

コミュニケーションの全体像

	財務情報	非財務情報
対話	<ul style="list-style-type: none"> ・決算説明会 ・中期経営計画説明会 ・事業説明会 ・アナリスト/機関投資家向け電話カンファレンス ・株主総会 	<ul style="list-style-type: none"> ・有識者ダイアログ ・ステークホルダーミーティング
報告書	<ul style="list-style-type: none"> ・有価証券報告書 ・株主通信「HOPPE」 	<p>統合レポート 重要な財務情報と非財務情報を統合した報告書</p>  <p>CSRレポート</p>
WEB	 <p>株主・投資家情報</p>  <p>▲ IR情報はここから</p>	 <p>ESG情報</p>  <p>CSR情報</p>  <p>▲ ESG情報はここから</p>  <p>▲ CSR情報はここから</p>

UD FONT

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。



お問い合わせ

株式会社ニチレイ グループコミュニケーション部
〒104-8402 東京都中央区築地六丁目19番20号 ニチレイ東銀座ビル



◀ お問い合わせは
こちらから



ニチレイグループ
統合レポート
2021

INTEGRATED REPORT 2021

ニチレイグループ企業経営理念

ニチレイグループ企業経営理念

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)

2019年4月改定

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

ニチレイが大切にしている価値観

～日々の行動や意思決定の規準～

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

コミュニケーションメッセージ

おいしい瞬間を届けたい

ニチレイグループCSR基本方針

ニチレイの約束 ～持続可能な社会の実現に向けて～

ニチレイグループは、食と健康を支える企業として事業活動を通じて新たな顧客価値を創造し、社会課題の解決に貢献します。また、経済的・社会的・環境的側面に配慮しながら事業活動に取り組み、その活動をステークホルダーの皆様にも広く公表し、理解と対話を深めてまいります。

新たな顧客価値の創造

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

安全な商品とサービスの提供	持続可能なサプライチェーンの構築	環境負荷の低減	社会との共生
高い品質と安全性を実現し、お客様の信頼を獲得します	持続可能なサプライチェーンの構築に努めます	地球環境に配慮し、環境負荷を低減します	社会と地域コミュニティの一員として共に考え、行動します

働きがいの向上

働く人の多様性を尊重するとともに、個々の能力を最大限に発揮し活き活きと働け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、公正かつ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

ニチレイグループが事業を展開する各国の法令と社会規範を遵守し、倫理性を高めます

目次

経営戦略

- 2 社長メッセージ
- 10 「2030年の姿」
- 12 ニチレイグループ重要事項(マテリアリティ)

価値創造ストーリー

- 14 ニチレイグループのあゆみ
- 16 価値創造のあゆみ
～低温流通網の整備～
- 18 ニチレイの全体像
- 20 数字で見るニチレイ
- 22 価値創造プロセス
- 24 ニチレイのビジネスモデルと強み
事業を通じた社会課題の解決
- 26 ～「本格炒め炒飯」編～
- 28 ～TC事業編～
- 30 ～「純和鶏」編～
- 32 ～アセロラ事業編～
- 34 「新たな価値の創造」に向けて

財務戦略

- 38 戦略と資源配分
- 42 中期経営計画「WeWill 2021」

事業戦略

- 44 加工食品事業
- 48 低温物流事業
- 52 水産・畜産事業
- 56 バイオサイエンス事業

持続可能な社会の実現に向けた取り組み (環境・社会・ガバナンス)

- 58 気候変動への対応(TCFD)
- 62 環境負荷低減への取り組み
- 64 水資源・生物多様性・プラスチック削減
- 66 食と健康における新たな価値の創造
- 68 新技術の開発
- 70 持続可能なサプライチェーンの構築
- 72 働きがいの向上・人財育成
- 74 労働安全衛生
- 76 安全な商品とサービスの提供
- 78 ステークホルダーエンゲージメント
- 80 (対談)会長・社外取締役
- 86 コーポレートガバナンス
- 94 内部統制/コンプライアンス
- 96 リスクマネジメント
- 98 取締役/監査役/執行役員
- 100 役員情報

データ

- 104 財務・非財務ハイライト
- 106 中期経営計画の変遷
- 108 主要経営指標の推移(11年間)
- 110 連結貸借対照表
- 112 連結損益計算書
- 113 連結キャッシュ・フロー計算書
- 114 株式情報
- 115 会社情報/外部評価
- 116 グローバルネットワーク

編集方針

ニチレイグループでは株主や投資家の皆様をはじめとするステークホルダーの方々との重要なコミュニケーションツールとして「ニチレイグループ統合レポート2021」を位置づけています。当社の企業価値や目指す姿をより体系的にご理解いただくため、財務情報と非財務情報を事業戦略とともに、わかりやすくお伝えすることを目指しています。サステナブルな成長に向け、企業価値の向上やビジネスを通じた社会課題解決に向けた活動についても知っていただければ幸いです。

※ 金額および%は四捨五入して表示しています。

※ 当社の登録商標については®レジスターマークを割愛し、原則「」をつけて表記しています。

※ 会計年度の表示は4月1日に開始し翌年3月31日に終了した年度になります。

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。

対象組織

株式会社ニチレイおよび国内外の連結子会社
(2021年3月31日現在)

対象期間

2020年4月1日～2021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
- ・ IIRC (International Integrated Reporting Council)
- ・ TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) ガイドライン

発行

2021年9月

社長メッセージ



事業を通じた社会課題の 解決に取り組み、 持続的な成長を目指します。

株式会社ニチレイ
代表取締役社長

大櫛顕也

未曾有の変化に向き合い続けた一年

中期経営計画「WeWill 2021」の2年目となる2020年度は、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大という未曾有の事態が起こり、業績的には計画線上で進捗しましたが、事業環境では大きな変化がありました。

新型コロナウイルスの感染拡大による影響で、業務用向けの売上が低迷し、連結売上高は前期比減収となりました。一方、営業利益は、加工食品事業で家庭用調理品の販売が好調に推移したほか、低温物流事業の伸長などにより増益となりました。

コロナ禍の収束後には、ある一定のところまで需要は回復するとみていますが、ライフスタイルが大きく変わり、また価値観も変わっていく中で、ニューノーマル（新しい常態）に即した商品やサービスを提供していかなければ、ポストコロナの時代のマーケットには受け入れられないと思っています。そのため、資源配分や戦略を変えていくことが必要であると考えています。また、ESG投資が伸長する中で、特に環境に対する投資家の皆様の関心、およびお取引先やお客様の感度が上がっており、それに対する取り組みについてのディスカッションが増えてきました。

中期経営計画「WeWill 2021」 最終年度のグループ計画達成に向けて

2021年度の取り組みとして、はじめに低温物流事業についてですが、国内では、名古屋と横浜の本牧地区に冷蔵倉庫を新設し設備能力の増強を図るとともに、AIやRPA※などを活用した業務改革など事業基盤の強化が実行できています。一方、海外は環境変化などの影響を受けて成長投資を見直したことにより、計画に比べて遅れています。今年度はオランダとフランスに冷蔵倉庫を増設し、物流サービス機能を充実させて事業基盤の拡大を図ります。

次に、加工食品事業では3つの方針を立てています。1つ目は、収益の源泉である売上を伸ばすこと、新しいマーケットを探して落ち込んだ売上を戻していくことが大切です。2つ目は、これまでのやり方とは違った新しいアプローチ、例えば商品開発の在り方や、販売組織の編成の仕方を変えていきます。3つ目は、今まで家庭用・業務用に分けた設備で生産していましたが、現在はこの垣根がなくなってきたため、どちらの業態にも対応できるような生産設備の導入も計画しています。

お客様が食事を準備される際に、家庭用の一つの商品ですべて完結するというよりも、いろいろな商品を材料として使って調理するというニーズが増えてきています。業務用でも調

※ RPA(Robotics Process Automation)：ロボットによる定型作業の自動化

理して販売する場合、商品に求めるニーズも多様化しています。こうした変化するニーズに対応できるよう、今年度の取り組みとして、設備投資計画を見直すなど新しいマーケットに対応した投資計画を打ち出しました。

これまでも食のインフラの一端を担っているという自負を持っていましたが、2020年度は特にそれを強く感じる一年でした。先ほども触れましたが、コロナ禍をきっかけに生活者の購買行動の変化、宅配やEコマースの広がりなど、サプライチェーン全体の在り方がこれまでにないスピードで大きく変わっている状況においても、冷凍食品と低温物流の価値があらためて大きく認められたのではないかと思います。変化する時代の中で多様なニーズを模索し、感知して、そこにビジネスを展開していくことが食の一端を担っている私たちニチレイグループの使命であり、そして、生活者の皆様がよりよい食生活を送れるよう努力していくことが、これまでと変わらぬ私たちの責任であると思っています。

 中期経営計画「WeWill 2021」P.42～43

持続的成長へのマテリアリティ

環境や気候変動に対する問題は、企業経営上の重要な課題です。経済活動を行っていくと、限りのある資源は減っていきませんが、食に関しても、これから世界の人口が80億人、90億人になった時に、どうやって食を調達するか、食のインフラを守っていくか、これらは明らかに今までのやり方では維持していきません。環境についても、これまでは状況を踏まえつつ自社の取り組みを決めていたところがありましたが、もうそのような時代ではありません。私たちの事業活動が環境にどのような影響を与えているのかを自ら考えなくてはなりません。2020年度に特定したマテリアリティにおいても、気候変動と食のインフラへの影響を織り込みました。さらに、2021年6月には、5つのマテリアリティごとに、長期経営目標「2030年の姿」の実現に向けたグループ目標（施策・KPI（重要業績評価指標））を策定しました（P.12～13参照）。次期中期経営計画やさらに先の2027年、2030年を見据えながら、グループ全体の成長戦略についてより具体的な検討を始めています。グループ目標に対して、各事業としてどのように貢献していくのか、どうやって結果を出していくのかなどを検討し、グループ経営陣が一体となって戦略を練り上げる「グループ戦略会議」（2021年11月実施予定）において、グループとしてやること、それを達成するために各事業としてやることをより明確にしていきます。

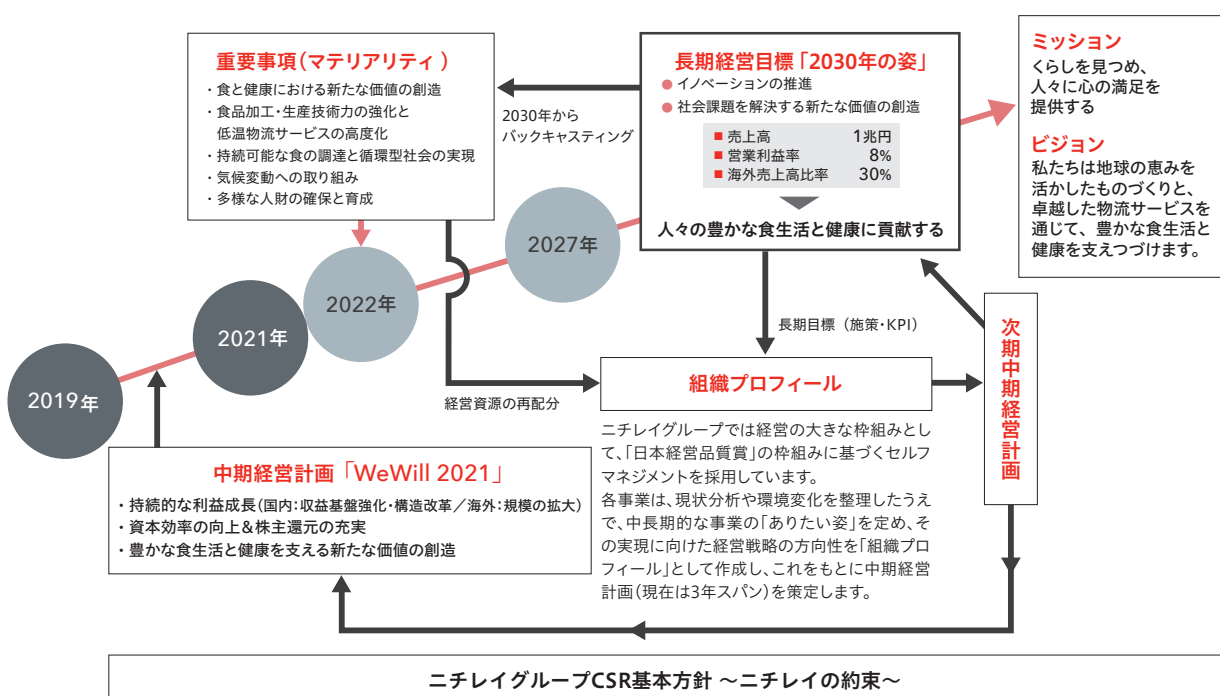
今回取り決めたマテリアリティのグループ目標（施策・KPI）ですが、「新たな価値創造」については、各事業において「新たな商品やサービス」の対象・規模を設定するとともに、「新規事業の創出」については進捗に沿った目標値を設定していきます。また、既存事業の強み（技術やノウハウ）を活かすことがキャッシュ・フロー創出のベースとなりますが、ITやDXを推進しながら、食の調達や環境面での課題解決に貢献し、グローバル市場での競争優位性を高めていきたいと思っています。

社長メッセージ

国内市場に目を向けると、環境問題以外にも少子高齢化による規模の縮小や、財政赤字拡大などへの危機感を強く感じます。2050年には4人に1人が75歳以上になり、社会保障費のさらなる増大が予想されますが、人々の食生活についても、どれだけ健康寿命を延ばし、生きがいのある生活を送れるのかという議論がこれまで以上に活発化するはずで、ニチレイグループとしてこれらの社会課題の解決にどのように貢献していくのか、「食と健康」という大きなテーマを掲げ、さまざまなアプローチにより新たな商品やサービスをつくり出していかなければなりません。

一方、世界で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、海外マーケットでの事業展開が非常に重要となります。日本では長い間デフレ状態が続いていますが、海外では物価も上がり、日本の商品が国内以上の値段で販売されている地域もあります。例えば、アジアにおける中間所得者層の購買力が伸長するなど、海外マーケットにおいては特に、フォアキャストとバックキャストのバランスを重視した事業展開を行っていくべきだと思っています。もっとも、自力だけに頼るには限界がありますし、海外売上高を拡大していくためには、M&Aやアライアンスを含めた方法が現実的だと考えています。現在の海外売上高は800億円程度ですが、2030年では3,000億円規模を目標としています。

また、昨今は、サプライチェーン上のリスクが経営課題に直結する状況です。当社グループは国内をはじめ世界のさまざまな地域のサプライヤーから商品や原材料を調達していますので、環境や人権を中心に、当社の方針に沿った調達を持続的に行える体制を整備していきます。「気候変動への取り組み」においては、2050年のカーボンニュートラルの実現を目指し、2030年度におけるグループのCO₂排出量削減目標を2015年度比で30%から50%へ引き上げました(国内Scope1・2)。施策を積み上げる思考ではなく、バックキャストで考えて目標を設定し、その目標を達成するための戦略を立てていく、そういった意識改革が必要と感じています。



これらの持続可能な食の調達や環境などサステナビリティへの対応は、投資やコストが増加し利益を圧迫する要因となるという議論が資本市場でもまだ散見されますが、経営者の想いとしては、業績をしっかりと持続的に成長させるために不可欠な対応であると捉えています。こういった考え方を企業が積極的に発信していくことにより、サステナビリティの取り組みが当たり前のものとして浸透していくと信じていますので、このような統合レポートも含めたニチレイグループとしての発信にも力を注いでいきます。

そして、これらのマテリアリティを遂行するための最重要経営資源は「人財」です。今回KPIとして、人財育成に対する投資額を従来の2倍に設定するとともに、中核人財の多様性確保に向け女性役員や管理職（ライン長）の比率を目標値に設定しましたので、持続的成長を支える原動力としてこれらを推進していきます。

📖 ニチレイグループ重要事項（マテリアリティ） P.12～13

イノベティブな企業グループへ

ステークホルダーの皆様に対してどのような価値を提供していくべきかというのは、私たちにとって大変重要なテーマです。ESG投資が増えていく中で、機関投資家も含め株主の皆様企業の対する見方が変化しています。単なる投資リターンだけでなく、パーパス（存在意義）のように、どういう企業で、どういうことをやっていくのか、将来的に社会的な問題に対してどう貢献するのか、サステナビリティ経営の実現について示してほしいと言われることが多くなっています。サステナビリティ経営の実践においては、イノベティブな人財の確保も重要となります。今までのように利益率が高いというだけでは魅力を感じてもらえません。ニチレイには研究部門や商品開発部門のスタッフが多くいますが、最近では、イノベーションというべき画期的なものが出てなくなりました。そうした組織風土を感じたことで、私自身大きな危機感を持ちました。そこで2年ほど前に、グループ全体へのイノベーションに関する調査を行いました。過去の取り組みについて、何を提案し、どのような経緯をたどり、最終的にどうなったのか。その取り組みに何を感じたか、ということ徹底的に調べました。その結果、グループ全体では多くの取り組みが立ち上がり、最初のアウトプットは出ていたのに、大半の取り組みが途中で終わっているという実態がわかりました。これらは、担当者の異動や組織のトップが代わることなど、会社全体の属人的な動きに原因がありました。当社はこれまでの歴史の中で常に効率化を目指して、業務の標準化を図り、一定の成果を出すことができていました。しかし、その一方で、そこで働く従業員にとって仕事は楽しいものなのか、という視点が欠けていたと思います。「本当はもっとこういうことをしたい」とあるとか、「世の中がこうなっているのに、なぜ会社は考えないのか」といった声を、私自身が現場の最前線の事業所を回り、直接聞くことができました。経営者として真摯に受け止めなければならない課題であることを認識し、グループの多様な人財が活躍できる仕組

社長メッセージ

みづくりの一環として「ISO 56002」に基づくイノベーション・マネジメントシステム (IMS) を導入しました。イノベーションを生み出すサイクルをグループ全社に定着させていきたいと思えます。

イノベーションは、新しいことを生み出すための支援や、生み出しやすい環境づくりなどといった仕組みの構築だけで即時に成果が出るほど簡単なことではありません。私は、より具体的に、企業内起業家となりうるマインドを持った人に対して、彼らが起業するためのプログラムをIMSの中に組み込むことにしました。各人のアイデアをスモールスタートで検証し、うまくいかなければもう一度戻る、リーンスタートアップの考え方のもと、3ステップの判断・評価軸で予算を組み、事業拡大につなげるプログラムです。従業員一人ひとりが本当に自分のやりたいことを意識して、それが実現できる、そういう環境や仕組みが会社の中にあること、それを動かすための人材育成に取り組む続けることで、サステナビリティ経営を実現する企業グループへの変革を加速していきたいと考えています。

📖 「新たな価値の創造」に向けて P.34～37

「新たな価値の創造」 ニチレイグループらしい深耕と探索

「新たな価値の創造」について、当社は2つの考え方を取り入れています。一つは、既存事業を深掘りしながら、生活者からこういうものが求められるのではないかと、必要とされているのではないかと、問いの掘り下げ型の価値創造です。この掘り下げ型は、現行の仕組みや資源配分でまだまだ成果を出せると思っています。

もう一つは、新しい価値の探索で、今後は、この分野に経営資源を振り向けたいと思っています。「両利きの経営」といわれますが、頭ではわかっている、これまではなかなか経営資源を投下できない状況もありました。私は、長期的な視点で投資を継続していく仕組みをつくりたいと考えています。新しい価値の創造は、経営者として既存事業の深耕とは違う頭の使い方を実践しなければなりません。ここからニチレイグループの新たな事業が生まれる可能性があるはずで、社内でも常に議論になりますが、この取り組みはいわゆる飛び地といわれる領域への挑戦も含めており、制約は設けていません。既存領域からの発想にとらわれずに、社会課題の解決に向けて自分たちはどういう貢献ができるか、何をすべきか、何をしたいか、新しい発想で機会を捉え価値創造につなげてほしいと思います。最終的には、これまでの事業領域からまったく離れたところに進出することを第一義とするのではなく、既存事業の強みをどのように活かすかという観点を組み込んだ経営判断を重視していく方針です。

変化する時代だからこそ、既存と新規の取り組みに対してどのようにシナジーを出していくのか、深耕と探索との最適化を図ることが経営者としての私の役割だと思います。



ニチレイグループが目指す社会的インパクト

企業経営におけるパーパス（存在意義）や社会的インパクトが求められる中、私は、「食は人と人をつなぐ」というニチレイグループらしい発想を堅持しながら事業活動を行っていく、その姿勢を大切にしていく所存です。一生において、人々が互いに喜び合い、悲しみをともにする、人との結びつきを確認し合うあらゆる場面で、食は大きなきっかけと役割を果たします。食が本来の機能である栄養や健康への貢献を超えて、人と人をつなぐ役割を果たす商品・サービスを生み出し続けることは、ニチレイグループが企業価値の向上を実現するために必要な社会への価値提供だと思えます。ステークホルダーの皆様对生活をより豊かに感じていただくため、必要とされるどんな場面においても私たちの商品・サービスを提供できるようにしたい、それは私の大きな願いでもあります。

また、最近、食のサステナビリティがグローバル課題の重要テーマとしてクローズアップされていますが、食のサプライチェーンにおいて、人工肉などのさまざまな新しい取り組みが生まれています。これらの分野では、食品会社ではない企業の新規参入が続いています。もちろん、食肉が他の代替食品にすべて置き換わるということはないかもしれませんが。新たな栄養源の開拓も、今はまだ技術的な芽が出始めた状況と認識しています。私は、こうした新規参入を脅威と捉えるだけでなく、技術の普及・商品の汎用性が出てくるタイミングをしっかり見極めながら、当社の事業に取り入れていくことで、「食は人と人をつなぐ」というグループ全体の社会的インパクトの時間軸を伸ばし、その提供範囲を広げていきたいと考えています。

ニチレイグループは、これからも人々の食を支え、心の満足を提供していくという使命のもと、事業を通じた社会課題解決への貢献と、事業のさらなる成長の実現を目指していきます。そして、ステークホルダーの皆様との対話とエンゲージメントを大切にしながら、経営を進化させてまいりますので、今後ともより一層のご支援をお願い申し上げます。

「2030年の姿」

ニチレイグループは

長期経営目標「2030年の姿」の実現に向けて、経営を推進しています。

急激に変化する社会で持続可能な社会の実現に対する期待を

ビジネスチャンスと捉え、ステークホルダーとともに社会課題を解決し、

企業価値向上を目指しています。

今後の中期経営計画

2019年度～2021年度 中期経営計画 「WeWill 2021」

- 持続的な利益成長
(国内:収益基盤強化・構造改革／海外:規模の拡大)
- 資本効率の向上と株主還元の充実
- 豊かな食生活と健康を支える
新たな価値の創造

2022年

2024年

2027年

ミッション(使命・存在意義)

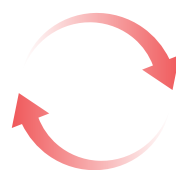
くらしを見つめ、
人々に心の満足を提供する

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。

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

持続可能な
社会の実現



企業の
持続的な発展

新たな価値の創造・
イノベーション

ニチレイグループ重要事項
(マテリアリティ)

食と健康における新たな価値の創造

食品加工・生産技術力の強化と低温物流サービスの高度化

持続可能な食の調達と循環型社会の実現

気候変動への取り組み

多様な人財の確保と育成

売上高 1兆円

営業利益率 8%

海外売上高比率 30%

ニチレイグループは、食の提供を事業領域として、
社会と関わっています。事業活動自体がステーク
ホルダーの生活や社会に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。
持続可能な社会の実現に向けて5つの重要事項
(マテリアリティ)の取り組みを加速させるため、
2021年にグループ目標(施策・KPI)を特定しました。

ニチレイグループ重要事項(マテリアリティ) ▶P.12~13

ニチレイグループ重要事項 (マテリアリティ)

	グループ重要事項 (マテリアリティ)	2030年のありたい姿
<p>食と健康における 新たな価値の創造</p>	<p>食と健康における既存事業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</p>	<p>既存事業において新たな商品・サービスの創出と新たな顧客の獲得を継続するとともに、新規事業領域において食と健康に関する新たなビジネスを開発・展開している。</p>
<p>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</p>	<p>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</p>	<p>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。</p> <p>海外事業が新たな収益の柱となっている。</p>
<p>持続可能な 食の調達と 循環型社会の実現</p>	<p>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</p>	<p>すべての原料・素材をグループCSR調達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。</p> <p>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。</p> <p>水リスクを把握し、水資源に関するレジリエンスが向上している。</p>
<p>気候変動への 取り組み</p>	<p>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</p>	<p>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CO₂排出量削減の取り組みが進んでいる。</p> <p>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。</p>
<p>多様な人財の 確保と育成</p>	<p>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</p>	<p>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。</p>

グループ施策	グループ KPI	貢献する SDGs のゴール
<p>マーケティング（生活者理解）・DX・R&D分野への重点的な資源配分による新たな高付加価値商品・サービスの創出</p> <p>IMS※活用などグループ全体でのイノベーション推進による新たな領域での事業の創出 ※ IMS：イノベーションマネジメントシステム</p>	<ul style="list-style-type: none"> 各事業に応じた新たな商品・サービス創出の対象・規模を設定 新規事業創出の進捗に沿った目標値を設定 	
<p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> EBITDAマージン12% EBITDA年成長率7% 	
<p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> 海外売上高比率30% 	
<p>人権や環境に配慮したサプライチェーンの構築とデューデリジェンスに取り組む</p>	<ul style="list-style-type: none"> グループCSR調達ガイドラインに準拠したサプライヤーやOEM先からの調達率100% 主要原材料と重要サプライヤーへのESGデューデリジェンス実施率100% 	
<p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> サーキュラーエコノミーの実現に向けたSDGs教育プログラムの受講率100% 全拠点における廃棄物リサイクル率99% 	
<p>全拠点での水リスクアセスメントを通じた水リスクの特定と保全活動を実施する</p>	<ul style="list-style-type: none"> 定期的な全拠点での水リスクアセスメントを実施し、保全活動やBCPIに取り組む 	
<p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量50%削減（2015年度比、国内Scope1・2） 	
<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 自然冷媒化率 生産設備（国内）100% 低温物流関係（海外を含む）75% 	
<ul style="list-style-type: none"> 施策の効果をモニタリングするグループ共通のエンゲージメントサーベイ※の導入 グループ従業員がそれぞれのキャリア観などに応じた働き方を選択でき、かつ、生産性向上に寄与する人事制度 ルールの整備と活用支援 <p>※ エンゲージメントサーベイ：経営理念の理解・共感や組織への主体的な関わり（動きがよい）を見る指標</p>	<ul style="list-style-type: none"> 女性取締役・監査役比率（HD※）30% 女性管理職（ライン長）比率（HD※）30% <p>※ HD：ニチレイ株式会社</p>	
<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 2030年までに人財投資額を2倍 	

ニチレイグループのあゆみ

人々に心の満足を提供してきた ニチレイグループの創出価値

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

1940～1950年代

ニチレイグループ誕生。
戦後の食料供給体制の再構築と消費ブームに対応



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

- 1942 帝国水産統制株式会社の設立
- 1945 民間企業として日本冷蔵株式会社の設立
- 1955 水産物の洋上輸出を開始
- 1956 畜産事業を開始
南極観測隊に冷凍食材を提供
- 1959 長距離冷凍貨物車「はやぶさ」を開発

【主な商品】

- 1952 「冷凍天ぷらセット」
- 1954 「茶碗むし」(調理冷凍食品の先駆け)

1960～1970年代

電気冷蔵庫の普及に伴い食生活が変化。
家庭向けの冷凍食品を提供



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。

- 1960 鎌ヶ谷試験所の開設(回転鶏舎を設置)
- 1964 東京オリンピック選手村へ冷凍食材を提供
- 1970 日本万国博覧会(大阪万博)に出店

【主な商品】

- 1969 「ミニバーグ」(現在の「お弁当にGood! ミニハンバーグ」)
- 1974 家庭用冷凍食品で「グリーンベルト」ブランドを展開
- 1979 家庭用高級冷凍食品「ホワイトパック」ブランドを展開

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



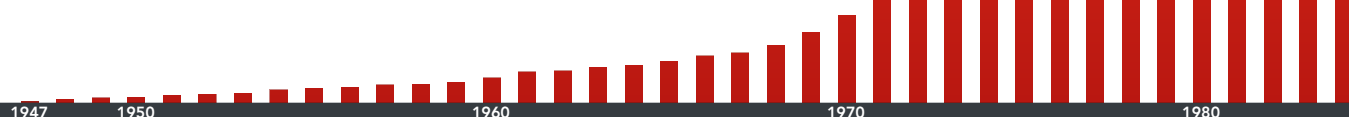
経営危機を契機に「明日のニチレイ」(従業員から革新改善の提言を募るボトムアップ型の社内キャンペーン)を実施し、次々と新規事業に取り組む。また、女性の社会進出に伴い、簡便性に優れた冷凍食品の需要が拡大。おいしさだけでなく、冷凍食品の機能面でも向上を図る。

- 1980 「明日のニチレイ」を開始
- 1982 バイオテクノロジー分野に進出
- 1985 「株式会社ニチレイ」に社名変更
- 1988 オランダを皮切りに欧州での低温物流事業を開始
- 1993 通過型物流センター(TC)事業を本格開始
- 1997 「ニチレイグループ技術開発センター」開所

【主な商品】

- 1986 「アセロラドリンク」
- 1991 「焼おにぎり」
- 1994 レンジで調理できる「新・レンジ生活」シリーズ発売。油を使わずに揚げたての味を楽しむコロッケを実現

▶ニチレイグループ売上高の推移



※ 2004年度より連結売上高

2020年～

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



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

2020 「健康経営銘柄」に選定
業務革新のモデルセンター「名古屋みなと物流センター」を新設
長期経営目標「2030年の姿」の実現に向け、5つの重要事項（マテリアリティ）を特定
「純和鶏」が特色JAS（持続可能性に配慮した鶏卵・鶏肉規格）の第1号認証を取得

【主な商品】

2020 「極上ヒレかつ」
2021 「大豆ミートのハンバーグ」
「大豆ミートのからあげ」

2010年代

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



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

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

【主な商品】

2014 「本格焼おにぎり」
2017 「特から」

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

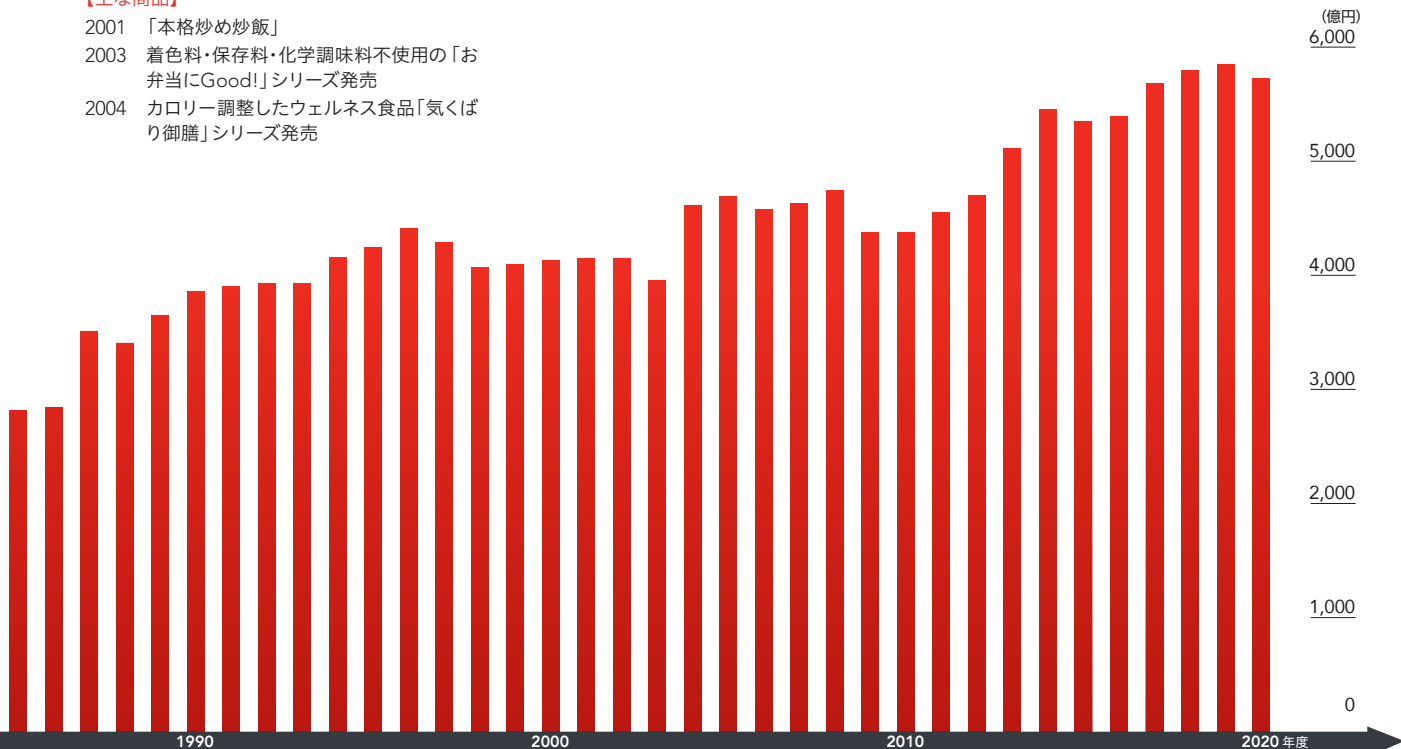


トレーサビリティシステムの構築などを抜本的に見直し、より安全で信頼していただける商品を提供できるよう品質保証を強化。また、持株会社体制へ移行し、各事業で新たな取り組みを開始。

- 2004 中国（上海）で低温物流事業を開始
- 2005 持株会社体制へ移行
- 2006 インドネシアで「生命の森プロジェクト」（粗放養殖によるえび調達およびマングローブ植林活動）を開始
- 2007 「純和鶏」の養鶏事業を開始
- 2008 チキン商品の安定供給のため、タイにフルインテグレーションの生産子会社（GFPTニチレイ）を設立

【主な商品】

2001 「本格炒め炒飯」
2003 着色料・保存料・化学調味料不使用の「お弁当にGood!」シリーズ発売
2004 カロリー調整したウェルネス食品「気くばり御膳」シリーズ発売



価値創造のあゆみ ~低温流通網の整備~

ニチレイグループは、高度経済成長期の食生活の多様化を支えた製氷事業や冷蔵・冷凍事業、1960年代の健康水準の向上に貢献したコールドチェーンの整備など、時代ごとのさまざまな課題を解決してきました。近年はグローバル化や社会の変化によって、食品物流はますます複雑化・高度化しており、環境への配慮や省人化、食糧資源の効率的利用に対する要望が高まっています。培ってきた国内No.1の設備能力と高品質できめ細かなサービスをグローバルに展開していくことで、これからも社会的価値を提供し続けていきます。

1954 冷凍食品などの販売会社を設立

冷凍食品黎明期は、販売する事業者がいませんでした。そのため、冷凍食品専門の販売会社を設立し、流通させることにしました。

1959

長距離冷凍トラックを開発

ニチレイが自社開発した長距離冷凍トラック「はやぶさ」は、食品を途切れることなく低温に保つコールドチェーン化にも貢献しました。



1960s

1964

東京オリンピックの選手村へ多種多様な冷凍食材を供給



5,000人を超える各国の選手団に、安全でおいしい食事を安定的に提供するため、東京オリンピックの選手村に多種多様な冷凍食材を供給しました。

1965

科学技術庁(当時)よりコールドチェーン勧告が出される

ニチレイはフォークリフトの導入や大型冷蔵倉庫の新設、業界団体の設立など、コールドチェーン確立に向けて中心的役割を果たしました。産地から食卓まで食品の鮮度を保ちながら低温管理下で流通させるコールドチェーンは食品ロス削減にも貢献しています。

1950s

社会課題

- フードロス削減
- CO₂排出量削減
- 人手不足への対応

物流の

1970s



2021

日本で初めて、常温のトラクターに低温のトレーラーを連結したトラックの運行をスタート

全長25mのダブル連結トラックによって、冷凍品と常温品の同時大量輸送を実現しました。トラクターとトレーラーの脱着作業のみで同時輸送が可能となるため、ドライバー負荷の大幅な低減や、積載率・輸送効率の向上による環境負荷低減の効果も期待できます。

2020s

2000s

2000

3PL事業への参入

顧客企業に代わって物流戦略の企画立案や物流システムを提案する3PL（サード・パーティー・ロジスティクス）事業を開始。顧客企業の物流を包括的に受託し、最も効率的な物流を構築しています。

1993

通過型物流センター事業（TC事業）を本格開始

ベンダー様（納品業者）と店舗の間に通過型の専用センター（トランスファーセンター＝TC）を設けることで、配送効率を大幅に向上。店舗作業の効率化、CO₂排出量削減にも貢献。



1990s

1988

欧州で低温物流事業を開始

オランダの冷蔵倉庫会社買収を皮切りに、欧州で低温物流事業を開始しました。国内で培ったノウハウをもとに、2000年以降、中国やタイ、マレーシアでも低温物流事業を積極的に展開し、“日本の物流品質”を世界へ広げていきました。



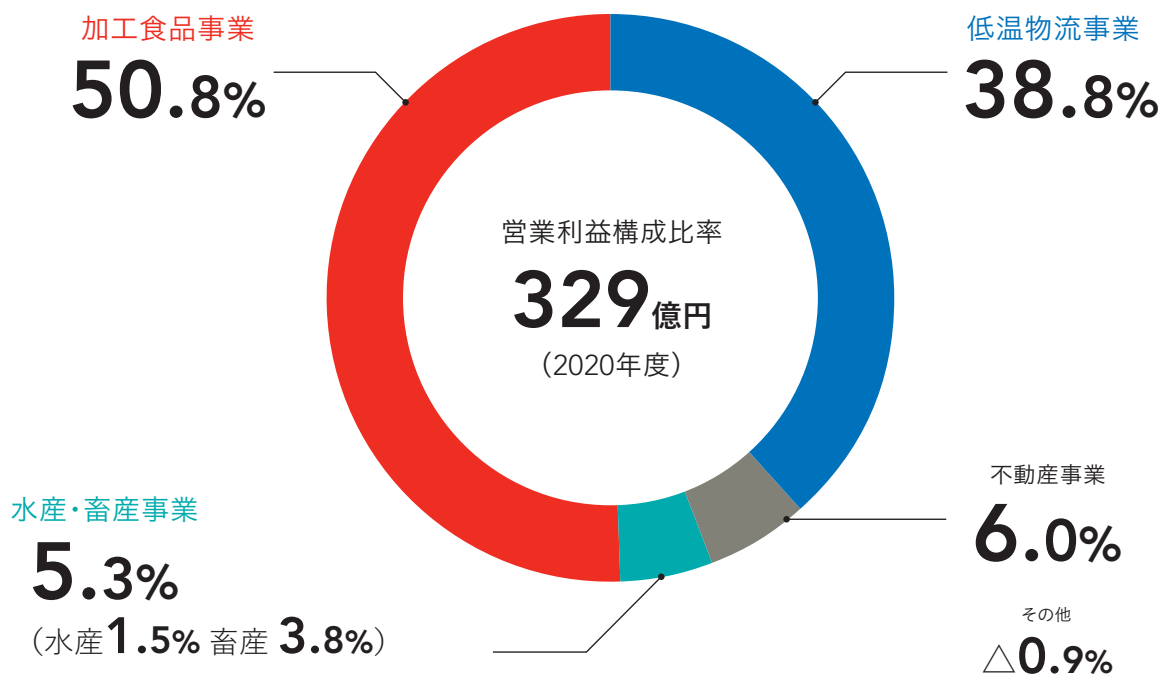
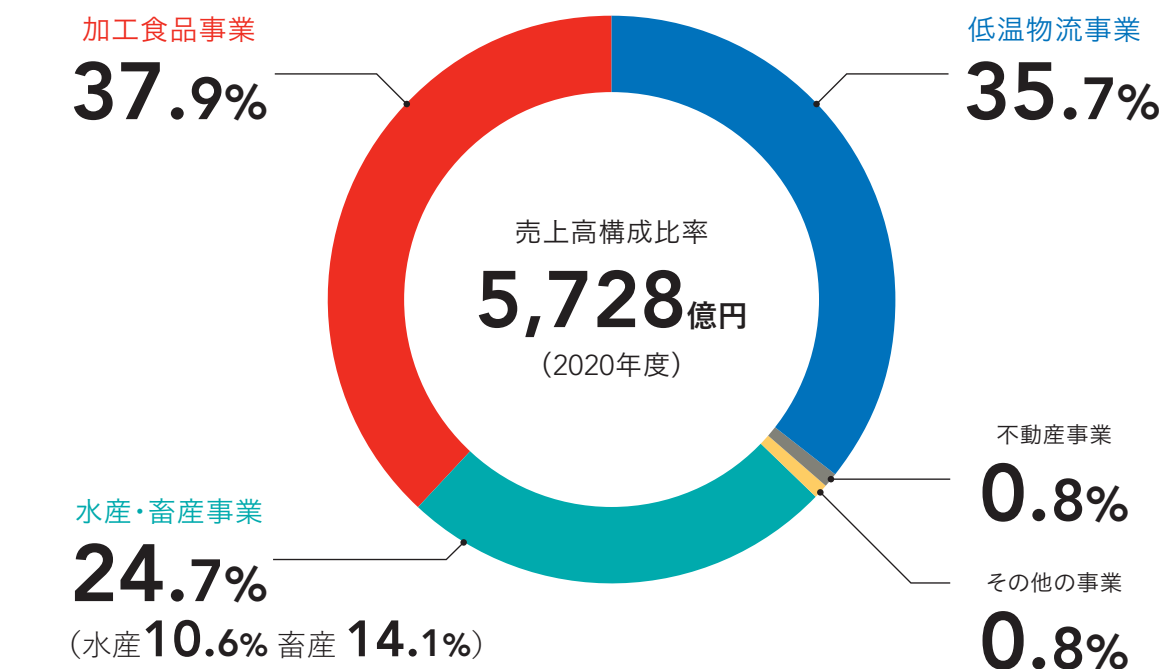
高度化・
効率化

- 共同配送
- モーダルシフト
- タブレット検品
- トラックバース予約システム
- 自動運転フォークリフト など

1980s

ニチレイの全体像

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



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



加工食品事業 ニチレイフーズ

人々の暮らしを見つめ、食を通じて、健康で豊かな社会の実現に貢献することを目指し、「おいしさ」「健康」「楽しさ」「安全・安心」「簡単・便利」「安定供給」「リーズナブルな価格」を7つの基本価値としています。冷凍食品、レトルト食品、ウ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、世界で最も信頼される食品企業を目指します。



水産・畜産事業 ニチレイフレッシュ

グローバルな調達機能を活かし、「鮮度」「おいしさ」「安全」「安心」「健康」「環境にやさしい」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「持続可能性」を念頭に、資源や環境にも配慮しながら、より高い生活者価値の創出を目指します。

不動産事業 ニチレイ(持株会社)

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



低温物流事業 ニチレイロジグループ

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



バイオサイエンス事業 ニチレイバイオサイエンス

一人でも多くの方の心と身体の健康に貢献するため、バイオテクノロジー分野の技術力を活かし、分子診断薬、迅速診断薬、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。

数字で見るニチレイ

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

加工食品事業

家庭用・業務用冷凍食品売上高

国内
No.1

冷凍食品メーカー売上高ランキング（2020年度）

順位	会社名	売上高（億円）
1	ニチレイ	2,202
2	A社	1,982
3	B社	1,939
4	C社	1,745
5	D社	991

※ 出所：(株)食品産業新聞社「冷食日報」2021年8月3日掲載記事



家庭用冷凍食品 ロングセラー商品

「お弁当にGood!」
ミニハンバーグ

52年



「お弁当にGood!」
からあげチキン

33年



「本格炒め炒飯」

20年



低温物流事業

冷蔵倉庫保管能力

業界シェア
No.1

【国内】冷蔵倉庫業界設備能力 国内シェア上位5社

順位	社名・グループ名	能力 (万トン)	能力 シェア
1	ニチレイロジグループ	149	9%
2	横浜冷凍(株)	88	5%
3	(株)マルハニチロ物流	63	4%
4	東洋水産(株)	57	4%
5	(株)C&Fロジホールディングス	50	3%

※ 出所：(一社)日本冷蔵倉庫協会資料をもとに当社作成(2020年4月現在)



冷蔵設備能力

149
万トン

【海外】冷蔵倉庫業界設備能力 世界シェア上位 10 社

順位	会社名	能力 (万トン)	主たる事 業展開国
1	Lineage Logistics	2,026	米国
2	Americold Logistics	1,257	米国
3	United States Cold Storage	424	米国
4	AGRO Merchants Group, LLC	275	米国
5	NewCold Advanced Cold Logistics	220	米国
6	ニチレイロジグループ	207	日本
7	Kloosterboer	194	オランダ
8	VersaCold Logistics Services	139	カナダ
9	Interstate Warehousing, Inc.	131	米国
10	Frialsa Frigorificos	116	メキシコ

※ 出所：IARW (世界冷蔵倉庫協会)「Global Top 25 List」をもとに当社作成(2020年7月現在)

国内外車両運行台数

約**8,000**台

水産・畜産事業

水産品・畜産品を
調達している国数

30カ国以上



価値創造プロセス

INPUT

※ 数値は2020年度末時点のデータです。



財務資本:

- 総資産…… **4,057** 億円
- 自己資本比率…… **50.1%**
- フリーキャッシュ・フロー(配当前)…… **132** 億円



製造資本:

- 製造拠点……
国内 **24** 工場 / 海外 **6** 工場
- 冷蔵倉庫庫腹……
国内 **152** 万t / 海外 **55** 万t



知的資本:

- 生産ノウハウ
- 調理加工技術力
- 物流ノウハウ
- ブランド力



人的資本:

- 連結従業員数…… **15,383** 名
- 専門性を持った人材
- 平均勤続年数……
(男性) **17.3** 年 / (女性) **15.4** 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
(2020年度)…… **3.4** 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
…… **30** カ国以上



ビジネスモデルと強みとしてのグループ総合力

▶ P.24~25

事業活動 ▶ P.44~57

加工食品事業

低温物流事業

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

中期経営計画「WeWill 2021」

調達

加工・生産

販売

保管・物流

水産・畜産事業

バイオサイエンス事業

外部環境

- 気候変動
- フードロス
- 健康志向
- 日本の人口減少など

ニチレイグループは、創立以来積み重ねた資本を活用し、家庭用・業務用の冷凍食品や水産・畜産の素材品の提供のほか、食品の保管や配送を担う低温物流など、食生活を支える事業を展開しています。

グループの総合力で、事業活動と社会課題の解決を連動させることを通じて、創出した利益を事業基盤強化に投資し、新たな価値の創造に努めています。

—OUTPUT—

新たな市場と
顧客価値の創造

社会課題の解決と
競争優位性による
収益力向上

持続可能な食の調達

—OUTCOME—

「2030年の姿」

人々の豊かな
食生活と
健康に貢献する

循環型社会の実現

気候変動対策と
エネルギー削減

多様な人財の確保と育成
(ダイバーシティ&
インクルージョン)

食と健康における
新たな価値の創造

食品加工・生産技術力の
強化と
低温物流サービスの
高度化

創出価値

持続可能な食の調達と
循環型社会の実現

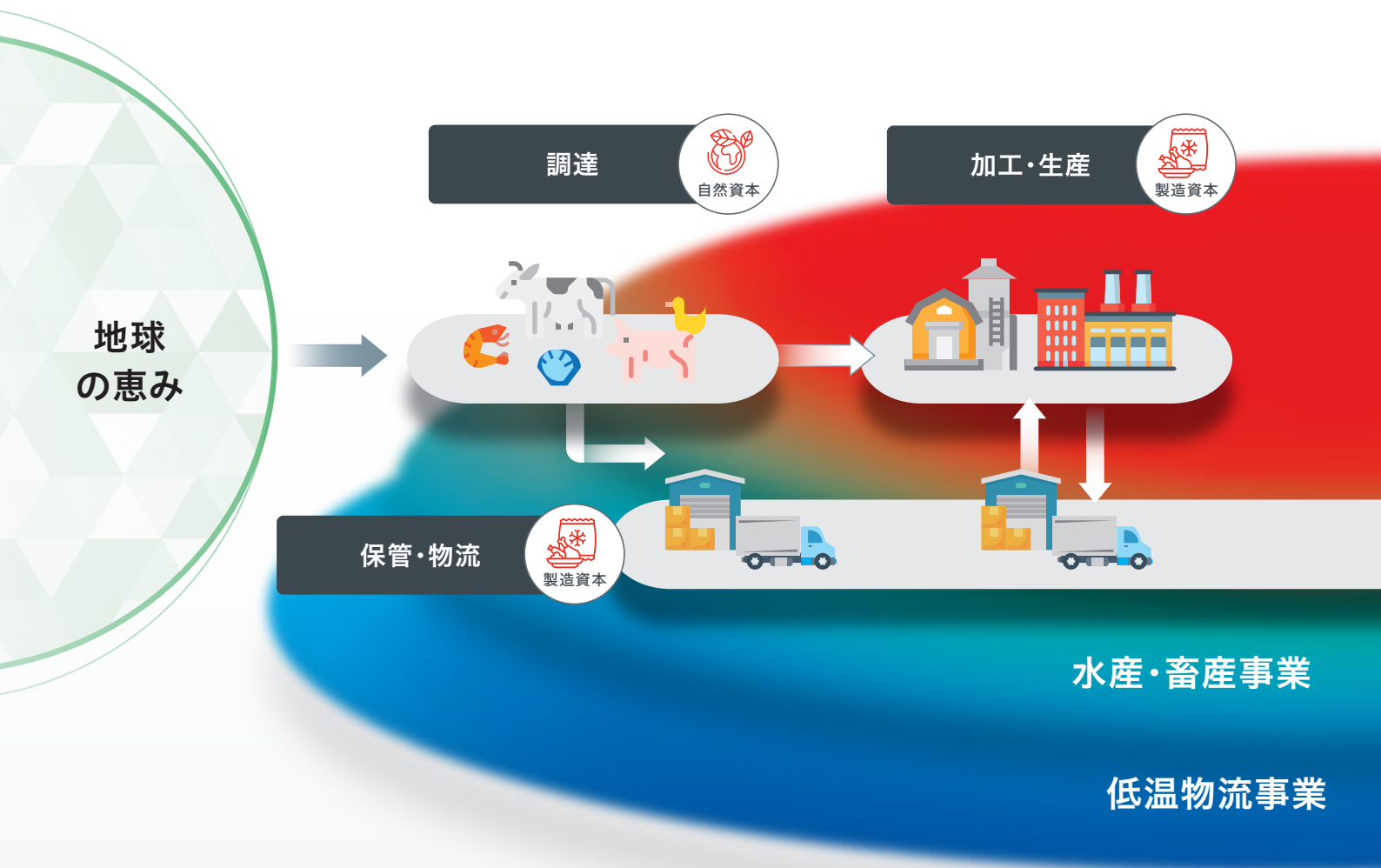
気候変動への取り組み

多様な人財の
確保と育成

重要事項
(マテリアリティ)

▶P.12~13

ニチレイのビジネスモデルと強み



強みとしての

独自の素材調達ネットワーク

世界各地から自社基準を満たした
高品質な素材を調達

サプライヤーとの長年の信頼関係

長期契約による肥育・栽培管理

調達過程を明らかにするトレーサビリティ

国内No.1の高度な低温物流

保管・運送能力を最大限に活かし、
顧客のニーズに合わせた
最適な物流サービスを提供

国内最大の冷蔵倉庫保管能力

物流の要衝・産地・消費地を結ぶ最適拠点配置

1日8,000台に及ぶトラック運力

最適な物流体制を提案・運用するトータル・ロジスティクス

高度な専門知識と

ニチレイグループは、食の調達、加工、物流、販売に至る広い領域で事業を展開し、多様な顧客のニーズにお応えしています。

グループとして保持する機能の総合力で、設立以来、社会や環境・経済環境の変化に適応しつつ新たな領域を開拓し持続的な成長を実現しています。

加工食品事業

家庭用・業務用の
冷凍食品の製造・加工



水産・畜産の素材品の販売・調達・加工

日配品、冷凍品の輸配送・
保管・荷役・流通加工・情報管理

人々の豊かな
食生活と
健康に貢献する

経営戦略

価値創造ストーリー

財務戦略

事業戦略

実現に向けた社会的取り組み

データ

グループ総合力

最適加工度で提供できるノウハウ

良質な素材と最適な加工度合いを組み合わせ、
顧客ニーズをサポート

素材を知り尽くした最適な加工度での商品提供

プロの味とおいしさを再現する開発力

安全・信頼を高める品質保証

多種多様な顧客と業態への対応力

多種多様な顧客層と業態に合わせた
各サービス形態や対応力で、
顧客のニーズと利便性を実現

- 鮮魚・畜肉専門店
- 回転寿司
- ファミリーレストラン
- ホテル
- 居酒屋
- お弁当専門店
- サービスエリア
- ファストフード店
- ドラッグストア
- スーパーマーケット(水産売場、畜肉売場、惣菜売場、冷凍食品売場、レトルトドライ売場)
- コンビニエンスストア
- 学校給食
- 社員食堂
- 病院
- 介護施設
- EC通販
- 生協 など

経験を有する人財





事業を通じた 社会課題の解決 1

プロの味を再現する開発力で、 ～「本格炒め炒飯」編～

社会課題

- ▶ 食生活の多様化に伴う「本物志向」ニーズ
- ▶ 高齢者世帯や単身者世帯の増加

1990年代、コンビニエンスストアや、惣菜・デリカ業態、ファミリーレストランなどの市場が拡大し、食に関する選択肢が増大しました。

このような「食生活の多様化」に伴い、2000年代初頭には、より本格的な味わいを求める「本物志向」のニーズが現れ始めました。また、高齢者世帯や単身者世帯の増加などから、簡単便利に食事をしたいニーズも根強くありました。

「本格炒め炒飯」は、そのような社会の要請に応え、2001年春に発売。ご自宅でレンジ調理するだけで、中華料理店で食べるようなおいしさとパラパラ感を味わえると、爆発的にヒットしました。その後も常に改良を行い、くらしに笑顔をお届けし続けています。

強み

Strength 1

プロの工程を再現した 独自の炒め工程を開発

2001年春の「本格炒め炒飯」発売以前、冷凍炒飯といえば、炒めていない「中華風の混ぜご飯」に近いものでした。ニチレイフーズでは、本物のおいしさをお届けするため、評判店で炒飯を調理する様子を観察。油を熱する温度や時間、卵の投入タイミングなどを学びました。「大量のお米を本当に炒める」ことは不可能と考えられていた時代に、独自の炒め工程を完成させ、プロの技術を大量生産ラインに落とし込みました。

Strength 2

2015年に「三段階炒め製法」へ 大リニューアル

ニチレイフーズでは、発売以来、圧倒的な人気を得ていた「本格炒め炒飯」のおいしさをさらに磨き上げるため、2015年に約30億円を投じ、「三段階炒め製法」を確立。一段階目ではごはんを卵でコーティング。二段階目では、プロが中華鍋を煽って炒める時と同じ250℃以上の高温熱風で余計な水分を飛ばし、三段階目で仕上げ炒め。「本格炒め炒飯」のおいしさがパワーアップしました。



冷凍食品の新たな価値を提供

Strength 3

原料にもこだわり

「本格炒め炒飯」の「要」となるお米には、北海道産の一等米を100%使用しています。

一等米は、お米の粒に「割れ」が少なく、ごはんの粘り気が出にくく、レンジ調理でもパラパラに仕上がります。また、粒が揃っているため、味付けが均質化するのも特長です。



提供価値

“プロの技”が
活きた冷凍食品で、
日本の食生活を支える





事業を通じた
社会課題の解決 **2**

革新的な物流システムの導入に ～TC事業編～

社会課題

- ▶ 小売業の構造変化による物流ニーズの多様化
- ▶ 交通渋滞緩和やCO₂排出量の削減に対する社会からの強い要請
- ▶ 物流コスト削減と店舗の作業負担軽減ニーズ

1980年代には、都市への人口集中やモータリゼーションの進展とともに、スーパーマーケットをはじめとした小売業のチェーン化が加速するなど、小売業においてドラスティックな構造変化が起きました。これにより、ジャストインタイムでの納品仕分けや鮮度管理強化の必要性が生じるなど、物流ニーズに大きな変化が生じました。

また、1989年にフランスで開催されたサミット（初の環境サミット）を契機に、トラックによる騒音やCO₂排出、交通渋滞が大きな課題として認識され、流通業界からも物流の効率化が強く求められるようになりました。

取り組み

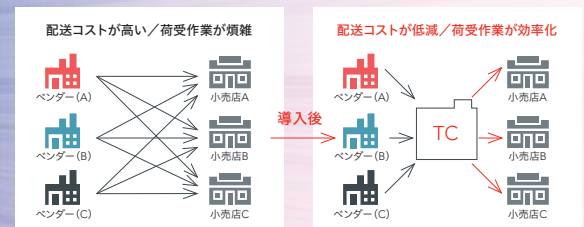
Action 1

小売業の構造変化に合わせた「通過型物流センター」を構築

1980年代からの小売店や飲食店のチェーン化の進展により、物流倉庫では入庫や輸配送の頻度が激増しました。そこで、ニチレイロジグループは、商品を保管せず、入庫した商品を短時間で仕分け・配送する通過型物流センター（TC^{※1}）による新たな物流システムを構築。GMS^{※2}や食品スーパー、コンビニエンスストア、外食チェーンなどのさまざまな業態に即したTC事業を1993年から本格的に事業化しました。

※1 TC(Transfer Center): 通過型物流センター

※2 GMS(General merchandise store): 大規模小売店・量販店



Action 2

物流の最適化によって、コスト削減とCO₂排出量の削減を同時に実現

ニチレイロジグループのTCは、生鮮三品^{※3}や日配品などのチルド食品を中心にさまざまな小売店や飲食店に商品を配送しています。TCを中継点とするため、従来のようなメーカーや卸から各店舗へ配送するルートと比較して、圧倒的に少ないルート数で小ロット配送が可能になりました。使用するトラック数が抑えられるため、物流コストの削減はもちろん、CO₂排出量の削減や交通渋滞の緩和にも大きく貢献しています。

※3 青果・精肉・鮮魚の3つを指す。

より、渋滞緩和やCO₂排出量の削減に貢献

Action 3

“駅ナカ”や“デパ地下”への 配送にも対応

現在は、約40カ所のTCで24時間365日、それぞれのお客様に対してカスタマイズした最適な物流サービスを提供。“駅ナカ”と呼ばれる駅構内に展開する商業スペースや、百貨店の地階にある食料品売り場、いわゆる“デパ地下”への納品代行も行っています。

また、最低限の車両台数でカテゴリ別・棚別に納品されることから、店舗側では検収・陳列などの要員管理が容易となり、軽減された作業人工を本来の顧客サービスへ振り向けることができるメリットもあります。

Action 4

PC機能によって店舗での 作業負担軽減にも貢献

ニチレイロジグループのTC事業では、PC^{※4}と呼ばれる加工・梱包サービスも展開しています。これは、徹底した温度管理のもとで、畜産品や水産品の加工から計量、パック詰め包装、ラベル貼り、配送までを同一のTC内においてワンストップで提供するものです。

加工作業までを集約することができるため、店舗での作業負担が軽減できるほか、在庫保管スペースの削減も可能となり、店舗の売り場面積の広範囲な確保を実現できます。

※4 PC(Process Center)：流通加工センター



提供価値

仕分け・配送・流通加工といった
トータルサービスで
顧客の業務効率化と
CO₂排出量削減に貢献





純国産鶏種

純和鶏®

事業を通じた
社会課題の解決 **3**

地域循環型農畜産プロジェクト ～「純和鶏」編～

社会課題

- ▶ 動物性たんぱく質の自給率向上
- ▶ 国産飼料の自給率向上
- ▶ 地域社会との共生
- ▶ 生物多様性(種の持続性)
- ▶ 持続可能な食の生産

2018年の調査によれば、日本における肉用鶏の自給率は64%と比較的に高い水準ですが、原種の段階から国内で育種改良された純国産鶏種の自給率は出荷羽数ベースでわずか1~2%程度。近年では国内外を問わず、たびたび鳥インフルエンザが流行することがあり、そのような場合には原種鶏の輸入が停止されてしまう可能性もあります。そうなると、国内の養鶏業が壊滅的な打撃を受けるのはもちろん、食卓から鶏料理が消えてしまう可能性もあります。

取り組み

Action 1

生まれも育ちも日本

兵庫県の独立行政法人と協力し、純国産鶏種の「小雪」と「紅桜」を交配し「純和鶏」の開発に成功。原種の段階から日本で生まれた「純和鶏」は、食料の持続的自給の面からも、海外に依存しない、まさに日本のために誕生した鶏肉ブランドなのです。



Action 2

鶏のストレスを 極力減らす飼育方法

最新のコンピュータ養鶏管理システムのもと、鶏にとって快適な環境づくりに努めています。また、飼育期間は一般的な鶏よりも長い約60日。じっくり時間をかけて大切に育てています。そのため、「純和鶏」は、適度な弾力と噛むほどにコクを感じるうまみの濃いもも肉、繊維が細かく柔らかかでジューシーなむね肉など、日本人が求める肉質とおいしいを実現しました。

「純和鶏」 ニチレイフレッシュ <https://www.nichireifresh.co.jp/news/detail/?id=1333>

参照：持続可能な特定 JAS 鶏肉・卵 https://www.maff.go.jp/j/jas/jas_kikaku/prdoug.html

による持続可能な食の調達

Action 3

循環型生産プロジェクト

最新の高速バイオマス処理プラントにより、従来3か月以上かかっていた発酵型堆肥製造と比べ、約8時間ほどで有機肥料を製造することが可能となりました。「純和鶏」の鶏ふんを有機質肥料に加工し、「純和鶏」専用飼料となる飼料米の生産に活用しています。

この飼料米をつくる水田の多くは、米の生産調整により生まれた休耕田を活用したものです。「純和鶏」から始まる循環型の生産サイクルは、地域農業の再生にも持続的に貢献しています。

「純和鶏」を通じた地域循環型農畜産サイクル ▶P.71



Action 4

安全・安心のトレーサビリティ

生活者へ安全で安心な鶏肉をお届けするためヒナの受け入れから養鶏記録、ワクチンなどの薬剤管理まですべて厳格なプログラムのもとで行われているため、ルートである基礎鶏の履歴までもを、ロット単位で遡ることが可能です。

提供価値

資源循環と 食の持続可能性 アニマルウェルフェアに 配慮した鶏肉の提供



持続可能性に配慮した鶏肉の
特色JAS認証を取得第一号

持続可能な特定JAS鶏肉・卵の紹介動画





事業を通じた 社会課題の解決 4

地域社会の発展に貢献するサス ～アセロラ事業編～

社会課題

- ▶ 貧困問題
- ▶ 教育問題
- ▶ 地域環境に配慮した農業
- ▶ 地域住民の栄養・健康

豊富なビタミンCを含み、高い抗酸化作用を持つスーパーフードとして、改めて注目されているアセロラ。添加物を極力避ける食品表示「クリーン・ラベル」が広がりを見せるなか、酸化防止剤である合成ビタミンCの代用としても利用されています。しかしアセロラの実は非常にデリケートで、常温下では収穫して2～3日しか鮮度を保つことができません。そこでニチレイフーズは培ってきた冷凍技術を駆使し、果実の欠損を防ぎ、ビタミンCを損ねずに提供しています。

また、主要産地であるブラジルでは貧困問題や教育問題も見受けられます。ニチレイフーズのアセロラ原料ビジネスは、地域の人たちの雇用創出にも寄与しています。

取り組み

Action 1

アセロラ事業のパイオニア

1986年にアセロラドリンクを発売するなど、いち早くアセロラを日本に紹介したニチレイ。1990年にはアセロラ原料ビジネスを本格スタートし、1991年ブラジルに子会社のニチレイ・ブラジル農産（ニアグロ）を設立。アセロラの原料事業を展開しています。

Action 2

契約農家との信頼関係構築

ニアグロでは契約農家に苗木を無料で配布し、社員が直接栽培指導を行うことにより、高品質な果実の安定的栽培、収穫が可能になっています。また、全量買い取りすることで、契約農家の安定収入につながり、栽培スキルの向上も図られています。この取り組みによって、ニチレイフーズは世界中のお客様に高品質な商品を安定的に供給しています。



テナブル調達

Action 3

地域への貢献

ニアグロでは、地元住民へアセロラピューレやジュースを提供。貧困家庭の子供を預かっている学校への週に一度のアセロラジュースの提供や、学校備品の修理など、学校運営を支援しています。また、学生のインターンシップなどにより雇用の創出を行っています。



Action 4

環境への配慮

アセロラという自然の恵みを活用した事業を行う企業の責任として、環境に配慮した取り組みも推進。加工段階で発生する搾りかすを家畜の飼料として活用したり、近畿大学と共同し、養殖魚のぶりの飼料として与えた「アセロラぶり」の開発なども行っています。また、果実洗浄水や果汁濃縮の際に果実から抽出した水は、微生物を活用した水処理を通じて、川に戻しています。

提供価値

アセロラ果実由来の
ビタミンC提供による
「クリーン・ラベル」の実現と、
生産地経済への貢献



ニアグロは2021年のエコバディス社（本社：フランス）によるサステナビリティ調査において、評価対象企業全体の上位5%水準相当である「ゴールド」評価を獲得

Nichirei do Brasil Agricola Ltda(ニアグロ)がエコバディス社・サステナビリティ調査(2021年)で「ゴールド」評価を獲得 ▶P.47

「新たな価値の創造」に向けて



新たな価値創造への挑戦を
社内に定着させ、
構築した仕組みを推進することで、
新たな市場や顧客価値の創造に
取り組んでいます。

川崎 順司

取締役執行役員
品質保証部・事業開発推進部管掌
技術戦略企画部長

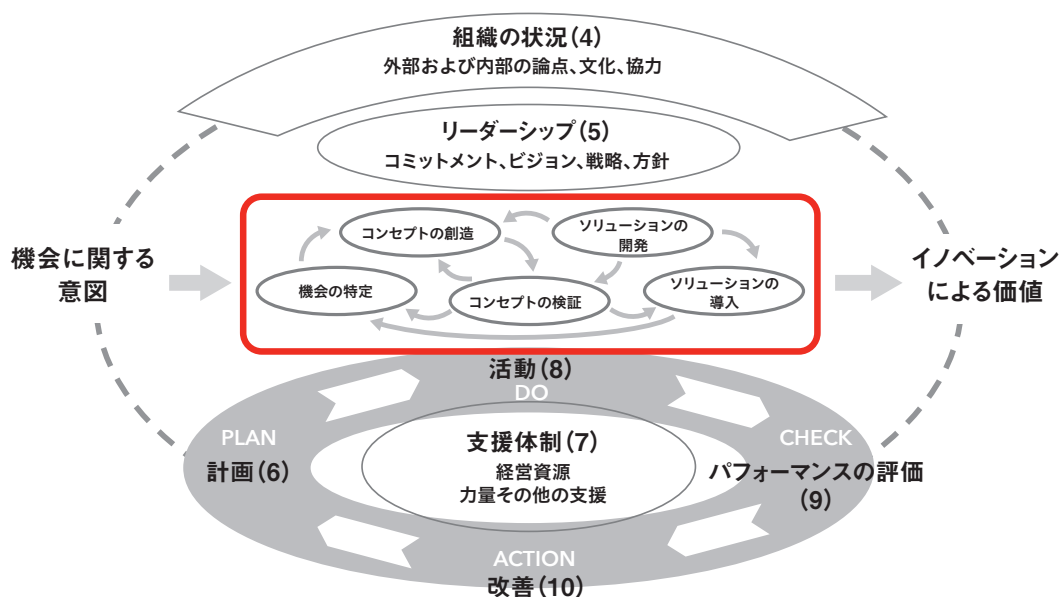
ニチレイグループで取り組む 「新たな価値の創造」について

はじめに、当社のイノベーションの歴史を振り返りたいと思います。1942年に政府主導でつくられた帝国水産統制株式会社から旧社名である日本冷蔵が創立されたのは第二次世界大戦が終結した1945年です。「戦後の食糧難で苦しむ人々に、新鮮な食材を安定的に届けたい」との思いから民間企業として再スタートしました。その後、大きな転換期となったのは、1950年代に、軽加工した食品を凍らせ冷凍食品として事業を始めたことです。これは、家庭での調理における不便、不可能、不足、不満といった「不」の解消となっていきます。食品の冷凍方法や物流などのコールドチェーンが確立していない中でもさまざまな試行錯誤を繰り返しながら、ニチレイは常に自社の技術による社会の困難や「不」の解決を目指してきたのです。

生きるために必要最低限の食糧や水は十分に確保されて明らかな「不」がなくなった現代において、「不」の質も変わり、人々の欲求はつかみにくなっています。しかし、価値観が多様化する時代にあってもイノベーションは起こせます。「油を使わずに揚げたての味や食感を味わえるコロッケ」の実現に向けては、スペックの異なるさまざまなメーカーの電子レンジを複数台揃え、数え切れない試作品をつくり続けて大ヒット商品に結実させました。それに続く「本格炒め炒飯」などもお客様の抱えている課題を解決しようと、当社社員が粘り強く活動した成果であり、これは当社社員の特性の一つである、堅実で一回失敗しても諦めず、何度も追求していく気質が発揮された結果です。これらはまさにイノベーションだと私は思います。

イノベーションという言葉は、人によって捉え方が異なります。新しい技術を開発し非常に革新的なことをすることがイノベーションだという人もいますが、ニチレイグループの主要事業領域の食品にはさまざまな規制や制約があり、またお客様の中にも保守的な考えをお持ちである方も多いといった背景もあり、社内で「イノベーション」という言葉を使った場合、社員たちの気持ちから遠く、取り付きにくいところもあります。したがって、当社におけるイノベーションとは、革新的なものだけを

イノベーション・マネジメントシステムの概念図



【図の説明】

中央赤枠の中がイノベーション活動（機会の特定、コンセプト創造および検証、ソリューション開発および導入）を示し、枠内を行ったり来たりする仮説検証の試行錯誤を迅速に行うことで不確実性を下げ、イノベーションによる価値の創出につなげます。また、その活動を組織として支援することで、より活動が円滑に進むことを目指します。現在注力している人財育成は支援体制の「力量」に関する取り組みです。

出所：ISO56002 イノベーション・マネジメント—イノベーション・マネジメントシステム— 手引き

※（ ）内の数字はISO56002の章番号を示しています。

対象とするのではなく、既存の知見、リソースなどを組み合わせ、「本業変革（ビジネスモデル）や新規事業（新しい機会）を通して新しい経済的・社会的価値を生み出すこと」つまり、「お客様にとって新しい経験価値となって届くこと」と定義し、それを「新たな価値の創造」という言葉で表現しています。

取り組みの進捗について

当社におけるイノベーション、つまり「新たな価値の創造」は、能力に秀でた特定の“個人”が成し遂げるものではなく、グループ社員みんなで創り出していくものである、と考えています。「新たな価値の創造」にグループみんなで取り組んでいこうという素地をつくることで、アイデアを出しリーダーとして挑戦する人だけでなく、その挑戦をさまざまな形で支援する人を増やし、組織として「新たな価値」を生み出す事例を増やしていきたいと

考えています。そのためには、挑戦を育む企業風土をグループ全体につくっていく必要があります。そこでニチレイグループが組織として「新たな価値の創造」に取り組んでいることや、そもそも「新たな価値の創造」とは何かを知り、考えてもらうために、トップメッセージを含む継続的な情報発信を行っています。代表取締役社長の大櫛や私が映像によるメッセージを社内イントラネットで発信し、コンテンツによっては1,000人以上の社員が閲覧しています。グループ内で新しい風が生まれていることを示し、従業員に理解してもらい、具体的な事例を通じて自分たちの仲間が実現したのだと実感してもらうことが、非常に大事です。絵に描いたような活動ではないかもしれませんが、地に足の付いた、ニチレイらしい「新たな価値」を創り出していくことを考えています。

また、2021年度から、持株会社であるニチレイに2つの組織を設置しました。1つは活動の仕組みを構築する部署、もう1つはある程度事業化のめどが立ったアイデ

「新たな価値の創造」に向けて

アを本格的な事業化に向けてインキュベーション機能を持つ部署です。既存事業に縛られず、より自由な発想のテーマを素早く、柔軟に試行錯誤しながら検討できる環境をつくりたい、というのが実業を担っていない持株会社に設置した最大の理由です。

活動の仕組みの構築については、2019年7月に発行されたイノベーション・マネジメントシステム (IMS) である国際規格ISO56002の考え方を参考にしています。ISO56002は組織によるイノベーションの実現を促すためのガイドラインですが、そのとおりに行っただけでは「新たな価値創造」が確実に実現されるものではありません。そこで、ニチレイグループの“体質”を把握し、それに合わせたニチレイ流のIMSを構築し、この仕組み自体を成熟させていこうと思っています。具体的には、現在、2つのプログラムを実施しています。1つ目は「教育プログラム」、2つ目は実践の場としての「事業化プログラム」です。

まず「教育プログラム」は、活動を進めるうえで必要なスキルを身に付けてもらうプログラムです。このプログラムで学んでもらう内容は、ビジネスモデル構築に関する内容や顧客視点でアイデアを発想するために重要な「デザイン思考」です。ビジネスモデル構築については、実際にはビジネスモデル・キャンバス (BMC) というツ

ルを学習してもらいますが、これは既存事業の見直しや改善にも活用できるため、全従業員に受講を勧めています。全従業員が同じツールを用いて事業を分析、構想したりできるようになると、まさにグループ内の共通言語となります。新しいアイデアはなかなか理解されにくいものですが、共通言語であるBMCとして表現することで、発案者も支援者もお互いに協力しながら検討でき、さらに不正確なところを相互に確認・修正しつつ次の発想につなげることが可能になります。とはいえ、このツールはあくまでも手段です。大切なのは、どのようなテーマに着眼してアイデアを出すのかという点です。そこで、「デザイン思考」に関するプログラムでは、顧客視点でモノ・サービスを発案する手法を学び、実施に「不」を考えながらアイデアを発想する機会を提供しています。

「教育プログラム」は、2020年の年初から開始し、2年目を迎えました。今までに延べ400人弱の社員が受講していますが、私たちが目標としている全従業員の受講にはまだ到達していません。すでに受講した社員の感想や習熟度を確認しながら、内容をさらに充実させ、受講を推奨していきたいと思っています。将来的には人材育成プログラムとしての全社的な取り組みにしていきたいと考えています。



2020年度の「教育プログラム」実績（一部抜粋）

	内容	頻度	延べ受講者数
ビジネスモデル構築 （基礎編）	ビジネスモデル・キャンパスの基礎知識の習得	12回／年	177人
ビジネスモデル構築 （実用編）	<ul style="list-style-type: none"> 成功企業のビジネスモデルパターンの学習 自社のビジネスモデルへの適用を通じたビジネスモデル革新思考の醸成 	4回／年	66人

もう1つの取り組みである「事業化プログラム」では、ニチレイグループ全従業員から「食と健康における新たな価値の創造」に関するアイデア募集を行っています。2021年度は2期目になりますが、昨年度の1期目も含め、若手社員から中堅社員、ベテラン社員まで幅広い層の社員から多くのアイデア提案がありました。採択されたテーマは2段階の検証活動を経て事業化を目指しますが、1段階目の活動は、現在の部署に在籍しながらプログラムに参加してもらいます。今後はこのプログラムでの活躍も加味した人事評価の仕組みも構築していく予定です。現在1期目が事業化へ向けての最後の検証活動を進めているところです。各々の段階の節目に行う評価は独自の評価項目を設定して実施しています。

今まではこのような、既存事業や自身の業務内容にとらわれずに自分のアイデアを提案し、実際にイノベーション活動に取り組める機会がなかったのですが、昨年度より本プログラムを開始し、新しいことに挑戦したいという社員が自分の想いを語り、そして実際に行動に移せる場になっていることを実感しています。今後、成功事例が出てくれば、さらに企業風土は変わってくると確信しています。当社の社員の多くは食に対する熱い想いを抱いています。ニチレイの未来に向けて大いなる可能性を伸ばし、一人ひとりの社員に場所を提供していくのも私の役割だと考えます。

今後の展開

ニチレイグループでは、過去に多くの価値創造への挑戦を行ってきましたが、多くの案件は成功することなく終わっています。今回の取り組みを開始する前、2019年度におよそ3か月かけて過去の挑戦事例約40件について実際に関わった社員約50人から詳細をヒアリングしました。成功した人からはなぜ成功したのか、途中で断念せざるを得なかった人からはなぜうまくいかなかったのか、を聞き取り、ニチレイがイノベーション活動を行うにあたって得意なこと、不得意なことを抽出し、ニチレイの“体質”を把握することをまず行いました。そのうえで、陥りがちなポイントに配慮し、成功確率を高める仕組みづくりを推進しています。

ニチレイグループの長期経営目標「2030年の姿」では、「イノベーションの推進により社会や顧客の課題を解決する新たな価値を創造する」と謳っています。2030年に売上高1兆円企業になる、という目標を達成するには、イノベーションによる「新たな価値の創造」が担う部分も大きいです。2030年へ向けて、新たな価値の創造に自分も挑戦してみようという従業員の気持ちを、グループ丸となってサポートして取り組んでいきたいと思えます。そういう熱い気持ちを持つ従業員が遠慮することなく、新しい価値の創造に挑戦する企業風土をニチレイグループに根づかせ、社会の変化に対応し、世の中や生活者が求めている価値をニチレイらしい新しい切り口で提案していきます。

戦略と資源配分



企業価値向上に向けて
実効性ある戦略を
推進していきます。

田口 巧

取締役執行役員
経営監査部・経営管理部・経営企画部・
情報戦略部・法務部・人事総務部・財務部・
経理部・グループコミュニケーション部管掌

2020年度の業績について

ニチレイの経済的価値と社会的価値を高めるにあたって、私の責務は、グループの競争力を客観的に分析し、それをもとに事業戦略から経営戦略を練り、収支などの数字の計画に反映させていくことです。計画に反映させるだけでなく、それを実行、実現させるためにどういう会社組織をつくっていくかということも求められていると認識しています。

2020年度は、新型コロナウイルスの感染拡大の影響によりグループ全体の売上は前年度比で減収となりましたが、将来の成長や基盤強化に向けた設備投資に伴う減価償却費の負担がありながらも、連結純利益は前年度比で増益となり当初計画以上の結果を残せました。その背景には、経費の抑制や業務効率化の推進に加え、これまで取り組んできた顧客基盤の充実が寄与していると考えています。加工食品事業では、コロナ禍において外食をはじめとする業務用冷凍食品の需要が落ち込む一方、家庭用冷凍食品は需要の拡大と多様化するニーズを的確に捉えて販売は好調に推移しました。緊急事態宣言の発出などで人の移動と接触が制限された中でもビジネスとしてバランスを保つことができたと思います。

低温物流事業では、電力料金や人手不足による人件費の上昇などコストアップ要因がある中で、保管事業・運送事業が一体となってお客様に質の高いサービスを提供することで利益率の向上につなげることができたと思います。物流は単に荷物を運ぶだけでなく、さまざまな付帯サービスを提供していくことが大切です。例えば、TC（通過型センター）事業は、各メーカーから一括して集荷し、それを仕分けしたうえで各店舗に運んでいく機能で、従来のようにメーカーが個々に店舗に運ぶ必要がありません。皆様のお役に立てるようなビジネスの継続、そういう地道な努力が、ニチレイグループのキャッシュ・フロー生成力の向上につながっていると思います。

資本効率性		成長性	
ROE	10.9%	売上高	572,757 百万円
REP ^{※1}	10,167 百万円	EBITDA	52,618 百万円
健全性		株主還元	
D/Eレシオ	0.5 倍	DOE ^{※2}	3.4%
		年間配当金 /株	50 円/株

※1 REP (Retained Economic Profit：経済的獲得利益)：当社の独自指標。資本コスト控除後の利益を示す。

※2 DOE (Dividend on equity ratio：連結自己資本配当率)

中期経営計画「WeWill 2021」 最終年度の設備投資計画

現中期経営計画において、営業活動によるキャッシュ・フローは年間400億円規模と見込み、3年で約1,200億円となる計画でした。そのうち約1,000億円を設備投資（成長投資に5割、基盤強化・業務革新・新規開発に3割、合理化・維持保全に2割）に振り向け、約200億円は株主還元と出資などの投融資に配分する組み立てです。現中期経営計画2年を経過した時点での設備投資は650億円です。

2020年度においては、コロナ禍による環境の変化を受けて投資の内容を見直したことにより、当初の計画から少し遅れているように見えますが、成長投資、基盤強化・業務革新・新規開発、合理化・維持保全、各々の項目について内容の変更や優先順位を入れ替えたり、次期中期経営計画で行う予定であった案件を2021年度に織り込んでいます。2021年度の設備投資計画は過去最高の400億円を超える水準で、2019年度から2021年度の3カ年では概ね当初計画どおりの金額に落

ち着くとみています。

2021年度の設備投資は、これまでどおり加工食品事業と低温物流事業を中心に、新常态や海外展開を見据えた案件を織り込んでいます。加工食品事業の設備投資額は189億円で、主な内訳は、新機軸商品の生産設備の新設、主要カテゴリーの生産ラインの増強、環境対応や老朽化設備の更新です。低温物流事業の設備投資額は198億円で、主な内訳は、欧州地域での冷蔵倉庫の増設、倉庫内業務のデジタル化など事業基盤強化の投資です。

株主還元と資本効率について

株主の皆様への還元については配当を第一としています。連結自己資本配当率（DOE）を基準としており、株主資本に対して安定的に、かつ年度ごとに利益が積み上がると増配になる仕組みです。もう1つの株主還元策である自己株式の取得は2017年度を最後に実施しておりませんが、これは2017年度以降、成長投資や基盤強化への投資へのキャッシュの配分を優先してきたこと

戦略と資源配分

によるものです。

2021年3月末の連結バランスシートではD/Eレシオが0.5を下回る水準となっており、もう少しレバレッジを効かせても良さそうに見えますが、前述のとおり2021年度の設備投資は400億円を超える規模の計画です。また、海外事業の拡大や新規事業の創出には、M&Aやアライアンスを手法とすることが想定されます。そのような場合に機動的に資金調達を実行できる財政状態を保つため、長期債務格付けはシングルAフラットを維持したいと考えています。

資本コストについては、株主資本コストは市場全体で6~7%であると認識しています。当社は以前よりNOPAT (Net Operating Profit After Tax) から資本コストを差し引いたREP (Retained Economic Profit: 経済的獲得利益) という独自指標をグループ全体および事業別に算出し、経営指標の一つとしています。また、現中期経営計画ではROE10%以上を目標として、その水準を維持できていますが、次期中期経営計画からはROICなどの、資本効率に資する経営指標を導入し、事業ポートフォリオ経営を充実させていきたいと考えています。

海外事業における現在の取り組みと今後の課題について

現在は各事業が各々の強みを活かして独自に海外展開をしており、北米での冷凍食品の販売、欧州での保管・輸配送を基盤として、グループ全体の海外事業の売上高は約800億円の規模です。2030年度には3,000億円を目標としていますが、オーガニックの成長だけではなかなか難しいと考えています。そのためにはM&Aやアライアンスが有効な手段になりますが、それぞれの進出先でのグループ間シナジーがない状況では限界があると思います。

水産事業ではベトナムに加工拠点を保有しており、日本に輸送して販売しています。水産物の需要は今や世界的に広がっていますので、日本以外の国や地域で販売を拡大することも考えられます。欧州では、冷凍食品というと完成品でなく素材に近いものが多く、素材の調達先を見つけ、ブランドを変えて、国や地域ごとで販売するというビジネスをしている企業があります。

食と健康の分野において世界ではまだまだ成長の余地がある国や地域があると思います。食品の加工・生産、低温物流サービスで培ったコアコンピタンスを融



合させ、グローバルな視点で社会課題の解決に資するビジネスモデルを生み出すことが経営課題であると認識しています。これが実現できると、自ずと収益を伴った海外事業拡大につながっていくと思います。

経営上の財務指標と非財務指標について

まず財務面において、現中期経営計画では、収益成長としてEBITDAを、資本効率ではROEを重視しています。成長投資をはじめとする設備投資への資源配分を高める中で、キャッシュ・フローの生成につながっているかをモニタリングする指標としてEBITDAを設定しています。役員の業績連動報酬の評価指標は、売上高、EBITDA、REPの3つの項目で構成し、各々の項目をセグメント別に目標（業績予想）と実績を開示していますが、EBITDAの目標達成の割合を一番高く設定しています。

非財務指標としては、昨年、長期経営目標「2030年の姿」の実現に向けて5つの重要事項（マテリアリティ）を特定し、今年、各項目に関してグループ目標（施策とKPI（重要業績評価指数））を設定しました。これから各事業と連動してグループ目標の達成に向けた具体的なアクションプランを策定し、モニタリングしていくこととなります。例えば、3年単位の中期経営計画期間ごとに、どこまで目指していくかという設定の仕方になると思います。

マテリアリティのうち、「食と健康における新たな価値の創造」と「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」がグループの成長ドライバーになると思っています。食と物流という2つのビジネス基盤にはさまざまな非財務資産が紐づいていますが、その一つが人財です。「多様な人財の確保と育成」のグループKPI（人財育成に対する投資額を従来2倍にすること、女性役員や管理職の目標比率を高めて中核人財の多様性を実現すること）には経営トップの決意が込められています。

ニチレイグループの従業員は、本当に真面目であるという評価を社外の皆様からいただくことがあります。大変喜ばしいことですが、個々の尖った部分や光るものな

どを、まだ最大限発揮できていないように思います。それを掘り起こすためにイノベーション・マネジメントシステムを構築し、新しい経済的・社会的価値を生み出すことを考える教育を幅広く受けてもらい取り組みを始めています。

これからの企業価値向上に向けて

株主の皆様への還元については、前述のとおり配当を第一としています。DOEという基準のもと安定配当を継続し、債務の格付けと資本効率のバランスを意識して自己株式の取得も想定しています。また、株主の皆様からは企業価値（株価）の向上を期待されています。これまでは収益の成長性をはじめとした財務指標が着目されていましたが、最近はESGへの注目が加速し、特に環境（E）と社会（S）への取り組みが重要視されていると感じています。これらの要素を当社のビジネスモデルに組み込むと、どのような効果が生まれ、どのようにビジネスへ展開していくことができるのか、そこを問われているのだと思います。

そして、それらの取り組みは資本コストに影響を与える要素になると考えています。コーポレートファイナンス理論のレバレッジなどの要素のみならず、これからはサステナビリティやESG要素の評価が株価に反映され、その結果が資本コストに連動していくと考えています。また、ESG評価が上がると社会からの「ニチレイ」ブランドの認知度が向上し、ニチレイグループで働く従業員のエンゲージメントにもプラスに働くでしょう。

最後に、企業価値の向上には、4つの事業会社の多様性から生まれる多くのノウハウを、それぞれが共有して価値創造を実現できる企業風土づくりを推進することが必要です。4つの事業会社の価値を高めながらグループシナジーを発揮できるよう今後も取り組んでいきたいと思っています。

中期経営計画「WeWill 2021」

世界経済の不安定性が増す中、為替相場や原材料価格、エネルギーコストの変動が続くことが想定されます。国内では、労働力不足に伴うさまざまなコストの上昇が続く一方で、世帯構成やライフスタイルなどの変化をもたらす消費形態の多様化が見込まれます。

本計画では、経営環境の変化を的確に捉えながら、加工食品事業と低温物流事業を中心に成長および基盤強化に向けた設備投資を実施し、「持続的な利益成長」と「豊かな食生活と健康を支える新たな価値の創造」の実現を目指します。

全体戦略

- (1) 持続的な利益成長
- (2) 資本効率の向上と株主還元の充実
- (3) 豊かな食生活と健康を支える新たな価値創造

投資戦略

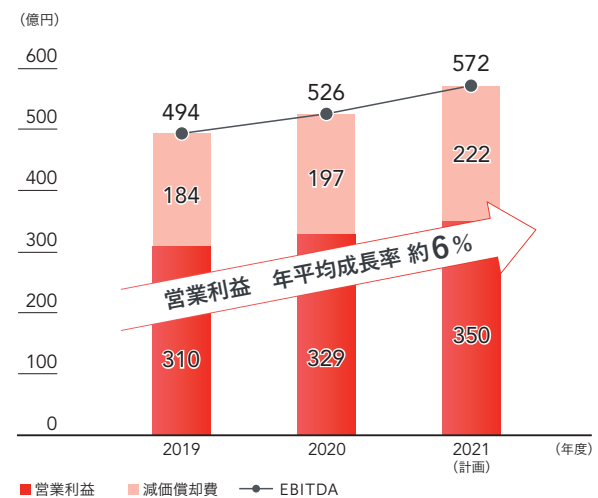
- (1) 競争力強化への積極的な設備投資
- (2) 長期的視点での取り組みを強化

財務戦略

- (1) 財務の健全性
- (2) 株主還元の充実

事業戦略 ▶P.44～57

営業利益・減価償却費・EBITDA推移



経営目標数値

単位：億円	2019年度 (実績)	2020年度 (実績)	2021年度 (計画)	前期比	前期比増減率
売上高	5,849	5,728	6,000	272	4.8%
(海外売上高)	797	769	773	4	0.5%
営業利益	310	329	350	21	6.2%
営業利益率	5.3%	5.8%	5.8%	0.0%	—
当期純利益	196	212	230	18	8.4%
EBITDA	494	526	572	46	8.7%
ROE	10.9%	10.9%	10% 以上	—	—
EPS	147.16 円	159.19 円	172.59 円	13.40 円	8.4%

主な施策の進捗

主な施策	2年間の進捗と見込み
経営基盤の強化や事業構造の変革による収益力の向上	<ul style="list-style-type: none"> ・激しい環境変化の中、主力の加工食品と低温物流は利益成長を継続 ・新常态に対応し売上拡大を図り、持続的な成長につなげる ・水産・バイオサイエンスの収益改善が課題
海外事業の規模拡大を加速	<ul style="list-style-type: none"> ・コロナ影響を受けるが米国・欧州の業績は堅調 ・海外売上の拡大については計画未達になる見込
持続的成長への資源配分を実施	<ul style="list-style-type: none"> ・生産能力の拡大や大型冷蔵倉庫への投資を実施 ・環境変化への対応により内容を適宜見直すが見込、3カ年合計では計画どおりの設備投資を実施する見込
中長期を見据えた取り組みの強化	<ul style="list-style-type: none"> ・イノベーション・マネジメントシステム (IMS) の構築や新規の事業開発に着手 ・低温物流の業務革新は計画どおり進捗、グループ全体でDXに注力し、業務効率化と高度化を推進
事業を通じた社会課題の解決により持続可能な社会の実現に貢献	<ul style="list-style-type: none"> ・グループ重要事項 (マテリアリティ) を特定、今期はグループ目標を定め、経営計画に組み込む ・社会的な要請の高まるESG課題への対応を一層強化
資本効率の向上と株主還元の充実	<ul style="list-style-type: none"> ・配当基準を引き上げ安定配当を継続 ・ROEは計画期間で10%以上を維持する見通し

2021年度の主な施策

1 コロナによる環境変化へ対応し、売上拡大とコストマネジメントに注力

新たなアプローチによる売上拡大

- ▶ 既存の主力商品・サービスの強化
- ▶ 伸長する業態への取り組みと新たなマーケットの開拓に注力

コストマネジメントの徹底

- ▶ ITの活用による効率化や効果的な経費の使用
- ▶ 成長の基盤となる研究開発や人材育成への投資を計画どおり実施

持続的成長に向けた設備投資の実施

- ▶ 国内・海外における成長投資と基盤強化への投資を着実に実施

2 新規事業の創出・ESG対応の強化

新規事業の創出

- ▶ IMSに基づいた、事業開発加速支援 (アクセラレーションプログラム) を実施し、新規アイデアの事業化を推進

ESG対応の強化

- ▶ 気候変動への対応では、低炭素政策の実行やTCFD提言に基づく対応を推進
- ▶ 環境や人権に配慮した「持続可能な食の調達」のさらなる取り組みに注力

事業戦略

加工食品事業

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

トップメッセージ



竹永 雅彦

株式会社ニチレイ 取締役執行役員
 株式会社ニチレイフーズ 代表取締役社長

● 中期経営計画「WeWill 2021」の進捗状況

中期経営計画
 主な施策

- ・新たな事業機会の創出
- ・既存事業領域を拡大

2020年度の加工食品事業は、新型コロナウイルス感染拡大に伴い、巣ごもり生活による家庭内喫食頻度が高まり、家庭用冷凍食品は好調に推移しました。一方、業務用は都市部を中心とした緊急事態宣言などの制約を課されたことで大変厳しい環境となり、事業全体では減収となりました。

営業利益については、家庭用商品の伸長により国内工場の生産性が改善したことや、一般管理費の減少に加え、米国子会社のInnovAsian Cuisine Enterprises社が躍進したことなどにより、増益を確保しました。

新しい生活スタイルが定着する中、米飯やチキンなど既存の主力商品の強化とともに、急速に変化する食へのニーズに対応した商品のスピーディーな投入に加え、国内外での生産能力の増強により、旺盛な内食需要を

事業内訳ごとの売上高と営業利益

(単位:億円)

加工食品	2020年度			2021年度計画		
	実績	前年同期間比		見込み※	前年同期間比	
		増減	率		増減	率
売上高	2,255	△93	△4%	2,430	175	8%
家庭用調理品	703	55	8%	765	62	9%
業務用調理品	868	△127	△13%	950	82	9%
農産加工品	200	2	1%	205	5	3%
海外	348	0	0%	370	22	6%
その他	135	△23	△15%	140	5	4%
営業利益	172	4	3%	176	4	3%

※ 2021年8月3日時点

● 事業規模

- 総資産 138,592百万円
- グループ会社 国内6社、海外15社
ニチレイ技術開発センター（研究開発部）
- 従業員数 9,588名
- 食品生産工場 19拠点（国内：15拠点／海外：4拠点）

- 主な生産拠点
森（北海道茅部郡森町）、白石、山形、船橋、
関西（大阪府高槻市）、長崎、（株）キューレイ、
（株）中冷、GFPT Nichirei (Thailand) Co., Ltd.、
Surapon Nichirei Foods Co., Ltd.

● 主な商品



取り込むことができました。

家庭内では料理素材としての冷凍食品利用も増え、冷凍野菜の販売金額は前年度比123%と、マーケットが大きく拡大しました。また、家庭で料理をする時間も増えたことで、メンチカツやコロッケなどの油ちょう品が好まれたり、買い物頻度の減少からストック性の高い大容量品が求められるなど、新たなニーズも起こりました。業務用では惣菜業態や病院・老健施設向け市場の伸長が見込まれますが、慢性的な人手不足から冷凍食品の活躍の場はますます広がっています。例えば、野菜・肉・魚類とソースが一つになったキット系商品など、調理負担を軽減する商品の展開が期待されています。

こうしたニーズの変化に伴い、家庭用と業務用といった従来の業態の垣根がなくなる中、2021年度は新たな事業機会の創出と既存事業領域の拡大に注力していきます。

● ニチレイフーズの「強み」

手づくりやプロのシェフの料理が演出する「おいしさ」に徹底的にこだわり、再現する加工・生産技術を持っていることが当社の大きな強みです。今後急速に変化する国内のマクロ環境において、冷凍食品の価値をさらに高めるためには、生活者の変化をどのように捉え、当社の強みを活かした新たな事業機会をいかに創出するかが重要となります。業態を問わない商品開発と価値提供を既存事業領域と合わせて、力強く推進していきます。

一方で、変化に対応するスピードが足りていなかったとも認識しています。そこで、2021年春にマーケティング部を新設し、これまで家庭用と業務用それぞれで行っていたプロモーションやブランディングの機能を統一し、商品開発についても同様に、商品開発部を新設して

ニーズの多様化に素早く対応する体制を整えました。今後は、業務用においても生活者を見据えた価値提案を強く意識し、例えば、惣菜業態や病院・老健施設を通して専門店の品質や健康機能の高い商品を生活者にお届けするなど、新たな価値提供につながる商品開発を行っていきます。

冷凍食品業界には、このコロナ禍で多くの新規参入企業があり、競争が激化しています。当社は冷凍食品のパイオニアとして、おいしさへの探究心や商品開発力、業界最大級の生産能力や多岐にわたる顧客基盤を最大限に発揮し、ブランド価値の向上を目指していきます。

● 海外戦略について

海外においては、米国ではさらなるシェアの拡大、中国やブラジルでは商品開発機能の強化や商品価値の向上を図っていく計画です。

米国のInnovAsian Cuisine Enterprises社は、家庭用新商品の投入や効果的な販促活動でシェア拡大を目指しており、今後、生産機能の保有も検討していきます。

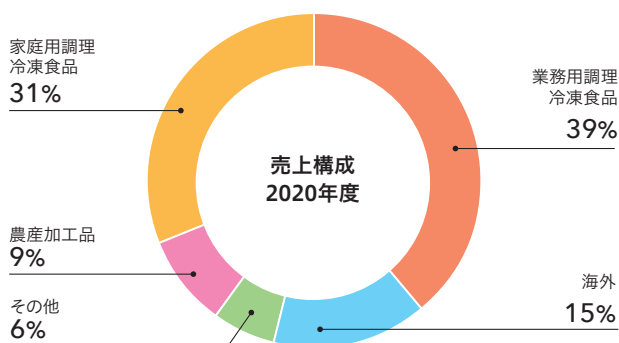
中国では、内販の成長戦略の一環として商品開発センターを新設し、業態別顧客との共同開発により商品の設計段階から差別化を図ってまいります。

また、ブラジルのアセロラ事業は、世界的に広がる「クリーナラベル」市場において、強い抗酸化作用を持つ天然ビタミンCが評価されており、栽培段階からサステナブルな価値を高めることで、海外を中心に拡大してまいります。

加工食品事業

● 事業内容

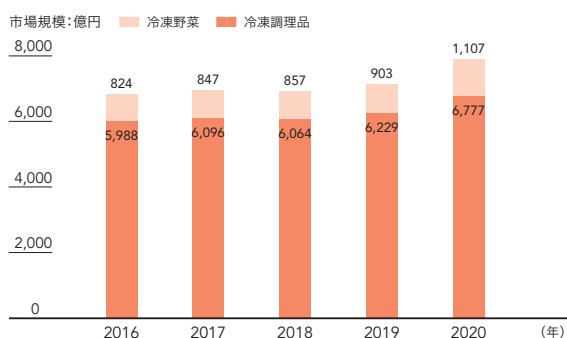
ニチレイフーズは、独自の商品開発力と品質保証力を活かした冷凍食品（家庭用・業務用）、レトルト食品、ウェルネス食品を提供しています。国内事業の冷凍食品では、家庭用・業務用ともチキン・米飯・冷凍野菜・春巻のシェアが高く、業務用では中食・惣菜向けの比率が高いのが特徴です。海外事業では、北米においてアジアフード商品の開発と販売に注力しています。



- ・家庭用調理品
[主な販売先]
量販店、ドラッグストア、コンビニエンスストア
- ・業務用調理品
[主な販売先]
量販店（惣菜）、コンビニエンスストア、外食・給食向け

● 市場環境

家庭用冷食 市場規模の推移



※ 出所: インテージSCI(100人当たり購入金額(60代まで)/店頭販売のみ(全業態)より市場規模を計算

冷凍食品メーカー売上高ランキング

(単位: 億円)

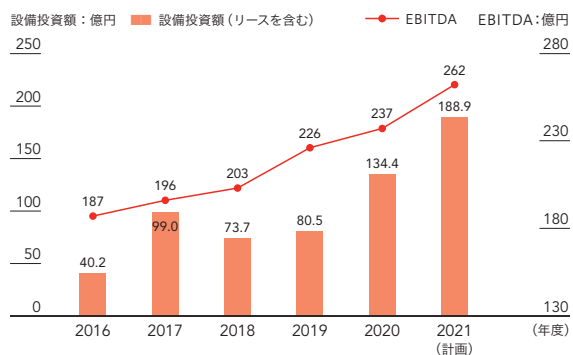
	2019年度		2020年度		家庭用 : 業務用 (比率)
	前年度比増減率	前年度比増減率	前年度比増減率	前年度比増減率	
ニチレイ	2,296	2.3%	2,202	△4.1%	45 : 55
A社	2,112	△0.8%	1,982	△6.1%	65 : 35
B社	1,934	4.0%	1,939	1.3%	56 : 44
C社	1,798	0.9%	1,745	△2.9%	36 : 64
D社	1,080	△2.7%	991	△6.8%	63 : 37

※ 出所: (株)食品産業新聞社「冷食日報」

● 設備投資の状況

- EBITDAの3年平均成長率は9%を見込む
- 成長投資に加え、生産性向上に向けた省人化や環境投資などを推進
- 生産能力は、17/3~21/3の期間、国内で1割以上、海外で4割以上増強

設備投資額とEBITDAの推移



※ 2021年度の計画については、2021年5月11日に公表した数値を反映

TOPIC

Nichirei do Brasil Agricola Ltda(ニアグロ)がエコバディス社・サステナビリティ調査(2021年)で「ゴールド」評価を獲得

ニチレイフーズのブラジル子会社Nichirei do Brasil Agricola Ltda(以下、ニアグロ)は、2021年のエコバディス社によるサステナビリティ調査において、評価対象企業全体の上位5%水準相当である「ゴールド」評価を獲得しました。ニアグロは、「環境」「労働と人権」「倫理」「持続可能な資源調達」の観点についての取り組みを継続的に実施することで、2016年より5年連続で、サステナビリティ・サプライチェーン評価の世界的権威機関であるエコバディス社の「シルバー」評価を獲得しておりました。今回はさらに「倫理」分野で行動規範に沿った対応が着実に行われていることや、契約農家を対象に栽培教育やCSRトレーニングを実施し「持続可能な資材調達」に貢献していることなどが高く評価され、初の「ゴールド」評価獲得に至りました。



「10×20×30食品廃棄物削減イニシアティブ」 日本プロジェクトに参画

ニチレイフーズは、世界各地の小売企業と食品メーカーが取り組む「10×20×30食品廃棄物削減イニシアティブ」の日本プロジェクトに参画しています。本イニシアティブは、地球環境と開発に関する政策研究・技術開発を行う米国のシンクタンク World Resources Institute (WRI) が提唱する取り組みで、タイトルの“10×20×30”は、世界の大手小売業10社がそれぞれ20社のサプライヤーとともに、2030年までに主要サプライヤーの食品廃棄物を半減させることを象徴しています。



ニチレイフーズの国内食品工場での取り組みを推進

「10×20×30」日本プロジェクトに参画するにあたり、ニチレイフーズでは国内の食品工場で2030年度までに2019年度比で動植物性残渣の原単位を50%削減することを目標に掲げました。また、国内の全事業所においても、廃棄物(食品以外も含む)のリサイクル率を99%以上維持することも目標としています。目標達成に向け、生産工程や商品設計の見直しによって発生量の抑制を図るとともに、これまでは廃棄物として処理されることになっていたものを食品として寄付するほか、飼料化や工業製品化などのリサイクルに取り組んでいます。

事業戦略

低温物流事業

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

トップメッセージ



梅澤 一彦

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

● 中期経営計画「WeWill 2021」の進捗状況

中期経営計画 主な施策

- ・業務革新と新人事制度構築への取り組み加速
- ・革新的な物流ソリューションの展開
- ・収受料金の適正化
- ・海外事業の拡大

低温物流事業は、2020年度においても増収となり、営業利益に関しては6年連続で増益となりました。市場環境は、外食などの一部業態向け貨物の取り扱いが減少したものの、巣ごもり需要の高まりによって国内外ともに家庭向け商材の取り扱い量が増加しました。当社は、家庭用と業務用の貨物をバランスよく取り扱っているため、コロナ禍の影響を最小限にとどめることができたと認識しています。

現中期経営計画「WeWill 2021」の3年間では、①業務革新の断行および新人事制度の導入の両輪による働き方改革の遂行、②低温物流分野でのソリューションカンパニーとしてのビジネスモデルの確立、③提供しているサービスに見合った適正料金の収受、④海外事業の

事業内訳ごとの売上高と営業利益

(単位:億円)

低温物流	2020年度			2021年度計画		
	実績	前年同期間比		見込み*	前年同期間比	
		増減	率			増減
売上高	2,123	58	3%	2,240	117	6%
国内小計	1,722	68	4%	1,800	78	5%
物流ネットワーク	1,028	19	2%	1,040	12	1%
地域保管	694	49	8%	760	66	10%
海外	365	△10	△3%	395	30	8%
その他・共通	36	0	1%	45	9	25%
営業利益	131	13	11%	143	12	9%
国内小計	121	12	11%	131	10	9%
物流ネットワーク	51	10	23%	54	3	6%
地域保管	70	2	3%	77	7	11%
海外	14	2	14%	16	2	12%
その他・共通	△4	△1	—	△4	0	—

※ 2021年8月3日時点

● 事業規模

- 総資産 181,136百万円
- グループ会社 国内22社、海外11社
(うち関連会社:国内6社、海外2社)
- 従業員数 4,277名
- 拠点数 国内114拠点
海外 26拠点(欧州16、中国6、タイ、マレーシア)

- 主な事業拠点
[保管型物流センター(DC)]
船橋、東扇島、平和島、大黒、名古屋みなと、
大阪埠頭、大阪新南港
[通過型物流センター(TC)]
川崎ファズ物流センター、関西センター
- 主な事業
・保管事業
・輸配送事業
・TC事業
・海外事業
・3PL事業
・エンジニアリング事業

拡大、の4項目の実現に向けて取り組んでいます。

①業務革新は、5年前からAIやロボティクスなどの先端技術の導入に取り組んでいます。また、新人事制度によって自由度の高い働き方を可能にし、地域職の中でも管理職を望む女性が増加しました。②においては、LLP^{※1}としての専門的なノウハウを武器にお客様の課題解決を行い、ビジネスモデルとして確立することを目指しています。その過程で従来の3PL^{※2}事業も拡大しており、専門スキルを持つ従業員が増えています。③適正料金の収受については、この3年間で全社的な目標水準を定め、計画的に取り組んでいます。④海外事業の拡大では、成長投資の継続によって事業基盤の拡大を推進し、良いビジネスモデルを獲得できている状況にはありますが、新型コロナウイルス感染症収束後を見据え、よりスピード感と課題感を持って注力していく考えです。

※1 LLP(Lead Logistics Provider):3PLで提供する物流オペレーションと管理に加え、顧客に対してサプライチェーンマネジメント戦略やロジスティクス戦略、ビジネスプロセスの構築も支援する。

※2 3PL(3rd Party Logistics):物流機能の全体または一部をノウハウのある第三の企業に委託する物流業務形態の一つ。荷主の立場に立ってロジスティクスの企画・設計・運営も行う。

● ニチレイロジグループの「強み」

ニチレイロジグループの冷蔵倉庫は、保管能力が業界No.1であり、それに輸配送ネットワークが加わることでユニバーサルサービスが可能なのが最大の強みです。加えて、広域顧客から地場企業まで、商材も原料から製品まで、物流の川上から川下までと、非常に厚みと幅のある多様な顧客基盤があり、お客様や貨物を組み合わせることで自社ネットワークを高稼働させることが可能です。

また、低温物流分野における課題解決やコンサルティングの能力についても業界トップクラスだと認識しています。現在はコンサルティングに注力し、現場などで得

たデータを可視化・分析・評価することでお客様の経営戦略や営業方針に沿った、あるべき物流体制を共創しています。当社では、ソリューション機能の強化に向けて、利用体験価値を生み出す人財が何よりも重要だと認識し、階層別研修や機能別研修の充実を図っています。また、AIやロボティクスなどの先端技術を活用することで、暗黙知に頼らない、物流現場運営の誰でもできる化やオペレーションの自動化に取り組んでいます。

● 海外戦略について

海外ではさらに成長投資を継続し、事業基盤の拡大を図ります。2021年度はオランダ・ロッテルダム港湾地区に倉庫を増設し、通関・保管・運送のワンストップサービス機能を充実させるとともに、フランス国内2拠点の事業基盤の強化を図ります。また、英国のBrexitに伴う通関・保管需要も取り込むことで、各拠点間の相互連携による港湾ビジネスの拡大を進めます。また、アジア地域では、低温物流需要が高まる中国で、上海周辺エリアを中心に、既存顧客への対応や新規需要の獲得に向けた取り組みを継続してまいります。



低温物流事業

● 事業内容

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

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

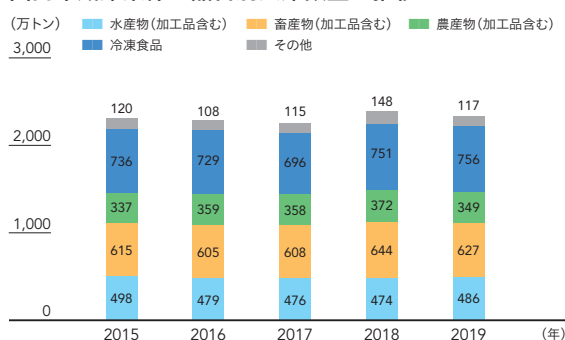
国内冷蔵倉庫設備能力一覧

地域	拠点数	冷蔵能力 (千トン)
北海道	7	88
東北	4	64
関東	18	563
中部	11	221
関西	12	274
中四国	12	130
九州	12	175
合計	76	1,515

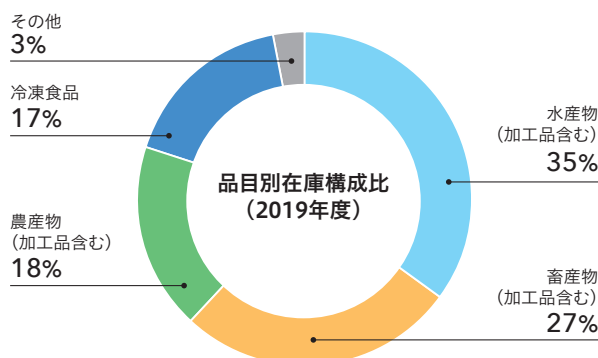
※ 2021年3月末時点

● 市場環境

国内冷蔵庫業界の品目別入庫数量の推移



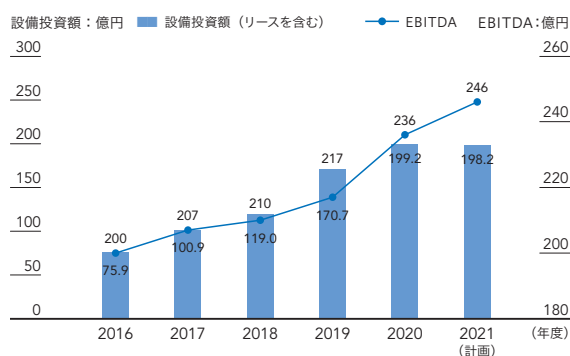
※ 出所: 日本冷蔵倉庫協会のデータを当社が加工



● 設備投資の状況

- EBITDAの3年平均成長率は5%を見込む
- 成長投資のほか、設備の長期利用や環境対応など基盤強化の投資を推進
- 設備能力は、17/3~21/3の期間、国内で約1割、海外で約2割増強

設備投資額とEBITDAの推移



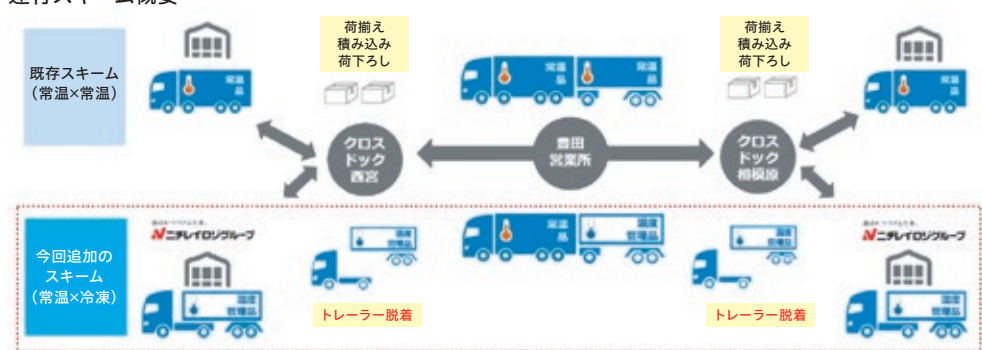
※ 2021年度の計画については、2021年5月11日に公表した数値を反映

TOPIC

冷凍品・常温品の同時大量輸送を実現

ニチレイロジグループは、NEXT Logistics Japan株式会社 (NLJ) とともに、日本初となるダブル連結トラックによる冷凍品・常温品の同時大量輸送を2021年3月より開始しました。これは、関東と関西のクロスドックと呼ばれる中継拠点間を、常温トラクターと冷凍トレーラーを組み合わせた全長25mダブル連結トラックで運行するものです。

運行スキーム概要



ダブル連結トラック



ロジネットコンテナ

従来のトラック2台分の輸送を1回で可能に

ダブル連結トラック運行は、輸配送効率向上によって、これまで深刻だったドライバー不足の課題にも対応できます。冷凍品と常温品を連結させ、ダブル連結トラックで輸送することで、従来トラック2台で運んでいた荷量を1人のドライバーで運ぶことが可能になりました。また、トラクターとトレーラーの脱着作業のみで同時輸送が可能となるため、各クロスドックでの荷役作業や待機時間の削減によるドライバー負荷の大幅な低減も期待できます。

今後は、本運行を通じて、省人化や環境負荷低減などの効果を確認していきます。また、東へ運ぶ荷種を拡充させ、NLJが構築を進める高効率な幹線輸送スキームをより幅広い荷主や運送事業者も活用できる仕組みへと進化させていく計画です。

事業戦略

水産・畜産事業

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

トップメッセージ



田邊 弥

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

● 中期経営計画「WeWill 2021」の進捗状況

中期経営計画 主な施策

- ・持続可能な水産・畜産品の調達
- ・「こだわり素材」など付加価値のある商品の拡販
- ・加工品の開発・販売強化

2020年度の水産・畜産事業は、外食向けの取り扱い減少により減収となりましたが、内食向け販売の伸長や経費の抑制などにより、営業利益は前年比増益で着地しました。

水産事業は、国内では消費者の魚食離れが進み市場が縮小する中、海外では需要が高水準で推移し、調達環境は厳しさを増しています。引き続き、採算性重視の調達・販売とコストコントロールを徹底する必要があると認識しています。畜産事業は、食肉需要が堅調に推移する中、引き続き内食需要の取り込みと、中食向け加工品の販売を強化します。

ニチレイフレッシュは「鮮度・おいしさ・安全・安心・健康・環境にやさしい」をキーワードにサプライヤーとの共同開発を推進しています。これまで水産事業は素材品の取り扱いを中心に事業を展開してまいりましたが、今後は加

事業内訳ごとの売上高と営業利益

(単位:億円)

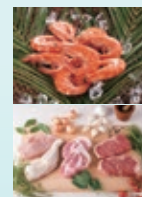
水産・畜産		2020年度			2021年度計画		
		実績	前年同期間比		見込み*	前年同期間比	
			増減	率		増減	率
水産	売上高	631	△27	△4%	600	△31	△5%
	営業利益	5	1	18%	7	2	34%
畜産	売上高	841	△42	△5%	882	41	5%
	営業利益	13	4	43%	16	3	23%

※ 2021年8月3日時点

● 事業規模

- 総資産 [水産] 26,005百万円、[畜産] 19,344百万円
- 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] 636名 [畜産] 452名
- 食品生産工場 8拠点 (国内：7拠点/海外：1拠点)

● 主な商品



- 主な生産拠点
[水産] (株) フレッシュまるいち、
Trans Pacific Seafood Co., Ltd.
[畜産] (株) フレッシュチキン軽米、
(株) ニチレイフレッシュプロセス

工品へのシフトを加速させていきます。畜産事業は「亜麻仁の恵み」シリーズや「純和鶏」など、こだわり素材の販売に注力し、新たな「健康価値食肉」の開発にもチャレンジしていきます。「純和鶏」は、2020年10月に農林水産省から国内初の「持続可能性に配慮した鶏肉の特色JAS」の認証を受けており、今後もこうした地域農畜産循環型モデルを積極的に推進していく考えです。

また、水産事業では、2006年からインドネシアのカリマンタン島で持続可能なブラックタイガーえびの粗放養殖とマングローブの植樹による自然環境保護活動「生命の森プロジェクト」^{※1}に取り組んでいます。その活動はインドネシアのスマトラ島のバナメイえびの養殖池へも広め、2018年にASC認証^{※2}を取得しました。2020年からはマングローブの植樹を本格的にスタートし、約28万本の植樹を計画しています。MSC認証^{※3}の水産物の取り扱いも順次増やしており、2021年6月時点では20魚種の水産物を取り扱っています。今後も引き続き、持続可能な水産物の取り扱いを増やしていきます。

「亜麻仁の恵み」について、詳しくはP.67をご覧ください。

「純和鶏」については、詳しくはP.30をご覧ください。

※1 生命の森プロジェクト： <https://www.nichireifresh.co.jp/inochinomori/>

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

※3 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

ニチレイフレッシュのMSC/ASC認証取得水産物

MSC【認証番号】MSC-C-52165	ASC【認証番号】ASC-C-01632
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、ノーザンアサバガレイ、コガネガレイ、シロガレイ、スケソウダラ、アブラガレイ、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、トラバガニ、アメリカケンサキイカ、マガキ	ブラックタイガー、バナメイエビ、カキ、アトランティックサーモン、ギンザケ、トラウトサーモン

● ニチレイフレッシュの「強み」

当社の強みは、ニチレイが創業して以来、世界各地のサプライヤーと構築したネットワークとパートナーシップであり、水産と畜産の両輪でメーカー機能と商社機能を有することです。自社加工拠点を活用し、さまざまな加工度に対応することができる技術力や商品開発力に加え、専門知識と経験を有する人材も強みの一つと認識しています。

● 海外戦略について

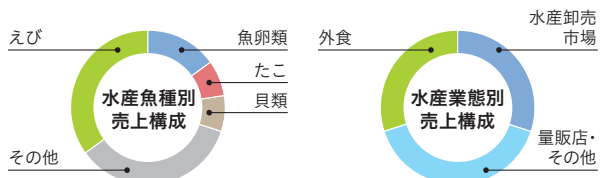
海外事業は、当社の成長分野の一つとして位置づけています。水産物の需要は海外で高水準を維持しており、世界的な調達競争になっています。海外における販売体制を強化し、寿司をはじめとした水産加工品の拡販や、拡大余地のある市場でのエリアパートナーとの販売促進を継続するとともに、海外自社生産拠点の稼働率向上により収益の安定化を目指します。



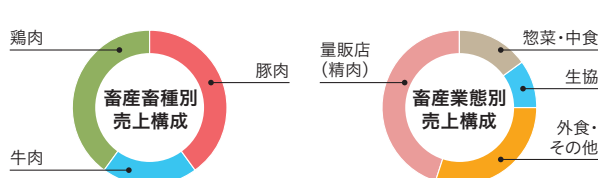
水産・畜産事業

● 事業内容(2020年度)

水産事業



畜産事業



● 市場環境

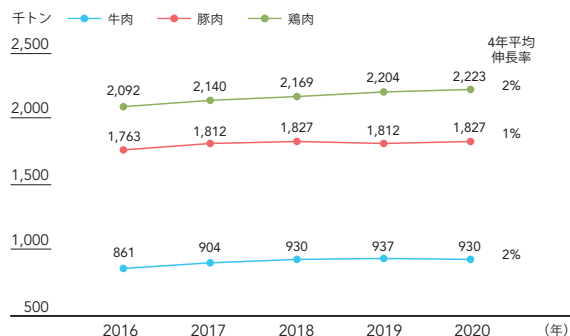
水産事業

世界的に水産物への需要は高い水準を維持しており、調達環境は厳しさを増しています。一方、日本国内では消費者の魚食離れが進み市場が縮小する中、業界内での競争が激化しています。

畜産事業

トモロコシなど穀物相場の高騰で配合飼料の供給価格が上昇し、畜産物の調達価格に影響がありました。また国産鶏肉では、内食需要の高まりにより消費が拡大する中、国内で発生した疫病による供給不安の影響もあり、相場は上昇傾向で推移しました。

畜産物消費量の推移



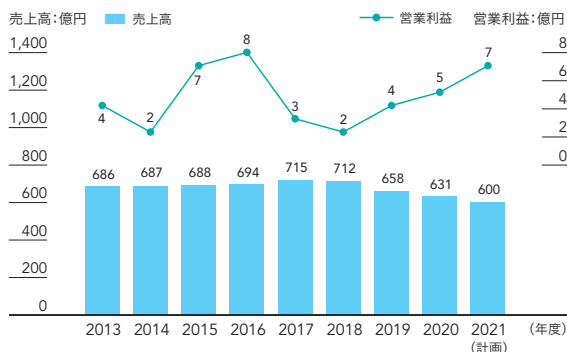
※ 出所: 農畜産業振興機構「畜産物(牛、豚、鳥)需給表」データを当社で加工

● 業績の進捗

水産事業

- 主力の「えび」を含めた主要4魚種を中心に、加工度を高めた商品の販売に注力
- 前期は外食向けの取り扱いが減少したが、「たこ」や「魚卵類」など内食向け販売の伸長により増益

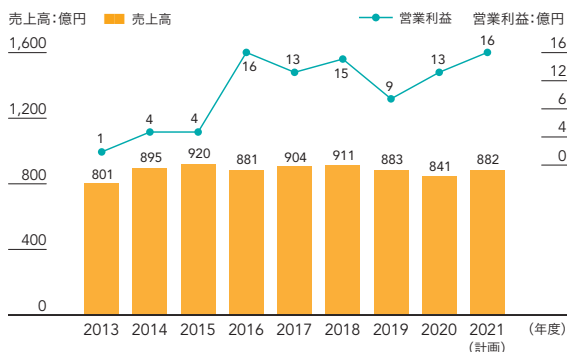
水産事業の売上高・営業利益推移



畜産事業

- 生鮮鶏肉や中食向け加工品の販売が堅調に推移、輸入品は採算性重視の販売を徹底
- 前期は輸入冷凍品の販売は低迷したが、精肉売場向け販売が堅調に推移し増益

畜産事業の売上高・営業利益推移



TOPIC

「いのちもり森プロジェクト」による環境再生と生物多様性保全活動

2006年12月より15年間、インドネシアカリマンタン島タラカン市と地元のサプライヤーとの協働で、地元のマングローブ林再生プロジェクトに参画。「粗放養殖」という、海の干満や自然の営みを活用した電気も飼料も使わない環境にやさしい養殖法で育てたえびを販売し、その資金の一部を毎年マングローブ植樹再生や保護活動に提供しています。スタート時は約6,000本でしたが、今では植樹したマングローブ林は東京ドーム約65個分(2018年時点)まで広がっています。

これまで植樹してきたエリアは、主に「集約養殖※」というアジア地域で一般的なえび養殖手法によって荒廃・放棄された池です。マングローブを植え続けてきたことで、海辺の放棄・荒廃していた環境が再生され、固有種である動植物の生態系が戻ってくるなど、活動の効果が出ています。

今後も、この環境負荷が小さく持続可能な水産物の養殖法である「粗放養殖」や、環境再生のためのマングローブ林植樹活動をサプライチェーンのステークホルダーの皆様とともに協働し、社会課題の解決に向けた活動を進めていきます。

 <https://www.nichireifresh.co.jp/inochinomori/>

※ 集約養殖：海辺や水辺の森林やマングローブ林伐採し、人工池を大規模に整備し大量のえびを飼育するのが特長です。養殖中の給餌では抗生物質が含まれる配合飼料や薬剤投与などにより、土壌・河川・海の生態系への影響が原因の一つとなり、持続的にえび養殖を続けられず放棄され荒地となることが社会課題となっています。また、人工池のえびが酸欠で死ぬのを防ぐために酸素ペダルを回し、大量の電気や油を消費することによるCO₂排出量も課題といわれています。



大きく育ったマングローブ



生命の森プロジェクト商品



粗放養殖で大きく育ったブラックタイガーえび

「MIRAI MEAT」プロジェクトを展開

「亜麻仁の恵み」シリーズのお肉で次世代アスリートを応援

ニチレイフレッシュでは、未来に向かってがんばっている次世代アスリートをお肉で応援する新プロジェクト「MIRAI MEAT」を展開しています。トップアスリートは、ハードなトレーニングと同様に、身体づくりや疲労回復、ウエイトコントロールのために質の高い食事が不可欠です。そこで、食の面から次世代アスリートをサポートすべく、本プロジェクトを立ち上げました。具体的には、オメガ3系脂肪酸を豊富に含んだアマニ成分を加えた飼料で育てた「亜麻仁の恵み」シリーズの牛肉・豚肉・鶏肉を1年間にわたってアスリート1人に対して約70kgを提供するもので、審査の結果、2020年3月に5名の選手を選出して支援を開始しています。「亜麻仁の恵み」シリーズは、栄養とおいしさのバランスを追求したお肉で、「AskDoctors 医師の確認済み商品」にも認定されており、アスリートにも最適な食材です。



事業戦略

バイオサイエンス事業

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

トップメッセージ



横井 英夫

株式会社ニチレイ 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

● バイオサイエンス事業の変遷

バイオサイエンス事業は、1980年代に新規事業を創出する取り組みの一環で誕生しました。細胞培養に必要な牛胎児血清の輸入・販売のほか、化粧品の原料となる牛の胎盤から抽出したプラセンタエキスの製造・販売により事業を拡大しました。

1990年代からは、細胞培養に用いる培地の輸入・販売を手がけるバイオ医薬品原料事業をはじめ、アセロラを原料としたパウダーなどを販売する機能性素材事業※のほか、培養細胞からつくられる抗体を活用した診断薬の開発・製造・販売を手がける分子診断薬事業と迅速診断薬事業を展開してきました。

※ 機能性素材事業は2021年6月にニチレイフーズへ事業譲渡

● 中期経営計画「WeWill 2021」の進捗状況

中期経営計画 主な施策

- ・次世代の診断薬・診断装置の開発、製品化の推進
- ・海外事業の推進
- ・技術革新と変化するニーズを捉えたビジネスモデルの創出
- ・多様な人材が活躍する環境の整備

2020年度は、新型コロナウイルスの感染拡大により、民間医療機関での受診を控えるなど、来院する患者数が

主な取り扱い商品



コンパニオン診断薬「ヒストファインALK iAEP®キット」



自動染色装置「ヒストステイナー-AT」

コンパニオン診断薬とは

バイオマーカーや遺伝子などを検査して、患者さんに適切な医薬品や治療法を選択することを可能にする体外診断用医薬品です。特定の医薬品の有効性や安全性の向上を目的に使用され、現在ではいくつかのコンパニオン診断薬が、がんの分子標的治療薬の投与判断に使用されています。

● 事業規模

- 総資産 8,727百万円
- 従業員数 110名
- 主な生産拠点
グローバルインベーションセンター（生産・研究開発拠点）、
Pathcom Systems Corporation（米国／カリフォルニア州）
- 主な商品
● 分子診断薬
● 迅速診断薬
● バイオ医療品原料

減少するという動きがありました。最も大きな影響を受けたのは迅速診断薬事業で、約8割の売上を占めるインフルエンザの抗原検査キットの販売数量が減少し、分子診断薬事業も病理検査数の減少により厳しい状況が継続し減収となりました。利益面においては、国内の販売苦戦や米国子会社の業績低迷も影響し、減益となりました。

一方で、各製薬会社では再生医療・細胞医療といった新しい分野での医薬品開発が活発に進められており、それらの製造工程では血清を使用することが多いことから、バイオ医薬品原料事業で取り扱っている血清の需要が伸長しました。早い段階でオンライン営業に切り替えたことも奏功し、血清商品は増収となりました。2021年度は、日本国内における新型コロナウイルス抗原検査キットの拡販や、米国子会社の業績改善などにより、収益の確保を目指します。

● ニチレイバイオサイエンスの「強み」

当社の強みは、分子診断薬事業の主力製品であるコンパニオン診断薬「ヒストファインALK iAEP®キット」に代表されるような、抗体を利用したバイオマーカーに対する診断薬を開発する技術と製品を安定供給する体制、それら診断薬で免疫組織化学染色法の検査を行う際に使用する医療機器である自動染色装置を開発・生産するこ

とができる技術を有していることです。つまり、医療機器を医療機関に販売・設置し、専用試薬を使っていただくことがビジネスモデルで、当社の免疫組織化学染色技術は、すぐに真似できる技術ではありません。現在はこれらの診断薬の原料販売や自動染色装置をOEM*で販売も行っており、世界中から多くの引き合いが来ています。

当社には、抗体を開発・生産・品質評価する技術に強みがあり、長年の技術の蓄積により、高品質の製品を安定して生産・供給できるノウハウがあります。日本国内では、急速に進む高齢化とともにがんの罹患者数が増えており、がん治療においては病理診断が重要であるため、分子診断薬事業は今後の成長ドライバーになると捉えています。

※ OEM(Original Equipment Manufacture): 他社ブランドの製品を製造すること



グローバルインベーションセンター（埼玉県狭山市）

TOPIC

新型コロナウイルス抗原および インフルエンザウイルス抗原迅速診断キット発売

- 新型コロナウイルス抗原およびインフルエンザウイルス抗原を、同時に検出する迅速診断キットを2021年5月より販売
- 特別な検査機器を必要とせず、およそ15分で簡単に陽性／陰性を判別



気候変動への対応(TCFD)

気候変動シナリオ策定と情報開示

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、ニチレイグループの提供価値の根幹である食のサプライチェーンへの影響も大きくなってきています。こうした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・準備していくことが重要だと認識しています。そこで、気候変動の影響についてTCFDが開示を推奨する「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」のフレームワークに沿って気候変動シナリオを検討し、適切な情報開示を通じ、ステークホルダーとの建設的な対話につなげていきたいと考えています。こうした考えのもと、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。



1 ガバナンス

2019年10月より、代表取締役社長をオーナーとしたグループ横断型プロジェクトとして気候変動シナリオの検討をスタートし、ニチレイグループ全体の気候変動シナリオを検討。2020年5月の「グループ環境保全委員会」での審議・検討を経て、長期環境の目標の一つとして、低炭素政策について同年6月の取締役会承認され、同年8月に開示しました。

2020年10月からは、気候変動戦略の遂行に責任を持つ取締役執行役員をプロジェクトオーナーとして選任し、前年度に特定した「事業別リスク」の中から特に財務的影響度が高い異常気象による「水リスク」について気候変動シナリオを検討・分析しました。2021年5月の「グループ環境保全委員会」で審議・検討を経て、同年6月の取締役会においてニチレイグループ重要事項（マテリアリティ）のグループ施策の一つとして目標（施策・KPI）を承認し、同年8月に開示しました。

なお、年1回以上、担当の取締役執行役員が取締役会にて答申・進捗報告を行い、適宜、戦略や目標、計画の見直しを行っています。

2020～2021年度 プロジェクト体制

プロジェクト名	気候変動シナリオ検討プロジェクト
プロジェクトオーナー	取締役執行役員
プロジェクトリーダー	技術戦略企画部 部長
担当部署	技術戦略企画部
プロジェクト参画部署	グループコミュニケーション部
所管委員会	環境保全委員会(年2回)
取締役会報告	年1回以上

2 戦略

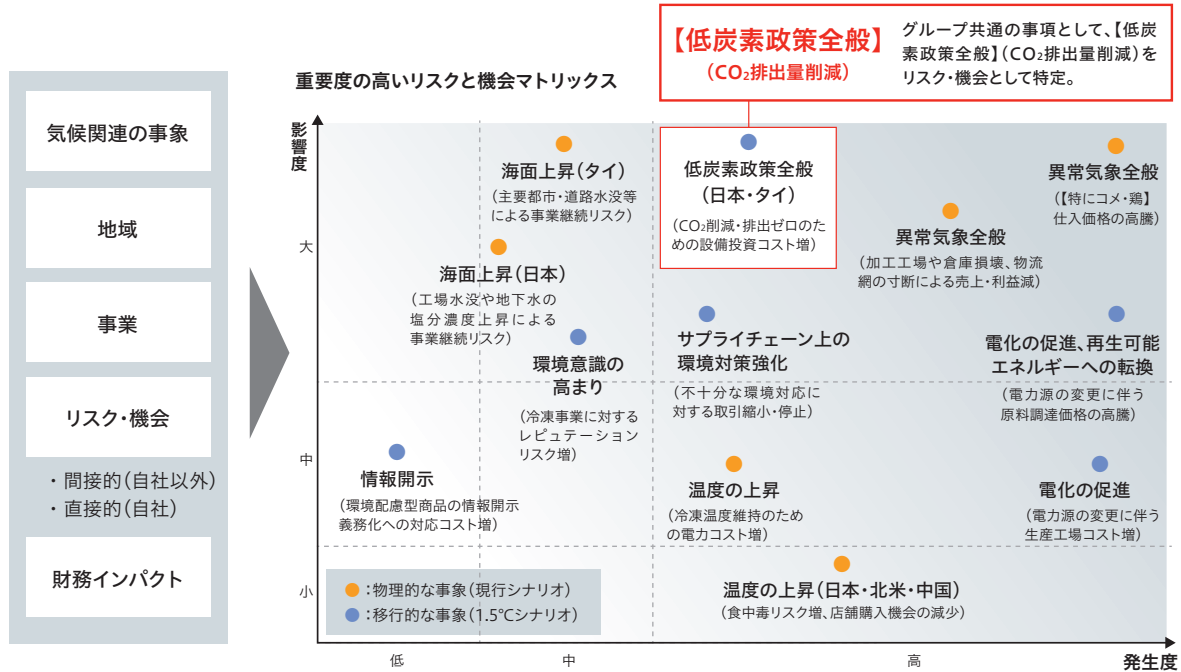
■重要度の高いリスクと機会の特定

当社グループは、食を中心にグローバルで多岐にわたる事業を展開しており、気候変動による影響を多方面に受けることが予想されます。気候変動が事業活動に及ぼす影響について、シナリオ分析を行っています。特定したリスク・機会をより定量的に把握し、その対応を経営戦略に反映させることで、持続可能な企業を目指していきます。

2020年度

ニチレイグループ全体のリスクと機会について2つの気候変動シナリオに基づく重要度の評価を行い、グループ共通の最重要リスクとして「低炭素政策全般 (CO₂排出量削減)」を特定。長期CO₂排出量削減目標を定め、取り組みをスタートしました。

環境負荷低減への取り組み ▶ P.62~63



2021年度

食品事業・低温事業共通リスクである「異常気象による水リスク」を選定し、気候変動シナリオを策定しました。

■事業別・重要度の高いシナリオ別リスク・機会

事業		リスク		事業		機会	
食品事業	チキン	異常気象全般	・ 農業・酪農生産の縮小、品質悪化による仕入れ価格の高騰 ・ 物流網の寸断による原料入手困難・生産の停滞	食品事業	現行	気象パターンの変化	・ 冷凍食品や加工食品の需要増加
	コメ				1.5°C	サブプライチェーン上の環境対策強化	・ SEDEX対応やグローバル認証の原材料を活かしたエンカル商品の需要増加 ・ 開発段階での環境配慮型商品の開発や技術開発による、サブプライチェーンでのフードロス削減への需要増
	エビ	洪水/海面上昇	・ 生産効率・生産量の減少、養殖池の水没			環境意識の高まり	・ 持続可能な原料の商品開発・需要拡大
	野菜・水産品・畜産品	低炭素政策	・ 再生可能エネルギー・電化設備への転換や排出削減対策へのコスト増加 ・ 取引の縮小、グローバル認証維持等の対策コストの増加			異常気象全般	・ 災害対策、レジリエンス強化による顧客拡大による売上増加
	共通				1.5°C	モータリシフト	・ モータリシフトによる輸送効率化による費用削減
低温物流事業	共通	異常気象全般	・ 冷蔵倉庫、物流センターの損壊 ・ 災害危険地域における人財確保難	低温物流事業	現行	環境意識の高まり	・ 積極的な環境対策に関する情報開示企業への評価の高まりによる取引先の増加
					1.5°C	低炭素政策	・ 自然冷媒化投資の増加やEV車・低炭素自動車など新技術プラットフォーム乗り遅れによるチャンスロス

(注) バイオサイエンス事業においては、気候変動の事象による影響を受けにくい事業特性であり、重要度の高い事項は現時点において該当しないと2020年度のグループ全体の気候変動シナリオで判断しました。

気候変動への対応 (TCFD)

2021年度

■異常気象による「水リスク」についての気候変動シナリオ

	①将来の河川洪水リスク		②将来の海面上昇(高潮洪水)リスク	
	内容	結果	内容	結果
評価基準	対象拠点の位置する地域の自治体ハザードマップにおいて浸水想定前提となる降雨規模をリスク判定基準とし、降雨量予測値に基づく評価を実施	拠点が位置する地域のハザードマップ作成において、前提条件となる想定最大規模降雨を上回る降雨の出現回数が「現状と同程度、もしくは高くなる可能性がある」と想定される拠点が 国内3拠点 。	対象拠点の位置する地域の自治体ハザードマップにおいて浸水リスクなし、または不明となった拠点について、伊勢湾台風規模の発生および将来の海面上昇幅(気象庁の「日本の気候変動2020」より1mと設定)を考慮した浸水リスク有無の評価を実施。	全145拠点のうち、自治体ハザードマップにより評価した 浸水エリアは39拠点 。 ・海外はなし。 ・自治体ハザードマップでは浸水エリア外、またはハザードマップ未整備の拠点(106拠点)について、伊勢湾台風および海面上昇を考慮した簡易計算結果を実施した結果、海面上昇を考慮しない場合に浸水エリアにあたる拠点は27拠点、気候変動による海面上昇を考慮した結果32拠点。
対象	国内 21拠点 (工場8拠点、冷蔵倉庫13拠点)		国内145拠点 海外 1拠点	
拠点選定条件	<ul style="list-style-type: none"> ハザードマップが整備されている地域に所在する拠点 食品工場は生産量が多い拠点 冷蔵倉庫(DC)は現在のハザードマップで想定浸水深が高い拠点 地域が偏らないよう選定 		<ul style="list-style-type: none"> 国内全拠点および財務的リスクが高かつ海岸からの距離を検討した拠点(タイ：チキン生産拠点) 	

3 リスク管理

当社は、グローバルに食の事業を展開しています。そのため、事業活動を行ううえで気候変動を含むさまざまな不確実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方法で適切な部門で管理し、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。

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います。物理的リスクや移行リスクについて公表されている報告書や専門家のアドバイスなどを参考に、代表取締役社長を委員長とする「グループ環境保全委員会」にて年2回審議・検討し、年1回以上、環境担当管掌役員による取締役会報告を行っています。

特定したリスク・機会をより定量的に把握し、その対応を経営戦略に反映させることで、持続可能な企業を目指していきます。



③将来の水資源(渇水)リスク

内容	結果
過去の渇水発生時の降水量実績をもとに、年間降雨量700mmを判定基準とし、降雨量予測値に基づく評価を実施。	年間降水量700mmを下回る降雨の出現回数が「現状よりも高くなる可能性がある」と予測される拠点が 3拠点 。
国内 21拠点 海外 3拠点	※本検討は、予想降水量による簡易評価であり、社会条件(取水など)による影響などが含まれておらず、流域間の水のやりとりが考慮されていない。水資源の評価において、上記は重要な要因であるため、詳細に評価するには上記を含め、評価が必要となる。
•国内は取水量の多い上位30拠点および海外は財務的リスクが高い拠点を選択(タイ:チキン生産拠点)	

■財務的影響について

- 異常気象による「水リスク」が及ぼす財務的影響やBCP(事業継続計画)について定期的に検証。
- 2018年度に起こった西日本豪雨被害により、西日本地域の冷蔵倉庫が一部浸水や高潮の被害を受ける。
- 今後は原材料別の気候変動シナリオに取り組んでいきます。

4 指標と目標

ニチレイグループ重要事項(マテリアリティ) ▶P.12~13

マテリアリティの1つとして「気候変動への取り組み」を掲げ、特にニチレイが注力する取り組みに対して、以下のとおり指標と目標を設定しました。

〈グループ施策〉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

〈グループKPI〉CO₂排出量50%削減(2015年度比、国内Scope1・2)



環境負荷低減への取り組み

ニチレイグループでは、グループ環境方針を定め、気候変動への取り組み、持続可能な資源循環の推進、自然との共生を3つの重点課題としています。

当社グループが行う事業活動は、サプライチェーン上のさまざまな関係者により成り立っており、食品工場や低温物流センターなど、自らの事業所だけではなく、お客様やお取引先の活動も含めた環境への取り組みに広く関わっていく必要があります。また、食のインフラを支える当社グループの事業活動は、原材料の調達において自然生態系に依存しており、気候変動の影響を大きく受けることを認識しています。お取引先と連携しながら以下の活動に取り組んでいきます。

- ・ 食品製造におけるエネルギーの効率的な利用
- ・ 低温保管・輸送における効率性の向上を通じた温室効果ガス排出量の削減
- ・ 再生可能エネルギーの利用促進を通じた、サプライチェーン全体が与える気候変動への影響の低減

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

環境マネジメント体制 <https://www.nichirei.co.jp/csr/environment/system.html>

グループ長期環境目標と低炭素政策に向けた取り組み

ニチレイグループ重要事項（マテリアリティ）▶P.12～13

気候変動への対応（TCFD）▶P.58～61

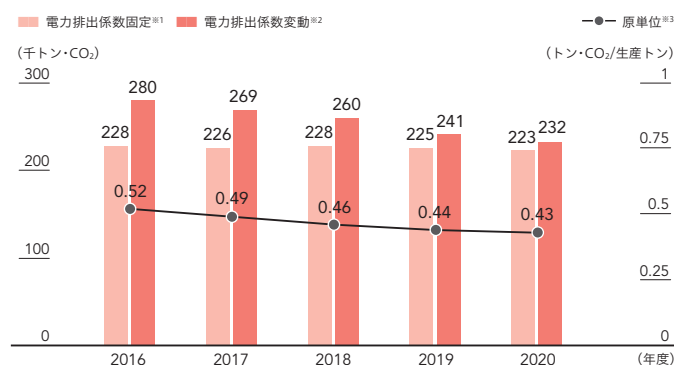
グループ重要事項（マテリアリティ）の1つとして取り組むとともに、グループ長期環境目標としても低炭素政策を実行します。2021年～2030年の10年間で下記3つの施策に積極的に取り組んでいきます。

ニチレイグループは、TCFD提言へ賛同し、以下の低炭素政策を推進する

低炭素政策の柱	概要	対象範囲
1 長期CO ₂ 排出量削減目標	・ 2030年に国内・Scope1・2におけるCO ₂ 排出量を50%※削減（2015年度比）	国内 Scope1・2
2 海外におけるCO ₂ 排出量削減に向けた対応策の推進	・ 海外事業所におけるデータ収集等の取り組みを推進 ・ 海外におけるCO ₂ 排出削減に向けた対応策を検討・推進	海外 Scope1・2
3 Scope3におけるCO ₂ 排出量削減に向けた対応策の推進	・ Scope3におけるデータ収集等の取り組みを推進 ・ Scope3におけるCO ₂ 排出削減に向けた対応策を検討・推進	Scope3

※ 2021年6月、目標値を30%から50%へ上方修正しました。

ニチレイグループCO₂排出量の推移



※1 電力排出係数固定: 電気事業連合会公表2009年度使用端CO₂排出原単位0.412[t-CO₂/MWh]を全国で共通使用

※2 電力排出係数変動: 各事業所で使用する年度における電力事業者の電力換算係数を使用

※3 電力排出原単位の対象範囲はニチレイフーズ(国内自営工場および関連工場)および、ニチレイフレッシュ(国内関連工場)

そのうち以下を除く

ニチレイフーズ: (株)ニチレイ・アイス

ニチレイフレッシュ: (株)ニチレイフレッシュファーム、

(株)フレッシュチキン軽米、(株)フレッシュミート佐久平

再生可能エネルギーの利用促進

■グリーン電力証書の活用

ニチレイグループでは再生エネルギーの利用促進目的で2007年よりグリーン電力証書[※]を毎年購入し、貯蓄しています。その中から、2020年度においてニチレイグループ本社ビル（ニチレイ東銀座ビル：ニチレイグループテナント）で使用する全電力量をグリーン電力証書を活用した再生エネルギーに転換しました。

また、ニチレイフーズでは、2020年3月より年間約1,000万kWhのグリーン電力証書を購入し、「本格炒め炒飯」の製造ラインで使用する電力相当分に活用し、再生エネルギーに転換しています。

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



■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・低温物流倉庫の屋上などへ太陽光発電を設置し、CO₂排出量削減に取り組んでいます。



太陽光発電量とCO₂削減量

	発電量	CO ₂ 削減量
2018年度	1,444Mwh	765t
2019年度	2,068Mwh	1,003t
2020年度	2,149Mwh	986t

フロンへの対応

ニチレイグループ重要事項（マテリアリティ）▶P.12～13

■自然冷媒への切り替え

ニチレイグループでは、食品工場や冷蔵倉庫の新設・増設には自然冷媒を導入しています。既存設備についてもフロン冷凍設備から自然冷媒冷凍設備への切り替えを計画的に実行しています。

今後は、2030年までにニチレイロジグループの海外拠点含む75%（貸借除く設備トンベース）、ニチレイフーズの国内自営食品工場および投資工場のフリーザーを100%、自然冷媒機へ切り替えていきます。



■冷媒漏れ防止への取り組み

ニチレイロジグループでは既存の冷凍機の冷媒漏れ削減のため、2013年より従来の10倍以上の精度を持つ24時間計測可能な高感度感知器を国内全拠点へ導入。定期的に冷媒漏洩点検を実施し、冷媒漏洩を削減しています。

また、独自の冷媒漏洩予兆診断システムを活用したCO₂排出抑制に向けたトータルサポートサービスが評価され、2019年9月、日刊工業新聞社が主催する第22回オゾン層保護・地球温暖化防止大賞における「審査委員会特別賞」を受賞しました。



生産設備の燃料転換

■ボイラー燃料の切り替え

ニチレイフーズの食品工場では、揚げる・焼くなどの製造工程にて熱エネルギーを使います。その熱エネルギーをつくるボイラーの燃料を、灯油や重油からCO₂排出量の少ない都市ガスやプロパンガスへの転換を計画的に実施しています。



水資源・生物多様性・プラスチック削減

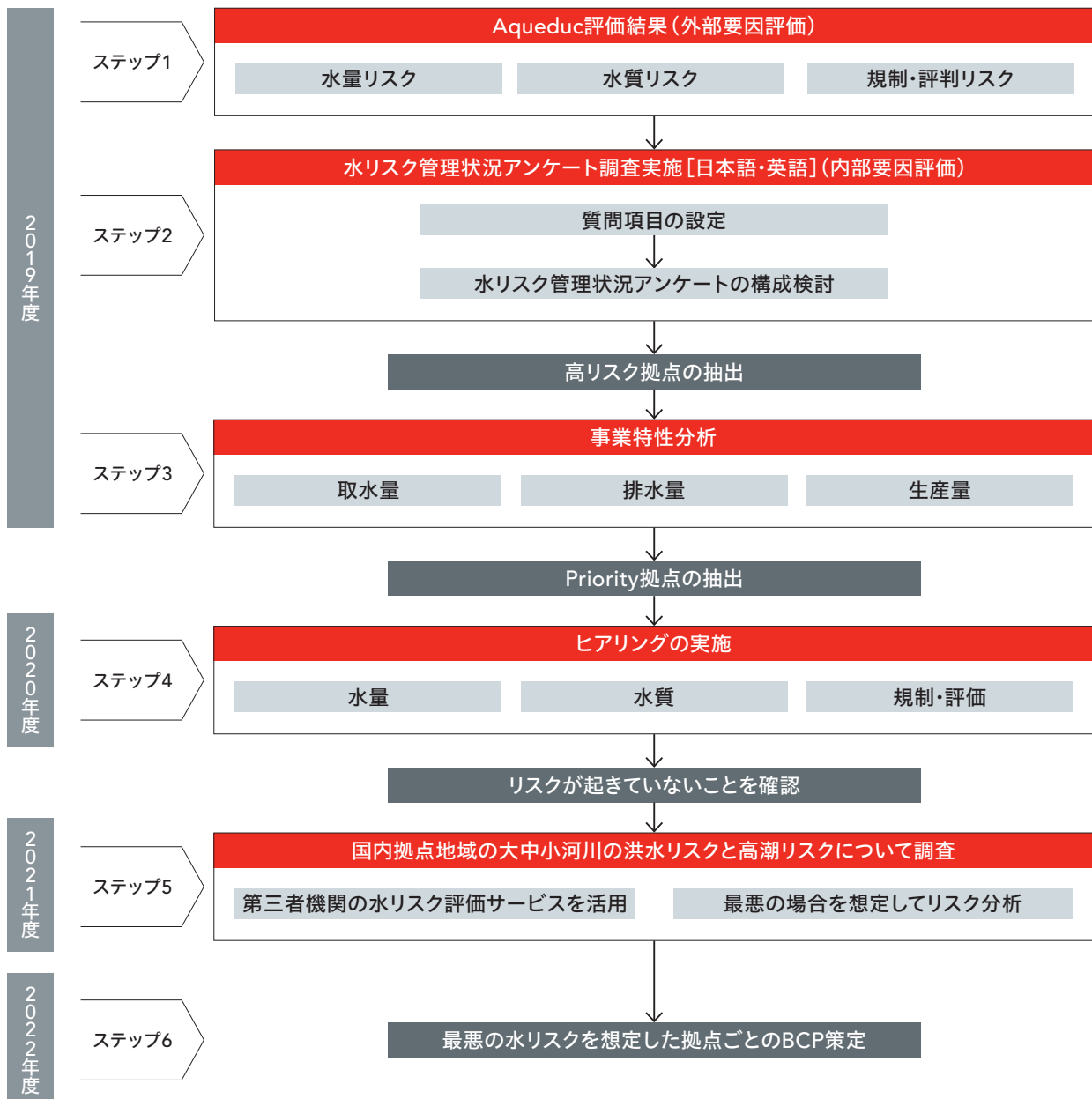
水リスクアセスメントの実施

<https://nichirei.disclosure.site/ja/themes/166>

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

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

水リスクアセスメントフロー図



生物多様性への取り組み

■絶滅危惧種アツモリソウの保護活動支援

ニチレイグループは、長野県富士見町で洋ランをはじめとする園芸植物の研究・育種を行っていたことなどから、2003年度よりホテイアツモリをはじめとするアツモリソウ類の保全再生活動に参加しています。2014年には人工増殖によるホテイアツモリの開花に成功し、2019年度には32株が開花するという成果を上げました。2019年2月、長野県と富士見町、そして富士見町アツモリソウ再生会議と当社との間で「生物多様性保全パートナーシップ協定」を締結。アツモリソウ類の保全再生に必要な技術提供や、活動に必要な経費の一部を支援しています。2021年6月には、人工増殖させた株・苗を販売することができるまでになりました。販売する目的は、山野で生息している天然の固有種の乱獲を防ぐためです。人工授粉は同一系統の株間での交配は極力避け、遺伝的多様性の保全に十分配慮しています。



プラスチック削減への取り組み

■冷凍食品の容器包装におけるプラスチック削減

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



〈これまでのプラスチック削減への取り組み〉

年度	対象アイテム	施策
2006年度～	「今川焼」	トレー廃止
2009年度～	「焼おにぎり10個入」	トレー廃止
2011年度～	「本格炒め炒飯」	パッケージ薄肉化
2014年度～	「焼おにぎり10個入」	パッケージ薄肉化
2015年度～	「本格炒め炒飯」	パッケージ薄肉化（2回目）
2018年度～	「えびピラフ」「チキンライス」	パッケージ薄肉化
2019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

■バイオマスを用いたインキ・トレーの活用



バイオマスマーク

2019年度よりバイオマス（生物由来の有機資源）を用いたインキとトレーの活用を進めています。再生可能な生物由来の有機資源を使用することで、環境負荷の低減に取り組んでいます。

食と健康における新たな価値の創造

ニューノーマルと言われる時代となり、消費者ニーズの多様化や、食・医療のパーソナライズ化などの変化が起っています。これまで培ってきたニチレイグループの強みや機能を活かし、変化に富むマーケット環境や社会課題の解決に対応した新たな価値を提供し続けていきます。

薬剤耐性菌問題への取り組み

■薬剤に頼らない養鶏技術:「FA (Free from Antibiotics) チキン」

<https://www.nichireifresh.co.jp/product/livestock/detail/?id=376>



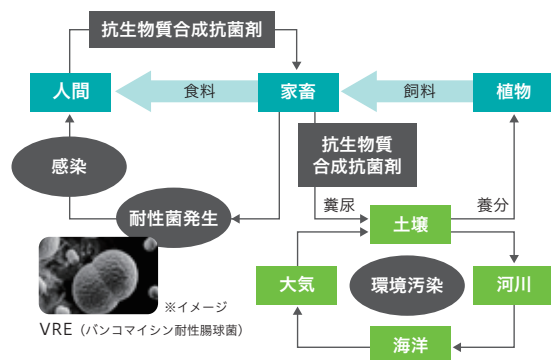
全育成過程を通じて、
抗生物質・合成抗菌剤を投与せず
養種・飼育した水産・畜産素材。

一般ブロイラー養鶏では、病気の治療のほか、密飼いによる病気リスクの予防や、成長促進効果を期待して、抗生物質や合成抗菌剤などの薬剤が使用されています。

ニチレイフレッシュが2004年より17年間販売している「FAチキン」は、ワクチンは使用しますが、全育成期間を通じ、これらの薬剤を使用していません。鶏本来が持つ免疫力を最大限に引き出せる養鶏方法により、抗生物質や合成抗菌剤など、耐性菌^{*}を生み出す恐れのある薬剤を使用しない養鶏を行っています。

抗生物質や薬剤を使わないで飼育する養鶏技術では、飼育環境への配慮はもちろん、鶏の健康維持や免疫力向上に役立つ乳酸菌などの生菌剤や植物性の生薬(漢方)などを用い、動物本来の免疫力を高め病気への抵抗力をつけるニチレイフレッシュ独自のノウハウで養鶏しています。抗生物質が投与された鶏糞は土壌菌や地下水にも影響を及ぼすと言われており、生態系サイクルの保全にもこのFAチキンの養鶏方法は寄与しています。

生態系サイクルを脅かす耐性菌



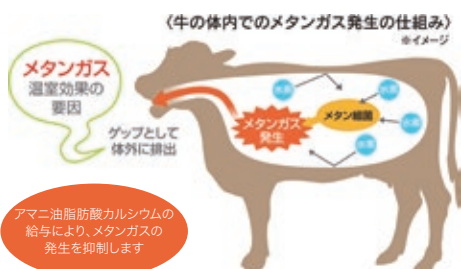
^{*} 薬剤耐性菌問題: 抗菌薬(抗生物質)が効かない「薬剤耐性菌」への対策が、国際的な社会課題となっています。耐性菌とは抗生物質が効かない細菌のことで、免疫力が低下した人間の体内で活性化するとヒトへ抗生物質を使用したとしても効かないという状況に陥ってしまいます。この耐性菌は、薬剤(抗生物質・合成抗菌剤)を投与し続けた家畜の体内で出現すると言われています。米国では消費の現場でも関心が大きく、抗生物質を使用せずに生産された食肉の販売が大きく伸びています。ヒトの健康維持をサポートし薬剤耐性菌問題に配慮した鶏肉生産を今後も続けていきます。

メタンガスの発生を抑制する肉用牛飼育への取り組み

■アマニ油脂肪酸カルシウム「キーオメガ」給与による飼育プログラム

牛や羊などの反芻動物には胃が4つあり、エサを分解・消化する過程でルーメン(1番目の胃)内の微生物の働きにより、水素とCO₂が生成され、これらはメタン細菌によりメタンガスとなりゲップとして対外に排出されます。メタンガスはCO₂の21倍もの温室効果があるといわれており、反芻動物からの発生量は地球全体の約16%、そのうち約70%は牛からの排出が占められ、地球温暖化促進の要因の一つといわれています。

先行研究で、肉用牛にアマニ油脂肪酸カルシウム(アマニ油を飼料用に加工した飼料原料)を一定割合給与すると、増体効率が良くなり、一般的な肉用牛の肥育期間よりも短い期間で出荷できるため、メタンガスの排出総量の抑制につながるという報告がなされました。そこで、ニチレイフレッシュは、2009年からこの技術の実用化を目指し、国内の肉用牛農家、JA(農漁協同組合)、各地の畜産試験場の協力のもと、肥育試験を繰り返し、肉用牛種ごとの最適な肥育プログラムを確立しました。アマニ油に豊富に含まれる不飽和脂肪酸はルーメン内で水素と結合することで、メタンガスの排出を抑制することが知られていますが、同時にエネルギーロスを防ぐことができるので、短期肥育による飼料コストの削減や出荷重量が増え、畜産農家への経済的なメリットも有しています。



食と健康における新たな価値

■オメガ3系脂肪酸に着目した食肉生産：「亜麻仁の恵み」食肉の提供

<http://www.goodbalancemeat.jp/>

ニチレイフレッシュでは、人の健康に欠かすことのできない栄養素であるオメガ3系脂肪酸に着目し食肉の生産・販売を行っています。α-リノレン酸を多く含む健康素材、アマニ由来の成分を使用した配合飼料を鶏・豚・牛※に与えることでオメガ3系脂肪酸とオメガ6系脂肪酸のバランスを改善しつつ、肉質が柔らかく、脂の口どけが良いお肉を開発し、2006年より販売しています。

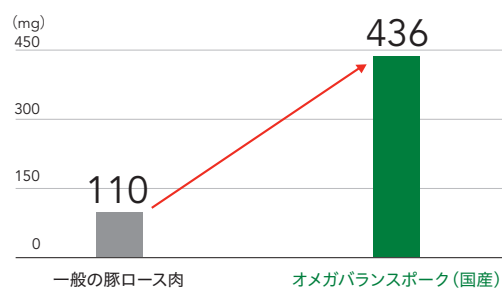
オメガ3系脂肪酸は、α-リノレン酸を代表とした必須脂肪酸で青魚やアマニ油、えごま油に多く含まれます。これらは体内でEPAやDHAに変換されます。体内でつくることができない必須脂肪酸、中でもオメガ3系脂肪酸は現代の日本人の食生活において日ごろ不足しがちと考えられており、バランスよく摂取することは現代社会に生きる私たちにとって大切であると考えられています。

ニチレイフレッシュは、日常の食シーンで多く登場するお肉を通じて、健康管理や食バランスのサポートを提案していきます。

※ 牛については個体差があります



豚ロース肉100gから摂取できる
オメガ3系脂肪酸(α-リノレン酸)の量の比較



※ データ：ニチレイフレッシュ調べ

■動物性の肉を一切使用しない代替肉：大豆ミート

ニチレイフーズでは、冷凍食品の新たな挑戦として、サステナブルな社会実現へ向けた代替肉の商品開発を進めています。肉を使わずにおいしさ、肉らしさを再現するため、大豆の先進的な研究をしているDAIZ社の独自技術から作られる発芽大豆を原料とした大豆ミートに、さまざまな種類の大豆ミートを独自に組み合わせ、さらに当社が培ってきたおいしさの再現ノウハウ、技術を融合させることで健康感とおいしさを両立した商品となりました。



■アセロラの新たな効果の可能性

<https://www.nichirei.co.jp/news/2021/382.html>

アセロラビタミンCの高い体内吸収力に関する研究で、当社のアセロラ果実粉末およびアセロラ果汁が腸内由来の微生物へ与える影響について解析を行いました。

その結果、ヒトの腸内由来の微生物に、アセロラ果実粉末やアセロラ果汁を与えると、ビフィズス菌などの有益な腸内細菌のみならず、体に良い成分として知られる酢酸や酪酸などの代謝物質も、増加していることが認められました。

今後は、より発展的な研究を行い、結果を深掘りすることで、さらなるメカニズムの解明や、新たな研究開発、商品開発への活用が期待されます。生活を豊かにする食に科学的な視点からアプローチし、より良い健康社会の実現を目指します。



新技術の開発

豊かな食生活に対するお客様や社会のニーズはますます高まり、多様化しています。

これまで培った生産技術力やノウハウに、人工知能 (AI)^{*}・IoT・自動運転・ロボットなど新たな技術力によってさらにコアコンピタンスを強化し、社会の課題解決に積極的に取り組んでいきます。

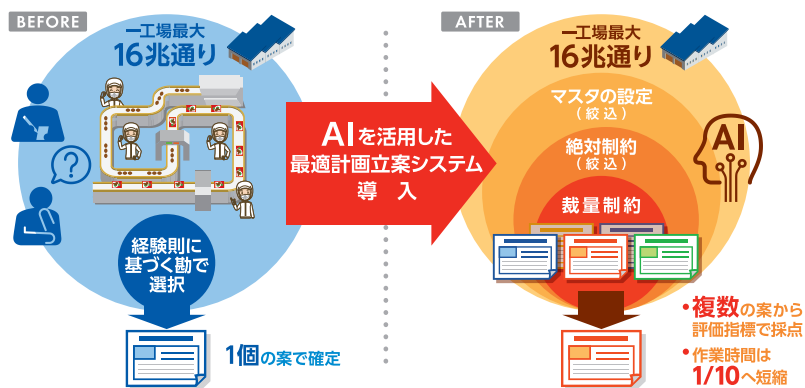
※ 人工知能 (Artificial Intelligence: AI) とは、コンピュータを使って、人間の知能のはたらきを人工的に実現したもの。具体的には、人間の使う自然言語を理解したり、論理的な推論を行ったり、経験から学習するコンピュータプログラムなどのことをいう。

■AIを活用した最適生産・要員計画自動立案システムの運用開始

https://www.nichireifoods.co.jp/news/2020/info_id8338/

ニチレイフーズは、AIを活用して最適な生産計画と要員計画を自動立案するシステムを(株)日立製作所と協創し、2020年度から国内の2工場で運用を開始しています。本システムは、熟練者が複雑な制約条件をもとに立案していた計画を、高度なAI技術により再現・進化させるものです。例えば要員計画の作成には「法規制」のほか、「個々の力量」「残業、有休」などさまざまな条件を考慮する必要があり、これまでは熟練者が経験に基づく勘に頼って、「なるべく、できるだけ」それらの条件に配慮しながら計画を作成していました。今回、こうした「なるべく、できるだけ」という感覚までもAI技術を用いて数値化し、さまざまな組み合わせの中から最適解を自動立案することに成功。これにより計画立案にかかる時間を従来の10分の1程度に短縮することができるほか、熟練者以外の従業員も計画を作成できることから、労働時間の低減や休暇取得の向上など「働き方改革」の一助となることが期待されます。また、近年、食品メーカーでは、需要変動に対応して商品を生産・供給することが求められるため、先進のデジタル技術を活用し、効率の良い生産体制を構築することで、顧客満足度の向上にも寄与します。ニチレイフーズではこれからもデジタル技術の活用を通じて、生産性向上・リードタイム短縮・在庫圧縮への取り組みや働き方改革をさらに推進していきます。

生産計画立案イメージ



1工場で最大16兆通りの組み合わせがある中から、日別のラインごとの生産商品・生産量などの生産計画、作業者のシフトスケジュールなどの要員計画を自動立案。

■近畿大学とAIでの異物除去診断技術の共同開発

https://www.nichireifoods.co.jp/news/2018/info_id5715/

2018年2月、ニチレイフーズは近畿大学と共同でAIを使用した選別技術を開発しました。自社の鶏肉加工品の製造ラインでは、原料受け入れ時に金属探知、X線、近赤外線、光学・色彩などの選別技術を活用して原料の品質保持・管理をしています。しかしながら、不定形な原料や混入している夾雑物^{*}の位置や角度などにより、判別の精度が下がるため、選別後に人手や目視による検品が必要となることも多くあるのが現状です。特に鶏肉原料選別では3大夾雑物である「硬骨」「羽根」「血合い」をいかに取り除くかがポイントとなります。夾雑物をピンポイントで探し当てるので、余分に良品を除去することがなく、フードロスの削減につながっていきます。



※ 夾雑物(きょうざつぶつ)とは、食材由来の通常食用としない部位で、鶏肉であれば骨、羽根などを指す。

■タブレット検品に賞味期限読取AIソリューションを導入

<https://www.nichirei-logi.co.jp/news/2020/20200713.html>

ニチレイロジグループは、撮影画像からAIを用いて賞味期限を自動で読取るソリューションの実証実験を終え、2020年度では全国50拠点へ実導入を開始しています。庫内作業のフルデジタル化を目標に掲げ、その一環として作業のタブレット化に取り組み、AIソリューション導入はその機能拡充を目的としています。これまで手動で行われていた賞味期限入力業務を、AIソリューションにより93%以上という高い読取精度と約2秒という高い処理速度で、手入力することなく完結します。その結果、さらなる品質管理向上につながり、賞味期限画像の記録化、オペレーション簡素化による業務の「誰でもできる化」への転換、ストレスのない作業運営を実現することが可能となりました。



※ 賞味期限自動読取AIソリューション: AI-OCR (Optical Character Recognition/Reader: 光学的文字認識) と画像認識による画像前処理技術によって、画像から賞味期限の文字を識別し、認識された賞味期限情報をクラウド上で突合することで、より高精度な読取を可能とするもの

■自動運転フォークリフトの導入・実用化

ニチレイロジグループでは、2018年1月より自動運転フォークリフトを冷凍倉庫内で実証実験を行い、2021年にグループ傘下の(株)キョクレイ大黒物流センターにて実導入しています。

自動運転フォークリフトは、タブレット端末で指示を出すため、体力や操作技術の経験がない従業員でも簡単にミスなく動かすことができるのが特長です。今後は順次、自動運転フォークリフトを実導入できる拠点数を増やし、労働時間の削減や現場作業の省力化、および庫内の労働安全衛生につなげていきます。



グループ広報誌「OriOri」vol.56より

■無人搬送機 (AGV) の導入・実用化

ニチレイロジグループは、2021年より(株)ニチレイ・ロジスティクス東北仙台物流センターにて、画像処理技術や自動搬送機器を手がける(株)Phoxter(本社:大阪府豊中市、代表取締役CEO:園田淳一)が提供する「パレット搬送型AGV (Automated Guided Vehicle)」を導入しました。また「カゴ車輸送機」についてもTC(通過型物流センター)5拠点で実導入しています。

労働力不足や作業者の負担軽減、さらには現場作業の「誰でもできる化」を目的とした業務革新に注力しており、今後も人と機械の双方の特性を活かした最適な労働環境体制の構築を進めていきます。



AGVのパレット搬送機 AGVのカゴ車輸送機

■トラックバース予約受付システムの活用

<https://www.nichirei.co.jp/news/2017/298.html>

物流センターでは、トラックの入庫が一定時間に集中したり、トラックの積み荷がわからないことによりスムーズな荷下ろし・積み込みができず、ドライバーが長時間待機せざるを得ないことが社会的な課題になっています。

このトラック待機問題の緩和・解消を図るため、ニチレイロジグループでは2017年10月より「トラック事前予約システム」を運用開始。2020年度では全国30拠点に導入して



います。このシステムを利用することにより、物流センターごとに設定された時間帯別の入出庫可能枠に対して、トラック側(荷主や運送会社)が入出庫の希望時間の予約が可能になるとともに、トラック側から積荷明細を物流センター側に事前送付しトラック到着後に行っていた事務手続きについてもシステム導入により効率化を図っています。入出庫作業時間の短縮・トラックの稼働時間の削減、またトラックから排出される排気ガスの削減(CO₂の削減)にもつなげています。

持続可能なサプライチェーンの構築

ニチレイグループが社会に価値を提供し自らが存続し続けるためには、持続可能な資源の調達に極めて重要であると認識しています。また、グローバルな事業活動を行ううえでは、サプライチェーン上のステークホルダーとともに環境や人権尊重に取り組むことが重要だと認識しています。今後もサプライチェーン上の社会課題解決に向けた取り組みを通じ、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

持続可能なサプライチェーン基本方針

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

ニチレイグループでは、持続可能なサプライチェーンの構築に取り組むため基本方針に則り、ビジネスパートナーへの方針の理解と実践を働きかけています。

法令遵守	事業を営む国・地域の法令・社会規範を遵守する。
公正な取引	公平、透明かつ公正な取引を行う。
人権	基本的人権を尊重し、安全で衛生的な労働環境の確保に努める。
環境	地球環境に配慮し、環境負荷の低減に努める。
品質・安全	商品・サービスの品質や安全性の確保に努める。
情報管理	情報を適切に管理するとともに、事業活動に関わる情報の適時・適切な開示に努める。
地域社会	企業市民として地域社会との共生を目指す。

人権方針

<https://www.nichirei.co.jp/corpo/humanrightspolicy.html>

ニチレイグループは、事業を行う過程で直接または間接的に人権に影響を及ぼす可能性があることを認識し、私たちのビジネスに関わるすべての人々の人権を尊重する責任を果たすために、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づく「ニチレイグループ人権方針」を制定し、これを指針として人権尊重に取り組んでいます。

1. 適用範囲	本方針は、ニチレイグループのすべての従業員と役員に適用します。また、ニチレイグループのビジネスパートナーに対しても、本方針を支持し、人権の尊重に努めていただくよう求めます。	3. 人権課題の特定・対処・開示	ニチレイグループは、人権デューデリジェンスの仕組みを構築し、自らが社会に与える人権への負の影響を特定し、その防止および軽減を図ります。
2. 基本的な考え方	ニチレイグループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づく人権尊重の取り組みを推進するとともに、次の国際的な規範を支持し、尊重します。 ・国連「国際人権章典」（世界人権宣言と国際人権規約） ・国際労働機関「労働における基本的原則及び権利に関する宣言」 ・国連総会決議「先住民の権利に関する国際連合宣言」		<ul style="list-style-type: none"> ニチレイグループの事業活動が人権への負の影響を引き起こした場合、あるいは取引関係などを通じた負の影響への関与が明らかになった場合には、国際基準に基づいた手続きを通じて救済に取り組みます。 ニチレイグループは本方針の一連の取り組みにおいて、独立した外部の人権に関する専門知識を活用するとともに、自らの事業により影響を受けるステークホルダーとの対話と協議を真摯に行います。 本方針の実行に責任を持つ担当役員を明確にし、実施状況を監督します。 本方針がグループ全体の事業活動を通して効果的に実行されるよう、適切な研修・教育を行います。 本方針に基づく人権尊重の取り組みの進捗ならびに結果を継続的に開示します。 事業活動を行う国・地域における法および規制を遵守します。もし各国の法令が国際的に認められた人権と矛盾する場合には、国際的な人権原則を最大限に尊重するための方法を追求します。

CSR調達の推進に向けて～Sedex加入とSMETA監査の実施～



<https://www.nichirei.co.jp/csr/responsibility.html>

ニチレイグループでは、2019年度よりサプライチェーンのビジネスパートナーへ、ニチレイグループ「持続可能なサプライチェーン基本方針」やCSR調達に向けた理解促進の働きかけを実施しています。2020年度「グループサプライチェーン会議」を発足し、人権デューデリジェンスに取り組むための共有課題について議論しました。2021年度は「グループサプライチェーン委員会」を発足しました。

また、ニチレイフーズでは2019年7月に「Sedex^{※1}」に加入。2020年10月に「ニチレイフーズサプライヤー CSRガイドライン」を策定し、5カ国語で開示。2021年度は国内の自営食品工場において「SMETA監査^{※2}」の実施を始めました。

※1 Sedex (Supplier Ethical Data Exchange) : 2004年に英国で設立された、サプライチェーンにおける責任あるビジネス慣行の実現を目指し、企業の倫理情報を管理・共有するためのプラットフォームを提供する非営利団体。

※2 SMETA (Sedex Members Ethical Trade Audit) 監査 : 企業、監査会社から構成されるSedexステークホルダーフォーラムが倫理的監査に関するベストプラクティスを集約して開発した監査手法。

持続可能な原料調達に向けた取り組み

■ASC認証・MSC認証の水産物への取り組み

ニチレイフレッシュでは、2006年からインドネシアのカリマンタン島で持続可能なブラックタイガーえびの粗放養殖とマングローブの植樹による自然環境保護活動「生命の森プロジェクト^{いのちの森}※1」に取り組んでいます。その活動をインドネシアのスマトラ島のバナメイえびの養殖池へも広め、2018年にASC認証²を取得。2020年からは、約28万本のマングローブ植樹を実施しています。また、MSC認証³の水産物の取り扱いも順次増やしており、2020年6月時点では17魚種の水産物を取り扱っています。今後も、MSC認証の水産加工品の取り扱いも増やしていきます。

※1 生命の森プロジェクト：https://www.nichireifresh.co.jp/inochinomori/

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

※3 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

ニチレイフレッシュのMSC/ASC認証取得水産物

ASC 【認証番号】 ASC-C-01632	ブラックタイガー、バナエイエビ、カキ、アトランティックサーモン、ギンザケ、トラウトサーモン
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、ノーザンアサバガレイ、コガネガレイ、シロガレイ、スケソウダラ、アブラガレイ、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、トラバガニ、アメリカケンサキイカ、マガキ



MSC認証アラスカ産ベニザケの魚卵を加工した水産加工品(塩筋子)

■「純和鶏」を通じた地域循環型農畜産サイクル

ニチレイフレッシュでは、2009年より12年間、岩手県のJA・軽米町や洋野町の農家の皆さんと協働で、飼料米プロジェクトを立ち上げ、「純和鶏」の生産を通じた地域循環型農畜産サイクルを実施しています。スタート時は約15ヘクタールだった飼料米水田も、2020年度では約240ヘクタールにまで広がり、約1,600トン収穫できました。

養鶏の排泄物(鶏糞)を農場内にある高速鶏糞処理プラントで有機質肥料化し、その肥料を鶏肉専用の元休耕地だった飼料用米水田に撒いて土壌の栄養分として活用。収穫された飼料米は「純和鶏」を配合飼料として給餌しています。また、高速鶏糞処理プラントでの廃熱エネルギーは、鶏舎を温める熱源として利活用しています。



高速鶏糞処理プラント



有機質肥料化された鶏糞



■パーム油(RSPO認証油クレジット)の導入

アブラヤシの果実から採れるパーム油は、食用油、石鹸や洗剤などさまざまな製品の原料に使われています。近年アブラヤシ農園の大規模開発が進み、熱帯雨林の伐採や泥炭地帯のCO₂排出などの環境問題、農園で働く人々の強制労働・児童労働などが世界的な問題となっています。

当社グループは、2018年8月に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) に加盟しました。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、ニチレイフーズの食品工場(国内外の連結対象子会社)において揚げ油に使用するパーム油の全量(100%)を集計し、該当量のRSPO認証油クレジット(ブック&クレーム方式)を購入しています。



4-1055-18-100-00

会員プロフィールページ(英文)
https://rspo.org/members/7750

働きがいの向上・人財育成

ニチレイグループでは、従業員をかけがえのない存在と考え、「人材」ではなく「人財」と表記しています。多様な人財や価値観や発想を受け入れ組織を活性化することで、さらなる生産性の向上や活力ある職場づくりを目指しています。2017年には「ニチレイグループ 働き方改革方針」を定め、事業会社ごとに同方針に基づく目標を設定し2021年度までの5年間にわたってさまざまな取り組みを進めています。

「働きがいの向上」を推進する組織としてグループ人財委員会の下にグループダイバーシティ推進協議会とグループ健康推進連絡会を組織し、グループ全体の持続的な成長の実現に資する人財戦略を協議し、施策の意見交換、情報共有、進捗確認を行っています。

ニチレイグループ働き方改革方針

<https://www.nichirei.co.jp/csr/work/policy.html>

働き方改革の主な施策と活動進捗 (2018-2020)

方針	目指す姿	重点施策	主な活動		
			2018年度	2019年度	2020年度
多様な働き方の実現	働く場所や時間といった就業環境に自由度を持たせた制度を導入し、状況にあわせて選択できるようにする	就業における選択肢の拡充	<ul style="list-style-type: none"> 企業内保育施設を新設 2018年4月、東京本社ビル内に開設 	<ul style="list-style-type: none"> テレワークの本格導入 食品工場および低温物流の事業所を除く全拠点 	<ul style="list-style-type: none"> スーパーフレックス勤務制度の導入 工場、物流センターなどの現場を除きコアタイムを原則廃止
	出産や育児、介護、配偶者の転勤、健康不安・罹患など、従業員が置かれているさまざまな状況にかかわらず、キャリア分断が起こらない仕組みを構築する	キャリア継続の仕組み	<ul style="list-style-type: none"> 女性向けキャリア開発プログラムの実施 女性活躍イベント (Next Step for 2021) 対象:163名 介護セミナー実施 4回実施、115名参加 	<ul style="list-style-type: none"> カムバック制度の導入 目的:ライフイベントや成長のためのキャリア継続支援 配偶者の転勤に伴う休職制度 目的:他企業と連携したマルチキャリア形成の検討と導入 介護セミナー実施、介護ハンドブック作成 4回実施、103名参加 	<ul style="list-style-type: none"> 子の看護介護休暇の拡充 ・時間単位での取得可 ・半日および1日単位の場合は積立年次有給休暇への振替可 介護セミナー(オンライン開催) 11/18・26実施(@60分)計60名 介護と仕事の両立支援情報のイントラ掲示
長時間労働の是正	労使協働で働き方改革に取り組み、従業員一人ひとりが健康で働きがいをもち、能力がより発揮できる適切な労働時間を実現する	有給休暇取得の推進	<ul style="list-style-type: none"> 新たな労働時間管理システム導入100% 労働時間管理システム導入による長時間労働者への指導を実施 労使協働による過重労働対策の実施 労使協働でニチレイグループ労働時間ガイドラインを策定 	<ul style="list-style-type: none"> NEW経費精算システム導入 計画年休制度5日間導入 e-ラーニングの実施:改正労働法、労働時間の啓発 対象:社員、5,101名受講 労使協働による過重労働対策の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 定量目標(グループ平均年次有給休暇取得10日以上)を掲げ、年休取得を推進 労使協働による過重労働体側の実施継続 e-learningによる労務管理の啓蒙実施
	公平に機会・教育の場を提供し、ニチレイグループの貴重な戦力となるよう支援する	女性活躍推進	<ul style="list-style-type: none"> ロジグループ:第5回、第6回『咲かせるロジ女フォーラム』 対象:女性社員129名(通算404名参加) テーマ:参加者が仕事に対する価値観や女性が自分らしく働ける環境づくりについて フーズ:「LADY GO UP」 対象:食品メーカー6社の女性社員(フーズ女性社員8名) 概要:社外ネットワーク構築とキャリア開発を目的としたセミナー 	<ul style="list-style-type: none"> ロジグループ:第7回、第8回『咲かせるロジ女フォーラム』 対象:女性社員118名(通算522名参加) フーズ:「LADY GO UP」 対象:食品メーカー6社の女性社員(フーズ女性社員8名) 概要:社外ネットワーク構築 	<ul style="list-style-type: none"> フーズ:「LADY GO UP」 対象:食品メーカー6社の女性社員(フーズ女性社員8名) 概要:社外ネットワーク構築とキャリア開発を目的としたセミナー
公平な機会の提供		ダイバーシティ & インクルージョン	<ul style="list-style-type: none"> フーズ:ダイバーシティフォーラム「SPIRAL UP」 食品メーカー6社の各社部長・課長クラスを中心に多様な働き方の理解を深める。フーズ35名(男性26名、女性9名) 	<ul style="list-style-type: none"> フーズ:ダイバーシティフォーラム「SPIRAL UP」 食品メーカー6社の各社部長・課長クラスを中心に多様な働き方の理解を深める。 フーズ60名(男性46名、女性14名) 	<ul style="list-style-type: none"> フーズ:ダイバーシティフォーラム「Meet To UP」 講演会実施(2021年2月25日) 対象:役員8名参加、従業員約140名参加 フーズ:食品6社部長会議 食品メーカー6社企画の部長会議 執行役員2名、部長5名、事務局14名(21名/6社) フーズ:J-win 第10期 NPO法人J-win主催の女性リーダー育成プログラム(1年間)
	『障がい者と健常者が分け隔てなく共存する社会(共生社会)の実現』という理念のもと、障がいのある方の働く場や機会を創出し、生き生きと働き、生活していく事を支援する	障がい者が生き生きと働く場を提供	<ul style="list-style-type: none"> 障がい者雇用率 2.56% (障がい者雇用人数 104名) 	<ul style="list-style-type: none"> 障がい者雇用率 2.75% (障がい者雇用人数 101名) 	<ul style="list-style-type: none"> 障がい者雇用率 2.80% (障がい者雇用人数 101名)
	健康寿命が延びる中で、シニアならではの経験を活かし、一人ひとりの価値観、働き方に応じた活躍の場を創出する	シニア雇用の創出	<ul style="list-style-type: none"> 定年後再雇用者数 59名 (定年退職者数 64名) 	<ul style="list-style-type: none"> 定年後再雇用者数 57名 (定年退職者数 65名) 	<ul style="list-style-type: none"> 定年後再雇用者数 51名 (定年退職者数 59名)

多様な働き方の実現（外国人技能実習生の母国でのキャリア継続に向けて）

ニチレイグループでは、多様な人財がそれぞれの職場において働きがいを持って生き活きと活躍できるよう、キャリアマップやキャリア向上に向けた教育の機会を提供しています。国内で働いている外国人技能実習生の方にも働きがいを持てる職場づくりに努めています。

食品衛生管理や労働安全衛生など日本で実習したことを母国で活かすため、各事業会社の進出国での職場を紹介し、ご本人のキャリアが継続できるような提案を行っています。

ニチレイフレッシュまるいち（本社：福島県小名浜工場）

フレッシュまるいち小名浜工場で2015年から4年間勤務したベトナム人の技能実習生が、ベトナムに新設したニチレイフレッシュの水産加工工場で品質管理担当として継続して働いていただいています。日本の食品製造現場や品質管理で学んだことを活かし母国で活躍していただいています。2020年度も新たに1名、元外国人技能実習生の方がベトナムの同加工場で入社しました。今後も外国人技能実習生のキャリアアップを支援していきます。



グループ広報誌「OriOri」2020春号に掲載されたフレッシュまるいち小名浜工場の紹介記事
ベトナム語訳(右)も作成し、ベトナムの工場(Trans Pacific Seafood Co., Ltd.)でも紹介

人財育成

ニチレイグループでは、グループ教育訓練規程に則って毎年人財委員会では決定した1年間の教育プログラムを社員へ提供し、各個人のキャリアアップに向け支援しています。また、イントラネットを使い、品質安全やガバナンス・コンプライアンスに関するe-ラーニングを国内の全従業員を対象に実施し、リテラシーの向上を目指しています。

階層別研修プラン

階層別研修プラン	目的	対象
エグゼクティブコーチング	組織の成長や業績向上に向けて、よりよい経営判断をし、ポジティブな変化を起こしていく(エグゼクティブ自身の変化、周囲への波及効果さらには組織の生産性の向上)	執行役員
次世代経営幹部育成プログラム	経営人財に必要な「マネジメント力」「グローバルリーダーシップ」に加え、哲学、思想などの大局観の涵養を通じて『意思決定基軸』を構築する	部長、部付部長
リーダー研修	【プレイヤーから真のマネジャーへの変革】解決すべき課題を発見し、自ら解決策を創り出していく、強靱で自律的な組織、事業会社から頼りにされる組織づくりの一翼を担う人財の育成	役職層
評価者研修	評価の原理原則を学び、目標管理・評価制度の目的・意義についての理解を深める	未受講者(新卒・キャリア採用者・転籍者など)
ファシリテーション研修	効率的な会議を実現するために、事前準備から会議運営、フォローまで同一のスキームを理解する	全員
新任役職者研修	組織を牽引するマネジャーに求められる役割とその役割遂行にあたり必要とされる視座・視点および言動のポイントを学習する	新任役職者
ファーストキャリア研修	組織や上司の期待する成果を正しく把握し、論理的に解決しながら、その期待する成果を創出できる人財になるための基本行動の確立を行う	新入社員、 2年目社員、3年目社員
新入社員研修	<ul style="list-style-type: none"> 学生から社会人への意識転換を行う(主体的な行動、規律のとれた行動を身に付け、ビジネスマナーを取得する) Nグループの理解を促し、帰属意識を醸成させる 	新入社員、 2年目社員、3年目社員

労働安全衛生

従業員一人ひとりが能力や可能性を最大限発揮するためには、従業員の心身の健康を保ち、安全で快適な職場環境をつくる必要があります。当社グループでは従業員をかけがえのない存在と考えており、安全で風通しよく活性化された環境を目指し、従業員とともに取り組んでいます。

健康経営に向けた取り組み

■基本方針

1. 「働きがい」のベースには心と身体の健康があるという考えのもと、労使協働で活力ある職場づくりを推進します。
2. 従業員一人ひとりが健康意識を高め、主体的に健康増進に取り組む環境づくりに努めます。
3. 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「健康マネジメント」に取り組めます。

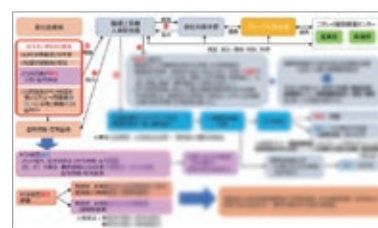
■マネジメント体制

2015年	健康経営の専任部署として人事総務部内に「健康推進グループ」を新設
2016年	<ul style="list-style-type: none"> ・「ニチレイグループ健康宣言」「グループ健康管理基準」を制定 ・持株会社に最高健康推進責任者、事業会社に健康推進責任者・担当者を任命
2018年～	「健康推進グループ」を「健康推進センター」へ改組し、産業保健スタッフ(保健師)を増員

■2020年度の主な取り組み

●新型コロナウイルス感染症への対応

従業員が新型コロナウイルスに感染した場合、適切なアドバイスや社内での拡散やご本人への差別的行為が行われないよう、グループリスクマネジメント事務局と連動し、健康推進センターの産業保健スタッフがサポート体制を構築しています。



新型コロナウイルス感染症対応フロー図

●健康診断受診率100%達成と健康診断受診後のフォローの強化

2020年・2021年とコロナ禍の中ではありますが、従業員の健康診断受診率100%を達成しています。また、診断後のフォロー体制についても、産業医の判定のもと、支援が必要な方には保健師がメールやオンラインツールを使い、遠隔地の従業員に対しても適切に面談を実施しています。また、受診後D判定の従業員が精密検査を受けた際には、ニチレイ健康保険組合の「精密検査補助金制度」を活用することができます。



健康診断の待ち時間活用(健康通信)

●ニチレイ健康塾の開催

ニチレイグループでは、2016年度から生活習慣病予防や従業員の具体的な健康づくりの機会を提供するため、「ニチレイ健康塾」を定期的に開催しています。コロナ禍では特に、適度な運動や睡眠改善・メンタルヘルスに関するテーマについてオンラインで開催しています。各健康塾とも参加者の92%以上が「有益であった」とアンケートで回答しています。

●禁煙外来治療補助制度の導入

禁煙プログラムについては、2020年度は34名が参加し、そのうち24名が禁煙に成功しています。さらに、2021年6月より、ニチレイ健康保険組合では病院の禁煙外来で行う医師の治療について補助金制度を導入。従業員の健康サポートを推進しています。



「ニチレイ健康塾2021」
～メンタルヘルス編～

安全衛生委員会体制

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

当社では、労働安全衛生法に基づいて安全衛生委員会を設置し、労働災害の防止や従業員の健康管理を目的とした安全衛生管理の推進に努めています。本社、各支社においては、長時間労働およびノー残業デーなどの労働時間管理を、食品工場、冷蔵倉庫においては労災事故削減を主な課題として、各職場の状況に応じて職場環境の改善などに取り組んでいます。

VRを活用した安全品質研修を開始

ニチレイロジグループは、2021年度より、物流現場での安全品質研修にVR（仮想現実）を導入しました。

これまでの実地研修では、特定の研修施設内（安全品質研修センター）に設置した冷蔵倉庫内を模したコースで実施しており、遠方通勤従業員の受講が課題となっていました。また、ルールやマニュアルから逸脱した場合の行動がどのような事故を引き起こすのかなどを想定した体験をすることが難しいのが課題でした。

今回のVR技術を活用したツールの導入により、安全品質研修センターに足を運ばなくても適切な作業手順を効率的に学習できるようになったほか、作業時の不安全行動による事故を体感することが可能となり、安全意識のさらなる向上にもつながっています。



(上)VR体験風景

(下)ゴーグルから見える画像イメージ

食品工場の安全活動

ニチレイフーズは、食品工場における安全活動の重点施策として「安全パトロール」「ヒヤリハット活動」「安全ルールを守る」の3点を『安全活動の3本柱』として掲げています。

「安全パトロール」（月1回実施）においては、パトロール項目を工場ごとにカスタマイズし、現場の声をもとに、実効性の高い取り組みとしています。管理者が手薄となる早朝・深夜を中心にパトロールを実施し、従業員から問題点や意見を吸い上げています。

また、「ヒヤリハット活動」（随時実施）においては、啓蒙活動を図るとともに、従業員から挙がってきたヒヤリハット報告を確実に防止策へとつなげる仕組みづくりに鋭意取り組んでいます。

外国人技能実習生とのコミュニケーションを通じた労働安全衛生への取り組み

ニチレイグループでは、国内で働いていただいている外国人技能実習生の方に、労働安全衛生などの研修を受けていただき、不慣れた日本での生活や日本語上達に向けてのサポートも含め労働災害の防止や健康管理を目的とした安全衛生管理への理解促進に努めています。ニチレイグループで働いていただく方全員が、安全安心に健康で働きがいを持って働ける職場づくりに努めています。



ベトナム語のポスター



日本語スピーチ大会の開催

安全な商品とサービスの提供

ニチレイグループ品質保証に関する基本方針

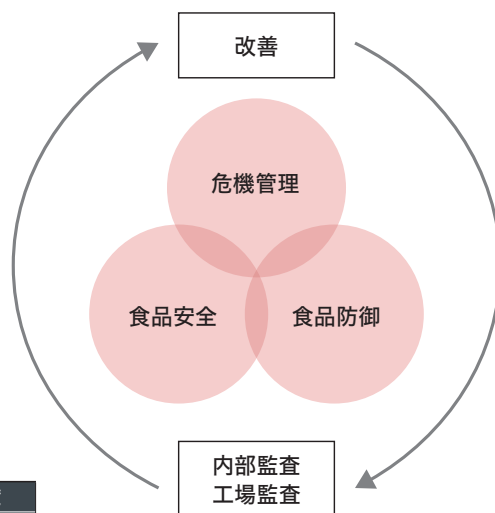
<https://www.nichirei.co.jp/safety/concept>

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

QMS^{*1}やFSMS^{*2}の内部監査や品質工場監査を活用し、不備があれば改善を促す流れでPDCAサイクルを回転させ、さらなるレベルアップを目指して取り組んでいます。

※1 QMS:品質マネジメントシステム ※2 FSMS:食品安全マネジメントシステム

品質保証の考え方と改善サイクル



定期監査(2017~2020年度)

品質保証監査	2017年度		2018年度		2019年度		2020年度	
	国内	海外	国内	海外	国内	海外	国内	海外
グループ年間監査件数 (国内/海外)	156	15	66	38	52	20	40	10
グループ年間実施率 (対計画)	100%	88%	97%	100%	87%	80%	58%	28%

定期監査は、各事業会社が年間計画を作成し、実施しています。計画は、リスクマネジメントや、国際規格の認証取得の有無、年間取扱予定数量や製品の特性などをもとに、リスクの大小を合理的・客観的に評価して決めています。監査結果は、翌年の監査計画策定時に、監査の方針や実施事業所の決定という形でも反映され、定期監査の中でもPDCAを回転させています。

国際規格の積極的導入による品質管理体制の構築

https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline-images/csr/esg/pdf/esg_13.pdf

ニチレイグループでは、さまざまな特性を持った商品・サービスを取り扱っています。その特性にあった社内ルールとの運用とともに国際規格の認証取得を積極的に進め、品質保証体制の強化を図るとともに、安全な商品とサービスの提供に取り組んでいます。

認証取得状況(2017~2020年度)

認証規格	事業会社	認証取得率 ^{*4}			
		2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
ISO9001 (品質マネジメントシステム)	ニチレイフーズ	13/15	3/15	3/15 ^{*5}	3/15 ^{*5}
	ニチレイフレッシュ	8/8	8/9	8/9	5/8
	ニチレイロジグループ	105/112	104/115	81/115	83/117
FSSC22000 ^{*1} 、ISO22000 ^{*2} 、SQF ^{*3} (食品安全マネジメントシステム)	ニチレイフーズ	13/15	14/15	14/15	14/15
	ニチレイフレッシュ	6/8	6/8	7/7	7/7
	ニチレイロジグループ	2/112	2/115	2/115	2/117
ISO14001(環境マネジメントシステム)	ニチレイフーズ	11/15	11/15	11/15	11/15
ISO13485(医療機器・体外診断用医薬品)	ニチレイバイオサイエンス	2/2	2/2	2/2	2/2

※1 FSSC22000:ISO22000を基盤とする食品安全に関する国際的なマネジメントシステム

※2 ISO22000:HACCPの食品衛生管理手法をもとに食品安全のリスクを低減する食品安全マネジメントシステムに関する国際規格

※3 SQF(Safe Quality Food) 認証:購入する製品が、HACCPなどの食品安全と品質における厳格な国際基準に合格していることを保証するもの。ヨーロッパ以外の国で、世界食品安全イニシアティブ(GFSI)によって認められているプログラム

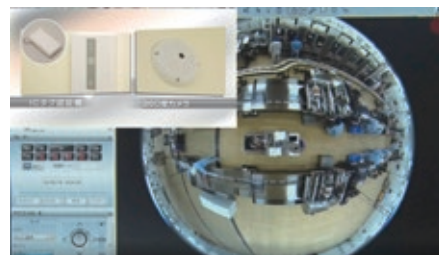
※4 認証取得率:取得事業所数/国内の連結対象子会社の事業所数(食品工場、物流センターなど)

※5 FSSC22000へ移行

フードディフェンスの取り組み

<https://www.nichirei.co.jp/safety/system.html>

ニチレイグループでは、食品を守るため、人の管理に重点を置いています。許可された者のみが入場可能で、いつ・誰が・どこに、を特定できる仕組みを導入しています。訪問者用・作業委託者対応用・セルフチェック用などについての社内運用ルールを設け、定期的に工場監査を実施して安全を確認するとともに、従業員満足度調査や面談に基づいた職場環境改善にも取り組んでいます。さらに、自社食品工場内においては、国内海外とも、全工場へカメラや顔認証システムを導入、商品特性に応じて食品を守る仕組みを講じ、問題が発生した際に追跡調査を実施できる体制を構築しています。問題が発生した時には、食品危機管理の仕組みと連動し、迅速に適正な情報を発信し対応していきます。



トレーサビリティの構築

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

ニチレイグループでは、常に安全・安心で高品質な食品を提供するため、原材料から製品まで徹底した品質管理と検査を実施するとともに、それぞれの商品特性にあったトレーサビリティシステムを構築しています。トレーサビリティの充実により、万が一の事故の時などは被害の拡大を防ぎ、迅速に原因究明することが可能です。また、生活者の不安を払拭するための正確かつ迅速な情報提供も行っています。

トレーサビリティの構築にはサプライチェーンにおいて原材料供給側・製造メーカー側・流通側までの連携・協働が必要です。ニチレイグループでは、品質情報について共通認識を深めるため、定期的に勉強会を開いています。また、情報をデジタル化してつなげるために、一元管理できる自社独自のシステム活用を進めています。

冷凍枝豆の場合のトレーサビリティ(イメージ図)

トレースコードでわかること

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

2020.10.23 / EB
賞味期限 工場コード

13B03 1 F401
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 ● 収穫品の搬送に使ったトラック
- 生産工場への入荷日 ● 生産ライン番号

この列の表示で、以下を追跡することができます。

- 最終製品の包装年月日 ● 包装工場



安全安心な職場環境とサービス品質向上に向けた活動

<https://www.nichirei-logi.co.jp/company/csr.html>

ニチレイロジグループでは、倉庫内での安全第一、品質第一を目指し、毎年4回テーマを決めて、国内全拠点(114カ所)で事故防止活動を行っています。

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コミュニケーション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当社への理解促進を図っていきます。また、ステークホルダーから当社への期待やご意見を事業活動へ反映していき、長期的な信頼関係を構築するうえで、企業価値の向上を目指します。

ステークホルダー	目的	認識している課題	コミュニケーション手段・方法	頻度
お客様	生活者の皆様からいただくご意見やお申し出に対し迅速かつ適切にそして真摯に対応することで、お客様のご満足とコーポレートブランドの向上を目指す	<ul style="list-style-type: none"> 商品やサービスについての品質保証 適切な情報提供 食のおいしさや豊かな食シーンの提供 	<ul style="list-style-type: none"> お客様相談センター お客様満足度 (CS) 調査 ウェブサイト ソーシャルメディア 	<ul style="list-style-type: none"> 日常的 年1回 都度 都度
株主・投資家	適時・適切な企業情報を開示することにより当社への理解促進を図り、企業価値向上につなげる	<ul style="list-style-type: none"> 企業価値の維持・向上 適正な利益還元 適時適切な情報開示 	<ul style="list-style-type: none"> 株主総会 決算説明会 事業説明会・施設見学会 国内外投資家との個別面談 IRサイト 統合レポート 株主通信 	<ul style="list-style-type: none"> 年1回 年4回 年1回 都度 都度 年1回 年2回
ビジネスパートナー	サプライチェーンにおけるビジネスパートナーと、強固で有効な関係性を長期的に安定して維持していくことを目指す	<ul style="list-style-type: none"> CSR調達 カスタマーインティマシーによる相互発展 	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤーへのCSR調達に関するアンケートの実施 ビジネスパートナーを招待したの会合やセミナーの開催 	<ul style="list-style-type: none"> 2018年～調査継続中 年1回 (3事業会社で実施)
従業員	従業員のモチベーションの向上と活力ある組織風土の醸成を目指すとともに良好で継続的な労使関係を保つ	<ul style="list-style-type: none"> 労働安全衛生 働きがいの向上 働き方改革 健康経営 	<ul style="list-style-type: none"> 内部通報窓口の設置 EAP心の相談窓口の設置 労使協議会 安全衛生委員会 経営層と従業員との座談会 広報誌 イントラネット 社員表彰制度 従業員満足度 (ES) 調査 従業員ストレスチェック 	<ul style="list-style-type: none"> 24時間 24時間 年2回 月1回 年1回 (全事業所) 年4回 日常的 年1回 年1回 年1回
地域社会	地域社会との良好な関係を築くことで、好感と信頼を寄せられる企業として長期中で円滑な事業を営むことを目指す	<ul style="list-style-type: none"> 地域社会との共生 地域環境の保全 地域教育活動 	<ul style="list-style-type: none"> 社会貢献活動 地域行事への参加 ボランティア活動 食育活動 (エシカル消費) 食品工場や物流倉庫の見学会 インターンシップの受け入れ スポーツイベントの開催 	<ul style="list-style-type: none"> 都度 都度 都度 都度 都度 都度 都度
業界団体・NGO・NPO	業界団体の協議会など積極的に参加することにより、他社との連携を図る。また、国内外のさまざまなNGO・NPOとの連携や協働により社会課題の解決を目指す	<ul style="list-style-type: none"> 人権 気候変動 フードロス 持続可能な食の調達 	<ul style="list-style-type: none"> TCFDコンソーシアム (一社) 日本冷凍食品協会 (一社) 日本冷蔵倉庫協会 (一社) 大日本水産会 WWF (持続可能な水産物) RSPO (持続可能なパーム油) (認定NPO) 経済人コーポレート協議日本委員会 ザ・コンシューマー・グッズ・フォーラム 	<ul style="list-style-type: none"> 都度 都度 都度 都度 都度 年1回 都度 都度

食を通じた社会課題への取り組み（フードロス削減活動）

■専用サイト「ニチレイ食品ロス研究所」の開設

ニチレイグループでは、社会課題であるフードロス削減に向けて取り組むにあたり、食品ロスの原因を科学とサプライチェーンの両面からあらためて見つめ、どうしたら削減できるのか？また、ニチレイグループのコールドチェーン機能を使った削減方法についてご提案しています。



ニチレイ食品ロス研究所 https://www.nichirei.co.jp/food_loss/

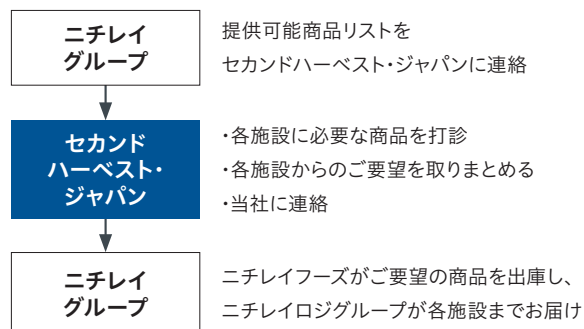
■主なフードロス削減活動

フードバンク



ニチレイフーズ・ニチレイロジグループでは2006年から15年間にわたり、セカンドハーベスト・ジャパン（認定NPO法人）の活動を支援しています。これまで、約2万ケース以上の冷凍食品を児童養護・母子支援・障がい者支援などの福祉施設に提供しています。また、商品提供だけではなく、安心して冷凍食品を食べていただくため、冷凍食品の物流サポートも行っています。

ご提供までの流れ



ハミダスもったいない活動（社員食堂）



ニチレイフーズでは、物流や流通において外装が潰れたりしているが食品としては何の問題もなく食べることができる商品について、独自の活動「ハミダスもったいない活動」を通じ社員食堂での試食会を開催しています。

また、農林水産省が提唱しているフードロス削減運動「食べものに、もったいないを、もういちど。」にも賛同し、フードロス削減に向けた寄付活動や社内啓発活動に取り組んでいます。

ハミダス活動

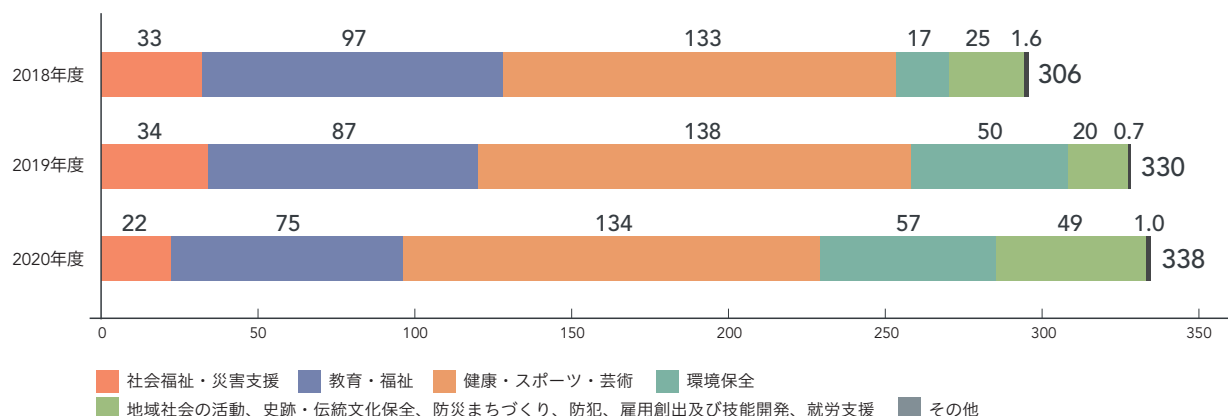
<https://www.nichireifoods.co.jp/corporate/hamidasu/top/>

こども食堂



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

■ニチレイグループ社会貢献支出額（3年間）（単位：百万円）



〔対談〕会長・社外取締役

ニチレイグループでは、実効性を伴う
コーポレートガバナンスの強化に
努めています。

ニチレイグループでは、実効性を伴うコーポレートガバナンスの強化に努めており、社外取締役の意見を積極的に取り入れています。中長期的な企業価値の向上を達成するため、コーポレートガバナンスの一層の充実に向けて、代表取締役会長と3名の社外取締役との対談を実施しました。

Q.1

**コーポレートガバナンスにおいて、
ニチレイグループが
最も大切にしていること**

大谷：企業はすべてのステークホルダーが共存共栄するための「公器」であり、社会規範と適正な市場規範に基づいて活動しなければなりません。そのために企業内での重要な役割を担っている制度の一つがコーポレートガバナンスであり、大きな目的は健全な経営を通じて経営効率の向上、つまり企業価値や業績の向上を達成することと考えます。長期的な企業価値の増大に向け、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための仕組みであり、継続して自律的な改革を必要とするものといえます。

この考え方を踏まえると、コーポレートガバナンスには2つの側面があり、1つは経営者の暴走を防ぐための視点であり、2点目は日本人にありがちな不作為を抑制し、きちんとした意思決定のうえで迅速な行動を促すこ

とと思います。そして、コーポレートガバナンスの要諦となるのが経営の効率性と健全性の担保であり、その前提となる「経営の透明性の確保」が最も大切だと考えます。透明性のづくり方はそれぞれの企業で異なるはずで、例えば監査役会設置会社なのか指名委員会等設置会社とするのかという選択肢から始まり、実際に企業風土や現状抱えている課題等に合わせて制度を設計し、どのような経営体制をつくるかは経営トップの役割であると認識しています。

ご存じのとおり、コーポレートガバナンスは経営の執行と監督を分離し、経営の執行責任者による「内部統制によるモニタリング」と、取締役会や監査役による監督などの「外部統制によるモニタリング」で構成されています。この「内部統制によるモニタリング」は経営トップによる企業内部におけるリスクコントロール活動を指し、一方、「外部統制によるモニタリング（経営の監督）」には株主、取締役会や監査役、会計監査人によるものがあります。いずれの場合でも、企業のコンプライアンス



代表取締役会長
大谷 邦夫

社外取締役
鵜澤 静

社外取締役
鰐淵 美恵子

社外取締役
昌子 久仁子

ス精神や健全な文化・風土は重要な基盤となります。4つの事業会社とそれらを統合する持株会社で構成されるニチレイグループの運営の基本方針は「透明・簡素・分権」であり、多様性から生まれる多くの知恵を共有して価値創造を実現できる企業風土づくりをさらに推進していきたいと思っています。

Q.2 ニチレイグループの社風と 今後の事業の進むべき方向性

鵜澤：ニチレイグループは真面目な社風を持っていると感じます。冷蔵倉庫から始まって水産や冷凍食品（加工食品）といった派生事業はあるものの、バイオサイエンスを除けば今でもビジネス領域がかなり一定の範囲に収まっています。コアビジネスがキャッシュ・カウになっている時にはすでに次のビジネスも考えておかななくては

いけないと思います。大櫛社長以下の皆さんは海外の売上3割以上を目標としておられ、10年後のありたい姿を含めさまざまなことを明確にして、その方向性を従業員も得意先も共有できているという点では非常に良いのですが、しかし、もう少し冒険してもよいと感じています。生き残っていくためには、事業ポートフォリオも入れ替えて行かなくてはいけないと思います。

鰐淵：社外取締役に就任してから5年になりますが、私も真面目という第一印象でした。歴史もあり、堅くしっかりしている会社だろうと思って取締役に入り、まさしくそのような会社であったと思います。しかし、5年を経た今振り返ってみますと、非常に変わってきたと感じます。一番変化した点は、透明性だと思っています。さまざまな会議で、どんな意見でも話することができる忸度ない場になって来ていると思っています。

冷凍食品と低温物流が両輪として牽引している会社ですが、次に向かっていくところは、これらはなくなら

〔対談〕 会長・社外取締役

ない事業であろうと思いますので、さらにより圧倒的な業界1位、世界のトップを目指してほしいと考えます。

昌子：知り合いの方からニチレイのことを聞き、品質を大切にしている素晴らしい会社だと感銘を受けたことがありましたが、まさしくそのとおりの会社でした。会社全体のイメージは穏やかでやさしいのですが、会議では厳しい中にも温かく、穏やかなやさしさがあります。経営者の方々がきちんとしたトレーニングを受けており人格者が選ばれてきていると感じます。

事業の方向性に関しては、主力の2本足打法に寄りかかり過ぎることには危惧を持っています。今の段階では、飛び地のように本業と離れた事業であるよりも、ブドウの房のように関連しながら粒が大きくなっていく事業が、会社にとっては望ましいと思っています。例えばニチレイフレッシュについては品目の限定というよりも、今後、野菜などの供給の変化も見据えながら、サプライヤーとの関係強化をしていくような形も良いと思います。水産・畜産は素材に特化し各事業が同等に成長していくことで、今後、会社がますます強くなるのではないかと感じています。

大谷：ニチレイグループの事業に対する見方は三者三様ですね。社外取締役の方がそうであるように、社内の取締役7人でもやはり意見が違います。

私は基本的には新しい領域を進めるのであれば技術志向が良いと考えます。ベースとなる技術を使いながらイノベーションを起こして飛び地を創っていくほうが良いのではないかと思います。単に領域やドメインを変えるという短絡論は好きではありませんが、社内の取締役でも新しい領域が必要だと言う人もいます。そういったことを侃々諤々と忖度せずに話し合えるような経営体制になっているのはとても良いと思います。

なお、課題はトライアル・アンド・エラーという意欲が若干弱いところだと思います。これには個々人の意識改革や組織の風土改革が必要でしょう。加えて、イノベティブな事業やプロジェクトの立ち上げの時に外部のコンサルタ

ントを頼りにするばかりでなく、自分自身の体験としてスモールサクセスが大切ですので、自分たちが当事者意識を持ってイノベーションの創出を進めないといけないと思います。

Q.3 ニチレイグループの社外取締役の 役割として、ご自身の注力ポイント

鶴澤：会社の目的は正しく儲けることと思いますが、その「正しさ」のためには冒頭に大谷さんがおっしゃったとおり、透明性がなくてはならない。会社が正しく事業を続けていけるためには透明性が何よりも重要です。社外取締役は、会長や社長がおかしなことをした時には退任を要求できなくてはなりません。何が正しいことなのかを判断できること、大切なのは、おそらくこの1点であろうと思っています。これができれば、あとは私自身の経営経験や海外での事業経験などを活かして、第三者的な立場から監督し意思決定することになります。また、スキル・マトリックスに関してですが、昨今では単に専門的な知識があるからというだけではなく、自分たちの会社はこのような会社を目指しているからこれらの人たちを選んでいる、という企業からの主張が聞かれるようになりました。今後、ニチレイグループが永続していくためにはスキル・マトリックスも深く考え、適切な人を選任し続けていければ良いと思います。

鰐淵：企業は長期的な企業価値向上を目指すという中で、最近では株主を含めたすべてのステークホルダーのためにというように変わってきていると思っています。日本には昔から「三方よし」という言葉があり、自社にとっても、相手にも、お客様にも最も良いことを目指してきました。社外取締役の役割は、執行側の気づかない点やわかっていながらできていない点を指摘しつつ、長い目で見て順調に企業価値が向上することだと思います。私自身は取締役の中で、非常に変わった位置を占めている

と思っています。女性であり、主婦であり、子育てや介護の経験もありますので、そういった経験から消費者としての買う立場・使う立場からの視点でニチレイを見る立場にいます。また、中小企業の経営者でもありますので、書類の上だけではなく現場感覚の目線があります。そういった点でお役に立ちたいといつも考えています。

昌子：社外取締役は社内取締役とは立場を異にし、アプローチの視点は違いますが、協力してニチレイグループを尊敬される会社に成長させていくことが使命と捉えています。社外取締役の役割は、まず適法性の判断であり、適法性と適正性と効率性、この3点からさまざまな議案についての考えをめぐらしています。考えるにあたっては、各事案が従業員や株主また地域といったステークホルダーにとっての幸せにつながるのかという判断基準を持って意見具申をしていきたいと思っています。

Q.4 ニチレイグループの 取締役会評価と取締役会における 審議の内容について

大谷：コーポレートガバンスの大きな目的は健全な経営を通じて経営効率の向上、つまり企業価値や業績の向上を達成させることです。この目的を実現するために「取締役会が期待される機能を果たしているか？」が重要課題の一つになります。そのため、当社では取締役および監査役全員による「取締役会評価」を2016年から実施しています。毎年、評価と自由記述回答のアンケートを行い、また3年に1回は個別インタビューの結果も使い、最終的な評価にまとめています。開始当初から、評価プロセスに関して外部専門家の支援を受けつつ委託することで客観性を高め、取締役会の運営状況等に関する分析・評価を行っており、結果の概要も開示しています。

2020年度は、「ニチレイの取締役会は発言しやすい雰

囲気の中で活発な議論が行われている」との総合所見をいただき、全体として取締役会の実効性は相当程度確保されているという肯定的な意見が多いことから、取締役会の進め方や討議の在り方は着実に進化していると実感しています。そのうえで、各役員からさらなる改善点として複数の指摘があり、これらに関しては今後検討していくこととしています。具体的には「取締役会の役割と機関設計」「取締役会の構成」「取締役会の運営・資料の運用」についての3点です。

まず、「取締役会の機関設計」については、現在の監査役会設置会社という機関設計のもとで適切に意思決定および経営の監督が行われているので、他の機関設計（監査等委員会設置会社または指名委員会等設置会社）に移行する必要性を感じないとの意見も多く見られましたが、ニチレイグループの経営戦略および今後の事業環境の変化やコーポレートガバナンス・コードの要請等を見据えながら、継続的に議論と検討を続けることにしました。

次に「取締役会の構成」について、全体として肯定的に評価されていた一方で、コーポレートガバナンス・コードの改訂や機関投資家の議決権行使基準の厳格化を考えると3分の1以上の社外取締役の選任を進めるべきとの意見が多く見られ、また、社内取締役の構成・社外取締役の多様性に関する意見も各々見られました。今年度から社外取締役に女性1名を増員して合計4名とし、取締役は11名の体制としています。当社のビジネスにとって女性の視点は非常に重要ですので比較的早くから女性の社外取締役を起用し、さらに大企業の経営経験のある方にも入っていただいています。今はジェンダーの多様性を確保しつつバランスのとれた人員構成ではないかと思いますが、会社規模やビジネスの範囲等によって取締役会に必要となる人員構成も変わってきますので、社内取締役の構成・社外取締役の多様性を踏まえ、引き続き社外取締役の最適な構成割合について検討していきます。

「取締役会の運営・資料の運用」については、資料の改善が進んでいることを評価する意見が多く見られまし

〔対談〕 会長・社外取締役

た。他方、取締役会資料の内容や提供時期に関して引き続きの改善を求める意見が複数ありましたので検討を進めます。また、新任の取締役・監査役の就任時そして就任後も、法改正や経営課題に関する研修等も適宜実施していきたいと思えます。

また、今回のコーポレートガバナンス・コード改訂においても提示されている、サクセッションプラン（後継者計画）に関する推進者は社長の大榎です。当社グループの企業経営理念に基づいた中長期的な視点から、次世代の基幹人財および会社の経営をどうしていくべきなのかをじっくりと考え、その内容を指名諮問委員会の中で議論するという形で進めています。現時点で母集団となる人財のリストアップが行われましたので、これからはどんな教育をしていくか、どういった視点で対象者のキャリアを形成していくかを指名諮問委員会の中で検討していく段階です。事業会社におけるサクセッションプランも同時に進め、会議の中での実践的なトレーニングにも取り組んでいます。

鵜澤：取締役会で活発な議論があった事例を挙げると、過去の海外展開の検証と次の成功への手立てに関する議論を3回ほど行いました。特にこの1年は社外取締役も非常にオープンに状況を把握できる形になっています。提示される資料も100点満点とは言えませんが改善が図られて見やすく、統一性が出てきた感じがしています。

また、通常、社外取締役は取締役会への出席が求められていますが、取締役会で結論だけ聞くのではなく、場合によっては経営会議など執行側の議論の中で意見を聞いてもらえるようになり、初期の頃に比べてかなり理解が進んだと感じています。経営会議には、多い時には毎週出席することもあります。

大谷：取締役会と経営会議の議題は規模感やテーマによって分けていますが、経営会議については、「お時間があれば任意でオブザーバー参加していただいて結構です」とお伝えしています。議案と関連資料はイントラネットで見いただけます。

鵜澤：私も、月に1回程度は経営会議にも出席しています。

大谷：また、当社グループは電子決裁を比較的早くから導入しています。これにより、取締役会の各議案への賛否・棄権の個数が視認できます。往々にして、意見がない場合は「全員賛成」として確定するようなこともあるかもしれませんが、当社グループではパソコン上で賛否決裁がわかります。

投資案件やM&A案件は特に活発に議論があり、例えば想定より過大で実態が伴っていないのではないかと、あるいはPMI上の課題があるなど、社内外の取締役全員が参画して侃々諤々の議論を行い、今後の対応への意見も活発に出ます。

Q.5

持続的な成長を実現するために ニチレイグループが 取り組むべきこと

昌子：ニチレイグループの主力事業が食品や低温物流であることを考えると、環境負荷の低減に関して、企業のサステナビリティとして取り組むべきと思ひ、関連する投資はサステナビリティを維持していくための必要経費として捉えるべきではないかと考えています。生産工場や冷蔵倉庫への投資議案の際にも、環境配慮に関して必ず資料で触れられていますので、非常に信頼感を持っています。かなりの投資額となったとしても、必要性を踏まえながら進めるべきであり、社会的なサステナビリティは会社のサステナビリティにつながると捉えています。

鵜澤：ニチレイグループには「ニチレイの約束」がありますが、昨年、それをESGやSDGsに沿って変化させ、ニチレイグループの「5つの重要事項（マテリアリティ）」としてつくり上げました。今年度は、実際にこのマテリアリ

ティをどのように運営していくか、長い議論の結果まとめましたので、サステナブルに会社を運営していくための要素として、活用されると考えています。

鵜澤：企業活動を考えた時、活動の結果として社会に貢献するのであり、貢献を目的として考える必要はないと思います。環境負荷の低い設備投資をして利益を出し、そしてステークホルダーに還元できることは、広い意味で地球も含めたステークホルダー全体に恩返しできるはずだと考えます。ESGやSDGsは企業活動の1つの指針ではありますが、活動の結果が社会や環境課題に貢献できるというような流れであるべきだと思います。

大谷：ドラッカーの経営書の中に「企業は社会的存在であり、社会の中で否定されると一夜にして企業は消滅する」という趣旨の一節があります。企業と社会は密接に結び付いており、企業は社会の中の一員です。ですの

で、それぞれの会社が持つミッションに基づいて事業活動を行うことで社会課題も解決できるのではないかと思います。当社グループは「暮らしを見つめ、人々に心の満足を提供する」ことがミッションであり、存在意義です。これに基づき、「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続けていきたい」という長期ビジョンをつくりました。このビジョンを達成することによって、企業も社会も持続可能性が担保されると思っています。着実に自分たちのミッションに基づいて企業活動を日々誠実に続けることで、社会の課題解決の一助につながっていくと確信しています。

そうした考えのもと、社内外の取締役一体で意思がまとまり確定したのが「5つのマテリアリティ」であり、今後は、具体的な施策と目標値を経営戦略に組み込み、全社員での共有と実行を進めていきます。



コーポレートガバナンス

基本方針／体制

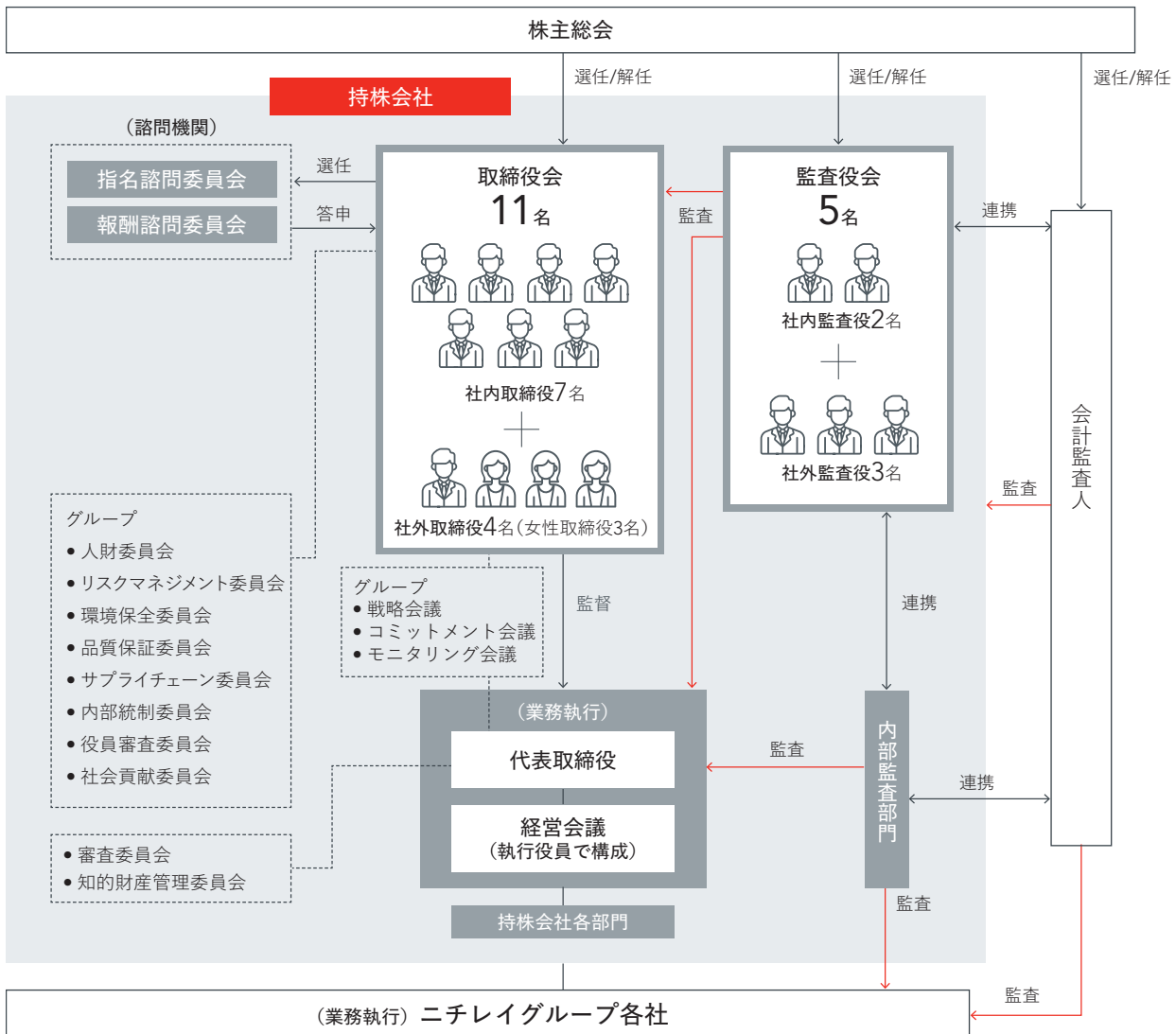
ニチレイグループは、持株会社体制のもと、事業会社が加工食品、水産・畜産、低温物流およびバイオサイエンスなどの多岐にわたる事業を展開しています。当社の取締役会が当社グループの戦略を立案し、事業会社の業務執行を監督するという構造を採り、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指します。

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。

コーポレートガバナンス  <https://www.nichirei.co.jp/corpo/governance>

コーポレートガバナンス体制図 (2021年6月22日現在)



ニチレイグループのコーポレートガバナンス体制強化の変遷

	2001年度	2005年度	2006年度	2012年度	2015年度	2016年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	
グループの体制		持株会社体制へ移行	→								
経営の監督と執行の分離		執行役員制度の導入	→								
社外取締役		独立社外取締役3名体制へ	→							4名	
うち女性社外取締役		1名 女性社外取締役(1名)が初めて就任	→				2名	→			3名
社外監査役				3名	→						
任意の委員会の設置					→						
取締役会の実効性評価						取締役会の実効性評価を開始	→				
役員報酬			役員退職慰労金制度の廃止					役員報酬制度を改定			
その他					コーポレートガバナンス基本方針の制定	当社株券等の大量買付けに関する適正ルール(買取防衛策)の非更新	ニチレイグループディスクロージャーポリシーの策定			「コーポレートガバナンス基本方針」改正(資本政策の改定等・社外監査役の独立性確保の観点からの在任期間(上限)の変更)	

取締役会の概要

構成	取締役 11 名 (うち社外取締役 4 名)
2020年度開催実績	全 18 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)
2020年度開催実績	全 16 回
実施内容	取締役会から独立した機関として、毎期の監査方針・監査計画などに従い、取締役、内部監査部門経営監査部をはじめとする持株会社各部門など意思疎通を図り、情報の収集および監査の環境の整備に努めています。

任意の委員会の設置状況、委員長(議長)の属性

委員会	役割	委員長	開催頻度
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 鵜澤 静	原則年 2 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 鵜澤 静	原則年 2 回

取締役会、各委員会等の委嘱状況

	取締役会、各委員会等の委嘱状況
代表取締役 会長	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営会議 ● グループ人財委員会 ● グループ環境保全委員会 ● グループ品質保証委員会 ● グループ社会貢献委員会
代表取締役 社長	
社内取締役	
常勤監査役	
社外取締役	
社外監査役	

開催回数

	2018	2019	2020
取締役会	19	18	18
指名諮問委員会	2	2	5
報酬諮問委員会 ^{※1}	6	3	5
経営会議	23	20	17
グループ人財委員会	2	2	2
グループリスクマネジメント委員会	2	2	2
グループ環境保全委員会	3	2	2
グループ品質保証委員会	2	2	2
グループ内部統制委員会	1	1	1
グループ役員審査委員会 ^{※2}	—	1	1
グループ社会貢献委員会	1	1	1

※1 2020年1月より、報酬諮問委員会規程上、原則1年に2回開催

※2 必要に応じて委員長が招集

実効性評価

取締役会評価の状況

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としています。

評価の 実施方法	対象者：取締役、監査役（計15名） 時期：2021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
-------------	---

評価結果の 概要	質問票およびインタビューにおける各役員の意見 <ul style="list-style-type: none"> ● 新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、取締役会がオンライン会議システムも用いて開催されるようになるなど、貴社取締役会の運営方法が従前から一部変更されたものの、それを踏まえてもなお、貴社取締役会は、発言しやすい雰囲気の中で活発な議論が行われている。 ● 取締役会での議論をより充実したものとするための取り組みとして、取締役会資料のさらなる工夫が進められているなど、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。 ● そのうえで、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、次頁の改善点について、今後、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。
-------------	---

■取締役会の役割と機関設計について

取り組み	機関設計については、現在の監査役会設置会社という機関設計のもとで適切に意思決定および経営の監督が行われていることから、現行の機関設計は適切であり、他の機関設計（監査等委員会設置会社または指名委員会等設置会社）に移行する必要性を感じないとの意見が多く見られました。また今後の状況次第では、取締役会の監督機能をより重視した他の機関設計に移行することを検討すべきとする意見も多く見られました。
今後について	当社グループの経営戦略、今後の事業環境の変化およびコーポレートガバナンス・コードの要請などを踏まえて、当社の取締役会の役割を継続的に議論するとともに、当該役割を果たすための適切な機関設計について、監査等委員会設置会社や指名委員会等設置会社への移行も選択肢に含めて、検討を続けることにしました。

■取締役会の構成について

取り組み	当社取締役会における社外取締役の構成は全体として肯定的に評価されていた一方で、コーポレートガバナンス・コードの改訂や機関投資家の議決権行使基準が年々厳格化していることを考慮すると、3分の1以上の社外取締役の選任を進めるべきであるとの意見が多く見られました。また、そのほかにも社内取締役の構成・社外取締役の多様性に関する意見もそれぞれ見られました。
今後について	当社グループの経営戦略を踏まえ、また近時の社外取締役の割合を増加させる機関投資家などからの要請にも鑑み、2021年6月22日開催の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4名を含む取締役11名が選任されました。今後においては、社内取締役の構成・社外取締役の多様性の検討を続けるとともに、中長期的に社外取締役の割合のさらなる増加の是非について検討することにしました。

■取締役会の運営・資料の運用について

取り組み	2018年10月から実施したペーパーレス化に対応した資料の改善が進んでいることを評価する意見が多く見られました。他方で、取締役会資料の内容や提供時期に関して、引き続きの改善を求める意見が複数ありました。
今後について	取締役会の資料内容や事前の情報提供をより工夫・充実することで、取締役会の審議をより活性化し、実効性を向上させる観点から、①取締役会資料の事前提供の時期について現行より早めること、②重要性の高い案件について事前に必要な情報を共有する機会を設けること、③取締役会資料のうち、提案資料が膨大になりがちな投資案件や出資案件などの特定の議案に関しては、2020年より使用開始した提案資料の本文フォーマットなどの改善を進めることにしました。

有意義な議論を行うための取り組み





当社は、社外役員と有意義な議論を行うために、取締役会の資料は、会日の3日前までに各取締役および各監査役に配布しています。

なお、独立社外取締役や独立社外監査役の指示を受けて会社の情報を的確に提供できるよう社内との連絡・調整が必要となる場合には、担当秘書が窓口となり、社内との関連部署と必要な連携が取れるようにしています。


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

社外取締役・社外監査役の選任状況

■社外取締役の選任理由と主な活動状況

	氏名	独立役員	選任理由
	鵜澤 静	○	経営者としての豊富な経験と財務・経理分野の幅広い見識を有しており、グループ経営の視点から、取締役会や社内の各種会議など（指名諮問委員会および報酬諮問委員会を含む）において、意見、提言などを行っています。
	鰐淵 美恵子	○	長年にわたり企業経営に携わっており、その経験と見識を活かして、生活者の商品・サービスの購買行動などの視点も踏まえながら、取締役会や社内の各種会議など（指名諮問委員会および報酬諮問委員会を含む）において、意見、提言などを行っています。
	昌子 久仁子	○	薬事関連業界での企業経営者としての豊富な経験と、品質保証、研究開発に関する幅広い見識を有しています。また、取締役会や社内の各種会議など（指名諮問委員会および報酬諮問委員会を含む）において、意見、提言などを行っています。
	鍋嶋 麻奈	○	海外業務の豊富な経験と金融分野の幅広い見識を有しています。当社は、同氏の経験と見識などを経営に活かしたいため、社外取締役に選任しています。

■社外監査役の選任理由と主な活動状況

	氏名	独立役員	選任理由
	齊藤 雄彦	○	法曹界の出身者であり関係省庁の要職を歴任しました。退官後は弁護士として職務に従事しており、法律の専門家としての豊富な経験および高い見識などを有しています。
	朝比奈 清	○	長年にわたり農林水産関連の行政分野において国内外の実務に従事し、また、職務執行から独立した立場で監査を担うなどの豊富な経験と高い見識などを有しています。
	清田 宗明	○	海外を中心に金融機関の要職を歴任し、その後は約10年間にわたりメーカーの監査役および取締役などを務めており、企業経営に関する豊富な経験および高い見識などを有しています。

※ 朝比奈清氏および清田宗明氏は、2020年6月24日開催第102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出席状況を記載しています。

諮問委員会	取締役会の出席状況	取締役在任年数
指名諮問委員会委員長 報酬諮問委員会委員長	18回 / 18回	5年
指名諮問委員会委員 報酬諮問委員会委員	18回 / 18回	5年
指名諮問委員会委員 報酬諮問委員会委員	18回 / 18回	3年
指名諮問委員会委員 報酬諮問委員会委員	—	2021年6月就任

諮問委員会	取締役会 / 監査役会の出席状況	監査役在任年数
—	取締役会 18回 / 18回 監査役会 16回 / 16回	2年
—	取締役会 14回 / 14回 監査役会 11回 / 11回	1年
—	取締役会 14回 / 14回 監査役会 11回 / 11回	1年

役員報酬制度

■役員報酬などの決定方針の決定方法

当社取締役の個人別の報酬等の決定方針は、報酬諮問委員会で、毎期、その妥当性を審議したうえで、取締役会にて決定しています。報酬諮問委員会の審議においては、経営環境の変化や株主・投資家の皆様からのご意見を踏まえるとともに、グローバルに豊富な経験・知見を有する第三者機関より審議に必要な情報などを得ています。

■基本方針

取締役（社外取締役を除く）

- 当社グループの企業経営理念、CSR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

- 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。

取締役（社外取締役を除く）

- 社外取締役を除く取締役の報酬は、以下に示すとおり、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」により構成しています。

報酬構成要素		概ねの割合設定	目的・概要
基本報酬 （固定報酬）	役割給	60%	業務の執行（職務の遂行）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
変動報酬 （固定報酬）	業績連動賞与	20%	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）	20%	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

■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、各取締役の役割の大きさに応じて設定した「基準額」を、「全社評価基準額」「事業評価基準額」「個人評価基準額」の3つに区分し、それぞれに評価結果（係数）を乗じた額の合計額として算出しています。

役職	業績連動賞与の「基準額」		
	全社 評価基準額	事業 評価基準額	個人 評価基準額
代表取締役	100%		
取締役 （事業担当）	50%	30%	20%
取締役 （機能担当）	70%		30%

$$\begin{aligned} \text{個人別賞与支給額} = & \text{全社評価基準額} \times \text{全社評価係数} (0 \sim 200\%) \\ & + \text{事業評価基準額} \times \text{事業評価係数} (0 \sim 200\%) \\ & + \text{個人評価基準額} \times \text{個人評価係数} (0 \sim 200\%) \end{aligned}$$

各評価係数を算定するための業績評価指標（KPI）は、当社が中期経営計画などにおいて重視する財務指標・戦略指標の中から選定しています。全社評価係数に係るKPIとその評価割合は以下のとおりです。

全社評価係数に係るKPI	評価割合	選定理由
連結売上高	20%	利益成長の源泉となる事業規模拡大の指標
連結EBITDA	60%	積極的な成長投資をしていく中のキャッシュ・フロー創出力と利益成長の指標
連結REP	20%	資本コストを意識した企業価値向上に資する指標

(注) 1 事業評価係数に係るKPIは全社評価と統合的な売上高(25%)およびEBITDA(75%)とし、個人評価係数に係るKPIは当社の中長期的な戦略課題・取り組み課題の中から特に重要なもの(各事業のREP向上のための取り組みや後継者育成に関する取り組みを含む)を個別に選定しています。

2 REP(Retained Economic Profit: 経済的獲得利益)とは、当社グループが独自に用いている経営管理指標であり、NOPATから資本コスト(使用資本×WACC)を控除することにより算出しています。

■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ています。報酬諮問委員会の審議においては、経営環境の変化や株主・投資家の意見などを踏まえるとともに、客観的・専門的な見地からの審議に必要な情報を適切に得ることとしています。

業績連動賞与の個人別支給額の決定過程における、個人業績の目標および評価については、取締役会から委任を受けた代表取締役社長が各取締役との面談を経て起案し、報酬諮問委員会の審議を経て、代表取締役社長が決定しています。決定した個人業績の目標および評価結果については、評価の客観性・公正性を担保するため、適時・適切に取締役会に報告することとしています。最終的な個人別の賞与支給額は、代表取締役社長が起案し、報酬諮問委員会の審議を経て、取締役会で決定しています。

2020年度 役員報酬等の総額

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）	262 (162)	81 (48)	85 (85)	428 (295)	7 (7)
社外取締役	32			32	3
監査役（社外監査役を除く）	48			48	2
社外監査役	32			32	5
合計	374 (274)	81 (48)	85 (85)	541 (408)	17 (17)

政策保有株式の考え方

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

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

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

内部統制／コンプライアンス

内部統制についての考え方

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

当社は、会社法に基づく「取締役の職務の執行が法令及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下記のとおり定めていますが、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。

内部統制システムの基本方針(項目)

- ①当社および子会社の取締役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することならびに効率的に行われることを確保するための体制
- ②当社の取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理ならびに子会社の取締役および使用人の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制
- ③当社および子会社の損失の危険の管理に関する規程そのほかの体制
- ④上記1から3までに掲げる体制のほか、当社および子会社からなる企業集団における業務の適正を確保するための体制
- ⑤反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方ならびにそれを確保するための体制
- ⑥監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項、監査補助使用人の取締役からの独立性に関する事項および監査役の監査補助使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項
- ⑦監査役に報告するための体制
- ⑧そのほか監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

コンプライアンスについての考え方

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を高めるために、さまざまな取り組みを行っています。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や具体的な事例を明示した「行動規範」および「行動規範事例集」を作成し、配布しています。ここ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盛り込んでいます。コンプライアンス経営の理念および体制がより浸透するように、従業員を対象としたコンプライアンス研修を実施しています。

ニチレイグループの行動規範

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

コンプライアンスの徹底への取り組み

ニチレイグループは、役員および従業員の高い倫理観によって、社会から信頼される会社として存続・発展していくことを目指しています。従業員一人ひとりの倫理観の醸成に関しては、2014年4月に行動規範を改正したことに伴い、従業員手帳にグループ経営理念に追加して行動規範も掲載し、いつでも確認できるようにしました。

また、従業員へソーシャルメディア利用ガイドブックの配布をしたり、行動規範事例集をわかりやすく、読みやすく工夫した啓発用スライド「あなたは大丈夫？」シリーズを、社内イントラネットに毎月シリーズ掲載をしています。

そのほか、グループ教育訓練規程に基づき、各種e-ラーニングを実施し、教育・啓発を行っています。今後も、コンプライアンス教育を継続していきます。



啓発用スライド「あなたは大丈夫？」シリーズ

贈収賄等の禁止に向けた取り組み

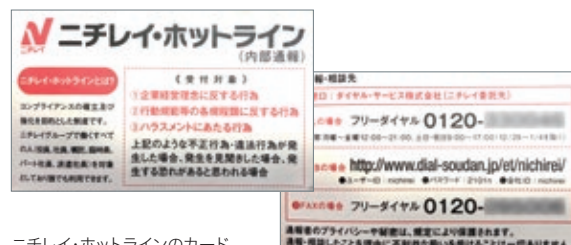
ニチレイグループで働くすべての人が、公務員等に対する贈賄行為を行わないために遵守すべき基本事項を明確にするとともに、贈収賄防止マニュアルでより具体的に注意すべき事項を周知することで、当該行為を未然に防止する取り組みを行っています。その規定は日本国内の法令遵守にとどまらず、EU、米国、英国、中国など主要関係国の法令についても対象とし、グループ会社すべての役員および従業員等に適用するものとし、国内外を問わず対応しています。

内部通報・相談制度

法令や社内規程に違反する行為、倫理上問題のある行為などに関する従業員からの通報・相談に応じるため、2003年10月から内部通報・相談制度（ニチレイ・ホットライン）を導入しています。

コーポレートガバナンス・コードで求められている「経営陣から独立した内部通報窓口を設置する」ことに対応するために、2015年度に内部通報制度を改正しました。それに伴い、従業員への制度周知徹底を目的に、事業場には周知ポスターを、従業員には「ニチレイ・ホットライン」携帯カードを作成し配布しました。

受け付けたすべての通報は、規程の定めに従い、事務局から経営トップへ報告するとともに、事実確認の調査と是正処置を行い、通報者へのフィードバックを行います（実名による通報の場合）。その際には、通報者保護のため、匿名性を確保し、通報を受けた側からの報復行為や不利益な取り扱いなどがないよう厳正に管理しています。



ニチレイ・ホットラインのカード

内部通報件数

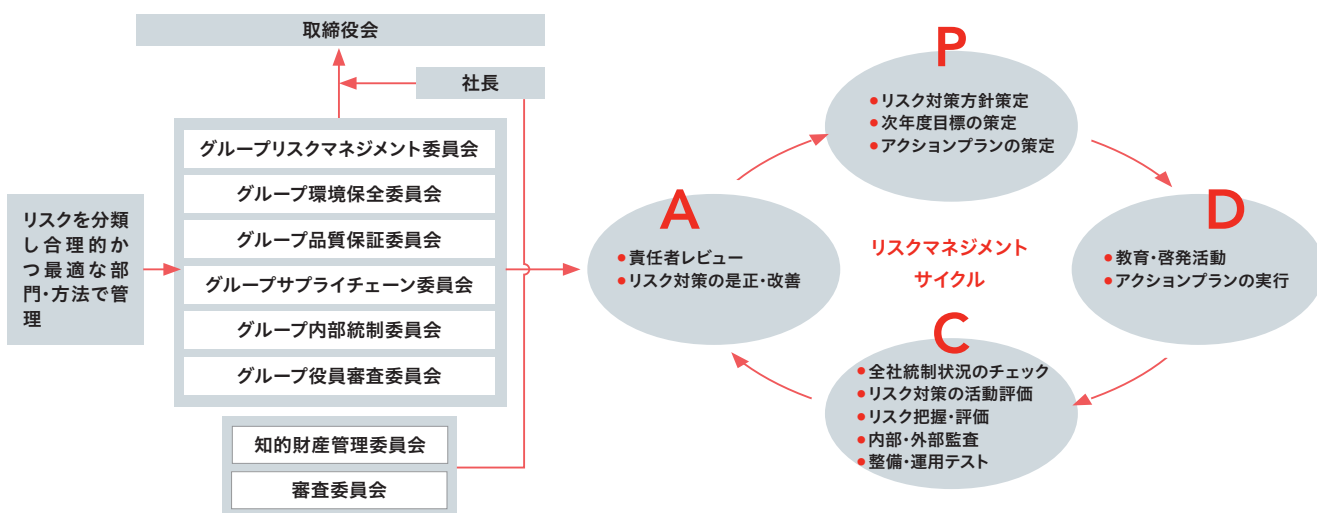
	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	5カ年の合計 (2016-2020)
合計	20	35	12	21	27	115

リスクマネジメント

リスクマネジメントについての考え方

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

リスクマネジメント体制



委員会名	委員長	目的など
グループリスクマネジメント委員会		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。なお、委員会の下に「海外コンプライアンス分科会」ならびに「情報セキュリティ分科会」を設置し、重要リスクへの対応に係る施策進捗のモニタリングを行うことを目的とする。
グループ環境保全委員会		グループ環境保全委員会は、環境負荷の低減、環境保全対応の強化ならびに環境法規・条例などの法的要求事項の遵守など、環境保全型社会との共生に寄与することを目的とする。
グループ品質保証委員会	代表取締役社長 大櫛 顕也	グループ品質保証委員会は、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。
グループサプライチェーン委員会		グループサプライチェーン委員会は、健全で持続的なサプライチェーンを構築・維持するために、グループ共通の取り組みを立案・検討し、ニチレイグループおよびサプライチェーンに関わるステークホルダーの共存共栄に寄与することを目的とする。
グループ内部統制委員会		グループ内部統制委員会は、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	顧問弁護士	グループ役員審査委員会は、持株会社・基幹4社の取締役・執行役員の賞罰の公正を期することを目的とする。

ニチレイグループ 主要なリスクと対応

リスク項目	リスクへの対応	マネジメント体制
経済状況および事業環境	環境の変化に対応するため、当社グループでは、食と健康を支える幅広い事業でイノベーションを推進して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することを目指しています。	戦略マネジメント
財務	為替予約取引を実施するなど、為替変動による業績への影響を最小限にとどめるよう努めています。固定資産の保有については、投資案件ごとのPDCAサイクルを導入しており、投資起案時の検討項目や事後検証ルールを明確化し、適正に運用しています。	財務部
法規制・商慣行の変化	当社グループでは、CSR基本方針「ニチレイの約束」に基づき、コンプライアンスを徹底するとともに、各国・地域の法規制などの動向に十分な注意を払い、情報収集に努めています。特に、環境・社会に関わる法規制などの変更については、リスクと機会の両面から喫緊の課題と認識し、対応を進めています。	戦略マネジメント
食品の品質問題	お客様に信頼される商品とサービスの提供を目指し、商品開発から原材料調達、生産、販売まで一貫した品質保証体制の強化に努めています。適切な原材料・商品の品質・生産管理、トレーサビリティシステムの構築、フードディフェンスの取り組み、要員の育成・適正配置など、食品の「安全・安心」の確保を最優先課題として取り組んでいます。	品質保証委員会
サプライチェーン	加工食品事業では、配合技術・生産効率の向上による継続的な製造原価の低減や提供価値を高めた商品の開発、水産・畜産事業では、需給バランスに沿った調達・販売、および相場変動の影響を受けにくい加工品の取り扱い拡大や差別化商品の販売強化などに努めています。また、持続可能な食の調達に向け、MSC・ASC認証水産物の取り扱い、持続可能なパーム油の調達、循環型農畜産の養鶏事業などに取り組んでいます。	サプライチェーン委員会、環境保全委員会
気候変動	気候変動に対する取り組みとして、高効率設備の導入などの省エネルギーの取り組みを実施し、フロン冷媒から自然冷媒などへの切り替えを進めるとともに、太陽光発電設備の導入やグリーン電力証書の購入などのCO ₂ を排出しない再生可能エネルギーの活用を合わせて行っています。また、気候変動関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言に準じた継続的な気候変動の影響の評価およびその情報開示を行ってまいります。	環境保全委員会
情報システム／セキュリティ	情報セキュリティについて外部からの攻撃に対してファイアウォールや侵入検知システム、適切な認証システムの整備などの技術上の対策を行うとともに、情報セキュリティに関する規程類の整備や、eラーニングなどによる従業員への教育などを行い、情報システムの適切な管理体制の構築に努めています。	リスクマネジメント委員会
災害	大規模自然災害への対策として、耐震補強工事や非常用発電機の配備などを進めるとともに、グループ全体では従業員安否確認システム、防災マニュアル・事業継続計画（BCP）の整備、データセンターの複数拠点化などを実施しています。	リスクマネジメント委員会

経営戦略

価値創造ストーリー

財務戦略

事業戦略

事業継続計画（BCP）への取り組み

従業員の安全確保

グループ対策本部（新型コロナウイルス感染症対応）の設置

2020年1月、新型コロナウイルス感染症に対応するため、グループ対策本部を設置しました。ニチレイグループ全体に対する情報収集・共有を行うとともに、勤務体制や感染防止対策について、2020年1月から7月までに24回の指示を社内イントラネットにおいて発信しています。従業員の感染防止と事業活動の両立を図るため、危機管理体制を構築しています。

災害時等の安否確認

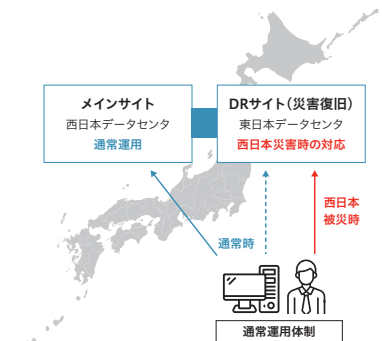
ニチレイグループ全体で、安否確認システムを導入しています。震度5強以上の地震などの災害等が発生した場合に、安否確認メールや現地情報を入力する旨のメールが従業員に一斉送信され、それらの情報が専用ホームページで閲覧および集計できるなど、情報共有を迅速に行えるシステムです。

「物流基幹システムの事業継続計画（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ディザスタリカバリ（以下、DR）を構築しました。大規模災害の発生時、メインサイトからDRサイトに切り替える「2拠点化」を実現することにより、速やかに業務復旧を進めることができます。

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

物流基幹システムBCP概念図



実現に向けた取り組み

データ

取締役／監査役／執行役員

(2021年6月22日現在)



後列左より

高久 祐一
執行役員

横井 英夫
執行役員

田邊 弥
取締役執行役員

竹永 雅彦
取締役執行役員

梅澤 一彦
取締役執行役員

川崎 順司
取締役執行役員

前列左より

鍋嶋 麻奈
社外取締役

昌子 久仁子
社外取締役

鰐淵 美恵子
社外取締役

大籾 顕也
代表取締役社長



安田 一彦
常勤監査役

加藤 達志
常勤監査役

齊藤 雄彦
社外監査役

朝比奈 清
社外監査役

清田 宗明
社外監査役

狩野 豊
執行役員

鈴木 健二
執行役員

大谷 邦夫
代表取締役会長

田口 巧
取締役執行役員

鵜澤 静
社外取締役

新型コロナウイルスの感染予防に十分に配慮し、撮影時のみマスクを外しています。

役員情報 (2021年6月22日現在)

取締役



大谷 邦夫
代表取締役会長

在任年数	3年
所有する株式の数	270(百株)

1980年 4月 当社入社
 2005年 4月 株式会社ニチレイプロサーヴ取締役常務執行役員
 2008年 4月 当社経営企画部長
 2010年 6月 当社執行役員、事業経営支援部長、経営企画部長
 株式会社ニチレイプロサーヴ代表取締役社長
 2012年 4月 当社取締役執行役員、経営監査部・事業経営支援部・総務部・人事部・経理部・広報部担当、経営企画部長
 2013年 6月 当社代表取締役社長
 2016年 6月 株式会社ファイネット代表取締役社長
 2017年 6月 一般社団法人日本冷蔵倉庫協会会長
 2019年 4月 当社代表取締役会長(現在に至る)
 2020年 6月 株式会社日本政策金融公庫社外取締役(現在に至る)
 2020年 7月 富国生命保険相互会社社外監査役(現在に至る)

(重要な兼職の状況)
 株式会社日本政策金融公庫社外取締役
 富国生命保険相互会社社外監査役



大櫛 顕也
代表取締役社長

在任年数	3年
所有する株式の数	192(百株)

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 当社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)

(重要な兼職の状況)
 一般社団法人日本冷凍食品協会会長



田口 巧
取締役執行役員

在任年数	8年
所有する株式の数	89(百株)

1987年 4月 当社入社
 2011年 4月 当社財務部長
 2012年 4月 当社経理部長
 2012年 6月 株式会社ニチレイプロサーヴ取締役執行役員、当社執行役員、財務IR部担当、経理部長
 2014年 6月 当社取締役執行役員、経営監査部・経営企画部・法務部・人事総務部・財務IR部・経理部管掌、事業経営支援部長、広報部長
 2019年 4月 当社取締役執行役員、経営監査部・経営管理部・経営企画部・情報戦略部・法務部・人事総務部・財務部・経理部・グループコミュニケーション部管掌(現在に至る)



川崎 順司
取締役執行役員

在任年数	5年
所有する株式の数	61(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品質保証部長
 2014年 4月 同社執行役員品質保証部長
 2017年 4月 当社技術戦略企画部長
 2017年 6月 当社取締役執行役員、品質保証部管掌、技術戦略企画部長
 2018年 4月 当社取締役執行役員、技術戦略企画部管掌、品質保証部長
 2021年 4月 当社取締役執行役員、品質保証部・事業開発推進部管掌、技術戦略企画部長(現在に至る)



梅澤 一彦
取締役執行役員

在任年数	4年
所有する株式の数	127(百株)

1988年 4月 当社入社
 2008年 4月 株式会社ロジステクス・プランナー執行役員、ソリューション開発部長
 2012年 4月 株式会社ロジステクス・ネットワーク常務執行役員、管理本部長
 2014年 5月 株式会社ニチレイ・ロジステクス東海代表取締役社長
 株式会社ニチレイ・ロジステクス関西代表取締役社長
 2017年 6月 株式会社ニチレイロジグループ本社取締役常務執行役員、技術情報企画部長、業務革新推進部長
 2018年 4月 株式会社ニチレイロジグループ本社代表取締役社長(現在に至る)
 2018年 6月 当社取締役執行役員(現在に至る)

(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



竹永 雅彦
取締役執行役員

在任年数	3年
所有する株式の数	142(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(現在に至る)

(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



田邊 弥
取締役執行役員

在任年数	新任
所有する株式の数	—

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 同社代表取締役社長（現在に至る）
2021年 6月 当社取締役執行役員（現在に至る）

（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



鵜澤 静
社外取締役

在任年数	5年
所有する株式の数	19(百株)

1969年 4月 日清紡績株式会社（現日清紡ホールディングス株式会社）入社
2001年 6月 同社取締役、経理本部長
2004年 6月 同社常務取締役
2006年 6月 同社取締役常務執行役員、総務本部長
2007年 4月 同社取締役専務執行役員、紙製品事業本部長
2009年 6月 同社代表取締役社長
2013年 6月 同社代表取締役会長
2013年10月 株式会社日本政策金融公庫社外取締役
2015年 3月 サッポロホールディングス株式会社社外取締役
2016年 6月 当社社外取締役（現在に至る）



鰐淵 美恵子
社外取締役

在任年数	5年
所有する株式の数	19(百株)

1995年 4月 株式会社銀座テラー総支配人
2000年 4月 同社代表取締役社長
2003年 6月 株式会社ワーニークリエティブ・ジャパン（現株式会社GGG）代表取締役社長（現在に至る）
2003年11月 株式会社銀座ビル（現株式会社銀座テラーグループ）代表取締役社長
2016年 6月 当社社外取締役（現在に至る）
2019年 9月 株式会社銀座テラー代表取締役会長（現在に至る）
2019年 9月 株式会社銀座テラーグループ代表取締役会長（現在に至る）

（重要な兼職の状況）
株式会社銀座テラーグループ代表取締役会長
株式会社銀座テラー代表取締役会長
株式会社GGG代表取締役社長



昌子 久仁子
社外取締役

在任年数	3年
所有する株式の数	11(百株)

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

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



鍋嶋 麻奈
社外取締役

在任年数	新任
所有する株式の数	—

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）
2021年 6月 当社社外取締役（現在に至る）

役員情報

監査役



安田 一彦

常勤監査役

在任年数	3年
所有する株式の数	46(百株)

1984年 4月 当社入社
2012年 4月 当社事業経営支援部長
2014年 4月 当社経理部長
2018年 4月 当社CSR本部付部長
2018年 6月 当社常勤監査役(現在に至る)



加藤 達志

常勤監査役

在任年数	新任
所有する株式の数	—

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 4月 当社CSR本部付部長
2021年 6月 当社常勤監査役(現在に至る)



齊藤 雄彦

社外監査役

在任年数	2年
所有する株式の数	7(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 京都地方検察庁検事正
2015年 4月 横浜地方検察庁検事正
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)



朝比奈 清

社外監査役

在任年数	1年
所有する株式の数	—

1978年 4月 農林省(現農林水産省)入省
1994年 5月 野菜供給安定基金企画指導部長
1997年 5月 在連合王国日本国大使館参事官
2001年 1月 内閣官房内閣参事官(内閣官房副長官補付)
2003年 7月 林野庁林政部林政課長
2004年 7月 大臣官房協同組合検査部長
2008年 4月 近畿中国森林管理局長
2010年 4月 独立行政法人水産総合研究センター監事
2014年 6月 公益財団法人ジャパン・スタッドブック・インターナショナル国際業務部
2020年 6月 当社社外監査役(現在に至る)



清田 宗明

社外監査役

在任年数	1年
所有する株式の数	—

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

執行役員



狩野 豊

執行役員
グループコミュニケーション部
担当
人事総務部長

1988年 4月 当社入社
2011年 4月 株式会社ニチレイロジグループ本社人事部長
2014年 4月 当社人事総務部長
2017年 6月 当社執行役員、人事総務部長
2021年 4月 当社執行役員、グループコミュニケーション部担当
人事総務部長（現在に至る）



横井 英夫

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

1990年 4月 当社入社
2018年 4月 株式会社ニチレイバイオサイエンス執行役員
2018年 6月 同社取締役執行役員
2021年 4月 同社代表取締役社長（現在に至る）
2021年 4月 当社執行役員（現在に至る）



鈴木 健二

執行役員
経営管理部長 兼
財務部長

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 兼 財務部長（現在に至る）



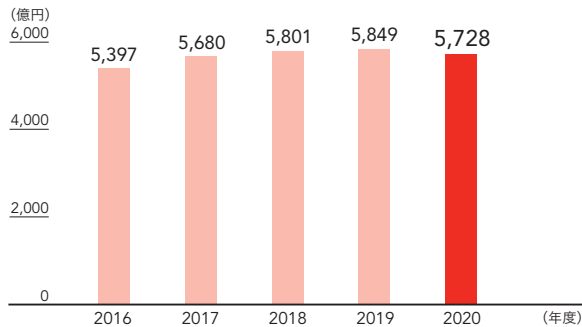
高久 祐一

執行役員
情報戦略部担当
経営企画部長

1994年 4月 当社入社
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（現在に至る）

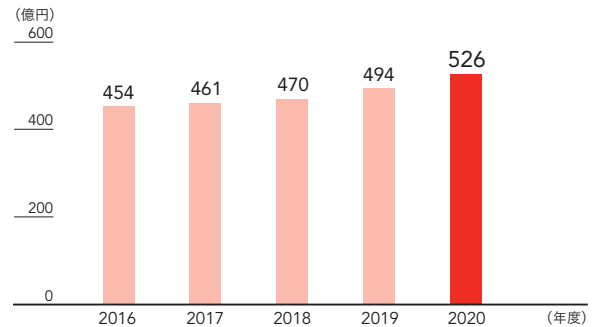
財務・非財務ハイライト

売上高



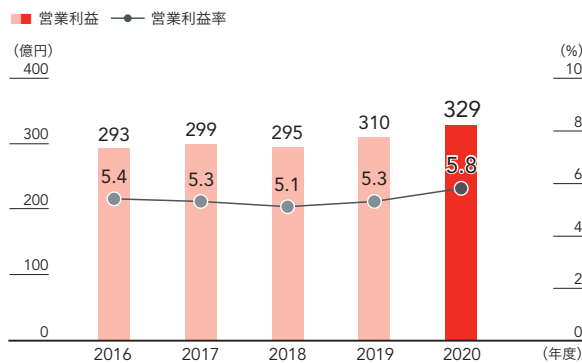
売上高は、新型コロナウイルス感染拡大による販売減少の影響で2%減収となりました。加工食品事業は家庭用と海外が好調に推移しました。低温物流事業ではTCが伸びました。

EBITDA



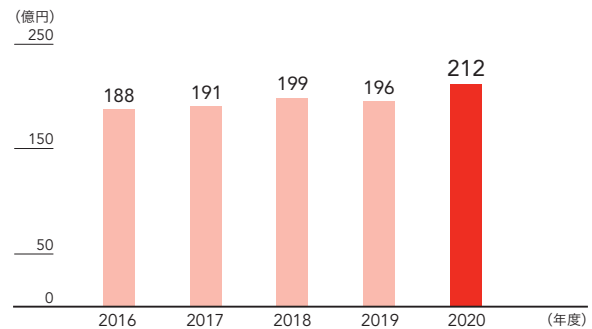
減価償却費の増加を吸収し営業増益を確保したことにより、EBITDAは増加しました。

営業利益／営業利益率



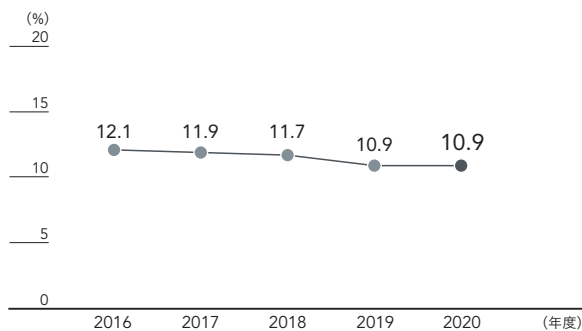
低温物流が好調を継続したほか、加工食品は家庭用や海外が好調、加えて、全社的なコストマネジメントの徹底も寄与し、増益となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益



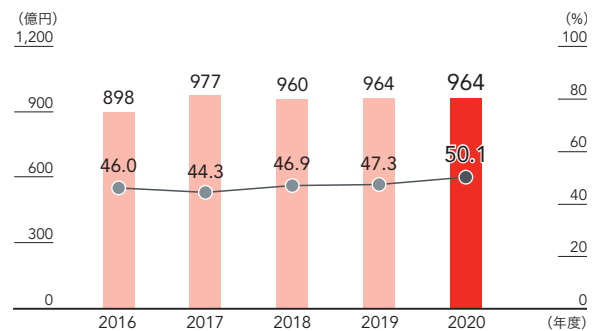
当期純利益は、経費抑制や業務効率化に加え、本業での収益拡大に伴い着実に増加しています。

ROE



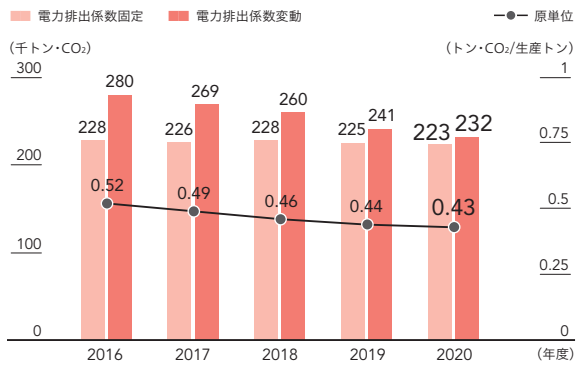
ROEは、当期純利益が順調に推移したことなどにより、中期経営計画の目標数値「10%以上の維持」を継続しています。

有利子負債残高／自己資本比率



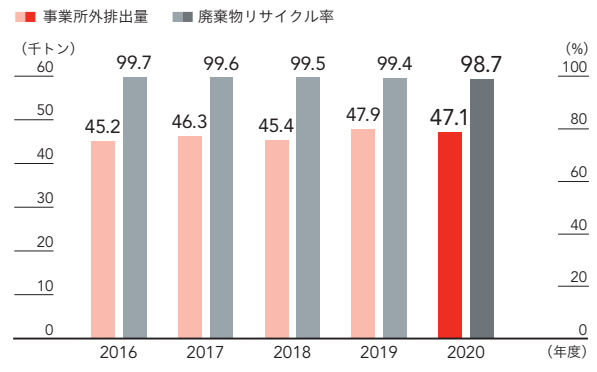
有利子負債残高は71百万円増加し、964億円となりました。2020年度の自己資本比率は50.1%となりました。

総CO₂排出量の推移



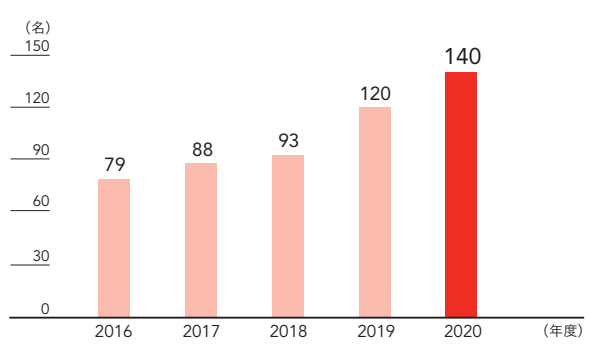
2030年度50%削減(2015年度比)を新たな目標に掲げました。2020年度は、省エネ設備の導入や効率化による省エネを進めるとともに、グリーン電力証書を活用し、再生可能エネルギーの利用拡大を図りました。

事業所外排出量/廃棄物リサイクル率



ニチレイグループ重要事項(マテリアリティ)の1つとして目標(KPI)を設定し、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化に向けた活動を積極的に取り組んでいます。

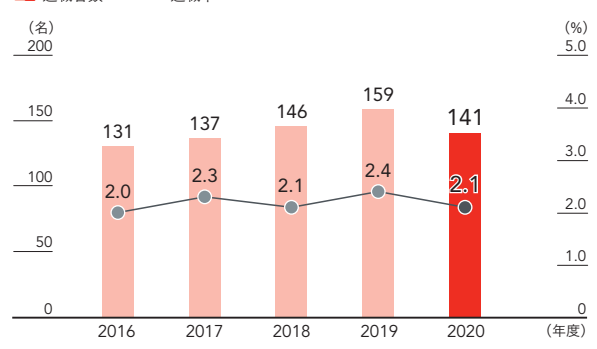
グループ女性管理職



2030年度までに女性管理職(ライン長)比率をHD*30%とすることをグループ重要事項(マテリアリティ)の1つとして今後も積極的に取り組んでいきます。

*HD:ニチレイ持株会社

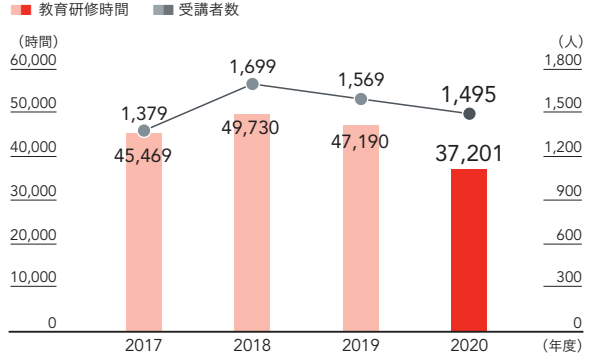
退職者数/退職率



働きやすい職場づくりや、若手人材の積極登用、従業員エンゲージメントの向上などを継続的に推進し、退職率は業界平均(9.4%*)を大きく下回る水準で推移しています。

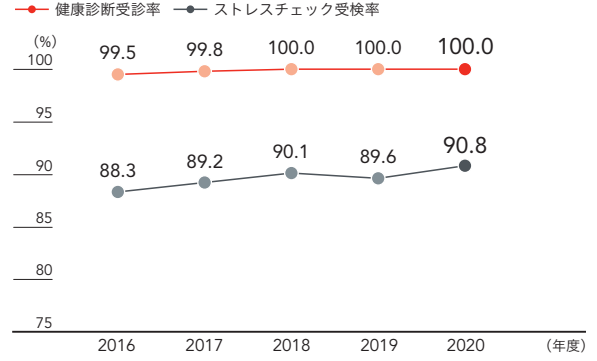
*出所:厚生労働省「平成30年雇用動向調査結果」製造業離職率

教育研修時間/受講者数



人材投資として教育研修内容の充実と質の向上に取り組むため、人材委員会で検討しています。コロナ禍の影響もあり、オンラインで受講できる教育プログラムの提供を進めています。

健康診断受診率/ストレスチェック受検率



ニチレイグループ健康経営宣言のもと、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「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。

中期経営計画の変遷

	energy2012	RISING2015
コンセプト	従業員の「1. 元気・活力、2. 行動する力・実行力、3. (力強い) 努力・取り組み」をベースに事業活動を推進し、2012年度の目標達成をめざす	中期経営ビジョン「GROWTH 2016」の達成に向けて 本計画でめざす 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	2010.4~2013.3	2013.4~2016.3
社長	村井 利彰	大谷 邦夫
基本方針	事業戦略の着実な遂行とスピーディーな環境対応を通じて、持続的な利益成長へつなげる	各事業会社が独自能力を発揮し、事業の展開を通じて社会的な課題の解決に貢献することにより、「6つの責任」を果たしつつ、国内外で環境変化に対応した持続的な成長基盤を確立する
主な施策	<ol style="list-style-type: none"> (1) 収益力を向上させ、適正な経営資源の配分により持続的なグループの成長を実現する。 (2) 成長機会を迅速に捉え、基幹事業会社の自立的成長を推進する。 (3) 「食の安全・安定」という価値の提供を通じて社会からの信頼を獲得する。 (4) 経営品質の更なる向上に取り組み、グループ競争力の源泉を強化する。 (5) 新規技術に関する情報収集分析力を強化し、グループの持続的成長に向けた新規ビジネスモデル創出につなげる。 (6) 資本政策の一環として自己株式取得を検討する。 (7) 退職給付制度を再構築する。 	<ol style="list-style-type: none"> (1) グループ各社の国内外における収益力を向上し、持続的成長を実現する。 (2) グローバルな品質保証体制を構築する。 (3) グループ経営資源の適正配分を行うとともに、自己株式取得・増配等適正な株主還元策を継続する。 (4) 持株会社体制におけるコーポレート機能を強化する。 (5) 社会・経済環境の大きな変化に対応して技術戦略の強化を図る。
成果	<p>主力の加工食品と低温物流の営業利益は計画達成、水産・畜産が大幅に未達</p> <p>加工食品</p> <ul style="list-style-type: none"> ・内食・中食市場向けに調理冷凍食品を拡販 ・タイのチキン加工品2工場が本格稼働 <p>低温物流</p> <ul style="list-style-type: none"> ・東扇島DCなどの新規拠点稼働による収益基盤拡大 ・新規TC受託の拡大 	<p>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</p> <p>加工食品</p> <ul style="list-style-type: none"> ・国内自営工場の生産体制強化 ・米国での事業規模拡大 <p>低温物流</p> <ul style="list-style-type: none"> ・東京圏、大阪圏での大型冷蔵倉庫の稼働
主な投資	<ul style="list-style-type: none"> ・2010年度 (加工食品) GFPTニチレイ新設、スラポンニチレイフーズ・カビンブリ第2工場増設 (低温物流) 福岡東浜DC、ゴドフロア社(フランス)買収 ・2011年度 (低温物流) 東扇島DC、鹿児島曾於DC ・2012年度 (加工食品) イノバジアン・クイジーン社(米国)買収 	<ul style="list-style-type: none"> ・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)
経営環境	<ul style="list-style-type: none"> ・東日本大震災とそれに続く原子力発電所事故の発生 ・欧州金融不安が本格化し、円高が進行 	<ul style="list-style-type: none"> ・農業問題や食肉期限切れ事件など「食」への安全・安心が注目 ・アベノミクスが始動し、円安基調へと転換する中で消費税が8%へ
株価・為替 (最終年度末の終値)	日経平均株価: 12,397.91円 ドル円相場: 94.19円	日経平均株価: 16,758.67円 ドル円相場: 112.56円
数値関連	最終年度実績	最終年度実績
売上高	4,701億円	5,353億円
(海外売上高)	375億円	755億円
営業利益	179億円	215億円
(営業利益率)	3.8%	4.0%
経常利益	172億円	214億円
当期純利益	98億円	134億円
EBITDA	322億円	380億円
ROE	8.2%	9.1%
EPS	33.40円	94.30円
3カ年の設備投資総額*	475億円	644億円
うち 加工食品事業	155億円	247億円
低温物流事業	278億円	344億円

POWER UP 2018	WeWill 2021	
グループの基盤強化と構造改革を着実に進め、持続的成長を可能にする“底力”をつくりあげる	長期経営目標「2030年の姿」の実現をめざし、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	
2016.4~2019.3	2019.4~2022.3	
大谷 邦夫	大柳 顕也	
国内事業は収益基盤強化と資産効率向上による利益成長を、海外事業は規模拡大のスピードアップを追求 中長期的な成長に向けた業務革新や新規事業開発にも注力	前中計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」の実現をめざす	
<p>〈全体戦略〉</p> <ol style="list-style-type: none"> 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。 海外事業は、引き続き規模拡大を追求する。 グループ全体の品質保証力のさらなる向上を図る。 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。 多様な人財の活躍推進に注力する。 <p>〈財務戦略〉</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>〈全体戦略〉</p> <ol style="list-style-type: none"> 国内では経営基盤の強化や事業構造の変革により収益力を向上する。 海外では事業規模拡大を加速する。 中長期を見据えた新規事業開発・研究開発・業務革新の取り組みを強化する。 事業を通じて社会課題を解決し持続可能な社会の実現に貢献する。 働き方改革や多様な人財の活躍推進に注力する。 <p>〈財務戦略〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ROEは10%以上を維持 連結自己資本配当率(DOE)3.0%を目安に配当を実施 	
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	※ 進捗と見込みについては、P.42~43 中期経営計画「WeWill 2021」をご参照ください。	
<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 2019年度 (低温物流) 那覇新港DC 2020年度 (加工食品) GFPTニチレイ第2工場増設 (低温物流) 名古屋みなとDC、本牧DC 	
<ul style="list-style-type: none"> 米国をはじめとした自国第一主義の顕在化や、英国ではEU離脱交渉が難航 パリ協定やTPPが発効 国内では自然災害が相次ぐ 	<ul style="list-style-type: none"> 消費税が10%へ 新型コロナウイルスの世界的な感染拡大により社会環境が激変。英国のEU離脱完了 東京オリンピック・パラリンピックが1年延期で開催 	
日経平均株価:21,205.81円 ドル円相場:110.84円		
最終年度実績	最終年度見込み	中計目標数値
5,801億円	6,000億円	6,570億円
792億円	773億円	1,023億円
295億円	350億円	350億円
5.1%	5.8%	5.3%
299億円	355億円	352億円
199億円	230億円	220億円
470億円	572億円	576億円
11.7%	10%以上	10%以上
149.65円	172.59円	164.90円以上
630億円	1,084億円	1,008億円
213億円	404億円	423億円
296億円	568億円	471億円

経営戦略

価値創造ストーリー

財務戦略

事業戦略

実現に向けた取り組み

データ

主要経営指標の推移(11年間)

(株)ニチレイおよび連結子会社

energy 2012

		2010	2011	2012	2013
連結損益計算書					
売上高	注	437,808	454,931	470,126	511,189
売上原価		350,442	368,012	378,652	417,928
販売費及び一般管理費	注	70,685	70,741	73,541	77,472
営業利益		16,681	16,177	17,932	15,789
営業外収益		1,939	2,025	1,880	2,113
(受取利息・配当金)		488	622	575	1,060
(持分法投資利益)		164	49	224	—
営業外費用	注	2,505	2,952	2,609	3,459
(支払利息)		1,371	1,445	1,438	1,295
(持分法投資損失)		—	—	—	795
経常利益		16,115	15,250	17,202	14,443
特別利益		5,123	1,308	1,690	2,347
特別損失	注	12,378	2,333	5,291	1,432
税引前当期純利益		8,860	14,225	13,601	15,357
法人税等	注	4,772	6,406	5,489	5,480
非支配株主に帰属する当期純利益		(44)	85	1,712	(978)
親会社株主に帰属する当期純利益		4,044	7,904	9,823	8,898
減価償却費		14,158	14,978	14,302	14,475
(リース資産を除く)		10,441	11,177	10,522	10,748
設備投資等(資本的支出)		22,110	12,248	13,171	24,041
(リース資産を除く)		18,076	9,400	10,724	21,209
研究開発費		1,806	1,697	1,817	1,607

連結損益計算書

1株当たり当期純利益(円)	注	13.08	26.35	33.40	31.12
1株当たり配当額(円)	注	9	9	10	10
配当性向(%)		69%	34%	30%	32%

(注) 1. 連結損益計算書記載の数値は、有価証券報告書に基づくもので、単位は百万円、単位未満は切り捨ての表示となっています。ただし、「注」を付した項目においては、ご利用上の便宜を図るため、端数調整を行っています。

2. 2000年度と2003年度にセグメント変更があり、また、2002年度と2005年度に共通費用の配賦基準変更があったため、各事業の利益水準を正確に時系列で追うことは困難です。

3. 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。

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。

RISING 2015		POWER UP 2018			WeWill 2021	
2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020 (年度)
(百万円)						
519,963	535,351	539,657	568,032	580,141	584,858	572,757
446,180	454,265	448,516	475,194	486,926	485,784	473,954
56,376	59,501	61,831	62,940	63,704	68,038	65,853
17,406	21,583	29,309	29,897	29,511	31,035	32,949
1,993	1,704	1,433	2,102	1,753	1,891	1,798
616	664	716	817	871	896	880
140	131	278	715	399	387	376
2,498	1,893	1,637	1,350	1,399	1,150	1,215
1,138	1,053	954	898	870	791	709
—	—	—	—	—	—	—
16,902	21,394	29,105	30,650	29,864	31,777	33,532
137	220	468	102	1,085	505	870
1,167	1,014	1,756	1,515	1,410	2,489	2,799
15,871	20,600	27,818	29,237	29,540	29,792	31,603
4,850	5,933	7,322	8,601	8,773	9,008	8,954
(1,504)	(1,195)	(1,744)	(1,538)	(822)	(1,174)	(1,437)
9,516	13,471	18,751	19,097	19,943	19,609	21,212
15,621	16,455	16,057	16,155	17,481	18,355	19,669
11,871	12,658	12,347	12,543	13,910	14,690	15,894
24,171	16,175	13,887	24,952	24,132	27,287	37,776
19,750	13,216	10,253	22,312	21,320	24,864	33,851
1,730	1,600	1,559	1,986	2,359	2,486	2,403
33.29	47.15	135.11	142.23	149.65	147.16	159.19
10	12	28	30	32	42	50
30%	26%	21%	21%	21%	29%	31%

経営戦略

価値創造ストーリー

財務戦略

事業戦略

実現に向けた取り組み
持続可能な社会の

データ

連結貸借対照表

資産の部	前連結会計年度 (2020年3月31日)		当連結会計年度 (2021年3月31日)		対前連結会計 年度比較 (百万円)
	(百万円)	構成比 (%)	(百万円)	構成比 (%)	
流動資産					
現金及び預金	25,933		28,933		3,000
受取手形及び売掛金	82,269		81,749		△ 519
商品及び製品	39,201		38,498		△ 702
仕掛品	889		995		106
原材料及び貯蔵品	7,843		8,372		528
その他	14,303		11,131		△ 3,171
貸倒引当金	△ 131		△ 109		22
流動資産合計	170,308	43.7	169,572	41.8	△ 735
固定資産					
有形固定資産					
建物及び構築物	252,672		259,690		7,018
減価償却累計額	△ 174,989		△ 179,049		△ 4,059
建物及び構築物 (純額)	77,682		80,641		2,958
機械装置及び運搬具	106,589		115,963		9,374
減価償却累計額	△ 78,832		△ 82,434		△ 3,602
機械装置及び運搬具 (純額)	27,756		33,528		5,772
土地	36,007		38,683		2,675
リース資産	37,323		37,199		△ 123
減価償却累計額	△ 22,724		△ 22,517		206
リース資産 (純額)	14,598		14,681		83
建設仮勘定	4,534		3,716		△ 817
その他	11,509		12,117		608
減価償却累計額	△ 8,855		△ 9,407		△ 551
その他 (純額)	2,653		2,710		56
有形固定資産合計	163,233	41.9	173,962	42.9	10,728
無形固定資産					
のれん	2,754		1,493		△ 1,260
その他	6,397		6,901		503
無形固定資産合計	9,152	2.3	8,394	2.1	△ 757
投資その他の資産					
投資有価証券	35,780		40,506		4,725
退職給付に係る資産	57		52		△ 4
繰延税金資産	1,912		2,260		348
その他	9,828		11,215		1,386
貸倒引当金	△ 268		△ 245		23
投資その他の資産合計	47,310	12.1	53,789	13.3	6,479
固定資産合計	219,696	56.3	236,146	58.2	16,450
資産合計	390,004	100.0	405,719	100.0	15,714

負債の部	前連結会計年度 (2020年3月31日)		当連結会計年度 (2021年3月31日)		対前連結会計 年度比較
	(百万円)	構成比 (%)	(百万円)	構成比 (%)	(百万円)
流動負債					
買掛金	25,521		24,645		△ 875
電子記録債務	2,939		3,427		488
短期借入金	4,292		6,948		2,656
コマーシャル・ペーパー	2,000		—		△ 2,000
1年内償還予定の社債	10,000		10,000		—
1年内返済予定の長期借入金	956		4,797		3,841
リース債務	3,605		3,572		△ 33
未払費用	34,893		35,483		589
未払法人税等	5,299		5,911		611
役員賞与引当金	228		238		10
その他	18,683		13,481		△ 5,201
流動負債合計	108,419	27.8	108,506	26.7	86
固定負債					
社債	30,000		30,000		—
長期借入金	33,420		29,010		△ 4,409
リース債務	12,076		12,093		16
繰延税金負債	2,830		4,265		1,434
役員退職慰労引当金	175		131		△ 44
退職給付に係る負債	2,014		1,996		△ 18
資産除去債務	3,935		4,037		102
長期預り保証金	3,044		2,121		△ 922
その他	2,698		3,129		431
固定負債合計	90,196	23.1	86,786	21.4	△ 3,409
負債合計	198,615	50.9	195,293	48.1	△ 3,322
純資産の部					
株主資本					
資本金	30,359		30,418		59
資本剰余金	5,750		5,795		44
利益剰余金	156,953		172,436		15,482
自己株式	△ 17,642		△ 17,648		△ 6
株主資本合計	175,421	45.0	191,002	47.1	15,580
その他の包括利益累計額					
その他有価証券評価差額金	9,016		12,344		3,327
繰延ヘッジ損益	802		1,639		836
為替換算調整勘定	△ 736		△ 1,660		△ 923
その他の包括利益累計額合計	9,082	2.3	12,323	3.0	3,240
非支配株主持分	6,884	1.8	7,100	1.8	216
純資産合計	191,388	49.1	210,426	51.9	19,037
負債純資産合計	390,004	100.0	405,719	100.0	15,714

連結損益計算書

	前連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)		当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)		対前連結累計 期間比較 増減率 (%)
	(百万円)	百分比 (%)	(百万円)	百分比 (%)	
売上高	584,858	100.0%	572,757	100.0%	△ 2.1%
売上原価	485,784	83.1%	473,954	82.7%	△ 2.4%
売上総利益	99,074	16.9%	98,803	17.3%	△ 0.3%
販売費及び一般管理費					
運送費及び保管費	17,943		17,991		
販売促進費	1,077		1,122		
広告宣伝費	4,534		2,886		
役員報酬及び従業員給料・賞与・手当	18,742		19,199		
退職給付費用	934		971		
法定福利及び厚生費	3,334		3,906		
旅費交通費及び通信費	2,318		1,062		
賃借料	2,007		2,062		
業務委託費	3,910		3,966		
研究開発費	2,486		2,403		
その他	10,748		10,279		
販売費及び一般管理費合計	68,038	11.6%	65,853	11.5%	△ 3.2%
営業利益	31,035	5.3%	32,949	5.8%	6.2%
営業外収益					
受取利息	158		103		
受取配当金	737		776		
持分法による投資利益	387		376		
その他	607		540		
営業外収益合計	1,891	0.3%	1,798	0.3%	△ 4.9%
営業外費用					
支払利息	791		709		
その他	358		506		
営業外費用合計	1,150	0.2%	1,215	0.2%	5.7%
経常利益	31,777	5.4%	33,532	5.9%	5.5%
特別利益					
固定資産売却益	81		49		
投資有価証券売却益	423		144		
収用補償金	—		565		
その他	—		110		
特別利益合計	505	0.1%	870	0.2%	72.4%
特別損失					
固定資産売却損	22		7		
固定資産除却損	1,628		1,380		
減損損失	481		1,273		
その他	357		137		
特別損失合計	2,489	0.4%	2,799	0.5%	12.4%
税金等調整前当期純利益	29,792	5.1%	31,603	5.5%	6.1%
法人税等合計	9,008	1.5%	8,954	1.6%	△ 0.6%
当期純利益	20,784	3.6%	22,649	4.0%	9.0%
非支配株主に帰属する当期純利益	1,174		1,437		
親会社株主に帰属する当期純利益	19,609	3.4%	21,212	3.7%	8.2%

連結キャッシュ・フロー計算書

	前連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	対前期連結累計 期間比較
	(百万円)		
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税金等調整前当期純利益	29,792	31,603	1,811
減価償却費	18,355	19,669	1,313
減損損失	481	1,273	791
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	4	△ 17	△ 21
受取利息及び受取配当金	△ 896	△ 880	15
支払利息	791	709	△ 82
持分法による投資損益 (△は益)	△ 387	△ 376	10
固定資産売却損益 (△は益)	△ 58	△ 42	16
固定資産除却損	1,628	1,380	△ 247
投資有価証券売却損益 (△は益)	△ 423	△ 144	279
売上債権の増減額 (△は増加)	4,750	531	△ 4,218
たな卸資産の増減額 (△は増加)	△ 2,098	△ 477	1,620
仕入債務の増減額 (△は減少)	635	△ 234	△ 869
収用補償金	—	△ 565	△ 565
その他	2,833	△ 4,470	△ 7,304
小計	55,408	47,958	△ 7,450
利息及び配当金の受取額	1,063	1,190	126
収用補償金の受入額	—	565	565
利息の支払額	△ 798	△ 712	85
法人税等の支払額	△ 16,232	△ 3,547	12,685
営業活動によるキャッシュ・フロー	39,441	45,453	6,012
投資活動によるキャッシュ・フロー			
有形固定資産の取得による支出	△ 20,369	△ 28,529	△ 8,160
有形固定資産の売却による収入	161	1,623	1,461
無形固定資産の取得による支出	△ 1,336	△ 2,124	△ 788
投資有価証券の取得による支出	△ 2,204	△ 392	1,811
投資有価証券の売却による収入	707	257	△ 449
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	△ 27	△ 27
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	△ 24	—	24
その他	△ 1,235	△ 3,019	△ 1,783
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 24,300	△ 32,213	△ 7,912
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入金の純増減額 (△は減少)	△ 2,818	2,456	5,274
コマーシャル・ペーパーの純増減額 (△は減少)	—	△ 2,000	△ 2,000
長期借入れによる収入	10,000	409	△ 9,590
長期借入金の返済による支出	△ 5,200	△ 955	4,244
社債の発行による収入	—	9,951	9,951
社債の償還による支出	—	△ 10,000	△ 10,000
リース債務の返済による支出	△ 3,782	△ 3,886	△ 103
自己株式の取得による支出	△ 18	△ 7	11
配当金の支払額	△ 4,923	△ 5,722	△ 799
非支配株主への配当金の支払額	△ 803	△ 955	△ 151
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△ 2,680	—	2,680
その他	0	0	0
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 10,225	△ 10,709	△ 483
現金及び現金同等物に係る換算差額	△ 148	45	194
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	4,765	2,577	△ 2,188
現金及び現金同等物の期首残高	20,668	25,434	4,765
現金及び現金同等物の期末残高	25,434	28,011	2,577

株式情報

(2021年3月31日現在)

株式の基本事項

上場証券取引所	東京証券取引所(第一部) 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	140,003,877株(うち自己株式 6,741,928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	19,635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

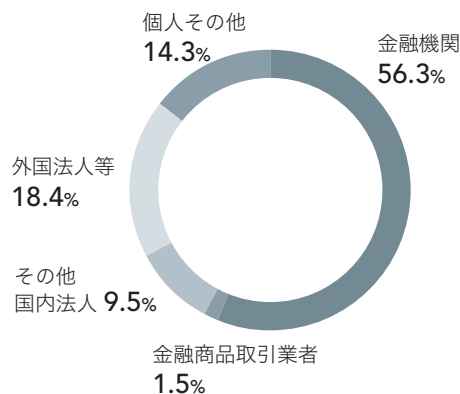
格付機関名	格付
格付投資 情報センター (R&I)	A
日本格付研究所 (JCR)	A+

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)	21,151	15.9
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	13,660	10.3
日本生命保険相互会社	5,744	4.3
株式会社みずほ銀行	3,813	2.9
株式会社三菱UFJ銀行	3,406	2.6
みずほ信託銀行株式会社退職給付信託みずほ銀行口 再信託受託者株式会社日本カストディ銀行	2,799	2.1
株式会社日清製粉グループ本社	2,719	2.0
農林中央金庫	2,675	2.0
第一生命保険株式会社	2,323	1.7
株式会社日本カストディ銀行(信託口7)	2,280	1.7

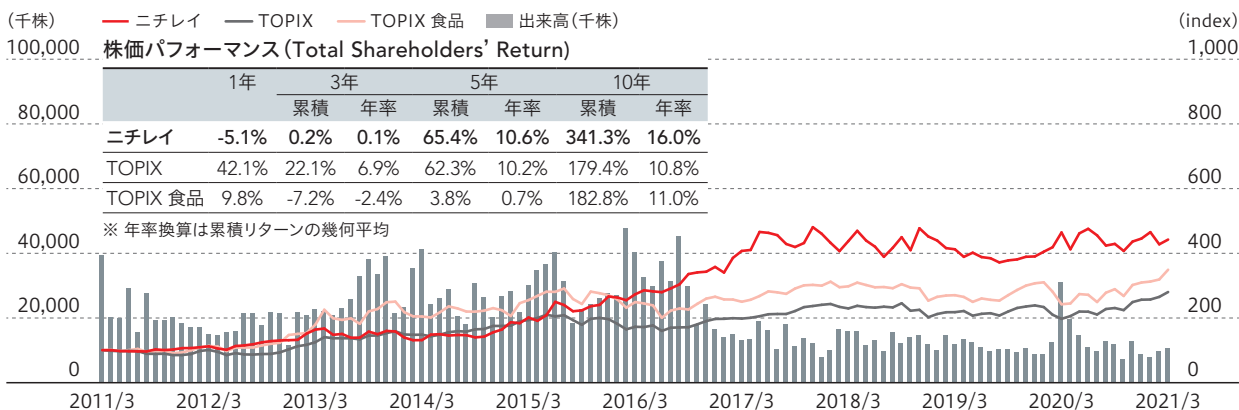
- (注) 1. 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社は2020年7月27日付をもってJTCホールディングス株式会社および資産管理サービス信託銀行株式会社と合併し、商号を株式会社日本カストディ銀行へ変更しました。
2. 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しています。
3. 持株比率は、自己株式(6,741千株)を控除して計算しています。小数点第2位で四捨五入して表示しています。

株主構成



※「個人その他」には「自己株式(4.8%)」を含めて記載しています。

株主総利回り(TSR*)推移



※ ニチレイとTOPIXの値は、2011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2021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。

会社情報

(2021年3月31日現在)

企業データ

社名	株式会社ニチレイ
設立	1942(昭和17)年12月※1
資本金	30,418百万円※2
本社所在地	〒104-8402 東京都中央区築地六丁目19番20号 ニチレイ東銀座ビル
電話番号	03-3248-2101(代表)
従業員数(連結)	15,383名
日本および海外事業所・海外現地法人	14カ国・地域

※1 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

※2 2021年8月27日現在

外部評価

インデックスへの組み入れ状況

「FTSE4Good Index Series」19年連続で構成銘柄として選定されました。



CCC B BB BBB A AA AAA



年金積立金管理運用独立行政法人 (GPIF※) が選定するESG4指数 (国内株) すべての構成銘柄へ継続採用



2021 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

2021 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)



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

※ Government Pension Investment Fundの略

従業員の健康管理・安全衛生への評価

経済産業省より「健康経営優良法人～大規模法人部門(ホワイト500)～」の認定を、4年連続で認定されました。

経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「健康経営銘柄」に2020年より2年連続で選定されました。

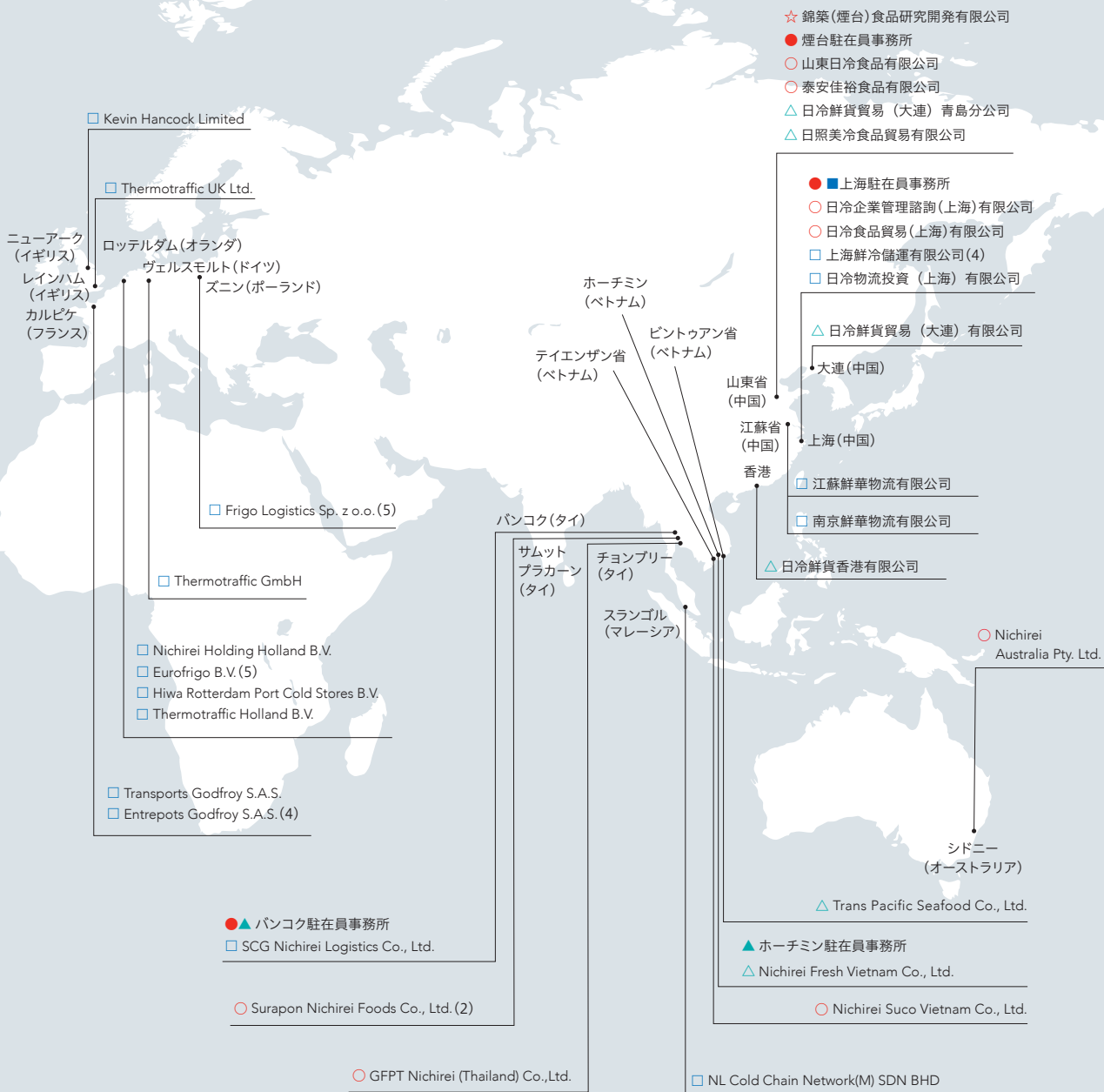
厚生労働省より「安全衛生優良企業」の認定を受けました。

その他

日本取引所 (JPX) と日本経済新聞社が共同開発した「JPX日経400」2020年度も選定されました。



グローバルネットワーク (2021年3月31日現在)



ニチレイグループは、現在14の国と地域で、事業を展開しています。

株式会社ニチレイ …★	株式会社ニチレイフーズ …●	株式会社ニチレイロジグループ本社 …■
株式会社ニチレイ グループ会社 …☆	株式会社ニチレイフーズ グループ会社 …○	株式会社ニチレイロジグループ本社 グループ会社 …□
	株式会社ニチレイフレッシュ …▲	株式会社ニチレイバイオサイエンス …◆
	株式会社ニチレイフレッシュ グループ会社 …△	株式会社ニチレイバイオサイエンス グループ会社 …◇

- Nichirei Foods U.S.A., Inc.
- InnovAsian Cuisine Enterprises Inc.
- △ Nichirei U.S.A., LLC
- △ Nichirei Seafoods, Inc.

シアトル(アメリカ)

サンフランシスコ(アメリカ)

◇ Pathcom Systems Corporation

○ Nichirei do Brasil Agricola Ltda.

ベトリナ(ブラジル)

● 森工場

- 北海道支社
- 株式会社ニチレイ・ロジスティクス北海道(7)
- 株式会社札幌ニチレイサービス
- ▲ 東日本支社 北海道支店

- △ 株式会社ニチレイフレッシュファーム(2)
- △ 株式会社フレッシュチキン軽米

- 東北支社
- 株式会社ニチレイ・ロジスティクス東北(4)
- 株式会社東北ニチレイサービス
- ▲ 東日本支社 東北支店

- △ 株式会社フレッシュまるいち(3)

- 船橋工場
- 船橋第二工場
- 船橋第三工場

- ★ 株式会社ニチレイ
- ☆ 株式会社ニューハウジング
- ☆ 株式会社ニチレイビジネスパートナーズ
- ☆ 株式会社ニチレイアウラ
- ☆ 株式会社帝国ホテルキッチン
- ☆ 株式会社日立フーズ&ロジスティクスシステムズ
- 株式会社ニチレイフーズ
- ▲ 株式会社ニチレイフレッシュ
- ◆ 株式会社ニチレイバイオサイエンス

- 首都圏支社
- 株式会社ニチレイ・アイス(4)

- 株式会社ニチレイロジグループ本社
- 株式会社ロジスティクス・ネットワーク(38)
- 株式会社NKトランス(3)
- 株式会社東京ニチレイサービス
- 株式会社ニチレイ・ロジスティクスエンジニアリング
- 株式会社ニチレイ・ロジスティクス関東(8)
- 東京団地冷蔵株式会社
- ▲ 東日本支社

- 株式会社キョクレイ(4)
- 株式会社キョクレイオペレーション
- △ 株式会社ニチレイフレッシュプロセス(2)

- ◆ グローバルインベーションセンター

○ 株式会社ニチレイウエルディング

- 中部支社
- 株式会社ニチレイ・ロジスティクス東海(11)
- 株式会社名古屋ニチレイサービス
- ▲ 西日本支社 中部支店

- 山形工場
- 白石工場
- 関東信越支社

△ 株式会社フレッシュミート佐久平

佐久 さいたま 狭山 船橋 東京 横浜 西春日井郡 名古屋

高槻 大阪

広島

下関 宗像

● 長崎工場

大村 福岡 鹿児島 宮崎

国内ネットワーク

※()内の数字は拠点数

- 中四国支社
- 株式会社ニチレイ・ロジスティクス中四国(12)
- 株式会社中四国ニチレイサービス

- 株式会社中冷
- 株式会社キューレイ

- 九州支社
- 株式会社ニチレイ・ロジスティクス九州(12)
- 株式会社九州ニチレイサービス
- ▲ 西日本支社 九州支店

- 株式会社ニチレイアグリ
- 新サンフード工業株式会社

- 関西支社
- 関西第二工場
- 株式会社ニチレイ・ロジスティクス関西(12)
- 株式会社大阪ニチレイサービス
- ▲ 西日本支社

● 関西工場