財務戦略

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

取締役上席執行役員 コーポレートマネジメント本部長
経理部・広報IR部・人財開発部・経営監査部・品質保証部・
不動産事業部管掌 財務部長
鈴木 健二

中期経営計画「Compass Rose 2024」2年目の振り返り

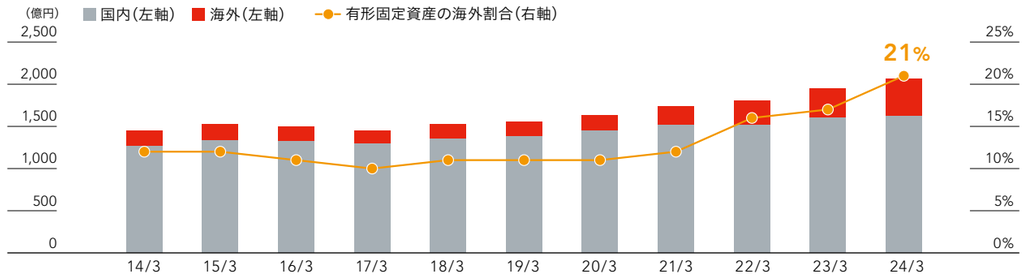
2023年度は財務指標の観点から、収益性、資本効率性と財務健全性が向上したと捉えています。主力事業である加工食品事業と低温物流事業がグループを牽引し、営業利益が369億円、当期純利益が245億円となり過去最高を記録しました。売上高営業利益率は5.4%となり収益性が改善し、営業キャッシュ・フローも379億円から624億円と大きく増加しキャッシュ創出力も向上しました。

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

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

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

有形固定資産（国内海外別残高推移）



資本コストや株価を意識した経営

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

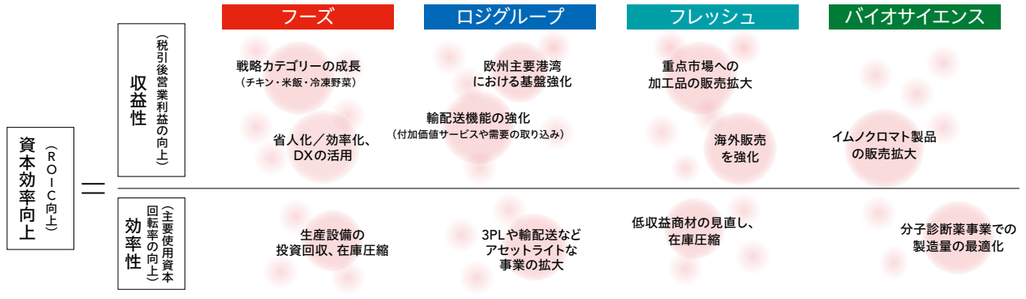
当社のWACC（加重平均資本コスト）は中期経営計画策定のタイミングで見直しを行っており、現在は連結で4%に設定しています。その策定プロセスにおいては、当社自身でCAPM（資本資産価格モデル）を用いて算出したうえで、5社以上の金融機関にWACCを算出していただき、外部から要求されている水準を確認したうえで設定しています。

グループで事業ポートフォリオを管理していくにあたり、各事業の特性を踏まえて、どのようにROICを改善していくかも論点になります。しかし、ROIC目標を達成するために、投資を先送りにして分母を減らすことで足元のROICを高めることは避けるべきだと思っています。足元のROICが一時的に低下したとしても、強化すべき事業や重点エリアにはしっかりと投資を行うことが将来の成長に結びつくと考えています。

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

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

ROIC向上の取り組み施策



資本政策

財務健全性と資本効率性のバランスの観点からD/Eレシオを重要指標に採用し、格付の維持や大規模な投融資のための調達余力確保を可能とするレベルとして、0.5倍程度を目安としています。投資家の方々との対話からも、主力事業のオーガニック成長への期待が大きいと感じるため、営業キャッシュ・フローの配分としてはオーガニック成長、配当、M&Aの順になると考えています。M&Aがなければ自己株式の取得を検討していきます。

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

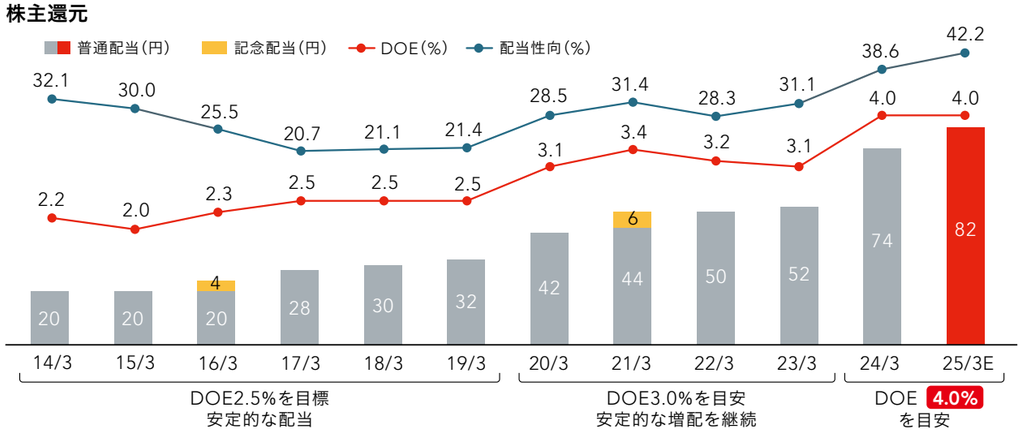
キャッシュアロケーション

※ ( ) 内は当初中計の数値を表示

株主還元については、安定的な配当の継続と機動的な自己株式の取得を基本方針としています。配当については、2006年度からDOE（連結自己資本配当率）を基準とし、2023年度に株主還元の充実と資本効率の向上を目的に、DOEの目安を3.0%から4.0%に引き上げています。今期は、普通配当で9期連続の増配（前期比8円増の年間82円）を予定しており、今後もDOE4.0%を目安に安定的な増配を継続していきます。

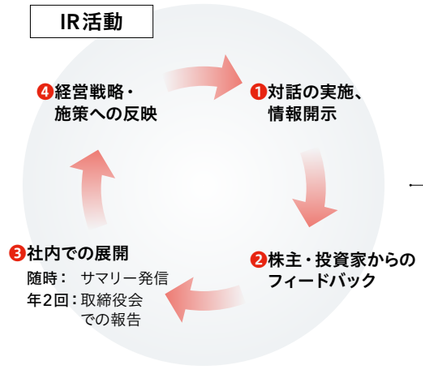
また、株主構成も資本政策において重要な施策ですが、当社は個人株主比率が継続して非常に低い水準にあります。バランスの取れた株主構成は資本コストの低減にもつながるので、今後は個人投資家に対するアプローチを強化していきます。

株主還元



情報開示・IR活動

2022年度からIR部門を管掌して2年が経ち、私が出席した投資家との面談回数は2022年度に11回、2023年度は41回と大きく増加しました。2022年度はまだ新型コロナウイルス感染症の影響もありましたが、特に長期視点の投資家との面談は経営に対する気づきも多いため積極的に行うべきだと思っています。それが昨年度の41回という数字に表れています。こうした対話を踏まえ、ROICに関する指標の長期的な推移などを新たに開示しています。また、2023年度の公益社団法人日本証券アナリスト協会のディスクロージャー評価の順位も前年度から上昇しました。これは経営陣のIR姿勢や決算説明会資料などの開示強化などを高く評価していただいたことによるものです。今後もIR活動およびステークホルダーとの対話内容を経営に活かすことで、ニチレイグループの戦略の策定や推進に役立て、持続的成長の実現を目指していきます。



❶対話の実施、情報開示

【対話実績】

		2022年度	2023年度
アナリスト、機関投資家	個別面談	約140回	約190回
	スモールミーティング	2回	4回
	海外IR	ー	3回
	決算説明会（電話会議を含む）	4回	4回
	証券会社主催のコンファレンス	2回	3回
個人投資家	個人投資家向け説明会	1回	1回

【対話のテーマ】

中長期戦略、資本政策・株主還元、事業ポートフォリオ管理、設備投資、コストアップへの対応、海外成長、トラックドライバー2024年問題に対するリスクと機会等

❹経営戦略・施策への反映（対話を踏まえて取り入れた内容）

決算説明会資料における開示拡充（ROIC推移など）

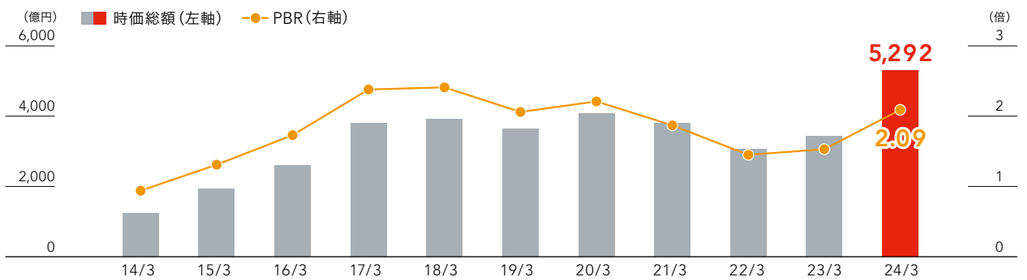
無形資産・海外基盤

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

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

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

時価総額・PBR



中期経営計画「Compass Rose 2024」

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

中期経営計画基本方針

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

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

グループ戦略　事業を通じた社会課題の解決・資本効率の追求

重点施策

1	新たな価値の創造	• 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	• 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	• 事業別に資本コストと目標ROICを設定 • 利益率と資産回転率に関するKPIを設定しPDCAを推進 • ROICに基づく事業評価と資源配分の検討
4	主力事業の成長と低収益事業の改善	• 加工食品は価格戦略による収益性向上 • 低温物流は3PL・輸配送の伸長や、他社アセットの積極活用により資本効率を向上 • 水産は事業構造変革、バイオサイエンスは収益基盤の立て直し

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 • リスキリングの取り組み

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

※2025年3月期 第1四半期決算にて財務目標を修正

非財務目標	
新たな価値創造	• 高付加価値商品の提供 • 新規事業の創出
持続可能な調達	• 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	• CO_2排出量30%削減 • 自然冷媒化比率
多様な人財の確保と育成	• 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	25/3計画	当初計画	増減
加工食品	3,180	2,750	430
低温物流	2,760	2,600	160
水産	500	440	60
畜産	680	950	△270
不動産	46	48	△2
その他	64	67	△3
調整額	△230	△255	25
売上高合計	7,000	6,600	400

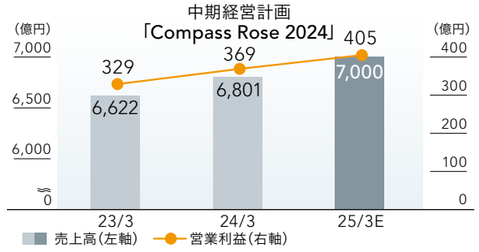
（金額：億円）

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

中期経営計画の進捗

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

連結売上高・営業利益の推移



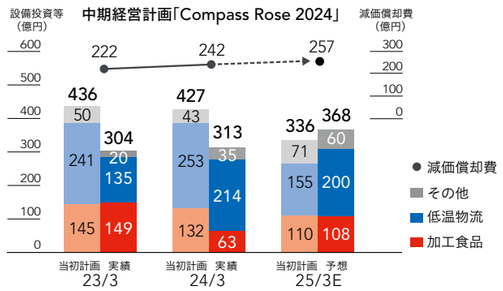
簡易ROICの推移

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

設備投資等の概要

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

設備投資等・減価償却費の推移



設備投資等のセグメント別の内訳

（金額：億円）

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

設備投資等の国内・海外別の内訳

（金額：億円）

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

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

財務戦略

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

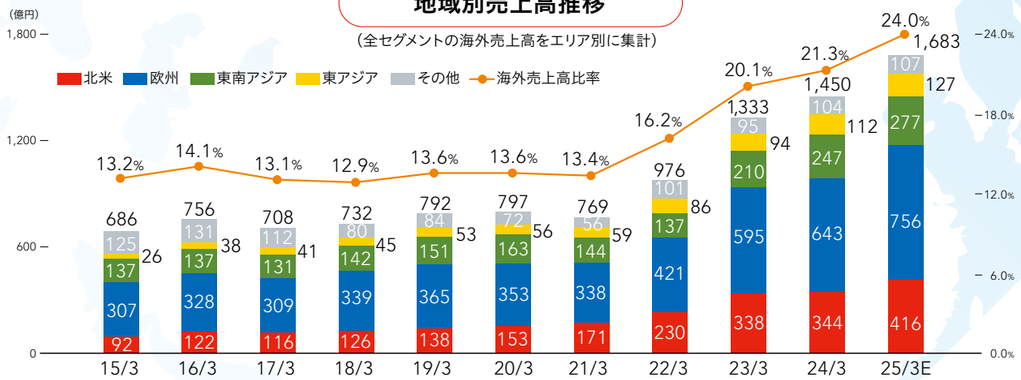
FOCUS :

海外戦略

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

地域別売上高推移

（全セグメントの海外売上高をエリア別に集計）



2025年3月期 第1四半期よりエリア別区分を変更したため遡及開示しています。

北米

加工食品：5社、水産：1社、バイオサイエンス：1社

ニチレイフーズ　アメリカ

強みであるマーケティング力を駆使、生産・販売一体で米国事業をさらに強化

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

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

一方、2022年にはカリフォルニア州に米飯の自営生産機能を保有しました。ニチレイフーズの強みである加工・調理技術を活用し、現地の生活者ニーズに適うおいしさを再現する生産体制が構築されました。

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

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

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

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

ニチレイバイオサイエンス　アメリカ

がんの診断で患者さんの最適な治療に貢献

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

欧州

低温物流：10社

ニチレイロジグループ　オランダ　ドイツ　ポーランド　フランス　イギリス

中間持株会社を起点とした事業拡大

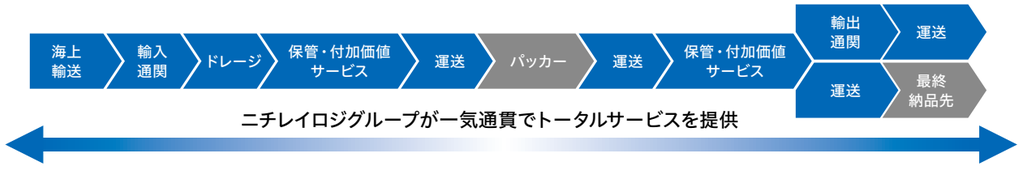
ニチレイロジグループの欧州事業は、1988年にオランダ・ロッテルダムの冷蔵倉庫会社を買収したところから始まりました。そこからM&Aによってドイツ、ポーランド、フランス、イギリスへと事業を拡大。欧州各社の経営は現地化され、これらを統括しているのが、ニチレイロジグループ駐在員が籍を置く中間持株会社Nichirei Holding Holland B.V.（以下NHH）です。現地経営でM&A前からの保有顧客やブランド、雇用維持をしながらNHHとしては欧州各社の事業モニタリングや戦略立案、実行支援、ガバナンス強化などの役割を担っています。長年の経験を通しデューデリジェンスをはじめとしたM&Aにおけるノウハウ・体制も整っています。

■ 強みであるワンストップサービスの拡大とポーランド事業基盤の強化を加速

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

また、ポーランドでは、量販店向け冷凍物流事業において圧倒的なポジションを確立するまでに成長しています。2024年7月にはポーランドのズニンで増設、2024年第4四半期にはワルシャワで新設倉庫の稼働を開始する予定です。

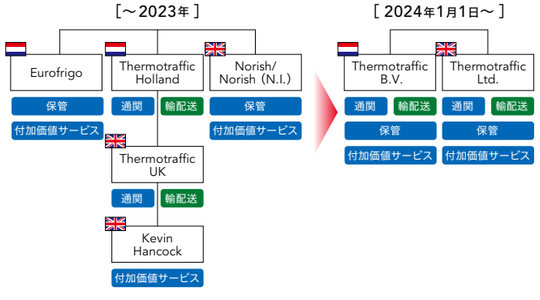
今後もより強化された機能間の連携を活かしたワンストップサービスの拡大とポーランド事業基盤の強化に取り組んでいきます。



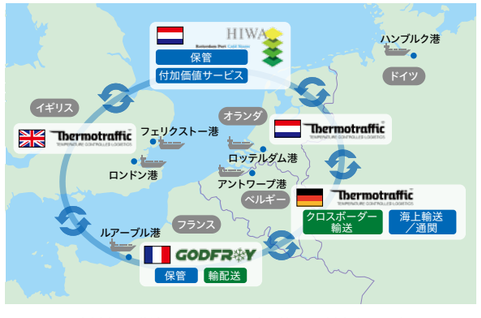
■ グループシナジーの発揮による収益拡大

オランダおよび英国における組織再編の実行

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



西欧における事業展開状況



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

▶ 東南アジア

加工食品：3社、低温物流：3社、水産：2社

ニチレイフーズ　タイ

鶏一羽のあらゆる部位の付加価値を高め、グローバルな販路をさらに拡大

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

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

現在は内臓や血液などの副産物をポートリーミールに加工し、タイ国内のペットフードメーカーへの販売を強化しています。内臓などの副産物は相場に左右されやすいため、加工度を高めることで収益の安定化にも寄与します。

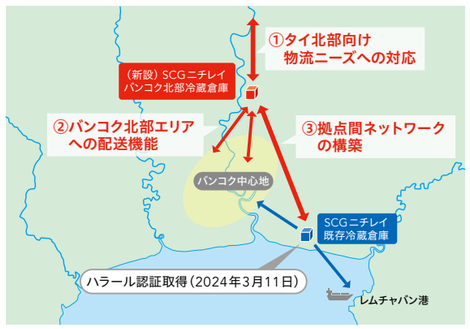
GFN全景

ニチレイロジグループ　タイ　マレーシア　ベトナム

各国での基盤整備と売上拡大に注力

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

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



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

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

ニチレイフレッシュ　ベトナム

高い加工技術で顧客ニーズを捉える

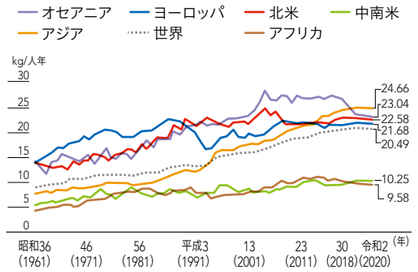
世界の1人当たりの魚介類消費量は過去半世紀で2倍に増加し、今後もさらなる増加が予想されています。また、市場においては魚介類に対するニーズは多様化し、それらに丁寧に応えていくことが私たちの役割であり、事業の成長にもつながると考えています。

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

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

TPS工場内での作業の様子

世界の1人1年当たり食用魚介類の消費量の推移



出所：水産庁Webサイト（https://www.jfa.maff.go.jp/j/kikaku/wpaper/r04_h/trend/1/t1_4_2.html）

▶ その他（中南米）

加工食品：1社

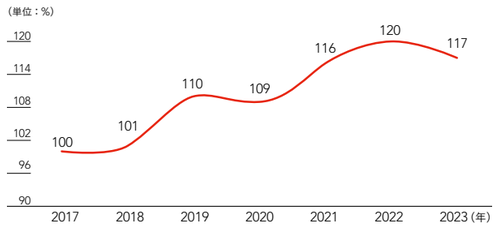
ニチレイフーズ　ブラジル

天然ビタミンC素材「アセロラ」を用いたクリーンラベルビジネス

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

ニアグロではアセロラ事業のさらなる拡大を目指して、2023年には「アセロラパウダー」の生産を開始しました。世界では環境への配慮、食の安全性や健康志向への意識の高まりから「分かりやすい表示やシンプルな原材料で作る」というクリーンラベル市場が拡大しています。アセロラは酸化防止や褐変防止といった効果があり、クリーンラベル市場で注目されている原料です。粉末状にした「アセロラパウダー」は製パンや畜肉加工品へも活用ができるため、さまざまな業態への提案が可能となります。ニアグロでは「アセロラパウダー」を軸とした成長に向けて、需要の高い欧州や北米に新たに営業担当を配置し事業拡大を図っています。契約農家の方との原料収穫から、安定した生産体制の構築、グローバルでの営業活動を行うことでアセロラ事業のさらなる発展を目指します。

世界市場におけるクリーンラベルの新商品発売数増加割合



※出所：Innova Market Insights、
2017年を100とした時の各年の指数（ニチレイフーズ作成）

「アセロラパウダー」の活用例

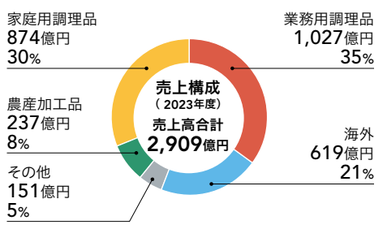
事業ポートフォリオ

サプライチェーン全体にわたる幅広い事業展開から生み出される競争優位

当社の事業ポートフォリオは、成長性・収益性・安定性の観点から、加工食品事業と低温物流事業に資源配分を集中し、一定の成果を実現してきました。現在の事業ポートフォリオは、水産事業と畜産事業を含め、大きく分けると食品と物流という2つの事業から構成されています。食の調達、生産、物流、販売に至るサプライチェーン全体で幅広い事業を展開していることは当社の競争優位性であり、長期にわたり多くの顧客や業態への対応を実現してきました。また、加工食品事業の主力の食品工場と低温物流事業の冷蔵倉庫は併設され、双方にとって作業効率化やコスト削減効果が生まれ、さらには低温物流事業にとってはこれらの食品事業の荷物はベースカーゴとなっています。

加工食品事業

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



強み

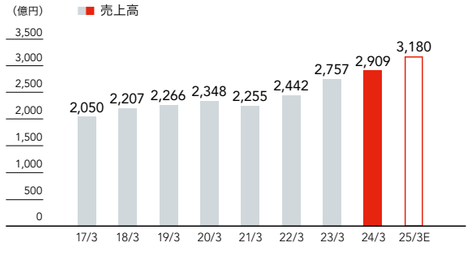
- 手づくりやシェフの「おいしさ」を再現する開発力、加工・生産技術力
- 多様な業態・生活者ニーズへの提案・対応力
- 安全と信頼を支える品質保証・トレーサビリティ

事業規模

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

財務数値

売上高の推移



低温物流事業

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

国内冷蔵倉庫設備能力一覧

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

※2024年3月末時点

強み

- 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

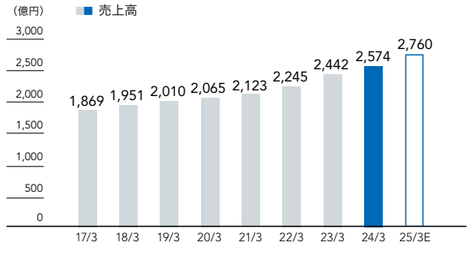
事業規模

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

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

財務数値

売上高の推移



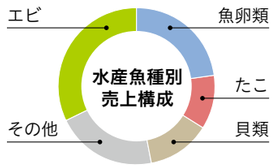
事業別の特性

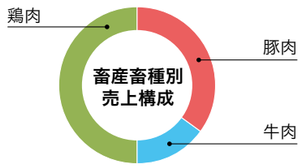
加工食品事業は、原材料の相場変動リスクと輸入による為替変動リスクを受ける事業のためボラティリティの高さが課題ですが、さまざまな施策を確実に実行することにより、さらなる収益性の向上が見込める事業です。一方で低温物流事業は、収益性は安定しているものの、冷蔵倉庫の初期投資負担が重く投資回収に時間を要するため、投資後すぐに資本効率を上げることが難しい事業特性を持っています。そのため当社では、コア事業である加工食品事業と低温物流事業を組み合わせることで、事業ポートフォリオ全体のボラティリティの低減を図っています。

水産・畜産事業

水産
- 持続可能な認証水産品や環境配慮型商材の取り扱い拡大に注力

畜産
- 「健康価値食肉」など「未来価値素材」の販売を拡大

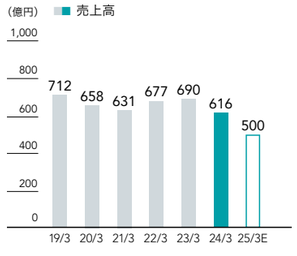




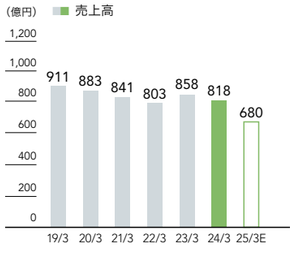
- 健康と持続可能性に配慮した「未来価値素材」開発力
- 商社機能とメーカー機能を併せ持ち、最適加工による顧客到達力
- 安全・安心を支える品質保証と徹底した生産管理体制
- サプライヤーとの長年の信頼関係による調達ネットワーク

総資産	[水産]231億円	[畜産]200億円
グループ会社	[水産]国内2社、海外6社	[畜産]国内5社
従業員数	[水産]690名	[畜産]403名
食品生産工場	6拠点（国内：5拠点／海外：1拠点）	
主なカテゴリー・商品	[水産品]エビ・たこ・魚卵類・貝類など	[畜産品]国産および輸入の鶏肉・豚肉・牛肉

水産事業の売上高の推移

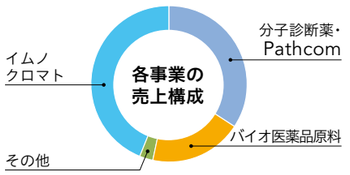


畜産事業の売上高の推移



バイオサイエンス事業

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



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

総資産	80億円	従業員数	95名
主な生産拠点	グローバルイノベーションセンター（生産・研究開発拠点）、Pathcom Systems Corporation（米国／カリフォルニア州）		
主な事業	分子診断薬、イムノクロマト診断薬、バイオ医薬品原料		
主な商品			

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

加工食品事業

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

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

トップメッセージ

ニチレイフーズでは、新たなブランドステートメントとして「おいしさと健康をわかちあえる世界へ―FoodJoy Equity―」を掲げています。当社の強みである「おいしさの再現力」と冷凍食品が持つ「簡便性」や「保存性」などの社会的価値を存分に活かし、「一人ひとりに合わせた価値をお届けし、皆が公平になる」、つまり「わかちあえる」より良い世界の実現を目指しています。このステートメントの実現に向け、私たちに関わるすべての人と社会が冷凍の利便性を享受できる事業へと発展させたいと考えています。

基本戦略

中期経営計画「Compass Rose 2024」の進捗

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

国内事業は、米飯類・チキン加工品・冷凍野菜など主力カテゴリーを中心として成長しました。特に2023年4月に稼働を開始したキューレイ米飯新工場は、生産と販売が一体となることで早期に稼働の安定化が進み、売上高・営業利益ともに牽引することができました。また、近年力をいれているパーソナルユース（個食）の事業拡大も進みました。家庭用では「香ばし麺の五目あんかけ焼そば」などヒット商品も生まれ、市場に新しい価値を提供することができました。

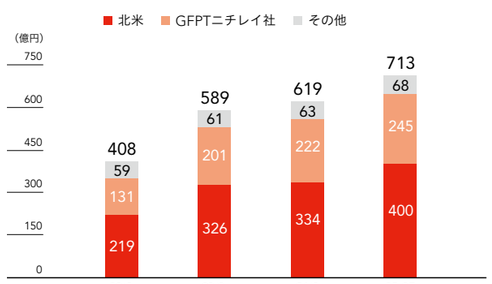
2024年度は国内事業・海外事業の両輪での成長を目指し、営業利益は210億円を計画しています。国内事業では米飯類・チキン加工品など主力カテゴリーだけではなく、健康やパーソナルユースなどの新たな価値の事業拡大にも力を注ぐことで次世代成長の柱を確立し、次期中期経営計画へとつなげます。

海外事業進捗

海外戦略はこちら ▸P.26-29

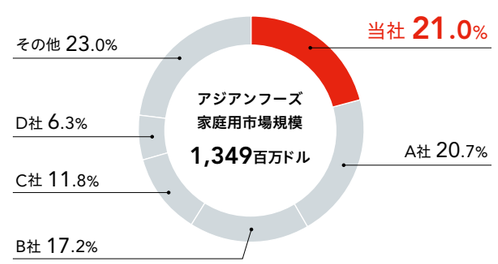
海外の主力事業は北米事業、タイGFPTニチレイ社海外販売事業、アセロラ事業です。北米事業では、米飯生産拠点Nichirei Sacramento Foods社での生産性改善を進め、国内事業と同様に生産・販売が一体となったモデルを確立しました。また、2024年度からはInnovAsian Cuisine社においてアジアンフーズのほかにラテン系ブランド「DEL CORAZÓN」を展開し、マルチブランド化による売上拡大を目指しています。タイGFPTニチレイ社では、鶏一羽から出る副産物の収益安定化を推進し、ペットフードの原材料となるポートリーミールの生産とタイ国内での販売を強化しています。アセロラ事業においては、ブラジルのNichirei do Brasil Agricola Ltda.社で生産する「アセロラパウダー」の販売強化に向け、北米・欧州に新設した販売拠点を活用し、事業拡大を進めています。

海外売上高の推移



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

米国アジアンフーズ家庭用市場に占める当社のシェア



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

ROICに関する取り組み

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

米飯類・チキン加工品・冷凍野菜などの高収益カテゴリーの拡大と低収益カテゴリーの収益改善・撤退を順次進め、事業全体の収益性を高めるカテゴリーポートフォリオの再編に取り組んでいます。この戦略の推進に向け、2024年度より業態を横断したカテゴリー戦略を検討する組織として、ライン＆マーケティング戦略部を新設しました。ライン＆マーケティング戦略部にて検討した中長期的なカテゴリー戦略をもとに、人手不足などの事業リスクにも備えた生産拠点の最適化も進めることで資本効率を高めていきます。また、施策効果を図るためにデジタルによる各事業のROICの可視化を進め、社内全体の推進力を高める仕組み作りにも取り組んでいます。

「2030年の姿」に向けて

冷凍食品市場は今後もグローバルで拡大すると予測しています。人口増加が続く海外では、さらにリソースを投下し成長を加速させていきます。日本国内では、人口減少により食マーケットの縮小が危惧されていますが、冷凍食品は「食の外部化」を背景に市場拡大がまだ続くとみています。これからも、主力事業や健康などの高付加価値化への投資を続け事業成長を図ります。一方で、人手不足、原材料調達、世界的な環境・人権配慮への要請など事業への影響も大きいリスクの顕在化が進んでいます。これらのリスクへの備え、さらには機会に変えていくため、今後はブランディング・サステナビリティ・R&D・DX・人財育成など無形資産の形成にも多くの投資を振り向け、持続的な競争優位性を確立したいと考えています。

低温物流事業

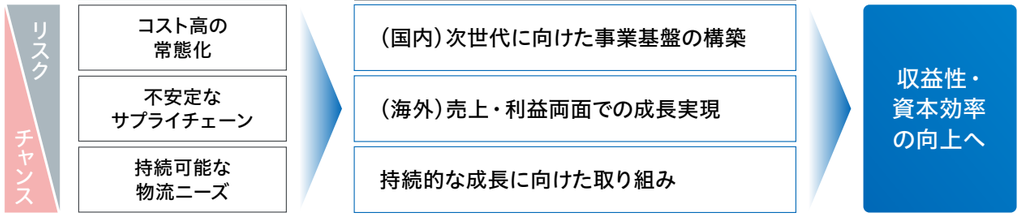
ニチレイロジグループ
https://www.nichirei-logi.co.jp

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

トップメッセージ

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

基本戦略



中期経営計画「Compass Rose 2024」の進捗

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

当社はトラックドライバー2024年問題への適切な対応策を長年にわたって進めてきました。一つは、持続可能な次世代輸配送システム「SULS」の拡充ですが、当社のアセットである厚木ゲートウェイと他社アセットを活用した関西ゲートウェイを稼働させ、広島地区でも他社アセットのスイッチ拠点を設置したことで首都圏から九州までの「SULS」網が実現しました。2024年度中には、関東と東北、静岡、新潟それぞれをつなぐ新路線開通を予定しています。「SULS」拡充の鍵となるトレーラーは現在34台を保有し、2024年度末には50台まで増強する計画です。また、冷凍食品物流プラットフォームの構築にも注力し、関東・関西で大手冷凍食品メーカーとの物流共同化が進展しました。今後も、工場発幹線やマザーデポ発幹線輸送の共同化などによりさらなる取り扱いの拡大を図ります。

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

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

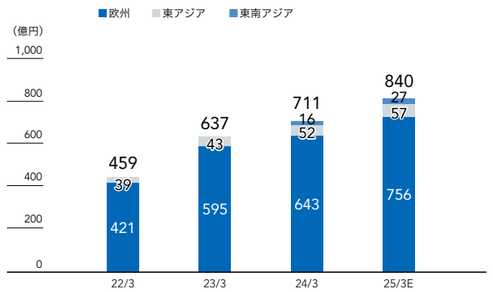
海外事業進捗

海外戦略はこちら ▸P.26-29

海外事業では、売上高・営業利益の両面での成長を掲げ、積極的に経営資源を投下しています。欧州事業では、現地通貨ベースではインフレによる消費減退やコンテナ不足解消による海上運賃下落の影響で売上高は減収になったものの、近年に新増設した拠点が順調に稼働し、電力価格の落ち着きや自社車両の効率的な活用も奏功して営業利益は大幅な増益となりました。2024年度は、オランダ・英国の会社をそれぞれ統合して組織再編を行い、中核である港湾ビジネスの一層の基盤強化を図ります。加えて、社名を統一し、ブランディングの強化とシナジー効果、経営効率の向上によって欧州事業のさらなる総合力を発揮させます。

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

海外売上高の推移



冷蔵倉庫設備能力世界シェア 上位10社

順位	会社名	能力(万トン)	主たる事業展開国
1	Lineage	3,353	米国
2	Americold Logistics	1,689	米国
3	United States Cold Storage, Inc.	459	米国
4	NewCold Cooperatief U.A.	289	米国
5	**ニチレイロジグループ**	**226**	**日本**
6	Emergent Cold Latin America	178	ブラジル
7	Constellation Cold Logistics Sarl	165	ベルギー
8	Frialsa Frigoríficos S.A. De C.V.	142	メキシコ
9	Interstate Warehousing, Inc.	137	米国
10	FreezPak Logistics	131	米国

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

ROICに関する取り組み

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

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

今後に向けては、国内における建築コストと土地価格の高騰が続いている中では、国内の新増設投資は、事業の性質と収支の見通しに応じて、自社投資を行うか他社アセットを活用するかを適切に見極める必要があると考えます。「SULS」や、冷凍食品物流プラットフォーム、「NL＋LiNk」などの事業基盤の拡充にあたっては、積極的に他社アセットを活用し、収益獲得につなげていきたいと考えています。

「2030年の姿」に向けて

深刻な労働力不足が予測される中、持続的に低温物流サービスをお届けするべく、サービス品質はもちろん、弾力的な賃金体系の整備やインナー・アウターブランディングの両面を強化し、プレゼンスの向上を目指します。そのためにも、物流現場を支える人財の確保とともに、海外における経営層やDX、エンジニアリングなどの人財も獲得し、多様な人財が働きがいを感じながら活躍できる企業にしていきます。欧州ではCSRD[※3]が2025年度から適用されることから、人権の尊重や責任ある調達、社会課題に対する対応策の情報開示など、システムセキュリティとガバナンスの強化も含め、次世代につながる体質強化と持続可能な社会の実現に向けて注力していきます。また、人と機械のベストミックスを実現し、低温物流業界におけるデータドリブン運営の先駆者となり、新たな事業価値を生み出すとともに、「持続可能な物流」を実現していきます。

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

水産・畜産事業

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

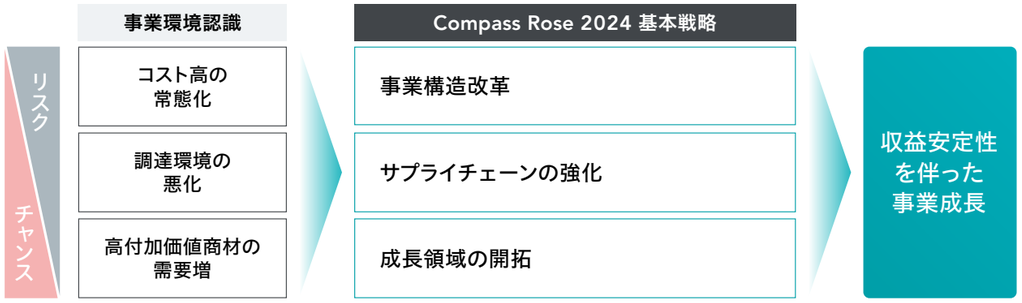
株式会社ニチレイ 取締役上席執行役員
株式会社ニチレイフレッシュ 代表取締役社長
田邉 弥

トップメッセージ

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

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

■ 基本戦略



中期経営計画「Compass Rose 2024」の進捗

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

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

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

海外事業進捗

海外戦略はこちら ▸P.26-29

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

自営工場であるベトナムの加工拠点Trans Pacific Seafood社や有力OEM先での生産も概ね安定稼働し、北米市場を最重点エリアとして販売を進めています。引き続き、日系食品問屋ルートを主体に、エビやほたて、畜産加工品などの販売により、さらなる市場攻略を図ります。

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

ROICに関する取り組み

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

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

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

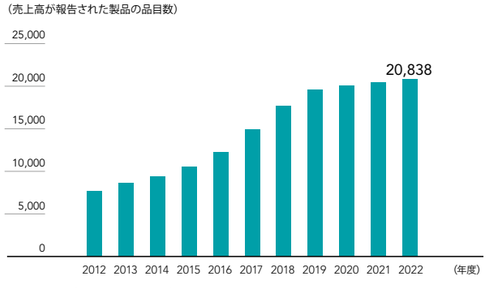
管理部門によるROICの勉強会などを定期的に開催することにより、社内での意識も一層高まり、今後も重要指標の一つとして取り組みを進めていきます。

「2030年の姿」に向けて

当社は「未来価値素材」を今後の収益の柱に据えます。素材品に従来求められていた安全・安心やおいしさなどの価値は当たり前のものとなり、加えて変化する社会課題へ対応していくことこそが、素材事業の存在価値であり、成長への起点となると考えているからです。水産品では当社独自の活動である「生命（いのち）の森プロジェクト」「生命（いのち）の海プロジェクト」より調達するエビ商材の販売拡大に取り組み、畜産品では「亜麻仁の恵み」シリーズなどの販路拡大に加え、加工品の開発を積極的に進め、販売拡大を目指していきます。

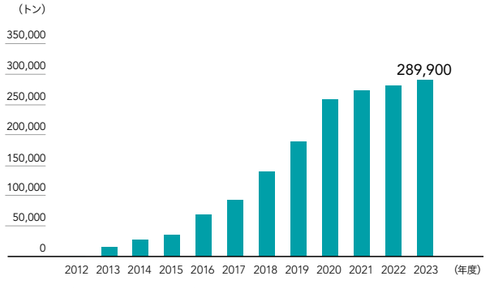
また、事業成長のもう一つの柱が海外販売です。拡大の主軸となる水産品は各国の規制や関税などの貿易障壁が低く、ボーダーを越えやすい商材でもあります。ニチレイグループの海外売上高比率の向上を当社が牽引し、今後も海外での事業創出や新規顧客開拓などを進めていきます。

世界で流通している消費者向けのMSCラベルつき製品数



出所：MSC（海洋管理協議会）

世界で販売されたASC水産物製品重量



出所：ASC（水産養殖管理協議会）

バイオサイエンス事業

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

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

トップメッセージ

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

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

■ 基本戦略

事業環境認識	Compass Rose 2024 基本戦略	
海外における病理検査市場の拡大	海外向け試薬バルク製品の販売拡大	選択と集中による成長
新たな診断技術の普及	「Idylla」システムを用いた遺伝子検査製品の販売拡大（展開）	
感染症市場の需要増加	イムノクロマト製品の安定供給体制整備	

中期経営計画「Compass Rose 2024」の進捗

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

分子診断薬事業では、検出系試薬バルクの海外販売が伸長しました。遺伝子検査製品「Idylla」システムは、これまでに体外診断用医薬品2品目について、それぞれ大腸がんの治療に用いる分子標的薬のコンパニオン診断薬※として製造販売承認を取得しました。今後も、免疫組織化学染色検査や遺伝子検査の装置および専用試薬開発に力を入れ、病理検査市場でのシェア拡大を目指します。

イムノクロマト事業では、2023年度の新型コロナウイルスとインフルエンザウイルスの感染流行時に、同時抗原検査キットを安定的に供給できたことが増収増益に寄与しました。今後も、需要変動が著しい感染症市場の環境変化に対応していきます。また、抗原検査キットのOTC（一般用医薬品）化を新たな機会と捉え、薬事の対応や販売ルートの整備を進めていきます。

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

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

海外事業進捗

海外戦略はこちら ▸P.26-29

分子診断薬事業では、当社のコア技術を使った検出系試薬バルクの海外需要が高まっています。2022年度はこの需要に対応するための供給体制が十分ではありませんでした。そこで製造工程技術を改良した結果、2023年度は安定供給を実現し、売上高を大きく伸ばすことができました。今後も安定供給体制のもと、新規顧客の開拓を推進していきます。さらに、米国子会社のPathcom社とも協働し、自動染色装置と装置専用試薬を一体としたビジネスモデルの構築を推進し、海外へ事業を展開していくことにより、さらなる成長を目指します。

ROICに関する取り組み

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

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

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

イムノクロマト事業では、需要変動が著しい感染症市場に対応し、感染ピーク時に必要量を短期間で迅速に供給できる体制を確立しました。

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

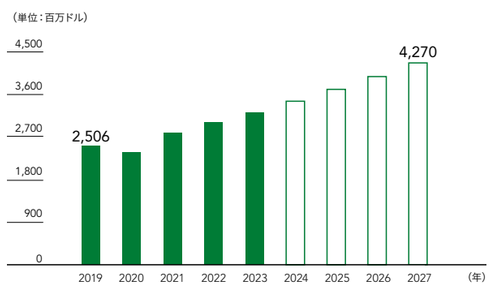
これらの取り組みがROIC向上に貢献しています。

「2030年の姿」に向けて

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

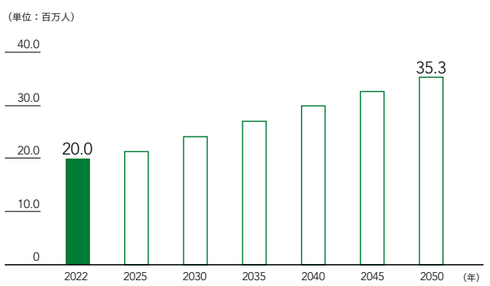
当社は、ニチレイグループの他の事業と比べ、粗利率が高い収益構造となっている点が特長です。今後も競争優位性のある事業モデルへの転換を進め、収益力を強化していくことで着実な成長を実現し、社会的価値と経済的価値の両立を進めていきます。

世界の免疫組織化学染色市場の推移と予測



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

世界の新規がん患者数の推移と予測



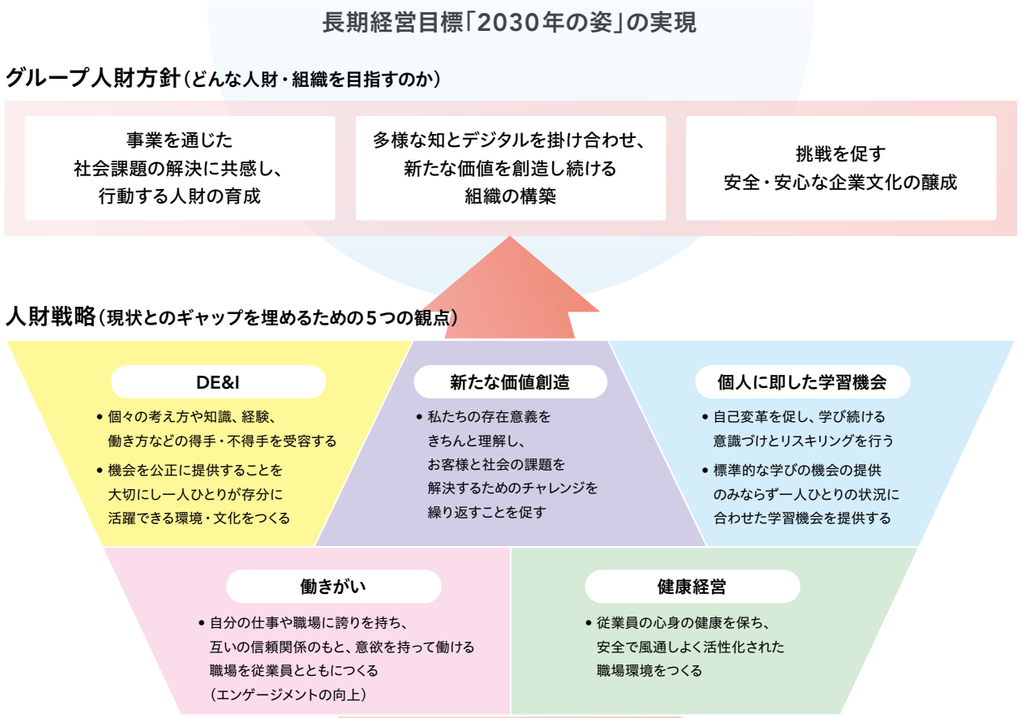
出所：Cancer Tomorrow | IARC -https://gco.iarc.who.int/tomorrow
Data version：Globocan 2022（version 1.1）

無形資産

人財戦略

人財戦略の全体像

経営戦略の実現に向けて取り組むのは「人」であることから、人財は企業成長の源泉と考えています。ニチレイグループでは長期経営目標「2030年の姿」・マテリアリティの目標達成に向け人財面から取り組む課題についてグループ人財方針（ありたい姿・組織）を策定しています。これらの課題解決に向けて5つの人財戦略を定義し、さらにその戦略を着実に進めるため8つのテーマを設定しました。人事施策の一つひとつが企業価値向上につながる形で設計・実施できるよう今後も取り組みを進めていきます。



8つのテーマ

ありたい姿に向けて		働きがい・活躍を支える	
海外事業推進を支える人財の育成	グループ内外から新たな視点を獲得	会社と従業員の相互信頼関係の強化	女性への機会提供と活躍実現

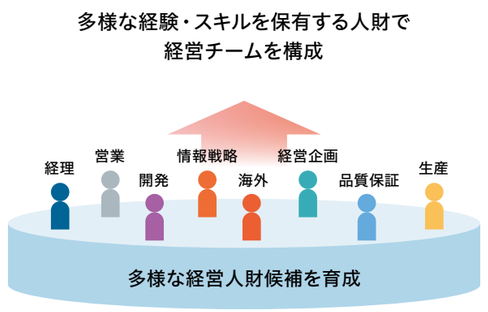
健康経営	成長しながら生き生きと働ける環境の整備		
健康保持・増進による従業員パフォーマンス向上	デジタル・サステナビリティ関連教育の実践	自立的な学習機会の提供と実践	法令遵守と安全・安心な労働環境の整備

ありたい姿に向けて

経営人財の確保・育成

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

次世代の経営人財候補者を拡充・育成するために2023年度に明確化した経営人財の要件を基本として、研修や自立的学習による経営に必要な知識の習得、上長者との面談を通じた経営人財としてのマインドセット、長年携わっている事業での経験だけでなく他の事業や海外での業務経験を積むための配置転換など、さまざまな取り組みを実施しています。



海外人財の確保・育成

海外事業の成長を加速させるためには、事業の推進と管理を担う人財の確保と育成が課題と捉えています。そこで、まずは海外で活躍する人財に必要な要件として、「英会話力」「異文化への関心・理解」「逆境を乗り越えることのできるチャレンジ精神・行動力」などを特定しました。この要件と照らし合わせ、また本人のキャリア志向も踏まえ、海外駐在を含めた計画的な異動・配置を行っています。一方、持株会社が中心となり一部事業会社へも展開しながら人財育成のための研修も実施しています。具体的には、ベースとなる英会話力の向上を図るレベル別の語学研修（選抜・公募）や実際に海外事業に触れることができる実地研修のほか、海外の大学へのMBA派遣を行っています。加えて、2024年度からは異文化の環境のもとで協働していくために必要な異文化理解の研修も新たに実施します。

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

外国人留学生向けの会社説明イベントを実施

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

無形資産　人財戦略

働きがい・活躍を支える

多様な個の力を結集し、社会課題の解決と企業価値の向上の実現を目指します

株式会社ニチレイ
執行役員 ダイバーシティ推進部長
片岡 恵美

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

多様な個人のがんばりを賞賛し合える企業に

DE&Iの取り組みは、ともすれば女性に焦点を当てたものとされがちで、当社も女性管理職比率30%を目標としていますが、「属性にかかわらず多様な方々が意思決定に参画し、新たな価値を創造すること」こそが、当社がDE&Iの推進に取り組む目的です。この目的を達成するためにも、まずは対話を通じてお互いを認め合う風土を醸成し、個の力を伸ばし、自らキャリアを切り拓き、企業価値向上に資する取り組みを評価する仕組みを創り上げます。そのうえで、女性がもっと意思決定に参画することを目指します。この仕組みを機能させるポイントはマネジメント力になりますので、マネジメント層への教育を行い、それを起点としてDE&Iをさらに推進していきます。

組織風土醸成による従業員エンゲージメント向上へ

当社グループでは従業員エンゲージメント※1を非財務の重要指標とし、グループ主要15社のエンゲージメントサーベイを通じて従業員エンゲージメントの状況確認をしています。サーベイ結果の分析内容は次ページに記載していますが、中でも、男女間においてキャリアパスや業務の任され方などに差があるという点は、DE&Iにおける課題を端的に表していると捉えています。

サーベイの分析結果を踏まえて、グループ各社における課題への対応策やDE&I推進を通し、組織風土醸成を図っていきます。これら従業員エンゲージメントに関する取り組みの着実な実行が、生産性の向上、さらには企業価値向上につながるものと考えています。

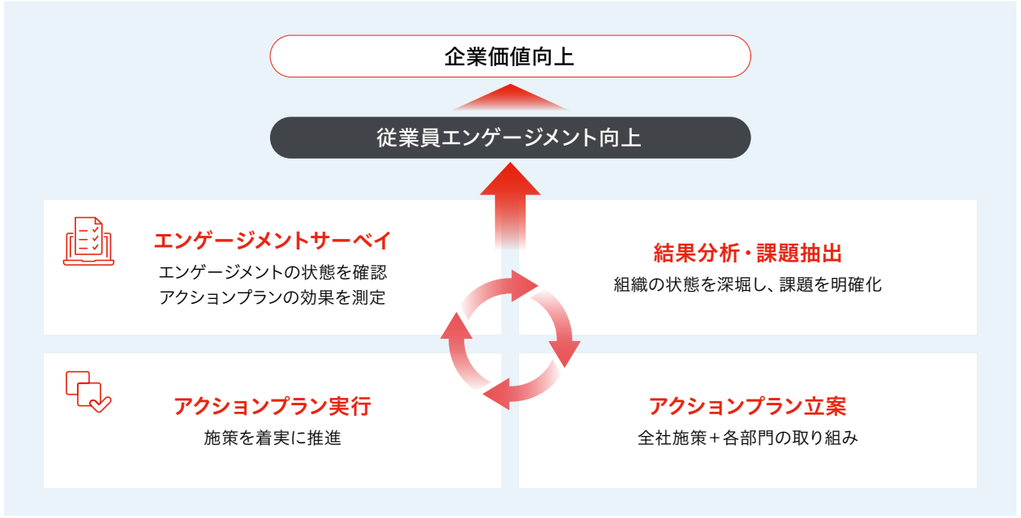
DE&I推進に関する取り組み

		2030年度目標（持株会社）
女性活躍	• グループ各社の現場で活躍するメンバーによるグループ女性活躍推進プロジェクトの推進 • グループ各社の課題解決の取り組み（女性役職者向け研修、交流ミーティングなど）	女性 取締役・監査役比率 30%以上
LGBTQ	• LGBTQ当事者の心理的安全性の確保策として専門家による相談窓口を開設 • 役員向け研修のほか、社内での相談対応準備として人事部門への基礎研修実施	
シニア活躍	• 個々人のスキルや経験に応じて再雇用後の職責などを設定し、それぞれの職場で培ったノウハウを活かす	女性 管理職比率 30%
障がい者雇用	• 当社グループの特例子会社であるニチレイアウラでは、35名の障がいのあるスタッフが、本社やグループ会社の食品工場や物流センターの事務所内の清掃をはじめ、幅広い業務に従事	

従業員エンゲージメントを起点とした取り組み

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

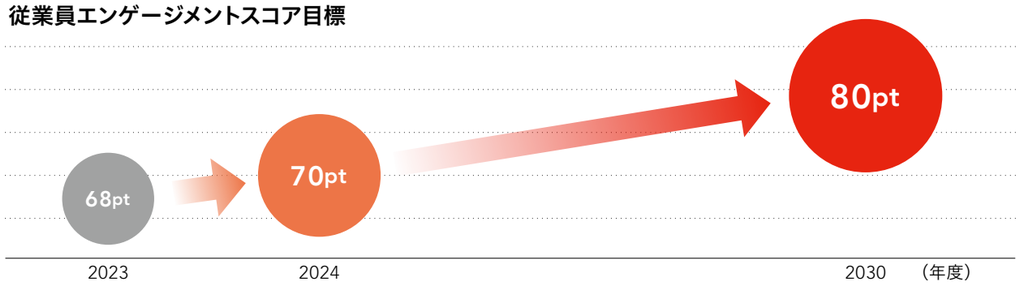
従業員エンゲージメント向上のサイクル



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

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

従業員エンゲージメントスコア目標



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

無形資産 **人財戦略**

健康経営

ニチレイグループ健康宣言

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

ニチレイグループでは、2015年度より「『働きがいの向上』は従業員の健康がベースにある」という考え方のもと、従業員の健康の保持・増進を経営課題として位置づけ、取り組みを推進しています。2024年4月には、専任部署をウェルビーイング経営推進室に改組し、安全衛生や健康経営に加え、ウェルビーイング経営を実現していくために、働きやすさや働きがいの施策を進めています。

ニチレイ健康塾・保健師講話の様子
（小規模事業場にて全員参加型で行われた）

健康保持・増進による従業員のパフォーマンス向上

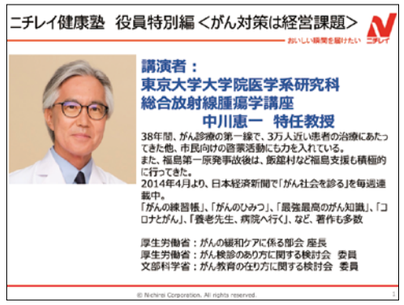
豊かな食生活と健康を支える企業として、従業員が、年齢・性別にかかわらず常に心身ともに健康で生き生きと働いている状態を目指しています。アブセンティーイズム・プレゼンティーイズムを低減させる取り組みとして、がん検診などを含む健康診断の事後措置の徹底やメンタルヘルス教育、ヘルスリテラシー向上施策などを実施しています。こうした取り組みが評価され、ニチレイは2020年度、2021年度、2023年度に「健康経営銘柄」に認定されました。あわせて、経済産業省より優良な健康経営を実践している法人として、「健康経営優良法人（ホワイト500）」にも制度創設以来8年連続で認定されています。

	2023年度 実績	2024年度 目標	2030年度 目標
アブセンティーイズム※1	3.4日	2.6日	1.0日
プレゼンティーイズム※2	79%	85%	90%

※1 心身の体調不良が原因により業務自体が行えない日数。（経済産業省が公開している日本企業は平均2.6日）
※2 通常発揮できるパフォーマンスのレベルを100%とした場合の、現在のパフォーマンスレベル。（東大1項目（SPQ）平均は85%）

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

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



成長しながら生き生きと働ける環境の整備

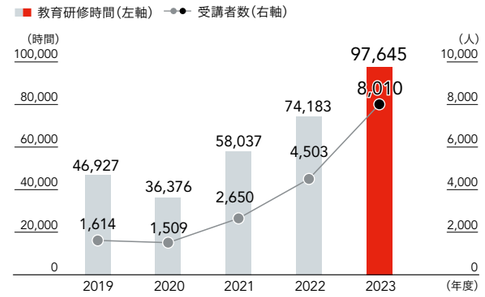
学習機会の提供と実践

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

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

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

教育研修時間／受講者数



機動的な制度設計

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

例えば、育児休業に関する制度では、2022年10月施行の育児・介護休業法改正前から法令で定める内容を上回る形で整備していましたが、改正後は1歳までの育児休業の分割取得など制度がより充実し、選択肢が広がっています。

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

VOICE

グループ内副業制度

2021年度入社
ニチレイ経理部
加工食品事業
経理グループ
梛木 雄登

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

無形資産 **人財戦略**

従業員インタビュー

INTERVIEW 01

海外人財

価値観の違い、幅広い業務の経験を通し世界が広がる

Nichirei Sacramento Foods Corporation
吉田 梨沙子

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

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

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

INTERVIEW 02

女性活躍

周囲の支えで今がある 今後は次世代の背中を押せるように

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

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

ニチレイ・ロジスティクス東海
小牧物流センター 所長
志賀 保代

INTERVIEW 03

男性育休

育児を通して得られる新たな視点が仕事・プライベートの充実に

ニチレイフレッシュ
調達生産本部 畜産戦略部 マネージャー
松原 夏月

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

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

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

INTERVIEW 04

シニア活躍

走り続けながらも 次世代につないでいく

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

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

ニチレイバイオサイエンス
品質保証部長
松下 洋久

無形資産

知的資本 ―技術・ノウハウ・知的財産マネジメント―

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

ニチレイフーズ

技術開発

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

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

知的財産マネジメント

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

事例 **冷凍の「冷やし中華」開発**

長年蓄積した技術力と商品開発力の活用

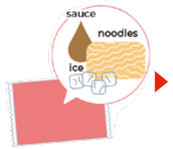
ニチレイフーズ 食品総合研究所
商品開発部 商品開発管理グループ
グループリーダー
奥村 尚

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

ニチレイフーズは2008年、「袋の中に麺とタレ、氷を一緒に入れ、電子レンジで加熱した後に混ぜる」という技術で特許を取得していました。氷はマイクロ波を受けにくく、電子レンジで加熱しても溶けにくいという特徴を持っています。そのため、麺と氷を一緒に電子レンジで加熱すると麺だけが温まり、溶け残った氷で冷やすことができるのです。しかし、袋の中で麺がタレに長時間浸かってしまいお客様のもとに届く頃には見た目も食感も損なわれてしまうため、当時は商品化には至りませんでした。そこで今回は「袋ではなくトレーに麺を入れる」、もう一つは「タレを個包装にして別添えする」といった2点を軸に開発を進めました。最初の実験の結果は、見た目も食感も改善せずこれではとても商品化できないと焦りました。そこから氷のサイズや量、トレーの形、タレの量など、一つひとつを何度も見直して検証を重ね、段々とおいしい状態に仕上がるようになっていきました。例えば、「氷のサイズ」ですが、電子レンジで解凍した時にあえて少し溶け残るサイズにし、タレと麺を絡めていく過程で残った氷が溶けていく設計にしました。タレも袋から出してさっとかけられるように、絶妙に凍りにくい調合を編み出しました。

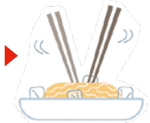
このようにして、ニチレイフーズが長年蓄積してきた技術力と商品開発のノウハウによって、今まで世の中に存在しなかった電子レンジで冷たく仕上げる新製法を完成させることができました。これからも当社の技術力と培ってきた商品開発のノウハウを活かしながら豊かな食生活につながる商品を作っていきます。

2008年に取得していた特許技術 → **特許技術をもとに検証を重ねた** → **2022年ついに発売!**



袋の中に麺とタレ、氷を一緒に入れる

電子レンジで加熱



混ぜる

- 袋ではなくトレーに麺を入れる
- タレを個包装に変更、量の見直し
- 氷のサイズや量の調整
- トレーの形　など

※写真は2024年発売のもの

無形資産

DX戦略

DX戦略の全体像

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

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

DX戦略

**従業員一人ひとりがご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**

TOPICS DX銘柄2024

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

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

DX銘柄2024
Digital Transformation

研修体系・3ヵ年教育時間

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

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

■DX研修から課題を発見し業務改善に着手した事例

ニチレイロジグループ本社
業務統括部
水野 泰彰

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

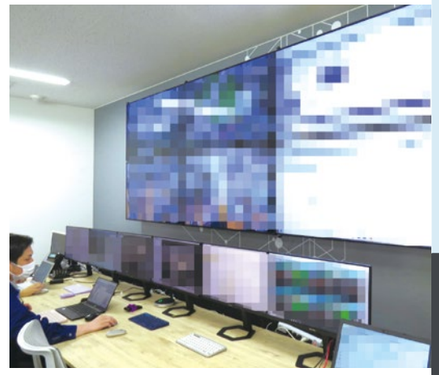
研修プログラムでの成果に手ごたえ・実装の必要性を感じ、実際にダッシュボード※のシステム開発を行うこととなりました。2024年4月に運用を開始し、基幹システムのアカウントを持つ約2,000人が分析・利用できるようになりました。分析により、あるセンターでは入出庫登録の手作業と当日入力の多さが業務のボトルネックとなっていることがわかってきています。今後も業務統括部ではダッシュボードの利用・分析を促進し、物流拠点にてボトルネックの発見と的確な業務改善が行えるよう、環境の構築・支援を進めていきます。

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

事例 各事業所での取り組み

ニチレイフーズ

スマートファクトリーを通じた サステナビリティ経営の実現に向けた取り組み



ニチレイグループでは、社会的価値と経済的価値の創出を図り、サステナビリティ経営の実現を目指しています。その一環として、ニチレイフーズ、キューレイ米飯新工場では「スマートファクトリー」と名付けた取り組みを進めています。当社の考えるスマートファクトリーとは、「AI・ロボティックス活用による省人化と廃棄量削減」「標準化とITシステム活用による省力化と脱属人化」「データ利活用による改善サイクル高速化」をすべて実現している工場であり、生産現場・生産管理・間接部門が一体となって取り組んでいます。具体的な事例としては、従来は人が行っていた多量の検品作業（コゲの除去）をAIとロボットに置き換えて自動化したことで、従業員の作業負荷を軽減することができました。同時に人の作業と比べ、より正確にコゲ部分のみ除去できるため、食品廃棄量の削減につながっています。また、環境指標の見える化、排熱の有効活用や太陽光パネルの設置、再生可能エネルギーの活用などを推進することで、CO_2排出量も50%削減することができました。※さらに、AIを活用して生産計画を作成することで脱属人化を図るとともに、工場事務所内に居ながら、現場の状況をモニターでリアルタイムに把握できる「コックピット」システムを導入、問題の予兆感知や現場への改善指示が迅速に行えるようになりました。

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

※2022年10月の旧製造ラインと2023年10月の新製造ラインを比較。

ニチレイロジグループ

ニチレイロジグループの労働環境改善： AGV導入による成果と今後の展望

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

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

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