



INTEGRATED REPORT

ニチレイグループ
統合レポート

2022

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">ステークホルダーエンゲージメント
報告書	<ul style="list-style-type: none">有価証券報告書株主通信「HOPPE」 	<ul style="list-style-type: none">CSRレポート 
WEB	<ul style="list-style-type: none">IR情報  <p>IR情報はここから</p>	<ul style="list-style-type: none">ESG情報サステナビリティ情報  <p>ESG情報はここから</p>  <p>サステナビリティ情報はここから</p>

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2022」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。
- ※ 当社の商標や登録商標についてはTMトレードマークや®レジスターマークを割愛し、原則「」をつけて表記しています。
- ※ 会計年度の表示は4月1日に開始し翌年3月31日に終了した年度になります。

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
(2022年3月31日現在)

対象期間

2021年4月1日～2022年3月31日
(一部、対象期間外の情報も含まれます)

参考にしたガイドライン

- ・ GRIスタンダード
- ・ IFRS財団 (旧VRF)
国際統合報告フレームワーク
- ・ TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース)
ガイドライン

発行

2022年9月

目次

	2	ニチレイグループ企業経営理念／サステナビリティ基本方針	
経営戦略	4	社長メッセージ	経営戦略
	12	「2030年の姿」実現に向けて	
	14	財務戦略	
	16	サステナビリティ経営の推進	
	18	ニチレイグループ重要事項(マテリアリティ)	
	20	重要事項(マテリアリティ)のKPI	
	21	DX戦略	
価値創造ストーリー	22	ニチレイの全体像	価値創造ストーリー
	24	数字で見るニチレイ	
	26	ニチレイグループのあゆみ	
	28	価値創造のあゆみ～冷凍食品の歴史～	
	30	価値創造プロセス	
	32	ニチレイのビジネスモデルと強み	
	34	事業を通じた社会課題の解決	
	42	新たな価値の創造	
	44	ニチレイが取り組む新規事業～既存領域を超えた挑戦～	
事業ポートフォリオ／ 中期経営計画	46	事業ポートフォリオ	事業ポートフォリオ 中期経営計画
	48	前中期経営計画「WeWill 2021」振り返り	
	50	中期経営計画「Compass Rose 2024」	
事業戦略	52	加工食品事業	事業戦略
	56	低温物流事業	
	60	水産・畜産事業	
	64	バイオサイエンス事業	
	66	新技術の開発	
サステナビリティ	68	気候変動への対応(TCFD)	サステナビリティ
	72	脱炭素・脱フロン	
	74	水資源保全・生物多様性保全・プラスチック削減	
	76	持続可能なサプライチェーンの構築	
	78	人財戦略	
	80	人財開発・働きがいの向上	
	82	健康経営	
	83	労働安全衛生	
	84	安全な商品とサービスの提供	
	86	ステークホルダーエンゲージメント	
コーポレートガバナンス	88	社外取締役対談	コーポレートガバナンス
	92	コーポレートガバナンス	
	100	内部統制／コンプライアンス	
	102	リスクマネジメント	
	104	取締役／監査役／執行役員	
	106	役員情報	
ファクトデータ	108	財務・非財務ハイライト	ファクトデータ
	110	中期経営計画の変遷	
	112	主要経営指標の推移(11年間)	
	114	連結貸借対照表／連結損益計算書／連結キャッシュ・フロー計算書	
	118	株式情報	
	119	会社情報／外部評価	
	120	グローバルネットワーク	

■ 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

■ サステナビリティ
基本方針

コーポレート ガバナンスの充実



適切な資源配分や意思決定の迅速化に努め、対話と情報開示を通じて、公正で透明性の高い経営を推進します

社会との共生



社会の一員として、ステークホルダーと広く対話し、共に考え、行動することで、地域の発展や社会課題の解決に貢献します

人財の 多様性の尊重と 働きがいの向上



働く人の多様性を尊重するとともに、労働安全衛生の確保、公正な処遇、能力開発機会の提供に努め、個々の能力を最大限に発揮できる環境を実現します

コンプライアンスの 徹底



事業を展開する各国の法令の遵守、国際的な規範の尊重および企業倫理の徹底により、誠実な企業活動を実践します

■ ビジョン (目指す姿)

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

■ ニチレイが大切にしている価値観
(日々の行動や意思決定の規準)

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

持続可能な
サプライチェーンと
循環型社会の実現



継続的で良好なパートナーシップの構築を通じ、環境や人権・労働環境に配慮した、倫理的で持続可能なサプライチェーンと循環型社会の実現を目指します



新たな価値の創造

新たな商品やサービスを創り出し、事業を通じてお客様および社会の課題を解決します

~持続可能な社会の実現に向けて~

ニチレイの
約束

気候変動への
取り組みと
生物多様性の保全



温室効果ガス排出削減、食資源や水資源の適切な管理などを通じ、地球環境と生物多様性の保全に努めます

安全で
高品質な商品と
サービスの提供



多様なニーズにこたえ、高い品質と安全性、安定した供給を実現し、お客様と社会からの信頼を獲得します

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

社長メッセージ



社会課題の解決と 事業成長を両立し、 サステナビリティ経営を 実現します。

株式会社ニチレイ
代表取締役社長

大櫛 顕也

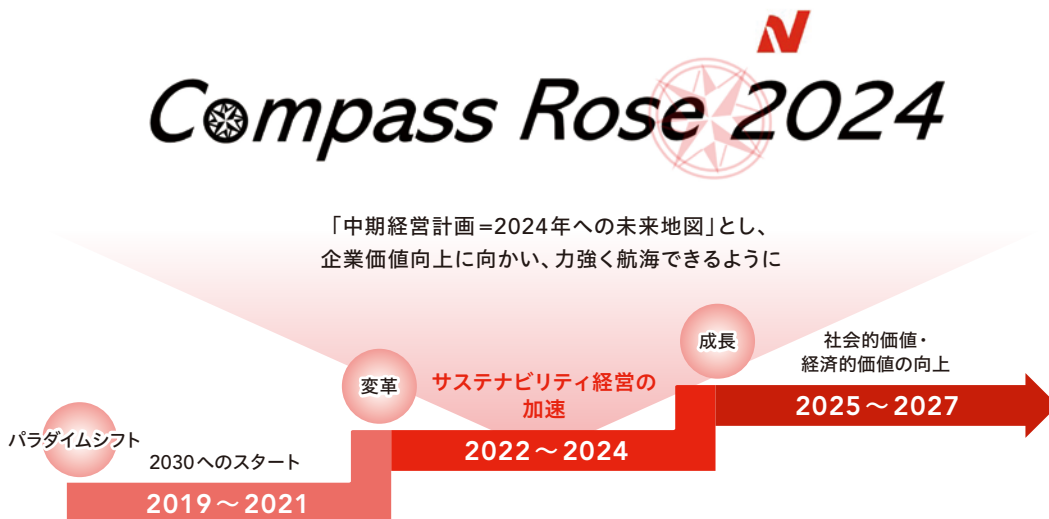
前中期経営計画「WeWill 2021」を振り返って ～環境変化の荒波～

前中期経営計画「WeWill 2021」(2019～2021年度)では、加工食品事業と低温物流事業を中心とした設備投資の実施により成長に向けた基盤強化を図るとともに「グループ全体での持続的な利益成長」「資本効率の向上と株主還元の実現」「豊かな食生活と健康を支える新たな価値の創造」に取り組みました。業績面においては、順調な滑り出しであったものの、急激な事業環境変化の影響で、残念ながら最終年度において営業利益では対計画で大幅な未達となりました。

各事業を振り返りますと、加工食品事業は、主力カテゴリーへの集中投資などにより計画2年目までは売上高と収益の拡大を実現しましたが、最終年度においてコロナ禍や原材料の調達価格高騰などの影響を受けました。一方、低温物流事業は、事業環境変化に即応した基盤強化によって事業の安定成長と収益力向上を実現し、営業利益額および利益率で計画値を大きく上回りました。また、海外については欧州のM&Aなどにより事業拡大が順調に進みました。

グループ全体での取り組みでは、SDGsの視点において社会課題を解決する新たな価値の創造や持続可能な調達、気候変動への取り組みなどを5つのグループ重要事項(マテリアリティ)として明確に定め、グループ目標(施策・KPI)を設定しました。本中期経営計画では、これらの目標達成に注力しつつ、ESGへの取り組みを強化してまいります。

新中期経営計画 「Compass Rose 2024」に込めた想い



事業を取り巻く環境が大きく変化する状況においても進む方向を間違わず、全社一丸となって力強く航海していく、という想いを込めて、新中期経営計画(2022～2024年度)を「Compass Rose 2024」と名づけました。「Compass Rose(コンパス・ローズ)」とは、地図や海図に東西南北の方位を示すために置かれる羅針図です。方位のN(North)に、ニチレイのシンボルマークの「N」を重ねています。私たちが目指す先は、企業経営理念および2019年に策定した長期経営目標「2030年の姿」の実現です。

昨今の新型コロナウイルス感染症の蔓延による混乱の長期化に加え、近年では気候変動によるサプライチェーンの毀損やウクライナ情勢など地政学的なリスクの顕在化により、経営環境が大きく変化しています。これらの急激な事業環境の変化に対応していくためには、これまで前提としてきた事業の在り方を根本から問い直していく必要があると考えています。

ニチレイのサステナビリティ経営と「Compass Rose 2024」の成長戦略

サステナビリティ基本方針の制定

本中期経営計画では、これまでのCSR基本方針を刷新し、「ニチレイグループ サステナビリティ基本方針～ニチレイの約束～」へと改定しました。この方針に基づく事業活動を通じて、豊かな食生活と健康を支える企業としての責任を果たしながら、社会的価値と経済的価値双方の向上を目指し、サステナビリティ経営を加速してまいります。ニチレイグループは食を扱う企業として、気候変動への取り組みや持続可能な原材料などの調達は避けられない課題です。これらは2020年度に特定したマテリアリティにも掲げていますが、経営の根幹を成す基本方針として、時代に合わせて内容をアップデートしたうえで、あらためて示しました。

■ 加工食品事業

新型コロナウイルス感染症の拡大により私たちの食生活は変化しました。家庭内調理が増えたことで、省力化のニーズが高まり、冷凍食品の需要が拡大しています。こうしたライフスタイルが変化する中で、今後の成長のためには新しいニーズに対応した付加価値の高い商品を開発し、お客様に提供していかなければなりません。2021年度には山形工場に設備投資をし、パーソナルユースに対応できる生産ラインを導入して生産を開始しました。テレワークの定着や高齢者単独世帯の増加などを背景にパーソナルユースの需要が伸長しています。また、レンジ調理のみで「1食」が完成する個食タイプの冷凍食品は家庭用だけでなく、人手不足が問題となっている外食などの業態においても活用が見込まれ、社会課題の解決につながると考えています。一方で、パンデミックや気候変動、直近のウクライナ情勢の影響により原材料の安定的な調達が困難になっています。加工食品事業の生産拠点は国内外にあり、タイには主力のチキン商品の生産工場がありますが、2021年度は、タイ国内のコロナ感染が長期化し工場の稼働が大きく低下しました。工場の従業員は、カンボジアなどの隣国の方が多く、国をまたいだ移動制限により、労働力の確保が難しくなったためです。結果として日本への供給も滞り、売上と利益を下げる要因となりました。こうした経験も踏まえ、生産の在り方や原材料の持続的な調達体制の再構築は急務だと認識しています。また、サステナビリティの観点では、サプライチェーン上の人権課題の優先度も高くなっています。本中期経営計画では、生産体制の一部の国内へのシフトや、海外依存度が高い原材料の国内での調達強化の検討も含め、サプライチェーン基盤の再構築を図ります。これらを達成し、再び成長軌道へ戻していきたい考えです。加えて、原材料の価格急騰をはじめとする各種コストの上昇に対しては、適正な価格改定をしていかなければ、キャッシュ・フローが落ち込み、持続的な事業活動が成り立ちませんので、これも重要な課題として取り組んでまいります。

■ 低温物流事業

コロナ禍において、船舶の滞留やコンテナ不足により海上輸送は大きな混乱がありました。一方で、陸上運送については、低温物流において多様なニーズが高まりました。しかしながら、物流業界は慢性的にドライバーが不足している状況であり、2024年からは働き方改革関連法が施行され、より深刻な問題になると予測されています。今後、物量はますます増えていくと見込まれる中、物を運び続けられるかという点で大きな社会課題になっています。

当社は、前中期経営計画より幹線輸送強化の取り組みを進め、東京一大阪の中間にあたる名古屋に大きな物流拠点を設けました。本中期経営計画でも積極的な設備投資を行い、幹線のインフラ整備の早期完了を目指します。さらに、物流業界での労働慣行の見直しやトラックバース予約システムなどの各種施策を総合し、ドライバーの拘束時間を短縮することで、社会課題解決と新たなビジネスチャンスの創出につなげていきます。重要な立地に拠点を構え、取り扱い物量が多く、多様な貨物の組み合わせができる当社の強みを活かした戦略です。

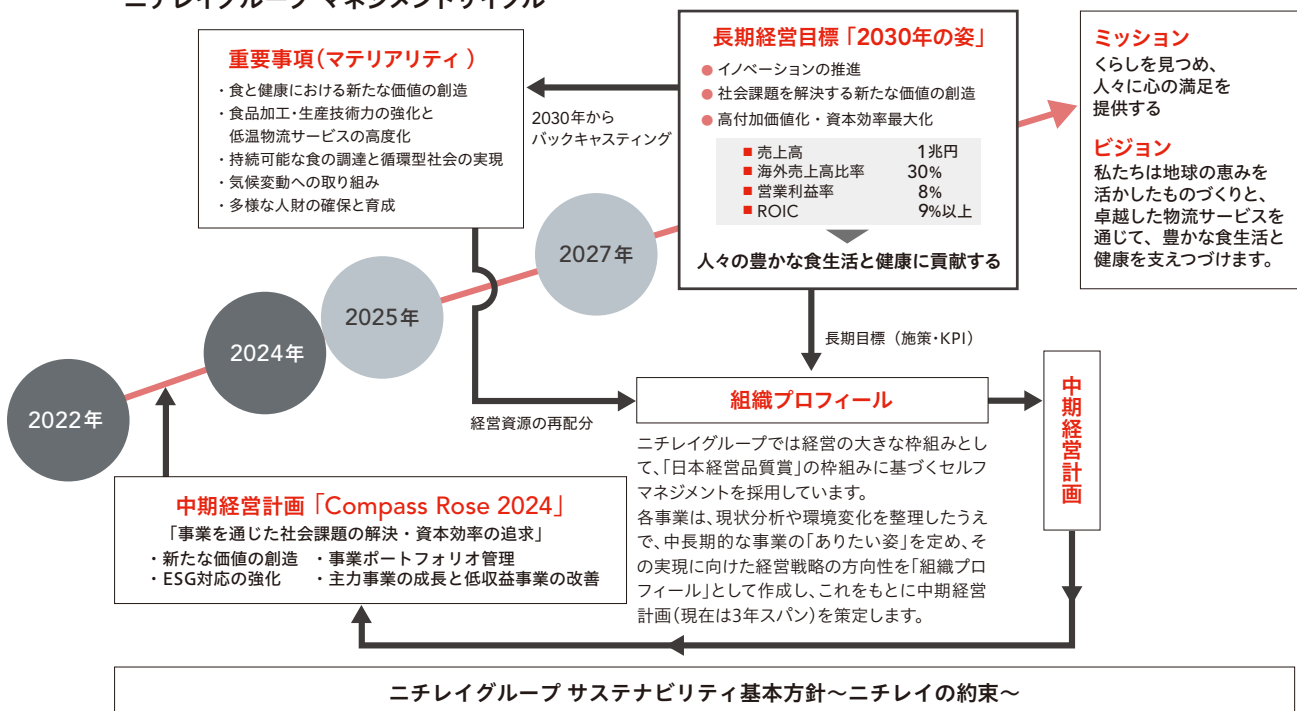
また、ニチレイグループの冷凍食品と他社様の冷凍食品の国内物流を担う冷凍食品物流プラットフォームの拡大やデジタル技術を用いた業務革新と現場作業の効率化もより一層推進します。

海外においては、欧州における港湾ビジネスなどの成長分野への積極投資により順調に事業が拡大しています。港湾拠点の活用や組織横断的な機能連携のために必要な設備投資を行い、欧州事業の収益最大化を図ります。

■ 基盤投資

「Compass Rose 2024」では、3年間で投資額1,200億円を予定しています。そのうちの半分の約600億円が先ほど述べました、加工食品事業と低温物流事業を中心とする成長投資となります。残りの基盤投資では、特に環境投資に力を入れていきます。環境負荷低減は喫緊の課題であると認識し、太陽光発電設備の導入、新增設や既存主力拠点の自然冷媒化、高効率な冷凍・冷蔵設備の導入による使用

■ ニチレイグループ マネジメントサイクル



電力量の削減などに取り組みます。フロン撤廃については、投資家をはじめとするステークホルダーの皆様からの要請も高まっており、しっかりと対応していく考えです。投資額が大きく、短期目線では利益とのトレードオフの関係になりますが、中長期の計画の中で投資と利益のバランスをコントロールして推進してまいります。

デジタル分野の投資も重要視しています。基幹システムの整備や情報セキュリティ強化は以前から取り組んでいますが、持続的に事業が成長するためにはデジタル技術を活用した業務改善や事業構造変革が必要不可欠です。社外との取り組みと、自社での取り組みをあわせて、技術の進歩に対応し、市場での競争優位性を高めていきます。

事業ポートフォリオ管理

本中期経営計画では、資本効率の追求を掲げ、経営指標としてROICを採用しました。新規投資が膨らむため、ROICはやや低下する計画ですが、資本効率を下げ過ぎないように7%以上を維持し、2030年には9%以上に向上させたいと考えています。そのためには、事業ポートフォリオに応じた事業別の目標が必要となります。「Compass Rose 2024」においては各事業別にWACCと目標ROICを設定しており、ROICは内部管理できるレベルまで要素分解し、指標をモニタリングしていきます。

投資判断においては、非財務面にも考慮する必要があります。取締役会の投資案件でもCO₂や水リスクに関する議論をしています。現在、インターナルカーボンプライシング[※]導入の検討を進めていますが、そうした非財務的な価値も見えるようにしていきます。ESG面でのしっかりした対応が資本コストを下げるという考え方もあり、ROICやWACCに基づく事業評価と成長性などとのバランスをとりながら、資源配分を行っていきます。

※低炭素投資・対策の推進に向け、組織が独自に自社の炭素価格を設定し、CO₂排出量を費用換算することにより、排出量削減、省エネ推進に対するインセンティブ創出、社内意識の変革、投資意思決定の指針などとして活用する仕組み

食と健康における新たな価値の創造

「新たな価値の創造」については、事業会社の中で進めていくことと、持株会社が主導して進めていくことの2本立てで考えています。新しい価値の定義づけは難しいですが、既存の事業に近い領域では、事業活動の中でお客様のニーズに対応していくことで生まれると思います。一方、持株会社で取り組むべきことは潜在的ニーズへの対応で、今の生活者・お客様が思っている以上の価値を生み出すことだと考えています。これは現在の事業領域から大きく外れる商品やサービスではありませんが、最終的には既存事業と何らかのシナジーが生まれることでニチレイグループらしい新たな価値の提供を可能にすると思っています。

ニチレイグループは食の調達、生産、物流、販売に至るサプライチェーンを構築していることが強みです。しかし、今回のパンデミックで調達の脆弱性が明らかになり、食の川上分野の強化が必要であると感じました。これまでの事業の歴史を振り返り、私たちが持つ技術や強みで、社会課題を解決できるものは何かと考えた場合、例えばアセロラなど、健康や栄養、あるいはそれらを意識した食品素材があります。そこにもう一度焦点を当て、マテリアリティの施策とKPIを見直しました。畜産事業では健康価値を持つ新たな食肉の開発に取り組んでいます。アマニ由来の成分を加えた飼料を与えて飼育することで、肉質やおいしさ、栄養価を高めるといった研究も進んできました。商品の価値を生活者に伝え、2024年度までに販売拡大を図っていきます。

今後は世界的な人口の増加に伴い、食料需要が増加し価格が上昇することが予測されます。10年先、20年先の安定調達のためには、今までにない食材にも目を向け検討していかなくてはなりません。すでに一部は取り組みを始めていますが、植物性の代替肉や培養肉、昆虫食など、新しいタンパク源を含めた素材の研究開発にも資源を配分していきます。

サステナビリティ経営体制の整備と従業員への浸透について

サステナビリティ基本方針の制定以外にも、ガバナンス体制を見直し、長期的なサステナビリティの取り組みを審議する取締役会の諮問機関として、グループサステナビリティ委員会を設置しました。あわせて、持株会社にサステナビリティの推進を専門に担う部署を設置し、各事業会社にも担当者を置きました。

これまでもサステナビリティ課題に取り組んできましたが、役員・従業員の意識はどうしても財務的価値に目が向きがちであったかと思います。そこで、本中期経営計画では「サステナビリティ経営」を前面に打ち出しました。

目指す姿は、従業員一人ひとりが、サステナビリティをしっかりと意識したうえで、目の前の仕事や新しい仕事に臨んでもらうことです。その視点がないと、新しいアイデアは生まれませんし、各々の現場での判断も難しいと思います。私一人が従業員と対話するには限界がありますので、今年度から役員向けの勉強会を始め、サステナビリティの歴史的な背景や基礎的知識に対する理解を深めています。関係部門の方も含めて100人以上が参加しています。各役員自身が納得・腹落ちをし、自分の言葉でサステナビリティについて語れるようになることが必要であると思っています。

また、社内のイントラネットを活用し、従業員の誰もが、新しい情報や会社の動きにアクセスできる仕組みをつくり、対話を進め、従業員への浸透を図っていきます。

2022年度より、全従業員がアクセス可能な3つのポータルサイトを開設し、情報発信と交流を促進



DX推進ポータルサイト



イノベーション推進ポータルサイト



サステナビリティ推進ポータルサイト

3年後のニチレイの姿

～一人ひとりが個性を発揮し、活躍できる企業グループへ～

長期経営目標「2030年の姿」を実現するために、この3年間の戦略的な取り組みが重要であると考えています。目標達成の鍵となるのは人財です。「多様な人財の確保と育成」をマテリアリティの一つに掲げましたが、多様な人財が意欲を持って、いかに活躍、成長できるかが、ニチレイグループの発展につながります。女性活躍推進や健康経営はもちろん推進していきますが、デジタル分野の人財開発に経営資源を配分していきます。デジタルを用いた業務革新は遅れていると危機感を持っています。このため、必要なデジタルスキルの獲得が急務です。「リスキリング」という言葉がありますが、学び直しをするというより、これからの新しい時代、社会に求められるスキルを加えていくことだと考えています。



これは、サステナビリティにおいても同じことが言えます。今回、役員向けの勉強会を実施してあらためて実感したことは、さまざまなメディアでは見聞きしたことはあっても、その背景や中身まで理解しなければ、自分たちが取り組むべき課題を具体的に設定し、実行できないということです。

デジタルとサステナビリティについては、人材育成を後押しする環境整備を進めています。従業員全体の底上げに加え、意欲がある人はそれ以上のことに取り組めるシステムを構築したいと思っています。人材育成にはいろいろな考え方がありますが、これから大事なことは、その個性性だと思えます。つまり、個性を発揮して活躍するためには、一人ひとりに合った育成を考えなくてははいけません。そのためには、私たちが描くビジョンの中で、必要とする人材要件を設定し、投資をしていくことが重要です。人事部門でもDXを取り入れ個にフォーカスできる仕組みを構築しています。昨年度、人事情報の基幹システムを新しく入れ替え、あらゆる人材データを一元管理し、育成から配置まで活用できるようにしました。これらは今後のサクセッションプランでも活用したいと考えています。

変革に向けて

新中期経営計画「Compass Rose 2024」は、2030年に向けて中間点にさしかかる「変革の期間」と位置づけています。サステナビリティの取り組みや構造改革、事業基盤の整備・強化を推し進め、新たなステージへと進んでいきます。繰り返しになりますが、このためには、従業員一人ひとりが自らの仕事とサステナビリティの関係を認識することが重要です。「社会課題を見つめ、それに自分たちがどう貢献できるのか」を強く意識し、自ら行動することで、変化が起こると思っています。

ニチレイグループはこれからも、ステークホルダーの皆様との対話を大切にしながら、企業経営理念とサステナビリティ基本方針に基づく事業活動を通じて、豊かな食生活と健康を支える企業としての社会的責任を果たしていきます。そして、サステナビリティ経営の加速と資本効率を追求し、社会的価値と経済的価値の向上を目指してまいりますので、今後ともより一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

「2030年の姿」実現に向けて

TOWARDS 2030

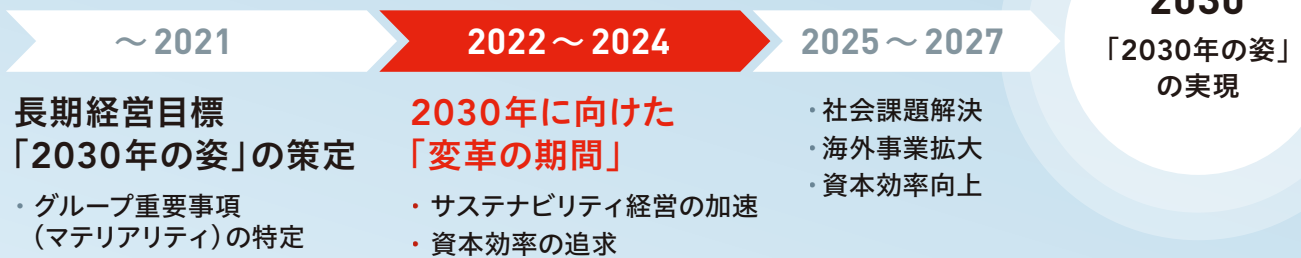
長期経営目標「2030年の姿」

売上高	海外売上高比率	営業利益率	ROIC
1兆円	30%	8%	9%以上

イノベーションの推進により、
お客様および社会の課題を解決する新たな価値を創造し、
人々の豊かな食生活と健康に貢献している。

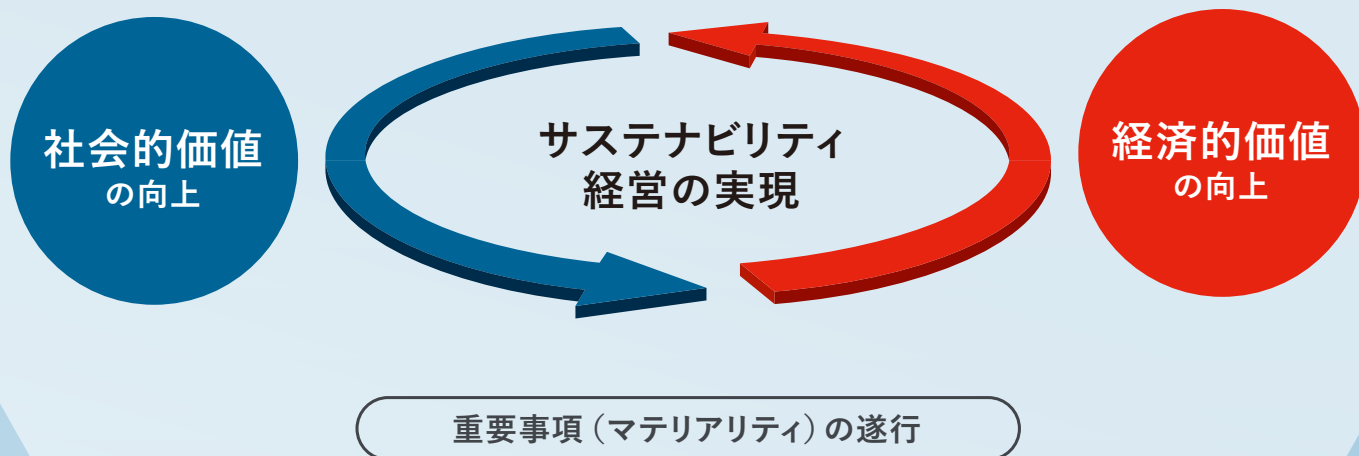
高付加価値化と
資本効率の最大化

「2030年の姿」の実現に向けた道筋



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



2022年度～2024年度 中期経営計画
Compass Rose 2024 詳細 (▶P.50)

事業を通じた社会課題の解決・資本効率の追求

新たな価値の創造 解説 (▶P.42)	ESG対応の強化 解説 (▶P.16)	事業ポートフォリオ管理 解説 (▶P.14)	主力事業の成長と低収益事業の改善 詳細 (▶P.46)
------------------------	------------------------	---------------------------	--------------------------------

経営資源配分

成長投資	海外事業拡大	新規事業
環境対応 詳細 (▶P.68)	IT・DX推進 詳細 (▶P.21, P.67)	人財開発 解説 (▶P.78)



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

取締役執行役員
経理部・経営管理部・不動産事業部管掌
財務部長

鈴木 健二

中期経営計画「WeWill 2021」における財務面の総括

前中期経営計画3年間の営業キャッシュ・フローはほぼ計画どおりの1,196億円で、設備投資額は過去の中期経営計画を大きく上回る930億円となり、成長投資だけではなく、業務革新・環境対応など中長期視点での投資にも資金を振り向け、経営基盤の強化に努めました。一方で、資産効率・投資回収の点ではやや課題が残りました。

2021年度の海外売上高は976億円となり、目標とし

ていた1,000億円には到達しなかったものの、欧州の低温物流事業で複数のM&Aや冷蔵倉庫の増設を実施して、今後の収益基盤を整備しました。

「資本効率の向上と株主還元の充実」については、継続的に増配を行うとともに100億円の自己株式取得を行い、ROE10%以上を維持しました。また、最終年度の当期純利益は234億円となり、EPSは176円で当初の計画を上回りました。

中期経営計画「Compass Rose 2024」の重点施策

本中期経営計画では、社会課題の解決と資本効率の追求を戦略の柱としており、経営資源の適切な配分がますます重要となります。事業ポートフォリオ管理を重点施策の一つに掲げています。以前から評価指標として使用しているEBITDAやREP[※]に加え、より効率性を意識する意図でROICを導入し、事業の特性に応じたツリー分解を行い、収益性・効率性をモニタリングしていきます。ROIC目標は役員報酬の評価指標にも適用し、ROICによる事業評価を資源配分の意思決定

にも活かしながら、グループ全体の資本効率向上を図っていきます。ROICは本中期経営計画最終年度に7.5%程度に引き上げ、2030年に向けては9%以上を目標としています。

無形資産の重要性は高まる一方です。本中期経営計画では環境投資を積極的に行うとともに、人材育成・DX推進・ブランド構築などにも経営資源を配分する計画です。新たな価値創造・持続可能な調達・気候変動対応などの非財務面についても目標値を定めてお

り、これらの投資を具体的な成果につなげることが重要となります。

経済的価値の向上という観点では、資本コストを下げることも強く意識する必要があります。財務面での成果を残すことが大切ですが、成長ストーリー・投資

の考え方・サステナビリティの取り組みなどをステークホルダーにわかりやすく説明することを心がけていきます。

※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

キャッシュ・フローの推移

	POWER UP 2018 (2016～2018年度)	WeWill 2021 (2019～2021年度)	Compass Rose 2024 (2022～2024年度) 計画
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,020	1,196	1,420
投資活動によるキャッシュ・フロー	△496	△825	△1,090
フリー・キャッシュ・フロー	524	370	330

財務戦略・資本政策について

外部環境および内部の財務状態・資金需要などを見極め、グループ全体のバランスシートを管理することが私の責務と認識しています。当社では、財務健全性と資本効率性のバランスの観点からD/Eレシオを重要指標としており、格付の維持や機動的な戦略投資のための調達余力の確保を可能とするレベルとして、その目安を0.5倍程度としています。

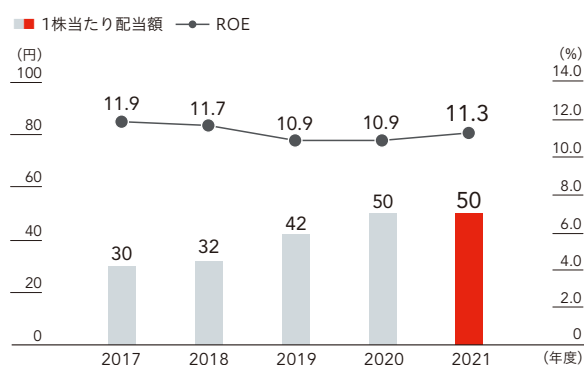
本中期経営計画では、前中期経営計画を大きく上回る1,200億円程度の投資を計画していますが、営業キャッシュ・フローは1,400億円を上回り、D/Eレシオや自己資本比率は現在の水準を維持できます。

株主還元については、配当を第一としています。基準

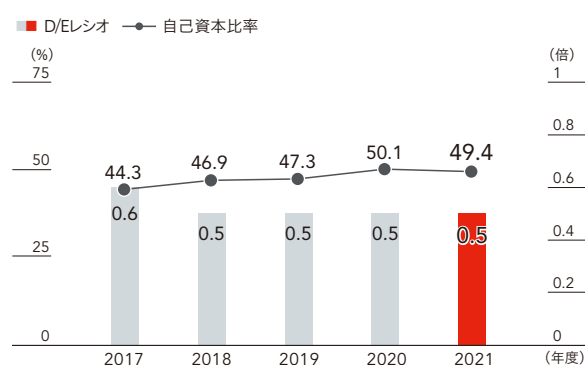
とするDOE3%に沿って継続的に配当を拡充していくとともに、自己株式の取得に関しては、資金需要・投資計画の進捗や株価水準を勘案して機動的に実施してまいります。

資金調達については、経済合理性と安定性のバランスを考慮し、長短比率・直間比率の目安を定めており、金融環境の急激な変化にも対応できるよう、社債・借入・コマーシャルペーパーなど調達源泉および手法の多様化を心がけています。また、「環境・社会課題解決の促進を金融面から誘導する手法や活動」として着目されている、サステナブルファイナンスについても視野に入れていきたいと考えています。

1株当たり配当額／ROE



自己資本比率／D/Eレシオ(リース債務を含む)**



**有利子負債÷純資産



事業戦略と サステナビリティ戦略を一体化し、 持続的な成長を実現します。

執行役員
情報戦略部管掌
経営企画部長 兼
サステナビリティ推進部長

高久 祐一

サステナビリティ推進体制の強化

当社は長期経営目標「2030年の姿」の実現に向け、気候変動や持続可能な調達など5つのグループ重要事項(マテリアリティ)を特定し、それぞれにグループ目標(施策・KPI)を設定しています。2022年度、マテリアリティに関わる戦略や、持続可能な社会の実現に向けたグループの取り組みなどを審議するグループサステナビリティ委員会を取締役会の諮問機関として新設しました。あわせて、持株会社の組織体制を「戦略本部」と「コーポレートマネジメント本部」の2本部制としまし

た。これにより、意思決定と行動のスピードを高めるとともに、サステナビリティ推進部、経営企画部、情報戦略部、新価値創造部、技術戦略企画部を戦略本部に集約し、経営戦略とSDGsやESGへの取り組みの連動の強化を図ります。

また、役員報酬の評価指標にESG第三者評価を組み入れ、財務目標だけでなく非財務目標の達成状況にも報酬が連動する仕組みとし、サステナビリティをめぐる課題への対応を強化しています。

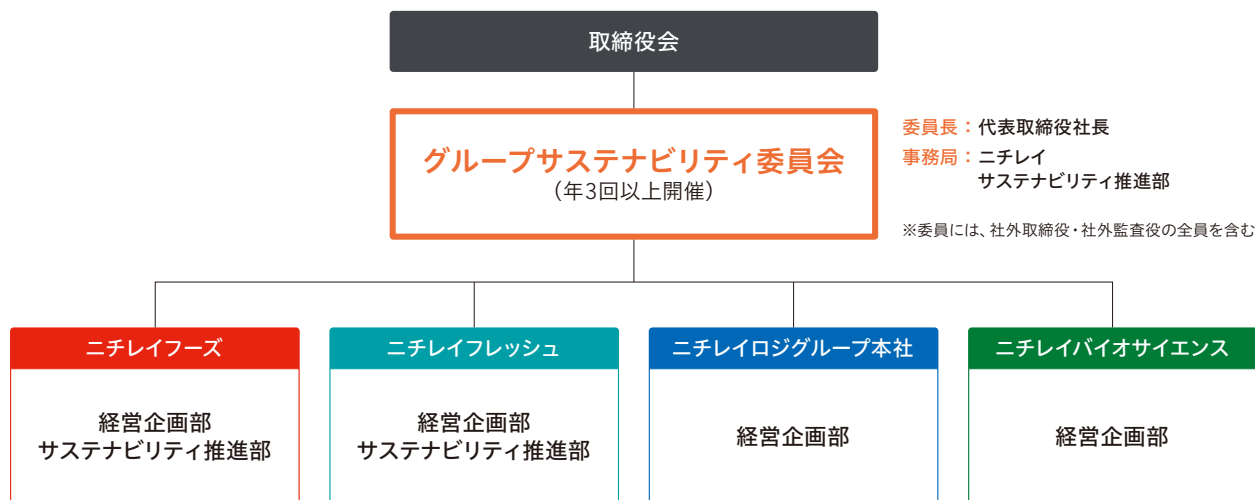
環境および調達における取り組み

「環境」と「調達」に関する課題は、特に優先度を上げて取り組みを進めています。環境については、気候変動の影響を大きく受ける食品・物流企業として対応を加速しています。2050年のカーボンニュートラルの実現を目指し、CO₂排出量の削減をグループ目標に掲げるとともに、TCFDの提言に基づいた情報開示を行っています。高効率な冷凍・冷蔵設備の導入による

使用電力量の削減や、太陽光発電設備の導入などの再生可能エネルギーの活用、また、新增設や既存主力拠点の自然冷媒化を進めています。環境配慮への責任ある取り組みは、企業価値を向上させ、経済的価値にもつながると考えており、グループ全体で積極的に推進しています。

持続可能な食の調達についても喫緊の課題と捉えて

サステナビリティ推進体制



います。地政学リスクや気候変動リスクが顕在化し、食品産業全体の原料調達に大きな影響を及ぼしており、中長期の視点も踏まえた対応が必要です。また、環境や人権に配慮した持続可能な調達基盤を構築するた

め、サプライチェーン全体におけるリスク分析やニチレイグループサプライヤー行動規範およびガイドラインに準拠した調達などの取り組みを進めています。

事業戦略とサステナビリティ戦略の一体化

ニチレイグループは、人々の食を支える冷凍食品・素材や物流インフラを基盤とした事業ポートフォリオで成長してきました。その経済活動は、環境・社会を基盤として成り立つものであり、これからも豊かな食生活と健康を支える企業としての社会的責任を果たしていく必要があります。その前提をしっかりと認識したうえ、中期経営計画「Compass Rose 2024」では、社会的価値と経済的価値の向上を実現するための経営戦略を実行していきます。中長期的な観点で、事業活動を通じて社会課題を解決する戦略を描き、具体的な施策として組織運営につなげることが私の役割であると考えています。

サステナビリティに関連する目標は、マテリアリティを軸として事業会社の経営計画にも単年度目標お

よびアクションプランとして展開されています。グループサステナビリティ委員会で進捗をモニタリングするとともに、各事業会社と連携し、目標達成に向けて着実に取り組みを推進していきます。

マテリアリティだけでなく、2022年4月に制定した「ニチレイグループ サステナビリティ基本方針～ニチレイの約束～」がグループの共通言語となったこともあり、サステナビリティの重要性は、当社内において広く共有されてきていると感じています。グループ全体へのより一層の浸透を図るとともに、役員・従業員が一丸となって社会課題の解決に取り組み、「新たな価値」を創出することで競争優位性を獲得し、持続的な成長を実現してまいります。

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
食と健康における 新たな価値の創造	食と健康における 既存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	素材がもつ健康価値や冷力の新たな可能性を見出し、 デジタルを活用した豊かな食生活と健康寿命の延伸に 貢献している。
食品加工・ 生産技術力の強化と 低温物流サービスの 高度化	食品の加工・生産、低温物流で培った コアコンピタンスをさらに磨き上げ、 グローバル市場において、 社会課題の解決と競争優位性による 収益力向上を実現する	主力事業への経営資源集中により、 キャッシュ創出力が一段と向上している。 海外事業が新たな収益の柱となっている。
持続可能な 食の調達と 循環型社会の実現	事業の基盤である サプライチェーンに関わるさまざまな 社会課題を解決し、 持続可能な食の調達と 循環型社会の実現に貢献する	すべての原料・素材をニチレイグループサプライヤー行動 規範・ガイドラインに準拠したサプライヤーや パートナー企業から調達している。 新たなビジネスモデルの創出などにより、 サーキュラーエコノミー（循環型経済）を推進している。 水リスクを把握し、 水資源に関するレジリエンスが向上している。
気候変動への 取り組み	気候変動の影響を大きく受ける 食品・物流企業として、 サプライチェーン全体での 温暖化対策やエネルギー削減を ステークホルダーとともに取り組む	2050年のカーボンニュートラルの実現を目指し、 グループ国内外におけるCO ₂ 排出量削減の取り組みが 進んでいる。 地球温暖化への取り組みとして 生産・物流設備の脱フロン化が進展している。
多様な人財の 確保と育成	持続可能な成長を実現するため、 多様な人財を確保・ 育成するとともに、 包摂的な企業風土を醸成する	さまざまな個性や能力を持った多様な人財が、 それぞれの力を最大限に発揮することで 働きがい向上し、 グループの持続可能な成長を支えている。

※マテリアリティ「食と健康における新たな価値の創造」は2022年にグループ目標（KPI）などの改定を行いました（▶P.42-43）

グループ施策	2030年度 グループ目標 (KPI)	貢献するSDGsのゴールとターゲット
<ul style="list-style-type: none"> R&Dを強化し、地球環境に配慮した新たな食資源や健康価値素材を開発 マーケティング・DX分野への資源配分による、おいしく健康に配慮した商品の開発や、食生活を豊かにするサービスの提供 新たな領域で価値を創出・育成する仕組みを作り、イノベーション活動を推進 	<ul style="list-style-type: none"> 新たな可能性を追求した素材や、おいしく健康価値を高めた商品・サービス売上高1,000億円 人々の豊かな食生活と健康につながる情報提供 延べ2億人/年 	 <p>3.d 8.2 9.5</p>
<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%以上 	 <p>2.4 9.1 9.4</p>
<p>グローバル人材の確保・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>8.b</p>
<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"> ニチレイグループサプライヤー行動規範・ガイドラインに準拠したサプライヤーやOEM先からの調達率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>8.7 12.2 12.6 14.4 15</p>
<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% (全従業員) 全拠点における廃棄物リサイクル率99% 	 <p>4.7 12.5</p>
<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"> 定期的に全拠点での水リスクアセスメントを実施し、保全活動やBCPに取り組む 	 <p>6.3 13.1</p>
<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) 	 <p>7.2 7.3</p>
<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% 	 <p>13.3</p>
<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(働きがい)を見る指標</p>	<ul style="list-style-type: none"> 女性取締役・監査役比率(HD[※]) 30%以上 女性管理職(ライン長)比率(HD[※]) 30% <p>※ HD:ニチレイ(持株会社)</p>	 <p>4.3 4.4 5.1 5.5</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[※] <p>※ 2018-2020年度平均人財投資額に対する倍率</p>	 <p>8.5</p>

経営戦略
 価値創造ストーリー
 事業ポートフォリオ
 中期経営計画
 事業戦略
 サステナビリティ
 コーポレートガバナンス
 ファクトデータ

重要事項（マテリアリティ）のKPI

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

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

グループ重要事項 （マテリアリティ）	グループ目標（KPI）	2021年度 実績	2024年度 目標	2030年度 目標	主に取り組む 事業会社
食と健康における 新たな価値の創造	対象テーマ売上高	—	—	1,000億円	<ul style="list-style-type: none"> ■ ニチレイフーズ P.52-55 ■ ニチレイフレッシュ P.60-63 ■ ニチレイ（持株会社） P.44-45
	生活者・社外向けの情報提供数 （延べ人数／年）	—	—	2億人	グループ全体の取り組み P.42-43
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	EBITDA マージン	9%	10%	12%	
	EBITDA 年成長率 ※2021年度は2019-2021年の年成長率 2024年度は2022-2024年の年成長率 2030年度は2025-2030年の年成長率	4%	7%	7%以上	<ul style="list-style-type: none"> ■ ニチレイフーズ ■ ニチレイロジグループ P.56-59
	海外売上高比率	16%	20%	30%	
持続可能な 食の調達と 循環型社会の実現	ニチレイグループサプライヤー 行動規範・ガイドラインに準拠した サプライヤーやOEM先からの調達率	—	検討中	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	—	検討中	100%	<ul style="list-style-type: none"> ■ ニチレイフーズ ■ ニチレイロジグループ ■ ニチレイフレッシュ P.60-63 ■ ニチレイバイオサイエンス P.64-65
	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% （役職者）	100% （全従業員）	グループ全体の取り組み P.74-77
	全拠点における廃棄物リサイクル率	99%	99%	99%	
	全拠点での水リスクアセスメント実施	国内拠点の 水害リスク調査	2023年度 に実施	定期的に全拠点での 水リスクアセスメントを 実施し、保全活動や BCPに取り組む	
気候変動への 取り組み	CO ₂ 排出量削減 （2015年度比、国内Scope1,2）	△20%	△30%	△50%	<ul style="list-style-type: none"> ■ ニチレイフーズ ■ ニチレイロジグループ P.56-59
	自然冷媒化率 生産設備（国内）	58%	80%	100%	グループ全体の取り組み P.68-73
	自然冷媒化率 低温物流関係（海外を含む）	53%	63%	75%	
多様な人財の 確保と育成	女性取締役・監査役比率（HD [※] ） ※HD：ニチレイ（持株会社）	20%	20%以上	30%以上	<ul style="list-style-type: none"> ■ ニチレイフーズ P.52-55 ■ ニチレイロジグループ ■ ニチレイフレッシュ ■ ニチレイバイオサイエンス ■ ニチレイ（持株会社）
	女性管理職（ライン長）比率（HD [※] ）	12%	20%	30%	
	人財投資額 （2018-2020年度平均の人財投資額に対する倍率）	0.8倍	1.7倍	2.0倍	グループ全体の取り組み P.78-81

DX戦略


ニチレイグループは5つの重要事項(マテリアリティ)と紐づけたデータ・テクノロジーを活用したビジネス変革活動をDX(デジタル・トランスフォーメーション)として位置づけ、新たな価値の創出を目指します。

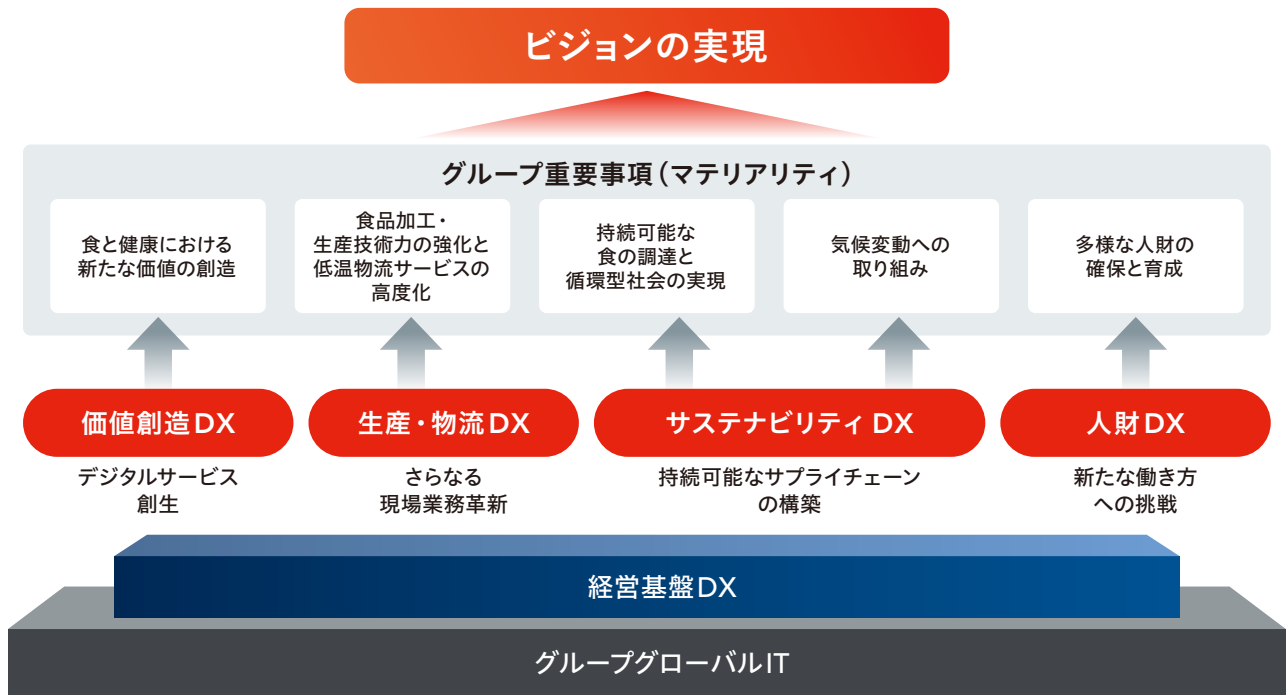
DX戦略

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

DX戦略の全体像

DX活動にフォーカスした新たなポータルサイトの立ち上げと、グループの従業員一人ひとりがデジタルリテラシーを習得することを目的としたDX研修を実施し、従業員の意識向上を図るとともに、グループ全体でDXを推進し、既存業務の革新や新規業務の創出、サプライチェーンの課題解決などに寄与します。これらにより、ニチレイグループのビジョンの実現を目指します。

 DX教育の展開(▶P.81)



価値創造DX

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

生産・物流DX

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

サステナビリティDX

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

人財DX

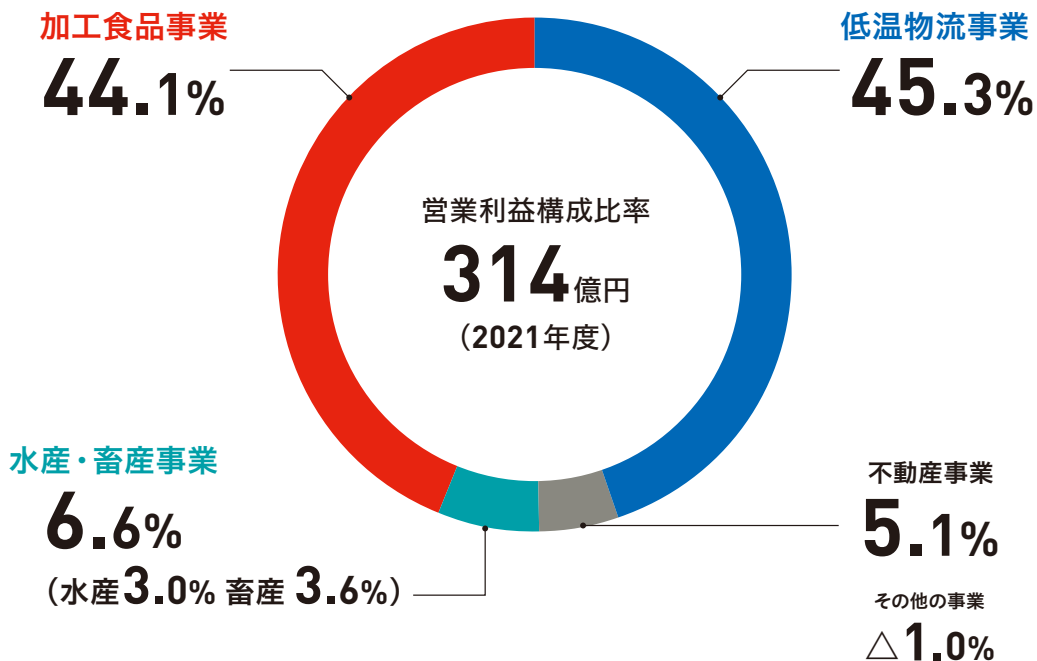
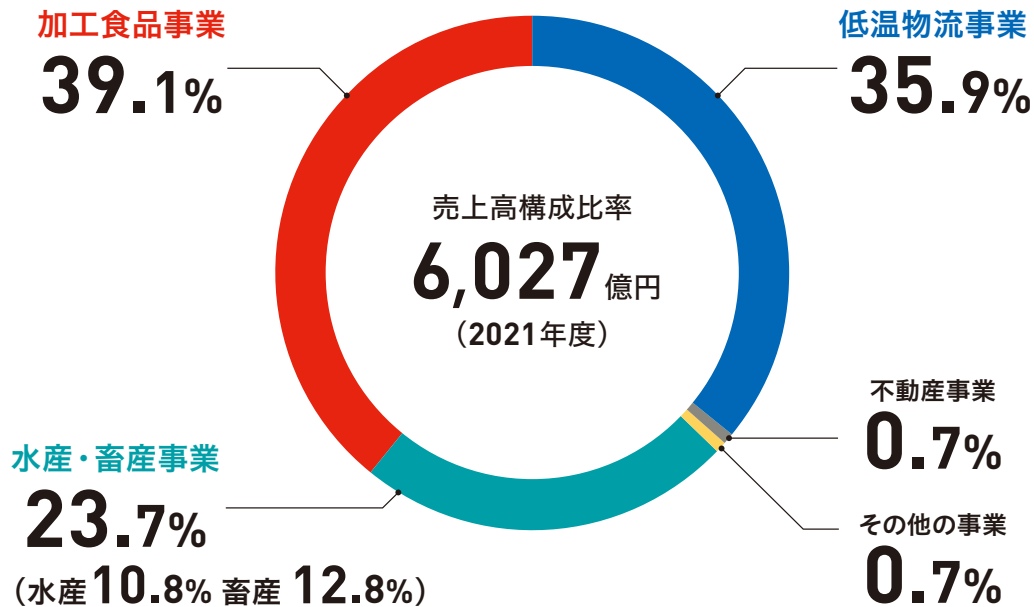
人財活用においては、社内での“適所適材”を進めています。あわせて、外部人財との連携を促進することで、業務の効率化に取り組みます。

経営基盤DX

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

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。



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。



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。



バイオサイエンス事業

■ ニチレイバイオサイエンス

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



■ ニチレイ(持株会社)

不動産事業

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

数字で見るニチレイ

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



加工食品
事業

▶ 冷凍食品売上高

国内 **No.1**

冷凍食品メーカー売上高ランキング(2021年度)

順位	会社名	売上高(億円)
1	ニチレイ	2,386
2	A社	2,217
3	B社	1,833
4	C社	1,736
5	D社	963

出所：(株)食品産業新聞社「冷食日報」2022年8月12日掲載記事

▶ 家庭用冷凍食品 ロングセラー商品

53年



「お弁当にGood!
ミニハンバーグ」

34年



「お弁当にGood!
からあげチキン」

21年



「本格炒め炒飯」



低温物流 事業

▶ 冷蔵設備能力

国内
シェア **No.1**

冷蔵倉庫業界設備能力 国内シェア上位5社

順位	社名・グループ名	能力 (万トン)	能力 シェア
1	ニチレイロジグループ	155	9.1%
2	横浜冷凍(株)	94	5.5%
3	(株)マルハニチロ物流	66	3.9%
4	東洋水産(株)	61	3.6%
5	(株)C&Fロジホールディングス	52	3.1%

出所：日本冷蔵倉庫協会2021年11月資料「冷蔵倉庫の諸統計」をもとに加工

世界
シェア **No.5**

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	2,940	米国
2	Americold Logistics	1,599	米国
3	United States Cold Storage	479	米国
4	NewCold Advanced Cold Logistics	244	米国
5	ニチレイロジグループ	226	日本
6	Interstate Warehousing, Inc.	131	米国
7	Frialsa Frigorificos S.A. De C.V.	123	メキシコ
8	VersaCold Logistics Services	120	カナダ
9	VX Cold Chain Logistics	111	中国
10	Constellation Cold Logistics	99	ベルギー

出所：IARW (世界冷蔵倉庫協会)「Global Top 25 List」2022年3月資料をもとに加工

▶ 国内外車両運行台数

約**8,000**台

(1日当たり)

水産・畜産事業

▶ 水産品・畜産品を 調達している国数

30カ国以上



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



南極観測隊員



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

- 1942 帝国水産統制株式会社設立
- 1945 民間企業・日本冷蔵株式会社として改組
- 1946 果汁入りアイスキャンディ「レイカ」発売
- 1952 「冷凍天ぷらセット」発売
- 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

1960～1970年代

電気冷蔵庫の普及に伴い食生活が変化。
プロイラー事業・
水産加工品事業を拡大



鎌ヶ谷の回転鶏舎



大阪万博の
テラス日冷

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

- 1960 鎌ヶ谷試験所の開設（回転鶏舎を設置）
「テンダーツナ」（マグロの調理缶詰）発売
- 1964 東京オリンピック選手村へ冷凍食材を提供
- 1968 アフリカ産タコと中南米産エビ取扱シェア1位
- 1970 日本万国博覧会（大阪万博）に出店
- 1977 運送取扱子会社設立
- 1979 米国に農・水・畜産品の集荷・販売子会社設立

1980～1990年代

女性の社会進出により冷凍食品への注目が高まる。
新規事業も積極的に開発

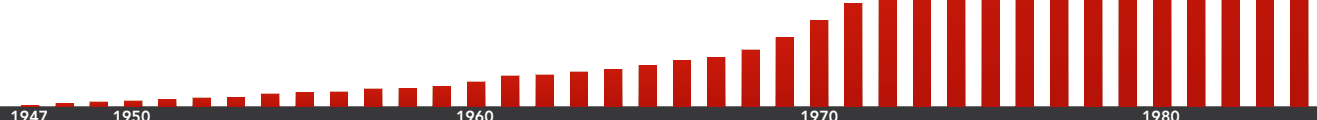


社名変更の新聞広告

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

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

▶ 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



名古屋みなと物流センター

「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。

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



グローバルイノベーションセンター

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

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

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

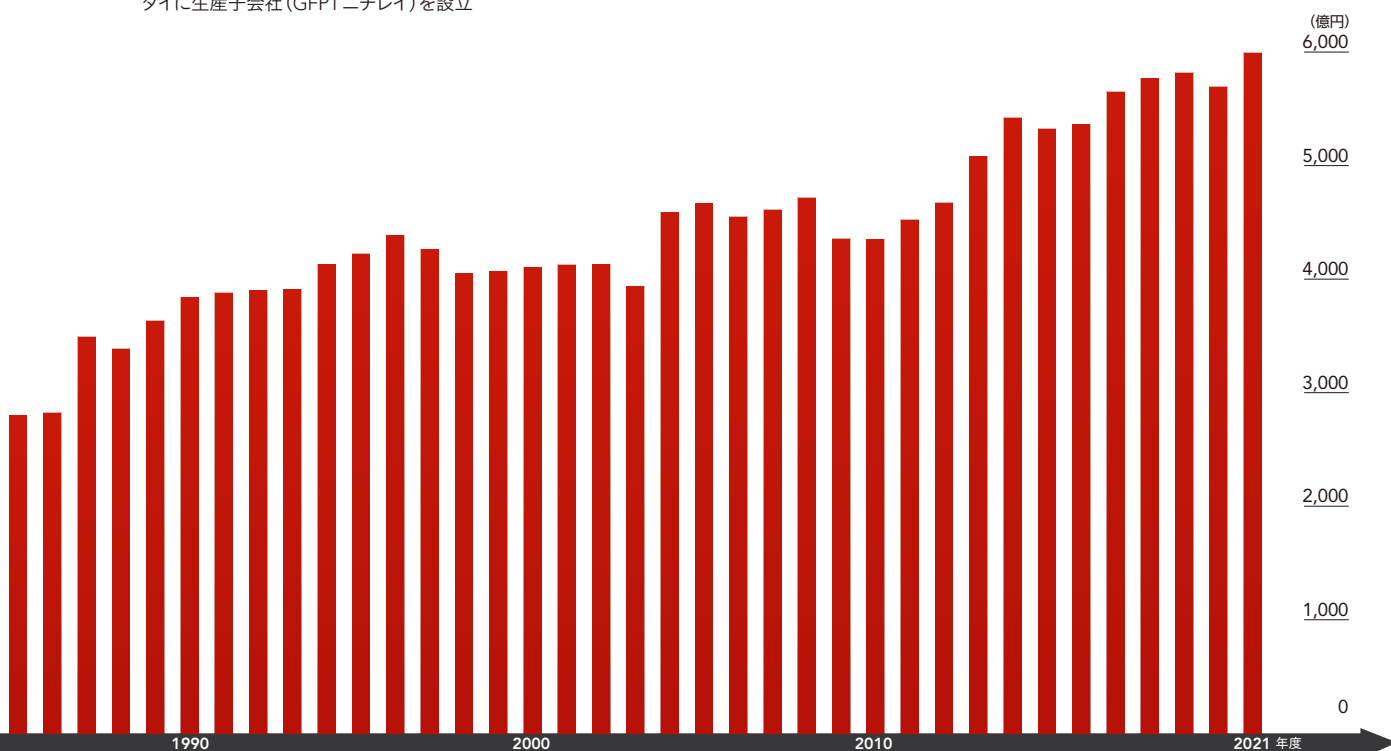


「純和鶏」

GFPTニチレイ

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
中国に食品分析検査および研究開発を行う錦築（煙台）食品研究開発有限公司を設立
- 2006 インドネシアで「生命の森プロジェクト」（粗放養殖による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、タイに生産子会社（GFPTニチレイ）を設立



価値創造のあゆみ～冷凍食品の歴史～

ニチレイグループは70年以上前に冷凍食品を開発して以来、時代ごとにさまざまな課題を解決し、多様化する食生活を支えてきました。これまで培ってきた技術開発力で、これからも新たな価値を提供し続けていきます。

時代背景

戦後間もない食料難の時代。
全国各地へ食料を
安定供給する必要があった。

学校給食法により
義務教育諸学校で給食が普及。
大手スーパーマーケットにて
冷凍食品の販売スタート。

ファミリーレストランや
ファストフードが日本に上陸し、
外食ブームが到来。

1940

冷凍食品の黎明期

1950

学校給食で普及

1960

学校給食で普及

1970

家庭用冷凍食品需要拡大

1980

家庭用冷凍食品需要拡大

1945年に設立された日本冷蔵(現 ニチレイグループ)は、戦後の食料難において不足しがちな食料を各地へ供給した。また1950年代の消費ブームに対応し、事業の多角化を推進、調理冷凍食品市場を開拓。

1964年の東京オリンピック(第18回オリンピック競技会)では、冷凍食品を選手村に納品。ホテルの料理長たちから高評価を得たことで、外食産業に浸透する足掛かりとなった。また、家庭用電気冷蔵庫の普及に伴い、家庭用調理冷凍食品の需要も急拡大。ファミリーレストランやファストフードが日本に上陸し、外食ブームが到来。

1969年: 日本冷凍食品協会設立
1970年: ファミリーレストラン1号店が開店
1975年: 家庭用電気冷蔵庫の普及率96.7%

注力ポイント

日本国内でコールドチェーン確立以前だったこともあり、常設の冷凍食品の売り場はなかった。そこで、1952年に藤屋、東横百貨店に冷凍食品売り場を開設。当初は冷凍魚が多かったが、次第に加工度を上げ、焼売やフライ類といった調理冷凍食品へと広げていった。当時はまだ一般家庭に電気冷蔵庫が普及しておらず、本格展開には時間を要した。



1954年に日本初の加熱だけで喫食できる調理冷凍食品として発売した「茶碗むし」は、溶き卵を入れた出汁の中に鶏肉や銀杏などの具材を入れて凍結させたもの。解凍した後、器に入れて蒸す必要があったが、電子レンジがなかった当時としては画期的だった。核家族化が進む中、複数の具材を少量ずつ揃えることが難しかったこともあり、評判を得た。



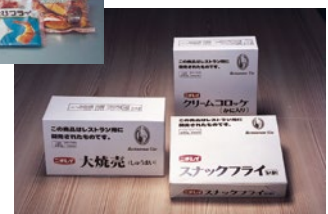
調理冷凍食品が一気に広まったのは業務用分野である給食業態。さまざまな魚のすり身を食べやすい棒状に加工した「スティック」は、品質・規格が一定で、衣がついた状態で冷凍して納品された。調理現場で大量に揚げ調理できるという簡便性も手伝って、学校、病院、自衛隊の給食で大ヒット商品となった。



1964年の東京オリンピックでは94カ国、約7,500人の参加選手・役員に加え、報道陣なども含め、大人数へ食事を提供することが必要となった。国内の生鮮食品の価格高騰を招かないためにも冷凍食品を使用することとなった。利用しやすい規格、大きさを何度も検討し、品質の高い冷凍食品を選手村に納品した。選手村運営のため全国から集められたホテルの料理長たちから好評を博し、冷凍食品がホテル業界や外食産業から注目されるきっかけとなった。



家庭用調理冷凍食品の種類が増え、異なるブランドも存在したことから、1974年に家庭用全品を「グリーンベルトのニチレイ」に統一。1978年には業務用「レストランパック」シリーズの家庭向け商品として「ホワイトパック」シリーズを発売。弁当用商品からディナー用高価格帯商品を揃え、さまざまな食シーンに対応していった。



ニチレイの商品と技術のソリューション

女性の社会進出。
食の多様化・外部化。
輸入自由化。
バブル崩壊。

健康志向・食品安全に
対する関心の高まり。

国連でSDGs策定。
環境・社会問題への
対応が求められる。

1990

海外生産拠点拡大

2000

技術に裏打ちされた簡便性追求

2010

2020

サステナブルな取り組み

2009年：電子レンジの普及率90%超

2013年：冷凍食品生産量150万トン超

より一層素材のおいしさを活かした商品の開発を目指し、原料産地である海外に生産拠点を置き、鮮度のよい状態で加工を可能とした。女性の社会進出が進み、食の多様化・外部化が加速。そのような中、スーパーマーケットの惣菜向け商品や、電子レンジ調理で揚げたての食感を再現したコロケなどの革新的な商品を次々と発売した。冷凍ホウレンソウ残留農薬問題を端に関心が高まった食品の安全対策として、万が一問題が起こった際、迅速に原因特定ができるトレーサビリティシステムを導入。

コロナ禍の巣ごもり需要を捉え、家庭用冷凍食品のマーケットが拡大した。また、労働人口が減少する中、店舗での調理オペレーションの負担軽減に対応するべく、簡便調理が可能な業務用冷凍食品の需要も高まった。包装資材の小型化・薄肉化、フードバンクやこども食堂への支援など、持続可能な社会実現にも貢献。

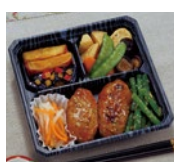
1994年「新・レンジ生活」シリーズとして「衣がサクサク牛肉コロケ」を発売。3年の研究開発を経て電子レンジ調理でも揚げたてのような衣のサクサク感を出すことに成功。また中種も北海道産男爵いもを使用し、コロケ本来の味にもこだわった。この技術により大幅な時短調理が可能となり、共働き世帯の増加など変化する生活スタイルに対応した。



ニチレイフーズ、ニチレイロジグループでは2006年からセカンドハーベスト・ジャパンの活動を支援している。これまで、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きた。また、商品提供だけでなく、品質保持のため冷凍食品の物流サポートも行っている。



2001年に家庭用冷凍炒飯として初めて、連続生産ラインで大量のごはんを炒めた「本格炒め炒飯」が登場した。手づくりからの代替需要を捉え、冷凍米飯商品の概念を変えた商品となった。2004年には栄養素が偏りがちな方に向けた栄養成分コントロール食として、冷凍惣菜セット「気づばり御膳」を通販限定で発売した。



2019年にはコロケなどの揚げ物をボイル調理で提供できる業務用「ボイルでサクッと」シリーズを発売。2020年には惣菜売り場向け商品「Vegedelica」シリーズを発売。複数の素材と調味料がセットになったミールキットタイプで人手や調理設備不足の課題を解決することにつながった。



環境に配慮した
パッケージへの
取り組み

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



価値創造プロセス

外部環境

機会

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

リスク

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

グループ重要事項 (マテリアリティ)

食と健康における
新たな価値の創造

食品加工・
生産技術力の強化と
低温物流サービスの高度化

INPUT

※数値は原則として2021年度末データ

財務資本

- ・総資産： **4,276億円**
- ・自己資本比率： **49.4%**
- ・フリー・キャッシュ・フロー
(配当前)： **86億円**

製造資本

- ・製造拠点： 国内 **22**拠点
海外 **6**拠点
- ・冷蔵設備能力：
国内 **155**万トン
海外 **71**万トン

知的資本

- ・生産ノウハウ
- ・調理加工技術力
- ・物流ノウハウ
- ・ブランド力

人的資本

- ・連結従業員数：**15,296**名
- ・専門性を持った人材
- ・平均勤続年数：
男性 **17.5**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：**3.5**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

時代とともに
新たな価値を創造し続けてきた
食のフロンティア力

社会課題
解決力

磨き上げた高度な
食品加工・
生産技術力と
低温物流サービス力

コールド
チェーンを
自社で保有する
グループ
総合力

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

OUTPUT

経済的価値

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

社会的価値

持続可能な食の調達と循環型社会の実現

2030年度グループ目標 (KPI)	2024年度目標	2030年度目標
サーキュラーエコノミーの実現に向けたSDGs教育プログラムの受講率100%	100% (役職者)	100% (全従業員)
全拠点における廃棄物リサイクル率99%	99%	99%
定期的に全拠点での水リスクアセスメントを実施し、保全活動やBCPに取り組む	2023年度に実施	定期的に全拠点での水リスクアセスメントを実施し、保全活動やBCPに取り組む

気候変動への取り組み

2030年度グループ目標 (KPI)	2024年度目標	2030年度目標
CO ₂ 排出量50%削減 (2015年度比、国内Scope1,2)	△30%	△50%
自然冷媒化率 生産設備(国内) 100%	80%	100%
低温物流関係(海外を含む) 75%	63%	75%

多様な人財の確保と育成

2030年度グループ目標 (KPI)	2024年度目標	2030年度目標
女性取締役・監査役比率 (HD ^{*1}) 30%以上	20%以上	30%以上
女性管理職(ライン長)比率 (HD ^{*1}) 30%	20%	30%
2030年までに 人財投資額を2倍 ^{*2}	1.7倍	2.0倍

※1 HD:ニチレイ(持株会社)

※2 2018-2020年度平均人財投資額に対する倍率

OUTCOME

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

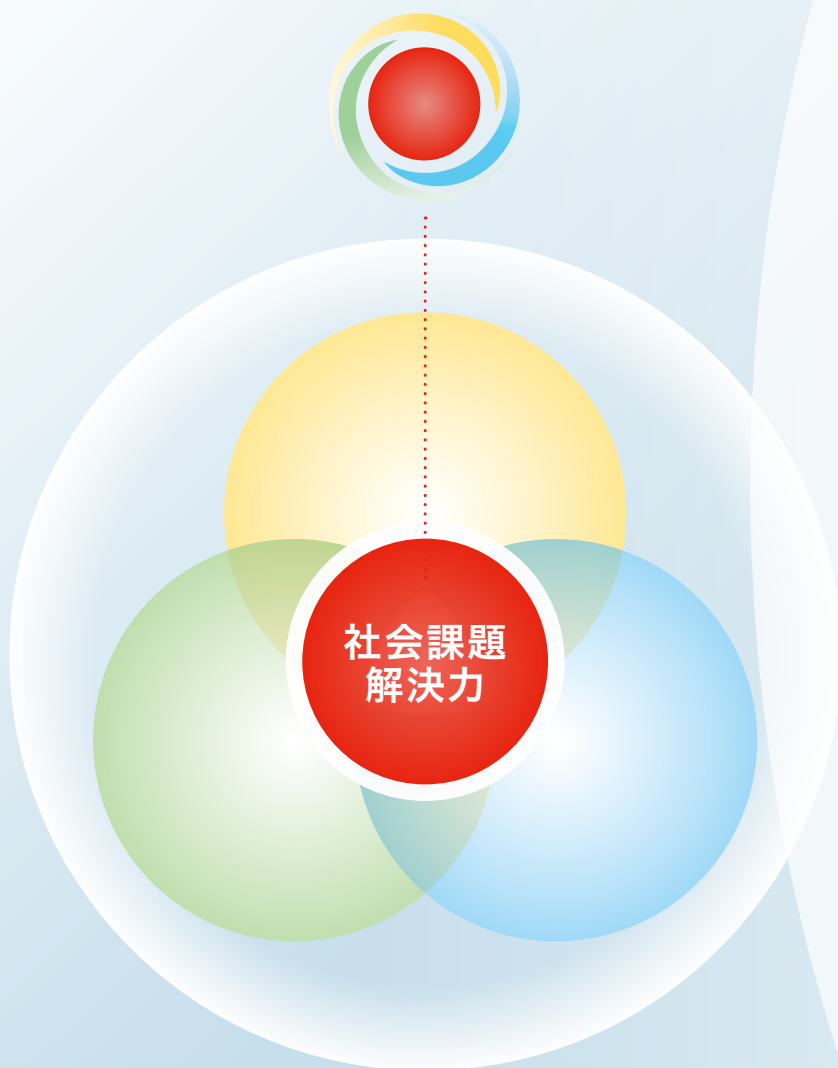
持続可能な社会の実現

ニチレイのビジネスモデルと強み

3つの強みを掛け合わせ創出される

社会課題解決力

ニチレイグループでは、「食のフロンティア力」「グループ総合力」「食品加工・生産技術力と低温物流サービス力」の強みと機能を使い、社会課題解決を通じて事業成長につなげてきました。今後もステークホルダーとの協働を通じて社会的価値と経済的価値を創出し、さらなる企業価値の向上を目指していきます。



 社会課題解決の事例はこちら(▶P.34-P.41)

時代とともに
新たな価値を創造し続けてきた
食のフロンティア力

磨き上げた高度な
食品加工・生産技術力と
低温物流サービス力

コールドチェーンを
自社で保有する
グループ総合力

私たちのDNA

今までにない食シーンや食文化を創造し、
新たな価値として商品やサービスを
社会へ提供し続けてきた76年間の挑戦

創業時から
積み重ねた
動物性タンパク質
取り扱いの歴史

通過型
物流センター
(TC事業)

電子レンジ調理の
コロッケ

日本初
特色JAS[※]
「純和鶏」

※持続可能性に配慮した
鶏卵・鶏肉規格

調理冷凍食品の
先駆け
「茶碗むし」

「本格炒め炒飯」
ギネス世界記録
売上No.1

バイオテクノロジー
分野に進出

日本初
アセロラを
商品化

長距離冷凍
トラック
「はやぶさ」
の開発

私たちの独自性

- 独自の素材調達ネットワーク
- 国内No.1の高度な低温物流
- 「おいしさ」を再現する開発力、
生産技術力
- 高度な専門知識と経験を有する
豊富な人財

冷凍設備・装置
の独自開発

提案・対応力

加工・生産
技術力

安全・信頼
を高める
品質保証力

トータル・
ロジスティクス

サプライヤー
との長年の
信頼関係

独自の素材
開発力

最適加工度での
商品提供

診断薬の
開発・生産・
品質評価力

私たちのフィールド

ニチレイグループが保有する
機能の総合力で、
コールドチェーンにおける
食の調達・加工・物流・販売に
至るまでの一貫したバリューを提供

冷凍食品
売上高
国内No.1

多種多様な
顧客と業態
への対応力

全国輸配送
ネットワーク

国内外
車両運行台数
8,000台
(1日当たり)

調達力
世界30カ国以上

冷蔵設備能力
世界No.5

冷蔵設備能力
国内No.1

自社製造拠点
国内22拠点
海外5拠点

CASE
1

ニチレイフーズ

鶏一羽をすべて使い切る チキン工場（タイ）

社会課題

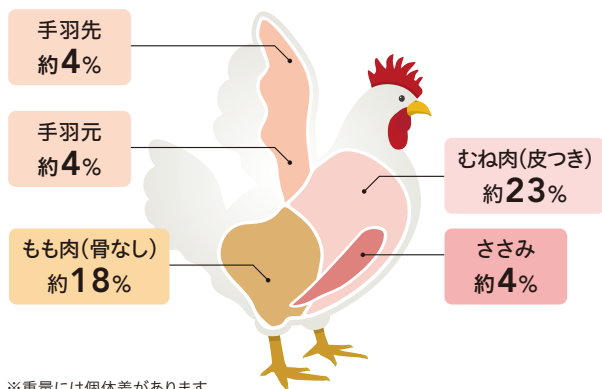
食品廃棄物の発生

～もも肉とむね肉は全体の約4割～

鶏肉は唐揚げやチキンソテーなどさまざまな形で食される、日々の食卓で欠かせない食材です。中でも日本で好まれる部位はもも肉ですが、鶏一羽からとれるのは約2割。欧米で好まれるむね肉も同じく約2割です。

一方、骨や羽根などの精肉以外の部位は4割以上を占めており、活用できなければ食品廃棄物が発生してしまいます。大切に育てられた鶏を無駄にしないためには、加工や販路で工夫し、鶏一羽をバランスよく活用することが求められています。

鶏一羽の部位ごとの割合※（全重量に対する比率）



解決に向けた取り組み

1 タイに大手養鶏加工企業との合併会社を設立（2008年）

鶏肉の需要が世界的に増加を続ける中、日本は消費量が生産量を大きく上回る世界有数の鶏肉輸入国です。

ニチレイフーズは原料の安定調達を目的に、2008年、タイ大手養鶏加工企業と合併でGFPT Nichirei (Thailand) Co., Ltd. (以下GFN) を設立。合併企業のグループ機能も活用し、原料から製品までのフルインテグレーション（完全一貫生産体制）を構築しました。飼料や原種鶏にもこだわった養鶏場より生きた鶏を搬入し、処理・カットを行い、直結されている加工場で加工調理から凍結・包装まで一貫して行うシステムです。



2 鶏一羽を計画的にすべて有効活用

GFNでは安全・安心な原料の安定調達と生産ができることに加え、鶏一羽をさまざまな用途で活用することで基本的に食品廃棄物が出ないようにしています。肉はもちろん、頭部や羽根、血液に至るまで、部位ごとに有効な用途や販路を考え、付加価値をつけて販売しています(下図参照)。例えば羽根は加工して養殖魚の飼料、骨・腸・頭は加工してペットフード原料として販売、モミジは需要旺盛な中国へ販売しています。

製品品質だけでなく、環境や人権への配慮ができていくかどうか重要で、むね肉製品を輸出している欧州では特に重視されています。GFNでは、働きやすい環境づくりやアニマルウェルフェアなどの取り組みに力を入れ、ISO14001などさまざまな国際認証を取得しています。



合併先グループ機能を活用した原種鶏から養鶏、そしてGFNでの生産までの一貫した安全・安心への取り組みは、日本および海外のお客様から高い評価を得ています。この工場には、原材料を「捨てる」という考え方はなく、資源を無駄なく使い切ることは、食品廃棄物削減だけでなく、環境負荷も低減します。また、付加価値をつけた製品を増やし、事業を拡大することは、地域社会や従業員への還元、雇用確保にもつながります。GFNは今後もさまざまな社会課題に取り組み、持続可能なチキンビジネスを目指していきます。

社会的価値

- 鶏一羽を使い切り、食品廃棄物削減と環境負荷低減を実現
- 従業員のエンゲージメント向上
- 地域社会への還元や雇用確保

経済的価値

- 鶏一羽を販売することによる事業拡大
- 付加価値化による収益性の向上
- 安全・安心・安定調達の継続



CASE
2

ニチレイロジグループ

次世代輸配送システム 「SULS (サルス)」

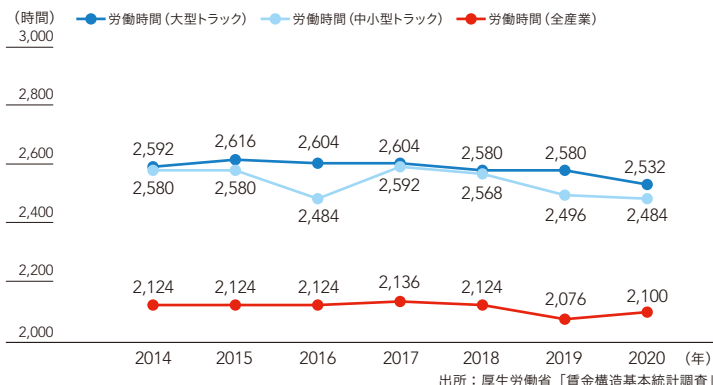


社会課題

「物流業界の2024年問題」 — トラックドライバーの不足と長時間労働問題

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

トラックドライバーの年間労働時間の推移



解決に向けた取り組み

1 次世代輸配送システム 「SULS (サルス)」

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

提供サービスのさらなる高度化

ロジグループが提供する
3つのS

- Speedy** よりスピーディーに
- Sustainable** 持続可能な
- Solution** 課題を解決する

顧客価値
3つのU

- Utility** より効率よく
- Usability** より使いやすく
- User Experience** 高い体験価値

国内No.1の食品低温物流ネットワーク

国内最大規模の
ベースカーゴ

SULS
S&U Logistics System

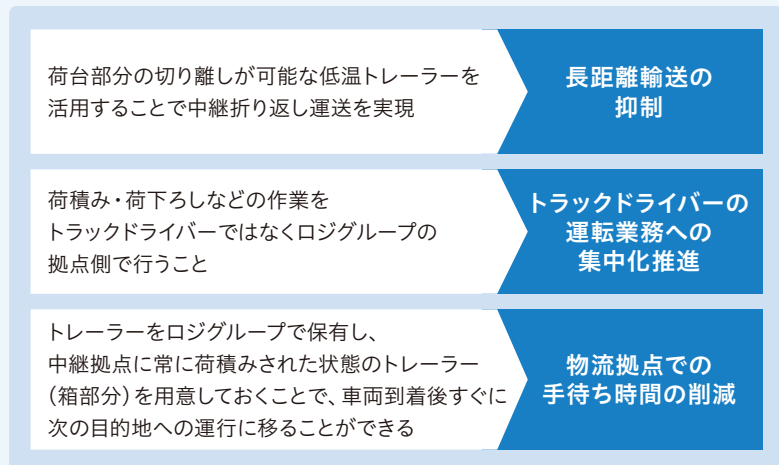
全国約80拠点
の自営DC

強固な輸配送
ネットワーク

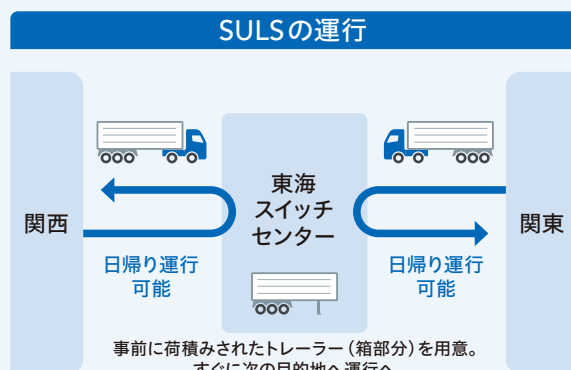
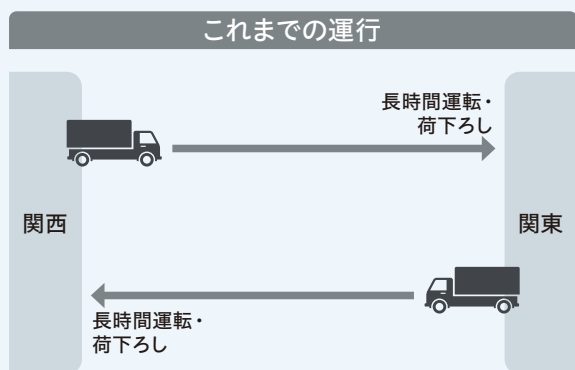
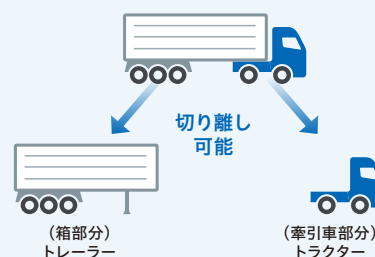
(約100社の協力パートナー様)

2 「SULS (サルス)」により新たな低温物流の輸配送基盤を構築

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



国内では最大の積載量となるパレット24枚積みのトレーラーを導入



期待される効果	従来はパレット16枚積みの大型車両であれば、乗務員1名で約48時間かけて2運行、計32パレット分の輸送能力だったが、SULSの運行では約10時間で2運行、計48パレット分の輸送能力を発揮することも可能
ニチレイロジグループだからできる理由	<ol style="list-style-type: none"> 1. 全国約80カ所ある自社(ニチレイロジグループ)物流拠点 2. ベースカーゴとしての圧倒的な保管荷主様の商品取り扱い量 3. 30年以上にわたる全国約100社の協力パートナー様とのパートナーシップ

社会的価値

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

経済的価値

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

CASE
3

ニチレイロジグループ
トラックバース
事前予約システム



社会課題

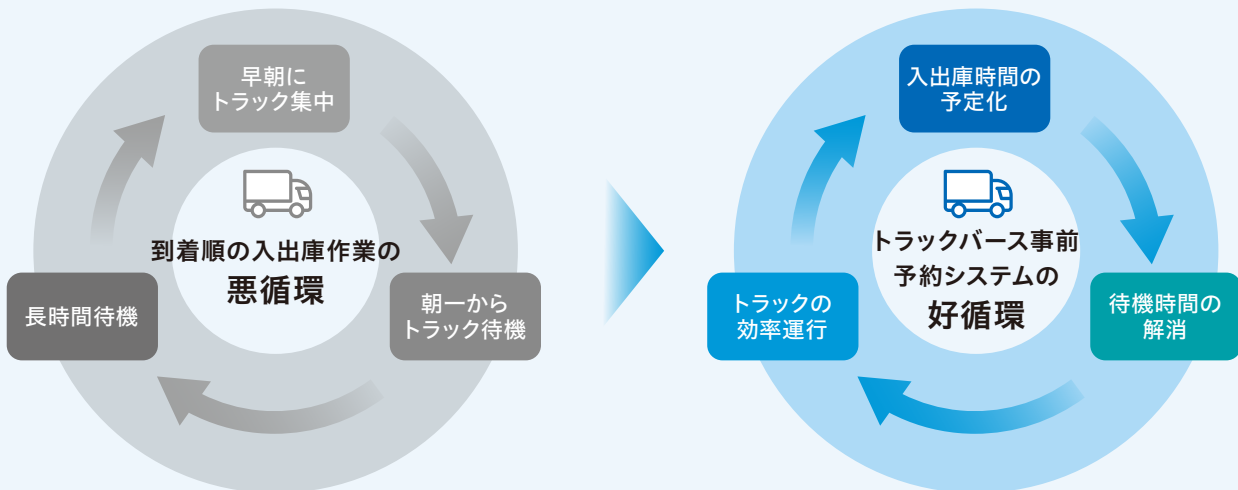
物流センターにおけるトラック待機問題

物流センターにおいてスムーズな荷下ろしや積み込みができないためトラックドライバーが長時間待機・拘束されていることが社会的な課題となっています。主な原因として、特に繁忙期などには、物流センターの限られたトラックバースに対して、多くの入出庫車両が集中し、物流センターの作業処理能力が追いつかなくなる時間帯が発生すること、また多くの荷主の運送車両が出入りする物流センターではそれぞれの車両が何時に荷下ろし（荷積み）に来るか、物流センター側ですべてを把握することが困難なため、事前の庫内作業との調整が難しいという事情もありました。

解決に向けた取り組み

1 トラック待機問題の緩和・解消を図る「トラックバース事前予約システム」

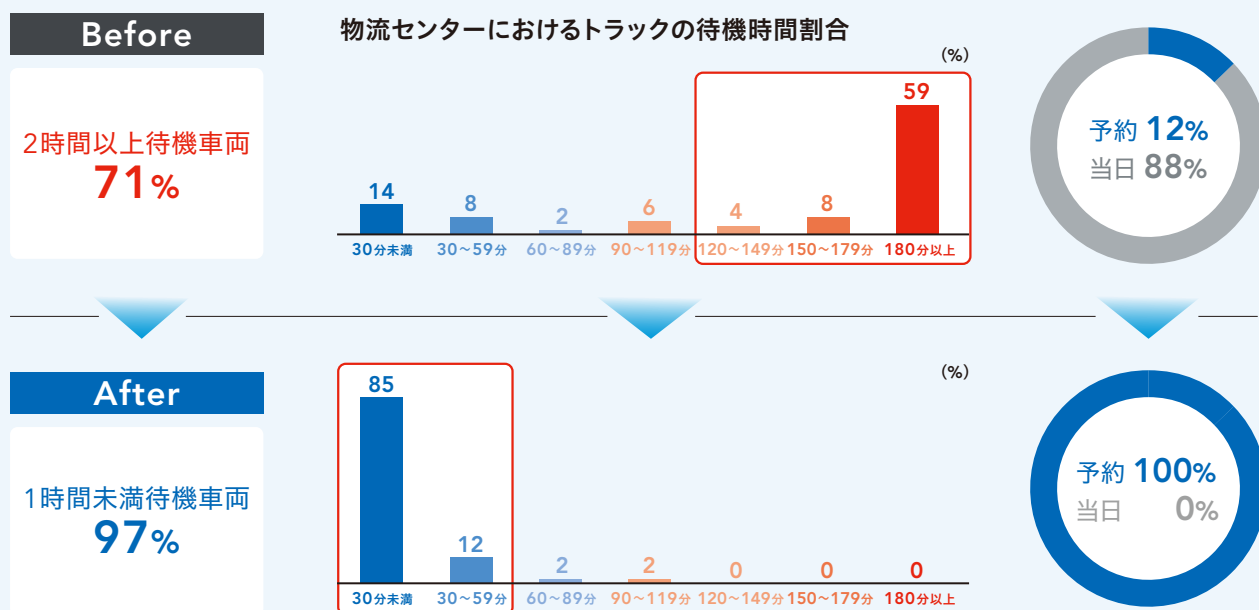
ニチレイロジグループでは2017年10月よりトラック待機問題の緩和・解消を図るため、「トラックバース事前予約システム」を運用開始。物流センターごとに設定された時間帯別の接車可能枠に対して、トラック側（荷主や運送会社）が入庫希望時間を予約できる仕組みです。これまでのような順番確保のための待機が不要になります。



2 全国30拠点に導入

「トラックバス事前予約システム」では、トラック側から積荷明細（運送依頼書や送り状など）を物流センター側へ事前に送付することで、これまでトラック到着後に行っていた運送会社やオーダーの照合を前もって実施できるようになりました。そのため、到着からトラックバスへの誘導をスムーズに行うことが可能になりました。2020年度は全国30拠点に導入しています。

本システム安定稼働済みのある物流センターでは、完全予約制導入前は約7割の車両に2時間以上の待機が発生していましたが、導入後は97%の車両の待機時間を1時間未満に短縮することができました。あわせて、深夜・早朝時間帯の待機車両や、物流センター周辺における駐車車両の削減、そしてトラックバス接客時間の確認連絡が減少したことにより受付事務の負荷軽減にも効果が出ています。



社会的価値

- 待機トラック削減による渋滞や騒音の緩和
- トラックドライバーの拘束時間短縮による業務負荷の軽減
- 環境負荷の低減 (CO₂削減)

経済的価値

- トラック未稼働時間等に伴う経済的損失の削減
- トラックドライバーの就業者層の拡大、離職者数の抑制
- 効率的でサステナブルな輸送基盤の構築



待機トラックが著しく減少

CASE ニチレイフレッシュ
いのち
4 「生命の森プロジェクト」

社会課題

人工的なえびの集約養殖による環境破壊や生物多様性への影響

えびの養殖には広大な敷地が必要です。多くのアジア諸国では、津波や強風などの影響を軽減する緩衝場としてのマングローブ林を大量伐採し、人工的なえび養殖場（集約養殖）として開墾してきました。

その結果、鳥類や魚類や小動物などの生態系への影響だけでなく、人工飼料に配合された抗生物質や薬剤などが汚染水として土壌や地域の河川や海域に流れ出し、海洋汚染の原因の一つになっていることが課題となっています。

解決に向けた取り組み

いのち 「生命の森プロジェクト」

「生命の森プロジェクト」は、2006年、えび養殖地域での環境負荷の低減と安全・安心なえびの調達を持続可能にしておくため、ニチレイフレッシュとえびサプライヤーとインドネシア・カリマンタン島タラカン市の3者が協働で立ち上げたマングローブ植樹プロジェクトです。

インドネシアで古くから実施されていた粗放養殖えびの収益金の一部をマングローブ基金とし、集約養殖放棄池となった荒池や地域の公園などでの植樹を計画的に実施しています。現在ではジャワ島、スマトラ島でも地元サプライヤーと協働で活動を拡大しています。



プロジェクト10周年記念看板



沿岸部での植樹

1 粗放養殖えび

粗放養殖はインドネシアの伝統的なえび養殖法。自然の地形を利用し土手やマングローブで囲った10ha超の池に少量の稚えびを放流。飼料は与えず、海のプランクトンを食べて育つため、土壌への負荷が低く、えび特有の病気が蔓延しにくく、えびが大きく育つといった特徴があり、また養殖期間中、電気を使いません。

■ 集約養殖

池



・1ha未満に
区画整理されている

飼育



・人工飼料を投与
・飼育期間中、酸素ペダル(電動)を使用

収穫



・コンベアーで池の水抜きをし、
電動バキュームで収穫

■ 粗放養殖



・自然の地形を利用した
10ha超の養殖池



・海のプランクトンを食べて育つ
・電気は使用しない

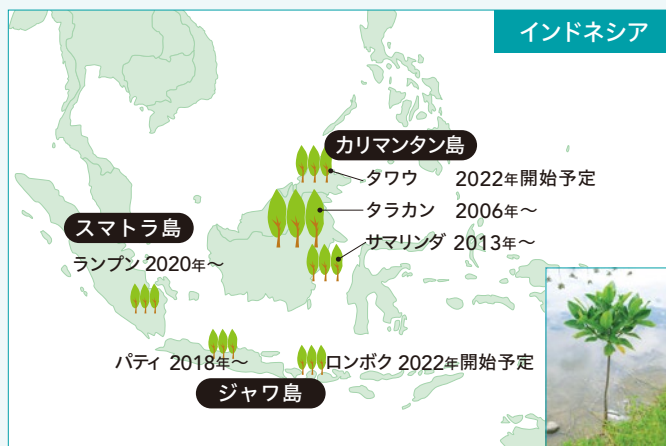


・海の潮の干満差を利用して収穫

2 マングローブの植樹活動

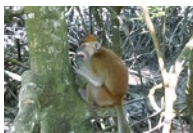
2006年カリマンタン島タラカン市から始まったマングローブの植樹活動は、ジャワ島やスマトラ島へも活動を広げています。丸15年植樹を行い、2021年で累計約38万本のマングローブを植樹しました。タラカン市やその周辺では、植樹活動の広がりとともに土壌や生態系が回復してきています。

「生命の森プロジェクト」活動報告
<https://www.nichireifresh.co.jp/inochinomori>



社会的価値

- ・地域の自然生態系回復への貢献
- ・エネルギー使用量の削減
- ・マングローブCO₂吸収量の増加
- ・地域社会との共生



経済的価値

- ・品質のよい安全・安心なえびの提供
- ・商品ブランド価値の向上
- ・持続可能なえびの提供





社会的価値と経済的価値の両立は、
新価値創造なしには
成し得ないという認識のもと、
挑戦する企業文化の醸成に
取り組みます。

取締役執行役員
新価値創造部・品質保証部管掌
技術戦略企画部長

川崎 順司

ニチレイグループの目指す 新たな価値創造

当社は「くらしを見つめ、人々に心の満足を提供する」ことをミッションとし、社会とともに成長してきました。2022年4月に制定したサステナビリティ基本方針「ニチレイの約束」でも、「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」と掲げています。その課題とは、不便、不可能、不足、不満といった「不」であり、これらを解消することが新たな価値創造であると捉えています。

コロナ禍などに由来する生活者のライフスタイルの変化や、気候変動による異常気象など、社会は大きく変化しており、企業の存在意義や求められる役割も変わってきています。「食」はグローバルに考える必要があり、国内人口はシュリンクする一方、世界人口は増加を続け、いずれ100億人を超えると言われていています。「食」の領域で解決しなければならない「不」が多数存在するとともに、そこには新たなニーズも生まれてくるでしょう。私たちはそこへ向き合っていく必要があります。

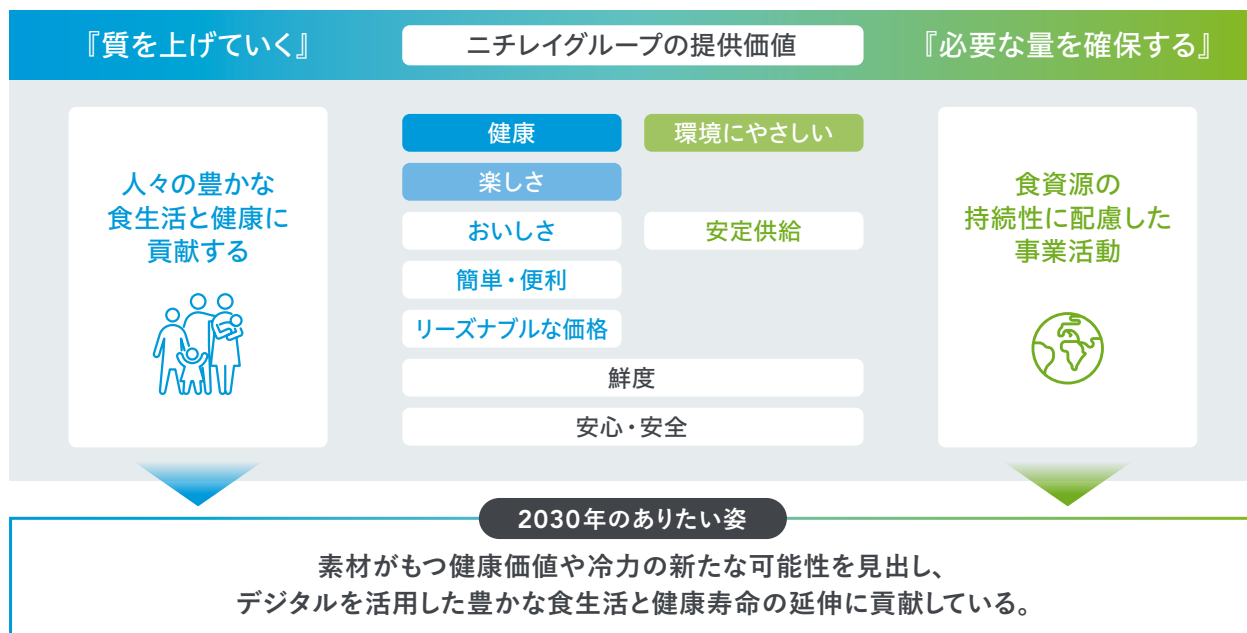
長期経営目標「2030年の姿」に向けた 取り組み

食の領域においてニチレイが目指す新たな価値について、本中期経営計画の策定にあたって議論を重ね、「健康」「楽しさ」「環境にやさしい」という3つの価値を中心に据えることとしました。これらを実現するキーワードは、「フードテック」と「DX」であると考えています。これまでのニチレイのコアコンピタンスである「おいしさ」や「安定供給力」に加え、これら2領域への資源配分を強化し、ニチレイらしい健康で持続可能な素材・商品・サービスの開発を進めていきます。

グループ目標(KPI)を改定

今回、「2030年の姿」実現に向け、ニチレイグループの重要事項(マテリアリティ)である「食と健康における新たな価値の創造」のありたい姿やグループ施策を具体的に直し、先ほど述べたような新たな素材の開発と、おいしく健康価値を高めた商品・サービスとを合わせた売上高1,000億円を目標とすることとしました。さらに、人々の豊かな食生活と健康につながるさまざま

食と健康における既存領域を超えた挑戦により、新たな市場や顧客価値を創造する



グループ施策

- R&Dを強化し、地球環境に配慮した新たな食資源や健康価値素材を開発
- マーケティング・DX分野への資源配分による、おいしく健康に配慮した商品の開発や、食生活を豊かにするサービスの提供
- 新たな領域で価値を創出・育成する仕組みを作り、イノベーション活動を推進

な情報提供を積極的に行い、年間で延べ2億人に届けていきたいと考えています。

中期経営計画「Compass Rose 2024」における新価値創造の取り組み

前中期経営計画「WeWill 2021」では、健康機能を付与した新たな主食事業「ごはんのみらい」を立ち上げました。またAIを活用した献立提案アプリ「me:new」を運営するミーニュー社の株式を取得し、アプリサービス事業へのチャレンジを始めました。またイノベーション活動を組織的に推進することを目的に、ISO56002に基づくイノベーション・マネジメントシステム(IMS)を構築しました。

「Compass Rose 2024」においては、「ごはんのみらい」、「me:new」に加え、新たなたんぱく源として植物肉・培養肉とともに注目されている「昆虫食」の取り組みを開始しています。既存のシーズでは、「亜麻仁の恵み」シリーズをはじめとする「健康価値食肉」の強化や、天然ビタミンCを豊富に含むアセロラの新たな機能性に関する研究をさらに進めていきます。また、

栄養に対する取り組みも、健康で豊かな食生活を実現するためには重要であると考えています。そのため、現代の健康課題である“過栄養と低栄養による栄養不良の二重負荷”を解消するための取り組みにも力を入れていきます。

IMSについては、さらなる社内への浸透とグループ全体での推進を図り、「挑戦できる」企業文化を醸成しニチレイらしい価値創造を進めていきます。

これらの新規事業テーマの推進と仕組みづくりは4～5年前より別々の組織で進めておりましたが、「新たな価値の創造」を力強く推進するため、IMSと新規事業開発の2つの機能を統合し新価値創造部を設置しました。

現在の持続可能性の危機をはじめとする大きな社会変化は、戦後の食料難に匹敵する大きな変化であると考えています。社会的価値と経済的価値の両立は、企業がこれからも存続し、成長していくための前提条件と捉えており、そのような認識のもと、今後もニチレイグループらしいイノベーションを推進していきます。

ニチレイが取り組む新規事業 ～既存領域を超えた挑戦～

ニチレイグループでは重要事項(マテリアリティ)の一つである「食と健康における新たな価値の創造」を推進するため、ニチレイらしい健康で持続可能な、新たな独自素材・商品・サービスの開発と、栄養への取り組みを強化していきます。重点的に取り組むテーマは「健康課題の解決につながるものか」、「持続可能で環境に配慮した新たな食資源・素材であるか」、「新たなビジネスモデルに挑戦しているか」という3つの視点で抽出をしました。

ニチレイで進める3テーマと事業会社との連携で進める2テーマの計5つと、それらを支える基盤となる、独自の心理統計学による心の見える化や、冷凍の新たな価値を見出すための研究、独自の栄養目標づくりに向けた取り組みに資源を集中して進めていきます。

健康や持続可能な素材に取り組む新たなビジネスモデル



■ 食の好み分析に基づくデータサービス事業を推進

～献立自動生成アプリ「me:new (ミーニュー)」～ <https://info.menew.jp>

働き方の変化や女性の活躍、超高齢社会の進展などにより「家庭内における食事の準備にかかる時間は短縮したい」という生活者ニーズは高まっています。一方で、栄養バランスや食物アレルギーなど健康に配慮した食事を摂りたいというニーズも高まってきており、多くの生活者が日々の献立づくりに苦労しています。これらの課題を解決するため、ニチレイは2021年8月、献立自動生成アプリ「me:new (ミーニュー)」を持つ株式会社ミーニューの全株式を取得し新規事業として自社開発したアプリ「conomeal kitchen」とサービスを統合、AIによる食提案サービス事業に参入しました。「me:new」は最長1週間分の献立をまとめて作成するアプリで、主に小さい子どもがいる家庭に向けて、親と子どもが一緒に食べ

me:new



られるレシピや、アレルギー対応のレシピを提案するといった特徴がありBtoCだけでなくBtoBのニーズも高まっています。今後は食の好みやおいしさの研究に基づくデータサービス事業という新たな価値提供にも取り組んでいきます。

■ 健康新素材 ～「ごはんのみらい」～ <https://gohannomirai.jp>

日本の食文化であるお米は直近50年で消費量が半減しています。健康ブームによる極端な摂取制限志向で糖質は嫌厭され、さらに偏った栄養摂取による新型栄養失調といった新たな健康課題もあり、お米を炊く手間とともにお米の消費減退に歯止めがかからない状況です。ニチレイはお米を原料とした手軽で機能的な「新しい主食」を提供すると同時に糖質摂取に対する不安を解消し、米食



文化をもう一度見つめなおすきっかけを設けたいと考えました。「ごはんのみらい」は米粉とお米由来の食物繊維を独自の再組織化技術で成型した新しい主食です。糖質は約半分、食物繊維は約1日分を含んでおり、食べる人の健康状態に合わせて鉄分やカルシウムなどの栄養素を加えられます。お米由来の原料を使用しているので食べ馴染みのある食感や風味を再現しており、なおかつ調理もお湯を注ぐだけ。ストレスなく続けられる健康的な主食です。また、栄養バランスのとれたレシピや、食に関する疑問・悩みを管理栄養士に相談できるサービスの提供により、一人ひとりに合った健康サポートをしています。専用Eコマースでの直接販売とコミュニケーションを通じて得た顧客データを製品やサービスの向上に活用し、常にニーズにマッチしたサービスを展開していきます。

■ 昆虫食のスタートアップ企業「TAKEO」への出資 <https://about.takeo.tokyo>

将来直面し得る食料不足に備え、安定的かつ持続的な供給を責務とするニチレイにとって、新たな「食」提供は重要なテーマとなります。

昆虫は環境負荷が少なく、栄養価や生産効率に優れた持続可能な食資源として期待されており、ここ数年は今までにない新しい食材としても注目されています。

昆虫が野菜、魚、肉などと同じように食材として楽しめるような食卓を実現すべく、多種多様な商品やサービスを展開し、国内の昆虫食市場の草分け的な存在である

TAKEO株式会社に出資し、TAKEOが持つノウハウと、当社の加工技術を掛け合わせることで、昆虫食の可能性を広げ、これまでにない食の世界をつくり出していきます。

より身近で、地球にも人にも優しい、当社の新たな挑戦として昆虫食の開発とサービスの提供を目指しています。



■ 支える基盤

心の見える化

心理統計学とは心を定量化し、数値データやモデルとして可視化する技法です。緻密に設計した質問調査と多変量解析や構造方程式モデルといった高度な統計手法で定量化・可視化し、消費者の思考の流れを直観的に捉えることができ、数値的な裏づけも得ることができます。ニチレイは大学との共同研究により、この独自の心理統計手法に従業員満足度調査や企業イメージ調査などに応用・展開していますが、今後は独自の生活者マーケティング活用としても進めていきたいと考えています。

冷凍研究

ニチレイでは「不凍タンパク質 (Antifreeze Protein :AFP)」について、広範な用途と実用化を目指し研究を続けています。AFPは氷の結晶に直接結合し氷結晶の成

長を抑制する機能を有します。AFPがもたらす効果は、氷結晶成長抑制、氷結晶の再結晶化抑制、溶質の均一分散化、非凍結低温環境下における細胞保護機能などがあり、その応用は食品から医療、化粧品、試薬、工業分野など多岐にわたると想定されています。ニチレイではこの研究成果と冷凍技術を組み合わせ、新たな商品・サービスにつなげていきます。

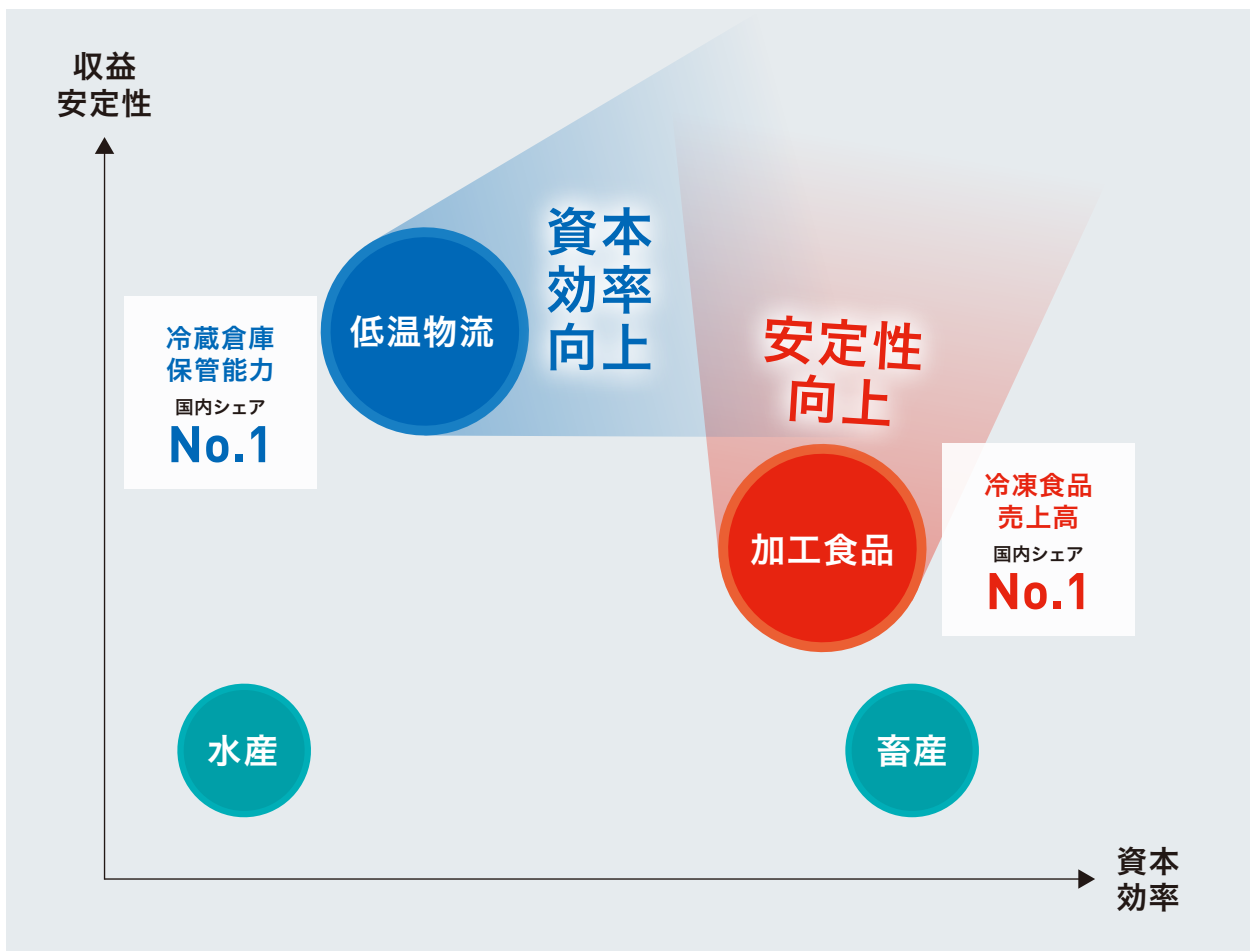
栄養への取り組み

“栄養過剰と栄養不良の二重負荷”という健康課題を解決すべく、栄養への取り組みを強化していきます。過剰摂取が懸念される成分は過剰摂取せず、摂取が推奨されるものは推奨量摂取できることを担保する目標の策定に向け、厚生労働省の「健康的で持続可能な食環境戦略イニシアチブ」への参画などを通じた取り組みを進めています。

事業ポートフォリオ

ニチレイグループの事業ポートフォリオ

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



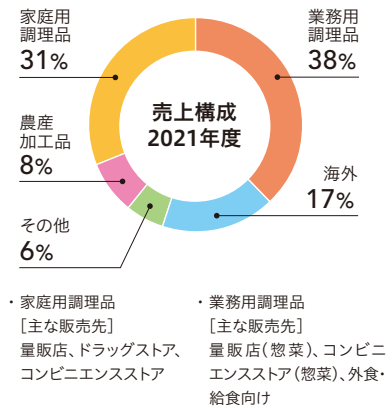
加工食品事業は、高い売上成長や資本効率といった強みがある一方で、直近では収益性が低下し、そのボラティリティの高さが課題となっています。また、低温物流事業は、安定的な収益が見込めるものの、初期投資負担が重く回収に時間を要するため、投資後すぐに資本効率を上げることが難しい事業特性を持っています。

	強み	課題
加工食品	<p>売上成長・高い資本効率</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 需要の強いマーケットの中で持続成長が期待可 ● 差別化できる商品開発力 ● 高い資本効率 	<p>ボラティリティ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 海外からの生産・仕入割合が高く、外部環境の影響を受けやすい
低温物流	<p>収益の安定性</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 国内・海外で一定の物量があり、安定成長を継続 ● 設備資本が競争優位の源泉であり、参入障壁が高い ● 変動コストの割合が小さい 	<p>資本効率・投資回収の即効性</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 初期投資負担が大きく、投資回収期間が長い

加工食品事業

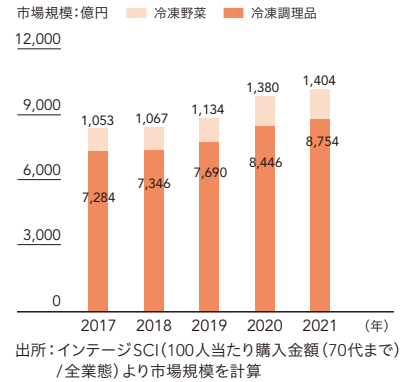
事業内容

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、ウエ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。



市場環境(国内)

家庭用冷凍食品市場規模の推移



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。

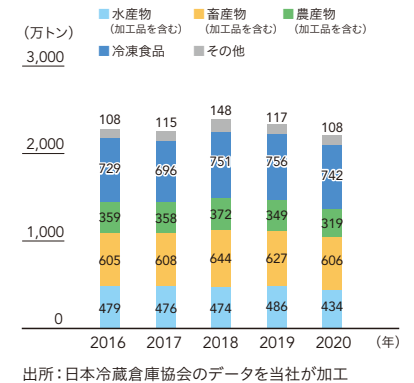
国内冷蔵倉庫設備能力一覧

地域	拠点数	冷蔵能力(千トン)
北海道	7	94
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	1,523

※ 2022年3月末時点

市場環境(国内)

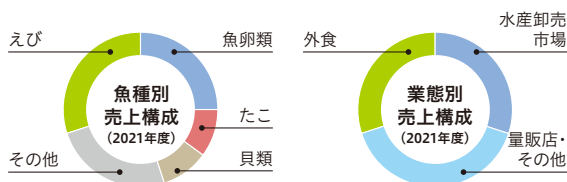
冷蔵倉庫業界の品目別入庫数量の推移



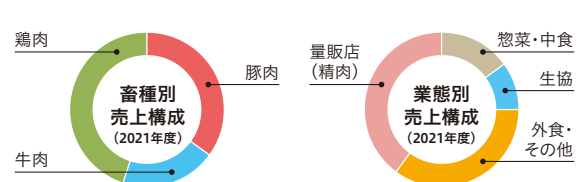
水産・畜産事業

事業内容

水産事業



畜産事業



市場環境

世界的に水産品への需要は高い水準を維持している中、産地価格や物流費の高騰、円安の影響も加わり、厳しい調達状況が続いています。国内では消費者の低価格志向も依然として根強く、消費は落ち込みが続いています。

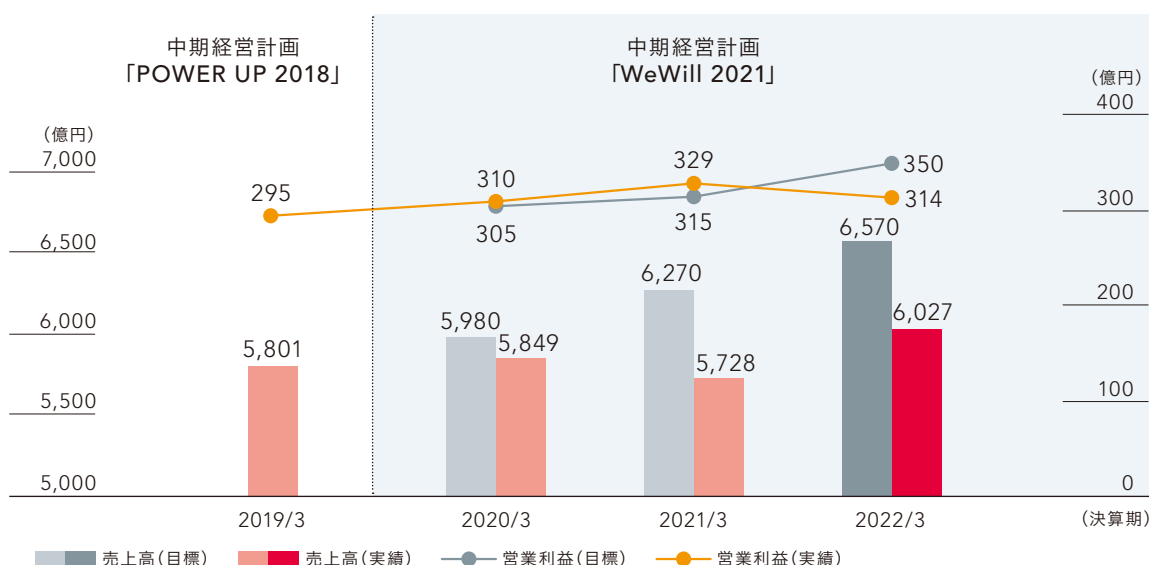
市場環境

飼料価格の上昇が続いており、畜産物全般での調達価格に影響がありました。鶏肉では輸入品の調達不安から、豚肉では海外で発生した疾病による供給不安の影響などから、ともに国内相場は高値で推移しました。

全体振り返り

前中期経営計画「WeWill 2021」では、加工食品事業と低温物流事業を中心とした設備投資の実施により成長に向けた基盤強化を図るとともに、「グループ全体での持続的な利益成長」「資本効率の向上と株主還元の実現」「豊かな食生活と健康を支える新たな価値の創造」に取り組みました。加工食品事業においては主力カテゴリーへの集中投資などによる売上高の拡大を実現し、また低温物流事業においては事業環境変化に即応した基盤強化によって安定した事業成長と収益力向上を実現しました。しかしながら、計画最終年度の2021年度において、新型コロナウイルス感染症の影響による生産拠点の稼働低下や、原材料価格高騰などのコスト上昇により連結目標数値を下回る結果となりました。

連結売上高・営業利益の推移



重点施策	成果	問題点
1 持続的な利益成長 ～経営基盤の強化や 事業構造の変革による 収益力の向上	<ul style="list-style-type: none"> ・コロナによる環境変化に対応し売上高は過去最高を更新 ・加工食品は、内食需要を取り込み家庭用商品の販売が拡大 ・低温物流は、適正料金の収受や業務革新の推進など事業体質を強化し、計画を上回る収益成長 ・主力事業への計画的な資源配分を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 加工食品の利益(率)低下 <ul style="list-style-type: none"> ・原材料価格上昇や円安への対応遅れ ・タイ生産工場の稼働低下 ✓ 水産は、事業構造の変革が遅れる ✓ バイオサイエンスは、事業環境変化への対応が遅れ収益基盤が悪化
2 資本効率の向上と 株主還元の実現	<ul style="list-style-type: none"> ・ROE10%以上を維持、継続的な増配 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 加工食品や畜産の資本効率低下
3 豊かな食生活と 健康を支える新たな 価値の創造	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな価値創造の取り組みを推進 ・サステナビリティ関連の基盤整備、ESGの取り組み強化により外部からの評価が向上 	

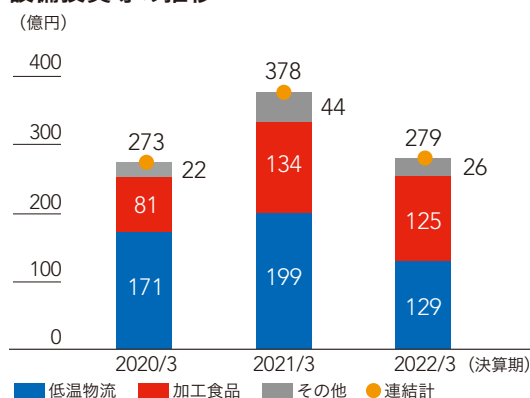
地政学リスクなどの影響で今後ますます調達環境が厳しくなることが予測される中、適正な価格改定やローコスト化などの収益構造改革の推進、また持続可能なサプライチェーンの確立を大きな課題と捉えています。

投資戦略振り返り

「WeWill 2021」では3年で1,008億円の設備投資計画に対し、加工食品事業と低温物流事業を中心に成長投資や基盤強化に向けた設備投資を実施し、930億円となりました。



設備投資等の推移



主な設備投資等の内容

事業	年度	内容
加工食品	2020年度	・船橋工場 生産ライン増設 ・GFPT Nichirei (Thailand) Co., Ltd. 第2工場の増設
	2021年度	・山形工場 生産ライン増設
低温物流	2020年度	・名古屋みなと物流センター新設 ・本牧物流センター新設
	2021年度	・Entrepots Godfroy S.A.S. リヨン物流センター増設(フランス) ・Eurofrigo B.V. マースフラクタ物流センター増設(オランダ) ・Entrepots Godfroy S.A.S ルアーブル物流センター増設(フランス)
	2020年度	・Kevin Hancock Limited (イギリス)
	2021年度	・Norish Limited (イギリス) ・Armir Logistyka Sp. z o.o. (ポーランド)

財務状況、キャッシュ・フロー等

WeWill 2021	営業活動による キャッシュ・フロー	投資活動による キャッシュ・フロー	フリー・キャッシュ・ フロー	配当金 支払額	自己株式 取得額	総還元性向	D/Eレシオ (リース債務を含む)
	1,196億円	△825億円	370億円	177億円	100億円	43%	0.5倍

セグメント別振り返り

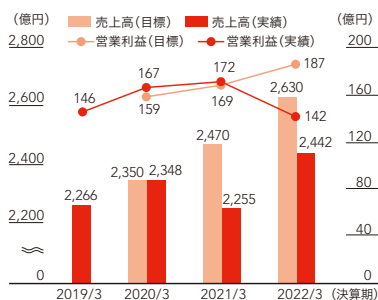
営業利益は、低温物流は3カ年を通じて順調に推移しましたが、中期経営計画最終年度(2021年度)は加工食品の減益が響き、グループ全体では計画に未達となりました。当期純利益は、特別利益※の計上などにより計画を上回りました。

※特別利益の内容(22/3実績)
投資有価証券売却益 39億円
主に、出資していたインドのスタートアップ企業の株式売却益

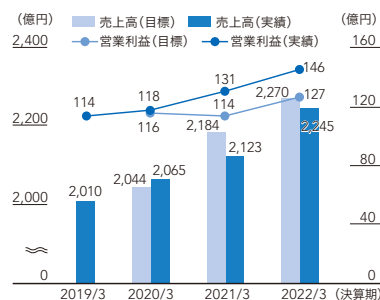
2021年度の営業利益、当期純利益

	22/3実績	計画比
営業利益	加工食品	142 △ 45
	水産	10 1
	畜産	12 △ 6
	低温物流	146 19
	不動産	17 △ 1
	その他	△ 3 △ 9
	調整額	△ 9 5
営業利益合計	314 △ 36	
経常利益	317 △ 35	
親会社株主に帰属する当期純利益	234 14	

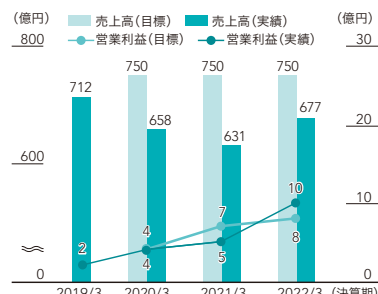
■ 加工食品事業



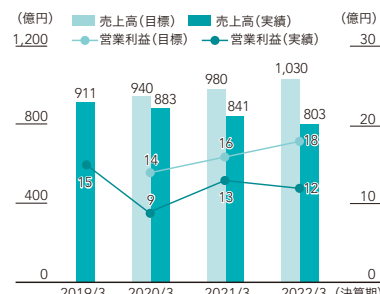
■ 低温物流事業



■ 水産事業



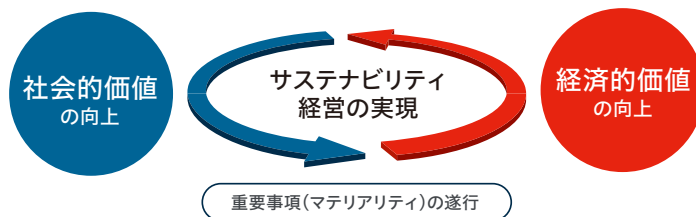
■ 畜産事業



中期経営計画基本方針

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

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



グループ戦略 事業を通じた社会課題の解決・資本効率の追求

重点施策

1	新たな価値の創造	<ul style="list-style-type: none"> 冷力の探究で新たな健康価値を実現する素材の開発、商品の提供 デジタルを活用し食を豊かにする新たなサービスや情報を提供 新たな価値を創出・育成する仕組みをつくりイノベーション活動を推進
2	ESG対応の強化	<ul style="list-style-type: none"> 重点調達先へのESGデューデリジェンスの実施 再生可能エネルギーの活用拡大 コーポレートガバナンス対応の強化を継続 役員報酬にESG指標の目標達成度を導入
3	事業ポートフォリオ管理	<ul style="list-style-type: none"> 事業別に資本コストと目標ROICを設定 利益率と資産回転率に関するKPIを設定しPDCAを推進 ROICに基づく事業評価と資源配分の検討
4	主力事業の成長と低収益事業の改善	<ul style="list-style-type: none"> 加工食品は価格戦略による収益性向上 低温物流は3PL・輸配送の伸長や、他社アセットの積極活用により資本効率を向上 水産は事業構造変革、バイオサイエンスは収益基盤の立て直し

経営資源配分

A	成長投資	・グループ合計の成長投資615億円(加工食品 165億円/低温物流 435億円)
B	海外事業拡大	・海外売上高1,300億円(加工食品 510億円/低温物流 638億円) ・海外売上高比率20%
C	新規事業	・新たな価値創出に向けR&D、DX、マーケティングに資源を配分
D	環境対応	・環境対応投資292億円 (太陽光発電設備の設置/自然冷媒化への設備更新投資)
E	IT・DX推進	・情報関連投資87億円 ・デジタル活用による業務革新の推進
F	人財開発	・デジタル人財・グローバル人財・サステナビリティ人財の増強 ・リスクリングの取り組み

財務・非財務目標(グループ全体)

(金額:億円)

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

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

非財務目標

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

財務目標 (セグメント別)

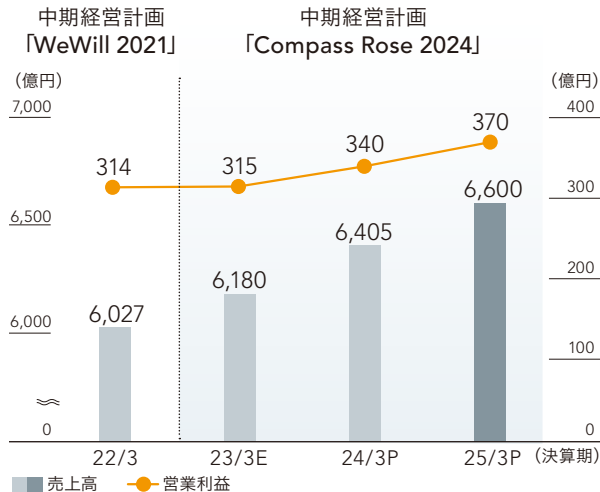
(金額: 億円)

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

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

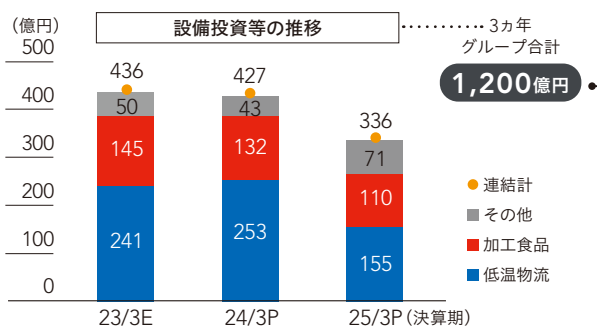
サステナビリティ関連などへの戦略費用の増加を事業成長により吸収し、増収・増益の達成を目指します。

連結売上高・営業利益の推移



設備投資等 (概要および主要内容)

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



設備投資等の内容

加工食品 (387億円)	<ul style="list-style-type: none"> 米飯類の生産能力増強 チキン加工品などの生産能力増強 環境対応投資 (脱フロンなど) 老朽化設備更新
低温物流 (649億円)	<ul style="list-style-type: none"> 冷蔵倉庫の新設 (大都市圏) 環境対応投資 (自然冷媒化、省エネ設備更新など) 冷蔵倉庫の新設 (欧州)

設備投資の国内・海外別の割合

区分	23/3E	24/3P	25/3P	3カ年累計
国内	85%	84%	85%	85%
海外	15%	16%	15%	15%

設備投資の区分別の割合

区分	23/3E	24/3P	25/3P	3カ年累計
成長投資	44%	61%	48%	51%
基盤強化	36%	24%	35%	31%
維持保全・その他	20%	15%	17%	18%
(うち、環境投資)	15%	23%	39%	24%

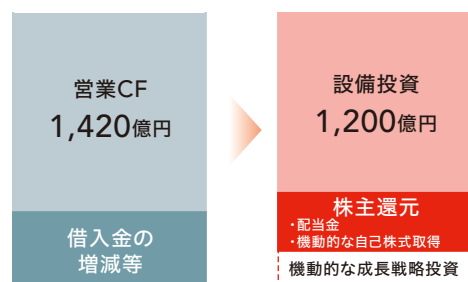
環境対応投資の内容

総額292億円 (冷蔵倉庫の新設分を含む)	<ul style="list-style-type: none"> 太陽光発電設備の導入 50億円 自然冷媒設備への更新 113億円 その他省エネ設備更新 など
------------------------------	--

財務戦略

営業キャッシュ・フローは、将来の成長に向けた主力事業への投資と株主還元に充当します。配当金はDOE (自己資本配当率) 3%を目安に安定的な増配を継続し、自己株式の取得は、財務状況やフリー・キャッシュ・フローの見通しなどを総合的に判断して機動的に実施します。D/Eレシオは、財務健全性や資本効率性の観点から0.5倍を目安にしています。

営業キャッシュ・フローの配分 (計画)



財務状況、キャッシュ・フロー等の推移

(金額: 億円)

	POWER UP 2018	WeWill 2021	Compass Rose 2024 (計画)
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,020	1,196	1,420
投資活動によるキャッシュ・フロー	△496	△825	△1,090
フリー・キャッシュ・フロー	524	370	330
配当金支払額	117	177	210
自己株式取得額	230	100	
総還元性向	60%	43%	
D/Eレシオ (リース債務を含む)	0.5倍	0.5倍	

中期経営計画 「WeWill 2021」の振り返り

非常に大きな変化が起きた3年間でした。

2019年度末からの新型コロナウイルス感染拡大に伴う行動制限などの影響で、業務用冷凍食品の販売落ち込みにより一時的に減収となりましたが、その後は外食などの業態も回復に向かっています。また、人々の生活様式の変化で継続的に伸長する家庭用・Eコマース業態、北米を中心とした海外事業の貢献により、3年間を通じて増収となりました。

一方、営業利益については、特に最終年度で2つの課題が露呈し、減益を余儀なくされました。まず、コロナ禍に起因するタイのチキン生産工場での大幅な稼働低下や、海上物流の停滞などにより、製品や原材料の供給網に毀損が生じました。加えて、コロナ禍からの世界経済の再開が引き起こした資源高は製品コストを引き上げ、収益性が低下しました。今後は事業継続のためのサプライチェーンと収益基盤の再構築を喫緊の課題として認識しています。



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

事業規模

総資産	150,150百万円
グループ会社	国内6社、海外11社
従業員数	9,013名
食品生産工場	20拠点(国内:15拠点/海外:5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	   

強み

冷凍食品のパイオニアであり、国内シェアトップ

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

中期経営計画 「Compass Rose 2024」の方針

厳しい事業環境の中でも、国内冷凍食品市場は引き続き伸長すると考えています。家庭用冷凍食品はコロナ禍によって利用者と喫食シーンが広がり、日常食としてしっかり生活者に根づき始めました。業務用も慢性的な人手不足を背景に、素材から完成品まですべての調理工程を担える冷凍食品の特性が、惣菜業態や病院・福祉施設向けのマーケットから期待されています。これらの状況下で、「おいしさ」の再現技術や幅広い顧客基盤を持つ当社の強みを発揮し、市場のさらなる活性化と事業成長を同時に図ります。

中期経営計画では、前述した2つの課題であるサプライチェーンと収益基盤の再構築を最優先事項として取り組みます。主力カテゴリーであるチキンについては、タイ生産工場の機械化・省人化の推進により供給体制を強固にするとともに、一部国内生産を準備することで、中国を含めた相互補完も可能なリスク分散に着手します。同じく主力である米飯は、主原料の「米」が海外の調達環境や為替相場に左右されない国産素材であることをあらためて重視した中で、サプライチェーンを盤石にしていきます。コロナ禍で大きく伸長した米飯は今後も旺盛な需要が見込まれており、さらなる安定供給を図るために、2023年度初頭に福岡県宗像市で新たな生産工場を稼働させる計画です。これはBCP観点においても、千葉県船橋市に集中した生産拠点構造の改善につながります。効率的な収穫や品質の安定を目指した米の品種改良への取り組みも進め、米飯カテゴリーで総合的に日本の食料自給率向上に寄与してまいります。

原材料やエネルギー価格の高騰による調達コストの上昇、為替の円安に対しては、生産効率向上や調達手法の見直しなどによるコストダウンのほか、お客様のご理解を得ながら適正な価格改定を行ってまいります。

以上の施策に加え、商品付加価値とブランド力を高め、新たな収益力を構築するため、パーソナルユース(個食)・料理素材・健康という3つのテーマに注力します。2022年2月に、山形にパーソナルユース対応型の生産ラインを増設し、その第一弾として、電子レンジで

冷たくおいしく仕上がる新たな価値と楽しさを付加した「冷やし中華」を発売しました。今後は人手不足といった社会課題解決に貢献する業務用商品の開発・生産も進め、生活者を見据えた高い価値を提供してまいります。料理素材としてはつくりたてと省力化を両立する、野菜・肉・ソースなどがアッセンブルされた商品や、コロナ禍であらためて注目された冷凍野菜を強化します。健康については、食の普遍的な価値である「おいしさ」を備えることが大前提だと捉えています。そのうえで、研究開発、商品開発部門が磨き上げる独自の配合・調理技術を駆使し、多彩なアウトプットを通じて生活者の豊かな食生活に貢献していきます。

海外事業では、北米アジアンフーズ市場が急拡大しており、家庭用商品を中心に好調が続いています。主力のチキン、米飯カテゴリーの拡充に加え、新たなカテゴリーにも参入し、アジアンフーズでのトップシェアを目指します。アセロラ事業については、アセロラ由来の天然ビタミンCの高い抗酸化作用が、欧米を中心としたクリーンラベル市場の拡大によりあらためて評価されています。今冬、ブラジルのアセロラ原料子会社にて新生産工場が稼働、アセロラパウダーの自社生産を開始し、長年の研究により見出された価値提供をグローバルレベルでさらに加速させていきます。

注力するグループ重要事項 (マテリアリティ)

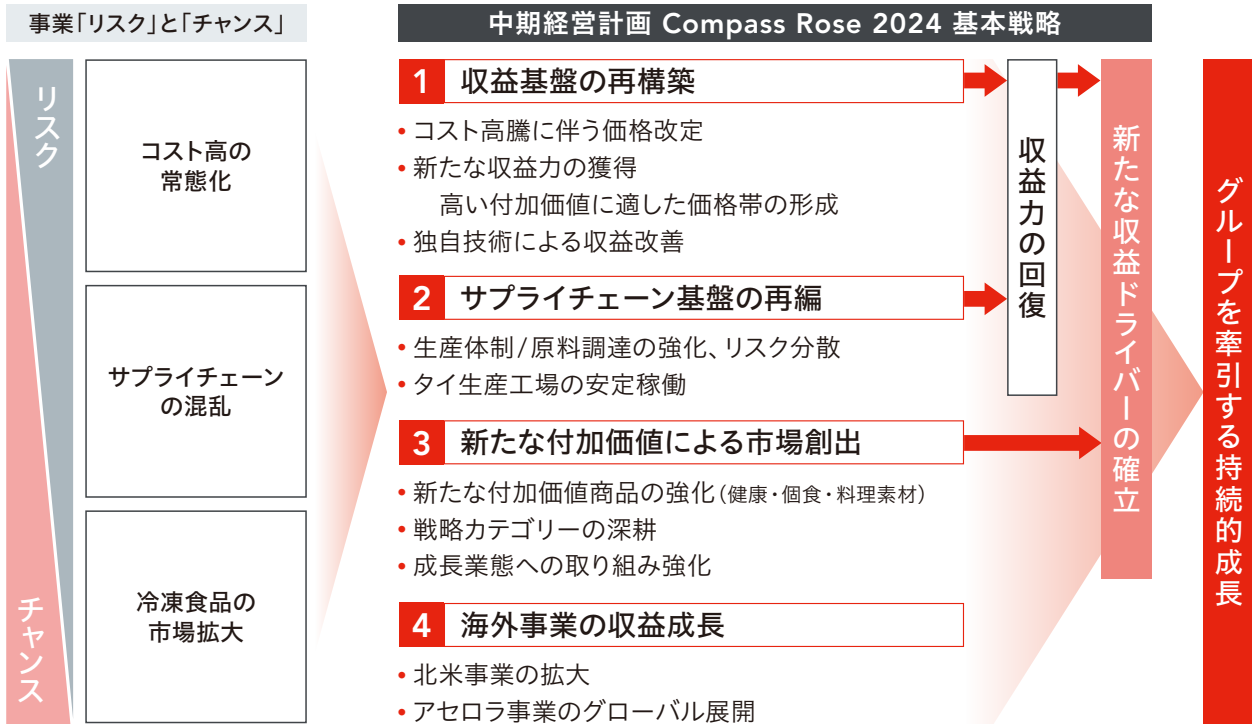
5つのマテリアリティについては、中長期的な成長、事業継続のために重要な課題と捉えています。マテリアリティ「食と健康における新たな価値の創造」では、当社の強みである「おいしさ」再現力と卓越した加工技術をベースに、健康や環境に配慮された新しい素材の開発・活用や、新たな商品・サービスの提供に取り組み、冷凍ならではの価値提供を行ってまいります。



加工食品事業

基本戦略

「収益力の回復」と「新たな収益ドライバーの確立」により、持続的成長へ



1 収益基盤の再構築

- ▶ **コスト高騰に伴う価格改定**
 - 資源高や為替影響を反映した価格改定の実施
- ▶ **新たな収益力の獲得**
 - デジタルを活用したマーケティングと商品開発によりブランド力と付加価値を一層高め、より高いプライスゾーンを創出
- ▶ **独自技術による収益改善**
 - 独自の装置開発による「品質の差別化」と「コストの削減」
 - AIや自動化など先進技術を用いた生産効率の向上

2 サプライチェーン基盤の再編

- ▶ **生産体制/原料調達強化、リスク分散**
 - 米 飯：生産者との共生による持続的な原料調達体制の構築
旺盛な需要に対応する生産能力増強とBCP対応を両立
 - チキン：海外チキン商品の国内生産構成を高め、相互補完体制を確立
 - 原材料：主力品における輸入原材料の国産化・内製化の促進
- ▶ **タイ生産工場の安定稼働**
 - 原料処理工程での自動化による効率化、雇用確保による人手不足の解消
 - GFPT Nichirei 第2工場 (2020年増設) では、新たな技術を用いた商品開発により生産を拡大

3 新たな付加価値による市場創出

- ▶ **新たな付加価値商品の強化 (健康・個食・料理素材)**
 - 冷凍ならでの独自技術による健康価値を付与した商品の開発
 - 拡大するパーソナル需要を捉えた個食商品による、家庭用・業務用業態 (福祉給食など) での新たな価値提供
 - つくりたてと省力化を両立する「アッセンブルされた料理素材」のさらなる展開
- ▶ **戦略カテゴリーの深耕**
 - 強みである米飯・チキンなどの戦略カテゴリーにおける業態を横断した高付加価値商品の展開
- ▶ **成長業態への取り組み強化**
 - 急伸するEコマース/福祉給食業態に向けた機能性を強化した商品の拡充

4 海外事業の収益成長

- ▶ **北米事業の拡大**
 - 旺盛なアジア・フーズ市場に対する米飯メニューの拡充と、調達・生産体制の安定化による供給量の確保
 - 北米市場におけるシェア拡大を目指し新たなカテゴリーへ参入
- ▶ **アセロラ事業のグローバル展開**
 - アセロラの高い抗酸化作用を活用した、クリーンラベル市場への価値提供を加速

加工食品事業の財務数値目標

(単位：億円)

	22/3実績	25/3計画	増減	CAGR
売上高合計	2,442	2,750	308	4.0%
家庭用調理品	768	852	84	3.5%
業務用調理品	926	1,028	102	3.5%
農産加工品	200	218	18	3.0%
海外	408	510	102	7.7%
その他	140	142	2	0.6%
営業利益	142	184	42	8.9%

パーソナルユース(個食)、健康、アセロラの3つの柱で市場を創造

山形工場に新設した個食生産ラインは、多彩なメニュー・容器形態での提供を可能とし、多様なニーズにお応えできる柔軟性の高いものとなっています。さらには香りや見栄えにまでこだわったおいしさを実現することで、これまでにない冷凍個食市場を創出していきます。

健康では、冷凍の特性を最大限活用した新たな技術の開発に注力しています。現在はカロリーや塩分などをコントロールしたウェルネス商品のEコマース販売などを行っていますが、外食・惣菜など幅広い食シーンでもご利用いただけるよう、糖質カットや高たんぱく質など、高い健康価値を備えた商品の開発を進めています。



山形工場に新設した個食生産ライン



天然ビタミンCを豊富に含み、高い抗酸化作用を持つアセロラは、近年化粧品など食品以外にも用途が広がって来ています。さらに研究開発を進め、新たな機能性の発見と活用を進めていきます。

ダイバーシティを加速させる、新たな部署設立と推進体制の構築

ニチレイフーズでは2022年4月に「ダイバーシティ推進部」を新設しました。人事部、ハミダス推進部との連携した組織運営により、ダイバーシティ&インクルージョンを推進し、働きがいを向上させていきます。

“異なる価値観を尊重した多様な人財の育成・活用”と“一人ひとりが強みを活かし、やりがいを持って働ける風土醸成と環境整備”を進め、個人と会社の成長によるイノベーション=新たな価値の創出を目指します。特に、女性役職者比率の向上、時代の変化に応じた能力開発機会の提供、適正な育成・評価体系の構築、さらなる組織内での対話の促進といった施策に注力していきます。





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」の振り返り

事業を取り巻く環境は大きく変化しているものの、低温物流事業の2021年度の連結売上高・営業利益は過去最高を更新することができました。国内事業は、家庭用商材の取り扱い好調が継続するとともに、業務効率化などが進展し、堅調に推移しました。欧州事業では、Brexitに伴う通関貨物の取り扱い需要の取り込みとともに、消費の回復が業績伸長を後押しし、海外事業全体の売上高は400億円を突破しました。

中期経営計画を通じては、業務革新の推進や、コストアップに対応した適正料金収受の取り組みにより事業体質の強化を実現し、また冷凍食品メーカーをはじめとする物流共同化の取り組みが進展しました。成長投資については、国内での大型センターの新設や、海外でのM&A・庫腹増設などを、業績と両立する形で着実に実行することができました。

事業規模

総資産	194,503百万円
グループ会社	国内20社、海外17社(関連会社:国内6社、海外2社)
従業員数	4,609名
拠点数	206拠点(国内:148拠点/海外:58拠点 欧州46、中国8、タイ1、マレーシア3)
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

強み

国内No.1の高度な低温物流

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

中期経営計画 「Compass Rose 2024」の方針

国内物流業界は、労働力不足に加え、トラックドライバーの労働時間の上限が罰則つきで定められる、いわゆる物流の「2024年問題」が目前に迫っており、大きな変革期を迎えようとしています。当社は、これを大きな課題であると同時に事業機会と捉えており、新中期経営計画を飛躍的成長に向けた基盤強化の3年と位置づけ、取り組みを進めています。2024年問題への対応として、次世代輸配送システム「SULS（サルス）」の整備に着手し、新たな輸配送基盤の構築を目指します。まず東名阪におけるトレーラーを用いたスイッチ運行実施からスタートし、順次エリアを拡大していく計画です。大きな課題であるため、1つの施策だけではなく、運行頻度やリードタイムの見直しなどを含めた複合的なアプローチが必要となると考えています。前中期経営計画でも成果の出たトラックバス予約システムの導入による車両待機時間の削減もそうした取り組みの一環で、全国30拠点へ導入を行いました。このような取り組みの積み重ねによって、顧客にとって当社が不可欠なパートナーとなり、業界での圧倒的な存在感の獲得を目指してまいります。

📖 「SULS（サルス）」（▶P.36-P.37）

📖 トラックバス予約システム（▶P.38-P.39）

さらに、大都市圏での基盤強化にも継続して取り組みます。関東拠点のネットワーク化を進めるとともに、神戸六甲地区で主に果汁・乳製品を取り扱う新拠点を2023年下半年に稼働させます。

また、前中期経営計画に引き続き業務革新を推進し、データドリブン運営、自動化および省力化施策に一層磨きをかけるとともに、エンジニアリング機能の強化を通じた技術基盤の整備を進めます。あわせて、働きがいの向上、ダイバーシティの推進、インナーおよびアウトブランディング施策などによる無形資産の積み重ねにも取り組んでいきます。

海外事業は、売上と利益両面での成長を図っていきます。欧州事業は、前中期経営計画において、オランダおよびフランスで合わせて3拠点の増設と、イギリスと

ポーランドでの低温物流企業の買収により、欧州事業全体で約16万トンの保管能力増強と提供サービスの拡充が実現しました。新中期経営計画では、これらの投資シナジーを発揮していきます。地域別では、オランダは港湾地区での集荷拡大、イギリスではフルラインの機能提供によるワンストップサービスの実現、そしてフランス、ポーランド、ドイツでは、基盤強化されたネットワークを通じた輸配送の効率化を図ります。

アジアについて、低温物流ニーズの高まる中国では、前中期経営計画に引き続き既存顧客の事業拡大への着実な対応を行いながら、他エリアへのノウハウの展開により事業をさらに拡大します。ASEANでは、タイでの新增設拠点における複数温度帯への対応や付加価値サービス提供を通じ、集荷拡大を進めます。マレーシアでは、保管機能に強みを持つNLCCN社と、新たに出資した運送機能に強みを持つLitt Tatt社の連携強化を通じ、業容拡大を図ります。

注力するグループ重要事項（マテリアリティ）

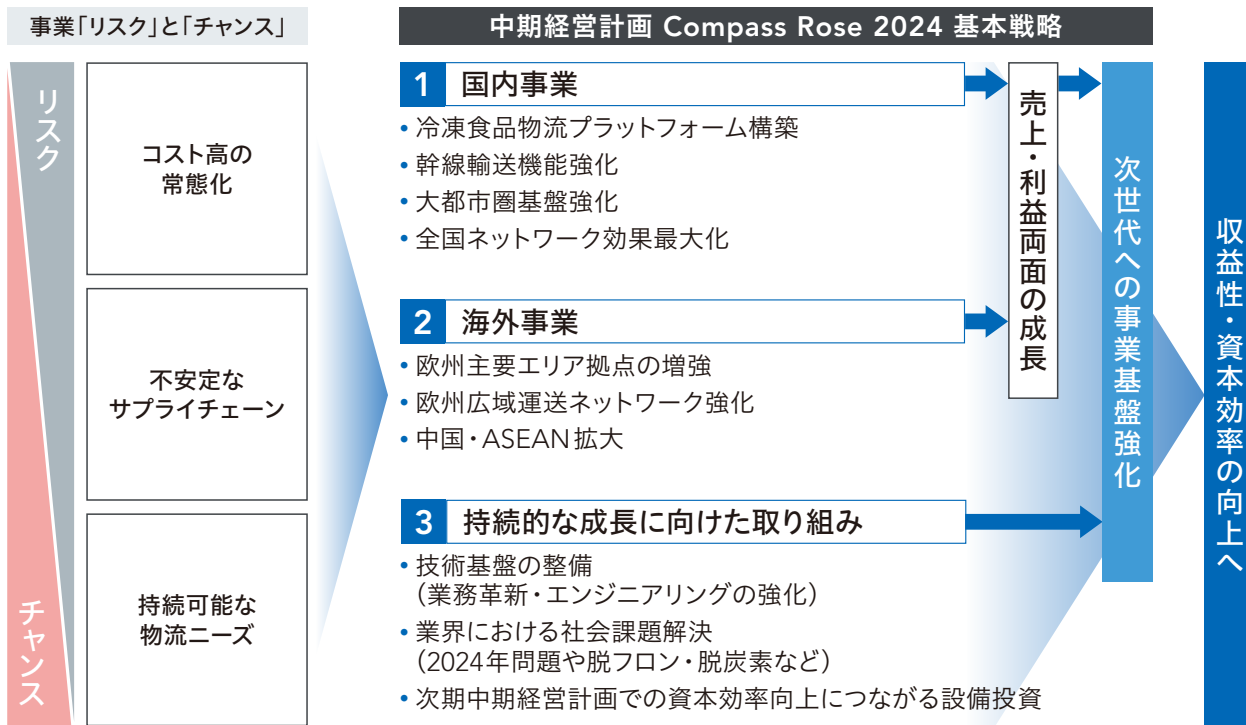
新中期経営計画でも掲げているとおり、「低温物流サービスの高度化」を事業戦略の中心に据え、社会課題の解決へ向けて取り組んでいきます。もう1つは、「気候変動への取り組み」です。社会からの要請に応え、自社アセットの自然冷媒化を着実に進めていきます。CO₂排出量の削減については、これまでも設備投資や各種効率化の取り組みにより、事業成長と排出削減を両立させて来ましたが、今後は太陽光発電設備の設置を含め、再生可能エネルギーの活用を進めてまいります。



低温物流事業

基本戦略

社会課題解決に貢献するとともに次世代に向けた事業基盤を強化し、今後の資本効率向上へつなげる



1 (国内) 次世代に向けた事業基盤の構築

- ▶ 冷凍食品物流プラットフォーム構築
 - ・冷凍食品・加工品等の扱引量拡大による庫腹の高度活用
 - ・大都市圏の能力増強投資およびゲートウェイ機能整備
- ▶ 幹線輸送機能強化
 - ・LLP・運送・TC等アセットライトな事業の伸長
- ▶ 大都市圏基盤強化
 - ・他社アセットの積極活用による支配庫腹の拡大
- ▶ 全国ネットワーク効果最大化

2 (海外) 売上・利益両面での成長実現

- ▶ 欧州主要エリア拠点の増強
 - ・オランダ：港湾倉庫増設に伴う港湾ビジネスの業容拡大
- ▶ 欧州広域運送ネットワーク強化
 - ・英国：Norish社の買収効果の発揮、さらなる設備投資による事業拡大
- ▶ 中国・ASEAN拡大
 - ・ドイツとポーランドでの高度連携により、域内の輸送ネットワークを拡大
 - ・中国：華東地区外への事業の拡大
 - ・ASEAN：保管・運送機能の連携強化による一貫物流サービスの拡大

3 持続的成長への取り組み

- ▶ 技術基盤の整備 (業務革新・エンジニアリングの強化)
 - ・2024年問題に対応した事業基盤の構築による競争優位性の獲得
- ▶ 業界における社会課題解決
 - ・CO₂排出量削減や自然冷媒化などの環境対応を推進
 - ・脱フロン・脱炭素への取り組み
 - ・デジタル化の加速と自動化・省人化技術の積極的な導入

■ 低温物流事業の財務数値目標

(単位：億円)

	22/3実績	25/3計画	増減	CAGR
売上高合計	2,245	2,600	355	5.0%
国内	1,744	1,916	172	3.2%
海外	459	638	179	11.6%
その他・共通	43	46	3	2.6%
営業利益合計	146	162	16	3.5%
国内	134	140	6	1.4%
海外	21	32	11	15.5%
その他・共通	△9	△10	△1	—

私たちの高度な低温物流を世界のスタンダードへ

ニチレイロジグループの欧州事業は、1988年オランダ・ロッテルダムの冷蔵倉庫会社の買収を皮切りに、30年以上、主に欧州各地の現地企業に高品質な低温物流サービスを提供し、川上から川下まで幅広い領域でのサプライチェーン改善に寄与してきました。現在売上高は20年前の3.5倍（2021年度／2002年度比）、支店・営業所も含めると9カ国に展開、冷蔵倉庫庫腹量も欧州第5位にまで成長しています。今後も事業の質・量とも一層の深化拡大に取り組み、グローバルな規模で、お客様のかげがえのないパートナーとなるべく努めていきます。

欧州事業における投資シナジー効果の最大化



自然冷媒化とCO₂排出量削減の取り組みを推進



2022年2月に設置した(株)キョクレイ本牧物流センターの太陽光パネル

環境負荷の低減へ向けて、ニチレイロジグループではさまざまな取り組みを行っています。国内外の自社施設の自然冷媒化を進めており、2030年までに75%の切り替えを完了させる計画です。電力についても、省エネ型設備の導入から、作業見直しによる効率化までさまざまな取り組みを、過去10年以上にわたって継続し、事業成長と使用電力量の削減を両立しています。また、太陽光発電設備の設置をはじめとする再生可能エネルギーの活用にも積極的に取り組んでおり、今後さらに拡大を進めていきます。

中期経営計画 「WeWill 2021」の振り返り

水産・畜産事業を合わせた2021年度の営業利益は、2020年度比で増益となりました。

水産事業は、新型コロナウイルス拡大により、外食向けは苦戦したものの、幅広い業態・ルートに対して柔軟な対応を行ったことで増益となりました。特にEコマース業態など新たなニーズを捉えた販売や、北米・中国向けにカニなどの素材品の販売が順調に推移しました。





畜産事業は、社会環境の変化などで内食向け国内生鮮品の落ち込みがありました。輸入チキン加工品では、新型コロナウイルスによる現地生産や船積みの遅れがあり、輸入ポーク・ビーフの世界的な相場上昇なども業績へ大きく影響しました。一方で「健康価値食肉」による新たな市場開拓は着実に進みました。



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

事業規模

総資産	[水産] 28,029 百万円	[畜産] 19,793 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] 771 名	[畜産] 457 名
食品生産工場	8 拠点(国内:7拠点/海外:1拠点)	
主な生産拠点	[水産] (株)フレッシュまるいち、Trans Pacific Seafood Co., Ltd. [畜産] (株)フレッシュチキン軽米、(株)ニチレイフレッシュプロセス	
主な商品	   	

強み

世界各地からこだわりの素材を調達

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

中期経営計画 「Compass Rose 2024」の方針

中期経営計画では、資本効率を踏まえた選択と集中、サステナビリティ対応の強化を行いながら、健康な生活を維持するための食の安定調達に努めてまいります。

事業環境としては、新型コロナウイルスからの経済活動の再開や、国際情勢の変化に伴うサプライチェーンの混乱、穀物やエネルギーなどのコスト上昇に対し、柔軟に対応していくことが必要となります。

産地や物流における環境問題や社会問題へも目を向けながら、持続可能な生産・調達と販売のサイクルを構築し、「こだわり素材」や「最適加工」による付加価値向上により、収益力を高めていきます。

■ 水産事業

中期経営計画においては、取り扱い商品カテゴリーの選択と集中を進めます。調達に強みのある魚卵や、生産者との長年の良好な取引関係があるエビなどへ経営資源を集中し、資本効率を高めていきます。また世界的な水産資源枯渇の問題を踏まえ、持続可能な調達への取り組みとして、当社独自の環境配慮型商品（「^{いのち}生命の森プロジェクト」など）やMSC^{*1}、ASC^{*2}認証商品の販売拡大を推進していきます。

さらに自社工場において、生活者ニーズに対応できる加工能力を実現し、生産効率を高めることで、付加価値を継続的に生み出す体制を構築していきます。

*1 MSC認証：MSC (Marine Stewardship Council：海洋管理協議会) による持続可能な天然水産物の認証
*2 ASC認証：ASC (Aquaculture Stewardship Council：水産養殖管理協議会) による持続可能な養殖水産物の認証

■ 畜産事業

中期経営計画では、産地と顧客をつなぐ国内生鮮サプライチェーンの強化に取り組みます。自社生産工場の強化により、生活者視点に基づく「こだわり素材」の開発から生産・販売までを一貫して対応できる体制を構築し、物流効率化の推進にも取り組みます。また持続可能性にも配慮した「^{じゅんわけい}純和鶏」などの「こだわり素材」の拡販を進めるとともに、「亜麻仁の恵み」など「健康価値食肉」という新たな市場におけるリーダーを目指します。

資本効率の観点からは、畜産加工品の強化を含む商品カテゴリーのポートフォリオ最適化を進め、「最適加工」により付加価値を上げることで利益率向上を目指していきます。

■ 海外販売

成長領域として、水産品の海外販売の拡大を掲げています。好調な北米市場向けにはエビ、カニ、加工品など、中国市場向けはホタテ、凍魚などの販売拡大を図ります。日本食市場は世界的に拡大しており、日本の回転寿司チェーンなどの海外出店も相次いでいます。ベトナムの自社加工拠点Trans Pacific Seafood社の機能も活用し、当社の強みを活かした調達による販売を拡大していきます。

畜産品については、まだ売上規模は小さいですが、海外各地の拠点とも連携しながら、「純和鶏」や和牛等の国産品輸出などで現地販売への参入を進めていきます。

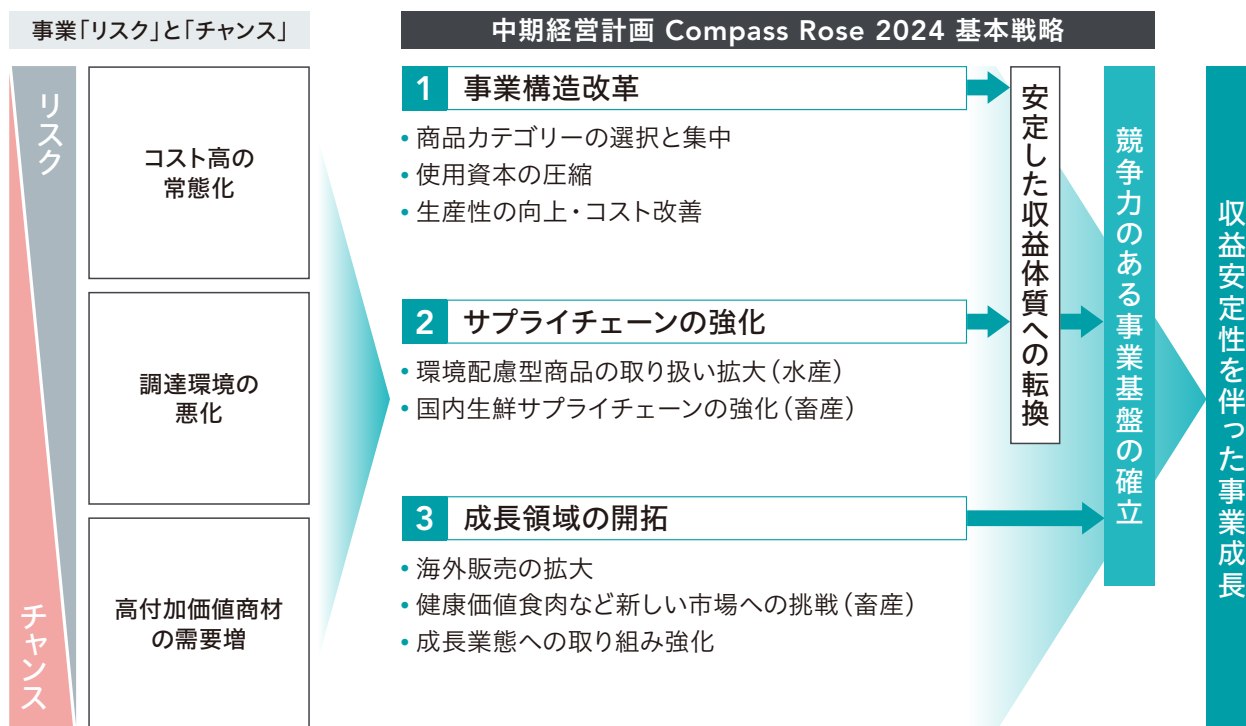
注力するグループ重要事項（マテリアリティ）

「食と健康における新たな価値の創造」では、「亜麻仁の恵み」シリーズなどの健康価値食肉の販売拡大を進めていきます。「持続可能な食の調達と循環型社会の実現」については、水産事業では「^{いのち}生命の森プロジェクト」「^{いのち}生命の海プロジェクト」による環境との共生、畜産事業では牛の“げっぷ”に含まれるメタンガスの低減により地球温暖化対策にも取り組んでいきます。またサプライチェーンにおける人権・環境問題への取り組みや、地域循環型モデル拡大の取り組みを進めていきます。



基本戦略

安定した収益体質への転換と競争力のある事業基盤を確立し、次のステージへ



1 事業構造改革

- ▶ 商品カテゴリーの選択と集中
 - ・高収益商材の取り扱い拡大と、低収益商材の見直し：調達・加工・販売に強みを持つ商材に経営資源を集中し、使用資本を圧縮
- ▶ 使用資本の圧縮
 - ・調達方法の見直しによる在庫削減
- ▶ 生産性の向上・コスト改善
 - ・Trans Pacific Seafood社(ベトナム)の活用および生産性向上(水産)
 - ・物流効率化の推進(畜産)

2 サプライチェーンの強化

- ▶ 環境配慮型商品の取り扱い拡大(水産)
 - ・「生命の森プロジェクト」「生命の海プロジェクト」の推進による環境との共生
 - ・MSC/ASC認証品の取り扱い構成比を高め、持続可能な調達の取り組みを強化
- ▶ 国内生鮮サプライチェーンの強化(畜産)
 - ・自社生産工場の強化
 - ・生活者視点に基づく「こだわり素材」の開発から生産・販売までを一貫して対応できる体制を構築

3 成長領域の開拓

- ▶ 海外販売の拡大
 - ・海外における日本食市場の需要増も捉え、北米や中国への販売を拡大(エビ、カニ、ホタテ、凍魚、寿司たねなど)(水産)
 - ・海外各拠点と連携し、国産品輸出などで現地販売参入(畜産)
- ▶ 健康価値食肉など新しい市場への挑戦
 - ・健康価値食肉「亜麻仁の恵み」や地域循環型農畜産サイクルを実現する「純和鶏」の販売を拡大(畜産)
 - ・機能性、持続可能性、アニマルウェルフェアなど、多様な切り口から新たな健康価値食肉を創出(畜産)
- ▶ 成長業態への取り組み強化
 - ・成長業態として、Eコマース・通販・宅配・ギフト市場への取り組みを強化

■水産・畜産事業の財務数値目標

(単位：億円)

	22/3実績	25/3計画	増減	CAGR
売上高合計	1,480	1,390	△90	△2.1%
水産	677	440	△237	△13.4%
畜産	803	950	147	5.8%
営業利益合計	22	30	8	10.9%
水産	10	10	0	1.5%
畜産	12	20	8	19.6%

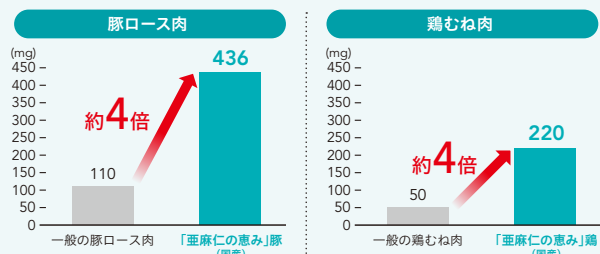
健康価値食肉市場における業界リーダーを目指します

ニチレイフレッシュでは、健康価値を高める食肉の研究と開発を進めており、オメガ3系脂肪酸に着目した食肉の生産・販売を行っています。オメガ3系脂肪酸は、人間の体内で合成できず、食物などから摂取しなければならない必須脂肪酸と呼ばれていますが、現代の日本人の食生活においては不足しがちであり、バランスよく摂取することが大切であると考えられています。オメガ3系脂肪酸の一つ α -リノレン酸は青魚や亜麻仁(アマニ)油、エゴマ油に多く含まれており、ニチレイフレッシュでは、亜麻仁の成分を配合した飼料を鶏・豚・牛^{*}に与えることで、オメガ3系脂肪酸(α -リノレン酸)を多く含み、肉質が柔らかく、脂の口どけが良い食肉を開発、「亜麻仁の恵み」シリーズとして販売しています。

「亜麻仁の恵み」シリーズは、精肉カテゴリーで初めて「AskDoctors医師の確認済み商品」に認定されました。これからも日常の食シーンで多く登場する食肉を通じて、健康管理や食バランスのサポートを提案していきます。

^{*} 牛については個体差があります

「亜麻仁の恵み」
<http://www.goodbalancemeat.jp>

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

データはニチレイフレッシュ調べ

ステークホルダーとともに持続可能な食の調達の取り組みを進めています

ニチレイフレッシュでは、事業の基盤である持続可能な食の調達を実現するため、産地の自治体やサプライヤー、お取引先とともに取り組んでいます。水産事業では、2006年よりインドネシア(カリマンタン島)にて、電気や飼料を使わないエビの養殖法(粗放養殖)を地元のサプライヤーと進めています。さらに「生命の森プロジェクト」として、マングローブ植樹基金を共同で立ち上げ、粗放養殖エビの収益から、現地の海岸域や土地へ植樹活動を行っています。また海外より調達する水産品については、MSC・ASC認証水産品の取り扱い比率を年々高めています。



持続可能性に配慮した鶏肉の特色JAS認証の取得第一号

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、バナメイエビ、マガキ、タイセイヨウサケ、ギンザケ、ニジマス
MSC 【認証番号】 MSC-C-52165	カナダホッキガイ、カレイ類、シマホッケ、カラフトシヤモ、キングサーモン、シロザケ、ギンザケ、タイセイヨウニシン、アサリ、アメリカケンサキイカ、マダラ、マガキ、カラフトマス、トラバガニ、ズワイガニ、ベニザケ、スケソウダラ、ホタテガイ

(2022年6月時点)



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)

畜産事業では、2009年より岩手県洋野町にて純国産鶏種「純和鶏」の養鶏を通じた地域循環型農畜産サイクルに取り組み、2020年に日本で初めて持続可能性に配慮した鶏肉の特色JAS認証を取得しました。

今後も事業を通じた社会課題の解決をステークホルダーの皆様とともに進めていきます。

「生命の森プロジェクト」(▶P.40-41)

「純和鶏」(▶P.77)



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^{※1}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イムノクロマト事業^{※2}を展開してきました。

※1 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
 ※2 イムノクロマト事業は2022年4月に迅速診断薬事業から名称を変更

中期経営計画 「WeWill 2021」の振り返り

分子診断薬事業は、新型コロナウイルスの感染拡大によって医療機関での受診を控える動きがあり、病理検査数の減少により売上が伸び悩みました。一方、2021年度に自動染色装置専用の診断薬2種を上市することができ、次期中期経営計画期間での販売拡大を見込んでいます。2019年に買収した医療機器製造の米国子会社は、買収後の統合に時間を要しましたが、成長事業として着実に売上が伸びてきました。

新型コロナウイルスの影響を最も大きく受けたのは

事業規模

総資産	7,847百万円	従業員数	96名
主な生産拠点	グローバルイノベーションセンター（生産・研究開発拠点）、Pathcom Systems Corporation（米国/カリフォルニア州）		
主な商品	分子診断薬、バイオ医薬品原料、イムノクロマト診断薬		



コンパニオン診断薬
 「ヒストファインALK iAEP®キット」



自然染色装置
 「ヒストステイナー AT」

強み

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

インフルエンザ事業で、約8割の売上を占めていたインフルエンザの抗原検査キットの販売数量が減少しました。新型コロナウイルス抗原検査キットの拡販も進めたものの、インフルエンザと比較すると市場全体での検査総数が少ないこともあり、カバーするには至りませんでした。

以上のように、新型コロナウイルスの感染拡大によって市場の大きな変化があり、中期経営計画期間において減収減益となりました。次期中期経営計画では、事業の選択と集中を推進しながら、環境変化に合わせた事業の立て直しが課題となります。

中期経営計画 「Compass Rose 2024」の方針

本中期経営計画では、成長領域である分子診断薬事業に経営資源をシフトしていきます。当社の主力製品であるコンパニオン診断薬^{※3}「ヒストファインALK iAEP[®]キット」に代表される、抗体を利用したバイオマーカーに対する診断薬は、がん治療における病理診断に利用されています。がんの罹患者数は、高齢化の進む日本をはじめとして世界的に増加しており、最適な治療方法を選択するための診断薬のニーズは今後も増えていくことが予想されます。当社は診断薬の開発・生産・販売に加え、免疫組織化学染色法の検査を行う際に使用する自動染色装置の販売も行っていますが、これらを一体として事業を行うビジネスモデルはすぐに真似できるものではありません。そして、抗体を利用した診断薬に加え、遺伝子を利用した診断薬についても、2019年に業務提携を行ったベルギーのBiocartis社の

製品の薬事承認申請を進めており、本中期経営計画でも販売を立ち上げていきます。

バイオ医薬品原料事業については、バイオ医薬品開発や再生医療分野の市場成長が見込まれることから、これまでの強みである血清販売の維持・拡大を進めていきます。

インフルエンザ事業については、感染症の流行状況が販売を左右しますが、今後またインフルエンザが流行した際には、新型コロナウイルスとの同時検査のニーズが高まると想定していますので、市場ニーズに合わせて必要な検査キットを提供していくことで、社会課題を解決し経済価値を生み出していくことを柱として考えています。

※3 バイオマーカーや遺伝子などを検査して、患者に適切な医薬品や治療法を選択することを可能にする体外診断用医薬品。特定の医薬品の有効性や安全性の向上を目的に使用され、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る。

注力するグループ重要事項（マテリアリティ）

当社は、「新しい価値の提供によって健康を支え続ける」ことをビジョンに掲げていますので「食と健康における新たな価値の創造」が注力領域、というよりは事業活動そのものとなります。また、ニチレイグループ共通の施策として「持続可能な食の調達と循環型社会の実現」にも取り組んでいきます。EcoVadis社の2021年度サステナビリティ調査で、当社は「シルバー評価^{※4}」をいただきましたので、これを維持・改善していきます。

※4 包括的な企業の社会的責任(CSR)評価サービスを提供するEcoVadis社は、「環境」「労働慣行と人権」「倫理」「持続可能な資材調達」の4つの観点で、世界160カ国、200業種にわたる約8万社の企業を評価しており、「シルバー」は総合評価で上位25%以上の企業に与えられる。



TOPIC

新型コロナウイルス抗原検査キットの供給に対し、厚生労働省・経済産業省より授与された感謝状

2022年1月に新型コロナウイルス感染症（オミクロン株）が急拡大した際、厚生労働省より、製造販売メーカーへ抗原検査キットの増産の依頼がありました。抗原検査キットの安定供給に努め、企業としての責務を果たしたことに、感謝の言葉を頂戴しました。



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物流ノウハウに、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。

■ 独自技術を活用した電子レンジで温めても冷たく仕上がる「個食麺」の発売開始

 https://www.nichireifoods.co.jp/news/2022/info_id13305

ニチレイフーズは電子レンジ調理が可能な個食麺の第一弾として家庭用冷凍食品「冷やし中華」を開発し、2022年3月に発売しました。電子レンジは、食品に含まれる水分子をマイクロ波で振動させて加熱しています。氷は水分子が結合しており、マイクロ波の影響が小さいため溶けにくく、一方で冷凍麺は氷よりも水分子が点在しているため温まりやすいといった性質を持っています。このような食品ごとの特徴の差を応用し、「電子レンジで冷たい麺に仕上がる」という独自技術[※]を開発しました。本商品は構想から約5年、具現化するまで約3年かかったの商品化となりました。業界初となる氷の特性を利用するという発想は、冷凍食品を長年研究し続けてきた、当社ならではのものであったと自負しています。

※ 特許申請済



3つの特長

1. 冷たく仕上がる特許技術

2. コシのある冷凍麺

3. 具材感を演出する二段トレー



2022年の秋には、第二弾として「極太つけ麺」を発売します。こちらも氷を使用した独自技術で、麺は冷たく、スープは温かく仕上がります。また、全粒粉を使用した自家製

極太麺と、濃厚魚介豚骨味のスープが特長となっています。

これらの商品の開発は、調理や食事を家庭外に依存するライフスタイルの定着に加え、単身世帯の増加による「パーソナルユース需要」(1人前規格の主食・主菜や片手で食べられる軽食メニューの需要)が増加していることが背景にあります。このような社会背景を受けて、山形県天童市のニチレイフーズ山形工場では、約40億円を投資し、パーソナルユース需要向けの商品の生産を目的に冷凍個食ラインを導入。2022年2月から稼働を開始しました。今後も伸長が見込まれるパーソナルユース需要の対応や巣ごもり消費の取り込みにつなげていきます。



■ 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

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み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んでおり、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、より高精度な読み取りを可能とするもの

■ 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の冷凍倉庫内での実証実験を行い、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」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、今後もヒト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

■ 新型ロボットの導入に向け実証実験を開始

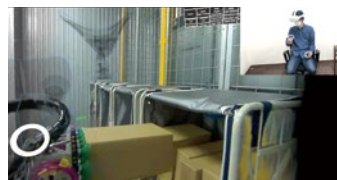
ニチレイロジグループ本社は、Telexistence株式会社 (以下、TX社) と協同し、物流施設の冷蔵エリアで、TX社製の遠隔操作ロボットがカゴ台車に混載積み付けをする実証実験を行いました。

本実験では、冷蔵エリアに配置されたロボットを人間が事務所から遠隔操作することで、物流センター作業におけるリモートワークとストレスフリーな作業環境構築の可能性を検証しました。オペレーターは対象物や積み付け場所などを目視確認。遠隔操作によってロボットを移動させたりアームを動かすなどして、作業を進めました。

今後も先端技術の導入や作業のデジタル化を積極的に推進し、サプライチェーンを支える持続可能な物流の実現に取り組んでいきます。



積み付け作業を行うロボット



ゴーグルを通して映像を確認し、コントローラーで遠隔操作を行う

気候変動への対応 (TCFD)

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

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

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



1 ガバナンス

ニチレイグループでは、気候変動を含めたサステナビリティ全体の戦略策定や進捗管理を行うグループサステナビリティ委員会を設置しています。グループサステナビリティ委員会は、持株会社の代表取締役社長を委員長とし、気候変動担当役員、社外取締役と社外監査役を含む全役員、各事業会社の経営企画部門・サステナビリティ部門の関係者をメンバーとしています。ここで審議・検討された気候変動に係る戦略や目標値などは、気候変動担当役員より取締役会に答申・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。2021年度までは、グループ環境保全委員会がこの機能を担っていましたが、気候変動を含む広範なサステナビリティ課題へ対応するため、2022年4月に持株会社へサステナビリティ推進部を創設、グループ環境保全委員会の機能も引き継ぎ、当該部署を事務局とするグループサステナビリティ委員会が創設されました。2019年より実施しているシナリオ分析の内容についても、上記委員会の中で審議されており、今回の開示内容については、2022年7月に開催された同委員会の審議を経て、開示に至っています。

2 戦略

2022年度はコメとチキンの調達に関するシナリオ分析を行いました。

■ 2020年に特定した事業別・重要度の高いシナリオ別リスク・機会

事業		リスク		事業		機会	
食品事業	チキン	異常気象全般	<ul style="list-style-type: none"> 農業生産の縮小に伴う仕入価格の高騰 原材料の品質悪化 物流網の寸断による原料入手困難・生産の停滞 	現行	気象パターンの変化	<ul style="list-style-type: none"> 冷凍食品や加工食品の需要増加 	
	コメ						
	エビ	洪水/海面上昇	<ul style="list-style-type: none"> 生産効率・生産量の減少、養殖池の水没 農場・加工場・養殖池の水没 サプライチェーン寸断による原料入手困難・生産の停滞 		1.5℃	サプライチェーン上の環境対策強化	<ul style="list-style-type: none"> SEDEX対応やグローバル認証の原材料を活かしたエンカナル商品の需要増加 開発段階での環境配慮型商品の開発や技術開発による、サプライチェーンでのフードロス削減への需要増
	野菜・水産品・畜産品						
	共通						
低温物流事業	共通	サプライチェーン上の環境対策	<ul style="list-style-type: none"> 取引の縮小、グローバル認証維持等の対策コストの増加 	1.5℃	異常気象全般	<ul style="list-style-type: none"> 災害対策、レジリエンス強化による顧客拡大による売上増加 	
		異常気象全般	<ul style="list-style-type: none"> 冷蔵倉庫・物流センターの損壊 災害危険地域における人財確保難 				モーダルシフト
	低炭素政策	<ul style="list-style-type: none"> 自然冷媒化投資の増加やEV車・低炭素自動車など新技術プラットフォーム乗り遅れによるチャンスロス 	環境意識の高まり		<ul style="list-style-type: none"> 積極的な環境対策に関する情報開示企業への評価の高まりによる取引先の増加 		

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

■ コメ・チキン調達リスクと機会

農林水産省発行の「食料・農林水産業の気候関連リスク・機会に関する情報開示(入門編)」および「気候変動に関する政府間パネル(IPCC)第5次評価報告書」に記載の「RCPシナリオ」を参考に、コメ・チキンの調達に対して気候変動が及ぼすリスクと機会を検討しました。この結果、移行リスク(低炭素経済への移行に関連するリスク)においては、コメ・チキン共通のリスクとして、炭素税の導入、低炭素化のための生産方法の導入によるコスト上昇の影響が考えられました。

一方、物理的リスク(気候変動の物理的影響に関連するリスク)については、当社の調達先において気温上昇に伴って生じる生産量への影響を明らかにするために、以下の調査を実施しました。

■ 物理リスク影響評価(気候シナリオによる収量の想定推移解析)

コメ・チキンの生産量の変化について、気候シナリオごとの将来の収量予測を解析しました。気候シナリオについてはIPCCのRCPシナリオ(2.6・4.5・6.0・8.5)を用いました。

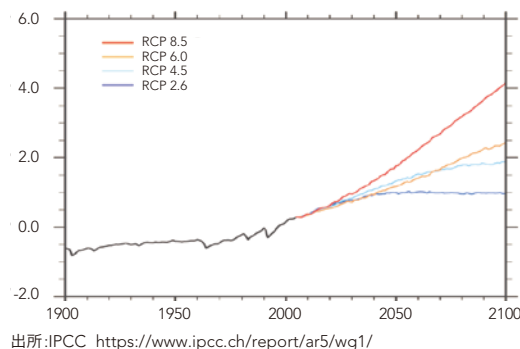
🌾 コメ解析条件

エリア	関東・東北・北海道生産地 11地区
気候シナリオ	RCP2.6、RCP6.0
使用データ	ISIMIP(気候影響モデルの相互比較の国際プロジェクト)

🐔 チキン解析条件

エリア	日本6地区、タイ2地区、ブラジル1地区
気候シナリオ	日本 RCP2.6、RCP8.5、 海外 RCP4.5、RCP8.5
使用データ	CMIP5ベースCDFDM手法による日本域補正データ (国立環境研究所)

全球平均気温の偏差の推移(°C)



鶏肉の収量については、2006年に公開されている文献で示されている以下の式を用いました。この文献によると、平均気温が23°C以上に上がると産肉量が減少するとされています。

$$y = -0.3239x^2 + 15.042x - 74.632$$

y = 気温が23°C未満の時を100とした産肉量
x = 分析対象となるシーズンの平均気温(単位は°C)

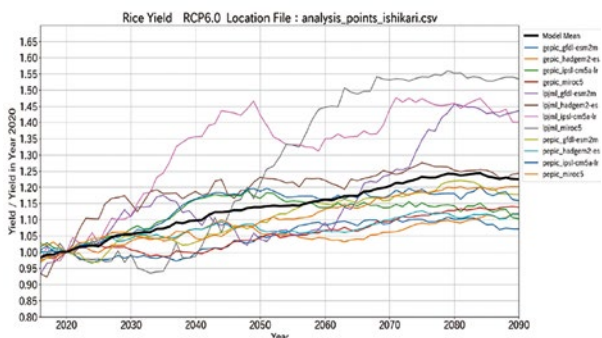
出典: 山崎ら・日本畜産学会報77(2) p.231-235 (2006)

コメの収量は2020年を基準年として、国内主要調達先について2090年までシミュレーションを行いました。下の表は基準年を1.00とした時の2030年、2050年、2080年の収量について、気候シナリオRCP2.6および6.0の解析結果を示しています(値は全球気候モデル4種類と収量モデル3種類の組み合わせで12とおりのシミュレーションの平均値)。気温が上昇するシナリオ(RCP6.0)であっても収量は増加しており、2080年では北海道で1.11~1.50に増加しています。

基準年(2020年)の収量を1.00とした時の収量シミュレーションの平均値

	RCP2.6			RCP6.0		
	2030年	2050年	2080年	2030年	2050年	2080年
北海道	1.06	1.15	1.13	1.06	1.14	1.24
石狩エリア	1.09	1.27	1.26	1.13	1.26	1.50
上川エリア	1.04	1.09	1.10	1.04	1.08	1.11
空知エリア	0.99	1.04	1.02	1.02	1.04	1.09
茨城県	1.01	1.05	1.02	1.03	1.05	1.11
群馬県	1.00	1.05	1.02	1.02	1.03	1.09
栃木県	1.02	1.06	1.06	1.03	1.06	1.10
青森県	1.02	1.05	1.03	1.03	1.06	1.10
秋田県	1.01	1.05	1.03	1.04	1.05	1.10
山形県	1.02	1.06	1.04	1.04	1.06	1.13
宮城県	1.03	1.07	1.05	1.03	1.06	1.11
岩手県						

解析モデル事例 (北海道石狩 RCP6.0 コメ収量)



気候変動への対応 (TCFD)

鶏肉の収量は2020年を基準年として、国内・海外主要調達先について2090年までシミュレーションを行いました。下の表は基準年を100とした時の2030年、2050年の収量について、国内は気候シナリオRCP2.6および8.5、海外はRCP4.5および8.5の解析結果を示しています(国内は全球気候モデル4種類、海外は21種類を使用し、1年のうち最も平均気温が高い期間に対するシミュレーションの平均値。国内はすべて7-9月の結果を記載)。岩手県ではRCP8.5でも収量の減少はありませんが、宮崎、鹿児島は2050年RCP8.5で95~97%まで減少しています。海外ではタイにおいて2050年RCP8.5で92%まで減少するという結果でした。

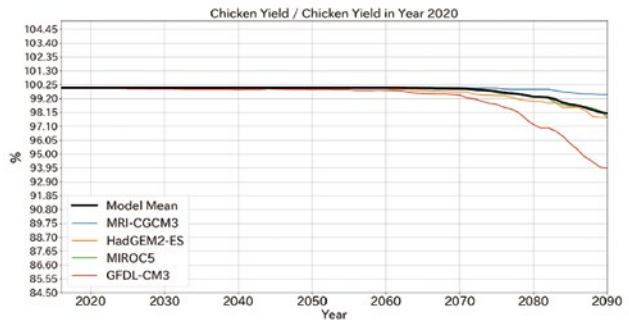
基準年(2020年)の収量を100とした時の収量シミュレーションの平均値

		RCP2.6		RCP8.5	
		2030年	2050年	2030年	2050年
岩手県	久慈市	100.00	100.00	100.00	100.00
	八幡平市	100.00	100.00	100.00	100.00
	九戸郡軽米町	100.00	100.00	100.00	100.00
宮崎県	日向市	99.30	98.40	99.00	97.40
	児湯郡	99.20	98.00	98.80	96.90
鹿児島県	鹿児島市	98.80	97.10	98.10	95.10

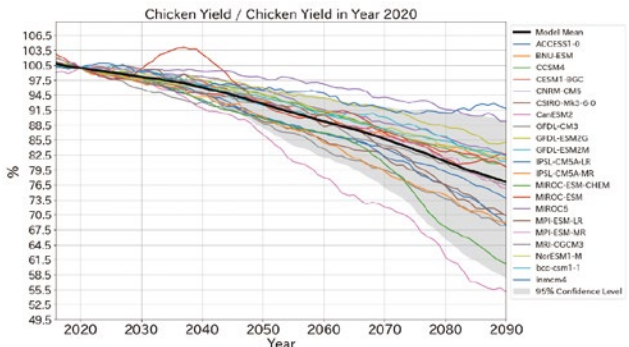
基準年(2020年)の収量を100とした時の収量シミュレーションの平均値

		RCP4.5		RCP8.5	
		2030年	2050年	2030年	2050年
ブラジル (1-3月)	パラナ州	99.8	99.3	99.6	98.4
タイ (4-6月)	ロップリー県	98.4	95.6	97.5	92.6
	チョンブリー県	98.3	95.6	98.1	92.7

解析モデル事例 (岩手県九戸郡軽米町 RCP8.5 7-9月鶏肉収量)



解析モデル事例 (タイ RCP8.5 4-6月鶏肉収量)



■ 財務的影響と戦略

ニチレイフーズにおける売上高のうち米飯製品は約1割、チキン製品は約3割を占めています。ニチレイフレッシュにおいては、畜産事業の売上高のうちチキン事業は約4割となっています。

今回の調査において、コメの収量については温暖化が進むシナリオであっても、現在の調達先エリアの収量は増加する結果となりました。しかしながら、農林水産省によると、高温化によって白未熟粒の発生など品質が劣化すると報告があり、加工適性に合ったコメの入手への懸念があります。

チキンでは2050年の温度上昇シナリオで収量が減少するエリアもありましたが、現状、調達先の養鶏場には空調設備が整っているため、気温上昇による収量の減少はないと考えられます。しかしながら、養鶏に適した温度にするための空調に使用するエネルギーの調達額が増える可能性があります。

気候変動の緩和策が強化された場合(移行シナリオ)においては、GHG^{*}排出に対する規制強化により原材料調達コストが増加する可能性があります。

一方、農林水産省が進める「みどりの食料システム法(2022年7月1日施行)」により、農畜産業分野における脱炭素施策が示されており、推進が期待されています。サプライヤーとともにこうした施策に取り組み、原材料に関わるGHG削減を達成することで、移行シナリオにおいても優位性を確保できると考えられます。LCAにより製品ごとの環境負荷を評価しながら、これを低減させる家畜飼料の開発や、高温耐性・多収性のコメの育種などについて、外部研究機関などから情報を収集し、取り組んでいきます。

^{*}GHG: greenhouse gas (温室効果ガス)

3 リスク管理

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

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

4 指標と目標

グループ重要事項(マテリアリティ)として「気候変動への取り組み」「持続可能な食の調達と循環型社会の実現」を挙げています。

■ ニチレイグループ重要事項(マテリアリティ)

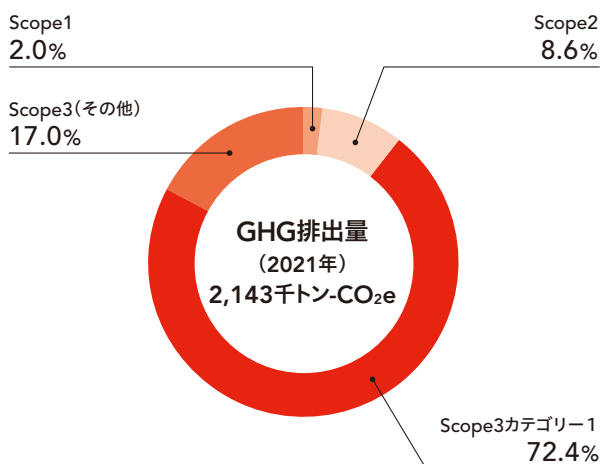
マテリアリティ「気候変動への取り組み」

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CO ₂ 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	2024年度 : CO ₂ 排出量30%削減(2015年度比、国内Scope1・2) 2030年度 : CO ₂ 排出量50%削減(2015年度比、国内Scope1・2)

マテリアリティ「持続可能な食の調達と循環型社会の実現」

グループ施策	持続可能な資源調達やサーキュラーエコノミー(循環型経済)の実現に取り組む
グループKPI	2030年度 : 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%

ニチレイグループのGHG排出量(国内Scope1,2,3)



ニチレイグループは、低炭素政策の取り組みとして、Scope3削減^{*}に向けた対応策の推進を挙げています。左の図に示したように、Scope3のカテゴリーのうち、原材料調達(カテゴリー1)が、最も高い割合であることから、サプライヤーのGHG削減の取り組みは、Scope3削減に必須と認識しています。

持続可能な調達の実現に向けては、サプライヤーとの協力関係が不可欠です。「ニチレイグループ持続可能な調達方針」に基づき、2022年4月に制定した「サプライヤー行動規範」「サプライヤーガイドライン」に準拠した取り組みを推進し、人権課題や、Scope3を含む環境課題などに取り組んでいきます。

^{*} 国内Scope1,2削減の取り組みは次ページ

脱炭素・脱フロン

グループ環境方針



ニチレイグループ環境方針／生物多様性方針

<https://www.nichirei.co.jp/sustainability/environment/policy.html>

ニチレイグループではグループ環境方針を定め、基本方針を、「卓越した食品と物流のネットワークを備える企業集団として、“食”と“健康”の源である地球の恵みを次世代に引継ぎ、『おいしさ』と『新鮮』を継続してお届けするため、サプライチェーン全体で環境負荷の低減に取り組むとともに、ステークホルダーとのコミュニケーションを通じて持続可能な社会の実現に貢献していくこと」としています。

グループ環境方針では、「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」の3つを重点課題としています。「気候変動への取り組み」においては、食品・物流企業として気候変動の影響を大きく受けることを認識しており、以下のように低炭素政策に向けた取り組みを進めています。

グループ長期環境目標と低炭素政策に向けた取り組み

グループ重要事項(マテリアリティ)の一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。

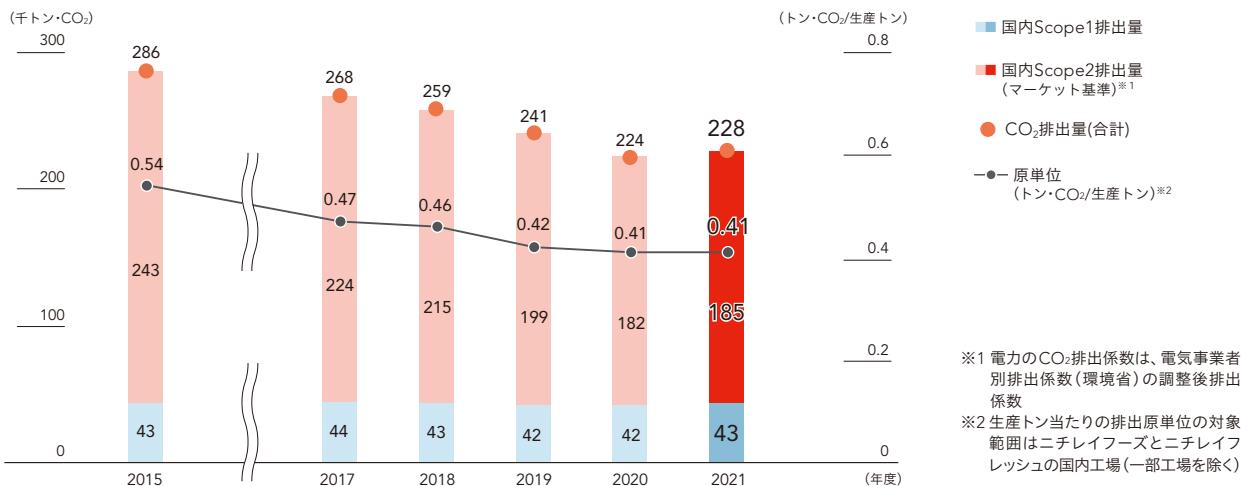
ニチレイグループは、TCFD 提言へ賛同し、以下の低炭素政策を推進する

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	<ul style="list-style-type: none"> 2030年に国内・Scope1・2におけるCO₂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	<ul style="list-style-type: none"> 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CO₂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	<ul style="list-style-type: none"> Scope3におけるデータ収集等の取り組みを推進 Scope3におけるCO₂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

2021年度までに2015年度比でCO₂排出量20.2%削減を達成しています。



再生可能エネルギー調達に関する取り組み

■ 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設備を設置し、CO₂排出量削減に取り組んでいます。中期経営計画「Compass Rose 2024」においては、さらに強化していきます。



太陽光発電量とCO₂削減量

	発電量	CO ₂ 削減量
2019年度	2,068Mwh	1,003トン
2020年度	2,149Mwh	986トン
2021年度	2,974Mwh	1,408トン

■ グリーン電力証書の活用

ニチレイグループでは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。2020年度より、グループ本社ビル(ニチレイ東銀座ビル)で使用する全電力量をグリーン電力証書を活用した再生可能エネルギーに転換しています。また、ニチレイフーズでは、2020年3月より「本格炒め炒飯」の製造ラインで使用する電力相当分のグリーン電力証書を購入し、再生可能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。

脱フロンへの取り組み

■ 自然冷媒への切り替え

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%、自然冷媒機への切り替えを実施します。



■ 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に取り組んでいます。冷媒漏洩点検を定期的を実施するとともに、2021年度からは24時間計測可能な検知器の導入を進めています。

生産設備の燃料転換

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。



水資源保全・生物多様性保全・プラスチック削減

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

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

■ 水リスクアセスメントの実施

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



生物多様性保全への取り組み

■ 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月からは、人工増殖させた株・苗を販売することができるようになりました。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。



■ あさり漁業で「MSC 漁業認証」を取得

～生物多様性の保全と持続可能な生産の両立を実現～

日本が輸入しているあさりの約60%の主要生産地は中国の黄海沿岸の湿地です。ニチレイフレッシュは2006年よりこの中国産あさりを「こだわり素材」として調達していましたが、年々減少していくあさりの収穫量や自然環境の悪化を懸念してきました。

2016年、持続可能なあさりの調達を目指したいニチレイフレッシュと黄海沿岸域（鴨緑江河口域）の生物多様性保全を提言していたWWFの想いが重なり、あさりのサプライヤーである丹東泰宏食品有限公司とともに漁業改善プロジェクトをスタートさせました。

2021年9月にMSC 漁業認証[※]取得し、鴨緑江河口域のあさり漁業が、渡り鳥の休息や採餌に欠かせない黄海沿岸域の豊かな自然環境に配慮した持続可能な漁業と認められました。このあさり漁業のMSC 認証の取得は、中国と日本のサプライチェーン上の関係者が協働する漁業改善プロジェクトとして中国では初めての事例となりました。

今後もニチレイフレッシュは持続可能な漁業認証であるMSC 水産品の取り扱いを高めていきます。

※ 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

鴨緑江河口域沿岸湿地生態系の主要素



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商品(群)で200トン強の削減になっています。今後も、パッケージや容器包装の見直しによりプラスチック削減を進めるとともに、CO₂排出量削減に努めています。



これまでのプラスチック削減への取り組み

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

■ バイオマスを用いたインキ・トレーの活用

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。



持続可能なサプライチェーンの構築

ニチレイグループは、2022年4月1日より、持続可能なサプライチェーンの構築に向け、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」や国連グローバル・コンパクトの10原則等に則り、グループ人権方針および持続可能な調達方針の改定およびサプライヤーの皆様に向けた行動規範・ガイドライン等を制定しました。これらはニチレイグループサステナビリティ基本方針「ニチレイの約束」に基づき、当社が特定した重要事項（マテリアリティ）「持続可能な食の調達と循環型社会の実現」の根幹をなす方針となっています。今後、「ニチレイグループサプライヤー行動規範・ガイドライン」をサプライヤー様に適用していただくための取り組みを進めていきます。サプライチェーン上のリスク要因を把握し、事業への影響度に応じて、サプライヤー様と協働で改善に取り組んでいきます。

グループ内はもとより、サプライヤーの皆様との価値観の共有と密接な協力関係の構築を通じて、持続可能なサプライチェーンの実現を目指します。

方針名	改正・制定のポイント
ニチレイグループ 人権方針	自社およびサプライチェーン全体に関わる人権の尊重、 人権デューデリジェンスの実施、苦情処理メカニズムの導入 など https://www.nichirei.co.jp/corpo/management/humanrightspolicy.html
ニチレイグループ 持続可能な調達方針	サプライチェーン全体に関わる 人権の尊重・環境負荷への低減・動物福祉や生物多様性への配慮 など https://www.nichirei.co.jp/sustainability/social/supplychain/supply.html
ニチレイグループ サプライヤー行動規範	「ニチレイグループ持続可能な調達方針」に基づき、 ニチレイグループのサプライヤーであるお取引先様に遵守を要請する事項を明文化 https://www.nichirei.co.jp/sustainability/social/supplychain/regulation.html
ニチレイグループ サプライヤーガイドライン	上記「ニチレイグループサプライヤー行動規範」各事項について解説 https://www.nichirei.co.jp/sustainability/social/supplychain/guideline.html

持続可能な調達に向けた取り組み

■ 経営層向けのサステナビリティ勉強会を開催

2022年度、有識者をお招きしてサステナビリティに関する経営層向けの勉強会を開催しています（計5回開催予定）。第3回として、LRQAサステナビリティ株式会社の富田秀実様より「持続可能な調達と人権課題」についてご講演いただきました。139名※が参加し、サプライチェーン上での人権課題などに対する意識を高めました。

※持株会社・事業会社役員85名、関係部門54名



勉強会の実施風景（オンライン開催）

■ アマモ場再生に向けた取り組み

ニチレイフレッシュでは、2022年6月より株式会社福岡魚市場および天草漁業協同組合と協同し、熊本県天草市で漁獲される天然芝海老の販売収益の一部を資金とするアマモ場再生活動「生命の海プロジェクト」をスタートしました。アマモは魚介類の産卵・保育の場であり海の生態系に重要な役割を果たしています。しかし、アマモは年々減少しており、生物の生存環境が損なわれたり水質悪化の原因となっています。

ニチレイフレッシュはこれまで海外で培ったノウハウや経験を日本で活かしながら、魚介類生態系および海洋環境を保護し、持続可能な水産品調達に積極的に取り組んでいきます。



©2010 熊本県くまモン #K32003

■ 「純和鶏」を通じた地域循環型農畜産サイクル

<https://www.nichireifresh.co.jp/product/livestock/detail/?id=347>



高速鶏糞処理プラント

有機質肥料化された鶏糞



ニチレイフレッシュでは、2009年より13年間、岩手県のJA・軽米町や洋野町の農家の皆様と協働で、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、2021年度では約249ヘクタールまでに広がり、約1,700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田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」の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活用しています。

■ 持続可能なパーム油への取り組み (RSPO 認証油クレジット)

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



4-1055-18-100-00

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



新たな価値を創造し、
社会課題を解決できる
人財育成と組織構築により、
サステナビリティ経営を
強力に推進していきます。

執行役員
法務部管掌
総務広報部長 兼
人事部長 兼 秘書室長

狩野 豊

中期経営計画「WeWill 2021」における 人財関連の取り組み

前中期経営計画では、主に、働き方改革、新人事情報プラットフォームの構築、健康経営、役員報酬制度改定の4点に取り組みました。

働き方改革は、2017年度に策定した方針に沿って、労働組合も巻き込み、グループ一丸で残業時間削減や年次有給休暇取得率向上に取り組みました。また、コロナ禍の影響もありテレワークが一気に進展しましたが、当社の半数超の従業員が勤務する物流センターや食品工場への展開の難しさや、本社部門など導入した事業所でも上司・部下間のコミュニケーション面での工夫といった課題もあり、新しい働き方へのルール整備を引き続き進めていきます。

新人事情報プラットフォームについては、基幹システムを全面的に見直し、タレントマネジメントシステムと連携した新プラットフォームを構築し、2022年2月に本格稼働を開始しました。

健康経営については、健康診断の事後措置にフォーカスし、保健師従業員の増員による体制強化に他の取り組みを合わせることで、6年連続で「健康経営優良法

人(ホワイト500)」に認定されました。

役員報酬制度の改定は、ガバナンスの充実の観点から取り組み、経営陣が持続的な成長と中長期の企業価値向上を強く意識することを目的に、新たに株式報酬を組み込み、また、主要な経営指標であるROICやESG評価の要素も取り込んだ報酬体系に改定しました。

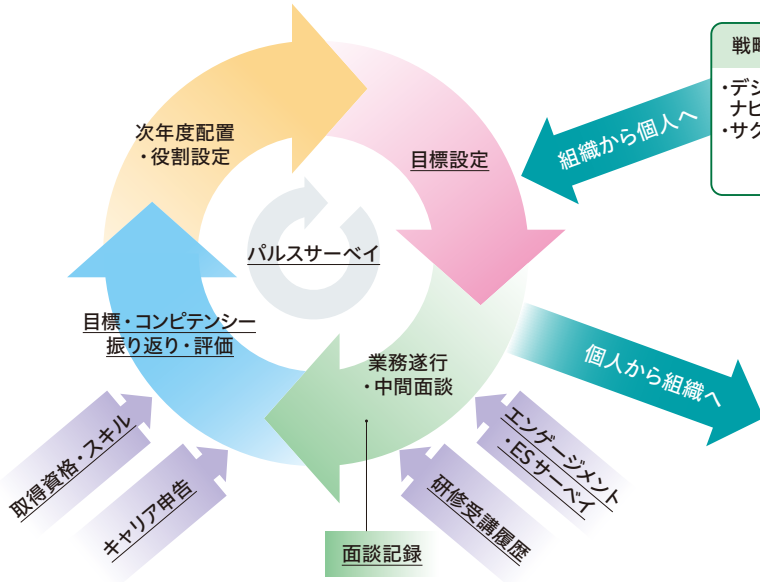
サステナビリティ基本方針に紐づく 人財方針を制定

ニチレイグループがサステナビリティ経営を推進し「2030年の姿」を実現するには、従業員一人ひとりに、こうあってほしいという「人財像」を示し、そのために会社は何をするべきかを明確にする必要があると考え、「人財の考え方」と「人財方針」について、その位置づけから整理し直しました。

人財の考え方として、「サステナビリティ基本方針を実現する最も重要な資産は人財である」と位置づけました。その考え方のもと、グループ人財方針として「事業を通じた社会課題の解決に共感し、行動する人財の育成」「多様な知とデジタルを掛け合わせ、新たな価

従業員のパフォーマンス向上

従業員のスキル・志向性・パフォーマンス状況等を可視化、一元管理し、必要なタイミングで打ち手を講じることで、従業員パフォーマンスの最大化とステップアップを図る



値を創造し続ける組織の構築」「挑戦を促す安全安心な企業文化の醸成」の3つを定めました。ニチレイグループが展開している事業、従業員一人ひとりの目の前の仕事は、すべて生活者やお客様の課題につながっており、その先の社会課題につながっています。そのことに共感し、新たな価値を模索しながら、失敗を恐れずに挑戦を続けてほしい、そういった想いを込めています。

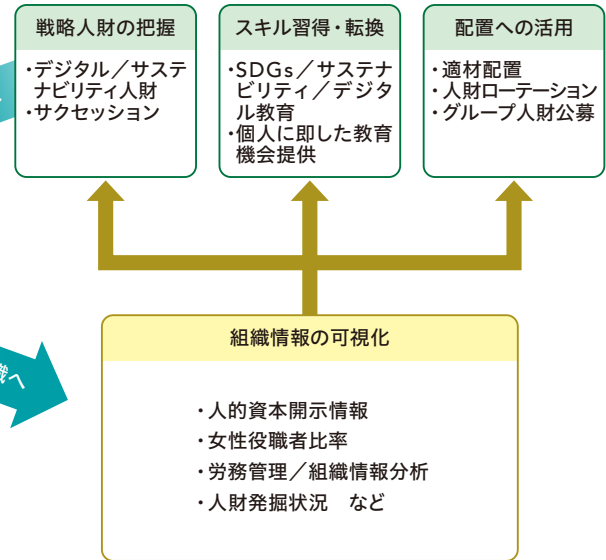
中期経営計画「Compass Rose 2024」における人財戦略

人財戦略は、これまで大切にしてきた「働きがいの向上」と「健康経営」を土台として、「DE&I[※]」「新たな価値創造」「個人に即した学習機会」を加えた5つの観点で整理しました。

「DE&I」は機会を公正に提供し、一人ひとりが存分に活躍できる環境・文化、そして人事制度設計などを進めます。また、健康経営とも重なる部分がありますが、女性活躍を支援するためにフェムテックにも投資していく予定です。さらに、個人の状況を新人事情報プラットフォームに集約し、活用していくことで人財の

組織の人財ポートフォリオ最適化

グループで共通化した従業員データをもとに、組織の状態をダッシュボードで可視化し、分析した結果を踏まえて、人財ポートフォリオの最適化に必要な人事施策を講じる



マッチング・発掘を図っていきます。「新たな価値創造」には、さまざまな知識や考え方の掛け合わせが必要です。サステナビリティの考え方はその前提として、一方、デジタルは「知」の掛け算による価値を生むものとして、これらの教育を重点的に行います。まずは、本中期経営計画期間中に全従業員のDX研修受講を進めます。「個人に即した学習機会」は、従来型の階層型研修だけでなく、キャリアアップを図る中での個々人の課題に即した学習機会を提供します。一例として、持株会社の次期部長候補に対して、役員との対話を起点とした育成を行っていきます。これは、マテリアリティでKPIに置いている女性活躍推進の観点でも有効だと考えています。

今般、人財方針を整理したことで、これまでよりも方針と施策の連動性が従業員の皆さんにとってもわかりやすくなると思います。人財方針に真摯に取り組むことが経営としてのコミットであり、皆さんのキャリアの道標にもなると信じていますので、周知活動と相互コミュニケーションを進めていきたいと思っています。

※ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

人財開発・働きがいの向上

ニチレイグループでは、従業員をかけがえない存在と考え、「人材」ではなく「人財」と表記しています。サステナビリティ基本方針に基づき「2030年の姿」を実現するためには、人財に関する拠り所を明確にする必要があることから、ニチレイグループの人財に関する理念（考え方）と、目指すべき人財・組織（グループ人財方針）を新たに制定しました。

この人財の考え方、グループ人財方針のもとに5つの人財戦略を掲げ、具体的な人財施策の検討、遂行、情報共有、進捗確認を行っていきます。

人財の考え方（理念）

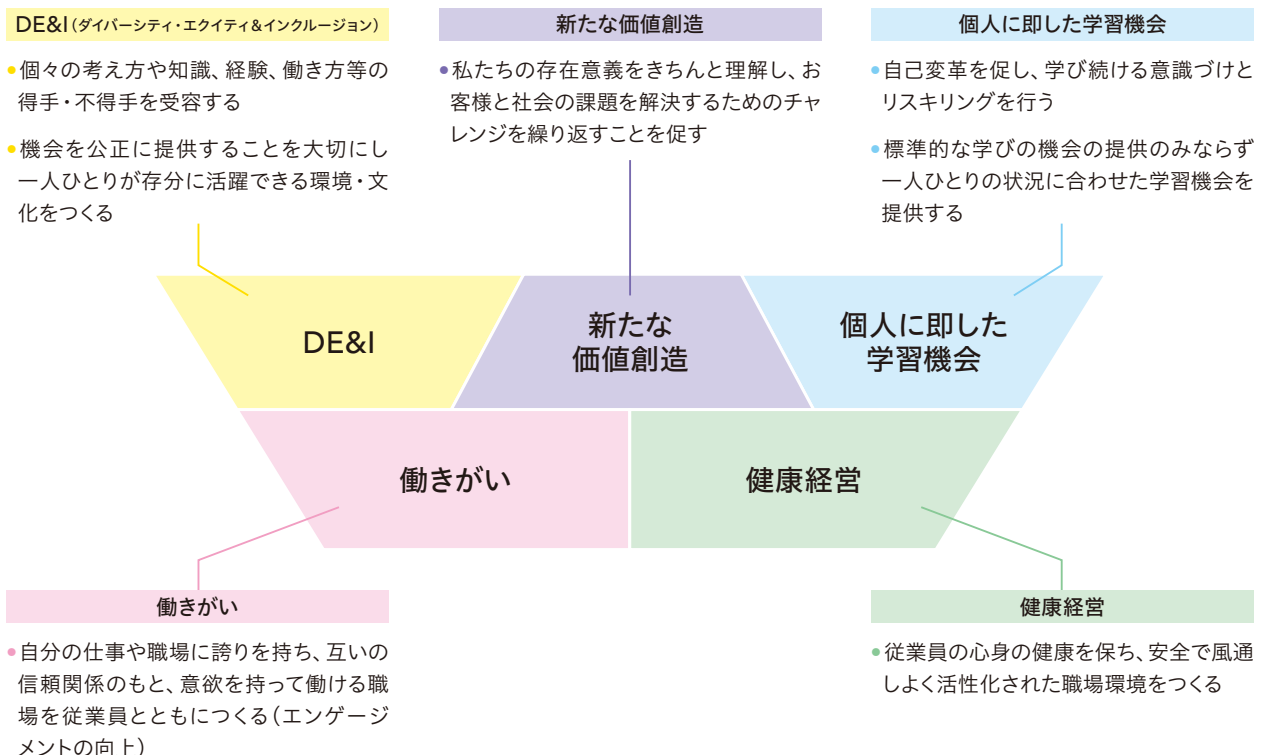
「サステナビリティ基本方針」を実現する最重要資産は人財です。

- 持続可能な社会の実現に向けて、食と健康を支える企業としての責任を果たす鍵は、人財にあります。
- 多様な人財が意欲をもって、いかに活躍、成長できるかが、ニチレイグループの発展につながります。
- 経営戦略と連動した人財戦略を展開するとともに、社員が自らの社会価値を実感し、行動変革を促進していくことが重要であります。

グループ人財方針（どんな人財・組織を目指すのか）

事業を通じた社会課題の解決に共感し、行動する人財の育成	「食は人と人をつなぐ」という発想からニチレイグループが目指す社会的インパクトと社員一人ひとりが抱く志とを結び、主体的に行動する人財を育成します。
多様な知とデジタルを掛け合わせ、新たな価値を創造し続ける組織の構築	様々な視点を取り入れ、データ・デジタル技術活用による環境変化に即応した行動により、人びとの豊かな食生活と健康に貢献する組織を構築します。
挑戦を促す安全安心な企業文化の醸成	仕事への想いや考えを率直に伝えあい、お互いを信じ、受容することで、失敗を恐れずに新たな挑戦ができる企業文化を醸成します。

人財戦略（現状とのギャップを埋めるための5つの観点）



DX教育の展開

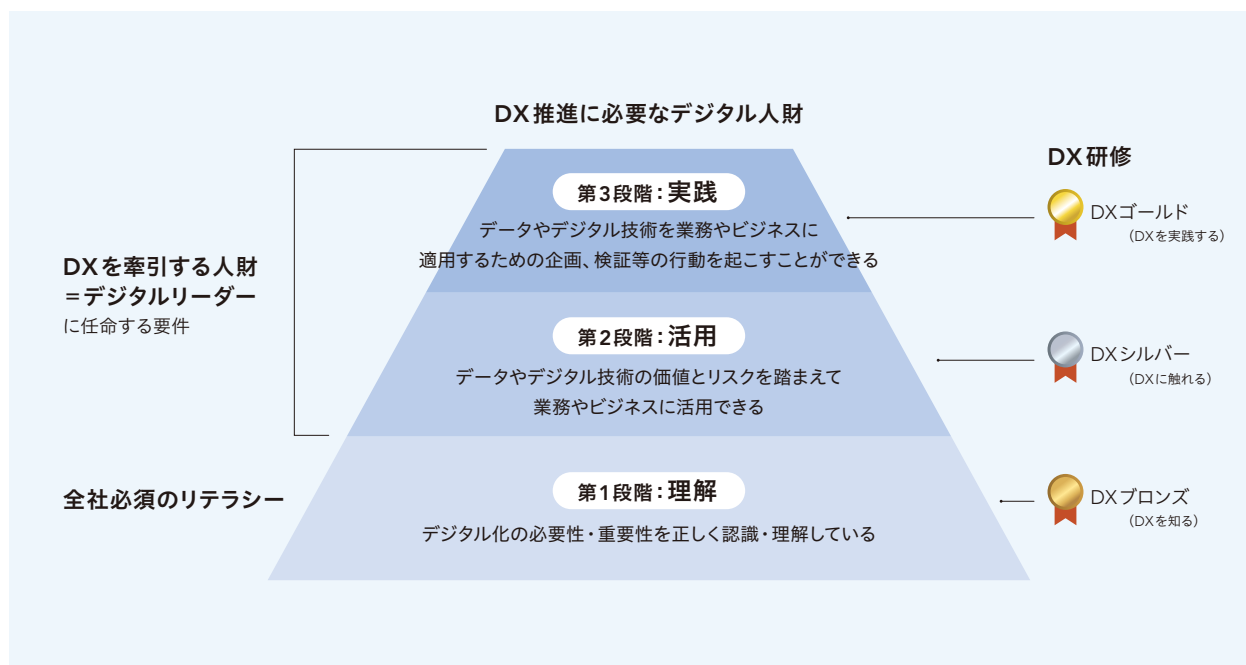
2022年度からの中期経営計画「Compass Rose 2024」では、特に重点的に取り組む人財育成施策として、データ・テクノロジー活用をニチレイグループ内で推進することを挙げており、このための教育機会の提供を進めています。

今後、世の中のデジタル化はさらに加速していきますが、そうした環境下で、生活者や取引先、社会が抱える課題を解決していく手段としてデータ・テクノロジーの活用がますます重要になり、このことに備えることが、ニチレイグループの競争力を高めると考えているからです。

具体的には、データ・テクノロジー活用を推進するデジタルリーダーを今中期経営計画の最終年に国内主要会社の各部署に一人ずつ任命することを目指し、必須のデジタルリテラシーを身につける基礎編であるDXブロンズ、さらに上位のDXシルバー・DXゴールドと、段階を設けたプログラムを実施します。このうち、DXブロンズについては国内主要会社の社員全員（約3,500人）を対象に順次受講を進めており、2023年度までに全員が受講を完了する計画となっています。

DX推進はニチレイグループのビジョン実現に大変重要なビジネス変革の取り組みであると捉え、グループ一丸となって変革を推進していきます。

DX教育の展開



女性の活躍推進

ニチレイフーズでは、女性の活躍を推進する社内活動のプロジェクトを立ち上げ、メッセージの動画配信や現状把握のためのアンケート調査、女性役員との対話の会「女性あぐら」を実施しています。このうち「女性あぐら」は、2021年度に23回開催、94名の社員が参加しましたが、自身の今後のキャリアを考えるのみならず、同世代の悩みの共有や互いを支援するネットワーク構築につながり、女性社員がさまざまなチャレンジをしていく礎となっています。今後もプロジェクトを推進することで、女性社員のキャリアデザインを支え、さらには男女関係なく、全従業員の働きがい向上につなげていきます。



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

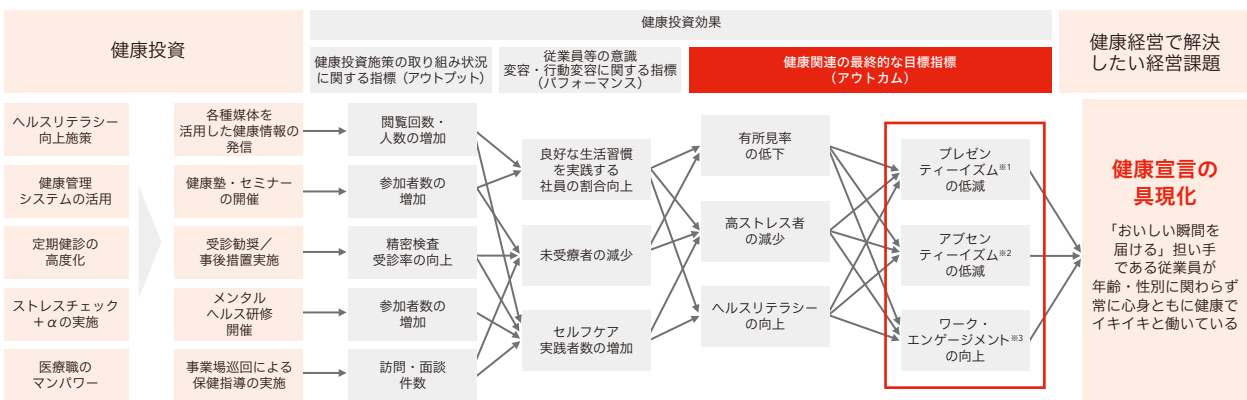
ニチレイグループ 健康宣言

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

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」に取り組みます。

健康経営戦略マップ



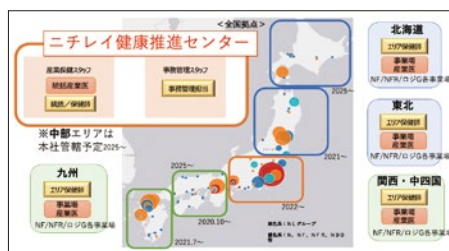
※1 プレゼンティズム: 健康の問題を抱えつつも仕事(業務)を行っている状態
 ※2 アブゼンティズム: 仕事を休業している状態
 ※3 ワーク・エンゲージメント: 従業員のメンタル面での健康度を示す概念で「熱意・没頭・活力」の3つが満たされている状態

主な取り組み

ヘルスリテラシーの向上 (セミナー・イントラネット活用)	生活習慣病予防や健康づくりの機会を提供するため2016年度より「ニチレイ健康塾」を定期的に開催しています。各セミナーでは参加者の92%以上が「有益であった」とアンケートで回答されました。また、2021年6月からはニチレイ健康保険組合が禁煙外来治療の補助制度を導入し、健康推進センターと連携して禁煙希望者をサポートしています。2022年3月には「女性の健康づくり」の施策を推進するため、全従業員へアンケートを実施。その結果をもとに「女性の健康づくり」方針を策定いたしました。2023年度までに女性従業員へのオンライン診療を導入(月経・更年期)して体調不良改善による生産性向上の可視化を図っていきます。
産業保健体制の整備	全国どこでも同レベルの健康推進サービスを受けられるよう2027年度までにエリア保健師を順次増員していきます。
心の健康づくりの推進	ストレスチェックを起点とした「メンタルヘルス総合対策」に取り組み、メンタルヘルス不調者への対応はもとより、セルフケアやラインケア、職場でのコミュニケーションの活性化などを含めた心の健康づくりを推進しています。セルフケア、ラインケアに関するe-ラーニングほか、オンラインセミナーを年10回開催し、400名以上の従業員が参加しています。
健康管理と事後措置の徹底	2018年度からは、コロナ禍においても従業員の健康診断受診率は100%を達成しています。また、健診後のフォローのため産業医判定に基づいて保健師がメールやオンラインツールなどを使った面談指導を実施。遠隔地の従業員に対してもタイムリーな指導を継続しています。
新型コロナウイルス感染症への対応	新型コロナウイルスへの感染予防・感染後の対応などについては健康推進センターの産業保健スタッフがグループ対策本部やニチレイ健康保険組合、ニチレイ労働組合とも密に連携しながら、サポート体制を構築しています。



イントラネットで情報発信



ニチレイ健康推進センター 拠点計画案



メンタルヘルス社内セミナー

労働安全衛生

マネジメント体制

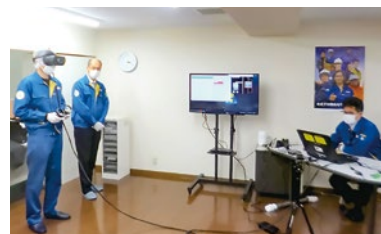
当社では、労働安全衛生法に基づいて安全衛生委員会を設置し、労働災害の防止や従業員の健康管理を目的とした安全衛生管理に努めています。本社・各支社においては、長時間労働およびノー残業デーなどの労働時間管理を、食品工場・冷蔵倉庫においては労災事故削減を主な課題として、各職場の状況に応じて職場環境の改善などに取り組んでいます。

VRを活用した安全品質研修センターリニューアル

ニチレイロジグループでは、現場でのオペレーションにおける安全と品質のさらなる向上を目的とし、2021年9月の東京研修センターに続き、2022年6月、名古屋研修センターのリニューアルを実施しました。

「名古屋ニチレイサービスで働くすべての人が事故ゼロを実現することで、安全で安心な職場環境を構築する」というコンセプトのもと、受講者が主体的に参加できる対話型の安全教育を通じて、現場における安全行動の体現を目指します。今回のリニューアルでは、開放的なデザインの教室を設けることで、リラックスして座学研修を受講できる環境を整えました。

また、実技研修については、講師が各事業所の月2回の安全巡回に同行し、現地の業務特性に合った形式で行うようにしたほか、VR（仮想現実）などのデジタル技術を活用した研修メニューも導入しています。



(上)名古屋ニチレイサービス制作の研修テキスト
(下)VR講習風景

食品工場の安全活動

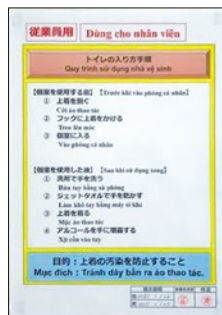
ニチレイフーズは、食品工場における安全活動の重点施策として「安全パトロール」「ヒヤリハット活動」「安全ルールを守る」の3点を『安全活動の3本柱』として掲げています。

「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



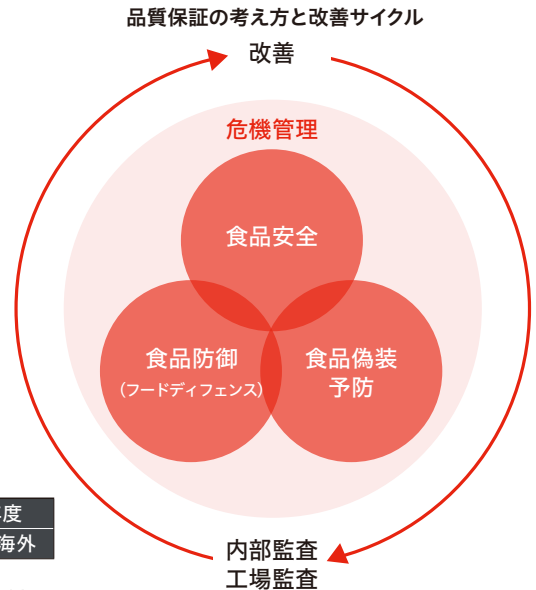
日本語スピーチ大会の開催

ニチレイグループ品質保証に関する基本方針

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

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



定期監査(2018～2021年度)

品質保証監査	2018年度		2019年度		2020年度		2021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)	66	38	52	20	40	10	46	16
グループ年間実施率 (対計画)	97%	100%	87%	80%	58%	28%	66%	48%

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、年間取り扱い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。

※2020年度以降は新型コロナウイルス感染症の世界的流行による行動制限のため、定期監査の実施件数は計画を下回る結果となっておりますが、リモート監査の拡充・見直しを行うことにより要求事項の確認、安全確保に努めています。

国際規格の積極的導入による品質管理体制の構築

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。その特性に合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(2018～2021年度)

認証規格	事業会社	認証取得率 ^{※4}			
		2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
ISO9001 (品質マネジメントシステム)	ニチレイフーズ	3/15	3/15 ^{※5}	3/15 ^{※5}	3/15
	ニチレイフレッシュ	8/9	8/9	5/8	5/8
	ニチレイロジグループ	104/115	81/115	83/117	86/117
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	14/15	14/15	14/15	15/15
	ニチレイフレッシュ	6/8	7/7	7/7	7/7
	ニチレイロジグループ	2/115	2/115	2/117	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	10/15
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チブ(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

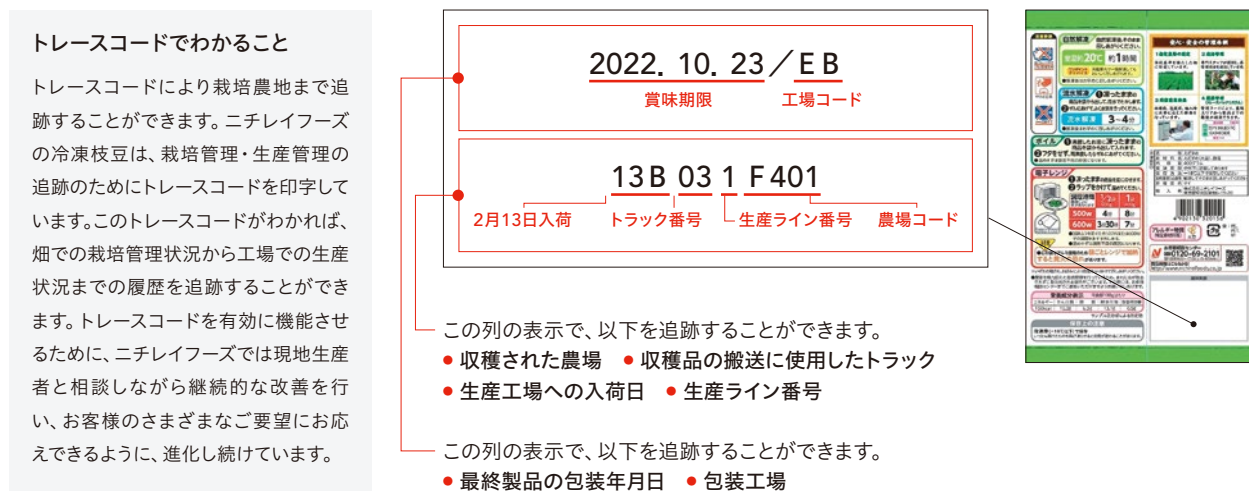
ニチレイグループでは、食品への「意図的混入」などを防止するためには、事業所と従業員の信頼関係を高め、事故が起りにくい職場をつくるのが最も重要だと考えています。またソフト面およびハード面での防御策や、事故が発生した際の検証手段を備えるなど、商品形態などに応じた食品防御（フードディフェンス）の仕組みを構築しています。訪問者用・作業委託者対応用・セルフチェック用などについての社内運用ルールを設け、定期的に工場監査を実施して安全を確認するとともに、従業員満足度調査や面談に基づいた職場環境改善にも取り組んでいます。さらに、自社食品工場内においては、国内海外とも、全工場へカメラや顔認証システムを導入、商品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

ニチレイグループでは、常に安全・安心で高品質な食品を提供するため、原材料から製品まで徹底した品質管理と検査を実施するとともに、それぞれの商品特性に合ったトレーサビリティシステムを構築しています。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）



安全・安心な職場環境とサービス品質向上に向けた活動

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

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
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
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 ESGサイト 統合レポート 株主通信
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、強固で良好な関係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"> サステナブル調達 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"> サプライヤーへのサステナブル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ての会合やセミナーの開催
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
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 スポーツイベントの開催
業界団体・NGO・NPO イニシアチブ	業界団体の協議会などへ積極的に参加することにより、他社との連携を図る。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 (自然保護) RSPO (持続可能なパーム油) (認定NPO) 経済人コー円卓会議 日本委員会 ザ・コンシューマー・グッズ・フォーラム 国連グローバルコンパクト

国際的なイニシアチブへの参画

■ 国連グローバル・コンパクトに参加

当社は、2021年11月、国際社会において持続可能な成長を実現するための世界的な取り組みである国連グローバル・コンパクトに参加しました。

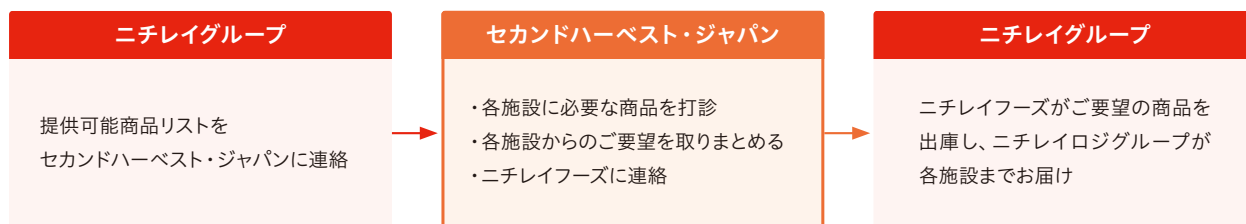
国連グローバル・コンパクトが掲げる「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」からなる10原則に則り、これからも事業を通じた社会課題解決への貢献と、新たな価値の創造に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



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



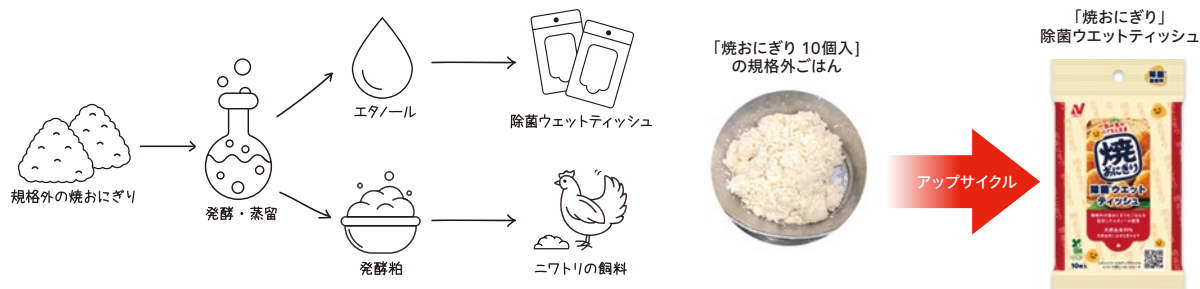
■ アップサイクル商品への挑戦

「焼おにぎり 10個入」の規格外ごはんをアップサイクル

ニチレイフーズはこれまで、こども食堂やフードバンクへの寄付を通じてフードロス削減に取り組んできました。また、工場の生産過程でどうしても出てしまう食品残渣は、すべてを肥料や飼料にリサイクルしています。しかし、食を支える企業として、食品残渣に「社会的価値」を付加しアップサイクルすることで、これまで以上に豊かな社会を実現したいという想いがありました。

その第一弾として、食品・飲料の製造過程で出る規格外品・副産物や農産物の規格外品などを独自の発酵技術でアップサイクルさせる株式会社ファームステーションと協業し、当社のロングセラー商品である「焼おにぎり10個入」の規格外ごはんを除菌ウエットティッシュへ生まれ変わらせ、提供いたします。

「焼おにぎり」除菌ウエットティッシュができるまで





■ 昌子 久仁子

2018年より
当社社外取締役



■ 鍋嶋 麻奈

2021年より
当社社外取締役

オープンで建設的な議論によって新中期経営計画を策定。
ガバナンスの透明性と取締役会の実効性の高さを
あらためて実感しました。

ニチレイグループでは、コーポレートガバナンスの実効性の向上に努めています。

昨年度より新中期経営計画の策定作業を進めてきましたが、今回はお二人の社外取締役に実際の議論の経過を踏まえながら、ガバナンス体制に対する率直な感想と今後のニチレイグループへの期待をお聞きました。

ニチレイグループの企業風土と取締役会について

Q ニチレイグループの企業風土や取締役会の印象はいかがですか？

鍋嶋 社外取締役に就任して1年が経ちましたが、ニチレイは商品やサービスの品質も高く、とても実直な会社だという印象を持っています。あまり手広く事業を行うのではなく、コアコンピタンスにフォーカスし

て真面目に取り組んでいます。

昌子 私も、堅実に事業や技術を積み上げてきた会社だと評価しています。一方で、堅実さゆえに、少し冒険のしにくさもあるのかとも感じています。

銅嶋 取締役会については、監査役の方々も含めて皆さん積極的に発言されています。ボードメンバーのバックグラウンドが実に多彩で、どの発言も鋭い指摘

です。加えて、取締役会で出た意見をすぐに反映・改善する点も、ニチレイの実直さが如実に表れていて評価できます。

Q 取締役会の議論で特に印象深かったものは何でしょうか？

昌子 前中期経営計画「Compass Rose 2024」策定時の白熱した議論がとても印象的でした。取締役会とは別に、グループ戦略会議という会議体があるのですが、社外役員もメンバーになっており、そこでも議論を行いました。ニチレイは2019年に長期経営目標「2030年の姿」を策定していますが、本中期経営計画は、数値目標はもちろん重要ですが、「2030年の姿」を念頭に置きながら策定しました。社会の中でのニチレイのパーパスを踏まえ、どう企業価値を高めていくかという前提のもと、丁寧な議論を尽くせたと思います。策定まで約半年の時間をかけ、本中期経営計画は“Compass Rose”という羅針図をスローガンに掲げ、経済的価値と社会的価値の両面からニチレイとして必要な戦略やテーマを設定しました。特に今回、エシカルな視点を重要視したことで、前年度から大きく進歩したと感じています。

リティ基本方針の制定に向けての議論が印象的でした。かつて、企業のサステナビリティ政策は環境負荷の低減に向かっていたという印象でしたが、さまざまな知見を持つ方々の意見を背景に、社会課題解決の方向性が明確になりました。何度も議論を重ねたことで、コンセンサスが得られたと思います。

昌子 サステナビリティ基本方針は、取締役会の前に経営会議でも議論され、多角的・複眼的な視点を持って策定されました。

ニチレイでは、社外役員は取締役会だけでなく、経営会議にもオブザーバー参加できる仕組みになっています。取締役会と経営会議の議題は、重要性や案件の規模によって分けられていますが、事前に議案と資料はイントラネット上で閲覧することが可能です。経営会議に参加したり、あらかじめ資料に目を通しておいたりすることでバックグラウンドが理解できるので、取締役会での議論を効率的に行うことができます。

銅嶋 私は、中期経営計画の議論に参加するのは初めてでしたが、取締役会の議題としては、サステナビ

求められる社外取締役の役割と自身が注力したい点

Q 社外取締役の役割をご自身でどう捉えていますか？

昌子 社外取締役に求められている役割は、企業の不正行為の防止と競争力・収益力の向上、長期的な企業価値の向上への貢献だと認識していますが、私個人としては適法性・適正性・効率性を大切に考えています。適法性というところですが、今の時代では法律を守っているだけでは不十分で、エシカルな視点が求められています。先ほどの中期経営計画策定においても、環境や社会への配慮についても自分の役割として念頭に置きながら意見を述べました。

がミッションやビジョンに沿った事業をしっかりと行っているかを監督することだと考えています。また、よくいわれることではありますが、企業価値向上につながる事業ポートフォリオになっているか、それが適切に運営されているか、また外部から見た場合に整合性がとれているかなどをチェックしていきたいと思っています。それから、外部情報としての国内と海外の常識を照らし合わせ、経営判断が適切な情報のもとに判断されているかどうかについても気にかけると思います。私には金融のバックグラウンドや、気候変動

銅嶋 社外取締役としての役割は、ニチレイグループ

対策、海外駐在、未公開株式取り扱いなどの経験があり、そうした視点からの役割を期待されていると認識

していますので、海外買収案件や気候変動については特に積極的に発言するようにしています。

Q 指名諮問委員会・報酬諮問委員会の運営状況はいかがですか？

昌子 指名諮問委員会では昨年、スキルマトリックスを作成しており、まず項目の選定から始めました。このマトリックスによって今後どのような人財が必要かということが明示されましたが、スキルの項目自体はあくまで現時点でのものですので、今後必要に応じて見直していくべきだと考えています。サクセションプランについても、その重要性は共通認識になっていますので、今後、指名諮問委員会で議論を重ねたいと思います。

鍋嶋 スキルマトリックスは当然、企業ごとに異なるものですが、「イノベーション／マーケティング」が項目として置かれました。戦略的なアプローチというのは取締役会のレベルにおいても必要だと思います。

昌子 報酬諮問委員会では、役員報酬の決定方針を制度設計から見直し、新中期経営計画の開始に合わせて業績連動賞与の評価指標を変更しました。大きな変更点では新たにESG評価項目が加わるなど、日本では先進的な制度になったと感じています。

これからのニチレイグループに望むこと

Q 「Compass Rose 2024」の実行に向けた課題は何でしょうか？

鍋嶋 中期経営計画「Compass Rose 2024」はサステナビリティ経営ということで、社会的価値と経済的価値の両面で推進していく姿勢を大いに評価しています。また、社会課題を追求することでイノベーションが生まれるので、成長という面でも良い方向に進んでいると思います。新中期経営計画の策定でしっかりと目標が定まり、それを推進するサステナビリティ委員

会や、専門部署も新設されましたので、具体的に動き出したと、期待とともに実感しています。再生可能エネルギーの導入にあたっては、持株会社と事業会社の役割分担が明確になったことで、その連携の形も見えてきたと思います。課題という意味では、「課題を見つけること」だと思っています。課題を解決する人ばかりでなく、問題を提起する人が必要と感じています。



“

ニチレイには、
社会から尊敬される会社、
そして社員が幸せに働ける
会社を目指してほしい。

“

サステナビリティ基本方針は、
活発な議論を経て策定された
と思います。



社会や会社が求める人財は変化してきていますので、適材適所やリスキング、専門性の高い分野や急いでスキルを上げたい場合には外部から来ていただくことで、人財を多様にする必要があると思います。

昌子 中期経営計画「Compass Rose 2024」は議論し尽くして策定したものではありませんが、コロナ禍がそうであるように、状況がいつどのように変化するかは不透明です。今後の社会の変化に合わせて、どうマッチさせていくかを常に考えながら事業を進めていくことが重要です。中期経営計画は今後見直しを加える必要が生じるかもしれませんが、その時にも躊躇しないで取り組んでいくことが大切だと考えています。

銅嶋 中期経営計画に先立ち、長期経営目標「2030

年の姿」では、海外売上高比率30%を目標としています。事業会社の投資案件、特に海外の買収案件は取締役会の議案によく挙がってきますので、積極的に拡大していく姿勢は伝わってきますが、一方ではより戦略的アプローチも必要だと感じています。冷凍食品や低温物流など、どの地域の成長率が高いのかを見極めたうえで買収案件を求めていくなど、進出する国や大陸をトップダウンで決断していくことも大切だと思います。

昌子 私も同じ感覚です。海外事業の拡大に向け、具体的にどのような手を打っていくのかについては、今後、しっかりと議論していく必要があると思います。

◎ 今後ニチレイグループに期待することは？

銅嶋 ニチレイグループには、社員が自分の持っているスキルや想いを実現する場になってほしいですね。社会や消費者が求めていることに、もっとチャレンジしてほしいですし、食に関わる領域は本当に広いので、既存ビジネス以外で可能性を見つけ、広げられる方も数多くいるのだと思います。私は社内副業という形があってよいのではないかと考えているので、ぜひそういう方々に挑戦してもらいたいですね。加えて、マーケティングやEコマースなどでも、まだまだ可能性を秘めているはずなので、ブランドマネジメントもしっかり磨いてほしいと思います。

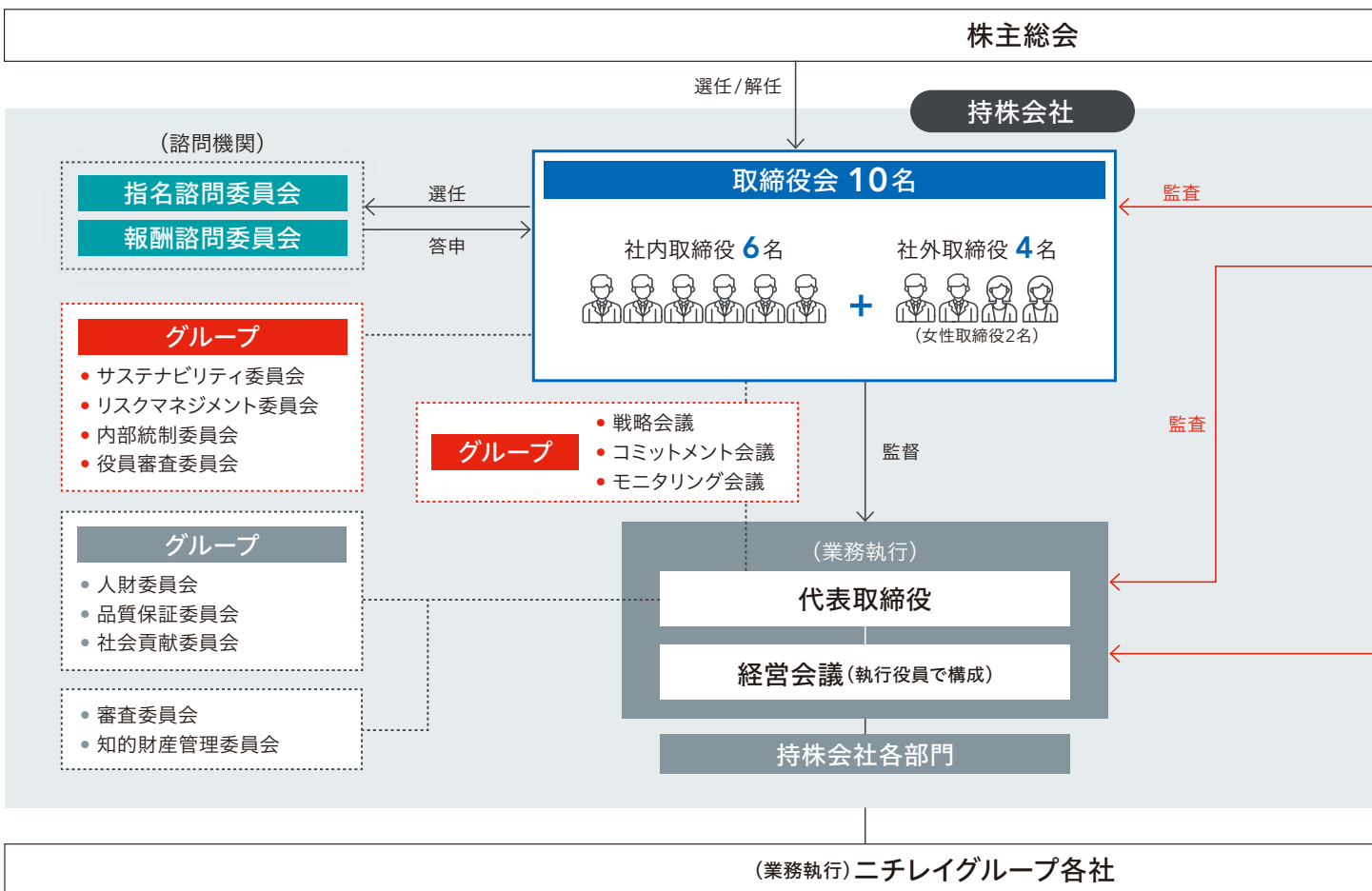
昌子 ニチレイにどういう会社になってほしいかという、やはり、社会から尊敬される会社になってもらいたいと思います。そして、社員の方々が幸せに働ける会社になってほしいです。社員の方々が思っていることがすべて具現化できるわけではありませんが、社員が自由に発信できる会社であってほしいと思います。そうした企業文化がライフワークバランスを超えた社員の幸福や働きがいにつながるのではないのでしょうか。社員がすばらしいと思えることを自らかなえることができる会社をニチレイグループには目指してほしいと思います。

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。



グループ人財委員会

2021年度開催回数 **2回** 委員長 執行役員 狩野 豊

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

グループ品質保証委員会

2021年度開催回数 **2回** 委員長 取締役執行役員 川崎 順司

顧客および社会から期待される商品・サービス品質の実現を目的とする。

グループ社会貢献委員会

2021年度開催回数 **1回** 委員長 執行役員 狩野 豊

グループ会社がその事業特性を活かし、企業市民として「食や物流に関する教育」や「地域貢献・環境保護」などニチレイグループらしい社会貢献を推進することを目的とする。

取締役会

▶ 詳細は次ページをご覧ください

監査役会

▶ 詳細は次ページをご覧ください

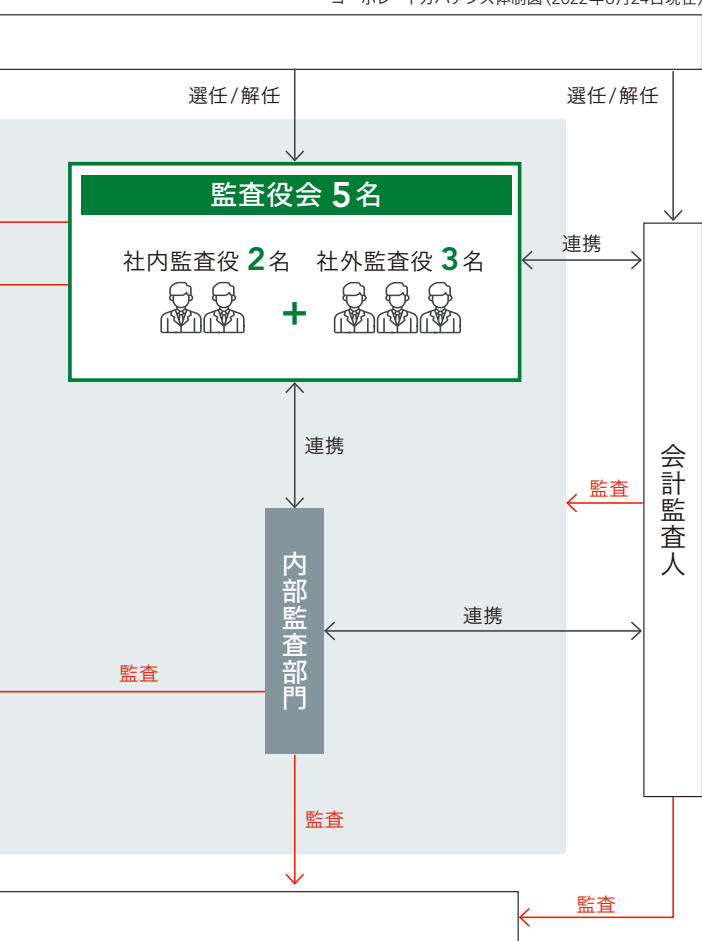
指名諮問委員会

▶ 詳細は次ページをご覧ください

報酬諮問委員会

▶ 詳細は次ページをご覧ください

コーポレートガバナンス体制図(2022年6月24日現在)



経営会議

2021年度開催回数 **23回**議長 代表取締役社長
大榎 顕也

取締役会決議事項以外の事項および取締役会決議事項の事前審議事項の審議を通じて、ニチレイグループの企業価値の最大化に寄与することを目的とする。

グループサステナビリティ委員会

※新設のため2021年度開催実績なし

委員長 代表取締役社長
大榎 顕也

持続可能な社会の実現に向けたニチレイグループの取り組みを審議し、社会的価値と経済的価値の両立により、ニチレイグループの企業価値の最大化に寄与することを目的とする。

グループリスクマネジメント委員会

2021年度開催回数 **2回**委員長 代表取締役社長
大榎 顕也

ニチレイグループの企業価値を毀損する不確実性を全体的視点で合理的かつ最適な方法で管理することを目的とする。

グループ内部統制委員会

2021年度開催回数 **1回**委員長 代表取締役社長
大榎 顕也

グループ各社における内部統制システムの整備・運用、モニタリングならびに改善活動を実施することにより、グループ会社の事業運営の健全化、効率化を図ることを目的とする。

グループ役員審査委員会

2021年度開催回数 **1回**

委員長 顧問弁護士

持株会社・基幹4社の取締役・執行役員への賞罰の公正を期することを目的とする。

グループ戦略会議

2021年度開催回数 **2回**議長 代表取締役社長
大榎 顕也

持株会社および基幹4社グループの中長期または次年度の戦略・定量目標の審議・合意を通じて、ニチレイグループの企業価値の最大化に寄与することを目的とする。

グループコミットメント会議

2021年度開催回数 **1回**議長 代表取締役社長
大榎 顕也

持株会社および基幹4社グループの次年度経営方針・次年度予算の示達およびコミットメントを行い、経営目標の達成に向けてグループ会社に取り組むことにより、ニチレイグループの企業価値の最大化に寄与することを目的とする。

グループモニタリング会議

2021年度開催回数 **3回**議長 代表取締役社長
大榎 顕也

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

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

取締役会の構成

区別	取締役						
氏名							
	大櫛 顕也	川崎 順司	梅澤 一彦	竹永 雅彦	田邊 弥	鈴木 健二	昌子 久仁子
取締役会の出席状況	19/19回	19/19回	19/19回	18/19回	15/15回 ^{※1}	※2	19/19回
指名諮問委員会の出席状況	6/6回						6/6回
報酬諮問委員会の出席状況	6/6回						5/6回
監査役会の出席状況							

保有する経験・スキル

企業経営	●		● (低温物流)	● (加工食品)	● (水産・畜産)		
ESG / サステナビリティ	●	●				●	●
グローバル(国際性)	●		●	●	●	●	
イノベーション / マーケティング	●	●	●	●	●		●
財務会計 / ファイナンス						●	
法務 / コンプライアンス		●					●

※1 田邊弥氏、鍋嶋麻奈氏、加藤達志氏は2021年6月22日開催の第103期定時株主総会において新たに選任され、就任したため、就任後に開催された取締役会または指名諮問委員会または報酬諮問委員会または監査役会への出席状況を記載しています。

※2 鈴木健二氏、濱逸夫氏、濱島健爾氏、片淵哲郎氏は2022年6月24日開催の第104期定時株主総会において新たに選任され、就任したため、2021年度の出席状況は記載していません。

取締役会の概要

構成	取締役10名(うち社外取締役4名)
2021年度開催実績	全19回
実施内容	当社グループの戦略立案および事業会社の業務執行を監督することを通じて、グループの適切な資源配分、意思決定の迅速化、コンプライアンスの徹底を推進しています。年2回開催されるグループ戦略会議の審議を経たうえで当社グループの戦略を策定、承認し、四半期ごとにグループ各事業の実行状況を確認するとともに、業務執行取締役および執行役員に対する実効性の高い監督を行います。

監査役会の概要

構成	監査役5名(うち社外監査役3名)
2021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と意思疎通を図り、情報の収集および監査の環境の整備に努めています。

任意の委員会の設置状況、委員長の属性

委員会	役割	委員長	2021年度開催実績
指名諮問委員会	経営陣幹部および取締役・監査役の候補者として適切な人財や後継者育成計画などについて、審議のうえ取締役会へ答申する。	社外取締役 昌子 久仁子	6回
報酬諮問委員会	報酬制度、報酬水準、報酬の妥当性などについて、審議のうえ取締役会へ答申する。	社外取締役 濱島 健爾	6回

監査役

独立役員	新任 独立役員	新任 独立役員		新任	独立役員	独立役員	独立役員
鍋嶋 麻奈	濱 逸夫	濱島 健爾	加藤 達志	片淵 哲郎	齊藤 雄彦	朝比奈 清	清田 宗明
15/15回 ^{※1}	※2	※2	15/15回 ^{※1}	※2	19/19回	19/19回	19/19回
4/4回 ^{※1}	※2	※2					
4/4回 ^{※1}	※2	※2					
			11/11回 ^{※1}	※2	16/16回	16/16回	16/16回



スキル・マトリックス

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

経営における「意思決定」に必要なスキル(中長期の企業価値向上に資する)

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

経営における「監督」に必要なスキル(経営の継続性担保に資する)

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

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、社内に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。

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にしています。

評価の実施方法	対象者：取締役、監査役（計15名） 時期：2022年1月から2月 手法：外部専門家に委託してアンケートを実施する第三者関与の自己評価方式
2021年度の評価結果	昨年度に引き続き新型コロナウイルス感染症拡大の影響により取締役会の運営方法が変更された中での開催ではあるものの、発言しやすい雰囲気の中で自由闊達な議論が行われており、また取締役会での議論をより充実したものとするための取り組みとして、取締役会資料の内容および提供時期についてさらなる工夫・改善が進められているなど、全体として当社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く見られました。

対応すべき課題

抽出した課題	評価・意見	今後について
1. 機関設計	現在の監査役会設置会社であることに問題を感じないとの意見や他の機関設計への移行の必要性を感じないとの意見が大半であるものの、機関設計の在り方に関するメリット・デメリットを整理したうえで検討を行う必要があるとの意見や、今後の事業環境の変化も踏まえて、監査役会設置会社以外の機関設計への移行を検討する必要があるとの意見も複数ありました。	現時点では機関設計の変更は必ずしも必須事項とは考えていないものの、2022年5月開催の指名諮問委員会において、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・コードの要請等を踏まえた、現在の監査役会設置会社という機関設計の有効性に関する検討について、引き続き、中長期的な課題として取り組むことを確認しました。今後については指名諮問委員会において、監査役会設置会社とそれ以外の機関設計との比較検討も含めて、議論を具体化・活性化させ、取締役会で適宜報告・審議することになりました。
2. 取締役会の付議事項	取締役会の付議事項については適切であると評価する意見が複数見られた一方で、取締役会の議題が多く、各議題の審議に十分な時間をかける結果、取締役会が長時間化しつつあることも懸念されており、付議事項の見直し（さらなる絞り込み）を行ってもよいのではないかと意見もありました。また、取締役会の役割の一つとして、中長期的な経営戦略の方向性を定めることを挙げる意見も複数ありました。	コーポレートガバナンス・コードにおいて取締役会の役割・責務として掲げられている「企業戦略等の大きな方向性を示すこと」など、取締役会で審議すべき重要度の高い付議事項について、開催時間の長時間化を避けつつ、さらに十分な審議時間を確保するために、年間付議スケジュールを作成し、現行の付議事項をあらためて整理することになりました。また、上記で述べた、機関設計の検討とともに、付議事項の見直しも検討することになりました。

<p>3. 取締役会の規模・構成</p>	<p>取締役会の規模や構成については、全体として適切であるとの評価でした。一方で、女性役員（特に女性の社内取締役）を増やすべきとの意見が多く見られ、女性の社内取締役がないことに特に問題意識を持つ役員が多かったです。また、社外取締役として、学識経験者にも加わってほしいとの意見があったほか、DX分野に精通した人物を求める声も複数ありました。</p>	<p>当社は、スキル・マトリックスの策定を通じて当社の経営戦略に照らした取締役会が備えるべきスキル等を特定し、コーポレートガバナンス報告書の記載の一部として開示しています。また、長期経営目標「2030年の姿」の実現に向け特定した重要事項（マテリアリティ）のうち「多様な人財の確保と育成」のKPIとして「持株会社の女性管理職比率30%」を設定、取り組みを推進しています。このように母集団となる女性管理職の登用を進めることで女性の社内取締役の選任、取締役会メンバーの多様性の確保につなげ、経営戦略、事業環境の変化等に応じて、スキル・マトリックスを適宜見直し、取締役会の規模・構成を継続的に検討することとしました。</p>
<p>4. 役員トレーニング</p>	<p>当社の取締役会の役割を果たすための役員トレーニングの機会については、基本的な研修の機会が設けられていること等から適切であるとの評価が多くあった一方で、外部環境の激しい変化に合わせた知識習得・研鑽の機会の提供を望む意見が複数あるなど、本年度においては、トレーニングや知識習得の機会は必ずしも十分ではないとの意見も見受けられました。</p>	<p>外部環境の変化等に伴い必要となる知識を適宜特定したうえで、その知識習得・研鑽の機会の提供を継続的に検討することとし、一例として、当社の重要課題であるサステナビリティ経営に関する外部専門家による勉強会を企画し、本年中に計5回開催することとしました。</p>

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	2022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	→				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			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）			スキル・マトリックスの開示	

役員報酬制度

1 役員報酬等の決定方針の決定方法と変更点

1 役員報酬等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、報酬諮問委員会において、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等を得ています。

2 役員報酬等の決定方針の変更点

当社は、2022年度からの新中期経営計画「Compass Rose 2024」の開始とあわせて、業績連動賞与の評価指標(KPI)を変更することとしました。具体的には、事業ポートフォリオの最適化と資本効率の向上ならびに株主利益の向上を目的として、従来のREP^{※1}に替えてROICおよび当期純利益を選定するとともに、当社のサステナビリティをめぐる課題への対応を強化することを目的として、新たにESG第三者評価を選定することとしました。その他、役員報酬等の決定方針に関して、特に重要な変更等はございません。

〔業績連動賞与の全社評価指標(KPI)〕

改定前(～2021年度)	改定後(2022年度～)	KPIの選定理由
連結売上高	連結売上高	企業規模の拡大
連結EBITDA	連結EBITDA	キャッシュの創出力向上と本業の収益性の向上
連結REP ^{※1} (経済的獲得利益)	連結当期純利益	株主利益の向上
—	連結ROIC	事業ポートフォリオの最適化と資本効率の向上
—	ESG第三者評価 ^{※2}	サステナビリティをめぐる課題への対応強化

※1 当社グループ独自の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

※2 ESG第三者評価については、評価の客観性・公正性を担保するため、複数のESG評価機関の評価を活用します。具体的には、以下の3つとします。

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

2 役員報酬等の決定方針

1 基本方針

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

2 報酬構成・報酬水準

■ 社外取締役を除く取締役の報酬

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

社外取締役を除く取締役の報酬の割合の目安

固定報酬		変動報酬	
取締役 手当	役割給 60%	業績連動賞与 20%	株式報酬 20%

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

■ 社外取締役の報酬

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

③ 業績連動賞与

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

個人別賞与支給額 = 役職別基準額 × 業績評価係数(0~200%)

業績評価係数 = 全社業績評価係数(a) + 事業業績評価係数(b) + 個人業績評価係数(c)

評価 ウエイト	(a) 全社業績評価					(b) 事業業績評価			(c) 個人業績評価
	売上高	EBITDA	当期純利益	ROIC	ESG	売上高	EBITDA	ROIC	
代表 取締役	100%					—			—
	10%	40%	10%	20%	20%				
取締役 (事業担当)	60%					30%			10%
	10%	20%	10%	10%	10%	5%	15%	10%	
取締役 (機能担当)	70%					—			30%
	5%	30%	5%	15%	15%				

④ 報酬決定手続き

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

2021年度の役員報酬等の額は第104期有価証券報告書に記載しています。

 https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline-images/ir/pdf_file/yuhohh-pdf/yuho_22.pdf

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 https://www.nichirei.co.jp/corpo/governance/internal_control.html

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

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

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

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

ニチレイグループの行動規範

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

コンプライアンスの徹底への取り組み

ニチレイグループは、役員・従業員の高い倫理観によって、広く社会から信頼され、好感を寄せられる企業として存続・発展していくことを目指しています。役員・従業員一人ひとりの倫理観の醸成に関しては、従業員手帳の冒頭に企業経営理念やニチレイの約束に加えて「行動規範」を掲載し、役員・従業員の行動の拠り所として、いつでもどこでも確認できるようにしています。

また、行動規範の具体的事例を示した「行動規範事例集」をイラストを用いてわかりやすく解説した啓発用スライド「あなたは大丈夫？」シリーズを作成し、毎月社内イントラネットに掲載しています。

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・啓発を行うなど、コンプライアンス教育を継続して行っています。



啓発用スライド「あなたは大丈夫？」シリーズ

ニチレイグループグローバルガバナンス基本規程の制定

ニチレイに以前からあったポリシーや規程をベースに、海外子会社向けにわかりやすくまとめ直した「ニチレイグループグローバルガバナンス基本規程」を2021年に制定しました。日本と海外では法律も文化も異なり、また、M&Aによって買収した会社にはそれまで築き上げてきた企業風土があることから、各社の自主性を尊重しつつ、ニチレイとして一番大事な概念だけを盛り込んだものがこの規程です。日本語、英語、中国語、ベトナム語、ポルトガル語の5言語に対応し、順次適用と周知・運用を進めています。これにより、「2030年の姿」である海外売上高比率30%の実現へ向け、海外子会社のガバナンス体制の強化を図っていきます。



贈収賄防止への取り組み

ニチレイグループでは、すべての役員・従業員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的事項を明確にした、贈収賄防止基準および贈収賄防止マニュアルを定めています。これらの基準・マニュアルでは、日本国内の法令以外にも、米国、英国、中国など主要国の法規制の概要を紹介するとともに、Q&A形式で具体的に注意すべき事項を周知しています。

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

内部通報・相談制度

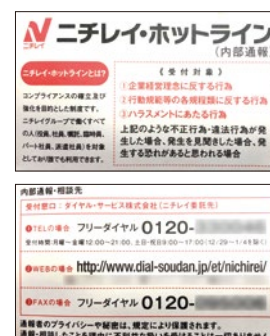
法令や定款・社内規程に違反する行為、社会規範上問題のある行為などに関して、従業員からの通報・相談に応じるため、2003年10月に内部通報・相談制度（ニチレイ・ホットライン）を導入しました。2015年度には、コーポレートガバナンス・コードが求める「経営陣から独立した内部通報窓口」に対応した制度改正を行い、監査役や社外役員によるモニタリングおよびチェック機能を導入いたしました。2022年には、同年6月の改正公益通報者保護法の施行に伴い、改正法の趣旨に沿い、政府の指針に準拠してあらためて制度設計を見直しました。通報者保護や守秘義務の強化、通報者の範囲拡大など、対応体制の再整備を行っています。

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

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

内部通報件数

2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	5カ年の合計(2017-2021)
35	12	21	27	20	115



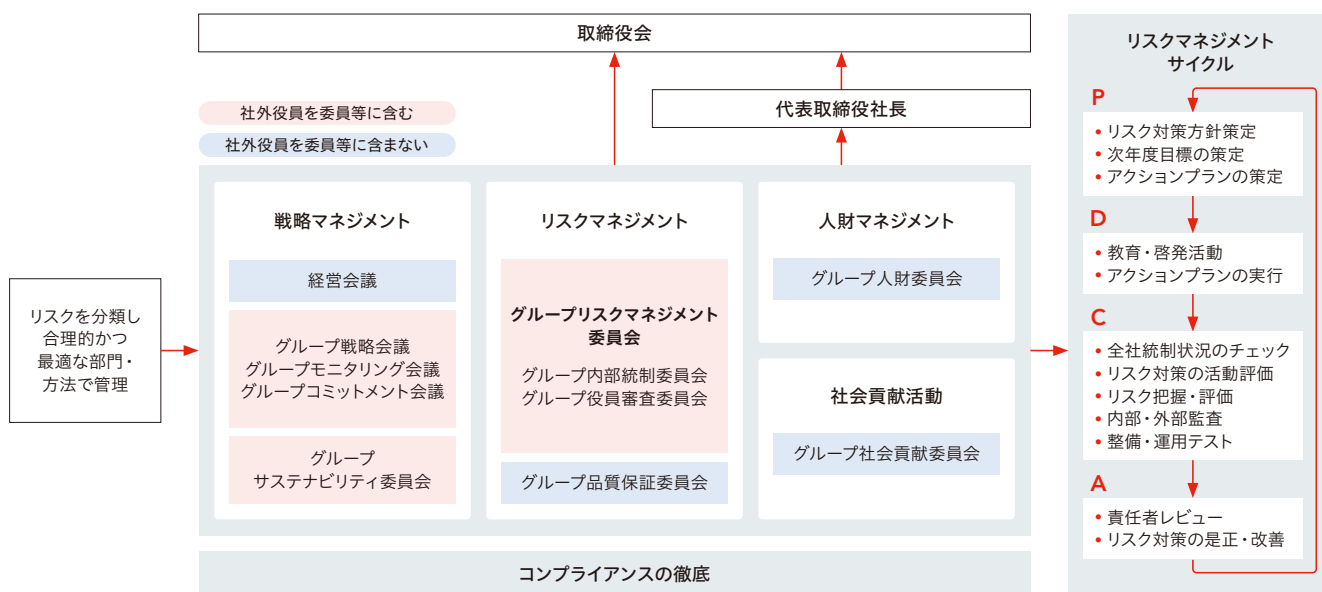
ニチレイ・ホットラインのカード

リスクマネジメント

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

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

リスクマネジメント体制



ニチレイグループ 主要なリスクと対応

リスク項目	リスク	対応・取り組み	マネジメント体制
1. 経済状況および事業環境	<ul style="list-style-type: none"> ・(国内市場)人口減少に伴う長期的な総需要の縮小／世帯構成・ライフスタイルの変化を背景とした新たな需要 ・(海外市場)経済成長などを背景とした地域ごとに異なるニーズの拡大 ・持続可能な社会の実現に向けた期待と要請の高まり 	<ul style="list-style-type: none"> ・イノベーションの推進、社会課題を解決する新たな価値の創造 	<ul style="list-style-type: none"> ・戦略マネジメント
2. ウクライナ情勢	<ul style="list-style-type: none"> ・金融市場への影響 ・エネルギー価格の上昇、サプライチェーンへの影響 	<ul style="list-style-type: none"> ・情勢を注視し、事業活動に及ぼす影響を最小化 	<ul style="list-style-type: none"> ・戦略マネジメント
3. 新型コロナウイルス感染症の影響	<ul style="list-style-type: none"> ・さらなる世界経済の停滞やサプライチェーンの混乱 ・当社グループ内での感染者発生による事業活動中断 ・国際的な労働者の移動制限による労働力不足 	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員の健康と安全を最優先した各種感染症対策の実施 ・先端技術を活用した自動化の推進 ・人々の生活様式や価値観の変化に伴う新たな事業機会の創出 	<ul style="list-style-type: none"> ・戦略マネジメント ・リスクマネジメント委員会
4. 食品に関する品質問題	<ul style="list-style-type: none"> ・衛生基準、農薬・動物用医薬品残留基準の超過、異物混入、特定家畜伝染病など、食品に関する品質問題の発生 ・大規模な商品回収の発生 	<ul style="list-style-type: none"> ・食品安全マネジメントシステムの導入 ・適切な原材料・商品の品質・生産管理、トレーサビリティシステム、フードディフェンス、要員の育成・適正配置 	<ul style="list-style-type: none"> ・品質保証委員会
5. 多様な人材の確保および育成等	<ul style="list-style-type: none"> ・必要な人材の確保と育成 ・少子高齢化に伴う労働力不足への対応 	<ul style="list-style-type: none"> ・働く環境の整備や生産性の向上 ・健康経営の推進 ・人的資本への投資 	<ul style="list-style-type: none"> ・人財委員会
6. 情報セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> ・業務上使用するシステムにおける運用上のトラブルやサイバー攻撃などによるシステムの停止・重要情報の漏洩や改ざんなど 	<ul style="list-style-type: none"> ・ファイアウォール、侵入検知システム、認証システムの整備 ・社内規程類の整備、eラーニングなどによる従業員への教育、情報システム管理体制の整備 	<ul style="list-style-type: none"> ・リスクマネジメント委員会
7. 商品や原材料等の価格変動	<ul style="list-style-type: none"> ・市況や作柄による原材料価格の大幅な変動(畜産品・水産品など) 	<ul style="list-style-type: none"> ・生産性向上などによるコストダウン ・提供価値を高めた商品の開発、差別化商品の拡大 ・需給バランスに沿った調達・販売 	<ul style="list-style-type: none"> ・戦略マネジメント

8. 原油価格等の変動	・ 原油価格などの高騰による電力料・軽油・重油など燃料調達費用の増加、商品・原材料の調達コストの増加	・ 新技術の導入や業務改善などによるコストダウン	・ 戦略マネジメント
9. 為替変動の影響	・ 米国ドル、タイバーツ、ユーロなどの変動による商品や原材料の調達価格の変動、および海外子会社業績の為替換算影響	・ 為替予約取引の実施など	・ 戦略マネジメント
10. 法規制等の変更	・ 国内外における法規制・ソフトローの変更	・ 各国・地域の法規制等の動向の注視、コンプライアンスの徹底	・ 戦略マネジメント
11. 持続可能な食の調達	・ サプライチェーン上の人権や労働環境への配慮、天然水産資源の管理、食品ロスの削減、海洋プラスチック問題の解決などに対する社会的要請の高まり、法規制・ソフトローの変更や新設 ・ 不十分な取り組みあるいは取り組みが不十分と見なされた場合の原材料などの安定調達への支障や、社会的信用の毀損	・ 持続可能な調達方針、サプライヤー行動規範・ガイドラインの整備、お取引先様へのESGアンケートの実施 ・ MSC・ASC認証水産物の取り扱い、持続可能なパーム油の調達への取り組み、循環型農畜産の養鶏事業への取り組みなど	・ サステナビリティ委員会
12. 気候変動	・ 温室効果ガスの排出削減に向けた社会的要請、炭素税の賦課などの政策や規制強化(当社は冷凍・冷蔵技術を基盤とし、電力を中心にエネルギーを消費) ・ 地球温暖化に伴う気温の上昇および異常気象の発生による原材料調達、生産、物流などのサプライチェーンへの影響	・ フロン冷媒から自然冷媒等への切り替え、太陽光発電設備の導入やグリーン電力証書の購入などの再生可能エネルギーの活用 ・ TCFDの提言に準じた継続的な気候変動の影響評価および情報開示	・ サステナビリティ委員会
13. 大規模自然災害	・ 巨大地震や局地的な暴風雨などによる、当社グループ拠点および近隣の道路・港・鉄道などへの甚大な被害の発生、あるいは市場の縮小、サプライチェーンの寸断、営業活動の制限など	・ 耐震補強工事、非常用発電機の配備、従業員安否確認システム、防災マニュアル・事業継続計画(BCP)の整備、データセンターの複数拠点化など	・ リスクマネジメント委員会
14. 技術革新	・ デジタル技術やフードテックの急速な進展など、技術革新による当社グループの持つ技術や提供する商品・サービスの競争力の低下	・ デジタル技術やデータ活用による業務プロセスの変革、イノベーションの推進 ・ ISO56002に基づいたイノベーション・マネジメントシステムの運用	・ 戦略マネジメント
15. 固定資産の保有	・ 物流センターでの荷主企業の移転や道路交通網の変化等を原因とした立地条件の悪化による減損 ・ 生産工場での設備の老朽化・陳腐化や販売不振による減損 ・ 出資時の事業計画からの乖離の発生によるのれんや投資有価証券の減損・評価減	・ 投資起案時の検討項目や事後検証ルールの明確化	・ 戦略マネジメント
16. 政策保有株式	・ 政策保有株式の時価や発行会社の財政状態の大幅な変動	→ P.99をご参照ください。	・ 取締役会へ毎年報告

事業継続計画(BCP)への取り組み

■ 従業員の安全確保

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、社長を本部長とするニチレイ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の情報収集・分析・共有を行うとともに、事業継続の視点に立った感染防止対策として、2020年1月から2022年7月までに50回に及び指示・通達を発信しています。従業員の感染防止と事業活動の両立を図るための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。

■ 情報システムのBCP

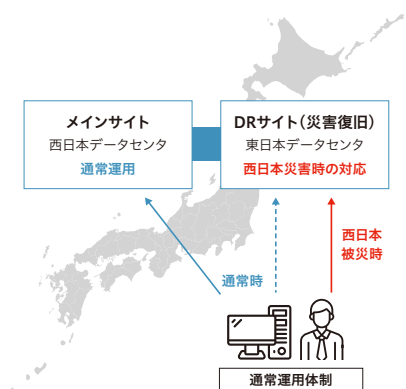
当社グループの主要な基幹系システムは、事業継続を目的としてディザスタリカバリ(以下、DR)を含め冗長化しております。具体的な事例は以下のとおりです。

物流基幹システムのBCP対応の強化

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

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

物流基幹システムBCP概念図



取締役／監査役／執行役員 (2022年6月24日現在)



1. 大櫛 顕也
代表取締役社長

4. 竹永 雅彦
取締役執行役員

7. 昌子 久仁子
社外取締役

10. 濱島 健爾
社外取締役

2. 川崎 順司
取締役執行役員

5. 田邊 弥
取締役執行役員

8. 鍋嶋 麻奈
社外取締役

11. 加藤 達志
常勤監査役

3. 梅澤 一彦
取締役執行役員

6. 鈴木 健二
取締役執行役員

9. 濱 逸夫
社外取締役

12. 片瀨 哲郎
常勤監査役



13. 齊藤 雄彦
社外監査役

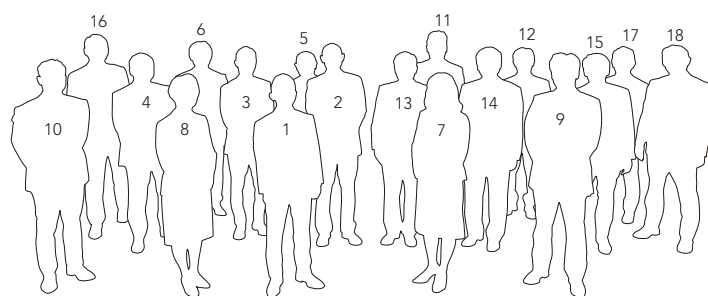
14. 朝比奈 清
社外監査役

15. 清田 宗明
社外監査役

16. 狩野 豊
執行役員

17. 横井 英夫
執行役員

18. 高久 祐一
執行役員



新型コロナウイルスの感染予防に十分配慮し、撮影時のみマスクを外しています。

役員情報

(2022年6月24日現在)

取締役



代表取締役社長
大櫛 顕也

重要な兼職の状況
一般社団法人日本冷凍食品協会会長

在任年数	5年*
所有する株式の数	256 (百株)

※2019年の代表取締役就任後の在任年数は3年



取締役執行役員
梅澤 一彦

重要な兼職の状況
株式会社ニチレイロググループ本社代表取締役社長

在任年数	4年
所有する株式の数	179 (百株)



取締役執行役員
田邊 弥

重要な兼職の状況
株式会社ニチレイフレッシュ代表取締役社長

在任年数	1年
所有する株式の数	35 (百株)



取締役執行役員
川崎 順司

新価値創造部・品質保証部管掌
技術戦略企画部長

在任年数	5年
所有する株式の数	87 (百株)



取締役執行役員
竹永 雅彦

重要な兼職の状況
株式会社ニチレイフーズ代表取締役社長

在任年数	3年
所有する株式の数	184 (百株)



取締役執行役員
鈴木 健二

経理部・経営管理部・不動産事業部管掌
財務部長

在任年数	新任
所有する株式の数	23 (百株)

社外取締役



社外取締役
昌子 久仁子

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

在任年数	4年
所有する株式の数	16 (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
- 2007年 6月 同社上席執行役員薬事部長、臨床開発部長
- 2010年 6月 同社取締役上席執行役員、薬事部長、臨床開発部長
- 2017年 4月 同社取締役顧問
- 2018年 6月 当社社外取締役 (現在に至る)
- 株式会社メディopalホールディングス社外取締役 (現在に至る)
- 2019年 3月 DIC株式会社社外取締役 (現在に至る)
- 2019年 4月 公立大学法人神奈川県立保健福祉大学大学院ヘルスイノベーション研究科教授 (現在に至る)



社外取締役
鍋嶋 麻奈

重要な兼職の状況
株式会社和喜愛代表取締役

在任年数	1年
所有する株式の数	15 (百株)

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



社外取締役
濱 逸夫

重要な兼職の状況
ライオン株式会社代表取締役会長

在任年数	新任
所有する株式の数	—

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



社外取締役
濱島 健爾

重要な兼職の状況
稲畑産業株式会社社外取締役

在任年数	新任
所有する株式の数	—

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

監査役



常勤監査役
加藤 達志

在任年数	1年
所有する株式の数	4(百株)



常勤監査役
片淵 哲郎

在任年数	新任
所有する株式の数	3(百株)



社外監査役
齊藤 雄彦

在任年数	3年
所有する株式の数	12(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)



社外監査役
朝比奈 清

在任年数	2年
所有する株式の数	2(百株)

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 国際業務部参与
2020年 6月 当社社外監査役(現在に至る)



社外監査役
清田 宗明

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

在任年数	2年
所有する株式の数	2(百株)

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

執行役員



執行役員
狩野 豊

法務部管掌
総務広報部長 兼
人事部長 兼
秘書室長



執行役員
横井 英夫

重要な兼職の状況
株式会社ニチレイバイオサイエンス
代表取締役社長



執行役員
高久 祐一

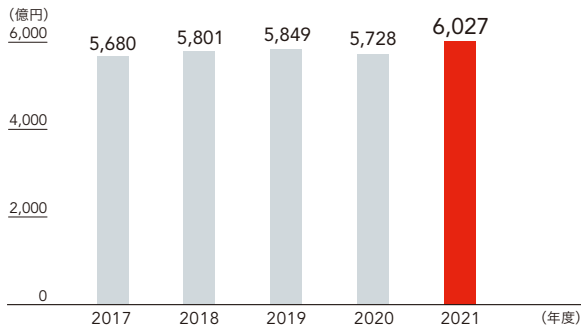
情報戦略部管掌
経営企画部長 兼
サステナビリティ推進部長

各役員の詳細情報は下記をご覧ください。

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

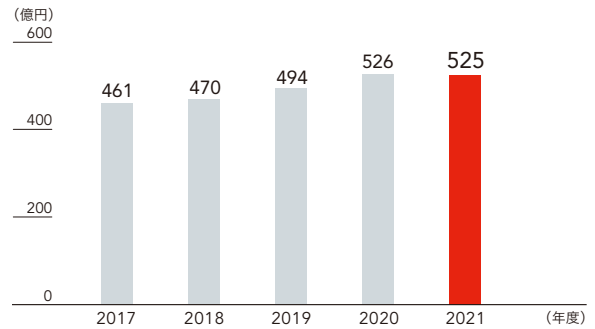
財務・非財務ハイライト

売上高



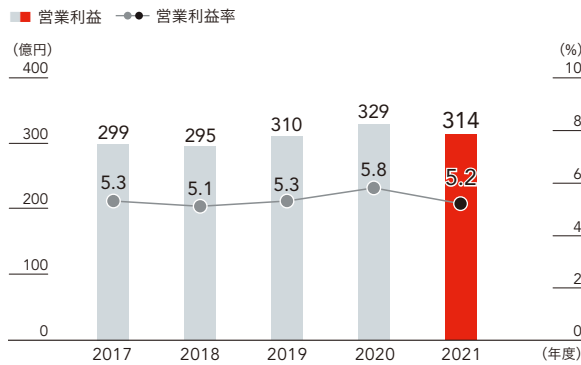
売上高は、主力の加工食品事業や低温物流事業が堅調に推移し5%の増収となりました。加工食品事業は主力カテゴリーを中心に家庭用・業務用ともに販売が拡大しました。低温物流事業は海外事業の売上が伸長しました。

EBITDA



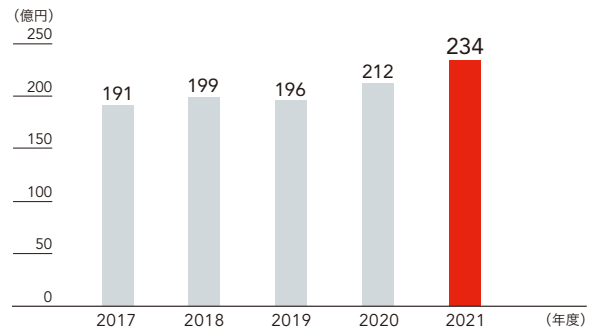
営業利益は減益となりましたが、減価償却費が増加したことにより、EBITDAは前期並みとなりました。

営業利益／営業利益率



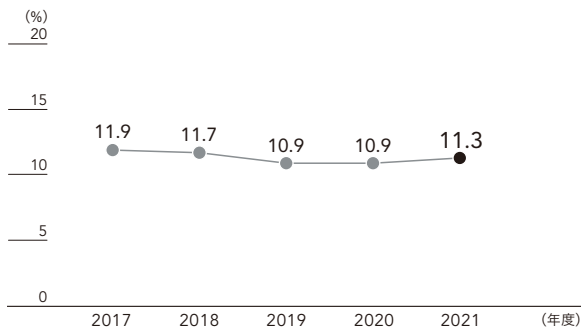
低温物流事業や水産事業が伸長しましたが、タイでの新型コロナウイルス感染拡大局面における生産子会社の稼働低下や、原材料・仕入コストの上昇などにより加工食品事業が苦戦し、減益となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益



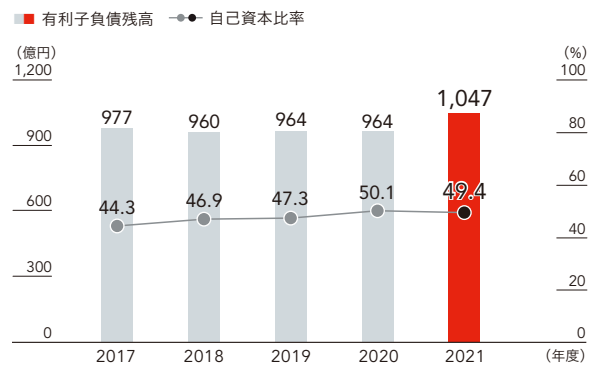
当期純利益は、投資有価証券売却益の計上などにより、増益となりました。

ROE



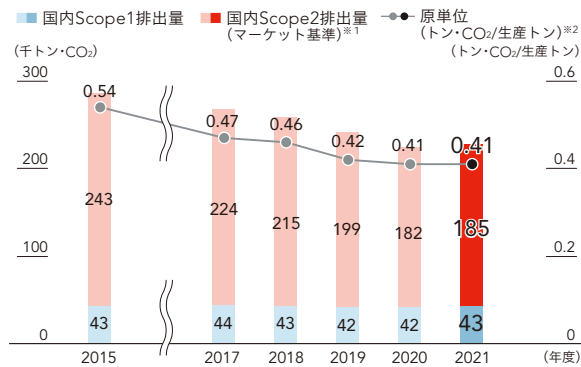
ROEは、当期純利益が順調に推移したことなどにより、中期経営計画の目標数値「10%以上の維持」を継続しています。

有利子負債残高／自己資本比率



有利子負債残高は83億円増加し、1,047億円となりました。2021年度の自己資本比率は49.4%となりました。

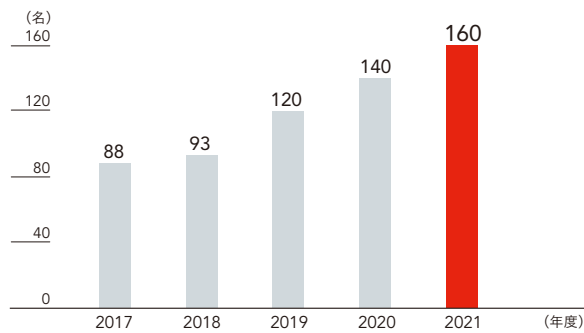
CO₂排出量



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

2030年度50%削減(2015年度比)を目標としています。2021年度は、省エネを進めるとともに、太陽光パネルの設置やグリーン電力証書購入などの再生可能エネルギーの利用拡大を図りました。

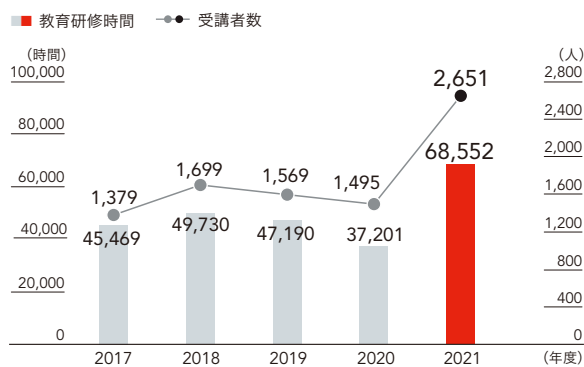
グループ女性役職者数



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

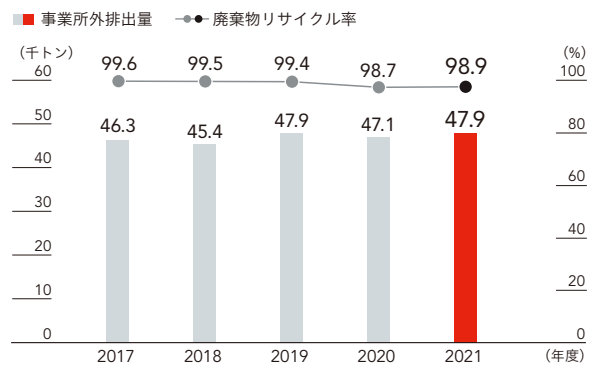
※HD:ニチレイ(持株会社)

教育研修時間/受講者数



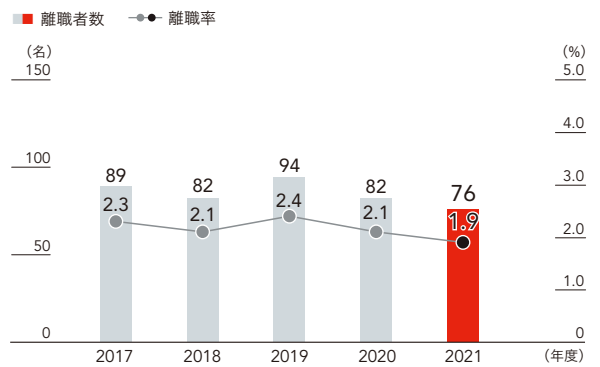
人財投資として、教育研修内容の充実に取り組んでいます。コロナ禍の影響もあり、オンラインで受講できる教育プログラムの提供を進めています。

事業所外排出量/廃棄物リサイクル率



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

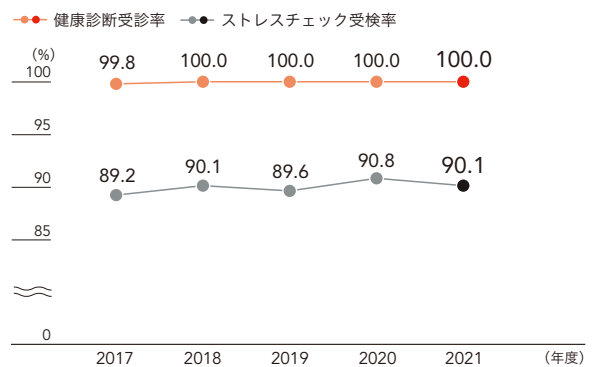
離職者数[※]/離職率



働きやすい職場づくり、多様な働き方の実現、働きがいの向上などに継続的に取り組んでいます。

※退職事由が自己都合とその他の合計


健康診断受診率/ストレスチェック受検率



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

中期経営計画の変遷

	energy 2012	RISING 2015
コンセプト	従業員の「1. 元気・活力、2. 行動する力・実行力、3. (力強い) 努力・取り組み」をベースに事業活動を推進し、2012年度の目標達成を目指す	中期経営ビジョン「GROWTH 2016」の達成に向けて本計画で目指す持続的成長を実現し、ニチレイグループの企業価値が高まっている
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
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・安心が注目される アベノミクスが始動し、円安基調へと転換する中で消費税率が8%へ
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
主な施策	<ol style="list-style-type: none"> 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。 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。 「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。 経営品質のさらなる向上に取り組み、グループ競争力の源泉を強化する。 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。 資本政策の一環として自己株式取得を検討する。 退職給付制度を再構築する。 	<ol style="list-style-type: none"> 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。 グローバルな品質保証体制を構築する。 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。 持株会社体制におけるコーポレート機能を強化する。 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	主力の加工食品と低温物流の営業利益は計画達成、水産・畜産が大幅に未達 [加工食品] ・内食・中食市場向けに調理冷凍食品を拡販 ・タイのチキン加工品2工場が本格稼働 [低温物流] ・東扇島DCなどの新規拠点稼働による収益基盤拡大 ・新規TC受託の拡大	持続的成長に向けた成長投資を実施し、グループ全体の売上高・営業利益は計画達成 [加工食品] ・国内自営工場の生産体制強化 ・米国での事業規模拡大 [低温物流] ・東京圏、大阪圏での大型冷蔵倉庫の稼働
主な投資	<ul style="list-style-type: none"> 2010年度 [加工食品] GFPTニチレイ稼働、スラポンニチレイフーズ・カピンブリ第2工場増設 [低温物流] 福岡東浜DC、ゴドフロア社(フランス)買収 2011年度 [低温物流] 東扇島DC、鹿児島曾於DC 2012年度 [加工食品] イノバジアン・クイジーン社(米国)買収 	<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)

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」の実現を目指し、私たち皆で「やるぞ」という強い意志を持ち、自分たちで未来を創っていく
2016.4～2019.3	2019.4～2022.3
大谷 邦夫	大櫛 顕也
<ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>前中期経営計画を大幅に上回る投資を計画し、「持続的な利益成長」のさらなる加速と、「豊かな食生活と健康を支える新たな価値創造」の実現を目指す</p> <ul style="list-style-type: none"> 消費税率が10%へ 新型コロナウイルスの世界的な感染拡大により社会環境が激変 英国のEU離脱完了 東京オリンピック・パラリンピックが1年延期で開催
<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 	
日経平均株価：21,205.81円／ドル円相場：110.84円	日経平均株価：27,821.43円／ドル円相場：121.68円
最終年度実績	最終年度実績
5,801億円	6,027億円
792億円	976億円
295億円	314億円
5.1%	5.2%
299億円	317億円
199億円	234億円
470億円	525億円
11.7%	11.3%
149.65円	176.72円
630億円	930億円
213億円	340億円
296億円	499億円
<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>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</p> <p>[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</p> <p>[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</p> <p>[畜産]・利益水準の向上</p>	<p>振り返りの詳細は ◀P.48-49をご参照ください。</p>  <div style="border: 2px solid red; padding: 10px; display: inline-block; text-align: center;"> <p>中期経営計画スタート</p> <h2 style="color: red;">Compass Rose 2024</h2> <p>(2022.4～2025.3)</p> <p>詳細は◀P.50-51をご参照ください。</p> </div>
<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 	

経営戦略

価値創造ストーリー

事業ポートフォリオ
中期経営計画

事業戦略

サステナビリティ

コーポレートガバナンス

ファクトデータ

主要経営指標の推移(11年間)

ニチレイおよび連結子会社

		energy 2012		RISING 2015	
		2011	2012	2013	2014
連結損益計算書					
売上高	注	454,931	470,126	511,189	519,963
売上原価		368,012	378,652	417,928	446,180
販売費及び一般管理費	注	70,741	73,541	77,472	56,376
営業利益		16,177	17,932	15,789	17,406
営業外収益		2,025	1,880	2,113	1,993
(受取利息・配当金)		622	575	1,060	616
(持分法投資利益)		49	224	—	140
営業外費用	注	2,952	2,609	3,459	2,498
(支払利息)		1,445	1,438	1,295	1,138
(持分法投資損失)		—	—	795	—
経常利益		15,250	17,202	14,443	16,902
特別利益		1,308	1,690	2,347	137
特別損失	注	2,333	5,291	1,432	1,167
税引前当期純利益		14,225	13,601	15,357	15,871
法人税等	注	6,406	5,489	5,480	4,850
非支配株主に帰属する当期純利益		△85	△1,712	978	1,504
親会社株主に帰属する当期純利益		7,904	9,823	8,898	9,516
減価償却費		14,978	14,302	14,475	15,621
(リース資産を除く)		11,177	10,522	10,748	11,871
設備投資等(資本的支出)		12,248	13,171	24,041	24,171
(リース資産を除く)		9,400	10,724	21,209	19,750
研究開発費		1,697	1,817	1,607	1,730

連結損益計算書

1株当たり当期純利益(円)	注	26.35	33.40	31.12	33.29
1株当たり配当額(円)	注	9	10	10	10
配当性向(%)		34%	30%	32%	30%

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

2. 2015年度より加工食品事業の売上計上基準について会計方針を変更(従来、販売費で計上していたもの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。

3. 2016年度より1株当たり当期純利益(円)、1株当たり配当額(円)について、2016年10月1日に実施した株式併合後の数値で表示しています。

POWER UP 2018

WeWill 2021

2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021 (年度)
						(百万円)
535,351	539,657	568,032	580,141	584,858	572,757	602,696
454,265	448,516	475,194	486,926	485,784	473,954	500,451
59,501	61,831	62,940	63,704	68,038	65,853	70,835
21,583	29,309	29,897	29,511	31,035	32,949	31,410
1,704	1,433	2,102	1,753	1,891	1,798	1,444
664	716	817	871	896	880	903
131	278	715	399	387	376	116
1,893	1,637	1,350	1,399	1,150	1,215	1,187
1,053	954	898	870	791	709	619
—	—	—	—	—	—	—
21,394	29,105	30,650	29,864	31,777	33,532	31,667
220	468	102	1,085	505	870	5,188
1,014	1,756	1,515	1,410	2,489	2,799	1,747
20,600	27,818	29,237	29,540	29,792	31,603	35,107
5,933	7,322	8,601	8,773	9,008	8,954	10,839
1,195	1,744	1,538	822	1,174	1,437	886
13,471	18,751	19,097	19,943	19,609	21,212	23,382
16,455	16,057	16,155	17,481	18,355	19,669	21,089
12,658	12,347	12,543	13,910	14,690	15,894	17,503
16,175	13,887	24,952	24,132	27,287	37,776	27,913
13,216	10,253	22,312	21,320	24,864	33,851	25,404
1,600	1,559	1,986	2,359	2,486	2,403	1,939
47.15	135.11	142.23	149.65	147.16	159.19	176.72
12	28	30	32	42	50	50
26%	21%	21%	21%	29%	31%	28%

経営戦略

価値創造ストーリー

事業ポートフォリオ
中期経営計画

事業戦略

サステナビリティ

コーポレートガバナンス

ファクトデータ

連結貸借対照表

資産の部	前連結会計年度 (2021年3月31日)		当連結会計年度 (2022年3月31日)		対前連結会計 年度比較
	金額 (百万円)	構成比 (%)	金額 (百万円)	構成比 (%)	
流動資産					
現金及び預金	28,933		23,413		△5,520
受取手形及び売掛金	81,749		90,965		9,215
商品及び製品	38,498		41,077		2,578
仕掛品	995		1,189		193
原材料及び貯蔵品	8,372		9,861		1,489
その他	11,131		13,904		2,773
貸倒引当金	△109		△112		△3
流動資産合計	169,572	41.8	180,299	42.2	10,726
固定資産					
有形固定資産					
建物及び構築物	259,690		261,489		1,798
減価償却累計額	△179,049		△179,393		△343
建物及び構築物(純額)	80,641		82,095		1,454
機械装置及び運搬具	115,963		125,441		9,478
減価償却累計額	△82,434		△88,650		△6,216
機械装置及び運搬具(純額)	33,528		36,790		3,262
土地	38,683		41,075		2,392
リース資産	37,199		36,267		△931
減価償却累計額	△22,517		△22,777		△259
リース資産(純額)	14,681		13,490		△1,191
建設仮勘定	3,716		4,904		1,187
その他	12,117		12,866		748
減価償却累計額	△9,407		△10,117		△710
その他(純額)	2,710		2,748		38
有形固定資産合計	173,962	42.9	181,106	42.4	7,144
無形固定資産					
のれん	1,493		6,700		5,207
その他	6,901		8,080		1,179
無形固定資産合計	8,394	2.1	14,781	3.5	6,387
投資その他の資産					
投資有価証券	40,506		38,106		△2,399
退職給付に係る資産	52		49		△3
繰延税金資産	2,260		2,607		346
その他	11,215		11,024		△190
貸倒引当金	△245		△369		△124
投資その他の資産合計	53,789	13.3	51,419	12.0	△2,370
固定資産合計	236,146	58.2	247,307	57.8	11,161
資産合計	405,719	100.0	427,606	100.0	21,887

	前連結会計年度 (2021年3月31日)		当連結会計年度 (2022年3月31日)		対前連結会計 年度比較
	金額 (百万円)	構成比 (%)	金額 (百万円)	構成比 (%)	金額 (百万円)
負債の部					
流動負債					
買掛金	24,645		26,778		2,132
電子記録債務	3,427		2,476		△951
短期借入金	6,948		13,490		6,542
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	4,797		14,798		10,000
リース債務	3,572		3,395		△176
未払費用	35,483		34,909		△574
未払法人税等	5,911		4,779		△1,131
役員賞与引当金	238		198		△39
その他	13,481		17,947		4,466
流動負債合計	108,506	26.7	120,775	28.2	12,269
固定負債					
社債	30,000		40,000		10,000
長期借入金	29,010		19,882		△9,128
リース債務	12,093		11,149		△943
繰延税金負債	4,265		5,853		1,588
役員退職慰労引当金	131		102		△29
退職給付に係る負債	1,996		2,029		32
資産除去債務	4,037		4,180		142
長期預り保証金	2,121		2,181		59
その他	3,129		3,548		418
固定負債合計	86,786	21.4	88,928	20.8	2,141
負債合計	195,293	48.1	209,703	49.0	14,410
純資産の部					
株主資本					
資本金	30,418		30,472		53
資本剰余金	5,795		5,495		△299
利益剰余金	172,436		172,369		△67
自己株式	△17,648		△ 11,841		5,806
株主資本合計	191,002	47.1	196,494	46.0	5,492
その他の包括利益 累計額					
その他有価証券評価差額金	12,344		11,984		△359
繰延ヘッジ損益	1,639		2,360		720
為替換算調整勘定	△1,660		329		1,990
その他の包括利益累計額合計	12,323	3.0	14,674	3.4	2,351
非支配株主持分	7,100	1.8	6,733	1.6	△367
純資産合計	210,426	51.9	217,903	51.0	7,477
負債純資産合計	405,719	100.0	427,606	100.0	21,887

連結損益計算書

	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)		当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)		対前連結累計 期間比較	
	金額 (百万円)	百分比 (%)	金額 (百万円)	百分比 (%)	増減額 (百万円)	増減率 (%)
売上高	572,757	100.0	602,696	100.0	29,938	5.2
売上原価	473,954	82.7	500,451	83.0	26,496	5.6
売上総利益	98,803	17.3	102,245	17.0	3,442	3.5
販売費及び一般管理費						
運送費及び保管費	17,991		19,730		1,739	
販売促進費	1,122		1,258		136	
広告宣伝費	2,886		3,355		468	
役員報酬及び従業員給料・賞与・手当	19,199		20,433		1,234	
退職給付費用	971		1,071		100	
法定福利及び厚生費	3,906		3,645		△261	
旅費交通費及び通信費	1,062		1,247		184	
賃借料	2,062		2,169		107	
業務委託費	3,966		4,388		422	
研究開発費	2,403		1,939		△463	
その他	10,279		11,594		1,314	
販売費及び一般管理費合計	65,853	11.5	70,835	11.8	4,981	7.6
営業利益	32,949	5.8	31,410	5.2	△1,539	△4.7
営業外収益						
受取利息	103		106		2	
受取配当金	776		797		20	
持分法による投資利益	376		116		△260	
その他	540		423		△117	
営業外収益合計	1,798	0.3	1,444	0.2	△354	△19.7
営業外費用						
支払利息	709		619		△89	
その他	506		567		60	
営業外費用合計	1,215	0.2	1,187	0.2	△28	△2.3
経常利益	33,532	5.9	31,667	5.3	△1,865	△5.6
特別利益						
固定資産売却益	49		38		△11	
投資有価証券売却益	144		3,924		3,779	
収用補償金	565		1,221		655	
その他	110		3		△106	
特別利益合計	870	0.2	5,188	0.9	4,317	495.9
特別損失						
固定資産売却損	7		12		4	
固定資産除却損	1,380		1,216		△163	
減損損失	1,273		196		△1,077	
その他	137		322		185	
特別損失合計	2,799	0.5	1,747	0.3	△1,051	△37.6
税金等調整前当期純利益	31,603	5.5	35,107	5.8	3,503	11.1
法人税等合計	8,954	1.6	10,839	1.8	1,884	21.0
当期純利益	22,649	4.0	24,268	4.0	1,619	7.1
非支配株主に帰属する当期純利益	1,437		886		△551	
親会社株主に帰属する当期純利益	21,212	3.7	23,382	3.9	2,170	10.2

連結キャッシュ・フロー計算書

	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	対前期連結累計 期間比較
	金額 (百万円)	金額 (百万円)	増減額 (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	31,603	35,107	3,503
減価償却費	19,669	21,089	1,420
減損損失	1,273	196	△1,077
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△17	100	117
受取利息及び受取配当金	△880	△904	△23
支払利息	709	619	△89
持分法による投資損益(△は益)	△376	△116	260
固定資産売却損益(△は益)	△42	△26	15
固定資産除却損	1,380	1,216	△163
投資有価証券売却損益(△は益)	△144	△3,923	△3,778
売上債権の増減額(△は増加)	531	△7,943	△8,474
たな卸資産の増減額(△は増加)	△477	△3,902	△3,425
仕入債務の増減額(△は減少)	△234	935	1,169
収用補償金	△565	△1,221	△655
その他	△4,470	2,461	6,931
小計	47,958	43,688	△4,269
利息及び配当金の受取額	1,190	1,102	△87
収用補償金の受入額	565	1,221	655
利息の支払額	△712	△630	81
法人税等の支払額	△3,547	△10,721	△7,173
営業活動によるキャッシュ・フロー	45,453	34,660	△10,793
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	△28,529	△21,289	7,240
有形固定資産の売却による収入	1,623	142	△1,480
無形固定資産の取得による支出	△2,124	△1,422	702
投資有価証券の取得による支出	△392	△80	311
投資有価証券の売却による収入	257	5,611	5,353
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	△8,432	△8,405
その他	△3,019	△545	2,473
投資活動によるキャッシュ・フロー	△32,213	△26,016	6,196
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)	2,456	5,790	3,334
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	△2,000	2,000	4,000
長期借入れによる収入	409	5,454	5,045
長期借入金の返済による支出	△955	△4,832	△3,876
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	△3,886	△3,699	187
自己株式の取得による支出	△7	△10,012	△10,005
配当金の支払額	△5,722	△7,053	△1,331
非支配株主への配当金の支払額	△955	△899	55
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	—	△878	△878
その他	0	0	△0
財務活動によるキャッシュ・フロー	△10,709	△14,179	△3,470
現金及び現金同等物に係る換算差額	45	865	819
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	2,577	△4,670	△7,247
現金及び現金同等物の期首残高	25,434	28,011	2,577
現金及び現金同等物の期末残高	28,011	23,340	△4,670

経営戦略

価値創造ストーリー

事業ポートフォリオ
中期経営計画

事業戦略

サステナビリティ

コーポレートガバナンス

ファクトデータ

株式情報 (2022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(プライム市場) 証券コード番号:2871
発行可能株式総数	360,000,000株
発行済株式総数	134,007,795株(うち自己株式 4,522,808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	23,648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

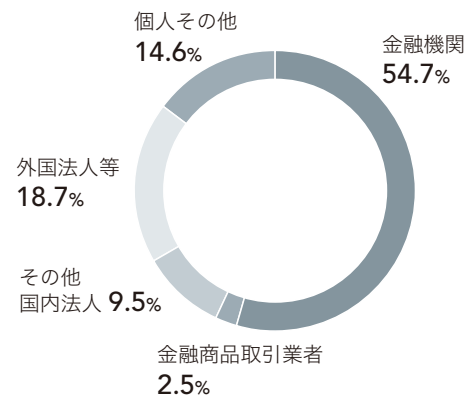
格付機関名	格付
格付投資情報センター(R&I)	A+
日本格付研究所(JCR)	A+

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)	26,656	20.6
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	11,824	9.1
日本生命保険相互会社	5,744	4.4
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
株式会社日清製粉グループ本社	2,719	2.1
農林中央金庫	2,675	2.1
第一生命保険株式会社	2,323	1.8
富国生命保険相互会社	2,050	1.6
住友生命保険相互会社	1,855	1.4

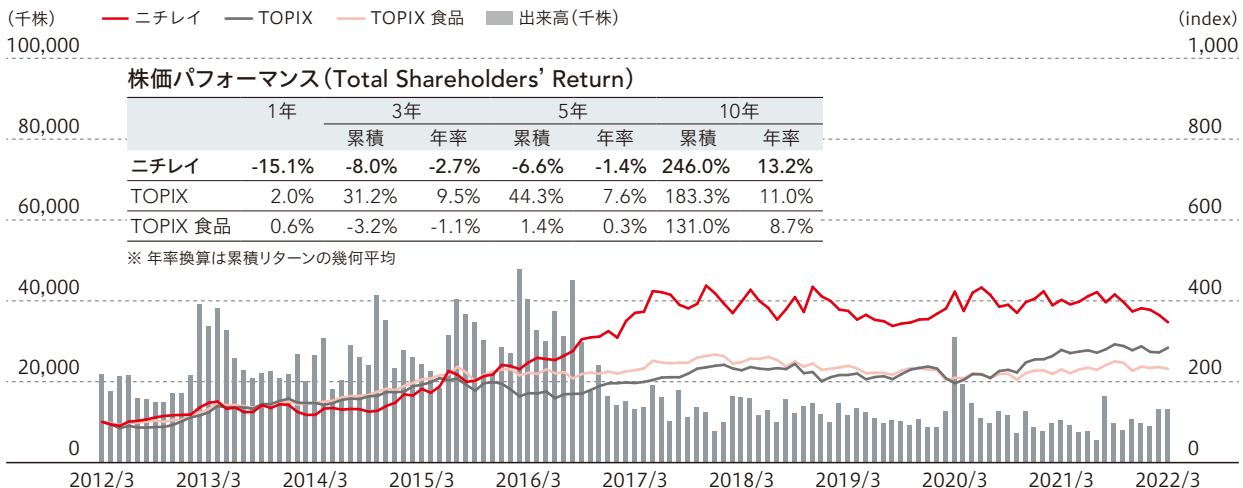
(注) 持株比率は、自己株式(4,522千株)を控除して計算しています。小数点第2位で四捨五入して表示しています。

株主構成



(注)「個人その他」には自己株式(4,522千株)を含めて計算しています。

■ 株主総利回り(TSR*)推移



※ ニチレイとTOPIXの値は、2012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2022年3月末を基準としています。

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

企業データ

社名	株式会社ニチレイ
設立	1942 (昭和17) 年12月*
資本金	30,472百万円
本社所在地	〒104-8402 東京都中央区築地六丁目19番20号 ニチレイ東銀座ビル
電話番号	03-3248-2101 (代表)
従業員数(連結)	15,296名
日本および海外事業所・海外現地法人	14カ国・地域

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

外部評価

インデックスへの組み入れ状況



年金積立金管理運用独立行政法人 (GPIF*) が
選定する ESG5 指数 (国内株) すべての構成銘柄へ継続採用



2022 CONSTITUENT MSCI ジャパン
ESGセレクト・リーダース指数

2022 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、6年連続で認定されました。



厚生労働省より「安全衛生優良企業」の認定を受けました。

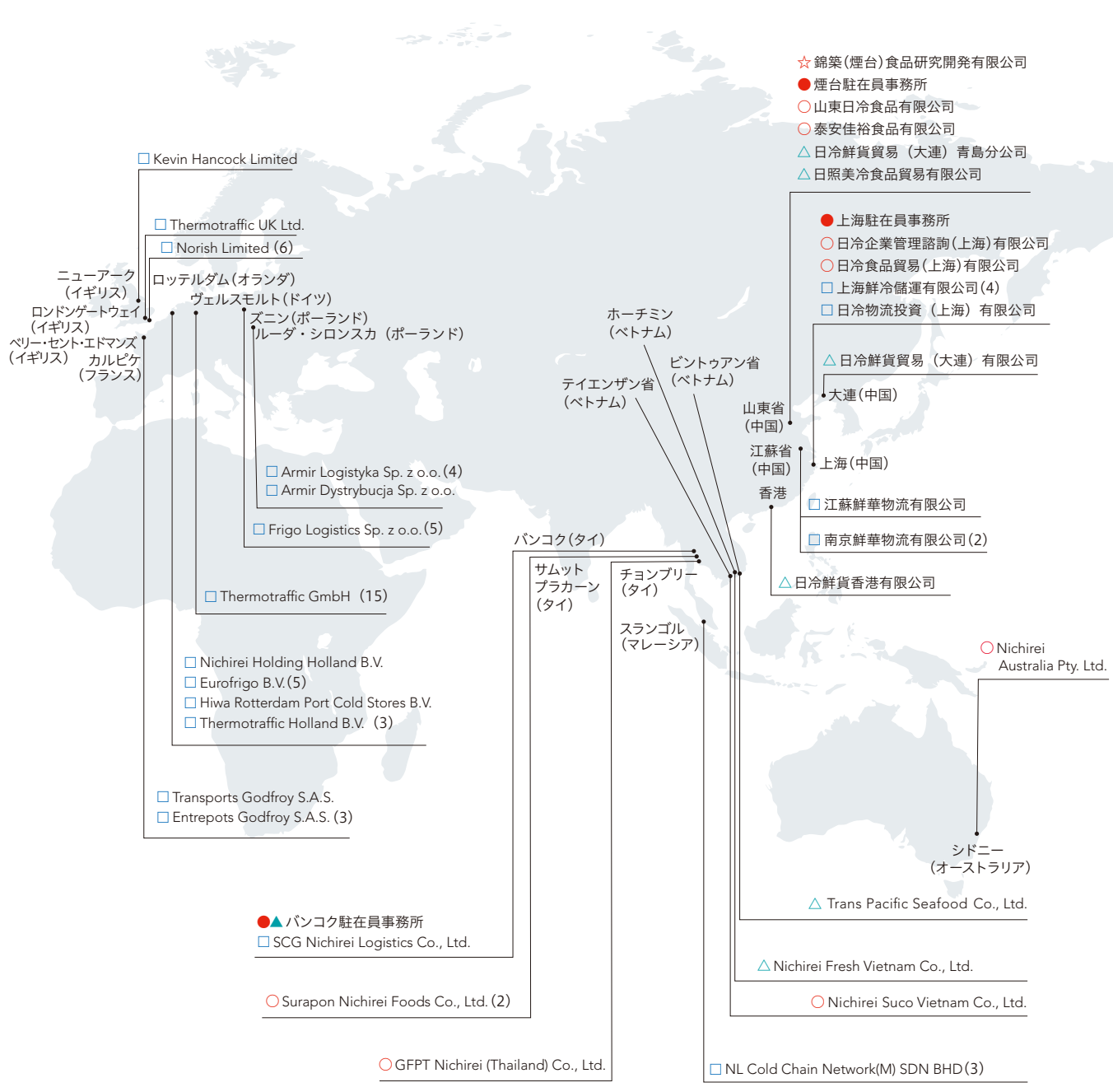


その他

日本取引所グループ (JPX) と日本経済新聞社が共同開発した「JPX日経400」に2022年度も選定されました。



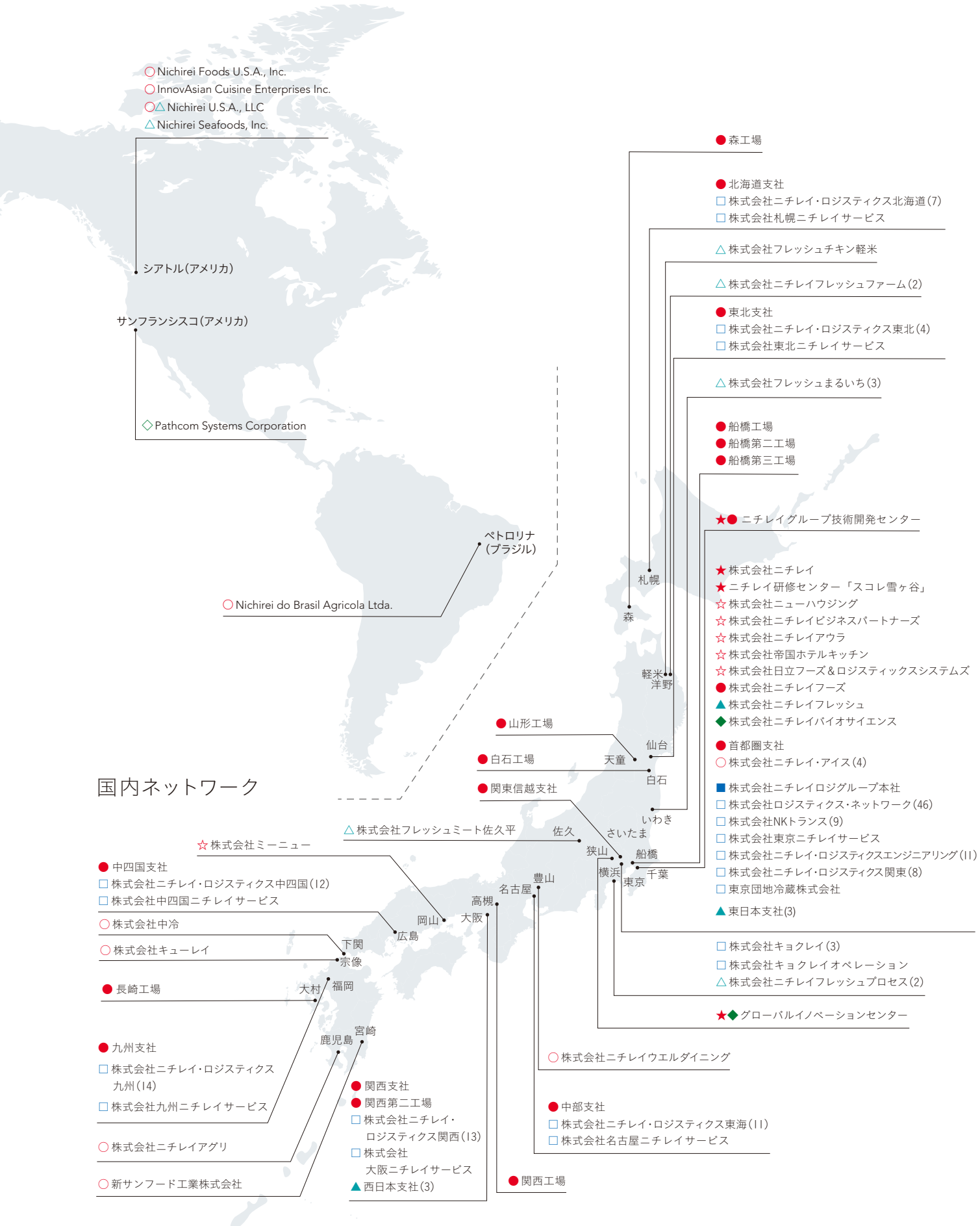
グローバルネットワーク (2022年5月31日現在)



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 …◇

※()内の数字は拠点数



国内ネットワーク



お問い合わせ

株式会社ニチレイ サステナビリティ推進部

〒104-8402 東京都中央区築地六丁目19番20号 ニチレイ東銀座ビル



お問い合わせは
こちらから

だれにも読みやすい、ユニバーサル
デザインフォントを使用しています。

UD FONT