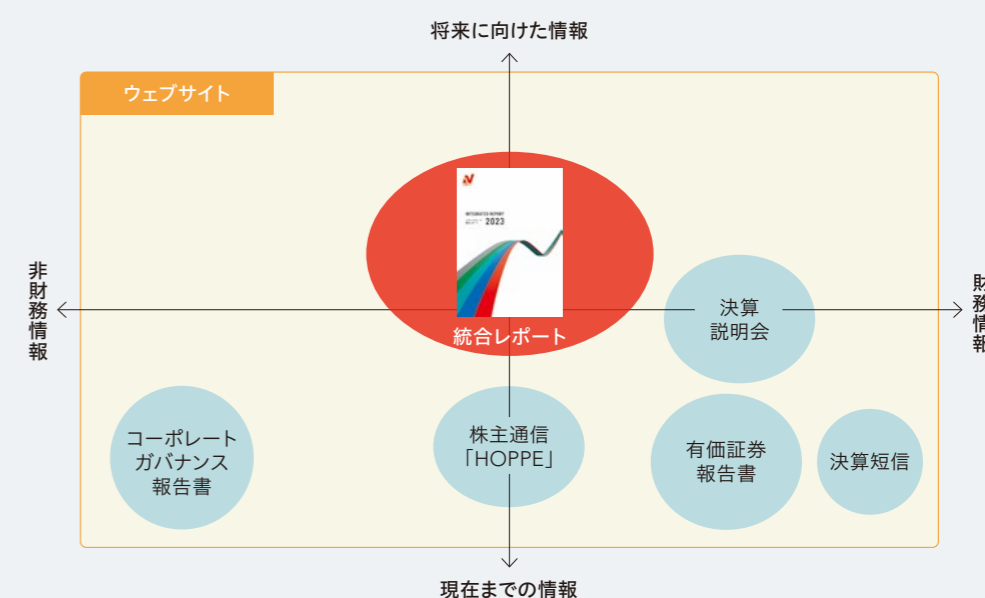
- ・ GRIスタンダード
- ・ IFRS 財団 (旧VRF) 国際統合報告フレームワーク
- ・ TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) ガイドライン
- ・ 経済産業省「価値協創ガイダンス2.0」



発行 2023年9月

コミュニケーションの全体像

- ウェブサイト
- IR情報は
こちらから
- ESG情報は
こちらから
- サステナビリティ情報は
こちらから



将来の見通しに関する注意事項

本レポートに記載されている業績見通しなどの将来に関する記述は、現在入手可能な情報に基づき合理的であると判断したものであり、不確実性を含んでいます。実際の業績は今後さまざまな要因によって、異なる結果となる可能性があります。

■ ミッション (使命・存在意義)

くらしを見つめ、
人々に心の満足を
提供する

■ ビジョン (目指す姿)

私たちは地球の恵みを活かしたものづくりと、
卓越した物流サービスを通じて、
豊かな食生活と健康を支えつづけます。

■ ニチレイが大切にしている価値観 (日々の行動や意思決定の規準)

1. お客様第一、安全第一、品質第一を貫く
2. 健全な利益を追求する
3. 透明性の高い経営を推進する
4. 持続可能な社会の実現に取り組む
5. 変革と創造に挑戦する

■ サステナビリティ基本方針

～持続可能な社会の実現に向けて～

ニチレイの
約束

ニチレイグループは、地球環境・地域社会に及ぼす影響に配慮し、人権を尊重しながら、食の「調達」「生産」「物流」「販売」などの事業活動を通じて新たな価値を創造し、社会課題の解決に取り組みます。そして、これらの活動をステークホルダーの皆様に広く公表し、対話を深めながら、持続可能な社会の実現に向けて、豊かな食生活と健康を支える企業としての責任を果たしていきます。



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



株式会社ニチレイ
代表取締役社長

大櫛 顕也

サステナビリティ経営を 加速させ、 ニチレイグループの さらなる成長を目指します。

中期経営計画「Compass Rose 2024」 初年度の振り返り

2022年度は新型コロナウイルス感染症の影響は落ち着いてきたものの、地政学リスクの高まりに加え、急激な為替変動や原材料およびエネルギー価格の高騰など厳しい事業環境が続きました。そうした中、中期経営計画「Compass Rose 2024」(2022年度～2024年度)の初年度として、サステナビリティ基本方針「ニチレイの約束」に基づく事業活動を通じ、社会的価値と経済的価値の向上を目指した施策に取り組みました。

サステナビリティに対する社会からの要請や市場環境の変化に接し、持続的な原材料調達や気候変動などの社会課題解決に資する事業活動が利益成長に不可欠であることを肌で感じた一年でした。

業績面では、グループ連結売上が前年度比約10%増の6,622億円となり、過去最高を更新し、加工食品事業や低温物流事業といった主力事業において、海外事業を大きく伸ばさせることができました。利益面では、過去に経験したことのない大幅なコストアップによる影響を受けたものの、加工食品事業の価格改定や低温物流事業の電力・燃料サーチャージ収受といっ

た対応を進めたことや、バイオサイエンス事業が好調に推移したことから、当初計画を上回り増益となりました。

価格改定の実施後もお客様に受け入れていただけたことは、ニチレイの商品やサービスの価値が認められていることと捉えています。引き続き生活者の方々によりよい食生活を送れるよう提供価値を高めていきます。

2023年度も厳しい事業環境が継続すると予想される中、加工食品事業においては、コロナ禍を機に変化した、人々のライフスタイルや価値観に即した商品やサービスの開発が直近の課題であると認識しています。常態化するコストアップに対しては今後も対応を続ける一方で、時短ニーズの高まりやメニューの多様化などのマーケット変化に応じた加工米飯の拡大に注力します。また、当社ならではの新たな付加価値によるパーソナルユース市場の創出に取り組み、既存品のラインアップ拡充に加え、人手不足や小ロットに対応した業務用の新規商品の展開により、収益成長の柱に育成していきます。

低温物流事業は、働き方改革関連法案の施行によるドライバー不足、いわゆる「物流の2024年問題」に対応するため、前中期経営計画からビジネスモデルの見直しを着実に進めてきました。東名阪で運用を開始した次世代輸送システム「SULS (サルス)」を全国に順次拡大し、長距離輸送の抑制や物流拠点での手待ち時間を削減します。高品質かつ持続可能な輸送システムを早期に構築することで、社会課題解決と新たなビジネスチャンスの創出につなげていけると考えています。

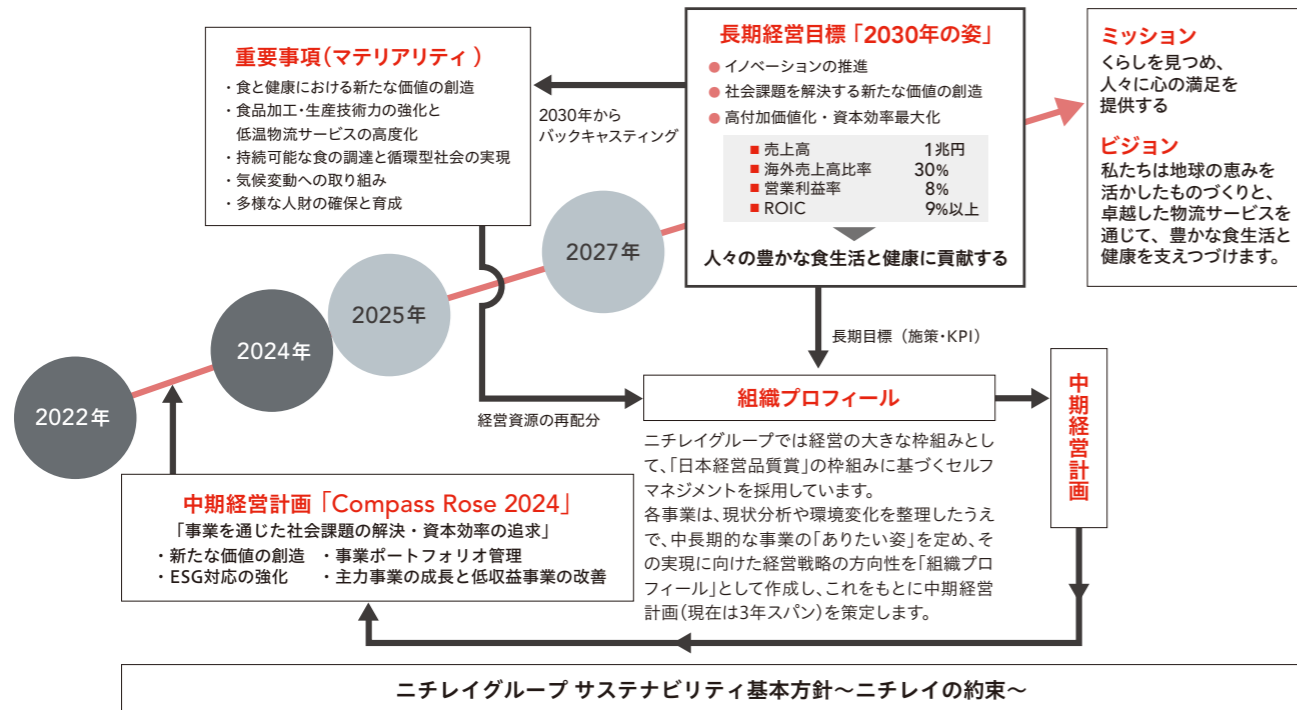
水産・畜産事業においては、コスト変動に伴う価格改定を継続的に進めていきますが、水産品に関しては、世界的に枯渇する水産資源を安定的に供給していくため、MSC^{※1}・ASC^{※2}認証品といった持続可能な水産物の取り扱いを拡大します。トレーサビリティの確認ができないものはビジネスが続けられないという認識を持ったうえで、私たちの強みを見極め、競争力のある商材へ資源の集中を進めています。畜産品は、新たな価値創造として、飼料や飼育方法などで差別化した

「亜麻仁の恵み」シリーズなど「こだわり素材」の拡充に加え、環境に配慮した地域循環型モデル拡大の取り組みを積極的に推進します。

2020年度に特定した5つのマテリアリティには、2030年度のグループ目標(施策・KPI)達成に向け、中期経営計画最終年度である2024年度のKPIを設定しています。特に、「環境」と「調達」に関する課題は優先度を上げて対応してきました。例えば、「気候変動への取り組み」では、ニチレイグループの主要事業所が集積する船橋市日の出エリア(千葉県)において、太陽光発電設備の導入やオフサイトPPA^{※3}の活用などの取り組みを加速させており、電力由来のCO₂排出ゼロに向けて着実に進展しています。また、「持続可能な食の調達と循環型社会の実現」では、2023年4月に、当社グループの事業活動を支える重要な食資源である水産物とパーム油に関する調達ガイドラインを制定しました。今後は、サプライヤー様やお取引先様とともに持続可能な食の調達および持続可能なサプライチェーンの構築を目指していきます。

※1 MSC認証: MSC (Marine Stewardship Council: 海洋管理協議会)による持続可能な天然水産物の認証
 ※2 ASC認証: ASC (Aquaculture Stewardship Council: 水産養殖管理協議会)による持続可能な養殖水産物の認証
 ※3 PPA (Power Purchase Agreement: 電力購入契約): 電力需要家が発電事業者から再生可能エネルギー電力を直接購入する契約形態

ニチレイグループ マネジメントサイクル



「2030年の姿」実現に向けて

海外事業の成長とグローバル人財育成

2022年度のグループ全体の海外売上高は、アジアンフーズの米飯・チキンカテゴリーが好調に推移した加工食品事業の北米、前中期経営計画における投資効果や機能拡充により事業規模を拡大した低温物流事業の欧州が成長を牽引し、前年度比37%増の1,333億円となり、海外売上高比率は20%を超えました。結果として、中期経営計画最終年度の海外売上高目標1,300億円を初年度で上回ることができました。

中期経営計画では、海外拡大に経営資源を積極的に配分し、2030年度には海外売上高比率30%を目指していきます。そのためには、事業拡大のスピードに応じたグローバル人財の育成強化が課題であると認識しています。当社グループでは、事業のマネジメントに必要な人財育成は各事業会社が主体となり、若手社員や国内の優秀なマネジメント層から選抜した人財を海外に派遣し、事業運営と中長期的な観点からのリーダー育成を行っています。成長し続けていくためには、グローバル経営人財の育成とともに現地採用のマネジメント層も計画的に増やしていかなければならないと考えており、多様な人財が活躍できる人財戦略を推進しています。

一方、グループとしてどうやってガバナンスをきかせるかについては非常に重要であると認識しています。法務、財務・会計、情報・デジタル、サステナビリティなどの専門的なスキルを持つ人財は、グループ横断のグローバル人財として、持株会社が育成と人員配置を担っていきます。計画的に育成した候補人財をプール形成することで、戦略に即した人員配置を推進し、事業会社の海外展開を後押しする体制を構築していきます。

ROIC経営の浸透

本中期経営計画では、資本効率の追求を掲げ、経営指標としてROICを採用しました。2023年度のグループ全体のROICは、大型の設備投資が先行したことに



より、やや低下する計画ですが、2024年度は7%以上を目標とし、2030年度には9%以上に向上させたいと考えています。ROIC経営に対する組織全体の理解は進みましたが、ブレイクダウンし、次のアクションプランに活用する段階までには至っていないと感じています。事業別に目標ROICを設定しましたので、内部管理ができるレベルまで要素分解したKPIを置き、PDCAを回すことで向上を目指していきます。2023年4月に経営企画部門と数値を扱うモニタリング部門を1つに統合しましたので、より機動的にROIC経営の浸透を図るとともに、ROICを定量的な事業評価の一つとして、非財務面も考慮しながらポートフォリオマネジメントを推進していきます。

新規事業の創出

長期経営目標「2030年の姿」では、売上高1兆円を目標に掲げており、目標達成には、海外事業の成長とROIC経営に加え新規事業の創出が重要な鍵となります。もちろん、事業会社において新規事業に注力していますが、既存の事業領域から少し離れた新規事業の開発については、持株会社で行っています。すぐに成果が出るものではありませんので、スピード感を持っていくに柔軟な試行錯誤を繰り返していくかが重要になります。スモールスタートで検証し、ターゲットやニーズがないという評価であれば、次の案件にシフトするという一連のプロセスを早く回して事業化につなげてい

く、イノベーション創出のシステム(IMS: Innovation Management System)を定着させたいと考えています。これまでは、進捗が見えにくいという課題がありました。新たな価値の創造を推進する組織を社長直下に再編しましたので、長期的な視点で資源を配分し、二チレイらしい新規事業の創出を推し進めていきます。

二チレイグループの従業員から新たな価値に関するアイデア公募も続けています。今年で4期目になりますが、これまでに若手社員から中堅社員、ベテラン社員まで幅広い年齢層からの提案があり、テーマとして採択されたアイデアは、社会的価値の創出をベースにした検証活動を経て、事業化を目指しています。現在、付加価値をつけた新しい食材や食に関わる教育コンテ

ツなど、食に関する社会課題解決につながるテーマが実証実験に進んでいます。組織や職種、地域の垣根を越え、新しいことに挑戦したいという従業員の想いを行動に移せる場にしたいと考えています。これまでは、各自の部署に在籍しながらプログラムに参加してもらっていましたが、社内副業制度を利用することで本格的に取り組める仕組みを整えました。成果についても人事評価の対象とし、副業先で適正な評価をできるようにしています。新たな価値の創造はグループ社員みんなでつくり上げていくものです。挑戦を育む企業風土を醸成し、アイデアを出しリーダーとして挑戦する人だけでなく、その挑戦をさまざまな形で支援する人を増やしていくことが必要だと思っています。

自律的な人財と組織づくり

デジタルリテラシーの向上

私が社長として取り組んでいる大きなテーマの一つにIT・DXがあります。基幹システムの整備や情報セキュリティ強化は以前から取り組んでいますが、事業成長を続けていくためには、デジタル技術を活用した業務改善や事業構造変革が必要不可欠です。そのため、ITやデジタルに関する社内の認識や関心の底上げが喫緊の課題でした。そこで、2年前に持株会社に専門部署を設け、社内から人財を公募し当社の事業に即したDXを議論・推進できる土台をつくりました。また、2022年度から全従業員を対象にデジタル人財育成研修の取り組みを開始しました。初年度は約1,200人が受講し、本年度で全従業員の基礎教育が修

了する予定です。従業員全体のデジタルリテラシー向上を図ることで、若手社員から経営層まで共通言語で議論できるようにしたいと考えています。例えば、若手からの提案を上司が理解できなければ、優れたアイデアの芽を摘んでしまうことになりかねません。新規の提案もしにくくなるでしょう。今後、マネジメント層はデジタルマインドやリテラシーが必須要件になると考えています。グループ横断の人財データの一元管理システムを用いて、DX研修プログラムの受講履歴やデジタルスキルのデータを活用した人財育成や組織づくりを目指していきます。

ここ数年で加工食品事業や低温物流事業の現場では、デジタル化が一気に進んできたと感じています。社会課題の人手不足に対応するため、AI、自動運転、ロボットなどの新しい技術を活用し、生産工場や冷蔵倉庫内での作業の効率化や省力化が可能になりました。一方で、本社の間接部門の生産性はまだまだ高められると思っています。スピード感を持ってグループ全体のデジタル化を推進していきます。

DXは必要なスキルであることは疑いようがありませんが、それをどう使って何をするのかを決めるのは

人です。会社が設定し指示するのではなく、自ら目的や目標を設定し、それが何を意味するのか自分で見出すことができる自律した組織をつくっていくことが重要です。デジタルの知見を持つデジタルリーダーを育成し、各職場のリーダー自らがビジネス全体を把握し、新たに変えていく体制にしたいと考えています。

サステナビリティの浸透・多様な人財の活躍

サステナビリティも同様に捉えています。なぜ重要なのかを一人ひとりが考える必要があります。グループとしての方針は示していますが、それだけでは、現場との乖離は大きくなっていきます。全従業員を対象としたeラーニングや役職者向け研修の実施など、階層別のサステナビリティ教育をグループ横断で積極的に推進し、自分たちでトライアンドエラーができるようになるレベルまで底上げを図っています。役員向けのサステナビリティ勉強会は、サステナビリティ推進担当者や意欲がある従業員もオンラインで参加できるようにしました。毎回多くの従業員の参加があり、これまでに、延べ1,000人以上が受講しました。従業員の関心が高まっているのを感じています。こうした取り組みを継続していくことで、サステナビリティに対する感度の高い人財が育ち、各職場へ広がっていくことを期待しています。

多様な人財が個性を発揮し、活躍することは当社グ

ループの発展につながります。一人ひとりが力を発揮し活躍できるキャリアプランを支援するため、施策の一つとして社内公募を行っています。昨年度はグループ会社を横断した人財プラットフォームが整ったことで、グループ会社全体の公募を実施し、これまで難しかった事業会社間の異動や異なる職種への異動がしやすくなりました。公募を掲載した部署が多くなり、従業員からの応募も2倍以上に増えました。私は一人ひとりがやりたいと思えることにチャレンジできる企業風土を大切にしたいと思っています。そのためには、チャレンジする人財を会社が見逃さない仕組みを構築することが必要になります。人財の可視化をすることで、データの分析に基づく一人ひとりに適した育成計画の作成を推進します。

経営人財の育成も重要課題と認識しています。次期経営トップ人財については、ここ4年間、指名諮問委員会で活発な議論を交わし、母集団形成からの選抜・人選をさまざまな方法で実行し検証しています。また、長期経営目標「2030年の姿」を見据え、次々期経営トップの人財要件の明確化も開始しました。次世代の経営人財候補の育成と拡充を図るため、事業ポートフォリオをまたいだ経営人財の流動化を進め、経営層の多様性向上による新たなグループシナジーを生み出し、将来のグループ成長につなげていきます。

さらなるサステナビリティ経営の加速

中期経営計画「Compass Rose 2024」はこれまでの経営スタイルを変え、サステナビリティ経営に大きく舵を切りました。初年度を振り返り、この決断は正しかったと感じています。社会的価値と経済的価値を創造していく源泉は人財と認識しています。さらなるサステナビリティ経営を加速していくためには、経営層だけでなく、従業員の意識の改革が必要です。従業員が理解を深め、一人ひとりが今の仕事を見直し、将来的にどのように社会問題の解決に貢献できるのかを意識し

たうで、本当にやりたいことを実現できる環境や仕組みづくりを続けていきたいと考えています。すでに成果は出始めていますので、事業ごとのさまざまな取り組みへと展開し、企業価値向上を実現していきます。

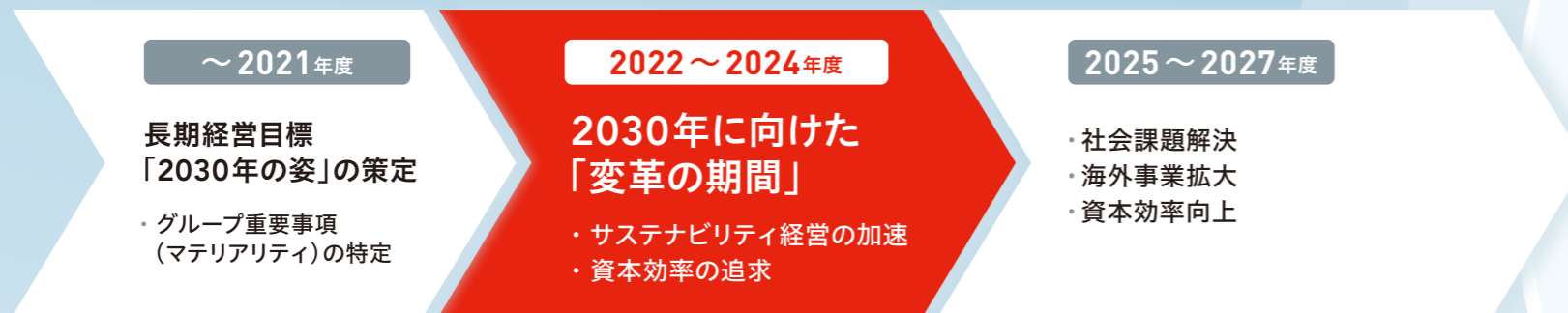
これからもステークホルダーの皆様との対話とエンゲージメントを大切にしながら、豊かな食生活と健康を支える企業として、グループの総合力で企業価値向上を目指します。今後とも、より一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。



TOWARD 2030

長期経営目標「2030年の姿」の実現へ向け、事業環境の大きな変化や、リスクと機会を踏まえた、ニチレイグループ重要事項(マテリアリティ)を設定しています。

マテリアリティの遂行とともに、3年ごとの中期経営計画を策定し、推進することで、「2030年の姿」の実現を目指しています。



2022年～2024年度 中期経営計画

Compass Rose 2024

詳細は(P.34-35)

事業を通じた社会課題の解決・資本効率の追求

新たな価値の創造 詳細は(P.56-57)	ESG対応の強化 解説は(P.52-53)	事業ポートフォリオ管理 解説は(P.30-31)	主力事業の成長と低収益事業の改善
--------------------------	--------------------------	-----------------------------	------------------

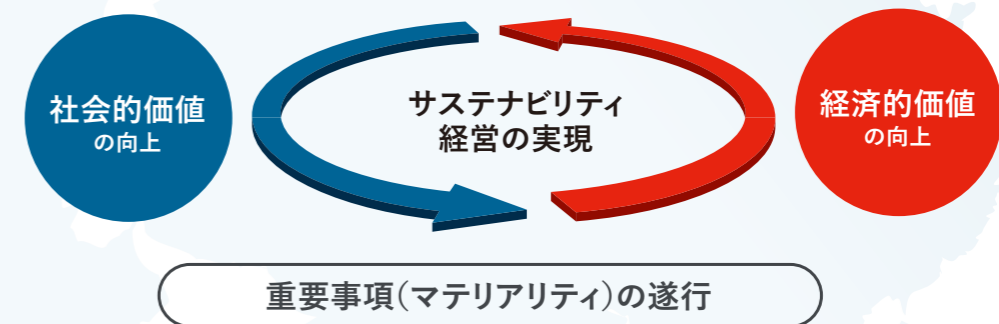
経営資源配分

成長投資	海外事業拡大	新規事業
環境対応 詳細は(P.64-73)	IT・DX推進 詳細は(P.80-81)	人財開発 解説は(P.54-55)

2030年度

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



長期経営目標「2030年の姿」

売上高	海外売上高比率	営業利益率
1兆円	30%	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

ニチレイグループ重要事項（マテリアリティ）

重要事項（マテリアリティ）

ニチレイグループは長期経営目標「2030年の姿」の実現に向け、2020年に5つのグループ重要事項（マテリアリティ）を特定し、それぞれについてのありたい姿を設定しています。マテリアリティを遂行し、社会課題の解決と事業成長を両立するサステナビリティ経営を推進しています。

重要事項（マテリアリティ）特定プロセス

ステークホルダーの特定	当社は食の提供を事業領域とし、多くのステークホルダーと関わっています。事業活動自体がステークホルダーの生活や社会へ影響を及ぼすものであり、社会的な責任は大きいと認識しています。そのため、ステークホルダーからの要請度と当社が社会に及ぼす影響度から、ステークホルダーの特定を行いました。
社会課題（リスクと機会）の抽出	ステークホルダーを選定してから、未来軸・グローバル視点で社会課題を抽出しました。
社会課題の重要性評価	事業成長を実現する課題を「攻め」、企業価値の毀損を防ぐ課題を「守り」と位置づけ、両軸で、社会課題の重要性評価を実施しました。
重要課題をマッピング	重要課題を「攻め」と「守り」でマッピングし、2019年11月、経営戦略を議論するグループ戦略会議の場で1回目の審議を実施しました。
素案の作成	「攻め」と「守り」別に素案を作成しました。
有識者ダイアログ	2019年12月、検討した素案について、社外有識者による妥当性評価および代表取締役社長を含めた社内役員との意見交換を実施しました。
カテゴリライズ・統合	有識者からいただいたご意見も加味し、「攻め」と「守り」の重要事項をカテゴリライズし統合化を実施しました。
素案の最終化	2020年2月、2回目の戦略会議の場において、有識者からの妥当性評価やニチレイらしさについてのご意見などを参考に審議を重ね、最終的に5つのマテリアリティ（案）で意見をまとめました。

マテリアリティの特定プロセスの詳細はニチレイグループ統合レポート2020をご参照ください。
 ニチレイグループ統合レポート2020
https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline-images/ir/integrated/pdf/ngir2020_all.pdf

グループ重要事項（マテリアリティ）		2030年のありたい姿
1	食と健康における新たな価値の創造	食と健康における既存領域を超えた挑戦により、新たな市場や顧客価値を創造する 素材や冷力の可能性を見出し、食を通じて地球の未来と人々の“こころ”と“からだ”の健康に貢献している
2	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	食品の加工・生産、低温物流で培ったコアコンピタンスをさらに磨き上げ、グローバル市場において、社会課題の解決と競争優位性による収益力向上を実現する 主力事業への経営資源集中により、キャッシュ創出力が一段と向上している。 海外事業が新たな収益の柱となっている。
3	持続可能な食の調達と循環型社会の実現	事業の基盤であるサプライチェーンに関わるさまざまな社会課題を解決し、持続可能な食の調達と循環型社会の実現に貢献する すべての原料・素材をニチレイグループサプライヤー行動規範・ガイドラインに準拠したサプライヤーやパートナー企業から調達している。 新たなビジネスモデルの創出などにより、サーキュラーエコノミー（循環型経済）を推進している。 水リスクを把握し、水資源に関するレジリエンスが向上している。
4	気候変動への取り組み	気候変動の影響を大きく受ける食品・物流企業として、サプライチェーン全体での温暖化対策やエネルギー削減をステークホルダーとともに取り組む 2050年のカーボンニュートラルの実現を目指し、グループ国内外におけるCO ₂ 排出量削減の取り組みが進んでいる。 地球温暖化への取り組みとして生産・物流設備の脱フロン化が進展している。
5	多様な人財の確保と育成	持続可能な成長を実現するため、多様な人財を確保・育成するとともに、包摂的な企業風土を醸成する さまざまな個性や能力を持った多様な人財が、それぞれの力を最大限に発揮することで働きがい向上し、グループの持続可能な成長を支えている。

経営戦略／
価値創造ストーリー

中期経営計画／
事業戦略

サステナビリティ／
人財

ステークホルダー

ガバナンス／
リスクマネジメント

ファクトデータ

重要事項(マテリアリティ)のKPI

グループ重要事項(マテリアリティ)の取り組みを推進するため、2030年のグループ目標(グループ施策・グループKPI)を2021年に設定しました。

2022年度からは、中期経営計画「Compass Rose 2024」において、グループKPIの2024年のマイルストーンを設定するとともに、持株会社・各事業会社がそれぞれ取り組む施策と目標値を設定しています。今後継続的にKPIのモニタリングを行い、PDCAサイクルを回していくことで、目標の達成を目指します。

※1 マテリアリティ1の「食と健康における新たな価値の創造」は、2023年7月18日のニチレイ取締役会において、マテリアリティ、2030年のありたい姿、グループ施策、2030年度グループ目標・KPIを見直しました。
 ※2 マテリアリティ3の「持続可能な食の調達と循環型社会の実現」では、2023年4月に、当社グループの事業活動を支える重要な食資源である水産物とパーム油に関する調達ガイドラインを制定し、グループ目標・KPIを追加しました。

グループ重要事項(マテリアリティ)	グループ施策	グループ目標(KPI)	2022年度実績	2023年度計画	2024年度目標	2030年度目標	主に取り組む事業会社	貢献するSDGsのゴールとターゲット
1 食と健康における新たな価値の創造 ^{※1}	<ul style="list-style-type: none"> 健康や地球環境、多様化する顧客価値探索に対するR&Dおよびマーケティングへの資源配分 人々の“こころ”と“からだ”の健康や地球環境に対応した商品・サービスの開発および情報発信 新たな領域で価値を創出・育成する仕組みをつくり、イノベーション活動を推進 	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・サービスの売上高	464億円	—	600億円	1,400億円	<ul style="list-style-type: none"> ニチレイフーズ P.38-41 ニチレイフレッシュ P.46-49 ニチレイ(持株会社) グループ全体の取り組み P.56-57 	 3.d 8.2 9.5
		人々の豊かな食生活と健康につながる情報提供(延べ人数/年)	1.03億人	—	—	2億人		
2 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"> 加工食品・低温物流事業における積極的な設備投資を通じた能力増強・業務革新・環境負荷軽減・基盤整備などの推進 グローバル人財の確保・育成やパートナー企業の開拓、M&Aなどを通じた海外展開の加速 	EBITDA マージン	8%	9%	10%	12%	<ul style="list-style-type: none"> ニチレイフーズ P.38-41, 58 ニチレイロジグループ P.42-45, 59 ニチレイフレッシュ P.46-49 	 2.4 9.1/9.4
		EBITDA 年成長率 ※2022、2023、2024年度は2021年度基準の成長率 2030年度は2025-2030年の年成長率	5%	7%	7%	7%以上		
		海外売上高比率	20%	21%	20%	30%		
3 持続可能な食の調達と循環型社会の実現	<ul style="list-style-type: none"> 人権や環境に配慮したサプライチェーンの構築とデューデリジェンスに取り組む 持続可能な資源調達やサーキュラーエコノミーの実現に取り組む 	ニチレイグループサプライヤー行動規範・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	賛同率89% (国内最重要先)	賛同率100% (国内最重要先)	賛同率100% (国内・海外最重要先)	調達率100%	<ul style="list-style-type: none"> ニチレイフーズ ニチレイロジグループ ニチレイフレッシュ P.46-49 ニチレイバイオサイエンス P.50-51 グループ全体の取り組み P.60-65 	 8.7 12.2/12.6 14.4
		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	国内畜産25% (最重要先)	国内畜産50% (最重要先)	国内畜産・水産100% (最重要先)	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	—	教育プログラムを開始	100% (役職者)	100% (全従業員)		
		全拠点における廃棄物リサイクル率	99%	99%	99%	99%		
		水産事業における水産物の持続可能な水産物調達ガイドラインに準じた調達率 ^{※2}	91%	95%	100%	100%		
		うち、MSC・ASC認証品等のグローバル水産物認証品比率 ^{※2}	19%	19%	32%	50%		
		持続可能なパーム油(RSPO認証油)の調達比率 ^{※2}	100% (ブックアンドクレーム)	100% (ブックアンドクレーム)	100% (ブックアンドクレーム)	100% (認証油)		
全拠点での水リスクアセスメントを通じた水リスクの特定と保全活動を実施する	全拠点での水リスクアセスメント実施	—	簡易調査表によるアンケートを実施	2023年度に実施	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	 6.3 13.1		
4 気候変動への取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 食品工場・物流センターにおける原単位でのCO₂排出量削減や再生可能エネルギーの活用を推進するとともに、TCFDの提言に基づく情報開示を行う 国内におけるすべての冷凍・冷蔵設備の自然冷媒への置き換え 海外における実態の把握を通じた自然冷媒への置き換え 	CO ₂ 排出量削減(2015年度比、国内Scope1,2)	△25%	△27%	△30%	△50%	<ul style="list-style-type: none"> ニチレイフーズ P.38-41 ニチレイロジグループ P.42-45 グループ全体の取り組み P.66-73 	 7.2/7.3 13.3
		自然冷媒化率 生産設備(国内)	56%	69%	80%	100%		
		自然冷媒化率 低温物流関係(海外を含む)	58%	60%	62%	75%		
5 多様な人財の確保と育成	<ul style="list-style-type: none"> 施策の効果をモニタリングするグループ共通のエンゲージメントサーベイ[※]の導入 グループ従業員がそれぞれのキャリア観などに応じた働き方を選択でき、かつ、生産性向上に寄与する人事制度 ルールの整備と活用支援 ※エンゲージメントサーベイ:経営理念の理解・共感や組織への主体的な関わり(動きがよい)を見る指標 従業員一人ひとりが働きがいを感じ、健康で生き生きと働ける職場環境や企業文化づくりに向けたコミュニケーション活動の推進と公平な学びの機会の提供 	女性取締役・監査役比率(HD [※]) ※HD:ニチレイ(持株会社)	13%	13%	20%以上	30%以上	<ul style="list-style-type: none"> ニチレイフーズ ニチレイロジグループ ニチレイフレッシュ ニチレイバイオサイエンス ニチレイ(持株会社) グループ全体の取り組み P.54-55, 74-80 	 4.3/4.4 5.1/5.5
		女性管理職(ライン長)比率(HD [※])	15%	18%	20%	30%		
		人財投資額 (2018~2020年度平均の人財投資額に対する倍率)	1.2倍	1.5倍	1.7倍	2.0倍		

人々に心の満足を提供してきた ニチレイグループの創出価値

人々や社会のニーズを見極め、その時代に必要とされる商品・サービスを生み出すことで人々に心の満足を提供してきました。これからもニチレイグループは食の広い領域にわたる事業活動で人々の食生活を支え続けます。

1940～1950年代

ニチレイグループ誕生。
戦後の食料供給体制の再構築と消費ブームに対応



水産・冷蔵・製氷を祖業に日本冷蔵が誕生。戦後の安定的な食料供給を使命として、1950年代の消費ブームに事業の多角化を推進。

- 1942 帝国水産統制株式会社の設立
- 1945 民間企業・日本冷蔵株式会社として改組
- 1946 果汁入りアイスキャンディ「レイカ」発売
- 1952 「冷凍天ぷらセット」発売
- 1954 「茶碗むし」発売
(調理冷凍食品の先駆け)
- 1955 水産物の洋上輸出を開始
- 1956 畜産事業を開始
南極観測隊に冷凍食料を提供
- 1959 長距離冷凍貨物車「はやぶさ」を開発

1960～1970年代

電気冷蔵庫の普及に伴い食生活が変化。
プロイラー事業・水産加工品事業を拡大



高度経済成長を迎え、電気冷蔵庫が普及し、家庭向け冷凍食品が受け入れられ始める。政府主導のクールチェーン(産地から店頭まで鮮度を保ったまま食料品を運ぶ物流のネットワーク)構想に貢献。

- 1960 鎌ヶ谷試験所の開設(回転鶏舎を設置)
「テンダーツナ」(マグロの調理缶詰)発売
- 1964 東京オリンピック選手村へ冷凍食料を提供
- 1968 アフリカ産タコと中米産エビ取扱シェア1位
- 1970 日本万国博覧会(大阪万博)に出店
- 1974 家庭用冷凍食品のシリーズ化
「グリーンベルト」ブランドを展開
- 1977 運送取扱子会社設立
- 1979 米国に農・水・畜産品の集荷・販売子会社設立

1980～1990年代

女性の社会進出により冷凍食品への注目が高まる。
新規事業も積極的に開発



経営危機を契機に「明日のニチレイ」(従業員から革新改善の提言を募るボトムアップ型の社内キャンペーン)を実施し、次々と新規事業に取り組む。また、女性の社会進出に伴い、簡便性に優れた冷凍食品の需要が拡大。1980年代後半から、加工食品・低温物流各事業分野で海外展開を本格化。

- 1980 「明日のニチレイ」を開始
- 1982 バイオテクノロジー分野に進出
- 1985 「株式会社ニチレイ」に社名変更
- 1987 「アセロラドリンク」発売
- 1988 オランダを皮切りに欧州での低温物流事業を開始
- 1993 通過型物流センター(TC)事業を本格開始
- 1994 電子レンジ対応冷凍食品の先駆け
「新・レンジ生活」発売
- 1997 「ニチレイグループ技術開発センター」開所

2000年代

食生活の多様化と生活者の食の安全性への懸念の払拭に対応。
持株会社体制への移行により事業運営が迅速化



トレーサビリティシステムの構築などを抜本的に見直し、より安全で信頼していただける商品を提供できるよう品質保証を強化。また、持株会社体制へ移行し、各事業で新たな取り組みを開始。

- 2001 家庭用冷凍食品「本格炒め炒飯」発売
- 2004 中国(上海)で低温物流事業を開始
- 2005 持株会社体制へ移行
中国に食品分析検査および研究開発を行う錦築(煙台)食品研究開発有限公司を設立
- 2006 インドネシアで「生命の森プロジェクト」(粗放養殖によるエビ調達およびマングローブ植林活動)を開始
- 2007 「純和鶏」の養鶏事業を開始
- 2008 チキン商品の安定供給のため、タイに生産子会社(GFPTニチレイ)を設立

2010年代

「調理の簡便化」「健康志向の高まり」「労働力不足」「グローバル化」に対応した中長期的視点で経営を推進



収益基盤強化と資産効率向上による利益成長、海外事業の規模拡大を推進。ESGへの取り組みも強化し企業価値向上を図る。

- 2011 東扇島物流センター(川崎市)を新設。2013年に2期棟を増設し、旺盛な低温物流需要に対応
- 2012 米国でアジアフードの販売事業を開始
- 2013 タイを皮切りに東南アジアで低温物流事業を開始
- 2014 ニチレイフーズ船橋第二工場を新設
- 2017 CSR基本方針を「ニチレイの約束」として改定
- 2018 企業内保育所「MIRAterrace(みらいてらす)」開設
- 2019 バイオサイエンス事業の研究開発・生産拠点として、「グローバルイノベーションセンター」を新設
「ニチレイグループ人権方針」を制定

2020年～

新たな顧客価値の創造と社会課題の解決を図り、持続可能な社会の実現に貢献する企業へ



「企業の持続的な成長」と「持続的な社会の実現」を強く結びつけ、社会と向き合い、人々の食生活を支え続けていく。

- 2020 業務革新のモデルセンター「名古屋みなと物流センター」を新設
「純和鶏」が特色JAS(持続可能性に配慮した鶏卵・鶏肉規格)の第1号認証を取得
- 2021 国連グローバル・コンパクトに参加
SARSコロナウイルス抗原キット「イムノファイン SARS-CoV-2」を発売
- 2022 サステナビリティ基本方針「ニチレイの約束」制定
「生命の海プロジェクト」アマモ場再生活動開始
- 2023 キューレイに環境配慮型米飯工場を新設

▶ ニチレイグループ売上高の推移



経営戦略
価値創造ストーリー

中期経営計画/事業戦略

サステナビリティ/人財

ステークホルダー

ガバナンス/リスクマネジメント

ファクトデータ

価値創造のあゆみ ～水産・畜産事業～

1942年、戦中の食糧難の中、身近で貴重な動物性たんぱく質であった近海の水産物を日本国中に届けるため、また品質を劣化させずより遠くまで流通させるという使命のもと、水産物の調達販売・製氷・冷凍保管の事業からニチレイグループはスタートしました。その後1960年代、食生活の欧米化を新たな機会と捉え、

畜産事業を開始しました。これからも社会変化のニーズに応じた水産物と畜産物の調達・最適加工・販売を国内外で展開するとともに、地球環境や社会に配慮した持続可能な食の実現に取り組んでいきます。



持続可能な環境配慮型水産品の提供

持続可能な資源・環境・社会に配慮した新たな価値の提供を目指します

「健康価値食肉」の提供による新たな市場開拓

経営戦略 / 価値創造ストーリー

中期経営計画 / 事業戦略

サステナビリティ / 人財

ステークホルダー

ガバナンス / リスクマネジメント

ファクトデータ

積み上げてきた資産と3つの強み

当社の歴史は、どのような困難に直面しても懸命に新たな解決策を探り、皆様に安全で信頼を置いていただける食を安定的に供給し続けることに注力する、その営為の繰り返しでした。挑戦し続けてきた歴史の中で、誇れる商品やサービスだけでなく、現在の強みにつながるDNAや技術・ノウハウ、バリューチェーン全体に及ぶネットワークなどの無形資産を積み上げてきました。

これまで培ってきた資産は、現在の当社の強みと特長である「食のフロンティア力」「食品加工・生産技術力と低温物流サービス力」「グループ総合力」の礎となり、社会課題解決企業として新しい挑戦とさらなる成長へつながっていきます。

	強み	積み上げてきた資産	主な実績	資本
私たちのDNA	<p>時代とともに新たな価値を創造し続けてきた食のフロンティア力</p> <p>創業時から常に挑戦し続け、今までにない食シーンや食文化を創造し、新たな価値として商品やサービスを社会へ提供してきました。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 挑戦を続け、社会課題を解決してきた歴史とDNA 	<ul style="list-style-type: none"> 創業時から積み重ねた動物性たんぱく質取り扱いの歴史 日本初となる多数の商品 <ul style="list-style-type: none"> 調理冷凍食品「茶碗むし」 アセロラの商品化 特色JAS[※]「純和鶏」 ※持続可能性に配慮した鶏卵・鶏肉規格 長距離冷凍トラック「はやぶさ」の開発 バイオテクノロジー分野に進出 電子レンジ調理のコロッケ 通過型物流センター（TC事業） 	<p>人的資本</p>
私たちの独自性	<p>磨き上げてきた高度な食品加工・生産技術力と低温物流サービス力</p> <p>独自の素材調達ネットワークを開拓し、食品加工・生産技術力を磨き、物流サービスを高度化することで、多種多様な顧客・業態のニーズに対応し、利便性を実現してきました。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 独自の素材調達ネットワーク 国内No.1の高度な低温物流 「おいしさ」を表現する開発力、生産技術力 高度な専門知識と経験を有する豊富な人財 	<ul style="list-style-type: none"> 加工・生産技術力 冷凍設備・装備の独自開発 安全・信頼を高める品質保証力 提案・対応力 トータル・ロジスティクス 独自の素材開発力 最適加工度での商品提供 サプライヤーとの長年の信頼関係 診断薬の開発・生産・品質評価力 	<p>知的資本</p> <p>人的資本</p> <p>社会・関係資本</p> <p>自然資本</p>
私たちのフィールド	<p>コールドチェーンを自社で保有するグループ総合力</p> <p>ニチレイグループが保有する機能の総合力で、コールドチェーンにおける食の調達・生産・物流・販売に至るまでの一貫したバリューを提供し続けてきました。</p>	<ul style="list-style-type: none"> コールドチェーンにおいて保有する、食の調達・生産・物流・販売機能のグループ総合力 	<ul style="list-style-type: none"> 冷凍食品売上高国内No.1 自社製造拠点 国内21拠点、海外7拠点 冷凍設備能力国内No.1 冷凍設備能力世界No.5 国内外車両運行台数約8,000台（1日当たり） 全国輸配送ネットワーク 調達力約30カ国 	<p>製造資本</p> <p>社会・関係資本</p>

詳細は（P.29）

価値創造プロセス

外部環境

機会

- 持続可能な原材料の安定調達
- 食のトレーサビリティ強化
- 食品の冷凍保管・供給・調節機能への期待増
- 冷凍食品の需要増
- 健康志向商品の需要増
- 個人に最適化された食と医療の促進
- 労働力不足や法規制に対応した新たな商品とサービスの提供
- 循環型商品とサービスによる価値提供

リスク

- 気候変動の影響による食資源や水資源の枯渇
- 労働力不足
- ノウハウ継承の断絶
- 持続可能なサプライチェーンの断絶や維持困難
- 原材料の調達コスト増
- 再生可能エネルギーへのシフトによる環境投資増
- 人口構造に起因する市場の変化
- 各国の輸出入に関する規制強化

グループ重要事項 (マテリアリティ)

食と健康における新たな価値の創造

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

持続可能な食の調達と循環型社会の実現

気候変動への取り組み

多様な人財の確保と育成

INPUT

※数値は原則として2022年度末データ

財務資本

- 総資産: 4,573億円
- 自己資本比率: 49.1%
- フリー・キャッシュ・フロー (配当前): 110億円

製造資本

- 製造拠点: 国内 21拠点
海外 7拠点
- 冷蔵設備能力: 国内 155万トン
海外 71万トン

知的資本

- 生産ノウハウ
- 調理加工技術力
- 物流ノウハウ
- ブランド力

人的資本

- 連結従業員数: 15,766名
- 専門性を持った人財
- 平均勤続年数: 男性 17.7年
女性 15.7年

社会・関係資本

- 販売ネットワーク
- 物流ネットワーク
- 社会貢献寄付金額: 4.3億円

自然資本

- グローバルな農畜水産品の調達ネットワーク: 約30カ国

時代とともに新たな価値を創造し続けてきた
食のフロンティア力

社会課題解決力

詳細は(P.24-25, P.90-97)

磨き上げた高度な食品加工・生産技術力と低温物流サービス力

コールドチェーンを自社で保有するグループ総合力

OUTPUT

経済的価値

	2024年度目標	2030年度目標
売上高	6,600億円	1兆円
海外売上高比率	20%	30%
営業利益率	5.6%	8%
ROIC	7%以上	9%以上
EBITDA マージン	10%	12%

社会的価値

持続可能な食の調達と循環型社会の実現

2030年度グループ目標 (KPI)	2024年度目標	2030年度目標
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%	100% (役職者)	100% (全従業員)
全拠点における廃棄物リサイクル率99%	99%	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	2023年度に実施	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

2030年度グループ目標 (KPI)	2024年度目標	2030年度目標
CO ₂ 排出量50%削減 (2015年度比、国内Scope1,2)	△30%	△50%
自然冷媒化率 生産設備 (国内)	100%	80%
低温物流関係 (海外を含む)	75%	62%
		75%

多様な人財の確保と育成

2030年度グループ目標 (KPI)	2024年度目標	2030年度目標
女性取締役・監査役比率 (HD*) 30%以上	20%以上	30%以上
女性管理職 (ライン長) 比率 (HD*) 30%	20%	30%
2030年までに人財投資額を2倍※2	1.7倍	2.0倍

※1 HD: ニチレイ (持株会社)
※2 2018~2020年度平均人財投資額に対する倍率

OUTCOME

ステークホルダーとの協創

詳細は(P.82-89)

お客様

- イノベーションの推進によるお客様の課題解決

株主・投資家

- 長期的な企業価値の向上

ビジネスパートナー

- パートナーとの相互成長

従業員

- 多様な人財の活躍

地域社会

- 地域社会との共生

業界団体・NGO・NPO・イニシアチブ

- 協働による社会課題の解決

持続可能な社会の実現

ニチレイのビジネスモデルと強み

ニチレイグループは、食の調達、生産、物流、販売に至る広い領域で事業を展開し、多様な顧客のニーズにお応えしています。この広い事業展開の機能とグループとして保持する3つの強みを活かし、多様な顧客のニーズにお応えしています。この広い事業展開の機能とグループとして保持する3つの強みを活かし、人々の豊かな食生活と健康に貢献します。そして、今後もステークホルダーとの協働を通じて社会的価値と経済的価値を創出し、企業価値をさらに向上させていきます。

コールドチェーンを自社で保有する

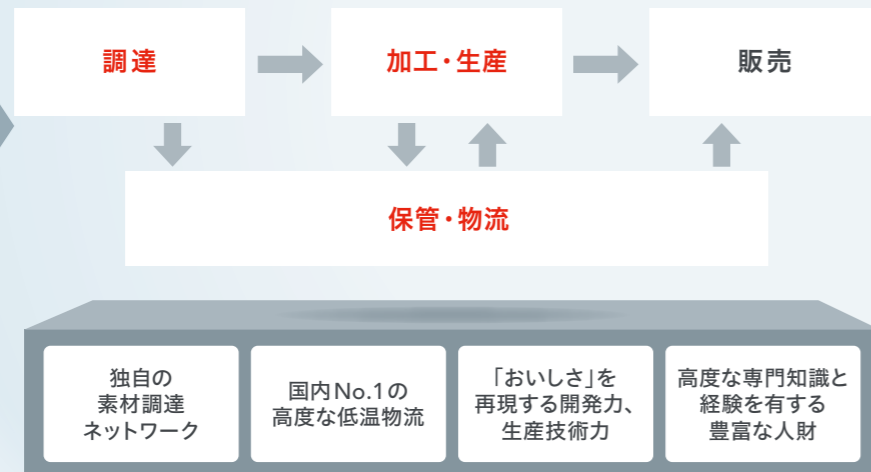
グループ総合力 詳細は(P.20-21)

ニチレイグループが保有する機能の総合力で
コールドチェーンにおける食の調達・生産・物流・販売に至るまでの
一貫したバリューを提供

磨き上げた高度な

食品加工・生産技術力と 低温物流サービス力 詳細は(P.20-21)

地球の恵み



人々の豊かな食生活と健康に貢献する

DNA

時代とともに新たな価値を創造し続けてきた

食のフロンティア力 詳細は(P.20-21)

今までにない食シーンや食文化を創造し、
新たな価値として商品やサービスを社会へ提供し続けてきた77年間の挑戦

食の フロンティア力

3つの強みを掛け合わせ
創出される

社会課題 解決力

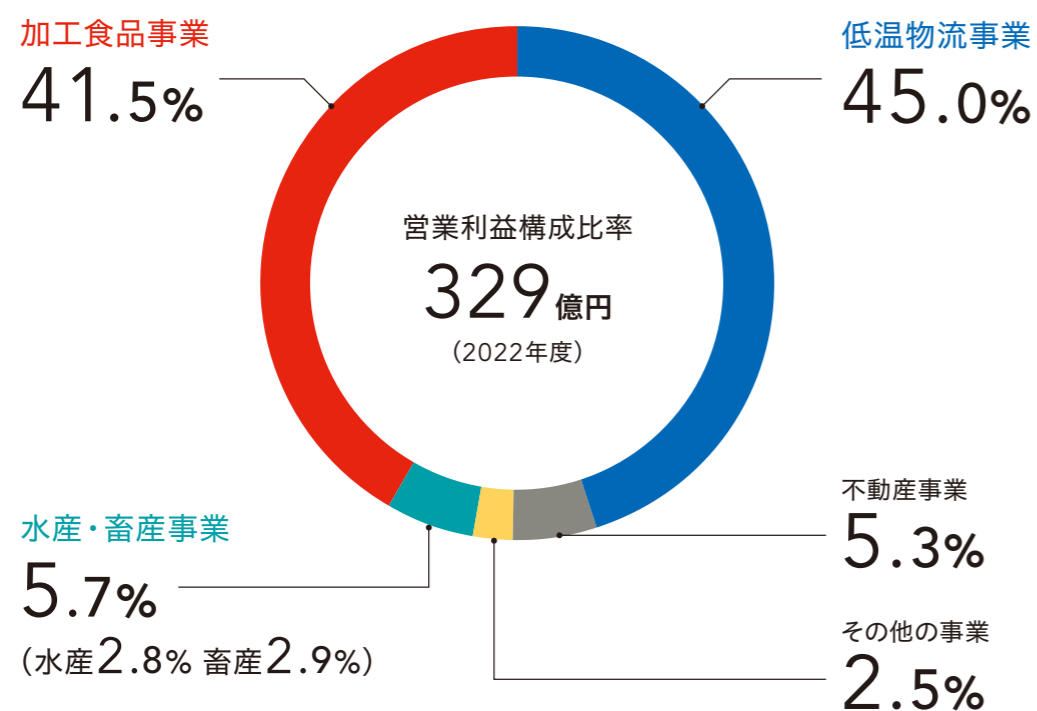
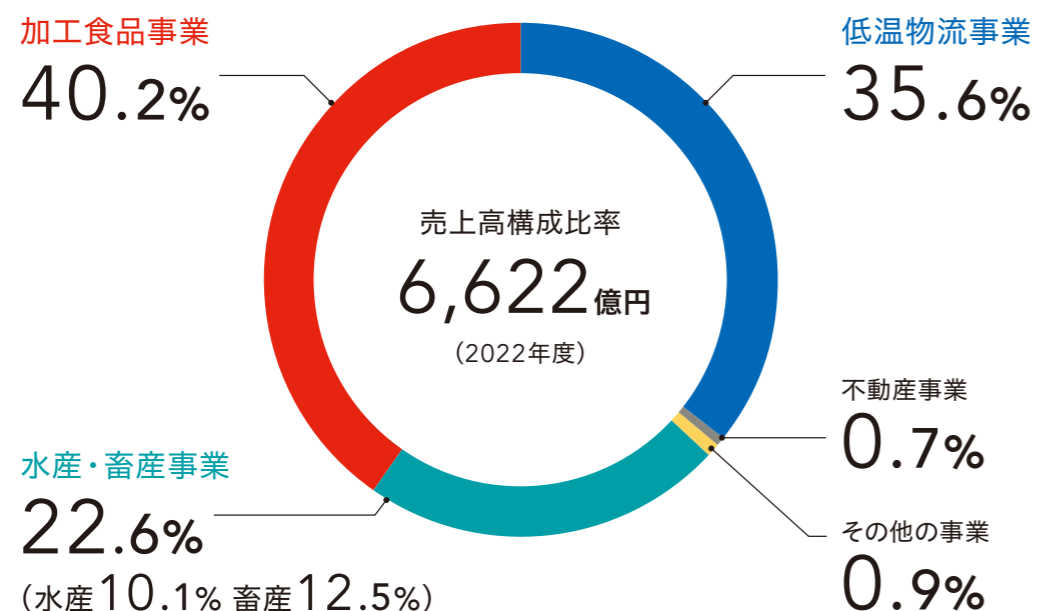
食品加工・
生産技術力と
低温物流サービス力

グループ総合力

ニチレイグループでは、「食のフロンティア力」「グループ総合力」「食品加工・生産技術力と低温物流サービス力」の強みと機能を使い、社会課題解決を通じて事業成長につなげてきました。環境・経済・社会の変化に適応しつつ新たな領域を開拓し、持続的な成長の実現を目指していきます。

詳細は(P.90-97)

ニチレイグループは、加工食品事業と低温物流事業を中心に、水産・畜産事業、バイオサイエンス事業、不動産事業などを展開しています。グループ全体戦略を担う持株会社のもと、各事業会社が機動的に業務を遂行することで新たな顧客価値を創造し、中長期的な企業価値向上を目指しています。



※ 金額は億円未満を四捨五入、比率は小数点第2位以下を四捨五入し、表示しています。



加工食品事業

ニチレイフーズ

人々の暮らしを見つめ、食を通じて、健康で豊かな社会の実現に貢献することを目指し、「おいしさ」「健康」「楽しさ」「安全・安心」「簡単・便利」「安定供給」「リーズナブルな価格」を7つの基本価値としています。冷凍食品、レトルト食品、ウェルネス食品を通じて、常に独自能力を磨き卓越した価値を創造することで、世界でも信頼される食品企業を目指します。



水産・畜産事業

ニチレイフレッシュ

グローバルな調達機能を活かし、「鮮度」「おいしさ」「安全」「安心」「健康」「持続可能性」をキーワードに、水産品・畜産品の「こだわり素材」の開発を進めています。あわせて資源や環境にも配慮しながら、より高い生活者価値の創出を目指します。

ニチレイ(持株会社)

不動産事業

ニチレイグループ全体を統括する持株会社として、グループ全体の経営プランニング・モニタリング・資金調達・各事業会社の経営支援の機能を有し、企業価値の最大化を目指した組織運営を推進しています。また、グループが保有する土地などの資産を有効活用する不動産事業を運営しています。



低温物流事業

ニチレイロジグループ

3PLや輸配送を軸とした物流ネットワーク事業と、各地域に密着した保管・配送サービスを提供する地域保管事業、欧州・中国・タイ・マレーシアで展開している海外事業、低温物流設備の企画・設計から保守管理までを行うエンジニアリング事業で構成される、国内最大規模の低温物流事業グループです。サプライチェーン全体にわたって高品質なサービスを提供します。



バイオサイエンス事業

ニチレイバイオサイエンス

一人でも多くの方の心と身体の健康に貢献するため、バイオテクノロジー分野の技術力を活かし、分子診断薬、バイオ医薬品原料、イムノクロマト診断薬の3つの分野で事業を展開しています。専門性に秀でた技術志向型企業を目指し、高品質な商品・サービスを提供します。

数字で見るニチレイ

ニチレイグループは、「長期保存」「品質保持」「食材の再現性」といった“冷力”の特性を活かした事業を展開することで、人々の食生活をよりよくし、社会からの期待に応えていきます。その結果として、お客様や社会から信頼され、さらに成長・発展していきます。

加工食品事業

▶ 冷凍食品売上高

国内
No.1

冷凍食品メーカー売上高ランキング(2022年度)

順位	会社名	売上高(億円)
1	ニチレイ	2,886
2	A社	2,672
3	B社	2,186
4	C社	1,780
5	D社	1,020

出所：(株)食品産業新聞社「冷食日報」2023年8月22日掲載記事



▶ 家庭用冷凍食品 ロングセラー商品

54年

29年

22年



「お弁当にGood!
ミニハンバーグ」



「今川焼(あずきあん)」



「本格炒め炒飯」

低温物流事業

▶ 冷蔵設備能力

国内
シェア **No.1**

世界
シェア **No.5**

冷蔵倉庫業界設備能力 国内シェア上位5社

順位	社名・グループ名	能力(万トン)	能力シェア
1	ニチレイロジグループ	155	8.9%
2	横浜冷凍(株)	95	5.4%
3	(株)マルハニチロ物流	66	3.8%
4	東洋水産(株)	55	3.2%
5	(株)C&Fロジホールディングス	44	2.5%

出所：日本冷蔵倉庫協会 2022年11月資料「冷蔵倉庫の諸統計」をもとに加工
※各社にはグループ企業庫庫含む



冷蔵倉庫業界設備能力 世界シェア上位10社

順位	会社名	能力(万トン)	主たる事業展開国
1	Lineage Logistics	3,226	米国
2	Americold Logistics	1,672	米国
3	United States Cold Storage, Inc.	479	米国
4	NewCold Cooperatief U.A.	244	米国
5	ニチレイロジグループ	226	日本
6	Emergent Cold LatAm	167	ブラジル
7	Interstate Warehousing, Inc.	132	米国
8	Frialsa Frigorificos S.A. De C.V.	123	メキシコ
9	Constellation Cold Logistics	117	ベルギー
10	Superfrio Logistica Frigorificada	92	ブラジル

出所：IARW(世界冷蔵倉庫協会)「Global Top 25 List」2023年3月資料をもとに加工

▶ 国内外車両運行台数

約**8,000**台

(1日当たり)

水産・畜産事業

▶ 水産品・畜産品を調達している国数

約**30**カ国



ROICを重視した資源配分と最適な資本構成の維持により、企業価値を高めます。

取締役上席執行役員
 経理部・広報IR部・経営監査部・品質保証部・不動産事業部管掌
 財務部長

鈴木 健二



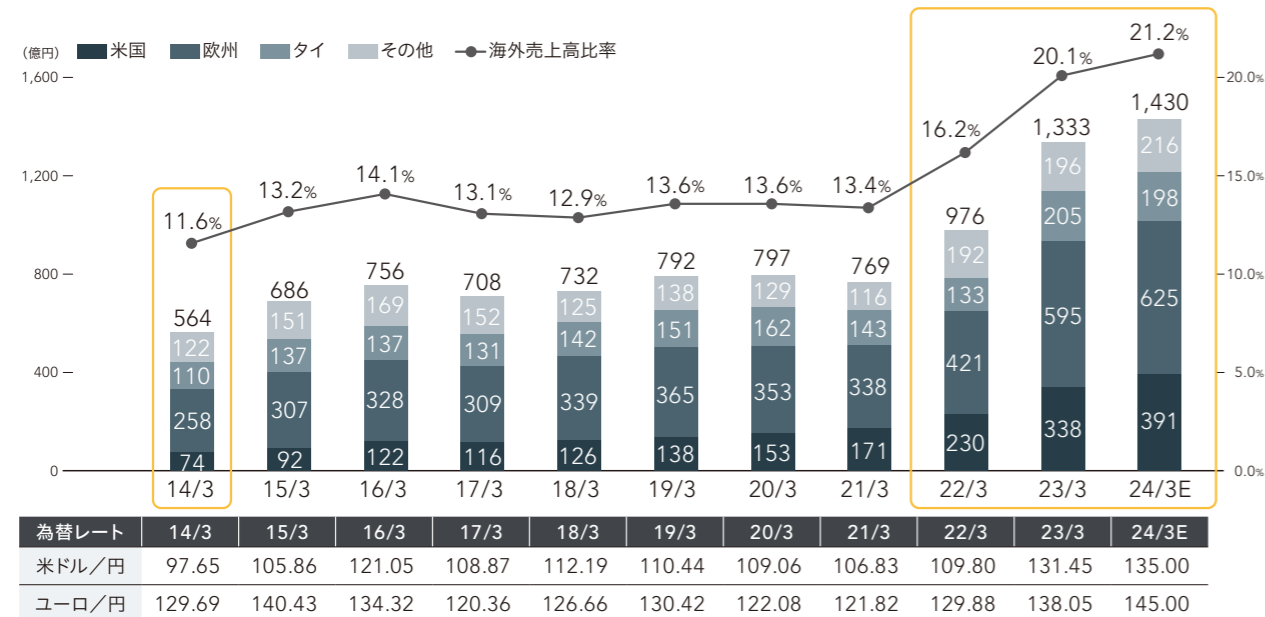
中期経営計画「Compass Rose 2024」初年度の振り返り

2022年度の売上高は主力の加工食品事業と低温物流事業が牽引し、6,622億円と前年度比で約10%の増収となりました。海外売上高が1,333億円で約37%の大幅な増収となり、低温物流事業については、前中期経営計画における欧州でのM&Aや設備投資の効果が表れたことも理由です。利益面では、営業利益が前年度、期初計画をともに上回ることができましたが、利益率については、コスト上昇の影響で原価が増えた

ことが影響し、若干低下しました。当期純利益については、前年の投資有価証券売却益が減少したことなどにより、減益となりました。

財務状況は、総資産4,573億円に対して純資産は2,335億円、自己資本比率は49%、D/Eレシオ0.5倍となり、いずれも想定内の着地となりました。一方、計画に対して未達となったのが設備投資です。2022年度は、期初時点で436億円を投資する計画としていまし

ニチレイグループ海外売上高の推移（全セグメントの海外売上高をエリア別に集計）



(注)実績の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

たが、結果的には304億円となりました。特に、低温物流事業は241億円の計画に対して、実績は135億円となりました。これは、大型倉庫の事業用地取得の遅れが主な要因です。また、戦略的に進めていこうと考えていた環境関連投資、IT・DX投資、ブランド関係投資なども計画に対して若干遅れており、これらは次年度の

課題となります。2023年度は、主力事業への成長投資や環境対応投資などを継続します。加工食品事業の冷凍米飯新工場、低温物流事業の神戸六甲での新拠点、太陽光パネルの設置など、470億円の設備投資を見込んでいます。計画していた投資が着実に実行できるようにモニタリングしていきます。

ROIC経営について

資本効率の向上を目指し、ROICを重要な財務指標に掲げ、事業ポートフォリオ管理を推進しています。資本コスト(WACC)についてはグループ全体で4%に設定しています。大型投資の先行により、2022年度のROIC実績は6.9%で、2023年度計画は6.7%ですが、中期経営計画最終年度の目標値は7%以上としています。

また、事業セグメント別に資本コストとROICの目標値を定めており、ROICを分解したKPIを設定し、各事業においてROIC向上への施策を進めることでスプレッドを拡大し、グループ全体の資本効率を高めていきます。各事業会社の月次業績会議や四半期モニタリング会議においても、営業資金や設備資金に関する

発言が増えていて、利益率の向上だけでなく使用資本の圧縮に対する意識が高まっていると感じています。事業別のROIC改善に関しては、加工食品事業は比較的資産回転率が高い事業ですので、利益率の改善を課題としています。低温物流事業は設備投資負担が重い事業のため、設備投資の計画的な実施、投資効果の実現、また、3PLや輸配送などのアセットライトな事業の拡大によりROIC向上を図ります。水産事業では、安定した収益体質への転換に向け、本中期経営計画では低収益商材の削減や商品構成の見直しにより減収の計画ですが、あわせて棚卸資産の効率性を高め、スリムで筋肉質な体質への転換を図ります。

ROICによる事業ポートフォリオ管理

グループ全体	23/3 実績	24/3 計画	25/3 目標
ROE	9.9%	10%以上	
ROIC	6.9%	6.7%	
NOPAT ^{※1}	234億円	241億円	
使用資本	3,391億円	3,581億円	
NOPAT(率)	3.5%	3.6%	
使用資本回転率	2.0回	1.9回	

7%以上>WACC4.0%

	簡易ROIC ^{※2}			ROIC向上への今後の施策
	23/3 実績	24/3 計画	25/3 目標	
加工食品	8.5%	9.3%	12%以上	・利益率の改善 (価格改定、戦略カテゴリーや新たな付加価値商品の販売強化など)
低温物流	7.7%	7.3%	7%以上	・設備投資の計画的な実施と投資効果の実現 ・3PLや輸配送などアセットライトな事業の拡大
水産	3.5%	5.7%	6%以上	・低収益カテゴリーの取り扱い縮小 ・海外販売の強化
畜産	13.8%	23.0%	25%以上	・加工・開発機能の強化による収益性の改善 ・差別化商品の販売拡大
バイオサイエンス	8.9%	5.1%	5%以上	・成長領域の分子診断薬に資源を注力 ・イムノクロマト診断薬の安定成長

※1 NOPAT=支払利息と持分法投資損益を除く税引前利益×(1-実効税率)+持分法投資損益 ※2 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)

財務戦略・投資戦略について

当社では、財務健全性と資本効率性のバランスの観点からD/Eレシオを重要指標としており、格付けの維持や大規模な投融資のための調達余力確保を可能とするレベルとして、その目安を0.5倍程度としています。

資金調達については、経済合理性と取引安定性のバランスを考慮し、長短比率・直間比率の目安を定めており、金融市場の急激な変化に対応できるよう調達源

泉および手法の多様化を心がけています。

本中期経営計画3年間の営業キャッシュ・フローは1,420億円で、1,200億円の設備投資を計画しています。初年度は投資が計画より遅れましたが、当初より掲げていた成長投資・海外拡大・新規事業・環境対応・DX推進などにしっかりと資源を配分し、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現していきます。

財務戦略



連結キャッシュ・フローの推移

	17/3	18/3	19/3	20/3	21/3	22/3	23/3
営業活動によるキャッシュ・フロー	408	299	313	394	455	347	379
投資活動によるキャッシュ・フロー	△114	△203	△179	△243	△322	△260	△268
投資活動によるキャッシュ・フロー / 営業活動によるキャッシュ・フロー	28%	68%	57%	62%	71%	75%	71%

株主還元政策について

株主還元については、安定的な配当の継続と機動的な自己株式取得を基本方針としています。配当については、自己資本の残高に対して一定割合を還元するDOE（連結自己資本配当率）を2006年度から基準としています。株主にとって安定的にキャッシュ・インカムが得られ、自己資本の増加に沿って安定的な増配が継続されます。

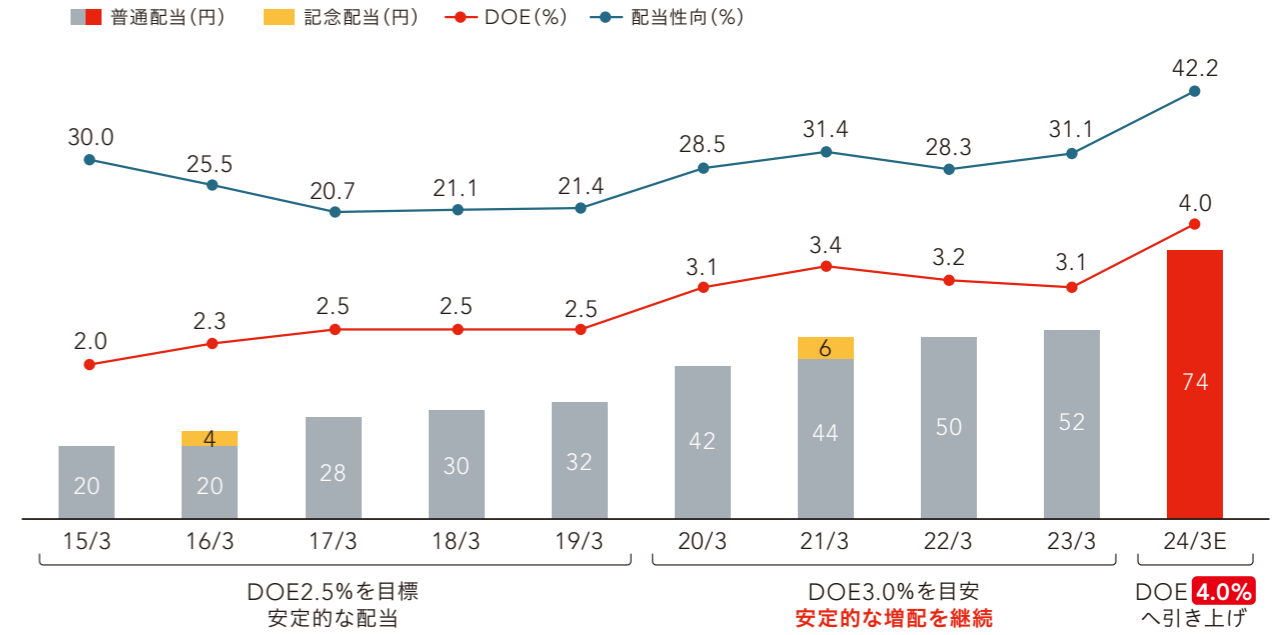
今回DOEの目安を従来の3.0%から4.0%に引き上げました。この理由としては2点あり、資本効率をさらに向上させることと、利益水準に対するコミットメントを示すことです。また、株主構成に関して、当社はほ

かの食品セクター企業に比べて個人株主比率が低く、個人投資家の方にも魅力を感じていただきたいという意図もあります。

自己株式の取得についても、資本構成・資金需要・株価などを総合的に勘案し、今後も継続的に検討していく考えです。

株主還元は経営上の重要政策であり、今後も主力事業から創出されるキャッシュ・フローを成長投資に振り向けつつ、安定的・継続的に株主還元を充実させていきます。

株主還元



自己株式の取得・消却の実施状況

	11/3	12/3	13/3	16/3	17/3	18/3	22/3	23/3
取得	235万株	515万株	442万株	57万株	472万株	433万株	381万株	182万株
消却	-	-	750万株	-	-	800万株	603万株	-

注：2016年10月1日に実施した株式併合後の数値に置き換えて表示

経営基盤強化とディスクロージャーについて

グループの経営基盤を強化することや、グループを代表してステークホルダーと対話することは、持株会社の重要な役割です。社内では、企業価値向上につながるということを日常業務においても意識して、これらの役割を果たすよう伝えています。

資本市場における投資家やアナリストとの対話およびディスクロージャーの充実、ますます重要になっていくと感じています。ステークホルダーとの対話を通じて市場からの信頼を獲得し、ボラティリティを下げることで資本コストの低下につながります。

近年はESG投資が増えてきていますが、気候変動対応の実績と目標をきちんと開示し、ニチレイグループの取り組み内容を投資家に説明することで、ESG投資家から評価され、ESGインデックスに選定されることとなります。持続可能なサプライチェーンについても同じことであり、人権方針を策定し実行することで、グ

ローバル基準のお取引先様からも評価され、売上高やコストを安定させることにつながります。無形資産の構築も同様です。経営戦略や経営課題との連動を意識して人的資本や知的財産への投資を行うことで、持続的な成長のための基盤を強化します。

ニチレイグループは、長期経営目標「2030年の姿」において海外売上高比率30%、ROIC9%を掲げています。投資家は中長期的なリターンに対する関心が非常に高く、具体的な施策やKPIをわかりやすく開示する必要があります。収益性や効率性に係る実績と併せて、海外事業拡大などの成長ストーリーについて、根拠をもって説明していくことがPERを高める要素だと思います。

ステークホルダーの皆様の信頼と成長期待を獲得するために、特にIR活動を強化して、ニチレイグループの取り組みをわかりやすく説明していきます。

中期経営計画基本方針

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

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



グループ戦略 事業を通じた社会課題の解決・資本効率の追求

重点施策

1	新たな価値の創造	<ul style="list-style-type: none"> 冷力の探究で新たな健康価値を実現する素材の開発、商品の提供 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・育成する仕組みをつくりイノベーション活動を推進
2	ESG対応の強化	<ul style="list-style-type: none"> 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
3	事業ポートフォリオ管理	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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、パイオサイエンスは収益基盤の立て直し

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

財務・非財務目標(グループ全体)

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

非財務目標	内容
新たな価値創造	<ul style="list-style-type: none"> 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

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

財務目標(セグメント別)

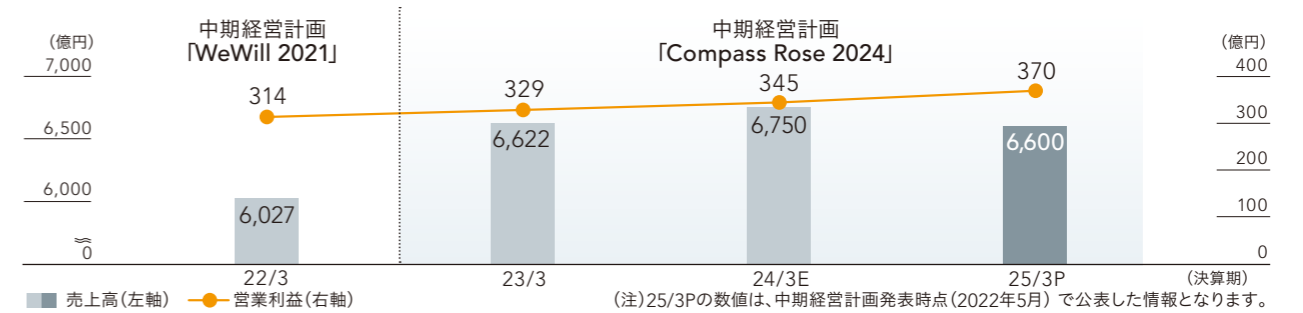
売上高	22/3実績	25/3計画	22/3比	CAGR
加工食品	2,442	2,750	308	4.0%
水産	677	440	△237	△13.4%
畜産	803	950	147	5.8%
低温物流	2,245	2,600	355	5.0%
不動産	43	48	5	3.6%
その他	42	67	25	17.0%
調整額	△226	△255	△29	—
売上高合計	6,027	6,600	573	3.1%

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

中期経営計画の進捗

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

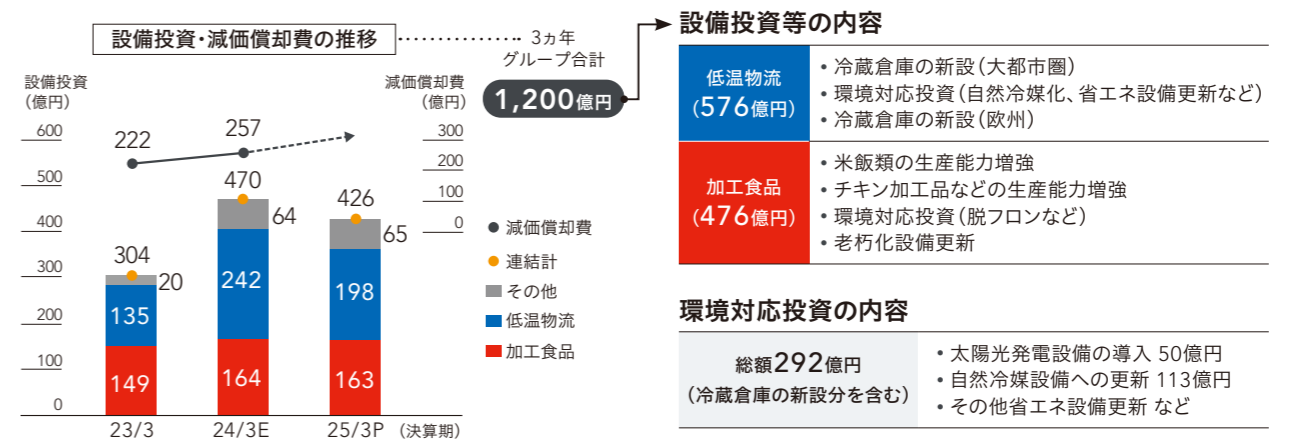
連結売上高・営業利益の推移



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

設備投資等(概要および主な内容)

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



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

財務戦略

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

事業ポートフォリオ

ニチレイグループの事業ポートフォリオ

当社の事業ポートフォリオは、成長性・収益性・安定性の観点から、加工食品と低温物流に資源配分を集中し、一定の成果を実現してきました。現在の事業ポートフォリオは、大きく分けて食品と物流という2つの事業から構成されています。調理冷凍食品や冷凍野菜に加え、水産や畜産も含めて一通りの冷凍食品カテゴリーを持つことで、長期にわたり多くの顧客や業態への対応が可能となり、当社の強みとなっています。低温物流事業にとって、これらの食品事業はベースカテゴリーとなり、成長に欠かせない存在となってきました。

加工食品事業は、高い売上成長や資本効率といった強みがある一方で、直近では収益性が低下し、そのボラティリティの高さが課題となっています。また、低温物流事業は、安定的な収益が見込めるものの、初期投資負担が重く回収に時間を要するため、投資後すぐに資本効率を上げることが難しい事業特性を持っています。

加工食品事業

冷凍食品のパイオニアであり、国内シェアトップ

- 手づくりやシェフの「おいしさ」を再現する開発力、加工・生産技術力
- 多様な業態・生活者ニーズへの提案・対応力
- 安全と信頼を支える品質保証・トレーサビリティ

低温物流事業

国内No.1の高度な低温物流

- 保管能力と輸配送ネットワークを最大限に活かした、社会やお客様の課題を解決する最適なソリューションの提供
- お客様の利用体験価値を高め、食を支え続ける物流現場のオペレーション力

水産・畜産事業

世界各地から「こだわり素材」を調達

- 健康と持続可能性に配慮した「こだわり素材」開発力
- 商社機能とメーカー機能を併せ持ち、最適加工による顧客到達力
- 安全・安心を支える品質保証と徹底した生産管理体制
- サプライヤーとの長年の信頼関係による調達ネットワーク

バイオサイエンス事業

ライフサイエンス・ヘルスケア分野への独自価値の提供

- 抗体を利用した診断薬の開発・生産・品質評価技術の蓄積
- 分子診断事業における、診断薬と染色装置の開発・生産機能を併せ持つビジネスモデル

強み

事業規模

注力するマテリアリティ

財務数値

総資産	1,720億円
グループ会社	国内6社、海外13社
従業員数	9,496名
食品生産工場	21拠点(国内:15拠点/海外:6拠点)
主な生産拠点	森(北海道茅部郡森町)、白石、山形、船橋、関西(大阪府高槻市)、長崎、(株)キューレイ、(株)中冷、GFPT Nichirei (Thailand) Co., Ltd., Surapon Nichirei Foods Co., Ltd.
主な商品	

総資産	2,022億円
グループ会社	国内19社、海外20社(関連会社:国内6社、海外5社)
従業員数	4,659名
拠点数	214拠点(国内:151拠点/海外:63拠点 欧州46、中国8、タイ1、マレーシア7、ベトナム1)
主な生産拠点	[保管型物流センター(DC)] 船橋、東扇島、平和島、大黒、名古屋みなと、大阪埠頭、大阪新南港 [通過型物流センター(TC)] 川崎ファズ物流センター、関西センター
主な事業	保管事業、輸配送事業、TC事業、海外事業、3PL事業、エンジニアリング事業

- 食と健康における新たな価値の創造
- 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
- 持続可能な食の調達と循環型社会の実現
- 気候変動への取り組み
- 多様な人財の確保と育成

- 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
- 持続可能な食の調達と循環型社会の実現
- 気候変動への取り組み
- 多様な人財の確保と育成

	23/3	24/3E	25/3P [※]
売上高(億円)	2,757	2,960	2,750
営業利益(億円)	140	156	184
営業利益率	5.1%	5.3%	6.7%
簡易ROIC	8.5%	9.3%	12%以上

	23/3	24/3E	25/3P [※]
売上高(億円)	2,442	2,550	2,600
営業利益(億円)	151	153	162
営業利益率	6.2%	6.0%	6.2%
簡易ROIC	7.7%	7.3%	7%以上

総資産	[水産] 278億円	[畜産] 196億円
グループ会社	[水産] 国内2社、海外6社	[畜産] 国内5社
従業員数	[水産] 764名	[畜産] 400名
食品生産工場	7拠点(国内:6拠点/海外:1拠点)	
主な生産拠点	[水産] (株)フレッシュまるいち、Trans Pacific Seafood Co., Ltd.	[畜産] (株)ニチレイフレッシュプロセス(株)ニチレイフレッシュファーム(株)フレッシュチキン軽米(株)フレッシュミート佐久平
主な商品		

- 食と健康における新たな価値の創造
- 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
- 持続可能な食の調達と循環型社会の実現
- 多様な人財の確保と育成

	水産			畜産		
	23/3	24/3E	25/3P [※]	23/3	24/3E	25/3P [※]
売上高(億円)	690	500	440	858	850	950
営業利益(億円)	10	10	10	10	16	20
営業利益率	1.4%	2.0%	2.3%	1.1%	1.9%	2.1%
簡易ROIC	3.5%	5.7%	6%以上	13.8%	23.0%	25%以上

総資産	81億円
従業員数	92名
主な生産拠点	グローバルイノベーションセンター(生産・研究開発拠点)、Pathcom Systems Corporation(米国/カリフォルニア州)
主な商品	分子診断薬、バイオ医薬品原料、イムノクロマト診断薬

- 食と健康における新たな価値の創造
- 持続可能な食の調達と循環型社会の実現
- 多様な人財の確保と育成

※ 記載している計画は、中期経営計画発表時点(2022年5月)で公表した情報となります。

加工食品事業

ニチレイフーズ
https://www.nichireifoods.co.jp

株式会社ニチレイ 取締役上席執行役員
株式会社ニチレイフーズ 代表取締役社長
竹永 雅彦

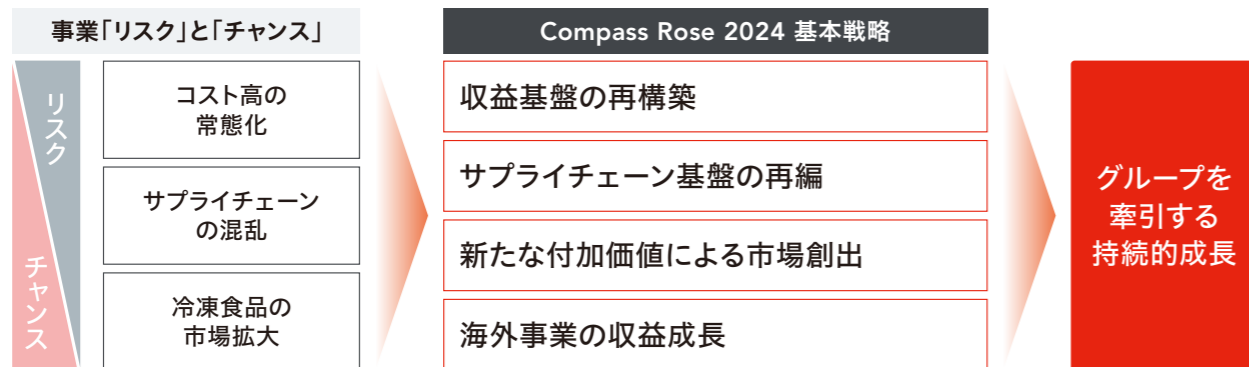


売上高と営業利益

(単位: 億円)

	23/3			24/3		
	実績	前年同期間比 増減	率	計画	前年同期間比 増減	率
売上高合計	2,757	315	13%	2,960	203	7%
家庭用調理品	814	46	6%	861	47	6%
業務用調理品	1,001	74	8%	1,084	83	8%
農産加工品	204	5	2%	215	11	5%
海外	589	181	44%	650	61	10%
その他	149	9	7%	150	1	1%
営業利益	140	△3	△2%	156	16	12%

基本戦略



中期経営計画

「Compass Rose 2024」の進捗

2022年度は変化への対応力を問われる1年でした。原材料やエネルギーコストの高騰、急激な円安に加え、鳥インフルエンザによる卵の供給不足など、次々と減益要因が重なりました。

売上高は、主力となるチキンカテゴリーの成長や業務用業態の復調など引き続き堅実な冷凍食品マーケットにも支えられ、315億円の増収となりました。一方で営業利益は、複数回にわたる価格改定と収益改

善を実施しましたが、わずかに前年には届かず、減益での着地となりました。しかしながら、大幅な減益要因をほぼ打ち消すことができたのは、プロモーションなど一つひとつの着実な施策によるものであり、変化に対応する組織力が備わってきたのだと感じています。

また、海外事業の成長も大きな成果です。2022年度は、北米アジアフーズ事業とタイGFPTニチレイ社の海外販売事業が大きく牽引し、海外売上高比率が20%台を超えるまでに至りました。北米アジアフーズ事業は、健康志向などによる旺盛なマーケットを追

い風に、米飯・チキンを中心とした事業成長を続けています。2022年7月には、初の自営となる米飯拠点(Nichirei Sacramento Foods社)を子会社化し、さらなる成長に向けた生産と販売が一体となるモデルを確立しました。現在は日本の生産技術を導入し、生産性の改善にも努めています。タイGFPTニチレイ社は、原料から製品までの一貫生産体制を活かし、日本国内向けのほか、欧州へのむね肉、タイ国内へのポトリミール、中国へのもみじなど、さまざまな部位の付加価値を高め、海外への販路を広げています。今後もマレーシアなど販路の拡大を推進していきたいと考えています。

日本国内の冷凍食品マーケットは、ますます拡大を続けています。食の外部化を背景に家庭用では利用者と食シーンが広がり、業務用においても人手不足やフードロス対策として、冷凍機能が持つ簡便性や保存性の価値がさらに求められています。当社はこの広がるマーケットを確実に捉えていきます。

足元での重要な課題は、「収益基盤の再構築」と「事業の持続性向上」だと認識しています。中期経営計画最終年度の営業利益184億円の達成とその先の成長に向けた戦略の遂行が急務となっています。

中期経営計画の2年目となる2023年度は、「機敏性を備えた堅固な事業構造への変革」を基本方針として掲げています。この方針に基づき、新たな価値の早期事業化、既存事業の高収益化、海外事業の拡大、サプライチェーンの強靱化、多様な人財の育成の5つの戦略を推進しています。

新たな価値の早期事業化では、新設した山形工場の冷凍個食ラインを活用したパーソナルユースの事業拡大を進めています。昨年度発売した、レンジでできる「冷やし中華」は市場から高い評価をいただきました。このような付加価値の高い麺類のラインアップを充実させることに加えて、セットおかず類の開発を強化し老健福祉施設や外食など業務用個食マーケットの開拓を急いでいます。

既存事業の高収益化では、高いROICである米飯類・チキン類など主力カテゴリーの成長をさらに進めることで全体の収益力を高めます。米飯類においては、2023年4月より福岡県のキューレイ米飯新工場の稼働が開始しました。炒飯類の供給量を1.5倍に増強するとともに、主力品の生産を船橋工場とキューレイの2拠点体制にすることで、旺盛な需要を取り込みながら

BCPへの対応を進めています。

サプライチェーンの強靱化では、差し迫るさまざまなリスクへの対応を進めています。中でも原材料調達では、安定調達のみならず人権や環境への配慮も欠かせません。2022年度より、国内チキンサプライヤー様を中心としたデューデリジェンスを実施しており、相互理解を深める取り組みを推進しています。また、地政学リスクを抱える一部原材料や製品では、調達国の変更や分散などの対応を進めています。

海外事業戦略

これからも、北米アジアフーズ事業、アセロラ事業、タイGFPTニチレイ社海外販売事業を中心とした事業拡大を推進します。

北米アジアフーズ事業では、米飯・チキンカテゴリーの成長に加えて、最も市場規模の大きいアパタイザー(前菜)カテゴリーへの本格的な参入に着手します。将来は自営拠点での生産も視野に入れながら、市場占有率を広げていきます。

アセロラ事業では、ブラジルのニアグロ社にてパウダーの自社製造を開始します。アセロラパウダーはクリーンラベルトレンドを背景に、食品以外にも化粧品などさまざまな用途にニーズが広がっています。また、市場が大きい北米・欧州に販売拠点を新設しました。これからはサステナブルな原料調達・パウダー製造機能・現地販売拠点の3つの競争優位性を活かし、収益力の高い事業成長を目指します。

グループ重要事項(マテリアリティ)の進捗

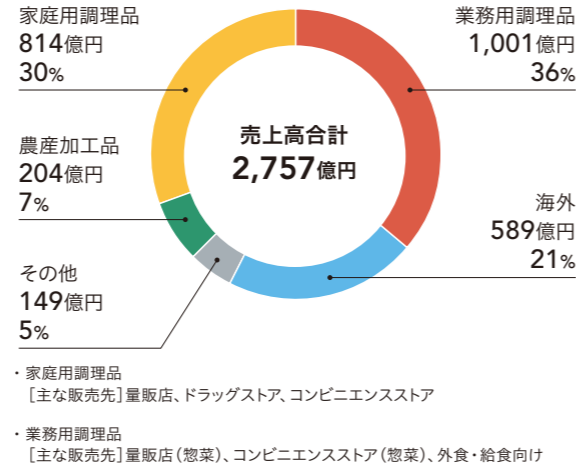
新たな収益の柱としても、マテリアリティ「食と健康における新たな価値創造」が重要だと認識しています。当社ではあらためてブランドステートメントを策定しました。「おいしさと健康をわかちあえる世界へーFoodJoy Equityー」です。今後はこのステートメントの実現に向けた戦略を遂行します。

新たな価値の具体的な事業としては、先に挙げたパーソナルユースのほか、健康価値の開発に力点を置いています。野菜がたくさんとれる日常的な健康の提供から、代替素材を活用した独自素材の開発など、当社らしい価値提供で新しい冷凍マーケットの創造にも取り組んでいます。

事業内容

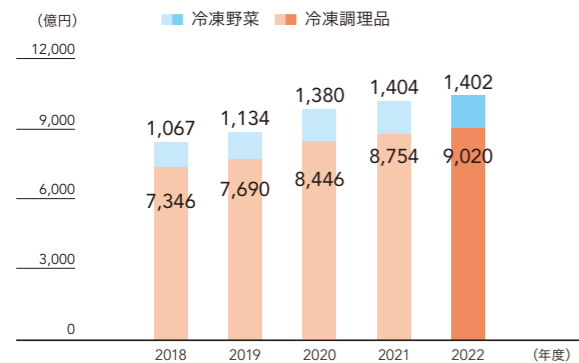
ニチレイフーズは、独自の商品開発力と品質保証力を活かした冷凍食品(家庭用・業務用)、レトルト食品、ウェルネス食品を提供しています。国内事業の冷凍食品では、家庭用・業務用ともチキン・米飯・冷凍野菜・春巻のシェアが高く、業務用では中食・惣菜向けの比率が高いのが特徴です。海外事業では、北米においてアジアフード商品の開発と販売に注力しています。

売上構成(2022年度)



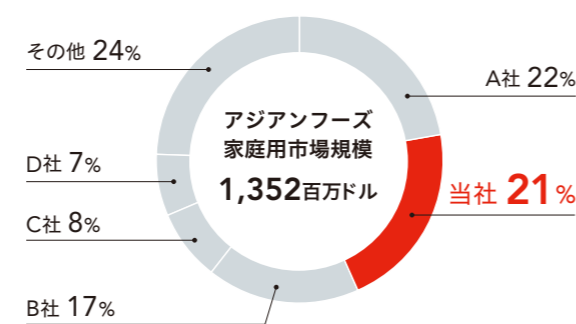
市場環境

国内家庭用冷凍食品市場規模の推移



出所: インターネージSCI(100人当たり購入金額(70代まで)/全業態)より市場規模を計算

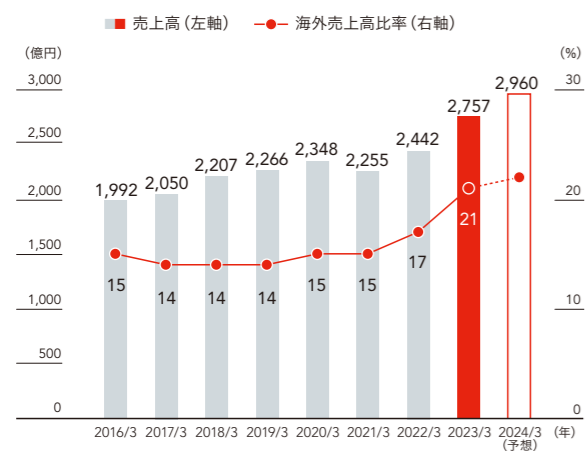
米国アジアフーズ家庭用市場に占める当社のシェア



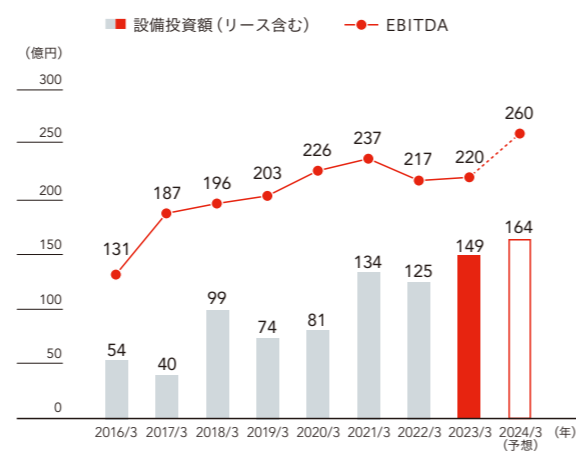
出典: Nielsen データで家庭用アジアブランドNB商品のみを対象に計算(対象期間: 2022年1月~12月)

時系列データ

売上高の推移



設備投資額とEBITDAの推移



マテリアリティ1 食と健康における新たな価値の創造

新たなブランドステートメント

「おいさと健康をわかちあえる世界へ —FoodJoy Equity—」

当社ではあらためてブランドステートメントを策定しました。おいさを大切に健康価値の提供を行うこと、そしてフードロス削減に寄与する保存性などの冷凍の価値を存分に活かし、「わかちあえる」よりよい世界を目指すことへの想いを込めました。FoodJoyは「冷凍食品がもたらす喜び」を、Equityは「一人ひとりに合わせた価値をお届けし、皆が公平になる」つまりは「わかちあう」を意味しています。

また、ステートメントの実現に向け、事業活動を通じて「4つのわかちあう価値」を高めていきます。これらの価値を高め、生活者だけではなく、私たちに関わるすべての人と社会が冷凍の利便性を享受できる事業へと発展させていきます。

これから「わかちあう」4つの価値



マテリアリティ2 食品加工・生産技術力の強化

マテリアリティ4 気候変動への取り組み

約115億円を設備投資した環境配慮型米飯工場が稼働

福岡県宗像市のキューレイ米飯新工場が2023年4月に稼働を開始しました。この新工場では、日産約70トンの生産が可能です。また、最新設備を導入しており、環境配慮や自動化への取り組みを強化しています。環境配慮では、フロンガスを使用しない自然冷媒冷凍機の使用のほか、屋上への太陽光パネルの設置、再生可能エネルギーの活用などによるCO₂排出量の抑制を推進しています。自動化では、AIロボットと高性能カメラを活用した焦げの検品・排除や原料の荷下ろし・製品パレット積み・パレット搬送の自動化を導入しています。



新工場外観

AIロボットと高性能カメラを活用した品質判定

低温物流事業

ニチレイロジグループ
https://www.nichirei-logi.co.jp

株式会社ニチレイ 取締役上席執行役員
株式会社ニチレイロジグループ本社 代表取締役社長
梅澤 一彦

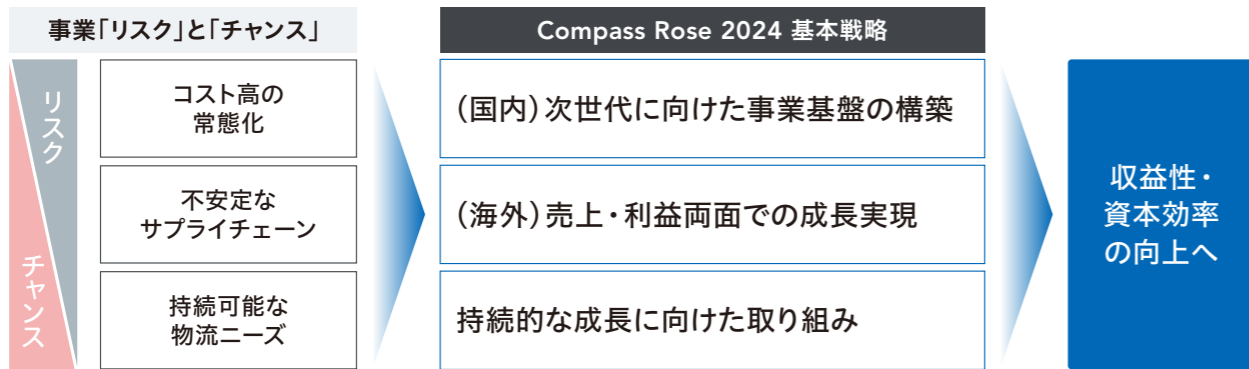


売上高と営業利益

(単位: 億円)

	23/3			24/3		
	実績	前年同期間比		計画	前年同期間比	
		増減	率		増減	率
売上高合計	2,442	197	9%	2,550	108	4%
国内小計	1,771	27	2%	1,830	59	3%
海外	637	178	39%	670	33	5%
その他	34	△9	△21%	50	16	49%
営業利益	151	5	4%	153	2	1%
国内小計	135	1	1%	137	2	1%
海外	24	3	16%	26	2	8%
その他・共通	△8	1	—	△10	△2	—

基本戦略



中期経営計画

「Compass Rose 2024」の進捗

中期経営計画の初年度である2022年度は、エネルギー価格の高騰や大都市圏を中心とした庫腹の逼迫など厳しい事業環境でした。そのような中でも、低温物流事業は13年連続の増収、営業利益は8年連続の増益と、過去最高を更新することができました。国内では、業務用材の集荷が順調に推移するとともに、業務効率化が進展したことが寄与しました。また、欧州では、企業買収や拠点増強の効果が発現したことに加えて輸入貨物の取り扱いが好調に推移したこと、ク

ロスボーダー輸送の需要を着実に取り込めたことが成果につながりました。

国内物流業界は、労働力不足に加え、トラックドライバーの労働時間の上限が罰則つきで定められる、いわゆる「トラックドライバー2024年問題」が目前に迫っており、大きな変革が必要です。当社はこれを最大の課題であると同時に事業機会と捉え、取り組みを進めています。その対応として、次世代輸送システム「SULS (サルス)」の整備を推進しています。輸送に好立地である厚木物流センターを従来の保管型から幹線輸送のゲートウェイ用途に切り替えることにより、関西方面へ

の貨物の集約を行い、幹線輸送の積載率の向上や車両台数の削減、パレタイズ化の大幅な進展を実現しました。また、「SULS」のキーポイントとなるトレーラーの確保を計画的に進めており、トレーラー台数を増強することにより、輸送ネットワークの拡充を図ります。2023年度には関西でもゲートウェイを稼働させる計画であり、幹線輸送機能のさらなる強化を進めていきます。また、冷凍食品物流プラットフォームの構築にも注力しています。当社が長年培ってきた3PL^{※1}の提案力と実現力を活かし、例えば、在庫補充の頻度や積載率のバランスの最適化、物流共同化による輸送効率の向上、といったソリューションの提供に取り組んでいます。

さらに、西日本エリアの事業基盤強化に向け、2024年1月に新たに神戸六甲物流センターを稼働させる予定です。当社が関東圏で強みを持つ果汁・乳製品のワンストップサービスを西日本でも東日本と同じレベルで提供できるよう展開するとともに、顧客窓口は関東の既存拠点に一本化することで、顧客の利便性を一層高めていきます。

また、継続して業務革新の取り組みにも注力しています。これまで実証実験を進めてきた冷凍版AGV^{※2}や庫内水平搬送ラックといった自動化機器について、連動による全体最適化や庫内作業のオートメーション化を進めます。同時に、拠点間での事務業務のジョブ・シェアリングや遠隔操作による現場オペレーションといった業務遠隔管理によるDXも加速させていきます。

当社はグループ唯一のサービス業であり、売り切りのフロー型ビジネスではなく、従量課金制のサブスクリプションサービスを提供するストック型のビジネスモデルです。サービス品質の向上により顧客の利用体験価値を高め、顧客生涯価値を最大化する基本姿勢や施策の積み重ねが、現在の競争優位性につながっていると考えています。こうした顧客基盤と取扱物量があることで、新設物流センターの投資回収の確実性も高まりますし、貨物のさまざまな組み合わせによる物流効率化も可能となります。ROIC向上へ向けには、こうした施策に加え、他社アセットの活用や、物流施設の築年数別のポートフォリオ管理により、継続的に改善していきます。簡易ROIC^{※3}は、2012年度の5.8%から、2022年度は7.7%へと向上しています。今後も、国内外で利益率と資産回転率を高めていくことで、2030年度には9%の達成を目指します。

海外事業戦略

中期経営計画で掲げた売上・利益両面での成長の実現に向けて積極的に経営資源を投下しており、2022年度の売上高は600億円を超えました。欧州事業では、オランダとフランスで増強した保管能力やイギリスとポーランドでの企業買収によるシナジー効果を最大化していくとともに、各拠点の連携により国境をまたぐワンストップサービス^{※4}の提供を拡大していきます。2024年度にはポーランドのワルシャワ近郊に新拠点を増設し、川下・川上両領域でさらなる物流ニーズの獲得を目指します。

アジアについて、中国事業では落ち込んだ消費からの回復需要をしっかりと取り込むとともに、新たなエリアへの事業展開を図ります。ASEAN事業において、タイでは増強した拠点での複数温度帯への対応を進めます。マレーシアでは保管機能および運送機能にそれぞれ強みを持つ2社の連携強化によるさらなる業容拡大を進めます。また、将来の市場成長が見込めるベトナムに合弁の新会社を設立しました。今後、国内で培ったノウハウを活用して事業を展開していくとともに、将来的にはタイやマレーシアとの連携も実現させたいと考えています。

グループ重要事項(マテリアリティ)の進捗

中期経営計画で掲げている「低温物流サービスの高度化」は、私たちの現在のすべての取り組みがつながっていくものだと考えています。特に、注力している「SULS」の整備と冷凍食品物流プラットフォームの構築は、物流業界では先進的な取り組みです。同時に、こうした輸送の効率化や共同配送の拡大への取り組み自体が、CO₂排出量の削減にもつながっています。

また、「気候変動への取り組み」として、物流センターの屋上を活用した太陽光発電設備の導入や船橋エリアにおける電力由来のCO₂排出量をゼロにする施策を通じて、再生可能エネルギーの活用を進めています。さらに、国内・海外を含めた自社アセットの自然冷媒化を計画的に進めており、2030年度には自然冷媒化率75%の実現を目指します。これらの取り組みを通じ、今後も環境負荷の低減を積極的に推進していきます。

※1 3PL: サードパーティー・ロジスティクス

※2 AGV: Automated Guided Vehicle. 無人搬送機

※3 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)

※4 ワンストップサービス: 海上輸送から通関・保管・付加価値サービス・運送を一貫通貫で行うサービス

事業内容

ニチレイロジグループは、輸配送やTC事業、LLPおよび3PL事業を軸とした物流ネットワーク事業と、冷蔵倉庫機能を担う地域保管事業、欧州・中国・ASEANに展開している海外事業、低温物流設備の企画・設計から保守管理までを行うエンジニアリング事業で構成される、国内最大規模の低温物流企業グループです。

国内No.1の高機能な設備能力ときめ細かなサービスでユニバーサルにワンストップサービスの価値を提供しています。

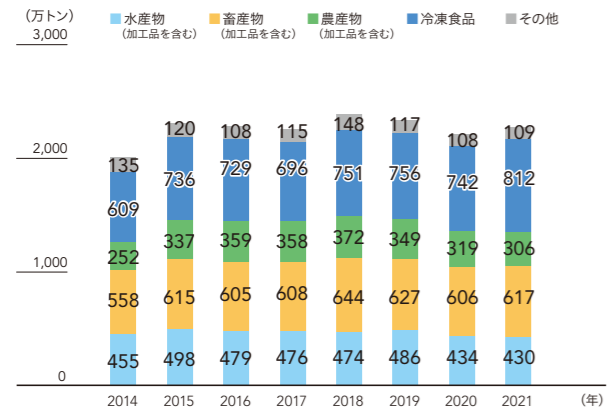
国内冷蔵倉庫設備能力一覧

地域	拠点数	冷蔵能力(千トン)
北海道	7	88
東北	4	64
関東	18	563
中部	11	221
関西	12	283
中四国	12	130
九州	12	176
合計	76	1,526

※ 2023年3月末時点

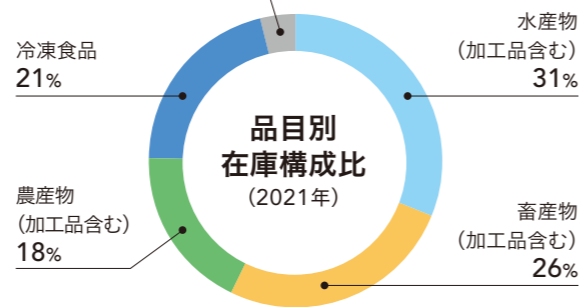
市場環境 (国内)

冷蔵倉庫業界の品目別入庫数量の推移



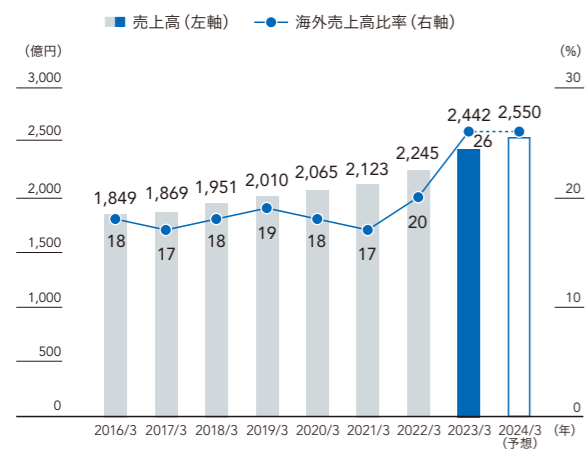
出所: 日本冷蔵倉庫協会および国土交通省「倉庫統計季報」データを当社が加工

その他
4%

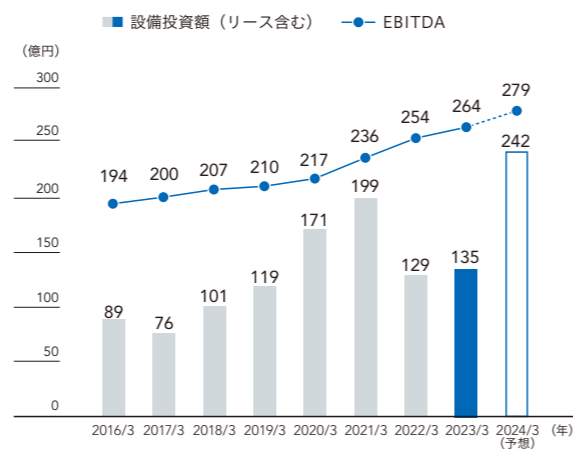


時系列データ

売上高の推移



設備投資額とEBITDAの推移



マテリアリティ2 低温物流サービスの高度化

合併会社を設立しベトナムに進出

ニチレイロジグループ本社は、2023年1月31日にベトナムで低温物流事業を営むTan Bao An Logistics Joint Stock Companyと合併会社の設立に関する契約を締結し、7月21日、合併会社Nichirei TBA Logistics Vietnam LLCへの追加出資を経て連結子会社化が完了しました。

ベトナムへの進出は、タイ、マレーシアに続くASEAN3カ国目となります。ベトナムは農林水産品を中心とする輸出商材における巨大市場であるだけでなく、中間所得層の増加に伴う生活水準の向上により、輸入商材や小売関連商材をはじめとする国内消費需要が伸長しており、きめ細かな温度管理が求められる低温物流市場の拡大が見込まれます。

新会社は、ホーチミン市中心部から約20km南に位

置するロンアン省ロンハウ工業団地に冷蔵倉庫を新設予定で、2024年下期の稼働を予定しています。将来的には、タイやマレーシアとの連携も視野に入れた事業展開を目指していきます。



新センター外観(イメージ)

マテリアリティ4 気候変動への取り組み

冷蔵・冷凍EVトラック運行開始

ニチレイロジグループは、2023年2月より「冷蔵・冷凍EVトラック」の運行を開始しました。今回導入した3台の車両は、(株)ロジスティクス・ネットワークが首都圏における配送に活用し、CO₂排出量を削減するとともに、日本では実例の少ない低温EVトラックの運行に関する知見を積み上げ、将来の本格導入への準備を図っています。2023年7月には、東海地区でさらに2台の運行を開始しました。これからも環境負荷低減に取り組み、お客様のサプライチェーンを支える持続可能な物流の実現に努めていきます。



冷蔵・冷凍EVトラック



EVトラック出発式

水産・畜産事業

ニチレイフレッシュ
https://www.nichireifresh.co.jp

株式会社ニチレイ 取締役上席執行役員
株式会社ニチレイフレッシュ 代表取締役社長

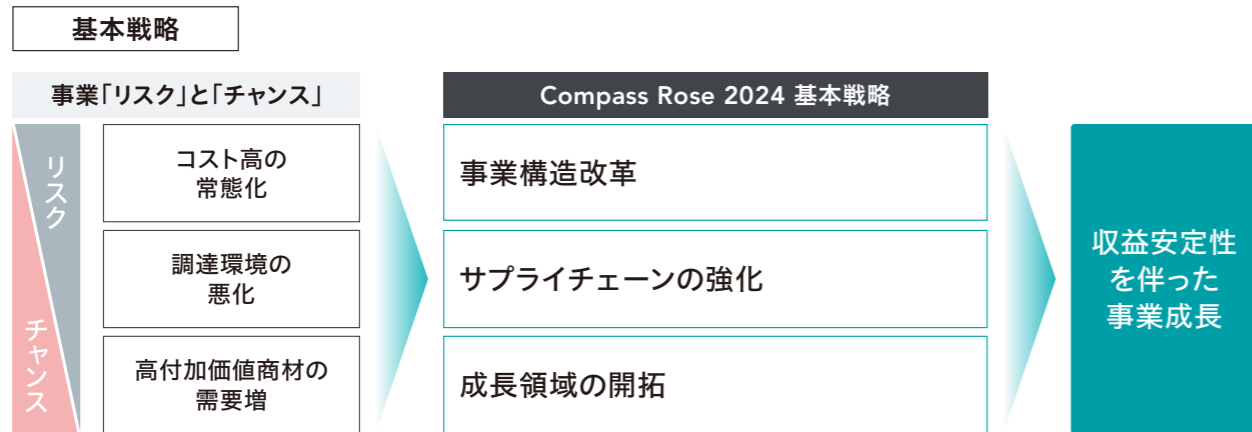
田邊 弥



■売上高と営業利益

(単位: 億円)

		23/3			24/3		
		実績	前年同期比		計画	前年同期比	
			増減	率		増減	率
水産	売上高	690	13	2%	500	△190	△28%
	営業利益	10	△0	△1%	10	0	5%
畜産	売上高	858	55	7%	850	△8	△1%
	営業利益	10	△2	△18%	16	6	67%



中期経営計画

「Compass Rose 2024」の進捗

当社は、長年培った調達パートナー企業との信頼関係、加工技術力、および国内外への営業力によって産地と顧客をつなぎ、社会課題解決への取り組みによって、社会的価値と経済的価値を創出していきます。

2022年度の国内市場は中食・外食需要が徐々に回復を見せ、販売拡大や価格改定効果によって、水産・畜産事業ともに増収となりました。利益面においては、

特に畜産事業において調達価格の上昇に対応しきれず、ニチレイフレッシュ合計では減益となりました。2023年度は、収益力を回復させるとともに、中期経営計画で掲げた施策を着実に進めていきます。

■水産事業

国内市場は従来からの縮小トレンドに加え、水産資源獲得競争の激化による国際相場の上昇から、今後さらに消費の落ち込みが想定されます。販売においては、

調達価格の上昇に対応しきれず、国内では利益率が低下しました。一方、海外では需要が高水準で推移し、2022年度はその需要を捉えることで海外売上高および収益を拡大させることができ、水産事業全体では目標を達成することができました。

2023年度は、以前から取り組んでいる持続可能な認証水産品(MSC認証^{*1}・ASC認証^{*2}など)や環境配慮型商材の取り扱いをさらに拡大していきます。収益性向上に向けては、低収益商材の取り扱いを大胆に見直し、私たちが強みを持ち、成長性と収益性の高い商材に大きくシフトするとともに、自営工場においても取り扱い品目の見直しと生産効率化を進めます。加えて、ROIC向上に向けては、調達コストの上昇を踏まえた商品カテゴリーの選択と集中、およびそれに伴う棚卸資産をはじめとする使用資本の圧縮を行っていきます。

■畜産事業

2022年度は、中食・外食向けの畜産加工品や輸入冷凍食肉が伸長し、また、「健康価値食肉」を中心とした「こだわり素材」の販売も拡大することで、売上高は目標を達成することができました。しかし、飼料価格の上昇などによる生産コストの急激な上昇を価格改定でカバーできず、減益となりました。また、内食需要の落ちつきや鳥インフルエンザの影響によって、量販店の精肉パック加工のプロセス事業は生産量が大きく落ち込む結果となりました。

畜産事業の喫緊の課題は収益性の改善です。2023年度は調達価格の上昇に適切に対応しながら、付加価値の高い畜産加工品へ販売をシフトし、自社生産拠点の稼働率を向上させることで、安定した収益基盤への早期転換を図っていきます。また、「健康価値食肉」である、「亜麻仁の恵み」シリーズや「ごまんてん」ポーク、持続可能性に配慮した「純和鶏」などの差別化された各種国産品の「こだわり素材」のブランドを磨きまです。Eコマース業態を含めてこれらの販売拡大を進めることで収益性を向上させていきます。

海外事業戦略

成長領域として、水産品の海外販売の拡大を進めていきます。日本食市場は世界的に拡大を続けており、日本の回転寿司チェーンなどの海外出店も相次いでいます。そのようなニーズにベトナムの加工拠点Trans

Pacific Seafood社の商品を起点とし、特に北米および中国エリアでの販売を拡大していきます。北米においては既存顧客への販売拡大に加えて、現地リテールへの販売を強化していきます。中国においては、関係会社3拠点のシナジー効果を高め、販売を拡大していきます。

畜産品については、まだ売上規模は小さいですが、組織体制を見直し、販売体制を構築していきます。今後は海外各地の拠点と連携しながら、強みである「健康価値食肉」や和牛などの国産品の輸出などで現地販売への参入を進めていきます。

グループ重要事項(マテリアリティ)の進捗

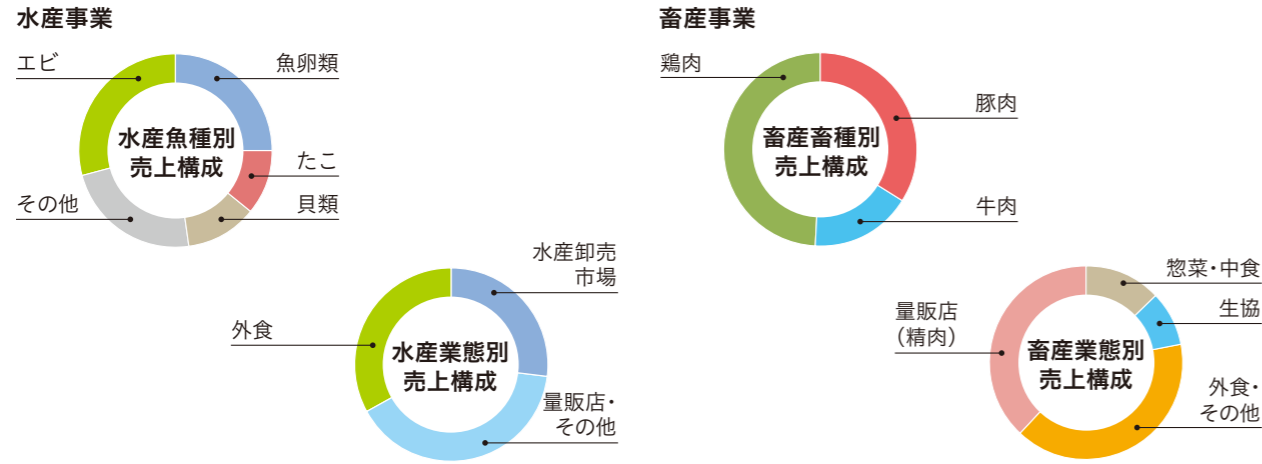
「食と健康における新たな価値の創造」では「亜麻仁の恵み」シリーズなどの「健康価値食肉」の素材品の販路拡大に加え、これら素材品を使用した加工品の開発を積極的に進め、販売拡大を目指していきます。新たな「健康価値食肉」として、ごま由来の機能性成分であるセサミンが含まれる「ごまんてん」ポークや、コレステロールゼロを実現した魚卵状食品「みらいくら」の販売を今年度より本格的に開始します。

「持続可能な食の調達と循環型社会の実現」については、2023年4月に制定した「ニチレイグループ持続可能な水産物調達ガイドライン」に基づく調達と取り組みを進めていきます。MSC・ASC認証などのグローバル認証水産物の取り扱い比率を高め、2030年に50%にまで引き上げることを目標としました。あわせて、当社独自の活動である「いのちの森プロジェクト」「いのちの海プロジェクト」より調達するエビ商材の販売拡大にも取り組んでいきます。また、サプライチェーンにおける人権リスクに対しては、現地訪問やアンケート調査による分析を通じ、サプライヤー様と協働して改善を進めていきます。

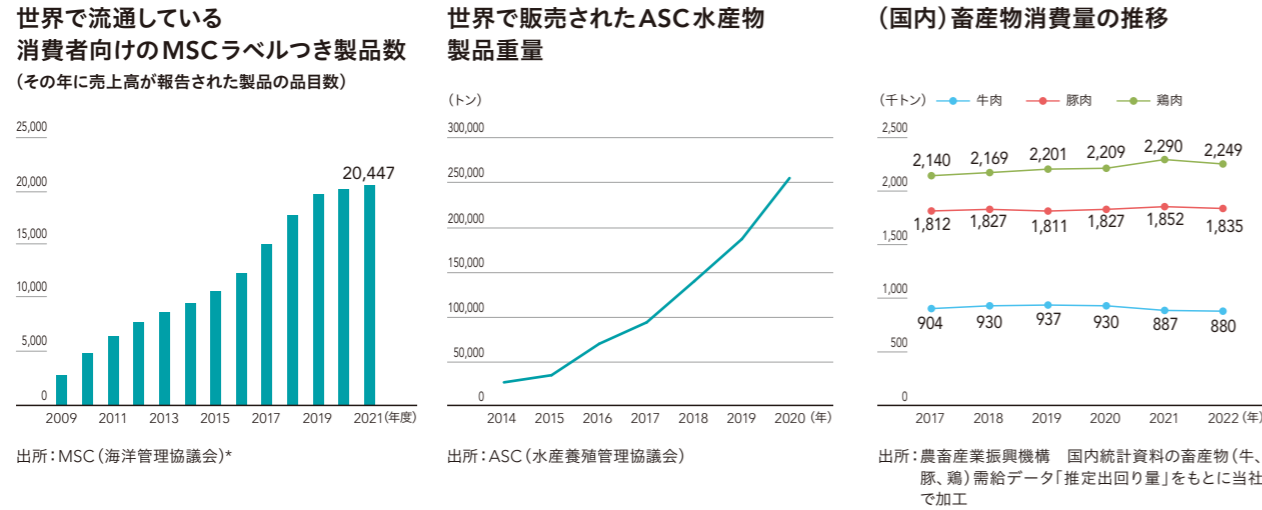
^{*1} MSC 認証: MSC (Marine Stewardship Council: 海洋管理協議会) による持続可能な天然水産物の認証

^{*2} ASC 認証: ASC (Aquaculture Stewardship Council: 水産養殖管理協議会) による持続可能な養殖水産物の認証

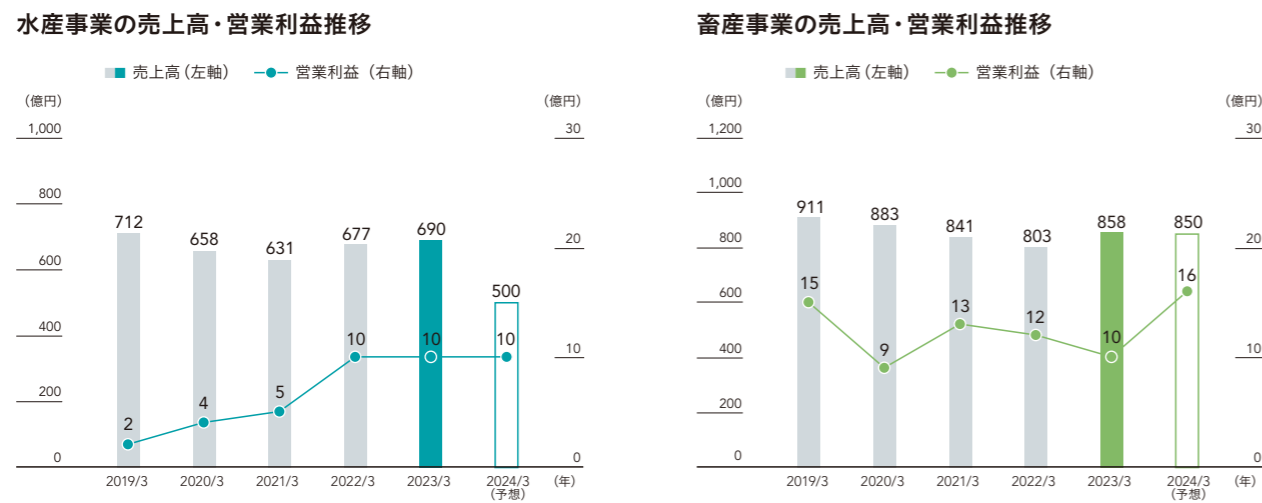
事業内容 (2022年度)



市場環境



時系列データ



*MSC (2021) Supplementary Information to the MSC Annual Report 2021-22. Marine Stewardship Council, London, UK.
https://www.msc.org/docs/default-source/default-document-library/about-the-msc/msc-annual-report-2021-2022-supplementary-informationdata.xlsx?sfvrsn=c40a294_6 (ダウンロード: 2023年8月3日)

マテリアリティ1 食と健康における新たな価値の創造

「健康価値食肉」事業の推進

ニチレイフレッシュでは、健康価値を高める食肉の研究と開発を進めています。α-リノレン酸を含む亜麻仁の成分を配合した飼料を鶏・豚・牛[※]に与えることで、α-リノレン酸を多く含み、肉質が柔らかく、脂の口どけが良い食肉を開発、「亜麻仁の恵み」シリーズとして販売しています。

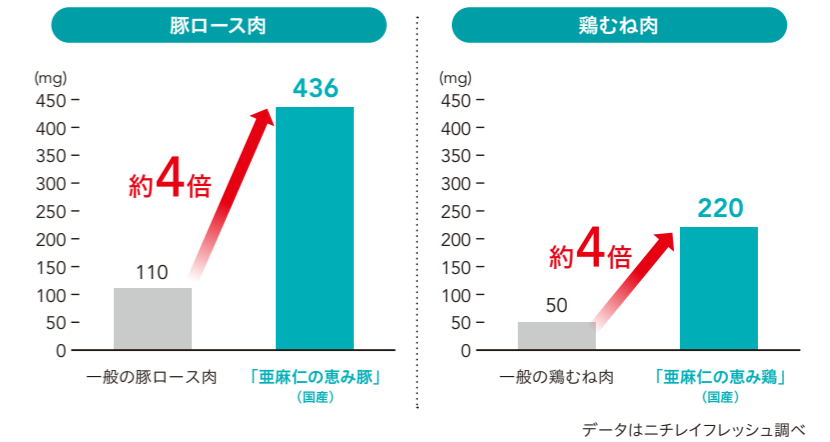
また、新たな「健康価値食肉」として、飼料にごまを配合することで、本来食肉からは摂取できないごま由来の機能性成分であるセサミンを含む豚肉である「ごまんてん」の販売も本格的に開始します。

ニチレイフレッシュは、日常の食シーンで多く登場する食肉を通じて、健康管理や食バランスのサポートに貢献していきます。



※牛については個体差があります。

100gから摂取できるオメガ3系脂肪酸(α-リノレン酸)の量の比較



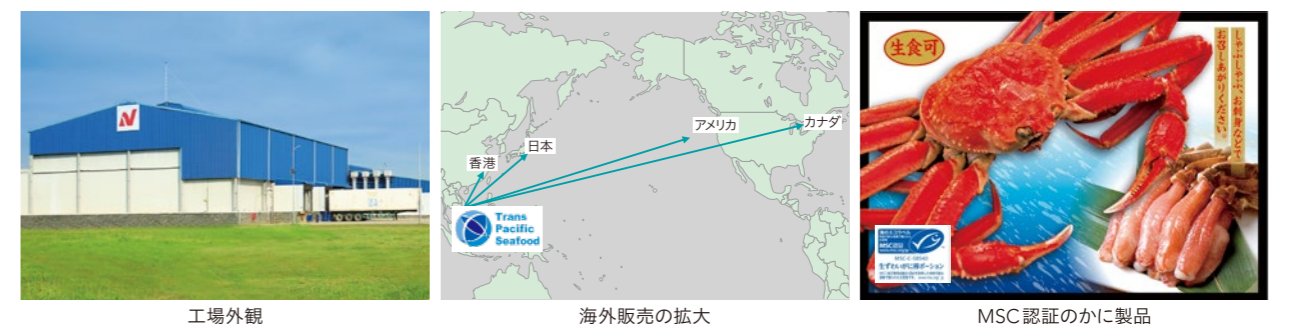
マテリアリティ2 食品加工・生産技術力の強化

ベトナム加工拠点を起点とした海外販売の拡大

当社自社工場のベトナムTrans Pacific Seafood社(TPS)は、顧客ニーズに合わせたさまざまな水産加工品の生産を行っており、今後も多岐にわたる加工度の商品の生産で事業を拡大するため、生産能力の増強を進めていきます。

これらの商品は、日本のみならず北米、中国へと販売を拡大していきます。コロナ禍が収束に向かう中、日本の外食態各社は海外進出を加速させています。こうした、現在日本で取引のあるお客様、あるいは日本で販売している商品を足掛かりに、現地の文化に根づいた商品開発も行いながら、常にマーケットインの視点で提案、販売拡大を続けていきます。

※当工場は、BRC Global Standard (for Food Safety) 認証、およびMSC (Marine Stewardship Council) のCoC (Chain of Custody) 認証を取得しています。



工場外観

海外販売の拡大

MSC認証のかに製品

バイオサイエンス事業

ニチレイバイオサイエンス
https://www.nichirei.co.jp/bio

株式会社ニチレイ 上席執行役員
株式会社ニチレイバイオサイエンス 代表取締役社長
横井 英夫



バイオサイエンス事業の変遷

バイオサイエンス事業は、1980年代に新規事業を創出する取り組みの一環で始まりました。細胞培養で使用する牛胎児血清の輸入・販売のほか、化粧品原料となるプラセンタエキスの製造・販売により事業を拡大しました。

1990年代からは、培地^{*1}の輸入・販売を手がけるバイオ医薬品原料事業をはじめ、アセロラのパウダーなどを販売する機能性素材事業^{*2}のほか、抗体を活用した診断薬の開発・製造・販売を手がける分子診断薬事業と迅速診断薬事業（現在はイムノクロマト事業）を展開してきました。

2006年には分子診断薬事業で自動染色装置の販売を開始、2019年には新たな研究開発・生産拠点としてグローバルイノベーションセンター設置、また米国の自動染色装置メーカー Pathcom Systems Corporation 社（以下、Pathcom 社）を買収するなど、技術力を活かした高品質な製品・サービスをグローバルに提供しています。

中期経営計画

「Compass Rose 2024」の進捗

中期経営計画の初年度である2022年度は、国内において新型コロナウイルスに対する医療体制の整備が進む一方で、依然として同ウイルスの感染拡大が継続し、売上高・営業利益はイムノクロマト事業が牽引する形で、2021年度を大きく上回る結果となりました。

イムノクロマト事業では、これまでの季節性の感染症とは異なり、感染者数の予測が難しく、繰り返し発

生する新型コロナウイルス感染症の大きな流行に対し、短期間に抗原検査キットを供給する体制が必要でした。2021年度までは当社の供給体制が追いつかず苦戦しましたが、自社生産の抗原検査キットだけでなく中国の診断薬メーカーと連携し、供給体制を再構築しました。これにより感染者数が大きく増加した2022年度は検査需要に適切に対応できたことがビジネスチャンスにつながりました。今後はさらなる連携強化により、抗原検査キットのリードタイム短縮を図るとともに新規販売先との提携も進めていきます。また、新型コロナウイルス抗原検査キットのOTC（一般医薬品）化を新たな機会と捉え、薬事対応や販売ルートの整備といった対応を進めるとともに、市場環境の変化に柔軟に対応できる組織体制を強化していきます。さらに、複数の感染症の同時検査や検体採取方法の低侵襲化といった市場ニーズを反映した製品開発も進めています。

当社の成長領域と位置づけている分子診断薬事業について、2022年度は、新たな免疫染色抗体試薬の発売やフルオート自動染色装置の販売拡大、海外向け試薬バルク製品の売上拡大といった一定の成果が得られました。これらの成果により2021年度の売上を上回ることができました。引き続き病理検査市場へのフルオート自動染色装置の販売を推進していきます。これにより、装置市場のシェアを維持するとともに、フルオート専用試薬の売上を拡大し、収益性の向上を図ります。また、遺伝子を利用した診断薬として、ベルギーのBiocartis Group NVより導入した遺伝子検査装置の専用診断薬が、大腸がんを対象とするコンパニオン

診断薬^{*3}として薬事承認を取得しましたので、遺伝子検査装置とともにコンパニオン診断薬の販売を進めていきます。海外事業については、米国での薬事・品質システム規制への対応を進め、試薬販売開始に向けた準備を整えるとともに、海外向けバルク製品の安定供給体制を構築していきます。また、米国子会社のPathcom社においては、部材調達コスト上昇のためフルオート自動染色装置の販売価格を改定し、収益性の改善を図っていきます。

バイオ医薬品原料事業では、2022年度は前年度並みの売上高・営業利益となりました。2023年度は、購入予約に基づいた血清在庫の早期販売および新規の購入量をコントロールすることにより在庫量の最適化を進め、資本効率の向上を目指していきます。また、バイオ医薬品や再生医療等製品、ワクチンの開発・製造における血清や培地の市場成長を背景とした新規ビジネスの取引拡大を進めていきます。

当社は、ニチレイグループのほかの事業と比べ、売上高総利益率が高い収益構造となっている点が特徴です。しかし、過去3年間は研究開発・生産拠点を新設したタイミングと新型コロナウイルスの影響による業績悪化が重なり、営業利益率が大きく低下しました。2022年度は業績が回復したことにより以前の収益構造に戻つつありますが、今後も使用資本の削減や競争優位性のある事業モデルへの転換を進め、引き続きバイオサイエンス事業全体の収益力を強化していきます。

マテリアリティ1 食と健康における新たな価値の創造

遺伝子検査装置の専用診断薬が、大腸がんを対象とするコンパニオン診断薬として薬事承認を取得

ニチレイバイオサイエンスでは、当社提携先であるBiocartis Group NVが開発した遺伝子検査装置の専用診断薬の日本での普及を図っており、2022年および2023年に、専用診断薬を用いた体外診断用医薬品2品目について、それぞれ大腸がんの治療に用いる分子標的薬のコンパニオン診断薬として製造販売承認を取得しました。これは、従来外注することが多かったがんの遺伝子検査を患者さんが受診する医療機関内で完結させることを可能とする画期的なものです。検査結果が得られるまでの時間(Turn Around Time)を短縮することにより、がん診療に新たな価値を提供していきます。



グループ重要事項(マテリアリティ)の進捗

当社は「新しい価値によって健康を支え続ける」ことをビジョンに掲げており、「食と健康における新たな価値の創造」に注力しています。高齢化に伴って増加するがん患者の病理診断のニーズ、インフルエンザウイルス、新型コロナウイルスといった感染症の迅速診断のニーズは今後も増加すると予想されます。そのような社会課題の解決に直結する当社の事業価値は高いと考えており、引き続き、技術に基づいた高品質な製品・サービスによる独自の付加価値の提供に努めていきます。

また、2022年度はグローバルサステナビリティプラットフォームエコパデイスによる評価において、2年連続で「シルバー評価^{*4}」をいただきました。2023年度はさらに取り組みを強化します。

多様な人財の活躍においては、当社は一般社員の約半数が女性であり、女性役職者比率は20%を超えています。女性が活躍しやすい環境を整備することで、この水準をさらに高めていきます。



^{*1} 微生物の培養に使用する液体または固体の物質のことで、培養基ともいう。
^{*2} 機能性素材事業は2021年6月にニチレイフーズへ事業譲渡。
^{*3} バイオマーカーや遺伝子などを検査して、患者に適切な医薬品や治療法を選択することを可能にする体外診断用医薬品。特定の医薬品の有効性や安全性の向上を目的に使用され、がんの分子標的治療薬の投与判断などに使用されている。
^{*4} サステナビリティ・サプライチェーン評価の世界的権威機関であるエコパデイスは、「環境」「労働慣行と人権」「倫理」「持続可能な資材調達」の4つの観点で、世界175カ国、200業種、10万以上の団体・企業を評価しており、「シルバー」は総合評価で上位25%以上の企業に与えられる。



サステナビリティで一步リードし、企業価値を高めていきます。

取締役上席執行役員
情報戦略部・サステナビリティ推進部管掌
経営企画部長

高久 祐一

中期経営計画「Compass Rose 2024」 初年度の振り返り

本中期経営計画は「サステナビリティ経営の加速」を掲げてスタートしました。初年度となる2022年度は、持株会社へのグループサステナビリティ委員会およびサステナビリティ推進部の設置、役員報酬の業績連動賞与へのESG評価指標の組み入れによって体制を強化するとともに、サステナビリティ基本方針やサプライヤー行動規範・ガイドラインなどの方針類を整備しました。この間、具体的なアクションを起こし、施策を実行することを強く意識してきましたが、実際に成果が出始めていると感じています。外部環境の変化としては、持続可能な社会の実現に向けた動きが速まっており、投資家や顧客からの環境や人権に対する要請がますます高まっています。サステナビリティへの取り組みを経営課題の中心として捉え、予算などの必要な経営資源を積極的に配分していく必要があります。中長期的な観点で、事業活動を通じて社会課題を解決していくための道筋を描くことが重要だと、あらためて認識しているところです。

5つのグループ重要事項(マテリアリティ)については、それぞれに目標とKPIを定めて取り組みを進めています。グループサステナビリティ委員会で全体施策のモニタリングを行いつつ、各部門・各事業会社、各委員会の実行計画に具体策を落とし込んで進めています。グループ目標と各事業会社の目標を連動させ、各社の事業計画達成がニチレイグループの社会的価値

向上と経済的価値向上に直結しています。これらの目標設定は柔軟かつ機動的に見直しも行っています。例えば、ニチレイグループの未来への成長を考えるうえで重要なマテリアリティ「食と健康における新たな価値の創造」の定義とグループ目標を見直しました。目標の一つを「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・サービスの売上高」とし、加工食品事業、水産・畜産事業、持株会社の新規事業の取り組みを合わせた目標に再設定しました。

役員・従業員へのサステナビリティ経営の浸透については、役員向け勉強会、全従業員向けのeラーニング、イントラネットでの情報配信に加え、2023年度、2024年度は全役職者を対象にしたSDGs教育プログラムを実施します。これまでのプログラムに対する社内からの反響は大変大きく、ニチレイグループにおけるサステナビリティに対する意識は非常に高まっていると感じています。

調達および環境における取り組みの進捗

素材の調達から生産・販売、流通加工・物流までサプライチェーン全体の機能を担うニチレイグループにとって「持続可能な食の調達と循環型社会の実現」と「気候変動への取り組み」は、経営の最重要課題となります。これらはグループサステナビリティ委員会に加え、取締役会や経営会議でも重要事項として適宜取り上げて審議・検討を進めています。

サプライヤー様と連携してサプライチェーン全体におけるサステナビリティの取り組みを推進することが大切であると考えており、当社のサプライヤー行動規範・ガイドラインの理解促進と価値観の共有を進めるためにESGアンケートを開始しました。また、当社事業における重要性などを基準に、サプライヤー様との人権デューデリジェンスの取り組みも開始しています。

食資源の持続可能性、環境、人権の面でリスクが指摘される水産物とパーム油については、2023年4月に「ニチレイグループ持続可能な水産物調達ガイドライン」と「ニチレイグループ持続可能なパーム油調達ガイドライン」を制定し、2030年のグループ目標・KPIに追加しました。今後は、生物多様性・TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)、サーキュラーエコノミーについての取り組みが必要だと考えており、具体策の検討を進めています。

温室効果ガス排出量削減においては、再生可能エネルギーのポートフォリオの再検討を進めています。物流センター・食品工場の屋根への太陽光発電設備の導入、オフサイトPPAや環境証書の活用などを通じ、エネルギー効率化の施策とあわせてScope1、2の

2030年CO₂排出量50%削減目標(国内、2015年度比)の確実な実現を目指します。また、ICP(社内炭素価格)の投資判断への反映や、2050年のカーボンニュートラル実現に向けたScope3数値の精緻化、削減に向けた具体的なアクションプランの検討を開始しました。脱フロン化では、物流センター、食品工場での自然冷媒への切り替えを着実に進めていきます。

サステナビリティで一步リードする

企業に対する持続可能な社会の実現に向けた要請や期待は、今後さらに高まっていくと思いますが、こうした動きを追いかける、あるいは追いつくという姿勢ではなく、むしろ業界を一步リードするような存在となるよう、先行して対応していくことが大切であると考えています。このことが、新たな事業機会の獲得やニチレイグループのブランド価値向上につながっていきます。当社を取り巻く事業環境変化の潮流を契機とし、ニチレイグループらしい新たな価値創出による市場優位性を確保することで、持続的に企業価値を向上させ、サステナビリティ経営を実現していきます。

2022年度のグループサステナビリティ委員会の活動状況

開催実績	4回
主な議題	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギーのポートフォリオ指針 Scope3 CO₂排出量の現状 2022年度統合レポートでのマテリアリティ KPIおよびTCFDの開示内容 人権課題について 持続可能な調達の実現に向けたサプライチェーンマネジメント 持続可能な水産物・パーム油の調達ガイドラインの新設について マテリアリティ「多様な人財の確保と育成」の取り組みおよび人的資本開示 マテリアリティ KPIの進捗および2023年度目標



経営戦略と連動した人財戦略を展開し、企業価値向上を図ります。

上席執行役員
法務部管掌
総務部長 兼 人事部長 兼 秘書室長
狩野 豊

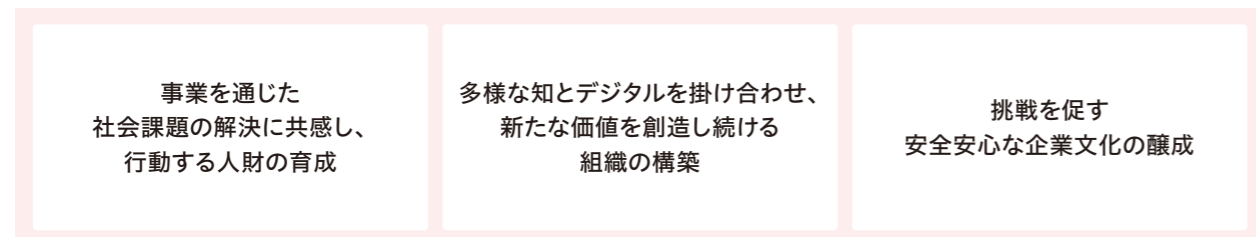
経営戦略の実現に向けた人財戦略

ニチレイグループの長期経営目標「2030年の姿」および5つのグループ重要事項(マテリアリティ)の目標達成に向け、人財面から取り組むべき課題について3つの人財方針(ありがたい姿・組織)として掲げています。これらの課題解決へ向けて人財戦略を定義していますが、人財戦略は上記課題よりも時間軸の短い経営課題である「海外事業の拡大」「新たな価値やサービスの

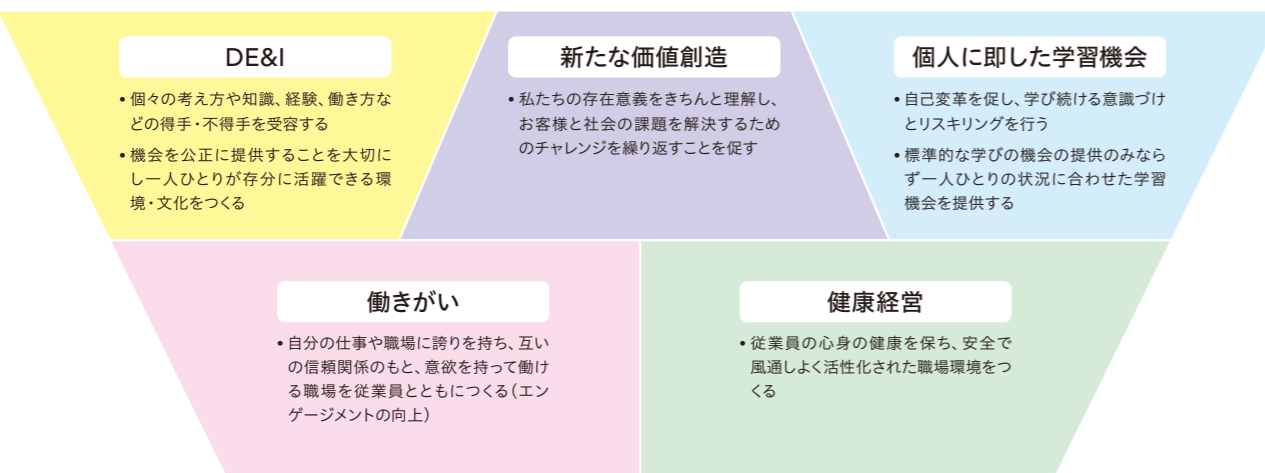
提供」「既存事業の収益率向上」にも同時にアプローチしています。

人財戦略の5本柱ですが、まず従業員が生き生きと働き続けられることが大前提となるため、「健康経営」と「働きがい」の2つの戦略を土台とし、その上に「DE&I[※]」「新たな価値創造」「個人に即した学習機会」という企業価値向上につながる3つの戦略を組み立てています。土台の一つである「健康経営」は、産業保健体制の整備・充実やヘルスリテラシー教育の充実、FemTech

グループ人財方針(どんな人財・組織を目指すのか)



人財戦略(現状とのギャップを埋めるための5つの観点)



の活用などが評価され、経済産業省と東京証券取引所が共同で選定を行う「健康経営銘柄2023」に選定されました。もう一つの「働きがい」ですが、これまでも従業員重視の職場づくりに取り組んできましたが、今後はグループ統一で従業員と職場の信頼関係(エンゲージメント)を重視したサーベイを実施し、その結果を起点としたアクションに取り組むことにより、職場環境の整備をさらに推進していきます。

人財戦略に基づく8つのテーマを設定

5つの人財戦略を着実に進めるため、8つのテーマを設定しました。人財戦略を大分類とするならば、8つのテーマは中分類という位置づけになります。それぞれのテーマについて狙いを明文化し、具体的な施策を実行していきます。経営課題との結びつきという観点では、「海外事業推進を支える人財の育成」は特に注力が必要と考えており、グループ全体での取り組みを進めています。8つのテーマのうち、定量的なKPIを設定でき

ているものは3テーマにとどまりますが、それ以外の5つのテーマについても今後の定性的・定量的KPIの設定も含め、目標達成に向けた施策を講じて、しっかりモニタリングしていきます。

こうした人財戦略を、人事情報プラットフォームである人事基幹システムと人財活用ツールで支えています。2022年に刷新した人事基幹システムでは、業務効率化、利便性向上の取り組みをさらに進めています。新たに導入した人財活用ツールでは、グループ横断での従業員情報を可視化し、「人事管理から人財活用」へのシフトを進め、経営判断や各部署長のマネジメントに資するように進めています。

経営戦略の実現に向けて取り組むのは「人」であることから、人財戦略の実現はとても重要なものになります。人事施策の一つひとつが、企業価値向上につながる形で設計・実施できるよう、今後も取り組みを進めていきます。

※ ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

人財戦略に基づいた8テーマ

マテリアリティ	テーマ	狙い
1 [※]	健康保持・増進による従業員パフォーマンス向上	グループ全従業員が、年齢・性別に関わらず常に心身ともに健康で生き生きと働いている状態を目指して、プレゼンティーズム・アブセンティーズムを低減させる施策を推進する。
2	会社と従業員の相互信頼関係の強化	会社と従業員の相互信頼関係(エンゲージメント)と業績は相関関係があることから、エンゲージメントの状態を測定・分析し、課題に対してアクションプラン実行のサイクルを回すことでエンゲージメントの向上を図る。
3 [※]	女性への機会提供と活躍実現	意欲のある女性社員の役職・管理職に占める割合の増加と、属性や働くことへの価値観の多様化に伴い、これまでの男性中心の場を見直し、意欲のある従業員の能力を最大限引き出すための施策を展開する。
4	海外事業推進を支える人財の育成	経営目標の達成には海外事業の成長が欠かせないため、海外事業の推進・支援に必要なスキルの取得機会や、海外事業経験を含めたキャリアパスの提供、海外チャレンジを促すなど、海外で活躍できる人財を増強する。
5	デジタル・サステナビリティ関連教育の実践	これからの新しい時代・社会に求められるベーシックなスキルとして、デジタル・サステナビリティに関する教育機会を提供し、従業員全体の底上げを図ることに加え、意欲のある人に対しさらなる学習機会を提供する。
6 [※]	自立的な学習機会の提供と実践	経営施策を推進するために必要な要員規模・スキルの特定と、従業員のスキルを明らかにすることで、従業員自身が過不足を理解し、必要なスキル、知識を自ら学習できるよう仕組みを構築する。加えて、その礎となる自ら学習する企業文化を醸成する。
7	グループ内外から新たな視点を獲得	社会課題の解決と事業成長を両立するために、グループ内外の人財と知見の交流を図り、組織の活性化と新たな知見の獲得を促す仕組みを構築し、機会を提供する。
8	法令遵守と安全・安心な労働環境の整備	従業員が安全・安心に働ける職場環境、制度の維持向上に、労使が協働して取り組む。

※ テーマ1・3・6はKPI設定済み

食と健康における新たな価値の創造

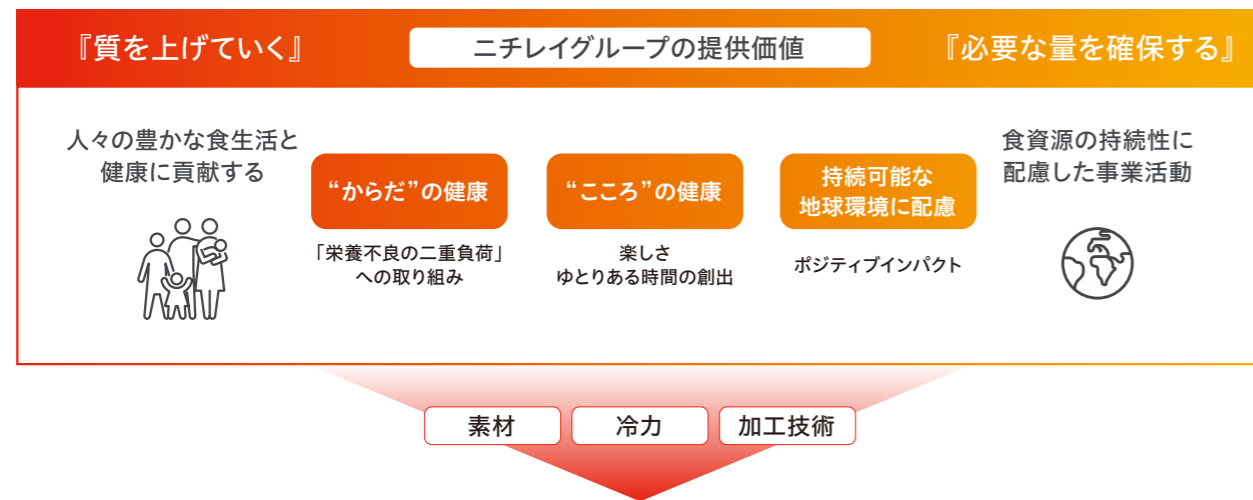
▶ 食と健康における既存領域を超えた挑戦により、新たな市場や顧客価値を創造する

グループ目標 (KPI)	2022年度実績	2023年度計画	2024年度目標	2030年度目標
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・サービスの売上高	464億円	—	600億円	1,400億円

ニチレイは2023年7月、マテリアリティ「食と健康における新たな価値の創造」のありたい姿を「素材や冷力の可能性を見出し、食を通じて地球の未来と人々の“こころ”と“からだ”の健康に貢献している」と改訂しました。それに伴い、グループ施策とKPIも見直しを行いました。

健康については、栄養に配慮した商品開発を強化するとともに、精神的かつ社会的な健康、つまり“こころ”の健康にも取り組み、ウェルビーイングの実現に貢献していきます。さらに未来の地球環境に向け、ネガティブなインパクトを最小化するだけでなく、先端技術の活用や資源保護の取り組みにより、ポジティブなインパクトを与える取り組みを強化していきます。

食と健康における既存領域を超えた挑戦により、新たな市場や顧客価値を創造する



2030年のありたい姿

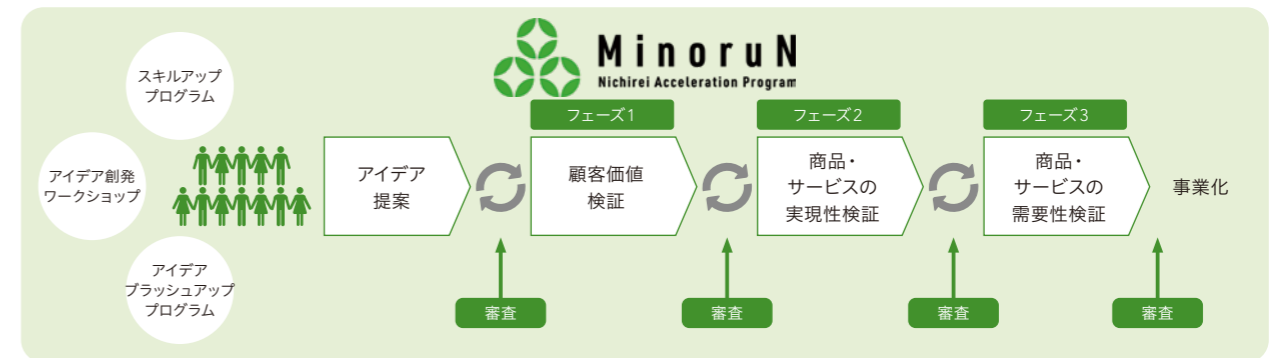
素材や冷力の可能性を見出し、食を通じて地球の未来と人々の“こころ”と“からだ”の健康に貢献している

- グループ施策
- 健康や地球環境、多様化する顧客価値探索に対するR&Dおよびマーケティングへの資源配分
 - 人々の“こころ”と“からだ”の健康や地球環境に対応した商品・サービスの開発および情報発信
 - 新たな領域で価値を創出・育成する仕組みをつくり、イノベーション活動を推進

ニチレイ流「新たな価値の創造」の仕組みづくり

持続的に新たな価値を創造し、将来の事業を生み出すための仕組みの1つとして、2020年から社員であれば誰でも新規事業に挑戦できる“ニチレイアクセラレーションプログラム「MinoruN(みのるん)」”を開始しました。全従業員から事業アイデアを募集・選抜し、事業化を推進する取り組みです。新規事業の経験がない社員でも事業アイデアを提案できるよう、ビジネスモデルの構築に必要な知識や顧客ニーズの探索方法などを学べるスキルアッププログラム、アイデア創発のためのワークショップなども備えています。

ニチレイアクセラレーションプログラム「MinoruN」



年に1回アイデアを募集し、審査を通過したテーマは、3段階で検証活動を行い、事業化を目指します。まずフェーズ1では想定顧客へのヒアリングを徹底的に行い、顧客価値の確認を行います。次のフェーズ2では、実際にプロトタイプをつくり、商品・サービスの実現性の確認と、そのプロダクトで顧客の課題を解決できるかを検証します。最後のフェーズ3では実際に小規模でテスト販売を行い需要性の検証を行います。もし検証結果が想定どおりにいかなくても1つ前のフェーズに戻って検証活動をやり直すことを“よし”としており、このサイクルを小さく速く回すことで事業化の確率を高めていくことができると考えています。まだ事業化に至ったテーマはありませんが、プログラムに参加することで「新たな価値」を推進できる人材も育成されています。

「MinoruN」から生まれる新規事業

「みらいくら」(魚卵状食品)の開発

2021年に採択され、現在需要検証中のテーマとして魚卵状食品「みらいくら」があります。昨今の地球環境の変化により、天然資源であるいくらや筋子などの魚卵原料の調達にも影響を及ぼしており、将来における持続的・安定的な調達へのリスクは避けられない状況です。このような課題に対するニチレイフレッシュ水産事業部を中心としたメンバーの思いが発端となってアイデアが生まれ、食品物性の知見を持つ技術部門や、魚卵加工品に関する生産技術力を持つ(株)フレッシュまるいちの支援を受けて商品開発を行っています。

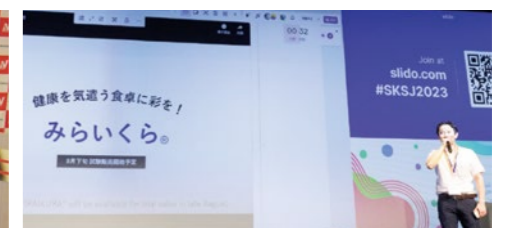
フェーズ1で顧客価値を検証したところ、コレステロールが含まれていないため健康に気遣っている方や魚卵アレルギーを持つ方にも日常的に召し上がっていただけることがわかりました。また、動物性原料を使っていないため、ヴィーガン志向の方向向けにも新しい食材としてお使いいただけると思っています。近い将来、持続可能で健康に配慮した新たな食の選択肢として国内だけでなく北米なども視野に入れ、世界中の食卓にお届けできるよう検証を進めていきます。



「みらいくら」



ニチレイフレッシュの社内表彰制度「海と大地と人をつなぐニチレイフレッシュ AWARD」で「社長賞」を受賞。新たな分野への挑戦が評価されました。



SKS JAPAN 2023で「みらいくら」のピッチを行い、国内外のフードテック関係者から高い関心が寄せられました。画像提供: SKS JAPAN <https://food-innovation.co/sksjapan/sksj2023>

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

▶ 海外事業の推進

グループ目標 (KPI)	2022年度実績	2023年度計画	2024年度目標	2030年度目標
海外売上高比率	20%	21%	20%	30%

ニチレイグループは、食品の加工・生産、低温物流で培ったコアコンピタンスをさらに磨き上げ、グローバル市場における社会課題の解決と競争優位性により、収益力向上を実現していきます。

北米事業(加工食品事業)

北米での家庭用冷凍食品市場は毎年堅調に推移しており、その中でも、アジア系人口の増加などにより、アジアンフーズ市場は成長が続いています。ニチレイフーズは北米における事業拡大のため、2012年に米国で冷凍食品を企画・販売するイノバジアン・クイジーン社(以下、ICE社)を買収しました。アジアンフーズ冷凍食品を企画・販売するICE社は、市場の伸びを上回って大きく成長してきており、加工食品事業の海外事業成長のドライバーとなっています。

ICE社には大きく3つの強みがあります。1つ目はマーケティング力です。アジアンフーズ市場の動向を長年にわたり分析し、商品開発や販売戦略に活かしています。2つ目は商品開発力です。現地の嗜好に合わせた商品をどのように企画し、開発をしていけばよいか、長年の経験を通じて商品開発できる力を培ってきました。3つ目は販売力です。大手量販店などに対してさまざまな商品や販促を提案し、受け入れられてきました。

主力商品カテゴリーはチキンと米飯ですが、米飯については、さらなる事業拡大のため自社生産機能を保有し

ました。2019年に他社と共同出資で設立した会社の株式を2022年7月に完全取得し、商号もニチレイサクラメントフーズとしました。ニチレイフーズの技術や知見も投入して生産性を改善させ、商品開発力を高めることで米飯カテゴリーの生産・販売を強化します。今後は、チキン・米飯で商品ラインアップを拡充するとともに、最も市場規模の大きいアペタイザー(前菜)カテゴリーへ本格的に参入します。

ICE社は今後も現地の嗜好に合わせたマーケティングと商品開発で事業を拡大し、トップシェアを目指していきます。



米飯商品



ICE社とニチレイサクラメントフーズ社の経営陣



ニチレイサクラメントフーズ社

欧州事業(低温物流事業)

進出から30年以上が経ったニチレイロジグループの欧州事業は、1988年にオランダ・ロッテルダムの冷蔵倉庫会社を買収したことから始まりました。そこからM&Aによってドイツ、ポーランド、フランス、イギリスへと事業を拡大。欧州各地の現地企業への高品質な低温物流サービスの提供によって成長を続け、現在の冷蔵倉庫庫容量も欧州第5位にまでなりました。

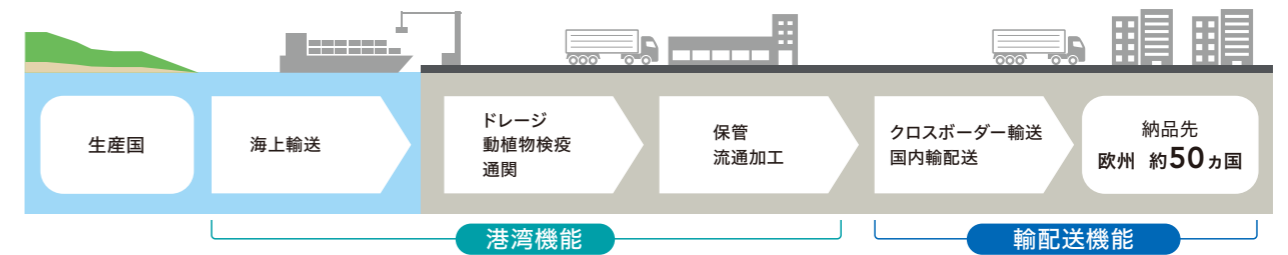
■ ワンストップサービスを提供できるビジネスモデル

港湾型のビジネスモデルは、ロッテルダム港で培われました。港湾の冷蔵保管機能に、海上輸送からドレージ、通関、流通加工、輸配送までを組み合わせたワンストップサービスを提供しています。今後は、イギリスやドイツ、フランスといった周辺国の主要港湾での展開を目指します。

流通型のビジネスモデルでは、ドイツやポーランドにおける小売りチェーン向け低温物流サービスを展開しており、特にポーランドでは、核となる量販店向け冷凍物流事業において圧倒的なポジションを確立するまでに成長し

ました。今後は周辺国である東欧への展開も視野に入れています。

これら2つのビジネスモデルを活かし、トータルサービスを提供していくことが基本的な戦略となります。今後は、増強した保管能力やイギリスとポーランドでの企業買収によるシナジー効果を最大化していくとともに、各拠点の連携により国境をまたぐワンストップサービスの提供を拡大していきます。

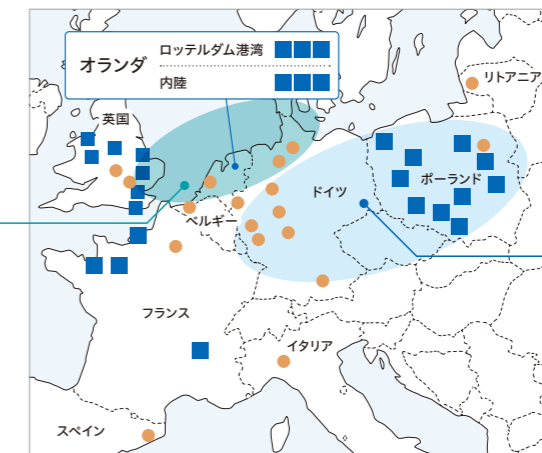


進出状況/拠点一覧

- 冷蔵倉庫/クロスドック
- フォワーディングオフィス

港湾型ビジネスモデル (川上領域)

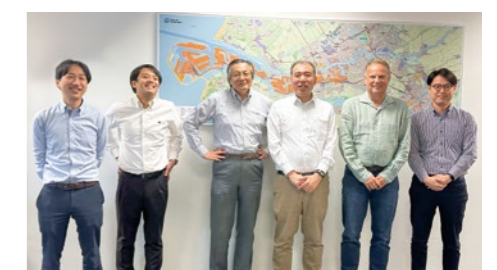
オランダ・ロッテルダムを中心とした港湾+輸配送ビジネス



流通型ビジネスモデル (川下領域)

ドイツ・ポーランドにおける小売りチェーン向け冷凍物流

各事業会社の経営は現地化されています。これらを統括しているのが、ニチレイロジグループ駐在員が籍を置く中間持株会社 Nichirei Holding Holland (NHH) です。NHHは、欧州各社の事業モニタリングや、事業拡大のための戦略立案、実行支援などの役割を担っています。特に戦略面では、大型投資計画やM&A案件の実現に向け、欧州各社経営層とコミュニケーションを重ねながら日々業務に取り組んでいます。



NHH(欧州地域統括会社)の経営陣

持続可能な食の調達と循環型社会の実現

▶ 持続可能な調達の実現に向けたサプライチェーンマネジメント

グループ目標 (KPI)	2022年度実績	2023年度計画	2024年度目標	2030年度目標
ニチレイグループサプライヤー行動規範・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	賛同率89% (国内最重要先)	賛同率100% (国内最重要先)	賛同率100% (国内・海外最重要先)	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	国内畜産25% (最重要先)	国内畜産50% (最重要先)	国内畜産・水産100% (最重要先)	100%

ニチレイグループでは、事業基盤であるサプライチェーンの持続可能性の取り組みを進めています。「責任ある企業行動のためのOECDデュー・ディリジェンス・ガイダンス」を参考に、当社の事業活動が労働者、人権、環境、贈賄、消費者およびコーポレートガバナンスに負の影響をもたらす可能性があることを認識したうえで、当社事業やサプライチェーンおよびその他のビジネス上の関係に関連する負の影響を回避し、それらに対処するための活動を進めています。

- ニチレイグループ持続可能な調達方針 <https://www.nichirei.co.jp/sustainability/social/supplychain/supply.html>
- ニチレイグループサプライヤー行動規範 <https://www.nichirei.co.jp/sustainability/social/supplychain/regulation.html>
- ニチレイグループサプライヤーガイドライン <https://www.nichirei.co.jp/sustainability/social/supplychain/guideline.html>

サプライヤー ESG アンケートの実施

当社は2022年4月に「ニチレイグループサプライヤー行動規範・ガイドライン」を制定しました。2022年度は国内のサプライヤーの皆様に対し、サプライヤー行動規範・ガイドラインへのご賛同と、セルフアセスメント質問票へのご回答を依頼する「サプライヤー ESG アンケート」を実施しました。

実施したアンケートに対し、89%のサプライヤーから回答があり、そのすべてからご賛同をいただきました。残りの11%のサプライヤーに対しても引き続きご回答を継続しています。アンケートの回答結果から、ESGに関する負の影響が懸念された数社のサプライヤーに対してはコミュニケーションを実施し、問題がなかったことを確認しています。

今後は、アンケートの対象を海外サプライヤーまで拡大するとともに、サプライヤーに当社の持続可能な調達への取り組みやサプライヤー行動規範・ガイドラインへのご理解を深めていただくための説明会を実施するなどし、さらにサプライヤーとのコミュニケーションを深めていきます。

■ 2022年度に実施したサプライヤー ESG アンケート

対象	ニチレイフーズ、ニチレイフレッシュ、ニチレイロジグループ、ニチレイバイオサイエンスの国内サプライヤー。対象先の選定にあたっては、各社における取引の重要性(取引量等)などを加味し、取引金額で約50%をカバー。
内容	サプライヤー行動規範・ガイドラインへの賛同を求めるとともに、セルフアセスメント質問票への回答を依頼
設問の設計	サプライヤー行動規範・ガイドラインに沿い、各サプライヤーの取り組み状況を確認するための設問で、「法令遵守・倫理的行動」「人権・労働」「安全衛生」「環境」「マネジメント」「サステナビリティに関わるコーポレートガバナンス」からなる。作成にあたっては、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンが作成した「CSR調達セルフ・アセスメント・ツール・セット(第1版)」を参照。
回答率	89% (賛同率も同じ)

畜産物と水産物のサプライヤーに対する人権デューデリジェンスの実施

当社グループの事業活動において上位の調達量を占める畜産物と水産物について、サプライヤーに対する人権デューデリジェンスの取り組みを開始しました。実施にあたっては、お取引の重要性および国別・産業別の人権リスクを考慮のうえ、優先順位を決めています。

■ 2022-2024年度の人権デューデリジェンス実施計画

	2022年度実績	2023年度計画	2024年度計画
対象	畜産サプライヤー(国内チキン)	畜産サプライヤー(国内) 水産サプライヤー(海外)	畜産サプライヤー(国内) 水産サプライヤー(海外・国内)

▶ 持続可能な水産物とパーム油の調達

グループ目標 (KPI)	2022年度実績	2023年度計画	2024年度目標	2030年度目標
水産事業における水産物の持続可能な水産物調達ガイドラインに準じた調達率	91%	95%	100%	100%
うち、MSC・ASC 認証品等のグローバル水産物認証品比率	19%	19%	32%	50%
持続可能なパーム油 (RSPO 認証油) の調達比率	100% (ブックアンドクレーム)	100% (ブックアンドクレーム)	100% (ブックアンドクレーム)	100% (認証油)

持続可能な水産物の調達 [持続可能な水産物調達ガイドライン](https://www.nichirei.co.jp/sustainability/social/supplychain/marine_products_guideline.html)
https://www.nichirei.co.jp/sustainability/social/supplychain/marine_products_guideline.html

■ 持続可能な水産物調達ガイドラインの制定

水産物はニチレイグループの事業活動を支える重要な資源です。近年、気候変動、乱獲や混獲による生態系への影響、人工的な養殖場のための森林破壊等の生息域破壊、また漁業関係者への人権侵害などの問題が指摘されています。

2023年4月、ニチレイグループではサプライチェーンにおける持続可能な水産物の課題解決に取り組み、サプライヤーやステークホルダーとともに持続可能な社会の実現を目指すため、「ニチレイグループ持続可能な水産物調達ガイドライン」を制定するとともに、グループマテリアリティの目標として新たにKPIを設定しました。

■ ニチレイフレッシュのMSC / ASC 認証取得水産物

MSC 【認証番号】 MSC-C-52165	カナダホッキガイ、カラフトシヤモ、カレイ類(アラスカアブラガレイ、ウマガレイ、アブラガレイ、シムシユガレイ、コガネガレイ、カラスガレイ)、サケ類(キングサーモン、シロザケ、ギンザケ、カラフトマス、ベニザケ)、タイセイヨウニシン、アメリカケンサキイカ、マダラ、マガキ、トラバガニ、ズワイガニ、スケトウダラ、ホタテガイ、シマホッケ、アサリ、アラスカメヌケ	ASC 【認証番号】 ASC-C-01632	ブラックタイガー、パナメイエビ、マガキ、タイセイヨウサケ、ギンザケ、ニジマス
------------------------------	---	------------------------------	--

2023年6月時点

■ 社員食堂から始める「持続可能な水産物を食べよう!」活動

持続可能な食を次世代につなげる大切さについて従業員に知ってもらうため、従業員にとって身近な食の場である社員食堂での活動を始めました。ニチレイフレッシュがCoC認証[※]を取得し、調達販売しているASC認証のエビを本社の社員食堂メニューで提供しました。第2弾はMSC認証のあさりをメニュー化する予定です。

2023年度は本社(東京都)をはじめとした関東圏の拠点から取り組み、2024年度以降は関東圏以外のニチレイグループ社員食堂への導入を目指します。

[※] 非認証の水産物の混入を防ぐための加工流通過程を管理する仕組み



持続可能なパーム油の調達 [持続可能なパーム油調達ガイドライン](https://www.nichirei.co.jp/sustainability/social/supplychain/palm_oil_guideline.html)
https://www.nichirei.co.jp/sustainability/social/supplychain/palm_oil_guideline.html

■ 持続可能なパーム油調達ガイドラインの制定

ニチレイグループは、NDPE方針(No Deforestation, No Peat, No Exploitation = 森林破壊ゼロ、泥炭地開発ゼロ、搾取ゼロ)を支持し、サプライヤーであるお取引先様とともに責任あるパーム油の調達に取り組むため、2023年4月に「持続可能なパーム油調達ガイドライン」を制定するとともに、グループマテリアリティの目標として新たにKPIを設定しました。

■ 持続可能なパーム油への取り組み

ニチレイグループは、2018年8月、持続可能なパーム油の生産と利用を促進する非営利組織、RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil: 持続可能なパーム油のための円卓会議) に加盟し製品に使用するパーム油を持続可能なパーム油にする取り組みを進めています。パーム油を使用しているニチレイフーズの食品工場(国内外の連結対象子会社)では、使用しているパーム油の全量(100%)に該当するRSPO 認証油クレジット(ブック&クレーム方式)を2018年から継続して購入しています。

2030年に向け、持続可能なパーム油(RSPO 認証油)の調達比率100%を目指し取り組みを進めていきます。



▶ サステナビリティ教育

グループ目標 (KPI)	2022年度実績	2023年度計画	2024年度目標	2030年度目標
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	—	教育プログラムを開始	100% (役職者)	100% (全従業員)

ニチレイグループでは、サステナビリティ経営の加速に向け、経営層から全従業員まで、階層別の勉強会や教育研修プログラムを2022年度より実施しています。

2022～2024年度 階層別サステナビリティ研修計画

	2022年度	2023年度	2024年度
役員	取締役会メンバー 事業会社役員 サステナビリティ勉強会 (6回開催)	サステナビリティ勉強会 (3回開催)	サステナビリティ勉強会 (必要に応じて開催)
役職者	部長層 グループリーダーおよびマネージャー層 新任役職者	SDGsマテリアリティ研修「One for Future」	
新入社員	SDGs社会課題解決思考研修		
全従業員	サステナビリティeラーニング (3回実施)	サステナビリティeラーニング (4回実施予定)	サステナビリティeラーニング
原材料調達担当者 (ニチレイフーズ・ニチレイフレッシュ)		持続可能な調達 (実施予定)	

経営層向け サステナビリティ勉強会

目的	最新のサステナビリティに関する情報や潮流を学び、経営への影響度を測り、財務・非財務両軸での経営戦略に活かす
対象	取締役会メンバー (社外取締役、社外監査役、事業会社の経営層、部長職は任意参加)

サステナビリティ経営、持続可能な調達、ビジネスと人権、気候変動、サーキュラーエコノミー、生物多様性、人財の多様性などのテーマについて、有識者の方に講演を依頼し、学びを深めています。

2022年度に開催したサステナビリティ勉強会

開催日	テーマ	講師	参加者数 (うち、取締役人数)	ニチレイ取締役出席率
第1回	2022年4月26日	企業が直面するサステナビリティ課題	(株)ニューラル代表取締役CEO 夫馬 賢治氏	124名 (6名) 60%
第2回	2022年5月24日	食料と輸送の未来	(株)ニューラル代表取締役CEO 夫馬 賢治氏	127名 (7名) 70%
第3回	2022年6月28日	持続可能な調達と人権課題	LRQAサステナビリティ (株) 代表取締役 冨田 秀実氏	139名 (8名) 80%
第4回	2022年8月23日	SDGsの重要性と企業が取り組む意義	SDGパートナーズ (有) 代表取締役CEO 田瀬 和夫氏	131名 (9名) 90%
第5回	2022年9月27日	サーキュラーエコノミーへのビジネス変革	アマタ (株) 田部 進一氏	140名 (10名) 100%
第6回	2023年1月24日	サプライチェーンで取り組む「人権」～今、企業に期待される人権デューデリジェンスとは～	NPO法人経済人コー円卓会議日本委員会 事務局長 石田 寛氏	154名 (10名) 100%

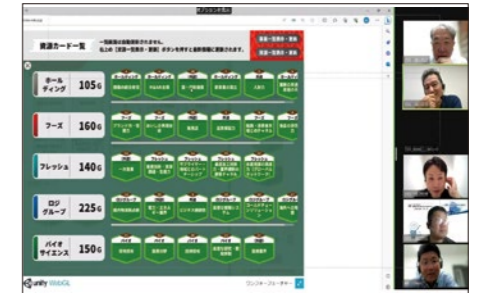
2023年度サステナビリティ勉強会 <https://nichirei.disclosure.site/ja/themes/178>

役職者向け

SDGsマテリアリティ研修「One for Future」

目的	ニチレイが目指すサステナビリティ経営を理解し、社会課題の解決を通じた社会的価値と経済的価値の両立の実現を疑似体験してもらうことで、サステナビリティ・マインドセットと行動変容を促すこと
対象	全役職者 (約1,300人)

ニチレイグループの役職者全員 (約1,300人) を対象とした研修を2023年8月から実施しています。グループの資産やマテリアリティなどを組み込んだ独自のオンラインビジネスカードゲーム「One for Future」を通じ、社会的価値と経済的価値の両立に向けての思考を深める研修となっています。各自が所属している事業会社とは別の事業会社の一員として1つのチームを組み、グループの強みや機能を使ってどのような社会課題解決ができるかを考えます。

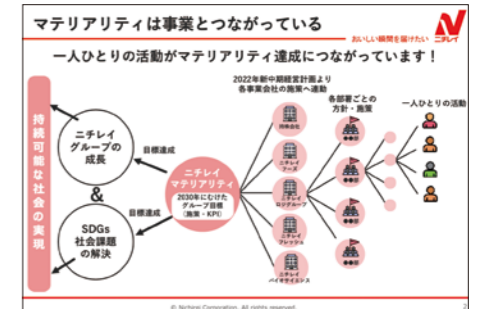


ニチレイ版オンラインビジネスカードゲーム「One for Future」

新入社員・新任役職者向け SDGs社会課題解決思考研修

目的	当社のサステナビリティ経営の方向性やマテリアリティとの関係を理解し、自分の業務との関連性やグループで解決できる社会課題について考えてもらいながら、社会課題解決思考を学んでもらうこと
対象	新入社員、新任役職者

ニチレイグループの機能や強みを使い、社会課題を解決しながら社会的価値と経済的価値を両立できる事業モデルについてチームで考えます。



研修資料 (抜粋)

全従業員向け サステナビリティeラーニング

目的	SDGsや当社事業活動に関するESGについての基礎知識の習得
対象	全従業員

SDGsや当社マテリアリティに関連するESG (環境、社会、人権、持続可能な食など) について、グローバルイベントの期間に運動させて実施しています。動画も使うことで、専門用語をわかりやすく学べるようにしています。

	eラーニング (テーマ)	グローバルイベント	受講率
2022年度	5月 サーキュラーエコノミー	5月22日 国際生物多様性の日	97.1%
	11月 SDGs全般	11月20日 世界子どもの日	93.8%
	12月 ビジネスと人権	12月10日 世界人権デー	93.9%
2023年度	6月 環境 (CO ₂ 排出量削減)	6月5日 世界環境デー	93.8%
	7月 環境 (地球温暖化)	7月7日 クールアースデー	93.1%
	9月 SDGs全般	9月25日を含む1週間 SDGs週間	—
	12月 ビジネスと人権	12月10日 世界人権デー	—

全従業員向け サステナビリティ推進ポータルサイト

目的	全従業員がアクセス可能な情報プラットフォーム (イントラネット)。グループのサステナビリティ活動やマテリアリティの進捗を公開するとともに、学びを深めたい個人のためのサステナビリティ・ESG関連コンテンツを掲載
対象	全従業員



サステナビリティ推進ポータルサイト

▶ 水資源・生物多様性・資源循環

水リスクと生物多様性の重要性評価の実施

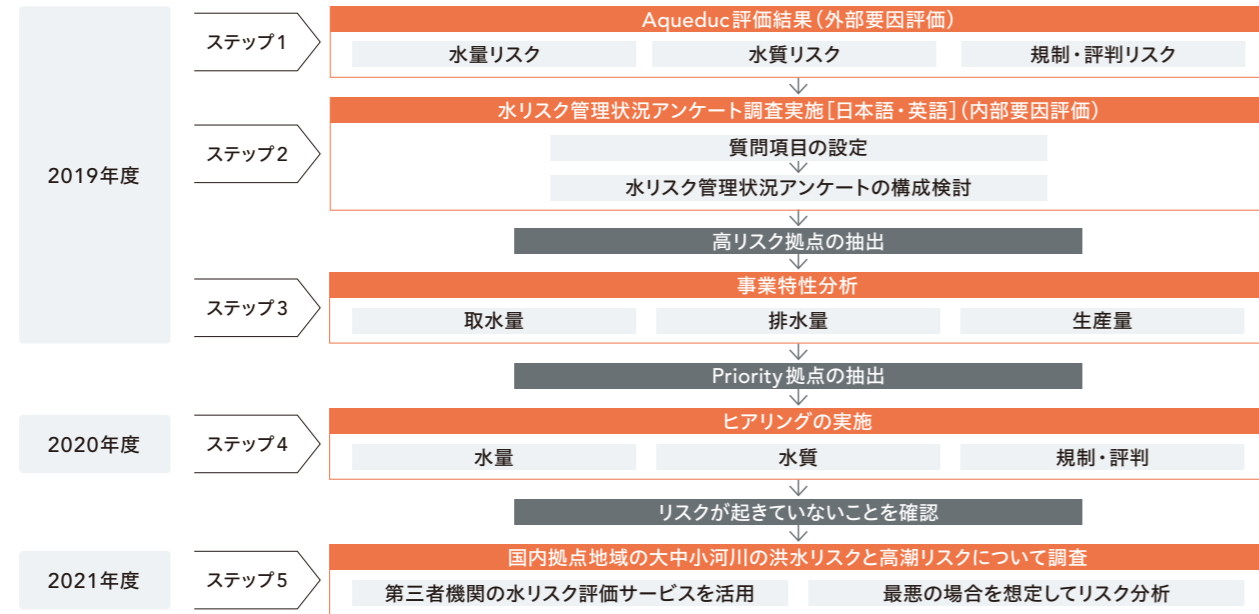
水資源保全への取り組み
<https://nichirei.disclosure.site/ja/themes/166>

ニチレイグループでは、持続可能なサプライチェーンの構築のため、原材料生産や事業運営に使用する水資源の重要性を認識し水資源保全に取り組んでいます。

2019年度から2021年度までは、グループ全拠点(国内海外:152拠点)で水リスクアセスメントを実施し、外部要因と内部要因の両面から水リスクが高い拠点を特定。2020年度は、水リスクが高いと特定された3拠点について実際にヒアリングを実施し、現時点において「水量、水質、規制・評判」の水リスクが起きていないことを確認しました。2021年度には、国内拠点における大型台風や豪雨などによる河川の洪水リスクと高潮リスクについて調査しました。

2022年度は、ニチレイグループが直接操業している国内133拠点について、生物多様性の重要性の高い地域に近接しているかを評価するとともに、近接している拠点については今後の事業活動の方向性を検討していくうえで参考にするため、重要性の根拠を整理しました。

水リスクと生物多様性の重要性評価



2022年度 ステップ6 生物多様性の重要性評価の実施

検討内容	評価ツール・レイヤー	基準
1. 生物多様性の重要性の評価 1.1. 以下のツール・レイヤー・基準を用いて、生物多様性の重要性が高い地域に近接しているかどうかを評価する 2. 生物多様性の重要性の根拠整理 2.1. 当該地域における生物多様性の価値を示す情報として、当該地域の特徴および保護地域等に選定された基準を整理する 2.2. KBA [®] については、KBA選定のトリガー(引き金)となった種(トリガースpecies)について整理する	・IBAT: KBA (AZE, IBA, Other) ・IBAT: 保護地域(世界遺産、ラムサール条約湿地、IUCN 管理カテゴリ (Ia, Ib, II, III, IV))	拠点から半径5km圏内にKBAあるいは保護地域が存在する場合、重要性が高い地域に近接していると評価

<評価結果>

グループ全拠点のうち生物多様性の重要性が高い地域に隣接していたのは日本国内の拠点全体の約89%でした。これは、当社の事業特性上、沿岸地域での立地が多いことに起因していると推測されます。今後は、この結果の詳細な分析や現地訪問で実態調査を行うとともに、海外拠点についても生物多様性への当社グループの影響度や対策を検討していきます。

※ Key Biodiversity Area: 生物多様性の鍵になる重要な地域

資源循環に向けた取り組み

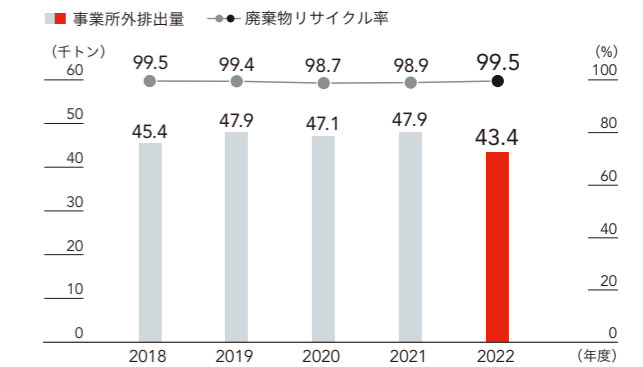
■ 廃棄物リサイクルの取り組み

ニチレイグループでは、事業活動により廃棄される産業廃棄物量と一般廃棄物量の削減への取り組みを進めています。廃棄物のリサイクル率についても99%の維持を掲げ、さまざまなリサイクル方法を取り入れ、活動しています。

全拠点における廃棄物リサイクル率

2022年度実績	2023年度計画	2024年度目標	2030年度目標
99.5%	99%	99%	99%

廃棄物量とリサイクル率の推移



プラスチック削減への取り組み

■ 冷凍食品の容器包装におけるプラスチック削減

ニチレイフーズでは2006年度より家庭用冷凍食品の容器包装におけるプラスチック削減に取り組んでいます。施策実施前と比べ、直近では対象7商品(群)で200トン強の削減になっています。今後も、パッケージや容器包装の見直しによりプラスチック削減を進めるとともに、CO₂排出量削減に努めていきます。



これまでのプラスチック削減への取り組み

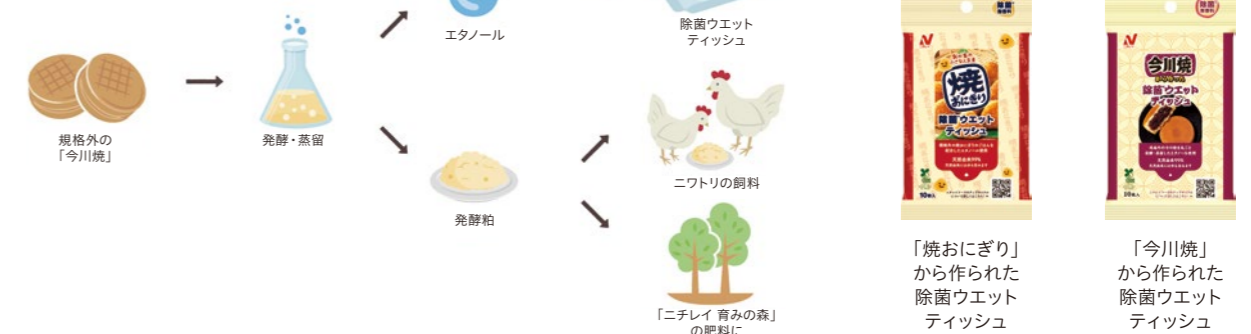
年度	対象アイテム	施策
2006年度	「今川焼」	トレー廃止
2009年度	「焼おにぎり10個入」	トレー廃止
2011年度	「本格炒め炒飯」	パッケージ薄肉化
2014年度	「焼おにぎり10個入」	パッケージ薄肉化
2015年度	「本格炒め炒飯」	パッケージ薄肉化(2回目)
2018年度	「えびピラフ」「チキンライス」	パッケージ薄肉化
2020年度	「えびとチーズのグラタン」「えびとチーズのドリア」	トレー薄肉化・手持ち部の幅を縮小
2021年度	「焼おにぎり」類	トレー廃止

アップサイクルの取り組み

■ 冷凍食品の規格外品を除菌ウエットティッシュへ

ニチレイフーズでは、冷凍食品の製造過程でどうしても出てしまう食品残渣や規格外品などの一部を、発酵・蒸留したエタノールを使用した除菌ウエットティッシュへアップサイクルする取り組みを進めています。

「今川焼」除菌ウエットティッシュができるまで



気候変動への取り組み

グループ目標 (KPI)	2022年度実績	2023年度計画	2024年度目標	2030年度目標
CO ₂ 排出量削減 (2015年度比、国内Scope1,2)	△25%	△27%	△30%	△50%

▶ GHG (温室効果ガス) 排出量

ニチレイグループ環境方針 / 生物多様性方針
<https://www.nichirei.co.jp/sustainability/environment/policy.html>

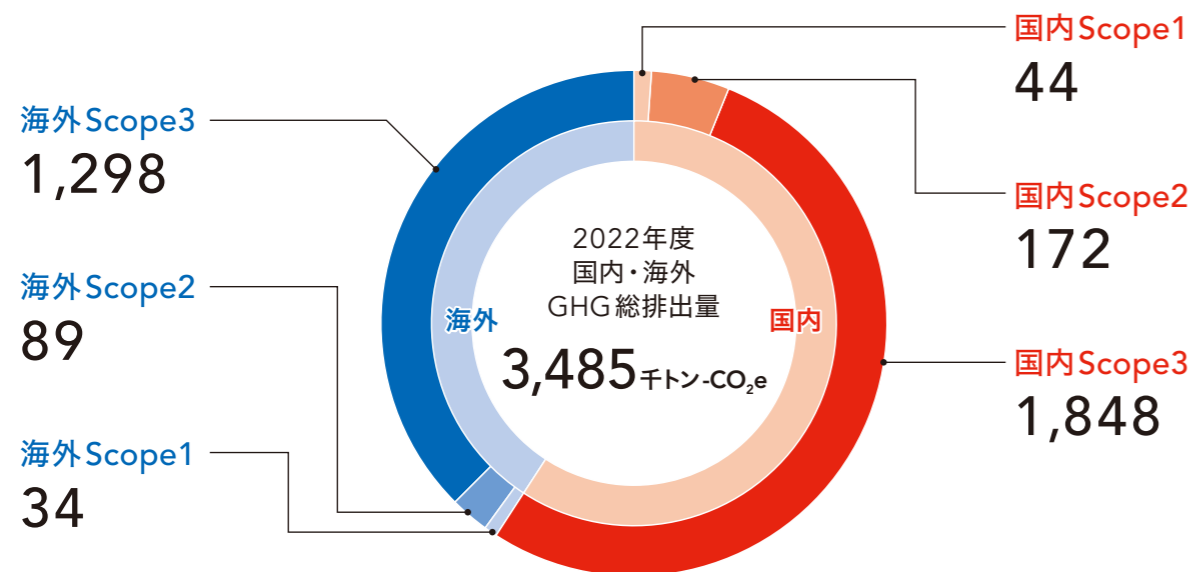
2050年カーボンニュートラル宣言

「ニチレイグループは2050年までにカーボンニュートラルを達成する」

ニチレイグループでは、2050年に向け、国内外を含めたサプライチェーン全体 (Scope1,2,3) のGHG (温室効果ガス) 排出量を可能な限りゼロに近づけるとともに、削減できなかった排出量については、吸収・除去の取り組みによりカーボンニュートラルを達成します。

■ ニチレイグループのGHG 総排出量 (国内+海外Scope1,2,3)

2022年度のニチレイグループのGHG 総排出量は3,485千トン-CO₂eでした。



■ ニチレイグループのカテゴリ別Scope3排出量

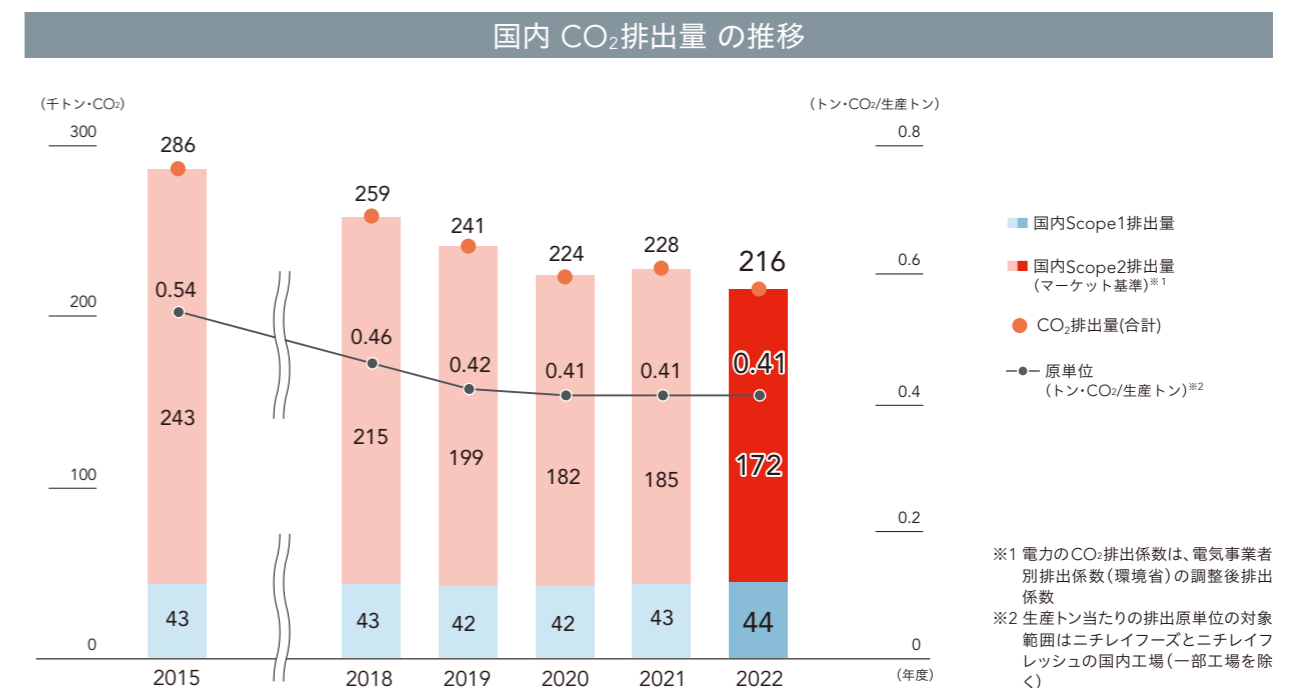
ニチレイグループのScope3排出量はGHG 総排出量の約90%を占め、そのうちカテゴリ1がScope3総量の約89%を占めています。加工食品や水産・畜産製品に用いる原材料やOEM製品などの調達、低温物流事業の委託輸送などを主な排出源として確認しています。

Scope3カテゴリ		(トン-CO ₂ e)	
No.	カテゴリの説明	2021年度*	2022年度
カテゴリ1	購入した製品・サービス	2,724,104	2,802,360
カテゴリ2	資本財	113,938	101,503
カテゴリ3	Scope1、2に含まれない燃料およびエネルギー活動	62,828	65,438
カテゴリ4	輸送、配送 (上流)	98,016	95,991
カテゴリ5	事業から出る廃棄物	2,527	2,197
カテゴリ6	出張	505	1,563
カテゴリ7	雇用者の通勤	2,400	2,541
カテゴリ8	リース資産 (上流)	0	0
カテゴリ9	輸送、配送 (下流)	3,519	3,696
カテゴリ10	販売した製品の加工	33,833	37,563
カテゴリ11	販売した製品の使用	9,902	11,160
カテゴリ12	販売した製品の廃棄	16,431	15,519
カテゴリ13	リース資産 (下流)	6,582	6,418
カテゴリ14	フランチャイズ	算定対象外	算定対象外
カテゴリ15	投資	算定対象外	算定対象外
合計		3,074,586	3,145,951

*「統合レポート2022」で公表した2021年度のScope3排出量と比べ約61%増加しています。カテゴリ1の集計範囲を拡大したことが主な理由です。

■ ニチレイグループの国内Scope1,2のCO₂排出量の推移

2022年度までに2015年度比でCO₂排出量25%削減を達成しています。



※1 電力のCO₂排出係数は、電気事業者別排出係数(環境省)の調整後排出係数
 ※2 生産トン当たりの排出原単位の対象範囲はニチレイフーズとニチレイフレッシュの国内工場(一部工場を除く)

▶ GHG 排出量削減への取り組み

エネルギー効率向上／冷媒漏洩防止

ニチレイグループでは、大型低温物流倉庫や食品工場を保有しています。エネルギー効率の向上に向け、さまざまな取り組みを実施し、エネルギー効率向上を実現しています。これに加え、日常の点検・管理を徹底し、フロン漏洩を抑えています。また、2021年度からは高性能フロン検知器を導入し、定期冷媒漏洩点検を実施して削減に取り組んでいます。

冷凍機の更新	圧縮機や冷却器の適切更新
冷却塔設定の最適化	冷凍機高圧抑制、冷却塔運転時間削減
暖気侵入防止	暖気排出装置設置・ドックシェルターやエアシェルターの適切設置
冷媒漏洩の早期発見と早期処置	高性能フロン検知器を導入

エネルギー転換

ニチレイグループでは、使用エネルギーを、CO₂排出量の小さいものへの切り替えを進めています。電力を再生可能エネルギー（CO₂排出ゼロ）へ転換していくとともに、電化や、食品工場の製造ラインで揚げる・焼くなどで使う熱エネルギーをつくるための燃料を、CO₂排出量の小さいものへ転換する取り組みも進めています。

電化	ニチレイロジグループでは、2022年度、関東地区に3台の「冷蔵・冷凍EVトラック」を導入しました。2023年度は東海地区に2台導入します。
電力の再生可能エネルギー化	ニチレイグループでは、電力の再生可能エネルギー調達の取り組みを進めています。2022年度は、2021年度より4ポイント高めることができました。

詳細は (P.45)



電力の再生可能エネルギー目標 (%)

2021年度実績	2022年度実績	2024年度	2030年度
5%	9%	15%	40%

※国内電力使用量に占める再生可能エネルギーの割合

■ 太陽光発電の活用

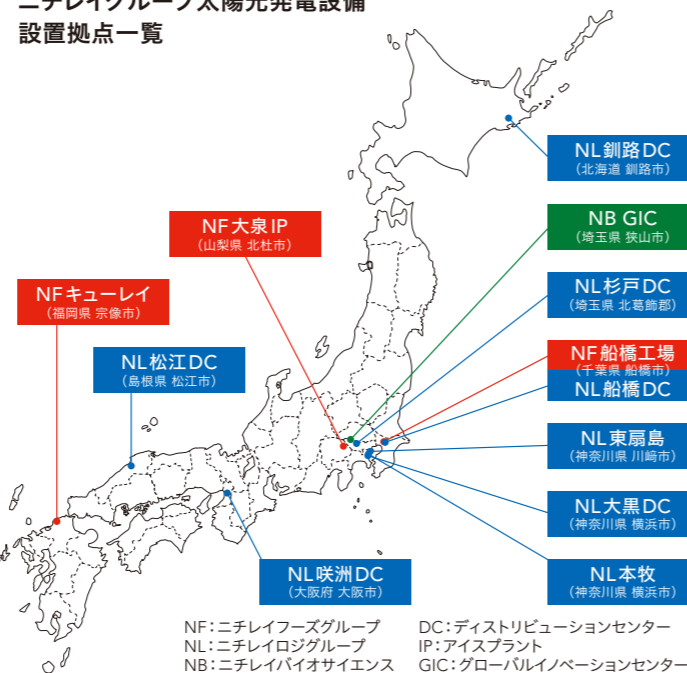
ニチレイグループでは、食品工場の敷地内や低温物流倉庫の屋上などへ太陽光発電設備の設置を推進しています。2022年度までに国内の11拠点に設置し、3,201MWhの発電量、ならびに1,429トンのCO₂排出削減量となりました。2023年度はさらに3拠点へ設置を予定しています。

また、これらの太陽光パネル設置拠点や日々の発電量などは社内イントラネットで周知しており、従業員に再生可能エネルギーやCO₂排出量削減に関心を高めてもらうための情報発信にも取り組んでいます。

太陽光発電量とCO₂削減量

設置年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
設置拠点 (累計)	8	9	10	11
発電量 (MWh)	2,068	2,149	2,974	3,201
CO ₂ 排出削減量 (トン)	1,003	986	1,408	1,429

ニチレイグループ太陽光発電設備設置拠点一覧



■ 事業所の電力再生可能エネルギー100% (電力由来のCO₂排出ゼロ)への取り組み

ニチレイグループでは事業所の電力再生可能エネルギー100%の実現にも取り組んでいます。2022年度はニチレイロジグループの太陽光発電設備を設置している2事業所で、FIT非化石証書^{※1}の購入も含めて100%を達成しています。

2023年度はこれに加え、ニチレイグループの主要事業所が集まる船橋市日の出エリア(千葉県)でも、屋上への太陽光発電設備の設置に加えてグリーン電力証書、FIT非化石証書などの再生可能エネルギー調達手法を活用し、電力再生可能エネルギー100%の実現に向けて取り組んでいます。

※1 FIT非化石証書(FIT: Feed in Tariff 固定価格買取制度): 非化石証書とは、太陽光・風力・水力・地熱・バイオマスなどによって作られた再生可能エネルギーなどの非化石電源の「環境価値」を取引するために証書にしたもので、このうちFIT電源で発電されている電気に対して発行されるものがFIT非化石証書

■ グリーン電力^{※2}証書の活用

ニチレイフーズでは2020年3月より、家庭用冷凍食品の一部の商品の製造に使用される電力量や生産工場で使用する総電力量について、グリーン電力証書を購入、または水力発電やバイオマス発電などの再生可能エネルギーに転換しています。2023年春に新設した(株)キューレイの新工場で使用する総電力量については、自社で設置している太陽光発電のほか、バイオマス発電所などからの再生可能エネルギーに切り替えています。

また、2020年度よりニチレイグループ本社ビル(ニチレイ東銀座ビル)で使用する全電力量をグリーン電力証書を活用した再生可能エネルギーに転換しています。加

えて、2023年6月に当社が主催したプロゴルフトーナメント「ニチレイレディス」で使用された全電力量をグリーン電力証書でまかないました。



ニチレイフーズの生産工場における再生可能エネルギーの取り組み

対象工場	船橋工場	山形工場	キューレイ
再生可能エネルギーの調達	「本格炒め炒飯」で使用する電力量	工場全体で使用する総電力量	工場全体で使用する総電力量
取り組み	グリーン電力証書の購入	水力発電所からの再生可能エネルギーに切り替え	バイオマス発電所等からの再生可能エネルギーに切り替え
開始年度	2020年3月より継続	2022年2月より継続	2023年4月より継続
太陽光パネルの設置	○	○	○

※2 グリーン電力とは、バイオマス・太陽光・風力など再生可能エネルギーでの発電電力のこと。その再生可能エネルギー発電でのCO₂排出削減分を、電力証書という形で取引すること。

脱フロンへの取り組み

■ 自然冷媒への切り替え

ニチレイグループでは気候変動への取り組みとして、脱フロン化に向け、冷凍設備での自然冷媒機への切り替えを計画的に実施しています。

自然冷媒化率の目標

	2022年度 実績	2023年度 計画	2024年度 目標	2030年度 目標
自然冷媒化率 生産設備(国内)	56%	69%	80%	100%
自然冷媒化率 低温物流関係(海外を含む)	58%	60%	62%	75%

▶ 気候変動への対応 (TCFD)

気候変動の影響は年々深刻さを増し、気候変動が原因の一つとされる異常気象・自然災害が多発し、自然の恵みを受けて事業を行うニチレイグループにとって重要な社会課題であり事業継続に対する脅威と認識しています。

ニチレイグループでは、2020年6月、TCFD提言への賛同を表明するとともに、「TCFDコンソーシアム」に参画しました。気候変動への取り組みは、長期経営目標「2030年の姿」の実現に向けたグループ重要事項(マテリアリティ)の一つとしても位置づけており、気候変動に関連する社会課題の解決に向け、積極的に取り組みを進めています。

気候変動に伴う外部環境の変化によって及ぼされるリスクへの適切な対応を進めるとともに、新たな事業機会の想定も踏まえた複数のシナリオを検討し適切に開示していきます。



1 ガバナンス

ニチレイグループでは、気候変動を含めたサステナビリティ全体の戦略策定や進捗管理を行うグループサステナビリティ委員会を2022年4月より設置しています。グループサステナビリティ委員会は、持株会社の代表取締役社長を委員長とし、気候変動戦略の遂行に責任を持つ取締役執行役員、社外取締役と社外監査役を含む全役員、各事業会社の経営企画部門・サステナビリティ部門の関係者をメンバーとしています。ここで審議・検討された気候変動に係る戦略や目標値などは、気候変動担当役員よりグループ取締役会に答申・報告を行い、戦略や目標、計画の見直しを適宜行っています。

また、気候変動を含む広範なサステナビリティ課題へ対応するため、2022年4月に持株会社へサステナビリティ推進部を創設しました。

2019年より実施しているシナリオ分析の内容は上記委員会の中で審議されており、今回の開示内容については、2023年7月25日に開催された同委員会の審議を経て、開示に至っています。

2 戦略

2020年度に特定した事業別・重要度の高いシナリオ別リスク・機会において、2023年度は【エビ】の調達に関するシナリオ分析を行いました。

■ 2020年に特定した事業別・重要度の高いシナリオ別リスク・機会

事業		リスク		
食品事業	チキン	現行	異常気象全般	<ul style="list-style-type: none"> 農業生産の縮小に伴う仕入価格の高騰 原材料の品質悪化 物流網の寸断による原料入手困難・生産の停滞
	コメ		洪水/海面上昇	<ul style="list-style-type: none"> 生産効率・生産量の減少、養殖池の水没 農場・加工場・養殖池の水没 サプライチェーン寸断による原料入手困難・生産の停滞
	エビ	1.5°C	低炭素政策	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギー・電化設備への転換や排出削減対策へのコスト増加
	野菜・水産品・畜産品		サプライチェーン上の環境対策	<ul style="list-style-type: none"> 取引の縮小、グローバル認証維持等の対策コストの増加
低温物流事業	共通	現行	異常気象全般	<ul style="list-style-type: none"> 冷蔵倉庫・物流センターの損壊 災害危険地域における人財確保難
		1.5°C	低炭素政策	<ul style="list-style-type: none"> 自然冷媒化投資の増加やEV車・低炭素自動車など新技術プラットフォーム乗り遅れによるチャンスロス

事業		機会	
食品事業	現行	気象パターンの変化	<ul style="list-style-type: none"> 冷凍食品や加工食品の需要増加
	1.5°C	サプライチェーン上の環境対策強化	<ul style="list-style-type: none"> SEDEX対応やグローバル認証の原材料を活かしたエシカル商品の需要増加 開発段階での環境配慮型商品の開発や技術開発による、サプライチェーンでのフードロス削減への需要増加
		環境意識の高まり	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能な原料の商品開発・需要拡大
低温物流事業	現行	異常気象全般	<ul style="list-style-type: none"> 災害対策、レジリエンス強化による顧客拡大による売上増加
	1.5°C	モーダルシフト	<ul style="list-style-type: none"> モーダルシフトによる輸送効率化による費用削減
		環境意識の高まり	<ul style="list-style-type: none"> 積極的な環境対策に関する情報開示企業への評価の高まりによる取引先の増加

(注) バイオサイエンス事業においては、気候変動の気象による影響を受けにくい事業特性であり、重要度の高い事項は現時点において該当しないと判断しました。

過去3年間の気候変動シナリオ分析は統合レポートで開示

2022年度気候変動シナリオ https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline-images/ir/integrated/pdf/p68_p71.pdf

2021年度気候変動シナリオ https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline-images/ir/integrated/pdf/p58_p61.pdf

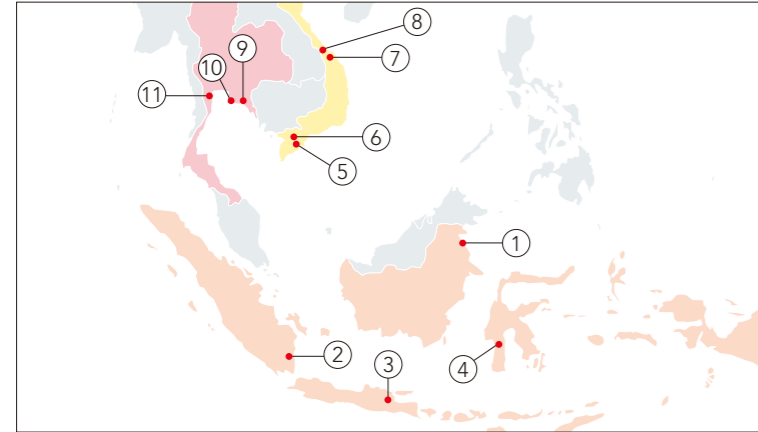
2020年度気候変動シナリオ https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline-images/ir/integrated/pdf/p21_p24.pdf

■「エビ」調達に関するリスクと機会分析

● 評価項目

ニチレイフレッシュが調達しているエビの上位3カ国(インドネシア・ベトナム・タイ)における主要産地(計11拠点)の生存率(Survival Rate)^{*}と成長エビの体長(=重量)を評価

● 対象となるエリア



● 測定条件

気候変動シナリオ RCP4.5 (2.0°C 強上昇)、RCP8.5 (4.0°C 上昇)
 最小空間解像度 海水温: 約50kmメッシュ (格子間隔約0.5度)
 気温: 約25kmメッシュ (格子間隔約0.25度)
 時間断面 基準年~2090年の1年毎
 使用データ 海水温: GBI (C3S提供・全球気候モデル)
 気温: NEX-GDDP (NASA提供・全球気候モデル)
 取り扱い品種: ブラックタイガー(①)、バナメイ(②~⑩)

● 評価結果(気候シナリオ RCP8.5)

	リスク	機会
物理変化による影響(現行シナリオ)	後期幼生体(稚エビ)は2020年対比で生存率最大3割程度低下	エビの体長は2020年対比で最大3割程度増加
移行シナリオにおける影響	炭素価格転嫁に伴う生産・調達コストの上昇	長期視点での消費者需要変化への対応、持続可能な認証原料の調達および生産者支援

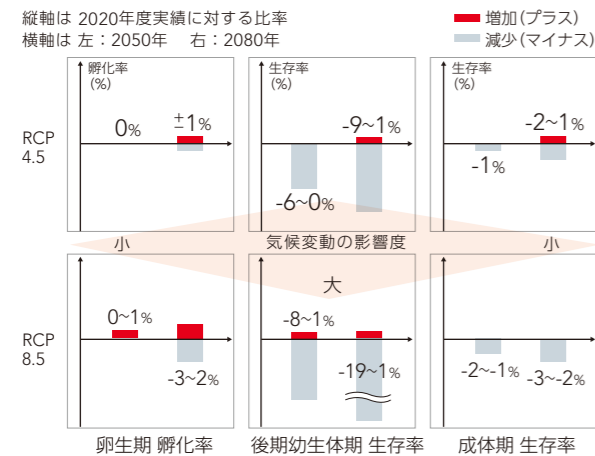
● 産地評価(気候シナリオ RCP8.5)

		成長エビの体長増大効果			
		特大	大	中	小
生存率低下影響	大		① インドネシア・タラカン ③ インドネシア・東ジャワ ④ インドネシア・南スラウェシ	⑪ タイ・サムットソクラーム県	⑨ タイ・チャンタプリー県
	中	② インドネシア・ランブン		⑥ ベトナム・カントー	⑤ ベトナム・ソクチャン ⑩ タイ・ラコーン県
	小	⑦ ベトナム・ダナン	⑧ ベトナム・フエ		

主要インドネシア4拠点では体長増大効果が他地域と比べ高い。後期幼生体期では生存率低下の影響が大きいものの、ハッチェリー(孵化場)での室内飼育期間であるため、空調制御などにより影響は限定的と考えられます。

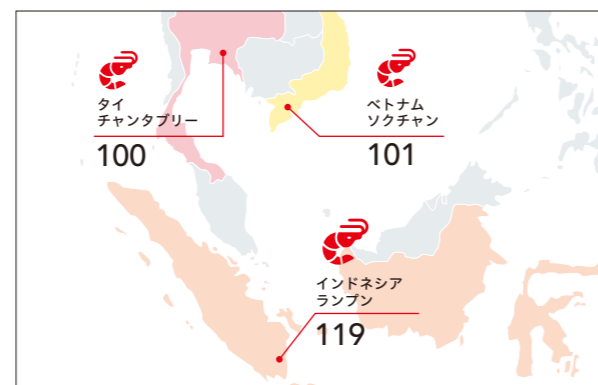
● エビの生育期間別の生存率結果

バナメイエビ生育ステージと気候変動による影響



● 成長エビの体長予測マップ

RCP8.5 (4.0°C 上昇) 時における2090年バナメイエビ体長予測(抜粋)
 (2020年度実績を100としたときの相対値)
 ※エリア間に差異はあるものの、体長は横ばい~増加する傾向



■ 財務的影響

エビ事業への財務影響はサプライヤーコスト負担に起因する買付けコストアップと、高価格帯サイズ商品の市場流通に起因する諸影響が想定されます。中長期的には高たんぱく質食品であるエビが安定的に流通できるという社会的価値の訴求効果が期待されます。

確認された事象	サプライヤーに与える想定財務影響	ニチレイが受ける想定財務影響	財務影響に対する対策①	財務影響に対する対策②
後期幼生体の生存率低下	最終的な生存率の低下 ・出荷コストアップ ・空調エネルギー使用量増によるコストアップ ↓ 利益率低下	買付けコストアップ ↓ 利益率現状維持 ~利益率やや低下	調達先の開拓(気温上昇影響の少ない調達先などの検討)	エビの生息場所となるマングローブ林の植樹および管理のさらなる徹底
成長エビの体長増加	飼育期間短縮 ・生育コストダウン ・高利益率商品の生産能力増大 ↓ 利益率上昇	買付けコスト影響 ↓ 利益率減少 ~利益率やや上昇	・低価格帯サイズ商品の相場先高を踏まえた対応 ・調味加工技術によるコストコントロール ・新規カテゴリー商品の創出(現在ないサイズの高価格帯商品の展開等)	・年間買付け費用の一部の生産者への資金協力(管理費用アップ分)

3 リスク管理

当社が事業活動を行ううえで気候変動を含むさまざまなリスクが事業経営へ及ぼす影響については、全体的視点から合理的かつ最適な部門・方法で管理し、代表取締役社長を委員長とする「グループリスクマネジメント委員会」で審議・検討しています。当社の事業経営に関わる重大なリスクへの対応について当委員会でマネジメントしてきましたが、ESGに関わるさまざまな社会課題への迅速かつ確かな対応が求められる中、気候変動を含むESGリスク・機会への対応に特化した審議を、別途2022年度に新設した「グループサステナビリティ委員会」にて行うこととしました。

グループサステナビリティ委員会では、ニチレイグループにとって重要なESG課題やリスクに関するテーマを各事業会社の経営企画部門・サステナビリティ部門とともに抽出し、最も重要なテーマが委員会にて審議されます。特に、気候変動シナリオにおけるリスクは全社重要リスクの一つとして位置づけており、シナリオ分析で得られた事業リスクと機会への対応は、当該委員会の中で審議・管理をしていきます。

4 指標と目標

ニチレイグループ重要事項(マテリアリティ)「持続可能な食の調達と循環型社会の実現」

グループ目標(KPI)	100%
水産事業における水産物の持続可能な水産物調達ガイドラインに準じた調達率	(2024年度目標、2030年度目標)
上記水産物調達率のうち、MSC・ASC認証品等のグローバル水産物認証品比率	32% (2024年度目標) 50% (2030年度目標)

多様な人財の確保と育成

▶ DE & I: 女性活躍

グループ目標 (KPI)	2022年度実績	2023年度計画	2024年度目標	2030年度目標
女性取締役・監査役比率 (HD [※])	13%	13%	20%以上	30%以上
女性管理職 (ライン長) 比率 (HD [※])	15%	18%	20%	30%

※HD:ニチレイ(持株会社)

ニチレイグループでは、持続可能な成長を実現するため、多様な人財を確保・育成するとともに、それぞれの力を最大限に発揮することができる包摂的な企業風土を醸成していきます。

ニチレイロジグループの取り組み

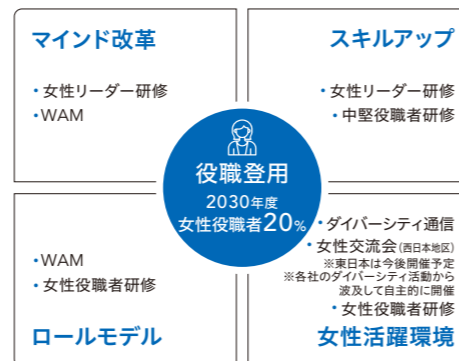
ニチレイロジグループでは、イノベーションの実現に向けDE&Iを最重視しています。DE&Iの推進に大きな影響をもたらすアンコンシャスバイアスについて、女性自らが「女性は家庭にいるもの」「性別により業務遂行能力に差がある」という捉え方をしている状況が見えてきました。物流業界は男性が多いという現状もありますが、ダイバーシティを推進するにあたり女性活躍も引き続き取り組む課題として、ダイバーシティ推進室を中心に施策を進めています。



ニチレイロジグループ本社
ダイバーシティ推進室のメンバー

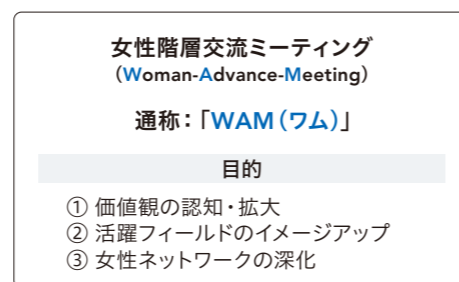
女性役職者研修 (2021年度～)

ニチレイロジグループで実施したアンケート結果から、役職登用後に男性は悩むことは少ないが、女性の過半数は何らかの迷いや悩みがあることがわかりました。役職登用により裁量が増えたという前向きな気持ちの女性は4分の1に満たない状況でした。そこで、役職登用された女性向けに、役職者についての考え方・働き方をインプットする研修を開始しました。この研修の重要な点は、上長に対しても職域拡大するための支援ができるようなマインドセットとなるカリキュラムを導入していることです。上長が研修受講者に伴走しながら研修を進めることで、「女性役職者を育てることができる部署長」の育成をあわせて実施しています。



女性階層交流ミーティング「WAM」(Woman-Advance-Meeting) (2022年度～)

ニチレイロジグループの特徴として、「物流センターで役職者として働く女性の姿」を見たことがない従業員が多く、役職者として働くキャリアを想像できないという実情があります。そこで、女性役職者としての働き方などを知るきっかけとして、また、拠点を越えたネットワークづくりの場として、2022年度よりWAMを運営しています。年4回の開催で1回当たり60分、役職者2名と一般社員3名の計5名で実施する取り組みです。交流を楽しみながら、キャリアを考える有意義な時間となっています。



ニチレイフーズの取り組み

ニチレイフーズでは2022年にダイバーシティ推進部が発足、「多様な人々が各自の得意技を発揮し、やりがいを感じながら働くことのできる環境の整備」を目標とし、さまざまな活動を行っています。

その中で女性活躍はD&I推進のための重要課題と位置づけており、キャリアを主体的に考えるための機会提供や女性社員同士のネットワークづくり、両立支援のための福利厚生拡充など、各自のライフステージや価値観に寄り添いながら、キャリアアップをかなえるための施策を展開しています。



ニチレイフーズ ダイバーシティ推進部
久保 久美子(左) 鶴谷 ゆりか(右)

女性のためのキャリアアップセミナー 研究開発部・商品開発部門編



女性経営者育成や職種特有のキャリアの悩み解決を目的として、2023年3月に開発部門に所属する管理職・マネジャー職の女性社員に向けたセミナーを開催しました。前半の講演会では商品開発のキャリアを持つ外部の女性役員を講師に招聘、後半はグループワークによる意見交換を実施しました。参加者からは「今後キャリアアップに挑戦することへのイメージが持てた」「女性目線ならではの悩み解決のヒントや前向きな考えが大変参考になった」という声が多く寄せられ、キャリア構築に対する不安の払拭や、成長マインドセットの形成につながりました。

女性社員プロジェクト「N-win」による取り組み

2021年に発足した「N-winプロジェクト」ではニチレイフーズで働く従業員の働きがい向上を目的とし、社員アンケートの実施や、アンケートから得られた現場の声に対する取り組みを行っています。2022年度は20代女性社員を対象に全4回の座談会を開催、69名が参加しました。

実施	全4回(11月～2月 各月1回)
参加者	全20代女性従業員 69名(対象77名) + 参加者上長
パネリスト	16名(4名×4回) 30代中心に各職種・エリアより



担当役員の声

ニチレイフーズ
常務執行役員
ダイバーシティ推進部長
片岡 恵美

加工食品事業を担うニチレイフーズでは、常に変化する社会やお客様の声に迅速、かつ柔軟にお応えすることが求められます。そのためには、女性ならではの視点や経験を活かし、製品やサービスの開発、マーケティングの際に新しいアイデアを導入していくことが必要だと考えています。ダイバーシティ推進部では、多様なロールモデルの提供とキャリア支援、両立支援やリーダーシップの開発を通じ、女性が生き生きと働ける職場風土の醸成に向けて今後も取り組んでいきます。

健康経営

<https://nichirei.disclosure.site/ja/themes/184>

ニチレイグループでは、2015年度より「『働きがいの向上』は従業員の健康がベースにある」という考え方のもと、従業員の健康の保持・増進を経営課題として位置づけ、ニチレイ健康推進センターが中心となり取り組みを推進しています。

ニチレイグループ健康宣言

「おいしい瞬間を届けたい」、
その想いを大切に、
ニチレイグループで働く一人ひとりの
健康づくりに取り組みます



ニチレイ健康推進センターの従業員

健康保持・増進による従業員のパフォーマンス向上

食と健康を支える企業として、自社の従業員が、年齢・性別にかかわらず常に心身ともに健康で生き生きと働いている状態を目指しています。アブゼンティイズム・プレゼンティイズムを低減させる取り組みとして、産業保健体制の整備、ヘルスリテラシー教育、治療と仕事の両立支援を進めています。その取り組みが評価され「健康経営銘柄2023」ならびに7年連続で「健康経営優良法人(ホワイト500)」に認定されました。

	2022年度実績	2024年度目標	2030年度目標
アブゼンティイズム ^{※1}	3.6日	2.6日	1.0日
プレゼンティイズム ^{※2}	79%	85%	90%

※1 心身の体調不良が原因により業務自体が行えない日数
※2 通常発揮できるパフォーマンスのレベルを100%とした場合の、現在のパフォーマンスレベル

フィジカル・事後措置

2018年度以降、従業員の健康診断受診率は100%を達成しています。また、現役死亡0を目指して事後措置の徹底に注力し、産業医判定に基づいて保健師がメールやオンラインツールなどを使った面談指導を実施しています。特に就業制限検討該当者へは、就業規則の改正を踏まえ、定期的な治療確認を必須とし、支援を強化しています。

定期健診 総合判定別割合(%) (法定外項目含む)

ニチレイグループ判定基準		2020年度	2021年度	2022年度
E	就業制限検討値	即受診	2.1	1.8
D	ハイリスク層	要受診	40.6	38.0
C	リスク層予備軍～中リスク層	経過観察	37.2	39.8
B	健康層～リスク層予備軍	有所見・問題なし	15.5	15.9
A	健康層	異常なし	4.6	4.4

2020年12月末 データ到着分 n=6010
2021年12月末 データ到着分 n=6123
2022年12月末 データ到着分 n=6339

ニチレイ基準 D判定以上の方への受診勧奨

E判定(就業制限検討値)の方への産業保健スタッフによる定期フォロー

産業医指示に基づく個別対応

メンタルヘルス

2023年度よりニチレイグループのメンタルヘルス教育をセミナーから研修に格上げし、対策を強化しています。ニチレイグループの高ストレス者率は高い状態が続いており、職場を取り巻く環境も変化する中、役職者がメンタルヘルス不調者に接する機会も多くなっています。そのため、職場の要となる役職者のメンタルヘルスに関するスキルを向上させていくとともに、負荷のかかりやすい自身のメンタルヘルスも大切にもらうため、2023年度よりラインケア研修を「COCOサボ育成制度」とし、役職者必須受講の研修としました。

■ ラインケア研修(COCOサボ育成制度)

任意受講制から必須受講制へ変更	「基本編(オンライン研修)」に加え、「実践編(リアル集合型研修)」の受講が必須	両研修を修了された方々を「COCOサボ」と認定	対象者は全役職者 約1600人。 4年間ですべての役職者が受講を完了
-----------------	---	-------------------------	--

治療と仕事の両立支援

ニチレイグループ従業員が、長期間にわたる治療を必要とする疾患に罹患した場合に、離職せず安心して治療と仕事を両立できる職場環境が整っていることを目指して、「両立相談」「教育啓発」「各社連携」の3本柱で施策を進めています。

「両立相談」では、年1回、保健師とつながりのある罹患の方々に声がけし、施策に対する意見要望をヒアリングしています。また、2023年5月から「みんなのつづやき部屋」という従業員の心の声を集めるウェブアンケートの運用を開始しました。

「教育啓発」では、2022年度、3回の講演会を開催しました。

2022年 7月	ヒューリック保険サービス(株) 石井健一氏	がんに関する知識とお金と仕事の話	20名参加
2022年10月	統括産業医 関川高志先生	がん治療の現状	24名参加
2023年 2月	よつばの会 原千晶氏	大切にしたい自分の体	46名参加

がんをはじめとした病気を自分事として捉え、正しく知り、よりよい職場環境について考える機会を提供しています。

2023年度は4回開催する予定です。

そのほかにも、社内掲示板などにより正しく、信頼できる情報発信を心がけています。

両立支援策取り組みの目的と意義

■ 取り組みの目的
長期治療が必要な疾患に罹患した従業員が、治療しながら仕事を継続できる環境を整えること。

■ 取り組み意義(メリット)

企業のメリット

- 継続的な人材確保
- 人材の定着、生産性の向上
- 会社に対するロイヤリティの高まり
- 多様な人材の活用
- 組織としての社会的責任の実現

従業員のメリット

- 安定収入
- 仕事が続けられる安心感
- 生きがい・モチベーション
- 孤独感や不安の軽減

■ 対象疾患
反復・継続して治療が必要となる、がん(放射線治療など)、脳卒中、心疾患、糖尿病(透析治療など)、肝炎、その他、難病など

みんなのつづやき部屋
～治療と仕事の両立支援～

「みんなのつづやき部屋」は、治療と仕事の両立について従業員の心の声を調べる場です。

海外勤務者の健康管理

国内勤務者と同様の健康管理支援が受けられるよう取り組みを強化しています。

■ 海外赴任者への保健師面談

海外勤務者の健康保持増進のため、Teamsを用いたオンラインによる保健師面談を実施しています。赴任前・帰任時面談に加え、2022年度より赴任中の面談(年1回)も開始し、不調者の早期発見・支援のほか、海外勤務ならではの健康課題の把握に努めています。2022年度は、ご本人からの健康相談の希望や上長からの依頼も含め、約100名の保健師面談を実施しました。



オンライン保健師面談の様子

働きがい

ニチレイグループでは、多様な人財や価値観、発想を受け入れ組織を活性化させることで、さらなる生産性の向上や活力ある職場づくりを目指しています。2017年度には「ニチレイグループ 働き方改革方針」を定め、事業会社ごとに同方針に基づく目標を設定し2021年度までの5年間にわたってさまざまな取り組みを進めました。「働きがいの向上」を推進する組織として、グループ人財委員会の下にグループダイバーシティ推進協議会とグループ健康推進連絡会を組織し、グループ全体の持続的な成長の実現に資する人財戦略を協議し、施策の意見交換、情報共有、進捗確認を行いました。

働き方改革の主な施策と活動実績(2018～2021年度)

方針	多様な働き方の実現		長時間労働の是正	公平な機会の提供		
目指す姿	働く場所や時間といった就業環境に自由度を持たせた制度を導入し、状況に合わせて選択できるようにする	出産や育児、介護、配偶者の転勤、健康不安・罹患など、従業員が置かれているさまざまな状況にかかわらず、キャリア分断が起らない仕組みを構築する	労使協働で働き方改革に取り組み、従業員一人ひとりが健康で働きがいを持ち、能力がより発揮できる適切な労働時間を実現する	公平に機会・教育の場を提供し、ニチレイグループの貴重な戦力となるよう支援する	「障がい者と健常者が分け隔てなく共存する社会(共生社会)の実現」という理念のもと、障がいのある方の働く場や機会を創出し、生き生きと働き、生活していくことを支援する	健康寿命が延びる中で、シニアならではの経験を活かし、一人ひとりの価値観、働き方に応じた活躍の場を創出する
重点施策	就業における選択肢の拡充	キャリア継続の仕組み	有給休暇取得の推進	女性活躍推進	ダイバーシティ&インクルージョン	障がい者が生き生きと働く場を提供

障がい者が生き生きと働く場を整備

ニチレイグループは積極的に障がい者雇用を進めています。当社グループの特例子会社である(株)ニチレイアウラでは、33名の障がいのあるスタッフが、本社やグループ会社の食品工場や物流センターの事務所内の清掃や緑地環境整備などをはじめ、幅広い業務に従事しています。これからも、障がい者の皆さんが働きやすい職場環境づくりに取り組んでいきます。

シニア雇用の創出

ニチレイグループでは、定年退職後の就業機会提供について2002年度から「シニアスタッフ制度」を設置し、定年退職後の就職機会の提供に取り組んでいます。60歳の定年を迎えた後、希望者を65歳まで雇用しています。現在200名を超えるシニアスタッフがその経験や知識を活かし、グループの発展に寄与しています。



小学校での食育活動

次世代育成ガイドブック

男女ともに子育て期のワーク・ライフ・バランスを実現することを目指し、ニチレイグループの出産・育児に関する休暇・休業の制度を中心にまとめたガイドブックです。仕事と育児の両立支援の流れをはじめ、出産前の準備、出産から復職までの各段階に必要な手続きなどを、女性従業員と男性従業員それぞれに分けて掲載しています。



次世代育成ガイドブック

ニチレイグループの育児休業取得推進の取り組み

2022年10月の育児・介護休業法改正に伴い、ニチレイグループでも育児休業規程を改正しました。ニチレイグループの育児休業制度は改正前も法定を上回って整備されていましたが、規程改正の結果、出生時育児休業の新設や1歳までの育児休業の分割取得などの制度がより充実し、育児休業の取得について選択肢が広がりました。

また、ニチレイグループでは労使で協議し、この機会に育児のための休暇・休業に関する目標値として「男性従業員の3日以上取得率100%」*を掲げ、男性が子育てに参画することを契機に女性の活躍の場を拡大し、その結果、男女ともに子育て期のワーク・ライフ・バランスの実現を目指していきます。

*女性従業員の育児休業取得率は100%であるため、男性従業員に関する目標値を設定しています。



育児休業を取得した方への質問

Q1. 業務内容を教えてください

A 新ライン・新製法商品の開発推進から国内生産拠点、製法・配合、設備投資まで、本社生産系部署および事業部と連携して商品開発を推進しています。

Q2. 育休を取得しようと思ったきっかけは?

A 今回は第三子の出産でした。長男が小学生、長女は保育園生で、これまでのように妻が子どもを連れて里帰り出産することができず、父として出産後のサポートが必要だったためです。

Q3. 取得期間は?

A 2022年3月から4月にかけての1ヵ月間です。

Q4. 上司・周囲の反応は?

A 上司も2人の子どもの母で、さらに、職場でも仕事と育児を両立している方が多いためか、賛同は得やすかったと感じています。業務の引き継ぎを依頼したメンバーには新たなポジションで責任感を持って業務を進めてもらい、個々人の成長につながる側面もあったのではないかと感じています。

Q5. 育休を取得して良かった点を教えてください

A 新生児が中心の生活は大変だろうと思っていましたが、妻や子どもたちと協力することで**育児が楽しく感じられました**。長男もちょうど春休みだったため、家族で一緒に過ごす時間も増えて良かったです。

ニチレイフーズ
商品開発部
葛西 俊之



ニチレイフーズ
商品開発部
白石 麻希子

上司の方への質問

Q1. 相談があったときどう思われましたか?

A 葛西さんは日頃から家事・育児フル参戦のパパなので、家庭に貢献できる非常に有意義な育児休業になるだろうなとすぐ思いました。また、部署の若手男性社員たちが、後に続きやすい**良いモデルケース**にしたいと思いました。

Q2. 不在中の業務はどう対応されましたか?

A 1ヵ月と短期なので不在のシミュレーションはしやすかったです。議論や判断が必要な打ち合わせは育休前に固めておき、不在中その検証を**若手社員が進められるような態勢**を取りました。

Q3. 部下が育休を取得して良かったと感じたことがあれば教えてください

A これまで葛西さんの後押しや指示を受けながら業務を遂行していた若手にとって、当然不安や迷いはあったと思いますが、自分でとことん考え、葛西さんの**代わりに責任者として会議で報告をするなど良い経験**もできたと思います。

Q4. ほかの上長の方へアドバイスがありましたら教えてください

A 「育休期間前後へ計画的な業務の振り分け」「不在中の役割分担」を、前もって本人と入念に打ち合わせ、**グループメンバーに共有・把握**してもらうことは効果的だと思います。また、不測の事態に備えて適宜カバーできる体制を整えておくことも重要だと感じます。

▶ 個人に即した学習機会

グループ目標 (KPI)	2022年度実績	2023年度計画	2024年度目標	2030年度目標
人財投資額	1.2倍	1.5倍	1.7倍	2.0倍

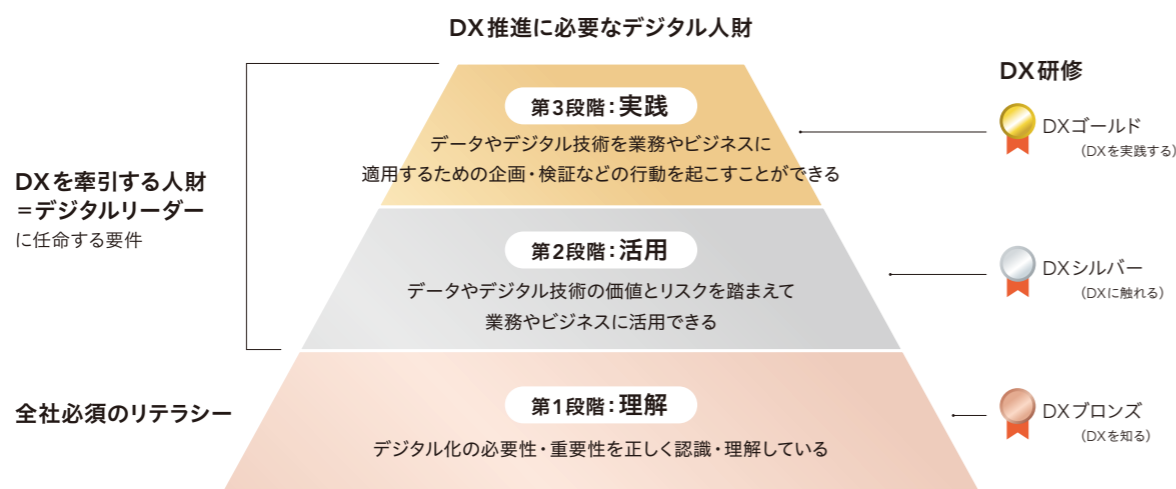
2018年度～2020年度平均の人財投資額に対する倍率

DX研修の実施

2022年度からの中期経営計画「Compass Rose 2024」では、特に重点的に取り組む人財育成施策として、データ・テクノロジー活用をニチレイグループ内で推進しており、個人に即した学習機会の充実を進めています。

データ・テクノロジー活用を推進するデジタルリーダーを本中期経営計画の最終年に国内主要会社の各部署に一人ずつ任命することを目指し、必須のデジタルリテラシーを身につける基礎編であるDXブロンズ、さらに上位のDXシルバー、DXゴールドと、段階を設けたプログラムを実施しています。このうち、DXブロンズについては国内主要会社の社員全員（約3,500人）を対象に2023年度末までに全員が受講完了予定です。DXシルバーからは個人レベルに沿った学習プログラムを提供していきます。

■ DX研修の展開



■ DX研修の3カ年教育時間(計画)

研修体系	研修コンテンツ	2022年度(実績)	2023年度(見込み)	2024年度(計画)	3カ年合計
DXゴールド	・ワークショップ ・独自研修	—	10人 [200時間]	140人 [2,800時間]	150人 [3,000時間]
DXシルバー	・eラーニング ・ワークショップ	約50人 [800時間]	450人 [7,500時間]	450人 [7,500時間]	950人 [15,800時間]
DXブロンズ	・eラーニング	約1,200人 [11,000時間]	2,600人 [24,700時間]	—	3,800人 [35,700時間]



DXブロンズはeラーニングのみでインプット中心の研修でしたが、DXシルバーではeラーニングでの知識習得に加えワークショップを取り入れています。

デジタルで変えよう!

業務をデジタル化するための
着眼点を養う

データで変えよう!

身の回りのデータを
活用できると知る

何から始めたらよいかを考え、DX活動に踏み出すきっかけをつくる

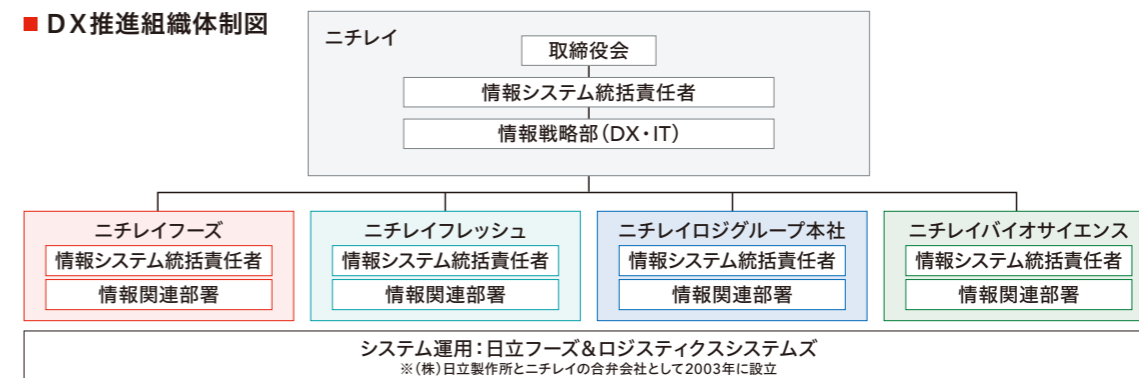
DX戦略

ニチレイグループは5つの重要事項(マテリアリティ)と紐づけたデータ・テクノロジーを活用したビジネス変革活動をDX(デジタル・トランスフォーメーション)として位置づけ2021年度より取り組みを進めています。

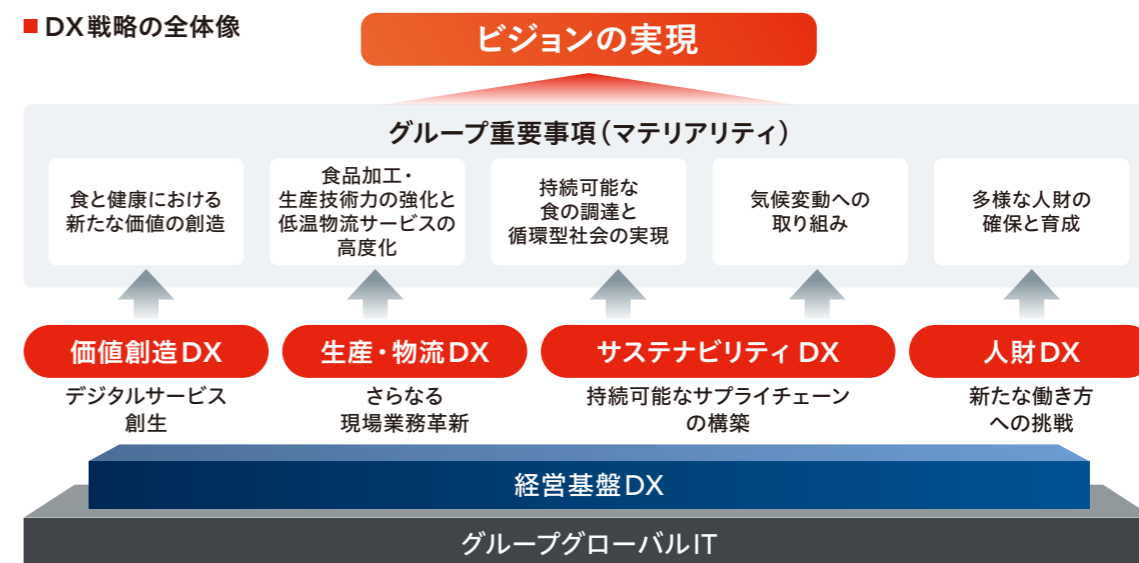
DX戦略

従業員一人ひとりがごく当たり前にデータ・テクノロジーを使いこなし、
地球と人々に新たな価値を提供し続けます

■ DX推進組織体制図



■ DX戦略の全体像



価値創造DX

データ・デジタル技術を活用し豊かな食生活と健康寿命の延伸に貢献する新規事業の創生および顧客体験価値の向上の提供を行い、業界を超えた取り組みにより、新たなエコシステム構築、収益化を目指します。

生産・物流DX

IoT・AI・ロボットなどを活用した自動化、工場での生産数量や冷蔵倉庫での入出庫・在庫数量の把握など工場と倉庫を連携させた全体最適化に取り組みます。また、工場・倉庫管理ノウハウを結集した最適な機器運用・保守の実現や複数拠点を俯瞰したコントロールに取り組みます。

サステナビリティDX

調達先などをはじめとしたサプライチェーン全体での関係者のサステナビリティ情報を収集・管理・分析し、持続可能なサプライチェーンの構築に取り組みます。

人財DX

人財活用においては、社内での“適所適材”を進めています。あわせて、外部人財との連携を促進することで、業務の効率化に取り組みます。

経営基盤DX

社内外のデータを収集・管理・分析し、価値ある情報に変換したうえでタイムリーに経営に提供し、スピーディーな意思決定を実現します。

ステークホルダーとの協創

ニチレイグループは、グローバルに展開する事業活動において、さまざまなステークホルダーとの対話が重要だと認識しています。ステークホルダーとのさまざまなコミュニケーション活動や情報開示を通じて当事業への理解を促進するとともに、当社へいただいたご期待やご意見を事業活動へ反映し、長期的な信頼関係を構築することで、企業価値の向上を目指します。

	お客様	株主・投資家	ビジネスパートナー	従業員	地域社会	業界団体・NGO・NPO ・イニシアチブ
関係	ニチレイグループの商品・サービスを利用してくださるお客様です。多様なお客様のニーズに応えながら新たな価値提供を行っていくことで、豊かな食生活と健康に貢献していきます。	ニチレイグループの財務資本の提供者です。対話と情報開示を通じて持続的な成長を支援いただきます。	ニチレイグループが原材料や商製品を調達する仕入先、製造を委託するOEM先、運送や荷役などの物流サービスを委託する協力会社などのお取引先様であるサプライヤーです。ともに価値を生み出す大切なパートナーであり、相互成長に向けた長期的な信頼関係を築きます。	ニチレイグループの従業員は、価値を創出し、安全で高品質な商品・サービスを生み出すかけがえのない存在です。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、エンゲージメントを高めます。	ニチレイグループは社会の一員として、ステークホルダーと広く対話し、ともに考え、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。事業を通じた雇用を地域に創出するとともに、地域社会や環境に配慮し、共生を図ります。	ニチレイグループは業界団体の協議会などへ積極的に参加することにより、他社との協働で課題解決に取り組めます。また、国内外のさまざまなNGO・NPOなどとの連携により、社会課題の解決に取り組めます。
期待・関心	<ul style="list-style-type: none"> 新たな価値の創造 安全で高品質な商品とサービスの提供 (注) 詳細は(P.84-85) 豊かな食生活と健康の実現 適切な情報提供 サステナビリティへの取り組み 	<ul style="list-style-type: none"> 企業価値の向上 適正な利益還元 適時適切な情報開示 ESGへの取り組み 	<ul style="list-style-type: none"> 公平、公正、誠実な取引 品質向上への取り組み 長期の建設的な関係構築、共存共栄を前提とした相互発展 サプライチェーン全体での持続可能な調達の実現 (注) 詳細は(P.60) 	<ul style="list-style-type: none"> 労働安全衛生 (注) 詳細は(P.86-87) 健康経営 働きがいの向上 能力開発と能力発揮の機会 DE&I 多様性の尊重 	<ul style="list-style-type: none"> 地域社会との共生 (注) 詳細は(P.88) 地域環境の保全 地域教育活動 雇用創出、地域の発展への貢献 環境や騒音への配慮、安全な操業 	<ul style="list-style-type: none"> 人権 (注) 詳細は(P.89) 気候変動 地球環境の保全 フードロス 持続可能な調達 協働による業界の課題解決
コミュニケーションチャンネル	<ul style="list-style-type: none"> 日々の営業・事業活動 お客様相談センター お客様満足度(CS)調査 ウェブサイト ソーシャルメディア 	<ul style="list-style-type: none"> 株主総会 決算説明会 事業説明会・施設見学会 国内外投資家との個別面談 IRサイト、ESGサイト 統合レポート 株主通信 	<ul style="list-style-type: none"> 日々の調達・事業活動 ビジネスパートナーを招待しての会合やセミナーの開催 サプライヤー行動規範・ガイドライン、ESGアンケートの実施 コミュニケーションを通じた品質向上の取り組み 	<ul style="list-style-type: none"> 内部通報窓口の設置 EAP心の相談窓口の設置 労使協議会 安全衛生委員会 経営層と従業員との座談会 広報誌 イントラネット 社員表彰制度 従業員エンゲージメントサーベイ 従業員ストレスチェック 	<ul style="list-style-type: none"> 社会貢献活動 地域行事への参加 ボランティア活動 食育活動 食品工場や物流倉庫の見学会 スポーツイベントの開催 ウェブサイト 	<ul style="list-style-type: none"> TCFDコンソーシアム (一社)日本冷凍食品協会 (一社)日本冷蔵倉庫協会 (一社)大日本水産会 WWF(世界自然保護基金) RSPO(持続可能なパーム油) (認定NPO)経済人コー円卓会議日本委員会 ザ・コンシューマー・グッズ・フォーラム 国連グローバル・コンパクト
アウトカム	イノベーションの推進によるお客様の課題解決	長期的な企業価値の向上	パートナーとの相互成長 持続可能な食の調達 循環型社会の実現 気候変動への取り組み	多様な人財の活躍	地域社会との共生 持続可能な食の調達 循環型社会の実現 気候変動への取り組み	協働による社会課題の解決
関連する諸資本	社会・関係資本	財務資本	社会・関係資本 自然資本	知的資本 人的資本	社会・関係資本 自然資本	社会・関係資本
関連するマテリアリティ	<ol style="list-style-type: none"> 食と健康における新たな価値の創造 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 	<ol style="list-style-type: none"> 食と健康における新たな価値の創造 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 持続可能な食の調達と循環型社会の実現 気候変動への取り組み 多様な人財の確保と育成 	<ol style="list-style-type: none"> 食と健康における新たな価値の創造 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 持続可能な食の調達と循環型社会の実現 気候変動への取り組み 	<ol style="list-style-type: none"> 5 多様な人財の確保と育成 	<ol style="list-style-type: none"> 3 持続可能な食の調達と循環型社会の実現 4 気候変動への取り組み 5 多様な人財の確保と育成 	<ol style="list-style-type: none"> 3 持続可能な食の調達と循環型社会の実現 4 気候変動への取り組み



ニチレイグループ品質保証に関する基本方針

ニチレイグループが提供する食品に関する商品・サービスの品質および安全性を確保することで、生活者の健康被害を防止し、ニチレイグループ全体の品質管理・品質保証水準および顧客満足維持・向上を図ることを目的として、品質保証に関する基本方針を定めています。

品質保証に関する基本方針

- (1) 食品関連法令などにより要求される事項を遵守すること。
- (2) 業界団体の示す規格・基準を遵守すること。
- (3) 食品の安全・安心に対する生活者・顧客の要求事項を確実に把握し、グループ全体の品質管理・品質保証力を継続的に高めること。
- (4) 生活者の健康被害を防止するために、食品安全 (Food Safety)、危機管理 (Food Crisis Management) のみならず食品防御 (Food Defense)、食品偽装 (Food Fraud) 予防の考え方を取り入れること。

また、これらの取り組みが確実に実施されているかについては、品質マネジメントシステム (QMS) や食品安全マネジメントシステム (FSMS) に基づく組織内の内部監査や事業会社が行う工場監査、および自主モニタリング検査の結果 (主に当社食品安全センターで実施) を活用し、不備があれば改善を促すことによりPDCAサイクルを回転させ、さらなるレベルアップを目指して取り組んでいます。

■ グループ会社の年間工場監査件数 (国内、海外) (2018～2022年度)

工場監査は、各事業会社が行う商品特性や国際規格の認証取得の有無、取り扱い数量などをもとにリスクの大小を合理的・客観的に評価して年間計画を作成し、その計画に従い実施しており、指摘事項などは工場の改善活動や全社的なルールの見直しにも反映しています。

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
工場監査件数 (国内、海外)	104	72	50	62	87
グループ年間実施率 (対計画)	99%	85%	48%	60%	84%

なお、2020年度以降は新型コロナウイルス感染症の世界的流行による行動制限のため、実地での工場監査の実施件数は少なくなっていますが、リモート監査の拡充、駐在員を活用したハイブリッド監査の導入、リスクの程度による実地監査とリモート監査の使い分けを有効に行うことにより、安全確保に努めています。

■ 自主モニタリング検査の実施検査数 (2018～2022年度)

食品安全センターでは当社グループが取り扱う商品の安全性や適法性を確認するため、取り扱い商品の特性やリスクの大小に応じて検査項目、頻度について年間計画を定め、各種検査を実施しています (一部はほかの検査機関も活用)。なお、基準に適合している場合であっても検査結果にいつもと異なる兆候や傾向があれば、工場に注意喚起を行い、改善活動に役立てています。

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
微生物	679	584	625	637	616
残留農薬・動物用医薬品	609	486	485	492	534
その他 (放射線、臭気、海外販売など)	202	193	151	144	140

国際規格の積極的導入による品質管理体制の構築

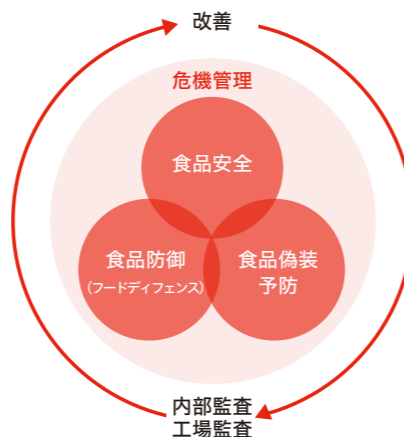
ニチレイグループでは、さまざまな特性を持った商品・サービスを取り扱っています。グループ各社ではその特性に合った社内ルールの運用だけでなく品質管理、食品安全などのマネジメントシステムの国際規格の認証取得を積極的に進め、品質保証体制の強化を図るとともに、安全な商品とサービスの提供に取り組んでいます。

■ 2022年度のグループ各社の認証取得状況 ()は認証取得率^{※1}

対象事業所 ^{※1}	品質マネジメントシステム (ISO9001)	食品安全マネジメントシステム (FSSC22000 ^{※2} 、ISO 22000 ^{※3} 、SQF 認証 ^{※4})	医療機器-品質マネジメントシステム (ISO13485 ^{※5})
ニチレイフーズ	21 (2 ^{※6} (10%))	21 (100%)	—
ニチレイフレッシュ	9 (5 ^{※6} (56%))	8 ^{※7} (100%)	—
ニチレイロジグループ	119 (85 (71%))	2 ^{※8} (100%)	—
ニチレイバイオサイエンス	3 (0 (0%))	—	3 (100%)

※1 認証取得率: 取得事業所数/国内・海外の連結対象子会社の事業所数 (食品工場、物流センターなど)。 ※2 ISO22000を基盤にFSSC22000財団 (オランダ) によって開発。
 ※3 ISO9001を基盤に国際標準化機構が規定。 ※4 アメリカFMI (アメリカ) がHACCP手法とGMPをベースに構築。 ※5 ISO9001の一部の要求事項を省略し、医療機器に関する固有の要求事項を付加。 ※6 食品安全マネジメントシステム (FSSC22000)へ移行中。 ※7 ニチレイフレッシュファームは対象外。 ※8 プロセスセンターのみを対象。

品質保証の考え方と改善サイクル



食品安全文化の定着への取り組み

近年、欧米諸国では食品安全に影響を及ぼす「人の行動」や「組織文化」に着目する「Food Safety Culture」 (= 食品安全文化)^{※9}の考え方が広く導入されており、FSSC22000などの食品安全マネジメントシステムの要求事項としても追加が進められています。

当社では従来、企業経営理念の中で「お客様第一、安全第一、品質第一を貫く」を掲げ、お客様との長期的な信頼の構築に努めていますが、これをより強固にするため、2022年度は社内規程の中に食品安全文化の考え方を取り入れたほか、グループ会社の品質保証担当者約60人を対象に外部講師による研修会を開催しました。

グループ全体の食品安全文化の定着には継続的な従業員の教育、コミュニケーションの推進が不可欠ですので、今後とも「品質のニチレイ」の継承を目指し、取り組みを継続していきます。

※9 2020年にはCODEX委員会の「食品衛生の一般原則」にも採択

フードディフェンスの取り組み

ニチレイグループでは、食品への「意図的混入」などを防止するためには、事業所と従業員の信頼関係を高め、事故が起これにくい職場をつくるのが最も重要だと考えています。また、ソフト面およびハード面での防御策や、事故が発生した際の検証手段を備えるなど、商品形態などに応じた食品防御 (フードディフェンス) の仕組みを構築しています。

このような考えのもと、事業会社ごとに商品形態などに応じた食品防御の仕組みを構築し、工場内のセルフチェックや工場監査により安全を確認するとともに、従業員の面談などに基づいた職場環境改善にも積極的に取り組んでいます。

■ ニチレイフーズのフードディフェンス4原則


第1原則 “信頼関係”をつくる 公平かつ公正な組織風土を構築	第2原則 “不審者”を入れない 部外者・不審者の侵入禁止
第3原則 “攻撃”させない 不審行動の抑止	第4原則 “証明”できる 行動履歴

トレーサビリティの構築

ニチレイグループでは、常に安全・安心で高品質な食品を提供するため、原材料から製品まで徹底した品質管理と検査を実施するとともに、それぞれの商品特性に合ったトレーサビリティシステムを構築しています。例えば、冷凍野菜では、以下のような管理を行うことにより、万が一、問題が発生した場合でも、製品のコード記号から、工場が保管している管理記録の追跡調査を行い、原因の究明、問題の拡散防止・未然防止を図ることができます。

原料運搬時	農場管理者 (フィールドマン) が原料の数量、汚染防止の処置状況、トラック発車時刻などを確認し、送り状を作成。
工場搬入時	原料受入担当者が送り状と照合したうえで、トラック番号ごとに原料を標識で管理。
加工時	ラインの各工程でトレースコード標識を設置。工場に到着した順に原料を加工 (産地が違う原料は区分)。

■ 冷凍枝豆の場合のトレーサビリティ (イメージ図)



2023. 10. 23 / EB
賞味期限 工場コード

13B 03 1 F 401
2月13日入荷 トラック番号 生産ライン番号 農場コード

トレーサコードでわかること

トレーサコードにより栽培農地まで追跡することができます。ニチレイフーズの冷凍枝豆は、栽培管理・生産管理の追跡のためにトレーサコードを印字しています。このトレーサコードがわかれば、畑での栽培管理状況から工場での生産状況までの履歴を追跡することができます。トレーサコードを有効に機能させるために、ニチレイフーズでは現地生産者と相談しながら継続的な改善を行い、お客様のさまざまなご要望にお応えできるように、進化し続けています。

この列の表示で、以下を追跡することができます。

- 収穫された農場
- 収穫品の搬送に使ったトラック
- 生産工場への入荷日
- 生産ライン番号

この列の表示で、以下を追跡することができます。

- 最終製品の包装年月日
- 包装工場

従業員

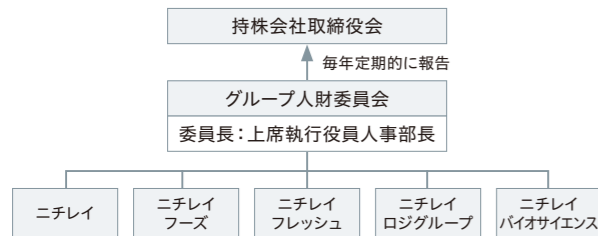
労働安全衛生

ニチレイグループでは、「働きがいのベースには心身の健康がある」という考えのもと、各職場で安全管理体制の強化を継続的に行い、役員・従業員一丸となって働きがいのある職場づくりに取り組んでいます。また、ニチレイグループのサプライヤーであるお取引先様にも、本方針に従い、労働安全衛生に関する各種対策の実施と継続的な取り組みをお願いしていきます。

■ 労働安全衛生方針 https://www.nichirei.co.jp/sustainability/policy/occupational_safety.html

■ マネジメント体制

労働安全衛生の取り組みを含むグループ人財委員会の内容は、取締役会へ定期的に報告を実施しています。



■ 主な取り組み

当社では、労働安全衛生法に基づいて安全衛生委員会を設置し、労働災害の防止や従業員の健康管理を目的とした安全衛生管理に努めています。本社・各支社においては、長時間労働および労働時間の管理や、職場の巡回を毎月1回実施しています。また、食品工場や冷蔵倉庫においては労災事故防止を主な課題として、各職場の状況に応じて職場環境の改善活動を毎月1回実施しています。

食品工場の安全活動

ニチレイフーズは、食品工場における安全活動の重点施策として「安全パトロール」「ヒヤリハット活動」「安全ルールを守る」の3点を「安全活動の3本柱」として掲げています。「安全パトロール」(月1回実施)においては、パトロール項目を工場ごとにカスタマイズし、現場の声をもとに、実効性の高い取り組みとしています。管理者が手薄となる早朝・深夜を中心にパトロールを実施し、従業員から問題点や意見を吸い上げています。また、「ヒヤリハット活動」(随時実施)においては、啓発活動を図るとともに、従業員からあがってきたヒヤリハット報告を確実に防止策へとつなげる仕組みづくりに鋭意取り組んでいます。

外国人技能実習生とのコミュニケーションを通じた労働安全衛生への取り組み

ニチレイグループでは、国内食品工場で実習している外国人技能実習生に向け、事前に労働安全衛生などの研修を実施しています。不慣れな日本での生活や日本語上達に向けてのサポートも含め、労働災害の防止や健康管理を目的とした安全衛生管理への理解促進に努めています。



ベトナム語のポスター

事故ゼロの実現を目指す安全品質研修センター

ニチレイロジグループの安全品質研修センターは、「安全・品質・環境」を最優先の課題とし、現場作業における人身事故の撲滅と商品事故ゼロの達成を目指して開設されました。受講者が主体的に参加できる対話型の安全教育を通じて、現場における安全行動を体現できるようにしています。現場でのオペレーションにおける安全と品質のさらなる向上を目的とし、2021年に東京研修センター、2022年には名古屋研修センターをリニューアルしました。現地の業務特性に合わせ、座学研修とVR(仮想現実)などのデジタル技術を活用した実技研修を実施しています。



VR講習風景

名古屋ニチレイサービス制作の研修テキスト

労働組合との労使協議会の実施

ニチレイグループでは、年1回、労働協約によりグループ全体で開催する労使協議会「中央協議会」を設置しています。グループの事業発展、業務運営の向上、組合員の福祉増進などについて、経営層の委員13名、組合員側委員13名が率直な意見交換を行っています(新型コロナウイルス感染症のため、2022年度は規模を縮小して開催しました)。



ニチレイ労働組合機関紙「99」

従業員と経営層との対話

ニチレイフーズとニチレイフレッシュでは、ミッション・ビジョンの浸透と風通しのよい職場づくりや現場の声を大切にしたいとの思いから、2011年より毎年、経営層と従業員との対話の会を開催しています。経営層の想いを従業員に直接伝え、従業員は普段思っていることや考えを経営層に話す機会になっています。



ニチレイフーズ 従業員と経営層の対話「あぐら」



ニチレイフレッシュ 従業員と経営層の対話「OPEN DOOR」

ニチレイロジグループ「選ばれつづける仕事賞」

ニチレイロジグループでは、食品物流業界において、常にお客様から選ばれ続ける事業者でありたいという思いから、「お客様の利用体験価値向上」や「働きがいのある職場づくり」などに貢献した従業員や派遣社員、パート、業務委託先企業の従業員の方を称える「選ばれつづける仕事賞」を2007年度に導入しました。2023年5月の第17回目(2022年度)の表彰式では、国内外で28件の個人・チームが受賞しました。

「選ばれつづける仕事賞(2022年度)」の表彰式 <https://nichirei-logi.co.jp/news/2023/20230518.html>



SCG Nichirei Logistics Co., Ltd. エンジニアリングチーム



(株)ニチレイ・ロジスティクス関西 ロジ関西 ロジシティ

地域社会

一般財団法人ニチレイ MIRAlterrace 財団の設立  ニチレイ MIRAlterrace 財団 <https://nichireimiraalterrace.or.jp>

2022年8月、「食」と「健康」に関連する社会課題の解決に長期的な視点で取り組むことを目的として「一般財団法人ニチレイ MIRAlterrace 財団」を設立しました。

本財団では、子ども食堂をはじめ、社会福祉に取り組まれている団体に対する助成金の給付を中心とした支援を行っています。豊かな食生活と健康増進を実現し、一人でも多くの方に心の満足を届けられるよう貢献していきます。

フードロス削減の活動

■ フードバンク

ニチレイフーズ・ニチレイロジグループでは2006年から17年間にわたり、セカンドハーベスト・ジャパン（認定NPO法人）の活動を支援しています。年間約2千ケースの冷凍食品を児童養護・母子支援・障がい者支援などの福祉施設に提供しています。

また、商品提供だけではなく、安心して冷凍食品を食べていただくため、冷凍食品の物流サポートも行っています。



■ こども食堂

ニチレイフーズでは、2021年より、全国の子ども食堂を支援している「認定NPO法人全国こども食堂支援センター・むすびえ」のご協力をいただき、こども食堂への支援を始めました。

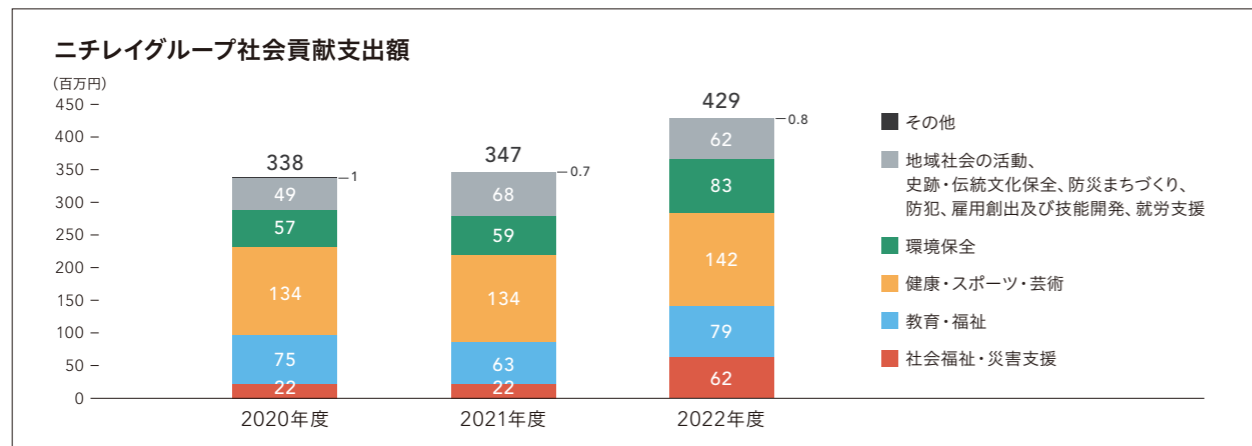


「お魚を殖やす植樹運動」に参加

ニチレイフレッシュは、2013年より北海道雄武漁協が主体となって活動する「お魚を殖やす植樹運動」に参加しています。

この活動は、北海道幌内でサケ・マス孵化場の脇を流れる幌内川の周辺環境を豊かにすることでサケ・マスの回帰率の向上や海の環境回復により他の魚種も増やすことを目的として毎年開催されています。

28回目を迎えた2023年は、ニチレイフレッシュの従業員や地域の方々を含め約100名が参加しました。ミズナラの木を中心に700本の植樹を行い、植樹本数は累計25,200本に達しました。



業界団体・NGO・NPO・イニシアチブ

人権尊重への取り組み  ニチレイグループ人権方針 <https://www.nichirei.co.jp/corpo/management/humanrightspolicy.html>

ニチレイグループでは、研究開発、調達から、商品・サービスの提供に至るまでの事業活動が、潜在的あるいは実際に人権への影響を及ぼす可能性があることを理解し、「ビジネスと人権に関する国連指導原則」に従って、ニチレイグループの事業活動に関係する人権への負の影響を特定、予防、軽減するためにデューデリジェンスを実施しています。

■ 外国人技能実習生・特定技能への人権デューデリジェンス

2022年10月から11月の2ヵ月間にわたり、NPO法人経済人コー円卓会議日本委員会のサポートをいただきながら、ニチレイグループで働いている外国人技能実習生と外国籍の特定技能の方が、心身ともに健やかに安全で充実した日々を過ごすことができているかを確認するため、ダッカ原則[※]に沿って実態調査を行いました。

※ 責任ある移住労働者の募集および雇用のための原則

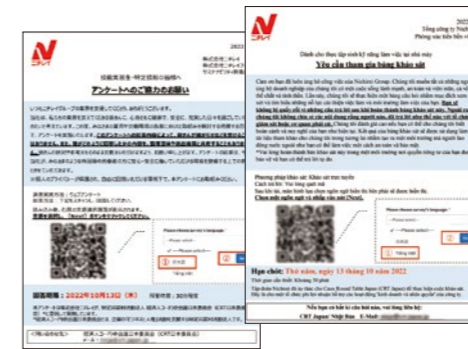
対象者	ニチレイグループで働く外国人技能実習生、特定技能
調査期間	2022年10-11月
実施方法	①ウェブアンケート ・対象：対象者が在籍する全食品工場 ・日本語以外の母国語（ベトナム語、中国語、インドネシア語）での回答が可能 ②インタビュー ・対象：一部の食品工場 ・インタビュアー：CRT日本委員会 石田氏

調査結果と課題点について



特定非営利活動法人経済人コー円卓会議（CRT）日本委員会事務局長 石田 寛


CRT日本委員会では、人権尊重の取り組み（人権デューデリジェンス）として、外国人労働者を対象に、ダッカ原則に基づいたアンケート調査やインタビューを第三者機関の立場で実施しました。その結果、継続してニチレイの一員として働き続けたいとするコメントが多々あり、深刻な人権侵害は見受けられませんが、ダッカ原則1の「採用時の支払有無」に関しては、個人差があるものの、かなりの金額に達していることが判明しました。ニチレイグループとしてはさらなる外国人労働者との信頼基盤を確立していくためにも、外国人労働者が採用時に支払った金額の実態を把握し、経営層を巻き込んだ形で具体的な施策が講じられることを期待します。



ウェブアンケートへの回答協力依頼文書（日本語・ベトナム語）



食品工場でのインタビュー

■ Sedexに加入する食品・飲料業界10社によるワーキングチーム結成 サプライチェーンにおける人権デューデリジェンスの推進を目指して始動  https://www.nichireifoods.co.jp/news/2022/info_id14398

ニチレイフーズを含む食品・飲料業界10社は、加入する「Supplier Ethical Data Exchange（以下、Sedex）」において「食品&飲料業界のバイヤー会員Sedexワーキングチーム」を結成しました。食品&飲料業界内でのSedexの共通活用推進と標準化の働きかけ、およびサプライヤー企業に対するSedex合同説明会の実施（2023年1、2月実施）、商社機能を有する企業への説明会実施（2023年7月実施）など、加入促進の働きかけなどを行っていきます。

（注）ニチレイフーズは、グローバルサプライチェーンにおけるエシカルかつ責任あるビジネス慣行の実現を目的に活動する非営利団体Sedexに2019年7月から加入しています。2021年度に国内のすべての自営投資工場がSedex「SMETA監査」を受審しています。

ニチレイフーズ

地域社会の発展に貢献し、クリーンラベル需要を捉えて成長する

ニチレイのアセロラ事業

社会課題 クリーンラベル原材料の供給

2021年に世界市場で新たに発売されたクリーンラベル^{※1}訴求商品の数は、生活者の食の安全・安心意識の高まりを背景に、2017年比116%と増加しました。今後もこのトレンドは継続が見込まれ、クリーンラベル原料市場の安定的な成長が予測されます。このようなトレンドを受け、天然ビタミンCを多く含むアセロラパウダーを、食品の品質維持などに使用するニーズが拡大しています。

※1 クリーンラベルとは「わかりやすい表示やシンプルな原材料でつくる」という欧米を中心に確立された食の新しい潮流のこと。代表的な考え方として、無添加、ナチュラル、オーガニック、NON-GMOなどがある。

解決に向けた取り組み

社会的価値と経済的価値を両立するニアグロの取り組み

アセロラ事業のパイオニア

1987年にアセロラドリンクを発売するなど、いち早くアセロラを日本に紹介したニチレイ。1990年にはアセロラ原料ビジネスを本格スタートさせ、1991年ブラジルに子会社の Nichirei do Brasil Agricola Ltda. (以下、ニアグロ)を設立しました。農園や果汁加工施設の運営に直接携わり、欧米にもアセロラ果汁製品の販売を展開しました。また、ニアグロでは契約農家に苗木を無料で配布し、社員が直接栽培指導を行うことにより、トレーサビリティが担保された高品質な果実の安定的栽培・収穫が可能になっています。全量買い取りすることで、契約農家の安定収入につながり、栽培スキルの向上も図られています。この取り組みによって、ニチレイフーズは世界中のお客様に高品質な商品を安定的に供給しています。

サステナビリティの取り組み

ニアグロでは、環境に配慮したアセロラ事業を営むとともに、雇用の創出や地域への貢献を通じ、地域社会の発展に貢献しています。

1. 契約農家との信頼関係の構築

- ・苗木の無償提供、栽培指導による就農支援
- ・契約栽培での買付による安定収入
- ・定期的な講習会の開催による継続的な技術支援



2. 地域への貢献

- ・貧困家庭向け児童施設への支援 (アセロラジュースの提供、学校備品の修理など)
- ・学生のインターンシップなどによる雇用の創出
- ・従業員、契約農家に対する歯科検診の提供



3. 環境への配慮

- ・水使用量削減 (効率のよい灌漑の技術指導)
- ・環境に配慮した工場排水 (微生物利用による水処理)
- ・果汁製造時の残渣の有効活用 (家畜の飼料、「アセロラ真鯛」、アセロラ種子エキス)
- ・工場屋根への太陽光パネルの設置



外部機関によるサステナビリティ評価

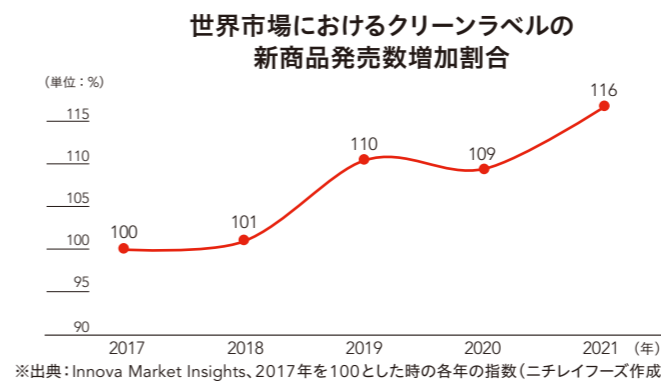
ニアグロは、2023年のエコバディス社によるサステナビリティ調査^{※2}において、評価対象企業全体の上位1%水準相当である最高位の「プラチナ」評価を初めて獲得しました。ニアグロは、同社サステナビリティ調査の4つの観点「環境」「労働と人権」「倫理」「持続可能な資材調達」についての各種取り組みを継続してきました。2023年の評価では、「労働と人権」に対する継続的な取り組みが特に評価されました。



従業員への労働人権研修の様子

エコバディス社 サステナビリティ調査の評価	2016年~2020年 「シルバー」評価	2021年・2022年 「ゴールド」評価	2023年 「プラチナ」評価
--------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------

※2 エコバディス社は世界175カ国、200業種、100,000以上の団体・企業 (2023年6月時点) を評価する、サステナビリティ・サプライチェーン評価の世界的機関



ニチレイフーズグループだからできる理由

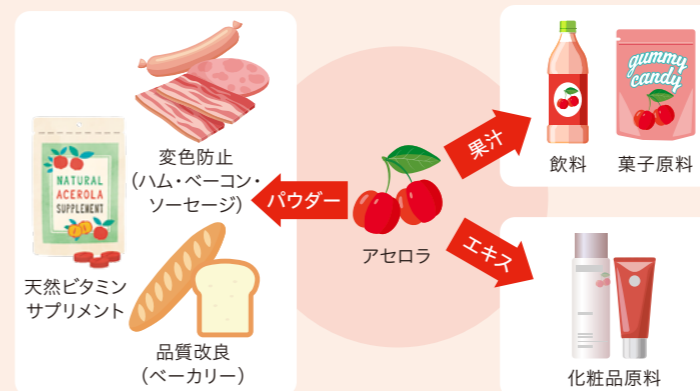
アセロラ事業開始から約40年間のノウハウ	2大産地 (ブラジル、ベトナム) で100%子会社を保有し、取り扱い量世界No.1	ビタミンCの規格化	品質の優位性	原料全量のトレーサビリティを担保
----------------------	---	-----------	--------	------------------

果汁用途だけでなく、天然ビタミンCの多様な価値を提供

■ クリーンラベル原料としてのアセロラ

アセロラはブラジルやベトナムなどが主な生産地で、南国の強い日差しに負けないよう、レモン果汁の約34倍という大量の天然ビタミンCを生成します。ただし、アセロラは果実が赤く熟すにつれ天然ビタミンCが減少する特性があるため、より多量に天然ビタミンCを含む「早摘み果実」のうちに収穫してアセロラパウダーへ加工します。現状、天然ビタミンCを豊富に含む食材で、かつ、産業レベルで生産可能な食材はアセロラ以外にはなく、欧州や北米を中心にサプリメントや、製パンや畜肉加工品など、「クリーンラベル原料」として幅広く活用されています。

今後もクリーンラベル原料市場の拡大に伴い、アセロラパウダー需要の高まりが期待されます。



■ アセロラパウダーの生産ラインを新設

クリーンラベル原料として注目の高まるアセロラパウダーの需要に応えるため、ニアグロでは生産ラインを新設し、2023年6月にアセロラパウダーの生産を開始しました。ニアグロでは、契約農家から買い取りするアセロラ原料のみを取り扱っているため、パウダー原料全量のフルトレースを通じトレーサビリティを担保することが可能です。従来の「アセロラ果汁」に加えて「アセロラパウダー」を新たな事業の柱へと育成していきます。



ニアグロの新工場



アセロラパウダー

- ・クリーンラベル原材料の供給
- ・地域経済、地域社会発展への貢献
- ・環境に配慮した持続可能な事業の実現

社会的価値

経済的価値

- ・クリーンラベル原料のニーズ拡大を捉えたアセロラパウダー事業の拡大、利益創出
- ・果汁製造時の残渣を有効活用

ニチレイロジグループ

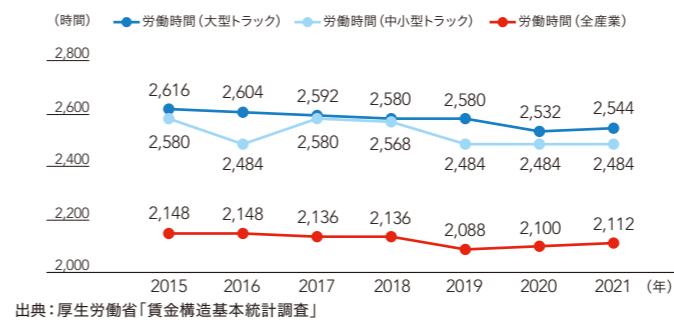
次世代輸配送システム「SULS (サルス)」

社会課題 「物流の2024年問題」

—トラックドライバーの不足と長時間労働問題

自動車運転に代表される「トラックドライバーの業務」は長距離輸配送に加え、物流拠点での手待ち時間、運転以外の付帯作業も実質的に請け負う商慣行などにより、長時間労働が常態化していました。「物流の2024年問題」とは、このような労働環境の適正化を目的に、働き方改革関連法に基づき、2024年4月1日以降、「自動車運転の業務」の時間外労働時間の上限が、年間960時間に制限されることで、荷主業界・物流業界が対応を迫られる諸課題の総称です。

トラックドライバーの年間労働時間の推移



解決に向けた取り組み

「SULS」により新たな低温物流の輸配送基盤を構築

国内No.1の食品低温物流ネットワーク

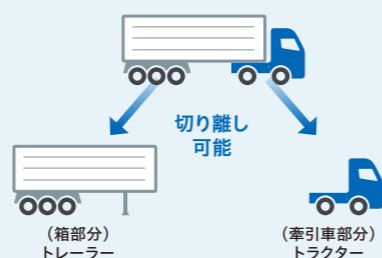
「SULS」の名称は、「S & U Logistics System」の頭文字からとっており、「S」には「3つのS」、Speedy (よりスピーディーに)、Sustainable (持続可能な)、Solution (課題を解決する)、そして「U」には「3つのU」、Utility (より効率よく)、Usability (より使いやすく)、User Experience (高い体験価値)、という意味を含めています。ニチレイロジグループの強みを掛け合わせることで「3つのS」を生み出し、社会や顧客に「3つのU」をご提供していきたいと考えています。

ニチレイロジグループの拠点間輸配送において、「SULS」の仕組みをまずは東名阪から開始。今後は全国へ順次拡大予定です。低温物流における輸配送をより高品質で持続可能な形に進化させ、これからお客様のサプライチェーンを支え続けます。

- 荷台部分の切り離しが可能な低温トレーラーを活用することで中継折り返し運送を実現 **長距離輸送の抑制**
- 荷積み・荷下ろしなどの作業をトラックドライバーではなくロジグループの拠点側で行うこと **トラックドライバーの運転業務への集中化推進**
- トレーラーをロジグループで保有し、中継拠点に常に荷積みされた状態のトレーラー(箱部分)を用意しておくことで、車両到着後すぐに次の目的地への運行に移ることができる **物流拠点での手待ち時間の削減**

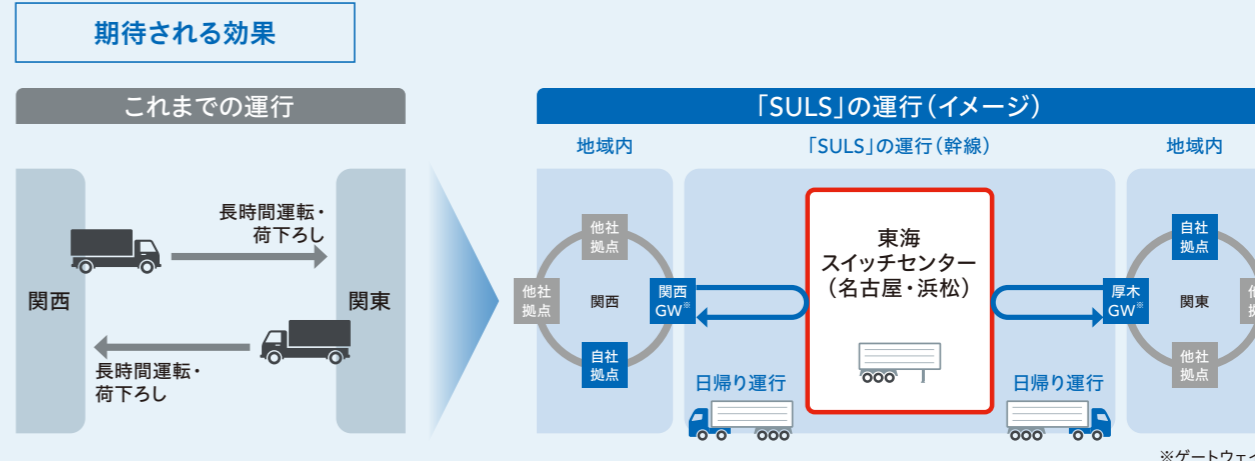


国内では最大の積載量となるパレット24枚積みのトレーラーを導入 (16枚積み10トン車比 1.5倍)



ニチレイロジグループだからできる理由

- 全国約80ヵ所ある自社(ニチレイロジグループ)物流拠点
- ベースカーゴとしての圧倒的な保管荷主様の商品取り扱い量
- 30年以上にわたる全国約100社の協力パートナー様とのパートナーシップ



2022年4月の厚木ゲートウェイ稼働で、西向き貨物の一元化による積載効率向上を実現しました。スイッチセンターおよびゲートウェイを活用した「SULS」の効果により、関東～関西間を日帰り運行でつなぐことが可能となりました。

2023年度の取り組み

- ゲートウェイ機能の拡充(幹線中継)**
関西ゲートウェイの稼働により、東向き輸配送でも関東発同様の効果を創出
- 輸配送ネットワークの拡充(トレーラー)**
荷台切り離し可能な大容量トレーラー台数の増強(19台から34台へ)による、東名阪エリアにおける「SULS」稼働拡充と東名阪以外への運行エリアの拡大

- 安定的でサステナブルな輸配送の実現
- トラックドライバーの拘束時間短縮による業務負荷の軽減
- 環境負荷の低減
- 物が運べなくなるリスクの低減

社会的価値

経済的価値

- 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配送基盤を構築
- 輸送能力の大幅な拡大

ニチレイフレッシュ

あさりの漁業改善プロジェクトを通じた 黄海沿岸の生物多様性の保全

社会課題 あさを育む干潟の生態系の持続可能性

日本のあさり供給量のうち、6割にあたる量が中国からの輸入^{※1}によるものであり、あさりの主要生産地である黄海沿岸の豊かな自然によって日本の食が支えられています。しかし、沿岸の埋め立てを伴う開発が急速に進んだことなどを理由とした干潟の減少や、過剰な漁獲も問題となっていました。こうした問題により、資源の減少や、生産現場である自然環境への影響が懸念されてきました。このため、鴨緑江河口域において、豊かな生産性のある湿地帯の保全活動を実施する必要性がありました。

解決に向けた取り組み

持続可能な生産と供給を目指したあさりの漁業改善プロジェクト

鴨緑江河口域における環境・生態系の調査

ニチレイフレッシュは2006年から中国産あさを「こだわり素材」として取り扱いを始めました。あさりの産地である鴨緑江河口域での環境も日々変化しており、開発による埋め立てを原因としたあさりの浜の減少や、塩田の養殖に使用される農業のあさりへの影響などの課題について調査していました。

WWFは2007年から2014年に行った黄海エコリージョン支援プロジェクトの中で、鴨緑江河口域での渡り鳥・沿岸漁業・底生生物の生態的なつながりの調査を実施しました。また、その結果をもとに生物多様性の保全や持続可能な水産物の推進に関して中国の行政機関に提言を行いました。

漁業改善プロジェクトの開始

ニチレイフレッシュとWWFは2011年より鴨緑江河口域でのあさりについての情報交流を開始し、2015年に持続可能な水産物の生産と消費の促進を通じて黄海の生物多様性を進めることで考えが一致しました。

ニチレイフレッシュは、あさりの加工会社である丹東泰宏食品株式会社^{たんとうたいこうしょくひん}に対し、当時、中国では知名度がまだ低かったものの、持続可能な漁業のみが取得可能なMSC漁業認証^{※2}の意義を説明し、理解していただきました。ニチレイフレッシュと丹東泰宏食品とWWFの持続可能なあさり漁業を目指したいという強い想いととも、2016年より黄海沿岸の鴨緑江河口域であさりの漁業改善プロジェクトが開始しました。

漁業改善プロジェクトは、①資源の持続可能性、②漁業が生態系に与える影響、③漁業の管理システム、の3つの原則で構成されるMSC認証制度の漁業認証規格を満たすことをゴールに設定し、段階的に漁業の改善を進めていくプロジェクトです。予備審査で洗い出された課題をもとに、調査を通じて漁業が生態系に影響を与える可能性を明らかにし、漁業管理計画の議論を通じて中長期的にわたる適切な管理を促進するなど、あさり漁業の改善が行われました。

改善までの道のりは簡単ではなく、プロジェクト開始当初は順調に進まない時期もありましたが、関係者で話し合いを重ね、政府関係者の協力も得ながら、粘り強くプロジェクトは進められました。

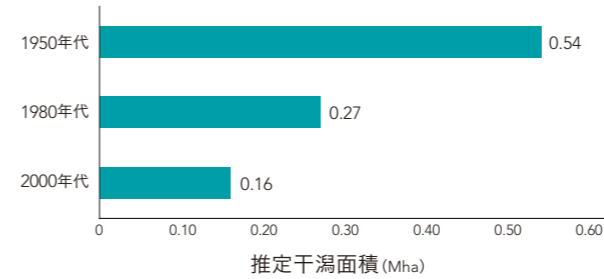


MSC 漁業認証の取得

漁業改善プロジェクトの結果^{※3}、あさり漁業は2020年1月にMSC本審査入りし、2021年9月に審査が終了、MSC漁業認証の取得に至りました。これにより、認証を取得したあさり漁業が、渡り鳥の休息や採餌に欠かせない黄海沿岸域の豊かな自然環境に配慮した持続可能な漁業と認められました。

今回の鴨緑江河口域のあさり漁業のMSC漁業認証の取得は、漁場から加工、商品までをつなぐ中国と日本のサプライチェーン上の関係者が協働する漁業改善プロジェクトを通じて実現した、中国では初めての事例となりました。

黄海沿岸域における干潟面積の変化(中国)



Nicolas et al. (2014) Tracking the rapid loss of tidal wetlands in the Yellow Sea. Frontiers in Ecology and the Environment ともに当社作成

ニチレイフレッシュグループだからできる理由

取り組みパートナーと信頼関係を構築できる人財のケイパビリティ

持続可能な認証水産物の取り扱いノウハウ

産地から顧客まで、食のサプライチェーンをつなぐ力

漁業改善プロジェクトを通じたMSC 漁業認証の取得による成果

鴨緑江河口域沿岸湿地生態系の主要要素



MSC 漁業認証規格の3原則

- ①資源の持続可能性
- ②漁業が生態系に与える影響
- ③漁業の管理システム

これらの原則の要件を満たし、自然環境に配慮した持続可能な漁業として認証を取得

TOPIC

ジャパン・サステナブルシーフード・アワードでの受賞

今回のプロジェクト「中国・黄海沿岸域での漁業改善プロジェクトを通じたあさりのMSC 漁業認証の取得」が評価され、2022年10月の第4回ジャパン・サステナブルシーフード・アワード、コラボレーション部門で「チャンピオン」を受賞しました。今回の受賞は、ニチレイフレッシュだけでなく、丹東泰宏食品株式会社、WWF中国、WWFジャパンとの協働で、4社での受賞となりました。



ジャパン・サステナブルシーフード・アワード



<https://sustainableseafoodnow.com/2022/award>

今後の展開

MSC 漁業認証製品の普及へ向けて

ニチレイフレッシュはこれからも生物多様性の保全と水産物の持続可能な生産の両立を推進し、MSC 漁業認証のあさり製品の普及に努めていきます。



※1 2019年時点
 ※2 MSC (Marine Stewardship Council : 海洋管理協議会) 漁業認証とは水産資源や海洋環境に配慮し、適切に管理された持続可能な漁業に対する認証制度
 ※3 この漁業改善プロジェクトは2019年4月に完了しました

- ・持続可能な漁業・資源の実現
- ・生物多様性保全のうえでも意義の大きい干潟の保全。シギやチドリをはじめとした渡り鳥の中継地の確保

社会的価値

経済的価値

- ・持続可能で安定したあさりの調達
- ・MSC 認証水産物の販売拡大

ニチレイバイオサイエンス

コンパニオン診断薬の開発

社会課題 「がん患者さんにいかにして最適な治療を届けるか」

従来、同じ種類のがんと診断された患者さんには、同じ治療が行われてきましたが、近年のバイオマーカー研究の進展により、がんの発生や進行に關与する遺伝子の変異が見つかり、これらの遺伝子やその遺伝子からつくられるたんぱく質を標的とする治療薬（分子標的薬）が開発されました。分子標的薬は、正常細胞にも作用してしまう従来の抗がん剤に比べると副作用を抑えられるなどのメリットがありますが、標的となる遺伝子やたんぱく質がない患者さんには効果が期待できないため、治療開始前に、分子標的薬による治療の対象になるか否かを正確に診断する体外診断用医薬品（コンパニオン診断薬）が開発されました。

解決に向けた取り組み

特定の治療の対象となるかどうかの診断が可能になる コンパニオン診断薬[※]の開発・製造・供給



がんの診療では、患者さんから採取した腫瘍組織を対象とした病理診断が行われます。腫瘍組織を薄くスライスした標本を専門の医師（病理医）が観察することで、がんに関するさまざまな情報が得られ、治療方針の決定などに活かされています。病理診断に汎用される重要な検査技術の一つが免疫組織染色で、たんぱく質などの特定の物質を標本上で検出、可視化することが可能です。

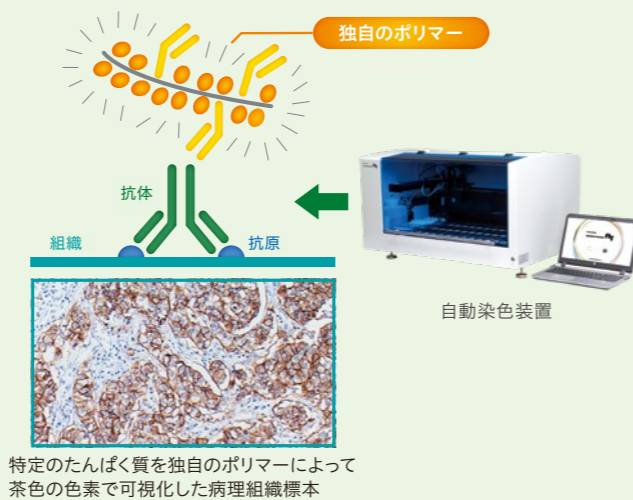
免疫組織染色を実施するためには専用の試薬が必要となりますが、ニチレイバイオサイエンスはその試薬を開発・製造する技術を有する数少ない存在です。当社ではこの技術を応用したコンパニオン診断薬を開発・製造・供給しています。また、2019年には免疫組織染色を自動化するための装置を開発・製造している企業であるPathcom Systems Corporation（米国）を子会社化し、コンパニオン診断薬開発に関するさらなる機能の強化を進めています。

※コンパニオン診断薬：特定の医薬品の有効性や安全性を一層高めるために、その使用対象患者に該当するかどうかなどをあらかじめ検査する目的で使用される診断薬。

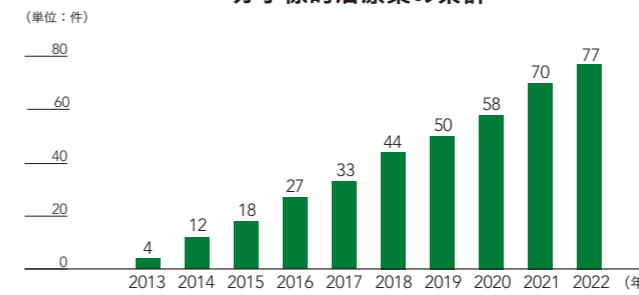
コンパニオン診断薬の原理

免疫組織染色への独自技術の応用

ニチレイバイオサイエンスはUniversal Immuno-enzyme Polymerという独自のアミノ酸ポリマー試薬を開発しました。この試薬を用いることで、たんぱく質などの生体分子（抗原）を、特異的に結合する抗体を介して検出することができます。これを病理診断に用いられる免疫組織染色という検査技術に応用することで、病理組織標本上で抗原の検出と可視化が可能となります。この試薬は免疫組織染色用の試薬として製品化されており、コンパニオン診断薬にも応用されています。



過去10年間に日本で承認された分子標的治療薬の累計



「承認されたがん分子標的治療薬一覧 2022」よりニチレイバイオサイエンス作成
出典：水上 民夫、承認されたがん分子標的治療薬一覧 2022. JAMTTC News Letter No.26-2 August, 2022, p5-9.
※無断転載禁止

ニチレイバイオサイエンスだからできる理由

免疫組織染色における独自技術

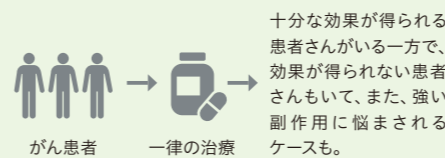
コンパニオン診断薬製品化の経験とノウハウ

医療機関向けの情報提供とフォローアップを行う体制

期待される効果

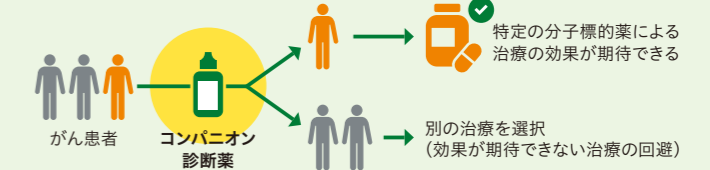
これまでの診療

同じ種類のがんの中にも、異なるタイプの遺伝子の変異を持つ患者さんがいますが、従来は、がん細胞の活発な増殖を抑えるメカニズムの薬による一律の治療が実施されていました。



コンパニオン診断薬を用いた診療

分子標的薬の登場により、患者さんが持つ遺伝子の変異ごとに治療を選択できるようになり、また、比較的副作用の軽い治療が可能となりました。コンパニオン診断薬は、特定の分子標的薬による治療の効果が期待できる患者さん、逆に効果が期待できない患者さんを正確に選ぶうえで、不可欠な検査になっています。



今後の展開

分子標的薬の市場は拡大を続けており、分子標的薬を含め、特定の遺伝子の変異やたんぱく質をターゲットとする治療の開発は今後も増加していくことが予想されます。当社は、コンパニオン診断薬の開発に応用可能なユニークな技術を持つ会社として、アカデミアや治療開発を担うパートナーと協力しながら、さらなる個別化医療の発展に貢献していきます。

- 治療の安全性と有効性の向上
- 患者さんのQOL向上
- 最適な治療の選択による医療費の低減
- 個別化医療の発展への貢献
- ライフサイエンスの発展への貢献

社会的価値

経済的価値

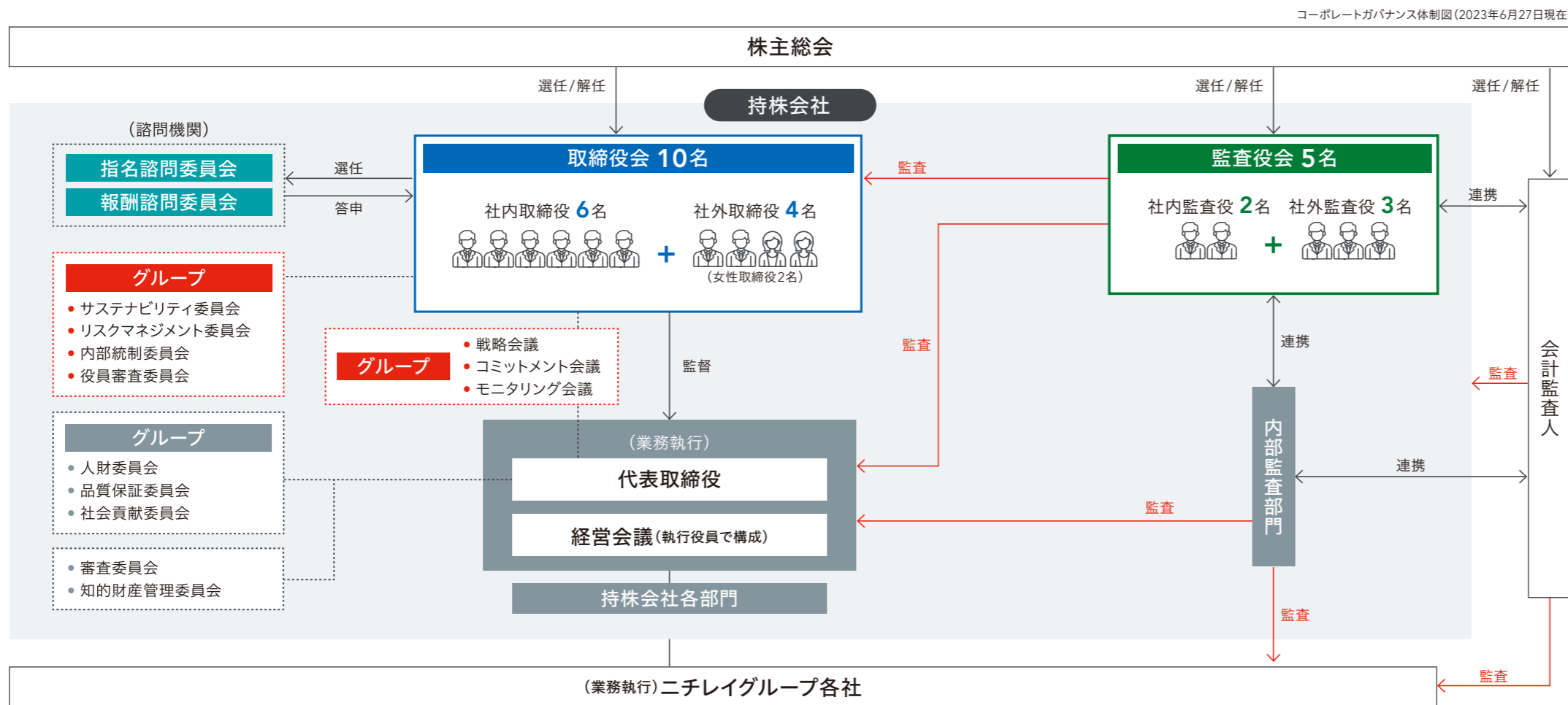
- 個別化医療を推進するコンパニオン診断薬事業の拡大
- コンパニオン診断薬メーカーとしてのブランド価値向上
- アカデミアなど、パートナーとの共同開発による診断薬開発ノウハウの蓄積

基本方針/体制

ニチレイグループは、持株会社体制のもと、事業会社が加工食品、水産・畜産、低温物流およびバイオサイエンスなどの多岐にわたる事業を展開しています。当社の取締役会が当社グループの戦略を立案し、事業会社の業務執行を監督するという構造をとり、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指します。

持株会社は、コーポレートガバナンス・コードの各原則に照らし、公正かつ透明性の高い経営の実現を重要な経営課題と認識し、取締役会の監督のもと、適切な資源配分、意思決定の迅速化、コンプライアンスの徹底を推進するなど、コーポレートガバナンスの充実に努めています。

また、会社法上の機関設計として監査役会設置会社を採用しています。



- 取締役会**
▶ 詳細は次ページをご覧ください
- 監査役会**
▶ 詳細は次ページをご覧ください
- 指名諮問委員会**
▶ 詳細は次ページをご覧ください
- 報酬諮問委員会**
▶ 詳細は次ページをご覧ください

- グループサステナビリティ委員会**
2022年度開催回数 **4回**
委員長 代表取締役社長 大榎 顕也
持続可能な社会の実現に向けたニチレイグループの取り組みを審議し、社会的価値と経済的価値の両立により、ニチレイグループの企業価値の最大化に寄与することを目的とする。
- グループリスクマネジメント委員会**
2022年度開催回数 **2回**
委員長 代表取締役社長 大榎 顕也
ニチレイグループの企業価値を毀損する不確実性を全体的視点で合理的かつ最適な方法で管理することを目的とする。

- グループ内部統制委員会**
2022年度開催回数 **1回**
委員長 代表取締役社長 大榎 顕也
グループ各社における内部統制システムの整備・運用、モニタリングならびに改善活動を実施することにより、グループ会社の事業運営の健全化、効率化を図ることを目的とする。

- グループ役員審査委員会**
2022年度開催回数 **0回**
委員長 顧問弁護士
持株会社・基幹4社の取締役・執行役員の賞罰の公正を期することを目的とする。

- グループ戦略会議**
2022年度開催回数 **2回**
議長 代表取締役社長 大榎 顕也
持株会社および基幹4社グループの中長期または次年度の戦略・定量目標の審議・合意を通じて、ニチレイグループの企業価値の最大化に寄与することを目的とする。

- グループコミットメント会議**
2022年度開催回数 **1回**
議長 代表取締役社長 大榎 顕也
持株会社および基幹4社グループの次年度経営方針・次年度予算の示達およびコミットメントを行い、経営目標の達成に向けてグループ各社が取り組むことにより、ニチレイグループの企業価値の最大化に寄与することを目的とする。

- グループモニタリング会議**
2022年度開催回数 **3回**
議長 代表取締役社長 大榎 顕也
ニチレイグループの業務執行状況の報告、予算統制およびグループ各社のPDCA (P: Plan, D: Do, C: Check, A: Act) のCAの進捗をモニタリングする会議として、持株会社、基幹4社が、報告すべき事項等について説明責任を果たすことにより、ニチレイグループの企業価値の最大化に寄与することを目的とする。

- グループ人財委員会**
2022年度開催回数 **2回**
委員長 上席執行役員 狩野 豊
従業員重視の職場づくりとダイバーシティならびに健康マネジメントの推進を基本方針として、グループ会社の人事政策と健康推進施策をモニタリングし、有用な施策の共有と、その横断的な展開を推進することにより、従業員の働きがいの向上を通じて新しい顧客価値の創造につなげることを目的とする。

- グループ品質保証委員会**
2022年度開催回数 **2回**
委員長 執行役員 奥河 卓司
顧客および社会から期待される商品・サービス品質の実現を目的とする。

- グループ社会貢献委員会**
2022年度開催回数 **1回**
委員長 上席執行役員 狩野 豊
グループ会社とその事業特性を活かし、企業市民として「食や物流に関する教育」や「地域貢献・環境保護」などニチレイグループらしい社会貢献を推進することを目的とする。

- 経営会議**
2022年度開催回数 **25回**
議長 代表取締役社長 大榎 顕也
取締役会決議事項以外の事項および取締役会決議事項の事前審議事項の審議を通じて、ニチレイグループの企業価値の最大化に寄与することを目的とする。

注 基幹4社：(株)ニチレイフーズ、(株)ニチレイロジグループ本社、(株)ニチレイフレッシュ、(株)ニチレイバイオサイエンス

取締役会の概要

構成	取締役10名(うち社外取締役4名)
2022年度開催実績	全19回
実施内容	当社グループの戦略立案および事業会社の業務執行を監督することを通じて、グループの適切な資源配分、意思決定の迅速化、コンプライアンスの徹底を推進しています。年2回開催されるグループ戦略会議の審議を経たうえで当社グループの戦略を策定、承認し、四半期ごとにグループ各事業の実行状況を確認するとともに、業務執行取締役および執行役員に対する実効性の高い監督を行います。

監査役会の概要

構成	監査役5名(うち社外監査役3名)
2022年度開催実績	全16回
実施内容	取締役会から独立した機関として、毎期の監査方針・監査計画などに従い、取締役、内部監査部門経営監査部をはじめとする持株会社各部門など意思疎通を図り、情報の収集および監査の環境の整備に努めています。

任意の委員会の設置状況、委員長の属性

委員会	役割	委員長	2022年度開催実績
指名諮問委員会	経営陣幹部および取締役・監査役の候補者として適切な人財や後継者育成計画などについて、審議のうえ取締役会へ答申する。	社外取締役 昌子 久仁子	8回
報酬諮問委員会	報酬制度、報酬水準、報酬の妥当性などについて、審議のうえ取締役会へ答申する。	社外取締役 濱島 健爾	5回

スキル・マトリックス

ニチレイグループでは、取締役会がその役割・責務を実効的に果たすため、事業経営に関わるそれぞれの分野について、社内外を問わず十分な知識と経験を有する人財で構成される必要があると考えています。会社経営の観点から当社にとって重要と考えられる知識・経験を下記のように定義しています。すべての分野について適切な知見を有することに加えて、当社として特に期待する分野を定めたうえで取締役候補者を選定しています。

経営における「意思決定」に必要なスキル(中長期の企業価値向上に資する)

企業経営	企業経営におけるトップとしてのリーダーシップ発揮、多様なステークホルダーを有する上場企業等における経営経験
ESG / サステナビリティ	ESG(環境・社会・企業統治)の推進役としての経験・専門性、ESGや企業の社会的意義・持続性についての価値判断の知見・専門性、企業のサステナビリティ推進に関する知見・経験、多様な人財を継続的に育成するための人財開発に関する経験・専門性
グローバル(国際性)	現地法人のマネジメント等の経験から得た、異文化コミュニケーションスキルおよび海外事業における高い実行力、特定の国・地域における市場・経済・ビジネスに関する知見・専門性
イノベーション/マーケティング	イノベーション推進に資する知見・専門性、営業・マーケティングに関する経験・専門性

経営における「監督」に必要なスキル(経営の継続性担保に資する)

企業経営	企業経営におけるトップとしてのリーダーシップ発揮、多様なステークホルダーを有する上場企業等における経営経験
財務会計/ファイナンス	財務報告・監査等に必要な財務会計に関する専門性、企業の資金調達・管理に関する経験・専門性
法務/コンプライアンス	法令遵守・規制対応・内部統制、その他社会から求められる規範・企業行動の推進等に関する経験・専門性、法曹界での経験、品質保証に関する専門性・ネットワーク

取締役会の構成

区別	氏名	取締役会の出席状況	指名諮問委員会の出席状況	報酬諮問委員会の出席状況	監査役会の出席状況	保有する経験・スキル					
						企業経営	ESG / サステナビリティ	グローバル(国際性)	イノベーション/マーケティング	財務会計/ファイナンス	法務/コンプライアンス
取締役	大柳 顕也	19/19回	8/8回	5/5回		●	●	●	●		
	梅澤 一彦	19/19回				● (低温物流)		●	●		
	竹永 雅彦	19/19回				● (加工食品)		●	●		
	田邊 弥	19/19回				● (水産・畜産)		●	●		
	鈴木 健二	15/15回 ^{※1}					●	●		●	
	新任 高久 祐一	※2					●	●	●		
	独立役員 昌子 久仁子	19/19回	8/8回	5/5回			●		●		●
	独立役員 鍋嶋 麻奈	19/19回	8/8回	5/5回			●	●		●	
	独立役員 濱 逸夫	14/15回 ^{※1}	6/6回 ^{※1}	3/3回 ^{※1}		●	●		●		
	独立役員 濱島 健爾	15/15回 ^{※1}	6/6回 ^{※1}	3/3回 ^{※1}		●	●	●			
監査役	加藤 達志	19/19回			16/16回		●				●
	片瀨 哲郎	15/15回 ^{※1}			11/11回 ^{※1}		●				●
	独立役員 齊藤 雄彦	19/19回			16/16回		●				●
	独立役員 朝比奈 清	19/19回			16/16回			●			●
	独立役員 清田 宗明	19/19回			16/16回			●		●	

※1 鈴木健二氏、濱逸夫氏、濱島健爾氏、片瀨哲郎氏は2022年6月24日開催の第104期定時株主総会において新たに選任され、就任したため、就任後に開催された各会議体への出席状況を記載しています。
 ※2 高久祐一氏は、2023年6月27日開催の第105期定時株主総会において新たに選任され、就任したため、2022年度の出席状況は記載していません。

サクセッションプラン(後継者育成計画)

当社は、代表取締役社長の後継者育成計画を、最重要課題の一つと位置づけており、当社グループの企業経営理念に基づいた中長期的な視点で取り組みを実施しています。具体的には、社外取締役が委員長を務める指名諮問委員会にて、選定プロセスに沿って候補者の育成・モニタリング・選定を実施し、十分に審議を重ねたうえで、取締役会へ答申します。

取締役会は指名諮問委員会の答申を受け、グループ役員新体制案の承認、代表取締役社長の決定を行います。

社外取締役(社外監査役)のサポート体制／ 取締役・監査役に対するトレーニングの方針

当社は、社外役員と有意義な議論を行うために、取締役会の資料は、会日の3日前までに各取締役および各監査役に配布しています。なお、独立社外取締役や独立社外監査役の指示を受けて会社の情報を的確に提供できるよう社内との連絡・調整が必要となる場合には、担当秘書が窓口となり、社内との関連部署と必要な連携がとれるようにしています。

取締役または監査役が新たに就任する際は、会社法およびその他の関連法令、経営戦略、財務分析などに関する研修を必要に応じて行い、就任後も法改正や経営課題に関する研修を適宜実施します。また、社外役員に対しては、当社グループの事業概況の説明や主要拠点の視察を必要に応じて実施します。

取締役会での具体的な審議内容

当社の取締役会は、当社グループの戦略を立案し、事業会社の業務執行を監督するという構造をとり、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指しています。2022年度の具体的な審議内容としては、下記のとおりです。

経営戦略	ニチレイグループ重要事項(マテリアリティ)のKPIの設定およびその実現に向けた課題
中期経営計画	中期経営計画「Compass Rose 2024」の進捗と課題
サステナビリティ	グループ人財方針、ニチレイグループ持続可能な水産物・パーム油の調達ガイドラインの策定およびその推進と課題
ガバナンス	モニタリング・モデルを志向した取締役会のあり方およびその実現に向けた取締役会規程・付議基準の見直し
事業戦略	重要な国内・海外投資案件における経営戦略上の課題

取締役会の実効性評価

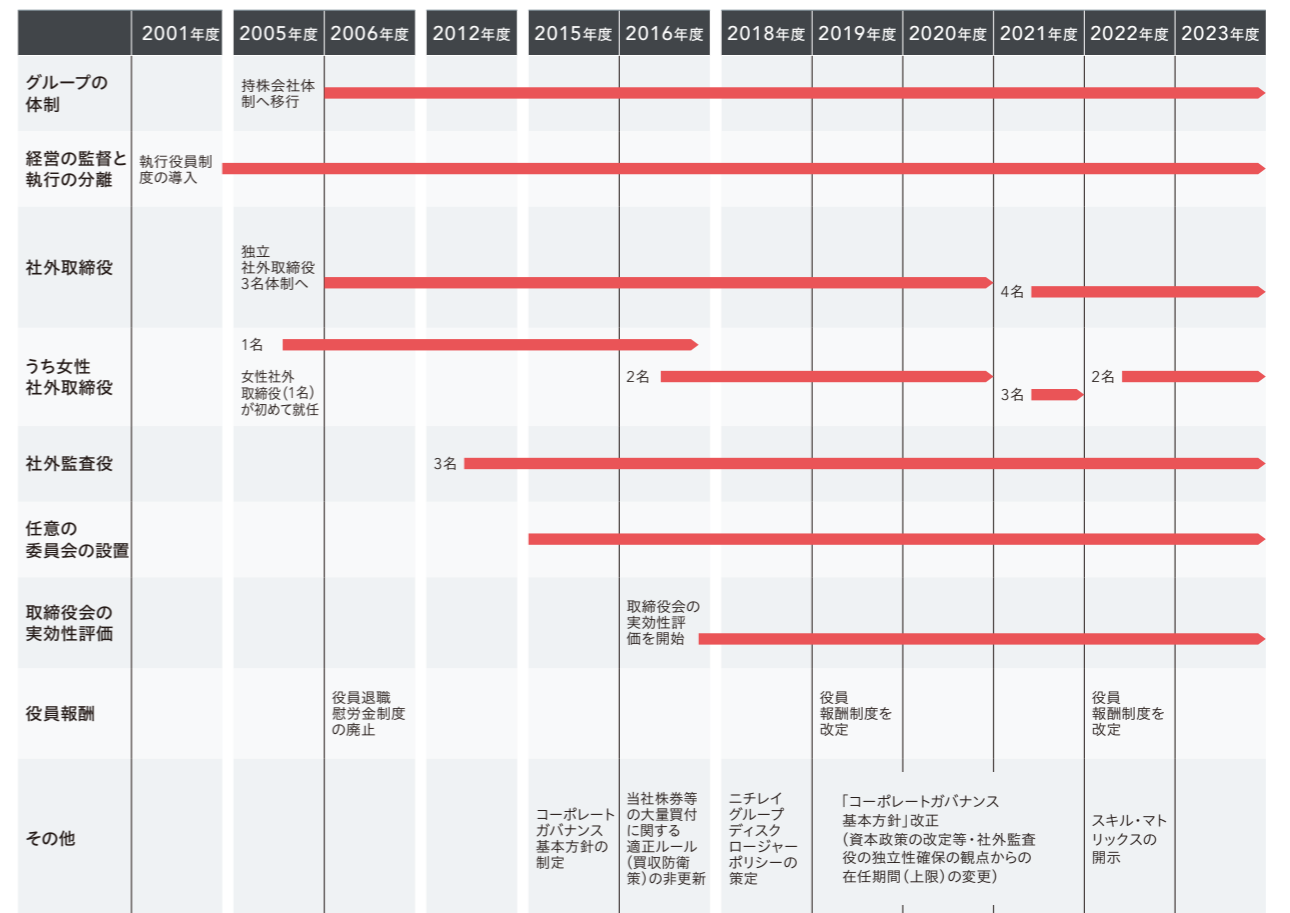
当社の取締役会は、その実効性を担保するために、必要に応じて外部専門家の支援を受けながら、取締役会の運営状況などに関する分析・評価を行い、その結果の概要を開示することにしています。

評価の実施方法	対象者：取締役、監査役(計15名) 時期：2023年1月から2月 手法：外部専門家に委託してアンケートを実施する第三者関与の自己評価方式
2022年度の評価結果	発言しやすい 雰囲気の中で自由闊達かつ忌憚のない意見交換がなされており、また取締役会での議論をより充実したものとするための取り組みとして、付議事項の年間スケジュールの作成や付議事項の見直しが実施されているなど、全体として取締役会の実効性は相当程度確保されているとの肯定的な意見が多く見られました。

抽出した課題	評価・意見	今後について
1. 資料および付議基準	取締役会における本質的な議論について肯定的な評価を示す意見が見受けられた一方で、取締役会の審議時間が予定よりも超過することが多いとの意見や取締役会の開催回数が多いとの意見があったほか、取締役会での議論の質のさらなる向上を図るべきとする意見もありました。	説明内容・資料が多くなりがちな投資案件や出資案件などの重要性の高い特定の議案について、わかりやすい内容となるよう提案部門の意識を促すとともに、取締役会事務局がより深く関与し、取締役会資料の作成段階から支援を行うことで意思決定や監督に必要な情報を整理し、執行サイドに委ねるべき細かな内容は省くなど内容と質を向上させることとしました。また取締役会当日の説明(プレゼンテーション)においては、当該資料に基づいた要点の説明により説明時間を短縮し、十分な審議時間を確保することにしました。取締役会の付議基準については、2023年4月1日付でモニタリング・モデルを志向した見直しを行いました。今後は、その効用を分析し、検討を継続することとしました。

2. 機関設計	現在の監査役会設置会社という機関設計について問題は感じないが、今後継続的に議論を行っていくことが良いとの趣旨の意見が多くありました。	現時点では機関設計の変更は必須事項とは考えていないものの、経営戦略、今後の事業環境の変化、コーポレートガバナンス・コードの要請などを踏まえて、引き続き、適切な機関設計に関する議論を行うこととしました。また取締役会が戦略的な議論にさらに注力するという視点においても、現在の監査役会設置会社という機関設計は、個別具体的な業務執行の決定を執行側に委任すること(左記1.の付議基準の見直し)について会社法上の制約があることを踏まえ、モニタリング・モデルをどの程度まで志向するかという観点から、監査役会設置会社とそれ以外の機関設計との比較検討も含めて議論を継続し、必要に応じて取締役会で報告・審議することとしました。
3. 指名諮問委員会および報酬諮問委員会における議論内容の共有	主に委員以外の役員の意見として、取締役会に対して、各委員会からの答申は行われているものの、各委員会における議論の内容が必ずしも共有されていないという趣旨の指摘が複数ありました。	取締役会においても諮問委員会の議論の内容を一定程度共有した方が良い面がある一方で、任意の会議体である諮問委員会の議論の自由闊達さが失われる面があることも考えられ、よって、指名諮問委員会および報酬諮問委員会における議論の内容をどの程度取締役会に共有するかについては、指名諮問委員会や報酬諮問委員会において検討していくこととしました。

ニチレイグループのコーポレートガバナンス体制強化の変遷



役員報酬制度

役員報酬等の決定方針

① 基本方針

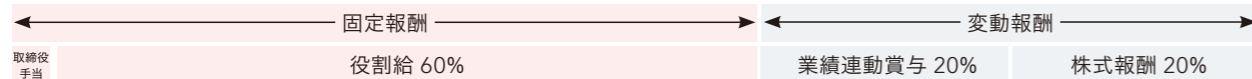
取締役 (社外取締役を除く)	<ul style="list-style-type: none"> 当社グループの企業経営理念、サステナビリティ基本方針「ニチレイの約束」、ならびに経営戦略に則した職務の遂行を強く促すものとする。 長期経営目標を実現するため、グループ重要事項(マテリアリティ)や中期経営計画等における具体的な経営目標の達成を強く動機づけるものとする。 当社グループの持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能させるため、短期的な成果や職務遂行の状況等に連動する報酬(業績連動賞与)と中長期的な成果や企業価値に連動する報酬(株式報酬)の割合を適切に設定する。 当社グループが担う社会的役割や責任の大きさ、食品・物流業界をはじめとした当社グループとビジネスや人財の競合する他社の動向、ならびに経営環境の変化を勘案したうえで、当社の役員にふさわしい処遇とする。
社外取締役	<ul style="list-style-type: none"> 独立かつ客観的な立場から当社の経営を監督するという役割に鑑みて、基本報酬(固定報酬)のみとする。

② 報酬構成・報酬水準

■ 社外取締役を除く取締役の報酬

基本報酬(固定報酬)である「役割給」「取締役手当」および変動報酬である「業績連動賞与」「株式報酬」により構成します。報酬水準は、客観的な報酬市場調査データ(食品・物流業界をはじめとした当社グループとビジネスや人財の競合する企業の報酬水準)等を参考に、当社取締役の職責・員数、および今後の経営環境の変化等を勘案し、第三者機関の意見を取り入れたうえで、適切な金額に設定します。

社外取締役を除く取締役の報酬の割合の目安



報酬構成要素	目的・概要
役割給	業務の執行(職務の執行)に対する基礎的な報酬 各取締役の役割の大きさに応じて設定
取締役手当	経営の意思決定およびその遂行を監督する職責に対する報酬 取締役について一律の金額で設定
業績連動賞与	毎期の財務目標・戦略目標の達成を動機づける報酬 目標達成時に支給する額(「基準額」)は役割給に対する割合で設定 目標達成度に応じて基準額の0~200%の範囲内で金銭を支給
株式報酬 (譲渡制限付株式)	長期視点・グループ全体視点ならびに株主・投資家視点の経営を促すための報酬 毎期交付する株式の価値(「基準額」)は役割給に対する割合で設定 毎期、基準額相当の譲渡制限付株式を交付し、退任時に譲渡制限を解除

■ 社外取締役の報酬

基本報酬(固定報酬)のみとします。報酬水準は、各社外取締役に期待する役割・機能を果たすために費やす時間・労力ならびに客観的な報酬市場調査データ(当社と業態や規模が類似する企業の報酬水準)等を勘案したうえで、適切な金額に設定します。

③ 業績連動賞与

業績連動賞与として個人別に支給する金銭の額は、全社業績、事業業績、個人業績の目標達成状況等に応じて、役職別基準額の0~200%の範囲で変動します。

個人別賞与支給額 = 役職別基準額 × 業績評価係数(0~200%)

※業績評価係数は、各業績評価指数(KPI)の評価係数の加重平均値

評価 ウエイト	(a)全社業績評価					(b)事業業績評価			(c)個人業績評価
	売上高	EBITDA	当期純利益	ROIC	ESG第三者評価*	売上高	EBITDA	ROIC	
代表 取締役	100%					—			—
取締役 (事業担当)	10%	40%	10%	20%	20%	30%			10%
取締役 (機能担当)	5%	30%	5%	15%	15%	—			30%

※ESG第三者評価については、評価の客観性・公正性を担保するため、複数のESG評価機関の評価を活用します。

具体的には、以下の3つとします。

ESG第三者評価	選定理由
<ul style="list-style-type: none"> FTSE4Good Index Series MSCI ESG Ratings CDP Climate Change 	<ul style="list-style-type: none"> ESGに関するリスクと機会の適切な管理 気候変動への対応強化

④ 報酬決定手続き

取締役の個人別の報酬等に関する事項は、その妥当性と客観性を確保するため、独立社外取締役を中心とした報酬諮問委員会の審議・答申を経て、取締役会において決定します。

2022年度の役員報酬等の詳細は第105期有価証券報告書に記載しています。

https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline-images/ir/pdf_file/yuhohh-pdf/yuho_23.pdf

役員区分	報酬等の種類別の総額(百万円)			報酬等の総額 (百万円)	対象となる役員 の員数(人)
	基本報酬	業績連動賞与	譲渡制限付株式報酬		
取締役(社外取締役を除く)	110 (210)	30 (63)	62 (62)	203 (336)	7 (7)
社外取締役	46	—	—	46	6
監査役(社外監査役を除く)	48	—	—	48	3
社外監査役	32	—	—	32	3
合計	237 (337)	30 (63)	62 (62)	330 (463)	19 (19)

(注) 1 上記には、2022年6月24日開催の第104期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名(うち社外取締役2名)および常勤監査役1名を含んでいます。
2 上記の報酬などの総額は当社が負担する報酬など(当社が支払ったまたは支払う予定のもしくは負担した費用などの合計額)として記載しています。取締役(社外取締役を除く)および合計の括弧内の金額は、当社および当社子会社が負担する連結報酬などの総額となります。
3 上記「業績連動賞与」の額は、2022年度の業績等の結果を踏まえて支給する見込みの額(全額金銭報酬)となります。

政策保有株式の考え方

政策保有株式については、取引・協業関係の維持・強化などを通じて当社の企業価値向上に資すると判断した場合のみに保有します。また、取締役会で毎年、個別の政策保有株式について中長期的な経済合理性などを検証し、保有意義が薄いと判断する株式は売却します。検証にあたっては、取引上の利益・配当金等の便益やリスクが資本コストに見合っているかを個別に精査したうえで、戦略的な重要性などの定性的評価も勘案し総合的に判断します。

政策保有株式の議決権行使については、すべての議案内容を確認し、投資先企業が次のいずれかの項目に該当する場合には、個別に精査したうえで判断します。

- (1) 株主価値の毀損につながる行為がある場合
- (2) 業績や株価が著しく悪化している場合
- (3) その他議案に賛成することに重大な疑義がある場合

内部統制についての考え方 https://www.nichirei.co.jp/corpo/governance/internal_control.html

当社グループは、「業務の有効性と効率性の向上」「財務報告の信頼性確保」「事業活動に関わる法令等の遵守」「資産の保全」を図るため、内部統制システムを整備・運用していくことが、企業価値の向上につながるものと認識しています。

当社は、会社法に基づく「取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務ならびに当該株式会社およびその子会社からなる企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備」として、内部統制システムの基本方針を定めていますが、経営環境の変化などに対応するために毎年見直し、改善に努めています。

コンプライアンスについての考え方 <https://www.nichirei.co.jp/corpo/compliance.html>

ニチレイグループは、事業を展開する各国の法令や社会規範を遵守し、倫理性の高い事業活動を推進するために、さまざまな取り組みを行っています。役員・従業員が法令や定款を守り、企業倫理に即して行動するための指針となる「グループ倫理規程」を制定し、ニチレイグループで働くすべての人々が遵守すべき基本的事項を「行動規範」として定め、コンプライアンスの徹底を図っています。「行動規範」には国際的なコンプライアンスの視点で重要と判断される「インサイダー取引の禁止」「反社会的勢力との関与、取引の禁止」など腐敗防止に関する事項も含まれています。

ニチレイグループの行動規範

1. 人権の尊重・労働に関する法令の遵守
2. 環境保全への取り組み
3. 法令および社内規程の遵守
4. 会社財産の管理と保全
5. 会社財産の私物化の禁止
6. インサイダー取引の禁止
7. 財務情報の信頼性の確保
8. 情報の管理と利用
9. 会社の利益と相反する個人の行為の禁止
10. 公務員、取引先などとの不当な利益の授受の禁止
11. 反社会的勢力との関与、取引の禁止
12. 行動規範の遵守と報告・相談について

コンプライアンスの徹底への取り組み

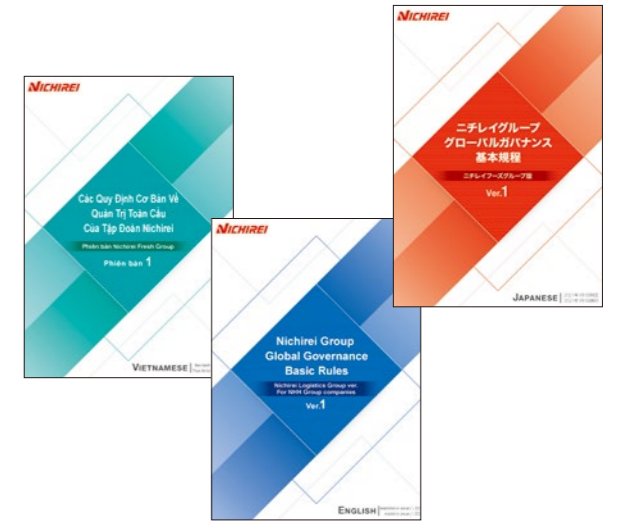
ニチレイグループは、役員・従業員の高い倫理観によって、広く社会から信頼され、好感を寄せられる企業として存続・発展していくことを目指しています。コンプライアンス経営の理念および体制がより浸透するように、役員・従業員を対象としたコンプライアンス研修を実施しています。役員・従業員一人ひとりの倫理観の醸成に関しては、行動規範の具体的な事例を示した「行動規範事例集」をわかりやすく解説した啓発用スライド「あなたは大丈夫？」シリーズの発行や、各種eラーニングを実施し、コンプライアンスに関する教育・啓発を継続して行っています。そのほか、コンプライアンス監査や内部通報・相談制度などの仕組みを整えています。



啓発用スライド「あなたは大丈夫？」シリーズ

ニチレイグループグローバルガバナンス基本規程の制定

ニチレイグループに以前から存在していたポリシーや規程をベースに、海外子会社向けにわかりやすくまとめ直した「ニチレイグループグローバルガバナンス基本規程」を2021年に制定しました。日本と海外では法律や文化が異なり、また、M&Aにより当社グループの一員となった会社にはそれまで築き上げてきた企業風土があることから、各社の自主性を尊重しつつ、ニチレイグループとして一番大事な概念を盛り込んだものが本規程です。日本語、英語、中国語、ベトナム語、ポルトガル語、タイ語の6言語に対応し、周知・運用を図っています。これにより、「2030年の姿」の1項目である海外売上高比率30%の実現へ向け、海外子会社のガバナンス体制を強化していきます。



腐敗行為・贈収賄防止への取り組み

ニチレイグループでは、腐敗行為・贈収賄防止指針を定め、グループ全体として腐敗行為・贈収賄防止に取り組むことを対外的に示すとともに、すべての役員・従業員が公務員等に対する贈収賄行為を行わないために遵守すべき基本的事項を明確にした、贈収賄防止基準および贈収賄防止マニュアルを定めています。これらの基準・マニュアルでは、日本国内の法令以外にも、米国、英国、中国など主要国の法規制の概要を紹介するとともに、Q&A形式で具体的に注意すべき事項を周知しています。

海外子会社に対しては、ニチレイグループグローバルガバナンス基本規程において贈収賄行為の禁止を定めるとともに、各国の適用法令と当社贈収賄防止基準に基づいた従業員向けの周知体制の整備を啓発しています。

内部通報・相談制度

法令や定款・社内規程に違反する行為、社会規範上問題のある行為などに関して、従業員からの通報・相談に応じるため、2003年10月に内部通報・相談制度(ニチレイ・ホットライン)を導入しました。2015年度には、コーポレートガバナンス・コードが求める「経営陣から独立した内部通報窓口」に対応した制度改革を行い、監査役や社外役員によるモニタリングおよびチェック機能を導入しました。2022年には、同年6月の改正公益通報者保護法の施行に伴い、改正法の趣旨に沿い、政府の指針に準拠してあらためて制度設計を見直しました。通報者保護や守秘義務の強化、通報者の範囲拡大など、対応体制の再整備を行っています。

役員・従業員への制度周知のため、全国の各事業場には周知ポスターを掲出し、「ニチレイ・ホットライン」携帯カードを全役員・従業員に配布しています。ニチレイ・ホットラインで受けつけたすべての通報・相談は、グループ内部通報規程の定めに従い、事務局が事実確認のための調査を行い、必要な場合は是正措置を施しています。通報者は匿名性が確保され、会社や通報の対象となった者などからの報復行為を含む不利益な取り扱いは一切禁止されています。また、通報者が求める場合には事務局からフィードバックを受けることができます。

また、事業の海外展開の加速に伴い、国外の事業拠点における内部通報・相談制度の必要性も高まってきました。各国の個人情報に係る法制などに基づき、適切な制度設計を進めています。

内部通報・相談の対応状況については、定期的に取り締役に報告され、適切に運用されているかモニタリングしています。

内部通報件数

2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	5カ年の合計(2018～2022)
12	21	27	20	26	106



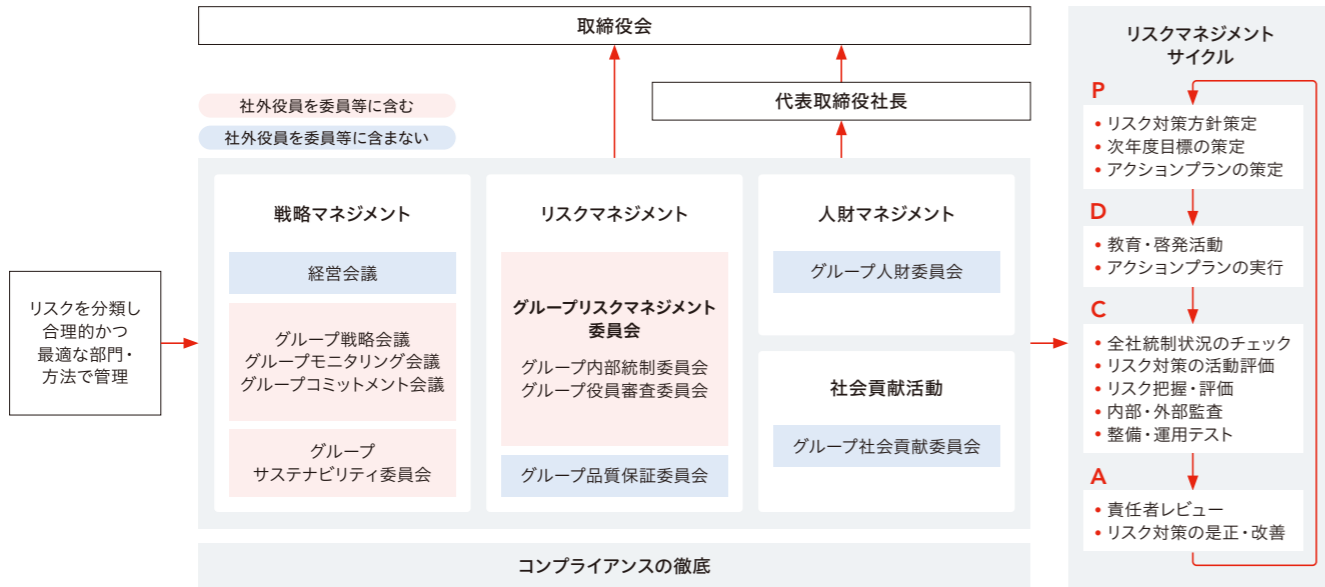
ニチレイ・ホットラインのカード

リスクマネジメント

リスクマネジメントについての考え方 <https://www.nichirei.co.jp/corpo/riskmanagement.html>

当社グループは、事業活動を行ううえでのさまざまなリスクを、全体的視点から合理的かつ最適な方法で管理し、当社グループの企業価値を最大化するため、代表取締役社長を委員長とするグループリスクマネジメント委員会を設置しています。委員会がグループ全体のリスクの識別・評価を行い、構築したリスクマネジメントサイクルに基づき、当社および各事業会社は自主的に対応するとともに、重要な事項については当社の取締役会等へ報告のうえ対応を協議します。

リスクマネジメント体制



ニチレイグループ 主要なリスクと対応

リスク項目	リスク	対応・取り組み	マネジメント体制
1. 経済状況および事業環境	・(国内市場)人口減少に伴う長期的な総需要の縮小/世帯構成・ライフスタイルの変化を背景とした新たな需要 ・(海外市場)経済成長などを背景とした地域ごとに異なるニーズの拡大 ・持続可能な社会の実現に向けた期待と要請の高まり	・イノベーションの推進、社会課題を解決する新たな価値の創造	・戦略マネジメント
2. 食品に関する品質問題	・衛生基準、農薬・動物用医薬品残留基準の超過、異物混入、特定家畜伝染病など、食品に関する品質問題の発生 ・大規模な商品回収の発生	・食品安全マネジメントシステムの導入 ・適切な原材料・商品の品質・生産管理、トレーサビリティシステム、フードディフェンス、要員の育成・適正配置	・品質保証委員会
3. 多様な人財の確保および育成等	・必要な人財の確保と育成 ・少子高齢化に伴う労働力不足への対応	・働く環境の整備や生産性の向上 ・健康経営の推進 ・人的資本への投資	・人財委員会
4. 情報セキュリティ	・業務上使用するシステムにおける運用上のトラブルやサイバー攻撃などによるシステムの停止・重要情報の漏洩や改ざんなど	・ファイアウォール、侵入検知システム、認証システムの整備 ・社内規程類の整備、eラーニングなどによる従業員への教育、情報システム管理体制の整備	・リスクマネジメント委員会
5. 商品や原材料等の価格変動	・市況や作柄、漁獲量などによる原材料価格の大幅な変動(水産品・畜産品など)	・生産性向上などによるコストダウン ・新たな付加価値商品の開発、差別化商品の拡大 ・需給バランスに沿った調達・販売	・戦略マネジメント
6. 原油価格等の変動	・原油価格などの高騰による電力料・軽油・重油など燃料調達費用の増加、商品・原材料の調達コストの増加	・新技術の導入や業務改善などによるコストダウン	・戦略マネジメント
7. 為替変動の影響	・米国ドル、タイバーツ、ユーロなどの変動による商品や原材料の調達価格の変動、および海外子会社業績の為替換算影響	・為替予約取引の実施など	・戦略マネジメント
8. 法規制等の変更	・国内外における法規制・ソフトローの変更	・各国・地域の法規制等の動向の注視、コンプライアンスの徹底	・戦略マネジメント

9. 持続可能な食の調達	・サプライチェーン上の人権や労働環境への配慮、天然水産資源の管理、食品ロスの削減、海洋プラスチック問題の解決などに対する社会的要請の高まり、法規制・ソフトローの変更や新設 ・不十分な取り組みあるいは取り組みが不十分と見なされた場合の原材料などの安定調達への支障や、社会的信用の毀損	・持続可能な調達方針、サプライヤー行動規範・ガイドラインの整備、サプライヤーへのESGアンケートの実施 ・MSC・ASC認証水産物の取り扱い、持続可能なパーム油の調達への取り組み、循環型農畜産の養鶏事業への取り組みなど	・サステナビリティ委員会
10. 気候変動	・温室効果ガスの排出削減に向けた社会的要請、炭素税の賦課などの政策や規制強化(当社は冷凍・冷蔵技術を基盤とし、電力を中心にエネルギーを消費) ・地球温暖化に伴う気温の上昇および異常気象の発生による原材料調達、生産、物流などのサプライチェーンへの影響	・フロン冷媒から自然冷媒等への切り替え、太陽光発電設備の設置やグリーン電力証書の活用などの再生可能エネルギーの導入 ・TCFDの提言に準じた継続的な気候変動の影響評価および情報開示	・サステナビリティ委員会
11. 大規模自然災害	・巨大地震や局地的な暴風雨などによる、当社グループ拠点および近隣の道路・港・鉄道などへの甚大な被害の発生、あるいは市場の縮小、サプライチェーンの寸断、営業活動の制限など	・耐震補強工事、非常用発電機の配備、従業員安否確認システム、防災マニュアル・事業継続計画(BCP)の整備、データセンターの複数拠点化など	・リスクマネジメント委員会
12. 国際情勢について	・エネルギー・原材料価格の上昇 ・金融市場への影響 ・サプライチェーンへの影響	・情勢を注視し、事業活動に及ぼす影響を最小化	・戦略マネジメント
13. 技術革新	・デジタル技術やフードテックの急速な進展など、技術革新による当社グループの持つ技術や提供する商品・サービスの競争力の低下	・デジタル技術やデータ活用による業務プロセスの変革、イノベーションの推進 ・ISO56002に基づいたイノベーション・マネジメントシステムの運用	・戦略マネジメント
14. 固定資産の保有	・物流センターでの荷主企業の移転や道路交通網の変化等を原因とした立地条件の悪化による減損 ・生産工場での設備の老朽化・陳腐化や販売不振による減損 ・出資時の事業計画からの乖離の発生によるのれんや投資有価証券の減損・評価減	・投資起案時の検討項目や事後検証ルールの明確化	・戦略マネジメント
15. 政策保有株式	・政策保有株式の時価や発行会社の財政状態の大幅な変動	→ P.105をご参照ください。	・取締役会へ毎年報告

事業継続計画(BCP)への取り組み

■ 従業員の安全確保

災害時等の安否確認

ニチレイグループ全体で、安否確認システムを導入しています。震度5強以上の地震などの災害等が発生した場合に、安否確認メールや現地情報を入力する旨のメールが従業員に一齐送信され、それらの情報が専用ホームページで閲覧および集計できるなど、情報共有を迅速に行えるシステムです。

海外危機管理

海外における事件・事故、自然災害などのさまざまなリスクに対し、出張者、従業員とその家族などの安全を確保するため、予備知識や対応方法・体制について定めた海外危機対応マニュアルを管理・運用しています。

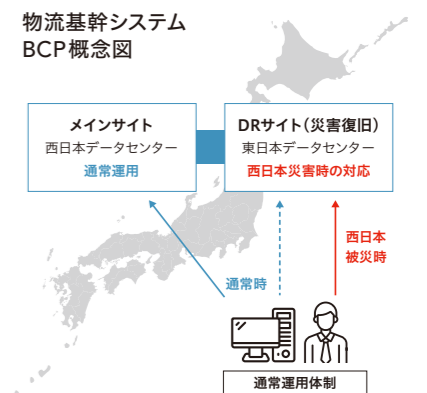
■ 情報システムのBCP

当社グループの主要な基幹システムは、事業継続を目的としてディザスタリカバリ(以下、DR)を含め冗長化しています。具体的な事例は以下のとおりです。

物流基幹システムのBCP対応の強化

ニチレイロジグループでは、リスクマネジメントの一環として、2018年2月より物流基幹システムのBCP対応の強化を図りました。一極集中となっていたデータセンターの被災を想定して、迅速な事業継続を可能とするDRを構築しました。大規模災害の発生時、メインサイトからDRサイトに切り替える「2拠点化」を実現することにより、速やかに業務復旧を進めることができます。

DR発動からオンライン再開までの時間は約1時間と、さまざまな状況下でお客様の業務や食品物流に影響を与えない最大限の配慮がなされています。取引先の事業継続にも寄与することを目指し、食品物流のライフラインとして先進的な取り組みを実践していきます。



役員情報 (2023年6月27日現在)

取締役

代表取締役社長
大櫛 顕也

重要な兼職の状況
一般社団法人日本冷凍食品協会会長

在任年数	6年*
所有する株式の数	330(百株)

※2019年の代表取締役就任後の在任年数は4年

取締役上席執行役員
竹永 雅彦

重要な兼職の状況
株式会社ニチレイフーズ代表取締役社長

在任年数	4年
所有する株式の数	233(百株)

取締役上席執行役員
鈴木 健二

経理部・広報IR部・経営監査部・品質保証部・不動産事業部管理財務部長

在任年数	1年
所有する株式の数	51(百株)

取締役上席執行役員
梅澤 一彦

重要な兼職の状況
株式会社ニチレイロジグループ本社代表取締役社長

在任年数	5年
所有する株式の数	233(百株)

取締役上席執行役員
田邊 弥

重要な兼職の状況
株式会社ニチレイフレッシュ代表取締役社長

在任年数	2年
所有する株式の数	79(百株)

取締役上席執行役員
高久 祐一

情報戦略部・サステナビリティ推進部管理経営企画部長

在任年数	新任
所有する株式の数	51(百株)

社外取締役

社外取締役
昌子 久仁子

重要な兼職の状況
株式会社メディカルホールディングス社外取締役
DIC株式会社社外取締役
公立大学法人神奈川県立保健福祉大学大学院ヘルスイノベーション研究科教授

在任年数	5年
所有する株式の数	20(百株)

- 1977年 4月 持田製菓株式会社入社
- 1986年 7月 ジョンソン・エンド・ジョンソンメディカル株式会社(現ジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社)入社
- 2002年 9月 テルモ株式会社入社 事業部長
- 2004年 6月 同社執行役員事業部長
- 2007年 6月 同社上席執行役員事業部長、臨床開発部長
- 2010年 6月 同社取締役上席執行役員、薬事部長、臨床開発部長
- 2017年 4月 同社取締役顧問
- 2018年 6月 当社社外取締役(現在に至る)
- 株式会社メディカルホールディングス社外取締役(現在に至る)
- 2019年 3月 DIC株式会社社外取締役(現在に至る)
- 2019年 4月 公立大学法人神奈川県立保健福祉大学大学院ヘルスイノベーション研究科教授(現在に至る)

社外取締役
鍋嶋 麻奈

重要な兼職の状況
株式会社和喜愛代表取締役

在任年数	2年
所有する株式の数	29(百株)

- 1991年 8月 シティバンク、エヌ・エイ東京支店入行
- 2000年10月 ゴールドマン・サックス証券株式会社入社
- 2015年 1月 DBS銀行入行
- 2016年 8月 DBS証券株式会社代表取締役
- 2016年 9月 DBS銀行在日代表
- 2020年 1月 HiJoJo Partners株式会社執行役員営業部長
- 2020年 7月 デジタルグリッド株式会社バイスチェアマン(現在に至る)
- 2020年12月 株式会社和喜愛代表取締役(現在に至る)
- 2021年 6月 当社社外取締役(現在に至る)

社外取締役
濱 逸夫

重要な兼職の状況
ライオン株式会社相談役

在任年数	1年
所有する株式の数	3(百株)

- 1977年 4月 ライオン油脂株式会社(現ライオン株式会社)入社
- 2008年 3月 ライオン株式会社取締役、ハウスホームド事業本部長
- 2009年 1月 同社取締役、ハウスホームド事業本部長、宣伝部・生活者行動研究所・流通政策部・営業開発部担当
- 2010年 3月 同社常務取締役、ヘルスケア事業本部・ハウスホームド事業本部・特販事業本部分担、宣伝部・生活者行動研究所・流通政策部・営業開発部担当
- 2012年 1月 同社代表取締役、取締役社長、執行役員、最高執行責任者、リスク統括管理担当
- 2016年 3月 同社代表取締役、取締役社長、執行役員、取締役会議長、最高経営責任者
- 2019年 1月 同社代表取締役会長、取締役会議長、最高経営責任者
- 2022年 3月 同社代表取締役会長、取締役会議長
- 2022年 6月 当社社外取締役(現在に至る)
- 2023年 3月 ライオン株式会社相談役(現在に至る)

社外取締役
濱島 健爾

重要な兼職の状況
稲畑産業株式会社社外取締役 監査等委員

在任年数	1年
所有する株式の数	9(百株)

- 1982年 4月 ウシオ電機株式会社入社
- 1999年 4月 Ushio America, Inc. 取締役社長 CEO
- 2000年11月 Christie Digital Systems, Inc. 取締役社長 CEO
- 2004年 4月 ウシオ電機株式会社上級グループ執行役員
- 2007年 4月 同社グループ常務執行役員
- 2010年 6月 同社取締役兼専務執行役員
- 2014年 4月 同社代表取締役兼執行役員副社長
- 2014年10月 同社代表取締役社長
- 2019年 4月 同社相談役
- 2020年 4月 同社特別顧問(現在に至る)
- 2020年 6月 稲畑産業株式会社社外取締役
- 2022年 6月 同社社外取締役 監査等委員(現在に至る)
- 2022年 6月 当社社外取締役(現在に至る)

監査役

常勤監査役
加藤 達志

在任年数	2年
所有する株式の数	11(百株)

社外監査役
齊藤 雄彦

在任年数	4年
所有する株式の数	16(百株)

- 1983年 4月 検事任官
- 2012年 9月 法務省保護局長
- 2014年 7月 京都府検察庁検事正
- 2015年 4月 横浜府検察庁検事正
- 2016年 9月 高松高等検察庁検事長
- 2017年 3月 広島高等検察庁検事長
- 2018年 1月 退官
- 2018年 3月 弁護士登録(堂島法律事務所)(現在に至る)
- 2019年 6月 当社社外監査役(現在に至る)

社外監査役
清田 宗明

重要な兼職の状況
株式会社小森コーポレーション社外監査役
株式会社JCU社外取締役

在任年数	3年
所有する株式の数	3(百株)

- 1981年 4月 株式会社富士銀行(現株式会社みずほ銀行)入行
- 2004年 6月 株式会社みずほコーポレート銀行(現株式会社みずほ銀行)国際為替部長
- 2007年 4月 同行バンコック支店長
- 2009年 4月 みずほ証券株式会社執行役員兼スイスみずほ銀行社長
- 2010年 4月 みずほ証券株式会社理事
- 2010年 6月 岡谷電機産業株式会社常勤監査役
- 2012年 6月 同社常務執行役員
- 2014年 6月 同社取締役常務執行役員
- 2018年 4月 同社取締役専務執行役員
- 2020年 4月 同社取締役
- 2020年 6月 当社社外監査役(現在に至る)
- 2020年 6月 株式会社小森コーポレーション社外監査役(現在に至る)
- 2021年 6月 株式会社JCU社外取締役(現在に至る)

執行役員

上席執行役員
狩野 豊

法務部管理
総務部長 兼
人事部長 兼
秘書室長

上席執行役員
横井 英夫

重要な兼職の状況
株式会社ニチレイバイオサイエンス
代表取締役社長

執行役員
奥河 卓司

品質保証部長

執行役員
坂口 譲司

情報戦略部長

各役員の詳細情報は下記をご覧ください。
<https://www.nichirei.co.jp/corpo/outline>



社外取締役
濱 逸夫

社外取締役
濱島 健爾

取締役会やさまざまな会議体での健全で充実した議論がニチレイグループの強固なガバナンスを支えています

ニチレイグループは、取締役会の活性化と、各種委員会や諸会議体での議論の充実のために、さまざまな工夫を凝らしています。ここでは、社外取締役のお二人に、取締役会や各種委員会等での議論の様子、役員報酬のあり方、次世代経営人財の育成について、議論していただきました。

ニチレイの取締役会と委員会について

Q. ニチレイの取締役会と各種委員会等について、どのような印象をお持ちですか？

濱 出席していて感じるのが、ニチレイの取締役会が非常に充実した議論の場となっていることです。多くの情報が提供され、皆さん、闊達に意見を述べています。取締役会のほかにも、グループの戦略会議やモニタリング会議などを含め、ニチレイにはさまざまな会議体がありますが、出席される方々はいずれも多様性に富み、多様な視点を持って発言されるため、私自身も

大変興味深く、勉強になることばかりです。こうした充実した議論がニチレイグループの強いガバナンスを支えていると思います。一方で、取締役会において、社外役員からの問いに対し、社内役員が答えるような流れになることが多いのは一つの課題かもしれません。社内の役員からの意見提案や問題提起がもっと多くあると、さらに議論が深まっていくのではないのでしょうか。

濱島 同感ですね。ニチレイの取締役会の特徴だと思いますが、監査役もかなり発言されており、非常に有益なご意見をいただいています。日本企業の取締役会では、会長や社長の発言力が強く、社内取締役の発言が遠慮がちになるといった話も聞きますが、ニチレイの取締役会の場合は、それはまったく感じません。事業会社の社長という立場にある取締役も、ほかの事業会社の案件に対して、躊躇なく発言されています。いろいろな意見を発信できる開かれた雰囲気があり、この点も非常に良いと思います。一方で、私は経営会議など取締役会以外の会議体にもオブザーバー参加が可能です。執行をモニタリングする立場の社外取締役が経営会議のような執行に関する会議体で積極的に意見を述べることが控えるべきであると認識しており、節度を持って臨むようになっています。

濱 執行に関する会議体での発言に対する考え方は、私も濱島さんと同じです。経営会議の資料については社外役員にも配付されるので、どのような議論がなされているのかについては把握することができます。その中で経営に直結するような戦略的なテーマに関する経営会議の議案に対して意見がある場合は、取締役会で提起するようにしています。取締役会での議案に関しては、決議事項にせよ報告事項にせよ、そ

の背景説明に費やす時間がやや長くなっていますが、それよりも戦略的な議論にもっと時間を割くべきです。また、各取締役が付度なしで発言する点は良いのですが、事業会社や親会社それぞれの個別案件についての議論が多いように感じます。本来は、事業会社同士のシナジーをどう発現していくのか、グループとしての武器をどのように強化し、ニチレイグループとしての進化につなげていくかといった、大きな視点での議論に多くの時間を費やすべきだと考えます。そこについては、まだまだ課題があります。我々社外取締役が、取締役会や戦略会議といった場で違う視点で意見を申し上げたことに対して、グループ内でも事業会社をまたいでお互いに問題提起し、意見交換していただきたいと思います。

濱島 ニチレイに限らず、取締役会には会社法上、決議が求められる案件というものが、それらが優先されることで、戦略に関する議論などに十分な時間がとれないといったことが起きてしまいがちですね。ニチレイには多くの会議体があり、例えば、サステナビリティやESGについてはサステナビリティ委員会で議論できる時間が確保されており、重要な議論の内容については取締役会で報告されています。

Q. 取締役のトレーニングに関するニチレイの取り組み、また取締役のスキルについて、どのようにお考えですか？

濱 取締役が保有する適性や経験をスキル・マトリックスとして開示しています。ニチレイでは6項目、会社によってはさらに多くの項目に関するスキルを挙げていますが、この項目の数はあまり問題ではないと思っています。スキルに関する情報をどのように活用するかが大事です。例えば、それぞれ取締役個々のスキルレベルを設定し、その情報をサクセッションや経営人財の獲得の際により活用していくべきだと考えます。

濱島 IT・DX、そしてメーカーですから研究の分野でのスキルも必要だと感じます。特に、これからはDXの活用方法によって、企業の競争力が大きく変わってくる時代が到来します。サイバー攻撃から会社を守るためのリスク管理の強化につながるDXの活用もあれ

ば、事業のイノベーションにつながる事業機会を追求するためのDX活用もあります。専門性の高い分野でもあり、ITやDXのスキルを持つ方が取締役に加わることは極めて重要です。スキル・マトリックスの開示という面でも、IT・DXというスキルを切り出して開示すべきかもしれません。

濱 トレーニングとしては、役員を対象とした勉強会があります。サステナビリティに関する勉強会は、昨年は6回、今年に入ってからすでに3回開催されています。任意参加ですが、オンラインでも出席できるので、皆さん、とても熱心に取り組んでいると思います。

濱島 勉強会のほかにも、任意でDXの通信講座を受講できます。取締役のスキルアップの機会としては充実していると思います。

役員報酬について

Q. 役員報酬に対するニチレイの考え方については、どう思われますか？

濱島 役員報酬の体系は非常にバランスがとれています。社外取締役を除く取締役の報酬は、現状では固定報酬が6割、変動報酬が4割で、このバランスもよくとれていると思っています。変動報酬は業績連動賞与2割と株式報酬2割により構成されています。業績連動賞与にはESGの要素も組み込まれており、代表取締役については業績連動賞与(全社業績評価)の2割をESGが占めるなど、なかなか大きいウエイトをESGにかけています。役員報酬に関する議論自体は続いているところですが、資本市場の要求に十分に応えていると思っています。

濱 おっしゃるとおりで、役員報酬の体系についてはバランスがとれています。短期・中長期の視点を

踏まえたインデックスが組み込まれているほか、財務的な視点のROICや非財務的な視点のESGに関する第三者評価も入っています。また、それぞれの役職別に査定幅が明確に設定されており、制度自体の頑健性が極めて高いと感じます。ただし、ESGに関する評価については、議論の余地が残されているように思います。ESGの評価は、第三者評価だけでなく、ニチレイとしてのさまざまな企業活動が具体的にサステナビリティの実現にどう貢献したのかを示す指標も取り入れ、総合的に評価できるようにしていく必要があると思います。ESG評価を導入している点では先進的ですが、まだ“形から入っている”という印象は拭いきれません。

サクセッションについて

Q. ニチレイグループの経営を担う人財には、どのような資質が必要だと思いますか？

濱島 ニチレイグループというと、一般的には冷凍食品など加工食品事業のイメージが強いのですが、低温物流事業や水産・畜産事業、バイオサイエンス事業など、多様な事業を展開し、他の企業にはない多様性があります。したがって、グループ全体の成長を実現

させていくには、各事業体がそれぞれ成長を遂げていくだけでなく、事業体同士のケミストリーをどう起こし、いかにして新しいものを生み出せるかが重要なポイントとなってきます。こうしたケミストリーを起こし続けるには、設備や工場といった有形資産のみならず、人財育成やエンゲージメントの向上、ブランド価値の向上、サステナビリティへの取り組みなど、無形資産の活用にも目を向けることが不可欠です。その意味では、ニチレイグループが有する多様な有形・無形の資産価値を深く理解し、それらを向上できる人財、

“

厳しい競争を勝ち抜くため、社員には「健全な野心」を持ってほしい。

“

事業会社同士のシナジーをどう起こし、ニチレイグループの進化にどうつなげていくかを多く議論すべき。

特に、無形資産の価値を高め、将来の収益に結びつけることのできる人財がニチレイグループの次期経営者としてふさわしいと思います。

濱 経営環境が大きく変化するような時代において、これからの経営者に必要な資質として重要なことは2つあると考えています。一つは「戦略構想力」です。常に短期・中長期の視点でニチレイグループのダイナミックな企業活動を構想し、実行に移すことのできる人財が必要です。もう一つは「人間力」です。平時だけでなく、有事の中であっても組織を力強く牽引していき「人間力」を持つ人財が必要です。人間力とは、ひと言で言えば「相手の立場に立って聞くことができる力」です。トップが現場の話聞いて、一緒に考えていくこと

Q. 次世代経営人財の育成に向けて、留意すべきポイントは何でしょうか。

濱 経営トップのサクセッションについての議論もさることながら、次世代の経営人財のプールをいかに拡大させていくかについて突き詰めた議論が必要ですね。これは指名諮問委員会でも議論が始まっていますが、ニチレイグループをどのような会社にしたか、そのためにはどういう投資が必要か、どのような人財が必要かといった議論がまだまだ足りない気がします。「やらなければいけないからやります」ではなく、「これをやりたいから、そのためにこうしたい」という、目指したいことを熱く議論したい。“Have to”ではなく“Want to”で話をしましょうと働きかけているところです。今までは事業会社単独で行ってきた人的資本強化についても、グループで横串を通す取り組みであったり、グループ全体をまたいだ人財のエンゲージメントを最大化する取り組みであったり、ニチレイのカルチャーを少しずつ変えていく取り組みを進めてほしいと思っています。

濱島 幹部社員だけでなく、すべてのグループ社員が「健全な野心」を持ってほしいと思います。「野心」というと、ネガティブなイメージがありますが、企業である以上、厳しい競争を勝ち抜き、社員の人生を充実させていく必要があります。私たちニチレイグループの考えをステークホルダーにしっかり伝えることで、サポートしていただき、そして業績を伸ばし、然るべき税金を納め、社会に貢献することができます。そのためにも「健全な野心」を持つべきなのです。与えられた目標をこなし、業績に貢献した人が次世代の経営者にふさわしいとは限りません。社内外の環境変化を踏まえ、新たな価値を創造するためには何が必要なのかを自ら考え、周囲の共感を得て、自ら行動を起こす人財であってほしいということです。危機意識がなければ、人間はなかなか動きません。危機意識を常に持つ人のエネルギーは会社を成長させる一つの原動力になります。ぜひ、その点は社員全員が認識し、目指したいニチレイグループの姿に向けて挑戦してほしいと思います。

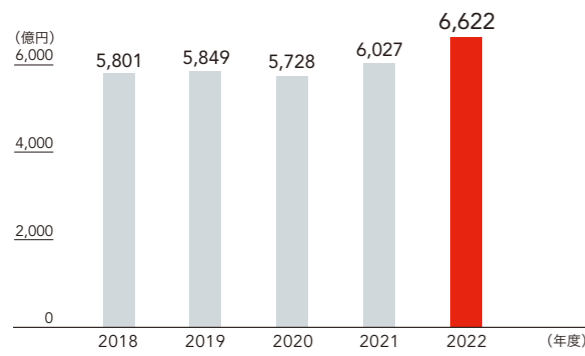


中期経営計画の変遷

	energy 2012	RISING 2015	POWER UP 2018	WeWill 2021
コンセプト	従業員の「1. 元気・活力、2. 行動する力・実行力、3. (力強い)努力・取り組み」をベースに事業活動を推進し、2012年度の目標達成を目指す	中期経営ビジョン「GROWTH 2016」の達成に向けて本計画で目指す持続的成長を実現し、ニチレイグループの企業価値が高まっている	グループの基盤強化と構造改革を着実に進め、持続的成長を可能にする“底力”をつくりあげる	長期経営目標「2030年の姿」の実現を目指し、私たち皆で「やるぞ」という強い意志を持ち、自分たちで未来を創っていく
期間	2010.4～2013.3	2013.4～2016.3	2016.4～2019.3	2019.4～2022.3
社長	村井 利彰	大谷 邦夫	大谷 邦夫	大榎 顕也
基本方針	事業戦略の着実な遂行とスピーディーな環境対応を通じて、持続的な利益成長へつなげる	各事業会社が独自能力を発揮し、事業の展開を通じて社会的な課題の解決に貢献することにより、「6つの責任」を果たしつつ、国内外で環境変化に対応した持続的な成長基盤を確立する	・国内事業は収益基盤強化と資産効率向上による利益成長を、海外事業は規模拡大のスピードアップを追求 ・中長期的な成長に向けた業務革新や新規事業開発にも注力	前中期経営計画を大幅に上回る投資を計画し、「持続的な利益成長」のさらなる加速と、「豊かな食生活と健康を支える新たな価値創造」の実現を目指す
経営環境	・東日本大震災とそれに続く原子力発電所事故の発生 ・欧州金融不安が本格化し、円高が進行	・農業問題や食肉期限切れ事件など「食」への安全・安心が注目される ・アベノミクスが始動し、円安基調へと転換する中で消費税率が8%へ	・米国をはじめとした自国第一主義の顕在化や、英国ではEU離脱交渉が難航 ・パリ協定やTPPが発効 ・国内では自然災害が相次ぐ	・消費税率が10%へ ・新型コロナウイルスの世界的な感染拡大により社会環境が激変 ・英国のEU離脱完了 ・東京オリンピック・パラリンピックが1年延期で開催
株価・為替 (最終年度末の終値)	日経平均株価:12,397.91円/ドル円相場:94.19円	日経平均株価:16,758.67円/ドル円相場:112.56円	日経平均株価:21,205.81円/ドル円相場:110.84円	日経平均株価:27,821.43円/ドル円相場:121.68円
数値関連	最終年度実績	最終年度実績	最終年度実績	最終年度実績
売上高	4,701億円	5,353億円	5,801億円	6,027億円
(海外売上高)	375億円	755億円	792億円	976億円
営業利益	179億円	215億円	295億円	314億円
(営業利益率)	3.8%	4.0%	5.1%	5.2%
経常利益	172億円	214億円	299億円	317億円
当期純利益	98億円	134億円	199億円	234億円
EBITDA	322億円	380億円	470億円	525億円
ROE	8.2%	9.1%	11.7%	11.3%
EPS	33.40円	94.30円	149.65円	176.72円
3カ年の設備投資総額	475億円	644億円	630億円	930億円
うち 加工食品事業	155億円	247億円	213億円	340億円
低温物流事業	278億円	344億円	296億円	499億円
主な施策	(1) 収益力を向上させ、適正な経営資源の配分により持続的なグループの成長を実現する。 (2) 成長機会を迅速に捉え、基幹事業会社の自立的成長を推進する。 (3) 「食の安全・安定」という価値の提供を通じて社会からの信頼を獲得する。 (4) 経営品質のさらなる向上に取り組み、グループ競争力の源泉を強化する。 (5) 新規技術に関する情報収集分析力を強化し、グループの持続的成長に向けた新規ビジネスモデル創出につなげる。 (6) 資本政策の一環として自己株式取得を検討する。 (7) 退職給付制度を再構築する。	(1) グループ各社の国内外における収益力を向上し、持続的成長を実現する。 (2) グローバルな品質保証体制を構築する。 (3) グループ経営資源の適正配分を行うとともに、自己株式取得・増配等適正な株主還元策を継続する。 (4) 持株会社体制におけるコーポレート機能を強化する。 (5) 社会・経済環境の大きな変化に対応して技術戦略の強化を図る。	〈全体戦略〉 (1) 持続的な利益成長と資本効率の向上を確かなものとする。 (2) 海外事業は、引き続き規模拡大を追求する。 (3) グループ全体の品質保証力のさらなる向上を図る。 (4) コーポレートガバナンスなど ESG 関連の取り組みを引き続き強化する。 (5) 多様な人財の活躍推進に注力する。 〈財務戦略〉 ・ROEは8%以上を維持 ・連結自己資本配当率(DOE)は2.5%を目標とし、安定的な配当を継続 ・200万株程度(発行済株式総数の約7%)の自己株式取得を検討	(1) 持続的な利益成長 ・国内では経営基盤の強化や事業構造の変革による収益力の向上を目指す。 ・海外では事業規模拡大を加速させる。 ・主力事業への計画的な資源配分を実施する。 (2) 資本効率の向上と株主還元の充実 ・ROE10%以上の維持と、連結自己資本配当率(DOE) 3.0%を目安として安定的な増配を継続する。 (3) 豊かな食生活と健康を支える新たな価値の創造、事業を通じた社会課題の解決を行う。
成果	主力の加工食品と低温物流の営業利益は計画達成、水産・畜産が大幅に未達 【加工食品】・内食・中食市場向けに調理冷凍食品を拡販 ・タイのチキン加工品2工場が本格稼働 【低温物流】・東扇島DCなどの新規拠点稼働による収益基盤拡大 ・新規TC受託の拡大	持続的成長に向けた成長投資を実施し、グループ全体の売上高・営業利益は計画達成 【加工食品】・国内自営工場の生産体制強化 ・米国での事業規模拡大 【低温物流】・東京圏、大阪圏での大型冷蔵倉庫の稼働	加工食品の利益率向上や低温物流の安定拡大により、グループ全体の売上高・営業利益は計画達成 【加工食品】・主力商品の拡販などによる国内事業の採算性向上 【低温物流】・大都市圏を中心とした集荷拡大や運送収支の改善 【畜産】・利益水準の向上	新型コロナウイルス感染症の影響によるタイの生産拠点稼働率低下や、原材料調達コストの上昇などにより、グループ全体の売上高・営業利益は計画未達 【加工食品】内食需要を取り込み家庭用商品の販売が拡大 【低温物流】適正料金収受や業務革新推進など事業体質を強化 【財務】・ROE10%以上を維持 ・DOE3.0%を目安に安定的な増配を実施 【ESG】サステナビリティ関連の基盤整備、ESGの取り組みを強化
主な投資	・2010年度 【加工食品】GFPTニチレイ稼働、スラボンニチレイフーズ・カピンブリ第2工場増設 【低温物流】福岡東浜DC、ゴドフロア社(フランス)買収 ・2011年度 【低温物流】東扇島DC、鹿児島曾於DC ・2012年度 【加工食品】イノバジアン・クイジーン社(米国)買収	・2013年度 【加工食品】船橋第二工場新設 【低温物流】東扇島DC第2期棟 ・2014年度 【加工食品】米飯ライン増設 【低温物流】咲州DC、十勝DC ・2015年度 【低温物流】船橋DC(建替)	・2017年度 【低温物流】平和島DC(賃借) 【水産】Trans Pacific Seafood(ベトナム)設立 ・2018年度 【バイオサイエンス】グローバルイノベーションセンター新設	・2020年度 【加工食品】船橋工場ライン増設、GFPTニチレイ第二工場増設 【低温物流】(新設)名古屋みなとDC、本牧DC(買収) Kevin Hancock社(イギリス) ・2021年度 【加工食品】山形工場ライン増設 【低温物流】(増設) マースフラクタDC(オランダ)、リヨンDC(フランス)、ルアーブルDC(フランス) (買収) Norish社(イギリス)、Armir Logisyska社(ポーランド)

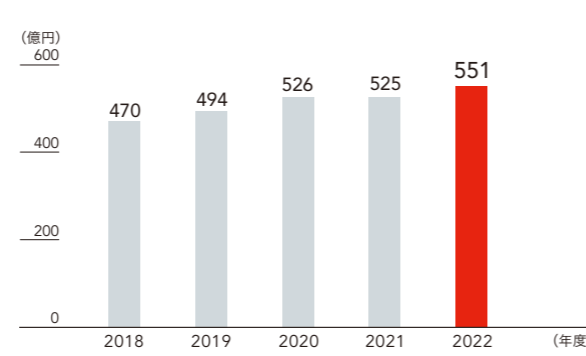
財務・非財務ハイライト

売上高



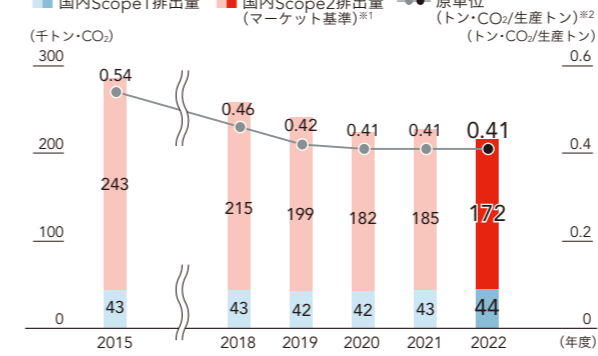
売上高は、主力の加工食品事業や低温物流事業が堅調に推移し10%の増収となりました。加工食品事業は主力商品や新たな付加価値商品を拡販したことや、海外での売上も伸長し増収となりました。低温物流事業は海外事業の売上が伸長しました。

EBITDA



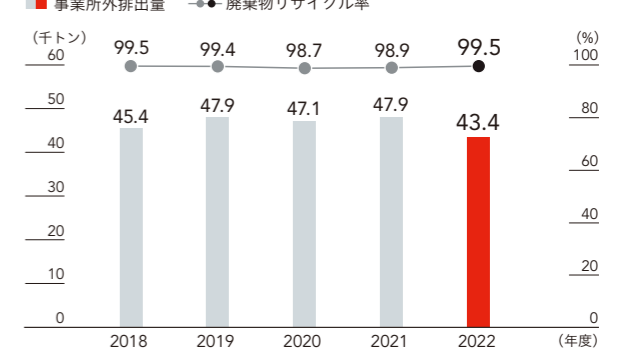
営業利益が増益になったことや主力事業の減価償却費が増加したことによりEBITDAは増加しました。

CO₂排出量



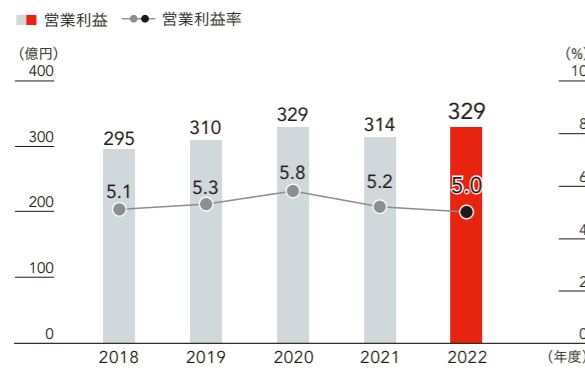
2030年度50%削減(2015年度比)を目標としています。省エネを進めるとともに、太陽光パネルの設置やグリーン電力証書購入などの再生可能エネルギーの利用拡大を図っています。

事業所外排出量/廃棄物リサイクル率



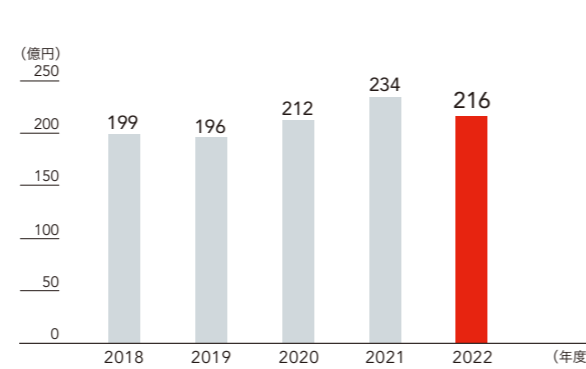
食品残渣や事業活動として排出される廃棄物量の削減とリサイクル活動に積極的に取り組んでいます。

営業利益/営業利益率



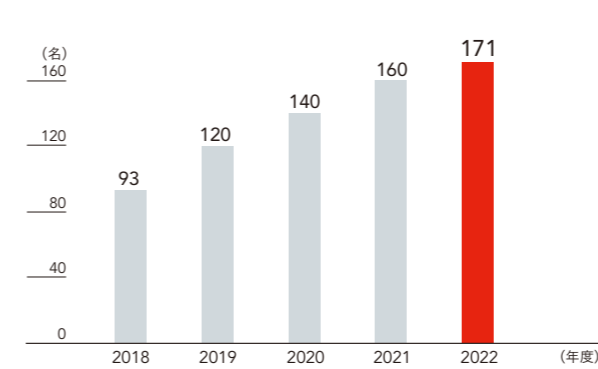
為替変動や原材料、エネルギーコストの高騰による影響を受けたものの、主力事業を中心にコストアップへの対応を進めたことや、バイオサイエンス事業が好調に推移したことから、5%の増益となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益



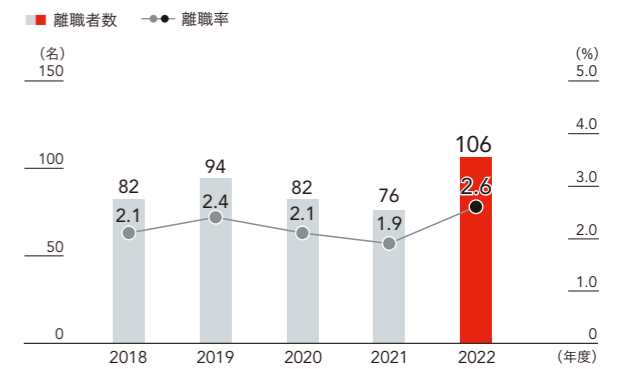
当期純利益は、投資有価証券売却益の減少により、8%の減益となりました。

グループ女性役職者数



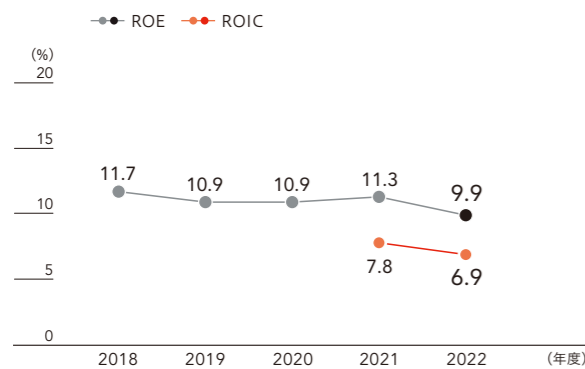
2030年度までに女性管理職(ライン長)比率をHD[※]30%とすることをグループ重要事項(マテリアリティ)の目標(KPI)の一つとして設定しており、女性活躍推進に積極的に取り組んでいます。
※HD:ニチレイ(持株会社)

離職者数/離職率



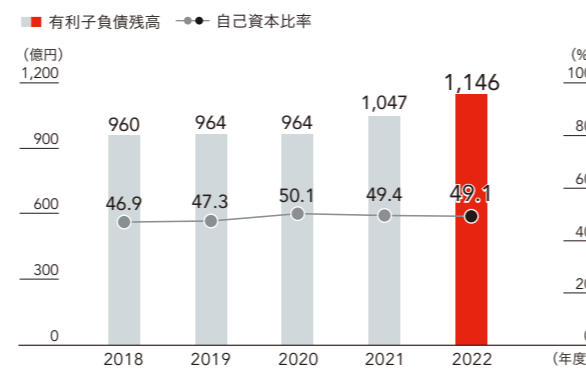
働きやすい職場づくり、多様な働き方の実現、働きがいの向上などに継続的に取り組んでいます。
※退職事由が自己都合とその他の合計

ROE・ROIC



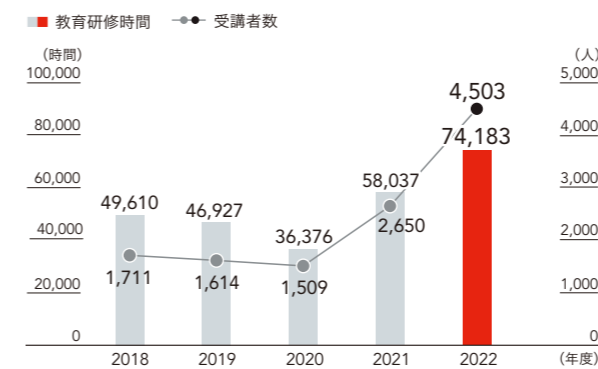
ROEは当期純利益が減少したことにより9.9%となりました。ROICは大型の設備投資を実施したことなどにより6.9%となりました。

有利子負債残高/自己資本比率



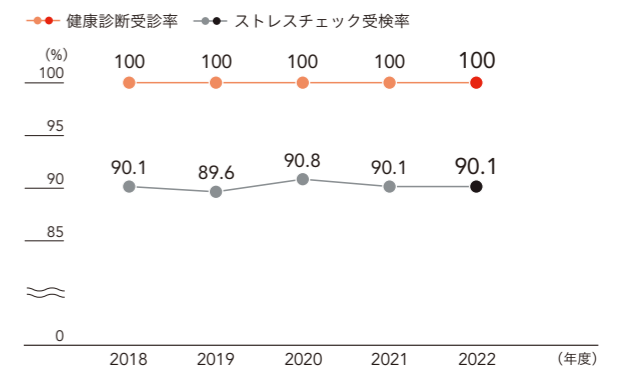
有利子負債残高は99億円増加し、1,146億円となりました。自己資本比率は49.1%となりました。

教育研修時間/受講者数



人財投資として、教育研修内容の充実に取り組んでいます。2022年度より全社でのDX研修やサステナビリティ勉強会が開始し、教育研修時間、受講者数ともに増加しました。

健康診断受診率/ストレスチェック受検率



ニチレイグループ健康宣言のもと、健康保持増進・メンタルヘルス対策・安全衛生管理を3つの柱とした健康マネジメントに取り組んでいます。健康診断受診率は100%を達成しています。

主要経営指標の推移 (11年間)

主要な財務データはこちらからダウンロードいただけます
<https://www.nichirei.co.jp/ir/financial/download.html>

Compass Rose 2024

ニチレイおよび連結子会社



	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022 (年度)
連結損益計算書 (百万円)											
売上高	注 470,126	511,189	519,963	535,351	539,657	568,032	580,141	584,858	572,757	602,696	662,204
売上原価		378,652	417,928	446,180	454,265	448,516	475,194	486,926	485,784	473,954	553,330
販売費及び一般管理費	注 73,541	77,472	56,376	59,501	61,831	62,940	63,704	68,038	65,853	70,835	75,939
営業利益		17,932	15,789	17,406	21,583	29,309	29,897	29,511	31,035	32,949	32,935
営業外収益		1,880	2,113	1,993	1,704	1,433	2,102	1,753	1,891	1,798	2,003
(受取利息・配当金)		575	1,060	616	664	716	817	871	896	880	1,068
(持分法投資利益)		224	—	140	131	278	715	399	387	376	292
営業外費用	注 2,609	3,459	2,498	1,893	1,637	1,350	1,399	1,150	1,215	1,187	1,490
(支払利息)		1,438	1,295	1,138	1,053	954	898	870	791	709	787
(持分法投資損失)		—	795	—	—	—	—	—	—	—	—
経常利益		17,202	14,443	16,902	21,394	29,105	30,650	29,864	31,777	33,532	33,448
特別利益		1,690	2,347	137	220	468	102	1,085	505	870	1,653
特別損失	注 5,291	1,432	1,167	1,014	1,756	1,515	1,410	2,489	2,799	1,747	2,113
税引前当期純利益		13,601	15,357	15,871	20,600	27,818	29,237	29,540	29,792	31,603	32,987
法人税等	注 5,489	5,480	4,850	5,933	7,322	8,601	8,773	9,008	8,954	10,839	9,349
非支配株主に帰属する当期純利益		△1,712	978	1,504	1,195	1,744	1,538	822	1,174	1,437	2,069
親会社株主に帰属する当期純利益		9,823	8,898	9,516	13,471	18,751	19,097	19,943	19,609	21,212	21,568
減価償却費		14,302	14,475	15,621	16,455	16,057	16,155	17,481	18,355	19,669	22,198
(リース資産を除く)	注 10,522	10,748	11,871	12,658	12,347	12,543	13,910	14,690	15,894	17,503	18,668
設備投資等(資本的支出)		13,171	24,041	24,171	16,175	13,887	24,952	24,132	27,287	37,776	30,416
(リース資産を除く)	注 10,724	21,209	19,750	13,216	10,253	22,312	21,320	24,864	33,851	25,404	27,024
研究開発費		1,817	1,607	1,730	1,600	1,559	1,986	2,359	2,486	2,403	1,892

連結損益計算書付属指標

1株当たり当期純利益(円)	注 33.40	31.12	33.29	47.15	135.11	142.23	149.65	147.16	159.19	176.72	167.14
1株当たり配当額(円)	注 10	10	10	12	28	30	32	42	50	50	52
配当性向(%)		30%	32%	26%	21%	21%	21%	29%	31%	28%	31%

(注) 1. 連結損益計算書記載の数値は、有価証券報告書に基づくもので、単位は百万円、単位未満は切り捨ての表示となっています。ただし、「注」を付した項目においては、ご利用上の便宜を図るため、端数調整を行っています。
 2. 2015年度より加工食品事業の売上計上基準について会計方針を変更(従来、販売費で計上していたものを売上高から控除)しています。これに伴い、2014年度は遡及修正後の数値で表示しています。
 3. 2016年度より1株当たり当期純利益(円)、1株当たり配当額(円)について、2016年10月1日に実施した株式併合後の数値で表示しています。

経営戦略
 価値創造ストーリー

中期経営計画
 事業戦略

サステナビリティ
 人財

ステークホルダー

ガバナンス
 リスクマネジメント

ファクトデータ

連結貸借対照表

資産の部	前連結会計年度 (2022年3月31日)		当連結会計年度 (2023年3月31日)		対前連結会計 年度比較 金額 (百万円)
	金額 (百万円)	構成比 (%)	金額 (百万円)	構成比 (%)	
流動資産					
現金及び預金	23,413		27,843		4,430
受取手形及び売掛金	90,965		101,275		10,310
商品及び製品	41,077		42,741		1,664
仕掛品	1,189		987		△202
原材料及び貯蔵品	9,861		11,216		1,354
その他	13,904		12,761		△1,143
貸倒引当金	△112		△130		△18
流動資産合計	180,299	42.2	196,695	43.0	16,396
固定資産					
有形固定資産					
建物及び構築物	261,489		276,952		15,463
減価償却累計額	△179,393		△186,834		△7,440
建物及び構築物(純額)	82,095		90,118		8,022
機械装置及び運搬具	125,441		137,180		11,738
減価償却累計額	△88,650		△95,987		△7,336
機械装置及び運搬具(純額)	36,790		41,192		4,401
土地	41,075		41,433		357
リース資産	36,267		33,592		△2,675
減価償却累計額	△22,777		△20,197		2,579
リース資産(純額)	13,490		13,394		△95
建設仮勘定	4,904		4,768		△136
その他	12,866		15,361		2,494
減価償却累計額	△10,117		△11,195		△1,077
その他(純額)	2,748		4,165		1,416
有形固定資産合計	181,106	42.4	195,073	42.7	13,967
無形固定資産					
のれん	6,700		6,687		△13
その他	8,080		7,632		△448
無形固定資産合計	14,781	3.5	14,319	3.1	△462
投資その他の資産					
投資有価証券	38,106		38,281		174
退職給付に係る資産	49		38		△10
繰延税金資産	2,607		2,726		118
その他	11,024		10,597		△427
貸倒引当金	△369		△399		△30
投資その他の資産合計	51,419	12.0	51,244	11.2	△174
固定資産合計	247,307	57.8	260,637	57.0	13,330
資産合計	427,606	100.0	457,333	100.0	29,726

負債の部

負債の部	前連結会計年度 (2022年3月31日)		当連結会計年度 (2023年3月31日)		対前連結会計 年度比較 金額 (百万円)
	金額 (百万円)	構成比 (%)	金額 (百万円)	構成比 (%)	
流動負債					
買掛金	26,778		28,423		1,645
電子記録債務	2,476		1,710		△766
短期借入金	13,490		16,919		3,428
コマーシャル・ペーパー	2,000		6,000		4,000
1年内償還予定の社債	—		10,000		10,000
1年内返済予定の長期借入金	14,798		2,277		△12,521
リース債務	3,395		3,462		67
未払費用	34,909		37,535		2,626
未払法人税等	4,779		4,049		△729
役員賞与引当金	198		185		△12
その他	17,947		19,520		1,573
流動負債合計	120,775	28.2	130,086	28.4	9,310
固定負債					
社債	40,000		30,000		△10,000
長期借入金	19,882		34,867		14,984
リース債務	11,149		11,052		△96
繰延税金負債	5,853		6,145		291
役員退職慰労引当金	102		65		△37
退職給付に係る負債	2,029		2,121		91
資産除去債務	4,180		4,643		462
長期預り保証金	2,181		2,327		146
その他	3,548		2,510		△1,038
固定負債合計	88,928	20.8	93,733	20.5	4,805
負債合計	209,703	49.0	223,819	48.9	14,115
純資産の部					
株主資本					
資本金	30,472		30,512		39
資本剰余金	5,495		5,492		△3
利益剰余金	172,369		187,333		14,964
自己株式	△11,841		△16,847		△5,005
株主資本合計	196,494	46.0	206,490	45.2	9,995
その他の包括利益累計額					
その他の有価証券評価差額金	11,984		12,342		357
繰延ヘッジ損益	2,360		1,436		△923
為替換算調整勘定	329		4,173		3,843
その他の包括利益累計額合計	14,674	3.4	17,952	3.9	3,278
非支配株主持分	6,733	1.6	9,070	2.0	2,337
純資産合計	217,903	51.0	233,513	51.1	15,610
負債純資産合計	427,606	100.0	457,333	100.0	29,726

連結損益計算書

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)		当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)		対前連結 累計期間比較	
	金額 (百万円)	百分比 (%)	金額 (百万円)	百分比 (%)	増減額 (百万円)	増減率 (%)
売上高	602,696	100.0	662,204	100.0	59,508	9.9
売上原価	500,451	83.0	553,330	83.6	52,878	10.6
売上総利益	102,245	17.0	108,874	16.4	6,629	6.5
販売費及び一般管理費						
運送費及び保管費	19,730		21,760		2,029	
販売促進費	1,258		1,282		24	
広告宣伝費	3,355		3,450		94	
役員報酬及び従業員給料・賞与・手当	20,433		21,032		599	
退職給付費用	1,071		1,127		55	
法定福利及び厚生費	3,645		3,733		88	
旅費交通費及び通信費	1,247		1,835		588	
賃借料	2,169		2,367		198	
業務委託費	4,388		4,511		122	
研究開発費	1,939		1,892		△47	
その他	11,594		12,943		1,349	
販売費及び一般管理費合計	70,835	11.8	75,939	11.5	5,104	7.2
営業利益	31,410	5.2	32,935	5.0	1,525	4.9
営業外収益						
受取利息	106		201		94	
受取配当金	797		867		69	
持分法による投資利益	116		292		175	
その他	423		641		218	
営業外収益合計	1,444	0.2	2,003	0.3	558	38.7
営業外費用						
支払利息	619		787		167	
為替差損	72		221		148	
その他	495		481		△13	
営業外費用合計	1,187	0.2	1,490	0.2	302	25.5
経常利益	31,667	5.3	33,448	5.1	1,781	5.6
特別利益						
固定資産売却益	38		90		51	
投資有価証券売却益	3,924		674		△3,249	
収用補償金	1,221		242		△979	
負ののれん発生益	—		543		543	
その他	3		102		98	
特別利益合計	5,188	0.9	1,653	0.2	△3,535	△68.1
特別損失						
固定資産売却損	12		35		23	
固定資産除却損	1,216		1,083		△133	
減損損失	196		487		291	
その他	322		506		184	
特別損失合計	1,747	0.3	2,113	0.3	365	20.9
税金等調整前当期純利益	35,107	5.8	32,987	5.0	△2,119	△6.0
法人税等合計	10,839	1.8	9,349	1.4	△1,489	△13.7
当期純利益	24,268	4.0	23,638	3.6	△630	△2.6
非支配株主に帰属する当期純利益	886		2,069		1,183	
親会社株主に帰属する当期純利益	23,382	3.9	21,568	3.3	△1,813	△7.8

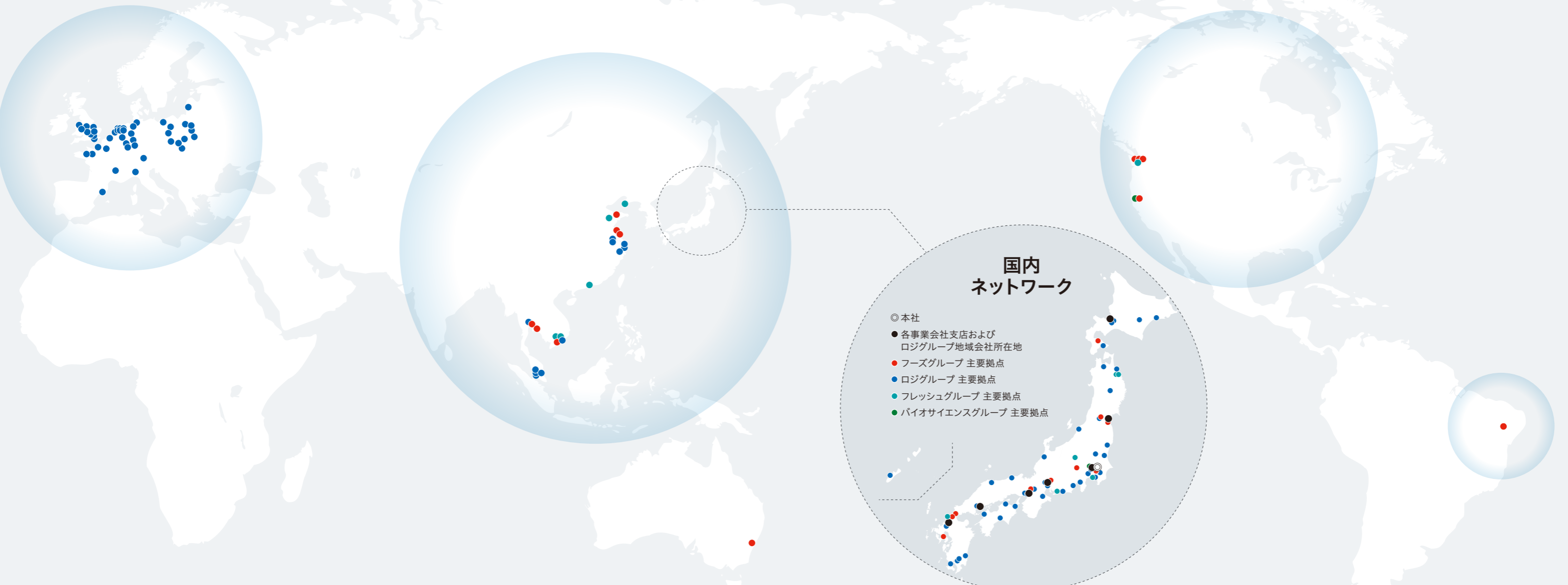
連結キャッシュ・フロー計算書

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)		当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)		対前連結 累計期間比較	
	金額 (百万円)	金額 (百万円)	金額 (百万円)	金額 (百万円)	増減額 (百万円)	増減率 (%)
営業活動によるキャッシュ・フロー						
税金等調整前当期純利益	35,107		32,987		△2,119	
減価償却費	21,089		22,198		1,109	
減損損失	196		487		291	
貸倒引当金の増減額(△は減少)	100		16		△83	
受取利息及び受取配当金	△904		△1,069		△164	
支払利息	619		787		167	
持分法による投資損益(△は益)	△116		△292		△175	
負ののれん発生益	—		△543		△543	
固定資産売却損益(△は益)	△26		△54		△28	
固定資産除却損	1,216		1,083		△133	
投資有価証券売却損益(△は益)	△3,923		△674		3,248	
売上債権の増減額(△は増加)	△7,943		△8,407		△464	
たな卸資産の増減額(△は増加)	△3,902		△1,327		2,575	
仕入債務の増減額(△は減少)	935		114		△820	
収用補償金	△1,221		△242		979	
その他	2,461		1,623		△837	
小計	43,688		46,687		2,999	
利息及び配当金の受取額	1,102		1,221		119	
収用補償金の受取額	1,221		242		△979	
利息の支払額	△630		△755		△124	
法人税等の支払額	△10,721		△9,530		1,190	
営業活動によるキャッシュ・フロー	34,660		37,865		3,205	
投資活動によるキャッシュ・フロー						
有形固定資産の取得による支出	△21,289		△23,830		△2,540	
有形固定資産の売却による収入	142		117		△25	
無形固定資産の取得による支出	△1,422		△1,261		161	
投資有価証券の取得による支出	△80		△1,565		△1,484	
投資有価証券の売却による収入	5,611		1,913		△3,697	
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△8,432		△659		7,773	
その他	△545		△1,560		△1,014	
投資活動によるキャッシュ・フロー	△26,016		△26,844		△827	
財務活動によるキャッシュ・フロー						
短期借入金の純増減額(△は減少)	5,790		2,748		△3,041	
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	2,000		4,000		2,000	
長期借入れによる収入	5,454		15,794		10,339	
長期借入金の返済による支出	△4,832		△15,390		△10,558	
社債の発行による収入	9,951		—		△9,951	
社債の償還による支出	△10,000		—		10,000	
リース債務の返済による支出	△3,699		△3,621		77	
自己株式の取得による支出	△10,012		△5,009		5,002	
配当金の支払額	△7,053		△6,595		458	
非支配株主への配当金の支払額	△899		△388		511	
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△878		△128		750	
その他	0		0		0	
財務活動によるキャッシュ・フロー	△14,179		△8,591		5,587	
現金及び現金同等物に係る換算差額	865		1,997		1,131	
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△4,670		4,426		9,097	
現金及び現金同等物の期首残高	28,011		23,340		△4,670	
現金及び現金同等物の期末残高	23,340		27,767		4,426	

ニチレイグループグローバルネットワーク(拠点・主要活動エリア)

● フーズグループ ● ロジグループ ● フレッシュグループ ● バイオサイエンスグループ

ネットワークの詳細情報は下記をご覧ください。
<https://www.nichirei.co.jp/corpo/outline/list.html>



欧州

- ロジグループ**
 - オランダ
Nichirei Holding Holland B.V.
Hiwa Rotterdam Port Cold Stores B.V.
Eurofrigo B.V.
Thermotrafic Holland B.V.
 - ポーランド
Frigo Logistics Sp. z o.o.
Armir Logistyka Sp. z o.o.
Armir Dystrybucja Sp. z o.o.
 - ドイツ
Thermotrafic GmbH
 - フランス
Transports Godfroy S.A.S.
Entrepots Godfroy S.A.S.
 - イギリス
Thermotrafic UK Ltd.
Kevin Hancock Limited
Norish (N.I.) Limited
Norish Limited

アジア・オセアニア

- フーズグループ**
 - オーストラリア
Nichirei Australia Pty. Ltd.
 - タイ
Surapon Nichirei Foods Co., Ltd
GFPT Nichirei (Thailand) Company Limited
 - ベトナム
Nichirei Suco Vietnam Co., Ltd.
 - 中国
日冷企業管理諮詢(上海)有限公司
日冷食品貿易(上海)有限公司
山東日冷食品有限公司
- ロジグループ**
 - マレーシア
NL Cold Chain Network(M)SDN BHD
NL Litt Tatt Group Sdn. Bhd.
Litt Tatt Enterprise Sdn. Bhd.
Litt Tatt Distribution Sdn. Bhd.
 - ベトナム
Nichirei TBA Logistics Vietnam LLC
 - タイ
SCG Nichirei Logistics Co.,Ltd.
 - 中国
上海鮮冷儲運有限公司
上海鮮冷運物流有限公司
江蘇鮮華物流有限公司
南京鮮華物流有限公司
日冷物流投資(上海)有限公司
- フレッシュグループ**
 - 中国
日照美冷食品貿易有限公司
日冷鮮貨香港有限公司
日冷鮮貨貿易(大連)有限公司
 - ベトナム
Trans Pacific Seafood Co.,LTD
Nichirei Fresh Vietnam Company Limited

日本国内

- (株)ニチレイ**
 - (株)ニチレイアウラ
 - (株)ニチレイビジネスパートナーズ
 - (株)ニューハウジング
 - (株)ミューニュー
- フーズグループ**
 - (株)ニチレイフーズ
 - (株)ニチレイ・アイス
 - (株)中冷
 - (株)ニチレイウエルダイニング
 - (株)キューレイ
 - (株)ニチレイアグリ
- フレッシュグループ**
 - (株)ニチレイフレッシュ
 - (株)ニチレイフレッシュプロセス
 - (株)ニチレイフレッシュファーム
 - (株)フレッシュチキン軽米
 - (株)フレッシュまるいち
 - (株)フレッシュミート佐久平
- バイオサイエンスグループ**
 - (株)ニチレイバイオサイエンス
- ロジグループ**
 - (株)ニチレイロジグループ本社
 - (株)ニチレイ・ロジスティクス北海道
 - (株)ニチレイ・ロジスティクス東北
 - (株)キョクレイ
 - (株)ニチレイ・ロジスティクス東海
 - (株)ニチレイ・ロジスティクス関西
 - (株)ニチレイ・ロジスティクス中四国
 - (株)ニチレイ・ロジスティクス九州
 - (株)札幌ニチレイサービス
 - (株)東北ニチレイサービス
 - (株)東京ニチレイサービス
 - (株)キョクレイオペレーション
 - (株)名古屋ニチレイサービス
 - (株)大阪ニチレイサービス
 - (株)中四国ニチレイサービス
 - (株)九州ニチレイサービス
 - (株)NKトランス
 - (株)ロジスティクス・ネットワーク
 - (株)ニチレイ・ロジスティクスエンジニアリング

南北アメリカ

- フーズグループ**
 - カナダ
INNOVASIAN CUISINE CANADA ULC
 - アメリカ
Nichirei Foods U.S.A., Inc.
Nichirei U.S.A., LLC
InnovAsian Cuisine Enterprises Inc.
Nichirei Sacramento Foods Corporation
 - ブラジル
Nichirei do Brasil Agricola Ltda.
- フレッシュグループ**
 - アメリカ
Nichirei Seafoods, Inc. (アメリカ)
- バイオサイエンスグループ**
 - アメリカ
Pathcom Systems Corporation

株式の基本事項

上場証券取引所	東京証券取引所(プライム市場) 証券コード番号:2871
発行可能株式総数	360,000,000株
発行済株式総数	134,042,599株(うち自己株式6,351,246株)
単元株式数	100株
期末配当金支払株主確定日	毎年3月31日
中間配当金支払株主確定日	毎年9月30日
株主数	22,588名
株式名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社
定時株主総会	6月
会計監査人	EY新日本有限責任監査法人

格付け

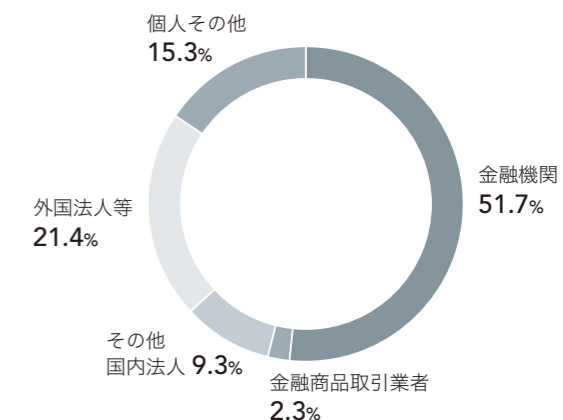
格付機関名	格付け
格付投資情報センター(R&I)	A+
日本格付研究所(JCR)	A+

大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	25,715	20.1
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	13,793	10.8
日本生命保険相互会社	5,744	4.5
株式会社みずほ銀行	3,813	3.0
株式会社日清製粉グループ本社	2,719	2.1
農林中央金庫	2,675	2.1
株式会社三菱UFJ銀行	2,554	2.0
富国生命保険相互会社	2,050	1.6
GOVERNMENT OF NORWAY	1,884	1.5
住友生命保険相互会社	1,855	1.5

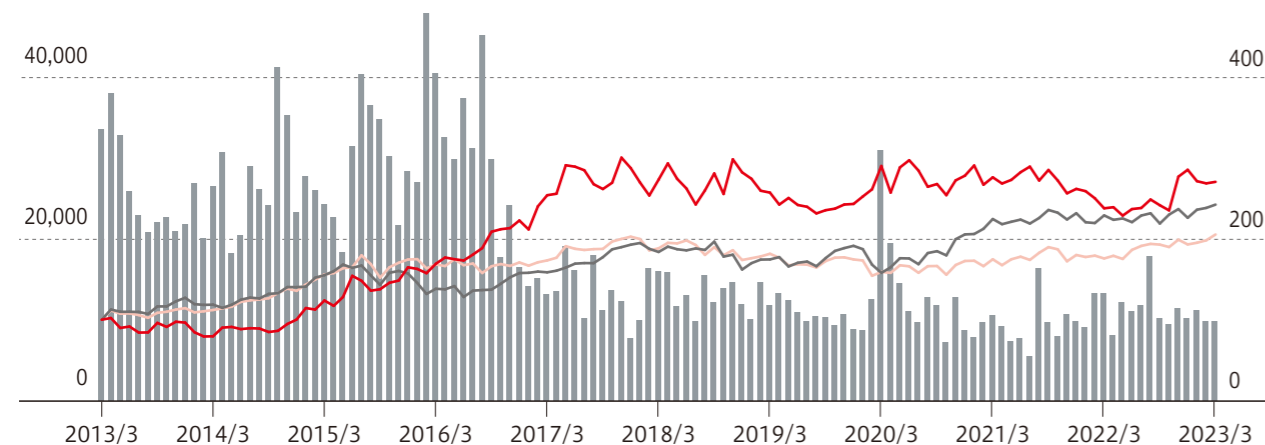
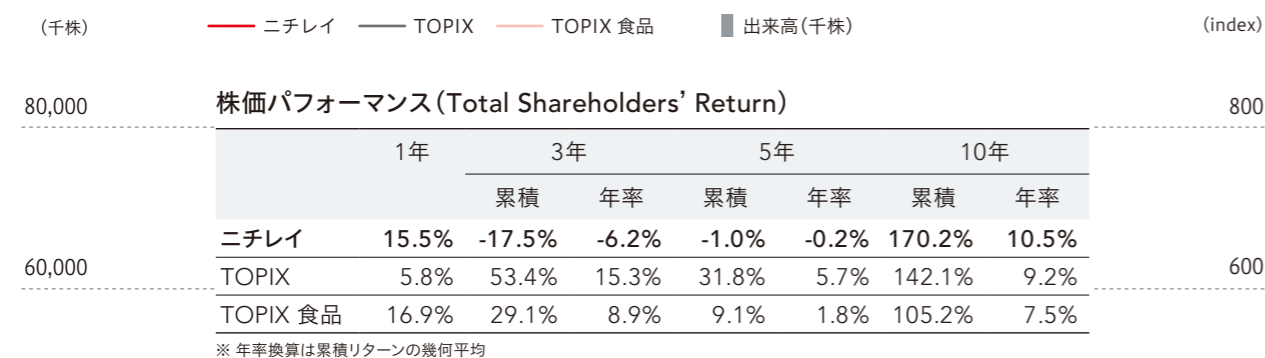
(注) 持株比率は、自己株式(6,351千株)を控除して計算しています。小数点第2位で四捨五入して表示しています。

株主構成



(注)「個人その他」には自己株式(6,351千株)を含めて計算しています。

株主総利回り(TSR*)推移



※ ニチレイとTOPIXの値は、2013年3月末日の終値データを100としています。

※ TSRの保有期間は2023年3月末を基準としています。

* TSR (Total Shareholder Return): 株主総利回り。キャピタルゲインと配当を合わせた、株主にとっての総合投資利回りを表します。

企業データ

社名	株式会社ニチレイ
設立	1942(昭和17)年12月*
資本金	30,512百万円
本社所在地	〒104-8402 東京都中央区築地六丁目19番20号 ニチレイ東銀座ビル
電話番号	03-3248-2101(代表)
従業員数(連結)	15,766名
日本および海外事業所・海外現地法人	14カ国

※ 前身の帝国水産統制株式会社の設立年月。1945年12月、日本冷蔵株式会社に改組

外部評価

インデックスへの
組み入れ状況



免責事項
THE INCLUSION OF NICHIREI IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF NICHIREI BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES.
THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.



日本取引所グループ(JPX)と日本経済新聞社が共同開発した「JPX日経400」に2023年度も選定されました。

年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF[※])が
選定するESG6指数(国内株)すべての構成銘柄へ継続採用



免責事項
Morningstar, Inc., and/or one of its affiliated companies (individually and collaboratively, "Morningstar") has authorized Nichirei Corporation to use of the Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Logo ("Logo") to reflect the fact that, for the designated ranking year, Nichirei Corporation ranks in the top quintile of companies comprising the MorningstarSM Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt IndexSM ("Index") on the issue of gender diversity in the workplace. Morningstar is making the Logo available for use by Nichirei Corporation solely for informational purposes. Nichirei Corporation use of the Logo should not be construed as an endorsement by Morningstar of Nichirei Corporation or as a recommendation, offer or solicitation to purchase, sell or underwrite any security associated with Nichirei Corporation. The Index is designed to reflect gender diversity in the workplace in Japan, but Morningstar does not guarantee the accuracy, completeness or timeliness of the Index or any data included in it. Morningstar makes no express or implied warranties regarding the Index or the Logo, and expressly disclaim all warranties of merchantability or fitness for a particular purpose or use with respect to the Index, any data included in it or the Logo. Without limiting any of the foregoing, in no event shall Morningstar or any of its third party content providers have any liability for any damages (whether direct or indirect), arising from any party's use or reliance on the Index or the Logo, even if Morningstar is notified of the possibility of such damages. The Morningstar name, index name and the Logo are the trademarks of services marks of Morningstar, Inc. Past performance is no guarantee of future results.

2023 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

2023 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数(WIN)

※ Government Pension Investment Fundの略

従業員の健康管理・安全衛生への評価



経済産業省より「健康経営優良法人～大規模法人部門(ホワイト500)～」の認定を、7年連続で認定されました。



経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「健康経営銘柄」に2020年、2021年に続き選定されました。



厚生労働省より「安全衛生優良企業」の認定を受けました。

1年間の受賞・表彰(日付はリリース日)

- 2022年 4月 4日 **フーズ** 「お弁当にGood!地球にGood!プログラム」が「SDGsカーボン・オフセット賞」を受賞
- 7月 8日 **ロジグループ** 第23回物流環境大賞で「先進技術賞」・「特別賞」を受賞
- 8月 9日 **フーズ** Nichirei do Brasil Agricola Ltda. (ニアグロ)がエコパディス社・サステナビリティ調査(2022年)で上位5%水準相当の「ゴールド」評価を2年連続で獲得
- 10月25日 **フレッシュ** 第4回ジャパン・サステナブルシーフード・アワード コラボレーション部門で「チャンピオン」を受賞
- 2023年 1月17日 **フレッシュ** ジャパン・フード・セレクションにて純国産鶏種「純和鶏」(もも肉)が最高位となる「グランプリ」二度目の受賞
- 2月 2日 **バイオ** エコパディス社・サステナビリティ調査(2022年)で上位25%相当の「シルバー」評価を2年連続で獲得
- 3月 7日 **ニチレイ** 「日経総合報告書アワード2022」において優秀賞を受賞
- 3月15日 **フレッシュ** ジャパン・フード・セレクションにて「亜麻仁の恵み黒豚」(ロース肉)が最高位となる「グランプリ」の受賞

真正表明

「ニチレイグループ統合レポート2023」の発行にあたって

「ニチレイグループ統合レポート2023」の発行にあたり、当社の事業活動について多大なご理解ご支援をいただき、誠にありがとうございます。

本レポートでは、企業理念のもと、社会課題の解決を通じた社会的価値と経済的価値の両立を実現していくため、企業としての持続的成長に向けた価値協創プロセスをあらためてお伝えするとともに、2030年に向けた5つのマテリアリティ目標(KPI)達成に向けた取り組みと2022年よりスタートした中期経営計画の進捗について紹介しています。

本レポートは、持株会社のサステナビリティ推進部が中心となり、社内の多くの部署と連携し制作していま

す。私は本レポートの制作責任を担うサステナビリティ推進部管掌役員として、その作成プロセスが正当でありかつ記載内容が正確であることを表明いたします。

これからもニチレイグループの経営戦略および財務・非財務情報の積極的な開示に努めていきます。本レポートをお読みいただいたステークホルダーの皆様からの忌憚のないご意見・ご要望をお待ちいたします。

取締役 上席執行役員
情報戦略部・サステナビリティ推進部管掌
経営企画部長

高久 祐一

編集後記

「ニチレイグループ統合レポート2023」を最後までお読みいただき、ありがとうございます。

本レポートでは、当社グループの事業環境におけるリスクと機会、経営戦略と財務・非財務目標との考え方やグループ全体の方向性について、ご理解いただけるよう留意しました。

今年度の本レポートでは、当グループが目指す「2030年の姿」の実現に向けた5つのマテリアリティごとの目標(KPI)は各事業会社の施策に連動され、国内外で従事している多様な人財がさまざまな形で取り組んでいる姿を「サステナビリティ/人財」というセクションでわかりやすくお伝えするよう努めました。また、ステークホルダーの皆様からいただいたご意見ご要望を踏まえ、経済産業省「価値協創ガイドランス2.0」のガイドラインを参考にし、当グループが目指す長期経営戦略を実現するための成長ストーリーをわかりやすくお伝えするよう、大幅な構成変更を行いました。そして、社会的価値と経済的価値の向上に向けたステークホルダーの皆様との協創や、本中期経営計画「Compass Rose 2024」における財務戦略・事業戦略・進捗状況についてもわかりやすくお伝えできるよう努めています。

今後もステークホルダーの皆様当社グループへのご理解を深めていただくため、本レポートの内容の充実を図っていきたくと考えています。つきましては、皆様からの忌憚のないご意見ご要望を賜りますよう、よろしく願い申し上げます。

最後に、本レポートの制作にあたり多くのニチレイグループ従業員の方や当社グループと関係のあるステークホルダーの皆様方からの多大なご協力をいただき発行に至りましたこと、深く感謝申し上げます。

発行プロセス

「ニチレイグループ統合レポート2023」の発行にあたっては、日々の株主・投資家の皆様との対話やヒアリング、そして幅広いステークホルダーの皆様からいただいたご意見ご要望を踏まえ、統合思考のもと、持株会社のサステナビリティ推進部を中心として、各事業会社や関係部署が連携・協働し、グループ一体となって編集しました。



ニチレイサステナビリティ推進部
「ニチレイグループ統合レポート2023」制作メンバー

