



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。



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">  統合レポート 重要な財務情報と非財務情報を統合した報告書  CSRレポート
WEB	<ul style="list-style-type: none"> IR情報  <p>IR情報はこちらから</p>	<ul style="list-style-type: none"> ESG情報 サステナビリティ情報  <p>ESG情報はこちらから</p>  <p>サステナビリティ情報はこちらから</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との重要なコミュニケーションツールとして「ニチレイグループ統合レポート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
	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
	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
	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
	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)
	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
	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
	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

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

~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も広く公表し、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。



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 大櫛 顕也
代表取締役社長

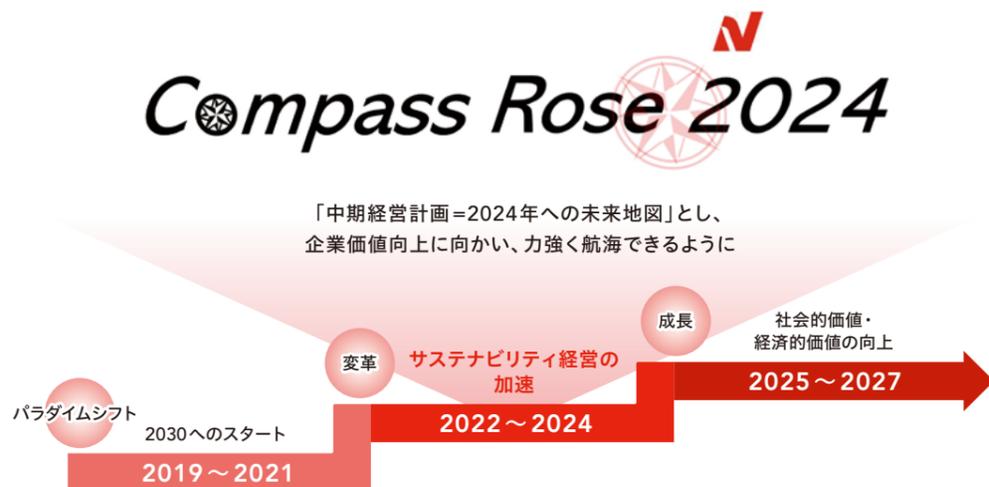
前中期経営計画「WeWill 2021」を振り返って ～環境変化の荒波～

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びています。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、売上と利益を下げの要因となりました。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―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

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。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。

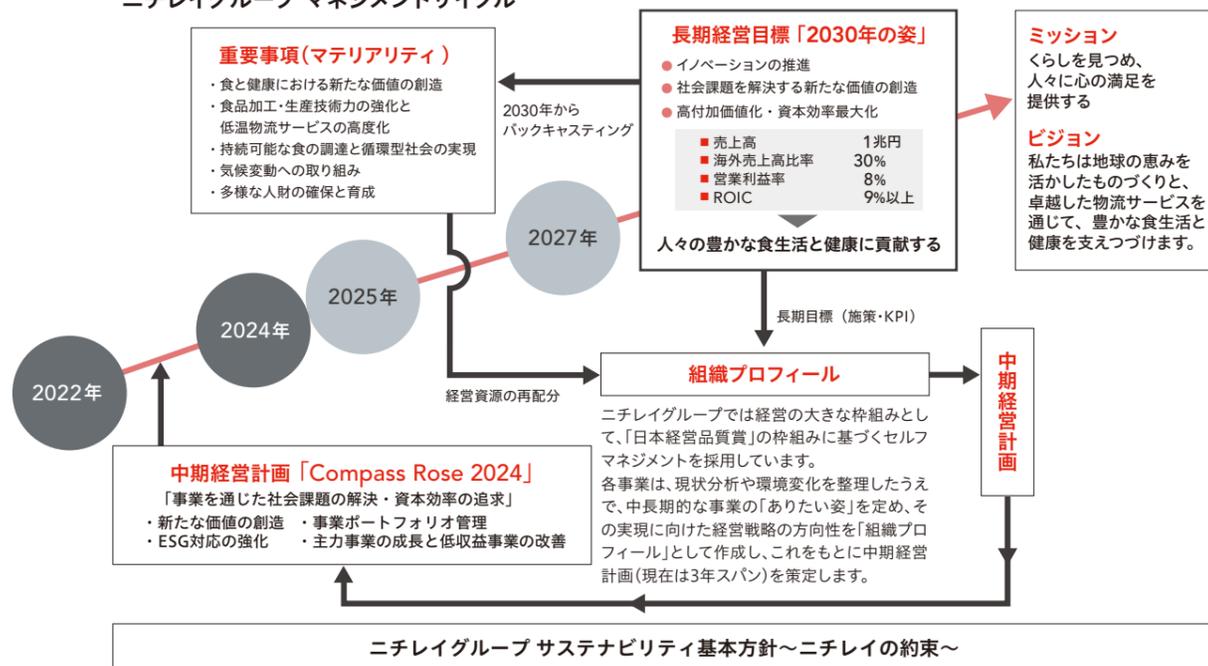
※低炭素投資・対策の推進に向け、組織が独自に自社の炭素価格を設定し、CO₂排出量を費用換算することにより、排出量削減、省エネ推進に対するインセンティブ創出、社内意識の変革、投資意思決定の指針などとして活用する仕組み

■ 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。

ニチレイグループ マネジメントサイクル



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



3年後のニチレイの姿

～一人ひとりが個性を發揮し、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、人財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。人財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、その個性性だと思っています。つまり、個性を發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、必要とする人財要件を設定し、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、あらゆる人財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。

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。

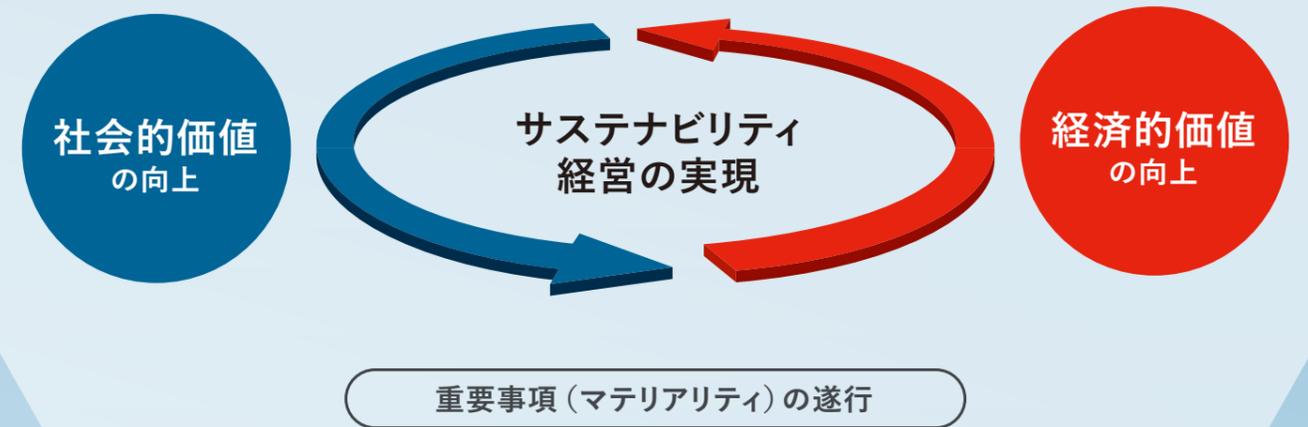
高付加価値化と資本効率の最大化

「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



重要事項(マテリアリティ)の遂行

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 <small>解説(▶P.42)</small>	ESG対応の強化 <small>解説(▶P.16)</small>	事業ポートフォリオ管理 <small>解説(▶P.14)</small>	主力事業の成長と低収益事業の改善 <small>詳細(▶P.46)</small>

経営資源配分		
成長投資 <small>環境対応 詳細(▶P.68)</small>	海外事業拡大 <small>IT・DX推進 詳細(▶P.21、P.67)</small>	新規事業 <small>人財開発 解説(▶P.78)</small>



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実現」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。

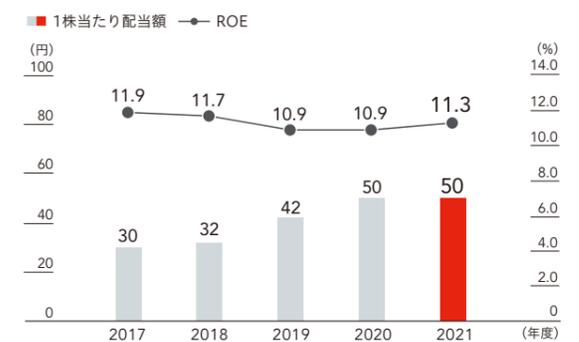
本中期経営計画では、前中期経営計画を大きく上回る1,200億円程度の投資を計画していますが、営業キャッシュ・フローは1,400億円を上回り、D/Eレシオや自己資本比率は現在の水準を維持できます。

株主還元については、配当を第一としています。基準

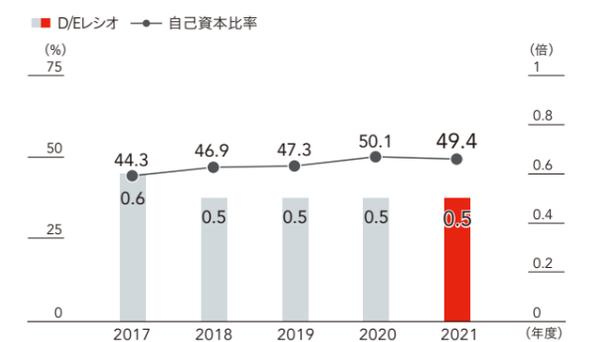
とするDOE3%に沿って継続的に配当を拡充していくとともに、自己株式の取得に関しては、資金需要・投資計画の進捗や株価水準を勘案して機動的に実施してまいります。

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。

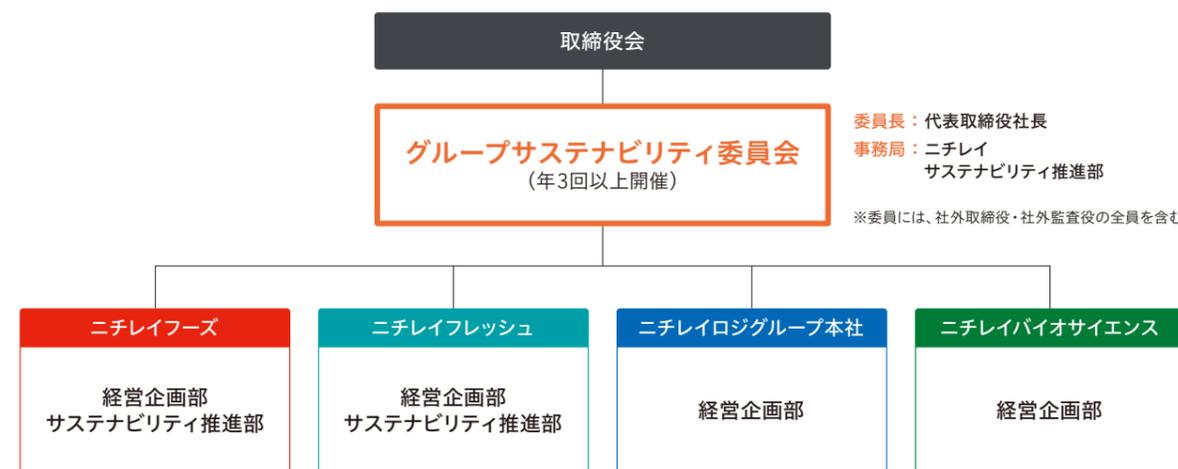
環境および調達における取り組み

「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

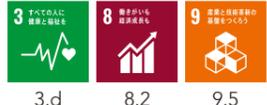
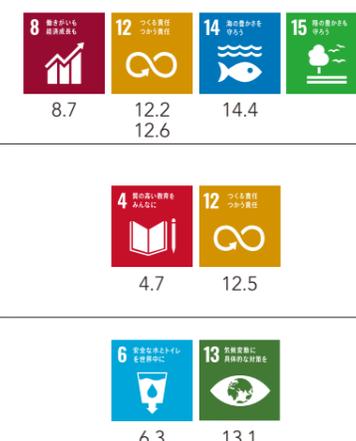
ニチレイグループは、人々の食を支える冷凍食品・素材や物流インフラを基盤とした事業ポートフォリオで成長してきました。その経済活動は、環境・社会を基盤として成り立つものであり、これからも豊かな食生活と健康を支える企業としての社会的責任を果たしていく必要があります。その前提をしっかりと認識したうえ、中期経営計画「Compass Rose 2024」では、社会的価値と経済的価値の向上を実現するための経営戦略を実行していきます。中長期的な観点で、事業活動を通じて社会課題を解決する戦略を描き、具体的な施策として組織運営につなげることが私の役割であると考えています。

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	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
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。	<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 
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	<p>主力事業への経営資源集中により、キャッシュ創出力が一段と向上している。</p> <p>海外事業が新たな収益の柱となっている。</p>	<p>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> <p>グローバル人財の確保・育成やパートナー企業の開拓、M&Aなどを通じた海外展開の加速</p>	<ul style="list-style-type: none"> • EBITDA マージン12% • EBITDA 年成長率7%以上 • 海外売上高比率30% 
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	<p>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。</p> <p>新たなビジネスモデルの創出などにより、サーキュラーエコノミー(循環型経済)を推進している。</p> <p>水リスクを把握し、水資源に関するレジリエンスが向上している。</p>	<p>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> <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> <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"> • 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% • 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% • 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	気候変動の影響を大きく受ける食品・物流企業として、サプライチェーン全体での温暖化対策やエネルギー削減をステークホルダーとともに取り組む	<p>2050年のカーボンニュートラルの実現を目指し、グループ国内外におけるCO₂排出量削減の取り組みが進んでいる。</p> <p>地球温暖化への取り組みとして生産・物流設備の脱フロン化が進展している。</p>	<p>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"> • 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"> • CO₂排出量50%削減(2015年度比、国内Scope1, 2) • 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% 
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	<p>さまざまな個性や能力を持った多様な人財が、それぞれの力を最大限に発揮することで働きがい向上し、グループの持続可能な成長を支えている。</p> <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"> • 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 • 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"> • 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% • 2030年までに人財投資額を2倍[※] <p>※ HD:ニチレイ(持株会社) ※ 2018-2020年度平均人財投資額に対する倍率</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

※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)

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	■ 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	■ 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%	■ 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BCPI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%	■ 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	■ 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

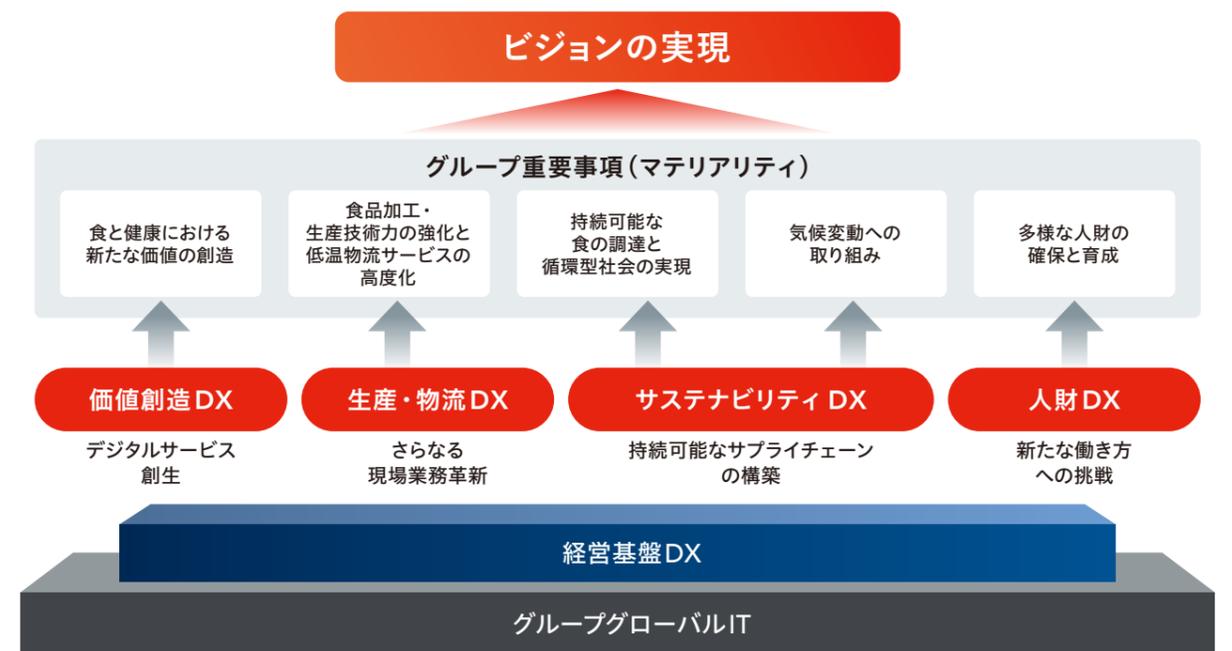
ニチレイグループは5つの重要事項（マテリアリティ）と紐づけたデータ・テクノロジーを活用したビジネス変革活動をDX（デジタル・トランスフォーメーション）として位置づけ、新たな価値の創出を目指します。

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

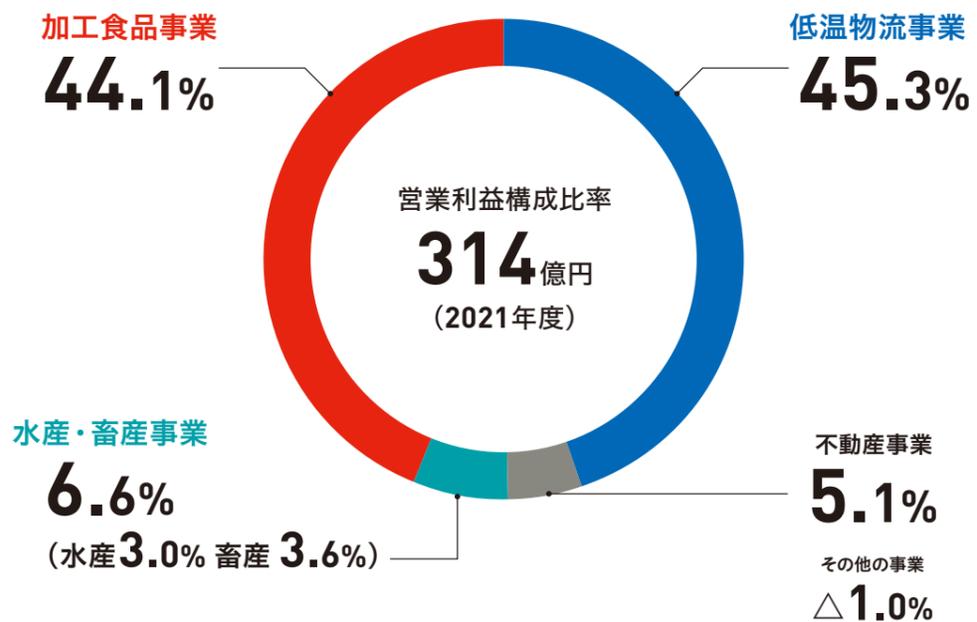
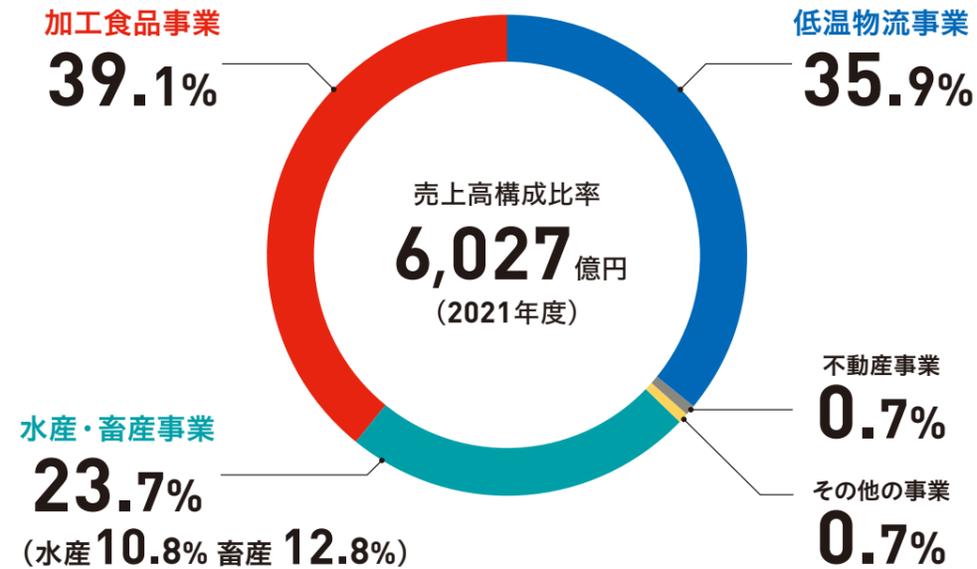
人財活用においては、社内での「適所適材」を進めていきます。あわせて、外部人財との連携を促進することで、業務の効率化に取り組みます。

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、ウェ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

34年

21年



「お弁当にGood!
ミニハンバーグ」



「お弁当にGood!
からあげチキン」



「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**

世界シェア **No.5**

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

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の設立
- 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。政府主導のクールチェーン（産地から店頭まで鮮度を保ったまま食料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 バイオテクノロジー分野に進出
- 1985 「株式会社ニチレイ」に社名変更
- 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

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

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

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。

- 2020 業務革新のモデルセンター「名古屋みなと物流センター」を新設
「純和鶏」が特色JAS（持続可能性に配慮した鶏卵・鶏肉規格）の第1号認証を取得
- 2021 国連グローバル・コンパクトに参加
SARSコロナウイルス抗原キット「イムノファイン SARS-CoV-2」を発売
- 2022 サステナビリティ基本方針「ニチレイの約束」制定
「生命の海プロジェクト」アマモ場再生活動開始

▶ニチレイグループ売上高の推移



価値創造のあゆみ～冷凍食品の歴史～

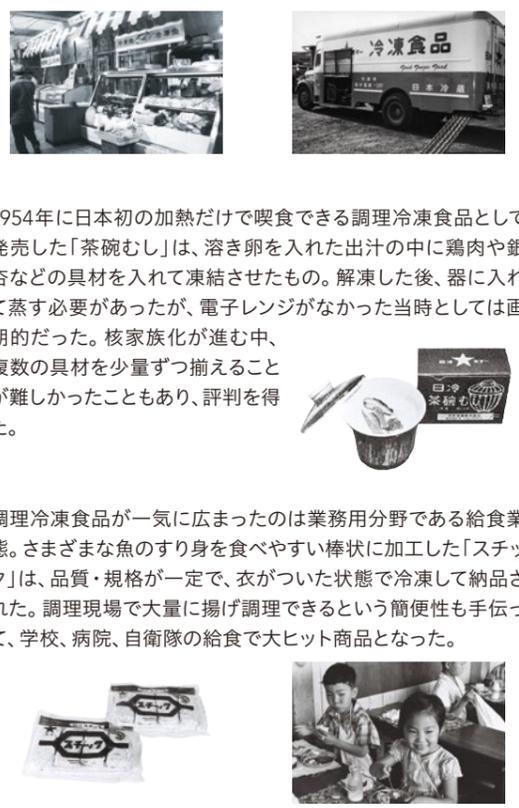
ニチレイグループは70年以上前に冷凍食品を開発して以来、時代ごとにさまざまな課題を解決し、多様化する食生活を支えてきました。これまで培ってきた技術開発力で、これからも新たな価値を提供し続けていきます。



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がっていった。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。

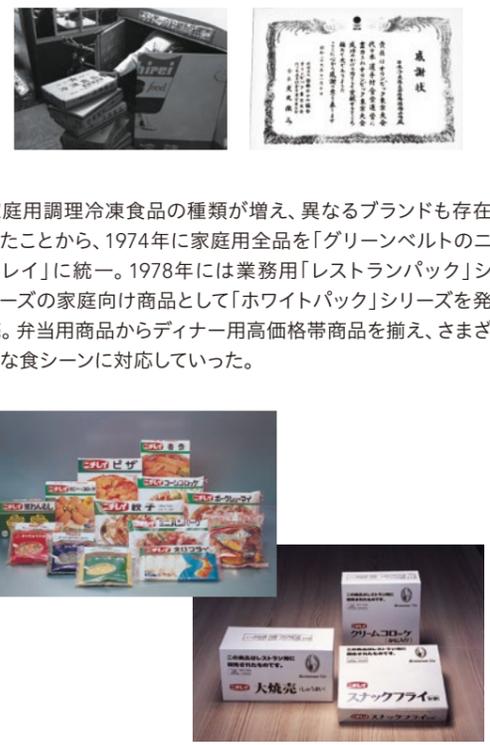
1954年に日本初の加熱だけで喫食できる調理冷凍食品として発売した「茶碗むし」は、溶き卵を入れた出汁の中に鶏肉や銀杏などの具材を入れて凍結させたもの。解凍した後、器に入れて蒸す必要があったが、電子レンジがなかった当時としては画期的だった。核家族化が進む中、複数の具材を少量ずつ揃えることが難しかったこともあり、評判を得た。

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、衣がついた状態で凍凍して納品された。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。



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。

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



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。

環境に配慮したパッケージへの取り組み



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

価値創造プロセス

外部環境

グループ重要事項 (マテリアリティ)

食と健康における
新たな価値の創造

食品加工・
生産技術力の強化と
低温物流サービスの高度化

持続可能な
食の調達と
循環型社会の実現

気候変動への
取り組み

多様な人財の
確保と育成

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

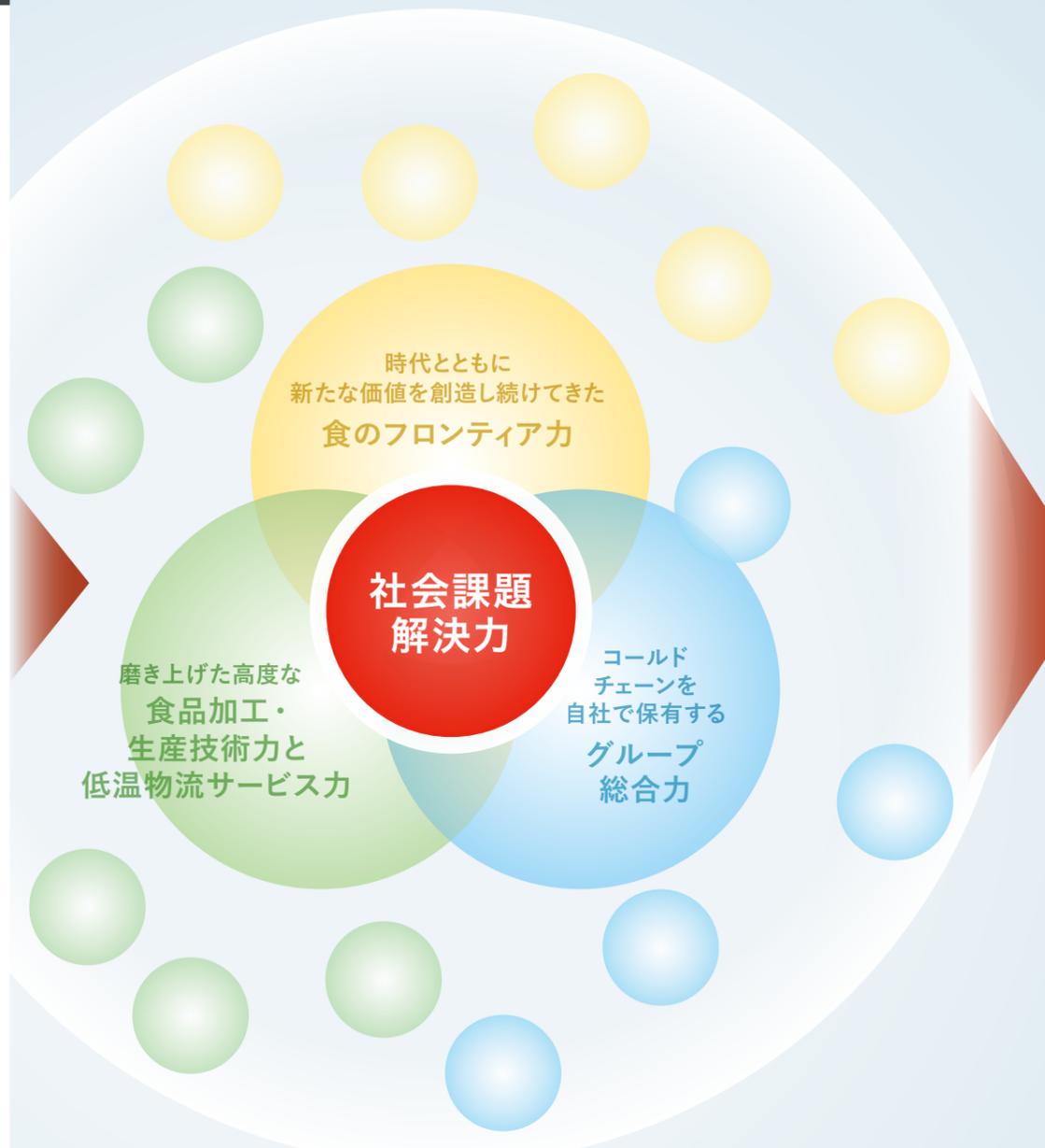
- 連結従業員数: 15,296名
- 専門性を持った人財
- 平均勤続年数:
男性 17.5年
女性 15.4年

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



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%
定期的な全拠点での水リスクアセスメントを実施し、保全活動や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)	80%	100%
低温物流関係 (海外を含む)	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

サステナビリティ基本方針

企業経営理念

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
解決力

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

私たちのDNA

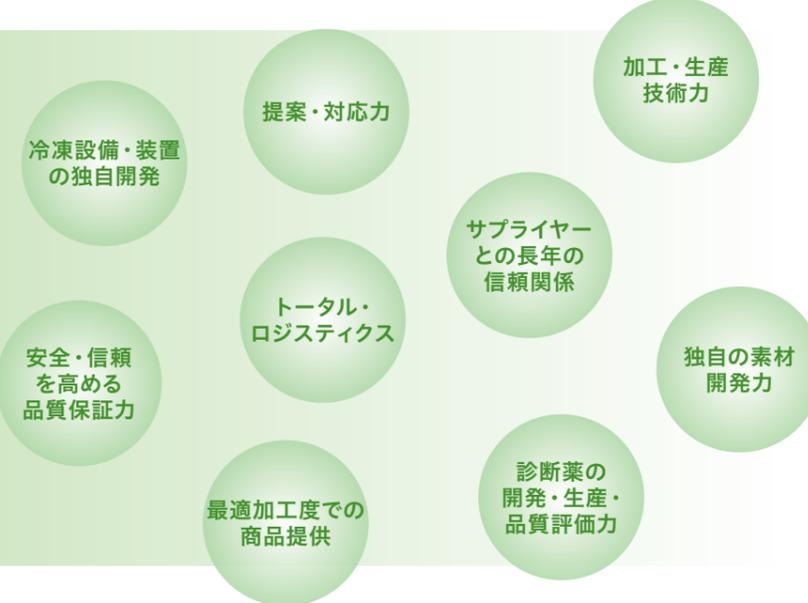
今までにない食シーンや食文化を創造し、新たな価値として商品やサービスを社会へ提供し続けてきた76年間の挑戦



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

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



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



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)



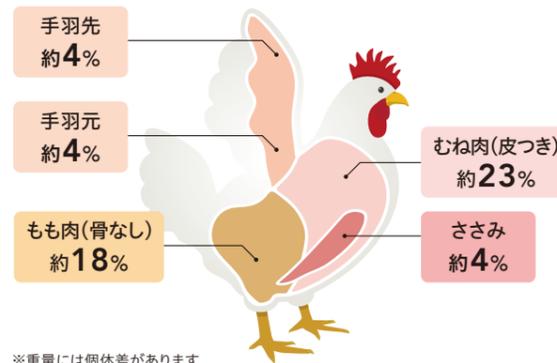
社会課題

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も重要で、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。



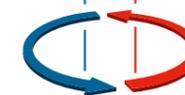
合併先グループ機能を活用した原種鶏から養鶏、そしてGFNでの生産までの一貫した安全・安心への取り組みは、日本および海外のお客様から高い評価を得ています。この工場には、原材料を「捨てる」という考え方はなく、資源を無駄なく使い切ることは、食品廃棄物削減だけでなく、環境負荷も低減します。また、付加価値をつけた製品を増やし、事業を拡大することは、地域社会や従業員への還元、雇用確保にもつながります。GFNは今後もさまざまな社会課題に取り組み、持続可能なチキンビジネスを目指していきます。

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)」

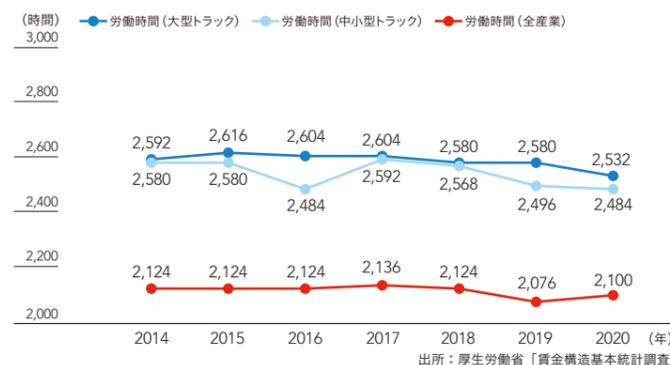


社会課題

「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。

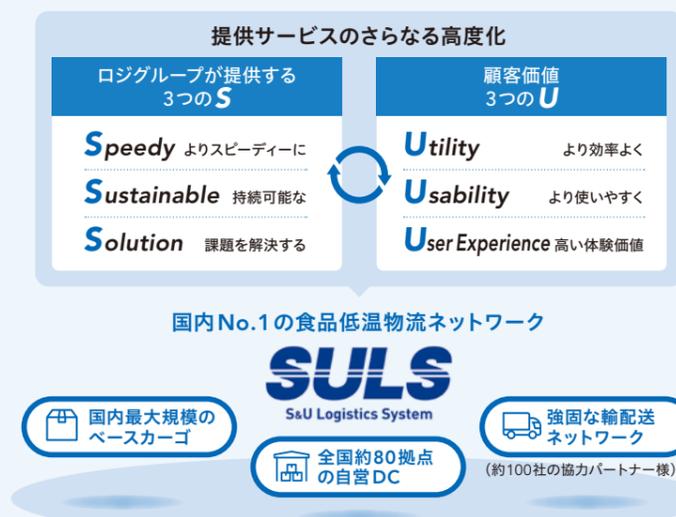
トラックドライバーの年間労働時間の推移



解決に向けた取り組み

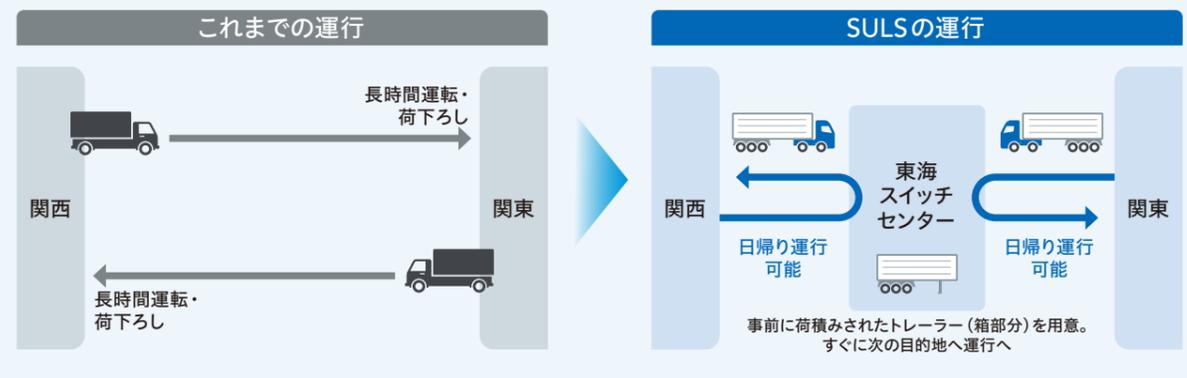
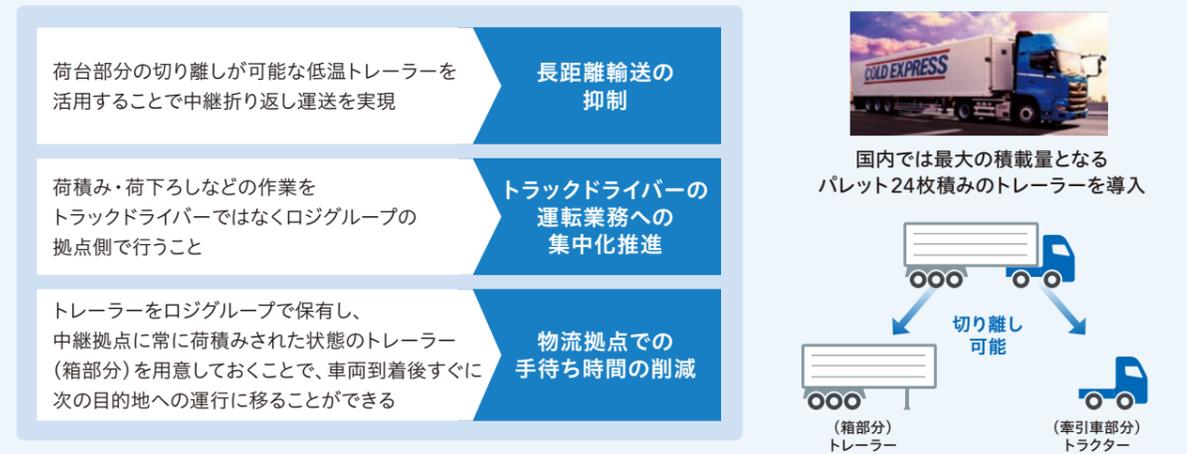
1 次世代輸配送システム 「SULS (サルス)」

「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。

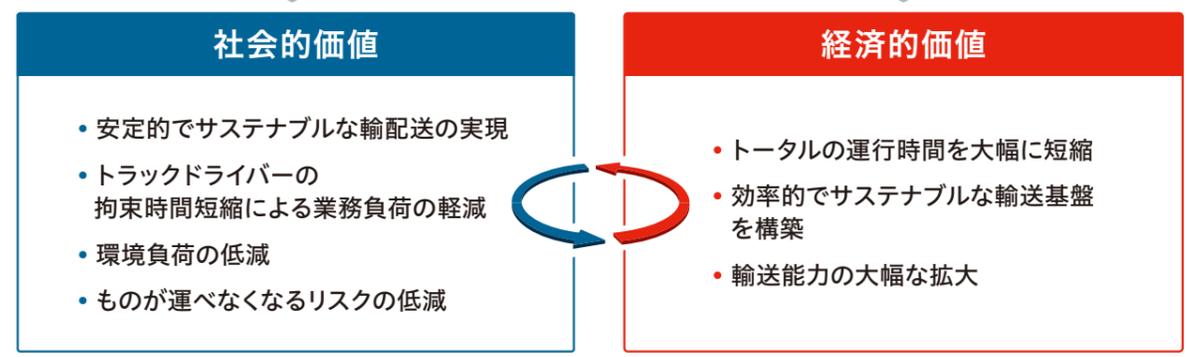


2 「SULS (サルス)」により新たな低温物流の輸配送基盤を構築

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カタチに進化させ、これからもお客様のサプライチェーンを支え続けます。



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	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



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

CASE 3 ニチレイロジグループ
トラックバス
事前予約システム



社会課題

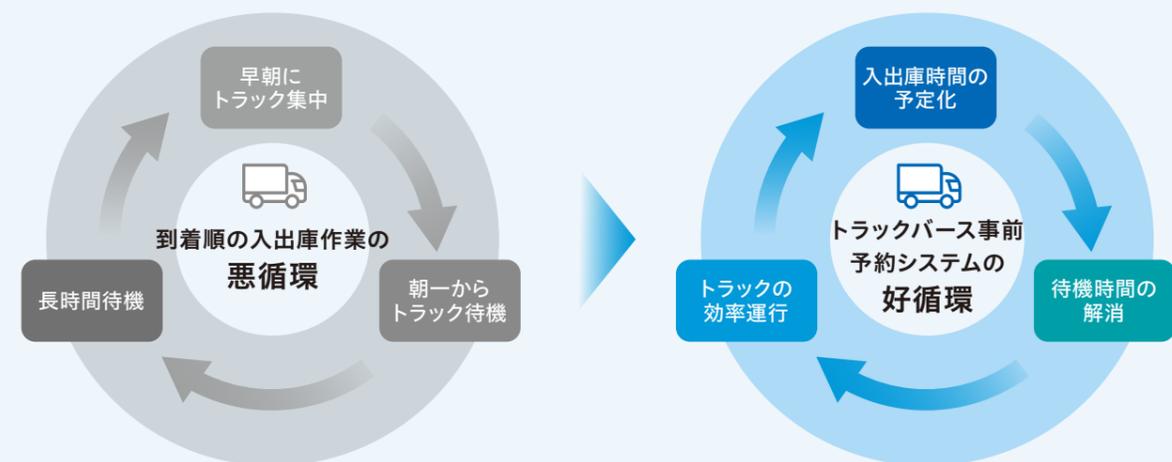
物流センターにおけるトラック待機問題

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」

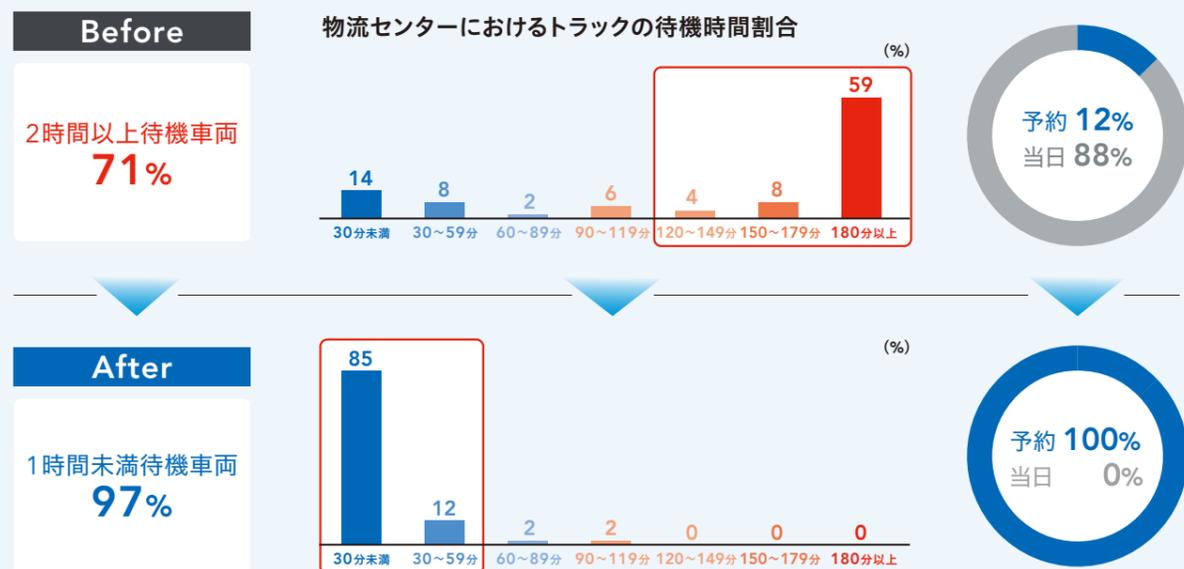
ニチレイロジグループでは2017年10月よりトラック待機問題の緩和・解消を図るため、「トラックバス事前予約システム」を運用開始。物流センターごとに設定された時間帯別の接車可能枠に対して、トラック側(荷主や運送会社)が入庫希望時間を予約できる仕組みです。これまでのような順番確保のための待機が不要になります。



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会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車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はなく、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いくため、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。



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「暮らしを見つめ、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見直し、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。

ニチレイが進める3テーマと事業会社との連携を進める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に見える化や、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、親と子どもと一緒に食べ

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

心に見える化

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を従業員満足度調査や企業イメージ調査などに活用・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。

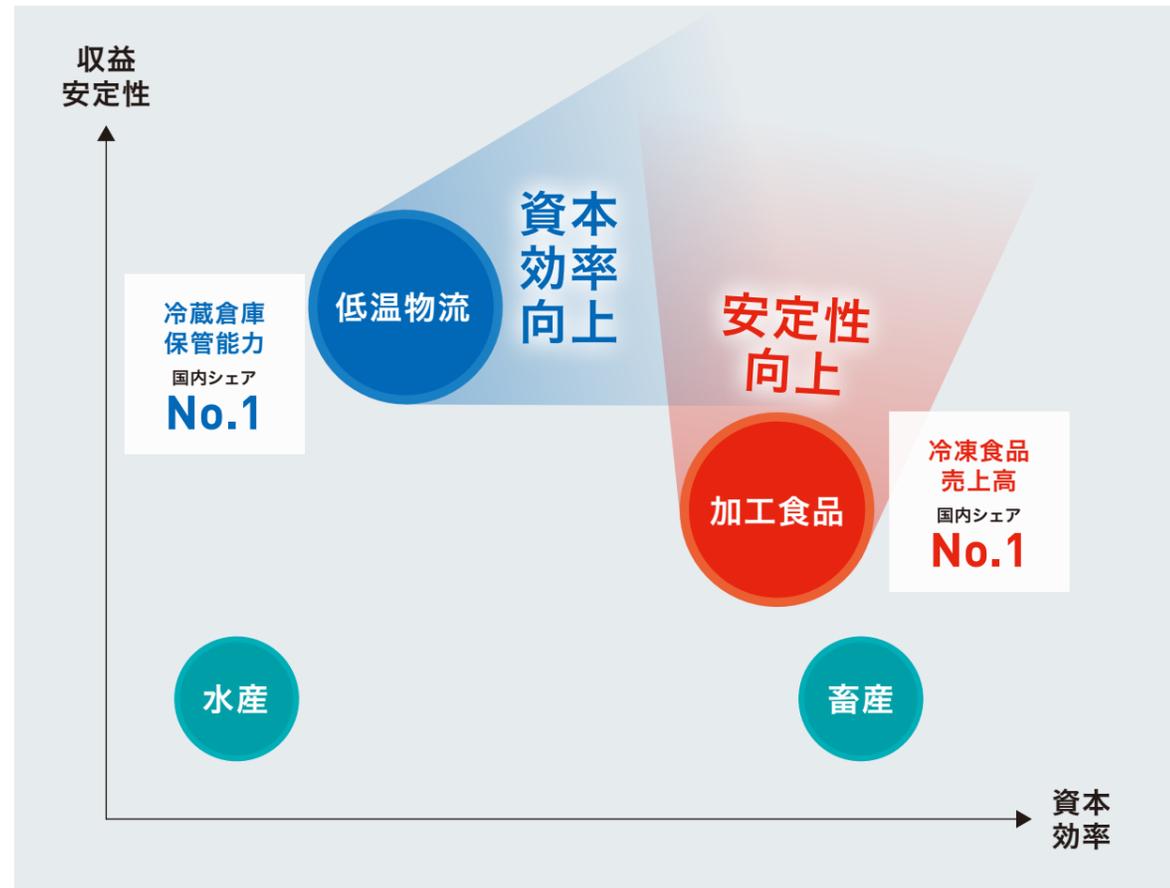
栄養への取り組み

“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テゴリーとなり、成長に欠かせない存在となってきました。



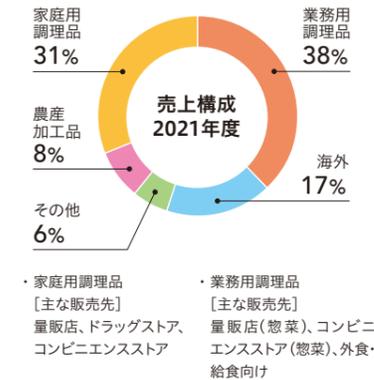
加工食品事業は、高い売上成長や資本効率といった強みがある一方で、直近では収益性が低下し、そのボラティリティの高さが課題となっています。また、低温物流事業は、安定的な収益が見込めるものの、初期投資負担が重く回収に時間を要するため、投資後すぐに資本効率を上げることが難しい事業特性を持っています。

	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)

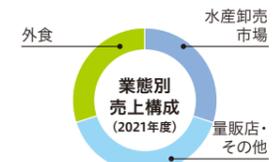
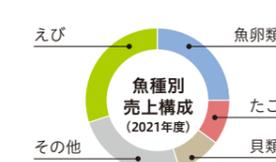
冷蔵倉庫業界の品目別入庫数量の推移



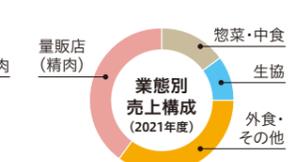
水産・畜産事業

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。

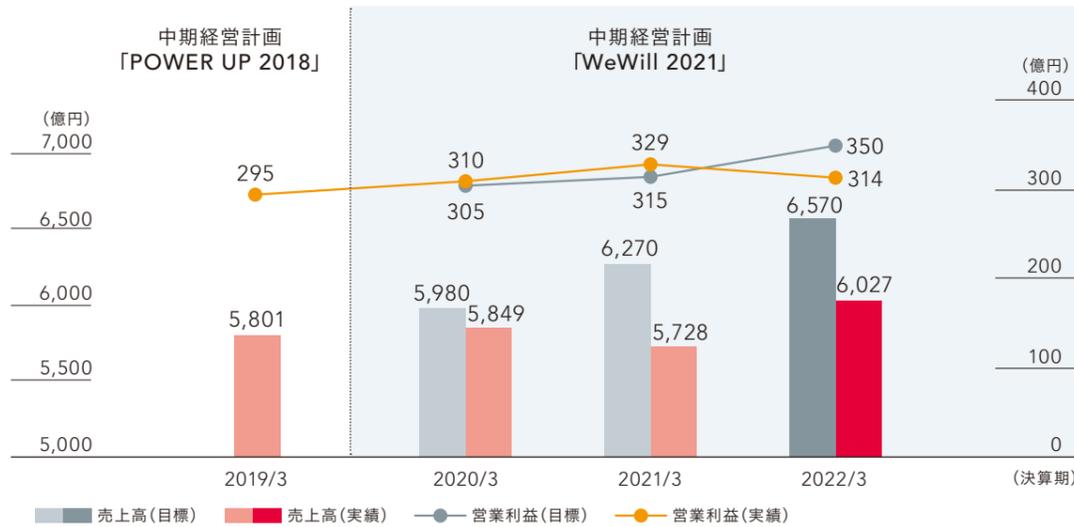
市場環境

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 	

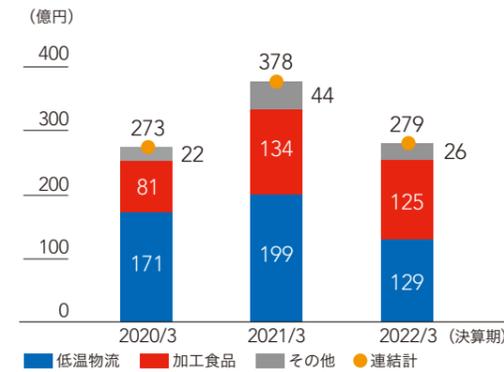
地政学リスクなどの影響で今後ますます調達環境が厳しくなることが予測される中、適正な価格改定やローコスト化などの収益構造改革の推進、また持続可能なサプライチェーンの確立を大きな課題と捉えています。

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

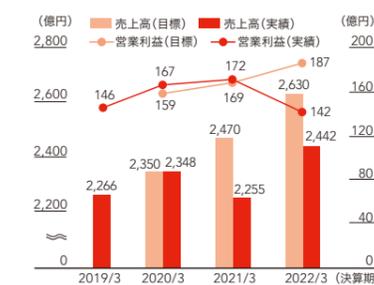
営業利益は、低温物流は3カ年を通じて順調に推移しましたが、中期経営計画最終年度(2021年度)は加工食品の減益が響き、グループ全体では計画に未達となりました。当期純利益は、特別利益*の計上などにより計画を上回りました。

*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

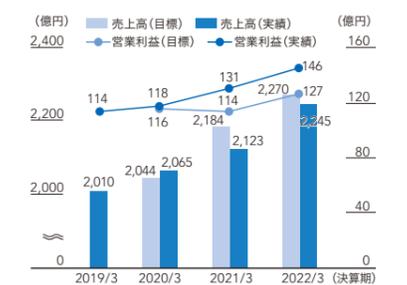
2021年度の営業利益、当期純利益

	22/3実績	計画比
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

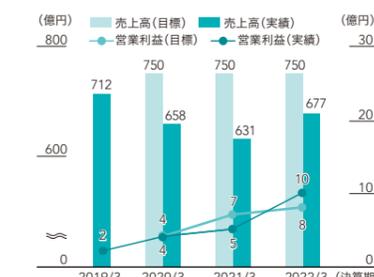
加工食品事業



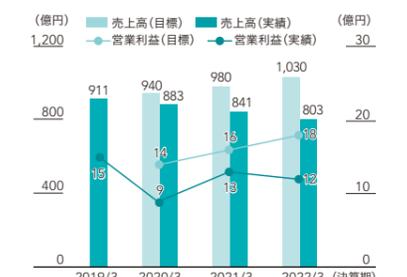
低温物流事業



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)

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	内容
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

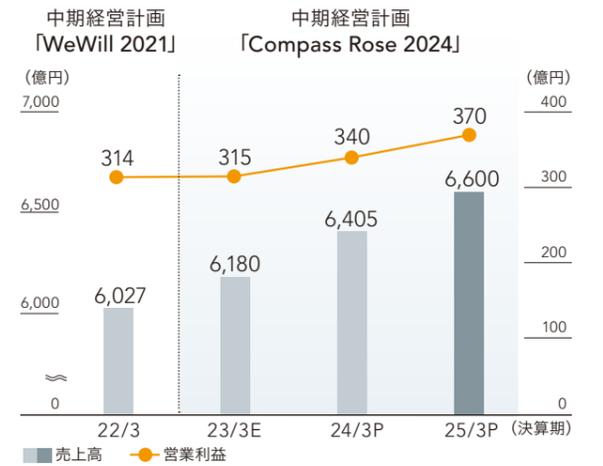
財務目標(セグメント別)

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%

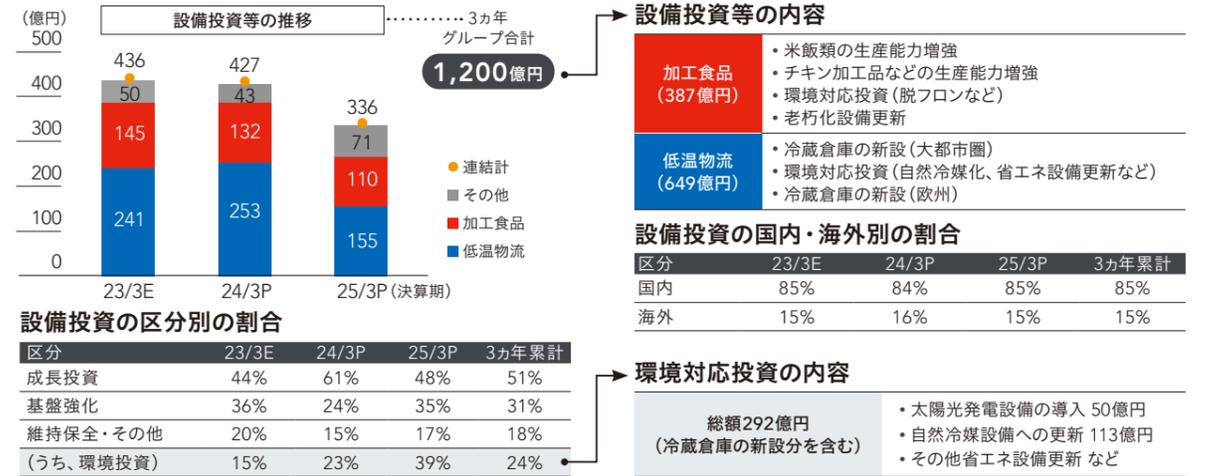
サステナビリティ関連などへの戦略費用の増加を事業成長により吸収し、増収・増益の達成を目指します。

連結売上高・営業利益の推移



設備投資等(概要および主な内容)

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。



財務戦略

営業キャッシュ・フローは、将来の成長に向けた主力事業への投資と株主還元へ充当します。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

	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。

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。



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	

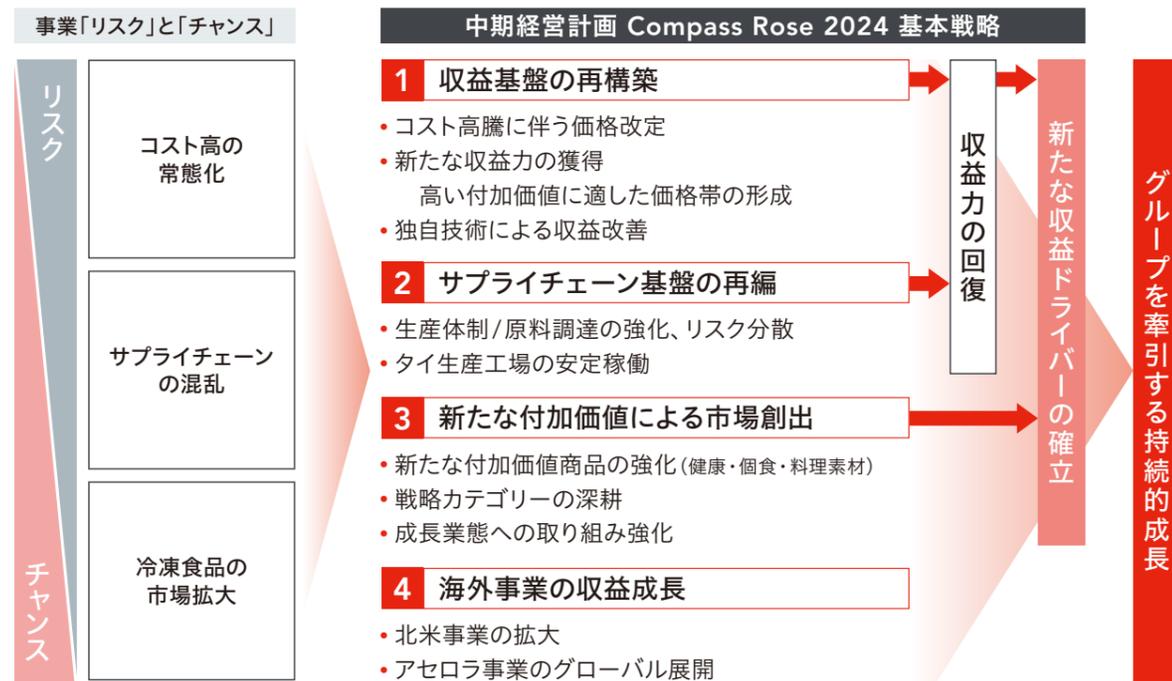
強み

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

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

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)
 - 冷凍ならでは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
 - つくりたてと省美化を両立する「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

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%

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

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た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

マテリアリティ 食と健康における新たな価値の創造

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。



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。



山形工場に新設した個食生産ライン

マテリアリティ 多様な人財の確保と育成

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まいります。





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。大きな問題であるため、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パ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)

トラックパス予約システム(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ワー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、タイでの新増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。もう一つは、「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。



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・加工品等の扱い量拡大による庫腹の高度活用
- 幹線輸送機能強化
 - 大都市圏の能力増強投資およびゲートウェイ機能整備
- 大都市圏基盤強化
 - LLP・運送・TC等アセットライتنا事業の伸長
- 全国ネットワーク効果最大化
 - 他社アセットの積極活用による支配庫腹の拡大

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
 - 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・ASEAN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
 - デジタル化の加速と自動化・省人化技術の積極的な導入
- 2024年問題への対応
- 脱フロン・脱炭素への取り組み

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	—

マテリアリティ 低温物流サービスの高度化

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、お客様のかけ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



マテリアリティ 気候変動への取り組み

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。



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

中期経営計画 「WeWill 2021」の振り返り

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。

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(「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「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。

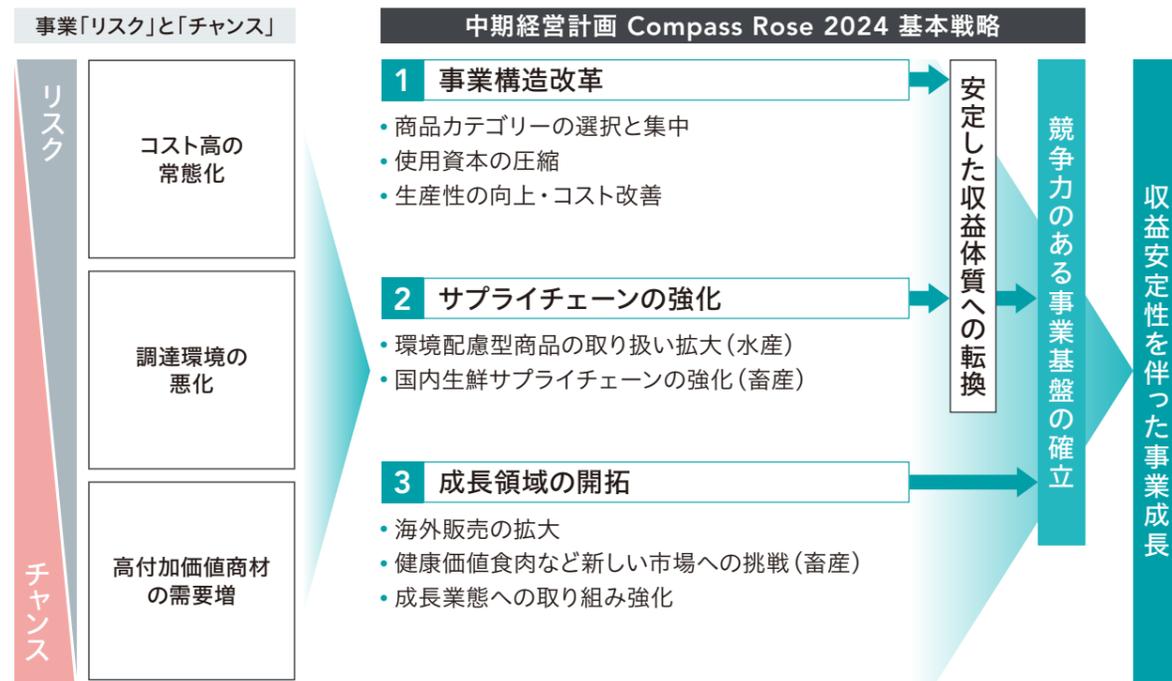
注力するグループ重要事項 (マテリアリティ)

「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「生命の森プロジェクト」による環境との共生、畜産事業では牛の「げっぶ」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%

マテリアリティ 食と健康における新たな価値の創造

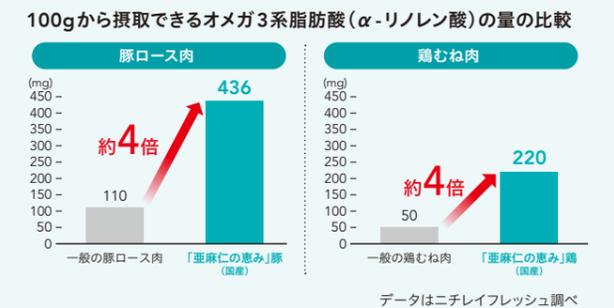
健康価値食肉市場における業界リーダーを目指します

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



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

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。

ニチレイフレッシュのMSC / ASC認証取得水産物

認証	取得品
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、タラバガニ、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。



持続可能性に配慮した鶏肉の特色JAS認証の取得第一号

「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

イムノクロマト事業で、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。

イムノクロマト事業については、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對し、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し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年かかっていた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