



■ ミッション(使命・存在意義)

# くらしを見つめ、 人々に心の満足を 提供する

■ ビジョン(目指す姿)

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

■ ニチレイが大切にする価値観(日々の行動や意思決定の規準)

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

■ サステナビリティ基本方針

~持続可能な社会の実現に向けて~

## ニチレイの 約束

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

✦ ✦ **新たな価値の創造**

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

♡ **安全で高品質な商品とサービスの提供**

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

🔄 **持続可能なサプライチェーンと循環型社会の実現**

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

🌱 **気候変動への取り組みと生物多様性の保全**

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

👥 **社会との共生**

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

👤 **人財の多様性の尊重と働きがいの向上**

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

👤 **コーポレートガバナンスの充実**

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

⚖️ **コンプライアンスの徹底**

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





株式会社ニチレイ  
代表取締役社長

大櫛 顕也

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

### 中期経営計画の振り返り、最終年度の見通し

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

サステナビリティにおいては、引き続き「環境」と「調達」に関する課題を優先的に取り組んでいます。SBT<sup>\*1</sup>認定を目指してCO<sub>2</sub>排出量削減の対象範囲を拡張し、目標を上方修正するとともに、環境投資を加速させています。重要原材料における、国内・海外のビジネスパートナーとの人権デューデリジェンスの取り組みも

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

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

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

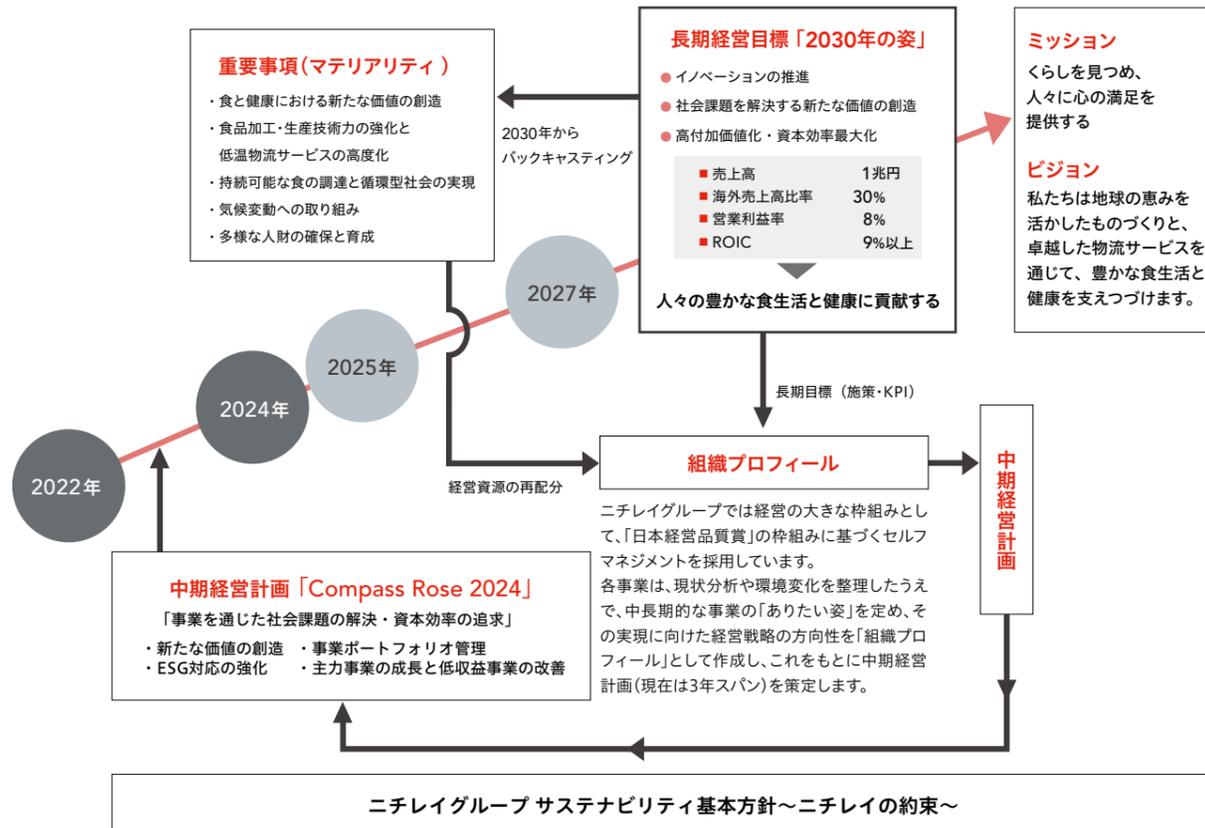
国内の低温物流事業では、次世代輸配送システム

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

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

※1 SBT: Science Based Targetsの略 科学的根拠に基づいた(温室効果ガスの排出削減)目標  
 ※2 MSC認証: MSC (Marine Stewardship Council: 海洋管理協議会)による持続可能な天然水産物の認証  
 ※3 ASC認証: ASC (Aquaculture Stewardship Council: 水産養殖管理協議会)による持続可能な養殖水産物の認証

ニチレイグループ マネジメントサイクル



資本コストと株価を意識した経営の実現

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

成長性と効率性の両視点からの事業戦略を推進す

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

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

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

\*簡易ROIC=税引後営業利益÷主要使用資本(営業資金+有形無形固定資産)

海外事業の成長

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

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

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

加工食品事業を中心に展開している北米では、今後

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

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

での基盤整備と売上拡大に注力します。

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

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

## 新たな価値創造のための基盤づくり

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

### ■ 人的資本の充実

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

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

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

### ■ 価値創造活動の推進

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

### ■ ブランディングの強化

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

## 「2030年の姿」実現に向けて

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

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

### ■ サステナビリティの情報開示

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

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



# TOWARD 2030

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

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



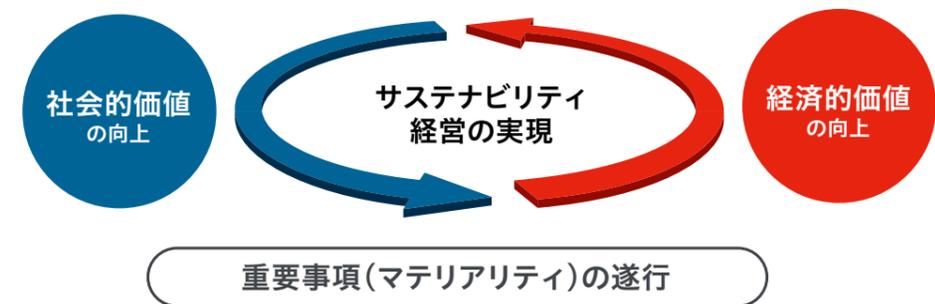
事業を通じた社会課題の解決・資本効率の追求			
新たな価値の創造 <small>詳細は(▶P.68-69)</small>	ESG対応の強化 <small>詳細は(▶P.56-67, 80-87)</small>	事業ポートフォリオ管理 <small>詳細は(▶P.30-31)</small>	主力事業の成長と低収益事業の改善 <small>詳細は(▶P.32-39)</small>

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

## 2030年度

長期経営目標「2030年の姿」の実現

### 人々の豊かな食生活と健康に貢献する



#### 長期経営目標「2030年の姿」

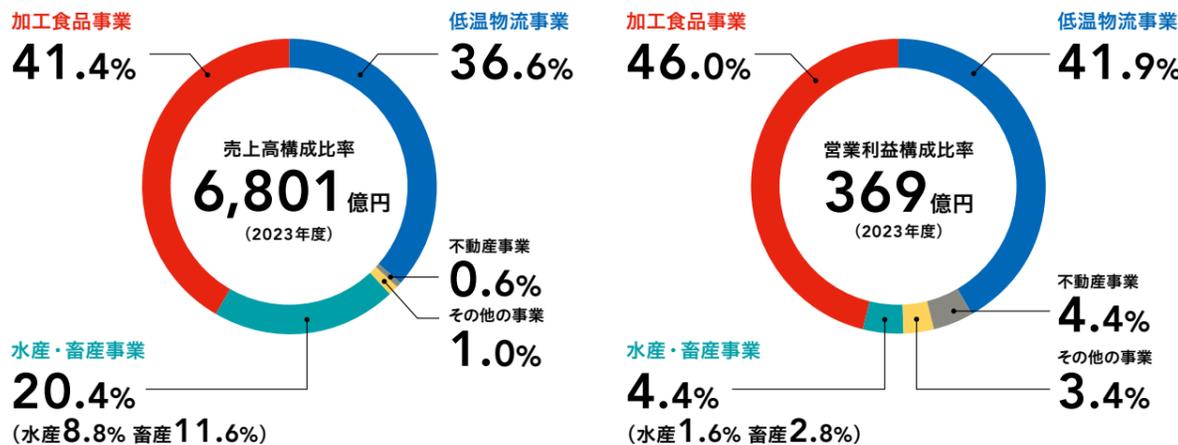
売上高	海外売上高比率	営業利益率
1兆円	30%	8%

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

ROIC
9%以上

高付加価値化と資本効率の最大化

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



## 加工食品事業



### ニチレイフーズ

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

あゆみ・沿革  
https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline-images/ir/integrated/pdf/ngir2022\_nf\_history.pdf

## 水産・畜産事業



### ニチレイフレッシュ

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

あゆみ・沿革  
https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline-images/ir/integrated/pdf/ngir2023\_nfr\_history.pdf

### ニチレイ(持株会社)

不動産事業

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

## 低温物流事業



### ニチレイロジグループ

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

あゆみ・沿革  
https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline-images/ir/integrated/pdf/ngir2021\_nl\_history.pdf

## バイオサイエンス事業

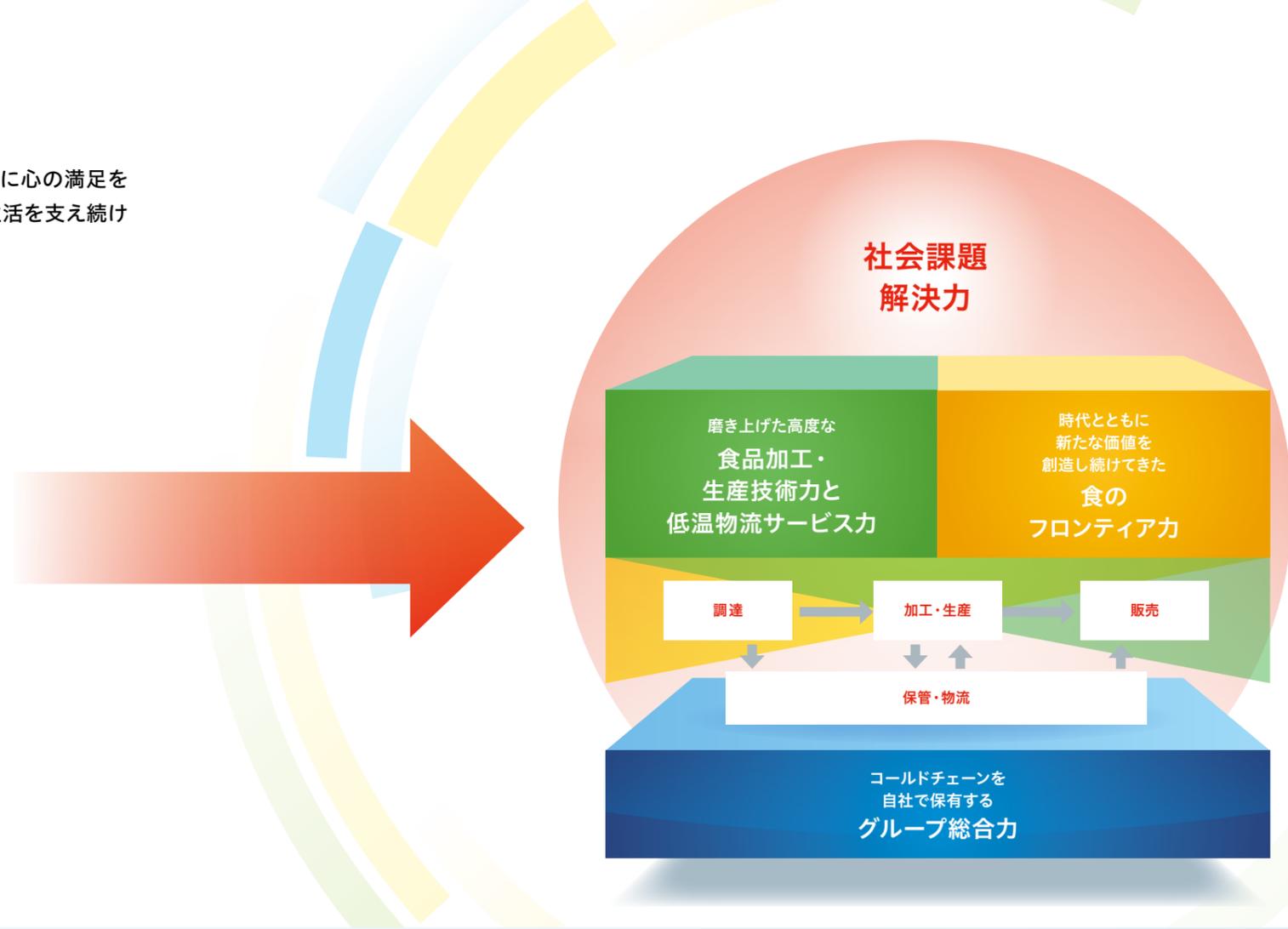
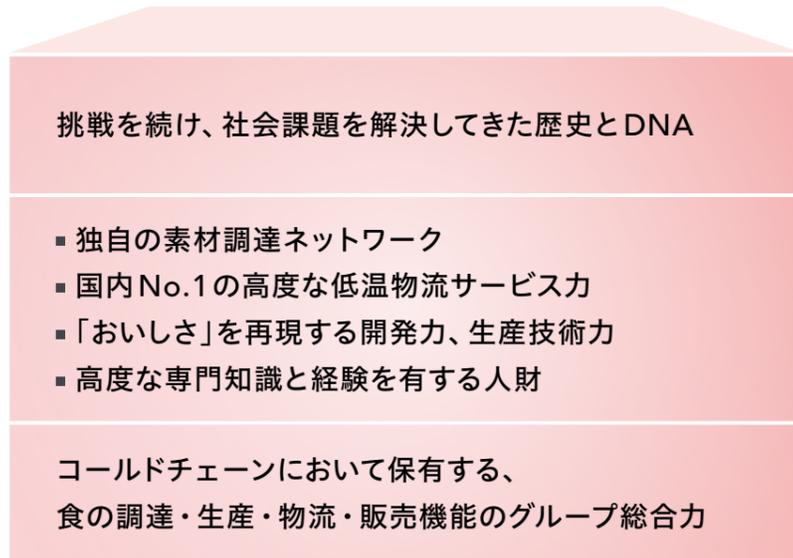


### ニチレイバイオサイエンス

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

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

## 積み上げてきた資産



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

**1940～1950年代**  
ニチレイグループ誕生。戦後の食料供給体制の再構築と消費ブームに対応

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



創業時の本社ビル

南極観測隊へ冷凍食品などを提供

**1960～1970年代**  
電気冷蔵庫の普及に伴い食生活が変化。プロイラー事業・水産加工品事業を拡大

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



鎌ヶ谷試験所の回転鶏舎



家庭用冷凍食品の普及に伴い「グリーンベルト」ブランドに統一

大阪万博でテラス日冷(外食店)を出店

**1980～1990年代**  
女性の社会進出により冷凍食品への注目が高まる。新規事業も積極的に開発

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



アセロラ事業に参入



「株式会社ニチレイ」に社名変更した際の新聞広告



電子レンジ対応商品を本格化

**2000年代**  
食生活の多様化と生活者の食の安全性への懸念の払拭に対応。持株会社体制への移行により事業運営が迅速化

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



初期の「本格炒め炒飯」

純国産鶏種「純和鶏」



GFPTニチレイ社

**2010年代**  
「調理の簡便化」「健康志向の高まり」「労働力不足」「グローバル化」に対応した中長期的視点で経営を推進

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



グローバルイノベーションセンター



北米で冷凍食品事業を開始

**2020年～**  
新たな顧客価値の創造と社会課題の解決を図り、持続可能な社会の実現に貢献する企業へ

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

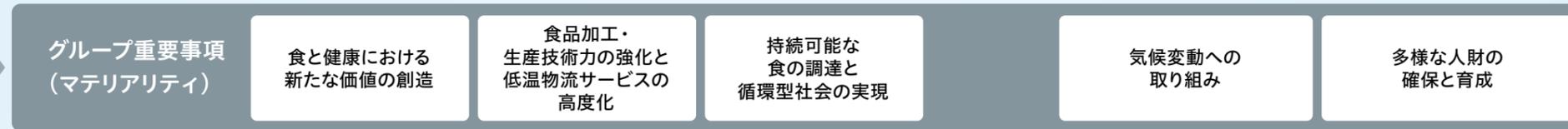


名古屋みなと物流センター



新型コロナウイルス抗原検査キット

# 価値創造プロセス



## 外部環境

### 機会

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

### リスク

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

## インプット

※数値は原則として2023年度末データ

### 財務資本

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

### 製造資本

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

### 知的資本

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

### 社会・関係資本

- 販売ネットワーク
- 物流ネットワーク
- 社会貢献寄付金額: **6.2** 億円

### 自然資本

- グローバルな農畜水産品の調達ネットワーク: **約30カ国**

## 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

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

調達

加工・生産

販売

保管・物流

コールドチェーンを  
自社で保有する  
グループ総合力

## アウトプット

### 加工食品

- 財務成果: 資本効率の向上
- 具体的商品・サービス: 米飯類・チキン加工品などの戦略カテゴリーの強化

### 低温物流

- 財務成果: 海外事業の拡大
- 具体的商品・サービス: ワンストップサービスの強化

### 水産・畜産

- 財務成果: 構造改革の推進
- 具体的商品・サービス: 付加価値の高い未来価値素材の取り扱い拡大

### バイオサイエンス

- 財務成果: 収益性の向上
- 具体的商品・サービス: 分子診断薬と検査装置の販売拡大

## アウトカム

### ステークホルダーとの協創



詳細は (P.72-73)

### 経済的価値

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

### 社会的価値

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

サステナビリティ基本方針

企業経営理念

持続可能な社会の実現

目指す姿と長期経営戦略

長期経営戦略に基づく実行戦略

サステナビリティ

目指す姿実現への事業基盤

取り組みの成果(データ)

# グループ重要事項(マテリアリティ)

## 重要事項 (マテリアリティ)

ニチレイグループは長期経営目標「2030年の姿」の実現に向け、2020年に5つの重要事項(マテリアリティ)を特定し、それぞれについてのありたい姿を設定しています。マテリアリティを遂行し、社会的価値と経済的価値を両立するサステナビリティ経営を推進しています。

## 重要事項(マテリアリティ)特定プロセス

マテリアリティの特定プロセスの詳細はニチレイグループ統合レポート2020をご参照ください。  
ニチレイグループ統合レポート2020  
[https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline-images/ir/integrated/pdf/ngir2020\\_all.pdf](https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline-images/ir/integrated/pdf/ngir2020_all.pdf)

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

重要事項(マテリアリティ)	2030年のありたい姿
1 食と健康における新たな価値の創造	食と健康における既存領域を超えた挑戦により、新たな市場や顧客価値を創造する 素材や冷力の可能性を見出し、食を通じて地球の未来と人々の“こころ”と“からだ”の健康に貢献している。
2 食品加工・生産技術力の強化と低温物流サービスの高度化	食品の加工・生産、低温物流で培ったコアコンピタンスをさらに磨き上げ、グローバル市場において、社会課題の解決と競争優位性による収益力向上を実現する 主力事業への経営資源集中により、キャッシュ創出力が一段と向上している。 海外事業が新たな収益の柱となっている。
3 持続可能な食の調達と循環型社会の実現	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。 自然資本へのリスクを把握し、生物多様性や水資源に関するレジリエンスが向上している。
4 気候変動への取り組み	気候変動の影響を大きく受ける食品・物流企業として、サプライチェーン全体での温暖化対策やエネルギー削減をステークホルダーとともに取り組む 2050年のカーボンニュートラルの実現を目指し、グループ国内外におけるCO <sub>2</sub> 排出量削減の取り組みが進んでいる。 地球温暖化への取り組みとして生産・物流設備の脱フロン化が進展している。
5 多様な人財の確保と育成	持続可能な成長を実現するため、多様な人財を確保・育成するとともに、包摂的な企業風土を醸成する さまざまな個性や能力を持った多様な人財が、それぞれの力を最大限に発揮することで働きがい向上し、グループの持続可能な成長を支えている。

## 非財務施策の企業価値向上への結びつき(関連図)

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

