



INTEGRATED REPORT

ニチレイグループ
統合レポート

2024

お問い合わせ

株式会社ニチレイ 広報IR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

<https://www.nichirei.co.jp/>

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。



当レポートの編集方針・ポイント／目次

当レポートの編集方針・ポイント

統合レポート2024は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの方々との質の良い対話に寄与するツールとすべく、財務情報と非財務情報を経営戦略とともに分かりやすくお伝えすることを目指して作成しています。特にお伝えしたいポイントとして、「非財務施策の企業価値向上への結びつき」「成長戦略の要となる海外事業」「成長の源泉となる無形資産」の3点の説明に注力しています。

Point 1 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、5つのグループ重要事項(マテリアリティ)を遂行しています。各施策を進めることにより「収益性向上」「資本コスト低減」「成長期待」へ寄与すると考え、また、それらと企業価値向上の結びつきを説明しています。



Point 2 ニチレイグループの成長戦略の要である「海外事業の拡大」についてさまざまな視点から説明しています。例えば、「P.26-29海外戦略」では、海外の各事業会社がどのような成長戦略を描き事業活動をしているか、また、「P.40-47 人財戦略」では、海外人財の確保・育成に向けた取り組みをまとめています。



Point 3 成長の源泉となる無形資産の価値を向上させることが、持続的な企業価値向上に不可欠と考えています。当レポートでは、人財戦略、知的資本、DX戦略にフォーカスして説明しています。



対象組織
株式会社ニチレイおよび
国内外の連結子会社
(2024年3月31日現在)

対象期間
2023年4月1日～2024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 (IBVRF) 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」
- ・ 内閣府「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」



発行 2024年9月

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。

※金額および比率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™トレードマークや®レジスタマーを割愛し、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。

Section 1

目指す姿と長期経営戦略

- 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 ②③
- 10 「2030年の姿」実現に向けて
- 12 ニチレイの全体像
- 14 ニチレイグループのあゆみ
- 16 価値創造プロセス
- 18 グループ重要事項(マテリアリティ) ①

Section 2

長期経営戦略に基づく実行戦略

- 20 財務戦略 ②③
- 24 中期経営計画「Compass Rose 2024」
- 26 FOCUS: 海外戦略 ②
- 30 事業ポートフォリオ
- 32 事業戦略
 - 32 加工食品事業 ②
 - 34 低温物流事業 ②
 - 36 水産・畜産事業 ②
 - 38 バイオサイエンス事業 ②
- 40 FOCUS: 無形資産
 - 40 人財戦略 ①②③
 - 48 知的資本 ③
 - 50 DX戦略 ③

Section 3

サステナビリティ

- 52 サステナビリティ経営の推進 ①③
- 54 グループ重要事項(マテリアリティ)のKPI ①
- 56 サステナビリティの取り組み ①
 - 環境(気候変動/生物多様性/資源循環)
 - 社会(人権/サプライチェーン/安全な商品とサービスの提供)
- 68 事業を通じた社会課題の解決
 - 68 冷凍食品を通じた新しい価値の創造(パーソナルユース・健康)
 - 70 次世代輸配送システム「SULS(サルス)」
 - 72 ステークホルダーエンゲージメント

Section 4

目指す姿実現への事業基盤

- 74 社外取締役メッセージ ②③
- 77 役員情報
- 80 コーポレートガバナンス
- 88 内部統制/コンプライアンス/リスクマネジメント

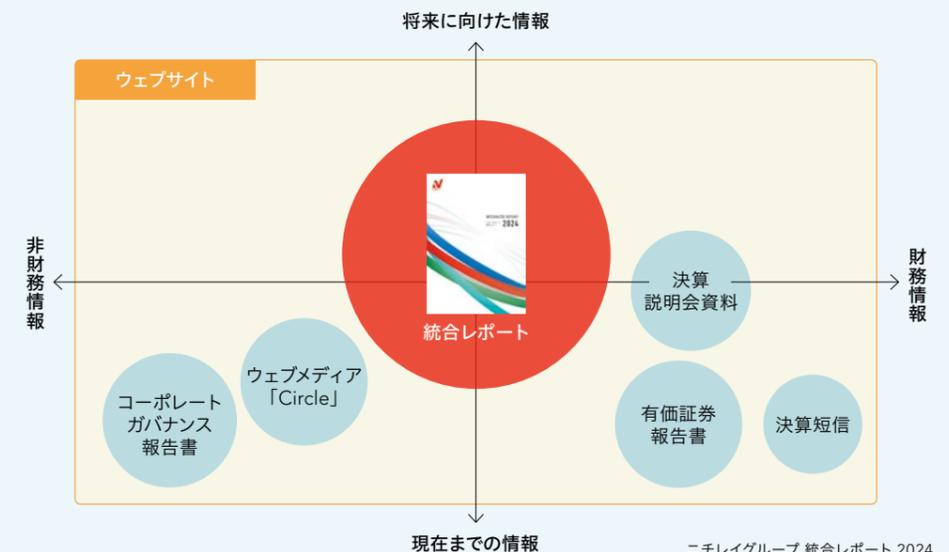
Section 5

取り組みの成果(データ)

- 90 中期経営計画の変遷
- 92 主要連結経営指標の推移
- 94 グローバルネットワーク
- 96 非財務ハイライト/外部評価
- 98 株式情報/真正表明/会社情報

コミュニケーションの全体像

- ウェブサイト
- IR・投資家情報
<https://www.nichirei.co.jp/ir>
- ESG投資家向け情報
<https://nichirei.disclosure.site/ja>
- サステナビリティ
<https://www.nichirei.co.jp/sustainability>
- ウェブメディア「Circle」
<https://circle.nichirei.co.jp/>





■ 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。

■ ニチレイが大切にする価値観(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へ広く公表し、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

海外事業の拡大と 無形資産の価値向上で、 ニチレイグループのさらなる 成長を実現します

中期経営計画の振り返り、最終年度の見通し

2023年度は、不透明な国際情勢に起因する原材料やエネルギー価格の高騰に加え、サプライチェーンの混乱による需給の不均衡や急激な為替変動に直面する一方で、インバウンド需要の増加や個人消費の回復傾向など明るい兆しも見え始めました。そうした中、中期経営計画「Compass Rose 2024」2年目では、中長期を通じて進めたいことと、目の前で起きる経営課題への取り組みの双方のバランスを図りながら経営施策を実行してきました。

サステナビリティにおいては、引き続き「環境」と「調達」に関する課題を優先的に取り組んでいます。SBT^{※1}認定を目指してCO₂排出量削減の対象範囲を拡張し、目標を上方修正するとともに、環境投資を加速させています。重要原材料における、国内・海外のビジネスパートナーとの人権デューデリジェンスの取り組みも

進めています。また、重要性が増している課題として、自然関連のリスクと機会を認識しました。自然の恵みを活かした事業を営むニチレイグループにとって、対応が不可欠なものであり、各事業の影響度を把握したうえで、生物多様性や水資源に関するレジリエンスの向上を目指していきます。

業績面では、連結売上高・営業利益ともに過去最高を更新しました。上昇傾向が継続するコスト環境においては、提供価値を高め、生産性向上を図りつつ、お客様と真摯に向き合いご理解をいただきながら、価格の適正化に取り組んできました。引き続き厳しい環境が見込まれますが、単身世帯の増加や健康意識の高まりなど冷凍食品への底堅いニーズを捉えた商品・サービスを開発・提供するとともに、市況変化に即した迅速な対応を進めていきます。

2024年度は中期経営計画の最終年度となりますが、国内事業の収益基盤強化と資本効率の向上を図り、次なる成長に向けて、海外事業拡大や新たな価値創出に経営資源を振り向けたいと考えています。まず、国内の加工食品事業については、戦略カテゴリーの拡大として、米飯類とチキン加工品の販売を強化します。米飯類は柱となる商品ブランドを育成するとともに、昨年稼働した福岡県の冷凍米飯工場の稼働を高め、生販利益の最大化を目指します。チキン加工品は、独自の技術を投入した商品の拡販や、業態ごとのニーズにきめ細かく対応した商品の展開を加速させます。また、新たな付加価値による市場創出については、引き続き、拡大するパーソナルユースに注力しつつ、健康価値を高めた商品のラインアップ拡充に取り組みます。

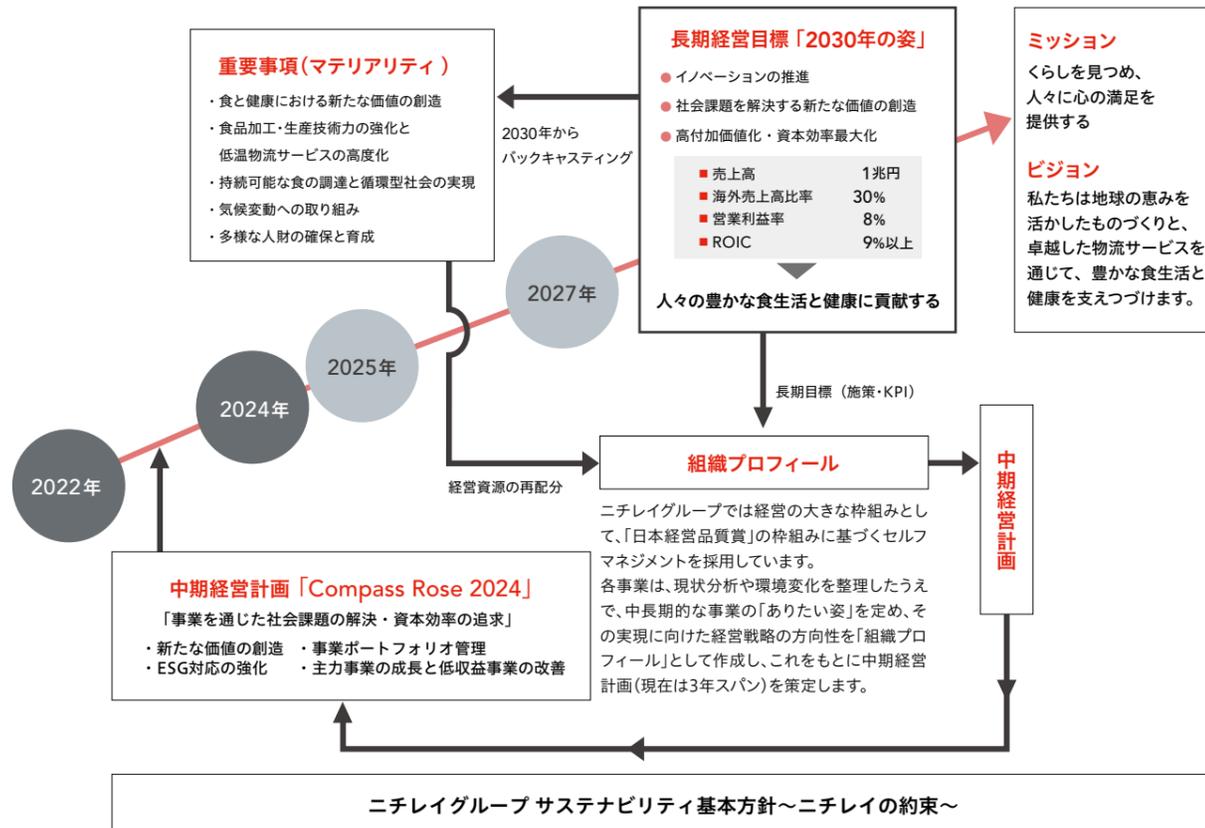
国内の低温物流事業では、次世代輸配送システム

「SULS (サルス)」の拡充や幹線中継拠点であるゲートウェイ機能の活用など、いわゆる「トラックドライバー2024年問題」に代表されるドライバー不足の問題にかねてより対応策を講じてきました。これらは社会課題の解決という側面に加えて機会とも捉え、多様な顧客ニーズに対応できる仕組みを活かし事業拡大につなげていきます。また、冷凍食品物流プラットフォームの取り組みは、社内外のアセットを用いつつ、労働力不足に対するソリューションを提供することで、取り扱いシェアを拡大します。なお、さらなる省力化・作業効率化についても、遠隔操作ロボットや自動搬送機などの最先端技術の導入を加速していきます。

水産・畜産事業については、商品カテゴリーの選択と集中を進め、高収益商材やMSC^{※2}・ASC^{※3}などの認証水産物の取り扱いを拡大します。

※1 SBT: Science Based Targetsの略 科学的根拠に基づいた(温室効果ガスの排出削減)目標
 ※2 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
 ※3 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

ニチレイグループ マネジメントサイクル



資本コストと株価を意識した経営の実現

国内市場においては、今後ますます資本効率の追求が必要と考えています。これまで、主に課題事業における利益率や資本効率の向上を図るべく、取締役会やグループ戦略会議において議論を重ね、ROICを活用した事業ポートフォリオ管理を推進してきました。これらの取り組みを通して、グループ全体のROICは7.5%となり、中期経営計画目標の7%以上を達成できる見通しです。今後さらに主力事業においても資本効率を高めるため、事業戦略の構築・予算策定にあたっての活用や、各事業の特徴を活かした拠点単位での指標を定めてモニタリングすることで、ROICの浸透・向上を図っていきます。

成長性と効率性の両視点からの事業戦略を推進す

べく、予測される国内の人口減少の加速に対して、デジタル投資などにより省力化・作業効率化を実現し、国内の収益基盤を強化することで、安定的にキャッシュ・フローを獲得し、そのうえで、成長する世界の市場を捉えて海外事業を拡大させていくビジネスの流れをつくっていきます。

また、株主・投資家とのエンゲージメント強化と開示情報の充実も重要な取り組みと捉えています。2023年度第3四半期の決算説明会資料より事業別のROIC推移を掲載するなど開示情報の充実を図り、また私自身も投資家の皆様との積極的な対話を実施してきました。今後もこれらを通して適切な市場評価につなげていきたいと考えています。

		14/3	15/3	16/3	17/3	18/3	19/3	20/3	21/3	22/3	23/3	24/3	25/3E
グループ全体	ROIC (%)	4.2	4.3	5.9	8.0	8.1	7.8	7.6	7.5	7.8	6.9	7.5	7.8
	NOPAT率 (%)	2.0	2.1	2.7	3.7	3.7	3.7	3.6	3.9	4.1	3.5	3.9	4.0
	使用資本回転率(回)	2.1	2.0	2.2	2.2	2.2	2.1	2.1	1.9	1.9	2.0	1.9	1.9
	WACC (%)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	4.0	4.0	4.0
加工食品	簡易ROIC*(%)	3.2	5.2	8.3	15.3	14.4	13.3	15.1	13.9	10.3	8.5	10.8	12.5
	税引後営業利益率 (%)	1.0	1.8	2.7	4.7	4.6	4.5	4.9	5.3	4.0	3.5	4.1	4.6
	主要使用資本回転率(回)	3.1	2.9	3.1	3.3	3.2	3.0	3.1	2.6	2.6	2.4	2.6	2.8
低温物流	簡易ROIC (%)	5.2	5.0	6.0	6.9	7.0	7.1	7.2	7.8	7.7	7.7	7.2	7.2
	税引後営業利益率 (%)	3.3	3.1	3.6	3.9	4.0	3.9	4.0	4.3	4.5	4.3	4.2	4.1
	主要使用資本回転率(回)	1.6	1.6	1.7	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	1.7	1.8	1.7	1.8
水産	簡易ROIC (%)	1.5	0.8	2.2	2.7	1.0	0.6	1.5	2.0	3.3	3.5	2.9	7.5
	税引後営業利益率 (%)	0.4	0.2	0.6	0.8	0.3	0.2	0.5	0.6	1.0	1.0	0.7	1.8
	主要使用資本回転率(回)	3.9	3.7	3.4	3.4	3.4	3.5	3.3	3.4	3.4	3.7	4.4	4.2
畜産	簡易ROIC (%)	1.6	3.5	6.2	29.4	16.3	16.8	13.6	21.5	20.2	13.8	12.4	16.8
	税引後営業利益率 (%)	0.1	0.3	0.3	1.3	1.0	1.1	0.7	1.1	1.0	0.8	0.9	1.0
	主要使用資本回転率(回)	15.9	13.1	22.3	23.3	16.4	15.1	19.1	20.0	20.1	17.9	14.1	16.2
バイオサイエンス	簡易ROIC (%)	8.4	9.6	14.9	9.5	9.4	2.4	△2.2	△3.2	△3.0	8.9	12.5	9.2
	税引後営業利益率 (%)	7.6	9.4	13.2	11.1	11.4	4.5	△4.5	△6.6	△6.1	12.0	15.2	10.9
	主要使用資本回転率(回)	1.1	1.0	1.1	0.9	0.8	0.5	0.5	0.5	0.5	0.7	0.8	0.8

*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)

海外事業の成長

過去10年間の海外売上高の年平均成長率は10%と良好なパフォーマンスを実現し、成長性の高さを再確認しています。足元では、当社グループの海外売上高比率は21%と、計画を上回るペースで伸ばしていますが、世界にはまだまだ成長の伸びしろの大きい国や地域が数多くありますので、市場の可能性を見極めつつ、スピード感をもった事業展開が重要となります。また、ここ数年のインフレ局面において感じたことは、国内市場で苦心したプライシングの課題に対して、海外市場の方がフレキシブルな対応をとりやすい環境にあ

るといことです。現中期経営計画期間における海外への設備投資の割合は当初計画を大幅に上回り26%まで達する見込みですが、将来的には、投融資も含めて半分程度まで引き上げたい考えです。

加工食品事業では、北米での成長に期待を寄せています。冷凍食品市場におけるアジアフード市場は、他と比較しても高い成長率を示しています。また、今年度より、新たにラテンブランドを展開しましたので、既存のアジアブランドとあわせて北米事業を伸ばさせます。

加工食品事業を中心に展開している北米では、今後

は水産事業とのシナジーの追求も視野に入ってきます。海外での日本食ブームもあり、水産事業については国内より海外での事業拡大の可能性が広がっています。ベトナムの水産加工品生産拠点の活用を含め、両事業の機能を活かして、世界的な健康へのニーズの高まりを捉えていきたいです。

低温物流事業では、欧州での経営の効率化による売上・利益両面での成長実現を目指します。2024年1月にオランダ、英国の組織再編を実施しました。これにより、通関・保管・輸配送一体型のワンストップサービスの提供が拡大し、ドイツから英国などのクロスボーダー輸送業務を伸長させることができると考えています。ポーランドにおいては、拠点の新設・増設により量販店向け冷凍物流サービスを強化しています。アジアについては、ベトナムにて新設冷蔵倉庫が2024年7月に稼働し、タイ、マレーシアとあわせてASEAN各国内

での基盤整備と売上拡大に注力します。

一方で、オーガニック成長だけに限らず、食品事業、低温物流事業ともに新たなエリアへの参入などを加速するため、M&Aやアライアンスを含めた方法で、市場開拓していく必要があると考えています。

海外事業の拡大戦略を進めるうえで、課題となっているのが海外人財の確保・育成です。海外事業の成長が想定を超えて加速する中で、ガバナンスやサステナビリティ情報の開示対応ができる人財など、海外人財の育成は急務となっています。将来的に海外でのマネジメントポジションに配置することを想定し、若手のうちへ赴任させたり、テーマをもって長期出張をさせたりと、計画的に育成するよう取り組んでいます。語学の習得などOff-JTについては、事業会社毎に実施してきましたが、今年度よりグループ横断で学びの機会を提供し、充実化を図っています。

新たな価値創造のための基盤づくり

人的資本、研究開発、ブランドをはじめとした無形資産への投資が、持続的な企業価値向上に不可欠であると確信し、現中期経営計画期間を通して注力しています。

■ 人的資本の充実

すでに触れたような、海外事業拡大に向けた必要な人財の確保もその一つですが、新たな価値を創造するうえで鍵を握るのは、人的資本の充実です。当社グループでは、人的資本の価値をいかに捉え、その充実に向けて、どのように経営資源を配分していくのかを「見える化」することが重要であると考え、これに取り組んでいます。持株会社の人財に関する組織については、

2024年4月に大幅な見直しを行っています。具体的には、これまでの人事部を廃止し、ダイバーシティ推進部、人事企画部、人財開発部を新設しました。3つの組織が各領域を専門的に取り組むとともに相互連携することで、経営戦略と連動した人財戦略の展開を目指しています。ダイバーシティ推進部では、サステナビリティ基本方針に基づき、多様な人財の確保と育成を加速させます。また、人事企画部では、機動的な制度設計や人財データの活用などの強化を図る役割を担います。さらに、人財開発部では、海外人財の育成、サクセッションプランの推進、エンゲージメント向上などの機能を発揮します。

また、グループ横断で共通のエンゲージメントサーベイを実施しており、調査の分析結果を活用して、グループ従業員のモチベーション向上につなげています。エンゲージメントサーベイによって浮き彫りになったことの一つが、コミュニケーション、対話の不足です。マネジメント層を中心に対話の技術を磨くとともに、従業員自身と会社の双方がともに成長できるような、より実効性の高い仕組みづくりを進めていく考えです。

■ 価値創造活動の推進

「食と健康における新たな価値の創造」をグループ重要事項(マテリアリティ)に据えています。当社らしい社会への提供価値として、地球環境を意識しつつ素材や冷力を活かした商品の開発・販売を通して、人々の“こころ”と“からだ”の健康に貢献することを目指しています。2030年の目標に向けて、概ね計画通り進捗していますが、さらに長期の目線では、既存の事業領域から少し離れた新規事業開発も重要と考えています。そのため、強みとなる技術の深耕と新たな技術探索、そしてお客様の持つニーズや新たな市場のニーズ探索を強化し、事業開発に取り組んでいます。これらの活動は、イノベーション・マネジメントシステム(IMS: Innovation Management System)に基づき推進しています。新しい価値は、多様な知の掛け合わせが必要なため、積極的に社外のパートナーとの協業機会を模索していきたいと考えています。社内においても、価値創造スキル・知見を持った人財が集い、その中でアイデアが磨かれ、各々のスキルが高まるとともに、ノウハウが組織に溜まっていく循環をつくっていきます。

■ ブランディングの強化

ニチレイブランドに対する信頼感、ブランドロイヤリティをもっと上げていく必要性を感じ、ニチレイブラン

「2030年の姿」実現に向けて

ニチレイグループのビジョンである「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。」の実現に向けて、世の中のニーズを捉え、お客様にご満足いただける価値ある商品・サービスを創造し、提供していくことが私たちの使命です。人々のウェルビーイングにおいて、食生活が貢献できる割合は高いと感じています。食に関するバリューチェーン全般に深く関わるニチレイグループであれば、その一助になるものと信じています。私たちが持つ価値について、すべてのステークホルダーの皆様に丁寧に伝え、対話し続けたいと考えています。

ドの価値を見直すリブランディングについても、現在、取り組んでいます。外部からニチレイブランドがどのように評価されているのか、を今一度見つけ直しています。インナーブランディングについても重要性を感じています。持株会社体制へ移行してから約20年が経ちますが、とりわけ若手社員は、所属する事業が持つブランド価値はもちろんのこと、グループ全体への意識が高まっています。食品、物流、バイオサイエンスと幅広い領域で、当社グループが社会にどのような貢献ができているのか、他の事業への理解を深め、ともに取り組めることを増やしていきたいという声が上がっています。このような気持ちは、ロイヤリティにも大きく関わりますので、大切に育んでいきます。

■ サステナビリティの情報開示

海外事業が拡大する中では、サステナビリティ情報開示の重要性、適切な対応への要請も痛感しています。特に、欧州におけるサステナビリティ情報開示の法制化は注視し、人財育成やシステム化の検討を含め、準備を進めています。対応は一筋縄ではいきませんが、ストックされたサステナビリティ情報が経営基盤として整備されることで、意思決定に役立てることもできると考えています。

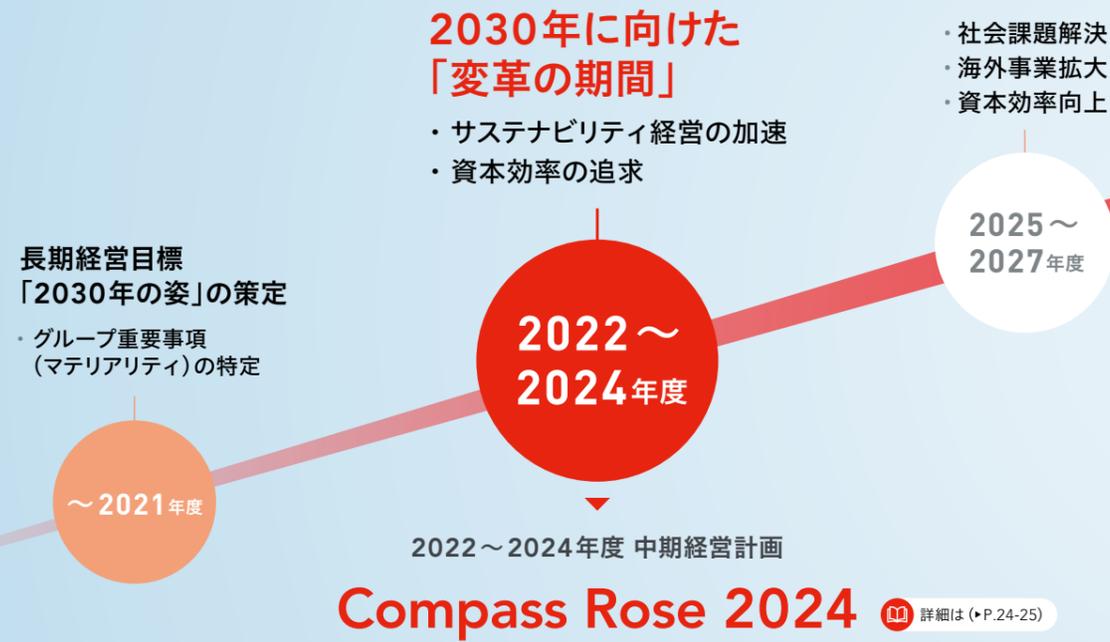
今年度は、2030年に向けて変革の期間として位置づけた中期経営計画「Compass Rose 2024」の締めくくりとなります。サステナビリティの取り組みや事業基盤の強化など経営施策を着実に遂行するとともに、次世代の成長に向けた戦略への転換も急がなければなりません。ニチレイグループが目指す事業を通じた社会課題の解決と、従業員一人ひとりが抱く志とを結び、主体的に行動する組織づくりを通して、社会的価値と経済的価値の創造を実現していきます。今後ともより一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。



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。

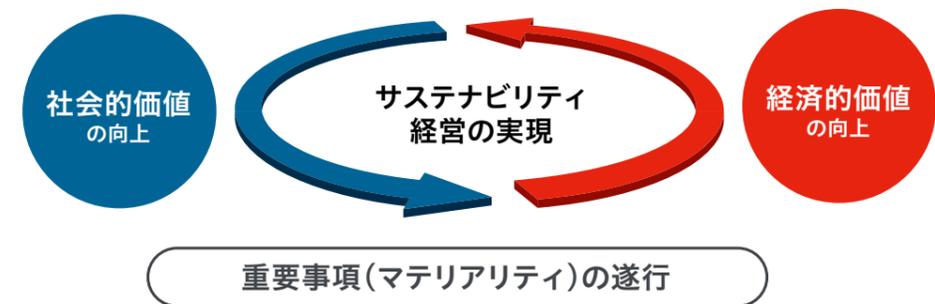
マテリアリティの遂行とともに、3年ごとの中期経営計画を策定し、推進することで、「2030年の姿」の実現を目指しています。



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

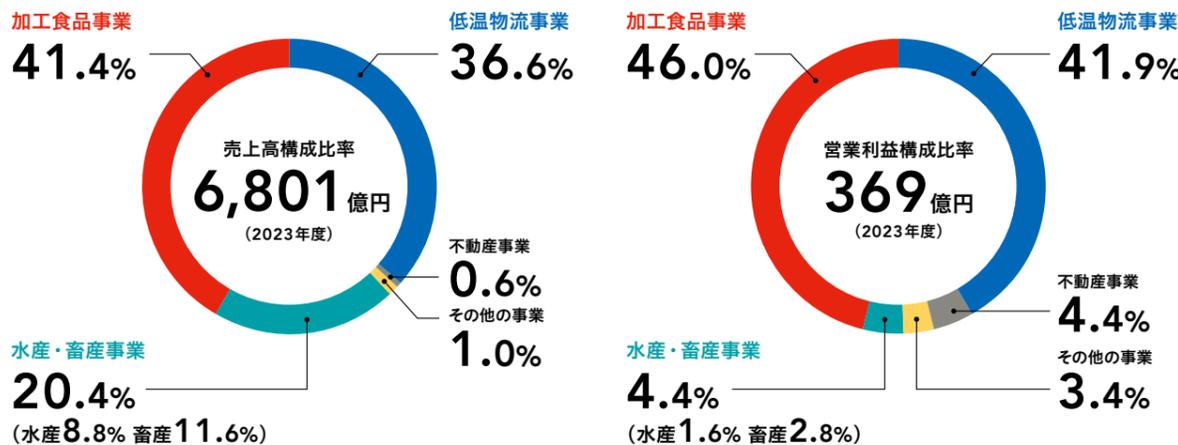
事業を通じた社会課題の解決・資本効率の追求

新たな価値の創造 詳細は(▶P.68-69)	ESG対応の強化 詳細は(▶P.56-67, 80-87)	事業ポートフォリオ管理 詳細は(▶P.30-31)	主力事業の成長と低収益事業の改善 詳細は(▶P.32-39)
---------------------------	----------------------------------	------------------------------	-----------------------------------

経営資源配分

成長投資	海外事業拡大 詳細は(▶P.26-29)	新規事業
環境対応 詳細は(▶P.56-62)	IT・DX推進 詳細は(▶P.50-51)	人財開発 詳細は(▶P.40-47)

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。



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、ウエ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。

あゆみ・沿革
https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline-images/ir/integrated/pdf/ngir2022_nf_history.pdf

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、生活者へより高い価値の提供を目指します。

あゆみ・沿革
https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline-images/ir/integrated/pdf/ngir2023_nfr_history.pdf

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

輸配送やリテール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・東アジア・東南アジ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。

あゆみ・沿革
https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline-images/ir/integrated/pdf/ngir2021_nl_history.pdf

バイオサイエンス事業

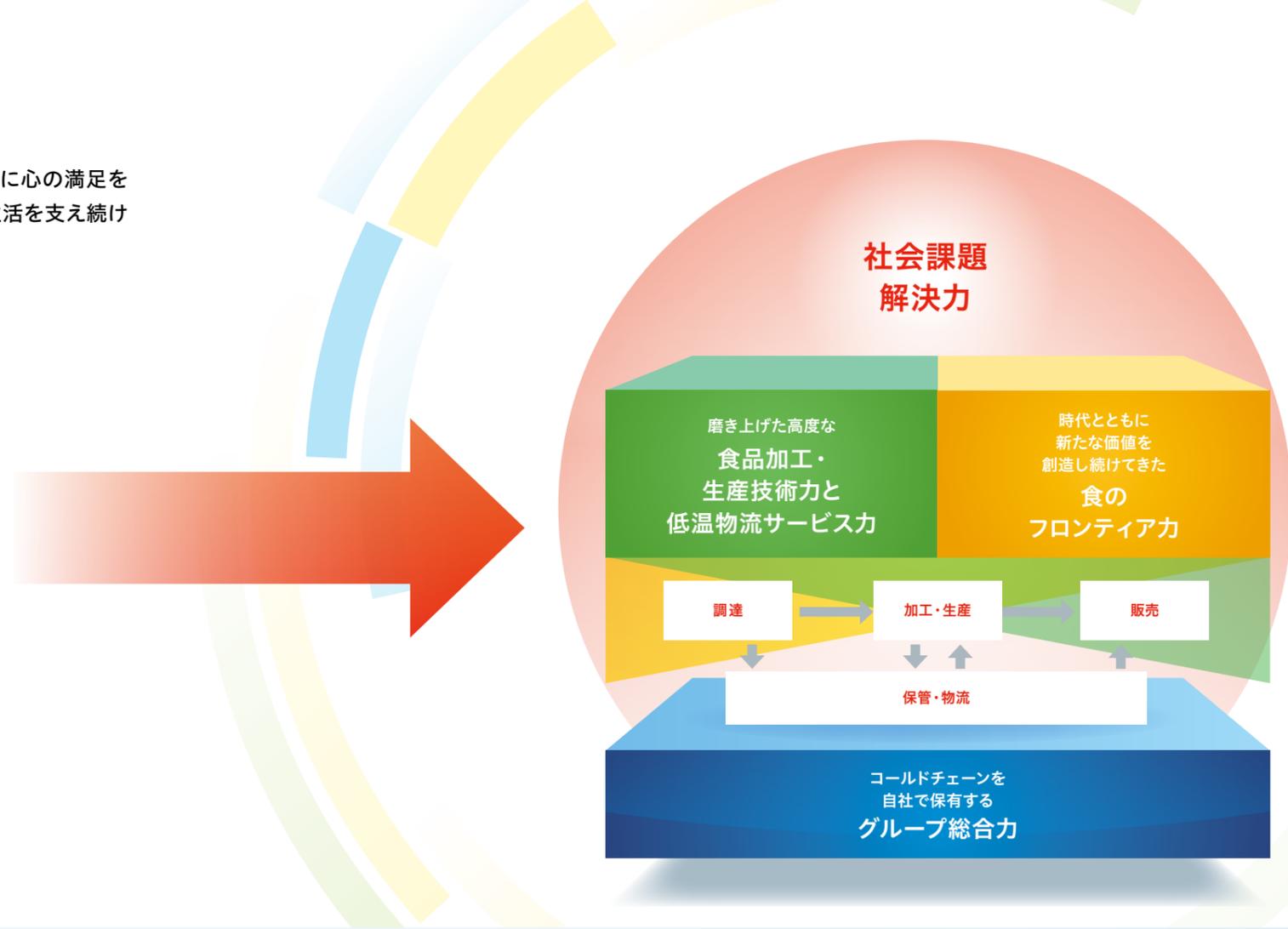
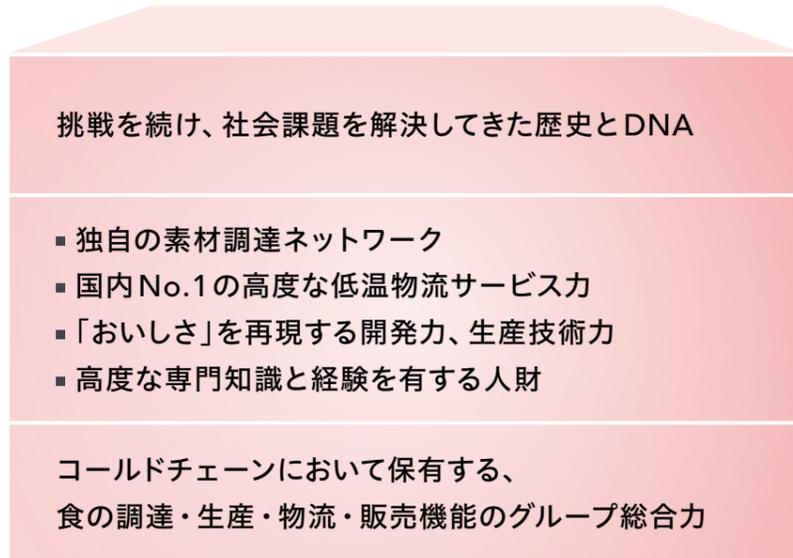


ニチレイバイオサイエンス

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、イムノクロマト診断薬、バイオ医薬品原料の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。

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。

積み上げてきた資産



1940～1950年代 1960～1970年代 1980～1990年代 2000年代 2010年代 2020年～

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。



創業時の本社ビル

南極観測隊へ冷凍食品などを提供

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。政府主導のコールドチェーン(産地から店頭まで鮮度を保ったまま食品を運ぶ物流のネットワーク)構想に貢献。



鎌ヶ谷試験所の回転鶏舎



家庭用冷凍食品の普及に伴い「グリーンベルト」ブランドに統一

大阪万博でテラス日冷(外食店)を出店

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・低温物流の各事業分野で海外展開を本格化。



アセロラ事業に参入



電子レンジ対応商品を本格化



「株式会社ニチレイ」に社名変更した際の新聞広告

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。



初期の「本格炒め炒飯」

純国産鶏種「純和鶏」

GFPTニチレイ社

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。



グローバルイノベーションセンター

北米で冷凍食品事業を開始



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。

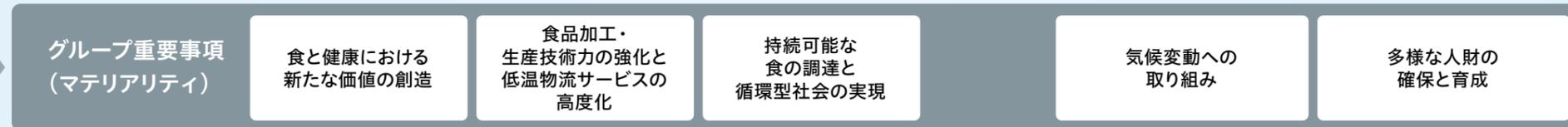


名古屋みなと物流センター



新型コロナウイルス抗原検査キット

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

インプット

※数値は原則として2023年度末データ

財務資本

- 総資産: **4,852億円**
- 自己資本比率: **52.2%**
- フリーキャッシュ・フロー(配当前): **309億円**

製造資本

- 生産拠点: 国内 **20** 拠点 海外 **7** 拠点
- 冷蔵倉庫設備能力: 国内 **155**万トン 海外 **79**万トン

知的資本

▶P.48-49

- 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

▶P.40-47

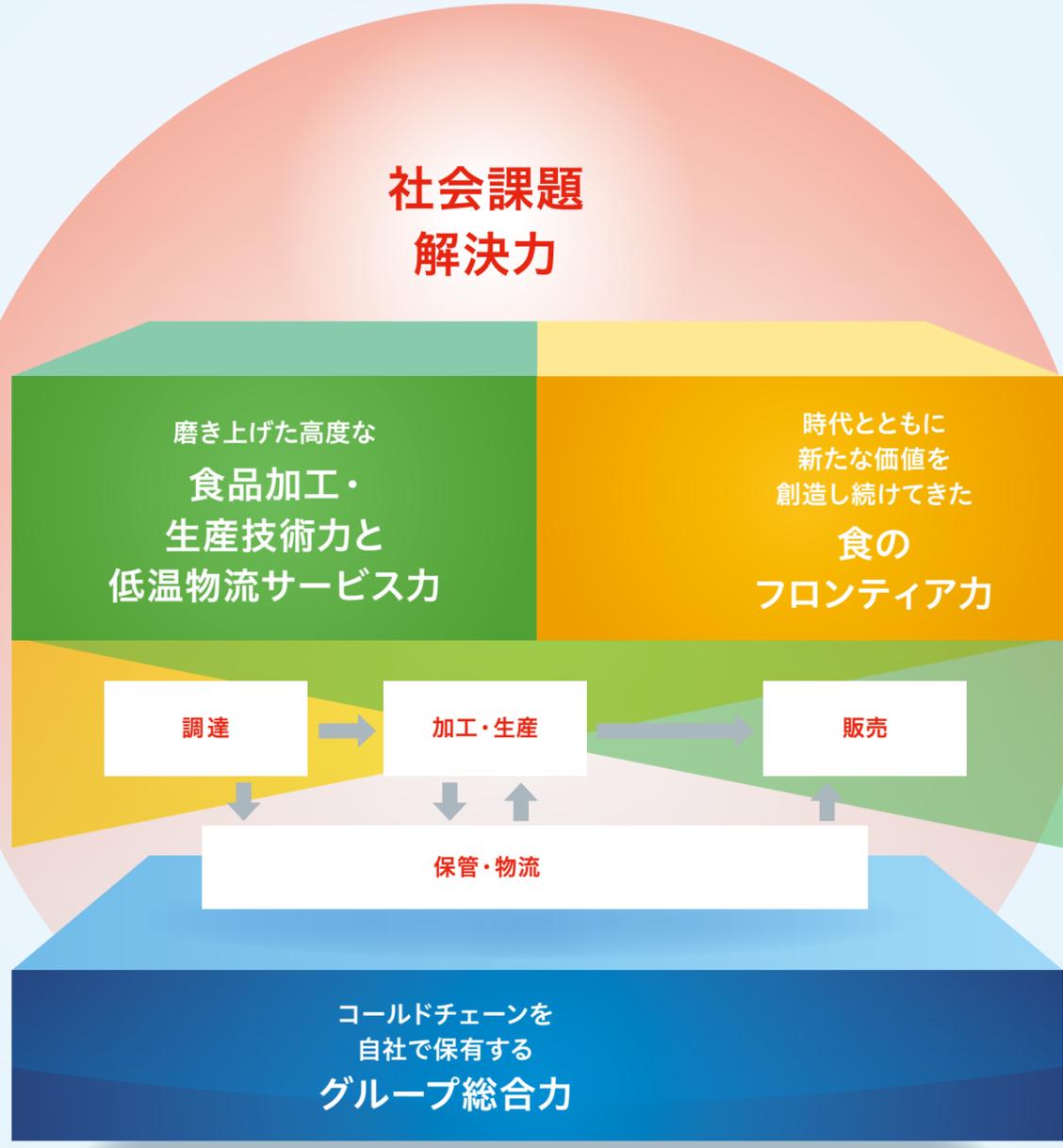
- 連結従業員数: **16,385名**
- 専門性を持った人財
- 平均勤続年数: 男性 **18.0**年 女性 **15.8**年

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: **6.2億円**

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**



アウトプット

加工食品

財務成果: 資本効率の向上

具体的商品・サービス: 米飯類・チキン加工品などの戦略カテゴリーの強化

低温物流

財務成果: 海外事業の拡大

具体的商品・サービス: ワンストップサービスの強化

水産・畜産

財務成果: 構造改革の推進

具体的商品・サービス: 付加価値の高い未来価値素材の取り扱い拡大

バイオサイエンス

財務成果: 収益性の向上

具体的商品・サービス: 分子診断薬と検査装置の販売拡大

アウトカム

ステークホルダーとの協創

- 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

▶P.72-73

経済的価値

	2030年度目標
売上高	1兆円
海外売上高比率	30%
営業利益率	8%
ROIC	9%以上
ROE	10%以上

社会的価値

	詳細 / 2030年度目標
ブランド価値向上	▶P.9
新たな価値の創造	▶P.68-69
環境負荷低減	CO ₂ 排出量削減 Scope1+2 △42% Scope3 △25% ▶P.56-57
持続的な原材料・水資源の調達	▶P.60-61, 64
人権リスク低減	ESGデューデリジェンス実施率100% ▶P.63, 65

サステナビリティ基本方針

企業経営理念

持続可能な社会の実現

目指す姿と長期経営戦略

長期経営戦略に基づく実行戦略

サステナビリティ

目指す姿実現への事業基盤

取り組みの成果(データ)

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、社会的価値と経済的価値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

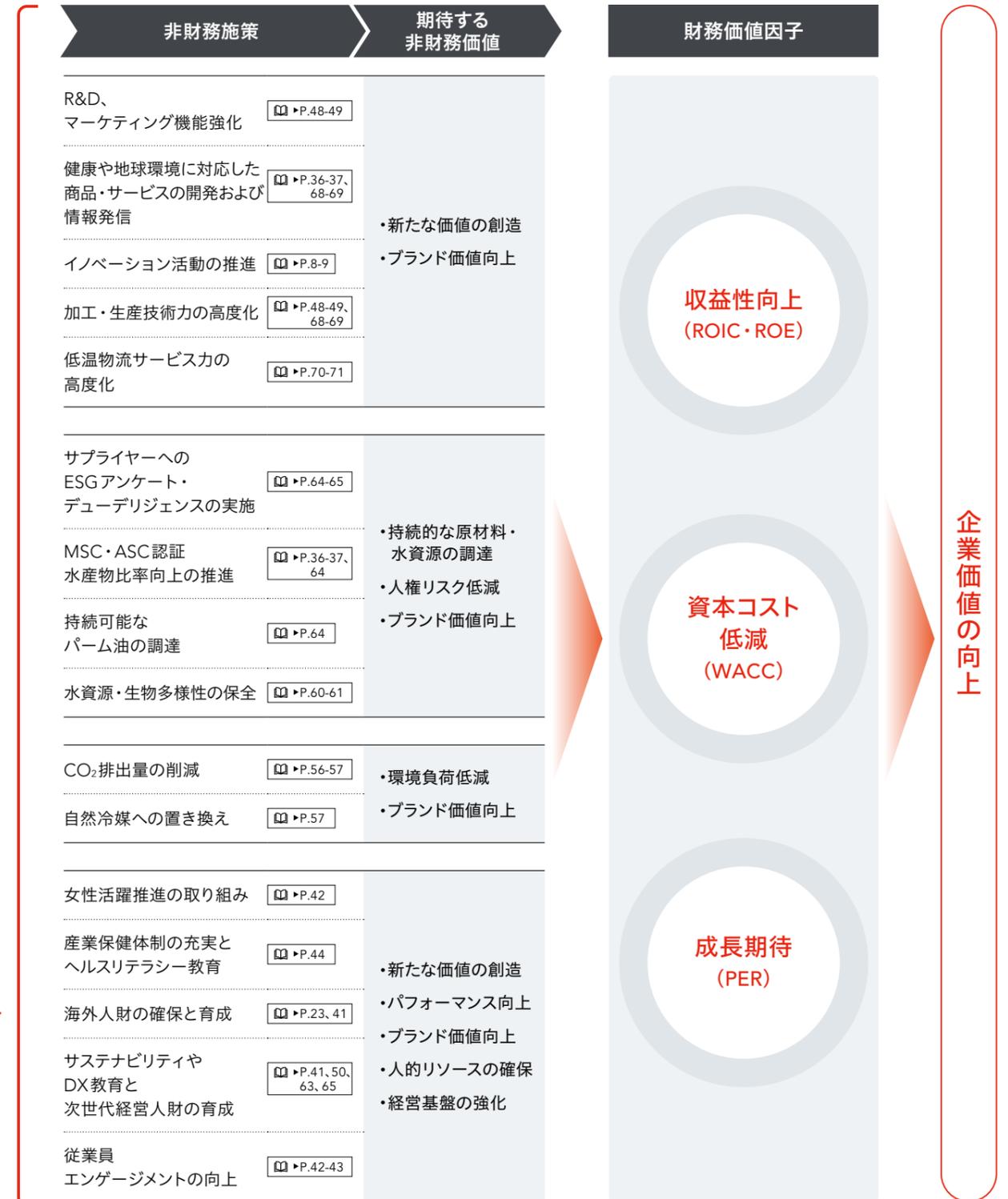
マテリアリティの特定プロセスの詳細はニチレイグループ統合レポート2020をご参照ください。
ニチレイグループ統合レポート2020
https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline-images/ir/integrated/pdf/ngir2020_all.pdf

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。
カテゴリ化・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化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。

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	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。 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 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。 自然資本へのリスクを把握し、生物多様性や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。

非財務施策の企業価値向上への結びつき(関連図)

企業価値の向上には、「収益性向上(ROIC・ROE)」「資本コスト低減(WACC)」「成長期待(PER)」につながる取り組みが必要と考えています。マテリアリティで設定している各施策の遂行は上記3つの経済的価値を高め、企業価値向上へ寄与するものと捉えています。今後も、非財務施策であるマテリアリティの各活動を着実に進めることで、経済的価値・社会的価値を創出し、それらが向上することにより企業価値を高めていきます。





資本コストや株価を意識した 経営の推進や 無形資産価値の さらなる向上により、 企業価値を高めます

取締役上席執行役員 コーポレートマネジメント本部長
経理部・広報IR部・人財開発部・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」2年目の振り返り

2023年度は財務指標の観点から、収益性、資本効率性と財務健全性が向上したと捉えています。主力事業である加工食品事業と低温物流事業がグループを牽引し、営業利益が369億円、当期純利益が245億円となり過去最高を記録しました。売上高営業利益率は5.4%となり収益性が改善し、営業キャッシュ・フローも379億円から624億円と大きく増加しキャッシュ創出力も向上しました。

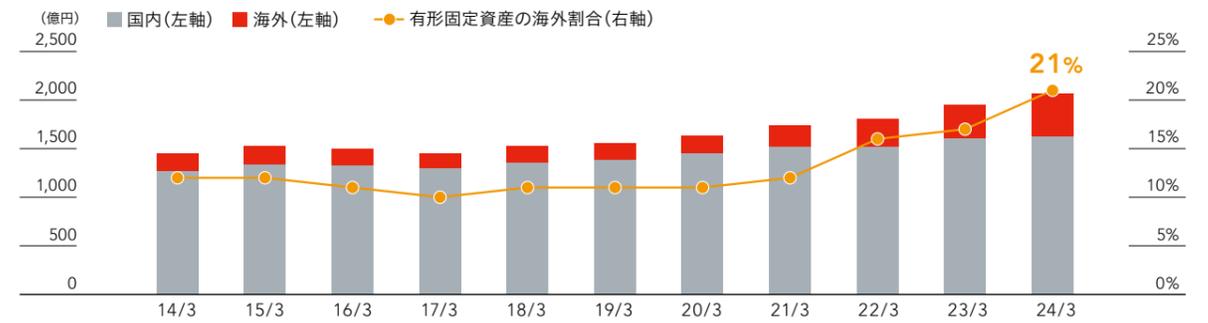
加工食品事業における戦略カテゴリーの販売強化・生産設備の投資回収や低温物流事業における他社アセットの活用が奏功した結果、ROICは7.5%となり前年度を上回りました。期末純資産残高は2,659億円・自己資本比率は52%となり、今後の成長投資および戦略投資への備えは十分にできています。一方、設備投資は中期経営計画3年間の1,200億円に対して、この2年間で620億円弱となり、計画に対して進捗が遅れている状況です。これは低温物流事業で首都圏および関西圏での大規模な投資を計画していたものの、土地の取得が困難であったこと、また建設業界での人手不

足や時間外労働の上限規制などが起因しています。

今年度は海外での設備投資を強化していく方針で、低温物流事業では、ベトナムやポーランド、イギリスに倉庫建設の計画があり、最終的に中期経営計画3年間の設備投資の海外比率は26%程度になる見込みです。

海外売上高については、現中期経営計画の最終年度で1,300億円、海外売上高比率20%という目標を掲げていましたが、初年度で達成することができました。2年目となる2023年度はさらに伸長し1,450億円となり、海外売上高比率も21%を超えています。当社グループは、加工食品事業における輸入製品および原材料が多く円安に弱いという見方をされてきましたが、海外事業の売上高および営業利益が上昇してくることで為替変動にも耐性ができていくと考えています。2030年には、海外売上高比率30%という目標を設定し、さらなる基盤強化に向けてM&A・資本提携なども必要になると考えています。

有形固定資産(国内海外別残高推移)



資本コストや株価を意識した経営

当社は資本効率の向上を目指し、現中期経営計画よりROICを重要な財務指標に掲げました。事業別に資本コストと目標ROICを設定し、事業ポートフォリオ管理を推進しています。また、中長期的な企業価値向上への貢献意欲を高め、株主の皆様と利害共有を図ることを目的に、取締役の役員報酬の評価指標に同指標を組み入れています。

当社のWACC(加重平均資本コスト)は中期経営計画策定のタイミングで見直しを行っており、現在は連結で4%に設定しています。その策定プロセスにおいては、当社自身でCAPM(資本資産価格モデル)を用いて算出したうえで、5社以上の金融機関にWACCを算出していただき、外部から要求されている水準を確認したうえで設定しています。

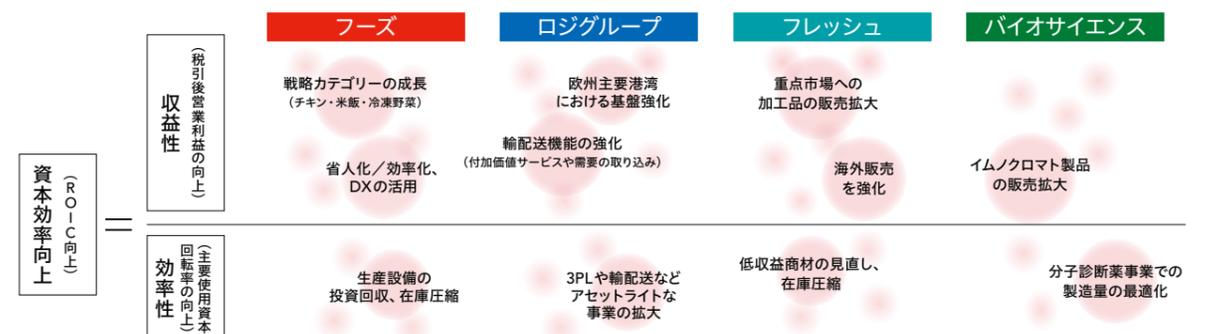
グループで事業ポートフォリオを管理していくにあたり、各事業の特性を踏まえて、どのようにROICを改善していくかも論点になります。しかし、ROIC目標を達成するために、投資を先送りにして分母を減らすことで足元のROICを高めることは避けるべきだと思っています。足元のROICが一時的に低下したとしても、強化す

べき事業や重点エリアにはしっかりと投資を行うことが将来の成長に結びつくと考えています。

ROIC向上施策に関して、低温物流事業では、これまで冷凍・冷蔵倉庫は自社で持つという考えが強かったのですが、他社アセットを活用し、投下資本を抑えながら収益性を高めていきます。加工食品事業では、生産設備の投資に対して、付加価値の高い製品をつくり稼働率を上げることで、投資回収をしていくことが肝要です。各事業においてROIC向上への施策を遂行し、グループ全体の資本効率を高めていくことで長期経営目標「2030年の姿」で掲げたROIC9%以上を目指します。

また、株価やアナリストコンセンサスに加え、株価指標であるPBR、PERなどについては、モニタリング会議や取締役会で経営層に報告を行い、定期的に議論をしています。株主・投資家との積極的な対話を行うとともに、中長期的な成長戦略の発信や、ESGを含めた情報開示を通じて資本市場からの信頼を獲得することで資本コストの低減に繋げ、企業価値の向上を目指していきます。

ROIC向上の取り組み施策



資本政策

財務健全性と資本効率性のバランスの観点からD/Eレシオを重要指標に採用し、格付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、0.5倍程度を目安としています。投資家の方々との対話からも、主力事業のオーガニック成長への期待が大きいと感じるため、営業キャッシュ・フローの配分としてはオーガニック成長、配当、M&Aの順になると考

えています。M&Aがなければ自己株式の取得を検討してまいります。

なお、現中期経営計画3年間の営業キャッシュ・フローは1,590億円を計画していますが、引き続き、将来の成長に向けた主力事業への投資や株主還元へ振り向けていく計画です。

キャッシュアロケーション



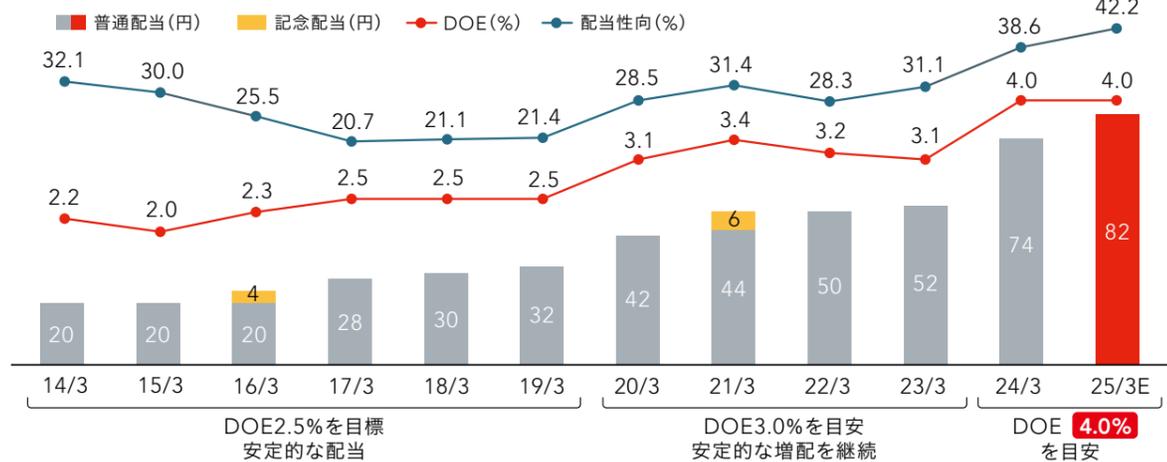
※ ()内は当初中計の数値を表示

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の取得を基本方針としています。配当については、2006年度からDOE（連結自己資本配当率）を基準とし、2023年度に株主還元の充実と資本効率の向上を目的に、DOEの目安を3.0%から4.0%に引き上げています。今期は、普通配当で9期連続の増配(前期比8円増の年間82円)を予定しており、今後もDOE4.0%を

目安に安定的な増配を継続してまいります。

また、株主構成も資本政策において重要な施策ですが、当社は個人株主比率が継続して非常に低い水準にあります。バランスの取れた株主構成は資本コストの低減にもつながるので、今後は個人投資家に対するアプローチを強化していきます。

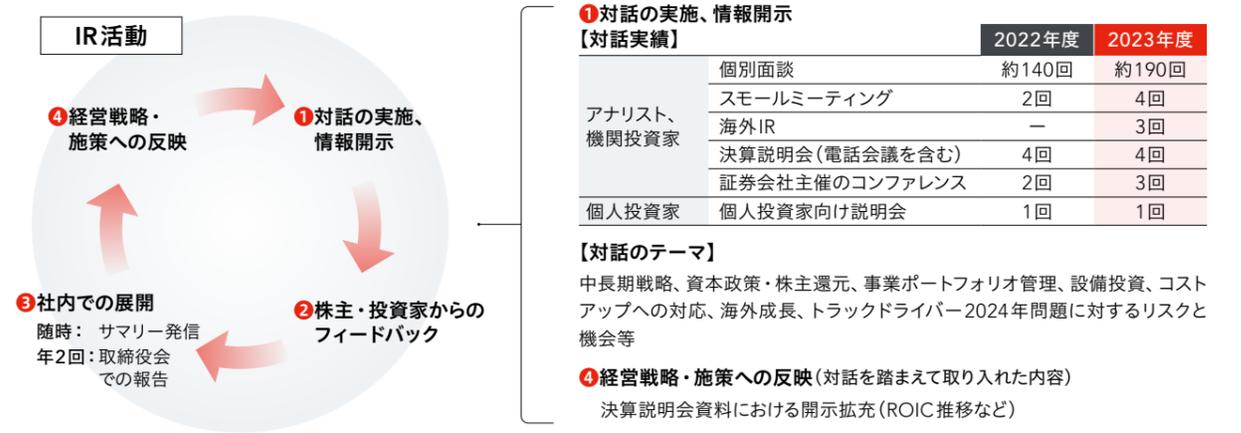
株主還元



情報開示・IR活動

2022年度からIR部門を管掌して2年が経ち、私が出席した投資家との面談回数は2022年度に11回、2023年度は41回と大きく増加しました。2022年度はまだ新型コロナウイルス感染症の影響もありましたが、特に長期視点の投資家との面談は経営に対する気づきも多いため積極的に行うべきだと思っています。それが昨年度の41回という数字に表れています。こうした対話を踏まえ、ROICに関する指標の長期的な推移な

どを新たに開示しています。また、2023年度の公益社団法人日本証券アナリスト協会のディスクロージャー評価の順位も前年度から上昇しました。これは経営陣のIR姿勢や決算説明会資料などの開示強化などを高く評価していただいたことによるものです。今後もIR活動およびステークホルダーとの対話内容を経営に活かすことで、ニチレイグループの戦略の策定や推進に役立て、持続的成長の実現を目指してまいります。



無形資産・海外基盤

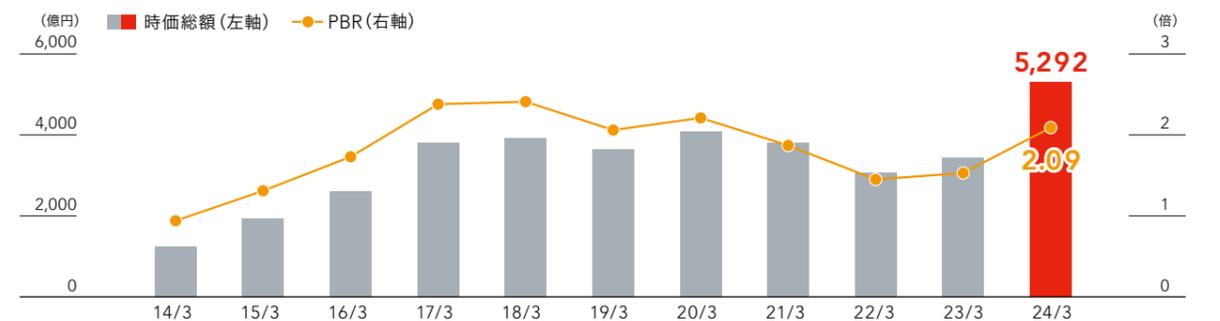
当社では、企業価値向上に向けて無形資産価値向上と海外基盤整備を最重点課題としています。無形資産に関しては、コーポレートブランドと人的資本が特に重要なテーマであると考えています。ブランド価値を生み出すのはロイヤルティの高い社員であり、従業員エンゲージメント向上とインナーブランディング確立を密接に関連させて取り組んでいきます。海外で働く外国籍の社員に対しても、ニチレイグループの一員であるという意識を強く抱いてほしいと思っています。

重要なテーマです。海外人財については、事業戦略に沿った育成を考えていますが、エリアごとに法人数・資金需要度合い・投下資本の額・売上高伸長率・資本関係の複雑さなどはさまざまです。各エリアで展開する事業の現状と将来の姿を見据えて必要な人数や力量を想定したうえで、事業会社と連携して研修プランと配置計画を組み立てていく予定です。

海外基盤整備に関しては、人財育成とデータ整備が

今後も経営基盤の強化、適切な資源配分、無形資産価値を高めることにより資本コストを低減させ、持続的な成長を実現し企業価値を高めてまいります。

時価総額・PBR



中期経営計画「Compass Rose 2024」

https://www.nichirei.co.jp/ir/news/2022/t_in170.html

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、バ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	当初計画	増減
売上高	7,000	6,600	400
海外売上高	1,683	1,300	383
営業利益	405	370	35
営業利益率	5.8%	5.6%	0.2%
経常利益	412	378	34
親会社株主に帰属する当期純利益	260	245	15
EBITDA	662	650	12
EBITDAマージン	9.5%	9.8%	△0.3%
ROIC	7.8%	7%以上	
ROE	10%以上	10%以上	

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

※2025年3月期 第1四半期決算にて財務目標を修正

財務目標(セグメント別)

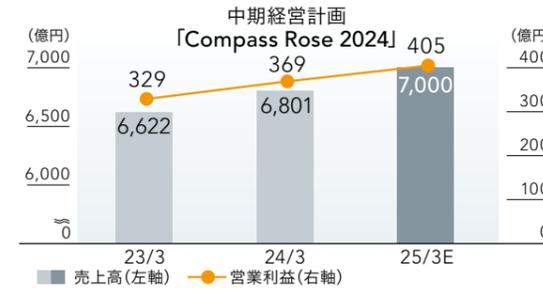
売上高	25/3計画	当初計画	増減
加工食品	3,180	2,750	430
低温物流	2,760	2,600	160
水産	500	440	60
畜産	680	950	△270
不動産	46	48	△2
その他	64	67	△3
調整額	△230	△255	25
売上高合計	7,000	6,600	400

営業利益	25/3計画	当初計画	増減
加工食品	210	184	26
低温物流	165	162	3
水産	13	10	3
畜産	10	20	△10
不動産	19	22	△3
その他	9	5	4
調整額	△21	△33	12
営業利益合計	405	370	35

中期経営計画の進捗

2025年3月期 第1四半期 決算説明会資料
https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline-images/ir/pdf_file/pres/240806kettasan.pdf

連結売上高・営業利益の推移



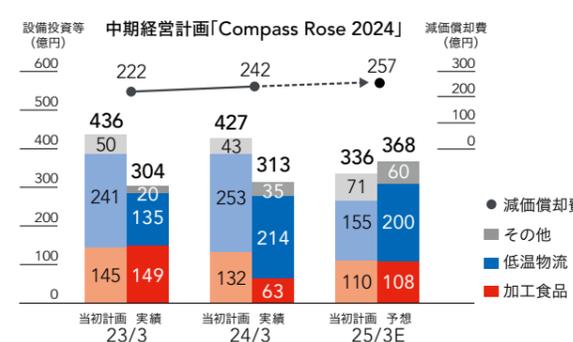
簡易ROICの推移

	23/3実績	24/3実績	25/3計画
加工食品	8.5%	10.8%	12.5%
低温物流	7.7%	7.2%	7.2%
水産	3.5%	2.9%	7.5%
畜産	13.8%	12.4%	16.8%
バイオサイエンス	8.9%	12.5%	9.2%

設備投資等の概要

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。

設備投資等・減価償却費の推移



設備投資等のセグメント別の内訳

	3か年累計見込	当初計画	増減
加工食品	320	387	△67
低温物流	550	649	△99
その他	115	164	△49

設備投資等の国内・海外別の内訳

	3か年累計見込	当初計画	増減	3か年累計見込(構成比)	当初計画(構成比)
国内	732	1,014	△282	74%	85%
海外	252	186	66	26%	15%

2023年度は、生産工場での脱フロン投資の進捗や、首都圏および関西圏でそれぞれ計画していた冷蔵倉庫の建設に遅れが生じていることなどにより、設備投資総額は当初中期経営計画目標の1,200億円を下回る見込みです。一方で、現中期経営計画においてグループ重点戦略である「海外事業の拡大」を推進しているため、海外への投資割合は当初中期経営計画目標の15%を上回る26%となる見込みです。

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。2023年度に配当基準を変更し、DOE(自己資本配当率)を3%から4%へ引き上げました。今年度も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。

目指す姿と長期経営戦略

長期経営戦略に基づく実行戦略

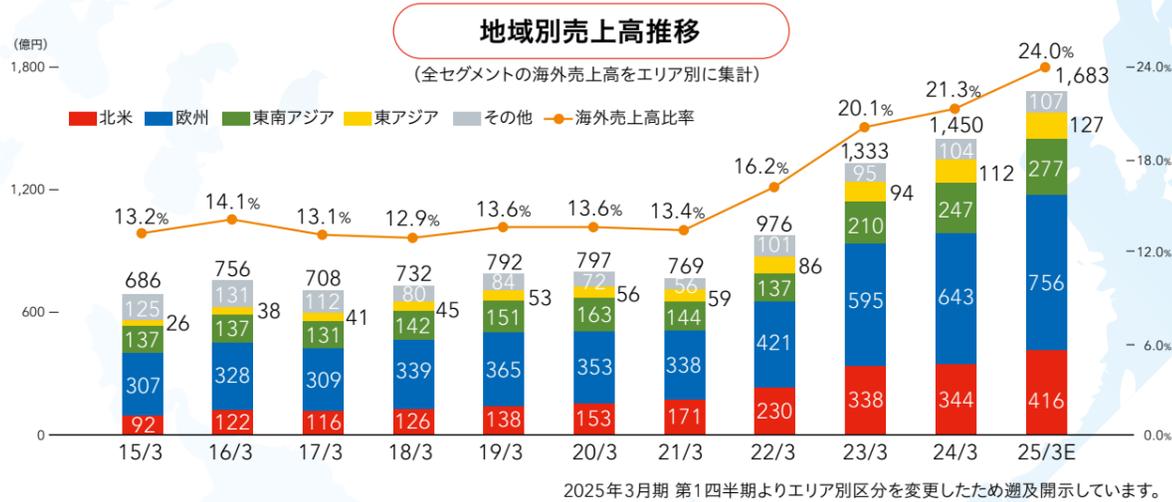
サステナビリティ

目指す姿実現への事業基盤

取り組みの成果(データ)

海外戦略

ニチレイグループの成長戦略の要である「海外事業の拡大」において、海外の各事業会社がどのような成長戦略を描き事業活動をしているか、地域別に紹介しています。



北米

加工食品：5社、水産：1社、バイオサイエンス：1社

ニチレイフーズ アメリカ

強みであるマーケティング力を駆使、生産・販売一体で米国事業をさらに強化

米国では、アジア系人口の増加によりアジアンフーズが生活に浸透、市場は拡大を続けています。現地の嗜好・トレンドを先読みするマーケティング力を備えたInnovAsian Cuisine Enterprises Inc.は、市場の伸長を上回る成長軌道を描いており、ニチレイフーズの海外事業のドライバーとして、その存在感を一層高めています。

同社の主力カテゴリーは、チキン・米飯・アペタイザー（前菜）であり、ニチレイフーズが持つ技術や知見を活かしやすいことは大きなアドバンテージとなります。2050年にはラテン系住民が米国人口の3割を超える予測の中、アジアンフーズ同様この3つのカテゴリーでラテン系ブランドを立ち上げ、2024年春に販売を開始し、新たな需要創造にチャレンジしています。

一方、2022年にはカリフォルニア州に米飯の自営生産機

能を保有しました。ニチレイフーズの強みである加工・調理技術を活用し、現地の生活者ニーズに合うおいしさを再現する生産体制が構築されました。

今後も続く米国の旺盛な食品市場を捉え、生産、販売の両面でさらなる事業拡大を目指します。



自営工場であるNichirei Sacramento Foods Corporationのメンバー



アジア系ブランド「InnovAsian」
<https://eatinnovasian.com/>

ラテン系ブランド「DEL CORAZÓN」
<https://www.eatdelcorazon.com/home>

ニチレイバイオサイエンス アメリカ

がんの診断で患者さんの最適な治療に貢献

2019年、がんの診断に用いられる医療機器を主に米国、欧州で販売している米国の医療機器会社Pathcom Systems Corporationを買収しました。世界的な高齢者の人口増加に伴い、世界的にがん罹患数が増加しています。これを背景に、がんを診断する免疫組織化学染色の市場も拡大しています。今後は医療機器と診断薬の開発・生産・販売を一体とした、フルオート自動染色装置をプラットフォームとする装置専用試薬販売モデルの海外事業展開を推進していきます。



欧州

低温物流：10社

ニチレイロジグループ オランダ ドイツ ポーランド フランス イギリス

中間持株会社を起点とした事業拡大

ニチレイロジグループの欧州事業は、1988年にオランダ・ロッテルダム港の冷蔵倉庫会社を買収したところから始まりました。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。欧州各社の経営は現地化され、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 B.V. (以下NHH)です。現地経営でM&A前からの保有顧客やブランド、雇用維持をしながらNHHとしては欧州各社の事業モニタリングや戦略立案、実行支援、ガバナンス強化などの役割を担っています。長年の経験を通しデューデリジェンスをはじめとしたM&Aにおけるノウハウ・体制も整っています。

強みであるワンストップサービスの拡大とポーランド事業基盤の強化を加速

欧州での低温物流事業では、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国境をまたぐワンストップサービスのさらなる拡大が基本的な戦略となります。2024年1月にはオランダ、英国において組織の再編を行いました。これは今まで別々の会社でビジネスを行っていた輸配送、保管事業を統合することで、ワンストップサービス提供の加速、ノウハウの横展開などを狙ったものです。加えて2024年5月には英国でフォワーディング会社の買

収を行いました。

また、ポーランドでは、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ています。2024年7月にはポーランドのズニンで増設、2024年第4四半期にはワルシャワで新設倉庫の稼働を開始する予定です。

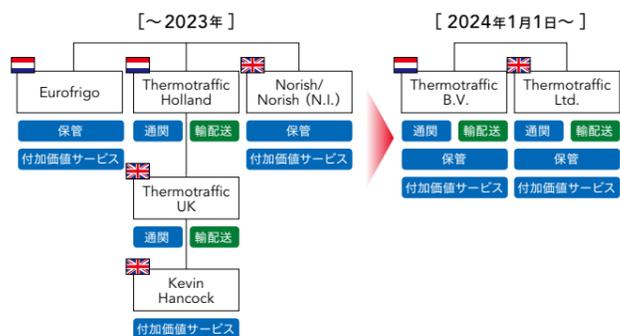
今後もより強化された機能間の連携を活かしたワンストップサービスの拡大とポーランド事業基盤の強化に取り組んでいきます。



グループシナジーの発揮による収益拡大

オランダおよび英国における組織再編の実行

- ・欧州事業の中核である港湾ビジネス基盤のさらなる強化
- ・経営効率の向上やオペレーションの効率化などのシナジー効果の創出
- ・「Thermottraffic」への社名統一による欧州主要港湾における総合力の発揮



西欧における事業展開状況



欧州主要港湾におけるシナジー効果の創出を通じた港湾ビジネスのさらなる収益拡大を目指す

▶ 東南アジア

加工食品: 3社、低温物流: 3社、水産: 2社



ニチレイフーズ  タイ

鶏一羽のあらゆる部位の付加価値を高め、グローバルな販路をさらに拡大

タイにあるGFPT Nichirei (Thailand) Co.,Ltd (以下GFN)では、合併先養鶏場から生きた鶏を搬入し、処理・カットを行い、直結している加工場で加工調理から凍結・包装まで一貫して行うフルインテグレーションを確立しています。GFNでは、このように安全・安心な原料の安定調達と生産ができることに加え、鶏一羽をさまざまな用途で活用しています。

国や地域によって部位の好み異なることから、有効な用途や販路を考え、付加価値をつけて販売しています。例えば、もも肉・むね肉は需要の高い日本・欧州へ、羽根は加工して養殖魚の飼料、モミジ(足)は人気の高い中国へと、販路はグローバルに広がっています。

現在は内臓や血液などの副産物をポーターミールに加工し、タイ国内のペットフードメーカーへの販売を強化していま

す。内臓などの副産物は相場に左右されやすいため、加工度を高めることで収益の安定化にも寄与します。



GFN全景

ニチレイフレッシュ  ベトナム

高い加工技術で顧客ニーズを捉える

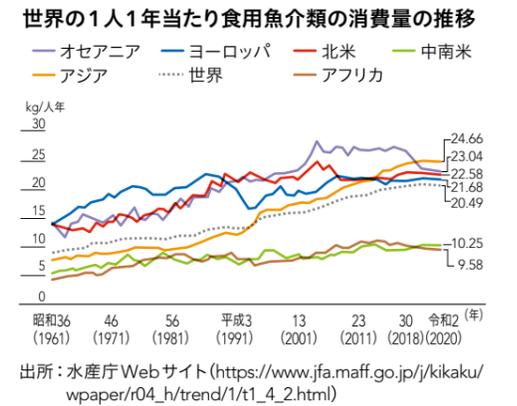
世界の1人当たりの魚介類消費量は過去半世紀で2倍に増加し、今後もさらなる増加が予想されています。また、市場においては魚介類に対するニーズは多様化し、それらに丁寧に応えていくことが私たちの役割であり、事業の成長にもつながると考えています。

2017年7月にベトナム・ファンティエットに設立しましたTrans Pacific Seafood Co., Ltd. (以下TPS)は、当社が長年培ってきた調達力により集めた原料を、お客様が求める形へと加工を行い、販売することで成長を続けてきました。現在は総面積20,000平方メートルの敷地内に6つの生産ラインを有し、500人以上の従業員により年間2,000トンの商品を生産しています。そして、2024年6月には2,000トンの保管能力を持つ新しい冷凍庫が完成し、品質と供給のさらなる安定化を目指せる体制となりました。

当社は、水産事業の生産拠点であるTPSから、日本はもとより世界中へ販売を拡げていきます。



TPS工場内での作業の様子



▶ その他(中南米)

加工食品: 1社

ニチレイフーズ  ブラジル

天然ビタミンC素材「アセロラ」を用いたクリーンラベルビジネス

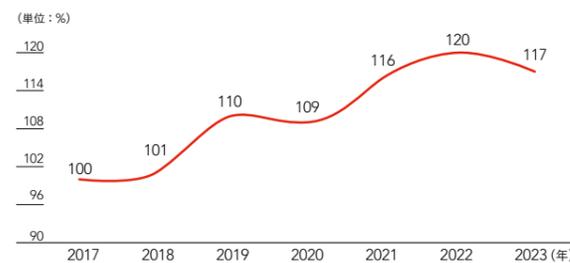


天然のビタミンCを豊富に含み、高い抗酸化作用を発揮するアセロラ。ニチレイはこの原料が持つ可能性にいち早く着目し、1987年に「アセロラドリンク」の発売を開始しました。1991年にはブラジルに Nichirei do Brasil Agricola Ltda. (以下ニアグロ)を設立、独自に研究を重ねて天然ビタミンCの規格化に成功しました。これにより当社のアセロラ原料を使用した商品は、「コップ一杯で1日分のビタミンCが摂れる」など、ビタミンC量の表記が可能となりました。

ニアグロではアセロラ事業のさらなる拡大を目指して、2023年には「アセロラパウダー」の生産を開始しました。世界では環境への配慮、食の安全性や健康志向への意識の高まり

から「分かりやすい表示やシンプルな原材料で作る」というクリーンラベル市場が拡大しています。アセロラは酸化防止や褐変防止といった効果があり、クリーンラベル市場で注目されている原料です。粉末状にした「アセロラパウダー」は製パンや畜肉加工品へも活用ができるため、さまざまな業態への提案が可能となります。ニアグロでは「アセロラパウダー」を軸とした成長に向けて、需要の高い欧州や北米に新たに営業担当を配置し事業拡大を図っています。契約農家の方との原料収穫から、安定した生産体制の構築、グローバルでの営業活動を行うことでアセロラ事業のさらなる発展を目指します。

世界市場におけるクリーンラベルの新商品発売数増加割合



「アセロラパウダー」の活用例



ニチレイロジグループ  タイ  マレーシア  ベトナム

各国での基盤整備と売上拡大に注力

ASEAN各国内での基盤整備と売上拡大に注力します。2023年にタイおよびマレーシアの関連会社を連結子会社化し、事業エリアと規模の両面を拡大しました。ベトナムでは、2024年7月にホーチミン近隣で新設拠点が稼働を開始しました。発展が著しい工業団地に位置し、工場向け原料や製品などの旺盛な保管需要の着実な取り組みを図っていきます。

また、タイにおいては、2025年春に新設冷蔵倉庫の稼働を予定しています。これは食品関係企業が集積地であるバンコク北部における旺盛な低温物流ニーズを狙ったもので、庫腹増強および首都圏エリアの輸配送ネットワークの構築によるタイ事業基盤の拡充を図ります。将来的にはタイ、マレーシア、ベトナムを連携させた事業展開を目指していきます。



首都圏での庫腹増強および輸配送ネットワークの構築を通じて保管・運送需要のさらなる獲得を目指す



ベトナムの経済発展とともに高まる低温物流ニーズの獲得を通じて新設冷蔵倉庫の安定稼働を目指す

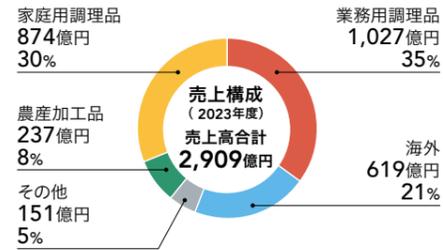
事業ポートフォリオ

サプライチェーン全体にわたる幅広い事業展開から生み出される競争優位

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、加工食品事業と低温物流事業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、水産事業と畜産事業を含め、大きく分けると食品と物流という2つの事業から構成されています。食の調達、生産、物流、販売に至るサプライチェーン全体で幅広い事業を展開していることは当社の競争優位性であり、長期にわたり多くの顧客や業態への対応を実現してきました。また、加工食品事業の主力の食品工場と低温物流事業の冷蔵倉庫は併設され、双方にとって作業効率化やコスト削減効果が生まれ、さらには低温物流事業にとってはこれらの食品事業の荷物はベースカーゴとなっています。

加工食品事業

- 冷凍食品のバイオニアで、国内トップメーカー
- 家庭用と業務用の取り扱いが大きい



事業内容

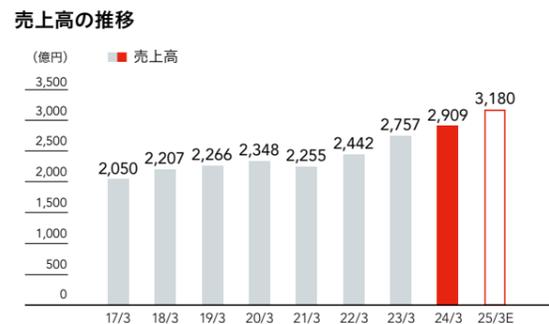
強み

- 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

事業規模

総資産	1,787億円
グループ会社	国内6社、海外12社
従業員数	9,942名
食品生産工場	21拠点 (国内: 15拠点 / 海外: 6拠点)
主なカテゴリー・商品	・米飯類、チキン加工品、冷凍野菜

財務数値



低温物流事業

- 全国75カ所に冷蔵倉庫を保有し国内シェアNo.1、海外拠点を含めると世界シェアNo.5
- 輸配送などトータル物流サービスを展開
- ニチレイグループ外の取り扱いが90%超

国内冷蔵倉庫設備能力一覧

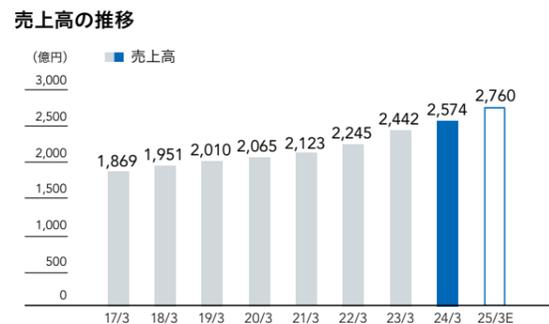
地域	拠点数	冷蔵能力(千トン)
北海道	7	94
東北	4	64
関東	17	555
中部	10	221
関西	13	311
中四国	12	130
九州	12	176
合計	75	1,551

※2024年3月末時点

- 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

総資産	2,173億円
グループ会社	国内19社、海外21社
従業員数	4,893名
拠点数	223拠点 (国内: 145拠点 (うち保管型物流センター (DC): 75、通過型物流センター (TC): 36) / 海外: 78拠点 (欧州52、中国13、タイ2、マレーシア9、ベトナム2))
主な事業	保管事業、輸配送事業、リテール事業 ^{※1} 、海外事業、3PL事業 ^{※2} 、エンジニアリング事業

※1 リテール事業: 小売事業者向けのTC (通過型物流センター) 拠点の運営と拠点を活用した輸配送ビジネスの総称 ※2 3PL (3rd Party Logistics): サードパーティー・ロジスティクス

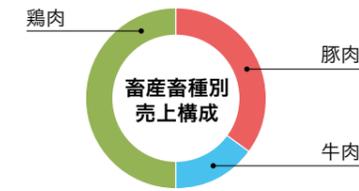
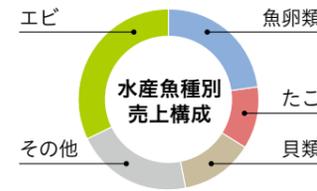


事業別の特徴

加工食品事業は、原材料の相場変動リスクと輸入による為替変動リスクを受ける事業のためボラティリティの高さが課題ですが、さまざまな施策を確実に実行することにより、さらなる収益性の向上が見込める事業です。一方で低温物流事業は、収益性は安定しているものの、冷蔵倉庫の初期投資負担が重く投資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。そのため当社では、コア事業である加工食品事業と低温物流事業を組み合わせることで、事業ポートフォリオ全体のボラティリティの低減を図っています。

水産・畜産事業

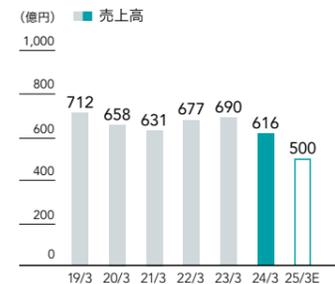
- 水産 ・ 持続可能な認証水産品や環境配慮型食材の取り扱い拡大に注力
- 畜産 ・ 「健康価値食肉」など「未来価値素材」の販売を拡大



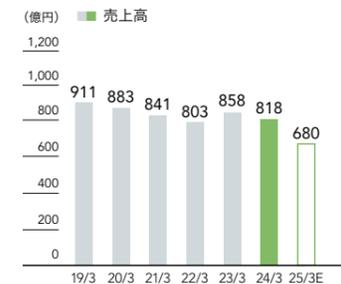
- 健康と持続可能性に配慮した「未来価値素材」開発力
- 商社機能とメーカー機能を併せ持ち、最適加工による顧客到達力
- 安全・安心を支える品質保証と徹底した生産管理体制
- サプライヤーとの長年の信頼関係による調達ネットワーク

総資産	【水産】231億円	【畜産】200億円
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】690名	【畜産】403名
食品生産工場	6拠点 (国内: 5拠点 / 海外: 1拠点)	
主なカテゴリー・商品	【水産品】エビ・たこ・魚卵類・貝類など	【畜産品】国産および輸入の鶏肉・豚肉・牛肉

水産事業の売上高の推移

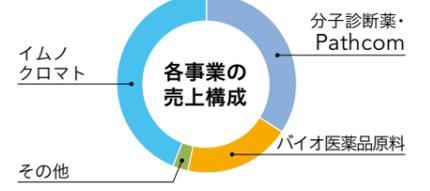


畜産事業の売上高の推移



バイオサイエンス事業

- がん患者さんのがん細胞上に存在するタンパクを調べ適切な治療薬を見つける試薬とその検査装置の製造・販売
- インフルエンザ・新型コロナウイルス診断キットなどの診断薬の製造・販売



- 抗体を利用した診断薬の開発・生産・品質評価技術の蓄積
- 分子診断薬事業における、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

総資産	80億円	従業員数	95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)		
主な事業	分子診断薬、イムノクロマト診断薬、バイオ医薬品原料		
主な商品			

※記載している計画は、2025年3月期 第1四半期で公表した情報となります。

目指す姿と長期経営戦略

長期経営戦略に基づく実行戦略

サステナビリティ

目指す姿実現への事業基盤

取り組みの成果(データ)

加工食品事業

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

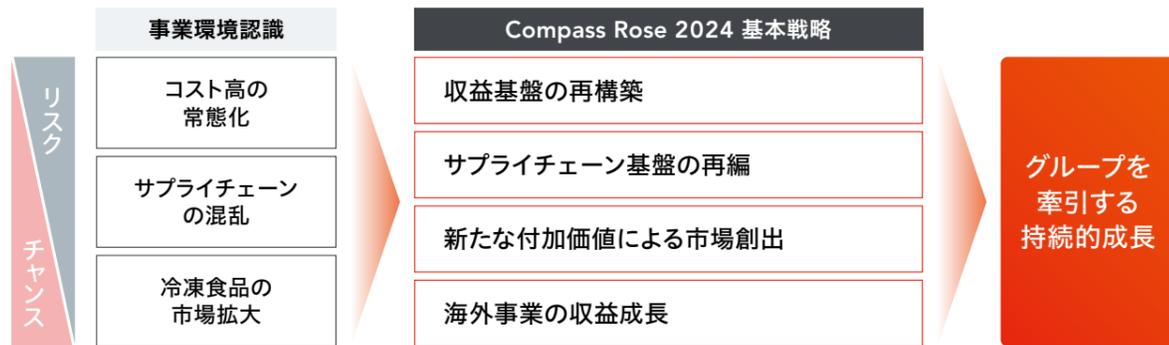
株式会社ニチレイ 取締役上席執行役員
株式会社ニチレイフーズ 代表取締役社長
竹永 雅彦



トップメッセージ

ニチレイフーズでは、新たなブランドステートメントとして「おいしさと健康をわかちあえる世界へ—FoodJoy Equity—」を掲げています。当社の強みである「おいしさの再現力」と冷凍食品が持つ「簡便性」や「保存性」などの社会的価値を存分に活かし、「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「わかちあえる」より良い世界の実現を目指しています。このステートメントの実現に向け、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たいと考えています。

基本戦略



中期経営計画「Compass Rose 2024」の進捗

2023年度の事業環境は円安や原材料・燃料費の高騰、鳥インフルエンザによる卵不足など、これまで同様不安定な状態が続きました。このような環境下においても、営業利益は174億円と過去最高益を達成しました。コストアップに対し価格改定などの対策を速やかに実行したことに加えて、プロモーションをはじめとした諸施策が需要の喚起につながりました。

国内事業は、米飯類・チキン加工品・冷凍野菜など主力カテゴリーを中心として成長しました。特に2023年4月に稼働を開始したキューレイ米飯新工場は、生産と販売が一体となることで早期に稼働の安定化が進

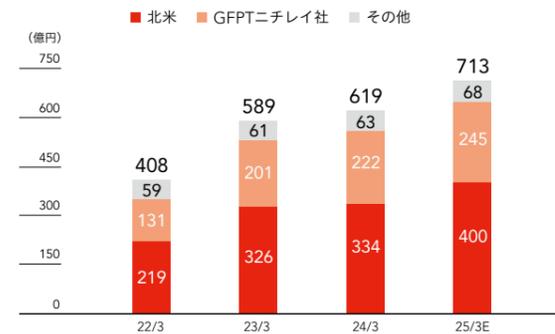
み、売上高・営業利益ともに牽引することができました。また、近年力をいれているパーソルユース（個食）の事業拡大も進みました。家庭用では「香ばし麺の五目あんかけ焼そば」などヒット商品も生まれ、市場に新しい価値を提供することができました。

2024年度は国内事業・海外事業の両輪での成長を目指し、営業利益は210億円を計画しています。国内事業では米飯類・チキン加工品など主力カテゴリーだけでなく、健康やパーソルユースなどの新たな価値の事業拡大にも力を注ぐことで次世代成長の柱を確立し、次期中期経営計画へとつなげます。

海外事業進捗 海外戦略はこちら P.26-29

海外の主力事業は北米事業、タイGFPTニチレイ社海外販売事業、アセロラ事業です。北米事業では、米飯生産拠点 Nichirei Sacramento Foods 社での生産性改善を進め、国内事業と同様に生産・販売が一体となったモデルを確立しました。また、2024年度からは InnovAsian Cuisine 社においてアジアンフーズのほかにラテン系ブランド「DEL CORAZÓN」を展開し、マルチブランド化による売上拡大を目指しています。タイ

海外売上高の推移



※北米に関して2024年3月期までは販売会社である InnovAsian Cuisine 社単体の業績を掲載し、2025年3月期より生産会社である Nichirei Sacramento Foods 社を加えた2社合算の業績を掲載する

ROICに関する取り組み

	23/3 実績	24/3 実績	25/3 計画
簡易ROIC	8.5%	10.8%	12.5%

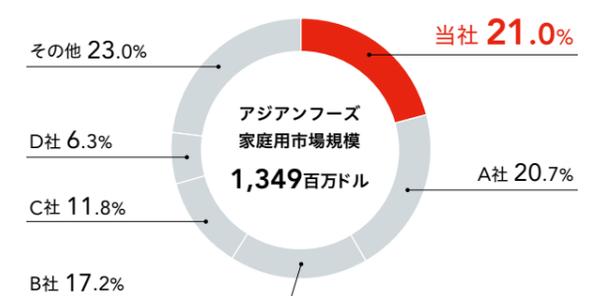
米飯類・チキン加工品・冷凍野菜などの高収益カテゴリーの拡大と低収益カテゴリーの収益改善・撤退を順次進め、事業全体の収益性を高めるカテゴリーポートフォリオの再編に取り組んでいます。この戦略の推進に向け、2024年度より業態を横断したカテゴリー戦略を検討する組織として、ライン&マーケティング戦略部を新設しました。ライン&マーケティング戦略部に

「2030年の姿」に向けて

冷凍食品市場は今後もグローバルで拡大すると予測しています。人口増加が続く海外では、さらにリソースを投下し成長を加速させていきます。日本国内では、人口減少により食マーケットの縮小が危惧されていますが、冷凍食品は「食の外外部化」を背景に市場拡大がまだ続くとみえています。これからも、主力事業や健康などの高付加価値化への投資を続け事業成長を図ります。

GFPTニチレイ社では、鶏一羽から出る副産物の収益安定化を推進し、ペットフードの原材料となるポトリミールの生産とタイ国内での販売を強化しています。アセロラ事業においては、ブラジルの Nichirei do Brasil Agricola Ltda. 社で生産する「アセロラパウダー」の販売強化に向け、北米・欧州に新設した販売拠点を活用し、事業拡大を進めています。

米国アジアンフーズ家庭用市場に占める当社のシェア



出所：Nielsen データで家庭用アジアンブランドNB商品のみを対象に計算
対象期間2023年1月～12月

て検討した中長期的なカテゴリー戦略をもとに、人手不足などの事業リスクにも備えた生産拠点の最適化を進めることで資本効率を高めていきます。また、施策効果を図るためにデジタルによる各事業のROICの可視化を進め、社内全体の推進力を高める仕組み作りにも取り組んでいます。

一方で、人手不足、原材料調達、世界的な環境・人権配慮への要請など事業への影響も大きいリスクの顕在化が進んでいます。これらのリスクへの備え、さらには機会に変えていくため、今後はブランディング・サステナビリティ・R&D・DX・人財育成など無形資産の形成にも多くの投資を振り向け、持続的な競争優位性を確立したいと考えています。

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
嶋本 和訓



トップメッセージ

ニチレイロジグループは、全国を網羅する輸配送を強みとしたネットワーク事業や国内No.1の冷蔵倉庫設備能力を有する冷蔵倉庫事業、お客様専用カスタマイズされた物流サービスを提供するリテール事業などを展開する、国内最大級の低温物流事業者です。国内で長年培ったノウハウを活かし、海外でも欧州・アジアで高品質な低温物流を展開しています。お客様に最適なソリューションを提供するため、3PL事業やエンジニアリング事業などの低温物流に関わるさまざまな機能を有し、コールドチェーンのあらゆる場面にお応えできるノウハウと、新たな付加価値を創出する人財も備えています。事業環境が大きく変化する中、新しい機能やサービスを創出し続けてきたDNAを発揮し、「高度な低温物流を、世界のスタンダードへ」を実現していきます。

基本戦略



中期経営計画「Compass Rose 2024」の進捗

2023年度は、大幅な円安の進行による輸入の減少や物価高に伴う需要の減少など、国内の冷凍・冷蔵貨物の荷動きの鈍化が継続し、厳しい事業環境でした。一方、当社においては、国内・海外ともに保管・輸配送需要を着実に取り込み、料金の適正化や業務効率化を推進するとともに、エネルギーコスト高の影響緩和策などもあり増収増益となりました。これにより、14年連続の増収と9年連続の過去最高益の更新を実現できました。

当社はトラックドライバー2024年問題への適切な対応策を長年にわたって進めてきました。一つは、持続可能な次世代輸配送システム「SULS」の拡充ですが、当社のアセットである厚木ゲートウェイと他社アセットを活用した関西ゲートウェイを稼働させ、広島

地区でも他社アセットのスイッチ拠点を設置したことで首都圏から九州までの「SULS」網が実現しました。2024年度中には、関東と東北、静岡、新潟それぞれをつなぐ新路線開通を予定しています。「SULS」拡充の鍵となるトレーラーは現在34台を保有し、2024年度末には50台まで増強する計画です。また、冷凍食品物流プラットフォームの構築にも注力し、関東・関西で大手冷凍食品メーカーとの物流共同化が進展しました。今後も、工場発幹線やマザーデポ発幹線輸送の共同化などによりさらなる取り扱いの拡大を図ります。

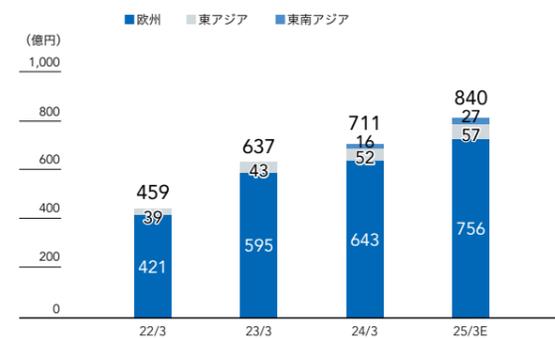
リテール事業では、新たに「NL + LiNk^{※1}」と名付けた、TC拠点を起点としたエリアを包括する商品供給網の構築を進めていきます。まずは東北エリアから進め、順次全国に展開していく計画です。

※1 NL + LiNk(エヌエールリンク)：「ニチレイロジグループがつなぐ」「顧客をつなぐ」をコンセプトにした、新しい低温物流ネットワーク。ニチレイロジグループが持つ拠点間輸送ネットワークを活用し、一つの拠点到納品された商品を、エリア内に存在する他社運営拠点を含めてどこにも納品できる体制の構築を進める。

海外事業進捗 海外戦略はこちら P.26-29

海外事業では、売上高・営業利益の両面での成長を掲げ、積極的に経営資源を投下しています。欧州事業では、現地通貨ベースではインフレによる消費減退やコンテナ不足解消による海上運賃下落の影響で売上高は減収になったものの、近年に新增設した拠点が順調に稼働し、電力価格の落ち着きや自社車両の効率的な活用も奏功して営業利益は大幅な増益となりました。2024年度は、オランダ・英国の会社をそれぞれ統合して組織再編を行い、中核である港湾ビジネスの一層の基盤強

海外売上高の推移



ROICに関する取り組み

	23/3 実績	24/3 実績	25/3 計画
簡易ROIC	7.7%	7.2%	7.2%

2024年度のROICは7.2%を見込んでいます。冷蔵倉庫などの設備を持つ事業の特性から、大きく増減するものでもない中、上がりにくい数字のため今年度も低温物流事業者としては非常に高い数値と考えています。数値は重要ですが、一喜一憂することなく、投資とのバランスにフォーカスしていきます。特に、冷蔵設備は築年数が浅いと償却負担が重いいため、新しい設備と償却が進んだ稼働後40~50年経過の設備とのバランスを考えた設備保有ポートフォリオが重要と考え

「2030年の姿」に向けて

深刻な労働力不足が予測される中、持続的に低温物流サービスをお届けするべく、サービス品質はもちろん、弾力的な賃金体系の整備やインナー・アウトターブランディングの両面を強化し、プレゼンスの向上を目指します。そのためにも、物流現場を支える人財の確保とともに、海外における経営層やDX、エンジニアリングなどの人財も獲得し、多様な人財が働きがいを感じながら活躍できる企業にしていきます。欧州では

※2 タイ、マレーシア連結子会社化：2023年2月にマレーシアのNL COLD CHAIN NETWORK社、2023年6月にタイのSCG Nichirei Logistics社をそれぞれ連結子会社化
※3 CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)：EUにおける企業サステナビリティ報告指令

化を図ります。加えて、社名を統一し、ブランディングの強化とシナジー効果、経営効率の向上によって欧州事業のさらなる総合力を発揮させます。

アジア事業では、昨年タイ、マレーシアの持分法適用関連会社を連結子会社化^{※2}しました。また、2024年7月にはベトナムで新たに冷蔵倉庫が稼働しました。ASEANは、人口増加や経済水準の向上など、将来の成長が期待できるエリアであるため、国内で培った低温物流の知見とノウハウを存分に発揮していく計画です。

冷蔵倉庫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	3,353	米国
2	Americold Logistics	1,689	米国
3	United States Cold Storage, Inc.	459	米国
4	NewCold Cooperatief U.A.	289	米国
5	ニチレイロジグループ	226	日本
6	Emergent Cold Latin America	178	ブラジル
7	Constellation Cold Logistics Sarl	165	ベルギー
8	Frialsa Frigorificos S.A. De C.V.	142	メキシコ
9	Interstate Warehousing, Inc.	137	米国
10	FrezPak Logistics	131	米国

出所：IARW (世界冷蔵倉庫協会)「Global Top 25 List」2024年4月資料をもとに加工

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



トップメッセージ

ニチレイフレッシュは、世界中の生産者と日々変化をし続ける市場とのかけがえのない架け橋として、カンパニーローガンの「海と大地と人をつなぐ」を一貫して体現し、皆様とともに成長を続けてきました。

常に新たな可能性に挑戦し、価値の創出に取り組むという当社の企業風土を大切にしながら、次なる成長に向けて、豊かな食生活と健康、そして持続可能性につながる価値ある商品を提供し続けていきます。

基本戦略



中期経営計画「Compass Rose 2024」の進捗

2023年度の売上高は、水産事業、畜産事業ともに収益率を重視した構造改革により計画通り減収となりました。営業利益は、世界的な資源高や急激な円安によるコスト上昇に対して価格改定を軸に収益改善を実行したことにより、営業利益率の改善が図れたものの最終的には減益となりました。

今後の施策としては、当社では付加価値がつけにくい商品から、「未来価値素材」と名付けた地球の持続可能性や生活者の健康価値向上に寄与できる商品へ、取り扱いを加速的にシフトさせることで、収益性と社会的価値の向上を図ります。また、生活者のニーズに沿った加工品にも注力していくことで、付加価値が

つけられる収益力を持ったコア事業として成長させていきます。

事業別では、水産事業においては、先に述べた「未来価値素材」の一部であるMSC・ASC認証品をはじめとする環境配慮型商材の取り扱いをさらに拡大するとともに、自営工場での高収益商材への生産シフトや輸出拡大などに取り組み、収益の拡大を図ります。畜産事業においては、低収益商材の改廃や畜産加工品へのシフトを進めるとともに、従来の販売および商品戦略を大幅に見直し、競争優位性と成長戦略につながる構造改革を実行することで、安定した収益を確保していきます。

海外事業進捗 海外戦略はこちら P.26-29

当社の持続的な事業成長のための重点戦略として、また日本食のさらなる発展に貢献するため、「素材本来が持つおいしさと健康を世界中の人々と共感したい」という想いのもと、海外での水産品、畜産品の販売を拡大していきます。

自営工場であるベトナムの加工拠点Trans Pacific Seafood社や有力OEM先での生産も概ね安定稼働し、北米市場を最重点エリアとして販売を進めています。引

き続き、日系食品問屋ルートを中心に、エビやほたて、畜産加工品などの販売により、さらなる市場攻略を図ります。

中国エリアは、日本からの水産物禁輸という大きなリスクが起こった中でも一定の収益を上げることができましたが、今後の地政学リスクを考慮し、地産地消のビジネスモデルに特化して安定した収益の獲得を目指していきます。また、グループ各社との協働により、販路の開拓や新たな販売スキームの構築を進めていきます。

ROICに関する取り組み

簡易ROIC	水産			畜産		
	23/3 実績	24/3 実績	25/3 計画	23/3 実績	24/3 実績	25/3 計画
	3.5%	2.9%	7.5%	13.8%	12.4%	16.8%

ROICを意識した事業運営に注力し、特に水産事業では資本効率の改善に一定の成果を出すことができました。全ての商品カテゴリーにおいて、調達方法の見直しや低収益商材の改廃による販売の選択と集中を進め、棚卸資産を圧縮させるなど、資本効率の改善に取り組んでいます。

また、収益性の向上のため、収益率の低い商品カテ

ゴリーからの撤退や、加工品の販売拡大などの商品ポートフォリオの見直しを進めるとともに、収益率の高い海外市場への展開を一層進めていくほか、攻略業態や得意先などの再検討を引き続き行っています。

管理部門によるROICの勉強会などを定期的に開催することにより、社内での意識も一層高まり、今後も重要指標の一つとして取り組みを進めていきます。

「2030年の姿」に向けて

当社は「未来価値素材」を今後の収益の柱に据えます。素材品に従来求められていた安全・安心やおいしさなどの価値は当たり前ものとなり、加えて変化する社会課題へ対応していくことこそが、素材事業の存在価値であり、成長への起点となると考えているからです。水産品では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取り組み、畜産品では「亜麻仁の恵み」シリーズ

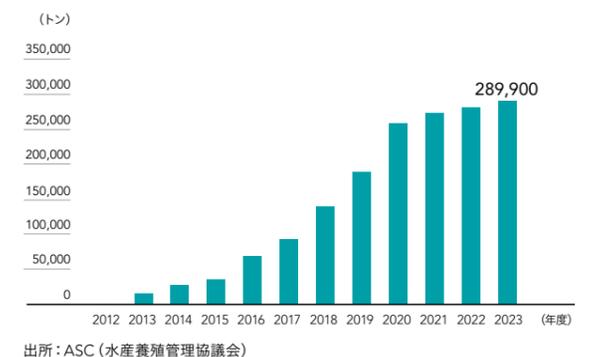
などの販路拡大に加え、加工品の開発を積極的に進め、販売拡大を目指していきます。

また、事業成長のもう一つの柱が海外販売です。拡大の主軸となる水産品は各国の規制や関税などの貿易障壁が低く、ボーダーを越えやすい商材でもあります。ニチレイグループの海外売上高比率の向上を当社が牽引し、今後も海外での事業創出や新規顧客開拓などを進めていきます。

世界で流通している消費者向けのMSCラベルつき製品数



世界で販売されたASC水産物製品重量



バイオサイエンス事業

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

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



トップメッセージ

ニチレイバイオサイエンスの事業領域では、世界のがん罹患者の増加や遺伝子技術の進展に伴い、市場拡大と技術革新が続いています。この変化を機会と捉え、自社技術の競争力を強化していきます。研究開発・生産の拠点となるグローバルイノベーションセンターや、米国の医療機器製造・販売子会社 (Pathcom 社) で生み出されるノウハウや技術を磨きながら新しい価値を創り出し、高品質な製品とサービスを提供することで、ライフサイエンス・ヘルスケアの分野における国内・海外での成長を推進していきます。

当社はバイオテクノロジーの力で人々に新しい価値を提供し、健康を支え続けます。

基本戦略



中期経営計画「Compass Rose 2024」の進捗

2023年度は、当社の主要3部門である分子診断事業、イムノクロマト事業、バイオ医薬品原料事業において、いずれも売上高、営業利益で前年を上回りました。

分子診断事業では、検出系試薬バルクの海外販売が伸びました。遺伝子検査製品「Idylla」システムは、これまでに体外診断用医薬品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。今後も、免疫組織化学染色検査や遺伝子検査の装置および専用試薬開発に力を入れ、病理検査市場でのシェア拡大を目指します。

イムノクロマト事業では、2023年度の新型コロナウ

イルスとインフルエンザウイルスの感染流行時に、同時抗原検査キットを安定的に供給できたことが増収増益に寄与しました。今後も、需要変動が著しい感染症市場の環境変化に対応していきます。また、抗原検査キットのOTC (一般用医薬品) 化を新たな機会と捉え、薬事の対応や販売ルートの整備を進めていきます。

バイオ医薬品原料事業では、ワクチン生産を目的とした産業用途での血清の販売が伸びました。また、血清在庫水準の適正化を進めることで、棚卸資産の圧縮に取り組んでいます。2024年度も引き続き、資本効率のさらなる向上に取り組めます。

*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、その適応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。

海外事業進捗 海外戦略はこちら P.26-29

分子診断事業では、当社のコア技術を使った検出系試薬バルクの海外需要が高まっています。2022年度はこの需要に対応するための供給体制が十分ではありませんでした。そこで製造工程技術を改良した結果、2023年度は安定供給を実現し、売上高を大きく伸ばすことができました。今後も安定供給体制のもと、新規

顧客の開拓を推進していきます。さらに、米国子会社のPathcom社とも協働し、自動染色装置と装置専用試薬を一体としたビジネスモデルの構築を推進し、海外へ事業を展開していくことにより、さらなる成長を目指します。

ROICに関する取り組み

	23/3 実績	24/3 実績	25/3 計画
簡易ROIC	8.9%	12.5%	9.2%

従業員向けの勉強会を開催し、ROICの要素を分解して、現場レベルで把握しやすい指標へ落とし込み、それに基づく行動へとつなげています。

分子診断事業では、安定供給と在庫削減のバランスを保ちつつ、生産量の最適化を進めることで棚卸資産を圧縮しています。

イムノクロマト事業では、需要変動が著しい感染症

市場に対応し、感染ピーク時に必要量を短期間で迅速に供給できる体制を確立しました。

また、海外から製品を輸入しているバイオ医薬品原料事業では、需要に応じた購入量の管理を的確に行い、棚卸資産を圧縮して使用資本の削減を図っています。

これらの取り組みがROIC向上に貢献しています。

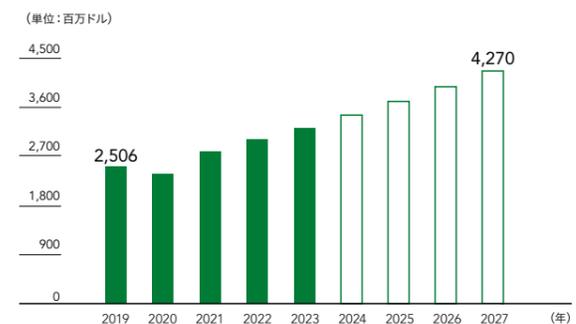
「2030年の姿」に向けて

当社が成長領域と位置づける分子診断事業では、世界的にがん罹患患者数の増加が見られ、診断方法や治療法のさらなる多様化が進むと予測されています。免疫組織化学染色では、自動染色装置の販売を通じて、装置専用試薬の販売拡大を図ります。また、既存製品以外の新たな領域の製品開発を進めていくことで、病理診断市場に対して多面的にアプローチし、さ

らに事業を成長させていきます。

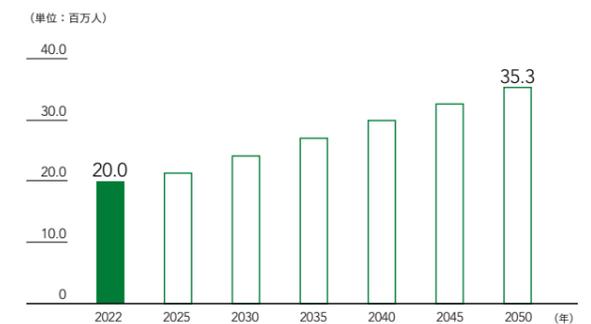
当社は、ニチレイグループの他の事業と比べ、粗利率が高い収益構造となっている点が特長です。今後も競争優位性のある事業モデルへの転換を進め、収益力を強化していくことで着実な成長を実現し、社会的価値と経済的価値の両立を進めていきます。

世界の免疫組織化学染色市場の推移と予測



出所：Markets and Markets TISSUE DIAGNOSTICS MARKET-GLOBAL FORECAST 2027を元にニチレイバイオサイエンス作成

世界の新規がん患者数の推移と予測



出所：Cancer Tomorrow | IARC -https://gco.iarc.who.int/tomorrow Data version: Globocan 2022 (version 1.1)

無形資産

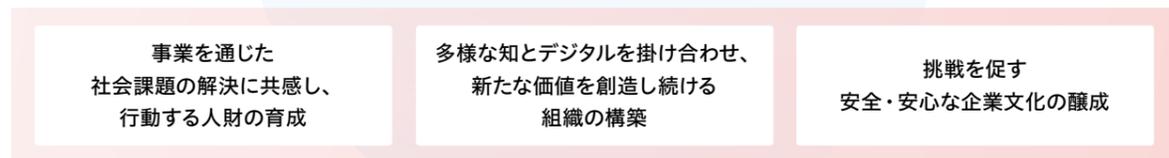
人財戦略

人財戦略の全体像

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、人財は企業成長の源泉と考えています。ニチレイグループでは長期経営目標「2030年の姿」・マテリアリティの目標達成に向け人財面から取り組む課題についてグループ人財方針(ありたい姿・組織)を策定しています。これらの課題解決に向けて5つの人財戦略を定義し、さらにその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。

長期経営目標「2030年の姿」の実現

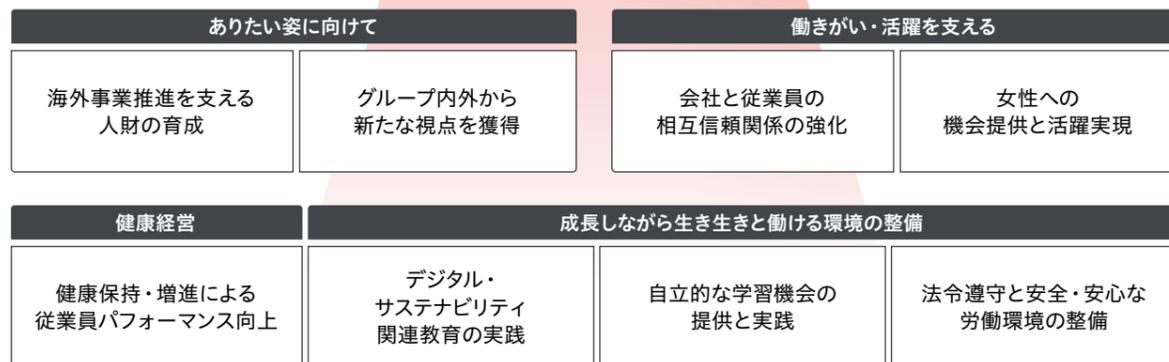
グループ人財方針(どんな人財・組織を目指すのか)



人財戦略(現状とのギャップを埋めるための5つの観点)



8つのテーマ



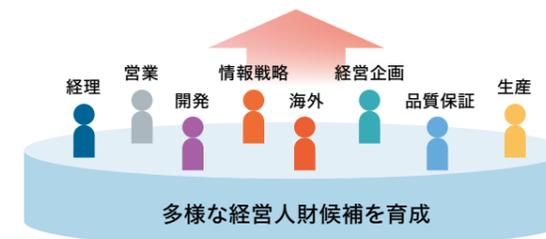
ありたい姿に向けて

経営人財の確保・育成

サステナビリティ経営を加速させ、ニチレイグループの持続的な企業価値向上を実現するためには、グループの経営目標を定め、環境変化に迅速に対応しながら、意思決定する経営人財の育成が欠かせません。そのため、次世代の経営人財候補者の拡充・育成にグループ全体で長期的かつ計画的に取り組んでいます。

次世代の経営人財候補者を拡充・育成するために2023年度に明確化した経営人財の要件を基本として、研修や自立的学習による経営に必要な知識の習

多様な経験・スキルを保有する人財で経営チームを構成



得、上長者との面談を通じた経営人財としてのマインドセット、長年携わっている事業での経験だけでなく他の事業や海外での業務経験を積むための配置転換など、さまざまな取り組みを実施しています。

海外人財の確保・育成

海外事業の成長を加速させるためには、事業の推進と管理を担う人財の確保と育成が課題と捉えています。そこで、まずは海外で活躍する人財に必要な要件として、「英会話力」「異文化への関心・理解」「逆境を乗り越えることのできるチャレンジ精神・行動力」などを特定しました。この要件と照らし合わせ、また本人のキャリア志向も踏まえ、海外駐在を含めた計画的な異動・配置を行っています。一方、持株会社を中心となり一部事業会社へも展開しながら人財育成のための研修も実施しています。具体的には、ベースとなる英会話力の向上を図るレベル別の語学研修(選抜・公募)や実際に海外事業に触れることができる実地研修のほか、海外の大学へのMBA派遣を行っています。加えて、

2024年度からは異文化の環境のもとで協働していくために必要な異文化理解の研修も新たに実施します。

2025年度入社を対象に持株会社にて外国人留学生の新卒採用活動を進めています。将来的に海外で活躍できる優秀な人財を3名採用することを目指し、さまざまなイベントなどを実施しています。



外国人留学生向けの会社説明イベントを実施

選抜型	MBA(海外大学派遣)	経営に必要なエッセンスを英語も用いながら深く学び、グローバルビジネスの環境で実践することができるスキルを獲得する。
	海外実地研修	実際に海外の事業に触れ、海外事業や駐在員との交流により求められるスキルなどを深く理解し、実感する。
	異文化理解マインドセット	異文化を理解し、ダイバーシティの環境で適切な行動をとるためのマインドを醸成し、実際にワークなどを通じて、異文化の環境で協働するためのスキルを獲得する。
公募型	語学研修	海外事業推進などに求められる必要な英語力について、個人のレベルに応じてステップアップしながら、ビジネスレベルで獲得する。
	語学学習支援	英語力を向上させたいという意志のある従業員に対し、一部会社負担にて、オンライン英会話などの学習機会を提供し、英語力の底上げを図る。

働きがい・活躍を支える

多様な個の力を結集し、 社会課題の解決と企業価値の向上の 実現を目指します

株式会社ニチレイ
執行役員 ダイバーシティ推進部長
片岡 恵美



ニチレイグループが成長をし続けるには、社会にその存在意義を認められる必要がありますが、そのためには多様な考えや能力・発想を尊重し、取り入れることで継続的な改革やイノベーションを創出する必要があります。この点において人財戦略の一つであるDE&I(ダイバーシティ・エクイティ & インクルージョン)の推進は肝要です。これまではグループ各社でこの推進を行っていましたが、グループ全体で力強く推進するために、2024年4月に持株会社にダイバーシティ推進部を設置しました。従業員一人ひとりが持っている多様な個の力を最大限に発揮し、組織の力に変えることで、社会課題の解決と企業価値の向上を実現したいと考えています。

多様な個人のがんばりを賞賛し合える企業に

DE&Iの取り組みは、とすれば女性に焦点を当てたものとされがちで、当社も女性管理職比率30%を目標としていますが、「属性にかかわらず多様な方々が意思決定に参画し、新たな価値を創造すること」こそが、当社がDE&Iの推進に取り組む目的です。この目的を達成するためにも、まずは対話を通じてお互いを認め合う風土を醸成し、個の力を伸ばし、自らキャリアを切り

拓き、企業価値向上に資する取り組みを評価する仕組みを創り上げます。そのうえで、女性ももっと意思決定に参画することを目指します。この仕組みを機能させるポイントはマネジメント力になりますので、マネジメント層への教育を行い、それを起点としてDE&Iをさらに推進していきます。

組織風土醸成による従業員エンゲージメント向上へ

当社グループでは従業員エンゲージメント^{*1}を非財務の重要指標とし、グループ主要15社のエンゲージメントサーベイを通じて従業員エンゲージメントの状況確認をしています。サーベイ結果の分析内容は次ページに記載していますが、中でも、男女間においてキャリアパスや業務の任せ方などに差があるという点は、DE&Iにおける課題を端的に表していると捉えています。サーベイの分析結果を踏まえて、グループ各社における課題への対応策やDE&I推進を通し、組織風土醸成を図っていきます。これら従業員エンゲージメントに関する取り組みの着実な実行が、生産性の向上、さらには企業価値向上につながるものと考えています。

DE&I推進に関する取り組み

女性活躍	<ul style="list-style-type: none"> グループ各社の現場で活躍するメンバーによるグループ女性活躍推進プロジェクトの推進 グループ各社の課題解決の取り組み(女性役職者向け研修、交流ミーティングなど)
LGBTQ	<ul style="list-style-type: none"> LGBTQ当事者の心理的安全性の確保策として専門家による相談窓口を開設 役員向け研修のほか、社内での相談対応準備として人事部門への基礎研修実施
シニア活躍	<ul style="list-style-type: none"> 個々人のスキルや経験に応じて再雇用後の職責などを設定し、それぞれの職場で培ったノウハウを活かす
障がい者雇用	<ul style="list-style-type: none"> 当社グループの特例子会社であるニチレイアウラでは、35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をはじめ、幅広い業務に従事

2030年度目標 (持株会社)
女性 取締役・監査役比率 30%以上
女性 管理職比率 30%

従業員エンゲージメントを起点とした取り組み

ニチレイグループが持続的な成長を実現するためには、会社と従業員が相互の信頼関係を深め、多様な人財がミッション・ビジョンに共感し、会社や仕事への貢献意欲をもって活躍することにより、組織としてパフォーマンスを最大限に発揮し続けることが欠かせません。そのため、当社グループでは、従業員エンゲージメントの向上を企業価値向上に資する経営課題として位置づけ、サーベイを起点としたサイクルを着実に回すことに注力しています。

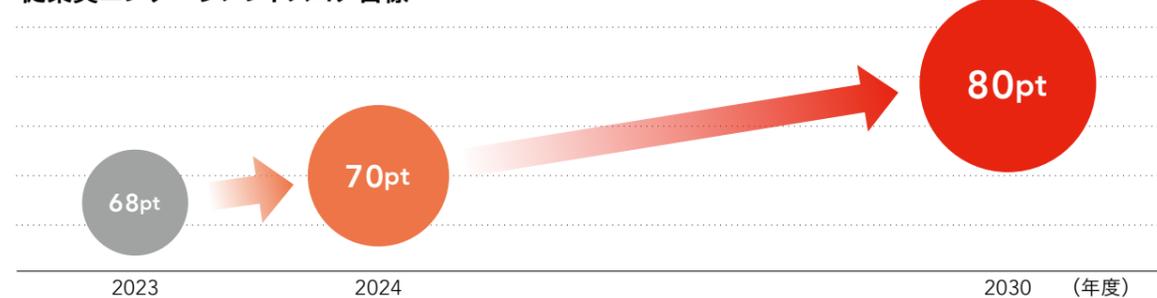
従業員エンゲージメント向上のサイクル



2023年度の従業員エンゲージメントスコアの結果は「68」でした。サーベイの結果から、サステナビリティ経営への支持やコンプライアンス、誠実な企業活動に対する意識の高さが確認された一方で、円滑な業務推進体制や経営層と従業員のコミュニケーションに関しては課題があることもわかりました。加えて、タレントマネジメント^{*2}やパフォーマンスマネジメント^{*3}については性別による差異が見られたため、この是正に努めます。

従業員エンゲージメントの向上には、経営陣のコミット、リーダーシップの発揮が不可欠ですが、従業員一人ひとりが自分事として捉え、主体的に関与することも重要であるため、会社と従業員の双方が一体となって課題の改善に取り組んでいます。

従業員エンゲージメントスコア目標



*1 従業員エンゲージメント：生産的な職場環境、心身の健康などによって維持される、目標達成に向けた高い貢献意欲や組織に対する帰属意識(ウイリス・タワーズワトソン(WTW)の定義による) *2 タレントマネジメント：採用・教育・配置などを通じて、事業に必要な人財の確保・育成を図るための一連の活動 *3 パフォーマンスマネジメント：個人の業務のパフォーマンスを最大化しつつ、キャリア開発を行う一連の活動

健康経営

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、取り組みを推進しています。2024年4月には、専任部署をウェルビーイング経営推進室に改組し、安全衛生や健康経営に加え、ウェルビーイング経営を実現していくために、働きやすさや働きがいの施策を進めています。



ニチレイ健康塾・保健師講話の様子
(小規模事業場にて全員参加型で行われた)

健康保持・増進による従業員のパフォーマンス向上

豊かな食生活と健康を支える企業として、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。アブセンティーズム・プレゼンティーズムを低減させる取り組みとして、がん検診などを含む健康診断の事後措置の徹底やメンタルヘルス教育、ヘルスリテラシー向上施策などを実施しています。こうした取り組みが評価され、ニチレイは2020年度、2021年度、2023年度に「健康経営銘柄」に認定されました。あわせて、経済産業省より

優良な健康経営を実践している法人として、「健康経営優良法人(ホワイト500)」にも制度創設以来8年連続で認定されています。

	2023年度実績	2024年度目標	2030年度目標
アブセンティーズム ^{※1}	3.4日	2.6日	1.0日
プレゼンティーズム ^{※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。(経済産業省が公開している日本企業は平均2.6日)
※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。(東大1項目(SPO)平均は85%)

「ニチレイ健康塾」による多様な人財が生き生きと働ける
職場環境や組織風土づくり

ヘルスリテラシー向上による従業員の心身の健康と生産性向上がもたらす「組織の活性化」を図ることを目的に、「ニチレイ健康塾」と称し、生活習慣病予防や女性の健康、睡眠、筋力低下、深夜業の食事など、従業員が抱える健康課題に対応したテーマでセミナーを開催しています。また、多様な人財が生き生きと働ける職場環境や組織風土づくりは経営層が率先して取り組むことが不可欠と考え、2024年2月には経営層向けに「がん対策は経営課題」というタイトルで、がん専門医で東京大学特任教授の中川恵一先生にご講演いただきました。社長をはじめとした経営層、従業員など約130名が参加しました。豊かな食生活と健康を支える、そのためにはグループ従業員のみならず、サプライヤー・地域社会などステークホルダーの皆様への発信も重要と考えています。サプライヤーへの健康支援の一環として、2023年度は取引先6社に向け、健康経営に関するセミナーを開催し、参加企業の関心を高めました。これらの取り組みにより社会全体の健康づくりに貢献し、持続可能な社会の実現および企業価値の向上を目指します。

ニチレイ健康塾 役員特別編 <がん対策は経営課題>

講演者:
東京大学大学院医学系研究科
総合放射線腫瘍学講座
中川恵一 特任教授

38年間、がん診療の第一線で、3万人近い患者の治癒にあたってきた他、市民向けの啓蒙活動にも力を入れている。また、福島第一原発事故後は、飯沼村など福島支援も積極的に行ってきた。
2014年4月より、日本経済新聞で「がん社会を診る」を毎週連載中。
「がんの練習帳」、「がんのひみつ」、「最強最悪のがん知識」、「ロケとがん」、「養老先生、病院へ行く」、など、著作も多数

厚生労働省：がんの緩和ケアに係る部会 座長
厚生労働省：がん検診のあり方に関する検討会 委員
文部科学省：がん教育の在り方に関する検討会 委員

成長しながら生き生きと働ける環境の整備

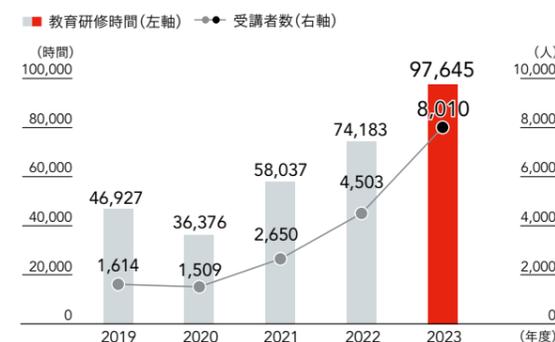
学習機会の提供と実践

これからの新しい時代に対応するため、また経営施策を推進するために必要なスキルを身につけられるよう多彩な学習機会を提供しています。また、研修の受講履歴のほか個人々の各種資格や語学情報などはタレントマネジメントシステムに集約され、海外事業拡大に伴う語学研修の実施など従業員の状況に応じた人事施策を講じることができる仕組みが整っています。

具体的な研修の企画においては、グループ全体および事業会社別でも事業の特性に合わせて行われています。グループ全体の研修に関しては、毎年グループ教育訓練方針を定め、例えばコンプライアンスや個人情報の保護といったガバナンス、法務、品質保証といった多岐にわたる内容のeラーニングを実施しています。さらに2022年度よりDX研修(P.50)、階層別サステナビリティ研修が始まり、より深掘りした研修も実施しています。

事業会社別としては、年次研修、新任役職者研修に加え、生産部門の海外現地研修など専門性に合わせた研修が行われています。

教育研修時間/受講者数



機動的な制度設計

一人ひとりが力を発揮し活躍できる環境づくりを目的に、機動的な人事制度設計を推進しています。働きやすい環境と多様な個人々の一層のスキル向上により企業価値を高めていきます。

例えば、育児休業に関する制度では、2022年10月施行の育児・介護休業法改正前から法令で定める内容を上回る形で整備していましたが、改正後は1歳ま

での育児休業の分割取得など制度がより充実し、選択肢が広がっています。

2023年度の取り組みとして新たに「グループ内副業制度」を導入しました。グループ内の知見や人財の交流を通して新しい価値の創造、そして従業員のスキルアップやキャリア開発の実現につなげることを狙っています。

VOICE

グループ内副業制度



2021年度入社
ニチレイ経理部
加工食品事業
経理グループ

榎木 雄登

以前より人事の仕事に興味があり、副業の募集があった新卒採用業務にチャレンジしました。副業期間が終了し振り返ると、主に2つのスキルを伸ばすことができたのではと考えています。1つ目はコミュニケーション力で、本業の経理業務では社内でのやり取りがほとんどですが、採用業務は学生とコミュニケーションをとっていく必要があり、前提となる知識や考えが異なる相手にどのように話したら伝わるか?ということを考える時間となりました。2つ目は計画性です。本業・副業を両立していくにあたり「いつまでに何をやるのか」をあらかじめ明確にし、前倒しできる業務は先に進めるなど工夫して進めることができました。今後のキャリアにおいても、副業を通して強化できたスキルや広がった人脈を活かしながら自身の業務の幅を広げていきたいです。

INTERVIEW

01

海外人財

価値観の違い、幅広い業務の経験を通し世界が広がる



ニチレイフーズ

Nichirei Sacramento Foods Corporation
吉田 梨沙子

国内での食品工場勤務の際、外国籍の同僚とのコミュニケーションをきっかけに価値観の違いを知り、さらに多様な文化にも触れ、自分の考え方を広げたいという想いを抱き、海外勤務を希望しました。現在は、米国の食品工場である Nichirei Sacramento Foods 社にて生産計画をメインに、経理や品質保証などにも携わっています。

赴任後に感じた日本・現地の特長は、日本は生産管理体制がいかに緻密かということ、一方で現地は、ポジティブな考え方や進み出すと勢いがあるところです。2つの良さをハイブリッドした体制をつくって工場を良い方向に導く、それが私の役割なのではと感じています。今やりがいに感じていることは、考え方の違いに気づきながらも、少しずつ改善を加えてきたことで生産性が向上し、トラブルが減ってきているのが実感できる点です。加えて、入社後、早い段階で幅広い領域に関与できていることは、急成長段階にある海外拠点の駐在だからこそできることであり、これからの人生において財産になると感じています。

今後は、一度、日本で専門的な知識をじっくりと学び、それをまた海外に赴任して活かしたい、そんなキャリアを描いています。

INTERVIEW

02

女性活躍

周囲の支えで今がある 今後は次世代の背中を押せるように

どちらかというと自ら手を挙げるタイプではなく、「やってみない?」とお話をいただけたことの連続で、現在、2拠点目の所長を拝命しています。今は、15年ほど経験してきた管理部門とは別の保管型センターでの業務となるので、初めて経験することが多い中で所長としてリードしていく、その難しさに日々奮闘しています。その中で実感するのは周囲の支えです。職場には、物流業務全般に精通している方、私にとっての先生が多く、その知識を親身に教えてもらい、また何気ないことでも声をかけてもらっています。

そんな中、管理職、所長として私の役割の一つと感じるのは、現場の声を上げていくことです。物流センターの現場は、事務担当者だけでなく、倉庫内での作業に従事する方などさまざまな業務に携わる方々で構成されています。そうした現場の中で議論を行っている、いろいろな視点から、今までにない革新的なアイデアが生まれたこともありました。周囲の人が普段から声をかけてくれたおかげで、話し合いの場でも活発な意見交換ができ、その声を上げることでより良い職場の実現につながられる手ごたえを感じています。まわりに支えてもらうことも多いですが、今後は女性所長を目指したい方を含め、皆さんの背中を押せるようになっていきたいです。



ニチレイロジグループ

ニチレイ・ロジスティクス東海
小牧物流センター 所長

志賀 保代

INTERVIEW

03

男性育休

育児を通して得られる新たな視点が 仕事・プライベートの充実に



ニチレイフレッシュ

ニチレイフレッシュ
調達生産本部 畜産戦略部 マネージャー
松原 夏月

第一子の際は育児休暇を2回に分けて取得し、第二子の際は1回取得しました。知人にも取得している方が多く、出産がわかった際には自然に選択肢に入っていました。実際に経験してみると、想像以上に大変というのが率直な感想ですが、これから長く続く家族の一大プロジェクトである育児を自分事化でき、喜びや悩みなどを妻と同じ目線で話し合っていくことは大きな収穫だったと感じています。

一方、不在期間の対応においては、研究職の性質から個人で進めている内容も多いため、早めに周囲に相談したり、幅広く案件の情報を共有したり、またできる限り育児休暇前に完了させておくなど工夫をしました。これまで男性育休取得の事例がなかった中で取得できたことは、少なからず社内での男性育休取得者増加につながっていると感じ、取得を支えてくれた皆さんに感謝しています。

週末に出かける場所も出産前から変化があり、保育園などで交友関係も広がりました。育児を通して、今までと違った視点が持て、また想定どおりにいかない育児を日々乗り切っていくことで、家庭でも仕事においても対応力が増したと感じています。今後も視野を広げつつ、それを仕事・プライベートに活かし、自己成長につなげていきたいです。

INTERVIEW

04

シニア活躍

走り続けながらも 次世代につないでいく

研究開発職として入社し、その後に研究所が食品と医療品関連に分かれたことで、医療品関連の所属となりました。当時は、新型インフルエンザなどの抗原検査薬キットをゼロから開発して商品化しました。その後、本社に異動して品質保証部に配属され、現在に至ります。当社では今まで行っていなかった診断薬業界組織での活動に10年前から参加し、幾つかの活動ではリーダーをしています。例えば、コンパニオン診断薬における課題を解決する活動においては、医療現場にて混乱をきたさないようにどのように同診断薬が使われるべきかの議論を通じて通知発出に携わったり、また、臨床試験における規制の在り方の活動においては、行政、製薬団体、医療機関などと議論を進めながら、業界の健全な発展と患者さんのよりよい医療環境の実現を目指しています。

2年前に定年を迎えましたが、役割は変わらず業務を行っています。その中で、後任の育成については以前より意識して行っています。先に述べた、当社が業界組織にて活動する基盤をつくれたことは、次の世代につながるものと感じています。後輩には業界での人脈を広げ、業界が今どういう方向に向いているかを感じてもらい、当社はどうかあるべきかなど考える機会として、また自分を磨く場として活用してほしいと思っています。



ニチレイバイオサイエンス

ニチレイバイオサイエンス
品質保証部長

松下 洋久

無形資産

知的資本

—技術・ノウハウ・知的財産マネジメント—

ニチレイグループは、「暮らしを見つめ、人々に心の満足を提供する」というミッションの実現に向けて、「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」を強みと考え、その特性を活かした事業を展開しています。私たちは知的財産をこれらの事業活動に付加価値をつけ、企業価値向上に寄与する成長のための資産と位置づけています。競争優位性を生む技術開発とともに、事業活動と連動した特許権・商標権などの取得・活用・保護などの知的財産マネジメントを推進しています。

ニチレイフーズ

技術開発

研究開発、商品開発、装置開発と相互に連携・試行錯誤を重ねながらおいしさにこだわった商品を世の中に届けています。



	研究開発	研究部門では、市場に存在しない技術の探索や最先端技術の食品への展開など中長期視点での研究を行い、将来にわたるニチレイフーズのコアとなる独自技術を創出しています。社内だけでなく、社外の研究機関などとの連携も積極的に行っています。
	分析	人の感覚を利用して食品の品質や嗜好性を評価する官能評価と、分析機器を使って成分や物性を明らかにする理化学分析を利用して、自社商品や開発品の特長を明らかにします。そこから目標品質に向けての開発の方向性を示していきます。
	商品開発	企画部門からの商品イメージを、研究/分析/装置開発とともに蓄積した技術の力で「商品」として具現化します。技術開発センターを中心とした革新技術開発部門と、各生産工場における機動的な開発部門から構成されています。「おいしさの再現」を最大の強みとして、調理簡便性、長期保存性、健康機能性など、市場のニーズを付加した商品を開発しています。手づくり試作から中型機テストライン、生産ラインのような流れでスケールアップを図り、目標とする品質が工場再現できるよう、業務を進めていきます。
	装置開発	目指す「おいしさ」を具現化できるよう、ニチレイフーズでは装置を独自に開発して生産ラインの一部で使用しています。具体的には、商品開発部門からあがってきた新たな独自製法に沿って、コンセプトを構築、実験検証を繰り返し生産モデルへ具現化、さらには装置の設計・導入まで取り組んでいます。また、検品や異物混入防止などの安全面での視点も重要なミッションとなり、AIといった最新技術を活用した技術開発を行っています。

知的財産マネジメント

ニチレイグループでは事業活動と連動した特許権・商標権などの取得・活用・保護を行っています。具体的には、自社の独自技術の保護や参入障壁を構築するための特許取得、ならびに、商品名やパッケージデザインについての国内外で商標権の取得および類似品やブランドの不正使用に対する厳格な対処などを通じて、お客様の安全・安心とブランド価値の保護に努めています。また、知的財産の重要性の理解を浸透させるため、全従業員対象のeラーニングの実施やポータルサイトでの情報発信など、社内での知的財産教育にも取り組んでいます。

事例 冷凍の「冷やし中華」開発

長年蓄積した技術力と商品開発力の活用

開発前、冷やし中華はチルド売り場にはありましたが冷凍食品売り場には見当たりませんでした。冷凍庫に常備でき、電子レンジ調理だけで食べられる冷やし中華があれば、新しい価値が提供できるのではと考えました。しかし、冷凍食品売り場に冷やし中華自体がなく、どの会社でもいまだ世に出したことがない商品となります。また冷凍食品は、電子レンジ調理だけで簡単に完成することが魅力です。麺を冷やす・締めるという手間が増えてしまえば、冷凍食品として販売する意味がありません。「手軽さ」と「冷たさ」を、どう両立するか、この解決のヒントは、約15年前に取得した特許技術にありました。

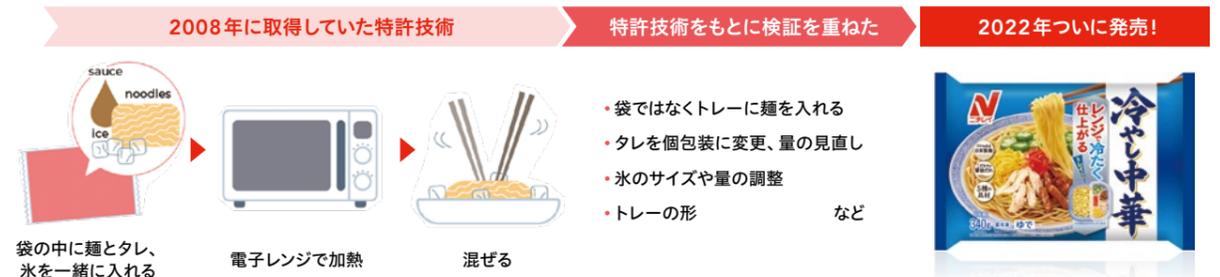
ニチレイフーズは2008年、「袋の中に麺とタレ、氷を一緒に入れ、電子レンジで加熱した後に混ぜる」という技術で特許を取得していました。氷はマイクロ波を受けにくく、電子レンジで加熱しても溶けにくいという特徴を持っています。そのため、麺と氷を一緒に電子レンジで加熱すると麺だけが温まり、溶け残った氷で冷やすことができるのです。しかし、袋の中で麺がタレに長時間浸かってしまいお客様のもとに届く頃には見た目

も食感も損なわれてしまうため、当時は商品化には至りませんでした。そこで今回は「袋ではなくトレーに麺を入れる」、もう一つは「タレを個包装にして別添えする」といった2点を軸に開発を進めました。最初の実験の結果は、見た目も食感も改善せずこれではとても商品化できないと焦りました。そこから氷のサイズや量、トレーの形、タレの量など、一つひとつを何度も見直して検証を重ね、段々とおいしい状態に仕上がるようになっていきました。例えば、「氷のサイズ」ですが、電子レンジで解凍した時にあえて少し溶け残るサイズにし、タレと麺を絡めていく過程で残った氷が溶けていく設計にしました。タレも袋から出してさっとかけられるように、絶妙に凍りにくい調合を編み出しました。

このようにして、ニチレイフーズが長年蓄積してきた技術力と商品開発のノウハウによって、今まで世の中に存在しなかった電子レンジで冷たく仕上げる新製法を完成させることができました。これからも当社の技術力と培ってきた商品開発のノウハウを活かしながら豊かな食生活につながる商品を作っていきます。

ニチレイフーズ 食品総合研究所
商品開発部 商品開発管理グループ
グループリーダー

奥村 尚



※写真は2024年発売のもの

無形資産

DX戦略

DX戦略の全体像

詳細は当社サイトのDX戦略をご覧ください。
<https://www.nichirei.co.jp/dx>

ニチレイグループでは、データやテクノロジーを活用したビジネス変革活動をDXとして位置づけています。グループの5つの重要事項に紐づけて、「価値創造DX」「生産・物流DX」「サステナビリティDX」「人財DX」そして「経営基盤DX」を策定しました。これらの活動を通じて新たな価値を創出し、ニチレイグループのビジョンを実現します。

DX戦略

従業員一人ひとりがご当たり前前にデータ・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

TOPICS DX銘柄2024

詳細は当社サイトの『「DX銘柄2024」への選定について』をご覧ください。
<https://www.nichirei.co.jp/news/2024/457.html>

デジタル技術を用いて既存ビジネスを見直し、深化を行っている取り組みが評価され「DX銘柄2024」に選定されました。今後も、デジタル技術を最大限に活用し、企業として成長することや新たな価値創出に取り組んでいきます。



研修体系・3カ年教育時間

研修体系	2022年度実績	2023年度実績	2024年度計画	3カ年合計
DXゴールド	—	—	100人 [2,000時間]	100人 [2,000時間]
DXシルバー	約50人 [800時間]	約550人 [9,300時間]	350人 [5,800時間]	950人 [15,900時間]
DXブロンズ	約1,200人 [11,000時間]	約2,600人 [25,000時間]	200人 [1,900時間]	4,000人 [37,900時間]

・ゴールドはDXを牽引する人財（デジタルリーダー）選出に合わせて研修を提供するよう実施時期を見直した
 ・シルバーは2023年度での積極的な前倒し受講があった
 ・ブロンズは2023年度に対象としていた全従業員の受講を終了し、ブロンズ修了者は3,800人超となった

■DX研修から課題を発見し業務改善に着手した事例



ニチレイロジグループ本社
業務統括部
水野 泰彰

DXシルバー研修をきっかけにニチレイグループ独自のデータ分析人財育成プログラムに臨み、実践課題として各センターでの受注～検品業務における時間・件数・リードタイム等の可視化を取り上げました。人手不足への対応や収益力向上に向け業務効率化を進めている中、どこが課題でどんな策が最適かを検討するためには、まず業務の可視化が必要と考えたからです。

研修プログラムでの成果に手ごたえ・実装の必要性を感じ、実際にダッシュボード[※]のシステム開発を行うこととなりました。2024年4月に運用を開始し、基幹システムのアカウントを持つ約2,000人が分析・利用できるようになりました。分析により、あるセンターでは出入庫登録の手作業と当日入力の多さが業務のボトルネックとなっていることがわかってきています。今後も業務統括部ではダッシュボードの利用・分析を促進し、物流拠点にてボトルネックの発見と的確な業務改善が行えるよう、環境の構築・支援を進めていきます。



※ダッシュボード：ビジネスインテリジェンスツールで作成した、データの分析結果をグラフなどで視覚的にわかりやすく表示した画面

事例 各事業所での取り組み

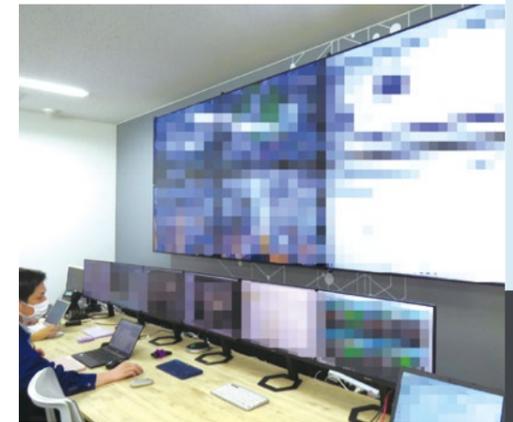
ニチレイフーズ

スマートファクトリーを通じたサステナビリティ経営の実現に向けた取り組み

ニチレイグループでは、社会的価値と経済的価値の創出を図り、サステナビリティ経営の実現を目指しています。その一環として、ニチレイフーズ、キューレイ米飯新工場では「スマートファクトリー」と名付けた取り組みを進めています。当社の考えるスマートファクトリーとは、「AI・ロボティクス活用による省人化と廃棄量削減」「標準化とITシステム活用による省力化と脱属人化」「データ利活用による改善サイクル高速化」をすべて実現している工場であり、生産現場・生産管理・間接部門が一体となって取り組んでいます。具体的な事例としては、従来は人が行っていた多量の検品作業（コゲの除去）をAIとロボットに置き換えて自動化したことで、従業員の作業負担を軽減することができました。同時に人の作業と比べ、より正確にコゲ部分のみ除去できるため、食品廃棄量の削減につながっています。また、環境指標の見える化、排熱の有効活用や太陽光パネルの設置、再生可能エネルギーの活用などを推進することで、CO₂排出量も50%削減することができました。^{*}さらに、AIを活用して生産計画を作成することで脱属人化を図るとともに、工場事務所に居ながら、現場の状況をモニターでリアルタイムに把握できる「コックピット」システムを導入、問題の予兆感知や現場への改善指示が迅速に行えるようになりました。

今後とも、これらの技術を他工場へ横展開をしていくことで、生産効率化、業務改革による新しい働き方の確立と、それに伴う従業員の働きがいの向上につなげていきます。

※2022年10月の旧製造ラインと2023年10月の新製造ラインを比較。



ニチレイロジグループ

ニチレイロジグループの労働環境改善：AGV導入による成果と今後の展望

ニチレイロジグループは、トラックドライバー2024年問題による労働力不足の解消と作業者の負担軽減を目指し、2021年よりニチレイ・ロジスティクス東北仙台物流センターにて、パレット搬送型AGV (Automated Guided Vehicle) を導入しました。結果として、約1年の熟練スキルが必要だったフォークリフトオペレーターの作業が着任約1ヶ月の新任者でも可能となり、現場作業の「誰でもできる化」が進みました。AGV導入エリアの生産性については、導入後は、1時間当たりの搬送数が約70%増加、フォークリフトオペレーター工数も約23%が減少し、AGV導入による業務効率化が見られました。^{**1} 継続的なデータ収集とばらつき抑制により、さらなる改善が見込まれます。

今後の展開としては、他の拠点でもAGVの導入を計画しています。現在のAGV単体での運用から既存設備との連動を目指しています。また、冷凍庫内作業省人化に向けた実証試験を行う予定です。これらの取り組みは、ニチレイロジグループの業務効率化と生産性向上に大いに寄与するものと期待しています。

※1 2023年5月29日～6月4日と2023年6月5日～6月11日を比較。適応する業務フローにより効果に変動あり。



目指す姿と長期経営戦略

長期経営戦略に基づく実行戦略

サステナビリティ

目指す姿実現への事業基盤

取り組みの成果（データ）

事業戦略とサステナビリティ戦略を 一体化させ、グローバルに 展開していきます

取締役上席執行役員 戦略本部長
情報戦略部・サステナビリティ戦略部・ダイバーシティ推進部管掌
経営企画部長、新価値創造部長

高久 祐一



中期経営計画「Compass Rose 2024」 の進捗

ニチレイグループの事業は食の調達・生産・物流・販売とサプライチェーン全体に関わり、幅広い社会課題に対して対応が求められていると理解しています。当社グループでは中期経営計画「Compass Rose 2024」をサステナビリティ経営の加速の期間と位置づけ、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は、長期経営目標「2030年の姿」実現に向けた5つのグループ重要事項(マテリアリティ)全体のモニタリングも行いながら、「持続可能な調達」および「環境」の議論に注力しています。

■ 持続可能な調達

サプライチェーン全体でのサステナビリティの取り組みを進めるため、当社グループ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のサプライヤーESGアンケートを2022年度より開始し、順調にご回答をいただいています。また、国内・海外の畜産・水産サプライヤーとの人権デューデリジェンスを実施し、相互の価値観の理解を深める取り組みを推進しています。2023年度は、海外サプライヤーとしては初めてインドネシア・ベトナムのエビサプライヤーとの取り組みを開始しました。

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、それぞれの調達ガイドラインを2023年4月に制定および目標・KPIの設定を行い、運用しています。

■ 環境

カーボンニュートラルの実現に向けた取り組みとして、再生可能エネルギーの調達を進めています。自社拠点への太陽光発電設備の設置を拡大するとともに、2024年3月には東北電力管内の物流・生産拠点、および四国電力管内の物流拠点において新たにオフサイト型コーポレートPPAサービスを導入しました。地球温暖化が進行する中、気候変動についてはさらに取り組みのスピードを上げて対応が必要と認識しています。CO₂排出量削減目標は、SBT認定取得を目指し、対象範囲を海外事業所およびScope3まで拡張し、目標を上方修正しました。

生物多様性・自然資本においては、当社グループの事業が、農・畜・水産資源をはじめとした生物多様性から生み出される地球の恵みによって成り立つことを認識しています。2024年3月にはTNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)の取り組みに賛同しTNFDフォーラムに参画、2024年4月に水資源を含む生物多様性関連の目標をマテリアリティのグループ目標に追加しました。今後、TNFDのフレームワークに沿った情報開示を充実させていきます。

サーキュラーエコノミーの実現については、気候変動や生物多様性と重なる部分があり、環境施策としてあわせて取り組んでいきます。

事業戦略とサステナビリティ戦略の一体化

現中期経営計画では、サステナビリティ専門部署やグループサステナビリティ委員会の設置、サステナビリ

ティ教育の実施、マテリアリティのグループ目標・KPIと連動した各社別の目標設定・モニタリングなど、サステナビリティ推進体制を強化してきました。

サステナビリティ教育としては階層別の教育を実施しています。経営層を対象にした勉強会は、2022年度に6回、2023年度に3回を開催し、1回あたりの参加者数は役員および関連部署の担当者を合わせて130人を超える規模となっています。2024年度も3回を計画し、経営陣から意識向上を進めていきます。また、役職者層約1,300人に対しては、SDGs教育プログラムを2023年度より開始し、対象者の51%が受講完了しました。2024年度末までに100%の受講完了を目指しています。

2024年4月には、ニチレイロジグループ本社にもサステナビリティ推進部が設置されました。これで基幹会社にそれぞれサステナビリティ推進部門が設置されることとなりますので、より強固に施策を推進していきます。当社グループは、サステナビリティ経営において社会的価値と経済的価値の向上を掲げていますが、近年の外部環境変化も受け、事業戦略とサステナビリティ戦略の連動をさらに強め、実行力を高めることが

必要だと実感しています。社会課題への対応に伴うコストは、持続可能な事業基盤の強化に対する先行投資と捉えながら、社会的価値と経済的価値をバランスさせていくことが重要です。そのためには、非財務情報と財務情報のつながりを意識し、社内での議論、および投資家をはじめとする社外ステークホルダーとの対話の質を上げ、競争優位性へつなげていきたいと考えています。

グローバルな情報開示への対応から 戦略活用へ

社外ステークホルダーとの対話のベースとなる情報開示に関しては、欧州のCSRDをはじめとして、グローバルに義務化の流れが加速しています。当社は海外事業を成長領域としていますが、情報開示規制への対応の面でも、サステナビリティ経営体制をグローバルに展開し、サステナビリティ情報を収集する必要性が高まっています。2027年度を最終年度とする次期中期経営計画では、こうした新たな課題への対応を強化し、サステナビリティ経営をさらに推し進めていきます。

ニチレイグループサステナビリティ経営体制の変遷

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
全般			・サステナビリティ基本方針「ニチレイの約束」の制定 ^{※1} ・人権方針の改訂		
グループ重要事項(マテリアリティ)	・5つのマテリアリティを特定	・KPIの設定	・必要に応じて見直し	・必要に応じて見直し	・必要に応じて見直し
体制		・ニチレイフーズにサステナビリティ推進部を設置	・持株会社にサステナビリティ推進部を設置 ・ニチレイフレッシュにサステナビリティ推進部を設置		・持株会社のサステナビリティ推進部をサステナビリティ戦略部へ改称 ・ニチレイロジグループ本社にサステナビリティ推進部を設置
ガバナンス		・グループサプライチェーン委員会の設置 ^{※2}	・グループサステナビリティ委員会の設置 ^{※2} (委員に全社外役員を含む) ・役員報酬へのESG第三者評価の組み入れ		
持続可能なサプライチェーン			・持続可能な調達方針、サプライヤー行動規範・ガイドラインの制定 ・サプライヤー ESGアンケートの開始 ・サプライヤーとの人権デューデリジェンスの取り組みを開始	・持続可能な水産物およびパーム油の調達ガイドライン制定をし、目標を設定	
環境	・TCFD提言への賛同 ・長期環境目標の設定			・太陽光発電設備の設置拡大 ・オフサイト型コーポレートPPAサービスの導入 ・CO ₂ 排出量削減目標の上方修正・対象範囲拡張 ^{※3}	・生物多様性に係る目標を追加 ・TNFDフォーラムへの参画
サステナビリティ教育			・経営層向けサステナビリティ勉強会の開始	・役職者向けのSDGs教育プログラム「One for Future」の開始	

※1 CSR基本方針「ニチレイの約束」を改訂 ※2 グループ環境保全委員会、グループサプライチェーン委員会は廃止 ※3 公開は2024年度(2023年11月21日の取締役会において目標変更、2024年5月14日の決算発表において開示)

グループ重要事項(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。

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 実績	2024年度 計画	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	552億円	645億円	1,400億円	<ul style="list-style-type: none"> ニチレイフーズ ニチレイフレッシュ ニチレイ(持株会社) 対象ページ:P.4-9、P.32-33、P.36-37、P.68-69	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)	103百万人	225百万人	200百万人以上維持	200百万人以上維持		
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%	9%	12%	<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 対象ページ:P.26-29、P.32-39、P.48-49、P.68-71	2.4 9.1/9.4
		EBITDA年成長率 <small>※2022、2023、2024年度は2021年度基準の年成長率 2030年度は2025-2030年の年成長率</small>	5%	8%	8%	7%以上		
		海外売上高比率	20%	21%	24%	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"> 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 生態系に配慮した事業活動を通じ、生物多様性と水資源の保全に取り組む 	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99% (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 ニチレイバイオサイエンス 対象ページ:P.52-53、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52% (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	—	51% (役職者)	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	99.5%	99.7%	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%	94%	99%	100%		
		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 ^{※2}	19%	22%	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)		
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 ^{※4} 国内・海外Scope1、2 (2022年度比)	—	—	—	△42%	<ul style="list-style-type: none"> ニチレイフーズ ニチレイロジグループ グループ全体の取り組み 対象ページ:P.52-53、P.56-59	7.2 / 7.3 13.3
		CO ₂ 排出量削減 ^{※4} 国内・海外Scope3 (2022年度比)	—	—	—	△25%		
		CO ₂ 排出量削減 ^{※4} 国内Scope1、2 (2015年度比)	△25%	△30%	△33%	△56% ^{※5}		
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従業員エンゲージメントサーベイ^{※8}の実施 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 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 	従業員エンゲージメントスコア ^{※7}	—	68pt	70pt	80pt	<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) 対象ページ:P.40-47	4.3/4.4 5.1/5.5
		女性取締役・監査役比率(持株会社)	13.3%	13.3%	18.7%	30%以上		
		女性管理職比率(持株会社)	15.3%	17.0%	20.0%	30%		
		人財投資額 ^{※7}	8.0億円	9.8億円	12億円	20億円		
		ケーション活動の推進と公平な学びの機会の提供	—	—	—	—		

※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、ニチレイ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。 ※3 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」は、2024年4月16日のニチレイ取締役会において、水資源と生物多様性に関する2030年のありたい姿、2030年度グループ目標・KPIを一部改定および追加しました。

※4 マテリアリティ4の「気候変動への取り組み」は、2023年11月21日のニチレイ取締役会においてCO₂排出量削減に関する2024年度グループ目標および2030年度グループ目標の見直しを行いました。2024年度グループ目標を2015年度比30%から3%ポイント上方修正しました。CO₂排出量削減の対象範囲を拡張し、新たな2030年度グループ目標を追加しました。 ※5 国内Scope1、2の2030年度グループ目標を2022年度比△42%とした場合の2015年度比の削減率となります。 ※6 2024年4月に対象範囲の見直しを行い、実績値・目標値を修正しました。 ※7 マテリアリティ5の「多様な人財の確保と育成」は、2024年5月21日のニチレイ取締役会において、従業員エンゲージメントスコアに関するグループ目標・KPIを追加、人財投資額の2024年度グループ目標および2030年度グループ目標の見直しを行いました。 ※8 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(働きがい)を見る指標

目指す姿と長期経営戦略

長期経営戦略に基づく実行戦略

サステナビリティ

目指す姿実現への事業基盤

取り組みの成果(データ)

GHG (温室効果ガス) 排出量

2050年カーボンニュートラル宣言

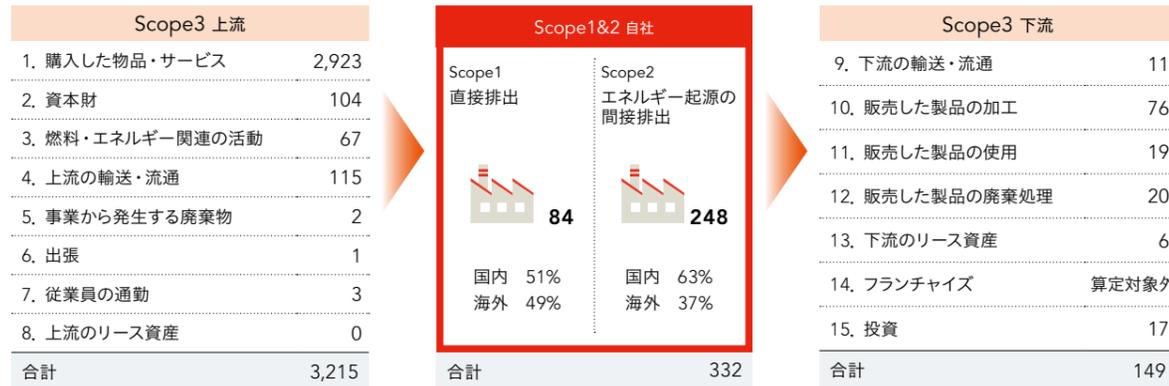
「ニチレイグループは2050年までにカーボンニュートラルを達成する」

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。

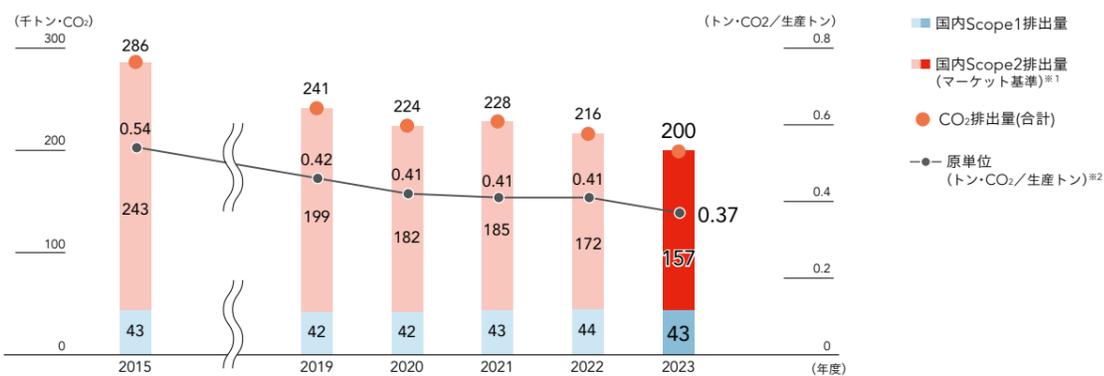
グループ目標 (KPI)	2023年度 実績	2024年度 計画	2030年度 目標
CO ₂ 排出量削減 国内・海外Scope1、2 (2022年度比)	—	—	△42%
CO ₂ 排出量削減 国内・海外Scope3 (2022年度比)	—	—	△25%
CO ₂ 排出量削減 国内Scope1、2 (2015年度比)	△30%	△33%	△56%*

※1 国内Scope1、2の2030年度削減目標を2022年度比△42%とした場合の2015年比の削減率

■ 2023年度GHG総排出量 3,696千トン-CO₂e (国内・海外)



■ ニチレイグループの国内Scope1、2のCO₂排出量の推移



※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、食品工場の生産ラインで揚げる・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。

電力の再生可能エネルギー化	電力の再生可能エネルギー実績 (%)		
	2021年度	2022年度	2023年度
2023年度は前年比で13ポイント高めることができました。これはニチレイフーズ船橋工場とロジスティクス・ネットワーク船橋物流センターがある船橋日の出エリアで再生可能エネルギーの活用が進んだことが主な要因です。	5	9	22

※国内電力使用量に占める再生可能エネルギーの割合

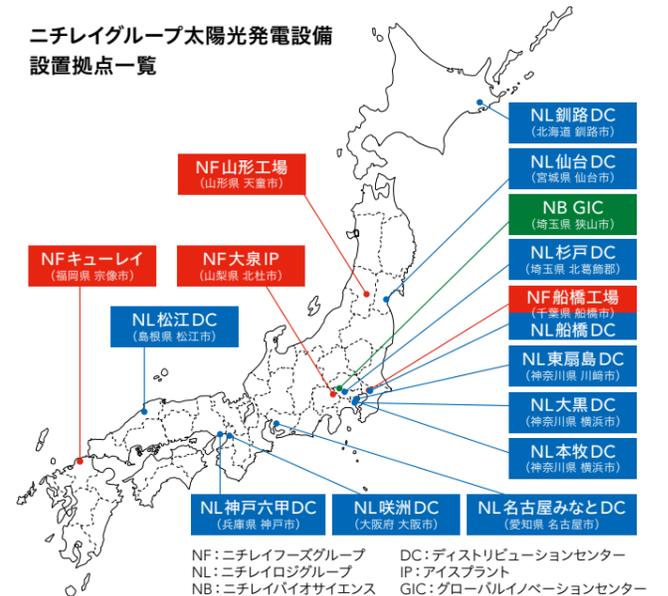
■ 太陽光発電の活用

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。2023年度までに国内の15拠点に設置し、4,268MWhの発電量、ならびに1,842トンのCO₂排出削減量となりました。

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、従業員に再生可能エネルギーやCO₂排出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排出削減量

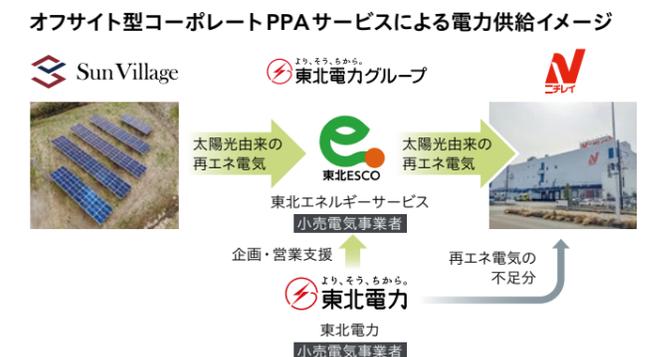
設置年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
設置拠点(累計)	9	10	11	15
発電量 (MWh)	2,149	2,974	3,201	4,268
CO ₂ 排出削減量(トン)	986	1,408	1,429	1,842



■ オフサイト型コーポレートPPAサービスの導入

ニチレイグループとして初めて低圧太陽光発電を活用したオフサイト型コーポレートPPAサービスを導入しました。年間約2,000トンのCO₂排出削減を見込んでいます。今後も関東・関西を中心に導入エリアを拡大し、再生可能エネルギーの調達を進めていきます。

株式会社ニチレイによる低圧太陽光発電所を活用したオフサイト型コーポレートPPAサービスの導入について
https://www.nichirei.co.jp/news/2024/455.html



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、自然の恵みを享受し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。

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、サステナビリティ管掌役員より持株会社の取締役会に答申・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。

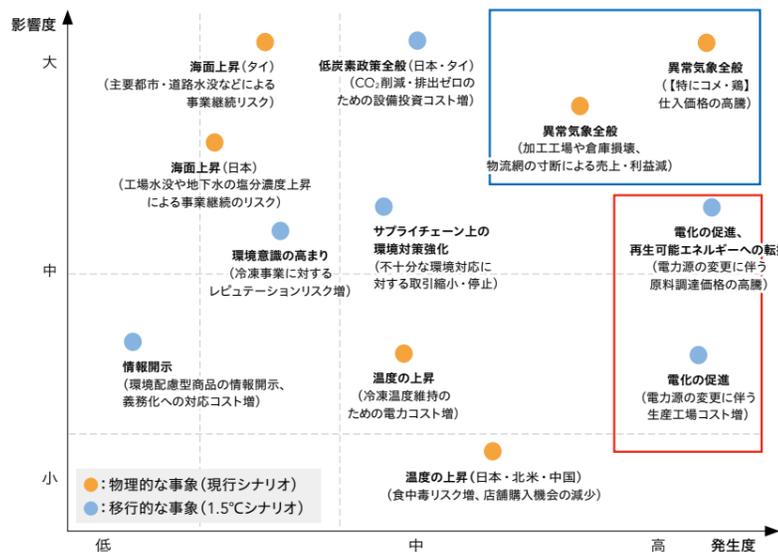
また、気候変動を含む広範なサステナビリティ課題へ対応するため、2022年4月に持株会社へサステナビリティ推進部を創設しました(2024年4月よりサステナビリティ戦略部へ改称)。

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、2024年7月30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。

戦略

2020年度に特定した重要度の高いシナリオ別リスク・機会において、2024年度は第1フェーズとして移行リスクのうち炭素価格・エネルギー価格法規制におけるシナリオ分析の再評価・財務影響評価を実施しました。第2フェーズとして物理リスクについても再評価を進め、完了次第順次開示してまいります。

リスクの影響度と発生度によるマトリックス(2020年実施)



リスクの調査内容

対象年度	2030年・2050年	
	第1フェーズ	第2フェーズ
リスクタイプ	移行リスク	物理リスク
参照シナリオ	IEA WEO2023・ETP2023	IPCC AR5
調査項目	炭素価格・エネルギー価格法規制	洪水・高潮 干ばつ 水ストレス 気温上昇(原材料)

財務影響試算結果

リスクタイプ	事業リスク	財務インパクト
移行リスク	炭素価格導入、エネルギー調達価格変動による影響	マイナス影響 50億円(2030年 Scope1、2) プラス影響 7億円(2050年 Scope1、2)

【試算条件】 電力・燃料価格: IEA「WEO2022」
資源エネルギー庁「エネルギー消費量(原油換算値)簡易計算表」「標準発熱量・炭素排出係数」
炭素価格: 世界銀行「State and Trends of Carbon Pricing 2023」
GXリーグ事務局「GX-ETSにおける第1フェーズのルール」
【参照シナリオ】 IEA WEO2023・ETP2023

シナリオ分析の再評価を実施した結果、新たな機会については特定されませんが、移行リスクとして「炭素価格導入、エネルギー調達価格変動による影響」の財務影響を試算し、2030年ではマイナス50億円、2050年ではプラス7億円の影響となりました。

この結果をもとに、太陽光発電の活用やコーポレートPPAの導入拡大など、再生可能エネルギーへの転換を進め、CO₂排出量の削減に取り組んでいきます。

リスク管理

ニチレイグループ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。当社グループ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的確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っています。

グループサステナビリティ委員会では、当社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・管理をしています。

指標および目標

グループ目標(KPI)	2023年度 実績	2024年度 計画	2030年度 目標
CO ₂ 排出量削減 国内・海外 Scope1、2 (2022年度比)	—	—	△42%
CO ₂ 排出量削減 国内・海外 Scope3 (2022年度比)	—	—	△25%



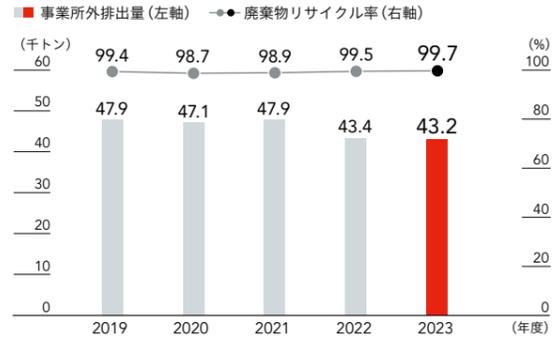
資源循環に向けた取り組み

廃棄物リサイクル

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 実績	2024年度 計画	2030年度 目標
99.5%	99.7%	99%	99%



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10商品(群)で215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

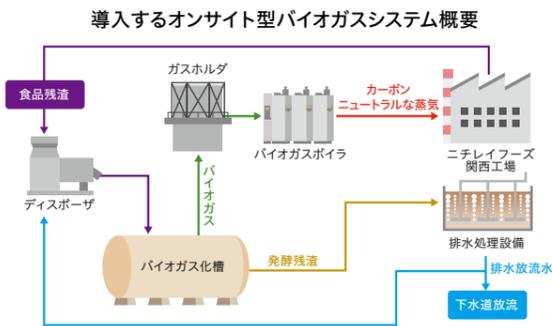
年度	対象アイテム	施策
2009年度	「焼おにぎり10個入」	トレー廃止
2011年度	「本格炒め炒飯」	パッケージ薄肉化
2014年度	「焼おにぎり10個入」	パッケージ薄肉化
2015年度	「本格炒め炒飯」	パッケージ薄肉化(2回目)
2018年度	「えびピラフ」「チキンライス」	パッケージ薄肉化
2020年度	「えびとチーズのグラタン」「えびとチーズのドリア」	トレー薄肉化・手持ち部の幅を縮小
2021年度	「焼おにぎり」類	トレー廃止
2023年度	「超メンチカツ」「きくばりごぜん(一部)」	トレーを「STONE-SHEET®」素材へ変更(炭酸カルシウム(石灰石)を配合することによりプラスチック使用量を削減)

食品残渣リサイクル

■ 食品残渣をオンサイトでエネルギー化する Daigas エナジー「D-Bioメタン」を関西工場に新規導入

ニチレイフーズ関西工場では「D-Bioメタン」により、食品残渣をオンサイトで発酵させ、メタンガスを製造します。そのメタンガスを燃料としてバイオガスボイラを運転し、カーボンニュートラルな蒸気をつくり出し、自社工場敷地内で循環させ、製造工程で再利用しています。

食品残渣をメタン燃料化することで、関西工場で発生する動植物性残渣を20%程度減容することが可能となります。さらに、カーボンニュートラルな蒸気の循環利用により、年間約40トンのCO₂排出量削減効果を見込んでいます。



人権尊重の取り組み

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。

人権に関する教育の実施

■ 経営層向けの勉強会の実施

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
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 富田 秀実氏	139名 (8名)	80%
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7月4日	LGBTQから考えるDE&I - LGBTQ視点で職場と社会を変える -	認定NPO法人 虹色ダイバーシティ代表 村木 真紀氏	173名 (10名)	100%

■ 国内全従業員向けのeラーニングの実施

eラーニングテーマ	関連するグローバルイベント	実施者数	受講率
2022年12月	ビジネスと人権	12月10日 世界人権デー	5,385人 93.9%
2023年12月	ビジネスと人権	12月10日 世界人権デー	5,391人 94.2%

外国人技能実習生・特定技能外国人への人権デューデリジェンス

ニチレイグループでは、国内の食品工場において外国人技能実習生の受入れを行っています。受入れ企業としての責任を果たし、技能実習生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るよう、さまざまな支援を行っています。生活環境の整備、安全教育、工場内の掲示物を含めた言語面でのサポートを行うほか、受入れを行っている監理団体との密な連携・情報交換を行っています。

2022年10～11月にNPO法人経済人コー円卓会議(CRT)日本委員会(事務局長 石田寛氏)の支援のもと、外国人技能実習生・特定技能の実態調査を実施しました※。調査結果からわかった課題に対しては、技能実習生の住居へ貴重品ロッカーを設置し、技能実習生が採用時に母国で支払った費用を会社負担にするなど、適切に改善を進めており、人権デューデリジェンスのPDCAサイクルを実践しています。

技能実習制度および特定技能制度の在り方が見直される中、2023年8月には外部講師(株式会社ワールドディング 池邊正一郎氏)を招いて勉強会を開催しました。本社・工場の人事部門やサステナビリティ部門から51名が参加し、受入れ企業としての制度の正しい理解、外国人労働者とのコミュニケーション改善の工夫、思わぬ人権侵害の実例などについて理解を深めました。

※2022年10～11月実施の実態調査
 ニチレイグループ統合レポート2023 P89
https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline-images/ir/integrated/pdf/ngir2023_jinken_p89.pdf

苦情処理メカニズムの導入に向けた検討

ニチレイグループでは、人権侵害を含む、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月より内部通報・相談制度(ニチレイ・ホットライン)を導入し、運用を行っています(→ P.88)。今後は、苦情処理メカニズム(グリーバンスメカニズム)として、人権侵害を受けたニチレイグループのビジネスパートナー・サプライヤーの従業員(本人または代理人)が通報ができる仕組みと窓口を設けることが課題と認識し、検討を行っています。

持続可能なサプライチェーンの構築

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・デリジェンス・ガイドンス」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>

持続可能な水産物の調達 https://www.nichirei.co.jp/sustainability/social/supplychain/marine_products_guideline.html

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などの生息域破壊、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」の制定、およびグループ重要事項(マテリアリティ)の目標・KPIの設定を行い、取り組みを進めています。

■ ニチレイフレッシュのMSC・ASC 認証取得水産物

2024年6月時点

MSC 【認証番号】 MSC-C-52165	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、マダラ、アサバガレイ、コガネガレイ、シロガレイ、スケソウダラ、アブラガレイ2種、ホタテガイ、カラフトシヤモ、ズワイガニ、ニシン、ホッキガイ、タラバガニ、アメリカケンサキイカ、マガキ、アサリ、アラスカメヌケ、シマホッケ、カラスガレイ、ピンナガマグロ、カツオ	ASC 【認証番号】 ASC-C-01632	ブラックタイガー、パナメイエビ、カキ、アトランティックサーモン、ギンザケ、サーモントラウト
-------------------------------------	---	-------------------------------------	---

持続可能なパーム油の調達 https://www.nichirei.co.jp/sustainability/social/supplychain/palm_oil_guideline.html

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レッシュの食品工場(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。



4-1055-18-100-00
 会員プロフィールページ(英文)
<https://rspo.org/members/7750>

商品販売を通じたエクアドルの持続的発展支援の取り組み https://www.nichireifoods.co.jp/news/2024/info_id40509/

ニチレイフレッシュは、エクアドル産冷凍ブロッコリーのパッカーである Provefrut S.A. (本社: エクアドル、以下「プロベフルーツ」)を通じ、現地NPO法人の実施する地域支援活動に対する継続的な寄付を開始しました。これは、プロベフルーツおよび地域社会への支援の新しい在り方として、「そのまま使える『高原育ち』のブロッコリー」の「売上1袋につき1円」を、プロベフルーツを通じて、現地NPO法人に寄付するものです。この取り組みを通じ、エクアドル産冷凍ブロッコリーを持続的に調達し地域社会に貢献していきます。



本商品の売上1袋につき1円をエクアドルの持続的発展のために現地NPO法人へ寄付します。

サプライヤーESGアンケートの実施

ニチレイグループでは、国内外のサプライヤーの皆様に対し、「ニチレイグループサプライヤー行動規範・ガイドライン」へのご賛同*と、取り組み状況を確認するための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2022年度より実施しています。設問は、「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」からなり、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)」を参照しました。

※賛同の進捗率は、「グループ重要事項(マテリアリティ)のKPI」を参照 P.54-55

Sedexの活用拡大の取り組み



ニチレイフレッシュでは、サステナビリティプラットフォームSedexの活用拡大の取り組みを進めています。

2019年7月	ニチレイフレッシュがSedex (Supplier Ethical Data Exchange)へAB会員(サプライヤー・バイヤー会員)として加入
2021年5月~2022年2月	国内自営投資の全15工場がSMETA監査*(4ピラー:労働基準・安全衛生・環境・企業倫理)を受審
2022年12月	ニチレイフレッシュを含む食品・飲料業界10社が、「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、食品&飲料業界内での共通活用推進と標準化の働きかけの取り組みを開始(詳細は https://www.nichireifoods.co.jp/news/2022/info_id14398/) 2023年1,2月 : サプライヤー企業に対するSedex合同オンライン説明会の実施 2023年7月 : 商社機能を有する企業へのオンライン説明会実施
2023年2,3月	ニチレイフレッシュ単独でのサプライヤーへのSedex活用促進オンライン説明会を4回開催
2023年10月~2024年2月	調達部門によるサプライヤーへの調達方針説明会を全国4会場で開催。サプライヤーと共同での脱炭素や人権への取り組み、およびSedexの活用推進について説明

* SMETA監査: Sedexが管理する監査スキーム

サプライヤーとの人権デューデリジェンスの取り組み

ニチレイグループの事業活動において上位の調達量を占める農・畜・水産物について、サプライヤーとの人権デューデリジェンスの取り組みを2022年度より開始しています。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。人権インパクトアセスメントや人権監査を実施する際は、人権・労働および安全衛生の課題に取り組み、お互いに長期的で良好な関係を築くという目的をサプライヤーと確認しています。

■ 2022-2024年度の人権デューデリジェンス実施計画

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

■ ニチレイグループの留意すべき人権侵害リスク

Verisk Maplecroft社の人権リスクデータベースも活用し、当社グループが留意すべき人権侵害リスクを把握し、対応の優先順位付けを行っています。

	主な人権侵害リスク	主な生産国・原料調達国
日本	生産工場・原材料全般 ・適正な労働時間 ・外国人技能実習生に関する課題 物流業界 ・適正な労働時間	—
海外	農産物 ・適正な労働時間 ・適正な賃金 畜産物 ・職場における差別 ・移民労働・強制労働 水産物 ・結社の自由と団体交渉	中国、アメリカ、タイ、ブラジル、エクアドル、ベトナム タイ、メキシコ、ブラジル、スペイン、中国、オーストラリア、アメリカ、カナダ インドネシア、アメリカ、中国、ロシア、モリタニア、モロッコ、ベトナム、タイ、カナダ、ノルウェー

■ エビサプライヤーとの人権デューデリジェンスの取り組み

2023年9、10月にニチレイフレッシュのエビサプライヤー3社(インドネシア2社、ベトナム1社)に対し、当社従業員が同行のうえ、第三者による人権インパクトアセスメントを実施しました。強制労働や児童労働などの深刻な人権侵害は確認されませんでした。潜在的な社会的・経済的なリスクが見つかりました。これらの人権・労働・安全衛生の課題に対応するために、2024年4月にインドネシアのサプライヤー2社とフォローアップダイアログを実施しました。ダイアログにおいて、一部の課題はすでに解決済みであることの確認や、すぐに解決が難しい課題に対しては、そのリスクを双方で理解したうえで、どのような対応策がとれるのかについて、ディスカッションを行いました。



インドネシアでの人権インパクトアセスメントの様子

エビ養殖池でのマネジメントインタビュー

エビの粗放養池

クローキングミーティング

原料調達担当者向けのサステナブル調達研修の実施

開催日	分野	共通テーマ	講師	分野テーマ	講師	参加者
2023年11月28日	水産			水産における持続可能な調達	(株)シーフードレガシー CEO 花岡和佳男氏	34名
2023年11月29日	畜産	なぜ持続可能な調達が求められるのか	LRQA サステナビリティ(株) 代表取締役 富田秀実氏	アニマルウェルフェアの国内外の状況とこれから	東京農工大学農学部 新村毅教授	34名
2024年4月18日	農産			農産物におけるサステナブル調達とは	WWF ジャパン 南明紀子氏、羽賀秋彦氏、並木崇氏、羽尾芽生氏	26名

安全な商品とサービスの提供

安全な商品とサービスの提供
<https://nichirei.disclosure.site/ja/themes/180>

方針・基本的な考え方  **品質基本方針**
<https://www.nichirei.co.jp/safety/policies.html>

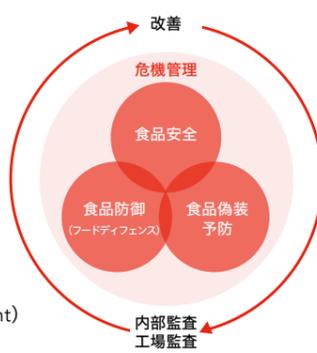
日々の“あたりまえ”を支え続ける。

ニチレイグループではグループ企業経営理念に基づき、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の維持・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) 食品関連法令等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) のみならず食品防衛 (Food Defense)、食品偽装 (Food Fraud) 予防の考え方を取り入れること。

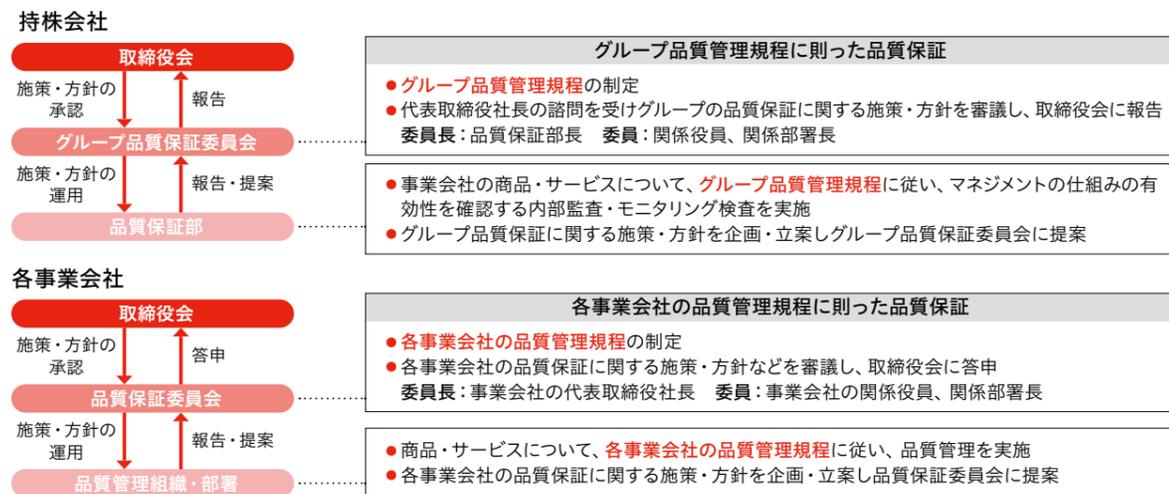
品質保証の考え方と改善サイクル



マネジメント体制

ニチレイグループでは、提供する商品・サービスを一定の品質に保つために適切に維持・管理する仕組みを定めています。品質管理・品質保証に関する規程や基準を制定し、品質マネジメント基準に基づく内部監査とモニタリング検査を行い、グループの品質マネジメントの仕組みが有効に機能しているかを確認しています。

■ ニチレイグループの品質保証体制図



国際規格の積極的導入による品質管理体制の構築

品質に関する基本方針に沿った管理が行われていることを検証・評価するために、国際規格である食品安全マネジメントシステム (FSMS) の導入を積極的に進め、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。

■ FSMS 認証取得状況

事業会社	取得事業所数					合計	対象事業所数	認証取得率 ^{※5}
	FSSC22000 ^{※1}	ISO22000 ^{※2}	SQF ^{※3}	BRCGS ^{※4}				
ニチレイフーズ	21	-	-	-	21	21	100%	
ニチレイフレッシュ	3	2	-	1	6	6	100%	
ニチレイロジグループ	-	-	2	-	2	2	100%	

※1 FSSC22000: ISO22000を基盤にFSSC22000財団 (オランダ) によって開発 ※2 ISO22000: ISO9001を基盤に国際標準化機構が規程 ※3 SQF: FMI (アメリカ) がHACCP手法とGMPをベースに構築 ※4 BRC Global Standard for Food Safety: BRC (イギリス) がHACCP手法とISO9001を基盤に構築 ※5 認証取得率: 取得事業所数/国内外の連結対象子会社の事業所数 (食品工場、プロセスセンターなど)

品質向上に向けた従業員教育

ニチレイグループでは、各事業会社の品質保証担当者に対して、力量の向上を目的とした研修を実施しています。また、持株会社においても、品質保証担当者を中心に毎年、食品の品質保証に関する意識・力量の向上を目的としたトピック研修を実施しています。

事業会社	対象者	内容	2021	2022	2023
ニチレイ	グループ各社品質保証担当	その年のトピック	○	○	○
ニチレイフーズ	生産工場製造・品質管理担当	入社3年目まで 品質保証の基本スキル習得	○	○	○
		中堅社員 マネジメントスキル習得	○	○	○
ニチレイフレッシュ	本社・支社	FSSC22000担当者 FSSC22000認証取得・維持のための実務者養成	○	○	○
		入社2年目まで 品質管理の基本スキル習得	○	○	○
	生産工場	品質管理担当 品質管理実務のスキルアップ研修	○	○	○

トレーサビリティの構築

事例 冷凍野菜の品質管理について

 **食の品質・安全への取り組み**
<https://www.nichireifoods.co.jp/corporate/company/vegetable.html>

ニチレイフーズでは、冷凍野菜の品質保証と安全性向上に向けて以下の取り組みを行っています。これらの実践により、残留農薬検出による輸入通関時の違反件数ゼロを14年間継続しています。



指定農場の管理

自営農場や契約農場での栽培に限定し、ニチレイフーズ担当者が生産工場を訪問し、栽培記録の適切性や成育状況もチェックしています。



栽培管理 (農薬の管理体制)

ニチレイフーズのガイドラインに基づいた農薬の選定と使用方法を定め、フィールドマンが農薬の使用状況を確認することで日本のポジティブリストに適合するように管理を行っています。



残留農薬の検査体制

残留農薬の検査を実施、また、海外工場の検査担当者の技術向上も図っています。



履歴管理

製品にロットコードを印字し、栽培履歴を遡れるトレーサビリティの構築により、問題発生時の原因究明と対策立案を支援しています。

2024. 10. 23 / E B
賞味期限 工場コード

13 B 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

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 ● 収穫品の搬送に使用したトラック
- 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

安全への取り組み

事例 ロジネット協力会ドライバーコンテスト全国大会

ニチレイロジグループのロジスティクス・ネットワークと、その協力で構成するロジネット協力会は、トラックドライバーの安全技能向上のためのドライバーコンテストを実施しています。全国6支部の予選を勝ち抜いたドライバーが、日頃培った安全点検技能と学科知識を競います。第8回を迎えた2023年度全国大会では、女性ドライバーが初めて個人部門で優勝を果たしました。これからも安全な車両運行に向けて努力を重ねていきます。



ニチレイフーズ

冷凍食品を通じた新しい価値の創造 (パーソナルユース・健康)

社会課題

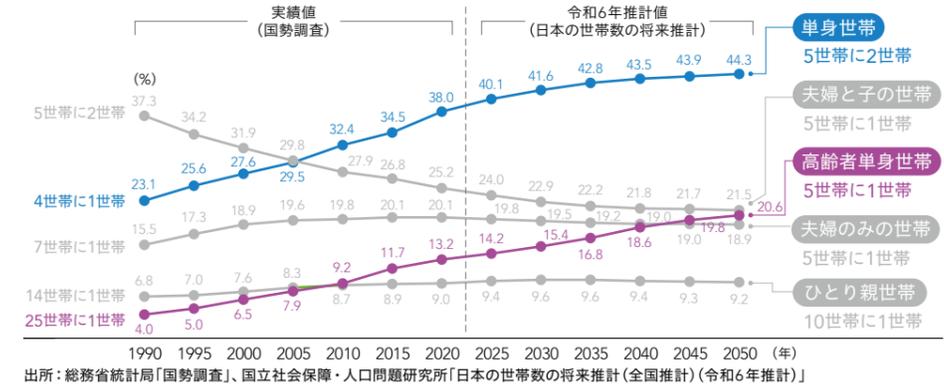
単身世帯の増加、世帯の少人数化
健康意識の高まり(たんぱく質の不足など)

国内では単身世帯の増加や世帯の少人数化が加速度的に進んでいます。また価値観・ライフスタイルの多様化により同居していても同じタイミングで同じものを食べる食シーンが減少しています。これらを背景として、一人前規格となっているパーソナルユース(個食)へのニーズが高まっています。

また、感染症や平均寿命の伸びなどさまざまな要因から、健康に対する意識の高まりもみられます。健康には多様なテーマが存在しますが、日本国内においてはたんぱく質の不足や塩分の過剰摂取は特に重要な課題となっています。

世帯構成の推移と見通し

単身世帯、高齢者単身世帯ともに、今後とも増加が予想されている。単身世帯は、2050年で44.3%に達する見込み(全世界数後5,570万世帯(2020年))。



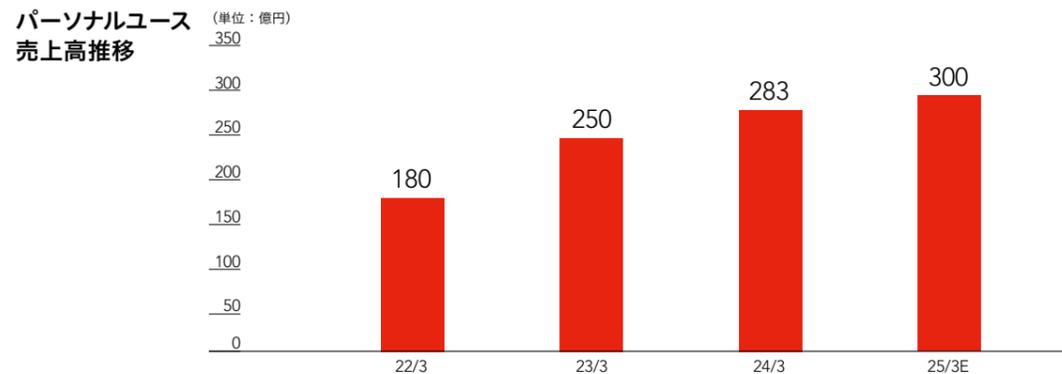
解決に向けた取り組み

冷凍食品は、今後の社会課題の解決に貢献する高い可能性を保有

冷凍食品は保存性や簡便性の価値が認められ、人手不足やフードロスの削減など多様な社会課題の解決に寄与しています。そして現在、ニチレイフーズの強みである「おいしさの再現性」を大切にしながら、パーソナルユースと健康価値を高めた商品の開発に力を入れています。このような価値を組み合わせることで、ニチレイフーズだからこその独自の価値ある商品を生み出し、社会課題の解決が可能となります。

パーソナルユースでは、2022年2月に山形工場に冷凍個食ラインを新設し、麺類やおかず類の商品開発を強化しています。この山形工場での生産を含む2023年度のパーソナルユース商品の売上高は283億円となり、これからの冷凍食品市場を牽引するカテゴリーに成長しています。

健康価値の観点では、自社ECサイトで販売している「きくぱりごぜん」などを主として、30年以上積み重ねた栄養成分コントロールの知見と技術を保有しています。この強みを活かし、2024年度よりたんぱく質の強化で健康価値を高めた新ブランドを立ち上げました。そのほかにも減塩など健康に関わる技術開発も進め、ニチレイフーズらしい健康価値を高めた商品を展開していきます。



ニチレイフーズだからできる理由

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

詳細は (P.48-49)

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

詳細は (P.66-67)

事例 多様なパーソナルユース商品

山形工場個食ラインを活用した新規商品開発

山形工場の冷凍個食ラインでは、レンジでできる「冷やし中華」や「香ばし麺の五目あんかけ焼そば」などの麺類を発売し、市場から高い評価をいただいています。商品により最適な麺の粉を配合することや、具材感などの彩り、本格的な香りにまでこだわることによって手づくりに代替できるおいしさを再現しています。

また、同ラインは柔軟性も兼ね備えており、主食とおかずをセットにしたワンプレート商品の生産もしています。現在は「三ツ星プレート」シリーズの開発を積極的に進め、着実に市場に定着しています。今後も多様なメニュー開発により市場拡大を図ります。



everyONe meal

事例 健康新ブランドの投入

おいしく、手軽に栄養素(たんぱく質)をオンする

健康志向の高まりとともに、重要な栄養素の一つであるたんぱく質が注目されています。たんぱく質の目標摂取量は全ての年代で不足している実態があり、近年における日本人の1人一日当たりの摂取量は、1950年代と同水準に低下*しています。このような背景を踏まえ、おいしくたんぱく質が摂れる新ブランド「everyONe meal (エブリオンミール)」を2024年度に立ち上げました。このブランドには、一人ひとりのお客様をあらゆる「エブリワン」と日常の食事「ミール」を組み合わせ、必要な栄養素をONするメニューをお届けしたいという想いを込めました。自社ECサイトの他、一部の小売店にて販売を開始しています。



出所: 厚生省/厚生労働省1947年~1993年「国民栄養の現状」、1994年~2002年「国民栄養調査」、2003年~「国民健康・栄養調査」(http://www.mhlw.go.jp/bunya/kenkou/kenkou_eiyou_chousa.html)

- 単身世帯などの一人前規格へのニーズへの対応
- 健康状態の維持・改善への寄与
- 人手不足解消やフードロスの削減

社会的価値

経済的価値

- 新たな顧客層の獲得
- 新たな成長カテゴリーの育成

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

「トラックドライバー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、長距離輸送に加え、物流拠点での荷積み・荷降ろしなどの付帯作業も実質的に請け負う商慣行により、長時間労働が常態化していました。「トラックドライバー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。

解決に向けた取り組み

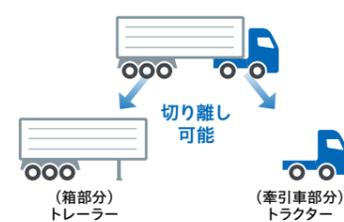
「SULS」により新たな低温物流の輸配送基盤を構築

「SULS」の名称は、「S&U Logistics System」の頭文字からとっていますが、「S」には「3つのS」、Speedy (よりスピーディーに)、Sustainable (持続可能)、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 (より使いやすい)、User Experience (高い体験価値)、という意味を込めています。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、社会や顧客に対して「3つのU」を提供していきたいと考えています。

- 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・荷降ろしなどの作業をトラックドライバーではなくニチレイ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**
- トレーラーをニチレイ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 **▶ 物流拠点での荷待ち時間の削減**

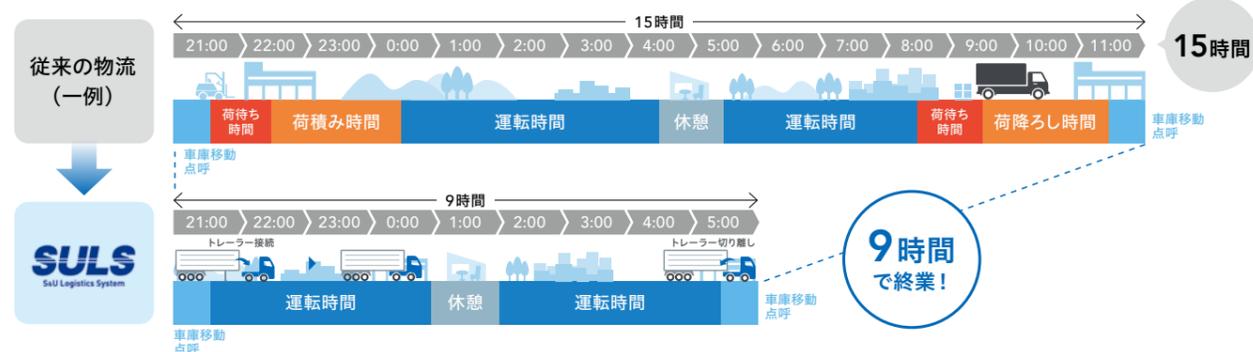


国内では最大の積載量となるパレット24枚積みのトレーラーを導入 (16枚積み10トン車比1.5倍)

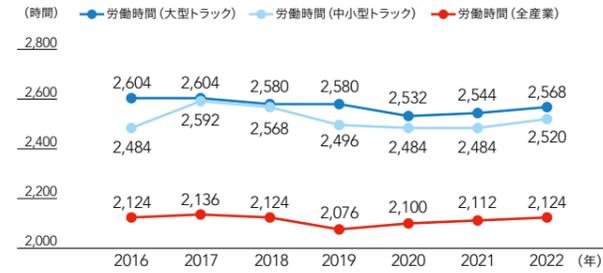


期待される効果

荷待ち・荷積み・荷降ろしといった、ドライバー稼働時間を劇的に短縮し、従来よりも効率よく運べるようになりました。



トラックドライバーの年間労働時間の推移



出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

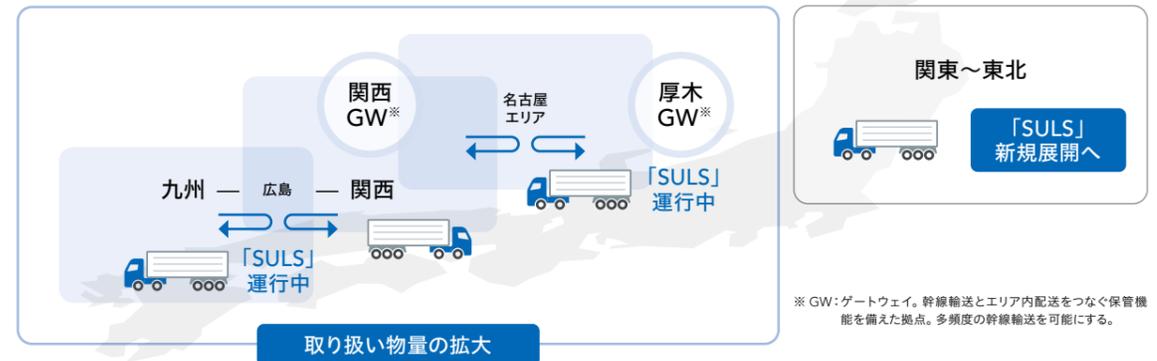
ニチレイロジグループだからできる理由

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

「SULS」の展開状況



2023年6月に関西ゲートウェイが稼働し、広島スイッチセンター活用による九州-関西間の「SULS」が開通しました。これにより、関東から九州までが「SULS」でつながりました。

2024年度の取り組み

- 年度末までに通算50本までトレーラーを増強し東名阪の運行拡大と、それぞれの域内配送へ活用
- 東北・九州までの路線開通に伴う全国のメーカー工場・マザーデポ発の幹線輸送への「SULS」展開による取り扱い拡大
- 西日本エリア発の上り貨物の集荷拡大

- 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

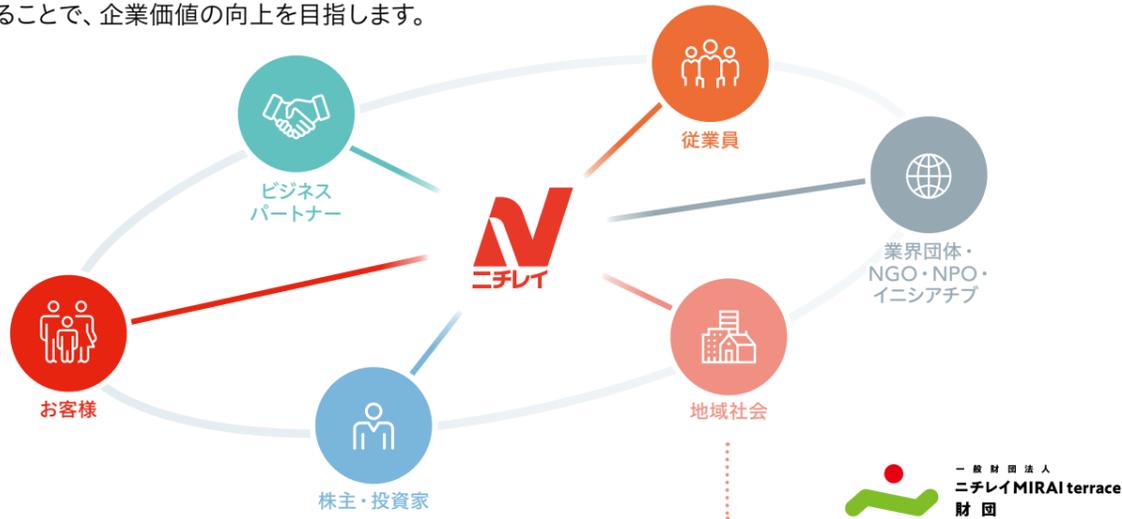
社会的価値

経済的価値

- トータルの運行時間を大幅に短縮
- 効率的で切れ目のない輸配送基盤を構築
- 輸送能力の大幅な拡大

ステークホルダーエンゲージメント

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社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。



一般財団法人ニチレイ MIRAI terrace 財団

<https://nichireimiraiterrace.or.jp>

当社は、「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に、子ども食堂など社会福祉に取り組まれている団体に対する支援を行う「一般財団法人ニチレイ MIRAI terrace 財団」を設立しています。2023年度の活動としては、全国の子ども食堂などの「居場所」に集う子どもから高齢者などすべての人が食事を得られる環境をサポートするシステム「ミールズ・オン・ホイールズプロジェクト」プロジェクトへ賛同し助成金の給付などを行ったほか、新たに開始した助成団体公募事業を通じ、30団体へ食材購入費や団体運営に係る一部経費の支援を行いました。このような取り組みを通じ、今後も人々の豊かな食生活と健康の実現に向け貢献していきます。

お客様

ニチレイグループの商品・サービスを利用していただくお客様です。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。

期待・関心

- 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
- 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

コミュニケーションチャネル

- 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

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

関連する諸資本

- 社会・関係資本

関連するマテリアリティ

- 1 食と健康における新たな価値の創造
- 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

株主・投資家

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。

期待・関心

- 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

コミュニケーションチャネル

- 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

アウトカム

- 長期的な企業価値の向上

関連する諸資本

- 財務資本

関連するマテリアリティ

- 1 食と健康における新たな価値の創造
- 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
- 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

地域社会

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。

期待・関心

- 地域社会との共生
- 地域環境の保全
- 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
- 地域教育活動

コミュニケーションチャネル

- 社会貢献活動
- ボランティア活動
- 食品工場や物流倉庫の見学会
- ウェブサイト
- 地域行事への参加
- 食育活動
- スポーツイベントの開催

アウトカム

- 地域社会との共生
- 循環型社会の実現
- 持続可能な食の調達
- 気候変動への取り組み

関連する諸資本

- 社会・関係資本
- 自然資本

関連するマテリアリティ

- 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

業界団体・NGO・NPO・イニシアチブ

ニチレイグループは業界団体の協議会など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みます。また、国内外のさまざまな NGO・NPO などの連携により、社会課題の解決に取り組みます。

期待・関心

- 人権
- 地球環境の保全
- 持続可能な調達
- 気候変動
- フードロス
- 協働による業界の課題解決

コミュニケーションチャネル

- TCFD コンソーシアム
- TNFD フォーラム
- (一社) 大日本水産会
- RSPO (持続可能なパーム油)
- (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
- (一社) 日本冷凍食品協会
- (一社) 日本冷蔵倉庫協会
- WWF (世界自然保護基金)

アウトカム

- 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

関連するマテリアリティ

- 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

ビジネスパートナー

ニチレイグループが原材料や商製品を調達する仕入先、生産を委託する 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。

期待・関心

- 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

コミュニケーションチャネル

- 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

アウトカム

- 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

関連する諸資本

- 社会・関係資本
- 自然資本

関連するマテリアリティ

- 1 食と健康における新たな価値の創造
- 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
- 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

従業員

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。

期待・関心

- 労働安全衛生
- 健康経営
- 能力開発と能力発揮の機会
- 働きがいの向上
- DE&I
- 多様性の尊重

コミュニケーションチャネル

- 内部通報窓口の設置
- 労使協議会
- 経営層と従業員との座談会
- イントラネット
- 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
- EAP 心の相談窓口の設置
- 安全衛生委員会
- 従業員表彰制度

アウトカム

- 多様な人財の活躍

関連する諸資本

- 知的資本
- 人的資本

関連するマテリアリティ

- 5 多様な人財の確保と育成

社外取締役メッセージ

投資家やアナリストとの対話で話題となる主な関心事に社外取締役が回答します。

多様な意見を持った人財が議論することで会社を強くする、そのための育成を

社外取締役 鍋嶋 麻奈



Q ご自身が感じるニチレイグループの特長・課題事項は何ですか。

安全・安心な食を提供する上で実直な面が大変良いと思います。財務的に見ても各事業会社で着実にROIC経営に取り組んだ成果が出てきていると感じています。今後の課題事項としては、優位性を確立するために長期視点で考えた「ありたい姿」を議論し、そこに向けた事業間のシナジー戦略を立てるなど、改めて事業ポートフォリオの再構築を考える必要があるのではないのでしょうか。そして、これらの取り組みを遂行するため、より一層の情報収集もさることながら、これまであまり力を入れてこなかった分野として、例えばマーケティングやブランディング、また新しい領域であるESG関連の人財を社外登用するなど、切磋琢磨が必要だと考えています。

Q 就任されてからの取締役会の変化をどのように感じていますか。

取締役会は従前より活発な意見交換がなされ、十分に議論できていると捉えています。最近では反対意見も積極的に上がり、取締役会の実効性がより一層高まってきているのを実感しています。加えて、さまざまな分野の専門家である社外取締役が2024年6月より1名増員となり、女性の人数も3名になることで多様性が高まっています。また、指名・報酬諮問委員会の各委員長は従前より社外取締役が務めており、昨年の指名

諮問委員会ではさまざまな意見が出た結果、サクセッションプランが大きく進化しました。社外取締役の専門性・多様性を活かしていくという観点では、今後の取締役会のアジェンダセッティングに社外取締役が関与してもよいと感じています。一方、取締役会で出た課題の回答に時間がかかる場合も少し見受けられるため、そのあたりの改善も期待しています。

Q 人財・知財などの無形資産において今後特に注力したいテーマは何でしょうか。

企業の成長の源はイノベーションであり、研究・商品開発に注力することが重要だと考えています。加えて、開発系人財の積極的な育成や外部登用も視野に入れる時期だと感じています。

さらには、多様な意見を持った人財で議論することが会社を強くするという考えから、女性に対してもキャリアプランや志向に沿いながら早急に育成することが肝要ではないのでしょうか。その戦略・計画の策定が課題となりますが、ダイバーシティ推進部の新設および新任責任者により、動きが加速されることを大いに期待しています。

環境リスクへの対応は、サステナビリティ戦略部長が任命されてから2030年の再エネポートフォリオの提示やバックカスティングなど、着実な進捗がありました。一方機会については、「ありたい姿」を議論し具体的な方向性や戦略を明確にすることで、成長性が高められます。各部門のリーダーシップと連携に期待しています。

次世代も関与して成長ストーリーの設計を行い、企業カルチャーも更なる進化を

社外取締役 濱 逸夫



Q ROIC経営について感じていることを教えてください。

資本効率の向上を目指したROIC経営の視点が浸透しつつあり、事業セグメントごとに設定された簡易ROICの状況がほぼすべての会議体で議論されています。しかしながら、中長期視点でのグループ戦略のデザインが不十分であることから、木を見て森を見ず、すなわち縮小均衡のリスクがまだ払拭されていないと感じています。

バックキャスト視点でのニチレイグループの成長戦略のデザインを明確化したうえで、ROIC経営で得られたキャッシュをいかに将来の成長投資に振り向けるか、継続的に企業価値を最大化するための体制を早期に構築されることを期待しています。

Q ニチレイのマーケティングやイノベーションへの取り組み方についての印象をお聞かせください。

持株会社と各事業会社が連携した企業ブランドと商品ブランドを最大化するシナリオが描けていない状況です。企業ブランドについては、ニチレイグループの魅力を最大化するための戦略デザインや検証指標の早期設定が必要ではないのでしょうか。また、商品ブランドについても、家庭用、業務用各カテゴリー別に、差別化ポイントを見直し、ビジネス規模の拡大とともに、企業価値向上への活用シナリオも描くことが必要となっ

ます。海外においては、上記に加え、日本ブランドの価値を最大化するとともに、各エリア特有の差別化ポイントを明確化したうえで、具体的なマーケティング施策を進めて欲しいと思います。

イノベーションについては、ニチレイグループが実現したい提供価値の具体化や価値創造ストーリーを明確化したうえで、具体的なビジネスイノベーションと技術イノベーションのテーマ設定、および推進体制の確保を急がねばなりません。

Q グループ間シナジーについてどのように考察していますか。

エリア別、国別、カテゴリー別の具体的なシナジー戦略を描く必要があると感じています。

中長期の成長ストーリーを明確化したうえで、トップから現場まで共通認識を持ち、グループで連携して挑戦することが、今後、目標達成していくうえで不可欠となります。

現在は、事業間の遠慮や理解不足の壁が存在しているように感じますが、具体的な連携テーマを設定して具現化に向け、一緒に汗をかけば、この壁はなくなるのではないのでしょうか。

また、中長期の成長ストーリーやシナジー戦略のデザインに、グループの次世代、次々世代メンバーを関与させれば、企業カルチャーも同時に進化するのではと考えています。

ニチレイの強みは何か、 差別化要素は何か 今一度グループ全体で考えてほしい

社外取締役 濱島 健爾



Q 海外でのさらなる事業拡大・課題を どのように見えていますか。

国内市場だけでは中長期目標を達成することは十分ではなく、海外に成長の場を求めていくことは自然であり、ニチレイの企業規模から考えても合理的な姿であると感じています。海外での事業拡大は地域・事業に合わせた市場戦略が欠かせませんが、人財市場も重要な要素となります。2030年の長期経営目標の先にさらなるグローバル企業を目指すとなれば、特にこの人財市場における戦略を準備していく必要があります。海外人財の育成プログラムの充実を図っていくとともに、多くの優れた人財にグループ経営幹部につながる大胆なキャリアパスを明示するなど、異質への寛容性と多様性を今以上に育てていくことが今後の課題と考えています。

Q 事業ポートフォリオに関する考察を お聞かせください。

バイオサイエンス事業の近年の業績は好調に推移していますが、グループ全体への基盤技術力発展への寄与度を考えると正直物足りなさを感じています。冷凍技術が一般化され多くの中小企業が参入する中でニチレイの強みは何か、競争激化の中での差別化要素は何か。今一度、グループ全体として考える必要があります。技術力という観点では、2023年4月に行われた組織改正で技術開発全般をニチレイフーズに移管したこ

とで、グループ全体での出口戦略が整理されつつある印象を持っています。加えてバイオサイエンスの戦略の一部に加工食品事業とのシナジー発揮を掲げることで新たなビジネスチャンスが生まれるのではないのでしょうか。バイオサイエンス事業が関わった一例としては、加工食品事業の一つであるアセロラのパウダー化技術が挙げられます。パウダー化を可能にしたことにより、大幅に流通性と適用性が高まりました。このように、それぞれの強みを組み合わせた相乗効果を発揮すること、そして開発目標と出口戦略をしっかり合致させ、食品業界の中で圧倒的な技術先進企業を目指してほしいと思います。

Q ニチレイの役員報酬の考え方・ 取り組みについて教えてください。

ニチレイが目指す企業像は社会的価値と経済的価値の両立であり、役員報酬体系としても業界内でのポジショニング、業績面での評価、そしてESG第三者評価の3つの要素から構成されています。「評価」に関しても、短期的な側面と中長期的な側面をバランスよく構成させる必要があると考えています。毎年、客観性・妥当性を担保するために、第三者機関情報を交えながら精力的に協議・決定を行っています。今後の課題としては、中長期視点での報酬配分方式と従業員のエンゲージメントスコアをどのような形で報酬制度に組み込むか、議論を進めています。

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	7年 [※]
所有する株式の数	394(百株)

※2019年の代表取締役就任後の在任年数は5年

1988年 4月 当社入社
2011年 4月 株式会社ニチレイフーズ事業統括部長
2013年 4月 当社経営企画部長
2014年 6月 執行役員経営企画部長
2015年 6月 株式会社ニチレイフーズ取締役常務執行役員
ブランド推進部・人事部・管理部・事業推進部・海外調達部・
国際事業部管掌、経営企画部長
2017年 4月 同社代表取締役社長
2017年 6月 当社取締役執行役員
2018年 4月 当社取締役執行役員 経営企画部管掌
2019年 4月 当社代表取締役社長(現在に至る)
2020年 5月 一般社団法人日本冷凍食品協会会長(現在に至る)



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	5年
所有する株式の数	275(百株)

1989年 4月 当社入社
2013年 4月 株式会社ニチレイフーズブランド推進部長
2015年 4月 同社執行役員
生産統括部生産戦略部長、生産管理部長
2016年 4月 同社執行役員 家庭用事業部長
2017年 4月 同社常務執行役員 家庭用事業部長
2018年 6月 同社取締役常務執行役員
2019年 4月 同社代表取締役社長(現在に至る)
2019年 6月 当社取締役執行役員
2023年 4月 当社取締役上席執行役員(現在に至る)



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	3年
所有する株式の数	116(百株)

1992年 4月 当社入社
2009年 9月 株式会社ニチレイフレッシュファーム代表取締役社長
2019年 4月 株式会社ニチレイフレッシュ 執行役員 経営企画部長
2020年 6月 同社取締役執行役員 経営企画部長
2021年 4月 株式会社ニチレイフレッシュ代表取締役社長(現在に至る)
2021年 6月 当社取締役執行役員
2023年 4月 当社取締役上席執行役員(現在に至る)



取締役上席執行役員
鈴木 健二

在任年数	2年
所有する株式の数	81(百株)

1991年 4月 当社入社
2019年 4月 当社財務部長
2021年 4月 当社執行役員 経営管理部長、財務部長
2022年 2月 当社執行役員 経理部担当、経営管理部長、財務部長
2022年 6月 当社取締役執行役員
経理部・経営管理部・不動産事業部管掌、財務部長
2023年 4月 当社取締役上席執行役員
経理部・広報IR部・経営監査部・不動産事業部管掌、財務部長
2023年 6月 当社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
2024年 4月 当社取締役上席執行役員
経理部・広報IR部・人財開発部・経営監査部・品質保証部・
不動産事業部管掌、財務部長(現在に至る)



取締役上席執行役員
高久 祐一

在任年数	1年
所有する株式の数	81(百株)

1994年 4月 当社入社
2012年 4月 株式会社ニチレイロジグループ本社
Nichirei Holding Holland B.V. 出向
2018年 4月 株式会社ニチレイロジグループ本社 経営企画部長
2021年 4月 当社執行役員 情報戦略部担当、経営企画部長
2023年 4月 当社上席執行役員 情報戦略部・サステナビリティ推進部管掌、
経営企画部長
2023年 6月 当社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
2024年 4月 当社取締役上席執行役員
情報戦略部・サステナビリティ戦略部・ダイバーシティ推進部管掌、
経営企画部長、新価値創造部長(現在に至る)



取締役上席執行役員
嶋本 和訓

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	新任
所有する株式の数	0株

1996年 4月 当社入社
2014年 4月 株式会社ニチレイロジグループ本社 上海駐在員事務所
2017年 4月 同社バンコク駐在員事務所所長
2020年 4月 同社営業戦略部長
2021年 4月 同社執行役員 経営企画部長、営業戦略部長
2023年 6月 同社取締役執行役員 経営企画部長、営業戦略部長
2024年 4月 同社代表取締役社長(現在に至る)
2024年 6月 当社取締役上席執行役員(現在に至る)

社外取締役

社外取締役
鍋嶋 麻奈

重要な兼職の状況：
■ 株式会社和喜愛愛 代表取締役

在任年数	3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
濱島 健爾

重要な兼職の状況：
■ 株式会社高松コンストラクショングループ 社外取締役

在任年数	2年
所有する株式の数	20(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
当社社外取締役(現在に至る)
2024年 6月 株式会社高松コンストラクショングループ社外取締役(現在に至る)

社外取締役
山口 裕視

重要な兼職の状況：
■ 株式会社商船三井 社外取締役

在任年数	新任
所有する株式の数	0株

1983年 4月 運輸省(現国土交通省)入省
2001年 4月 国土交通省 総合政策局政策課2002年ワールドカップサッカー大会 国際旅客輸送対策室長
2005年 8月 同省 総合政策局貨物流通施設課長
2006年 7月 岡山県副知事
2014年 7月 国土交通省 観光庁次長
2015年10月 三井物産株式会社 経営企画部 エグゼクティブアドバイザー
2016年 4月 同社執行役員 三井物産戦略研究所 代表取締役社長
2020年 7月 同社執行役員 Chief Strategy Officer補佐 兼 Chief Digital Information Officer補佐
同社特任アドバイザー(現在に至る)
2023年 4月 同社特任アドバイザー(現在に至る)
2024年 6月 株式会社商船三井社外取締役(現在に至る)
当社社外取締役(現在に至る)

社外取締役
濱 逸夫

在任年数	2年
所有する株式の数	6(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、ハウスホールド事業本部長
2009年 1月 同社取締役
ハウスホールド事業本部長、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・ハウスホールド事業本部・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
吉丸 由紀子

重要な兼職の状況：
■ 積水ハウス株式会社 社外取締役
■ ダイワポウホールディングス株式会社 社外取締役

在任年数	新任
所有する株式の数	0株

1982年 4月 沖電気工業株式会社入社
1998年 4月 Oki America Inc. 取締役 兼 沖電気工業株式会社 ニューヨーク事務所長
2004年10月 日産自動車株式会社 ダイバーシティ開発メントオフィス室長
2008年 4月 株式会社ニフコ 入社
2011年 6月 同社執行役員
2018年 4月 積水ハウス株式会社社外取締役(現在に至る)
2019年 6月 三井化学株式会社社外取締役
2021年 6月 ダイワポウホールディングス株式会社社外取締役(現在に至る)
2024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	3年
所有する株式の数	16(百株)

1987年 4月 当社入社
2013年 4月 株式会社ニチレイフーズ生産統括部 船橋工場長
2013年10月 同社生産統括部 船橋工場長、船橋第二工場長
2015年 4月 同社執行役員 生産統括部船橋工場長、船橋第二工場長
2016年 4月 同社執行役員 生産統括部長
2019年 4月 同社常務執行役員 品質保証部長
2020年 4月 同社常務執行役員 品質保証部長、研究開発部長
2021年 6月 当社 常勤監査役(現在に至る)

常勤監査役
片淵 哲郎

在任年数	2年
所有する株式の数	9(百株)

1987年 4月 当社入社
2005年 4月 株式会社ニチレイプロサーヴ グループ法務サービス事業部 法務サポートグループリーダー
2011年 4月 同社事業経営サポート部マネジャー
2013年 4月 当社法務部長
2022年 6月 当社常勤監査役(現在に至る)

社外監査役
齊藤 雄彦

重要な兼職の状況：
■ 弁護士

在任年数	5年
所有する株式の数	20(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
加藤 孝明

重要な兼職の状況：
■ 株式会社関電工 社外取締役

在任年数	新任
所有する株式の数	0株

1980年 4月 株式会社富士銀行(現株式会社みずほ銀行)入行
2005年 3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) 香港支店長
2008年 4月 みずほ証券株式会社 執行役員
2009年 4月 同社常務執行役員
2011年 4月 同社常務執行役員 兼 みずほセキュリティーズアジア会長
2013年 4月 KYB株式会社(現力ヤバ株式会社) 常務執行役員
2015年 6月 同社取締役専務執行役員
2017年 6月 同社代表取締役副社長執行役員
2023年 6月 同社相談役(現在に至る)
2024年 6月 当社社外監査役(現在に至る)
株式会社関電工社外取締役(現在に至る)

社外監査役
松島 浩道

在任年数	新任
所有する株式の数	0株

1982年 4月 農林水産省 入省
1999年 5月 外務省 在ジュネーブ国際機関 日本政府代表部参事官
2003年10月 農林水産省 生産局畜産部牛乳乳製品課長
2005年 7月 同省生産局特産振興課長

2006年10月 同省農林水産技術会議事務局総務課長
2007年 7月 同省大臣官房秘書課長
2010年 1月 同省農林水産政策研究所政策研究調整官
2011年 8月 同省大臣官房参事官(環境兼国際)
2013年 4月 同省大臣官房国際部長 兼 内閣官房内閣審議官
2014年 7月 同省生産局長
2015年 8月 同省農林水産審議官
2019年 7月 同省顧問
2020年 9月 スロベニア国駐節特命全権大使
2024年 6月 当社社外監査役(現在に至る)

執行役員

上席執行役員
狩野 豊

人事企画部・法務部管掌、総務部長、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

執行役員
片岡 恵美

ダイバーシティ推進部長

基本方針／体制

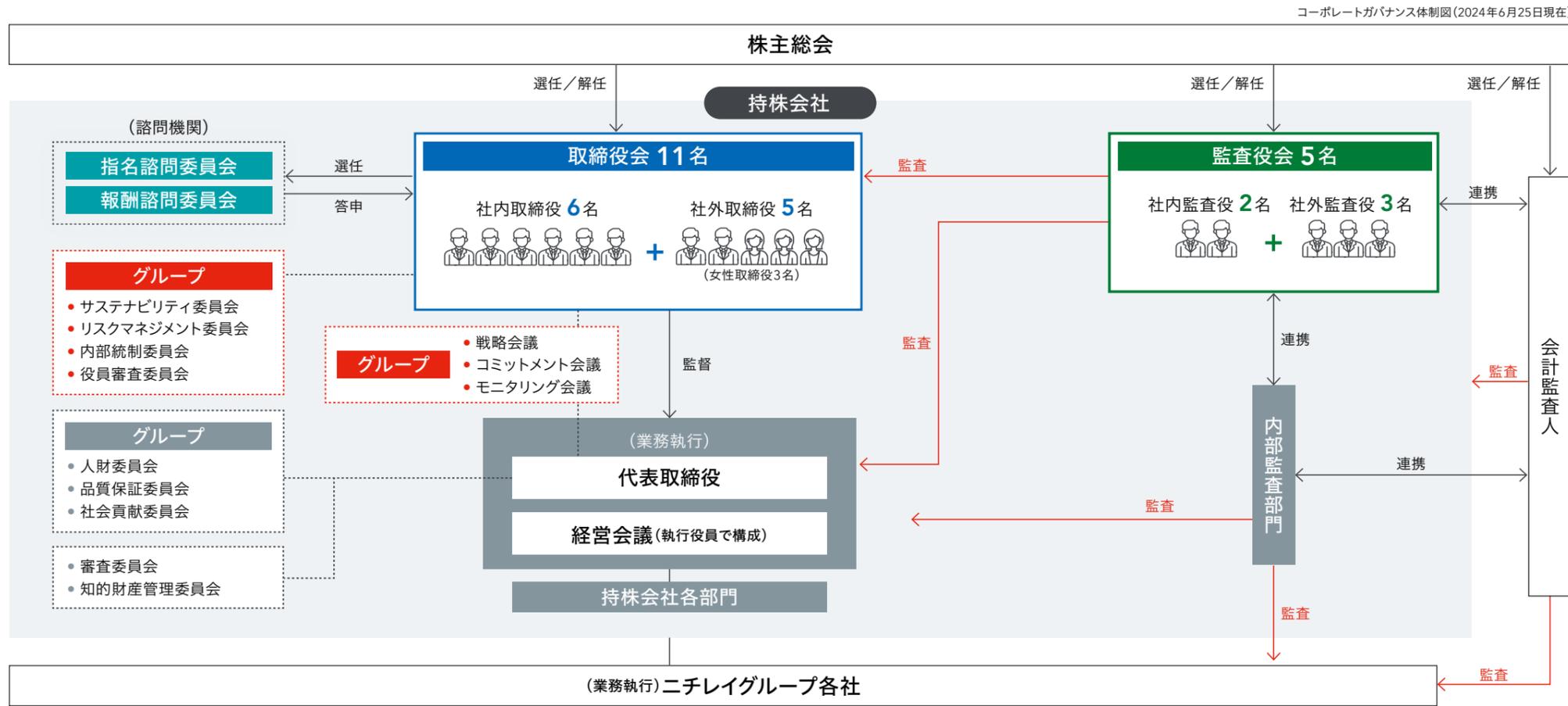
コーポレートガバナンスの体制強化の変遷
https://nichirei.disclosure.site/ja/themes/189#sec1035_01-2

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。

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
https://nichirei.disclosure.site/ja/themes/189#sec1035_13



グループ人財委員会

2023年度開催回数 2回
 委員長 取締役上席執行役員 鈴木 健二
 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

2023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

2023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。

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

2023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

2023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

2023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

2023年度開催回数 2回
 委員長 顧問弁護士
 持株会社および基幹4社グループの取締役・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

2023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

2023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会社を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

2023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、持株会社および基幹4社が、報告すべき事項など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。

経営会議

2023年度開催回数 28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：ニチレイフーズ、ニチレイロジグループ本社、ニチレイフレッシュ、ニチレイバイオサイエンス

目指す姿と長期経営戦略

長期経営戦略に基づく実行戦略

サステナビリティ

目指す姿実現への事業基盤

取り組みの成果(データ)

取締役会の概要

構成	取締役11名(うち社外取締役5名)
2023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)
2023年度開催実績	全17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	2023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 濱 逸夫	9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	4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、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などにおける経営経験
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
グローバル(国際性)	現地法人のマネジメントなどの経験から得た、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
研究開発	中長期視点で競争優位を現現させるための、研究開発に関する経験・専門性
マーケティング	営業・マーケティングに関する経験・専門性
人財戦略	多様な人財を継続的に確保・育成するための人財開発・人財戦略に関する経験・専門性
DX	DX・IT関連分野に関する業務、マネジメント経験・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などにおける経営経験
財務会計/ファイナンス	財務報告・監査など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・企業行動の推進などに関する経験・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

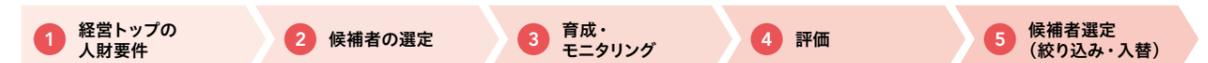
区別	氏名	取締役会の出席状況	指名諮問委員会の出席状況	報酬諮問委員会の出席状況	監査役会の出席状況	保有する経験・スキル									
						企業経営	ESG / サステナビリティ	グローバル(国際性)	研究開発	マーケティング	人財戦略	DX	財務会計/ファイナンス	法務/コンプライアンス	
取締役	大柳 顕也	19/19回	9/9回	4/4回		●	●	●	●		●				●
	竹永 雅彦	18/19回				● (加工食品)		●	●	●					
	田邊 弥	19/19回				● (水産・畜産)		●		●					
	鈴木 健二	19/19回					●	●			●		●	●	
	高久 祐一	※1 15/15回					●	●			●	●			
	新任 嶋本 和訓	※2				● (低温物流)		●		●		●			
	独立役員 鍋嶋 麻奈	19/19回	9/9回	4/4回			●	●					●		
	独立役員 濱 逸夫	19/19回	9/9回	4/4回		●	●		●	●	●				
	独立役員 濱島 健爾	19/19回	9/9回	4/4回		●	●	●					●		
	新任 独立役員 吉丸 由紀子	※2	※2	※2			●	●			●				
新任 独立役員 山口 裕視	※2	※2	※2			●	●				●				
監査役	加藤 達志	19/19回			17/17回		●		●						●
	片淵 哲郎	19/19回			17/17回		●								●
	独立役員 齊藤 雄彦	19/19回			17/17回		●								●
	新任 独立役員 加藤 孝明	※2			※2			●					●		
	新任 独立役員 松島 浩道	※2			※2		●	●							

※1 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、就任後に開催された取締役会への出席状況を記載しています。
 ※2 嶋本和訓氏、吉丸由紀子氏、山口裕視氏、加藤孝明氏、松島浩道氏は、2024年6月25日開催の第106期定時株主総会において新たに選任され、就任したため、2023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、代表取締役社長をはじめとする当社グループの経営陣幹部のサクセッションプラン(後継者育成計画)を最重要課題の一つと位置づけ、企業経営理念に基づき中長期的な視点で取り組んでいます。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おい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、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を承認、決定します。

サクセッションプランのイメージ



※3~6: 360度調査、外部機関による人財アセスメント、社外取締役によるインタビューなどを活用・実施し、最終的な候補者を決定する。

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。2023年度の具体的な審議項目としては、下記のとおりです。また、太字の項目における議論の内容を記載しています。

経営戦略	「ニチレイグループ重要事項(マテリアリティ)」の改定および目標値・KPIの見直しならびにその実現に向けた課題
財務戦略	株主還元策
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	2050年カーボンニュートラル宣言とCO ₂ 排出量削減目標の変更・拡張、グループ人財戦略・ 海外人財の育成 、ESGインデックス評価と課題
ガバナンス	指名諮問委員会および報酬諮問委員会の活動状況、 ニチレイグループグローバルガバナンス基本規程の見直し
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、海外地域別資源配分の状況と課題

議題	内容
株主還元策	財務部門より、株主還元策の検討状況(これまでの実績推移、他社比較、配当シミュレーション)について説明がなされました。また、株主価値の向上に向けた施策、配当基準、株主構成について、議論がなされました。
海外人財の育成	人事部門より、ニチレイグループ海外人財育成の検討状況(2030年の必要人数、人財要件・育成施策、育成スケジュール)について説明がなされました。また、現地を含めた海外人財採用計画・方法、育成対象者の選抜方法、育成対象人数、効果的な育成方法や、海外赴任時の生活基盤、海外赴任終了後のキャリア形成についても議論を行いました。
ニチレイグループグローバルガバナンス基本規程の見直し	法務部門より、グループポリシー・グループ規程およびニチレイグループグローバルガバナンス基本規程の見直しの検討状況について説明がなされました。また、海外グループ会社における当該ガバナンス規程の運用における最適な体系、海外グループ会社への体系見直し後のグループポリシー・当該ガバナンス規程の浸透策およびそのモニタリング、海外赴任者への教育体制などについて、議論がなされました。

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なっています。

評価の実施方法	対象者：取締役、監査役(計15名) 時期：2024年1月から2月 手法：外部専門家に委託してアンケートおよび個別インタビューを実施する第三者関与の自己評価方式 具体的には、例年実施しているアンケートに加え、3年に1回を実施サイクルとする個別インタビューを併用しました。
2023年度の評価結果の概要	「質問票及びインタビューに対する各役員の見解を総合すると、貴社取締役会は、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いるうえ、取締役会資料の改善が進んでいるほか、指名諮問委員会および報酬諮問委員会における議論が一定程度取締役会に共有されるようになる等、これまでの取締役会実効性評価を踏まえて取締役会での議論をより充実したものとするための取組みが継続的に実施されており、全体として貴社の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た。その上で、各役員からは、取締役会の実効性をより向上させるために考えられる改善点として複数の指摘がなされており、これらの指摘について、今後貴社の取締役会における審議において検討することが考えられる。」 当社取締役会は外部専門家からの評価を真摯に受け止め、指摘または提案を受けた事項についての議論を行い、以下のとおり今後の取締役会の運営に反映することになりました。

抽出した課題 1. 長期戦略に関する議論の時間の確保

評価・意見	当社グループの長期戦略に関する議論について、現状は議論の時間が不足しているため、長期戦略の議論にさらに時間を割くべきであるという趣旨の意見が多く見受けられました。また、当社グループが抱えるリスクに対する許容度や態勢を問う質問に対しては、対処についての具体化は今後の課題であると指摘する意見が見受けられたほか、アンケートにおける五段階評価においても否定的な評価が多く見受けられるなど、多くの役員が、リスクへの対処に関する議論が十分にはなされていない状況にあると認識していることが窺われる結果となりました。
今後について	取締役会における長期戦略やリスクに関する議論の機会や時間をさらに確保するために、以下の通り、対応することにしました。 1) 取締役会の諮問機関であるほかの会議体・委員会との連携 当社グループ全体の中長期的な経営戦略策定のため、中長期の戦略を議題とするグループ戦略会議や企業価値を毀損するリスクについて審議するグループリスクマネジメント委員会との連携を深めていくことにしました。 2) 取締役会運営に関するさらなる効率化 ① 議案等の説明に係る時間のさらなる短縮 議案説明に係るプレゼンテーションの質および審議との時間配分について、具体的な議案ベースで取締役会メンバーによる評価を実施し見直すとともに、議案によっては当日の説明を簡略化または省略し、戦略的議論に振り向ける時間を確保することにしました。 ② 取締役会資料のさらなる見直し 投資案件などの特定の議案に加え、資料が多くなりがちな議案についても、取締役会事務局が提案部署による検討により深く関与し、取締役会資料の作成支援を行うことにより、その内容と質を向上させることにしました。 ③ 取締役会付議事項に関する見直し 個別具体的な業務執行の決定をより広く執行側に委任するという観点から、現在の監査役会設置会社という機関設計において許容される範囲内で、モニタリング・モデルを志向した取締役会付議基準の改正(2023年4月1日付)については一定の効果を得ており、その効用を引き続き分析することにしました。また、取締役会の権限をさらに執行側に移譲することが可能となる監査等委員会設置会社や指名委員会等設置会社との比較検討を継続することにしました。

抽出した課題 2. 取締役会の構成

評価・意見	コーポレートガバナンス・コード(原則4-8)や社外取締役が過半数であることを求める機関投資家の増加などの社会的動向を踏まえると、適切な社外取締役の割合は今後も継続的な検討課題となり、社外取締役の人数を増加させるべきとの意見が多く見受けられました。一方で、当社の事業に深い理解を有する社内取締役の意見は重要であり、社外取締役の割合を増加させる場合にも、社内取締役の占める割合とのバランスは重要であるとの意見も見受けられました。また、女性役員の選任は比較的進んでいる状況にあり、対応が直ちに必要となる状況にあるわけではないが、その一方で、過去および現在を通じて女性の社内役員は選任されておらず、女性の社内役員の育成・登用を急ぐ必要があるとの意見が多く見受けられました。
今後について	2024年6月25日開催の当社定時株主総会において、社外取締役を1名増員する議案を提案し、社外取締役5名を含む取締役11名(うち女性社外取締役3名)が選任されました。また、長期経営目標「2030年の姿」の実現に向け特定したグループ重要事項(マテリアリティ)「多様な人財の確保と育成」のKPIとして「持株会社の女性管理職比率30%」を掲げ、女性社内取締役の選任・多様性の確保に向け、その母集団となる女性管理職の登用を着実に推進する(2023年度女性管理職比率17%)とともに、2024年4月1日付でダイバーシティ推進部を新設し、同日付で就任した当社初の女性執行役員のもと、取り組みを進めています。

役員報酬制度

役員報酬等の決定方針

① 基本方針

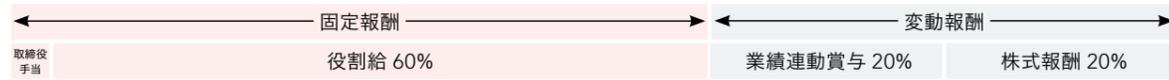
取締役 (社外取締役を除く)	<ul style="list-style-type: none"> 当社グループの企業経営理念、サステナビリティ基本方針「ニチレイの約束」、ならびに経営戦略に則した職務の遂行を強く促すものとする。 長期経営目標を実現するため、グループ重要事項(マテリアリティ)や中期経営計画などにおける具体的な経営目標の達成を強く動機づけるものとする。 当社グループの持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能させるため、短期的な成果や職務遂行の状況などに連動する報酬(業績連動賞与)と中長期的な成果や企業価値に連動する報酬(株式報酬)の割合を適切に設定する。 当社グループが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)などを参考に、当社取締役の職責・員数、および今後の経営環境の変化などを勘案し、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)などを勘案したうえで、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などに応じて、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などに関する事項は、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。

2023年度の役員報酬などの詳細は第106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_24.pdf (nichirei.co.jp)

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)	118 (218)	36 (69)	69 (69)	224 (358)	7 (7)
社外取締役	48	—	—	48	4
監査役(社外監査役を除く)	48	—	—	48	2
社外監査役	32	—	—	32	3
合計	246 (346)	36 (69)	69 (69)	353 (486)	16 (16)

(注)1 上記には、2023年6月27日開催の第105期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役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の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、2023年度賞与支給見込額(2023年度の業績などの結果を踏まえて2024年6月以降に支給する見込みの額)、及び前事業年度の有価証券報告書提出時点における2022年度賞与支給見込額と2023年6月以降に実際に支給した額との差額の合計額となります(全額金銭報酬)。

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・配当金など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／コンプライアンス／リスクマネジメント

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

ニチレイグループは、「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。

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

コンプライアンス徹底の取り組み
https://nichirei.disclosure.site/ja/themes/191#sec1284_01

腐敗行為・贈収賄防止への取り組み
https://nichirei.disclosure.site/ja/themes/191#sec1284_03

海外子会社のガバナンス体制強化への取り組み(ニチレイグループグローバルガバナンス基本規程)
https://nichirei.disclosure.site/ja/themes/191#sec1284_02

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、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の導入、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、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。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、必要な場合は是正処置を施しています。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。2023年度には、東南アジアのタイ・マレーシアで先行し、内部通報・相談窓口を設置しています。

内部通報・相談の対応状況については、定期的に取り締りに報告され、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

2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	5カ年の合計(2019～2023)
21	27	20	26	26	120



ニチレイ・ホットラインのカード

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>

ニチレイグループは、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など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
<https://nichirei.disclosure.site/ja/themes/190#1280>

主要なリスクと対応

財務に関わるリスクとそれらの対応については第106期有価証券報告書(第2 事業の状況・3 事業等のリスク)に記載しています。また、当レポート内で関連する内容がある項目は、ページ番号を記載していますので合わせてご参照ください。

1. 経済状況及び事業環境 P.32-39	6. 原油価格等の変動 P.32-37	11. 大規模自然災害 P.89
2. 食品に関する品質問題 P.66-67	7. 為替変動の影響 P.32-39	12. 国際情勢について P.32-39
3. 多様な人材の確保及び育成等 P.40-47	8. 法規制等の変更 P.88	13. 技術革新 P.50-51
4. 情報セキュリティ P.89	9. 持続可能な食の調達 P.60-61, 64-65	14. 固定資産の保有 P.32-39
5. 商品や原材料等の価格変動 P.32-33, 36-37	10. 気候変動 P.56-59	15. 政策保有株式 P.87

事業継続計画(BCP)への取り組み

■ ニチレイグループ全体での対策本部設置訓練・安否確認訓練

持株会社および基幹子会社からの担当者が参加する、対策本部設置訓練を年1回程度行っています。例えば、東京での大地震発生により本社機能が停止した想定をして別拠点での対策本部を設置するなど、BCPマニュアルに沿った行動の遂行が可能か、訓練を通して再確認しています。

また、ニチレイグループ全従業員が携帯メールにて状況を報告し、関係者にて一覧で状況が把握できる安否確認システムが導入されています。新たに入社した方なども含め全員へメール通知が届き、速やかな報告ができるよう、年2回ニチレイグループ全体での安否確認訓練を実施しています。

■ 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。

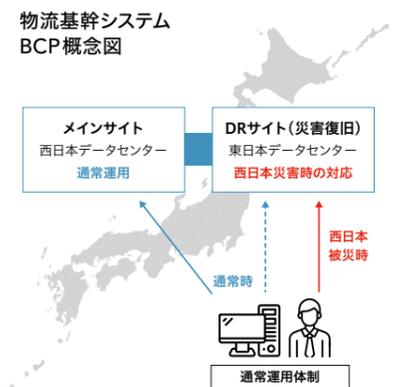
■ 情報システム

ニチレイグループの主要な基幹系システムは、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。お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。



中期経営計画の変遷 — 過去の中期経営計画の成果と課題

ニチレイグループは社会課題解決企業として、新たな価値を創造し、国内外での成長を実現してきました。

中期経営計画

中期経営計画の振り返り

積み残した課題
グループ各社の収益力の向上

RISING 2015

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

期間: 2013.4～2016.3
社長: 大谷 邦夫

基本方針: 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

主な施策: (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・増配など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。

成果: 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

主な投資: 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)

積み残した課題
安定的かつ持続的な利益成長

POWER UP 2018

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

期間: 2016.4～2019.3
社長: 大谷 邦夫

基本方針: 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

〈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) 多様な人材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
20百万株程度(発行済株式総数の約7%)の自己株式取得を検討

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

主な投資: 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

積み残した課題
さらなる利益水準の向上、および外部環境の変化やコスト上昇への迅速な対応

WeWill 2021

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: 2019.4～2022.3
社長: 大榎 顕也

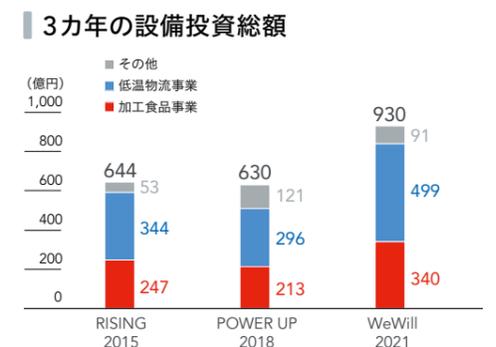
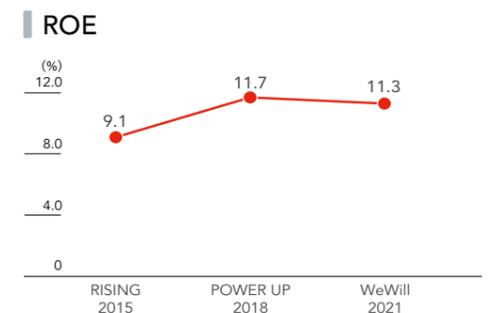
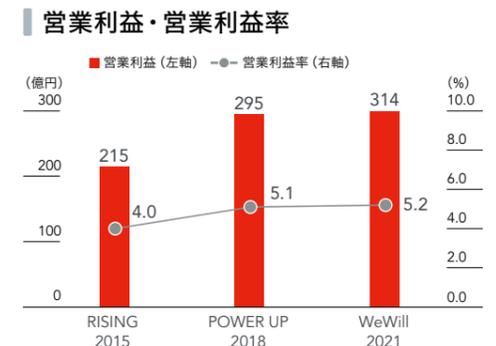
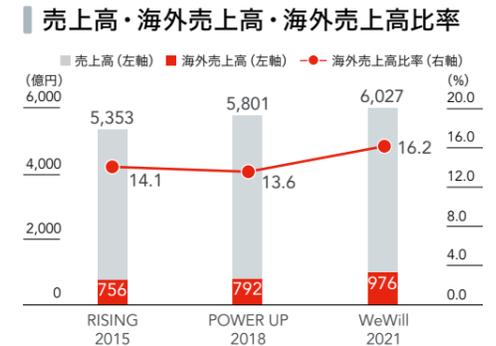
基本方針: 前中期経営計画を大幅に上回る投資を計画し、「持続的な利益成長」のさらなる加速と、「豊かな食生活と健康を支える新たな価値創造」の実現を目指す

主な施策: (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

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の稼働率低下や、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: 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 Logistyka社(ポーランド)

積み残した課題
低収益事業の改善および資本効率の向上



目指す姿と長期経営戦略

長期経営戦略に基づく実行戦略

サステナビリティ

目指す姿実現への事業基盤

取り組みの成果(データ)

主要連結経営指標の推移 (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>



		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023 (年度)
損益状況												
売上高	注1 百万円	511,189	519,963	535,351	539,657	568,032	580,141	584,858	572,757	602,696	662,204	680,091
(海外売上高)	百万円	56,404	68,614	75,584	70,766	73,216	79,184	79,667	76,850	97,569	133,277	145,014
売上総利益	百万円	93,261	99,086	81,085	91,141	92,838	93,215	99,074	98,803	102,245	108,874	120,145
販売費及び一般管理費	注1 百万円	77,472	56,376	59,501	61,831	62,940	63,704	68,038	65,853	70,835	75,939	83,234
営業利益	百万円	15,789	17,406	21,583	29,309	29,897	29,511	31,035	32,949	31,410	32,935	36,911
経常利益	百万円	14,443	16,902	21,394	29,105	30,650	29,864	31,777	33,532	31,667	33,448	38,255
親会社株主に帰属する当期純利益(純損失)	百万円	8,898	9,516	13,471	18,751	19,097	19,943	19,609	21,212	23,382	21,568	24,495
設備投資等(資本的支出)	百万円	24,041	24,171	16,175	13,887	24,952	24,132	27,287	37,776	27,913	30,416	31,283
減価償却費	百万円	14,475	15,621	16,455	16,057	16,155	17,481	18,355	19,669	21,089	22,198	24,219
EBITDA	注2 百万円	30,264	33,027	38,038	45,366	46,052	46,992	49,391	52,618	52,499	55,133	61,130
キャッシュフロー状況												
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	11,073	27,803	37,032	40,828	29,859	31,311	39,441	45,453	34,660	37,865	62,442
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 17,650	△ 22,362	△ 14,496	△ 11,445	△ 20,269	△ 17,918	△ 24,300	△ 32,213	△ 26,016	△ 26,844	△ 31,592
フリーキャッシュ・フロー	百万円	△ 6,576	5,441	22,535	29,382	9,589	13,393	15,140	13,240	8,643	11,021	30,850
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	2,580	△ 6,098	△ 20,351	△ 21,883	△ 13,749	△ 9,088	△ 10,225	△ 10,709	△ 14,179	△ 8,591	△ 31,255
財政状態(年度末)												
総資産	百万円	318,507	342,014	338,497	346,195	367,268	377,257	390,004	405,719	427,606	457,333	485,157
有利子負債	百万円	106,097	107,670	94,657	89,778	97,745	95,951	96,351	96,423	104,718	114,580	97,954
(リース債務を除く)	百万円	85,718	87,313	75,451	70,866	70,866	78,923	80,669	80,757	90,172	100,064	83,891
純資産	百万円	136,846	152,286	155,523	164,747	169,680	183,805	191,388	210,426	217,903	233,513	265,942
(うち自己資本)	百万円	133,298	147,094	150,442	159,141	162,729	176,820	184,504	203,325	211,169	224,443	253,404
その他												
海外売上高比率	%	11.6	13.2	14.1	13.1	12.9	13.6	13.6	13.4	16.2	20.1	21.3
営業利益率	%	3.1	3.3	4.0	5.4	5.3	5.1	5.3	5.8	5.2	5.0	5.4
投下資本利益率(ROIC)	%	4.2	4.3	5.9	8.0	8.1	7.8	7.6	7.5	7.8	6.9	7.5
自己資本利益率(ROE)	%	6.9	6.8	9.1	12.1	11.9	11.7	10.9	10.9	11.3	9.9	10.3
D/Eレシオ	注3 倍	0.8	0.7	0.6	0.5	0.6	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.4
1株当たり当期純利益	注4 円	31.12	33.29	47.15	135.11	142.23	149.65	147.16	159.19	176.72	167.14	191.80
1株当たり配当額	注4 円	20	20	24	28	30	32	42	50	50	52	74
配当性向	%	32.1	30.0	25.5	20.7	21.1	21.4	28.5	31.4	28.3	31.1	38.6
自己資本配当率(DOE)	%	2.2	2.0	2.3	2.5	2.5	2.5	3.1	3.4	3.2	3.1	4.0

(注)1. 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の一部を売上高から控除)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。
 2. EBITDA: 営業利益+減価償却費
 3. D/Eレシオ: 有利子負債÷純資産
 4. 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。これに伴い、2013~2015年度は遡及修正後の数値で表示しています。

ニチレイグループ拠点・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

欧州

- イギリス
● Thermotrafic Ltd.
● Admark Shipping Solutions Ltd.

- ポーランド
● Frigo Logistics Sp. z o.o.
● Armir Logistyka Sp. z o.o.

- ドイツ
● Thermotrafic GmbH

- オランダ
● Nichirei Holding Holland B.V.
● Hiwa Rotterdam Port Cold Stores B.V.
● Thermotrafic B.V.

- フランス
● Transports Godfroy S.A.S.
● Entrepots Godfroy S.A.S.

- タイ
● Surapon Nichirei Foods Co., Ltd.
● GFPT Nichirei (Thailand) Co., Ltd.
● SCG Nichirei Logistics Co., Ltd.

- マレーシア
● NL Cold Chain Network(M)SDN BHD

アジア・オセアニア

- ベトナム
● Nichirei Suco Vietnam Co., Ltd.
● Trans Pacific Seafood Co., Ltd.
● Nichirei Fresh Vietnam Co., Ltd.
● Nichirei TBA Logistics Vietnam LLC

- オーストラリア
● Nichirei Australia Pty. 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
● 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
● 上海鮮冷運有限公司
● 上海鮮榮運物流有限公司
● 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
● 浙江鮮一物物流有限公司

南北アメリカ

- アメリカ
● Nichirei Foods U.S.A., Inc.
● Nichirei U.S.A., LLC
● InnovAsian Cuisine Enterprises Inc.
● Nichirei Sacramento Foods Corporation
● Nichirei Seafoods, Inc.
● Pathcom Systems Corporation

- ブラジル
● Nichirei do Brasil Agricola Ltda.

日本

- (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)ニチレイ・ロジスティクス北海道
● (株)札幌ニチレイサービス

- (株)フレッシュチキン軽米
● (株)ニチレイフレッシュファーム

- (株)ニチレイ・ロジスティクス東北
● (株)東北ニチレイサービス

- (株)フレッシュまるいち

- (株)ニチレイフーズ
● (株)ニチレイ・アイス
● (株)ミーニュー
● (株)ニチレイフレッシュ
● (株)ニチレイバイオサイエンス
● (株)ニチレイロジグループ本社
● (株)東京ニチレイサービス
● (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지니어リング

- (株)キョクレイ
● (株)キョクレイオペレーション
● (株)ニチレイフレッシュプロセス

- (株)ニチレイウエルダイニング
● (株)ニチレイ・ロジスティクス東海
● (株)名古屋ニチレイサービス

- (株)ニチレイ・ロジスティクス中四国
● (株)中四国ニチレイサービス

- (株)中冷

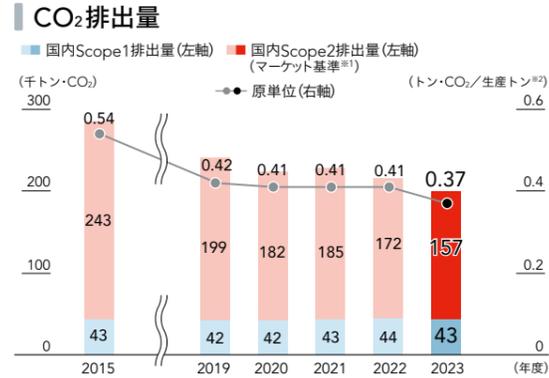
- (株)キューレイ
● (株)ニチレイ・ロジスティクス九州
● (株)九州ニチレイサービス

- (株)ニチレイアグリ

- (株)ニチレイ・ロジスティクス関西
● (株)大阪ニチレイサービス

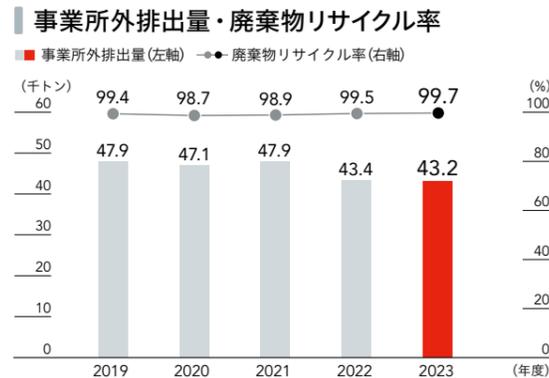
● ネットワークの詳細情報は下記をご覧ください。
<https://www.nichirei.co.jp/corpo/outline/list.html>

非財務ハイライト



※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)

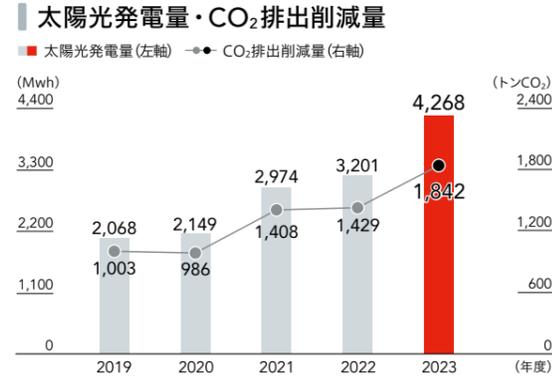
2030年度42%削減(2022年度比、国内・海外Scope1、2)を目標としています。省エネを進めるとともに、太陽光発電設備の設置やグリーン電力証書購入などの再生可能エネルギーの利用拡大を図っています。



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。



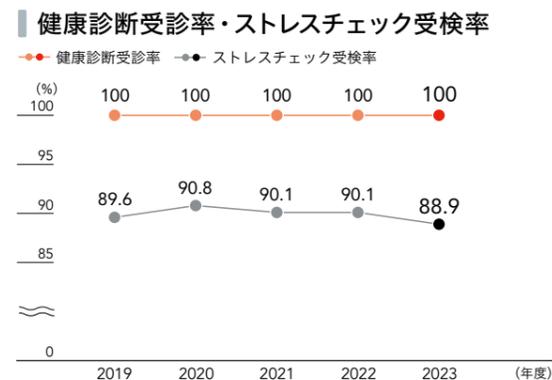
人財投資として、教育研修内容の充実に取り組んでいます。2022年度より全社でのDX研修やサステナビリティ研修を開始し、教育研修時間、受講者数ともに増加しています。



CO₂排出削減への取り組みとして、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行っています。



働くことへの価値観の多様化に伴い、属性に抛らず活躍できる場を創出するとともに、女性役職者勉強会や車座、女性社員交流会など、女性従業員の能力を引き出す施策を展開しています。



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。

外部評価

外部評価

インデックスへの組み入れ状況

MSCI ESG RATINGS: AA

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

JPX-NIKKEI 400
2013 - 2024 年度選定

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2024年度も選定されました。

その他

健康経営優良法人 (ホワイト500)

DBJ健康格付 2024

DX銘柄2024 Digital Transformation

直近を含む、1年間の受賞・表彰(日付はリリース日)

- 2023年 6月27日 **ロジ** 第24回物流環境大賞で「日本物流記者会賞」・「特別賞」を受賞
- 7月10日 **フーズ** Nichirei do Brasil Agricola Ltda. (ニアグロ)エコパディス社・サステナビリティ調査で上位1%水準相当の「プラチナ」評価を初めて獲得
- 7月13日 **フレッシュ** International Taste Instituteの審査会において、「純和鶏」(むね肉)が最高位の優秀味覚賞「三ツ星」(3年連続)、クリスタル味覚賞を同時受賞
- 7月25日 **フレッシュ** 「亜麻仁の恵み」シリーズが日本子育て支援大賞を受賞
- 2024年 3月14日 **ニチレイ** 「第3回日経統合報告書アワード」において準グランプリを受賞
- 4月17日 **バイオサイエンス** エコパディス社によるサステナビリティ調査において「シルバー」評価を3年連続で獲得
- 4月17日 **フーズ** Nichirei do Brasil Agricola Ltda. (ニアグロ)エコパディス社・サステナビリティ調査において「ゴールド」評価を獲得
- 5月27日 **ニチレイ** DX銘柄選定

目指す姿と長期経営戦略

長期経営戦略に基づく実行戦略

サステナビリティ

目指す姿実現への事業基盤

取り組みの成果(データ)

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	134,075,652株(うち自己株式 6,354,029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	20,551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

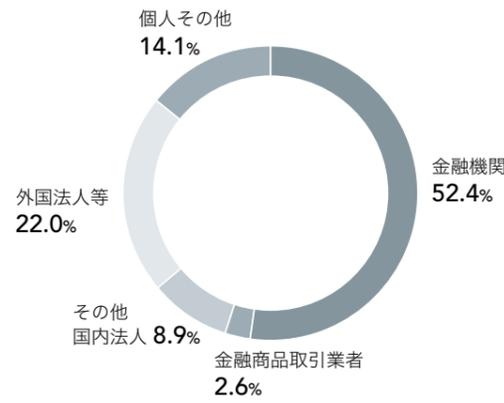
格付機関名	格付け
格付投資情報センター (R&I)	A+
日本格付研究所 (JCR)	A+

大株主

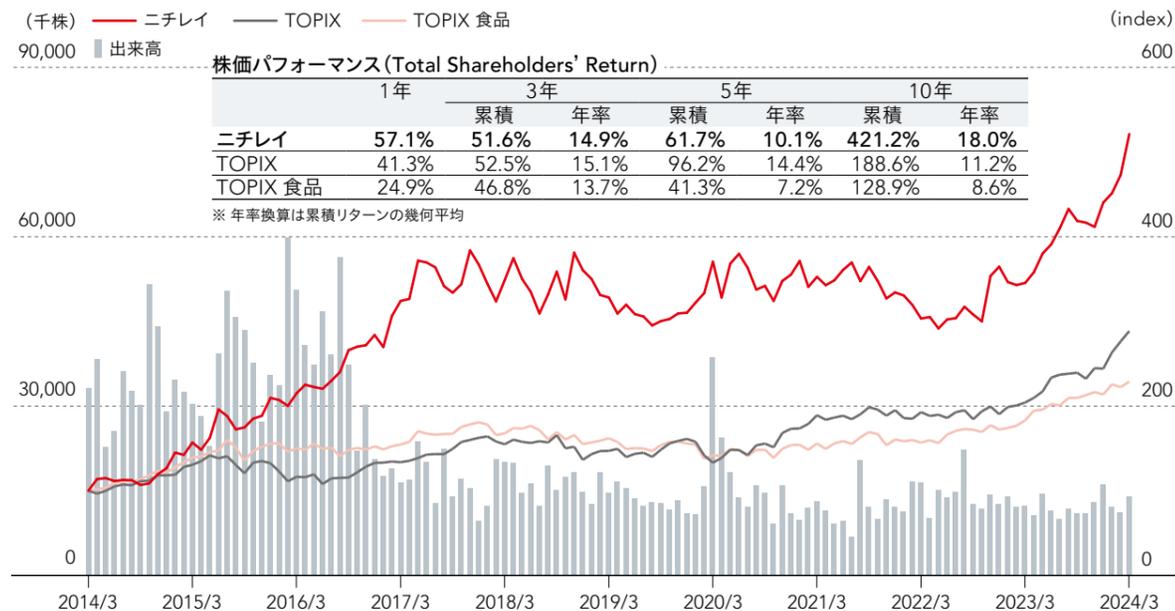
株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	26,255	20.6
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	16,737	13.1
日本生命保険相互会社	5,744	4.5
株式会社みずほ銀行	3,813	3.0
株式会社日清製粉グループ本社	2,719	2.1
富国生命保険相互会社	2,680	2.1
農林中央金庫	2,675	2.1
住友生命保険相互会社	1,855	1.5
株式会社三菱UFJ銀行	1,703	1.3
GOVERNMENT OF NORWAY	1,586	1.2

(注) 持株比率は、自己株式(6,354千株)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



株主総利回り(TSR[※])推移



※ ニチレイとTOPIXの値は、2014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2024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。

真正表明

日頃からニチレイグループの事業活動への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5つのグループ重要事項(マテリアリティ)と企業価値向上への結びつき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に留意しました。今年度の本レポートでは当社グループが目指す「2030年の姿」に向けて、成長戦略の要である海外戦略や、成長の源泉となる人材や知的資本、DX戦略といった無形資産への取り組みを、「長期戦略に基づく実行戦略」のセクションでわかりやすくお伝えできるように努めました。そして、社会的価値と経済的価値の向上に向けたサステナビリティ経営に基づくESGへの取り組みや、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、より一層理解を深めていただくための方法を模索しました。

私は本レポートの制作責任を担う管掌役員として、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ので、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・ご要望をお待ちします。



取締役上席執行役員
コーポレートマネジメント本部長
経理部・広報IR部・人材開発部・
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

発行プロセス

「ニチレイグループ統合レポート2024」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、持株会社の広報IR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。



会社情報

社名	株式会社ニチレイ
設立	1942(昭和17)年12月 [※]
資本金	30,563百万円
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)	16,385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