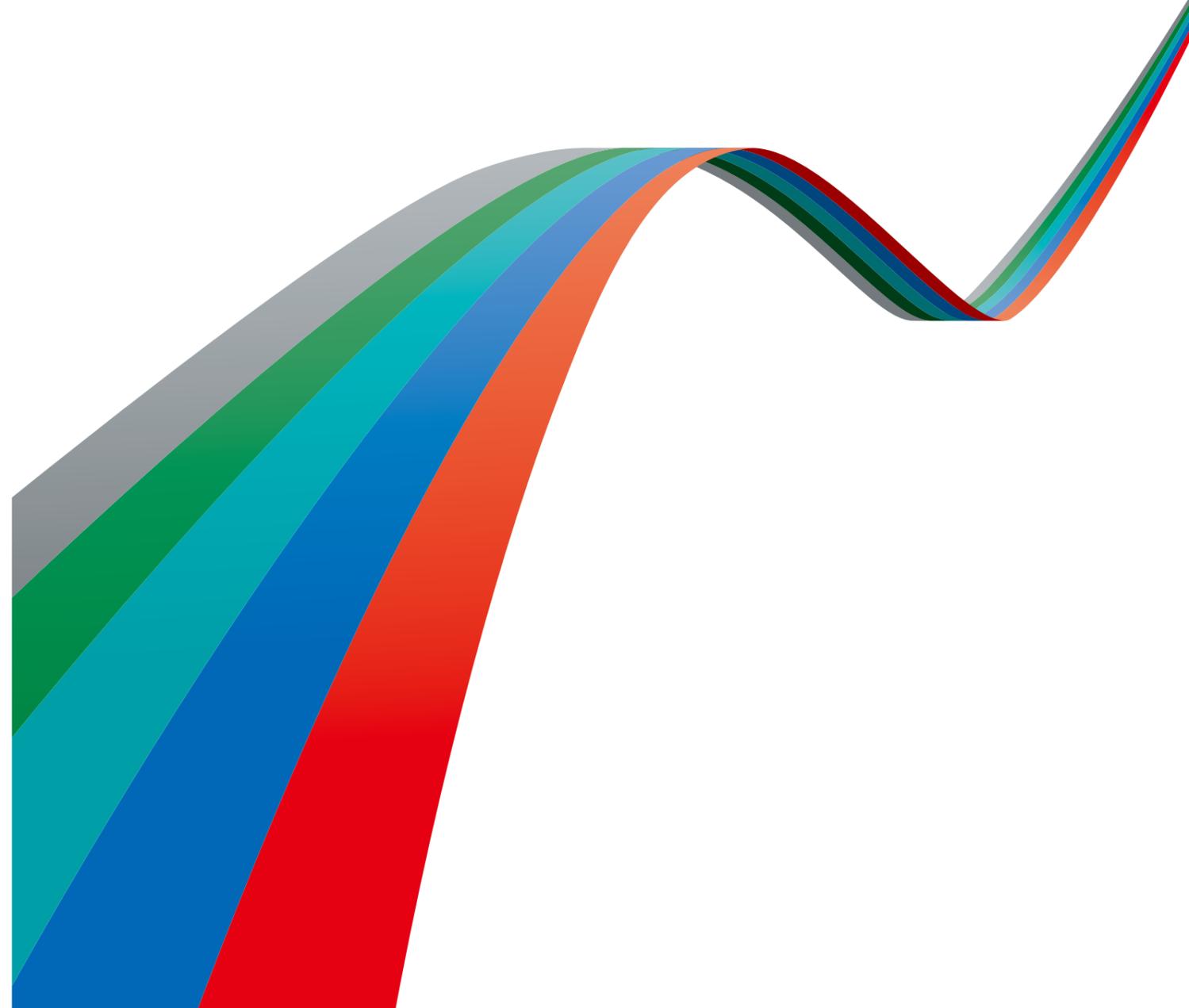




INTEGRATED REPORT

ニチレイグループ
統合レポート

2023



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。



ストーリーナビゲーション／目次／編集方針／コミュニケーションの全体像

ストーリーナビゲーション／目次

目指す姿と長期経営戦略

経営戦略／ 価値創造ストーリー



- 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
- 4 社長メッセージ
- 10 「2030年の姿」実現に向けて
- 12 ニチレイグループ重要事項（マテリアリティ）
- 14 重要事項（マテリアリティ）のKPI
- 16 ニチレイグループのあゆみ
- 18 価値創造のあゆみ～水産・畜産事業～
- 20 積み上げてきた資産と3つの強み
- 22 価値創造プロセス
- 24 ニチレイのビジネスモデルと強み
- 26 ニチレイの全体像
- 28 数字で見るニチレイ

長期戦略に基づく実行戦略

中期経営計画／事業戦略



- 30 財務戦略
- 34 中期経営計画「Compass Rose 2024」
- 36 事業ポートフォリオ
- 38 加工食品事業
- 42 低温物流事業
- 46 水産・畜産事業
- 50 バイオサイエンス事業

社会課題解決に向けた取り組みと重要指標

サステナビリティ／人財



- 52 サステナビリティ経営の推進
- 54 人財戦略
マテリアリティの進捗
 - 56 食と健康における新たな価値の創造
 - 58 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
 - 60 持続可能な食の調達と循環型社会の実現
 - 66 気候変動への取り組み
 - 74 多様な人財の確保と育成
- 81 DX戦略

ステークホルダー



- 82 ステークホルダーとの協創
 - 84 お客様
 - 86 従業員
 - 88 地域社会
 - 89 業界団体・NGO・NPO・イニシアチブ
- 事業を通じた社会課題の解決
 - 90 ニチレイのアセロラ事業
 - 92 次世代輸配送システム「SULS」
 - 94 あさりの漁業改善プロジェクトを通じた黄海沿岸の生物多様性の保全
 - 96 コンパニオン診断薬の開発

目指す姿実現への事業基盤

ガバナンス／ リスクマネジメント



- 98 コーポレートガバナンス
- 106 内部統制／コンプライアンス
- 108 リスクマネジメント
- 110 役員情報
- 112 社外取締役対談

取り組みの成果

ファクトデータ



- 116 中期経営計画の変遷
- 118 財務・非財務ハイライト
- 120 主要経営指標の推移
- 122 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
- 126 グローバルネットワーク
- 128 株式情報／会社情報
- 130 外部評価／1年間の受賞・表彰／真正表明／編集後記

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2023」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経営戦略とともに、わかりやすくお伝えすることを目指しています。本ツールを通じ、持続可能な社会の実現および企業価値の向上を目指した当社の取り組みを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。

2030年度 長期経営目標 「2030年の姿」の実現



対象組織

株式会社ニチレイおよび国内外の連結子会社
 (2023年3月31日現在)

対象期間

2022年4月1日～2023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

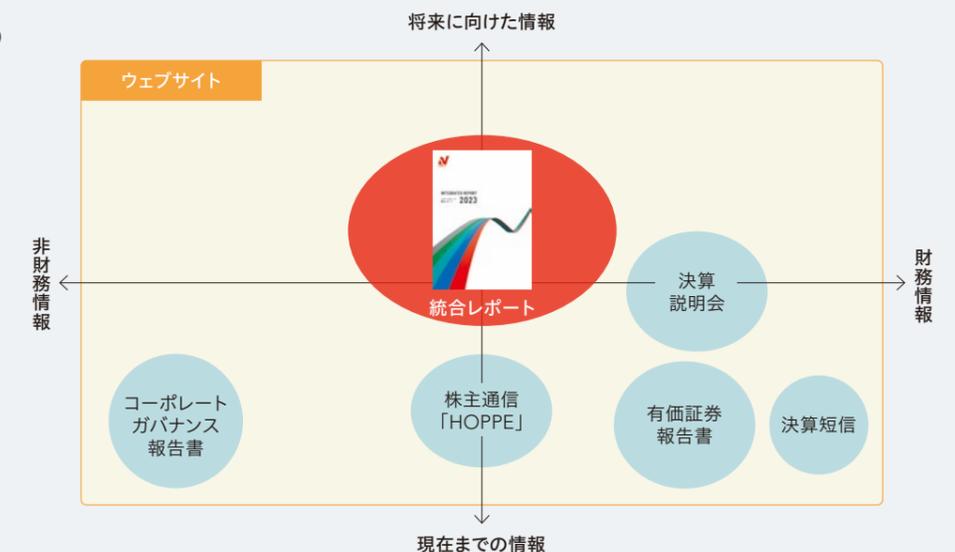
- ・ GRIスタンダード
- ・ IFRS 財団 (旧VRF) 国際統合報告フレームワーク
- ・ TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) ガイドライン
- ・ 経済産業省「価値協創ガイダンス2.0」



発行 2023年9月

コミュニケーションの全体像

- ウェブサイト
- IR情報は
こちらから
- ESG情報は
こちらから
- サステナビリティ情報は
こちらから



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。

■ 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

■ 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に広く公表し、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

サステナビリティ経営を 加速させ、 ニチレイグループの さらなる成長を目指します。

中期経営計画「Compass Rose 2024」 初年度の振り返り

2022年度は新型コロナウイルス感染症の影響は落ち着いてきたものの、地政学リスクの高まりに加え、急激な為替変動や原材料およびエネルギー価格の高騰など厳しい事業環境が続きました。そうした中、中期経営計画「Compass Rose 2024」(2022年度～2024年度)の初年度として、サステナビリティ基本方針「ニチレイの約束」に基づく事業活動を通じ、社会的価値と経済的価値の向上を目指した施策に取り組みました。

サステナビリティに対する社会からの要請や市場環境の変化に接し、持続的な原材料調達や気候変動などの社会課題解決に資する事業活動が利益成長に不可欠であることを肌で感じた一年でした。

業績面では、グループ連結売上が前年度比約10%増の6,622億円となり、過去最高を更新し、加工食品事業や低温物流事業といった主力事業において、海外事業を大きく伸ばさせることができました。利益面では、過去に経験したことのない大幅なコストアップによる影響を受けたものの、加工食品事業の価格改定や低温物流事業の電力・燃料サーチャージ収受といっ

た対応を進めたことや、バイオサイエンス事業が好調に推移したことから、当初計画を上回り増益となりました。

価格改定の実施後もお客様に受け入れていただけたことは、ニチレイの商品やサービスの価値が認められていることと捉えています。引き続き生活者の方々によりよい食生活を送れるよう提供価値を高めていきます。

2023年度も厳しい事業環境が継続すると予想される中、加工食品事業においては、コロナ禍を機に変化した、人々のライフスタイルや価値観に即した商品やサービスの開発が直近の課題であると認識しています。常態化するコストアップに対しては今後も対応を続ける一方で、時短ニーズの高まりやメニューの多様化などのマーケット変化に応じた加工米飯の拡大に注力します。また、当社ならではの新たな付加価値によるパーソナルユース市場の創出に取り組み、既存品のラインアップ拡充に加え、人手不足や小ロットに対応した業務用の新規商品の展開により、収益成長の柱に育成していきます。

低温物流事業は、働き方改革関連法案の施行によるドライバー不足、いわゆる「物流の2024年問題」に対応するため、前中期経営計画からビジネスモデルの見直しを着実に進めてきました。東名阪で運用を開始した次世代輸送システム「SULS (サルス)」を全国に順次拡大し、長距離輸送の抑制や物流拠点での手待ち時間を削減します。高品質かつ持続可能な輸送システムを早期に構築することで、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けると考えています。

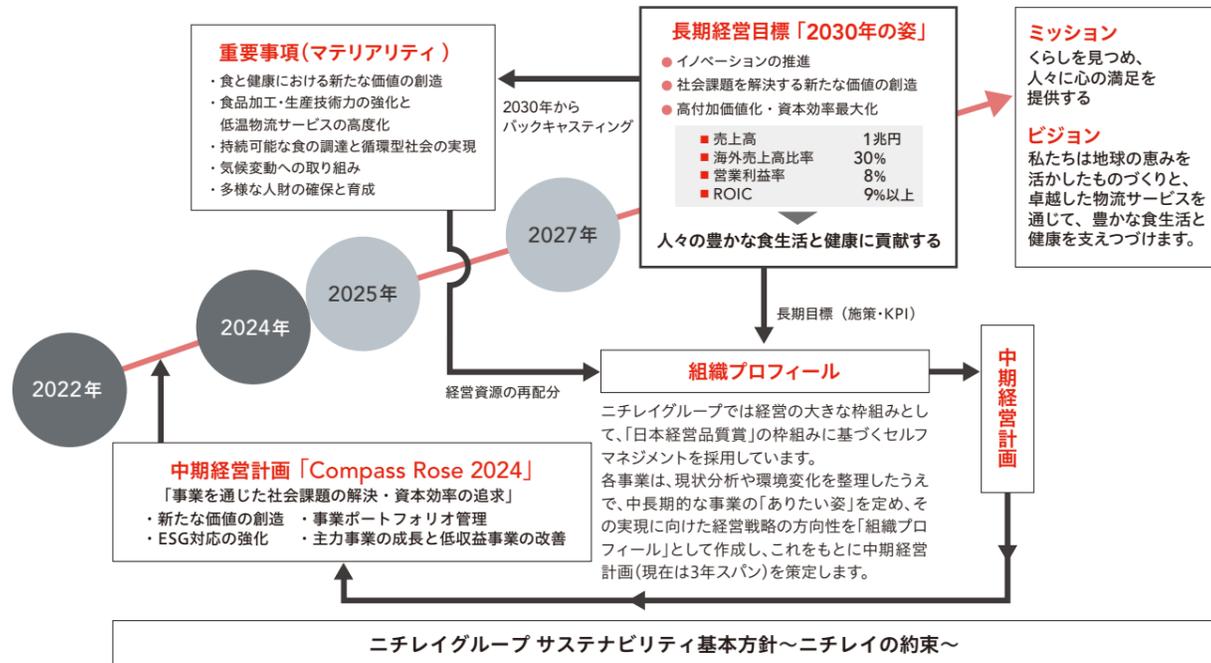
水産・畜産事業においては、コスト変動に伴う価格改定を継続的に進めていきますが、水産品に関しては、世界的に枯渇する水産資源を安定的に供給していくため、MSC^{※1}・ASC^{※2} 認証品といった持続可能な水産物の取り扱いを拡大します。トレーサビリティの確認ができないものはビジネスが続けられないという認識を持ったうえで、私たちの強みを見極め、競争力のある商材へ資源の集中を進めています。畜産品は、新たな価値創造として、飼料や飼育方法などで差別化した

「亜麻仁の恵み」シリーズなど「こだわり素材」の拡充に加え、環境に配慮した地域循環型モデル拡大の取り組みを積極的に推進します。

2020年度に特定した5つのマテリアリティには、2030年度のグループ目標(施策・KPI)達成に向け、中期経営計画最終年度である2024年度のKPIを設定しています。特に、「環境」と「調達」に関する課題は優先度を上げて対応してきました。例えば、「気候変動への取り組み」では、ニチレイグループの主要事業所が集積する船橋市日の出エリア(千葉県)において、太陽光発電設備の導入やオフサイトPPA^{※3}の活用などの取り組みを加速させており、電力由来のCO₂排出ゼロに向けて着実に進展しています。また、「持続可能な食の調達と循環型社会の実現」では、2023年4月に、当社グループの事業活動を支える重要な食資源である水産物とパーム油に関する調達ガイドラインを制定しました。今後は、サプライヤー様やお取引先様とともに持続可能な食の調達および持続可能なサプライチェーンの構築を目指していきます。

※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
 ※3 PPA (Power Purchase Agreement: 電力購入契約): 電力需要家が発電事業者から再生可能エネルギー電力を直接購入する契約形態

ニチレイグループ マネジメントサイクル



「2030年の姿」実現に向けて

海外事業の成長とグローバル人財育成

2022年度のグループ全体の海外売上高は、アジアンフーズの米飯・チキンカテゴリーが好調に推移した加工食品事業の北米、前中期経営計画における投資効果や機能拡充により事業規模を拡大した低温物流事業の欧州が成長を牽引し、前年度比37%増の1,333億円となり、海外売上高比率は20%を超えました。結果として、中期経営計画最終年度の海外売上高目標1,300億円を初年度で上回ることができました。

中期経営計画では、海外拡大に経営資源を積極的に配分し、2030年度には海外売上高比率30%を目指していきます。そのためには、事業拡大のスピードに応じたグローバル人財の育成強化が課題であると認識しています。当社グループでは、事業のマネジメントに必要な人財育成は各事業会社が主体となり、若手社員や国内の優秀なマネジメント層から選抜した人財を海外に派遣し、事業運営と中長期的な観点からのリーダー育成を行っています。成長し続けていくためには、グローバル経営人財の育成とともに現地採用のマネジメント層も計画的に増やしていかなければならないと考えており、多様な人財が活躍できる人財戦略を推進しています。

一方、グループとしてどうやってガバナンスをきかせるかについては非常に重要であると認識しています。法務、財務・会計、情報・デジタル、サステナビリティなどの専門的なスキルを持つ人財は、グループ横断のグローバル人財として、持株会社が育成と人員配置を担っていきます。計画的に育成した候補人財をプール形成することで、戦略に即した人員配置を推進し、事業会社の海外展開を後押しする体制を構築していきます。

ROIC 経営の浸透

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。2023年度のグループ全体のROICは、大型の設備投資が先行したことに



より、やや低下する計画ですが、2024年度は7%以上を目標とし、2030年度には9%以上に向上させたいと考えています。ROIC経営に対する組織全体の理解は進みましたが、ブレイクダウンし、次のアクションプランに活用する段階までには至っていないと感じています。事業別に目標ROICを設定しましたので、内部管理ができるレベルまで要素分解したKPIを置き、PDCAを回すことで向上を目指していきます。2023年4月に経営企画部門と数値を扱うモニタリング部門を1つに統合しましたので、より機動的にROIC経営の浸透を図るとともに、ROICを定量的な事業評価の一つとして、非財務面も考慮しながらポートフォリオマネジメントを推進していきます。

新規事業の創出

長期経営目標「2030年の姿」では、売上高1兆円を目標に掲げており、目標達成には、海外事業の成長とROIC経営に加え新規事業の創出が重要な鍵となります。もちろん、事業会社において新規事業に注力していますが、既存の事業領域から少し離れた新規事業の開発については、持株会社で行っています。すぐに成果が出るものではありませんので、スピード感を持っていくに柔軟な試行錯誤を繰り返していくかが重要になります。スモールスタートで検証し、ターゲットやニーズがないという評価であれば、次の案件にシフトするという一連のプロセスを早く回して事業化につなげてい

く、イノベーション創出のシステム(IMS: Innovation Management System)を定着させたいと考えています。これまでは、進捗が見えにくいという課題がありました。新たな価値の創造を推進する組織を社長直下に再編しましたので、長期的な視点で資源を配分し、二チレイらしい新規事業の創出を推し進めていきます。

二チレイグループの従業員から新たな価値に関するアイデア公募も続けています。今年で4期目になりますが、これまでに若手社員から中堅社員、ベテラン社員まで幅広い年齢層からの提案があり、テーマとして採択されたアイデアは、社会的価値の創出をベースにした検証活動を経て、事業化を目指しています。現在、付加価値をつけた新しい食材や食に関わる教育コンテ

ツなど、食に関する社会課題解決につながるテーマが実証実験に進んでいます。組織や職種、地域の垣根を越え、新しいことに挑戦したいという従業員の想いを行動に移せる場にしたいと考えています。これまでは、各自の部署に在籍しながらプログラムに参加してもらっていましたが、社内副業制度を利用することで本格的に取り組める仕組みを整えました。成果についても人事評価の対象とし、副業先で適正な評価をできるようにしています。新たな価値の創造はグループ社員みんなでつくり上げていくものです。挑戦を育む企業風土を醸成し、アイデアを出しリーダーとして挑戦する人だけでなく、その挑戦をさまざまな形で支援する人を増やしていくことが必要だと思っています。

了する予定です。従業員全体のデジタルリテラシー向上を図ることで、若手社員から経営層まで共通言語で議論できるようにしたいと考えています。例えば、若手からの提案を上司が理解できなければ、優れたアイデアの芽を摘んでしまうことになりかねません。新規の提案もしにくくなるでしょう。今後、マネジメント層はデジタルマインドやリテラシーが必須要件になると考えています。グループ横断の人財データの一元管理システムを用いて、DX研修プログラムの受講履歴やデジタルスキルのデータを活用した人財育成や組織づくりを目指していきます。

ここ数年で加工食品事業や低温物流事業の現場では、デジタル化が一気に進んできたと感じています。社会課題の人手不足に対応するため、AI、自動運転、ロボットなどの新しい技術を活用し、生産工場や冷蔵倉庫内での作業の効率化や省力化が可能になりました。一方で、本社の間接部門の生産性はまだまだ高められると思っています。スピード感を持ってグループ全体のデジタル化を推進していきます。

DXは必要なスキルであることは疑いようがありませんが、それをどう使って何をするのかを決めるのは

人です。会社が設定し指示するのではなく、自ら目的や目標を設定し、それが何を意味するのか自分で見出すことができる自律した組織をつくっていくことが重要です。デジタルの知見を持つデジタルリーダーを育成し、各職場のリーダー自らがビジネス全体を把握し、新たに変わっていく体制にしたいと考えています。

サステナビリティの浸透・多様な人財の活躍

サステナビリティも同様に捉えています。なぜ重要なのかを一人ひとりが考える必要があります。グループとしての方針は示していますが、それだけでは、現場との乖離は大きくなっていきます。全従業員を対象としたeラーニングや役職者向け研修の実施など、階層別のサステナビリティ教育をグループ横断で積極的に推進し、自分たちでトライアンドエラーができるようになるレベルまで底上げを図っています。役員向けのサステナビリティ勉強会は、サステナビリティ推進担当者や意欲がある従業員もオンラインで参加できるようにしました。毎回多くの従業員の参加があり、これまでに、延べ1,000人以上が受講しました。従業員の関心が高まっているのを感じています。こうした取り組みを継続していくことで、サステナビリティに対する感度の高い人財が育ち、各職場へ広がっていくことを期待しています。

多様な人財が個性を発揮し、活躍することは当社グ

ループの発展につながります。一人ひとりが力を発揮し活躍できるキャリアプランを支援するため、施策の一つとして社内公募を行っています。昨年度はグループ会社を横断した人財プラットフォームが整ったことで、グループ会社全体の公募を実施し、これまで難しかった事業会社間の異動や異なる職種への異動がしやすくなりました。公募を掲載した部署が多くなり、従業員からの応募も2倍以上に増えました。私は一人ひとりがやりたいと思えることにチャレンジできる企業風土を大切にしたいと思っています。そのためには、チャレンジする人財を会社が見逃さない仕組みを構築することが必要になります。人財の可視化をすることで、データの分析に基づく一人ひとりに適した育成計画の作成を推進します。

経営人財の育成も重要課題と認識しています。次期経営トップ人財については、ここ4年間、指名諮問委員会で活発な議論を交わし、母集団形成からの選抜・人選をさまざまな方法で実行し検証しています。また、長期経営目標「2030年の姿」を見据え、次々期経営トップの人財要件の明確化も開始しました。次世代の経営人財候補の育成と拡充を図るため、事業ポートフォリオをまたいだ経営人財の流動化を進め、経営層の多様性向上による新たなグループシナジーを生み出し、将来のグループ成長につなげていきます。

さらなるサステナビリティ経営の加速

中期経営計画「Compass Rose 2024」はこれまでの経営スタイルを変え、サステナビリティ経営に大きく舵を切りました。初年度を振り返り、この決断は正しかったと感じています。社会的価値と経済的価値を創造していく源泉は人財と認識しています。さらなるサステナビリティ経営を加速していくためには、経営層だけでなく、従業員の意識の改革が必要です。従業員が理解を深め、一人ひとりが今の仕事を見直し、将来的にどのように社会問題の解決に貢献できるのかを意識し

たうで、本当にやりたいことを実現できる環境や仕組みづくりを続けていきたいと考えています。すでに成果は出始めていますので、事業ごとのさまざまな取り組みへと展開し、企業価値向上を実現していきます。

これからもステークホルダーの皆様との対話とエンゲージメントを大切にしながら、豊かな食生活と健康を支える企業として、グループの総合力で企業価値向上を目指します。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。

自律的な人財と組織づくり

デジタルリテラシーの向上

私が社長として取り組んでいる大きなテーマの一つにIT・DXがあります。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、事業成長を続けていくためには、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。そのためには、ITやデジタルに関する社内の認識や関心の底上げが喫緊の課題でした。そこで、2年前に持株会社に専門部署を設け、社内から人財を公募し当社の事業に即したDXを議論・推進できる土台をつくりました。また、2022年度から全従業員を対象にデジタル人財育成研修の取り組みを開始しました。初年度は約1,200人が受講し、本年度で全従業員の基礎教育が修



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。



2022年～2024年度 中期経営計画

Compass Rose 2024

詳細は(P.34-35)

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 詳細は(P.56-57)	ESG対応の強化 解説は(P.52-53)	事業ポートフォリオ管理 解説は(P.30-31)	主力事業の成長と低収益事業の改善
--------------------------	--------------------------	-----------------------------	------------------

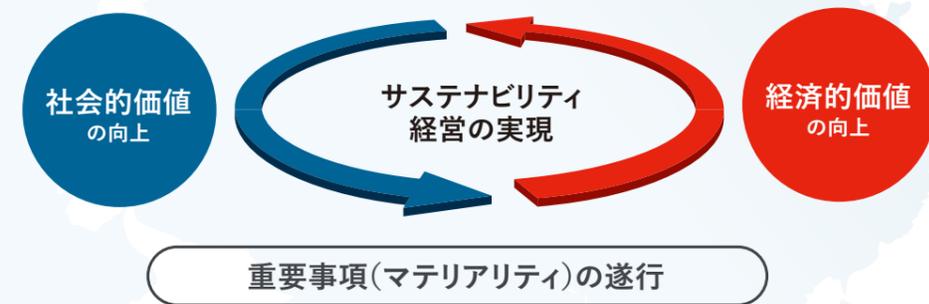
経営資源配分

成長投資	海外事業拡大	新規事業
環境対応 詳細は(P.64-73)	IT・DX推進 詳細は(P.80-81)	人財開発 解説は(P.54-55)

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つのグループ重要事項（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、社会課題の解決と事業成長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

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。
カテゴリライズ・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ライズ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。

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

グループ重要事項（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。 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。
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 ₂ 排出量削減の取り組みが進んでいる。 地球温暖化への取り組みとして生産・物流設備の脱フロン化が進展している。
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。

経営戦略
価値創造ストーリー

中期経営計画／事業戦略

サステナビリティ／人財

ステークホルダー

ガバナンス／リスクマネジメント

ファクトデータ

重要事項(マテリアリティ)のKPI

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

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

※1 マテリアリティ1の「食と健康における新たな価値の創造」は、2023年7月18日のニチレイ取締役会において、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を見直しました。
 ※2 マテリアリティ3の「持続可能な食の調達と循環型社会の実現」では、2023年4月に、当社グループの事業活動を支える重要な食資源である水産物とパーム油に関する調達ガイドラインを制定し、グループ目標・KPIを追加しました。

グループ重要事項(マテリアリティ)	グループ施策	グループ目標(KPI)	2022年度実績	2023年度計画	2024年度目標	2030年度目標	主に取り組む事業会社	貢献するSDGsのゴールとターゲット
1 食と健康における新たな価値の創造 ^{※1}	<ul style="list-style-type: none"> 健康や地球環境、多様化する顧客価値探索に対するR&Dおよびマーケティングへの資源配分 人々の“こころ”と“からだ”の健康や地球環境に対応した商品・サービスの開発および情報発信 新たな領域で価値を創出・育成する仕組みをつくり、イノベーション活動を推進 	人々の“こころ”と“からだ”の健康や地球環境に対して付加価値を生み出す商品・サービスの売上高	464億円	—	600億円	1,400億円	<ul style="list-style-type: none"> ニチレイフーズ P.38-41 ニチレイフレッシュ P.46-49 ニチレイ(持株会社) グループ全体の取り組み P.56-57 	 3.d 8.2 9.5
		人々の豊かな食生活と健康につながる情報提供(延べ人数/年)	1.03億人	—	—	2億人		
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	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 	EBITDA マージン	8%	9%	10%	12%	<ul style="list-style-type: none"> ニチレイフーズ P.38-41, 58 ニチレイロジグループ P.42-45, 59 ニチレイフレッシュ P.46-49 	 2.4 9.1/9.4
		EBITDA 年成長率 <small>※2022、2023、2024年度は2021年度基準の成長率 2030年度は2025-2030年の年成長率</small>	5%	7%	7%	7%以上		
		海外売上高比率	20%	21%	20%	30%		
3 持続可能な食の調達と循環型社会の実現	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 	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	賛同率89% (国内最重要先)	賛同率100% (国内最重要先)	賛同率100% (国内・海外最重要先)	調達率100%	<ul style="list-style-type: none"> ニチレイフーズ ニチレイロジグループ ニチレイフレッシュ P.46-49 ニチレイバイオサイエンス P.50-51 グループ全体の取り組み P.60-65 	 8.7 12.2/12.6 14.4
		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	国内畜産25% (最重要先)	国内畜産50% (最重要先)	国内畜産・水産100% (最重要先)	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	—	教育プログラムを開始	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%	99%		
		水産事業における水産物の持続可能な水産物調達ガイドラインに準じた調達率 ^{※2}	91%	95%	100%	100%		
		うち、MSC・ASC認証品等のグローバル水産物認証品比率 ^{※2}	19%	19%	32%	50%		
		持続可能なパーム油(RSPO認証油)の調達比率 ^{※2}	100% (ブックアンドクレーム)	100% (ブックアンドクレーム)	100% (ブックアンドクレーム)	100% (認証油)		
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	全拠点での水リスクアセスメント実施	—	簡易調査表によるアンケートを実施	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	 6.3 13.1		
4 気候変動への取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 	CO ₂ 排出量削減(2015年度比、国内Scope1,2)	△25%	△27%	△30%	△50%	<ul style="list-style-type: none"> ニチレイフーズ P.38-41 ニチレイロジグループ P.42-45 グループ全体の取り組み P.66-73 	 7.2/7.3 13.3
		自然冷媒化率 生産設備(国内)	56%	69%	80%	100%		
		自然冷媒化率 低温物流関係(海外を含む)	58%	60%	62%	75%		
5 多様な人財の確保と育成	<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 <small>※ エンゲージメントサーベイ: 経営理念の理解・共感や組織への主体的な関わり(動きがよい)を見る指標</small> 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 	女性取締役・監査役比率(HD [※]) <small>※HD:ニチレイ(持株会社)</small>	13%	13%	20%以上	30%以上	<ul style="list-style-type: none"> ニチレイフーズ ニチレイロジグループ 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) グループ全体の取り組み P.54-55, 74-80 	 4.3/4.4 5.1/5.5
		女性管理職(ライン長)比率(HD [※])	15%	18%	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)	1.2倍	1.5倍	1.7倍	2.0倍		

人々に心の満足を提供してきた ニチレイグループの創出価値

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

1940～1950年代

ニチレイグループ誕生。
戦後の食料供給体制の再構築と消費ブームに対応



水産・冷蔵・製氷を祖業に日本冷蔵が誕生。戦後の安定的な食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
- 1954 「茶碗むし」発売（調理冷凍食品の先駆け）
- 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料を提供
- 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



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料を提供
- 1968 アフリカ産タコと中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
- 1974 家庭用冷凍食品のシリーズ化
「グリーンベルト」ブランドを展開
- 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



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
- 1994 電子レンジ対応冷凍食品の先駆け
「新・レンジ生活」発売
- 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



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。

- 2001 家庭用冷凍食品「本格炒め炒飯」発売
- 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」（粗放養殖によるエビ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



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



「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
- 2023 キューレイに環境配慮型米飯工場を新設

▶ ニチレイグループ売上高の推移



※ 2004年度より連結売上高

経営戦略
価値創造ストーリー

中期経営計画/事業戦略

サステナビリティ/人財

ステークホルダー

ガバナンス/リスクマネジメント

ファクトデータ

価値創造のあゆみ ～水産・畜産事業～

1942年、戦中の食糧難の中、身近で貴重な動物性たんぱく質であった近海の水産物を日本国中に届けるため、また品質を劣化させずより遠くまで流通させるという使命のもと、水産物の調達販売・製氷・冷凍保管の事業からニチレイグループはスタートしました。その後1960年代、食生活の欧米化を新たな機会と捉え、

畜産事業を開始しました。これからも社会変化のニーズに応じた水産物と畜産物の調達・最適加工・販売を国内外で展開するとともに、地球環境や社会に配慮した持続可能な食の実現に取り組んでいきます。



持続可能な環境配慮型水産品の提供

持続可能な資源・環境・社会に配慮した新たな価値の提供を目指します

「健康価値食肉」の提供による新たな市場開拓

経営戦略 / 価値創造ストーリー
 中期経営計画 / 事業戦略
 サステナビリティ / 人財
 ステークホルダー
 ガバナンス / リスクマネジメント
 ファクトデータ

積み上げてきた資産と3つの強み

当社の歴史は、どのような困難に直面しても懸命に新たな解決策を探り、皆様に安全で信頼を置いていただける食を安定的に供給し続けることに注力する、その営為の繰り返しでした。挑戦し続けてきた歴史の中で、誇れる商品やサービスだけでなく、現在の強みにつながるDNAや技術・ノウハウ、バリューチェーン全体に及ぶネットワークなどの無形資産を積み上げてきました。

これまで培ってきた資産は、現在の当社の強みと特長である「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」の礎となり、社会課題解決企業として新しい挑戦とさらなる成長へつながっていきます。

	強み	積み上げてきた資産	主な実績	資本
私たちのDNA	<p>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</p> <p>創業時から常に挑戦し続け、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てきました。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 挑戦を続け、社会課題を解決してきた歴史とDNA 	<ul style="list-style-type: none"> 創業時から積み重ねた動物性たんぱく質取り扱いの歴史 日本初となる多数の商品 <ul style="list-style-type: none"> 調理冷凍食品「茶碗むし」 アセロラの商品化 特色JAS[※]「純和鶏」 ※持続可能性に配慮した鶏卵・鶏肉規格 長距離冷凍トラック「はやぶさ」の開発 バイオテクノロジー分野に進出 電子レンジ調理のコロッケ 通過型物流センター（TC事業） 	<p>人的資本</p>
私たちの独自性	<p>磨き上げてきた高度な食品加工・生産技術力と低温物流サービス力</p> <p>独自の素材調達ネットワークを開拓し、食品加工・生産技術力を磨き、物流サービスを高度化することで、多種多様な顧客・業態のニーズに対応し、利便性を実現してきました。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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」を表現する開発力、生産技術力 高度な専門知識と経験を有する豊富な人財 	<ul style="list-style-type: none"> 加工・生産技術力 冷凍設備・装備の独自開発 安全・信頼を高める品質保証力 提案・対応力 トータル・ロジスティクス 独自の素材開発力 最適加工度での商品提供 サプライヤーとの長年の信頼関係 診断薬の開発・生産・品質評価力 	<p>知的資本</p> <p>人的資本</p> <p>社会・関係資本</p> <p>自然資本</p>
私たちのフィールド	<p>コールドチェーンを自社で保有するグループ総合力</p> <p>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・生産・物流・販売に至るまでの一貫したバリューを提供し続けてきました。</p>	<ul style="list-style-type: none"> コールドチェーンにおいて保有する、食の調達・生産・物流・販売機能のグループ総合力 	<ul style="list-style-type: none"> 冷凍食品売上高国内No.1 自社製造拠点 国内21拠点、海外7拠点 冷凍設備能力国内No.1 冷凍設備能力世界No.5 国内外車両運行台数約8,000台（1日当たり） 全国輸配送ネットワーク 調達力約30カ国 	<p>製造資本</p> <p>社会・関係資本</p>

詳細は（P.29）

価値創造プロセス

外部環境

機会

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

リスク

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

グループ重要事項 (マテリアリティ)

食と健康における新たな価値の創造

食品加工・生産技術力の強化と低温物流サービスの高度化

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2022年度末データ

財務資本

- 総資産: 4,573億円
- 自己資本比率: 49.1%
- フリー・キャッシュ・フロー (配当前): 110億円

製造資本

- 製造拠点: 国内 21拠点
海外 7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: 15,766名
- 専門性を持った人財
- 平均勤続年数: 男性 17.7年
女性 15.7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: 4.3億円

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

時代とともに新たな価値を創造し続けてきた
食のフロンティア力

社会課題解決力

詳細は(P.24-25, P.90-97)

磨き上げた高度な食品加工・生産技術力と低温物流サービス力

コールドチェーンを自社で保有するグループ総合力

OUTPUT

経済的価値

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

社会的価値

持続可能な食の調達と循環型社会の実現

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

気候変動への取り組み

2030年度グループ目標 (KPI)	2024年度目標	2030年度目標
CO ₂ 排出量50%削減 (2015年度比、国内Scope1,2)	△30%	△50%
自然冷媒比率 生産設備 (国内)	100%	80%
低温物流関係 (海外を含む)	75%	62%
		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*) 30%以上	20%以上	30%以上
女性管理職 (ライン長) 比率 (HD*) 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

ステークホルダーとの協創

詳細は(P.82-89)

お客様

- イノベーションの推進によるお客様の課題解決

株主・投資家

- 長期的な企業価値の向上

ビジネスパートナー

- パートナーとの相互成長

従業員

- 多様な人財の活躍

地域社会

- 地域社会との共生

業界団体・NGO・NPO・イニシアチブ

- 協働による社会課題の解決

持続可能な社会の実現

経営戦略 / 価値創造ストーリー

中期経営計画 / 事業戦略

サステナビリティ / 人財

ステークホルダー

ガバナンス / リスクマネジメント

ファクトデータ

サステナビリティ

基本方針

企業経営

理念

ニチレイのビジネスモデルと強み

ニチレイグループは、食の調達、生産、物流、販売に至る広い領域で事業を展開し、多様な顧客のニーズにお応えしています。この広い事業展開の機能とグループとして保持する3つの強みを活かし、多様な顧客のニーズにお応えしています。この広い事業展開の機能とグループとして保持する3つの強みを活かし、人々の豊かな食生活と健康に貢献します。そして、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、企業価値をさらに向上させていきます。

コールドチェーンを自社で保有する

グループ総合力 詳細は(P.20-21)

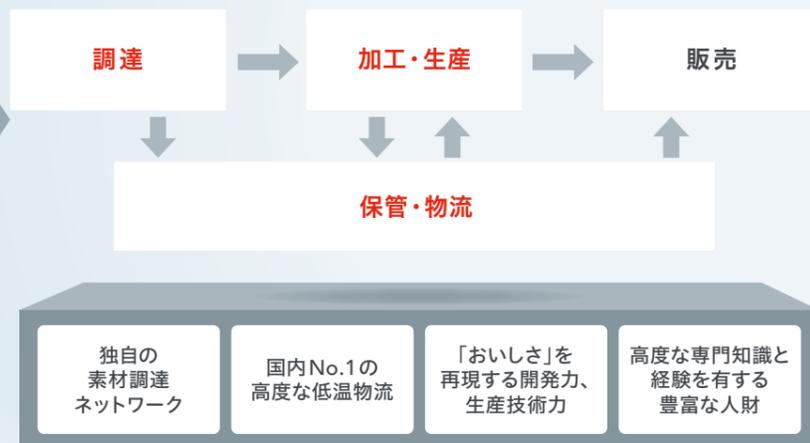
ニチレイグループが保有する機能の総合力でコールドチェーンにおける食の調達・生産・物流・販売に至るまでの一貫したバリューを提供

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 詳細は(P.20-21)

人々の豊かな食生活と健康に貢献する

地球の恵み



DNA

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 詳細は(P.20-21)

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77年間の挑戦

食のフロンティア力

3つの強みを掛け合わせ創出される

社会課題解決力

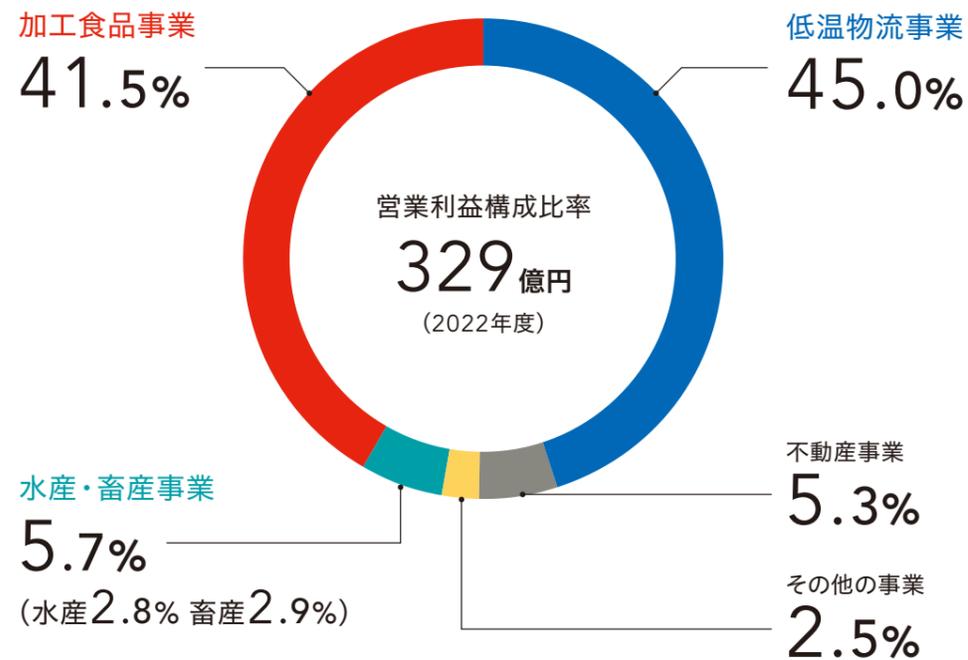
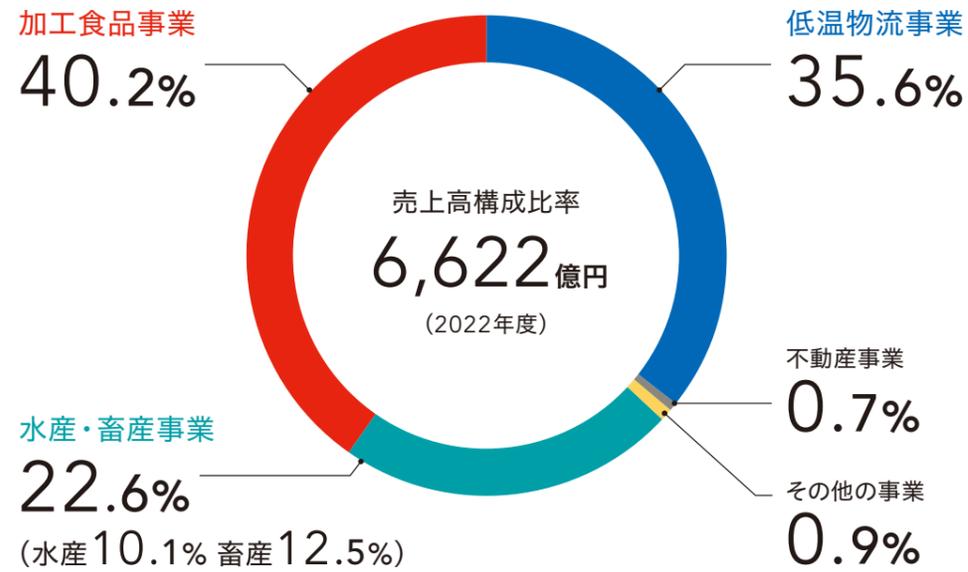
食品加工・生産技術力と低温物流サービス力

グループ総合力

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。環境・経済・社会の変化に適応しつつ新たな領域を開拓し、持続的な成長の実現を目指していきます。

詳細は(P.90-97)

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、世界でも信頼される食品企業を目指します。



水産・畜産事業

ニチレイフレッシュ

グローバルな調達機能を活かし、「鮮度」「おいしさ」「安全」「安心」「健康」「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、より高い生活者価値の創出を目指します。

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。



低温物流事業

ニチレイロジグループ

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



バイオサイエンス事業

ニチレイバイオサイエンス

一人でも多くの方の心と身体の健康に貢献するため、バイオテクノロジー分野の技術力を活かし、分子診断薬、バイオ医薬品原料、イムノクロマト診断薬の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。

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(2022年度)

順位	会社名	売上高(億円)
1	ニチレイ	2,886
2	A社	2,672
3	B社	2,186
4	C社	1,780
5	D社	1,020

出所：(株)食品産業新聞社「冷食日報」2023年8月22日掲載記事



▶ 家庭用冷凍食品 ロングセラー商品

54年

29年

22年



「お弁当にGood！
ミニハンバーグ」



「今川焼(あずきあん)」



「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	8.9%
2	横浜冷凍(株)	95	5.4%
3	(株)マルハニチロ物流	66	3.8%
4	東洋水産(株)	55	3.2%
5	(株)C&Fロジホールディングス	44	2.5%

出所：日本冷蔵倉庫協会 2022年11月資料「冷蔵倉庫の諸統計」をもとに加工
※各社にはグループ企業庫庫含む



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	3,226	米国
2	Americold Logistics	1,672	米国
3	United States Cold Storage, Inc.	479	米国
4	NewCold Cooperatief U.A.	244	米国
5	ニチレイロジグループ	226	日本
6	Emergent Cold LatAm	167	ブラジル
7	Interstate Warehousing, Inc.	132	米国
8	Frialsa Frigorificos S.A. De C.V.	123	メキシコ
9	Constellation Cold Logistics	117	ベルギー
10	Superfrio Logistica Frigorificada	92	ブラジル

出所：IARW(世界冷蔵倉庫協会)「Global Top 25 List」2023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

約**30**カ国



ROIC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。

取締役上席執行役員
 経理部・広報IR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



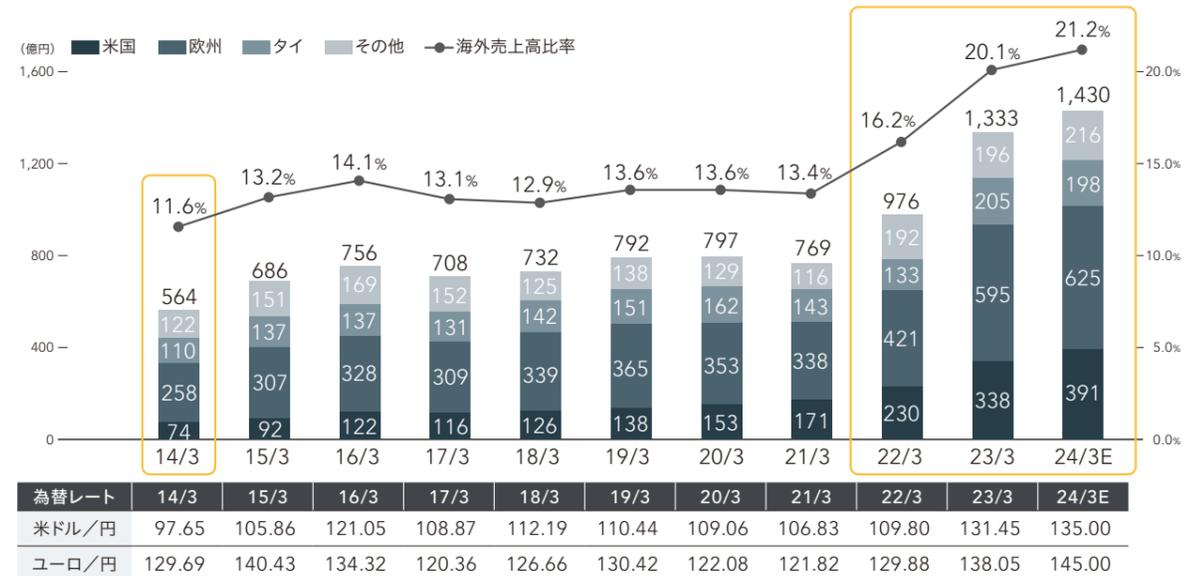
中期経営計画「Compass Rose 2024」初年度の振り返り

2022年度の売上高は主力の加工食品事業と低温物流事業が牽引し、6,622億円と前年度比で約10%の増収となりました。海外売上高が1,333億円で約37%の大幅な増収となり、低温物流事業については、前中期経営計画における欧州でのM&Aや設備投資の効果が表れたことも理由です。利益面では、営業利益が前年度、期初計画をともに上回ることができましたが、利益率については、コスト上昇の影響で原価が増えた

ことが影響し、若干低下しました。当期純利益については、前年の投資有価証券売却益が減少したことなどにより、減益となりました。

財務状況は、総資産4,573億円に対して純資産は2,335億円、自己資本比率は49%、D/Eレシオ0.5倍となり、いずれも想定内の着地となりました。一方、計画に対して未達となったのが設備投資です。2022年度は、期初時点で436億円を投資する計画としていまし

ニチレイグループ海外売上高の推移（全セグメントの海外売上高をエリア別に集計）



(注)実績の為替レートは当該年1月～12月までの期中平均で算出している

たが、結果的には304億円となりました。特に、低温物流事業は241億円の計画に対して、実績は135億円となりました。これは、大型倉庫の事業用地取得の遅れが主な要因です。また、戦略的に進めていこうと考えていた環境関連投資、IT・DX投資、ブランド関係投資なども計画に対して若干遅れており、これらは次年度の

課題となります。2023年度は、主力事業への成長投資や環境対応投資などを継続します。加工食品事業の冷凍米飯新工場、低温物流事業の神戸六甲での新拠点、太陽光パネルの設置など、470億円の設備投資を見込んでいます。計画していた投資が着実に実行できるようにモニタリングしていきます。

ROIC経営について

資本効率の向上を目指し、ROICを重要な財務指標に掲げ、事業ポートフォリオ管理を推進しています。資本コスト(WACC)についてはグループ全体で4%に設定しています。大型投資の先行により、2022年度のROIC実績は6.9%で、2023年度計画は6.7%ですが、中期経営計画最終年度の目標値は7%以上としています。

また、事業セグメント別に資本コストとROICの目標値を定めており、ROICを分解したKPIを設定し、各事業においてROIC向上への施策を進めることでスプレッドを拡大し、グループ全体の資本効率を高めていきます。各事業会社の月次業績会議や四半期モニタリング会議においても、営業資金や設備資金に関する

発言が増えていて、利益率の向上だけでなく使用資本の圧縮に対する意識が高まっていると感じています。事業別のROIC改善に関しては、加工食品事業は比較的資産回転率が高い事業ですので、利益率の改善を課題としています。低温物流事業は設備投資負担が重い事業のため、設備投資の計画的な実施、投資効果の実現、また、3PLや輸配送などのアセットライトな事業の拡大によりROIC向上を図ります。水産事業では、安定した収益体質への転換に向け、本中期経営計画では低収益商材の削減や商品構成の見直しにより減収の計画ですが、あわせて棚卸資産の効率性を高め、スリムで筋肉質な体質への転換を図ります。

ROICによる事業ポートフォリオ管理

グループ全体	23/3 実績	24/3 計画	25/3 目標
ROE	9.9%	10%以上	
ROIC	6.9%	6.7%	
NOPAT ^{※1}	234億円	241億円	
使用資本	3,391億円	3,581億円	
NOPAT(率)	3.5%	3.6%	
使用資本回転率	2.0回	1.9回	

	簡易ROIC ^{※2}			ROIC向上への今後の施策
	23/3 実績	24/3 計画	25/3 目標	
加工食品	8.5%	9.3%	12%以上	・利益率の改善 (価格改定、戦略カテゴリーや新たな付加価値商品の販売強化など)
低温物流	7.7%	7.3%	7%以上	・設備投資の計画的な実施と投資効果の実現 ・3PLや輸配送などアセットライトな事業の拡大
水産	3.5%	5.7%	6%以上	・低収益カテゴリーの取り扱い縮小 ・海外販売の強化
畜産	13.8%	23.0%	25%以上	・加工・開発機能の強化による収益性の改善 ・差別化商品の販売拡大
バイオサイエンス	8.9%	5.1%	5%以上	・成長領域の分子診断薬に資源を注力 ・イムノクロマト診断薬の安定成長

※1 NOPAT=支払利息と持分法投資損益を除く税引前利益×(1-実効税率)+持分法投資損益 ※2 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)

財務戦略・投資戦略について

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、格付け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、その目安を0.5倍程度としています。

資金調達については、経済合理性と取引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、金融市場の急激な変化に対応できるよう調達源

泉および手法の多様化を心がけています。

本中期経営計画3年間の営業キャッシュ・フローは1,420億円で、1,200億円の設備投資を計画しています。初年度は投資が計画より遅れましたが、当初より掲げていた成長投資・海外拡大・新規事業・環境対応・DX推進などにしっかりと資源を配分し、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現していきます。

財務戦略



連結キャッシュ・フローの推移

	17/3	18/3	19/3	20/3	21/3	22/3	23/3
営業活動によるキャッシュ・フロー	408	299	313	394	455	347	379
投資活動によるキャッシュ・フロー	△114	△203	△179	△243	△322	△260	△268
投資活動によるキャッシュ・フロー / 営業活動によるキャッシュ・フロー	28%	68%	57%	62%	71%	75%	71%

株主還元政策について

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取得を基本方針としています。配当については、自己資本の残高に対して一定割合を還元するDOE（連結自己資本配当率）を2006年度から基準としています。株主にとって安定的にキャッシュ・インカムが得られ、自己資本の増加に沿って安定的な増配が継続されます。

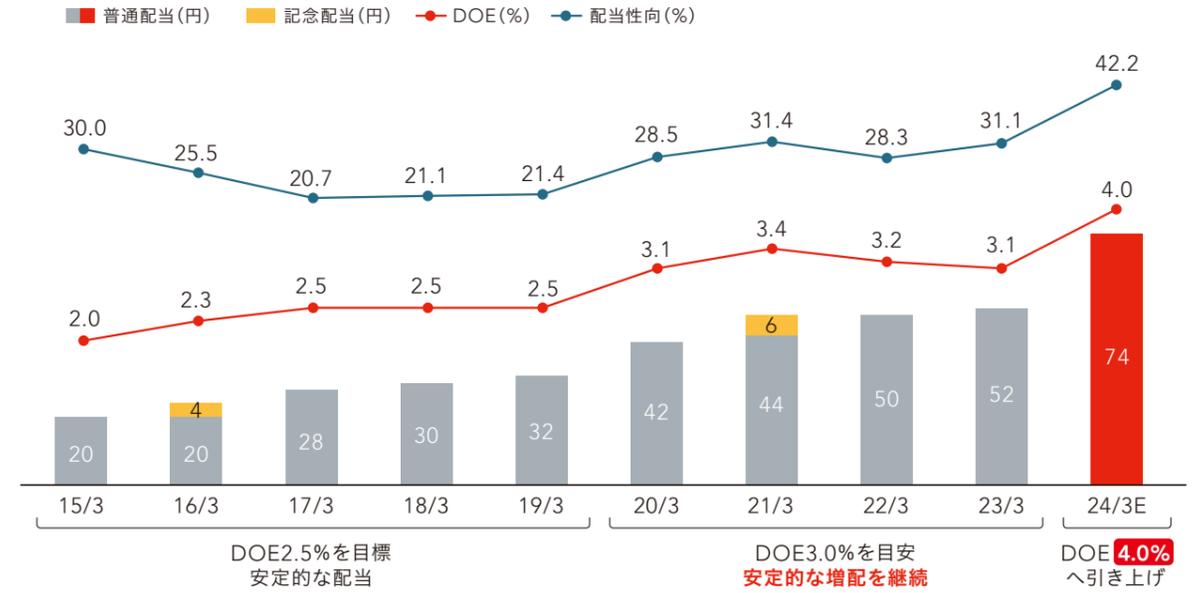
今回DOEの目安を従来の3.0%から4.0%に引き上げました。この理由としては2点あり、資本効率をさらに向上させることと、利益水準に対するコミットメントを示すことです。また、株主構成に関して、当社はほ

かの食品セクター企業に比べて個人株主比率が低く、個人投資家の方にも魅力を感じていただきたいという意図もあります。

自己株式の取得についても、資本構成・資金需要・株価などを総合的に勘案し、今後も継続的に検討していく考えです。

株主還元は経営上の重要政策であり、今後も主力事業から創出されるキャッシュ・フローを成長投資に振り向けつつ、安定的・継続的に株主還元を充実させていきます。

株主還元



自己株式の取得・消却の実施状況

	11/3	12/3	13/3	16/3	17/3	18/3	22/3	23/3
取得	235万株	515万株	442万株	57万株	472万株	433万株	381万株	182万株
消却	-	-	750万株	-	-	800万株	603万株	-

注：2016年10月1日に実施した株式併合後の数値に置き換えて表示

経営基盤強化とディスクロージャーについて

グループの経営基盤を強化することや、グループを代表してステークホルダーと対話することは、持株会社の重要な役割です。社内では、企業価値向上につながるということを日常業務においても意識して、これらの役割を果たすよう伝えています。

資本市場における投資家やアナリストとの対話およびディスクロージャーの充実は、ますます重要になっていくと感じています。ステークホルダーとの対話を通じて市場からの信頼を獲得し、ボラティリティを下げることで資本コストの低下につながります。

近年はESG投資が増えてきていますが、気候変動対応の実績と目標をきちんと開示し、ニチレイグループの取り組み内容を投資家に説明することで、ESG投資家から評価され、ESGインデックスに選定されることとなります。持続可能なサプライチェーンについても同じことであり、人権方針を策定し実行することで、グ

ローバル基準のお取引先様からも評価され、売上高やコストを安定させることにつながります。無形資産の構築も同様です。経営戦略や経営課題との連動を意識して人的資本や知的財産への投資を行うことで、持続的な成長のための基盤を強化します。

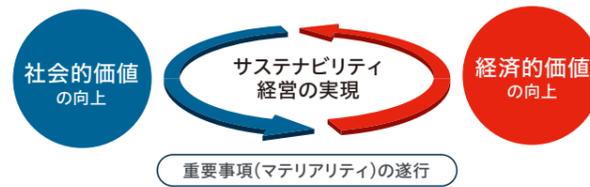
ニチレイグループは、長期経営目標「2030年の姿」において海外売上高比率30%、ROIC9%を掲げています。投資家は中長期的なリターンに対する関心が非常に高く、具体的な施策やKPIをわかりやすく開示する必要があります。収益性や効率性に係る実績と併せて、海外事業拡大などの成長ストーリーについて、根拠をもって説明していくことがPERを高める要素だと思います。

ステークホルダーの皆様の信頼と成長期待を獲得するために、特にIR活動を強化して、ニチレイグループの取り組みをわかりやすく説明していきます。

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、パ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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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実績	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		

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

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。

財務目標(セグメント別)

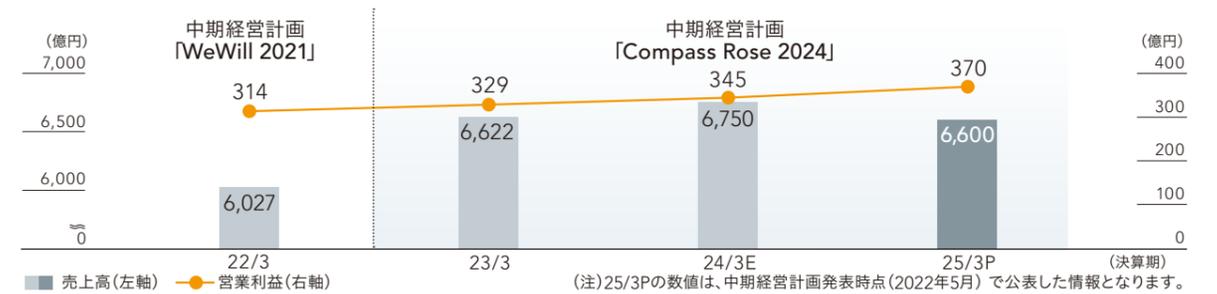
売上高	22/3実績	25/3計画	22/3比	CAGR
加工食品	2,442	2,750	308	4.0%
水産	677	440	△237	△13.4%
畜産	803	950	147	5.8%
低温物流	2,245	2,600	355	5.0%
不動産	43	48	5	3.6%
その他	42	67	25	17.0%
調整額	△226	△255	△29	—
売上高合計	6,027	6,600	573	3.1%

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%

中期経営計画の進捗

2023年3月期末 決算説明会資料 https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline-images/ir/pdf_file/pres/230509kettsan.pdf

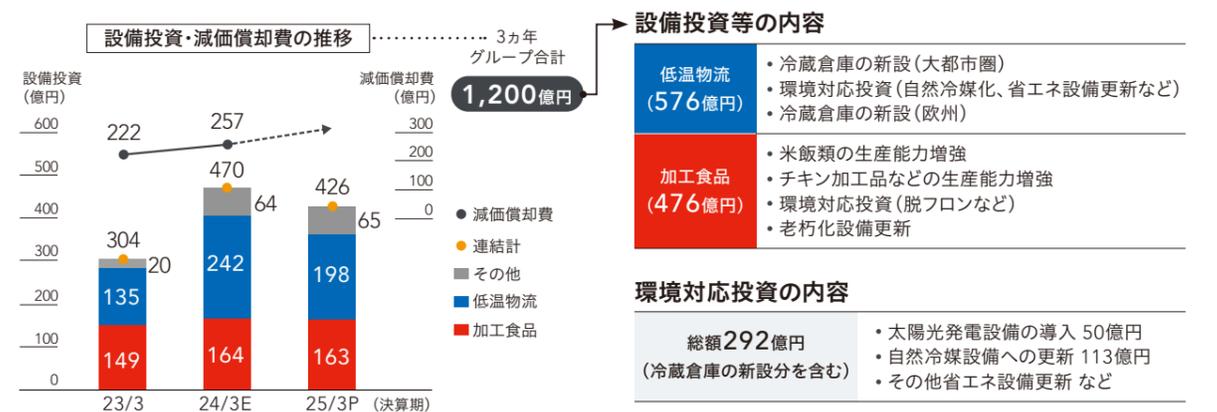
連結売上高・営業利益の推移



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。

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。



2022年度は、低温物流事業での大型倉庫の事業用地取得の遅れなどにより、当初計画から設備投資額は減少しました。2023年度はグループ全体で470億円を見込み、海外へ約3割を振り向けます。なお470億円の中には、環境投資やDX・情報関連投資で約150億円を含んでいます。

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。配当金は配当基準の変更により、DOE(自己資本配当率)を3%から4%へ引き上げました。2023年度からは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。

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、大きく分けて食品と物流という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。

加工食品事業

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

低温物流事業

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

水産・畜産事業

世界各地から「こだわり素材」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

バイオサイエンス事業

ライフサイエンス・ヘルスケア分野への独自価値の提供

- 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

強み

事業規模

注力するマテリアリティ

財務数値

総資産	1,720億円
グループ会社	国内6社、海外13社
従業員数	9,496名
食品生産工場	21拠点(国内:15拠点/海外:6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	

総資産	2,022億円
グループ会社	国内19社、海外20社(関連会社:国内6社、海外5社)
従業員数	4,659名
拠点数	214拠点(国内:151拠点/海外:63拠点 欧州46、中国8、タイ1、マレーシア7、ベトナム1)
主な生産拠点	[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

- 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

- 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

	23/3	24/3E	25/3P [※]
売上高(億円)	2,757	2,960	2,750
営業利益(億円)	140	156	184
営業利益率	5.1%	5.3%	6.7%
簡易ROIC	8.5%	9.3%	12%以上

	23/3	24/3E	25/3P [※]
売上高(億円)	2,442	2,550	2,600
営業利益(億円)	151	153	162
営業利益率	6.2%	6.0%	6.2%
簡易ROIC	7.7%	7.3%	7%以上

総資産	[水産] 278億円	[畜産] 196億円
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] 764名	[畜産] 400名
食品生産工場	7拠点(国内:6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)ニチレイフレッシュプロセス(株)ニチレイフレッシュファーム(株)フレッシュチキン軽米(株)フレッシュミート佐久平
主な商品		

- 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
- 多様な人財の確保と育成

	水産			畜産		
	23/3	24/3E	25/3P [※]	23/3	24/3E	25/3P [※]
売上高(億円)	690	500	440	858	850	950
営業利益(億円)	10	10	10	10	16	20
営業利益率	1.4%	2.0%	2.3%	1.1%	1.9%	2.1%
簡易ROIC	3.5%	5.7%	6%以上	13.8%	23.0%	25%以上

総資産	81億円
従業員数	92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

- 食と健康における新たな価値の創造
- 持続可能な食の調達と循環型社会の実現
- 多様な人財の確保と育成

※記載している計画は、中期経営計画発表時点(2022年5月)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

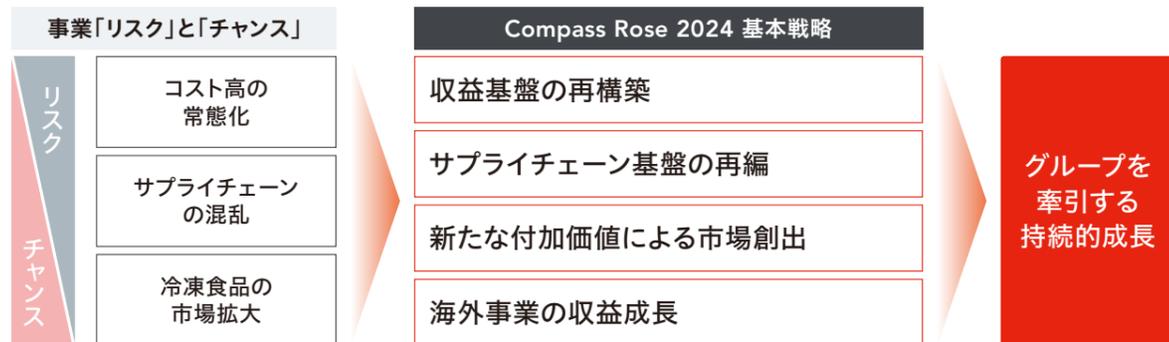


売上高と営業利益

(単位: 億円)

	23/3			24/3		
	実績	前年同期比 増減	率	計画	前年同期比 増減	率
売上高合計	2,757	315	13%	2,960	203	7%
家庭用調理品	814	46	6%	861	47	6%
業務用調理品	1,001	74	8%	1,084	83	8%
農産加工品	204	5	2%	215	11	5%
海外	589	181	44%	650	61	10%
その他	149	9	7%	150	1	1%
営業利益	140	△3	△2%	156	16	12%

基本戦略



中期経営計画

「Compass Rose 2024」の進捗

2022年度は変化への対応力を問われる1年でした。原材料やエネルギーコストの高騰、急激な円安に加え、鳥インフルエンザによる卵の供給不足など、次々と減益要因が重なりました。

売上高は、主力となるチキンカテゴリーの成長や業務用業態の復調など引き続き堅実な冷凍食品マーケットにも支えられ、315億円の増収となりました。一方で営業利益は、複数回にわたる価格改定と収益改

善を実施しましたが、わずかに前年には届かず、減益での着地となりました。しかしながら、大幅な減益要因をほぼ打ち消すことができたのは、プロモーションなど一つひとつの着実な施策によるものであり、変化に対応する組織力が備わってきたのだと感じています。

また、海外事業の成長も大きな成果です。2022年度は、北米アジアフーズ事業とタイGFPTニチレイ社の海外販売事業が大きく牽引し、海外売上高比率が20%台を超えるまでに至りました。北米アジアフーズ事業は、健康志向などによる旺盛なマーケットを追

い風に、米飯・チキンを中心とした事業成長を続けています。2022年7月には、初の自営となる米飯拠点(Nichirei Sacramento Foods社)を子会社化し、さらなる成長に向けた生産と販売が一体となるモデルを確立しました。現在は日本の生産技術を導入し、生産性の改善にも努めています。タイGFPTニチレイ社は、原料から製品までの一貫生産体制を活かし、日本国内向けのほか、欧州へのむね肉、タイ国内へのポトリミール、中国へのもみじなど、さまざまな部位の付加価値を高め、海外への販路を広げています。今後もマレーシアなど販路の拡大を推進していきたいと考えています。

日本国内の冷凍食品マーケットは、ますます拡大を続けています。食の外部化を背景に家庭用では利用者と食シーンが広がり、業務用においても人手不足やフードロス対策として、冷凍機能が持つ簡便性や保存性の価値がさらに求められています。当社はこの広がるマーケットを確実に捉えていきます。

足元での重要な課題は、「収益基盤の再構築」と「事業の持続性向上」だと認識しています。中期経営計画最終年度の営業利益184億円の達成とその先の成長に向けた戦略の遂行が急務となっています。

中期経営計画の2年目となる2023年度は、「機敏性を備えた堅固な事業構造への変革」を基本方針として掲げています。この方針に基づき、新たな価値の早期事業化、既存事業の高収益化、海外事業の拡大、サプライチェーンの強靱化、多様な人財の育成の5つの戦略を推進しています。

新たな価値の早期事業化では、新設した山形工場の冷凍個食ラインを活用したパーソナルユースの事業拡大を進めています。昨年度発売した、レンジでできる「冷やし中華」は市場から高い評価をいただきました。このような付加価値の高い麺類のラインアップを充実させることに加えて、セットおかず類の開発を強化し老健福祉施設や外食など業務用個食マーケットの開拓を急いでいます。

既存事業の高収益化では、高いROICである米飯類・チキン類など主力カテゴリーの成長をさらに進めることで全体の収益力を高めます。米飯類においては、2023年4月より福岡県のキューレイ米飯新工場の稼働が開始しました。炒飯類の供給量を1.5倍に増強するとともに、主力品の生産を船橋工場とキューレイの2拠点体制にすることで、旺盛な需要を取り込みながら

BCPへの対応を進めています。

サプライチェーンの強靱化では、差し迫るさまざまなリスクへの対応を進めています。中でも原材料調達では、安定調達のみならず人権や環境への配慮も欠かせません。2022年度より、国内チキンサプライヤー様を中心としたデューデリジェンスを実施しており、相互理解を深める取り組みを推進しています。また、地政学リスクを抱える一部原材料や製品では、調達国の変更や分散などの対応を進めています。

海外事業戦略

これからも、北米アジアフーズ事業、アセロラ事業、タイGFPTニチレイ社海外販売事業を中心とした事業拡大を推進します。

北米アジアフーズ事業では、米飯・チキンカテゴリーの成長に加えて、最も市場規模の大きいアパタイザー(前菜)カテゴリーへの本格的な参入に着手します。将来は自営拠点での生産も視野に入れながら、市場占有率を広げていきます。

アセロラ事業では、ブラジルのニアグロ社にてパウダーの自社製造を開始します。アセロラパウダーはクリーンラベルトレンドを背景に、食品以外にも化粧品などさまざまな用途にニーズが広がっています。また、市場が大きい北米・欧州に販売拠点を新設しました。これからはサステナブルな原料調達・パウダー製造機能・現地販売拠点の3つの競争優位性を活かし、収益力の高い事業成長を目指します。

グループ重要事項(マテリアリティ)の進捗

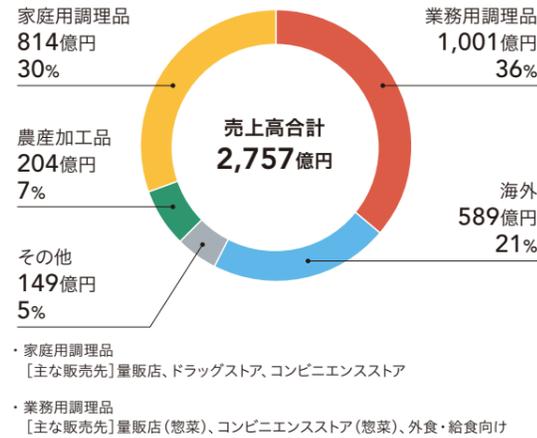
新たな収益の柱としても、マテリアリティ「食と健康における新たな価値創造」が重要だと認識しています。当社ではあらためてブランドステートメントを策定しました。「おいしさと健康をわかちあえる世界へーFoodJoy Equityー」です。今後はこのステートメントの実現に向けた戦略を遂行します。

新たな価値の具体的な事業としては、先に挙げたパーソナルユースのほか、健康価値の開発に力点を置いています。野菜がたくさんとれる日常的な健康の提供から、代替素材を活用した独自素材の開発など、当社らしい価値提供で新しい冷凍マーケットの創造にも取り組んでいます。

事業内容

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

売上構成(2022年度)



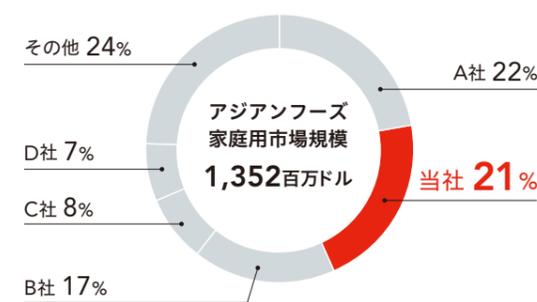
市場環境

国内家庭用冷凍食品市場規模の推移



出所: インターネージSCI(100人当たり購入金額(70代まで)/全業態)より市場規模を計算

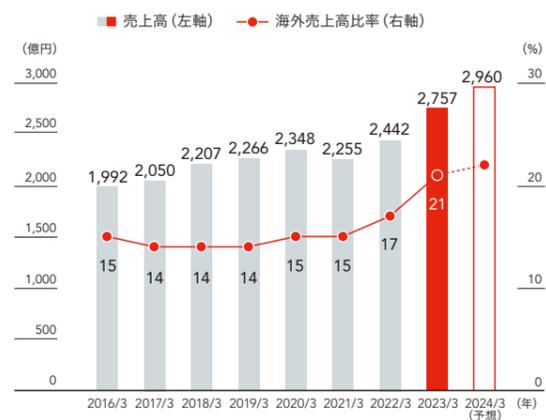
米国アジアフーズ家庭用市場に占める当社のシェア



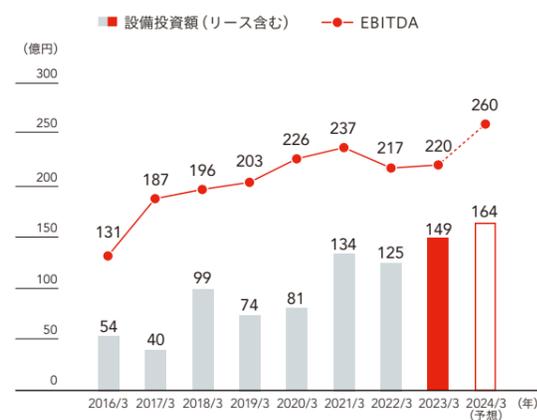
出典: Nielsen データで家庭用アジアブランドNB商品のみを対象に計算(対象期間: 2022年1月~12月)

時系列データ

売上高の推移



設備投資額とEBITDAの推移



マテリアリティ1 食と健康における新たな価値の創造

新たなブランドステートメント

「おいさと健康をわかちあえる世界へ —FoodJoy Equity—」

当社ではあらためてブランドステートメントを策定しました。おいさを大切に健康価値の提供を行うこと、そしてフードロス削減に寄与する保存性などの冷凍の価値を存分に活かし、「わかちあえる」よりよい世界を目指すことへの想いを込めました。FoodJoyは「冷凍食品がもたらす喜び」を、Equityは「一人ひとりに合わせた価値をお届けし、皆が公平になる」つまりは「わかちあう」を意味しています。

また、ステートメントの実現に向け、事業活動を通じて「4つのわかちあう価値」を高めていきます。これらの価値を高め、生活者だけでなく、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ていきます。

これから「わかちあう」4つの価値



マテリアリティ2 食品加工・生産技術力の強化

マテリアリティ4 気候変動への取り組み

約115億円を設備投資した環境配慮型米飯工場が稼働

福岡県宗像市のキューレイ米飯新工場が2023年4月に稼働を開始しました。この新工場では、日産約70トンの生産が可能です。また、最新設備を導入しており、環境配慮や自動化への取り組みを強化しています。環境配慮では、フロンガスを使用しない自然冷媒冷凍機の使用のほか、屋上への太陽光パネルの設置、再生可能エネルギーの活用などによるCO₂排出量の抑制を推進しています。自動化では、AIロボットと高性能カメラを活用した焦げの検品・排除や原料の荷下ろし・製品パレット積み・パレット搬送の自動化を導入しています。



新工場外観

AIロボットと高性能カメラを活用した品質判定

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
梅澤 一彦



売上高と営業利益

(単位: 億円)

	23/3			24/3		
	実績	前年同期間比		計画	前年同期間比	
		増減	率		増減	率
売上高合計	2,442	197	9%	2,550	108	4%
国内小計	1,771	27	2%	1,830	59	3%
海外	637	178	39%	670	33	5%
その他	34	△9	△21%	50	16	49%
営業利益	151	5	4%	153	2	1%
国内小計	135	1	1%	137	2	1%
海外	24	3	16%	26	2	8%
その他・共通	△8	1	—	△10	△2	—

基本戦略



中期経営計画

「Compass Rose 2024」の進捗

中期経営計画の初年度である2022年度は、エネルギー価格の高騰や大都市圏を中心とした庫腹の逼迫など厳しい事業環境でした。そのような中でも、低温物流事業は13年連続の増収、営業利益は8年連続の増益と、過去最高を更新することができました。国内では、業務用材の集荷が順調に推移するとともに、業務効率化が進展したことが寄与しました。また、欧州では、企業買収や拠点増強の効果が発現したことに加えて輸入貨物の取り扱いが好調に推移したこと、ク

ロスボーダー輸送の需要を着実に取り込めたことが成果につながりました。

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「トラックドライバー2024年問題」が目前に迫っており、大きな変革が必要です。当社はこれを最大の課題であると同時に事業機会と捉え、取り組みを進めています。その対応として、次世代輸送システム「SULS (サルス)」の整備を推進しています。輸送に好立地である厚木物流センターを従来の保管型から幹線輸送のゲートウェイ用途に切り替えることにより、関西方面へ

の貨物の集約を行い、幹線輸送の積載率の向上や車両台数の削減、パレタイズ化の大幅な進展を実現しました。また、「SULS」のキーポイントとなるトレーラーの確保を計画的に進めており、トレーラー台数を増強することにより、輸送ネットワークの拡充を図ります。2023年度には関西でもゲートウェイを稼働させる計画であり、幹線輸送機能のさらなる強化を進めていきます。また、冷凍食品物流プラットフォームの構築にも注力しています。当社が長年培ってきた3PL^{※1}の提案力と実現力を活かし、例えば、在庫補充の頻度や積載率のバランスの最適化、物流共同化による輸送効率の向上、といったソリューションの提供に取り組んでいます。

さらに、西日本エリアの事業基盤強化に向け、2024年1月に新たに神戸六甲物流センターを稼働させる予定です。当社が関東圏で強みを持つ果汁・乳製品のワンストップサービスを西日本でも東日本と同じレベルで提供できるよう展開するとともに、顧客窓口は関東の既存拠点に一本化することで、顧客の利便性を一層高めていきます。

また、継続して業務革新の取り組みにも注力しています。これまで実証実験を進めてきた冷凍版AGV^{※2}や庫内水平搬送ラックといった自動化機器について、連動による全体最適化や庫内作業のオートメーション化を進めます。同時に、拠点間での事務業務のジョブ・シェアリングや遠隔操作による現場オペレーションといった業務遠隔管理によるDXも加速させていきます。

当社はグループ唯一のサービス業であり、売り切りのフロー型ビジネスではなく、従量課金制のサブスクリプションサービスを提供するストック型のビジネスモデルです。サービス品質の向上により顧客の利用体験価値を高め、顧客生涯価値を最大化する基本姿勢や施策の積み重ねが、現在の競争優位性につながっていると考えています。こうした顧客基盤と取扱物量があることで、新設物流センターの投資回収の確実性も高まりますし、貨物のさまざまな組み合わせによる物流効率化も可能となります。ROIC向上へ向けには、こうした施策に加え、他社アセットの活用や、物流施設の築年数別のポートフォリオ管理により、継続的に改善していきます。簡易ROIC^{※3}は、2012年度の5.8%から、2022年度は7.7%へと向上しています。今後も、国内外で利益率と資産回転率を高めていくことで、2030年度には9%の達成を目指します。

海外事業戦略

中期経営計画で掲げた売上・利益両面での成長の実現に向けて積極的に経営資源を投下しており、2022年度の売上高は600億円を超えました。欧州事業では、オランダとフランスで増強した保管能力やイギリスとポーランドでの企業買収によるシナジー効果を最大化していくとともに、各拠点の連携により国境をまたぐワンストップサービス^{※4}の提供を拡大していきます。2024年度にはポーランドのワルシャワ近郊に新拠点を増設し、川下・川上両領域でさらなる物流ニーズの獲得を目指します。

アジアについて、中国事業では落ち込んだ消費からの回復需要をしっかりと取り込むとともに、新たなエリアへの事業展開を図ります。ASEAN事業において、タイでは増強した拠点での複数温度帯への対応を進めます。マレーシアでは保管機能および運送機能にそれぞれ強みを持つ2社の連携強化によるさらなる業容拡大を進めます。また、将来の市場成長が見込めるベトナムに合弁の新会社を設立しました。今後、国内で培ったノウハウを活用して事業を展開していくとともに、将来的にはタイやマレーシアとの連携も実現させたいと考えています。

グループ重要事項(マテリアリティ)の進捗

中期経営計画で掲げている「低温物流サービスの高度化」は、私たちの現在のすべての取り組みがつながっていくものだと考えています。特に、注力している「SULS」の整備と冷凍食品物流プラットフォームの構築は、物流業界では先進的な取り組みです。同時に、こうした輸送の効率化や共同配送の拡大への取り組み自体が、CO₂排出量の削減にもつながっています。

また、「気候変動への取り組み」として、物流センターの屋上を活用した太陽光発電設備の導入や船橋エリアにおける電力由来のCO₂排出量をゼロにする施策を通じて、再生可能エネルギーの活用を進めています。さらに、国内・海外を含めた自社アセットの自然冷媒化を計画的に進めており、2030年度には自然冷媒化率75%の実現を目指します。これらの取り組みを通じ、今後も環境負荷の低減を積極的に推進していきます。

※1 3PL: サードパーティー・ロジスティクス

※2 AGV: Automated Guided Vehicle. 無人搬送機

※3 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)

※4 ワンストップサービス: 海上輸送から通関・保管・付加価値サービス・運送を一貫通貫で行うサービス

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。

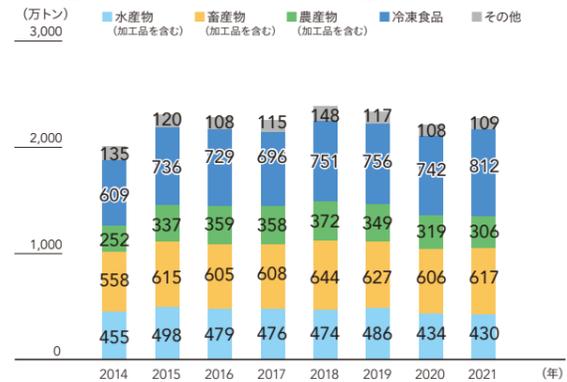
国内冷蔵倉庫設備能力一覧

地域	拠点数	冷蔵能力(千トン)
北海道	7	88
東北	4	64
関東	18	563
中部	11	221
関西	12	283
中四国	12	130
九州	12	176
合計	76	1,526

※ 2023年3月末時点

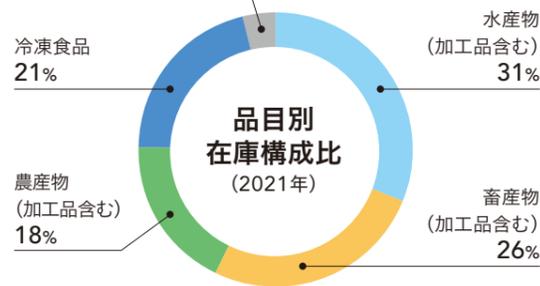
市場環境(国内)

冷蔵倉庫業界の品目別入庫数量の推移



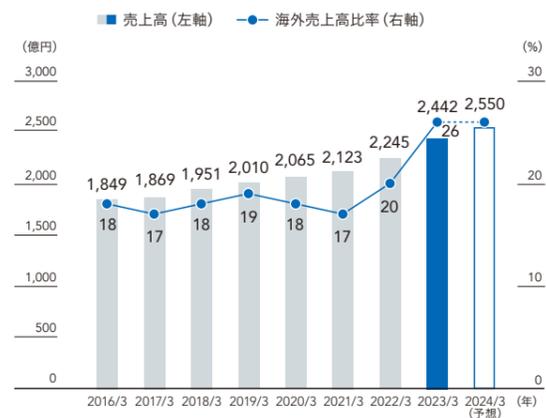
出所: 日本冷蔵倉庫協会および国土交通省「倉庫統計季報」データを当社が加工

その他
4%

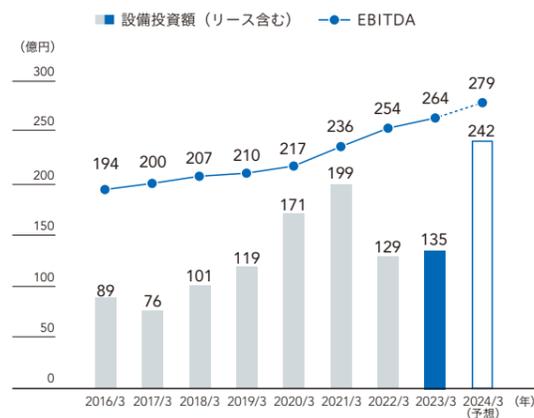


時系列データ

売上高の推移



設備投資額とEBITDAの推移



マテリアリティ2 低温物流サービスの高度化

合併会社を設立しベトナムに進出

ニチレイロジグループ本社は、2023年1月31日にベトナムで低温物流事業を営むTan Bao An Logistics Joint Stock Companyと合併会社の設立に関する契約を締結し、7月21日、合併会社Nichirei TBA Logistics Vietnam LLCへの追加出資を経て連結子会社化が完了しました。

ベトナムへの進出は、タイ、マレーシアに続くASEAN3カ国目となります。ベトナムは農林水産品を中心とする輸出商材における巨大市場であるだけでなく、中間所得層の増加に伴う生活水準の向上により、輸入商材や小売関連商材をはじめとする国内消費需要が伸長しており、きめ細かな温度管理が求められる低温物流市場の拡大が見込まれます。

新会社は、ホーチミン市中心部から約20km南に位

置するロンアン省ロンハウ工業団地に冷蔵倉庫を新設予定で、2024年下期の稼働を予定しています。将来的には、タイやマレーシアとの連携も視野に入れた事業展開を目指していきます。



新センター外観(イメージ)

マテリアリティ4 気候変動への取り組み

冷蔵・冷凍EVトラック運行開始

ニチレイロジグループは、2023年2月より「冷蔵・冷凍EVトラック」の運行を開始しました。今回導入した3台の車両は、(株)ロジスティクス・ネットワークが首都圏における配送に活用し、CO₂排出量を削減するとともに、日本では実例の少ない低温EVトラックの運行に関する知見を積み上げ、将来の本格導入への準備を図っています。2023年7月には、東海地区でさらに2台の運行を開始しました。これからも環境負荷低減に取り組み、お客様のサプライチェーンを支える持続可能な物流の実現に努めていきます。



冷蔵・冷凍EVトラック



EVトラック出発式

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

田邊 弥



■売上高と営業利益

(単位: 億円)

		23/3			24/3		
		実績	前年同期間比		計画	前年同期間比	
			増減	率		増減	率
水産	売上高	690	13	2%	500	△190	△28%
	営業利益	10	△0	△1%	10	0	5%
畜産	売上高	858	55	7%	850	△8	△1%
	営業利益	10	△2	△18%	16	6	67%



中期経営計画

「Compass Rose 2024」の進捗

当社は、長年培った調達パートナー企業との信頼関係、加工技術力、および国内外への営業力によって産地と顧客をつなぎ、社会課題解決への取り組みによって、社会的価値と経済的価値を創出していきます。

2022年度の国内市場は中食・外食需要が徐々に回復を見せ、販売拡大や価格改定効果によって、水産・畜産事業ともに増収となりました。利益面においては、

特に畜産事業において調達価格の上昇に対応しきれず、ニチレイフレッシュ合計では減益となりました。2023年度は、収益力を回復させるとともに、中期経営計画で掲げた施策を着実に進めていきます。

■水産事業

国内市場は従来からの縮小トレンドに加え、水産資源獲得競争の激化による国際相場の上昇から、今後さらに消費の落ち込みが想定されます。販売においては、

調達価格の上昇に対応しきれず、国内では利益率が低下しました。一方、海外では需要が高水準で推移し、2022年度はその需要を捉えることで海外売上高および収益を拡大させることができ、水産事業全体では目標を達成することができました。

2023年度は、以前から取り組んでいる持続可能な認証水産品(MSC認証^{*1}・ASC認証^{*2}など)や環境配慮型商材の取り扱いをさらに拡大していきます。収益性向上に向けては、低収益商材の取り扱いを大胆に見直し、私たちが強みを持ち、成長性と収益性の高い商材に大きくシフトするとともに、自営工場においても取り扱い品目の見直しと生産効率化を進めます。加えて、ROIC向上に向けては、調達コストの上昇を踏まえた商品カテゴリーの選択と集中、およびそれに伴う棚卸資産をはじめとする使用資本の圧縮を行っていきます。

■畜産事業

2022年度は、中食・外食向けの畜産加工品や輸入冷凍食肉が伸長し、また、「健康価値食肉」を中心とした「こだわり素材」の販売も拡大することで、売上高は目標を達成することができました。しかし、飼料価格の上昇などによる生産コストの急激な上昇を価格改定でカバーできず、減益となりました。また、内食需要の落ちつきや鳥インフルエンザの影響によって、量販店の精肉パック加工のプロセス事業は生産量が大きく落ち込む結果となりました。

畜産事業の喫緊の課題は収益性の改善です。2023年度は調達価格の上昇に適切に対応しながら、付加価値の高い畜産加工品へ販売をシフトし、自社生産拠点の稼働率を向上させることで、安定した収益基盤への早期転換を図っていきます。また、「健康価値食肉」である、「亜麻仁の恵み」シリーズや「ごまんてん」ポーク、持続可能性に配慮した「純和鶏」などの差別化された各種国産品の「こだわり素材」のブランドを磨きまです。Eコマース業態を含めてこれらの販売拡大を進めることで収益性を向上させていきます。

海外事業戦略

成長領域として、水産品の海外販売の拡大を進めていきます。日本食市場は世界的に拡大を続けており、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。そのようなニーズにベトナムの加工拠点Trans

Pacific Seafood社の商品を起点とし、特に北米および中国エリアでの販売を拡大していきます。北米においては既存顧客への販売拡大に加えて、現地リテールへの販売を強化していきます。中国においては、関係会社3拠点のシナジー効果を高め、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、組織体制を見直し、販売体制を構築していきます。今後は海外各地の拠点と連携しながら、強みである「健康価値食肉」や和牛などの国産品の輸出などで現地販売への参入を進めていきます。

グループ重要事項(マテリアリティ)の進捗

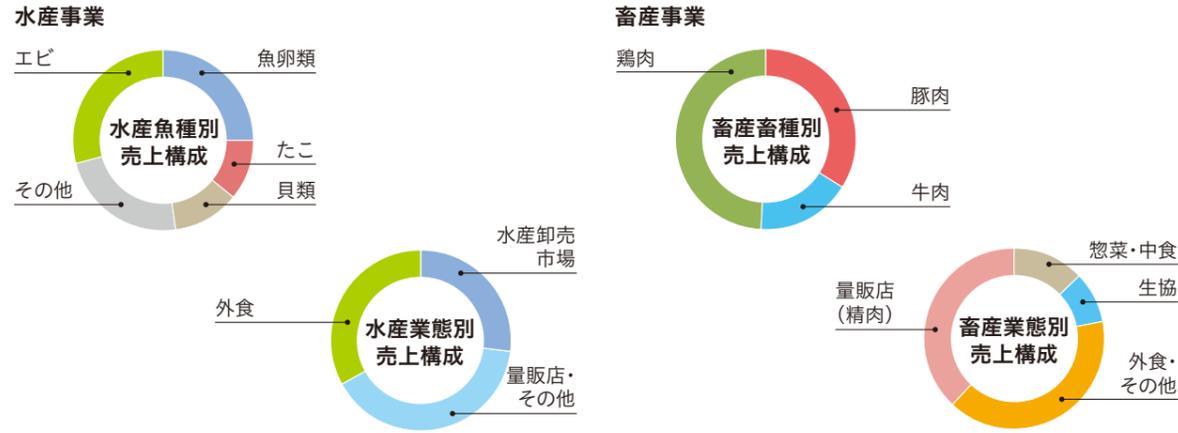
「食と健康における新たな価値の創造」では「亜麻仁の恵み」シリーズなどの「健康価値食肉」の素材品の販路拡大に加え、これら素材品を使用した加工品の開発を積極的に進め、販売拡大を目指していきます。新たな「健康価値食肉」として、ごま由来の機能性成分であるセサミンが含まれる「ごまんてん」ポークや、コレステロールゼロを実現した魚卵状食品「みらいくら」の販売を今年度より本格的に開始します。

「持続可能な食の調達と循環型社会の実現」については、2023年4月に制定した「ニチレイグループ持続可能な水産物調達ガイドライン」に基づく調達と取り組みを進めていきます。MSC・ASC認証などのグローバル認証水産物の取り扱い比率を高め、2030年に50%にまで引き上げることを目標としました。あわせて、当社独自の活動である「いのちの森プロジェクト」「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リスクに対しては、現地訪問やアンケート調査による分析を通じ、サプライヤー様と協働して改善を進めていきます。

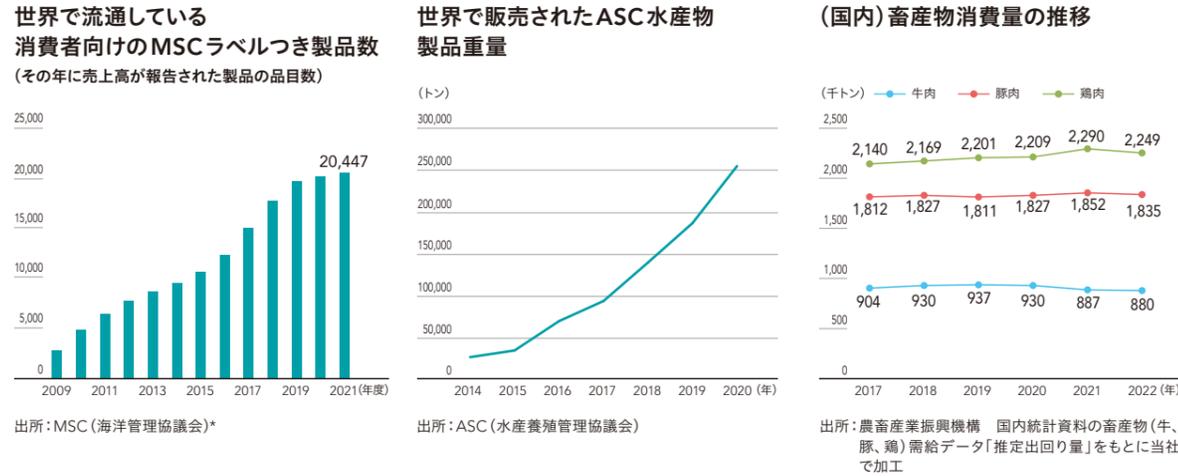
^{*1} MSC 認証: MSC (Marine Stewardship Council: 海洋管理協議会) による持続可能な天然水産物の認証

^{*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

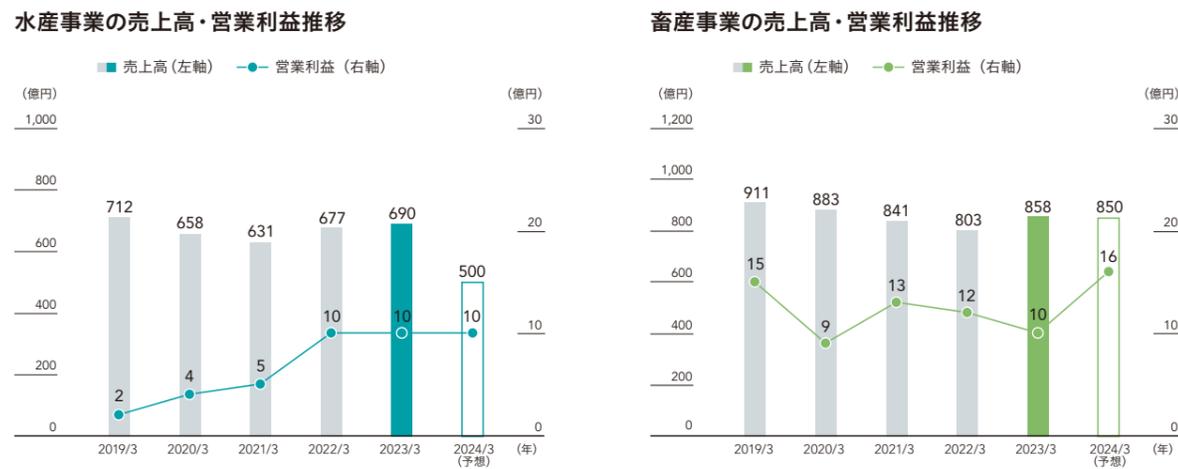
事業内容 (2022年度)



市場環境



時系列データ



*MSC (2021) Supplementary Information to the MSC Annual Report 2021-22. Marine Stewardship Council, London, UK.
https://www.msc.org/docs/default-source/default-document-library/about-the-msc/msc-annual-report-2021-2022-supplementary-informationdata.xlsx?sfvrsn=c40a294_6 (ダウンロード: 2023年8月3日)

マテリアリティ1 食と健康における新たな価値の創造

「健康価値食肉」事業の推進

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います。α-リノレン酸を含む^{あまに}亜麻仁の成分を配合した飼料を鶏・豚・牛[※]に与えることで、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。

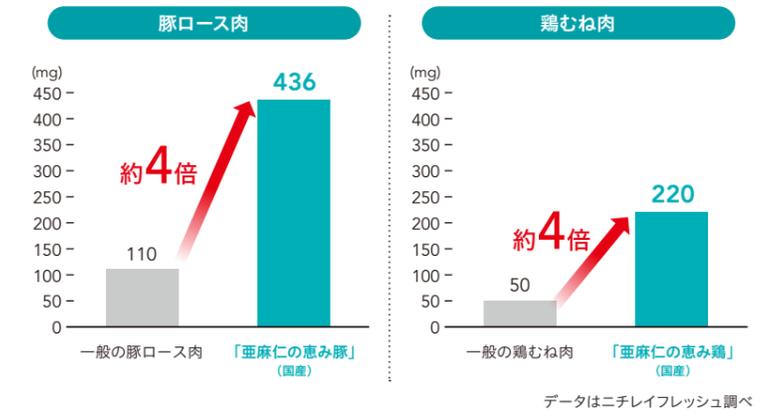
また、新たな「健康価値食肉」として、飼料にごまを配合することで、本来食肉からは摂取できないごま由来の機能性成分であるセサミンを含む豚肉である「ごまんてん」の販売も本格的に開始します。

ニチレイフレッシュは、日常の食シーンで多く登場する食肉を通じて、健康管理や食バランスのサポートに貢献していきます。



※牛については個体差があります。

100gから摂取できるオメガ3系脂肪酸(α-リノレン酸)の量の比較



マテリアリティ2 食品加工・生産技術力の強化

ベトナム加工拠点を起点とした海外販売の拡大

当社自社工場のベトナムTrans Pacific Seafood社(TPS)は、顧客ニーズに合わせたさまざまな水産加工品の生産を行っており、今後も多岐にわたる加工度の商品の生産で事業を拡大するため、生産能力の増強を進めていきます。

これらの商品は、日本のみならず北米、中国へと販売を拡大していきます。コロナ禍が収束に向かう中、日本の外食態各社は海外進出を加速させています。こうした、現在日本で取引のあるお客様、あるいは日本で販売している商品を足掛かりに、現地の文化に根づいた商品開発も行いながら、常にマーケットインの視点で提案、販売拡大を続けていきます。

※当工場は、BRC Global Standard (for Food Safety) 認証、およびMSC (Marine Stewardship Council) のCoC (Chain of Custody) 認証を取得しています。



工場外観

海外販売の拡大

MSC認証のかに製品

バイオサイエンス事業

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

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



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始まりました。細胞培養で使用する牛胎児血清の輸入・販売のほか、化粧品原料となる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、培地^{※1}の輸入・販売を手がけるバイオ医薬品原料事業をはじめ、アセロラのパウダーなどを販売する機能性素材事業^{※2}のほか、抗体を活用した診断薬の開発・製造・販売を手がける分子診断薬事業と迅速診断薬事業（現在はイムノクロマト事業）を展開してきました。

2006年には分子診断薬事業で自動染色装置の販売を開始、2019年には新たな研究開発・生産拠点としてグローバルイノベーションセンター設置、また米国の自動染色装置メーカー Pathcom Systems Corporation 社（以下、Pathcom 社）を買収するなど、技術力を活かした高品質な製品・サービスをグローバルに提供しています。

中期経営計画

「Compass Rose 2024」の進捗

中期経営計画の初年度である2022年度は、国内において新型コロナウイルスに対する医療体制の整備が進む一方で、依然として同ウイルスの感染拡大が継続し、売上高・営業利益はイムノクロマト事業が牽引する形で、2021年度を大きく上回る結果となりました。

イムノクロマト事業では、これまでの季節性の感染症とは異なり、感染者数の予測が難しく、繰り返し発

生する新型コロナウイルス感染症の大きな流行に対し、短期間に抗原検査キットを供給する体制が必要でした。2021年度までは当社の供給体制が追いつかず苦戦しましたが、自社生産の抗原検査キットだけでなく中国の診断薬メーカーと連携し、供給体制を再構築しました。これにより感染者数が大きく増加した2022年度は検査需要に適切に対応できたことがビジネスチャンスにつながりました。今後はさらなる連携強化により、抗原検査キットのリードタイム短縮を図るとともに新規販売先との提携も進めていきます。また、新型コロナウイルス抗原検査キットのOTC（一般医薬品）化を新たな機会と捉え、薬事対応や販売ルートの整備といった対応を進めるとともに、市場環境の変化に柔軟に対応できる組織体制を強化していきます。さらに、複数の感染症の同時検査や検体採取方法の低侵襲化といった市場ニーズを反映した製品開発も進めています。

当社の成長領域と位置づけている分子診断薬事業について、2022年度は、新たな免疫染色抗体試薬の発売やフルオート自動染色装置の販売拡大、海外向け試薬バルク製品の売上拡大といった一定の成果が得られました。これらの成果により2021年度の売上を上回ることができました。引き続き病理検査市場へのフルオート自動染色装置の販売を推進していきます。これにより、装置市場のシェアを維持するとともに、フルオート専用試薬の売上を拡大し、収益性の向上を図ります。また、遺伝子を利用した診断薬として、ベルギーのBiocartis Group NVより導入した遺伝子検査装置の専用診断薬が、大腸がんを対象とするコンパニオン

診断薬^{※3}として薬事承認を取得しましたので、遺伝子検査装置とともにコンパニオン診断薬の販売を進めていきます。海外事業については、米国での薬事・品質システム規制への対応を進め、試薬販売開始に向けた準備を整えるとともに、海外向けバルク製品の安定供給体制を構築していきます。また、米国子会社のPathcom社においては、部材調達コスト上昇のためフルオート自動染色装置の販売価格を改定し、収益性の改善を図っていきます。

バイオ医薬品原料事業では、2022年度は前年度並みの売上高・営業利益となりました。2023年度は、購入予約に基づいた血清在庫の早期販売および新規の購入量をコントロールすることにより在庫量の最適化を進め、資本効率の向上を目指していきます。また、バイオ医薬品や再生医療等製品、ワクチンの開発・製造における血清や培地の市場成長を背景とした新規ビジネスの取引拡大を進めていきます。

当社は、ニチレイグループのほかの事業と比べ、売上高総利益率が高い収益構造となっている点が特徴です。しかし、過去3年間は研究開発・生産拠点を新設したタイミングと新型コロナウイルスの影響による業績悪化が重なり、営業利益率が大きく低下しました。2022年度は業績が回復したことにより以前の収益構造に戻つつありますが、今後も使用資本の削減や競争優位性のある事業モデルへの転換を進め、引き続きバイオサイエンス事業全体の収益力を強化していきます。

マテリアリティ1 食と健康における新たな価値の創造

遺伝子検査装置の専用診断薬が、大腸がんを対象とするコンパニオン診断薬として薬事承認を取得

ニチレイバイオサイエンスでは、当社提携先であるBiocartis Group NVが開発した遺伝子検査装置の専用診断薬の日本での普及を図っており、2022年および2023年に、専用診断薬を用いた体外診断用医薬品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。これは、従来外注することが多かったがんの遺伝子検査を患者さんが受診する医療機関内で完結させることを可能とする画期的なものです。検査結果が得られるまでの時間(Turn Around Time)を短縮することにより、がん診療に新たな価値を提供していきます。



グループ重要事項(マテリアリティ)の進捗

当社は「新しい価値によって健康を支え続ける」ことをビジョンに掲げており、「食と健康における新たな価値の創造」に注力しています。高齢化に伴って増加するがん患者の病理診断のニーズ、インフルエンザウイルス、新型コロナウイルスといった感染症の迅速診断のニーズは今後も増加すると予想されます。そのような社会課題の解決に直結する当社の事業価値は高いと考えており、引き続き、技術に基づいた高品質な製品・サービスによる独自の付加価値の提供に努めていきます。

また、2022年度はグローバルサステナビリティプラットフォームエコパデイスによる評価において、2年連続で「シルバー評価^{※4}」をいただきました。2023年度はさらに取り組みを強化します。

多様な人財の活躍においては、当社は一般社員の約半数が女性であり、女性役職者比率は20%を超えています。女性が活躍しやすい環境を整備することで、この水準をさらに高めていきます。



※1 微生物の培養に使用する液体または固体の物質のことで、培養基ともいう。
 ※2 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。
 ※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、がんの分子標的治療薬の投与判断などに使用されている。
 ※4 サステナビリティ・サプライチェーン評価の世界的権威機関であるエコパデイス社は、「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175カ国、200業種、10万以上の団体・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。



サステナビリティで一步リードし、企業価値を高めていきます。

取締役上席執行役員
情報戦略部・サステナビリティ推進部管掌
経営企画部長

高久 祐一

中期経営計画「Compass Rose 2024」初年度の振り返り

本中期経営計画は「サステナビリティ経営の加速」を掲げてスタートしました。初年度となる2022年度は、持株会社へのグループサステナビリティ委員会およびサステナビリティ推進部の設置、役員報酬の業績連動賞与へのESG評価指標の組み入れによって体制を強化するとともに、サステナビリティ基本方針やサプライヤー行動規範・ガイドラインなどの方針類を整備しました。この間、具体的なアクションを起こし、施策を実行することを強く意識してきましたが、実際に成果が出始めていると感じています。外部環境の変化としては、持続可能な社会の実現に向けた動きが速まっており、投資家や顧客からの環境や人権に対する要請がますます高まっています。サステナビリティへの取り組みを経営課題の中心として捉え、予算などの必要な経営資源を積極的に配分していく必要があります。中長期的な観点で、事業活動を通じて社会課題を解決していくための道筋を描くことが重要だと、あらためて認識しているところです。

5つのグループ重要事項(マテリアリティ)については、それぞれに目標とKPIを定めて取り組みを進めています。グループサステナビリティ委員会で全体施策のモニタリングを行いつつ、各部門・各事業会社、各委員会の実行計画に具体策を落とし込んで進めています。グループ目標と各事業会社の目標を連動させ、各社の事業計画達成がニチレイグループの社会的価値

向上と経済的価値向上に直結しています。これらの目標設定は柔軟かつ機動的に見直しも行っています。例えば、ニチレイグループの未来への成長を考えるうえで重要なマテリアリティ「食と健康における新たな価値の創造」の定義とグループ目標を見直しました。目標の一つを「人々の“こころ”と“からだ”の健康や地球環境に対して付加価値を生み出す商品・サービスの売上高」とし、加工食品事業、水産・畜産事業、持株会社の新規事業の取り組みを合わせた目標に再設定しました。

役員・従業員へのサステナビリティ経営の浸透については、役員向け勉強会、全従業員向けのeラーニング、イントラネットでの情報配信に加え、2023年度、2024年度は全役職者を対象にしたSDGs教育プログラムを実施します。これまでのプログラムに対する社内からの反響は大変大きく、ニチレイグループにおけるサステナビリティに対する意識は非常に高まっていると感じています。

調達および環境における取り組みの進捗

素材の調達から生産・販売、流通加工・物流までサプライチェーン全体の機能を担うニチレイグループにとって「持続可能な食の調達と循環型社会の実現」と「気候変動への取り組み」は、経営の最重要課題となります。これらはグループサステナビリティ委員会に加え、取締役会や経営会議でも重要事項として適宜取り上げて審議・検討を進めています。

サプライヤー様と連携してサプライチェーン全体におけるサステナビリティの取り組みを推進することが大切であると考えており、当社のサプライヤー行動規範・ガイドラインの理解促進と価値観の共有を進めるためにESGアンケートを開始しました。また、当社事業における重要性などを基準に、サプライヤー様との人権デューデリジェンスの取り組みも開始しています。

食資源の持続可能性、環境、人権の面でリスクが指摘される水産物とパーム油については、2023年4月に「ニチレイグループ持続可能な水産物調達ガイドライン」と「ニチレイグループ持続可能なパーム油調達ガイドライン」を制定し、2030年のグループ目標・KPIに追加しました。今後は、生物多様性・TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)、サーキュラーエコノミーについての取り組みが必要だと考えており、具体策の検討を進めています。

温室効果ガス排出量削減においては、再生可能エネルギーのポートフォリオの再検討を進めています。物流センター・食品工場の屋根への太陽光発電設備の導入、オフサイトPPAや環境証書の活用などを通じ、エネルギー効率化の施策とあわせてScope1、2の

2030年CO₂排出量50%削減目標(国内、2015年度比)の確実な実現を目指します。また、ICP(社内炭素価格)の投資判断への反映や、2050年のカーボンニュートラル実現に向けたScope3数値の精緻化、削減に向けた具体的なアクションプランの検討を開始しました。脱フロン化では、物流センター、食品工場での自然冷媒への切り替えを着実に進めていきます。

サステナビリティで一步リードする

企業に対する持続可能な社会の実現に向けた要請や期待は、今後さらに高まっていくと思いますが、こうした動きを追いかける、あるいは追いつくという姿勢ではなく、むしろ業界を一步リードするような存在となるよう、先行して対応していくことが大切であると考えています。このことが、新たな事業機会の獲得やニチレイグループのブランド価値向上につながっていきます。当社を取り巻く事業環境変化の潮流を契機とし、ニチレイグループらしい新たな価値創出による市場優位性を確保することで、持続的に企業価値を向上させ、サステナビリティ経営を実現していきます。

2022年度のグループサステナビリティ委員会の活動状況

開催実績	4回
主な議題	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギーのポートフォリオ指針 Scope3 CO₂排出量の現状 2022年度統合レポートでのマテリアリティ KPIおよびTCFDの開示内容 人権課題について 持続可能な調達の実現に向けたサプライチェーンマネジメント 持続可能な水産物・パーム油の調達ガイドラインの新設について マテリアリティ「多様な人財の確保と育成」の取り組みおよび人的資本開示 マテリアリティ KPIの進捗および2023年度目標



経営戦略と連動した人財戦略を展開し、企業価値向上を図ります。

上席執行役員
法務部管掌
総務部長 兼 人事部長 兼 秘書室長
狩野 豊

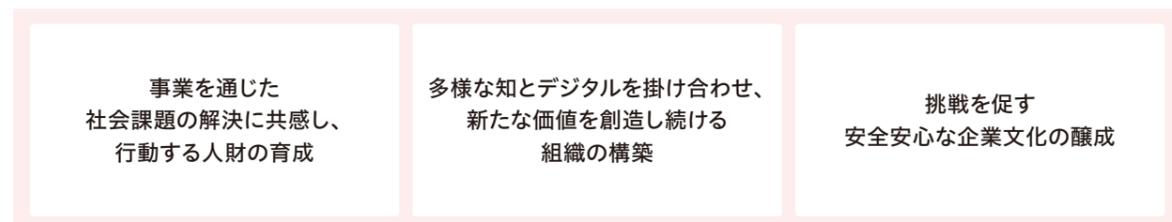
経営戦略の実現に向けた人財戦略

ニチレイグループの長期経営目標「2030年の姿」および5つのグループ重要事項（マテリアリティ）の目標達成に向け、人財面から取り組むべき課題について3つの人財方針（ありたい姿・組織）として掲げています。これらの課題解決へ向けて人財戦略を定義していますが、人財戦略は上記課題よりも時間軸の短い経営課題である「海外事業の拡大」「新たな価値やサービスの

提供」「既存事業の収益率向上」にも同時にアプローチしています。

人財戦略の5本柱ですが、まず従業員が生き生きと働き続けられることが大前提となるため、「健康経営」と「働きがい」の2つの戦略を土台とし、その上に「DE&I[※]」「新たな価値創造」「個人に即した学習機会」という企業価値向上につながる3つの戦略を組み立てています。土台の一つである「健康経営」は、産業保健体制の整備・充実やヘルスリテラシー教育の充実、FemTech

グループ人財方針（どんな人財・組織を目指すのか）



人財戦略（現状とのギャップを埋めるための5つの観点）



の活用などが評価され、経済産業省と東京証券取引所が共同で選定を行う「健康経営銘柄2023」に選定されました。もう一つの「働きがい」ですが、これまでも従業員重視の職場づくりに取り組んできましたが、今後はグループ統一で従業員と職場の信頼関係（エンゲージメント）を重視したサーベイを実施し、その結果を起点としたアクションに取り組むことにより、職場環境の整備をさらに推進していきます。

人財戦略に基づく8つのテーマを設定

5つの人財戦略を着実に進めるため、8つのテーマを設定しました。人財戦略を大分類とするならば、8つのテーマは中分類という位置づけになります。それぞれのテーマについて狙いを明文化し、具体的な施策を実行していきます。経営課題との結びつきという観点では、「海外事業推進を支える人財の育成」は特に注力が必要と考えており、グループ全体での取り組みを進めています。8つのテーマのうち、定量的なKPIを設定でき

ているものは3テーマにとどまりますが、それ以外の5つのテーマについても今後の定性的・定量的KPIの設定も含め、目標達成に向けた施策を講じて、しっかりモニタリングしていきます。

こうした人財戦略を、人事情報プラットフォームである人事基幹システムと人財活用ツールで支えています。2022年に刷新した人事基幹システムでは、業務効率化、利便性向上の取り組みをさらに進めています。新たに導入した人財活用ツールでは、グループ横断での従業員情報を可視化し、「人事管理から人財活用」へのシフトを進め、経営判断や各部署長のマネジメントに資するように進めています。

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、人財戦略の実現はとても重要なものになります。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。

※ ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

人財戦略に基づいた8テーマ

マテリアリティ	テーマ	狙い
1 [※]	健康保持・増進による従業員パフォーマンス向上	グループ全従業員が、年齢・性別に関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、プレゼンティーズム・アブセンティーズムを低減させる施策を推進する。
2	会社と従業員の相互信頼関係の強化	会社と従業員の相互信頼関係（エンゲージメント）と業績は相関関係があることから、エンゲージメントの状態を測定・分析し、課題に対してアクションプラン実行のサイクルを回すことでエンゲージメントの向上を図る。
3 [※]	女性への機会提供と活躍実現	意欲のある女性社員の役職・管理職に占める割合の増加と、属性や働くことへの価値観の多様化に伴い、これまでの男性中心の場を見直し、意欲のある従業員の能力を最大限引き出すための施策を展開する。
4	海外事業推進を支える人財の育成	経営目標の達成には海外事業の成長が欠かせないため、海外事業の推進・支援に必要なスキルの取得機会や、海外事業経験を含めたキャリアパスの提供、海外チャレンジを促すなど、海外で活躍できる人財を増強する。
5	デジタル・サステナビリティ関連教育の実践	これからの新しい時代・社会に求められるベーシックなスキルとして、デジタル・サステナビリティに関する教育機会を提供し、従業員全体の底上げを図ることに加え、意欲のある人に対しさらなる学習機会を提供する。
6 [※]	自立的な学習機会の提供と実践	経営施策を推進するために必要な要員規模・スキルの特定と、従業員のスキルを明らかにすることで、従業員自身が過不足を理解し、必要なスキル、知識を自ら学習できるよう仕組みを構築する。加えて、その礎となる自ら学習する企業文化を醸成する。
7	グループ内外から新たな視点を獲得	社会課題の解決と事業成長を両立するために、グループ内外の人財と知見の交流を図り、組織の活性化と新たな知見の獲得を促す仕組みを構築し、機会を提供する。
8	法令遵守と安全・安心な労働環境の整備	従業員が安全・安心に働ける職場環境、制度の維持向上に、労使が協働して取り組む。

※ テーマ1・3・6はKPI設定済み

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

グループ目標 (KPI)	2022年度実績	2023年度計画	2024年度目標	2030年度目標
人々の“こころ”と“からだ”の健康や地球環境に対して付加価値を生み出す商品・サービスの売上高	464億円	—	600億円	1,400億円

ニチレイは2023年7月、マテリアリティ「食と健康における新たな価値の創造」のありたい姿を「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」と改訂しました。それに伴い、グループ施策とKPIも見直しを行いました。

健康については、栄養に配慮した商品開発を強化するとともに、精神的かつ社会的な健康、つまり“こころ”の健康にも取り組み、ウェルビーイングの実現に貢献していきます。さらに未来の地球環境に向け、ネガティブなインパクトを最小化するだけでなく、先端技術の活用や資源保護の取り組みにより、ポジティブなインパクトを与える取り組みを強化していきます。

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



2030年のありたい姿

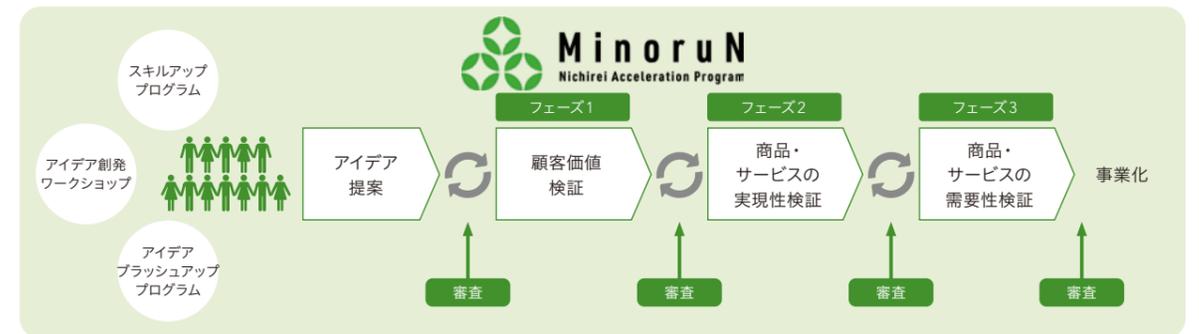
素材や冷力の可能性を見出し、食を通じて地球の未来と人々の“こころ”と“からだ”の健康に貢献している

- グループ施策
- 健康や地球環境、多様化する顧客価値探索に対するR&Dおよびマーケティングへの資源配分
 - 人々の“こころ”と“からだ”の健康や地球環境に対応した商品・サービスの開発および情報発信
 - 新たな領域で価値を創出・育成する仕組みをつくり、イノベーション活動を推進

ニチレイ流「新たな価値の創造」の仕組みづくり

持続的に新たな価値を創造し、将来の事業を生み出すための仕組みの1つとして、2020年から社員であれば誰でも新規事業に挑戦できる“ニチレイアクセラレーションプログラム「MinoruN(みのるん)」”を開始しました。全従業員から事業アイデアを募集・選抜し、事業化を推進する取り組みです。新規事業の経験がない社員でも事業アイデアを提案できるよう、ビジネスモデルの構築に必要な知識や顧客ニーズの探索方法などを学べるスキルアッププログラム、アイデア創発のためのワークショップなども備えています。

ニチレイアクセラレーションプログラム「MinoruN」



年に1回アイデアを募集し、審査を通過したテーマは、3段階で検証活動を行い、事業化を目指します。まずフェーズ1では想定顧客へのヒアリングを徹底的に行い、顧客価値の確認を行います。次のフェーズ2では、実際にプロトタイプをつくり、商品・サービスの実現性の確認と、そのプロダクトで顧客の課題を解決できるかを検証します。最後のフェーズ3では実際に小規模でテスト販売を行い需要性の検証を行います。もし検証結果が想定どおりにいかなくても1つ前のフェーズに戻って検証活動をやり直すことを“よし”としており、このサイクルを小さく速く回すことで事業化の確率を高めていくことができると考えています。まだ事業化に至ったテーマはありませんが、プログラムに参加することで「新たな価値」を推進できる人材も育成されています。

「MinoruN」から生まれる新規事業

「みらいくら」(魚卵状食品)の開発

2021年に採択され、現在需要検証中のテーマとして魚卵状食品「みらいくら」があります。昨今の地球環境の変化により、天然資源であるいくらや筋子などの魚卵原料の調達にも影響を及ぼしており、将来における持続的・安定的な調達へのリスクは避けられない状況です。このような課題に対するニチレイフレッシュ水産事業部を中心としたメンバーの思いが発端となってアイデアが生まれ、食品物性の知見を持つ技術部門や、魚卵加工品に関する生産技術力を持つ(株)フレッシュまるいちの支援を受けて商品開発を行っています。

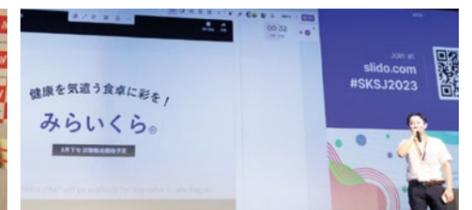
フェーズ1で顧客価値を検証したところ、コレステロールが含まれていないため健康に気遣っている方や魚卵アレルギーを持つ方にも日常的に召し上がっていただけることがわかりました。また、動物性原料を使っていないため、ヴィーガン志向の方向向けにも新しい食材としてお使いいただけると思っています。近い将来、持続可能で健康に配慮した新たな食の選択肢として国内だけでなく北米なども視野に入れ、世界中の食卓にお届けできるよう検証を進めていきます。



「みらいくら」



ニチレイフレッシュの社内表彰制度「海と大地と人をつなぐニチレイフレッシュ AWARD」で「社長賞」を受賞。新たな分野への挑戦が評価されました。



SKS JAPAN 2023で「みらいくら」のピッチを行い、国内外のフードテック関係者から高い関心が寄せられました。画像提供: SKS JAPAN <https://food-innovation.co/sksjapan/sksj2023>

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

▶ 海外事業の推進

グループ目標 (KPI)	2022年度実績	2023年度計画	2024年度目標	2030年度目標
海外売上高比率	20%	21%	20%	30%

ニチレイグループは、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ける社会課題の解決と競争優位性により、収益力向上を実現していきます。

北米事業(加工食品事業)

北米での家庭用冷凍食品市場は毎年堅調に推移しており、その中でも、アジア系人口の増加などにより、アジアンフーズ市場は成長が続いています。ニチレイフーズは北米における事業拡大のため、2012年に米国で冷凍食品を企画・販売するイノバジアン・クイジーン社(以下、ICE社)を買収しました。アジアンフーズ冷凍食品を企画・販売するICE社は、市場の伸びを上回って大きく成長してきており、加工食品事業の海外事業成長のドライバーとなっています。

ICE社には大きく3つの強みがあります。1つ目はマーケティング力です。アジアンフーズ市場の動向を長年にわたり分析し、商品開発や販売戦略に活かしています。2つ目は商品開発力です。現地の嗜好に合わせた商品をどのように企画し、開発をしていけばよいか、長年の経験を通じて商品開発できる力を培ってきました。3つ目は販売力です。大手量販店などに対してさまざまな商品や販促を提案し、受け入れられてきました。

主力商品カテゴリーはチキンと米飯ですが、米飯については、さらなる事業拡大のため自社生産機能を保有し

ました。2019年に他社と共同出資で設立した会社の株式を2022年7月に完全取得し、商号もニチレイサクラメントフーズとしました。ニチレイフーズの技術や知見も投入して生産性を改善させ、商品開発力を高めることで米飯カテゴリーの生産・販売を強化します。今後は、チキン・米飯で商品ラインアップを拡充するとともに、最も市場規模の大きいアペタイザー(前菜)カテゴリーへ本格的に参入します。

ICE社は今後も現地の嗜好に合わせたマーケティングと商品開発で事業を拡大し、トップシェアを目指していきます。



米飯商品



ICE社とニチレイサクラメントフーズ社の経営陣



ニチレイサクラメントフーズ社

欧州事業(低温物流事業)

進出から30年以上が経った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ことから始まりました。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。欧州各地の現地企業への高品質な低温物流サービスの提供によって成長を続け、現在の冷蔵倉庫庫容量も欧州第5位にまでなりました。

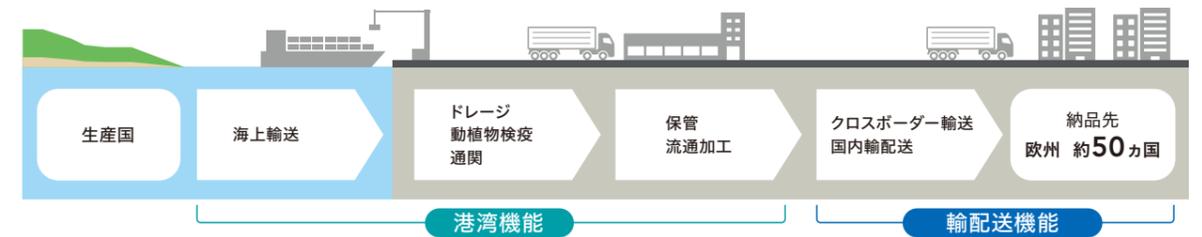
■ ワンストップサービスを提供できるビジネスモデル

港湾型のビジネスモデルは、ロッテルダム港で培われました。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ワンストップサービスを提供しています。今後は、イギリスやドイツ、フランスといった周辺国の主要港湾での展開を目指します。

流通型のビジネスモデルでは、ドイツやポーランドにおける小売りチェーン向け低温物流サービスを展開しており、特にポーランドでは、核となる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

ました。今後は周辺国である東欧への展開も視野に入れています。

これら2つのビジネスモデルを活かし、トータルサービスを提供していくことが基本的な戦略となります。今後は、増強した保管能力やイギリスとポーランドでの企業買収によるシナジー効果を最大化していくとともに、各拠点の連携により国境をまたぐワンストップサービスの提供を拡大していきます。

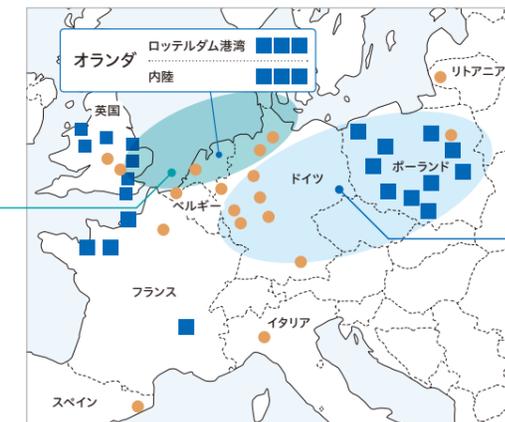


進出状況/拠点一覧

- 冷蔵倉庫/クロスドック
- フォワーディングオフィス

港湾型ビジネスモデル (川上領域)

オランダ・ロッテルダムを中心とした港湾+輸配送ビジネス



流通型ビジネスモデル (川下領域)

ドイツ・ポーランドにおける小売りチェーン向け冷凍物流

各事業会社の経営は現地化されています。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 (NHH) です。NHHは、欧州各社の事業モニタリングや、事業拡大のための戦略立案、実行支援などの役割を担っています。特に戦略面では、大型投資計画やM&A案件の実現に向け、欧州各社経営層とコミュニケーションを重ねながら日々業務に取り組んでいます。



NHH(欧州地域統括会社)の経営陣

持続可能な食の調達と循環型社会の実現

▶ 持続可能な調達の実現に向けたサプライチェーンマネジメント

グループ目標 (KPI)	2022年度実績	2023年度計画	2024年度目標	2030年度目標
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	賛同率89% (国内最重要先)	賛同率100% (国内最重要先)	賛同率100% (国内・海外最重要先)	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	国内畜産25% (最重要先)	国内畜産50% (最重要先)	国内畜産・水産100% (最重要先)	100%

ニチレイグループでは、事業基盤であるサプライチェーンの持続可能性の取り組みを進めています。「責任ある企業行動のためのOECDデュー・ディリジェンス・ガイダンス」を参考に、当社の事業活動が労働者、人権、環境、贈賄、消費者およびコーポレートガバナンスに負の影響をもたらす可能性があることを認識したうえで、当社事業やサプライチェーンおよびその他のビジネス上の関係に関連する負の影響を回避し、それらに対処するための活動を進めています。

- ニチレイグループ持続可能な調達方針 <https://www.nichirei.co.jp/sustainability/social/supplychain/supply.html>
- ニチレイグループサプライヤー行動規範 <https://www.nichirei.co.jp/sustainability/social/supplychain/regulation.html>
- ニチレイグループサプライヤーガイドライン <https://www.nichirei.co.jp/sustainability/social/supplychain/guideline.html>

サプライヤー ESG アンケートの実施

当社は2022年4月に「ニチレイグループサプライヤー行動規範・ガイドライン」を制定しました。2022年度は国内のサプライヤーの皆様に対し、サプライヤー行動規範・ガイドラインへのご賛同と、セルフアセスメント質問票へのご回答を依頼する「サプライヤー ESG アンケート」を実施しました。

実施したアンケートに対し、89%のサプライヤーから回答があり、そのすべてからご賛同をいただきました。残りの11%のサプライヤーに対しても引き続きご回答を継続しています。アンケートの回答結果から、ESGに関する負の影響が懸念された数社のサプライヤーに対してはコミュニケーションを実施し、問題がなかったことを確認しています。

今後は、アンケートの対象を海外サプライヤーまで拡大するとともに、サプライヤーに当社の持続可能な調達への取り組みやサプライヤー行動規範・ガイドラインへのご理解を深めていただくための説明会を実施するなどし、さらにサプライヤーとのコミュニケーションを深めていきます。

■ 2022年度に実施したサプライヤー ESG アンケート

対象	ニチレイフーズ、ニチレイフレッシュ、ニチレイロジグループ、ニチレイバイオサイエンスの国内サプライヤー。対象先の選定にあたっては、各社における取引の重要性(取引量等)などを加味し、取引金額で約50%をカバー。
内容	サプライヤー行動規範・ガイドラインへの賛同を求めるとともに、セルフアセスメント質問票への回答を依頼
設問の設計	サプライヤー行動規範・ガイドラインに沿い、各サプライヤーの取り組み状況を確認するための設問で、「法令遵守・倫理的行動」「人権・労働」「安全衛生」「環境」「マネジメント」「サステナビリティに関わるコーポレートガバナンス」からなる。作成にあたっては、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンが作成した「CSR調達セルフ・アセスメント・ツール・セット(第1版)」を参照。
回答率	89% (賛同率も同じ)

畜産物と水産物のサプライヤーに対する人権デューデリジェンスの実施

当社グループの事業活動において上位の調達量を占める畜産物と水産物について、サプライヤーに対する人権デューデリジェンスの取り組みを開始しました。実施にあたっては、お取引の重要性および国別・産業別の人権リスクを考慮のうえ、優先順位を決めています。

■ 2022-2024年度の人権デューデリジェンス実施計画

	2022年度実績	2023年度計画	2024年度計画
対象	畜産サプライヤー(国内チキン)	畜産サプライヤー(国内) 水産サプライヤー(海外)	畜産サプライヤー(国内) 水産サプライヤー(海外・国内)

▶ 持続可能な水産物とパーム油の調達

グループ目標 (KPI)	2022年度実績	2023年度計画	2024年度目標	2030年度目標
水産事業における水産物の持続可能な水産物調達ガイドラインに準じた調達率	91%	95%	100%	100%
うち、MSC・ASC 認証品等のグローバル水産物認証品比率	19%	19%	32%	50%
持続可能なパーム油 (RSPO 認証油) の調達比率	100% (ブックアンドクレーム)	100% (ブックアンドクレーム)	100% (ブックアンドクレーム)	100% (認証油)

持続可能な水産物の調達  [持続可能な水産物調達ガイドライン](https://www.nichirei.co.jp/sustainability/social/supplychain/marine_products_guideline.html)
https://www.nichirei.co.jp/sustainability/social/supplychain/marine_products_guideline.html

■ 持続可能な水産物調達ガイドラインの制定

水産物はニチレイグループの事業活動を支える重要な資源です。近年、気候変動、乱獲や混獲による生態系への影響、人工的な養殖場のための森林破壊等の生息域破壊、また漁業関係者への人権侵害などの問題が指摘されています。

2023年4月、ニチレイグループではサプライチェーンにおける持続可能な水産物の課題解決に取り組み、サプライヤーやステークホルダーとともに持続可能な社会の実現を目指すため、「ニチレイグループ持続可能な水産物調達ガイドライン」を制定するとともに、グループマテリアリティの目標として新たにKPIを設定しました。

■ ニチレイフレッシュのMSC / ASC 認証取得水産物

MSC 【認証番号】 MSC-C-52165	カナダホッキガイ、カラフトシヤモ、カレイ類(アラスカアブラガレイ、ウマガレイ、アブラガレイ、シムシユガレイ、コガネガレイ、カラスガレイ)、サケ類(キングサーモン、シロザケ、ギンザケ、カラフトマス、ベニザケ)、タイセイヨウニシン、アメリカケンサキイカ、マダラ、マガキ、トラバガニ、ズワイガニ、スケトウダラ、ホタテガイ、シマホッケ、アサリ、アラスカメヌケ	ASC 【認証番号】 ASC-C-01632	ブラックタイガー、パナメイエビ、マガキ、タイセイヨウサケ、ギンザケ、ニジマス
------------------------------	---	------------------------------	--

2023年6月時点

■ 社員食堂から始める「持続可能な水産物を食べよう!」活動

持続可能な食を次世代につなげる大切さについて従業員に知ってもらうため、従業員にとって身近な食の場である社員食堂での活動を始めました。ニチレイフレッシュがCoC認証[※]を取得し、調達販売しているASC認証のエビを本社の社員食堂メニューで提供しました。第2弾はMSC認証のあさりをメニュー化する予定です。

2023年度は本社(東京都)をはじめとした関東圏の拠点から取り組み、2024年度以降は関東圏以外のニチレイグループ社員食堂への導入を目指します。

※ 非認証の水産物の混入を防ぐための加工流通過程を管理する仕組み



持続可能なパーム油の調達  [持続可能なパーム油調達ガイドライン](https://www.nichirei.co.jp/sustainability/social/supplychain/palm_oil_guideline.html)
https://www.nichirei.co.jp/sustainability/social/supplychain/palm_oil_guideline.html

■ 持続可能なパーム油調達ガイドラインの制定

ニチレイグループは、NDPE方針(No Deforestation, No Peat, No Exploitation = 森林破壊ゼロ、泥炭地開発ゼロ、搾取ゼロ)を支持し、サプライヤーであるお取引先様とともに責任あるパーム油の調達に取り組むため、2023年4月に「持続可能なパーム油調達ガイドライン」を制定するとともに、グループマテリアリティの目標として新たにKPIを設定しました。

■ 持続可能なパーム油への取り組み

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

2030年に向け、持続可能なパーム油(RSPO 認証油)の調達比率100%を目指し取り組みを進めていきます。



▶ サステナビリティ教育

グループ目標 (KPI)	2022年度実績	2023年度計画	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	—	教育プログラムを開始	100% (役職者)	100% (全従業員)

ニチレイグループでは、サステナビリティ経営の加速に向け、経営層から全従業員まで、階層別の勉強会や教育研修プログラムを2022年度より実施しています。

2022～2024年度 階層別サステナビリティ研修計画

	2022年度	2023年度	2024年度
役員	取締役会メンバー 事業会社役員 → サステナビリティ勉強会 (6回開催)	→ サステナビリティ勉強会 (3回開催)	→ サステナビリティ勉強会 (必要に応じて開催)
役職者	部長層 グループリーダーおよびマネージャー層 →	→	SDGsマテリアリティ研修「One for Future」 →
新任役職者	→	→	→
新入社員	→ SDGs社会課題解決思考研修	→	→
全従業員	→ サステナビリティeラーニング (3回実施)	→ サステナビリティeラーニング (4回実施予定)	→ サステナビリティeラーニング
原材料調達担当者 (ニチレイフーズ・ニチレイフレッシュ)	→	→ 持続可能な調達 (実施予定)	→

経営層向け サステナビリティ勉強会

目的	最新のサステナビリティに関する情報や潮流を学び、経営への影響度を測り、財務・非財務両軸での経営戦略に活かす
対象	取締役会メンバー (社外取締役、社外監査役、事業会社の経営層、部長職は任意参加)

サステナビリティ経営、持続可能な調達、ビジネスと人権、気候変動、サーキュラーエコノミー、生物多様性、人財の多様性などのテーマについて、有識者の方に講演を依頼し、学びを深めています。

2022年度に開催したサステナビリティ勉強会

開催日	テーマ	講師	参加者数 (うち、取締役人数)	ニチレイ取締役出席率
第1回	2022年4月26日	企業が直面するサステナビリティ課題	(株)ニューラル代表取締役CEO 夫馬 賢治氏	124名 (6名) 60%
第2回	2022年5月24日	食料と輸送の未来	(株)ニューラル代表取締役CEO 夫馬 賢治氏	127名 (7名) 70%
第3回	2022年6月28日	持続可能な調達と人権課題	LRQAサステナビリティ (株) 代表取締役 雷田 秀実氏	139名 (8名) 80%
第4回	2022年8月23日	SDGsの重要性と企業が取り組む意義	SDGパートナーズ(有) 代表取締役CEO 田瀬 和夫氏	131名 (9名) 90%
第5回	2022年9月27日	サーキュラーエコノミーへのビジネス変革	アマタ(株) 田部 進一氏	140名 (10名) 100%
第6回	2023年1月24日	サプライチェーンで取り組む「人権」～今、企業に期待される人権デューデリジェンスとは～	NPO法人経済人コー円卓会議日本委員会 事務局長 石田 寛氏	154名 (10名) 100%

2023年度サステナビリティ勉強会 <https://nichirei.disclosure.site/ja/themes/178>

役職者向け

SDGsマテリアリティ研修「One for Future」

目的	ニチレイが目指すサステナビリティ経営を理解し、社会課題の解決を通じた社会的価値と経済的価値の両立の実現を疑似体験してもらうことで、サステナビリティ・マインドセットと行動変容を促すこと
対象	全役職者 (約1,300人)

ニチレイグループの役職者全員 (約1,300人) を対象とした研修を2023年8月から実施しています。グループの資産やマテリアリティなどを組み込んだ独自のオンラインビジネスカードゲーム「One for Future」を通じ、社会的価値と経済的価値の両立に向けての思考を深める研修となっています。各自が所属している事業会社とは別の事業会社の一員として1つのチームを組み、グループの強みや機能を使ってどのような社会課題解決ができるかを考えます。

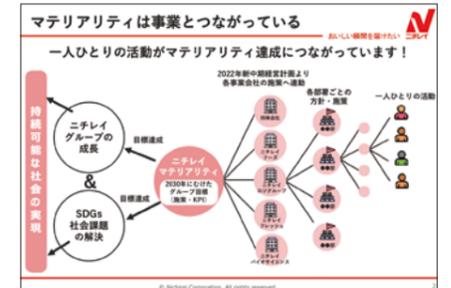


ニチレイ版オンラインビジネスカードゲーム「One for Future」

新入社員・新任役職者向け SDGs社会課題解決思考研修

目的	当社のサステナビリティ経営の方向性やマテリアリティとの関係を理解し、自分の業務との関連性やグループで解決できる社会課題について考えてもらいながら、社会課題解決思考を学んでもらうこと
対象	新入社員、新任役職者

ニチレイグループの機能や強みを使い、社会課題を解決しながら社会的価値と経済的価値を両立できる事業モデルについてチームで考えます。



研修資料 (抜粋)

全従業員向け サステナビリティeラーニング

目的	SDGsや当社事業活動に関するESGについての基礎知識の習得
対象	全従業員

SDGsや当社マテリアリティに関連するESG (環境、社会、人権、持続可能な食など) について、グローバルイベントの期間に運動させて実施しています。動画も使うことで、専門用語をわかりやすく学べるようにしています。

	eラーニング(テーマ)	グローバルイベント	受講率
2022年度	5月 サーキュラーエコノミー	5月22日 国際生物多様性の日	97.1%
	11月 SDGs全般	11月20日 世界子どもの日	93.8%
	12月 ビジネスと人権	12月10日 世界人権デー	93.9%
2023年度	6月 環境 (CO ₂ 排出量削減)	6月5日 世界環境デー	93.8%
	7月 環境 (地球温暖化)	7月7日 クールアースデー	93.1%
	9月 SDGs全般	9月25日を含む1週間 SDGs週間	—
	12月 ビジネスと人権	12月10日 世界人権デー	—

全従業員向け サステナビリティ推進ポータルサイト

目的	全従業員がアクセス可能な情報プラットフォーム (イントラネット)。グループのサステナビリティ活動やマテリアリティの進捗を公開するとともに、学びを深めたい個人のためのサステナビリティ・ESG関連コンテンツを掲載
対象	全従業員



サステナビリティ推進ポータルサイト

▶ 水資源・生物多様性・資源循環

水リスクと生物多様性の重要性評価の実施

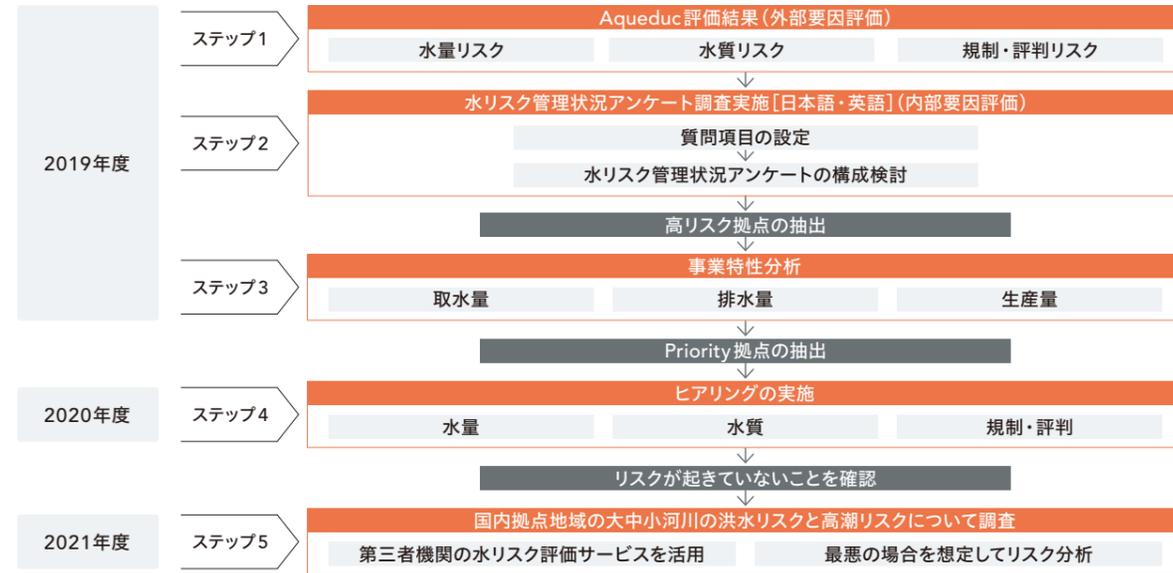
水資源保全への取り組み
<https://nichirei.disclosure.site/ja/themes/166>

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

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

2022年度は、ニチレイグループが直接操業している国内133拠点について、生物多様性の重要性の高い地域に近接しているかを評価するとともに、近接している拠点については今後の事業活動の方向性を検討していくうえで参考にするため、重要性の根拠を整理しました。

水リスクと生物多様性の重要性評価



2022年度 ステップ6 生物多様性の重要性評価の実施

検討内容	評価ツール・レイヤー	基準
1. 生物多様性の重要性の評価 1.1. 以下のツール・レイヤー・基準を用いて、生物多様性の重要性が高い地域に近接しているかどうかを評価する	・IBAT: KBA (AZE, IBA, Other) ・IBAT: 保護地域(世界遺産、ラムサール条約湿地、IUCN 管理カテゴリ (Ia, Ib, II, III, IV))	拠点から半径5km圏内にKBAあるいは保護地域が存在する場合、重要性が高い地域に近接していると評価
2. 生物多様性の重要性の根拠整理 2.1. 当該地域における生物多様性の価値を示す情報として、当該地域の特徴および保護地域等に選定された基準を整理する 2.2. KBA [®] については、KBA選定のトリガー(引き金)となった種(トリガースpecies)について整理する		

<評価結果>

グループ全拠点のうち生物多様性の重要性が高い地域に隣接していたのは日本国内の拠点全体の約89%でした。これは、当社の事業特性上、沿岸地域での立地が多いことに起因していると推測されます。今後は、この結果の詳細な分析や現地訪問で実態調査を行うとともに、海外拠点についても生物多様性への当社グループの影響度や対策を検討していきます。

※ Key Biodiversity Area: 生物多様性の鍵になる重要な地域

資源循環に向けた取り組み

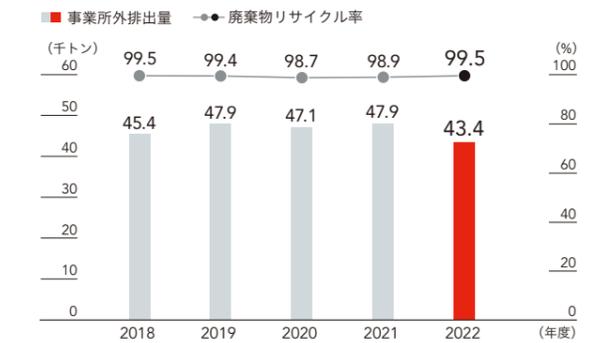
■ 廃棄物リサイクルの取り組み

ニチレイグループでは、事業活動により廃棄される産業廃棄物量と一般廃棄物量の削減への取り組みを進めています。廃棄物のリサイクル率についても99%の維持を掲げ、さまざまなリサイクル方法を取り入れ、活動しています。

全拠点における廃棄物リサイクル率

2022年度実績	2023年度計画	2024年度目標	2030年度目標
99.5%	99%	99%	99%

廃棄物量とリサイクル率の推移



プラスチック削減への取り組み

■ 冷凍食品の容器包装におけるプラスチック削減

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



これまでのプラスチック削減への取り組み

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

アップサイクルの取り組み

■ 冷凍食品の規格外品を除菌ウエットティッシュへ

ニチレイフーズでは、冷凍食品の製造過程でどうしても出てしまう食品残渣や規格外品などの一部を、発酵・蒸留したエタノールを使用した除菌ウエットティッシュへアップサイクルする取り組みを進めています。

「今川焼」除菌ウエットティッシュができるまで

